

# 特別対談 セガサミーにおける、経営の継承とは何か

2023年3月期のセガサミーホールディングスの業績は、ポストコロナの環境下で飛躍的な改善を見せ、想定以上の好決算となりました。過去10年近くにわたって、コンシューマゲーム業界の技術革新や競争激化、遊技機市場における規制の変更や市場の縮小と、当グループは激動の時代を経験し、その渦中で社長・CEOの交代を進めました。

今回は、対談の席を設け、創業者である里見治会長(以下、里見治)から現・CEOである里見治紀(以下、治紀)へと、どのように経営が継承されたのか、その経緯と二人の思いをお伝えします。



代表取締役社長  
グループCEO  
里見 治紀

代表取締役会長  
里見 治

## 里見治紀CEOが、2017年に社長COOに就任するまで

まずは、里見治会長に質問です。里見治紀CEOを経営トップにふさわしい人財にするために、どのような育成機会を設けましたか。

**里見治:** 治紀が2004年にサミーに入社した時、厳しい現場を多く体験すべきだと思い、入社こそ幼少期から馴染みのあるサミーでしたが、翌年あえてセガへと籍を移し同社の新規事業を担当させ幅広いビジネス経験を積ませることが有効だと考えました。任地は米国西海岸でしたので、助けてくれる人もいない環境下でキャリアを積みつつ、あわせて、本人の希

望で業務と並行してUC Berkeley HaasにてMBAコースを習得し、知識的にも経営の基礎をこの時期に学びました。通常のMBAコースは2年間集中して勉強するところ、日中は業務をこなしながら週末と夜間に通学する3年コースを受講していたので、当時は本当に大変だったと思います。

**治紀:** 西海岸では、セガのゲームをインターネット配信する事業に取り組んでいました。もともと起業に興味があり、大学卒業後はノウハウを得るために金融機関に勤めたという経緯もあったので、新規事業をやらせてもらったのは、希望通りでした。

余談ですが、当時のコンソールゲームのソフトは、まだパッケージ販売が主流でしたので、旧態依然とした販売網のままでした。デジタル先進国の米国で事業に関われたのは、後に起こる様々な技術革新に備える上で、貴重な体験となりました。

MBAコースの受講と仕事の両立はさすがにハードで辛かったです。いま振り返ってみると、この3年間は人生の糧になっています。

2012年に帰国後、スマホゲームに特化した事業会社であるセガネットワークスの立ち上げを行いました。ご承知の通りセガは家庭用ゲーム機やゲームセンター向けのゲームの開発を中心に手掛けていました。まだガラケー時代のモバイルゲームは異業種と感じており、その開発を希望する社員は多くありませんでした。しかし海外で先行して普及しはじめていたスマホの高い性能と、スマホゲームの将来性をセガの社員たちに説いて回り、分社化に至りました。セガネットワークス設立1年目は計画未達の大赤字となってしまいましたが、このビジネスの成功を確信していた私は、社員全員にセガからの転籍をお願いしました。当時、新興のモバイルゲームの旗手たちには、それほどの覚悟がなければ勝てないと感じたからです。その後ヒット作が生まれ、事業もすぐに黒字化しましたが、私の思いに付き合ってくれた当時のセガネットワークスの社員には、本当に感謝しています。

社員転籍の件は、里見会長はどのように見ていましたか。

**里見治:** スマホゲームに関わる一連の動きを見てみると、私自身もICTの進化は強く感じていたので、来るべきスマホ時代への対応を、全面的に支持していました。また、何かをなし遂げるには、経営者が腹をくくることが非常に重要ですので、自主的に背水の陣を敷く姿勢も評価しました。

ただ正直に言えば、我々の年齢では、目まぐるしく変化するデジタル領域で何が起きているか正しく理解することは難しいと感じていましたので、当グループとしてはデジタル分野にそうした若い経営者が出てきた、そして覚悟を持って取り組んでくれたことは、幸運だったと感じています。

里見治紀CEOは、その後セガの構造改革も担当しましたね。

**治紀:** そうですね。2005年からセガの仕事始めて、2014年にセガの副社長に就任しました。当時はセガの業績がかなり落ち込んでいたので、その立て直しをやりました。事業ごとに分社化して収益責任を明確化し、さらにミッション

ピラミッドを掲げ、一つの価値観のもと会社の一体化を目指しました。

**里見治:** この時期に、サミーの役員達が私のところに来て、治紀をサミーの社長にしてほしい、と談判されました。厳しい環境にあったセガの立て直しに貢献していることは認識していましたが、私が想定していたよりも早くグループ内での求心力を獲得していたことに驚いたことを覚えています。

2016年4月、里見治紀CEOがサミーの社長に就任しました。同時に、競合会社である(株)ユニバーサルエンターテインメントとの合併会社、(株)ジグ設立を発表しました。業界のトップを争う競合関係であった2社の協業発表は、業界内でも驚きの声が大きかったのではないのでしょうか。

**治紀:** ジグについてはセガの構造改革と並行して、サミー社長就任の数年前から準備を進めていました。このパートナーシップによって筐体部材の共通化によるコストメリットや、技術連携によるエンタテインメント性の向上が見込めるため、長い時間をかけて社内外で協議を重ね、実現に至りました。

**里見治:** その頃の治紀にいろいろヒアリングすると、サミー、セガの両方の事業について、その細部で起きていることも含め、どうも私よりはるかに詳しいという印象を持ちました。ならば私の下で、COOとしてグループ全体の経営を任せてみようと考え、彼を2017年からセガサミーホールディングスの代表取締役社長COOに抜擢することを取締役会に諮りました。その時点では、あくまでCEOは私であり、事業の前面には治紀が立つものの、経営の全責任は私にあるという体制でした。

里見治紀CEOにとっては、COO時代が一番プレッシャーの強かった時期だったと伺いました。どのように乗り越えたのですか？

**治紀:** 会社の全事業を任されたので、大きな重圧でした。一方で、個人的な話ですが、私には以前から、自分が将来社長に就任した時のことを想定してロールプレイをし、社長としてすべきミッションをノートに箇条書きで書きためておくという習慣があったので、COOに就任した際には、ノートを確認して、一つずつ実行していました。



## 2020年の構造改革は、里見治紀が主導

**2023年3月期の好業績は、2020年のコロナ禍に断行した事業構造改革が、大きく花開いた結果だといわれています。**

**治紀:** 未達に終わった前中期計画「Road to 2020(2018年3月期-2020年3月期)」で中計のPDCAを一度回したことにより、グループ全体の脆弱な部分、課題点をしっかり把握できていたことが結果として良かったと思います。コロナのインパクトはご承知のとおり甚大で、当社の事業にも大きな影響がありました。まずは最悪のシナリオを想定し、そこからすべきことを考えようと思いました。

最悪のシナリオでは、450億円の損失が出るという試算でした。そうなったとしても直ちに会社が倒産することはありませんが、逆にこれを機会にかねてからの課題点に向き合い、平時では決断できなかったレベルでの構造改革をすべきだと考えました。

### 構造改革内容について

- 事業ポートフォリオの見直し  
(AM施設分野の譲渡/AM機器分野からコンシューマ分野へのリソース再配分)
- 固定費削減の実施(希望退職者の募集)
- 非事業用資産の見直し(保有資産の売却)

**里見治:** 当時CEOとして構造改革の提案内容を見せられたとき、正直そこまでする必要はあるのかと思いました。AM施設分野は黒字を維持しているし、安値で売るのももったいないなどと考えました。しかし、治紀や深澤(CFO)は、いくつかのシナリオから私に選択させることで自分たちの責任を逃れるのではなく、彼らのベストチョイスを自身の責任でやり遂げたいと言うのです。その熱意を知ったことで、彼らが会社と経営をどれほど真剣に考えているかが伝わり、グループの将来のため、彼らの構造改革案に賛同しました。

希望退職者には創業以来、私に尽くしてくれた400名近くのサミーの社員たちも含まれていました。退職を申し出てくれた社員たちとは直接話し合う機会を設け、転職のケアなども誠心誠意行いました。

**治紀:** この改革を断行したのは、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードが念頭にあったからです。正直、当グループが上場企業でなければ、最小限の黒字を維持しつつ、変わらぬ日常の中でゆっくりと衰退することもできたでしょう。しかしそれでは株主等のステークホルダーへの説明責任が果たせません。我々が上場企業である以上、一定の資本収益率を達成しながら、さらに会社を成長軌道へと押し上げる義務が、経営陣にはあります。そうでなければ経営陣はすぐに投資家からの信頼を失ってしまいますし、企業としては存在意義もなくなります。

**里見治:** この改革をもって私もCEOを退任することを決意しました。2021年に、治紀の就任を、社外取締役全員でのみ構成される独立諮問委員会に諮りましたが、反対する声はありませんでした。

**治紀:** サステナビリティの観点からいうと、個人的意見ですが、まずは企業の存続が一番大事だと思っています。次に大事なのは、「どのように収益を上げるのか」。社会や環境への悪影響を考慮しなければ、短期的に高収益を上げることはできるし、実際に遊技機でもコンシューマゲームでも、そうした戦略の企業が時折現れます。

しかし、それでは企業の将来性を担保できません。当グループに関わる社員と取引先のすべてが、日々胸を張って社会への貢献を実感できる、すなわち「王道」の経営あってこそ、企業の価値は高まります。2020年の構造改革は、そうした体制をつくり上げるためにも、絶対必要な施策だったと確信しています。

## 経営の継承とリーダーシップについて

勝川社外取締役は2021年の統合報告書で「新・中期計画の達成に強い決意を持つ新CEOによる体制は、まさに『第2の創業期』であると感じています。」と語っていました。里見治会長はCEOを退任した現在、どのようなお考えをお持ちですか。

**里見治:** 私は会長や社長よりも、CEOというタイトルに強い責任感をもって経営努力をしてきました。その観点でいうとCEOの継承は大きな決断でしたし、継承した以上、経営の意思決定の場では私が必要以上に出しゃばることはありません。

CEOを退いたとはいえ、私が創業者であることは当然周知の事実です。私がCEOに指図したら、権限はいまだ私にあると皆が感じてしまいます。治紀には、当グループの経営責任を十分に負ってもらっています。日本では創業者やカリスマ的なCEOが、後継者を指名した後でも経営の実権を握り続け、後継者を解任したりする事例が多いですが、権限を手放したくないならCEOの責任を負い続けるべきだと考えます。

**治紀:** CEOの権限を明確にするのが、コーポレートガバナンスの要諦です。CEOはその権限の範囲で、企業価値を向上させ、株主等のステークホルダーに報いる。それを監督する上位機関が取締役会であって、そこは多彩な社外取締役が様々な観点から、CEOの経営を評価する場だと思います。私は取締役でもありますが、取締役会では執行役員の間として、自身の責任で経営戦略を上申するという立場を常にとっています。

**里見治:** 今後の私は、取締役の一人として経営に関与してまいります。もちろん創業者として、当グループの時価総額を1兆円に戻したい、世界一のエンタテインメント企業にしたいという思いは強いので、そのチャレンジを促す攻めのガバナンスを実施したい。しかし、その夢の実現を後継者に託したことを



忘れてはなりません。その意味で当グループは、まさに「第2の創業期」です。

また、企業としての誠実さは、創業以来強くこだわってきたことです。当グループが歴史の分岐点で何を大事にし、どう振る舞ってきたか、一番知っているのは私です。今の経営陣がその点で間違えないかどうか、それは厳しく見ていきたいと思います。

**里見治会長の考える、リーダーに必要な資質を教えてください。**

**里見治:** 最も大事な資質は求心力だと思います。求心力を得るためには、大きな方向性を定めてブレないこと、それを現実的な施策に落とし込んで社員と共有すること、さらに成功するまであきらめないことです。

また、ビジョンを大きく描いてほしい。私が1965年にゲーム機械で商売を始めたのは、マーケットの巨大な将来性と当時の競合状況を勘案し、夢が描けると思ったからです。治紀には、社員やステークホルダーと夢を共有するリーダーになってほしいです。

**里見治CEOからみて、リーダーとして里見治会長から学んだことは何でしたでしょうか？**

**治紀:** 私は会長をずっと見てきて、「人を信じる勇気」がずっと抜けていたと感じました。人は決して自分の思い通りになりませんが、信じて任せることができ、部下や取引先を信頼できるからこそ、求心力が増していきます。自分もその点を日々見習っています。

**里見治:** 人をだましたり、むやみに人に怒りをぶつけたり、人の悪口を言ったりなど決してしないことが、私の信条でした。言いかえれば、自分の振る舞いが家族や社員へいかに影響するかを、はっきり意識してここまで生きてきたということです。誠実さもリーダーにとって大事なことも知れませんが、事業においても後ろ指をさされるような方法で利益を得ようとしたことは一度もありません。

**治紀:** 会長の経営から学んだ人間力を、突破・共感・決断・自制・徹底という5つの力として社員に継承していきます。また、私も誠実さを大切にしています。ビジネスにおいて社員や取引先に対して、たとえ厳しい要求をする必要があったとしても、根底には常に誠実さがあるべきです。謙虚さを失って誠実でなくなれば、求心力が落ちて衰亡するしかないことは、歴史が明確に物語っていますので。