

Entertainment Contents

エンタテインメントコンテンツ事業

Top Message

IPのグローバルブランド化がもたらした、 中長期的な成長への確かな手応え

株式会社セガ
代表取締役社長COO

杉野 行雄
Yukio Sugino



中期計画の進捗状況

エンタテインメントコンテンツ事業は、長期的な目標として「グローバルリーディングコンテンツプロバイダー」になることを掲げています。その達成とさらなる飛躍に向け、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であるSuper Gameを創出すべく、研究開発に取り組んでいます。また現中期計画においては、既存IPのグローバルブランド化を通じて収益基盤を強化すべく、積極的な投資を実施しています。

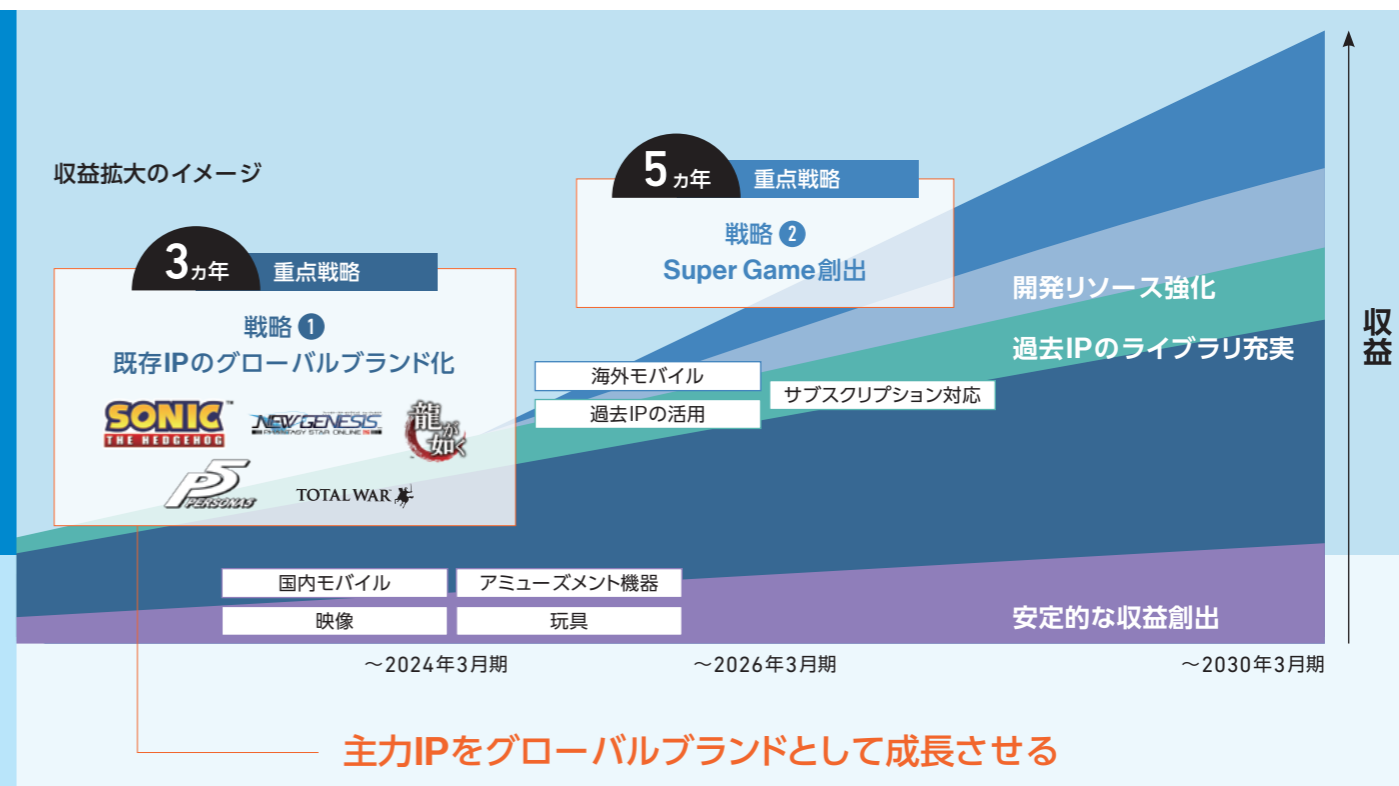
中期計画2年目となる2023年3月期においては、エンタテインメントコンテンツ事業として経常利益411億円と、中期計画の最終年度目標を1年前倒しで達成することができました。コンシューマ分野においては、新作ゲームのグローバル同時発売及びマルチプラットフォーム展開を着実に進め、「ペルソナ5 ザ・ロイヤル(リマスター版)」をはじめとする各種リメイク/リマスター、スピンオフタイトル等を販売しました。また、ソニックIPにおいては、ゲーム、

映画、アニメ化、マーチャндаイズ等の展開を戦略的に推進し、IP価値の拡大とユーザーエンゲージメントの強化に取り組まれました。結果として、「ソニックフロンティア」は当初計画を大きく上回る販売を実現し、一定の成果を残すことができました。

さらに2023年8月には、世界的に著名なIP「Angry Birds」を保有し、モバイルゲーム分野で高い開発力・運営力を持つRovio Entertainment Corporation (以下、Rovio社 本社：フィンランド) がグループ入りしました。運営型モバイルゲームにおける同社の開発力・運営力を獲得することで、これまで当社が課題としてきた同領域でのグローバル展開を本格的に加速させてまいります。

Rovio社のグループインに関する詳細は **P.38-39**にてご説明しています。

アミューズメント機器分野では、円安や原材料の高騰による原価上昇等の向かい風もありましたが、コロナ禍後の



経済再開による市場回復が急速に進んでおり、「UFOキャッチャー®シリーズ」やプライズ等の販売を中心に業績は好調に推移しています。今後も好調な国内市場で着実に収益を獲得しながら、日本のアニメコンテンツ等の人気の高まりからプライズ市場の成長が期待できるアジア市場や欧米市場等に向けたグローバル展開を進めてまいります。

映像分野においては、大ヒット映画「名探偵コナン」を筆頭とする映像制作・配分収入に加え、日本アニメのグローバル市場での台頭に伴う配信プラットフォームへの作品提供による配分収入が好調に推移しています。また、玩具分野においては、国内市場向けの定番製品に加えて、海外市場向けには高い企画力をベースとした商材提案によるロイヤリティ収入を継続的に獲得しており、業績は堅調に推移しています。成長分野であるコンシューマ分野だけでなく、多角的なポートフォリオを構築してきたことが、安定した収益基盤の確立に寄与しています。

エンタテインメントコンテンツ事業を取り巻く環境は、アフターコロナ禍の環境下で、特にコンシューマ分野においては巣ごもり需要を含めた市場の過熱感には一旦の落ち着きが見られたものの、中長期的な観点では、依然としてグローバルゲーム市場の拡大は持続すると予想されています。こうした市場の追い風も受けて、2023年3月期までは、当初の計画を上回るスピードで成果を残すことができいております。また戦略面でも、中長期的な成長に向けたステップを着実に進めてきております。2024年3月期は現中期計画の最終年度として着実な成果を残すとともに、次期中期計画においてはさらなる飛躍を実現すべく取り組んでまいります。

ソニックIP価値拡大のあゆみ

1991年に誕生したソニックは、国内外で非常に高い人気があり、セガのIP戦略の中核を担ってきました。近年では、映画やアニメなどのトランスメディア戦略によって、認知度はさらに高まっており、収益機会が拡大しています。

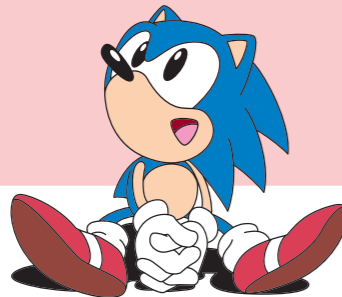
1991～2010年 ソニックIPの誕生と拡大

1991年「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」が北米で発売されました。劇的なスピード感とクールな主人公「ソニック」が人々を魅了し、全世界で400万本を超える大ヒットタイトルとなりました。

さらに、「ソニック・ザ・ヘッジホッグ2」や「ソニック・ザ・ヘッジホッグCD」などの続編が次々とリリースされ、ヒットを重ねました。その後、3Dアクションへの挑戦や、様々なハードへ積極的な展開を進め、好評を博したことから、「ソニック」の人気はますます高まってきました。こうしてソニックIPは、「セガの顔」として認知され、世界中に多くのファンを持つIPとして成長を続けていきました。



「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」



2010年代 TURNING POINT!

ソニックIPの苦境と復活

北米を中心に圧倒的な人気を誇っていたソニックですが、徐々に人気に陰りが見え始め、2010年代にソニックIPは苦境に直面することになります。あれだけ人気のあった北米においても、ファン、小売店、メディアは興味を失っている状態であり、若い世代のファンも減少の一途をたどっていました。その課題に立ち向かうべく、SOA(セガ・オブ・アメリカ)のメンバーが中心となり、ゲームづくりを一から見直し、ファンが本当に求めるソニックを通じた遊び方、楽しみ方を徹底的に検証しました。

さらに、SNS戦略として、ゲームの情報だけでなく、ソニックファンが話題にし、拡散したくなるようなコンテンツを投稿し、若い世代のファンを引き寄せ、新たなファンコミュニティの形成を進めました。これが、ファンとコミュニケーションを取りながらゲームをつくるという画期的な方法によって生まれた「ソニックマニア」の誕生につながりました。2017年に発売された「ソニックマニア」は、ファンの間でも話題となり、世界中でヒットし、その後のソニックIPの復活、成長への端緒となりました。

2010

2017



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

2020年～ トランスメディア戦略の成功

ソニックIPの拡大

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加速しました。ユーザーとのタッチポイントはますます増え、グローバルレベルでファンが増加しました。

映画

「ソニック・ザ・ムービー」、その続編の「ソニック・ザ・ムービー/ソニックVS ナックルズ」がグローバルで大ヒットを記録。



© 2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC. ALL RIGHTS RESERVED.

アニメ

「SONIC PRIME」がNetflixにて2022年12月より全世界に向けて配信を開始。



コラボ

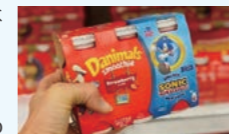
巨大なユーザー数を抱える世界的な人気ゲームとのコラボが実現。



Minecraft

ライセンス

玩具、ゲーム、食品、アパレル等様々な分野へとIPが拡大。



Danone Mobile Partnership

2020

IP価値

IP戦略の核となるゲームのヒット!

2022-2023年

2022年に全世界同時発売したアクションアドベンチャーゲーム「ソニックフロンティア」の世界累計発売本数が320万本を突破(2023年3月末)し、大ヒットとなりました。



2023年

「ソニックスーパーstars」は、2D横スクロールのクラシックなソニックのプレイ感そのままに、美しい3Dグラフィックで表現し進化させたほか、シリーズ初となるオフラインで最大4人協力マルチプレイが可能な、懐かしくも新しい新作ゲームです。



(2023年10月17日発売予定)

Top Message

豊富なIP群を世界中へ拡大し、成長につなげていく

株式会社セガ
代表取締役副社長 Co-COO

内海 州史
Shuji Utsumi



グローバルマーケットを目指すことが当たり前

2023年3月期においてエンタテインメントコンテンツ事業は、現中期計画の達成、そしてその先の長期ビジョンの実現に向けて、大きく前進することができました。

その中でも最大のトピックは、「ソニックフロンティア」の成功です。これまでのソニックシリーズの要素に加え、新たな遊び方を提供するチャレンジングなタイトルであるがゆえに、最初のティザームービーの公開直後はマーケティングメッセージが伝わり切らず、ファンの皆様の評価が分かれてしまいました。その後テストを丁寧に重ねたところ、特に従来のソニックファンの皆様が、新たなゲーム体験を非常にポジティブに受け入れてくださっていることがわかりました。ソニックは世界中のファンベースに支えられているIPですが、そのファンが受け入れてくれるタイトルであると確信できたことで自信が深まり、マーケティングプランとして社内へ打ち出したのが「Go Big Plan」でした。

これは、チャンスを最大限に活かすために、マーケティング予算を当初より引き上げ、販売目標を大きく引き上げるというものです。当社としては、久しく経験をしていなかった規模で進められたこのマーケティングプランは、発売前のファンの皆様の期待値を上げることに寄与したことはもちろんですが、社内的にも、開発、マーケティング、パブリッシングといったこのタイトルに携わるすべてのメンバーの視座を上げ、「ソニックフロンティア」をグローバルで必ずヒットさせる」というマインドの醸成につながりました。結果、2023年3月期末時点で320万本超というヒットを記録することとなりました。今でこそ、社内ではグローバルマーケットで成功するために挑戦をしていくことが当たり前前の文化になっていますが、その成果が結実したという点で、象徴的なタイトルとなったと思います。

トランスメディア戦略



IPの価値最大化に向けた「トランスメディア戦略」

ソニックIPは、ゲームのみならず、映画やアニメなどの他メディアにも展開され、様々な業界の企業とのパートナーシップが促進されることで、経済圏が拡大し続けています。私は、このソニックIPでの成功モデルを「トランスメディア」と呼び、IPを拡大していくにあたっての重要な戦略として位置づけ、今後はソニック以外のIPについても応用していくことを考えております。「トランスメディア」自体は、全く新しい概念というわけではありませんが、昨今はデジタルプラットフォームが発展したことで、かつてとは比べ物にならないスケールとスピードでタッチポイントが広がりを見せるようになっています。

ソニックIPを例に見るならば、まずは映画館で世界中の数百万人が映画を鑑賞し、さらにその後は映像配信プラットフォームでの展開等を通じて、最終的には数億人規模のユーザーにソニックIPに触れてもらうことができます。映画の大ヒットから、スピンアウト映像作品の展開やNetflixでのオリジナルアニメーションの配信等へ発展し、消費者とのタッチポイントの裾野はさらに拡大しています。また、

そうした取り組みの中で、パラマウント・ピクチャーズやNetflixといった数多くのグローバル企業と強固な信頼関係を構築することができ、今日のグローバルマーケットにおける当社のプレゼンスは過去にないレベルまで高まっていると感じています。今後は、さらに他業種のパートナー企業とのWin-Winの関係性がより強固になっていく中で、IP価値をさらに向上できるチャンスが増えていくはずだと考えています。

そして、こうしたソニックIPで培ってきたノウハウを、当社の主力IPである「ペルソナ」や「龍が如く」等に代表される人気シリーズや、新たにグループに加わったRovio Entertainment CorporationのIPである「Angry Birds」などにも戦略的に応用していきます。当社はゲーム会社ですので、まずはファンを魅了する面白いゲームを開発することが大前提となりますが、映像作品やマーチャンダイズの展開にあわせて、最適なタイミングで最高のゲームをリリースしていくことで、ゲーム販売の拡大のみならずIP価値の最大化も図ることができると考えています。

豊富なIPライブラリーのリバイバル、そして「Super Game」での成功へ

当社は、かつてハードウェアを展開していた当時、国内よりもむしろ海外市場において大きな成功を収めています。そのため、当時販売していたタイトルやブランドに対するリスペクトや深い愛情は、いまだに特に海外において根強く残っています。そのブランド力と多数の珠玉のIPを持つ当社はまさに「Treasure Island」であり、それが大きな強みであると思います。現在、こうしたIPのリバイバルを順次仕掛けていく計画を進めています。過去からのファンの皆様に愛されるノスタルジックな要素を残しつつも、現在の市場で通用するイノベティブなアイデアや技術を導入することで、ユーザーの期待値を上回る、懐かしさ

と新鮮さが融合した新しい体験を提供することを目指しています。

また、中長期での創出を目指している「Super Game」の開発についても着実に進展しております。「Super Game」はその名の通り、一般的なゲームと一線を画すというコンセプトが前提としてあります。ゲームプレイヤーだけでなく、プレイ動画の配信者やその視聴者などを含むゲームのエコシステム全体を巻き込んだ世界観を構築していくゲームとすべく研究開発に取り組んでいますので、楽しみにしていただきたいと思います。

「グローバルリーディングコンテンツプロバイダー」を目指す

私はゲーム市場の未来は非常に明るいと確信しています。多くの人口を抱え、若年層の多い開発途上国においてもスマートフォンやPCの普及率は年々高まっており、世界中の人々が簡単にゲームをダウンロードして楽しめる環境が次々と生まれています。当然、こうした地域のゲーム人口は増加していくでしょうし、ゆえにゲーム市場が今後もグローバルで成長を続けていくことは明らかです。また、ゲームは映画や音楽等と比較しても、技術革新の恩恵を受けやすい性質があると考えています。過去を遡れば、3Dグラフィックの導入によってゲームの表現力と没入感が飛躍的に向上しましたし、オンライン技術の発達によってゲームへの関わり方が多様化し、業界のエコシステムが大きく拡大しました。今後技術が進展していけば、これまでにないエンタテインメントの提供や、新しいビジネスモデルの創出も可能でしょう。こうした将来の世界を見据えた取り組みとして技術を有するベンチャー企業への投資を含む、新技術の調査や導入を積極的に進めています。

当社は「グローバルリーディングコンテンツプロバイダー」となることを目指し、そして世界のユーザーを驚かせる革新的なコンテンツを創り出していくため、一丸となって前進を続けていきます。



IP価値拡大のキーパーソン

「龍が如く」IP



株式会社セガ
執行役員
ゲームコンテンツ&サービス事業本部
第1事業部 事業部長

横山 昌義

「龍が如く」シリーズは2005年に初作発売以降、数多くの映像化やメディア展開を進めてきました。しかしながらそのほとんどが日本国内でのみ展開され、得られた知名度を国外に広められない状況が続きました。そのような中、シリーズを大きく変えたのが2020年発売の「龍が如く7 光と闇の行方」です。

新主人公である「春日一番」の古風でありながらも、ジェンダー・エイジバイアスのない言動は、海外の多くのユーザーの共感を生み、作品を世界的なヒットへと導きました。これは決して偶発的なものではなく、作り手である私たちの意識が国際基準に近づいてきたことの現れでもあると感じています。

「龍が如く」IPは世の中の今を切り取る作品です。日本という漠然とした垣根が取れた今、私たちは大きく世界に歩みだします。発売を控える新作はもちろん、ゲームとは異なる仕掛けでも世界中のユーザーを驚かせるための計画が進行中です。トランスメディアにより大きくなっていく「龍が如く」IPに今後ご期待ください。



「龍が如く8」
©SEGA

「アトラス」IP



「ペルソナ3リロード」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

アトラスは「Unique&Universal」の信念のもと、魂を揺さぶるような唯一無二のゲーム体験を創造しています。

主力IPである「ペルソナシリーズ」「真・女神転生シリーズ」は、日本の都市や文化を体感できるJRPGとして、世界中のユーザーから支持されています。特に

「ペルソナシリーズ」は、「ペルソナ4 ザ・ゴールデン」以降のポップで明るいイメージが日本以上に欧米のユーザーに評価され、大ヒットにつながりました。その他、マルチプラットフォーム展開や、過去タイトルのリメイク/リマスターを積極的に推進したことで、IPの価値が近年急激に伸びています。

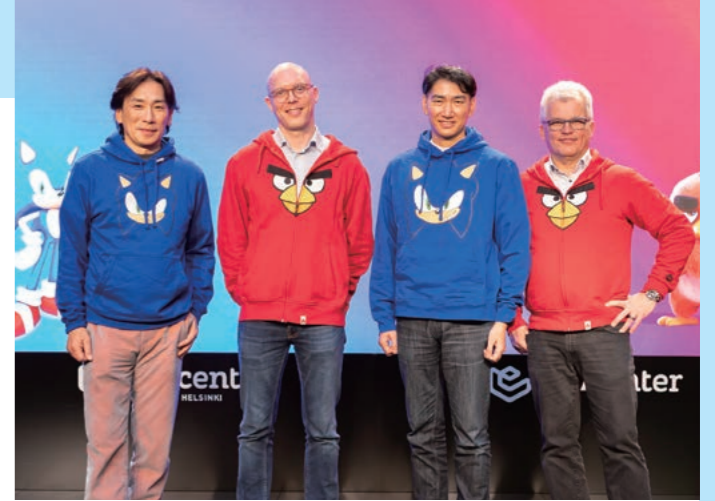
今後もIPの価値をさらに拡大するべく、シリーズの横断的プロモーションの強化や、音楽ライブをメインとしたリアルイベント等をワールドワイドに展開し、ファンの皆様のロイヤリティを高める施策に継続的に取り組んでいきます。また、2024年には、私たちの強みである「RPGのアトラス」として、果敢に挑戦した意欲作である新規IP「メタファー：リファンタジオ」の発売を予定していますので、ご期待ください。



株式会社アトラス
専務取締役
コンシューマソフトウェア局
局長

平岡 直人

Rovio Entertainment Corporation (Rovio社)の買収



セガは、フィンランドに本社を置くモバイルゲーム企業であるRovio社に対して、当社の子会社であるSEGA Europe Limited.を通じて、株式公開買付けを行い、2023年8月にRovio社は、当社グループ会社となりました。

急速に成長するモバイルゲームを含むグローバルゲーム市場において当社のプレゼンスを高めるには、継続的なゲーム開発体制と運営力の強化が必要不可欠と判断し、今回の買収を決定しました。

グローバルでモバイルゲームを展開するRovio社を買収することによって、Rovio社の有する運営型モバイルゲームの開発能力及び運営ノウハウを獲得し、セガの既存IPのモバイルゲーム化・マルチプラットフォーム対応を促進することで、セガのゲームポートフォリオを強化し、グローバル展開をこれまで以上に加速します。

Rovio社の強み

卓越したモバイルゲーム開発・運営能力

Rovio社には、卓越したモバイルゲーム開発・運営能力がある点が大きな強みです。カジュアルゲームにフォーカスした8つのゲームスタジオを、フィンランドだけでなくスウェーデンやカナダにも擁しており、その実績は2022年の平均Daily Active User数670万人、累計ダウンロード数50億回という数字に表れています。現時点では、「Angry Birds 2」

や「Angry Birds Dream Blast」など、計5つのタイトルが累計売上高1億ユーロを超える成果を収めています。また、Angry Birdsに関しては2009年にゲームがローンチされて以降、アニメ化、映画化されたほか、マーチャンダイジングやLocation-based Entertainment事業によるテーマパーク展開も行われています。

ゲームスタジオポートフォリオ



670万

Daily Active Users (2022年平均)

50億

累計ダウンロード数*1

8

ライブサービスゲーム数

ライブサービスゲーム運営支援ツール「Beacon」

Rovio社の持つゲーム運営支援ツールである「Beacon」は、ライブサービスゲームの運営に必要な機能を一元的に提供するツールであり、ゲーム運営の効率化及び運営施策の精度向上に貢献することができます。欧米を中心としたグローバル

モバイル市場でRovio社が培ってきたノウハウが結集したこのプラットフォームと、それを支える人財の力を活用することで、国内中心のセガのモバイル事業のグローバル化の促進を図ります。



Data Lake*2



- プレイヤー識別
- アナリティクス
- 広告効果測定
- ABテスト
- ライブオペレーション
- 決済
- パーソナライゼーション
- 顧客セグメンテーション
- アドメディーエーション
- クロスプロモーション
- プッシュ通知
- 調査
- プライバシーフレームワーク
- ゲームサーバーインフラ
- 機械学習/AI

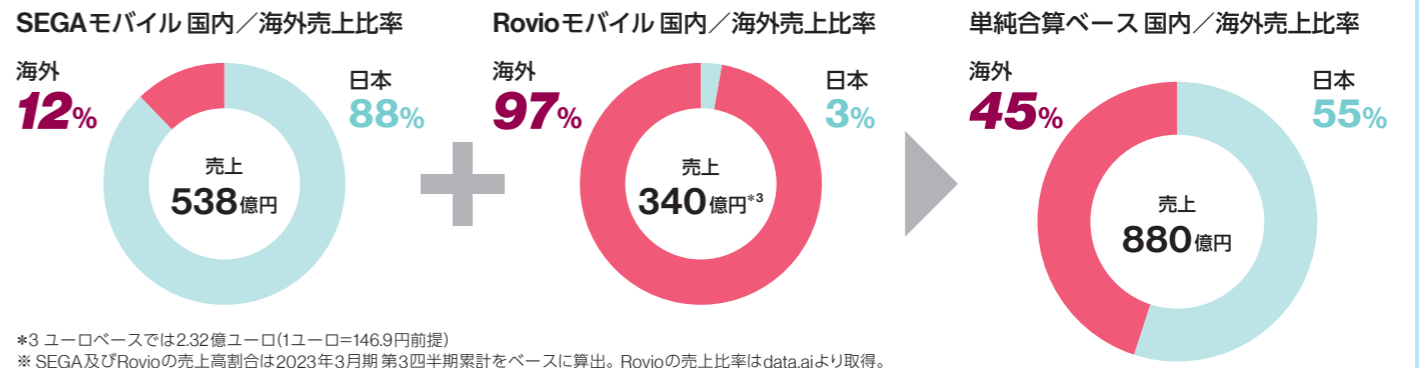
赤色: シナジー効果を特に得られやすい項目

*1 累計50億ダウンロードはAngry Birds以外のタイトルも含む
*2 ビッグデータをRaw dataのまま格納する手法
© Rovio Entertainment Corporation. All Rights Reserved

セガのモバイルビジネスの海外比率は約45%まで上昇

セガのモバイル事業における海外売上比率は、現状12%にとどまっています。一方で、Rovio社は売上高の97%を日本以外の地域で創出しています。Rovio社がグループに加わ

ることで、セガのモバイル事業の海外売上比率が45% (両社の単純合算ベース)にまで上昇することが見込まれます。



共通の価値観と補完的なケイパビリティによって、シナジーを発揮

Rovio社と当社は明確な補完関係と共通の価値観があり、これ以上ないパートナーです。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ります。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ゲーム運営支援プラットフォーム「Beacon」があります。また、長期的な視点でIP価値を向上させていくことを重視する価値観も共通です。今後は、この補完的なケイパビリティと共通の価値観のもと新たなシナジーを追求していきます。



- ✓ コンソール・PC向け大型タイトルの開発・運営能力
- ✓ 「ソニック」シリーズに代表される世界的に認知の高いIP群
- ✓ IPの多面的メディア展開のノウハウとケイパビリティ
- ✓ 国内市場向けモバイルゲーム開発・運営能力
- ✓ 欧州を中心とした豊富なM&A実績
- ✓ グローバルモバイルF2Pゲーム開発・運営能力
- ✓ 世界的に認知度の高い「Angry Birds」IP
- ✓ 映像・マーチャンダイジングなどIPライセンス事業の実績
- ✓ 米国・欧州を中心とした強固なファンベース
- ✓ 独自に構築したゲーム運営支援プラットフォーム「Beacon」

IPを長期間にわたって育む共通の価値観