



Group Value 価値観 · DNA

創造は生命×積極進取

セガの「創造は生命」とサミーの「積極進取」の2つの価値観をグループの 最も重要な Value (価値観・DNA) としています。 P.12 Value

Group Mission/Purpose

Captivate the World

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。~

より多くの人と一緒に「感動」を体験することで「共感」は生まれます。 私たちの作り出した製品/サービスを通じて、「共感」のあふれる社会を生み出し、 世界中の人々の生活に「彩り」を添えるのが、セガサミーグループの存在意義です。

Group Vision ありたい姿

Be a Game Changer

~革新者たれ~

先進性を追求する DNA のもと、世の潮流を捉え、ユーザーに感動体験を届けるべく、 自らが主体として Game Changer となり、 常識を覆す挑戦的なグローバルブランドを目指します。

> 詳細はWeb サイトをご参照ください。 https://www.segasammy.co.jp/ja/corp/mission/

Index

イントロダクション

セガサミーグループのコア事業	02
存在意義	04
CEOメッセージ	06
セガサミーグループのValue(価値観·DNA)	12
会長メッセージ	14
感動体験を生み出す革新の歴史	16

価値創造ストーリー

セガサミーグループの強み	18
成長の源泉となるIP展開力	20
価値創造プロセス	22
外部環境~リスクと機会~	24
内的課題	26

成長戦略

CFOメッセージ	28
中期計画	32
エンタテインメントコンテンツ事業	34
遊技機事業	42
ゲーミング事業	48
財務ハイライト	52

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およ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 お願いします。実際の業績に影響を与えうる要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありま すが、業績に影響を与えう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。

ゲーミング法令および規制に関わる、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., GAN (UK) Limited, GAN Nevada, Inc. (以下、総称して「運営子会社」) 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ます。運営子会社 は、ネバダ州においてゲーミング機器の製造・販売業者及び情報サービス事業者としてのライセン 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、運営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」) においてもサプライヤー、ベンダー、データプロバイダー及びゲーミング機器の製造・ 販売業者としての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。

非財務資本の強化

マテリアリティ	56
人事戦略	58
依存症	64
環境	66
非財務ハイライト	69

ガバナンス

社外取締役インタビュー	70
ガバナンス	72
取締役および監査等委員である取締役、	82
執行役員	02

その他データ

法定開示の補足 会社概要/株式情報	86
	87



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。

https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/

セガサミーグループのコア事業

セガサミーグループは「エンタテインメントコンテンツ事業」、「遊技機事業」、「ゲーミング事 業」の3セグメントを軸に事業を展開しています。

それぞれの事業が各分野で独自の地位を築きながら、グループとしてシナジーを生み出する とで新たな付加価値を創造し、世界中のあらゆる人に感動体験を提供し続けます。



売上高比率 (2025年3月期)

※その他、消去を除いた 各事業の売上高



22.9%

ゲーミング事業

非日常の 感動体験を創る

Strengths of the Sega Sammy Group: Creating Extraordinary, Captivating Experiences

グループが保有する資産を活用し、 日常にはない「手に汗握る感動体験」を創造

セガサミーグループが培ってきたテクノロジーや豊富な経験を活かし、 ゲーミング市場に向けたカジノ機器の開発や、IR施設の運営を行っていま す。また、北米オンラインゲーミング市場への参入により、第三の柱となる 事業としての確立を目指します。

75.8%

1.3%

創造力で 世界を驚かせる。

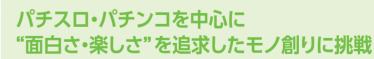
Strengths of the Sega Sammy Group: Surprising the world with CREATIVITY

ゲームコンテンツから映像、 トイに至るまで多種多様な"遊び"を提供

エンタテインメントコンテンツ事業はコンシューマ、映像、AM&TOYの3つ の事業を推進し、エンタテインメントに関する多様なコンテンツやサービス を提供しています。



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



サミーを中心とする遊技機事業は、"新しいものはサミーから"を モットーに既成概念を覆す数々の"業界初"の遊技機やサービスを 生み出しています。





©ATLUS、©SEGA. © 武論等・原哲夫/コアミックス1983、©COAMIX 2007 版権許諾証 YRA-114 ©Sammy © 武論等・原哲夫/コアミックス1983、©COAMIX 2007 版権許諾証 YSS-324 ©Sammy © 武論等・原哲夫/コアミックス1983、版権許諾証 KOT-324 ©2010-2013 コーエーテクモゲームス ©Sammy



存在意義

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、Group Mission/Purposeである「Captivate the World 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、グループ社員一丸となって全力 で取り組んでいきます。

セガサミーグループミッションピラミッド

Mission / Purpose (存在意義)

Captivate the World

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。~

Vision(ありたい姿)

Be a Game Changer

~革新者たれ~

2030年までの長期目標



エンタテインメント コンテンツ事業 セガブランド 価値向上



遊技機事業 業界No.1の 地位確立



ゲーミング事業 第3の柱となる 事業の確立











創造は生命×積極進取

Value (価値観·DNA)

P.12-13 Value

マテリアリティ

P.56-57 マテリアリティ

04 SEGA SAMMY HOLDINGS 0 SEGA SAMMY HOLDINGS 0

CEO MESSAGE



時価総額の拡大に向けた責務

私はセガサミーグループの企業価値の最大化が、グ ループCEOとしての最大の責務と認識して職務に取り組 んでいます。一方で、この「企業価値」の定義は人によっ て異なるものという認識も大切だと考えています。株主の 皆様にとっての「企業価値」は、株価・時価総額や株主還 元などになってくるでしょうが、社員にとっては就業環境や 働きがいなどがその定義となるでしょう。ファンの皆様に とっては喜ばれるエンタテインメントを持続的にお届けす ること、お取引先にとってはWIN-WINの関係をご提供でき ることが、当グループの企業価値といえるでしょう。視野 を社会全体に拡げてみると、「依存症」などの社会に与え 得るネガティブな影響を可能な限り抑制する一方で、それ を上回るポジティブなインパクトを与え続けないと、エン タテインメント企業は社会から存在を認められません。こ ういったすべてのステークホルダーにとっての「社会的価 値 | と「経済的価値 | の総和が、私が持続的に高めていくべ き「企業価値」と意識して経営を行っています。グループ共通の価値観である「グループミッションピラミッド」には、そうした私の想いを込めています。Mission/Purpose(存在意義)として掲げている「Captivate the World 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。~」は、エンタテインメントが生み出す「感動体験」を通じ、社員が誇りを持って、社会にポジティブな影響を与え続けて欲しいという願いを表すものです。

前述の通り、企業価値の最大化は株価や時価総額を上げることだけではないと捉えている一方で、株価に対しても強い思いを持っています。それは、企業価値を定量化したものが株価であり、経営に対する端的なご評価であるためです。当社株は直近ではTOPIXを上回るパフォーマンスを示しています。しかしバリュエーション面で見ると、遊技機業界の競合他社平均値は上回っているものの、ゲーム業界の競合他社と比較すると劣っており、決して満足できるものではありません。これは、安定的な利益成長への信頼を獲得できていない事実を示すことであると真摯に

受け止めており、全社一丸となってこの状況を打破していく必要を感じています。経営陣全員が長期的な業績目標達成と株価上昇にコミットしていくため、役員報酬に事後交付型株式報酬制度を導入しました。また、社員とも目線を合わせ業績向上の成果を分かち合えるようにという考えから、従業員持株会向け特別奨励金スキームも導入しました。同制度導入後、それまで約2割程度だった持株会加入率が8割を超え、社員の株価に対する意識も向上していることを感じています。株主の皆様はもとより、期待してくれている社員に対する重い責任も自覚し、まず過去最高の時価総額である1.4兆円を超える事を目指し、その先も更なる拡大を実現していくという覚悟を持って経営にあたっていきます。

一段高いステージ(NEXT LEVEL)に向けて

セガサミーグループの一員であるセガは、社是である「創造は生命」を具現化するべく、常に最先端の技術を導入し数多くの「世界初」を生み出し続けながらブランドを築き上げていきました。現中期計画のスローガンである「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」は、かつて北米を席巻したセガの家庭用ゲーム機GENESIS(メガドライブの北米版)のプロモーションフレーズです。そこに込めたのは、かつてのセガのように、グローバルにおけるセガサミーグループ全体の企業価値を次のレベルに高めていきたいという願いです。

当グループ初の中期経営計画である「Road to 2020」 (2018年3月期~2020年3月期)から、2021年3月期の構造改革を経て、前中期計画「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)では、資本効率向上の徹底を方針に掲げ、本格的な事業ポートフォリオの改革に乗り出しました。成長領域と位置づけるエンタテインメントコンテンツ事業に経営資源を重点的に投じ、主力IPの拡大と映画やアニメ、マーチャンダイズ等への展開拡大によりIP価値を最大化するトランスメディア戦略を推進しました。

その間、長期にわたってグループの低収益性の要因と なってきた事業からの撤退も推し進めました。セガの中核 事業のひとつであり、かつては1,000億円を超える売上規 模があったアミューズメント施設事業の譲渡はそのひとつ です。そのほか、「フェニックス・シーガイア・リゾート」 を運営するフェニックスリゾートの譲渡など、グループと して長年かけて挑戦してきた事業なども含め、私情を排 し、資本効率を物差しとした合理的な判断を徹底してきま した。成長領域であるエンタテインメントコンテンツ事業 においても、コロナ禍に起因して収益性の悪化した欧州事 業において、スタジオの譲渡や人員の削減を含む構造改 革を迅速に推し進め懸念材料への対処を進めました。一 方、成長領域ではM&Aを通じた事業基盤の強化も進めま した。成長余地が大きいモバイルゲーム領域ではRovio Entertainment Corporation(以下Rovio)を買収し、今後の 第三の柱としての成長を見込むゲーミング領域では、オ ランダのStakelogic B.V.(以下Stakelogic)と米国のGAN Limited (以下GAN) の買収を完了しました。

こうして足場を固め、一段上のステージを目指しているのが中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」です。同計画では、2025年3月期から2027年3月期までの3ヵ年累計の調整後EBITDA2,300億円超、3ヵ年平均ROE10%超という定量目標を設定し、資本効率の向上も追求することとしています。その実現に向け、投資の優先順位を明確化し事業ポートフォリオの最適化をより一層、推し進めています。引き続き遊技機事業を積極投資や株主還元を支える収益基盤、エンタテインメントコンテンツ事業を成長事業と位置づけて経営資源を配分しています。そして2025年3月期に新設したゲーミング事業は、第三の事業の柱としての確立を目指しています。

着実に前進した事業ポートフォリオの変革

2024年12月に公開されたソニックの映画第三弾である「ソニック×シャドウ TOKYO MISSION」は、シリーズ史上最高となる全世界興行収入約4.9億ドル超を記録しました。中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」の初年度であった2025年3月期は、映画のヒットにも後押しされた「ソニック」IPのトランスメディア展開によって、IP価値拡大に大きな手応えを掴んだ一年となりました。

CEOメッセージ

游技機事業における前期ヒット作の反動減等を主な要因 として、全体で減収、経常利益段階までは減益となりまし たが、成長事業と位置づけるエンタテインメントコンテン ツ事業は、過去最高の利益水準で着地しました。ゲーム においては、「ソニック×シャドウ ジェネレーションズ | 等の 主力新作タイトルが好調な販売を記録しましたが、その一 つであるATLUSの大型新作「メタファー:リファンタジオー は、米国の「The Game Awards 2024」をはじめ、各国の アワードで表彰されるなどクオリティを高く評価されまし た。新作の好調に加え、収益を下支えしたのは、トランス メディア戦略などにより前期比で約20%増加*したライセン ス収入です。特に「ソニック」IPは、映像作品に加え、マー チャンダイジング、キャラクターライセンスなど幅広く収 入を拡大しました。「龍が如く」シリーズ等でも映像作品 等への展開が進むなど、「ソニック」の成功モデルの横展 開も一歩前進させることができました。また、Amplitude Studios(以下Amplitude)と Relic Entertainment, Inc.(以下 Relic)をともにMBOによる株式譲渡することで欧州事業の 構造改革も完了させ、再成長に向けた足場が整いました。 *ソニックの映像作品関連収入を除く

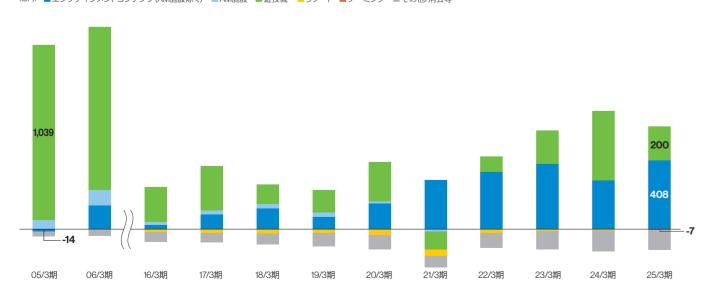
ゲーミング事業においても大きな成果がありました。米国・アジアで販売したゲーミング機器「Railroad Riches」が大ヒットを記録した結果、セガサミークリエイション(以下

SSC)が2013年の創業以来、初めての営業黒字化を果たしました。韓国のIR施設「PARADISE CITY」においても、年間を通じて高い稼働率・宿泊単価を維持し、開業以来最高となる売上高及び営業利益を記録しました。これによる持分法取込額の増加もあり、経常利益段階で黒字化を果たすことができるなど、新設したばかりのゲーミング事業は順調なスタートとなりました。

セガサミーグループでは、経営統合から長きにわたり、 サミーの遊技機事業が利益とキャッシュの大半を稼ぎ出 し、当グループの成長の原動力となってきました。しかし、 遊技機市場は縮小トレンドが継続しており、同事業に過度 に依存した事業ポートフォリオからの変革は、当社が持続 的な発展を遂げていく上で、極めて重要な経営課題でし た。そして現在、当グループはこれまでの様々な改革を 通じて、エンタテインメントコンテンツ事業中心の売上構 造と、バランスの取れた利益構造を実現し、長年の課題 を払しょくするに至っています。そして当社株のバリュエー ション向上のための課題である[安定的な利益成長]に関 しても、足場が整いつつあります。中期計画2年目となる 2026年3月期は、1年目に発生したエンタテインメントコン テンツ事業における新作タイトルの遅延による影響などを 背景に、ガイドラインを下回る予想としていますが、3年 目のジャンプアップを目指し、これらのタイトルのローン

事業別営業利益(損失)推移

(億円) ■エンタテインメントコンテンツ(AM施設除く) ■AM施設 ■遊技機 ■リゾート ■ゲーミング ■その他/消去等



チをはじめ、先に言及した、収益基盤の一層の強化を推し進めていく年と考えています。中期計画目標の達成は容易ではありませんが、2027年3月期は、同事業で大型のフルゲームの新作を多く用意しており、そこに今期から来期にかけて新作F2P(Free-to-Play)ゲームの収益貢献や、底堅く成長を続けるライセンス収入やリピート販売などをしっかり積み上げることによって、目標を達成していきたいと考えています。

収益安定性と高収益性の基盤が整いつつあるセガ

エンタテインメントコンテンツ事業の課題は、大ヒットとなるタイトルが少ないことや開発パイプラインの不安定性による、同業他社と比較した相対的な収益性の低さにあると認識しています。こうした課題認識から複数の事業モデルをそれぞれ強化し、「ミルフィーユ」のように異なる収益の層が幾重にも積み重なることで、ヒットに依存することなく安定的に収益を生み出すことができる土台を構築してきました。(エンタテインメント事業の収益構造⇒P.34)

この[ミルフィーユ]の収益構造では、これまで発売して きた多数のタイトルのリピート販売が土台となり、トラン スメディア戦略を通じた映像化による配分収入や、マー チャンダイズ収入等によるライセンス収入が更にこの収益 を下支えしています。これらは、新たな制作リソースを要 しないため、リスクを抑制しながら持続的に高収益性が期 待できるビジネスモデルです。また、F2Pタイトルは、運 営費用は発生するものの、確立してしまえば長期的に継続 した収益が獲得できるビジネスです。こうした利益率と安 定性が高い収益基盤や継続性のある収益モデルが、事業 のボラティリティ抑制につながり、新作への投資にかかる リスク許容度を高めます。仮に新作タイトルの発売を延期 したとしても、その影響を低減できますし、大ヒットを創 出できれば、それは大きなアップサイドになります。こう した事業構造の一端を担う映像分野も、収益性の高いビ ジネスモデルへと進化を遂げています。かつての下請け として製作費のみを受け取るビジネスモデルを変革し、作 品に出資し元受けとなって川上のプロデュースやライセン シング等に携わることで製作費以外の収益を獲得しつつ、 ヒットすれば製作費にプラスした成功報酬を享受できる仕 組みが、上手く回り始めています。

2026年3月期には、複数の有力な新作の投入によって

特にF2Pの「層」に厚みを持たせていく方針です。また、フルゲームで投入予定の新作「ソニックレーシングクロスワールド」のクオリティにも強い手応えを感じており、来期のアップサイドとなる事を期待しています。

欧州事業については、前作では累積プレイヤーが過去 最高の1,700万人を突破した「Football Manager」シリーズ の新作を2025年11月9日に発売予定です。同シリーズや 「Total War」等、多くのファンを持つIPを軸に欧州事業を 再び成長軌道に回帰させていく考えです。

業界の発展をリードしながら 安定収益を創出するサミー

サミーは2025年に設立50周年を迎えました。遊技機事業がこれからも安定したキャッシュ・フローを創出し、当グループの事業ポートフォリオの強みであり続けるため、中期計画では、「パチスロ・パチンコ『合算稼働シェア』No.1」と、3ヵ年累計調整後EBITDA900億円超を目指しています。2025年3月期は、KPIとする合算稼働シェアが低下しましたが、すでに課題を洗い出し、解決に向けた取り組みを進めています。

遊技機は、機械のスペックが規則等に適合しているとい う確認を受けて初めて市場に投入することができます。そ のため、規則等の見直しによるトレンドの変化などに大き く左右される業界です。サミーは、確信を持てるまで幾度 も作り込みを繰り返す製品開発へのこだわりを徹底してお り、それは市場から高い評価を獲得する強みともなってい ますが、品質を追求するあまり、規制環境やニーズの変 化への対処の遅れにつながることもあります。2025年3月 期は、目標としている合算稼働シェアが低下しましたがこ れは市場のニーズと投入機種のスペックに隔たりがあった ことや[北斗の拳]シリーズ以外のヒットが創出できなかっ たことが要因の一つでした。こうした課題を踏まえて、市 場の変化に対応できるように開発体制を整えています。ま た、安定的にヒットを生み出すことができるIPシリーズを 育てていくことも重要と考えています。「北斗の拳」をはじ めとした既存IPシリーズの価値を高め続けることの重要性 はいうまでもありませんが、新規IPの活用による新たな主 カシリーズの創出にも力を注いでいきます。

2026年3月期は、中期計画の基本戦略である「収益基盤の強化・安定化」と「遊技機業界の活性化」に向けた大きな

CEOメッセージ

一歩となる施策を打ち出しています。

今期より投入するパチスロ向けの新筐体は、遊技人口 の減少と遊技機価格の高騰、ホールの経営負担増加によ るユーザーエクスペリエンスの低下という、市場縮小の原 因となっている悪循環を断ち切る一手になると考えていま す。これは、筐体全体ではなく遊技性を司る部品の交換 のみで、パチンコホールでの製品入替ができる新型の筐 体です。初回導入時は、当社の開発・製造コストがあが ることから、販売価格は若干上昇します。しかし、以降の 入替時には一部の交換部品のみを販売するため、パチン コホールの設備投資負担を軽減できるほか、運送費や入 替に要するホールのオペレーション負担も軽減できる工夫 を施しています。長く筐体をお使いいただけばいただくほ どコスト削減効果が高まり、それをユーザーエクスペリエ ンス向上の原資に活用いただけば、遊技人口の減少に歯 止めをかける一助になると考えています。当社としても、 ホール側のコストは抑えつつ、従来と同水準の利益を確 保できるほか、同筐体の他メーカーによる採用により、新

たな収益基盤となることも期待しています。この施策は業 界活性化に向けた私の構想の一部に過ぎません。今後も 業界を巻き込んだ様々な施策を積極的に提案し、市場参 加者すべての長期的な共存共栄をリードし続けたいと考え ています。(遊技機業界の活性化施策⇒P.44~)

再現性あるゲーミング事業の成功

当グループは、2025年3月期より、ゲーミング事業を 新たにセグメントとし、オンラインを含む北米ゲーミング 事業に本格的に参入する準備を進めてきました。

この事業は、セガサミーが国内IR事業への参入を目指 したことから始まっています。当初は、横浜でIR(統合型リ ゾート) 事業を展開することを目指し、その実現に向けて 様々な準備や取り組みを進めてきました。この取り組みの 重要な柱として、2013年にSSCを設立し、セガのアミュー ズメント機器事業の経営資源を活用してカジノ機器の開 発・販売事業に乗り出しました。マカオを皮切りに、ゲー

ミング機器販売に必要とされるライセンスの取得を各地で 進め、2017年には最も厳格と言われている米国ネバダ州 のライセンスも取得しました。これはIR事業者としての信 頼を獲得する上でも重要な一歩でした。SSCではこのよ うに、堅実に実績を積み重ねながら顧客との関係性を深 めてきました。また、2012年に韓国PARADISE Groupと の合弁会社PARADISE SEGA SAMMY CO., Ltd.を設立し、 同社が2017年に開業した北東アジア最大級のIR施設である 「PARADISE CITY」の運営に携わることとなりました。こ れらの取り組みの背景にあった国内IR事業への参入は、横 浜市への誘致が撤回されたため中止の判断に至りました が、これまでの事業で培った人的リソースや技術、そして 10数年間にわたり粘り強く取り組み蓄積してきた経営資源 は、ゲーミング事業の礎となっています。

2025年3月期には、SSCが開発したビデオスロットマシ ンの新筐体「Genesis Atmos」と同筐体に対応したタイトル である「Railroad Riches」が、米国ゲーミング調査会社で あるEilers & Krejcik Gaming, LLCが主催する「2025 EKG Slot Awards」の2部門で受賞を果たしました。これは日系 企業では初めての快挙です。受賞した筐体とタイトルは、 アミューズメント機器・遊技機分野で高い品質と信頼性を 築いてきたセガサミーグループの技術力を結集したもの で、その優秀なパフォーマンスが評価されました。この成 功は、これまでSSCが積み上げてきた顧客との関係性を 更に強化し、新たな顧客との接点も生み出しています。ま た、PARADISE CITYにおいては、カジノ売上、ホテル売 上ともに過去最高を記録するなど好調に推移をしており、 同事業を通じてカジノ運営のノウハウも蓄積しています。

カジノの市場は世界中にあり、市場規模も極めて巨大 なものとなっています。その中でリアルなカジノであるラ ンドカジノに加え、オンラインゲーミングの合法化が各地 で進んでいることを背景に、オンラインスポーツベッティ ングやiGamingも急拡大しており、ランドカジノとオンライ ンゲーミングの総合的なソリューションを求めるニーズが 高まっています。セガサミーグループが進めてきたこれら の既存ビジネスに、このたび買収を完了したStakelogic、 GANの経営資源を融合することで、ランドカジノとオンラ インカジノオペレーター両方に向けてサービスを提供する ことができるようになりました。今後はこうした強みを活か し、総合的なカジノソリューションプロバイダーを目指す ことで新たなビジネス基盤を構築していきます。(ゲーミ

ング事業の戦略⇒P.49~)これらの取り組みを通じて、将 来的なセガサミーの第三のビジネスの柱として確立してい きます。

夢に向けた情熱を燃やし続ける

当グループは、「人的資本経営」という言葉が広がる前か ら就業環境の整備や人的資本の強化を始めとした人事戦 略により、エンゲージメント向上に取り組んできました。こ うした取り組みは外部の要請に形式的に応えるものではな く、経営戦略と一体的に進めており、持続的な企業価値向 上に不可欠なものと考えています。グローバルに事業を拡 大する戦略と適合し、グローバルな価値観を有する人財を 「マルチカルチャー人財」と定義し増強を図っているのは、 その一例です。KPIの一つであるエンゲージメントスコア は、エンゲージメントと現場へのフィードバックを高サイク ルで回し、人事制度や処遇改善などに繋げ、更にそうした 成功モデルを事業会社に横展開してきた結果、グループ 全体では2021年3月期の50.1ポイントから57.5ポイントへと、 2031年3月期の目標である「58ポイント以上」に手が届くと ころまで劇的に改善しています。今後も感動体験を創造し 続けるための原動力である人財が快適に、かつ熱意をもっ て働けるよう環境を整備し、人財を起点とした強みのサイ クルから始まる価値創造プロセスを力強く回していくこと で、企業価値の最大化を追求していきます。

社員との直接の対話の中で私は、「自発的に心に火(情 熱)を灯し、それを周りに移してほしい」と繰り返し語り掛け ています。私にはいつの日かセガサミーグループを日本 No.1、世界トップ5に入るエンタテインメント企業にしたい という夢があります。今はまだ遠いそうした未来像も、従 業員一人ひとりが情熱を持ってMission/Purposeの具現 化に努め、そうした炎が周りに伝達していくことで、より 一層大きな力で推し進めていけば、一歩ずつでも確実に その実現に近づいていくと信じています。そうした大きな 未来も見据えながら、まずはその歩みの大きな一歩とな る[NEXT LEVEL]への到達に向けて邁進していく所存で す。引き続き、今後のセガサミーグループにご期待いた だければ幸いです。

セガサミーグループのValue (価値観・DNA)

1960

- 挑戦と創造のDNAの融合

常に業界の最先端を走り、他社にない製品/サービスを生み出すという「革新の遺伝子」をともにもつ 両社が、2004年に経営統合し、セガサミーグループが誕生しました。今後も「創造は生命」「積極進取」 をValueとして変化に適応し、ありたい姿である[Be a Game Changer]を目指します。

SEGA 創造は 生命

常に時代の先を行く新たな「遊び」を提供しながら、「セガ」というブランド力と今につながる多くのIPを創出

セガは、誰も体験したことのない感動を生み出す「創造は生命」という社是を掲げ、各時代において、時代の先を行く数々の革新的なゲーム機およびゲームソフトを生み出し、新しい「遊び」を世界に提供し続けてきました。こうし た取り組みが世界に通じる「セガ」というブランドを培うとともに、今につながる多くのIPを創出しています。



1966



世界的なヒットを収めたアーケードゲーム。

セガブランドをグローバルに拡大。



[UFO CATCHER] 現在も根強い人気を 誇るクレーンゲーム機

1985

「ゲゲゲの鬼太郎」

1988

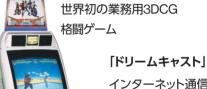
1989



1993

1995

「メガドライブ」 欧米で大ヒットし、セガの名 を世界に知らしめた家庭用 ゲーム機。セガを代表するIP 「ソニック」を生み出す。



「バーチャファイター」

インターネット通信機能 を業界で初めて標準搭

載した家庭用ゲーム機



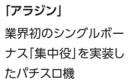
1998

「パチスロ北斗の拳」

2000 2003

2001

Sammy 積極進取



・「ペリスコープ」



「CRくだもの畑」

パチンコ機として



サミー初のヒット機種 (6.7万台超販売)

「ディスクアップ」

アーケードゲーム

業界初のAR機能を 業界初となる5.5イ 搭載したパチスロ機 ンチ液晶を搭載。







AT(アシストタイム)

累計販売台数62万台超 ブームの火付け役と という記録を打ち立て なったパチスロ機 たパチスロ史上最大の メガヒット機種



徹底した作り込みと挑戦の精神で、数々の業界初の機能を搭載した遊技機を開発し遊技機業界を牽引

サミーは、失敗を恐れずに何事にも挑戦し続けるという意味の「積極進取」を社是・価値観とし、ゲーム機の販売から事業をスタートしました。その後、遊技機メーカーへの転身を図り、その徹底した研究・開発により、数々のヒッ ト作を生み出しました。数多くのヒットの背景には、繰り返し試射を行うなど、徹底的に作り込んだ上で製品を世に送り出す姿勢があり、その精神は今も受け継がれています。

SEGA SAMMY HOLDINGS SEGA SAMMY HOLDINGS

経

営

統 合

会長メッセージ

世界を舞台に 飛躍を遂げる未来を信じ、 挑戦を後押ししていきます。

代表取締役会長 里見治



継承していく価値観

セガとサミーは、ともに近しい価値観を受け継いできました。セガは「創造は生命」という社是に基づき、世の中にまだ存在しないエンタテインメントをゼロから生み出す歴史を歩んできました。一方、「積極進取」を体現すべく、定められたルールの中で挑戦を繰り返しながら新しいアイディアを生み出し、様々な業界初の遊技機を世に送り出してきたのがサミーです。

私は、この二つを掛け合わせたセガサミーホールディングスの価値観である「創造は生命×積極進取」の継承を自身の重要な責務の一つと認識しています。近しい価値観を継承してきた両社ではありますが、統合当初はなかなかこの共通の価値観の共有が進まず、結果に繋がらないことが多々ありました。一方ここ最近は、状況が大きく変化してきていると感じています。直接の対話を通じて、経営層に私の経験や判断軸を伝えることを目的に開催している「里見塾」では、グループ各社から集まった役員が半年ほどかけてともに課題に取り組んでいます。その中で役員同士の交流が深まり、それぞれが業務に戻ってもお互いの業務について相談できるような仲になるなど、グループの横連携のきっかけづくりの場にもなってい

ます。このようなグループ各社を横断した連携や価値観の共有が、現在のセガサミーグループを動かす大きな原動力になりつつあると感じています。

そしてこの共有した価値観をいかに実践につなげていくかが何よりも重要だと考えています。創造のための挑戦はリスクを伴いますが、失敗を恐れては新しいものは生まれません。挑戦して失敗したとしても、それを次にしっかり活かしていくことが大事だと考えており、社員には「若いうちに良い失敗をしなさい」と繰り返し伝え、挑戦を後押ししています。

同様に、「品質」へのこだわりも失ってはなりません。ひとたびステークホルダーの期待を裏切ってしまうと、再度我々に期待していただけるよう信用を回復するのは容易ではありません。お客様のみならず、取引先等のパートナー企業や当グループの製品やサービスに思い入れを持った人財も離れていってしまい、企業ブランド価値、社会的価値、ひいては長期的な企業価値の棄損に繋がりかねない損失となります。年度ごとの業績の達成が重要であることは言うまでもありませんが、こだわり抜き、製品やサービスが納得のいく品質になるまで世に出さないという選択も重要と考えています。

長期的視座に立った挑戦

セガとサミーが経営統合した2004年頃、セガの役員会で開発中止の決定が下されようとしていたタイトルがありました。その企画はそれまでに存在しない、まさに「創造は生命」を具現化するような世界観を持ったものでしたが、開発費が当初予定よりも膨れ上がり、スケジュールも大きく遅延していました。企画を継続して発売に漕ぎつけたとしてもヒットの保証はありませんでしたが、これを中止してしまうとこれまでの時間とコストが無駄になるばかりではなく、タイトル開発に携わる優秀な人財の創造の精神も失ってしまうと感じ、開発チームの熱意と覚悟を信じて、私が企画の継続を承認しました。そのタイトルこそ、今やセガを代表するIPの一つとなった「龍が如く」シリーズです。社員のこだわり抜いた挑戦を後押ししたことが、現在のセガの収益を支える主力IPの誕生につながりました。

事業ポートフォリオという、より大きな視点からも長期的な挑戦が花開いています。その一つが2025年3月期に新設したゲーミング事業です。

ゲームセンター市場の成長が鈍化していた2010年代 初頭、セガの祖業であるアミューズメント機器事業では、 事業の効率化と経営資源を活かした新しいビジネスの可 能性を模索していました。そこで、当初目指していた日 本IR(統合型リゾート)への参入のため、2013年に同事業 の経営資源を活用したセガサミークリエイションを設立 し、カジノ機器の開発に乗り出しました。設立から10年以 上、アミューズメント機器の優秀な人財のノウハウをつぎ 込み、諦めることなく製品を磨き続けてきた結果、2024 年に発売したビデオスロット機「Genesis Atmos」対応の 「Railroad Riches」が、米国でNo.1の稼働を記録し、業 界内で権威のあるアワードも受賞するなど大成功を収め ることができました。圧倒的な製品力で他社との差別化 ができていることから、今後も継続的にヒットを生み出し ていってくれるものと楽しみにしています。また、この成 功が顧客であるカジノオペレーターとの関係性を更に強 化することにもつながっており、今後のオンラインゲーミ ングビジネスを進めていく上での大きな推進力となってい くでしょう。

また、同じく日本IR参入のための布石として、2017年に PARADISE Groupとの合弁事業として開業した「PARADISE CITY」も、2025年3月期には過去最高の業績を記録しま した。ここで培ってきたランドカジノのオペレーションノウハウがカジノオペレーターやユーザーのニーズを的確につかんだ製品開発に活かされています。日本IRへの参入は横浜市のIR事業撤退を受けて遺憾ながら参画を断念しましたが、この大きな挑戦の過程で培った技術やノウハウ、多くの人財はすべてセガサミーが新たに挑戦するゲーミングビジネスの礎となっています。2026年3月期には、オンラインゲーミングビジネスに必要なピースを埋めるべく、高い技術力を持つStakelogicやGANをグループ会社に迎えるなど、着々とゲーミング事業の基盤が築き上げられています。世界中に巨大な市場があり、今後も拡大が期待できるゲーミング市場の中で、しっかりと実績を積み重ねていけば、将来の大きな柱にできると確信しています。

いつの日か

2004年のセガとサミーの経営統合から約21年が経過しました。現在のセガサミーグループは、単なる遊技機メーカーとゲームソフトメーカーではなく、「エンタテインメント」を生業とする企業グループとなりました。今後も「エンタテインメント」を通じた感動体験の提供により、持続的に企業価値を高め続けるために、サミーは業界全体の再活性化という難題に挑戦し、セガは更にビジネスを拡大して事業の柱となる大ヒットを生み出すべく挑戦を続けていきます。そして、その実現の基盤になるのは人財をおいてほかにありません。エンタテインメントコンテンツ事業や遊技機事業といった既存事業の創造性あふれる人財や、各事業の技術や知見を継承しながら新たなノウハウを蓄積してきたゲーミング事業の人財のすべてが、当グループの成長を支えていることは言うまでもありません。

そうした人財の力をこれからも高めていくためには、多様な価値観を許容し、多種多様な人財を採用・育成し、それぞれの適性を見極めながら力を最大限に発揮させることが不可欠です。何よりも大切なことは、セガサミーグループの共通の価値観である「創造は生命×積極進取」を一人ひとりに浸透させ、確かな実践を促すことです。そうすることで、いつの日か、セガサミーが世界の名だたるエンタテインメント企業に並び立つ存在に、なってくれると信じています。

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。各事業領域の強みや位置づけを踏まえて、

感動体験を生み出す革新の歴史

機動的にM&Aや構造改革を行うことで、業績変動を抑える最適な事業ポートフォリオ構成を目指します。 経営統合後のセグメント別営業利益(損失) ■遊技機事業 ■エンタメ事業* ■リゾート事業 ■ゲーミング事業 *エンタメ=エンタテインメントコンテンツ、2015年にセガ関連事業を単独セグメント化

2015

中期事業計画

構造改革

2008

回復期

2010

2011

構造改革

2014

2013

Road to 2020

2018

2018

2021

Beyond the Status Quo

2023

WELCOME TO THE NEXT LEVEL

2025 (年3月期)

全社戦略

経

営

統

合

2005

・成長基盤強化のための 事業・組織再編

2006

2007

・パチンコ開発体制の強化、原価改善(遊技機)

・AM施設の店舗数の適正化(エンタメ)

2009

・希望退職による人員適正化、 開発タイトルの絞り込み(エンタメ)

2012 M&A

2012

フェニックスリゾート(株)

- ・組織の合理化
- ・タイトル数の絞り込み
- ・在庫の処理
- ・開発中タイトルの評価減

・中核事業の明確化

2016

発売

「ペルソナ5」

遊技機事業、エンタメ事業、リゾート 事業の3事業へセグメント変更

2016

2017

基盤事業の利益率改善

本社機能の移転・集約

成長領域への経営資源の集中

2019

- ・事業ポートフォリオの整理

2021 Exit

国内IR事業からの撤退/AM施設事業からの撤退

2022

- ・事業構造の見直し ・成長投資(CS分野)
- · 固定費削減 ・収益の基盤固め(遊技機)
- ・バランスシートの見直し

2024 Exit フェニックスリゾートの譲渡

2025

ゲーミング事業 セグメント化

エンタテインメントコンテンツ事業

「龍が如く」発売 2005 M&A



Sports Interactive Ltd.



2013 M&A (株)アトラス

「ファンタシースターオンライン 2」 配信開始

モバイル事業の強化

2012 New

(株)セガネットワークス



トランスメディア 戦略の推進

2020 ソニック映画第一弾 「ソニック・ザ・ ムービー「公開

2020



「ソニック×シャドウ ジェネレーションズ」

2024



遊技機事業

Assembly

Ltd.

~2007 規則改正 移行期 (5号機)



2008 「ぱちんこCR北斗の拳 ケンシロウ/ラオウ|のヒット

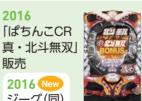
> 2009 M&A (株)銀座

2011 M&A タイヨーエレック(株) 2012 [川越工場]

「サミーロジスティクスセンター」 竣工

> 2016 ジーグ(同)

販売



2018~2022 規則改正移行期 (6号機)



「パチスロ 甲鉄城の カバネリ」 のヒット

「スマスロ 北斗の拳」 のヒット



M&A 主なM&A New 新設

Exit 譲渡、撤退等

© Games Workshop Limited 2020. Published by SEGA. ©ATLUS. ©SEGA AND SEGA OF AMERICA, INC. ALL

RIGHTS RESERVED.

©2024 Rovio Entertainment Ltd

©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 版権許諾証SAE-307 ©Sammy ©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983 版権許諾証KOJ-111 ©2010-2013 コーエーテクモゲームス ©Sammy ©2020 PARAMOUNT PICTURES ©カバネリ製作委員会 ©Sammy ©武論尊・原哲夫/コアミックス1983, ©COAMIX 2007 版権許諾証YRA-114 @Sammy ©SEGA SAMMY CREATION INC. ©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

ゲーミング事業



PARADISE SEGASAMMY CO., Ltd.

2013 New

セガサミークリエイション(株)

2017 PARADISE CITYオープン



2017 米国ネバダライセンス取得

2019 米国にて [Genesis Starl





「Railroad Riches」好調

2025 Stakelogic B.V. M&A GAN Limited