



WELCOME TO THE NEXT LEVEL!

セガサミーホールディングス統合報告書2025

SEGASammy

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

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 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。～

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

見直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直し、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直しであり、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いたします。実際の業績に影響を与える要因は、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、執行役員	82

その他データ

法定開示の補足	86
会社概要／株式情報	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こ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。



エンタテインメントコンテンツ事業

創造力で世界を驚かせる。

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

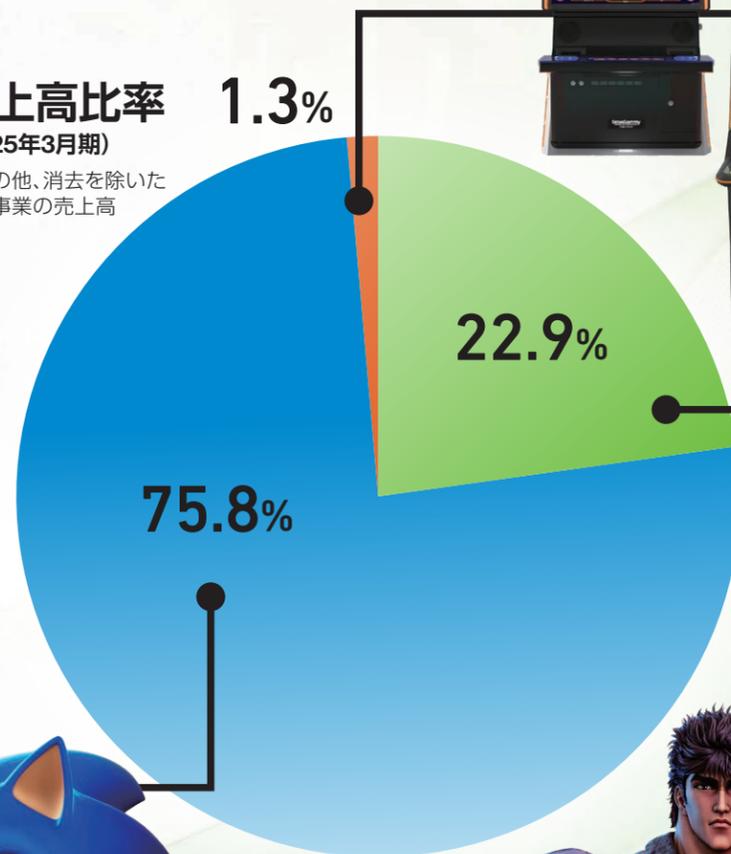
ゲームコンテンツから映像、玩具に至るまで多種多様な“遊び”を提供

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。

売上高比率 1.3%

(2025年3月期)

※その他、消去を除いた各事業の売上高



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。



遊技機事業

革新性で業界を変える。

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

パチスロ・パチンコを中心に“面白さ・楽しさ”を追求したモノ創りに挑戦

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”をモットーに既存概念を覆す数々の“業界初”の遊技機やサービスを生み出しています。



©SEGA ©ATLUS ©SEGA ©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983. ©COAMIX 2007 著作権許諾証 YRA-114 ©Sammy ©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983. ©COAMIX 2007 著作権許諾証 YSS-324 ©Sammy ©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983. 著作権許諾証 KOT-324 ©2010-2013 コーエーテックモゲームス ©SEGA SAMMY CREATION INC. ©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



Value (価値観・DNA)
創造は生命×積極進取

P.12-13 Value

マテリアリティ

P.56-57 マテリアリティ

CEOメッセージ

絶え間ない変革を通じ、
「NEXT LEVEL」への歩みを
着実に進めていきます。

代表取締役社長グループCEO

里見 治紀



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。視野を社会全体に広げてみると、「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たいと、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か。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「Captive 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と感じています。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、かつて北米を席卷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Stakelagic B.V.(以下Stakelagic)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か年累計の調整後EBITDA2,300億円超、3か年平均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

遊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」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)をととも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

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、マーチャラ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サー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

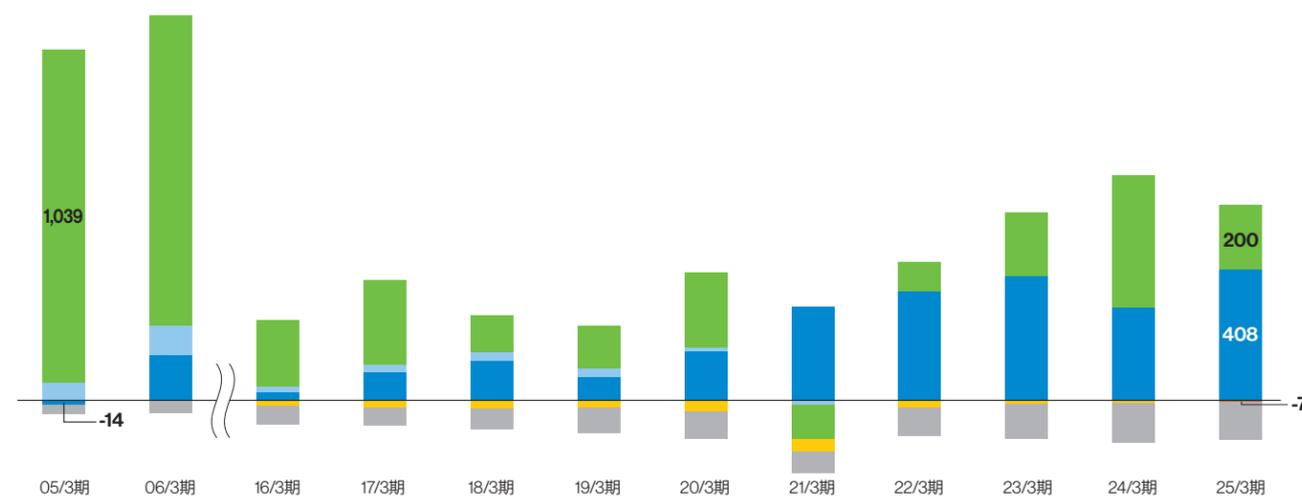
サミーは2025年に設立50周年を迎えました。遊技機事業がこれからも安定したキャッシュ・フローを創出し、当グループの事業ポートフォリオの強みであり続けるため、中期計画では、「パチスロ・パチンコ『合算稼働シェア』No.1」と、3カ年累計調整後EBITDA900億円超を目指しています。2025年3月期は、KPIとする合算稼働シェアが低下しましたが、すでに課題を洗い出し、解決に向けた取り組みを進めています。

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応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と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力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

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



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ンコ向けの新筐体は、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・製造コストが上がることから、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れば、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との合併会社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押し進めていけば、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)

— 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。



Sammy
積極進取



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。

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、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が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との合併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。

感動体験を生み出す革新の歴史

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、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



経営統合

全社戦略

・成長基盤強化のための事業・組織再編

・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)
・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

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
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

・事業ポートフォリオの整理

2018

本社機能の移転・集約

・成長領域への経営資源の集中
・基盤事業の利益率改善

2021 Exit

国内IR事業からの撤退/AM施設事業からの撤退

・事業構造の見直し
・固定費削減
・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

2005 「龍が如く」発売



2006 M&A

Sports Interactive Ltd.

2005 M&A
The Creative Assembly Ltd.



2012 「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

2016 「ペルソナ5」発売



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



2024 映画と連動した「ソニック×シャドウジェネレーションズ」発売



2023 M&A
Rovio Entertainment Corporation

遊技機事業

~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 「ぱちんこCR真・北斗無双」販売



2016 New
ジューグ(同)

2018~2022 規則改正移行期(6号機)



2022 「パチスロ甲鉄城のカバネリ」のヒット

2023 「スマスロ北斗の拳」のヒット



ゲーミング事業

2012 New

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 Star」設置開始



2024 「Railroad Riches」好調



2025 M&A
Stakelogic B.V.
GAN Limited

M&A 主なM&A

New 新設

Exit 譲渡、撤退等

©SEGA
© Games Workshop Limited 2020.
Published by SEGA.
©ATLUS. ©SEGA.
©2020 PARAMOUNT PICTURES
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
版權許諾証SAE-307 ©Sammy
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983 版權許諾証KQJ-111
©2010-2013 コーエーテックモゲームス ©Sammy
©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
版權許諾証YRA-114 ©Sammy
©SEGA SAMMY CREATION INC.
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

セガサミーグループの強み

当グループは幅広い事業領域でIPをはじめとする経営資源を活かし、革新性の高いエンタテインメントを生み出してきました。その原動力は、ユニークな発想ができる多才な人財です。「ミッションピラミッド」の各組織と個人への浸透を通じて、感動体験の創造に向けてベクトルを合わせながら、多才な人財がそれぞれの領域で能力を最大限に発揮できるよう、仕組みづくりと人的投資を積極的に推進しています。

【事業別人員数】

エンタテインメントコンテンツ **6,391人**

遊技機 **1,127人**

ゲーミング **104人**

【人員比率】

海外人員 **25.8%**

開発人員 **53.0%**

※2025年3月末時点

かつてグローバル市場を席巻したコンソール「メガドライブ」をはじめとしたヒットの積み重ねによって、海外市場において「セガ」ブランドは高い認知を得ています。こうしたブランド力とグローバルに通用する豊富なIP群は、大手プラットフォームをはじめとするビジネスパートナーとのビジネス機会を次々にもたらす強みとなっています。また、「北斗の拳」シリーズをはじめとする外部IPを用いた遊技機の継続的なヒットと、高い稼働率を通じてサミーが獲得してきた外部IPホルダーやパチンコホールからの信頼は、新規IPの獲得と安定的な遊技機販売へと繋がり、安定収益の基盤となっています。



価値最大化のサイクル

提供価値を高める

感動体験を生み出す力

多才な Game Changer (人財)

感動体験の展開力①

ユニークな事業ポートフォリオ/財務基盤

価値創造に向けた共通Value (価値観・DNA)

▶▶▶ P.12-13

創造は生命 × 積極進取

価値を最大化する

新たな価値を生み出す

感動体験の源泉

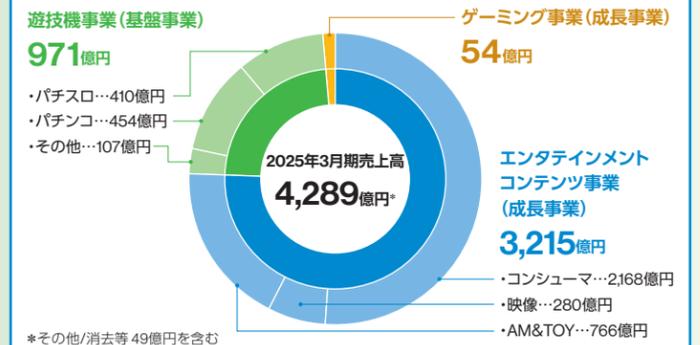
ブランド/IP

感動体験の展開力②

マルチチャネル/トランスメディア

資本を蓄積する

極めて広範なエンタテインメント領域に広がる事業ポートフォリオは、当グループの持続的企業価値向上の基盤です。遊技機事業の安定的なキャッシュ創出力は他のゲーム専業メーカーにはない強みであり、エンタテインメントコンテンツ事業の更なる成長やゲーミング等の新たな事業領域への積極投資が可能になります。領域が大きく異なる分散された事業ポートフォリオは、環境変化に伴う収益変動リスクを低減します。ゲーム、グッズ、アニメ、遊技機、マンガといった多様なユーザー接点は、多面展開を通じたIP価値の最大化の可能性を広げます。



「ブランド/IP」「多才な人財」「ユニークな事業ポートフォリオ/財務基盤」を活かし、IPをマルチプラットフォーム、映画や動画、グッズ等のマルチチャネルに、幅広く展開し、収益機会を拡大しています。エンタメ事業におけるトランスメディア戦略では「ソニック」IPのハリウッドでの映画化をはじめ、確かな成功を収めており、今後は豊富なIP資産を遊技機、ゲーミングを含むより多様な地域の様々なチャネル、年齢層に多面展開し、更なるビジネス拡大に繋げていきます。



価値創造プロセス

共通の価値観である「創造は生命×積極進取」を原動力に、4つの強みからなる価値創造サイクルを力強く回すことで、事業領域を拡げ、ジャンルを越え、国境を越えながら新しい感動体験を生み出していきます。エンタテインメントが社会に与えるインパクトを最大化し、「負」の影響の抑制に努めながら、社会的価値と経済的価値の両面での価値提供を続け、企業価値の最大化を追求してまいります。

創出した価値による強みの更なる強化

インプット

ビジネス

アウトプット

アウトカム

グループのコンテンツ・サービスを時代に適したエンタテインメントとして提供

セガサミーの強み ～価値最大化のサイクル～



製品/サービス 依存症 環境
マテリアリティの詳細は P56-57

エンタテインメント
ゲーム (フルゲーム・F2P)
映像
アミューズメント機器
TOY、プライズ、MD
詳細は P34-41

遊技機
詳細は P42-47

ゲーミング
詳細は P48-51

事業領域の拡大・
地理的拡大

25/3期-27/3期中期計画
WELCOME TO THE NEXT LEVEL!
調整後EBITDA 2,300億円 (3カ年累計)
ROE10%超 (3カ年平均)

エンタテインメントコンテンツ事業
IPスケールの拡大
調整後EBITDA 1,800億円超*

遊技機事業
安定収益の維持
調整後EBITDA 900億円超*

ゲーミング事業
事業の確立
調整後EBITDAプラス*

*3カ年累計

企業価値の向上

経済的価値の創出

エンタメ
世界30億人のゲーマーに届く
確固たるグローバルブランドへ

遊技機
遊技機業界No.1の地位確立

ゲーミング
第3の柱となる事業の確立

社会的価値の創出

製品やサービスを通じて
「感動体験」を生み出し、
世界中の人々に「彩り」を提供

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。

ガバナンス



外部環境～リスクと機会～

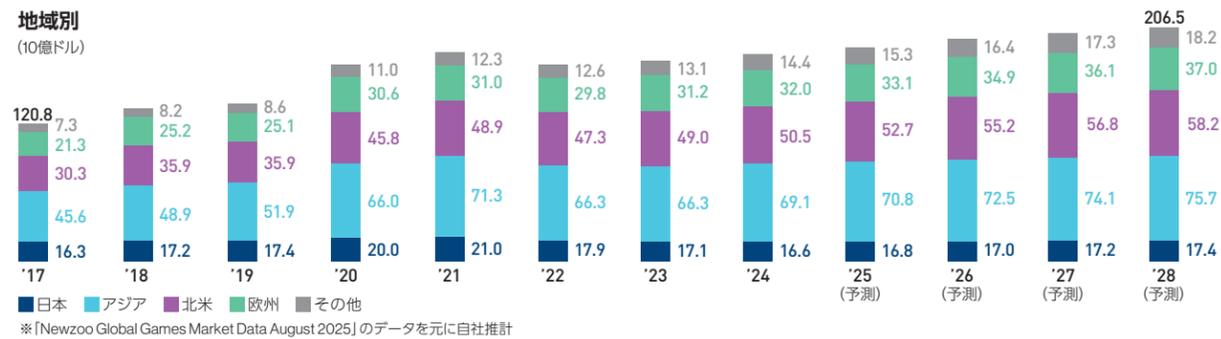
市場環境

エンタテインメントコンテンツ事業

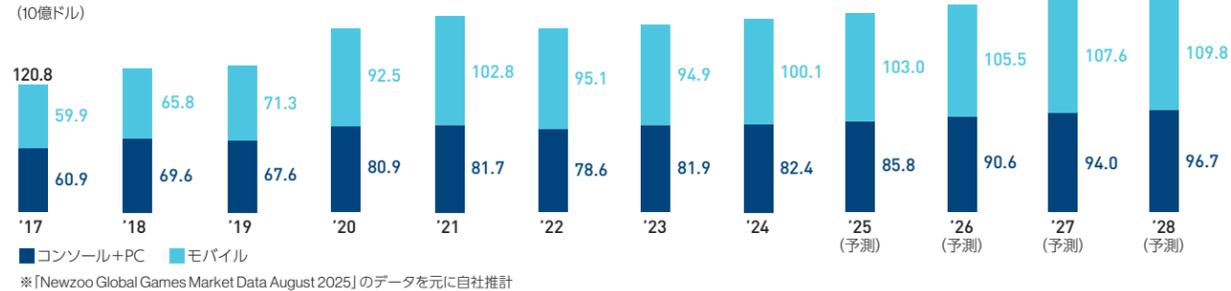
グローバルでのゲームコンテンツ市場では、コンテンツの提供形態の多様化や、新興経済圏の成長による新たな市場の顕在化が進んでいます。

また、全世界に向けてデバイス・プラットフォームを問わず、より長期にわたってコンテンツ・サービスを提供できる環境が整ってきていることから、ゲーム市場の成長に対する期待は継続しています。アミューズメント機器市場におきましては、円安に起因した原材料価格高騰の影響があるものの、プライズカテゴリーの好調は継続し、全体としては堅調に推移しています。

●ゲームコンテンツ市場規模



プラットフォーム別

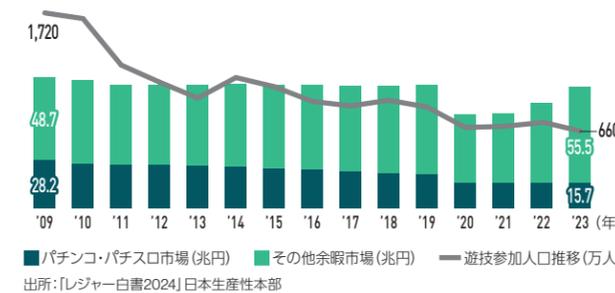


リスクと対策	リスク	対策
リスクと対策	● コンシューマ分野における高クオリティタイトル、有力IPを使用したタイトルの出現による競争環境の激化	● 新作タイトル投入規模および運営数の適正化 ● トランスメディア戦略を通じたIP価値の向上
	● アミューズメント機器分野における個人消費動向の変化やニーズの変化による施設オペレーターへの設備投資意欲減衰	● 投資効率の高いプライズマシンへのリソース集中
	● 家庭用ゲームソフトなどにおける、商戦時期に新商品が投入できなかった場合の在庫の発生	● 在庫管理およびデジタル販売の強化
機会と取り組み	機会	機会を最大化するための取り組み
機会と取り組み	● ゲームコンテンツ市場の成長継続 コンテンツ提供形態の多様化、新興経済圏の成長による市場顕在化が進むことで長期的に収益を確保できる環境が整う	● トランスメディア戦略を通じた主力IPの更なる拡大 ● 開発力・商品力強化に向けた投資

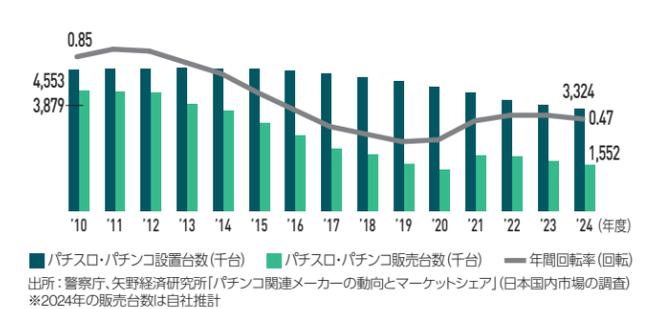
遊技機事業

1995年以降緩やかに遊技人口が減少傾向にあることから、パチンコホールの軒数や設置台数、遊技機の年間回転率は長期的に減少トレンドをたどっています。一方で、店舗の大型化等により、1店舗当たりの設置台数は増加傾向にあります。また、稼働状況については、コロナ前の水準には届かないものの、足元では、スマスロ好調によりパチスロ市場が回復基調にあり、パチンコ市場においても今後、スマパチやラッキートリガー搭載機等における新たなヒット機種が登場による回復が期待されます。

●市場規模および遊技参加人口推移



●遊技機設置台数、販売台数、年間回転率推移

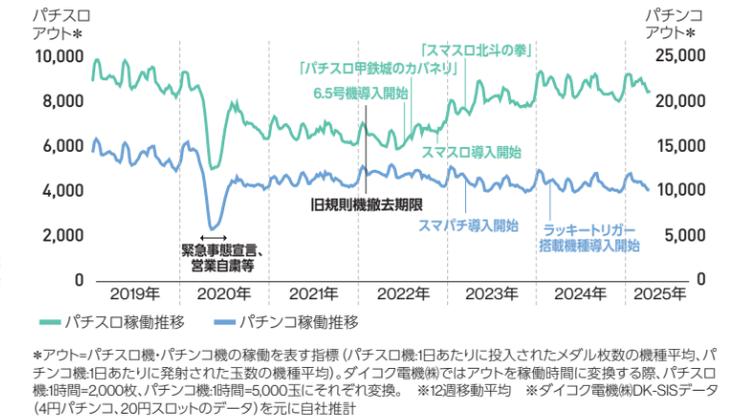


●遊技機の許認可プロセス

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制および業務の適正化等に関する法律」に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。



●市場全体のパチスロ・パチンコ稼働推移



解説 **スマスロ、スマパチ**:スマート遊技機の「スマートパチスロ」「スマートパチンコ」の略称。スマート遊技機は、物理的な遊技メダルや玉に代わり、電子的な遊技メダルや玉で貸し出しや遊技を行う次世代の遊技機で、パチンコホールの遊技メダルや玉の運搬や洗浄に係る負担、また消費電力の軽減等に寄与するほか、不正行為の撲滅やユーザーにとつての遊技性・遊技環境の向上など多くのメリットが見込まれます。更に、出玉情報等が遊技機情報センターにより管理されることから、のめり込み対策となることも期待されています。

リスクと対策	リスク	対策
リスクと対策	● ギャンブル依存症問題	● 業界を横断した「のめり込み」対策への取り組み
	● ユーザー嗜好の変化	● 市場ニーズに応える多様なゲーム性を備えた製品の開発体制の構築
	● 原材料の調達不足のリスク	● 調達リードタイムの短縮化、棚卸資産管理強化
	● 余剰部材の発生	● 初期ロットの台数適正化、部材共通化、他製品への有効活用
機会と取り組み	機会	機会を最大化するための取り組み
機会と取り組み	● 規制見直しに対応し、ゲーム性の幅が広がる事によるユーザー層拡大の可能性	● スペックレンジの拡大 ● 人気IPの新規活用による新たな主力シリーズの創出

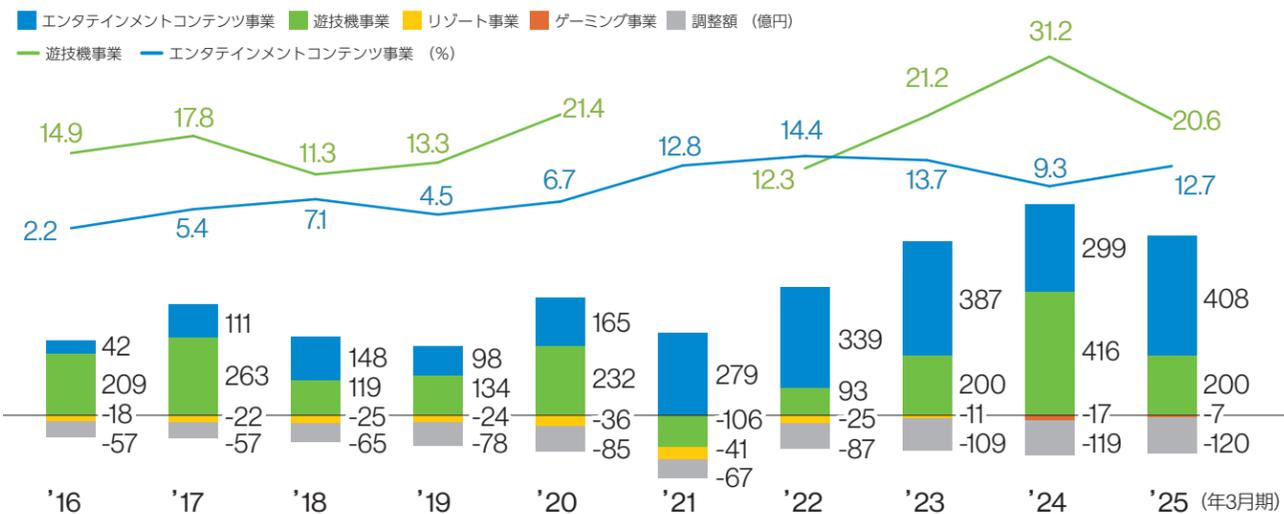
内的課題

事業ポートフォリオの強化

コア事業の収益構造面での課題

当グループはエンタテインメントコンテンツ事業(以下エンタメ事業)とゲーミング事業を成長事業、遊技機事業を安定収益を確保する基盤事業として位置づけています。ヒットの有無や規制環境に左右される事業特性であることから、業績のボラティリティの低減が重要課題となっています。エンタメ事業は、これまで取り組んできた既存IPの拡大を、トランスメディア戦略を通じて更に推進することで売上規模の成長を見込みます。同時に、長期的にはROICの向上を通じた収益性の改善を進めていきます。遊技機事業はこれまで事業効率の向上により安定的な利益創出体制を構築してきましたが、市場の縮小が続く中、業界全体の発展と自社の成長を実現する事業モデルへの変革が求められています。まずはパチスロ新筐体の導入を通じてこの課題に取り組んでいきます。ゲーミング事業においては早期に事業基盤を確立することに加え、既存事業の強化による収益向上を重要課題としています。

●セグメント別営業利益(損失)・営業利益率



グループの拡大・強化に向けた投資

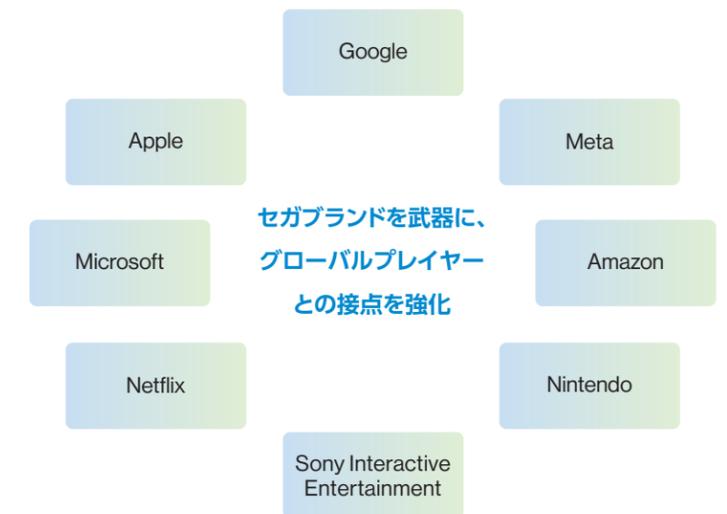
当グループはコンシューマ分野のコンソールやPC向けのゲーム領域に加え、直近ではグローバルモバイルゲームをはじめとしたビジネス拡大に向けたM&Aや、ゲーミング事業におけるM&A等、将来の新たな収益基盤の育成に向けた投資を実行しています。コンシューマ分野においては、欧州スタジオにおける収益性悪化の原因となった海外スタジオの管理・運営体制の強化を重要課題として認識しており、ラインナップの見直し、固定費最適化・投資効率改善に加え、開発・販売体制や管理体制の見直しを実施しました。引き続き、海外スタジオに対するガバナンスを強化していくとともに、日本と海外拠点をつなぐHub人材の強化を進めていきます。ゲーミング事業においては、ゲーミング市場へのB2Bソリューションの提供を本格化し、事業としての確立を目指すにあたり、買収を完了したStakelogicとGANのPMIを確実に進めること及びそれに伴う人材育成・採用を重要課題と認識しています。これまでの買収案件におけるPMIのノウハウをグループ内で共有しながら、実務を通じて更にノウハウを蓄積することで、事業の推進に必要な人材の育成を進めていきます。

変化やニーズをとらえる適応力

ライフスタイルの多様化や技術の急速な進歩が進んでいく昨今、様々なお客様のニーズを捉えた感動体験を創出していくためには、潜在的なニーズを察知するマーケティング力とビジネス構築力をすべての事業で高めていく必要があります。エンタメ事業では、幅広い事業ポートフォリオを生かし、トランスメディア戦略を通じて様々な事業分野に戦略的にIPを展開することでユーザーエンゲージメントを高め、中核となるゲームの収益性向上につなげていきます。遊技機事業では、遊技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・開発を行うとともに、ユーザー目線に近い評価が得られる独自の社内試射評価システム等を通じてユーザーをはじめとした市場のニーズに応えた製品を生み出し、収益基盤の強化と安定化を目指します。

外部パートナーとの関係強化

トランスメディア戦略をより推進していくためには、大手プラットフォーマーをはじめとする現在のパートナーとWIN-WINの関係性を深めていくだけでなく、新たなパートナーとの関係性構築も重要になります。ソニック映画をはじめとした各プロジェクトにおいて築いた様々なパートナーとの関係性にセガのブランド力と豊富なIP資産を掛け合わせ、トランスメディア戦略を更に拡大していきます。また、こうしたトランスメディアの成功例を重ねることで新たなパートナーとのビジネス機会を広げていきます。遊技機事業においても、有力IP獲得に向けた投資や獲得したIPの積極活用、業界共通プラットフォームの提供、メーカー・パチンコホール双方のコスト低減に向けた筐体の開発などを通じて、同業他社、IPホルダーやパチンコホールとの関係性強化を進めていきます。



グループ全体での人事戦略

ユニークな発想を持つ多才な人材が同じベクトルで未来に向かって歩んでいくために、グループ全体で価値観を共有し、異なる事業間でより一層の連携を促す仕組みを強化していく必要があります。セガサミーグループ全体の人事戦略「HCDGs」ではミッションピラミッドを共通の絶対軸として設定し、様々な施策によって浸透を進めています。また各事業においても、目標達成のためにそれぞれのありたい姿や重点課題などを定めた独自の人事戦略を策定し、人材強化を進めています。

人事戦略 » P58

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

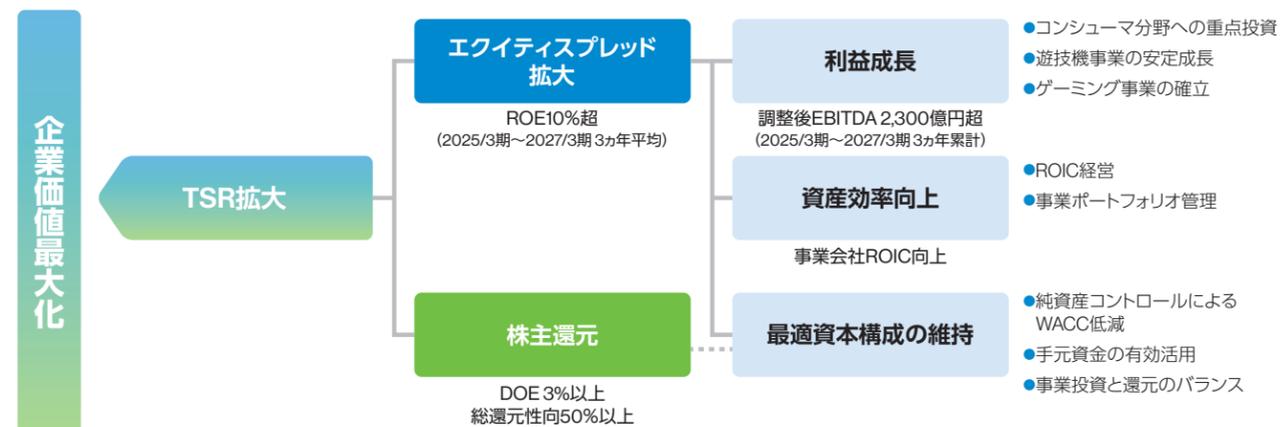
中期計画の財務・資本戦略

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。

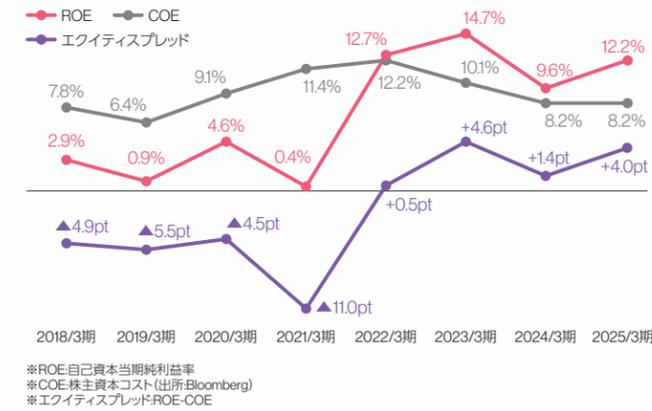
中期計画[WELCOME TO THE NEXT LEVEL!](2025

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か年累計で調整後EBITDAは2,300億円超、3か年平均の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カ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ことを前提として、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。

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ただけの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ね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

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。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ます。これにより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。

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 <small>*CS分野の開発投資控除前</small>	営業CF* 506億円 <small>*CS分野の開発投資控除前</small> 子会社株式売却 123億円 <small>(フェニックスリゾート等)</small>	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		
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
DOE³⁾	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/>

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ご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

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が、まだ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込めています。定量目標としては、連結で3か年の累計調整後EBITDA 2,300億円超、3か年平均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。

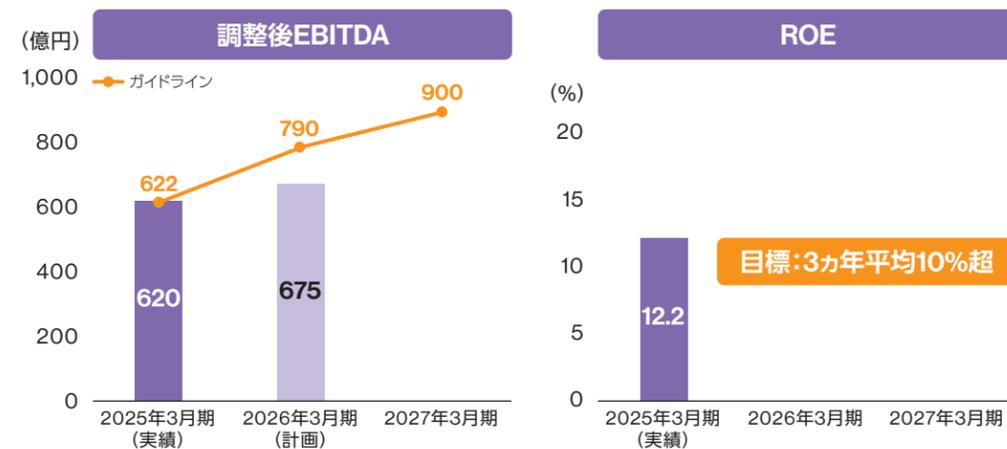
●各事業の中期計画はP.34～



※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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンシューマで、主力新作フルゲーム、リポート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 	<p>2025年3月期比で増収、調整後EBITDAは増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コンシューマで、フルゲーム新作は2025年3月期並み、リポートは売上増を見込む。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	<p>2024年3月期比で減収減益</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「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 	<p>2025年3月期比で増収増益</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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	<p>2024年3月期比で増収、経常利益段階で黒字化達成</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<p>2025年3月期比で増収減益</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「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			2027年3月期
	ガイドライン	実績	差異	ガイドライン	計画	差異	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

(単位: 億円)

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

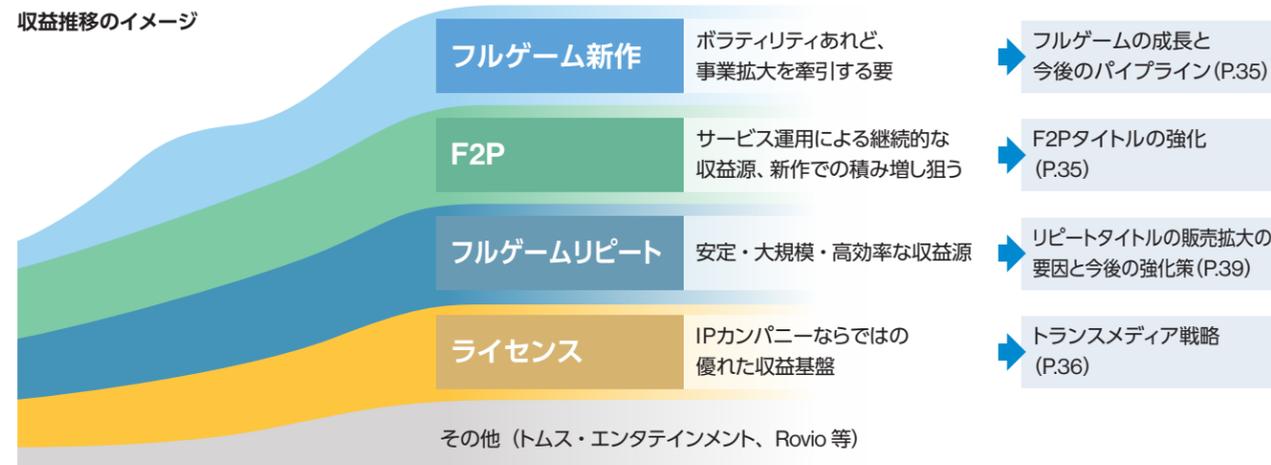
定量目標	●調整後 EBITDA 1,800 億円超 (3ヵ年累計)
主要 Pillarの更なる拡大	●トランスメディア ●グローバルGaaS (Rovio 他)
開発力・商品力強化に向けた投資	●主要 IP ●レガシー IP (中長期取り組み) ●Super Game (中長期取り組み) ●映像 IP
欧州事業の再成長	●Football Manager ●Total War

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、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

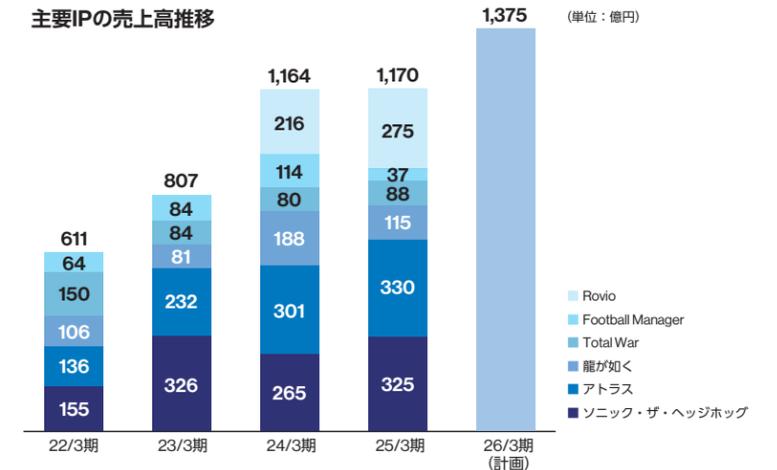


コアとなるゲーム事業の強化

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びました。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。



※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



「ソニックランブル」 ©SEGA

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

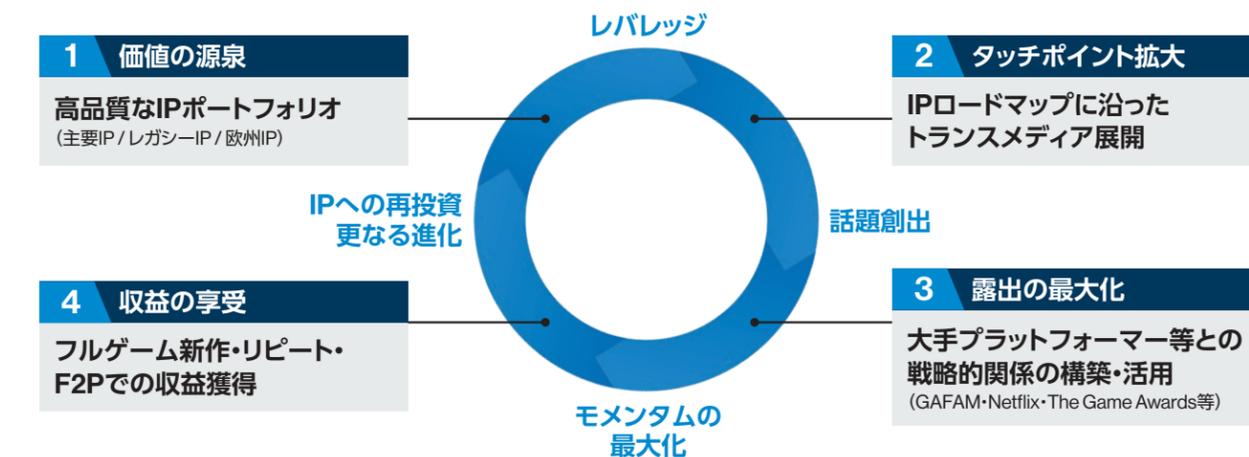
トランスメディア戦略

セガは高いポテンシャルを持つIPを、ゲームを軸としつつ映画やアニメーション、マーチャнда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。



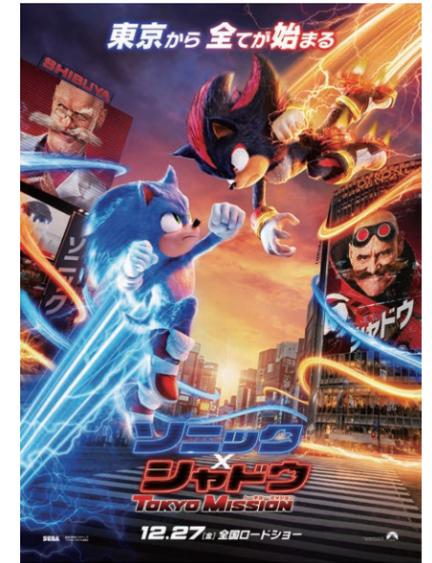
IP価値向上の仕組み

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

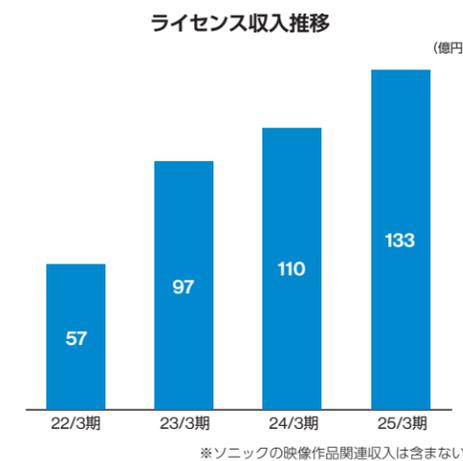
米国パラマウント・ピクチャーズと共同製作した映画「Sonic the Hedgehog 3」(邦題「ソニック×シャドウ TOKYO MISSION」)の全世界の興行収入は、前作を超える4.9億ドルを記録する大ヒットとなりました。この映画の大ヒットは、映画収益のみならず、大きなプロモーション効果として寄与し、映画と連動した新作フルゲームやリピーター販売、ライセンスアウト商品の売上も大きく拡大するなど、IP価値を高める成功モデルを築くことができました。また、近年、ゲームを原作とした映画が次々と成功をおさめていることで、ゲームIPへの注目が高まっています。こうした環境において、競争力があるゲームIP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нда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びています。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

2025年
7月18日
OPEN

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きます。

◎ 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、バ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нда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

◎ 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スングショー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つていただくことができて感じています。

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、

世界中の皆様へセガの多彩な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への注目度が高まると感じています。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。

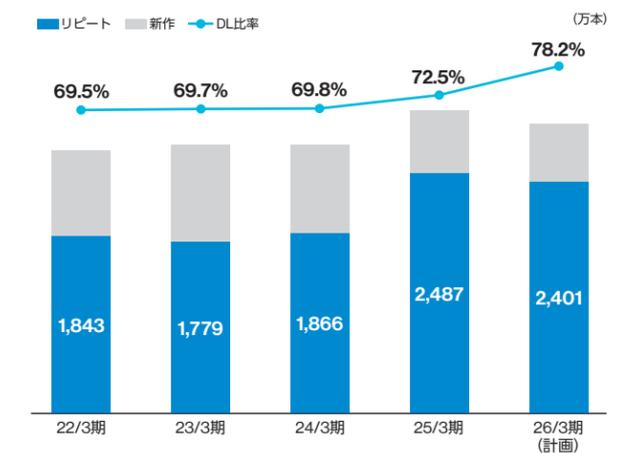
◎ リピータータイトルの販売拡大の要因と今後の強化策を聞かせてください。

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るろ! 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を設置しています。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、主だった市場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市場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。

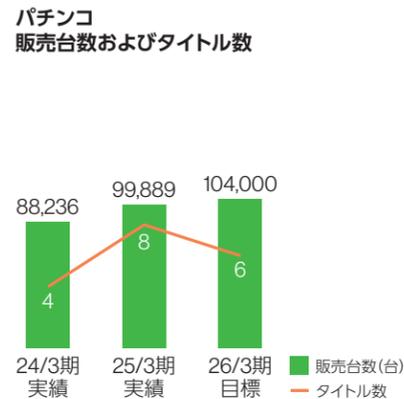
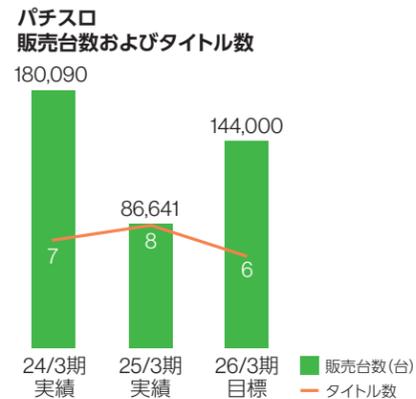


2025年3月期の成果と課題、今後の取り組み

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。

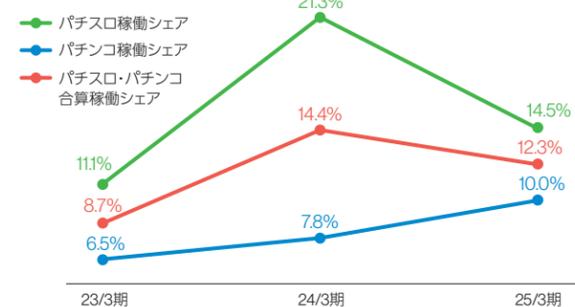


「e 北斗の拳10」
©武論尊・原哲夫/コアミックス1983、
©COAMIX 2007 著作権許諾証 YSS-324
©Sammy



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DK-SISデータ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計

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

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/アニアプレックス・ABCアニメーション・BS11

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。



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。



- 550名規模による大規模な試射体制
- 疑似ホール環境の用意
- 詳細な属性データと製品評価の組み合わせ

信頼性が高く
有用な試射評価の実現

ヒット作の創出

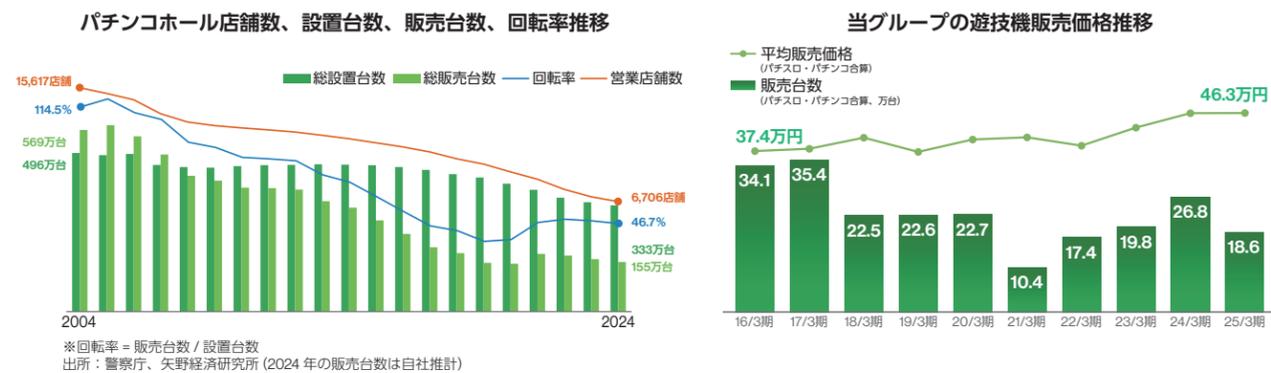
遊技機業界の活性化

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。

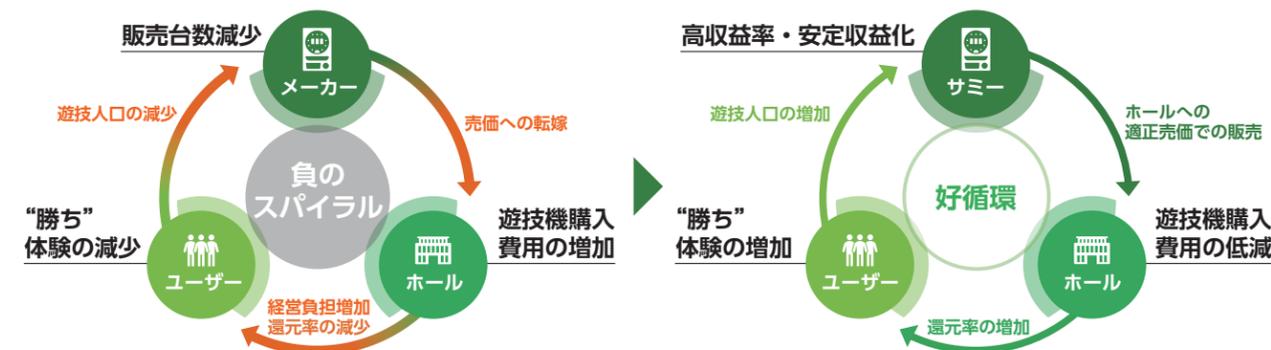
販売価格の上昇は、パチンコホールにとって遊技機購入費用の負担増につながります。この費用を回収するために、結果としてユーザーの「勝ち」体験が減少しています。これがユーザー離れを招き、更に遊技人口が減少するという、負のスパイラルを招いています。

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。

	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

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。

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続けていきます。



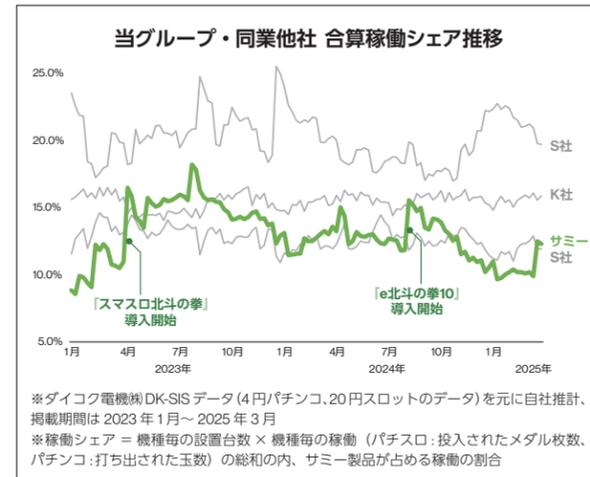
セガサミーホールディングス株式会社 取締役
サミー株式会社 代表取締役 社長執行役員COO **星野 歩**

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。



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。

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、必ずしも好ましい* 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。

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、これまでも「北斗の拳」をはじめとする主力IPで継続的に著作権元様との関係構築に努めてきましたが、やはり、著作権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獲得のカギ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、著作権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を先んじて獲得すべく取り組んでいます。今後の展開にもご期待ください。

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が、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。

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。

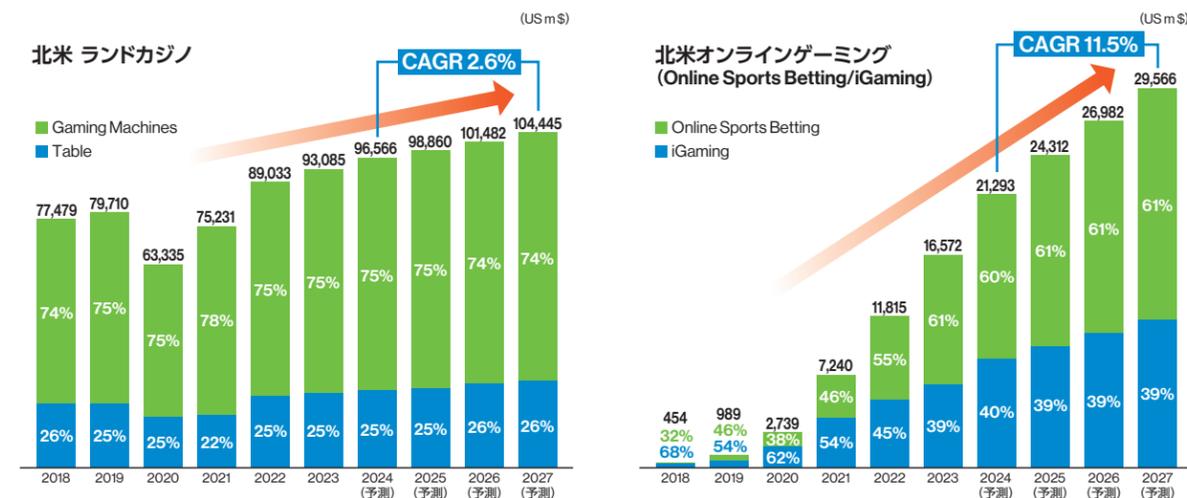
セガサミーによる国内初のIR実現を目指し、グループの総力を結集しグループ最大の挑戦を実行



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。

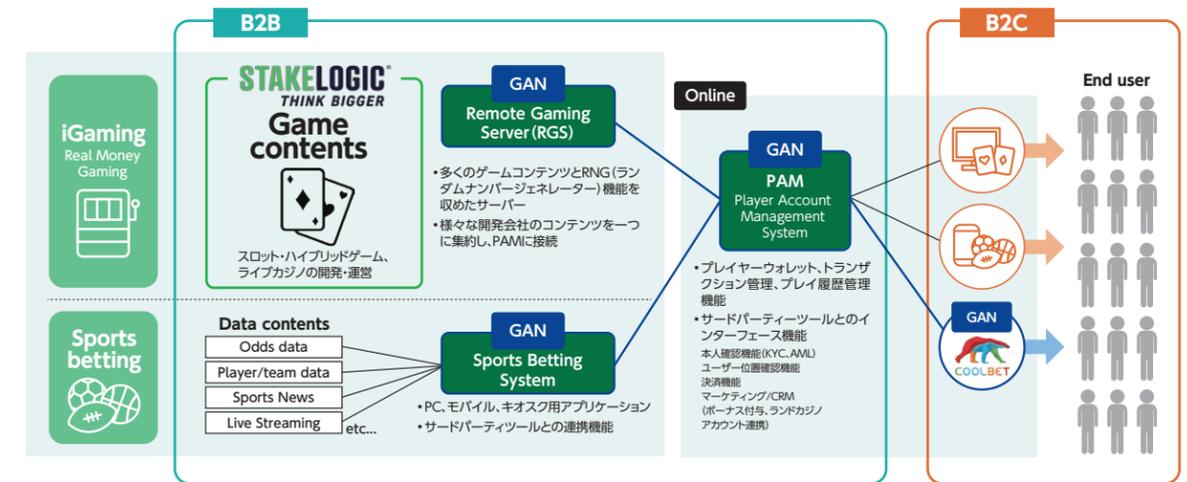
ランドカジノとオンラインゲーミングの両方で総合的にソリューションを提供する「オムニチャネル」戦略を推進するために不足していたピースである、オンライン分野のサポート体制を整えるため、オンライン分野に強みを持つStakelogicおよびGANをグループに迎え入れました。



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



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**

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。



「Railroad Riches」
©SEGA SAMMY CREATION INC.

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「オムニチャンネル」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



©SEGA SAMMY CREATION INC.

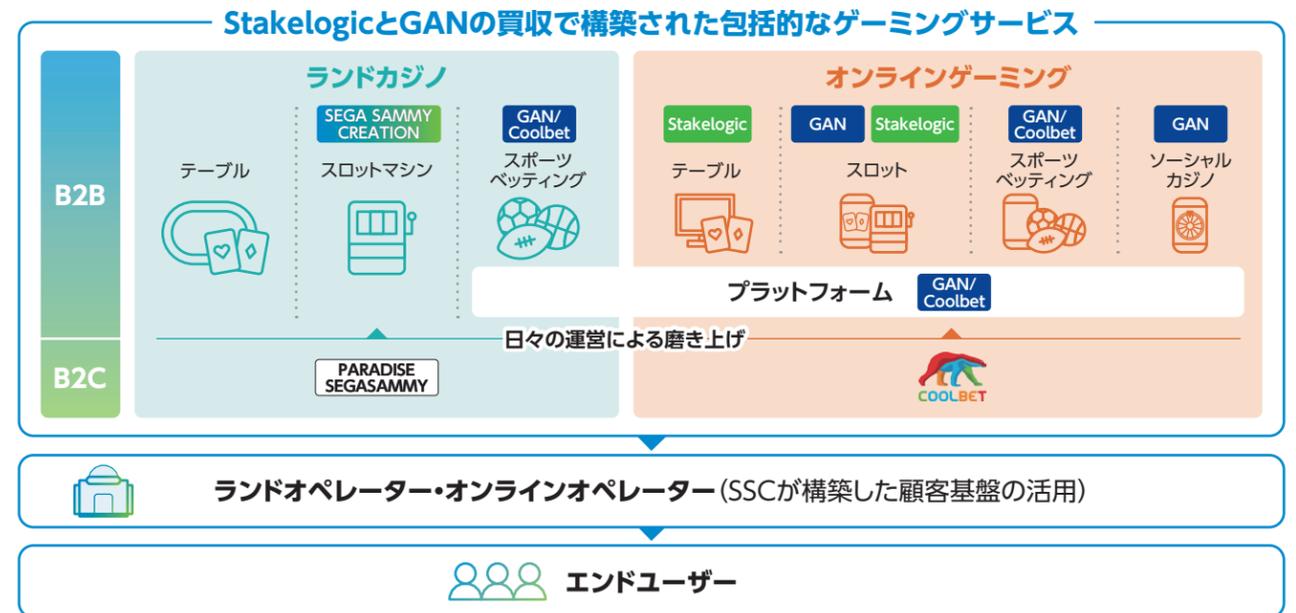
SSCの強み3 グループシナジーが生む顧客ニーズ把握力

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

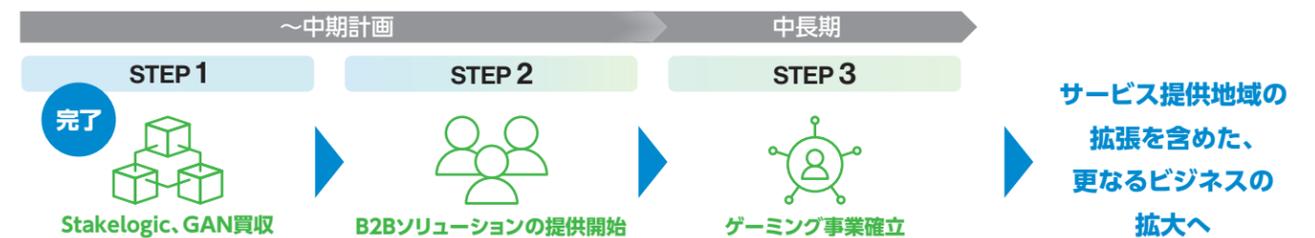
SSCは、製品開発力、顧客基盤、そして顧客ニーズ分析といった多様な強みを活かし、ランドカジノ分野での更なる顧客基盤の拡大を進めています。更に、StakelogicおよびGAN/Coolbetの買収により、オンラインゲーミング分野におけるケイパビリティを確立しました。これらの買収によって構築したB2Bプラットフォームとコンテンツに、「Railroad Riches」の成功で大きく拡大したSSCの顧客基盤を掛け合わせることで、ランドカジノおよびオンラインゲーミングのオペレーター双方に、包括的なゲーミングサービスを提供していきます。

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。



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オムニチャン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。

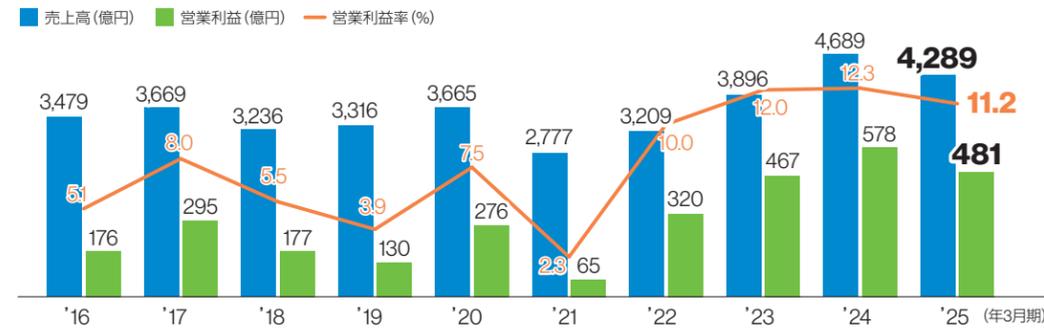


財務ハイライト

●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。

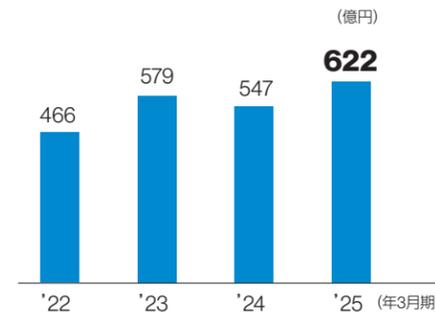


●調整後EBITDA*

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。

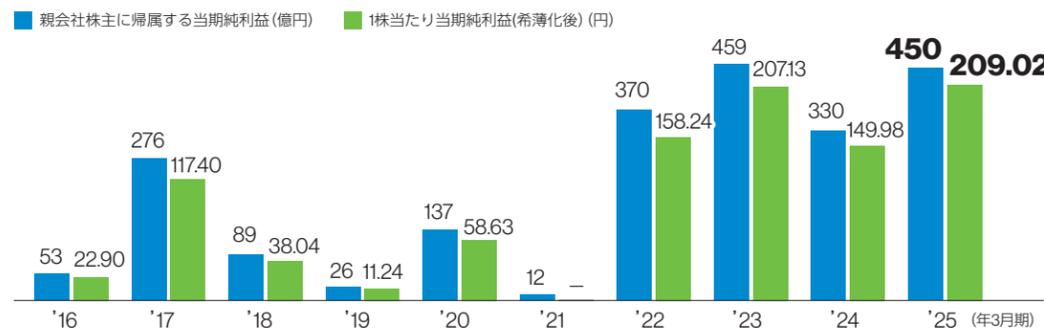
* 調整後EBITDA: 経常利益+支払利息+減価償却費+調整項目
調整項目: 事業上の特別利益、事業場の特別損失(減損、タイトル評価減等)、非支配株主に帰属する当期純利益、M&Aに伴うのれん/商標権等の償却費



●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

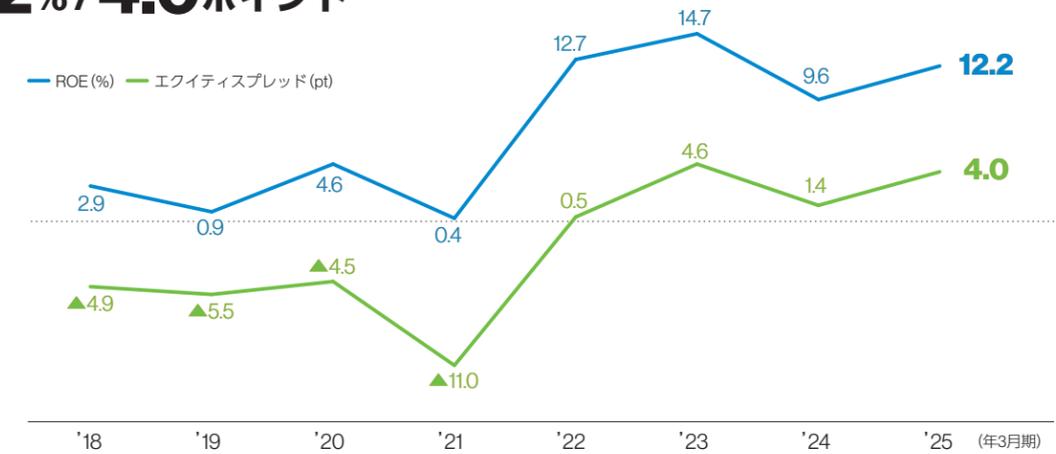
フェニックスリゾートの株式譲渡益等の特別利益と、欧州スタジオ譲渡に伴う事業再編損等の特別損失を計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は450億円(前期比36.4%増)となりました。1株当たり当期純利益(希薄化後)は、209.02円となりました。



●ROE／エクイティスプレッド

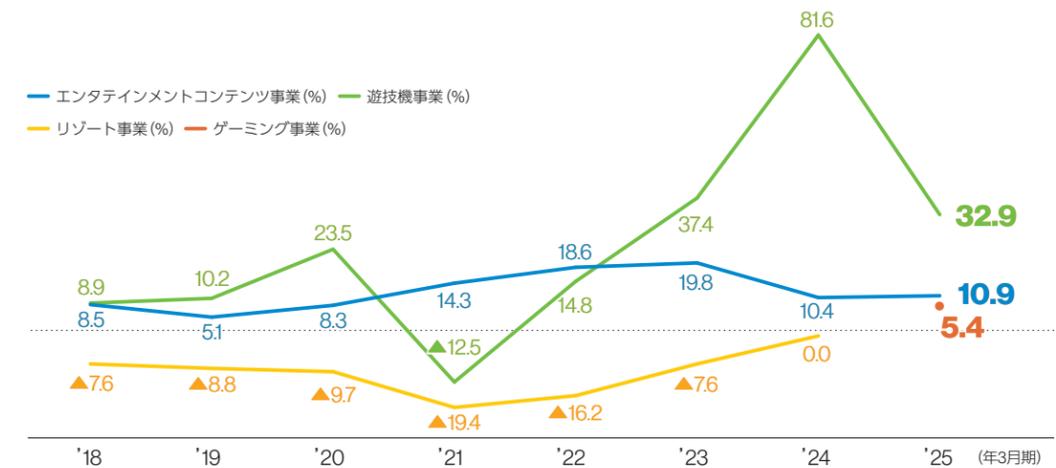
純利益が増加したことから、ROEは12.2%(前期比2.6ポイント増)、エクイティスプレッドは4.0ポイントと、いずれも前期と比較して向上しました。

12.2% / 4.0ポイント



●事業別ROIC

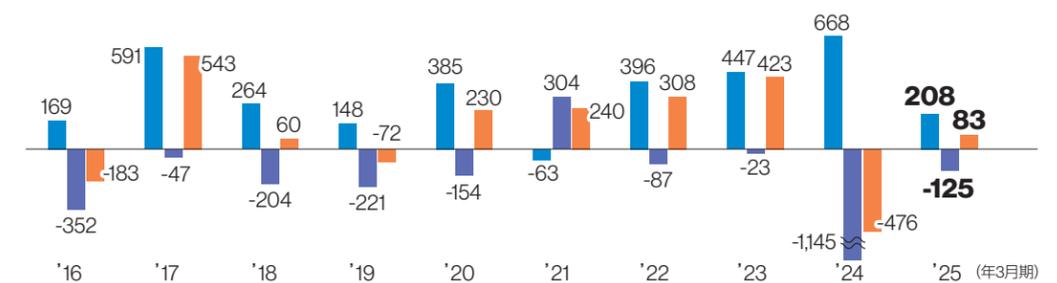
遊技機事業では、前期からの反動減に伴い48.7ポイント減少の32.9%、エンタテインメントコンテンツ事業では、利益が増加したことから0.5ポイント上昇の10.9%となりました。ゲーミング事業においてもポジティブな結果となりました。



●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。

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー(億円) ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー(億円) ■ フリー・キャッシュ・フロー(億円)

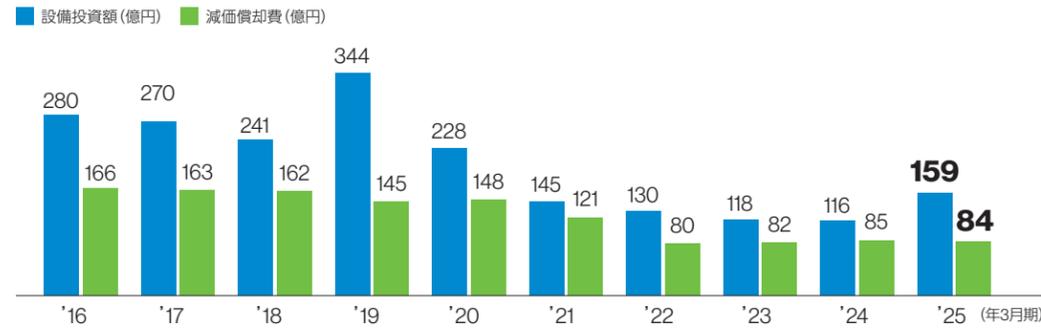


*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡り修正しています。
*2 従来、米国での映画製作の出資に係る配分収入は「営業外収益」に含めていましたが、2025年3月期より「売上高」に含めて表示することに变更しています。本変更に伴い、2024年3月期の売上高、営業利益も遡りして変更しています。

●設備投資額／減価償却費

159億円 / 84億円

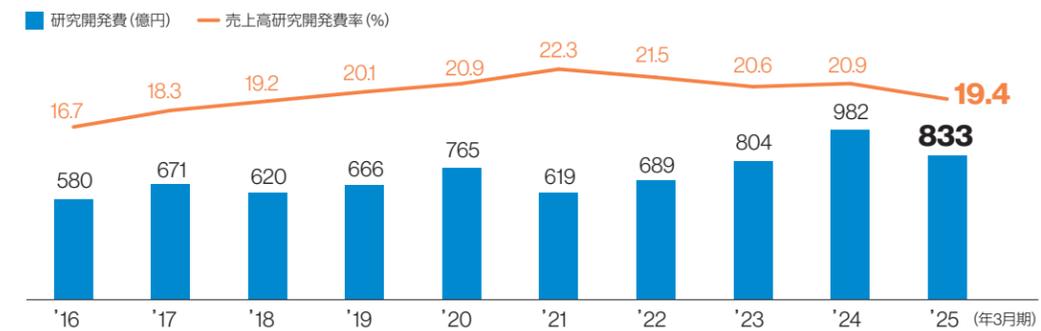
設備投資額は、前期比で371%増加し、159億円となりました。
減価償却費は、前期比で1.2%減少し、84億円となりました。



●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%

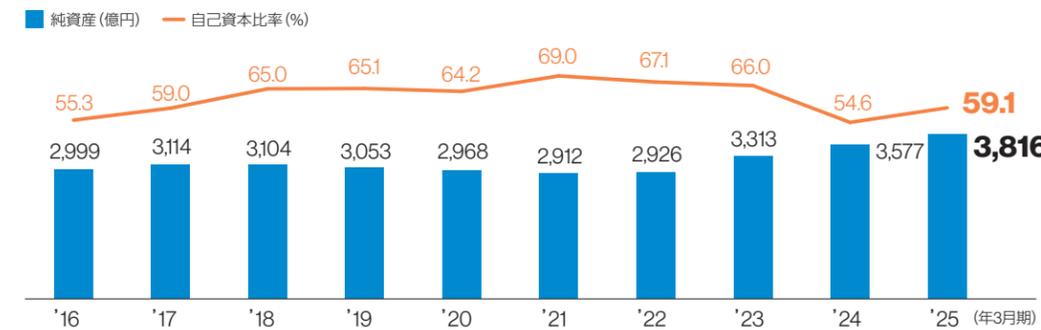
研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比で15.2%減少し、833億円となりました。



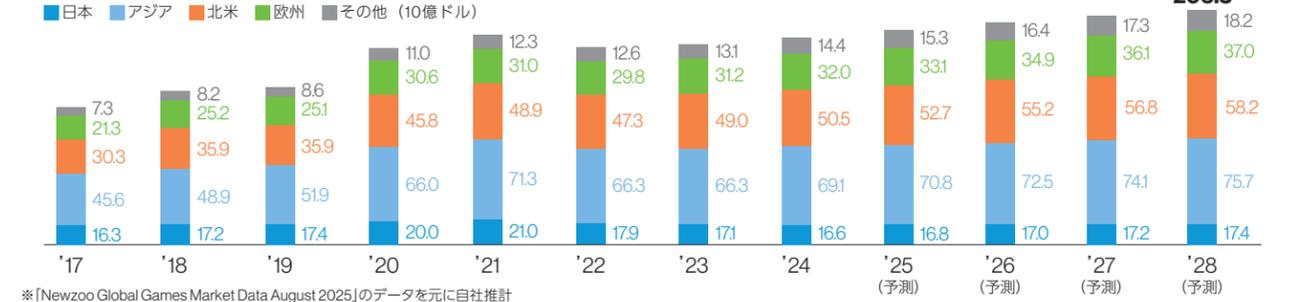
●純資産／自己資本比率

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。



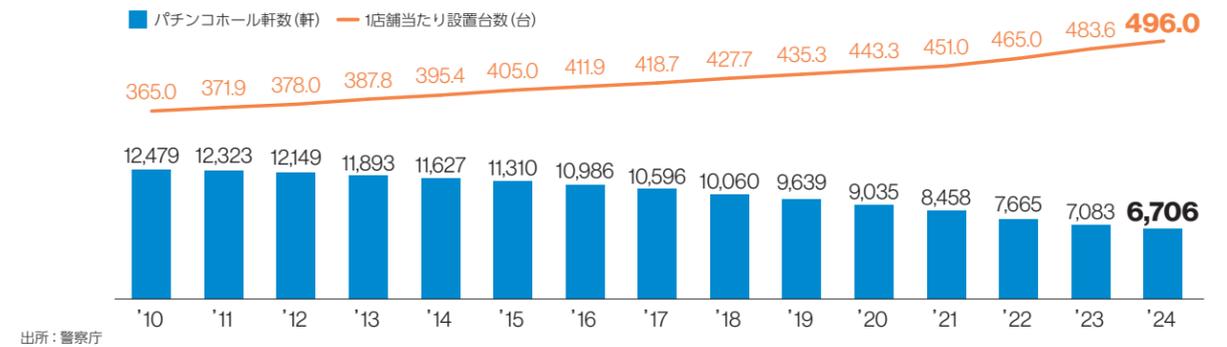
●ゲームコンテンツ市場規模(地域別)



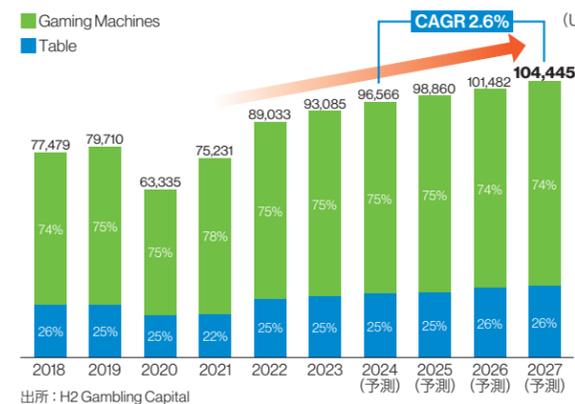
●パチンコ・パチスロ市場、その他余暇市場規模および遊技参加人口推移



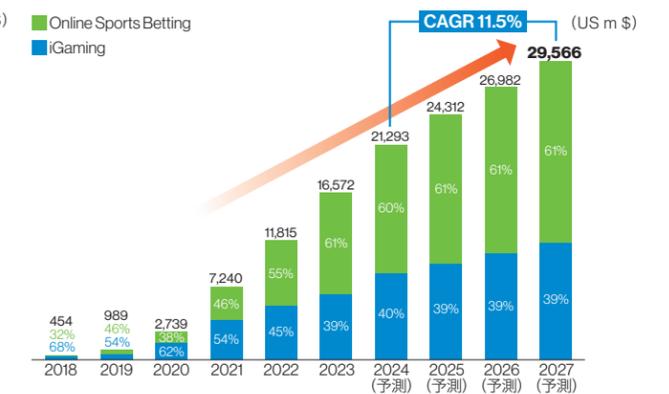
●パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



●北米 ランドカジノ



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



マテリアリティ

SEGA SAMMY GROUP
SUSTAINABILITY VISION

サステナビリティもカラフルに

人生は喜怒哀楽で溢れている
そんな人々の生活に彩り豊かな感動体験を添える。それがセガサミーのサステナビリティです
私たちは、人に、社会に、地球に寄り添い
サステナビリティを自分ごととして誠実に取り組みます
このカラフルな世界で共感される企業として私たちは感動体験を創造し続けます

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティごとの目標と主な取り組み

マテリアリティ	目標	主な取り組み	2025年3月期実績	具体的な内容
人	マルチカルチャー	●マルチカルチャー人財比率約900名(約21%以上)	●951名	●人事戦略 P.58-63
	女性活躍	●女性管理職比率約8%以上(約80名以上)	●約8.0%(94名)	
製品/サービス	中核人財育成	●教育投資額累計40億円以上	●約4.8億円/年 累計約14.6億円	●エンタテインメントコンテンツ事業 P.34-41 ●遊技機事業 P.42-47
	職場環境整備	●エンゲージメントスコア58以上/レーティングA以上	●57.5 (BBB)	
環境	Scope1,2	●グループ全体で約50%~の削減(2030年) ●グループ全体カーボンニュートラル(2050年)	●削減施策の検討・実施	●環境 P.66-68
	Scope3	●GHG排出量22.5%以上の削減(2030年)	●サプライヤーエンゲージメント強化	
依存症	●依存症に関する法令・規則・自主規則等の遵守 ●業界の健全な発展に貢献 ●依存症に関する産学共同研究の実施	●各業界団体と連携した依存症やゲーム障害への対応・予防に関する取り組み ●依存症研究への継続的な取り組み	●2024年12月よりサミー川越工場に太陽光パネル電力供給開始 ●サプライヤーアンケート実績(50社) ●サプライヤーとの個別対話(2社)	●依存症 P.64-65
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 P.70-85



人事戦略

感動体験を創る人が育つグループへ

人事責任者メッセージ

HCDGsを土台とする 人的資本経営の推進

常務執行役員
高橋 真



グループと各社の挑戦を支える二階建ての人事戦略

セガサミーグループでは、「Captive 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として掲げ、目まぐるしく変わる環境の中において、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」を添えることを自分たちの存在意義としています。

2018年に国内グループ各社本社オフィスを大崎に集約したことを機に、これらの実現に資する人財・文化・環境を創るべく、昨今では「人的資本経営」の文脈で語られるようなアジェンダに早くから継続的に取り組んで参りました。本中期計画(2025年3月期～2027年3月期)におきましては、グループ人事戦略「Human Capital Development Goals」(以下「HCDGs」)として各社が取り組むべき共通のテーマ/目標を設定しています。

HCDGsのもとで人財開発・文化醸成・環境構築をグループ全体で進めると同時に、特性が異なる各事業に最適化した人事戦略も並行して推進しています。それぞれの事業戦略の実現に向けた、「人財」に関するギャップや課題、対応する施策や定量目標、そして期待されるアウトカムを構造化して各社の戦略としています。

この二階建ての人事戦略のコンテキストや進捗を、適宜ステークホルダーの皆様とも共有しながら推進して参ります。

カテゴリ	2025年3月期実績	2030年目標 (2022年5月公表)
マルチカルチャー*1 人財比率	951名(25%)	約900名～ (約21%～)
女性管理職比率	約8.0%(94名*2)	約8%～ (約80名～)
教育投資額*3	約4.8億円/年 (累計約14.6億円)	平均4.5億円/年 (累計40億円以上)
エンゲージメントスコア*4	57.5 (レーティングBBB)	58以上 (レーティングA以上)

*1 外国籍である、海外滞在歴があり多文化を経験している、英語・中国語など複数の言語で一定のスキルを認められているなど複数の基準から認定。多様なカルチャーに接し、その経験を業務に活かすことのできる人財
*2 人数は目標値を達成。一方で全体の人員数も増加したことで比率は未達であり、引き続き取り組みを推進。
*3 2023/3期～2031/3期までの累計投資額
*4 (株)リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」による総合スコア
【対象会社】マルチカルチャー人財比率、女性管理職比率、教育投資額:セガサミーホールディングス、セガ(国内)、サミー / エンゲージメントスコア:国内主要グループ会社

独自性・事業戦略の実行性



土台(ファンダメンタル)

HCDGsの構成

相互に関連、影響する4つのテーマに構造的に取り組むことにより、持続可能性をもたらす本質的な変革を進めます。それぞれのテーマごとに設けられたパネルひとつひとつは、より具体的な到達目標を表しており、それぞれについてグループ全体あるいは事業ごとの定量目標や観測指標を置いて運用しています。

私たちはこのHCDGsの実現を通じて、今の、そしてこれからのセガサミーによる全ての挑戦を可能にします。

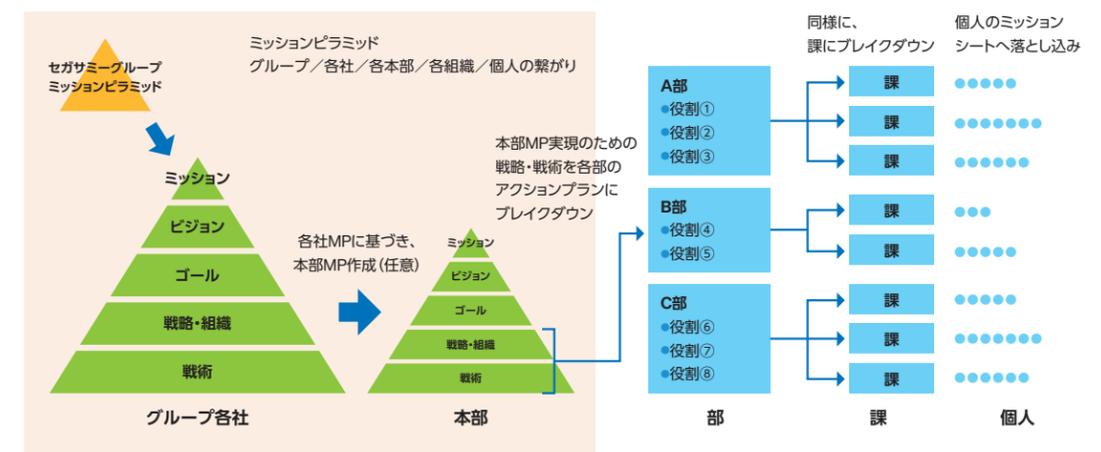


Core Value

ミッションピラミッドを共通の絶対軸に

ミッションピラミッド(以下「MP」)は、文字通り組織のGroup Mission/Purpose(存在意義)、Vision(将来ありたい姿)を明示するとともに、それを実現するためのゴール、戦略、組織、戦術などを構造的に表すフレームワークで、10年以上も前から運用しています。上位組織のMPを実現するために、その下位組織がそれぞれのより具体的なMPを設定し、最終的に所属する個人の役割や目標にブレイクダウンすることで、共通の方向感の中での、ひとりひとりの役割や目標を明確にします。

このフレームワークが生きたコミュニケーションツールとして活用されるよう、全従業員がその意図・構造を理解するための学習機会を持つとともに、人事制度・教育体系・表彰制度などとも連動させています。また、MPIに関する浸透度を定期的に測定し、課題の抽出と対策を継続的に行いながら、多様・多彩な人財の力を結集させる求心軸としています。





人事戦略

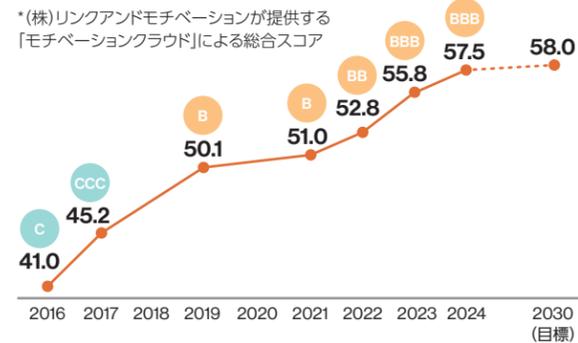
Engagement

ヒトとコトを結びつける

当グループでは2016年より、従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。人財のひとりひとりが、その想いや価値観、実力に見合った仕事と結びつき、力を発揮することは、Game Changeを起こしていく私たちの原動力です。

サーベイでは会社、上司、職場に関するエンゲージメントファクターについて網羅的に可視化し、自分たちのあるべき組織像に近づけるよう課題設定と対策を行います。継続的な取り組みの結果、グループのエンゲージメントスコア*は、2024年時点で57.5pt (BBBレーティング) に至り、2030年目標である58.0pt (Aレーティング) に肉薄しています。

現在のスコアは、従業員がやりがいを持って働ける一定の環境が整ってきていることを示しており、今後は各社の中長期的なビジョンや戦略に則った、ユニークな組織デザインを進めていくフェーズだと考えています。



【参考】エンゲージメントスコアとレーティングの関係 ※スコアは全国平均を「B 50」とした偏差値です。

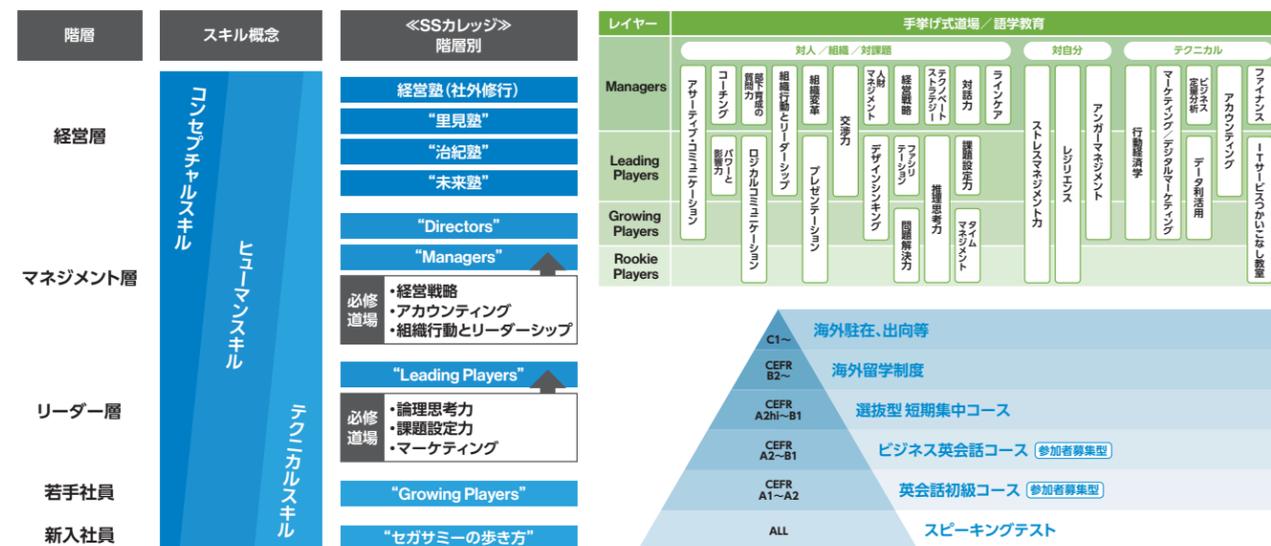
スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AAA

Evolution/Expansion

可能性を広げる

2018年、グループ本社の集約とあわせて開校した「セガサミーカレッジ」では、人財並びに組織の進化/拡張を促すために、多種多様な学習/体験プログラムをグループ全体に提供しています。

セガサミーらしいリーダーの育成を目的とする階層別/選抜プログラムや、希望に応じて様々なスキルを学べる手挙げ式道場、グローバルで通用するマルチカルチャー人財を育成するための語学教育、DX人財育成のためのAIやデータ活用を始めとしたIT講座など、プログラムの拡充を進めています。研修のオンライン化、ハイブリッド化を通じて対象層は拡大を続け、2025年3月末までで延べ約6.1万人が利用しています。感動体験の創り手、担い手を育む企業内大学として、今後も更に進化を続けます。



Environment

能力を発揮させる

大きく変化する市場環境において、多様なユーザー志向に responding していくためには、当グループが世界の多様性の縮図となれるよう、マルチカルチャーというテーマにとどまらず、多岐にわたる属性や認知における多様性を内部に取り込んでいく必要があります。より多くの価値観、ワークライフスタイルに対応することで、当グループで活躍できる人財のカバレッジを拡げ続けること、それは私たちの戦略の実行性/実効性を高めるための非常に重要なアジェンダです。当グループは、多様な人財が活躍できる就業環境を整備しています。

多様性に関する主なテーマと施策(グループ内の一部の会社での取り組みも含む)

女性活躍推進

- ・アンコンシャスバイアス研修
- ・女性のキャリア形成サポート(妊娠・出産・復職サポート)
- ・タウンホールミーティング～女性活躍～
- ・若手女性社員向けキャリアワークショップ

育児支援

- ・法定以上の育児休業 / 育児短時間勤務の利用期間
- ・積立年休を利用した育児休業
- ・短時間フレックスタイム制度
- ・出産祝金、子育て支援一時金

介護との両立支援

- ・介護休業 / 帰省に関する金銭的支援
- ・法定以上の介護短時間勤務の利用期間および分割取得回数
- ・短時間フレックスタイム制度
- ・Vtuber動画による理解促進

柔軟な働き方の提供

- ・フレックスタイム制度
- ・短時間勤務制度
- ・リモート、ハイブリッドワーク制度
- ・セレクトタイム、セレクトロケーション制度

性的マイノリティに関する支援

- ・同性パートナーに関する各種制度(慶弔関連、福利厚生など)
- ・性別適合手術、ホルモン治療などに関する就業支援

障がい者雇用

- ・特例子会社「セガサミービジネスサポート株式会社」設立
- ・障がい者理解体験型研修
- ・通院休暇

多様性を活かすための共通のマインド/スタンス「SEGA SAMMY 5つの力:S.S.FIVE」

多様な人財がそれぞれの個性を発揮し合いながら連携していく、そのために必要な共通のマインド/スタンスを表したのが「SEGA SAMMY 5つの力 :S.S.FIVE」です。これは当社代表取締役会長である里見治が大切にしてきた“人間力”を手本に、グループ共通のコンピテンシーとして策定したものです。各社の人財要件や、評価基準に直接または間接的に取り入れるとともに、グループの企業内大学である“セガサミーカレッジ”における経営層研修・階層別研修においても重要な習得項目としており、セガサミーらしい人財の育成に向けて体系的に取り組んでいます。



～私たちが共有し続けたい革新者のコンピテンシー～

- 突破力** 新しい価値を創るために、勇気をもって前進すること
- 共感力** 相手を理解し、心を伝え、多くの人の協力を得ること
- 決断力** 判断軸を磨き、自ら決断していくこと
- 自制力** 将来のために今どうあるべきかを考え、誠実に対応すること
- 徹底力** そこに可能性がある限り、妥協せずに最後までやり抜くこと

*セガサミーグループの人的資本に関する取り組みの詳細については、当社サステナビリティサイトもあわせてご参照ください。 <https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/esg/esgsociety/>

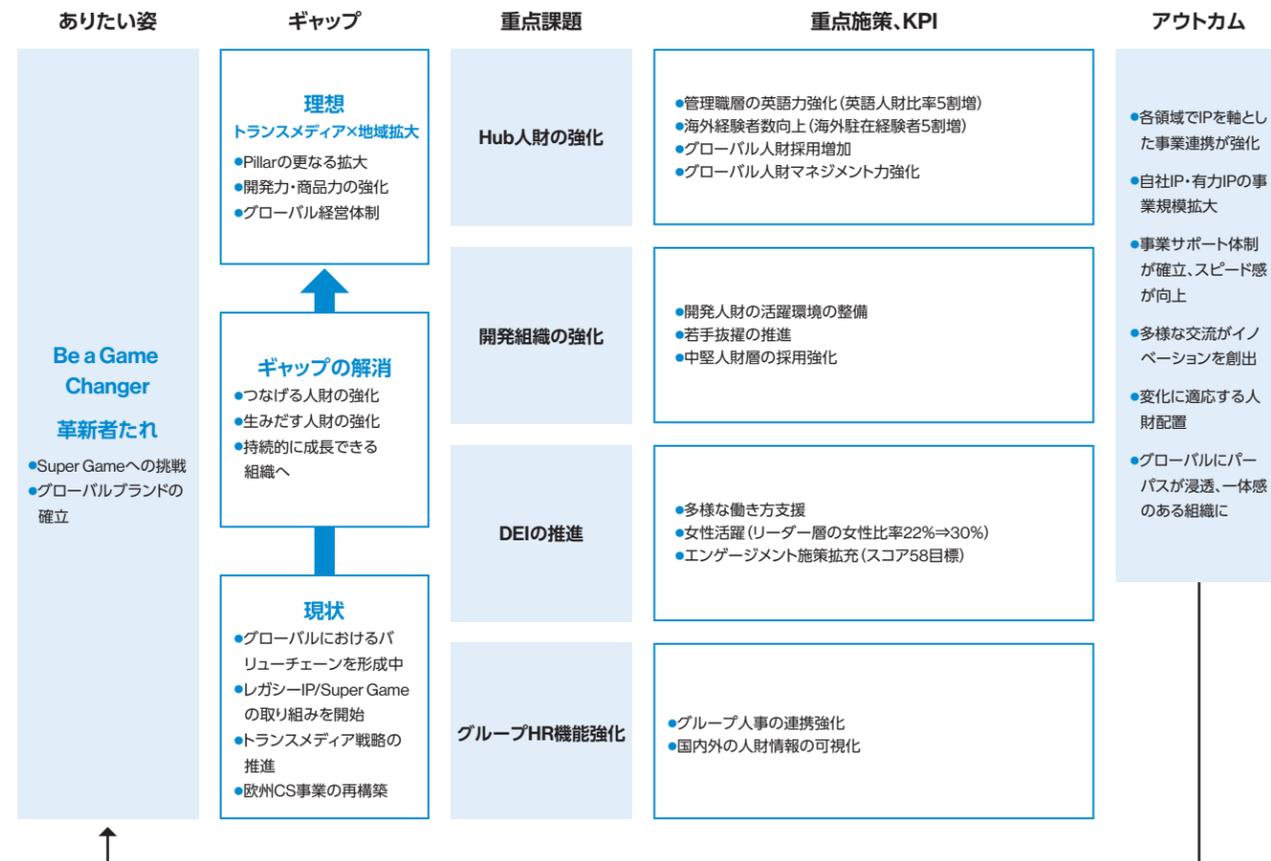


人事戦略

事業独自の人事戦略

セガ

セガではトランスメディア戦略×地域拡大のため国内・海外を繋ぐHub人財の強化を重点課題と位置づけ、国内外のリレーション強化に向けて各種施策を進めています。



エンタメ 国内・海外を繋ぐHub機能の強化

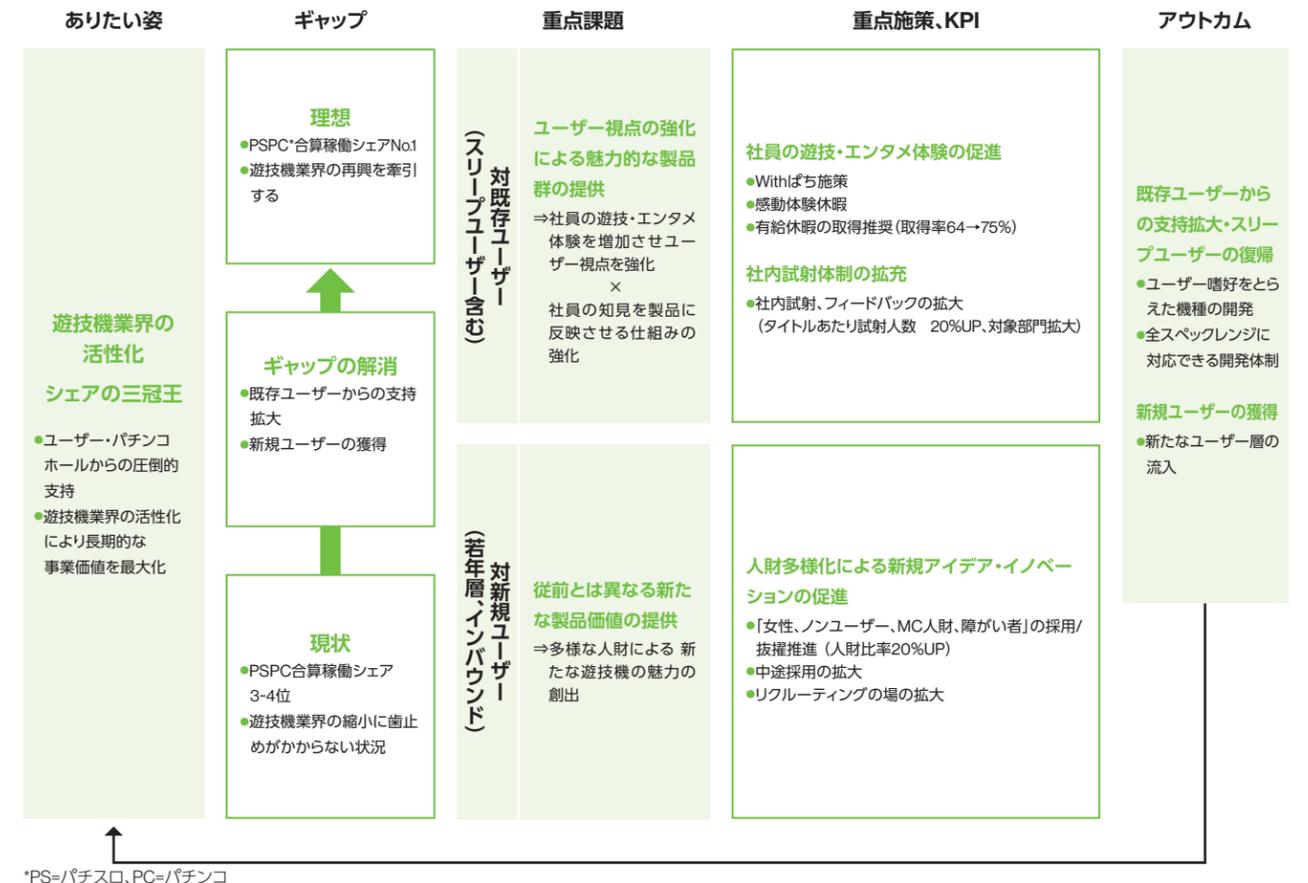
セガでは、IPの展開領域拡大と地域拡大を同時に推し進める「トランスメディア戦略」を推進しています。事業がグローバルにシフトする重要な局面において、グローバルプレイヤーとの事業連携、開発スタジオと海外事業会社との連携を実現できるHub人財の育成・強化が重要な課題です。Hub人財の役割は多岐に渡り、言語的な対応力に加え、各スタジオが提供するコンテンツをグローバルに展開するために、規制や商習慣の共有、文化の違いの解消、業務手順の最適化を主導するメンバーがいます。また、拠点単位のみならず事業単位での業績管理を通じて、グローバル戦略を推進しているメンバーなどがいます。

現在、日本から6か国・地域に駐在員を派遣しています。今後は、2024年3月期時点の海外赴任経験者数を基準とし、人財の確保および育成を通じて、その人数を2027年3月期までに150%増加させ、グローバルな経営を一層推進してまいります。



サミー

サミーでは遊技・エンタメ好きの社員が集まっていることを何よりの強み・財産であると考えています。社員の遊技・エンタメ体験を推奨するとともに、社員の知見を製品へフィードバックする仕組みを通じ、より魅力的な製品を提供し続けます。



*PS=パチスロ、PC=パチンコ

遊技機 魅力的な製品提供にむけて

サミーではパチスロ・パチンコシェア拡大のため、ユーザーから支持される製品の提供が重要課題と捉え、幅広いユーザーの多様なニーズに応えるべく、ユーザー視点に立ったモノづくりを推進しています。現在、サミー社員の遊技参加率は88.4%、年間遊技回数は73.0回となっており、レジャー白書による一般の参加率と比べ非常に高い数値をマークしています。サミーでは社員が遊技すること・ユーザーであることは、ユーザー視点の理解、魅力的な製品提供につながる強みと捉え、社員の遊技・エンタメ体験を推奨しています。社員二人以上での遊技について支援する「Withぱち」や、自社製品を対象とした「全社試射デー」等のイベントの実施、エンタメ体験のための特別休暇である「感動体験休暇」の取得推進など、社員のエンタメ体験時間増加のための様々な施策を実施しています。いずれの施策も必ずアンケートを実施し、社内へフィードバックすることによって自社製品開発へ反映させています。あわせて、「パーラーサミー」という疑似ホールを社内に設置し、開発中の自社製品を社員が自由に試打できる環境を作り、そこで得られた率直な意見を製品に反映してブラッシュアップに繋げる施策も推進しています。社内試射の対象者を前期比で450名増加するなど、更なるクオリティの向上を目指して、体制の強化を図っています。





依存症や障害を防ぐ

- E** エンタテインメントコンテンツ事業
- P** 遊技機事業
- G** ゲーミング事業
- SS** グループ

主な活動・マイルストーン

- セガ** 国内ゲーム関連4団体にてゲーム障害に関する調査・研究実施
- サミー** 業界団体を中心にギャンブル等依存症への対策を推進
- SSHD** 京都大学との産学共同研究成果のモニタリング

2030年目標

- 依存症に関する
法令・規則・自主規則等の
遵守
- 業界の健全な発展に貢献
- 依存症に関する
産学共同研究の実施

事業拡大に伴い影響が増加する負の側面に真摯に向き合う

法令・規則・
自主規則等の遵守

業界団体の
取り組みに賛同

セガサミー独自の
取り組みを実施

E 業界団体との連携

世界保健機関(WHO)年次総会(2019年5月)において、オンラインゲームやテレビゲームの過度なめりこみが、「ゲーム障害」として疾患と認定されました。それを受けて一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会(CESA)、一般社団法人日本オンラインゲーム協会(JOGA)、一般社団法人モバイル・コンテンツ・フォーラム(MCF)、一般社団法人日本eスポーツ連合(JeSU)のゲーム関連4団体で、ゲームプレイにより引き起こされる事象に関する調査・研究およびゲームの楽しみ方に関する啓発などを推進する4団体合同検討会を設置しました。同検討会より外部有識者による研究会へ委託し実施された「ゲーム障害に関する調査・研究結果」のレポートが2023年4月に公開されました。

ゲーム産業の健全な発展に向けて、当グループは引き続き4団体合同検討会と連携しながら適切な対応を行っていきます。

遊技機事業における依存症対策

P 電話相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク」への支援

2003年のぱちんこ依存問題研究会の発足を契機に、のめり込みに関する対策を開始しました。2006年には、業界団体の支援によって「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され、啓発活動や電話相談などの幅広い取り組みを展開しています。

P パチンコ・パチスロ依存問題啓発週間の取り組み

毎年、5月14日から5月20日はパチンコ・パチスロ依存問題の啓発週間です。業界団体では、この啓発週間を中心に、問題についての理解を広げるためフォーラムを開催するほか、啓発週間をお知らせするポスターの掲示等の活動を行っています。当グループは、こうした取り組みに賛同し、業界の健全な発展に貢献していきます。

●遊技機業界のこれまでの取り組み

- | | |
|---|---|
| 2003年 ぱちんこ依存問題研究会の発足 | 2019年 パチンコ依存問題対策基本要綱策定 |
| 2006年 リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)設立 | パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱策定 |
| 2017年 パチンコ・パチスロ依存(のめりこみ問題)に対する声明 | 2020年 全日本遊技事業協同組合連合会全国理事会において
警察庁から依存対策推進への期待と協力の要請 |
| 2018年 改正規則に適合する遊技機入れ替え
パチンコ・パチスロ産業依存対策有識者会議
(第三者委員会) | 2022年 スマートパチスロの市場導入を開始 |
| | 2023年 スマートパチンコの市場導入を開始 |

*スマスロ、スマパチの解説はP.25

SS ギャンブル依存症についての産学共同研究

セガサミーホールディングスと国立大学法人京都大学は、ギャンブル行動の遷移に関するデータの収集と分析を通じて、ギャンブル依存症のプロセス研究*を産学共同で実施しています。本研究は、カジノ施設におけるプレイヤーのプレイデータを収集・分析することにより、人が危険な賭けにいたる前の兆候を明らかにすることを目的として実施しています。

当グループでは本研究成果と結びつけることにより、依存症の兆候が見られるプレイヤーを早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指しています。あわせて施設利用時における自制・抑制を促す施設オペレーションを確立することで、啓発・予防から医療機関などによる治療との連携まで一貫した体系的なギャンブル依存症対策の構築を目指しています。

これまでの研究ではプレイデータの分析を行いました。特に、繰り返しギャンブルを行う過程で、事前の勝敗が後の賭け行動にどのような影響を与えるかに着目し、カードゲームの一つであるバカラのプレイデータを分析しました。本研究からは、ギャンブルに繰り返し興じることで、勝敗の結果に依らず、賭け金を増やしていく傾向があること、またこの傾向は勝った後でより顕著であることが明らかとなりました。また、勝ちを重ねていくことで、リスクな賭け方であっても、賭けに参加する割合が増えていくことも明らかとなりました。また、この論文は「International Gambling Studies」に掲載されました。

*本共同研究は、京都大学こころの未来研究センターにおいて、2017年12月から2028年3月まで実施予定



カーボンニュートラル達成に向けて

SEGASAMMY Colorful Carbon Zero*1

TCFD提言に基づく情報開示

*1 「SEGASAMMY Colorful Carbon Zero」は当グループの温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを推進していくアクションの呼称であり、Colorfulには多様な施策を通じてカーボンゼロを達成する、という意味が込められています。

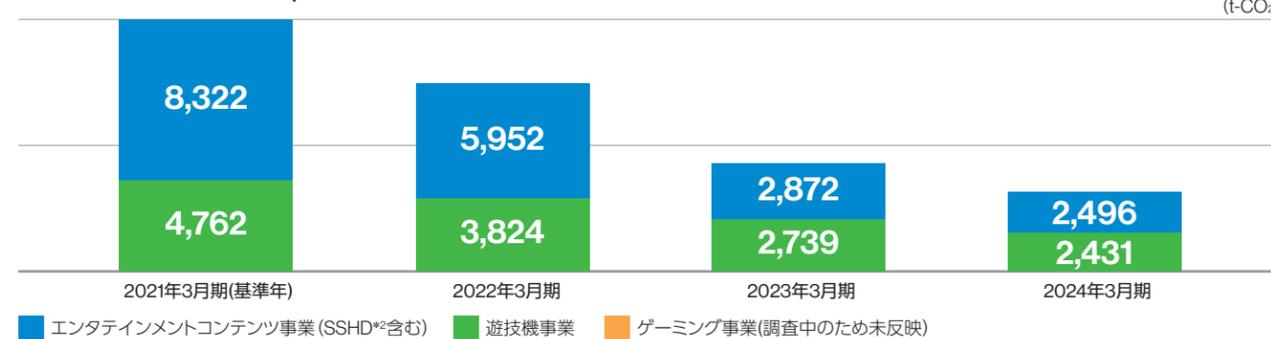
環境に対する取り組み

当グループでは、地球温暖化防止に向けて、エネルギーの有効活用やオフィス・生産拠点から生じる環境負荷の低減、製品／サービスの環境配慮設計などの取り組みを進めてきました。また、2022年5月には温室効果ガス排出量(Greenhouse Gas)の削減に向けて定量的な目標を設定しました。Scope1、2では、2021年3月期を基準年として2030年までにグループ全体で約50%の削減、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指しています。また、Scope3ではグループ主要事業会社である(株)セガおよびサミー(株)において、2030年までに約22.5%以上の削減達成を目指します。この取り組みは、サプライヤーアンケートなどにより取引先とのエンゲージメントを高め、協働して気候変動課題に取り組むことを通じて実現します。

マテリアリティ	主な取り組み	目標	
環境	Scope1,2	<ul style="list-style-type: none"> 削減施策の検討・実施 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体で約50%~の削減(2030年) グループ全体カーボンニュートラル(2050年)
	Scope3	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーエンゲージメント強化 取引先選定基準の検討 削減目標設定対象会社の拡大・時期の検討 	<ul style="list-style-type: none"> GHG排出量22.5%以上の削減

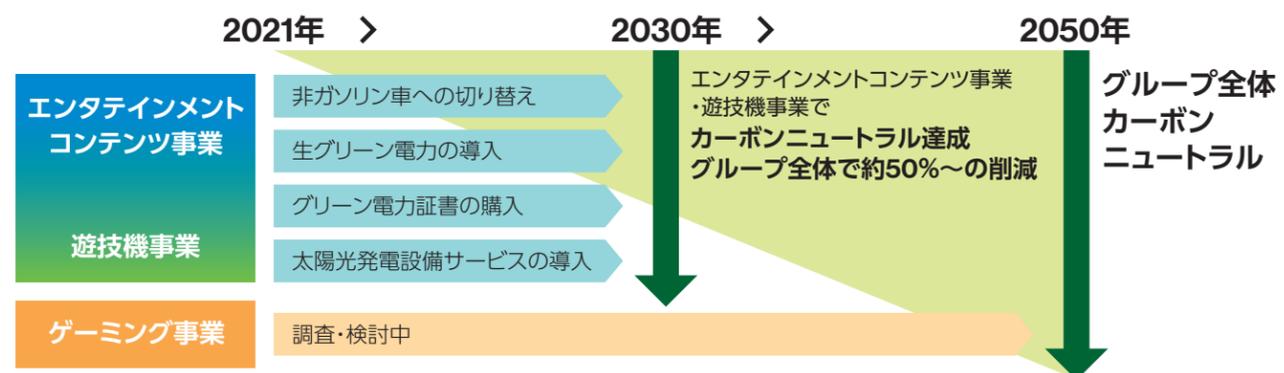
CO₂削減に向けた具体的な取り組みはWebサイトをご覧ください。

●セガサミーグループ Scope1、2 温室効果ガス排出量 【実績】



*2 セガサミーホールディングス(株)

●カーボンニュートラルに向けたロードマップ



TCFDへの賛同表明およびTCFDコンソーシアム参画の目的

当グループではTCFDの枠組みに沿った気候関連財務情報開示を2022年より実施してきました。同年6月、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の最終報告書(TCFD提言)の主旨に対する賛同を表明しました。TCFD提言は、気候関連情報開示の枠組みであり、当グループの気候変動対応の適切さを検証するガイドラインとして活用しています。

ガバナンス

当グループの気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、2022年4月に任意設置委員会である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置しました。グループサステナビリティ分科会は、当社代表取締役社長グループCEO、並びに取締役会のスキル・マトリックスにおいて、サステナビリティに合致する取締役および取締役監査等委員に加えて、TCFDに基づく情報開示の観点から当グループCFOを含むメンバーで構成されています。事務局は当社経営企画本部が担当しています。

取締役会は、グループサステナビリティ分科会において議論された方針や計画策定の内容について報告を受け、適宜承認を行うとともに、進捗状況について半年に一度報告を受け、気候関連リスク・機会の対応に係る監督を実施しています。また、事業ポートフォリオの決定や大型の投融資の際の判断基準の一つとして、気候関連リスクを含むサステナビリティの観点で確認しています。

戦略

当社は、将来の気候変動が事業活動に与えるリスクおよび機会、財務影響を把握するため、TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、外部環境変化を予測し、分析を実施しました。

識別された当グループへの重要な影響が想定される気候関連のリスクおよび機会の発現時期については2年以内の短期、2年超~10年以内の中期、10年超の長期の3軸を基準としてシナリオ分析結果を開示しています。

●シナリオ分析結果(リスク・機会、財務影響)

大分類	中分類	リスク・機会項目	発現時期	当グループへの影響(○リスク・●機会)	影響度
移行リスク・機会	政策・法規制	GHG排出規制、炭素税の導入	中期・長期	● 気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量に対する炭素税が導入された場合には、炭素税負担が増加する。	中
			中期・長期	● 気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量に対する炭素税が導入された場合には、炭素税が調達価格へ転嫁され、調達コストが上昇する。	大
	資源効率	環境に配慮した販売形態に変革していくことによる部材・包装材の削減等	中期・長期	● ゲームのオンライン販売や遊技機の販売を環境に配慮した販売形態に変革していくことにより、部材・包装材の削減等、コストが減少する。	大

短期:~2年以内 中期:2年超~10年以内 長期:10年超

リスク管理

当社では気候関連リスクについて、当グループへの重要な影響が想定される気候関連リスクを、以下の通り、識別しています。

- 低炭素経済への「移行」に関するリスク…気候変動政策および規制や、技術開発、市場動向、市場における評価等
 - 気候変動による「物理的」変化に関するリスク…気候変動によってもたらされる災害等による急性あるいは慢性的な被害
- また、重要な影響が想定される気候関連リスクについて、社内指標を用いた影響度の評価基準に基づき、その重要性を評価しています。



カーボンニュートラル達成に向けて TCFD提言に基づく情報開示
SEGASAMMY Colorful Carbon Zero

カーボンプライシング

温室効果ガス排出量に対する第三者保証を前提に定量評価が可能であるカーボンプライシングについては、次の算出根拠に基づき試算を行いました。

今後は、カーボンプライシング以外の項目につきましても、定量評価の開示に向けて検討を進めていきます。

温室効果ガス排出量 (Scope1、2) は活動量に排出原単位を乗じることにより算出し、1.5℃シナリオ、4℃シナリオごとの炭素税価格想定を掛けあわせてカーボンプライシングの影響額を試算しました。

2030年においては1.5℃シナリオで4.6億円、4℃シナリオで1.8億円、2050年においては1.5℃シナリオで8.2億円、4℃シナリオで2.9億円の炭素税の負担が見込まれることがわかりました。引き続きグループ全体で2030年目標の温室効果ガス排出量約50%の削減、2050年目標のカーボンニュートラルに向け取り組みを進めます。

シナリオ	2030年	2050年
1.5℃シナリオ	▲ 4.6 億円	▲ 8.2 億円
4℃シナリオ	▲ 1.8 億円	▲ 2.9 億円

※炭素税価格想定: (1.5℃シナリオ) 2030年US\$140/t-CO₂、2050年US\$250/t-CO₂、(4℃シナリオ) 2030年US\$56/t-CO₂、2050年US\$89/t-CO₂ (IEA (World Energy Outlook 2024) から引用)、為替レートはUS\$1=152円(当社2025年3月期 第2四半期決算時のARを採用)と仮定
※Scope1、2を対象とし、2024年3月期と同様の温室効果ガスが排出されると仮定

指標と目標

(a) 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標

当グループは、気候関連リスク・機会を管理するため温室効果ガス (Scope1、2、3) 排出量を指標として定めています。

(b) Scope1、Scope2 および当てはまる場合はScope3 の温室効果ガス排出量と、その関連リスク

当グループは、2015年3月期から、グループ全体の温室効果ガス排出量の算定に取り組んでいます。

当グループは2024年3月期のScope1、2、3の温室効果ガス排出量について、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による第三者保証を取得しています。

●2024年3月期 セガサミーグループScope1、2、3 温室効果ガス排出量実績

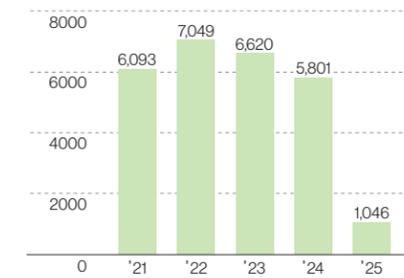
カテゴリ	排出量 (t-CO ₂) *1	シェア (%)
Scope1	5,801	0.7
Scope2	15,792	1.9
Scope3	799,562	97.4
Scope1、2、3合計	821,155	100.0

※ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による第三者保証を取得

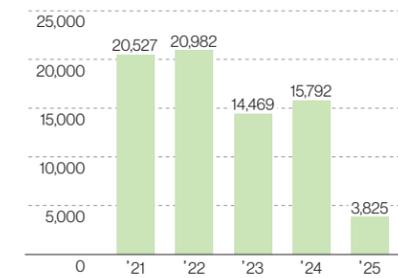
非財務ハイライト

●環境関連 (年3月期)

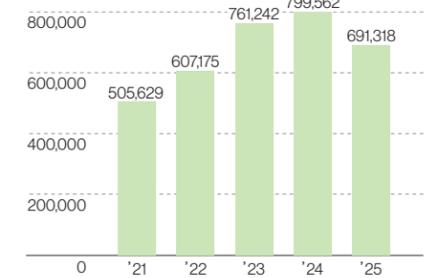
温室効果ガス排出量 スコープ1 *1 (t-CO₂)



温室効果ガス排出量 スコープ2 *1 (t-CO₂)



温室効果ガス排出量 スコープ3 *1 (t-CO₂)



	2021	2022	2023	2024	2025
電力使用量 *2 (MWh)	52,201	52,847	51,550	53,198	28,055
産業廃棄物排出量 *2 (t)	11,089	1,164	1,381	3,011	1,906
取水量 *2 (m ³)	603,287	711,227	768,821	733,742	86,425
環境法令違反件数	0	0	0	0	0
サミー川越工場における環境配慮の状況 遊技機のリサイクル率の推移 (パチスロ・パチンコ合算) (%)	98.6	96.4	98.3	89.8	92.2
サプライヤーアンケート実施企業数 (社)	—	24	41	59	50

※1 集計データには延床面積等をもとに算出した推定値が含まれています。 *1 2021年3月期～2024年3月期のデータは第三者保証を取得しています。
※2 購入電力の温室効果ガス排出係数:各報告年度の前年度の電気事業者別の調整後排出係数を使用しています。 *1,2 2025年3月期のデータは第三者保証前の数値のため変更となる可能性があります。
※3 第三者保証を取得するにあたり、算出方法の見直しが生じたため前年度の数値より変動があります。

対象範囲

●2020年3月期:13社、2021年3月期:19社、2022年3月期:19社、2023年3月期:19社、2024年3月期:19社、2025年3月期:23社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株)、(株)アトラス、(株)サミーネットワークス、(株)セガフェイブ、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)ダーツライブ、(株)トムス・エンタテインメント、Sega of America, Inc.、Sega Europe Ltd.、Sega Black Sea EOOD、Sega Publishing Europe Ltd.、Sports Interactive Ltd.、The Creative Assembly Ltd.、Two Point Studios Limited、Rovio Entertainment Corporation、Ruby Oyun ve Yazılım Danışmanlık Sanayi Ticaret Anonim Şirketi (Ruby Games)、Rovio Toronto, Inc.、Rovio Barcelona S.L.U.、Rovio Sweden AB、Rovio Copenhagen ApS、Rovio Interactive Entertainment Ltd.)
最新のESGデータは当社ホームページにてご確認ください https://www.segasammy.com/ja/sustainability/data/dataesg/

●人財関連 (年3月期)

	2021	2022	2023	2024	2025
社員数 *1 (人)	7,535	7,760	8,219	8,623	8,147
女性管理職者数/女性管理職比率 (人/%)	101/8.0	113/8.2	136/8.9	161/9.7	139/8.7
マルチカルチャー人材 (人/%)	—	—	658/17	855/20.7	951/24.8
教育投資額 (億円)	—	—	4.7	5.2	4.8
エンゲージメントスコア *2	—	51.0/B	52.8/BB	55.8/BBB	57.5/BBB
新入社員離職率 *3 (%)	0.78	0.00	0.93	0.00	0.80
月平均時間外労働時間 (時間)	24.3	22.3	21.5	20.9	26.9
育児休暇取得者数/育児休暇後復帰率 (人/男性%/女性%)	119/100/92.9	114/100/94.4	86/100/100	113/93.9/100	95/100/100
中途採用者数 (人)	97	131	310	332	267
障がい者雇用者数 *4 (人)	98	129	135	147	156
産休取得者数 (人)	48	39	38	34	37
労働者の男女の賃金の差異 (全労働者) (%) *5	—	—	76.5	76.5	75.2

*1 グループ連結
*2 エンゲージメントスコアの典拠は、株式会社リンクアンドモチベーションモチベーションクラウドによる
*3 対象は、国内3社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株))
*4 [障害者雇用率制度]適用グループ企業の障がい者雇用人数
*5 対象は、セガサミーホールディングス(株)、算出方法は「女性社員の平均年収÷男性社員の平均年収」

対象範囲

●2020年3月期:国内14社、2021年3月期:国内12社、2022年3月期:国内10社、2023年3月期:国内11社、2024年3月期:国内12社、2025年3月期:国内11社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株)、(株)アトラス、(株)サミーネットワークス、(株)セガフェイブ、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)ダーツライブ、(株)トムス・エンタテインメント、セガサミークリエイション(株)、マーザ・アニメーションプラネット(株))

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はなく、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

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。

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モ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

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、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。

Q セガサミーの投資家とのエンゲージメントに関する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かもしれません。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。

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、今後のオムニチャン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

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

セガサミーグループだと思っています。そうした中で、私は当グループがグローバルな総合エンタテインメント企業として、世界中を「もっと元気に、カラフルに」していくためのグローバルガバナンスの進化を、しっかり後押ししていきたいと考えています。



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
- 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
- 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
- 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
- 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

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。

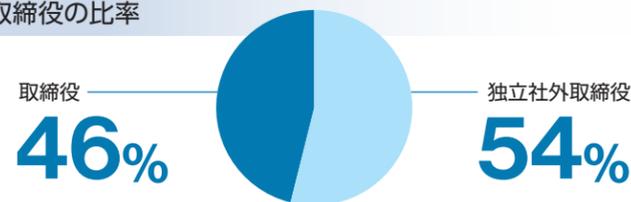
健全性の確保

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。

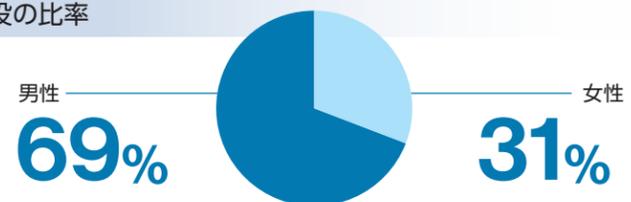
透明性の向上

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、事業を通じた当社の存在意義、「Captive 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

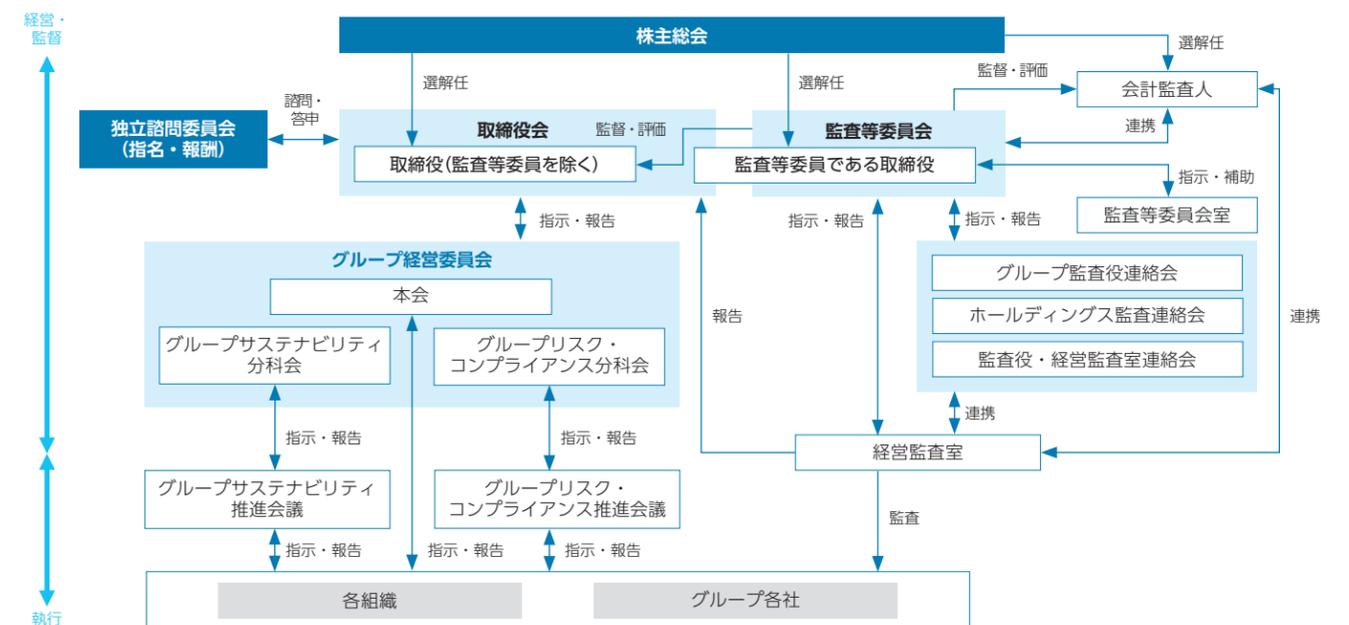
13名の取締役により機動的経営を実施。各事業会社における一定の経営上の重要事項等については、当社の取締役会等の機関においても決議・報告を行う。

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)





ガバナンス

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いく一方、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ウ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は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がある。

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ると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でも考えられる。

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フア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、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る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PER10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た。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続けているか。それをグループ会社にも周知した方が良い。



ガバナンス

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材を確保・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材(MC人材)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		左記のうち、非金銭報酬等
					PSU	RSU	
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		左記のうち、非金銭報酬等
						PSU	RSU	
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

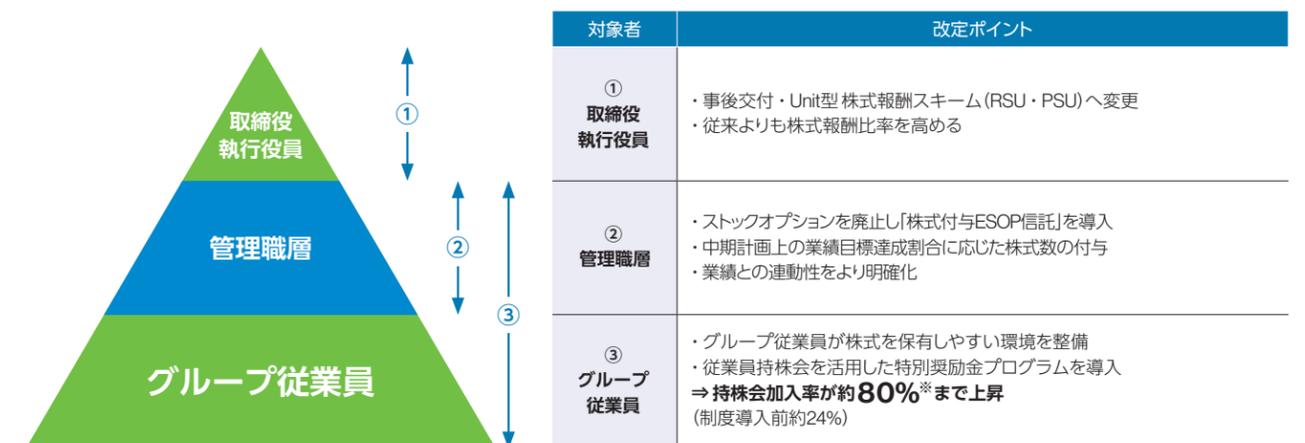
従業員に対する株式報酬制度

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



ガバナンス

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P11をご参照ください
https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/CGReport20250625_ja.pdf

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」 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。

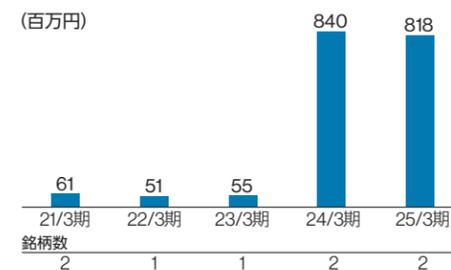
政策保有株式の保有方針

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直しを検証し、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



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



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



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



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



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



メラニー・ブロッツ
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



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



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。

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。

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。

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。

※取締役会出席状況は2025年3月期

取締役のスキル一覧

 企業経営	 ICT・DX
 エンタメ事業創造	 GLOBAL
 財務・会計	 サステナビリティ
 リスクマネジメント コンプライアンス	

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



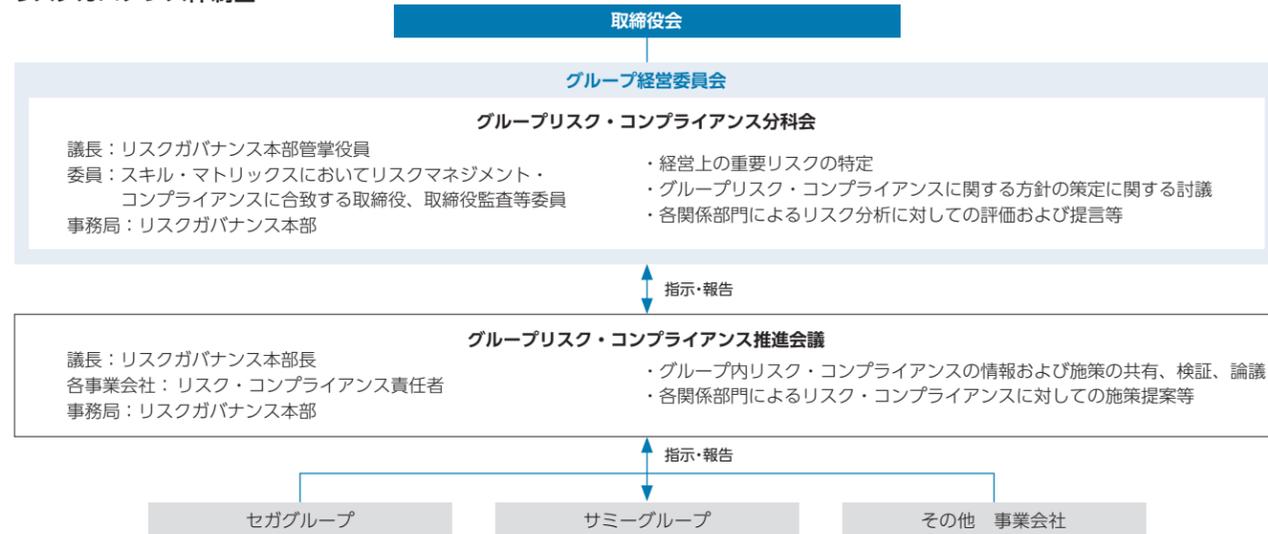
ガバナンス

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



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い、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。

情報セキュリティ推進体制



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>

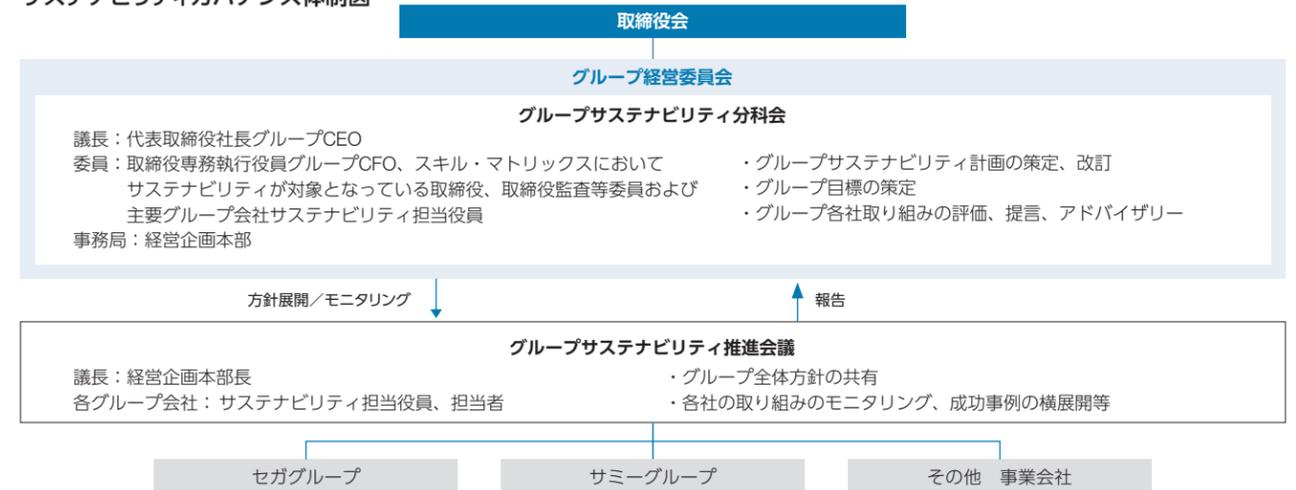
サステナビリティマネジメント

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て行っています。

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



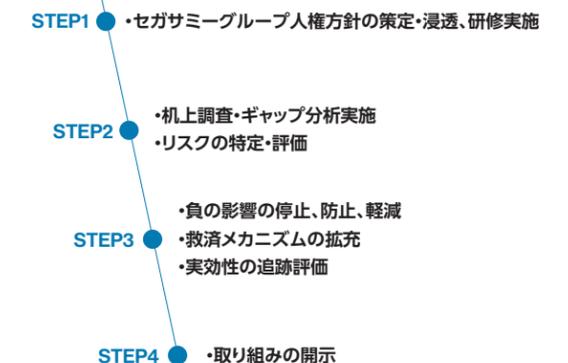
人権尊重の取り組み

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、「Captive 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まいります。

人権対応のステップ



これまでの取り組み

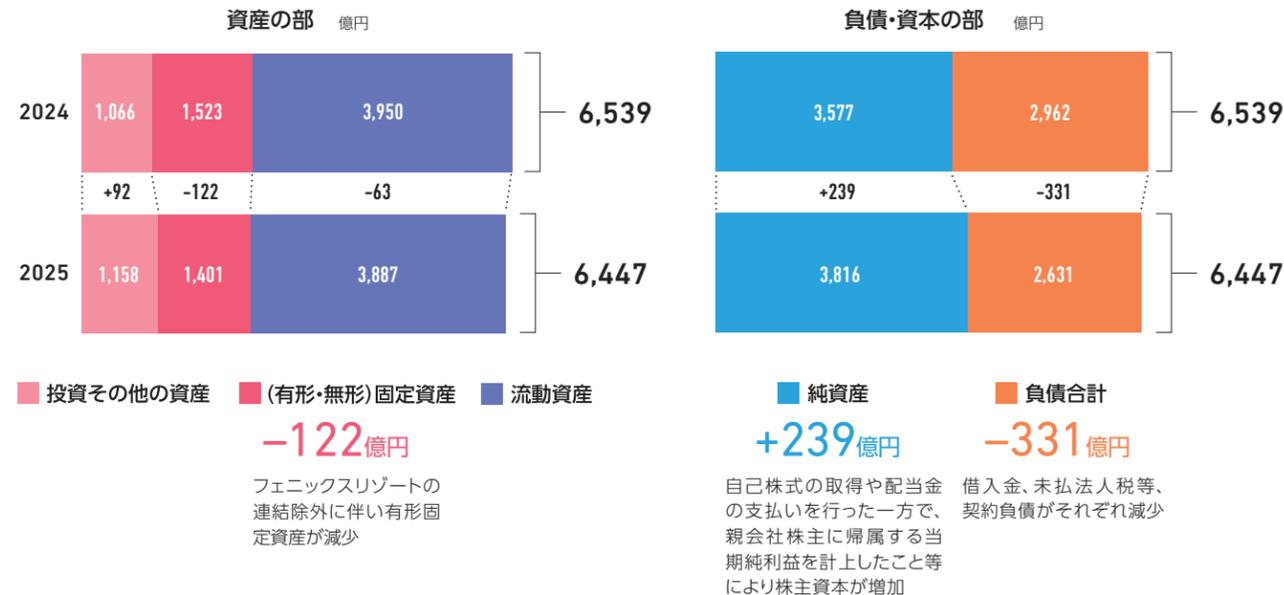
2006年3月期	セガサミーグループ行動規範 策定 国連グローバル・コンパクト 署名
2015年3月期	セガサミーグループ・マネジメントポリシー 策定 セガサミーグループ サプライチェーンCSR調達ガイドブック 策定 (2025年3月期「サステナブル調達ガイドライン」に刷新)
2016年3月期	社内研修(サプライチェーンや強制労働等) 開始
2017年3月期	紛争鉱物の使用に関する調査 開始
2018年3月期	英国現代奴隷法に関する声明 公表
2025年3月期	セガサミーグループ人権方針 策定 セガサミーグループ サステナブル調達ガイドライン 策定

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/

法定開示の補足

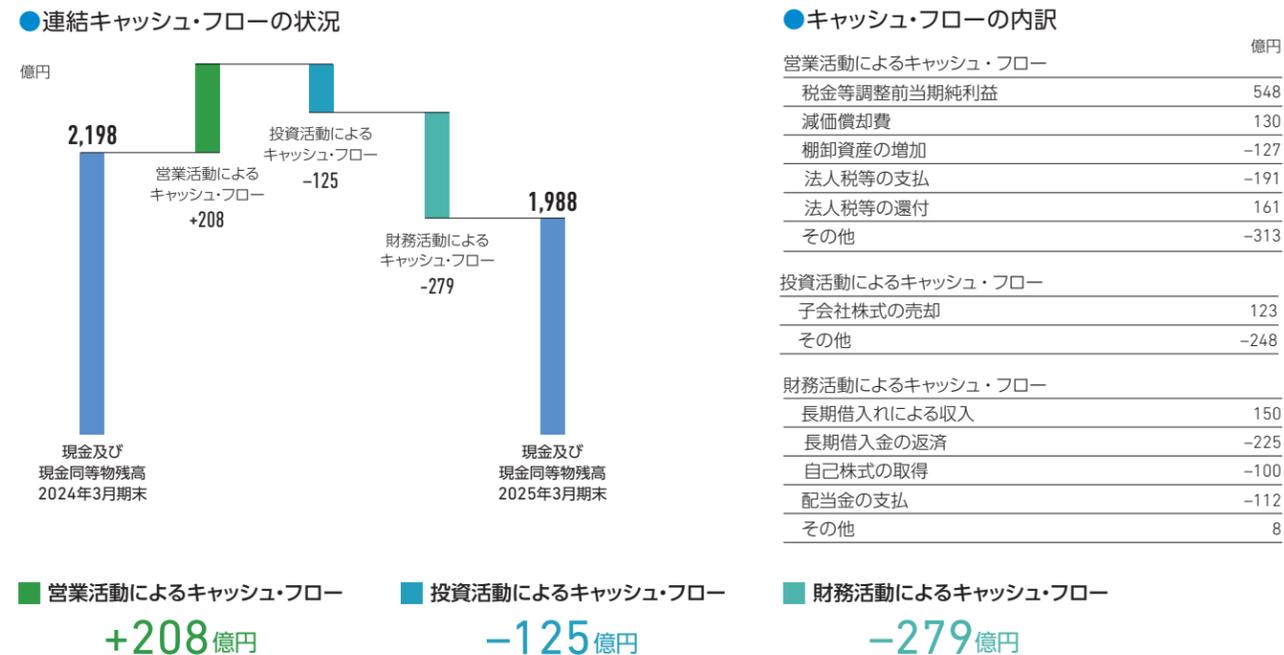
B/S (財政状態)

2024年3月期末と2025年3月期末の比較



Cash Flows (キャッシュ・フロー)

2025年3月期のキャッシュ・フロー



財務情報の詳細は有価証券報告書をご参照ください。 https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/library/printing_yuhou/

会社概要 / 株式情報

会社概要

会社名	セガサミーホールディングス株式会社
英文表記	SEGA SAMMY HOLDINGS INC.
所在地	〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー
URL	https://www.segasammy.co.jp
設立	2004年10月1日
資本金	299億円(2025年3月31日現在)
事業内容	総合エンタテインメント企業グループの持株会社として、グループの経営管理およびそれに附随する業務

株式の状況 (2025年3月31日現在)

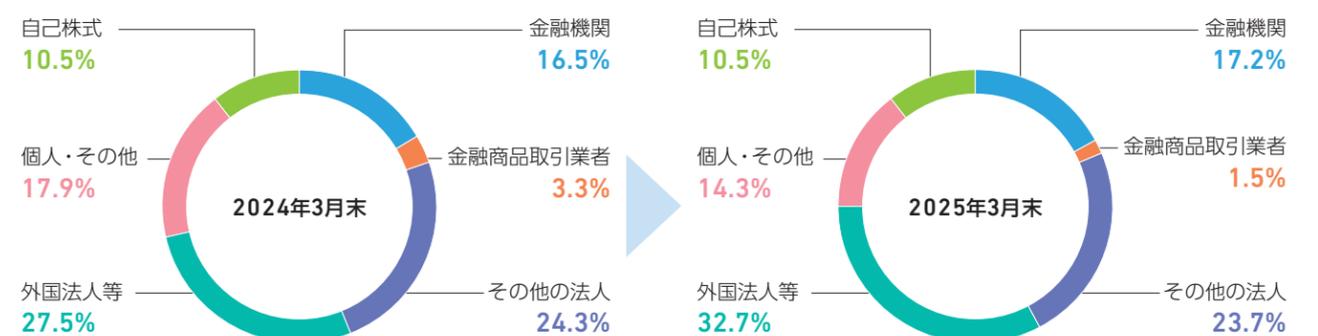
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	241,229,476株
株主数	54,328名

大株主の状況 (2025年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合
合同会社HS Company	39,008,000	16.17%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,670,800	11.05%
セガサミーホールディングス株式会社	25,420,837	10.53%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	16,848,459	6.98%
合同会社エフエスシー	13,682,840	5.67%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,421,050	3.90%
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG	5,644,600	2.33%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	4,456,727	1.84%
里見 治	4,178,638	1.73%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	4,018,518	1.66%

※上記のほか役員報酬BIP信託口が保有する当社株式(50,000株)及び株式付与ESOP信託口が保有する当社株式(1,948,042株)があります。

所有者別分布





セガサミーホールディングス株式会社

〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目 1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー

www.segasammy.co.jp