

CFOメッセージ



常に資本市場と目線を合わせ、
一つひとつ課題を解決していくことで、
信頼の獲得を目指していきます。

取締役 専務執行役員 グループCFO

深澤 恒一

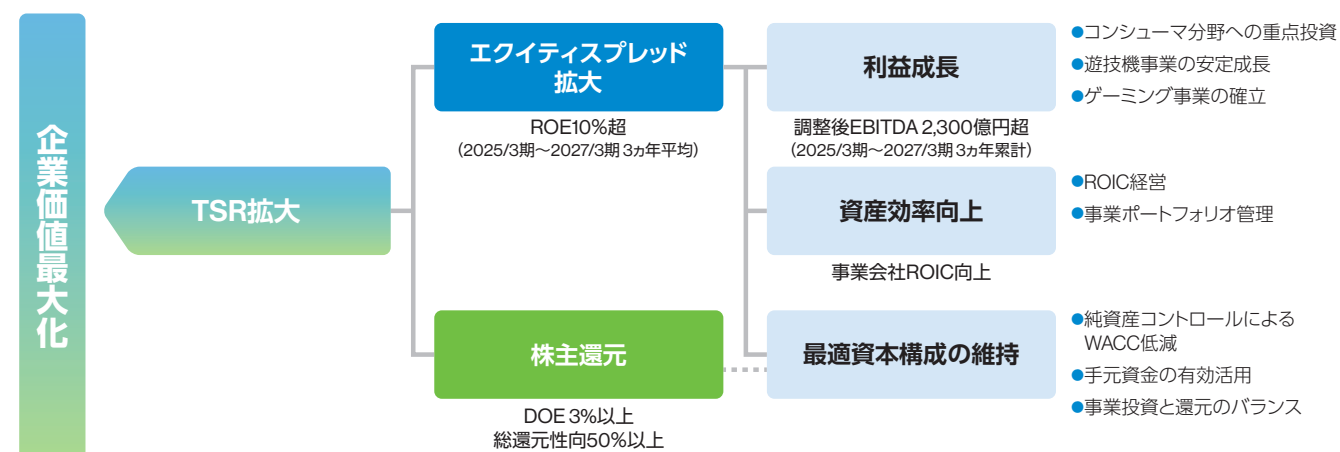
中期計画の財務・資本戦略

2016年にCFOに就任してからこれまで、事業戦略と財務・資本戦略は、「コインの裏表」の関係にあり完全に整合しているべき、という基本の徹底を常に心掛けてきました。かつては売上高や利益を追求していた時期もありましたが、近年はグループ内にも資本効率という観点が浸透し、2022年3月期からはエクイティスプレッドの拡大と適切な株主還元によってグループ全体で企業価値最大化を目指す、資本効率重視の財務戦略を推進しています。

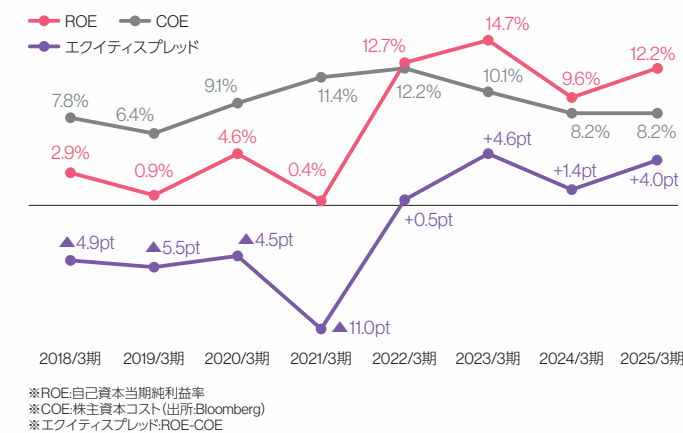
中期計画[WELCOME TO THE NEXT LEVEL!](2025

年3月期～2027年3月期)においては、定量目標として、グローバルに事業を拡大していく戦略に合わせ、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「調整後EBITDA」を採用しました。3ヵ年累計で調整後EBITDAは2,300億円超、3ヵ年平均のROEは10%超を目指す事としています。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、事業ごとのコアコンピタンスを活かした戦略も明確化し、財務面からも様々なアプローチを進めています。

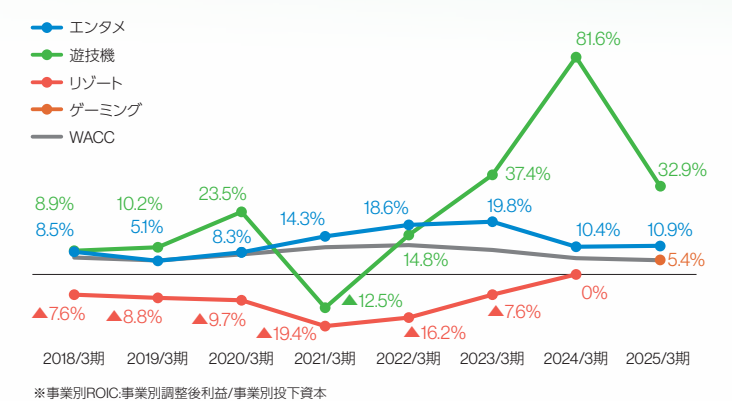
資本効率重視の経営



ROE・COE・エクイティスプレッド推移



事業別ROIC推移



2025年3月期のレビュー

中期計画初年度となった2025年3月期は、前期の「スマスロ北斗の拳」の反動減並びに、製品力向上を目的として主力タイトルの投入を延期した遊技機事業の減収を主な要因として減収減益となりましたが、調整後EBITDAは622億円と、ガイドラインを上回る結果となりました。ROEは親会社株主に帰属する当期純利益の増加等に伴い、目標の10%を超過する12.2%となりました。

資産効率向上にあたっては、ROIC(投下資本利益率)を重要な指標として位置づけ、各事業の評価や、資本配分および投資判断の基準としています。2025年3月期においては遊技機事業で前期からの反動減に伴い減少しましたが、引き続き高い水準を維持しています。エンタテインメントコンテンツ事業はほぼ横ばい、ゲーミング事業はポジティブに転じています。

2025年3月期は事業ポートフォリオの組み換えが着実に進んだ一年でもありました。戦略適合性の面で課題であったフェニックス・シーガイア・リゾート、および欧州構造改革の一環として欧州開発スタジオであるAmplitudeの譲渡を行いました。一方で、ゲーミング事業の強化に向けてStakelogicとGANの買収を進めました。

事業ポートフォリオは「戦略との整合性」が最も重要であり、たとえ一定の収益性があっても、グループの中長期戦略に合致しない事業は売却や撤退を選択すべき

であると考えています。事業戦略は経営環境により変化する事を前提として、常に「現在の戦略との整合性」をモニタリングし、戦略と合致しなくなり「ベストオーナーが自社ではない」と判断した事業については手放す事も必要です。フェニックス・シーガイア・リゾートはこれにあたりました。また、Amplitudeのように、成長事業内であっても、戦略遂行においての貢献や、今後の成長性などといったファイナンシャルな面から譲渡を決定した例もあります。一方で、ゲーミング事業における買収など、戦略的に必要な事業や資産については取得・組み入れを進めています。このように事業ポートフォリオの組み換えにあたっては、戦略面とファイナンシャル面(収益性・資本効率)の二軸で評価し、両面から総合的に判断しています。

今回の組み換えにより、事業ポートフォリオの位置づけがより明確化し、当グループの成長ドライバーとしてエンタテインメントコンテンツ事業、成長事業への投資の原資を安定的に生み出す基盤事業として遊技機事業、中長期的な当グループの成長の柱を目指すゲーミング事業として、利益成長に向けた体制が整備できました。

資本コスト低減については、2024年3月期に実施したRovioの買収に伴いデットの活用が進んだことから最適化された資本構成を維持しています。引き続き、最適資本構成の維持によってWACCを抑制しつつ利益成長やROIC向上を実現し、エクイティスプレッドの拡大を目指しています。

キャピタルアロケーションの方針

当グループは、最適なキャピタルアロケーションを行う事を目的として、ROICによるモニタリングと、成長戦略に基づき投資の優先順位を決定するフレームワークを導入しています。そうしたフレームに基づき、成長投資としてエンタテインメントコンテンツ事業とゲーミング事業に重点的にキャッシュを投じていく方針で、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等の強化に向けた開発投資や、ゲーミング事業の事業基盤の強化を目的として投資枠を設定し、M&Aを含めた投資の実行による利益成長を追求しています。2025年に完了したStakelogic、GANの買収は、ゲーミング事業の強化を目的としたものです。

2025年3月期においては、営業キャッシュフローは、コンシューマ分野への開発投資控除前で506億円となりました。また、投資キャッシュフローにおいてフェニックスリゾートをはじめとする子会社売却に伴うキャッシュインが

123億円ありました。

一方で、キャッシュ配分の実績としては、成長投資枠から、コンシューマ分野への開発投資として、主力IPの強化を中心に298億円を投じ、戦略投資は、1,160億円の枠のうち、StakelogicとGANに合計360億円を投じています。

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じて還元する方針を継続しています。

2025年3月期におきましては1株当たり52円の配当を実施し、当該期の実績に応じて120億円を上限とする自己株式の取得を決定し、実施しました。この結果、DOEは3.0%となり総還元性向は51.5%となりました。あわせて、2,000万株の自己株式の消却も実施しました。

こうしたフレームワークを構築・運用できるようになった事は大きな成果だと思っておりますが、一方で、グループ全体最適の観点からは、スピード感に課題が残っていると認識しています。

キャピタルアロケーションの方針・25/3期進捗

配分原資		主なキャッシュ配分		25/3期末残高
〈中期計画〉	〈25/3期実績〉	〈中期計画〉	〈25/3期実績〉	
営業CF*創出 (25/3期～27/3期累計) 約1,900億円 *CS分野の開発投資控除前	営業CF* 506億円 *CS分野の開発投資控除前 子会社株式売却 123億円 (フェニックスリゾート等)	CS分野への開発投資 1,200億円+ 成長投資 戦略投資 800億円+ 投資決定済み 360億円	・CS分野開発投資:298億円 日本主力IP強化:246億円 レガシーIP/Super Game:52億円 ・Stakelogic:200億円 ・GAN:160億円 ・株主還元:222億円 配当:112億 自己株:100億 ・借入返済:75億円 ・運転資金:800億円	現預金 (25/3期末) 約2,000億円 運転資金 (25/3期末) 約800億円
現預金 (24/3期末) 約2,200億円		株主還元 その他投資CF、借入返済 運転資金 (24/3期末) 約700億円		

株主還元額の推移

	2018/3 期	2019/3 期	2020/3 期	2021/3 期	2022/3 期	2023/3 期	2024/3 期	2025/3 期	2026/3 期(計画)
株主還元額	93.7 億円	93.8 億円	93.9 億円	70.5 億円	391.5 億円	230.2 億円	209.1 億円	232.0 億円 ^{*1}	約 117 億円 ^{*2}
自己株取得額	—	—	—	—	299.9 億円	99.9 億円	99.9 億円	119.9 億円	—
配当総額	93.7 億円	93.8 億円	93.9 億円	70.5 億円	91.6 億円	130.2 億円	109.1 億円	112.0 億円	—
1株当たり配当(中間/期末)	20 円/20 円	20 円/20 円	20 円/20 円	10 円/20 円	20 円/20 円	20 円/39 円	23 円/27 円	25 円/27 円	27 円/28 円
DOE ^{*3}	3.00%	3.10%	3.10%	2.40%	3.10%	4.20%	3.30%	3.00%	3% 以上
総還元性向 ^{*4}	105%	355%	68%	553%	106%	50%	63.30%	51.50%	50% 以上

^{*1} 株主還元額には、役員報酬BIP信託口及び株式付与ESOP信託口に対する配当金支払額を含んでいます。DOE及び総還元性向は、この配当金総額に基づき算出しています。

^{*2} 暫定的にDOE3%の基準で算出しています。実際の株主還元額及び還元手法は、業績の進捗等によって変動する可能性があります。

^{*3} DOE(株主資本配当率) = 配当額 / 純資産 ^{*4} 総還元性向 = (配当総額+自己株式取得総額) / 親会社株主に帰属する当期純利益

※自己株式取得の詳細は右記をご参照ください <https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/stock/repurchase/>

バリュエーション向上に向けた課題認識

当グループはゲーム関連他社と比較して相対的な株価のバリュエーションの低さが顕著になってきており、CEOの里見もこれを重要な課題と認識しています。当社株のバリュエーションが低く評価されている大きな要因として、「業績のボラティリティの大きさ」が挙げられると考えています。将来の理論株価を算出する際、資本市場から見た場合に、業績の不確実性が高いと中期的な業績成長が株価に織り込まれることは難しくなります。進行期のみならず、翌年くらいまでの業績を安心してみていただけるように変革していくことが、重要な経営のテーマと考えています。

業績の不確実性が高くなる要因の一つは、エンタテインメントコンテンツ事業の業績変動の大きさであり、その原因は開発パイプラインの不安定性にあると認識しています。同事業では数年に一度程度の頻度で、比較的大きな金額のタイトルの減損処理が発生しています。クオリティを高めるための開発遅延が戦略的に必要なケースがあるのは事実ですが、積極投資を行う方針を資本市場に示しているからには、大きなキャンセルを可能な限り抑制する開発管理を実現し、安定的にタイトルを投入していかなければならないと考えています。エンタテインメントコンテンツ事業は中核戦略として「トランスメディア戦略」を展開しています。トランスメディア展開によってIPの価値が高められることでコマーシャルパイプラインも増強され、安定した開発パイプラインから生み出されるタイトルが継続的にボリュームを獲得できるようになることで、資本市場から見た当事業の業績見通しのビジビリティが高まり、マルチプルの上につなげてくると考えています。

遊技機事業で市場投入を開始した新筐体は、業界の活性化と収益性改善に寄与することが期待できますが、財務

より一層のスピード感を持った変革を追求

2025年3月期は、年間384回のIRミーティングを実施しました。そのうち4分の1は、CEOの里見や私、その他のマネジメントが株主・投資家の皆様と直接対話を行っており、極めて有用で建設的なご意見を頂戴しました。近年は、より幅広い株主・投資家の皆様との対話を行っていますが、対話の場面では、投資スタイルごとに異なる評価ロジックに対応できるよう準備したうえで、戦略ストーリーを丁寧に説明するよう心掛けています。

非財務資本の強化も企業価値を持続的に高めていく上での私の責務の一つです。その一つである人的資本の考え方は財務資本と同様で、先にお話した事業ポートフォリオ戦略並びに開発パイプライン管理の一層の精緻化を

面で本格的に成果が表れてくるには一定の時間がかかることを認識しています。また、同事業には適合リスクが常に付きまといます。遊技機を販売するには各種規則、規定等に適合しているかを判断する型式試験を受ける必要がありますが、想定通りに適合を取得できない場合は販売に大きな影響を受ける可能性があります。そうしたリスクを低減するためには、許認可申請枠を安定的に確保し、ラインナップごとの適合率を最適化する事で安定的に製品を投入していく必要があります。しかしながら、現時点ではその段階に至っておらず、継続して対処していくべき課題であると考えます。更に「北斗の拳」以外の主力タイトルの販売台数が小粒になる傾向にあることも重要な課題となっており、開発力の強化も重要であると認識しています。

ゲーミング事業では、現在買収を完了した2社のPMIを進めています。ゲーミング事業の全体戦略である「オムニチャンネル戦略」に基づき、リソース配分の最適化と優れたテックスタックが効果的に収益貢献する事業モデルへの早期大転換を図り、将来の第三の柱たる事業に育てることは、グループ全体の業績ボラティリティの縮小、更には事業成長に寄与するものとなります。

このように戦略に基づく開発パイプラインやリソース配分のコントロールをより一層強化していけば、資金需要がより精緻に把握できるようになり、これまで以上にキャッシュ・アロケーションが有効化し、それがまた安定的な成果に繋がるという好循環を描くことができます。これにより業績が数年先まで安定する信頼感を与えることができれば、当社株のバリュエーションは大きく切りあがると考えています。こうした資本市場と目線を合わせた課題認識を経営陣全体で共有し、事業戦略に反映できるよう努めていきたいと考えています。そのためにも、株主・投資家の皆様との対話をより一層強化していく考えです。

図ることで、必要な人財の獲得と育成、配置の方針が決まってきます。例えば、グローバルで事業拡大を推進していく中では、我々が「マルチカルチャー人財」と定義して、目標を掲げているグローバルな価値観を有する人財の確保と適切な配分が重要となります。その様な戦略適合を常に意識し、人的資本をはじめとした非財務資本が戦略や財務価値により説得力ある形で紐付くよう、更にアプローチを高度化していきます。

当グループの事業ポートフォリオの変革は着実に進んでいます。また多くの解決すべき課題があります。より一層のスピード感を持ってそうした課題を解決し、業績結果に繋がるエビデンスを明確にお示しできるよう、CFOとしての責務を果たしていく所存です。

中期計画（2025年3月期～2027年3月期）

中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」の位置づけと目標

2025年3月期からスタートした中期計画では、「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含めています。定量目標としては、連結で3ヵ年の累計調整後EBITDA 2,300億円超、3ヵ年平均ROE 10%超を目指す経営指標として設定しました。本中期計画では、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ています。

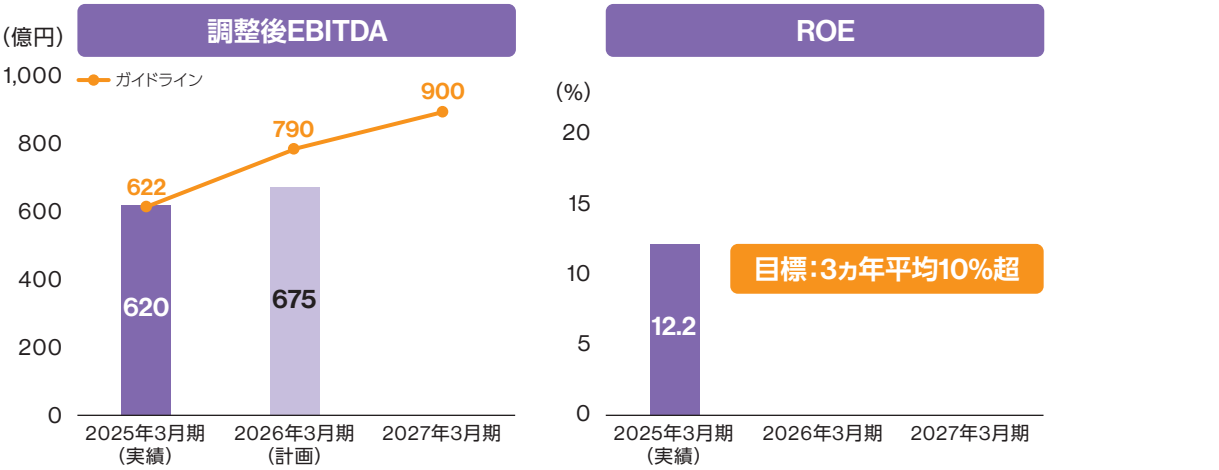
●各事業の中期計画はP.34～



※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、事業場の特別損失（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

主要指標の実績と見通し

中期計画の初年度である2025年3月期は、遊技機事業の前期ヒットタイトル「スマスロ北斗の拳」の反動減の影響が大きく、前期比で減収、経常利益段階までの減益となりましたが、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、映像分野が好調に推移したことなどにより、調整後EBITDAは増加しました。2026年3月期はF2Pの新作投入の遅れによる影響等を主な要因として、ガイドラインを下回る予想としていますが、最終年度は、新作F2Pの通期での収益貢献や、フルゲームの大型新作タイトル、ライセンス収入やリピート販売の積み上げ等により、目標を達成してまいります。



▶ 2025年3月期の実績と2026年3月期計画

	実績(成果と課題)	2026年3月期計画
全体	● 事業ポートフォリオの最適化（フェニックスリゾート売却） ● 自社株買いによる株主還元 ● 自社の強みを再設定(価値創造プロセス)	2025年3月期比で増収増益
エンタテインメント コンテンツ事業	コンシューマ・映像分野が好調に推移し、2024年3月期比で大幅増益 ● コンシューマで、主力新作フルゲーム、リピータイトルの販売好調 ● 映像ではソニック映像関連収益が大幅増加 ● ライセンス収入の成長が継続 ● Amplitude売却に伴い損失計上 ● 「Football Manager 25」開発中止、F2P新作の開発遅延	2025年3月期比で増収、調整後EBITDAは増加 ● コンシューマで、フルゲーム新作は2025年3月期並み、リピータは売上増を見込む。また、F2Pで主力IPタイトル等を投入 ● 映像で、前期好調のソニック映像作品の配分収入の反動減を見込む ● AM&TOYで、プライズ景品の海外販売強化
遊技機事業	2024年3月期比で減収減益 ● 「e北斗の拳10」3.5万台販売 ● 下期タイトルの販売が軟調に推移 ● 製品力向上を図るため、一部タイトルの投入延期	2025年3月期比で増収増益 ● 複数のパチスロ主カタイトル投入により、販売台数の大幅増加を見込む ● パチスロ新筐体を投入
ゲーミング事業	2024年3月期比で増収、経常利益段階で黒字化達成 ● GANに続きStakelogicの買収発表 ● ビデオスロット機でヒットタイトル創出 ● パラダイスシティの業績好調による利益貢献	2025年3月期比で増収減益 ● 「Railroad Riches」を中心とした販売台数増加を見込む ● Stakelogic、GANの買収完了、それに伴うFAコスト等の費用増加を見込む

▶ 中期計画の進捗(調整後EBITDA)

	2025年3月期			2026年3月期			(単位：億円)
	ガイドライン	実績	差異	ガイドライン	計画	差異	2027年3月期 ガイドライン
全社	620	622	+2	790	675	△115	900
エンタテインメントコンテンツ	500	481	△19	600	500	△100	700
遊技機	265	242	△23	310	330	+20	330
ゲーミング	-15	10	+25	10	-25	△35	15
その他 / 消去	-130	-111	+19	-130	-130	+0	-145

エンタテインメントコンテンツ事業

中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

中期計画では、コンシューマ分野における主要Pillar*の更なる拡大、ゲーム開発力・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、2027年3月期までの3ヵ年累計で調整後EBITDA1,800億円超を目指します。「主要Pillarの更なる拡大」については、トランスメディア戦略の推進、グローバルGaaS(Game as a Service)の拡大に取り組みます。また、「開発力、商品力強化に向けた投資」については、主要IP、及びレガシーIPへの投資を強化していきます。「欧州事業の再成長」については、主力の「Football Manager」、「Total War」シリーズを核として再成長を目指していきます。

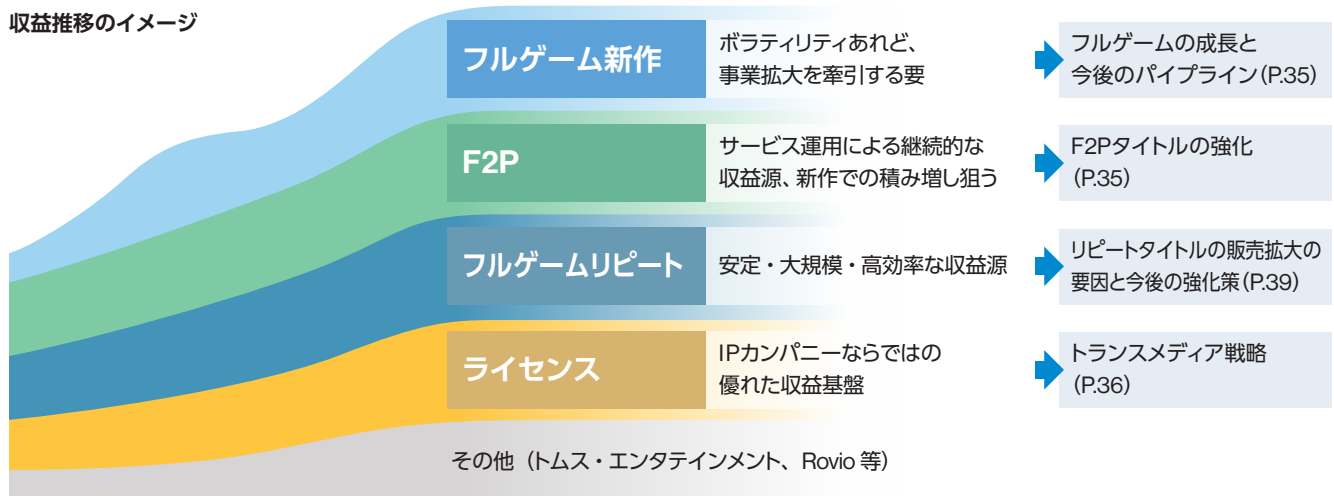
*セガが保有するIPのうち、高いポテンシャルを持つIP

目指している収益構造

近年、ゲーム市場では収益モデルの多様化が進んでいますが、様々な収益モデルを通じて価値を最大化できるIP資産を豊富に有していることが当グループのエンタテインメントコンテンツ事業の中核を担うセガの強みです。この強みを生かし、多様な収益機会を「ミルフィーユ」のように積み重ねていくことで収益基盤を構築し、新作のヒットの有無に過度に依存することなく、安定的な収益の拡大を図っていきます。

安定的な収益基盤を形成するのは、セガが保有する有力IPをパートナー企業に使用許諾していくことでIPのタッチポイントを増やしながら、利益率の高い収益が期待できるライセンス収入と、長期的かつ高い利益率の収益が期待できるフルゲーム(コンシューマゲーム)のリピート販売です。また、F2P(Free-to-Play)も、安定した継続運営を実現しアクティブユーザーを維持していくことで、継続性のある安定収益源として期待できます。多様な収益層において安定的に収益を創出していくことで、リスクのボラティリティが低減できるからこそ、フルゲームやF2P新作への挑戦を進めることができます。今後も、こうした安定的な収益ポートフォリオを更に強化していくことで、収益の拡大と利益率の向上に努めていきます。

収益推移のイメージ



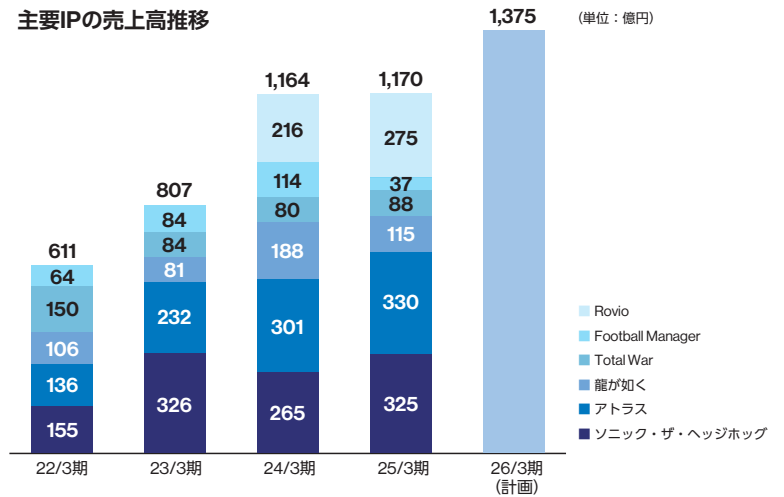
コアとなるゲーム事業の強化

フルゲームの成長と今後のパイプライン

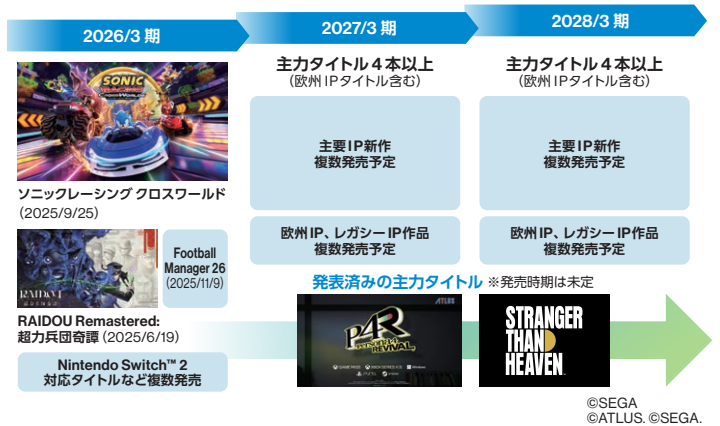
2025年3月期は、「ソニック×シャドウ ジェネレーションズ」、「メタファー：リファンタジオ」等の主力新作タイトル販売が順調に伸長しました。リピートタイトルについても、「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」等が継続的に収益貢献したほか、ソニックシリーズの過去タイトルも好調に推移しました。

2026年3月期は、「ソニックレーシングクロスワールド」や「Football Manager 26」を始めとした主力IPの新作の投入を予定しています。また、2027年3月期、2028年3月期には、各4本以上の主力タイトルに加えて、レガシーIPの作品展開も予定するなど、パイプラインの充実を図っていきます。また、リピート販売を強化するとともに、対応プラットフォームの拡大やサブスクリプションへの対応などを通じて収益機会を広げていきます。

主要IPの売上高推移



※アトラス：「ペルソナ」、「真・女神転生」の両シリーズ、「メタファー：リファンタジオ」を含む
※龍が如く：「ジャッジアイズ」シリーズを含む
※Rovioの業績取り込みは2024/3期9月に開始しており、2024/3期の寄与は7ヵ月分



F2Pタイトルの強化

F2Pは、基本プレイを無料とし、追加コンテンツや一部機能を有償で提供し続けることで、継続的に収益を得るビジネスモデルです。2026年3月期は、この強化に力点を置き、グローバル向けF2Pタイトルを展開していきます。2025年6月には、「ペルソナ5: The Phantom X」の国内及びグローバルにおける正式サービスを開始しました。グローバルでIPのタッチポイントを拡大していくことで、IPの価値向上を目指します。また、2025年に提供開始予定の「ソニックランブル」では、Rovioとの連携を通じて、グローバルマーケットでの成功を目指していきます。

欧州スタジオにおける取り組み

構造改革が完了した欧州事業においては、再成長に向けて舵を切っています。「Total War」シリーズは、追加ダウンロードコンテンツの投入等の施策が功を奏し、復調傾向を示しています。また、前作の累積プレイヤーが1,700万人を突破するなどグローバルに厚いファン層を構築している「Football Manager」シリーズの新作「Football Manager 26」を2025年11月に発売予定です。世界各国の拠点間での連携やナレッジの共有、開発進捗や品質管理の徹底に向けた仕組みを強化していくことで、着実な成長軌道への回帰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

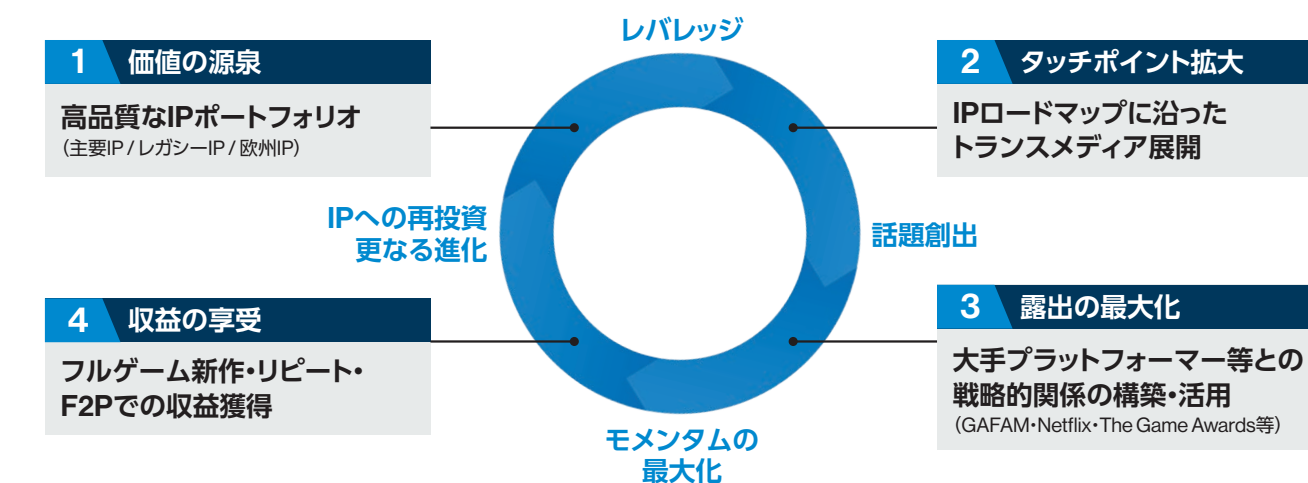
トランスメディア戦略

セガは高いポテンシャルを持つIPを、ゲームを主軸としつつ映画やアニメーション、マーチャンダイジング、イベントなど様々な分野で多面的に展開し、ユーザーとのタッチポイントの拡大と収益拡大を同時に図っていくことで、IPを成長させる「トランスメディア戦略」を推進しています。今後は、既に成功を収めている「ソニック」に加え、「龍が如く」や「ペルソナ」等のIPにもトランスメディア戦略を広げていきます。



IP価値向上の仕組み

主要IPごとのロードマップに沿ってトランスメディア展開を推進し、様々な領域においてユーザーとのタッチポイントを拡大していきます。更に、大手プラットフォーム等との戦略的関係を構築していくことで、IPのグローバル市場における露出を最大化し、フルゲーム新作やリピーター販売、F2P、ライセンス展開等といった収益獲得の機会へと繋がります。こうして得た利益をIPの更なる成長に向けて再投資して行くことで、IP価値向上のサイクルを回しています。



映像分野における取り組み

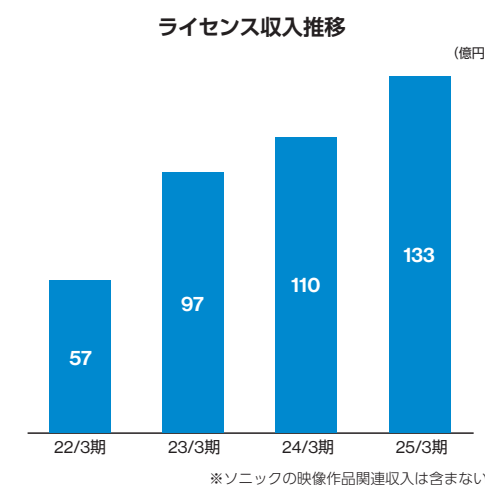
米国パラマウント・ピクチャーズと共同製作した映画「Sonic the Hedgehog 3」(邦題「ソニック×シャドウ TOKYO MISSION」)の全世界の興行収入は、前作を超える4.9 億ドルを記録する大ヒットとなりました。この映画の大ヒットは、映画収益のみならず、大きなプロモーション効果として寄与し、映画と連動した新作フルゲームやリピーター販売、ライセンスアウト商品の売上も大きく拡大するなど、IP価値を高める成功モデルを築くことができました。また、近年、ゲームを原作とした映画が次々と成功をおさめていることで、ゲームIPへの注目が高まっています。こうした環境において、競争力があるゲームIPを多数持っていることはセガの強みとなります。「ソニック」以外にもレガシーIPを含む複数のIPについて映像化プロジェクトが進行中です。また、当グループの映像分野の中核を担うトムス・エンタテインメントは、従来の受託型のビジネスモデルから、製作においてイニシアチブを持つプロデュース型のビジネスモデルへの変革に成功しています。日本発IPが世界的に注目される中、セガのグローバル展開力やゲーム開発力、トムス・エンタテインメントの映像ビジネスにおけるノウハウを生かし、今後、セガグループ全体で映像事業をより戦略的に拡大していきます。



「ソニック×シャドウ TOKYO MISSION」
© 2024 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.

ライセンスアウトビジネスの強化

「ソニック」においては、グローバルで過去の映画作品の配分収入やマーチャンダイズ等のビジネスが拡大しており、ライセンス収入が大きく伸長しています。今後も、ライセンスパートナーとの関係をより強化していくとともに、更なるライセンス事業の成長を図っていくべく、監修体制の強化等を進めていきます。「ソニック」以外の主要IPについても、トランスメディア展開を強化していくことで、ライセンス収入の拡大に向けた布石を打っていきます。また、IPの発信力の強化及びタッチポイントの拡大として、2025年5月には、セガにとって世界初となるオフィシャル店舗「SEGA STORE SHANGHAI」を中国・上海に、7月には、「SEGA STORE TOKYO」を渋谷にオープンしました。こうしたフラッグシップ店舗の展開を通じて、セガIPの更なる浸透を図っていきます。



SEGA STORE TOKYO

エンタテインメント コンテンツ事業 TOPインタビュー

トランスメディア戦略を
「NEXT LEVEL」へと進化させ、
セガの企業価値をより一層高めています。



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

◎ 2025年3月期の成果と課題を聞かせてください。

2025年3月期は、トランスメディア戦略を加速させた一年でした。2024年12月に公開された「ソニック」映画の第三弾となる「ソニック×シャドウTOKYO MISSION」は前作の興行収入を超える大ヒットとなり、同映画と連動させてリリースしたコンソール／PCタイトル「ソニック×シャドウジェネレーションズ」も好調な販売を記録しました。また映画の大ヒットにより「ソニック」の過去作のリピーター販売やライセンス収入の増加にも繋がるなど、IP価値拡大の大きな手応えを感じました。「龍が如く」でもフルゲームの新作に加え、ドラマ化も果たすなどトランスメディア展開を前進させたことで、リピーター作品の販売も好調に推移しました。また、新作ゲームのクオリティの高さが評価され、各種エンタテインメントのレビュー収集サイトであるMetacriticの2025ゲームパブリッシャーランキングで、セガは一位を獲得しています。中でも、アトラスの新作タイト

ル「メタファー：リファンタジオ」は、ゲーム関連のアワードで数々の賞を受賞するなど、大型新規IPの立ち上げとしても成功を収めました。欧州事業においては、AmplitudeとRelicをMBOにより株式譲渡したことで、かねてからの課題であった構造改革を完遂しました。

一方で、課題も残りました。2025年3月期にリリースを予定していた「Football Manager 25」の発売を中止したほか、複数のF2Pタイトルのサービス開始も遅延することになりました。いずれもファンの期待に応えることやクオリティを追求することを重要視した上での決断とはなりましたが、毎期の業績目標達成とのバランスにも留意しながら、こうした課題の解決にも真摯に取り組んでいます。

◎ これまでの IP 価値向上の成果をどのように評価していますか。

セガは、魅力的なIPをはじめ、パランスシート上では見えない数多くの価値あるアセットを有しています。私はそれを「Treasure Island」と表現しています。2019年にセガの経営に参画して以降、高いポテンシャルを持つIPを「Pillar」と位置づけ、グローバルブランドに育てるべく集中投資を進めてきました。マルチプラットフォーム・全世界同時発売等の施策に力を注いできた結果、「Pillar」全体で着実に販売本数を伸ばすことができました。

IP価値を更に高めるために注力してきたのが、トランスメディア戦略です。その取り組みの中核に据えてきた「ソニック」IPは、2020年に公開した映画第一弾「ソニック・ザ・ムービー」から第三弾に至るすべての映画シリーズが、全世界で大ヒットを記録しました。前述したゲーム販売への好影響のみならず、マーチャンダイジング等の展開も連動することで、ライセンス収入は2022年3月期の57億円から2025年3月期には133億円へと拡大しました。（ラ

イセンス収入推移：P37）

このようにセガはゲーム会社から、IPを活用して様々な分野でビジネスを展開するというNEXT LEVELへと進化しつつあります。

トランスメディア戦略 ソニック IP の展開例



© 2024 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.
©SEGA

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

その他データ

◎ 今後の IP 価値向上の方向性と力点を聞かせてください。

開発力、商品力強化に向けた投資を継続し、フルゲームの新作やリピーター販売の強化に注力していきます。加えて、複数のF2Pの新作タイトルのサービスを開始し、グローバルGaaS (Game as a Service) の拡大を目指します。

また、トランスメディア戦略も「NEXT LEVEL」に進化させていきます。2024年4月に新設したトランスメディア事業本部を中心に、セガIPのグローバルでの存在感を更に高めていきます。2025年2月には、多くのライセンスを招きセガIPの魅力や今後の展開予定を紹介するライセンシングショウケースを開催したほか、ラスベガスで開催された「Licensing Expo」にも出展しました。こうした場において、セガIPの今後のポテンシャルに対して大きな期待をもっていたことができたと感じています。

また、2025年5月に「SEGA STORE SHANGHAI」(中国・上海)、2025年7月には「SEGA STORE TOKYO」(日本・渋谷)というセガの公式リアル店舗をオープンし、ご好評をいただいています。こうしたフラッグシップ店を通じて、新たな「驚き」や「感動」を発信し、

世界中の皆様にセガの多彩なIPの世界観を「体験」としてお届けしていきます。

トランスメディア戦略の重要な柱の一つとして、映像展開にも積極的に取り組んでいきます。かつては映画を原作にしたゲームがヒットすることが多かったのですが、近年では逆に、ゲームを原作とした映画やアニメが次々と成功をおさめており、ゲームIPへの注目度がますます高まっていると感じています。セガとしても、この追い風に乗るべく、「アウトラン」や「SHINOBI」などの映像化プロジェクトを進めています。また、「名探偵コナン」、「アンパンマン」に加え、人気漫画をはじめとした様々な原作のアニメ化で大きな成功を収めているトムス・エンタテインメントは、プロデュース型のビジネスモデルに変革することで、「プロデュースカンパニー」へと進化しつつあります。日本発のIP人気世界的で注目される中、セガグループ全体で映像事業の更なる強化を目指し、様々な取り組みを進めていきます。

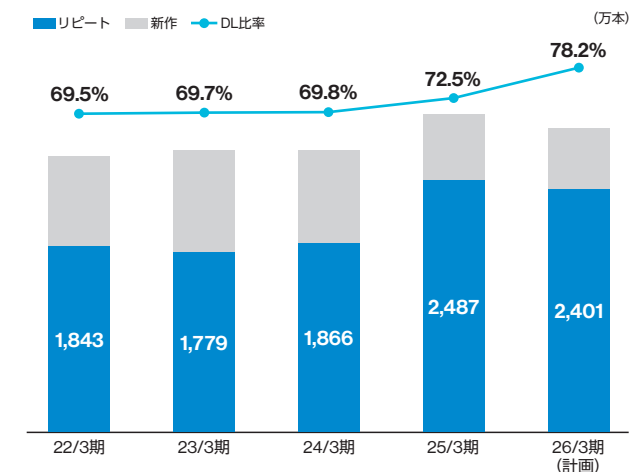
◎ リピータータイトルの販売拡大の要因と今後の強化策を聞かせてください。

近年は、ゲームが長期間売れ続ける傾向になってきていることに加え、ダウンロード販売比率の増加に伴い、リピータータイトルの販売本数が増加しています。例えば、かつては100万本超えをターゲットとしてきた「龍が如く」は、現在ではライフタイムで200万本以上の販売が見込めるシリーズとなっています。また、2019年発売の「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」も、初年度の販売本数103万本に対し、累計では725万本まで伸長しており、2016年発売の「ペルソナ5」等と合わせて累計1,000万本を超えるメガヒットとなっています。集中的な投資によるタイトルの品質向上とトランスメディア戦略を絡めたブランドの強化に加え、ダウンロード販売を通じて販売地域が世界的に広がっていることなどが、こうしたリピーター販売の拡大に繋がっていると考えています。

今後も成長への重要なドライバーの一つとしてデジタル販売の強化に取り組み、「地域別ローカライズ」と「カタログマネジメント」の強化による売上拡大を推進していきます。地域別ローカライズの強化については、中国だけでなく、中南米や東南アジアなどの新興国市場向けの言語対応も進めるとともに、各国・地域に適した販売戦略を展開していきます。カタログマネジメントの強化とし

ては、デジタルでのゲームプラットフォーム等におけるセールやバンドル販売を戦略的に実施し、売上の最大化を図ります。今後も、IP価値を守りながら全体のブランド力を高めていきます。

フルゲームリピーター販売本数推移



エンタテインメントコンテンツ事業 TOPインタビュー

Q F2P の展開方針と進捗を聞かせてください。

F2PタイトルによるグローバルGaaSの強化は主要Pillarの拡大に向けた戦略の中で高い重要性を持っています。2025年6月には、「ペルソナ」シリーズの最新作「ペルソナ5: The Phantom X」の正式サービスを国内およびグローバルで開始しました。本作は、全世界累計販売本数2,350万本を突破した当シリーズ初のモバイル／PC向けタイトルです。全世界においてタッチポイントを拡大することで、ペルソナIPの更なる価値の向上と安定的な収益貢献を期待しています。また、2025年に提供開始予定の「ソニックランブル」は、映画等によって広げた世界中のファンベースを更に拡大することを目指したモバイルゲームです。現在、複数の国でソフトローンチ*を行うことで品質アップに努めており、正式ローンチに向け

た準備を進めています。セガ初の本格的なグローバルモバイルタイトルであるため、クオリティやユーザーのフィードバックなどを重視していることから、想定より時間を要していますが、セガが開発・運営を、子会社であるRovioがグローバルマーケティングのノウハウを駆使する連携で、ぜひとも成功させたいと考えています。「プロサッカークラブをつくろう! 2026」についても、従来の日本向けから、グローバル展開を目指した開発を進めています。こうしたGaaSモデルの強化を通じ、ミルフィーユのような収益構造における継続的な収益源としての厚みを増していきます。

*ソフトローンチ：一部の地域での限定的な先行配信

Q セガが中長期的に目指す姿はどのようなものでしょうか。

2024年3月期からは、トランスメディア戦略や地域拡大によるIP価値最大化に取り組むとともに、欧州事業の構造改革をはじめとする課題の解決をスピード感を持って着実に対応し、収益基盤の安定化を図ってきました。

今後は、更なる進化のフェーズを目指します。ゲーム開発力の強化、デジタル販売戦略の拡充、GaaSタイトルのグローバルローンチ、映像分野の強化などを通じたトランスメディア展開の更なる推進とともに、時代の変化に柔軟に対応した新しいチャレンジにも取り組んでいきます。

セガは「Empower the Gamers」をミッションとして掲げています。

ゲーム産業は、これまで技術の進歩やビジネスモデルの変化を柔軟に取り入れながら、大きく成長してきました。今では、世界中で約30億人もの人々が何らかの形でゲームに触れており、ゲームはもはや一つの文化と言える存在になっています。

セガは長い歴史の中で、こうしたゲーム文化を作り上げる上で重要な役割を果たしてきましたし、これからもその役割を果たし続けたいと考えています。トランスメディア戦略を「NEXT LEVEL」に進化させ、セガの豊富なIP資産を活用し、世界中の人々に新しい体験や感動を届け、ゲームを通じてより豊かな社会を実現することで、セガサミーの企業価値をより一層高めていきます。



マテリアリティに基づく取り組み



安心・安全かつ革新的な製品／サービスの提供

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、世界中のより多くのお客様に高品質なタイトルをお届けし、お楽しみいただけるように、タイトルのリリースまでに様々な取り組みを行っています。

最も重要な品質については、「面白さ」を検証する評価チームを社内に設置しています。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評価チームは客観的に評価しています。タイトルの評価は社内の評価チームだけでなく、主だったマーケットのお客様や社外のゲーム評価機関による評価など、複合的な視点を取り入れています。この評価プロセスは海外を含めたすべての開発拠点のタイトルに導入され、欧州拠点にも評価チームが設置されています。

タイトルの開発過程に沿って設けられている社内レビューの場においても、これらの評価内容は活用されています。このレビューの場には、経営陣や開発部門だけでなく、評価チーム、ローカライズ部門、そして販売部門からは主要なマーケットごとに担当者が参加し、開発状況やタイトルの特性・持ち味を確認し、その後の開発過程と世界中のお客様へお届けするまでの課題を議論しています。

これらの取り組みは、Metacriticによる2025 ゲームパブリッシャーランキングのNo.1評価をはじめ、世界中のお客様から信頼をお寄せいただくセガのタイトル品質を下支えしています。

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、お客様とのタッチポイントの拡大を図るため、ゲームタイトルのマルチプラットフォーム・グローバル展開を進めています。一つのゲームタイトルを世界の様々なプラットフォーム上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や勉強会等を通じて周知・共有を行っています。

実際のタイトルの企画が始動する際には、関連部門が集まり、特に遵守が求められる関連法令、業界のガイドライン・レーティング、各プラットフォームやセガの基準等について開発部門とともにその企画内容・ビジネスモデル・展開地域に応じて遵守すべき項目をピックアップします。そして、抜け漏れなくそれら遵守すべき項目への準備が完了したかのチェックを経て、タイトルはリリースされます。

このような取り組みにより、安心してお客様にお楽しみいただけるタイトルを、適切な形でマルチプラットフォームへグローバル同時に展開することを実現できています。

遊技機事業

中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

中期計画では、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EBITDA900億円超を目標に設定しました。また、目標達成に向けた戦略として、収益基盤の強化と安定化、そして遊技機業界の活性化を掲げています。

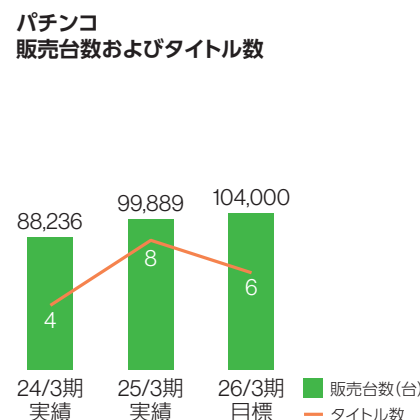
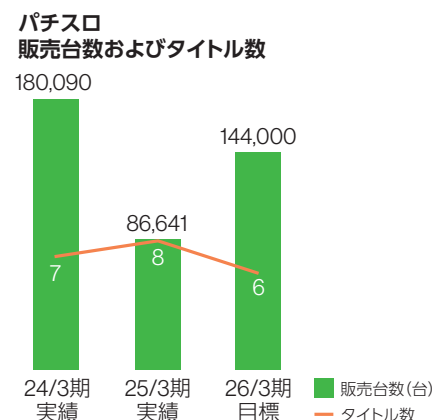


2025年3月期の成果と課題、今後の取り組み

2024年8月に発売したスマートパチンコ「e北斗の拳10」は、販売台数が3.5万台を超え、2024年の遊技機市場でNo.1の販売台数を記録しました。一方で、下期発売の新作タイトルの販売が軟調に推移したことを受け、製品力向上を図るため一部主力タイトルの投入を延期しました。結果として、2024年3月期の「スマスロ北斗の拳」のヒットの反動減もあり、前期比で減収減益となりました。2026年3月期は複数のパチスロ主力タイトルの投入を予定していることから、販売台数を増加させる計画としています。

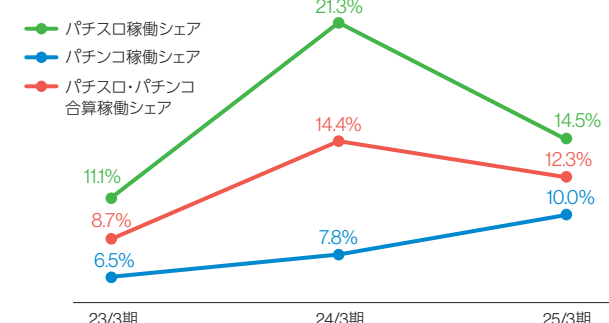


「e 北斗の拳10」
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983、
©COAMIX 2007 著作権許諾証 YSS-324
©Sammy



合算稼働シェアについても、投入したタイトルのスペック面と市場ニーズとの間で隔たりがあったことなどを主因に、2024年3月期から1つ順位を下げる結果となりました。引き続き、パチスロ・パチンコ合算稼働シェアNo.1の実現に向け、シェア向上への取り組みを推進してまいります。

当グループの稼働シェア推移



合算稼働シェアランキング

	23/3期	24/3期	25/3期
S社	18.4%	S社 21.1%	S社 19.4%
K社	16.3%	K社 15.2%	K社 15.6%
S社	13.9%	サミー 14.4%	S社 12.5%
サミー	8.7%	S社 12.8%	サミー 12.3%

出所：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

収益基盤の強化 / 安定化

合算稼働シェア向上に向けた施策

合算稼働シェアの向上に向けた取り組みとして、まずは、規制見直しへの迅速な対応を含めた市場ニーズに応えることが重要と考えています。すでに市場におけるユーザーの「時間効率重視」のニーズに応えた「e真・北斗無双 第5章 ドデカSTART」を投入し、販売台数・稼働面で好調に推移しました。2025年7月には、スマートパチンコ向けの新たな機能、ラッキートリガー3.0プラスを搭載した「e 東京リベンジャーズ」を史上最速で投入しましたが、こちらも期初計画を上回り、初期稼働においても高い稼働実績を残すことができました。



「e 真・北斗無双 第5章 ドデカSTART」
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983、
著作権許諾証 KOW-225
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy



「e 東京リベンジャーズ」
©和久井健／講談社
©和久井健・講談社／アニメ
「東京リベンジャーズ」製作委員会
©Sammy

主力シリーズの投入と新規 IP の活用

合算稼働シェアの更なる向上に向けては、複数の既存主力シリーズの継続的な投入と、新規IPの活用が不可欠と認識しています。当グループではパチスロ史上最大の販売台数を誇る「北斗の拳」シリーズに留まらず、その他の既存主力シリーズの投入を通じて、ユーザーの期待に応えたいと考えています。更に、「北斗の拳」に続く主力シリーズとなり得るタイトルの創出のための有力な著作権の獲得も重要な経営課題と捉え、取り組みを進めていく方針です。

既存主力シリーズ



新規活用IP



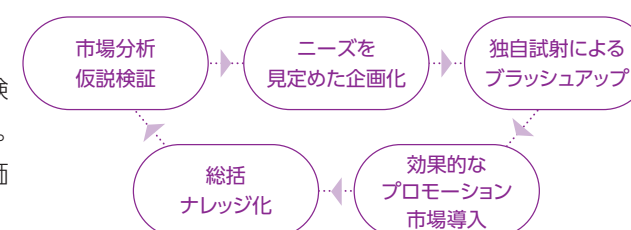
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983、©COAMIX 2007 著作権許諾証 YJN-815 ©Sammy
©カバネリ製作委員会 ©Sammy
©和久井健・講談社／アニメ「東京リベンジャーズ」製作委員会
©Spider Lily／アニプレックス・ABCアニメーション・BS11



品質向上

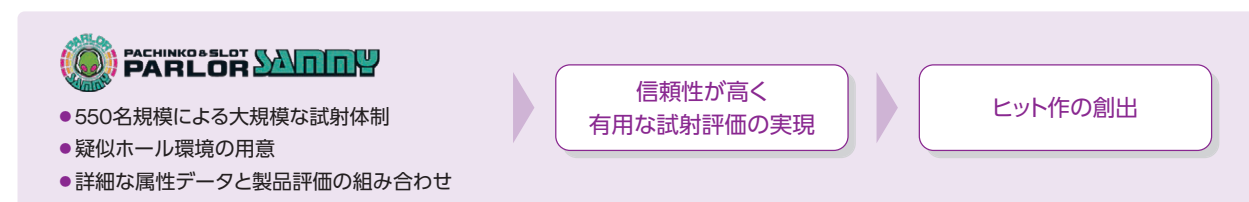
P ユーザー志向のモノづくりプロセス

遊技機事業では、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。更に、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

遊技機開発においては、業界屈指の開発人材を活用し、550名規模の大規模な試射評価プロセスを導入しています。更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。



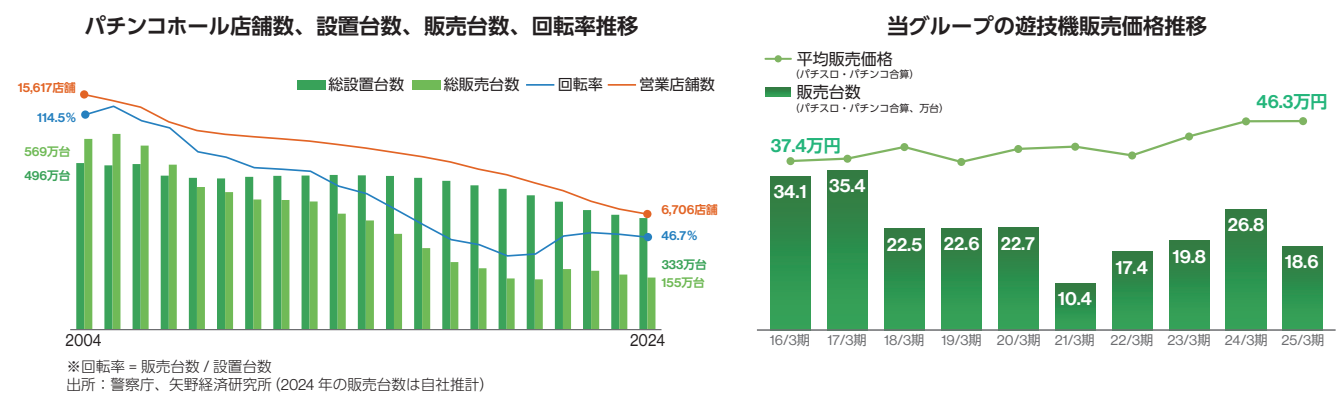
遊技機業界の活性化

遊技機業界の現状

遊技機業界は、遊技人口の減少を背景に長期的な縮小傾向が続いています。市場の縮小に伴い販売台数も減少しており、各メーカーは競争力を高めるために製品クオリティの向上を進めています。その結果、開発費や原材料費は増加し、業界全体で遊技機の販売価格は長期的に上昇しています。

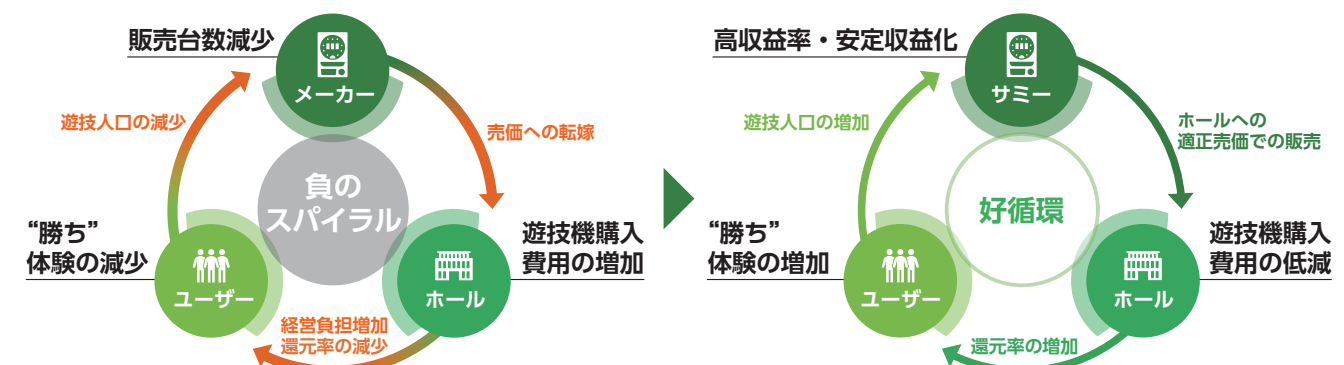
販売価格の上昇は、パチンコホールにとって遊技機購入費用の負担増につながります。この費用を回収するために、結果としてユーザーの「勝ち」体験が減少しています。これがユーザー離れを招き、更に遊技人口が減少するという、負のスパイラルを招いています。

当グループにおいても、販売台数は減少傾向にある一方、販売価格は上昇を続けています。この価格上昇が負のスパイラルを招く一因であることは否めず、当グループもその責任の一端を担っていると考えています。



遊技機市場に好循環を

当グループは、遊技機業界が長く共存共栄できる未来を築いていくことが、業界を牽引する立場としての責務の一つだと考えています。現在、遊技機業界が陥っている負のスパイラルを断ち切り、メーカーには高収益率・安定収益化を、パチンコホールにとっては遊技機購入費用の低減を、ユーザーには「勝ち」体験の増加という、「トリプルWIN」の好循環につなげるための第一歩として、2026年3月期に一部の部品交換のみで筐体の入れ替えが可能なパチスロの新筐体を投入します。



負のスパイラルを断ち切るための重要な一歩 —— パチスロ新筐体

本新筐体は、リールユニットと筐体ユニットを分離した構造を採用し、リールユニットを交換することで新機種への入替が可能となる、画期的なパチスロ筐体です。初期導入時は従来通り筐体全体の購入が必要ですが、以降は一部の交換のみで新製品への入替が可能になります。そのため、筐体入替時にはホール側のコスト負担を軽減でき、メーカーとしても従前の1台当たりの粗利水準を確保することができます。



従来の筐体が重量約40キロから50キロ台に対して、交換するリールユニットの重量は5キロ程度となり、入替作業の容易さも意識した設計となっているため、入替作業時間も1/3程度となります。労働環境も含めパチンコホールの入れ替えに伴う負担軽減、輸送コストの削減に貢献する他、輸送時のCO₂排出量の削減にもつながります。

まずは、筐体本体の導入が必要なため、本施策の効果が顕在化

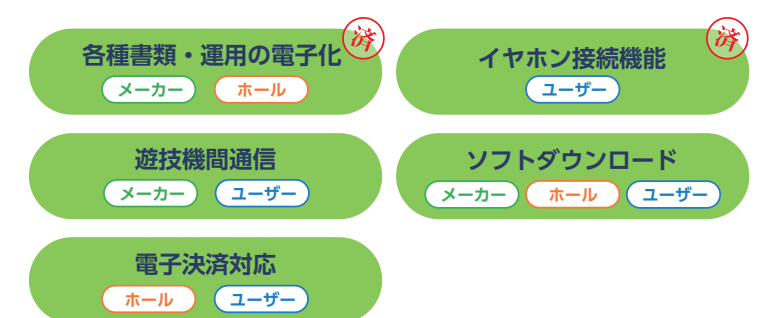
するまでは若干の時間を要しますが、本筐体が普及していくにつれ、パチンコホールが従来よりもコストを抑えて新台を導入できるようになります。その結果、より遊びやすい営業環境が作られることで、遊技人口の拡大や、既存ユーザーの満足度向上にもつながると考えています。

パチンコホールだけではなく、競合メーカーを含めて共感を得ることで業界全体を巻き込みながらこの取り組みを広げていき、遊技機市場の活性化に貢献していきます。

	現行筐体	新筐体 (製品入替時)
筐体重量	約40-50キロ/台	約5キロ/台
入替に要する時間	約24分/台	約8分/台
輸送効率	70/台	280/台

利便性の向上・効率化に向けて

新筐体の他にも、業界全体で協力しながら市場の活性化に向けた取り組みを進めています。すでに各種書類の電子化やユーザー体験の向上に繋がる遊技機へのイヤホン接続機能の搭載が実現しており、今後も業界内で連携しながら、様々な可能性を継続して模索していきます。



遊技機事業 TOPインタビュー

合算稼働シェアの拡大と遊技機業界の
活性化に向けた挑戦を継続していきます。



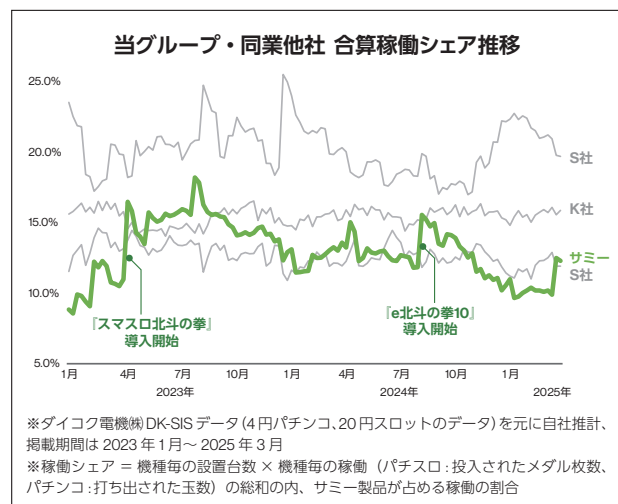
セガサミーホールディングス株式会社 取締役
サミー株式会社 代表取締役 社長執行役員COO 星野 歩

Q 2025年3月期の期初目標の未達と合算稼働シェア低下の要因を聞かせてください。

A. 長期稼働するヒット機種が 創出できなかったことが大きな要因です。

遊技機事業では、各種規則・規制に準拠した機械を製造することが義務付けられており、複数の許認可プロセスを経た後にはじめて新機種の販売を行うことができます。そのため、遊技機市場はこの規則・規制の見直しによって遊技性に変化が生じ、市場環境が大きく変化する傾向にあります。2025年3月期は、規制の見直しが進む中で許認可の取得率（適合率）が業界全体で低下しており、当社も適合取得に苦戦を強いられました。その中で投入したタイトルにおいてもスペック面で市場ニーズとの間で隔たりがありました。また主力の「北斗の拳」シリーズ以外に長期でホール稼働に貢献するヒットタイトルを創出できなかったこと、更にはクオリティを高めるために一部タイトルの販売を2026

年3月期に延期したことが、業績結果並びに合算稼働シェア低下の要因であったと認識しています。



Q そうした課題を踏まえた2026年3月期以降の改善策を聞かせてください。

A. ニーズを捉えた製品や豊富なタイトルラインナップ を適切なタイミングで投入していきます。

まずは、規制見直しを契機としたトレンドの変化などにスピードをもって対応し、市場ニーズを捉えた製品をタイムリーに投入できるよう取り組んでまいります。既に市場ニーズに応えた複数の機種を市場に投入しており、それぞれ好調に推移しています。また、「北斗の拳」、「甲鉄城のカバネリ」を始めとした複数の既存主力シリーズの新作を投入することで、ホールやユーザーの期待に応えていくほか、「東京リベンジャーズ」といった人気IPを新規活用し、新たな収益源となる主力シリーズの創出を目指します。

中期的な視座でも得意とする中射幸帯の製品をはじめ、

タイトルと射幸帯の組み合わせの再検討や、市場分析やマーケティング手法、開発ラインの強化についても新たな切り口で取り組んでいます。

適合が遅れているという課題に関しては、スペックを犠牲にすることで、適合を取得しやすくすることは可能です。しかし、過去に適合取得を優先した結果、ユーザーの支持を獲得できず稼働が低迷した苦い経験があることから、妥協することなく品質を追求していく方針です。このような取り組みを通じて、ユーザーが求める製品を適切なタイミングで投入し、安定的な収益を創出する体制とパイプラインの整備に全力を注いでいきます。

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

その他データ

Q 市場ニーズの変化をどのように捉えていますか。

A. 高射幸帯*だけではなく幅広いスペックが 楽しめる市場を目指すべきと考えています。

足下の市場環境としては、高射幸帯のタイトルが好調な販売・稼働実績を残す傾向があります。しかし、業界の長期持続的な発展の観点に立つと、高射幸帯の製品に偏った競争はユーザーの離脱を招く恐れがあり、必ずしも好まし* 現行の規則等において許容される範囲内において射幸性が高いもの

い状況とは考えていません。当社としては、サミーが強みとするミドルスペックや、低射幸帯の機種なども引き続き投入しつつ、ユーザーに遊んでいただける仕組みを検討しています。また、同業のメーカーとも協力し、業界をあげて、多種多様な製品開発を推進できる環境形成に取り組んでいきたいと考えています。

Q 新規IP (著作権) の獲得に向けた考えを聞かせてください。

A. 信頼を積み重ねながら 新規有力IPの獲得を目指します。

業界内でもIP獲得に向けた競争が激化しています。サミーは、これまで「北斗の拳」をはじめとする主力IPで継続的に版權元様との関係構築に努めてきましたが、やはり、版權元様との間にいかに良好な関係性を構築していくことができるかが、有力なIP獲得の力を握っていると思います。ひと

つひとつ実績と信頼を積み重ねていくことで、新たなお声がけに繋がるサイクルが回り始めると考えていますので、専属スタッフをアサインして、版權元様と日々密接なコミュニケーションを取らせていただいています。加えて、アニメーションの製作委員会への出資等を通じて優先交渉権を取得するなど、まだ世に出ていない優れたIPを先んじて獲得するべく取り組んでいます。今後の展開にもご期待ください。

Q パチスロ新筐体に対する期待を聞かせてください。

A. 業界全体に拡げていき、 市場の活性化に取り組みたいです。

この新筐体は、サミーと(株)ユニバーサルエンターテインメントの合併会社であるジグ(同)のもとで開発を進めてきました。サミーは、市場の活性化に繋がることを見据えたこの新筐体で、パチンコホール、遊技機メーカー、ユーザーすべてが利益を享受でき、遊技機メーカー同士の長期的な共存共栄も実現できるよう業界の変革に乗り出します。本新筐体の特徴や提供価値は、P.45「負のスパイラルを断

ち切るための重要な一歩 ―パチスロ新筐体」をご覧ください。パチンコホールの経営者や店舗責任者の皆様からこれが業界の標準となるよう拡げていって欲しいといったお声を頂戴するなど、非常に高い期待をいただいています。現在、同業のメーカーに対して、販売活動を行っています。1社との契約がすでに決定しており、複数のメーカーにも興味を示していただいています。できるだけ多くのメーカーにご活用いただくことで、業界の活性化を実現していきたいと考えています。

Q 今後の意気込みを聞かせてください。

A. 遊技機業界の活性化を実現し、グループの 強固な収益基盤としての役割を果たします。

サミーは2025年11月1日に設立50周年を迎え、「挑戦から冒険へ」というスローガンのもと新たなステージへと踏み出します。サミーの強みはパチスロ史上最大の販売台数となった「パチスロ北斗の拳」を有する「北斗の拳」シリーズを始め、複数の実績あるシリーズを保有していることです。今後は新規IPを積極的に活用してこのライブラリを拡大し、パチンコホールやユーザーに支持されるヒットタイトルを創

出することで、目標とする合算稼働シェアを高め、その先にある「業界No.1の地位確立」を目指していきます。

同時に、遊技機業界の活性化も対応すべき喫緊の課題として引き続き取り組んでいきます。市場の縮小は、当然サミーのみならず当グループの収益低下につながります。その状況を打破すべく、前述のパチスロ新筐体をはじめとする各種戦略施策を着実に推進し、業界の持続的な発展に貢献することで、グループ全体の企業価値向上を加速させるための強固な収益基盤としての役割を果たしていきます。

ゲーミング事業

これまでの歴史

当グループはこれまで日本におけるIR(統合型リゾート)事業の参入を目指して様々な取り組みを進めてきました。2013年には、ゲーミング機器の開発・販売を行うセガサミークリエイション(株)を設立し、2017年には、ゲーミング事業を行う上で必要なライセンスの中でも、最も審査が厳格とされる米国ネバダ州のライセンスを取得しました。本ライセンスの取得は、IR事業参入における信頼を確立するうえで重要な布石となりました。その後も着実に事業を進める中でヒット作を創出し、北米カジノオペレーターの顧客基盤を拡大してきました。また、2012年に、PARADISE GROUPとの合併会社PARADISE SEGA SAMMY Co., Ltd. (PSS)を設立し、2017年に韓国初のIR施設PARADISE CITYを開業しました。同施設に当グループの人財を総計約70名派遣し、カジノ運営を通じて、ユーザーのニーズに応えるためのノウハウや仕組みなどを蓄積してきました。横浜市のIR事業中止に伴い日本IR事業からの撤退を決定しましたが、日本IR参入に向けたこれまでの蓄積が現在のゲーミング事業の礎となっています。

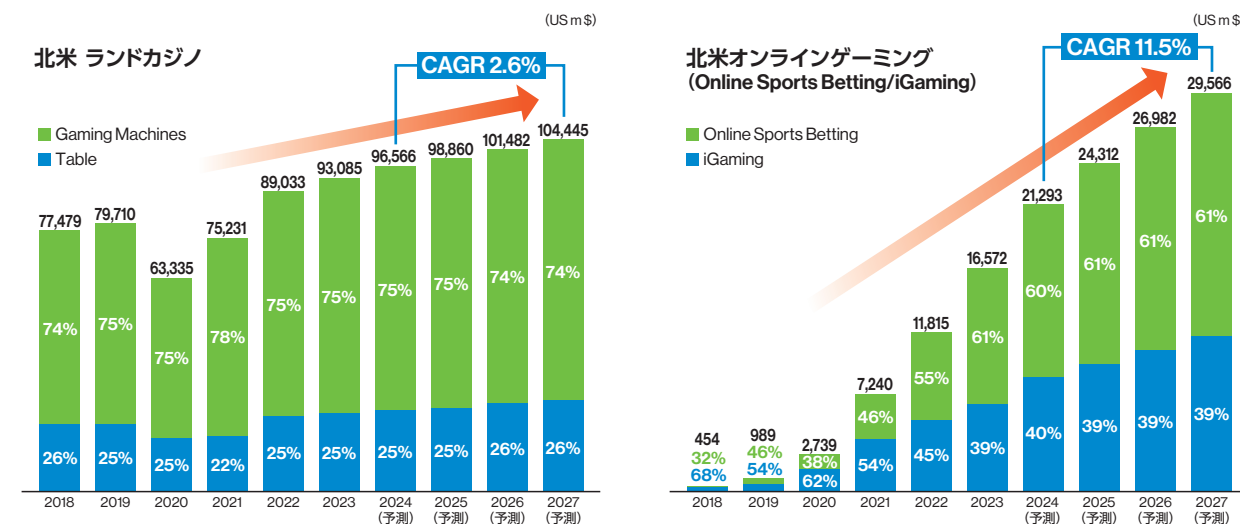
セガサミーによる国内初のIR実現を目指し、グループの総力を結集しグループ最大の挑戦を実行



市場環境

カジノは世界各地において様々な形態で展開されていますが、その中でも最大の市場を誇る北米においては、ランドカジノ(実店舗型カジノ)が1,000億ドルに迫る極めて巨大な市場を形成しており、今後も堅調な成長が見込まれます。また、オンラインスポーツベッティング及びiGaming(オンラインカジノなどインターネットを利用したゲーム市場)等で構成されるオンラインゲーミングにおいても、急速な成長を見せており、今後も更なる拡大が期待されます。2023年に約165億ドルだった市場規模は2027年には約295億ドルまで到達することが予想されています。北米におけるオンラインスポーツベッティング分野については全米32州で合法化され、同分野における80~85%のシェアが大手3社で占められている一方、iGamingが合法化されている州はまだ8州*に留まっています。このため、iGamingについては今後さらなる市場の拡大が期待されています。

*ネバダ州はオンラインポーカーのみ合法



出所: H2 Gambling Capital

オムニチャネル戦略

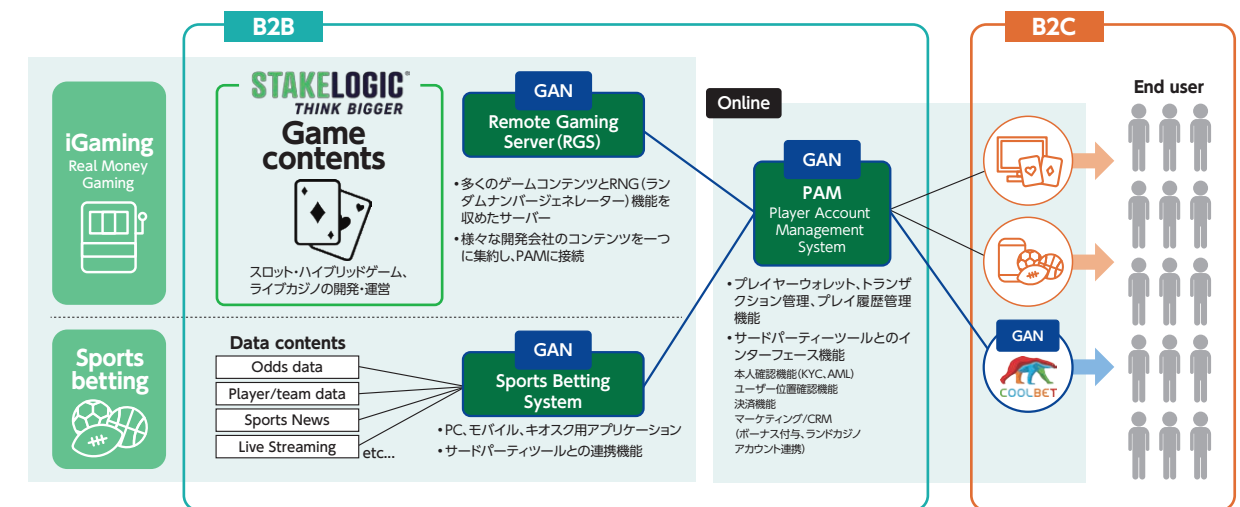
現在、北米市場では、ランドカジノとオンラインゲーミングの両方のお客様を取り込む仕組みである「オムニチャネルモデル」を多くの企業が採用し始めています。例えば、ランドカジノに来店したお客様をオンラインゲーミングに案内したり、逆にオンラインゲーミングの利用者をランドカジノに誘導したりすることで、両方の事業で顧客を増やすことができることからニーズが高まっています。このような市場環境のもと、これまでゲーミング事業で培ったノウハウを活かすことができる新しい事業として、ゲーミング市場へのB2Bソリューションを提供する「オムニチャネルモデル」の推進を目指すこととしました。ランドカジノとオンラインゲーミングの両方で総合的にソリューションを提供する「オムニチャネル」戦略を推進するために不足していたピースである、オンライン分野のサポート体制を整えるため、オンライン分野に強みを持つStakelogicおよびGANをグループに迎え入れました。



戦略の推進に向けたケイパビリティとロードマップ

GANは、米国カジノオペレーター向けSaaS事業及び欧州・南米向けB2Cオンラインゲーミング事業を展開しています。B2B向けSaaS事業においては、スポーツベッティングやiGamingに係る「テックスタック(技術基盤)」を保有しており、カジノオペレーターがオンラインビジネスを運営する際に欠かせない総合的なシステムを提供しています。B2Cオンラインゲーミング事業については、同社におけるCoolbetブランドが開発運営を担っています。CoolbetのB2CプラットフォームはInternational Gaming Awards 2025において、「Mobile Operator of the Year」と「Online Casino Operator of the Year」を同時に受賞するなど、業界内で高く評価されており、GANのB2Bプラットフォームの磨き上げにも寄与しています。

Stakelogicは、オランダを拠点とするB2B向けiGamingコンテンツプロバイダーです。ビデオスロットやライブカジノ等のゲームコンテンツを開発・提供していますが、中でもライブストリーミングを使ったテーブルゲーム配信では、運用コストを大幅に抑えることでカジノオペレーターに魅力的な価格でのサービス提供ができるようになるなど、他社との差別化に成功しており、これらのゲームコンテンツを、将来的にはGANのテックスタックに組み込むことも想定しています。



2026年3月期第1四半期に完了したStakelogicとGANの買収により、オムニチャネル戦略を推進する準備が整いました。今後は、グループとしての総合力を活かし、より多くのお客様に満足いただけるサービスを展開していきます。

ゲーミング事業 TOPメッセージ

ケイパビリティを活かした 第三の柱へ



「Railroad Riches」
©SEGA SAMMY CREATION INC.

SSCが切り拓いたゲーミング機器開発の道

セガサミークリエイション株式会社(以下、SSC)は2013年に設立されました。設立メンバーの中心は、セガのアーケードゲームのヒット作「House of the Dead」シリーズ等を手掛けた、当時のAM1研(スタジオ名)から移籍した開発者たちです。彼らが持つ高度な技術力と機器開発のノウハウを基盤に、SSCは「ゲーミング機器」という新たな分野への挑戦を続けてきました。

アーケード機器開発で培った企画力・技術力に加え、10年以上にわたる徹底した市場調査を重ね、「市場の一步先」を行くゲームと筐体の開発を追求し、その成果が結実したのが、2024年に発売した「Genesis Atmos」筐体と、その対応タイトルである「Railroad Riches」です。同製品は発売直後から大きな反響をいただき、北米市場で高い評価を獲得いたしました。更に、日系企業として初めて、米国ゲーミング業界で権威ある Eilers & Krejcik Gaming, LLC 主催の アワードにおいて二部門を受賞するという快挙を達成することもできました。

SSCの強み1 高性能・高品質・競争力ある価格

SSCは、前述の通り、アミューズメント機器分野で培った豊富なノウハウと、10年にわたるゲーミング機器の開発・販売を通じて磨き上げた知見を有しており、これらの蓄積は、「Genesis Atmos」や「Railroad Riches」に余すところなく注ぎ込まれています。

ハードウェア面では、筐体デザインやサウンドなど、プレイヤーが「思わず見つけて座りたくなる」ための工夫を徹底的に追求している他、製造コストを抑えつつ、故障が少なくメンテナンスがしやすい設計を実現しています。ソフトウェア面においては、プレイヤーにストレスを与えない演出や、最適なゲームバランスを設計し、何度でも遊びたくなる仕掛けを随所に盛り込みました。

こうした高い性能と品質を備えた製品を、競争力のある価格で提供できる。この両立こそが、当社の競争力を支える最大の強みであると考えています。

SSCの強み2 米国市場で拡大する顧客基盤と新たな成長機会

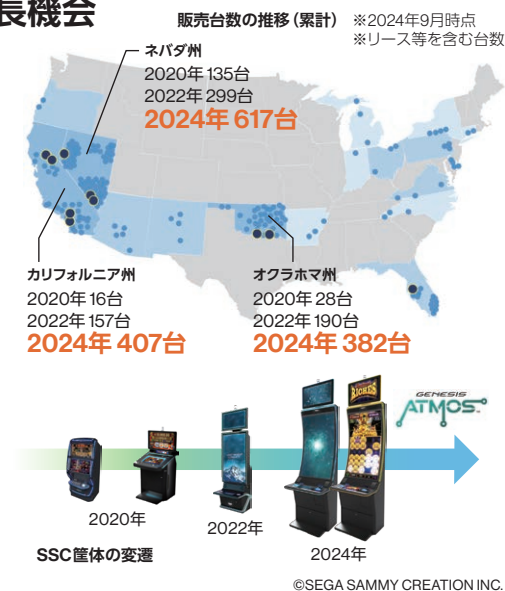
SSCは、2017年に米国ネバダ州のライセンスを取得して以来、米国各地でのライセンス取得を着実に進め、販売地域と顧客基盤を拡大してきました。そして、「Railroad Riches」の大ヒットにより、その顧客基盤がこれまで以上に強固になり、更に大きく広がったことを強く実感しています。

当社の主要顧客の一つに、アメリカ先住民部族が運営するトライバルカジノがあります。トライバルカジノは、コマーシャルカジノ※を上回る全米520以上の施設を展開しており、規制や課税の仕組みがコマーシャルカジノとは異なる点が特徴です。近年、このトライバルカジノを含むカジノオペレーターにおいて、オンラインゲーミングへの参入ニーズが急速に高まっています。この動きは、SSCが「オムニチャネル」戦略を推進するうえで、非常に大きな追い風となっています。

※コマーシャルカジノ：民間事業者が運営するカジノ



セガサミークリエイション株式会社
代表取締役 社長執行役員COO **亀田 直樹**



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

その他データ

SSCの強み3 グループシナジーが生む顧客ニーズ把握力

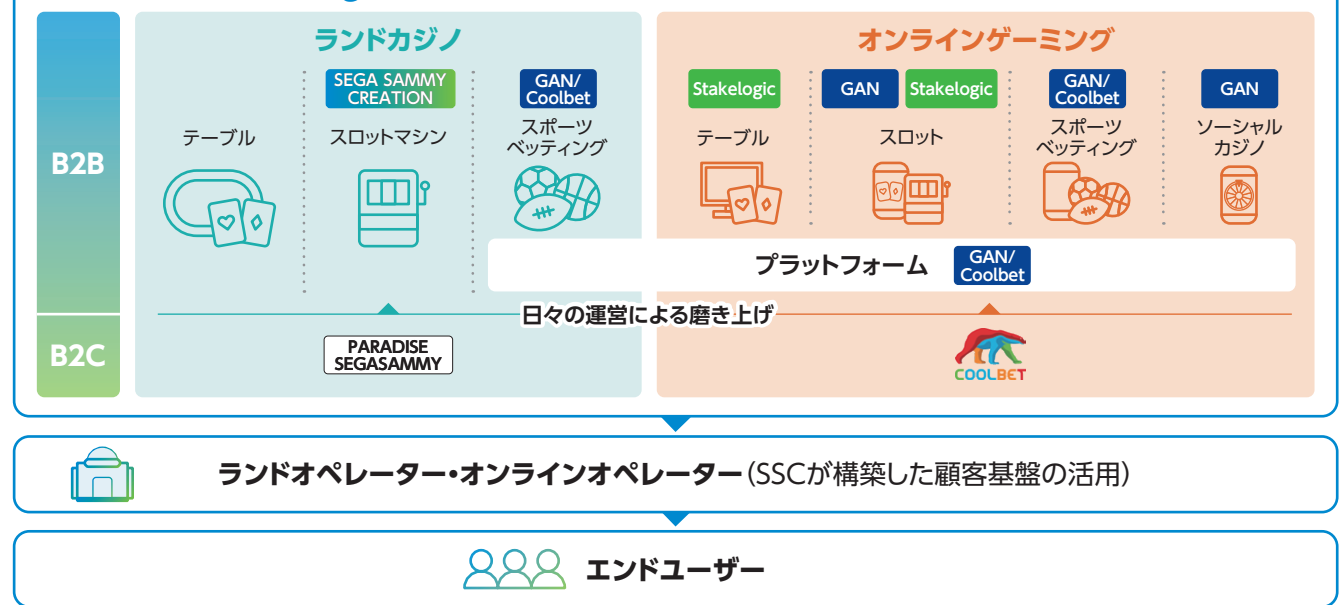
また、グループ会社であるPSSIは、韓国仁川でIR施設「PARADISE CITY」を運営しています。この施設を通じて、マーケットリサーチをはじめ、プレイヤーのニーズに応えるためのノウハウや仕組みを着実に蓄積してきました。こうしてグループ内で培われた知見をSSCの事業にも横展開できることは、プレイヤー、そして直接の顧客であるカジノオペレーター双方のニーズを的確に把握するうえで、大きなアドバンテージになっていると考えています。

強みを活かした今後の成長戦略

SSCは、製品開発力、顧客基盤、そして顧客ニーズ分析といった多様な強みを活かし、ランドカジノ分野での更なる顧客基盤の拡大を進めています。更に、StakelogicおよびGAN/Coolbetの買収により、オンラインゲーミング分野におけるケイパビリティを確立しました。これらの買収によって構築したB2Bプラットフォームとコンテンツに、「Railroad Riches」の成功で大きく拡大したSSCの顧客基盤を掛け合わせることで、ランドカジノおよびオンラインゲーミングのオペレーター双方に、包括的なゲーミングサービスを提供していきます。

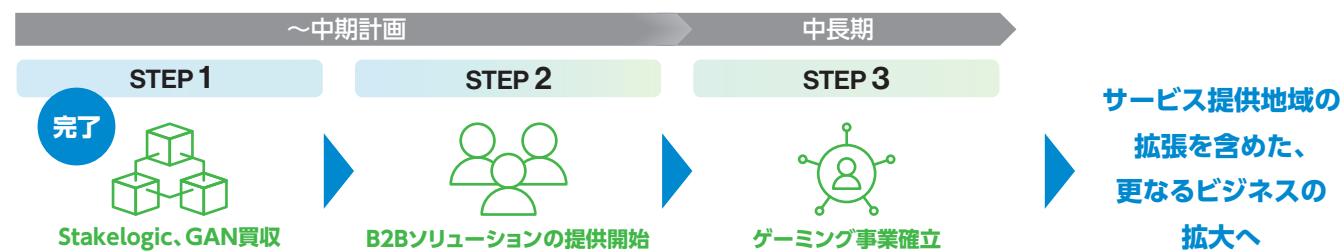
この取り組みにより、当社はさらなる競争力の強化を図っていく方針です。

StakelogicとGANの買収で構築された包括的なゲーミングサービス



中長期ビジョン

SSCが中期的に掲げる目標は、ゲーミング市場におけるB2Bオムニチャネルソリューションプロバイダーとしての地位確立です。2社の買収によって、この構想の第一段階(STEP1)は完了し、今後はいよいよ顧客へのソリューション提供フェーズへと移行していきます。まずは、グループ入りした2社との協力体制を強化し、事業展開の確固たる土台を築きます。現在、全米各地でiGaming解禁に向けた議論が進んでおり、解禁州は今後更に拡大することを見込んでいます。こうした市場環境の変化を背景に、新たにオンラインゲーミング市場への参入を目指すオペレーターに対し、包括的かつ高付加価値なサービスを提供することで、新たなビジネス基盤を構築します。そして、ゲーミング事業をセガサミーグループの第三の柱へと成長させていきたいと考えています。

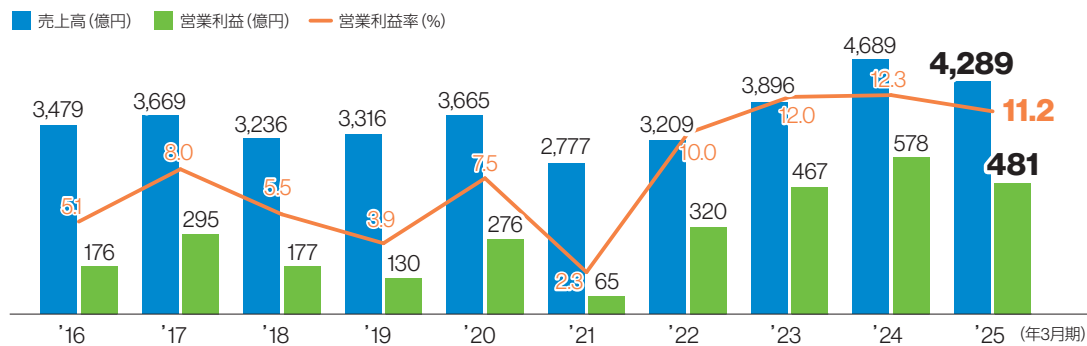


財務ハイライト

●売上高^{*1,*2}／営業利益／営業利益率^{*2}

4,289億円／481億円／11.2%

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・映像分野が好調に推移したものの、一部タイトルの開発中止や、遊技機事業の主力タイトル等の投入延期などにより、売上高は4,289億円(前期比8.5%減)、営業利益は481億円(前期比16.8%減)、営業利益率は11.2%となりました。

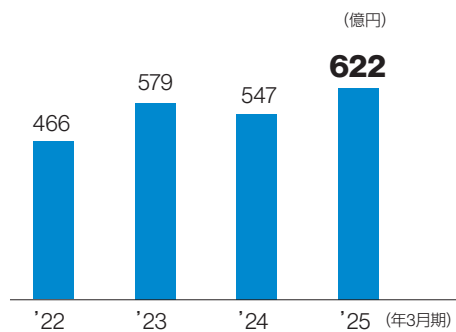


●調整後EBITDA[※]

622億円

フェニックスリゾートの株式譲渡益等の特別利益と欧州スタジオ譲渡に伴う事業再編損等の特別損失、またM&Aに伴うのれんならびに商標権等の償却費を計上し、調整後EBITDAは622億円(前期比13.7%増)となりました。

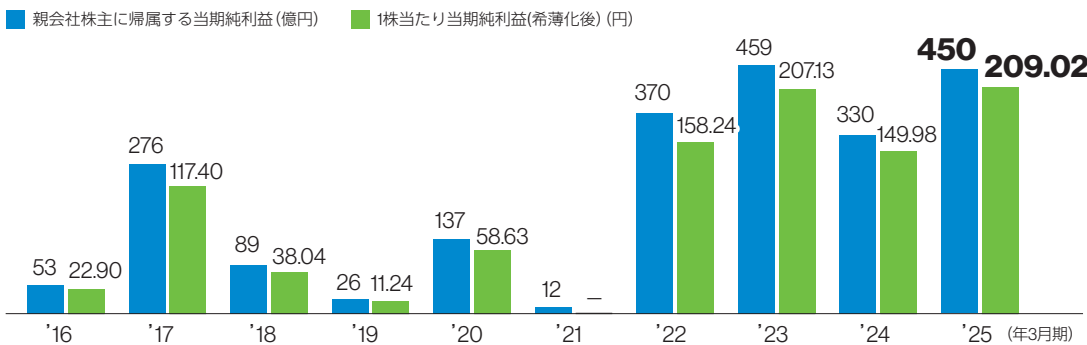
※
調整後EBITDA:経常利益+支払利息+減価償却費±調整項目
調整項目:事業上の特別利益、事業場の特別損失(減損、タイトル評価減等)、非支配株主に帰属する当期純利益、M&Aに伴うのれん/商標権等の償却費



●親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益

450億円／209.02円

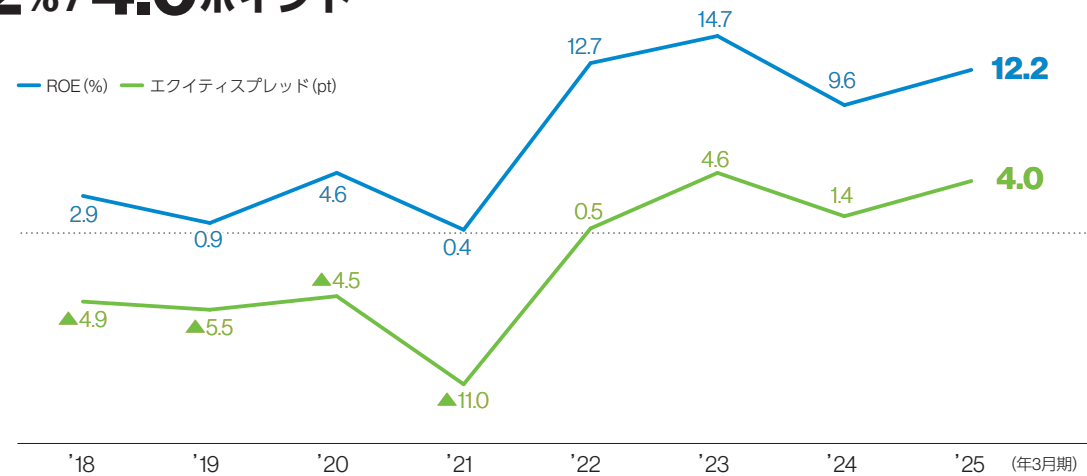
フェニックスリゾートの株式譲渡益等の特別利益と、欧州スタジオ譲渡に伴う事業再編損等の特別損失を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は450億円(前期比36.4%増)となりました。1株当たり当期純利益(希薄化後)は、209.02円となりました。



●ROE／エクイティスプレッド

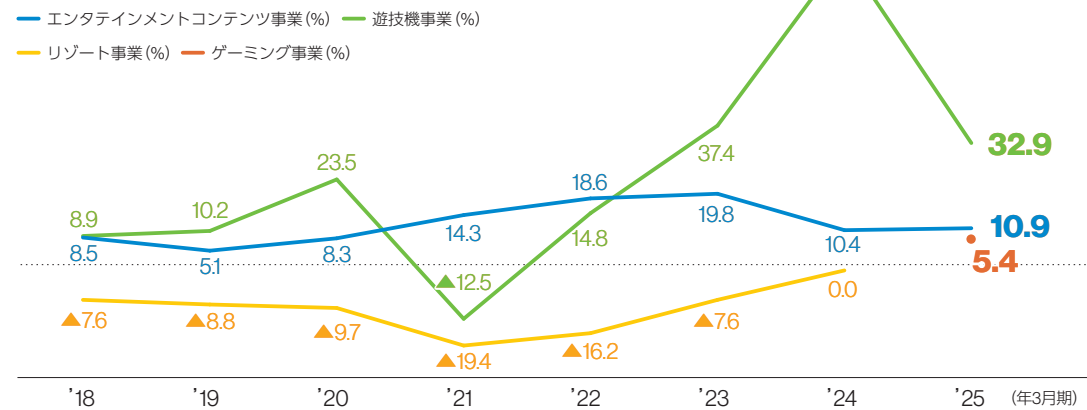
純利益が増加したことから、ROEは12.2%(前期比2.6ポイント増)、エクイティスプレッドは4.0ポイントと、いずれも前期と比較して向上しました。

12.2%/4.0ポイント



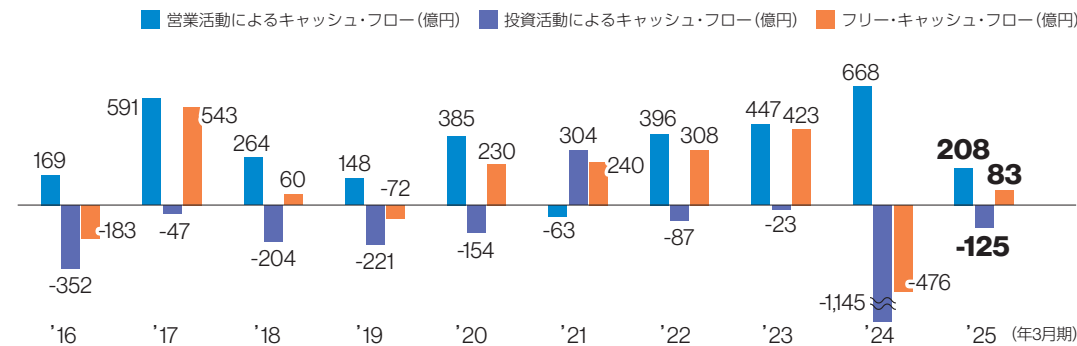
●事業別ROIC

遊技機事業では、前期からの反動減に伴い48.7ポイント減少の32.9%、エンタテインメントコンテンツ事業では、利益が増加したことから0.5ポイント上昇の10.9%となりました。ゲーミング事業においてもポジティブな結果となりました。



●キャッシュ・フロー

2025年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは208億円の収入(前期は668億円の収入)となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは125億円の支出(前期は1,145億円の支出)となりました。



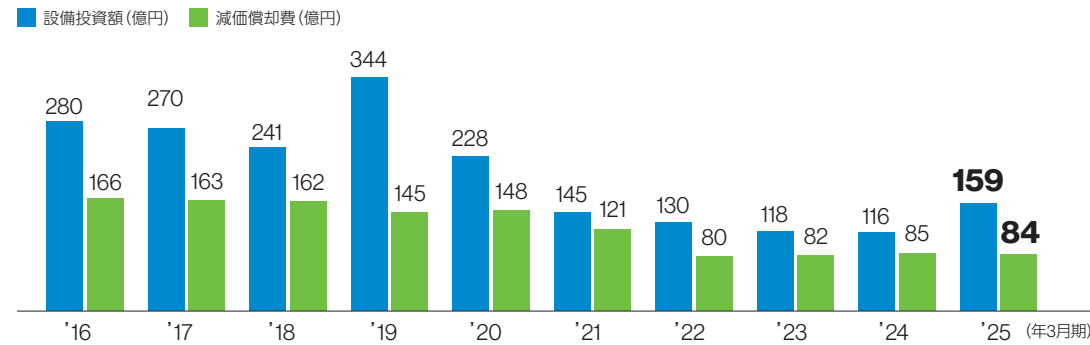
*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。

*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」に含めていましたが、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います。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います。

●設備投資額／減価償却費

159億円 / 84億円

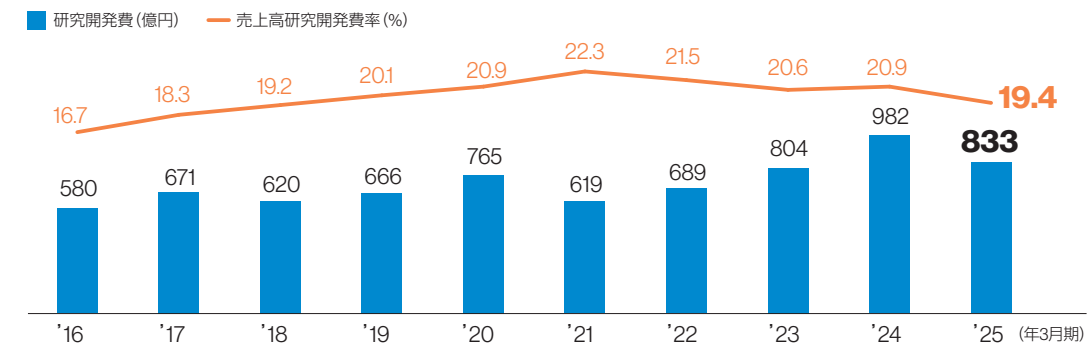
設備投資額は、前期比で371%増加し、159億円となりました。
減価償却費は、前期比で1.2%減少し、84億円となりました。



●研究開発費・コンテンツ制作費／売上高研究開発費率

833億円 / 19.4%

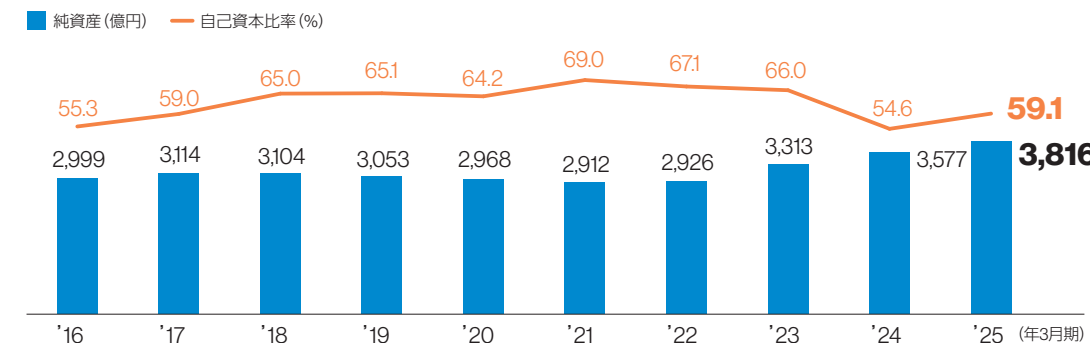
研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比で15.2%減少し、833億円となりました。



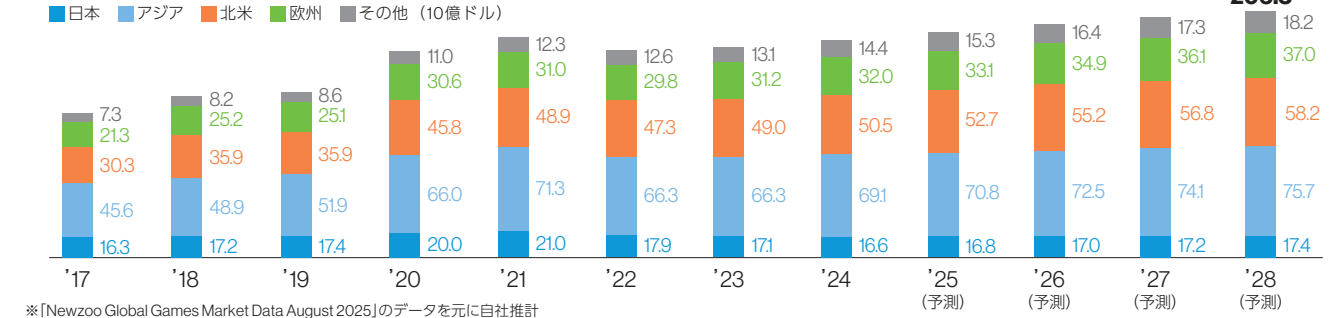
●純資産／自己資本比率

3,816億円 / 59.1%

純資産は、前期末に比べ239億円増加し、3,816億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べ4.5ポイント増加し、59.1%となりました。

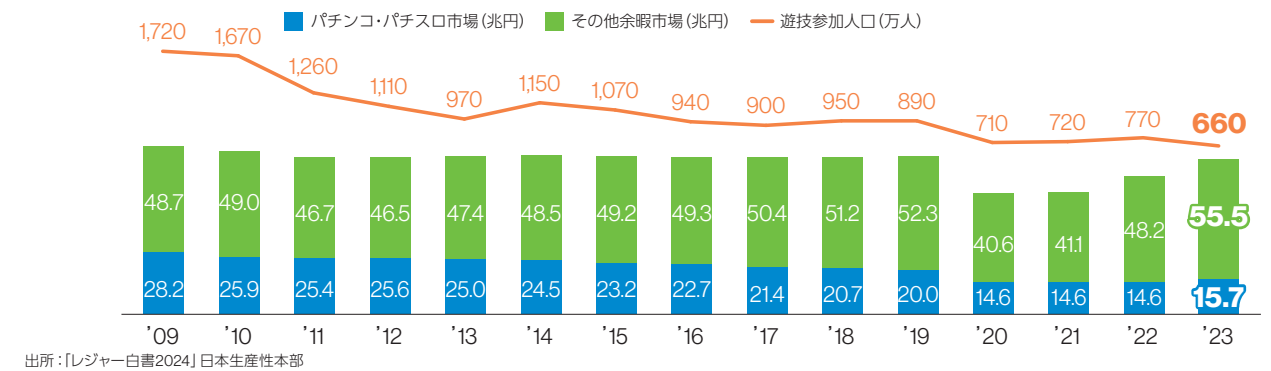


●ゲームコンテンツ市場規模（地域別）



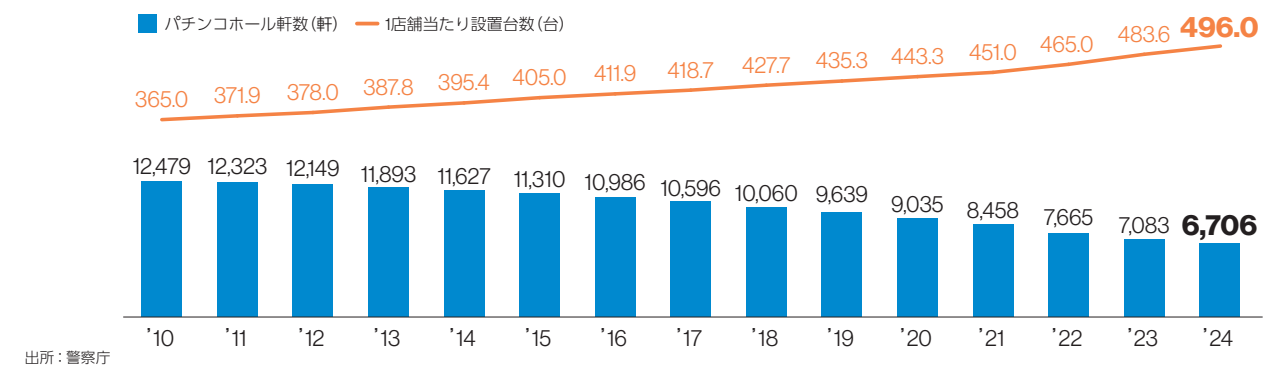
※「Newzoo Global Games Market Data August 2025」のデータを元に自社推計

●パチンコ・パチスロ市場、その他余暇市場規模および遊技参加人口推移



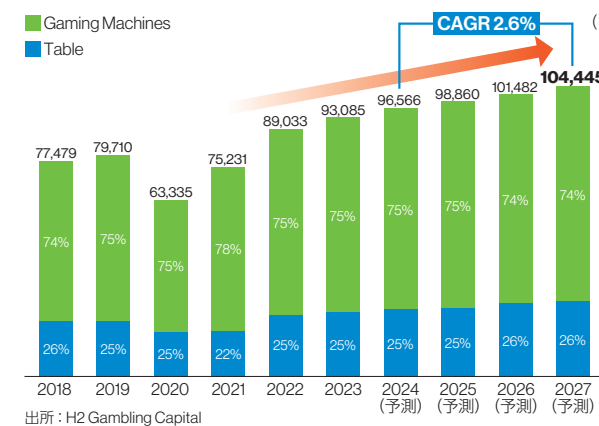
出所：「レジャー白書2024」日本生産性本部

●パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



出所：警察庁

●北米 ランドカジノ



出所：H2 Gambling Capital

●北米オンラインゲーミング (Online Sports Betting/iGaming)

