



# ***BEYOND the Status Quo***

**Integrated Report 2023**

**SEGA**Sammy



セガサミーグループの力

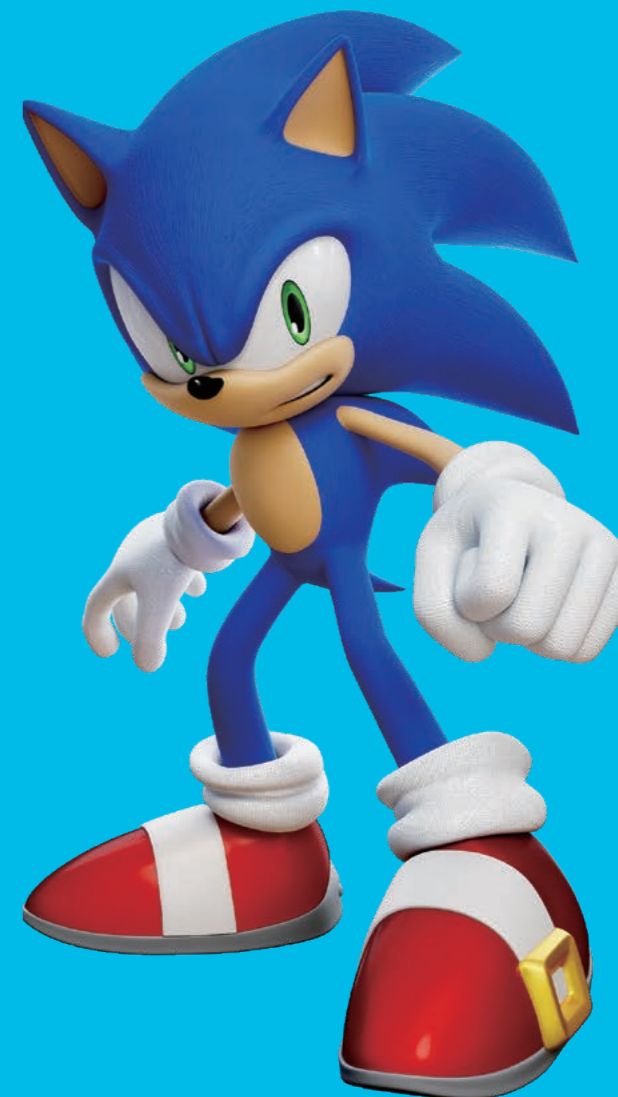
# 創造力で 世界を 驚かせる。

Strengths of the Sega Sammy Group : Surprising the world with CREATIVITY

## 世界中で「ソニックフロンティア」が大ヒット

特に海外での人気が高く、親から子供まで幅広い世代にファン層を持つ「ソニック」シリーズは、累計販売数16.6億本/DL (F2Pタイトルのダウンロード数を含む)のセガを代表するIPです。2022年11月には、約5年ぶりの完全新作となる「ソニックフロンティア」を全世界同時、マルチプラットフォームで発売しました。ソニックならではの超音速アクションで広大な島を自由に駆け回る、新境地のアクションアドベンチャーが世界中のユーザーを虜にし、「ソニックフロンティア」は、世界累計発売本数が320万本(2023年3月末時点)を突破しました。セガの創造力と情熱によって生まれたゲームはこれからも世界中に驚きと感動を与え続けます。

**SONIC**<sup>TM</sup>  
**FRONTIERS**  
ソニックフロンティア



「ソニックフロンティア」をはじめとしたゲーム情報や、ソニックIPのトピックスを紹介

**SONIC**  
**CHANNEL**

<https://sonic.sega.jp/SonicChannel/index.html>







### 「スマスロ北斗の拳」が 業界トップクラスの稼働を維持

2003年に発売された初代「パチスロ北斗の拳」は先鋭的な遊技性と液晶演出が大きな評価を獲得し、販売台数は62万台を超え、1タイトルの販売台数としてはいまだに更新されない伝説の機種です。この「パチスロ北斗の拳」の遊技性と液晶演出を完全再現し、スマートパチスロとして復活させたのが、「スマスロ北斗の拳」です。初代に慣れ親しんだユーザーはもちろん、新たな新規ユーザーもこの機種の面白さに魅了され、記録的な稼働率を維持し、販売台数は6万台を突破(2023年7月末時点)しました。サミーの持つ革新性はいつの時代でも人々に刺激と感動を与え続けています。



「スマスロ北斗の拳」

©武論尊・原哲夫/コアミックス1983.  
©COAMIX 2007 著作権許諾証 YRA-114  
©Sammy

## セガサミーグループの力

# 革新性で 業界を 変える

Strengths of the Sega Sammy Group : Changing the world with INNOVATION



セガサミーグループの力

# 人財力で 未来を 切り拓く

Strengths of the Sega Sammy Group : Carving out the future with TALENT

▶ Creative Assembly  
▶ Sports Interactive  
▶ Two Point Studios

▶ Amplitude Studios  
▶ Creative Assembly Sofia

欧州  
約1,300名

▶ SEGA  
▶ ATLUS

日本・アジア  
約2,100名

• コンソール  
• PC (オンライン)  
• モバイル  
• アーケード

▶ Relic Entertainment

北米  
約400名

▶ Sega of America

※ 2023年3月末の開発人員数(正社員・無期契約社員)  
※ 日本・アジアにはAM機器開発人員を含む

## 多様な人財がグローバルで活躍

セガサミーグループは、世界中の優れた才能と専門性を持つ人財が集結し構成され、新たな価値を日々生み出しています。そして、経営環境が目まぐるしく変化する時代の中、これからも変革を起こし、未来を切り拓いていくため、私たちは「セガサミーグループHR変革ビジョン」を定めました。このビジョンでは、従前の年功的・硬直的な人事の仕組み・運用スタイルを脱することを示しています。今後も、当グループは、人財の多様性・価値を最大限に引き出し、幅広い事業領域で強みを発揮していくため、様々な研修プログラムを充実させ、人的資本の強化を進めていきます。

日系ゲーム企業としては  
最大規模のグローバルスタジオ体制を保有



研修の様子

人財戦略の詳細は、P.58-59をご覧ください



# BEYOND THE STATUS QUO

## ～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

事業を取り巻く環境が劇的に変化の中で当グループは、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、着実な利益成長を続けています。

2022年5月には、サステナビリティビジョンを発表し、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」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2023では、こうした思いや具体的な活動をご紹介します。

### サステナビリティサイト

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。



[web https://www.segasammy.co.jp/japanese/sustainability/](https://www.segasammy.co.jp/japanese/sustainability/)



- 08 存在意義の実現
- 10 2030年に目指す姿
- 12 価値創造プロセス
- 14 CEOメッセージ
- 20 CFOメッセージ
- 24 業績トレンド
- 28 成長の源泉となる豊富なIP群
- 30 Business Overview
  - 30 エンタテインメントコンテンツ事業
  - 44 遊技機事業
  - 52 リゾート事業
- 54 感動体験ヒストリー
- 56 マテリアリティ（重要課題）への取り組み
- 68 バリューチェーンで見るESGリスクと対応
- 70 非財務データ
- 72 特別対談
- 76 社外取締役メッセージ
- 78 ガバナンス
- 88 取締役及び監査等委員である取締役、執行役員
- 91 財務情報
- 99 会社概要／株式情報

#### 見通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通し、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通しであり、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。

#### 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.（以下、総称して「運営子会社」）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、運営子会社は、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/ja/ir/stock/regulation/> をご覧ください。また、両子会社はネバダ州以外の複数の国や州、地域（以下「その他地域」といいます）においても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、当社の株主はその他地域の法令及び各ゲーミング当局が定める規則等に基づき、ネバダ州と同様又は類似の規制の適用対象となることがあります。



# 存在意義の実現

どの時代においてもエンタテインメントは社会に活力を与えてきました。エンタテインメントは平和な世の中でこそ存在する産業でありながら、平和そのものを社会にもたらし、元気を与えるパワーがあると私たちは信じています。引き続き、グループ共通の価値観である、グループミッション「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。～」の実現に向け、グループ社員全員が全力で取り組んでいきます。さらに、Environment、Empathy、Edge、Economicsの4つの「E」を重要視し、サステナブルな経営を実現していきます。

セガサミーグループミッションピラミッド



VALUE (価値観・DNA)

創造は生命×積極進取

マテリアリティ



# 2030年に目指す姿

2030年の当グループの目指す姿の実現に向けて、中期計画のスローガンである「Beyond the Status Quo ～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」のもと、各種施策を着実に実行していきます。

## 持続可能な社会の実現と企業価値の向上を実現

中期計画

### BEYOND THE STATUS QUO

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

2022年3月期～2024年3月期

- 積極投資(コンシューマ分野)
- 既存IPのグローバルブランド化
- Super Game創出

- ヒットの創出×事業効率の両立
- パチスロ・パチンコ合算稼働シェアナンバー1
- 収益基盤の強化

- 既存リゾート施設の収益力強化
- ゲーミング領域への投資機会の見極め

2025年3月期～2030年3月期

- ☑ グローバルモバイル領域でのプレゼンス向上
- ☑ IP群のスケールアップ

- ☑ スマート遊技機の開発強化
- ☑ シェア向上

- ☑ 海外でのオンラインカジノ・スポーツベッティングへの投資機会の見極め
- ☑ 海外ランドベースカジノへの投資機会の見極め

2030年に目指す姿

グローバルリーディング  
コンテンツプロバイダー

「稼働・設置・販売」  
シェア三冠王

安定収益体質の構築

ゲーミング領域への投資実現

2022年3月期～2026年3月期

● 定量目標(2026年3月期)

ROE: 10%以上 経常利益: 500億円超 全社ROIC: WACC超  
D/Eレシオ: 0.5～0.6倍 総還元性向: 50%以上 DOE: 3%以上

**人**  
感動体験を創る人が育つグループへ

**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

**環境**  
気候変動への対応を戦略に

**依存症**  
依存症や障害を防ぐ

**ガバナンス**  
サステナビリティガバナンスを強化する

- ☑ 具体的なアクションプランのもと、グループ社員一丸となった取り組みの推進

2030年目標

- 人**
- マルチカルチャー人材比率: 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

- 製品/サービス**
- 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)

- 環境**
- 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)

- 依存症**
- 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

エンタテインメント  
コンテンツ事業

遊技機事業

リゾート事業

企業価値の最大化に  
向けた財務戦略

持続性の基盤となる  
重要課題(マテリアリティ)  
への取り組み



# 価値創造プロセス

当グループは、これまで培ってきた経営資源を活かし、有効な戦略を実行することで、

あらゆるステークホルダーへ価値を提供し続けていきます。

Group Value 価値観・DNA

MISSION / PURPOSE (存在意義)

創造は生命×積極進取

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。~

## INPUT

### 財務資本

資本力と強固な財務体質

総資産: **5,015**億円

純資産: **3,313**億円

自己資本比率: **66.0%**

### 製造資本

グローバルに、幅広い事業分野で感動体験を生みだす「創造のDNA」

### 知的資本

グループの持つ豊富なIP群  P.28

研究開発力

開発人員数: **4,695**名

研究開発費: **804**億円

### 人的資本

連結従業員数: **8,219**名

(正社員・無期契約社員の人数 ※臨時従業員除く)

国内従業員: **5,864**名

海外従業員: **2,355**名

教育投資額: 約**4.7**億円\*

\*対象会社: セガサミーホールディングス、セガ(国内)、サミー

### 社会関係資本

他社とのアライアンス

▲上記数字は、2023年3月期実績

## BUSINESS

MISSION / PURPOSE を実現する  
事業ポートフォリオ

### エンタテインメントコンテンツ事業

● コンシューマ/AM機器/映像・玩具

### 遊技機事業

- パチスロ遊技機/パチンコ遊技機
- PC・スマートフォン向けパチスロ/パチンコゲームコンテンツの企画
- ゲーミング機器

### リゾート事業

● 国内外リゾートの開発・運営

### 中期計画

(2022年3月期~2024年3月期)

### Beyond the Status Quo

~現状を打破し、サステナブルな企業へ~

最終年度目標 (2021年5月公表値)

経常利益: **450**億円 ROE: **10%**超

### 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

### 遊技機事業

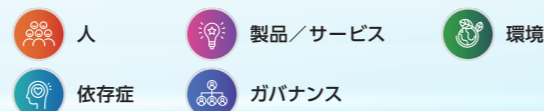
- ヒットの創出でパチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」ナンバー1
- 事業効率の向上で安定収益を維持

### ゲーミング&リゾート

●ゲーミング領域への投資表現

### マテリアリティ

サステナビリティもカラフルに



### 価値創造を支える基盤

リスクマネジメント コンプライアンス 強固な財務体質

## OUTPUT

売上高: **3,896**億円

経常利益: **494**億円 ROE: **14.7%**

### エンタテインメントコンテンツ事業

売上高: **2,828**億円 経常利益: **411**億円

### フルゲーム販売本数

新作: **1,009**万本 (国内: **109**万本/海外: **899**万本)

リピート: **1,779**万本 (国内: **138**万本/海外: **1,640**万本)

グローバル同時発売×マルチプラットフォーム対応  
タイトル数

新作: **10**タイトル(約**880**万本)

### 海外売上高

**1,167**億円 (海外売上高比率**62.1%**)

### 遊技機事業

売上高: **942**億円 経常利益: **207**億円

### 販売台数

パチスロ: **94,966**台 パチンコ: **103,556**台

### 稼働シェア

合算稼働シェア: **4**位 パチスロ: **3**位 パチンコ: **3**位

※ 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

※ 稼働シェア=機種毎の設置台数×機種毎の稼働(パチスロ:投入されたメダル枚数、  
パチンコ:打ち出された玉数)の総和の内、サミー製品が占める稼働の割合

### リゾート事業

売上高: **115**億円 経常利益: **-32**億円

### フェニックスリゾート利用者人数

宿泊3施設: **394**千人 ゴルフ2施設: **103**千人

その他施設: **449**千人

▲上記数字は、2023年3月期実績

## OUTCOME

VISION (ありたい姿)

**Be a Game Changer**

~革新者たれ~

社会的価値の創出

### 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
- 「稼働・設置・販売」シェア三冠王へ

安心・安全

- 将来世界、万人が差別されることなく楽しめるルールづくり
- 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

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

中核人材育成

- 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

依存症

- 依存症や障害の防止



# 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。

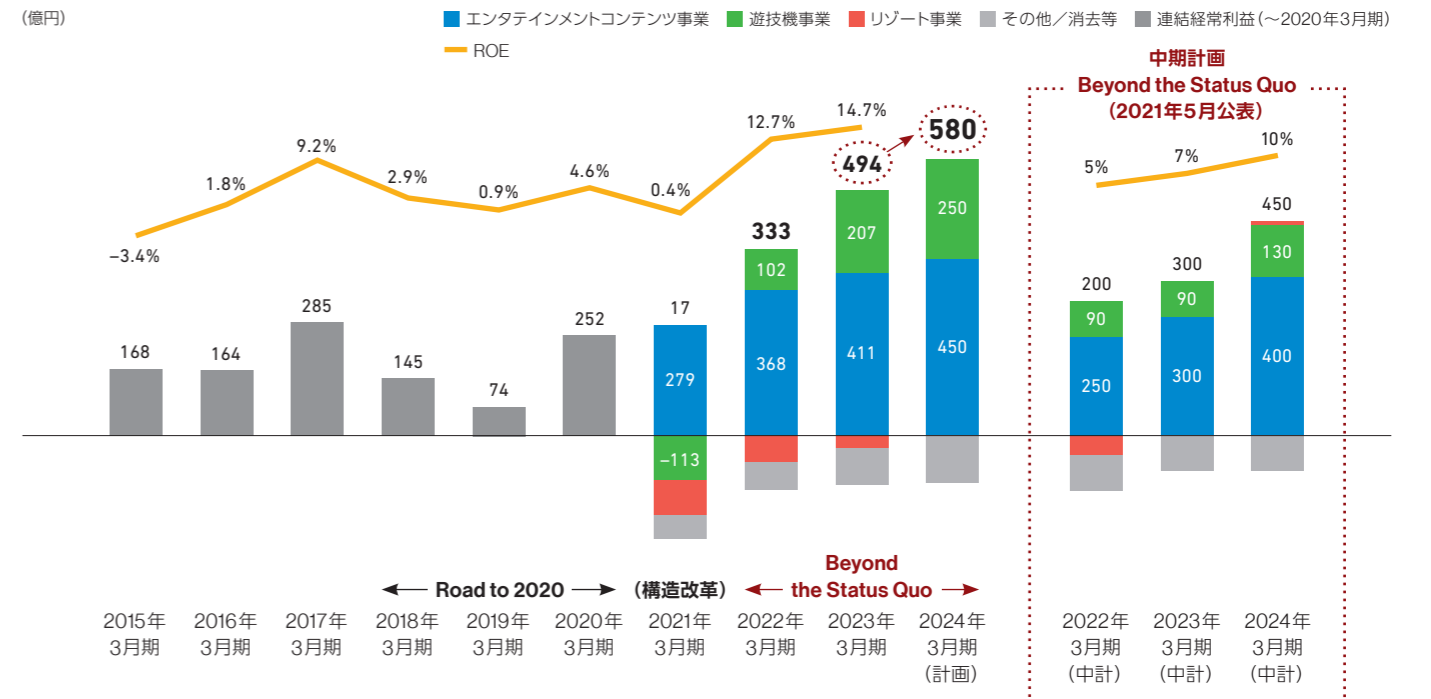
## 業績面で大きな成果のあった中期計画2年目

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「スラスロ北斗の拳」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。「スラスロ北斗の拳」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「スラスロ」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。

「スラスロ」は、ユーザーにとっては、メダル投入が不要なく、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「スラスロ」専用エリアを拡張する動きが活発化してきており、「スラスロ」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。

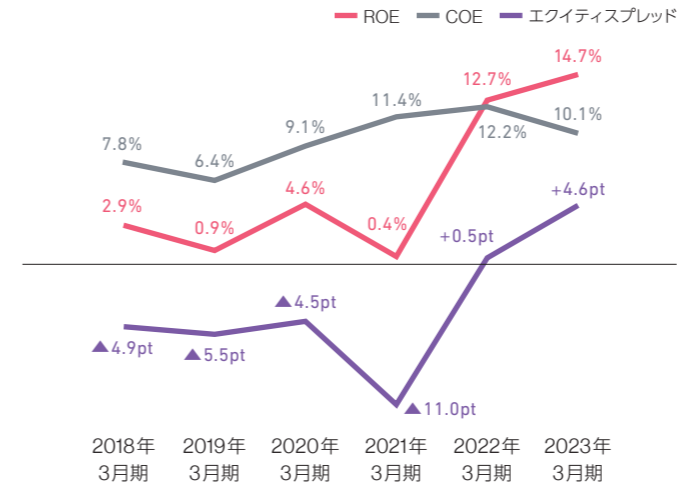
## 利益成長と効率性の両立に向けて

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。

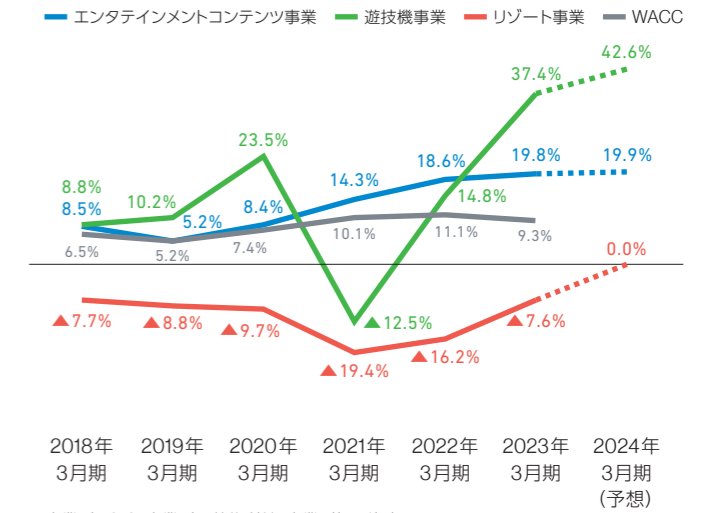
エンタテインメントコンテンツ事業も、これまで着実にROICを伸ばしてきましたが、今般のRovio社の買収に伴うのれん償却によって今後ROICが一時的に下がる

## 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

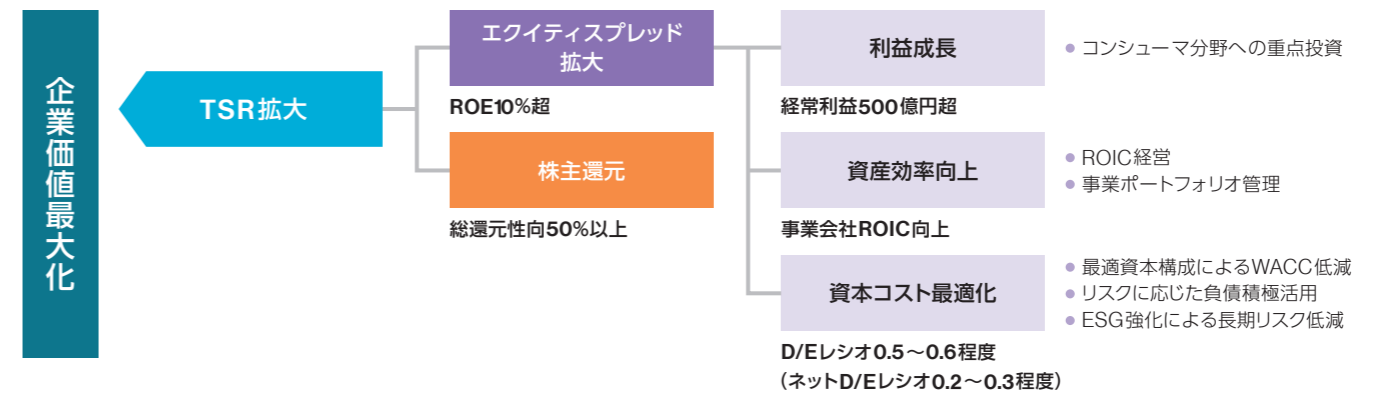
見込みです。ただし、このような買収案件にも適切なハードルレートを設けていることから、長期的にはROICが改善することを想定しています。

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> 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> 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> 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.	
計2,500億円		

### 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、コンシューマーサイド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



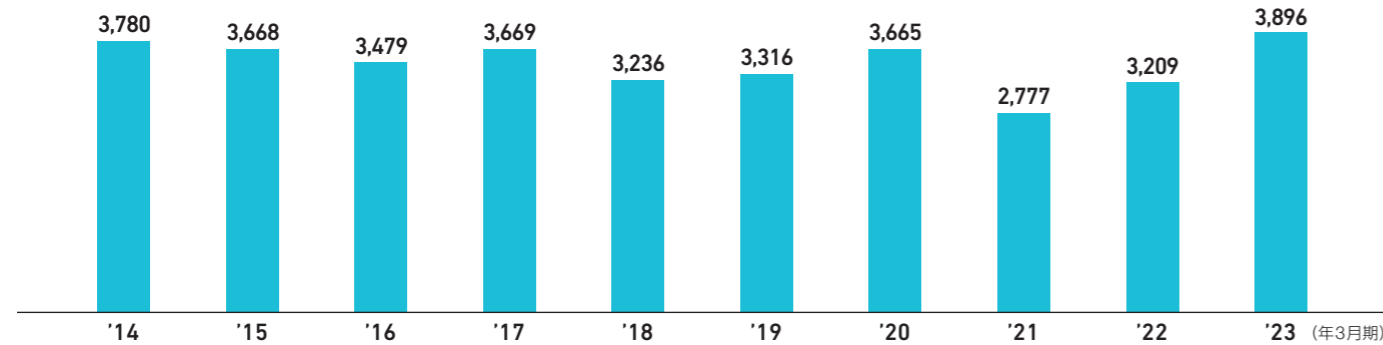
# 業績トレンド

## 売上高\*1

すべての事業で増収したことから、大幅に連結売上高が伸長し、前期比21.4%増の3,896億円となりました。

億円

# 3,896億円



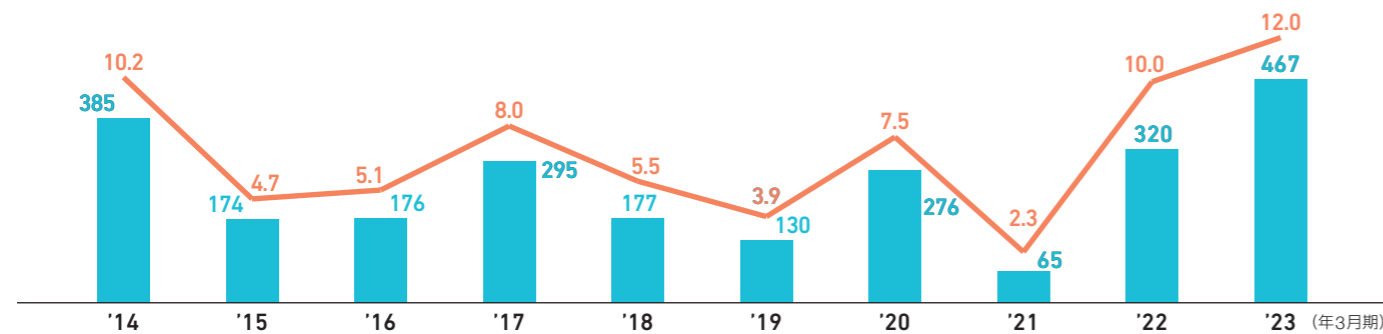
## 営業利益／営業利益率

エンタテインメントコンテンツ事業、遊技機事業の売上高の増加及びリゾート事業の損失幅縮小に伴い、営業利益は前期比46.0%増の467億円となりました。

億円／%

# 467億円／12.0%

■ 営業利益 ■ 営業利益率



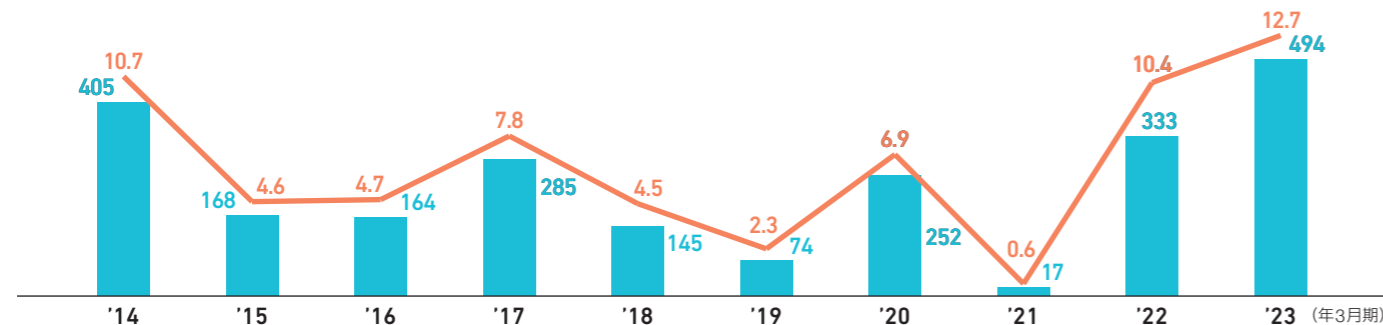
## 経常利益／経常利益率

営業外費用として投資事業組合損失や持分法投資損失を計上した一方で、営業外収益として投資事業組合利益や外貨建て資産の洗替に伴う為替差益等を計上したことから、経常利益は前期比48.4%増の494億円となりました。

億円／%

# 494億円／12.7%

■ 経常利益 ■ 経常利益率



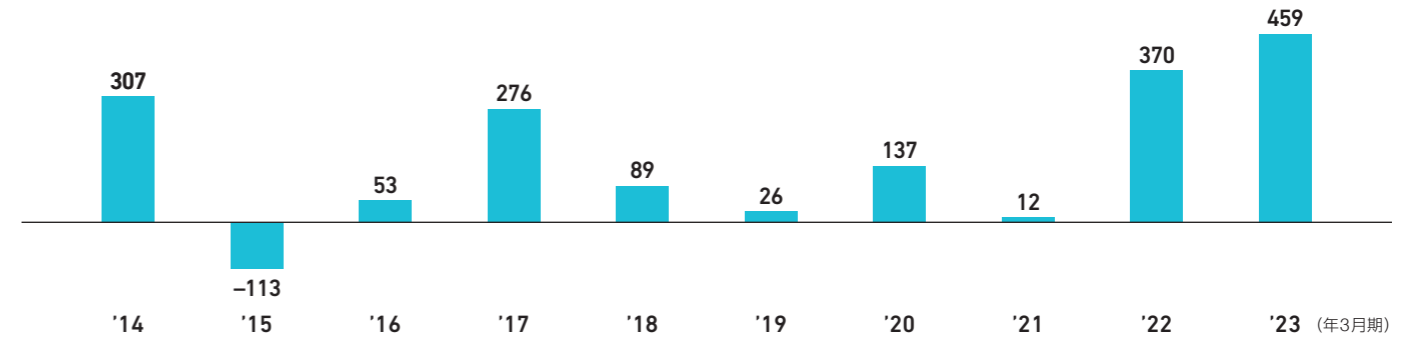
\*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。

## 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)\*2

米国子会社における繰延税金資産の計上、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前期比24.1%増の459億円となりました。

億円

# 459億円



## セグメント別営業利益(損失)\*3

億円

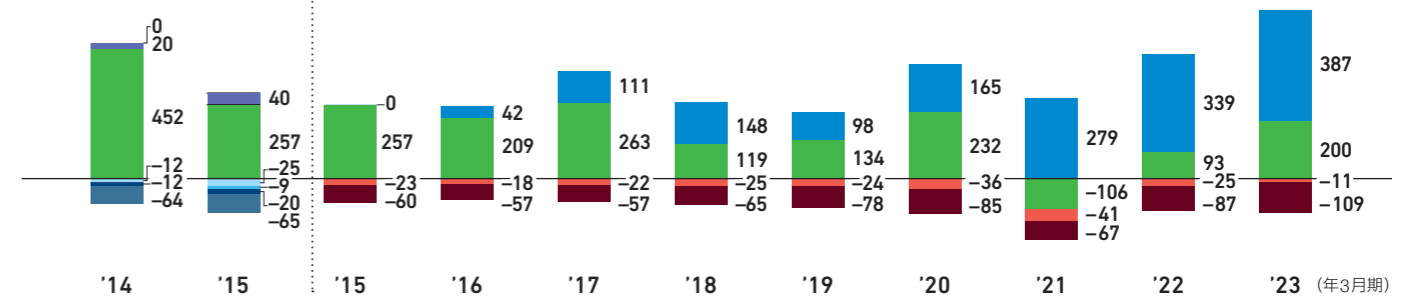
2015年 セグメント変更

2014年3月期～2015年3月期 セグメント

■ 遊技機事業 ■ コンシューマ事業  
■ アミューズメント機器事業 ■ アミューズメント施設事業  
■ その他事業 ■ 消去又は全社

2015年3月期～2023年3月期 セグメント

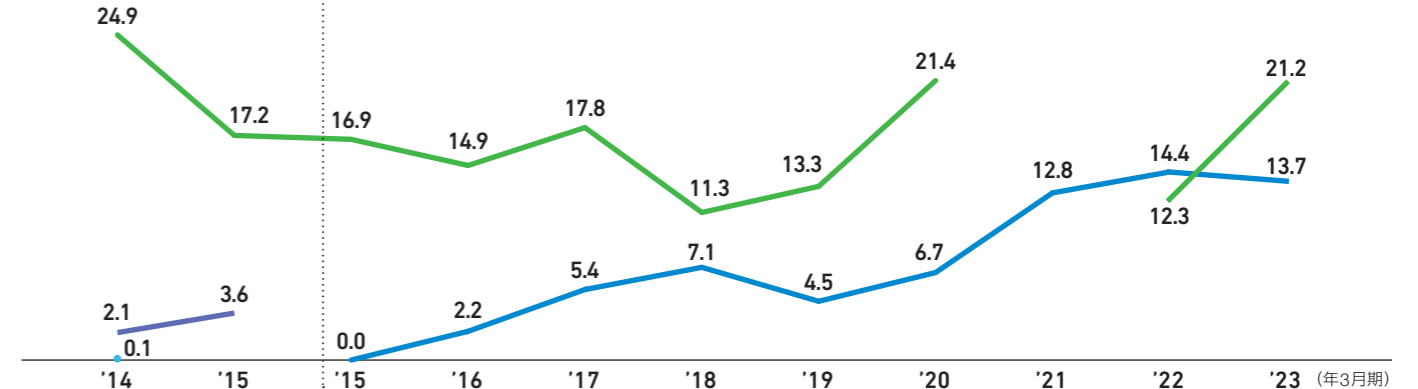
■ エンタテインメントコンテンツ事業 ■ 遊技機事業  
■ リゾート事業 ■ 調整額\*3



## セグメント別営業利益率

%

■ 遊技機事業 ■ アミューズメント施設事業(分野)  
■ コンシューマ事業 ■ エンタテインメントコンテンツ事業



\*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。

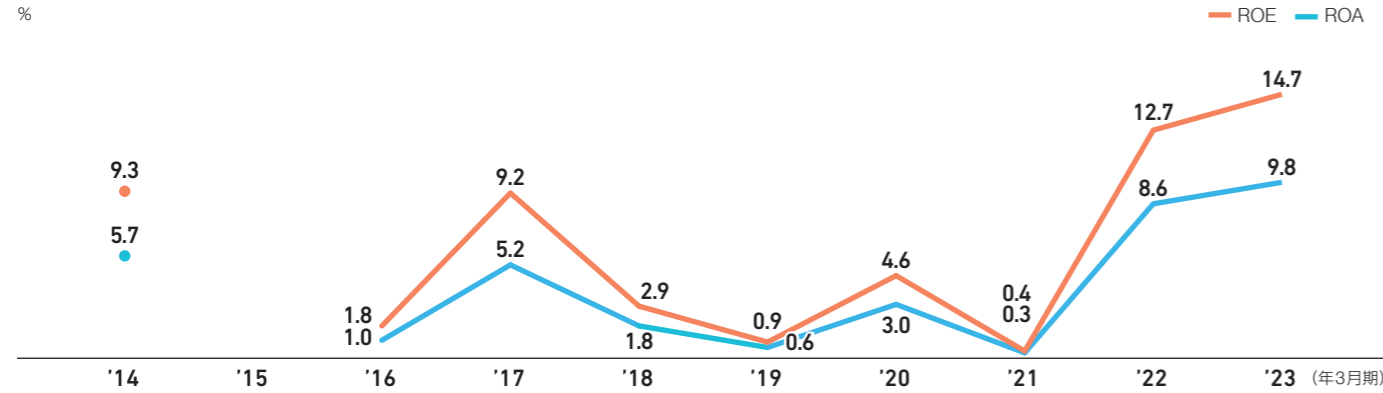


### ROE／ROA\*4

ROEは前期から2.0ポイント増加し、14.7%となりました。  
ROAは前期から1.2ポイント増加し、9.8%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

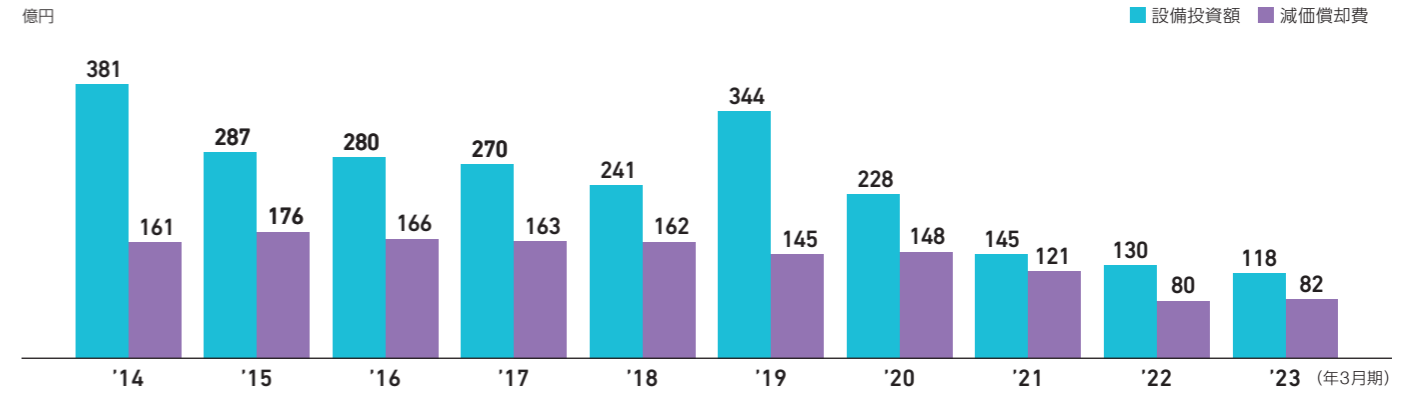
# 14.7%／9.8%



### 設備投資額／減価償却費\*5

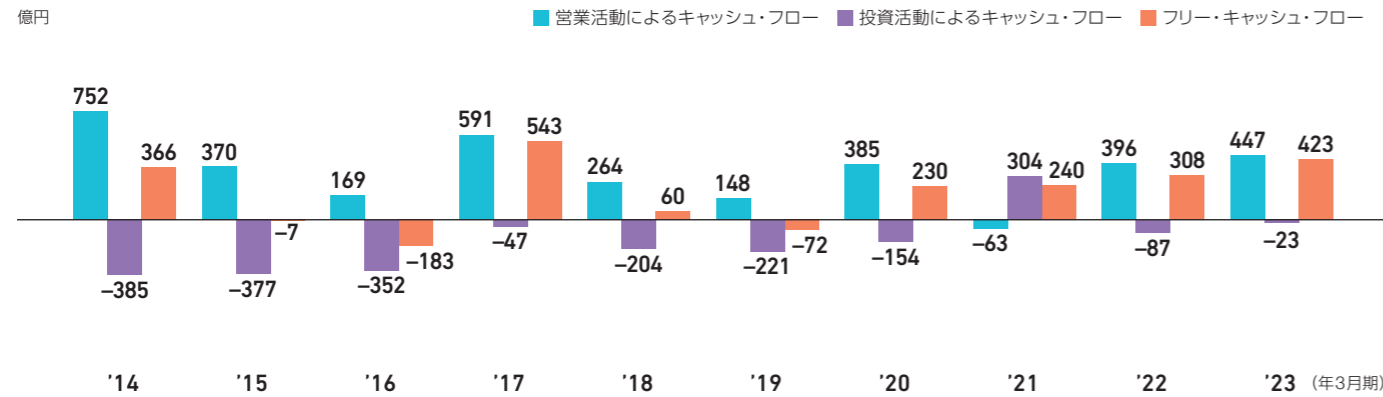
設備投資額は、前期比9.2%減少し、118億円となりました。  
減価償却費は、前期比2.5%増加し、82億円となりました。

# 118億円／82億円



### キャッシュ・フロー

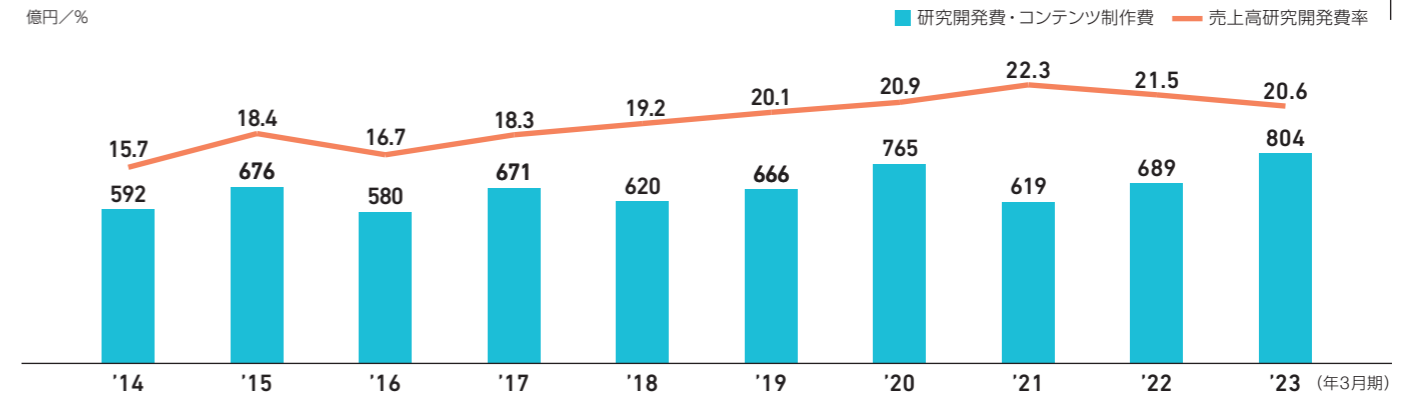
2023年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは447億円の収入(前期は396億円の収入)となりました。  
投資活動によるキャッシュ・フローは23億円の支出(前期は87億円の支出)となりました。



### 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16.7%増加し、804億円となりました。

# 804億円／20.6%

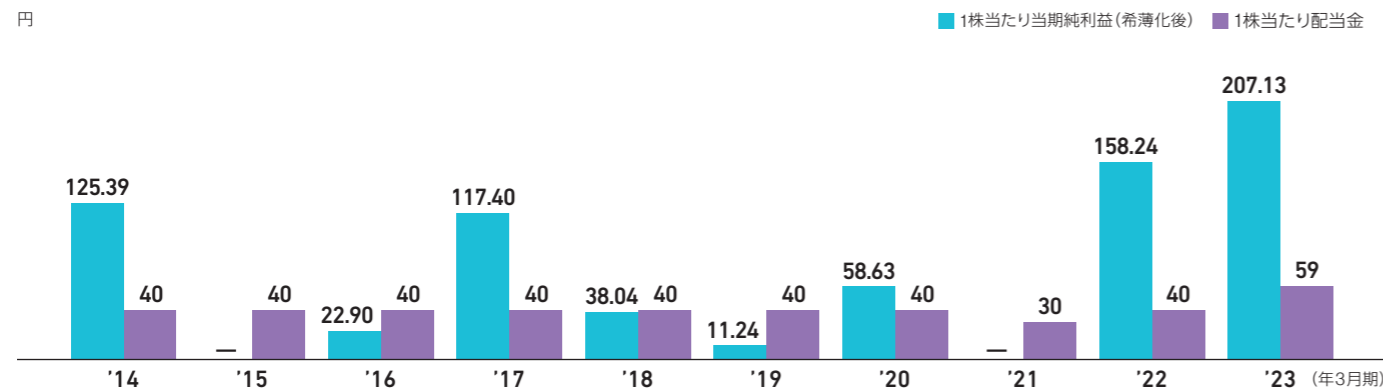


### 1株当たり当期純利益／1株当たり配当金

1株当たり当期純利益(希薄化後)は、207.13円となりました。

1株当たり配当金(年間)は、59円となりました。

# 207.13円／59円

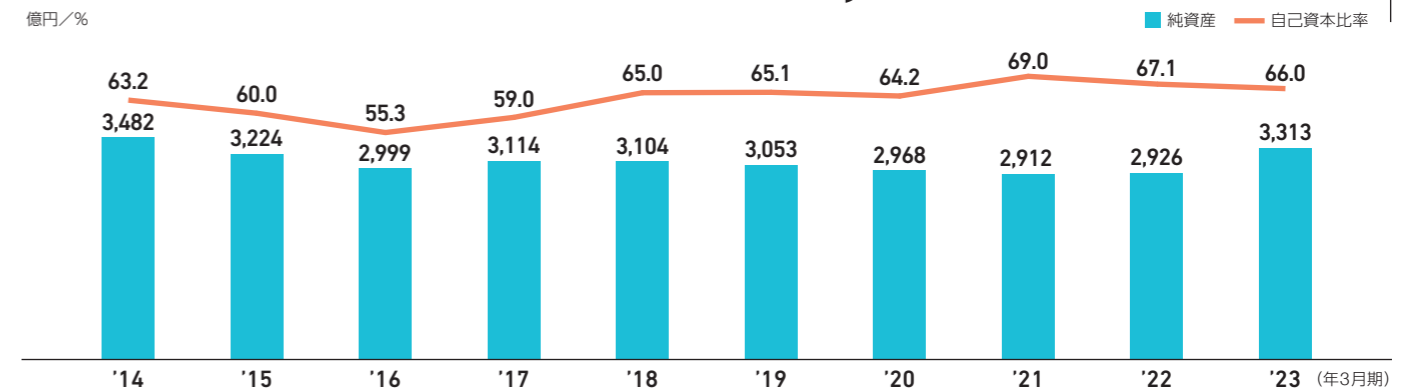


### 純資産／自己資本比率

純資産は、前期末に比べ387億円増加し、3,313億円となりました。

自己資本比率は、前期末に比べ1.1ポイント低下し、66.0%となりました。

# 3,313億円／66.0%



\*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。



# 成長の源泉となる豊富なIP群

## 主力IP一覧

IPタイトル	初登場	多面展開	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	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>16.6億</b> (本/DL <sup>*2</sup> ) (フルゲーム、F2P合計)
「ぶぶぶよ」シリーズ	1991年 <sup>*1</sup>	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>3,900万</b> (本/DL <sup>*2</sup> /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))
バーチャファイターシリーズ	1993年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	<b>1,880万</b> 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)
「サクラ大戦」シリーズ	1996年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>580万</b> (本/DL) (フルゲーム、F2P合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>2,130万</b> (本) (フルゲーム合計)
「アラジン」シリーズ	1989年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>58万</b> 台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)
「獣王」シリーズ	2001年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>51万</b> 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	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>1,000万</b> ユーザー <sup>*3</sup>
「チェインクロニクル」シリーズ	2013年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>2,600万</b> (本/DL <sup>*2</sup> ) (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  
\*2 Free to Play (F2P) タイトルのダウンロード数を含む \*3 「ファンタシースターオンライン2」、「PSO2 ニュージェネシス」国内版・グローバル版における集計値

## 買収IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	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	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>1,920万</b> (本/DL <sup>*2</sup> ) (フルゲーム、F2P合計)
「ペルソナ」シリーズ	1996年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>1,770万</b> (本/DL) (フルゲーム、F2P合計)
「Total War™」シリーズ	2000年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	<b>4,340万</b> (本/DL)以上
「Football Manager」シリーズ	2004年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	<b>3,020万</b> (本/DL)以上

## 外部IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	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	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>2,400万</b> (本/DL <sup>*2</sup> ) (フルゲーム、F2P合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	<b>854万</b> (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	遊技機、コンシューマ、映像、アミューズメント機器、玩具等	約 <b>49万</b> 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/コアミックス 1983. © COAMIX 2007 著作権許諾証 YRA-114 © Sammy  
© 原哲夫・武論尊/コアミックス 2001. © 蒼天の拳 2018 著作権許諾証 YKP-122 © Sammy

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の育成、拡大を通じて、安定的な収益を実現するとともに、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。

### 「ソニック」シリーズ

約**16.6億**(本/DL)

(フルゲーム、F2P合計)

セガを代表するIPであるソニックは、様々な起伏やループのあるステージを音速で駆け抜ける高速アクションゲームとして、1991年に登場しました。その後、数々のヒットゲームを世に送り出し、世界中のファンを魅了し続けてきました。2020年に公開された映画「ソニック・ザ・ムービー」、その続編で2022年に公開された「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」は、いずれも全世界で大ヒットを記録し、ソニックIPはますます拡大を加速させています。



### 「龍が如く」シリーズ

約**2,130万**(本)

(フルゲーム合計)

「大人向けのエンタテインメント作品」というコンセプトのもと2005年に誕生した「龍が如く」シリーズは、巨大歓楽街に生きる熱き男たちの生き様を描いた作品です。実在の歓楽街をモチーフにリアルに表現した世界観、著名俳優の起用や多数の企業とのタイアップなどが話題を呼び、シリーズ累計販売本数は約2,130万本を達成しています。



### 「ペルソナ」シリーズ

約**1,770万**(本/DL)

(フルゲーム、F2P合計)

「ペルソナ」シリーズは、「ペルソナ能力」に目覚めた少年少女たちが、さまざまな事件や困難に立ち向かって成長していくジュブナイルRPGで、累計作品数22作品の人気シリーズです。その個性的なキャラクターや設定、スタイリッシュな楽曲や、共感を生むストーリーなどにより世界中で多くのファンを獲得してきた「ペルソナ」シリーズは音楽ライブ、アニメ、漫画などの様々なメディア展開を実施し、新たなユーザーを取り込んでいます。



### 「北斗の拳」シリーズ

**854万**(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)

初代「パチスロ北斗の拳」は、累計販売台数約62万台というパチスロ遊技機市場歴代最大の販売台数を誇ります。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は854万(本/DL/台)以上にのぼり巨大なIPとなっています。2023年には「スマスロ北斗の拳」が登場し、大ヒット機種となっています。





## 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。

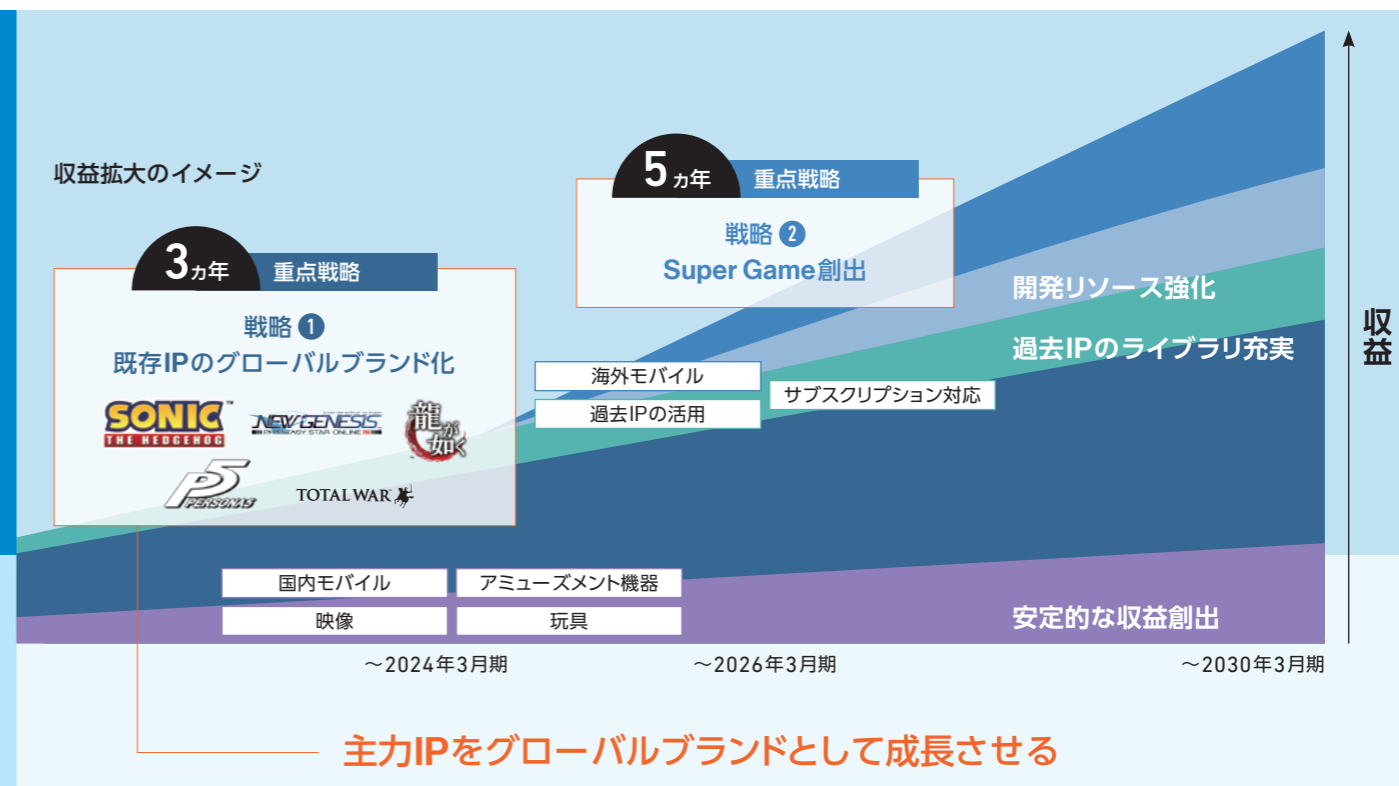
中期計画2年目となる2023年3月期においては、エンタテインメントコンテンツ事業として経常利益411億円と、中期計画の最終年度目標を1年前倒しで達成することができました。コンシューマ分野においては、新作ゲームのグローバル同時発売及びマルチプラットフォーム展開を着実に進め、「ペルソナ5 ザ・ロイヤル(リマスター版)」をはじめとする各種リメイク/リマスター、スピンオフタイトル等を販売しました。また、ソニックIPにおいては、ゲーム、

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。

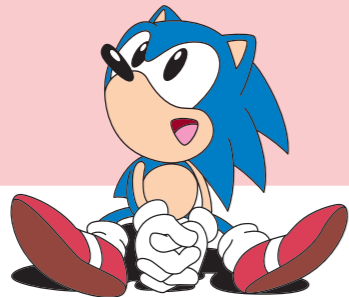
## 1991～2010年 ソニックIPの誕生と拡大

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

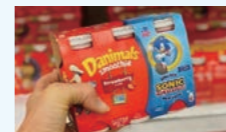
巨大なユーザー数を抱える世界的な人気ゲームとのコラボが実現。



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した。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。

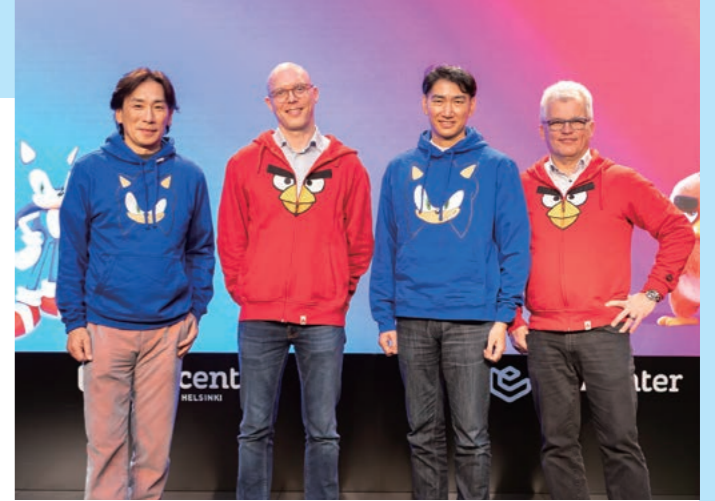


株式会社アトラス  
専務取締役  
コンシューマソフトウェア局  
局長

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

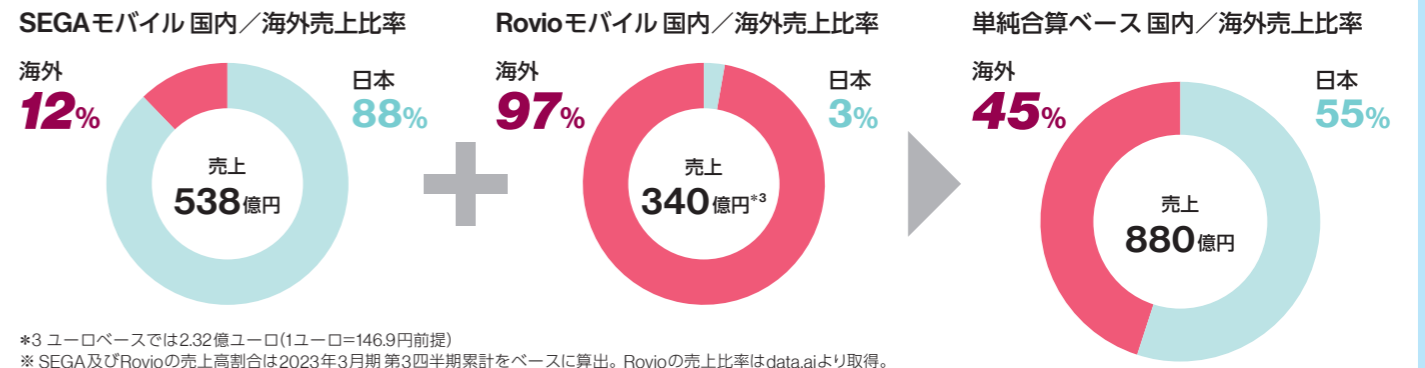
赤色: シナジー効果を特に得られやすい項目

\*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度の高い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

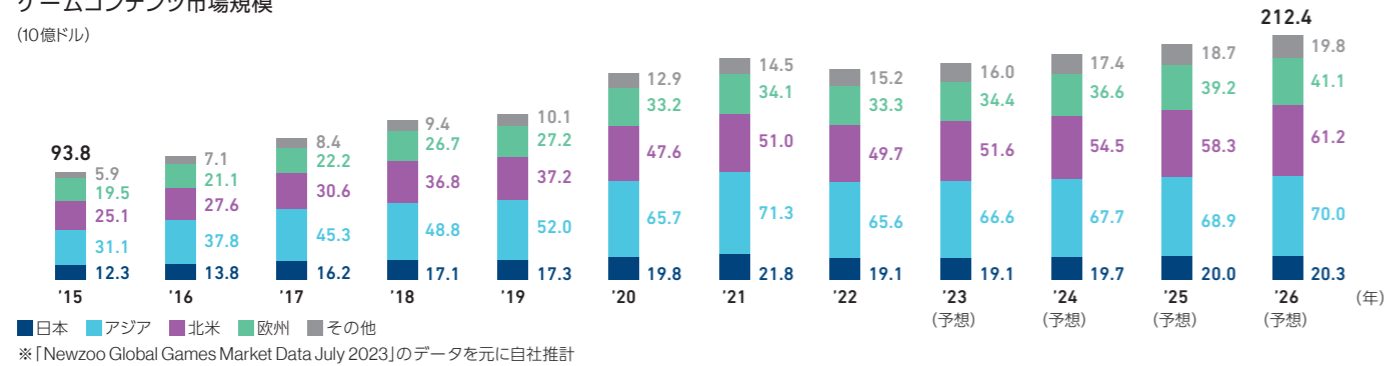


## 豊富なIP資産を活用し、グローバルでコンテンツ展開を行うほか、幅広い事業ポートフォリオによる事業価値の拡大を追求していきます。

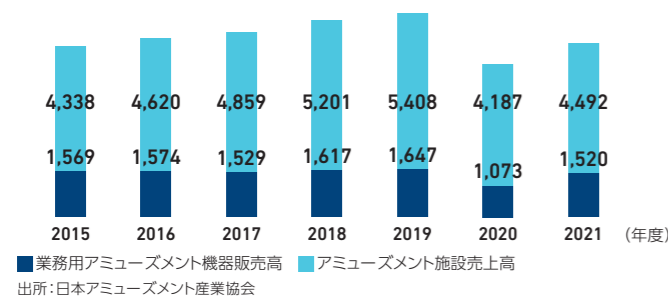
### 外部環境

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年以降プライズカテゴリーが好調さを取り戻し、徐々に回復傾向にあります。

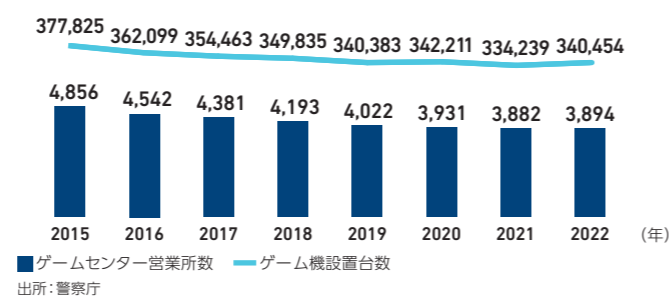
ゲームコンテンツ市場規模  
(10億ドル)



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コンテンツ市場は、家庭用ゲームにおいてダウンロード販売が拡大するなど販売手法の多様化とともに、F2P、サブスクリプションサービス等の拡充などマネタイズ手法の多様化が進むことで長期にわたり継続的に収益を確保できる環境が整うなど、市場環境は大きく変化しています。

#### リスク

●コンシューマ分野における高クオリティ、有力IPを使用したタイトルの出現による競争環境の激化  
●アミューズメント機器分野における個人消費動向の変化やユーザーニーズの変化による施設オペレーターへの設備投資意欲減衰  
●家庭用ゲームソフトや玩具などにおける、商戦時期に新商品が投入できなかった場合の余剰在庫の発生

### 対応

#### 機会への対応

●タッチポイントの拡大  
●プロダクトライフサイクルの長期化  
●ユーザーエンゲージメントの強化

#### リスクへの対応

●運営数及び新作タイトル投入規模の適正化  
●施設オペレーターの投資効率の向上と当グループの長期安定収益確保を実現する収益モデルの提供  
●製品開発管理の強化

### 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

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。

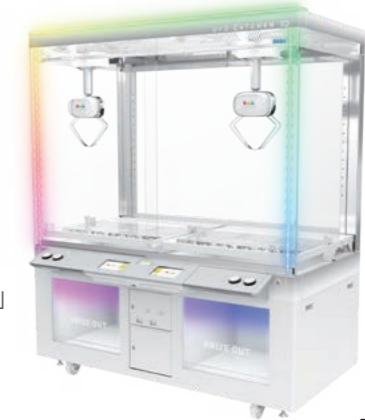
休眠IPを含め豊富なIP資産を有効活用するため、リメイク、リマスター、リブートなどの展開だけでなく、サブスクリプションサービスへの提供をはじめとしたマルチマネタイズを進めていきます。



### 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。

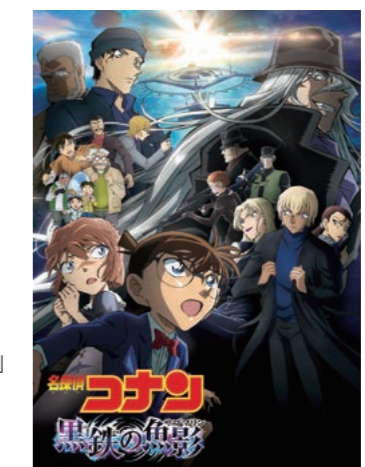


映像・玩具分野

### Animation and Toys

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нда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。





## ▶ 中期計画の進捗

### 目標 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への対応により、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

#### 進捗

### ① タッチポイントの拡大

グローバル全世界同時発売及びマルチプラットフォーム展開を実施し、2022年3月期には7タイトルで約600万本、2023年3月期には10タイトルで約880万本の実績となり、順調に進捗しました。2024年3月期は12タイトルでの実施、約1,200万本の販売を計画しています。

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(新作)

2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期(計画)

7タイトル(約600万本)

10タイトル(約880万本)

12タイトル(約1,200万本)

### 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/モチーフ変更を推進し、販売本数は、2022年3月期には約400万本、2023年3月期には約350万本の実績となりました。2024年3月期は、約500万本を計画しています。また、サブスクリプションへの対応も、引き続き積極的に進めていきます。

リメイク/リマスター、スピノフ/モチーフ変更タイトル(新作)

2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期(計画)

約400万本

約350万本

約500万本

- 「ソニックカラーズアルティメット」
- 「たべごろ!スーパーモンキーボール1&2リメイク」
- 「LOST JUDGMENT: 裁かれざる記憶」 etc.

- 「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」(リマスター版)
- 「龍が如く 維新! 極」
- 「ソニックオリジンズ」 etc.

- 「ソニックオリジンズ・プラス」
- 「サンバDEアミーゴ: パーティーセントラル」
- 「世界樹の迷宮I・II・III HD REMASTER」 etc.

### 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を進め、ソニックIPのさらなる認知向上とブランド拡大に取り組みました。今後パラマウント・ピクチャーズとは、ソニック映画第3弾や、同社の定額制ストーリーミングサービス「Paramount+」向けのオリジナルTVシリーズの開発も進めていきます。

2020年 2022年 2023年~

映画「ソニック・ザ・ムービー」公開  
グローバル興行収入

3.2億ドル

映画「ソニック・ザ・ムービー/  
ソニックVS ナックルズ」公開  
グローバル興行収入

4億ドル

「SONIC PRIME」(ソニックプライム)を  
Netflixにて全世界で配信開始

「ソニックフロンティア」発売  
世界販売本数

320万本突破

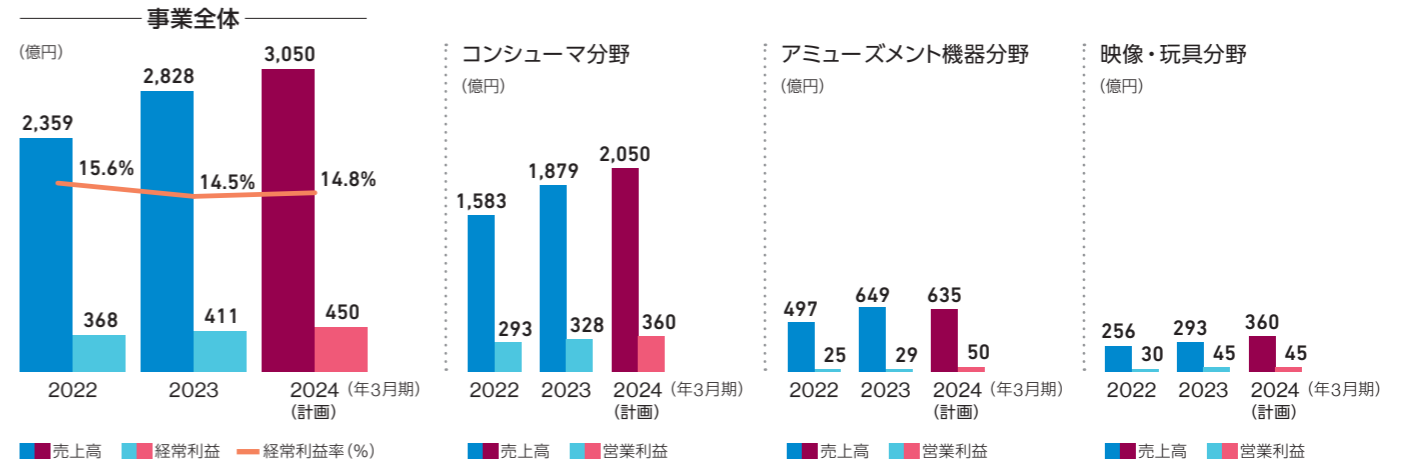
パラマウント・ピクチャーズ  
との今後の取り組み

- 映画第3作の開発
- 「Paramount+」で配信する  
オリジナルTVシリーズの開発

新作「ソニックスーパー  
スターズ」発売

## ▶ 2023年3月期の実績と今後の取り組み

### エンタテインメントコンテンツ事業の業績



### コンシューマ分野

フルゲームにおいて、新作タイトルとして「ソニックフロンティア」、「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」リマスター版、「龍が如く 維新! 極」等を販売し、販売本数は1,009万本(前期は877万本の販売)と好調に推移しました。一方、リピートタイトルの販売は市場動向の落ち着きにより軟調に推移し、販売本数は1,779万本(前期は1,843万本の販売)となりました。その結果として、フルゲームの販売本数は全体で2,789万本(前期は2,720万本の販売)となりました。F2Pにおいては、「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」、及び「ONE PIECE バウンティラッシュ\*」が業績をけん引し、前期比で増収、増益となりました。

今後は、グローバル規模での事業展開を推進すべく経営資源の集中を進め、優秀な人材の確保・育成による開発体制の充実や良質なコンテンツの開発、IPの創出・活用によるライブラリの拡充等を進めていきます。

\*開発は(株)セガ、パブリッシャーは(株)バンダイナムコエンターテインメントが担っています。



「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」リマスター版  
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

### アミューズメント機器分野

プライズカテゴリーが好調に推移したことにより前期比で増収増益となりました。今後は、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に対応しつつ、引き続き旺盛な需要のあるプライズカテゴリーの強化を進めていきます。



「英傑大戦」  
©SEGA

### 映像・玩具分野

映像・玩具分野では、映像において劇場版「名探偵コナン ハロウィンの花嫁」を公開したほか、映像制作や配信に伴う収入等を計上し、玩具において「カメラもIN! マウスできせかえ! すみっこぐらしパソコン プレミアムプラス デコ」等の新製品や定番製品を販売し、堅調に推移したことにより、前期比で増収、増益となりました。

今後は、各種映像配信等を強化するほか、玩具分野において新製品及び定番製品の販売を進めていきます。

「カメラもIN! マウスできせかえ! すみっこぐらしパソコンプレミアムプラス デコ」  
©2022 San-X Co., Ltd. All Rights Reserved.





# Pachislot and Pachinko Machines

遊技機事業

## Top Message

### 外部環境の変化によって ビジネスチャンスが確実に 拡大しています

サミー株式会社  
代表取締役専務COO

星野 歩  
Ayumu Hoshino



## 中期計画の進捗

遊技機事業では、中期計画として「ヒットの創出」と「事業効率の向上」を推進し、事業環境が変化する中でも安定的な利益創出を目指しています。

### ヒットの創出

現中期計画においては「ヒットの創出」に向けて、3つの施策を推進してきました。まずは「ラインナップの見直し」に取り組み、確実な売上が見込める製品を中心に開発を進め、販売ラインナップを再編成しました。具体的には、4号機時代に人気を集めたIPをリバイバルした「パチスロディスクアップ」、「パチスロカメラ」、「パチスロアラジンクラシック」などを「サミークラシック」シリーズとして市場投入し、手堅く販売実績を積み上げました。他方で、新たなゲーム性を組み込んだ6.5号機については「パチスロ甲鉄城のカバネリ」が想定を超える大きなヒットとなりました。このように、過去IPの活用と将来を見据えた新規IPを活用した新たなゲーム性への挑戦がうまくかみ合っており、着実に成果がでてきています。

次の施策である「ヒットの確率を高める」の大原則は、実際に遊技をするエンドユーザーが本当に面白いと体感できる機種をたくさん生み出すことです。エンドユーザーが楽しいと思えるゲーム性を備えた機種を開発することが稼働率の向上につながり、稼働率の高い人気機種を生み

出すことが、当社の直接的な顧客であるパチンコホールへの貢献へとつながります。

そのような面白い遊技機の開発に向けては、社内に開設した疑似ホールの「パーラーサミー」が大きな役割を果たしています。ここでは社員に自由に開発中の機種を楽しんでもらい、忌憚のないストレートな評価を言ってもらっています。そこで集めた評価、意見を開発部門にフィードバックすることで、機種ブラッシュアップを進めています。これまでは開発部門内だけで機種の完成度を判断していましたが、より幅広い目線が入ったことで、クオリティーのレベルは確実に向上しており、ヒット創出の確率アップにも寄与しています。また、開発者同士のコミュニケーションもヒットを生むポイントとなります。その一環として、開発部門内の情報共有の強化にも取り組み、他の開発者が現在どのようなプロジェクトに取り組み、課題を持っているかを共有しています。こうした取り組みは、業界のトレンドをつかむことにもつながりますし、新しいアイデアや発想を生む土壌にもなっています。

## 中期計画

### ヒットの創出

- ① **ラインナップの見直し**
  - ラインナップ編成の最適化(シリーズ機中心)
  - 新規IPの厳選・絞り込み
  - 過去IPのリバイバル
- ② **ヒットの確率を高める**
  - ユーザー視点のモノづくり
  - 属性別ユーザー分析の深化
- ③ **メディア機能の強化**
  - 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

最後の施策が「メディア機能の強化」です。たとえ面白い機種をつくっても、それが広く認知されなければ、販売拡大にはなかなかつながりません。そこで重要となるのがメディア機能を強化したプロモーションの工夫です。たとえば40-50代の男性向けにはテレビCM中心、20代にはソーシャルメディア中心というようにターゲットにあわせて、戦略的にメディアを使い分けています。大ヒット中の「スマスロ北斗の拳」では、40-50代のスリープユーザーに訴求する目的があったため、初代「パチスロ北斗の拳」の大ファンである人気芸人を起用したテレビCMを放映するとともに、居酒屋などにポスターを掲出するなど様々な手法を駆使した大規模なプロモーション展開を実施し、「スマスロ北斗の拳」の導入直後の稼働に大きく貢献しました。

### 事業効率の向上

「事業効率の向上」に向けては、多くの費用を必要とする開発部分の効率化を進め、特に演出画像の点数の見直しに注力しました。たくさんの画像を使った多彩な演出は遊技機を面白くしますが、何万分の1しか発生しないレアな演出に対しても新たに複数の画像を制作することは必要なのか、という点を再度議論しました。こうした観点から、本当に遊技性に影響がある演出を精査し、画像点数を減らすことで、大幅なコストダウンを実現できました。また、パチスロとパチンコで同じIPを使用している場合は、画像の共通化を進めており、さらにシリーズ機種においては、前作の画像のエフェクトを変えるなどした再利用も実施しました。

### 事業効率の向上

- ① **開発効率の向上**
  - パチスロ・パチンコ間の画像共通化
  - 映像制作の合理化
  - スペック替え等の派生タイトルの拡大
- ② **原価低減**
  - パチスロ・パチンコ間の部材共通化の促進
  - 初回ロットの適正化による余剰在庫の抑制(中長期目標:余剰在庫ゼロ)
- ③ **EC化の推進**
  - パチンコについてもEC販売へ移行

こうしたソフト面の効率化に加えて、役物などの内部機器の流用によるハード面のコストダウンも図っています。このことは、開発期間の短縮にもなることから、従来と比較して早期に実機でのテストができるようになり、その後のブラッシュアップに充てる時間が増加したことで、クオリティーの向上にも貢献しています。

また、余剰在庫については、事業効率を悪化させる要因となるため、厳密に管理を行いました。ただし、現在は半導体をはじめとした世界的な部材調達面の問題で、需要に対する供給が追いつかない状況もあり、こちらの方が課題となっています。部材調達状況は改善傾向となっておりますが、需要の増加を見据え、当面は安定供給を優先していく方針としています。

こうした調達リスクは今後も必ず発生するものと認識し、長期的視座に立って根本的な解決を図っていきます。調達先の多様化などを含むサプライチェーンのアップデートは随時進めつつ、部材の共通化を進める、リユースを活用するなど、安定的な生産が可能な製品開発を目指していきます。

さらに突き詰めれば、将来的には機種のハード部分はすべて共通化し、ソフト部分だけをネットワーク回線を通じて入れ替えるダウンロード型遊技機の実現ができれば調達リスクの大幅な低減も可能です。この方法は、現段階でも技術的に可能であり、セキュリティ面も強化されます。もちろん、規則の問題をクリアする必要がありますので、関係当局としっかり議論しながら、地道に実現に向けた取り組みを進めていきます。



## 将来の展望

日本の人口減少に伴い、ホール数や遊技機人口は引き続き減少していくという予想もありますが、私はそこまで悲観的には捉えていません。4号機時代に市場が大きく拡大したように、一度弾みがつけば、遊技機市場には成長できる可能性がまだまだあります。

2023年は、「スマスロ北斗の拳」の登場によって、初代「パチスロ北斗の拳」を打っていた40-50代のスリープユーザーがパチンコホールに戻ってきており、活気がでてきています。これを一過性のブームにするのではなく、定着してもらうことが重要であり、引き続き、スリープユーザー層をターゲットに「クラシックシリーズ」を軸とした製品展開を積極的に進めていくとともに、組合レベルでも活性化に取り組み、業界全体を盛り上げていきます。パチスロ、パチンコともに規制見直しの傾向にありますので、業界全体で規則・規制にあわせた新たなゲーム性を搭載した機種を生み

だし、ユーザーを取り込んでいけると、市場全体が再び活気を取り戻す日も近いと期待しています。

また、スマート遊技機に関しては、様々なメリットがあり、大きなポテンシャルを秘めています。メダルやパチンコ玉の物理的な払出が無くなることでパチンコホールのランニングコスト削減や省エネにつながることはもちろん、遊技データの集計、管理が可能のため、依存症につながる過度な射幸性のモニタリングが可能です。さらに将来、キャッシュレス化が進展すれば、個人の消費金額を把握して、一定の金額を超過した場合にアラートを出すようなことも可能です。依存症問題は、当社及び遊技機業界のすべての関係者が取り組むべき重要課題であると認識しています。社会に対する責任をしっかりと果たし、健全な業界であるというイメージを広げていくことが、この業界の持続的成長には不可欠であると考えています。

## 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

### 短中期

- ゲーム性の向上
- 部品点数削減
- 環境向上
- 不正防止
- ホール負担軽減
- 感染症対策
- 依存対策
- 新規出店ハードル低下

### 長期の可能性

- ホールレイアウトの多様化
- キャッシュレス
- ソフトダウンロード
- 運用の電子化
- 遊技機間通信

## 挑戦を続けていく

遊技機事業は、中期計画による各種施策が実を結び、しっかりと利益が生める体制となりました。今後はユーザーに深く刺さる、魅力的な機種を開発し、ヒット作をいくつも生み出すことで、トップラインも大きく伸ばしていきます。そのために、「積極進取」の社是のもと、より一層挑戦していきける環境を醸成していきます。もちろん挑戦を続けられ

失敗することもあります。そこで得た経験を、必ず次に活かすことがなによりも肝心です。こうしたチャレンジの芽を育成し、社員を後押しすることが、私を含む経営陣の大きな役割と認識しています。遊技機事業をさらなる上昇トレンドへと押し上げていきますので、引き続きご期待ください。

# ヒット創出のキーパーソン

## ユーザーを感動させる革新的な遊技機を開発する

### 「パチスロ甲鉄城のカバネリ」のヒット

6.5号機における枚数上限の見直し等を最大限に活かした「ツラヌキスペック」が「パチスロ甲鉄城のカバネリ」のヒットの大きな要因であったと思います。開発当初は違うスペックで進行していましたが、6.5号機の特徴を活かすため開発終盤



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」  
©カバネリ製作委員会 ©Sammy

で方針転換を行い、スペック変更の判断をしました。販売時期を遅らせないため、短時間での変更対応には大変苦労しましたが、チーム一丸となった高い機動力で無事販売することができました。

「唯一無二のリール遊び」や「爽快感のあるボーナス当選」など、「パチスロ甲鉄城のカバネリ」でしか体験できないゲーム性も、ユーザーからの高い支持を得たポイントです。出玉への期待感がありながらも、マイルドで遊びやすい絶妙な設計バランス、そこに映像とサウンドによる演出力が加わった総合的な遊技性が評価され、長期稼働につながっているのだと感じています。



サミー株式会社  
執行役員  
研究開発統括本部PS研究開発本部長

河内 秀和

### 「スマスロ北斗の拳」のヒット

「スマスロ北斗の拳」は、約62万台の販売台数を記録した初代「パチスロ北斗の拳」の完全復活をコンセプトとした機種です。「変えない勇氣」を持ち継承させていく部分と「あったらいいな」を加える「進化」をいかにバランスさせるかが成功のカギと考えていました。最も注力した点は初代の最大の魅力である、どこまで続くか分からない「バトルボーナス」の継承部分です。開発当初は違う形での再現を検討していましたが、スマスロにおける規制見直しも反映し、理想の形で継承・進化させることができました。また、社内での試打も早期から実施し、新機能の取捨選択などのトライアンドエラーを納得いくまで、チーム全体で取り組んできました。

その結果、初代のファンには「懐かしさ」や「再現度」、初代を知らない新しいファンには「分かりやすい面白さ」が支持され、大きなヒットにつながったと考えています。

「北斗の拳シリーズ」は長きにわたり愛されているIPですので、今後も継承と進化を融合させながら、さらなる成長を目指していきます。



「スマスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス1983, ©COAMIX 2007  
著作権許諾証YRA-114  
©Sammy

### チャレンジを続ける

新基準の中では、マイルドなカテゴリーに入る両機種がヒットしたことで、射幸性だけに頼ることなく、幅広いスペックレンジやゲーム性を提供しやすい環境になったと感じています。

また、様々なエンタメが出てきている中、パチスロ・パチンコにも多様性が必要だと強く感じています。スペックもゲーム性もIPも、一つに寄ることなく、「次はどんな機種が出るのだろう」とユーザーにワクワクしてもらえるような企業を目指してチャレンジを続けていきます。

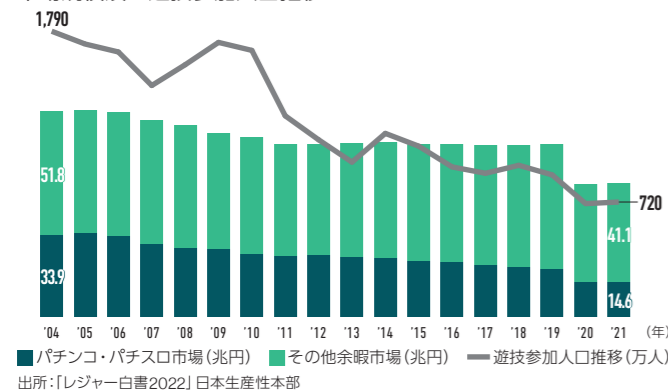


「業界の革新者」として新たな取り組みを打ち出していくとともに、収益性の強化を通じて、安定的な利益の創出を目指します。

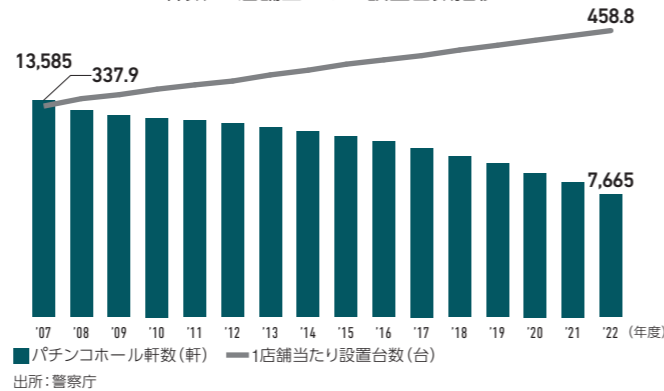
### 外部環境

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。

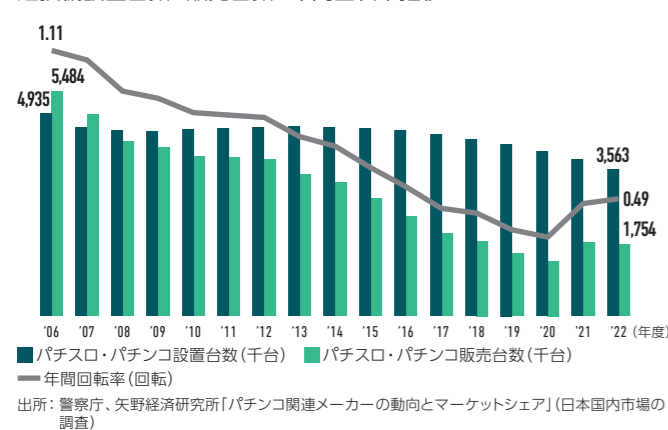
市場規模及び遊技参加人口推移



パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移

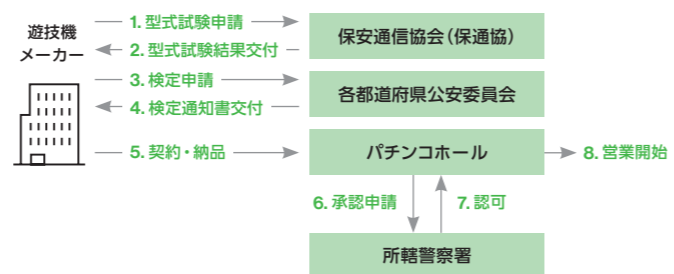


遊技機設置台数、販売台数、年間回転率推移



### 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」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、P.97-98 をご参照ください。

### 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種種の開発・供給に取り組むとともに、部材共通化・部材リユースを中心とした原価低減を進めています。



### Sammy's Strengths

複数の実績あるシリーズを保有

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	39	約304万台	北斗無双	12	約28万台
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

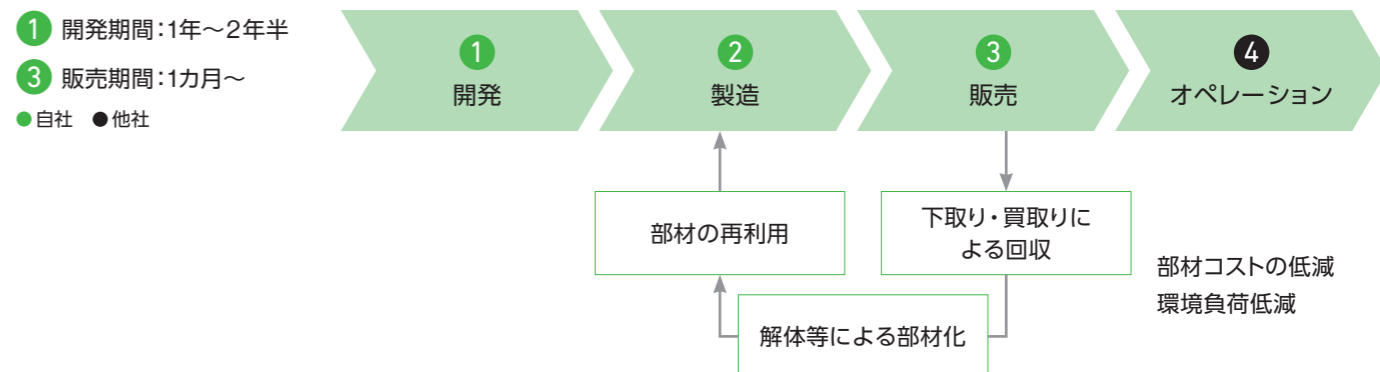
※2023年3月末時点

#### 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



今後想定される機会とリスク	対応
<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>規制見直しに対応した機種種の需要拡大 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つながり、販売台数の増加が期待できます。</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ギャンブル依存症問題</li> <li>ユーザー嗜好の変化</li> <li>原材料の調達不足のリスク</li> <li>余剰部材の発生</li> </ul>
<b>機会への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヒットの創出</li> <li>事業効率の向上</li> </ul>	<b>リスクへの対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>業界を横断した「のめり込み」対策への取り組み</li> <li>市場ニーズに応える斬新なゲーム性を備えた製品の開発体制の構築</li> <li>部材の共通化</li> <li>調達リードタイムの短縮化</li> <li>棚卸資産管理強化</li> <li>他の製品への有効活用</li> </ul>



## ▶ 中期計画の進捗

### 目標 パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」ナンバー1と安定収益の維持

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、ヒットを創出し、稼働シェア拡大を目指します。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、安定収益を維持します。

#### 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

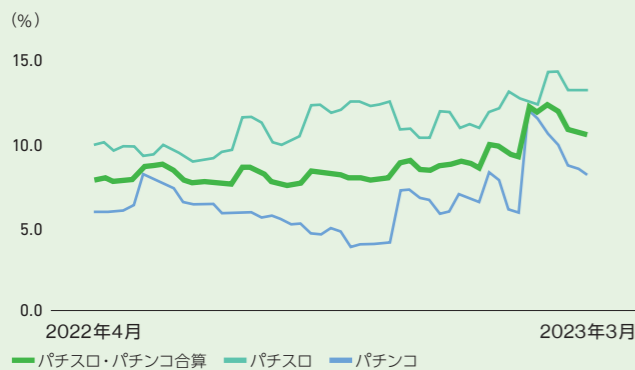
#### 事業効率の向上

- ① 開発効率の向上
- ② 原価低減
- ③ EC化の推進

#### 進捗

### パチスロ好調も、パチンコ苦戦により前期比で合算稼働シェアは低下

#### 当社稼働シェア推移



2022年3月期			2023年3月期		
1位	K社	18%	1位	S社	18%
2位	S社	18%	2位	K社	16%
3位	サミー	11%	3位	S社	14%
4位	S社	9%	4位	サミー	9%

- パチスロ: 6.5号機タイトルの好調により上昇(+2p)
- パチンコ: 販売台数好調も、稼働が伴わず低下(△7p)

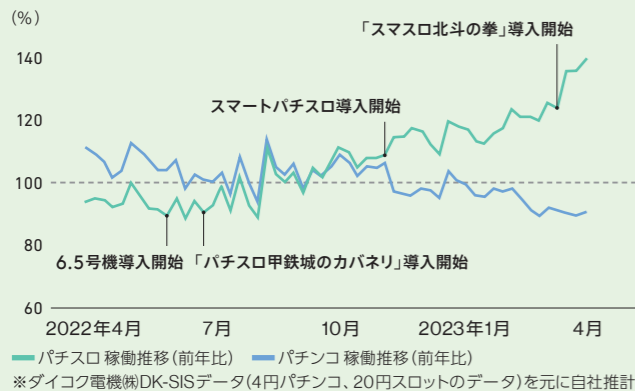
#### 今後の取り組み

- パチスロ: 引き続き稼働好調な6.5号機及びスマートパチスロの積極的な投入を進める
- パチンコ: ユーザーに支持される製品の開発に取り組む

※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  
 ※稼働シェア=機種毎の設置台数×機種毎の稼働(パチスロ:投入されたメダル枚数、パチンコ:打ち出された玉数)の総和の内、サミー製品が占める稼働の割合  
 ※期中平均にて算出(期を跨ぐ週は計算より除外)

### パチスロの稼働水準が大幅に上昇

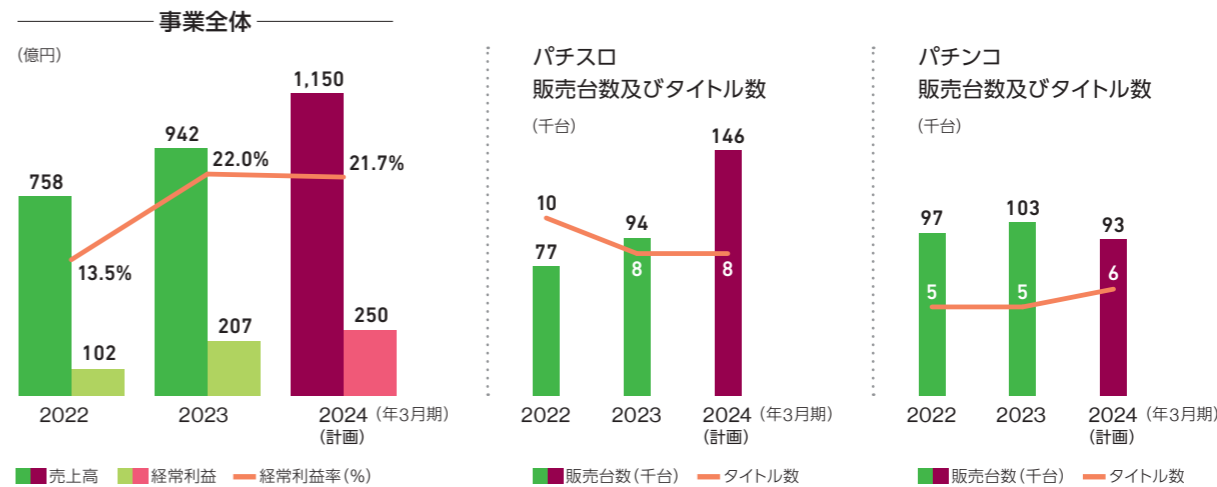
#### 市場全体のパチスロ・パチンコ稼働推移



- パチスロ: 規制見直しに対応した6.5号機やスマートパチスロの導入に伴い、稼働水準は上昇傾向に。足元では「スマスロ北斗の拳」等の導入に伴い、稼働は大幅に上昇。
- パチンコ: 新規でのヒット機種が登場せず、定番機種を中心に稼働する状況が続く。

## ▶ 2023年3月期の実績と今後の取り組み

### 遊技機事業の業績



2023年3月期、パチスロは「パチスロ甲鉄城のカバネリ」や「パチスロ幼女戦記」等の6.5号機が好調に推移し、94千台の販売(前期は77千台の販売)となりました。特に「パチスロ甲鉄城のカバネリ」については、2022年7月の発売後から高水準の稼働を維持しており、複数回にわたって追加販売を実施したことから、期初計画を大幅に上回る販売台数となりました。パチンコは、主力シリーズ機「P真・北斗無双第4章」等の販売を行い、103千台の販売(前期は97千台の販売)となりました。こうした要因によって、遊技機事業の業績は前期比で増収増益を達成しました。

2024年3月期は、稼働好調な6.5号機に加え、「スマスロ北斗の拳」を皮切りに「スマスロバイオハザード:ヴェンデッタ」などスマートパチスロにつきましても積極的に投入していきます。以上のことから、2023年3月期に引き続き、パチスロがけん引することで、増収増益となることを見込んでいます。なお、部材調達状況は改善傾向となっておりますが、引き続き注視を続け、強い需要に対応できるよう、機動かつ安定的に供給できる体制を構築していきます。



「スマスロバイオハザード:ヴェンデッタ」  
 ©2017 CAPCOM/VENDETTA FILM PARTNERS.  
 ALL RIGHTS RESERVED. ©Sammy



「P真・北斗無双第4章」  
 ©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983  
 版権許諾証KOU-423  
 ©2010-2013 コーエーテックモゲームス  
 ©Sammy

### 2024年3月期の主な導入済みタイトル(2023年10月時点)

		納品月
パチスロ	スマスロ北斗の拳	2023年 4月
	スマスロ バイオハザード:ヴェンデッタ	2023年 7月
	パチスロ傷物語 -始マリノ刻-	2023年 9月
	パチスロ甲鉄城のカバネリ(追加販売)	2023年10月
パチンコ	P聖戦士ダンバイン2 -ZEROLIMIT HYPER-	2023年 4月
	P北斗の拳 暴凶星	2023年 5月
	P甲鉄城のカバネリ ~4,000連激ver.~	2023年 6月
	Pブラックラグーン4	2023年 7月



# Resort

## 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の緩和が進む

国内においては行動制限の緩和が進み、渡航制限の影響が大きかった海外においても制限の緩和が進みました。

今後想定される機会とリスク		対応
<b>機会</b> ・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。	<b>リスク</b> ・感染症再拡大による来客数減少のリスク	<b>機会への対応</b> ・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  <b>リスクへの対応</b> ・新型コロナウイルス感染症対策として、国及び自治体の方針に従い、予防対策の徹底を実施

### 2023年3月期の実績と今後の取り組み

「フェニックス・シーガイア・リゾート」において、政府や独自の観光需要喚起策が寄与したことや、個人客を中心に各種施策やCRM強化に取り組んだことにより、当グループとなって以来、最高の売上高と初の黒字化を達成しました。

海外においては、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、2022年6月以降は渡航制限の緩和に伴いカジノ売上の回復が徐々に見られ、2022年10月以降の日本人VIP客のドロップ額(チップ購入額)については新型コロナウイルス感染症拡

大前を超える水準となるなど、急速な回復が見られました。

以上の結果、売上高は115億40百万円(前期比33.2%増)、経常損失は32億17百万円(前期は経常損失67億38百万円)となりました。

今後は、国内の「フェニックス・シーガイア・リゾート」及び海外の「PARADISE CITY」において、引き続き個別施策に取り組む、集客強化を図っていきます。また、これまで蓄積してきた知見を活用し、市場成長が見込まれるゲーミング領域への投資実現を目指していきます。



### 事業の概要

国内及び海外のリゾート施設を通じて、ホテル、ゴルフ、エンタテインメント施設、商業施設、カジノオペレーション等の開発・運営ノウハウを蓄積するとともに、ゲーミング事業への投資機会を見極めていきます。

### Phoenix Seagaia Resort

フェニックス・シーガイア・リゾート(宮崎県宮崎市)

#### 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、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」などの恵まれた環境を活かした多様な施設が揃っています。

2017年には開業以来最大規模となるリニューアルが完了し、リゾートステイの本質を追求した『新しいシーガイア』へと進化。「日本でいちばん“美味しい”リゾート」を目指し、“食の宝庫宮崎”のリゾートとして、新しい食の体験を創出し続けています。



©フェニックスリゾート

### PARADISE CITY

パラダイスシティ(韓国仁川広域市)

#### 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、コンベンションホール、商業施設、エンタテインメント施設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。



### 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。





# 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。



2004年 経営統合

1975年 設立

1989

- 業界ではじめてシングルボーナス「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達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  
©NSP2007 著作権許諾証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「ファンタジースターオンライン2」配信開始



「ファンタジ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/NSP1983、  
著作権許諾証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/NSP1983、  
©NSP2007 著作権許諾証YAF-420  
©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

2023

- スマートパチスロの「スマスロ北斗の拳」発売



「スマスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス1983、  
©COAMIX2007 著作権許諾証YRA-114  
©Sammy

2012

- フェニックスリゾート(株)を完全子会社化
- 韓国PARADISE GROUPと合弁会社「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」

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.

- 「ソニックフロンティア」が大ヒット



©SEGA

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「ファンタジースターオンライン2」配信開始



「ファンタジースターオンライン2」  
©SEGA

2013

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



「ぷよぷよ!!クエスト」  
©SEGA



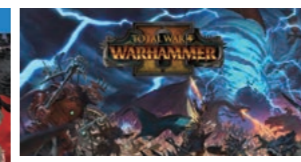
「チェインクロニクル」  
©SEGA

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.



# マテリアリティ(重要課題)への取り組み

## 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ゴト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

GROUP MISSION/PURPOSE  
**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。~



## マテリアリティの特定プロセス

### 課題の抽出・重要度評価

**STEP 1**

セガサミーホールディングスでは、サステナビリティに関する強みや課題を可視化するため、2016年より2020年にかけて、特定非営利活動法人環境経営学会の経営診断推進委員会による「サステナブル経営診断」を受けました。

2019年、当グループの取締役会において、CSR・SDGsに対するマネジメントポリシーなどの方針を策定し、「働きがい・多様性の向上と不平等などの排除」、「依存症問題への対応」、「超少子高齢化社会への対応」の3つを重点取り組みテーマとして決めました。

2019年4月、経営、人権、環境などの各分野の専門家である評価委員の方々と、当社のCSR・SDGs推進室長(現サステナビリティ本部)によるステークホルダーダイアログを開催しました。投資家、株主、社員らとのミーティングから浮かび上がった意見・要望を取締役にフィードバックし、総合的な観点で、当グループならではのマテリアリティ特定に向けて、繰り返し議論を重ねました。

### 課題の特定

**STEP 2**

2019年は、前出の3つのSDGs重点取り組みテーマに「環境対応」を加えた4項目を当グループのマテリアリティと設定しました。

2020年には、事業に紐づいたマテリアリティを洗い出しているかどうかを評価。さらに、外部のフレームワークである「SASBモデル」を参考に、取り組むべきマテリアリティを再定義しました。

グループミッションに掲げる「感動体験を創造し続ける」をテーマに、社会ニーズに応え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上の実現に向け、コア事業が創出する価値によりフォーカスして特定したのが、現行の5つのマテリアリティです。

### マテリアリティの決定と承認

**STEP 3**

2022年4月、「グループサステナビリティ分科会」にて、現行のマテリアリティの内容及び情報開示について承認し、その後グループ経営戦略委員会(現グループ経営委員会)で議論を行い、取締役会の承認を受けました。

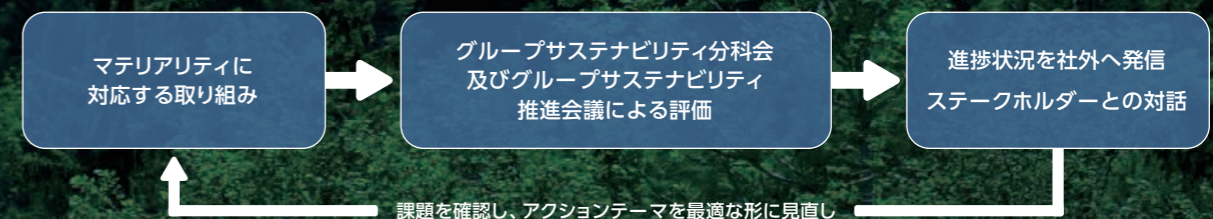
### マテリアリティの進捗状況の確認及び内容の見直し

**STEP 4**

マテリアリティへの取り組みに関しては、グループ会社それぞれにおいてマテリアリティごとに、自社の特性にあった具体的なアクションテーマ、目標数値、期限などを決定しました。テーマによっては中間目標を設けるなど、定期的な進捗確認が実施できるフローを策定し、毎年グループサステナビリティ分科会やグループサステナビリティ推進会議で報告・評価をしています。

グループ全体の進捗状況は、決算説明会や統合レポートを通して、定期的にステークホルダーに説明を行っていくほか、ホームページなどで内外に向けて発信しています。

ステークホルダーから寄せられた意見や要望は、グループサステナビリティ分科会にて内容を精査し、課題を確認した上で、社会情勢、国際社会の動向や取り巻く外部環境、ステークホルダーとの対話などを通じて把握した社会課題や経営課題に重要性などを考慮し、常に最適な形に見直しを行っていきます。







人

## 感動体験を創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)

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  
マルチカルチャー人財  
施策の検討  
マルチカルチャー人財  
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

### 2030年目標

マルチカルチャー人財比率  
約900名～(約21%～)

女性管理職比率  
約8%～(約80名～)

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

SSHD:セガサミーホールディングス(株)

## 人財における4つの重要指標

【対象会社】①②③:セガサミーホールディングス、セガ(国内)、サミー、④:国内主要グループ会社

### ① マルチカルチャー<sup>\*1</sup>人財の育成

人財数(比率)

対象グループ会社に  
占める割合:約15%

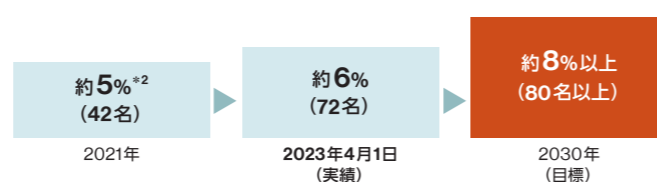


約21%以上

\*1 外国籍である、海外滞在歴があり多文化を経験している、英語・中国語など複数の言語で一定のスキルを認められているなど複数の基準から認定。多様なカルチャーに接し、その経験を業務に活かすことのできる人財

### ② 女性活躍

女性管理職数(比率)



\*2 全管理職に占める女性管理職比率(専門職を含む)

### ③ 中核人財の育成

教育投資額

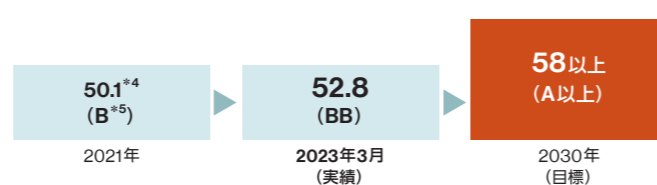


累計  
40億円<sup>\*3</sup>以上

\*3 2023年3月期～2031年3月期までの累計投資額

### ④ 職場環境整備

エンゲージメントスコア



\*4 出典:(株)リンクアンドモチベーション モチベーションクラウドによるエンゲージメントスコア

\*5 エンゲージメント・レーティング

## MESSAGE

人事責任者メッセージ

## ビジネスの変革に向け、 人財戦略を推進する

常務執行役員

高橋 真

Makoto Takahashi

### 「HR変革ビジョン」の策定

当グループは構造改革によって、安定的に収益を生み出せる体質へと進化することができ、現行の中期計画は当初の最終年度目標を前倒しで達成することができました。

しかし、長期的視点に立ち、変化の激しいマーケットの環境やユーザーの動向を鑑みれば、ビジネスモデルを常に革新していく必要があります。そうしなければ、今後の持続的な成長も期待できませんし、むしろリスクも大きくなると思っています。

そうした危機感を持って、当グループでは人財戦略の中核テーマとして「変革」を置いています。そして、この「変革」を進めるにあたり、理想の組織像や人財像を言語化したのが、2019年11月に策定した「HR変革ビジョン」です。

幸いなことに当グループには、自社の製品・サービスを心から愛する人財が集まっており、その製品・サービスをより多くのユーザーに届けるために、自らを変えたいというマインドセットが元来備わっています。そのため、「HR変革ビジョン」の浸透度も高く、社内では変化の兆しがはっきりと見えてきています。

### 経営戦略と人財戦略とを結びつける

セガサミーはマテリアリティの一つに「人」を掲げています。ユーザーのニーズが多様化し、さらに事業がグローバル化していく現状において、新しい製品・サービスを生み出し、新規のユーザーを獲得していくことはますます重要になります。そうした状況に対応するために、多様な文化や価値観を知るマルチカルチャー人財の採用・育成や、女性がより活躍できる環境の構築、人財一人ひとりがスキルを磨くための教育投資、また、そうした多様な人財が生き生きと働ける職場環境整備に力を入れています。

現在議論を進めている次期中期計画においては、さらに経営戦略と人財戦略の結びつきを強くしていきます。新たな戦略を遂行する際には人財不足という理由で支障がでることがないように、適切な人財を柔軟に配置できる状態におかねばなりません。そのためには、社員一人ひとりがどのようなスキルセットを持っているかを可視化し、データベースを構築することが重要になってきます。このことで、会社の将来にとって重要なスキルも具体化でき、各種人財育成プログラムを設計する場合にも活用することができます。

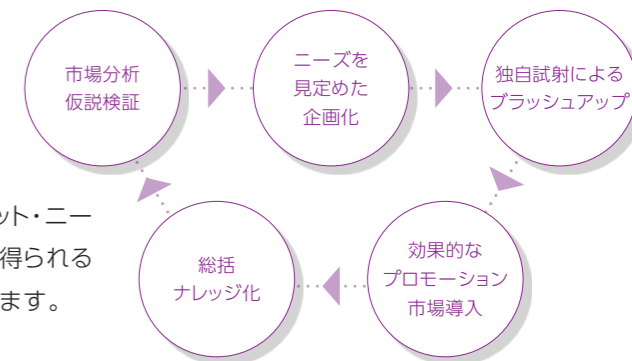
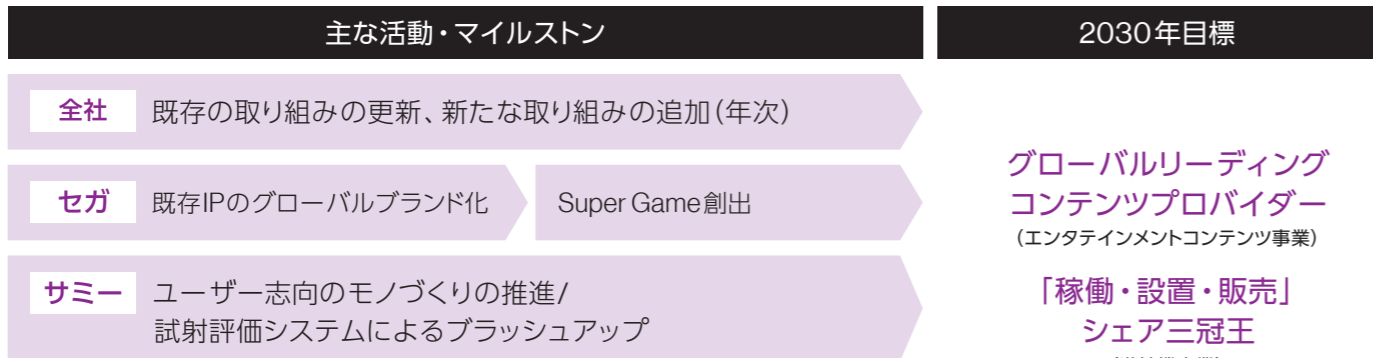
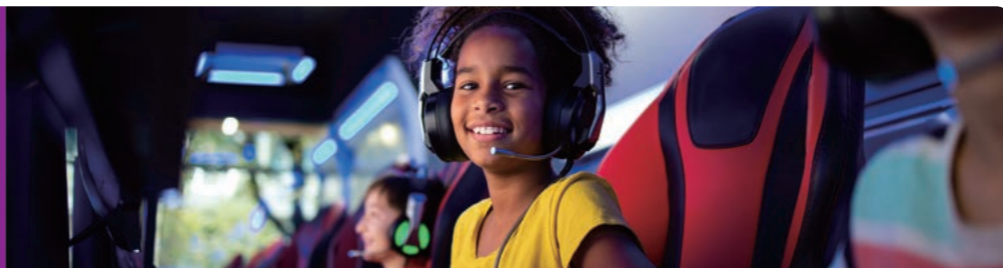
こうした環境が整備されていけば、新しいことに挑戦する社内の気運はさらに高まりますし、変革や成長のスピードは必ず加速していくと確信しています。





# 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



### 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

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、製品のブラッシュアップを進めています。こうした取り組みは、「パチスロ甲鉄城のカバネリ」や「スマスロ北斗の拳」などのヒット作の創出にもつながっています。

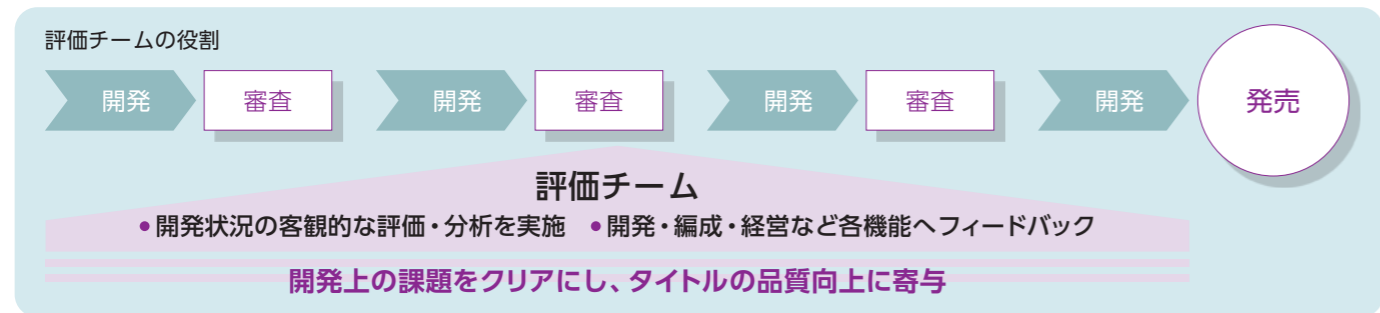
## 品質向上

### E タイトルの面白さを支える評価チーム

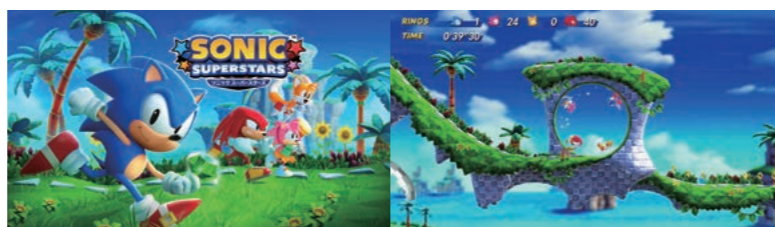
セガでは、自社で開発するタイトルの「面白さ」を検証する評価チームを社内に設置し、スマートフォン向け、家庭用ゲームを評価しています。

評価チームでは、開発部門がゲーム企画時点で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。

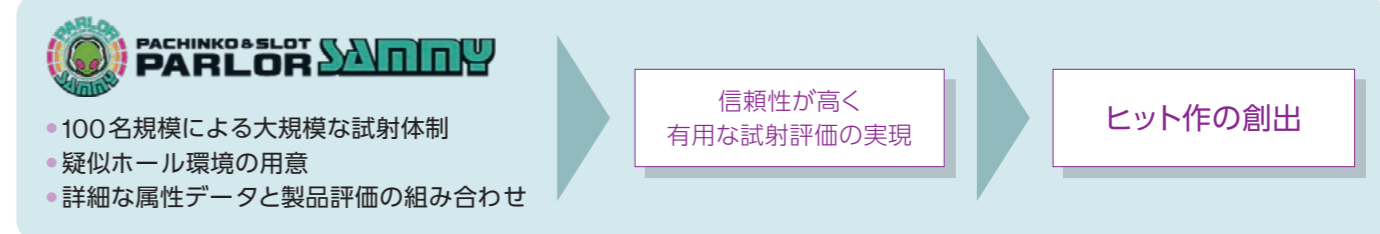
お客様の期待にお応えし、楽しんでいただけるように主だったマーケットの声を拾い上げて開発過程に活かせるように各拠点の評価チームの連携も密になっています。



2023年10月17日に発売が予定されている「ソニックスーパーstars」は、ソニックシリーズの完全新作です。本作では、最大4人の協力プレイが可能なシリーズ初のオフラインマルチプレイも楽しめるストーリーモードと、オフライン/オンラインいずれもプレイできるバトルモードをお楽しみいただけます。2D横スクロール「ソニック」のプレイ感そのままに、3Dグラフィックで表現し進化させた全く新しいハイスピードアクションゲームとなっています。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。



「ソニックスーパーstars」 ©SEGA



## 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取り組み

セガでは、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性の取れた進捗が求められます。

こうした状況に対応するために、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における様々な工程のガイドラインの整備を図り、実行精度の向上とプロセスの最適化を図っています。また、展開先地域において遵守すべき法令やガイドライン等の情報を社内のイントラネットで共有するとともに、これらの改定時には、資料だけでなく必要に応じて勉強会を開催し、必要となる対応が適切に行われるようにサポートしています。

より多くのお客様へ安心して楽しんでもらうためのゲームタイトルの展開をグローバルプロダクトオペレーション本部がハブとなり、世界中の拠点が連携して取り組んでいます。

### 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<sup>\*1</sup>」



\*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、Colorful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。

### 「環境」に対する取り組み

当グループでは、地球温暖化防止に向けて、エネルギーの有効活用やオフィス・生産拠点から生じる環境負荷の低減、製品／サービスの環境配慮設計などの取り組みを進めてきました。また、2022年5月には温室効果ガス(Greenhouse Gas: GHG) 排出量の削減に向けて定量的な目標を設定しました。Scope1、2では、2021年3月期を基準年として2030年までにグループ全体で約50%の削減、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指しています。また、Scope3ではグループ主要事業会社である(株)セガ及びサミー(株)において、2030年までにSBT<sup>\*2</sup>水準を満たす約22.5%以上の削減達成を目指します。この取り組みは、サプライヤーアンケートなどにより取引先とのエンゲージメントを高め、協働して気候変動課題に取り組むことを通じて実現します。

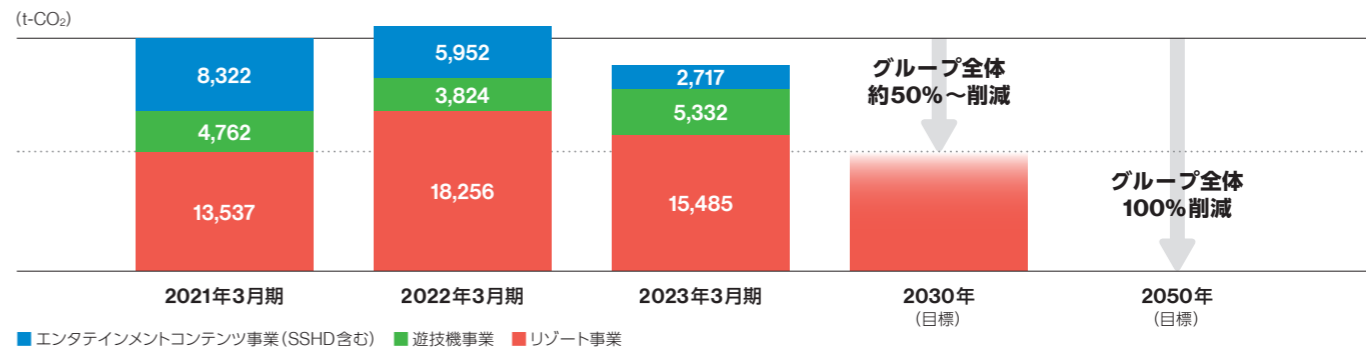
\*2 パリ協定の要求をベースに、科学的根拠に基づいて企業が設定する、5年～15年先をターゲットとした温室効果ガス排出量削減目標

#### SS 非ガソリン車へ切り替え及び太陽光発電設備の導入

グループ全体で、国内におけるScope1(自社の直接排出)の削減に向けて、営業部門、生産・開発部門、役員が利用する社用車を環境配慮型車両への切り替えを進める予定です。リースの社用車についても、価格、積載量、選択オプションを総合的に判断し、順次非ガソリン車へ切り替える計画です。

Scope2(自社の間接排出)の削減に関しては、グリーン電力(or 再生可能エネルギー)に順次切り替えを進めていき、不足分をグリーン電力証書によりカバーする計画です。

### セガサミーグループScope1、2 温室効果ガス排出量

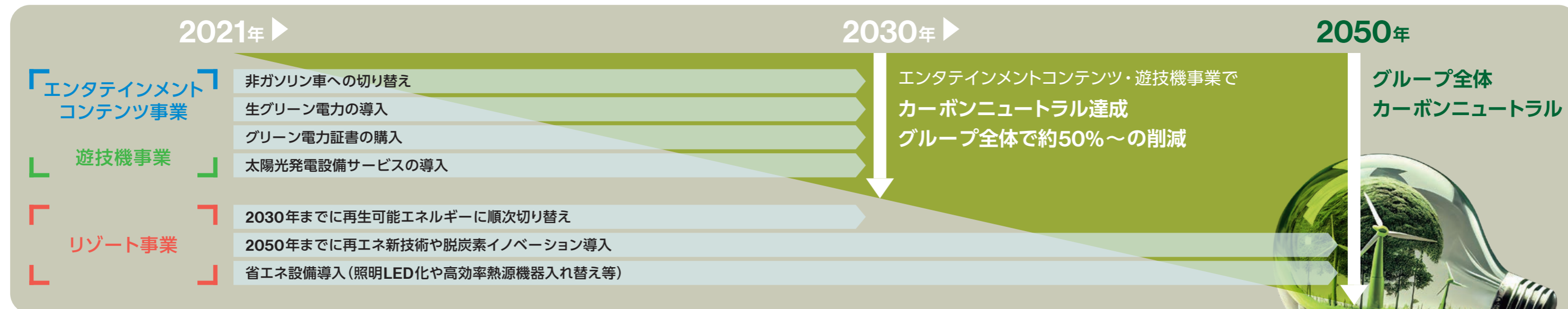


#### P リユース強化・部材共通化の拡大とスマートパチスロの導入

サミーでは、Scope3の削減に向けて、リユース推進、余剰在庫抑制に積極的に取り組んでいます。また、その一環として生産部門、開発部門、営業部門を横断するプロジェクトチームを新たに組成し、低環境負荷素材の採用など環境負荷軽減の課題を専門的に検討しています。

さらに、遊技機の省エネ化に向けて、光量調整機能を搭載したパチスロの導入や、消費電力そのものを抑えたスマートパチスロの市場導入を開始しました。将来的には、ソフト部分を入れ替え、ハード部分を交換する必要のないダウンロード型遊技機の実現も視野に入れ、さらなる環境負荷軽減に努めていきます。

### カーボンニュートラルに向けたロードマップ







環境

# TCFD提言に基づく情報開示



web TCFD提言に基づく情報開示の詳細は当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/esg/tcfd/>

## TCFDへの賛同表明及びTCFDコンソーシアム参画の目的

当グループではTCFDの枠組みに沿った気候関連財務情報開示を2022年より実施してきました。

同年6月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の最終報告書(TCFD提言)の主旨に対する賛同を表明しました。TCFD提言は、気候関連情報開示の枠組みであり、当グループの気候変動対応の適切さを検証するガイドラインとして活用しています。

また、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」への参画を通して、他の賛同企業や金融機関との情報交換を行い、より効果的な情報開示を行っています。



## ガバナンス

当グループの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ました。グループサステナビリティ分科会は、当社代表取締役社長グループCEO、並びに取締役会のスキル・マトリックスにおいて、サステナビリティに合致する取締役及び取

締役監査等委員に加えて、TCFDに基づく情報開示の観点から当社グループCFOを含むメンバーで構成されています。事務局は当社サステナビリティ本部が担当しています。

取締役会は、グループサステナビリティ分科会において議論された方針や計画策定の内容について報告を受け、適宜承認しています。

## 戦略

当社は、将来の気候変動が事業活動に与えるリスク及び機会、財務影響を把握するため、TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、外部環境変化を予測し、分析を実施しました。

識別された当グループへの重要な影響が想定される気候関連のリスク及び機会の発現時期については2年以内の短期、2年超～10年以内の中期、10年超の長期の3軸を基準としてシナリオ分析結果を開示しています。

## シナリオ分析結果(リスク・機会、財務影響)

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
政策・法規制	温室効果ガス排出規制、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。	中
		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
		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
	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
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

短期:~2年以内 中期:2年超~10年以内 長期:10年超

## カーボンプライシング

温室効果ガス排出量に対する第三者保証を前提に定量評価が可能であるカーボンプライシングについては、次の算出根拠に基づき試算を行いました。

今後は、カーボンプライシング以外の項目につきましても、定量評価の開示に向けて検討を進めていきます。

温室効果ガス排出量(Scope1、2)は活動量に排出原単位を乗じるにより算出し、1.5℃シナリオ、4℃シナリオごとの炭

素税価格想定を掛けあわせてカーボンプライシングの影響額を試算しました。

2030年においては1.5℃シナリオで5.3億円、4℃シナリオで1.6億円、2050年においては1.5℃シナリオで9.5億円、4℃シナリオで3.4億円の炭素税の負担が見込まれることがわかりました。引き続きグループ全体で2030年目標の温室効果ガス排出量約50%の削減、2050年目標のカーボンニュートラルに向け取り組みを進めます。

シナリオ	2030年	2050年
1.5℃シナリオ	▲5.3億円	▲9.5億円
4℃シナリオ	▲1.6億円	▲3.4億円

\*1 炭素税価格想定:(1.5℃シナリオ)2030年US\$140/t-CO<sub>2</sub>、2050年US\$250/t-CO<sub>2</sub>、(4℃シナリオ)2030年US\$42/t-CO<sub>2</sub>、2050年US\$89/t-CO<sub>2</sub>(IEA(World Energy Outlook 2022)から引用)、為替レートはUS\$1=135円(当社2023年3月期第3四半期決算時のARを採用)と仮定

\*2 Scope1、2を対象とし、2022年3月期と同様の温室効果ガスが排出されると仮定

## リスク管理

当社では気候関連リスクについて、当グループへの重要な影響が想定される気候関連リスクを、以下の通り、識別しています。

### ●低炭素経済への「移行」に関するリスク

気候変動政策及び規制や、技術開発、市場動向、市場における評価等

### ●気候変動による「物理的」変化に関するリスク

気候変動によってもたらされる災害等による急性あるいは慢性的な被害

また、重要な影響が想定される気候関連リスクについて、社内指標を用いた影響度の評価基準に基づき、その重要性を評価しています。

## 指標と目標

### 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標

当グループは、気候関連リスク・機会を管理するため温室効果ガス(Scope1、2、3)排出量を指標として定めています。

### Scope1、Scope2及び当てはまる場合はScope3の温室効果ガス排出量と、その関連リスク

当グループは、2015年3月期から、グループ全体の温室効果ガス排出量の算定に取り組んでいます。

当グループは2022年3月期のScope1、2、3の温室効果ガス排出量について、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による第三者保証を取得しています。

## 2023年3月期 セガサミーグループScope1、2、3 温室効果ガス排出量実績

カテゴリ	排出量(t-CO <sub>2</sub> )	シェア(%)
Scope1	9,075	1.1
Scope2	14,459	1.8
Scope3	768,058	97.0
Scope1、2、3合計	791,592*3	100.0

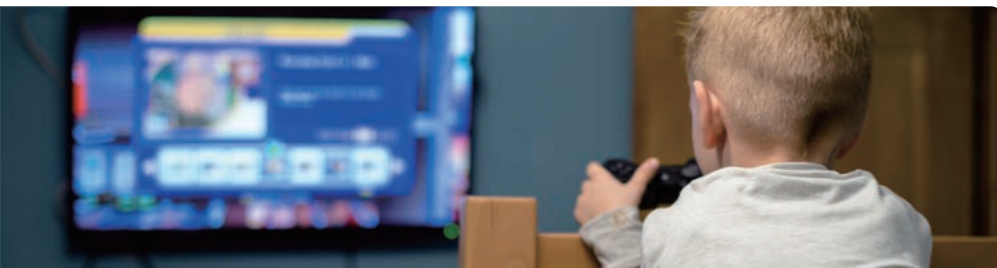
\*3 第三者保証前の数値のため変更となる可能性があります。





# 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

**SSH D\*** 京都大学との産学共同研究成果のモニタリング

\*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

## 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	2019年	パチンコ依存問題対策基本要綱策定
2006年	リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)設立		パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱策定
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	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
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)		

## 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、「ゲーム障害」として疾患と認定されました。それを受けて一般社団法人 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、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。同検討会より外部有識者による研究会へ委託し実施された「ゲーム障害に関する調査・研究結果」のレポートが2023年4月に公開されました。

ゲーム産業の健全な発展に向けて、当グループは引き続き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ます。

## 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、ギャンブル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ています。

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ています。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ています。

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2026年3月まで実施予定

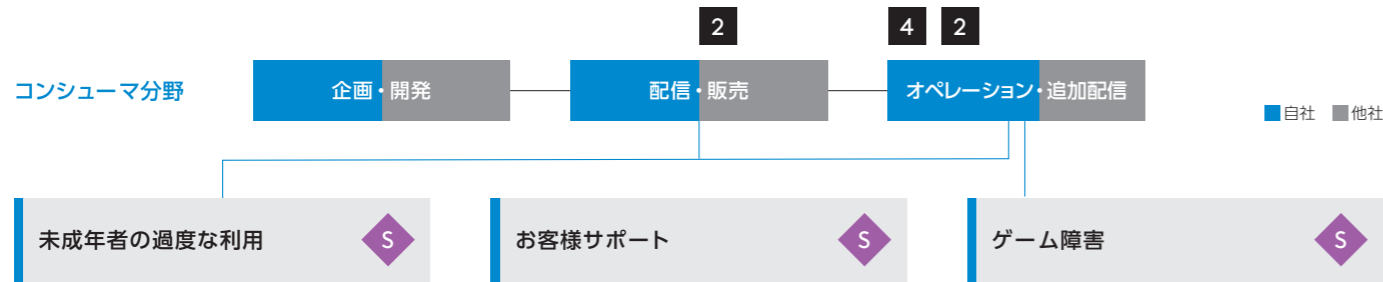


# バリューチェーンで見るESGリスクと対応

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



**未成年者の過度な利用** (S)

射幸性を煽る「ガチャ」と呼ばれるシステムを利用した未成年者への過度な課金がしばしば社会問題となっており、コンテンツベンダーとしての対応が求められています。

**対応** 一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限設定を設けるほか、曖昧な表現により過度な期待を持たせることや、過課金を防ぐための社内ガイドラインを設定・運用し、安心・安全な製品／サービスの提供を行っています。また、多様なゲームプレイを多様なユーザーに提供することで世界中に感動を届けています。

**お客様サポート** (S)

ゲームを通して消費者と接点を持ち続け、継続的にサポートを提供していく必要があります。サポートに不備があればブランドの毀損につながります。

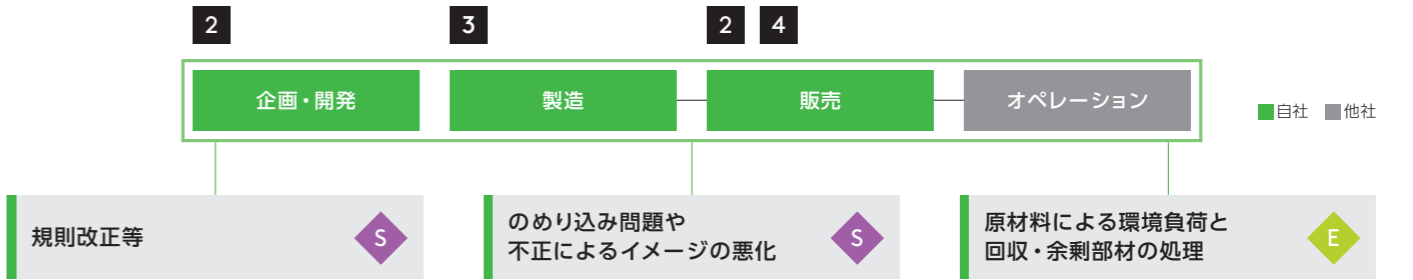
**対応** ユーザーサポート窓口を通じた対応に加え、必要に応じて専用窓口を設置しています。

**ゲーム障害** (S)

世界保健機関(WHO)がゲーム障害を精神疾患と認定しています。

**対応** CESA、JOGA、MCF、JeSUなどのゲーム団体が連携し、公正中立で専門性を持つ外部有識者による研究を開始しています。問題のあるプレイなどの実態を把握し、背景要因や防御要因についての検討を行うためのゲーム障害に関する妥当な測定尺度や性質を検討する「尺度調査」が4団体のもとで開始されています。

## 遊技機事業



**規則改正等** (S)

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となります。

**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。

**のめり込み問題や不正によるイメージの悪化** (S)

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、遊技機の不正改造や不正操作行為等が、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通じて積極的に進めています。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、社内にも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。

**原材料による環境負荷と回収・余剰部材の処理** (E)

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・開発段階では部材の共通化、部材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。

## リゾート事業



**コンプライアンス違反** (G)

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、施設運営やゲーミング事業への参入に影響を及ぼす可能性があります。

**対応** 「グループリスク・コンプライアンス推進会議」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。

**依存症対策** (S)

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。

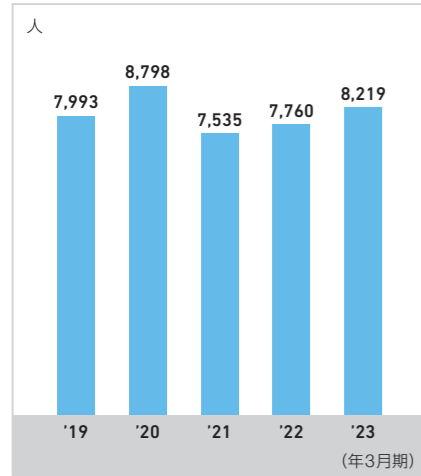
**対応** 体系的なギャンブル依存症対策の構築に向け、京都大学と産学共同研究を進めています。ギャンブル依存症の兆候がみられるプレイヤーの行動データ分析を通じて、依存症を早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指しています。



# 非財務データ

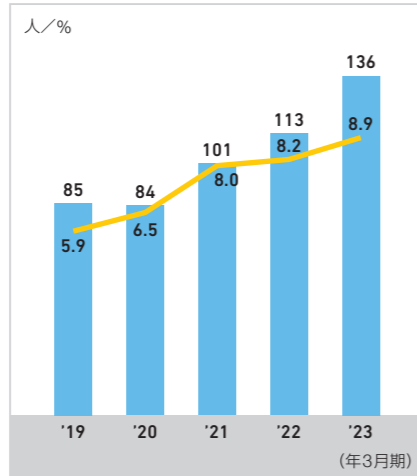
## 人財関連

### 社員数



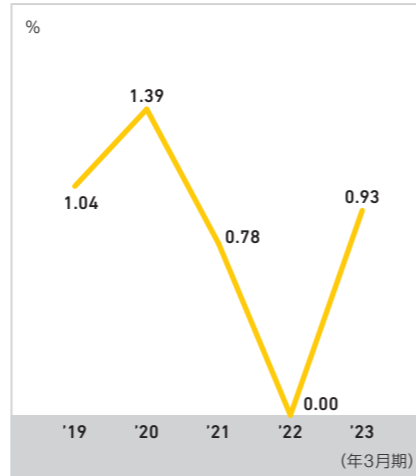
※2020年3月期は、主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換により増加

### 女性管理職者数／女性管理職比率



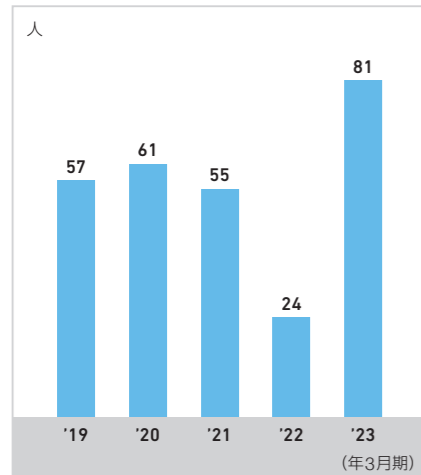
■女性管理職者数 ▲女性管理職比率

### 新入社員離職率

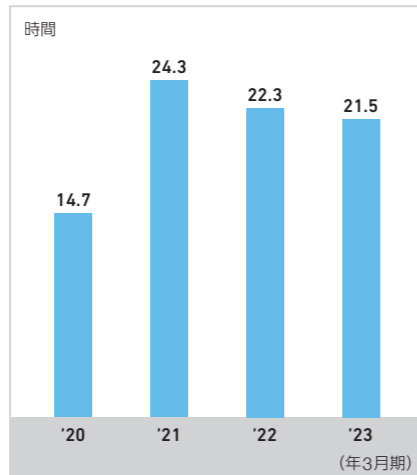


※新入社員離職率はセガサミーホールディングス、セガ、サミーのみ

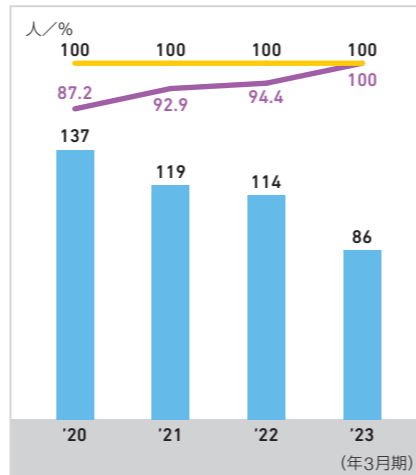
### 定年後再雇用者数



### 月平均時間外労働時間



### 育児休暇取得者数／育児休暇後復職率



■育児休暇取得者数  
▲育児休暇後復職率(男性)  
▲育児休暇後復職率(女性)

### その他の指標

	2019	2020	2021	2022	2023
中途採用者数(人)	224	196	97	131	310
障がい者雇用者数*1(人)	94	103	98	129	135
産休取得者数(人)	66	70	48	39	38
有給休暇取得日数*2(一般社員)(日)	—	—	11.0	12.0	14.5
有給休暇取得率*2,*3(%)	—	—	50.7	56.6	65.6
ボランティア休暇のべ取得日数(日)	101	18	0	26	8
ボランティア休暇のべ取得人数(人)	42	16	0	19	31
労働者の男女の賃金の差異(全労働者)	—	—	—	—	76.5

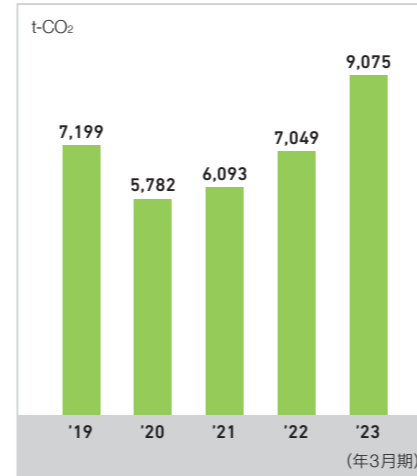
\*1 「障害者雇用率制度」適用グループ企業の障がい者雇用人数  
\*2 算出方法の見直しを行ったため、2021年以降の数値のみ開示しています。  
\*3 年間の有給休暇取得日数を年間の法定有給休暇付与日数で除して算出しています。一部グループ企業で採用している法定外有給休暇も加味しています。

### 対象範囲・集計方法

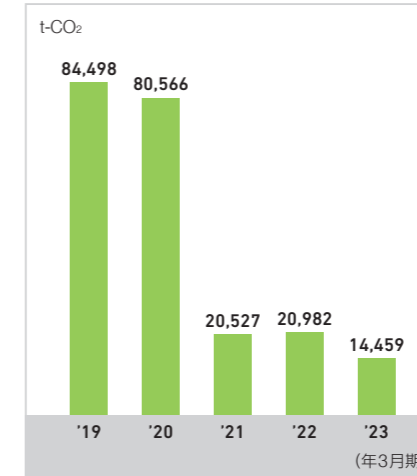
- 2019年3月期：国内15社、2020年3月期：国内14社、2021年3月期：国内12社、2022年3月期：国内10社、2023年3月期：国内11社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株)、(株)アトラス、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)ダーツライブ、(株)トムス・エンタテインメント、フェニックスリゾート(株)、セガサミークリエイション(株))
- 社員数はグループ連結
- 労働者の男女の賃金の差異はセガサミーホールディングス(株)、算出方法は「女性社員の平均年収÷男性社員の平均年収」

## 環境関連

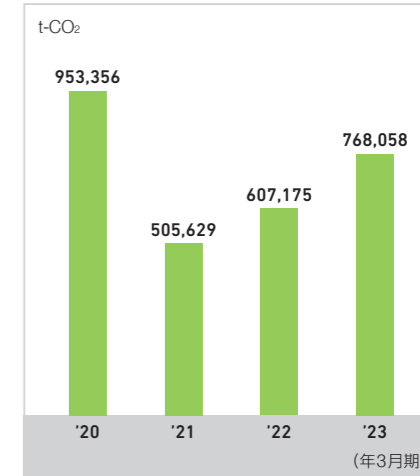
### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1)



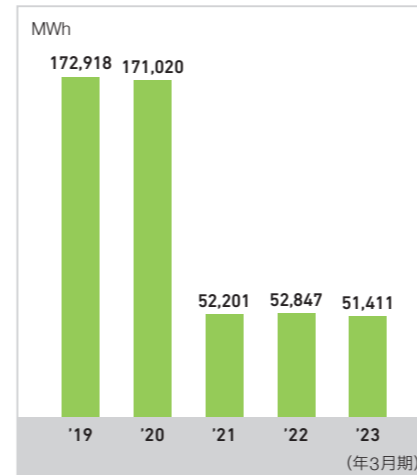
### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ2)



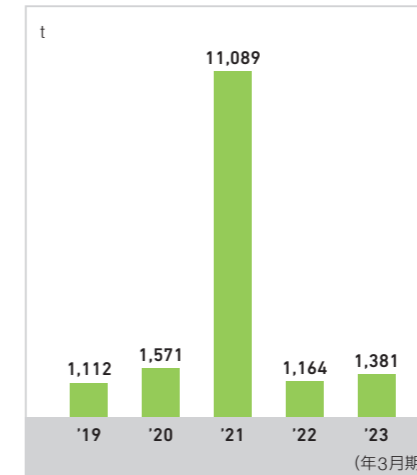
### CO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)



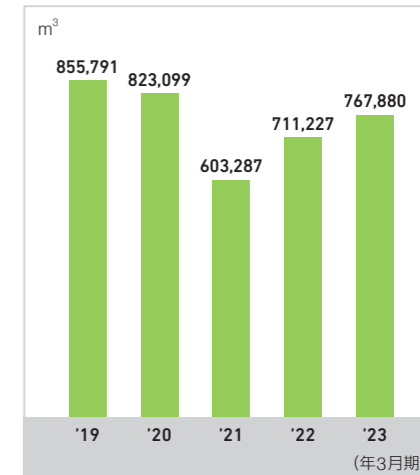
### 電力使用量



### 産業廃棄物排出量



### 水使用量



※1 集計データには一部延床面積による推計値を含みます。  
※2 CO<sub>2</sub>総排出量の減少は、燃料使用量及び電気使用量の削減が主要因です。  
※3 購入電力のCO<sub>2</sub>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。  
※4 第三者保証を取得するにあたり、算出方法の見直しが生じたため前年度の数値より変動があります。

### 環境法令違反件数

	2020	2021	2022	2023
環境法令違反件数	0	0	0	0

### サミー川越工場における環境配慮の状況

	2020	2021	2022	2023
遊技機のリサイクル率の推移(パチスロ・パチンコ合算)	95.4	98.6	96.4	98.3

※環境配慮素材の利用(木材使用量)に関するデータは、代替素材への切り替えを進めたため、2023年3月期以降非開示

### 対象範囲

- 2019年3月期：15社、2020年3月期：13社、2021年3月期：19社、2022年3月期：19社、2023年3月期：19社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株)、(株)アトラス、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)ダーツライブ、(株)トムス・エンタテインメント、フェニックスリゾート(株)、Sega of America, Inc.、Sega Europe Ltd.、Amplitude Studios SAS、Relic Entertainment, Inc.、Sega Black Sea EOOD、Sega Publishing Europe Ltd.、Sports Interactive Ltd.、The Creative Assembly 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/ja/sustainability/data/dataesg/>



# 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のですが、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を一度回したことから、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。



# 社外取締役メッセージ

取締役  
監査等委員(社外)

村崎 直子  
Naoko Murasaki



当グループは、非常に誠実で、高い責任感があり、目標に向かって努力できる集団であると私は強く感じています

## ガバナンス体制に対する評価

私はこれまで、主にリスク管理や危機管理、コンプライアンス関連のコンサルティングに長く携わってきました。また、それ以前は警察庁に身を置いており、そうした経験からリスク管理全般を専門分野として、規制リスクや地政学リスクなどにも常にアンテナを張っています。当社ではそういったリスク管理を中心に、また、女性ということもありダイバーシティの観点も大切にしながら、提言・助言を行っています。

当社の経営については、社外取締役が納得いくまで議論できる環境が整備されている点は高く評価しており、そのための機関として取締役会の下にグループ経営委員会を設けていることは特筆すべき点です。当委員会では、取締役会に上程する前段階の議案に関して、時間をかけて徹底的に議論・検証しています。この委員会で十分な議論がなされているため、取締役会は決議の場という位置づけが明確になり、経営の意思決定がスムーズに行われています。

2022年秋には取締役と執行役員が参加する経営合宿が開催されました。寝食をともにし、長時間にわたり広範なテーマに関する議論を重ねたことで、普段の取締役会ではなかなか感じることでできない各役員の哲学やパーソナリティに触れることができ、非常に有意義なイベントでした。取締役同士のチームワークも向上したことで、社外取締役の持つ多様な経験・知見を発揮できる場がさらに強化されたと感じています。

一方で、今後の課題として感じていることは、リスクマネジメントの議論の深化です。

2022年に、グループガバナンス本部を立ち上げたほか、グループ経営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したことで、現場からリスクに関する詳細な情報やデータを吸い上げ、経営層が検証できるようになりました。しかし、こうしたリスク管理の枠組みは整いつつあるものの、どうしてもすでに顕在化しているリスクにつ

いての議論になりがちで、潜在リスクに関する議論が後回しになっている点は、さらに改善が必要と感じています。今後、当グループが事業を拡大していく過程においては、これまでにない様々なリスクが発生する可能性があります。こうした将来の潜在リスクに対する棚卸しと分析は不可欠と考えています。潜在リスクに関する事業への影響度を把握しておけば、いざリスクに直面した際にも、冷静に対応することができますし、リスクを把握していれば適切にリスクをテイクし、成長につなげることもできます。

また、グループガバナンスに関してもさらなる強化を期待しています。当グループは近年急速にグローバル化を進めており、現在多くの海外子会社を保有しています。この状況の中で、今後海外でさらに飛躍するためには、本社とのつながりを強化し、グループ会社全体の価値観を一つにしていかなければなりません。そのためには、本社の戦略、方針をしっかりと理解してもらえよう、日本と現地とのコミュニケーションの機会をもっと増やしていくべきだと思います。さらに、守りの部分では、海外子会社の監査体制も重要となります。言語、商習慣、法制度が異なる海外子会社を確実に監査していくことは容易ではありませんが、まずはグローバル監査できる人財をしっかりと育成していくことが重要です。海外に限らず、監査の経験は企業経営において有効なスキルですので、幹部候補生の登竜門として、どんどん挑戦させていってもよいと思います。

私が当社の経営に参画し、2年が経過しましたが、中でも、ガバナンスの強化は年々進展しています。変化を恐れることなく、進化できることは、当社の大きな特長ですので、引き続きこうした課題にも迅速に対応していき、より高度なガバナンス体制の構築を目指していくことを期待しています。

## 企業価値を向上させるサステナビリティ活動に期待

2022年にグループサステナビリティ分科会が設置されたことにより、マテリアリティに関する取り組み状況とKPIの進捗が役員に共有され、十分な議論ができる機会ができ、当社のサステナビリティ・ガバナンスは、驚くべきスピードで向上しています。今後の課題としては、現在取り組んでいるサステナビリティ活動と、経営戦略との関連性を可視化し、当グループの長期的かつ持続的な企業価値の向上につなげていくことです。ここがクリアになれば、株主・投資家の皆様からサステナビリティ活動に対する信頼をさらに得ることもできますし、社員も納得感を持って活動に打ち込めると思います。

また、女性活躍の推進に向けた働きやすい環境整備は、当グループにとってますます重要性が増してくると思います。当グループの事業分野においても、潜在顧客の半分は女性

であり、女性が感動するような製品・サービスを提供できるか否かは、成長に大きく関わってきます。女性の価値観や感じ方は、やはり同じ女性のほうが気づく点が多いと思っており、女性社員ならではの視点をいかに事業活動に活かしていくかは大きなポイントとなります。そして、当社のグループミッションは「感動体験を創造し続ける」ですが、ミッション実現のためには社員が生き生きと働ける環境が重要であると考えています。女性社員が働きやすい職場を整備するということは、男性社員にとっても育児休暇の取得しやすさなどにつながり、男女ともに大きなメリットになると思っています。実際、こうした職場環境の整備を含む人事施策は、スピード感を持って取り組んでおり、役員クラスのコミットメントも高いので、引き続き重点的に取り組みを進めていってほしいと思います。

## 当グループの将来に大きな期待を持っている

中期計画の進捗は当グループの社員全員の努力が結実し、とても順調に推移しています。ただし、当グループの成長ポテンシャルはまだまだこの程度ではありませんので、手綱を緩めることなく、課題を一つずつクリアしていき、突き進んでいってほしいと思います。

海外展開が軌道に乗り始めているエンタテインメントコンテンツ事業では、当グループをけん引するような新たなグローバルIPがいよいよ生まれることを期待していますし、それを後押しできるようなM&Aや新技術を得ることのできる成長投資はより積極的に実行してほしいと思っています。

遊技機事業については、構造改革及び中期計画の施策が着実に実行されたことで、収益性が著しく改善できたことは高く評価しています。引き続き、安定した利益を生み出すことで、グループの成長を下支えしてほしいですが、同時に新しい事業分野にも積極的にチャレンジしていただきたいと思います。

その際にひとつ課題として挙げたいのは、せっかく同じグループ内なので、新規事業の検討にあたっては事業会社間でのノウハウや知見の共有をぜひ積極的に行っていただきたいという点です。そうすることにより、より一層グループ全体の成長を加速できるのではないかと考えます。

当グループは、非常に誠実で、高い責任感があり、目標に向かって努力できる集団であると私は強く感じています。そして、その集団は単なる守りにとどまるものではなく、新しい挑戦を好み、それを組織全体が受け入れる風土を持っています。この風土がさらに醸成されるよう、リスクマネジメントをはじめとした私の経験と知見が活かされる分野を中心に全力で社外取締役の役割を果たしていく覚悟ですので、ステークホルダーの皆様におかれましても、当グループのこれからの飛躍にぜひご期待ください。



## ガバナンスハイライト

### 体制強化の変遷

2006年3月期

▶グループ内部統制プロジェクトを開始

目的 全グループ的視点に立った内部統制の強化

2008年3月期

▶社外取締役1名を招聘

目的 経営の監視・監督機能の強化、豊富な見識の経営への反映

2009年3月期

▶社外取締役を2名に増員

目的 経営の監視・監督機能の強化、豊富な見識の経営への反映

2010年3月期

▶グループコンプライアンス連絡会議を新設

目的 日本版SOX法に対応する内部統制システムの構築

2016年3月期

▶独立諮問委員会を設置  
▶取締役会の実効性評価を実施  
▶中期経営方針並びに目標とする経営指標の開示

目的 主要な経営課題に対する意見具申と、取締役会監督のための情報交換  
取締役の機能強化  
資本市場への説明責任の促進並びに、グループ経営の強化

2017年3月期

▶CFOの新設  
▶社外取締役を3名に増員  
▶中期業績目標達成のアクションプラン開示

目的 成長戦略の財務面からの推進並びに、資本市場との対話強化

2019年3月期

▶社外取締役を4名に増員  
▶役員報酬制度の見直し  
▶譲渡制限付株式報酬の導入

目的 ガバナンスの強化  
中長期的な企業価値向上を図るインセンティブ

2023年3月期

▶監査等委員会設置会社に移行  
▶グループサステナビリティ分科会を設置  
▶グループリスク・コンプライアンス分科会を設置

目的 ガバナンスの強化  
サステナビリティ経営の強化

### 独立社外取締役の比率



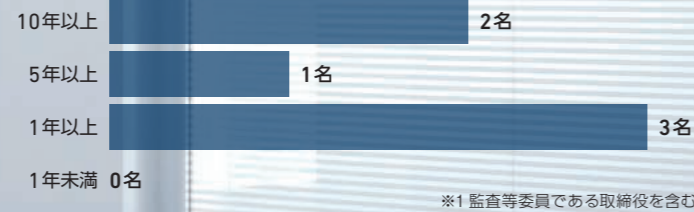
### 女性取締役の比率



### 多様な経験を持つ取締役



### 社内取締役<sup>\*1</sup>の在任期間 (2023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。

### 存在意義を実現させるガバナンス体制

透明かつ健全性の高いガバナンス体制によって  
成長戦略・業務改革を加速

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。

### ▶ 取締役会

12名の取締役により機動的経営を実施。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・報告を行う。

### ▶ 監査等委員会

監査等委員4名で構成。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を実施。

### ▶ 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(現グループ経営委員会)を設置。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。

MISSION / PURPOSE  
(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。～

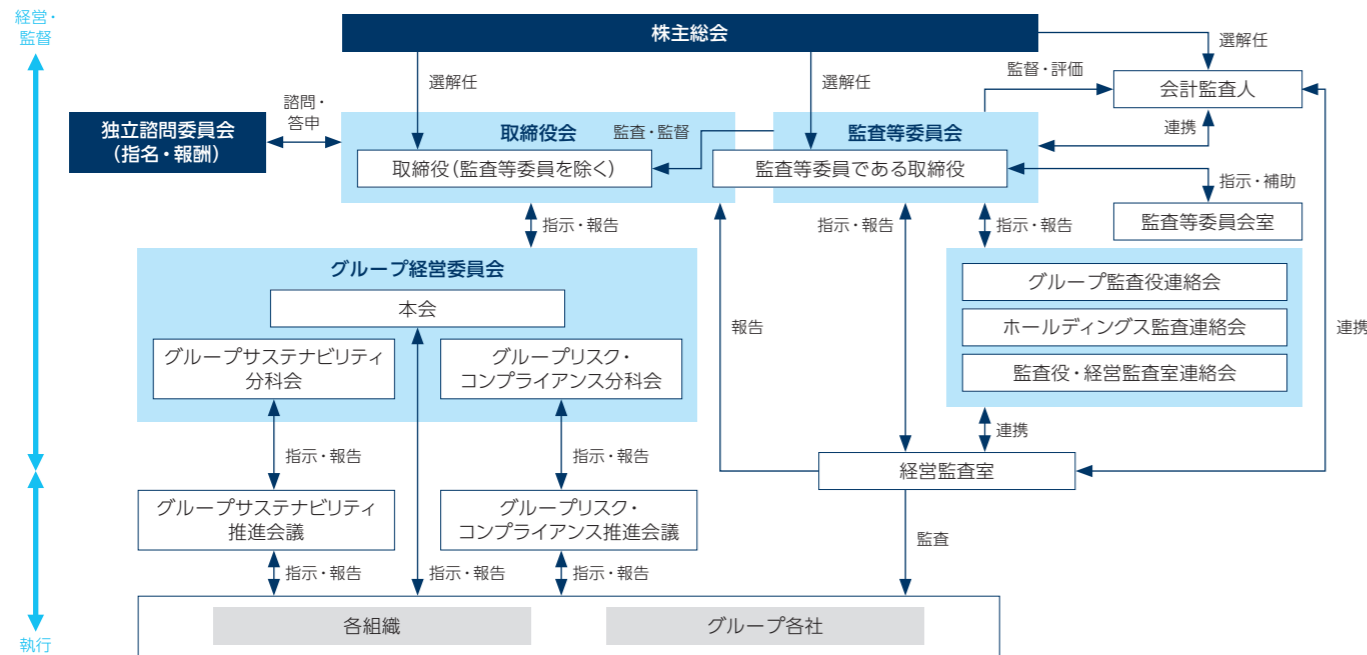




## コーポレート・ガバナンス体制

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。



## 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IT/DX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、当社の経営に有益なご意見やご指摘をいただけ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。
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ものと判断しています。
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。

## 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 * 環境、依存症、人、製品/サービス、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	●	●						
	里見 治紀	●	●				●	●	
	深澤 恒一	●	●	●		●			
	杉野 行雄	●	●				●		
	吉澤 秀男	●		●	●				
	勝川 恒平	●		●	●				
	メラニー・ブロック	●					●	●	
監査等委員	石黒 不二代	●				●	●	●	
	阪上 行人			●	●		●		
	大久保 和孝	●		●	●			●	
	木下 潮音				●			●	
	村崎 直子	●			●		●	●	

※ 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。

## FOCUS

### グループサステナビリティ分科会の実施

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け、グループ方針や目標の策定、各社取り組み状況や目標の修正等について経営討議を実施しています。また、グループ方針や目標の意思決定は、当社の取締役会にて行っています。意思決定された方針や目標は、グループサステナビリティ推進会議を通じて、グループ各社に共有されます。社会との接点

を持つグループ各社は、事業を通じてさまざまな要望や顧客・ユーザーの声を把握し、それが同推進会議においてグループ各社に共有されます。グループ方針や目標に取り入れるべき取り組みについては、グループサステナビリティ分科会に報告され、討議される仕組みとなっています。主要な組織は、主に以下の機能を果たしています。

グループサステナビリティ分科会 (グループ経営委員会)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループサステナビリティ計画の策定、改定における提言</li> <li>●グループ目標の策定及び進捗モニタリング</li> <li>●各社取り組みの評価、提言、アドバイス</li> </ul>
グループサステナビリティ推進会議	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全体方針の共有</li> <li>●各社の取り組みのモニタリング、成功事例の横展開等</li> </ul>
グループ各社	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各社内のプロジェクト推進体制構築</li> <li>●各社でのサステナビリティ計画の立案、実行</li> <li>●事業戦略への織り込み</li> </ul>



グループサステナビリティ推進会議の様子



## 取締役会の実効性評価

### 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

2023年3月期につきましては、すべての取締役及び取締役監査等委員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、人的資本にかかる取り組みへの取締役会の関与など、市場の期待する取締役会の役割について確認しました。

当社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、取締役会は多様な独立社外取締役が建設的に議論に参画している点などを踏まえ、実効的に機能していると評価されました。また、前期に指摘があった取締役会がグループの全体方針等について議論を深めることについて、事業を取り巻く中長期的な視点に基づく議論が充実し、改善がみられたことなどが良好に評価されました。

一方で、さらなる実効性の向上に向け、取締役会がグループ全体のリスク管理体制の高度化についてモニタリングを強化することやグループ全体の資源配分等にかかる議論を深めることの必要性を認識しました。これらの課題認識を踏まえ、取締役会はより実効的に機能できるよう努めていきます。

## FOCUS

### 本音で議論する経営合宿の実施

2022年9月に「フェニックス・シーガイア・リゾート」(宮崎県)にて、セガサミーホールディングス経営合宿を実施し、社内外取締役及び執行役員、主要グループ会社役員が参加しました。この経営合宿は、会社を離れ、従来と異なる議論に集中できる環境において、グループの成長戦略・トップリスク等の経営課題について本音で議論し、経営層の意識統一を図ることを目的として行われました。

社内外取締役が様々なテーマに関して活発に議論(発言抜粋)

#### Day1 ~実効性評価結果に基づくアクションプラン~

##### 討議内容

- 成長投資等の重要案件の審議とフォロー／経営指標を意識した経営
- 議案説明者のプレゼンテーション／自由闊達な議論に向けて
- 役員トレーニング
- グループガバナンスについて

#### 取締役における自由闊達な議論に向けて

**ブロック:** 議論の焦点が何であるかが一目で分かり、討議を発展させるためにも、会議資料のサマリーを明示してほしい。また、これまで以上に現場視察等を含む社外取締役へのトレーニングを実施すべき。

**村崎:** 社外取締役の意見は、すでに社内で議論されている場合もあるため、グループ経営委員会開催前に社内討議の議事録を共有してもらえると効率的。

#### 成長投資等の重要案件の審議

**杉野:** 今後避けて通れないメガトレンドも含めたテーマ設定をし、体系的に議論することで議論が活性化する。

**木下:** 大きな投資の方針は取締役会で議論し、その後の対応は執行サイドに委譲すべきであり、これまで以上に経営と執行の役割を明確にすべき。

**大久保:** 上場会社には、自らが行う投資について株主へ説明する責任がある。投資戦略をどこまで取締役会で議論するかを考えていくべき。

**里見 治紀:** 取締役会で討議または報告される規模の検討が必要。投資金額は当然重要な論点である一方で、今後どの分野に投資していくべきかも経営で議論しておく必要がある。

**勝川:** スタートアップ企業への投資は当グループの将来の成長につながる可能性があるため続けるべき。ただし、CVC投資は、長期的には失敗する事例も多いため、既存事業とシナジーがある領域など自社のメリットを加味して十分に検討を重ね実行するべき。

#### Day2 リスクガバナンス討議

##### 討議内容

- プライオリティが高いと判断したTOPリスク項目について
- ①「経営と執行」の定義の明確化 ②リスクマネジメント
- ③サプライチェーン ④人財に関して ⑤情報セキュリティ

#### リスクマネジメント

**村崎:** あらかじめ考えられる事態をいくつかのパターンにわけて想定し、最低限の初動は決めておく必要がある。

**吉澤:** 大きなクライシス対応の経験がある役員は一部のみであり、会社としての体制を整えていく必要がある。

**深澤:** 緊急性の高い事態が起こった場合には早急な対応が必要である一方で、事案により対応は一定ではないため、知識や経験がないと対応することが難しい。

**会長:** セガサミーグループは率直に話ができる文化がある。だからこそ、リスク事案が発生した際にも誰かに依存した体制ではなく支え合える組織だと考えている。

#### サプライチェーン

**木下:** サプライチェーンリスクは人権問題を含んでいるので、広範囲なデューデリジェンスを進めていくべき。

**石黒:** 大企業が地政学的リスクを考慮した、サプライチェーンの多様化を進めている。当社も地政学的リスクについて議論・検討していく必要がある。

**里見 治紀:** 地政学的リスクをふまえて、生産における特定地域への依存度を低減することも、今後検討していかなければならない。



議論の様子

#### 人財に関して

**阪上:** 取締役と執行役員の役割・義務の違いについてグループ内で統一の認識を持つべき。グループ内の役員に対してのトレーニングも充実すべき。

**大久保:** リテラシー教育に関しては、どの階層でどのようなリテラシーを求めるのか、どのくらい時間をかけるのかを決める必要がある。ある程度の時間を確保して進めないと意味がない。特にハラスメントに関しては、まだまだ意識が低いと感じている。

**石黒:** 競争力の向上に向け、ダイバーシティの考え方は重要。また、海外で飛躍を目指すセガは、海外の優秀な人財をどれだけうまく採用していけるかが課題である。



## リスクマネジメント

当グループでは、業務執行に係るリスクに関して、グループ経営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し、当分科会において経営上の重要リスクの特定、グループリスク・コンプライアンスに関する方針の策定に係る討議、及び各関係部門によるリスク分析に対するの評価及び提言等をグループガバナンス本部と連携して行うことで、リスク管理体制を明確化するとともに、監査等委員会直轄の内部監査部門が各部署のリスク管理の状況を監査し、その結果を定期的に経営上の意思決定機関、執行及び監督に係る経営管理組織に報告しています。

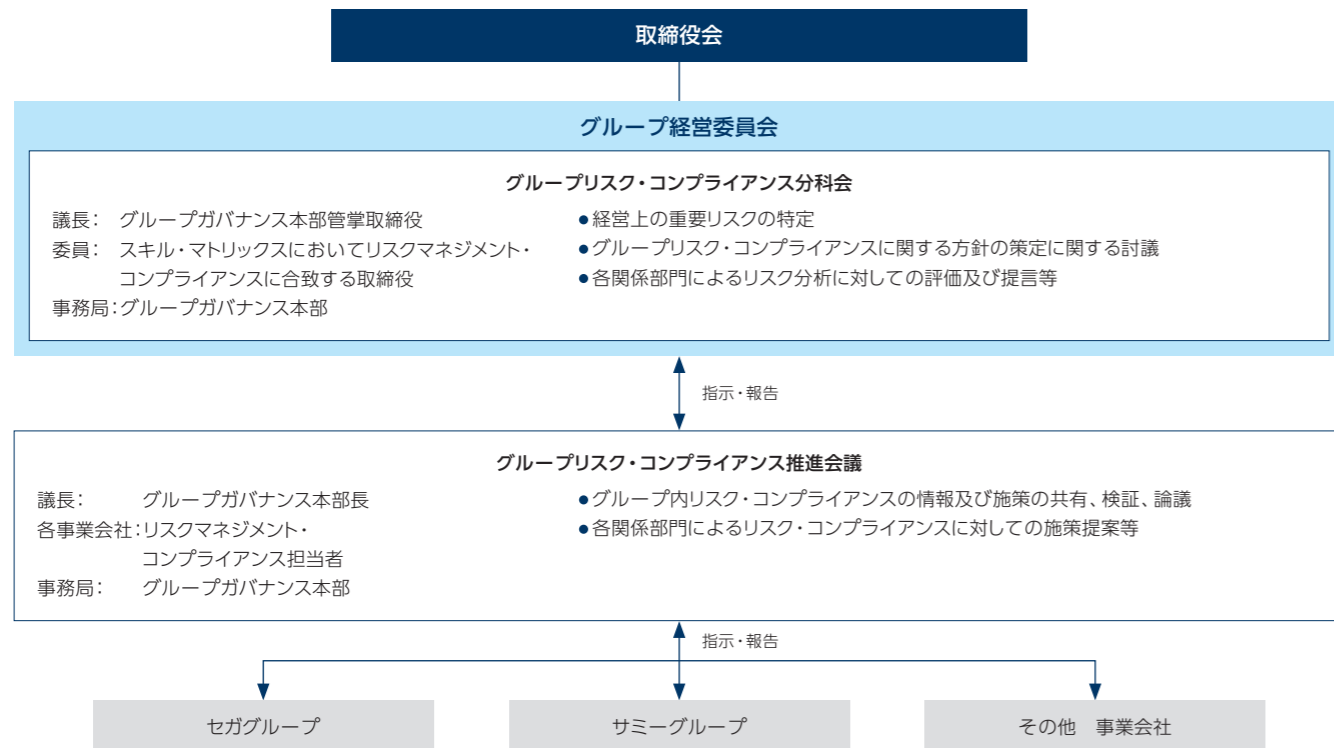
緊急対応を含め経営の内外に潜在する重要リスクを把握し適切に管理するために、グループ・マネジメントポリシー、リスクマネジメントに関する方針及び危機管理規程を制定するとともに、当グループに重大な影響を与えると予測される事態が発生した場合は、当社及びグループ会社の危機対策組織が連携して対策を協議し、迅速かつ適切な対応を取っています。

## FOCUS リスクガバナンス体制の強化

当グループはリスクガバナンス体制強化のため、2022年4月にグループガバナンス本部を新設するとともに、グループリスク・コンプライアンス分科会とグループリスク・コンプライアンス推進会議を設置しました。

グループリスク・コンプライアンス推進会議では、グループ会社のリスク・コンプライアンス担当役員が中心となり、グループ内のリスク・コンプライアンスに関する施策及び情報を議論・検証・共有しています。

### リスクガバナンス体制図



## グループ経営委員会の活動

### グループ経営委員会の開催によるガバナンスの強化

グループ経営委員会は、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、当社取締役(代表取締役会長を除く)

及び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。グループ経営委員会を通じて、役員によるより深い議論が行われ、ガバナンスの強化につながっています。

#### 議論内容 (2023年3月期)

- 新規プロジェクト
- サステナビリティ目標
- グループ事業計画
- コンプライアンス意識調査報告
- 次期中期計画策定に向けた投資領域
- グループリスク・コンプライアンス分科会
- 成長投資領域
- 退職金制度再構築プロジェクト
- 取締役会実効性評価に基づくアクションプラン
- リスクガバナンス
- サステナビリティ分科会
- 次期中期計画策定に向けた経営討議
- 投資家意見フィードバック

#### 議論回数・時間 (2023年3月期)

年間 **16** 回開催      案件数: **36** 件      討議時間: **32** 時間5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)

### コンプライアンス意識調査

(2022年5月31日開催)

**村崎:** 男性に対するハラスメントなど、ハラスメントの例も多様化しているため慎重に対応する必要がある。女性側もセクハラとは何かをしっかりと認識しないと、これからの女性活躍の阻害要因になりかねない。

**ブロック:** ハラスメントに対する調査結果を深刻にとらえ、対応策を徹底的に取り組んでいく必要がある。

**里見 治紀:** ハラスメントに対しては、内部通報内容も慎重に調査し、ケースバイケースで対応できるノウハウを集めていく必要がある。

**大久保:** いき過ぎた指導と厳格な指導の区別が重要。指導することを恐れ、敏感になりすぎると組織の弱体化を招く。上司と部下の信頼関係の構築がリーダーには今後さらに求められる。

### グループリスク・コンプライアンス分科会

(2022年7月29日開催)

**里見 治紀:** インサイダー取引に対する認識の甘さによって、意図せず発生するリスクもある。法令に関する知識を全社員がしっかり理解することが重要。

**勝川:** 他社ではヒヤリハットの件数の推移や事例を社員に紹介する研修を行うなどリスク管理が徹底されている。

**木下:** 個人情報漏洩やハラスメントに対するヒヤリハットなど他社事例を参考に社員同士が議論できる研修を充実させるべき。

**深澤:** すでに、IT本部では、発生したヒヤリハットを集約し、どう改善していくのかの議論を始めている。

**大久保:** 実例に関する研修は大切だが、予測ができないことに対して、想像力を高める訓練をすることも重要。

### グループサステナビリティ分科会

(2023年5月31日開催)

**石黒:** これまで女性が活躍しにくかった部門のサポートを、定性的な側面も含めてさらに推進するべき。

**大久保:** 女性管理職比率を向上させることが目的となっていない。その結果、どのようにして企業価値を高めていくかについて議論すべき。

**木下:** 本業が抱えている社会課題にさらに真摯に向き合うべき。製品やサービスの拡大による反作用からも目を背けないことが非常に大切。



## 役員報酬額及び算定方法

当社は、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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

2023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(監査等委員及び社外取締役を除く)	5	1,408	594	641	72	100	172
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	1	18	18	—	—	—	—
監査役(社外監査役を除く)	1	4	4	—	—	—	—
社外役員	6	85	85	—	—	—	—


- (注) 1. 賞与、業績連動型譲渡制限付株式及び勤務継続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. 当社は、2022年6月22日開催の定時株主総会の決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査役(社外監査役を除く)に対する支給額は、監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものであり、監査等委員である取締役(社外取締役を除く)に対する支給額は、監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものです。  
 3. 当事業年度末現在の人員は、取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)5名、監査等委員である取締役(社外取締役を除く)1名、社外役員6名です。

2023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	532	当社	216	247	28	39	68
里見 治紀	取締役	562	当社	237	255	30	40	70
深澤 恒一	取締役	135	当社	60	53	7	13	21
杉野 行雄	取締役	105	当社	45	53	—	6	6

### 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.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/Annual\\_security\\_report\\_FY2303\\_ir.pdf](https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/Annual_security_report_FY2303_ir.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。

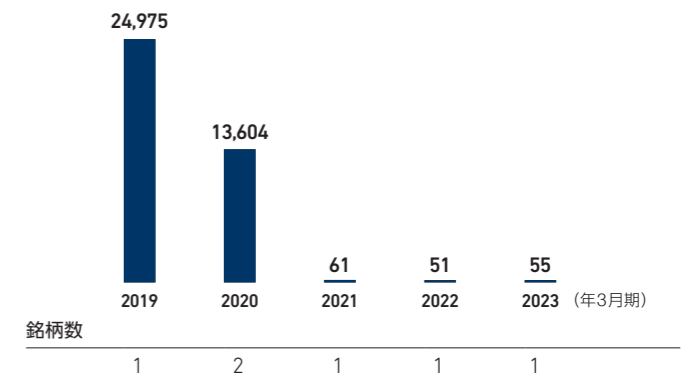
## 政策保有株式の保有方針

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)



## 社外取締役のサポート体制

取締役会における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、事務局による適正な情報伝達体制を構築しています。

また、新任社外取締役に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、事務局より当グループの事業内容について個別にオリエンテーションを行い、理解促進をサポートする取り組みを講じています。監査等委員である社外取締役へのサポート体制につきましては、上記に加え監査等委員会に直属する経営

監査室及び監査等委員会室所属スタッフが職務を補助しています。なお、上記スタッフの任命・異動・評価等に関する事項は、監査等委員会の事前の同意を必要とし、監査等委員でない取締役からの独立性を確保しています。また、監査等委員である社外取締役が出席する会議体における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体事務局、監査等委員会室等による適正な情報伝達体制を構築しています。

## 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、サステナビリティ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または対面にて、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IR・SR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社外取締役、執行役員、事業責任者に、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「セガサミーグループインサイダー取引防止規程」に基づき、情報管理に努めることとしています。



# 取締役及び監査等委員である取締役、執行役員

(2023年10月1日現在)



里見 治  
代表取締役会長

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  
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 当社代表取締役会長CEO  
2012年 サミー(株)取締役会長  
2013年 当社代表取締役会長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兼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)  
(一社)日本アミューズメント産業協会名誉顧問(現任)



里見 治紀  
代表取締役社長  
グループCEO

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 当社代表取締役社長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)  
(株)サンロッカーズ取締役会長(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 当社取締役 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)  
エレコム(株)社外取締役  
2021年 銀泉(株)顧問(現任)  
2022年 DXアンテナ(株)社外取締役(現任)  
ハピワザソリューションズ(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)  
2023年 (株)テスコム社外取締役(現任)



深澤 恒一  
取締役 専務執行役員  
グループCFO

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 当社取締役 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)



杉野 行雄  
取締役  
専務執行役員

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 当社取締役 社長室長  
2010年 当社取締役 開発生産統括本部長  
2012年 当社常務取締役 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  
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)  
2023年 (株)マーザ・アニメーションプラネット(株)取締役会長(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 蒙日交流基金理事会役員  
蒙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  
蒙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)  
蒙日研究センター(AJRC)理事役員(現任)  
蒙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(株)社外取締役(現任)  
2023年 川崎重工(株)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 当社代表取締役社長  
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  
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)  
2022年 (株)商工組合中央金庫社外取締役(現任)  
2023年 三井物産(株)社外取締役(現任)



# 財務情報



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 セガサミービジネスサポート(株) 監査役(現任)  
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)サーラコーポレーション 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 (公財)日本証券経済研究所理事(現任)  
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部捜査第二課長
- 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)ノブリス代表取締役社長(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)サンセイラディック 社外取締役(現任)  
当社社外取締役
- 2022年 (株)りらく 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)
- 2023年 (株)ビジョナリーホールディングス 取締役(監査等委員)(現任)

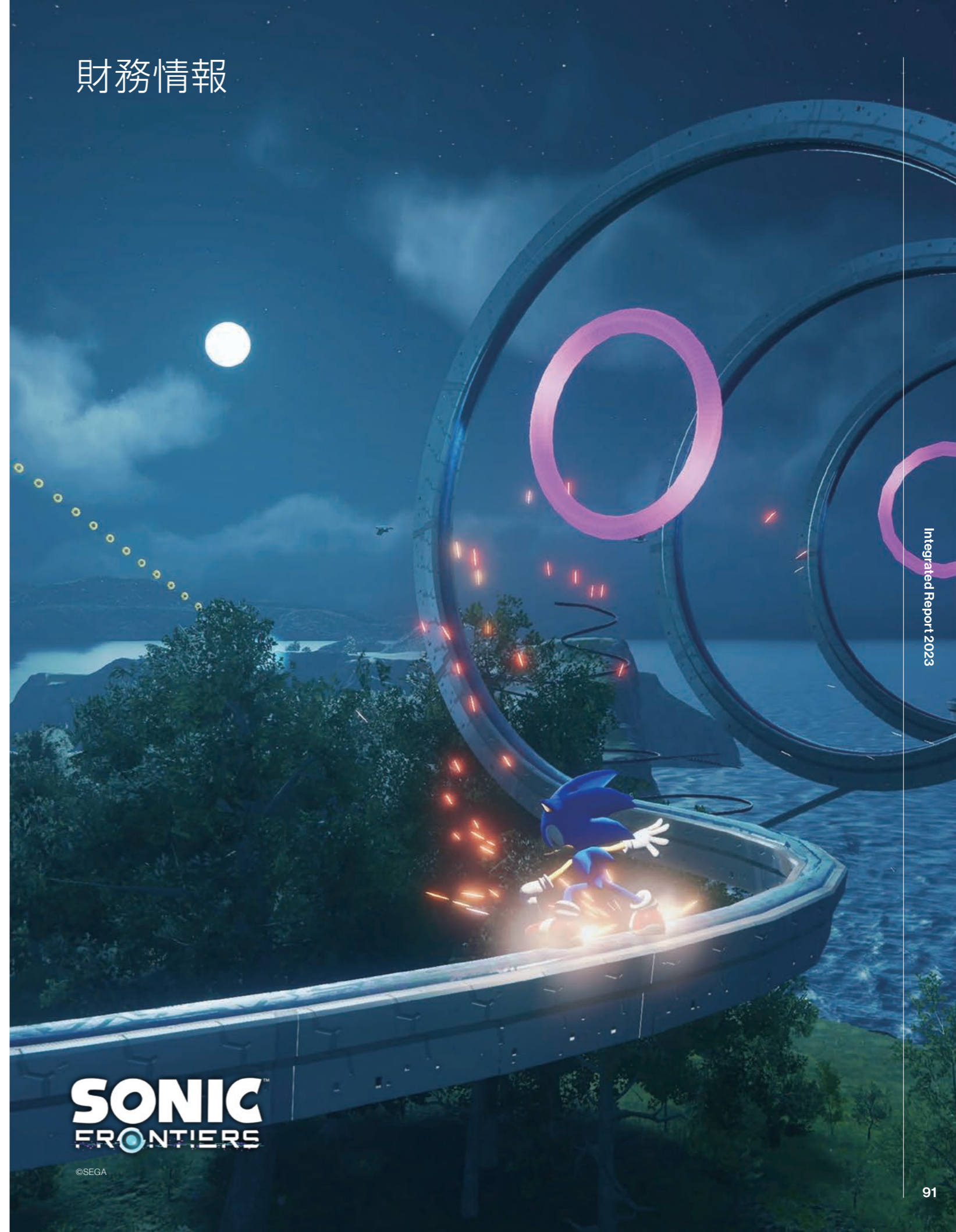
## 執行役員

### 常務執行役員

- 高橋 真
- 大脇 洋一

### 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



SONIC FRONTIERS

©SEGA



# 法定開示の補足

## P/L (損益計算書)

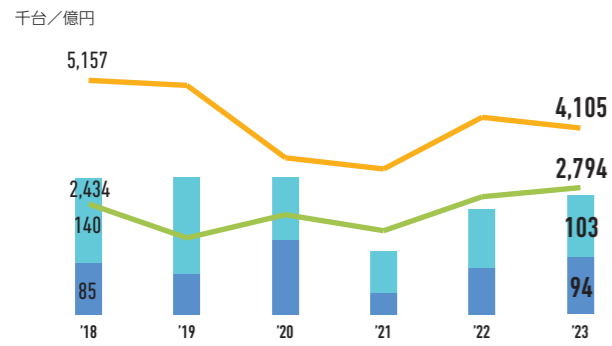
### 長期トレンド

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、規制緩和による市場環境の好転と、原価低減等による事業効率向上によって売上、利益ともに回復傾向となっています。

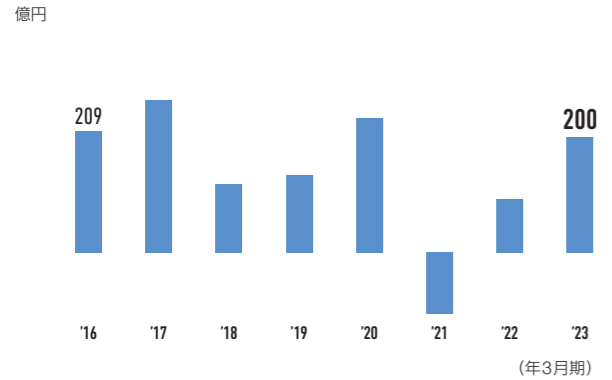
#### 主な減益要因

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



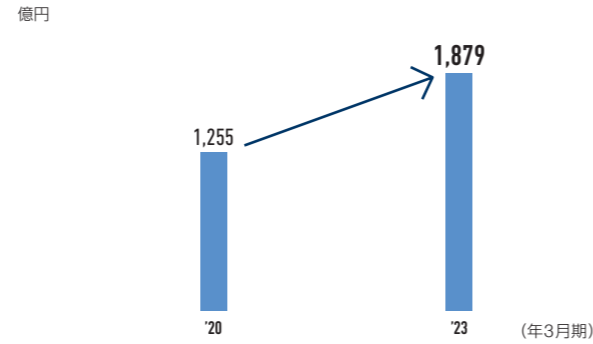
パチスロ遊技機 (千台/億円) | パチンコ遊技機 (セガサミーの販売台数) (各年度:販売台数)  
パチスロ遊技機市場規模 | パチンコ遊技機市場規模  
(7月~6月の間に迎える決算期:市場規模)  
出所:矢野経済研究所「パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」  
(日本国内市場の調査)

#### 遊技機事業の営業利益

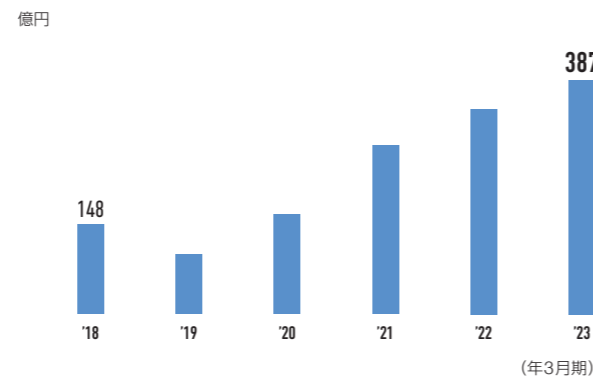


#### 収益改善

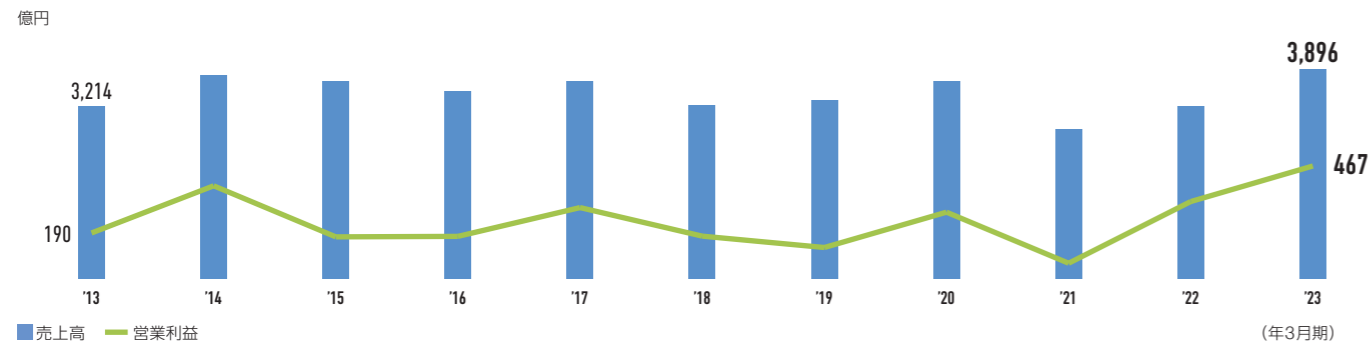
コンシューマ分野の売上成長  
コンシューマ分野の売上高



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

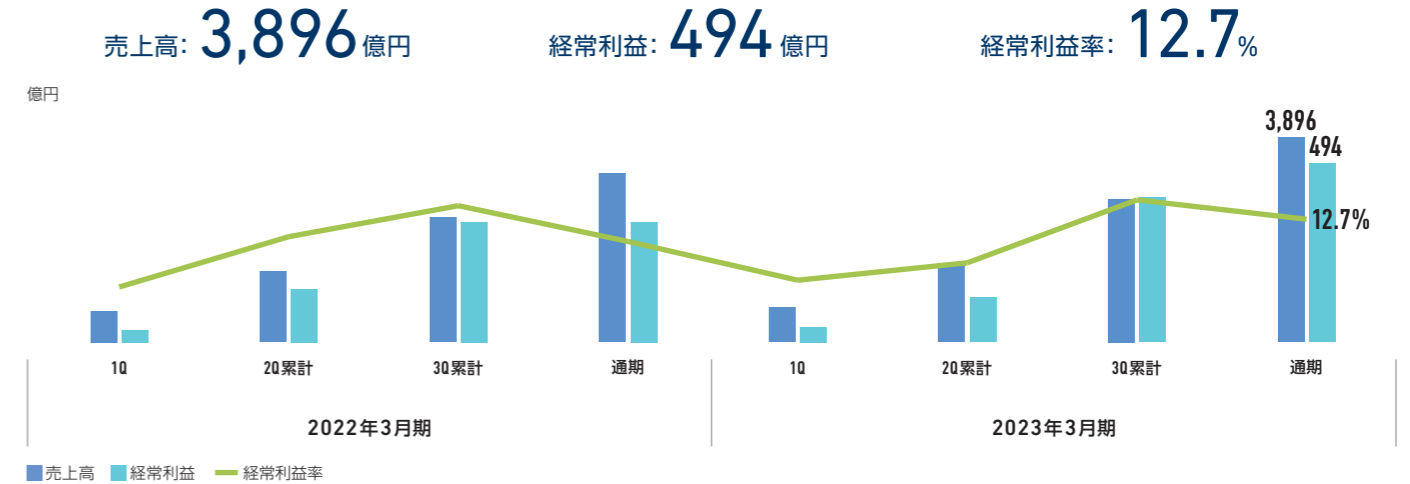


### 売上高及び営業利益の長期トレンド



### 2022年3月期と2023年3月期の比較

(2023年3月期)



#### 要約連結財務諸表

	2022	2023	増減
売上高	3,209	3,896	21.4%
エンタテインメントコンテンツ事業	2,359	2,828	19.9%
遊技機事業	758	942	24.3%
リゾート事業	86	115	33.7%
その他/消去等	6	11	83.3%
売上原価	1,930	2,315	19.9%
売上総利益	1,278	1,580	23.6%
販売費及び一般管理費	958	1,112	16.1%
営業利益	320	467	45.9%
エンタテインメントコンテンツ事業	339	387	14.2%
遊技機事業	93	200	115.1%
リゾート事業	-25	-11	-
その他/消去等	-87	-109	-
営業利益率	10.0%	12.0%	2.0pt
営業外収益	59	49	-16.9%
営業外費用	46	22	-52.2%
経常利益	333	494	48.3%
特別利益	52	0	-100.0%
特別損失	6	24	300.0%
税金等調整前当期純利益	379	470	24.0%
法人税等合計	9	11	22.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	370	459	24.1%
1株当たり配当 (円)	40	59	-
1株当たり当期純利益 (円)	158.85	208.07	-
1株当たり純資産 (円)	1,311.72	1,498.75	-

#### 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。

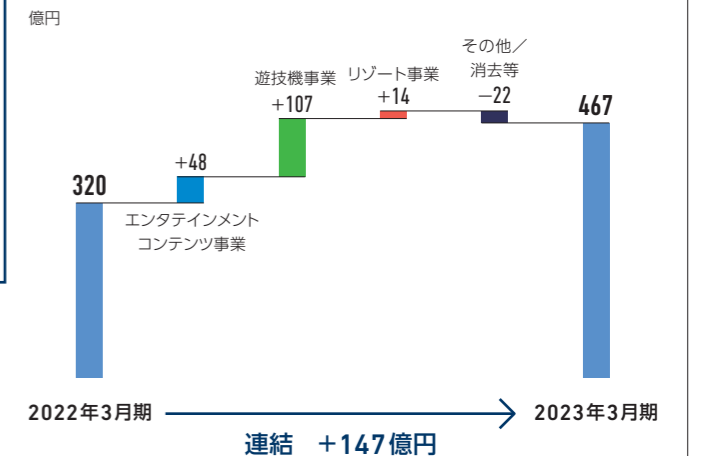
#### 営業利益(遊技機事業)

特にパチスロ(6.5号機)の販売が好調に推移し、前期比で大幅増益を達成。

#### 法人税等合計

米国子会社における繰延税金資産の計上、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





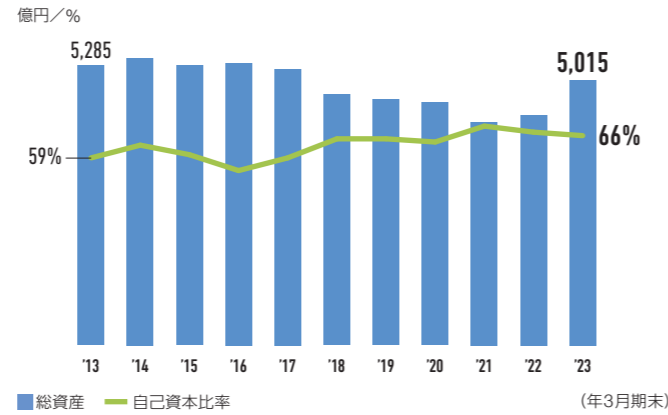
## B/S (財政状態)

### 長期トレンド

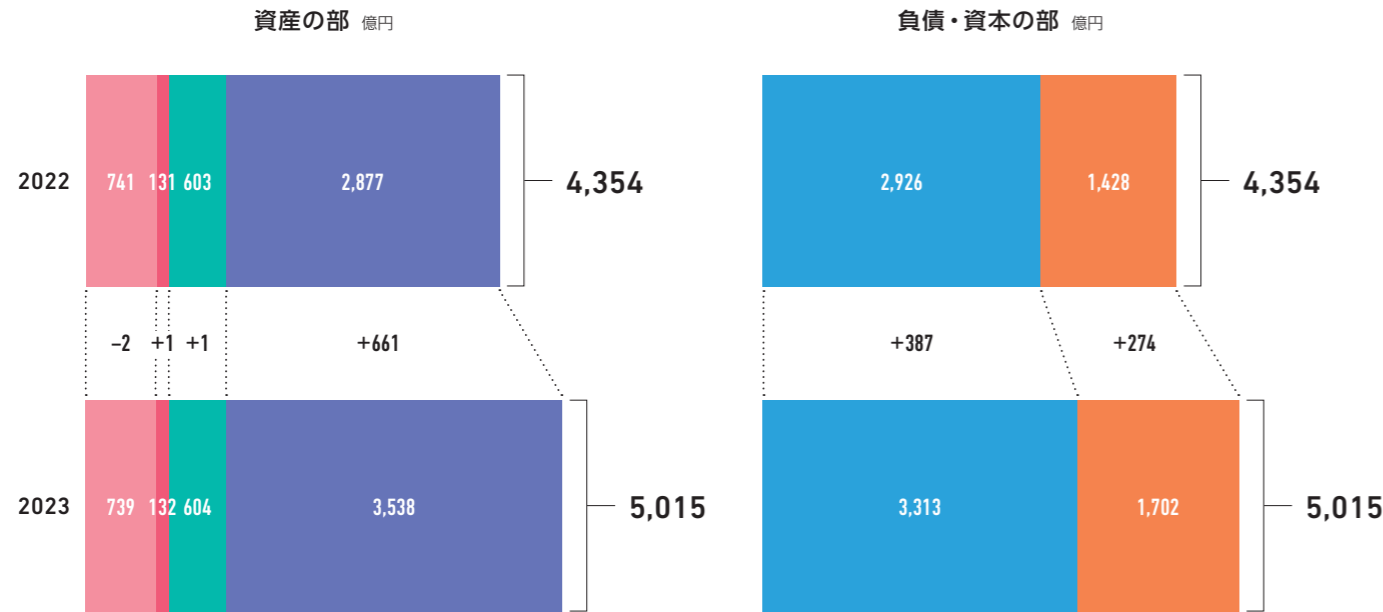
2013年3月期以降、エンタテインメントコンテンツ事業での買収に伴うのれんの増加、IR (統合型リゾート) 事業への取り組み、成長分野への新たな投資に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にありました。一方、近年は本社移転に伴う現金及び預金の減少、有価証券の減少、社債の償還等により減少傾向にあります。

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



### 2022年3月期末と2023年3月期末の比較



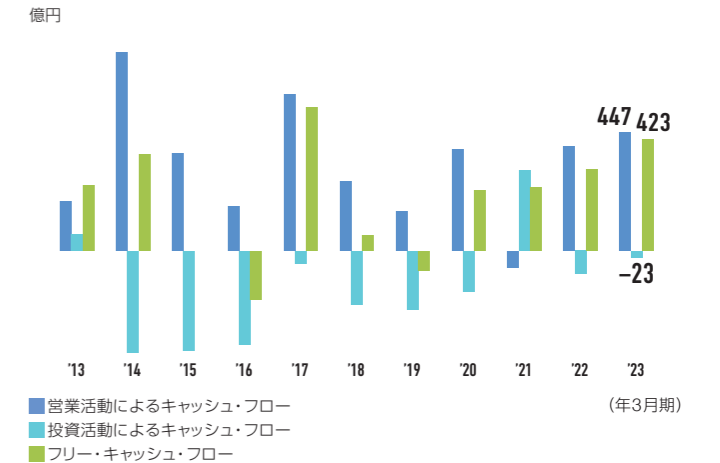
現金及び預金、売上債権及び棚卸資産がそれぞれ増加  
 配当金の支払や自己株式の取得により株主資本が減少した一方で、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したこと等により増加  
 仕入債務や契約負債が増加

## 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。2013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、社債等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。

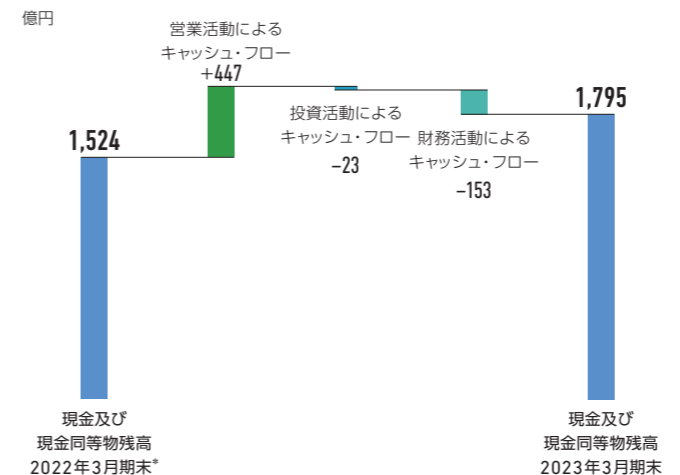
### キャッシュ・フローの推移



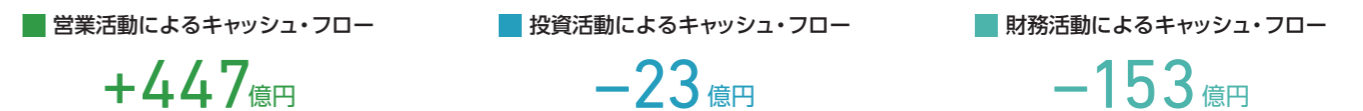
### 2023年3月期のキャッシュ・フロー

2023年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2022年3月期末に比べ270億49百万円増加し、1,795億9百万円となりました。

### 連結キャッシュ・フローの状況



\* 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。



棚卸資産が224億81百万円増加し、売上債権が134億93百万円増加した一方で、税金等調整前当期純利益を470億69百万円計上したこと、減価償却費を106億69百万円計上したこと及び契約負債が155億45百万円増加したこと等により、2023年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは447億4百万円の収入(2022年3月期は396億7百万円の収入)となりました。

投資事業組合からの分配により35億10百万円の収入があった一方で、有形固定資産の取得により49億44百万円、無形固定資産の取得により58億75百万円をそれぞれ支出したこと等により、2023年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローは23億51百万円の支出(2022年3月期は87億94百万円の支出)となりました。

長期借入により100億円の収入があった一方で、長期借入金の返済により101億91百万円、配当金の支払により88億65百万円、自己株式の取得により49億87百万円をそれぞれ支出したこと等により、2023年3月期における財務活動によるキャッシュ・フローは153億58百万円の支出(2022年3月期は359億70百万円の支出)となりました。

### キャッシュ・フローの内訳

項目	金額 (億円)
営業キャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	470
減価償却費	106
売上債権の増加	-134
たな卸資産の増加	-224
契約負債の増加	155
その他	74
投資キャッシュ・フロー	
有形固定資産の取得	-49
無形固定資産の取得	-58
その他	84
財務キャッシュ・フロー	
長期借入れによる収入	100
長期借入金の返済	-101
自己株式の取得	-49
配当金の支払	-88
その他	-15



## Non-Financial Assets (非財務資産)

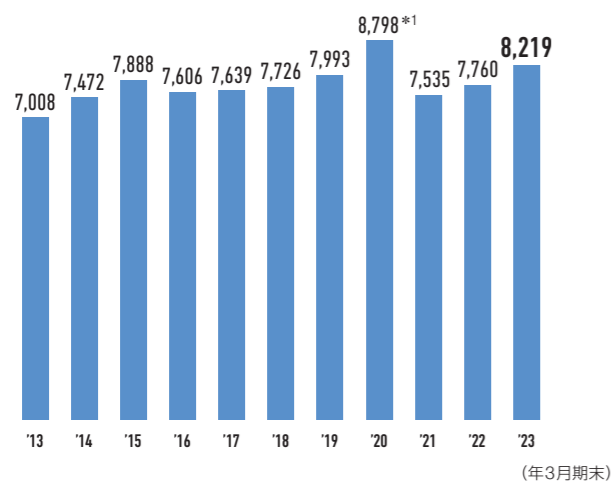
### 人財

#### 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459名増の8,219名となりました。

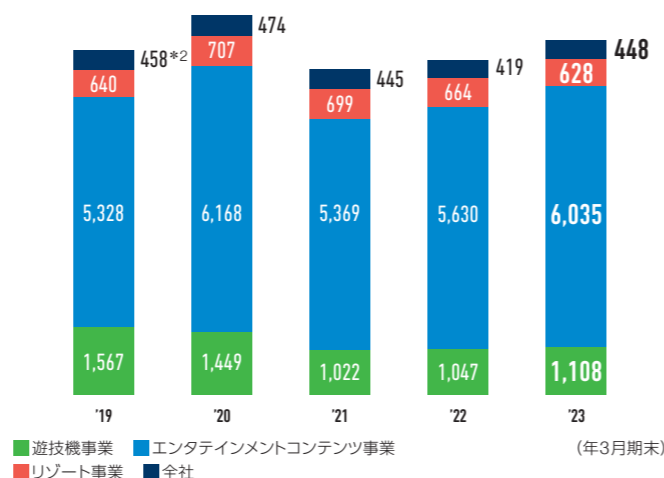
#### 連結従業員数

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。2023年3月期の研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比115億円増加し、804億円となりました。

#### 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

##### ●エンタテインメントコンテンツ事業(CS・フルゲーム)

開発中は棚卸資産、または無形固定資産として資産計上され、発売後に費用化。初月25%、以降、残額を23ヵ月で定額償却(償却期間は計24ヵ月)。

##### ●エンタテインメントコンテンツ事業(CS・F2P)

配信開始日より24ヵ月間または36ヵ月で定額償却。

##### ●エンタテインメントコンテンツ事業(AM)

開発中は棚卸資産として資産計上し、発売後に費用化。発売当初2ヵ月は15%ずつ、以降10ヵ月で7%ずつ定額償却(償却期間は計12ヵ月)。

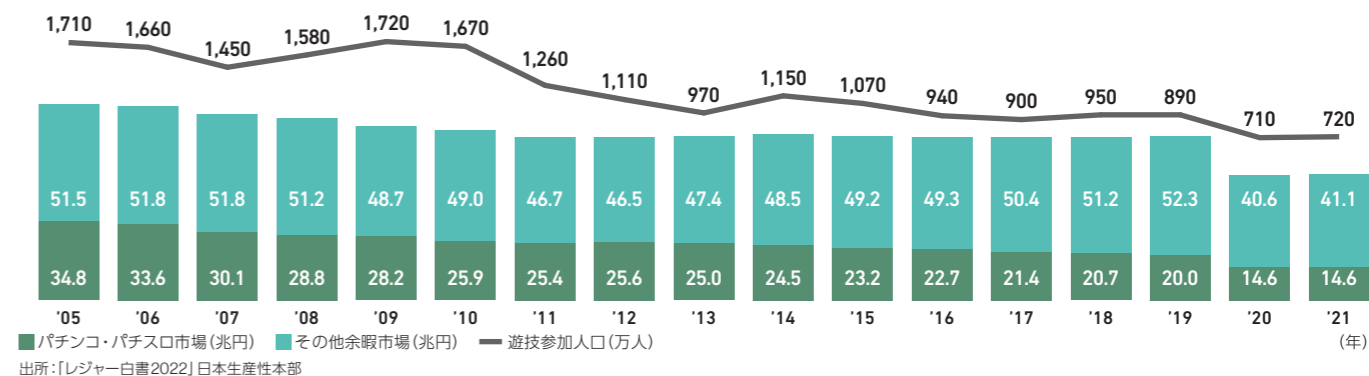
##### ●遊技機事業

資産計上せず、発生ベース(外注加工費は検収時点)で費用計上。

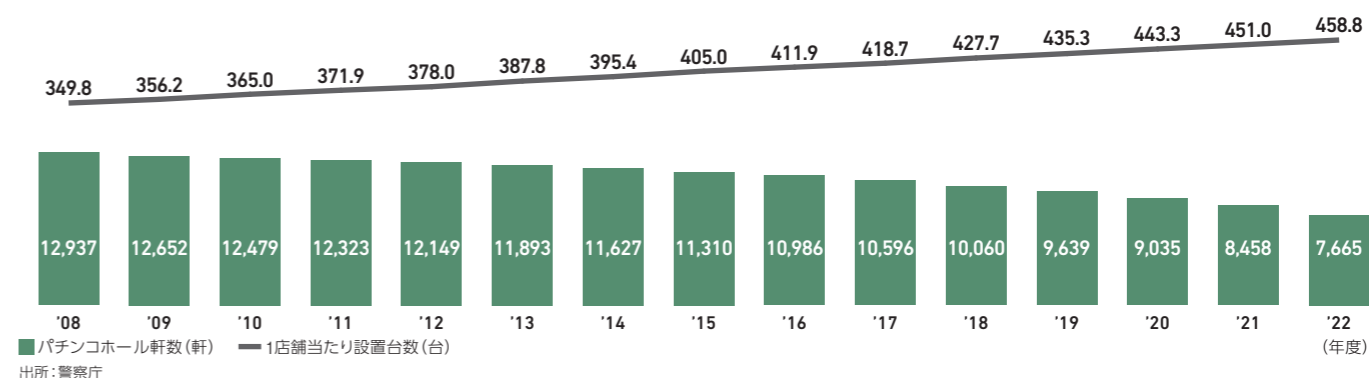
※CS・フルゲームは、プロダクトライフサイクルの長期化により、従来に比べて長期での販売を見込めることから、2024年3月期発売の新作より償却ルールを上記に見直し。

## 基礎データ

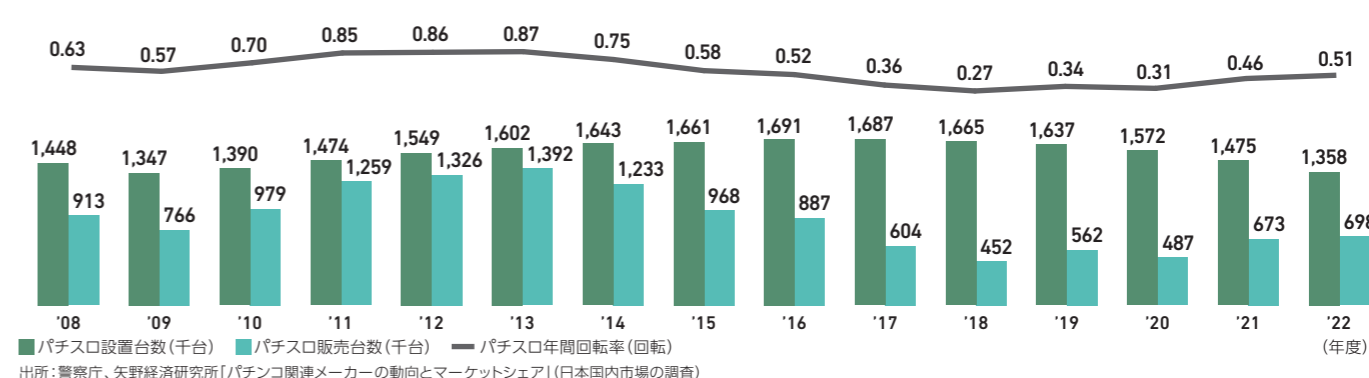
### 市場規模及び遊技参加人口推移



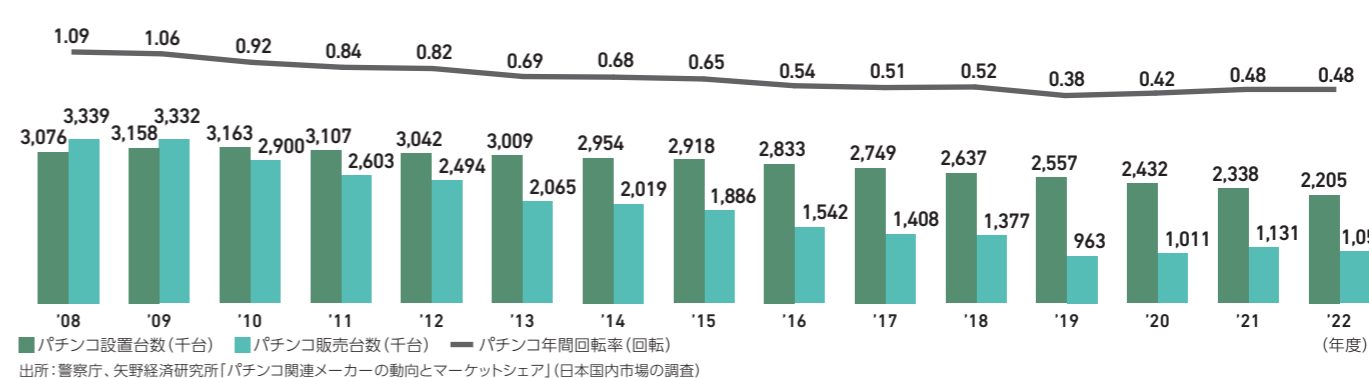
### パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



### 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





# 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(2023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

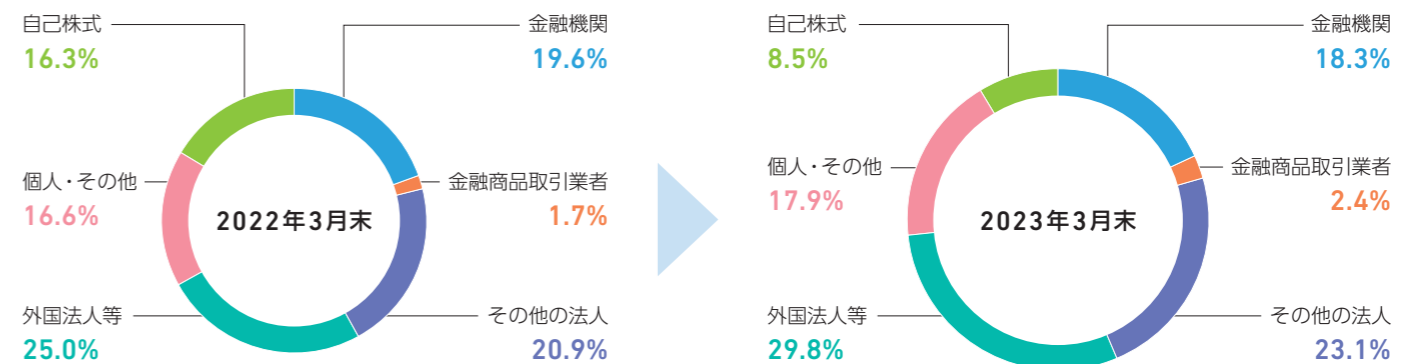
## 株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	241,229,476株
株主数	60,659名

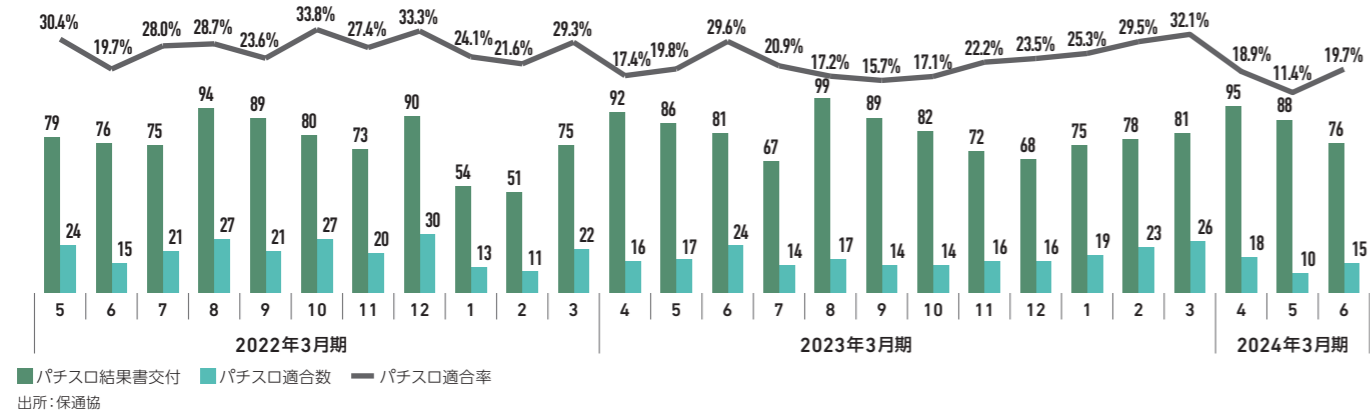
## 大株主の状況 (2023年3月31日現在)

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
合同会社HS Company	36,008,000	14.92%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,345,000	11.33%
セガサミーホールディングス株式会社	20,476,041	8.48%
有限会社エフエスシー	13,682,840	5.67%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,173,200	5.46%
里見 治	7,202,938	2.98%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,684,392	2.35%
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG	5,649,300	2.34%
里見 治紀	3,905,461	1.61%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,888,091	1.19%

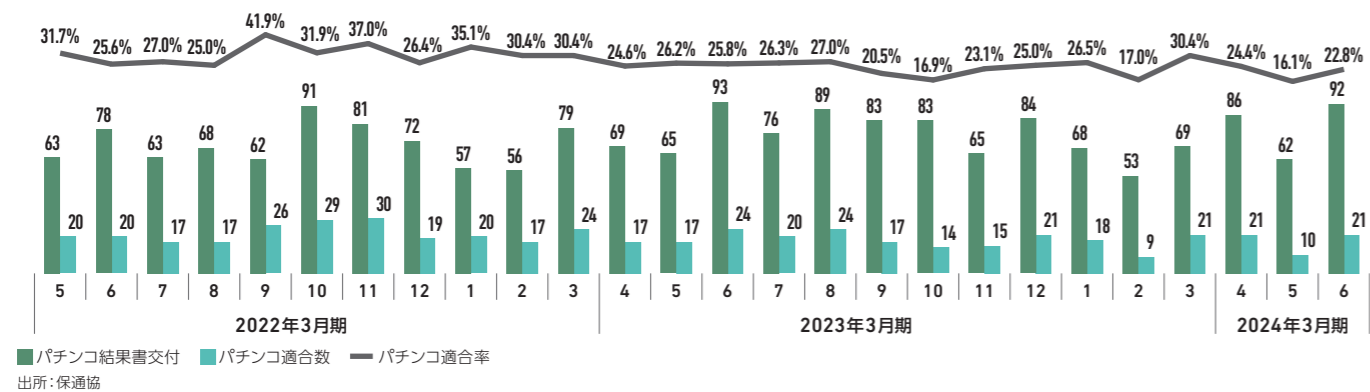
## 所有者別分布



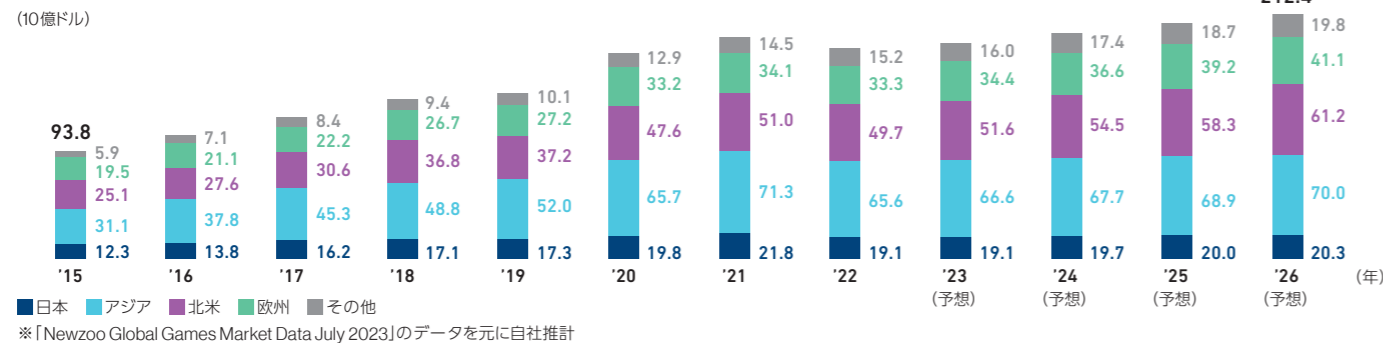
## パチスロ型式試験結果データ



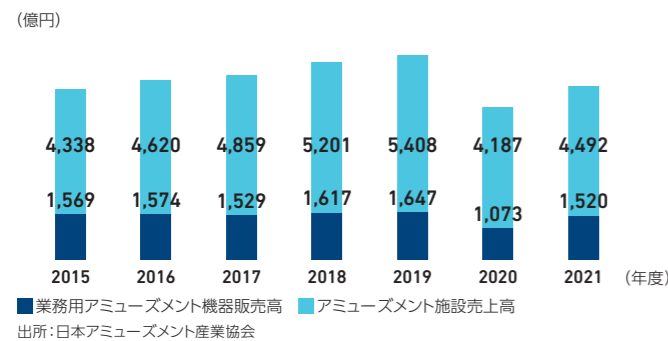
## パチンコ型式試験結果データ



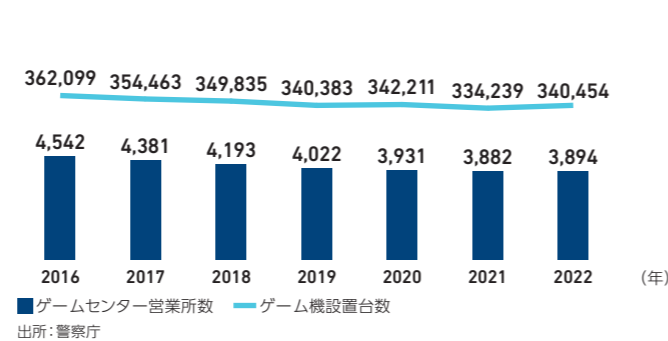
## ゲームコンテンツ市場規模



## 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



## ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数







**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](http://www.segasammy.co.jp)