

社外取締役メッセージ

取締役会における議論の質の向上を 実感しています。

取締役(社外)

石黒不二代



取締役会の実効性向上に向けた取り組み

現在、取締役会にはモニタリングボードとマネジメントボードという2つの役割が求められていると考えています。モニタリングボードは執行側に対する監督や、コンプライアンスに代表される内部統制など、文字通り経営全般の監督を司る役割です。マネジメントボードとは、単なる監督ではなく、経営の高度化や企業価値向上に向けて、執行サイドに対して助言を行い、最終的な意思決定に向けて共に議論する役割です。

現在の当社はグローバル化や新領域への進出を進めているステージにいることから、より緻密な経営判断や戦略立案が欠かせません。私は長く上場会社の経営をしておりましたので、そうした知見を活かし、マネジメントボードとしての役割を意識して提言・助言を行っています。

当社では、意思決定の高度化と議論の充実を目的として、取締役会の下にグループ経営委員会を設置しています。取締役会へ上程する議案については、このグループ経営委員会で十分な時間をとり、徹底的に議論・検証しています。グループ経営委員会での議論や取締役会における意思決定においてマネジメントボードとしての実効性を更に高めるためには、社内外の取締役の情報格差を埋める必要があります。社外取締役は独立した視点で経営や事業戦略への提言を行うことが求められていますが、一方で当社の事業を知らないままでは、適切な助言や課題提起が出来ません。この点については社外取締役に就任した2021年からこれまで執行側の議論内容を共有する取り組みが進んでおり、高く評価しています。具体的には、グループ経営委員会で討議するにあたり、事前に各議題における執行サイドでの議論について議事録だけでなく録画データでも共有がされています。議事録だけでは漏れてしまう細かい情報を確認することで、各議題の前提情報や、討議すべき内容を詳細に把握することが

可能となり、議論の高度化と効率的な意思決定に繋がっています。グループ経営委員会では社外取締役も積極的に発言することが推奨されていますが、録画データの共有以降、執行と監督間での議論がより活発になっていると感じています。

当社はオーナー企業ではありますが、この活発な議論をもとに、意思決定が非常に健全に行われています。一般的に言われるオーナーへの付度とは無縁と断言できるでしょう。会長とCEOもそれぞれに信念があり、時に考えが割れることもありますが、そうした場合も適切に議論を行った上で意思決定がされています。当社では社外取締役も含めて、すべての取締役の意見を尊重する風土が醸成されており、私たち社外取締役も付度なく自らの意見を述べ、議論を深めています。例えば、フェニックス・シーガイア・リゾートは会長ご自身の思い入れのある事業でしたが、適切な事業ポートフォリオを維持するため議論を重ね、2024年5月に株式譲渡を決定しています。

私たち社外取締役も含めた議論の深化や意思決定の高度化は進んでいる一方で、今後はグローバルガバナンスの強化が課題と考えています。新たな中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL II」では、海外でのゲーム市場をはじめとした領域での事業拡大やゲーミング領域といった新領域への進出を進めており、その手段としてM&A等も積極に行っています。事業領域や展開地域の拡大や、グループの規模拡大が進むステージでは、M&Aで取得した企業のPMIやガバナンス強化だけでなく、当社グループ全体として適切なポートフォリオマネジメントに基づいた経営を行うことが不可欠です。私を含め社外取締役からは常に、個別の案件情報だけでなく、背景や戦略上の位置づけなど、より俯瞰的な視点に立った情報の共有や議論を行うよう進言しています。執行サイドもその要望に応え、適切な情報共有が進んでいることを実感しています。例えば、2023年8月に連結子会社化

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

したRovio社の買収時には、モバイル向けIPの獲得といったIP戦略上の位置づけ、Rovio社自体が有している競争優位性や市場性といった観点まで、執行サイドから事業ポートフォリオに基づいた説明がなされ、適切な意思決定ができました。今後は、このようなグローバルに拡大したポートフォリオのマネジメントを徹底していくことが、当社の企業価値向上に向け不可欠だと考えています。

中期計画における議論

前・中期計画「Beyond the Status Quo」では、最終年度である2024年3月期に欧州コンシューマ分野での構造改革を実施し損失計上が発生したものの、「スマスロ北斗の拳」等のヒットにより大幅に増収増益となった遊技機事業が寄与し、連結経常利益は当初目標450億円に対して597億円と、超過して達成となりました。これはセガサミーの強みである、補完関係にある多角的な事業ポートフォリオを適切に維持、マネジメントしてきた成果だと評価しています。

前・中期計画の成果や課題をベースとして策定された新・中期計画は、各事業の成長性とリスクマネジメントの両側面を考慮し、バランスの良いものになっていると感じています。持続的な成長に向けて適切にポートフォリオを維持していくためには、将来を見越した資金や人財の配分が重要です。たとえ、現在収益源になっている事業があったとしても、より将来の成長期待が見込める別の事業があれば、その事業は売却するという選択肢も生まれます。その点で、新領域への進出を進め、フェニックスリゾートを売却するという決断は適切だったと考えています。なお、譲渡先は企業価値最大化に向けたベストオーナーであり、フェニックスリゾートの更なる成長という点でも良い選択であったと考えます。

また、前中計で課題だった欧州コンシューマ分野の再編では、再発防止と事業基盤強化に向けた議論が十分に行われたことを評価しています。収益性が悪化した以上は、現在の事業構造を放置することはできません。取締役会では収益性向上に向けた方策や、執行部と取締役会での意思決定領域のすみ分けなど、再編に向けた基本方針と施策は密に議論できたと考えています。

新・中期計画策定段階においては、リスクと成長のバランス、特に資金や人財といった資源配分は社外取締役から積極的に質問や情報共有を要望し、議論を進めました。中でも今後の成長領域として見込んでいるゲーミング分野への進

出は時間を割いて議論をしました。市場規模の拡大見込みといった将来性や、依存症やレピュテーションリスクへの対策といった観点まで社外取締役からも詳細を深掘したことで、包括的な議論を進めることが出来たと考えています。

成長の肝となる人的資本経営

今後、グローバル市場での成長を実現するためには、グローバル視点での人財の獲得・育成と最適な配置が不可欠です。その点で、人的資本経営を一層推進することを期待しています。中でも、海外におけるM&Aも含めた人財の獲得や買収後のマネジメントは必須です。

そのためには、現在の当社が抱える人財ポートフォリオと、事業計画達成に向けて目指す人財ポートフォリオのギャップを適切に把握し、不足している人財の育成・採用を着実に進めることが欠かせません。当社が属している業界は専門性が高く、適切な人財市場にアプローチする必要があります。現在の経営陣には業界に豊富なネットワークをお持ちの方も多くいますので、そのネットワークを活用し積極的なアプローチを取ってほしいと考えています。同時に、海外子会社も含めて人財の多様性を広げることも、今後の成長に欠かせない要素です。日本国内に限っても女性のエンジニアはまだ少ないですし、海外展開を進めるためには、現地人財の拡大と適切なマネジメントが必要になります。現在のセガサミーが抱える人財ポートフォリオと、目指す姿のギャップ解消に向けては、今後も取締役会で戦略の議論を密にしていきたいと考えています。

セガサミーへの期待と役割

私は2021年に当社の社外取締役に就任以降、現場の社員とも交流を重ねてきました。その活動を通じ、当社は技術的にも進んでおり、社員も意欲的に働いている企業だと感じています。製品やサービスはもちろん、バックオフィスにおいてもITを基軸とした事業運営が徹底され、そのなかでエンジニアをはじめとした社員の皆さんが生き生きと仕事に取り組んでいます。そうした組織風土をみても、今後も成長を続け、目指す姿を達成する力のある会社だと考えています。そのためには適切にリスクを取って挑戦していくことが欠かせません。社外取締役として、適切なリスクテイクを行えるよう、議論や課題提起を進めていきます。

ガバナンス体制強化の変遷

- 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
- 2025年3月期
▶ **社外取締役を過半数に引き上げ**
▶ **役員報酬制度の改定**
[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

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

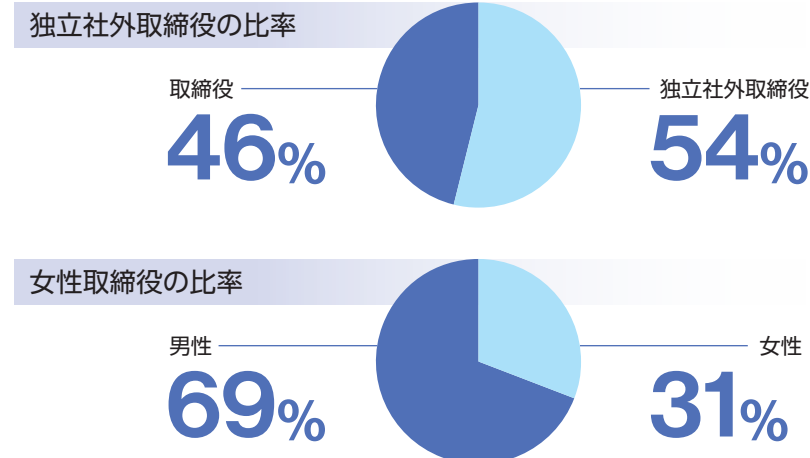
迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立および企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーに対して、その利益の還元に努めています。

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、当社およ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、株主の皆様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更に充実させ、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」の実現に向けたガバナンス体制の構築

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・業務改革を加速することで、事業を通した当社の存在意義、「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。～」の実現につなげていきます。

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に委任できる監査等委員会設置会社を選択しています。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。

取締役会

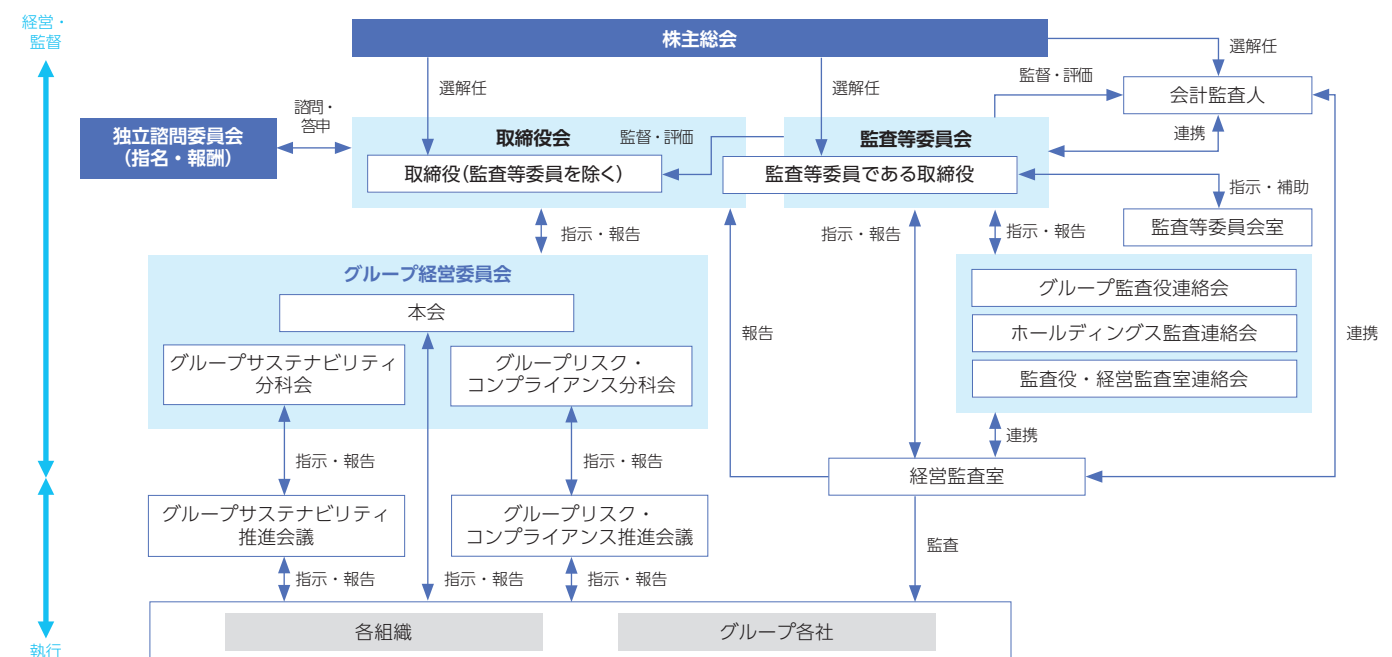
13名の取締役ににより機動的経営を実施。各事業会社における一定の経営上の重要事項等については、当社の取締役会等の機関においても決議・報告を行う。

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、その結果を取締役に報告・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委員会を設置。また、更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。





ガバナンス

取締役の選任方針

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。

●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および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。
アングル・サフ	Goldman Sachsで数々の企業投資案件を手がけるとともに、多数の企業の成長と再生に大きく貢献してきました。また、ファイナンスについて高い知識と経験を有しており、加えて多くの国際的な企業の業務に深く関わってきていることから、今後の当社のグローバル展開・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、新たに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、財務および会計に関して高い専門性を備えております。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、引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。
村崎 直子	警察庁、外務省およ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、引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。
牛島 真希子	弁護士(日本およびニューヨーク州)、米国公認会計士資格を有し、M&A案件やグローバル企業のコンプライアンスに係る豊富な経験と、ファイナンス・法的分野における多角的な視点を持ち合わせております。ガバナンス面においても豊富な知見を有しており、グローバルで事業拡大をする段階において、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、新たに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、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おります。

取締役候補者は、スキル・マトリックスに合致することおよび当該候補者の人格等を総合的に判断し選定することを基本方針としております。また、社外取締役候補者については、経営の透明性および監督の客観性を確保するため、当社方針を次のとおり定め、選定をしております。

① 取締役総数に占める社外取締役の比率を50%以上とする。

② 社外取締役の在任期間は原則8年(ただし、当人を除く独立諮問委員会全員の同意を得た場合は最長10年)までとする。

③ 社外取締役の上場会社兼務社数は当社を含み原則5社(ただし、当人を除く独立諮問委員会全員の同意を得た場合は最大7社)までとする。

独立社外取締役により構成される独立諮問委員会は、代表取締役社長から示された取締役候補者の案を検討し、当該候補者に対しヒアリング等を行い、その評価結果を代表取締役社長に対して意見として提出するものといたします。代表取締役社長はその検討結果を参考として、上記方針に従い取締役候補者を判断し、取締役会がこれを検討、承認するものとします。独立諮問委員会が取締役候補者を代表取締役社長に推薦した場合もまた同様といたします。なお、監査等委員である取締役および補欠の監査等委員である取締役の選任に際しては、あらかじめ監査等委員会の同意を得ることとしております。

取締役のスキル・マトリックス

●スキル・マトリックス

氏 名		性別	在任期間	専門性および経験						
				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	男性	19年	●	●					
	里見 治紀	男性	12年	●	●				●	●
	深澤 恒一	男性	9年	●	●	●		●		
	内海 州史	男性	—	●	●				●	
	星野 歩	男性	—	●	●					
	勝川 恒平	社外	男性	8年	●	●	●			
	メラニー・ブロック	社外	女性	5年	●				●	●
	石黒 不二代	社外	女性	3年	●			●	●	●
	アングル・サフ	社外	男性	—	●	●			●	
監査等委員	石倉 博		男性	—		●	●			●
	大久保 和孝	社外	男性	2年	●	●	●			●
	村崎 直子	社外	女性	3年	●		●		●	●
	牛島 真希子	社外	女性	—			●		●	●

※ 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。

※ スキル・マトリックスの定義は次ページに記載しています。

※ 在任期間は2024年6月時点

社外取締役のサポート体制についてはガバナンス報告書P9をご参照ください > <https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/726937680ae8ebc653fac37259e6bd5b.pdf>

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
-----------	-----------	------	----------	-------	------

スキル・マトリックスの定義 上場企業として必要な経験・知見およ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

役員報酬額および算定方法

当社は、透明性の確保およ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およ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財を確保・維持できる報酬水準であること。

2024年3月期までの当社の取締役(監査等委員である取締役およ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。

2024年3月期の取締役およ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(監査等委員および社外取締役を除く)	5	1,364	612	565	79	107	187
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	1	24	24	—	—	—	—
社外役員	6	86	86	—	—	—	—

(注)1 賞与、業績連動型譲渡制限付株式およ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 非金銭報酬等は、業績連動型譲渡制限付株式報酬および勤務継続型譲渡制限付株式報酬です。

3 当事業年度末現在の人員は、取締役(監査等委員を除く)8名(うち社外取締役3名)、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)です。

4 欧州構造改革実施の状況に鑑み、役員賞与の一部受領辞退の申し出がありましたため、役員賞与については一部減額して支給しています。

2024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	508	当社	216	220	28	42	71
里見 治紀	取締役	540	当社	240	225	30	45	75
深澤 恒一	取締役	116	当社	60	46	7	2	10
杉野 行雄	取締役	128	当社	60	46	7	14	21

役員報酬の詳細は、有価証券報告書P.89をご参照ください > https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/Annual_security_report_FY202403_ir.pdf

政策保有株式の保有方針、株主との建設的な対話についてはガバナンス報告書P1およびP4をご参照ください><https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/726937680ae8ebc653fac37259e6bd5b.pdf>



ガバナンス

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

事後交付型株式報酬に係る報酬制度導入に伴う報酬制度の改定

当社の取締役と株主の皆様との長期的利益をより一層一致させること、および当社の中長期的な企業価値向上を図るインセンティブを与えることを目的として、2025年3月期より当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。以下、対象取締役）を対象としたこれまでの譲渡制限付株式報酬制度を廃止し、対象取締役にに対して新たに当社普通株式を一定の期間後に割り当てる事後交付型株式報酬制度導入しました。

本制度の概要

本制度は、それぞれ以下の内容のパフォーマンス・シェア・ユニット（以下、PSU）およびリストラクテッド・ストック・ユニット（以下、RSU）で構成されます。

(1) PSUは、当社の中期計画の対象期間に対応する複数事業年度（以下、業績評価期間）における業績目標達成度や、業績評価期間終了後の最初の定時株主総会までの期間（以下、対象期間）の勤続期間に応じて算定される数の当社株式および金銭を、対象期間終了後に交付する種類の株式報酬です。

なお、本制度の導入後最初の業績評価期間は、現行の中期計画期間である2025年3月末日に終了する事業年度から2027年3月末日に終了する事業年度までの3事業年度の期間とします。

(2) RSUは、職務執行期間に係る報酬として、事前に定める数の当社株式および金銭を、当社取締役会が定める期間（3年）終了後に交付する種類の株式報酬です。

PSUおよびRSUについては、【本中期計画期間中における方針】に基づき、PSUにおいては対象期間終了後、RSUにおいては当社取締役会が定める期間（3年）終了後に、現物出資交付、もしくは無償交付のいずれかの方法にて、対象取締役にに対して当社株式を交付することになります。

なお、対象取締役が、正当な理由なく当社の取締役、執行役員および使用人のいずれの地位からも退任したことおよび一定の非違行為があったこと等、株式報酬制度としての趣旨を達成するために必要な権利喪失事由（当社取締役会において定める。）に該当した場合には、対象取締役にに対して本制度に基づいて金銭は支給されず、当社株式も交付されません。

本中期計画期間における方針

I.配分の決定方針

下記の金銭報酬債権および割当株式数の範囲内において、本中期計画を達成した場合の3事業年度の累計報酬における固定報酬、単年度業績連動賞与、事後交付型株式報酬の割合が概ね1:1:1となるよう、当社取締役会で決定します。また、本中期計画期間におけるPSUとRSUの割合は以下の通りです。

(i) PSU (財務指標)	(ii) PSU (将来財務指標)	(iii) RSU
60%	20%	20%

II.金銭報酬債権および割当株式数の上限

	対象人数		(i)および(ii) PSU*3	(iii) RSU
対象取締役	3名*1	金銭報酬債権	36億円以内	3.0億円以内
		割当株式数	90万株以内	7.5万株以内
当社執行役員 グループ会社役員等	62名*2	金銭報酬債権	72億円以内	6.0億円以内
		割当株式数	180万株以内	15.0万株以内

*1:2024年6月開催の定時株主総会において選任された人数となります。なお、株式会社セガまたはサミー株式会社の代表取締役社長執行役員を兼務する者は対象取締役に含まれません。

*2:2024年5月1日時点の人数となります。

*3:PSUの金銭報酬債権の額および割当株式数は本中期計画期間である3事業年度の総額となります。

III.最終交付株式数の算定式*4

最終交付株式数＝
(i) 基準交付株式数(①)×60%×業績目標達成度(②:財務指標)×在任期間比率(③)×役位調整比率(④)
+ (ii) 基準交付株式数(①)×20%×業績目標達成度(②:将来財務指標)×在任期間比率(③)×役位調整比率(④)
+ (iii) 基準交付株式数(①)×20%×在任期間比率(③)×役位調整比率(④)

*4:最終交付株式数の一部は、対象者の前税資金負担を考慮して金銭で支給するものとし、その割合は当社取締役会で定めるものとします。

①基準交付株式数

基準交付株式数は以下の式により算出されます。

$$\text{基準交付株式数} = \frac{\text{対象取締役の役位別株式報酬基準額 (ア)}}{\text{基準株価 (イ)}}$$

(ア) 対象取締役の役位別株式報酬基準額

役位別株式報酬基準額は、当社取締役会において役位別に具体的な金額を定めるものとします。

(イ) 基準株価

基準株価は、当社取締役会において定める合理的な方法により調整するものとします。

②業績目標達成度

業績目標達成度は、各業績評価期間終了後に確定する数値を用いて、0%～200%の範囲で業績達成率に応じて段階的に支給率を算出します。また本中期計画期間における対象取締役の業績評価においては、財務指標である調整後EBITDA並びに将来財務指標であるエンゲージメントスコア、マルチカルチャー人財（以下、MC人財）および女性管理職比率を用いることとします。

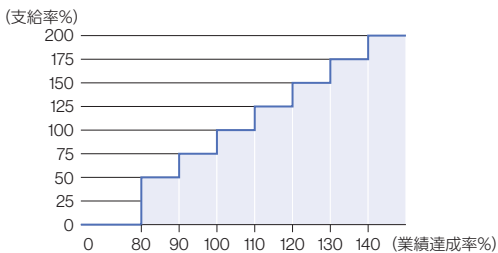
なお、本中期計画における3事業年度平均のグループ連結ROEが8%未満の場合には、対象取締役および当社執行役員に対するPSUとしての金銭報酬は支給されず、また、当社株式も交付されません。

(当社の対象取締役および執行役員における業績指標および目標値)

		支給率0%	基準 支給率100%	支給率200%	ウェイト
財務	調整後EBITDA(3事業年度累計)	1,840億円未満	2,300億円以上	3,220億円以上	100%
将来財務	エンゲージメントスコア(2027年3月期末)	52.0(BB)未満	58.0(A)以上	67.0(AAA)以上	50%
	MC人財(2027年3月期末)	720名未満	900名以上	1,260名以上	30%
	女性管理職比率(2027年3月期末)	6.4%未満	8.0%以上	11.2%以上	20%

※グループ会社役員等における業績指標および目標値については、各社の中期計画に基づき別途設定をしております。また、対象会社ごとに基準ROICを設定し、その基準を下回る場合には対象会社の取締役および執行役員に対するPSUとしての金銭報酬は支給されず、また、当社株式も交付されません。

(財務指標における支給率の設定)



業績達成率	支給率
<80%	0%
80%～	50%
90%～	75%
100%～	100%
110%～	125%
120%～	150%
130%～	175%
140%+	200%

③在任期間比率

在任期間に応じて付与する株式数を按分するため、以下の式により算出されます。なお、月の途中で新たに就任又は退任した場合には1ヵ月在任したものとみなして計算します。

$$\text{在任期間比率} = \frac{\text{対象期間中に在任した合計月数}}{\text{対象期間の合計月数}}$$

④役位調整比率

役位変更があった場合にその役位に対応した株式数を付与するように付与株式数を調整するため、以下の式により算出されます。なお、月の途中で役位変更があった場合には新しい役位に1ヵ月在任したものとみなして計算します。

$$\text{役位調整比率} = \frac{\text{当初役位の役位別株式報酬基準額} \times \text{当初役位在任月数} + \text{変更後役位の役位別株式報酬基準額} \times \text{変更後役位在任月数}}{\text{当初役位の役位別株式報酬基準額} \times \text{対象期間中に在任した合計月数}}$$



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並びに評価することとしています。

②評価の方法

2024年3月期の取締役会の実効性評価にあたり、当社の持続的な成長に取締役会が更に実効的に貢献するための各取締役の期待と課題を把握するため、取締役に對するアンケート調査と個別のインタビューを実施しました。

アンケート調査では、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）および昨年度の課題への取り組みの効果を確認しました。インタビューでは、アンケートで把握された課題意識に対する考えや取締役会の更なる実効性向上に向けた期待について、取締役（代表取締役会長を除く）の意見を求め、深掘りを行いました。当年度は、客観性を担保した評価を実施するため、アンケートおよびインタビュー項目の設計およびその分析評価にあたり外部機関を活用しました。

また、独立諮問委員会および取締役会において、外部機関の作成したアンケートおよびインタビューの分析結果報告に基づき、当年度の取締役会の実効性、課題の所在および当該課題への対応策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、取締役会は多様性ある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。概要は以下のとおりです。

強み		独立性が比較的高い、多様性が確保されている。
		グループ経営委員会も含め自由闊達な議論がされている。
課題	1.グループ全体のリスク管理体制	全社的・潜在的なリスクに関する議論が不足している。 リスク管理に関する取り組みが取締役会で十分に報告・議論される段階に至っていない。
	2.グループ全体の資源配分および事業ポートフォリオ・マネジメントに関する議論	グループ全体の経営資源の配分および事業ポートフォリオ・マネジメントについての議論、特にゲーミング事業の在り方に関する議論の更なる充実が求められる。
	3.M&A案件に関する審議	個別のM&A案件とグループ全体の戦略方針との整合性等、事業ポートフォリオ・マネジメントを意識した議論の更なる充実が求められる。
	4.取締役会およびグループ経営委員会における情報共有	取締役会およびグループ経営委員会に先立って共有される説明動画が長時間に及ぶことがある。 監査等委員である社外取締役と監査等委員でない社外取締役で、情報格差が生じている。
	5.役員トレーニング	役員トレーニングのメニューを見直す必要がある。

④評価結果を踏まえた課題への取り組み（2025年3月期）

- ・リスク管理：リスクマップの定期的な更新・潜在リスクの分析などを通じて取締役会への報告のあり方を見直す。
- ・ポートフォリオ・マネジメント：グループ全体の事業ポートフォリオに関する基本方針・経営資源の配分などの議論を定期的に行う。経営合宿などインフォーマルな場において集中的に議論する場を設ける。
- ・M&A案件：取締役会・グループ経営委員会において、買収の是非およびグループ全体の戦略との整合性についてあらかじめ議論する。
- ・情報共有：議題の内容・重要性に応じた説明動画に関するルールを構築する。社外取締役のみの意見交換の場や、監査等委員でない社外取締役が監査等委員会に出席する機会などを設ける。
- ・役員トレーニング：財務・経営指標の内容やその意義を各取締役にインプットする機会や研修・勉強会の機会を設ける。

グループ経営委員会

取締役会の下に設けたグループ経営委員会では、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て議論・検証を行っています。当社取締役（代表取締役会長を除く）およ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。2024年3月期においては23回開催し、43件の案件を扱いました。

議論回数・時間（2024年3月期）

年間23回開催 案件数：43件 討議時間：約40時間

項目	件数	主な討議内容
経営計画	8件	・中期計画策定ガイドラインの検討 ・グループ全体および各事業ごとの中期計画に関する討議
成長投資	24件	・国内外における事業成長に向けた投資に関する討議 （うち、GAN社の買収に関する討議を6回実施し、取締役会にて決議）
リスク・コンプライアンス	2件	・経営リスクの整理・特定 ・リスクの評価およびリスクマップに関する討議
サステナビリティ	2件	・サステナビリティ方針の再検討 ・グループ各社の取り組みに関する評価等
その他	7件	・欧州の構造改革に関する討議 ・投資家・株主意見のフィードバック その他

新・中期計画策定に関する討議

勝川：前々回の中期計画「Road to 2020」は未達であったが、構造改革を断行した結果、前・中期計画「Beyond the Status Quo」は当初計画を超える着地を見込んでいる。更に2027年3月期までの計画は目標を高く掲げようとしているが、そのためには第三の柱となるビジネスの確立が重要。そのためにはリスクテイクも必要となってくる。

治紀：エンタメ事業は、コンシューマだけでなく、映像、AM、TOY、それぞれの市場規模を鑑みた上で、当社はどの事業で何を狙っていくのか。事業構造の変化に合わせて適切な事業ポートフォリオを構築し、事業計画を策定する必要がある。

石黒：コンシューマ市場は拡大傾向だが、遊技機市場は縮小傾向にある。そのような遊技機の市場環境の中で、どう残存者利益を取り、どういったポジションを確保するのか示していくべき。また、新規事業を検討する場合はシナジーなどについて数値的な根拠があると蓋然性を示しやすい。

杉野：パチスロの新筐体をはじめとしたコスト構造変革は、セガがアミューズメント機器で過去に対応してきた経験が活かせると思う。プログラムやノウハウの共有、会社間の意見交換会などの実施によってグループとしてのシナジーが発揮できればと考える。

木下：新・中期計画を進めていく上で、どのような人財が必要か、そうした人財をどのように確保していくかなど、人的資本の要素もあわせて説明ができるとより計画の実現性が見えてくる。

人的資本について

深澤：事業成長していくためには人財が必要になるが、人財が増えた結果、どの部門、どのプロジェクトに配置され、具体的にどのような形で事業成長に貢献しているのかを説明していく必要がある。

吉澤：非財務戦略が財務戦略にどう繋がっているのかという連続性を問われており、投資家をはじめとしたステークホルダーの理解を得るために構造的に説明していく必要がある。

大久保：10~20年後のあるべき姿、どのような会社になっていくのか、どのようなポートフォリオにしていくのかの討議が必要ではないか。そうした議論が人的資本経営にも繋がる。

メラニー：女性管理職比率の目標値は国際的な水準で言うと低いが、事業特性等も鑑みた上で将来的にどう利益に繋がるかという点での検討が重要。

村崎：サステナビリティやガバナンス面は日本より先行している欧州のグループ会社で参考となる取り組みをどんどん取り入れてほしい。

阪上：事業効率化や組織再編などを行う際には、リスクリング含め、人財が他の事業や業務で引き続き活躍できる方法もあわせて検討していく必要がある。



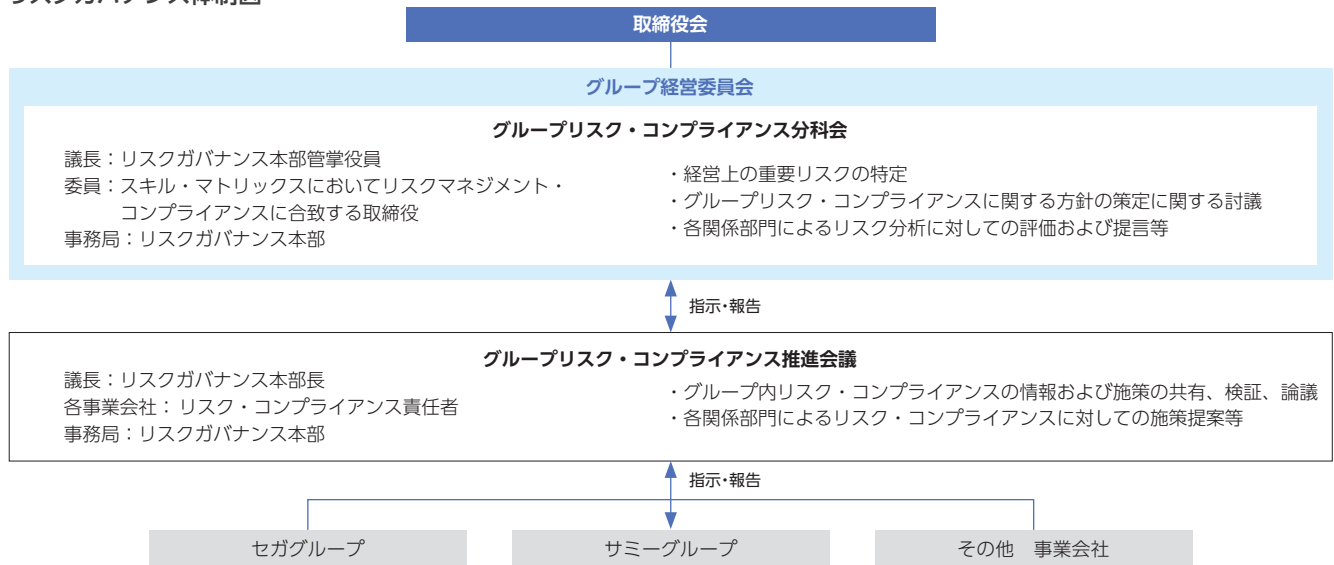
ガバナンス

リスクマネジメント

リスクガバナンス体制

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、リスクガバナンス本部と連携した活動をしています。リスクガバナンス本部は、2022年にセガサミーホールディングスがプライム市場に移行したことに伴い、より強固なリスクガバナンス体制を構築するため、グループ全体のリスクを一元的に管理する組織として新設されました。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、執行および監督に係る経営管理組織に報告しています。そのもとに設置されたグループリスク・コンプライアンス推進会議では、グループ会社のリスク・コンプライアンス責任者が中心となり、グループ内のリスク・コンプライアンスに関する施策および情報を議論・検証・共有しています。

リスクガバナンス体制図



リスクリテラシーの社内浸透施策

リスクマネジメントを推進するにあたり、グループ内のリスクに対する感度を高めることが重要と考えています。セガサミーでは従業員、役員それぞれの階層向けに研修等を行いリスクリテラシーの向上に努めています。

従業員向け

コンプライアンス啓発活動

- ・研修 (e-learning, オンライン集合型)
- ・社内イントラにおけるメルマガ配信
- ・コンプライアンス再認識月間
- ・イントラへの動画配信、ポスター掲示、社員食堂コラボメニュー等

役員向け

- ・社外弁護士による研修
- ・新任役員向け 役員に求められる法的責任の理解と知識の習得
- ・既存役員向け コンプライアンス意識のアップデート
- ・社外取締役による社内向け講習等

コラム:木下社外取締役による講演(2023年9月11日実施)

セガサミーグループ各社の人事担当者が、当グループ内で発生した事例から労務管理の重要性和違反時に受けるグループダメージについて学び、当事者意識をもって労務違反の予防に取り組む機会とする目的で実施しました。担当役員・責任者含む79名が参加し、労働法・労務管理、内部通報などについて聴講しました。



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

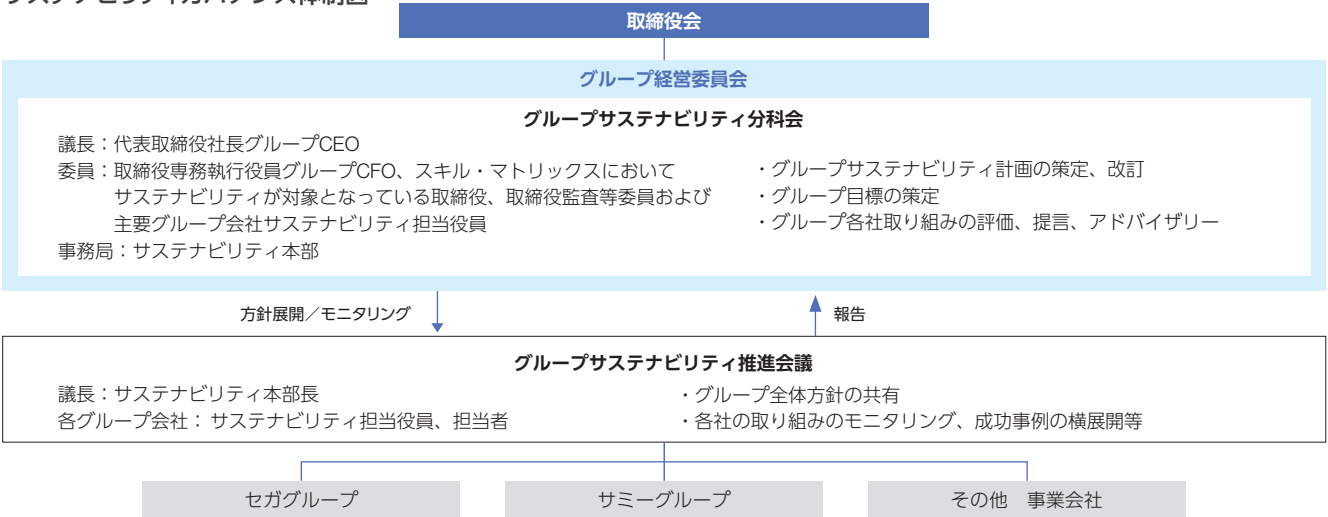
サステナビリティマネジメント

サステナビリティガバナンス体制

当グループでは、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。グループ方針や目標の意思決定はセガサミーホールディングスの取締役会に行っています。

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、事業を通じて様々な要望や顧客・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、討議する仕組みとなっています。

サステナビリティガバナンス体制図



人権方針の策定

2024年5月に開催された上期グループサステナビリティ分科会において、人権に関する取り組み強化を合意し、方針策定を決定し、2024年9月に開催された取締役会にて人権方針が決議されました。

人権尊重へのコミットメント

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に掲げ、エンタテインメントを提供しています。セガサミーグループが、社会から信頼され、必要とされ、そして尊敬される企業グループであることを目指し、本方針をここに定め、人権尊重の取り組みを行っていきます。

これまで行ってきた人権に対する取り組み

2014	セガサミーグループ行動規範 セガサミーグループマネジメントポリシー（人財に関する方針）策定 国連グローバルコンパクト加盟 サプライチェーンCSR調達ガイドブック制定
2016	調達部門責任者向け強制労働・人身取引防止に関する研修実施（以降、毎年実施）
2018	英国現代奴隷法に関する声明（以降、毎年実施）
2021	サプライチェーン研修の実施（以降、毎年実施）
2024	ビジネスと人権研修の実施、人権方針策定

今後のステップ

- STEP1 人権方針の策定
ビジネスと人権の指導原則に従い有効な方針を策定
- STEP2 グループ各社への浸透策およびヒアリング
各取り組みのヒアリング、方針の浸透、研修実施
- STEP3 グループ各社における人権デューデリジェンスの管理
人権方針に即したデューデリジェンスの実施
- STEP4 お取引先専用通報窓口の拡充
既存のお取引先専用窓口の内容拡充

※セガサミーグループ 人権方針の詳細は当社WEBサイトをご覧ください
<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainability/>

取締役および監査等委員である取締役、執行役員

取締役



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 同社代表取締役会長CEO
2012年 サミー(株)取締役会長
2013年 同社代表取締役会長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
(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)
2024年 サミー(株)取締役名誉会長(現任)



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 同社代表取締役社長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
(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)
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)
(公社)経済同友会幹事(現任)
2022年 (株)サンロッカーズ取締役会長(現任)
2023年 日本電動式遊技機工業協同組合副理事長(現任)
2024年 サミー(株)代表取締役会長CEO(現任)
(株)トムス・エンタテインメント取締役(現任)



1995年 サミー(株)入社
2006年 同社執行役員クリエイティブオフィサー
2011年 (株)ロデオ取締役
2014年 サミー(株)上席執行役員研究開発本部長
同社取締役研究開発本部長
2016年 同社代表取締役常務
研究開発統括本部長兼技術開発本部長兼開発推進本部長
(株)ソーグ(現ソーグ(同))代表取締役社長
2019年 セガサミークリエイション(株)取締役
2020年 日本遊技機工業組合副理事長(現任)
2021年 サミー(株)代表取締役専務COO 研究開発統括本部管掌兼渉外本部長
2022年 同社代表取締役社長執行役員COO 渉外本部長(現任)
2024年 ソーグ(同)代表職務執行者(現任)



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)
ハギワラソリューションズ(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 テスコム電機(株)社外取締役(現任)



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 同社取締役 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(現(株)セガ フェイブ)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)
2022年 セガサミークリエイション(株)取締役会長(現任)
2024年 (株)セガ取締役(現任)



1986年 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))入社
1994年 Sony Computer Entertainment America Vice President
1996年 Sega of America, Inc. Director, Senior Vice President
2000年 ディズニー・インタラクティブアジア アジア太平洋代表
2014年 (株)ワーナーミュージック・ジャパン代表取締役社長
2016年 (株)サイバード代表取締役社長
2019年 当社上席執行役員
(株)セガホールディングス(現(株)セガ)上席執行役員
(株)セガ取締役CSO
2020年 同社取締役副社長
Sega of America, Inc. CEO(現任)
(株)アトラス取締役副会長(現任)
(株)セガ札幌スタジオ取締役会長
2022年 (株)セガ代表取締役副社長Co-COO
2023年 Rovio Entertainment Ltd, Chair of the Board of Directors(現任)
2024年 Sega Europe Ltd., CEO(現任)
(株)セガ代表取締役社長執行役員COO(現任)
(株)トムス・エンタテインメント取締役(現任)
(株)セガフェイブ取締役(現任)



1987年 西オーストラリア大学 人文文学士課程修了
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 豪日交流基金理事会役員
豪日経済委員会理事会役員
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
豪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)
豪日研究センター(AJRC)理事会役員(現任)
豪州政府機関アドバンス・グローバルアンパサダー(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)
日豪経済委員会運営委員(現任)
2024年 アサヒグループホールディングス(株)社外取締役(現任)



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 同社代表取締役社長
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
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)
2023年 三井物産(株)社外取締役(現任)

取締役および監査等委員である取締役、執行役員



1998年 The Goldman Sachs Group, Inc. Partner Managing Director, Co-head Asia Pacific, Merchant Banking Division
2005年 (株)ユー・エス・ジェイ(現(同)ユー・エス・ジェイ) 社外取締役
2006年 三洋電機(株)社外取締役
2011年 イー・アクセス(株)(現ソフトバンク(株))社外取締役
ジャパン・リニューアブル・エナジー(株)
(現ENEOSリニューアブル・エナジー(株)) 社外取締役
2019年 京都パンフィックキャピタル(株)代表取締役
2023年 (株)エアウィーヴ社外監査役(現任)
京都パンフィックキャピタル(株)代表取締役(現任)



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
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
2015年 同社日本支社代表
2018年 (株)ノブリア代表取締役社長(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)サンセイラン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
社外取締役(監査等委員)



1989年 防衛庁(現防衛省)入庁
1995年 ニューヨーク州弁護士登録
シャーマン・アンド・スターリング外国法事務弁護士事務所入所
1998年 オリック・ヘリントン・サトクリフ外国法事務弁護士事務所入所
2002年 GEフリーサービスコーポレーション執行役員法務部長
2003年 ドーシー・アンド・ウィットニー外国法事務弁護士事務所入所
2008年 米国公認会計士(イリノイ州)登録
弁護士(第一東京弁護士会)登録
長島・大野・常松法律事務所入所
2011年 シドリー・オースティン外国法事務弁護士事務所入所
2017年 ジョーンズ・デイ外国法事務弁護士事務所入所オプカウンセル(現任)
2019年 (株)ブレインパッド社外取締役
2023年 同社社外取締役(監査等委員)(現任)

監査等委員である取締役



1988年 青山監査法人(現PwC Japan有限責任監査法人)入所
1990年 公認会計士登録
1995年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所
1998年 (株)キャピタルマネジメント入社
2003年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所
2004年 同所社員(パートナー)
2006年 (株)サミーネットワークス入社経営企画室長
同社常務取締役
2012年 当社入社グループ内部統制副室長兼グループCSR推進副室長
兼内部監査副室長
2013年 公認内部監査人登録
当社執行役員グループ内部統制室長兼グループCSR推進室長
兼内部監査室長
2021年 (株)セガ監査役(現任)
(株)グーツライブ監査役(現任)
(株)セガ・ロジスティクスサービス監査役(現任)
2022年 セガサミーゴルフエンタテインメント(株)監査役(現任)
(株)サンロッカーズ監査役(現任)



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
同社常務取締役
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
同法人経営専務理事
2016年 当社社外監査役
2019年 (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)
(株)サーラコーポレーション社外取締役(現任)
2020年 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)
2022年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年 (株)ブレインパッド社外取締役(常勤監査等委員)(現任)

執行役員

専務執行役員	常務執行役員	執行役員
杉野 行雄	吉澤 秀男	加藤 貴治
	高橋 真	大塚 博信
	大脇 洋一	竹山 浩二
		川崎 幸生
		石田 なつえ