資本コストや株価を意識した経営

株価に対する認識

セガサミーグループの株価は、ゲーム関連他社と比較して、相対的なバリュエーションの低さが顕著となっています。これは主にゲーム関連他社と比較して規模の大きい遊技機事業の存在や、エンタテインメントコンテンツ事業の業績ボラティリティの大きさが主な要因と認識しています。本格的な株価の反転には、エンタテインメントコンテンツ事業の利益成長の確度向上とゲーミング事業の収益化を通じた持続的かつ安定的に利益を創出できる収益構造の構築が必要と理解しています。これらの課題に対応するとともに、事業利益の成長、資本効率の向上、最適資本構成の維持に向けた取り組みを継続し、エクイティスプレッドの拡大と適正な株主還元を通じてTSRを拡大し、企業価値を向上させることで、時価総額の拡大を目指していきます。

▶株価（騰落率）

中期計画1年目の2025年3月期は、主に成長ドライバーと位置づけたエンタテインメントコンテンツ事業の好調を背景に、株価が上昇傾向で推移していましたが（①）、AIの急激な普及に伴う脅威等、エンタメ業界全体の環境変化（②）と、減損損失計上等による中期計画未達見通しの公表（③）を受け下落トレンドを描いてきました。

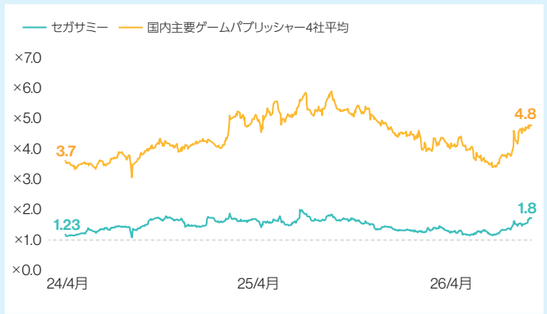
足元では業界全体で回復基調にあり、当社株価もQ1決算以降（④）回復基調にあります。引き続き各事業の課題に対応し、成長軌道に回帰することで、評価の向上を目指します。



▶PBR

1倍を上回って推移しているものの、国内主要ゲームパブリッシャー4社の平均値を大きく下回って推移しています。

エンタテインメントコンテンツ事業のボラティリティの低減や、ゲーミング事業の収益化などを通じ、継続的な成長への期待を高めていくこと、また、上記2事業に加え、キャッシュ創出の源泉である遊技機事業を有する独自の事業ポートフォリオの有効性についての株式市場での理解を促進していくことが取り組むべき課題と認識しています。

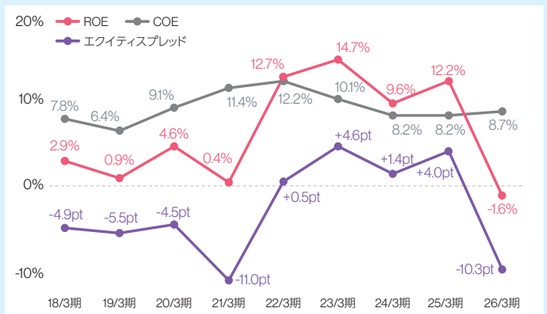


▶ROE/COE/エクイティスプレッド

財務レバレッジの適切な運用や株主還元の強化等を通じて資本効率を高めたことから、前中期計画期間よりROEは10%程度の水準で推移しており、エクイティスプレッドもポジティブで推移していました。

直近では減損損失計上等によりROEが低下したことから、エクイティスプレッドも大幅に低下しましたが、引き続き資本効率向上及び適切な株主還元を通じた向上を目指します。

※ROE：自己資本当期純利益率
※COE：株主資本コスト（出所：Bloomberg）
※エクイティスプレッド：ROE-COE



TSR拡大に向けたロジックツリー

セガサミーグループは、エクイティスプレッドの拡大と適切な株主還元を通じて企業価値の最大化を目指しています。調整後EBITDAおよびROEを主要指標とし、資本効率を重視した財務戦略と事業ごとの強みを活かした成長戦略を推進しています。

TSR拡大（企業価値最大化）

エクイティスプレッド拡大
ROE … 10%超
（2025/3期～2027/3期3カ年平均）

株主還元
DOE … 3%以上
総還元性向 … 50%以上

利益成長
調整後EBITDA … 2,300億円超
（2025/3期～2027/3期3カ年累計）
- コンシューマ分野への重点投資 エンタテインメントコンテンツ事業 P.42
- 遊技機事業の安定成長 遊技機事業 P.46
- ゲーミング事業の確立 ゲーミング事業 P.48

資本効率向上
事業会社ROICの向上
- ROIC経営
- 事業ポートフォリオ管理

CFOメッセージ P.36

最適資本構成の維持
- 純資産コントロールによるWACC低減
- 手元資金の有効活用
- 事業投資と還元のバランス
- デットの活用

CFOメッセージ P.36

※2024年5月公表

▶その他の企業価値向上に向けた取り組み

資本コスト低減に向けた取り組み

- リスク管理の深化 ⇒ リスクマネジメント P.74
  リスクと機会及び内的課題 P.28
- マテリアリティに基づく取り組みの強化 ⇒ マテリアリティ P.24
- 業績管理の強化 ⇒ CFOメッセージ P.36
- 投資家とのコミュニケーション強化 ⇒ 資本市場との対話 P.34

社員の株価意識向上に向けた取り組み

- 社内向けIR活動 ⇒ 資本市場との対話 P.34 従業員に対する株式報酬制度 P.71
- 役員報酬における株式報酬割合の拡大など ⇒ 役員報酬 P.70

資本市場との対話

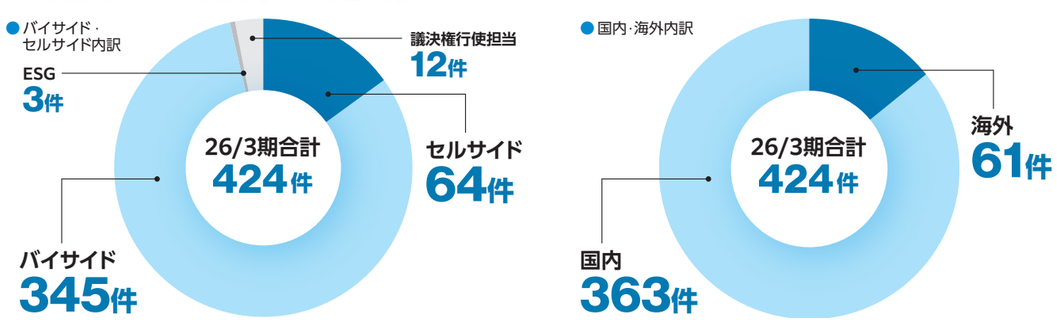
当社は、株主･投資家との建設的な対話を促進するために、IR･SR担当執行役員を任命するとともに、IR･SR担当部署を設置し、様々な取り組みを行っています。株主･投資家との建設的な対話を促進するに当たっては、経営企画、財務経理、法務、総務など社内各部署と有機的に連携しています。決算説明会には代表取締役社長及びグループCFO等が出席し、直接的な対話を積極的に行っています。また、グループCFO及びIR･SR担当者による個別ミーティングを適宜実施しているほか、年間複数回、当社代表取締役等と個別に対話する機会を設けています。

▶IRイベントの開催状況

イベント	2025年3月期	2026年3月期
株主総会	1回	1回
機関投資家･アナリスト向け決算説明会	4回	4回
IR面談(ESG面談、カンファレンスを含む)	98件/238名*(マネジメント) 286件/606名*(IR･SR担当)	103件/207名*(マネジメント) 321件/873名*(IR･SR担当)
SRミーティング	15件	17件
個人投資家説明会	2回	1回
パーセプションスタディ(認識調査)	1回	1回

*延べ人数

▶対話を行った投資家の属性概要



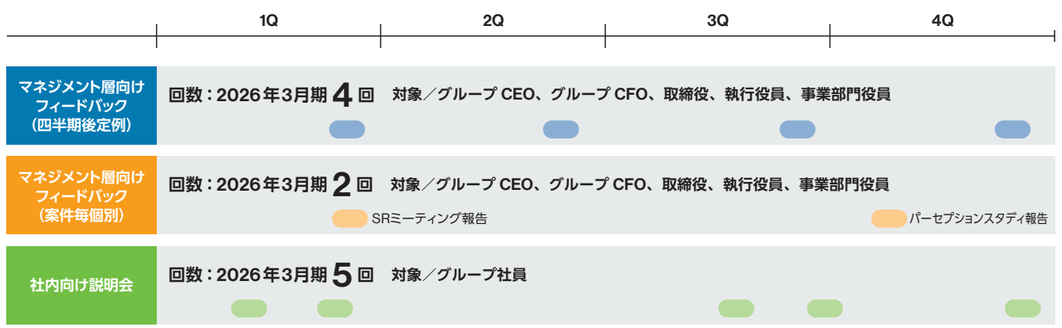
▶投資家との対話におけるテーマや関心事項

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／減損実施等 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／分離筐体について ゲーミング事業 　M&A等を通じた成長戦略／のれん償却、減損実施等
業績	短期業績／中期計画の進捗
サステナビリティ	サステナビリティ体制の変更／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

▶社内へのフィードバック

株主･投資家との対話の状況は、代表取締役社長やグループCFO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。

	2026/3期実績	概要
マネジメント層向けフィードバック	グループ経営委員会への報告：6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	12回(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、同業他社比較などをイントラサイトで全従業員に向けて発信
社内向け説明会	5回	グループ従業員向けに直接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)
従業員株価意識調査	1回	グループ従業員に向けた株価意識のアンケート調査を実施 (有効回答数: 3,374) 自社の株価に関心がある 75%→86% 前回調査時と比べて株価への関心度が上がった 44% ※前回実施: 2022年

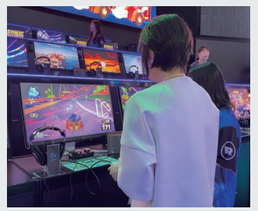


経営層会議体の主な議論と討議内容 P.72

▶事業理解の促進に向けた取り組み

エンタテインメントコンテンツ事業

2025年7月に、IPの発信力強化とタッチポイントの拡大を目的としたセガオフィシャルストア、「SEGA STORE TOKYO」のオープンにあたり、アナリストや投資家を招待し、IPの多面的な展開やライセンスアウト事業の広がりを体感する機会を提供しました。また、同年9月の「東京ゲームショウ」においても、アナリストや投資家を対象とした、セガ／アトラスブースのツアーを実施。最新ラインナップを紹介し、実機でのプレイ体験機会を提供しました。こうした取り組みを通じて、エンタテインメントコンテンツ事業の今後の展開に対する期待を醸成しました。


「東京ゲームショウ」ブースツアーの様子

遊技機事業

2026年3月に「投資家向け遊技機説明会」を開催し、遊技機事業の担当部署より、パチスロについてはメダル機とスマートパチスロの構造的な違いや、分離筐体の交換を実演形式で説明しました。また、パチンコについてもスマートパチンコの構造の説明やラッキートリガーといった最新仕様に関する製品説明に加え、実機を用いた試打体験も実施しました。参加者からは、製品の仕組みや楽しみ方についての理解が深まったとの感想や、今後の事業展開への期待が寄せられるなど、有意義な対話の場となりました。


投資家向け遊技機説明会の様子

CFOメッセージ



戦略と経営資源の連動性をより一層高め、変革に向けた基盤を強化していきます。

専務執行役員グループCFO
高橋 真

戦略と財務・人的資本戦略を一体的に推進

2026年4月1日付で、グループCFOに就任した高橋真です。私はこれまで、経営企画本部と人財開発本部の責任者として、グループ全体の経営戦略の立案、および人財マネジメントの両面から企業価値向上に努めてまいりました。

私は自社を支えていただくすべてのステークホルダーとWin-Winの関係性を築き上げながら、持続的に企業価値を向上させていくことが、会社経営の大前提と考えています。そのためには、企業は環境変化に合わせて変化しながら成長し続けなければなりません。そして、いかに合理的な成長戦略を設計し、事業ポートフォリオの最適化に向けて資金を配分しても、戦略を各現場で実行する「人」が動かなければ、真の変化を起こしていくことはできません。こうした考えから、中長期的なグループの成長に向けて、経営戦略と人財戦略の融合を目指して、経営と人財をつなげる役割を担ってきました。

今後はグループCFOとして、経営戦略、人財戦略に加え、財務・資本戦略を一体的にマネジメントしていきます。経営資源配分の規律を高め、投資成果を企業価値向上につなげることを重視し、持続的な企業価値向上の実現に向けて職責を果たしていく所存です。

2026年3月期のレビュー

2025年3月期から開始した中期計画（2025年3月期～2027年3月期）では、3ヵ年累計の調整後EBITDA2,300億円超、3ヵ年平均のROE10%超を定量目標として設定しています。その達成に向け、これまで創出されたキャッシュを、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に重点投資するとともに、ゲーミング事業を中長期的な成長の柱として育成するという事業ポートフォリオ戦略を推進してきました。

2年目となった2026年3月期は前期比で増収となった一方、利益は概ね前期並みにとどまりました。加えて、RovioとStakelogicにおけるのれん等の減損損失の影響により、純損失を計上しました。セグメント別では、遊技機事業は前期に続き増収増益となり、計画値を超過しました。一方、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では、フルゲームや新作F2P、Rovioが軟調に推移し、ゲーミング事業も買収2社の損失取り込みなどにより営業損失を計上しました。さらに、Rovioにおいては競争環境の激化を受け事業計画を見直した結果、のれんおよびその他の無形資産について約319億円の減損損失を計上しました。Stakelogicにおいても、オランダ市場の急激な縮小を背景としたオランダでの事業縮小に伴う減損損失7億円に加え、事業環境の変化を踏まえて保守的に事業計画を見直し、のれん等の全額となる約180億円の減損損失を計上しました。両社への投資については、買収決定当初想定した成果に至っていない現状をしっかりと受け止め、今後の経営判断に生かしていくことが重要だと考えています。

こうした事業環境を踏まえ、2027年3月期の調整後EBITDAは640億円、ROEは8.9%となる計画としています。事業別の3ヵ年累計調整後EBITDAは、遊技機事業がほぼ計画線上となる一方、エンタテインメントコンテンツ事業は計画の1,800億円超に対し1,073億円、ゲーミング事業は、中期計画公表時に織り込んでいなかった2社の買収を受け、マイナス219億円を見込んでいます。結果として、連結の中期計画最終年度の着地は、3ヵ年累計調整後EBITDA1,425億円超、3ヵ年平均ROE6.5%となり、目標に対し未達となる見込みであることを発表しました。

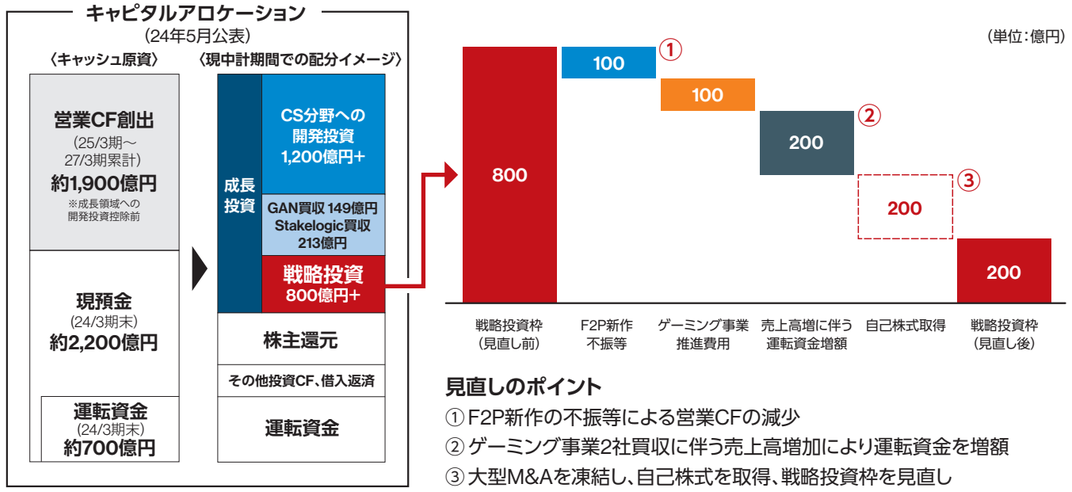
一方で、今中期計画を振り返ると、課題だけでなく、次の成長につながる成果もありました。コンシューマ分野では、ゲームの品質に対する評価が高まり、グローバルで販売を伸ばす基盤は着実に強くなっています。一方で、販売やマーケティングのあり方など、ゲームを売る力に課題があり、こうした品質向上を収益性の向上につなげきれていません。良いものを作ることに加え、ユーザーコミュニティとの対話やこれまでのデータ資産を活用し、「誰に、いつ、どのように届けるか」まで含めて事業を設計することが必要です。こうした観点から、グローバルで開発・販売・マーケティングの連携をさらに深め、ゲームの品質向上を着実な事業成果につなげていくことが重要だと考えています。

こうした課題は、エンタテインメントコンテンツ事業だけのものではありません。当グループ全体として、事業やプロダクトへの思いを大切にしながらも、PLやキャッシュ・フロー、成長性、資本効率を踏まえ、どこに経営資源を集中し、どこを見直すのかを継続的に判断していく必要があります。構造改革を経て、当グループではポートフォリオや各事業の成長について経営レベルで議論し、意思決定する土壌が着実に形成されてきました。今中期計画で明らかになった課題を率直に受け止め、次の成長に向けた経営の精度をさらに高めていきます。

キャピタルアロケーションについて

足元の事業環境や業績動向を踏まえ、中期計画最終年度を前にキャピタルアロケーション方針を見直しました。コンシューマ分野におけるF2P新作の下振れやゲーミング事業の損失などにより、営業キャッシュ・フローの見通しを200億円下方修正しています。また、買収した2社の減

キャピタルアロケーション方針の見直し（26年2月公表）



見直しのポイント

① F2P新作の不振等による営業CFの減少
② ゲーミング事業2社買収に伴う売上高増加により運転資金を増額
③ 大型M&Aを凍結し、自己株式を取得、戦略投資枠を見直し

損を受けて当面の間、大型M&Aを凍結し、戦略投資枠を800億円以上から200億円に縮小しました。これに伴い200億円を自己株式取得に再配分し、2026年2月から3月にかけて全額を取得、4月に取得分すべてを消却しました。

一方、フルゲームのローンチ増加などを背景とするコンシューマ分野への開発投資は継続しています。成長投資を止めるのではなく、当グループの競争力を高めるために必要な投資を見極め、優先順位を明確にしながら資本を配分していきます。

株主還元については、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取得を通じて還元する方針を継続します。2026年3月期は年間1株当たり55円の配当を実施し、自己株式取得と合わせて総額314.5億円を還元しました。2027年3月期も年間1株当たり55円の配当を予想しています。

資本効率の向上に向けて

今後の資本配分で重要になるのは、投資規律の実効性を一段と高めることです。自社の経営資源だけで新たな成長事業を育てるには相応の時間と投資が必要であり、将来にわたってM&Aを含む挑戦を否定するものではありません。ただし現時点では、まず買収した各社のPMIに注力するとともに、今回の経験を今後の投資判断に生かすことを優先します。M&Aについては、投資基準そのものだけでなく、その運用についても改めて検証し、事業計画におけるリスクや事業環境の変化をより慎重に見極めていきます。事業の成長に必要な小規模投資は引き続き検討しながら、投資基準の運用の実効性を高めていきます。

バランスシートのマネジメントについても、資本効率とのバランスを重視していきます。当グループでは、これまでもデットを適切に活用することで資本構成を最適化し、WACC(加重平均資本コスト)の抑制を図る考え方をとってきました。一方、足元では営業キャッシュ・フローや開発投資が当初計画から変化する中、重要なのは、事業のキャッシュ創出力や成長投資の機会、株主還元とのバランスを踏まえながら、企業価値向上につながる資本構成を追求することだと考えています。財務規律を維持しながら、必要な成長投資を着実に実行できる財務基盤を確保するとともに、次期中期計画の策定に合わせて、キャピタルアロケーションと資本構成の考え方を改めて整理していきます。

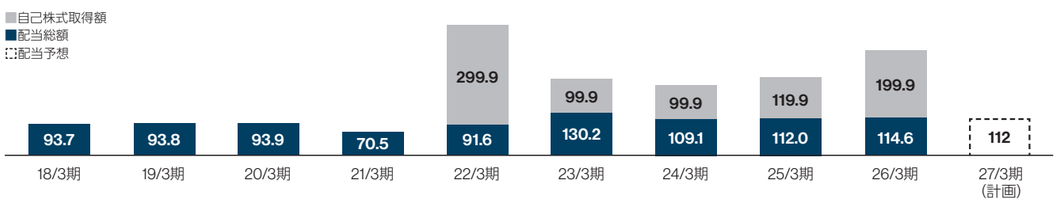
当社は、こうした資本効率を重視した経営のもと、エクイティスプレッドの拡大と株主還元を通じたTSR(株主総利回り)の向上に努めています。遊技機事業のキャッシュ創出力とエンタテインメントコンテンツ事業のグローバル展開力という当グループの強みを企業価値につなげるためには、投資した資本が着実にリターンを生み出すことが必要です。

投資家の皆様との対話でも、当グループのポテンシャルへの期待がある一方、「なぜそのポテンシャルを結果に結びつけ切れないのか」「ポートフォリオ変革のスピードをさらに高められないか」といった声をいただいています。私自身、特に解決すべき課題の一つは、業績のボラティリティを低下させることだと考えています。利益が大きく上下する状態では、将来の成長に対する資本市場の信頼を十分に高めることはできません。単年度のヒットの有無だけに左右されるのではなく、ラインナップやビジネスモデルを適切に組み合わせ、安定成長と高い収益性を両立させることが重要です。

2026年3月期のROICは、遊技機事業が41.9%と引き続き高水準を維持し、エンタテインメントコンテンツ事業は9.2%とWACC以上の水準を維持しています。当社はROICによるモニタリングに基づいて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が、次期中期計画に向けて、その実効性をさらに高めます。ROICという言葉をそのまま現場に求めるのではなく、例えばゲーム開発では投資とリターン、構造上利益率の高いライセンスビジネスでは売上の成長性、販売ではデジタル販売比率など、それぞれの現場が日々向き合うKPIへ「言語変換」していくことが重要です。ROICを単に測る指標にとどめず、投資判断や事業運営、経営資源配分に生かすことで、全社の資本効率向上につなげていきます。(資本コストと株価を意識した経営⇒P.32)

株主還元額の推移

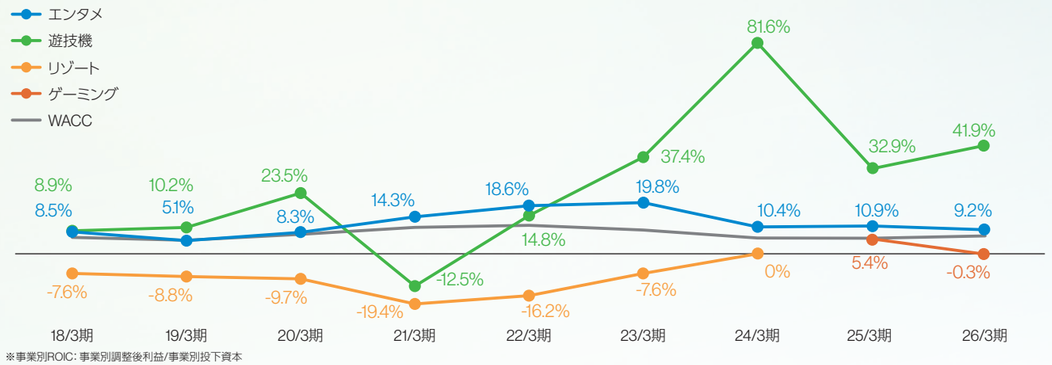
(単位:億円)



	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3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 *1	230.2億円 *2	209.1億円 *3	232.0億円 *4	314.5億円 *5	約112億円 *6
1株当たり配当	中間:20円 期末:20円	中間:20円 期末:20円	中間:20円 期末:20円	中間:10円 期末:20円	中間:20円 期末:20円	中間:20円 期末:39円	中間:23円 期末:27円	中間:25円 期末:27円	中間:27円 期末:28円	中間:27円 期末:28円
DOE *7	3.0%	3.1%	3.1%	2.4%	3.1%	4.2%	3.3%	3.0%	3.1%	3.0%以上
総還元性向 *8	105%	355%	68%	553%	106%	50%	63.3%	51.5%	— *9	50%以上

*1 自己株式の取得期間は、21/11/9～22/4/19　*2 自己株式の取得期間は、23/5/1～23/12/22　*3 自己株式の取得期間は、24/9/2～24/9/20　*4 株主還元額には、役員報酬BIP信託口および株式付与ESOP信託口に対する配当金支払額を含んでいます。DOEおよび総還元性向は、この配当金総額に基づき算出しています。自己株式の取得期間は、25/6/2～25/6/20　*5 自己株式取得期間は、26/2/16～26/3/23。戦略投資枠の見直しに伴う自己株式取得の199.9億円を加味しています。　*6 期初の配当予想は暫定的にDOE3%の基準で算出することから、27/3期の配当予想は、通期で1株当たり55円(中間27円、期末28円)としており、これによる株主還元額は約112億円程度となる見込みです。 総還元性向50%で算出した場合、本日公表の27/3期業績予想上の親会社株主に帰属する当期純利益は325億円であることから、この場合の還元額は約162億円。※実際の株主還元の額および還元手法は、業績の進捗等によって変動する可能性があります。　*7 DOE(株主資本配当率)= 配当額 / 純資産　*8 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　*9 当期純損失のため

事業別ROIC推移



※事業別ROIC:事業別調整後利益/事業別投下資本

人財の創造性を最大限に引き出すために

戦略を実行し、投資を成果に変えるのは人財です。当グループでは、グローバルでの事業拡大を見据えて「マルチカルチャー人財」の拡充に取り組んでおり、現在は全社員の約2割に相当する900名超まで増加しました。また、女性が安心して働き、能力を存分に発揮できる環境づくりのため、「女性活躍」も重点指標に掲げて推進しています。女性管理職比率も8%を超えており、いずれも既に2030年に向けた目標値を大きく上回る成果を上げています。次期中期計画においては、こうした人財をより戦略に生かすための取り組みとともに目標を再設計しながら、引き続き人財強化を推進していきます。AIを活用した業務効率化や新しいビジネスモデルの開発も求められることから、今後はAIをはじめとするテクノロジーをスキルセットに組み込み、人財ポートフォリオの進化を図っていきます。当グループはエンゲージメントにも早くから注力しており、その結果をグループの人事制度や処遇改善などにつなげてきました。グループ全体では2026年3月期に、2031年3月期の目標としてきた58ポイントを前倒しで達成しています。セガサミーカレッジを中心とする教育投資についても継続的に実施していきます。

性別や国籍を問わず、社員がそれぞれの持ち場でイキイキと活躍できる企業グループを目指して、引き続き様々な人財施策を実行していきます。

課題を克服し、力強い利益成長を再び

セガサミーグループは、サミーの創業者である里見治会長が「世界にエンタテインメントを届ける」ことを目指し、その実現に向けてグローバルにブランドや事業基盤を持つセガと経営統合することによって誕生しました。一方で、総合エンタテインメント企業グループとしての可能性の拡大は、「経営資源の分散」という課題もはらみます。

当グループはこれまで、アミューズメント施設事業・リゾート事業からの撤退をはじめとした構造改革により、事業ポートフォリオの最適化を進め、経営資源をコア事業へ集中してきました。経営企画の責任者としてそのプロセスに参画してきた私は、この頃から当グループのポートフォリオ経営が強化されてきたと感じています。サミーの遊技機事業は、高い競争力をテコとする高ROICによる安定したキャッシュ創出力で、当グループを支え続けています。セガも強力なIPや優れた開発力、世界で戦うことができるブランドの真価を発揮し、統合当初100億円に満たなかった営業利益水準は、現在400億円規模にまで拡大してきており、エンタテインメントコンテンツ事業における2027年3月期計画は過去最高益である425億円を見込んでいます。このように、コアとなる事業基盤は確実に強化されてきますので、ここからは現中期計画で明確になった課題をしっかりと克服し、その成果を一つひとつ実績として示していくことが重要だと考えています。グループCFOとして、戦略と人財、財務・資本政策を最適な形で連動させながら、その実現をしっかりと後押ししていきますので、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

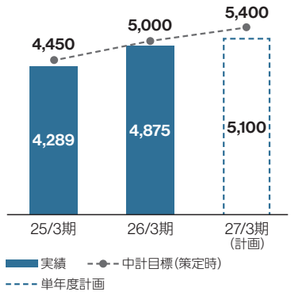
中期計画の進捗

当初計画と最終年度の見込み

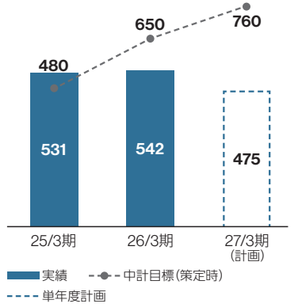
2025年3月期からスタートした中期計画では、連結で3ヵ年の累計調整後EBITDA 2,300億円超、3ヵ年平均ROE10%超を目指すべき経営指標として設定し、グループの次なる成長に向けた様々な施策を推進してきました。しかしながら、2026年3月期に計上した減損損失を始めとした、計画策定時に想定していた事業環境からの変化の影響等を背景に当初目標を下回る見込みとなりました。本中期計画期間を通じて顕在化した課題に真摯に対応し、次期中期計画に向けた立て直しを図っていきます。

現中期計画	着地見込み
25/3期-27/3期 3ヵ年累計 調整後EBITDA 2,300億円超	25/3期-27/3期 3ヵ年累計 調整後EBITDA 1,425億円超
25/3期-27/3期 3ヵ年平均 ROE 10%超	25/3期-27/3期 3ヵ年平均 ROE 6.5% (25/3期 12.2%、26/3期 -1.6%、27/3期 8.9%)

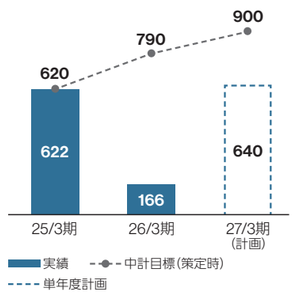
売上高 (単位：億円)



経常利益 (単位：億円)



調整後EBITDA (単位：億円)



2026年3月期の成果と課題

	成果	課題	当初計画と見込み 調整後EBITDA(3ヵ年累計)
エンタテインメントコンテンツ事業	・国内主力IPの成長(グローバリゼーションの進展、国内スタジオを中心とした開発力の向上) ・トランスメディア事業の伸長	・Rovioの減損損失の計上 ・フルゲームの売る力への課題 ・グローバル市場向け新作F2Pタイトルの投入遅延・不振	計画：1,800億円超 見込み：1,073億円
遊技機事業	・着実な利益創出 ・複数のヒットタイトルを創出 ・新型筐体の投入を開始	・パチスロの適合リスクへの対策 ・原価高騰・生産リスクへの対応	計画：900億円超 見込み：859億円
ゲーミング事業	・機器販売事業におけるヒットタイトルの創出 ・PARADISE SEGASAMMYの成長 ・オンラインゲーミング事業進出に向けた買収の完了	・Stakelogicの減損損失計上 ・GAN/Stakelogicの収益性向上	計画：プラス 見込み：-219億円

今後の方針

顕在化した課題に対応しながらそれぞれの事業特性に応じた成長戦略を推進していきます。エンタテインメントコンテンツ事業では、フルゲームを中心としたタイトル展開を強化するとともに、映像化やマーチャンダイズなど好調なトランスメディア展開を通じてIP価値の最大化を図り、安定的な成長軌道の確立を目指します。遊技機事業では、既存の人気シリーズタイトルや有力な新規IPタイトルの継続的な投入や商品競争力の強化等を継続することで、市場における高い競争力を維持し、グループ全体の成長を支える安定的な収益基盤としての役割を強化します。ゲーミング事業では、買収企業の事業再建と収益改善を着実に進めるとともに、B2Bオムニチャネルソリューション提供に向けた事業基盤のさらなる強化を進め、来期以降の収益拡大につなげていきます。

事業セグメント	方針	重点施策／戦略
エンタテインメントコンテンツ事業	フルゲームを中心に成長軌道を確立する	・事業の中核を担うゲームの強化 ・トランスメディア戦略のさらなる拡大 P.42
遊技機事業	高い競争力を維持し、グループ収益の基盤を構築	・合算稼働シェア向上に向けた取り組み ・業界の活性化に向けた取り組み P.46
ゲーミング事業	今期をボトムに、来期以降の成長を実現する	・GAN/Stakelogicの事業再生プログラムの推進 ・B2Bオムニチャネルソリューション提供の推進 P.48

次期中期計画(28/3期～)に向けて成長戦略を再構築

中期計画の進捗(調整後EBITDA)

(単位：億円)

	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	実績	差異	ガイドライン	計画	差異
全社	**620**	**622**	**+2**	**790**	**166**	**-624**	**900**	**640**	**-260**
エンタテインメントコンテンツ	500	481	-19	600	133	-467	700	525	-175
遊技機	265	242	-23	310	337	+27	330	275	-55
ゲーミング	-15	10	+25	10	-184	-194	15	-40	-55
その他 / 消去	-130	-111	+19	-130	-120	+10	-145	-120	+25

エンタテインメントコンテンツ事業

ゲーム販売の強化と
トランスメディア戦略の拡大を通じて、
着実な収益成長を目指します。



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**

現中期計画における成果と課題

エンタテインメントコンテンツ事業においては、これまでコンシューマゲームの全世界同時発売やマルチプラットフォーム展開、様々なプラットフォーマーとの連携を通じたサブスクリプションサービスの積極展開などにより着実にグローバルでの売上を伸ばしてきました。同時に、継続的に開発力・商品力強化に向けた投資を行うことで、高品質なコンテンツを安定的に生み出せる体制を整備してきました。加えて、今中期計画ではトランスメディア展開を本格化することで、IP価値の向上と、新たな収益機会の創出につなげました。こうした取り組みの結果、「ソニック」、「ペルソナ」、「龍が如く」に代表される主力IPがグローバルで大きく成長しました。

一方で、高品質なコンテンツを販売成果につなげるための「売る力」には改善の余地があり、大きな課題であると認識しています。今後はファンダム（ファンベース）を通じた話題作りやIP認知の拡大に加え、データドリブンなデジタル販売の強化などを通じて、各ゲームタイトルのライフタイムでの販売最大化を目指します。

また、モバイルゲーム市場における競争激化等の影響によりRovioの業績が悪化し、2026年3月期には減損損失を計上する結果となったほか、F2Pタイトル「ソニックランブル パーティ」の不振、Super Game開発中止など、GaaS領域においては苦戦を強いられました。

Rovioについては、主力モバイルタイトルである「アングリーバード2」において、継続的なアップデートやイベント開催等により既に売上の回復傾向がみられています。今後は既存主力タイトルの強化や「アングリーバード」や「ソニック」などの有力IPに開発リソースを集中させ、セガグループとの連携によるトランスメディア展開を推進するとともに、アプリ外決済の活用による利益率向上や規律あるコスト管理といった収益性向上施策により、事業の立て直しを図っていきます。

Rovio以外のGaaSについては、これまでに蓄積した開発アセット等は今後のプロジェクトに活用しつつ、同領域への投資配分は見直しを行います。今後はフルゲーム開発に重点を置き、中長期的な収益基盤の拡大を図りつつ、GaaSへの取り組みも、選択と集中を進めた上で、継続していきます。



「ソニックレーシング クロスワールド」
©SEGA



ソニックの商品化展開の一例

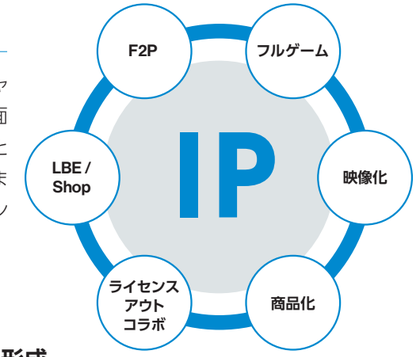
今後の戦略

事業の中核を担うゲームの強化

先述の通り、今後は事業の中核を担うフルゲームに経営資源を集中し、より一層の強化を図っていきます。「ソニック」、「ペルソナ」、「龍が如く」をはじめとする主力IPを中心に、売り方改革を着実に推進するとともに、トランスメディア戦略との連動を通じて、ゲーム販売の最大化を目指します。加えて、既存F2Pタイトルの運営強化により収益基盤の安定化を図るとともに、サブスクリプションサービスなど外部プラットフォームの活用を進めることで、多様な収益機会の創出を図っていきます。

トランスメディア戦略のさらなる拡大

高いポテンシャルを持つIPを、ゲームを主軸としつつ映像、音楽、マーチャンダイジング、ロケーションベースエンタテインメ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ることで、IP価値の向上を目指す「トランスメディア戦略」を引き続き推進していきます。既に成功を収めている「ソニック」に加え、「龍が如く」、「ペルソナ」、「アングリーバード」等の主力IPのトランスメディア展開もさらに拡大していきます。



■ゲームの強化とトランスメディア展開の両軸からのファンダム形成

セガの収益の源泉であるゲームを起点として、パートナーやインフルエンサーとの協業によりタイトル認知の拡大と販売成果の最大化を図ります。また、トランスメディア展開を通じてIPとのタッチポイントを広げ、ファン層のさらなる拡大を進めます。このように、ゲームとトランスメディアの両輪でファンベースを大きく育てることで、フルゲーム新作の販売拡大に加え、過去作などのリピート販売を支える強固なユーザー基盤の構築につなげていきます。



SEGA STORE TOKYO



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

2026年3月期はGaaS領域での苦戦やRovioの減損損失の計上など、課題が残る結果となりましたが、主力IPの成長や、トランスメディア事業の伸長といった確かな成果もあげることができました。今後は各課題に真摯に向き合いながら、世界中のファンにセガのIPを通じた感動体験を提供し続けることで、セガグループの企業価値の向上に貢献していきます。

事業の中核を担うゲームの強化

主力IPのフルゲーム強化と今後の展開パイプライン

2027年3月期には、RGGスタジオ（旧・龍が如くスタジオ）の完全新作「STRANGER THAN HEAVEN」や全世界で高い評価を受けるペルソナシリーズ4作目のリメイク「ペルソナ4 リバイバル」を含む4本の主力タイトルの投入を予定しています。また、2028年3月期においても4本以上の主力タイトルの投入を計画しているなど、今後の成長につながる豊富な開発パイプラインを用意しています。その上で、ライフタイムで販売本数を拡大していくべく、売り方改革をしっかりと実践していきます。

2027/3期　主力タイトル4本（欧州IPタイトル含む）



「STRANGER THAN HEAVEN」(27/1/15)



「Football Manager 27」(26/11/10)



「ペルソナ4 リバイバル」(27/2/18)

※他、主力タイトル1タイトルの発売を予定

（参考）発表済みタイトルラインナップ※



「クレイジータクシー:
ワールドツアー」(27年)



「VIRTUA FIGHTER
CROSSROADS」(27年)



「ペルソナ6」



「トータルウォー:ウォーハンマー40,000」





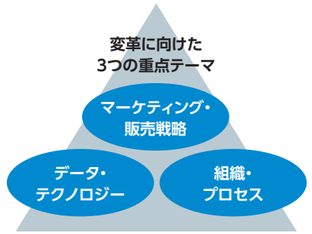
「トータルウォー：メディーバル3」「エイリアン：最後の生存者」

※2026年6月時点

売り方改革

■グローバルパブリッシング体制へ

マーケティング・販売戦略、データ・テクノロジー、組織・プロセスの3方向から「売る力」の強化を進めます。その一環として、組織・プロセス面では、従来日本を含むアジア地域と欧米地域に分かれていたパブリッシング組織を統合し、グローバルな組織体制へ移行しています。また、データ・テクノロジー面では、地域ごとに分散していた顧客データやマーケティングの知見を集約し、2027年3月期から共通のKPIとデータベースに基づくデータドリブンな販売・マーケティング活動を推進する体制を構築しました。



グローバルパブリッシング
データドリブンでの「売る力」の強化

■従来型の広告から新たなメディアを活用した継続的なプロモーションへ

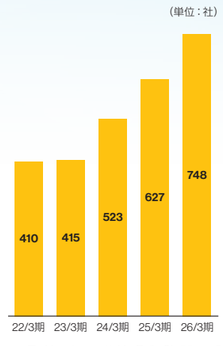
従来は、新作タイトルごとに発売日をピークとしたプロモーションや、既存メディアを中心としたマーケティング手法に依存していましたが、今後は、様々なSNSの活用やインフルエンサーとの協業を通じて、早期から自発的な情報発信や話題化を促進することで、IPの認知とファンベースの拡大を図ります。さらに、新作販売などのタイミングに合わせて、トランスメディア展開や過去作のプロモーションなどを実施することで、IP全体で収益機会を拡大していきます。「STRANGER THAN HEAVEN」と「ペルソナ4 リバイバル」では、既に具体的な取り組みを始めています。過去作と比較してより早期からマーケティングを開始することでユーザーとの接点を作り、パートナーやインフルエンサーとも連携しながら話題創出を仕掛けています。指標の一つとしているウィッシュリストの登録数は、シリーズ過去作を大きく上回る水準で、順調に推移しています。このように発売前からユーザーの関心度を可視化し、その反応を踏まえて次のプロモーションにつなげることで、タイトルのモメンタムを高め、発売時点で大きなファンベースと期待感を形成した上で販売成果につなげていくことが、我々が目指している売り方改革となります。今後の大型タイトルの販売に向けて、さらに取り組みを強化していきます。

トランスメディア戦略

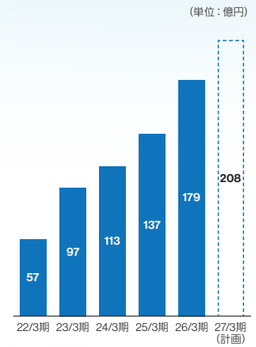
ライセンスアウトビジネス

「ソニック」の映画シリーズのヒットを契機に、グローバルでライセンス収入、ライセンシー数ともに拡大を続けています。今後は「ソニック」で構築した販路やパートナーとのネットワークを活用し、他の主要IPにおけるトランスメディア展開をさらに推進していきます。合わせて、これまで成長を牽引してきた北米市場に加え、日本やアジア市場での展開も強化していきます。2026年1月からは、「アングリーバード」IPについても、セガグループのグローバルパートナーネットワークを活用しながら、ライセンシングやマーチャンダイジングを含む多面的な展開を進めており、アジア地域における販売拡大にも期待しています。このようにIPの特性に合わせて、グローバルでそれぞれのIPの価値をさらに高めていきます。

ライセンシー社数※1推移



ライセンス収入推移※2



※1 ライセンシー社数は、その期に売上を計上した取引先数
※2 ソニック映画の配分収入は含みません
※24/3期～26/3期におけるライセンス収入のRovio分は概算値

トランスメディア展開における注力ポイント

トランスメディア展開においては、今後、「ソニック」に加え、「ペルソナ」、「龍が如く」、「アングリーバード」などの主力IPの展開を強化し、複数IPによる収益基盤の強化を進めていきます。また、ライセンシーとの接点拡大と関係強化にも注力し、ライセンシーに向けたライセンシングキックオフ等の自社運営イベントや、ライセンシングエキスポ等大規模イベントへの出展により新たなライセンシーの開拓や事業機会の創出を図っていきます。さらに、ポップアップストアや常設店舗、ライセンスアウト型の施設展開など、ストアやロケーションベースエンタテインメント（LBE）の展開も強化し、ファンとの接点拡大とIP価値の向上につなげていきます。

また、「ソニック」は今年35周年を迎え、2027年3月には映画「Sonic the Hedgehog 4」の公開を予定しています。「ペルソナ」も30周年の節目を迎えましたし、「The Angry Birds Movie 3」（原題）も2026年12月に公開を予定しています。こうしたイベントなども活用しながら、今後もトランスメディア展開をさらに加速させていきます。

ソニック35周年





ペルソナ30周年



アングリーバード



「The Angry Birds Movie 3」（原題）

©SEGA
©ATLUS. ©SEGA.
© Sports Interactive Limited 2026. All rights reserved.
© Games Workshop Limited 2026. Published by SEGA.
© Creative Assembly 2026. © SEGA.
TM & © 2026 20th Century Studios. All rights reserved. Alien: Isolation 2 game software, excluding Twentieth Century Studios elements © SEGA. Developed by The Creative Assembly Limited. SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. Creative Assembly and the Creative Assembly logo are registered trademarks or trademarks of The Creative Assembly Limited. SEGA and the SEGA logo are registered trademarks or trademarks of SEGA CORPORATION. All other trademarks, logos and copyrights are property of their respective owners.
© 2026 Paramount Pictures and Sega of America, Inc.
©SEGA / Angry Birds and all related properties, titles, logos, and characters are trademarks of Rovio Entertainment Ltd. and Rovio Animation Ltd. and are used with permission. All Rights Reserved.

遊技機事業

競争力の高い製品開発と
有力IPタイトルを武器に、
合算稼働シェアの向上と
業界の活性化に向けた挑戦を
継続していきます。



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

2026年3月期の成果と課題

2026年3月期は、主にパチスロの販売が好調に推移し、増収増益を達成しました。 特に下半期に発売した「スマスロ 北斗の拳 転生の章2」などの過去のヒットタイトルのリバイバル機は、高い再現度に加えて、新たなゲーム性についても高い評価をいただくことができました。さらに、「スマスロ 東京リベンジャーズ」といった新規IPを活用したタイトルも含め、販売・稼働ともに大きく伸長しました。これらの結果、サミーブランドに対する市場からの信頼を大きく回復させることができたと自負しています。

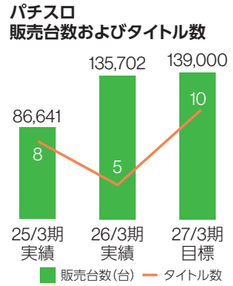
また、業界活性化に向けた新たな一手として推進しているパチスロ向け新筐体（分離筐体、詳細は後述）の導入を開始しました。2026年3月には入れ替えパーツのみを提供する「ユニット販売」をスタートさせるなど、業界活性化の取り組みも具体的な一歩を踏み出すことができました。2027年3月期はパチスロ販売台数の20%程度がユニット販売になると見込んでおり、引き続き取り組みを推進していきます。

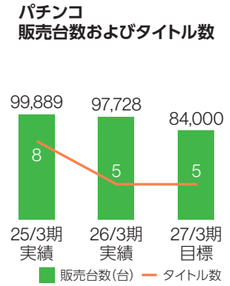


「スマスロ 北斗の拳 転生の章2」

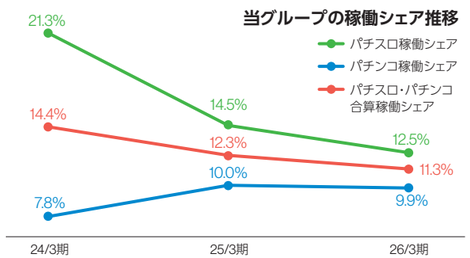


「スマスロ 東京リベンジャーズ」





遊技機事業においては、販売、設置、稼働の3つにおいてそれぞれでシェアNo.1となる「三冠王」の獲得を目指しています。その中で当社が最も重視している指標が、メーカー・ホール・ユーザーの三者すべてに関わる「稼働シェア」です。2026年3月期末時点ではパチスロ・パチンコ合算稼働シェアは4位にとどまったものの、同下期以降に投入したタイトルの稼働は好調に推移しました。引き続き合算稼働シェア1位獲得に向け取り組んでいきます。



合算稼働シェアランキング

24/3期		25/3期		26/3期	
S社	21.1%	S社	19.4%	S社	21.7%
K社	15.2%	K社	15.6%	K社	15.8%
サミー	**14.4%**	S社	12.5%	S社	11.5%
S社	12.8%	**サミー**	**12.3%**	**サミー**	**11.3%**

出所：ダイコク電機㈱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

基本戦略

遊技機事業を代表するIPである「北斗の拳」シリーズに加え、「甲鉄城のカバネリ」といった新たな人気シリーズが確立するなど、これまでの他社IPを活用した取り組みが着実に広がりを見せています。 今後も、これまで培ってきたIPホルダーの皆様との強固なパートナーシップを最大限に活かしながら、市場のニーズを捉え、ユーザー視点に立った製品開発を通じて合算稼働シェアの向上に向けた取り組みを進めるとともに、分離筐体を通じた業界の活性化施策も推進していきます。

合算稼働シェア向上に向けた取り組み

■有力IPの獲得と新たな主力シリーズの確立

遊技機業界で高い注目を集めている人気IPタイトル、「スマスロ リコリス・リコイル」を2027年3月期第2四半期に市場投入したほか、業界初となるTVアニメ「シャングリラ・フロンティア」やTVアニメ「【推しの子】」といった人気IPの開発も鋭意進めています。このような有力IPを獲得し、継続的に許諾していただくための取り組みとして、そのIPの魅力を最大限発揮した製品開発を徹底するとともに、アニメ等の製作委員会への出資や協賛等、IP価値の向上に貢献することにも注力しています。また、ユーザーやIPファンの皆様への認知拡大やタイトルの遊技促進に向け、IPパートナーの皆様との協業によるプロモーション等を通じてタッチポイントを創出する取り組みも積極的に展開しています。 このように、原作者や出版社、製作委員会の皆様との連携を一層強化し、信頼関係を深めていくことで、引き続き有力なIPを安定的に確保できる体制を構築していきます。こうした取り組みを通じて、既存の主力シリーズに続く「新たな主力シリーズ」の確立を目指します。既存の主力シリーズも含めて、豊富で強力なラインナップを継続的に提供し、タッチポイントを拡大することで、合算稼働シェアの底上げを図っていきます。



「スマスロ リコリス・リコイル」

■ユーザー視点に立った競争力のある製品開発

遊技機事業では、社内に疑似パチンコホール「パーラーサミー」を設置し、開発中のタイトルを社員が試打できる環境を整備しており、そこで得られた率直な意見やアイデアを製品のブラッシュアップに活用しています。また、社員が日常的に遊技やエンタテインメントを体験することを推奨し、それを後押しする制度を導入することで、その体験から得た知見や感動を製品開発へとフィードバックする仕組みを構築しています。社員自身が熱心なユーザーであることは、真にユーザー視点に立った企画・開発を可能にし、ヒットタイトルを継続的に生み出す開発力の源泉になっていると考えています。

業界活性化に向けた取り組み

■「分離筐体」の推進とトリプルwinの実現

同時に、一部のパーツ（リールユニット等）の入れ替えのみで新タイトルへの入れ替えを可能にするパチスロの新筐体（分離筐体）の導入を推進しています。遊技機の単価が高騰し続ける中、この普及が進むことで、メーカーは従前の粗利水準を確保しながら販売価格を抑制でき、パチンコホールでは通常より安価で遊技機の入れ替えを実施することができ、コスト負担が軽減されます。それが、ユーザーの皆様への還元拡大や遊技環境の向上につながり、ひいては遊技人口全体の回復・増加にも寄与するものと考えています。我々が目指すのは、遊技機メーカー、ホール、そしてユーザーの三者すべてがメリットを享受し合える「トリプルwin」の構造です。今後もさらなる普及と市場の活性化に向けて取り組んでいきます。



©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 版権許諾証YJN-815　©Sammy
©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
©Spider Lily／アニプレックス・ABCアニメーション・BS11　©Sammy
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983, ©COAMIX 2007　©Sammy

ゲーミング事業

事業再生プログラムの
着実な実行を通じて成長基盤を固め、
オムニチャネル戦略の推進を
加速していきます



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

2026年3月期の成果と課題



「Super Burst Bouncing Lions」
© SEGA SAMMY CREATION INC.

2026年3月期は、既存事業であるゲーミング機器販売および「PARADISE CITY」の着実な成長に加え、GANおよびStakelogicの買収を完了し、オムニチャネルソリューション戦略の推進に向けて大きく前進した一年となりました。一方、両社の連結により売上は増加しましたが、営業損失も拡大しました。さらにStakelogicは、規制強化により、売上の大部分を占めていたオランダの市場環境が買収時の想定を上回るペースで悪化していることから収益性が大幅に低下した結果、オランダでの事業縮小に伴う減損に加え、のれん等の全額を減損損失として計上することとなりました。この結果を重く受け止め、事業の早期ターンアラウンドの実現に向けて対策を講じていきます。

■既存事業の伸長

ゲーミング機器販売においては、北米市場を中心に販売台数が増加したことで、2年連続となる営業黒字・前期比増益を達成しました。主力の「Railroad RICHES」に続き、「Super Burst」シリーズも高い稼働実績を示したほか、業界アワードを受賞するなど、商品競争力の向上が進みました。また、北東アジア最大級の統合型リゾート施設「PARADISE CITY」も業績を着実に伸ばし、2026年3月期には開業以来最高となる売上高および利益を達成するなど確かな実績を残しました。

■オムニチャネルソリューション提供に向けた機能の補完

また、近年需要が高まっているオンラインゲーミングとランドカジノを横断的につなぐオムニチャネル環境を構築するためのB2Bソリューションをカジノオペレーターに向けて提供することを目指し、必要な機能の補完を進めてきました。買収したGANはB2B向けのオンラインカジノやスポーツベッティングのための「テックスタック（技術基盤）」を保有しているほか、同社におけるCoolbetブランドを通じてB2C事業を展開している会社で、Stakelogicは、オンライン向けの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・提供している会社です。この2社が加わったことで、右図のように、当グループが推進しているオムニチャネル戦略に必要なバリューチェーンのピースが揃いました。一方で、GANのB2C事業は北欧および南米を中心に堅調に推移しているものの、プラットフォーム事業などのB2B事業は赤字を抱えています。Stakelogicも前述のとおり、収益性が大幅に低下しています。こうした中、まずは両社の再建に向け、事業再生プログラムを推進し、業績改善に取り組んでいきます。



今後の戦略

■事業再生プログラムの推進

GANおよびStakelogicでは、次期中期計画期間におけるターンアラウンドの実現を目指し、それぞれに向けて策定した事業再生プログラムの各施策を通じて事業基盤を強化していきます。

GANの取り組み

GANでは、まずソーシャルカジノ等における次世代プラットフォーム「V2」へのシステム移行を推進していきます。同プラットフォームへの移行を通じて、UI/UXの大幅な改善に伴う顧客満足度の向上が期待されるほか、多彩な機能の搭載によってオペレーターの収益拡大にも貢献することから、GANの既存顧客の維持だけでなく新規顧客の獲得も期待ができます。同時にGANにおける運用コストの削減にもつながります。また、並行して組織や固定費の見直しも進めています。非効率な領域の特定や複雑化した組織の整理を実施し、スタジオクローズや、人員の削減等を含む組織再編を実施しました。今後も不採算事業の整理などを着実に実施するとともに、ビジネス戦略の優先順位づけを行うことで、高収益案件へ集中投資できる体制への再構築を図っていきます。

Stakelogicの取り組み

Stakelogicにおいても、オランダのライブカジノ事業におけるスタジオ閉鎖や人員削減をはじめとした固定費削減および不採算事業の見直しを進めています。また、コンテンツ開発においてはパイプラインを年間約60本から9本程度まで絞り込み「量より質」重視への転換を進め、効率的な事業運営を推進するとともに、グループ製品であるランドカジノで人気のRailroad RICHES等のオンライン移植などによる新たな収益源を構築します。また、他社ランドカジノとの連携による新たなライブ収益モデルの構築やオランダ以外の新たな市場への進出にも取り組んでいきます。これらの施策を通じて収益性の改善を図るとともに、中長期的な成長に向けた事業基盤の強化を進めていきます。

事業再生プログラム全体像

GAN	Stakelogic
① V2プラットフォームへの移行	① 赤字源の除去
② 組織・固定費の見直し	② 既存ビジネスの戦略転換・新収益源の構築
③ ビジネス戦略の優先順位付け	③ 新たな成長モデルの設計

■既存事業の強化

ゲーミング機器販売は、従来の売り切り型からリース中心のビジネスモデルへの転換を進めることにより継続的かつ安定的な収益基盤の構築を進めるとともに、カジノオペレーターとのさらなる関係の深化を図ります。また、「PARADISE CITY」では、2026年に取得した隣接ホテルを活用することで、マスマーケット層の取り込みによる顧客基盤の拡大を推進します。同施設を重要な顧客接点と位置づけ、プレイヤーニーズの把握や運営ノウハウの蓄積を通じて、ゲーミング事業全体の競争力向上につなげていきます。

■今後の成長ロードマップ

2026年3月期でStep 1が完了し、今後は、ゲーミング機器販売を通じて築き上げてきたブランド力と、トライバルカジノをはじめとする有力カジノオペレーターとの強固な顧客基盤、並びにGANおよびStakelogicが持つ技術・コンテンツを組み合わせ、B2Bソリューションの企画・開発を加速させていきます。包括的なゲーミングサービスの提供を通じた各社のシナジー創出によって、新たな収益機会の創出と収益基盤の強化を図り、グループ第3の事業の柱としての確立を目指していきます。

B2Bオムニチャネルソリューションプロバイダー



人事戦略 Human Resources Strategy

感動体験を創る人が育つグループへ

グループ人事戦略HCDGs

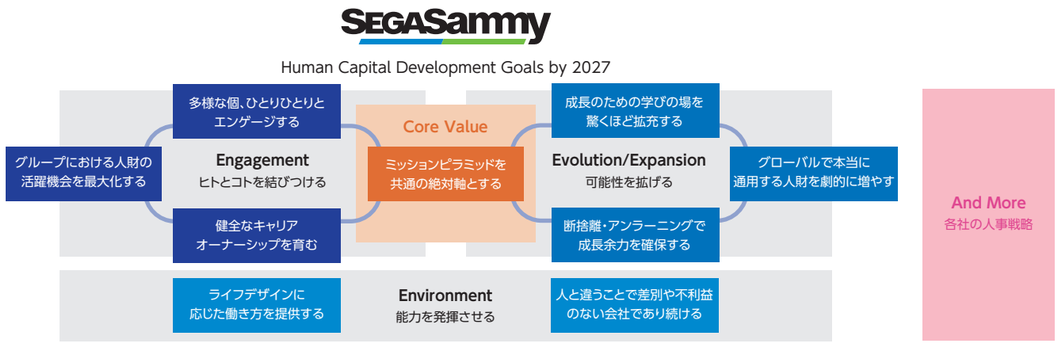
グループと各社の挑戦を支える二階建ての人事戦略

セガサミーグループは、「Captivate the World 感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」をGroup Mission/Purposeに掲げ、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」を添えることを存在意義としています。

この存在意義を果たし続ける人財・文化・環境を創出するためのグループ共通テーマとして、人事戦略「Human Capital Development Goals（HCDGs）」を設定しました。私たちは、この共通基盤であるHCDGs（一階部分）の土台の上に、各社の事業特性に沿った独自の人事戦略（二階部分）を重ねる「二階建て」の戦略構造を採用しています。

HCDGsは、相互に関連する4つのテーマに複合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ることを狙いとしています。それぞれのテーマに設けられたパネルのひとつひとつは、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に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すべての挑戦を可能にします。



カテゴリ	2026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	24.5%（957名）	約900名以上（約21%以上）
女性管理職比率	8.8%（106名）	約8%以上（約80名以上）
教育投資額*2	4.1億円（累計約18.8億円）	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*3	58.0点（レーティングA）	58点以上（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 2023/3期～2031/3期までの累計投資額
*3 （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



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ークダウンすることで、共通の価値観／方向感の中での、個々のあるべき姿まで明確にします。

VUCAとよばれる変化が激しく、ひとりひとりが自律分散的に決断をしていくことが求められる環境において、MPがその「拠りどころ」となります。

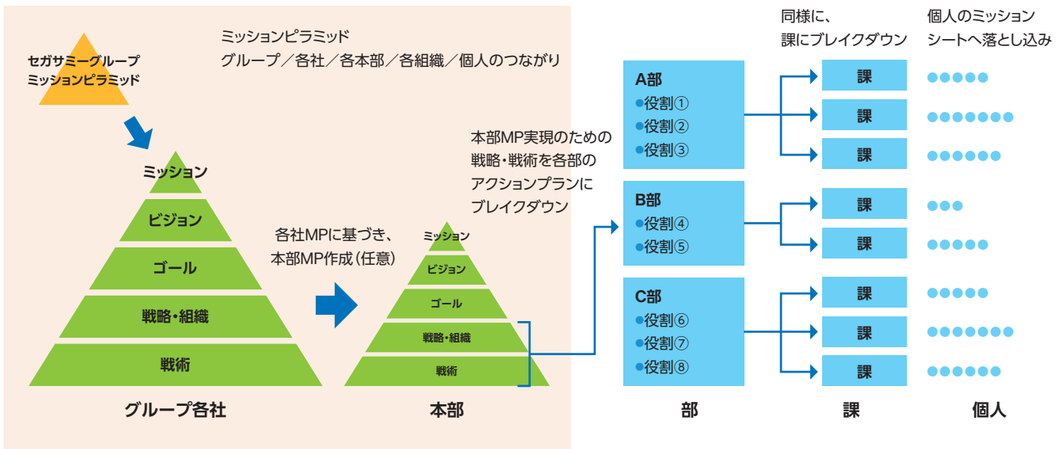
セガサミーグループでは、このフレームワークが機能し、効果を発揮するよう、一貫性をもった取り組みを行っています。

セガサミーカレッジにおける階層別研修や新卒／中途入社者教育を通じて、全従業員がその意図・構造を理解するための学習機会を設けるとともに、一方で、各社のMPを実現するための人財要件を満たすために、教育プログラムの開発なども行っています。

人事制度や表彰制度の評価要件などと連動させていることもMPを実体化させるための重要な取り組みです。また、MPに関する浸透度を定期的に測定していますが、従業員エンゲージメントとの相関性があることもデータが示しており、MPが私たちの人事戦略の中心であり、多様・多彩な人財の力を結集させる求心軸であると考えています。



上：中途入社者オリエンテーション、下：新入社員研修



人事戦略

Engagement

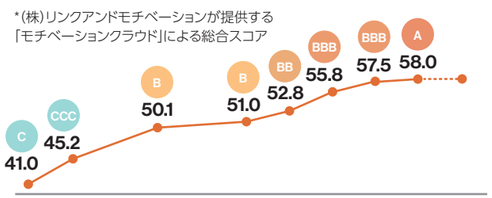
ヒトとコトを結びつける

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を網羅的に可視化し、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、2026年3月期時点で58.0pt（A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）を5年前倒しで達成しました。

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。

*（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



【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。

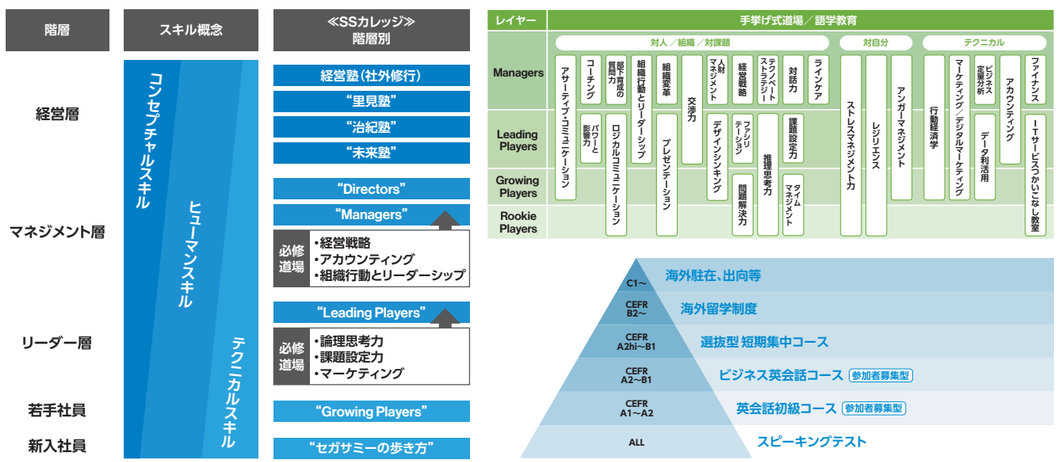
スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

Evolution/Expansion

可能性を拡げる

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やデータ利活用を始めとした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、2026年3月末までで延べ約7.8万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、今後もさらに進化を続けます。



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応えていくためには、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。

S.S. FIVE
SEGA SAMMY 5つの力

～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/group-sustainabilitymateriality/human/

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・海外をつなぐ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。

ありたい姿	ギャップ	重点課題	重点施策、KPI	アウトカム
Be a Game Changer **革新者たれ** ●グローバルブランドの確立	**理想** **トランスメディア×地域拡大** ●Pillarのさらなる拡大 ●開発力・商品力の強化 ●グローバル経営体制 **ギャップの解消** ●つなげる人財の強化 ●生みだす人財の強化 ●持続的に成長できる組織へ **現状** ●グローバルにおけるバリューチェーンを形成中 ●レガシーIPの取り組みを開始 ●トランスメディア戦略の推進 ●欧州CS事業の再構築	**Hub人財の強化**	●管理職層の英語力強化（英語人財比率5割増） ●海外経験者数向上（海外駐在経験者5割増） ●グローバル人財採用増加 ●グローバル人財マネジメント力強化	●各領域でIPを軸とした事業連携が強化 ●自社IP・有力IPの事業規模拡大 ●事業サポート体制が確立、スピード感が向上 ●多様な交流がイノベーションを創出 ●変化に適応する人財配置 ●グローバルにパーパスが浸透、一体感のある組織に
		開発組織の強化	●開発人財の活躍環境の整備 ●若手抜擢の推進 ●中堅人財層の採用強化	
		DEIの推進	●多様な働き方支援 ●女性活躍（リーダー層の女性比率22%⇒30%） ●エンゲージメント施策拡充（スコア58目標）	
		グループHR機能強化	●グループ人事の連携強化 ●国内外の人財情報の可視化	

エンタメ　国内・海外をつなぐ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ヵ国・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%に増加させ、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。

ありたい姿	ギャップ	重点課題	重点施策、KPI	アウトカム
遊技機業界の活性化 **シェアの三冠王** ●ユーザー・パチンコホールからの圧倒的支持 ●遊技機業界の活性化により長期的な事業価値を最大化	**理想** ●PSPC*合算稼働シェアNo.1 ●遊技機業界の再興をけん引する **ギャップの解消** ●既存ユーザーからの支持拡大 ●新規ユーザーの獲得 **現状** ●PSPC合算稼働シェア3-4位 ●遊技機業界の縮小に歯止めがかからない状況	**対既存ユーザー（スリープユーザー含む）**	**ユーザー視点の強化による魅力的な製品群の提供** ⇒社員の遊技・エンタメ体験を増加させユーザー視点を強化 × 社員の知見を製品に反映させる仕組みの強化	**社員の遊技・エンタメ体験の促進** ●Withぱち施策 ●感動体験休暇 ●有給休暇の取得推奨（取得率64→75%） **社内試射体制の拡充** ●社内試射、フィードバックの拡大 （タイトルあたり試射人数　20%UP、対象部門拡大）	**既存ユーザーからの支持拡大・スリープユーザーの復帰** ●ユーザー嗜好をとらえた機種の開発 ●全スペックレンジに対応できる開発体制 **新規ユーザーの獲得** ●新たなユーザー層の流入
		対新規ユーザー（若年層、インバウンド）	**従前とは異なる新たな製品価値の提供** ⇒多様な人財による新たな遊技機の魅力の創出	**人財多様化による新規アイデア・イノベーションの促進** ●「女性、ノンユーザー、MC人財、障がい者」の採用/抜擢推進（人財比率20%UP） ●中途採用の拡大 ●リクルーティングの場の拡大	

*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2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つなげる施策も推進しています。現在は全社員の約6割を対象にしており、さらなるクオリティの向上を目指して、今後も体制を強化してまいります。



依存症・ゲーム障害への対応

依存症への取り組み

感動体験を創造し続けるセガサミーグループは、遊技機やゲームを安心して楽しんでいただくために、依存症やその他の障害の防止を業界における重要な社会的責任と考えています。私たちは、遊技機業界・ゲーム業界の各団体が進める取り組みに賛同し、適切な対応に取り組んでいます。負の側面に真摯に向き合い、安心して楽しめる環境づくりを進めていきます。

●主な活動

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

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のめりこみが、「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スポーツ協会（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。

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

自己申告・家族申告プログラムの普及と改善

遊技機業界として、パチンコ・パチスロへののめりこみ抑制をサポートするため、「自己申告・家族申告プログラム」のパチンコ店への導入を進めています。このプログラムに申し込むことで、1日当たりの上限金額や上限回数、1ヵ月あたりの来店回数の上限、また、入店制限などを自己申告で事前に設定でき、これらを超える場合にはスタッフによる退店の声掛けなどのサポートを受けることができます。また、家族申告においても遊技者の入店を制限するサポートを受けることが可能です。規制等に合わせて本プログラムの活用促進の取り組みも進み、2026年3月末時点でホールへの導入率は約96%となっています。

本プログラムは、遊び方の啓発を目的とした「スマートPLAYスタイル」と合わせて普及が進められています。

統一された啓発表示の実施と依存症対策を考慮した遊技機の普及

遊技機の液晶画面やポスターには、「パチンコ・パチスロは適度に楽しむ遊びです。」「のめり込みに注意しましょう。」など、遊技機業界で統一された啓発フレーズを表示しています。また、出玉規制を強化した遊技機や、遊技者が出玉情報などを容易に確認できるスマート遊技機の普及にも取り組んでいます。これらの出玉情報などは遊技機情報センターによって管理されており、遊技機への不正行為やのめりこみの対策となることが期待されています。2026年3月末時点で、スマートパチンコ約25%、スマートパチスロ約59%の導入率となっています。

その他依存症の取り組みについては WEBサイトをご覧ください。
https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/addiction/

TCFD提言に基づく情報開示

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。

サステナビリティガバナンス体制 P.75

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。	小
			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。

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。

※2025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・ジャパン株式会社による第三者保証を取得しています。

TCFD提言に基づく情報開示について、詳細はこちらをご覧ください
https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/environment/tcfd/