

# the OPERATING SEGMENTS

the PAST, PRESENT, and the FUTURE

事業セグメントの過去、現在、未来

遊技機事業 .....	52
アミューズメント機器事業 .....	58
アミューズメント施設事業 .....	62
コンシューマ事業 .....	65

# 遊技機事業



持株比率100%

主要事業会社



サミー株式会社

持株比率100%



タイヨーエレクトリック株式会社

持株比率65%



株式会社ロデオ

持株比率100%



株式会社銀座

## the PAST

- 1975** サミー工業株式会社設立
- 1989** シングルボーナス集中役搭載の  
パチスロ遊技機「アラジン」発売
- 1998** 業界初のCT (チャレンジタイム)  
機能搭載パチスロ遊技機  
「ウルトラマン倶楽部3」発売
- 1999** 業界初の液晶を搭載したパチスロ  
遊技機「ゲゲゲの鬼太郎」発売
- 2000** 株式会社ロデオ (旧: パークレスト  
株式会社) を子会社化
- 2001** AT (アシストタイム) 機能搭載  
パチスロ遊技機「パチスロ獣王」発売
- 2003** 販売台数記録を塗り替えたパチスロ  
遊技機「パチスロ北斗の拳」発売
- 2007** タイヨーエレクトリック株式会社を子会社化
- 2008** パチンコ遊技機  
「ばちんこCR北斗の拳」発売
- 2009** 株式会社銀座を子会社化
- 2012** 「川越工場、ロジスティクスセンター」竣工



「パチスロ獣王」  
©Sammy



「パチスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫  
©Sammy



「ばちんこCR北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/  
NSP 1983, ©NSP  
2007 版權許諾証  
SAE-307, ©Sammy



川越工場

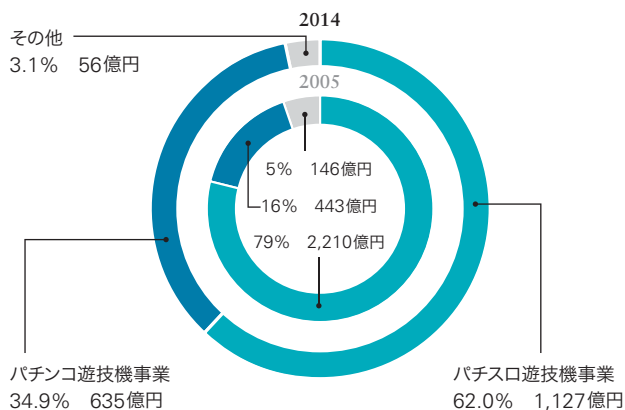
## the PRESENT

### 2005年3月期と2014年3月期の比較

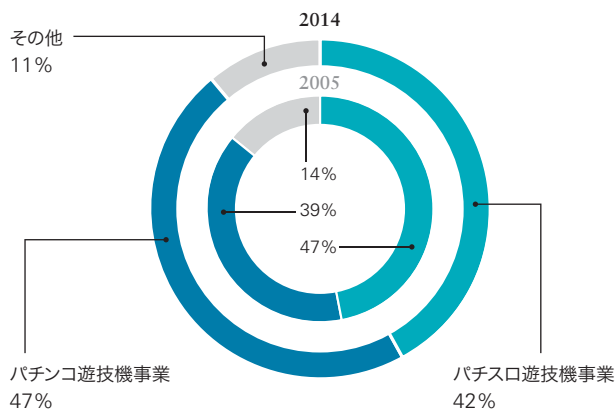
売上高



売上高構成比



人財構成比





「パチスロ ロストアイランド」  
©Sammy



「パチスロ 蒼天の拳2」  
©原哲夫・武論尊/NSP2001, 著作権許諾証 YKU-127  
©Sammy

## 2014年3月期の業績

### 売上高

1,818億円 | 28% ↑

### 営業利益

452億円 | 92% ↑

### パチスロ遊技機販売台数

301千台 | 49% ↑

### パチンコ遊技機販売台数

200千台 | -8% ↓

## 2014年3月期の概況

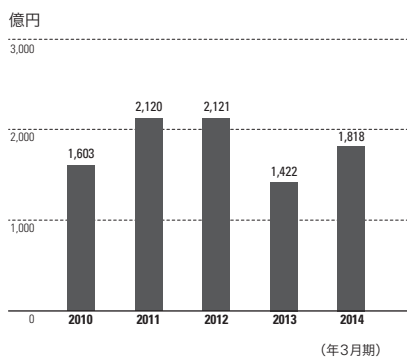
2014年3月期の売上高は、前期比28%増の1,818億円となりました。パチスロ遊技機事業の売上高は前期比76%増の1,127億円、パチンコ遊技機事業の売上高は、前期比12%減の635億円となりました。営業利益は、前期比92%増の452億円となりました。営業利益率は、パチスロ遊技機の販売台数の増加に加え、リユース等の原価低減の効果などにより、前期比8.4ポイント上昇し24.9%となりました。なお、研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比15億円増の195億円となりました。

パチスロ遊技機事業では、一部タイトルの販売スケジュールの見直しを行った一方で、サミーブランド「パチスロ北斗の拳 転生の章」や「パチスロ交響詩篇エウレカセブン2」などの販売は堅調に推移しました。この結果、販売タイトル数は前期比1タイトル増の9タイトル、販売台数は前期比9.9万台増の30.1万台と大幅に増加しました。

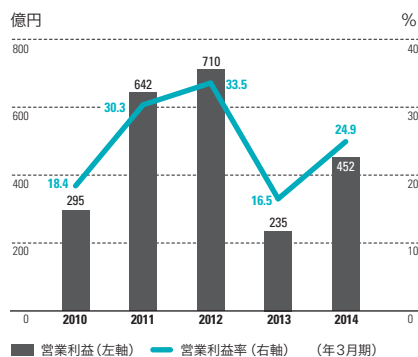
パチンコ遊技機事業では、サミーブランド「ぱちんこCR北斗の拳5百裂」や「ぱちんこCRモンスターハンター」などの販売が堅調に推移しましたが、販売タイトル数は前期比4タイトル減の10タイトルとなりました。低調な市場環境を受けて主カタイトル以外の販売が低調に推移した結果、販売台数は前期比1.6万台減の20万台で、盤面販売比率は、21.9ポイント上昇し48.1%になりました。

2013年のパチスロ遊技機事業の市場シェアは、前期比6.4ポイント上昇し21.7%となり、パチンコ遊技機事業の市場シェアは、前期比1.1ポイント上昇し、9.8%となりました。

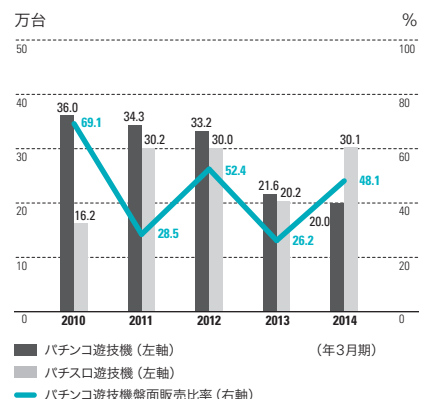
### 売上高



### 営業利益/営業利益率



### 遊技機販売台数



## 遊技機事業

### 事業モデル

遊技機事業では、企画から開発、製造を自社で行い、自社の販売網に加えて、販売代理店を通じて全国のパチンコホールへ販売しています。遊技機の製品化には2年程度の期間を要します。また、一般的に遊技機の販売は、発売の初期段階に出荷が集中します。昨今はパチンコホールの設備投資余力の低下を受けて、新台入替（年間回転率）\*は、1年に1回未満となっており、頻度が低下している状況です。従って、高稼働率の実績があるタイトルに需要が集中する傾向にあり、開発力やブランド力を高めることが重要になりつつあります。

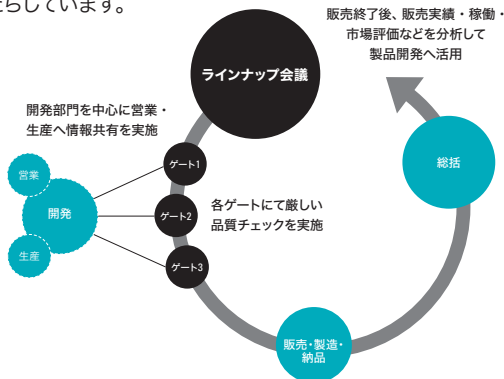
\* 年間回転数  P.57 「遊技機市場をもっと知る」ご参照

## the FUTURE

### STRENGTHS

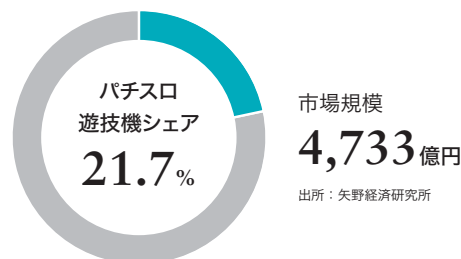
#### ● 3部門の密接な連携によるマーケット・インの開発体制

マーケットリサーチ専門の部門が収集したマーケットの情報をもとに、開発・営業・生産の3部門が、開発スケジュールの策定から販売・製造・納品に至るまでの一連のプロセスを共有しています。また「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、遊技機の製品力強化に着実な向上をもたらしています。



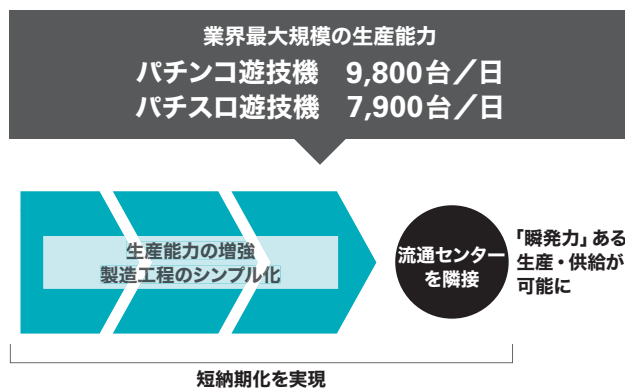
#### ● パチスロ遊技機における高い市場シェア

近年は、安定的な稼働率が期待できる機種へと需要が集中する傾向にあり、パチスロ遊技機市場において、高いブランド力と開発体制を活かした製品作りを継続的に行うことで、高い市場シェアを維持することができると考えています。



#### ● 瞬発力ある製品供給体制

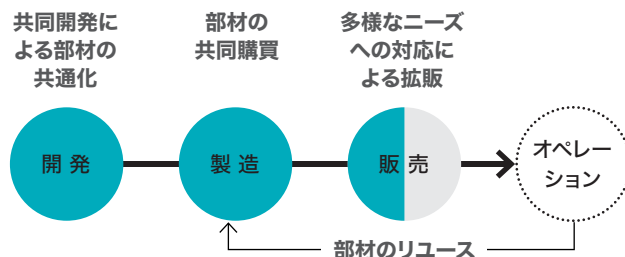
パチンコ遊技機が日産9,800台、パチスロ遊技機が日産7,900台という業界トップクラスの生産能力と、生産リードタイムを大幅に短縮した流通体制を両輪とする「瞬発力」のある生産・供給体制により、発売の初期段階に出荷が集中する傾向にある遊技機の需要に的確に応え、販売機会ロスを最小化できる体制を整えています。



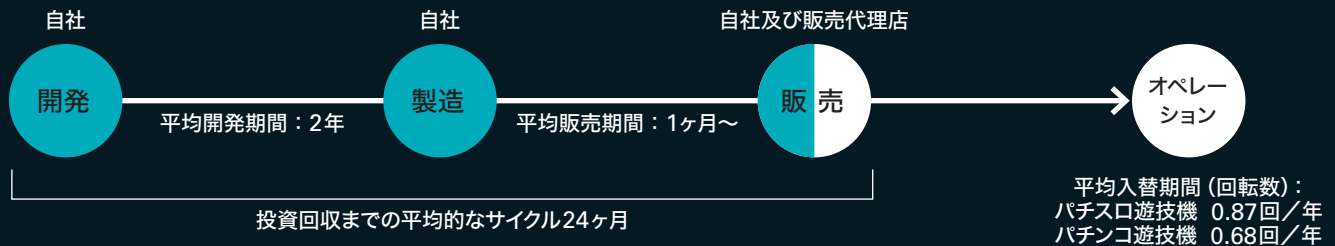
#### ● マルチブランド戦略

サミー（株）、タイヨーエレクトリック（株）、（株）ロデオ、（株）銀座による「マルチブランド戦略」は、多様なマーケットニーズへ対応できる体制作りに加え、マルチブランドを構成する企業間での共同購買や部材の共通化を行うことで、生産コストの改善やリユース効果を上げることにも狙いとしています。

マルチブランド戦略で創出を目指すシナジー



## サプライチェーンで見る遊技機事業



## WEAKNESSES

### ● 規制の変化による収益変動

遊技機市場は、各種法令、規制の見直しや、新製品の販売に際しての許認可リスクなどの外的要因によって、収益変動性が大きくなる傾向にあります。 [in Detail ▶▶ P.57](#)

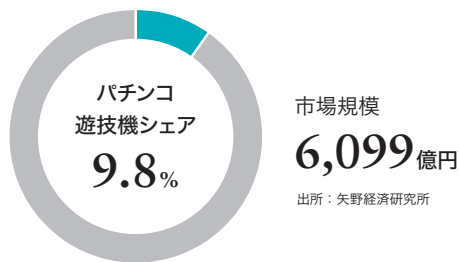
### ● 国内に限定した事業展開

国内の関連する法律で定められたマーケットに限定されるため、事業展開は国内に限定されます。

## OPPORTUNITIES

### ● パチンコ遊技機における成長余地

パチスロ遊技機と比較すると、パチンコ遊技機のシェアは低位にあります。これは、遊技機事業にとっての大きな成長余地であると認識しています。



### ● 機械の高付加価値化

遊技性の高度化と、それに伴う液晶ディスプレイやロムをはじめとした部材等の高額化を背景としてメーカー淘汰が進む中で、当グループの持つ高い開発力と豊富な開発資金は競争優位になり得ると捉えています。

## THREATS

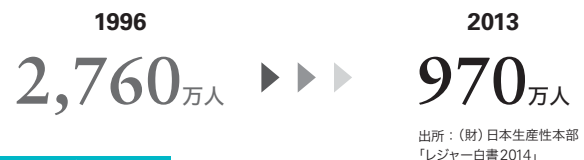
### ● 遊技人口の減少

遊技機市場では、遊技人口が漸減傾向にあります。これがホールオペレータの財政状態の悪化に繋がり、慎重な設備投資姿勢をもたらしています。

パチンコホール店舗数



遊技人口



[in Detail ▶▶ P.57](#)

### ● パチンコ遊技機市場の寡占化

パチンコ遊技機ではブランド力の面で上位企業に劣後しており、人気があるタイトルへ需要が集中する局面では、中堅タイトルを中心に販売が伸び悩むリスクがあります。

上位メーカー占有率



\*1 出所：矢野経済研究所（2014年7月末現在）

\*2 パチスロ遊技機のメーカー数に関しては、団体や企業が複数あるため、当社推定値となります。

## 遊技機事業



### 成長戦略

パチスロ遊技機事業においては、トップシェアの継続的な獲得を目指し、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すという基本戦略を掲げています。上位企業、安定的な稼働が期待できる機械への需要が集中するなか、研究開発費の増額と開発体制の整備を通じて、開発力のさらなる強化を図っていきます。特に若年層の開拓に向けて、従来の枠組みに留まらない斬新な機械の創出にも取り組み、ユーザーの裾野拡大を図っていきます。また、課題である下期偏重の開発についても見直しを進めていきます。

同事業では、グループ会社4社による「マルチブランド戦略」を推進しています。2014年3月期より、部材の共通化を移行フェーズに移行しました。今後はサミー（株）の工場を中核拠点とする共同購買・リユースを通じたコスト削減を推進していきます。また、開発コストの抑制や開発期間の短期化に繋がる、低コストな機械の開発にも取り組むことで、製品ポートフォリオの多様化を進め、総合的な原価改善にも取り組んでいます。

### 2015年3月期の見通し

2015年3月期は、オペレータの設備投資抑制を背景に、パチスロ遊技機市場の安定的な推移と、パチンコ遊技機の需要低迷、人気機種への需要偏重という傾向が継続するものと予想されます。

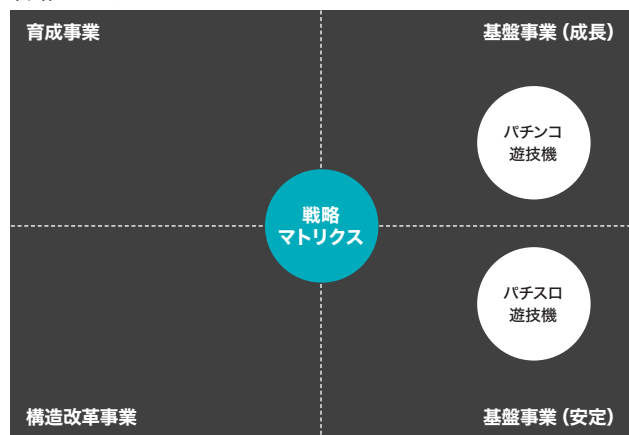
そのような環境下、売上高は当期比20%の増収となる2,175億円を計画しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機の両事業で主力タイトルの投入により大幅な販売台数増を実現し、計画の達成を目指します。

パチスロ遊技機事業では、「パチスロ蒼天の拳2」など複数の主力タイトルを含む、通期10タイトルの発売により、当期比7.3万台増の37.4万台の販売を計画しています。

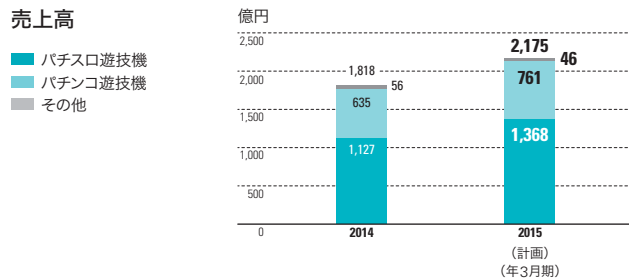
パチンコ遊技機事業では、複数の大型タイトルを含む14タイトルを通期で販売し、当期比4.9万台増の25万台の販売を計画しています。

利益面では、映像用ロムの大容量化、可動役物の増加等により製品の高性能化が進むことから、一時的に利益率が低下し、当期比10%減の405億円、営業利益率は6.3ポイント低下となる18.6%を見込んでいます。

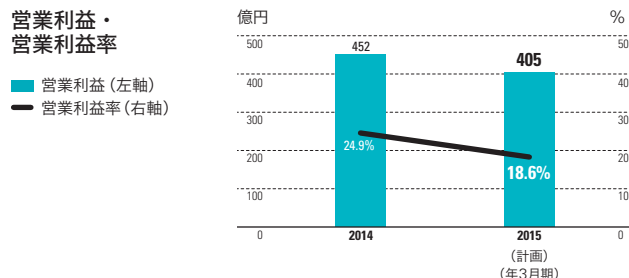
### 戦略マトリクス



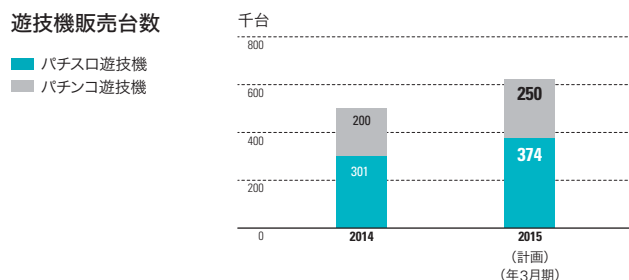
### 売上高



### 営業利益・営業利益率



### 遊技機販売台数

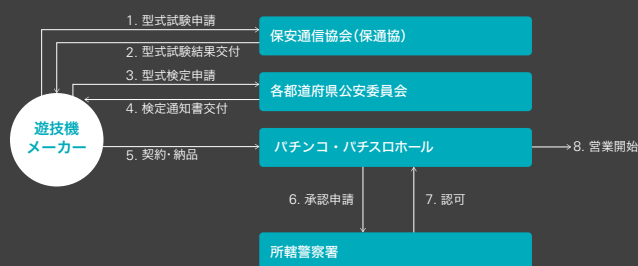


## コラム 遊技機市場をもっと知る

### 遊技機市場の規制プロセス

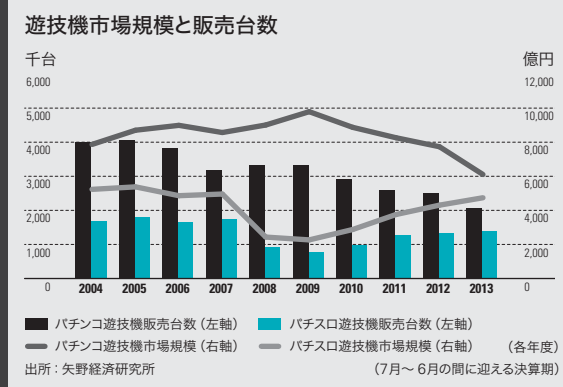
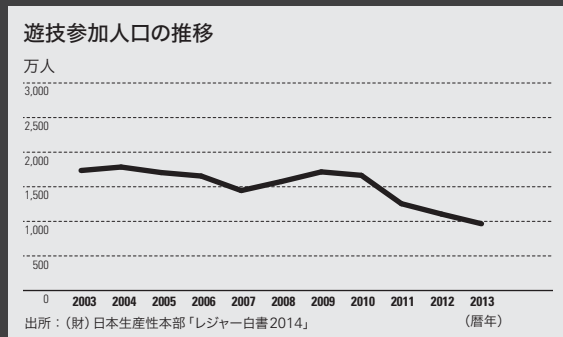
遊技機メーカーは、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」（風適法施行規則）に基づく複数の許認可プロセスを経た後にはじめて、新機種の販売を行うことができます。許認可プロセスでは、材質・性能・遊技性などが現行規則で定める規格に適合しているかどうか審査されます。適合認定を取得できない場合は、販売計画に影響を与える可能性があります。また、規制の変更は、遊技性の変化をもたらす可能性があります。

### 遊技機の許認可プロセス

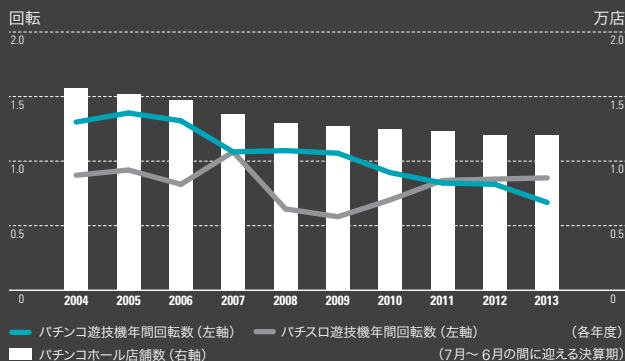


### 現在の市場環境

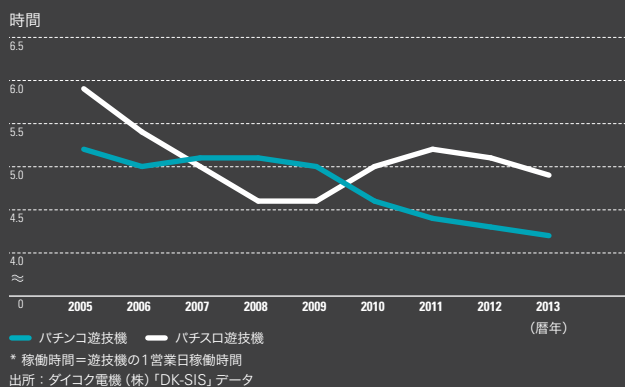
パチンコ・パチスロ市場では遊技人口の漸減傾向が継続しています。パチスロ遊技機の過度な射幸性の抑制に主眼が置かれた2004年7月の「風適法施行規則等の改正」では、遊技性の急速な変化に伴い、パチスロユーザーの離散が発生しました。一方のパチンコ遊技機は好調を維持したものの、高射幸性機種を設置拡大に伴いライトユーザーの減少が加速し、機械の高額化も進みました。これに伴う売上減と投資負担の増大によりパチンコホールの経営状態が悪化していきました。これが、機械の入替需要の低迷や確実に投資を回収できるメーカー、タイトルへの需要偏重、パチンコ遊技機とパチスロ遊技機の循環的な好不調といった現在の市場環境に繋がっています。



### 年間回転数\*とパチンコホール店舗数



### 稼働時間



# アミューズメント機器事業



持株比率100%



株式会社セガ

持株比率100%



株式会社  
ダーツライブ

## the PAST

- 1960** 国産初のジュークボックス  
「セガ1000」を開発
- 1964** 業務用アミューズメント機器  
の製造開始
- 1985** 世界初の体感ゲーム「ハングオン」発売  
「UFOキャッチャー」発売
- 1990** 世界初の全方向360度回転する  
業務用ゲーム機「R360」登場
- 1993** 世界初の業務用3D-CG 格闘ゲーム機  
「バーチャファイター」登場
- 1995** セガ/アトラス「プリント倶楽部」登場
- 1999** 業務用ゲーム機「DERBY OWNERS  
CLUB」シリーズ初登場
- 2003** 業界初キッズカードゲーム  
「甲虫王者ムシキング」登場
- 2004** 店舗間をネットワークで繋いだ  
技術基盤「ALL.Net」登場



「セガ1000」  
©SEGA



「UFOキャッチャー」  
©SEGA



「プリント倶楽部」  
©SEGA/アトラス



「甲虫王者ムシキング」  
©SEGA

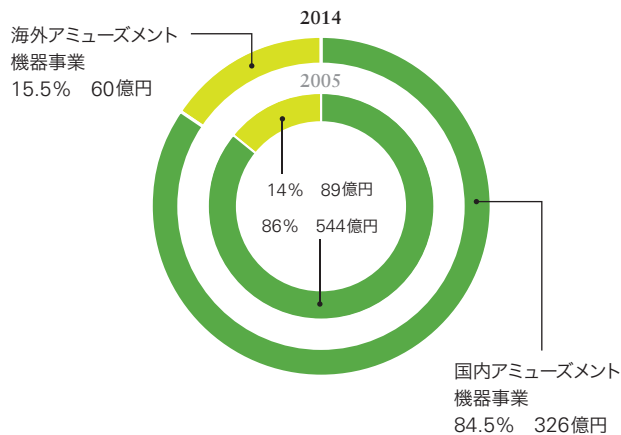
## the PRESENT

### 2005年3月期と2014年3月期の比較

売上高



売上高構成比



従業員数







「WORLD CLUB Champion Football」シリーズ  
©SEGA  
©Panini S.p.A. All Rights Reserved  
The game is made by Sega in association with Panini.



「CODE OF JOKER」  
©SEGA

## 2014年3月期の概況

### 売上高

386億円 | -1% ↓

### 営業利益

△12億円 | ↓

### 研究開発費・コンテンツ制作費

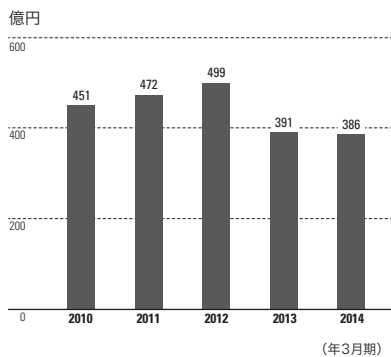
89億円 | —%

## 2014年3月期の概況

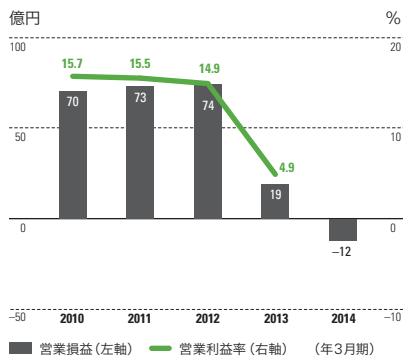
2014年3月期は、厳しい市場環境の影響を受け、「THE WORLD of THREE KINGDOMS」をはじめとした新規タイトルの販売が低調に推移した結果、売上高は前期比1%減となる386億円となりました。一方で、「WORLD CLUB Champion Football」におけるCVTキットやカード等の消耗品の販売、「CODE OF JOKER」などのレベニューシェアタイトルによる配分収益を計上しました。研究開発費・コンテンツ制作費は、89億円となりました。

以上の結果、前期19億円の営業利益に対して、12億円の営業損失を計上しました。

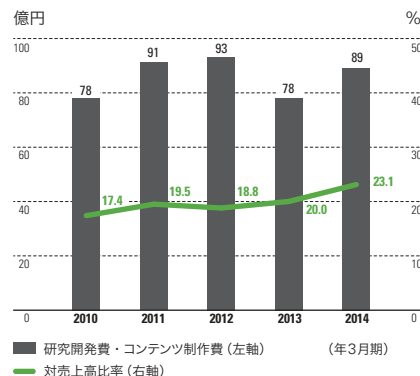
### 売上高



### 営業損益/営業利益率



### 研究開発費・コンテンツ制作費\*/対売上高比率



\* 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていた、デジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

## アミューズメント機器事業

### 事業モデル

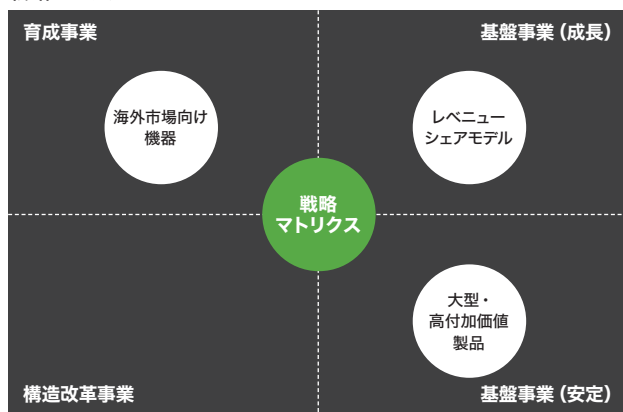
アミューズメント機器事業では、企画・開発を自社で行い、製造工場を持たず生産は外部委託しています。開発に要する期間は機器によって異なり、投資回収サイクルはビジネスモデルによって異なります。近年では、施設オペレータの設備投資負担を軽減するため「レベニューシェアモデル」や、基盤の交換・ダウンロード配信でコンテンツのバージョンアップを行う仕組みの導入を進めています。

## the FUTURE

### 成長戦略

当事業では、経営成績に大きく影響を与えるアミューズメント施設業界の活性化を最重要課題に位置づけています。施設オペレータの初期投資負担を軽減し、利益配分型の「レベニューシェアモデル」やCVTキット、ユーザーの裾野拡大にも繋がる基本プレイ無料モデル等のビジネスモデルの導入を進めています。また、コアユーザー向けだけではなくファミリー層などへユーザーの裾野を広げるとともに、デジタルゲーム分野への経営資源の最適配分も進めていきます。開発面では、市場ニーズにマッチした製品の提供に向けて、開発主導によるプロダクトアウト戦略の見直しを進めていきます。

### 戦略マトリクス

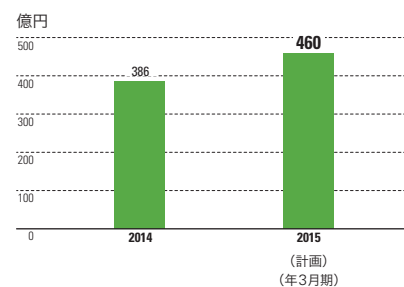


### 2015年3月期の見通し

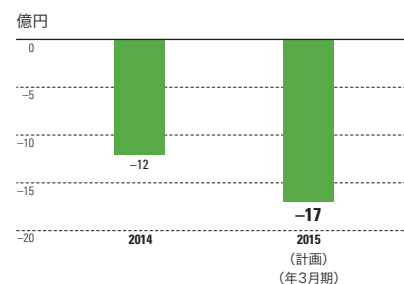
2015年3月期は、消費税率引き上げの影響による施設オペレータの投資抑制など、厳しい市場環境が予想されます。当事業の売上高は、当期比19%増の460億円を計画し、業界環境の変化に応じた製品のラインナップ構築を図るための費用が先行することから、営業損失は当期の12億円から17億円に拡大することを見込んでいます。なお、研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比3%増の92億円を計画しています。

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイエンド市場における高い製品競争力</li> <li>施設事業との連携を通じた市場ニーズの的確な把握</li> <li>開発人材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外事業の収益性の低さ</li> <li>開発主導のプロダクトアウト戦略</li> <li>高コスト体質</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアを中心とした海外市場の潜在成長性</li> <li>CGM (コンシューマジェネレイテッドメディア) との運動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設オペレータの財政状態</li> <li>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</li> </ul>

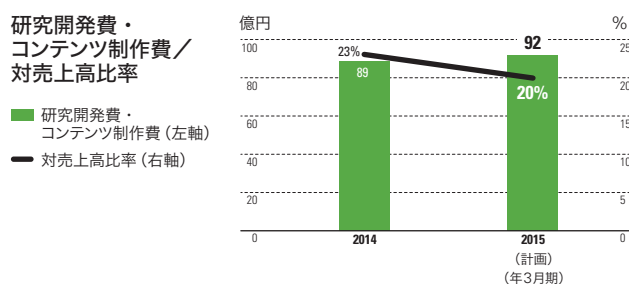
### 売上高



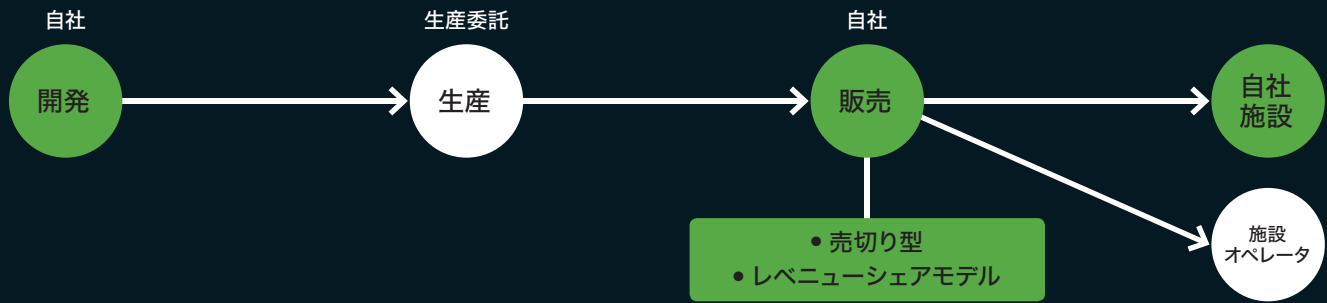
### 営業損益



### 研究開発費・コンテンツ制作費 / 対売上高比率



## サプライチェーンで見るアミューズメント機器事業



## コラム アミューズメント機器事業をもっと知る

業界の活性化に向けて、様々なビジネスモデルの導入を進めています。

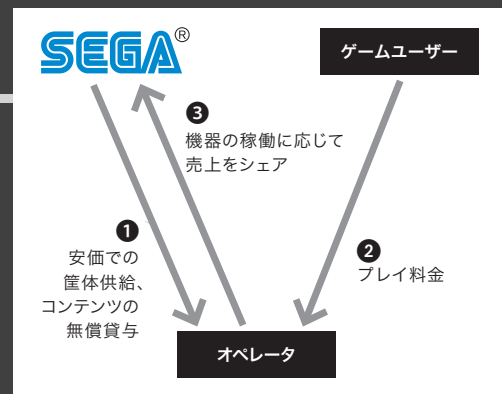
### CVTキット

CVTキットは、筐体を新たに購入することなくゲームのバージョンアップが可能な、基板やソフト、外装等の交換キットです。2015年3月期も「頭文字D ARCADE STAGE 8 インフィニティ」や「StarHorse3 Season III CHASE THE WIND」等、主カタイトルのCVTキットの販売を計画しています。



### 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うとともに、(株)セガの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売上(プレイヤーのプレイ料金)を(株)セガとオペレータでシェアするビジネスモデルです。オペレータは少ない初期投資で機器の導入が可能になり、(株)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。

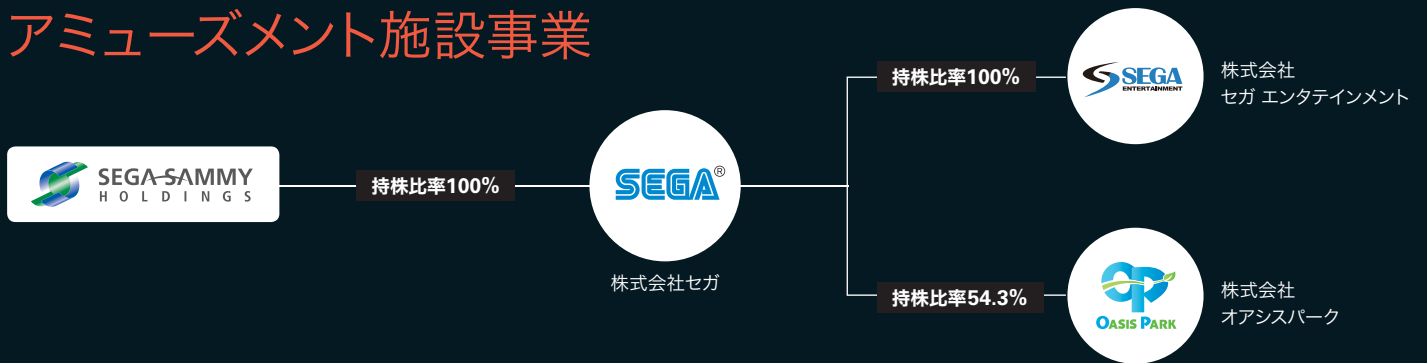


### 基本プレイ無料モデル

すべて無料で遊ぶことができ、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したモデルです。2014年3月期に導入を開始した「ぶよぶよ!!クエスト アーケード」は、業界初となる「基本プレイ無料」をビジネスモデル採用したタイトルです。幅広い層に親しまれるIPの活用により、女性や親子連れの集客を図ります。また、リアル店舗とデジタルゲーム分野間の相互送客も視野に入れています。



# アミューズメント施設事業



## the PAST

1965 アミューズメント施設の運営開始

1996 屋内型テーマパーク  
「東京ジョイポリス」開業



「東京ジョイポリス」

2002 ダーツバー1号店「Bee Shibuya」オープン

2009 UAEにライセンス契約に基づいた屋内型テーマパーク  
「SEGA REPUBLIC」開業

2012 グループの施設運営事業を集約し、  
(株)セガ エンタテインメントを設立

2013 世界初“大自然超体感ミュージアム”  
「オービィ横浜」オープン



「オービィ横浜」

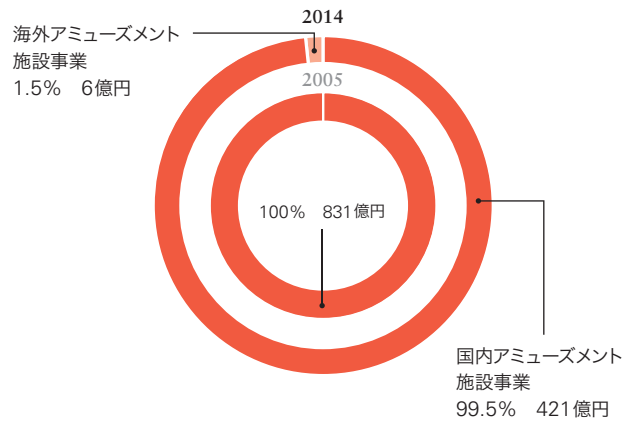
## the PRESENT

### 2005年3月期と2014年3月期の比較

売上高



売上高構成比



国内施設数 \*2



従業員数





「東京ジョイポリス」



「オービィ横浜」

## 2014年3月期の概況

### 売上高

432億円 | +1%

### 営業損益

0億円 | —

### 国内既存店舗売上高前年比

96.1%

## 2014年3月期の概況

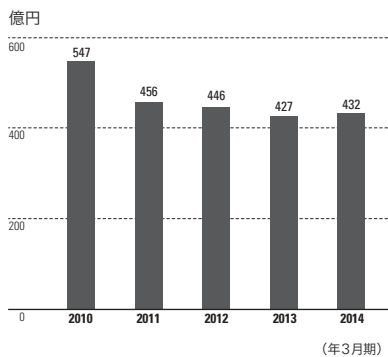
2014年3月期のアミューズメント施設事業の売上高は、前期比1%増の432億円となりました。引き続き既存店舗の運営力強化を行いました。市場を牽引するタイトルの不在により、国内既存店舗売上高は、前期比96.1%<sup>\*1</sup>と低調に推移しました。設備投資額は前期比3%減の77億円、減価償却費は前期比で微増の47億円となりました。

2014年3月期末の国内アミューズメント施設数<sup>\*1</sup>は、198店舗となりました。また2013年8月には、新たな顧客層の開拓に向けて、BBC Worldwide Limitedとの協業による世界初の大自然超体感型ミュージアム「オービィ横浜」をオープンしました。

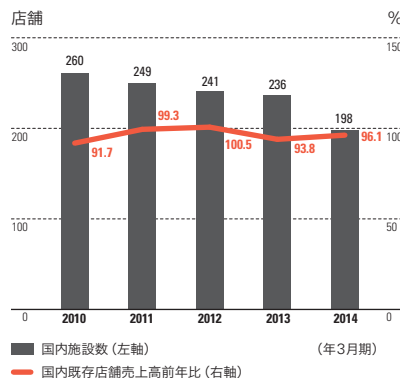
営業利益は前期の11億円に対して0.6億円となり、減益となりました。

<sup>\*1</sup> (株)セガ エンタテインメントの設立によりグループ内の施設事業を統合したため、2014年3月期より施設数の集計方法並びに、既存店対象店舗を変更しています。

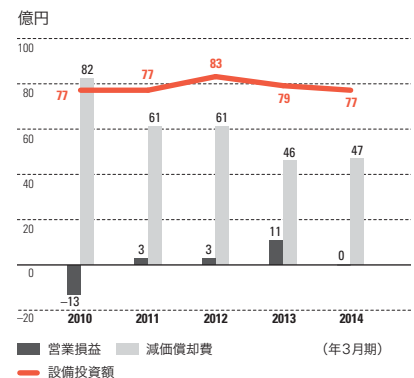
### 売上高



### 国内施設数<sup>\*2</sup> / 国内既存店舗売上高前年比<sup>\*3</sup>



### 営業損益 / 設備投資額及び減価償却費<sup>\*4</sup>



<sup>\*2</sup> 株式会社セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。

<sup>\*3</sup> グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

<sup>\*4</sup> 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていた、デジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ製作費に含めています。

# アミューズメント施設事業

## 事業モデル

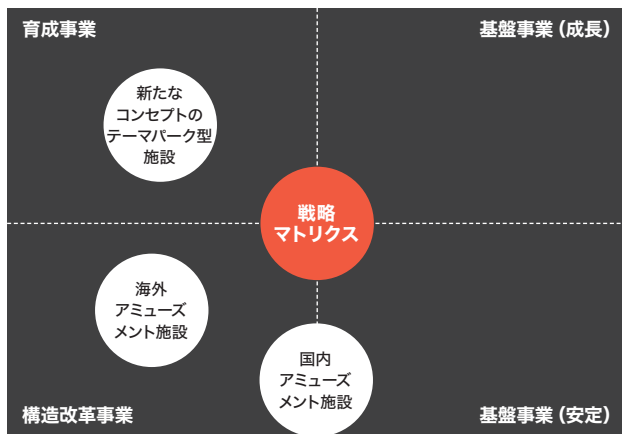
同事業は、従来型アミューズメント施設と、「東京ジョイポリス」や「オービィ横浜」に代表されるテーマパーク型施設に区分されます。当グループのアミューズメント機器事業に加え、様々なベンダーから機器を導入し、幅広いユーザーのニーズに対応しています。

## the FUTURE

### 成長戦略

国内の従来型アミューズメント施設は、店舗ポートフォリオの見直しを継続していきます。ショッピングセンター内ファミリー向け店舗の出店強化や飲食併設型店舗など、新規領域への取り組みを進めていくとともに、店舗運営力の強化による収益性の改善に取り組みます。テーマパーク型施設は、開発・運営の両面で収益力の強化を図るとともに、ライセンスアウトによる海外展開も視野に入れていきます。

### 戦略マトリクス



### 2015年3月期の見通し

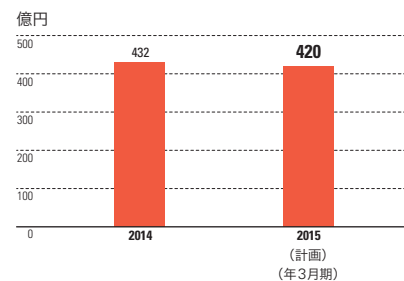
2015年3月期は消費税率引き上げの影響により、既存店収益の悪化が想定されることから、既存店舗売上高は当期比97.5%、売上高は当期比3%減の420億円、6億円の営業損失を見込んでいます。設備投資額は当期比19%減の62億円を計画し、減価償却費は同15%増の54億円を見込んでいます。国内では3店舗の出店、7店舗の閉鎖を計画しており、期末店舗数は194店舗となる見込みです。

\*1 株式会社セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。

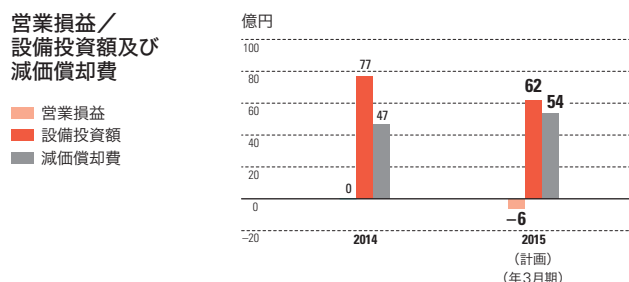
\*2 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>適正化が進んだ店舗ポートフォリオ</li> <li>幅広いユーザー層をカバーする製品ラインナップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低い利益率、資本回転率</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアを中心とした海外市場の潜在成長性</li> <li>高齢者市場の形成</li> <li>飲食、スポーツ等を含む新たな施設への拡がり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人消費の低迷による市場縮小</li> <li>少子高齢化によるユーザー数の減少</li> </ul>

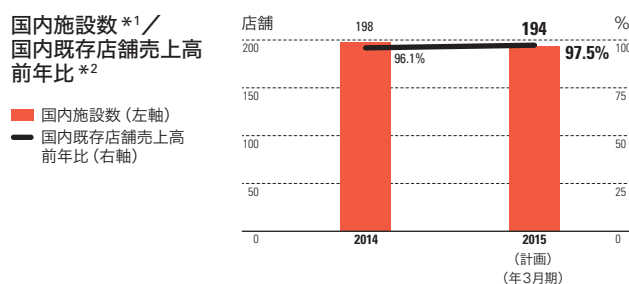
### 売上高



### 営業損益／設備投資額及び減価償却費



### 国内施設数\*1／国内既存店舗売上高前年比\*2



# コンシューマ事業

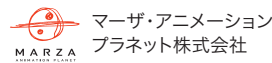
## パッケージゲーム/デジタルゲーム



## アニメーション映像



## デジタルアニメーション



## 玩具



## パッケージゲーム



## デジタルゲーム



## the PAST

1983 8bit家庭用ゲーム機  
「SG1000」発売



1988 16bit家庭用ゲーム機  
「メガドライブ」発売

「メガドライブ」  
©SEGA

1991 「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」  
シリーズ初登場



「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」  
©SEGA

1994 32bit家庭用ゲーム機  
「セガサターン」発売



「ドリームキャスト」  
©SEGA

1998 インターネット接続機能を搭載した  
家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」  
発売

2000 家庭用ゲーム機初のネットワークRPG  
「ファンタシースターオンライン」発売



「ファンタシースターオンライン」  
©SEGA

2001 家庭用ゲーム機事業から撤退

2005 家庭用ゲームソフト  
「龍が如く」初登場



「龍が如く」  
©SEGA

2007 家庭用ゲームソフト  
「マリオ&ソニック AT  
北京オリンピック™」発売

2012 (株)セガネットワークス設立

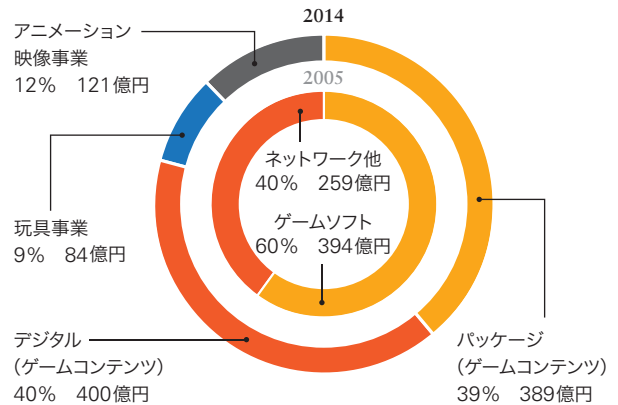
## the PRESENT

### 2005年3月期と2014年3月期の比較

#### 売上高



#### 売上高構成比

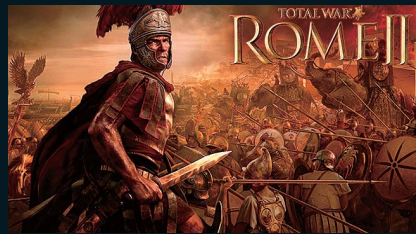


\* 2014年3月期は、その他/消去等4億円除く

#### 従業員数



# コンシューマ事業



## 2014年3月期の概況

### 売上高

998億円 | 19% ↑

### 営業利益

20億円 | 黒字転換

### ゲームソフト販売本数

873万本 | -19% ↓

### 研究開発費・コンテンツ制作費

301億円 | —

## 2014年3月期の概況

2014年3月期は、デジタルゲーム分野の収益拡大等により、売上高は前期比19%増の998億円、前期7億円の営業損失から20億円の営業利益に黒字転換しました。なお、研究開発費・コンテンツ制作費は、デジタルゲーム分野のコンテンツ強化等により、301億円となりました。

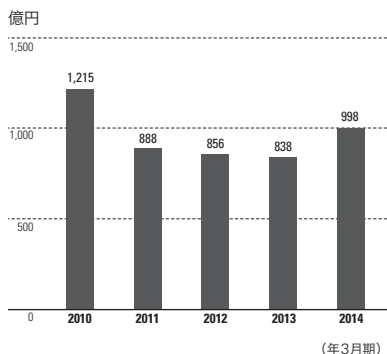
パッケージゲーム分野では、「Total War: ROME II」、「Football Manager 2014」など複数の新作タイトルを販売したものの、厳しい市場環境を受けて一部タイトルが低調に推移した結果、販売本数は前期比205万本減の873万本、売上高は前期比9%増の389億円となりました。

なお(株)セガでは、2013年11月に(株)インデックスの事業譲受を行い、2014年4月1日付で、デジタルゲーム事業を展開する(株)アトラスと、コンテンツ&ソリューション事業を展開する(株)インデックスに会社分割しました。

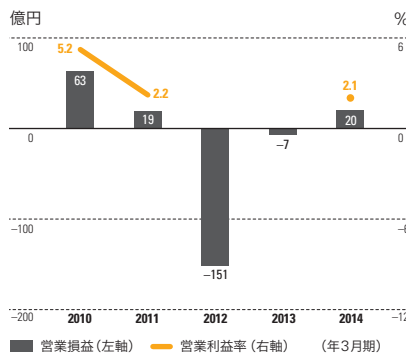
デジタルゲーム分野では、オンラインRPG「ファンタシースターオンライン2」やスマートフォン向けに配信する「ぶよぶよ!!クエスト」「チェインクロニクル」が好調に推移しました。なお国内配信タイトル数は、2014年3月期末時点で141本(うち、売切り型73本、無料プレイ型68本)となりました。以上の結果、売上高は前期比35%増の400億円となりました。

玩具事業の売上高は、前期と同水準の84億円、アニメーション映像事業の売上高は、前期比15%増の121億円となりました。玩具事業は、「アンパンマンシリーズ」及び「ジュエルポッドシリーズ」などの定番商品の販売を実施しましたが、玩具事業全体では低調に推移しました。アニメーション映像事業では、観客動員が300万人以上を記録した劇場版「ルパン三世 vs 名探偵コナン THE MOVIE」などが好調に推移しました。

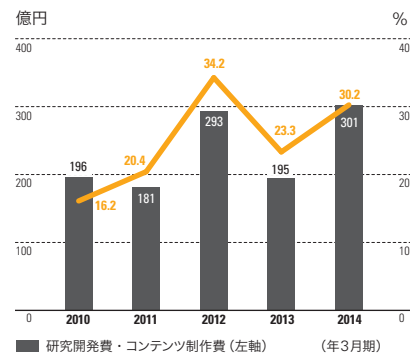
### 売上高



### 営業損益/営業利益率



### 研究開発費・コンテンツ制作費\*/対売上高比率



\*2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていた、デジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

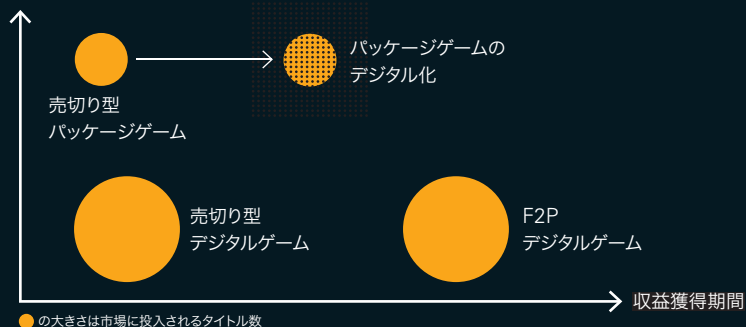


## 事業モデル (ゲームコンテンツ)

売り切り型のパッケージゲームに比べて、F2P\*モデルが主流のデジタルゲームは開発期間が短期化する傾向にあります。また、デジタルゲームはパッケージゲームより安価に開発できることから、市場に投入されるタイトル数が多いため、ヒット率を上げて市場でのプレゼンスを高めていくことが重要です。

\* F2P(Free-to Play)：基本プレイ無料で提供し、アイテムの販売等により収益を継続的に得ていくビジネスモデル

1タイトル当たりの開発費 (= 開発期間)



## the FUTURE

### STRENGTHS

#### ● ゲームコンテンツ分野における豊富な経営資源

世界市場で高い認知度を誇る「SEGA」ブランドに加え、(株)セガ本体の豊富なIP、開発人材などの経営資源は、特にデジタルゲーム分野において多彩なジャンル、豊富なラインアップで差別化を図る上での競争優位となります。

#### ● ビジネスを司る専門部隊

スマートデバイス向けゲームでは、タイトル編成権、マーケット分析、マーケティング、運営等の「売る」機能を(株)セガネットワークスの事業部門に集約しています。豊富な経営資源を効率的にマネタイズするシステムは当事業セグメントの強みです。 [in Detail ▶▶ P.46](#)

#### ● 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



「それいけ!アンパンマン とばせ! 希望のハンカチ」  
©やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV  
©やなせたかし/アンパンマン製作委員会2013



劇場版「ルパン三世vs名探偵コナン THE MOVIE」  
©Monkey Punch, Goshō Aoyama /「Lupin the 3rd vs. Detective Conan」 Film Partners

### WEAKNESSES

#### ● パッケージゲームソフトの販売不振並びに収益性低下

パッケージゲーム分野は低い収益性が続いており、有力IPに開発・販売を絞り込んでいくことなどで、事業の再構築を進めています。

#### ● 玩具事業における低い利益率

### OPPORTUNITIES

- 国内オンラインゲームコンテンツ市場の急成長
- 次世代コンソールの登場によるパッケージゲーム市場活性化の可能性
- アジア市場におけるPCオンラインゲーム市場の拡大

### THREATS

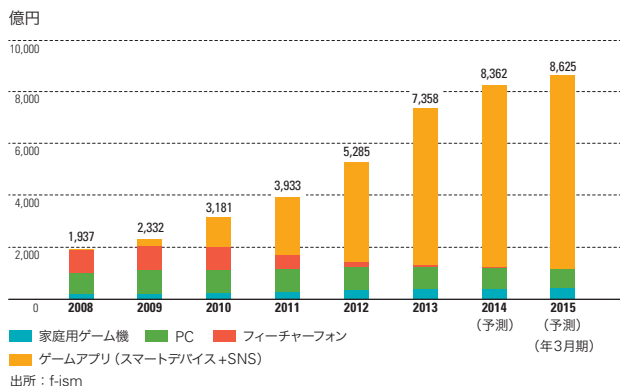
#### ● パッケージゲームソフト市場の縮小と開発費の高止まり

市場の不振が続くパッケージゲーム分野は、ハードの高機能化を受け、開発費も高止まり傾向が続いています。そのため、開発余力が大きい一部のタイトル・企業による寡占化が顕著に見られます。

#### ● デジタルゲーム分野の競争激化

成長著しいオンラインゲームコンテンツ市場には、業際を越えて様々な企業が参入しています。安定的にヒットタイトルを生み出していくためには、多彩なジャンルのタイトルを継続的に配信していく必要があります。

#### 国内オンラインゲームコンテンツ市場規模推移



## コンシューマ事業



「ファンタシースター  
オンライン2」  
©SEGA



「チェインクロニクル ～絆の大陸～」  
©SEGA / ©SEGA Networks



「ぶぶぶ!!クエスト」  
©SEGA ©SEGA Networks

### 成長戦略

パッケージゲーム分野では、引き続き合理化に取り組み、安定的に収益を創出できる体制の構築を図るとともに、ゲームデータのデバイス間共有を図る「クロスプラットフォーム」戦略並びに、既存のパッケージゲーム向けIPのデジタル転用を推進し、収益機会の最大化を図ります。また、(株)セガの経営資源との融合により、(株)アトラスが有するIPの付加価値の最大化にも取り組みます。

デジタルゲーム分野では、(株)セガ、(株)セガネットワークスを中心として、豊富なIP資産、開発資源を基盤とする豊富なラインナップと、高度な専門性を有するビジネス部門を両輪に、ヒット率の向上を図りながらプレゼンスの向上に努めます。また、国内でヒットしたタイトルのアジアを中心とする他地域への展開も積極的に進めていきます。

玩具事業では、定番商品の販売強化に加え、収益性の改善に向けたバリューチェーンの見直しにも取り組んでいきます。

アニメーション映像事業では、数多くの優良映像資産を有する(株)トムス・エンタテインメントは、テレビシリーズの新作を中心に関連事業を含めた事業展開に注力していきます。また、マーザ・アニメーションプラネット(株)は、国内最高峰のCG映像制作技術を活かした新たな展開を視野に入れていきます。

### 2015年3月期の見通し

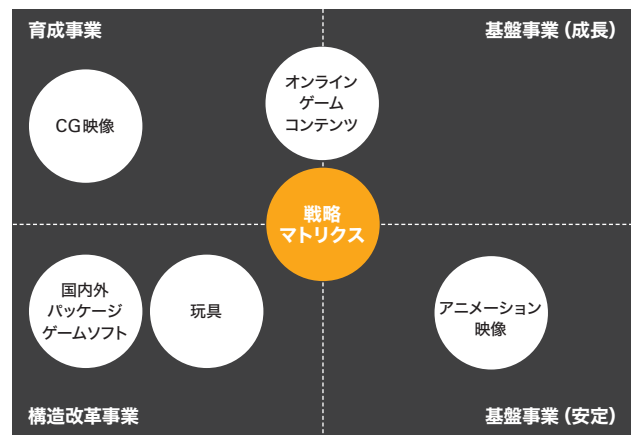
2015年3月期のコンシューマ事業の売上高は、デジタルゲーム分野の収益拡大により、当期比29%増の1,285億円を見込んでいます。営業利益は当期比230%増の66億円を計画しています。研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比16%増の349億円を計画し、開発強化を図ります。

事業別では、パッケージゲーム分野の売上高は、当期比26%の増収、デジタルゲーム分野は同31%の増収、玩具は同15%の増収、アニメーションは同15%の増収を見込んでいます。

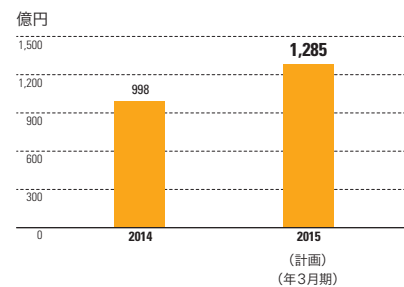
パッケージゲーム分野の売上高は、既存の主力IPに加えて、アトラスブランドの本格投入によって、当期比405万本増となる1,278万本の販売本数を目指します。

デジタルゲーム分野では、スマートデバイス向けに有力IPの新作を投入するとともに、国内タイトルのアジア展開も本格的に行っていきます。なお、国内では43本(うち、売切り型13本、無料プレイ型30本)の新タイトルを投入する予定です。

### 戦略マトリクス

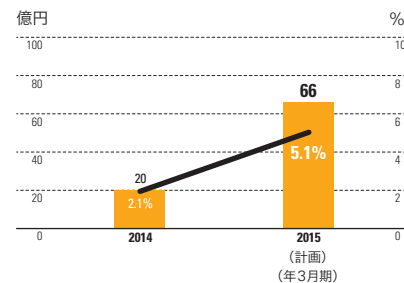


### 売上高



### 営業利益／営業利益率

■ 営業利益 (左軸)  
— 営業利益率 (右軸)



### 研究開発費・コンテンツ制作費／対売上高比率

■ 研究開発費・コンテンツ制作費 (左軸)  
— 対売上高比率 (右軸)

