

社外取締役メッセージ

世界中を「もっと元気に、カラフルに」
していく、セガサミーの
グローバルガバナンスを全力で支えます。



取締役 監査等委員(社外) 牛島 真希子

Q ご自身の経歴をふまえ、どのような視点で社外取締役としての責務を遂行されていますか。

私は日本及び米国資格の弁護士として、30年近くにわたりクロスボーダーのM&Aやファイナンス案件及び国際的なコンプライアンス案件に従事してきました。専門は投資ファンドであり、海外のファンドマネジャーに対する助言も多いため、年金等アセットオーナーである機関投資家を含めた投資家に対するアカウンタビリティとい

う視点を特に重視しています。海外の主要なカジノオペレーターの代理人をした経験もあり、当社が進める海外ゲーミング事業の強化にも貢献していきたいと考えています。監査等委員は会計監査の独立性を監視し相当性に関する意見を述べる立場にあるため、財務指標についても適切に注視していきたいと考えています。

Q セガサミーホールディングスのガバナンス体制について、総評をお聞かせください。

当社の取締役会は社外取締役が過半数を占めており、社外取締役の女性比率も高く、外国籍の役員も複数いますが、属性の相違を意識した雰囲気がなく、自然にボードダイバーシティが定着している印象を持っています。各取締役がそれぞれの能力や信念に基づいた議論を繰り広げるカラフルな取締役会です。

また、ガバナンス体制についても非常に洗練されていると評価しています。会議体として①「取締役会」、②「グループ経営委員会」、そしてグループ会社の執行サイドの役員を中心とした③「グループ戦略会議」があり、社外役員を含む取締役は原則①及び②に参加することで、モニタリング及びマネジメントボード双方の視点から効率的に経営に参画することができます。③についても重要な会議の録画

Q 社外役員に対する情報提供体制への評価や課題をお聞かせください。

昨今は、「稼ぐ力」の向上に資するコーポレート・ガバナンスが市場で広く議論されていることから、社外取締役に対してもリスクテイクを適切に後押しするような発言が求められる場合がありますが、そのためには、判断の前提となる適切かつ十分な情報の入手が不可欠です。現場の一次情報が入らない立場として、積極的に質問し、疑問点については追加資料などの提出をお願いしています。

当社は持株会社であるため、当グループの各事業を担うグループ会社及びその買収先とはどうしても距離が存在します。そのため、まずは十分な情報を適時にホールディングス側へ集約することが必要です。そうした情報収集を効率化するために、各事業子

は①、②の事前資料として社外役員にも共有されます。グループリスク管理等の重要なガバナンス課題に関しては、社外役員が参画する各分科会が設置されており、指名・報酬に係る独立諮問委員会は社外取締役のみで構成されています。(→各会議体の詳細はP.73)

グローバル展開を進めている当グループにとって、グループガバナンスはグローバルガバナンスと同義となりつつあります。海外におけるM&Aを通じて、急速に海外の従業員が増加しており、グローバルレベルで法制度や文化の相違を尊重しつつ求心力もある人財管理がグループガバナンスの重要課題となっていますが、試行錯誤を重ね、そうした課題への対応能力が格段に進化していることを実感しています。

会社の法務担当者に、契約書やデューデリジェンス資料等の情報を監査等委員会が直接リクエストできる仕組みを提案しました。契約書条項の是非よりも、むしろ交渉の経過や、人員配置の妥当性、効果的なPMIの実現可能性といった観点で確認しています。

監査等委員は海外往査も行います。実際に現地の社員と直接議論することができると、東京で事務局から報告を受けるだけでは掴めない現場の意気込みや熱意、買収先とのPMIの状況に係る肌感覚を得ることができます。将来、取締役会において追加投資等の審議をする際には、現地で実務を行う人財などを知っている事が書面情報に加えた判断軸の一つとして役立つことと思います。

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

その他データ

Q セガサミーの投資家とのエンゲージメントに関しての評価や重視すべきことをお聞かせください。

近年、機関投資家による取締役とのエンゲージメントへの期待が高まる中、当社株の保有比率が高い海外投資家から社外取締役との対話を求められる機会も増えています。

当社の経営陣はCEOをはじめ投資家とのエンゲージメントに非常に積極的に取り組んでおり、主要な投資家をグループ経営委員会に招いて意見交換を行うなど、様々な形で対話の場を設けています。経営陣による対話が充実している一方で、今後は、社外取締役や監査等委員がガバナンスの観点から投資家に対して説明責任を果たすことが、ますます重要になってきています。グローバル企業の社外取締役として、英語での対話や各国の法域に即した

説明力を高める必要があると考えています。

特に当社が第三の柱として注力しているゲーミング事業に関しては、未知のリスク産業というイメージもあり、投資家サイドに知見があまりなく「事業がわからないので評価できない」との声もありますので、理解していただくためのより一層の努力が必要だと考えています。なお、ゲーミング産業は規制産業であり、非常に高いコンプライアンス意識が求められます。同事業の確立に向け、社外取締役がガバナンスをより厳しい視点から監視している姿勢も投資家に伝わればと思います。

Q 事業ポートフォリオマネジメントに対する評価をお聞かせください。

当グループの事業ポートフォリオは一見すると各事業のシナジーが見えづらいかもしれませんが、しかし実際は、安定した収益を生み出す遊技機事業が、他事業への成長投資や株主還元の原資を生み出すなど、キャッシュフローの面で、事業が支え合う構造になっています。そのような中で、役員の株式報酬に加え、国内グループ従業員の持株会参加率が80%超(2025年7月1日時点)と非常に高いのは特筆すべき点です。今後も、グループ全体の成功を、すべての社員が享受できる体制をより強化していく必要があるとも考えています。一方、戦略投資基準に基づく資源配分の過程では、各事業部門が互いにリスクを厳しく評価し合うことで、健全なリスクガバナンスに繋がっていると感じています。

コンシューマ分野では、欧州スタジオの構造改革もようやく一段落したため、欧州事業ではこれからRovioとセガとの本格的なシナジーを生み出すステージに移行しています。昨年Sega Europe Limitedを訪問した際は、現地マネジメントの安定感及びグループへの帰属意識を感じました。これまでの海外買収先の現地経営陣の方針を尊重するスタンスから、現地のオペレーション及び人事を直接に掌握する形に変化しつつあり、海外事業の成否を握る現地の人的資本の確保も経験を積んできている印象です。

Q 今後のセガサミーホールディングスへの期待をお聞かせください。

海外に行くこと「ソニック」IPの人気と「セガ」ブランドの世界的に高い認知度を実感します。ゲームは今や国境を越え、地球レベルで幅広いファンと感動体験を共有できるエンタテインメントとなっており、そんな感動体験を提供し続けるポテンシャルを持つのが

ゲーミング事業で買収した企業のうち、Stakelogic B.V.については、クロージングまでの間、買収先との交渉が難航した時期もありました。社外取締役からも厳しい質問が寄せられる中、臨時グループ経営委員会を複数回開催して議論を重ね、買収条件やリスク要因について十分な検証ができた印象を持っています。半面、同社は非上場会社かつ拠点が欧州に点在しているため、今後は、ガバナンス面の強化が課題になっていくと考えています。StakelogicとGANは、今後のオムニチャネル戦略に説得力を与える組み合わせだと考えており、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.において積み上げてきたランドカジノオペレーターとしてのノウハウも、今後の事業展開への活用が期待できます。

一方、ゲーミング事業の確立にあたり重要なのが依存症対策への取り組みです。当グループは世界で最も厳格な米国ネバダ州をはじめとして30を超える法域*でライセンスを保有しており、異なる法域で培ったコンプライアンスの知見をもっています。そうした知見とこれまで遊技機事業等で培ってきたノウハウを活かし、国境を越えた統一規制と依存症対策の確立に当グループが貢献できることを期待しています。

*2025年6月現在



ガバナンス

継続して透明性の高い経営を実現し、中長期的な

企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンス体制を維持

ガバナンス体制強化の変遷

- 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
- 2020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きます。

健全性の確保

激しく変化する事業環境の中、企業価値の最大化を図るため、当社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。

独立社外取締役の比率



女性取締役の比率



「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、「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。～」の実現につなげていきます。

当社は取締役会における審議の一層の充実と監督機能の強化を目的として、重要な業務執行の相当部分を業務執行取締役等に委任できる監査等委員会設置会社を選択しています。

また、グループ各社においては、業界・市場動向・製品・サービスなどに関する知識や経験を持つ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すことができると考え、監査役設置会社を採用しています。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通じて、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名の取締役により機動的経営を実施。各事業会社における一定の経営上の重要事項等については、当社の取締役会等の機関においても決議・報告を行う。

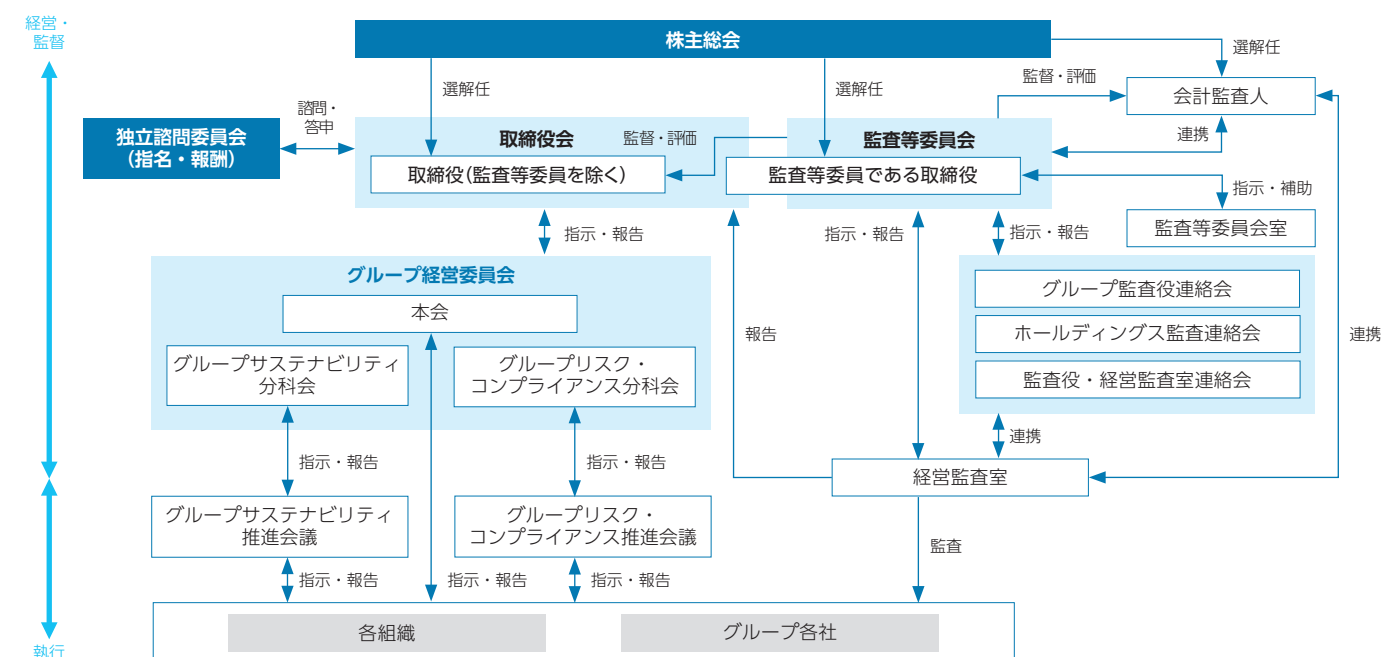
監査等委員会

監査等委員4名で構成。各監査等委員の業務分担を定め、当グループのコーポレート・ガバナンスや内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価などを主な検討事項として審議を実施。

任意設置委員会

取締役会から特に付託された当グループの経営に関する特定事項について議論・検証を行い、その結果を取締役会へ報告・上程するための機関であり、現在、任意設置委員会として、独立諮問委員会とグループ経営委員会を設置。更に、特定のテーマに特化した議論・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。

(独立諮問委員会P.75、グループ経営委員会P.76)



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、2016年以降、毎年取締役会の実効性を分析および評価することで、継続的に改善を進めています。
- ②評価の方法
- 2025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上での期待と課題を把握するため、すべての取締役（監査等委員を含む）を対象にアンケート調査を実施しました。
- アンケート調査では、客観性を担保した評価を実施するため、項目の設計及びその分析評価に外部機関を活用し、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）及び昨年度の課題への取り組みの効果を確認するとともに、社外取締役は各自のパフォーマンスを評価しました。
- そして、取締役会において、外部機関の作成したアンケートの分析結果報告に基づき、当年度の取締役会の実効性、課題の所在及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、当社取締役会は、メンバーの多様性が確保され、独立社外取締役が中長期的な視点から建設的に議論に参画し、グループ全体の観点から自由闊達な議論がなされていることが強みとして認識され、実効的に機能していると評価されました。

今回抽出された課題と課題解決に向けた取り組みは以下のとおりです。

評価項目	2025年3月期 課題	2026年3月期 取り組み
人財戦略の審議	・人財戦略にかかる議論の更なる充実が求められる。 ・昨今の地政学リスクの高まりから、どの企業においても戦略策定の正確さが一層求められるとともに、より深い分析とアジャイルな対応が求められているため、取締役会にグローバルで経験のある、コンシューマーゲームや、ゲーミングの専門知識を持つ国際的な人財の補強が必要。	・グループ人事戦略・事業会社人事戦略として、5～10年後を見据えた主要ポストの後任育成と進捗モニタリング、および、次世代経営層育成のサクセッションプランの検討。 ・現状の事業内容・戦略に沿った取締役スキル・マトリックスの精査および取締役のサクセッションプランの検討。
グループのモニタリング	・リスクに関する議論が進んできている一方、海外事業の監督やトレーニングなどは更なる整備が必要な状況であり、引き続き迅速な対応が求められる。	・グループにおけるヘッドフォーターとしての責任・役割を再定義。 ・グローバル観点でのレポートライン、モニタリングの体制を引き続き検討。
資本収益性にかかる審議	・資本収益性を意識した経営の実現に向けた対応については、議論はなされていても基本方針についての共通認識化が不足している。 ・企業価値向上に向けた各事業の目標設定についての認識が共有できていない点、および議論が不足している点が課題。	・資本収益性を意識した経営の実現に向け、取締役会やグループ経営委員会における主要グループ会社の事業戦略や各種財務情報の共有を継続的に実施。 ・目標とする各事業 KPIを設定した意図や背景の共通認識化を改めて図るとともに、KPIのモニタリングや資金配分に関する討議についても継続的に実施。
サステナビリティへの取り組み	・ Responsible Gamingやソーシャルインパクトについて考える必要があり、それをどのように検討していくかについても十分審議されるべき。	・ゲーミング業界全体の取り組み状況と当グループの取り組みを正確に把握し、そのギャップから今後の打ち手を事業会社とともに検討。

監査等委員会の実効性評価

- ①評価目的
- 当社は、ガバナンス体制の透明性向上および監査機能の継続的改善を目的として、PDCAサイクルを活用した実効性向上を図るため、監査等委員会の実効性評価を導入しました。
- ②評価の方法
- 実効性評価にあたっては、日本監査役協会の監査役会実効性評価に関する資料を基礎として、定性評価を実施しました。主な評価項目は、監査計画の妥当性、ガバナンス・内部統制・業務監査・グループ監査の実効性、重要会議への出席状況、監査上の主要な検討事項(KAM)の選定、会計監査人・内部監査部門との連携です。常勤監査等委員が議長を務め、各項目ごとに評価、課題、およびさらなる改善の可能性について意見交換を行いました。この結果を監査等委員会で確認し、実効性、課題の所在及び当該課題への対応策等について審議を行いました。
- ③評価結果の概要および取締役会への報告

監査等委員会の実効性については、一定程度確保されていると判断しました。「新規事業への対応」「情報共有」「リスク対応」のさらなる強化を課題と認識し、取締役会等と連携を図りながら、改善に努める旨を取締役に報告しました。

独立諮問委員会について

独立諮問委員会は、当社の独立社外取締役及び独立社外監査役の全員によって構成され、取締役会または代表取締役の諮問に応じ、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を行うほか、取締役及びグループ会社の取締役の報酬決定プロセスへの関与、および監査等委員を除く取締役の選任議案等について独立的な立場から確認・諮問します。また、取締役会監督のための情報交換を行う機関でもあります。

独立諮問委員会の活動状況

2025年3月期：3回開催

主な活動内容

・代表取締役社長より提示される役員報酬体系及び株式報酬制度改定に関する諮問答申

・当社取締役会において定める役員報酬決定プロセスの確認及び当事業年度の譲渡制限付株式報酬の規模感に関する諮問

・当事業年度の取締役選任議案の諮問及び新任候補者との面談の実施

氏名	出席状況
勝川 恒平	3/3 回（100%）
メラニー・ブロック	3/3 回（100%）
石黒 不二代	3/3 回（100%）
アングル・サフ	1/2 回（50%）
大久保 和孝	3/3 回（100%）
村崎 直子	3/3 回（100%）
牛島 真希子	2/2 回（100%）

※アングル・サフ氏、牛島真希子氏の出席状況は2024年6月25日取締役就任以降開催分



ガバナンス

経営層会議体の主な議題と討議内容

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・検証を行っているもので、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。2025年3月期においては17回(約31時間)開催し、38件の案件について討議しました。

議論回数・時間

・2025/3期 **17回開催 / 38案件 / 約31時間討議** (2024/3期:23回開催 / 43案件 / 約40時間討議)

討議内容の例：

項目	件数	主な討議内容
経営戦略	9件	グループ及び事業会社の重要課題及び対応方針策定、事業計画、中期計画、他
リスク・コンプライアンス	3件	グループリスク・コンプライアンス分科会、ERM、ITセキュリティ、サイバーセキュリティ
サステナビリティ	2件	グループサステナビリティ分科会
ガバナンス	6件	グループリスクガバナンス体制、取締役会実効性評価、社外取締役選任プロセス、他
成長投資	11件	M&Aを含むプロジェクト案件、他
その他	7件	投資家・株主意見のフィードバック、AI活用、他

各討議における発言抜粋

AI利活用に関する討議 (2024年12月)

治紀：国によって情勢は異なり、日本では従業員側が率先してAIを受け入れている。取り入れるにあたってもホールディングスからの指示では反発があるので、注意が必要。業務効率ばかりではなく、ゲーム 開発に取り入れることでどう面白くできるかなどを追求する必要はある。

石黒：AI活用の際にどれだけデータを活用できるかがポイントだが、オープンAIを中心に日々進歩が速すぎてついていくのも難しい。社内で活用しようとしても、社内のデータを使っていくのは良いが、外の進歩をどれだけ取り込めるかが重要。

村崎：そもそもAIのコンセプトはコピーのようなものであるため、色々な条件を組み合わせで類似した成果物ができた時に法的措置を取る、または取られる可能性の範囲が不明確であり、リスクが存在する。そもそも訴訟になりえないケースも想定される。

牛島：ガイドラインを作るのが良い。例えば、グローバル(もしくはグループ)でのガイドラインをベースに、各国の法規制でローカライズしたガイドラインを制定するなども考えられる。

投資家・株主意見のフィードバックに関する討議 (2025年2月)

大久保：投資家は株主還元を意識しているという説明だったが、短期間でのリターンを求められるのか。

深澤：ゲーム会社はボラティリティが高いのでリスクパッファを持ちたいという側面がある。当社はレバレッジをかけて資本投資をしていくということがユニークとみられているが、ネットキャッシュが500億円を切っている中で、投資と還元をどうバランスするかが投資家との会話。ここから先、大きな買収をするとなると事情も変わってくる。

治紀：ロビオもまだ懐疑的に見られているが、当社の株主還元方針では、業績が良くなるほど株主への還元額は増えることになるため、今後、ロビオを含め買収した会社がそれぞれ成長してきた時には懸念はなくなってくるはず。

内海：IPライブラリの魅力やトランスメディア戦略など、近年の発信内容が正しく伝わっていることや、中期的なラインナップに関する更なる開示が求められている点を理解した。

石黒：ESGへの取り組み等がトーンダウンしている印象があるが、投資家の意見に対して敏感に会社の姿勢を見せていく事は重要。継続的にモニタリングして報告して欲しい。

治紀：当社は環境面については気にされていない印象。ギャンブル関連銘柄を投資対象外としている投資家もいるが、そうでない投資家が多数を占めている。

大久保：ESGも時代ごとに言い方が変わっているだけで、根本的には企業リスクをどう評価するかということ。ギャンブル依存症も社会問題になるとリスクになるが、全てのリスクを完全に排除する事は難しい。環境問題も同様で、過度に対応せず、本質的な問題を正しく理解して進めていくことが重要。

経営合宿

2024年9月にセガサミーホールディングス経営合宿を実施しました。本合宿は、環境を変え、集中的に討議することにより、経営層の意識統一を図ることを目的として行われ、社内外取締役及び執行役員、主要グループ会社役員が参加しました。



	討議内容
DAY1	ゲーミング事業(市場情報のインプット等)
	キャピタルアロケーション(成長投資枠の活用方針)
	資本市場への対応(アクティビズムや同意なき買収の事例共有、投資家意見をもとにした討議)
DAY2	グループガバナンス(コーポレート体制、グローバルHQ体制、CXOの役割)
	グループリスク・コンプライアンス分科会(リスクマップ討議、グループサイバーセキュリティ対策等)

各討議における発言抜粋

成長投資枠の考え方・方針・アロケーション方針に関する討議 (DAY1)

大久保：例えば、10年後のグループについてはどんなイメージを持っているか。我々の企業理念が実現することでどんな社会になっていることを理想とするか。そこからバックキャストして、そのために今何をすべきか、という視点から考えることが必要。投資案件をひとつひとつ議論するより前に、まずは全体像について議論が必要。

深澤：重要な視点である一方、現実的な視点で見ると、事業が常に動いている中で各ユニットがそれぞれ考える投資案件が順次提案されてくるという状況にある。全体の投資枠、アロケーション、優先順位のすべてが変動要素である場合には投資の是非の判断が難しいため、まずは共通理解を形成したい。その上で、個別の投資対象については、将来像からのバックキャスト、もしくは案件ごとに議論をしたい。

治紀：将来も含めた市場環境についてはより深い共通理解が必要。ゲーム市場に関しても、どの国のマーケットサイズが伸長しているかといった共通理解が足りていない。遊技機、ゲーミング市場についても同様。抗えないメガトレンドについても理解する必要がある。例えば日本の人口減少は止まらない中で、人口増加を前提としたビジネスプランは描けない。

サフ：市場から見るとサム・オブ・ザ・パーツでエンタメ事業の領域はマルチプルが高く、一方で遊技機事業の領域は縮小傾向でマルチプルも低くみられるが、実際にキャッシュを稼いでいるという事実もある。ゲーミングはまだこれからというステータスだが、そういった事実も踏まえ、どこに投資すれば利益や成長が得られるのかだけでなく、株式市場からどう評価されるのかということを考える必要がある。

星野：サミーのグループ内での立ち位置というのは十分に理解している。キャッシュを稼ぎ続けるためにはシュリンクし続ける遊技機市場を盛り上げていく必要がある。インバウンド需要を上手く取り込むなど、ファンの増加については業界全体で取り組んでいる。

深澤：外部から見ると、コンシューマ分野に集中的に投資をして、結果が出ればマルチプルが一番高いユニットであるため株価にも大きく影響する。どこに資金を投じていくか決める上で、期待値の高いコンシューマに集中投下する理由や、その上で何故ゲーミングにも投資していくのかということに対して、会社として株式市場に説明する事が必要。

治紀：当社と同様にゲーム以外の事業領域を複数展開していてもPER20-30倍という水準で評価されている会社もある。そうした会社はあくまでゲームが主軸に評価されており、他事業の赤字等には注目されていない。セガサミーのパリュエーションがPER 10数倍程度なのは単純にゲームビジネスの方が小さいからで、セガの売上高・利益の水準が上がればパリュエーションも上がる。

勝川：コンシューマ、ゲーミングに優先的に投資することを意思決定したため、人的資本を含め、そこへ必要な投資をきちんと実行するべき。人材面は人数だけでなく知見やスキルを持った人材が必要。

リスクマップやサイバーセキュリティ対策に関する討議 (DAY2)

大久保：買収の脅威、ゲーミング事業への対応、CXOのグループ会社と持株会社との関係性といった内容もリスクマップに含め議論する必要がある。また、各グループ会社のレベル感を合わせてほしい。セガ側ではもっと色々なリスクを想定している様子もあったため、それらを書き出して欲しい。あとは優先順位の問題。

村崎：サイバーセキュリティは取締役会で議論すべきと言われている。どこまで防御できているかもそうだが、有事にどうするか対策を議論する必要がある。起きた後の手当が後手に回っている。サイバーセキュリティと情報漏洩が分けて整理されているが、サイバー攻撃については、情報漏洩の時と取るべき対策はシステム周りのフォローを除けば殆ど同じであり、情報セキュリティとして合わせて整理したほうが経営イシューとして認識しやすい。

サフ：レピュテーションリスクについては纏めているか。それをグループ会社にも周知した方が良い。

役員報酬

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に基づき決定しています。

- 1.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。
- 2.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。
- 3.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。
- 4.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。

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、基本方針に基づき、「固定報酬」「役員賞与」「事後交付型株式報酬」で構成しています。

固定報酬

基本報酬・役割報酬の要素ごとに報酬額を定めた報酬テーブルを策定し、これらの各報酬の合計額を月額固定報酬として支給します。

役員賞与

業績連動報酬として上記固定報酬に対し、調整後EBITDA額の水準・事業計画達成度・対前年成長度の3つの要素から役員賞与月数を定めた賞与テーブルより算出された係数を乗じた役員賞与額を支給することとしています。

株式報酬(事後交付型株式報酬)

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とともに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、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下、「対象取締役」という）を対象とした譲渡制限付株式報酬制度を廃止し、新たに一定期間経過後に当社普通株式を割り当てる事後交付型株式報酬制度（以下、「本制度」という）を導入しました。

対象取締役の貢献度等諸般の事項を総合的に勘案して、対象取締役に対する本制度に関する報酬等の総額及び株式数の限度を、パフォーマンス・シェア(PSU)および事後交付型リストラクテッド・ストック(RSU)ごとに設定しています。

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。

PSU(財務指標)	PSU(将来財務指標)	RSU
60%	20%	20%

(注)PSUは、業績評価期間における業績目標達成度や対象期間の勤続期間に応じて算定されます。業績目標達成度は、財務指標である調整後EBITDA並びに将来財務指標である従業員エンゲージメントスコア(EMS)、マルチカルチャー人財(MC人財)及び女性管理職比率を用いることとします。

役員報酬の詳細は、有価証券報告書P.98をご参照ください。
https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/Annual_security_report_FY202503_ir.pdf

2025年3月期の取締役及び取締役（監査等委員）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	事後交付型株式報酬 PSU	RSU	左記のうち、 非金銭報酬等
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	7	1,313	555	365	304	88	392
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	2	24	24	-	-	-	-
社外取締役	8	97	97	-	-	-	-

(注)

- 1.賞与及び事後交付型株式報酬の報酬額は、いずれも2025年3月期に費用計上した額です。
- 2.非金銭報酬等は、事後交付型株式報酬です。
- 3.2025年3月期末現在の人員は、取締役(監査等委員を除く)9名(うち社外取締役4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.上記の支給人員の内訳が相違しているのは、2024年6月25日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役(監査等委員を除く)2名(うち社外取締役0名)、監査等委員である取締役2名(うち社外取締役1名)を含んでいるためです。

2025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	事後交付型株式報酬 PSU	RSU	左記のうち、 非金銭報酬等
里見 治	取締役	530	当社	216	153	127	34	161
里見 治紀	取締役	589	当社	240	170	141	38	179
深澤 恒一	取締役	153	当社	60	42	35	15	50
内海 州史	取締役	123	当社	8	-	-	-	-
			(株)セガ	32	42	31	8	40

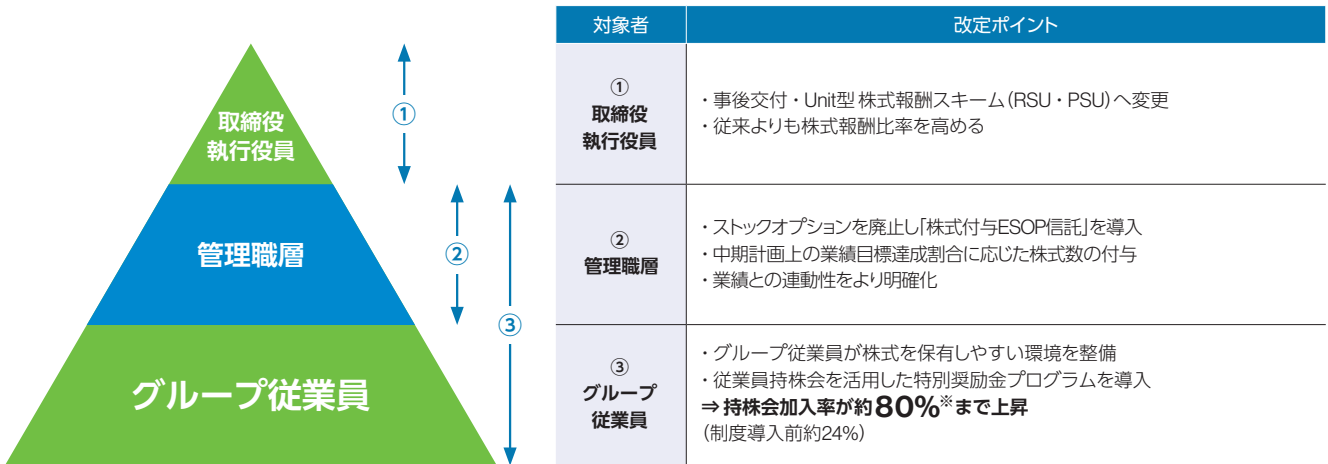
従業員に対する株式報酬制度

今般、株式報酬制度をグループ全体で見直し、株主と取締役、従業員の価値共有を実現し、中期的な企業価値向上を目指して貢献意欲を高めるための施策を導入しました。

具体的には、取締役・執行役員向けには事後交付・Unit型の株式報酬スキームを設定し、管理職向けにはこれまでのストックオプションにかえて株式付与ESOP信託を導入しました。海外グループ会社の幹部社員向けにも株式報酬制度を導入しています。また、最も大きな変更点として、国内グループ従業員向けには従業員持株会を活用した特別奨励金プログラムを導入しました。導入以前の持株会加入率は約24%でしたが、導入後は約80%まで上昇し、東証上場企業の平均を大きく上回る水準となりました。

■株式報酬制度見直しの背景・狙い

- ・株主、取締役、従業員の価値共有を進める
- ・株価という指標を意識し、グループ一丸となって企業価値向上を図る



※ 2025年7月1日時点

取締役の選任方針と手続き

当社では、上場企業の経営陣として必要な経験・知見及び当社の長期ビジョン達成のために求められる経験・知見をもとにスキル・マトリックスを策定しており、取締役の選定においてはそのスキル・マトリックスに合致することおよび候補者の人格等を総合的に判断して決めることを基本方針としています。

独立諮問委員会は、代表取締役社長から示された候補者の案を検討し、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意見として提出します。

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同様です。

スキル・マトリックスの定義

上場企業として必要な経験・知見及び当社の長期ビジョン達成のために求められる経験・知見を選定しています。

※P82 「取締役および監査等委員である取締役、執行役員」 ご参照

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(人、製品/サービス、環境、依存症、ガバナンス)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

社外取締役のサポート体制

社外取締役へのサポート体制につきましては、取締役会における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、事務局による適正な情報伝達体制を構築しています。

また、新任社外取締役に対しては、取締役会における充実した議論に資するため、事務局より当グループの事業内容について個別にオリエンテーションを行い、理解促進をサポートする取り組みが講じられています。監査等委員である社外取締役へのサポート体制につきましては、上記に加え監査等委員会に直属する監査等委員会室所属スタッフが職務を補助しています。なお、上記スタッフの任命・異動・評価等に関する事項については、監査等委員会の事前の同意を必要とし、監査等委員でない取締役からの独立性を確保しています。また、監査等委員である社外取締役が出席する会議体における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体事務局、監査等委員会室等による適正な情報伝達体制を構築しています。

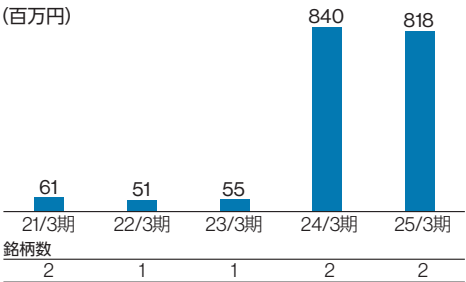
政策保有株式の保有方針

当社が純投資以外の目的で保有する株式は、業務提携や取引拡大につながり、かつその保有が当社の企業価値向上と株主利益に資すると考えられる場合に限り保有しています。

これらの株式については、取締役会において定期的に経済合理性や将来の見通しを検証し、今後の保有の是非を検討しています。

また、これらの株式に係る議決権は、原則としてすべての議案に行使し、当社と投資先の双方における持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するかどうかを基準としています。

政策保有株式(非上場株式を除く)の金額推移



資本市場との対話

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、IR・SR担当執行役員を任命するとともに、IR・SR担当部署を設置し、次の取り組みを行うことを基本方針としています。

株主・投資家との建設的な対話を促進するに当たっては、経営企画、財務経理、法務、総務など社内各部署と有機的に連携しています。

決算説明会には代表取締役社長及び最高財務責任者等が出席し、直接的な対話の機会を設けるほか、IR・SR担当執行役員及び担当者による個別のミーティングやスモールカンファレンスを適宜実施しています。

イベント	2025/3期実績
株主総会	1回
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	4回
IR面談 (ESG面談、カンファレンスを含む)	98件/238名 (経営層) 286件/606名 (IR・SR担当)
SRミーティング	15件
個人投資家説明会	2回
パーセプションスタディ (認識調査)	1回

対話の主なテーマ

テーマ	詳細
経営戦略	経営指標とするKPI (重要業績評価指標) 事業ポートフォリオ戦略 資本効率向上施策
キャピタルアロケーション	成長投資の考え方 株主還元ポリシー
個別事業	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、M&A戦略等の成長戦略 - 欧州構造改革等 遊技機事業 - シェア向上、事業効率・収益性向上に向けた戦略 ゲーミング事業 - M&A等を通じた成長戦略
業績	短期業績 中期計画の進捗
サステナビリティ	人財戦略の進捗 ガバナンス体制 その他、依存症等各マテリアリティの取り組みについて

株主と経営層との対話セッション実施

グループ経営委員会にMarathon Asset Management 高野様をお招きし、当社経営層との意見交換を行いました。



社内へのフィードバック

株主・投資家との対話の状況は、代表取締役や最高財務責任者をはじめ、その他の取締役、社外取締役、執行役員、事業責任者に対して、定期的または必要に応じて速やかにフィードバックしています。これにより、経営の透明性を高めるとともに、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に活かすよう努めています。

	2025/3期実績	概要
経営層向けフィードバック	グループ経営委員会への報告: 5回 各役員への個別報告: 各四半期後	IR活動を通じて得られた投資家の声やアナリスト評価、株主の状況、株式市場の動向等について報告
IR・SR月次報告書	月1回発行	自社の市場評価、投資家の声や株式市場の動向や同業他社比較などをイントラサイトでグループ従業員向けに発信
社内向け説明会	6回	グループ従業員向けにIR活動の目的や、市場からの評価等を説明(新入社員向け、各事業の従業員向け、決算説明等)

取締役および監査等委員である取締役、執行役員

取締役

里見 治

代表取締役会長



在任期間
20年
取締役会出席状況
12/12回(100%)

選任理由

当社及びグループ会社の経営者を歴任し、現在はサミー株式会社取締役名誉会長、株式会社セガ取締役名誉会長も兼任。豊富な経験と実績を有する。

専門性及び経験



内海 州史

取締役



在任期間
1年
取締役会出席状況
10/10回(100%)

選任理由

グローバルで事業を展開するエンタテインメント企業の経営者を歴任し、現在は株式会社セガの代表取締役社長執行役員に就任。グローバルでの事業成長を牽引。

専門性及び経験



メラニー・ブロック

取締役(社外)



在任期間
6年
取締役会出席状況
12/12回(100%)

選任理由

国際的なビジネスリーダーとしての経験と実績から、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。

専門性及び経験



里見 治紀

代表取締役社長
グループCEO



在任期間
13年
取締役会出席状況
12/12回(100%)

選任理由

当社及びグループ会社の経営者を歴任し、企業業績の向上に貢献。当グループの最高経営責任者として引き続きリーダーシップを発揮し、当社の企業価値向上に寄与。

専門性及び経験



星野 歩

取締役



在任期間
1年
取締役会出席状況
10/10回(100%)

選任理由

開発部門で遊技機事業を牽引し、現在はサミー株式会社の代表取締役社長執行役員、日本遊技機工業組合の副理事長にも就任。当グループ主要事業に関する知識と経験を有する。

専門性及び経験



石黒 不二代

取締役(社外)



在任期間
4年
取締役会出席状況
12/12回(100%)

選任理由

ネットイヤーグループ株式会社の創業者として企業経営およびIT/DX分野の知見を有する。有益な意見や指摘で当社経営に寄与。

専門性及び経験



深澤 恒一

取締役 専務執行役員
グループCFO



在任期間
10年
取締役会出席状況
12/12回(100%)

選任理由

経営企画部門、管理部門、新規事業部門等幅広い分野の責任者を歴任するほか、当グループの最高財務責任者ならびにゲーミング事業の推進も担う。

専門性及び経験



勝川 恒平

取締役(社外)



在任期間
9年
取締役会出席状況
12/12回(100%)

選任理由

公正な立場から経営の重要事項の決定及び業務執行の監督等の役割を適切に果たしている。経営者としての豊富な経験を有しており、有益な意見や指摘で当社経営に寄与。

専門性及び経験



アングル・サフ

取締役(社外)



在任期間
1年
取締役会出席状況
9/10回(90%)

選任理由

Goldman Sachsで企業投資案件を手がけ、多数の国際的企業の成長と再生に貢献。グローバル展開に有益な意見や指摘で当社経営に寄与。

専門性及び経験



各取締役の経歴の詳細はこちらをご覧ください。

▶Web:<https://www.segasammy.co.jp/ja/corp/officer/>

※「専門性及び経験」は、各人に期待されるスキルを4つまで記載。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。

※専門性及び経験の詳細はP.80に記載しています。

※在任期間は2025年6月時点

監査等委員である取締役

石倉 博

取締役 監査等委員



在任期間
1年
取締役会出席状況
12/12回(100%)
監査等委員会出席回数
9/9回(100%)

専門性及び経験



選任理由

公認会計士や事業会社の管理部門担当役員の経験を通じて、経営や財務会計の専門知識を備えており、当社では内部監査・内部統制・CSR部門の責任者を務め、現在はグループ子会社の監査役に従事。当グループ全般への幅広い理解と、会計・ガバナンスに関する知識を有する。

村崎 直子

取締役 監査等委員(社外)



在任期間
4年
取締役会出席状況
12/12回(100%)
監査等委員会出席回数
12/12回(100%)

専門性及び経験



選任理由

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る。客観的な立場により当社の経営に適切な指導、監督をしている。

※取締役会出席状況は2025年3月期

大久保 和孝

取締役 監査等委員(社外)



在任期間
3年
取締役会出席状況
12/12回(100%)
監査等委員会出席回数
12/12回(100%)

専門性及び経験



選任理由

公認会計士として監査業務を経験し、財務および会計に関して高い専門性を備えている。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、監督をしている。

牛島 真希子

取締役 監査等委員(社外)



在任期間
1年
取締役会出席状況
10/10回(100%)
監査等委員会出席回数
9/9回(100%)

専門性及び経験



選任理由

日本およびニューヨーク州での弁護士資格、米国公認会計士資格を保有。M&A案件やグローバル企業のコンプライアンスに係る経験とファイナンス・法的分野・ガバナンスに関する多角的な視点を持ち、グローバルな事業拡大に適切な指導、監督をしている。

取締役のスキル一覧



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

執行役員

専務執行役員

杉野 行雄

常務執行役員

吉澤 秀男

高橋 真

大脇 洋一

上席執行役員

加藤 貴治

執行役員

大塚 博信

竹山 浩二

川崎 幸生

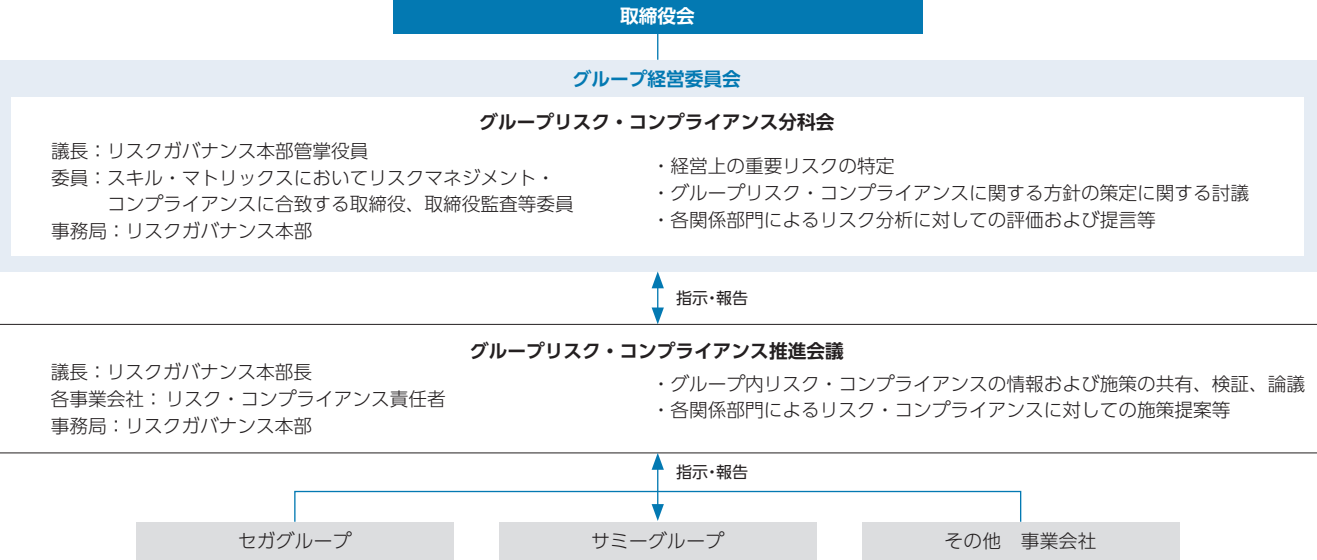
石田 なつえ

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



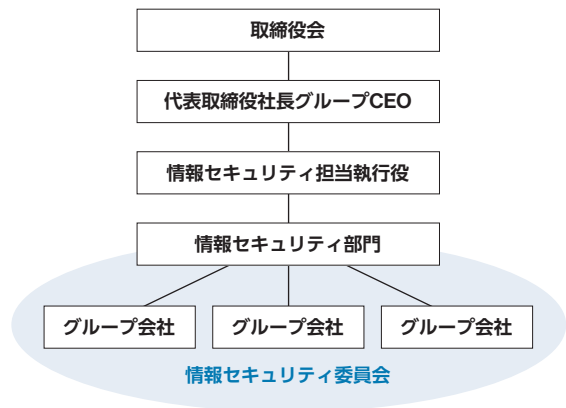
情報セキュリティ

高度にネットワーク化した情報技術（IT）など、急速な情報化社会の進展が企業価値に及ぼす影響を増大させている現在、ITセキュリティを確保し、情報資産を様々な脅威から守ることは重要な経営課題であるとともに、企業の社会的責務であると考えます。

セガサミーグループは、この方針に基づく対策の実践と水準の向上を継続的に行之、お客さまを始めとする様々なステークホルダーの皆様から常に信頼される企業を目指します。

情報セキュリティについての詳細は当社Webサイトをご覧ください
<https://www.segasammy.co.jp/ja/corp/compliance/#007>

情報セキュリティ推進体制



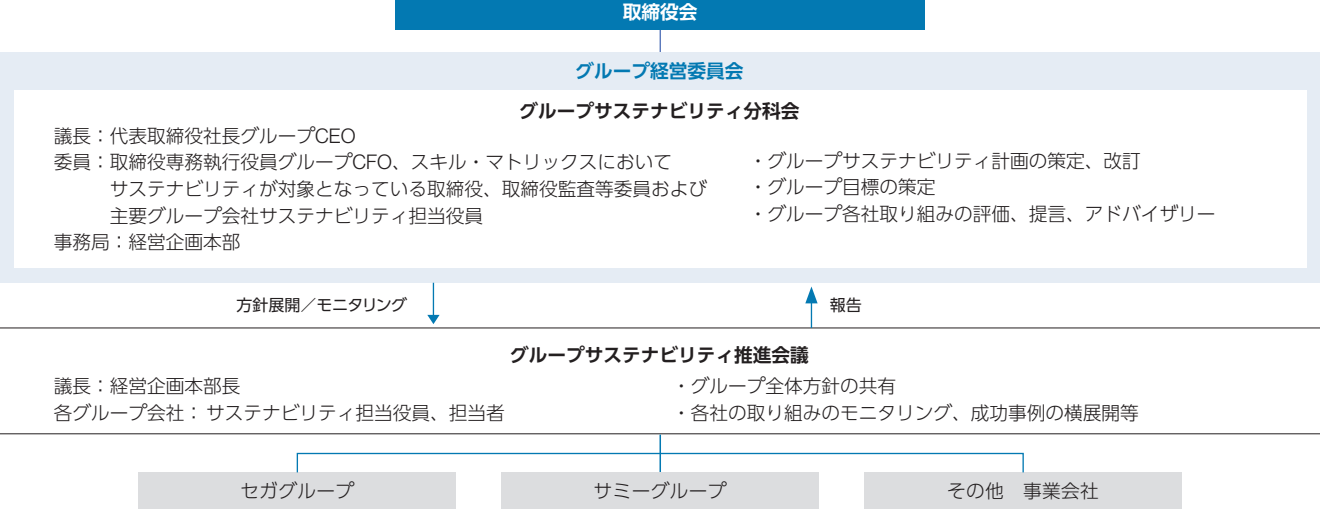
サステナビリティマネジメント

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



人権尊重の取り組み

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、人権尊重の取り組みの強化が合意され、同年9月の取締役会にて「セガサミーグループ人権方針」が正式に決議されました。

人権尊重へのコミットメント

セガサミーグループは、“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。～”をGroup 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、人権尊重の取り組みを行っていきます。

これまでの取り組み

2006年3月期	セガサミーグループ行動規範 策定
	国連グローバル・コンパクト 署名
2015年3月期	セガサミーグループ・マネジメントポリシー 策定
	セガサミーグループ サプライチェーンCSR調達ガイドブック 策定 (2025年3月期「サステナブル調達ガイドライン」に刷新)
2016年3月期	社内研修(サプライチェーンや強制労働等) 開始
2017年3月期	紛争鉱物の使用に関する調査 開始
2018年3月期	英国現代奴隷法に関する声明 公表
2025年3月期	セガサミーグループ人権方針 策定
	セガサミーグループ サステナブル調達ガイドライン 策定

人権対応のステップ

- STEP1 ● セガサミーグループ人権方針の策定・浸透、研修実施
- STEP2 ● 机上調査・ギャップ分析実施
● リスクの特定・評価
- STEP3 ● 負の影響の停止、防止、軽減
● 救済メカニズムの拡充
● 実効性の追跡評価
- STEP4 ● 取り組みの開示

セガサミーグループ人権方針は当社Webサイトをご覧ください
https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainability/humanrights_policy/