

# セガサミー マネジメントミーティング 2026

2026/6/15

## 免責事項

本資料に記載されている市場予測や業績見通し、計画、戦略、その他の将来に関する記述は、本資料作成時点において当社が入手可能な情報および当社経営陣の判断に基づいて作成されたものであり、将来の業績を保証するものではありません。これらの記載されている内容には、経済情勢、業界動向、競合状況、為替レート、金利、原材料価格、法令・規則の変更・改廃、大規模な自然災害、感染症の流行、紛争、サイバーセキュリティに関するリスク等の様々な要因による影響を受ける不確実性が伴うため、将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを予めご承知おきください。当社は、本資料の更新又は改定の義務を負いません。

また、本資料に含まれる当社以外の情報は、公開情報等から引用しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。

本資料は投資の勧誘・推奨を目的としたものではありません。投資に関する判断は、必ずご自身の責任と判断において行ってください。

万が一、本資料の情報の利用者がこれにより何らかの損害を被ったとしても当社および情報提供者は一切の責任を負いません。

いかなる目的においても、本資料の複製、転載や内容の改変等を行わないようお願い致します。本資料の全部又は一部を引用される場合は、必ず、引用元を明記するか、本資料へのリンクをしていただきますようお願いいたします。

予定時刻	プレゼンテーション	登壇者
① 15:00-15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジメントミーティング26 オープニング</li> <li>● Q&amp;A</li> </ul>	里見 治紀
② 15:30-16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遊技機事業</li> <li>● Q&amp;A</li> </ul>	星野 歩
③ 16:10-17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゲーミング事業</li> <li>● Q&amp;A</li> </ul>	深澤 恒一
④ 17:00-17:50	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エンタテインメントコンテンツ事業</li> <li>● Q&amp;A</li> </ul>	内海 州史

# マネジメントミーティング2026 オープニング

セガサミーホールディングス株式会社  
代表取締役社長グループCEO

**里見 治紀**

-3-

**スピーカー：セガサミーホールディングス株式会社 代表取締役社長グループCEO 里見 治紀**

『マネジメントミーティング2026』にお集まりいただき、ありがとうございます。  
本日は皆様との質疑応答に十分な時間を割きたいと考えています。

私からは導入として、主要なトピックを改めて整理してご説明します。  
既知の内容も含まれますが、改めて共通認識を深める場とさせていただきます。



はじめに、グループのミッションピラミッドについてご説明します。

『感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～』というグループ・ミッションは不変ですが、この度、グローバルでの意図をより反映した『Captivate the World』へと、英語表記を刷新しました。

中期目標としては、エンタテインメントコンテンツ事業を通じて、セガのブランド価値向上に注力してまいります。

遊技機事業については、稼働・設置・販売のすべてで首位を獲る『三冠王』を掲げ、業界ナンバーワンを確立してまいります。市場は縮小傾向にありますが、我々にはまだ大きな伸び代があると考え、着実にシェアを拡大していきます。

あわせて、ゲーミング事業を第3の柱へと成長させるべく、尽力してまいります。



サステナビリティのマテリアリティについて、引き続きこちらの5つの項目を重点課題として掲げています。

**感動体験の創造と社会貢献**

- **人々の心を動かす体験**  
エンタテインメントを通じて社会を活力ある、  
彩り豊かなものへ
- **持続的価値の向上**  
挑戦から生まれる感動体験の提供が、  
グループ最大の社会貢献であり成長の源泉

**経営戦略とサステナビリティの統合**

- **新推進体制の整備**  
2025年4月にサステナビリティ機能を  
経営企画本部に統合し、経営戦略と一体化
- **新マテリアリティ策定**  
次期中期計画策定にあわせ、マテリアリティを改めて特定  
事業との連動性を高め、企業価値を高める

**価値創造の起点「人財への投資」**

- **人の創造性を最大化**  
「多才な人財」を最重要資産とし、  
エンゲージメント向上や働く環境への投資を推進
- **持続的成長の基盤**  
人財への投資が、新たな感動体験の創出と  
持続的成長の好循環を生む

**「負」の側面に向き合う責任ある価値創造**

- **依存症対策への対応**  
業界団体とも連携し、過度な  
のめり込み防止などネガティブな影響を最小化
- **社会的責任の遂行**  
負の影響を適正管理した上で、ポジティブな体験価値を  
社会に届けることを徹底

こちらは、サステナビリティの各方針についてです。

投資家の皆様から、直接ご質問をいただく機会はそれほど多くはございませんが、当社としては「感動体験の創造」が最大の社会貢献と位置付けており、その起点となる人財への投資を重視しています。

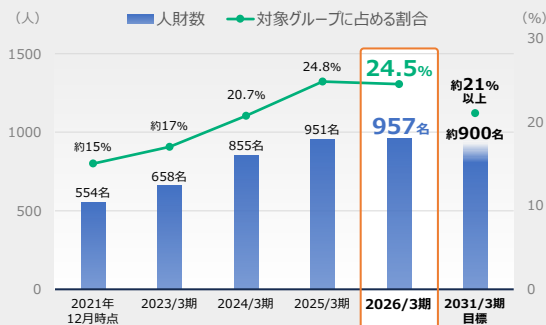
同時に、感動体験の負の側面である依存症等への対応など、果たすべき責任ある取り組みを着実に進めています。

詳細については、ぜひ当社のウェブサイトや統合報告書等もご覧ください。

### 1 マルチカルチャー※人財の育成

【対象会社】  
セガサミーホールディングス、  
セガ（国内）、サミー

#### ● 人財数（比率）

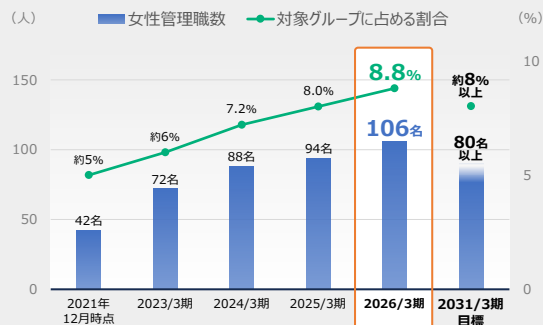


※ 外国籍である、海外滞在歴があり多文化を経験している、英語・中国語など複数の言語で一定のスキルを認められているなど複数の基準から認定。多様なカルチャーに接し、その経験を業務に活かすことのできる人財

### 2 女性活躍

【対象会社】  
セガサミーホールディングス、  
セガ（国内）、サミー

#### ● 女性管理職数（比率）



※1 全管理職に占める女性管理職比率（専門職を含む）  
※2 人数は目標値を達成。一方で全体の人員数も増加したことで比率は未達であり、引き続き取り組みを推進。

人財戦略における4つの重要指標の進捗についてです。

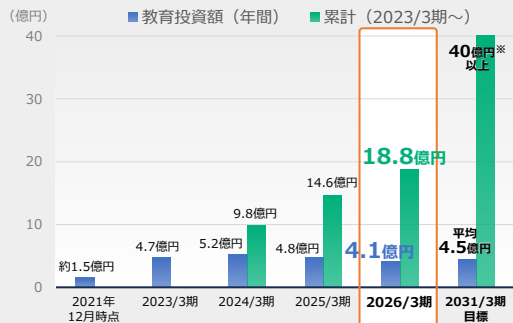
まず、「マルチカルチャー人財」の定義については、当社では単なる語学力のみならず、「複数の文化圏での就労や生活、教育の経験を持つ人財」と位置づけています。26/3期における比率は24.5%となり、実数では957名と着実に増加し、5年後の目標値を既に大きく上回る成果を上げています。

「女性管理職」の比率については、現在、8.8%（106名）となり、目標を上回るペースで進捗しています。

### 3 中核人財の育成

【対象会社】  
セガサミーホールディングス、  
セガ（国内）、サミー

#### ● 教育投資額

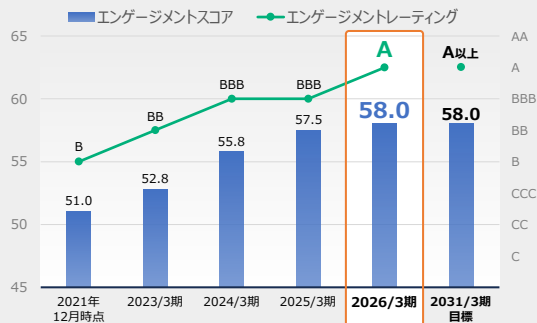


※ 2023/3期～2031/3期までの累計投資額

### 4 職場環境整備

【対象会社】  
国内主要グループ会社

#### ● エンゲージメントスコア※



※ 出典：株式会社リンクアンドモチベーション モチベーションクラウドによるエンゲージメントスコア、エンゲージメントレーティング

「中核人財の育成」と「職場環境の整備」についてです。

「人財育成」については、累計で40億円規模の教育投資を掲げ、現在、順調に進捗しています。

「職場環境」については、当社は『人的資本経営』という概念が広まる以前から、10年以上にわたりエンゲージメント向上に注力してきました。

その結果、目標の58点（ランクA）を前倒しで達成しており、やりがいを持って働く社員が着実に増えています。

セガおよびサミーが「ベストモチベーションカンパニーアワード2026」を受賞  
～大手企業部門、中堅企業部門でTOP10入り～

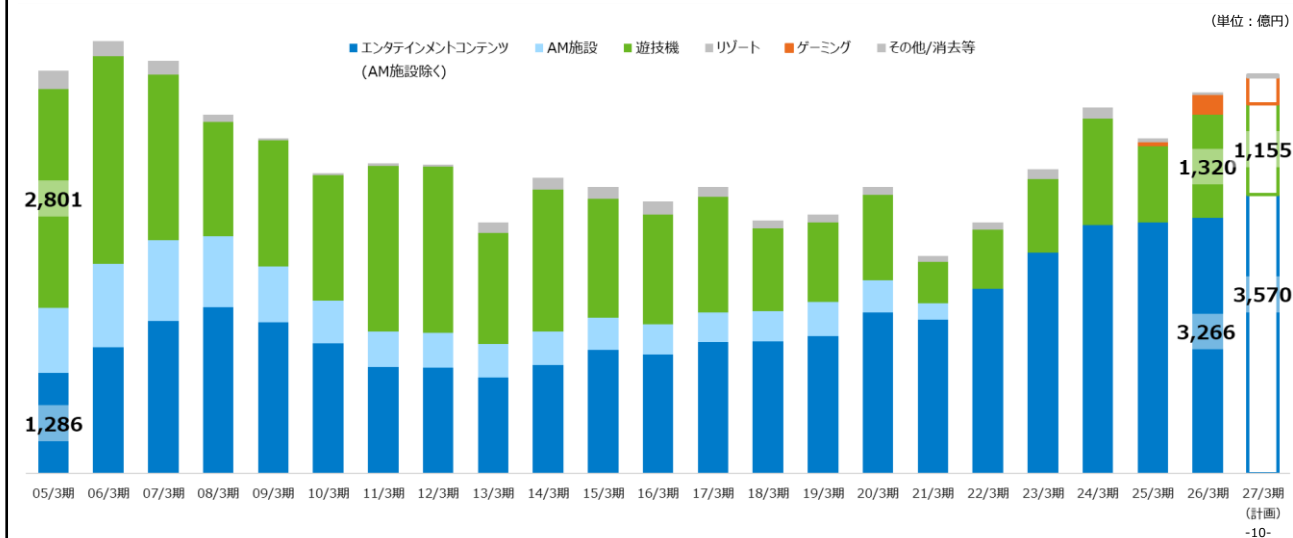


\*出典：『ベストモチベーションカンパニーアワード2026』は、リンクアンドモチベーションが2025年に従業員エンゲージメント調査を実施した企業の中から、企業と従業員の相互理解・相性相応度合いを顕著化した「エンゲージメントスコア」の高い10社が表彰されるアワード

こうした取り組みの成果が、外部評価としても形になっています。

『ベストモチベーションカンパニーアワード2026』においては、大手企業部門においてセガが、中堅企業部門においてサミーが、それぞれトップ10に選出されました。

### ➤ 売上高はエンタテインメントコンテンツ中心へ変化



業績の推移を振り返ります。

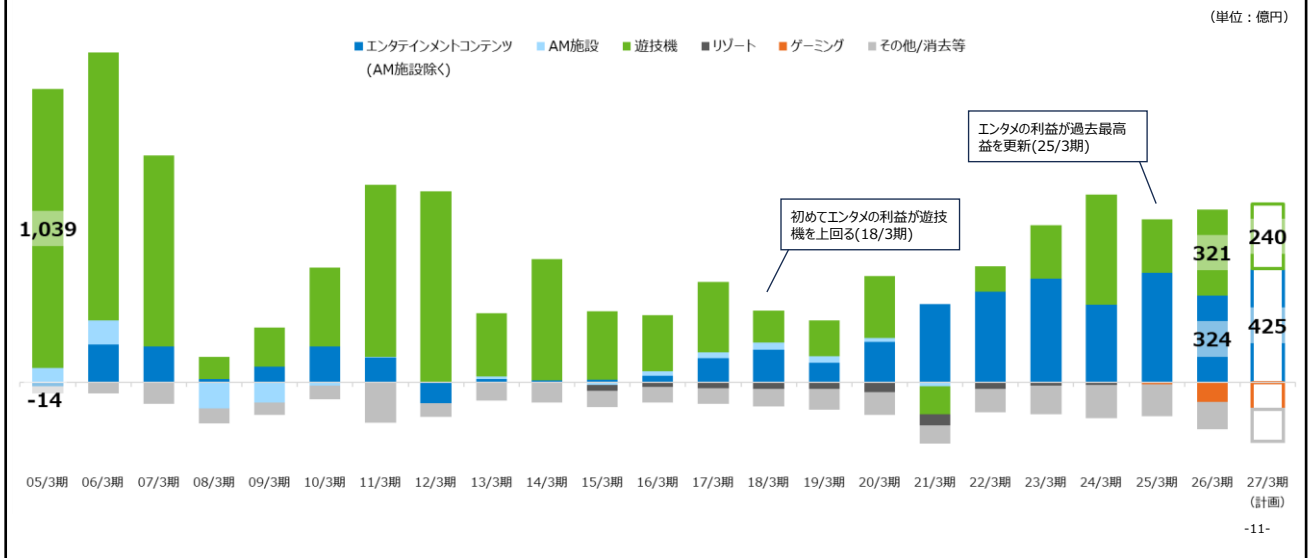
こちらのグラフは以前よりお示しているものですが、改めて構造の変化についてご説明します。

水色で示している部分はアミューズメント施設事業で、既にグループ外となっています。その影響があっても、濃い青色で示しているエンタテインメントコンテンツ事業は成長しており、売上高は全体として右肩上がりを継続しています。

グループ設立当初は、このエンタテインメントコンテンツ事業は、緑色で示している遊技機事業の半分以下の規模でしたが、現在はグループの大きな部分を占めるまでに成長しました。

これにより、グループ連結売上高は20年ぶりに5,000億円の大台を回復する見通しであり、我々の事業ポートフォリオが大きく進化したことを示しています。

➤ 利益面は遊技機依存から脱却し、エンタテインメントコンテンツを成長の柱に



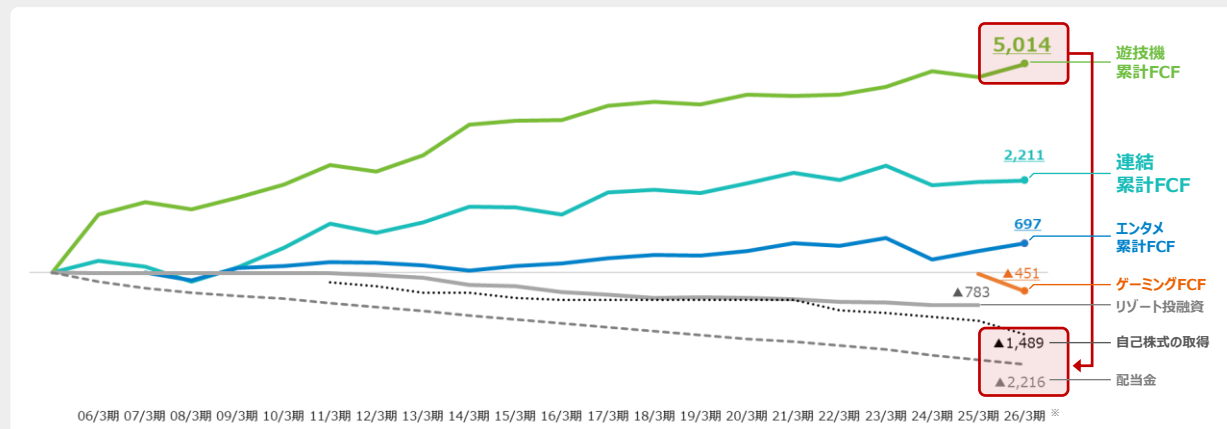
利益面については、グループ設立から前半の10年間は、遊技機事業が圧倒的な収益の柱としてグループを牽引してきました。

直近の10年間では、エンタテインメントコンテンツ事業がそれを上回る成長を見せており、今期も大きな貢献を見込んでいます。  
遊技機事業については、200億円～300億円規模の利益を安定的に創出しつつ、大きなヒットが出ればさらなる上振れを目指せるビジネスモデルを確立しています。

これまでアミューズメント施設事業の分離等の大きな構造改革も行ってきましたが、さらなる成長ステージを目指してまいります。

- 遊技機のCF創出力が成長投資と株主還元の源泉
- コンシューマ分野とゲーミング事業への投資を通じて成長を目指す

(単位：億円)



※概算値  
※遊技機：サミー-連結 エンタメ：セガ連結

-12-

キャッシュフローについては、引き続き遊技機事業が高い創出力を維持し、株主還元の原資は主に遊技機事業が担っています。

エンタテインメントコンテンツ事業（コンシューマ分野）およびゲーミング事業については、将来の成長に向けた積極的な投資フェーズと位置づけています。

	当初計画と見込み	成果・課題
<b>エンタテインメント コンテンツ事業</b>	<b>調整後EBITDA</b> (3か年累計) ✓計画 : 1,800億円超 ✓見込み : 1,073億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内スタジオを中心とした開発力の向上</li> <li>● ライセンスアウト関連事業の伸長</li> <li>● フルゲームの「売る力」に課題</li> <li>● グローバル市場向け新作F2Pタイトルの投入遅延・不振</li> <li>● Rovioの減損損失の計上</li> </ul>
<b>遊技機事業</b>	<b>調整後EBITDA</b> (3か年累計) ✓計画 : 900億円超 ✓見込み : 859億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 着実な利益創出</li> <li>● 複数のヒットタイトルを創出</li> <li>● 新型筐体の投入を開始</li> </ul>
<b>ゲーミング事業</b>	<b>調整後EBITDA</b> (3か年累計) ✓計画 : プラス* ✓見込み : -219億円 <small>*計画にはGAN、Stakelogicの買収影響を除く</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヒットタイトルの創出</li> <li>● パラダイスセガサミーの成長</li> <li>● オンラインゲーミング事業進出に向けた買収実施</li> <li>● Stakelogicの減損損失の計上</li> </ul>

-13-

中期計画の振り返りについて、初年度は計画達成しましたが、2年目は課題の残る結果となりました。

エンタテインメントコンテンツ事業については、国内スタジオを中心に高いクオリティのタイトルを投入できしており、また、トランスメディア展開等が順調に伸びていますが、ロビオの減損に加え、新作タイトルの販売力やF2P分野での苦戦が影響しました。

遊技機事業については、複数のヒットタイトルを創出するなど、概ね順調な推移です。

ゲーミング事業については、当初計画に織り込んでいなかった2社のグループ参画に伴う影響により、目標を下回る進捗となりましたが、既存のゲーミング機器販売やパラダイスシティは、順調に推移しています。

エンタテインメント  
コンテンツ事業

フルゲームを中心に成長軌道を確立する

遊技機事業

高い競争力を維持し、グループ収益の基盤を構築

ゲーミング事業

今期をボトムに、来期以降の成長を実現する

次期中期計画（28/3期～）に向けて成長戦略を再構築

-14-

今後の展望についてです。

エンタテインメントコンテンツ事業については、フルゲームを中心に成長軌道を確認していく方針です。詳細は後ほど内海より説明しますが、好調なトランスメディア展開も強力な支えとなります。

遊技機事業については、高い競争力を維持しつつ、業界団体とも密接に連携し、パチスロ及びパチンコ市場の活性化に向けて取り組んでまいります。

ゲーミング事業については、今期をボトムとし、早期の収益化を目指します。

来期には、次期中期計画を発表予定です。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

# 遊技機事業 現況と今後について

サミー株式会社  
代表取締役 社長執行役員COO

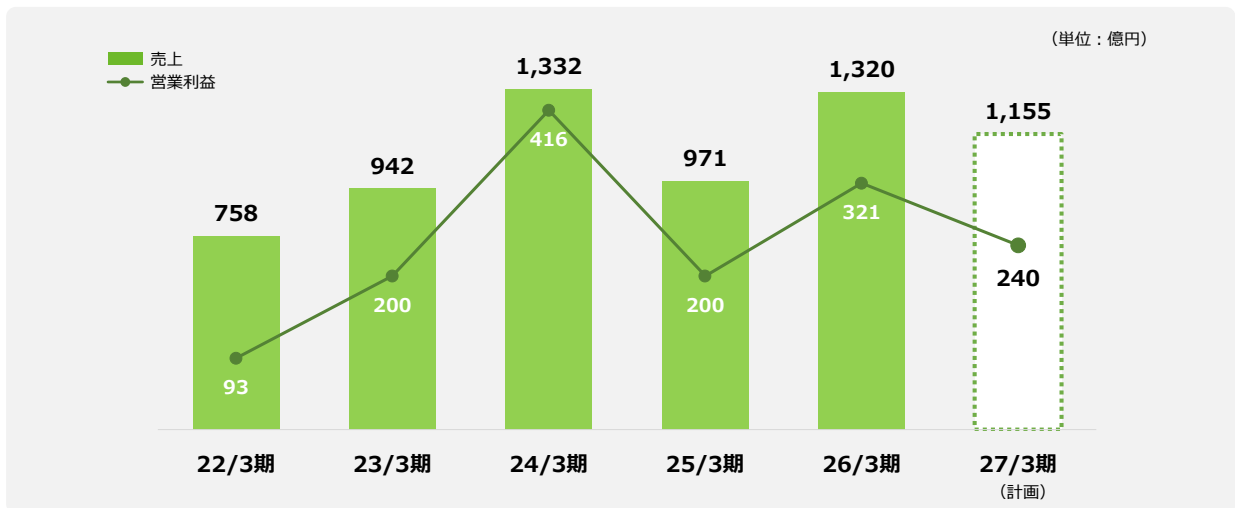
**星野 歩**

-15-

**スピーカー：サミー株式会社 代表取締役 社長執行役員COO 星野 歩**

遊技機事業の現況と今後についてご説明いたします。

## 200億円超の営業利益を安定的に確保



-16-

遊技機事業の業績推移です。

23/3期は、パチスロにおいて規制が見直された6.5号機の市場投入が始まり、あわせてスマート遊技機の導入もスタートしました。こうした規制見直しの背景から、23/3期以降、タイトルラインナップにより多少の上下はあるものの、遊技機事業は200億円超の営業利益を安定的に確保しています。

27/3期は、前期比で減収減益の計画ですが、前期に築いた評価・実績をもとに着実に販売を伸ばし、計画を上回る実績を残せる様に取り組んでまいります。



- 各段階利益にて目標を達成
- パチスロの販売・稼働が好調
- サミーブランドに対する信頼回復
- 分離筐体の投入開始



- パチスロの適合リスク
- 社会情勢による原価高騰・生産リスク

成果と課題についてです。

中期計画2年目は、各段階利益において目標を達成しました。

主にパチスロの販売・稼働が好調に推移したことから、市場におけるサミーブランドへの信頼は大きく回復しています。今後もホール、ユーザーから得た評価を継続できるよう努めていくとともに、「期待されるメーカー」というポジションを強みに、事業を進めていきます。

また、業界とメーカーが共存共栄していくための施策として、分離筐体の投入を開始しました。新たなビジネスモデルの普及・浸透に努めていきます。

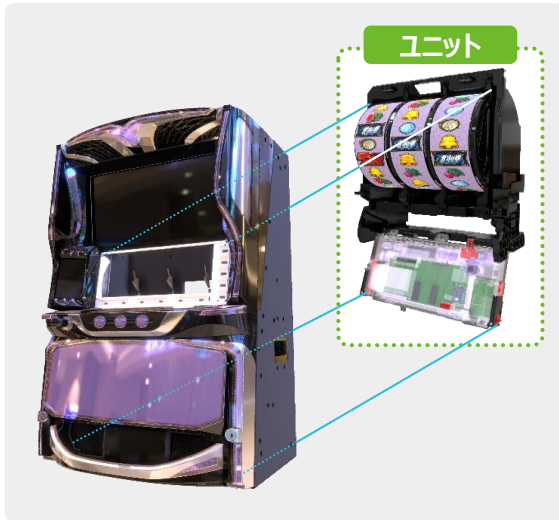
課題についてです。

パチスロの許認可取得状況は依然として低い水準で推移しています。妥協のない製品開発を進める中で、許認可の取得は容易ではない環境にあります。

そのような環境下においても、許認可取得率を向上させるために、複数の型式を申請するなどの取り組みを進めています。許認可取得が想像以上に困難な場合には、大型タイトルを優先して申請するなど、業績への影響を軽減させる代替案も検討しながら進めていきます。

また、社会情勢による原価高騰等の影響ですが、足元ではQ2までの部材確保の目途は立ってきている状況ですが、引き続き状況を注視してまいります。

➢ 「ユニット」は「本体」に比べ部品点数に占める割合は、約8割減少



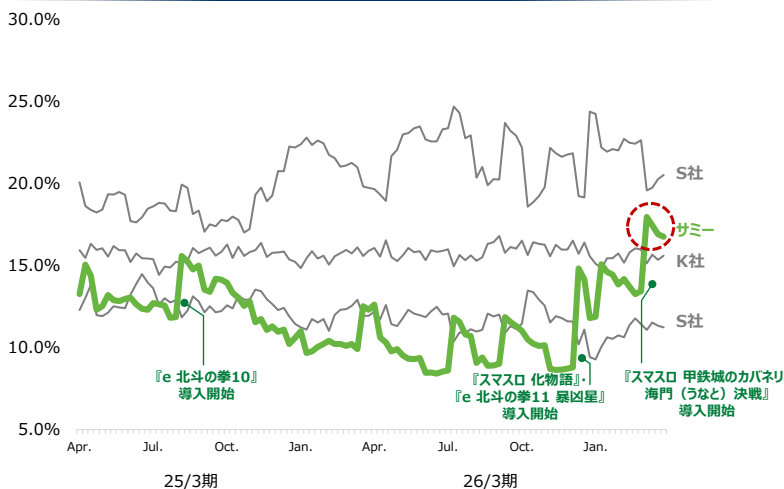
	本体 部品構成割合		ユニット
電子部品	65%	77% 減	15%
樹脂部品	19%	79% 減	4%
板金等の 機構部品	13%	98% 減	約0%
木材等の その他部品	3%	98% 減	約0%

©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 ©Sammy

先日の決算発表において、里見より、「ユニット部のみであれば部材も限られるため、影響への低減にもつながる」とのご説明をしました。その背景をご理解いただくため、分離筐体における部品構成割合についてご紹介します。

スライドにある比率は、「部品点数に占める割合」です。  
パチスロ本体においては、電子部品と樹脂部品が全体の8割以上を占めています。一方で、ユニット販売においては部品点数を極小化することで、電子部品・樹脂部品を約8割削減することが可能となります。さらに、ユニットに使用される電子部品や樹脂部材の一部はリユースが可能であり、コスト面・供給面の双方で安定性を高める仕組みとなっています。

当グループ・同業他社 合算稼働シェア推移



合算稼働シェア順位\*

25/3期			26/3期		
1位	S社	19%	1位	S社	22%
2位	K社	16%	2位	K社	16%
3位	S社	13%	3位	S社	11%
4位	サミー	12%	4位	サミー	11%

● 足元はQ4発売タイトルが稼働を牽引

26/3期

- Q3およびQ4発売の各タイトルが稼働を牽引、プロモーション施策も含め、当グループの合算稼働シェアの底上げに貢献

27/3期

- 主カタイトルおよび新規IPタイトルの投入等を進め、合算稼働シェアNo.1を目指す

※ダイコク電機DK-SISデータ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計。掲載期間は24年4月～26年3月  
 ※稼働シェア = 機種毎の設置台数 × 機種毎の稼働 (パチスロ: 投入されたメダル枚数、パチンコ: 打ち出された玉数) の総和の内、サミー製品が占める稼働の割合  
 \* 期中平均にて算出 (期を跨ぐ週は計算より除外)

中期計画のKPIである「合算稼働シェア」についてご説明します。

26/3期の合算稼働シェアは4位でしたが、下半期以降に投入したタイトルがいずれも高い稼働実績を残したほか、プロモーション施策等の効果もあり、2位まで上昇しています。合算稼働シェアNo.1の実現にむけ、引き続き製品開発・投入を進めていきます。

- 26/3期販売タイトルは、過去のリバイバルタイトルの他、新規IPタイトルも含め販売・稼働が概ね好調
- 過去に多数のヒットタイトルの実績を有していることもサミーの強み

スラスロ 東京リベンジャーズ	スラスロ 化物語	スラスロ 北斗の拳 転生の章2	スラスロ 攻殻機動隊	スラスロ 甲鉄城のカバネリ 海門（うなと） 決戦
約29,000台販売 稼働貢献15週	約14,000台販売 稼働貢献14週	約49,000台販売 稼働貢献20週継続中	約9,000台販売 稼働貢献16週継続中	約35,000台販売 稼働貢献12週継続中

※稼働貢献はタイクワ電機株式会社データ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)に基づく(26/6/3時点)  
 ©和久井健/講談社 ©和久井健・講談社/アーム「東京リベンジャーズ」製作委員会 ©Sammy  
 ©西尾維新/講談社 アニメックスジャパン ©Sammy  
 ©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 版權許諾証YJN-815 ©Sammy  
 ©土郎正宗・Production I.G./講談社・攻殻機動隊製作委員会 ©Sammy  
 ©カバネリ製作委員会 ©Sammy

-20-

26/3期に販売したパチスロのタイトル一覧です。

「化物語」「北斗の拳」「攻殻機動隊」「カバネリ」など、ヒットタイトルを数多く有していることもサミーの大きな強みとなります。リバイバルタイトルは高い再現度に加え、新たなゲーム性も評価されたほか、新規IPを活用したタイトルも含め、販売・稼働ともに大きく伸ばすことができました。

こちらのスライドにある販売台数は26/3期の実績ですが、「化物語」や「カバネリ」は27/3期にも追加販売を実施しています。

なお、26/3期に販売されたパチスロの新台は市場全体で66機種ありますが、稼働貢献の中央値が7.5週であるのに対し、サミーの製品は15週と平均を大きく上回る水準です。

### ➤ 社員の体験と知見を製品開発に反映し、ユーザー視点に立ったモノづくりを推進



- 「Withぱち」
  - ・ 社員同士で遊技する機会作りへの取り組み・支援
- 「全社試射デー」
  - ・ 自社製品を遊技した社員からアンケートを収集、意見や評価を今後の製品開発に活用
- 疑似ホールを設置、開発中タイトルを社員が試打できる環境を整備
  - ・ 550名規模の大規模な試射体制
  - ・ 得られた意見を収集し、製品のブラッシュアップに活用

競争力のある製品開発に向けた取り組みの一例をご紹介します。

サミーの強みは、パチンコ・パチスロを遊技することや、エンタテインメントを楽しむ社員が数多く在籍していることです。社員の遊技・エンタメ体験を推奨し、その体験から得た知見を製品開発へフィードバックする仕組みを構築しています。

社員自身がユーザーであることは、ユーザー視点に立った企画・開発を可能にし、ヒットタイトル創出の再現性を高める源泉になっていると考えています。

▶ 人気IPタイトル『スマスロ リコリス・リコイル』を投入



スマスロ リコリス・リコイル  
(26年9月導入予定)

- 遊技機化初となる新規IPタイトルを複数開発中



パチスロ

パチンコ

パチンコ

©Spider Lily/アニプレックス・ABCアニメーション・BS11 ©Sammy  
©榎梨菜・不二涼介/講談社 ©榎梨菜・不二涼介/講談社/「シャングリラ・フロンティア」製作委員会・MBS ©Sammy  
©赤坂アカ×横槍メンゴ/集英社・【推しの子】製作委員会 ©Sammy

-22-

今後の予定です。

9月には、現在遊技機業界で高い注目を集めている人気IPタイトル「スマスロ リコリス・リコイル」の投入を予定しています。計画上の販売台数は15,000台ですが、足元では想定を上回る引き合いを頂いており、手応えを感じています。

その他にも、遊技機化初となる新規IPタイトル「シャングリラ・フロンティア」「推しの子」といった人気IPの開発を進めています。

➤ 1996年に初のタイアップ機を投入。IPパートナーと強固な関係を築き、ヒットタイトルを多数創出



ウルトラセブン  
(1996年)



パチスロ北斗の拳  
(2003年)



パチスロ甲鉄城のカバネリ  
(2022年)

©円谷プロ ©BANPRESTO ©Sammy  
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983 ©Sammy  
©カバネリ製作委員会 ©Sammy

-23-

数多くの人気IPタイトルの製品開発ができている背景には、IP取得に向けた取り組みも大きく貢献しています。

サミー初のタイアップ機は1996年に発売した「ウルトラセブン」まで遡ります。それ以来、IPパートナーとの関係構築に努める中で、有力なIPを取得し、「北斗の拳」「甲鉄城のカバネリ」などのサミーを代表するタイトルが誕生しています。

長年にわたって、IPパートナーとの強固な関係が築けていることもサミーの強みとなります。

➤ 製作出資・協賛を通じた有力IP取得に向けた取り組み

各期の製作出資数・主な作品		
22/3期	9作品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 東京リベンジャーズ第1期</li> <li>● 終末のワルキューレ</li> </ul>
23/3期	13作品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 盾の勇者の成り上がり Season2</li> <li>● ゴールデンカムイ第四期</li> </ul>
24/3期	11作品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シャングリラ・フロンティア 1st Season・2nd Season</li> <li>● MFゴースト 1st Season</li> </ul>
25/3期	8作品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 七つの大罪 黙示録の四騎士 第2期</li> <li>● この素晴らしい世界に祝福を！ 3</li> </ul>
26/3期	13作品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゴールデンカムイ最終章</li> <li>● 勇者刑に処す 懲罰勇者9004隊刑務記録</li> </ul>
イベント出展・協賛 事例		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北斗の拳 40周年</li> <li>● 東京リベンジャーズ展 等</li> </ul>		



©和久井健 / 講談社 ©和久井健・講談社 / アニメ「東京リベンジャーズ」製作委員会 ©Sammy  
 ©アジカ・梅村貴也・フカイタカミ / コアミックス, 終末のワルキューレ I & II 製作委員会 版權許諾証D05-13G ©Sammy  
 ©野田サトル / 集英社・ゴールデンカムイ製作委員会 ©Sammy

-24-

こちらは近年における製作出資・協賛の実績の一部ご紹介となります。

遊技機化可能なIPの獲得競争は年々激化しています。こうした環境の中、競合他社に先駆けて有力なIPを確保するため、製作出資や協賛にも注力をしています。

これらの取り組みを積み重ねることで、出版社および製作委員会各社との信頼関係を築き、強化し続けることで「東京リベンジャーズ」等の著名なIPタイトルの製品化が実現できています。

➢ IPパートナーと協業体制を構築し、ユーザー・IPファンへの認知・稼働を高めるタッチポイントを創出

2025年 春～夏

2026年 冬～春



新規ユーザー31万人獲得の可能性



©和久井健/講談社 ©和久井健・講談社/アニメ「東京リベンジャーズ」製作委員会 ©Sammy  
 ©榎製菓・不二堂/講談社 ©榎製菓・不二堂/講談社/「シャングリラ・フロンティア」製作委員会・MBS ©Sammy  
 ©Spider Lily/アニプレックス・ABCアニメーション・BS11  
 ©Spider Lily/アニプレックス・ABCアニメーション・BS11 ©Sammy

IPパートナーとの協業体制を築き、一体となったプロモーションを展開しています。

「遊技人口の増加」「サミーファンの拡大」「販売・稼働の最大化」に向け、多様なタッチポイントを創出しています。稼働合算シェアNo.1の実現に向けて、ブランドの構築と信頼性の向上が重要であり、プロモーションは中長期的な競争力を高めるための重要な戦略の一つと位置付けています。

稼働の向上と安定化は、当社の販売拡大だけでなく、ホールの安定的な収益確保にも寄与し、結果として、業界全体の持続的な成長にも繋がるものと考えます。

## ➤ 遊技産業全体の活性化と既存ファンの呼び戻し、新規ファンの拡大を図る各種取り組み



みんなのパチンコ・パチスロサミット2025



Anime Japan2026



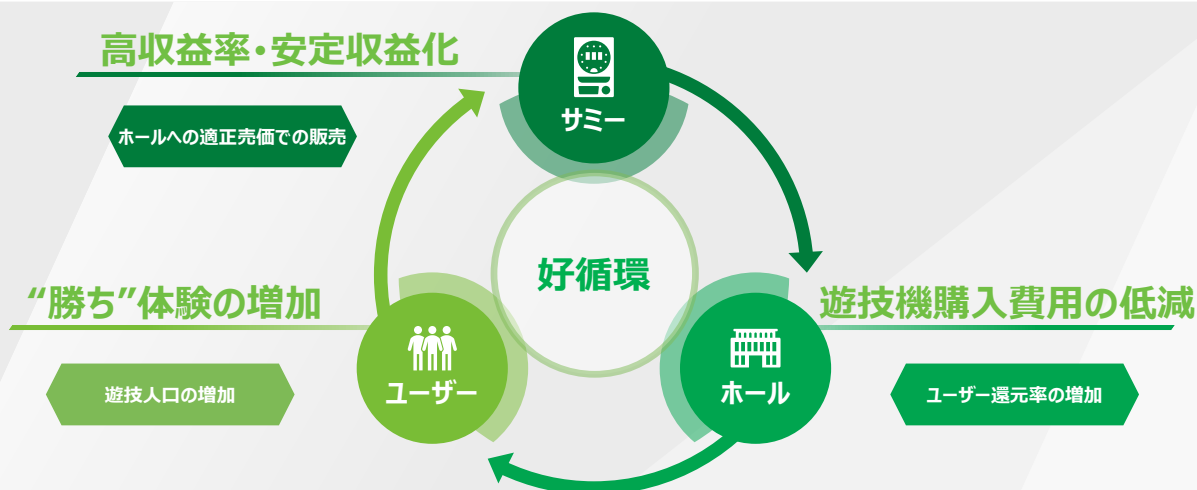
推しパチの日・推しスロの日

- みんなのパチンコ・パチスロサミット2025（25年8月）
  - ・パチンコ・パチスロファンに向けた業界最大級のファンイベント
  - ・未導入タイトルや最新タイトル、約200台を設置
- Anime Japan2026 出展（26年3月）
  - ・「パチンコ・パチスロにはアニメがいっぱい」をテーマにブースを出展
  - ・アニメをフックに若年層、新規ユーザー、インバウンド層へ遊技機をPR
- 推しパチの日・推しスロの日（26年5月実施）
  - ・ホール団体と遊技機メーカー団体が連携した取り組み
  - ・約2,000店のホールで「無料体験」のプレテストを実施

遊技機業界の団体としての取り組みのご紹介です。

業界団体としても市場活性化に向けて、ファンの呼び戻しや新規ユーザーの創出に取り組んでいます。また、アニメをフックとしたイベントへの出展などを通して、若年層やインバウンド層に向けたPR活動も実施しています。

## 業界構造を転換し、WIN-WIN-WINの遊技機業界へ



-27-

遊技機業界は、長期的には縮小傾向が続いています。しかしながら、業界構造の転換を着実に進めることで、持続的な発展につなげることが可能であると考えます。

まずは私たちメーカーが新台販売価格を抑制することでホールの遊技機購入費用の低減を進め、ホールがユーザーへの還元を強化することで、ユーザーが「勝ち体験」を得やすい環境づくりを進めたいと思っています。

一方で、単なる販売価格の低減は当社の利益の低下につながるため、分離筐体を通じた抜本的な原価低減を進め、当社の利益を下げることを無いうように取り組んでまいります。

今後も、ホール・ユーザー・当社の「トリプルWIN」の実現を目指し、遊技機業界が長く共存できる未来を築いてまいります。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

# ゲーミング事業 買収2社の再生プログラム

セガサミークリエイション株式会社  
代表取締役会長グローバルCEO兼グローバルCFO

**深澤 恒一**

-28-

**スピーカー：セガサミークリエイション株式会社 代表取締役会長 グローバルCEO兼グローバルCFO 深澤 恒一**

本日は、GANおよびStakelogicについて、「昨年 の買収完了から現在までに実施したこと」と、「今期取り組むべきこと」の2点に絞ってご説明いたします。

内容が多岐にわたるため、一部を割愛しつつのご説明となりますことをご容赦ください。

また、過去最高の売上・利益を更新し、好調に推移している既存のゲーミング機器販売およびパラダイシティについては、Appendixに記載しておりますので、今回は説明を割愛させていただきます。

## Stakelogic 減損について

Gaming Business

-29-

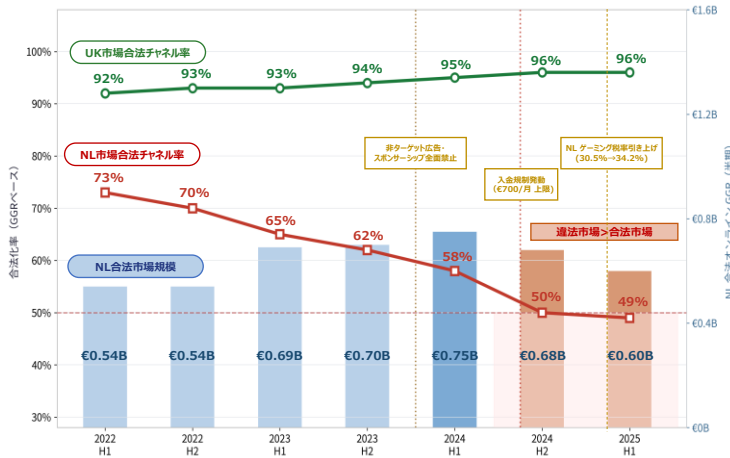
冒頭では、Stakelogicの減損の背景と、前期のQ3からQ4にかけて減損額が増加した理由についてご説明いたします。

すでに過去の事象ではございますが、皆様からM&Aの実行能力について厳しいご指摘をいただいております。反省すべき点多々ございます。しかし、その背景には我々にとって、「極めて予想外の外部要因」が存在したことをご説明いたします。

# 背景①) NL市場の縮小：違法市場へのユーザー流出

2025年、オランダ（NL）市場の違法GGRが合法GGRを初めて超過（合法化率49%）。同様の規制転換を経たUKが合法チャネル92~96%を維持していることと比較すると、執行体制・予算が整わないまま進んだ強力な規制強化が、違法市場への流出を招いた背景にあると考えられる。

▼オランダ（NL）合法市場市場規模、UK vs NL 合法チャネル率比較



出典：KSA Monitoring Report (2024 Autumn, 2025 Spring) | UKGC Industry Statistics (FY2022-2024)

UK vs NL 違法市場規制の比較		
項目	UK	NL
規制整備期間	18年（2005年～）	4年（2021年～）
執行人員	373名（UKGC） ※2024年3月末	125名（KSA） ※2023年末
合法化率（GGRベース）	92～96%（安定）	73%→49%（急落）
違法対策	£26M/3年（2026年～政府専用拠出）	専用予算なし（全業務で共有予算）
専用予算	7段階の多層的な手法	「.nlドメイン制限のみ」
執行手法	ISP・決済遮断も可能	「手続が極めて薄い」（KSA自認）
GGR税率（今後）	21%→40%へ引き上げ（2026年4月）	30.5% → 34.2% → 37.8%（2026年1月よりさらに引き上げ）

出典：UKGC Annual Report 2023-24 | UKGC Financial Forecast 2026-27 | KSA Jaarverslag 2023 | UK Budget Nov 2025

**NL 合法市場縮小のメカニズム**

規制体制が未熟なまま規制強化が先行  
 専用予算ゼロ・ドメイン制限のみで違法市場への対策が不十分なまま、入金規制（月額€700）・GGR税率の連続引き上げを断行

強力な規制強化でユーザーが違法市場へ流出  
 合法サイトには入金上限・税負担あり。違法サイトは制限ゼロでユーザー還元を強化。KSAはブロック手段が実質なく流出を止められず

合法市場への流入が止まり縮小  
 NL市場合法化率は3年で73%→49%となり、違法GGR（€617M）が合法GGR（€600M）超過

UKとオランダの市場状況の比較について、ご説明します。

DD（デューデリジェンス）当時、当社は合法化されたオランダ市場について、今後どのように変遷していくかを予測するにあたり、横浜IR時代から付き合いのあるゲーミング専門のグローバルコンサルティングファーム2社の意見を取り入れました。その上で、近接市場であり、歴史も古く欧州圏で最も規制が厳しいUK市場をベンチマークとして設定していました。

グラフ内の緑色の折れ線グラフにある通り、UK市場では、全体のGGR\*に対する合法チャネル率（合法業者へのプレイヤーのアクセス比率）が96%に達しており、大半のプレイヤーが免許を保有する事業者を通じてプレイしています。

それに対し、グラフ内の赤色の折れ線グラフで示しているオランダ市場では、不法事業者が過半数の51%を占め、合法チャネル率は49%という状況に陥っています。

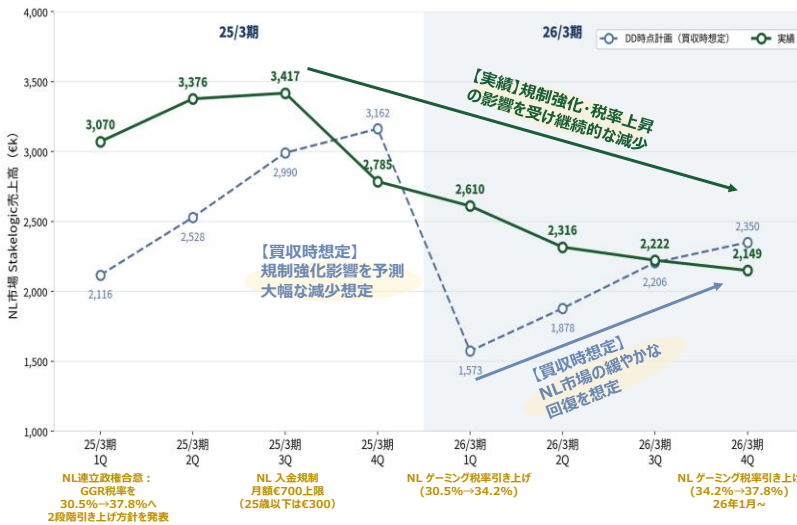
現状、オランダではライセンス制度が機能しておらず、これが当社の市場予測に大きな読み違いを生じさせる想定外の事態となりました。

本日はこの現状を踏まえた上で、今後の取り組みについてお話しいたします。

\*GGR（Gross Gaming Revenue）：ゲーミング総収益。カジノやオンラインギャンブルにおける収益を指し、具体的には、顧客が賭けた総額から支払われた賞金を差し引いた金額のこと。

# 背景①) NL市場の縮小：想定以上に長期化した市場悪化

NL市場の縮小については買収時DD時点でも一定想定していた。しかし「2025年頃から緩やかに回復する」というシナリオが外れ、想定外に市場縮小が継続。2026年以降も変わらず税率上昇など規制強化が続いており、市場復調の見込みが立っていない。



**NL市場規制強化： Slots / Hybrid への影響**

- GGR税率引き上げにより、オペレーターのNGRが圧迫され、ユーザーへのボーナス還元・マーケティング投資が急速に縮小。市場GGR全体が落ち込んだことに加え、StakelogicへのRev Share額も低下
- 入金規制 (月額€700上限) 導入でNL市場のVIP層が合法市場から流出。市場全体の高単価プレイヤーが消滅
- 売上構成比の高かったNL向けClassic Slotsのパフォーマンスが大幅に低下。SlotsのプレイヤーベースがなくなりHybridも連鎖的に縮小。NL市場でのSlots/Hybrid売上は計画比で約半減以下に

**NL市場規制強化： Live Casino への影響**

- Live事業はNL向けライブスタジオ (Stakelogic Live B.V.) とマルタのグローバルスタジオの2軸構造。NLのLive B.V.はNL市場のオペレーターを中心に顧客基盤を持っていた
- NLのGGR税率引き上げによりテーブル単位P&Lがマイナス転落。オペレーターが順次テーブルを解約し始めた
- 規制緩和の動きがみられず、更なる税率上昇も見える中で、テーブル解約に歯止めがからなくなり、26/3期Q3時点では大型顧客・主要オペレーターからもテーブル解約の打診が相次ぐ事態に。これがNLライブスタジオ閉鎖の決断につながった

DD当時、当社は先行して合法化されたUK市場をベンチマークとして予測を立てていました。UKでは合法化に伴う一時的な落ち込み (ブラックアウト期間) の後、順調に市場規模 (TAM) \* が回復したため、オランダでも同様のシナリオを描いていました。

グラフ内の青い破線の折れ線グラフで示しているように、一旦しゃがんで緩やかに回復するというのが、当社の予測でした。しかし、先述の通り、UKで起きたこの市場回復は、オランダでは再現されず、グラフ内の緑色の実線の折れ線グラフにあるように、一度落ち込んだ後も底打ちすることなく、現在に至るまで縮小が続く想定外の事態となっています。

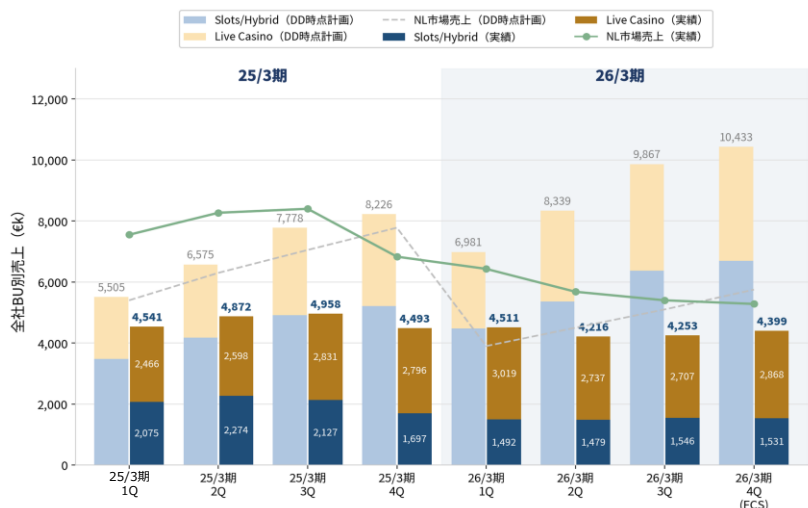
Stakelogicはオランダ市場への売上依存度が非常に高い状態でしたが、この環境下で既存路線を維持することは困難であると判断し、構造的な赤字の要因となっていたオランダ事業を縮小し、事業拠点をマルタへ集約することを決定しました。

そして、彼らはシステム開発の技術力は非常に高いものの、ヒット作を生み出す企画力には課題があったため、強みである技術力を活用し、ヒット作を生み出せる開発体制へと、大きく方針転換しています。

\*TAM (Total Addressable Market) : 獲得可能な最大の市場規模。ある製品やサービスが市場を100%独占できた場合に得られる年間総売上高の理論上の最大値を示す。

# 背景①) 非NL市場での代替成長が未達：業績乖離の構造的要因 **SEGA Sammy**

買収時点計画ではNL縮小分を国外市場（欧州他）でのSlots/Hybrid成長で補う前提だったが、競争力あるタイトルを生み出せず代替成長は未達  
 ①NL市場縮小と②代替成長未達、この二重構造の課題が業績乖離の根本原因であり、事業再生プログラム策定の直接的な契機となった。



**Slots / Hybrid：非NL市場が計画を大幅未達**

- 計画：全期間で右肩上がり  
実績：全期間で低水準推移
- 量産型の開発方針（年60本超）により、タイトルの品質・差別化力が低く、NL以外の欧州主要市場でのシェア獲得が進まなかった  
→これが後段「量→質への開発方針転換」の直接的な契機。  
NL依存から脱却できなかった根本原因

**Live：現状は計画近似も更なる収益強化が必要**

- 計画：全期間でなだらかに右肩上がり  
実績：伸ばせずとも安定収益を獲得
- オランダLiveの減少分をマルタLiveスタジオの新規顧客獲得・顧客単価増でカバーし、実績は計画に近い水準を維持  
→更なるLive収益強化のための施策が必要であり、事業再生プログラムにて実行へ

-32-

一方で、大いに反省すべき点として、DD当時はオランダ以外の代替市場への展開を計画に織り込んでいたものの、買収完了まではガンジャンピング規制\*の観点から、当社から具体的な事業展開や開発方針に関する指示を出すことができなかったという事情がありました。

その結果、当時のマネジメントの問題もあり、計画していた代替市場への展開が全く進んでいないという事態が判明しました。

当社はこの状況を重く受け止め、買収完了直後に、当該CEO退任の決断に至りました。

ガンジャンピング規制\*：M&Aにおいて、買収手続きや当局承認が正式に完了する前に、当事会社同士が重要情報を交換したり、相手会社を支配したり協調的行動を取ったりすることが、競争法上の違反行為と見なされることを指す。

**Q3時点からStakelogicの事業見通しは変化していない。**  
 J-GAAPにおいてターミナルバリューが算入されないことにより、9年DCFで評価した結果として全額減損となった

評価損の根本理由	Q3→本決算 評価損の変化	J-GAAP vs IFRS 会計基準の比較
<p><b>理由① NL市場の想定以上の悪化</b></p> <p>規制強化（入金規制・税率引き上げ）による合法市場縮小が事業計画の前提を大きく超えた。</p> <p>買収時の想定：NL市場は一時的に縮小後、2025年頃から緩やかに回復                      実際：2025年を通じて縮小継続、2026年以降も復調の見込みが立たない状況に</p>	<p><b>Q3決算（2026年2月）</b></p> <p>見通しを下方修正</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・NL市場悪化の影響を踏まえ、簡易的な試算に基づき見通しを引き下げ</li> <li>・通期業績予想に減損150億円を概算値として織り込む</li> </ul> <p style="text-align: center;">▼ 精査・会計士との協議 ▼</p>	<p style="text-align: center;"><b>J-GAAP（今回適用）</b></p> <p style="text-align: center;">9年DCF      Terminal Value 対象外</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 9年のCFのみで評価</li> <li>・ ターミナルバリューを算入しない</li> </ul> <p>→ 回収見通しが立たない場合、全額減損</p>
<p><b>理由② J-GAAP特有の減損アプローチ</b></p> <p>J-GAAPの減損テストではターミナルバリューを算入しない。償却年数（Stakelogicの場合は9年）のキャッシュフローのみで評価するため、NL市場の回復が9年以内に見込めない場合、回収不能と判定される。</p> <p>→ 会計士との協議の結果、全額減損という判断に至った</p>	<p><b>本決算（2026年5月）</b></p> <p>全額減損を計上（確定）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本決算にて減損テストを実施</li> <li>・精査の結果、Stakelogic売上計画に対して監査法人がストレスを入れた結果、回収不能判定</li> <li>・事業計画・将来見通し自体はQ3時点から変化なし</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>IFRS（参考）</b></p> <p style="text-align: center;">5年DCF      + Terminal Value</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5年CF+ターミナルバリューで評価</li> <li>・ 長期的な事業価値・回収を織り込む</li> </ul> <p>→ 全損には至らない水準</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Q3からの追加的な業績悪化・見通し変化が原因ではない</li> <li>✓ SSC*としてはターミナルバリューはゼロではないとの認識</li> <li>✓ IFRS適用なら同水準の減損は発生しなかった</li> </ul>	-33-

\*SSC=セガサミーエイションの略

最後に、減損額が巨額になった理由と、Q3からQ4にかけて減損額が増加した背景をご説明します。

まず、J-GAAP（日本基準）の会計ルール上、ターミナルバリュー（事業の将来的な継続価値）を考慮されずに一律で処理されるため、結果として金額が大きく膨らんでしまったという背景があります。また、「Q3からQ4にかけて減損額が増加したのは、見通しが悪化したからではないか？」というご懸念に対しては、明確に、「計画の悪化という事実は一切ない」とお伝えいたします。

この金額差は、会計プロセスのギャップによるものです。Q3時点ではオランダ事業の縮小が正式な機関決定前であったため、最低限の減損見込みを業績修正に反映するに留めました。その後、Q4で監査法人の厳密なテストを経て最終的な見積り額が確定した、というのが実態です。

理由がどうであれ、のれんを全額減損した事実は重く受け止めています。この数年は、やるべき施策を決して見逃すことなく着実に実行し、必ず事業のターンアラウンドを果たしてまいります。

## ゲーミング事業概要

Gaming Business

## セガサミーによる国内初のIR実現を目指し、グループの総力を結集しグループ最大の挑戦を実行



当社がこれまで、どのようにゲーミング事業に取り組んできたかについての説明です。

B2Bオムニチャネルソリューションプロバイダーとしての地位確立に向け  
26/3期にはGAN及びStakelogicの買収を完了



※Coolbetブランドを運営するVincent Group Ltd.はGANのグループ会社  
© SEGA SAMMY CREATION INC.

-36-

ゲーミング事業における、グループ各社が担う戦略領域についての説明です。

## ビジネスモデル

Gaming Business

-37-

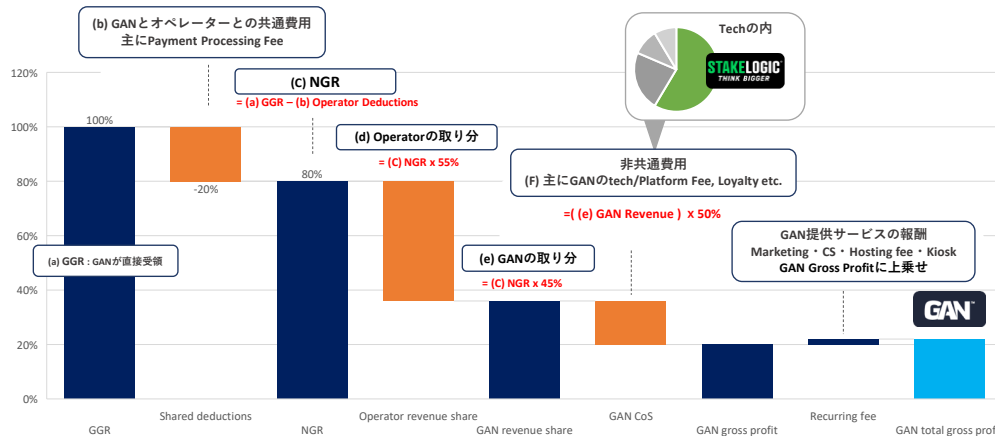
収益化のビジネスモデルについて、ご説明します。

**Social Casinoとは、**

実際のお金を賭けずに楽しむ“基本プレイ無料のカジノ”。

ユーザーは仮想コインでスロットやテーブルゲームをプレイし、収益はコイン購入などのアプリ内課金から生まれる。

リアルマネーを扱わないため基本的にはギャンブル規制の対象外となり、法整備前の州でも全米（ワシントン州除く）で展開できるとされている。



© SEGA SAMMY CREATION INC.

-38-

本日は時間の都合上、Social Casinoに絞ってお話いたします。

スライドにある通り、オペレーター（カジノ運営会社）の収益であるGGRやNGR\*が起点となり、この収益をベースに、SaaS提供者であるGANや、コンテンツプロバイダーであるStakelogicも収益を得る仕組みです。

したがって、ビジネスを拡大するには、「高いNGRを稼げる有力なオペレーターとの取引」が、非常に重要になります。そしてそれを支えるために、DAUやARPPUといった指標を押し上げる、「強いコンテンツ」を提供しなければいけません。

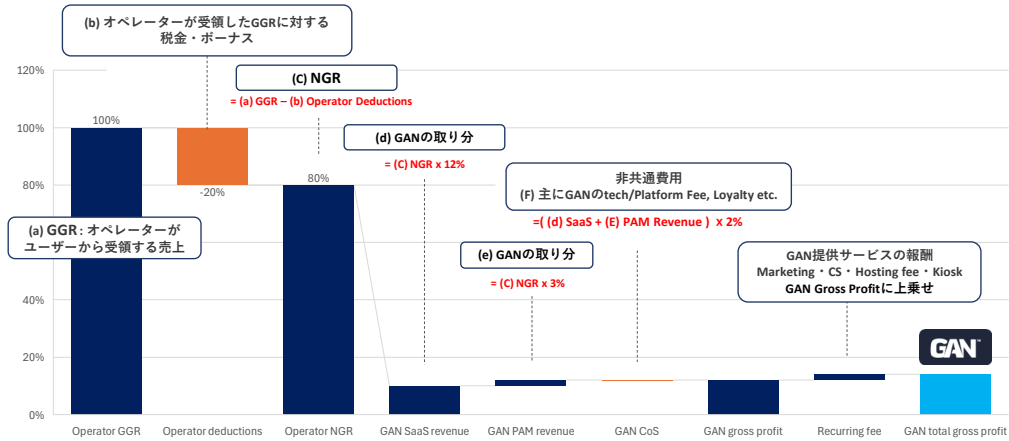
この、「強いオペレーターとの連携」と「強いコンテンツの提供」が、後ほどご説明する施策の軸となります。

\*NGR（Net Gaming Revenue）：ゲーミング純収益。ゲーミングビジネスから得た総収益（GGR）から、ボーナスやプロモーション費用、アフィリエイト手数料などを差し引いた収益を指す。

### Retail Sports Bettingとは、

カジノオペレーターがリアル施設内でスポーツ賭博を提供するビジネス。

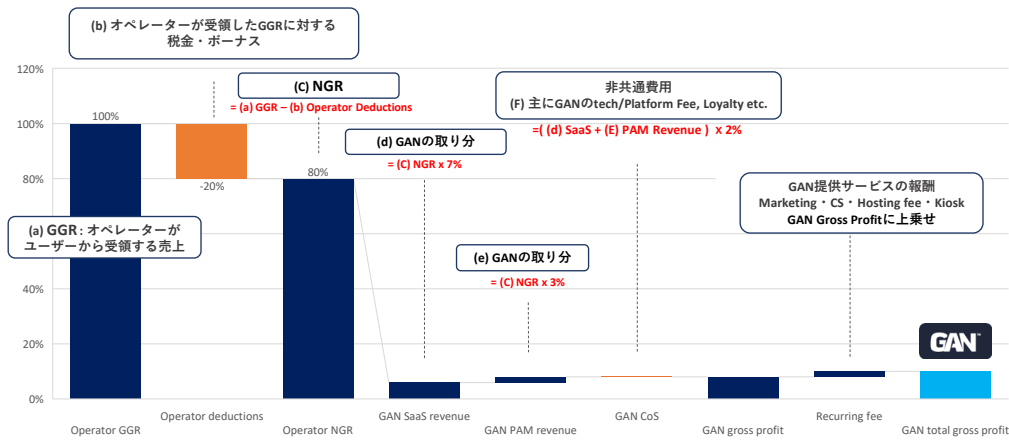
GANはそのシステム基盤（顧客管理・オッズ管理等）を提供するB2Bプロバイダーとして、オペレーターの取り分（NGR）に対して一定料率で収益を得るとともに、Marketingサービス、Customerサービスといった提供サービスの報酬を得る。



© SEGA SAMMY CREATION INC.

## Online Sports Bettingとは、

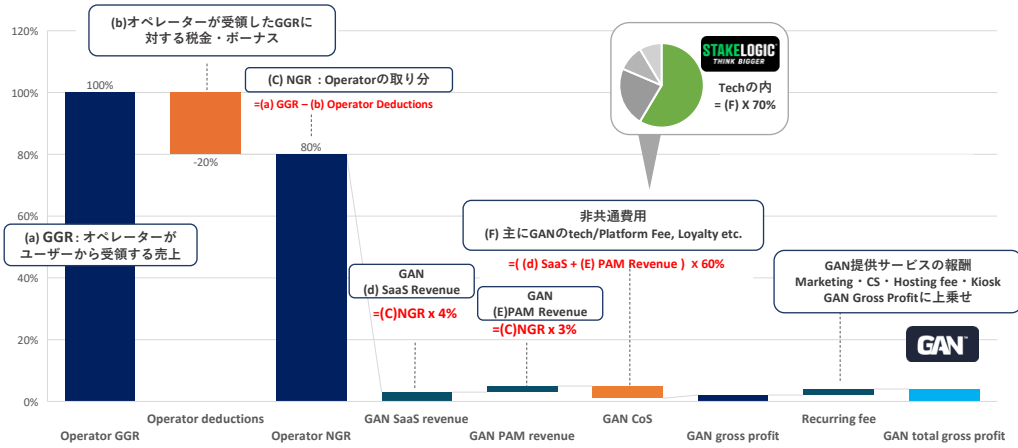
オンラインで完結するスポーツベッティングプラットフォームの総称。  
Retail Sports Bettingと同様にGGR・NGRベースの収益構造を持ちながら、オペレータにGANはそのシステム基盤をB2Bで提供することで、オペレーター収益の一定割合と、提供サービスの報酬を受け取る。



Online Casinoとは、

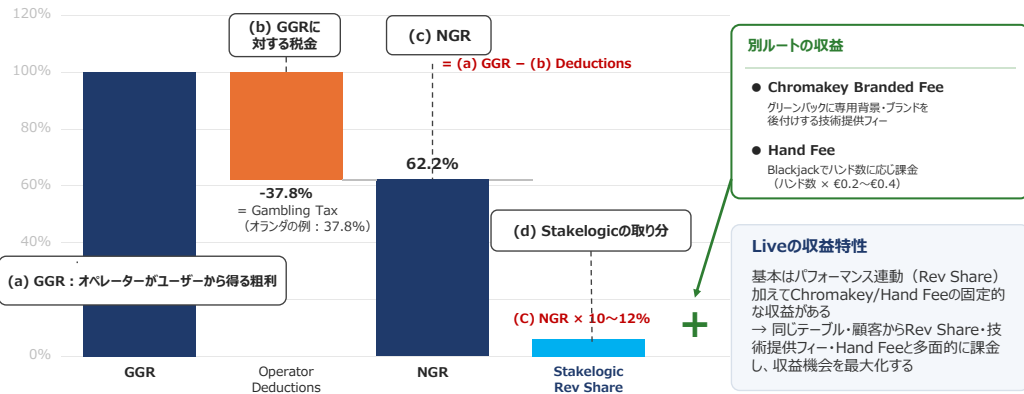
デジタルギャンブルプラットフォームの総称。

ユーザーの賭け額からプレイヤーへの払い戻しを差し引いた粗利（GGR）の一部がオペレーター収益、さらにその運営を支えるテクノロジー・ゲームコンテンツ提供者（GANのような会社）が収益を得るレイヤー構造のビジネス。



Live Casinoとは、

スタジオからライブ配信するテーブルゲーム (Roulette / Blackjackなど) や Big Wheelなどのゲームショーコンテンツを指す。  
 基本はオペレーターのパフォーマンスに連動するRevenue Shareだが、Chromakey技術提供やHand Feeといった別ルートの収益も持つ。



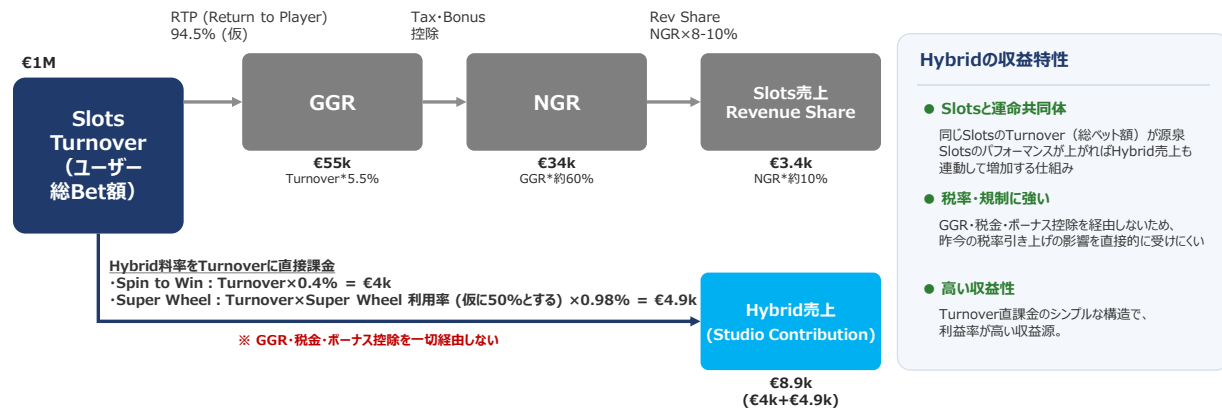
※ 各数値は理論値 (例) であり、実際は市場・顧客契約により異なる

## Hybridとは、

ビデオスロットに付随する“Hybridゲーム”から生まれる収益。

Hybridゲームとは、オンラインスロットのプレイに付随する追加ベット機能であり、スロット本体とは別に賭けが発生し収益を生む。スロットとライブカジノを融合させた業界初の独自機能で、Stakelogicが他社に先駆けて開発・提供している。

Slotsと同じく、Turnover（総Bet額）を源泉とするが、Slots売上（Rev Share）とは独立し、Turnoverに直接料率を課金して収益化する。



※ 各数値は理論値（例）であり、実際は市場・顧客契約により異なる

## 市場展望／セガサミーの勝ち筋は？

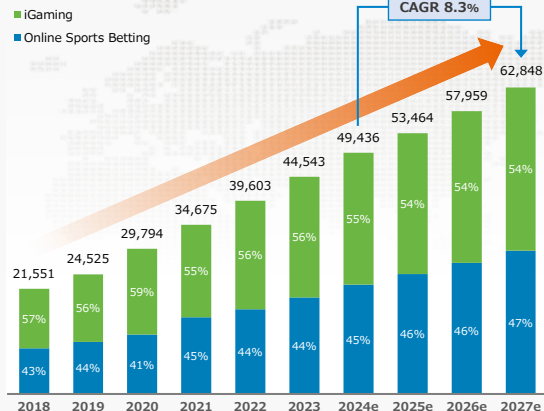
Gaming Business

-44-

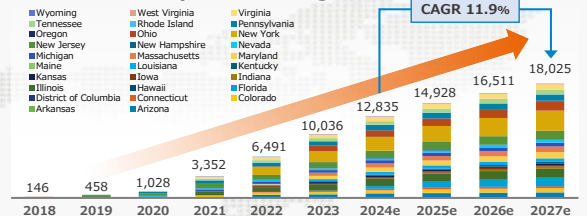
市場環境と、当社の戦略についてご説明します。

オンラインゲーミングの合法化に伴い、Sports Betting、iGamingが急成長

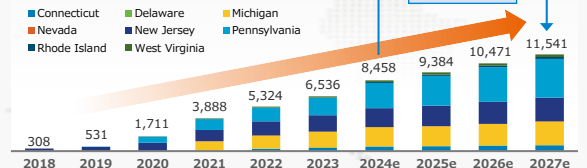
● 欧州 Online Sports Betting / iGaming



● 北米 Online Sports Betting



● 北米 iGaming

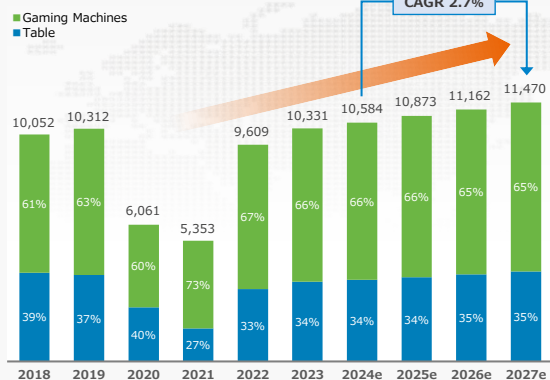


出典：H2 Gambling Capital

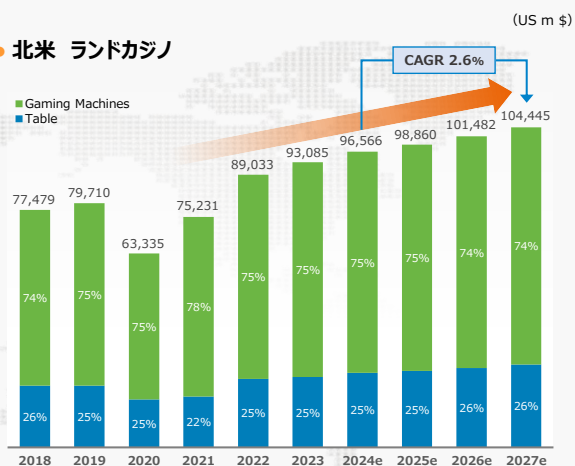
オンラインゲーミングの市場についてです。

巨大なランドカジノ産業も、オンラインゲーミングが成長する中で安定成長が継続

● 欧州 ランドカジノ



● 北米 ランドカジノ



出典：H2 Gambling Capital

ランドカジノ（実店舗型カジノ）の市場についてです。

北米においては、運営の主体や規制・税制等が異なる2種類のカジノがある

🏠 コマーシャルカジノ		🏠 トライバルカジノ	
所有権	民間企業や法人	主権を持つネイティブアメリカン部族	
規制	州のゲーミング当局によって規制され、州法に従う	インディアン・ゲーミング規制法 (IGRA)	
課税	収益に対する州および連邦の課税	税金が免除 代わりに州政府との収益共有協定を結んでいることが多い	
ゲームの種類	スロット、テーブルゲーム、ポーカー 等	同様のゲーム種だが、ルーレット、クラップス等 テーブルゲームに一部制限あり (州との契約で認可)	
収益の使用	株主や所有者に分配	部族政府の運営、経済発展、部族コミュニティの福祉に使用	
施設数	352 <sup>*1</sup>	523 <sup>*1</sup>	
売上規模	53.0 billion (2021) <sup>*2</sup>	39.0 billion (2021) <sup>*2</sup>	

出典：Exploring the Differences Between Tribal and Commercial Casinos (bristolassoc.com)  
<sup>\*1</sup> AGA State of the Industry参照: Riverboat Casino, Racinosは除く <sup>\*2</sup> AGA State of the Industry参照

先述の「強いオペレーター」とはどのような企業を指すのか、についてご説明します。

アメリカのカジノには「コマーシャルカジノ」と「トライバルカジノ」の2種類があります。中でも、当社が強固な関係を築いている「トライバルカジノ」のオペレーターは、政府との協定により税制上の優遇措置を受けており、強大な資金力を有しているのが特徴です。当社はこうしたトライバルカジノの中でも、特に「地域No.1」と評されるような有力オペレーターとの関係を深めていく方針です。

そういったオペレーターは、収益規模も大きいですが、同時に彼らは「巨大なリワード会員の顧客基盤」を保有しています。この強固な顧客基盤を起点とし、オペレーターにオムニチャネルを展開していただくためのソリューションを、B2Bビジネスとして提供していくことが、当社の狙いです。

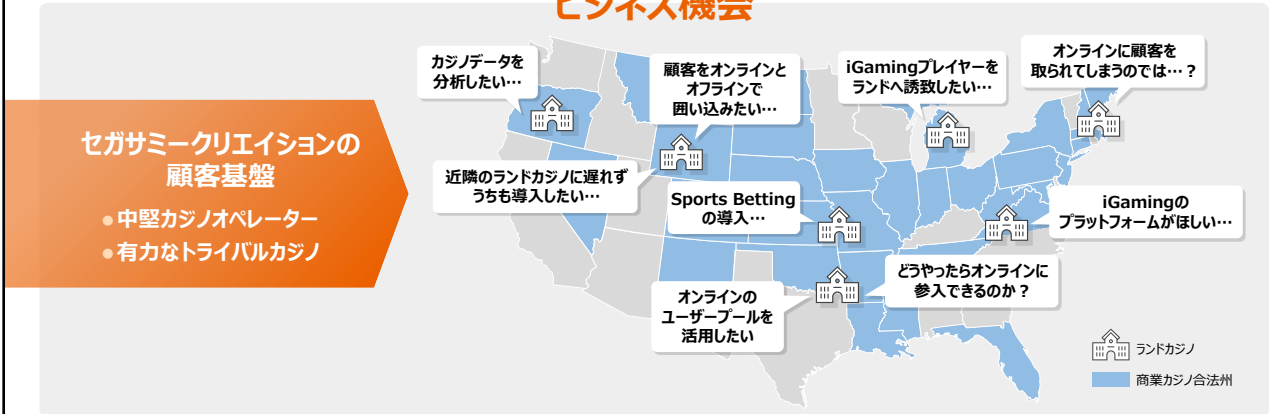
後ほど、スポーツベッティングのパートで同様のアプローチについてお話しますが、こうした有力オペレーターとの取引においては、収益を最大化する以上の意味があります。彼らのシステムに当社のプラットフォームをしっかりと導入できれば、非常に高いレピュテーション効果が生まれ、他の地域やオペレーターへの水平展開に向けた強力な足掛かりになると考えているからです。

実際に、既存のゲーミング機器販売においても、こうした有力オペレーターに導入いただいたタイトルの稼働状況が良いという評判が全米に一気に広がり、『Railroad RICHES™』のような大ヒットに繋がった事例があります。

当社はこれまでも、こうしたレピュテーション効果の恩恵を、しっかりと享受してきました。

ランドカジノオペレーターの声・ニーズは、  
“オンライン化に対応したいが出来ていない”、“オンラインに参入したが相乗効果が見えない”

ビジネス機会



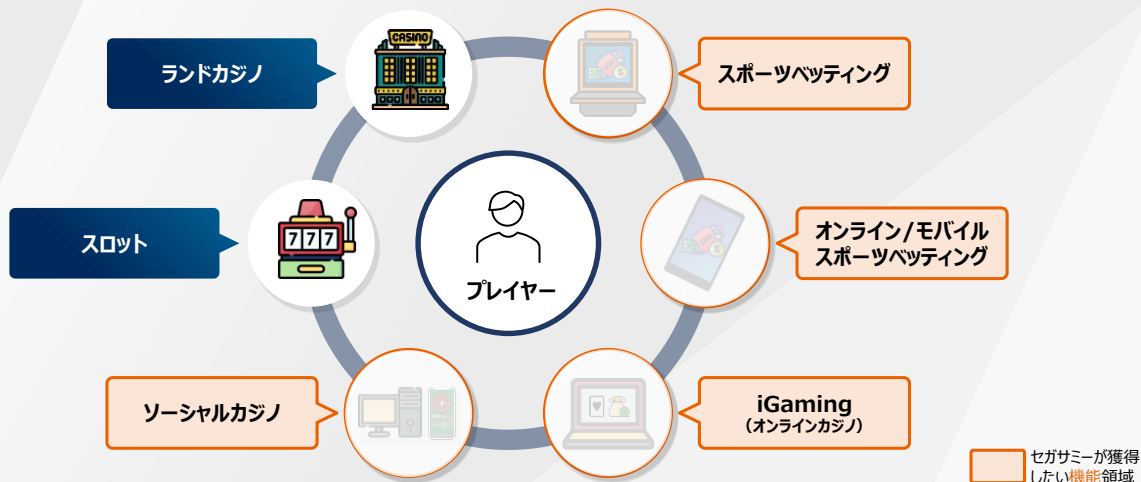
顧客の悩みに寄り添い、オンライン+オフラインをB2Bで支援

※イメージ

-48-

ランドカジノにおける顧客ニーズとビジネス機会についてです。

セガとサミーのノウハウ × ゲーミング領域で培ってきたケイパビリティ × ビジネス機会 → オムニチャネル戦略\*








\*ゲーミング領域のあらゆるコンテンツをグローバル＆統合的に連携させる戦略

-49-

オムニチャネルの全体像です。

従来、当社が保有していたのはスライド左側の領域のみでした。

今回、GANおよびStakelogicを買収した最大の目的は、まさに右側のオレンジ色で示された「当社に欠けていた機能」を一気に獲得することです。足りなかったピースを埋めることで、強力なオムニチャネル体制を構築してまいります。

		顧客基盤	×	テックスタック
スポーツ因子の強い ユーザーの囲い込み	FanDuel	Daily Fantasy Sports※で培った顧客基盤		Flutter FanDuelの親会社
	DraftKings	Daily Fantasy Sports※で培った顧客基盤		SBTech 2020年にDraft Kingsが買収
ランドカジノ会員の 囲い込み	BetMGM	 ギャンブル因子の強い MGMリワード会員		Entain
	Caesars	 ギャンブル因子の強い Caesarsリワード会員		William Hill
	SEGA Sammy	 SSCのランドカジノ顧客が 持つ、リワード会員		 

※Daily Fantasy Sports：実際のスポーツ選手を使って仮想のチームを作り、選手の実際の試合での成績に基づいてポイントを競うオンラインシミュレーションゲーム。  
市場規模は2023年には約283.6億米ドルと評価されており、2027年には488.9億米ドルに達すると予測されている。

© SEGA SAMMY CREATION INC.

スライドに記載の企業をはじめ、現在の北米オンラインベッティング市場における「勝ち組」には、明確な共通点があります。それは、単なる対面サービスにとどまらず、複数のチャンネルでプレイヤーを囲い込み、クロスセルやアップセルを行うオムニチャンネル環境を構築している点です。

逆に言えば、こうしたオムニチャンネル展開ができない専門事業者は、現在の北米市場ではほぼ淘汰されているのが実情です。

したがって、先ほど触れた有力なランドオペレーターに対し、このオムニチャンネル環境を構築してもらうためのB2Bソリューションを提供していくこと、これが当社の目指す基本戦略となります。

買収により、オムニチャネル戦略に必要な  
オンライン機能のケイパビリティを補完

プラットフォーム・プロバイダー

**GAN**™



コンテンツ・プロバイダー

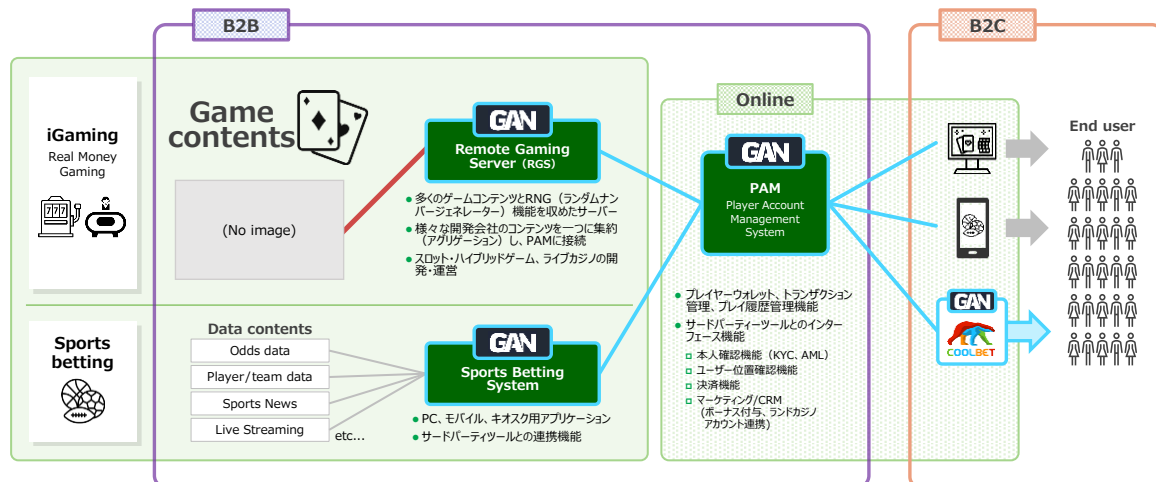
**STAKELOGIC**®  
*THINK BIGGER*

※Coolbetブランドを運営するVincent Group Ltd.はGANのグループ会社  
© SEGA SAMMY CREATION INC.

-51-

買収を完了した、GANとStakelogicについてご説明します。

**GAN™** ● B2B: iGamingのプラットフォーム、スポーツベッティングシステム/オンラインの顧客管理  
 ● B2C: iGaming、スポーツベッティングを提供



© SEGA SAMMY CREATION INC.

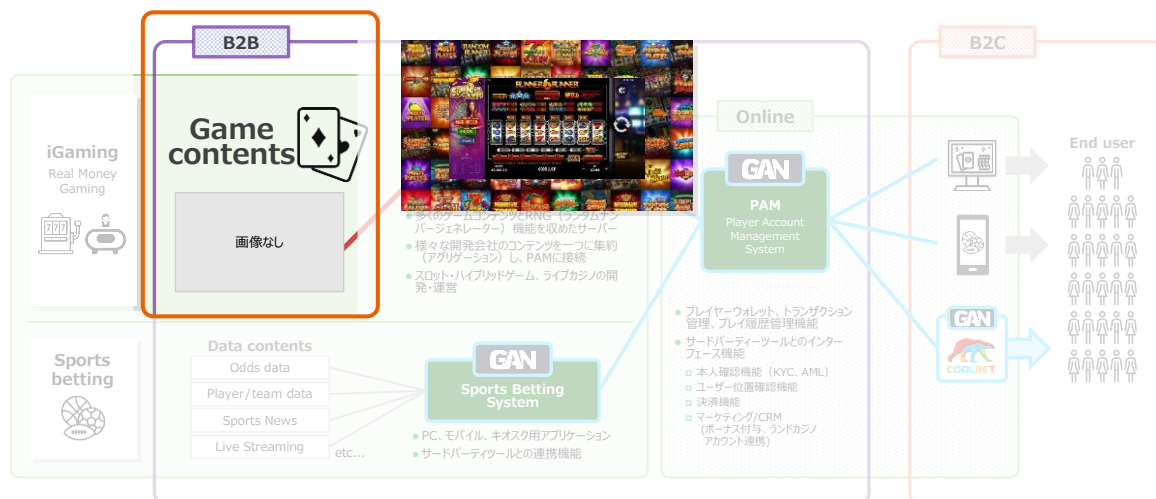
-52-

GANは、主にオンラインカジノやスポーツベッティングのための「テックスタック（技術基盤）」を持っている会社です。

オンラインベッティングのシステムおよびバリューチェーン全体において、GAN、Coolbet（GANの子会社）、Stakellogicがそれぞれどのような領域を担っているかをお示しています。

**STAKELOGIC**  
THINK BIGGER

● B2B: iGamingのコンテンツ開発



© SEGA SAMMY CREATION INC.

-53-

Stakelogicは、ビデオスロットやライブカジノ等のゲームコンテンツを開発・提供している会社です。

先述のバリューチェーンにおいて、コンテンツプロバイダーの役割を担う同社が保有する、プロダクトラインナップをお示ししています。

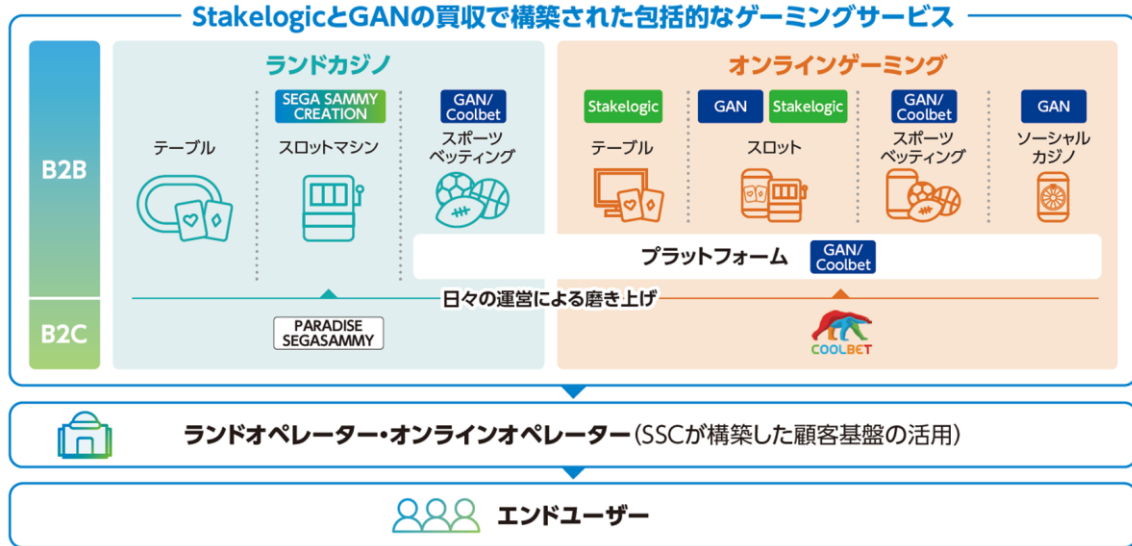
新たにGANのテックとStakelogicのコンテンツを組み合わせたオムニチャネル・ソリューションを提供



-54-

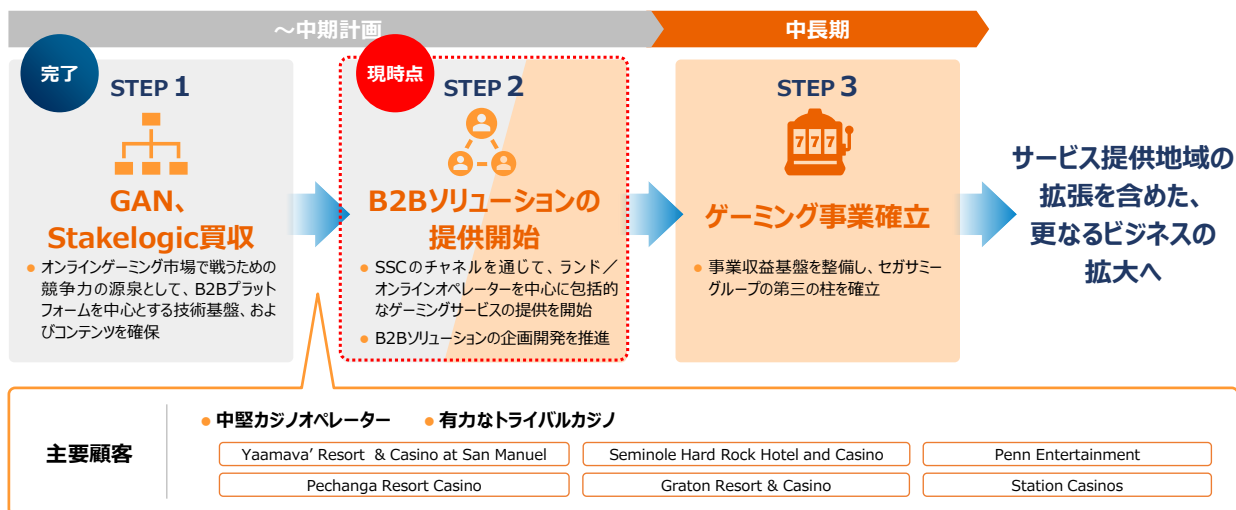
以上のように、GAN、Coolbet、Stakelogicが加わったことで、オムニチャネル環境の提供に必要なバリューチェーンのピースが揃いました。

運用面やシステム面など、今後の課題はまだ残されてはいますが、強力なオムニチャネル体制を構築するための重要な基盤を整えることができたと考えています。



オムニチャネル環境 を提供するための体制図です。

## B2Bオムニチャネルソリューションプロバイダー



-56-

当社の協業先であるトライバルカジノは、優れた業容や業績、強固なプレイヤー基盤を有しています。

このビジネスを展開する上で、当社の最大のアドバンテージは、最下段に記載の通り、「お客様の顔がコマーシャルパイプライン上に見える」ことです。

つまり、ターゲットとなる具体的なオペレーターとの関係構築が既にできているということが、非常に大きな強みであると考えています。

## 買収から現在に至るターンアラウンドプロジェクト

Gaming Business

-57-

実際のターンアラウンド（事業再生）のプロジェクトについて、当社がこれまでに実行してきた具体的なアクションと、その効果についてご説明します。

# GAN

人件費削減	人員増減	削減総額
旧Executives	▲ 8人	<b>\$9.7M~</b>
シルバーバック	▲ 29人	
BG Staffs (V1解雇)	▲ 6人	
Staffs (自主退職含む)	▲ 23人	
<b>TOTAL</b>	<b>▲ 66人</b>	

※B2C除く、2026年4月YoY  
上記に追加で27名が27/3期解雇予定

# STAKELOGIC®

人件費削減	人員増減	削減総額
NL ライブスタジオ	▲ 126人	<b>€4.0M~</b>
NL 本社/コーポレート	▲ 14人	
<b>TOTAL</b>	<b>▲ 140人</b>	※2026年4月YoY

NLオフィス整理	削減総額
NL本社/NLスタジオ関連コスト	<b>€2.0M~</b>

※2026年4月YoY

GAN 年間削減効果 合計 **\$9.7M~**

Stakelogic 年間削減効果 合計 **€6.0M~**

人件費削減	+	固定費削減	=	合計インパクト	\$6.8M 参考レート EUR=1.14
<b>\$14.2M</b>		<b>\$2.3M</b>		<b>\$16.5M</b>	

参考レートEUR=1.14

GANおよびStakelogic両社における、具体的なアクションとその効果をまとめたものです。

これまでに、GANで66名、Stakelogicで140名の人員削減を実行いたしました。  
この結果、両社合わせて年間1,600万ユーロ以上の固定費削減を実現することができ、この施策のプロセス自体はすでに完了しています。


## GAN 事業再生プログラム

Gaming Business


-59-

GANの事業再生プログラムについてご説明します。

### V1からV2 プラットフォームへ移行




- ✔ 拡張性・保守性・新機能開発速度の向上
- ✔ SIM・スポーツブック両方の基盤を共通化




→旧技術から新技術への移行により、**高い拡張性・高速処理・優れたUI/UX**を実現。

### 組織・固定費の見直し




- ✔ 非効率領域の特定と整理
- ✔ 固定費構造を軽量化し利益創出の余地を確保



→買収後の複雑化した組織を整理し、**成長投資にリソースを集中**できる体制へ再構築。

### ビジネス戦略の優先順位付け



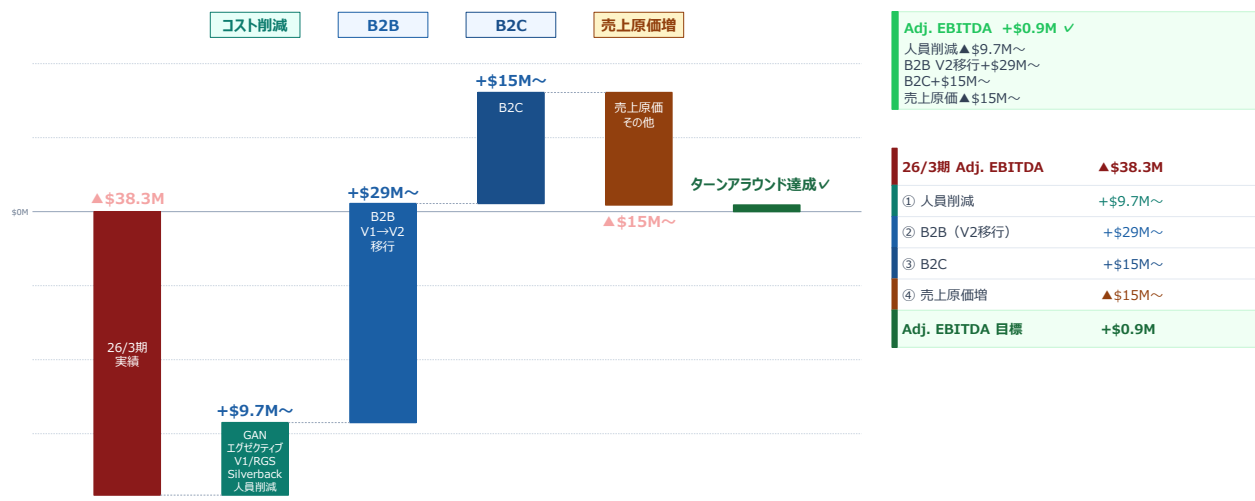
- ✔ 戦略的 주요 顧客に集中
- ✔ 売上シェア + 最低保証額モデルの再設計



→限られたリソースを大型収益案件へ集中し、**真のパートナーシップ構築**を図る。

再生プログラムを実施する上での重点テーマは、スライドに記載の3点となります。

各種施策の推進を通じて、ターンアラウンドを目指す



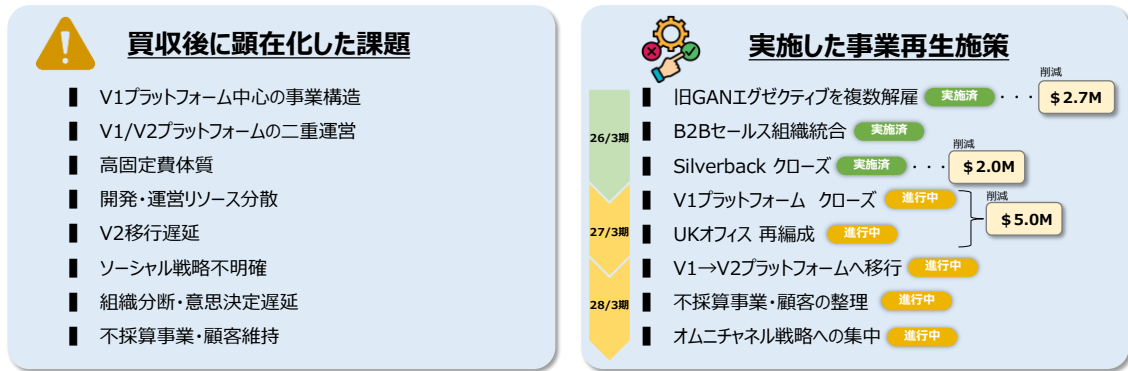
-61-

前期実績は3,800万ユーロの赤字でしたが、固定費削減により、まずは約1,000万ユーロの収益改善を見込んでいます。

B2C事業は既に黒字化しているため、今後の黒字化に向けた最大の課題は、赤字となっているB2B事業の改善です。

具体的には、後述する「V2」プラットフォームへの移行を確実にいき、B2B事業でプラス2,900万ユーロの売上を創出する計画です。この内訳としては、約55%がソーシャルカジノで、約40%がスポーツベッティング（リテールおよびオンライン）を想定しています。

赤字体質からの脱却と“成長可能な事業体”への再構築



組織改革・次世代のV2プラットフォーム移行・オンライン戦略を通じて、持続的かつ拡張性の高いオムニチャネル・ゲーミングプラットフォーム企業へ

-62-

スライドの左側は、当社が現在認識している「重要課題」です。右側が今後取り組む「アクションプラン」となり、緑色が「実施済みの項目」、黄色が「今期を中心に今後取り組む項目」となります。

これらの今後の課題については、来期に持ち越すことなく、現地の年度末である今年12月までに迅速かつ徹底的に断行する方針です。開発から管理部門に至るまで、全社において聖域を設けず、タスクの遂行に邁進してまいります。

## Station Casinos

### 特徴

- ラスベガスローカル市場の主要カジノ
- 観光客向けではなく**地元顧客中心**
- 複数の**大型プロパティ**を運営
- **リテールスポーツブック**運営実績あり
- **ネバダ州規制下での運営**ノウハウあり

-63-

先ほどお話した通り、GANの今後の事業再生の鍵を握るのは、「ソーシャルカジノ」と「スポーツベッティング」の2つの領域となります。

まずは「スポーツベッティング」の戦略についてご説明します。

当社の主要顧客の一社として、ネバダ州の有力オペレーターである「ステーション・カジノ」があります。同社は全米初のモバイルベッティングアプリを立ち上げたパイオニアであり、ラスベガスの人口増加エリアに広大な土地を保有し、大型リゾートを含む多数の店舗を展開しています。

彼らの最大の強みは、顧客基盤です。ストリップ地区のような観光客ではなく、有力なトライバルカジノと同様に、「来店頻度が非常に高い地元のローカルプレイヤー」をメインターゲットとしています。

当社は現在、彼らの小規模店舗でのリテール版のシステムテスト（GLIの認証申請済）を進めています。オンライン版についてはGAN買収前からすでに稼働中です。

テスト完了後に大型店舗へ展開が実現できれば、リテールとオンラインの双方で大きな売上成長が見込めます。そのため現在は、同社向けのシステムおよびプロダクト開発に特化し、集中的に取り組んでいます。

## Station Casinosとの戦略 (Sports)

### ■ 将来の展望

**Station Casinosは…  
全米初のモバイルスポーツベッティングを立ち上げた業界パイオニア！  
モバイルスポーツベッティングアプリ「STN Sports」を展開。**

#### **スポーツベッティングの重要オペレーター (Sports Offeringの理想的なショーケース施設)**

- ↳ スポーツベッティングを市場に展開するための戦略的パートナー
- ↳ ネバダ州においてNO.1のスポーツベッティングの確立を目指す (リテールからオンラインビジネス拡大)


-64-

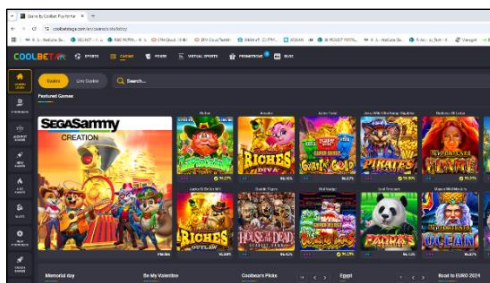
同社のスポーツベッティングエリアは、一般的なカジノとは一線を画す、巨大な「スタジアム形式」の様な設備を構え、スポーツベッティングのパイオニアとしての圧倒的規模を有しています。

 リテールスポーツブック	 オンライン / モバイルスポーツブック
カジノ内の専用窓口・端末	Web / スマートフォンアプリ
紙チケット発行・現金決済	KYC・本人確認・位置情報認証
キオスク端末が必要	マーケティング・CRM・プロモ施策
GLI 州規制への厳格対応	州ごとのオンラインライセンス取得
カウンタースタッフ連携	デジタル決済・e-wallet対応
Station ネバダ州で実運用中 ← SSCの強み	リテール実績があると州審査が通りやすい

こちらはスポーツベッティングにおける、リテールとオンラインの比較です。

**V1→V2への移行でUIとコンテンツを大幅改善**

V2プラットフォーム 



※掲載のラインナップは現時点における予定です。確定情報ではなく、変更となる場合がありますのでご了承ください。  
© SEGA SAMMY CREATION INC.

これまで繰り返しお伝えしているGANの再生プログラムにおいて、重点テーマの一つとなるのが「V2」へのマイグレーション（新システムへの移行）です。

旧システム（V1）からV2への移行は、「ブラウザゲーム」から「アプリゲーム」への進化に近いイメージです。V2では、UIの操作性が大幅に向上し、スムーズな動作が可能となります。このように、V2への移行により、ユーザー体験を大きく向上させていきます。

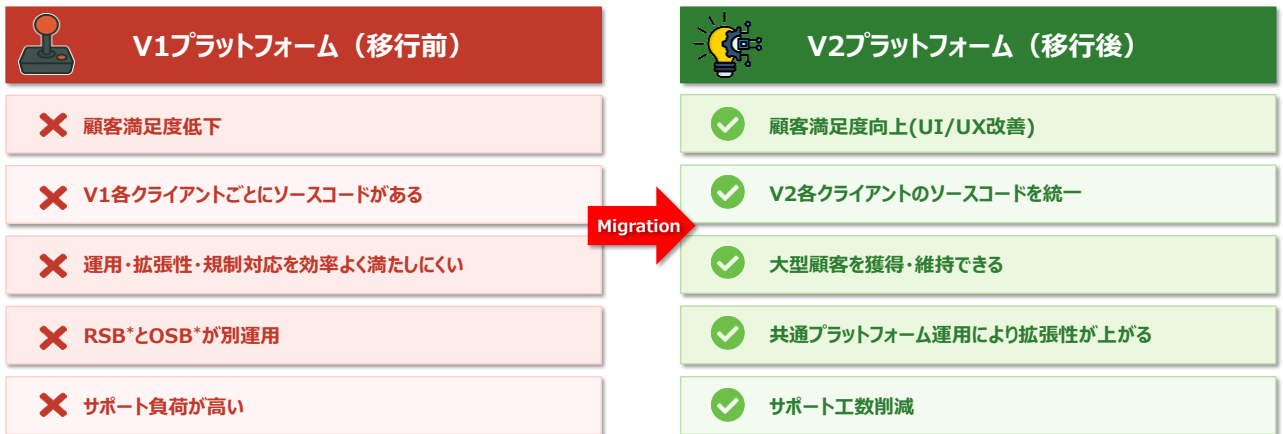


※掲載のラインナップは現時点における予定です。確定情報ではなく、変更となる場合がありますのでご了承ください。  
© SEGA SAMMY CREATION INC.



V1からV2プラットフォームへ移行

提供価値の向上 + 開発コスト削減 + 収益モデルの安定化 + 新規顧客獲得のスピードアップ



\*RSB=Retail Sportsbook  
\*OSB=Online Sportsbook

V1とV2の具体的な違いをご説明します。

現在のV1には、大きく2つの課題があります。

1つは、スポーツベッティングにおいてリテールとオンラインの間でシステムが分断されており、運用コストが二重にかかっている点。もう1つは、メンテナンス性の低さです。

本来、カジノは24時間365日フル稼働が前提となります。現行のV1の仕様では、一部のアップデートに際し、システム全体（PAM: Player Account Management SystemやRGS: Remote Game Serverなど）を全停止しなければならない仕様であるため、オペレーターにとっては大きな痛手となっていました。

V2プラットフォームではそれが劇的に改善することで、運用効率は大幅に改善し、オペレーターにとって大きなメリットをもたらすプラットフォームへと進化します。

**最新のテクノロジースタック**

高速な機能リリース、優れたスケーラビリティ、安定性を実現し、プラットフォームの円滑な発展をサポート

1

**迅速なアップデート展開**

V1とは異なり、他サービスを停止することなくメンテナンス・アップデート可能。これにより、安定運用と迅速な機能改善を実現。

2

**オンラインカジノの専門チーム**

オンラインカジノの専門知識を持つチームが業界の洞察と革新的なアイデアを融合させ、シームレスなゲーム体験を提供。

3

V2移行のメリット

**新しく革新的なデザイン**

新しいインターフェースがプレイヤーのエンゲージメントを維持し、最新の機能を取り入れて革新の余地を提供。

4

**新機能の追加**

- チャレンジ & マイルストーン
- 改良されたロイヤリティシステム等

5

**強化されたマーケティング・プレイヤー管理ツール**

セグメンテーション、サイト内メッセージング、CMS管理など、マーケティングツールと強力なプレイヤーアカウント管理ツールを搭載。

6

**最新技術と新機能を搭載するプラットフォームと、日々のオンライン運営の強化により、現在よりプレイヤーのエンゲージメントを高めていく**

-69-

こちらはより詳細のご説明となりますが、V2への移行により、オペレーター にとっての価値を大きく高めることが可能になります。



組織・固定費の見直し

固定費削減で事業を軽量化 × 成長するビジネスモデル = 利益が出る事業体への転換



固定費・無駄の削減

非戦略領域の整理

↳ 何でもやる非効率な戦略から、選択集中し効率的な戦略

V1プラットフォーム運用コストの削減

↳ V2移行によりビジネス成長の土台の構築

高固定費構造を見直し利益創出体質へ転換

↳ 成長に必要な機能に人材を集中

重複組織 / 買収後の非効率整理



↳ 組織役割を再定義し、スリム化と組織統合を実施



成長するビジネスモデル

→ V2プラットフォーム基盤での新機能・新顧客獲得  
Station Casinosでの成功を基に他州へ展開

→ ポートコンテンツ拡大  
SSC大ヒットIP Railroad RICHES™を活用した高収益タイトル

→ オムニチャネル B2B提案    
ランドベース+オンライン+SIM+スポーツブックの統合

→ 売上シェア収益の増加  
顧客NGR成長と収益連動でスケール

次に、再生プログラムの重点テーマの2つ目、「組織と固定費の見直し」についてご説明します。

固定費の削減効果は先ほど触れましたので、ここでは組織統合の具体例をお話します。

まず、GANの体制を刷新しました。幹部層には退任いただいた一方で、高い能力や顧客との強いパイプを持つ優秀な人材は、セガサミークリエイションのセールスおよびマーケティングチームへ統合しました。これにより、セガサミークリエイションを頂点に、スポーツブックからソーシャルカジノまでを一元管理・展開できる体制が整いました。

加えて、最大の目標である「V2マイグレーション」にリソースを集中させるため、事業の整理も進めています。旧GAN時代には、目先の売上減少を恐れて既存の案件を引きずっていましたが、現在は方針を明確に転換し、たとえ目先の売上があっても、V2マイグレーションという新戦略の妨げになるプロダクトや取引については、躊躇なく終了させる決断を断行しています。

GAN買収後、V1中心組織・重複エグゼクティブ構造、  
分断された経営体制により、意思決定遅延や高固定費体質が課題化



期待される成果

- 年間固定費削減
- 意思決定迅速化
- 責任明確化
- V2プラットフォーム集中
- 実行力改善



SSCは組織再編およびエグゼクティブ統合を通じて年間約USD2.7M超の固定費削減を実施し、  
V2プラットフォーム・ソーシャル中心の成長戦略へ経営資源を集中する体制へ移行

GANの組織再編の一例として、退任いただいた経営陣のポジションを示しています。

かつては多数のC-suite（シースイート）層がいましたが、買収を完了した1週間後には全員の退任  
手続きを完了しました。人員整理に伴う法令遵守や手続きの確認は慎重に行う一方で、当社の戦  
略に合致しない要素については、躊躇なく切り離す決断を下しています。

「決断した以上は最速で実行する」という方針の下、引き続きスピード感を持って改革を断行してまい  
ります。

## 短期的な顧客数や収益よりも、 長期的なターンアラウンドと成長基盤構築を優先

GAN買収後のLegacy資産を整理  
(事業関係を整理)

■ RGS (9社+)

■ V1 RMG (2社)

■ RSB (1社)

削減

\$ 5.0M

### 期待される成果

- V2プラットフォーム開発へ集中
- 開発リソースの分散解消
- 複雑な運用構造の簡素化
- コスト構造改善
- ターンアラウンドの足かせ除去

RGS=Remote Game Server (配信基盤)  
RMG=Real Money Gaming  
RSB=Retail Sportsbook

-72-

V2マイグレーションの足かせになる場合には、顧客との取引終了も辞さない方針を示す事例です。

例えば、スライドの左端に記載しているRGSの9社+に関して、全て無条件に取引停止をするわけではありません。新システムのメリットをご理解いただき、V2への移行に合意していただけるオペレーターとはしっかりと取引を継続してまいります。

一方で、どうしてもV2への移行にご合意いただけないオペレーターに対しては、契約解除の手続きを進め、順次シャットダウンを行っていく方針です。



ビジネス戦略の優先順位付け

最重要顧客でのスポーツベッティング安定稼働 × SIM拡大

GAN Platform  
**GAN**

オペレーター向けプラットフォーム実績  
RGS / ウォレット / アカウント管理を含む  
ターンキーソリューション  
大手オペレーター統合経験

事業を支える基盤

Stakelogic Content  
**STAKELOGIC**  
THINK BIGGER

開発実装を充たす技術力  
ライブスタジオ開発力  
ライブオペレーションノウハウ

顧客を惹きつける商品力

SSC 顧客基盤  
**SEGA Sammy**  
CREATION

ランドベース大ヒットタイトル続出  
コマース・トライバルカジノのパイプライン  
ネバダ、カリフォルニア、オクラホマ、フロリダ州 etc

販売チャンネル / 顧客アクセス



スポーツベッティング

Station稼働・信頼獲得  
ネバダ州リテール スポーツブック安定稼働

複数州でのライセンス取得推進  
スポーツブックを全米で展開

Station以外のネバダ州カジノへ展開し、  
リテール→オンライン実現



オンライン/モバイル  
スポーツベッティング

拡張性の向上、運用効率化・コスト削減、  
および迅速な機能展開を実現した  
V2プラットフォームを基盤に



ソーシャルカジノ

SSCの既存顧客ネットワーク活用し  
戦略的 주요顧客へのSIM展開

オムニチャネル顧客基盤を構築し、  
導入オペレーター数の拡大

ランドベースコンテンツによる  
顧客エンゲージメントの拡大

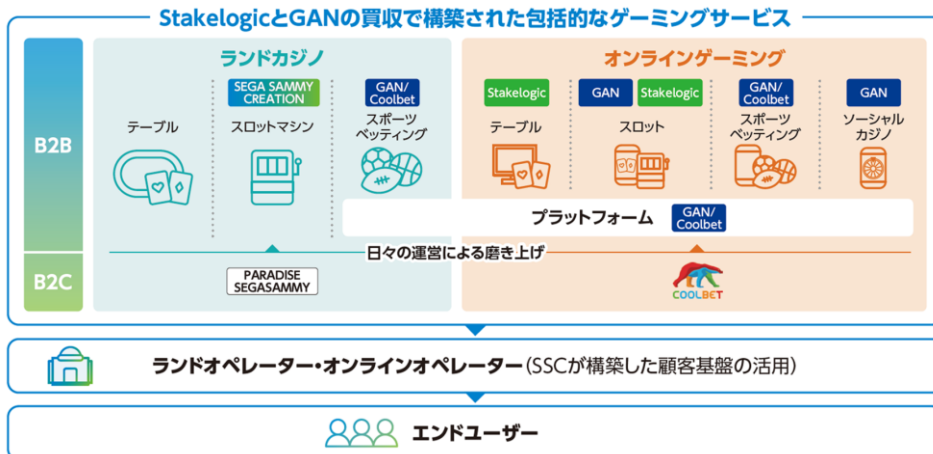


今後の展開イメージを示した図です。

スライド上段の「スポーツベッティング」はネバダ州の「ステーション・カジノ」との取り組みを起点に、下段の「ソーシャルカジノ」はカリフォルニア州の「有カトライバルカジノ」を起点に展開します。

まずはこれらの主要パートナーとベストプラクティスを確立し、そこでの成功事例をフックに、他の地域やオペレーターへの水平展開を加速させていく計画です。

業界の勝者は例外なくオムニチャネル化を実現。  
 SSCはランドベース事業 × デジタルプラットフォーム × コンテンツ × ソーシャルを統合の上、  
 真のパートナーシップをオペレーターと構築し、デジタル変革を実現する。



オムニチャネル環境を提供するための体制図の再掲です。

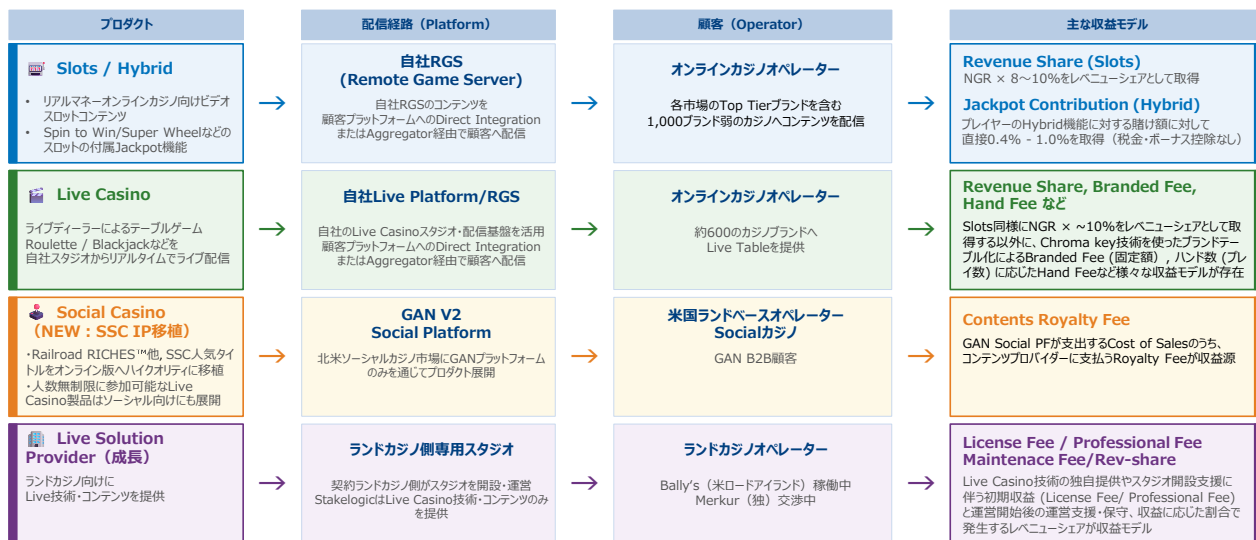
## Stakelogic 事業再生プログラム

Gaming Business

-75-

続いて、Stakelogicの事業再生プログラムについてご説明します。

B2Bコンテンツプロバイダーとして、4つのプロダクトラインを通じてオペレーターに配信することで収益を得ている



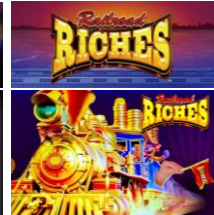



-76-

Stakelogicの各プロダクト・サービスの商流や構造についてです。

一番右側に記載の「収益モデル」について、これを分解したものが、前段でご説明したマネタイズモデルとなります。

# Stakelogic 代表コンテンツ

Slots	Hybrid	Live Casino
	<p>(No image)</p>	<p>(No image)</p>
<p><b>Throne of Flame</b> 2025年5月にリリースされた新作ビデオスロット。フルリリース期間のパフォーマンスはStakelogicの過去最高を記録</p>	<p><b>Super Wheel Jackpot</b> 業界初、スロットメカニクスを融合したHybridゲーム形式Progressive Jackpotを搭載。Hybrid製品の中で最高の成長率を記録</p>	<p><b>Superstake Roulette</b> Stakelogic独自のSuper Stake機能を搭載したライブルーレット。最大5,000倍のマルチプレイヤーで高いプレイヤーエンゲージメントを実現</p>
 		<p>(No image)</p>
<p><b>Multi 6 Player</b> 2022年リリースから根強い人気で未だにオランダ市場におけるトップパフォーマンスタイトル</p>	<p><b>Railroad RICHES™ (仮)</b> 現在開発中 GAN Social PFIにてリリース予定</p>	<p><b>Spin To Win Jackpot</b> スピンホイール形式のProgressive Jackpotゲーム。Grand Jackpotは€550,000超</p>
		<p><b>ChromaKey Branded Blackjack</b> 独自ChromaKey技術でオペレーター専用ブランドのLive中を低コストで実現。月額固定フィーモラルによりテーブル収益を底上げ</p>

売上約€18Mに対し経常コスト約€29M。NL市場縮小により売上が大幅減少し、コスト構造が変化しないことから赤字幅が拡大

## ■ 売上構造 (26/3期実績)

€ 約18M



- Live Casino €10.9M (60%)
- Hybrid €3.5M (19%)
- Slots €3.1M (17%)
- Live Solution €0.7M (4%)

## ■ 売上構造上の課題

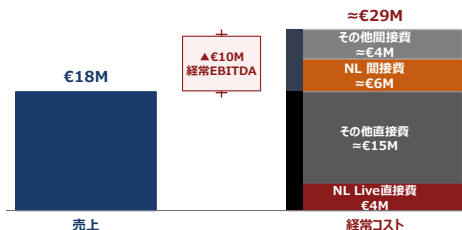
### ▶ Live Casino集中 (60%) とNL依存

NL市場縮小によるボリューム減少の反面、グローバル向けのマルチスタジオ売上は成長  
27/3期初にかけてNL Live顧客からの解約が多く発生、26/3期水準の売上確保は不可

### ▶ Slots / Hybridの非NL成長が未達

NL市場規制でSlots売上が直撃、非NL市場での代替成長が実現できていない  
Slotsのパフォーマンス減少 → Hybrid売上も同時に減少

## ■ コスト構造 (26/3期・経常ベース)



※ 26/3期は間接費内にM&A関連一時費用を一部含む

## ■ コスト構造上の課題

### ▶ NL関連コストが損失の主因

直接費€4M + 間接費€6M = NL関連コストが年間約€10M  
売上€18Mに対し経常コストのうち相当割合をNLが占める構造

### ▶ 直接費・間接費共に主なコストは人件費

Stakelogicのコストの大半を占めるのがLive Studio、開発、セールス/マーケティング、  
コーポレート人員の人件費であり、売上運動の変動をほとんどしない

-78-

Stakelogicの財務構造についてです。

前期実績においては、売上である1,800万ユーロの多くをオランダ市場に依存していました。一方で、人件費などの固定費を中心に年間コストが2,900万ユーロに達しており、構造的な赤字状態に陥っていました。

現在のオランダの市場環境では、この赤字からの脱却は困難と判断いたしました。今後はオランダ事業を縮小し、代替となる新たな市場への展開を最優先に進めてまいります。

## 短期の赤字源除去（完了）と中長期の事業再設計を両輪で推進する事業再生プログラムを策定

### 1 短期再生：赤字源の除去

27/3期進行中

- ✓ NL Liveスタジオ閉鎖・全契約終了を完了（2026年3月）
- ✓ スタジオ閉鎖意思決定によりスタジオ人員126名を削減完了  
NLオフィスはオフィスコスト削減計画を進行中

### 最大のコスト源・収益見込の立たない領域を完全除去



スタジオ閉鎖・人員削減・拠点縮小の一体実行によりNLライブ事業の損失構造を解体  
Maltaを中心とした筋肉質な事業体制への移行へ

### 2 既存ビジネスの戦略転換・新収益源の構築

27/3期進行中

- ▶ パイプラインを厳選・大幅に削減、開発方針を「量」から「質」へ抜本的に転換
- ▶ SSC人気タイトルのソーシャルオンライン移植を実施  
RRRを皮切りにGAN Socialへ年4～5本展開

### 「量」から「質」、そして事業シナジーへプロダクト戦略を抜本転換



非NL市場でシェアを取れなかった根本原因は、競争力ある差別化タイトルの欠如  
これまでの開発方針を刷新し、新たなアイデアとクオリティを最重要視した開発方針へ  
また、SSCの人気ラウンドカジノIPとGAN V2プラットフォーム基盤を組み合わせ、  
Stakelogicのオンライン移植力を活かした新たな収益軸を構築する

### 3 新たな成長モデルの設計

27/3期～中期

- ▶ コンテンツではなくLiveソリューション自体を提供するビジネスモデルの展開強化
- ▶ 米国リアルマネージング (RMG) 合法市場展開：  
SSC人気タイトルを主軸に米国RMG市場への本格参入を検討

### Live新収益モデルの構築・新市場への進出/拡大



Stakelogicでスタジオ資産を持たずにラウンドカジノ側の人員・インフラを活用することで、  
高い拡張性と収益性を両立  
24/3期より米国ロードアイランドにてBally'sで稼働済み。さらなる顧客獲得を目指す

-79-

Stakelogicの再生プログラムの全体像です。

重点テーマとして、以下の3点に取り組んでいます。

1点目は、オランダ事業の縮小と、それに伴うコスト削減です。不採算となっていたオランダ事業を極限まで縮小します。オランダでのライブテーブルの全契約解除とスタジオの閉鎖を行い、4月中に126名の人員削減を完了いたしました。

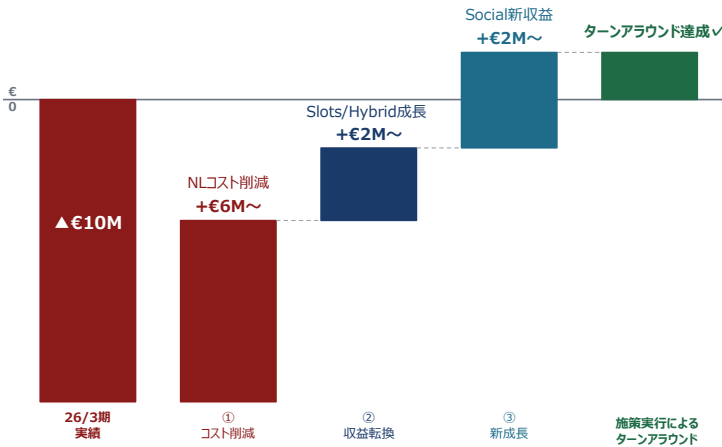
2点目は、スロット開発の「量から質」への大転換です。買収完了前は年間約60本をリリースしていましたが、極めて短期間で減衰することが多かったため、今期は開発パイプラインを厳選して9本程度に絞り、クオリティが基準に達するまでリリースしません。

また、企画段階からセガサミークリエイションの開発チームが携わるタイトルの第一弾については、来年春のリリースを予定しています。これにより、オランダ以外のグローバル市場開拓を強力に推進します。

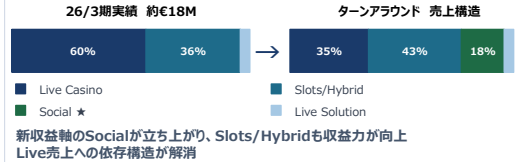
3点目は、新たな成長モデルでの収益積み上げです。

Stakelogicは事業再生プログラムにおける3つの柱となる施策を同時推進することで**ターンアラウンド**を目指す

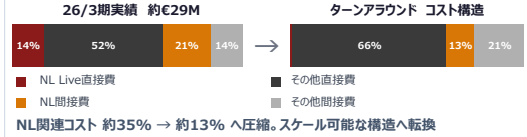
## Adj. EBITDA プリッジ



## 売上構造の変化



## コスト構造の変化



## Adj. EBITDA 黒字化 ✓

事業再生プログラムの3つの柱の施策によりコスト構造を軽量化、Slots/Hybrid・Socialで新たな収益を積み上げることで、本業の収益性が黒字に転換

Adj. EBITDA黒字化後、さらなる成長により Net Income も間もなく黒字化

Stakelogicのターンアラウンドを実現するための道筋を示した要素分解図です。

前期実績は、1,000万ユーロの赤字でしたが、以下のステップでブレイクイーブンを目指します。

まずは、先述した600万ユーロの固定費削減を確実に実行し、ベースラインを底上げします。その上で、「スロット」と「ハイブリッド」、「ソーシャルカジノ」の各領域で、それぞれ200万ユーロの収益を積み上げ、ブレイクイーブンを達成する計画です。

Live NL撤退（完了）・スタジオ人員削減 126名（完了）・HQ縮小（実施中）の一体実行。年間コスト改善 +€6M/年。

## 3つの施策の一体的実行

### 1 Live NL 撤退

✓ 完了

- NLオペレーター向けLiveスタジオ・テーブルオペレーションを閉鎖
- NL顧客との全契約を2026年3月末までに終了
- Live NL売上：26/3期実績：€4M～ → 27/3期 Q1 <€500k（撤退前に実質消滅）

### 2 人員削減

✓ 完了

- Live NLのスタジオ人員を中心に126名以上を削減（RIF完了）
- 適用法令に基づき全員に退職パッケージ提供
- 人件費削減：年間 +€4M～ 相当の改善

### 3 HQコストの縮小・オフィス整理

実施中

- 広大なスペースが不要となった本社NLオフィスの整理を検討（進行中）
- 不動産・ファシリティコストを大幅削減

## 財務インパクト

### 年間コスト改善効果

**+ € 6M / 年**

#### 内訳

人件費・HR関連	≈ €4M
NL Live事業・HQ・オフィスコスト	≈ €2M

### NL構造改革に伴う損失処理額

26/3期処理済 27/3期執行  
**€6.3M + €4.3M**

オランダ拠点の撤退・減損に関連し、26/3期に€6.3Mを処理済み。  
 27/3期は撤退に伴う残コスト約€4.3Mが発生見込み

-81-

Stakelogicの年間コスト改善効果についてです。

構造改革に伴う損失処理額のうち、前期処理済みが630万ユーロ、今期予定しているコストが430万ユーロです。

この損失処理額には、人員削減に伴う特別退職金（セベランスパッケージ）等の「一時的な費用」が含まれています。そのため、この金額がそのまま固定費の削減額になるわけではありません。固定費削減効果としては、先述の通り「年間600万ユーロ」を見込んでいます。

SSCの人気IPをGANソーシャルPFでオンライン展開。既存IPシナジーを活かした安定収益源を構築



## 1 SSCの強カランドIPをStakelogicがオンライン化

(年5〜10タイトルを継続投入)

- 米国市場では「ランド由来の人気IP」が最も強く、認知優位を活かせる
- SSCの人気IP × Stakelogicの開発力による強力なシナジー

## 2 GAN V2でソーシャル展開を強化

- 洗練された自社プラットフォーム（V2）でコンテンツ提供
- 強力なプロモーションサポートにより実質コスト0でトップフィーチャーコンテンツに

## 3 Stakelogicの安定した収益源に

- 稼働に応じてロイヤルティ収益が発生
- GAN B2Bビジネスの拡大と共に収益が積み上がる

## 4 グローバル展開の起点

この施策がStakelogicを次のステージへ導く

- 米国ソーシャル → 米国RMG → 欧州市場へロールアウト可能
- ランド販売×オンライン展開のシナジーでIP認知を強化

※掲載のラインナップは現時点における予定です。確定情報ではなく、変更となる場合がありますのでご了承ください。

© SEGA SAMMY CREATION INC.

-82-

新たな安定収益源の構築についてです。

これまでお話した通り、セガサミークリエイションにおけるヒットIPをStakelogicでコンテンツ化し、GANのプラットフォーム（V2）に乗せてオペレーターへ提供する「パッケージ展開」を、強力に推進してまいります。

SSC人気タイトルのオンライン移植版をStakelogicが開発、GAN V2 Social PFへ順次移植。27/3期中に5本程度リリースを目標

## 27/3期 移植予定タイトル一覧

<p>Railroad RICHES™ Tycoon ✓ 移植タイトル第一弾</p>	<p>Railroad RICHES™ Sheriff</p>	<p>RAISE'EM UP LEPRECHAUN™</p>	<p>Super Burst™ Cartin' Gold™</p>	<p>CLIMBING WEALTH™ PENGUIN'S TREASURE™</p>

## 28/3期以降 移植予定タイトル

		<p><b>収益モデル</b> 各タイトルのリリース後、GAN V2上での稼働に応じてロイヤルティ収益が継続発生 <b>年間5～10タイトルの継続投入</b>を計画しており、タイトル数の増加とともに安定した収益基盤が積み上がる。</p>
<p>Super Burst™ Bouncing Lions™</p>	<p>Super Burst Boosted™ Cartin' Gold™</p>	

※掲載のラインナップは現時点における予定です。確定情報ではなく、変更となる場合がありますのでご了承ください。  
© SEGA SAMMY CREATION INC.

83

SSCタイトルのソーシャルカジノへの今期移植予定として、現時点で5本を予定しています。来期以降についても、すでに2タイトルの移植を予定しています。今後は年間5～10本のペースで安定的に移植タイトルを拡充していく計画です。

競合他社の事例を見ても、ソーシャルカジノで年間数百億円規模の大きな利益（EBITDA）を稼ぎ出しているかなりの部分は、「ランドカジノで稼働中の人気タイトル」を移植したコンテンツによるものです。

当社もこの確実な成功モデルに倣い、北米で非常に人気の高い『Railroad RICHES™』や『Super Burst™』、『RAISE'EM UP』といった強力なシリーズのタイトルをソーシャルカジノ向けに移植し、本格的なマネタイズを狙ってまいります。

新作のチャンスはローンチ後わずか1〜2週間。その機会を活かせなければ、タイトルは収益を生まずに消えていく

## オンラインカジノ市場の現実

### 月 500本+

業界全体の月間新作スロットリリース数

大小100社以上のプロバイダーが新作を投入し続ける超競争環境

### 1〜2週間

各カジノのトップに掲載される期間

カジノローのトップ・プロモーション枠に掲載されプレイヤーに「発見される」チャンスは非常に限られた期間のみである

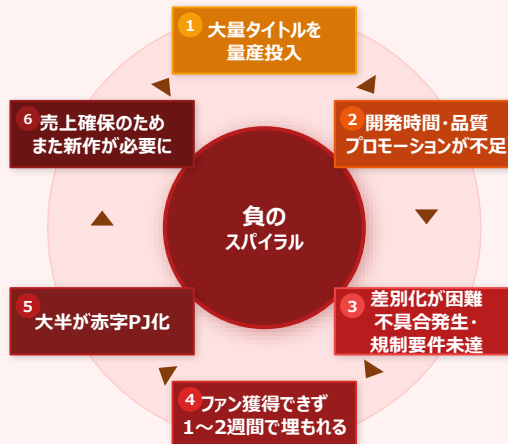
### 大多数が消える

ファン未獲得タイトルの末路

その期間で固定プレイヤーを獲得できなければそれ以降の収益はほとんど生むことができなくなる

## Stakelogic もこのスパイラルに陥っていた

Stakelogicはこれまで年間 60 本以上を量産するも、1 本あたりの開発品質・差別化が不足し収益が積み上がらない構造に



-84-

これまでのStakelogicが陥っていた、粗製乱造による悪循環についてご説明します。

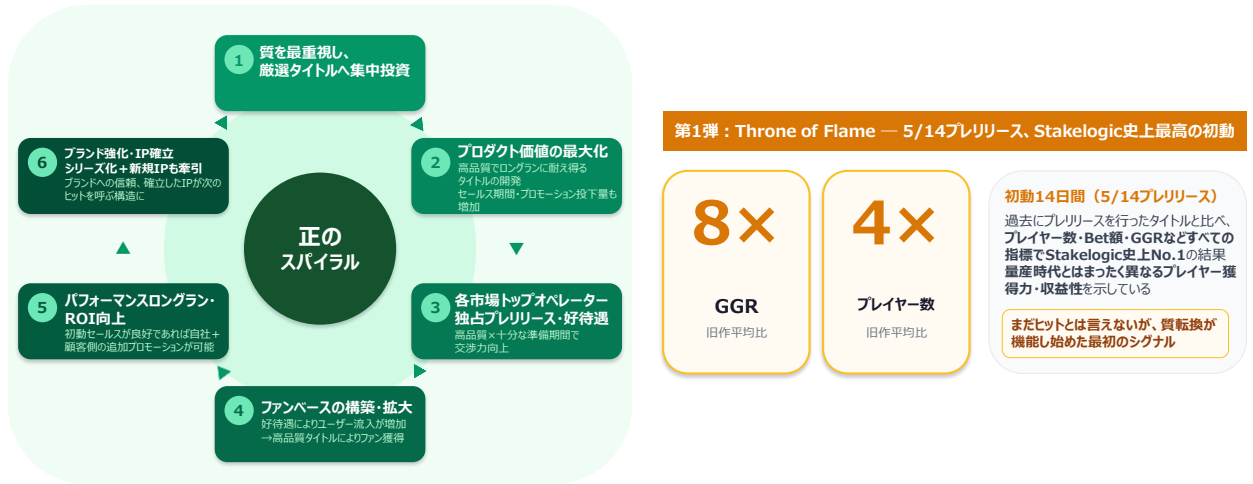
従来は、「とにかく数をリリースすること」が最優先命題となっていました。

そのため、十分な開発期間を確保できず、低品質なままリリースを強行し、オペレーターとの展開交渉も不十分な状態でした。

その結果、大半のタイトルがリリース直後に市場に埋もれて赤字化し、実施した事前プロモーションも完全に無駄打ちに終わるとい、典型的な負のスパイラルに陥っていました。

量から質への転換で、厳選 → 高品質 → トップOPでの好待遇 → ファン定着 → ブランド確立 → 次のヒットという正のスパイラルへ

Stakelogicが目指す正のスパイラル



先ほどの悪循環から脱却し、「好循環」を生み出すための施策と、最新の成果についてです。

まず、開発タイトル数を厳選してクオリティを徹底的に引き上げ、その上で、プロモーションに協力いただける地域のトップオペレーターに「独占プレリリース期間」を設け、市場認知度を十分に高めてから本リリースを迎えるという戦略へ転換しました。

その第1弾として、5月に『Throne of Flame』というタイトルをリリースしました。13の各地域トップオペレーターでの2週間のプレリリースを経て、現在は18カ国・70オペレーター（234サイト）へ展開を拡大しています。

結果として、Stakelogicの過去最高タイトルであった『Candy Links Bonanza 3』と比較しても、ベット数で+67%、GGRで+37%、回転数で+35%、コンバージョンレートで+16%となり、非常に順調な滑り出しとなりました。

さらに重要な点として、本タイトルはオランダ市場ではローンチしていません。すべての収益がオランダ以外の市場から生み出されており、最大の課題であった「オランダ依存からの脱却」に向けた、確かな足がかりを掴みつつあります。

ランドオペレーター向けにライブカジノの「技術・コンテンツ・配信ソリューション」を提供。CAPEX/OPEX不要でスケールできる高収益モデルを展開



### 投資負担ゼロでスケール

- ・ランドベースカジノサイドのスタジオ構築・運営コストはすべてランド側が負担
- ・StakelogicはCAPEX/OPEXなしでコンテンツを提供
- ・導入時のLicense Fee+月額Maintenance Fee/Rev-share が積み上がる収益構造



### 競争不在の独自ポジション

- ・Evolution・Pragmaticは自社スタジオ展開モデル → 参入メリットなし
- ・ブラック市場依存の競争はランドオペレーターに敬遠される
- ・Stakelogicはクリーンなランドオペレーター市場を独自開拓できる唯一のポジション



### SSC機器販売とのシナジー

- ・ランドオペレーターとの接点を通じてSSC機器販売進出をアシストすることも可能
- ・コンテンツ・機器・ライブの三位一体でグループ収益を最大化

## 稼働実績と今後の展開

### 稼働中

#### Bally's (Rhode Island, USA)

- ・2023年10月～ 6テーブル稼働中
- ・今後：米国・欧州スタジオ追加を交渉中

### 交渉中

#### 独・大型カジノオペレーター

- ・ドイツ本社スタジオ設立に向け交渉継続中
- ・27/3期計画には未計上（保守的計画）

### 探索中

#### 新規案件（米国・欧州）

- ・米国ライブカジノ複数社とコンタクト開始
- ・欧州ランドオペレーターと商談準備中
- ・中期的に2～3件の追加を目標

Q1全体は計画比+17%。LiveがSlots・Socialの下振れをカバーしている状況

BU	達成率	コメント
Slots	▲4%	3月までの新規タイトルのうち特に1月・2月リリースタイトルが苦戦 既存タイトル売上は計画並み
Hybrid	▲3%	Slotsと連動して計画比マイナスの状況
Live Casino	+24%	Maltaスタジオ売上が好調。1月・2月ローンチのUK・デンマーク市場大型オペレーターが早期寄与 NLスタジオ売上も想定より顧客契約を延長できたため、プラスに働いた
Social	▲49%	SSC移植タイトル未リリース
Live Solution	-	Bally's Maintenance Fee €60k/月が安定積み上がり
<b>TOTAL</b>	<b>+17%</b>	<b>LiveがSlots・Socialの下振れをカバー</b>

-87-

Stakelogicの1月、2月\*における足元の業績進捗（計画対比）についてです。

トータルではプラス17 %と、順調な滑り出しとなっております。

「ソーシャルカジノ」がマイナス49%と大きく落ち込んで見えますが、これは本命タイトルである『Railroad RICHES™』のローンチを、あえて計画より遅らせているためです。

「ソーシャルカジノ」はリアルマネーでの払い戻しがない分、ゲーム周辺のメタ要素やプロモーション設計が非常に重要になります。そのため、第1弾としてクオリティを最優先し、ローンチを急がずに丁寧に作り込んでいます。

また、このセグメントの予算規模は数万ユーロ単位であるため、全体の業績に与えるダメージは軽微です。

一方で、「ライブカジノ」はプラス24%と好調に推移しています。こちらは数百万ユーロ単位の大きな収益基盤であるため、全体トータルで見れば、しっかりとプラスの状況を作れている状況です。

GAN、Stakelogicともに、ターンアラウンドに向けての施策を実行し、しっかりと立て直してまいります。

\*Stakelogicは12月決算のため当グループへは3ヵ月遅れで計上

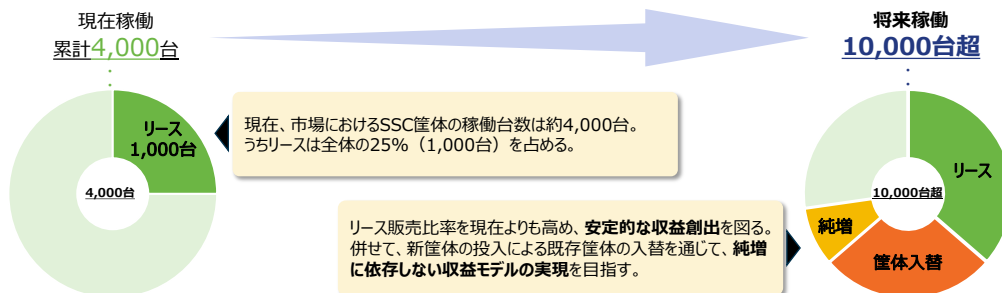
私からの説明は以上です。ありがとうございました。

(Appendix)  
機器販売事業

Gaming Business

累計1万台規模への拡大によるビジネス構造の転換

■ 設置筐体の販売モデルイメージ



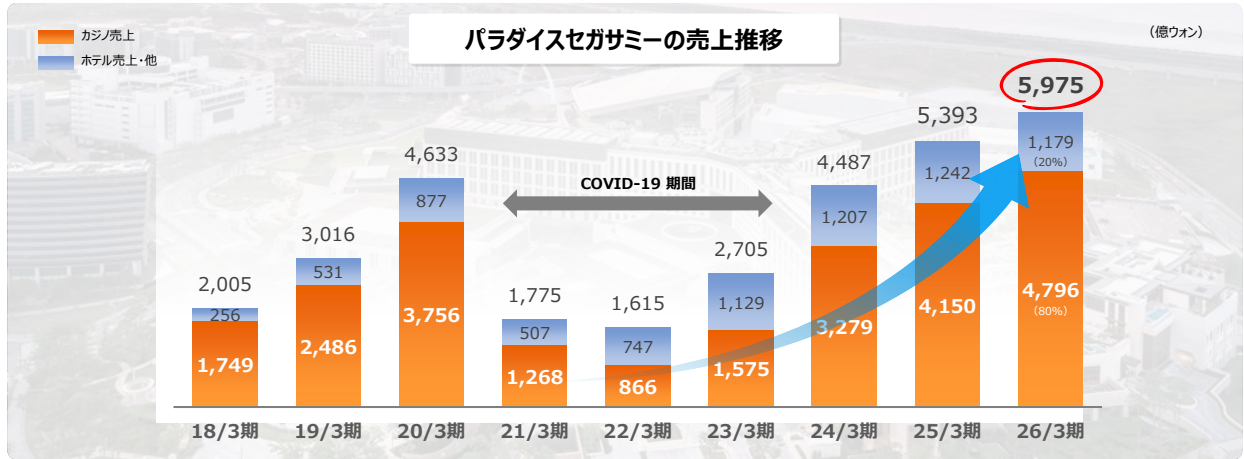
短期的：リース販売比率の向上による安定収益基盤の構築

将来的：既存顧客の筐体を定期的に最新世代へ入れ替えていくリプレースサイクルの確立

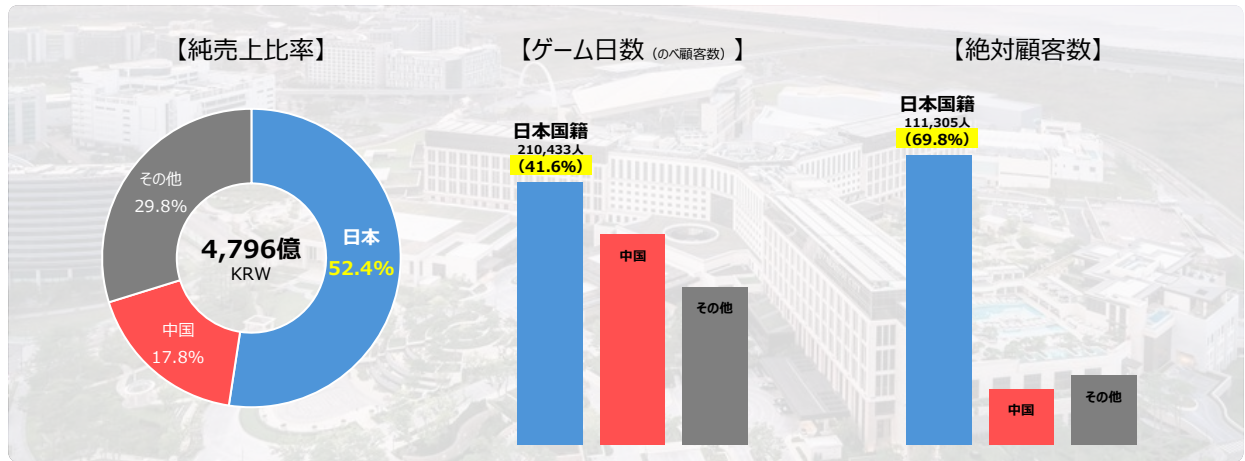
(Appendix)  
パラダイスセガサミー

Gaming Business

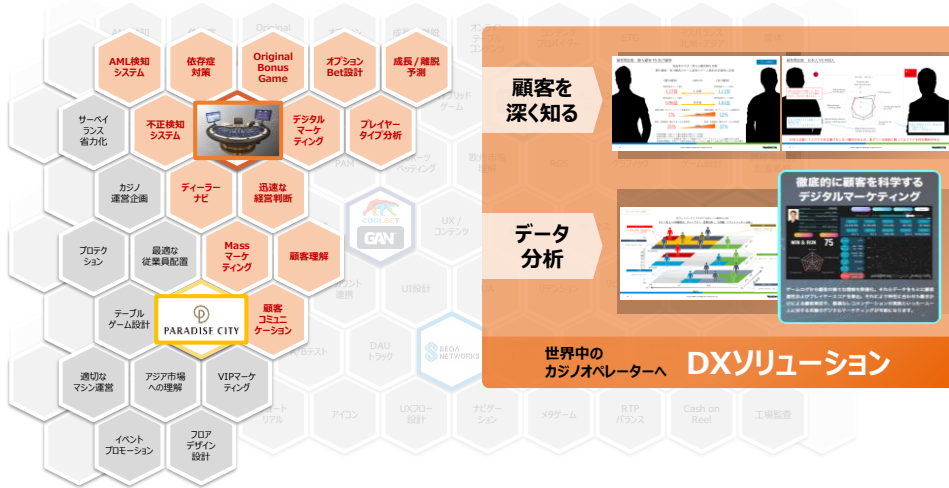
26/3期は過去最高の売上となる5,975億ウォン（約597億円）を達成  
 カジノ売上が全体の80%を占める（カジノ面積は全体の5%未満）



過去最高業績達成の原動力は、  
顧客数・売上ともに「日本人カジノ顧客」



## カジノ運営を超え、仕組みから変革する “Casino Gaming Change”を実現する領域に進化



## 世界中のオペレーターにこれまでにない DXソリューション を提供する



# エンタテインメントコンテンツ事業 現況と今後について

株式会社セガ  
代表取締役 社長執行役員COO

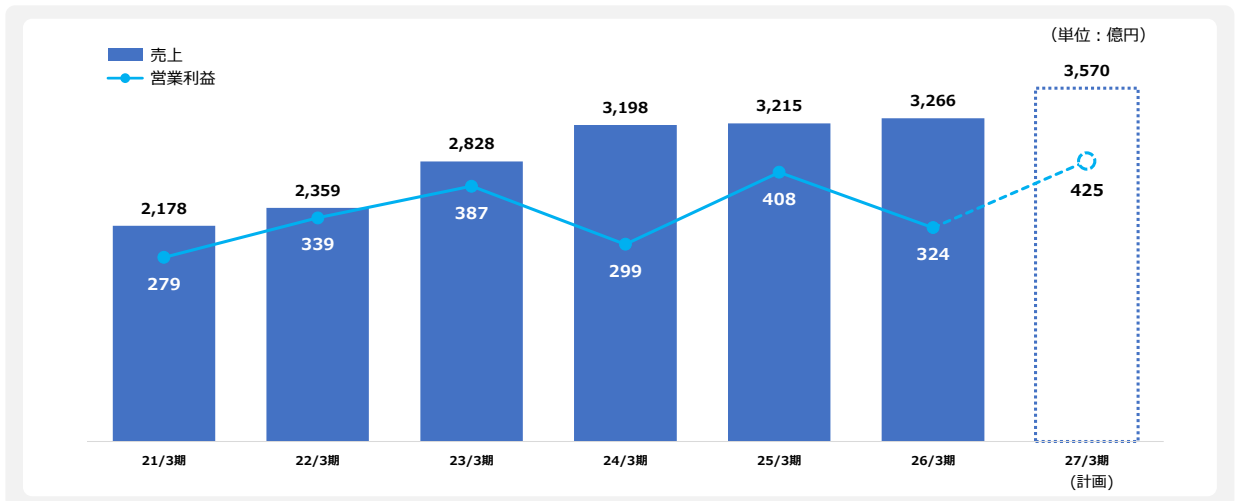
**内海 州史**

-95-

**スピーカー：株式会社セガ 代表取締役 社長執行役員COO 内海 州史**

エンタテインメントコンテンツ事業の現況と今後についてご説明いたします。

➤ 27/3期は過去最高を計画、さらなる成長に向けた課題対応を推進



-96-

まず、業績推移についてです。

エンタテインメントコンテンツ事業は、近年、コンシューマー分野を中心に、売上高・営業利益ともに着実に成長してきました。一方で、前期にRovioに関する減損損失を計上したこと、またGaaS (F2P) グローバルタイトルを創出できなかったことは、課題として認識しています。

一方で、27/3期は、売上高・営業利益ともに過去最高となる計画です。来期以降も、さらなる成長を目指して取り組んでいきます。



成果

国内主力IPの成長  
(グローバル化の進展、国内スタジオを中心とした開発力の向上)

トランスメディア事業の伸長



課題

Rovioの事業改善に向けた取り組み

フルゲームの「売る力」に課題

グローバルGaaS (F2P) の不振と戦略的位置づけの見直し

次に、現中期計画における成果と課題を振り返ります。

成果として、大きく2点挙げます。

1点目は、国内スタジオ発の主力IPがグローバルで順調に成長していることです。「ソニック」、「ペルソナ」、「龍が如く」などのIPについては、全世界同時発売やマルチプラットフォーム展開が定着してきました。また、開発投資を強化してきた結果、高品質なタイトルを継続的に提供できる体制が整ってきたと考えています。

2点目は、トランスメディア事業の伸長です。これにより、映像、音楽、マーチャライジング、ライセンス、LBE（ロケーションベースエンタテインメント）など、ゲーム以外のIPのタッチポイントが広がって来ています。各分野の有力なビジネスパートナーと連携し、収益を創出しながら、IPそのものの価値向上を実現できる体制が整いつつあります。

一方で、課題として3点挙げます。

1点目は、Rovioです。今期は立て直しの年と位置づけ、主力タイトルの運営強化やコスト管理に取り組んでいきます。

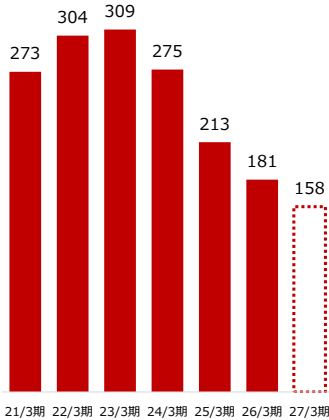
2点目は、フルゲームの販売力の強化です。高品質なゲームを開発できている一方で、その品質やIPのポテンシャルが、十分に販売成果に繋がっていないケースがあると認識しています。今後は、自社IPの「Fandom（ファンダム）」拡大と、データドリブンな体制を構築し、デジタル販売を最大化して行くことを通じて、タイトルのポテンシャルを販売成果へ確実につなげていきます。

3点目は、グローバルGaaSの戦略的位置づけの見直しです。この領域につきましては、大きなビジョンを持って取り組んできましたが、残念ながら期待した結果には至っていません。今後の方針については、次期中期計画に向けて再構築していきます。

## Rovioと『アングリーバード2』の売上高推移

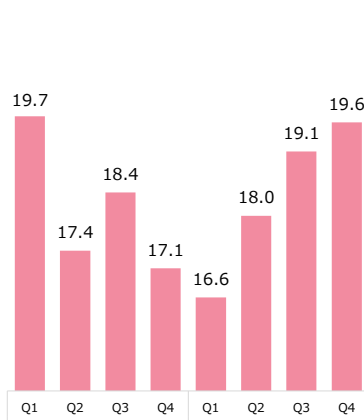
ROVIO

(単位：百万ユーロ)



ANGRY BIRDS 2

(単位：百万ユーロ)



➤ 保守的な計画を着実に達成し、立て直しを図る

- 主カタイトル『アングリーバード2』の売上は26/3期のQ1に底打ち、回復傾向
- トランスメディア展開本格化
- 「アングリーバード」IPの新作タイトルの複数投入
- 固定費適正化への継続的な取り組み

-98-

ここから各課題について説明をしていきます。まずは、Rovioについてです。

今期の売上計画は、確実に達成すべき水準に設定しています。足元では、既存主カタイトルの運営改善に注力しており、特に『アングリーバード2』では、継続的なアップデートやイベント運営、UAコストの最適化などの取り組みが成果に結びつき始めており、売上は回復傾向にあります。

今期はこの改善を着実に進め、収益の安定化につなげていきます。

**1 主力IPに集中したゲーム展開**

- 『アングリーバード2』の展開強化
  - ・ 持続的な機能追加・イベント開催による運営強化
  - ・ 中国本土市場での再ローンチ
- 「アングリーバード」、「ソニック」に絞ったゲーム開発
  - ・ 27/3期には「アングリーバード」の新作タイトルを投入予定

**2 トランスメディア戦略の推進**

- セガ・Rovio共同での「アングリーバード」IPのトランスメディア展開推進
  - ・ 映画『The Angry Birds Movie 3』の公開（26年12月）
  - ・ ゲームとのシナジー効果、マーチャндаイジング展開を加速
  - ・ 欧米に加え、日本・アジアでの展開も強化

**3 収益性向上施策の実施**

- アプリ外決済の積極活用による利益率向上
  - ・ 5年後にRovioタイトルのアプリ外決済比率30%を目指す
- マーケティング施策のアップデートによるUA費用効率の向上
  - ・ インフルエンサー、クリエイタープログラムの活用 など
- 固定費の適正化
  - ・ 開発スタジオ、間接部門の規律あるコスト管理

-99-

また施策面では、こちらに注力していきます。

まず、ゲーム展開については、『アングリーバード2』の運営強化に加え、「アングリーバード」と「ソニック」という強いIPに注力したタイトル開発を行います。また、セガグループとして保有するノウハウを活用し、「アングリーバード」IPのトランスメディア展開を進めます。

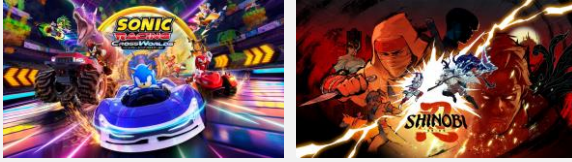
収益性の観点では、アプリ外決済の活用、マーケティング効率の改善、規律あるコスト管理に取り組みます。

これらの施策を通じて、Rovioを安定的な成長軌道へ戻していきます。

▶ 内外環境の変化に伴い、「売り方」のアップデートが必要に

内部環境

● 高い評価に対して販売実績は想定を下回る



ソニックレーシング クロスワールド

- メタスコア : 82
- ユーザースコア : 8.6

SHINOBI 復讐の斬撃

- メタスコア : 87
- ユーザースコア : 8.3

外部環境

● 消費者との接点が大きく変化

● 購入方法

- ✓ 実店舗における  
フィジカルでの購入
- インターネットを通じた  
デジタルデータでの  
購入

● 認知の契機

- ✓ テレビCM
- ✓ Web広告
- SNS
- インフルエンサー等による  
配信コンテンツ

続いて、フルゲームの販売力強化についてです。

これまでセガでは、高評価のタイトルを開発できている一方で、その評価が販売実績に十分繋がっていないケースが課題としてありました。ゲーム市場を取り巻く環境の変化として、販売方法はフィジカルからデジタルへ大きく移行し、ユーザーとの接点もテレビCMやWeb広告だけでなく、SNS、インフルエンサー、動画コンテンツなどへ広がって来ている中で、従来型の広告だけでタイトルのポテンシャルを最大化することは難しくなっています。

残念ながら、セガはその点で遅れをとっており、販売活動そのものをアップデートする必要があると考えています。

➤ 組織構造・マインドセット共に大きく転換

## 1 | グローバル パブリッシング体制へ

- EAST / WESTパブリッシング組織を統合
- グローバル共通のデータベース・KPI管理

## 2 | 広告からファンダムへ

- マス広告・ターゲティング広告から  
販売を下支えするファンダム形成・拡大を重視
- インフルエンサー・ユーザーなど  
第三者によるレコメンデーション拡大をより強く意識

-101-

その改革を、今期より“売り方改革”として掲げて、推進しています。

1点目は、グローバルパブリッシング体制への移行です。これまで日本を含むアジアと欧米に分かれていたパブリッシング組織を統合し、グローバル共通のデータベースとKPIで販売活動を管理する体制を今期より発足しました。

2点目は、広告中心から「Fandom」重視へのマインド転換です。従来型の広告に依存するのではなく、発売前から「Fandom」を形成し、ユーザーやインフルエンサーが自然に話題にしたくなる状態を作ること、タイトルの認知を広げ、お客様の購買につなげる流れを強化していきます。

2027/3期

2028/3期

主カタイトル4本 (欧州IPタイトル含む)



主カタイトル4本以上  
(欧州IPタイトル含む)

©SEGA  
©ATLUS. ©SEGA.

-102-

続いて、今後のタイトルラインナップをご紹介します。

先日の「Summer Game Fest 2026」および「XBOX Games Showcase 2026」において、複数の新作を発表しました。

27/3期には、主力級タイトル4本の発売を予定しています。内、発表済みのタイトルは、『STRANGER THAN HEAVEN』『PERSONA 4 RENEWAL』の2タイトルです。また、その他に、『ソニックレーシング クロスワールド』では、ゴジラやエヴァンゲリオンとのIPコラボによるDLC（ダウンロードコンテンツ）展開も発表しています。

28/3期には、主力級タイトルを4本以上リリースする計画です。新作タイトルリリースの谷間であった前期から一転し、今期と来期は期待いただける新作ラインナップを準備しており、今期以降の成長に繋がっていきます。



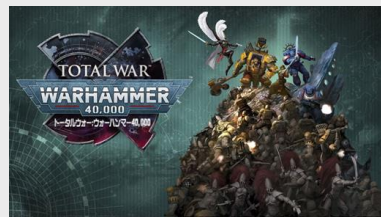
クレイジータクシー：ワールドツアー（27年）



VIRTUA FIGHTER CROSSROADS（27年）



ペルソナ6



トータルウォー：ウォーハンマー40,000



トータルウォー：メディーバル3



エイリアン：最後の生存者

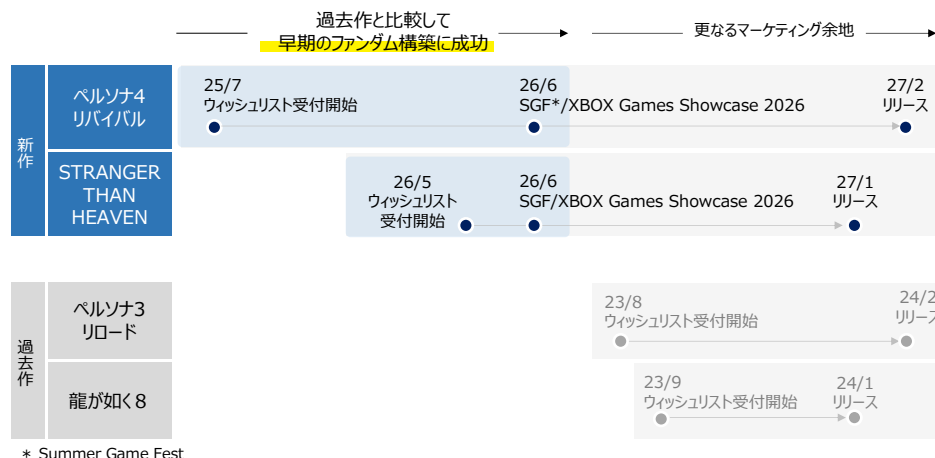
©SEGA  
©ATLUS. ©SEGA.  
© Games Workshop Limited 2026. Published by SEGA.  
© Creative Assembly 2026. © SEGA.  
TM & © 2026 20th Century Studios. All rights reserved. Alien: Isolation 2 game software, excluding Twentieth Century Studios elements © SEGA. Developed by The Creative Assembly Limited.  
SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. Creative Assembly and the Creative Assembly logo are registered trademarks or trademarks of The Creative Assembly Limited. SEGA and the SEGA logo are registered trademarks or trademarks of SEGA CORPORATION. All other trademarks, logos and copyrights are property of their respective owners.

-103-

発表済みタイトルとしては、『CRAZY TAXI』、『VIRTUA FIGHTER』、『ペルソナ6』、『Total War』関連タイトル、『エイリアン：最後の生存者』などとなります。

各タイトルの発売時期など、詳細については今後の発表となりますが、いずれも大きな期待を寄せているタイトルです。これらのラインナップを、先ほどご説明した売り方改革と組み合わせることで、より大きな販売成果に繋がっていきます。

- 『STRANGER THAN HEAVEN』、『ペルソナ4 リバイバル』は早期のFandom構築を意識
- ウィッシュリストの受付開始を早期化し、ファンの興味関心の喚起・継続を図る



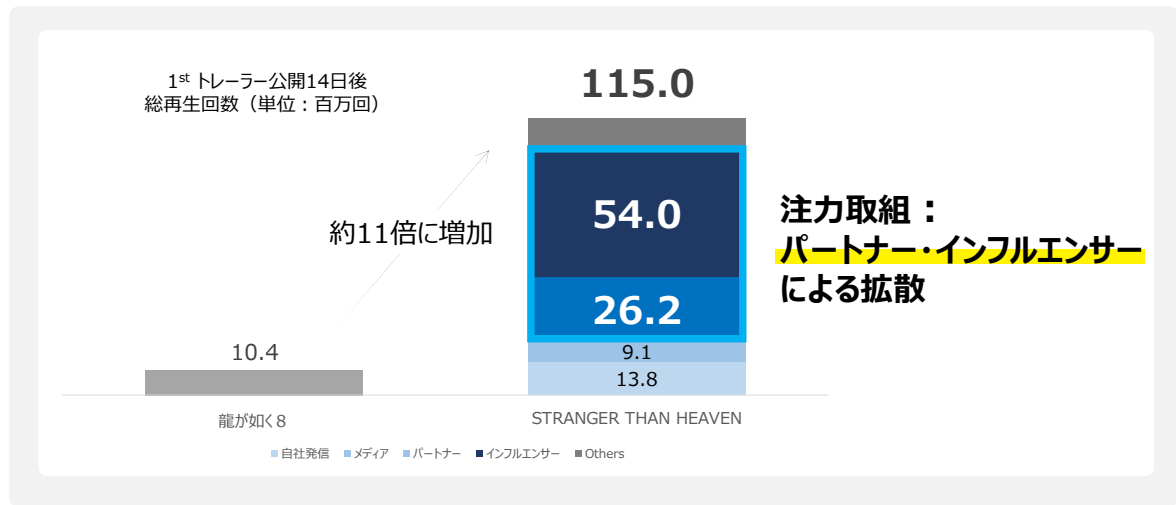
ここからは、売り方改革の具体例として、初期プロモーションの取り組みをご説明します。

『ペルソナ4 リバイバル』と『STRANGER THAN HEAVEN』では、過去作と比べても、早い段階からマーケティングを開始しています。これは、単に告知のタイミングを早めることが目的ではありません。発売前からユーザーとの接点を作り、パートナーやインフルエンサーとも連携しながら、継続的にユーザーの関心度を高めていくことで、早期から「Fandom」を形成することを狙っています。

ウィッシュリストについても、その取り組みの成果を確認する指標の一つと位置づけています。発売前の段階からユーザーの関心度を可視化し、その反応を踏まえて次のプロモーションにつなげることで、タイトルのモメンタムを継続的に高めていきます。この2タイトルの現時点でのウィッシュリストへの登録数は、シリーズ過去作を上回っており、順調に推移しています。

今後も、こうした初期段階からの取り組みを強化し、発売時点でより大きな「Fandom」と期待感を形成した上で、販売成果に繋げていきます。

➤ Microsoftなどのパートナーおよびインフルエンサーにより、持続的な拡散が行われた



-105-

ユーザーの関心度を上げるために、まず重要になるのは、ユーザーの目に留まる機会をいかにして作るかということがあります。

そうした観点からは、トレーラーの視聴回数を一つのKPIとして見ています。『STRANGER THAN HEAVEN』では、1st トレーラー公開後の総再生回数が、『龍が如く8』の1st トレーラーと比較して、約11倍となりました。従来は、自社発信やメディアによる発信が中心でしたが、今作はプラットフォームなどのパートナーやインフルエンサーと連携し、大規模な発表の場を最大限に活用できたことが大きな違いです。

今回の取り組みでは、インフルエンサーやユーザーが共有したくなるようなニュースづくり、仕掛けづくりを強化しました。今後も、こうした露出拡大の取り組みを意識して取り組んでいきます。

## ▶ 「Fandom」からの強い期待を確認

(ショウケース直後のGoogle グローバル検索トレンド)

**1位 ペルソナ6****2位 ペルソナ4 リバイバル**

3位 xbox series x25

4位 halo campaign evolved

5位 xbox games showcase

6位 spyro

7位 clockwork revolution

**8位 クレイジータクシー：ワールドツアー**

2タイトルのトレーラー再生数合計

**約1.4億回**

(6/7 発表後2日間合計)

-106-

続いては、「ペルソナ」シリーズについてです。米国時間6月7日に開催された「Xbox Games Showcase 2026」で2タイトルを発表しました。

発表直後のGoogle グローバル検索トレンドでは、『ペルソナ6』が1位、『ペルソナ4 リバイバル』が2位となり、大きな反響を得ることができました。2タイトルのトレーラー再生数の合計は、発表後2日間で約1.4億回となりました。

特に、初出の『ペルソナ6』は、ファンの皆さまから非常に大きな期待を寄せられていると感じています。また、『ペルソナ4 リバイバル』も、『ペルソナ6』の発表とあわせて実施することで大きな関心を得ることができました。

加えて、『クレイジータクシー：ワールドツアー』も、ショウケース直後のGoogle グローバル検索トレンドで8位にランクインしました。多くのタイトルが発表される中で、セガの複数タイトルに高い関心を寄せていただけたものと考えています。

- 主力IPのレポート販売が安定的に推移
- 販売強化による最大化の余地あり

	(万本)							
	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	累計
ソニック × シャドウ ジェネレーションズ (Nintendo Switch™ 2版含む)					225	82		307
メタファア : リファンタジオ					198	48		246
龍が如く8			118	48	39			205
龍が如く7 外伝 名を消した男			74	22	9			105
ペルソナ3 リロード (Nintendo Switch™ 2版含む)			122	79	96			297
ソニックスーパースタース			181	64	43			288
ソニックフロンティア			320	76	62	36		494
Total War: WARHAMMER III	96	58	42	37	37			270
真・女神転生 V (Vengeanceを含む)	99	15	1	96	33			244
龍が如く7 光と闇の行方	45	72	41	24	68	36	26	312
ペルソナ5 ザ・ロイヤル (リマスター版を含む)	103	70	35	182	160	174	142	866
チームソニックレーシング*	138	87	52	31	20	22	13	350
Total War: THREE KINGDOMS	210	41	23	22	16	7	13	332

\*『チームソニックレーシング』は、26/3期発売の『ソニックレーシング クロスワールド』とは異なる別のタイトル

パートナーやインフルエンサーを巻き込み、早期に「Fandom」を形成し、リリースに向けて盛り上げていくことができれば、レポート販売の拡大にもつなげることができます。現状のレポート販売においても、一定の成果は出ていますが、販売を最大化する余地はまだ大きいと考えています。

こちらの表の中にはサブスクリプションサービスに対応しているタイトルもあり、そうしたタイトルは、累計販売本数を大きく超えるユーザーにリーチしているものもあります。

新作・レポートの双方において、売り方改革を通じて、さらに販売を伸ばしていきたいと考えています。

- ▶ 挑戦を経て、ポートフォリオ上の投資割合をシフト
- ▶ 大幅な成長を続けるトランスメディアへの比重を大きくする

**GaaS (F2P)**

- 足元で苦戦（Super Game / グローバルモバイル）
- 事業ポートフォリオ上の投資割合を引き下げ

**トランスメディア**

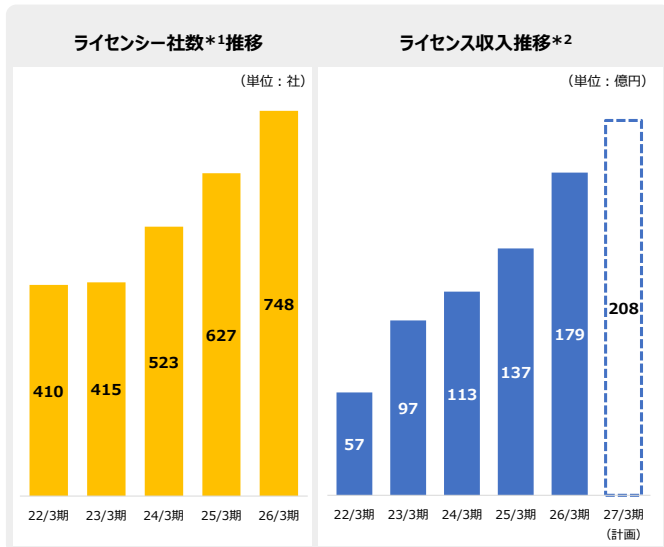
- 近年、大幅な事業成長を達成
- 事業ポートフォリオ上の投資割合を引き上げ
- 収益を生みながら、自社IP価値向上を更に加速

続いて、グローバルGaaS戦略についてです。

これまでSuper Gameという大きなビジョンを持って取り組んできましたが、グローバルモバイル領域では苦戦しており、想定した結果には至っていません。グローバル市場において、強い競争が現れていることもその大きな要因であると考えています。

こうした状況を踏まえ、今後は事業ポートフォリオにおいて、GaaS領域への投資割合を引き下げて行く方針です。

一方で、トランスメディアは近年大きく成長しており、収益を生みながら自社IPの価値向上を実現しています。



\*1 ライセンシー社数は、その期に売上を計上した取引先数  
 \*2 ソニック映画の配分収入は含みません  
 ※24/3期～26/3期におけるライセンス収入のRovio分は概算値

## ➤ ライセンスアウト関連事業は成長継続

### 【従来】

- 「ソニック」映画第1弾のヒットを受けて事業が本格化
- 「ソニック」IP、米国市場を中心に着実に成長
- ライセンシー社数も着実に増加
- 「ソニック」以外のIPにおける映像化、音楽関連の取り組みを推進

### 【今後】

- 映画公開を機に「ソニック」「アングリーバード」IP関連の成長を見込む
  - ・ The Angry Birds Movie 3 (北米にて26/12/23)
  - ・ Sonic the Hedgehog 4 (北米にて27/3/19)
- 日本・中国を含むアジア市場への取り組み強化

-109-

ライセンスアウト関連事業は、着実に成長を続けています。成長を牽引しているのは「ソニック」IPですが、「ソニック」で開拓してきた販路やパートナーとの関係を活用し、今後はその他のIPも成長させていきます。

今後は、映画『The Angry Birds Movie 3』や『Sonic the Hedgehog 4』の公開も予定されています。こうした映画公開のタイミングを活かし、「ソニック」や「アングリーバード」IP関連の成長につなげていきます。

地域としては、北米に加えて、日本・中国を含むアジア市場での取り組みも強化していきます。「ペルソナ」、「龍が如く」、「アングリーバード」などは、アジア市場においても大きなポテンシャルがあると考えています。

1

複数IPによる  
収益基盤の強化

- 『ペルソナ』、『龍が如く』、『アングリーバード』などに注力

2

ライセンシーとの接点  
増加・関係強化

- イベントの自社運営、大規模イベントへの参加による接点拡大



ライセンシングキックオフ2026  
(3月18日@セガオフィス)



ライセンシングエキスポ  
(5月@米国)

3

ストア・LBE展開の  
強化

- 自社運営やコラボレーションによる国内外でのポップアップストア展開



セガ設立65周年を記念した期間  
限定ショップ (渋谷)



ショッピングモールでのポップ  
アップストア (韓国)

-110-

27年3月期のトランスメディア展開における注カポイントは、大きく3点です。

1点目は、複数IPの展開による収益基盤の強化です。「ソニック」以外にも、「ペルソナ」、「龍が如く」、「アングリーバード」などのIPに注力していきます。

2点目は、ライセンシーとの接点増加と関係強化です。3月には国内ライセンシー向けに「ライセンシングキックオフ2026」を開催しました。また、5月には米国の「ライセンシングエキスポ」に参加し、今後の展開について訴求しました。

3点目は、ストアやLBE展開の強化です。国内外でのポップアップストア展開に加え、常設店舗やライセンスアウト型の施設展開についても機会を広げていきます。

これらの取り組みにより、トランスメディア展開をさらに強化していきます。

➤ IPの周年やイベントのタイミングを生かしてさらなる成長を目指す

ソニック35周年



ペルソナ30周年



アングリーバード



©SEGA  
© 2026 Paramount Pictures and Sega of America, Inc.  
©ATLUS. ©SEGA.  
©SEGA  
Angry Birds and all related properties, titles, logos, and characters are trademarks of Rovio Entertainment Ltd and Rovio Animation Ltd and are used with permission. All Rights Reserved.

-111-

27/3期は、トランスメディア展開において重要なタイミングが重なります。

「ソニック」は35周年を迎え、映画第4弾の公開も予定されています。また、「ペルソナ」は30周年を迎えます。さらに、「アングリーバード」についても、先ほどご説明した通り、12月に映画『The Angry Birds Movie 3』の公開を予定しています。

こうしたIPの周年や映像化等のタイミングを活かし、トランスメディア展開をさらに加速させていきます。

**セガ・ミュージックへの社名変更** (旧:株式会社ウェーブマスター)

- 26年4月スタート
- セガグループが保有する約5万曲のライブラリ、ゲームのメディアとしての力を最大活用
- 「ソニック」シリーズ、「ペルソナ」シリーズ、「龍が如く」シリーズ楽曲は海外でも高い評価を獲得
  - ・アトラスサウンドチームはSpotify 2025年上半期「海外で最も再生された国内アーティスト No.2」
- 戦略的な楽曲運用を推進
  - ・デジタル配信/フィジカルリリース
  - ・ソーシャルメディア等のプロモーション
  - ・社内外タイアップ・営業
  - ・音楽関連イベントの開催 など

**映像準備室の設立**

- 26年4月にセガ内に設立
- ゲームIPの映像化の出資・ライセンスアウト等での取り組み拡大・強化を図る

-112-

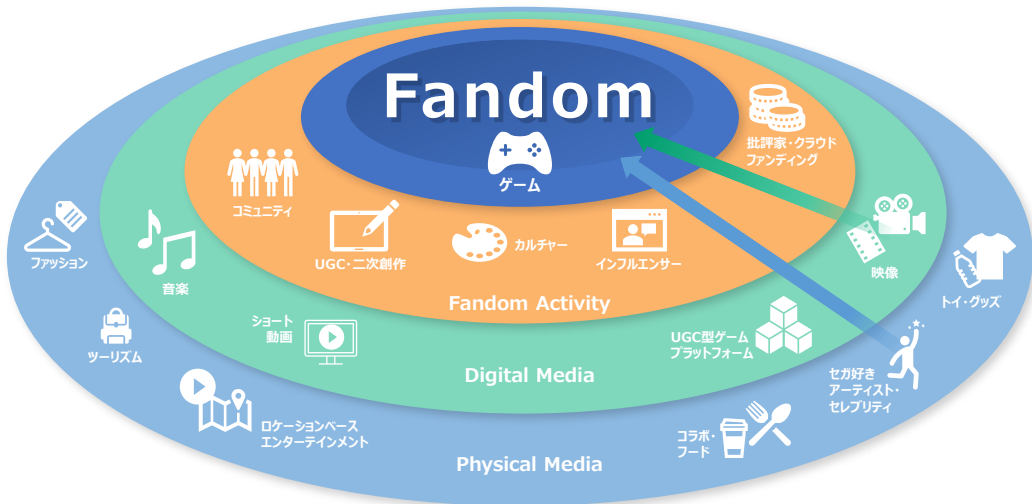
トランスメディア戦略のさらなる推進に向けて、音楽と映像の取り組みも強化します。

音楽事業については、2026年4月にグループ会社のウェーブマスターをセガ・ミュージックへ社名変更しました。セガグループは約5万曲の楽曲ライブラリを保有しており、「ソニック」、「ペルソナ」、「龍が如く」の各シリーズの楽曲は海外でも高く評価されています。アトラスサウンドチームは、Spotify 2025年上半期において「海外で最も再生された国内アーティスト No.2」となりました。

こうした楽曲資産を、デジタル配信、フィジカルリリース、ソーシャルメディアでのプロモーション、社内外のタイアップ、音楽関連イベントなどを通じて、より戦略的に活用していきます。

また、映像事業についても、2026年4月にセガ内に映像準備室を設立しました。自社ゲームIPの映像化やライセンスアウトなどの取り組みを、今後さらに拡大・強化していきます。

- ▶ 多様な接点を通じてIPを訴求し、「Fandom」（ファンベース）を形成



-113-

トランスメディア展開は、「Fandom」の形成において重要な役割を果たすと考えています。

セガの戦略的なコンセプトは、一丁目一番地であるゲーム事業をコアにしなが、トランスメディア戦略を通じて、あらゆる接点からIPを訴求していくというものです。ゲームに加えて、映像、音楽、トイ・グッズ、ファッション、コラボ・フード、LBE、ショート動画、UGC・二次創作など、さまざまな接点を通じてユーザーとの関係を広げていきます。

このゲームとトランスメディアの両輪により、「Fandom」を形成し、フルゲーム新作およびリピート販売を下支えするユーザー基盤につなげていきます。



確度の高い  
充実のフルゲーム  
ラインナップ



「売る力」の強化  
による効率的な  
プロモーションと  
販売本数増



トランスメディア  
戦略の  
一層の強化

## Empower the Gamers

最後に、本日のプレゼンテーションを3点にまとめます。

まずは、今後は主力IPを中心として、充実したフルゲームのラインナップが控えています。向こう2年間は、大きく期待できるタイトルを数多く準備しています。

続いて、タイトルのポテンシャルを最大化するため、「売る力」をさらに強化していきます。特に重要なのは、「Fandom」を形成・拡大し、販売につながるモメンタムを作ることです。それを、データドリブンな組織がしっかりと持続的な購買へつなげていきます。

最後に、トランスメディア戦略をより一層強化していきます。収益を生みながら、ゲーム以外の接点でも「Fandom」を形成し、音楽や映像を含めて、これまで以上に取り組みを加速させていきます。

今後の展開に、ぜひご期待ください。

私からの説明は以上です。ありがとうございました。

**【免責事項】**

本資料に記載されている市場予測や業績見通し、計画、戦略、その他の将来に関する記述は、本資料作成時点において当社が入手可能な情報および当社経営陣の判断に基づいて作成されたものであり、将来の業績を保証するものではありません。これらの記載されている内容には、経済情勢、業界動向、競合状況、為替レート、金利、原材料価格、法令・規則の変更・改廃、大規模な自然災害、感染症の流行、紛争、サイバーセキュリティに関するリスク等の様々な要因による影響を受けうる不確実性が伴うため、将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを予めご承知おください。当社は、本資料の更新又は改定の義務を負いません。

また、本資料に含まれる当社以外の情報は、公開情報等から引用しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。

本資料は投資の勧誘・推奨を目的としたものではありません。投資に関する判断は、必ずご自身の責任と判断において行ってください。

万が一、本資料の情報の利用者がこれにより何らかの損害を被ったとしても当社および情報提供者は一切の責任を負いません。

いかなる目的においても、本資料の複製、転載や内容の改変等を行わないようお願い致します。本資料の全部又は一部を引用される場合は、必ず、引用元を明記するか、本資料へのリンクをしていただきますようお願いいたします。

**【ゲーミング法令および規制に関わる、投資家・株主への注意事項】**

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエーション株式会社およびその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA Inc.、GAN (UK) Limited, GAN Nevada, Inc.（以下、総称して「運営子会社」）の株式を直接的又は間接的に保有することについて適格であると認定されております。運営子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器の製造・販売業者および情報サービス事業者としてのライセンスを受けております。ネバダ州法の規制により、当社の株主もネバダ州ゲーミング当局が定める規則の適用対象となります。当該規制の内容については、<https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/stock/regulation/>をご覧ください。また、運営子会社はネバダ州以外の複数の国や州、地域（以下、「その他地域」）においてもサプライヤー、ベンダー、データプロバイダーおよびゲーミング機器の製造・販売業者としてのライセンスを受けており、当社の株主はその他地域の法令および各ゲーミング当局が定める規則等に基づき、ネバダ州と同様又は類似の規制の適用対象となることがあります。