SEGASammy

セガサミーホールディングス統合報告書
2026



©SEGA
©ATLUS. ©SEGA.
©Sammy
Angry Birds™ & © 2026 Rovio Entertainment Ltd. All Rights Reserved.

Group Value | 価値観・DNA

創造は生命（いのち）×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。

挑戦と創造のDNA P.10

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

SNAP SHOT 02
存在意義 04
CEOメッセージ 05

価値創造ストーリー

挑戦と創造のDNA 10
会長メッセージ 11
感動体験を生み出す革新の歴史 12
開発人財メッセージ 14
セガサミーグループの強み 18
マルチチャネル/トランスメディア 20
ブランド/IP 21
財務・非財務資本 22
マテリアリティ 24
価値創造プロセス 26
リスクと機会及び内的課題 28

成長戦略

資本コストや株価を意識した経営 32
資本市場との対話 34
CFOメッセージ 36
中期計画の進捗 40
エンタテインメントコンテンツ事業 42
遊技機事業 46
ゲーミング事業 48
人事戦略 50
依存症・ゲーム障害への対応 56
TCFD提言に基づく情報開示 57

ガバナンス

社外取締役対談 58
ガバナンス 60

その他データ

非財務ハイライト 76
財務ハイライト 78
会社概要／株式情報 81

見通しに関する注意事項

この統合報告書に記載されている、セガサミーホールディングス株式会社およびグループ企業に関する業績見通し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いします。実際の業績に影響を与えうる要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与えうる要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

ゲーミング法令および規制に関わる、投資家・株主への注意事項

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエイション株式会社及びその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA Inc.、GAN (UK) Limited, GAN Nevada, Inc.（以下、総称して「運営子会社」）の株式を直接的又は間接的に保有することについて適格であると認定されております。運営子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器の製造・販売業者及び情報サービス事業者としてのライセンスを受けております。ネバダ州法の規制により、当社の株主もネバダ州ゲーミング当局が定める規則の適用対象となります。当該規制の内容については、https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/stock/regulation/ をご覧ください。また、運営子会社はネバダ州以外の複数の国や州、地域（以下、「その他地域」）においてもサプライヤー、ベンダー、データプロバイダー及びゲーミング機器の製造・販売業者としてのライセンスを受けており、当社の株主はその他地域の法令及び各ゲーミング当局が定める規則等に基づき、ネバダ州と同様又は類似の規制の適用対象となることがあります。



サステナビリティサイト

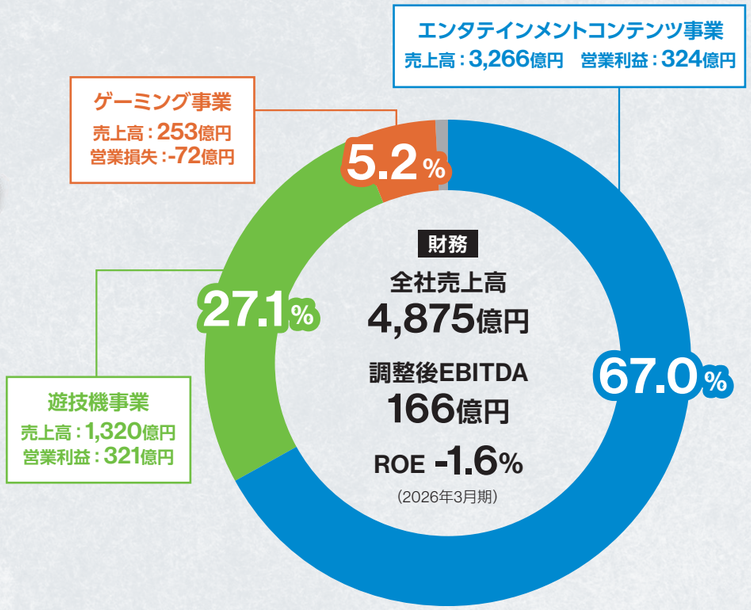
当グループの5つのマテリアリティ（重要課題）に関する詳細な活動情報やデータを紹介しています。統合報告書と合わせてご活用ください。

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

SNAP SHOT

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。





事業別売上高比率 ※グレーはその他／消去等(0.7%)

非財務

連結従業員数(26/3期)
9,237人 ※臨時従業員除く

関連会社数(26/6月時点)
国内 ▶ 42社　海外 ▶ 87社

エンゲージメントスコア
51.0(22/3期) ▶ 58.0(26/3期)

マルチカルチャー人財
554人(22/3期) ▶ 957人(26/3期)

取締役構成(26/6月時点)
社外比率 ▶ 53.8%　女性比率 ▶ 30.8%

ゲーミング事業
～非日常の感動体験を創る～



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。

ゲーミング事業における カジノ機器販売台数
1,310台(25/3期) ▶ 1,890台(26/3期)

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～



ゲームコンテンツから映像、トイに至るまで多種多様な“遊び”を提供

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

海外売上高比率
65.0%(25/3期)
▶ 65.5%(26/3期)

ライセンス収入
133億円(25/3期)
▶ 175億円(26/3期)



遊技機事業
～革新性で業界を変える～

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

合算稼働シェア
4位(25/3期)
▶ 4位(26/3期)

©SEGA
©ATLUS. ©SEGA.
© 武論尊・原哲夫／コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 版権許諾証 YRA-114　©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。

Group Value（価値観・DNA） 創造は生命×積極進取



［セガサミーグループミッションピラミッド］

ミッションピラミッドの社内浸透施策 P.51



CEOメッセージ

強い意志を持って課題を克服し、成長軌道への回帰を確かなものにしていきます。

代表取締役社長グループCEO
里見 治紀

■中期計画の進捗と見通し

セガサミーグループは、中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL」（2025年3月期～2027年3月期）の2年目にあたる2026年3月期、Rovio Entertainment Ltd.（以下Rovio）及びStakelogic B.V.（以下Stakelogic）の減損損失を計上したことにより、グループ連結で11期ぶりとなる当期純損失を計上するに至りました。中期計画初年度である2025年3月期はエンタメ事業の好調等により計画を上回って着地しましたが、2026年3月期は減損損失計上の影響もあり計画を大幅に下回りました。また、エンタテインメントコンテンツ事業における、コンシューマゲームの売る力への課題やF2P新作タイトルの不振、ゲーミング事業における買収した2社の業績不振といった各事業の課題などを背景に、中期計画最終年度となる2027年3月期の単年度計画は調整後EBITDA640億円、ROEは8.9%を見込んでいます。結果として、中期計画の定量目標として設定した3ヵ年累計調整後EBITDA2,300億円超、3ヵ年平均ROE10%超を下回る公算が高くなりました。

このような厳しい業績結果となり、現中期計画の定量目標が未達となる見通しとなったことにつきまして、グループCEOとして責任の重さを痛切に受け止めています。この場をお借りして株主および当グループにご期待いただいているすべてのステークホルダーの皆様にお詫び申し上げます。

この結果を真摯に受け止めたうえで、私たちがまず取り組むべきことは、課題を正面から見据え、変革につなげることです。セガサミーグループには、困難な状況に直面した時にこそ、自らを変革してきた歴史があります。今回の当期純損失計上という結果を経営上の重要課題と位置づけ、M&Aのプロセスや事業推進における問題点を認識し、そこから得られた教訓を今後の規律ある投資プロセスや事業再建計画へ確実に反映させていくことこそが、皆様からの信頼を回復するための第一歩であると考えています。

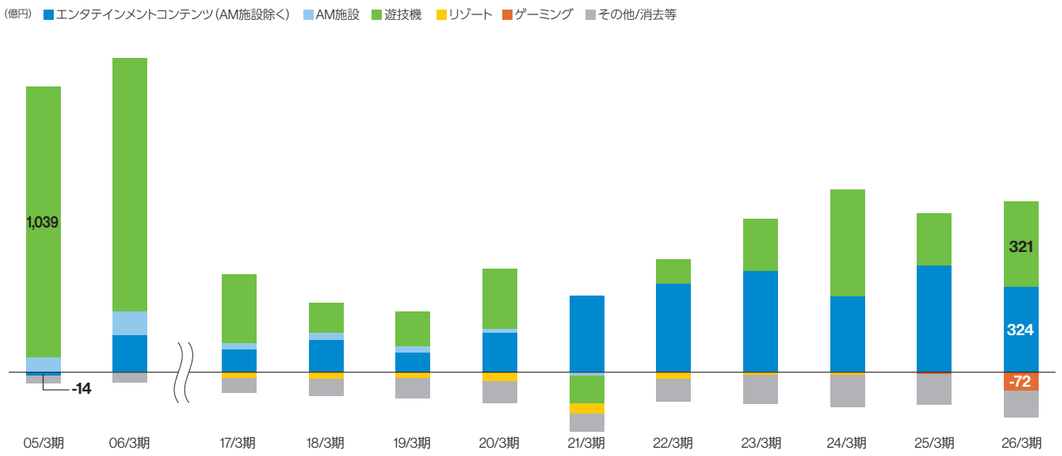
また、こうした当グループ固有の課題に向き合うにあたり、まず足元の株価についても触れておきたいと思います。2026年10月現在では回復傾向もみられますが、エンタテインメント業界の株価は、昨年の夏以降、調整局面が続いていました。その背景には、AIの急速な進化に伴う業界構造の変化に対する懸念や、投資資金の多いセクターへのシフト、部材価格や開発コスト上昇など、業界各社に共通する外部要因がありました。一方で、当社株価低迷の背景には、当グループに内在する固有の課題があることも認識しています。次期中期計画に向けては、今中期計画で顕在化した課題に真摯に向き合い、解決に向けて対策を講じていきます。（中期計画の進捗⇒P.40）

■今中期計画期間で顕在化した課題と今後の対応

絶え間ない事業ポートフォリオの変革

私が2017年に代表取締役社長COOに就任して以降、一貫して重視してきた経営方針は、広がりすぎていた事業領域を見直し、経営資源を成長分野へ適切に配分するための「選択と集中」の実行、および資本効率を意識したポート

事業別営業利益(損失)推移



フォリオの最適化です。

当グループの歴史において重要な位置を占めていたアミューズメント施設運営事業については、新型コロナウイルス感染症による事業環境の悪化を契機として、2021年3月期に売却を断行しました。また、2022年3月期に国内IR(カジノを含む統合型リゾート)事業からの撤退を決断し、2025年3月期にも、「フェニックス・シーガイア・リゾート」の運営を担うフェニックスリゾート株式会社の全株式を譲渡しました。

一方で、成長事業と位置づけたエンタテインメントコンテンツ事業に重点投資を進めるとともに、第三の事業の柱としての確立を目指すゲーミング事業では事業基盤の強化を推し進めてきました。その間、遊技機事業は競争力と事業効率を強化することで安定収益事業としてのビジネスモデルを確立し、グループの投資や株主還元を支え続けました。遊技機事業から生み出されるキャッシュを上記成長事業へと積極投資することで、遊技機事業への依存から脱却し、エンタテインメントコンテンツ事業を成長の柱とする事業ポートフォリオの構築を大きく前進させてきました。

Rovio及びStakelogicで直面した課題

こうした事業ポートフォリオの転換を進める中で、グローバルの成長基盤をより強固なものとするためにM&Aを実施しましたが、買収後に厳しい課題に直面しています。Rovioにおきましては、買収後に他社の大型モバイルタイトルが相次いでローンチされたことなどにより競争環境が激化し、「アングリーバード2」をはじめとする主力タイトルの売上が買収時の想定以上に減少しました。また、セガが開発し、Rovioと連携してグローバルに展開する重要タイトルと位置づけていたGaaS(F2P)タイトル「ソニックランブル パーティ」も投入時期が遅れ、リリース後は各種KPIが想定を下回るなど、厳しい結果となりました。ここまでのところ、同社のグローバルモバイルゲームビジネスに関するノウハウのセガへの取り込みを含めて、当初期待していたシナジーを生み出すには至っておりません。

Stakelogicにおきましては、買収決定時、オランダ市場への売上依存度が非常に高い状態でした。当初からオランダの規制強化による市場の一時的な落ち込みは想定していたものの、先行して合法化されたUK市場の傾向から一定期間後の回復を見込んでいました。しかしながら、一度落ち込んだオランダ市場は想定に反して回復することなく、現在にいたるまで縮小を続けており、買収決定時に想定していた収益計画から大きく乖離する結果となりました。

キャピタルアロケーションの見直しと事業ポートフォリオの考え方

こうした状況を踏まえ、まず投資規律と資本配分のあり方を見直しました。戦略投資枠を当初計画から大幅に縮小し、当面の間大型のM&Aを凍結することとしました。また、戦略投資枠の一部を再配分し、2026年3月期中に200億円の自己株式を取得し、4月に消却を実行しました。

M&Aに関しては、資本コストに基づく厳しい基準とプロセスを設けていますが、その運用に課題がありました。今後につきましては、前述のとおりこれまでのようなグループに不足する機能の獲得を目的とした大型のM&Aは一旦凍結しますが、既存事業の補強につながる投資規模が小さい案件は引き続き検討していく予定です。新たな案件検討に際しては、多様な視点でリスクを織り込んだ事業計画を策定し、予期せぬ事態が発生した場合の代替計画も準備するなど、さらに慎重な運用を徹底するとともに、社外取締役を交えた議論もより一層、深めていきます。

RovioとStakelogicの再建に向けて

同時に、足元で最優先すべきは、買収後のPMI並びに、確実なターンアラウンドの実現を通じて事業を立て直すことです。2026年3月期に減損損失を計上したRovioとStakelogicについては、既に両事業の再建に向けた取り組みを開始しています。Rovioにおいては既存主力タイトルの運営改善を進めており、「アングリーバード2」の売上は回復傾向を示しています。今後も、ゲーム開発リソースの主力IP「アングリーバード」等への集中、セガと連携したトランスメディア展開の拡大により着実に業績改善を図るとともに、収益性の向上を図っていきます。

Stakelogicにおいては、構造的な赤字の要因となっていたオランダ事業を縮小し事業拠点をマルタへ集約することを決定したほか、マネジメント体制も刷新し、不採算事業の見直しや固定費削減等を進めるとともに、パイプラインの絞り込みによる「量から質」への転換を進めることで、同社の非常に高い技術力を最大限に引き出していきます。

両社とも、それぞれの再建に向けた取り組みを着実に進め、長期的視点で事業価値を高めていきます。

エンタテインメントコンテンツ事業の「選択と集中」と「売る力」の強化

M&Aの見直しと買収企業の再建に加え、エンタテインメントコンテンツ事業そのものにも、解決すべき課題があります。業績ボラティリティの低減に向け、主にコンシューマ分野においてヒットを継続的に再現できる仕組みを構築していくことも重要な課題と認識しています。中長期的な成長の柱と位置づけてきたグローバルGaaS(F2P)の苦戦を受け、今後はGaaSの中長期戦略上の優先順位を下げ、主力IPを中心とするフルゲームに経営資源を重点的に投下していく方針です。また、GaaS戦略のひとつとして開発を進めてきたSuper Gameについては、既に開発を中止しています。投資の優先順位は見直しましたが、グローバルGaaSの取り組み自体は継続していきます。

また、フルゲームの「売る力」も課題として認識しています。デジタル販売が主流となりユーザーとの接点がSNSやインフルエンサー等を通じたものへとシフトして行く一方で、当グループはそうした変化への対応が遅れ、IPのポテンシャルを最大限に引き出せていないと認識しています。こうした状況を踏まえ、抜本的にマーケティング手法の見直しを行い、組織やプロセスも含めデータドリブンな意思決定ができるようにすべく、「売る力」の強化に向けた改革を進めています。また、従来の新作や発売日を起点にした、既存メディア主体のプロモーションから、IPを軸に新作発売前から発売後も継続してユーザーの関心を喚起する、コミュニティドリブンのマーケティングへ移行していきます。そうした取り組みを通じてIP単位で、発売直後はもとよりリピート販売も含めてライフタイムでの販売最大化を追求していきます。

当社事業ポートフォリオへの理解促進に向けて

多様な事業ポートフォリオを持つ当社には、「コングロマリットディスカウント」という評価が常に付きまといます。しかし、私はMission/Purpose(存在意義)に掲げる「感動体験」を最大化する事業の集合体が、セガサミーグループであるという信念を持っています。「感動体験」の総和が売上高となり、その積み重ねがファンの皆様の満足度向上につながり、それがさらなる成長に向けた収益の拡大をもたらすという好循環を描くことで、当グループは企業価値を最大化していくことができると確信しています。高いキャッシュ創出力を持つ遊技機事業の存在が、成長事業への継

2026年3月期の主な課題

● エンタテインメントコンテンツ事業
- 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

● ゲーミング事業
- Stakelogicの減損損失計上
- GAN/Stakelogicの収益性向上

続的な投資と安定的な株主還元を可能にするという当グループ独自の事業ポートフォリオの強みを、これまでお示しした課題を一つひとつ克服していくことを通じてステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう努めていきたいと考えています。

■次期中期計画に向けて事業基盤の強化を継続

こうした課題への対応を着実に進めたうえで、視線を次の成長へと移していきます。2027年3月期には、次期中期計画を策定していく過程で、キャッシュアロケーションを含む事業ポートフォリオ戦略の再構築を進めていくことになりますが、中期的な各事業の位置づけについては大きな変更はありません。次期中期計画では、これまで着実に強化を進めてきた事業基盤のさらなる強化と真価の発揮に注力していきたいと考えています。

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
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
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

▼

次期中期計画(28/3期～)に向けて
成長戦略を再構築

エンタテインメントコンテンツ事業

まず、成長の中核を担うエンタテインメントコンテンツ事業においては、再び利益成長トレンドを確立し、グローバルにおける「セガブランド」のさらなる向上を図って参ります。セガはグローバルの大手ゲームパブリッシャーと比較すると、1タイトル当たりの開発費が小規模であるにも関わらず、Metacriticのゲームパブリッシャーランキングで過去3回1位を獲得した唯一のパブリッシャーです。これは、これまで進めてきた投資が開発力の強化という、確かな成果につながったことの証左ととらえています。ここに先述した「売る力」の強化が伴ってくれば、コンシューマ分野の収益規模をさらに拡大していけると考えています。

2027年3月期は、主力IPの大型新作フルゲームを4タイトル投入する予定です。そのうちの一つ、「RGGスタジオ」(旧・龍が如くスタジオ)が手掛ける完全新作「STRANGER THAN HEAVEN」は、海外アーティストやグローバルに認知された俳優も起用し、従来シリーズ以上のグローバルでの販売拡大を目指しています。さらに、ゲームIPを映画や音楽、アニメーション、マーチャンダイジングなど様々な分野に向けて多面的に展開し、ユーザーとのタッチポイントと収益の拡大を図っていくことで、IP価値を最大化するトランスメディア戦略を引き続き強化していきます。2027年3月期は、「ソニック」が35周年、「ペルソナ」も30周年を迎えています。こういった周年イベントにトランスメディア展開やリピートの拡販施策などを組み合わせるなど、IP全体で販売を最大化するための取り組みも進めていきます。(エンタテインメントコンテンツ事業⇒P.42)

遊技機事業

次に、グループの安定的なキャッシュ創出を支える遊技機事業です。同事業は、ビジネスモデルを研ぎ澄ましながら、稼働・設置・販売のすべてで業界トップとなる「三冠王」の達成を追求し、収益力をより一層、強固にしていきます。

重要指標としている「パチスロ・パチンコ合算稼働シェア」について、2026年3月期末時点では4位となりましたが、下半期に販売したタイトルの好調から2026年6月時点では2位まで上昇するなど、「サミーブランド」への信頼の回復を実感しています。2026年は、遊技機産業の歴史上初めて、パチンコよりもパチスロの市場販売台数が多くなると見込まれており、パチスロでシェアが高い当グループにとっては好機となります。また、当グループは「北斗の拳」をはじめ、IPホルダーとのWIN-WINの関係性を深めながらIP価値を高めるノウハウを蓄積してきました。これらを活かし、既存の人気シリーズ機に加え、有力な新規IPタイトルの投入等を着実に進めていき、合算稼働シェアNo.1を目指していきます。また、業界活性化に向けた重要施策として「分離筐体」を2026年3月期より本格展開しています。ユニット販売は本体価格と比較して価格が抑えられるため、ホールの投資負担の軽減に貢献できます。また、使用する部材も限られるため、部材価格の高騰の影響低減にもつながると考えています。将来的にリユースが進めば、さらなる原価低減も見込めます。中長期的な視座で、ホールの投資負担の軽減とその先のユーザーへの還元を通じて業界活性化をリードしていきます。(遊技機事業⇒P.46)

ゲーミング事業

そして、グループの第3の柱としての確立を目指すゲーミング事業では、その目標に向けて、買収企業の再生を確実に成し遂げるための取り組みを進めています。同事業は、2027年3月期を収益のボトムとし、次期中期計画期間中には、経常利益段階での黒字化を達成したいと考えています。同事業のうち、セガサミークリエイションが展開しているゲーミング機器販売事業や、GAN Limited(以下GAN)のB2C事業並びに、PARADISE SEGA SAMMY CO., Ltd.はすでに黒字化を果たしており、今後も収益拡大を見込んでいます。

また、オンラインゲーミングからランドカジノまで横断的な顧客体験を実現するオムニチャネル環境は、近年カジノオペレーターからの需要が高まっています。当グループは「B2Bオムニチャネルソリューションプロバイダー」を目指し、その構築を支援するB2Bソリューションの展開に向けて取り組んでおり、GANとStakelogicの買収により、その実現に必要なピースが揃いました。2027年3月期からは、GANのB2B事業やStakelogicの事業改善を早急に進めるとともに、既存事業にて獲得したネットワークを活用しながら、B2Bソリューションの展開を加速していきます。(ゲーミング事業⇒P.48)

■長期的に目指したい姿

当グループは、ゲーム、映像、玩具、遊技機、ゲーミングなど、多様な事業を通じた幅広いエンタテインメントへの接点を保有しています。また、多彩なジャンル・カテゴリーで新たな価値を生み出してきた事業ポートフォリオと、世界中のお客様から高い支持をいただいているIPやブランドという大きな資産があります。加えて、他社様からお預かりしたIPの製品化や事業化において、確かな実績を重ねてきました。これらの強みを掛け合わせることで、セガサミーにしか実現できない感動体験を世界へ届け、社員一人ひとりが誇りを持って挑戦できる企業文化を育みながら、エンタテインメントコンテンツ事業では世界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、遊技機事業では業界No.1の地位確立、ゲーミング事業はセガサミーの第三の事業の柱としての確立を目指していきます。それを実現するためにも、まずは目の前の課題にひとつひとつ真摯に向き合い、事業基盤を盤石にしていくことで、当グループを成長軌道へ回帰させていきます。

■持続的な企業価値向上の起点は「人財」の情熱

この長期的な成長を実現するうえで、すべての起点となるのが「人財」です。当グループは、グループ内の価値観の共有に向けMISSION/PURPOSE(存在意義)として「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。～」を掲げています。これを指針に、人々の感動や共感を生む製品やサービスを創造し、社会に提供し続けることが、当グループが目指すべき社会価値提供の姿であり、企業価値の持続的向上の道筋でもあることをグループ社員に伝え続けています。そうした価値創造の起点を「人財」に置くことは、会長である里見治から継承している重要な経営哲学です。今では当たり前となった「人的資本経営」ですが、その概念が登場する前から、10年以上にわたりエンゲージメント向上に注力するとともに、人財に対して継続的な投資を行い、従業員のやりがいの向上や能力の最大化を追求してきました。引き続きセガサミーグループの強みの源泉である人財の強化に重点をおき、それ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。

また、昨今重要なテーマとなっているAIに関しては、ファンの皆様はクリエイターのクラフトマンシップにこそ価値を感じてくださっていると考えておりますので、創作物へのAI活用については、慎重に判断する方針です。一方、開発支援や業務の効率化、データ分析を駆使したマーケティングなど社員がより創造的な業務に集中できる環境を作るために積極的に活用するようグループ全体で取り組んでいます。

ものづくりへのこだわりは「積極進取」を追求し創業から50周年を迎えたサミーと、「創造は生命」の下、「尖った」エンタテインメントで世界中のファンから支持されるブランドを築き上げてきたセガにとって、長きに亘って培ってきた財産だと考えています。その根底にあるのは社員一人ひとりが持つ情熱です。自らの心に自発的に「火(情熱)」を灯し、互いに刺激し合いながら周囲へと広げていくことが、セガサミーグループがグローバルにおける存在感を拡大していくための大きな推進力になっていくと考えています。

こうした人財をはじめ、株主・投資家を含む全てのステークホルダーに対する自身の責任を強く認識し、何としても立て直しを果たし信頼を取り戻していく所存です。引き続き、今後のセガサミーグループをご支援いただければ幸いです。

挑戦と創造のDNA

時代を先取る遊びの創造で築いた「セガ」ブランドと多くのIP

セガは、「創造は生命」を社是に掲げ、革新的なゲーム機やゲームソフト等、時代を先取る新たな「遊び」を世界中に届けてきました。こうした挑戦が多くのファンを魅了し、世界で認知される「セガ」ブランドを築き上げ、現在につながる多くのIPを創出しています。これらのIPは、ゲームにとどまらず、映像や音楽など多面的に展開され、ユーザーとのタッチポイントの拡大を通じて、さらなる収益機会の創出につながっています。また、これまでに築いてきたファンベースはセガの重要な資産となっています。

1985
「ハングオン」
世界を席巻した
セガ体感ゲーム第1弾



©SEGA

1989
「アラジン」
業界初のシングルボーナス
「集中役」を実装したパチスロ機



©Sammy

2003
「パチスロ北斗の拳」
累計販売台数62万台超という
記録を打ち立てたパチスロ史上
最大のメガヒット機種



©武論尊・原哲夫／コアミックス1983
©Sammy

創造は生命（いのち）×積極進取

1988
「メガドライブ」
欧米で大ヒットし、セガの
名を世界に知らしめた家庭
用ゲーム機。セガを代表す
るIP「ソニック」を生み出す



©SEGA

挑戦を重ね、革新を生み出すDNA

サミーは、失敗を恐れずに挑戦し続ける「積極進取」を社是・価値観とし、徹底した研究・開発により、数々のヒット作を生み出してきました。2004年の規則改正後も、規制の枠内で新たな遊技性を実現し、パチスロ市場をけん引するなど、逆境の中で自己革新を続け、トップメーカーとしての地位を確立しました。その後も卓越した企画力と開発力で、最先端・新機軸の遊技機を生み出しています。数々のヒットの背景には、繰り返しの試射を重ねるなど妥協のないモノづくりの姿勢があり、この姿勢は今も受け継がれています。



失敗を恐れず、次の成功に挑む

取締役会長 ファウンダー
里見 治

挑戦の遺伝子を、次の世代へ

セガサミーグループは、いつの時代においても現状に満足することなく、挑戦をし続けてきました。その原点にあるのは「創造は生命×積極進取」という価値観です。誰も手掛けたことのないものを生み出し、困難を恐れず、自らの手で道を切り開いていく。こうした姿勢こそが、現在のセガサミーグループを作り上げてきた「挑戦のDNA」であると、私は考えています。

そして、このDNAを次の世代へ確実に継承していくことは、私の重要な責務の一つです。

挑戦することを、決してやめない

私たちは総合エンタテインメント企業として、感動体験を届けています。エンタテインメント企業は、常にユーザーの期待を超える新しい価値を生み出し続けなければ、持続的な企業価値向上は望めません。そのためには、現状に満足することなく、新たな挑戦を続ける姿勢が欠かせません。一方で、私はこれまで、製品・サービスの完成度を徹底的に高めて「確実に面白い」という自信をもってはじめて、世に送り出すことを大切にしてきました。中途半端なものを出し、ひとたびユーザーを裏切ってしまうと、信頼を取り戻すのは容易ではありません。製品・サービスに対する責任を持ち、最後まで完成度を追求する。こうした「品質」へのこだわりもまた守り続けてほしいことの一つです。そして、新たな挑戦や確かな品質の追求も重要ですが、その根底になければならないのは誠実さです。自分だけの利益を追い求めたり、世間から後ろ指をさされたりするようなことはせず、正々堂々と誠実に「王道」を歩む。その姿勢を貫いてステークホルダーの信頼を積み重ねていかなければなりません。

挑戦は必ずリスクを伴うため、想定とは異なる結果になることもあります。現在のセガサミーグループもまた、挑戦の結果として克服すべき課題に直面しており、それと向き合う責任が経営陣にはあります。まずは確実に成長軌道に回帰し信頼を取り戻さねばなりません。それでも、挑戦の気概は持ち続けて欲しいと願います。挑戦を続け、失敗から学び、その経験を次の成功につなげていく。そうした積み重ねの先に、セガサミーが世界に名だたるエンタテインメント企業へと成長する未来があると信じています。

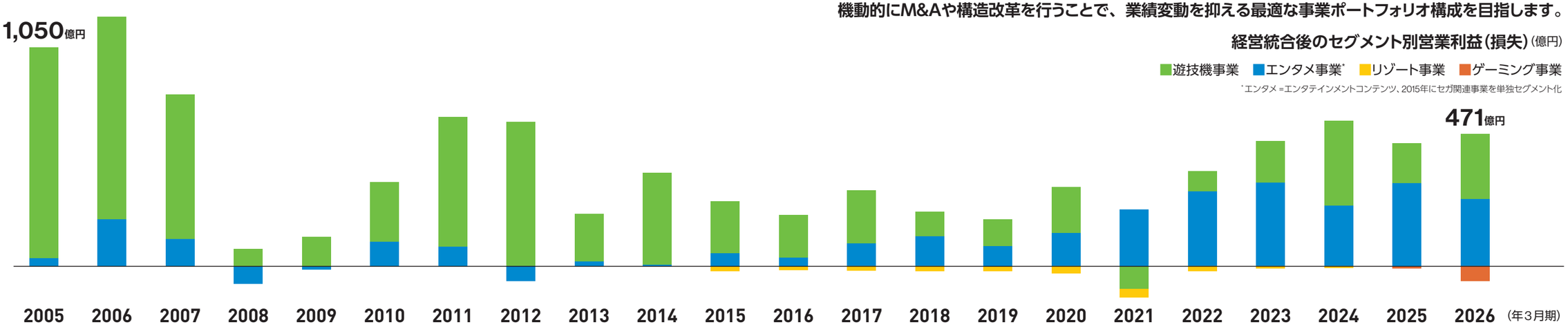
感動体験を生み出す革新の歴史

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）（億円）

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

中期事業計画	構造改革	回復期	構造改革	Road to 2020	構造改革	Beyond the Status Quo	WELCOME TO THE NEXT LEVEL!

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 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

2022 Exit 国内IR事業からの撤退
- 成長投資（CS分野）
- 収益の基盤固め（遊技機）

2024 Exit フェニックスリゾート（株）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



2005 M&A The Creative Assembly Ltd.

2006 M&A Sports Interactive Ltd.



2012
「ファンタシースターオンライン 2」配信開始

2013 M&A （株）アトラス

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1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



2025
世界初のオフィシャルストア「SEGA STORE SHANGHAI」「SEGA STORE TOKYO」をオープン





2023 M&A Rovio Entertainment Ltd.

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
「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」販売

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



2025
「スマスロ東京リベンジャーズ」販売

2025～
分離筐体投入開始



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 Stakelogic B.V.
M&A GAN Limited

M&A 主なM&A　New 新設
Exit 譲渡、撤退等

©SEGA
©ATLUS. ©SEGA.
©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC. ALL RIGHTS RESERVED.
Angry Birds™ & © 2026 Rovio Entertainment Ltd. All Rights Reserved.
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 版権許諾証SAE-307　©Sammy
©2005 BONES/Project EUREKA ©Bandai Namco Sevens Inc.　©Sammy
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983 版権許諾証KOJ-111　©2010-2013 コーエーテクモゲームス　©Sammy
©カバネリ製作委員会　©Sammy
©武論尊・原哲夫／コアミックス1983, ©COAMIX 2007
版権許諾証YRA-114　©Sammy
©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
©SEGA SAMMY CREATION INC.
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

開発人財メッセージ

セガサミーグループのDNAを体現する
キーパーソンたちの「挑戦と創造」をご紹介します。

未だ存在しない未知の感動体験を、世の中へ。



株式会社セガ 上席執行役員
RGGスタジオ事業本部長
横山 昌義

誰もやっていないことへの挑戦

私は、世の中の人々がまだ想像していないような未来の価値を示すことに、常に挑戦し続けています。その時々の市場のトレンドを追うのではなく、ユーザーの発想を超える「まだ見ぬ未来」を提示することこそが、私たちの役割だと考えています。この姿勢が結果として作品固有の世界観につながり、ファンの方々から長く支持をいただけているのだと感じます。そのような作品を生み出すためには、「未来を見る力」が欠かせません。ゲーム開発は開始から発売まで数年を要するため、制作開始時点の社会ではなく、発売時に世の中がどう変化しているかを想像しなければなりません。そのため私は、「現在の」ゲーム業界やエンタメの動向だけではなく、ニュースや経済、ファッションなど社会全体の変化に注目しています。3年後にも残っているものは何か、逆に消えていくものは何か。そうした視点を積み重ねながら作品の世界観を形にしています。

実際、この考え方のもとで生み出した代表的な作品の一つが「龍が如く」です。他にはない世界観やテーマが評価され、今やセガを代表するタイトルとして、グループのグローバルな成長をけん引するような存在になっています。

「RGGスタジオ」としては、「龍が如く」シリーズを成長させながらも、スタジオの強みを活かした新たな挑戦を続けていきたいと考えています。その一つが、今回新たに手がけている「STRANGER THAN HEAVEN」です。本作は、1915年から戦後にかけて、激動の時代を舞台に一人の男が生き抜く姿を描いています。私たちはこれまで、「龍が如く」シリーズを通じて、人間ドラマを描くストーリーテリングや、街や空間に息づく空気感の表現、キャラクターの魅力を引き出す演出などを磨いてきました。本作は、そうした強みを存分に活かした新たなIPです。「龍が如く」が1週間ほどの短い期間に起こる一つの事件を描くのに対し、本作は一人の男の50年にわたる人生を描いています。その間には、文化や価値観、街並みまで大きく移り変わるため、異なる複数のゲームを同時に作り、それらを一つの作品へまとめ上げるような、これまでにない挑戦となりました。

また、「龍が如く」シリーズで培ってきたノウハウが、そのまま通用するわけではありませんでした。これまでは、舞台となる街やアセット（3Dモデル）を有効活用することで効率化を図り、高い生産性を実現していましたが、50年間の歴史を描く本作ではそうしたアセットの流用ができず、すべて一から新規制作する必要がありました。それでも、開発プロセスにおける迅速な対応や判断力、トラブル解決力など20年間の積み重ねで得られたチームとしての総合力によって、この前例のないスケールの新規IP開発も、スケジュール通りに進行しています。





品質と効率性の両立を追求

新しい挑戦をファンの皆さんにご納得いただける形で届けるには、品質へのこだわりが欠かせません。「RGGスタジオ」のタイトルの品質は、チームメンバー一人ひとりの強いこだわりによって支えられています。たとえば、5分程度のトレーラー映像であっても、コマ送りで1フレームずつ確認し、通常の再生では気付かないようなわずかなズレまで徹底的にチェックしています。世界中のゲームファンは作品の細部まで見てくださるからです。そうした厳しい目線にも応えられる品質を追求するという姿勢と覚悟が、「RGGスタジオ」の強みであり、クオリティを支える軸になっています。

ファンの目線を意識したこだわりは、AIには実現が難しい独自の世界観づくりにもつながっています。「龍が如く」シリーズは作中に登場する実在する街の再現度について高く評価いただくことも少なくありません。しかし、「RGGスタジオ」が追求しているのは単なる「再現」ではなく、「表現」です。実在する街をそのまま再現するのではなく、あたかもその場にいるようなリアリティを感じてもらえるよう、建物の縮尺を調整したり、キャラクターの移動速度に合わせて独自のスケール感で街を構築しています。こうした人の感覚に寄り添った“心地よいフィクション”を生み出す「表現」こそが、「RGGスタジオ」ならではの価値であり、AIには代替できない強みだと考えています。

一方で、どれだけ優れた作品であっても、事業として継続していけなければファンの皆さんに感動体験を届け続けることはできません。そのため私は、効率性も非常に重視しています。既存アセットの活用方法の工夫や、構成のバランス調整等によって追加コストを抑えながらゲーム体験を大きく向上させるなど、原価管理と品質へのこだわり、その両立が重要だと考えています。

引き続き、「RGGスタジオ」が手がけるゲームであれば間違いないと、ファンの皆さまに信頼を寄せていただけるような唯一無二のスタジオブランドであり続けたいと思っています。



「STRANGER THAN HEAVEN」
©SEGA

Entertainment Contents

「積極進取」を徹底し、新たな感動体験を創造し続けます。



サミー株式会社
上席執行役員
研究開発統括本部　PS研究開発本部長

河内 秀和

サミーの強みは、「ユーザー」を最優先に、遊技を通じてユーザーが感じる期待感や高揚感までを見据え、その体験を妥協なく作りこむ開発姿勢にあります。さらに、共通の目標に向かって部門を超えて連携し、高い機動力で新たな価値を形にする力も私たちの強みです。その根底にあるのが、社是である「積極進取」の精神です。その考えを大切にしながら、常に新たな可能性に挑戦しています。

その開発姿勢と「積極進取」の精神を象徴する取り組みの一つが、2022年7月に市場投入した「パチスロ甲鉄城のカバネリ」の開発です。同IP初のパチスロ化でしたので、シリーズとして確立することでサミーの収益の柱へと育成するとともに、遊技機を通じてIP自体の認知度や価値を高めることを目指しました。

開発における大きな転機となったのが6.5号機への移行でした。開発当初は6.2号機として開発を進めていましたが、私は遊技中の高揚感を次の展開へとつなぎ、期待感を持続させる6.5号機への対応は今後のスタンダードになると確信し、ほぼ完成に近い段階の本機に限らず、開発中の全タイトルに対応を指示しました。もちろん、開発終盤での大幅な仕様変更は現場にとって決して小さな負担ではありません。しかし、6.5号機の特性を活かすことで、従来の遊技体験を超える期待感や没入感を提供できる可能性が見えていたため、現場は驚くほど前向きでした。一人ひとりがよりよいものを作ることに妥協せず、この挑戦に取り組んだ結果、6.5号機市場の立ち上がりという絶好のタイミングで、「パチスロ甲鉄城のカバネリ」を世に送り出すことができました。

この迅速かつ柔軟な対応が実現できた背景には、企画、出玉、デザイン、サウンド、ソフトなど、各部門が一体となって取り組む開発体制があります。また、変化を新たな機会と捉え、開発に活かす組織風土があります。規制や制度の変更も単なる制約として受け止めるのではなく、新たな遊技体験を生み出すきっかけとし、迅速かつ柔軟に開発へ反映してきました。ライセンス活用においても、作品の魅力を最大限に活かしながら、遊技機としてどのような感動体験を実現するかについて部門を越えて議論を重ね、共通の目標や価値観を共有しています。そうした連携と一人ひとりの熱意があるからこそ、IPホルダーにも納得いただける形でIPの魅力を引き出し、IP価値の向上にもつなげることができています。

こうしたIPホルダーとの信頼関係の積み重ねに加え、「パチスロ甲鉄城のカバネリ」が当社にとって収益の柱となる人気シリーズに成長したことで、新たなIPやゲーム性への挑戦にも取り組みやすい環境が整いつつあります。さらに、こうした取り組みはこれまで作品やIPをきっかけに遊技機に関心を持った新たなユーザーを取り込むきっかけにもなっており、業界全体の活性化につながる新たな流れを生み出しています。今後も総合力を活かした挑戦を続け、これまでにない「感動体験」を創造し続けます。



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」
©カバネリ製作委員会　©Sammy

Pachislot & Pachinko Machines

妥協なき「感動体験」の提供を徹底したプレイヤー目線で追求します。



セガサミークリエイション株式会社
取締役 常務執行役員グローバルCTO
開発本部　本部長

山本 理樹

プレイヤー目線を貫き「感動体験」を磨く

私は1996年にセガへ入社し、アミューズメント（AM）機器のプログラマーとしてキャリアをスタートしました。「セガラリー2」をはじめ、複数のAM機器開発を経て、セガサミークリエイション株式会社の設立当初からゲーミング機器の開発に携わることとなり、現在は当社開発本部を率いています。

AM機器開発時代に培い、ゲーミング機器開発においても軸としているのが「プレイヤー目線」です。プレイヤーは何に没入し、何を楽しむのか。実際のカジノでのプレイを重ね、徹底的に研究することで、常に「プレイヤーであり続けること」を大切にしています。

一方で、ゲームの良し悪しを判断する立場としては、自らの感性だけに依拠せず、常に市場のニーズを「俯瞰する」こともまた重要です。作り手の価値観に偏ることなく、お客様が求める価値を客観的に捉えるため、カジノ施設に足を運び、プレイヤーの様子や感情の起伏を観察し、分析します。そうした視点がなければ、愛されるゲームは作れません。

その実践において、プレイヤーや市場の反応を直接確かめられる環境があることは、当社の大きな強みです。優秀な営業担当が北米トライバルカジノと強固な信頼関係を築いてきたことで、現場の実績データやオペレーターからのフィードバックを製品開発に活かすことができ、開発のPDCAを加速させています。オペレーターとの深いつながりこそが当社の開発に直結しているのです。

ゲーミング筐体「GENESIS ATMOS」には、セガのアーケード部隊が長年培ってきたこだわりが凝縮されています。「プレイヤーのゲーム体験を邪魔しないか」を最後まで議論し、LEDひとつ取っても派手さよりも演出の一部として機能するよう細部まで調整を重ねました。この徹底した作り込みが、結果として「ここまでトラブルがなくメンテナンスしやすい筐体は見たことがない」というオペレーターからの評価につながり、何より誇りに思っています。そして、この筐体に搭載したスロットゲーム「Railroad RICHES」も、「プレイヤーにとっての楽しさ」を追求して開発しました。通常、効率性の観点から長めのボーナスゲームはオペレーターから敬遠される傾向にありますが、私たちはそこにこそ楽しさがあると感じ、ボーナスゲームを長く設定し、演出の工夫を随所に凝らしました。結果として、同タイトルは市場平均を大幅に上回る稼働を維持しています。

業界の長期的な発展に貢献する

私はゲーミングを、勝敗の結果だけではなく、そこに至るまでの過程やゲーム性、演出を含めて楽しめる「感動体験」へと昇華させたいと考えています。カジノに対するネガティブな視線を払拭し、人々がコミュニケーションを楽しむ「社交の場」へと変えていく。目指すのは、ゴルフやテニス等と同等の健全なエンタテインメントとしての立ち位置です。その魅力を広く社会に提示し続けることこそが、業界全体の長期的な成長につながると考えます。

グループに迎え入れたGANやStakelogicの技術も最大限に活かしながら、プレイヤー目線を貫く開発者としてのDNAを次世代へ継承し、広く愛されるゲームを世界に届け続けることが我々の使命です。その思いが、革新に向けた原動力となっています。



「Railroad RICHES」
© SEGA SAMMY CREATION INC.

Gaming

セガサミーグループの強み

多才な人財が能力を発揮し、
革新性の高いエンタテインメントを創出

●財務的効果
・革新性の高いエンタテインメント創出による事業領域・収益の拡大
・ヒットコンテンツの継続的な創出による事業成長

●戦略的有効性
・ミッション浸透による組織の一体感・実行力強化
・多才な人財が能力を発揮できる組織基盤
・継続的なイノベーションを生み出す企業文化

【事業別人員数】

エンタテインメントコンテンツ 6,600人
遊技機 1,165人
ゲーミング 928人

【人員比率】

海外人員 31.9%
開発人員 54.5%

※2026年3月末時点

人事戦略 P.50

ブランド/IPを起点に事業機会と競争優位性を創出

●財務的効果
・グローバルでのIP活用による収益機会の拡大
・パートナーとの協業による新たなビジネス機会の創出
・有力な他社IPの活用による遊技機の安定販売・稼働

●戦略的有効性
・ブランド・豊富なIP群のグローバルにおける高い認知
・外部IPホルダー・パチンコホールとの強固な信頼関係
・新規IP獲得・新規事業展開における競争優位性

ブランド/IP P.21

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

価値を最大化する

感動体験の展開力②
マルチチャネル/トランスメディア

感動体験の源泉
ブランド/IP

資本を蓄積する

新たな価値を生み出す

価値創造に向けた共通Value（価値観・DNA）

P.10

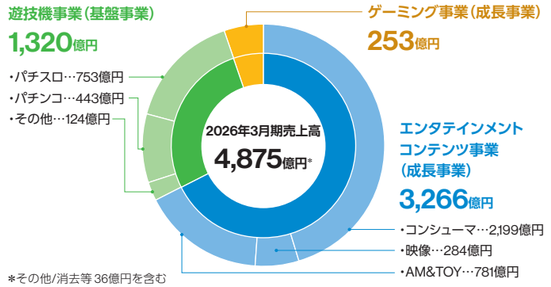
創造は生命 × 積極進取

©SEGA
©ATLUS. ©SEGA.
Angry Birds™ & © 2026 Rovio Entertainment Ltd. All Rights Reserved.
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 版権許諾証YRA-114　©Sammy

遊技機事業による高いキャッシュ創出力が、
エンタテインメントコンテンツ事業、
ゲーミング事業への成長投資を可能にする、
ユニークな事業ポートフォリオ構造

●財務的効果
・基盤事業と成長事業の両立による安定収益確保
・市況変動時の業績下振れリスクの抑制

●戦略的有効性
・安定的な営業キャッシュ・フローの創出（遊技機）による成長事業への継続的な投資（エンタテインメント、ゲーミング）
・外部環境（規制・景気）変動への耐性を確保



*その他/消去等 36億円を含む

IPを、ゲーム・映像・マーチャンダイジング・遊技機など
複数チャネルへ展開し、価値を多面的に引き出す

●財務的効果
・IPのマルチチャネルへの幅広い展開による収益機会拡張
・顧客接点の拡張による収益拡大

●戦略的有効性
・製品・サービスを「単発」ではなく「継続的収益」につながるIP資産に転換
・グローバル市場における認知拡大を通じた収益最大化



マルチチャネル/トランスメディア P.20

マルチチャネル/トランスメディア

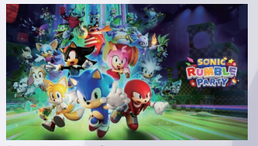


IPを起点として、ゲーム、映像、マーチャンダイジングなど複数のチャネルを横断する展開を通じて、ファン層の拡大と利益創出を図っています。

例：ソニック × 展開力


ソニック(IP)

F2P(Free-to-Play)



「ソニックランブル パーティ」
©SEGA

ライセンス


©SEGA



©SEGA



©SEGA

コンシューマゲーム



「ソニックレーシング クロスワールド」
©SEGA

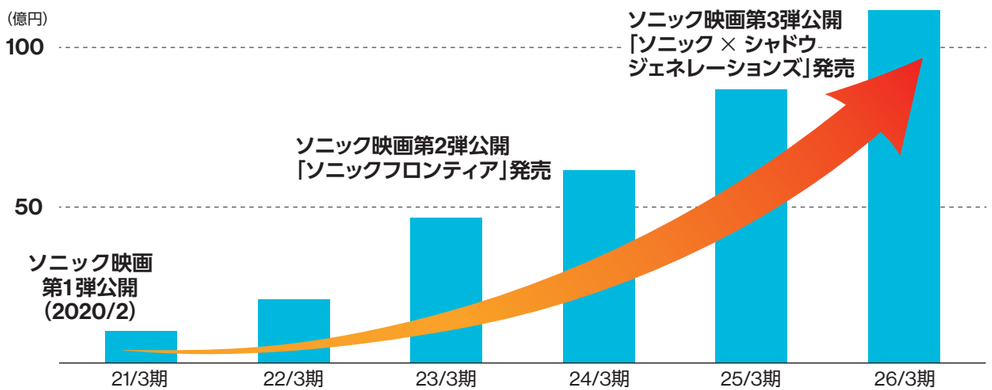
映像



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

グッズ、AM&TOY

▶ライセンス収入の拡大の遍歴(例：ソニック)



ブランド/IP

●…[PCPS]遊技機 ●…[CS]コンシューマ ●…[VID]映像
●…[AM]アミューズメント機器 ●…[TOY]玩具等

▶自社保有IPのマルチ展開

セガサミーは、それぞれ異なる強みやファン層を持つ多様なIPを保有しています。各IPの特性に応じた展開戦略を策定し、ゲーム、映像、マーチャンダイジングなどの多面的な展開を通じて、新たなファンの獲得とIP価値の最大化を推進しています。

代表的なIP	IPの特徴と展開方針	展開チャネル
SONIC THE HEDGEHOG™ シリーズ開始：1991年	「ソニック」シリーズは、史上最速のハリネズミが主人公のグローバルで高い人気を誇るアクションゲームです。世界的なヒットとなった映画公開を契機にトランスメディア展開も加速。ゲームから映像、玩具まで様々に展開する、セガを代表するIPのひとつです。	PCPS CS VID AM TOY
	主力タイトル	**販売本数**
	ソニック×シャドウ ジェネレーションズ (25/3期)	307万本
	ソニックスーパースターズ (24/3期)	288万本
	ソニックフロンティア (23/3期)	500万本(2026年8月公表値)
龍が如く™ シリーズ開始：2005年	「龍が如く」は現代の裏社会を舞台にした重厚な人間ドラマを描いた本格的なクライムサスペンスシリーズです。著名俳優やアーティスト、企業等とのタイアップなどに加え、ゲーム以外でも映像や舞台、グッズ展開、各種イベントなどを通じてユーザー層を広げています。	PCPS CS VID AM TOY
	主力タイトル	**販売本数**
	龍が如く8 (24/3期)	205万本
	龍が如く7　光と闇の行方 (20/3期)	312万本
PERSONA5 シリーズ開始：1996年	「ペルソナ」は、少年少女の成長を描くジュブナイルRPGをベースとした人気シリーズです。そのユニークな世界観、スタイリッシュな楽曲や共感性の高いストーリーで、世界中で多くのファンを獲得。独自の世界観を活かし、音楽ライブ、アニメ、漫画など様々なメディア展開を実施しています。	PCPS CS VID AM TOY
	主力タイトル	**販売本数**
	ペルソナ3リロード (24/3期)	300万本(2026年6月公表値)
	ペルソナ5シリーズ (17/3期)	1,550万本

※特記のない限り、販売本数は2026年3月期末時点の累計

▶外部IPの活用

セガサミーは、自社IPの創出・育成を進めるとともに、外部IPについても戦略的に導入・活用しています。
IPの特性やファン基盤を活かした商品・サービス展開により、収益機会の拡大とヒット創出の確度向上を図っています。

代表的なIP	IPの特徴と展開方針	展開チャネル
PACHISLOT 北斗の拳 シリーズ開始：2002年	「北斗の拳」シリーズは、圧倒的な知名度を誇る外部IPを活用した遊技機の人気シリーズです。初代「パチスロ北斗の拳」は、累計販売台数約62万台というパチスロ遊技機史上歴代最大の販売台数を誇るなど、数多くのヒット作を創出しています。	PCPS CS VID AM TOY
	主力タイトル	**販売台数**
	スマスロ 北斗の拳 転生の章 2 (26/3期)	4.9万台
	スマスロ北斗の拳 (24/3期)	8.4万台(スマスロタイトル売上No.1)

©SEGA
©ATLUS. ©SEGA.
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983, ©COAMIX 2007 版権許諾証YRA-114　©Sammy

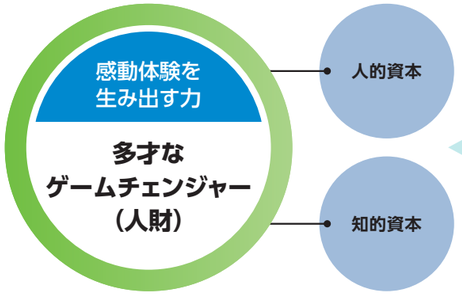
財務·非財務資本

セガサミーグループが有する6つの資本が組み合わさることによって生まれる独自の強みが、当グループならではの価値創造を実現しています。今後も各資本の強化を図ることで、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。また、マテリアリティについては非財務資本の強化とその価値の毀損防止に資する施策と位置づけ、長期的な価値創出基盤の強化を進めていきます。

	概要	構成要素	強化に向けた取り組み
人的資本	国内外に、開発人財をはじめ各事業を支える高い専門性と創造性を備えた多才な人財を擁しています。グループ人事戦略「Human Capital Development Goals (HCDGs)」のもと、人財開発・文化醸成・環境構築をグループ横断で推進し、多様な事業の特性に応じた人事戦略を展開しています。	マルチカルチャー人財比率 24.5% 女性管理職比率 8.8% 教育投資額 4.1億円(累計18.8億円) エンゲージメントスコア 58.0(A) 開発人員比率 54.5%	**マルチカルチャー人財育成の強化** ・海外留学制度 ・海外経験者数向上(海外駐在経験者5割増) **事業独自の人事戦略の推進** **多様性を重視した環境づくり** ・柔軟な働き方(フレックス、副業等) ・出産育児との両立に関する取り組み(各種休暇や祝金制度) **セガサミーカレッジ** **エンゲージメント向上** ・経営層が課題と対策を考える会(経営陣セッション) ・タウンホールミーティング **開発人財の強化** ・技術の共有を目的とした技術交流会
知的資本	自社開発に加え、M&Aや外部から獲得した豊富なIPと各事業で培った開発技術・ノウハウを有しています。これらを、育成・強化し、多様な地域・チャネルへ展開することで、IP価値の最大化と収益機会の拡大につなげています。	自社IP (主力IPシリーズ「ソニック」、「ペルソナ」、「龍が如く」など) 特許 開発技術・ノウハウ	保有する豊富な自社IPの育成・拡大 保有するIPの多面展開
社会・関係資本	国内外のIPホルダーや外部パートナーとの協働関係に加え、長年にわたり世界中のファン・顧客との接点を築いています。こうした関係性を活かし、IPの多面展開や新たな製品・サービスの創出につなげています。	他社IP IPホルダーや外部パートナーとの協働関係 グローバルなファン基盤 顧客接点	**エンタテインメントコンテンツ事業** ・トランスメディア展開によるタッチポイントの拡大 ・SEGA STORE等を通じた顧客接点の強化 ・IPホルダー・外部パートナーとの協業・共創の拡大 **遊技機事業** ・有力IPホルダーとのパートナーシップ強化 ・IPを通じた新たなファン・顧客層との接点拡大 ・ホール・メーカーとの共創による分離筐体の開発・展開
財務資本	遊技機事業の安定的なキャッシュ創出力は、エンタテインメントコンテンツ事業のさらなる成長や、ゲーミング等の新たな事業領域への積極投資、株主還元を可能にします。また、領域が大きく異なる分散された事業ポートフォリオにより、環境変化に伴う収益変動リスクの低減を図っています。	遊技機事業を中心とした安定的なキャッシュ創出力 幅広い事業領域からなるユニークな事業ポートフォリオ 資本効率を意識した経営	・創出したキャッシュの成長分野への戦略的な投資 ・事業ポートフォリオの見直しによるROIC向上 ・適切なDEレシオを意識した資本構成 ・成長投資と株主還元のバランスを踏まえた資本配分
自然資本	セガサミーグループは、事業活動による環境への影響を常に意識し、環境に関する法令や規制を遵守するとともに、環境負荷の低減や気候変動への対応に取り組んでいます。	GHG排出量(Scope1) 1,016t-CO_2 GHG排出量(Scope2)(マーケット基準) 5,357t-CO_2 GHG排出量(Scope2)(ロケーション基準) 12,266t-CO_2 GHG排出量(Scope3) 816,090t-CO_2	・「太陽光発電所由来の生グリーン電力」の導入 ・グリーン電力証書制度の導入 ・TCFD提言に基づく情報開示
製造資本	ゲームや遊技機など、各事業の製品・コンテンツを形にする設備・拠点を有しています。これらの基盤を活かし、アイデアや創造力を高品質な製品・サービスとして具現化するとともに、安定的かつ効率的な事業運営に取り組んでいます。	ゲーム・遊技機・ゲーミングマシン等の開発・制作環境 サミー川越工場	・開発・制作環境の高度化 ・生産効率・品質の向上 ・安定的かつ機動的な供給体制の構築 ・部品のリユース・資源循環の推進

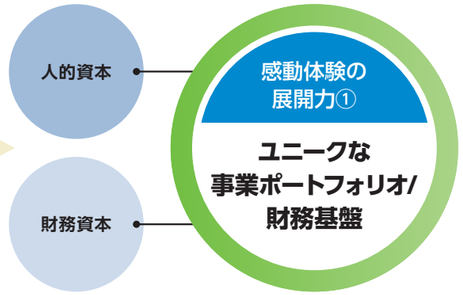
※各数値は26年3月末時点

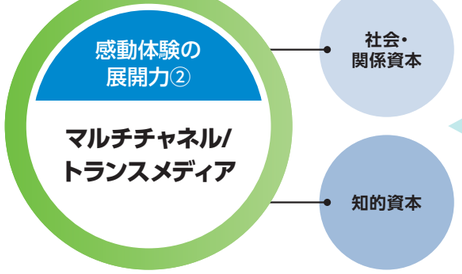
▶強みと主な非財務資本の関連性



セガサミーグループでは、多様な専門性や背景を持つ社員がそれぞれの個性を発揮し、アイデアの創出やサービス品質の向上に取り組んでいます。こうした人的資本を起点とした取り組みが、新たな感動体験の創出を支えています。さらに、教育投資やマルチカルチャー人財の育成を通じて、開発技術やIP創出力、グローバル展開に関する知見を組織知として蓄積・高度化し、知的資本の拡充につなげています。

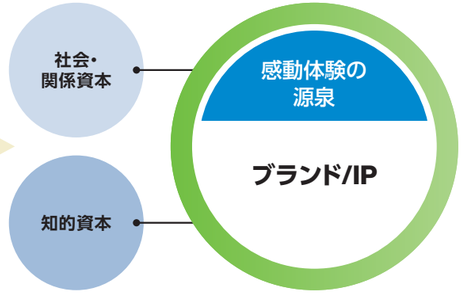
多様な専門性や経験を持つ人財が、エンタテインメントコンテンツ、遊技機、ゲーミングなど幅広い事業を横断的に支えています。各事業の特性に応じた企画・開発・運営を可能にすることで、変化の大きい市場環境にも柔軟に対応し、事業ポートフォリオの強化につながっています。豊富なIPを保有するエンタテインメントコンテンツ事業や安定的なキャッシュ創出力を持つ遊技機を含む多様なポートフォリオが、継続的な収益機会の創出やリスク分散を通じて、財務基盤の安定化に寄与しています。





多様な国内外の企業やクリエイター、流通・販売パートナーとの連携を通じて、マルチチャネルでの展開、トランスメディア戦略を推進しており、社会・関係資本の厚みがIPの多面的な展開を実現しています。こうした展開を通じて連携を強化するとともにファンとの接点を拡大し、IPの魅力や活用可能性を高めることで、知的資本を拡充しています。

長年にわたり培ってきたファンや連携パートナーとの信頼関係、ならびに継続的なコミュニケーションを基盤として、魅力あるコンテンツの提供に取り組むことで、ブランド/IPの価値向上を図っています。加えて、セガサミーグループが有する高い開発技術力は、製品・サービスの品質向上に寄与しており、ブランド価値を一層高める重要な要因となっています。また、製品・サービスの品質管理に加え、キャラクターやIPの利用・表現内容、対外発信についても適切な審査および運用を行っています。さらに、法令遵守や内部統制を含むガバナンス体制を整備し、透明性と責任ある運営を重視することで、ブランド/IPの価値の維持・保全に努めています。



マテリアリティ

サステナビリティもカラフルに
SEGASAMMY GROUP SUSTAINABILITY VISION

マテリアリティ特定プロセス

① 課題の抽出・重要度評価
2019年にCSR・SDGsに関する方針を策定し、専門家や投資家、社員とのステークホルダーダイアログを通じて得られた意見を取締役会にフィードバックし、当グループならではのマテリアリティ特定に向けた議論を重ねました。

② 課題の特定
2020年にはSASBモデルなども参考に事業との関連性を精査し、「感動体験を創造し続ける」というMission / Purposeのもと、コア事業が創出する価値に焦点を当てて現行の5つのマテリアリティを特定しました。

③ マテリアリティの決定と承認
2022年4月にグループサステナビリティ分科会で内容および情報開示について承認後、グループ経営戦略委員会（現グループ経営委員会）での議論を経て、取締役会の承認を受けました。

④ マテリアリティの進捗状況の確認および内容の見直し
各グループ会社においてマテリアリティごとに具体的な目標と進捗管理を行い、定期的な報告・評価やステークホルダーの意見、社会環境の変化を踏まえながら、継続的な見直しを行っています。

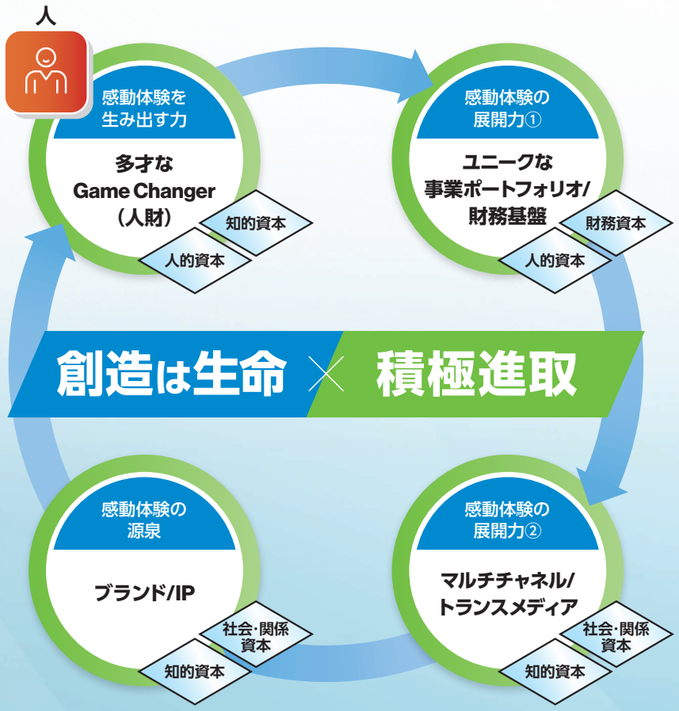
セガサミーグループのマテリアリティ		目標	2026年3月期実績	関連ページ
人 マルチカルチャー 女性活躍 中核人財育成 職場環境整備	感動体験を創造し続けるために、原動力となる人財・文化・環境への投資、「人的資本経営」の文脈で語られるアジェンダに継続的に取り組んで参りました。一人一人が“Game Changer”であり続けられるように、必要な人財投資と仕組みづくりを行っていきます。	・マルチカルチャー人財比率…約21%以上 ・女性管理職比率…約8%以上 ・教育投資額…平均4.5億円/年（累計40億円以上） ※セガサミーホールディングス、セガ、サミー対象 ・エンゲージメントスコア…58以上 ※国内主要グループ会社対象 いずれも2031/3期または2030年目標	・マルチカルチャー人財…24.5% ・女性管理職比率…8.8% ・教育投資額…4.1億円（累計18.8億円） ・エンゲージメントスコア…58.0（A）	・人事戦略 >>> P.50 公式サイト 人 https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/human/
製品／サービス	期待を上回る価値を提供し、世界中の人々の生活に彩りを与えるためには、「安心・安全と革新性」を両立させた製品／サービスの提供が必要不可欠です。グループ各社で、全ての製品／サービスに、重要課題と戦略を設定して取り組んでいます。	・セガブランド価値向上（エンタテインメントコンテンツ事業） ・業界No.1の地位確立（遊技機事業）		・エンタテインメント事業 >>> P.42 ・遊技機事業 >>> P.46 ・ゲーミング事業 >>> P.48 公式サイト 製品／サービス https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/products-services/
環境 Scope1,2 Scope3	環境への配慮は、企業が取り組むべき重要課題のひとつです。セガサミーグループは、事業活動による環境への影響を常に意識し、環境に関する法令や規制を遵守するとともに、環境負荷の低減や気候変動への対応に取り組みます。	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） Scope3 ・GHG排出量22.5%以上の削減（2030年）	・サプライヤーアンケート実施企業数（50社） ・サプライヤー説明会/勉強会（29社） ・取引先との個別対話（2社）	・環境（TCFD提言）>>> P.57 公式サイト 環境 https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/environment/
依存症	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。	・依存症に関する法令・規則・自主規則などの遵守 ・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		・依存症 >>> P.56 公式サイト 依存症 https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/addiction/
ガバナンス	セガサミー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。	・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.58 公式サイト ガバナンス https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/governance/

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資本の増強と強みのさらなる強化

インプット	事業活動	アウトカム
セガサミーの強み ～価値最大化のサイクル～	・事業領域の拡大 ・地理的拡大	企業価値の向上



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

製品/サービス　依存症　環境
自然資本
製造資本

マテリアリティの詳細は P.24

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 P.42

遊技機
詳細は P.46

ゲーミング
詳細は P.48

ガバナンス

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

Mission / Purpose

Captivate the World
感動体験を創造し続ける
～社会をもっと元気に、カラフルに。～

リスクと機会及び内的課題

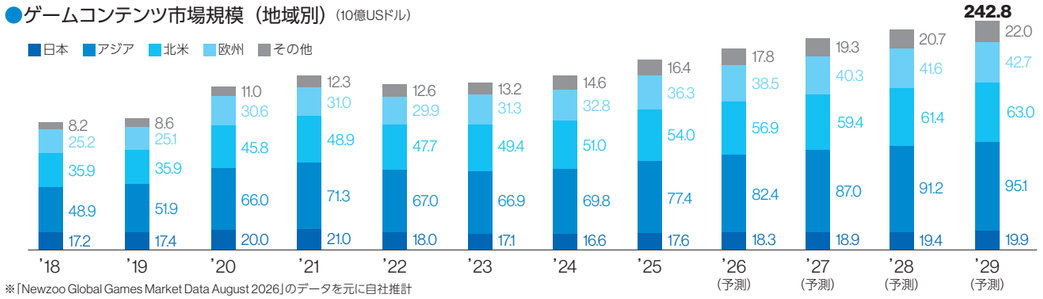
セガサミーグループは、市場環境の変化を的確に捉え、リスクに適切に対応するとともに、成長機会を確実に捉える経営判断を通じて、企業価値の最大化を目指します。

エンタテインメントコンテンツ事業

市場環境

グローバルゲームコンテンツ市場では、コンテンツ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。

●ゲームコンテンツ市場規模（地域別）（10億USドル）



※「Newzoo Global Games Market Data August 2026」のデータを元に自社推計

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。

市場データ P.31

リスクと機会及び内的課題と対応策

リスクと内的課題	対応策
リスク ・消費者の可処分時間獲得競争の激化 ・AIの急激な進化・浸透による類似コンテンツの増加や競争環境の激化 ・開発費の増加 **内的課題** ・従来型の販売手法への依存 ・Rovioの事業再建	・主力IPの継続的な新作タイトル投入やプロモーション・コミュニティ強化などを通じたファンベースの強化 ・自社IPのトランスメディア戦略によるタッチポイント拡大と、収益性の確保・向上 ・コンシューマ分野における「売る力」の強化 ・Rovioにおける主力IPへの絞り込み、セガ・Rovio共同でのトランスメディア展開の推進
機会	**機会を最大化するための取り組み**
・ゲームIPを始めとしたIPビジネスへの需要の拡大	・競争力の高い製品・サービスの開発・提供に向けた投資の継続 ・ゲーム強化及びトランスメディア戦略を通じた主力IPの更なる拡大

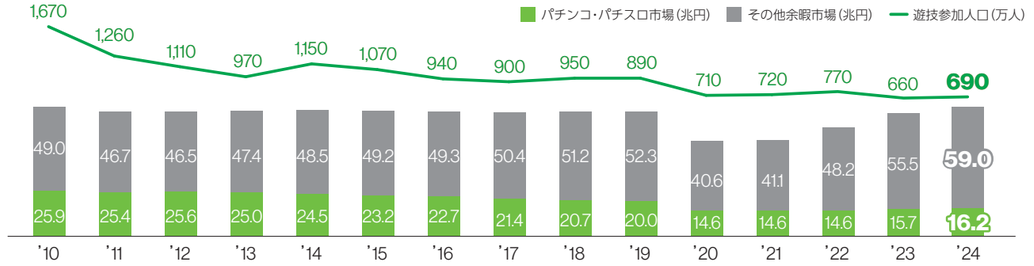
エンタテインメントコンテンツ事業ページ P.42

遊技機事業

市場環境

1995年以降の遊技人口減少を背景に、パチンコホール軒数や設置台数、遊技機の年間回転率は長期的に減少しています。一方、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。足元ではスマートパチスロがパチスロ市場を牽引しており、パチンコ市場においてもスマートパチンコやラッキートリガー搭載機の普及による回復が期待されています。

●パチンコ・パチスロ市場、その他余暇市場規模および遊技参加人口推移

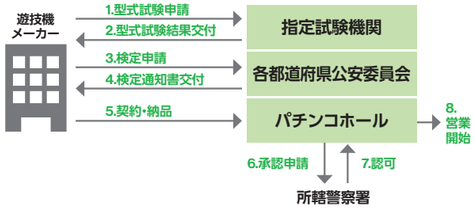


出所：「レジャー白書2025」日本生産性本部

その他市場データ P.31

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、「風俗営業等の規制及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。



リスクと機会及び内的課題と対応策

リスクと内的課題	対応策
リスク ・遊技機市場の縮小 ・遊技機関連規則等の変更 ・原材料の調達リスク ・依存症 **内的課題** ・IP獲得競争の激化	・人気IP・新規IP活用を通じたブランド力強化によるシェア拡大 ・分離筐体の推進をはじめとした業界活性化施策の実施 ・規制状況のモニタリング、規制改正に柔軟に対応できる開発体制の構築 ・部材調達先の分散、部材共通化、分離筐体による部材極小化 ・業界を横断した「のめり込み」対策への取り組み P.56 ・パートナー企業との継続的な信頼関係の構築 ・製作出資や協賛への注力
機会	**機会を最大化するための取り組み**
・規制見直しにより、ゲーム性の幅が広がることによるユーザー層拡大の可能性	・人気IPの新規活用による新たな主力シリーズの創出 ・スペックレンジの拡大

遊技機事業ページ P.46

ゲーミング事業

市場環境

ゲーミング市場は、オンラインゲーミングの合法化に伴い、スポーツベッティング、iGaming市場が急成長しています。そういった環境の中、特に北米を中心としたランドカジノも安定した成長が継続しています。今後も、オンラインゲーミングの拡大を背景に、中長期的な成長が期待されています。

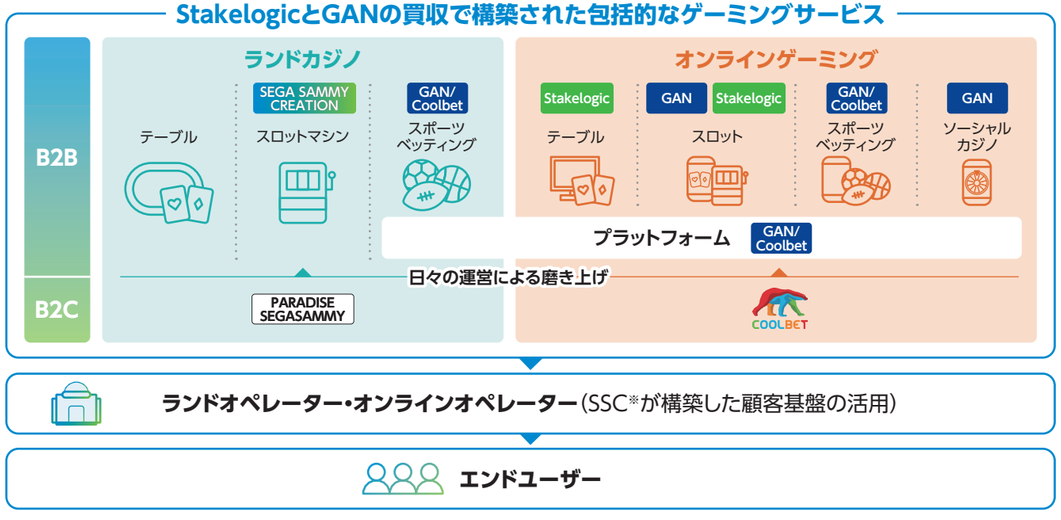
市場データ P.31

リスクと機会及び内的課題と対応策

リスクと内的課題	対応策
リスク ・法規制等の変化 ・競合大手との競争激化 ・依存症 **内的課題** ・GAN、Stakelogicの収益性向上	・正式なゲーミングライセンスの下での運営とライセンス維持、各国の規制動向のモニタリングと適切な対応 ・グループにおける独自の強みや技術力の活用 ・ネバダ州のResponsible Gamingに登録、ギャンブル依存症についての産学共同研究 ・GAN、Stakelogicの事業再生プログラムの推進
機会	**機会を最大化するための取り組み**
・オンラインカジノ市場の急速な拡大 ・北米ランドカジノ市場におけるオンライン化のニーズ	・ゲーミング機器販売で獲得した顧客基盤に向けて、オムニチャネル環境構築のためのB2Bソリューションを提供

ゲーミング事業ページ P.48

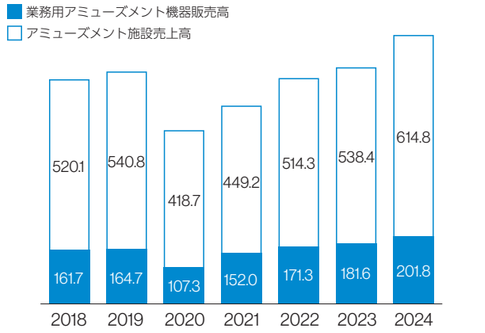
セガサミーにおけるオムニチャネル構想



※セガサミークリエイション

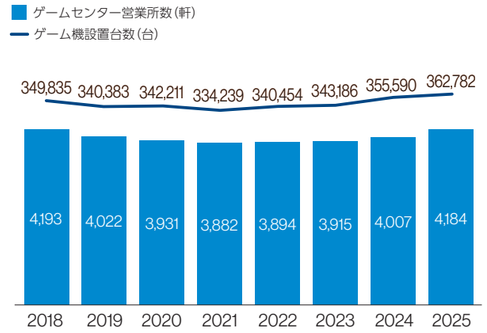
エンタテインメントコンテンツ事業（アミューズメント業界市場規模）

●国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



出所：アミューズメント産業協会

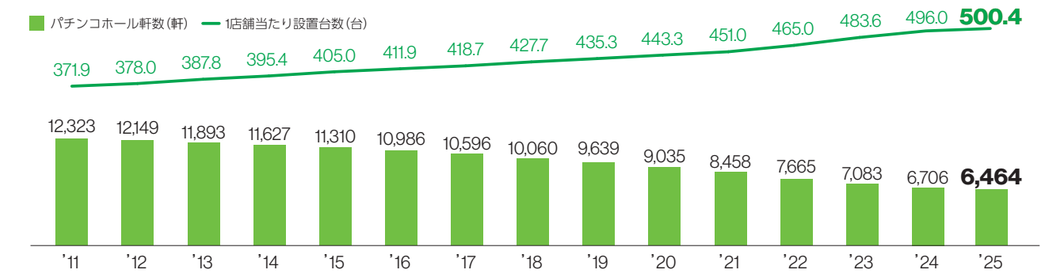
●ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数



出所：警察庁

遊技機事業

●パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移

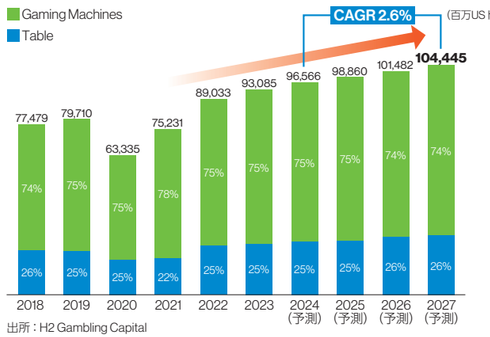


出所：警察庁

遊技機事業の市場データ詳細は当社Webサイトをご覧ください。
https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/management/strategy/#004

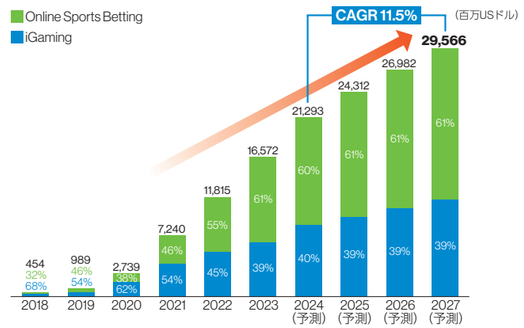
ゲーミング事業

●北米ランドカジノ



出所：H2 Gambling Capital

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



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。

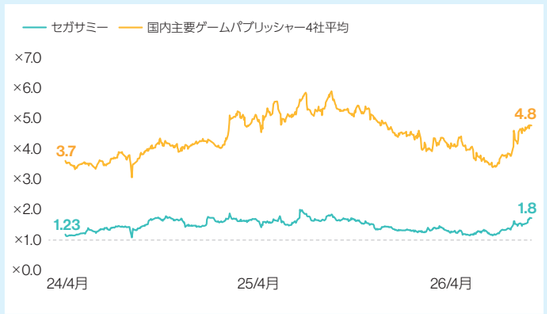
足元では業界全体で回復基調にあり、当社株価もQ1決算以降（④）回復基調にあります。引き続き各事業の課題に対応し、成長軌道に回帰することで、評価の向上を目指します。



▶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。

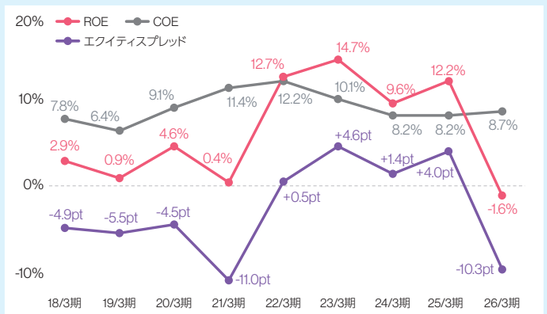


▶ROE/COE/エクイティスプレッド

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

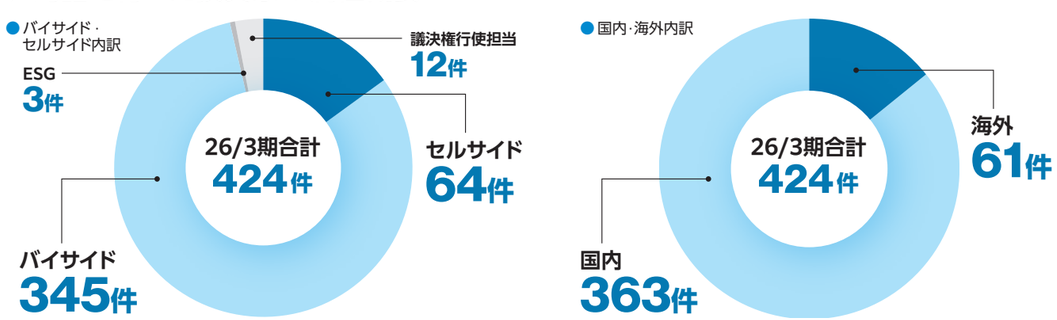
当社は、株主･投資家との建設的な対話を促進するために、IR･SR担当執行役員を任命するとともに、IR･SR担当部署を設置し、様々な取り組みを行っています。株主･投資家との建設的な対話を促進するに当たっては、経営企画、財務経理、法務、総務など社内各部署と有機的に連携しています。決算説明会には代表取締役社長及びグループCFO等が出席し、直接的な対話を積極的に行っています。また、グループCFO及びIR･SR担当者による個別ミーティングを適宜実施しているほか、年間複数回、当社代表取締役等と個別に対話する機会を設けています。

▶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



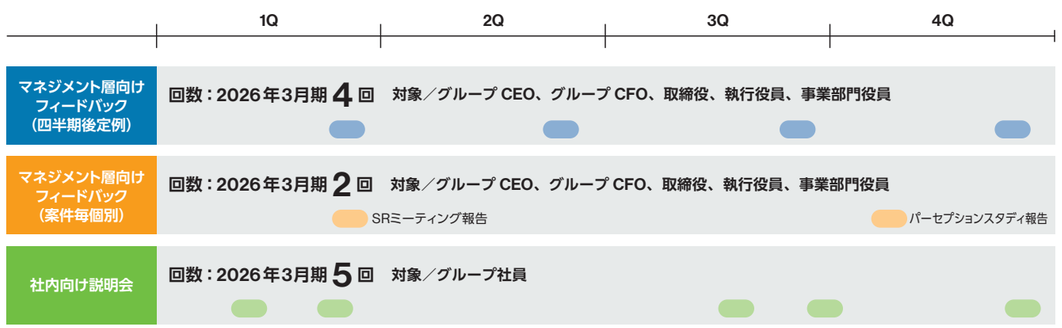
▶投資家との対話におけるテーマや関心事項

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

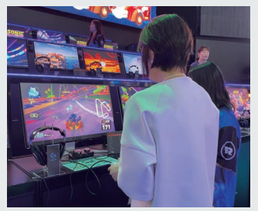


経営層会議体の主な議論と討議内容 P.72

▶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。

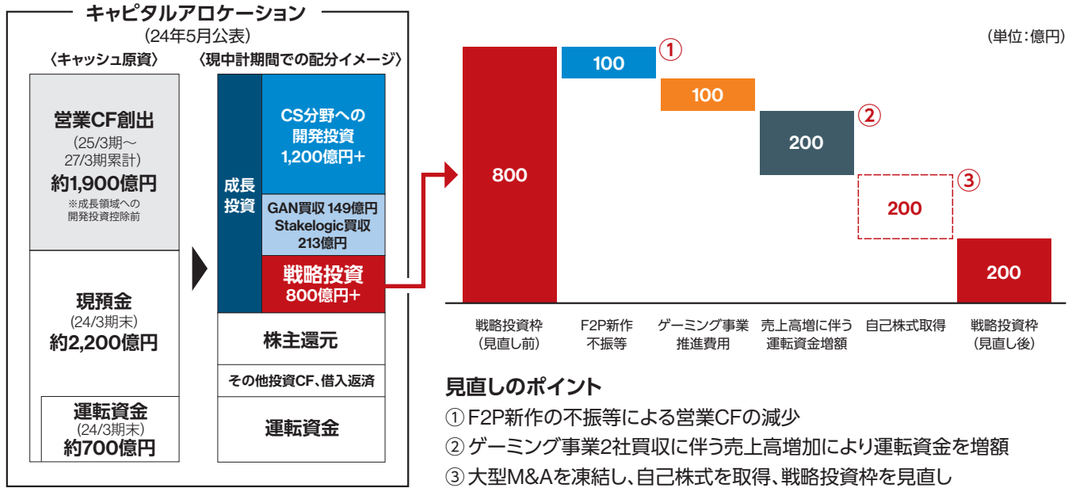
一方で、今中期計画を振り返ると、課題だけでなく、次の成長につながる成果もありました。コンシューマ分野では、ゲームの品質に対する評価が高まり、グローバルで販売を伸ばす基盤は着実に強くなっています。一方で、販売やマーケティングのあり方など、ゲームを売る力に課題があり、こうした品質向上を収益性の向上につなげきれていません。良いものを作ることに加え、ユーザーコミュニティとの対話やこれまでのデータ資産を活用し、「誰に、いつ、どのように届けるか」まで含めて事業を設計することが必要です。こうした観点から、グローバルで開発・販売・マーケティングの連携をさらに深め、ゲームの品質向上を着実な事業成果につなげていく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

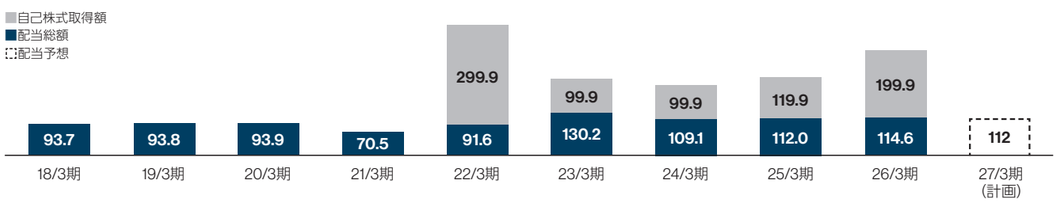
当社は、こうした資本効率を重視した経営のもと、エクイティスプレッドの拡大と株主還元を通じたTSR(株主総利回り)の向上に努めています。遊技機事業のキャッシュ創出力とエンタテインメントコンテンツ事業のグローバル展開力という当グループの強みを企業価値につなげるためには、投資した資本が着実にリターンを生み出すことが必要です。

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

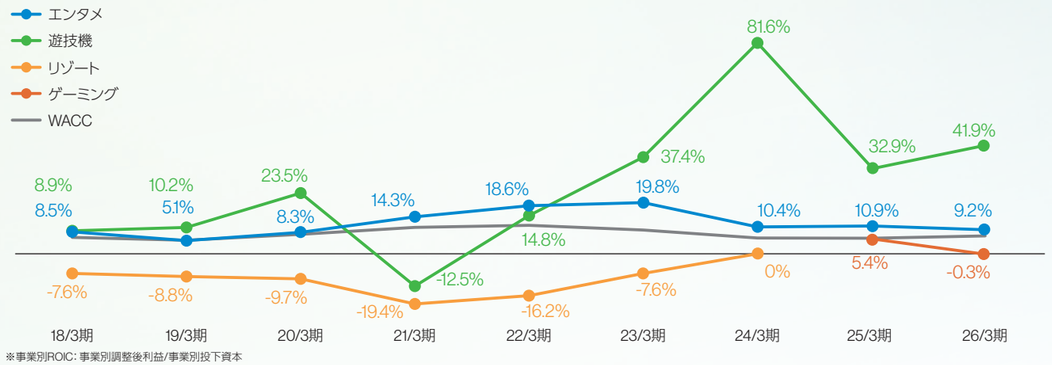
(単位:億円)



	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。

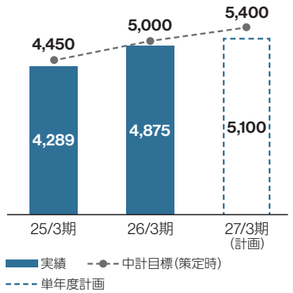
中期計画の進捗

当初計画と最終年度の見込み

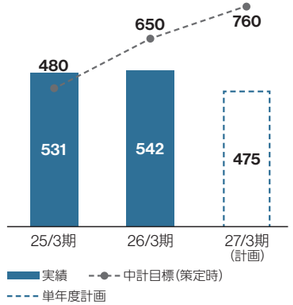
2025年3月期からスタートした中期計画では、連結で3ヵ年の累計調整後EBITDA 2,300億円超、3ヵ年平均ROE10%超を目指すべき経営指標として設定し、グループの次なる成長に向けた様々な施策を推進してきました。しかしながら、2026年3月期に計上した減損損失を始めとした、計画策定時に想定していた事業環境からの変化の影響等を背景に当初目標を下回る見込みとなりました。本中期計画期間を通じて顕在化した課題に真摯に対応し、次期中期計画に向けた立て直しを図っていきます。

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%)

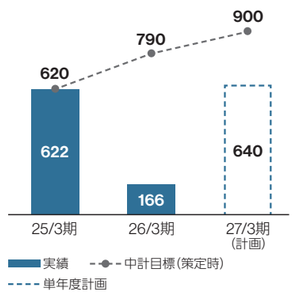
売上高 (単位：億円)



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

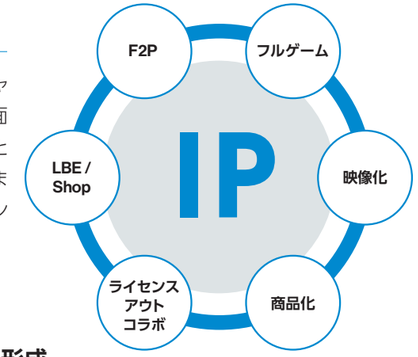
今後の戦略

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」





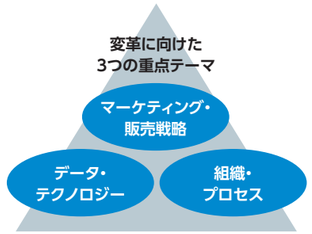
「トータルウォー：メディーバル3」「エイリアン：最後の生存者」

※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

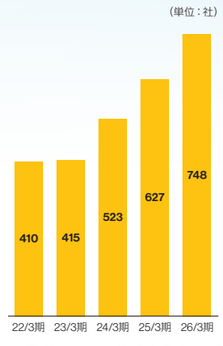
従来は、新作タイトルごとに発売日をピークとしたプロモーションや、既存メディアを中心としたマーケティング手法に依存していましたが、今後は、様々なSNSの活用やインフルエンサーとの協業を通じて、早期から自発的な情報発信や話題化を促進することで、IPの認知とファンベースの拡大を図ります。さらに、新作販売などのタイミングに合わせて、トランスメディア展開や過去作のプロモーションなどを実施することで、IP全体で収益機会を拡大していきます。「STRANGER THAN HEAVEN」と「ペルソナ4 リバイバル」では、既に具体的な取り組みを始めています。過去作と比較してより早期からマーケティングを開始すること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

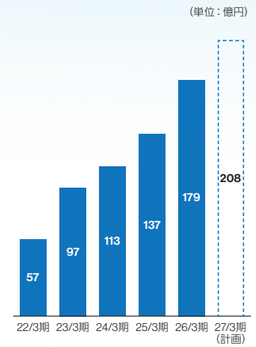
ライセンスアウトビジネス

「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。

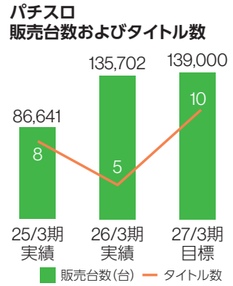
また、業界活性化に向けた新たな一手として推進しているパチスロ向け新筐体（分離筐体、詳細は後述）の導入を開始しました。2026年3月には入れ替えパーツのみを提供する「ユニット販売」をスタートさせるなど、業界活性化の取り組みも具体的な一歩を踏み出すことができました。2027年3月期はパチスロ販売台数の20%程度がユニット販売になると見込んでおり、引き続き取り組みを推進していきます。

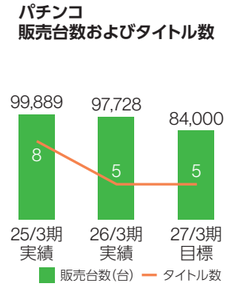


「スマスロ 北斗の拳 転生の章2」

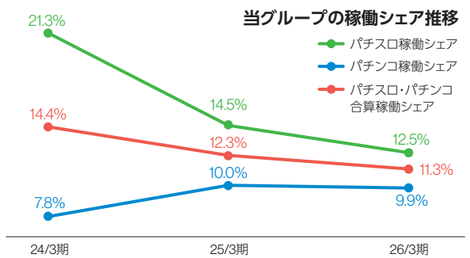


「スマスロ 東京リベンジャーズ」





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

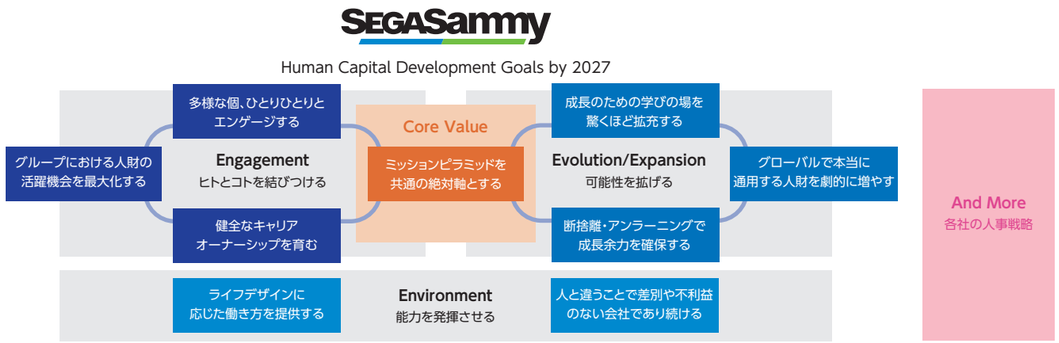
グループと各社の挑戦を支える二階建ての人事戦略

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。

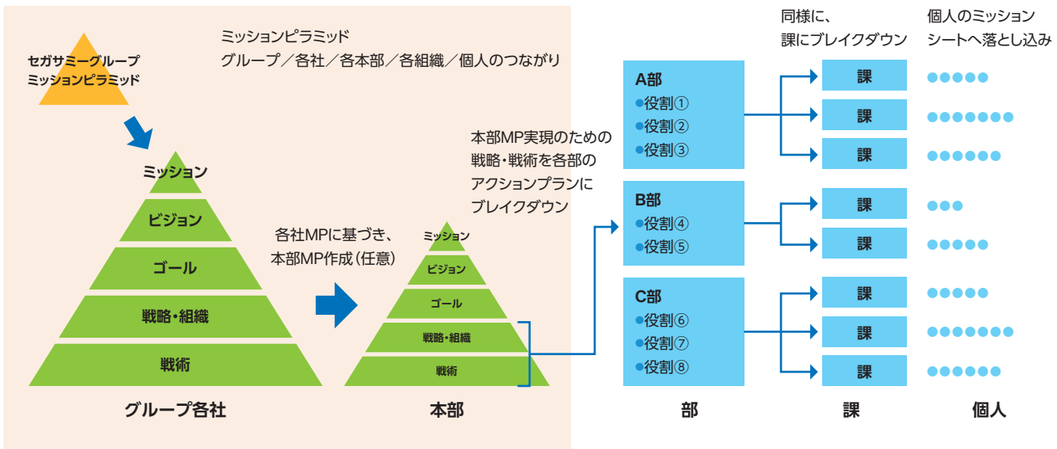
セガサミーグループでは、このフレームワークが機能し、効果を発揮するよう、一貫性をもった取り組みを行っています。

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

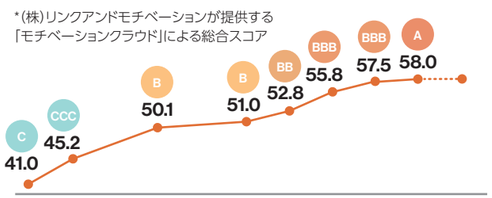
ヒトとコトを結びつける

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。

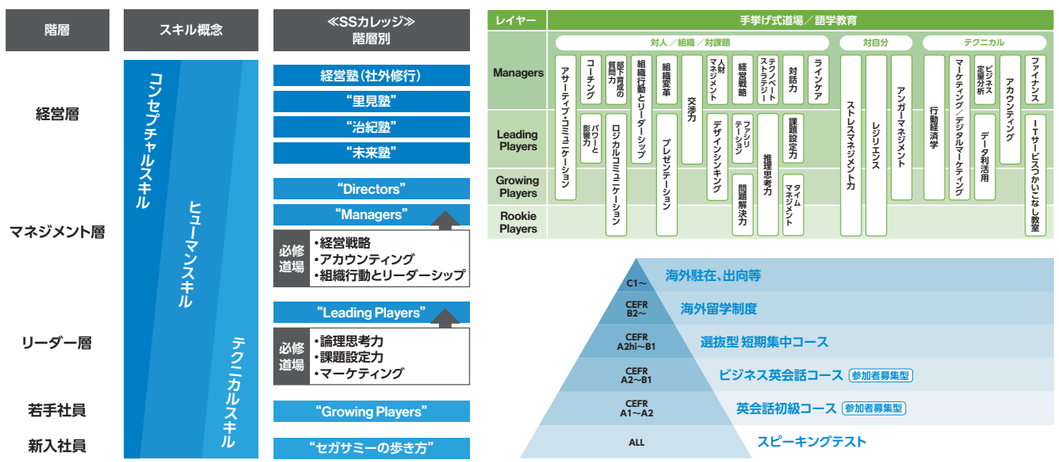
スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

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/



社外取締役対談

信頼回復に向け、社外取締役としての責務を果たしていきます。

これまでの経験を社外取締役の立場から発揮する

勝川　私は金融機関やプライベートエクイティファンドの経営に携わる過程で磨いてきた、事業の成長性を見極める「目利き力」を活かすことが、社外取締役としての自身の責務だと認識しています。取締役会では、5年後や10年後に当社の企業価値を高めるために、今、何をやるべきかという逆算の視点を重視しています。言うべき時に言うべきことを言い、企業価値向上に直結する提言を行うようにしています。

村崎　私は警察庁で勤務したのち、外資系コンサルティング企業でリスクマネジメントの専門知識を培ってきました。そのためリスクを中心としたモニタリングには特に注力しています。当グループには、利益優先でコンプライアンスを軽視するという考え方はありません。多様な意見を尊重し、率直に議論する土壌があるため、取締役会も意見を言いやすい環境だと感じています。私が着任した2021年以降、リスク・コンプライアンスの管理体制がより一層強化され、四半期ごとに詳細な報告が取締役会になされるなど、監督業務の実効性を高めるための透明性は担保されていると感じています。

勝川　そうした透明性ある情報が提供されるからこそ、取締役会では社外取締役が専門性に基づいて忌憚なく発言していますね。私たち社外取締役の厳しい意見を執行側が真摯に受け止めて、速やかに対応した例も数多くあります。

M&Aの実効性を高め、次の成長へ

勝川　一方、2026年3月期のRovioおよびStakelogicの減損損失の計上については、私たちも重く受け止めています。買収の意思決定に至るまでには、グループ経営委員会などで何度も議論を重ね、外部コンサルタントによるデューデリジェンスの結果も考慮し意思決定をしました。しかし、買収後に市場環境や事業上の前提が変化したことに加え、Rovioに関しては被買収先とのシナジーの発揮にも想定以上の時間を要したことが減損損失の大きな要因になったと認識しています。監督する立場として、このような買収リスクを十分に想定し、より多角的な検証を促すことができなかった点については、真摯に受け止め、今後の監督に生かしていく必要があり、2025年9月の経営合宿では直近の大型案件も含め過去のM&A案件のプロセス検証を行いました。今回の経験を今後の投資判断や取締役会、グループ経営委員会の議論に活かしていくことが重要だと考えています。

村崎　モバイルゲームの成長・強化に向けてRovioの知見や技術を活用することを目指しました。しかし買収後、実際の事業へ展開する中で、デューデリジェンスの段階で確認された技術面の活用可能性と、実際の実装・運用に求められる条件には違いがあり、追加的な検証や調整が必要となる課題が明らかになりました。「強みを強化する」のではなく「弱みを補強する」ためのM&Aであったからこそ、買収先が有する強みを十分活かすためには、対象会社の事業や技術に関する理解をさらに深める必要があったと認識しています。
今回の経験を通じて、海外企業のM&Aをする際には、言語や文化の壁、そしてPMIの実務ノウハウが不可欠であり、これらのスキルを持つ人財の確保も含めて大きな教訓となりました。今回の減損を失敗で終わらせることなく、プロセス全体の検証を経て、必ず次の投資の成功へとつなげていかなければなりません。

勝川　同時に、私たちが注意すべきはM&Aだけではありません。ゲーム開発費が高騰する昨今、自社でのゲーム開発そのものが巨大なリスクを内包するようになっています。ゲーム開発自体は各社・各部門へ権限移譲をしているものの、グループ経営委員会へ定期的にタイトルポートフォリオ等の報告をすることで進捗をモニタリングする仕組みを徹底しています。

村崎　その点、数年前に開発の進捗確認プロセスである「インラインプロセス」を改定したことは大きな進歩ですね。開発の遅延やコスト超過といった危険信号を早期に検知できるようになり、早期段階で共有され、開発投資の限界値を議論する仕組みが実効性を持って運用されています。

セガサミーならではのAI時代におけるクリエイティブの考え方

村崎　今後の持続的な企業価値向上を考える上で、生成AIの急速な進化は避けて通れないテーマです。これは開発効率を高める機会である一方、著作権や信頼性の面でリスクも伴います。現在、「グループAI推進分科会」を設置し、生成AIに関するガイドラインを策定するなど、適切な活用のあり方を検討していますね。間接業務の効率化に向けても積極活用を進めているのは評価すべき点だと思います。

勝川　一方で、ゲーム等のクリエイティブな創作部分には生成AIを直接活用しないというグループCEOの方針を、私は強く支持しています。ゲームづくりはファンに感動を提供するものであり、人ならではの創造性を大切にすることが、ファンとの信頼関係を築くことにつながると考えているためです。こうしたクリエイティブに対するこだわりは、ファン株主も多い株主総会でも大きな支持を得ており、セガサミーグループのブランド価値を高めるために、大切にしてほしいと思います。

村崎　開発現場では「この世界観はAIには作れない」という自負を持っていると聞いています。ユーザーはクリエイターの魂がこもった作品と、AI生成物との違いを敏感に感じ取るものですから、この方針は非常に納得できます。当グループには、自社製品を深く愛する真面目で熱量のある人財が多数在籍しており、こうした人財の力こそが最も貴重な経営資源に他ならないと思っています。

勝川　そうですね。一方で、そうした人財やブランドといった素晴らしい無形の価値が十分に収益に結びついているとはいえず、結果、潜在的な企業価値と株価との間にギャップが生まれていると考えています。同業他社と比較して、当グループの稼ぐ力が十分とはいえない状況です。当グループには創業以来、人を大切にする文化があります。また、学生の就職希望ランキングでも常に上位で、毎年優秀な人財が集まっています。現状の殻を打ち破るには、そういった人財がより一層活躍し、力を発揮できる環境を整えることが重要です。そのような環境が整うことで、収益性も向上し、ギャップも着実に埋まっていくのではないでしょうか。セガとサミー両社の無形資産の掛け合わせも重要な課題です。その点では、両社の社名を冠したゲーミング事業が「セガサミー」ブランドとしてグローバルに認知され、第3の柱に成長することを大いに期待しています。

株主の皆様の信頼を取り戻すために

勝川　現中期計画の目標は未達となる見込みとはいえ、最後まで少しでも目標に近づくよう、執念を持って取り組んでほしいと伝えています。ひとたび我々経営陣が諦めの姿勢を見せてしまえば、社員の士気にも影響するからです。事業別にみていけば、遊技機事業は高い収益力を維持していますが、最も重視する合算稼働シェアでもトップを獲得できれば、業界をけん引する圧倒的な存在になるでしょう。エンタテインメントコンテンツ事業も、世界に誇るセガの豊富なIPをさらに効果的に活用していくことで、収益化のポテンシャルは無限に広がっていくはずです。こうした事業部門のポテンシャルを引き出すと同時に、コーポレート部門も含めてグループ全体で効率化を徹底し、より強いセガサミーへと進化していくことを期待します。

村崎　次期中期計画に向けては、まずは足元の信頼回復が最優先の課題となりますが、買収した3社（Rovio、Stakelogic、GAN）を早期に軌道に乗せることで、当グループのM&Aに関する株主の皆様の信頼を取り戻さなければなりません。次期中期計画ではそうしたM&Aに対する信頼回復の道筋に加え、中期計画全体の実現可能性の観点で厳しくチェックしていきたいと思います。

勝川　技術の急速な進化を背景にエンタテインメントを取り巻く環境は、想像を絶する速度で変化しています。そのため、実現可能性を高める一方、現在の計画の延長線上で次期中期計画を描くだけではこの目まぐるしい環境変化に対応できません。セガサミーグループが新たな時代において真の強者として生き残るためには、これまでの殻を破り、生まれ変わるほどの強い決意を持って新たな計画策定に取り組む必要があります。真に強い企業へと進化させるため、厳しい姿勢で監督していく考えです。

ガバナンス Governance

継続して透明性の高い経営を実現し、中長期的な企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンス体制を維持

ガバナンス体制強化の変遷

2016年3月期
- 独立諮問委員会を設置
- 取締役会の実効性評価を実施
- 中期経営方針並びに目標とする経営指標の開示

目的　主要な経営課題に対する意見具申と、取締役会監督のための情報交換
取締役の機能強化
資本市場への説明責任の促進並びに、グループ経営の強化

2017年3月期
- CFOの新設
- 社外取締役を3名に増員
- 中期業績目標達成のアクションプラン開示

目的　成長戦略の財務面からの推進並びに、資本市場との対話強化

2020年3月期
- 社外取締役を4名に増員
- 役員報酬制度の見直し
- 譲渡制限付株式報酬の導入

目的　ガバナンスの強化
中長期的な企業価値向上を図るインセンティブ

2023年3月期
- 監査等委員会設置会社に移行
- グループサステナビリティ分科会を設置
- グループリスク・コンプライアンス分科会を設置

目的　ガバナンスの強化
サステナビリティ経営の強化

2025年3月期
- 社外取締役を過半数に引き上げ
- 役員報酬制度の改定

目的　ガバナンスの強化
中長期的な企業価値向上を図るインセンティブ

2027年3月期
- グループAI推進分科会の設置

目的　ガバナンスの強化　※2026年10月末時点

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。

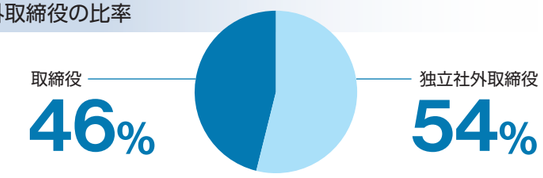
健全性の確保

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。

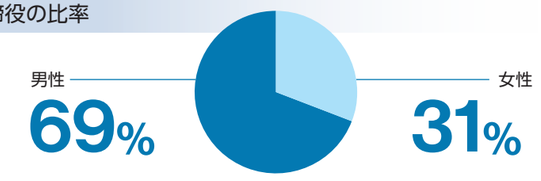
透明性の向上

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さらに充実させ、経営の透明性の向上を図っていきます。

独立社外取締役の比率



女性取締役の比率



「存在意義」の実現に向けたガバナンス体制の構築

透明かつ健全性の高いガバナンス体制によって成長戦略・業務改革を加速することで、事業を通した当社の存在意義、「Captivate the World　感動体験を創造し続ける ～社会をもっと元気に、カラフルに。～」の実現につなげていきます。

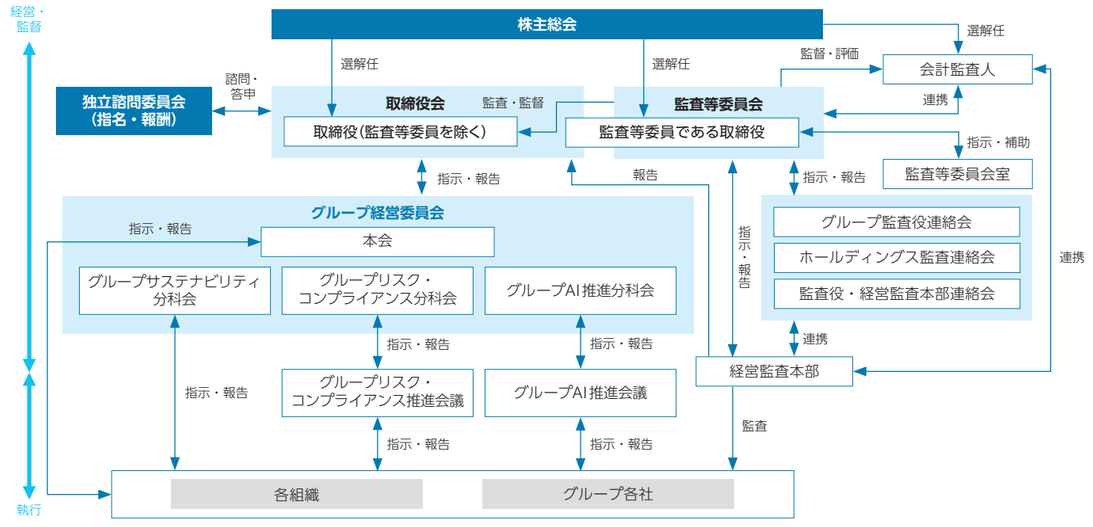
当社は取締役会における審議の一層の充実と監督機能の強化を目的として、重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役に委任できる監査等委員会設置会社を選択しています。

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。さらに、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しているほか、昨今のAIを取り巻く環境を踏まえ、AIの推進及びガバナンスに特化した議論・検証を行うため、2026年4月よりグループAI推進分科会を設置。



コーポレート・ガバナンスの詳細はこちら
https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/governance/corporate-governance/

ガバナンス

CIOメッセージ



上席執行役員
グループCIO
加藤 貴治

グループCIOを務める加藤です。私の役割は、各事業会社の自主性とスピード感を尊重しつつ、グループ全体のIT戦略・方針を策定し、各社の優れたノウハウや知見を共有し、最終的にグループ全体の成長につなげることです。なかでも、重要な経営課題の一つとなっているのが、生成AIの活用をいかに具体的な事業成果へと結びつけていくかという点です。

現在、生成AI利用はセガサミーグループの、国内のほぼ全従業員に浸透しており、個人レベルの業務効率化は着実に進んでいます。今後はAI活用によって生み出された時間を、新たな価値の創出へとつなげ、事業成果へと着実に転換させるフェーズへと移行します。

こうした取組みを一層加速するため、経営と現場をつなぐグループ横断的な推進体制として「グループAI推進分科会」を設置しました。従来は各事業会社で個別に取り組んでいたAI推進や課題についても、必要に応じて経営判断を仰ぎながら、グループ全体で一体的に取り組んでまいります。

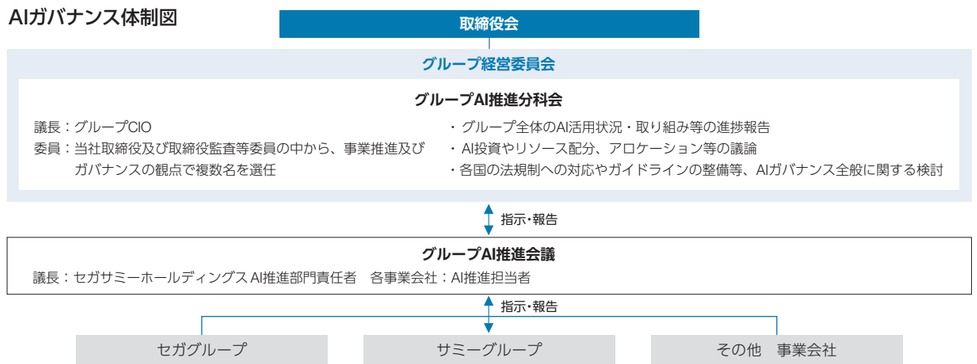
また、「グループAI推進分科会」を通じて、AIを安全・安心に活用できる環境をめざすべく、法令遵守やガイドラインを制定し、経営に諮りながら取り組みを進めています。

例えば「生成AI利用ガイドライン」のもと、社内データの学習利用防止や著作権確認の徹底、国ごとに異なる法規制やグローバル動向に対応した柔軟な運用体制を構築しています。また、弁護士や外部機関の助言を受けながら、ガイドラインを順次アップデートしています。

加えて、ゲーム・エンタテインメント企業固有のリスクである他社知的財産権の侵害防止やユーザー感情、レピュテーションへの配慮について、対象IPや活用領域に応じて関係者間で丁寧に協議を重ねながら、健全に運用できる体制を整えています。

セガサミーグループのミッションは「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。～」です。AI活用により創出された時間をクリエイターの「新たな価値創出」へシフトさせることこそが、中長期的な企業価値向上の本質であると考えます。「攻めのAI投資」と「守りのAIガバナンス」を高い次元で両立させ、セガサミーグループの企業価値を持続的に高めていくことが、私の使命です。

AIガバナンス体制図



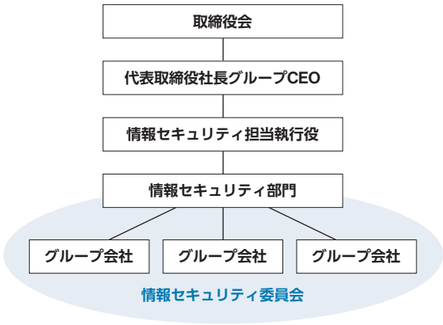
情報セキュリティ

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/sustainability/group-sustainabilitymateriality/governance/compliance/#008

情報セキュリティ推進体制



情報セキュリティ教育

ITセキュリティの確保・維持のために必要な教育を行っています。

毎年、セガサミーグループの全従業員に対して情報リテラシー教育（eラーニング）を実施しています。また、標的型攻撃メール訓練は年に複数回、注意すべき事例を題材とした短時間教育も年に複数回実施しています。

2026年3月期
eラーニング受講率
95.5%
主要3社（セガサミーHD、セガ、サミー）

情報セキュリティ監査

セガサミーグループの情報セキュリティ対策が適切に維持管理されていることを検証するため、情報セキュリティ監査および内部点検を実施しています。情報セキュリティ監査は、内部監査と外部監査のいずれかの形態で実施しています。情報セキュリティ監査および内部点検の検証結果に応じて、情報セキュリティ対策の改善や見直しを行っています。

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

2026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さらに実効的に貢献する上での期待と課題を把握するため、すべての取締役（監査等委員を含む）を対象にアンケート調査を実施しました。

アンケート調査では、客観性を担保した評価を実施するため、項目の設計及びその分析評価に外部機関を活用し、当社の取締役会がその役割・責務を実効的に果たすうえで重要と考えられる事項（取締役会の構成と運営、戦略にかかる審議等）及び昨年度の課題への取り組みの効果を確認するとともに、社外取締役は各自のパフォーマンスを評価しました。

そして、取締役会において、外部機関の作成したアンケートの分析結果報告に基づき、当年度の取締役会の実効性、課題の所在及び当該課題への対応策等について審議を行いました。

③評価結果の概要

審議の結果、当社取締役会は、指名・報酬に関わる実効的監督、内部通報制度の実効性の維持、事務局による社外取締役への情報支援など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	2026年3月期 課題	2027年3月期 取り組み
M&Aの監督	・継続的な監督や審議時間の不足 ・大型M&A案件の買収後の統合過程（PMI）や事業環境変化に応じたモニタリングが不十分 ・M&Aの検討・意思決定の背景となる戦略の深度のある審議の不足	・実効性評価結果を踏まえ、年間の討議テーマを取締役へヒアリング。事務局案も含めグループ経営委員会で討議の上、年間討議アジェンダを決定。 ・社外取締役への情報提供、定期的な事業ポートフォリオのモニタリング、オフサイトでの集中討議、次期中期計画の検討を通じて、議論の深化を図る。
経営戦略と連動した人財戦略の議論	・事業性質の違いが存在する中、求める人財の整理が不足 ・AI戦略と人的資源配分の方向性・関連性の精査不足	
グループ全体の資源配分の議論	・異なる事業特性における有効な議論の設定の難しさ ・審議時間が不十分	
グループガバナンス	・権限委譲やモニタリングの仕組み、サイバーリスク統治方針の審議不足 ・リスクリテラシーの向上およびコンプライアンス意識の醸成に向けた、体系的な取り組みの不足	役割・権限の見直し、モニタリングの更なる高度化、サイバーセキュリティに関する議論の機会の徹底。

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2025年3月期以降実施しています。

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。また前年度課題に一定の改善が認められました。引き続き「リスク対応」、「情報セキュリティ」、「AI活用による情報共有向上」等のさらなる強化が必要であるとの課題を認識し、取締役会等との連携を図りながら、改善に努める旨を取締役会に報告しました。

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

2026年3月期：2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

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

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

	氏名	性別	企業経営	エンタメ事業創造	財務・会計	リスクマネジメント・コンプライアンス	法務	ICT・DX	GLOBAL	サステナビリティ
取締役	里見 治	男性	●	●						
	里見 治紀	男性	●	●					●	●
	深澤 恒一	男性	●	●	●			●		
	内海 州史	男性	●	●					●	
	星野 歩	男性	●	●						
	勝川 恒平 社外	男性	●		●	●				
	石黒 不二代 社外	女性	●					●	●	●
	アンクル・サフ 社外	男性	●		●				●	
	矢野 莉恵 社外	女性	●					●	●	
取締役 監査等委員	石倉 博	男性			●	●				●
	大久保 和孝 社外	男性	●		●	●				●
	村崎 直子 社外	女性	●			●			●	●
	牛島 真希子 社外	女性				●	●		●	●

スキル・マトリックスの定義と選定理由

項目	定義	経営戦略との関連
企業経営	上場企業又はそれに準ずる組織の経営者として、中長期的な企業価値向上を目的とした経営戦略の策定・実行、組織運営及び経営資源配分やポートフォリオマネジメント等を主導した経験・知見。	「エンタテインメントコンテンツ」「遊技機」「ゲーミング」といった異なる事業特性を有する事業をグローバルに展開している中で、中長期視点での意思決定や経営資源配分が求められており、企業経営に関する高度な経験・知見を有する取締役が、取締役会において経営の方向性や戦略の妥当性を監督・助言する役割を果たす必要があるため。
エンタメ事業創造	エンタテインメント分野において、コンテンツ・IP・サービス等の企画・開発・展開を通じて、事業の立ち上げや成長を主導した経験又は事業創造（成長戦略・事業ポートフォリオの妥当性検証を含む）に関する経験・知見。	市場環境や顧客ニーズが急速に変化する中で、事業・コンテンツを継続的に競争力あるものとするため、事業創造の実践的経験や知見を取締役会に取り込み、成長戦略や事業ポートフォリオの妥当性を検証する役割を果たす必要があるため。
財務・会計	金融機関、監査法人、資本市場等での専門的経験又は上場企業等において財務・会計、資本政策、企業価値評価等を主導し、取締役会における財務戦略の監督・助言に資する経験・知見。	中長期的な企業価値最大化を実現するためには、資本効率を重視した財務戦略の推進が不可欠であり、取締役会は、企業価値評価や財務・事業計画の合理性を検証するとともに、資金調達方針及び資本構成の最適化について監督することにより、経営判断の質を高め、資本市場との建設的な対話に貢献する役割を果たす必要があるため。
リスクマネジメント・コンプライアンス	企業活動に伴う事業・財務・法規制・レピュテーション等のリスク管理に関する専門的経験又はコンプライアンス体制や内部統制の構築・運用、内部監査(又は監査対応）に関し、取締役会レベルでの監督に資する経験・知見。	多様な事業領域及び地域で事業を展開していることから、事業特性や地域特性に応じたリスク管理とコンプライアンスを前提とした経営が不可欠であり、これらを取締役会として適切に監督・助言する必要があるため。
法務	企業法務、国際取引、ガバナンス、紛争対応等に関する実務経験又は法律の専門家として、経営判断やガバナンスに対する監督・助言に資する経験・知見。	グローバルに複数事業を展開する中で、経営判断や対応について法的観点からの適切な監督・助言が求められており、取締役会において法務リスクを踏まえた意思決定を確保する必要があるため。
ICT・DX	情報技術及びデジタル技術を活用した業務改革や事業変革、データ活用、システム戦略等を立案・推進した経験又はICT・DX分野における経験・知見。	デジタル技術の進展により事業環境や競争条件が大きく変化する中、ICT・DXの観点を踏まえて中長期的な事業戦略と業務高度化及び競争優位確立を見据えた経営判断を行う必要があるため。
GLOBAL	海外市場での事業拡大や現地拠点経営を主導した経験又は地域ごとの市場環境・文化・商慣行・規制・地政学リスク等に関する知見を有し、成長戦略及びリスクについて適切に監督・助言できる経験・知見。	グローバルでの事業拡大を通じた持続的成長を図る中で、地域ごとに異なる市場環境や規制・地政学リスク等を前提とした経営が求められており、これらを取締役会として適切に監督・助言する必要があるため。
サステナビリティ	環境、社会、人財、ガバナンス等のサステナビリティ課題に関する知見又はESG戦略の立案・推進、非財務情報開示を通じて、経営戦略と企業価値向上の統合に取り組んだ経験・知見。	「感動体験を創造し続ける」というミッションのもと、マテリアリティに基づく課題解決を経営戦略と一体で推進し、長期的な企業価値向上を図る観点から、サステナビリティに関する視点を取締役会に取り込む必要があるため。

役員紹介

※専門性及び経験の詳細はP.66に記載しています。
※在任期間は2026年6月時点
※取締役会出席状況は2026年3月期を対象としています。

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/

取締役

里見 治
取締役会長
ファウンダー



在任期間
21年
取締役会出席状況
11/13回(85%)

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。

里見 治紀
代表取締役社長
グループCEO



在任期間
14年
取締役会出席状況
13/13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。

深澤 恒一
専務取締役



在任期間
11年
取締役会出席状況
13/13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、当グループの取締役ならびにゲーミング事業の推進も担う。

内海 州史
取締役



在任期間
2年
取締役会出席状況
12/13回(92%)

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けん引。

星野 歩
取締役



在任期間
2年
取締役会出席状況
13/13回(100%)

選任理由
開発部門で遊技機事業をけん引し、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。

勝川 恒平
取締役(社外)



在任期間
10年
取締役会出席状況
13/13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。

石黒 不二代
取締役(社外)



在任期間
5年
取締役会出席状況
13/13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。

アンクル・サフ
取締役(社外)



在任期間
2年
取締役会出席状況
10/13回(77%)

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。

矢野 莉恵
取締役(社外)



在任期間
—
取締役会出席状況
—

選任理由
三菱商事株式会社や米国Coach社等におけるグローバルビジネスの経験に加え、スタートアップの創業・代表やベンチャーキャピタルでの活動経験を有し、事業創造等の多様な分野に精通しているため、有益な意見や指摘を得ることが期待される。

監査等委員である取締役

石倉 博 取締役 常勤監査等委員



在任期間
2年
取締役会出席状況
13/13回(100%)

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
7年(監査役在任期間3年を含む)
取締役会出席状況
13/13回(100%)

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
5年
取締役会出席状況
13/13回(100%)

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
2年
取締役会出席状況
13/13回(100%)

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。

執行役員

専務執行役員	専務執行役員 グループCFO	常務執行役員	上席執行役員 グループCIO	上席執行役員	執行役員
杉野 行雄	高橋 真	吉澤 秀男 大脇 洋一	加藤 貴治	竹山 浩二	大塚 博信 川﨑 幸生 石田 なつえ

役員報酬

役員報酬額および算定方法

当社は、透明性の確保および企業価値向上へのインセンティブを高める目的で役員報酬制度を設計しています。取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対する報酬制度は、以下に掲げる基本方針に基づき決定しています。

1. 株主との価値共有や株主重視の経営意識を高める制度であること。
2. 当グループの企業価値向上に向け、経営陣の業績責任を明確にできるもの。
3. 当グループの持続的成長に向けたインセンティブとして機能するもの。
4. 当社取締役が担う役割と責務を遂行するに相応しい優秀な人財を確保・維持できる報酬水準であること。

当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬体系は、基本方針に基づき、「固定報酬」「役員賞与」「事後交付型株式報酬」で構成しています。

固定報酬

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

役員賞与

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

株式報酬(事後交付型株式報酬)

当社の取締役と株主の皆様との長期的利益をより一層一致させるとともに当社の中長期的な企業価値向上を図るインセンティブを与えることを目的として、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下、「対象取締役」という)を対象とした譲渡制限付株式報酬制度を廃止し、新たに一定期間経過後に当社普通株式を割り当てる事後交付型株式報酬制度(以下、「本制度」という)を導入しました。

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

本中期計画を達成した場合の3事業年度の累計報酬における固定報酬、単年度業績連動賞与、事後交付型株式報酬の割合が概ね1:1:1となるよう、当社取締役会で決定します。また、本中期計画期間におけるPSUとRSUの割合は以下の通りです。

PSU(財務指標)	PSU(将来財務指標)	RSU
60%	20%	20%

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

役員報酬の詳細は、有価証券報告書P.97をご参照ください。
https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/ir_Annual_security_report_FY202603_j.pdf

2026年3月期の取締役及び取締役(監査等委員)の報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の員数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
			基本報酬	賞与	事後交付型株式報酬		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)	5	446	537	-	-176	84	-91
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	1	28	28	-	-	-	-
社外取締役	7	100	100	-	-	-	-

(注)
1. 賞与及び事後交付型株式報酬の報酬額は、いずれも2026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. 2026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. PSUのマイナスは、業績目標達成度を基礎とする支給率の変動及び2026年3月期末株価による過年度付与分の洗替等による影響額です。

2026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	179	当社	216	-	-73	36	-36
里見 治紀	取締役	198	当社	240	-	-81	40	-41
星野 歩	取締役	111	当社	9	-	-	-	-
			サミー(株)	38	39	15	8	23

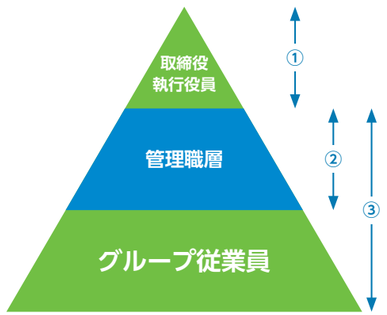
従業員に対する株式報酬制度

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、東証上場企業における従業員持株会加入率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



対象者	改定ポイント
① 取締役 執行役員	・事後交付・Unit型 株式報酬スキーム(RSU・PSU)へ変更 ・従来よりも株式報酬比率を高める
② 管理職層	・ストックオプションを廃止し「株式付与ESOP信託」を導入 ・中期計画上の業績目標達成割合に応じた株式数の付与 ・業績との連動性をより明確化
③ グループ 従業員	・グループ従業員が株式を保有しやすい環境を整備 ・従業員持株会を活用した特別奨励金プログラムを導入 **⇒ 持株会加入率が約80%※まで上昇** (制度導入前約24%)

※2026年7月1日時点

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(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。2026年3月期においては21回(約45時間)開催し、49件の案件について討議しました。

■メンバー

取締役8名/取締役監査等委員4名、セガ フェイブ代表取締役1名 ※取締役会長を除く
※議長…代表取締役社長グループCEO

■議論回数・時間

・2026/3期 21回開催 / 49案件 / 約45時間討議 (2025/3期:17回開催/38案件/約31時間討議)

討議内容の例:

項目	件数	主な討議内容
経営戦略	11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	3件	グループサステナビリティ分科会、他
ガバナンス	5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	13件	M&Aを含むプロジェクト案件、他
外部意見フィードバック	6件	投資家・株主意見のフィードバック、他
その他	8件	AIデータ利活用、年間討議アジェンダ、他

各討議における発言抜粋

「パーセプションスタディ」に関する討議(2026年1月)

勝川: 今回の調査結果から、セガサミーが持つ事業の成長ポテンシャルは評価されている一方で、資本配分(キャピタルアロケーション)の考え方やM&A後の取り組みなどについては、投資家から課題認識が示されていることを改めて認識した。今後の業績や市場との対話を通じて、これらの課題が一時的なものと受け止められるか、中長期的な経営課題として認識されるかは、当社の対応や情報発信に大きく左右される。我々取締役会としても、この課題を真摯に受け止め、投資家が当社の企業価値を適切に判断できるよう、経営課題への対応や情報開示のさらなる充実を進めていく必要がある。

内海: 各事業セグメントがどのような役割を担い、グループ全体の成長戦略や企業価値向上にどのように貢献していくのかを、ホールディングスとして一貫したストーリーで示す必要がある。グループとして、なぜ現在のポートフォリオを構築しているのか、そして各事業がどのように相互に補完しながら成長を実現し、どの領域に経営資源を配分していくのかを明確に示していきたい。

石黒: ゲーミング事業は投資家にとっても評価が難しい領域のため、市場規模や成長性のみを説明しても事業の実現性の判断が困難である。どのような強みを生かし、どの程度の投資を行いどのような時間軸で収益化を目指すのか、具体性をもって説明することで投資家の理解を深めていくことが必要。

大久保: 挑戦を続けることは企業の持続的な成長に不可欠である。一方で、挑戦には一定のリスクが伴うことを前提として、その成果や課題を適切に検証し、得られた知見を次の意思決定に繋げる仕組みを整備することが欠かせない。また、短期的な結果に左右されることなく挑戦を続けるという一貫した経営姿勢と、それを支えるガバナンスの方針などを投資家に適切に説明し、理解を得ていくことが求められる。

里見: 企業価値は資本市場からの評価に加え、従業員や取引先、ファンを含む全てのステークホルダーとともに創出する総合的な価値であると考える。この考え方を踏まえたエンタテインメント・遊技機・ゲーミングを組み合わせた独自の事業ポートフォリオはセガサミーの強みの一つであり、その戦略的な意義や成長ストーリーを投資家に分かりやすく発信していくことが重要である。

経営合宿



2025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
長期ビジョンワークショップ
生成AIの活用に向けたロードマップ
グループリスク・コンプライアンス分科会
資本市場の動向から見た当社の適正性の討議
M&A案件の振り返り、分析等

各討議における発言抜粋

「グループリスク・コンプライアンス分科会」に関する討議(2025年9月)

サフ: スタートアップ企業を買収する場合、その会社が現地の法令に則したコンプライアンス意識を持っているかを継続的に確認する必要がある。現地の経営陣に任せるだけではなく、専門家とも連携し現地の法令等の準拠状況を確認し、グループとして必要なガバナンスの整備を進める事が不可欠である。

内海: 日本の運用手法を適正とするものではなく、各国の法令や文化、価値観を踏まえ対応することが求められる。

里見: そもそも地域や文化によって業務遂行や会社組織に対する価値観が異なる。例えば、一部の国・地域においては役割や権限がジョブディスクリプションで明確に定められ、その範囲内で業務遂行を行う事を前提とする国があるなど、日本とは異なる働き方やマネジメントの前提を踏まえた対応が必要。ハラスメントに対する社会的な受け止め方や意識にも違いがあることから、地域特性に沿った組織設計や運営が肝要となる。その上で、ガバナンス上の重要事項については必要に応じて組織横断的に情報共有や対応を行う仕組みを検討していく必要がある。

深澤: 海外拠点におけるハラスメントの内部通報は対応が難しい。ゲーミング事業においては、ネバダ州の労働法に準拠した内容で教育もしているし、通報があった場合には所定のエスカレーションフローに基づき対応をしている。

大久保: ホールディングスとしてはコミュニケーションラインを整備し、各グループ会社の状況や課題を具体的に把握しておくことがまずはガバナンス強化の第一歩と考えられる。

牛島: インサイダー取引防止に向けた取り組みについては、ホールディングスがグループ全体を統括し、一元的に管理・運用していくことが要となる。

里見: 経営層にインサイダー取引防止に対する意識は浸透している。一般社員への浸透状況についても把握した上で、グループ全体でコンプライアンス意識を高めていく必要がある。

勝川: 社員を守るためにも、何が重要情報に当たるのかを明確にし、具体的な事例を交えながら継続的に啓発していくことが必要だ。

※この討議を受け、グループ各社既存のインサイダー取引防止規程にグループ共通事項を追加するとともに、規程の多言語化を促進し、グループ各社に展開。

「資本市場との対話」に関する討議(2025年9月)

里見: 投資家との対話では事業の売却を検討する可能性や成長投資と株主還元のバランスについて質問を受ける機会が多い。このような問いについて、経営としてどのように回答しているかを共有しておく必要がある。また、当社が有するIPや開発力など、当社の潜在力に期待する声が寄せられている一方で、エンタテインメント事業の収益力や遊技機事業の適合率、のれん減損リスクなどの課題も指摘されている。コングロマリット・ディスカウントを論じる前に、各事業の収益力や安定性を高めていくことが優先課題である。

深澤: 当社が市場から十分に評価されていない理由について、各事業の収益力や業績変動要因を客観的に分解して確認する必要がある。遊技機事業は規則変更など構造的な要因により将来業績が株価に反映されにくい。一方で、エンタテインメント事業は業績のボラティリティを抑え、安定成長への信頼を高めることが評価向上につながる可能性もある。こうした見方が妥当かどうかも含めて議論を深めていく必要がある。

サフ: グループとしての企業価値を高めるには、事業間のシナジーをどのように実現するかに加え、それを資本市場にどのように伝えるかも重要となる。オペレーションとコミュニケーションの両面から考える必要がある。

里見: 資本市場からの評価を得るためには、目標値を示すだけでなく、継続的かつ安定的な成長を実績として示していくことが求められる。数年先の事業環境が見通しにくい中で、どこまで合理的な数値目標を設定できるのか、またどのような形で示すことが適切なのかについて、十分に検討する必要がある。将来の不確実性も踏まえ、当社に適したコミュニケーションのあり方を検討していくべきである。

ガバナンス

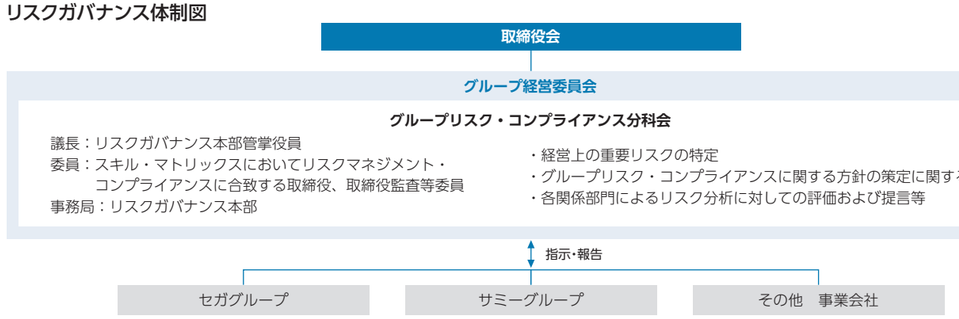
Governance

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



内部監査体制

セガサミーグループでは、監査等委員会直轄の独立した内部監査体制のもと、国内外のすべてのグループ会社を対象に、内部監査およびJ-SOX評価を実施しています。監査にあたっては、各事業の特性や現場の状況を十分に理解した上で、グループ行動規範の精神ならびに合法性・合理性の観点から検証・評価を行い、一方的な指摘にとどまらない伴走型のアドバイザリー活動を通じて、改善に向けた具体的な助言・提案を行っています。監査結果や改善状況は監査等委員会へ都度、取締役会および経営陣へ定期的に報告し、年間監査計画や重要な監査事項に関する議論を通じて監督機能の実効性向上を図っています。

重点監査テーマの実例

取り組みテーマ	取り組み内容	主な貢献
サイバーセキュリティ監査	NIST等の国際基準に基づく「先読み監査」をグループ主要拠点で実施。サイバーセキュリティ体制を客観的に評価・検証するとともに、専門監査ノウハウの蓄積・内製化を推進。	サイバーリスクへの対応力向上と事業継続性強化に貢献。経営層によるステークホルダーへの説明責任の遂行を支援したほか、外部委託費の抑制を実現。
新規事業等に伴うリスクの監査	新規事業やAIの利活用、情報管理など、事業環境の変化に伴う重要リスクを監査対象とし、リスクの早期把握と対応策の検討を支援。	新たな事業領域に伴うリスクを早期に把握し、リスクを踏まえた経営判断を支援。予期せぬリスクの顕在化を防ぎ、持続的な企業価値向上を支えている。
監査後の改善支援	各事業・現場の状況を理解した上で、監査対象部門との対話を通じて課題の真因を把握し、実効性のある改善策の策定・実行を支援。	各部門の自律的なリスク管理を促し、重要リスクの見落としや対応の遅れを防止。予防型のグループガバナンスの強化を支援。

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。

主要な組織は、主に以下の機能を果たしています。

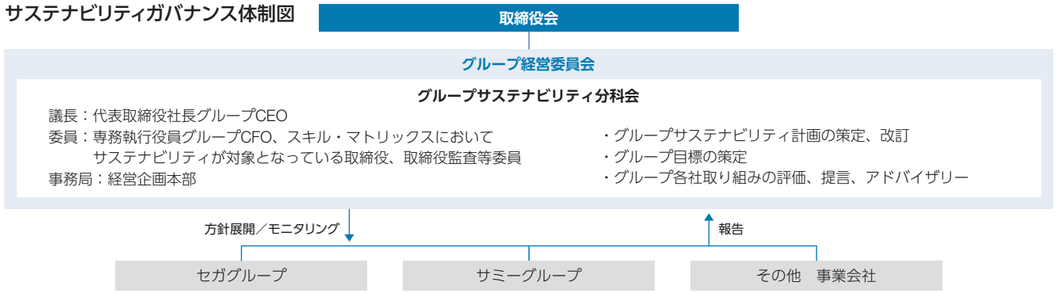
グループ経営委員会（グループサステナビリティ分科会）

・グループサステナビリティ計画の策定、改訂における提言
・グループ目標の策定および進捗モニタリング
・各社取り組みの評価、提言、アドバイス

グループ各社

・各社内のプロジェクト推進体制構築
・各社でのサステナビリティ計画の立案、実行
・事業戦略への織り込み

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9月に策定したセガサミーグループ人権方針に基づき、2026年3月期より、人権デューデリジェンスの仕組み構築に着手しました。まずは当グループの事業活動に係る人権課題の特定・評価を進めています。国際基準や各種ガイドラインに基づいたギャップ分析やESRSを用いたダブルマテリアリティ分析をエンタテインメントコンテンツ事業より順次進めています。今後、現在進行しているグループ全体でのリスクの特定・評価の結果をもとに、優先的に対応すべきリスク領域に対し、より重点的に取り組んでいきます。

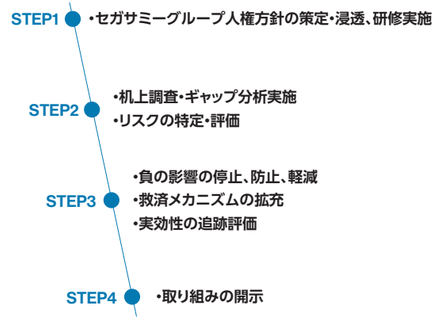
人権尊重へのコミットメント

セガサミーグループは、“Captivate the World　感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～”をGroup Mission/Purposeに掲げ、エンタテインメントを提供しています。セガサミーグループが、社会から信頼され、必要とされ、そして尊敬される企業グループであることを目指し、人権尊重の取り組みを行っていきます。

これまでの取り組み

2006年3月期	セガサミーグループ行動規範 策定
2015年3月期	国連グローバル・コンパクト 署名
	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
2026年3月期	人権デューデリジェンスの仕組み構築 開始

人権対応のステップ

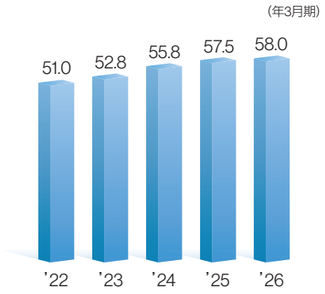


セガサミーグループ人権方針は当社Webサイトをご覧ください
https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainabilitymateriality/human/humanrights/

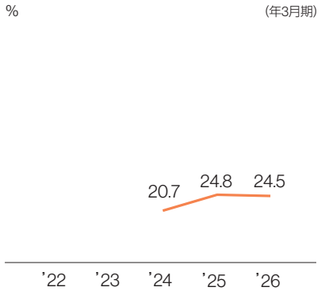
非財務ハイライト

●人財関連

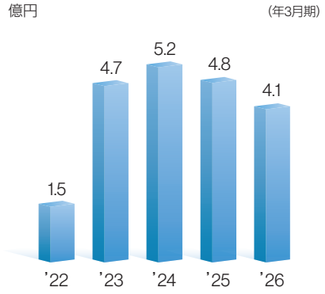
エンゲージメントスコア



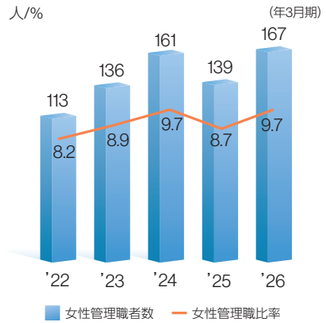
マルチカルチャー人財割合



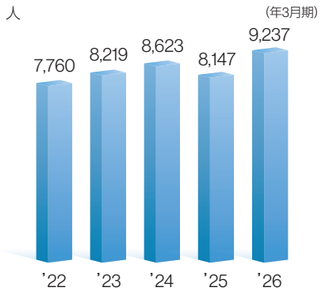
教育投資額



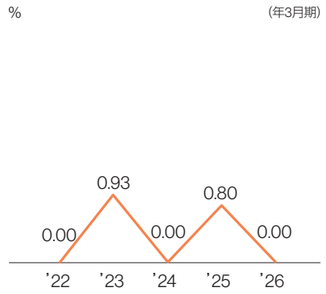
女性管理職者数／女性管理職比率



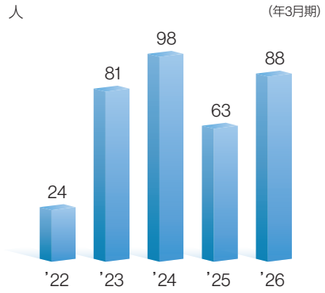
社員数*1



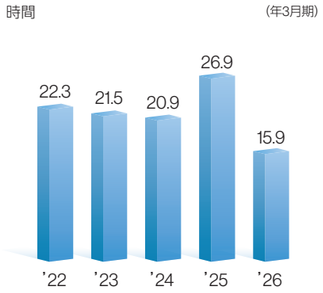
新入社員離職率*2



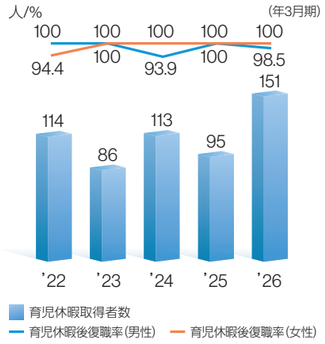
定年後再雇用者数



月平均時間外労働時間



育児休暇取得者数／育児休暇後復職率



*1 グループ連結
*2 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))

その他の指標 (年3月期)

	2022	2023	2024	2025	2026
中途採用数(人)	131	310	332	267	**233**
障がい者雇用者数*3(人)	129	135	147	156	**171**
産休取得者数(人)	39	38	34	37	**38**
有給休暇取得日数*4(一般職)(日)	12.0	14.5	14.7	15.9	**12.9**
有給休暇取得率*4(一般職)(%)	56.6	65.6	69.3	69.5	**77.4**
ボランティア休暇のべ取得日数 (日)	26	8	7	7	**4**
ボランティア休暇のべ取得人数(人)	19	31	31	37	**8**
労働者の男女の賃金の差異(全労働者)(%)*5	—	76.5	76.5	75.2	**79.5**

*3「障害者雇用率制度」適用グループ企業の障がい者雇用者数
*4 年間の有給休暇取得日数を年間の法定有給休暇付与日数で除して算出しています。一部グループ企業で採用している法定外有給休暇も加味しています。
*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

- 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、2026年3月期:国内14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)、サミーデジタルセキュリティ(株)、(株)ハイブクリエーション、(株)セガ札幌スタジオ)

●環境関連 (年3月期)

	2022	2023	2024	2025	2026
温室効果ガス排出量 Scope1 (t-CO_2)	7,049	6,620	5,801	1,110	**1,016**
温室効果ガス排出量 Scope2 (マーケット基準)*1(t-CO_2)	20,982	14,469	15,792	5,033	**5,357**
温室効果ガス排出量 Scope2 (ロケーション基準)(t-CO_2)	22,446	21,126	22,059	11,796	**12,266**
温室効果ガス排出量 Scope3(t-CO_2)	607,175	761,242	799,562	694,209	**816,090**
エネルギー総消費量*2(GJ)	—	642,850	568,233	279,361	**287,621**
電力使用量*2(MWh)	52,847	51,550	53,198	29,230	**30,229**
産業廃棄物量*2(t)	1,164	1,381	3,011	1,906	**7,691**
取水量*2(m^3)	711,227	768,821	733,742	86,425	**82,928**
排水量*2(m^3)	—	125,138	137,143	86,425	**82,928**
環境法令違反件数	0	0	0	0	**0**
サミー川越工場における遊技機リサイクル率 (パチスロ・パチンコ合算)(%)	96.4	98.3	89.8	92.2	**93.4**

*1 温室効果ガス排出量Scope2(マーケット基準)には、太陽光発電所由来の生グリーン電力と、グリーン電力証書の購入分を考慮しています。
*2 2024年3月期～2025年3月期のデータについて第三者保証を取得しています。
※この集計データには延床面積等を基に算出した推定値が含まれています。
※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。
※温室効果ガス排出量(Scope1、Scope2、Scope3)は、2022年3月期～2025年3月期のデータについて第三者保証を取得しています。

対象範囲

- 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、2026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 Limited、Sega Publishing Europe Ltd、The Creative Assembly Ltd.、Sega Black Sea EOOD、Sports Interactive Ltd.、Two Point Studios Limited、Rovio Entertainment Ltd.、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 Canada Ltd)

ESGデータについてはwebサイトをご覧ください
https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/dataesg/

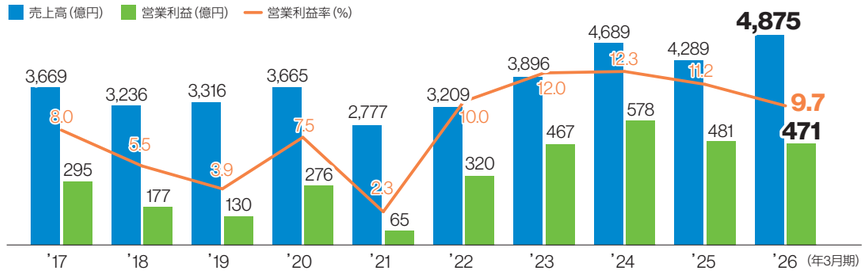
目的別インデックスはこちらをご覧ください。
https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/data/index/

財務ハイライト

●売上高[*1]／営業利益／営業利益率

4,875億円 / 471億円 / 9.7%

遊技機事業の好調及び2社の買収を実施したゲーミング事業の寄与等により、売上高は4,875億円（前期比13.7%増）となりました。一方で、エンタテインメントコンテンツ事業が軟調に推移したこと及びゲーミング事業における買収2社の業績取込による損失拡大を背景に営業利益は471億円（前期比2.1%減）、営業利益率は9.7%となりました。

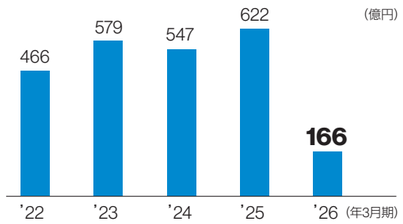


●調整後EBITDA※

166億円

事業上の特別損失として、Rovioにおけるのれんおよびその他の無形資産とStakelogicにおけるのれんおよび有形固定資産の減損損失等を計上したことに加え、M&Aに伴うのれんならびに商標権等の償却費を計上したことから、調整後EBITDAは166億円（前期比73.3%減）となりました。

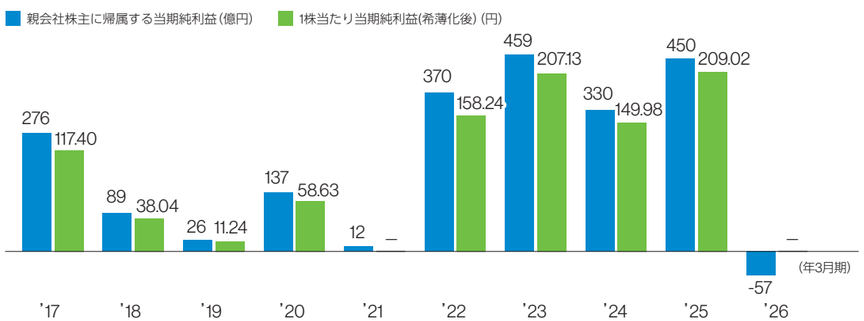
※調整後EBITDA:経常利益+支払利息+減価償却費±調整項目
調整項目:事業上の特別利益、事業上の特別損失（減損、タイトル評価減等）、非支配株主に帰属する当期純利益、M&Aに伴うのれん/商標権等の償却費



●親会社株主に帰属する当期純利益（損失）／1株当たり当期純利益

-57億円 / ― 円

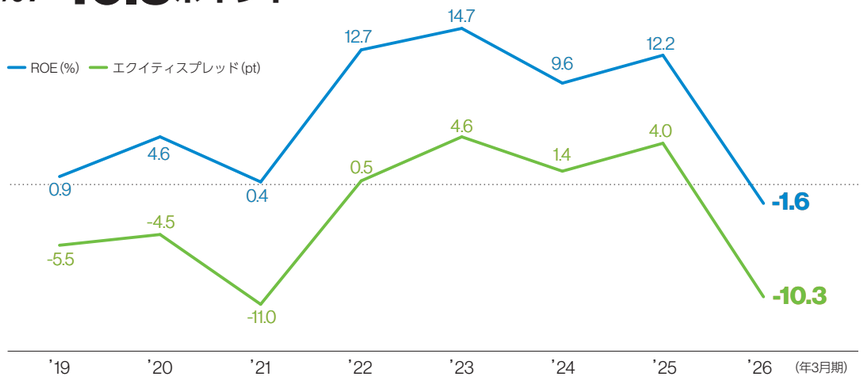
Rovioにおけるのれんおよびその他の無形資産とStakelogicにおけるのれんおよび有形固定資産の減損損失を特別損失に計上したことから、親会社株主に帰属する当期純損失は、57億円（前期比112.7%減）となりました。なお、繰延税金資産の回収可能性の見直しにより法人税等調整額（益）を計上しています。



●ROE／エクイティスプレッド

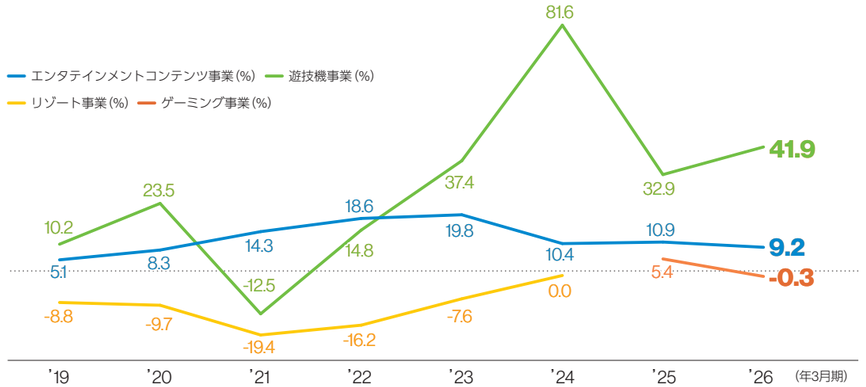
-1.6% / -10.3ポイント

当期純損失を計上したことから、ROEはマイナス1.6%（前期比13.8ポイント減）となりました。これに伴い、エクイティスプレッドもマイナス10.3ポイントと、ネガティブになりました。



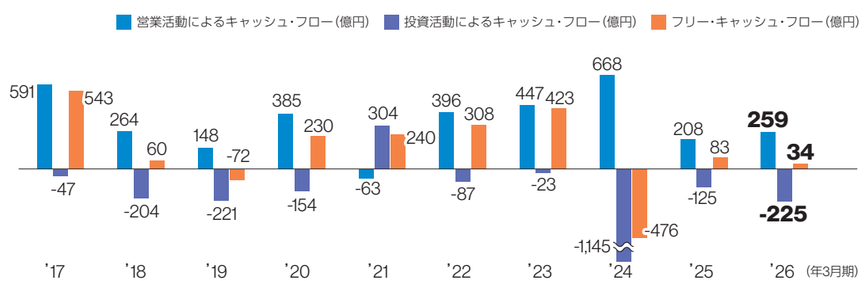
●事業別ROIC

遊技機事業は大幅に回復し、前期比9.0ポイント増の41.9%となりました。エンタテインメントコンテンツ事業では、減損に伴う投下資本の減少等がありましたが、前期比1.7ポイント減少の9.2%と一定の水準を維持しています。ゲーミング事業は、買収した2社の業績取込みに伴う投下資本の増加等により、5.7ポイント減のマイナス0.3%となりました。



●キャッシュ・フロー[*1]

2026年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは259億円の収入（前期は208億円の収入）となりました。投資活動によるキャッシュ・フローは225億円の支出（前期は125億円の支出）となりました。

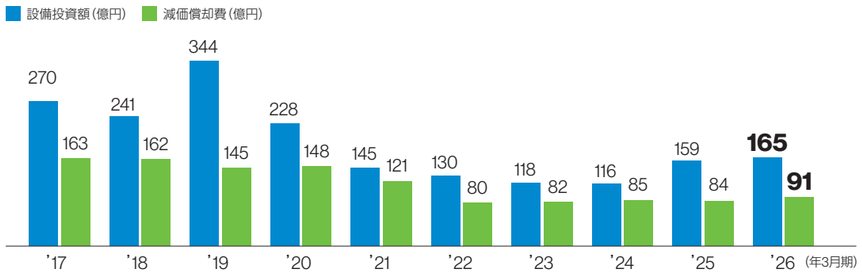


*1 従来、米国での映画製作の出資に係る配分収入は「営業外収益」に含めていましたが、2025年3月期より「売上高」に含めて表示することに変更しています。本変更に伴い、2024年3月期の売上高、営業活動によるキャッシュ・フロー及び投資活動によるキャッシュ・フローを遡及して変更しています。

●設備投資額／減価償却費

165億円 / 91億円

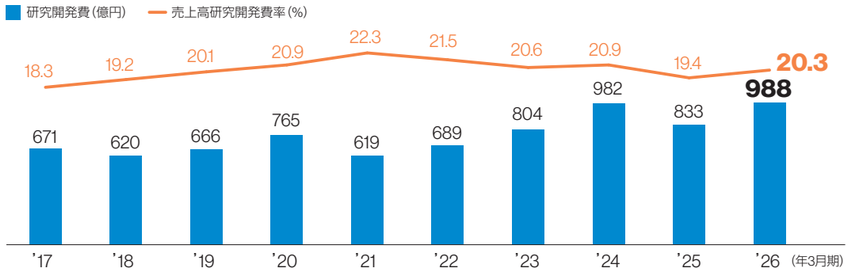
設備投資額は、前期比で3.8%増加し、165億円となりました。
減価償却費は、前期比で8.3%増加し、91億円となりました。



●研究開発費・コンテンツ制作費／売上高研究開発費率

988億円 / 20.3%

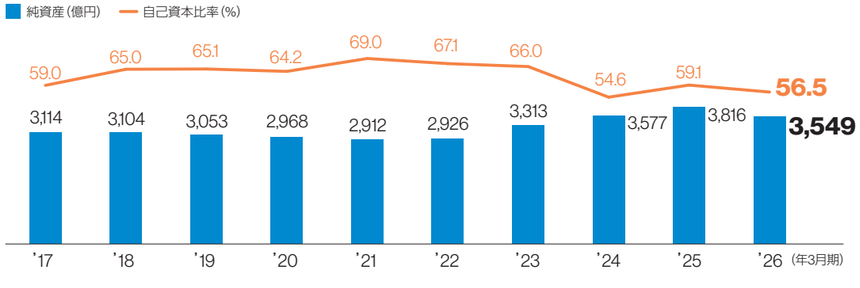
研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比で18.6%増加し、988億円となりました。



●純資産／自己資本比率

3,549億円 / 56.5%

純資産は、前期末に比べ267億円減少し、3,549億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べ2.6ポイント減少し、56.5%となりました。



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（2026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帯する業務

株式の状況（2026年3月31日現在）

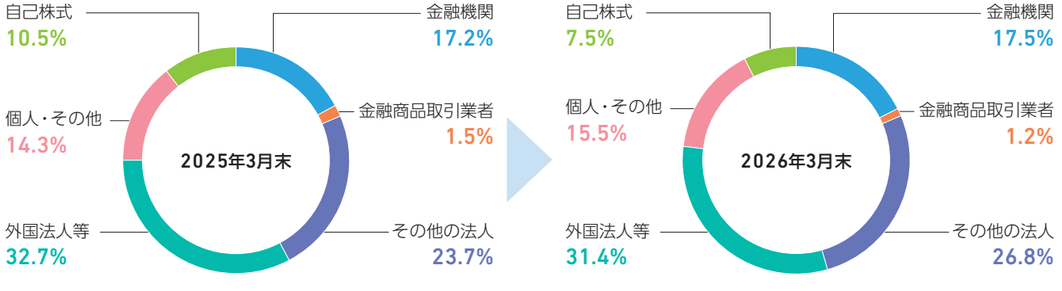
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	221,229,476株
株主数	55,827名

大株主の状況（2026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	41,168,000	18.60%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	23,626,800	10.67%
セガサミーホールディングス株式会社	16,585,035	7.49%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,681,219	6.63%
合同会社エフエスシー	13,682,840	6.18%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	9,469,700	4.28%
里見 治	4,178,638	1.88%
里見 治紀	3,921,261	1.77%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,716,283	1.67%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,093,428	1.39%

※上記のほか役員報酬BIP信託口が保有する当社株式（49,370株）及び株式付与ESOP信託口が保有する当社株式（1,930,142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