

PRESENT

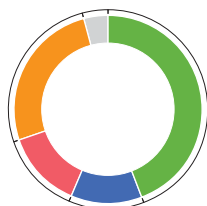
セガサミー鳥瞰図

各種構成比

売上高*

合計
3,214 億円

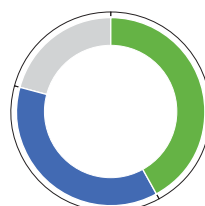
*外部顧客への売上高



	%	百万円
遊技機事業	44.3	142,281
アミューズメント機器事業	12.2	39,134
アミューズメント施設事業	13.3	42,707
コンシューマ事業	26.1	83,874
その他事業	4.2	13,409

海外売上高

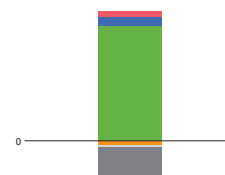
合計
283 億円



	%	百万円
北米	42.2	11,954
ヨーロッパ	37.3	10,570
その他	20.6	5,834

営業利益

合計
190 億円



	百万円
遊技機事業	23,534
アミューズメント機器事業	1,902
アミューズメント施設事業	1,194
コンシューマ事業	-732
その他事業	-484
消去等	-6,341

エンタテインメント業界におけるセガサミーグループ

	億円
売上高 ¹	
任天堂 ³	6,354
バンダイナムコホールディングス	4,872
セガサミーホールディングス	3,214
コナミ ⁵	2,259
平和	1,771
スクウェア・エニックス・ホールディングス ³	1,479
SANKYO	1,041
カプコン	940

	%
ROE ¹	
平和	16.7
バンダイナムコホールディングス	14.1
セガサミーホールディングス	11.0
コナミ ⁵	6.0
カプコン	4.9
SANKYO	1.4
任天堂	0.6

	億円
営業利益 ¹	
バンダイナムコホールディングス	486
平和	344
コナミ ⁵	218
セガサミーホールディングス	190
カプコン	101
SANKYO	70
スクウェア・エニックス・ホールディングス ^{3,4}	-60
任天堂 ³	-364

	%
ROA ^{1,2}	
バンダイナムコホールディングス	14.0
カプコン	10.8
平和	8.6
コナミ ⁵	6.7
セガサミーホールディングス	4.1
SANKYO	2.0
任天堂	0.7

	%
営業利益率 ¹	
平和	19.4
カプコン	10.8
バンダイナムコホールディングス	10.0
コナミ ⁵	9.7
SANKYO	6.7
セガサミーホールディングス	5.9

	億円
時価総額 ⁶	
任天堂	14,195
セガサミーホールディングス	5,087
SANKYO	4,347
バンダイナムコホールディングス	3,696
コナミ ⁵	2,719
平和	1,881
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,156
カプコン	999

注：上記は、当グループの業界におけるポジションをイメージしていただくことを目的に、上場企業等、公表資料から情報が得られる企業のみを対象としています。

実際には非上場企業など情報を開示していない企業もあるため、正確な「業界順位」ではないことをご理解ください。

1 各社の直近決算データ。出所：各社公表資料

2 ROA=経常利益/総資産

3 2013年3月期は営業損失計上のため、営業利益率はN.A.

4 2013年3月期は経常損失計上のため、ROEは、ROAはN.A.

5 米国会計基準のため、ROEは当社株主に帰属する当期純利益/株主資本、ROAは税引前当期純利益/総資産

6 出所：2013年3月29日の各証券取引所における終値をもとに当社算出

7 出所：矢野経済研究所。7月～6月の間に迎える決算期

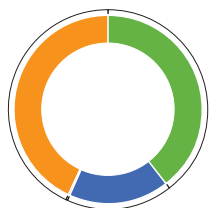
調査機関からの要請により、当グループ企業以外の社名はイニシャルにて表示

8 アミューズメント施設とアミューズメント機器を含んだ「アミューズメント事業」

9 アミューズメント施設運営事業

研究開発費・
コンテンツ制作費

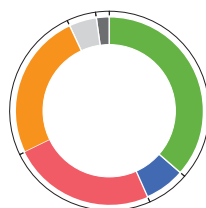
合計
452 億円



	%	百万円
遊技機事業	39.9	18,056
アミューズメント機器事業	17.3	7,819
アミューズメント施設事業	0.4	243
コンシューマ事業	43.1	19,538

設備投資額

合計
328 億円



	%	百万円
遊技機事業	36.3	11,914
アミューズメント機器事業	7.0	2,308
アミューズメント施設事業	24.1	7,923
コンシューマ事業	25.3	8,393
その他事業	4.6	1,559
■ 全社・消去	2.1	772

セグメント別資産

合計
5,285 億円



	%	百万円
遊技機事業	26.1	138,014
アミューズメント機器事業	6.0	31,843
アミューズメント施設事業	7.9	41,915
コンシューマ事業	19.6	103,703
その他事業	2.7	14,338
■ 全社等	37.6	198,689

パチスロ遊技機年間販売台数シェア推移⁷

年度	2008		2009		2010		2011		2012	
	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア
順位										
1	Y社	18.8%	サミー	21.3%	サミー	30.9%	サミー	23.9%	U社	17.8%
2	S社	14.6%	S社	13.6%	D社	11.9%	D社	15.9%	サミー	15.3%
3	サミー	13.5%	U社	13.1%	S社	11.9%	Y社	15.6%	Y社	14.6%
4	H社	7.4%	Y社	9.5%	H社	11.3%	U社	13.7%	D社	14.0%
5	K社	6.5%	K社	7.8%	U社	10.5%	S社	7.6%	K社	8.3%
市場規模 (百万円)		247,860		225,869		286,700		375,054		429,974

パチンコ遊技機年間販売台数シェア推移⁷

年度	2008		2009		2010		2011		2012	
	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア
順位										
1	S社	24.3%	S社	18.0%	S社	22.5%	K社	18.6%	S社	21.8%
2	S社	13.5%	S社	17.2%	S社	14.6%	S社	13.9%	K社	20.3%
3	サミー	11.7%	K社	12.8%	サミー	11.8%	サミー	12.8%	H社	10.1%
4	N社	10.5%	N社	11.9%	K社	11.1%	S社	12.8%	N社	10.0%
5	K社	10.2%	サミー	10.8%	N社	10.2%	N社	9.8%	サミー	8.7%
市場規模 (百万円)		921,338		985,227		886,914		826,714		772,951

	億円
施設オペレーション売上高 ¹	
ラウンドワン	859
バンダイナムコホールディングス	601
イオンファンタジー	448
スクウェア・エニックス・ホールディングス ⁸	442
セガサミーホールディングス	427
アドアーズ ⁹	164
カプコン	109
コーエーテクモホールディングス	19

	万本
家庭用ゲームソフト販売本数 (グローバル) ¹	
バンダイナムコホールディングス	2,458
カプコン	1,400
コナミ	1,361
セガサミーホールディングス	1,078
コーエーテクモホールディングス	658

	億円
アミューズメント機器販売高 ¹	
バンダイナムコホールディングス	718
セガサミーホールディングス	391
カプコン	167

価値創造の源泉：人財

総合エンタテインメント企業集団であるセガサミーグループの競争力の源泉は、アイデアを生み出す「人財」です。明日のエンタテインメントを生み出すアイデアに満ち溢れ、創造性とチャレンジ精神に富む人財を、グループの持続的な発展を支える最も重要な経営資産と認識し、高いモチベーションを維持し、能力を最大限に発揮できるよう様々な仕組みを整備しています。



サミー（株）

PC研究開発本部 クリエイティブオフィサー

田中 宏孝

代表作：パチンコ「北斗の拳」「蒼天の拳」シリーズ 等

映像、サウンド、デザイン、スペック等、「おもしろさ」のすべての側面から手を抜かない開発を行っているのがサミーです。特にこだわりがあるのは、「新規性」です。どのような競合機種に対しても差別化できる遊技性、デザイン等を追求しています。常に「新しいものはサミーから」を意識しながら、ホール様・ユーザー様双方にとって魅力的な商品を生み出し、商品力・ブランド力で業界No.1を実現していきたいと考えています。



サミー（株）

PS研究開発本部 PS第二セクション チーフプロデューサー

沢田 智

代表作：「パチスロ北斗の拳」 等

サミーには、自分が本当に面白いと思うものを開発できる自由な風土があります。「遊びをつくる」ことに答えはありません。「自分のこだわりを正解にする」ことを常に意識し、自信を持って「楽しい」と思える製品の開発を心がけています。自分の存在が業界の発展に不可欠な存在となるよう努力を重ねていき、いつの日か、第二の「パチスロ北斗の拳」を生み出したいと考えています。

2,500名超の開発人財 × 創造性



(株)セガ

上席クリエイティブオフィサー

片岡 洋

代表作：「バーチャファイター」シリーズ 等

セガは、アーケード機器のトップメーカーとしての使命を果たすために、ソフトに加えオンラインサービスやメカトロなど様々な開発力からなる「セガの総合力」を最大限に活かした製品づくりを心がけています。ゲームは誰もが楽しめる遊びですが、アーケード、モバイルなどシーンによって求められる遊びの性質は異なります。それぞれのニーズにしっかり応える製品を生み出し、ヒットに繋げていきたいと考えています。



(株)セガ

第二CS研究開発部 部長

飯塚 隆

代表作：「ソニック」シリーズ 等

全く新しい遊びと独自のIPを生み出し、それを時代に合わせて多様に進化させてきた点がセガの一貫した強みです。当部門で手がける「ソニック」と「ぷよぷよ」は、ともに誕生から22年を迎えるIPですが、スマートフォンへの展開や新作の継続的な投入によって、今でも多くのユーザーに楽しんでいただいています。今後もゲームの進化が止まることはありません。時代の要請、ユーザーの嗜好の変化に、驚きや興味をもっていただける商品で応え続けていきたいと思っています。

アイデアをエンタテインメントバリューに変える

クリエイターが生み出したIdeaは、それを活用して製品化し、世の中に送り出してはじめて、「価値」を生み出します。幅広いエンタテインメント領域でビジネスを展開している当グループの各事業会社では、競争力あるエンタテインメントを継続的に世に送り出し続けるために、開発から製造、販売に至るすべてのサプライチェーンで、ビジネスモデルの研鑽を続けています。

IP 知的財産

(株)サミーは、「アラジン」シリーズや、「獣王」シリーズ等、競争力ある自社開発IPを保有しています。また、「北斗の拳」シリーズや「蒼天の拳」シリーズなど外部の有力IPの導入も積極的に進めています。競争力ある製品を生み出すべく、IP群と自社の「機械力」との最適な組み合わせを追求します。また、事業の優位性確保に向けた自社の知的財産権の保護と第三者の知的財産権の侵害防止を徹底しています。

自社開発IP

「アラジン」シリーズ



累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	7万台	42万台

「獣王」シリーズ



累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	15万台	26万台

外部導入IP

「北斗の拳」シリーズ



累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	86万台	140万台

「蒼天の拳」シリーズ



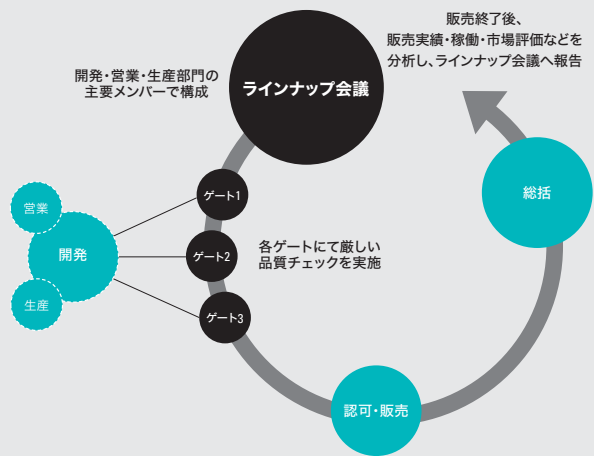
累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	19万台	9万台

DEVELOPMENT 開発

3部門の密接な連携によるマーケット・インの開発体制

マーケットリサーチ専門の部門が、稼働率等のデータをもとに市場で支持されているスペックなどの情報収集を行い、開発スケジュールの策定・進捗管理、開発コストの精査・決定、クオリティチェック、量産性・耐久性の確認、さらには販売台数予測、販売価格の決定に至る一連のプロセスを、開発・営業・生産の3部門が統合的に推進しています。「ゲート管理」では、3つのステージ(ゲート)で厳しいクオリティチェックを行うとともに、開発期間中の市場環境の変化も検証し、柔軟に軌道修正を行います。このような体制は、遊技機の製品力の着実な向上をもたらしています。

3部門の密接な連携による新開発体制



遊技機事業 (サミー)

遊技機事業の中核事業会社である(株)サミーは、開発・営業・生産の3部門が三位一体となって進める製品開発から、リードタイムの大幅な短縮化等により短期集中的に発生する需要に対応する業界最先端の生産体制に至るまで、徹底したマーケット・インの姿勢でビジネスモデルの改革を進めています。



「ばちんこCR 北斗の拳5覇者」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, 著作権許諾証YKA-105
© Sammy

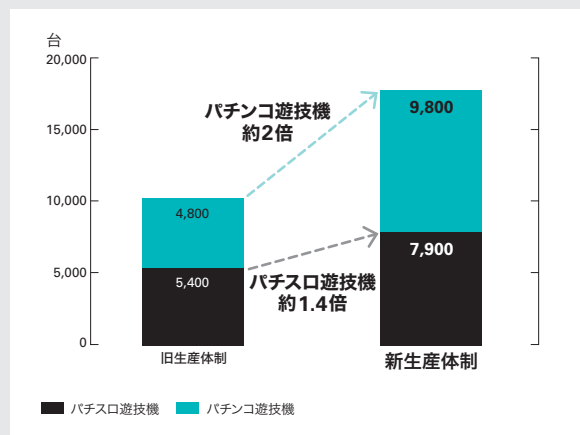
「ばちんこCR 神獣王」
© Sammy

SALES
販売

PRODUCTION
生産

業界トップクラスの生産能力

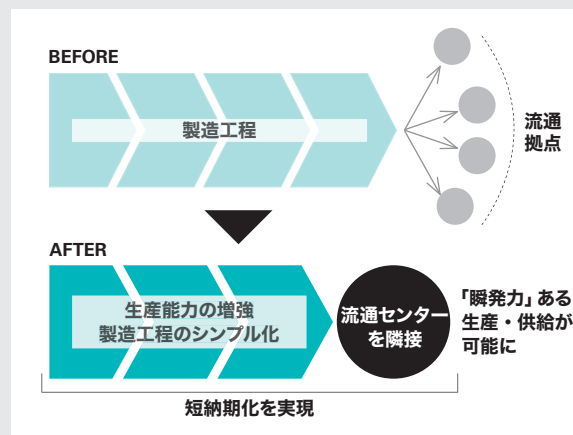
2012年9月に稼働したサミーの新工場と、旧工場、グループ企業の工場を合わせた生産能力は、パチスロ遊技機が日産7,900台、パチンコ遊技機が同9,800台という業界トップクラスの生産能力を誇ります。また、一部工程の外注化等を通じた生産工程のシンプル化により生産リードタイムの短縮化も実現しています。



DISTRIBUTION
流通

散在していた流通拠点を集約

最大規模の流通センターと6ヶ所に散在していた部品保管倉庫の機能を集約した新流通センターを、新工場に隣接させました。出庫・入庫・出荷に関する管理作業システムの強化も実施し、工数軽減と在庫計上のリアルタイム化も実現しています。



「瞬発力」ある生産・供給体制の実現

業界トップクラスの生産能力、生産リードタイムの短縮化を実現した新製造拠点と、新流通センターの連携により、発売初期段階に集中する傾向がある遊技機の需要に的確に応え、機会ロスを最小化できる体制を整えています。

➔ P.56 「INSIGHT：販売機会を確実に掴む「瞬発力」ある生産・供給体制」

PRESENT

アイデアをエンタテインメントバリューに変える

コンシューマ事業 (セガ)

IPを生み出し、育て、価値の最大化を図る—セガのIP戦略

国内外で競争力のあるIP群を有している(株)セガは、ユーザー接点の拡大等を通じ、IPの育成を図り、IP価値の継続的な維持・向上に努めるとともに、新たなIPの創出にも継続的に取り組んでいます。

IPポートフォリオ

国内市場の有力IP



「龍が如く」
© SEGA
累計出荷本数が600万本を突破したアクションアドベンチャーゲーム



「ぶよぶよ」
© SEGA
世代、性別を問わず認知度の高い国民的アクションパズルゲーム



「ファンタジースター オンライン」
© SEGA
基本無料で遊べるオンラインRPG。2013年8月に登録ID数が300万IDを突破



「初音ミク -Project DIVA-」
© SEGA
© Crypton Future Media, INC. www.piapro.net
記載の商品名および社名は各社の登録商標です。
電子の歌姫・初音ミク主演のリズムアクションゲーム



「ヒーローバンク」
© SEGA
今秋からコロコロコミックで漫画連載決定、「お金」がテーマの新機軸マネーバトルRPG



「project 575」
© SEGA
「5・7・5」ので筋ぎだす新しい「コトバソビ」プロジェクト

欧米市場の有力IP



「FOOTBALL MANAGER」
世界で最も有名なサッカークラブ運営シミュレーションゲーム



「TOTAL WAR」
広大な古代世界を舞台にしたターン制ストラテジー & リアルタイムバトル



「Company of Heroes」
第2次世界大戦以降の近代戦史をモチーフにしたリアルタイムストラテジー



「ALIENS」
映画の雰囲気、細部まで再現したアクションシューティングゲーム



「SONIC The Hedgehog」™
© SEGA
全世界で累計7000万本以上販売されている人気アクションゲーム

多面展開による IP 価値の維持・拡大

1つのIPを多様なプラットフォームに展開するとともに、映画やコミック、楽曲等への多面展開を図っています。これらの取り組みによりユーザー接点の拡大を通じ、IP価値の向上を図っています。

龍が如くシリーズの例

据え置き型ゲーム



映画



© 2007「龍が如く」
フィルムパートナーズ

ドラマ



© SEGA/MBS 2012

携帯型ゲーム



サウンドトラック (CD)



コミック



© SEGA/浅田有智 2011

「FOOTBALL MANAGER」

© Sports Interactive Limited 2012. Published by SEGA Publishing Europe Limited. Developed by Sports Interactive Limited. SEGA and SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. Football Manager, Sports Interactive and the Sports Interactive Logos are either registered trademarks or trademarks of Sports Interactive Limited.

「TOTAL WAR」

© SEGA. THE CREATIVE ASSEMBLY AND THE TOTAL WAR LOGO ARE TRADEMARKS OR REGISTERED TRADEMARKS OF THE CREATIVE ASSEMBLY LIMITED. SEGA AND THE SEGA LOGO ARE EITHER REGISTERED TRADEMARKS OR REGISTERED TRADEMARKS OF SEGA CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED. ALL OTHER TRADEMARKS ARE THE PROPERTY OF THEIR RESPECTIVE OWNERS.

「Company of Heroes」

© SEGA. Developed by Relic Entertainment Inc. SEGA, the SEGA logo, Relic Entertainment and Company of Heroes are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. All rights reserved. All other trademarks, logos and copyrights are property of their respective owners.

「ALIENS」

Aliens: Colonial Marines, Alien, Aliens, Alien 3™ & © 2013 Twentieth Century Fox Film Corporation. All rights reserved. Twentieth Century Fox, Alien, Aliens, Alien 3 and their associated logos are registered trademarks or trademarks of Twentieth Century Fox film Corporation. Aliens: Colonial Marines game software, excluding Twentieth Century Fox elements © SEGA. SEGA and the SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. All rights reserved. © 2013 Gearbox Software, LLC. Gearbox and the Gearbox Software logos are registered trademarks of Gearbox Software, LLC in the U.S. and/or other countries and used here under license.

アミューズメント機器事業 (セガ)

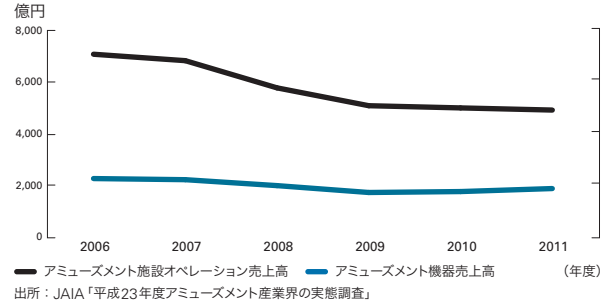
マーケットの活性化に向けたビジネスモデルの進化

1970年代に初の国産ビデオゲームを世に送り出した(株)セガ。その後も業務用アミューズメント機器のパイオニアとして、様々な新機軸の遊びの提案により、業界の発展をリードし続けてきました。現在も、アミューズメント業界の活性化に資する新たなビジネスモデルの導入により、業界をリードしています。

施設オペレーション市場との共存関係

アミューズメント機器市場は、アミューズメント施設オペレーション市場の縮小の影響を受けて、厳しい状況が続いています。(株)セガでは、機器販売高の長期持続的な拡大に繋がる施設オペレーション市場の活性化に向けて、主に2つの視点で新たなビジネスモデルの導入を積極的に進めています。

アミューズメント業界のトレンド



1. オペレータの設備投資負担の軽減

アミューズメント施設オペレータの投資負担を軽減することで、新製品の導入を促進し、業界の活性化に貢献できる製品・ビジネスモデルの導入を積極的に進めています。

CVTキット

筐体を新たに購入することなく、基板やソフト、外装等の交換キットにより、ゲームのバージョンアップが可能なCVTキットの導入を進めています。

レベニューシェアモデル

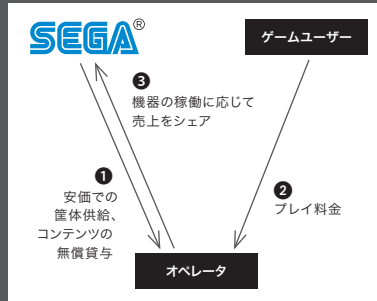
低廉な価格での筐体供給とコンテンツの無償供与を行い、ネットワークサービス「ALL.NET」のインフラ上で、機器の稼働に応じてオペレータと売上をシェアする「レベニューシェア」モデルの導入を進めています。施設オペレータは初期投資を抑制しながら新製品を導入でき、セガにとっても機器の販売で完結することなく、コンテンツの定期的なバージョンアップを通じた市場価値の維持によって、継続的な収益の確保が期待できます。



「StarHorse3 SeasonII
BLAZE OF GLORY」
© SEGA



「CODE OF JOKER」
© SEGA



2. ユーザーの裾野拡大

ユーザーの裾野をコアユーザーからファミリーを含む幅広い層へ広げていくことを狙いとするビジネスモデルや製品の開発に取り組んでいます。

基本プレイ無料

(株)セガは、「ぶよぶよ!!クエスト アーケード」により、業界初となる「基本プレイ無料」のビジネスモデルの導入を検討しています。ゲームはすべて無料で遊ぶことができ、ゲーム内アイテム等の購入やステージ途中のコンティニューで課金する仕組みを採用。幅広い層に親しまれる「ぶよぶよ!!」というIPの活用により、アミューズメント施設を訪れる機会が少ない女性や親子連れの集客を図ります。将来的にはリアル店舗とデジタルコンテンツ間の相互送客も視野に入れていきます。



「ぶよぶよ!!クエスト アーケード」
© SEGA

市場の活性化、施設オペレータとの関係深化により、安定収益の獲得を図る

社外取締役の指摘

夏野社外取締役に、セガサミーグループの課題等に関する率直な意見を求めました。

Q. セガサミーグループの重要な課題を3つ挙げるとすると何でしょうか。

破壊的イノベーションをよりスピーディーかつ大胆に。

最も重要な課題は「非線形」、つまり過去の延長線上にない新しい価値をいかに創り出していくかということです。経営陣が真剣に取り組んでいる、カジノを含む複合リゾート施設事業は、「非線形」の良い例だと思います。一方それ以外にも、様々な新しいビジネスにトライしようという方針を示していますが、それらの多くは、未だに「新しい価値」としては鮮明に見えてきません。その原因は、新しいものを過去の延長線上で創ろうとする姿勢から十分に脱しきれていないことにあります。それではいづれかの既存事業に引っ張られ、「ちょっと変わったもの」で終わる可能性があります。過去と決別し、破壊的イノベーションを起こしていくこと。しかも、より早く、より大胆に。これはグループ全体で真剣に取り組んでいくべきことだと思います。

2つ目の課題は、今お話ししたことの方法論になりますが、グループ内に多様性をいかに取り入れていくかということです。多様性こそイノベーションの最大の母であり、それを組織内にきちんと抱えていくべきだと私は考えています。これだけ大きな企業グループになると、ともすると「和」を過度に重んじがちになります。もちろんそれは大切なことではありますが、行き過ぎると次第に企業の中で多様性が損なわれていく危険性があります。多様性を抱えることは、摩擦を引き起こす要因にもなり得ますが、それを単なる仲違いの形にすることなく、プラスのエネルギーに変えていけば大きな力になります。経営陣が摩擦を恐れることなく、多様性を取り込んでいくという考えをよりクリアに示し、組織づくりをしていくことが大切だと考えています。

3つ目の課題は、(株)セガのゲームコンテンツ事業です。ゲームの世界は大きな荒波にさらされています。コンソール系からフィーチャーフォン、スマートフォンへと主戦場が移り変わってきたこのマーケットは環境変化が極めて激しく、いかに新しい価値を生み出すかが、最も問われている分野です。セガサミーグループは、デジタルコンテンツ事業へのシフトを戦略として掲げ、着実に取り組みを加速していますが、より大胆にデジタルコンテンツ事業に舵を切っていくべきだと私は考えています。

Q. カジノ関連のビジネスに関する社外取締役としての見解を聞かせてください。

可能性があるなら挑戦すべきだし、私も推していきたい。

一般的にカジノはネガティブなイメージを持たれています。ではラスベガスはどうでしょう。カジノが社会に不利益を与えているとは聞きません。カジノが危険であるというのは単なる印象でしかなく、一方でシンガポール、マカオに見られるように、計り知れない経済効果を生み出し得るものです。現在、議論が進められている段階ではありますが、大変素晴らしいビジネスチャンスであることは間違いありません。可能性がゼロであれば、社外取締役として当然牽制する考えですが、セガサミーグループには、無限の可能性があるので、私は推していきたいと思います。



セガサミーホールディングス株式会社
社外取締役
夏野 剛

将来的には事業者としての選定を受ける必要があります。セガサミーグループは、合法化を見越した上で、選定確度を高めるべく、フェニックスリゾート(株)や、韓国Paradise Groupとの合併、釜山の複合施設開発など、複合リゾート施設の運営経験を積んでいくための布石を打っています。大きな戦略を立て、打つべき「駒」を見極めて、リスクを管理しながら、恐れることなく着実に歩を進める。「非線形」に向けて、きちんとしたプロセスを踏んでいる戦略的な取り組みだと思います。もちろん、「駒」が真に可能性を高めるためのものかどうかについては、社外取締役としてきちんと監視しています。

Q. 複合リゾート施設事業に関するリスク管理をどのように評価していますか。

成功の確率を高めるためのリスク管理は徹底されている。

複合リゾート施設への投資は一見派手に見えますが、実質的には大きなリスクを負ってはいません。例えば、フェニックスリゾート(株)についても、1990年代であれば数千億円規模の資産価値だったものを、大変リーズナブルな投資額で取得しています。韓国のプロジェクトも同様に、ポートフォリオ全体で見ると、グループの経営の根幹を揺るがすような規模ではありません。個々の案件のリスク管理についても、リスクや採算性などを細部に至るまで分析しています。取締役会にも驚くほど詳細な資料が用意され、私たち社外取締役を含む全経営陣が、案件の状況や自社のキャッシュ・ポジションなどを十分に理解した上で、意思決定しています。「勘」が入り込む余地など全くありません。新しい挑戦の成功確率を高めるためのリスク管理は徹底されていると思います。

Q. デジタルコンテンツ事業では、具体的にどのような方向性で事業を拡大していくべきと考えていますか。

スクラッチから創り上げていくぐらいの気概が欲しい。

これまでも、いくつかの成功事例が出ています。しかし、決してこの調子でいけば良いという気持ちになってはいけません。この分野で元気が良い企業は格段に速いスピードで事業を展開しています。長い歴史を持たない若い企業が、スケールの大きい事業を手がけることもしばしば目にします。セガサミーグループもそういった企業がやっていることを目指すべきだと思います。最近、他社がIPに頼ることなく大きな成功を収めました。エンタメ企業にとってIPが重要であることは否定しま

せんが、IPはあくまでも過去のもので、IPを抛り所にするのは、従来の延長線上での発想に過ぎず、スピードもスケールも大したものにはなりません。コンシューマ事業のありかたを根本から問い直すぐらいの気概を持って、ユーザーに本当に楽しんでもらえるものを、スクラッチから創り上げていくことが必要ではないかと思います。

Q. そこでは、どのような強みを発揮していくべきと考えていますか。

今後は、「規模」が大きな武器になる。

現在、多くのプレイヤーは、環境変化の大きさのあまり次第に余裕がなくなりつつあり、その荒波を乗り越えようと必死でまがいているのが実情です。一方のセガサミーグループは、デジタルコンテンツ分野の専門企業との比較で見ると、圧倒的に規模が大きい企業集団です。時価総額で見てもそうですし、財務基盤も盤石です。遊技機事業ほどのキャッシュカウを事業ポートフォリオに有しているゲーム会社は、ほかにありません。ボラティリティが高まるデジタルコンテンツの世界で、ある程度余裕を持って戦略を描くことができる。また、グループ全体の豊富な開発人材も活用できる。こういった「規模」が生み出すシナジーを存分に発揮すれば、先にお話したゼロからの価値創造を、他が真似できない大きなスケールで実現でき、現在の荒波も絶好のチャンスになると思います。

Q. 取締役会の雰囲気はどうでしょうか。

社外取締役の私が心配するぐらい大騒ぎで議論しています。

セガサミーホールディングスの取締役会は、しばしば批判されることがある事前の根回しを入念に行い、いわゆる「シャンシャン」で済ませるような形骸化した取締役会ではありません。(株)セガサミー(株)をはじめ、グループ各社の経営陣が出席し、とにかく徹底的に議論しています。社外取締役の私ですら「さらっと流せば良いのに」と心配になるぐらい、大騒ぎして議論し、紛糾することもしばしばです。もちろん私もそこで、遠慮は一切しません。思っていることを言いたい放題、言わせてもらっていますよ。