

SEGASammy



Integrated Report 2022

統合レポート2022





©SEGA

BEYOND THE STATUS QUO

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を受け、事業を取り巻く環境が劇的に変化する中で当グループは、2021年に発表した中長期戦略と明確なビジョンのもと、現状を打破しサステナブルな企業に向けたあゆみを進めています。

2022年5月には、サステナビリティビジョンを発表しマテリアリティ(重点課題)への対応もグループ一丸となって取り組みを進めています。これまでも、これからも当グループは感動体験を創造し続けます。

統合レポート2022では、こうした思いや具体的な活動をご紹介します。

Index

- 02 存在意義の実現
- 04 長期目標
- 06 中期計画と進捗
- 08 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ
- 18 業績トレンド
- 22 BUSINESS OVERVIEW
 - 24 エンタテインメントコンテンツ事業
特集: グローバリゼーションコンテンツ
プロバイダーを目指して
 - 34 遊技機事業
特集: 環境変化による新たな可能性
 - 40 リゾート事業
- 42 サステナビリティ
- 54 バリューチェーンで見るESGリスクと対応
- 56 感動体験ストーリー
- 58 非財務データ
- 60 ガバナンス
- 70 次世代のリーダー育成に向けて
- 72 取締役及び監査等委員である取締役、執行役員
- 75 財務情報
- 83 会社概要／株式情報



SUSTAINABILITY STATEMENT

 <https://www.segasammy.co.jp/japanese/sustainability/archives/>

当グループの5つのマテリアリティ(重要課題)に関する
詳細な活動情報やデータを紹介しています。
統合レポートと合わせてご活用ください。



 <https://www.segasammy.co.jp/japanese/sustainability/>

見直しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見直し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見直しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績に影響を与える要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与える要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

ネバダ州ゲーミング法令及び規制に関わる、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、セガサミークリエイション株式会社及びその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA, Inc.の2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。両子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器を製造・販売する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/japanese/ir/stock/regulation/> をご覧ください。

存在意義の実現

当グループではグループ共通の価値観である、グループミッションを策定しています。コロナ禍においては我々の存在意義を深く考えさせられましたが、エンタテインメントは人生を豊かにしてくれることを改めて実感し、我々の存在意義であるミッション「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。～」が、間違っていなかったということを再認識しています。引き続き、各事業において長期目標を実現するとともに、グループ全社が一丸となり、Environment、Empathy、Edge、Economicsの4つの「E」を重要視し、サステナブルな経営を目指していきます。

VALUE (価値観・DNA)
創造は生命×積極進取

マテリアリティ

セガサミーグループミッションピラミッド

MISSION (存在意義)

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。～

VISION (ありたい姿)

Be a Game Changer

～革新者たれ～

2030年までの長期目標



エンタテインメントコンテンツ事業
グローバルリーディングコンテンツプロバイダー



遊技機事業
「稼働・設置・販売」シェア三冠王

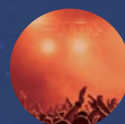


ゲーミング&リゾート
ゲーミング領域への投資実現

サステナビリティ



Environment



Empathy



Edge



Economics

ガバナンス

人

環境

依存症

製品／サービス

長期目標

ENTERTAINMENT CONTENTS

エンタテインメントコンテンツ事業

グローバルリーディングコンテンツプロバイダーへ

2022年3月期から2024年3月期までは、既存IPのグローバルブランド化を進め、収益規模を拡大していきます。加えて、2026年3月期までに、グローバルでスケールする大型タイトルとして、Super Gameの創出を目指します。

2024年3月期

～2026年3月期

既存IPのグローバルブランド化による収益基盤の増強
グローバルプレイヤーに向けての投資促進期

Super Gameの
創出

積極的な成長投資

(2026年3月期までに1,000億円規模の追加投資)



©SEGA

P5
PERSONA 5

SONIC
THE HEDGEHOG

龍が如く

TM

©SEGA

ファンタジー・スター・オンライン2 ニュー・ジェネシス
NEW GENESIS
PHANTASY STAR ONLINE 2

TOTAL
WAR



PACHISLOT AND PACHINKO MACHINES

遊技機事業

「稼働・設置・販売」シェア三冠王と 安定収益体質の構築

規制見直しに対応したヒット作を生み出すことで、稼働、設置、販売それぞれのシェアトップを目指していくとともに、事業効率を向上させ、安定収益体質を構築していきます。



「パチスロペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.
©Sammy



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」
©カバネリ製作委員会 ©Sammy



「P頭文字D」
©しげの秀一／講談社・2014 新劇場版「頭文字D」製作委員会
©しげの秀一／講談社・2015 新劇場版「頭文字D」JL2製作委員会
©しげの秀一／講談社・2016 新劇場版「頭文字D」JL3製作委員会
©Sammy

RESORT

リゾート事業

ゲーミング領域への投資実現

国内外のIR事業への参入機会をはじめ、海外でのオンラインカジノやスポーツベッティングなど、ゲーミング領域全般において可能性を追求していきます。

中期計画(2022年3月期～2024年3月期)と進捗

中期計画の概要

GOAL

目標

Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

2024年3月期：経常利益 **450** 億円、ROE **10** %超



©SEGA

ENTERTAINMENT
CONTENTS

エンタテインメント
コンテンツ事業

既存IPのグローバルブランド化

グローバル同時発売とマルチプラットフォーム展開の強化などによりタッチポイントを拡大し、収益機会の最大化を図ります。また、リメイク/リマスターによる既存IPの活用や、サブスクリプションサービスにも対応することで、プロダクトライフサイクルの長期化を推進します。さらに、メディアミックスの強化などでユーザーエンゲージメントを高めIPの価値向上を目指します。

① タッチポイントの拡大

② プロダクトライフ
サイクルの長期化

③ ユーザー
エンゲージメントの強化



©Sammy

PACHISLOT
AND PACHINKO
MACHINES

遊技機事業

ヒットの創出と事業効率の向上

ラインナップ編成の最適化やユーザー視点のモノづくり、デジタルメディアを活用したユーザーコミュニケーションの拡大などを通じて、ヒットの創出を目指します。また、パチスロ・パチンコ間における画像や部材の共通化促進や、EC化の推進を図ることで事業の効率化を推進します。

ヒットの創出

① ラインナップの見直し

② ヒットの確率を高める

③ メディア機能の強化

事業効率の向上

① 開発効率の向上

② 原価低減

③ EC化の推進



RESORT

リゾート事業

ゲーミング領域への投資検討

各施設において、集客施策の強化などにより収益改善を図るとともに、環境変化に対応できる収益体質の構築を目指します。また、これまで蓄積した知見を活用し、ゲーミング領域への投資検討を進めます。

中期計画の進捗

定量目標については、エンタテインメントコンテンツ事業が
利益成長を牽引し、想定以上の進捗

	2022年3月期			2023年3月期			最終年度 (2024年3月期)
	中計目標	実績	差異	中計目標	計画	差異	中計目標
経常利益	200	333	+133	300	400	+100	450
ROE	5%	12.7%	+7.7p	7%	—	—	10%
エンタテインメントコンテンツ事業	250	368	+118	300	400	+100	400
遊技機事業	90	102	+12	90	120	+30	130
リゾート事業	△50	△67	△17	0	△30	△30	10
その他/消去	△90	△70	+20	△90	△90	—	△90

各事業の主な成果

エンタテインメントコンテンツ事業

① タッチポイントの拡大：グローバル同時発売×マルチプラットフォーム対応タイトルを多数発売

2022年3月期： **7** タイトル(約600万本) → 2023年3月期(計画)： **13** タイトル(約1,300万本)

② プロダクトライフサイクルの長期化：リメイク/リマスター、スピノフ／モチーフ変更タイトルを多数発売

2022年3月期： 約**400**万本 → 2023年3月期(計画)： 約**500**万本

③ ユーザーエンゲージメントの強化：

メディアミックス強化、ソニックブランド認知拡大

「Sonic the Hedgehog 2」(邦題「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」)の全世界の興行収入が、公開から3か月で4億ドル(544億円*)を突破。全米興行収入は前作が記録していた北米でのゲーム原作映画史上最高の興行収入記録をさらに更新しています。

*1ドル=136円で算定



「ソニック・ザ・ムービー／ソニック VS ナックルズ」

©2022 PARAMOUNT PICTURES CORPORATION AND SEGA OF AMERICA, INC.

遊技機事業

合算稼働シェア

パチスロは2022年3月期の発売タイトルが販売・稼働ともに好調でしたが、パチンコは、「ぱちんこCR真・北斗無双」等の旧規則機人気タイトル撤去に伴い稼働シェアが低下しました。

2021年3月期
3位(13%) → 2022年3月期
3位(11%)

出所：ダイコク電機(株)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
期中平均にて算出(期を跨ぐ週は計算より除外)

安定収益の確保

2021年3月期に実施した構造改革効果等により、固定費は構造改革前比較で大幅な削減を実現しました。

固定費水準：約**15%**減
(構造改革前比)

CEOメッセージ

2022年3月期の成果

2022年3月期は、引き続き堅調に推移したエンタテインメントコンテンツ事業に加えて、コロナ禍の影響によって業績が落ち込んでいた遊技機事業のV字回復を実現し、大幅に業績を回復することができました。

事業ごとに詳細を振り返ると、成長事業と位置づけるコンシューマ分野において、新作タイトルを着実に市場へ投入するとともに、グローバル同時発売やマルチプラットフォーム対応、リマスタータイトルの投入、サブスクリプション対応など、「既存IPのグローバルブランド化」に積極的に取り組みました。こうした戦略が奏功したことに加え、新型コロナウイルス感染症拡大下における巣ごもりの影響で拡大したデジタル販売需要の追い風を受け、順調に売上を伸ばすことができました。また、2021年3月期は厳しい環境下であったアミューズメント機器分野も、プライズカテゴリーが好調に推移し、収益が大きく改善しました。

遊技機事業においては、ぱちんこ「P北斗の拳9 闘神」等の主力タイトルの販売が堅調であったことに加えて、2021年3月期に実施した構造改革等による固定費削減効果によって、利益面が大幅に回復しました。リゾート事業については、一部では回復の兆しはあるものの、まだまだ感染症拡大の影響が残っており、厳しい環境が継続いたしました。以上の

結果、売上高は320,949百万円(前期比15.6%増)、営業利益は32,042百万円(前期比389.0%増)と大幅に業績は回復しました。

このように成長軌道へ復活できた要因としては、市場環境が好転している影響もありますが、一番は社員の意識変化が大きな原動力であったと感じています。前期実施の構造改革は痛みを伴うものではありませんでしたが、中長期的にセガサミーグループが持続的に成長するために必要な改革であったと社員が納得し共感できたからこそ、モチベーションへと繋がり大きな成果を生むことができました。その意識の変化が力になって、2022年3月期はすべての事業において期初の計画を上回る業績を残すことができました。これがさらに、会社の目指す方向性が間違っていないという、社員の信頼感や納得感を強める結果となりました。また、人事評価制度を見直し、結果を出した社員がきちんと評価される制度へと変えたことも、今後の社員一人ひとりのさらなる意識変化へと繋がっていくと期待しています。このように社員の意識変化をさらに促進し全社一丸となって引き続き中期計画で掲げる施策を着実に実行し、さらなる成長へとつなげていきます。

エンタテインメントコンテンツ事業の戦略

社会現象を起こすヒット作を生み出す

私は、セガサミーをまずは日本一のエンタテインメント企業にすることを目標としています。そして、社会現象を巻き起こすような、日本を代表するヒット作を生み出したい。過去には「パチスロ北斗の拳」や「甲虫王者ムシキング」などの製品を生み出し、当グループの既存ファンを超えて、プレイしない人達にまで認知され、世間から大きな注目を集めることができました。今後は、これらのブームを超えるヒット作を私は生み出したいのです。

その中で、2022年春に全世界で公開されたソニック映画の最新作「Sonic the Hedgehog 2」が、全米におけるゲーム原作映画史上最高の興行収入記録を更新しました。世界中で大きな反響を呼び、アメリカでは現地のショッピングモー

ルがソニックのグッズで溢れている光景も目にしました。日本を代表するヒット作を生み出し、このような光景を全世界で見ることこそ、私たちが目指していることです。

こうしたヒット作を生み出すための戦略の一つが、2026年3月期までの発売を目標に、開発を進めているSuper Game (大型グローバルタイトル)です。Super Gameは、当グループの既存のゲームと比較にならないほど、多くのアクティブユーザーを抱える画期的なゲームをつくることを最大の目的としています。そのためには、プレイヤーだけでなく、ゲームを配信するストリーマーやそれを視聴するビューワー等を巻き込んだ大きなコミュニティが形成できるかどうか大きな鍵となります。こうしたコミュニティは、コンテンツを

拡大・展開してくれ、開発者が想像していない価値をゲームに与え、大きなムーブメントを起こします。そして、そのムーブメントは、さらに多くのユーザーを呼び込み、飛躍的にそのゲームを成長させることがあります。この好循環を創出することができれば、Super Gameの売上目標であるライフタイム1,000億円の到達も十分可能であると考えています。

そうしたコミュニティを生むためには、なんと言ってもユーザーに支持される面白いゲームを作り上げることが出発点

になります。面白いゲームにはたくさんの人が集まり、自然と様々なコミュニティが形成されます。そのため、ユーザーがどのようなゲームをどれだけの時間、どの程度の頻度で遊んでいるかといったユーザーデータを収集する取り組みを始めています。こうしたデータをこれまでの経験と知見そして、デジタル技術なども活用しながら、ゲームに反映していくことで、未来のユーザーのニーズに合致する魅力的なゲームを生み出したいと考えています。



過去に固執することなく挑戦を続け、
常に将来を見据えて
エンタテインメントを追求していく。

代表取締役社長グループCEO

里見 治紀

Haruki Satomi

既存IPのグローバルブランド化を推進

2022年3月期は、既存IPのグローバルブランド化に向けて、以下の3つの戦略を強力に推進しました。そのいずれもが奏功し、エンタテインメントコンテンツ事業は順調な成長を続けています。

中期戦略：既存IPのグローバルブランド化

1

タッチポイントの拡大

「**タッチポイントの拡大**」の主要な取り組みは、グローバル同時発売とマルチプラットフォームへの展開です。戦略策定以前は、社内では日本発のタイトルを世界同時で大々的に売ること懐疑的でした。しかし、視野を広げ、世界のゲーム市場でどう勝ち抜いていくかを考えたときに、このまま従来の販売戦略に固執しては、対峙する巨大な世界のゲーム会社に先を行かれるという強い危機感を私は感じていました。そうした中で、グローバルに販売を拡大した「ペルソナ」や「龍が如く」のヒットを受け、社内の雰囲気が一変しました。当グループの国内向けIPは世界でも十分通用するという確信がグループ全体に広がってきたのです。そして、中期計画でタッチポイントの拡大を戦略の柱に掲げたことで、社内の各部門の連携が一層強化され加速度的にグローバル同時発売とマルチプラットフォーム展開が進行しました。

2022年3月期には、これに対応する新作ゲームを7タイトル発売し約600万本を販売しましたが、2023年3月期はさらに増加させ13タイトルを発売、約1,300万本の販売を計画しています。

ペルソナ5シリーズ*の全世界累計販売本数

722万本うち、海外売上比率 **77**%

(2022年3月末時点)

* ペルソナ5、ペルソナ5 ダンシング・スターナイト、ペルソナ5 ザ・ロイヤル、ペルソナ5 スランブル ザ ファントム ストライカーズ

次に、「**プロダクトライフサイクルの長期化**」に向けては、保有しているIPのリメイク/リマスター、スピンオフ/モチーフ変更などを推進し、2022年3月期には複数の新作を発売、約400万本の売上となりました。それに加え、サブスクリプションに対応するなどマネタイズの多様化も進めています。

2

プロダクトライフサイクルの長期化

3

ユーザーエンゲージメントの強化

最後は「**ユーザーエンゲージメントの強化**」です。映画の大ヒットにより、ソニックIPは大きく成長しており、2023年3月期には、Netflix専用のアニメシリーズ「SONIC PRIME」の開始、さらに5年ぶりのソニックの新作ゲーム「ソニックフロンティア」の発売を予定しています。こうしたソニックIPの成功によって、セガの持つIPの強さを再認識しています。ソニックIP以外にも、まだまだ当社にはその価値が最大限発揮されていないIPがたくさんあります。それらは、メディアミックスをはじめとしたIPの利活用によってより多くの人とつながることで、巨大なIPへと成長できる力は十分にあります。今後も、私たちの持つIPの可能性を信じ、活用の機会を増やす施策を実行していきます。



遊技機事業の戦略

筋肉質な事業構造のもと、環境変化を追い風として、安定収益を維持する

遊技機事業の長期目標は、「稼働・設置・販売」でのシェア三冠王と安定収益の構築です。この長期目標を実現するためには、2024年3月期までに着実に戦略を実行し中期目標を達成していくことが非常に重要となります。業界の大きな動きとして、2022年春以降パチスロの6.5号機が発売され始めました。6.5号機では、現行のプレイヤーの多くが不満として抱えていた有利区間のゲーム数上限と獲得枚数上限の管理方法が見直されます。これによってプレイヤーは常に勝てるチャンスが得られる設計が可能となり、ユーザー心理も劇的に変わると期待されています。

この規制見直しによってパチスロ離れをした多くのスリープユーザーを再び掘り起こすことができれば、この業界は大きな活気を取り戻すことができます。そのためには、ヒット作を創出することが遊技機事業における最大のミッションであると考えています。ユーザーが好むゲーム性や演出を徹底的に分析し、魅力的な新しいアイディアを取り入れたものづくりで、多種多様な機種を市場に投入し、必ずヒット機種を生み出したいと考えています。当グループは「獣王」や「アラジン」など、過去に大ヒットし、認知度の高いIPを数多く保有しています。これらのIPを6.5号機の基準に合わせリメイクし、当時の刺激や感動を届けることができれば、より安定した製品ポートフォリオを構築することが可能と考えています。さらに、2022年より業界全体が期待するスマート遊技機が市場に導入される予定です。スマートパチスロに

おいては規制見直しによって有利区間上限が完全に撤廃されるため、さらにゲーム性の幅が広がります。そしてスマート遊技機の最も大きな特徴はメダルや玉の物理的な払出しがなくなることです。これによりパチンコホールでは、メダル、玉の補給や洗浄などのオペレーション負担が軽減できます。また、遊技データの収集も可能となり不正対策にも繋がります。さらに従来の遊技機に比べ多くの周辺設備が不要になるため新規出店コストの削減に繋がるほか、店舗レイアウトの自由度も上がります。2023年後半から2024年頃にはスマート遊技機のラインナップもそろってくると思いますので、かつてのスロット専門店のようにスマート遊技機専門店が登場すれば、業界が劇的に変わり活性化していくであろうという大きな期待を抱いています。

遊技機事業は、これまで進めた構造改革によって着実に筋肉質な体質へと進化し、さらに環境変化という追い風が吹こうとしています。また当グループには、これまで蓄積した豊富なIPと多くの優れた開発者が在籍しています。この強みをしっかりと活かしていくことができれば、大規模な追加投資を行わずとも競争優位性を発揮しユーザーに支持される製品やサービスを提供することが可能です。今後も筋肉質な事業構造を維持した上で、ユーザーに支持されるヒット作を生み出し続け安定収益事業としての位置づけを確立してまいります。



サステナビリティもカラフルに

当グループは、2022年5月に「サステナビリティビジョン」を発表しました。SDGsをはじめ、企業が持続的に成長していくために取り組むべきことは、かつてなく多様になっています。私たちがエンタテインメントを通じて感動体験を提供し続けるためには、今、そして未来の人・社会・地球に寄り添った経営を行っていく必要があります。このサステナブルな経営の考え方をグループ全体に浸透させ、全社員が自分ごととして実践できるよう「サステナビリティビジョン」には思いを込めています。

このビジョンのもと、5つのマテリアリティ（重要課題）である「人」、「製品／サービス」、「環境」、「依存症」、「ガバナンス」に対して、グループ各社で具体的なマイルストーンを定め取り組みを進めていく計画です。

特に、私たちが提供するゲームや遊技機は世の中からネガティブに捉えられる側面があります。だからこそ、自社、そして世界にある課題に正面から向き合い対応していかなければなりません。あらゆる企業に共通しますが、事業活動の中でネガティブなインパクトは必ず発生します。それを極小化しつつ、いかにそれ以上にポジティブなインパクトをつくるかができるかが重要だと考えています。ミッション（存在意義）として「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。～」を掲げている通り、私たちの事業には、世の中を明るくする力があります。お客様に感動してもらえる製品やサービスを提供し必要とされるからこそ、私たちは存続できるのです。コロナ禍によって、社会における自社の存在意義について今まで以上に深く考え、サステナビリティを意識した経営を行うことこそが、長期的・持続的にセガサミーグループの企業価値を向上させていくことにつながるという気持ちを強くしました。

Materiality

サステナビリティもカラフルに

目 P42



製品／サービス

品質向上

世界30億人のゲーマーに刺さるコンテンツとサービスづくり [エンタテインメントコンテンツ事業](#)
「稼働・設置・販売」シェア三冠王へ [遊技機事業](#)

安心・安全

将来世界、万人が差別されことなく楽しめるルールづくり [エンタテインメントコンテンツ事業](#)
ユーザー・ホールが安心できるコンテンツを創出し続けるために [遊技機事業](#)



人

マルチカルチャー

マルチカルチャー人財の増加で、ゲーム・チェンジを推進

女性活躍

性別に関わらず活躍できる基盤づくり

中核人財育成

次代を担う人財の戦略的育成

職場環境整備

人財のエンゲージメント維持・向上



環境

Scope 1,2

カーボンニュートラルの実現

Scope 3

GHG排出量22.5%以上の削減

TCFD提言に基づく情報開示

気候変動への対応を戦略に



依存症

依存症や障害の防止

業界団体の取り組み
セガサミー独自の取り組み



ガバナンス

コーポレートガバナンス強化

サステナビリティガバナンス体制を整備

VUCAの時代の企業経営

私たちを取り巻く環境は、コロナ禍の影響による個人、組織の価値観の変化、ウクライナ情勢を契機とした地政学的リスクの高まりによって、これまで以上に大きく変動し、不確実性が増しています。将来の予測が困難になっているこのような状況はVUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) 時代とも形容されています。こうした時代の中でどのような経営を行っていくのか、それが今、私たちに問われていると感じています。その中でも、私は特に「Ambiguity」が重要なポイントだと思っています。私は「Ambiguity」を日本語で「両義性」と捉えています。つまり、立場や状況によって「正しさ」の解釈が異なるということです。どちらかが間違っていれば分かりやすいですが、それぞれの立場・状況から見た場合にどちらも正しいということは、事業を運営する中

で往々にしてあります。その矛盾の中で決断していくことが、組織のリーダーに求められる資質です。そしてこの決断の大きな助けとなるのが、当グループの事業の指針となるミッションピラミッドです。グループ全社員が共通認識として理解しているこの判断軸があるからこそ、リーダーは躊躇することなく指示を出すことができますし、現場は今自分が何をすべきかを迷うこともなくなります。

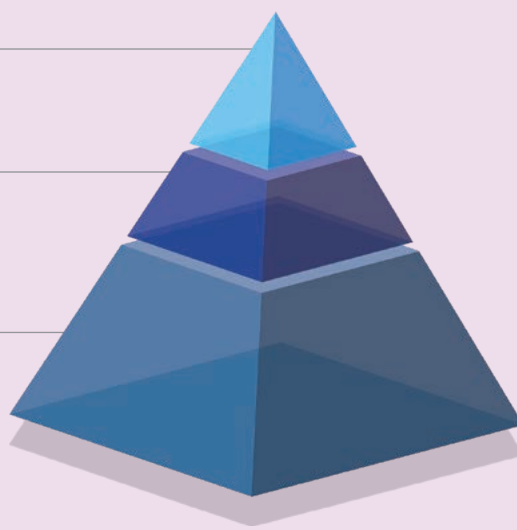
さらに、ミッションピラミッドに基づけば、短期的にリスクがあっても長期的にメリットがあるならば、長期を優先することになります。短期と長期で迷った場合はミッションピラミッドと照らし合わせて、長期的にメリットのある判断をする。VUCA時代の経営として、これが私の重視している哲学です。

VALUE (価値観・DNA)
創造は生命×積極進取

MISSION (存在意義)
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。～

VISION (ありたい姿)
Be a Game Changer
～革新者たれ～

セガサミーグループ
ミッションピラミッド



感動の連鎖を起こしていく

私には「共感されない会社は生き残れない」という持論がありますが、ここでいう「共感」には、エンパシーに加えて「共」に「感動」という意味を含めています。私たちのミッションは感動体験を創造し続けることですが、お客様が感動している姿を見ることで社員も感動し、それが誇りやモチベーションへと繋がります。そして社員の力によって会社がさらに成長し、お取引先や株主・投資家、社会といったすべてのステークホルダーへと感動の連鎖が繋がっていくというのが、私が思う本当の意味の「共感」です。

では、この「感動」を起こすためにはどうすればよいのか。それは、人が期待する以上のエンタテインメントを提供する

ことです。期待どおりの製品・サービスでは、人は納得するものの、感情が動かされることはありません。まだ感じたことのない、体験したことのない未来に、感動は存在します。だからこそ、私たちは、過去に固執することなく、挑戦を続け、常に将来を見据え、エンタテインメントを追求していくべきなのです。

今後も、セガサミーグループをステークホルダーの皆様と共に共感していただける企業へとさらに進化させていく所存ですので、引き続きより一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

CFOメッセージ

最適資本構成にこだわり、
積極的な投資を実行して、
エクイティスプレッドを
拡大します

資本効率を重視した経営

2022年3月期は、同年スタートした中期計画に則り、企業価値最大化を目的とした資本効率重視の経営システムを本格的に導入しました。エクイティスプレッドの拡大と積極的な株主還元を行っていくことで、TSR（株主総利回り）の拡大に繋がっていきます。エクイティスプレッドを拡大していく構成要素として「利益成長」「資本効率向上」「資本コスト最適化」の3つがあります。それぞれの要素を改善すべく、経営資源と利益の配分を行い、有効な手を打っていくことがCFOとしての私の役割です。

中期計画初年度の結果としては、ROEが12.7%と最終年度目標の10%を上回りました。しかしこれは、税金費用等が大幅に減少したことにより純利益が増大した結果です。期中業績の実力以上の数値になっているので、やはり経常利益をコンスタントに成長させて、EPSを力強く増加させていくことが重要であると考えています。

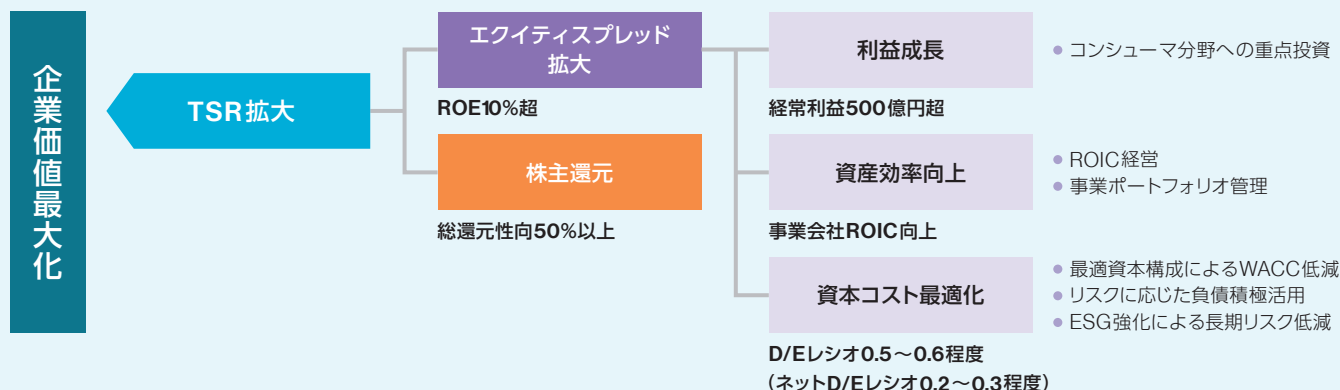


取締役 専務執行役員 グループCFO

深澤 恒一

Koichi Fukazawa

資本効率重視の経営へ



実績と目標

	指標	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2026年3月期目標
企業価値最大化	エクイティスプレッド拡大	ROE	0.4%	12.7%
				10%超 (2024年3月期目標)
	利益成長	経常利益	17億円	333億円
	資産効率向上	全社ROIC	0.5%	10.6%
	資本コスト最適化	D/Eレシオ	0.2倍	0.2倍
				0.5～0.6倍
株主還元	総還元性向	384%	105.8%	基本方針 50%以上
	DOE	2.4%	3.1%	基本方針 3%以上

エクイティスプレッドの拡大に向けて

利益成長については、当グループの主力事業の利益拡大を維持させることで、確実に進捗できると見込んでいます。

エンタテインメントコンテンツ事業のうちコンシューマ分野については、マーケットの流れにしっかりと乗っていることや、マルチプラットフォーム展開やサブスクリプションを中心とした新しいマネタイズモデル対応等により、IP資産を活用できていることで好調を維持しています。Super Gameの創出も長期的に重要な事業戦略ですが、まずは現中期計画期間において、「既存IPのグローバルブランド化」によって、安定的な利益成長を図る体制の確立を目指すとともに、将来の環境変化を見据えた上で積極的な投資を行い、収益拡大を継続していきます。

一方で、遊技機事業については、2021年3月期に実行した構造改革により経営規模を見直し、固定費を大幅に削減することができました。今後は、順次投入を計画している6.5号機やスマート遊技機など、規制見直しに対応した競争優位性ある製品が普及することにより利益の拡大が期待され

ます。引き続き部材調達面におけるリスクはありますが、市場環境が好転しつつある遊技機事業は、今後再び安定的なキャッシュ創出基盤として復活できると信じています。さらに、規制見直しによる過渡期の競争を勝ち抜くことで、遊技機事業にも大きな飛躍があり得ると考えています。

次に資産効率向上については、ROICを事業の管理指標として、現場レベルへの浸透を進めているところです。具体的には、ROIC向上に直結する活動の策定および指標を落とし込んだROICツリーを事業会社各社が作成、進捗のモニタリングを行っており、それをベースに半年毎に各社経営陣との対話の機会を持っています。ROICを管理指標として使う最大の目的は、各事業部門が資産効率とキャッシュを稼ぐことを意識した経営を実現することです。かつては非効率な資産を保有し続けるようなケースも散見されましたが、この資産効率という視点が定着すれば、現場レベルのポートフォリオマネジメントが実現すると考えています。

一方で、ROICを重要な指標の一つとしながらも、短期の

財務目線だけではなく、事業自体の中長期的な成長性を見極めて、戦略的な見地から事業の拡大・縮小を判断することで、バランスの取れた理想とする事業ポートフォリオを確立していきます。有限資源を適切に配分する仕組みづくりはCFOの責務と考えます。

2022年3月期末のD/Eレシオは2021年3月期末並みの0.2倍で、2026年3月期までの目標としている0.5～0.6倍とは

乖離がありますが、資産の再構成だけを目的としたデット調達には想定していません。あくまでも、成長事業投資資金のデット調達による最適構成を実現する方針です。当社では2026年3月期までに総額2,500億円の成長投資を想定しており、D/Eレシオは、それらの事業投資やM&Aも含めた大きな資金需要が発生したときに、最適化に向かっていくと考えています。

株主還元方針を明確化

2022年3月期は、300億円の自己株式の取得と消却を実施しました*。これは、当グループが理想としている最適な資本構成に照らし合わせると、このタイミングでエクイティを圧縮することが妥当であると判断したからです。

今後も、最適資本構成の考えのもとに策定した株主還元方針に従って、総還元性向50%以上またはDOE3%以上の高い方を採用して還元額を決定します。

* 自己株式取得期間：2021年11月～2022年4月／自己株式消却：2022年5月

2,500億円の成長投資計画

2026年3月期までに、コンシューマ分野、ゲーミング領域、その他のそれぞれの成長領域へ合わせて2,500億円の投資を計画しています。

まず、コンシューマ分野には、人員確保を含めた開発パイプラインを充実させ、オーガニックな成長を実現するためにしっかりと投資を行っていきます。それに加え、海外スタジオやモバイル・オンライン分野で有望な案件があれば、M&Aも検討してまいります。特に海外スタジオの買収については、これまでのM&Aの経験や欧州チームのネットワークから成長の見込めるスタジオを目利きする力は備わってきていますので、戦略適合する投資先を選定していきます。また、開発パイプラインだけではなく、ゲームへの関与の多様化に合わせたユーザーコミュニティの拡大に貢献できる案件など、事業戦略に基づき新たなエコシステムに対する投資も行いたいと考えています。コンシューマゲームは成長市場で今後の伸びしろも期待できる領域ですので、1,000億円はあくまで目安として、状況に応じてそれを超える投資も検討していきます。

次にゲーミング領域ですが、こちらも1,000億円の投資を計画しています。同領域は、引き続き当グループの収益の第3の柱として位置づけています。国内外のIR(統合型リゾート)および海外ランドベースのカジノへの参入検討を継続することに加え、海外でのオンラインカジノやスポーツベッティングなどへの投資も視野に検討してまいります。

チャレンジを是とする文化が
浸透し、改めてアグレッシブで
チャレンジングな姿勢へと
会社全体が変化しています

成長領域への投資を検討

コンシューマ分野 約1,000億円	開発リソース強化	投資検討領域 ● オーガニックな開発パイプラインの拡充 ● グローバルモバイル/オンラインゲームの強化
	新たなエコシステムに対する投資	投資検討領域 ● ユーザーコミュニティ活性化に向けたCRM機能の強化 ● 新たに顕在化しつつあるビジネス領域に向けた投資
ゲーミング領域 約1,000億円	ゲーミング領域における投資機会の見極め	投資検討領域 ● 国内外の統合型リゾート ● 海外でのオンラインカジノ・スポーツベッティング ● 海外ランドベースカジノ
その他 約500億円	CVC投資枠拡大(総枠150億円)	● スタートアップ企業等への投資を含むオープンイノベーション活動強化
	新規事業創出、IP獲得 etc.	

計2,500億円

参入障壁が高く収益マージンも大きいゲーミング領域を第3の柱として大きく成長させることが、当グループの将来を力強いものにしていくと考えています。

財務戦略でも挑戦し続ける

コンシューマ分野の成長を中心に、遊技機事業の規制見直しやスマート遊技機の普及の可能性など、投資家の皆様からの当グループに対する期待の高まりを感じています。

里見CEOの強いリーダーシップのもと構造改革を素早く完遂し、厳しい環境をいち早く脱却したことが大きな自信となり、社内にマインドチェンジが起きたことを実感しています。チャレンジを是とする文化が浸透し、改めてアグレッシブでチャレンジングな姿勢へと会社全体が変化しつつあります。

こうした挑戦するマインドが、VISION (ありたい姿)であるBe a Game Changerにつながり、最終的にはMISSION (存在意義)である「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。～」を体現していきます。私もCFOとして、内外環境が追い風となってきた今こそ、資本効率や財務規律を重視した上で、積極果敢に攻めの財務戦略を実施していきたいと考えています。変化の時代に一步踏み出した当グループは、挑戦の姿勢を継続することで、投資家の皆様のご期待にお応えしていきます。



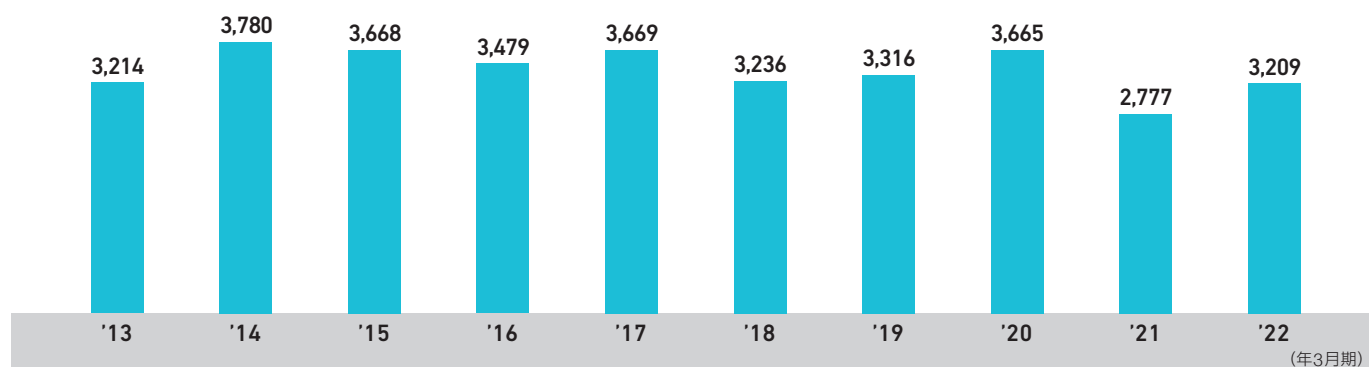
業績トレンド

売上高*1

コンシューマ分野の好調が継続したことに加え、
2021年3月期に新型コロナウイルス感染症の影響を受けた遊技機事業および
アミューズメント機器分野の収益が回復。連結売上高は前期比15.6%増加し、3,209億円となりました。

億円

3,209億円



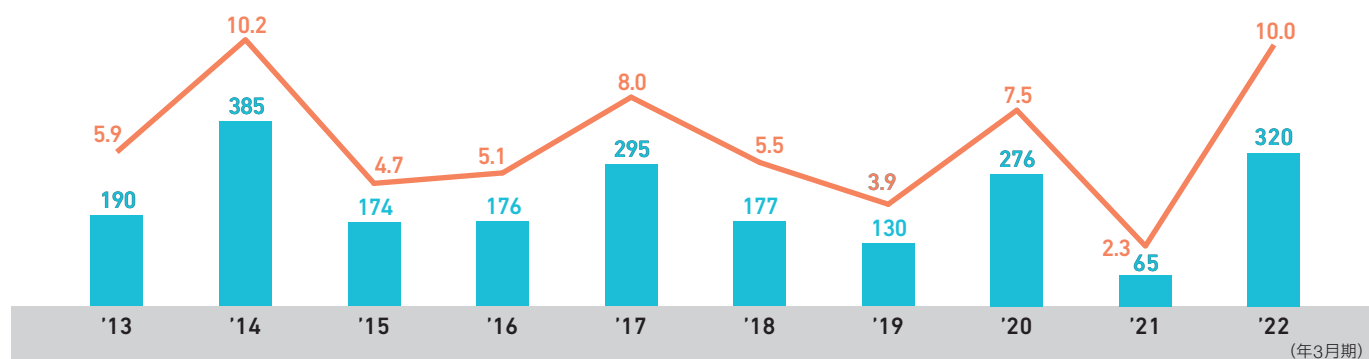
営業利益／営業利益率

遊技機事業およびアミューズメント機器分野が利益計上へと回復したことにより、
営業利益は前期比389.0%増加し、320億円となりました。

億円／%

320億円／10.0%

■ 営業利益 ■ 営業利益率



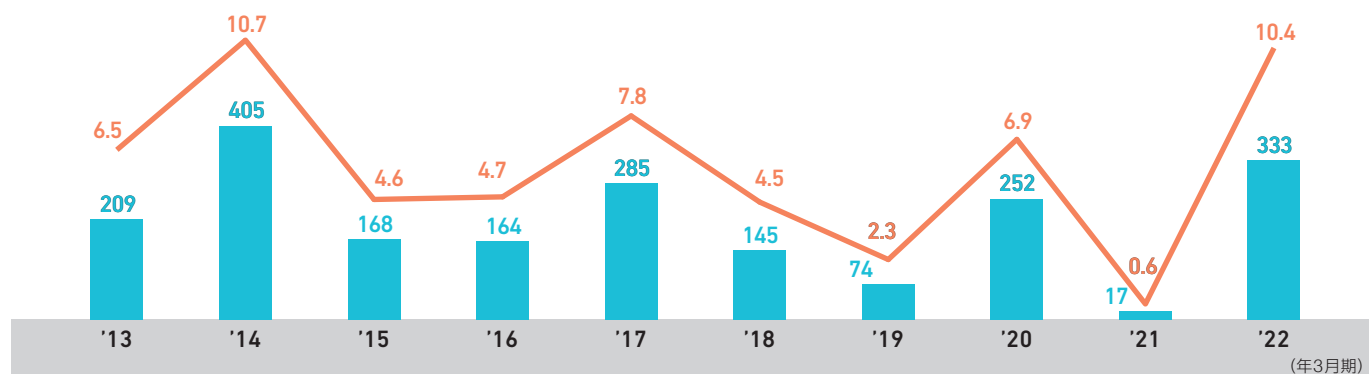
経常利益／経常利益率

経常利益は前期比316億円増加し、333億円となりました。

億円／%

333億円／10.4%

■ 経常利益 ■ 経常利益率



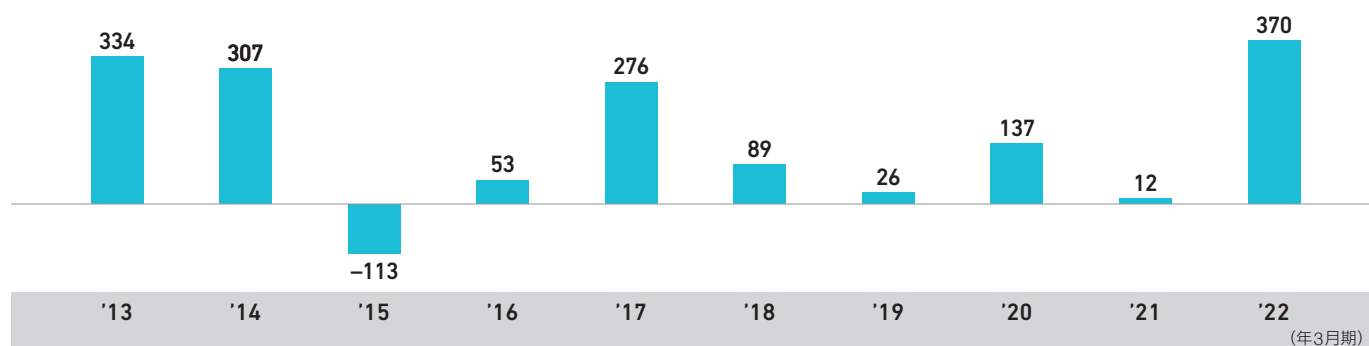
*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。

親会社株主に帰属する当期純利益(損失)*2

投資有価証券売却益を特別利益に計上したほか、繰越欠損金による課税所得の減少や、英国子会社における研究開発に関する税額控除により法人税等が減少したことから、親会社株主に帰属する当期純利益は、大幅に増加し、370億円となりました。

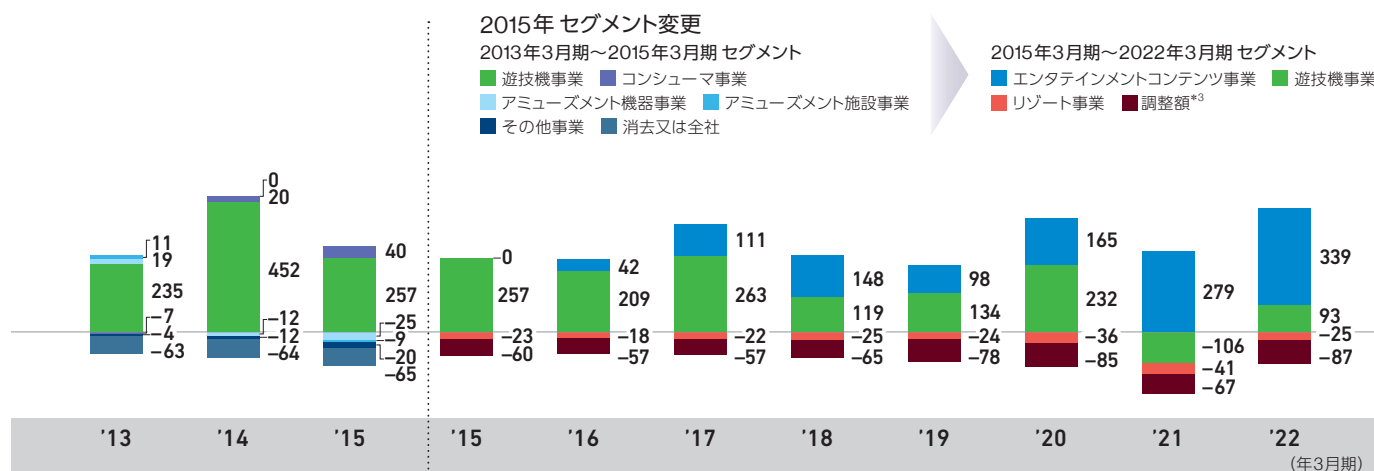
億円

370億円



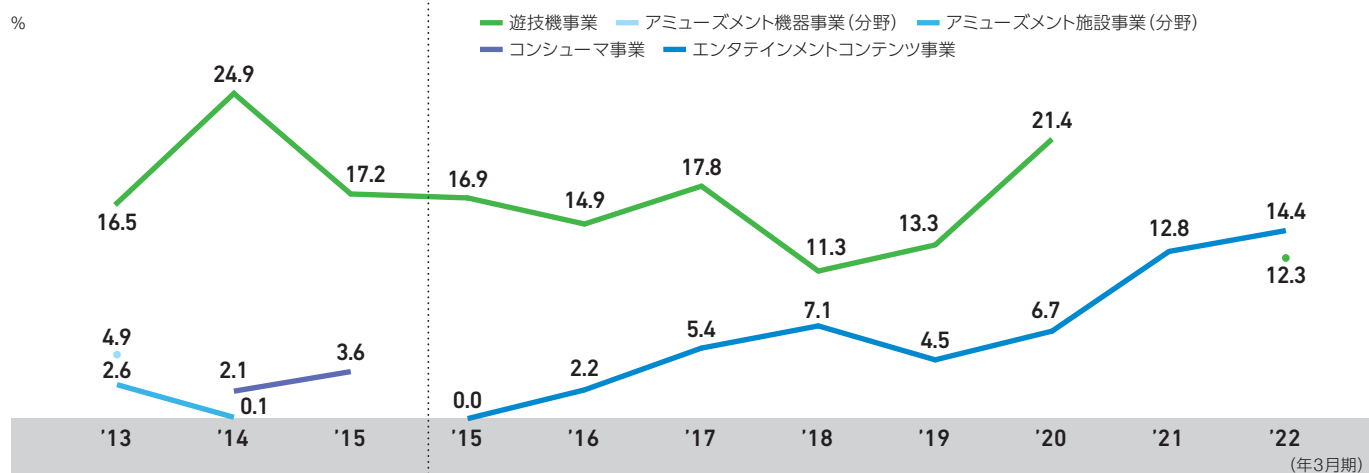
セグメント別営業利益(損失)*3

億円



セグメント別営業利益率

%



*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成25年9月13日 企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

*3 2015年3月期のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

ROE／ROA*4

ROEは前期から12.3ポイント増加し、12.7%となりました。

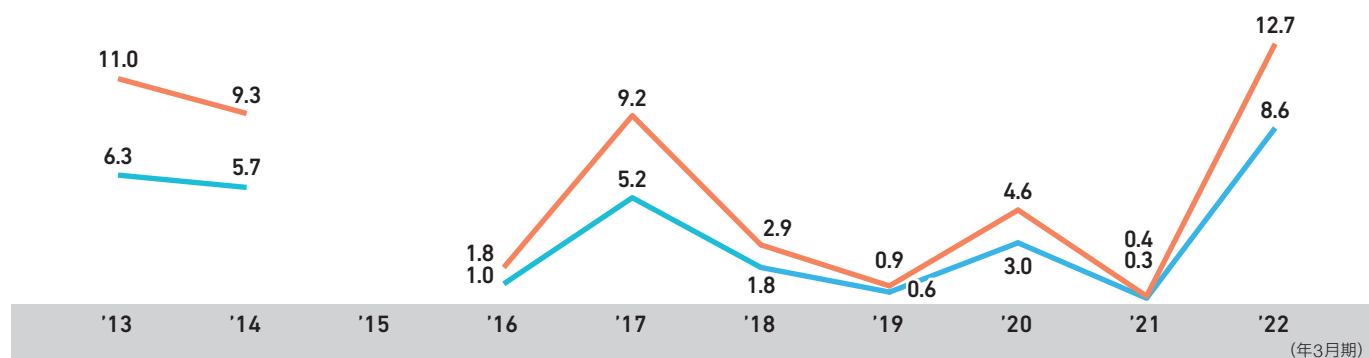
ROAは前期から8.3ポイント増加し、8.6%となりました。

*4 ROA＝親会社株主に帰属する当期純利益／総資産

%

12.7%／8.6%

— ROE — ROA



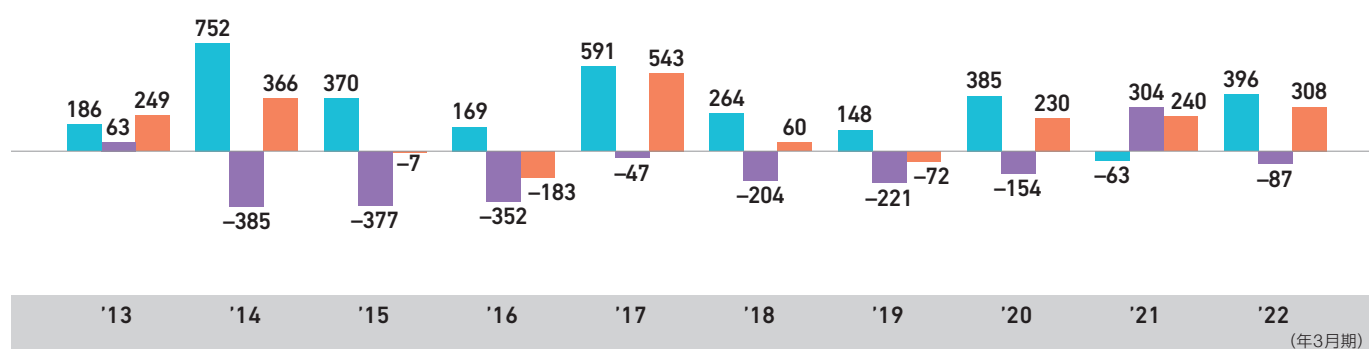
キャッシュ・フロー

2022年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは396億円の収入(前期は63億円の支出)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは87億円の支出(前期は304億円の収入)となりました。

億円

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー ■ フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり当期純利益／1株当たり配当金

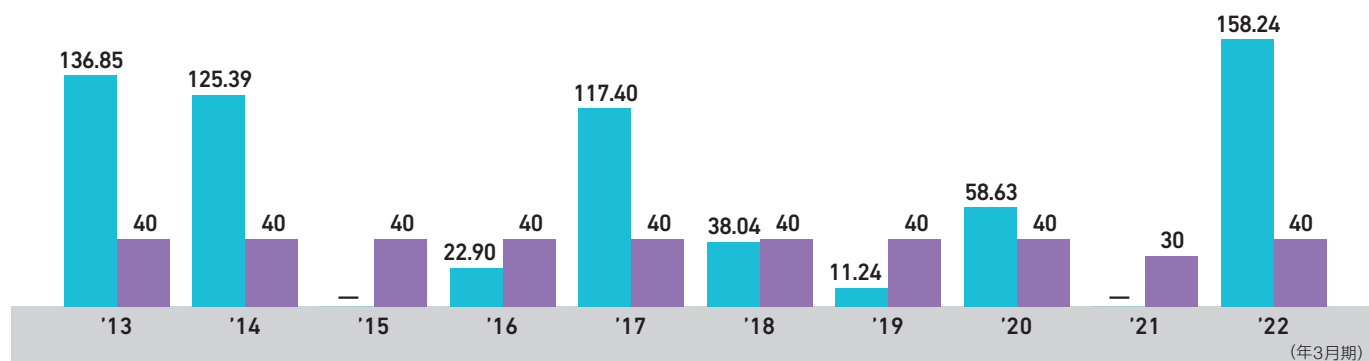
1株当たり当期純利益(希薄化後)は、

158.24円となりました。1株当たり配当金(年間)は、40円となりました。

円

158.24円／40円

■ 1株当たり当期純利益(希薄化後) ■ 1株当たり配当金



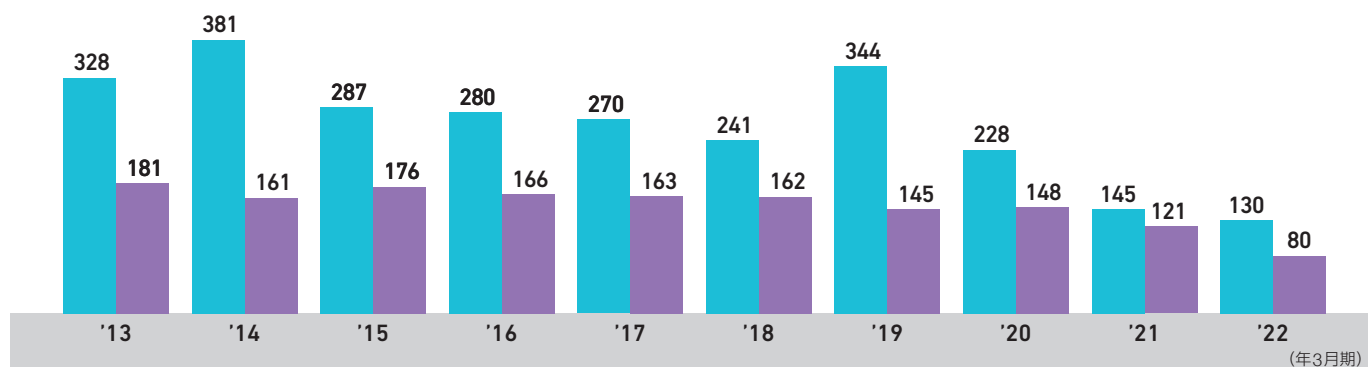
設備投資額／減価償却費^{*5}

設備投資額は、前期比10.3%減少し、130億円となりました。
減価償却費は前期比33.9%減少し、80億円となりました。

130億円／80億円

億円

■ 設備投資額 ■ 減価償却費



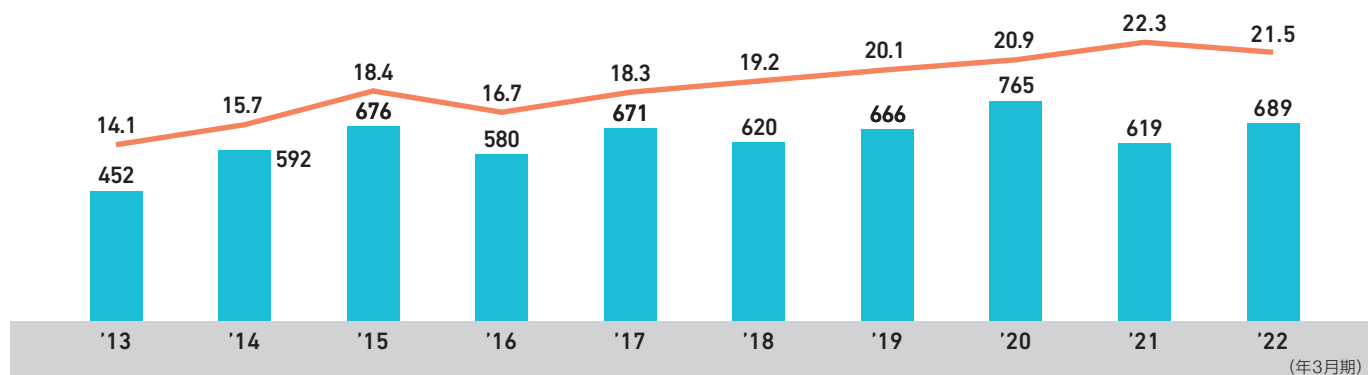
研究開発費・コンテンツ制作費^{*5}／売上高研究開発費率

研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比11.3%増加し、689億円となりました。

689億円／21.5%

億円／%

■ 研究開発費・コンテンツ制作費 ■ 売上高研究開発費率



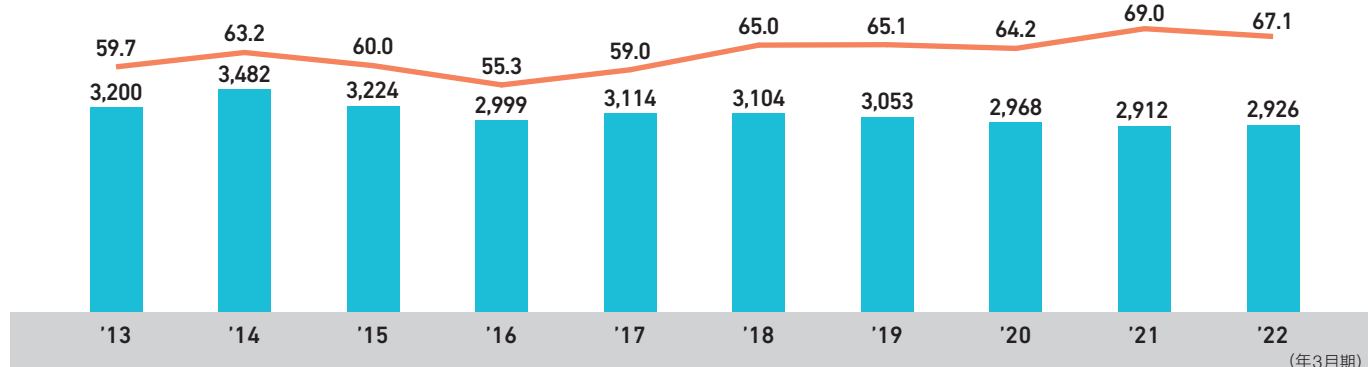
純資産／自己資本比率

純資産は、前期末に比べ14億円増加し、2,926億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べ1.9ポイント低下し、67.1%となりました。

2,926億円／67.1%

億円／%

■ 純資産 ■ 自己資本比率



^{*5} 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

BUSINESS OVERVIEW

ENTERTAINMENT CONTENTS エンタテインメントコンテンツ事業

PACHISLOT AND PACHINKO MACHINES 遊技機事業

RESORT リゾート事業



©SEGA
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.
©Sammy

価値創造の源泉となるIPポートフォリオ

当グループは、競争力のあるIPを複数保有しています。保有IPの有効活用を通じて、安定的な収益を実現するとともに、IPの価値を多面的に拡大しています。



買収IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数／台数／ダウンロード数 (DL)
「真・女神転生」シリーズ	1992年	—	32作品	約 1,900万 (本／DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)
「ペルソナ」シリーズ	1996年	—	18作品	約 1,550万 (本／DL) (フルゲーム、F2P合計)
「Total War™」シリーズ	2000年	— — — —	—	4,040万 (本／DL)以上
「Football Manager」シリーズ	2004年	— — — —	—	2,500万 (本／DL)以上

自社開発IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数／台数／ダウンロード数 (DL)
「ソニック」シリーズ	1991年		—	約 15.1億 (本／DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)
「ぷよぷよ」シリーズ	1991年 ^{*1}		—	約 3,770万 (本／DL ^{*2} ／ID／ユーザー) (フルゲーム、F2P、AM登録ID総数 (IP取得後からの累計))
「サクラ大戦」シリーズ	1996年		—	約 580万 (本／DL) (フルゲーム、F2P合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年	—	167作品	約 1,980万 (本) (フルゲーム合計)
「バーチャファイター」シリーズ	1993年		—	1,880万 以上(本／DL／ID) (パッケージ・デジタル合計。アミューズメント機器のID数合計)
「アラジン」シリーズ	1989年	— —	15作品 ^{*3}	約 58万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)
「獣王」シリーズ	2001年	— —	16作品 ^{*3}	約 51万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)
「ファンタシースター」シリーズ	1987年	—	—	約 900万 ユーザー ^{*4}
「チェインクロニクル」シリーズ	2013年	— —	3作品	約 2,500万 (本／DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)

*1セガが権利を取得したのは1998年。累計販売本数は権利取得以降にセガから販売されたタイトルのみを集計

*2Free to Play (F2P) タイトルのダウンロード数を含む *3パチスロ・パチンコ遊技機合計 *4「ファンタシースターオンライン2」、「PS2 ニュージェネシス」国内版・グローバル版における集計値

外部IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数／台数／ダウンロード数 (DL)
「初音ミク×セガプロジェクト」シリーズ	2009年	— —	67作品	約 1,850万 (本／DL ^{*2}) (フルゲーム、F2P合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年		38作品 ^{*3}	784万 (本／DL／台)以上 (パチスロ・パチンコ遊技機、フルゲーム、F2P、アミューズメント機器合計)
「蒼天の拳」シリーズ	2009年	— —	16作品 ^{*3}	約 49万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)

© SEGA / © Crypton Future Media, INC. www.piapro.net **piapro**

©武論尊・原哲夫／NSP 1983, ©NSP 2007 著作権許諾証 YBJ-918 ©Sammy

©原哲夫・武論尊／NSP 2001, 著作権許諾証 YRB-320 ©Sammy

エンタテインメントコンテンツ事業

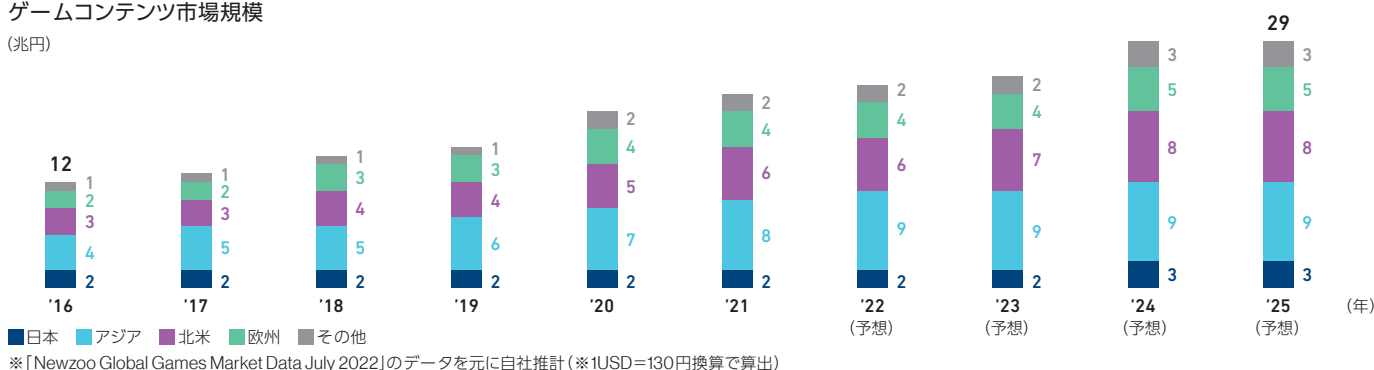
豊富なIP資産を活用し、グローバルでコンテンツ展開を行うほか、幅広い事業ポートフォリオによる事業価値の拡大を追求していきます。

外部環境

グローバルでのゲームコンテンツの市場規模はダウンロード販売の拡大や、ゲーム配信プラットフォームの増加を背景に成長が続いています。アミューズメント機器、施設市場は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、厳しい状況にありましたが、2021年以降プライズが好調さを取り戻し、徐々に回復傾向にあります。

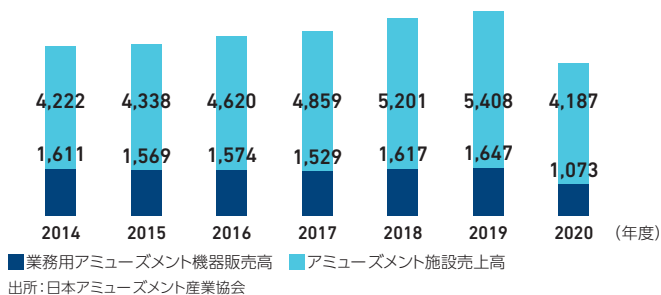
ゲームコンテンツ市場規模

(兆円)

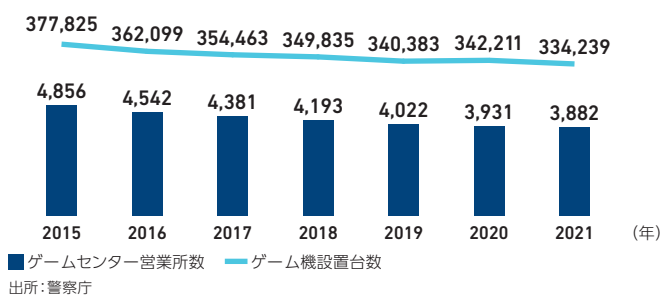


国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高

(億円)



ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数



今後想定される機会とリスク

機会

ゲームコンテンツ市場の成長継続
グローバルでのゲーム市場は、ゲームコンテンツやサービスのデジタル化に伴い、プラットフォームが拡大・多様化しています。また、ビジネスモデルについては、パッケージ販売やダウンロードコンテンツ販売、F2P、サブスクリプションサービス等により収益機会が多様化するとともに、長期間にわたる継続的に販売できるモデルとなるなど、市場環境は大きく変化しています。

リスク

開発費高騰のリスク
ゲームコンテンツの開発費は物価上昇や人材流動化、開発期間の長期化等に伴って増加傾向にあり、想定した投資回収ができないリスクがあります。

対応

タッチポイントの拡大

- ・グローバル展開強化
- ・マルチプラットフォーム対応
- ・マルチ言語対応

プロダクトライフサイクルの長期化

- ・IP資産の活用
- ・デジタル販売強化
- ・マルチマネタイズ

ユーザーエンゲージメントの強化

- ・コミュニティマネジメント
- ・メディアミックス強化

事業の概要

広範な分野での展開により、安定的収益を確保

エンタテインメントコンテンツ事業は、様々なエンタテインメント領域で事業を展開しています。領域ごとに異なる市場の成長性や競合状況のもと、バランスの取れたポートフォリオを基盤に、特定のIPやタイトル、事業に依存せず、安定的な収益を生み出しています。

Consumer Games

コンシューマ分野

既存IPのグローバルブランド化を推進し、収益規模を拡大していきます。

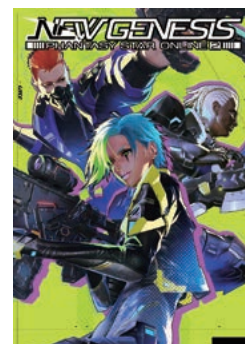
休眠IPを含め豊富なIP資産を有効活用するため、リメイク、リマスター、リブートなどの展開だけでなく、サブスクリプションサービスへの提供をはじめとしたマルチマネタイズを進めていきます。



「ソニックカラーズ
アルティメット」
©SEGA



「プロジェクトセカイ
カラフルステージ! feat. 初音ミク」
© SEGA / © Colorful Palette Inc. /
© Crypton Future Media, INC. www.piapro.net
piapro All rights reserved.



「PSO2 ニュージェネシス」
© SEGA



「UFOCATCHER 9 third」
©SEGA

Amusement Machine

アミューズメント機器分野

引き続き好調を維持しているプライズカテゴリーを中心に
取り組み、収益効率の向上を目指します。

Animation and Toys

映像・玩具分野

映像分野は、主要IPの「名探偵コナン」「それいけ!アンパンマン」「ルパン三世」等のアニメーション制作に加え、映像ライセンスビジネス、マーチャンダイジングビジネスなどにも取り組んでいます。

玩具分野は、主力の知育玩具やキャラクター製品、大人向け製品など、幅広いターゲットに向けて展開しています。



劇場版「名探偵コナン 緋色の弾丸」
©2020 青山剛昌 / 名探偵コナン製作委員会

特集：グローバルリーディングコンテンツ



持続的に大きな成長が見込まれるグローバルゲーム市場

グローバルゲーム市場は、右肩上がりに成長を続けています。デジタルディストリビューションの進展を背景に、世界中のより多くの人々にゲームコンテンツが届けられるようになり、2025年にはグローバル市場全体で29兆円に到達すると予想されています。

ゲームコンテンツ市場規模(全世界)

2015年

12兆円

2020年

23兆円

2025年(予想)

29兆円

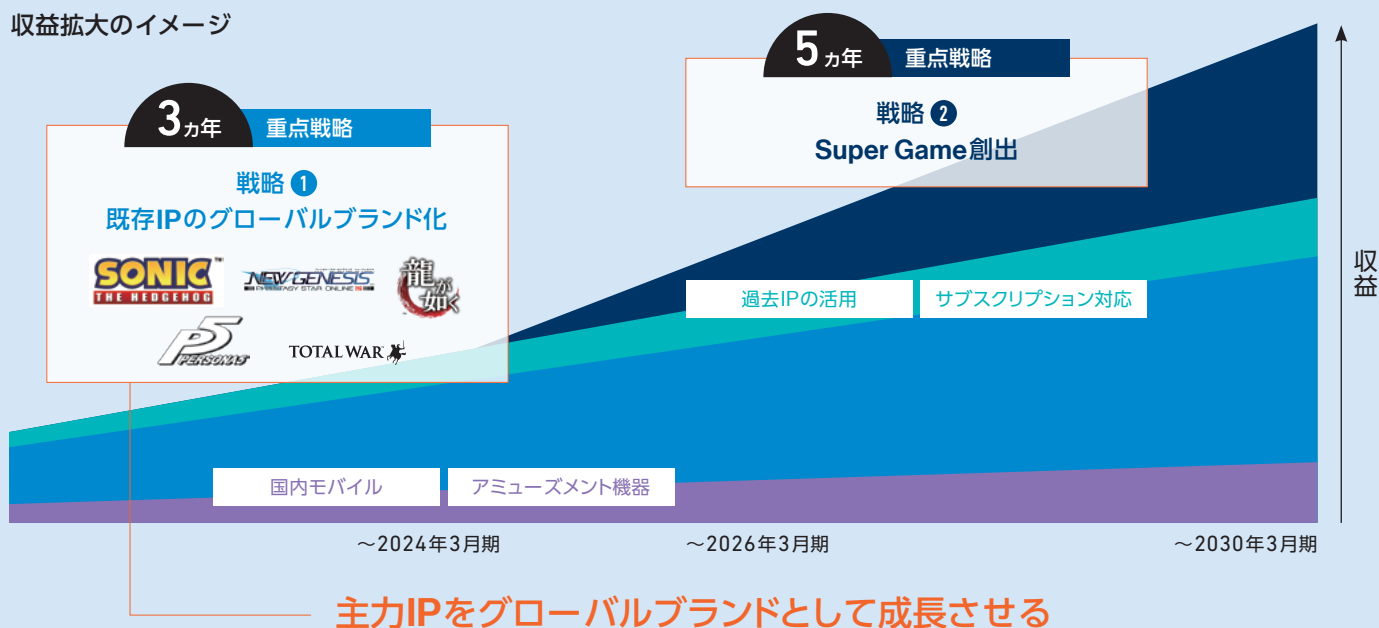
※「Newzoo Global Games Market Data July 2022」の
データを元に自社推計(※1USD=130円換算で算出)



中期計画における重点戦略

エンタテインメントコンテンツ事業におけるコンシューマ分野では、大きく2つの重点戦略を進めています。1つ目は、2024年3月期までに既存IPを強化し、盤石な収益基盤を構築すること。2つ目は、2026年3月期までにSuper Gameを創出することです。この2つの重点戦略を推し進めることで、さらなる収益拡大を図っていきます。

収益拡大のイメージ



ブランド拡大のイメージ

① タッチポイントの拡大

- グローバル展開強化
- マルチプラットフォーム対応
- マルチ言語対応

② プロダクトライフサイクルの長期化

- IP資産の活用
- デジタル販売強化
- マルチマネタイズ

③ ユーザーエンゲージメントの強化

- コミュニティマネジメント
- メディアミックス強化

プロバイダーを目指して

IP戦略事例

ソニックIP



ユーザーとのタッチポイントを増やし エンゲージメントを高め続ける

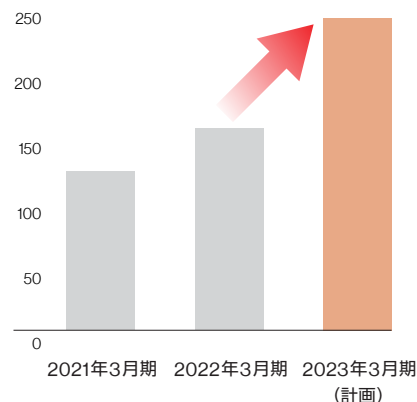
セガのIP戦略の中核を担い、特に海外で非常に高い人気を得ているソニックIPでは、戦略的にグローバルメディアミックス展開を仕掛け、収益機会を拡大させています。世界的な大ヒットとなった映画展開を起爆剤とし、グローバル配信プラットフォームでのアニメ化、世界的人気ゲームとのコラボレーション、玩具やアパレルなど様々な分野へのライセンス展開を行うことで、戦略的にユーザーとのタッチポイントやテリトリーを拡大し、グローバルレベルでファンを増やし続けています。

そして、大きな成長を遂げているソニックIPのファンベースに対して、新作ゲームを提供することで、さらなる収益化を図っていきます。

2022年3月期は「ソニックカラーズ アルティメット」、2023年3月期は「ソニックオリジンズ」、そして大型タイトルである「ソニックフロンティア」をリリースします。また、2024年3月期以降に向けても、ソニックIPとして多くのプロジェクトを進めています。今後もより一層充実したラインナップを提供し、IP価値を高めていきます。

ソニックIPの売上推移

(億円)



IP戦略の方向性

収益拡大

戦略的なメディアミックス展開

グローバルレベルでファン拡大

急拡大したユーザーベースに対して、 新作ゲーム投入

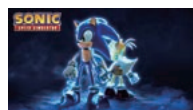
2022年にNetflixで新アニメシリーズ
「SONIC PRIME」をグローバルローンチ



巨大なユーザープールを抱える世界的な人気ゲームとのコラボ



Minecraft (2021年6月)



ROBLOX (2022年6月開始)



Fall Guys (2022年8月開始)

アニメ

コラボ

「タッチポイント」×「テリトリー」拡大



映画

ゲーム

ライセンス

「ソニック・ザ・ムービー／
ソニック VS ナックルズ」が、前作に引き続き、
グローバルで大ヒットを記録



リマスタータイトル

「ソニックオリジンズ」



新作タイトル

「ソニックフロンティア」



収益拡大

玩具、ゲーム、食品、アパレル等
様々な分野へIPを展開



Danone Mobile Partnership

IP戦略事例 アトラスIP

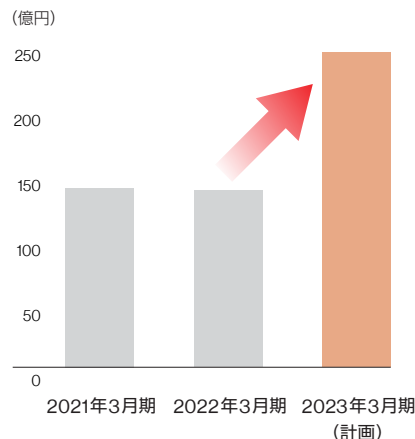
マルチプラットフォーム展開を 本格化させ、グローバルIPとしての 成長を図る

ATLUS

アトラスは、ペルソナ、真・女神転生をはじめとする世界中で熱狂的なファンを持つ有力IPを数多く保有し、近年はユーザー評価が高いRPGゲームブランドとしてのポジションを確立しています。

新作としては、2022年3月期にリリースした「真・女神転生V」が高い評価を得た他、2023年3月期には、セガサターンで人気を博したIPの25年ぶりの新作「ソウルハッカーズ2」をリリースしました。また、主力のペルソナIPにおいては、2023年3月期より、過去の名作のリマスター展開を戦略的に進め、これまで対応できていなかったプラットフォームに対しても積極的な展開を進めることで、グローバルファンベースのさらなる拡大を図っていきます。

ペルソナ、ソウルハッカーズ、
真・女神転生の売上推移



IP戦略の方向性

ユーザー評価の高いタイトル群の活用

- リマスター、既存IPの活用
- マルチプラットフォーム展開

グローバル ファンベース構築

● リマスター

ペルソナシリーズにおいて、過去のナンバリング作品のリマスターを2023年3月期より本格的にリリース



● 既存IPの活用

セガサターンで人気を博したIPの25年ぶりの新作として販売した「ソウルハッカーズ2」



©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

● マルチプラットフォーム展開

施策1 タッチポイントの拡大

施策2 プロダクトライフサイクルの長期化

★ 2023年3月期以降 ☆ 2021年3月期 ☆ 2020年3月期

タイトル名	オリジナル 発売時期	マルチPF (記載は一例)							グローバル展開／マルチ言語		
		コンソール						PC	日本	アジア	欧米
		PS4	PS5	Xbox One	Xbox S/X	Xbox GamePass	Switch	Steam			
ペルソナ3 ポータブル	2010年3月期	★		★	★	★	★	★	★	★	★
ペルソナ4 ザ・ゴールデン	2013年3月期	★		★	★	★	★	★	★	★	★
ペルソナ5 ザ・ロイヤル	2020年3月期	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
ソウルハッカーズ2		★	★	★	★			★	★	★	★

TOP INTERVIEW

トップインタビュー



Be a Game Changer

～世界30億人のゲーマーに刺さる
コンテンツとサービスの創造者たれ～



株式会社セガ 代表取締役社長COO

杉野 行雄 Yukio Sugino



株式会社セガ 取締役副社長 Co-COO

内海 州史 Shuji Utsumi



Q コンシューマ分野が急成長した理由を教えてください。

杉野 現中期計画の中で、グローバル市場への積極展開を骨太の方針として掲げ、そのニーズをしっかりと取り込めたことが大きな要因だと考えています。近年、海外売上の業績に占める割合がより鮮明になってきており、社内においてもグローバル市場でも十分に戦えるという自信や空気が醸成されつつあります。セガは、長い歴史の中で多くのゲームを創出してきていますが、そのライブラリの多さがゆえ、巣ごもり効果の恩恵という側面においても、大きな後押しを受けることができたと思います。

内海 世界的なコロナ禍による巣ごもり効果の影響により、ゲームに対する強い需要喚起とデジタル化が大きく進んだことは、コンシューマ分野の成長にとって強い追い風となりました。また、GAFAMに代表されるメガプラットフォーマーがゲーム業界に本腰を入れて参入してきましたが、これらも含めたプラットフォーマーとの強固なリレーションシップの構築を戦略的に進めてきたことも大きかったと思います。マーケティングをはじめとする各種サポートを受けるなど、非常に良い関係を構築することができています。



Q セガは、ゲーム開発力や保有するIPに対して高い評価を得ている一方で、なかなかそれが収益に直結しない側面があったと思います。そうした課題に対し、近年どのような改革を進めてきたかについて教えてください。

内海 セガは、長い歴史の中でいくつもの画期的なゲームを生み出し世に送り出してきたこともあり、豊富なIP資産を保有しています。私はかつてセガで働き、その後様々なエンタテインメント業界を渡り歩いてきましたが、再びセガに戻った際に、まさに「セガは“Treasure Island”である」と思いました。

ただ残念ながら、これまではこうした数多くのIP資産を有効に活用できていませんでした。そこで、IP資産を徹底的に洗い出し、有望なIPについては戦略的にリマスターやリメイクの展開を進めています。ゲーム業界は、デジタル化の進展に伴い大きく市場が広がり、ビジネス形態も変わりつつ

あります。セガのIPを世界中のより多くの人々に届けることが可能になってきており、その中心となる戦略がマルチプラットフォーム展開とグローバル同時発売です。従前は日本で特定のプラットフォームでリリースし、その後海外へ展開する方法が主流でした。現在は、流通のデジタル化進展に伴い物理的な制約から解放されたことにより、コンテンツが瞬時に世界中に届く時代が到来しましたので、まさに千載一遇のチャンスと言えます。ただこれは言うは易く行うは難しであり、その実現を加速すべく、現場レベルから仕事のやり方を徹底的に見直しました。たとえばグローバル同時発売に向けては、



海外の実績が
より鮮明になってきており、
グローバルでも十分に
戦えるという雰囲気
現場に生まれてきています。

毎朝開発部門やマーケティング部門が海外拠点のスタジオとオンライン会議を行い、企画や進捗状況を細かく共有して目線を統一しています。また、ゲームの内容やマーケティングプランについても、各地域のニーズに合わせた固有のアレンジを加えつつも、統一すべき世界観についてはあらかじめメッセージを共通化し、共有しなければなりません。企画、開発をはじめ、その後の製品化されるまでのバリューチェーンもグローバル視点で見直し、仕事のやり方自体を大きく変えていく必要があります。こうした取り組みが進んでいくことによって、「日本のユーザーだけではなく、海外のユーザーにどうしたらこのゲームが受け入れてもらえるか?」という発想に切り替わってきており、数年前とは見違えるほど社内の意識や空気感は変化していると思います。

杉野 ディストリビューションの観点から補足すれば、世界的なコロナ禍を受けてユーザーがデジタルダウンロードによってゲームを購入する流れが一層加速しています。デジタルディストリビューションは、物理的な制約から解放されるのみならず、柔軟なプライシング戦略を採ることができるという点でも大きなメリットがあります。また、面の拡大という点では、展開するテリトリーをいかにして拡大していくかが重要となります。特にフィジカルな販売店を通じた従来のディストリビューション網が未発達な新興市場の開拓においては、デジタルディストリビューションの進展が今後大きな役割を果たしていくと期待しています。



Q エンタテインメント事業の利益率の考え方について教えてください。Super Gameへの投資も含めて、どのようにマネジメントをしていくかについて教えてください。

杉野 利益率の維持、向上については、重要な経営課題として意識しています。一方で、グローバルゲーム市場が持続的な成長トレンドにありますので、売上高の成長も重視していきます。グローバルレベルでの競争力を高めていけば、利益率、売上高のいずれも連動して上昇していく指標と考えています。競争力を高めていくべく、内部組織の改革、人財の強化、挑戦的な風土づくりなどの施策についても着実に進めていきます。

内海 2022年3月期のコンシューマ分野の営業利益率は、18.5%となり、だいぶ改善はされてきました。エンタテインメントビジネスは、ヒット作が生まれると利益率が大きく上昇する特性がありますので、いかに良い作品をつくり、持

続的にヒット作を生み出していけるかがポイントとなります。また、デジタルディストリビューションへの転換が進むことは、利益率の向上にもプラスに働きます。

競合他社と比べるとまだまだセガの利益率は低く、裏を返せばまだ伸ばせる余地は十分にあると思っています。そのためには、まずは既存IPをしっかり強化していくことが重要です。グローバルでスタジオ体制を持つ開発力やブランド力、豊富なIP群というセガの強みをしっかりと活かしていきます。また、中長期スパンでさらなる飛躍をしていくために、Super Gameへの投資を戦略的に実施していきます。大きなチャレンジを伴いますが、タイトルポートフォリオを構築し、投資と利益率のバランスについてもしっかりとコントロールしていく考えです。

グローバルで展開されている豊富なIP群を保有

欧州管轄スタジオIP



日本管轄スタジオIP



主な過去IP



Q ソニックIPは飛躍的に価値を高め、マネタイズも順調です。その他のIPも含め、今後IP価値を高めるために鍵となるタッチポイントの拡大とエンゲージメントの向上に向けた取り組みについて、お聞かせください。

内海 ソニックIPは、映画のグローバルレベルでの大ヒットによってブレイクスルーが起きたと感じています。ゲームや周辺領域への波及効果はもとより、映画のヒットにより喚起されたソニックIPの価値向上をフックとして、ハリウッドをはじめとした海外の巨大メディア企業とのコミュニケーションフローが構築できたことは非常に大きな成果です。現在、ソニックIP以外のIPについてもハリウッドの関係者との間で対話を進めており、今後の展開が楽しみな状況になってきています。映画やアニメ等でもIPの価値が高まれば、結果としてゲームの収益にも大きく貢献してくると思っています。

杉野 ソニックIPは、マネタイズしながらタッチポイントを増やしているという好循環が生まれています。これほどま

で順調に成長しているIPは世界を見渡しても希少だと思います。また、ソニックIP以外にも、セガが保有している強力なIP群のタッチポイント拡大とエンゲージメントの向上を戦略的に図っていきます。エンゲージメントの向上という観点からは、SNS等に加えて専用の動画配信スタジオを設置し、ユーザーと直接コミュニケーションを図ることができる環境を整えています。また、2022年7月にロサンゼルスで開催されたアニメエキスポ2022にセガ・アトラスのブースを出展するなど、今までにない取り組みも進めています。こうしたファンとの直接的な接点を含め、新しいタッチポイントを増やしながらグローバルレベルでのIPの価値の向上を進めていきます。

私は、セガのことを
まさにTreasure Islandだ
と思っています。

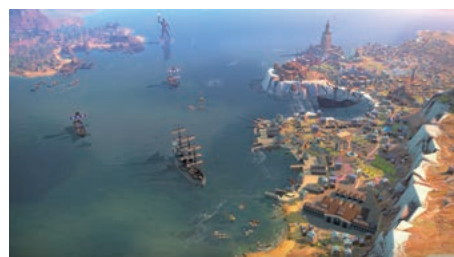
2022年3月期の実績

コンシューマ分野

グローバル同時発売やマルチプラットフォーム対応、リマスタータイトルの投入、サブスクリプション対応等による、「既存IPのグローバルブランド化」に取り組みました。フルゲームは、新作タイトルとして、「HUMANKIND™」、「ソニックカラーズ アルティメット」、「LOST JUDGMENT: 裁かれざる記憶」、「真・女神転生V」、「Total War: WARHAMMER III」等を発売し好調に推移したほか、リピートタイトルについても堅調に推移したことにより、販売本数は2,720万本(前期は4,177万本の販売)となりました。F2Pについては、既存タイトル「プロジェクトセカイカラフルステージ! feat. 初音ミク」が好調に推移したほか、新作タイトルとして「PSO2 ニュージェネシス」、「シン・クロニクル」をリリースしました。

2022年3月期(実績)

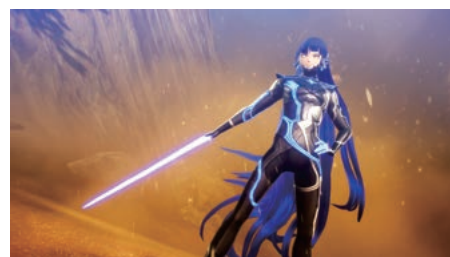
売上高: **1,583** 億円 営業利益: **293** 億円



「HUMANKIND™」
©Amplitude Studios 2021.
©SEGA.

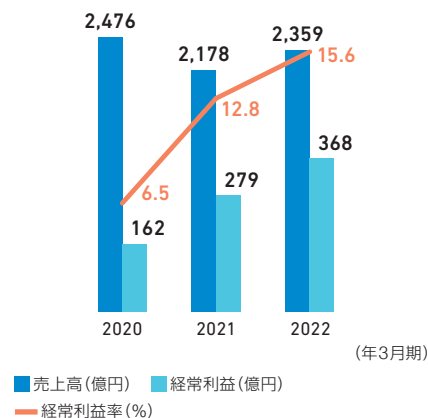


「LOST JUDGMENT: 裁かれざる記憶」
©SEGA



「真・女神転生V」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

エンタテインメントコンテンツ事業の業績



アミューズメント機器分野

新作タイトル「英傑大戦」等を発売したほか、UFOキャッチャー®シリーズやプライズ等の販売が好調に推移しました。

2022年3月期(実績)

売上高: **497** 億円 営業利益: **25** 億円



「英傑大戦」
©SEGA

映像・玩具分野

映像においては、劇場版「名探偵コナン 緋色の弾丸」を公開したほか、映像制作や配信に伴う収入等を計上しました。玩具においては「カメラもIN! マウスでさせかえ! すみっコぐらしパソコンプレミアム」や「鬼滅の刃POD」等の新製品や定番製品を販売しました。

2022年3月期(実績)

売上高: **256** 億円 営業利益: **30** 億円



「カメラもIN! マウスでさせかえ!」
すみっコぐらしパソコンプレミアム
©2021 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.

今後の展開

2022年3月期

売上高: **2,359**億円

営業利益: **339**億円

経常利益: **368**億円

2023年3月期(計画)

売上高: **2,770**億円

営業利益: **390**億円

経常利益: **400**億円

コンシューマ分野

フルゲームにおいて、新作タイトルの投入を本格化していきます。2023年3月期は大型新作「ソニックフロンティア」の販売を予定しているほか、ペルソナシリーズのリマスター版となる「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」をはじめ、「ソウルハッカーズ2」、「Two Point Campus」、「Endless Dungeon」等の複数の新作タイトルを販売する予定です。F2Pにおいては、引き続き既存タイトルの運営強化に取り組むほか、新作1タイトルをリリース予定です。

なお、今後の経営環境として、物価上昇や人財流動化等の影響に伴う開発コストの上昇および開発期間の長期化について注視が必要ですが、現時点で大きな影響はありません。

2023年3月期(計画)

売上高: **1,920**億円

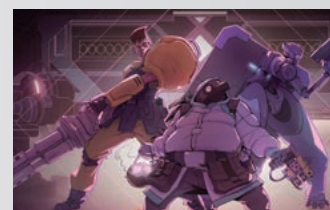
営業利益: **345**億円



「ソニックフロンティア」
©SEGA



「Two Point Campus」
©Two Point Studios 2022. Published by SEGA.



「Endless Dungeon」
©Amplitude Studios SAS. ©SEGA.

アミューズメント機器分野

プライズカテゴリーへの需要が継続しているものの、サプライチェーンの混乱や為替変動、原材料の高騰による影響が顕在化しています。引き続き注視しつつ、UFOキャッチャー®シリーズやプライズ等の販売を強化していきます。

2023年3月期(計画)

売上高: **558**億円

営業利益: **33**億円

映像・玩具分野

映像分野において劇場版「名探偵コナン ハロウィンの花嫁」等の新作映画の配分収入や、各種映像配信等を展開するほか、玩具分野において新製品および定番製品の販売を予定しています。

2023年3月期(計画)

売上高: **287**億円

営業利益: **30**億円



劇場版「名探偵コナン ハロウィンの花嫁」
©2022 青山剛昌／名探偵コナン製作委員会

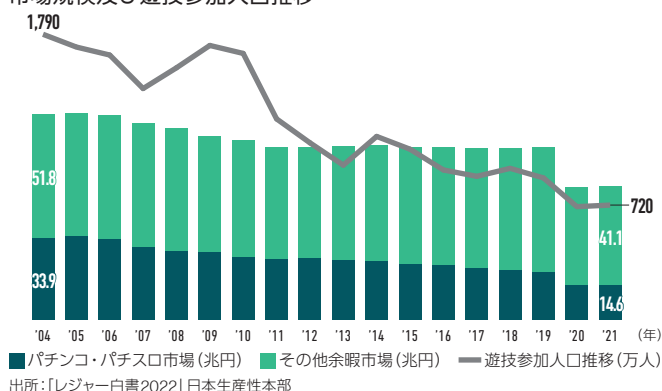
遊技機事業

「業界の革新者」として新たな取り組みを打ち出していくとともに、収益性の強化を通じて、安定的な利益の創出を目指します。

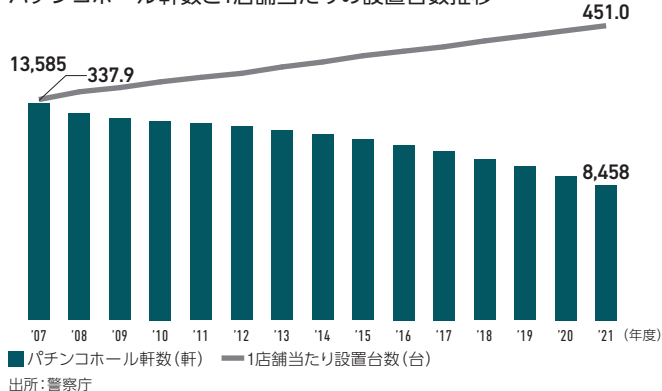
外部環境

1995年以降緩やかに遊技人口が減少傾向にあることから、パチンコホールの軒数や設置台数、遊技機の年間回転率は長期的に減少トレンドを辿っています。一方で、大型店の出店や大手パチンコホールの増加により、1店舗当たりの設置台数は増加傾向にあります。

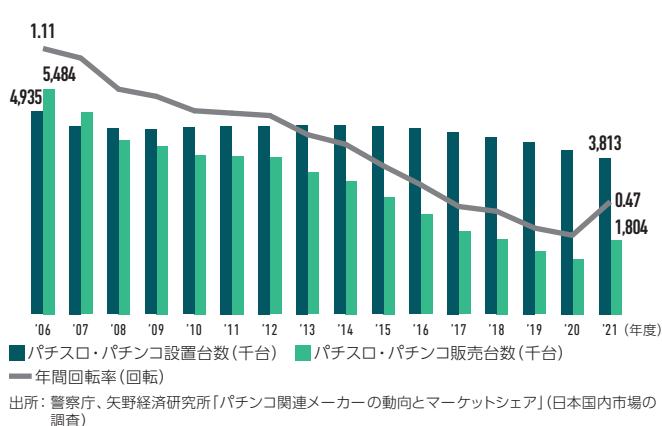
市場規模及び遊技参加人口推移



パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移

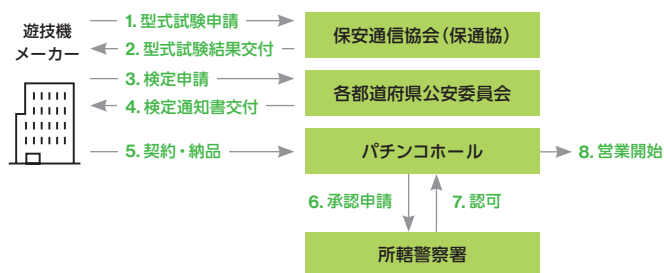


遊技機設置台数、販売台数、年間回転率推移



遊技機の許認可プロセス

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。



市場データの詳細はP81-82をご参照ください

今後想定される機会とリスク

対応

機会

ユーザー層拡大の可能性

規制の見直しにより、ゲーム性の幅が広がった新基準機はユーザー層の裾野を広げる可能性があります。

規制見直しに対応した機種の新需要拡大

規制見直しに対応した機種がユーザーの支持を得られれば、ホールの需要喚起に繋がり、販売台数の増加が期待できます。

リスク

遊技人口の減少

遊技人口の減少は、ホールの購買力を低下させ、販売台数に影響を与えます。

適合リスク

想定通りに適合*が取得できない場合、販売に大きく影響を与える恐れがあります。

* 遊技機の許認可プロセス「型式試験結果交付」の適合

部材リスク

部材が調達できないことによって、販売機会を逸する恐れがあります。

ヒットの創出

- ラインナップの見直し
- ヒットの確率を高める
- メディア機能の強化

事業効率の向上

- 開発効率の向上
- 部材共通化等による原価低減
- EC化の推進

事業の概要

開発力を活かし、ニーズに応える製品を供給

遊技機事業は、強力なIP群と、業界屈指の開発力を活かし、幅広いファンのニーズに応える製品を供給しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに市場の活性化に寄与する斬新な遊技性を備えた機械の開発・供給に取り組むとともに、部材共通化・部品リユースを中心とした原価低減を進めています。

強力なIP群と開発力

サミーは、人気タイトル「北斗の拳」シリーズを筆頭に、ブランド力あるIP群を有しています。



Sammy's Strengths

複数の実績あるシリーズを保有



「パチスロアラジンAクラシック」
©Sammy

「P北斗の拳9 闘神」
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983,
©COAMIX 2007 版權許諾証YHE-812
©Sammy



シリーズ名	タイトル数累計	販売台数	シリーズ名	タイトル数累計	販売台数
北斗の拳	38	約304万台	北斗無双	10	約24万台
アラジン	15	約58万台	エウレカセブン	7	約17万台
獣王	16	約51万台	〈物語〉シリーズ	12	約15万台
蒼天の拳	16	約49万台	コードギアス	4	約7万台

※2022年3月末時点

原価低減を進め、利益率が向上

パチスロ、パチンコ事業は電子部品の原価比率が高いのが特徴です。効率的な開発に取り組むとともに、部材のリユース等原価低減を進めています。

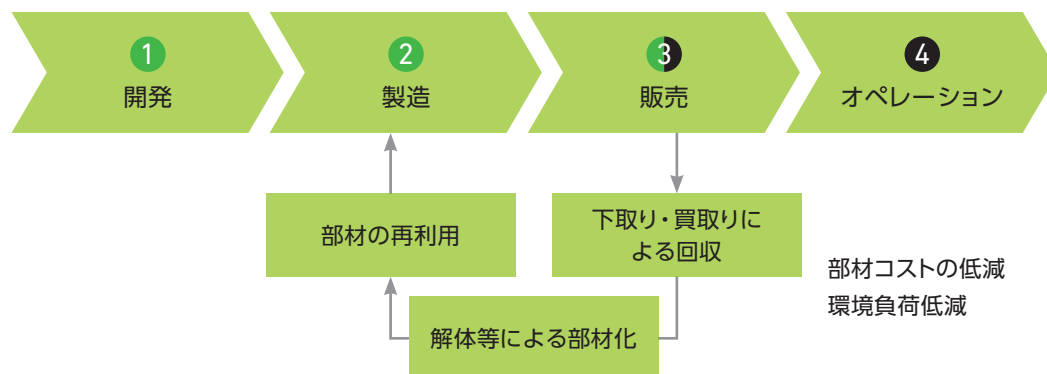


バリューチェーンで見る遊技機事業

① 開発期間：1年～2年半

③ 販売期間：1カ月～

● 自社 ● 他社



特集：環境変化による新たな可能性



パチスロ：規制見直しに対応した6.5号機が登場

2022年6月より、パチスロの規制見直しに対応した6.5号機が市場に登場しています。すでに好調な稼働を見せている機種も出てきており、パチスロ市場の活性化に寄与しています。

6.5号機においては、有利区間のゲーム数上限および獲得枚数上限の管理方法が見直されています。投入開始前は、パチスロプレイヤーの7～8割がこのゲーム数上限および獲得枚数上限に関して不満があるというデータもありましたが、今回の見直しでは、この点が解消に進む内容となっており、今後も市場のさらなる活性化が期待されます。

今回の規制見直しによりゲーム性の幅が広がることを追い風として、当社は、今後も法令等に準拠しながら、ユーザー視点のモノづくりで、魅力的なゲーム性を持つ多種多様な機種を市場に投入していきます。パチスロでは、6.5号機において引き続きヒット創出をねらい、スリープユーザーの回帰や、新規ユーザーの参入を促し、遊技機市場の活性化に貢献していきます。



「パチスロペルソナ5」

©ATLUS ©SEGA All rights reserved.
©Sammy

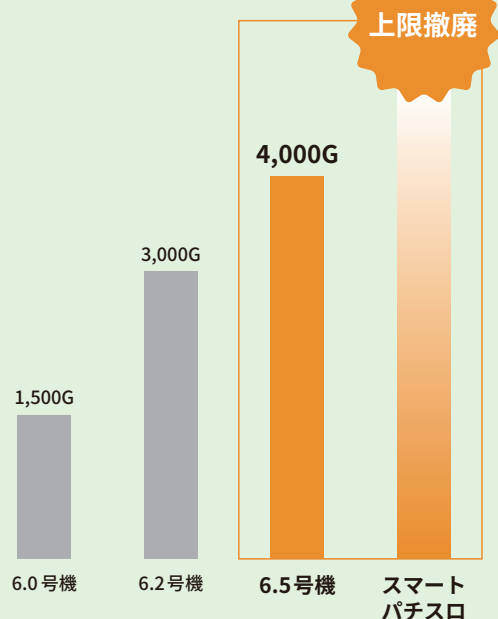
有利区間のゲーム数上限は、6.5号機においては4,000ゲームまで延長され、今後導入されるスマートパチスロにおいては上限が撤廃されます。

枚数上限は、「MY」から「差枚数」に管理方法が見直されました。2,400枚という数字は変わっていませんが、この見直しにより、プレイヤーにとって常に勝ちのチャンスが存在するような設計が可能となり、ユーザー心理も劇的に変わると期待されています。

有利区間*1

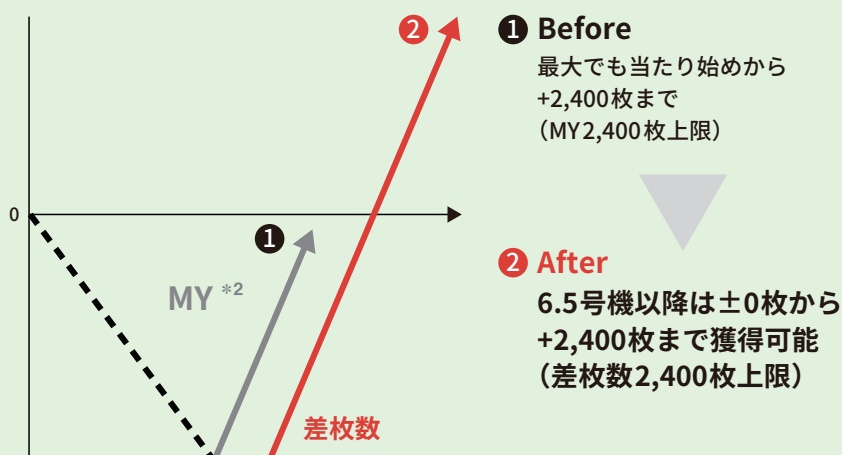
ゲーム数上限

(G=ゲーム)



枚数上限

自主規制の見直しによって、プレイヤーには常に「勝ち」のチャンスが存在



*1 有利区間とは、押し順等の指示とその指示抽せん等が可能な、ユーザーにとって有利な区間のことを指す。

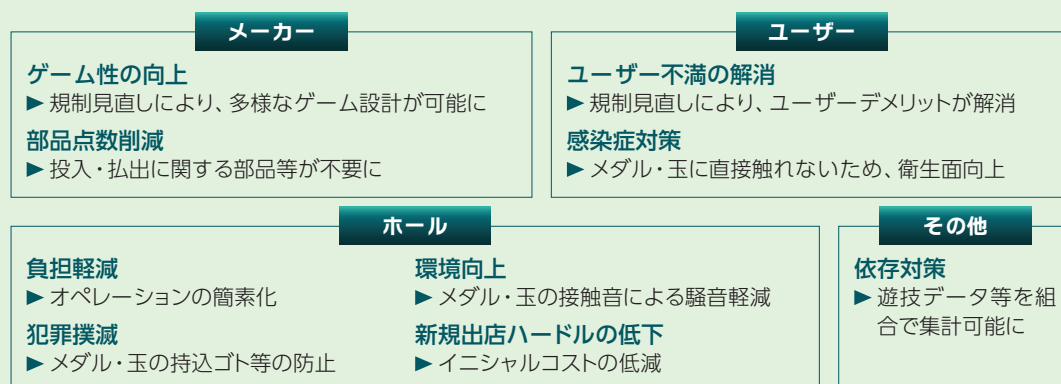
*2 ここでいうMYは、一つの有利区間において遊技メダルが最も減少したときを基準として、当該基準からの遊技メダル増加数を指す。



2022年11月よりスマート遊技機が登場

2022年11月からはスマート遊技機が市場に導入される予定です。スマート遊技機の最も大きな特徴は、メダルや玉の物理的な払出が無くなる点です。このことで、ホール、ユーザー、メーカーにとって大きなメリットが生まれます。

導入メリット(視点別)



スマートパチスロ
筐体イメージ

スマート遊技機の登場により、既存の概念にとらわれない、あらゆる可能性が生まれてきます

メダルや玉の物理的な払出が無くなることから、島設備も不要となるため、店舗のレイアウトの自由度が上がります。10台程度の設置する小規模店舗や、ビルの高層階にある空中店舗、また商業施設の一角にもホールをつくるのが物理的には可能となります。

また、行政との相談も必要となりますが、ホールのキャッシュレス化や、遊技機をソフトダウンロード型にすることなどについても長期的な可能性として、今後業界内において検討が進むものと期待しています。もしすべての台がオンラインで繋がれば、随時バージョンアップすることもできるため、筐体を入れ替えずに演出やスペックを変更したりすることも可能となります。

このように遊技機の将来を明るくし得る多くのメリットが、スマート遊技機にはあります。現在、業界においては様々な取り決めや、仕組みについて検討しており、遊技機市場に劇的な環境変化が起こる期待がますます高まっています。

遊技機の将来像

既存の概念にとらわれない、あらゆる可能性について検討されていくことが期待される



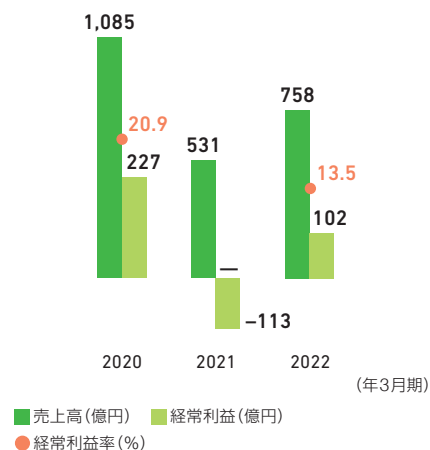
2022年3月期の実績

販売台数増加により、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた前期からのV字回復を果たしました。パチスロ遊技機におきましては、過去作のリバイバルである「パチスロアラジンAクラシック」や「パチスロディスクアップ2」等の販売を行い、77千台の販売（前期は35千台の販売）となりました。パチンコ遊技機におきましては、主力シリーズの最新作「P北斗の拳9 闘神」等の販売を行い、97千台の販売（前期は69千台の販売）となりました。また、前期に実施した構造改革効果等により、固定費は低水準で推移しました。

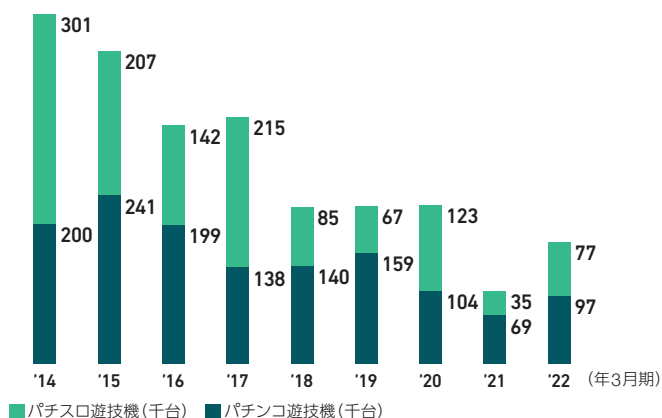


「パチスロディスクアップ2」
©Sammy

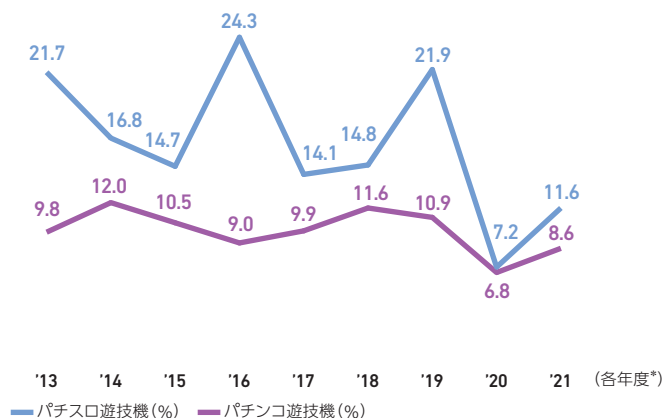
遊技機事業の業績



遊技機販売台数



遊技機販売台数シェア



*7月～6月の間に迎える決算期

矢野経済研究所「パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」掲載の遊技機総販売台数を元に自社推計

2022年3月期の主な販売タイトル



「パチスロコードギアス 反逆のルルーシュ3」

©SUNRISE/PROJECT GEASS Character Design ©2006 CLAMP・ST
©SUNRISE/PROJECT GEASS Character Design ©2006-2008 CLAMP・ST
©SUNRISE/PROJECT G-AKITO Character Design ©2006-2011 CLAMP・ST
©BANDAI NAMCO SEVEN'S INC. ©Sammy

	納品月	販売台数
パチスロ	パチスロコードギアス 反逆のルルーシュ3	8月 13,434台
	パチスロアラジンAクラシック	1月 13,073台
	パチスロANEMONE 交響詩篇 エウレカセブン HI-EVOLUTION	11月 11,708台
	パチスロディスクアップ2	1月 11,657台
	P北斗の拳9 闘神	12月 31,865台
パチンコ	P真・北斗無双 Re:319ver.	1月 17,328台
	P北斗の拳8 救世主	5月 10,226台
	P真・北斗無双 第3章 ジャギの逆襲	3月 10,094台



「P真・北斗無双 第3章 ジャギの逆襲」

©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983 版権許諾証KOR-313
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy

今後の展開

2022年3月期

売上高: **758**億円
営業利益: **93**億円
経常利益: **102**億円

2023年3月期(計画)

売上高: **860**億円
営業利益: **115**億円
経常利益: **120**億円

パチスロ機につきましては、2022年7月販売「パチスロ甲鉄城のカバネリ」より6.5号機の投入を開始しており、その後同じく6.5号機として投入した「パチスロペルソナ5」や「パチスロハードボイルド」についても販売および稼働面ともに好調な滑り出しとなっています。2022年11月からは、さらにゲーム性の幅が広がるスマートパチスロ、また2023年春からはスマートパチンコが導入される予定です。当グループからも規制見直しに対応した機種を積極的に投入し、「稼働・設置・販売シェア」の向上に努めていきます。



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」
©カバネリ製作委員会 ©Sammy



「パチスロペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.
©Sammy

今後の規制見直しについて

今後の規制見直しにより、ゲーム性の幅はさらに広がる

6.5号機

(2022年6月～)

- 有利区間上限(ゲーム数上限)の延長
(3,000G ▶ 4,000Gまで延長)
- 枚数規制の見直し
(MY2,400枚上限 ▶ 差枚数2,400枚上限に)

スマートパチスロ

(2022年11月～)

- 有利区間上限(ゲーム数上限)の撤廃

スマートパチンコ

(2023年春～)

- 大当たり確率の緩和
(1/320 ▶ 1/350まで可能に)
- さらなるゲーム性向上も検討中
(新仕様c時短の検討)

2023年3月期の主な販売タイトル(予定*)

		納品月
パチスロ	パチスロこの素晴らしい世界に祝福を!	4月
	ぱちすろ けものフレンズ	5月
	パチスロ甲鉄城のカバネリ	7月
	パチスロペルソナ5	9月
	パチスロRYUKYU BEAT-30	10月
	パチスロハードボイルド	10月
パチンコ	P頭文字D	5月
	Pモンスターハンターダブルクロス 連続狩猟ver.	8月
	P七つの大罪2	11月

* 2022年9月時点で発表済のタイトルのみ記載



「P頭文字D」
©しげの秀一/講談社・2014 新劇場版「頭文字D」製作委員会
©しげの秀一/講談社・2015 新劇場版「頭文字D」L2製作委員会
©しげの秀一/講談社・2016 新劇場版「頭文字D」L3製作委員会
©Sammy

リゾート事業

第3の収益の柱として、既存リゾート施設の収益力強化と並行し、ゲーミング領域への投資実現を目指します。

外部環境

新型コロナウイルス感染症に伴う行動制限は緩和傾向

国内においては行動制限が緩和傾向にあり、渡航制限の影響が大きかった海外においても徐々に制限の緩和が進んでいます。

今後想定される機会とリスク		対応
機会 ゲーミング領域への参入 将来的にゲーミング領域への参入が実現すれば、大きな収益源となる可能性があります。	リスク 新型コロナウイルス感染症再拡大 新型コロナウイルス感染症が再拡大することにより、当グループが運営する施設の利用者減少のリスクがあります。 依存症問題への対応リスク 依存症問題などの社会問題に対しての対応を怠れば、社会的批判等を受ける可能性や、持続的な産業育成ができなくなる可能性があります。	既存リゾート施設において環境変化に対応できる収益体質の構築 日本IR参入検討で蓄積したノウハウをゲーミング領域への投資へ活用

2022年3月期の実績

「フェニックス・シーガイア・リゾート」において、第3四半期会計期間の施設利用者数が「Go Toトラベル事業」効果を大きく取り込んだ前年同期を上回るなど、緊急事態宣言等の発出期間外において、個人客については需要の高さが見られました。一方で、2022年3月期において、東京都だけでなく宮崎県等でも約6割の日数が緊急事態宣言等の発出期間となり、新型コロナウイルス感染症に伴う影響を本格的に受ける前の2020

年3月期と比較して施設利用者数は9.4%減少しました。

海外では、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. (当社持分法適用関連会社)が運営する「PARADISE CITY」において、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う各国の渡航制限の影響等により、2021年1月～12月のドロップ額(テーブルにおけるチップ購入額)が2020年1月～12月比で48.5%、カジノ来場者数が56.9%となるなど、大幅な落ち込みが見られました。

今後の展開

新型コロナウイルス感染症に伴う行動制限の緩和を前提に収益が回復することを期待しています。国内の「フェニックス・シーガイア・リゾート」においては、引き続き政府による観光需要喚起策が寄与することを見込んでおり、CRM強化等の独自の施策にも取り組んでいきます。韓国の「PARADISE CITY」においては、2022年6月以降、渡航制限が一部緩和されていること

から日本人VIPの来場が再開しています。また韓国内の高いホカンス*需要についても取り込むべく、引き続きマーケティングの強化等、集客強化に取り組んでいきます。

*「ホテル」と「バカンス」を組み合わせた造語で、ホテル内の食事や施設など、ホテル宿泊自体をバカンスとして楽しむこと

事業の概要

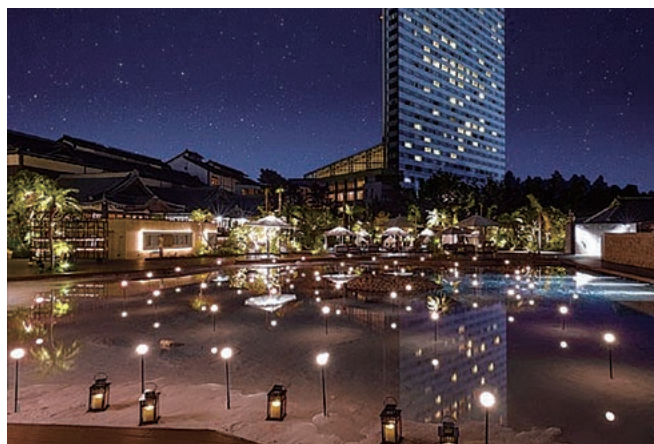
リゾート施設の運営を通じてIR（統合型リゾート）の開発・運営ノウハウの蓄積を継続するとともに、ゲーミング事業への投資機会を検討していきます。

Phoenix Seagaia Resort

フェニックス・シーガイア・リゾート

日本有数の複合施設

宮崎県の太平洋に面した南北約11km、約700haの広大な黒松林の中にある「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」やテニスクラブなどの恵まれた環境を活かした極上のリゾートステイを提供しています。施設の価値の継続的な向上を通じて、集客力の強化に努めています。



©フェニックスリゾート



The North Country Golf Club

ザ・ノースカントリーゴルフクラブ(北海道千歳市)

スポーツ振興と千歳市への地域貢献活動の一環として、「セガサミーカップゴルフトーナメント」を開催しているほか、冬季はスノーアクティビティ施設「ノース・スノーランド in 千歳」の運営を行っています。

PARADISE CITY

パラダイスシティ

韓国初のIR（統合型リゾート）施設

韓国 PARADISE GROUP との合併会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が運営する「PARADISE CITY」は、ホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホール、クラブなどを備えた韓国初のIR（統合型リゾート）施設です。上質な空間とサービスの提供を通して、北東アジア随一のIR（統合型リゾート）施設を目指しています。





SEGA SAMMY GROUP

SUSTAINABILITY VISION

サステナビリティもカラフルに

人生は喜怒哀楽で溢れている

そんな人々の生活に彩り豊かな感動体験を添える

それがセガサミーのサステナビリティです

私たちは、人に、社会に、地球に寄り添い

サステナビリティを自分ごととして誠実に取り組みます

このカラフルな世界で共感される企業として

私たちは感動体験を創造し続けます

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。～



製品/サービス

安心・安全かつ革新的な
製品/サービスの提供

SDGs該当項目



私たちが取り組むべき マテリアリティ(重要課題)



人

感動体験を創造し続ける
人が育つグループへ

SDGs該当項目



ガバナンス

サステナビリティ
ガバナンスを強化する

SDGs該当項目



依存症

依存症や
障害を防ぐ

SDGs該当項目



環境

気候変動への
対応を戦略に

SDGs該当項目





人

感動体験をつくる人が育つグループへ

主な活動・マイルストーン

SSHD*・セガ・サミー 定量目標のモニタリング(年次)

全社 開示対象会社の拡大

全社 既存の取り組みの更新、新たな取り組みの追加(年次)

SSHD*・セガ・サミー
目標数値の再精査・アクションプランの再検討

セガ
グローバル体制構築

グローバル人財
施策の検討

グローバル人財
施策の実施

グループ各社
開示方針検討・アクションプラン精査

アクションプランの
実施

*セガサミーホールディングス(株)

2030年目標

マルチカルチャー人財^{*1}比率
約900名～(約21%～)

女性管理職比率
約80名～(約8%～)

教育投資額
累計40億円以上

エンゲージメントスコア
58以上／ランクA以上

出典：(株)リンクアンドモチベーション

マルチカルチャー

SS 世界中から多様なカルチャーを持つ人財が集まり、育つグループを目指す

2030年までにグローバル売上比率50%以上を目指しており、そのためのマルチカルチャー人財^{*1}を21%以上に拡大することを目標としています。また、2022年から9年間での中核人財育成への投資は累計40億円以上を計画しています。セガサミーグループ社員向けの学びの場として設けられたセガサミーカレッジ(SS-College)では、過去3年間で、延べ2万人以上が何らかの教育プログラムを受講しました。本カレッジは、個々に得意分野が異なる社員のスキルアップやモチベーションアップ、さらなるイノベーション創発につながる多彩な講座や学習プログラムを取りそろえた、日本屈指の教育環境です。自社内における教育を充実させるだけでなく、業界への働きかけも行っています。たとえば、コンシューマソフトの開発を担うセガ傘下のThe Creative Assembly Ltd.(英)では、中長期的にゲーム業界に人財を確保するため、教育普及活動に取り組んでいます。この方針はスタジオの人財獲得戦略や、人財に対する会社の戦略的コミットメントにも反映されています。

*1 マルチカルチャー人財：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。

グローバル(マルチカルチャー)

マルチカルチャー人財比率を
21%以上に拡大

2021年
554名
(約15%)

2030年
約900名
(約21%～)

対象：セガサミーホールディングス、セガ(国内)、サミー

中核人財育成

2030年までの累計投資額40億円以上

2021年
1.5億円/年

2030年
約4.5億円/年

対象：セガサミーホールディングス、セガ(国内)、サミー

SS ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンで 一人ひとりが生き生きと活躍できるグループを目指す

セガサミーグループは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの強化を世界各地で進めています。一人ひとりが生き生きと活躍できる環境を整え、機会を用意することは、人財の最大活用においても重要と考えています。この一環として、セガ オブアメリカではダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンのスペシャリスト採用を開始。セガヨーロッパでは、専門推進グループを立ち上げました。

また、2022年3月時点で、サミーグループでは「プラチナくるみん^{*2}」を、セガサミーホールディングス、セガ、サミーの3社は「PRIDE 指標ゴールド^{*3}」を獲得しており、さらなる継続を目指しています。こうした第三者の評価を参考にしながら、エンゲージメント(働きがい)をさらに向上させていきます。まずは2030年までに、女性管理職比率を8%以上にすることを目標としています。

*2 プラチナくるみん認定: 次世代育成支援対策推進法に基づき、一定の取り組みを行っている企業が厚生労働省から受けることができる「くるみん認定」の一種。より高い水準の取り組みを行っていると認められた企業にのみ付与される。

*3 PRIDE 指標は、任意団体「work with Pride」による、職場におけるセクシュアル・マイノリティを対象とした取り組みの評価指標。「ゴールド」認定は、定められた5つの評価指標すべてについて要求水準を満たした企業に付与される。

女性活躍

2030年までに専門職含む女性管理職比率
8%以上へ

2021年
42名
(約5%)

2030年
約80名～
(約8%～)

対象: セガサミーホールディングス、セガ(国内)、サミー

職場環境整備

2030年にエンゲージメントスコアを58以上
に

2021年
50.1
ランクB

2030年
58以上
ランクA以上

対象: 全グループ会社(海外除く)

TOPICS

アンコンシャス・バイアスを知り、コントロールする

経営の根幹となるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進をさらに進めるため、当グループでは、アンコンシャス・バイアス(無意識の思い込み、偏見)に関する、調査、分析やセミナーを実施しています。こうした活動を通して、社員自身が心の中にあるアンコンシャス・バイアスの存在に気づき、それをコントロールすることが、会社の成長につながるという共通認識を持ってもらうことを目指しています。

グループ初の取り組みとして2021年10月に行われた「セガサミー・サステナブルウィークス」では、外部有識者と役員による講演会を実施し、アンコンシャス・バイアスへの対処法や、事前調査から見た当グループ経営層のアンコンシャス・バイアスの傾向について理解を深めました。2022年からは部長職以下も含め順次実施していきます。今後は、こうした考えや取り組みを広くグループ内に浸透させることで、意識や風土の改革をさらに推進していきます。



セミナーの様子



製品/サービス

安心・安全かつ革新的な製品/サービスの提供

主な活動・マイルストーン

2030年目標

全社 既存の取り組みの更新、新たな取り組みの追加(年次)

セガ 既存IPのグローバルブランド化 Super Game創出

サミー ユーザー志向のモノづくりの推進/
試射評価システムによるブラッシュアップ

グローバルリーディング
コンテンツプロバイダー
(エンタテインメントコンテンツ事業)

「稼働・設置・販売」
シェア三冠王
(遊技機事業)

品質向上

E タイトルの面白さを支える評価チーム

セガでは、自社で開発するタイトルの「面白さ」を検証する評価チームを社内に設置し、スマートフォン向け、家庭用ゲームを評価しています。

評価チームでは、開発部門がゲーム企画時点に設定したそのタイトルならではの面白さが、当初のねらい通りにお客様に楽しんでいただけるような状態に達しているかを客観的に評価しています。この評価内容は、経営陣と開発部門とが開発状況について確認・議論を行う際にも活用され、自社タイトルの品質向上に寄与しています。

評価チームの役割

開発

審査

開発

審査

開発

審査

開発

発売

評価チーム

- 開発状況の客観的な評価・分析を実施
- 開発・編成・経営など各機能へフィードバック

開発上の課題をクリアにし、タイトルの品質向上に寄与

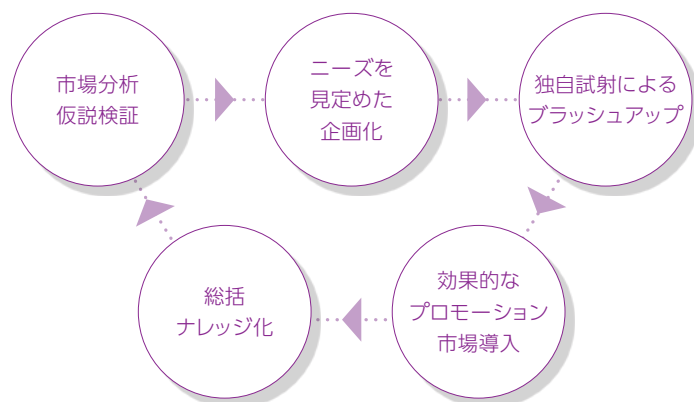
2022年11月8日に発売が予定されている「ソニックフロンティア」は、ソニックシリーズの最新作です。同作は、コースという概念にとらわれない全方位へのハイスピードゲームプレイが楽しめる、次世代のステージクリア型アクションゲームへと進化しています。評価チームはこのソニックシリーズ最新作における新たなチャレンジもサポートしています。



「ソニックフロンティア」
©SEGA

P ユーザー志向のモノづくりプロセス

サミーでは、データをもとにした市場分析や仮説検証から、ターゲット・ニーズを見定めて企画化しています。さらに、よりユーザー目線の評価が得られる独自の試射評価システムで、完成度を高めていく仕組みを構築しています。



P 独自性の高い試射評価によるブラッシュアップの仕組み

サミーは、業界屈指の開発人財を活用し、100名規模の大規模な試射評価を開発プロセスへ導入しています。さらに実際の遊技環境に近い疑似ホール(パーラーサミー)を設置し、信頼性の高い製品評価を実現しています。



PACHINKO & SLOT
PARLOR SAMMY

- 100名規模による大規模な試射体制
- 疑似ホール環境の用意
- 詳細な属性データと製品評価の組み合わせ

信頼性が高く
有用な試射評価

安心・安全

E グローバルプロダクトオペレーション本部の新設

世界規模で成長が見込まれるゲームコンテンツ市場に対し、セガは中期計画の重点戦略として既存IPのグローバルブランド化を掲げ、ゲームタイトルのマルチプラットフォーム・グローバル展開によるお客様とのタッチポイントの拡大を図っています。

一つのゲームタイトルを様々なプラットフォーム上で世界へ同時に展開するためには、各プラットフォームやセガの基準を満たすゲーム品質の確保に加えて、展開する国・地域に応じた法令やルールへの遵守や多言語化、適切なゲーム表現等、様々な工程に関して漏れなくかつ整合の取れた進行が求められます。

2022年4月に発足したグローバルプロダクトオペレーション本部では、日本・アジア・北米・欧州にあるセガの開発・パブリッシング拠点のハブとなって各拠点のこれらの工程を整理統合し効率化を図り、世界中のより多くのお客様へ安心して楽しんでいただくためのゲームタイトルの展開を支えています。

P 徹底した品質保証体制

サミーでは、人体の安全に関わる「重大不具合ゼロ」目標を掲げ、専門組織として品質保証部を設置し、徹底した安全管理体制を敷いています。

また、自社内だけではなく、オンラインも活用しながら国内外協力工場の品質監査まで実施しています。





環境「SEGASAMMY Colorful Carbon Zero^{*1}」

2050年までにカーボンニュートラル達成へ

SS セガサミーグループは2030年までに、主要事業(エンタテインメントコンテンツ、遊技機)において、Scope1、Scope2でのカーボンニュートラル達成を目標とし、グループ全体ではGHG^{*2}排出量約50%の削減を見込んでいます。また、グループ全体では2050年に向けてカーボンニュートラルを達成することを目指します。Scope3については、セガ・サミーにおいて2030年までにSBT^{*3}水準を満たすべく、「GHG排出量約

2021年 ▶

エンタテインメント コンテンツ事業

遊技機事業

非ガソリン車への切り替え

生グリーン電力の導入

グリーン電力証書の購入

太陽光発電設備サービスの導入

リゾート事業

2030年までに再生可能エネルギーに順次切り替え

2050年までに再エネ新技術や脱炭素イノベーション導入

省エネ設備導入(照明LED化や高効率熱源機器入れ替え等)

*1「SEGASAMMY Colorful Carbon Zero」は当グループの温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを推進していくアクションの呼称であり、Colorfullには、多様な施策を通じてカーボンゼロを達成する、という意味が込められています。

具体的な取り組み事例

SS 生グリーン電力で脱炭素

当グループは、省エネの取り組みと高環境性能ビルへの拠点集約により、大幅なエネルギー削減を実現しています。

環境保全やさらなるCO₂排出量の削減に向けて、住友不動産(株)と東京電力エナジーパートナー(株)と連携し、日本の再エネ電源総量の増加に直接寄与する、「新設太陽光発電所由来」の生グリーン電力^{*4}をオフィスビルのテナント専有部に導入するスキームを構築し、セガサミーグループ本社の専有部に導入しました。

なお、太陽光発電でまかなえない夜間等は、非化石証書を活用することで、セガサミーグループ本社の使用電力を実質的に100%グリーン電力化が可能となります。

*4 発電時と消費時を30分単位で一致させ、発電所から一般送電網経由で直接送電されたとみなされるグリーン電力。



本社ビル(大崎)

SEGASAMMY Colorful Carbon Zero

E エンタテインメントコンテンツ事業

P 遊技機事業

R リゾート事業

SS グループ

22.5%以上削減」の達成を目指しています。その一環として、2022年からサプライヤーアンケートを実施。お取引先とのエンゲージメントを高めるとともに、得られた結果をサプライチェーンでのGHG排出量削減に役立てています。

*2 Greenhouse Gases (温室効果ガス)

*3 SBT: パリ協定の要求をベースに、科学的根拠に基づいて企業が設定する、5年～15年先をターゲットとした温室効果ガス排出量削減目標のこと

2030年 ▶

エンタテインメントコンテンツ・遊技機事業で
カーボンニュートラル達成
グループ全体で約50%～の削減

2050年

グループ全体
カーボンニュートラル

SS 再生エネルギー100%のデータセンターを活用

ITテクノロジーを最大限に活用するセガサミーグループでは、2018年より、グループ各社で分散していたデータセンターを順次Equinix^{*5}社へ集約しています。環境対策に積極的に取り組み、日本国内で再生可能エネルギーの利用率100%を達成しているEquinixのデータセンターに集約することで、コスト削減と同時に、温室効果ガス排出の削減を実現しています。2022年4月現在、地方拠点であるフェニックス・シーガイア・リゾート、セガサミーゴルフエンタテインメントを含む、グループ24社の基幹システムやワークフロー、各種開発環境などを対象に統合を進めており、今後も継続的に対象範囲の拡大、あるいは再生エネルギーを積極活用しているクラウドサービスの利用促進を検討していきます。

*5 Equinixは世界的なデジタルインフラストラクチャ企業です。同社は、金融、製造、モビリティ、輸送、政府機関、ヘルスケア、教育などの業界をリードする組織を、クラウドを中心とした世界で相互に接続しています。地球温暖化対策のため、化石燃料への依存度を減らしており、2011年以来、1億2,900万ドルを超えるエネルギー効率化投資により、およそ43万メートルトンの二酸化炭素換算排出量 (mtCO₂e) を回避しています。また、2019年には、同社のグローバルデータセンターのエネルギー消費量の90%以上が、クリーンで再生可能なエネルギーとなっています。





企業と投資家をはじめとするステークホルダーとの双方向的な対話を行うためのベースとして、非財務情報開示の重要性が高まりを見せています。セガサミーグループでは、気候変動を重要な経営課題として捉え、経営戦略の中核テーマの一つとして位置付けており、2023年3月期よりTCFD提言に沿って気候関連情報の開示を進めています。また、2022年6月にTCFD提言への賛同表明の実施及び、TCFD賛同企業や金融機関などにより構成される「TCFD コンソーシアム」に参画しています。

ガバナンス

気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、2022年4月に当社の任意設置委員会であるグループ経営戦略委員会内にグループサステナビリティ分科会*を新設。分科会議長は、当社代表取締役社長が務め、気候関連の取り組みに関して最高位の責任を負う。分科会では、サステナビリティ全般、目標達成に向けた方針及び計画

の策定に関して議論し、グループの取り組み推進をモニタリング。なお、分科会において議論された方針や計画策定は、当社取締役会にて承認の上、取り組む。

* 当社取締役(代表取締役会長除く)及び取締役監査等委員並びに当社及び主要事業会社のサステナビリティ担当役員にて構成

戦略

気候変動が当社グループに与えるリスク・機会の特定、及び2030年時点の世界を想定した戦略のレジリエンスを目的に、外部専門家の助言も踏まえセガサミーホールディングス・

セガ・サミーにおいてシナリオ分析を実施し、リスク・機会の当社グループへの影響度を判定し、対応策を立案した。

▶ 右図「シナリオ分析結果<リスク機会・影響度および対応策>」参照

リスク管理

リスク管理等に関する施策、情報を議論・検証・共有する場として、2022年4月にグループ経営戦略委員会内にグループリスク・コンプライアンス分科会を設置。グループ内に潜在するリスクについて影響度と発生可能性を検証し、リスク評価を行った上で、その対策などについて議論、検証などを行った結果を取締役に報告。なお、環境課題に係るリスクについては、グループサステナビリティ分科会の中で検討を行い、各事業会社と共有。各事業会社では、各事業会社のサ

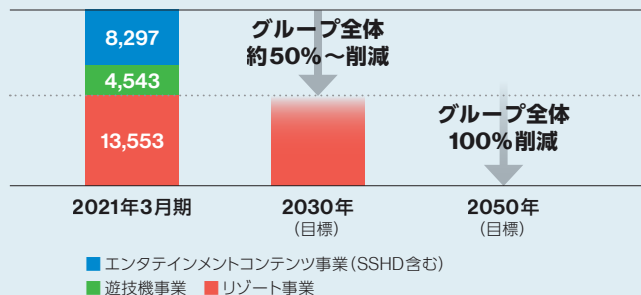
ステナビリティ担当役員が責任を負い、実行計画の進捗を確認。その内容については、グループサステナビリティ分科会において、進捗のモニタリングを実施し、グループリスク・コンプライアンス分科会へ共有の上、取締役会へ報告する。事業ポートフォリオの決定においては、判断基準の一つとして、気候変動問題を含むサステナビリティの観点を置き、大型の投融資の際にも、サステナビリティの観点で確認する。

指標と目標

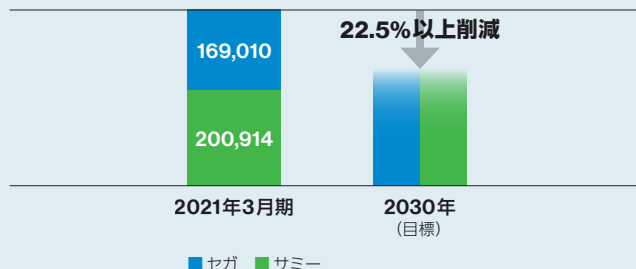
気候変動の緩和のため、主要事業であるエンタテインメントコンテンツ・遊技機事業において、Scope1、2のGHG排出量を2030年までにカーボンニュートラル、グループ全体では2050年までにカーボンニュートラルを達成することを目

標と設定した。Scope3は、セガ・サミー両社でSBTの2℃を十分に下回る水準を満たすべく22.5%以上削減の達成を目指す。GHG排出量の削減に向け、本年よりサプライヤーアンケートの取り組みを開始した。

Scope1,2
(t-CO₂)



Scope3



シナリオ分析結果<リスク機会・影響度および対応策>

区分	リスク・機会項目	発現時期	当社グループへの影響(●リスク・○機会)	影響度	対応策
政策・法規制	GHG排出規制、炭素税の導入	中・長	●気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量に対する炭素税が導入された場合には、炭素税負担が増加する。	小	—
		中・長	●気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量に対する炭素税が導入された場合には、炭素税が調達価格へ転嫁され、調達コストが上昇する。	大	取引先選定基準の検討を進める／サプライヤーエンゲージメント等の強化に継続的に取り組む。
		中・長	●○再生可能エネルギー由来電力の使用により、電力料金が増加／減少する。	小	—
資源効率	新たな規制の導入	短～長	●規制強化に伴う環境負荷の少ない代替素材(再生プラスチック/バイオマスプラスチック)への変更により、製造コストが上昇する。	大	製造コスト抑制も踏まえた製品素材の見直し等の検討を進める。
	高効率ビルへの移転	中・長	○高環境配慮の住友不動産大崎ガーデンタワーに本社機能を集約することによりGHG排出量を抑制するとともに、将来的な炭素税の導入に伴う操業コストの上昇を抑制できる。	小	—
	リサイクル/リユースの利用	短～長	○使用済みアミューズメント機器のリサイクルや、遊技機の部品リユースにより、コストが減少する。	小	—
	環境に配慮した販売形態に変革していくことによる部材・包装材の削減等	中・長	○ゲームのオンライン販売や遊技機の販売を環境に配慮した販売形態に変革していくことにより、部材・包装材の削減等、コストが減少する。	大	環境対策に取り組むPF*とパートナーシップを構築して環境負荷低減に取り組む／遊技機部材の共通化及び交換パーツの極小化で環境負荷を低減する。
物理	異常気象の激甚化	中・長	●製造拠点、オフィスの被災や休業により、売上が減少する。	小	—

* プラットフォーマー

<分析手法・前提>

シナリオ分析では、国際エネルギー機関(IEA)や、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)が公表する複数の既存のシナリオを参照の上、パリ協定の目標である産業革命前からの全世界の平均気温の上昇を2℃未満に抑えることを想定したシナリオ(2℃未満シナリオ)、及び新たな政策・制度が導入されず世界の温室効果ガスが、現在より増加するシナリオ(4℃シナリオ)の2つの世界を想定しました。



依存症

依存症や障害を防ぐ

主な活動・マイルストーン

セガ 国内ゲーム関連4団体にてゲーム障害に関する調査・研究実施

サミー 業界団体を中心にギャンブル等依存症への対策を推進

SSHD* 京大との産学共同研究成果のモニタリング(半期毎)

*セガサミーホールディングス(株)

2030年目標

依存症に関する
法令・規則・自主規則等の遵守

業界の健全な発展に貢献

依存症に関する
産学共同研究の実施

事業拡大に伴い影響が増加する負の側面に真摯に向き合う

法令・規則・
自主規則等の遵守

業界団体の
取り組みに賛同

セガサミー独自の
取り組みを実施

業界団体との連携

E 世界保健機関(WHO)年次総会(2019年5月)において、オンラインゲームやテレビゲームの過度なめりこみが、「ゲーム依存症」として疾患と認定されました。一般社団法人 コンピュータエンターテインメント協会(CESA)、一般社団法人 日本オンラインゲーム協会(JOGA)、一般社団法人 モバイル・コンテンツ・フォーラム(MCF)、一般社団法人 日本eスポーツ連合(JeSU)のゲーム関連4団体では、ゲームプレイにより引き起こされる事象に関する調査・研究及びゲームの楽しみ方に関する啓発などを推進する4団体合同検討会を設置しました。

現在4団体合同検討会では、外部有識者の研究会と連携してゲーム障害についての調査研究を進めており、今後効果的な対策の検討なども進めます。当グループは、4団体合同検討会と連携しながら適切な対応を行っていきます。

遊技機事業における依存症対策

P 電話相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク」への支援

2003年のぱちんこ依存問題研究会の発足を契機に、のめり込みに関する対策を開始しました。2006年には、業界団体の支援によって「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され、啓発活動や電話相談などの幅広い取り組みを展開しています。

P パチンコ・パチスロ依存問題啓発週間の取り組み

毎年、5月14日から5月20日はパチンコ・パチスロ依存問題の啓発週間です。業界団体では、この啓発週間を中心に、問題についての理解を広げるためフォーラムを開催するほか、啓発週間をお知らせするポスターの掲示等の活動を行っています。当グループは、こうした取り組みに賛同し、業界の健全な発展に貢献していきます。

遊技機業界のこれまでの取り組み

2003年 ぱちんこ依存問題研究会の発足

2006年 リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)設立

2017年 パチンコ・パチスロ依存(のめりこみ問題)に対する声明

2018年 改正規則に適合する遊技機入れ替え

パチンコ・パチスロ産業依存対策有識者会議
(第三者委員会)

2019年 パチンコ依存問題対策基本要綱策定

パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱策定

2020年 全日本遊技事業協同組合連合会全国理事会において
警察庁から依存対策推進への期待と協力の要請

ギャンブル依存症についての産学共同研究

SS セガサミーホールディングスと国立大学法人京都大学は、ギャンブラー行動の遷移に関するデータの収集と分析を通じて、ギャンブル依存症のプロセス研究*を産学共同で実施しています。本研究は、カジノ施設におけるプレイヤーのプレイデータを収集・分析することにより、人が危険な賭けにいたる前の兆候を明らかにすることを目的として実施します。

当グループでは本研究成果と結びつけることにより、依存症の兆候が見られるプレイヤーを早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指します。あわせて施設利用時における自制・抑制を促す施設オペレーションを確立することで、啓発・予防から医療機関などによる治療との連携まで一貫した体系的なギャンブル依存症対策の構築を目指します。

これまでの研究ではプレイデータの分析を行いました。特に、繰り返しギャンブルを行う過程で、事前の勝敗が後の賭け行動にどのような影響を与えるかに着目し、カードゲームの一つであるバカラのプレイデータを分析しました。本研究からは、ギャンブルに繰り返し興じることで、勝敗の結果に依らず、賭け金を増やしていく傾向があること、またこの傾向は勝った後でより顕著であることが明らかとなりました。また、勝ちを重ねていくことで、リスクな賭け方であっても、賭けに参加する割合が増えていくことも明らかとなりました。また、この論文は『International Gambling Studies』に掲載されました。

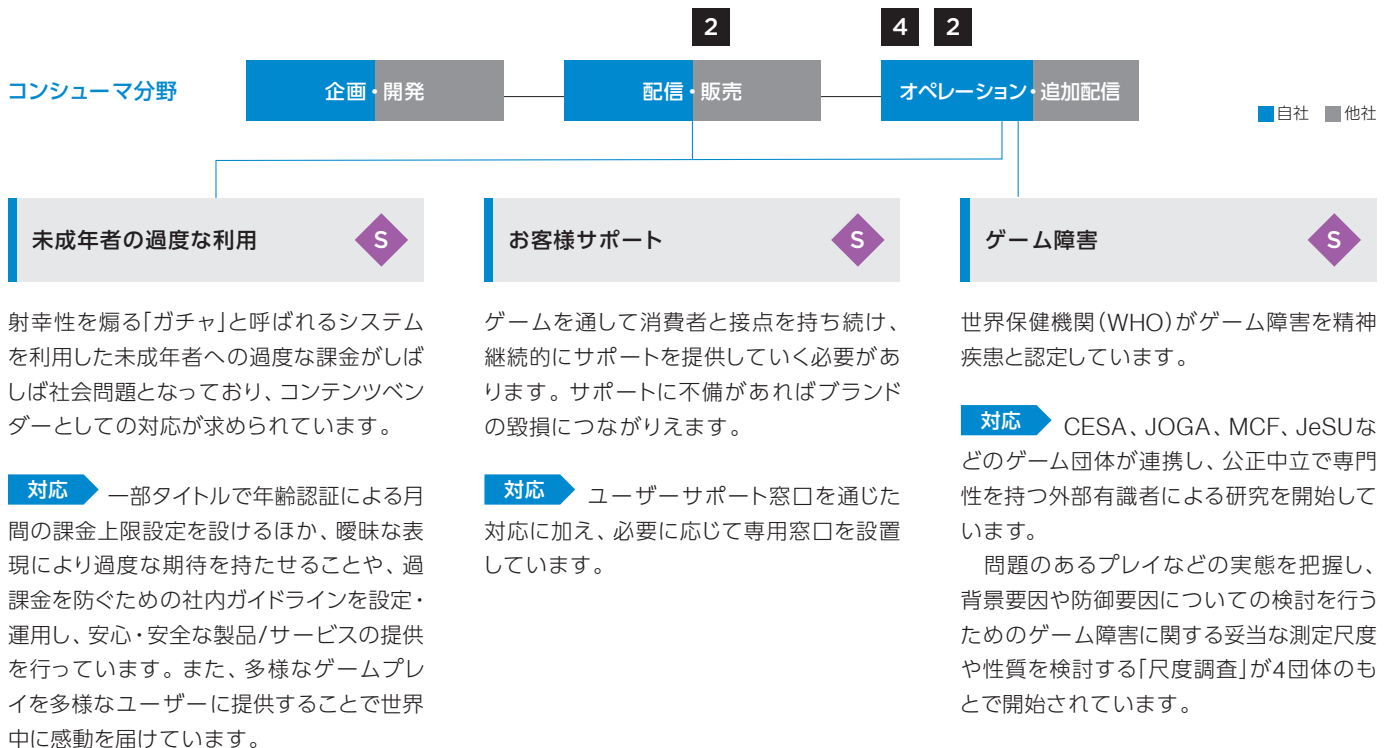
*本共同研究は、京都大学こころの未来研究センターにおいて、2017年12月から2023年3月まで実施予定

バリューチェーンで見るESGリスクと対応

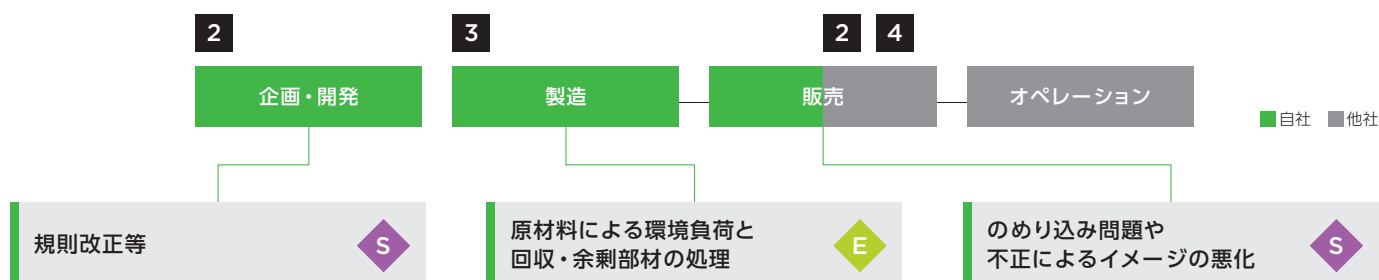
当グループは、対面する市場やビジネスモデルによって異なる様々なESGリスクに対峙していることを認識し、対応を進めるとともに、サステナブルな経営の実現に向けて重点テーマを定め取り組みを進めています。



エンタテインメントコンテンツ事業



遊技機事業



遊技機を販売するためには、風営法をはじめ、関係諸法令への適合性を判断する型式試験の適合を受ける必要があります。そのため規則改正が行われた場合、遊技機の商品性や販売台数が大きな影響を受けることになります。

対応 規則改正等にいち早く対応するため、開発の迅速化に向けた効率化に取り組んでいます。また、遊技機の型式試験適合に関しては、適合率低下などのリスクに対応していく必要がある一方で、幅広いユーザーに気軽に楽しんでもいただける多様な遊技性を持つ機種開発に努めており、製品クオリティの向上と規則改正等への迅速な対応との両立を図っています。

サミーの生産工程では、電子部品等が余剰部材となる可能性があります。木材などの天然資源や、接着剤など環境に負荷をかける恐れのある素材も使用しています。使用済み遊技機の適正な処理も重要な責務となっています。

対応 すべての事業プロセスを通じて、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の取り組みを徹底しています。設計・開発段階では部品の共通化、部品の共用を進めるとともに、パチンコホールから撤去された遊技機については、リユース等を行っています。接着剤は環境負荷の少ない水系接着剤の使用を促進しています。

リユースの取り組みは環境負荷軽減を目的としている一方で、部材共通化による原価低減などを実現し、経営効率を高め、事業の収益性拡大との両立を図ります。

パチスロ・パチンコ依存症（のめり込み問題）に対する社会的な批判の高まりや、不正改造された遊技機によるパチンコホールの営業や不正な操作行為等が、パチスロ・パチンコへのイメージを悪化させ、結果的に遊技機市場の縮小につながる恐れがあります。

対応 業界を持続的に発展させていくため、のめり込み抑制のための取り組みを業界団体をあげて積極的に行っています。また、リカバリーサポート・ネットワークへの支援や気軽に遊べる遊技機の開発などの対応を行っています。不正対策においては、業界団体と連携し、不正改造された遊技機の自主回収を行うとともに、社内に不正対策部門を設け、市場情報を収集し、不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。また、根拠のない攻略情報に対して、注意を促すなどの対策を講じています。

リゾート事業



法令に違反し監督官庁から何らかの処分を受けたり、訴訟等が提起された場合、当グループのブランドイメージが悪化し、国内外のIR（統合型リゾート）事業への参入に影響を及ぼす可能性があります。

対応 「グループコンプライアンス・リスク連絡会議」のもと、法令・社会規範を遵守した健全な企業経営を展開するための社内体制構築を図っています。

ギャンブル依存症対策に対する社会的要請への対応を疎かにすれば、世論の反発を招き、事業の継続性が脅かされる恐れがあります。

対応 体系的なギャンブル依存症対策の構築に向け、京都大学と産学共同研究を進めています。

ギャンブル依存症の兆候がみられるプレイヤーの行動データ分析を通じて、依存症を早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指しています。

感動体験ヒストリー

「感動体験」創出の追求は未来へと続きます

世の中に革新的な製品を生み出してきたセガと様々な業界初の製品を送り出してきたサミーが2004年10月に経営統合して誕生したのがセガサミーグループです。経営統合以降も、各社が感動体験を生み出し続け、2012年にはリゾート事業へも本格的に参入するなど、新たな領域での感動体験も追求しています。

SEGA Sammy

2004年 経営統合

1975年 設立



1989

- 業界ではじめてシングルボーンラス「集中役」を実装したパチスロ遊技機「アラジン」発売



「アラジン」
©Sammy

2001

- AT (アシストタイム) 機能を搭載したパチスロ遊技機「獣王」発売



「獣王」
©Sammy

2003

- 現在も更新されていない前人未到の販売記録を打ち立てたパチスロ遊技機「パチスロ北斗の拳」発売



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983
©Sammy

2008

- 当社のパチンコ史上最大の販売台数となる「ぱちんこCR北斗の拳」発売



「ぱちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007 版権許諾証SAE-307
©Sammy

2009

- 5号機に新たなゲーム性を盛り込んだ「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」発売



「パチスロ 交響詩篇エウレカセブン」
©2005 BONES/Project EUREKA
©Sammy
©BNEI

1960年 設立



1988

- 高性能CPU (16bit) を搭載した家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売



「メガドライブ」
©SEGA

1993

- 世界初の業務用3D-CG格闘ゲーム機「バーチャファイター」を稼働開始



「バーチャファイター」
©SEGA

1998

- 業界で初めてインターネット通信機能を実装した家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売



「ドリームキャスト」
©SEGA

2005

- 大ヒットシリーズとなる家庭用ゲーム初代「龍が如く」が登場
- 業務用トレーディングカードゲーム「三国志大戦」シリーズ初登場



「龍が如く」
©SEGA



「三国志大戦」
©SEGA

2012

- オンラインRPG「ファンタシースターオンライン2」配信開始



「ファンタシースターオンライン2」
©SEGA

2015

- ゲームIPを活用した新シリーズ
「ぱちんこCR真・北斗無双」発売



「ぱちんこCR真・北斗無双」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
版権許諾証KOJ-111
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy

2019

- 北斗の拳シリーズ初の6号機
「パチスロ北斗の拳 天昇」発売



「パチスロ北斗の拳 天昇」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP 2007 版権許諾証YAF-420
©Sammy

2021

- 6.1号機仕様の
「パチスロ北斗の拳 宿命」発売



「パチスロ北斗の拳 宿命」
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983,
©COAMIX 2007 版権許諾証YRG-121
©Sammy

2022

- 6.5号機仕様の
「パチスロ甲鉄城のカバネリ」発売



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」
©カバネリ製作委員会 ©Sammy

2012

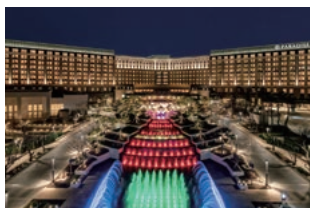
- フェニックスリゾート(株)を
完全子会社化
- 韓国PARADISE GROUPと合併会社
「PARADISE SEGASAMMY」を設立



「フェニックス・シーガイア・リゾート」
©フェニックスリゾート

2017

- 米国ネバダ州における
ゲーミング機器製造・
販売ライセンスを取得
- 韓国初の統合型リゾート施設
「PARADISE CITY」開業



「PARADISE CITY」

2021

- 「PSO2 ニュージェネシス」
サービス開始



「PSO2 ニュージェネシス」
©SEGA

2022

- 映画「ソニック・ザ・ムービー／ソニック
VS ナックルズ」が前作を超える大ヒット



©2022 PARAMOUNT PICTURES
CORPORATION AND
SEGA OF AMERICA, INC.

2013

- スマートフォン向けゲーム
「ぶよぶよ!!クエスト」
「チェインクロニクル」配信開始



「ぶよぶよ!!クエスト」
©SEGA



「チェインクロニクル」
©SEGA

2016

- 家庭用ゲーム「ペルソナ5」発売
- PC向けゲーム
「Total War: WARHAMMER 2」発売



「ペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.



「Total War: WARHAMMER 2」
© Games Workshop Limited 2020.
Published by SEGA.

2020

- 映画「ソニック・ザ・ムービー」公開



「ソニック・ザ・ムービー」
©2020 PARAMOUNT PICTURES
AND SEGA OF AMERICA, INC.
ALL RIGHTS RESERVED.

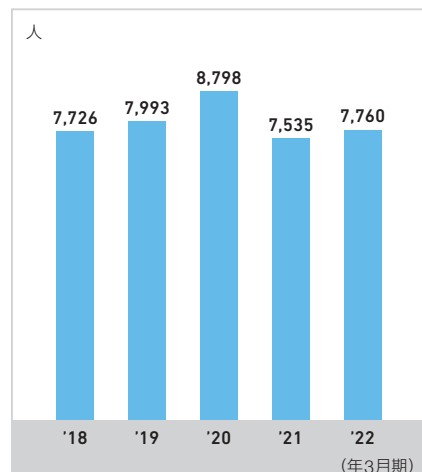
- 「プロジェクトセカイ カラフルステージ！
feat. 初音ミク」発売



「プロジェクトセカイ カラフルステージ！
feat. 初音ミク」
©SEGA / © Colorful Palette Inc. /
© Crypton Future Media, INC. www.piapro.net
piapro All rights reserved.

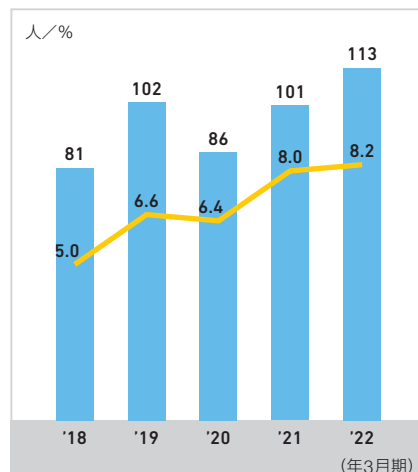


社員数



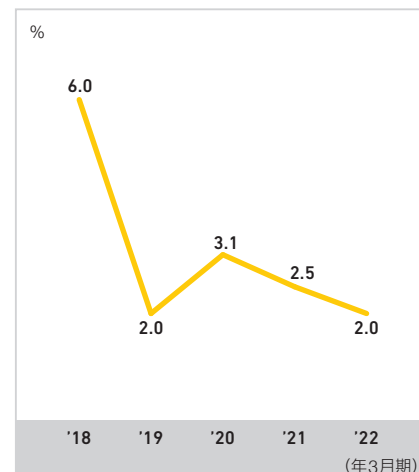
※ 2020年3月期は、主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換により増加

女性管理職者数／女性管理職比率



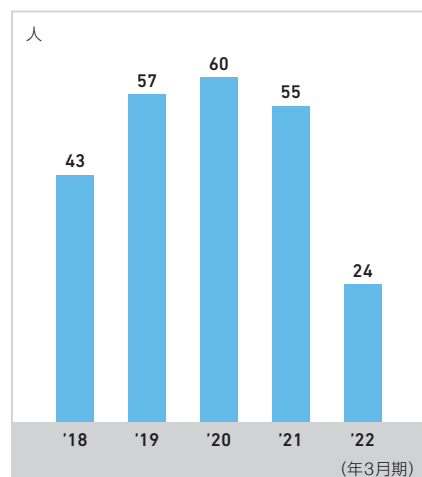
■ 女性管理職者数 ■ 女性管理職比率

新入社員離職率

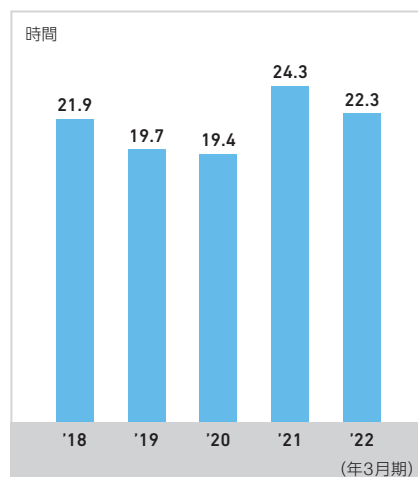


※ 新入社員離職率はセガサミーホールディングス、セガ、サミーのみ

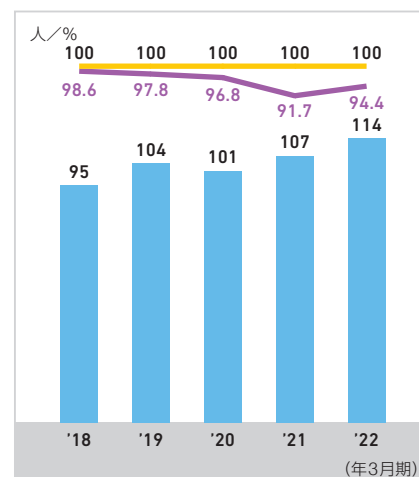
定年後再雇用者数



月平均時間外労働時間



育児休業取得者数／育児休業復職率



■ 育児休業取得者数 ■ 育児休業復職率 (男性) ■ 育児休業復職率 (女性)

その他の指標

	2018	2019	2020	2021	2022
中途採用者数 (人)	226	224	196	97	131
障がい者雇用者数 ^{*1} (人)	94	105	95	127	135
産前・産後休業取得者数 (人)	55	66	70	46	39
有給休暇取得日数 (一般社員) (日)	11.5	13.1	14.6	11.0	12.0
有給休暇取得率 ^{*2} (%)	63.7	75.1	80.9	50.7	56.6
ボランティア休暇のべ取得日数 (日)	70	101	18	0	26
ボランティア休暇のべ取得人数 (人)	46	42	16	0	17

*1 6月1日時点での企業グループ適用のみの雇用率

*2 年間の有給休暇取得日数を年間の法定有給休暇付与日数で除して算出しています。
一部グループ企業で採用している法定外有給休暇も加味しています。

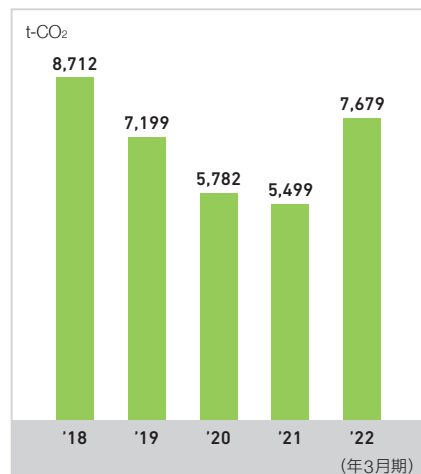
対象範囲・集計方法

- 2018年3月期及び2019年3月期：国内15社、2020年3月期：国内13社、2021年3月期：国内12社、2022年3月期：国内10社（セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株)、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメント、セガサミークリエイション(株)、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)サミーネットワークス、フェニックスリゾート(株)、(株)ダーツライブ)
- 社員数はグループ連結
- 障がい者雇用人数は「障害者雇用率制度」適用グループ企業の障がい者雇用人数

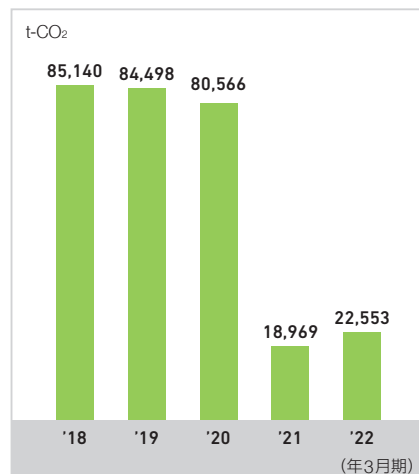


環境関連

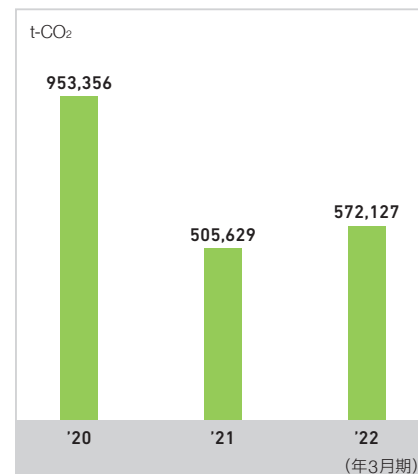
CO₂排出量(スコープ1)



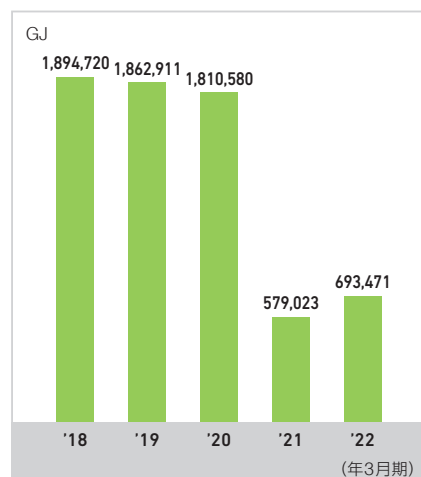
CO₂排出量(スコープ2)



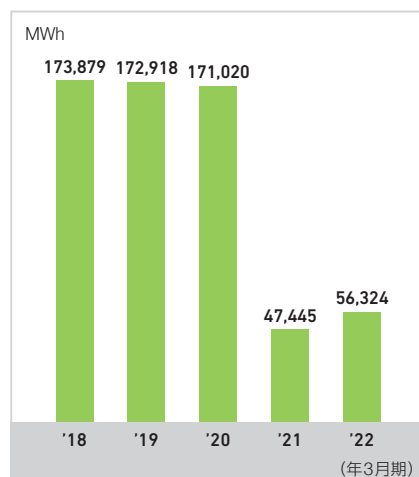
CO₂排出量(スコープ3)



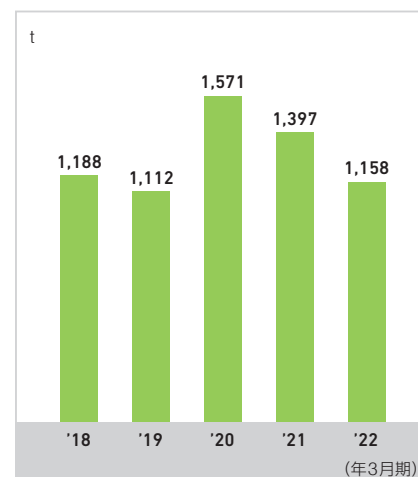
総エネルギー投入量



電力使用量



産業廃棄物排出量

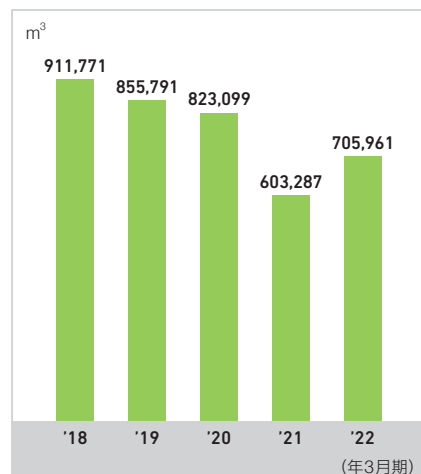


※1 集計データの一部延床面積による推計値を含みます。

※2 CO₂総排出量の減少は、燃料使用量及び電気使用量の削減が要因です。

※3 購入電力のCO₂排出係数：各報告年度の前年度の電気事業者別の調整後排出係数を使用しています。

水使用量



環境法令違反件数

(年3月期)		
2020	2021	2022
0	0	0

サミー川越工場における環境配慮の状況

		2020	2021	2022
遊技機のリサイクル率の推移 (ぱちんこ・パチスロ合算)	リサイクル率(%)	95.4	98.6	96.4
遊技機の環境配慮素材の利用	木材使用量(t)	215	29	60
	うちPEFC認証木材	3.3%	100%	0%

対象範囲

- 2018年3月期:13社、2019年3月期:15社、2020年3月期:14社、2021年3月期:11社、2022年3月期:19社(セガサミーホールディングス(株)、サミー(株)、(株)セガ、(株)トムス・エンタテインメント、(株)セガトイズ、(株)ダーツライブ、(株)サミーネットワークス、フェニックスリゾート(株)、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)アトラス、Sega of America, Inc.、Sega Europe Ltd.、Relic Entertainment, Inc.、Sega Publishing Europe Ltd.、Sega Black Sea EOOD、Amplitude Studios SAS、The Creative Assembly Ltd.、Sports Interactive Ltd.、Two Point Studios Limited)

最新のESGデータは当社ホームページにてご確認ください
https://www.segasammy.co.jp/japanese/sustainability/esgdata_g/

ガバナンス

社外取締役メッセージ

取締役会は、業務執行に関する最高意思決定機関として、健全なガバナンス体制のもと、企業価値の向上に責任を持つ存在であるべき

取締役
監査等委員(社外)
大久保 和孝
Kazutaka Okubo



取締役会、社外取締役のあるべき姿

私は、2019年より当社の社外監査役、社外取締役として経営に参画しています。当社では、公認会計士の経験を活かしつつ、専門分野であるコンプライアンスと危機管理をはじめ、経営全般に関して提言を行っています。また、当社の他、複数の上場会社の社外取締役・監査役を兼務していますので、様々な業界での知見を活かし、多角的な視点での助言も行っています。その中で、私が信念として持っていることは、「取締役会は、業務執行に関する最高意思決定機関として、健全なガバナンス体制のもと、企業価値の向上に責任を持つ存在であるべき」ということです。そのために、社外取締役には、会社の意思決定が適切なプロセスで行われているかを監督する使命があると考えています。社外の意見を受け入れず、特定の役員によって独断でプロセスが進んでいる、対応すべき課題の優先順位が不明確なまま議論が進められているなどが常態化する企業では、適切な意思決定ができるはずがありません。外部の目、力によってしっかりと牽制し、軌道修正することが社外取締役には求められているのです。

さらに、社内だけでは気が付かない社会の大きな潮目の変化をいち早く察知し、どのように企業価値の向上につなげていくかの方向性を示すことも、社外取締役の重要な役割です。たとえば、昨今の潮流となっているDXでいえば、これは単に社内システムをIT化するのではなく、デジタル技術によって、事業構造を変革することに本質があります。時に変革は社内の論理や事情などによって、踏み切ること躊躇されることがあります。しかし、時代の要請に応えることのできる企業になるためには、断行すべき変革は壁を越えても実現しなければならない局面があります。そのような時に、社外取締役の進言によって、後押しする力が必要となるのです。

こうした攻めの部分に加えて、守りの面でも社外取締役は深く関与していくべきです。特にリスクマネジメントに関しては、企業のサステナビリティを担保する上で不可欠な要素の一つです。しかし、リスクの影響度の捉え方は、個々人の経験や知識によってそれぞれ異なります。ある役員には、早急に対処すべき重要リスクだとしても、他の役員にとっては大きな問題として意識していないことが起こりえるのです。つまり、暗黙知によってリスクを捉えようとするアプローチに問題があるのです。だからこそ、誰が見ても理解できるように、リスクを言語化、可視化することが極めて重要であり、私が最も重視しているポイントです。一覧性のある言語化、可視化されたリスクマップがあれば、社内外の誰でもリスクに関する対話を行うことができ、適切な対応策を打つことができます。社外取締役は、株主の皆様の代表として経営に参画しています。私が理解できないリスクは、株主にはさらに理解できません。言い換えれば、リスクの言語化、可視化は、株主への説明責任を果たすことでもあるのです。

社外から見た当社の評価

前述の取締役会のあるべき姿に現在の当社を照らし合わせると、非常に良い方向へ進んでおり、特に取締役会の意思決定プロセスの点において進展が見られます。過去の取締役会は、決議事項と報告事項で構成されていましたが、現在は、それに加えて討議事項を設け、討議に十分な時間を割き、議論が活発化してきています。さらに、任意の委員会であるグループ経営戦略委員会は、メンバーに全社外取締役を加えた形態へと刷新し、取締役会での決議の前段階として、議論だけを行う場として機能させています。この、「議論を尽くす方向」へシフトしたことで、重要な決議の際にも背景の理解が進み、迅速かつ適切な意思決定ができる状況になっていると感じています。

また、社外取締役に対する取締役会の事前説明の時間を設けることで、社内と社外の情報格差が縮小化し、取締役会において討議の時間が充実するようになりました。また、このことにより、社外の人間でも議案への理解が進み、活発に意見がしやすい環境になり、取締役会での議論が、これまで以上に自由闊達にされるようになってきたと感じています。さらに、社外役員だけでの交流の機会もでき、社外役員間の横のリレーションシップがより強固になってきたことも特筆できる点です。多種多様なスキルやバックグラウンドを持つ社外役員が連携して、執行部門と対峙していく、良い意味での緊張関係によって、より強くガバナンスを効かせる効果が発揮されています。

そして、今後さらなるガバナンス体制の強化に向けて必要になってくるのは、機動的な取締役会の開催です。近年、国際情勢は経済安全保障を含め、環境変化のスピードが増してきています。そうした中、緊急対応が迫られる場合も今後は想定されます。従来のように役員全員が同じ場所に集まり会議をするというスタイルにこだわらず、インシデントが発生した際には、オンラインを活用し、躊躇することなく機動的に会議を開催できる体制の整備に着手しています。

また、当社グループの海外展開が加速する中で、グローバルガバナンスのさらなる強化も進めていくべきです。特に事業リスクの範囲は国内中心から海外へと拡大しています。こうした新たなリスクへの対応策を議論するためにも、リスクの言語化、可視化は徹底していく必要があります。2022年4月には「グループガバナンス本部」を立ち上げ、体制整備が進んでいますので、今後のさらなる進展に期待しています。

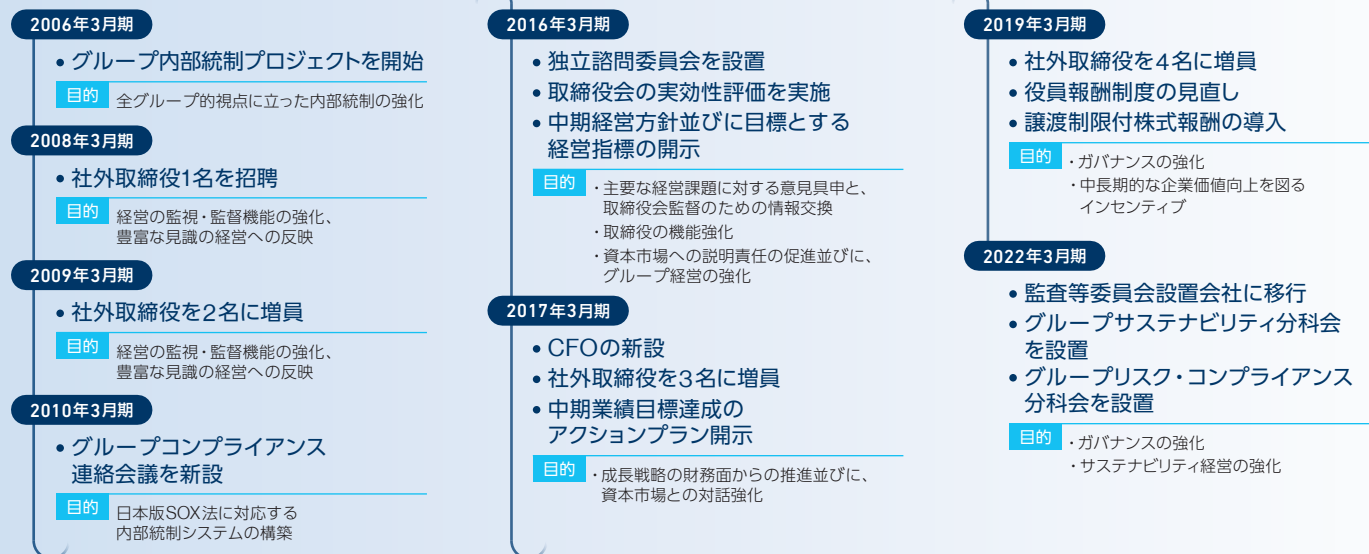
チャレンジできる組織風土のもと、飛躍を目指してほしい



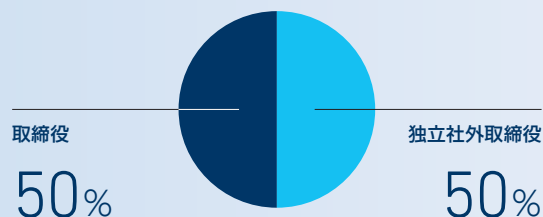
コロナ禍による価値観の変化やデジタル化の進展によって、良質なIPを保有し、高いテクノロジーを駆使して感動体験を創造し続ける当グループは、グローバル規模で大きなチャンスを広げてきています。このチャンスを活かしていくためには、全世界にあるグループ各社とミッションピラミッドを共有するとともに、高い思考力と想像力を持ち、コンプライアンスの意識を備えた人財を育成することが肝要です。そして、こうした人財が集結し、チャレンジできる組織風土を醸成することができれば、イノベーティブな製品・サービスはどんどん創出することができるでしょう。今後も社外取締役として、当グループのさらなる飛躍に向けて、惜しみなく私の知見、スキルを活用しますし、これまで以上にステークホルダーの皆様の期待に応える企業へ成長できるよう、客観的な視点から正しいジャッジメントを促していきます。

ガバナンスハイライト

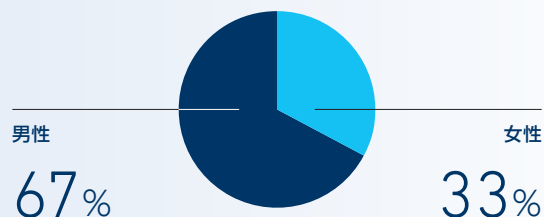
体制強化の変遷



独立社外取締役の比率



女性取締役の比率



多様な経験を持つ取締役



企業経営



エンタメ事業創造



財務会計



リスクマネジメント／
コンプライアンス



ICT・DX

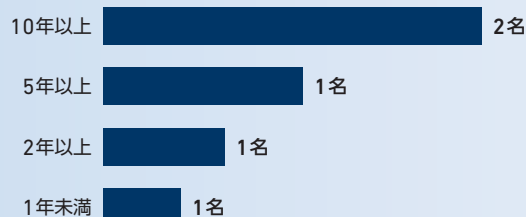


GLOBAL



サステナビリティ

社内取締役の在任期間 (2022年8月現在)



取締役報酬額の推移 (セガサミーホールディングス(株)単体)



コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当グループは、コーポレート・ガバナンスを企業行動の最も重要な基盤として位置づけています。企業経営の「効率性の向上」「健全性の確保」「透明性の向上」を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」として掲げ、取締役候補者の選任、取締役報酬の決定、経営の監視、監査報酬の決定等、経営の重要な問題をこの方針に従い判断しています。

効率性の向上

迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立及び企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーに対して、その利益の還元に努めていきます。

健全性の確保

激しく変化する事業環境の中、企業価値の最大化を図るため、当社及び当グループを取り巻く様々なリスクを適切に認識・管理するとともに、法令のみならず倫理・社会規範等をも遵守する体制（コンプライアンス体制）を確立することで経営の健全性の確保を図っていきます。

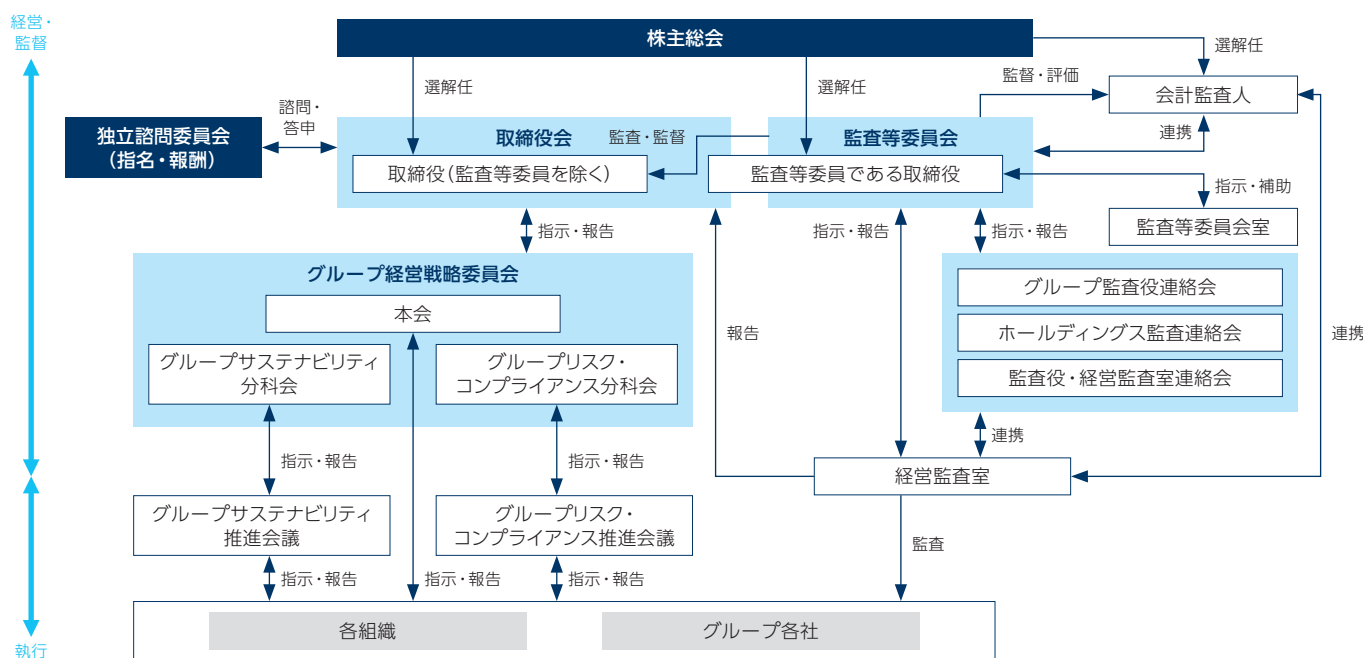
透明性の向上

企業に対して情報開示の重要性が高まる中、当グループは、株主の皆さまをはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、積極的なIR活動を行うことでディスクロージャーをさらに充実させ、経営の透明性の向上を図っていきます。また、当グループは、CSR活動を当グループの持続的価値創造とステークホルダーの持続的発展の双方を実現するための行動として捉え、自主的・積極的にCSR活動を展開しています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社では取締役会における一層の審議の充実と監督機能の強化を目的として、重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役委任できる監査等委員会設置会社を選択しており、加えて当社グループ会社では、業界・市場動向・製品・商品・サービスなどに関する知識や経験等に富んだ取締役が迅速かつ最適な

経営判断を導き出すと考え、監査役設置会社を選択しています。また、社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化等を行い、監督と執行の両面からコーポレート・ガバナンス体制を充実させています。



各会議体の役割

取締役会

原則として毎月1回の定時取締役会並びに適宜開催する臨時取締役会において、現在12名の取締役ににより機動的経営を図っています。なお、各事業会社における一定の経営上の重要事項等については、当社の取締役会等の機関においても決議・報告を行っています。

2022年3月期 開催回数
12回

監査等委員会

監査等委員4名で構成され、原則として毎月1回、また、必要に応じて適宜開催しています。監査等委員会においては、各監査等委員の業務分担を定め、当グループのコーポレート・ガバナンス

スや内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価などを主な検討事項として審議しています。

任意設置委員会

取締役会から特に付託された当グループの経営に関する特定事項について議論・検証を行い、その結果を取締役会へ報告・上程するための機関であり、現在、任意設置委員会として、独立諮問委員会とグループ経営戦略委員会が設置されています。また、さらに特化したテーマについて議論・検証を行う機関として、サステナビリティ、リスク・コンプライアンスの分科会を設置しています。

グループ経営戦略委員会 2022年3月期 開催回数
14回

取締役のスキル・マトリックス

スキル・マトリックスの定義

上場企業として必要な経験・知見及び当社の長期ビジョン達成のために求められる経験・知見を選定しています。

項目	定義
企業経営	上場企業、又はそれに準ずる組織の経営者
エンタメ事業創造	当社グループの事業セグメントにおける、事業推進責任者の経験、又は新規事業の起ち上げ経験
財務会計	金融機関、監査法人等専門系の経験、又は大会社の財務部門担当役員経験
リスクマネジメント/コンプライアンス	弁護士等専門系の経験、又は大会社の法務、コンプライアンス、監査担当役員経験
ICT・DX	IT会社、ベンダー、コンサル等専門系の経験、又は大会社のIT担当役員経験
GLOBAL	海外生活、海外事業会社の経験、又はそれに準ずる経験
サステナビリティ	当社の5つのマテリアリティ*の分野のうち、「環境」、「人（ダイバーシティ）」に知見を有し、今後当社グループがサステナビリティを推進していくうえで期待される方 * 人、製品／サービス、環境、依存症、ガバナンス

スキル・マトリックス

	氏名	性別	専門性及び経験						
			企業経営	エンタメ事業創造	財務会計	リスクマネジメント コンプライアンス	ICT・DX	GLOBAL	サステナビリティ
取締役	里見 治	男性	●	●					
	里見 治紀	男性	●	●				●	●
	深澤 恒一	男性	●	●	●		●		
	杉野 行雄	男性	●	●				●	
	古澤 秀男	男性	●		●	●			
	勝川 恒平	社外	●		●	●			
	メラニー・ブロック	社外	●					●	●
	石黒 不二代	社外	●				●	●	●
監査等委員	阪上 行人	男性			●	●		●	
	大久保 和孝	社外	●		●	●			●
	木下 潮音	社外				●			●
	村崎 直子	社外	●			●		●	●

※ スキル・マトリックスには各人に特に期待される項目を4つまで記載。上記一覧表は、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

取締役の選任方針

当社は、上場企業の経営陣として必要な経験・知見及び当社の長期ビジョン達成のために求められる経験・知見をもとにスキル・マトリックスを策定しており、取締役の選任に際しては、スキル・マトリックスをもとに、株主からの経営の受託者として、善管注意

義務を適切に果たし、当グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献するための資質を有しているか、独立諮問委員会において取締役候補者の評価を行い、取締役会機能の担保、向上に努めています。

独立役員の選任理由

氏名	選任理由
勝川 恒平	長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する、有益な意見や指摘が期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。
メラニー・ブロック	国際的なビジネスリーダーとしての幅広い経験と豊かな実績から、多様な思考と価値観に基づき、当社の企業統治システムの強化や経営の意思決定の品質を引き上げることが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。
石黒 不二代	ネットイヤーグループ(株)の創業者として企業経営及びデジタル分野の豊富な知見、他の上場会社における社外取締役としての経験に基づき、当社の経営に対する有益な意見や指摘が期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。
大久保 和孝	公認会計士として監査業務を長年にわたり経験され、財務及び会計に関して高い専門性を備えています。また、同氏は社外取締役の経験からガバナンスにおいても豊富な知見を有しており、客観的な立場により当社の経営に適切な指導、監督が期待されることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。
木下 潮音	弁護士としての経験に加え、第一東京弁護士会労働法制委員会副委員長を務める等、労働法における高い専門性を備えています。また、同氏は社外取締役の経験からガバナンスにおいても豊富な知見を有しており、客観的な立場により当社の経営に適切な指導、監督が期待されることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行することができると判断しています。
村崎 直子	警察庁、外務省及びリスクコンサルティングファームでの長年の経験を通じて、グローバルでのリスクやガバナンスの分野において高い専門性を有しています。また、同氏は社外取締役の経験からガバナンスにおいても豊富な知見を有しており、客観的な立場により当社の経営に適切な指導、監督が期待されることから、監査等委員である社外取締役として選任しています。

独立役員選任方針

- ① 独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定する。
- ② 独立性の基準に関しては、会社法が定める社外役員の資格要件及び東京証券取引所が定める独立性基準を基礎とし、「主要な取引先」「多額の金銭」等については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して定めた基準により判断することとする。

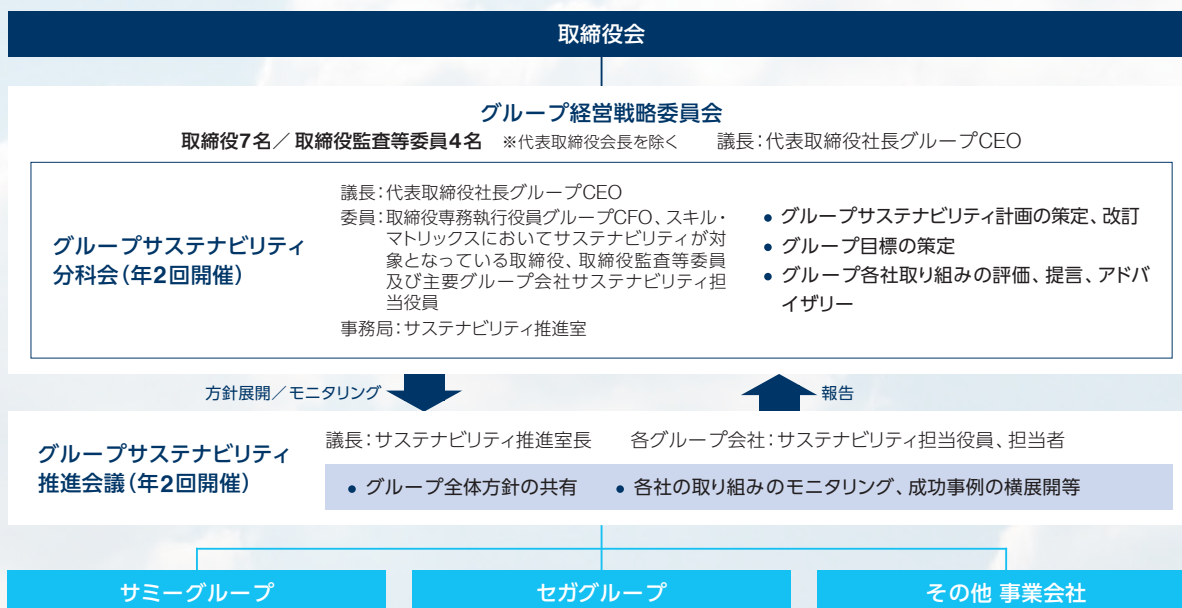
FOCUS

～サステナビリティガバナンスの強化～

取締役会の下に設けられたグループ経営戦略委員会は、当グループの事業の収益力向上、効率化、戦略投資案件等に関し議論・検証するための機関であり、当社取締役(代表取締役会長を除く)によって構成され、適宜開催しています。その機関の分科会の一つとして、2022年にグループサステナビリティ分科会を新設し、グループサステナビリティ計画の策定、改訂やグループ

各社取り組みの評価、提言、アドバイザリーを行っています。

また、グループ会社のサステナビリティ担当役員が中心となり、グループ全体のサステナビリティ方針の共有や各社の取り組みのモニタリング、成功事例の横展開などを議論するグループサステナビリティ推進会議も2022年に新設しました。



取締役会の実効性

1 評価目的

当社は、企業経営の「効率性の向上」「健全性の確保」「透明性の向上」を確保するために取締役会がその役割を実効的に発揮できるよう、毎年、取締役会の実効性を分析ならびに評価することとしています。

2 評価の方法

2022年3月期は取締役会の実効性評価につきまして、すべての取締役・監査役を対象にアンケート調査を実施しました。

当社の取締役会がその役割・責務を実効的に果たすうえで重要と考えられる事項(取締役会の構成と運営、戦略にかかる審議等)を確認するとともに、当期は、プライム市場への移行を踏まえ、

市場の期待するガバナンス体制や、サステナビリティを巡る課題などへの取締役会の関与などについて確認しました。当期は客観性を担保した評価を実施するため、アンケートの設計及びその分析評価にあたり外部機関を活用しました。また、独立諮問委員会及び取締役会において、アンケートの分析結果に基づき当期の取締役会の実効性と課題の所在等について審議を行いました。

3 評価結果の概要

審議の結果、取締役会は適切な割合の独立社外取締役が参画し建設的に議論に参画している点などが高く評価され、実効的に機能していると評価されました。前期に指摘があった質疑・議論の時間の確保について良好に評価されました。

4 実効性向上に向けた課題と対応

課題	重要案件の審議とフォロー、経営指標を意識した経営
対応策	- 取締役会のメンバーがどのようなテーマを重点的に扱うべきか議論を高め、アジェンダ設定をどのように行っていくか、取締役会メンバーで合意を図る。 - 決定した取締役会の議題について年間スケジュールを策定し着実に議論を重ねていくことが有用。
課題	議案説明者のプレゼンテーション、自由闊達な議論
対応策	- 社外役員のスキル、専門性を踏まえた、各議題に関する客観的な事実認識や視点を執行が理解すること。 - 経営課題の背景にある執行の難しさについて社外役員が的確に理解すること。
課題	役員トレーニング
対応策	各事業会社の環境や経営の方針と課題等にかかる執行と社外役員のディスカッションの機会を設ける。
課題	行動規範の制定と監督、内部通報制度の実効性、重要リスクの報告と対処
対応策	効果的かつ効率的なグループ運営のため、本社とグループ会社間で、リスクの重要性に関する判断目線を明示し、共有することや、各事業会社の特性をふまえた統制環境を整備・運用し、取締役会はプロセス全般を俯瞰的に監督する。

5 実効性向上に関する取締役の発言(抜粋)

「取締役会では、社内取締役の発言の機会をより一層増やした方が、議論が活性化する。議案が上程される前段階の執行役員による会議でどのような議論がなされたか、より詳細な情報を社外取締役に報告してほしい。社外取締役から指摘されたことに対して遠慮せずに、執行役員が関連に意見できる雰囲気を醸成していくべき。」

「各社の個別案件についてはある程度権限を委譲し、取締役会では、ビッグピクチャーや中長期ビジョンを討議できる場としたい。」

「取締役会の実効性を高めるためには、グループ経営戦略委員会の役割が重要となる。委員会メンバーによるストレートな指摘や意見で議案が深掘りできれば、法定手続きとしての取締役会は迅速な意思決定ができる。」

「取締役会では、何を議論するのが重要であり、重要案件に関しては事前説明の場として、グループ経営戦略委員会を活用すべき。」

「投資家からのガバナンスに関する注目度は高い。取締役会の議論内容もできる範囲で開示していき、意見を反映した取締役会へと進化すべき。」

「欧米企業と比較し、日本企業はESGに対する取締役会での議論が浅いと指摘があるが、当グループは多面的に議論できていると評価している。」



取締役会の様子

議論を深めるグループ経営戦略委員会を開催

グループ経営戦略委員会は、当社取締役会の下に設けられ、当グループの事業の収益力向上、効率化、戦略投資案件等に関し議論・検証するための機関であり、取締役や取締役監査等委員によって構成され、適宜開催しています。
グループ経営戦略委員会を通じて、より深い議論を役員が行い、ガバナンスの強化を進めています。

グループ経営戦略委員会の活動内容

議論内容 (2022年3月期)

- 横浜IR事業
- 中期事業計画
- 経営討議の課題検討
- グループ経営課題
- グループ成長投資方針
- グループサステナビリティ方針
- コーポレートガバナンス・コード改訂への対応
- 監査等委員会移行方針
- リスクリテラシー
- 情報セキュリティ
- 新規プロジェクト
- 監査等委員会直属部門の機能
- グループガバナンス

議論回数・時間 (2022年3月期)

年間 **14** 回開催 / 議論時間 **21** 時間 **55** 分

社外、社内の取締役が様々なテーマに関して活発に議論 (発言抜粋)

危機管理体制関連

- **大久保:** 社会の変化に合わせて、リスクマネジメント体制は整備すべき。そのために、決められたことを守るだけでなく、変化を察知することが必要。体制の強化に向けて、各グループ会社の役員のリスクリテラシーを向上させることは必須である。特に、サイバーテロは受けるものという前提をもち、受けたときにどうするかをトレーニングする必要がある。
- **村崎:** 経営監査室及びグループガバナンス本部の新設によって、リスクマネジメント体制が強化されることは間違いない。ただし、組織が大きくなればなるほど、危機への対応のスピードが落ちてしまうので、情報の収集分析は速やかにできる体制を確保すべき。
- **里見:** 巧妙化が進むサイバー攻撃への対応はさらに強化すべき。危機管理に関しては、未然に防ぐ体制を構築することは大前提だが、発生時の初動の対応が重要。緊急案件においては、関係者を迅速に招集し、柔軟に実施できるオンラインでの討議も検討すべき。
- **石黒:** 他社では、重要かつスピード感が求められるインシデント発生時には、オンラインで柔軟に会議を行っている事例もある。デジタルツールを活用した柔軟な方法は、取り入れていくべき。

人財関連

- **木下:** ハラスメント、労災事故、人財不足といった事業リスクもしっかりと対応する必要があり、リソースの確保は急務である。また、企業の不正を検査する公認不正検査士という資格が注目されている。社内の若い人財に対して、監査業務は会社に非常に重要な役割を果たすことを啓発し、こうした社会的に認知された資格の取得を含め、監査業務のプロフェッショナル人財の育成を強化していくべき。
- **ブロック:** 人財不足という観点では、ダイバーシティの取り組みはさらに強化すべき。当グループの女性管理職比率はまだまだ低い。女性が活躍できる環境整備を進め、育成システムを確立していく必要がある。
- **勝川:** 人間力を伴わない実績をあげた人財だけがポストを占めると、大きなリスクにつながることもある。人事評価については、成果・実績があるから昇格するという考え方ではなく、徳やその人の魅力など、人間力のある人財を昇格させる方が良い。

役員報酬額及び算定方法

透明性の確保及び企業価値向上へのインセンティブを高める目的で役員報酬制度を設計しています。

取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）に対する報酬制度は、以下に掲げる基本方針のもと決定しています。

1. 株主との価値共有や株主重視の経営意識を高める制度であること。
2. 当グループの企業価値向上に向け、経営陣の業績責任を明確にできるもの。
3. 当グループの持続的成長に向けたインセンティブとして機能するもの。
4. 当社取締役が担う役割と責務を遂行するに相応しい優秀な人材を確保・維持できる報酬水準であること。

また、当社の取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の報酬体系は、基本方針の観点から、「固定報酬」と「業績連動報酬」として「役員賞与」「譲渡制限付株式報酬」とで構成しています。

固定報酬

基本報酬・役割報酬の要素ごとに報酬額を定めた報酬テーブルを策定し、これらの各報酬の合計額を月額固定報酬として支給しています。

役員賞与

経常利益額の水準・事業計画達成度・対前年成長度の3つの要素から役員賞与月数を定めた賞与テーブルより算出された係数を乗じた役員賞与額を支給しています。

 役員報酬制度の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。
https://www.segasmmy.co.jp/japanese/ir/library/pdf/printing_yuhou/2022/202203_4q_yuho.pdf

株式報酬（譲渡制限付株式報酬）

当社は、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）を対象に、企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度（勤務継続型及び業績連動型）を導入しており、具体的な支給及び配分については、中期計画を達成した時点における単年度の固定報酬、単年度業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の割合が概ね1:1:1となるよう、当社の取締役会において決定します。

また、中期計画における、勤務継続型譲渡制限付株式と業績連動型譲渡制限付株式の割合は概ね1:3となる予定です。

2022年3月期の取締役及び監査役の報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の員数(人) 報酬等の総額(百万円)			報酬等の種類別の総額(百万円)				
				基本報酬	賞与	業績連動型 譲渡制限付株式	勤務継続型 譲渡制限付株式	左記のうち、 非金銭報酬等
取締役	社内	5	1,141	586	507	48	—	48
	社外	5	53	53	—	—	—	—
監査役	社内	2	18	18	—	—	—	—
	社外	3	23	23	—	—	—	—

(注) 1. 賞与及び業績連動型譲渡制限付株式の報酬額は、いずれも当事業年度に費用計上した額です。

2. 当事業年度末現在の人員は、取締役8名（うち社外取締役4名）、監査役3名（うち社外監査役2名）です。上記の支給人員の内訳が相違しているのは、2021年6月24日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名（うち社外取締役1名）、監査役2名（うち社外監査役1名）を含んでいるためです。

2022年3月期の連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬は以下の通りです。

氏名	役員区分	連結報酬等の総額(百万円)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)				
				基本報酬	賞与	業績連動型 譲渡制限付株式	勤務継続型 譲渡制限付株式	左記のうち、 非金銭報酬等
里見 治	取締役	455	当社	216	220	19	—	19
里見 治紀	取締役	453	当社	219	213	20	—	20
深澤 恒一	取締役	111	当社	60	46	5	—	5

政策保有株式の保有方針

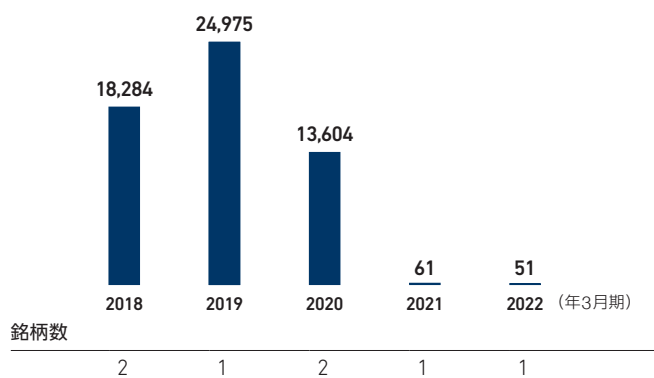
当社が純投資以外の目的で保有する株式は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果当社の企業価値を向上させ、株主の利益につながると考えられる場合に限り、その株式を保有することとしています。

当該保有株式については、取締役会において定期的に経済合理性と将来の見通し等を検証し、今後の保有の是非等について検討することとしています。

当該保有株式に係る議決権行使については、原則すべての議案に対して行使することとしており、当社と投資先双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するかどうかを基準に行っています。

政策保有株(非上場株式を除く)の金額推移

(百万円)



取締役・監査役のトレーニングやサポート方法

当社取締役は、その就任の際に、社内でのオリエンテーションを行うとともに、上場会社の取締役として期待される役割・責務、関連法令及びコンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修への参加機会を提供されており、就任後も、たとえば取締役会終了後に弁護士や各分野の専門家等の外部講師による研修会を

開催するなど、必要な知識、新しい知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供されています。

また、当社は各取締役による自己研鑽を奨励し、当社が加盟する団体等の主催する外部セミナー、勉強会等への参加を奨励し、その必要費用について支援を行うこととしています。

株主との建設的な対話に関する方針

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、IR・SR担当執行役員を任命するとともに、IR・SR担当部署を設置し、次の取り組みを行うことを基本方針としています。

株主・投資家との建設的な対話を促進するに当たっては、経営企画担当、財務経理担当、法務担当及び総務担当等社内各部署と有機的な連携をとることとしています。

毎四半期の業績開示にあわせ、機関投資家を中心としたオンラインでの説明会を開催しています。決算説明会には代表取締役社長及び最高財務責任者等が出席し、直接的な対話を積極的に行っています。株主・投資家に対しては、IR・SR担当執行役員及びIR・SR担当者が、毎四半期の業績開示後に個別のミーティングを実施するほか、会社の動向に合わせて適宜、スモールカンファレンス等を実施することとしています。

海外の株主・投資家に対してもオンラインを中心に、年間複数回、当社代表取締役もしくは最高財務責任者等、IR・SR担当執行役員及び担当者が個別に対話する機会を設けています。

株主・投資家との対話の状況を代表取締役や最高財務責任者及びその他の取締役または執行役員に、定期的または必要に応じて速やかにフィードバックを行い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に活かすよう努めています。

決算説明会や各種ミーティングを問わず、株主との対話に当たっては、未公表の重要事実の取扱いについて、株主間の平等を図ることを基本とすべきという考えのもと、金融商品取引法等の関連法令を遵守することはもとより、インサイダー取引防止を目的とした社内規程「インサイダー取引防止規則」に基づき、情報管理に努めることとしています。

次世代のリーダー育成に向けて



グループのさらなる
発展のため、
私の判断軸、価値観を
次世代へとつなぎたい

代表取締役会長

里見 治

Hajime Satomi

これまで、私は半世紀近く、経営トップとして、株主様、お客様、社員、取引先等の多くのステークホルダーの皆様にご助けられてきました。その中で、凄まじい成長を実現する経験もできましたし、一方で会社の屋台骨を揺るがすような大きな失敗をすることもありました。その過程で、経営者として良いことも悪いこともふくめてたくさんのごことを学び、リーダーとしての判断軸や価値観を磨いてきました。

これからのセガサミーグループを成長させていくのは、若い世代のバイタリティーや感性であることは言うまでもありませんが、私がこれまでに得た判断軸や価値観もまた必ず大きな力になると信じています。

こうしたことを次世代へしっかりと受け継いでいきたいという思いのもと、次期経営層と討議する「里見塾」を2016年より毎月開催しています。里見塾では、グループの理念、組織づくり等のテーマをはじめ、時には、過去の失敗事例等も取り上げ、そこから得た教訓や精神、その後会社がどのように変わっていったかを経営的な視点で説明するようにしています。若い人材が回を重ねるごとにマネジメントの資質を備えていき、目を見張るような発言をする機会も多くなり、非常に有意義な塾となっていることを嬉しく感じています。

そして、この塾から巣立った人材には、今自身が在籍している分野において革新的な挑戦をし、それぞれの分野でトップを目指してほしいと思います。それは総合エンタテインメント企業である当グループの根幹であり、その歩みを続けていくことが、必ず世界一のエンタテインメント企業になることにつながっていくと信じています。私の時代でその基盤をつくることができたと感じていますし、セガサミーグループの一員であることに誇りを持ち、さらなる飛躍に向かって突き進んでいってくれることを期待しています。彼ら、彼女らが、不変のDNAをもとに、経営の真髄をこの先もしっかりとつないでいけば、10年、20年後には、世界の何十億人という人々が当グループの生み出すエンタテインメントに触れ、感動する時代がくと私は確信しています。

ステークホルダーの皆様におかれましても、当グループの人材に今後も期待していただくとともに、引き続き、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

～変革の時代におけるリーダーを育成する里見塾～

当グループでは、社員向けの学びの場として、「セガサミーらしいリーダーとしての成長の機会をつくること」、「誰でも学びたいときに学ぶことができる場を提供すること」を目的としたセガサミーカレッジを立ち上げています。

経営層を対象とした「里見塾」では、会長である里見治の判断軸、価値観を経営層に伝えることで、経営力と人間力を高め、変革の時代におけるリーダーとしてさらに成長させることを目的としています。

「経営力」

リーダーに求められる経営スキル

事業創業力
構造改革力

「人間力」

あの人のためならと思われる人徳

突破力 決断力
徹底力 自制力
共感力

里見塾の学びのコンセプト

① 判断軸・価値観を学ぶ

里見治の判断軸・価値観を学び、セガサミーグループのリーダーの在り方を考える

② 次代の感動体験の在り方、実現に向けたリーダーシップ

新しい時代におけるミッションピラミッドの実現とリーダーの在り方を考える

③ セガサミーらしさ×新時代のリーダーシップ

変わらない在り方(セガサミーらしさ)・変えるべき在り方(時代認識)を踏まえ、今後のリーダー像を宣言する

④ 仲間を作る

同じ経営リーダーとしての、コミュニティを形成する



里見塾の様子



取締役及び監査等委員である取締役、執行役員

(2022年10月1日現在)



1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長
2004年 (株)セガ代表取締役会長
(一社)日本アミューズメントマシン工業協会
(現(一社)日本アミューズメント産業協会)会長(現任)
サミー(株)代表取締役会長CEO
(株)セガ代表取締役会長兼CEO
当社代表取締役会長兼社長
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO
2008年 同社代表取締役会長CEO
2012年 サミー(株)取締役会長
2013年 同社代表取締役会長CEO
2015年 日本電動式遊技機工業協同組合相談役(現任)
2016年 当社代表取締役会長兼社長CEO兼COO
2017年 当社代表取締役会長CEO
サミー(株)代表取締役会長(現任)
(株)セガホールディングス(現(株)セガ)取締役名誉会長(現任)
2018年 当社代表取締役会長グループCEO
2021年 当社代表取締役会長(現任)
2022年 フェニックスリゾート(株)最高顧問(現任)



2004年 サミー(株)入社
2005年 (株)セガ入社
2012年 当社取締役
(株)セガ取締役
2014年 サミー(株)取締役
(株)セガ代表取締役副社長
2015年 サミー(株)代表取締役副社長
2016年 同社代表取締役社長COO
当社常務取締役
2017年 当社代表取締役社長COO
サミー(株)代表取締役社長CEO(現任)
(株)セガゲームス(現(株)セガ)代表取締役会長CEO(現任)
2018年 当社代表取締役社長グループCOO
フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)
2021年 当社代表取締役社長グループCEO(現任)
(株)サミーネットワークス取締役会長(現任)
日本電動式遊技機工業協同組合理事(現任)
(公社)経済同友会幹事(現任)
2022年 (株)トムス・エンタテインメント取締役会長(現任)



1990年 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2003年 サミー(株)入社
同社執行役員 社長室長
2004年 当社執行役員 社長室長
(株)セガ執行役員 会長・社長室長
2005年 同社取締役 会長・社長室長
2007年 セガサミーアセット・マネジメント(株)
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))代表取締役社長
当社上席執行役員 政策・渉外担当
2008年 (株)セガ取締役 新規事業本部長
2009年 (公社)経済同友会幹事(現任)
セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))代表取締役社長
2014年 (株)セガトイズ代表取締役専務
2015年 当社取締役
2016年 当社常務取締役兼CFO
2018年 当社常務取締役グループCFO
2020年 当社取締役 専務執行役員グループCFO(現任)
2021年 サミー(株)取締役(現任)



1993年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
2003年 (株)セガ執行役員 開発戦略本部編成局長
2009年 同社取締役 社長室長
2010年 同社取締役 開発生産統括本部長
2012年 同社常務取締役 コンシューマ・オンライン事業統括本部長
Sega of America, Inc. Director & Chairman
Sega Europe Ltd. Director & Chairman
2014年 (株)アトラス代表取締役社長
2015年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)取締役
(株)セガ・インタラクティブ(現(株)セガ)代表取締役社長CEO
2017年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)専務取締役
2020年 (株)セガ代表取締役社長COO(現任)
(株)セガグループ(現(株)セガ)代表取締役副社長COO
(株)ダーツライブ取締役会長(現任)
(株)セガエンタテインメント(現(株)GENDA GiGO Entertainment)取締役会長
当社常務執行役員
(株)アトラス代表取締役会長(現任)
2021年 (株)セガトイズ取締役(現任)
2022年 当社取締役 専務執行役員(現任)



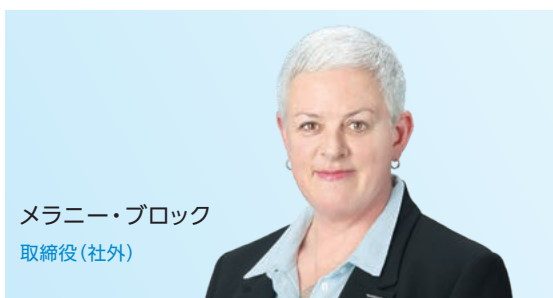
吉澤 秀男
取締役
上席執行役員

1987年 (株)日本リース(現 三井住友ファイナンス&リース(株))入社
1999年 同社財務企画部長
2001年 サミー(株)入社
2002年 同社執行役員 社長室副室長
2004年 同社取締役 管理本部長
同社取締役 コーポレート本部長兼社長室長
2007年 当社上席執行役員
2012年 フェニックスリゾート(株)取締役
2015年 タイヨーエレクトリック(株)代表取締役社長
2016年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)取締役
同社取締役 コーポレート本部長
(株)セガエンタテインメント
(現(株)GENDA GiGO Entertainment)取締役
Sega Amusements Taiwan Ltd.(現SEGA Taiwan Ltd.)監事
2017年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)
常務取締役 コーポレート本部長
(株)セガゲームス(現(株)セガ)監査役
2018年 当社上席執行役員 法務本部長
2019年 当社取締役
2020年 当社取締役 上席執行役員(現任)
(株)セガ取締役(現任)



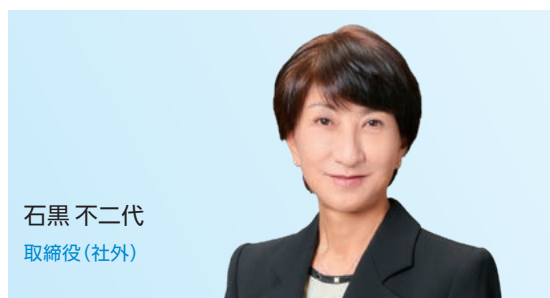
勝川 恒平
取締役(社外)

1974年 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
2001年 同行執行役員 大阪第二法人営業本部長
2005年 同行常務執行役員 法人部門副責任役員(東日本担当)
2007年 エヌ・アイ・エフSMBCベンチャーズ(株)
(現SMBCベンチャーキャピタル(株))代表取締役副社長
2010年 SMBCベンチャーキャピタル(株)代表取締役社長
2014年 銀泉(株)代表取締役社長
京都大学イノベーションキャピタル(株)社外取締役(現任)
2016年 当社社外取締役(現任)
銀泉(株)特別顧問
エレコム(株)社外取締役
2017年 DXアンテナ(株)社外取締役(現任)
2021年 銀泉(株)顧問(現任)
2022年 ハギワランソリューションズ(株)社外取締役(現任)
ロジテックINAソリューションズ(株)社外取締役(現任)



メラニー・ブロック
取締役(社外)

1987年 西オーストラリア大学 人文学士課程修了
1990年 クイーンズランド大学 文学修士課程(日本語会議通訳/翻訳専攻)修了
2003年 (株)AGENDA(現(株)Melanie Brock Advisory)代表取締役(現任)
2010年 豪日交流基金理事会役員
豪日経済委員会理事役員(現任)
在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所(ANZCCJ)会頭
豪州食肉家畜生産者事業団(MLA)駐日代表
2012年 オーストラリアン・ビジネス・アジア(ABA)会長
2016年 在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所(ANZCCJ)名誉会頭(現任)
2019年 当社社外取締役(現任)
豪日研究センター(AJRC)理事役員(現任)
豪州政府機関アドバンス・グローバルアンバサダー(現任)
2022年 三菱地所㈱社外取締役(現任)



石黒 不二代
取締役(社外)

1981年 ブラザー工業(株)入社
1988年 (株)スワロフスキー・ジャパン入社
1994年 Alphametrics, Inc.社長
1999年 Netyear Group, Inc.取締役
ネットイヤーグループ(株)取締役
2000年 同社代表取締役社長
2013年 (株)損害保険ジャパン(現 損害保険ジャパン(株))社外監査役
2014年 (株)ホットリンク社外取締役
マネックスグループ(株)社外取締役(現任)
2015年 損害保険ジャパン日本興亜(株)(現 損害保険ジャパン(株))社外取締役
2021年 ウイングアーク1st(株)社外取締役(現任)
ネットイヤーグループ(株)取締役(現任)
当社社外取締役(現任)

阪上 行人

取締役
常勤監査等委員



1975年 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2003年 サミー(株)入社 監査室長
2004年 同社管理本部 法務部長
2006年 当社監査役室長
2014年 当社監査役
(株)セガ常勤監査役
2015年 (株)セガ・インタラクティブ(現(株)セガ)監査役
(株)セガホールディングス(現(株)セガ)
常勤監査役
(株)セガゲームス(現(株)セガ)監査役
(株)トムス・エンタテインメント監査役
(株)セガエンタテインメント
(現(株)GENDA GiGO Entertainment)監査役
マーザ・アニメーションプラネット(株)監査役
2017年 (株)アトラス監査役
2019年 (株)セガ・ロジスティクスサービス監査役
(株)ダーツライブ監査役
2020年 (株)セガ監査役(現任)
2021年 フェニックスリゾート(株)監査役(現任)
当社常勤監査役
2022年 セガサミークリエイション(株)監査役(現任)
サミー(株)監査役(現任)
当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

大久保 和孝

取締役
監査等委員(社外)



1995年 センチュリー監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)入所
2003年 新日本インテグリティアシュアランス(株)
(現EY新日本サステナビリティ(株))取締役
2005年 同社常務取締役
2006年 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)
パートナー
2012年 新日本有限責任監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー
2016年 同法人経営専務理事
2019年 当社社外監査役
(株)大久保アソシエイツ代表取締役社長(現任)
サンフロンティア不動産(株)社外取締役(現任)
(株)ブレインパッド社外監査役
(株)LIFULL社外取締役(現任)
2020年 (株)サラーコーポレーション社外取締役(現任)
(株)商工組合中央金庫社外取締役(現任)
武蔵精密工業(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
(株)SS Dnaform代表取締役社長(現任)
2021年 (株)ブレインパッド社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

木下 潮音

取締役
監査等委員(社外)



1985年 弁護士登録
橋本合同法律事務所
1986年 第一芙蓉法律事務所(現任)
2004年 第一東京弁護士会副会長
2010年 東京大学法科大学院客員教授
2011年 スルガ銀行(株)社外監査役
2013年 東京工業大学副学長(現任)
2014年 日本労働法学会理事(現任)
2018年 スルガ銀行(株)社外取締役
2021年 当社社外監査役
2022年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

村崎 直子

取締役
監査等委員(社外)



1995年 警察庁入庁
2001年 外務省アジア大洋州局北東アジア課
2003年 静岡県警察本部刑事捜査第二課長
2005年 兵庫県警察本部警備部外事課長
2006年 警察庁警備局外事情報部外事課
2007年 警察庁警備局警備企画課
2008年 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド
2010年 クロール・インターナショナル・インク日本支社シニア・ディレクター
2013年 同社アソシエイト・マネージング・ディレクター
2015年 同社日本支社代表
2016年 同社マネージングディレクター兼日本支社代表
2018年 (株)ノブリア代表取締役社長(現任)
クロール・インターナショナル・インク日本支社シニア・アドバイザー(現任)
2021年 (株)サンセイランディック社外取締役(現任)
当社社外取締役
2022年 (株)リらく社外取締役(監査等委員)(現任)
当社社外取締役(監査等委員)(現任)

執行役員

常務執行役員

高橋 真
大脇 洋一

上席執行役員

中原 徹

執行役員

加藤 貴治
大塚 博信
竹山 浩二

一木 裕佳
川崎 幸生
石田 なつえ



法定開示の補足

P/L (損益計算書)

長期トレンド

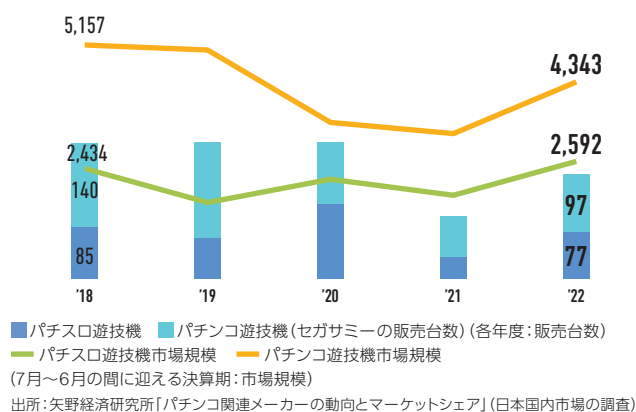
エンタテインメントコンテンツ事業は、プラットフォームの増加やビジネスモデルの多様化などに伴い、売上、利益ともに増加傾向にあり、今後も継続的な成長を見込んでいます。

一方、遊技機事業は、規制強化による市場環境の大きな変化によって売上、利益ともに減少傾向が続いていますが、原価低減等による事業効率向上に取り組んでいます。

主な減益要因

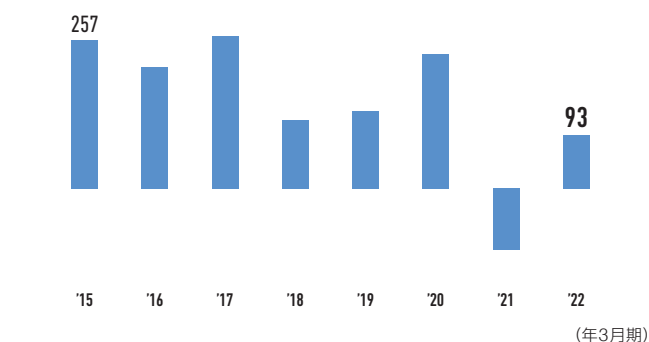
市場縮小を背景とする既存事業の収益減少
サミーの販売台数／パチスロ・パチンコ市場規模

千台／億円



遊技機事業の営業利益

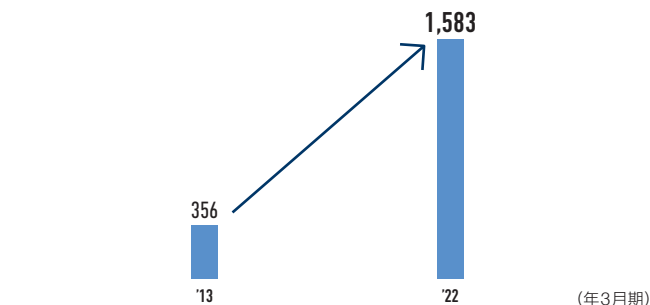
億円



収益改善

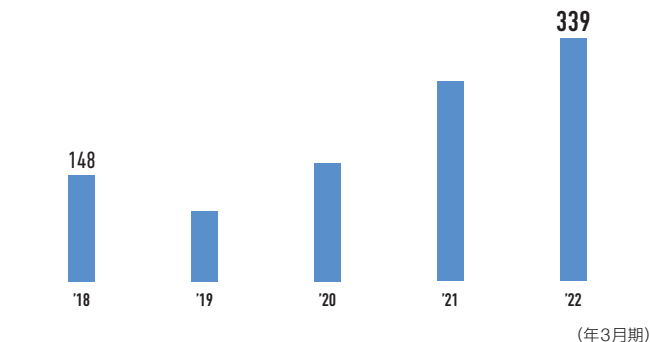
コンシューマ分野の売上成長
コンシューマ分野の売上高

億円



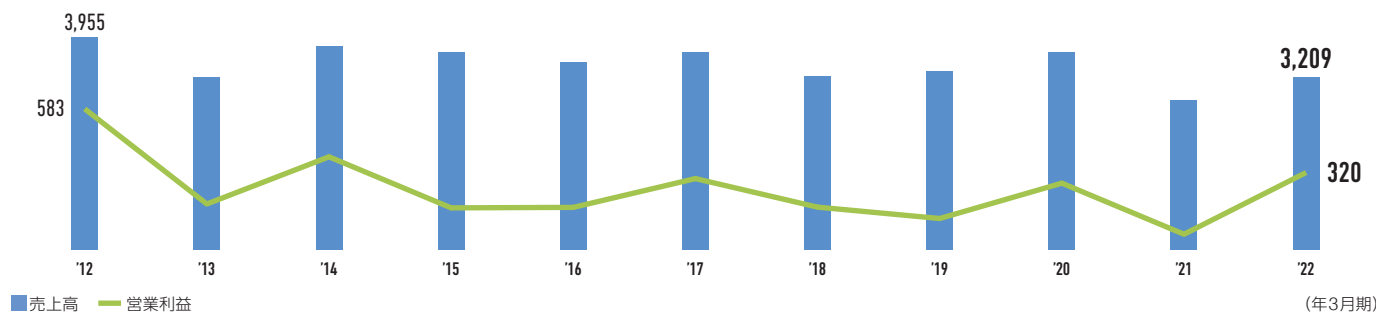
エンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善
エンタテインメントコンテンツ事業の営業利益

億円



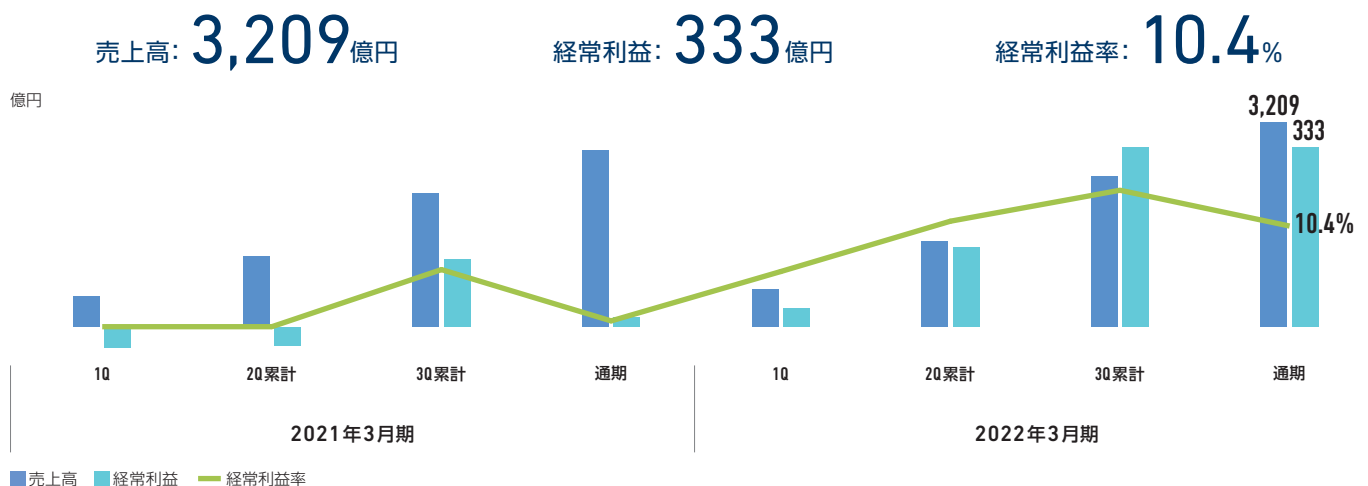
売上高及び営業利益の長期トレンド

億円



2021年3月期と2022年3月期の比較

(2022年3月期)



要約連結財務諸表

	2021	2022	億円 増減
売上高	2,777	3,209	15.6%
エンタテインメントコンテンツ事業	2,178	2,359	8.3%
遊技機事業	531	758	42.7%
リゾート事業	63	86	36.5%
その他／消去等	5	6	20.0%
売上原価	1,769	1,930	9.1%
売上総利益	1,007	1,278	26.9%
販売費及び一般管理費	942	958	1.7%
営業利益	65	320	392.3%
エンタテインメントコンテンツ事業	279	339	21.5%
遊技機事業	-106	93	-
リゾート事業	-41	-25	-
その他／消去等	-67	-87	-
営業利益率	2.3%	10.0%	7.7pt
営業外収益	28	59	110.7%
営業外費用	76	46	-39.5%
経常利益	17	333	1,858.8%
特別利益	288	52	-81.9%
特別損失	403	6	-98.5%
税金等調整前当期純利益	-98	379	-
法人税等合計	-117	9	-
親会社株主に帰属する当期純利益	12	370	2,983.3%
1株当たり配当(円)	30	40	-
1株当たり当期純利益(円)	5.42	158.85	-
1株当たり純資産(円)	1,236.82	1,311.72	-

□ 営業利益(エンタテインメントコンテンツ事業)

コンシューマ分野が貢献し、前期比で増益。

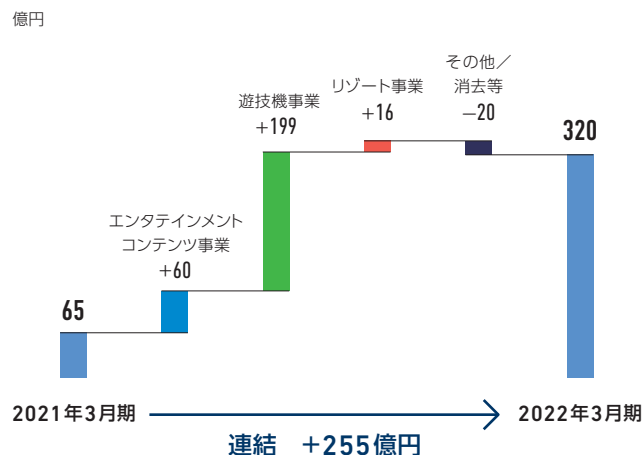
□ 営業利益(遊技機事業)

コロナ禍の影響を大きく受けた前期から大幅に収益回復。固定費は低水準で推移。

□ 法人税等合計

繰越欠損金による課税所得の減少や、英国子会社における研究開発に関する税額控除により法人税等が減少。

セグメント別の営業利益増減



B/S (財政状態)

長期トレンド

2012年3月期以降、エンタテインメントコンテンツ事業での買収に伴うのれんの増加、IR (統合型リゾート) 事業への取り組み、成長分野への新たな投資に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にありました。一方、近年は本社移転に伴う現金及び預金の減少、有価証券の減少、社債の償還等により減少傾向にあります。

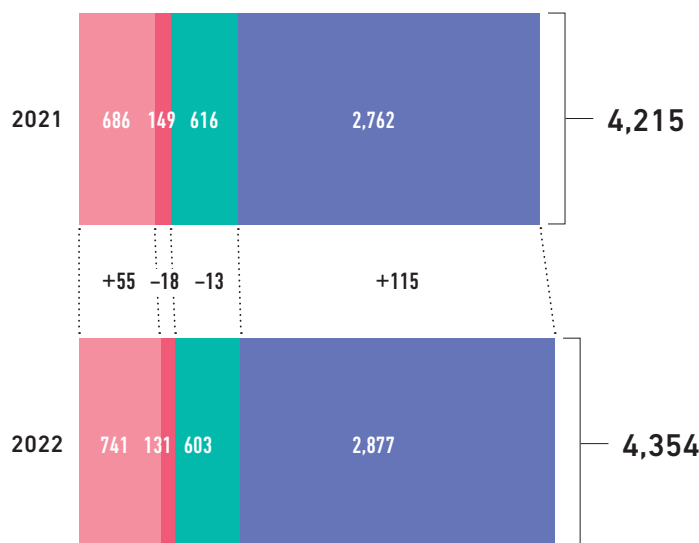
業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動するなかでも、自己資本比率は一定の水準を維持しており、成長分野への投資及び安定的な配当を実施しています。

総資産及び自己資本比率の推移

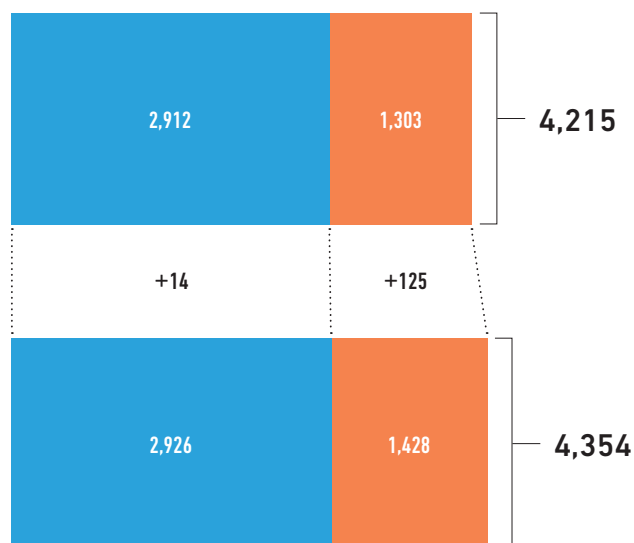


2021年3月期末と2022年3月期末の比較

資産の部 億円



負債・資本の部 億円



現金及び預金が減少した一方で、棚卸資産が増加

配当金の支払や自己株式の取得により株主資本が減少した一方で、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことにより増加

仕入債務や未払費用が増加

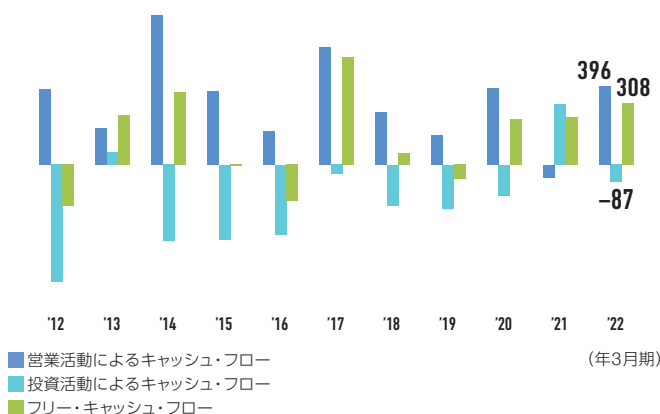
Cash Flows (キャッシュ・フロー)

長期トレンド

成長分野におけるM&Aや、生産体制の増強等の戦略投資により、一時期を除き投資活動によるキャッシュ・フローのキャッシュアウトが継続しています。2012年3月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資に加えコンシューマ分野等、成長領域への投資を積極的に実行しています。CMS (キャッシュ・マネジメント・システム) によりグループ内の資金の有効活用を図るとともに、借入、社債など多様な流動性補完を確保し、投資資金需要への機動的な対応を図っています。

キャッシュ・フローの推移

億円

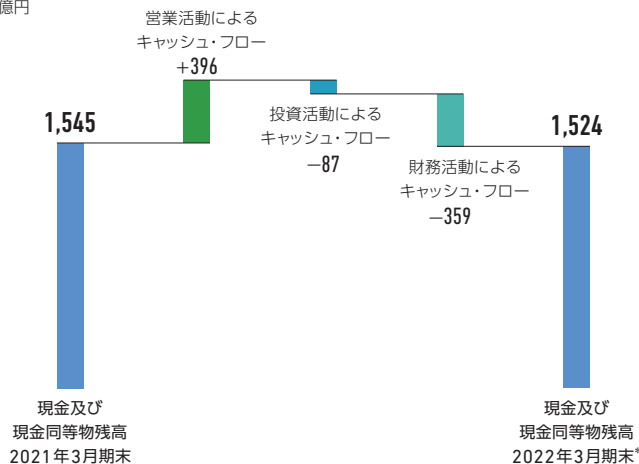


2022年3月期のキャッシュ・フロー

2022年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2021年3月期末に比べ20億80百万円減少し、1,524億59百万円となりました。

連結キャッシュ・フローの状況

億円



* 2022年3月期末の現金及び現金同等物残高には、現金及び現金同等物に係る換算差額等を含んでおります。

キャッシュ・フローの内訳

億円

営業キャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	379
減価償却費	114
たな卸資産の増加	-153
仕入債務の増加	64
その他	-8
投資キャッシュ・フロー	
有価証券の取得	-200
有価証券の償還	207
有形固定資産の取得	-59
無形固定資産の取得	-45
その他	10
財務キャッシュ・フロー	
自己株式の取得	-250
配当金の支払	-94
その他	-15

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

+396 億円

棚卸資産が153億54百万円増加したほか、法人税等を50億78百万円支出した一方で、税金等調整前当期純利益を379億21百万円計上したこと及び減価償却費を114億6百万円計上したこと等により、2022年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは396億7百万円の収入(2021年3月期は63億84百万円の支出)となりました。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

-87 億円

有価証券の取得により200億円を支出し、有価証券の償還により207億17百万円の収入がありましたが、有形固定資産の取得により59億83百万円、無形固定資産の取得により45億69百万円をそれぞれ支出したこと等により、2022年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローは87億94百万円の支出(2021年3月期は304億73百万円の収入)となりました。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

-359 億円

自己株式の取得により250億36百万円、配当金の支払により94億10百万円をそれぞれ支出したこと等により、2022年3月期における財務活動によるキャッシュ・フローは359億70百万円の支出(2021年3月期は314億92百万円の支出)となりました。

Non-Financial Assets (非財務資産)

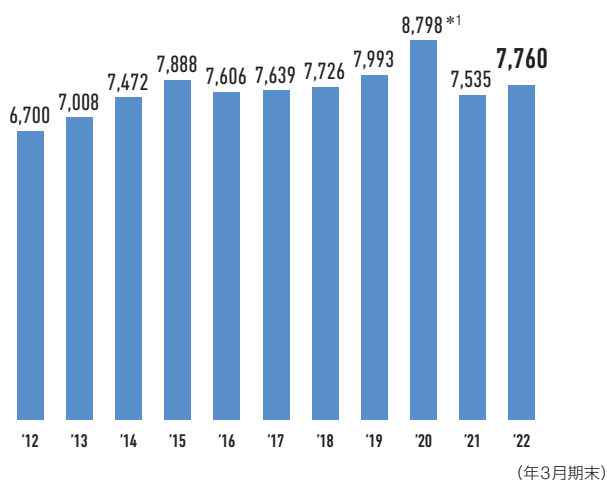
人財

連結従業員数

当期末の連結従業員数は、主にエンタテインメントコンテンツ事業におけるコンシューマ分野において開発リソースの増強を積極的に行っており、前期末比225名増の7,760名となりました。

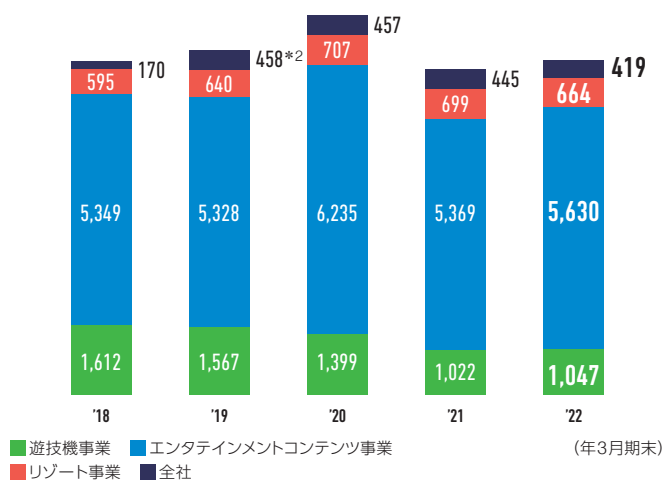
連結従業員数

人



事業別従業員

人



*1 主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換(約440名)による人数の増加になります。

*2 管理機能を中心とするグループ横断的な組織再編の実施に伴う受け入れ出向者数の増加

知財

研究開発費・コンテンツ制作費

当グループは、競争力の源泉となる知財の強化、充実を図るため、研究開発費・コンテンツ制作費に積極的な投資を行っています。近年は特に、コンシューマ分野で中期的なラインナップ拡充に向けた投資を計画しています。2022年3月期の研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比70億円増加し、689億円となりました。

ご参考

製品・サービス別の研究開発費・コンテンツ制作費の認識基準

当グループは、競争力の源泉であるIPの創出・強化並びに継続的な収益拡大に向け、長期的な視座で研究開発費・コンテンツ制作費の安定的な投資に努めています。開発期間・ライフサイクルに基づき、費用計上の方法、タイミングは製品・サービスごとに異なります。

遊技機事業

発生ベースで費用に計上(外注加工費は検収時点で計上)

コンシューマ分野

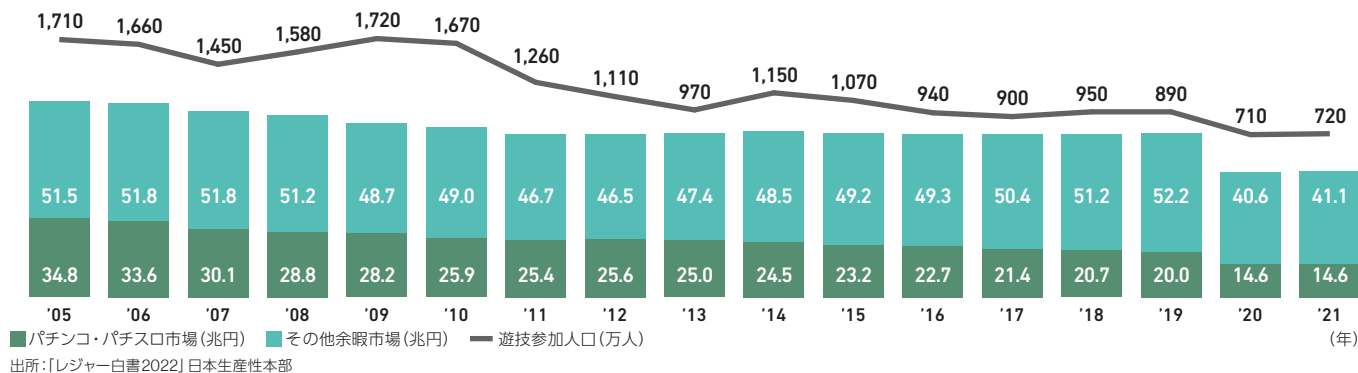
- 開発期間中は、棚卸資産又は無形固定資産に計上し、発売後に費用化。
- フルゲームは発売後3ヶ月間において費用化される比重が高く、全体で24ヶ月にわたって費用計上。また、F2Pタイトルは、主に24ヶ月にわたり均等償却。

アミューズメント機器分野

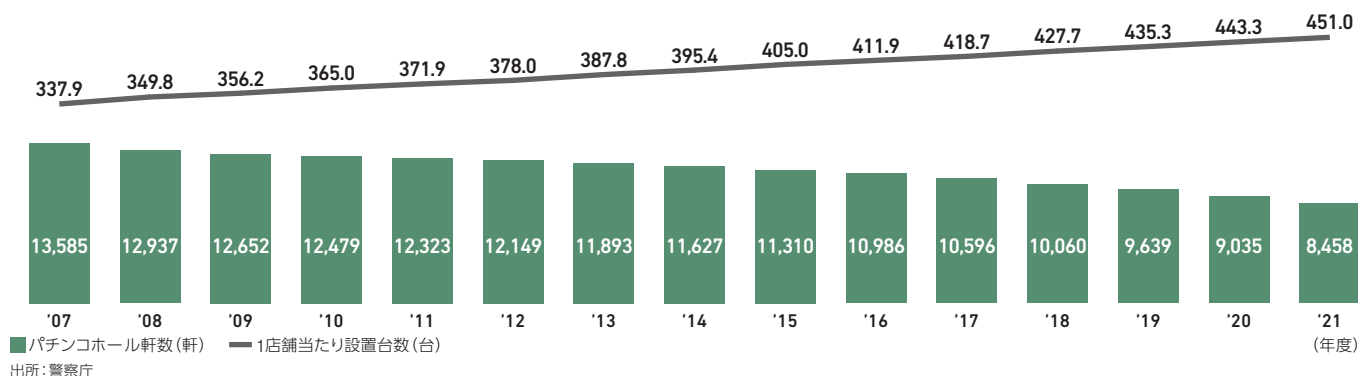
- 開発期間中は棚卸資産に計上し、発売後に費用化。
- 主に12ヶ月で償却。発売後2ヶ月間において費用化される比重が高く、全体で12ヶ月にわたって費用計上。

基礎データ

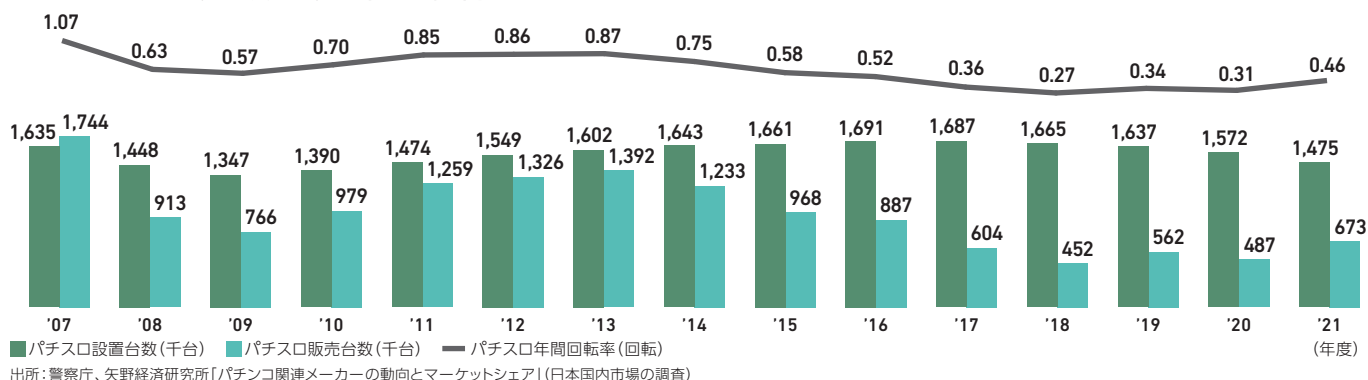
市場規模及び遊技参加人口推移



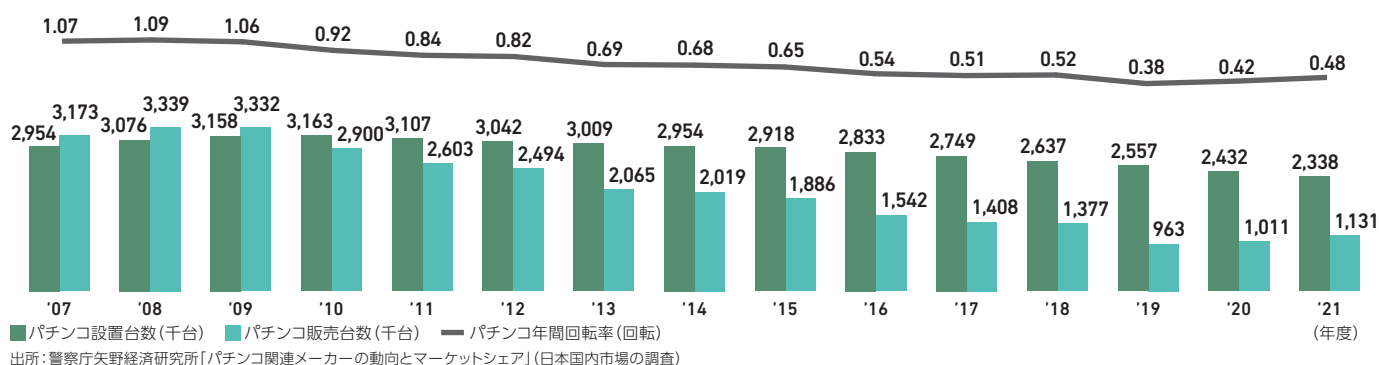
パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



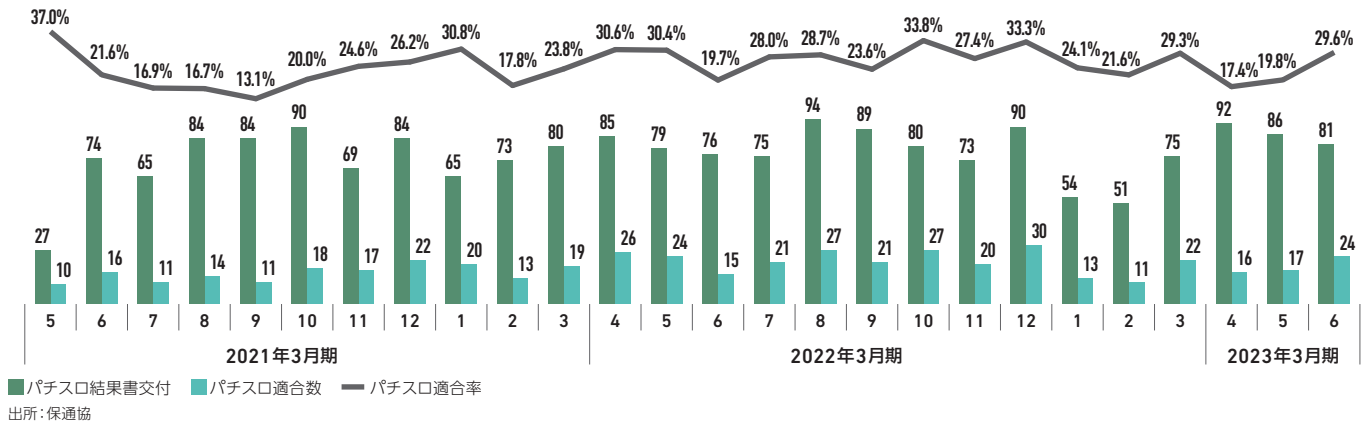
パチスロ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



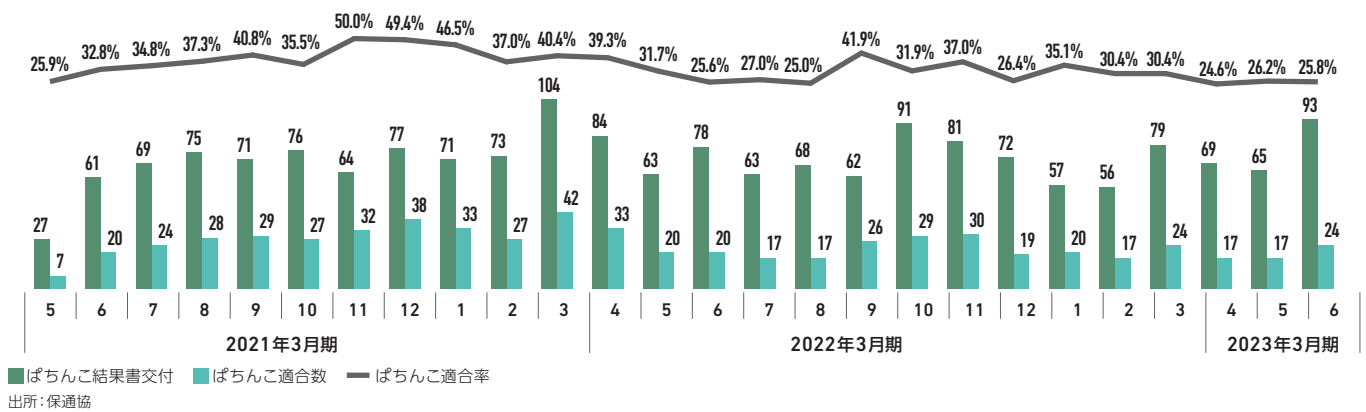
パチンコ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



パチスロ型式試験結果データ

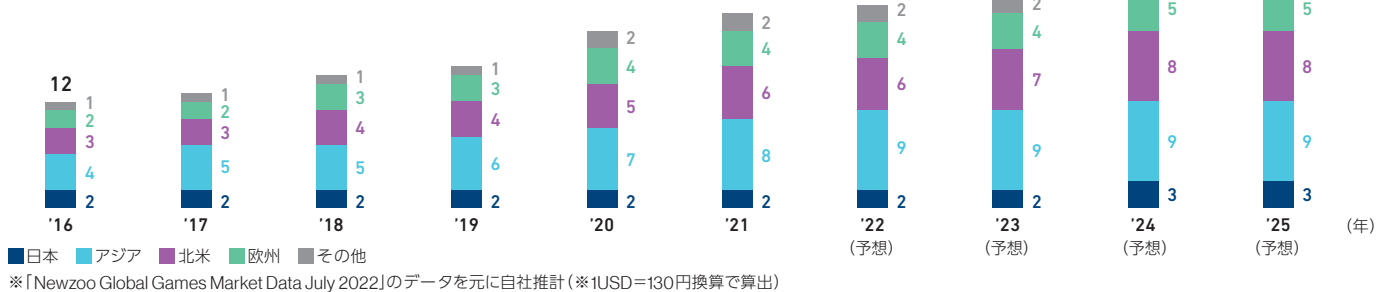


ぱちんこ型式試験結果データ



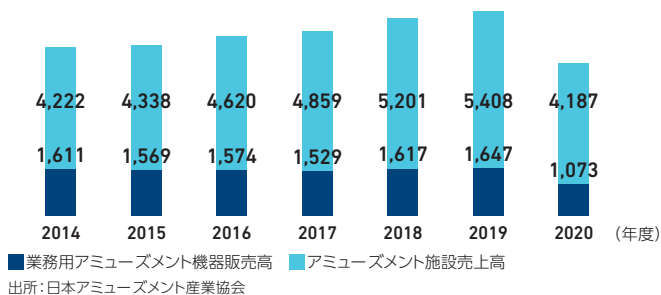
ゲームコンテンツ市場規模

(兆円)

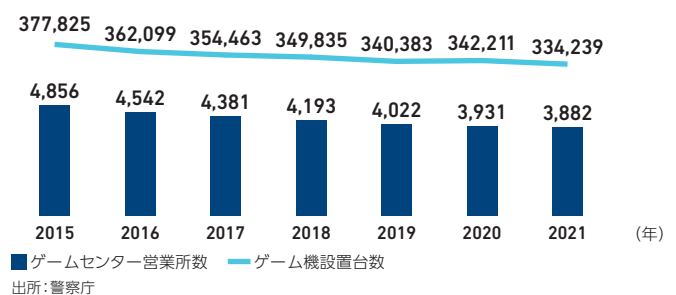


国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高

(億円)



ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数



会社概要／株式情報

会社概要

会社名	セガサミーホールディングス株式会社
英文表記	SEGA SAMMY HOLDINGS INC.
所在地	〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー
URL	https://www.segasammy.co.jp
設立	2004年10月1日
資本金	299億円(2022年3月31日現在)
事業内容	総合エンタテインメント企業グループの持株会社として、グループの経営管理及びそれに附随する業務

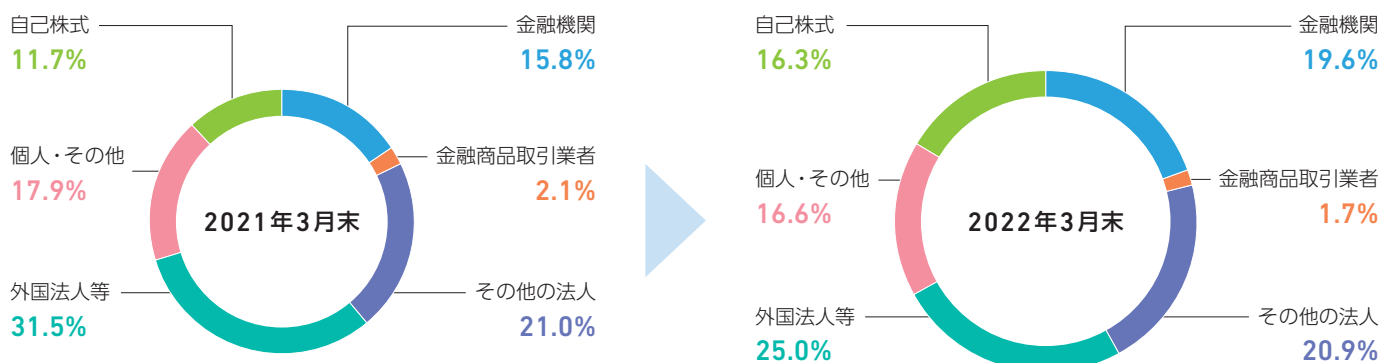
株式の状況 (2022年3月31日現在)

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	266,229,476株
株主数	59,244名

大株主の状況 (2022年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数	発行済株式の総数に対する 所有株式数の割合
セガサミーホールディングス株式会社	43,307,930	16.26%
合同会社HS Company	35,308,000	13.26%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	33,251,900	12.48%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,826,200	5.56%
有限会社エフエスシー	13,682,840	5.13%
里見 治	7,885,038	2.96%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,589,825	2.47%
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG	5,648,900	2.12%
里見 治紀	3,887,361	1.46%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,413,032	1.28%

所有者別分布





セガサミーホールディングス株式会社

〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー

www.segasammy.co.jp