



# Discussion

対話のためのハンドブック

# Points

# セガサミーグループの概要

セガサミーグループは、数々の「業界初」「世界初」のエンタテインメントを世界に送り出してきた(株)セガ(現(株)セガゲームス)とサミー(株)の経営統合により誕生した総合エンタテインメント企業グループです。



1975年の創業以来、業界最先端の遊技性を備えたパチスロ・パチンコ遊技機を生み出し、社是に掲げる「積極進取」を具現化してきました。



「パチスロ コードギアス 逆逆のルルーシュ R2」  
©SUNRISE/PROJECT GEASS  
Character Design  
©2006 CLAMP・ST  
©SUNRISE/PROJECT GEASS  
Character Design  
©2006-2007 CLAMP・ST  
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.  
©Sammy



「ばちんこCR北斗の拳6 天翔百裂」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©NSP2007 版権許諾証 YTK-805  
©Sammy



**SEGA-SAMMY**  
HOLDINGS



製品やサービスのその先にある「世界中のお客様に感動を体験していただく」ことを使命とし、あらゆるエンタテインメントを提供してまいります。

設立 2004年10月1日  
資本金 299億円  
発行済株式の総数 266,229,476株  
株主数 90,768名  
従業員 7,606名(連結)  
(2016年3月31日現在)

### グループ経営理念

私たちは、世界中のあらゆる人々に  
夢と感動溢れるエンタテインメントを提供し、  
豊かな社会の実現と文化の  
創造に貢献します。



「maimai PINK」  
©SEGA

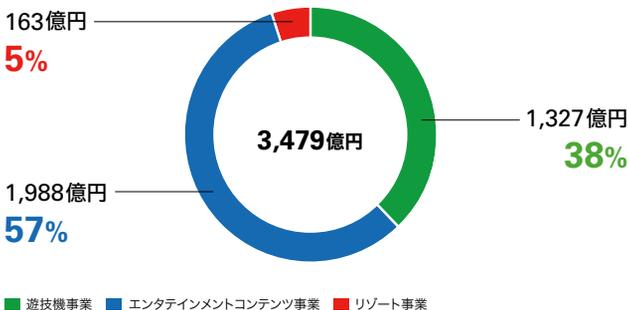


「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」  
©SEGA

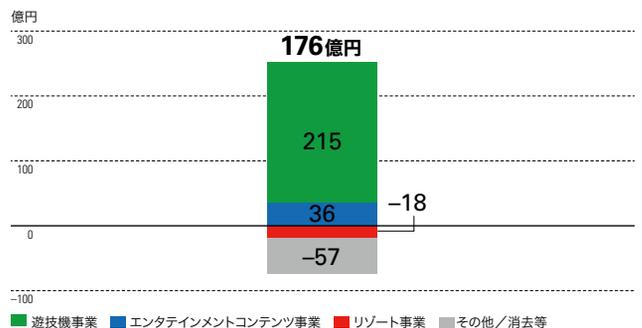
### 事業推進体制

セガサミーグループは、サミー(株)を中心とした「遊技機事業」、セガグループのデジタルゲーム事業を中核とし、パッケージゲーム開発、アミューズメント機器開発や施設運営、そして映像制作や玩具などを展開する「エンタテインメントコンテンツ事業」、ホテルやテーマパークの開発・運営並びにIR(統合型リゾート)を手掛ける「リゾート事業」など、幅広い領域で「遊び」を提供しています。

### 売上高構成比(2016年3月期)



### 営業損益(2016年3月期)



## 製品、サービスを知る

セガサミーグループは、幅広いエンタテインメント領域において蓄積してきた豊富なIPを最大限に活用し、人々に「感動体験」を提供し続けていきます。

### 遊技機事業



「パチスロ北斗の拳 強敵」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©NSP 2007 著作権許諾証 YFC-128  
©Sammy

「ばちんこCR真・北斗無双」  
©武論尊・原哲夫/NSP1983  
著作権許諾証 KOJ-111  
©2010-2013  
コーエーテクモゲームス  
©Sammy



「StarHorse3 Season V  
EXCEED THE LIMIT」  
©SEGA

### リゾート事業



「フェニックス・シーガイア・リゾート」  
©PHOENIX RESORT CO., LTD.



「東京ジョイポリス」  
©SEGA

### エンタテインメントコンテンツ事業



「ペルソナ5」  
©ATLUS  
©SEGA All rights reserved.



「StarHorse3 Season V  
EXCEED THE LIMIT」  
©SEGA



「ファンタジースターオンライン2」  
©SEGA



「いらっしゃいませ! ジャムおじさんのやきたてパン工場」  
©やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV



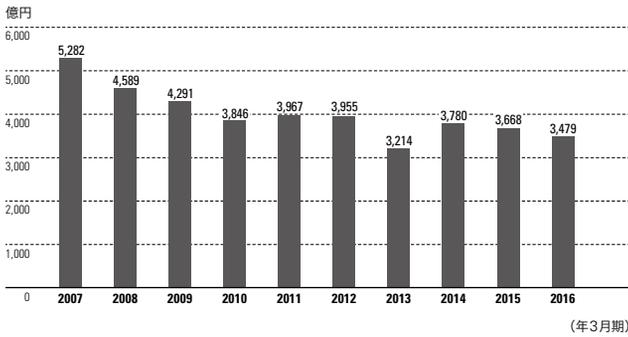
「名探偵コナン 純黒の悪夢 (ナイトメア)」  
©2016 青山剛昌/名探偵コナン製作委員会



「ふよふよ!!クエスト」  
©SEGA

# 数字で見る

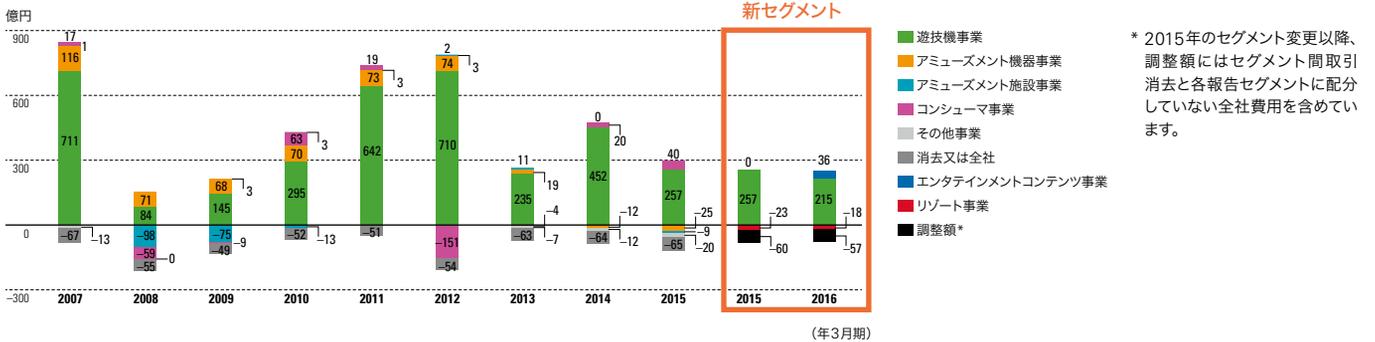
## 売上高



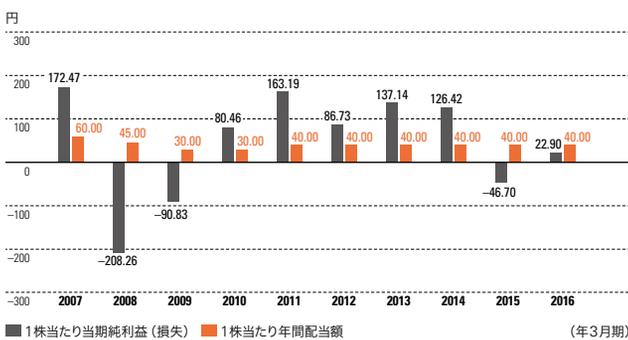
## 営業利益 (損失) / 営業利益率



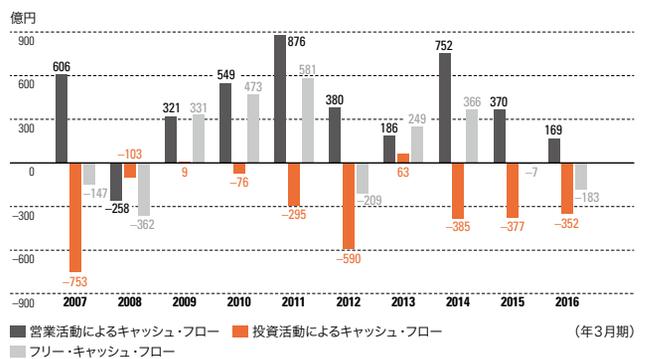
## セグメント別営業利益 (損失)



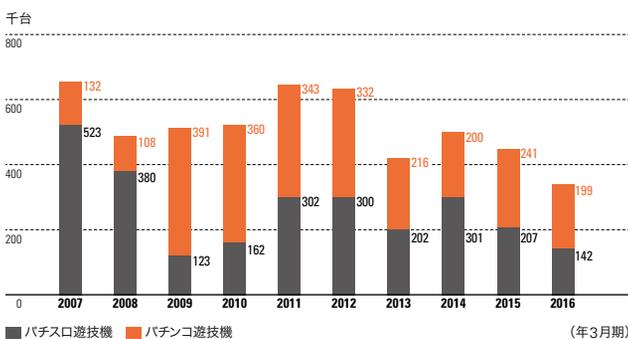
## 1株当たり当期純利益 (損失) / 1株当たり年間配当額



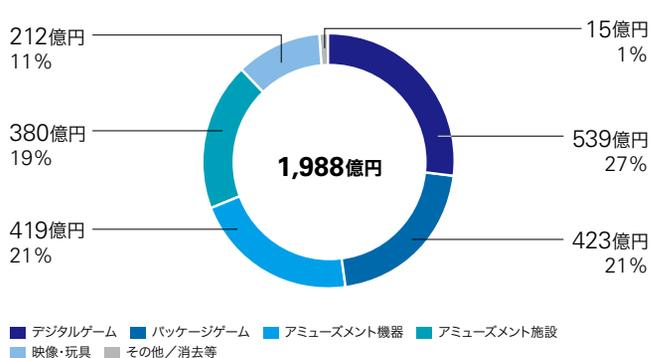
## キャッシュ・フロー



## 遊技機販売台数

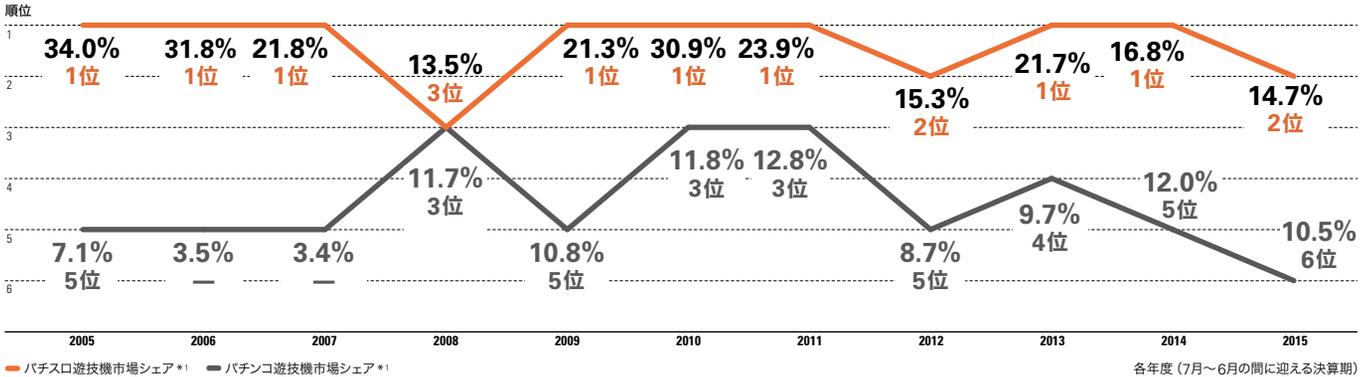


## エンタテインメントコンテンツ事業売上高構成比 (2016年3月期)



# データで比較する

## 遊技機市場におけるセガサミー



売上高*2	億円
バンダイナムコホールディングス	5,755
任天堂	5,044
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>3,479</b>
サイバーエージェント	2,543
コナミホールディングス	2,499
平和	2,149
スクウェア・エニックス・ホールディングス	2,141
ミクシィ	2,087
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	1,543
SANKYO	1,371
ラウンドワン	835
カプコン	770
コロブラ	723

営業利益*2	億円
ミクシィ	950
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	724
バンダイナムコホールディングス	496
平和	389
任天堂	328
サイバーエージェント	327
コロブラ	323
スクウェア・エニックス・ホールディングス	260
コナミホールディングス	246
SANKYO	188
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>176</b>
カプコン	120
ラウンドワン	63

営業利益率*2	%
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	46.9
ミクシィ	45.5
コロブラ	44.6
平和	18.1
カプコン	15.6
SANKYO	13.7
サイバーエージェント	12.9
スクウェア・エニックス・ホールディングス	12.2
コナミホールディングス	9.9
バンダイナムコホールディングス	8.6
ラウンドワン	7.6
任天堂	6.5
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>5.1</b>

ROE*2	%
ミクシィ	69.7
コロブラ	52.6
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	39.9
サイバーエージェント	24.4
平和	15.6
スクウェア・エニックス・ホールディングス	12.3
バンダイナムコホールディングス	11.2
カプコン	10.6
コナミホールディングス*4	4.9
SANKYO	2.9
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>1.8</b>
任天堂	1.4
ラウンドワン	0.9

ROA*2,3	%
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	40.2
ミクシィ	37.0
コロブラ	32.8
サイバーエージェント	11.3
スクウェア・エニックス・ホールディングス	8.5
バンダイナムコホールディングス	7.7
カプコン	6.9
平和	6.2
コナミホールディングス*4	3.2
SANKYO	2.5
任天堂	1.3
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>1.0</b>
ラウンドワン	0.4

時価総額*5	億円
任天堂	22,667
バンダイナムコホールディングス	5,447
コナミホールディングス	4,778
SANKYO	3,754
スクウェア・エニックス・ホールディングス	3,717
ミクシィ	3,523
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	3,353
サイバーエージェント	3,306
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>3,266</b>
コロブラ	3,001
平和	2,328
カプコン	1,859
ラウンドワン	606

施設オペレーション売上高*2	億円
ラウンドワン	835
イオンファンタジー	588
バンダイナムコホールディングス	586
スクウェア・エニックス・ホールディングス*6	411
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>380</b>
アドアーズ*7	147
カプコン	90
コーエーテックモホールディングス	12

家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル)*2	万本
バンダイナムコホールディングス	2,668
スクウェア・エニックス・ホールディング	2,278
カプコン	1,500
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>922</b>
コーエーテックモホールディングス	557

アミューズメント機器販売高*2	億円
バンダイナムコホールディングス	579
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>419</b>
カプコン	133

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 出所：矢野経済研究所

\*2 各社の本決算データ。出所：各社公表資料

\*3 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

\*4 国際会計基準のため、ROEは親会社所有者帰属持分当期利益率、ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 資産合計

\*5 出所：2016年3月31日の各証券取引所における終値をもとに当社算出

\*6 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」

\*7 総合エンターテインメント事業

# SWOTを分析する

## 遊技機事業

### STRENGTHS

- 強固な開発体制を背景とした製品力
- 高稼働が見込めるIP
- パチスロ遊技機における高い市場シェア
- 初期需要に対応可能な生産能力

### OPPORTUNITIES

- パチンコ遊技機市場におけるシェア拡大余地
- 規制等の変化によるライトユーザー層の取り込み

### WEAKNESSES

- 収益の変動性
- 国内に限定した事業展開
- 事業活動の非効率性  
(過度にクオリティが高い製品の開発やマルチブランド等)

### THREATS

- ユーザー数の減少
- パチンコホールの財政状態
- 部材コストの上昇

## エンタテインメントコンテンツ事業

### STRENGTHS

- 業界最大規模の約2,000名の開発人材(セガグループ)
- 業界トップクラスの厚みを持つポートフォリオ(デジタルゲーム)
- マーケティング支援ツール「Noah Pass」(デジタルゲーム)
- 蓄積してきた豊富な有力IP群  
(パッケージゲーム・デジタルゲーム・AM機器・映像・玩具)
- 回復傾向にある収益力  
(パッケージゲーム・AM機器・AM施設・映像・玩具)
- 幅広いユーザー層をカバーする製品ラインナップ(AM機器)
- 業界トップレベルの効率性を誇るオペレーション(AM施設)

### OPPORTUNITIES

- スマートフォンの高機能化に伴うゲームアプリのハイエンド化(デジタルゲーム)
- 東南アジアにおけるスマートフォンの急速な普及(デジタルゲーム)
- 新世代据え置き型プラットフォームの普及(パッケージゲーム)
- 親子三世代、飲食を含む新たな施設へのマーケットの拡がり(AM機器・AM施設)
- クールジャパン政策による海外での日本文化の盛り上がり(パッケージゲーム・デジタルゲーム・映像・玩具)
- 風営法の改正(AM施設)

### WEAKNESSES

- 大ヒットタイトルの不在(デジタルゲーム)
- 低い利益率、資本回転率(AM施設)

### THREATS

- 国内デジタルゲーム市場における競争の激化
- 施設オペレータの厳しい財政状態(AM機器)
- 娯楽の多様化(パッケージゲーム、AM機器、AM施設)
- 少子化によるユーザー数の減少  
(パッケージゲーム、AM機器、AM施設)
- 消費税増税(AM機器、AM施設)

## リゾート事業

### STRENGTHS

- 大規模投資にも対応可能な強固な財務基盤
- IR(統合型リゾート)のノウハウ蓄積で先行
- 空間創造のノウハウと活用可能なコンテンツ
- 韓国IR市場への先行参入

### OPPORTUNITIES

- インバウンドの拡大
- 東京オリンピック・パラリンピック
- 国内におけるIR実現に向けた動き

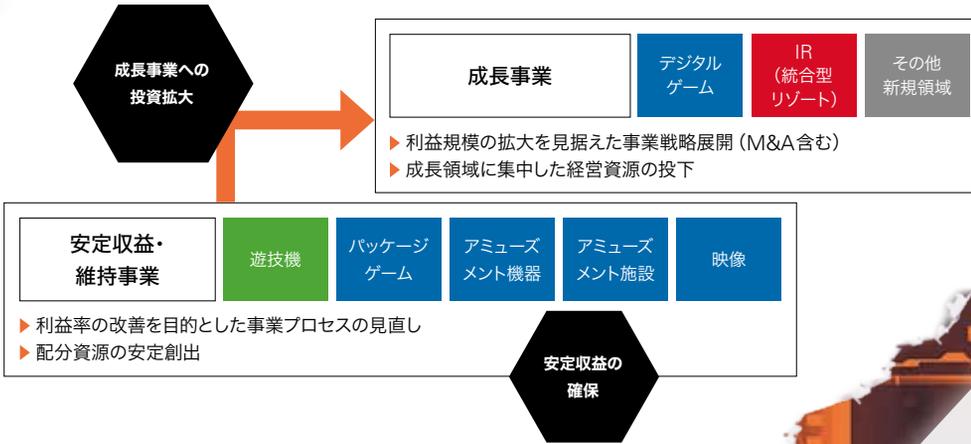
### WEAKNESSES

- 先行投資段階のため営業損失を継続中

### THREATS

- 国内IRの不確実性
- IRのアジア間競争の過熱

# 戦略を評価する



## 各事業の位置付けと経営方針

3事業セグメントは、「利益規模」や「利益率」などそれぞれのポートフォリオ上の位置付けに基づく経営指標の実現を目指し、施策を実行していきます。

重視する経営指標  
及び目標  
(2020年3月期)

営業利益率 ROA\*  
**15%** **5%**

**遊技機事業**

基本方針 **安定収益創出**

セグメント目標 **営業利益率 30%**  
(2020年3月期)

主な施策

- ① 同業他社との連携強化
- ② マルチブランド戦略の見直し
- ③ タイトル数の厳選
- ④ リユース推進

**エンタテインメントコンテンツ事業**

基本方針 **デジタル分野を軸に成長**

セグメント目標 **営業利益 200億円**  
(2020年3月期)

主な施策

- ① アーケードゲーム、家庭用ゲームの利益率向上による安定収益確保
- ② デジタルゲームに対する海外新興市場への積極投資
- ③ カジノ機器の早期黒字化

**利益率重視** 利益率改善を最優先  
**資本効率向上** 資本回転率の向上  
経営資源配分の最適化

**リゾート事業**

基本方針 **第3の柱への位置付け**

セグメント目標 **IR (統合型リゾート) 事業参入**

主な施策

- ① 国内IR参入に向けた先行投資
- ② 海外IRの開発、運営を通じたノウハウ蓄積
- ③ フェニックス・シーガイア・リゾートのブランドバリュー向上

**新規事業**

基本方針 **第4の柱**

新規事業参入の条件

総合エンタテインメント企業グループである当グループの経営リソースを活用して、シナジーが創出できる分野を対象とします。M&Aを有力な選択肢としますが、対象企業の企業価値のポテンシャルを慎重に分析し、事業価値を高めていくことができると判断できた場合のみ実施します。

(2016年3月期)

営業利益率 ROA\*  
**5.1%** **1.0%**

\* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

# ガバナンス体制を議論する

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2016年6月30日現在)

形態	監査役設置会社	取締役報酬の個別開示	報酬総額が1億円以上の役員のみ開示
形態採用の理由	激しく変化する市場環境の中では、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験に富んだ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すという考えに基づく	監査役の数	4名
取締役の人数	8名	うち社外監査役の数	2名
うち社外取締役の人数	3名	独立役員の数	5名 (社外取締役3名、社外監査役2名)
任意設置委員会	独立諮問委員会	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
取締役の任期	1年	監査契約期間	1年ごとの更新
取締役へのインセンティブ付与	ストックオプション制度の導入	執行役員制度の採用	有

## 役員報酬

2016年3月期の取締役及び監査役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	ストックオプション	
取締役	社内	8	503	380	123	—
	社外	2	32	32	—	—
監査役	社内	—	—	—	—	—
	社外	2	26	26	—	—

2016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	ストックオプション
里見 治	取締役	448	当社	248	50	—
			サミー(株)	—	150	—

## 社外取締役



岩永 裕二\*

社外取締役

1981年 弁護士登録  
 1984年 リリック・マクホース・アンド・チャールズ法律事務所 (現ビルズベリー・ウィンスロップ・ショー・ピットマン法律事務所) パートナー (現任)  
 カリフォルニア州弁護士登録  
 2003年 Manufacturers Bank 社外取締役  
 2005年 JMS North America Corporation 社外取締役 (現任)  
 2006年 太陽誘電 (株) 社外取締役  
 2007年 当社社外取締役 (現任)



夏野 剛\*

社外取締役

2005年 エヌ・ティ・ティ移動通信網 (株) (現 (株) NTTドコモ) 執行役員  
 マルチメディアサービス部長  
 2008年 当社社外取締役 (現任)  
 びあ (株) 取締役 (現任)  
 トランスコスモス (株) 社外取締役 (現任)  
 (株) ドワンゴ取締役 (現任)  
 エヌ・ティ・ティレゾナント (株) 取締役 (現任)  
 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授 (現任)  
 2009年 (株) ティー・エル・イー社外取締役 (現任)  
 グリー (株) 社外取締役 (現任)  
 2010年 (株) U-NEXT社外取締役 (現任)  
 2014年 (株) KADOKAWA・DWANGO取締役 (現カドカワ (株)) (現任)  
 2016年 日本オラル (株) 社外取締役 (現任)



勝川 恒平\*

社外取締役

1974年 (株) 住友銀行 (現 (株) 三井住友銀行) 入行  
 2001年 同行執行役員 大阪第二法人営業本部長  
 2005年 同行常務執行役員 法人部門副責任役員 (東日本担当)  
 2007年 エヌ・アイ・エフ SMBCベンチャーズ (株) (現 SMBCベンチャーキャピタル (株)) 代表取締役副社長  
 2010年 SMBCベンチャーキャピタル (株) 代表取締役社長  
 2014年 銀泉 (株) 代表取締役社長  
 2016年 当社社外取締役 (現任)

\* 会社法第2条第15号に定める社外取締役

# 株主価値の創出を評価する

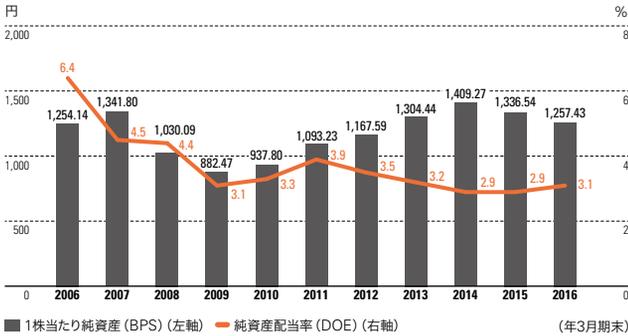
## 利益還元方針と実績・見通し

直接的な利益還元である配当を安定的に実施しつつ、株価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としています。その一方、成長領域における競争を勝ち抜くための戦略投資及び将来のIR事業を見据えた内部留保のバランスを注視しながら、株主価値の持続的向上に努めています。

2016年3月期は、40円の年間配当を実施しました。これに伴い、純資産配当率は3.1%となりました。

なお、次期の配当につきましても、中間配当20円、期末配当20円の計40円の年間配当を予定しています。

### 1株当たり純資産 (BPS) / 純資産配当率 (DOE)



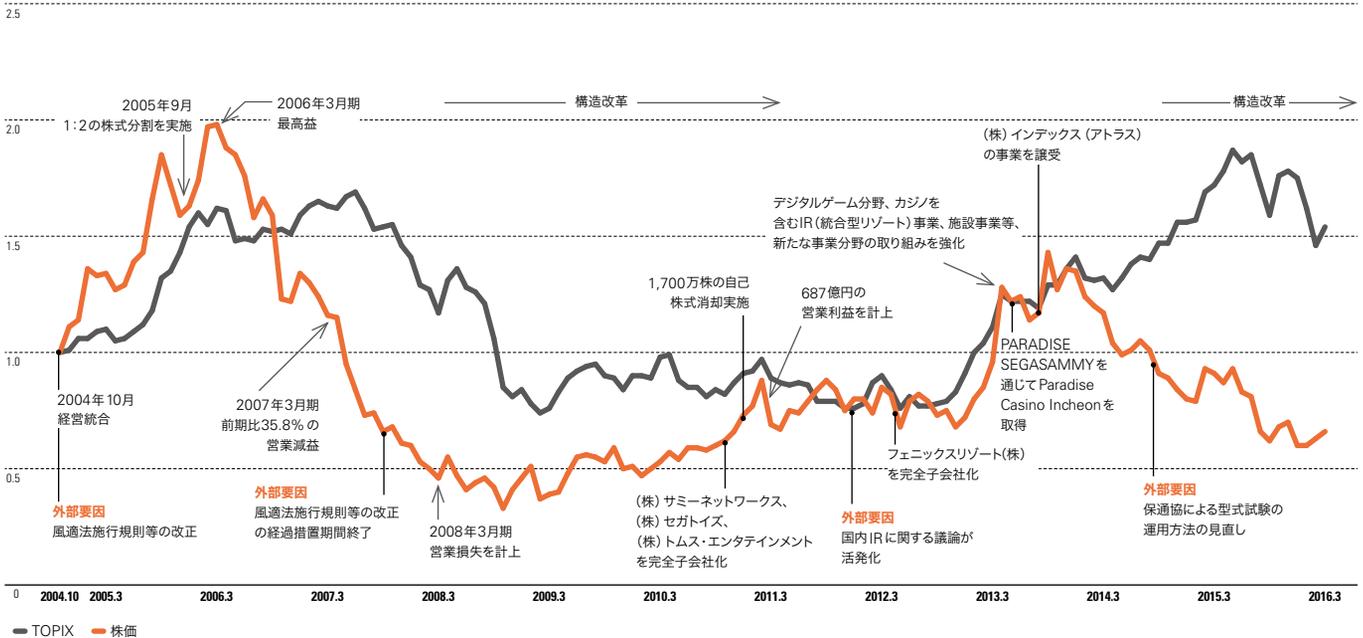
### 1株当たり配当金 / 連結配当性向



### 自己株式取得

年(3月期)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
取得株数	—	—	—	—	—	—	1,400万株	500万株	1,000万株	—	1,000万株	—

### 株価とTOPIX (東証株価指数) の比較 (経営統合時 (2004年10月) を1とした相対比較、月足・終値ベース)



## (ご参考) 遊技機市場の基礎情報

### 「パチンコ」「パチスロ」と関連市場規模

「パチンコ」は、1920年頃に海外から輸入された「バガテル・ボード」が起源とされています。「ハンドル」を操作し、直径11mm程度の「パチンコ玉」と呼ばれる鋼球を、無数の釘が打たれた盤面に向けて機械的に弾き出し、特定の「役物」や「入賞口」に入ると規定の入賞球を獲得するという特徴を持つゲームです。盤面が「垂直」であることがピンボールと大きく異なる点です。

「パチスロ」のルーツは、終戦後に米国より持ち込まれたスロットマシーンと言われていています。1960年に回転するリールをプレイヤー自らストップボタンで止めるという一定の技術介入性を備えた機種が登場し、全国のパチンコホールに普及していきました。

パチンコホールによる「貸玉料」「貸メダル料」で構成されるパチンコ・パチスロ市場は、日本の余暇市場の約32.1%を占める23.2兆円\*1、参加人口1,070万人\*1という日本を代表する一大レジャー産業です。パチンコ・パチスロ遊技機販売市場の規模は約9,827億円\*2となっています。

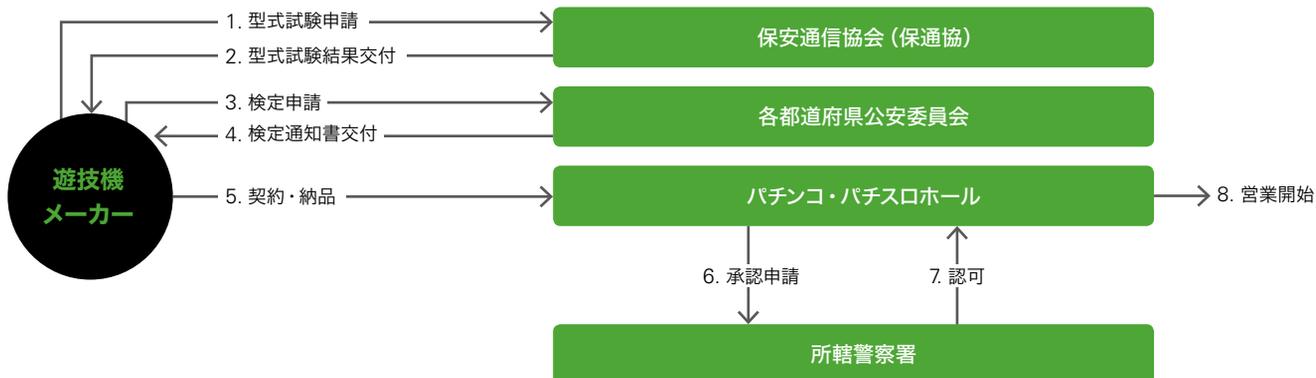
\*1 2015年  
出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2016」  
\*2 2015年度(7月～6月の間に迎える決算期)  
出所：矢野経済研究所

### 規制環境

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施行規則」(以下、風適法施行規則)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。まず保安通信協会に型式試験申請を行い、材質・性能・遊技性などが風適法施行規則で定める規格に適合している旨の適合認定を取得します。その後、各都道府県公安委員会の検定取得を経て、パチンコホールに販売・納入します。パチンコホールも営業を開始する際には、所轄の警察署の認可を取得する必要があります。

風適法施行規則や業界団体による内規は、業界の健全な発展を主眼とした改正・見直しが行われており、そのたびに遊技機市場に影響を与えてきました。

### 遊技機の許認可プロセス



「ばちんこ CR 神獣王2」  
©Sammy



「パチスロ偽物語」  
©西尾維新 / 講談社・  
アニプレックス・シャフト  
©Sammy

日本の余暇市場に占めるパチンコ・パチスロ市場の比率



	%	兆円
■ ゲーム・公営競技・飲食等	36.4	26.3
■ パチンコ・パチスロ*3	32.1	23.2
■ 趣味・創作	11.2	8.1
■ 観光・行業	14.7	10.5
■ スポーツ	5.5	4.0

出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2016」  
\*3 パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

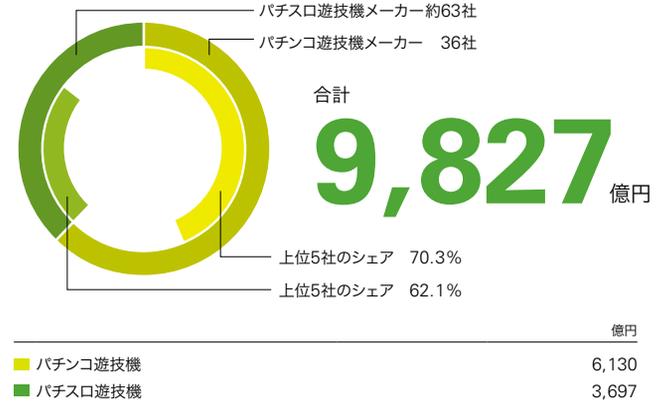
### 進行する上位タイトル・企業への寡占化

遊技機市場では、36社\*4がパチンコ遊技機、約63社\*5の企業がパチスロ遊技機の販売を行っています。2004年の「風適法施行規則等の改正」の施行以降の遊技人口の減少によりパチンコホールは厳しい経営環境に置かれているため、投資の確実な回収が期待できるタイトル・メーカーに需要が集中する傾向が顕著に見られます。継続的な規制強化による開発の難易度の上昇もあり、近年は高稼働率の実績があるタイトルやブランド、開発力や潤沢な開発資金を有する企業による寡占化が進んでいます。

\*4 出所：矢野経済研究所

\*5 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。

### 遊技機市場規模と上位メーカー占有率



出所：パチスロ遊技機のメーカー数は、当社推定値。シェアは、矢野経済研究所 (販売台数ベース、2015年度(7月～6月の間に迎える決算期))

## 解説

### 遊技機市場を知るためのキーワード

#### パチンコ遊技機の「盤面」と「枠」

「枠」は、パチンコ玉の射出や払い出しを物理的に制御するパチンコ遊技機の筐体部分です。「盤面」は液晶画面や役物、無数の釘が配置され、演出や抽選等の遊技性、出玉をコントロールする制御基板・センサー等の電子部品が搭載されており、遊技性を決定付けます。「枠」は一定期間継続的に使用できるため、同一メーカーから新しい「盤面」を購入し、設置済の「枠」にはめ込むだけで新台の導入が可能です。本体(枠+盤面)よりも安価であるため、パチンコホールは設備投資負担を軽減でき、遊技機メーカーにとっては、「盤面」販売は本体販売よりも利益率が高く、また枠の設置による継続的な需要創出も期待できる販売モデルです。

枠



盤面



盤面を枠にはめ込むだけで  
新台の導入が可能



「ぱちんこCR真・北斗無双」  
©武論尊・原哲夫/NSP1983  
版権許諾証 KOJ-111  
©2010-2013  
コーエーテクモゲームス  
©Sammy

「ぱちんこCRガオガオキング2」  
©Sammy

#### 市場環境分析上の重要指標

$$\text{年間回転数} = \frac{\text{年間遊技機販売台数}}{\text{遊技機設置台数}}$$

パチンコホールによる  
1年間の新機種への  
入替回数。設備投資  
意欲を示す

設備投資余力 大

年間回転数

設備投資余力 小

上昇



下落

$$\text{稼働時間} = \frac{\text{営業時間中に遊技機が稼働している時間}}{\text{営業時間}}$$

遊技機に対するユーザーからの支持を端的に示す指標

# セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

## 遊技機市場

### 長期減少トレンドを辿る遊技人口

遊技人口は、遊技性の複雑化や、高射幸性機種への設置拡大によるライトユーザーの離散等により1995年頃をピークに減少傾向を辿っています。その影響を受け、パチンコ・パチスロ市場規模\*1も長期漸減トレンドを描いています。

2004年7月に施行された「風適法施行規則等の改正」（以下、規則改正）では、過度な射幸性の抑制に主眼が置かれ、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まりました。2007年秋に経過措置期間\*2が終了し、新規則に準拠する機種への入替が進むに従い、遊技性の変化を背景に、主にパチスロのコアユーザーの離散が加速しました。

2010年以降、遊技機人口の減少はさらに加速していきました。とりわけ若年層のパチンコ・パチスロ離れが著しく進んでおり、2009年から2015年にかけて10代男性の参加率は11.4%から1.7%へ、20代男性も24.5%から6.8%へと大きな減少を記録しています。同時期にスマートデバイス向けのゲームアプリ市場の拡大等による「遊び」の選択肢の多様化が進んだこと、早期に投資回収が見込める「MAXタイプ」と呼ばれる高射

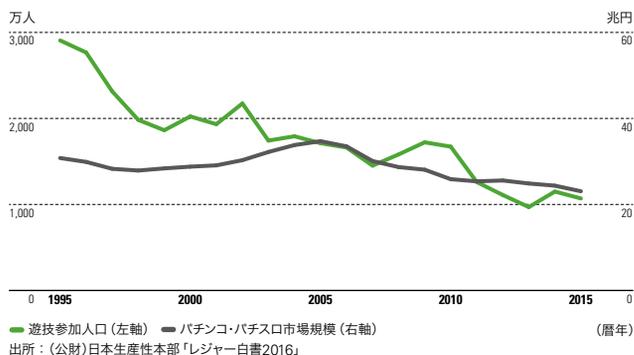
幸性タイプのパチンコ遊技機の設置拡大によるライトユーザーのさらなる離散などが要因とされています。

遊技人口の減少を背景に、ユーザーの減少やパチンコホール経営状況が一層悪化し、遊技機市場も大きな影響を受けていくことになりました。

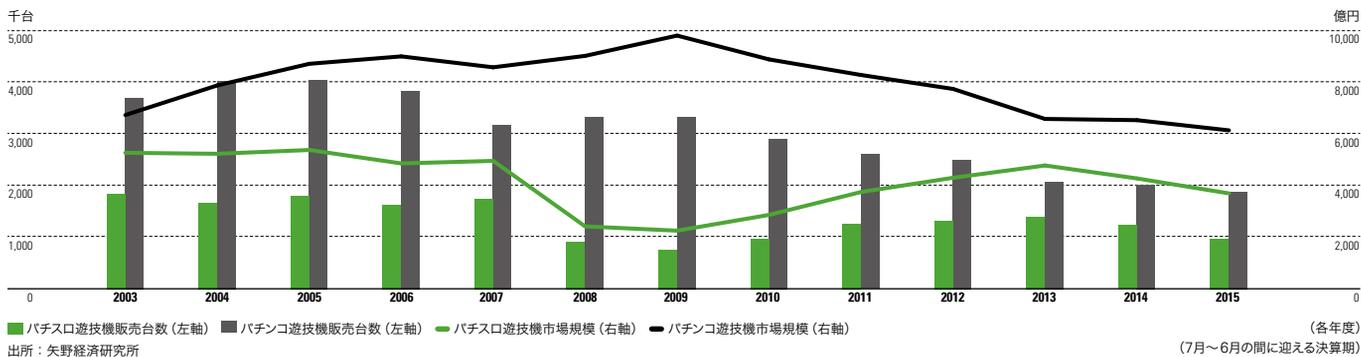
\*1 パチンコホールの貸玉料、貸メダル料の総額

\*2 2004年7月に施行された規則改正において、急速な市場環境の変化の緩和やパチンコホールの設備投資負担に配慮して設けられた旧基準機から新基準機への入替に関する3年間の経過措置期間

### 遊技参加人口とパチンコ・パチスロの市場規模



### 遊技機市場規模／販売台数



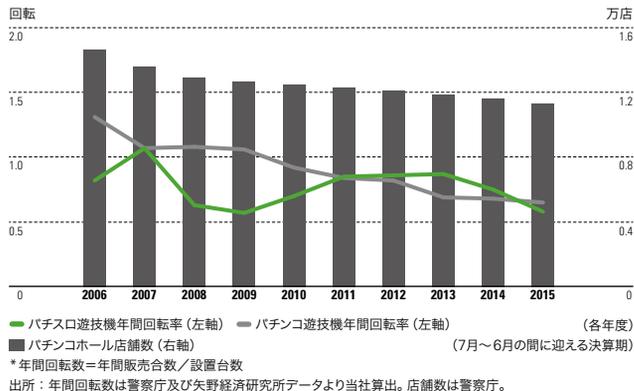
### パチンコホールの淘汰と遊技機メーカーの二極化

パチンコホール数も長期的に減少の一途を辿っています。遊技参加人口の減少により投資余力が低下する一方で、機械の高額化が進んでいく中、年間回転数\*3の低下が示す通り、パチンコホールは新機種への入替回数を減少させていきました。これが遊技機市場規模の減少に直接的な影響を与えることになりました。また、限られた資金の確実な回収を企図し、優れた稼働時間\*4が期待できる機種を選別的に導入していった結果、遊技機市場では、競争力あるIPや開発力、そしてその開発力を支える強固な財務基盤がある上位企業と、下位企業の二極化が徐々に進行していくことになりました(P.10をご参照ください)。

\*3 年間回転数＝年間販売台数／設置台数

\*4 営業時間中に遊技機が稼働している時間

### 年間回転数と店舗数



### 悪循環を断ち切るための取り組みの必要性

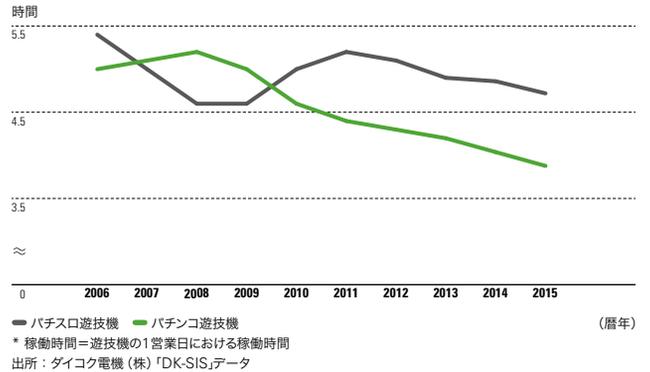
ユーザーの裾野拡大に向けて、パチンコホール、遊技機メーカーともに低射幸性機種を導入や開発を推進しました。しかし、低貸玉営業は、パチンコホールにとって稼働時間の向上に一定の効果はあったものの、1台当たり売上高の低下をもたらし、その結果、パチンコホールの経営状態がさらに悪化することになりました。投資抑制が店舗活性化の遅れを招き、資金の早期回収のために高射幸性機種を導入した結果、ライトユーザーの離散がさらに進むとともに、プレイヤーの中心となっているヘビーユーザーの「のめり込み問題」が、さらなる規制強化をもたらすという悪循環が起っています。こうしたサイクルを断ち切り、業界活性化を実現していくための業界が一丸となった取り組みが求められています。

### 従来の枠組みを越えた協業

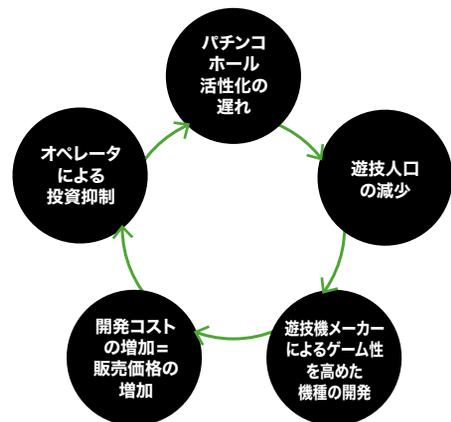
遊技人口減少の要因となった「のめり込み問題」や不正改造等、業界が抱える課題の解決を通じた業界健全化に取り組む動きが、遊技機メーカー側、パチンコホール側で活発化しています。遊技機メーカーは足並みを揃え、射幸性を煽る機能を抑制する自主規制を相次いで導入しています。極めて大きな環境変化が、遊技機メーカーに様々な短期的影響を与えています。「のめり込み問題」の解決を主眼に置いた遊技性の大きな変更に対応するために、各メーカーは開発スケジュールの見直しを迫られています。また、新規則に適合した機種の中には高い稼働実績を示すタイトルも登場しているものの、短期的には遊技性の変更に伴うマーケットの動揺が懸念されています。事実、パチンコホール側は新規則に適合した機種に関して、慎重な入替姿勢をとっており、遊技機市場は短・中期的には低調に推移することが予想されています。

こうした短期的な影響を乗り越え、長期的な視座のもとでユーザー層を拡大し業界を活性化していくべく、競合同士のパートナーシップ等、従来ではあり得なかった協業も進められています。部品の共同調達や部材共通化等、コストサイドの効率化を目的とするプラットフォームの業界全体への波及や、開発面での連携を通じた新たな遊技性の創出も期待されています。

### 稼働時間\*



### 遊技機市場の悪循環



### パチスロ市場動向

	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (予想)
市場販売台数 (万台)	123	96	90
市場設置台数 (万台)	164	167	161

### パチンコ市場動向

	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (予想)
市場販売台数 (万台)	201	188	177
市場設置台数 (万台)	295	291	281

出所：警察庁、矢野経済研究所(確定値が公式に出ていないデータ及び2016年、2017年の数値は当社推計・予想)

## セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

## ゲームコンテンツ市場

## アジアが牽引しゲームコンテンツ市場は拡大

2015年のパッケージゲームとオンラインゲーム\*1を合わせたゲームコンテンツ市場は、前年比23.1%増加し、約8兆2,667億円\*2となりました。アジア（日本・中国・韓国）がモバイルアプリを中心に57.9%の成長を記録し、市場拡大の牽引役となりました。世界的にデジタル配信（モバイル及びPC・家庭用ゲームのデジタル配信）化が進行しており、2015年は34.4%の成長率で全市場の84%を占めるまでに拡大し、前年比15%の減となったパッケージゲームとは対照的な結果となりました。

## 国内はモバイルアプリの成長が鈍化

2015年の国内家庭用ゲーム市場（店頭販売、ダウンロード販売・F2P含むゲームソフトの市場規模）は、前年比12.1%減の2,301億円\*2となりました。そのうち、店頭販売は15.7%減\*2となった一方、ダウンロード販売・F2Pは、11.0%の増\*2となるなど、流通のオンライン化が鮮明化しています。他方、オンラインゲームコンテンツは、前年比26.7%増の9,989億円\*2となり、国内家庭用ゲームの4倍の規模に到達しています。その大部分はゲームアプリ（スマートデバイス用ゲーム）が占めています。このゲームアプリが大きな存在感を占める構図は、他の国・地域にはない日本特有の市場構造となっています。

直近3年間で約2倍というスピードで世界最大規模に拡大してきたモバイルアプリ市場ですが、足元では成長率が鈍化しており、上位タイトルに人気が集まる傾向が強まっています。デバイスの高機能化を背景にアプリのハイエンド化が進展しており、それに伴う開発・マーケティングコストの上昇を受け、有力IP及び財務基盤を有する上位企業への寡占化が顕著に進んでいます。

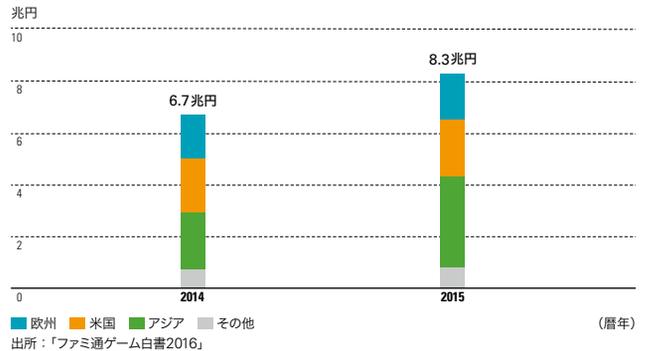
## 海外は中国とASEANが著しい成長を示す

北米のゲームコンテンツ市場は家庭用ゲームのデジタル販売が牽引役となり前年比5.6%増\*2となり、欧州はモバイルアプリが伸長し同5.7%増\*2となりました。日本とは対照的に家庭用ゲーム、PCオンラインゲームも根強い人気を保っているのが欧米市場の特徴です。旧世代ゲームプラットフォームから新世代ゲームプラットフォームへの移行が着実に進展する中、大手パブリッシャーのシリーズタイトルに人気が集まる構図が続いています。

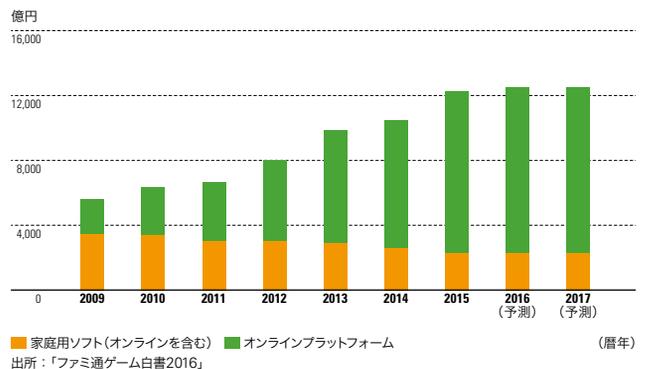
中国のゲームコンテンツ市場は、前年比22.9%\*2の成長を記録しています。中でもモバイルアプリの成長が目覚ましく、2015年は前年比87.2%\*2の拡大となりました。今後もネットワークの高度化の進展を背景としたさらなる拡大が見込まれています。

新たな成長市場として台頭してきたのがASEANです。特にインドネシアは、生産年齢人口の多さやスマートフォンの普及率、政府による産業促進策等により、ゲーム産業の成長が期待されています。

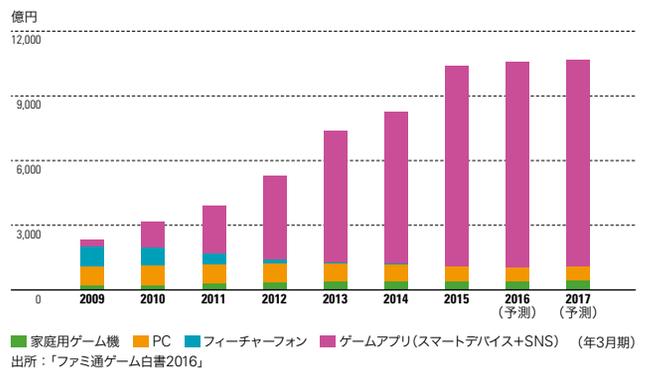
## 世界のゲームコンテンツ市場の推定規模



## 国内家庭用/オンラインプラットフォームゲーム市場規模推移



## 国内オンラインゲームコンテンツ市場規模



\*1 モバイルアプリ、PC配信ゲーム、家庭用ゲーム配信の合計値

\*2 出所：「ファミ通ゲーム白書2016」

## 「VR/AR」、「eスポーツ」という新たな潮流

ゲームコンテンツ市場では、「VR（仮想現実）」という技術革新が新たな潮流を生み出しつつあります。VR用デバイスの発売に合わせ、対応するコンテンツも続々と登場しており、新たなユーザー体験の提供による家庭用ゲーム市場の活性化が期待されています。また、モバイルアプリでも位置情報を活用したAR（拡張現実）ゲームが世界的に爆発的なヒットを記録するなど、ゲームコンテンツは、リアルとバーチャルが融合したIoT時代の新たな市場へと進化しつつあります。

また、競技性の高いゲームコンテンツを中心とする「eスポーツ」を楽しむスタイルが海外で急速に普及しており、大規模施設で大会が開催されるなど、新たな成長市場として注目されています。



「初音ミクVRフューチャーライブ」  
© SEGA / © Crypton Future Media, INC. www.piapro.net piapro  
記載の商品名および社名は各社の登録商標です。

## アミューズメント市場 (業務用アミューズメント機器・施設オペレーション)

### 消費税増税の影響を受けて厳しい環境が続く

スマートフォンの普及等による余暇活動の多様化等を背景に、施設オペレーション市場は、2007年度から2014年度までの8年間で市場規模は約4割縮小しており、2014年度は、2014年4月の消費税増税の影響を受け、前年度比7.5%<sup>\*3</sup>減と大きく落ち込みました。また既存店舗売上高も2007年度以降、前年度割れを続けており、2014年度は前年比94.3%<sup>\*3</sup>となりました。業務用アミューズメント機器市場も縮小傾向を継続しており、2014年度の国内と海外を合わせた市場規模は、前年度比8%<sup>\*3</sup>の減少となりました。

市場の活性化に向け、施設オペレータや機器メーカーは多岐にわたる取り組みを行ってきました。機器メーカーはオペレータの初期投資負担を軽減しつつ、新製品の導入を促進し、店舗の活性化に繋げるための製品や「レベニューシェアモデル」等、様々なビジネスモデルの導入を進めています。また、これまでゲームセンターに足を運ぶことがなかったユーザー層の取り込みを図る動きもあります。加えて、消費税増税への対応やユーザーのプレイ需要に合わせた柔軟な価格設定、ユーザーの利便性向上を企図し、アミューズメント施設への電子マネーの導入も広がっています。

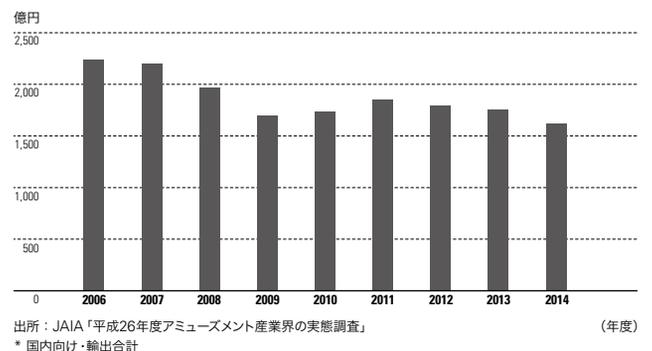
こうした業界一丸となった取り組みや、幅広いユーザー層の支持獲得に成功したヒットタイトルの登場に加え、2016年6月に施行された年齢による立ち入り制限の緩和を主眼に置いた風適法の改正も追い風となり、足元では長期縮小トレンドから脱却する兆しが見えています。

\*3 出所：JAIA「平成26年度アミューズメント産業界の実態調査」

### アミューズメント施設オペレーション市場規模／既存店舗売上高前年比



### 業務用アミューズメント機器販売高\*





セガサミーホールディングス株式会社

〒105-0021 東京都港区東新橋一丁目9番2号

[www.segasammy.co.jp](http://www.segasammy.co.jp)