

CFOメッセージ



戦略ストーリーに基づく施策を
確実に遂行し、業績結果に
繋げていくことで、
信頼を勝ち得ていきます。

取締役 専務執行役員 グループCFO

深澤 恒一
Koichi Fukazawa

前・中期計画のレビュー

2021年3月期、コロナ禍の影響で収益予想すら困難な状態に直面していた当グループは、様々な構造改革を断行しました。アミューズメント施設事業の売却を決定するとともに、人員規模の適正化等による固定費の圧縮、非事業資産の売却も実施しました。そうして足腰を強化したうえで、2022年3月期からの前・中期計画に取り組んでいきました。

前・中期計画では、エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野およびゲーミング領域を成長領域と位置づけ重点投資を行う方針を定め、資本効率重視の経営も打ち出しました。

最終年度となった2024年3月期は、パチスロの販売が好調に推移した遊技機事業が大きく利益を拡大、コンシューマ分野における国内・アジアも着実な利益成長を実現しました。一方、同分野の欧州事業が販売不振に陥った結果、エンタテインメントコンテンツ事業全体では減益となりました。リゾート事業のはじめての黒字化もあり、連結ベースでは大幅

な増収増益を達成しました。

この3年間、コンシューマ分野が着実な収益成長を遂げ、遊技機事業も長年続けてきた地道な収益改善が実を結び、全社の最終年度の目標である経常利益450億円を前倒しで達成し更に上積みも果たしました。欧州事業の影響によりROEは目標として設定した10%超をわずかに下回る結果になりましたが、エクイティスプレッドは、前・中期計画期間中の3年間すべてでポジティブを維持しました。また、Rovio社の買収をはじめとした積極的な成長投資を進めるとともに戦略的なデット調達を進めた結果、D/Eレシオはターゲットに近い0.46倍となり、バランスシートが大きく変わりました。これにより、資本構成の最適化が進み、財務基盤の強化を実現しました。

このように「現状打破」を実現した当グループではありませんが、巣ごもり需要や遊技機の規則見直し等の追い風を受けたことも確かです。当グループが、真に成長軌道に回帰したことを証明できるかどうか、新・中期計画は極めて重要なステージになると考えています。

イントロダクション

価値創造ストーリー

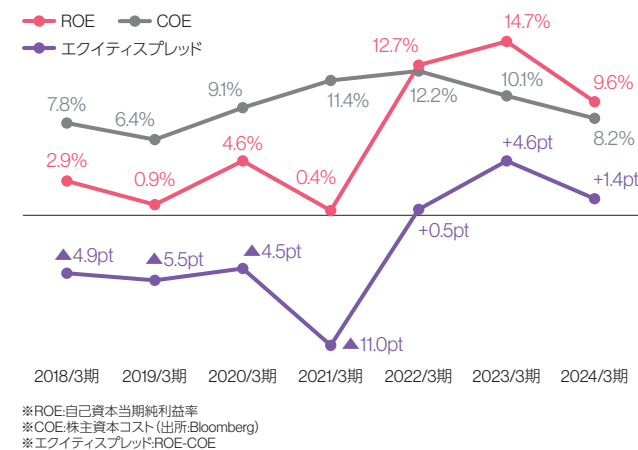
成長戦略

非財務資本の強化

ガバナンス

財務情報

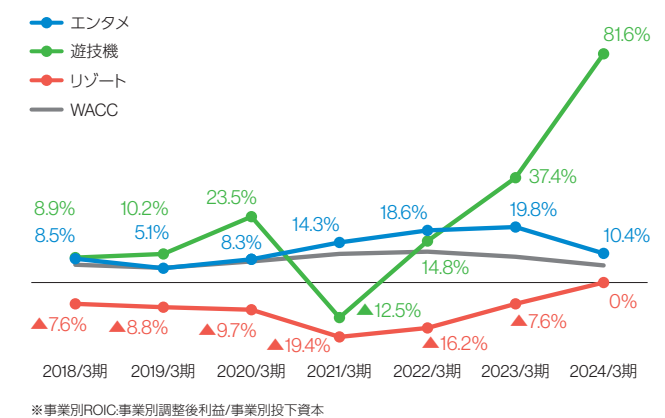
ROE・COE・エクイティスプレッド推移



新・中期計画の財務・資本戦略

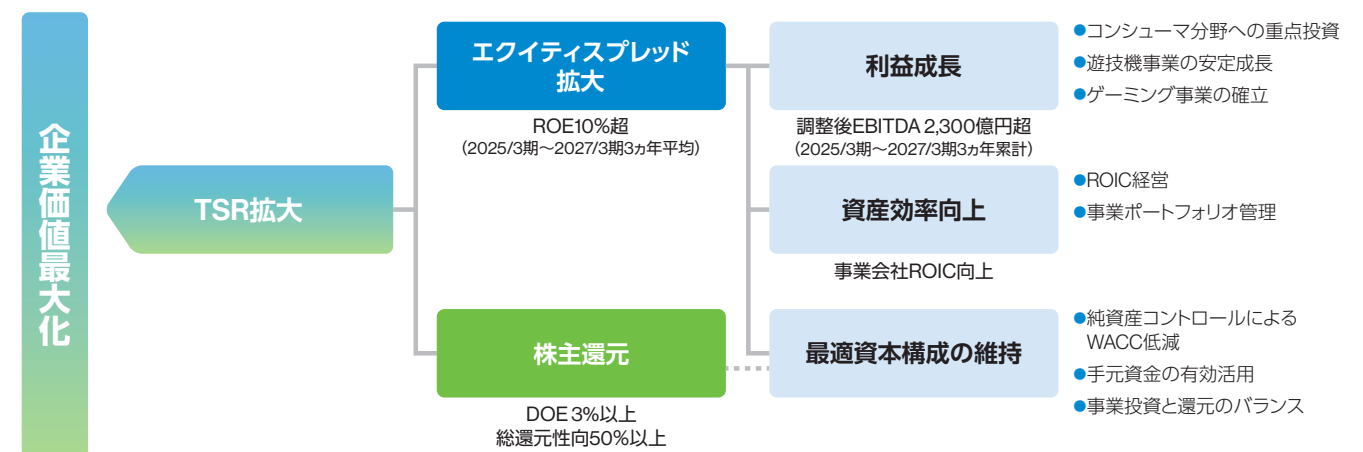
事業戦略と財務・資本戦略は「コインの裏表」の関係にあり、両者は完全に整合しているべきであることは言うまでもありません。まずは勝てる事業にドメイン設定し、そこでコアコンピタンスを発揮する戦略を定め、その戦略規律を維持することを前提として、投資の優先順位を設定していくこととなります。一部残っていた戦略と財務・資本戦略の不整合を、国内IR(統合型リゾート)事業への参入の見直しや、フェニックスリゾートの売却、並びにゲーミング事業セグメントの新設で、解消してスタートしたのが、2025年3月期から2027年3月期までの新・中期計画です。これによって、当グループは重点投資による大きな成長を目指すエンタテインメントコンテンツ事業、基盤事業として安定的な収益創出を

事業別ROIC推移



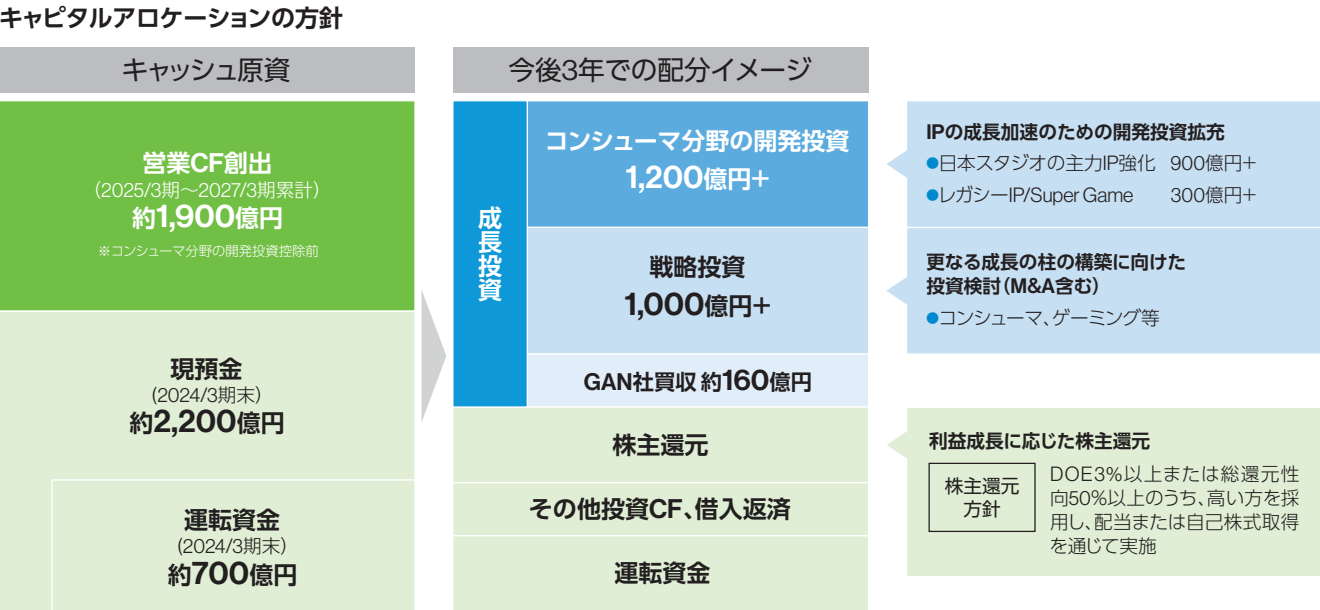
目指す遊技機事業、中長期的な成長の柱として育成を進めるゲーミング事業という、明確な事業ポートフォリオ戦略を描くことができるようになりました。エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野はトランスメディア戦略によるブランド/IP価値の拡大、遊技機事業はパチスロ・パチンコ合算稼働シェアNo.1といった具合に、コアコンピタンスを活かした戦略も明確化しました。更に経営指標もグローバル化を進める戦略の方向性に合わせ、グローバル企業との比較が容易であり、本来の事業資金創出力を適切に測ることができる指標である「調整後EBITDA」へ変更しました。3ヵ年累計の調整後EBITDAの目標を2,300億円超に設定するとともに、引き続き資本効率を重視する経営を徹底し、ROEは3ヵ年平均10%超を目指すこととしました。

資本効率重視の経営



CFOメッセージ

成長投資と株主還元の考え方_新・中期計画



ポートフォリオ戦略に基づく
キャッシュアロケーション

ポートフォリオ戦略に基づきキャピタルアロケーションの方針もより明確化しました。3ヵ年累計の営業キャッシュ・フローに現預金から運転資金を除くキャッシュを加えた資金が分配の原資となります。前・中期計画ではRovio等の買収をはじめM&A等の外部成長に軸足を置いていましたが、新・中期計画では、トランスメディア戦略を推し進めるコンシューマ分野における主力IPの強化やレガシーIP等を中心とした成長領域への開発投資に注力し、3ヵ年累計で1,200億円超を投じていく方針です。更に1,000億円超をM&Aを含む戦略投資枠として、引き続きコンシューマ分野やゲーミング事業を中心に、成長投資の機会を模索します。計画している投資額を無理に消化するような考えはなく、厳選して投資していく考えです。

株主還元は、DOE（株主資本配当率）3%以上または総還元性向50%以上のうち、還元額が高い方を基準とし、配当または自己株式の取得を通して還元するという方針を継続していきます。この方針に従い、2024年3月期は、通期1株当たり50円の配当を実施しました。更に新・中期計画を前提とした今後の事業成長と、足元の株価水準を対比し、期中に100億円の自己株式の取得を実施した結果、総還元性向は63.3%となりました。

資本効率の更なる向上

株価増減率を軸にTSR（株主総利回り）の拡大も引き続き目指していく考えです。前・中期計画まではエクイティスプレッドを、「利益成長」「資産効率向上」「資本コスト最適化」の構成要素に分解したツリーをお示しし、それぞれの改善を図ってきました。前・中期計画では1年目および2年目においてエンタテインメントコンテンツ事業が着実な利益成長を実現し業績を牽引すると、3年目には遊技機事業の業績も飛躍的に改善しました。エンタテインメントコンテンツ事業には戦略的な成長投資を進める一方で、投下資本の適正化を進めた遊技機事業においては、ROICが著しく向上しました。これにより、ROEも大幅に向上し、COEを大きく上回り、エクイティスプレッドはポジティブに推移しました。新・中期計画では、「資本コスト最適化」を「最適資本構成の維持」にあらため、引き続きデットの活用も選択肢とし、最適な資本構成を維持しながらエクイティスプレッドの拡大を図っていく考えです。

「資産効率向上」に関しては、ROIC（投下資本利益率）を管理指標としてマネジメントしています。2024年3月期のエンタテインメントコンテンツ事業は、Rovio社の買収に伴う投下資本の増加等によってROICは低下しましたが、本買収の目的であるモバイル事業の成長によりROICの向上を図ってまいります。また、遊技機事業は、コスト構造の強化が進み筋

肉質な体質となったところに、販売台数の増加があり大きく伸長し、当グループ全体の効率性の向上を牽引しました。

新・中期計画では、事業ポートフォリオ管理を徹底しROIC経営を一層、高度化していく考えです。積極的な投資を行っていくこともあり、母の投下資本側で事業ごとのハードルレートに基づく投資の管理を強化していきます。遊技機事業は、効率的な事業構造の強化とシェア拡大等によって引き続き高い水準のROICを実現していきます。エンタテインメントコンテンツ事業は、投下資本が増加していくため、当計画期間中はROICの低下が見込まれますが、厳選した投資を実行しながら長期的に改善していく考えです。

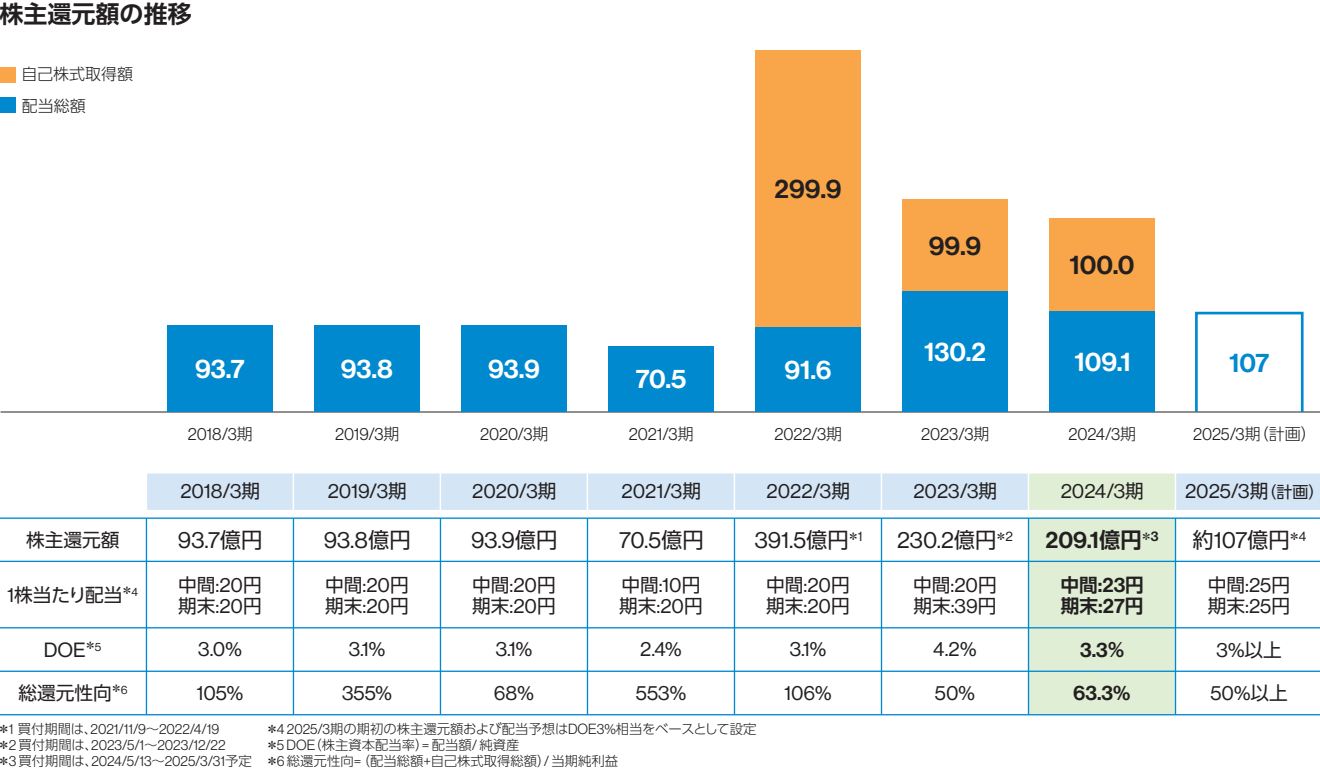
CFOとしての使命

CFOの責務は、経営戦略・財務戦略の立案やポートフォリオ管理に留まらず、企業価値向上に影響を与え得る幅広い領域にわたります。非財務要素もその一つです。当グループは、5つのマテリアリティ（重要課題）を特定するとともに、

具体的な目標を設定しサステナビリティに関する取り組みを推し進めています。それらの要素は、戦略や財務的価値にきちんと紐付くストーリーに落とし込んでいくにあたり、経営陣はもとより社員が納得して取り組むことができ、企業価値向上に繋がっていくと考えています。それが出来ないようであれば現在設定しているテーマを見直すことも必要です。例えば今後グローバルビジネスに重きをおいていくにあたり、マルチカルチャー人材が重要であるのは当然ですが、そうした人材が事業戦略におけるどの役割を担っていくのかという点を含めてきちんと説明できるよう、実効性を意識した非財務要素へのアプローチに努めていく方針です。

資本市場との対話もCFOに課せられた重要な責務です。企業側が描いたストーリーを示すだけでは、正しいご理解とご支持をいただくことはできません。投資家の方々の評価ロジックを理解し、ロジックに沿った答えを用意する、或いは戦略に埋め込み、そして業績結果に繋がるエビデンスを明確にお示しすることではじめてご評価いただけたと考えています。新・中期計画の3年間、明確なエビデンスをお示しできるよう、CFOとしての使命を誠実に果たしていく所存です。

株主還元_2024/3期実績と2025/3期計画



中期計画

前・中期計画「Beyond the Status Quo」の振り返り

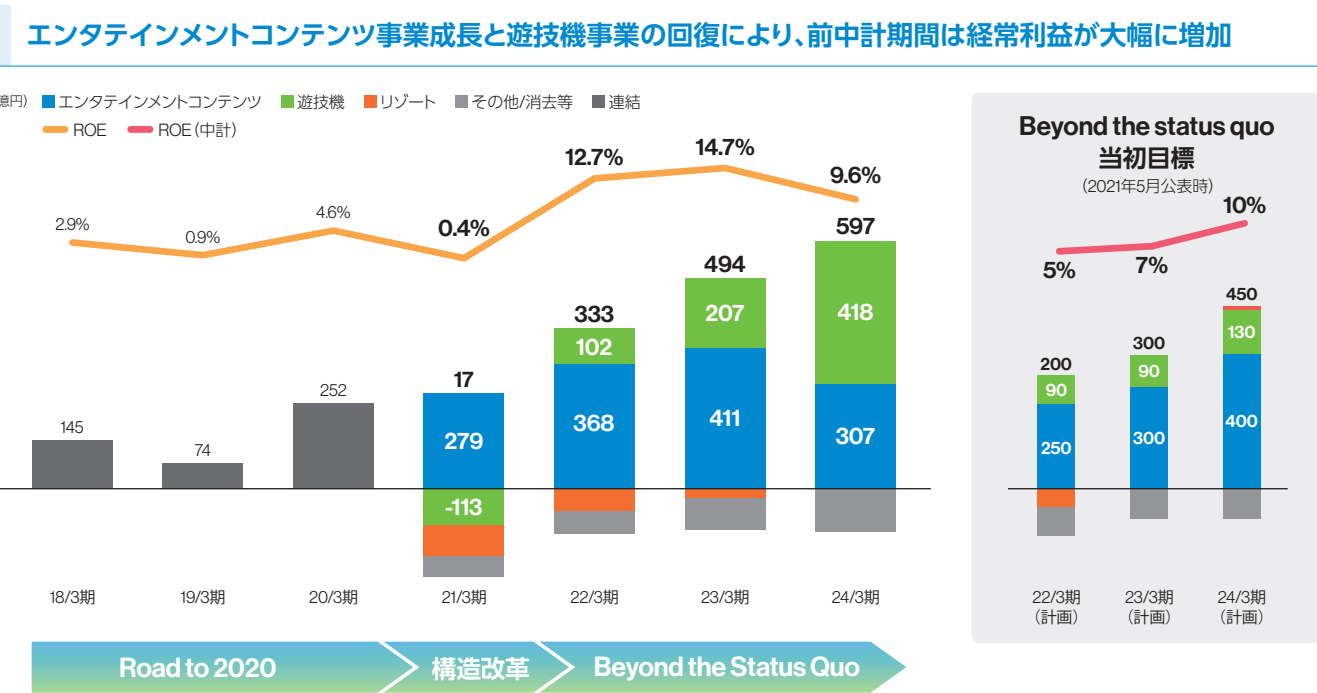
GOAL
目標

Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

2024年3月期:経常利益 **450億円**、ROE **10%超**

前・中期計画では、「Beyond the Status Quo ～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」という目標を掲げ、2024年3月期までに経常利益450億円超、ROE10%超の達成を目指しました。エンタテインメントコンテンツ事業の成長と、遊技機事業の回復により、利益面において計画を大きく超過して達成し、現状を打破して再び成長軌道に回帰することができた3カ年でした。



事業ごとの成果と課題

エンタテインメントコンテンツ事業は、最終年度において、欧州地域の業績悪化に伴い構造改革を行いました。日本スタジオIPの順調な成長と構造改革の早期推進により、引き続き利益成長ができる体制を整えることができました。遊技機事業はパチスロが牽引する形で合算稼働シェアが大幅に上昇し、3期連続で増益を達成し、当初想定を大幅に上回るキャッシュ創出力を発揮しました。成長投資においては、2023年8月にRovio社をグループ会社として迎えたほか、GAN社の買収についても、同社株主総会の承認を得て、クロージングを目指すフェーズに入るなど、積極投資を実施しました。

エンタテインメントコンテンツ事業

- ・着実な利益成長を実現
- ・日本スタジオIPが好調
- ・欧州での課題に早急に対応

遊技機事業

- ・3期連続の増益を達成
- ・パチスロが牽引する形で合算稼働シェア上昇
- ・パチンコのヒット創出が課題

成長投資

M&Aにより各事業ポートフォリオを強化
-Rovio (2023年8月)、GAN (25/3期中完了予定) など

前中計期間の主な実績

ソニック映画の成功

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

「ソニック フロンティア」 全世界 320万本突破

「ソニックフロンティア」
©SEGA

「パチスロ甲鉄城のカバネリ」、 「スマスロ北斗の拳」のヒット

「パチスロ甲鉄城のカバネリ」
©カバネリ製作委員会 ©Sammy

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

Rovio社のグループ化

「龍が如く8」
©SEGA

「龍が如く8」 シリーズ最速で 全世界累計販売本数 100万本を突破

「龍が如く8」
©SEGA

「ペルソナ3リロード」 アトラスタイトル史上最速で 全世界累計販売本数 100万本を突破

「ペルソナ3リロード」
©ATLUS、©SEGA.

新・中期計画に向けたマネジメントアプローチの変更

セグメント変更

- 「ゲーミング事業」をセグメント化
 - ・今後も拡大が見込まれる北米のオンラインゲーミング市場へ参入し、第3の事業の柱としての確立を目指す
 - ・「ゲーミング事業」には下記を含む
-オンラインゲーミング、スロットマシンの開発・製造・販売、パラダイスセガサミーの施設運営事業等
- エンタテインメントコンテンツ事業におけるサブセグメントの再編成
 - ・株式会社セガフェイブの設立に伴い、「アミューズメント機器分野」と「玩具分野」を統一し「AM&TOY」に変更
 - ・成長分野である「映像分野」を単独サブセグメントに変更

経営指標の変更

- 経常利益から「調整後EBITDA」に変更
- 変更の背景:グローバル企業と比較しやすく、かつ本来の事業収益力を適切に測る指標であるため

項目	内訳	
調整後EBITDA	経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 ± 調整項目*	
*調整項目	+ 事業上の特別利益 △ 事業上の特別損失 (減損、タイトル評価減等)	△ 非支配株主に帰属する当期純利益 + M&Aに伴うのれん/商標権等の償却費

- ROEを指標とすることは継続

中期計画

新・中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

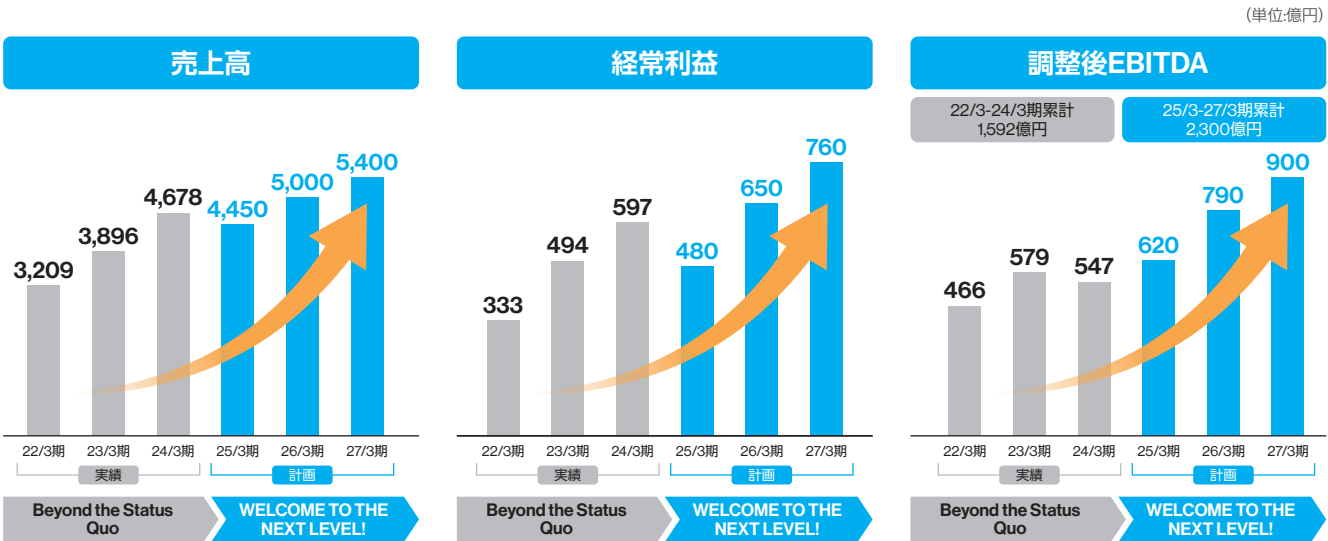
2025年3月期からの新・中期計画では、「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」をスローガンに掲げています。このスローガンには、前・中期計画で現状を打破したセガサミーグループが、次のレベルを目指し進化していくという思いを込めています。

定量目標としては、連結で3か年の累計調整後EBITDA 2,300億円超、3か年平均のROE 10%超を目指すべき経営指標として設定しました。新・中期計画では、より一層各事業ポートフォリオの強化を進めるとともに、各事業の位置づけを明確化すべく、エンタテインメントコンテンツ事業においてはIPスケールの拡大、遊技機事業においては安定収益の維持、ゲーミング事業においては事業基盤の確立を目指します。



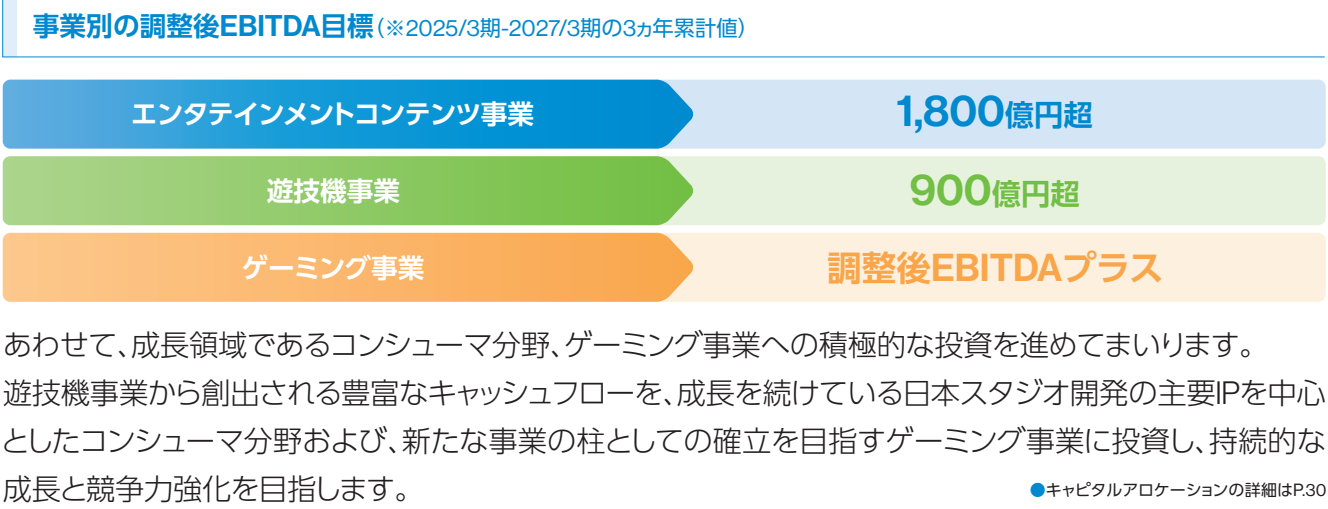
主要指標の見通し

初年度である2025年3月期は売上高、経常利益において前・中期計画最終年度を下回りますが、調整後EBITDAは初年度から成長する計画です。また、2年目には調整後EBITDAのみでなく、売上高、経常利益も前・中期計画を超える計画で、最終年度には3か年累計で調整後EBITDA2,300億円超を目指します。



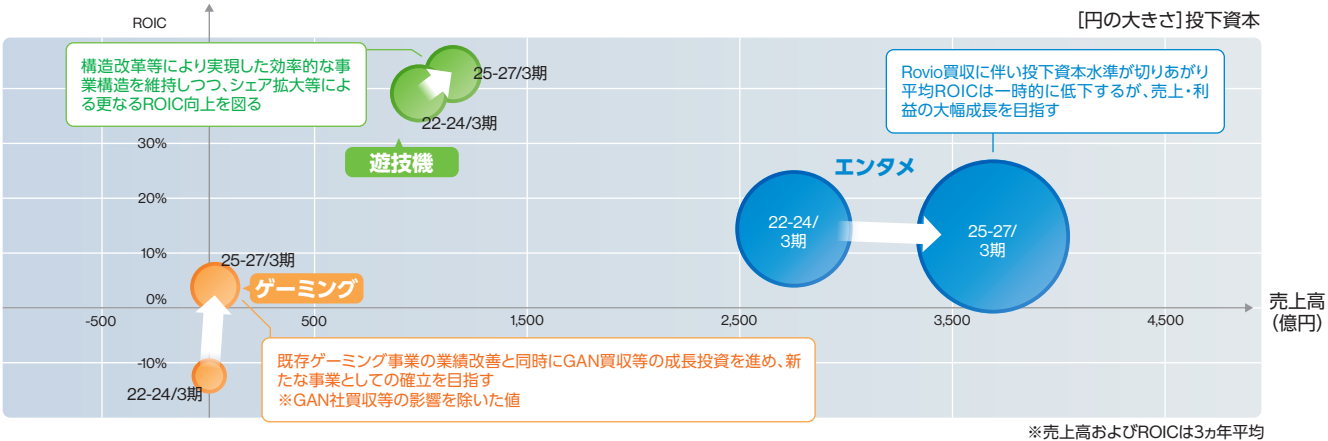
事業ごとの戦略と目標

エンタテインメントコンテンツ事業では、トランスメディア戦略を掲げ、前中計期間で大きく成長した主要IPの更なる拡大を図り、3か年累計の調整後EBITDAを1,800億円超までと、大幅に伸ばしていく計画です。遊技機事業では前・中期計画で整備した効率的な開発体制を基盤とし、シェア拡大やプラットフォーム戦略等の推進を通じて引き続き安定した収益基盤を維持し、3か年累計の調整後EBITDA900億円超を目指します。ゲーミング事業においては、事業の確立を目指すべく、発表済みの買収案件を確実にクローズしてB2Bソリューションプロバイダーへの基盤を整えとともに、既存ビジネスの強化等を通じて、調整後EBITDAでのプラスを目指します。



各事業のROIC、売上規模イメージ

エンタテインメントコンテンツ事業においては大型買収に伴う投下資本の増加によって一時的にROICが低下しますが、既存事業の成長やRovio社とのシナジー創出等による事業拡大を目指します。遊技機事業は現在の効率的な事業構造の維持とともにシェアの拡大等によって更なるROICの向上をはかり、グループ成長を支える基盤事業として強化していきます。ゲーミング事業は新・中期計画期間中に事業の確立および黒字化を目指します。



エンタテインメント コンテンツ事業 TOPメッセージ

セガの企業価値を一層高めるために、 トランスメディア戦略を更に進化

セガサミーホールディングス株式会社 取締役
株式会社セガ 代表取締役社長執行役員 COO

内海 州史

Shuji Utsumi



バランスシート上に載らないセガの ポテンシャル

私はこれまで様々な企業でエンタテインメントビジネスに携わってきました。その間、いくつもの製品やビジネスの立ち上げに関わりましたが、その中で常に意識していたのは、「エンタテインメントとは絶えず進化するもの」という事を念頭に置き、新規性が高い技術やアイデアに対しても常にオープンに接していく」という点です。また、「ユーザーを知る」という事も重要視しています。イベント等にも足を運び、どのような人が、どのような楽しみ方をしているのかを観察することで、今後のマーケットの変化を洞察することができると考えています。

セガは、「Treasure Island」と表現できるほど、バランスシート上では見えない数多くの価値が高いアセットを有しています。それは歴史の中で培ってきた数多くの魅力的なIPと、それらの価値を高めて社会に届けていく人材・組織です。セガは、ミッションピラミッドでMission/Purposeに「Empower the Gamers」という言葉を掲げている通り、ゲーム産業の創成期から常にユーザーに寄り添い、革新的なエンタテインメントを世に送り出してきました。その結果、グローバル規模でセガブランドを支持する多くのファンが存在しています。

あえて、ゲーマーという言葉を使いますが、今やゲーマーとは、ゲームプレイヤーに限らずゲーム動画配信者の視聴者なども含み、その規模は30〜40億人とも言われています。そうした世界中のゲーマーの方々に寄り添いながら、当社のブランド力をテコに、豊富なIP資産の価値の最大化を通じてセガの企業価値を持続的に高めていくのが私のミッションであると捉えています。

グローバルに視野を広げ、Pillarの成長を図る

2019年にセガの経営に携わるようになって最初に着手したのは、セガで働く社員の視野をそれまでの「国内/コンソール」中心から「グローバル/マルチプラットフォーム」と大きく広げることでした。その上で、現在はPillarと呼ばれるポテンシャルの高い主力IPに集中投資をすることで、その強みをより強化する戦略を推し進めています。

前・中期計画では、Pillarのグローバルブランドへの成長を目指し、特にマルチプラットフォーム・世界同時発売に徹底的に取り組んできました。結果として2022年11月発売の「ソニックフロンティア」は世界累計販売本数が320万本を超えるヒットとなりました。その他、「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズなどの新作も販売本数を伸ばしてきました。

また、あわせて取り組みを進めたトランスメディア戦略においては、ゲーム以外の映画、アニメ、マーチャンダイズ等への展開によりIP価値を高めたことで、現在は「ソニック」IPのライセンス収入が10倍以上に伸び、更なる成長余地を認識する結果となりました。

更に開発メンバーのビジネスに対する意識や視座が高まり、国内、海外の市場特性を分析し、どこに何をどのように売っていくのか、という視点を持つことで非常に商売上手になってきています。開発とパブリッシング部門がそれぞれの立場から健全に議論を交わし、国内、海外それぞれの市場に適したビジネスを追求するスタイルが定着してきています。

しかしながら、Pillarの成長などの成果が見られた一方で、欧州事業においては遠心力が効きすぎたことでビジネスのバランスが崩れ収益性悪化につながる結果となり、

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長戦略

非財務資本の強化

ガバナンス

財務情報

2024年3月期に構造改革を実施しました。まずは、強みの選択と集中を進め、ガバナンスも強化した上で中期ラインナップの見直しを行い、一部タイトルの開発中止およびタイトルの資産価値の再評価等を行いました。また、それまでは各開発スタジオが担ってきたパブリッシング機能を分離し、開発とパブリッシングの責任を区分し、より客観的に市場性を認識した上で製品／サービスを展開する体制へと見直しをしました。また、組織規模の最適化による固定費最適化・投資効率改善として、人員やオフィスを削減したほか、一部開発スタジオの売却も実施しました。その他、開発・販売・管理に関するグループ内の体制の見直しとして、経営体制の見直し、開発プロセスの強化等を行いました。これらの改革を迅速に進めたことで、早期に再成長への道筋を整えることができました。

トランスメディア戦略は「NEXT LEVEL」へ

グローバル化に向け、足元の準備を整えた前・中期計画を終え、新・中期計画は、「ホップ・ステップ・ジャンプ」の「ステップ」のフェーズと位置づけています。Pillarの更なる拡大を進めセガブランドの強化を目指します。各IPのトランスメディア戦略を強力に推し進め、中でも「ソニック」IPにおいては効果的にファンを獲得しながら、グローバルGaaS (Game as a Service) としても展開し、モバイル領域も含めたスケールアップを図ります。

2025年3月期は、「ソニック」がトランスメディア戦略を加速させる年となります。年末にかけて、コンソール/PCタイトル「ソニック × シャドウ ジェネレーションズ」、モバイルタイトル「Sonic Rumble (ソニックランブル)」のローンチ、映画第3弾「Sonic The Hedgehog 3 (邦題: ソニック×シャドウ TOKYO MISSION)」の公開を予定しており、その他、映像配信やライセンスビジネスなど、全方位的に進めることで、新・中期計画のスローガンである「Next Level」にステップアップしていきます。

「Sonic Rumble (ソニックランブル)」は映画によって広げた世界中のファンベースにリーチできるチャンスを逃さないよう、カジュアルに楽しめるモバイルゲームとして、Rovio社と共同でプロジェクトを進めています。このチャレンジを通じて、成功パターンやビジネスのフローなどを学び、グローバルGaaSの強化を進めていく考えです。

「ソニック」以外にも、「龍が如く」は2024年10月より、Amazon Prime Videoによる実写ドラマがグローバルで配信開始しています。また、アトラスからは完全新作RPG

「メタファー:リファンタジオ」を発売しました。本タイトルは、人気シリーズ「ペルソナ5」を手掛けたクリエイターによる新シリーズで、マルチプラットフォームで世界同時発売し、大規模なグローバルプロモーションも展開しています。また、昨年発表したレガシーIPの新作は海外のグローバルなゲームイベントなどで大きく注目を集めました。常々、社員にはよく「自分から風を作り、その風に乗って行け」と伝えていますが、いよいよセガ自身が自ら、自社のIPを使って世界にムーブメントを起こす段階に入ってきています。

その他、「映像分野」におけるトムス・エンタテインメントの持つ映像IPなどの活用、また今後成長の見込める中東や南米を含む幅広い地域への事業領域の拡大も見据えています。来期以降に向けても多くの作品の準備を進め、ユーザーのタッチポイントの更なる拡大を進めていきます。

最も重要なのは「良いゲームを作る」こと

トランスメディア戦略を通じて「Treasure Island」とも言えるセガの豊富なIP資産の価値を高めていくためには、まず「良いゲームを作る」ことが何よりも重要です。熱心なゲーマーの期待を超えるクオリティのゲームを作ることを最重要事項として、毎期の業績達成に留意しつつも、「時間をかけてでも徹底的にクオリティを向上させる」という商品力重視の姿勢に意識を変えています。良いゲームを作ることで、より幅広いパートナーからお声掛けいただく機会も増えていき、ビジネスチャンスを更に広げていけると考えています。

そして、その先には幅広いユーザーをグローバルに巻き込み、メディア展開も可能なコンテンツやサービスとして「Super Game」の開発も進めており、今後の長期的な成長の柱を構築するための重要な戦略として、人財をはじめとしたリソースを集中し、時間をかけて取り組んでいます。

引き続き、豊富なIPを活用してより良いゲームを作ることでセガのブランド価値を大きく高めるとともに、グループ全体に視野を広げて、セガサミーグループとして次のレベルに上がるための成長に貢献していきます。



エンタテインメントコンテンツ事業

前・中期計画の振り返り

目標

既存IPのグローバルブランド化

1 タッチポイントの拡大

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

前・中期計画では、既存IPのグローバルブランド化を目標とし、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を推進しました。ポテンシャルの高いIPをグローバルブランドとして成長させるべく、マルチプラットフォーム・全世界同時発売を戦略の中心として実施した結果、特に日本スタジオの主要IPの収益が大きく拡大しました。2023年には、グローバルモバイル事業の強化を目的としてRovio社をグループ化*しました。また、最終年度には、欧州地域における収益性悪化に伴う構造改革を実施しましたが、早期にラインナップの見直し、固定費最適化・投資効率改善、開発・販売・管理体制の見直し等の施策を遂行し、国内・海外ともに着実に利益成長ができる体制を整えることができました。

*Rovio社買収の詳細は、統合レポート2023 P.38-39をご参照ください https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/ir_2023_web_all_j.pdf

2024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

事業全体 (億円)

2022	2,359	368	15.6%
2023	2,828	411	14.5%
2024 (年3月期)	3,180	307	9.7%

●売上高 ●経常利益 ●経常利益率 (%)

コンシューマ分野 (億円)

2022	1,583	293
2023	1,879	328
2024 (年3月期)	2,226	247

●売上高 ●営業利益

アミューズメント機器分野 (億円)

2022	497	25
2023	649	29
2024 (年3月期)	612	29

●売上高 ●営業利益

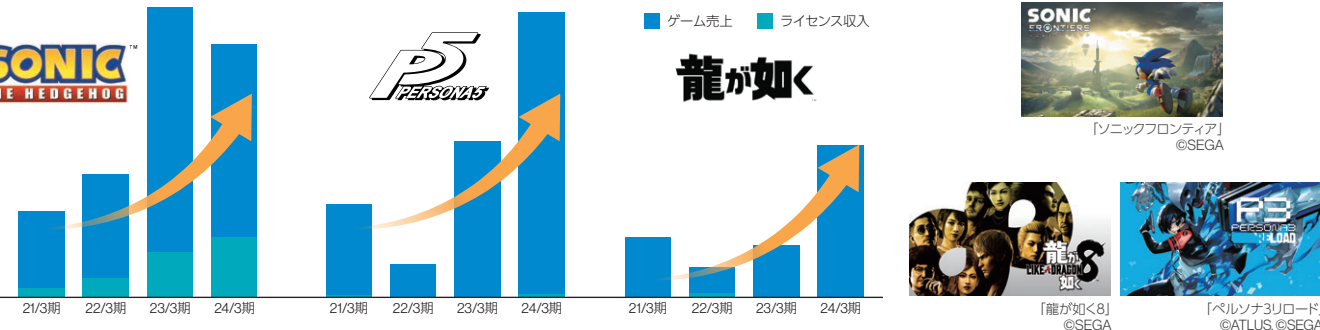
映像・玩具分野 (億円)

2022	256	30
2023	293	45
2024 (年3月期)	335	40

●売上高 ●営業利益

主要IPが順調に成長し、ブランドを支える収益基盤を確立

ソニックシリーズでは、映画版の成功に伴うグローバルにおけるファンベースの拡大等を背景に、「ソニック フロンティア」が320万本を超えるヒットを記録し、ライセンス収入等も拡大しました。「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズにおいては、マルチプラットフォーム・全世界同時発売を通じたタッチポイントの拡大により、最新作ではシリーズ最速で全世界累計販売本数100万本を突破したほか、リマスターやスピンオフタイトルなどの取り組みを積極的に進めることで売上が拡大しました。



新・中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

新・中期計画では、前中計で成長した主要Pillarの更なる拡大、収益の源泉である開発力・商品力強化に向けた投資、構造改革を経た欧州事業の再成長の3点に注力し、3年間での調整後EBITDA1,800億円超を目指す計画としています。

1 主要Pillarの更なる拡大

トランスメディア戦略
グローバルGaaS(Rovio他)

2 開発力・商品力強化に向けた投資

Pillar
レガシーIP (中長期の取り組み)
Super Game (中長期の取り組み)
映像IP

3 欧州事業の再成長

順調に成果を出しつつある既存戦略をより進化させるべく強みを磨き、ポテンシャルを顕在化

3年間累計調整後EBITDA 1,800億円超を目指す

1,132億円

22/3期～24/3期

25/3期～27/3期

主要Pillarの更なる拡大

Pillarの更なる拡大に向けては次の3点に注力します。1点目は、家庭用ゲーム機、およびPCゲーム以外の領域にIPを展開していくトランスメディア戦略です。モバイルゲーム、映像、ライセンス、マーチャндаイズなどの領域にも戦略的にIPを多面展開していくことで、IPとしてのリーチの拡大、ファンエンゲージメントを高めていきます。2点目は、展開地域の拡大です。日本・アジア、欧米といった既存の主要展開地域に加え、これまで積極的には展開できてこなかった地域に対しても、事業展開を加速させていきます。3点目は、現在の主力Pillarに次ぐIPの育成・強化です。レガシーIPへの投資はその一つとなります。

Pillarの更なる拡大—トランスメディア×地域拡大

●トランスメディアと地域拡大によりプロダクト価値を最大化

日本/アジア

中国

欧州

米州

その他

コンソール

PC

モバイル

映像

ライセンス

SONIC THE HEDGEHOG

龍が如く

P5 PERSONA

ANGRY BIRDS™

2 地域拡大

レガシーIP

3 更なるIP育成・強化

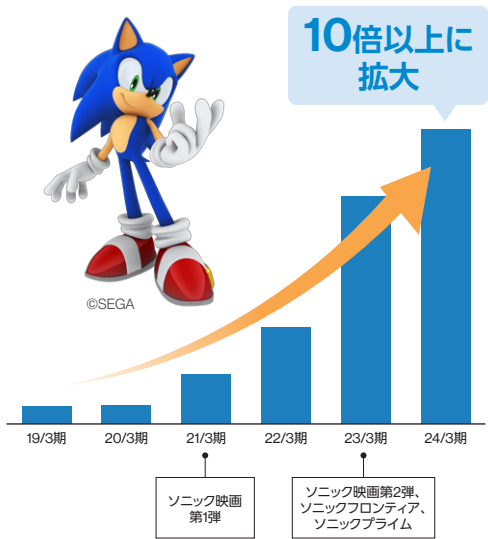
1 トランスメディア

エンタテインメントコンテンツ事業

トランスメディアを通じたソニックIPの拡大

ゲームと映画を中心とした戦略的なトランスメディア展開を通じて、ソニックIPのライセンス収入は飛躍的に拡大しました。また、その成長過程において、様々なビジネス領域におけるビジネスパートナーと良好な関係を構築することができました。今後もソニックIPで培ったビジネス基盤を活用することで、他のIPにおいても戦略的にトランスメディア展開を進め、更なるIPの拡大を目指します。ソニックでは、2024年10月25日発売の「ソニック × シャドウ ジェネレーションズ」と映画第3弾を中心に更なるトランスメディア戦略を推進していきます。

●ソニックIPのライセンス収入推移 (実績)



2024年のソニックIPの展開

“FEARLESS:Year of Shadow”のテーマを掲げ年末の新作映画・ゲームに向けたトランスメディア展開を推進

人気キャラクターの“Shadow”をテーマにコミュニティに一体感を醸成し、各取り組みを戦略的に相互させることで年末に向けて大きな追い風を吹かせる。



トランスメディア事業本部長メッセージ

トランスメディア事業本部は、セガの持つ豊富なIPをゲーム以外の領域に幅広く展開することで、セガブランドおよびセガIPをグローバル市場に定着させることを目指しています。ゲームに加えて、映像や音楽、出版、ライブ等の高品質なコンテンツ・サービスを提供するためには、開発からマーケティング・営業に至るまで幅広く組織の強化が必要となります。また、各分野のパートナーとのWin-Winな関係構築も不可欠です。戦略・目標の策定・実践のみならず、組織の育成・拡大やパートナー各社との関係構築も自身の重要な責務と捉え取り組んでいきます。

この数年で、「ソニック」IPは欧米を中心に大躍進を遂げています。この成功事例を活かし、今後はトランスメディア戦略の多様化・拡大のフェーズに入ります。セガには、「ソニック」以外にも「ペルソナ」「龍が如く」そしてレガシーIPなど、「Treasure Island」とも言える豊富なIP資産があります。これらを活用し、あらゆる年齢層やアジア圏などの新規市場も含めた幅広い地域に向けて感動体験を提供することで、IPのファン層拡大や満足度向上を実現し、セガグループ全体の収益力強化に繋げていきます。「伝承」と「革新」をキーワードに、セガの歴史を大切にしながら、新時代・新世代にも通用するセガブランドの構築を推進していきます。



株式会社セガ
常務執行役員
トランスメディア事業本部長
ジャスティン・スカルポーネ

グローバルGaaS

より広い顧客層へリーチするために、グローバルGaaS*でのIP展開も非常に重要と考えています。映画で広げた世界中のソニックのファンベースにしっかりリーチしていくべく、モバイル向けのカジュアルタイトル「Sonic Rumble (ソニックランブル)」を今冬ローンチ予定です。このプロジェクトは、グローバルモバイルビジネスにおいて豊富な経験と知見を持つRovioと協業で推進しており、グローバルGaaSタイトルとしての成功を実現すべく期待をしています。ペルソナPillarにおいてのグローバルGaaSタイトルである「ペルソナ5: The Phantom X」についても、簡体字版、繁体字版、韓国語版にてサービスを開始しております。日本での展開も決定しており、今後もGaaS展開を進めていきます。

*GaaS = Game as a Serviceの略

Pillarの更なる拡大ーグローバルGaaS



ソニックIP新作
グローバル×モバイル
「Sonic Rumble
(ソニックランブル)」
©SEGA

映画等で拡大した世界中のソニックファンベースに対して、カジュアル×モバイルでのリーチを狙うタイトル
グローバル×モバイル領域に強力なノウハウを持つRovioとの共同推進プロジェクト
今冬ローンチ予定 (5月下旬に北米でクローズドβテスト実施)



ペルソナ5シリーズ最新作
「ペルソナ5: The Phantom X」
© [2024] Perfect World Adapted from Persona5
©ATLUS. ©SEGA.

Perfect World Co.,Ltd.へのライセンスアウトによりスマートフォンとPCでクロスプレイが可能なマルチプラットフォーム対応で簡体字版、繁体字版、韓国版をサービス中
日本での展開も決定

アップサイドポテンシャル (Super Game含む)

更なるアップサイドとして、ファンから今なお愛される「レガシーIP」に新たな生命を吹き込むプロジェクトを2023年12月に発表しました。プレイヤーの原体験に敬意を払いつつも、原作IPが本来持つDNAとイノベータティブなゲームメカニズムを掛け合わせた新しい感動体験を創り出すべく、鋭意開発にあたっています。また、近年グローバルで存在感を増しているアニメーションを中心とした有力な日本発IP (J-IP) において、主要な権利を獲得し、グローバルレベルでのトランスメディア展開を加速させていくことで、IPの価値向上、収益拡大を図っていくことも推進していきます。Super Gameについても、将来のセガの長期的成長の柱の構築に向けたチャレンジとして、マーケットの状況、自社の強み、ポートフォリオの視点を踏まえて開発を進めています。

更なるアップサイド
レガシーIP



グローバル市場において、アニメ等のJ-IPの存在感が高まりつつある今後は、TMSが手掛ける、有力J-IPアニメのトランスメディア展開も視野

有力J-IP

「名探偵コナン」等の著名IP制作を手掛けるとともに戦略的に主要権利の獲得も進める



その他、TMSが制作に携わっている主なJ-IPは、「範馬刃牙」「SAKAMOTO DAYS」 「アオのハコ」など

トランスメディア

トランスメディアにより、グローバル2次展開を加速させIP価値向上+収益拡大

ゲーム、映像、マーチャンダイジングなどセガが持つグローバル展開のキープバリエリティを積極的に活用していく

遊技機事業 TOPメッセージ

合算稼働シェアNo.1と、業界全体の「共存共栄」の実現を目指します。

セガサミーホールディングス株式会社 取締役
サミー株式会社 代表取締役 社長執行役員 COO

星野 歩

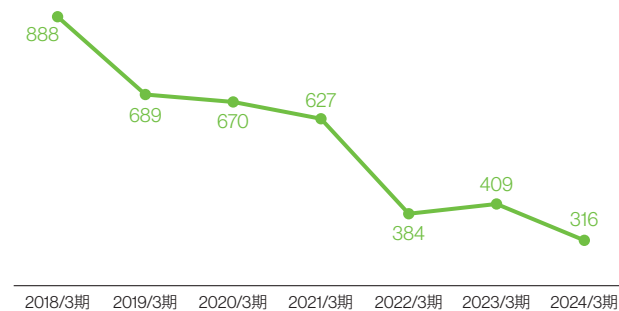
Ayumu Hoshino

守り続ける創業の精神

入社以来、約30年にわたり遊技機の開発領域に身を置いてきた私が一貫して大切にしていることは、「良い失敗をしろ」というサミーイズムです。これは創業者であるセガサミーホールディングス会長の里見の言葉で、私に限らず全従業員に根付く指針でもあり、サミーの挑戦する文化と「尖ったものづくり」につながっています。これが根強いファンを生み、現在の遊技機業界での地位を確立してきました。尖りすぎて市場に受け入れられない事例も数多く存在しますが、面白さや新しさを追求した結果としての失敗は、次につながる教訓とすることで、「良い失敗」になると捉えています。

もちろん、企業として安定的に利益を拡大するためには、より多くの人に支持していただく必要があります。そのため、製品ポートフォリオを常に意識し、どの領域でどの程度「尖る」のかというバランスをとりながら、開発戦略を組み立てています。

投下資本推移



※事業別投下資本:各事業期末投下資本(総資産-有利子負債を除く流動負債)-CMS預け金
※事業別調整後利益:税引後・利払前・経常利益(各事業の税率は簡便的に30%に設定)

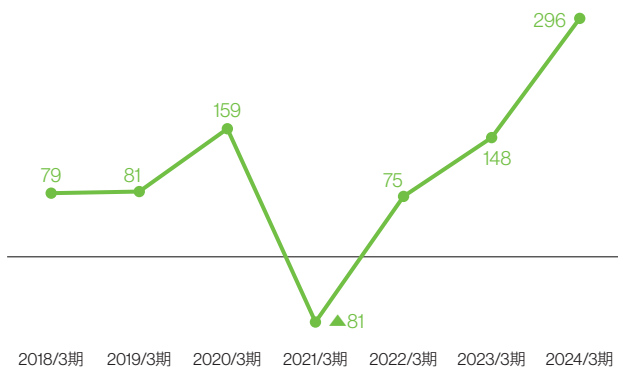


地道な収益構造の改革が結実

前・中期計画では「ヒットの創出」のための施策として、ラインナップ編成を最適化し、新規IPの絞り込み、過去の人気IPのリバイバル等、確実なヒットを狙える製品を中心に開発を進めました。最終年度である2024年3月期のパチスロの売上高は、大ヒットとなった主力タイトル「スマスロ北斗の拳」を中心に、2023年3月期発売の「パチスロ甲鉄城のカバネリ」の追加販売や、4号機時代の人気タイトルのリバイバルである「サミークラシック」シリーズなどを販売し、前期実績を大きく上回る887億円となりました。パチンコについては、販売スケジュールの見直しを行って一部タイトルの販売時期を戦略的に2025年3月期に変更したため、前期比販売台数は約15%、売上高は20%ほど減少する結果となりましたが、2024年3月期に発売した「P北斗の拳 暴凶星」や、ラッキートリガーを搭載した「P北斗の拳 強敵 LT」などの各タイトルの販売は概ね堅調に推移しました。

また、「スマスロ北斗の拳」、「P北斗の拳 暴凶星」につい

調整後利益推移



イントロダクション

価値創造ストーリー

成長戦略

非財務資本の強化

ガバナンス

財務情報

ては稼働も好調で、導入から1年以上平均を上回る稼働を維持し、稼働シェアを伸ばしています。

「事業効率の向上」に関しては、約10年にわたり取り組み続けてきたリユース等の原価低減施策に大きな手応えを感じています。これまで金額の大きい部品が主であった部材のリユース、リサイクルを細かい部品にまで拡大するとともに、部材共通化や、画像共通化とパターンの絞りこみによる映像制作の合理化といった、開発の核に関わる部分にまで踏み込んだ開発効率向上と原価低減を、クオリティを担保しながらより一層推し進めました。更に、需要を事前に適切に把握することによる初期ロットの台数適正化も進めています。その結果、2020年3月期と比べると、半分以上の投下資本で、2倍近い利益を生むことができるようになっています。

合算稼働シェアNo.1に向けて

遊技機市場の市場規模は縮小傾向が継続しており、業界の持続的発展に向けて強い危機感を持っています。この背景には、遊技人口が減少する一方で、魅力的な製品を生み出すための開発費上昇や、原材料価格の高騰などの要因で遊技機の価格が上昇し、それがパチンコホール側の経営状態の悪化を招き、最終的にユーザーへのしわ寄せに繋がるという悪循環が続いてきたことがあります。この状況において、当グループの安定的な成長を支えていくためには、自社の利益だけではなく、業界全体の共存共栄に貢献していく必要があります。一方、これも足元の利益を確保できてはじめて持続的に進められるものです。従って、新・中期計画では、「収益基盤の強化/安定化」と、「遊技機業界の活性化」を両輪として進めていきます。

「収益基盤の強化／安定化」においては、シェア拡大とビジネスのプラットフォーム化を進めます。シェア拡大にあたっては、パチスロではシェア拡大の余地が大きい高・低射幸帯機種種の開発と、人気IPの新規活用を通じた新たな主力シリーズの創出を図っていきます。プラットフォーム戦略では、ヒットビジネスからストックビジネスへの体質変化を進め、更なる収益安定化を目指します。EC販売やZEEGで展開している他メーカーに向けた筐体の開発・販売は既に実績を積み上げつつありますので、より使いやすいプラットフォームに育て上げて、安定的な収益源にしていきます。

「遊技機業界の活性化」ではより中長期を見据え、自社製

品の稼働率や利益だけでなく、パチンコホールの利益や、ユーザーの拡大を目的とした施策を講じていきます。「スマスロ北斗の拳」では、テレビCMをはじめとした各種プロモーションによって、新規ユーザーが6万人増え、スリープユーザーが51万人回帰したというデータがあります。こうした製品プロモーションを通じたユーザー拡大施策とあわせて、筐体の大幅な改善による原価低減に取り組んでまいります。当社の利益は維持しつつ、入れ替えコスト等のパチンコホールの負担を軽減することにより、業界の悪循環を断ち切り、当社の収益と業界の発展への貢献を同時に実現していきたいと考えています。

このような方針のもと、新・中期計画での最重要指標は販売台数や売上高ではなく稼働シェアとしています。我々が直接お取引しているのはパチンコホールですが、パチンコホールからの支持はユーザーからの支持でもあります。どの程度パチンコホールに購入いただいたかではなく、いかにユーザーからの支持を得て業界に貢献しているかを、徹底的に重視していきます。

遊技機市場は、縮小傾向にあるとはいえ14兆円を超える規模の巨大市場です。現状では当社は合算稼働シェアでトップを獲得できていませんが、中期計画で掲げる戦略を着実に実行していき、パチスロ・パチンコ合算稼働シェアNo.1を確実に達成していきたいと考えています。

「尖ったモノづくり」は「NEXT LEVEL」へ

絶えず市場の変化に適応してきたサミーの開発力は、ボトムアップの発想力と、トップダウンの実行力が上手にかみ合う文化がその土台にあります。実は、EC事業を含む新しいアイデアの大半は現場から出てきています。こうしたアイデアにビジネスとして価値があるならば、それを実現するための舵取りをするのが私たち経営層の役割です。過去もトップダウンの実行力により、社員が同じ方向を向いて様々な「尖った」アイデアを形にしてきました。これは、社員のロイヤリティの高さの証左ともいえ、業界内での新たな挑戦の原動力になっています。実際、「遊技機業界の活性化」というテーマについては、社員向けの事業戦略発表会でも説明しましたが、後日行ったアンケートでは9割を超える社員からの共感を得ています。「尖ったものづくり」で新しい挑戦を続けながら、サミーにとつての「NEXT LEVEL」に向けた新・中期計画を全社一丸となって進めていきます。

遊技機事業

前・中期計画の振り返り

目標

パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」No.1と安定収益の維持

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

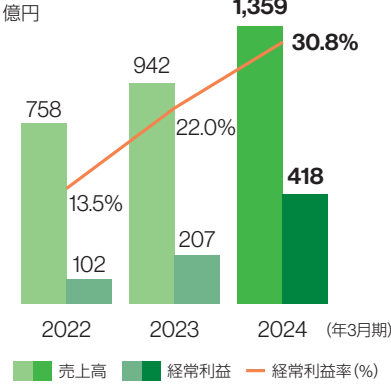
③ EC化の推進

遊技機事業では、パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」No.1と安定収益維持を目標に、ヒットの創出および事業効率の向上施策を進めました。結果、「パチスロ甲鉄城のカバネリ」、「スマスロ北斗の拳」の大ヒットなどにより販売が好調に推移したパチスロが牽引する形で、合算稼働シェアが上昇したとともに、開発効率の向上、原価低減策なども奏功し、3期連続で増収増益を達成しました。一方で、No.1を目標に掲げていた合算稼働シェアについては3カ年で上昇したものの、No.1の達成には至っておらず、引き続き新・中期計画の目標としています。

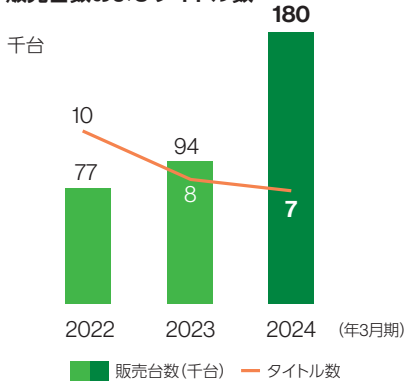
前・中期計画の実績

●遊技機事業の業績

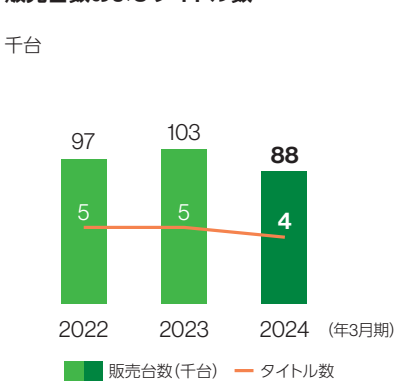
事業全体



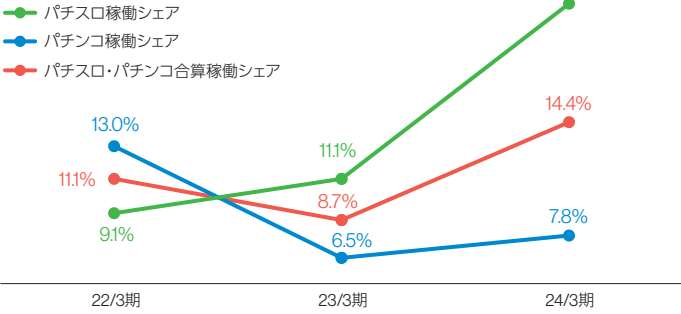
パチスロ販売台数およびタイトル数



パチンコ販売台数およびタイトル数



当社稼働シェア推移



合算稼働シェアランキング

	22/3期		23/3期		24/3期
K社	18.2%	S社	18.4%	S社	21.1%
S社	17.8%	K社	16.3%	K社	15.2%
サミー	11.1%	S社	13.9%	サミー	14.4%
S社	8.7%	サミー	8.7%	S社	12.8%

出所：ダイコク電機株式会社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



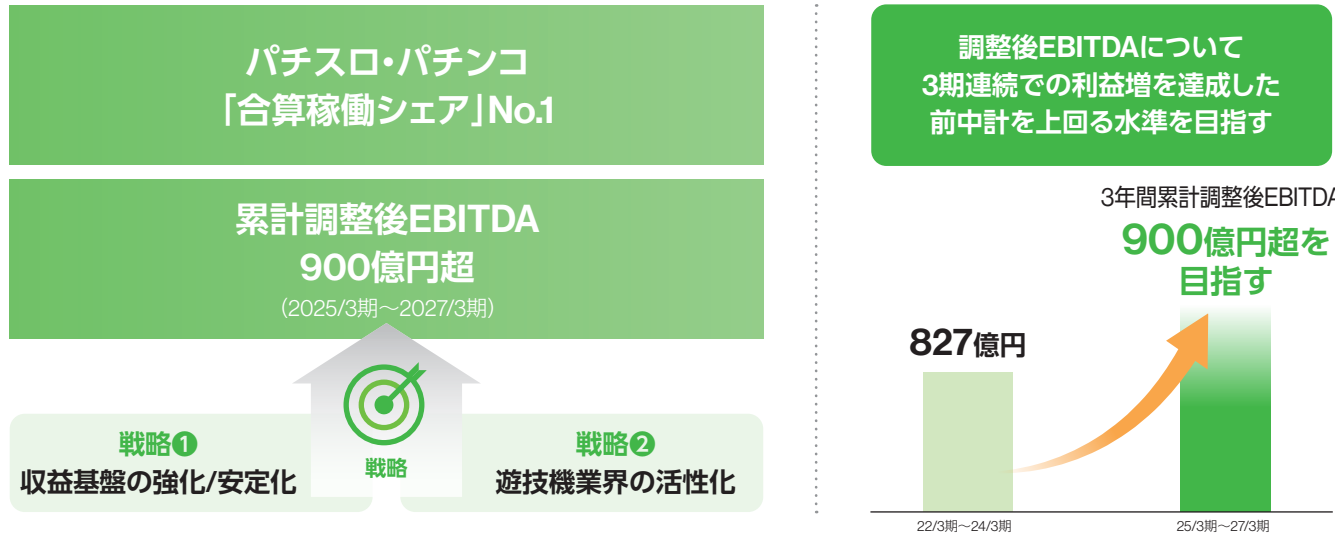
「スマスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983.
©COAMIX 2007 版権許諾証YRA-114
©Sammy



「P 北斗の拳 暴凶星」
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983.
©COAMIX 2007 版権許諾証YBO-314
©Sammy

新・中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

遊技機の市場環境は、短期的にはヒット機種が複数登場しているパチスロが牽引する形で回復基調にありますが、長期的には縮小傾向が続いています。その中で、業界並びに当社が今後も長期に渡り共存共栄できる環境の構築が、対処すべき大きな課題です。新・中期計画では、収益基盤の強化と安定化、そして遊技機業界の活性化を戦略として掲げています。具体的な目標として、前・中期計画に引き続き、パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」No.1の達成に加え、3年間で累計調整後EBITDA900億円超の達成を目指します。



戦略① 収益基盤の強化/安定化

長期的に縮小傾向にある環境下において利益を創出していくため、前・中期計画期間は開発費低減に向けた取り組みをはじめ、固定費水準の低下に資する各種施策を実行し、効率的な体制を整備してまいりました。新・中期計画期間においても、この体制を基盤としながら、パチスロ・パチンコシェア拡大並びにグループ全体でのプラットフォーム戦略の推進を通じて、収益基盤の更なる強化/安定化を目指します。

1

パチスロ・パチンコ
シェア拡大

- スペックレンジの拡大 (パチスロ)
- 人気IPの新規活用による
新たな主力シリーズの創出

2

プラットフォーム戦略の
推進

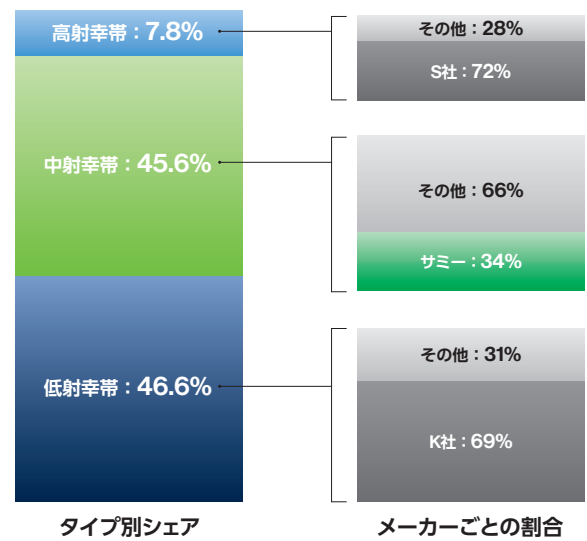
- グループ全体で
プラットフォーム化を推進
 - 筐体開発、製造 (ZEEG)
 - EC販売
 - パチスロ・パチンコ オンラインゲーム 等

遊技機事業

1 パチスロ・パチンコシェア拡大

パチスロ・パチンコシェア拡大に向けて、スペックレンジの拡大に取り組みます。パチスロにおいては、現状高い稼働シェアを有している中射幸帯以外の低射幸帯、高射幸帯への製品投入を強化していくことで、稼働シェアの拡大、販売台数の増加を図ってまいります。あわせて、「東京リベンジャーズ」等の人気IPの積極的な新規活用により、「北斗の拳」等の既存主力シリーズに加えて、新たな主力シリーズの創出を目指します。

●パチスロ射幸帯別稼働シェア



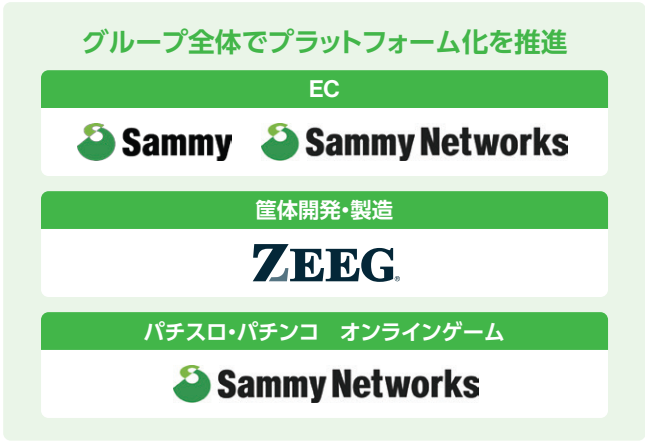
パチスロにおいては
スペックレンジの拡大により
更なるシェア拡大を目指す

- 当社は「スマスロ北斗の拳」等が含まれる中射幸帯において高いシェアを有する
- 現状シェアを獲得できていない高・低射幸帯に属する機種への投入を図る

※2024/4/15～4/21週の稼働データを元に算出
※ダイコク電機株式会社データ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計

2 プラットフォーム戦略の推進

これまで事業効率向上施策として進めてきたEC販売への移行やユニバーサルエンターテインメント社との合併会社「ZEEG」でのパチスロ筐体の開発・製造を多くの同業他社にも展開し、活用いただいています。今後、取扱件数・メーカー数を増やすことで同業他社の利便性向上に寄与していくとともに、当社においても遊技機の開発・販売に加わる安定的な収益源として位置づけていきたいと考えています。

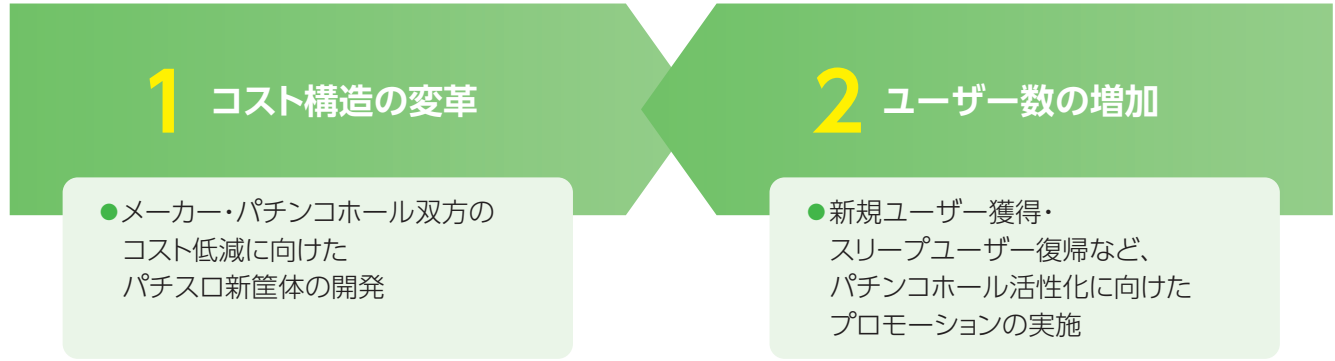


プラットフォーム化による
安定収益の創出を目指す

- 既にEC販売や筐体開発・製造等において多数の同業他社取り扱い実績を有する
- 取り扱い件数を増加させ、安定的な収益源の確保に努める

戦略② 遊技機業界の活性化

遊技機市場の縮小は、当社の収益低下につながります。この状況を打破するためには、遊技機業界全体の活性化に向けたアクションが必要です。当社もその一翼を担い、コスト構造の変革とユーザー数の増加に取り組んでまいります。コスト構造の変革については、業界の活性化に寄与すべく、メーカーおよびパチンコホール双方のコスト低減に繋がる新筐体の開発を進めています。



ユーザー数の増加

ユーザー数の増加に向けた取り組みも業界活性化に向けた重要な施策であると考えています。2023年4月に発売した「スマスロ北斗の拳」では、TVCMをはじめとした各種プロモーションを通じて、新規ユーザーのみならず、パチスロから離れていたスリープユーザーについてもパチンコホールに呼び戻すことができました。今後も、効果的なプロモーションの実施を通じて、当社製品の稼働向上だけでなくパチスロ・パチンコユーザー数を増やす事により、業界活性化へ貢献してまいります。



新宿クロスビジョンにおける「スマスロ北斗の拳」プロモーションムービー

TVCM	インフルエンサー起用動画
屋外広告	SNS広告
新聞・ラジオ	各種イベント

広範囲のプロモーション施策により
ユーザー数の増加を目指す

- 「スマスロ北斗の拳」では各種プロモーションの実施を通じて新規ユーザーが6万人増加、スリープユーザー51万人が復帰*
- 引き続き効果的なプロモーションの検証・実施を通じ、業界活性化を図る

* (株)ADKマーケティング・ソリューションズ調べ

ゲーミング事業

日本における統合型リゾート (IR) 事業への参入を目指してリゾート事業を立ち上げ、米国ネバダ州の世界で最も厳格なゲーミングライセンス取得や、韓国初となるIR施設「PARADISE CITY」の運営を通じて、ゲーミング事業のノウハウを蓄積してきました。横浜におけるIR計画の中止後も、これまでに培ったノウハウを活用しながらオンラインを主軸とするゲーミング事業の確立を目指し、2023年11月には主に米国カジノオペレーター向けSaaS事業および欧州・南米向けB2Cオンラインゲーミング事業を展開するGAN社、2024年7月にはB2B iGaming コンテンツサプライヤーであるStakelogic社の買収に合意したことを発表しました。2025年3月期より、ゲーミング事業を新たなセグメントとして位置づけ、今後も成長が見込まれるオンラインゲーミング市場への本格的な参入を目指します。

これまでの取り組み

2012

5月／韓国PARADISE GROUPとの合併会社PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. (PSS) を設立

2013

6月／セガサミークリエイション株式会社 (SSC) を設立

2014

4月／PARADISE CITYへ当社従業員の派遣開始
(これまでに仁川プロジェクトメンバー総勢約70名を派遣)
7月／SSC初のゲーミングライセンス、マカオライセンスを取得

2015

5月／マカオにてSSC初となるゲーミングマシンを設置

2016

10月／SSCの子会社として、米国ラスベガスにSSC USAを設立

2017

4月／PARADISE CITYオープン
12月／米国ネバダライセンス取得
世界で最も厳格なライセンス基準・適格性基準をクリアし、
ゲーミングビジネス参入の準備が整う
京都大学と依存症対策についての産学共同研究を開始

2019

秋／米国にてSSC初のスロットマシン「Genesis Star®」設置開始

2021

6月／横浜IR RFP提出
9月／横浜IR中止に伴い日本IRビジネスから撤退
海外オンラインゲーミングビジネスへの参入検討を開始

2023

11月／GAN社の買収を発表

2024

1月／SSCより新筐体「Genesis Atmos®」対応の「Railroad Riches™」を発売
4月／ゲーミング事業をセグメント化
ポートフォリオを見直し、ゲーミング事業を改めて成長領域と位置づけ、
正式にセグメント化
7月／Stakelogic社の買収を発表

「PARADISE CITY」
PSSが運営する韓国初のIR (統合型リゾート) 施設

「Genesis Star®」
米国カジノで初の設置

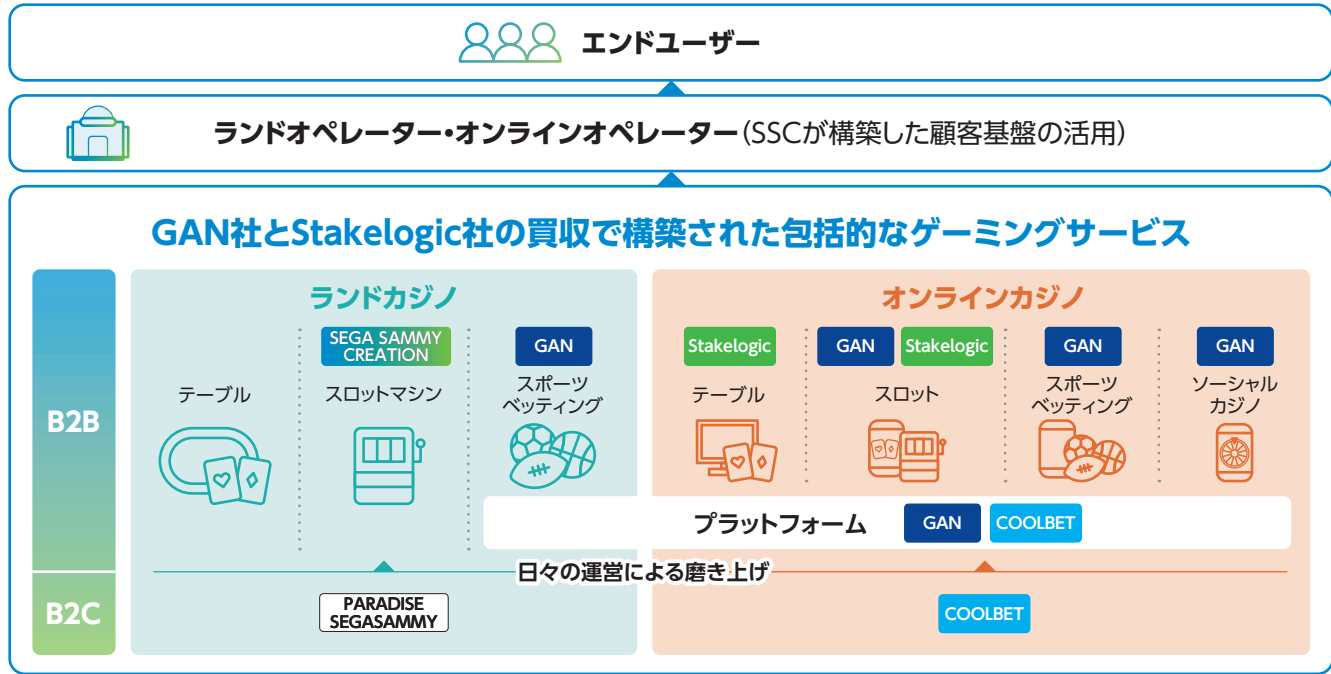
「Railroad Riches™」
米国ゲーミング調査会社発行のゲームパフォーマンスレポート*で上位にランクイン

*Eilers & Krejcik Gaming, LLCが発行する“U.S. & Canada Game Performance Report”における“Top Indexing Games-Core, Low Denom, Video Reel ランキング”

主要施策

GAN社とStakelogic社の買収による、GAN社のプラットフォームとStakelogic社のコンテンツを組み合わせたオンラインカジノソリューション、並びにSSCのスロットマシンを中心としたランドカジノソリューションを、Coolbet*およびPSSの運営を通して磨き上げ、SSCが構築してきた顧客基盤を活用することで、包括的なゲーミングサービスをオンラインおよびランドカジノオペレーターに向けて提供してまいります。

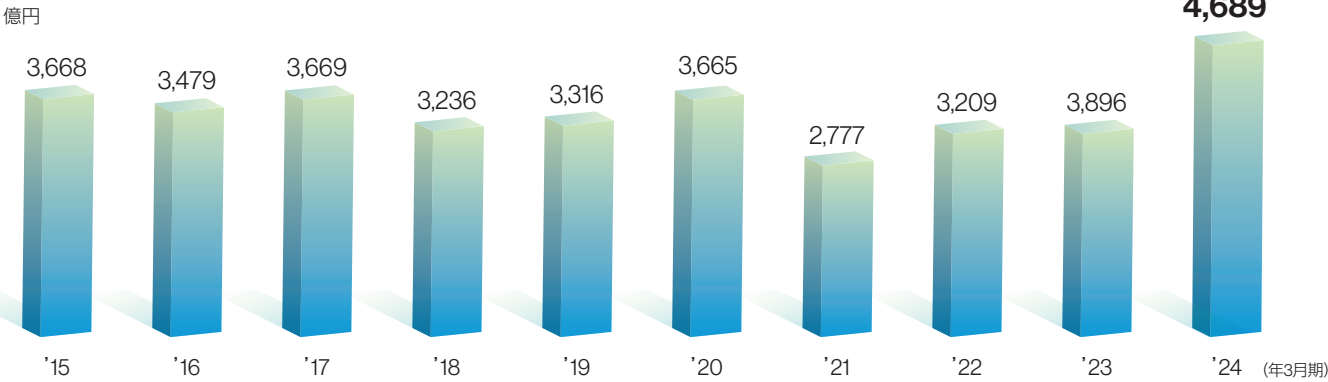
*GAN社が欧州並びに南米で運営するB2Cオンラインゲーミングプラットフォーム



財務ハイライト

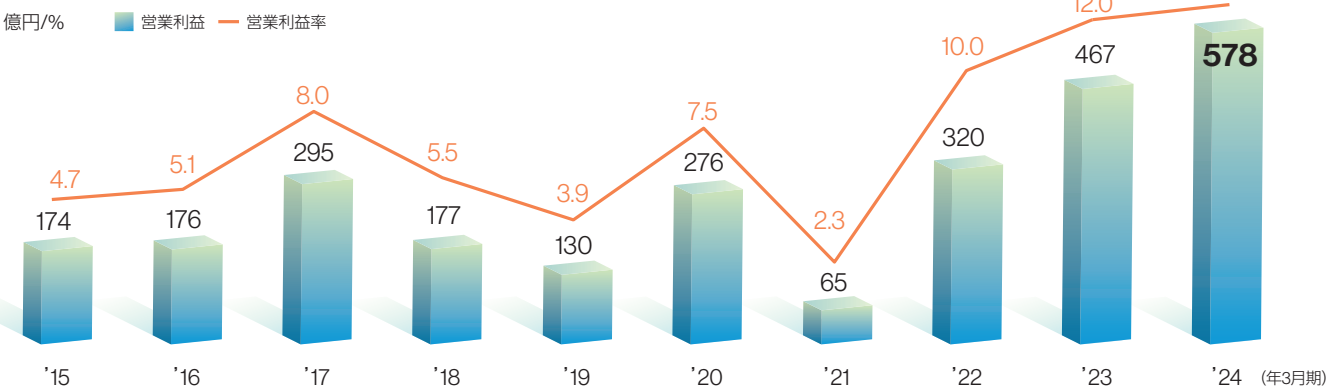
●売上高*1,*2

遊技機事業、およびエンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野における国内・アジア地域の販売が好調に推移し、またRovio Entertainment社を連結したことから、前期比20.4%増の4,689億円となりました。



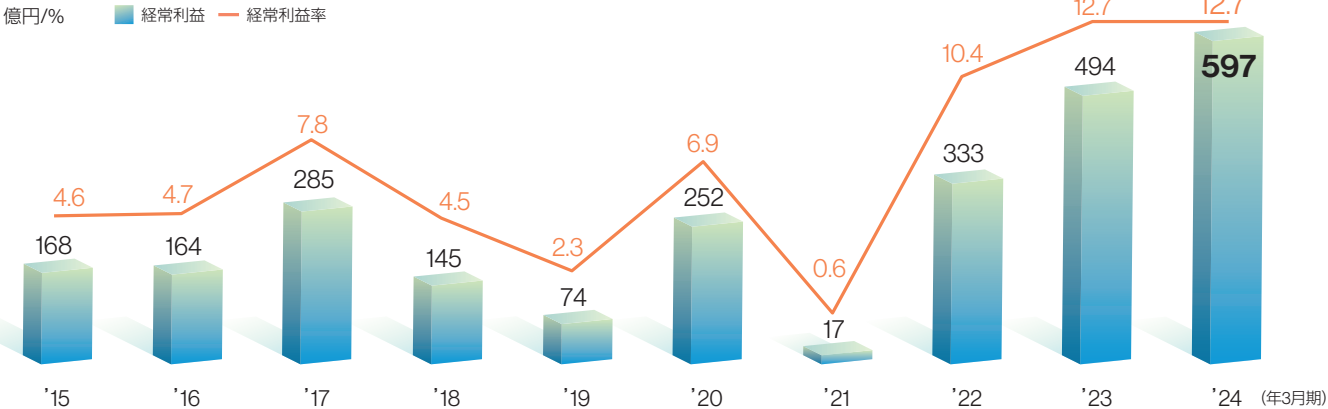
●営業利益/営業利益率*2

エンタテインメントコンテンツ事業は主に欧州コンシューマ分野の低調な推移により減益となりましたが、遊技機事業のパチスロ機の販売好調により大幅な増益となった結果、営業利益は前期比23.8%増の578億円となりました。



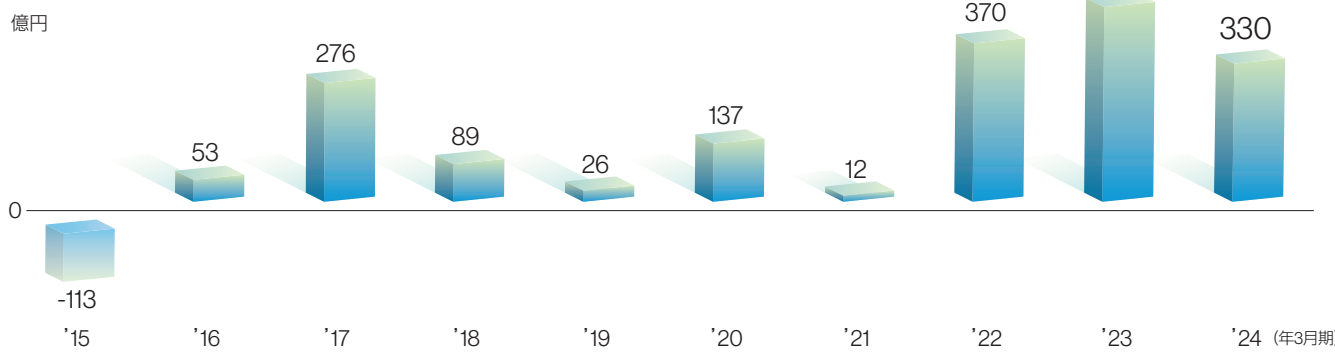
●経常利益/経常利益率

営業外費用として支払手数料や投資事業組合運用損を計上した一方で、営業外収益としてパラダイスセガサミー等を含む持分法投資利益のほか、受取利息、投資事業組合運用益を計上したことから、経常利益は前期比20.9%増の597億円となりました。

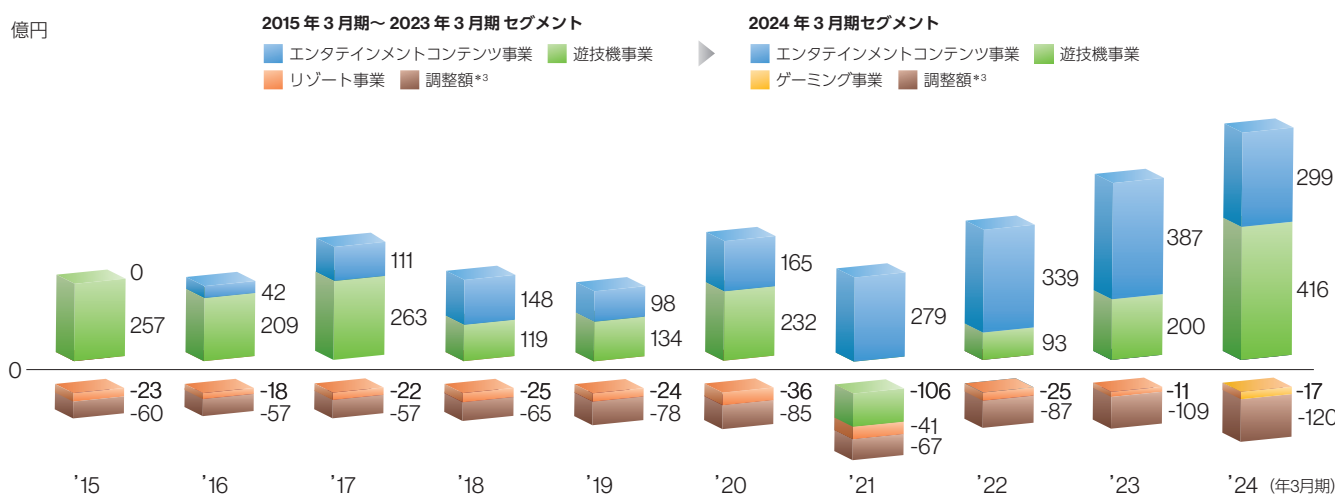


●親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)

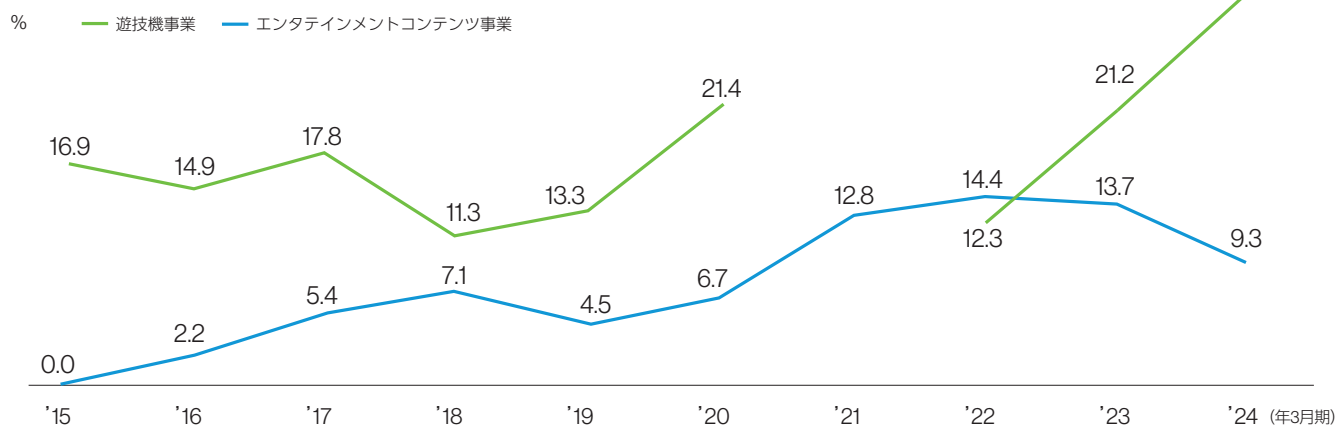
エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野において、欧州スタジオを中心とする経営環境の悪化に伴う構造改革の実施を決定したこと等により約192億円の特別損失を計上いたしました。加えて、前期低水準であった税金費用等が増加したことから、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比28.1%減の330億円となりました。



●セグメント別営業利益 (損失) *2,*4



●セグメント別営業利益率*2,*4



*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。
*2 従来、米国での映画製作の出資に係る配分収入は「営業外収益」に含めておりましたが、2025年3月期より「売上高」に含めて表示することに変更しております。本変更に伴い、2024年3月期の売上高、営業利益も遡及して変更しております。
*3 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んでいます。
*4 2025年3月期にセグメント区分を変更したことにより、2024年3月期実績を遡及修正しています (未監査)

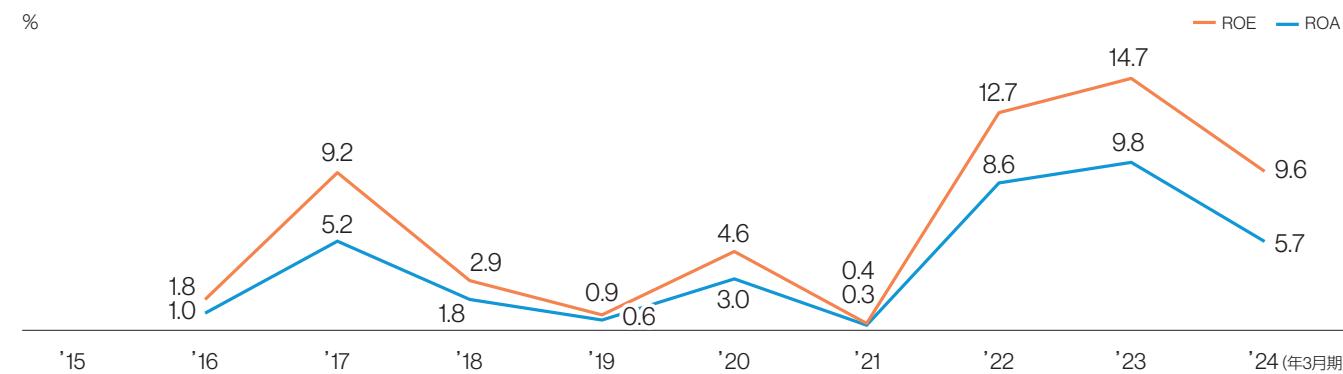
財務ハイライト

●ROE／ROA*5

ROEは前期から5.1ポイント減少し、9.6%となりました。
ROAは前期から4.1ポイント減少し、5.7%となりました。

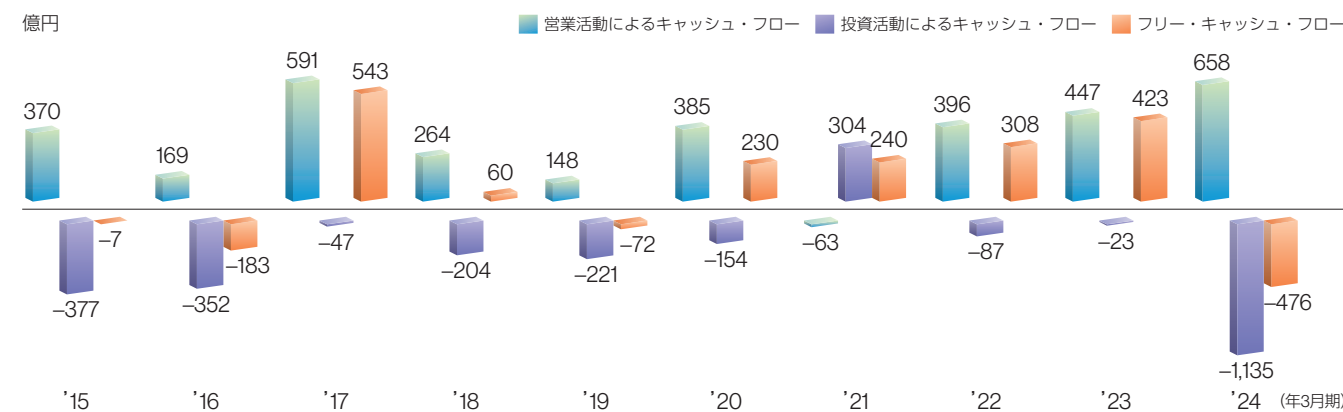
*5 ROA＝親会社株主に帰属する当期純利益／総資産

9.6%/5.7%



●キャッシュ・フロー

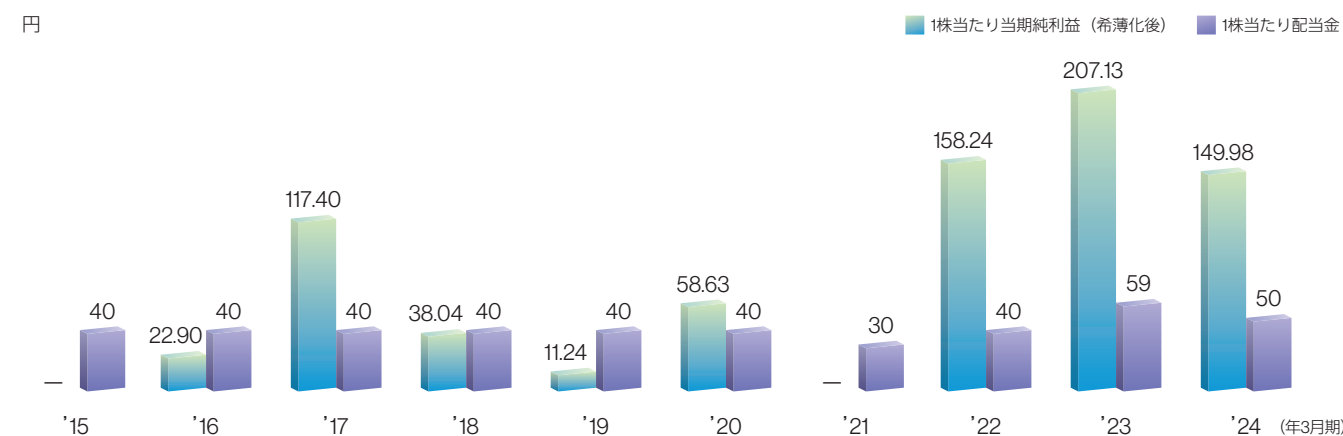
2024年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは658億円の収入（前期は447億円の収入）となりました。
投資活動によるキャッシュ・フローは1,135億円の支出（前期は23億円の支出）となりました。



●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、149.98円となりました。
1株当たり配当金（年間）は、50円となりました。

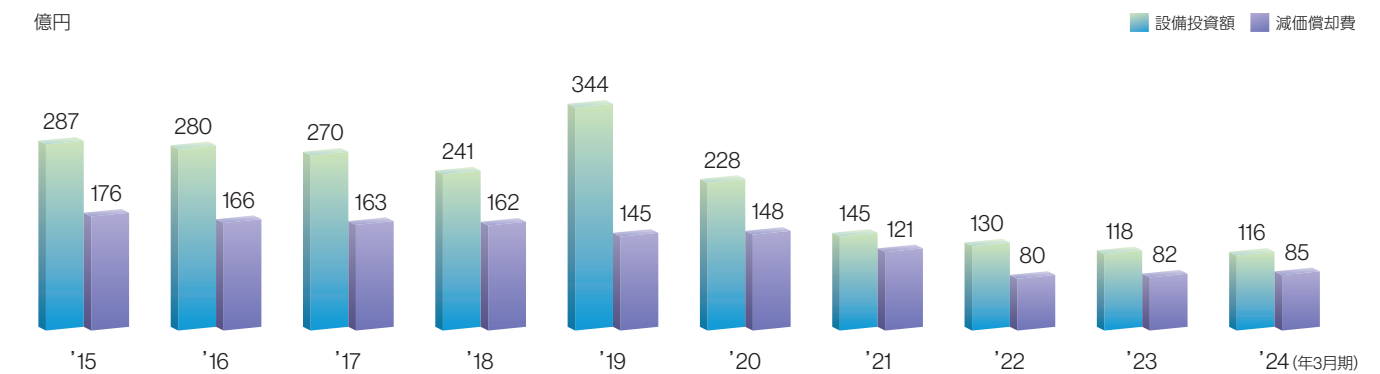
149.98円/50円



●設備投資額／減価償却費

設備投資額は、前期比で1.7%減少し、116億円となりました。
減価償却費は、前期比で3.7%増加し、85億円となりました。

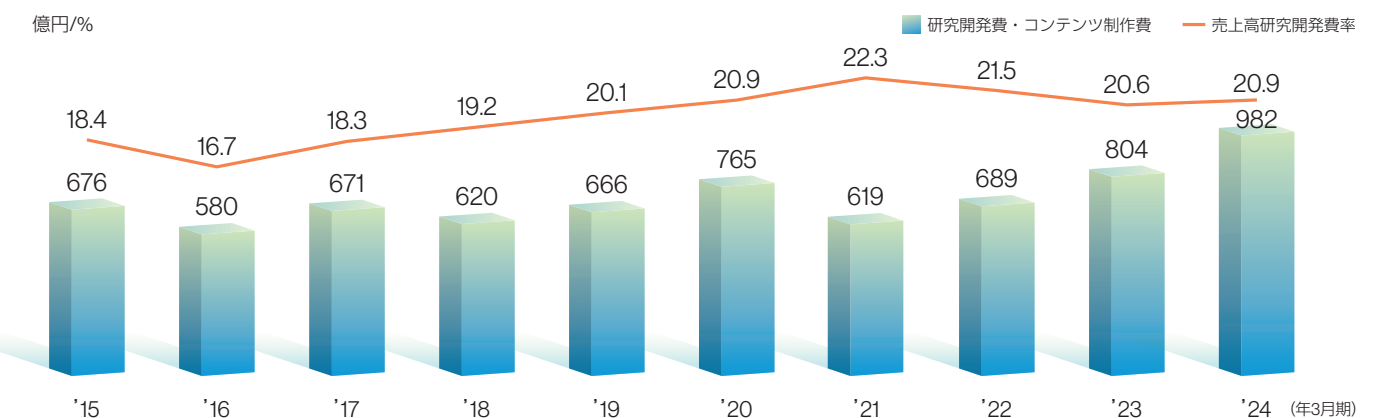
116億円/85億円



●研究開発費・コンテンツ制作費／売上高研究開発費率

研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比で22.1%増加し、982億円となりました。

982億円/20.9%



●純資産／自己資本比率

純資産は、前期末に比べ264億円増加し、3,577億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べ11.4ポイント低下し、54.6%となりました。

3,577億円/54.6%

