

# OPERATIONS

# POSITION

セガサミー鳥瞰図 ▶ P.36

# ENVIRONMENT

市場環境 ▶ P.38

# SWOT ANALYSIS

自社分析と戦略 ▶ P.40

# REVIEW AND STRATEGY

セグメント別事業概況 ▶ P.42



	億円
施設オペレーション売上高 <sup>1</sup>	
ラウンドワン	895
バンダイナムコホールディングス	610
セガサミーホールディングス	446
イオンファンタジー	424
スクウェア・エニックス・ホールディングス <sup>7</sup>	419
アドアーズ <sup>8</sup>	180
カプコン	117
コーエーテックモホールディングス	18

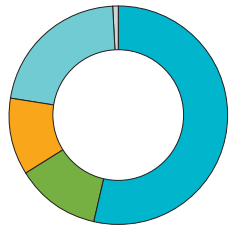
	万本
家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル) <sup>1</sup>	
バンダイナムコホールディングス	2,333
コナミ	1,830
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,766
セガサミーホールディングス	1,724
カプコン	1,570
コーエーテックモホールディングス	613

	億円
アミューズメント機器販売高 <sup>1</sup>	
バンダイナムコホールディングス	734
セガサミーホールディングス	499
コナミ <sup>9</sup>	255
カプコン	76

### セガサミーグループ各種構成比

#### 売上高\*

	%	百万円
遊技機事業	53.7	212,189
アミューズメント機器事業	12.6	49,929
アミューズメント施設事業	11.3	44,608
コンシューマ事業	21.7	85,688
その他事業	0.8	3,087



合計  
**3,955** 億円  
\*外部顧客への売上高

#### 海外売上高

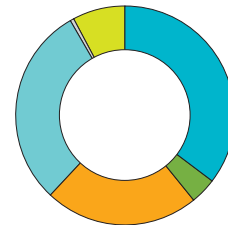
	%	百万円
北米	34.4	13,802
ヨーロッパ	45.9	18,392
その他	19.7	7,892



合計  
**400** 億円

#### 設備投資額

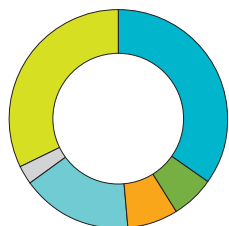
	%	百万円
遊技機事業	35.2	12,726
アミューズメント機器事業	3.8	1,388
アミューズメント施設事業	23.0	8,328
コンシューマ事業	29.7	10,763
その他事業	0.5	181
全社等	7.6	2,752



合計  
**361** 億円

#### セグメント別資産

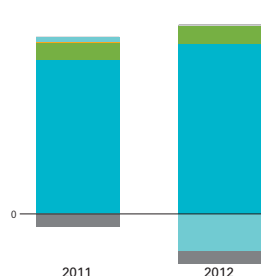
	%	百万円
遊技機事業	34.6	172,244
アミューズメント機器事業	6.4	31,902
アミューズメント施設事業	7.4	37,256
コンシューマ事業	16.4	81,689
その他事業	2.7	13,878
全社等	32.2	160,479



合計  
**4,974** 億円

#### 営業利益

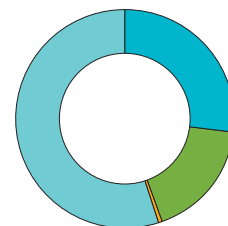
	百万円
遊技機事業	71,040
アミューズメント機器事業	7,415
アミューズメント施設事業	355
コンシューマ事業	-15,182
その他事業	234
消去等	-5,478



合計  
**583** 億円

#### 研究開発費・コンテンツ制作費

	%	百万円
遊技機事業	27.0	14,393
アミューズメント機器事業	17.6	9,374
アミューズメント施設事業	0.5	295
コンシューマ事業	55.0	29,316



合計  
**533** 億円

## 遊技機事業

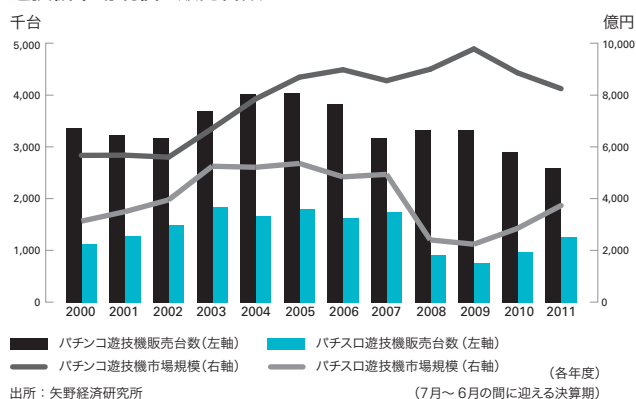
## POINT

## パチスロ遊技機市場が回復傾向に

2004年7月の「風適法施行規則等の改正」の施行から2009年頃までは、パチンコ遊技機の好調が続きました。一方、2009年の後半頃から、パチスロ遊技機の需要が回復し、パチンコ遊技機の需要が弱含んでいます。設備投資余力が限られるパチンコホールが、パチンコ遊技機よりも稼働率が相対的に高いパチスロ遊技機に資金をシフトしていることが背景にあります。

遊技機市場では、変化の激しい市場環境のなかでも安定的に収益をあげることができる収益体質と、競争力ある機械を継続的に開発できる強固な財務体質、高い開発力を有するメーカーによる寡占化が進みつつあります。

遊技機市場規模と販売台数



詳しくは「THE FACTS」P.08にて

## アミューズメント機器事業

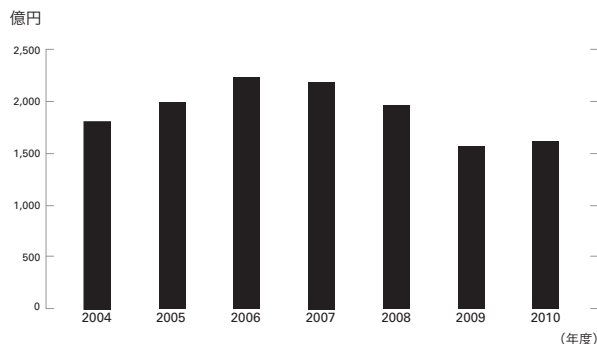
## POINT

## 3年ぶりに増加

アミューズメント機器市場は、密接な関連性を有するアミューズメント施設オペレータの経営状況が回復基調にあることを受け、2010年度\*は3年振りに増加に転じています。アミューズメント機器メーカーは、コンテンツのバージョンアップを低コストで可能にする筐体の汎用化を進めるほか、廉価な価格で機器を販売し、売上をシェアする「レベニューシェアモデル」の普及促進等、アミューズメント施設オペレータの設備負担軽減を目的とした様々な取り組みを行っています。また、ライトユーザー向け機器の開発をはじめ、ユーザーの裾野を拡げるための、新たな遊びの提案が行われています。

\* JAMMA、AOU、NSA「平成22年度アミューズメント産業界の実態調査」。2011年度は調査機関より未開示

業務用アミューズメント機器販売高\*



詳しくは「THE FACTS」P.10にて

## アミューズメント施設事業

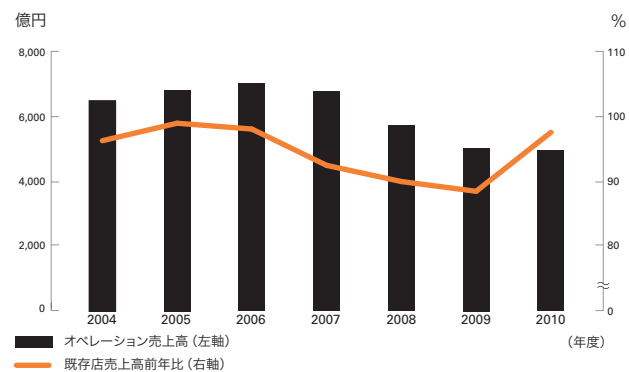
### POINT

### 底打ち傾向が顕著に

市場規模の縮小に対応した施設オペレータ各社の不採算店舗の閉鎖やオペレーションの効率化により、2010年度\*のオペレーション売上高は、前年度比1.7%減の下落幅に留まり、既存店売上高も97.3%となるなど、底打ちの傾向を見せています。財政状態の回復により施設オペレータの設備投資意欲も回復傾向を示し、業界の活性化が期待されています。また、シニア層をはじめとする、新たなユーザー層の開拓に向けたオペレーションの採用や、アミューズメント機器メーカーとの連携による新たな課金方法の導入も進められています。

\* JAMMA, AOU, NSA「平成22年度アミューズメント産業界の実態調査」。2011年度は調査機関より未開示

アミューズメント施設オペレーション市場規模と既存店売上高前年比



詳しくは「THE FACTS」P.10にて

## コンシューマ事業 (ゲームコンテンツ事業)

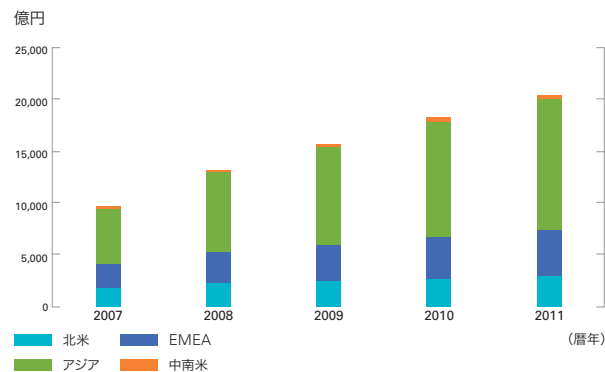
### POINT

### ソーシャルゲームが市場の主役に

世界のパッケージゲームソフトの分野では、プラットフォームの世代交代期であることと、SNSやスマートフォン等向けゲームコンテンツ市場の急激な拡大により縮小傾向にあります。また、一部のタイトルやパブリッシャーの寡占化も進んでいます。国内のオンラインゲーム市場はソーシャルゲームが牽引役となり急成長を遂げており、2011年も前年と比較して約2倍\*に成長しています。大手パブリッシャーは、蓄積してきたIP資産やグラフィック技術等を活かし、新たなプラットフォーム向けコンテンツ市場への展開を急速に進めています。参入障壁が低く厳しい競争環境が続くカジュアルゲームの分野では、過度に射幸性が高いゲームを見直す動きが見られます。

\* 「ファミ通ゲーム白書2012」

世界のオンラインゲーム市場規模推移



詳しくは「THE FACTS」P.11にて

# 自社分析と戦略

## 遊技機事業



**POINT**

開発体制の継続的な強化により、パチスロ遊技機事業でのトップシェアの拡大・維持を図ると同時に、シェア拡大余地が大きいパチンコ遊技機事業でも中長期的にトップシェアの獲得を狙います。幅広い年齢層に対応した機械の開発を通じて、ユーザーの裾野拡大を図り、市場全体の活性化を目指していきます。

→ 詳しくはP.42にて

**STRENGTH**

- 強固な開発体制を背景とした製品力
- パチスロ遊技機における高い市場シェア
- グループ企業4社によるマルチブランド戦略
- 新工場の稼働による高い生産能力

**WEAKNESS**

- 規制の変化による収益の変動性
- 国内に限定した事業展開

**OPPORTUNITIES**

- パチンコ遊技機市場における成長余地
- 遊技性の多様化によるユーザーの裾野拡大余地

**THREAT**

- ユーザー数の減少
- パチンコホールの財政状態

育成事業

基盤事業 (成長)

パチンコ  
遊技機

戦略  
マトリクス

パチスロ  
遊技機

構造改革事業

基盤事業 (安定)

## アミューズメント機器事業



**POINT**

アミューズメント施設業界の活性化を重点戦略と位置づけ、施設オペレータの初期投資負担軽減と自社収益の安定化に繋がる「レベニューシェアモデル」の普及を図ります。また、大きな成長潜在性が見込まれるアジアを中心とした海外市場への布石も打っていきます。

→ 詳しくはP.46にて

**STRENGTH**

- ハイエンド市場における高い製品競争力
- 施設事業との連携を通じた市場ニーズの確かな把握

**WEAKNESS**

- 海外事業の収益性の低さ

**OPPORTUNITIES**

- アジアを中心とした海外市場の潜在成長性
- CGM (コンシューマジェネレイテッドメディア) との連動

**THREAT**

- 施設オペレータの財政状態
- 個人消費低迷によるレベニューシェアモデルの配分収益低下

育成事業

基盤事業 (成長)

海外市場向け  
機器

レベニュー  
シェアモデル

戦略  
マトリクス

大型・  
高付加価値  
製品

構造改革事業

基盤事業 (安定)

## アミューズメント施設事業



### POINT

国内の従来型アミューズメント施設では、店舗ポートフォリオの見直しや運営力の強化を通じて収益構造の強化を継続します。新たなコンセプトのテーマパーク型施設や、ゲームの枠を越えたエンタテインメント空間の創造により、新たなマーケットの開拓を進めます。

➔ 詳しくは P.48 にて

### STRENGTH

- 適正化が進んだ店舗ポートフォリオ
- 幅広いユーザー層をカバーする製品ラインアップ

### WEAKNESS

- 低い利益率、資本回転率

### OPPORTUNITIES

- アジアを中心とした海外市場の潜在成長性
- 高齢者市場の形成
- 飲食、スポーツ等を含む新たな施設への拡がり

### THREAT

- 個人消費の低迷による市場縮小
- 少子高齢化によるユーザー数の減少

育成事業

基盤事業 (成長)

新たな  
コンセプトの  
テーマパーク型  
施設

戦略  
マトリクス

海外  
アミューズ  
メント施設

国内  
アミューズ  
メント施設

構造改革事業

基盤事業 (安定)

## コンシューマ事業



### POINT

パッケージゲームソフト事業では、タイトルの絞込みを行い収益性に軸足を置きます。一方、成長分野と位置付けた SNS・スマートフォン向けコンテンツ事業に経営資源を重点的に振り向けていきます。玩具事業やアニメーション映像事業では、定番商品、タイトルを軸に収益の安定化を図ります。

➔ 詳しくは P.50 にて

### STRENGTH

- ゲームコンテンツ事業におけるブランド力、蓄積してきた有力 IP 群
- アニメーション映像事業における国内屈指の優良映像資産

### WEAKNESS

- パッケージゲームソフトの販売不振ならびに収益力低下
- SNS・スマートフォン向けゲーム市場における事業基盤構築の遅れ
- 玩具事業における低い利益率

### OPPORTUNITIES

- SNS・スマートフォン向けコンテンツ市場の急成長
- 日本を含むアジア市場における PC ネットワーク市場の拡大

### THREAT

- パッケージゲームソフト市場の縮小
- パッケージゲームソフトの開発費高止まり
- SNS・スマートフォン向けコンテンツ市場における競争激化

育成事業

基盤事業 (成長)

CG 映像

SNS・  
スマートフォン  
向け  
コンテンツ

海外  
ライセンス  
ビジネス

戦略  
マトリクス

国内外  
パッケージ  
ゲームソフト

玩具

アニメーション  
映像

構造改革事業

基盤事業 (安定)



# セグメント別事業概況



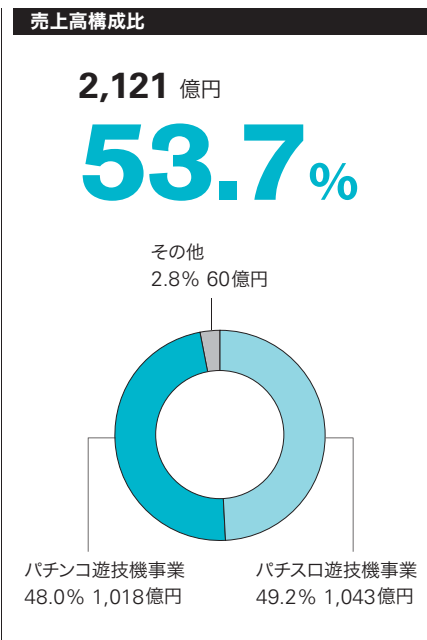
## 遊技機事業

### 基礎情報

遊技機事業は連結売上高の約54%を占め、営業利益率33.5%という高い収益性で、グループの成長を牽引しています。中核事業会社であるサミー(株)はパチスロ遊技機市場において、ほぼ一貫してトップシェアを堅持、パチンコ遊技機市場でも強化された製品力を基盤に存在感を年々高めています。サミー(株)、タイヨーエレック(株)、(株)ロデオ、(株)銀座からなる事業会社4社による「マルチブランド戦略」の推進により、事業拡大を図っています。

#### 主要事業会社

- Sammy** サミー株式会社
- TAIYO ELEC** タイヨーエレック株式会社
- RODEO** 株式会社ロデオ
- GINZA** 株式会社銀座



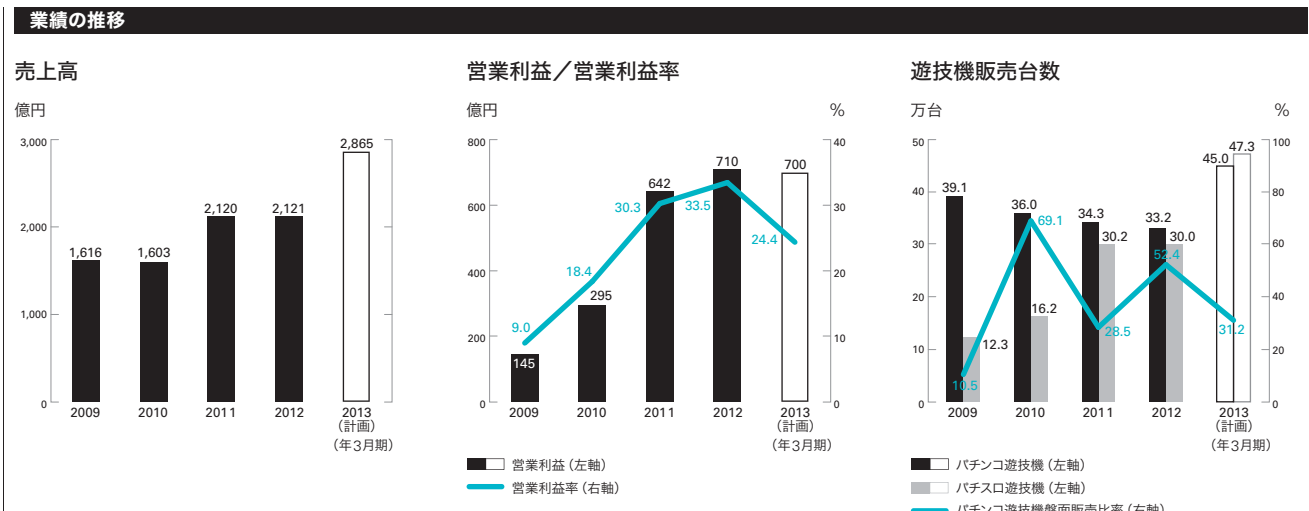
#### 2012年3月期の業績サマリー

売上高 **2,121** 億円 | **0.05%** ↑

営業利益 **710** 億円 | **10.5%** ↑

パチスロ遊技機販売台数 **300** 千台 | **0.5%** ↓

パチンコ遊技機販売台数 **332** 千台 | **3.2%** ↓



## エグゼクティブサマリー

- 主カタイトル「パチスロ北斗の拳」が17.7万台の販売を記録
- 営業利益は、主カタイトルの販売好調とパチンコ遊技機の盤面販売比率の向上、原価改善等により10.5%の増加
- 埼玉県川越市に新工場、新流通センターの建設着工
- 2013年3月期は、パチスロ遊技機が57.2%増、パチンコ遊技機が35.4%増の販売台数をを目指す

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

## 2012年3月期の概況

2012年3月期は、東日本大震災の影響により一部の中核部品の供給が不安定になるという想定に基づく販売計画に沿って、複数の主カタイトルを下期中心に市場投入しました。

パチスロ遊技機事業における販売台数は、タイにおける洪水の影響により、一部タイトルの発売を2013年3月期に延期した影響により前期と同水準の約30万台となりました。売上高はブランド力のある「パチスロ北斗の拳」や、ロデオブランド「パチスロ モンスターハンター」などの主カタイトルの販売好調により、前期比9.9%増の1,043億円となりました。「パチスロ北斗の拳」は、2011年12月の発売開始からわずか4ヶ月で販売台数17.7万台となるヒットを記録し、パチスロ遊技機市場の回

復をリードしました。

パチンコ遊技機事業では、「ばちんこCR蒼天の拳」や「ばちんこCR ALADDIN NEO 小さな皇女と天魔の都」などが堅調な販売を記録しました。一方、回復基調を鮮明化しているパチスロ遊技機への需要シフトが一段と進行し、全体の販売台数は前期比3.2%の減少となる約33万台となりました。

2011年の当グループのパチスロ遊技機のシェアは、前年の30.9%に対し23.9%となったものの、トップシェアの地位を保持しています。パチンコ遊技機のシェアは、前年の11.8%から12.8%に上昇するなど、市場が低迷するなかでも着実にプレゼンスを高めています。



「パチスロ北斗の拳」  
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983  
© NSP 2007, 版權許諾証YRI-125  
© Sammy

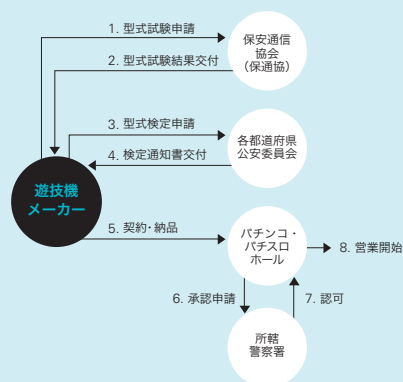


「パチスロ モンスターハンター」  
© CAPCOM CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.  
© Sammy ©RODEO

## CHECK! 規制環境の変化と遊技機市場

遊技機市場は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化に関する法律施行規則」の影響を受けます。遊技機メーカーは、新機種の販売を行う際は、同規則で定められた複数の許認可プロセスを経る必要があるため、規則の改正は、遊技機の遊技性の変化をもたらし、パチンコ・パチスロ市場全体に大きな変化を及ぼします。直近では、2004年7月の「風適法施行規則等の改正」が市場に様々な構造変化を起こしています。(詳しくは別冊「THE FACTS」をご参照ください。)

### 遊技機の許認可プロセス



OPERATIONS

セグメント別事業概況

以上の結果、2012年3月期における当セグメントの売上高は、前期比ほぼ横ばいの2,121億円となりました。

営業利益は、前期比10.5%増の710億円となりました。営業利益率は、前期比3.2ポイント上昇し、33.5%となりました。パチンコホールの設備投資負担の軽減と、遊技機事業の利益率向上を企図して推進しているパチンコ盤面販売の比率は、前期の28.5%から52.4%に向上しました。加えて、パチスロ遊技機事業の主力タイトルにおける柔軟な価格戦略や、液晶を中心とする部材のリユース(再利用)による原価改善などが奏功し、利益増加、利益率改善を実現しました。

サミー(株)は、2011年8月にタイヨーエレクトリック(株)の完全子会社化を実施し、マルチブランド戦略の推進基盤を一層、強化しました。同年10月には、同社は埼玉県川越市において、新工場と新流通センターの建設に着工しました。操業開始は2012年9月を予定しています。

成長戦略

遊技機事業では、パチスロ遊技機事業においてはトップシェアの維持・拡大を図り、パチンコ遊技機事業においても、中長期的にトップシェアの獲得を目指し販売台数の拡大を図るとい基本戦略を推進しています。今後は、幅広い年齢層の嗜好に合わせた製品の開発強化を通じた新たなユーザー層の開拓に注力していきます。

同事業では、多様な市場ニーズに対応するための「マルチブランド戦略」を推進しています。開発者の交流、セガサミーグループの有力IPの活用や技術融合を通じた開発力の強化により、すべての子会社のブランド力の強化を図るとともに、部材の共有化、共同購買、中核部材のリユース等などにより連携を深め、グループ全体でのコスト競争力強化に努めていきます。

2012年9月の新工場・新流通センターの稼働により、サミー(株)のパチスロ・パチンコ遊技機の生産能力は、大きく向上します。短期集中傾向にある需要に即応可能な供給体制を整備することにより、2013年3月期の販売台数計画の達成ならびに、中長期的な販売シェアの一層の拡大を目指していきます。



「ばちんこ CR 蒼天の拳」  
© 原哲夫・武論尊/NSP 2001,  
版権許諾証 YDG-102  
© Sammy

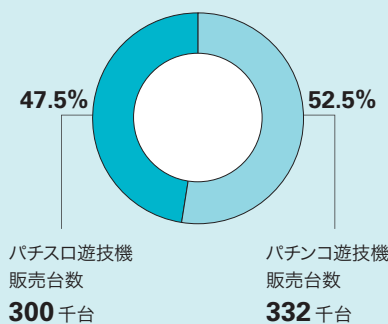


「ばちんこ CR ALADDIN NEO  
小さな皇女と天魔の都」  
© Sammy

CHECK! バランスの取れた製品ポートフォリオ

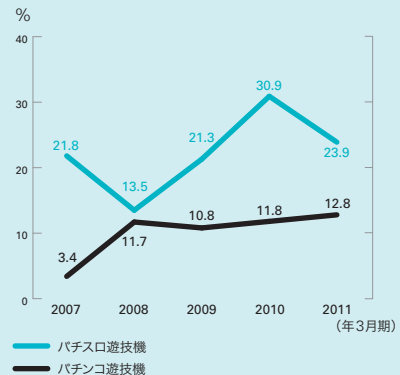
サミー(株)は、2009年3月期より新開発体制に移行し、営業部門と、開発・生産部門が連携し、品質管理の厳格化と、マーケットの視点を取り入れた製品開発を進めてきました。その結果、パチスロ・パチンコ遊技機の両事業で製品力とブランド力の大幅な向上に成功しています。規則の改正やユーザーニーズの変化によって、パチスロ・パチンコ遊技機が循環的に好不調を繰り返すという市場環境のなか、遊技機事業のバランスの取れた製品ポートフォリオは大きな強みになっています。

遊技機販売台数に占める割合



(2012年3月期実績)

遊技機販売台数シェア推移



## 2013年3月期見通し

2013年3月期もパチンコ遊技機の市場低迷、パチスロ遊技機への需要拡大が続くものと予想されます。

そのような環境下、遊技機事業では、売上高は当期比35.1%の増収となる2,865億円を計画しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機の両事業で、製品バリエーションの拡充や、ラインアップの強化を通じ大幅な販売台数増となる計画の達成を図ります。

パチスロ遊技機事業では、当期比57.2%増となる473万台の販売台数を計画しています。市場全体の販売台数を2011年と同水準の125万台と想定するとシェアは37.8%となります。複数の主力タイトルを含む通期13タイトルを市場に投入し、拡大する需要を確実に掴んでいきます。

パチンコ遊技機事業では、大変厳しい市場環境ではあるものの、大型タイトルを含む15タイトルを通期で投入し、当期比35.4%増の45万台の販売計画の達成、2割のシェア獲得を目指します。

利益面では、当期比1.4%減の700億円の営業利益、営業利益率は9.1ポイント低下の24.4%を見込んでいます。2012年3月期以降を見据えた研究開発費の増額や、2012年3月期のリユース効果の反動ならびに、パチンコ枠のモデルチェンジを予定しているため、パチンコ遊技機事業における盤面販売比率が当期の52.4%から31.2%に低下することを見込んでいることが利益率低下の要因です。(詳しくは「マネジメントメッセージ」P.20をご参照ください。)



「デジタルCR北斗の拳有情(トキ)」  
© 武論尊・原哲夫 / NSP 1983  
© NSP2007, 著作権許諾証YKN-101  
© Sammy

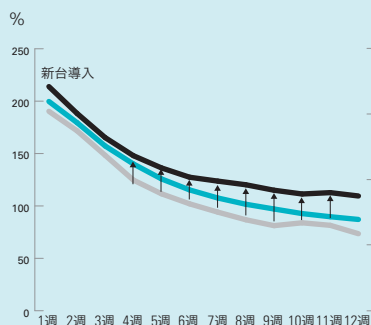
### CHECK! 遊技機の評価やブランド力を示す重要な指標「稼働率\*」

「稼働率」は、パチンコホールへの新台としての設置直後から、パチンコホールの営業時間中にどの程度稼働しているかを表すデータです。通常、右肩下がりに緩やかな漸減トレンドを辿ります。この低下の程度が緩やかであればあるほど、長期間に亘りユーザーの支持を維持していることを示します。遊技機の市場でのブランド力を分析するほか、市場の動向を探る上で、極めて重要な指標です。例えば、下の2つのグラフ(パチンコ遊技機稼働率・パチスロ遊技機稼働率)では、サミーの製品の稼働率が大きく向上しています。これは、2009年3月期より移行した新開発体制のもとで、サミー製品の製品力が大きく向上していることを示しています。

当グループは、この稼働率に加え、様々なデータ等を用いて市場の需要動向を的確に掴み、マーケットニーズに合致する製品の開発を進めています。

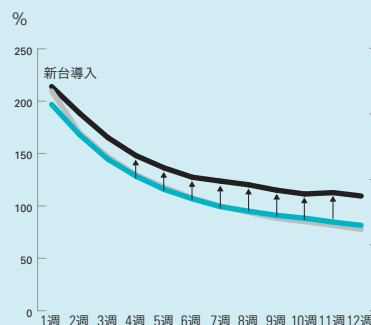
\* 稼働率=当社開発遊技機の稼働/全メーカーの平均稼働

パチンコ遊技機稼働率



— 全メーカー平均 (2008/9 ~ 2011/7)  
— 新開発体制移行前 (2007/3 ~ 2008/5)  
— 新開発体制移行後 (2008/9 ~ 2011/7)

パチスロ遊技機稼働率



— 全メーカー平均 (2008/9 ~ 2011/7)  
— 新開発体制移行前 (2007/3 ~ 2008/5)  
— 新開発体制移行後 (2008/9 ~ 2011/7)

# アミューズメント機器事業



「StarHorse3  
Season1 A NEW LEGEND BEGINS.」  
© SEGA

## 基礎情報

アミューズメント機器事業は、(株)セガの創業事業です。業界のパイオニアとして様々な「世界初」「業界初」の斬新な製品を世に送り出し、業界の発展をリードしてきました。その基盤となる高度な技術力と創造性は、現在も脈々と受け継がれ、強みを持つ大型・高付加価値製品を中心に業界に新風を吹き込んでいます。幅広いユーザー層に対応した製品ラインアップと、「レベニューシェアモデル」によりアミューズメント施設業界の活性化に注力しています。

### 主要事業会社



株式会社セガ



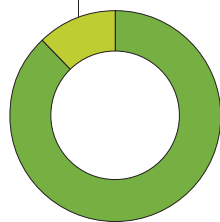
株式会社  
ダーツライブ

### 売上高構成比

499 億円

12.6%

海外アミューズメント機器事業  
12.0% 60億円



国内アミューズメント機器事業  
88.0% 439億円

### 2012年3月期の業績サマリー

売上高

499 億円

5.7% ↑

営業利益

74 億円

1.3% ↑

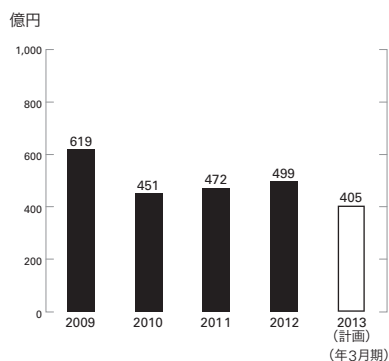
研究開発費・コンテンツ制作費

93 億円

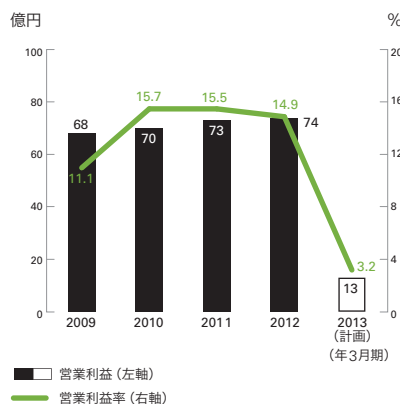
1.9% ↑

### 業績の推移

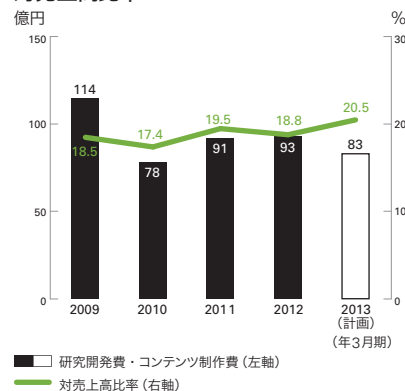
#### 売上高



#### 営業利益／営業利益率



#### 研究開発費・コンテンツ制作費／対売上高比率



エグゼクティブサマリー

- 主カタイトル「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」の販売が堅調に推移
- レベニューシェアタイトルの稼働好調により配分収入が堅調に推移
- 2013年3月期は、大型タイトルの販売がないため、減収減益を計画

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

2012年3月期の概況

2012年3月期の売上高は、前期比5.7%増の499億円となりました。当期は、アミューズメント施設で人気が高い競馬メダルゲームで高いブランド力を誇る「StarHorse」シリーズの最新作「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」を市場に投入し、堅調な販売を記録しました。また、「セガネットワーク対戦麻雀 MJ5」「WORLD CLUB Champion Football」などのCVT\*キット及びカード等の消耗品販売が堅調に推移しました。また、レベニューシェアモデルにより導入を進めてきたタイトルが好調に稼働し、配分収益が安定的に推移しました。

以上の結果、営業利益は、前期比1.3%増の74億円、営業利益率はほぼ横ばいの

14.9%となりました。なお、2012年3月期の研究開発費・コンテンツ制作費は前期比1.9%増の93億円でした。

\*バージョンアップを目的とした基盤やソフト、外装等の交換キット

成長戦略

収益環境に直接的な影響を与えるアミューズメント施設業界の活性化を重点戦略と位置づけています。利益分配型の「レベニューシェアモデル」や、CVTキットでの販売等、施設オペレータの投資負担軽減と自社の安定収益の獲得を主眼に置いた取り組みを進めています。

海外では、大きな潜在性が期待できるアジアを中心に、将来をにらんだ布石を打っています。現地パートナーとの協業を軸に現地化

を推進し、各地域のユーザーの嗜好に合致する製品を競争力ある価格にて提供することを目指しています。

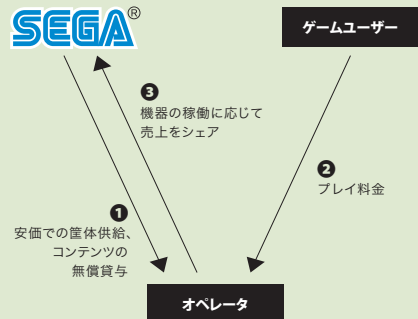
2013年3月期見通し

2013年3月期については、製品開発サイクル上、新作大型タイトルの販売予定がないため、売上高は当期比18.9%減の405億円、営業利益は同82.5%減の13億円を計画しています。当期発売した「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」の拡販や、中小型・定番タイトルの販売に注力していきます。研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比11.5%減となる83億円を見込んでいます。

CHECK! 業界活性化を目指すレベニューシェアモデル

(株)セガが推進する「レベニューシェアモデル」は、低廉な価格による筐体の供給と、コンテンツの無償供与を行うとともに、機器の稼働に応じて売上(プレイヤーのプレイ料金)をセガとオペレータでシェアするビジネスモデルです。セガのネットワークサービス「ALL.Net」のインフラ上で展開します。施設オペレータは初期投資を抑制しながら店舗活性化に繋がる新製品を導入でき、一方の(株)セガにとっては、機器の販売で完結することなく、コンテンツの定期的なバージョンアップを通じた市場価値の維持によって継続的な収益力の確保が期待できます。

レベニューシェアモデル



レベニューシェアモデルにより販売し、根強い人気を誇る「ホーダーブレイク」 © SEGA



# アミューズメント施設事業

## 基礎情報

中核事業会社である(株)セガは、「ジョイポリス」「セガワールド」「クラブセガ」といった立地条件に応じた多彩な店舗フォーマットで展開しています。アミューズメント機器事業との密接な連携を通じ、幅広い顧客層の取り込みを進めています。店舗ポートフォリオの見直しと店舗運営力の強化による収益構造の改善を進める一方、新コンセプトのテーマパーク型施設や、従来の枠組みを超えた新たな空間創造にもチャレンジしています。

東京ジョイポリス

主要事業会社	売上高構成比	2012年3月期の業績サマリー
株式会社セガ 株式会社セガ ビーリンク 株式会社AGスクエア 株式会社オアシスパーク	<p>446 億円</p> <p><b>11.3%</b></p> <p>海外アミューズメント施設事業 1.6% 7億円</p> <p>国内アミューズメント施設事業 98.4% 439億円</p>	<p>売上高 <b>446 億円</b>   <b>2.4%</b> ↓</p> <p>営業利益 <b>3 億円</b>   <b>0.0%</b></p> <p>セガ国内既存店舗売上高前年比 <b>100.5%</b>   —</p>

### 業績の推移

売上高	国内施設数 / セガ国内既存店舗売上高前年比	営業損益 / 設備投資額及び減価償却費																																																						
<p>億円</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><td>2009</td><td>2010</td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013 (計画)</td></tr> <tr><th>売上高</th><td>713</td><td>547</td><td>456</td><td>446</td><td>445</td></tr> </table>	年	2009	2010	2011	2012	2013 (計画)	売上高	713	547	456	446	445	<p>店舗 (左軸) / % (右軸)</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><td>2009</td><td>2010</td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013 (計画)</td></tr> <tr><th>国内施設数</th><td>322</td><td>260</td><td>249</td><td>241</td><td>237</td></tr> <tr><th>セガ国内既存店舗売上高前年比</th><td>92.4%</td><td>91.7%</td><td>99.3%</td><td>100.5%</td><td>98.0%</td></tr> </table>	年	2009	2010	2011	2012	2013 (計画)	国内施設数	322	260	249	241	237	セガ国内既存店舗売上高前年比	92.4%	91.7%	99.3%	100.5%	98.0%	<p>億円</p> <table border="1"> <tr><th>年</th><td>2009</td><td>2010</td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013 (計画)</td></tr> <tr><th>営業損益</th><td>-75</td><td>-13</td><td>3</td><td>3</td><td>10</td></tr> <tr><th>設備投資額</th><td>148</td><td>77</td><td>77</td><td>83</td><td>97</td></tr> <tr><th>減価償却費</th><td>159</td><td>82</td><td>61</td><td>61</td><td>68</td></tr> </table>	年	2009	2010	2011	2012	2013 (計画)	営業損益	-75	-13	3	3	10	設備投資額	148	77	77	83	97	減価償却費	159	82	61	61	68
年	2009	2010	2011	2012	2013 (計画)																																																			
売上高	713	547	456	446	445																																																			
年	2009	2010	2011	2012	2013 (計画)																																																			
国内施設数	322	260	249	241	237																																																			
セガ国内既存店舗売上高前年比	92.4%	91.7%	99.3%	100.5%	98.0%																																																			
年	2009	2010	2011	2012	2013 (計画)																																																			
営業損益	-75	-13	3	3	10																																																			
設備投資額	148	77	77	83	97																																																			
減価償却費	159	82	61	61	68																																																			

### エグゼクティブサマリー

- セガ国内既存店舗売上高が通期で前期実績を上回る
- 北米7店舗の売却完了により海外店舗の合理化が大きく進展
- 東京ジョイポリスのリニューアル等、新コンセプトの業態開発に着手

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

### 2012年3月期の概況

2012年3月期のアミューズメント施設事業の売上高は、前期比2.4%減の446億円となりました。上期は、東日本大震災後の東北地方を中心とする一部店舗の営業休止、計画停電等による営業時間の短縮等の影響がありましたが、消費者の嗜好が身近なエンタテインメントに向かったことにより、次第に底堅く推移していきました。また、これまで進めてきた店舗ポートフォリオの見直しや、既存店舗の運営力強化等も功を奏し、セガ国内既存店舗売上高前年比は、100.5%と前年実績を上回りました。営業利益は、3億円となり前期に引き続き黒字を確保しました。設備投資額は前期比8.1%増の83億円、減価償却費は前期と同水準の61億円となりました。

2012年3月期末の国内アミューズメント施設数は、241店舗となりました。海外では、2011年5月に北米の7店舗を売却した結果、海外の施設数は台湾における3店舗のみとなりました。

### 成長戦略

今後も少子高齢化などを背景に、国内における従来のアミューズメント施設は厳しい環境が続くものと予想されます。安定的に収益を創造できる店舗ポートフォリオの構築を継続していきます。他方、新たな顧客層の開拓に向けた新業態の開発を進めるとともに、それら施設のグローバル市場への展開も視野に入れていきます。2012年7月には、新たなコンセプトのもとで「東京ジョイポリス」がリニューアルオープンしました。また、新たなマーケットである高齢者マーケットの開拓に向けたサービスの充実にも注力していきます。

### 2013年3月期見通し

2013年3月期の売上高は、当期比0.2%減の445億円を計画しています。セガ国内既存店舗売上高前年比は、99.0%を見込んでいます。営業利益は、固定資産の耐用年数ならびに減価償却方法等に係る会計方針の変更に伴う減価償却費の減少等により当期と比較して7億円増の10億円を計画しています。国内アミューズメント施設では、7店舗の出店、11店舗の閉鎖を計画し、期末店舗数は当期比4店舗減の237店舗となる見込みです。また、売上伸長に向けて、セガ国内アミューズメント施設26店舗の改装を実施する予定です。

### CHECK! 「ゲーム」の枠組みを越えて

国内最大級の屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」は、開業以来最大規模のリニューアルを行い、2012年7月にオープンしました。コンセプトに掲げたのは、「デジタル」と「リアル」の融合を意味する「デジタルリアル (DigitaReal)」。「デジタル」要素を盛り込んだアトラクションや飲食スペース等、「5大「デジタルリアル」体験」を提供します。2013年には、英国放送協会 (BBC) の映像資産を活用した「自然」がテーマの新業態店舗が横浜で開業予定です。グループ企業である (株) ダーツライブが運営する「DARTS LIVE」に代表されるような、「ゲーム」という枠組みを越えたエンタテインメントの領域での事業開発も検討していきます。



東京ジョイポリス





© SEGA

# コンシューマ事業

## 基礎情報

当セグメントの売上高の約78%を構成するゲームコンテンツ事業では、(株)セガが幅広いプラットフォーム向けにソフトを提供するマルチプラットフォーム戦略を推進しています。国内外パッケージゲームソフト分野は、開発タイトルの絞込みを行う一方、成長著しいデジタルコンテンツ分野への経営資源のシフトを進めています。玩具事業、アニメーション映像事業等の分野も含め、グループ会社全体での連携強化により総合力の発揮を目指しています。

### 主要事業会社



株式会社セガ



株式会社トムス・エンタテインメント



株式会社  
サミーネットワークス



株式会社セガトイズ



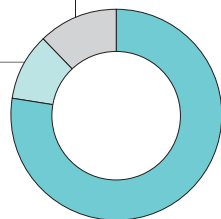
マーザ・アニメーション  
プラネット株式会社

### 売上高構成比\*

856 億円

21.7%

アニメーション映像事業  
12.1% 104億円



玩具事業  
10.4% 89億円

ゲームコンテンツ事業  
77.5% 664億円

\* その他/消去等1億円除く

### 2012年3月期の業績サマリー

売上高

856 億円 | 3.6% ↓

営業損益

-151 億円 | —

家庭用ゲームソフト販売本数

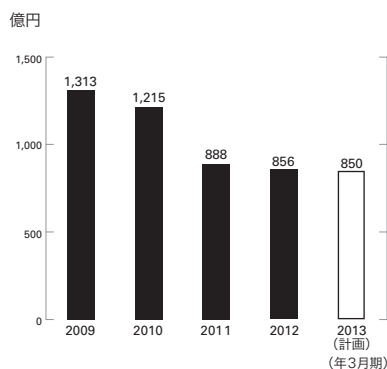
1,724 万本 | 7.9% ↓

研究開発費・コンテンツ制作費

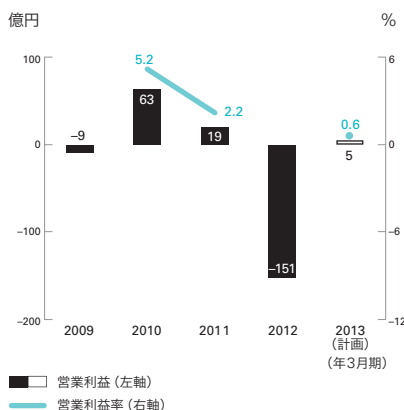
293 億円 | 61.5% ↑

### 業績の推移

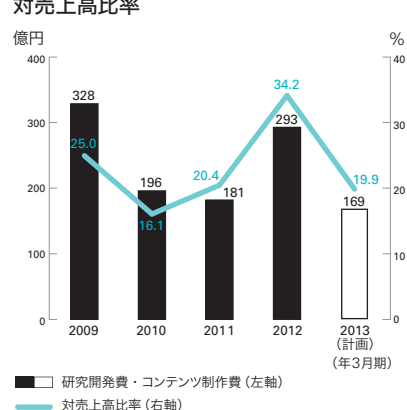
#### 売上高



#### 営業利益/営業利益率



#### 研究開発費・コンテンツ制作費/対売上高比率



## エグゼクティブサマリー

- 欧米におけるパッケージゲームソフトの販売不振により減収、営業損失を計上
- 欧米におけるコンシューマ事業の構造改革を実施
- 構造改革による営業費用の削減により2013年3月期は黒字転換を予定
- (株)セガネットワークスを2012年7月に設立し、デジタルコンテンツ分野の事業展開を強化

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

### 2012年3月期の概況

コンシューマ事業の2012年3月期の売上高は、欧米市場におけるパッケージゲームソフトの低調な販売や、玩具事業の減収により、前期比3.6%減の856億円となりました。

営業損益は、パッケージゲームソフトの販売減ならびに、欧米における構造改革に伴う仕掛品の評価減等により、前期19億円の営業利益に対して、当期は151億円の営業損失を計上しました。研究開発費・コンテンツ制作費は、構造改革に伴う仕掛品の評価減等により前期比61.5%増の293億円となりました。

### ゲームコンテンツ事業

「Mario & Sonic at the London 2012 Olympic Games™」や「ソニック」シリーズの最新作等の新作タイトルを市場に投入しましたが全体の販売本数は、前期比7.9%減の1,724万本となりました。国内は期初計画の336万本に対して272万本となりました。特に欧米市場では、厳しい市場環境を受けて販売が低迷し、期初計画の1,992万本に対して1,443万本となりました。このような状況を受けて、コンシューマ事業が営業損失を計上することになったことから、2013年3月期以降の収益改善及び成長軌道への回帰を実現するために、欧米市場における家庭用ゲームソフト分野の組織合理化を柱とする構造改革を

実施しました。(構造改革の内容はP.18をご参照ください)。これにより2013年3月期のコンシューマ事業の営業費用は減少する見込みです。

デジタルコンテンツ分野(携帯電話・スマートフォン向けコンテンツ・PCオンラインゲーム等)では、2010年より提供しているiOS・Android™向け無料オンラインRPG「Kingdom Conquest(キングダムコンクエスト)」が、「App Store Japan Rewind 2011」で1位を獲得しました。

また、韓国最大手ゲームメーカーのひとつであるNCsoftと、PC用のオンライン球団経営シミュレーションゲーム「プロ野球マネージャー」の韓国でのサービスに関する5年間のライセンス契約を締結したほか、米国オンラインゲーム開発会社Three Rings Design, Inc.を買収するなど、海外での取り組みを積極化しました。

玩具事業では、「アンパンマンシリーズ」や「ジュエルポッド」などの定番商品は好調な販売となった一方、その他の販売は全般的に低調に推移しました。

アニメーション映像事業では、「アンパンマン」や「名探偵コナン」、テレビシリーズの「カードファイト!! ヴァンガード」のライセンス収入が堅調に推移しました。



「龍が如く OF THE END」  
© SEGA



「ソニックジェネレーションズ 白の時空」  
「ソニックジェネレーションズ 青の冒険」  
© SEGA



ジュエルポッド ダイヤモンド  
© '08, '12 SANRIO / SEGA TOYS  
S・S / W・TX・JLPC

## OPERATIONS

### セグメント別事業概況

#### 成長戦略

ゲームコンテンツ事業のパッケージゲームソフト分野では、安定的に収益を創出する体制の構築を図ります。欧米市場を中心に収益見通しを厳格に精査し、開発投資に見合う販売本数が期待できる有力IPに販売を絞り込んでいきます。デジタルコンテンツ分野では、2012年7月には、経営意思決定の迅速化を主な目的として(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割し、(株)セガネットワークスを設立しました。セガがこれまでに蓄積してきた優良な資産や開発力を活かし、カジュアルゲームとは一線を画すゲーム性、グラフィック、世界観で差別化を図っていきます。

玩具事業では、定番商品への取り組みを強化するとともに、収益性の改善に向けたバリューチェーンの見直しに取り組んでいきます。

「名探偵コナン」や「それいけ!アンパンマン」「ルパン三世」等、数多くの優良な映像資産を有する(株)トムス・エンタテインメントが事業を展開するアニメーション映像事業では、映画、テレビシリーズの新作を中心に事業を展開します。また、遊技機向け映像の制作にも取り組み、グループシナジーを創出していきます。

#### 2013年3月期見通し

2013年3月期のコンシューマ事業の売上高は、当期比0.8%減の850億円を計画しています。営業損益は、今期実施した構造改革による営業費用の減少等により、5億円の営業黒字化を見込んでいます。事業別には、ゲームコンテンツ事業の売上高は、前期比3%減の644億円を計画しています。玩具事業の売上高は、当期比5.6%増の94億円、アニメーション映像事業では、当期比3.8%増の108億円を計画しています。

ゲームコンテンツ事業のパッケージゲームソフト分野では、「Sonic the Hedgehog」「Football Manager」「Total War」「Aliens」等の有力IPを中心に、当期の45タイトルから24タイトルに販売を絞り込みます。販売本数は、当期比48.1%減となる894万本を計画しています。デジタルコンテンツ分野では、主力タイトル「ファンタシースターオンライン2」を投入し、ネットワーク収益の最大化を図るとともに、SNSスマートフォン向けコンテンツとして新作20タイトルをリリースする計画です。

研究開発費・コンテンツ制作費は、開発タイトルの絞込みにより当期比42.4%減となる169億円を計画しています。



「それいけ!アンパンマン よみがえれ パナナ島」  
©やなせたかし/アンパンマン製作委員会2012



「ファンタシースターオンライン2」  
© SEGA

#### CHECK! アジアのオンラインゲームでの取り組みを加速

(株)セガは、アジアにおけるオンライン市場に積極的に参入し、コンテンツを活かすパートナー企業と開発・運営体制の構築を進めています。韓国では、Ntreev Soft 社が2010年より「プロ野球マネージャー」を運営してきました。「プロ野球マネージャー」は、セガの「プロ野球チームをつくろう! ONLINE2」をベースに開発されたPC向けオンライン球団経営シミュレーションゲームです。2011年末にはユーザー数が100万人を突破、韓国で「スポーツシミュレーションゲーム」という新たなジャンルを開拓しました。2012年2月には、Ntreev Soft社の親会社である韓国最大手ゲームメーカーであるNCsoft社と5年間のライセンス契約を締結しました。アジアにおけるオンラインゲームの運用で実績のあるNCソフト社との契約により、ユーザー層の拡大に繋がることを期待しています。



「プロ野球チームをつくろう!ONLINE2」をベースに韓国プロ野球ライセンスを獲得し、開発された「プロ野球マネージャー」

© SEGA  
ProBaseball Manger Online ©SEGA. All rights reserved.  
SEGA, the SEGA logo and ProBaseball Manager Online are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. The Korean league version of ProBaseball Manager Online co-developed, redesigned and published by Ntreev Soft