

# CEOメッセージ



代表取締役社長グループCEO

里見 治紀

Haruki Satomi

売上、利益ともに着実に拡大し、スローガンとして掲げた「Beyond the Status Quo (現状打破)」を実現しつつあります

## 感動体験を創造し続けることは

セガサミーグループは、「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MISSION/PURPOSE (存在意義)として掲げています。エンタテインメントを生業とする当グループにとって、「感動体験の創造」はまさに我々が存在する意義そのものです。

また、「感動体験の創造」は一度だけでは意味がありません。創造「し続ける」ための持続可能性の追求も同様に重要です。その後続く「カラフル」という言葉に込めた思いは2つあります。1つは多様性を尊重し、様々な価値観や文化、性別、人種の人々との共感を大切にすること。もう1つは当グループの事業を行っていく上で無視できない依存症などの負の側面に向き合った上で、それらを最小化し、私たちの提供する感動体験によって社会を明るい色に変えていく、ということ。これが、当グループの目指す姿です。

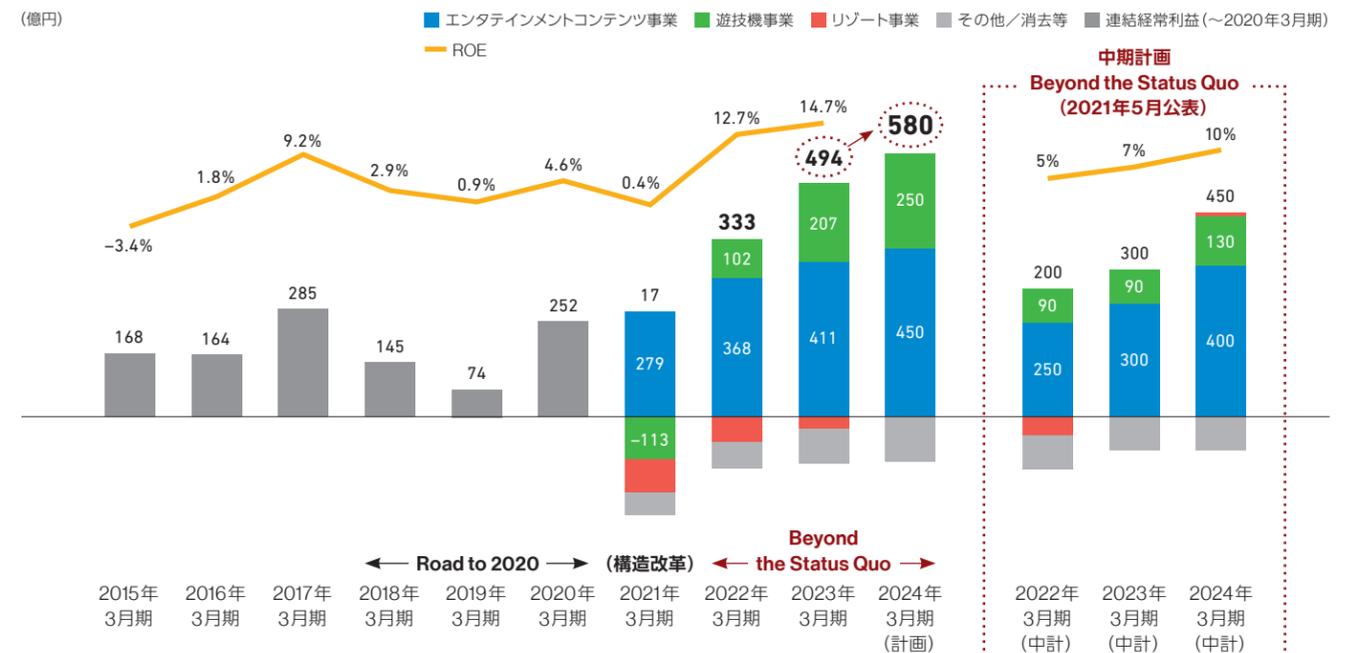
## 業績面で大きな成果のあった中期計画2年目

エンタテインメントコンテンツ事業では、コンシューマ分野で「ソニックフロンティア」や「ペルソナ5 ザ・ロイヤル(リマスター版)」がヒットし、F2Pも好調に推移しました。遊技機事業では、特に「パチスロ甲鉄城のカバネリ」を中心にパチスロの販売が好調に推移し、前期比で大幅な増収増益となりました。リゾート事業についても業績回復が進み、フェニックスリゾートが当グループになって以降初の黒字化を達成したため、前期比で大幅な増収となり、損失幅が縮小しました。

このようにすべての事業で、前期比で大幅に増収増益及び損失幅が縮小したことで、売上高は3,896億円、経常利益は494億円、ROE14.7%となり、中期計画最終年度の当初目標を1年前倒しで達成することができました。中期計画の最終年度となる2024年3月期は、業績目標を大幅に上方修正しました。

### 中期計画：経常利益推移 (2015年3月期～2024年3月期)

### 中期計画を1年前倒しで達成、エンタメ・遊技機の成長がドライバーに



## エンタテインメントコンテンツ事業の状況

### 世界的なヒット作を生み出す

主力のコンシューマ分野については、「ソニックフロンティア」や「ペルソナ5 ザ・ロイヤル(リマスター版)」をはじめとした日本発の新作タイトルが海外で大きく売上を伸ばしています。一方で、期待していたヨーロッパ発の新作タイトルは販売予想を下回る結果となっており、課題も浮き彫りになってきています。現在ゲーム市場では、多くのユーザーがレビューやメディアの情報をしっかり確認してから購入する傾向が強くなってきており、評価の高い話題作は世界中で驚異的な売上を記録することがある一方で、ユーザーからの注目を集められないゲームは、販売が伸び悩むケースが増えてきています。ユーザーにこれまでにない新たな体験を提供できるゲームをつくり、ユーザーとのエンゲージメントを高め、話題を集めることが、大きな売上を生むヒット作の創出の鍵となっています。

また、ダウンロードによるプレイがメインストリームとなり、開発したゲームを世界中に即座に配信できるデジタルディストリビューションが整備されたことで、世界的なヒット作を生むチャンスが広がったといえます。今後大きな市場の拡大が見込まれる東南アジアや中東などのユーザーに対しても、当社のゲームへのアクセスは以前に比べ、はるかに容易になってきていますので、このチャンスをしっかりと活かしていきます。

このような環境を踏まえ、引き続き私たちの保有する有力なIPの価値を最大限発揮し、クオリティの高い製品やサービスを世界中のゲームユーザーに届けることが重要だと考えています。

### IP戦略のさらなる加速

ゲームから生まれたソニックIPは、映画やアニメへのメディア展開が順調に進捗し、巨大なIPへと成長し、IP戦略の最大の成功事例となりました。この成功の要因は、何と言っても、起点となるゲームの面白さを追求し続けてきたことです。

大ヒットとなった「ソニックフロンティア」では、販売を延期してまでも、ゲームの開発チームが何度もテストを重ね、極限までクオリティを高めることに徹底的にこだわりました。その結果、このゲームは、ソニックIPのゲームシリーズの中でも屈指の出来栄となり、新たなソニックファンの獲得にもつながりました。

ソニックIPの成功により、グループ内にはIP育成に関する豊富な知見が蓄積されましたので、他の優良なIPに対しても、積極的にグローバル規模での拡大策を実行していく予定です。セガは長い歴史の中で生み出した数多くの魅力的なIPを保有していますので、そのポテンシャルを最大限に発揮するためにも、今後はさらにIP戦略を高度化させ、推進していきます。

### Rovio Entertainment Corporation (以下Rovio社)の買収

2023年8月にTOBが完了しRovio社が新たに当グループに加わりました。

Rovio社は2003年にフィンランドで設立され、「Angry Birds」に代表されるモバイルゲームの開発・運営をはじめ、IPをゲーム以外にも展開するライセンスビジネスを行っています。

Rovio社は特に、成長するグローバル市場で戦えるモバイルゲーム分野を強みとしており、当グループのさらなる成長を実現するために不足しているピースを埋めるにあたり、これ以上ないパートナーであると考えております。

セガにはコンソール・PC向け大型タイトルの開発・運営能力や、「ソニック」に代表される世界的に認知度の高いIP群、国内モバイルゲーム市場での実績やノウハウがある一方、Rovio社には欧米を中心にグローバルにファンベースを抱える「Angry Birds」IPに加え、グローバルモバイルゲームの開発・運営能力やそれを支える基盤であるゲーム運営支援ツール「Beacon」を保有しており、両社は明確な補完関係にあります。

セガには欧州を中心にM&Aの実績を重ねてきた経験も蓄積されていますので、今後は両社の持つ共通の価値観をベースに、補完的なケイパビリティを活かし、新たなシナジーの創出を目指していきます。

## 遊技機事業の状況

### ヒット作が生まれ、成長軌道へ完全回復

遊技機事業は規制見直しによって、これまで以上にユーザーのニーズを満たすことができる機種の開発が可能となり、ヒットを生み出す環境が整いつつあります。

2023年3月期においては、6.5号機のメダル機「パチスロ甲鉄城のカバネリ」がホールデビュー後から、高い稼働率を維持し、複数回の追加販売を行うなど大きなヒットとなりました。さらに、2023年4月には「スマスロ北斗の拳」も発売を開始し、近年では類を見ない高い稼働を続けています。「スマスロ北斗の拳」は、約20年前の歴史的ヒット作「パチスロ北斗の拳」に新たな要素を加えてリメイクした新機種です。しばらく遊技機から離れていた多くのスリープユーザーがホールに戻ってきているほか、若年層の新規ユーザーにもゲーム性、演出面の面白さが受け入れられるなど世代を超えた多くの支持を得ており、現在の「スマスロ」市場をけん引しているといっても過言ではないと自負しています。

「スマスロ」は、ユーザーにとっては、メダル投入が必要なく、静かな音で快適にプレイできます。ホール側にとっても、メダル運搬などの負担がなく、消費電力量も低減できるため、双方にとって大きなメリットがあります。そのため、各ホールが「スマスロ」専用エリアを拡張する動きが活発化してきており、「スマスロ」及び「スマパチ」の普及が当初の想定よりも早く進んでいます。

こうした市場の追い風、変化をしっかりと捉え、遊技機事業を持続的に成長させていくためにも、新たなヒット機種の開発は不可欠です。これを実現するために重要なポイントは、多様なプレイヤーが持つ様々なニーズを開発部門が十分に理解することです。その一環として立ち上げたプロジェクトが社内に疑似ホールとして設置した「パーラーサミー」です。ここでは、社員が自由に試打することができ、感想や改善点を開発部門にフィードバックすることができます。ここで上がってきた様々な意見を集約・分析し、開発中の機種をブラッシュアップするフローが確立されたことで、機種のクオリティが着実に向上してきています。

また、ヒット機種の増台に対して迅速かつ柔軟に対応することも重要です。2023年3月期は、半導体不足をはじめとした部材不足によって、旺盛な需要に対して十分に対応できなかったことは課題として残りました。今後は、さらに需要予測を精緻化し、部材の十分な確保や、共通部材の導入によって製品の安定供給体制も強化していく計画です。

構造改革によって収益性も向上し、成長軌道に回復してきた遊技機事業をさらに飛躍させるためにも、今後も各施策を着実に実行していきます。

## 人的資本経営を積極的に推進する

当グループが掲げるMISSION/PURPOSE（存在意義）を実現するために不可欠であるのは、心に火（情熱）を灯すことができる人財です。そして、その火をどんどん他者へと移し、広げていける人財が理想であると考えます。そういった人財が評価され、活躍できるようにすることが、当グループの人財戦略の根幹をなすと考えています。そのために、報酬制度の改定、年功序列の廃止など、様々な人事制度の改革に取り組んでいます。さらに、こうした人財が変化の激しい時代の中でも対応できるよう、語学教育や、リスニングできる場を提供していくために、各種研修プログラムの充実を図っています。

こうした取り組みの成果もあって、マテリアリティの「人」の非財務KPIとして掲げているエンゲージメントス

コアは少しずつ向上しており、さらに、マイナビ・日経が実施した「大学生就職企業人気ランキング」においては、理系で6位、文系で11位、総合で8位と、セガが上位となってきていることも嬉しい変化です。

一方で、まだまだ当グループのビジネスに対して、世間からネガティブな印象を持たれていることも事実です。だからこそ、私たちは他の企業以上にしっかりと社会課題と向き合い、世の中にポジティブなインパクトを与える新たな価値を生み出していかねばなりません。この信念を持ち行動を続けることで、人々からの共感を得ることができますし、こうしたことが進展すれば、社員もより一層当社に対して誇りを持つようになります。胸を張って自分の仕事に従事してほしい。これは私が当グループのトップに就任したときから変わらぬ強い思いです。今後も心に火を灯せる人財が活躍し、そうした人財を増やし続けられるよう人的資本経営を積極的に進めていきます。



社会に与えるネガティブなインパクトの極小化を進めるとともに、  
それをはるかに超える事業が生み出すポジティブな  
インパクトの最大化に努める

## ガバナンスの強化に終わりはない

現在当社の取締役会は半数が社外役員であり、かつ社外役員の半数以上は女性で外国籍の取締役もあり、十分な多様性が確保できています。当社には取締役会の前段で議論だけを行うグループ経営委員会を設置しており、2023年3月期は合計約32時間、経営課題についての討議を行いました。多様な視点から活発に、時には想定していないような意見が出ることもあり、議論の質は以前と比べて飛躍的に向上しました。社外取締役から非常に厳しい意見が出ることもあり、健全な緊張感のある会議となっています。

また、長期的視点で経営に関する議論を長時間行うという目的として、2022年9月に社内外の取締役と執行役員、主要グループ会社役員が宮崎県の「フェニックス・シーガイア・リゾート」に集まり、2日間の経営合宿を行いました。徹底的に本音で話し合うという雰囲気のもと、普段の取締役会ではなかなか及ばない領域にまで議論が白熱し、非常に有意義なイベントとなりました。

サステナビリティガバナンスに関しても、体制の整備を積極的に進めています。その一環として、2022年4月より、当社の任意設置委員会であるグループ経営委員会内にグループサステナビリティ分科会を設置しています。この分科会によって、マテリアリティの意義や活動の進捗状況をより正確に取締役が把握できるようになり、今後対応すべき課題に関しても可視化することができました。

引き続き、こうした各会議体にて社外取締役や有識者から得た提言は、ステークホルダーの貴重な声として捉え、経営計画に積極的に反映させるようにしていきます。

また、世界情勢の不透明感が増し、当グループの事業がグローバル化する中で、グローバルガバナンスの重要性も年々増えています。グローバルに事業を展開しているセガでは、2023年5月に大崎本社にて4年ぶ

りに「グローバルリーガルミーティング2023」を行いました。セガの日本、アメリカ、ヨーロッパの社員が一堂に会し、法務や知的財産に関する情報を共有することにより、それぞれの拠点が直面している課題の共有や課題解決に向けた連携強化を図ることができました。今後もこうしたイベントの拡充によりコミュニケーションの機会を増やし、グローバルガバナンスの強化を積極的に進めていきます。

## 最後に

当グループは中期計画期間中に、売上、利益も着実に拡大してきており、スローガンとして掲げた「Beyond the Status Quo（現状打破）」を実現しつつあります。

中期計画の最終年度となる2024年3月期は、この好調な流れを継続させつつ、その先の長期ビジョンの実現に向け、さらに成長を加速していく重要な年となります。そのためには、すべての活動の原動力となる社員のモチベーションをもう一段上げていくことが重要です。グループCEOには多くの役割・責任がありますが、私が最も大切にしていることは、社員にミッションやビジョンを深く理解し共感してもらい、情熱と活力を引き出すことです。そして、各個人が使命感を持って業務や課題に取り組むことで、社員自身が成長を遂げ、会社も成長することが理想の組織であると思っています。

引き続き、当グループは、依存症の問題など、社会に与えるネガティブなインパクトの極小化を進めるとともに、それをはるかに超える事業が生み出すポジティブなインパクトの最大化に努めていきます。その旗振り役として、私自身、誠実さと謙虚さを持って経営の舵取りを行ってまいりますので、今後もステークホルダーの皆様には、当グループの事業活動に共感いただくとともに温かいサポートをお願い申し上げます。

# CFOメッセージ

積極的な成長投資と株主還元を両立させ、  
企業価値を高める財務戦略を推進していきます



取締役 専務執行役員 グループCFO

深澤 恒一  
Koichi Fukazawa

## 各事業が好調に推移し、TSRが上昇

当グループでは、2022年3月期からスタートした中期計画において、企業価値最大化に向け、エクイティスプレッドの拡大と株主還元を積極的に進めています。

2023年3月期は、エンタテインメントコンテンツ事業において特にコンシューマ分野が伸長し、安定した利益成長を実現することができました。遊技機事業についても、規制見直しに対応したパチスロ6.5号機の新機種が販売台数を伸ばし、利益が急激に回復しました。現在、スマートスロットが活況を呈していますので、新タイトルの本格普及が進む2024年3月期においてもさらなる成長が見込まれます。

こうした利益成長によって、事業別のROICは改善傾向にあり、さらに税金費用の負担が軽減されたことで、ROEが大きく伸長し、エクイティスプレッドはポジティブに推移しています。TSR(株主総利回り)についても、業績の大幅な改善によって、株価が上昇基調を継続したことで、引き続き上昇しています。

中期計画の最終年度目標であった経常利益450億円も前倒しで達成することができました。この好業績の背景としては、各事業においてこれまで進めてきた成

長戦略が、市場の追い風を捉えしっかりと花開いたことだと思っています。

中期計画の最終年度となる2024年3月期は、売上高4,330億円、経常利益580億円とし、引き続き利益成長を見込んでいます。

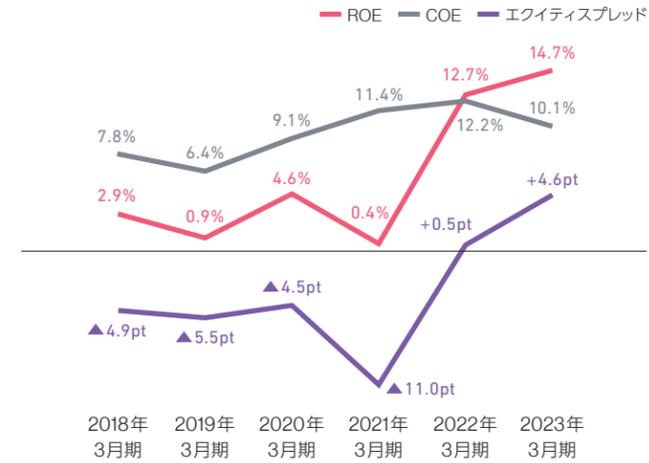
## 利益成長と効率性の両立に向けて

当グループでは積極的な成長投資を含め利益成長を追求しておりますが、同時に、一定水準の効率性を維持すべくROIC(投下資本利益率)を指標として用いています。

遊技機事業に関しては2021年3月期に実行した構造改革により固定費水準がかなり下がっています。その上で効率的な開発をし、販売台数を増やすことができたため、投下資本に対する大きなリターンが実現できており、今後も遊技機事業は高水準のROICを安定的に維持できると考えています。

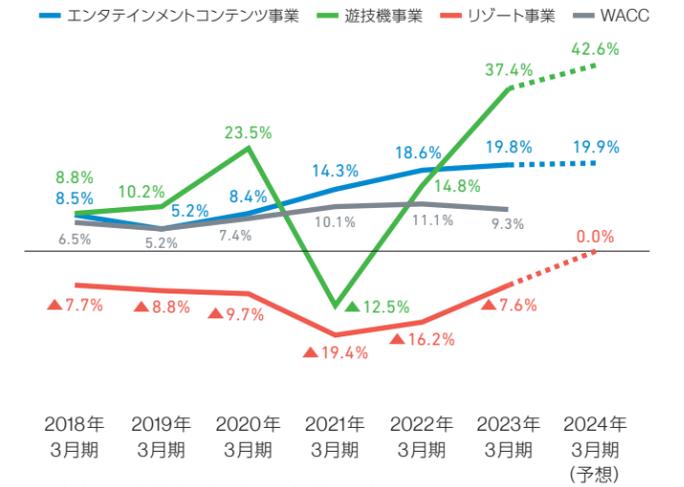
エンタテインメントコンテンツ事業も、これまで着実にROICを伸ばしてきましたが、今般のRovio社の買収に伴うのれん償却によって今後ROICが一時的に下がる

## ROE・COE・エクイティスプレッド推移



※ROE: 自己資本当期純利益率  
COE: 株主資本コスト(出所: Bloomberg)  
エクイティスプレッド: ROE-COE

## 事業別ROIC推移



※事業別ROIC: 事業別調整後利益/事業別投下資本

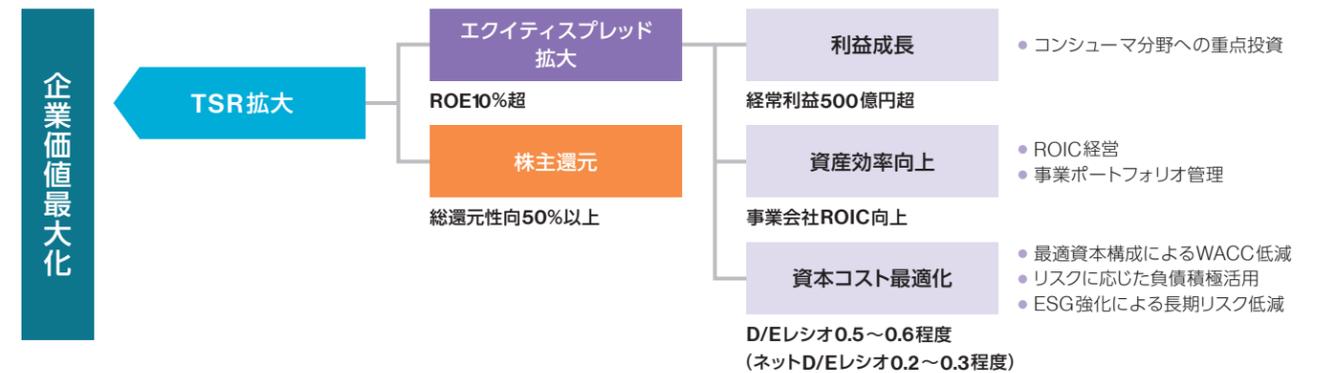
見込みです。ただし、このような買収案件にも適切なハードルレートを設けていることから、長期的にはROICが改善することを想定しています。

Rovio社の買収によって、当事業に不足していたピースを埋めることができたことにより、今後の事業成長への大きな貢献が期待できます。グローバルゲーム市場は、近年急激に伸びてきており、その中でもモバイルゲームは市場の半分を占めるまで拡大しています。一方、当社のコンシューマ分野の売上構成でモバイル事業が占める割合は、買収前で3割程度かつそのほとんどが日本市場からのものでした。Rovio社がグループに加わった

ことで、市場が大きい海外モバイル事業の売上が大幅に拡大し、国内に偏っていた収益構造も解消することができます。今後は、既存事業とのシナジーを早期に実現することによって、利益もしっかり確保していけると期待しています。

株主還元については、当社は総還元性向50%以上、DOE(株主資本配当率)3%以上のうち、高いほうを採用することを基本方針としています。この方針に基づき、2023年3月期の剰余金の配当は、1株当たり59円(うち中間配当金20円)としました。また2023年には、100億円(上限800万株)の自己株式取得を決議しています。

## 資本効率重視の経営へ



## 成長投資の考え方(～2026年3月期)

| 投資の検討領域                     |                     | 進捗状況  |
|-----------------------------|---------------------|---|
| <b>コンシューマ分野</b><br>約1,000億円 | 開発リソース強化            | <ul style="list-style-type: none"> <li>オーガニックな開発パイプラインの拡充</li> <li>グローバルモバイル/オンラインゲームの強化</li> </ul>                 |
|                             | 新たなエコシステムに対する投資     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザーコミュニティ活性化に向けたCRM機能の強化</li> <li>新たに顕在化しつつあるビジネス領域に向けた投資</li> </ul>        |
| <b>ゲーミング領域</b><br>約1,000億円  | ゲーミング領域における投資機会の見極め | <ul style="list-style-type: none"> <li>海外でのオンラインカジノ・スポーツベッティング</li> <li>海外ランドベースカジノ</li> <li>国内外の統合型リゾート</li> </ul> |
| <b>その他</b><br>約500億円        | CVC投資枠拡大(総枠150億円)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                                  |
|                             | 新規事業創出、IP獲得 etc.    |   |
| <b>計2,500億円</b>             |                     |   |

### 将来の収益の柱への投資を引き続き実行

成長投資については、中期計画にて示した2,500億円のうちRovio社の買収によって約1,000億円を使用しましたが、計画で示している投資額のアロケーションは、厳格に定めているわけではなく、道半ばの状況です。

今後、キャッシュの積み上がりや投資先の将来性に応じて、計画投資額の増額も検討していきます。

さらに、Rovio社の買収以外にも検討を進めている積極的な成長投資を実現することによって当社のバランスシートは大きく変わりますので、財務戦略のフレームワークの見直しの検討も必要となりますし、これまで以上にROIC経営及び事業ポートフォリオ管理を含む資本効率の向上をグループ各社とともに追求していかねばなりません。

レバレッジに関しては、Rovio社買収後においても借り入れによる資金調達余力はまだありますので、当グループの5年後、10年後の将来を見据えた持続的な成長実現のため、既存事業の強化及び新規事業の開拓に向けて、デットの活用も含め引き続き積極的な投資姿勢を貫いていきます。

そして、第3の収益の柱として期待しているゲーミング領域においても重点的に投資を進めていきます。具体的には、北米地域におけるiGaming(オンラインカジノ)がターゲットになると考えています。まだ解禁された州は限られていますが、各地で議論は進んでおり、それにアーリーアダプトしていくため、コンシューマ側及びプラットフォームを含むBtoBビジネスへの参入を検討しています。いずれにしても、まずは北米での基盤が構築できないと、グローバル展開が進行していきませんので、M&Aを視野に入れた積極的な投資を進めていきます。

### 財務指標と事業戦略の紐づけを進める

非財務要素の財務に対するインパクトの計測に関しては、常にその方法を模索しています。

そのため、当グループでは、まず非財務資本の強化が事業戦略にどのように貢献、後押ししていくかのシナリオを明確化していくことを重視しています。これについては、目下、次期中期計画に盛り込むことを視野に入れ、準備を進めているところです。

気候変動、特に脱炭素関係のカーボンプレジットなどは、財務への影響度の定量分析が比較的可能ですが、人的資本関連の指標の向上がどのように財務に良いインパクトを与えるのか、今後の検討の中で人財戦略と事業戦略を紐づけていくことが最重要であると考えています。当グループでは中核人財の育成を目的としたプログラムである「セガサミーカレッジ」を設立し、経営層へ向けたプログラムである里見塾をはじめ、各階層に向けた人財育成に関するセミナーを充実させています。まずは、こうした各種人財育成施策が、中長期的に当グループにポジティブな影響を及ぼしていくか、検証・整理を進めていきます。

また、海外展開の加速によって、海外子会社が増加する中、当グループの存在意義を共有できる「セガサミーグループミッションピラミッド」も、これまで以上に重要な役割となってきます。それぞれの事業会社にある独自の優れた企業文化を活かしつつ、世界中にこの考え方

を浸透させていくことができれば、企業価値の向上にも大きく貢献できると確信しています。

### CFOの役割は企業価値向上に貢献すること

当グループは従前から資本市場との対話を重視してきました。投資家・株主の皆様との対話を通じて、当社の経営戦略・事業戦略の理解促進を図ると同時に、投資家・株主の皆様のご考えを当社の経営戦略に反映させることは企業価値向上への欠かせないプロセスだと考えています。このプロセスが円滑に進むよう舵取りを行うことが、CFOの重要な役割であると認識しています。今後は、財務面はもちろん、経営戦略の立案やESG、資本市場との対話など、企業価値に影響を与える幅広い領域でしっかりとCFOの責務を全うしてまいります。引き続き当グループの成長にご期待ください。



非財務資本の強化が事業戦略にどのように貢献、後押ししていくかのシナリオを明確化する