

1 + 1



2

The dignity of movement of the iceberg is due to only one-eighth of it being above water.

Ernest Hemingway

Intellectual Capital

Imagination is more important than knowledge,
for knowledge is limited while imagination embraces the entire world.

Albert Einstein



Human Capital

People are our greatest assets.

Peter F Drucker



Financial Capital

If a wallet is light, the heart is heavy.

Johann Wolfgang von Goethe



セガサミーグループには、広範なエンタテインメント領域で生み出してきた豊富な「IP（知的財産）」の蓄積があります。IPの創出、育成からエンタテインメントに昇華させる「開発人財」も3,000名超を擁し、業界最大規模を誇ります。遊技機事業を中心とした「キャッシュ創出力」や「財務安定性」も、安定的な成長を果たす上での競争優位となります。我々には、競争を勝ち抜いていくための経営資源が揃っています。

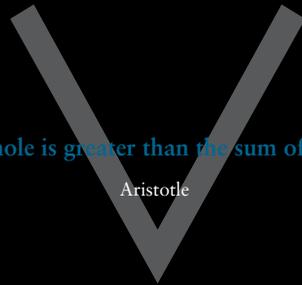


Will

セガサミーグループは、グループ構造改革に着手することを決断しました。既存事業の課題克服とIP（知的財産）、人財、資金といった経営資源配分の最適化を通じて、成長トレンドへの回帰を目指していきます。その先にはIR（統合型リゾート）事業を将来の収益の柱として打ち立てる日を見据えていきます。我々には、豊富な経営資源と、それらを有効に活用して価値を最大化するためのビジョン、そして実行に向けた強い「意志」があります。

セガサミーグループは、グループ一丸となって経営資源の有効活用によるシナジーを創出し、持続的に企業価値を拡大していきます。

1 + 1



The whole is greater than the sum of its parts

Aristotle

2

編集方針

「アニュアルレポート2014」は以下の視点で編集を行いました。

- 経営資源の配分機能を持つ持株会社と、事業活動を行う事業セグメントに分けて情報を整理
- 過去、現在、将来の時間軸を意識して情報を配置
- Intangibles（見えざる資産）やビジネスモデルの可視化
- リスクや機会と戦略との結合性を意識

CSR関連情報については、現時点では投資家の皆様の投資分析上、有用な形で財務情報との関連性を示すことができないため、今回は掲載を見送りました。充実したCSR関連情報をご提供しているホームページの「社会への取り組み」をご参照ください。

はじめて手にする方へ



the FACTS

はじめて当社アニュアルレポートを手にされる読者の皆様は巻頭に付属している「the FACTS」からご覧ください。基礎情報を集約してご提供しています。

関心事へのダイレクトアクセス

- 時系列データ ➔ P.8
- ビジネスモデル ➔ P.29
- 経営統合からこれまでの変化 ➔ P.30
- 経営資源 ➔ P.32
- 株主還元 ➔ P.38
- マーケットポジション ➔ P.40
- 機会とリスク ➔ P.42
- デジタルゲーム分野 ➔ P.46
- カジノ関連 ➔ P.49
- 事業戦略（SWOT等） ➔ P.51～
- 取締役会の様子 ➔ P.70
- 役員報酬 ➔ P.76

INDEX

the NUMBERS

業績トレンドと当期業績のポイントを知る

業績ハイライト..... 8

the MANAGEMENT TEAM

経営陣の考えを把握する

セガサミーホールディングス、セガ、サミーのマネジメントによるメッセージです。

CEOメッセージ..... 14
IR事業管掌役員メッセージ..... 22
COOメッセージ（セガ・サミー）..... 24

the GROUP

from the PAST to the PRESENT

グループの過去と現在を知る

全社の視点でビジネスモデルや経営資源の変化、株主還元の実績をご説明します。

セガサミーグループとは	28
変革を続けるセガサミーグループ	30
「エンタテインメントバリュー」を生み出すための経営資源	
• 知財 (IP)	32
• 人財	34
• 財務基盤	36
株主価値	38

from the PRESENT to the FUTURE

グループの将来戦略を理解する

グループのポジションや機会とリスク、短・中・長期戦略をご説明します。

セガサミー鳥瞰図	40
機会とリスク	42
グループの短・中・長期戦略	44
特集 『Growth Drivers』	46

the OPERATING SEGMENTS

the PAST, PRESENT and the FUTURE

事業セグメントの過去、現在、未来を知る

事業セグメント別の価値創造ストーリーを時間軸で整理してご説明します。

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

GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス体制をチェックする

体制概要と1年間の活動内容・報酬をご報告します。社外取締役のコメントも掲載しています。

社外取締役に聞くセガサミーグループのコーポレート・ガバナンス	70
コーポレート・ガバナンス体制	72
2014年3月期の主な活動と報酬	76
取締役、監査役及び執行役員	77

FINANCIALS

財務情報入手する

長期トレンドと前期との比較に分けて経営成績の分析を行っています。

財政状態及び経営成績の分析	81
連結貸借対照表	88
連結損益及び包括利益計算書	90
連結株主資本等変動計算書	91
連結キャッシュ・フロー計算書	93
連結財務諸表注記	95
独立監査人の監査報告書	135

見直しに関する注意事項

このアナニュアルレポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見直し、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直しであり、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いたします。実際の業績に影響を与える要因は、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。

業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

連結業績

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥515,668	¥553,240	¥528,238	¥458,977	¥429,194	¥384,679	¥396,732
売上総利益	211,559	229,011	203,079	120,403	119,092	138,867	166,055
販売費及び一般管理費	106,469	109,867	126,548	126,232	110,728	102,154	97,304
営業利益(損失)	105,090	119,144	76,530	(5,829)	8,363	36,712	68,750
EBITDA*2	122,764	140,999	104,578	39,782	35,007	53,887	84,699
当期純利益(損失)	50,574	66,221	43,456	(52,470)	(22,882)	20,269	41,510
設備投資額	32,468	37,650	59,271	50,422	26,610	16,164	19,686
減価償却費*3	17,674	21,854	28,048	45,611	26,644	17,175	15,949
研究開発費・コンテンツ制作費*3	41,590	36,337	52,106	65,384	59,676	41,502	41,104
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,762	83,228	60,623	(25,878)	32,199	54,998	87,696
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,618)	(54,706)	(75,395)	(10,399)	936	(7,640)	(29,585)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,703)	(21,152)	(1,712)	(7,579)	(7,653)	(3,401)	(57,168)
フリー・キャッシュ・フロー*4	38,144	28,522	(14,772)	(36,277)	33,135	47,358	58,111
総資産	438,991	522,914	549,940	469,642	423,938	423,161	458,624
純資産(資本)*5	258,954	316,679	358,858	281,627	242,532	256,770	285,461
発行済株式数(株)	140,551,522	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	266,229,476
従業員数(人)	5,407	6,416	7,734	7,665	6,856	6,236	6,000
従業員1人当たり売上高	95.4	86.2	68.3	59.9	62.6	61.7	66.1
1株当たり情報							
当期純利益(損失)	¥ 205.27	¥ 261.06	¥ 172.47	¥ (208.26)	¥ (90.83)	¥ 80.46	¥ 163.19
潜在株式調整後当期純利益	200.48	260.35	172.35	—	—	—	163.01
純資産(資本)*5	1,033.96	1,254.14	1,341.80	1,030.09	882.47	937.80	1,093.23
年間配当額	60.00	80.00	60.00	45.00	30.00	30.00	40.00
主要経営指標							
売上総利益率	41.0	41.4	38.4	26.2	27.7	36.1	41.9
売上高販管費率	20.6	19.9	24.0	27.5	25.8	26.6	24.5
営業利益率	20.4	21.5	14.5	—	1.9	9.5	17.3
売上高研究開発費率	8.1	6.6	9.9	14.2	13.9	10.8	10.4
ROE	19.5	23.0	13.3	—	—	8.8	16.2
ROA*6	11.5	24.8	15.2	—	1.5	8.5	15.5
自己資本比率	59.0	60.6	61.5	55.3	52.4	55.8	60.0

*1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2014年3月31日現在の概算為替レートである102.88円 = 1米ドルにより計算しています。

*2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 2014年3月期は減価償却費にデジタルタイトルの償却費用を含めて算出しています。

*3 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。

*4 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

*5 2007年3月期以降は2006年の会社法施行に伴い、それまでの「資本の部」に少数株主持分及び新株予約権を加えた純資産を表示しています。

*6 ROA = 経常利益 / 総資産

		百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル*1	
2012	2013	2014	2014	2014	2014
¥395,502	¥321,407	¥378,011		\$3,674,294	
161,663	116,938	147,970		1,438,283	
103,279	97,865	109,437		1,063,740	
58,384	19,073	38,533		374,543	
74,542	37,254	58,276		566,448	
21,820	33,460	30,721		298,612	
36,141	32,871	38,182		371,131	
16,158	18,181	16,182		157,291	
53,348	45,294	59,219		575,616	
38,023	18,603	75,201		730,960	
(59,012)	6,396	(38,547)		(374,681)	
914	(1,116)	(11,512)		(111,900)	
(20,989)	24,999	36,654		356,279	
497,451	528,504	542,936		5,277,379	
296,376	320,034	348,270		3,385,213	
266,229,476	266,229,476	266,229,476			
6,700	7,008	7,472			
59.0	45.9	50.6		491	

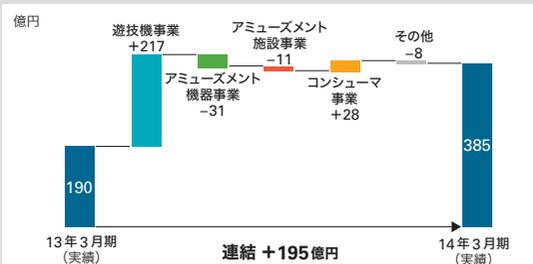
		円		米ドル*1	
2012	2013	2014	2014	2014	2014
¥ 86.73	¥ 137.14	¥ 126.42		\$ 1.22	
86.54	136.85	125.39		1.21	
1,167.59	1,304.44	1,409.27		13.69	
40.00	40.00	40.00		0.38	

		%	
2012	2013	2014	2014
40.9	36.4	39.1	
26.1	30.4	29.0	
14.8	5.9	10.2	
13.5	14.1	15.7	
7.7	11.0	9.3	
12.2	4.1	7.6	
58.9	59.7	63.2	

営業利益

385 億円 (前期比195億円、103%増)

セグメント別の営業利益増減要因



主なその他利益・費用

その他利益

投資有価証券売却益	119億円
固定資産売却益	35億円

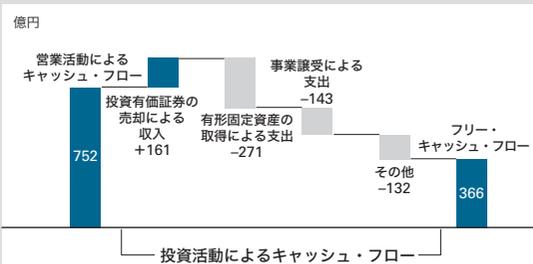
その他費用

関係会社清算損	66億円
減損損失	17億円

フリー・キャッシュ・フロー

366 億円

フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因



業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

セグメント別業績

遊技機事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥280,109	¥265,631	¥211,539	¥145,582	¥161,691	¥160,376	¥212,060
営業利益	103,931	99,847	71,102	8,443	14,528	29,502	64,284
営業利益率(%)	37.1	37.6	33.6	5.8	9.0	18.4	30.3
研究開発費*2	6,952	6,940	9,325	12,632	14,289	13,019	13,485
設備投資額	2,842	6,670	8,790	23,829	4,516	3,297	5,725
パチスロ遊技機販売台数(台)	676,933	607,106	523,422	380,688	123,286	162,932	302,270
パチンコ遊技機販売台数(台)	233,049	288,895	132,981	108,184	391,831	360,171	343,188

アミューズメント機器事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥63,305	¥71,512	¥75,454	¥71,061	¥61,926	¥45,117	¥47,237
営業利益(損失)	7,424	12,176	11,682	7,152	6,890	7,094	7,317
営業利益率(%)	11.7	17.0	15.5	10.1	11.1	15.7	15.5
研究開発費・コンテンツ制作費*2	12,029	10,002	12,527	13,695	11,450	7,841	9,195

アミューズメント施設事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥83,194	¥106,245	¥103,850	¥91,226	¥71,310	¥54,788	¥45,695
営業利益(損失)	5,472	9,244	132	(9,807)	(7,520)	(1,338)	342
営業利益率(%)	6.6	8.7	0.1	—	—	—	0.7
設備投資額	24,886	24,577	40,754	15,910	14,893	7,796	7,701
減価償却費*2	11,937	17,148	18,052	17,161	15,908	8,212	6,126
国内施設数*3(店舗)	477	462	449	363	322	260	249
国内既存店舗売上高前年比*4(%)	98.5	103.3	95.8	89.0	92.4	91.7	99.3

コンシューマ事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥65,341	¥90,352	¥119,593	¥141,790	¥131,361	¥121,575	¥88,896
営業利益(損失)	(8,810)	1,977	1,749	(5,989)	(941)	6,332	1,969
営業利益率(%)	—	2.2	1.5	—	—	5.2	2.2
研究開発費・コンテンツ制作費*2	21,736	17,823	26,583	37,129	32,875	19,644	18,150
家庭用ゲームソフト販売本数(万本)	1,179	1,640	2,127	2,699	2,947	2,675	1,871

*1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2014年3月31日現在の概算為替レートである102.88円 = 1米ドルにより計算しています。

*2 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。

*3 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。

*4 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。

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1	
2012	2013	2014	2014	
¥212,189	¥142,281	¥181,834	\$1,767,445	
71,040	23,534	45,292	440,247	
33.5	16.5	24.9		
14,393	18,056	19,510	189,639	
12,726	11,914	7,905	76,841	
300,866	202,221	301,575		
332,288	216,860	200,225		

遊技機事業 業績変動要因

- パチスロ遊技機事業において、「パチスロ北斗の拳 転生の章」をはじめとする主力タイトルの販売が概ね堅調であったことにより、販売台数は前期比49%増加
- パチンコ遊技機は、厳しい市場環境を受け、「ぱちんこCR 北斗の拳5百裂」等の主力タイトル以外は低調な販売実績

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1	
2012	2013	2014	2014	
¥49,929	¥39,134	¥38,604	\$375,238	
7,415	1,902	(1,264)	(12,288)	
14.9	4.9	—		
9,374	7,819	8,950	87,002	

アミューズメント機器事業 業績変動要因

- 低調な市場環境の影響を受けた新規タイトルの販売不振により営業損失を計上
- レベニューシェアタイトルによる配分収益は堅調に推移

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1	
2012	2013	2014	2014	
¥44,608	¥42,707	¥43,216	\$420,070	
355	1,194	60	586	
0.8	2.8	0.1		
8,328	7,923	7,729	75,128	
6,184	4,671	4,725	45,934	
241	236	198		
100.5	93.8	96.1		

アミューズメント施設事業 業績変動要因

- 市場を牽引するタイトルの不在により、既存店舗売上高前年比は96.1%と伸び悩み

百万円 (別途記載分を除く)			千米ドル*1	
2012	2013	2014	2014	
¥ 85,688	¥83,874	¥99,841	\$970,470	
(15,182)	(732)	2,089	20,306	
—	—	2.1		
29,316	19,538	30,166	293,219	
1,724	1,078	873		

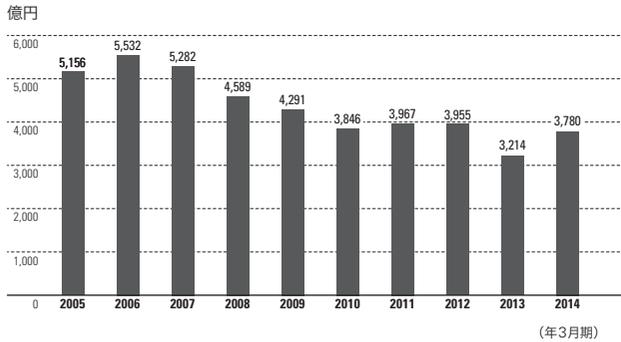
コンシューマ事業 業績変動要因

- デジタルゲーム分野の収益拡大により営業黒字に転換
- 家庭用ゲームソフト(パッケージゲーム)の販売本数は、前期実績を下回る

業績ハイライト

業績トレンド

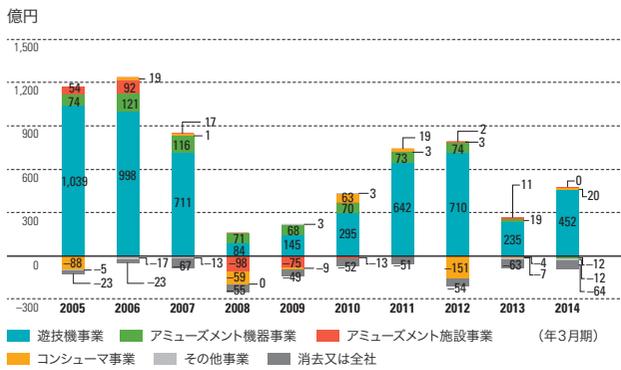
売上高



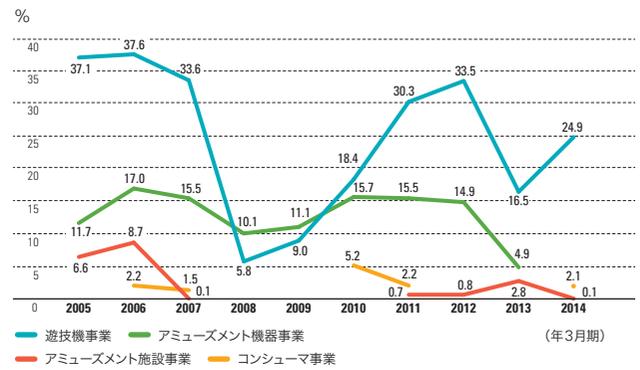
営業利益 (損失) / 営業利益率



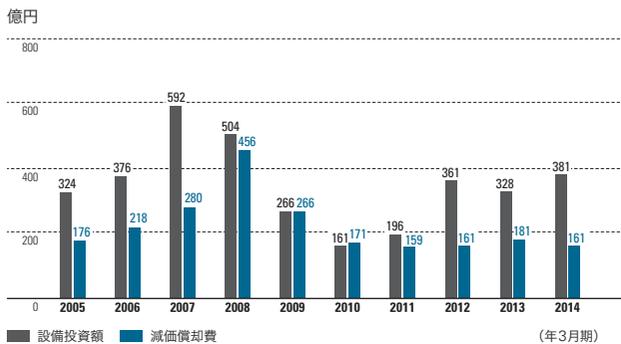
セグメント別営業利益 (損失)



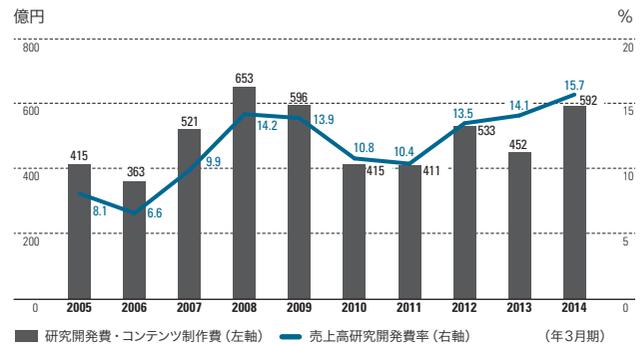
セグメント別営業利益率



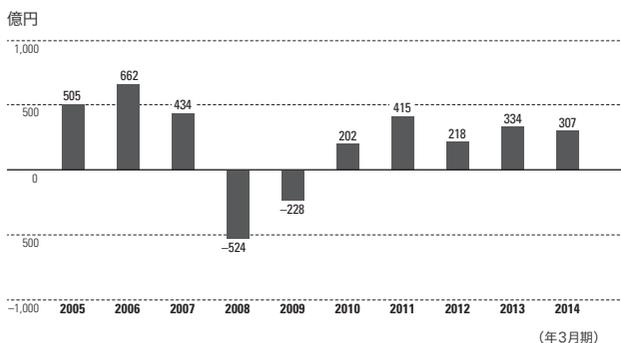
設備投資額 / 減価償却費 *1



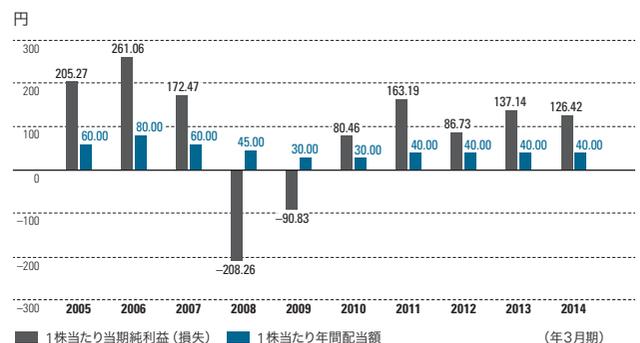
研究開発費・コンテンツ制作費 *1 / 売上高研究開発費率



当期純利益 (損失)

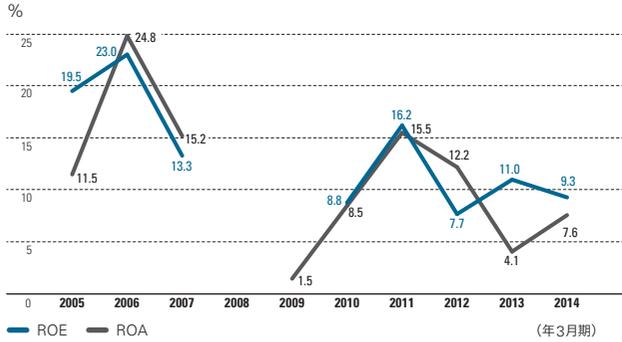


1株当たり当期純利益 (損失) / 1株当たり年間配当額

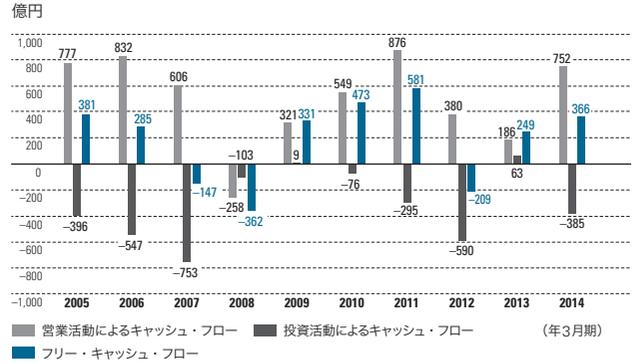


*1 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。
 *2 株式会社セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。
 *3 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

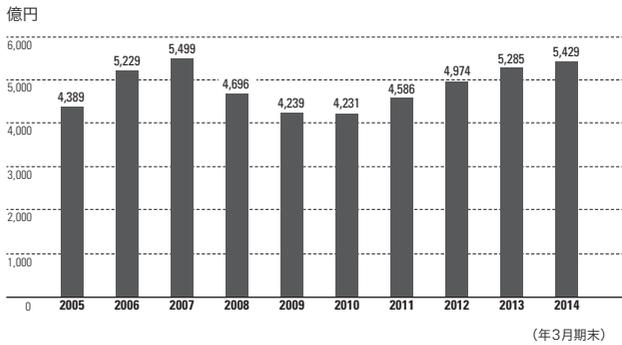
ROE/ROA



フリー・キャッシュ・フロー



総資産



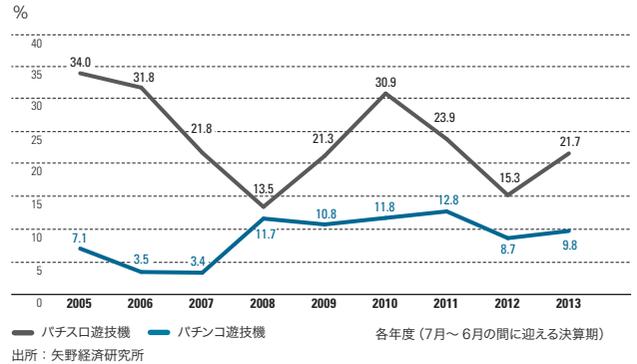
純資産(資本)/自己資本比率



遊技機販売台数



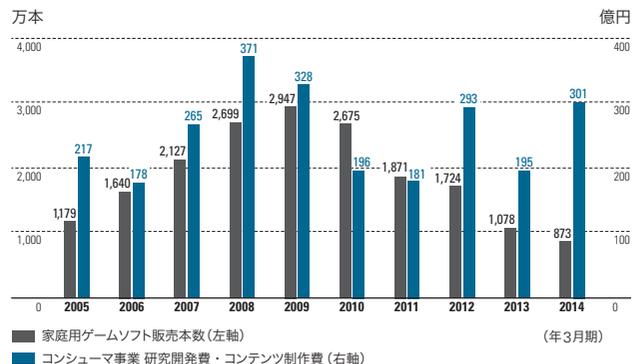
遊技機販売台数シェア



国内アミューズメント施設数*2/国内既存店舗売上高前年比*3



家庭用ゲームソフト販売本数/コンシューマ事業 研究開発費・コンテンツ制作費*1



A Message from the President and CEO



セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役会長兼社長

里見 治

力強い成長軌道への回帰を目指し、 強い決意で改革を断行していきます。

2014年3月期の業績報告

2014年3月期のセガサミーホールディングスは、増収、営業増益となりました。連結売上高は、前期比18%増の3,780億円、営業利益は103%増の385億円となりました。当期純利益は8%減の307億円となりました。

連結売上高

遊技機事業とコンシューマ事業の増収が、連結売上高の増加の主な要因となりました。遊技機事業では、複数の主カテゴリーが堅調に推移したことにより、パチスロ遊技機事業が増収となった一方、厳しい市場環境を受けて主カテゴリー以外が低調に推移したパチンコ遊技機事業が減収となりました。この結果、遊技機事業の売上高は前期比28%の増収となりました。アミューズメント機器事業は、施設運営者の投資抑制等を受け、新規タイトルの販売が低調に推移した結果、前期比1%の減収となりました。アミューズメント施設事業は、既存店の売上が伸び悩んだ一方で、テーマパーク型施設を新設したことによって、前期比1%の増収となりました。コンシューマ事業は、デジタルゲーム分野の収益拡大により、前期比19%の増収となりました。

営業利益

遊技機事業は、前期比92%の増益、アミューズメント機器事業は、前期19億円の営業利益に対して12億円の営業損失となりました。アミューズメント施設事業は減益となりました。コンシューマ事業の営業利益は、主にデジタルゲーム分野の増収により20億円となり、前期7億円の営業損失から黒字転換を果たしました。この結果、営業利益率は4.3ポイント改善し10.2%になりました。

当期純利益

投資有価証券売却益等により特別利益157億円を計上した一方で、一部の欧米子会社を清算したことによる為替換算調整勘定の取り崩しに伴う関係会社清算損など特別損失を87億円計上しました。また、2013年3月期において、一部米国子会社の清算終了に伴い発生した法人税法上の欠損金に対して、課税所得により控除可能と見込まれる部分につき繰延税金資産を計上した反動から、当期純利益は前期比8%減の307億円となりました。

研究開発費・コンテンツ制作費/設備投資額等

研究開発費・コンテンツ制作費は、遊技機事業におけるシェア向上を目的とした開発力増強や、コンシューマ事業でのデジタルゲーム分野の強化を目的として、前期比で増加しました。なお、2014年3月期より研究開発費・コンテンツ制作費にデジタルタイトルの償却費用を含んでいます。設備投資額は、韓国・釜山における土地の取得を行ったことで、前期比で16%増加しました。減価償却費は、2014年3月期よりコンシューマ事業におけるデジタルタイトルの償却費用を含んでいないことなどを要因として、前期比で減少しました。

利益配当

2014年3月期の配当につきましては、1株当たり20円の間配当に加え、期末配当として同20円を実施し、年間では同40円の配当を実施しました。この結果、連結配当性向は、31.6%となりました。

A Message from the President and CEO

総評

2期連続での期初計画未達に強い危機感を抱く

2014年3月期は増収、営業増益となりました。一方で、遊技機の販売台数が期初計画を大きく下回ったことに加え、アミューズメント機器事業やアミューズメント施設事業の収益性が悪化したことなどを主な要因

として、二期連続で期初計画未達という不本意な結果となりました。株主・投資家の皆様に対して、この場をお借りして深くお詫び申し上げます。グループの舵取りを行う立場として、現在の当グループの状況に強い危機感を抱いています。

経営統合からこれまでの回顧

課題を真摯に直視し、強い決意で構造改革に着手

(株)セガとサミー(株)の経営統合によりセガサミーグループが発足して、2014年10月で10年が経ちます。総合的に判断すると、大変多くの課題が残る10年間であったというのが私の偽らざる気持ちです。経営統合直後は、1,000億円以上の営業利益を創出しましたが、その後、当グループを取り巻く市場環境が大きく変化しました。特に、2004年7月に施行された風適法施行規則等の改正の影響が顕在化した2007年秋以降、収益の柱である遊技機事業の経営環境が著しく変調した間に、様々な対策を打ち出しました。例えば遊技機事業では、パチンコ遊技機の開発力を強化し、一定の成果を得てきました。しかし、私が思い描いた姿には達していません。特に、直近2～3年の遊技機市場は、スマートデバイス向けアプリをはじめとする遊びの多様化によって、若年層のパチンコ・パチスロ離れが進み、様々なエンタテインメントとの間でユーザーを奪い合う環境に直面しており、想定を超えた低迷が続いています。若年層に訴えかけるために、従来の延長線上にはない遊技機の開発が、業界全体の課題になっています。

(株)セガについても、アミューズメント施設事業では、スクラップ&ビルドを通じて、縮小する市場に対応する規模へと店舗数の適正化を進めてきました。またアミューズメント機器事業も、レベニューシェアモデルをはじめとする市場活性化に資する新たなビジネスモデルの開発と普及に努めてきました。しかし、低迷する業績が示す通り、十分に「セガブランド」を活用し、ポテンシャルを発揮するには至っていません。時代の変化に応じて組織文化を変えることができていないことがその理由です。

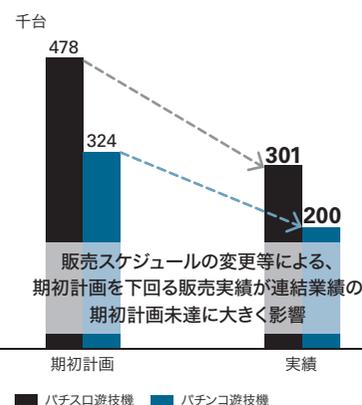
当グループが持続的に発展していくためには、こうした既存事業の構造的課題を早急に解決する一方で、デジタルゲーム分野をはじめとする成長領域を大きく伸ばし、再びグループを力強い成長軌道に回帰させていく必要があります。その上でIR事業*1等、将来の大規模な経営資源の投入にも備えていく必要があります。このような考えのもと、私は構造改革を断行することとしました。遊技機事業を中心に一定のキャッシュを生み出している今こそ着手すべきタイミングだと考えています。

*1 IR事業：統合型リゾート (Integrated Resort) 事業

2014年3月期業績結果

億円	2013年3月期	2014年3月期	増減
売上高	3,214	3,780	+18%
遊技機事業	1,422	1,818	+28%
アミューズメント機器事業	391	386	-1%
アミューズメント施設事業	427	432	+1%
コンシューマ事業	838	998	+19%
その他	134	145	+8%
営業利益	190	385	+103%
遊技機事業	235	452	+92%
アミューズメント機器事業	19	(12)	—
アミューズメント施設事業	11	0	—
コンシューマ事業	(7)	20	—
その他	(4)	(12)	—
消去等	(63)	(64)	—
営業利益率	5.9%	10.2%	+4.3pt.
当期純利益	334	307	-8%

遊技機販売台数 (2014年3月期)



経営資源配分の最適化により資産効率を追求

聖域を設けずに経営資源を再配分

今回の構造改革は、セガサミーグループ全体を対象とした「聖域なき改革」です。そのため、2014年5月に「グループ構造改革本部」を設置し、グループ全体を見渡すことができる立場にある私が本部長に就き、全グループ会社に私の意志を伝えました。固定費の管理強化等、早急な対処が可能な施策については速やかに実行に移していきませんが、グループ全体に亘る大規模な構造改革については、2015年3月期末を目途に慎重に検討を進め、具体的施策を適切なタイミングで皆様にご報告します。ここでは、現時点で私が考える改革の方向性についてご説明したいと思います。

総合エンタテインメント企業グループであるセガサミーグループには、豊富な経営資源があります。3,000名超を擁する開発人材はもとより、IP*2も重要な経営資源です。(株)セガ、サミー(株)といった中核事業

会社に留まらず、(株)トムス・エンタテインメントなど、他の事業会社も潜在力のあるIPを有しています。また、ヒットビジネスを展開する当グループにとって、遊技機事業のキャッシュ創出力や財務安定性も重要な経営資源です。とりわけオンラインゲームコンテンツ市場では、より大胆な戦略を打つことができる競争優位になり得ます。

しかし、こうした経営資源は必ずしも市場の動向に合わせ適切に配分されているとはいえません。例えばデジタルゲーム分野に関しては、経営資源のさらなる配分が必要になります。そのため、当グループの各分野の成長性を見極め、経営資源配分の最適化を図り、資産効率を向上させていくことを構造改革の重要な検討課題としました。

*2 IP：知的財産 (Intellectual Property)

業績低迷事業と開発体制の見直し

勝ち組として生き残るために

収益の安定性が高く、遊技機事業に次ぐ収益の柱であったアミューズメント機器事業が、セガサミーが発足して以来、2014年3月期に初めて営業赤字に陥りました。経営資源配分の最適化を図る過程では、デジタルゲーム分野に重点的な経営資源の投下を行う一方、同事業やアミューズメント施設事業では規模の適正化に軸足を置くことになります。アミューズメント機器事業は、デジタルゲーム分野と比較すれば高額の開発費を

要する一方で、中ヒットでも一定の利益を獲得することができ、安定的な収益を得ることができる性格を持つ事業です。また、当グループは一定のシェアを獲得しているため、残存者利益を獲得する上でも有利なポジションにあります。アミューズメント施設事業については、市場規模の漸減が続いているとは言え、未だ4,000～5,000億円の市場が存在しています。こちらも残存者利益を獲得していくことが基本的方針です。ただし、これまでの延長線上で生き残ることができるとは考えていません。

グループ構造改革

グループ構造改革本部をセガサミーホールディングス内に設置

(本部長 里見 治 代表取締役会長兼社長、副本部長 菅野 暁 取締役)

目的：

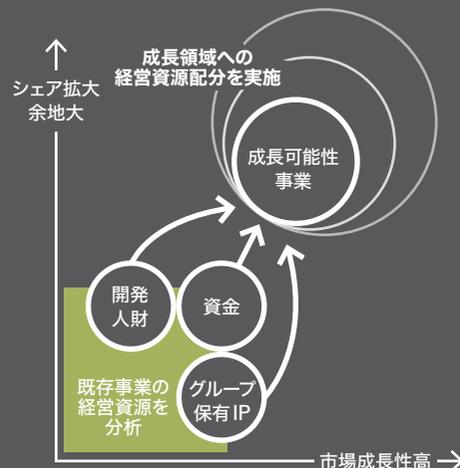
中長期的な戦略事業であるIR(統合型リゾート)事業への経営資源投入に備えるため、

- ① 既存事業における諸課題に対し、迅速かつ抜本的な改善策を講じる
- ② 市場環境に適應し、収益の成長トレンドへの回帰を目指す

検討項目：

1. 業績低迷事業 の見直し	2. 経営資源配分 の最適化	3. 開発体制の 見直し	4. 固定費の 管理強化
----------------------	----------------------	--------------------	--------------------

経営資源配分の最適化イメージ



A Message from the President and CEO

アミューズメント機器事業が営業赤字となった主な要因は、高コスト体質と開発主導のプロダクトアウト戦略によって、マーケットニーズを把握しきれなかった大型の新規タイトルの販売が低調に推移したためです。ハイスペックな機械を市場に投入すれば売れるという認識は捨てる必要があります。こうした課題の解決を主眼に置き、開発の体制と方向性に大胆にメスを入れていく考えです。

アミューズメント施設事業が展開している約200店舗は、従来型のアミューズメント施設と、「東京ジョイポリス」、「オービー横浜」に代表されるテーマパーク型施設に分けて立て直しの方策を検討します。前者は、これまでのスクラップ&ビルドを通じて、店舗数の適正化を進めています。引き続き手綱を緩めることなく店舗ポートフォリオの強化を図る一方、ショッピングセンター内施設の強化や新たなコンセプトの業態にチャレンジし、

ファミリーを中心とする新しいユーザーの開拓に注力していきます。後者は、収益改善に向けて開発・運営の両面で施設価値の向上を図るとともに、海外へのライセンスアウト強化を図っていきます。

遊技機事業の開発体制も見直していきます。2期連続で期初計画が未達になった大きな要因は、事業環境の変化に加え、下期偏重の新機種販売が常態化していることです。機械のクオリティアップやマーケットニーズに応えるための作り込みにより開発期間が予定よりも長期化したことで、リリースが会計年度を跨ぎ、株主・投資家の皆様のご期待に添えない結果となりましたが、すでに上期と下期のバランスが取れた開発スケジュールへの見直しに着手しています。遊技機の開発には2年ほどを要するため、その効果が表れるにはしばらく時間をいただくこととなりますが、確実に実行していく考えです。

デジタルゲーム分野の競争優位

業界最大規模の開発リソースと「売人」の組み合わせ

デジタルゲーム分野では、2012年7月に設立した(株)セガネットワークスが目覚ましい成長を遂げています。とりわけ2014年3月期の第3・第4四半期に大きな成長を実現し、一気にトップ集団入りを果たしました。同社を含むセガサミーグループのデジタルゲーム分野の売上では、前期比で35%の成長を果たしました。当グループの競争優位をいかに発揮したことがこの躍進の背景にあると考えています。まず業界最大規模の開発リソースを、人財の異動や組織的な変更を伴うことなく機動的に活用できることが強みです。(株)セガはグループ全体で約2,000名

の開発スタッフを擁しています。また、多様な企業とWIN-WINの協業体制も構築しています。このように潤沢な開発資源を事業会社の枠を越えて有効活用できるため、物理的な人財の「異動」を伴わずとも、デジタルゲーム分野に再配分していくことが可能です。

例えば、iOS、Android™版アプリの「チェインクロニクル ～絆の大陸～」は、アミューズメント機器の開発チームが世に送り出したタイトルです。市場ニーズがハイエンドに向かう中で、(株)セガの開発リソースが大きな武器になることを証明しました。

業績低迷事業と開発体制の見直し

アミューズメント機器事業

課題：
開発コストの削減と、マーケットニーズとのミスマッチ解消



開発リソースの配分と開発方針の見直し

アミューズメント施設事業

課題：

- 従来型アミューズメント施設の店舗数の適正化
- テーマパーク型施設の収益性改善



- スクラップ&ビルドの継続による店舗ポートフォリオの強化
- 開発・運営の両面での施設価値向上と海外へのライセンスアウト強化

遊技機販売台数
(パチスロ・パチンコ遊技機合計)

千台

課題：下期に偏重した販売
→開発スケジュールの見直し



こうして誕生した多種多様なジャンルのコンテンツを「売る」ためのタイトル編成や運営、マーケティングといった機能を(株)セガネットワークスに集約させて、持続的成長を実現させています。業界トップクラスの開発リソースと、強力な「商売人集団」を両輪とするこういった体制こそが、当グループのデジタルゲーム分野の成長を実現している原動力です。

IPポートフォリオも着実に拡充しています。2013年11月には、(株)インデックスの事業譲受を行いました。2014年4月には、家庭用ゲーム事業と、コンテンツ＆ソリューション事業に会社分割して、前者を(株)アトラス、後者を(株)インデックスとしました。(株)アトラスは、確立さ

れたブランド力を有する優良IPを保有しています。また、それらのIPは(株)セガとは異なる世界観を持つため、IPポートフォリオ拡充の面で大変意義ある事業譲受となりました。(株)セガのネットワーク技術やF2P*に関するノウハウを活用するとともに、当グループの様々な事業で展開していけば、(株)アトラスのIPの価値を大きく高めていくことができると考えています。

* F2P (free-to-play)：基本無料ゲーム。アイテムの販売等により課金を行うビジネスモデル

短期、中・長期の成長シナリオ

現実を直視したシナリオを描く

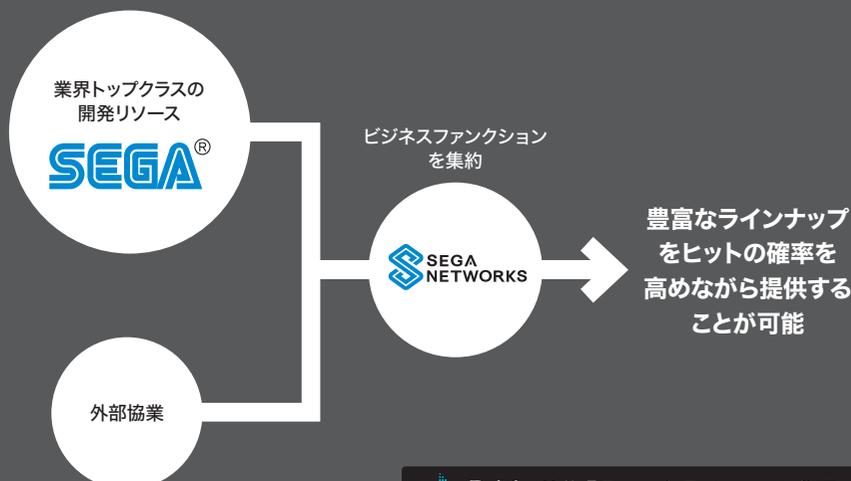
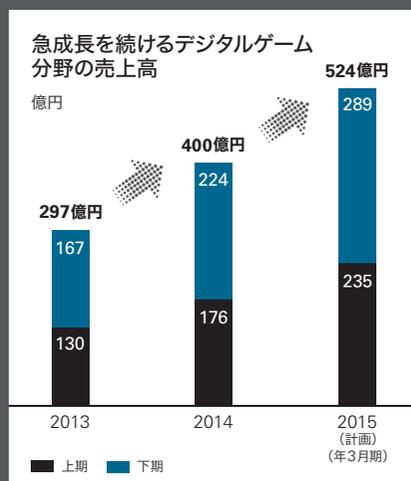
2015年3月期は収益構造を再構築するステージと位置付け、増収・減益計画としました。

遊技機事業は、液晶ロムの大容量化や可動役物の増加等により一時的に利益率が低下し減益を見込み、アミューズメント機器事業は先行投資に伴う営業費用の増加等により、損失の拡大を見込んでいます。アミューズメント施設事業は消費税引き上げの影響により損失を見込んでいます。また、コンシューマ事業は、デジタルゲーム分野が牽引役となり、前期比230%の増益を見込みます。株主・投資家の皆様のご期待に背くことがないよう、厳しいコスト管理も推進しながら計画の必達を目指します。

経営統合直後の水準である営業利益1,000億円への回帰という目標は、引き続き追い求めていきますが、現状を直視しながら現実的な

シナリオを描いていきます。かつては1タイトルで30万台以上を販売した時代もあった遊技機事業ではありますが、現在の市場環境を踏まえ、主力タイトルでも10万台前後に留まることを前提に目標を設定していきます。今後、優勝劣敗が一層、鮮明になる市場環境の中で、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともにトップシェアを獲得し、500億円程度の営業利益を安定的に創出することを目指します。(株)セガは、構造改革を通じて、まずは200億円の営業利益を確保するところまで体質を改善していきます。これらを合計した700億円を当面の目指す利益水準とします。その後は、(株)セガの一層の強化並びに、その他事業会社の育成を通じて1,000億円への回帰を目指します。そして将来を見据えながら、この間に生み出すキャッシュをIR事業に投資していく方針です。

豊富なコンテンツを高い確率でヒットさせる体制



P.46 特集『Growth Drivers』ご参照

A Message from the President and CEO

将来の事業の柱として位置付けるIR事業

IR施設の開発・運営に関するノウハウを蓄積する

現在、国内ではカジノを含むIR事業に関する議論が活発に行われています。IRが産業として確立すれば、国際観光収入の拡大や雇用の創出、税収の増加による財政の改善等、極めて大きな経済波及効果が期待されます。

当社も将来の新たな事業の柱と捉え、様々な準備を進めています。法制化された後に、事業者としての選定を受けるための最も重要なポイントは、実績に裏付けられたIRの開発・運営ノウハウになると考えています。カジノのオペレーションはもとより、ホテルやエンタテインメント施設、物販、飲食等を含むIR施設全般の開発・運営に係るノウハウを蓄えていく方針です。様々な業界の企業が参入に興味を持っていますが、ノウハウの蓄積の面では、当グループは数歩先を進んでいる自負があります。当グループは、韓国Paradise Groupとの合併会社PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. (当社出資比率45%)を通じてParadise

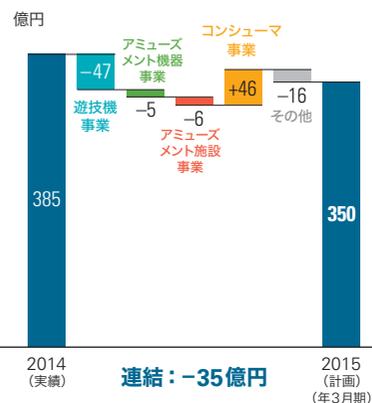
Groupが運営していたカジノ施設のParadise Casino Incheonを取得しました。そこに人財を派遣しノウハウの蓄積を進めています。2017年には仁川空港隣接地で、韓国初となる統合型リゾートを開業する予定です。このほか子会社のフェニックスリゾート(株)が運営する「フェニックス・シーガイア・リゾート」や、韓国釜山広域市の最先端複合都市「センタムシティ」開発計画への参画など、知見の獲得に向けた様々な布石を打っています。また、セガサミークリエイション(株)を通じ、カジノ機器の開発にも取り組んでいくほか、財務健全性や資金調達力、コンプライアンス体制など選定されるための様々なポイントへの目配りを怠りなく進めていきます。

カジノ施設の設置に関しては、法制化前の状況であり、具体的計画を策定できる段階にありませんが、選定を受けるためには、先行して準備を行う必要があります。一方で、先行投資に関しては、慎重に進めていきます。今後も適正な範囲内にリスクを抑制していく考えです。

2015年3月期計画

億円	2014年3月期(実績)	2015年3月期(計画)	増減
売上高	3,780	4,500	+19%
遊技機事業	1,818	2,175	+20%
アミューズメント機器事業	386	460	+19%
アミューズメント施設事業	432	420	-3%
コンシューマ事業	998	1,285	+29%
その他	145	160	+10%
営業利益	385	350	-9%
遊技機事業	452	405	-10%
アミューズメント機器事業	(12)	(17)	—
アミューズメント施設事業	0	(6)	—
コンシューマ事業	20	66	+230%
その他	(12)	(28)	—
消去等	(64)	(70)	—
営業利益率	10.2%	7.8%	-2.4pt.
当期純利益	307	210	-32%

営業利益増減要因



資本政策

利益成長と配当の両面で還元

成長戦略を通じた利益の拡大と、株主の皆様への直接的な利益還元である配当金の安定的な実施の両面で企業価値の向上を実現していくというのが、利益還元の基本方針です。また、これまでご説明してきた通り、当グループは、持続的な企業価値向上に向けて、既存事業の育成を進めるとともに、より長期的な視野に立って持続的な発展を遂げていくための先行的な投資も進めています。また、IR事業への参入が実現した

場合は、大規模な投資が必要になります。厳選した優良案件への投資を機動的に意思決定できるよう、毎期の純利益による積み増しで、ネット・キャッシュ 1,500 ～ 2,000 億円程度の余資を準備していく方針です。

配当金については、毎期の税引後利益のうち、20 ～ 30% 程度の配当性向を目途に、株主の皆様へ還元させていただく方針です。成長分野への投資とのバランスを考慮し、毎期、柔軟に判断していきます（当期の配当金及び次期見通しは P.38 「株主価値」をご参照ください）。

最後に

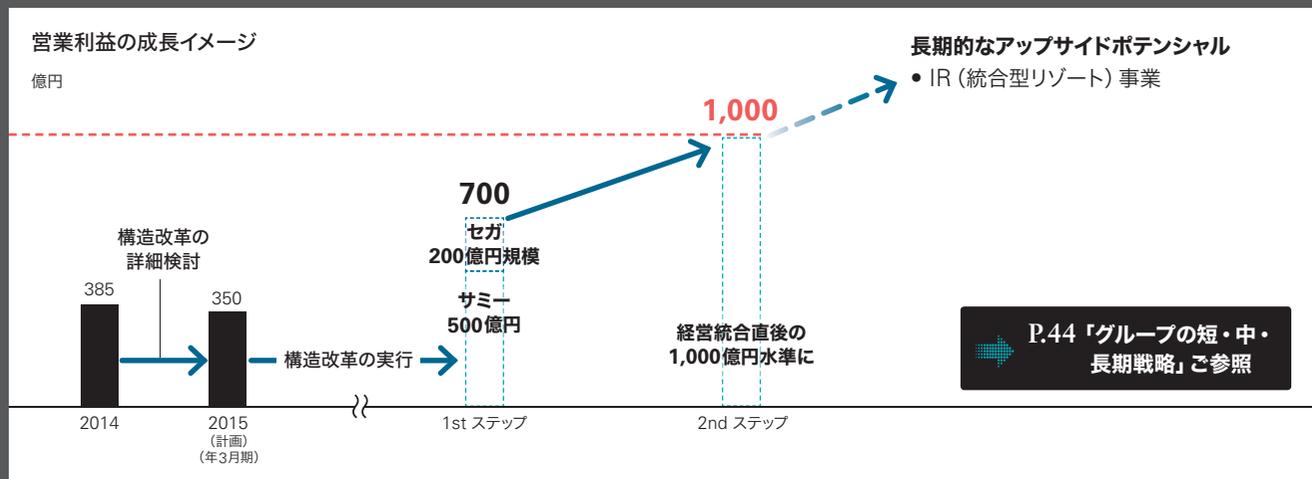
大きな潮流を乗り越えていく

遊技機市場は、かつての大きな成長を期待することは容易ではなく、アミューズメント機器事業やアミューズメント施設事業も従来の延長線上の発想では、勝ち抜いていくことはできません。その一方、デジタルゲーム分野をはじめとした、急速に成長を続ける市場があり、IR という新たな

産業の胎動も聞こえ始めています。当グループは、エンタテインメント業界で渦巻くこうした激しい潮流に的確に対応するべく、2015 年 3 月期を変革に向けたスタートの年と位置づけ、着実に改革を実行していきます。

株主・投資家の皆様には引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

中長期的な成長ストーリー



A Message from the COO and Senior Executive Vice President



セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役専務
鶴見 尚也



将来の成長の柱を創り上げる ための挑戦を続けていきます

所信—当グループの将来を築き上げていく

日本にカジノを含めたIR事業*という新たな産業が生まれる可能性があります。新しい産業は容易には誕生しません。法制化をはじめ様々なハードルを乗り越えていく必要がある中で、先行して取り組むリスクについても十分に認識しています。しかし、我々のエンタテインメントと融合し、それが将来の大きな成長の柱になり得ると考え、リスクをとってチャレンジすべきと考えています。当グループ初の統合型リゾート施設事業の管掌として、将来の新たな事業ポートフォリオの構築という大きな使命と責務を認識しています。

* IR事業：統合型リゾート (Integrated Resort) 事業

ノウハウの蓄積を全力で進める

当グループは、アミューズメント施設事業の運営ノウハウなど、IR事業に応用し得る経営資源を有しています。しかし、事業者選定の際の優位性という位置付けで最も重視されると考えられるのは、カジノオペレーションノウハウの蓄積です。当社のIR事業を推進する部門から、Paradise Groupとの合併会社であるPARADISE SEGASAMMY, Co., Ltdが運営するParadise Casino Incheonのマーケティングや管理、運営等のポジションに複数の人財を派遣しています。また、仁川市で開発を推進するカジノを含む統合型リゾート施設が開業する2017年には、より多くの人財を派遣する見込みです。こうしてノウハウをグループ全体に拡げていけば、市場に参入する際に、力強い最初の一步を踏み出すことができると確信しています。

様々な業界の有力企業との協業の可能性を探る

当グループは、お客様へのホスピタリティ、イベント、ショッピングモール、エンタテインメント施設、ホテルなどを総合した空間の提供に向けて、IR全体を設計できる知見を蓄えていく方針です。また、セガサミークリエイション(株)を通じて、カジノ機器の開発・製造についても準備を整えていきます。2014年5月にマカオで開催された「グローバル・ゲーミング・エキスポ・アジア2014」に、セガサミーグループがこれまでに培ってきた、エンタテインメント分野におけるテクノロジーや創造力を結集したカジノ機器を出展し、大きな反響を得ました。

IRではシンガポールやマカオ、ラスベガス等のマーケットそのものが競合になり、差別化するためのコンテンツはそれらを超えるものが必要であり、各分野の有力企業とのパートナーシップという形で進める可能性が高いと考えています。現在は、様々な企業との情報交換を進めています。

一般的にターゲットして認識されている2020年は、単なるスタートに過ぎません。マカオやシンガポールが証明した通り、一度スタートすれば急成長します。スタート後にこそ大きな期待を寄せています。

Messages from the COOs of Operating Companies

セガを「商売人の集団」に変えていきます

株式会社セガ 代表取締役社長COO 岡村 秀樹

所信—再び「創造は生命」を体現する

6年ぶりに戻った(株)セガは、以前とは様変わりした事業環境に置かれています。特にコンシューマ事業は、10年前には想像すらできなかったマーケットに身を置き、全く新しいプレイヤーと対峙しています。

(株)セガには「創造は生命(いのち)」という社があり、常に時代をリードする技術、ビジネスモデルでそれを体現しながら歴史を歩んできました。かつては、そういった姿がマーケットから支持され成長の原動力にもなってきましたが、近年はそうしたいわば「時代性」が影を潜めています。スマートフォンをはじめとする新しいアウトプットデバイスにエンタテインメントが乗っていく中で、製品の投入が遅れたのは、象徴的な例です。「時代を先取りし、『創造は生命』を体現する会社に再び戻りたい」というのが、社長就任にあたって私が抱いた想いです。

私はその想いを実現させるために、ビジネスモデルとそれに対応する組織の構造を変えて、経営資源配分の最適化を行っていきたく考えています。また、エンタテインメントを提供する場所を変えて、今までとは違うフィールドでも業界のイニシアチブを獲得していきたく考えています。

「商売人たれ」

(株)セガはプロダクトアウトで成功体験を積み重ねてきました。また、アミューズメント関連事業は一貫して市場の発展をリードしてきましたが、それはあくまで関連する法律の枠組みの中でのことでした。もはやエンタテインメント業界は、業界の枠を超えたユーザー獲得競争に移行しており、いかに優れたアイデアやテクノロジーも、それらだけでは価値を生み出すことはできません。市場のトレンドを直感的に掴み、ニーズとマッチした時にのみヒット作を生み出すことができます。時代が変わったことを認識し、マーケットインの視点でコンテンツを生み出し、それを最大限に活用する姿勢を持つべきという想いを込めて、私は社内に「商売人になれ」と強く訴えています。(株)セガのスマートデバイス向け事業を分社化した(株)セガネットワークスは、まさに「商売人の集団」といえます。デジタルゲーム分野の世界では毎日のように新しいコンテンツが投入されており、常に「いかに目立つか」、「飽かさせないか」に頭を絞っています。徐々にではありますが、(株)セガにもこのような「商売人」の考えが浸透しつつあります。

(株)セガは、総合エンタテインメント企業です。収益性が低下している事業領域もありますが、貴重な「ユーザーの入り口」「IPの出口」を自ら放棄すべきではないというのが私の考えです。収益性が低下している事業は徹底的に補強し、新たなユーザー接点も創り出しながら、(株)セガが掲げるエンタテインメントの「Wing」を守り続け、さらに拡げていきたく考えています。



我々の底力を発揮し、革新的な製品を絶え間なく生み出していきます

サミー株式会社 代表取締役社長COO 青木 茂

グループの収益の柱であり続けるために

2期連続で期初計画未達に終わった2014年3月期は、深く反省すべき一年となりました。サミー（株）は、遊技機事業の中核事業会社であり、今後もセガサミーグループの収益の柱であり続けなければなりません。株主・投資家の皆様のご期待にお応えできるように、課題の克服を全力で推し進め、収益成長を実現していきます。

最も重要な課題は、競争力ある製品を「提供し続けること」です。遊技参加人口の減少は、パチンコホール経営状態に影響を与え、設備投資の抑制に繋がっています。パチンコホールは、確実に回収できる機器を選別して投資を行うため、遊技機メーカーでの優勝劣敗が一段と鮮明化しています。勝ち組としての地位を確立するには、高い稼働率が期待できるタイトルを、継続的に提供することが必要です。当社は、「新しいものは常にサミーから」を開発ビジョンとして持っており、それを具現化した製品を絶え間なく市場に送り続けることで、他社との差別化を図っていきます。また、若年層をはじめとする新たなユーザーの開拓に向けて、従来の枠組みを越えた機械の開発にも取り組んでいきます。

二つ目の課題は、計画未達の主要因となった下期偏重の新機種投入の見直しです。プロダクトポートフォリオの多様化と並行し、上期と下期のバランスが取れた販売スケジュールを実現すべく、すでに着手しています。

収益成長と両輪で進めるコスト構造の改善

コスト削減は永遠のテーマと捉え、3つの方向性で推し進めていきます。第1の方向性は、先進的な機械の開発と並行して、気軽に遊んでいただくことができる機械を、コストを抑えながら開発・生産して、製品の多様化を図ることです。これにより、製品ポートフォリオ全体の開発・生産コストを抑制するだけでなく、新たなユーザーの開拓を行っていきます。第2の方向性は、部材のリユースです。これまでの対象だった液晶パネルやロムなどから、より広範囲にリユースを拡げていく考えです。また、開発・生産・販売に至るプロダクトサイクルを設計し、計画的にリユースを行うことができるよう強化していく考えです。部門横断的なプロジェクトを通じ、比較的早期に取り組みが実を結ぶものと期待しています。第3の方向性は、マルチブランドでの部材共有化です。共同購買による調達コストの削減という即効性がある効果に加え、中期的には、異なるブランド間でのリユースによる、より大きなコスト改善効果を期待しています。

厳しい市場環境が続く中で、収益規模を安定的に拡大するための原動力は、競争力の源泉である人財です。開発、生産、販売の各分野の人財が、組織の壁を越え、一体となって厳しい競争環境を乗り越えるための、変革を進めています。組織力を結集して磨き上げた製品で遊技機市場と遊技機事業の発展を目指すサミー（株）に今後ともご期待ください。



The farther backward you can look, the farther forward you are likely to see.

Winston Churchill

the GROUP

from the PAST to the PRESENT

セガサミーグループの過去から現在

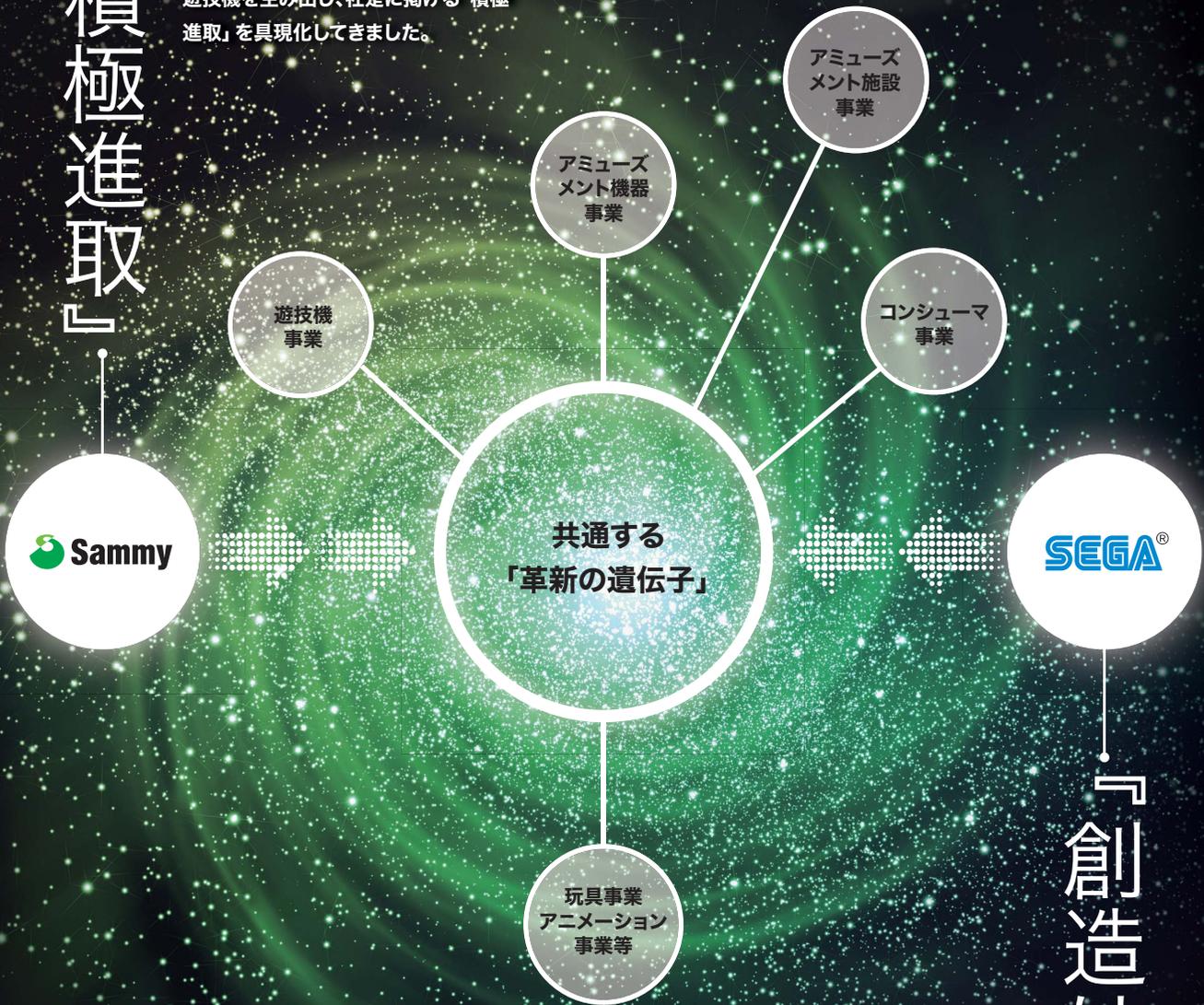
セガサミーグループとは.....	28
変革を続けるセガサミーグループ.....	30
「エンタテインメントバリュー」を生み出すための経営資源.....	32
• 知財 (IP).....	32
• 人財.....	34
• 財務基盤.....	36
株主価値.....	38

セガサミーグループとは

セガサミーグループは、「業界初」「世界初」で数々の革新的なエンタテインメントを世に送り出してきた(株)セガとサミー(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。今も受け継ぐ「革新の遺伝子」をコアコンピタンスとし、幅広いエンタテインメント領域で、新たなエンタテインメントを次々に生み出しています。

『積極進取』

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。



『創造は生命』
いのち

常に時代の先を行く斬新な「遊び」を世界に提供してきた(株)セガでは、社是である「創造は生命(いのち)」がDNAとして脈々と継承されています。

ビジネスモデル

セガサミーホールディングスは持株会社として、エンタテインメント領域全般を俯瞰したグループ経営戦略の策定と、個々の事業戦略の遂行支援、キャッシュマネジメントを中心とする経営管理並びに、財務資本、人的資本、知的資本 (IP) 等の経営資源の最適配分を司っています。

セガサミーグループにとっての重要な経営資源

知的資本 (知財 : IP)

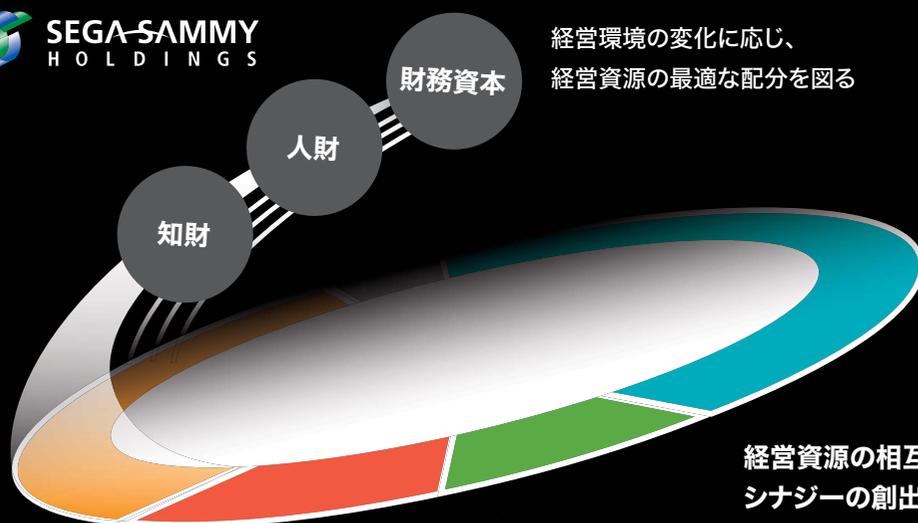
(株)セガ、サミー(株)が長い歴史の中で蓄積してきたIP、外部から導入する有力IP及び、その活用に関するノウハウは、持続的成長の基盤となる経営資源です。

人的資本 (人財)

新たなIPを生み出すのは「人財」であり、その価値を最大化するのにもまた「人財」です。当グループの3,000名を超える開発人財は、競争力の源泉です。

財務資本

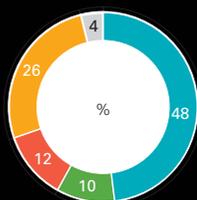
ヒットビジネスであるエンタテインメント業界では、財務健全性や遊技機事業のキャッシュ創出力が、競争を勝ち抜いていくための大きな武器になります。



売上高*

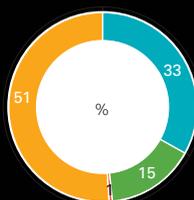
合計
3,780 億円

* 外部顧客への売上高



研究開発費・コンテンツ制作費

合計
592 億円



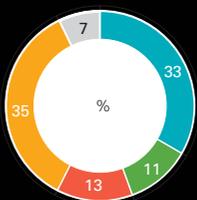
営業利益 (損失)

合計
385 億円



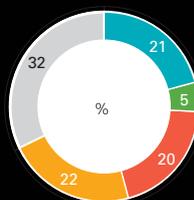
セグメント別資産

合計
3,153 億円



設備投資額

合計
381 億円

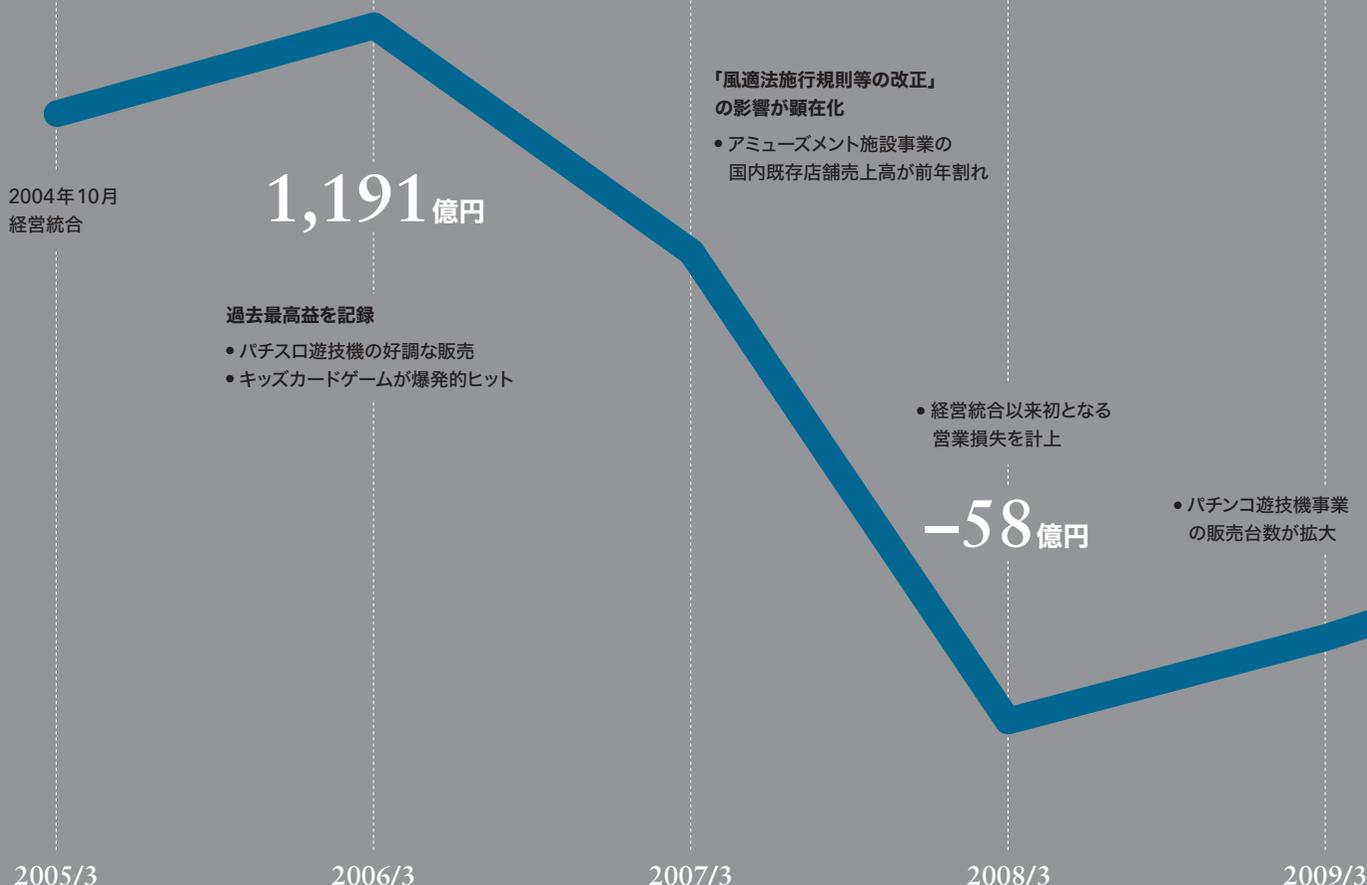


■ 遊技機事業 ■ アミューズメント機器事業 ■ アミューズメント施設事業 ■ コンシューマ事業 ■ その他事業 ■ 消去等

変革を続けるセガサミーグループ

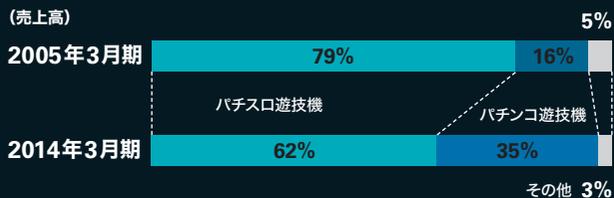
規則改正に伴う遊技機市場の急激な環境変化や、アミューズメント機器市場、アミューズメント施設市場、パッケージゲームソフト市場の縮小など、当グループはエンタテインメント業界の幾多の環境変化を乗り越えるべく、自己変革を続けています。

連結営業利益(損失)の推移



遊技機事業

パチスロ遊技機偏重からバランスの取れたポートフォリオへ



規則改正後のパチスロ遊技機とパチンコ遊技機の循環的な需要の変化に対応するべく、パチンコ遊技機の開発力の強化を通じて経営統合時のパチスロ遊技機中心から、バランスの取れた製品ポートフォリオの構築を進めています。

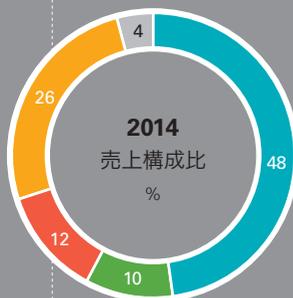
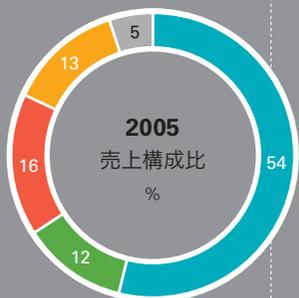
アミューズメント機器事業 アミューズメント施設事業

国内店舗数

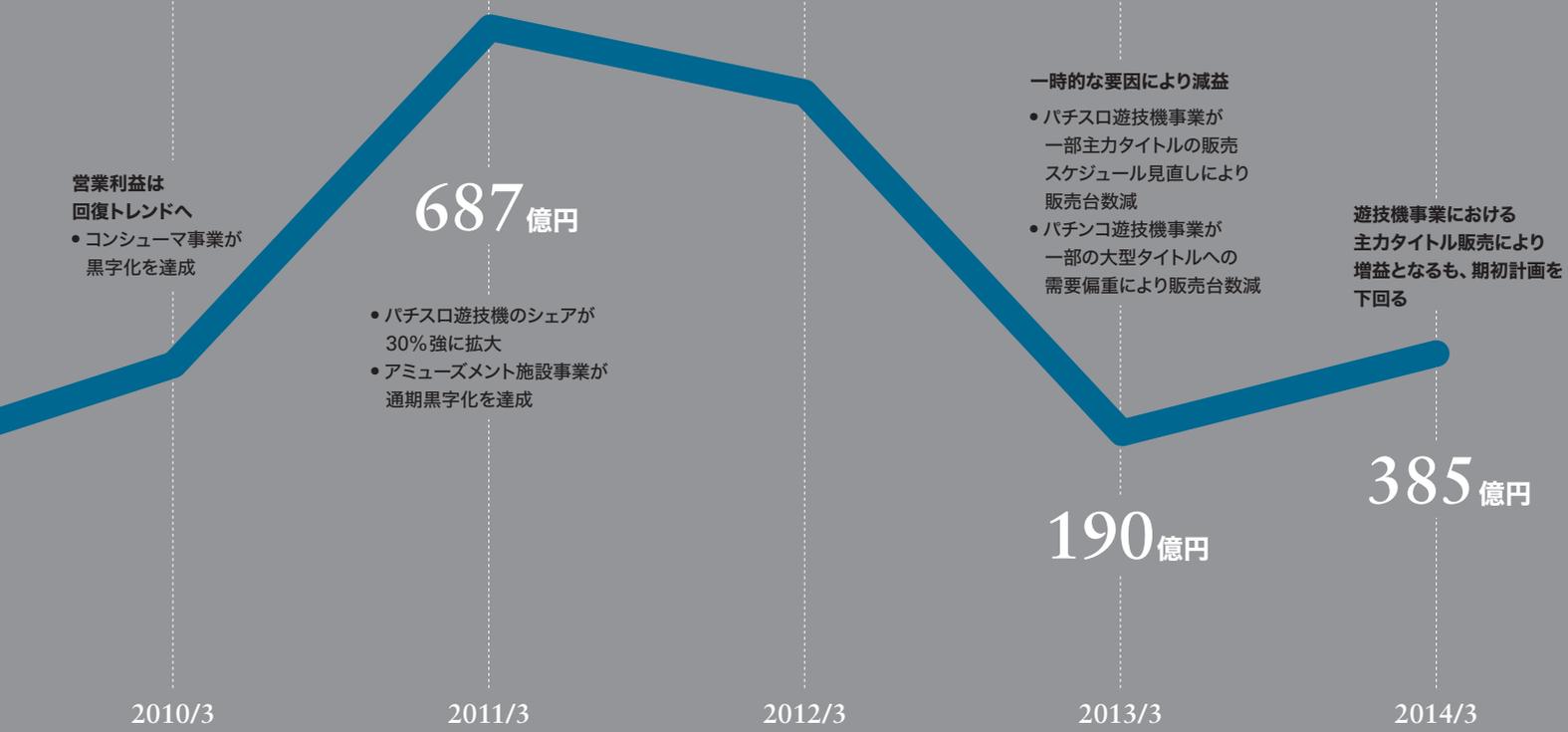


アミューズメント機器事業では、施設オペレータの初期投資の軽減に資するビジネスモデルの展開強化により市場の活性化に努め、アミューズメント施設事業では収益性・将来性の低い店舗の閉鎖及び売却を継続的に進め、店舗ポートフォリオの最適化を進めています。

長期的な視座で捉えた変化



- 遊技機事業
- アミューズメント機器事業
- アミューズメント施設事業
- コンシューマ事業
- その他事業



営業利益は回復トレンドへ
 • コンシューマ事業が黒字化を達成

- パチスロ遊技機のシェアが30%強に拡大
- アミューズメント施設事業が通期黒字化を達成

一時的な要因により減益

- パチスロ遊技機事業が一部主力タイトルの販売スケジュール見直しにより販売台数減
- パチンコ遊技機事業が一部の大型タイトルへの需要偏重により販売台数減

遊技機事業における主力タイトル販売により増益となるも、期初計画を下回る

コンシューマ事業

パッケージゲームソフトのタイトル数

(SKUベース)

2005年3月期

84



2014年3月期

32

オンラインゲームコンテンツ市場拡大の影響を受け、縮小を続けるパッケージゲームソフト分野では、欧米開発組織の合理化を断行するとともに、開発タイトル数の絞り込みを進め、投資効率の改善に努めています。

デジタルゲーム分野の成長

(売上高: 億円)

2013年3月期

297



2014年3月期

400

2012年7月に設立した(株)セガネットワークスを中心とするデジタルゲーム分野は、豊富な開発リソースとビジネスモデル構築の専門家集団の組み合わせにより、急成長を続けています。

「エンタテインメントバリュー」を生み出すための経営資源 知財 (IP)

セガサミーグループは、(株)セガ、サミー(株)をはじめとする事業会社が歩んできた長い歴史の中で様々なIPを創出してきました。それらIPは世代を超えた世界中のファンの根強い支持を受けながら、時代のニーズに応じた様々な多面展開により、長きに亘りエンタテインメントバリューを生み出しています。

IPストック&フロー

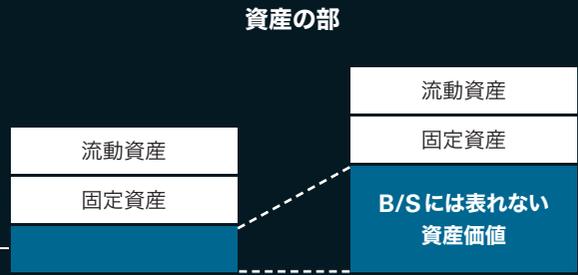
the PAST

自社創出IP、M&Aを通じた有力IPの獲得、外部有力IPの導入など柔軟なアプローチにより、IPポートフォリオを構築するとともに、ユーザー接点の拡大、IP価値の持続的拡大を目的とし、IPの多面展開を進めています。

IPタイトル	初登場	多面展開					累計 シリーズ数	
		遊技機	パッケージ ゲーム	デジタル ゲーム	アミューズメント 機器	玩具等		
自社開発IPの例	「ソニック」シリーズ 	1991年	●	●	●	●	●	—
	「ぷよぷよ」シリーズ 	1991年*	●	●	●	●	●	—
	「龍が如く」シリーズ 	2005年	●	●	●		●	33作品
	「アラジン」シリーズ 	1989年	●	●	●		●	13作品
	「獣王」シリーズ 	2001年	●	●	●		●	13作品
買収IPの例	「女神転生」シリーズ 	1987年	●	●	●		●	28作品
	「ペルソナ」シリーズ 	1996年	●	●	●		●	10作品
	「世界樹の迷宮」シリーズ 	2007年		●	●		●	5作品
外部導入IPの例	「初音ミク×セガプロジェクト」シリーズ 	2009年		●	●	●	●	24作品
	「北斗の拳」シリーズ 	2002年	●	●	●	●	●	24作品
	「蒼天の拳」シリーズ 	2009年	●	●	●		●	8作品

エンタテインメント企業では、企業買収により取得したIPは、投資有価証券及びのれんに計上されますが、自社が創出したIPや導入IPは資産計上されません。したがって、そうした「見えざる資産」を考慮に入れた場合、財務諸表に表れる数字以上の資産価値があるといえます。

投資その他の資産
買収IPは計上。自社創出IP、導入IPは計上しない



the PRESENT

累計販売本数/台数/ダウンロード数 (DL)

約**1億5,000**万 (本/DL)
(パッケージ・デジタル合計)

約**1,350**万 (本/DL)
(パッケージ・デジタル合計)

約**780**万 (本/DL)
(パッケージ・デジタル合計)

約**49**万台
(パチスロ・パチンコ遊技機・アミューズメント機器合計)

約**45**万台
(パチスロ・パチンコ遊技機・アミューズメント機器合計)

約**700**万本
(パッケージ総数)

約**620**万本
(パッケージ総数)

約**120**万本
(パッケージ総数)

約**450**万 (本/DL)
(パッケージ・デジタル合計)

約**235**万台
(パチスロ・パチンコ遊技機・アミューズメント機器合計)

約**39**万台
(パチスロ・パチンコ遊技機・アミューズメント機器合計)

「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」

「ソニック」とは
1991年にメガドライブ(米国ではGENESIS)用ゲームソフトとして発売以来、その圧倒的なスピード感と主人公ソニックのクールなキャラクター性で高い人気を獲得。様々なゲーム機やテレビアニメをはじめとするメディア展開で世界中の子供達から大きな支持を獲得しています。

「ぶよぶよ」とは
1991年に第1作が発売。1992年にアーケード版とメガドライブ版が発売され、落ち物アクションパズルゲームに対戦要素を盛り込んだ内容と、ユニークなキャラクター性で大ヒットを記録しました。1998年には(株)セガが権利を取得し、以後現在に至るまで家庭用ゲーム機からアプリまで多方面で展開。またグッズなど関連商品も多角的に展開しています。

*セガが権利を取得したのは1998年。累計販売本数は権利取得以降にセガから販売されたもののみ。

「エンタテインメントバリュー」を生み出すための経営資源

人財

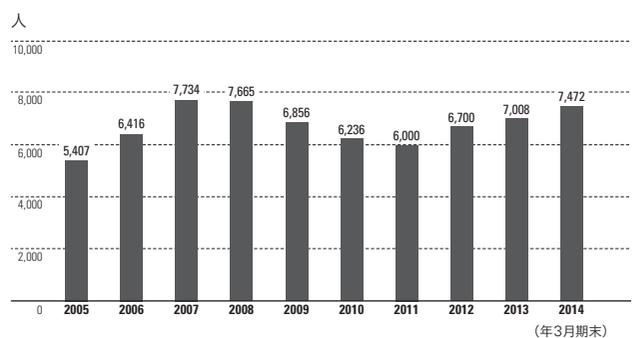
セガサミーグループは、明日のエンタテインメントを生み出すアイデアに満ち溢れ、創造性とチャレンジ精神に富む「人財」をグループの永続的な発展を支える重要な経営資源と位置付け、高いモチベーションの維持と能力を最大限に発揮できる環境の整備に努めています。

連結従業員数の推移

M&Aによる国内外連結子会社の増加等に伴い、連結従業員数は2007年頃まで増加傾向を示していましたが、営業赤字を記録した2008年頃を境に減少に転じました。特に（株）セガの収益体質の改善に向けた事業構造改革に伴い、主に店舗ポートフォリオの見直しを進めていったアミューズメント施設事業の社員数が大幅に減少しています。現在では、アミューズメント施設事業の人員は適正化が進展しています。

2012年3月期から連結従業員数は増加傾向を辿っています。これは主にフェニックスリゾート（株）、THQ Canada Inc.（現Relic Entertainment Inc.）の子会社化、及び（株）インデックスの事業譲受によるものです。

連結従業員数



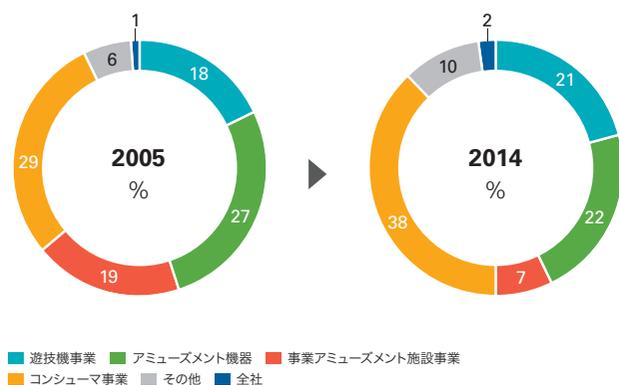
開発人財のシフト

開発人財については、高い成長性・収益性が期待できる事業へのシフトにより、アミューズメント機器事業が減少する一方で、遊技機事業やコンシューマ事業が増加しています。コンシューマ事業については、近年パッケージゲーム事業からデジタルゲーム分野への人財のシフトも実施しています。

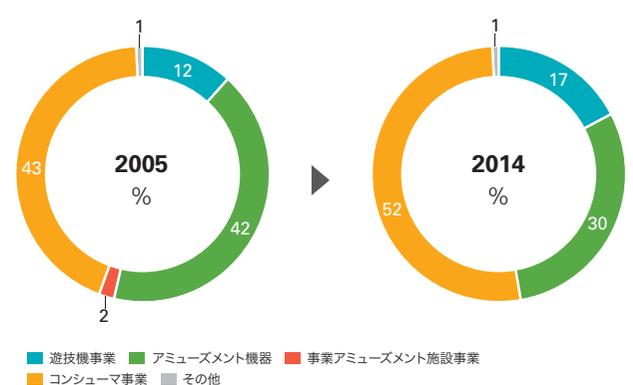
セグメント別従業員数



セグメント別従業員構成比



セグメント別開発人財構成比



アミューズメント機器事業
開発人財構成比

2005 42% ▶▶▶ 2014 30%

コンシューマ事業
開発人財構成比

2005 43% ▶▶▶ 2014 52%



サミー（株）
研究開発本部執行役員
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



サミー（株）
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

セガサミーグループの
成長の源泉

3,000名超
の開発人財



(株)セガ
第一CS研究開発部
第2企画セクション
セクションマネージャー

横山 昌義

代表作：
「龍が如く」シリーズ
「ジェットセットラジオ」 等



(株)セガ
第一研究開発本部
MOBILE WORKSチーム
チームマネージャー/
チーフディレクター

松永 純

代表作：
「チェインクロニクル」
「戦国大戦」 等

「エンタテインメントバリュー」を生み出すための経営資源

財務基盤

ヒットの有無が収益に大きく影響を与える「ヒットビジネス」を展開するセガサミーグループにとって、財務安定性及び遊技機事業のキャッシュ創出力は、開発や新たなビジネス創出に向けた継続的な投資を可能にする強みです。

開発投資の継続性を支える財務基盤

エンタテインメント業界は、少子高齢化やモバイルデバイスの普及によって、業界内はもとより業際を越えて、ユーザーを奪い合う競争環境に発展しています。

遊技機市場では、遊技人口の減少を背景に、パチンコホールの需要は投資回収の確度が高い機械に集中する傾向が、一層強くなっています。年々、高付加価値化が進む機械を継続的に提供できる開発力と開発投資余力があるかどうか、メーカーの優勝劣敗を左右する市場環境に突入しています。

熾烈な競争が繰り広げられているオンラインゲームコンテンツ市場では、幅広いジャンルのコンテンツを継続的かつスピーディーにリリースしていくためのIP、開発人材、そして資金力が勝敗を分けます。

当グループは、パチスロ遊技機事業で高い市場プレゼンスを有している一方で、パチンコ遊技機事業でも着実にブランド力の向上を実現しています。これら事業は、開発投資を行うためのキャッシュの源泉となります。また当社の自己資本比率は、安定的に60%前後で推移しており、一定の開発リスクを吸収することができます。このように、収益性が高い遊技機事業を事業ポートフォリオに有している当グループは、オンラインゲームコンテンツ領域で事業を展開するプレイヤーの中では、ユニークな企業集団です。

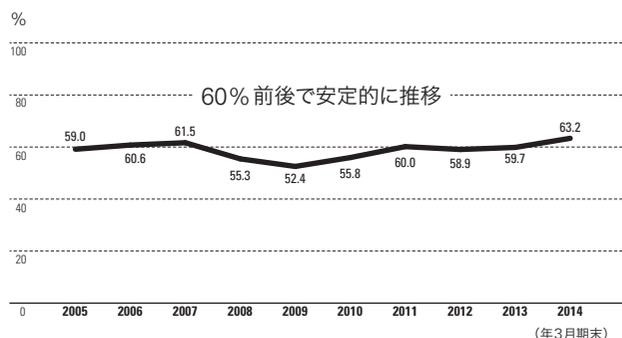
IR事業への参入に向けた基盤

IR(統合型リゾート)事業を将来の新たな収益の柱と位置づけ、準備を進めています(P.49 特集「カジノとセガサミー Vol.2」をご参照ください)。ノウハウの蓄積に向けた先行投資に加え、同事業への参入の際には大規模な投資が必要になります。当グループの財務安定性は、将来を見据えた投資を実行していく上での基盤ともなります。

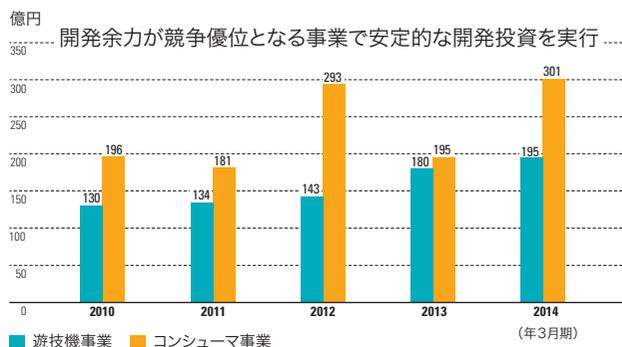
ヒットビジネスにとっての持続性の基盤

—財務安定性とキャッシュ創出力

自己資本比率



研究開発・コンテンツ制作費*



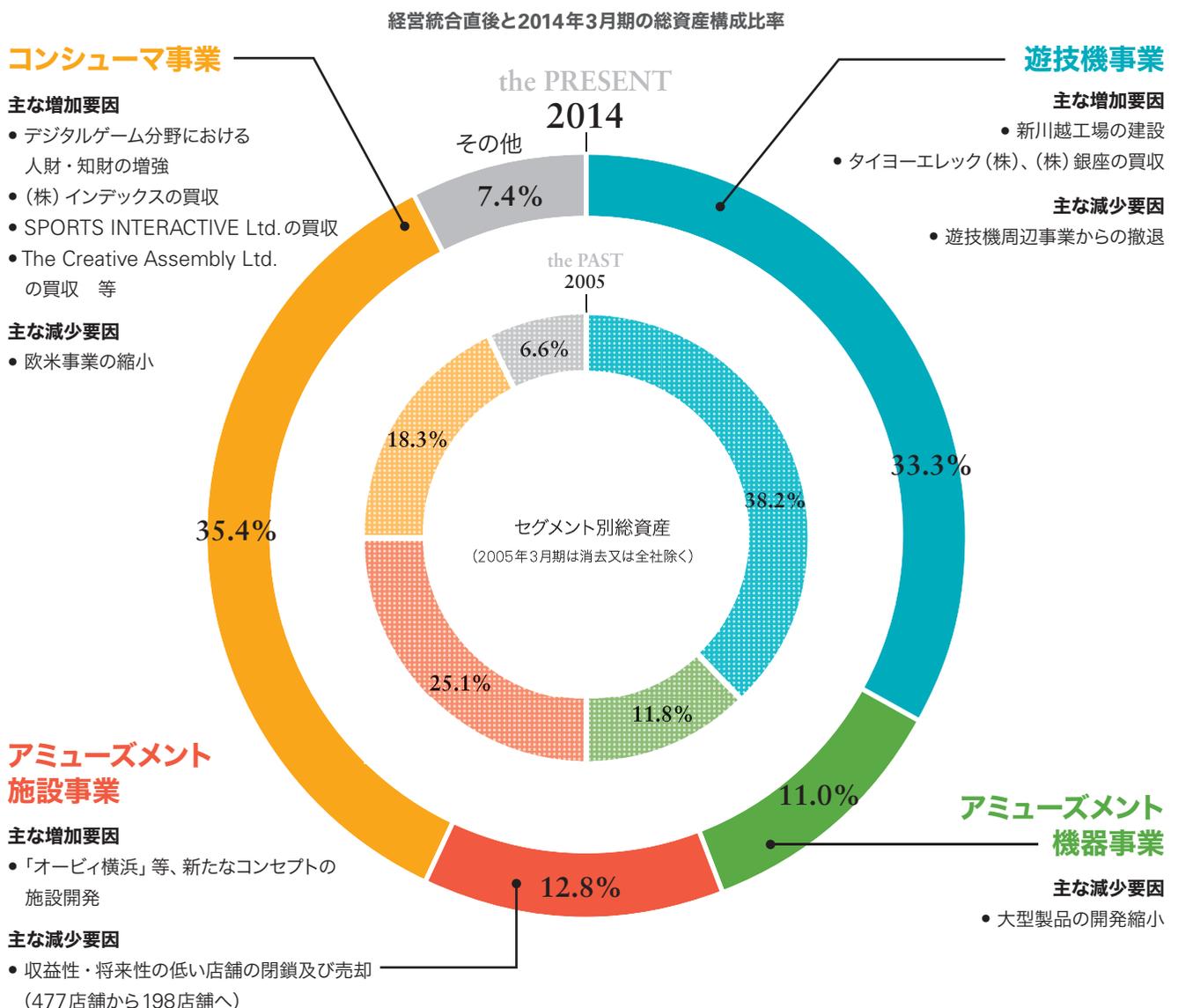
* 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

持続的な開発投資を支える財務基盤
2014年3月期末の自己資本比率

63.2%

セグメント別資産配分

成長戦略に基づき、開発力の強化を目的とした開発会社の買収や成長性が高いデジタルゲーム分野における投資等により、コンシューマ事業の総資産が大きく拡大しています。また、市場の縮小が続くアミューズメント施設事業は、店舗数の大幅な減少により資産が減少しています。



人財×知財×財務基盤 = 株主価値

安定的な株主還元の実施と成長戦略の確実な遂行による企業価値の向上により、株主の皆様のご期待にお応えしていきます。

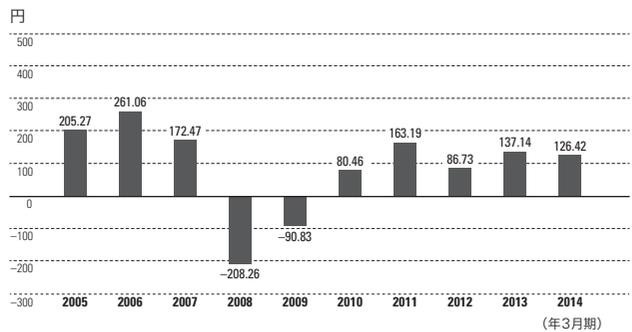
利益還元方針と実績・見通し

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。

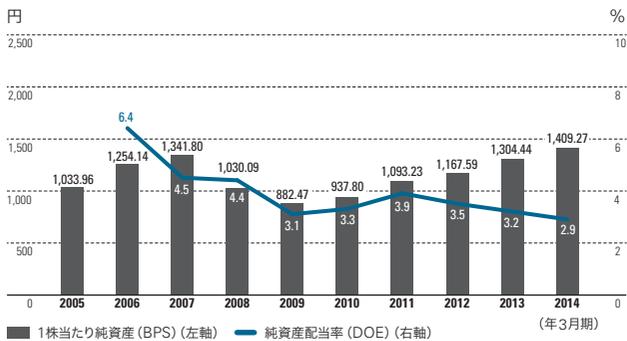
2014年3月期は、40円の年間配当を実施しました。これに伴い配当性向は31.6%、純資産配当率は2.9%となりました。

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株当たり当期純利益（基本）



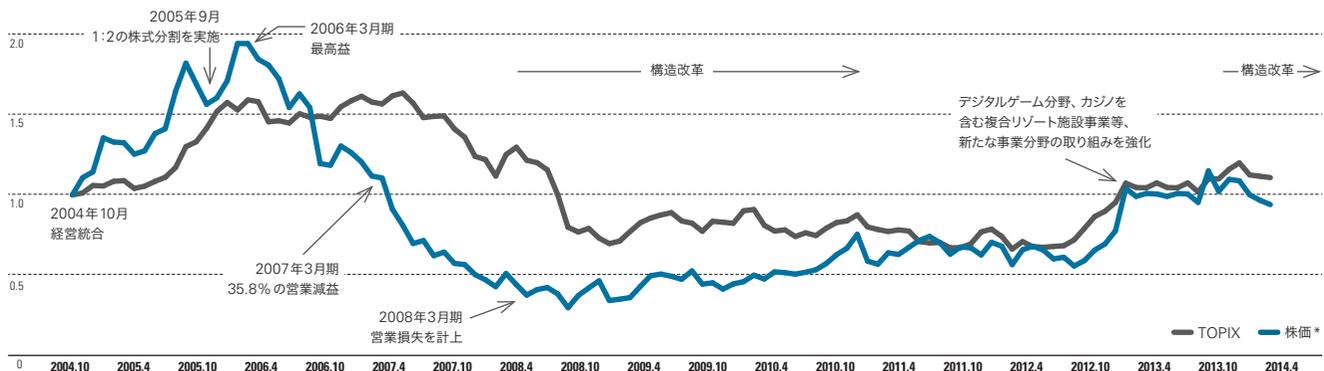
1株当たり純資産 (BPS) / 純資産配当率 (DOE)



1株当たり配当金 / 連結配当性向



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



the GROUP

from the PRESENT to the FUTURE

セガサミーグループのこれから

セガサミー鳥瞰図	40
機会とリスク	42
グループの短・中・長期戦略	44
特集『Growth Drivers』	46

セガサミー鳥瞰図

エンタテインメント業界地図

遊技機事業

市場規模
1兆832億円

出所：矢野経済研究所

主な競合企業

- SANKYO • フィールズ
- ユニバーサルエンターテインメント • 平和 等

アミューズメント機器事業

市場規模
1,791億円

出所：JAIA「平成24年度アミューズメント産業界の実態調査」

主な競合企業

- バンダイナムコホールディングス
- コナミ • カプコン • スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

アミューズメント施設事業

市場規模
4,700億円

出所：JAIA「平成24年度アミューズメント産業界の実態調査」

主な競合企業

- ラウンドワン
- バンダイナムコホールディングス
- スクウェア・エニックス・ホールディングス
- アドアーズ 等

コンシューマ事業

国内ゲーム市場規模
1兆1,448億円

国内家庭用ゲーム市場規模（ハード・ソフト）

4,090億円

出所：f-ism

主な競合企業

- 任天堂 • バンダイナムコホールディングス
- カプコン • スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

国内オンラインゲームコンテンツ市場規模

7,358億円

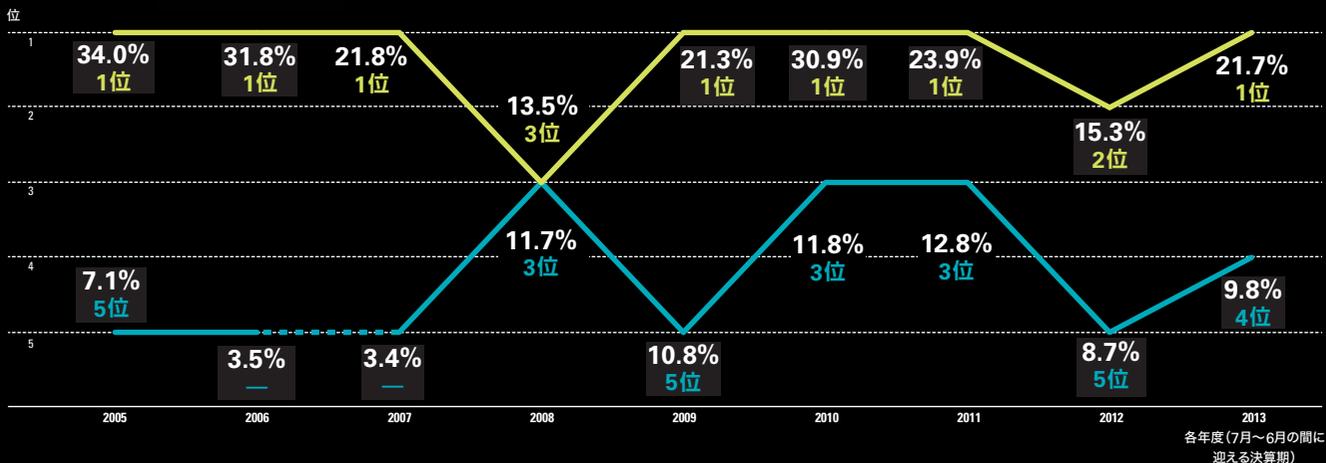
出所：f-ism

主な競合企業

- バンダイナムコ
- スクウェア・エニックス・ホールディングス
- カプコン • コロプラ • ガンホー
- サイバーエージェント 等

遊技機市場におけるセガサミー

— パチスロ遊技機市場シェア*7 — パチンコ遊技機市場シェア*7



データで比較

	億円
売上高 *1	
任天堂	5,717
バンダイナムコホールディングス	5,076
セガサミーホールディングス	3,780
コナミ	2,175
平和	1,815
SANKYO	1,584
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,550
カプコン	1,022

	%
ROE *1	
平和	15.0
バンダイナムコホールディングス	9.7
セガサミーホールディングス	9.3
SANKYO	5.5
スクウェア・エニックス・ホールディングス	5.4
カプコン	5.4
コナミ *5	1.7

	億円
施設オペレーション売上高 *1	
ラウンドワン	842
バンダイナムコホールディングス	581
スクウェア・エニックス・ホールディングス *8	469
イオンファンタジー	465
セガサミーホールディングス	432
アドアーズ *9	166
カプコン	106
コーエーテクモホールディングス	17

	億円
営業利益 *1	
バンダイナムコホールディングス	446
セガサミーホールディングス	385
平和	369
SANKYO	280
スクウェア・エニックス・ホールディングス	105
カプコン	102
コナミ	76
任天堂 *3	-464

	%
ROA *1,2	
バンダイナムコホールディングス	12.2
カプコン	10.9
平和	8.3
セガサミーホールディングス	7.6
SANKYO	6.6
スクウェア・エニックス・ホールディングス	6.0
コナミ *5	2.9
任天堂 *4	0.4

	万本
家庭用ゲームソフト販売数(グローバル) *1	
バンダイナムコホールディングス	2,228
カプコン	1,750
コナミ	1,081
セガサミーホールディングス	873
コーエーテクモホールディングス	652

	%
営業利益率 *1	
平和	20.3%
SANKYO	17.7%
セガサミーホールディングス	10.2%
カプコン	10.1%
バンダイナムコホールディングス	8.8%
スクウェア・エニックス・ホールディングス	6.8%
コナミ	3.5%

	億円
時価総額 *6	
任天堂	17,368
セガサミーホールディングス	6,155
バンダイナムコホールディングス	5,423
SANKYO	4,240
コナミ	3,422
スクウェア・エニックス・ホールディングス	2,455
平和	1,766
カプコン	1,326

	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	770
セガサミーホールディングス	386
カプコン	231

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 各社の直近本決算データ。出所：各社公表資料

*2 ROA＝経常利益／総資産

*3 2014年3月期は営業損失計上のため、営業利益率はN.A.

*4 2014年3月期は当期純損失計上のため、ROE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：2014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

*7 出所：矢野経済研究所

*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

機会とリスク

当社では、グループに内在する課題や競争優位を認識するとともに、各事業を取り巻く経営環境の変化の中で顕在化、或いは潜在する機会とリスクの認識にも努め、対応戦略を策定しています。また株主・投資家の皆様の貴重なご指摘も経営にフィードバックし、経営判断に活かしています。

セガサミーグループが認識する機会とリスク

● 遊技機市場における優勝劣敗の鮮明化

上位企業への寡占化は、パチスロ遊技機で高いシェアを有し、資金力がある当グループにとって、地位を一層高めることができる機会になります。

● パチンコ遊技機市場のシェア拡大余地

パチスロ遊技機市場と比較すると、当グループはパチンコ遊技機市場において、今後大きなシェア拡大の余地があるといえます。

● オンラインゲームコンテンツ市場の拡大と需要の変化

急速に拡大するスマートフォン・携帯電話向けのオンラインゲームコンテンツ市場においては、当グループの持つ大規模な開発力と資金力が競争優位性になりつつあります。

● アミューズメント機器における新しい製品・ビジネスモデルの提案

設備投資の抑制を実現できる製品・ビジネスモデルの提供や、施設オペレータとの関係強化は、安定収益の獲得とマーケット活性化の実現に繋がります。

● アミューズメント施設運営強化と新業態の開発

アミューズメント施設の既存店舗の運営力強化や、従来型のゲームセンター以外の新しい業態の開発を進めることにより、収益拡大の機会を生みます。

● 統合型リゾート事業（カジノ事業）

国内で審議入りしたカジノを含む統合型リゾート事業は、今後当グループにとっての長期的な成長機会になる可能性があります。

機会

リスク

● 遊技機事業に依存した収益構造

当グループの経営成績は遊技機事業への依存度が高く、遊技機事業で安定した収益を確保することが難しくなった場合、大きなリスクになり得る可能性があります。

● 遊技人口減少による市場の寡占化

遊技人口の減少等を受け、パチンコホールが購入する新機種は、ブランド力の高い遊技機に集中する傾向にあり、当社のブランド力が低下した場合、販売が伸び悩むリスクがあります。

● 下期偏重の開発スケジュールと許認可リスク

常態化している下期偏重の開発により、会計年度内に新機種の発売ができず、経営成績が大きな影響を受けるリスクがあります。

また、新製品の発売に際しては、許認可リスクも存在し、販売予定が目論見通りに進まない可能性もあります。

● 市場ニーズの変化

アミューズメント機器では、生産に要する期間が比較的長期にわたるため、見込み生産を行っていますが、ユーザーの嗜好の変化、事業環境の変化、成長の不確実性などにより当グループの経営成績に影響を受ける可能性があります。

● ユーザー減少による既存店収益の低迷

個人消費の低迷や少子高齢化等を背景としたユーザーの減少は、施設オペレータの収益低迷をもたらすと同時に、設備投資余力の低下を招き、アミューズメント機器事業の収益に直接的な影響を与えます。

● パッケージゲームソフト市場の縮小と季節変動

パッケージゲームソフト市場は、オンラインゲームコンテンツ市場の拡大に伴い縮小するとともに、販売需要が季節変動的な要因を受けやすいため、新製品の供給状況によっては販売機会を失い、経営成績に影響を受ける可能性があります。

国内外投資家との個別ミーティング回数

(2014年3月期)

339回

遊技機事業の収益水準が、以前と比較して徐々に低下している点を不安視している。特に遊技機の原価上昇による利益率の悪化は、今後のリスク要因として注視するが、収益性を改善するための今後の施策にも注目したい。また、2期連続で遊技機の販売時期を見直したことによって期初計画を大きく下回ったことから、開発の進捗状況や型式申請の状況を可視化するなど、定期的にスケジュール遅延のリスクが無い事を示してもらいたい。



遊技機事業

パッケージゲーム分野の不振は引き続き不安要素だが、デジタルゲーム分野については安定的に収益を得られるタイトルが台頭し、大変好感を持っている。今後はデジタルゲーム分野へのリソース配分によって、新規のヒットタイトルが出てくることに注目したい。一方で、デジタルゲーム分野へ過剰にリソースを配分することで、今後の収益性が悪化するリスクを懸念している。



コンシューマ事業

アナリストの指摘

施設オペレータの収益悪化により、今後もアミューズメント機器に対する投資の減速は継続するだろう。アミューズメント機器・施設事業の成長性は、現状の市場環境を鑑みると厳しいと予想されるが、近年アミューズメント機器事業の収益性が悪化したのは、市場要因だけではなく、市場に合った製品を投入できていないといった、ラインナップの編成にも課題があるのではないかと。今後のアミューズメント機器・施設事業の方向性・施策に注目している。

アミューズメント
機器・施設事業



IR事業の動向には、非常に興味を持っているものの、セガサミーが国内でのIR事業に本当に参入できるかが今後のカギと捉えている。セガサミーが、国内でカジノオペレータとして選ばれるための優位性を明確にしてほしい。また、仁川のプロジェクトに関しては、今後のスケジュールや収益規模、顧客層など詳細な情報に注目している。カジノ機器の開発・販売事業にも着手しているが、ライセンス取得状況、販売地域や事業規模感など今後の展開を注視したい。

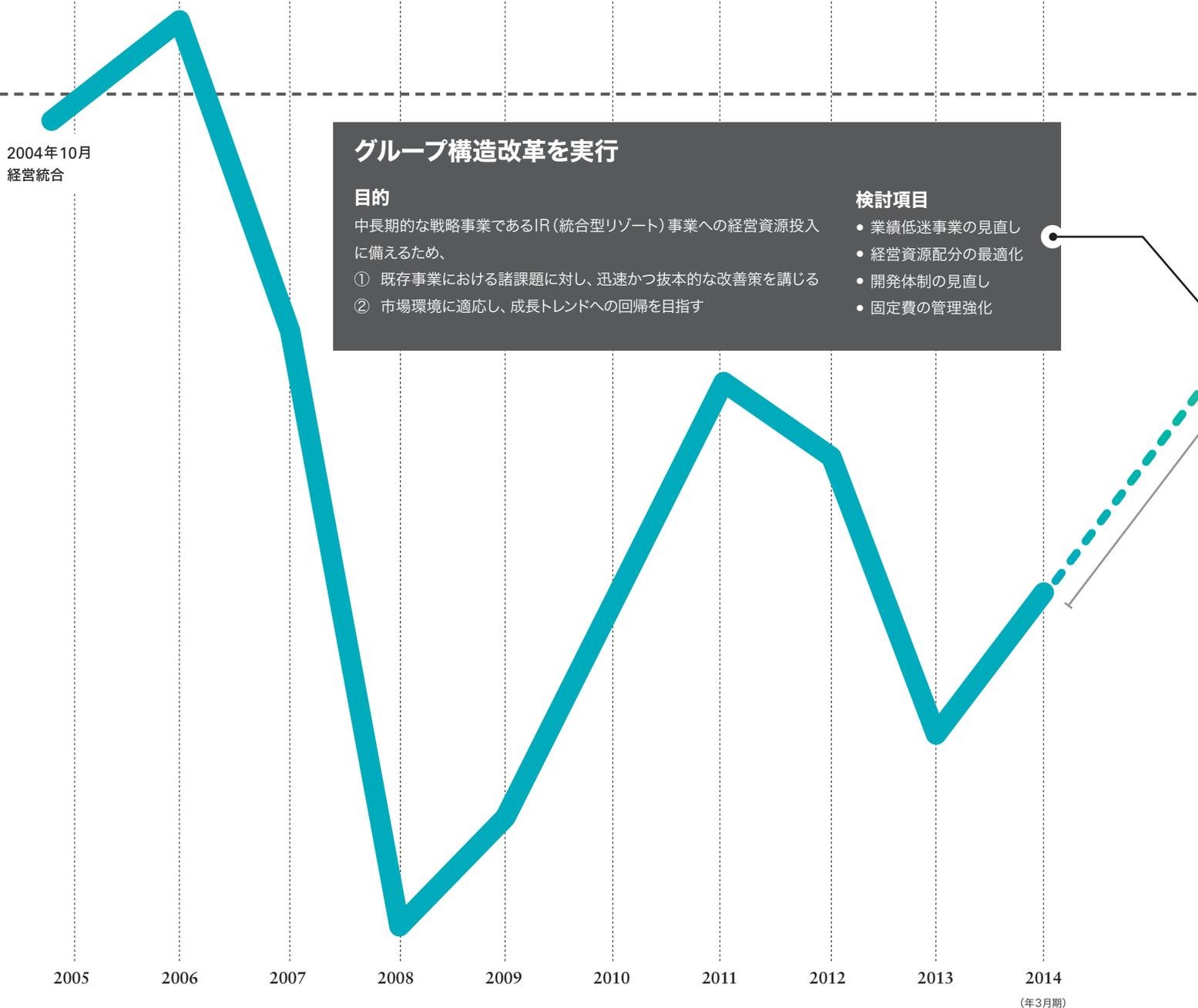
統合型リゾート
事業



グループの短・中・長期戦略

2015年3月末を目処にグループ構造改革の内容を検討し、経営資源配分の最適化をはじめとする事業構造改革の実行により、まずは700億円の営業利益を目指します。その先には経営統合直後の水準である営業利益1,000億円への回帰という目標を見据えていきます。また長期的な視座のもと、IR（統合型リゾート）事業を当グループの新たな成長の柱とするべく布石を打っていきます。

連結営業利益（損失）の推移



グループ構造改革を実行

目的

中長期的な戦略事業であるIR（統合型リゾート）事業への経営資源投入に備えるため、

- ① 既存事業における諸課題に対し、迅速かつ抜本的な改善策を講じる
- ② 市場環境に適応し、成長トレンドへの回帰を目指す

検討項目

- 業績低迷事業の見直し
- 経営資源配分の最適化
- 開発体制の見直し
- 固定費の管理強化

長期的なアップサイドポテンシャル

IR (統合型リゾート) 事業

収益の回復トレンドへの回帰を確たるものとし、
IR事業への経営資源投入に備える

IR事業のノウハウ蓄積を継続

- フェニックス・シーガイア・リゾートの運営
- 韓国・仁川におけるカジノを含む統合型リゾートの開発・運営
- 韓国・釜山における統合型リゾート施設の開発・運営

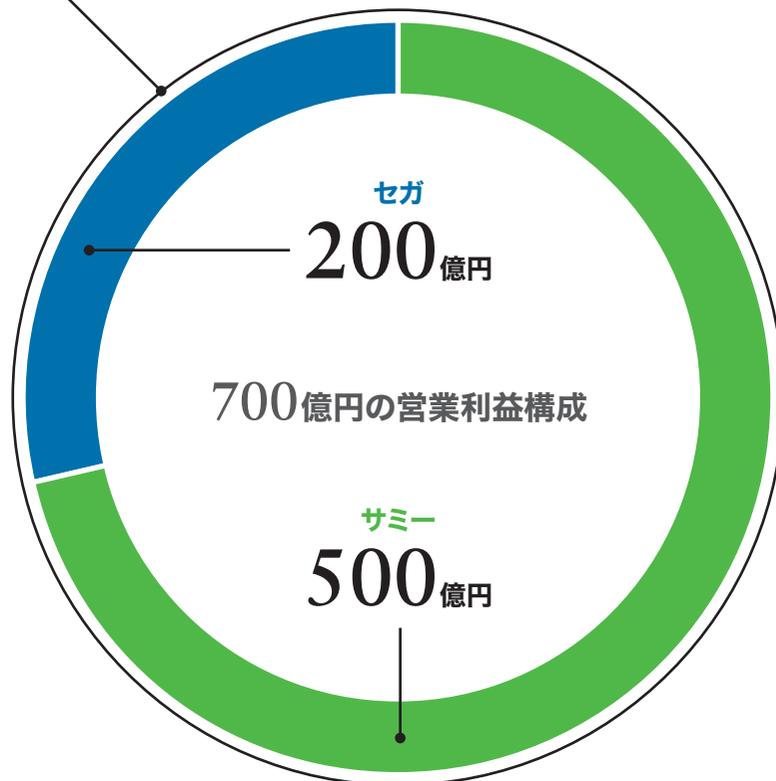
▶ P.49 特集「カジノとセガサミー Vol.2」ご参照

2nd ステップ

経営統合直後の営業利益 **1,000** 億円

1st ステップ

営業利益 **700** 億円



目指す利益水準への回復に向けた施策

1. 遊技機事業の安定収益化

パチスロ遊技機事業ではトップシェアの継続的な獲得を、パチンコ遊技機でも中期的にトップシェアの獲得を目指し、遊技機事業で安定的に500億円以上の営業利益を創出

2. セガの収益体質の改善

既存事業の収益力改善とデジタルゲーム分野の収益拡大によって、200億円の営業利益を確保

▶ P.46 特集『Growth Drivers』ご参照

Growth Drivers

1. Short-to-Medium Term

デジタルゲーム分野

独自の強みでさらなる飛躍を

2年でトップ集団入りを実現

2013年の国内オンラインゲームコンテンツ市場は、前年比39%増の7,358億円*1に成長しました。牽引役は、前年比57%もの急拡大を果たしたスマートデバイス・SNS向けゲームアプリです。当グループもこの市場での強固な地位を早期に築き上げるために、デジタルゲーム分野への経営資源の重点配分を進めています。中心となるのが(株)セガのスマートデバイス向けコンテンツサービス事業の主要機能を会社分割し、2012年7月に設立した(株)セガネットワークスです。

現在、市場では様々なプレイヤーの参入により競争が激化しています。ネイティブアプリの隆盛を背景に進むハイエンド化への対応力や、開発ラインを複線化できる体制、強力なマーケティング・プロモーション力、及びそれらを支える財務力を有する企業への寡占化も徐々に進行しています。そうした要件を満たし、上位の一角を占める企業の1社が(株)セガネットワークスです。設立からわずか2年でトップ集団に追いつく躍進の原動力となったのは、多様化するユーザーの嗜好に対応した豊富なラインナップと業界トップクラスのヒット率です。2014年6月に累計ダウンロード数300万を突破した「チェインクロニクル」をはじめ、トップセールスランキングの上位にランクインしたタイトル数がそれを裏付けています。

(株)セガネットワークスには、そうした充実したラインアップと高いヒット率を実現できる強みがあります。

*1 出所：fism

©SEGA / ©SEGA Networks
 ©SEGA ©SEGA Networks
 ©SEGA / ©SEGA Networks / ©Ange Project
 ©SEGA / ©SEGA Networks The use of images and names of the football players in this game is under license from FIFPro Commercial Enterprises BV. FIFPro is a registered trademark of FIFPro Commercial Enterprises BV.
 ©SEGA, SEGA, the SEGA logo, SONIC THE HEDGEHOG and Sonic Jump are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. All rights reserved.
 ©SEGA / ©SEGA Networks 一般社団法人日本野球機構承認 NPB BIS プロ野球公式記録使用
 ©SEGA Networks / ©AXEL MARK
 ©SEGA Networks / ©Aiming All Rights Reserved
 © pokelabo, Inc.

強み 1 業界最大規模の開発リソース

業界最大規模の開発リソースを、人財の異動や組織的な変更を伴うことなく機動的に活用できることが第一の強みです。(株)セガはグループ全体で約2,000名の開発スタッフを擁しています。初期の開発段階から密接な連携を深めている(株)f4samuraiや(株)Aiming等の協業企業を加えた潤沢な開発リソースから量産されるすべてのタイトルは、(株)セガネットワークスの集中管理のもとで市場に送り出されます。これが常時2桁以上のスタジオが、30本前後の開発ラインを並行して走らせ、他を凌駕する多彩なラインナップの構築を実現している背景です。また(株)セガが、50年を超える家庭用ゲームソフトやアミューズメント機器開発の歴史を歩んできた過程で蓄積・継承してきたゲーム作りのノウハウは、コンテンツのリッチ化が進めば進むほど大きな差別化要素として際立ってきています。

2014年6月に1,000万ダウンロードを突破した「ぷよぷよ!!クエスト」は、家庭用ゲームソフトの開発部門が中心となって世に送り出したタイトルです。また「チェインクロニクル ～絆の新大陸～」は業務用アミューズメント機器の開発部門が中心となり開発しています。このように歴史に裏打ちされた奥深いノウハウを具備した豊富な開発リソースを源泉として、新機軸のタイトルが次々に生まれています。

強み 2 ビジネスモデル構築の専門家集団

(株)セガネットワークスの全従業員の約半数は、編成・運営、マーケティング、渉外、事業インフラなどを担うビジネス部門で構成されています。ビジネス部門には、収益最大化のカギを握るタイトルごとの最適なビジネスモデルの構築(マネタイズ)をはじめ、タイトルに関するあらゆる

業界トップクラスの開発リソース

約2,000名の開発者+外部協業⇒常に2桁の開発ラインを運用

開発リソース量

- セガグループ全体、外部協業も含め2桁以上のスタジオが存在
- 外部採用過程を介すことなくリソースの調達が可能
- 人財の異動なくリソース調達が可能

開発力

- スマートデバイストップクラスの技術力を保有
- ゲーム開発に長けたゲームプロデューサー、ディレクターが豊富に在席
- アミューズメント機器、家庭用ゲームソフトの経験値を活かし、多種多様なジャンルでの開発が可能

アミューズメント
機器



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

PCオンラインゲーム



「ファンタシースターオンライン2」
©SEGA



「龍が如く 維新!」
©SEGA

家庭用ゲームソフト



「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」
©SEGA

すべてのタイトルの編成権、
運営権を(株)セガネットワークスの
ビジネスファンクションに集約

事業部門 55%

多角的な分析、多種多様な外部人財とノウハウ/
決裁権の一極集中によりヒット率を大きく向上

機能

タイトル運営/分析/マーケティング/
システムインフラ 等



マーケットへ



経営部門 5%

- 経営スタッフ

開発部門 40%

- 開発プロデューサー
- ディレクション
- プランニング

* 2014年6月30日現在

特集 Growth Drivers

責任権限が集約されています。開発にはそれぞれが開発に専念できる最適な環境を提供し、様々な業界で経験を積んできた専門家集団が英知を結集してビジネスモデルを構築・運営し、タイトルの価値を最大化する。このコンビネーションが高いヒット率を叩き出す原動力です。

ビジネス部門は20を超える機能を提供しています。タイトル運営では、初期開発の段階から開発と連携するほか、外部企業に対するパブリッシュ機能*1も提供しています。ゲーム内データの統計分析やベンチマーク分析*2、インサイトリサーチ*3等、多面的で高い精度の分析も行っています。マーケティングでは、タイトルの世界観設定にも関与するほか、ゲームパブリッシャーならではのマーケットに密着した統計解析により高いマーケティング効果を実現しています。特にリアルビジネスで磨き上げてきた知見を駆使し、イベントやアミューズメント施設等のユーザー接点を活用するリアルマーケティングでは大きな差別化を実現しています。

*1 ゲームの販売、宣伝に携わる機能

*2 優れた他社の戦略と自社の戦略との相違を分析し、自社の戦略に活用する経営管理手法

*3 ユーザーの真のニーズ（インサイト）を探り出す分析

強み **3** 新たな成長基盤—「Noah Pass」

(株)セガネットワークスのビジネス部門は、マーケティング支援ツール「Noah Pass（ノア・パス）」の提供により、幅広い外部企業のビジネスモデル構築を支援するサービスの開発も進めています。

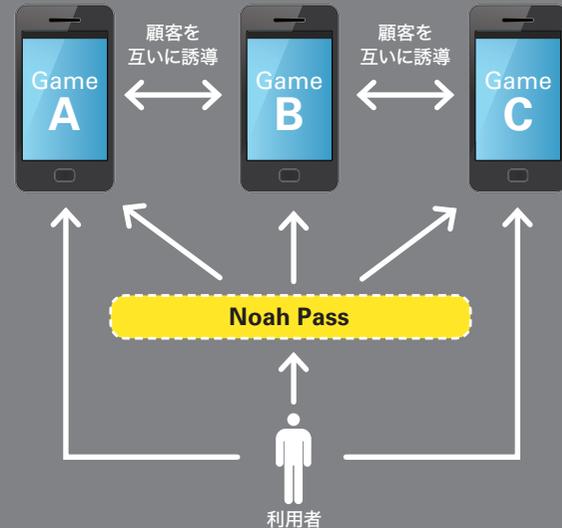
ゲーム会社がマーケティングコストを低減し、経営資源を開発に集中できるよう(株)セガネットワークスが提供しているのがマーケティング支援ツール「Noah Pass」です。参加企業が、無償で他社ゲームに広告を出稿できる代わりに、無償で自社のゲーム内に他社の広告を掲載するマーケティング支援ツールであり、新規プレイヤー獲得のための広告費を圧縮できるほか、ユーザーの継続率・課金率の向上に貢献しています。また、戦略的な制約を設けていません。こうした特徴が、多くのゲーム会社の賛同を得て、参加社数はサービス開始直後の15社から2014年7月には70社、参加アプリ数は同3倍超、総ユーザー数は5,500万人に拡大しています。今後もソリューション機能の提供を含めてより効果的なツールとしての進化を続け、新たな強みへと育成を進めています。

Global トップ3を目指す

セガサミーグループは、デジタルゲーム分野全体で「グローバルマーケットでトップ3」に入ることを目標としています。その中核を担う(株)セガネットワークスは、2015年3月期も国内では高いヒット率に裏打ちされた15本前後の新作を続々と投入し、攻勢を強めています。「チェインクロニクル」「ぶよぶよ!!クエスト」等の主力タイトルについても

「Noah Pass」

無償で他社ゲームに広告を出稿する代わりに、自社のゲーム内にも他社の広告を無償で掲載するマーケティング支援ツール



参加企業にとってのメリット

- ・マーケティングコストの圧縮
- ・ユーザーの継続率・課金率向上に貢献
- ・戦略的な制約がない

一層の強化を進めていきます。2013年7月にスタートした「チェインクロニクル」については、2014年7月に続編「チェインクロニクル～絆の新大陸～」の提供を開始しました。PlayStation® VITA版である「チェインクロニクルV」、漫画化、ショートアニメ化などによる多面展開を通じてIP価値の最大化にも注力するほか、海外展開も強化していきます。すでに提供を開始し確かな手応えを得ている韓国や中国を中心とするアジア展開に留まらず、資本業務提携契約を締結した(株)gumiとの密接な連携のもと、全世界に展開していく予定です。このほかにも「ぶよぶよ!!クエスト」や「サクつくシュート!」等、国内有カタイトルも現地パートナーとの協業等により海外への早期展開を推進していきます。

一方、現地開発体制の強化も進めていきます。日本とのノウハウの共有化により現地に最適化されたF2P*1コンテンツの開発や、適切なローカライズ・カルチャライズに向けた仕込みを行っていきます。現地開発タイトルである「ソニックダッシュ」は、2014年8月には累計ダウンロード数が7,600万を超えており、欧米の中核タイトルに育っています。その大きなユーザープールを活かし、広告収入も含めた収益拡大に取り組んでいきます。

(株)セガネットワークスは、独自の強みを活かして安定的にヒットを重ねながら、ネットワークを通じて人々に「感動体験」を提供し続けたいと考えています。

*1 F2P (free-to-play)：基本プレイ無料のゲーム。アイテムの販売等により課金を行うビジネスモデル

2. Long-Term

IR (統合型リゾート) 事業

カジノとセガサミー Vol.2



PARADISE SEGASAMMYが開発を進める施設の完成予想図

カジノオペレーションの大きな可能性

日本では、成長戦略の柱として注目されるIR^{*1}の実現に向けて、IR推進法案 (通称：カジノ法案) の議論が進められています。

IRが生み出す大きな経済効果を、シンガポールを例にご紹介します。2010年に開業した2つのIRによって、シンガポールへの外国人観光客数は、2009年から2013年で6割増えて1,550万人となり、観光収入は8割を超える成長を記録しています。これに伴い、1人当たり名目GDPは年率9.48%^{*2}の伸びを続け、2013年には日本の1.4倍にまで成長しています。また、建設投資等を含む施設開業までの経済効果に加え、開業後は間接雇用を含めて約6万人の新規雇用の創出や、税収効果など、同国経済に様々な影響を与えています。一方、日本ではIRの法制化、候補地や民間事業者の選定などの一連のプロセスがスムーズに進行すれば、2020年頃に実際の運営がスタートするという見方がありますが、民間事業者としての認可を取得するためには、先行的に準備が必要となります。当グループは、その準備を進めている1社です。

IR施設の開発時には不動産開発、運営がスタートした後は、カジノ機器の販売、カジノオペレーションに加え、ホテル・商業施設の運営などの幅広い商機が期待されています。カジノ機器事業に関しては、2013年6月にセガサミークリエイション(株)を設立し、セガサミーグループが保有する最先端技術に、感性と豊富な経験を活用し、カジノ機器の開発に取り組んでいます。一方、カジノオペレーションに関しては、専門度の高いノウハウを有する企業が国内では皆無です。当グループは、認可取得の重要な要件として、また大きなビジネスチャンスと位置づけ、ノウハウ蓄積に特に力を注いでいます。

出所：シンガポールの外国人観光客数及び観光収入は、シンガポール政府観光局
名目GDPは、International Monetary Fund, World Economic Outlook 2014

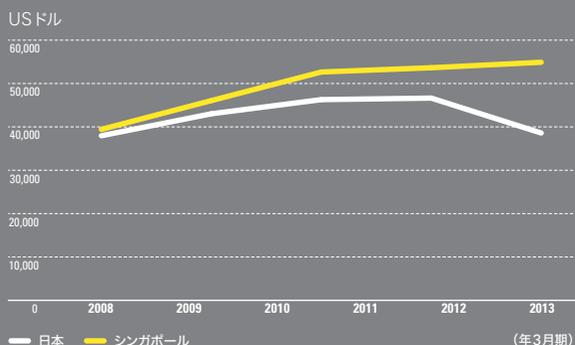
^{*1} IR：統合型リゾート (Integrated Resort)

^{*2} CAGR (Compound Average Growth Rate：年平均成長率)

IRがシンガポールにもたらした経済効果

- 外国人観光客数 **6** 割増
- 観光収入 **8** 割増
- 直接雇用 **20,000** 人

1人当たり名目GDP



出所：International Monetary Fund, World Economic Outlook 2014



仁川

現場に人財を派遣し、ノウハウの習得を図る

仁川国際空港隣接地にある「Paradise Casino Incheon」が、カジノオペレーションや管理ノウハウの蓄積を進めている現場です。韓国Paradise Groupとの合併会社 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. (当社出資比率45%) が取得したこのカジノ施設に、2014年5月よりキーパーソンの人財を派遣しています。

PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. はさらに、国際業務区域(IBC-1)において大型複合リゾート施設の開発を進めています。中国・日本を中心とした東アジアの観光客を主要顧客として想定し、33万m²超の敷地に1万m²を超える韓国最大級のカジノフロア、700室規模のホテルのほか、MICE*施設、飲食・商業施設などを備える予定です。2017年の開業時までには、ノウハウ蓄積の面でのリードを一層広げていくための施策を展開していきます。

* MICE : Meeting (会議・研修・セミナー)、Incentive tour (報奨・招待旅行)、Convention または Conference (大会・学会・国際会議)、Exhibition (展示会) の頭文字をとった造語で、ビジネスホテルの一形態

IRの現場

① Paradise Casino Incheonでノウハウを蓄積する人財

「世界に類を見ない施設を日本で創り上げたい」

PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd 営業チーム 次長 青山 茂樹

私は、2014年5月より韓国のPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. に駐在しています。私には、三つのステップでノウハウを蓄積・発揮していく使命が課せられていると認識しています。第1のステップは、現在取り組んでいるParadise Casino Incheonでの運営・経営ノウハウを習得すること。第2のステップでは、2017年に隣接地で開業予定のIRにおいて開業に必要なノウハウを身に着けることです。そこで学んだノウハウを活かし、日本で実際にIRを企画・開発し、開業に漕ぎ着けることが第3のステップです。

赴任して最初に行ったのは、カジノのゲームルールやディーラー業務の習得研修です。私自身がディーラーとなり、ゲーム進行やカード・チップの取り扱い訓練のほか、運営規定に定められた様々な業務を徹底的に訓練しました。現在は、カジノフロアで実際にフロアパーソンとして業務に携わっています。顧客・ディーラー管理をはじめ、業務は多岐に亘るため、カジノの「現場を知る」という意味で最適だと感じています。現地の従業員の方々とは一緒に食事することが多く、私達を家族と呼んでくださるなど良好な関係が築けていると思います。現場を経験した後は、各メンバーが専門領域ごとに営業企画やマーケティング、経理、システムなどの業務に就く予定です。

日本にはないビジネスであるため、日々驚きの連続です。また現地の従業員とは韓国語でコミュニケーションを行う一方で、中国だけでなく英語圏のお客さまも訪問されるため、言葉の面では日々苦闘しています。今後、法案が通過して日本国内にIR施設ができれば、同様の課題に直面すると考えられるため、乗り越えていきたいと思っています。まだ“カジノ運営のいろは”を学んでいる段階ではありますが、日本でIRが実現するまでに知見を蓄え、日本ならではの施設を創り上げることにぜひ貢献したいと考えています。



Paradise Casino Incheonで運営ノウハウを学ぶ青山(左から3人目)

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

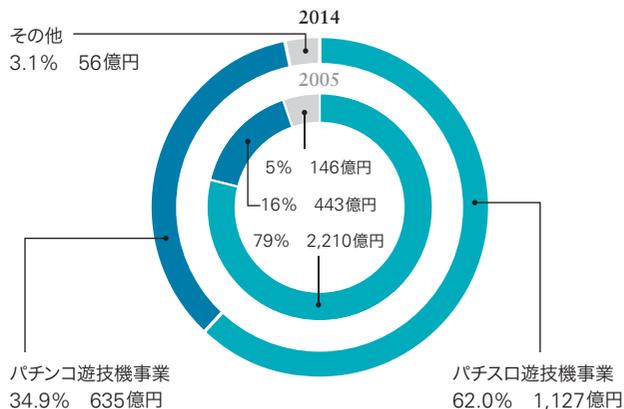
the PRESENT

2005年3月期と2014年3月期の比較

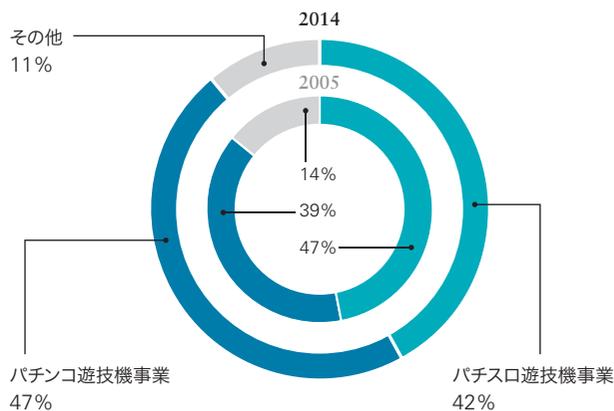
売上高



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

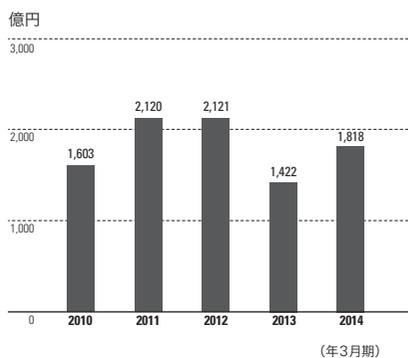
2014年3月期の売上高は、前期比28%増の1,818億円となりました。パチスロ遊技機事業の売上高は前期比76%増の1,127億円、パチンコ遊技機事業の売上高は、前期比12%減の635億円となりました。営業利益は、前期比92%増の452億円となりました。営業利益率は、パチスロ遊技機の販売台数の増加に加え、リユース等の原価低減の効果などにより、前期比8.4ポイント上昇し24.9%となりました。なお、研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比15億円増の195億円となりました。

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。

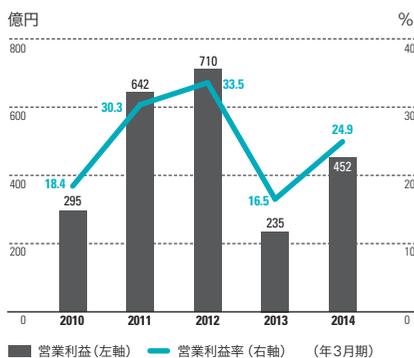
パチンコ遊技機事業では、サミーブランド「ぱちんこCR北斗の拳5百裂」や「ぱちんこCRモンスターハンター」などの販売が堅調に推移しましたが、販売タイトル数は前期比4タイトル減の10タイトルとなりました。低調な市場環境を受けて主カタイトル以外の販売が低調に推移した結果、販売台数は前期比1.6万台減の20万台で、盤面販売比率は、21.9ポイント上昇し48.1%になりました。

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。

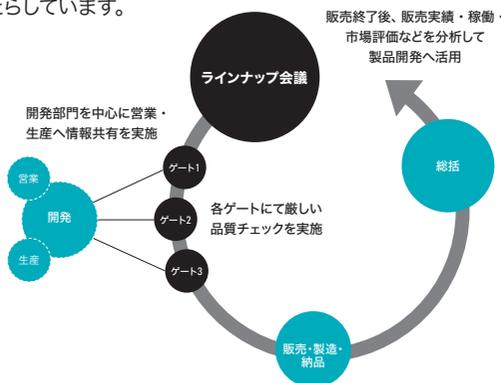
* 年間回転数  P.57 「遊技機市場をもっと知る」ご参照

the FUTURE

STRENGTHS

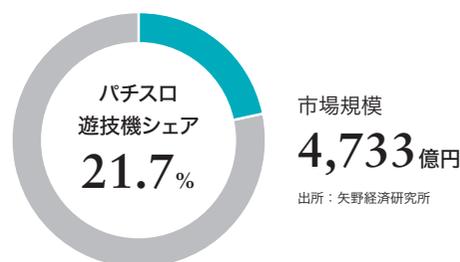
● 3部門の密接な連携によるマーケット・インの開発体制

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。



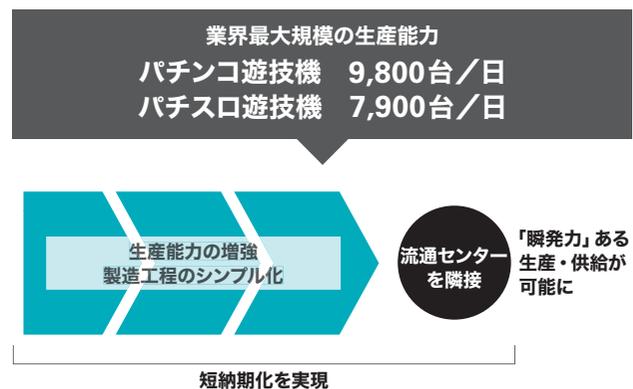
● パチスロ遊技機における高い市場シェア

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

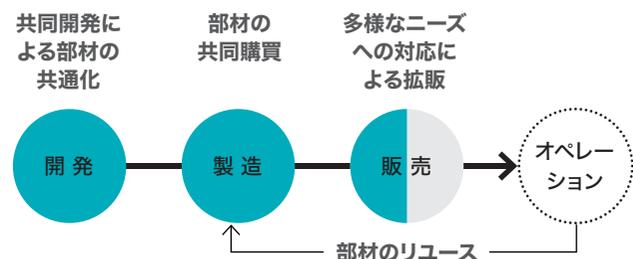
パチンコ遊技機が日産9,800台、パチスロ遊技機が日産7,900台という業界トップクラスの生産能力と、生産リードタイムを大幅に短縮した流通体制を両輪とする「瞬発力」のある生産・供給体制により、発売の初期段階に出荷が集中する傾向にある遊技機の需要に的確に応え、販売機会ロスを最小化できる体制を整えています。



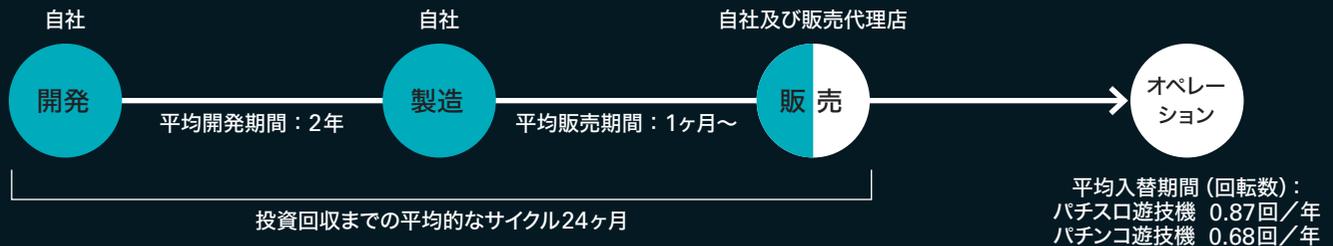
● マルチブランド戦略

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も狙っています。

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](#)

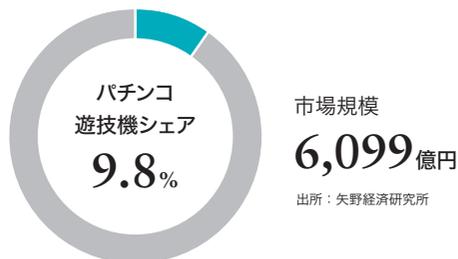
● 国内に限定した事業展開

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

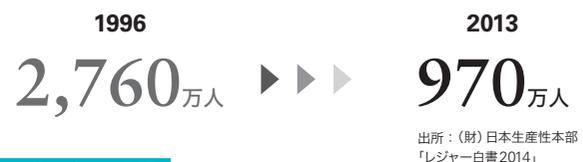
● 遊技人口の減少

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。

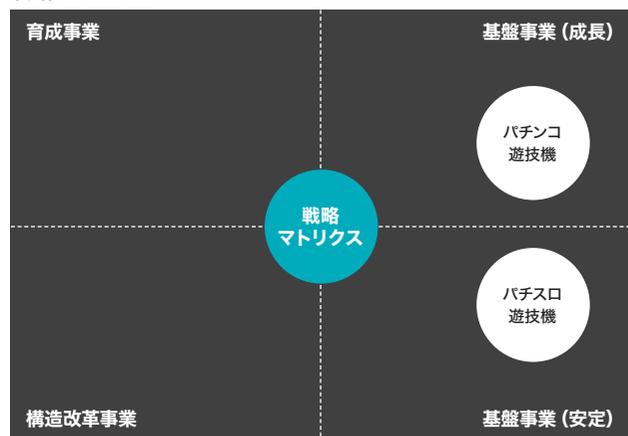
そのような環境下、売上高は当期比20%の増収となる2,175億円を計画しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機の両事業で主力タイトルの投入により大幅な販売台数増を実現し、計画の達成を目指します。

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。

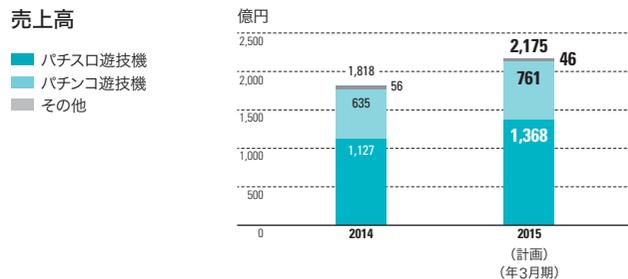
パチンコ遊技機事業では、複数の大型タイトルを含む14タイトルを通期で販売し、当期比4.9万台増の25万台の販売を計画しています。

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。

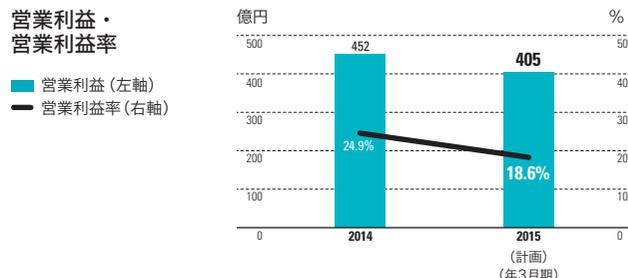
戦略マトリクス



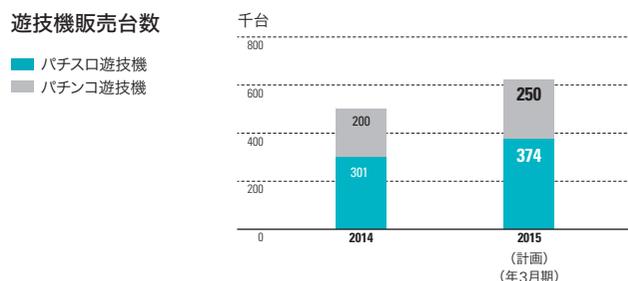
売上高



営業利益・営業利益率



遊技機販売台数

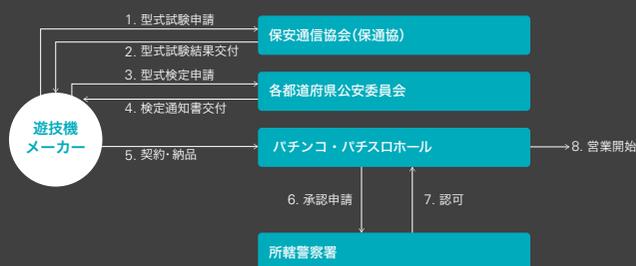


コラム 遊技機市場をもっと知る

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

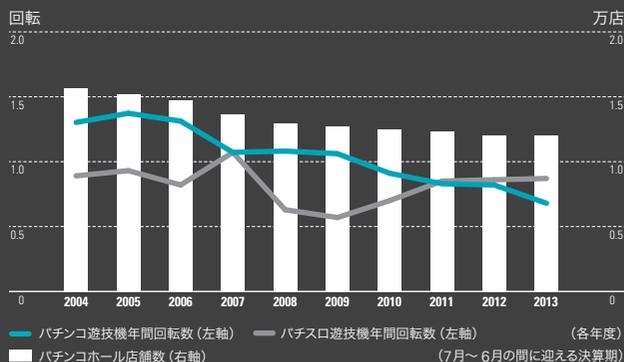


現在の市場環境

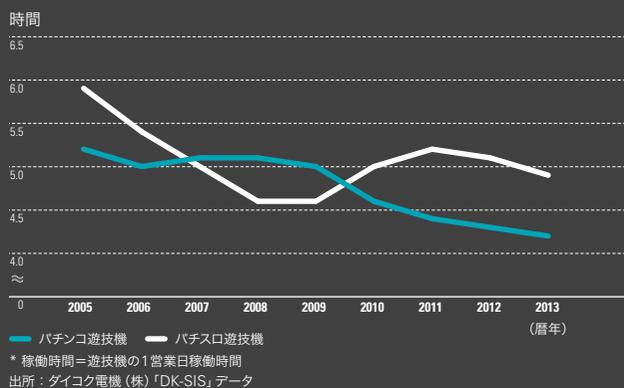
パチンコ・パチスロ市場では遊技人口の漸減傾向が継続しています。パチスロ遊技機の過度な射幸性の抑制に主眼が置かれた2004年7月の「風適法施行規則等の改正」では、遊技性の急速な変化に伴い、パチスロユーザーの離散が発生しました。一方のパチンコ遊技機は好調を維持したものの、高射幸性機種を設置拡大に伴いライトユーザーの減少が加速し、機械の高額化も進みました。これに伴う売上減と投資負担の増大によりパチンコホールの経営状態が悪化していきました。これが、機械の入替需要の低迷や確実に投資を回収できるメーカー、タイトルへの需要偏重、パチンコ遊技機とパチスロ遊技機の循環的な好不調といった現在の市場環境に繋がってい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



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

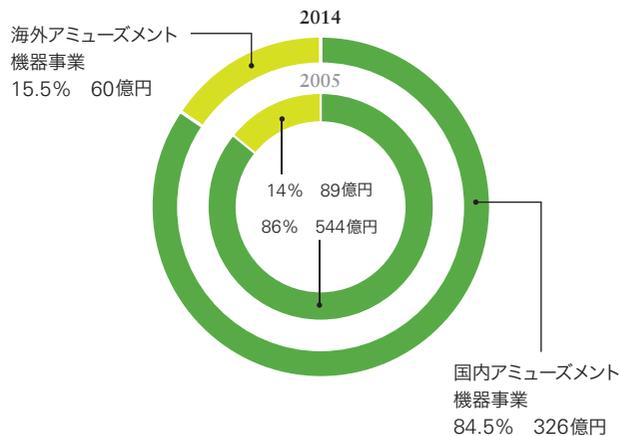
the PRESENT

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

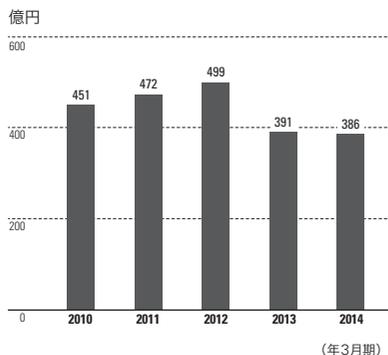
89億円 | —%

2014年3月期の概況

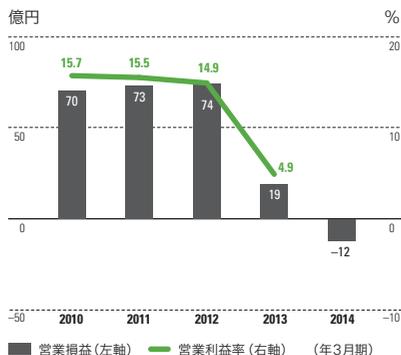
2014年3月期は、厳しい市場環境の影響を受け、「THE WORLD of THREE KINGDOMS」をはじめとした新規タイトルの販売が低調に推移した結果、売上高は前期比1%減となる386億円となりました。一方で、「WORLD CLUB Champion Football」におけるCVTキットやカード等の消耗品の販売、「CODE OF JOKER」などのレベニューシェアタイトルによる配分収益を計上しました。研究開発費・コンテンツ制作費は、89億円となりました。

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。

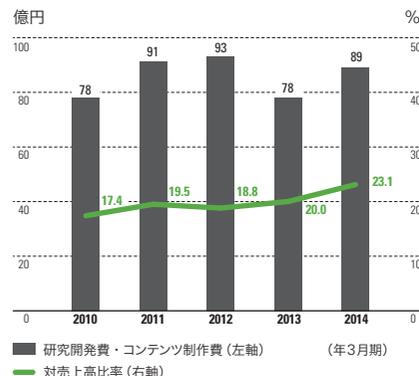
売上高



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

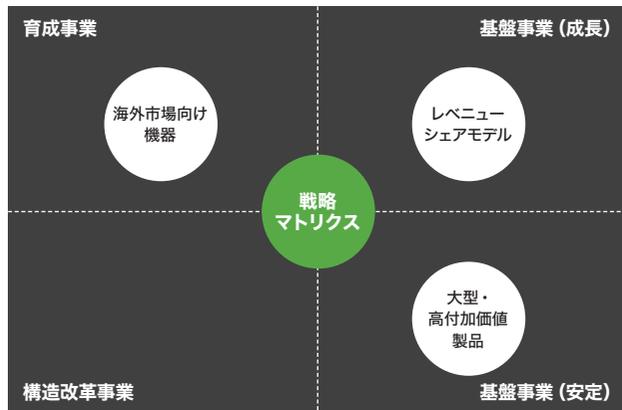
アミューズメント機器事業では、企画・開発を自社で行い、製造工場を持たず生産は外部委託しています。開発に要する期間は機器によって異なり、投資回収サイクルはビジネスモデルによって異なります。近年では、施設オペレータの設備投資負担を軽減するため「レベニューシェアモデル」や、基盤の交換・ダウンロード配信でコンテンツのバージョンアップを行う仕組みの導入を進めています。

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

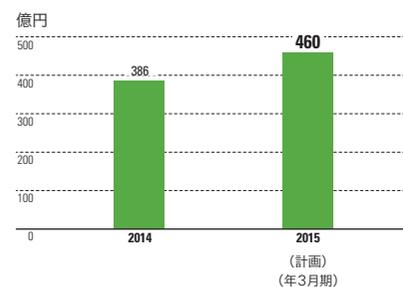


2015年3月期の見通し

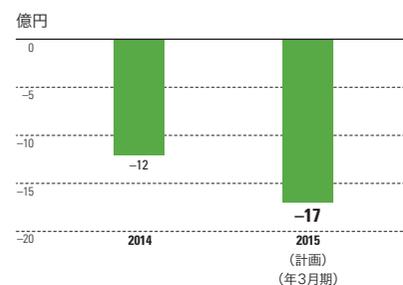
2015年3月期は、消費税率引き上げの影響による施設オペレータの投資抑制など、厳しい市場環境が予想されます。当事業の売上高は、当期比19%増の460億円を計画し、業界環境の変化に応じた製品のラインナップ構築を図るための費用が先行することから、営業損失は当期の12億円から17億円に拡大することを見込んでいます。なお、研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比3%増の92億円を計画しています。

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> • 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的確な把握 • 開発人材 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外事業の収益性の低さ • 開発主導のプロダクトアウト戦略 • 高コスト体質
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

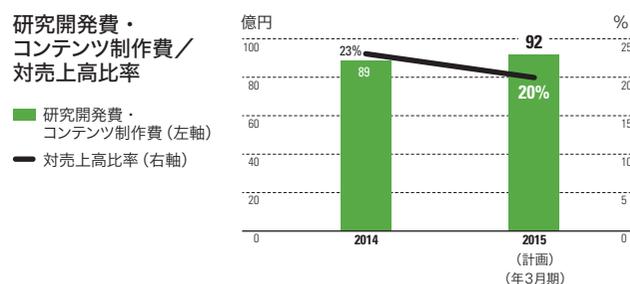
売上高



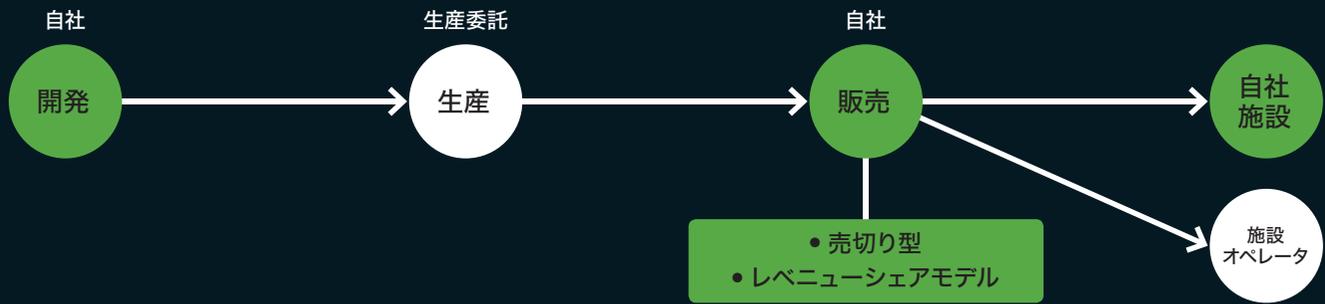
営業損益



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。

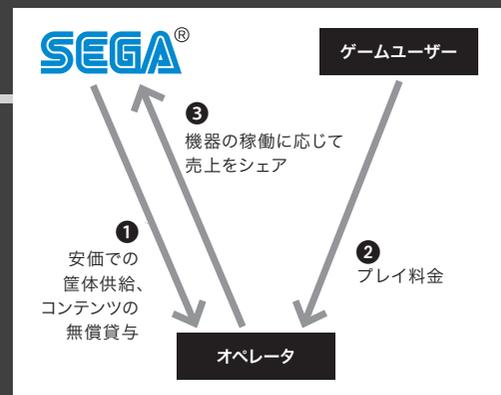
CVTキット

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」

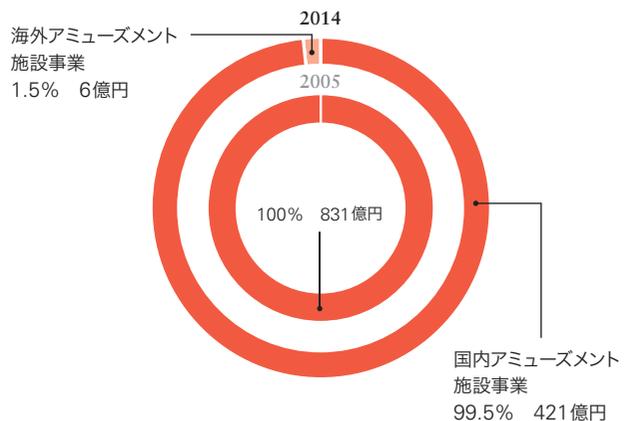
the PRESENT

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

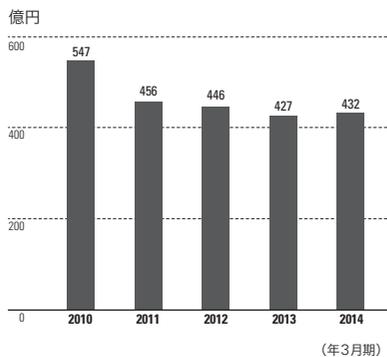
2014年3月期のアミューズメント施設事業の売上高は、前期比1%増の432億円となりました。引き続き既存店舗の運営力強化を行いました。市場を牽引するタイトルの不在により、国内既存店舗売上高は、前期比96.1%^{*1}と低調に推移しました。設備投資額は前期比3%減の77億円、減価償却費は前期比で微増の47億円となりました。

2014年3月期末の国内アミューズメント施設数^{*1}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。

^{*1} (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^{*2} / 国内既存店舗売上高前年比^{*3}



営業損益 / 設備投資額及び減価償却費^{*4}



^{*2} 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。

^{*3} 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。

^{*4} 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

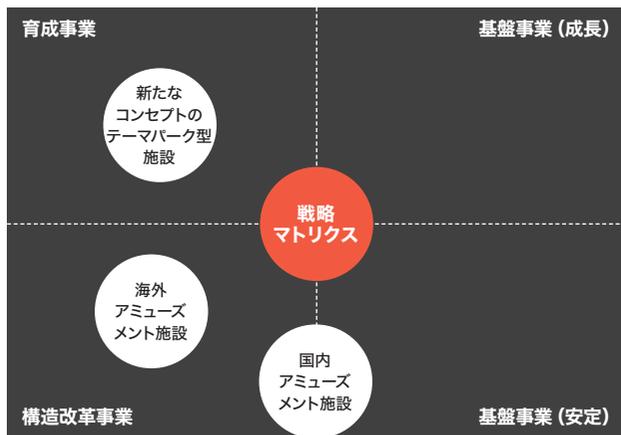
同事業は、従来型アミューズメント施設と、「東京ジョイポリス」や「オービィ横浜」に代表されるテーマパーク型施設に区分されます。当グループのアミューズメント機器事業に加え、様々なベンダーから機器を導入し、幅広いユーザーのニーズに対応しています。

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

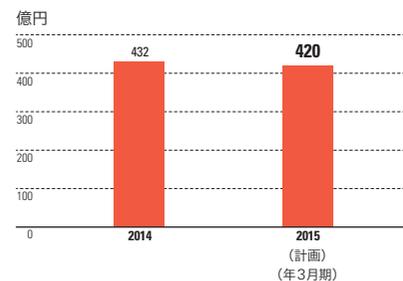
2015年3月期は消費税率引き上げの影響により、既存店収益の悪化が想定されることから、既存店舗売上高は当期比97.5%、売上高は当期比3%減の420億円、6億円の営業損失を見込んでいます。設備投資額は当期比19%減の62億円を計画し、減価償却費は同15%増の54億円を見込んでいます。国内では3店舗の出店、7店舗の閉鎖を計画しており、期末店舗数は194店舗となる見込みです。

*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。

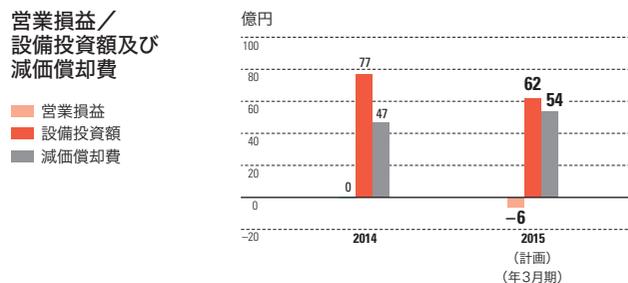
*2 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> 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ナップ 	<ul style="list-style-type: none"> 低い利益率、資本回転率
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

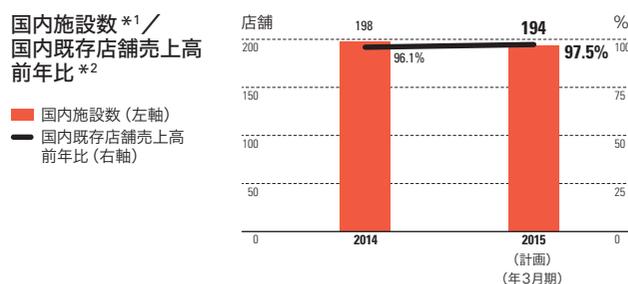
売上高



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

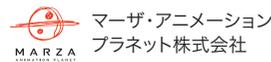
パッケージゲーム/デジタルゲーム



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

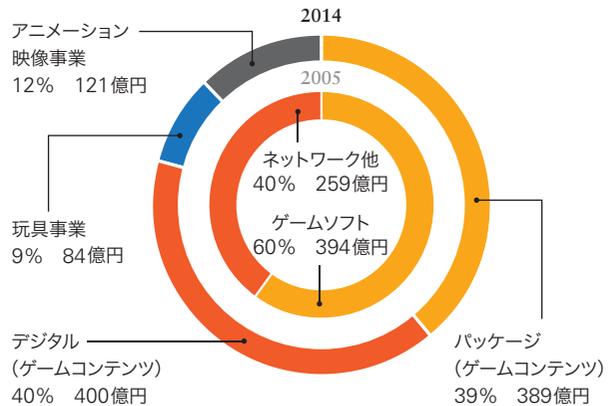
the PRESENT

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



「ファンタシースターオンライン2」
©SEGA



「Total War: ROME II」
©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.

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。

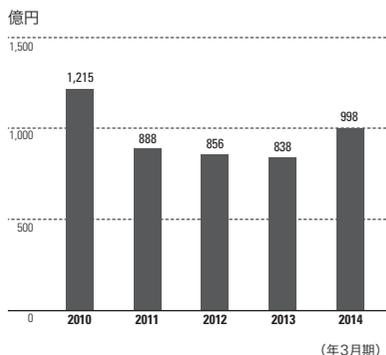
パッケージゲーム分野では、「Total War: ROME II」、「Football Manager 2014」など複数の新作タイトルを販売したものの、厳しい市場環境を受けて一部タイトルが低調に推移した結果、販売本数は前期比205万本減の873万本、売上高は前期比9%増の389億円となりました。

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。

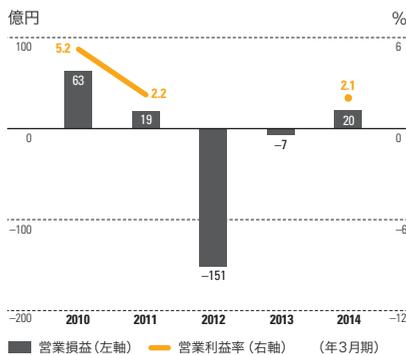
デジタルゲーム分野では、オンラインRPG「ファンタシースターオンライン2」やスマートフォン向けに配信する「ぶよぶよ!!クエスト」「チェインクロニクル」が好調に推移しました。なお国内配信タイトル数は、2014年3月期末時点で141本(うち、売切り型73本、無料プレイ型68本)となりました。以上の結果、売上高は前期比35%増の400億円となりました。

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。

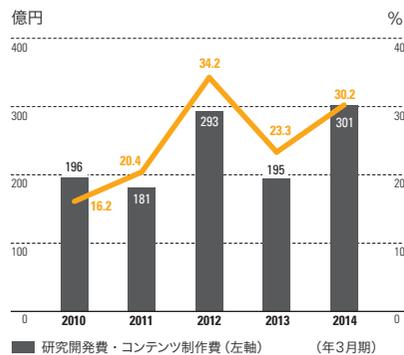
売上高



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



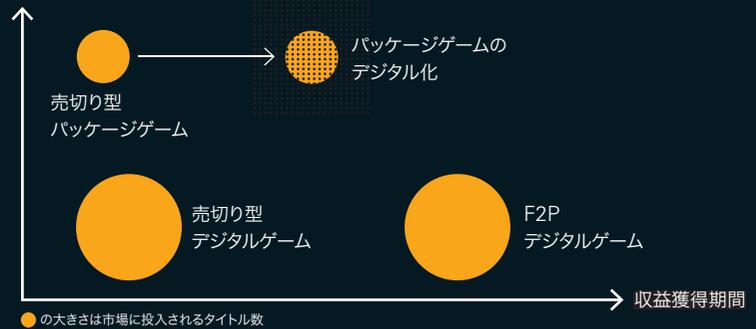
*2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていた、デジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

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, Gosho 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

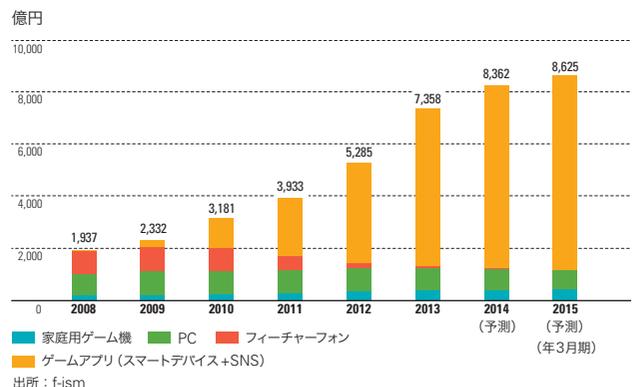
● パッケージゲームソフト市場の縮小と開発費の高止まり

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

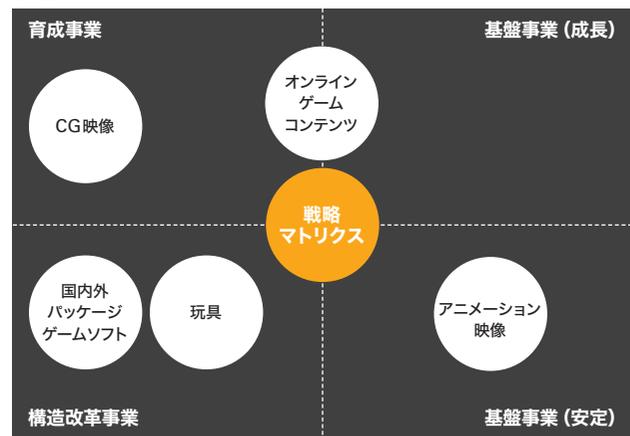
2015年3月期のコンシューマ事業の売上高は、デジタルゲーム分野の収益拡大により、当期比29%増の1,285億円を見込んでいます。営業利益は当期比230%増の66億円を計画しています。研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比16%増の349億円を計画し、開発強化を図ります。

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。

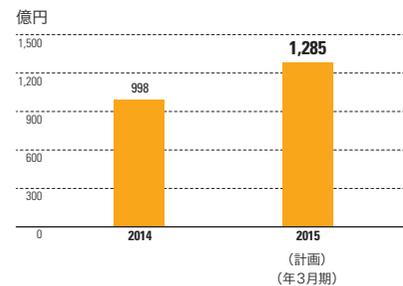
パッケージゲーム分野の売上高は、既存の主力IPに加えて、アトラスブランドの本格投入によって、当期比405万本増となる1,278万本の販売本数を目指します。

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まいります。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

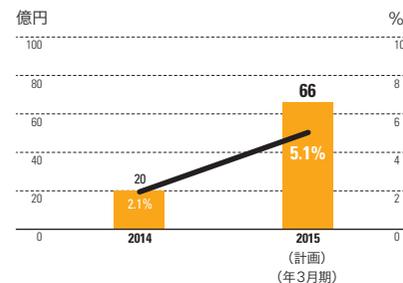


売上高



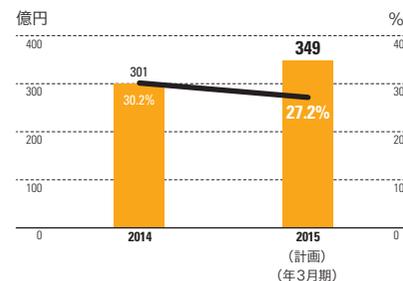
営業利益／営業利益率

■ 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)



GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス

社外取締役に関する	
セガサミーグループのコーポレート・ガバナンス.....	70
コーポレート・ガバナンス体制.....	72
2014年3月期の主な活動と報酬.....	76
取締役、監査役及び執行役員.....	77

社外取締役聞く セガサミーグループのコーポレート・ガバナンス

夏野社外取締役に、セガサミーグループのコーポレート・ガバナンスについての率直な意見を求めました。



Q ご自身が考える社外取締役の役割を聞かせてください。

短期的な利益追求と長期的視点の整合性を チェックすること

社外取締役には、経営執行サイドを監視する株主の代表としての視点と、その会社をいかに成長させていくかという経営執行の両方の視点が必要だと考えています。執行面を理解していないと、ある施策が企業価値にとってプラスかどうかのチェックもできない。したがって、2つの視点は決して二律背反するものではないと思います。

実際の執行の現場では、短期的な成果を出すことに相当なエネルギーが使われています。経営には会計年度ごとにゴールが定められているわけですから、やむを得ないことではありますが、ゴーイング・コンサーンとして上場企業は、長期的視点でのあるべき姿、社会に果たすべき役割も見据えていく必要があります。エンタテインメント企業は、「いかに世の中を楽しくしていくか」が大切であり、利益追求だけではいけないと思います。このように経営が、短期的な利益追求と長期的なビジョンとの整合、短期と長期のバランスが取れた意思決定を行っているかをチェックするのが、社外取締役だと思います。

Q コーポレート・ガバナンス体制のあるべき姿をどのように考えていますか？

長期的な視点と、強いリーダーシップがあれば 形式は関係ない

私は、日本企業はもっと委員会等設置会社への移行を検討するべきだという考えを持っています。一般論ですが、年功序列的に社長になったサラリーマン経営者に、長期的な視点を求めるのはなかなか難しいと思います。どうしても、在任期間中は短期的側面から物事を運ぶ傾向が強くなります。そういった企業には、客観的、大局的、長期的な視座

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

で企業の姿を見ることができる社外取締役が、多数を占める委員会等設置会社への移行が必要だと思います。

一方、セガサミーグループのようなオーナー系企業の場合は、強力なリーダーシップを持つ経営者が中長期的な展望を持っている限りは、必ずしも委員会等設置会社である必要性はないと思います。また、セガサミーグループのように、十分にガバナンスが効いている場合は、あまり形式をとにかくいう必要はないと思います。

Q 「ガバナンスが効いている」ことを具体的に紹介していただけませんか？

外部からは見えにくい数字の透明性に象徴される

セガサミーグループは、公明正大さが求められる業態ということもあり、内部統制、コンプライアンス面では、非常に厳格な体制を敷いていると評価しています。ガバナンスの基本方針に「透明性の向上」を掲げていますが、実際に情報の透明性は目を見張るものがあります。取締役会では、あらゆる数字が揃った極めてレベルの高い定量情報が社外取締役にも開示されます。数字は嘘をつきませんから、経営執行に対する監視の目が十分に行き届きますし、浮上した課題についても、目の前にある数字をもとに、その場で原因を究明することができます。社内では特別なこととは思っていないようですが、社外の私から見るとその公明正大さは明らかです。

セガサミーホールディングスの取締役会には、主要事業会社の取締役会の重要決議事項が、原則としてすべて報告決議事項になっており、主要事業会社の役員が全員出席しています。したがって、セガサミーホールディングスのもと、実質的にすべての事業会社が、一体的に運営されているといえます。取締役会では、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。取締役会は、執行役による決定事項を承認する場ということに異論はありませんが、少しでも妥当性に疑いがあれば、納得するまで議論すればよいのではないのでしょうか。

Q 取締役会にどのような姿勢で臨んでいますか？

議論不足を指摘して取り下げになった議案もある

事前に議論を尽くした経営執行サイドが、取締役会で議案を覆すのは現実には難しい。そのため、最も自由に意見を述べているのは社外取締役です。私も岩永取締役も、全く遠慮することなく意見を述べています。

私は、事務局には申し訳ないと思いつつ、「込み入った議案以外は、事前説明を受けたくない」と言っています。事前説明を受けると、その場で意見を述べてしまい、取締役会までにその意見に対する準備がなされてしまうためです。それよりも取締役会で不規則発言を行ったほうが、実のある議論ができます。中には、議論不足を指摘した結果、議案が取り下げになったケースもあります。上場企業の取締役会では、あまりないのではないのでしょうか。

Q 経営執行の視点で今後のセガサミーをどのように考えますか？

絶好の立ち位置にいることを認識し、「非線形」を継続的に

エンタテインメントの世界で存在感が増している、デジタルゲーム分野で安定的にヒットを出し続けるには、とにかく「数」を打ち出し、タイトルのポートフォリオを多様化しなければなりません。しかし、多くの開発ラインを並行させるには、ある程度の企業体力が必要です。デジタル系専門の若い会社群で、淘汰が進んでいるのはその象徴です。一方で、一定の規模を持ち多彩なポートフォリオが用意できるセガサミーグループの存在は、年々際立ってきています。遊技機事業にも、アミューズメント機器やアミューズメント施設事業にも同じことが言え、セガサミーグループは産業全体に影響を及ぼし得る絶好の立ち位置にいると思います。

こうしたプロダクトポートフォリオから、グループ全体の事業ポートフォリオに視点を移しても同じことが言えます。現在のマーケットでは、異なるエンタテインメント間でのユーザーの「時間の奪い合い」が起こっています。24時間のうち、いかにセガサミーグループが提供するエンタテインメントに長い時間を費やさせるかを常に考えていく必要がありますが、そういった発想ができるのも、事業ポートフォリオの多様性があるからです。

こうしたポジションを活かすためには、従来の延長線上ではない、「非線形」を継続的に生み出していくことが不可欠です。すでにデジタルゲーム分野では、「チェインクロニクル」をはじめ、これまでなかったものが生み出されています。アミューズメント事業でのシニア層の取り込みや、IR事業なども非線形の典型になっていくでしょう。

私の経験上、初期の段階で詰めの甘さがある新しい試みは成功しませんが、セガサミーホールディングスの取締役会でこうした新規事業は、激しい議論が繰り返されていますよ。

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制一覧表

形態	監査役設置会社
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
取締役の人数	9名
内社外取締役の人数	2名
取締役の任期	1年
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
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
監査役的人数	4名
内社外監査役の人数	3名
独立役員的人数	5名（社外取締役2名、社外監査役3名）
監査法人	有限責任 あずさ監査法人
監査契約期間	1年毎の更新
執行役員制度の採用	有

基本的な考え方

当社及び当グループは、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付けています。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「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及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、法令を含む倫理・社会規範等及びその背後にある社会的価値やその変化を捉えて的確に対処する体制（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、当社は、株主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。

また、当社及び当グループは、CSR活動を当グループの持続的価値創造とステークホルダーの持続的発展の双方を実現するための行動として捉え、企業市民として社会の広範な要請に応えるため、当グループの

CSR活動に関し連絡・調整を行う機関としてグループCSR連絡会議を、また専門部署としてグループCSR推進室をそれぞれ設置しています。そして、CSR活動の基礎となる「グループ経営理念」「グループCSR憲章」「グループ行動規範」及び「グループ・マネジメントポリシー（方針）」を制定するとともに、個別の業務を直接規律する各種社内規程やマニュアル等を改定・整備し、ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、グループ全体で自主的かつ積極的にCSR活動を展開しています。

運営・管理体制

当社及び当グループは、激しく変化する経営環境の中で、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験等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、監査役設置会社形態を採用し、併せて、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行い、運営と管理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。

業務執行、監査・監督機能の向上を図るための機関連携

当社は業務執行、監査・監督機能の向上を目指し、主に以下の会議体を運営しています。

取締役会（模式図①）

取締役会は、原則として毎月1度の定時取締役会並びに適宜開催する臨時取締役会において、現在9名の取締役により機動的経営を図っています。なお、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・報告を行っています。

監査役会（模式図②）

監査役会は、原則として毎月1度の定時監査役会並びに適宜開催する臨時監査役会において、現在4名の監査役により議論を行い、具体的問題について十分に分析検討しています。

グループ役員連絡会（模式図③）

グループ役員連絡会は、当社の取締役、監査役及び執行役員、並びに株式会社セガ及びサミー株式会社の取締役により構成され、グループ会社間での情報の共有、議論の徹底を通じたグループコンセンサスの醸成を目的としており、必要に応じて適宜開催することとしています。

任意設置委員会（模式図④）

任意設置委員会は、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す。また、任意設置委員会は、さらに特化したテーマについて議論・検証を行う機関として、小委員会を設置しています。

連絡会議（模式図⑤）

連絡会議は、コーポレート・ガバナンスに関する当グループの方針等について議論・検証し、調整を図るための機関であり、現在、グループ内部統制連絡会議、グループCSR連絡会議及びグループ・コンプライアンス連絡会議の3つの機関があります。グループ内部統制連絡会議とグループCSR連絡会議は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の内部統制またはCSR担当役員により構成され、原則として四半期に1度開催します。また、グループ・コンプライアンス連絡会議は、当社、株式会社セガ、

サミー株式会社、タイヨーエレクトリック株式会社、株式会社サミーネットワークス、株式会社セガトイズ、株式会社トムス・エンタテインメント、フェニックスリゾート株式会社及び日本マルチメディアサービス株式会社のコンプライアンス担当役員等により構成され、原則として半期に1度開催します。

グループ監査役連絡会（模式図⑥）

グループ監査役連絡会は、当グループ各社の常勤監査役により構成され、当社及び当グループを取り巻くタイムリーな課題（法改正等）に関する情報共有及びグループ各社監査役間の連携を密にするため、適宜開催します。

ホールディングス監査連絡会（模式図⑦）

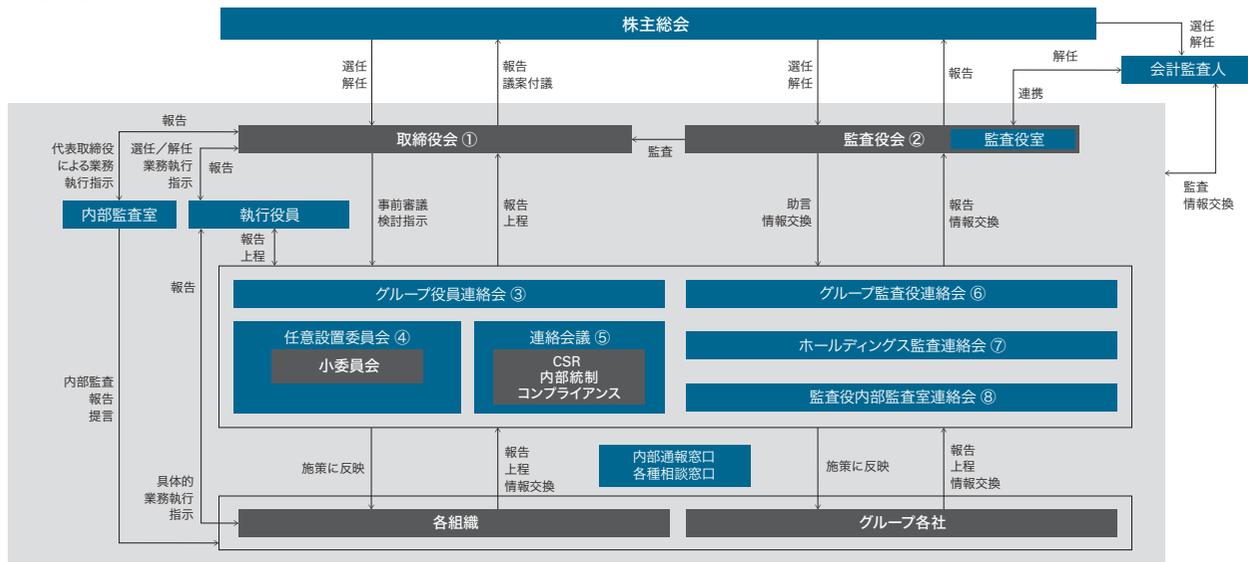
ホールディングス監査連絡会は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び経理部門の担当役員、内部監査部門、内部統制部門等並びに当社会計監査人である有限責任 あずさ監査法人により構成され、それぞれの立場で意見交換を行い、会計面におけるコンプライアンスの充実を図るため、原則として毎月開催します。

監査役内部監査室連絡会（模式図⑧）

監査役内部監査室連絡会は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び当社内部監査担当部門間の情報共有による企業経営の「健全性の確保」を目的とし、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び当社内部監査担当部門により構成され、原則として毎月開催します。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図

2014年8月6日現在



コーポレート・ガバナンス体制

経営の客観性を担保する仕組み

当社取締役9名のうち、2名は社外取締役です。また、監査役4名のうち、3名は社外監査役です。

社外取締役ににつきましては、社外取締役の持つ高い見識と幅広い経験に基づき、外部的視点から、当社及び当グループの企業価値をどのように高めるかを助言する機能に加え、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者、弁護士等から選任しています。

社外監査役は、監査体制の中立性・独立性の向上という、コーポレート・ガバナンス体制の実現において重要な役割を担っているものと理解し、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより経営の健全性を確保することを期待し、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

社外取締役、社外監査役ともに出席する各会議体において、各々の豊富な経験、高度の専門知識等に基づく指摘・助言を行っています。また、社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所上場規程施行規則第211条第4項第5号、第226条第4項第5号に規定する、いわゆる開示加重要件非該当を基礎とし、「主要な」「多額の」等については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して判断することとし、当該基準を充たした者は一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断しています。当社は、上記開示加重要件非該当の社外取締役・社外監査役全員を独立役員に選任する方針を採用し、現任の社外役員全員を独立役員として指定しています。

社外取締役へのサポート体制につきましては、取締役会における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体事務局による適正な情報伝達体制を構築しています。社外監査役へのサポート体制につきましては、監査役会に直属する組織として監査役室を設け、監査役室所属スタッフが監査役の指揮・命令のもと監査役の職務を補助しています。なお、監査役室所属スタッフの任命・異動・評価等に関する事項については、監査役会の事前の同意を必要とし、取締役からの独立性を確保しています。また、社外監査役が出席する会議体における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体事務局、監査役室、内部監査担当部門及び内部統制担当部門等による適正な情報伝達体制を構築しています。

社外取締役	選任の理由
岩永 裕二	国際弁護士としての専門的見地並びにグローバル企業の経営に関する高い見識を当社の経営に反映するため。
夏野 剛	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため。
社外監査役	選任の理由
嘉指 富雄	豊富な実務並びに監査役としての経験・知識を当社の監査に反映するため。
平川 壽男	豊富な実務並びに監査役としての経験・知識を当社の監査に反映するため。
榎本 峰夫	弁護士としての専門的見地並びに経営に関する高い見識を当社の監査に反映するため。

役員報酬

取締役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額^{*1}の範囲内で、取締役会の決議により委任された代表取締役が、他の担当取締役と協議のうえ、個々の取締役の職責及び実績等を勘案し決定することとしています。また、企業価値の一層の増大を図るため、株主と株価を意識した経営を推進すること、また当社の業績向上に対する意欲や士気を高揚させることを目的として、職務執行の対価として、ストックオプションとして新株予約権を付与しています。

監査役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額^{*2}の範囲内で、個々の監査役の職責に応じ、監査役の協議によって決定することとしています。

^{*1} 取締役の報酬限度額は、2012年6月開催の定時株主総会において1,000百万円と決議されています。

^{*2} 監査役の報酬限度額は、2004年6月開催のサミー株式会社定時株主総会及び株式会社セガ定時株主総会において50百万円と決議されています。

内部統制

当社は、グループ内部統制プロジェクトを2006年3月期に立ち上げ、企業集団として金融商品取引法に定められた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度（いわゆる日本版SOX法）が求める内部統制システムの評価・報告の仕組みを整備し、また評価によって発見した不備の改善を進めてきました。この結果、財務報告の信頼性確保への取り組みが定着しています。2014年3月期における当グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断するに至っています。今後につきましても、財務報告の信頼性を継続的に確保するとともに、効率性の向上と健全性の確保も視野に入れ、内部統制システムの維持と構築に取り組んでいきます。

また、会社法に基づき、内部統制システムの整備に関する基本方針を決定し、その整備に努めています。

(詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」<http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/corp/pdf/governance/governance.pdf>をご参照ください。)

会計監査

当社は、会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を有限責任あずさ監査法人に依頼しています。同監査法人及び同監査法人の業務執行社員と当社との間には特別な利害関係はありません。また、監査年数が7年を超える業務執行社員はいません。また、期末監査に限らず、決算期中の会計処理などについても会計監査的な観点からのアドバイスも適時受けております。

コンプライアンス

当グループは、「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に基づき、一人ひとりがコンプライアンスを意識し、適切な行動を可能とするために様々な取り組みを行っています。また、経営の内外に潜在する重要な損失リスクを洗い出し、対処すべき課題を明確化して、会社の事業遂行並びに経営資源の損失低減、再発防止に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

当グループは、グループ全体での取り組みを一層強化するために2010年3月期に立ち上げた「グループ・コンプライアンス連絡会議」のもと、法令や社会規範に則って健全な企業経営を展開するための社内体制を構築しています。

また、2010年3月期に立ち上げた「コンプライアンス推進運動」を継続して実施し、業務の適正を確保するための「内部通報制度の全面改定の周知」など、グループ全体での取り組み及び展開を図っています。

グループ行動規範等の周知徹底

当グループでは、グループ全従業員がCSR憲章を理解し、その精神に基づいた行動を実践するための行動・業務指針を「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に示し、企業倫理・法令遵守を徹底しています。

「グループ行動規範」は、その浸透・定着が重要であることから、「グループ経営理念」や「グループCSR憲章」と合わせて掲載したCSRの手引きを配布しているほか、「グループ・マネジメントポリシー」を含めイントラネットにもすべての内容を掲示しています。

コンプライアンス意識の醸成と浸透

コンプライアンス意識の醸成と浸透を図るために、グループ各社向けの勉強会を適宜実施するほか、日常遭遇しうる出来事を想定した具体例を分かりやすく編集したコンプライアンスハンドブックを全社員が適時閲覧できるイントラネットに掲載しています。また、ストーリー漫画を使用する等、親しみやすい記事を掲載して社員への浸透に努めました。

今後もグループ各社の先進事例を他のグループ会社に展開するなどシナジー効果を生み出し、コンプライアンスレベルの維持・向上に努めます。

下請法遵守体制の強化

当グループでは、下請代金支払遅延等防止法（下請法）遵守体制の一層の強化を図るため、内部監査を定期的を実施するとともに、法務部門による各部門への教育・指導等を実施しています。また、内部監査部門の働きかけにより各部門による自己点検を継続して実施し、結果を内部監査部門・法務部門・内部統制部門にて共有することで遵守体制の強化に努めています。

内部通報制度

「グループCSR憲章」の精神に則って、グループ内・社内での自浄機能を作用させ、また法令違反ないし不正行為等による不祥事の発生を防止するため、内部通報に関する制度を制定しています。グループ各社及び社外の法律事務所に通報窓口を設置するとともに、通報事項に関する事実関係の調査、是正措置、再発防止策の実施、通報者の保護制度を設けています。

内部通報は不正発見の第一の手段として重要性が高まっており、同制度の実効性の向上に取り組み、従業員にとって利用しやすく、信頼に足る制度として全面改定しています。

知的財産に関する基本方針

当グループは知的財産を、企業競争力を高めるための重要な要素、かつ企業経営を支える重要な経営資源であると位置付け、グループ会社ごとに方針を掲げて取り組んでいます。

セガでは各部門に知的財産推進委員を置くほか、各プロジェクトの現場責任者や担当者を対象として広く知財意識の啓蒙・普及活動を行っています。これにより、第三者の知的財産権を侵害することがないように努めるとともに、自社の知的財産権を適切に管理し、事業の保護・拡大を図っています。また、セガブランドの維持・向上のために、模倣品対策等も実施しています。

サミーでは、研究開発のフェーズごとに技術調査等を実施し、徹底したリスクアセスメントを行っています。また、知財研修の開催や社内イントラネットにおいて知的財産にかかわる様々な情報を掲載することにより、社員の意識啓発に努めています。

IR活動

当社は、株主・投資家の皆様への公平・迅速な経営情報の開示に努めています。機関投資家やアナリストの皆様には、本決算及び第2四半期決算において、決算説明会を開催し、当日の様子はインターネットでも配信しています。海外投資家に対しては、アジア、欧州、米国等で適宜ロードショーを実施しています。また証券会社が主催するカンファレンスに代表取締役、IR担当者が参加しています。

IRサイトでは個人投資家の皆様に当グループを分かりやすくご説明する情報を掲載するほか、各種IR制作物の充実等、事業活動をより深くご理解いただくための取り組みを継続的に行っています。

また、株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を経営にフィードバックすることにより、経営の客観性の向上に努めています。

2014年3月期の主な活動と報酬

取締役会	出席状況
取締役会の開催回数	20回
社外取締役	
岩永 裕二	20回中20回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
夏野 剛	20回中20回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
社外取締役の出席率	100.0%
社外監査役	
嘉指 富雄	20回中20回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
平川 壽男	20回中20回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
榎本 峰夫	20回中18回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
社外監査役の出席率	96.7%
主な意思決定	内容
(株)セガサミー釜山の設立	韓国釜山広域市における複合施設開発を目的として設立
セガサミークリエイション(株)の設立	カジノ機器の開発・製造・販売を目的として設立
普通社債の発行	総額100億円、償還年限5年、利率0.519%
(株)インデックスの事業譲受	デジタルゲーム分野の成長基盤の強化を目的として、インデックスのデジタルゲーム事業、コンテンツ&ソリューション事業等の事業を譲受
投資有価証券の売却	(株)サンリオが実施した普通株式の売出しに際し、売出人の一社として参加し、保有する同社株式の一部を売却(2,870,000株、125億円)。これに伴う投資有価証券売却益は100億円

企業価値

企業価値	2013年3月31日	2014年3月31日	変化率
セガサミー株(終値:円)	1,911	2,312	↑ 21.0%
TOPIX(終値:ポイント)	1,034.71	1,202.89	↑ 16.3%
配当総額	9,732百万円(配当性向31.6%)		

役員報酬

2014年3月期の取締役並びに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(名)	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	7	633	422	31
	社外	2	31	31	—
監査役	社内	—	—	—	—
	社外	2	25	21	—

2014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	635	当社	276	100	9
			サミー(株)	—	250	—

会計監査及び監査報酬

当事業年度において業務を執行した公認会計士の氏名は下記の通りです。

指定有限責任社員 業務執行社員
櫻井 清幸、宮木 直哉、中村 宏之

百万円	2013年3月期		2014年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	122	0	129	3
連結子会社	147	14	164	63
計	269	14	294	67

2014年3月期の主なIR活動

決算説明会	2回
四半期決算説明会(電話会議)	2回
スモールミーティング	1回
個別ミーティング(国内投資家)	218回
個別ミーティング(海外投資家)	121回
海外ロードショー	4回(北米1回、アジア2回、欧州1回)
カンファレンス	4回

取締役、監査役及び執行役員

2014年6月24日現在

取締役



里見 治
代表取締役会長兼社長

1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長
2003年 (株)サミーネットワークス取締役会長(現任)
2004年 (株)セガ代表取締役会長
サミー(株)代表取締役会長CEO
(株)セガ代表取締役会長兼CEO
当社代表取締役会長兼社長
2005年 (株)セガトイズ取締役会長(現任)
(株)トムス・エンタテインメント取締役会長(現任)
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO
2008年 同社代表取締役会長CEO(現任)
2012年 フェニックスリゾート(株)社外取締役
サミー(株)取締役会長
フェニックスリゾート(株)取締役
同社取締役会長(現任)
(株)セガネットワークス取締役(現任)
2013年 サミー(株)代表取締役会長CEO(現任)
2014年 当社代表取締役会長兼社長
兼グループ構造改革本部長(現任)



鶴見 尚也
代表取締役専務

1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
2005年 Sega Publishing Europe Ltd. CEO
2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO 兼 President
Sega of America, Inc. Chairman
Sega Publishing America, Inc. Chairman
2008年 (株)セガ取締役
2009年 同社常務取締役
Sega Europe Ltd. Chairman
2010年 Sega Amusement Europe Ltd. CEO
2012年 (株)セガ代表取締役社長COO
Sega Holdings Europe Ltd. CEO 兼 President
当社取締役
(株)セガネットワークス取締役
2013年 (株)セガドリーム(現(株)アトラス)代表取締役社長
2014年 (株)セガ取締役副会長(現任)
当社代表取締役専務事業開発室、戦略企画室、
関連事業部管掌(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役副会長(現任)



菅野 暁
取締役

1998年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)
経営企画室マネージャー
2004年 当社執行役員
2008年 (株)セガ取締役コーポレート本部長
2009年 (株)セガトイズ専務取締役コーポレート本部長
同社取締役副社長コーポレート本部長兼経営企画室長
2010年 同社代表取締役副社長経営統括本部長
2013年 当社上席執行役員 管理部長
(株)セガトイズ取締役(現任)
サミー(株)取締役(現任)
(株)セガ取締役(現任)
当社取締役管理本部、グループCSR推進室、
グループ会社支援室管掌
2014年 当社取締役グループ代表室、管理本部、
グループCSR推進室、秘書室管掌
兼グループ構造改革本部副本部長(現任)



里見 治紀
取締役

2004年 サミー(株)入社
2005年 (株)セガ入社
2009年 Sega of America, Inc.
Vice President of Digital Business
2011年 同社 Senior Vice President of Digital Business
(株)サミーネットワークス取締役
2012年 同社代表取締役社長CEO(現任)
Sega of America, Inc. Director(現任)
Sega Europe Ltd. Director(現任)
(株)セガ取締役(現任)
当社取締役(現任)
(株)セガネットワークス代表取締役社長CEO(現任)
2014年 サミー(株)取締役(現任)



青木 茂
取締役

2005年 (株)セガ入社 上席参事
同社執行役員 中国・アジア事業推進室長
2006年 世嘉(中国)网络科技有限公司 董事長
2008年 サミー(株)執行役員 経営管理本部長
同社執行役員 コーポレート本部長
2009年 同社取締役 コーポレート本部長
2011年 同社常務取締役 コーポレート本部長
2012年 同社代表取締役社長COO(現任)
2013年 当社取締役(現任)

取締役、監査役及び執行役員

取締役



岡村 秀樹
取締役

1987年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
 1997年 同社取締役コンシューマ事業本部副本部長
 兼サターン事業部長
 2000年 同社取締役ドリームキャスト事業部門担当
 2002年 (株)デジキューブ代表取締役副社長
 2003年 (株)セガ専務執行役員コンシューマ事業本部長
 2004年 (株)トムス・エンタテインメント取締役
 (株)セガ常務取締役コンシューマ事業本部長
 当社取締役
 2007年 (株)セガ取締役
 2008年 (株)トムス・エンタテインメント代表取締役社長
 2014年 (株)トムス・エンタテインメント取締役副会長(現任)
 (株)セガ代表取締役社長COO(現任)
 (株)セガネットワークス取締役(現任)
 当社取締役(現任)



小口 久雄
取締役兼 CCO (Chief Creative Officer)

1984年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
 2003年 (株)セガ代表取締役社長
 2004年 同社代表取締役社長兼最高執行責任者
 当社取締役副会長
 2005年 Sega Holdings Europe Ltd. CEO
 2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. Chairman
 2007年 (株)セガ代表取締役副社長
 2008年 同社代表取締役、同社取締役、
 サミー(株)取締役、(株)セガ取締役 CCO、
 当社取締役兼 CCO(現任)、サミー(株)取締役 CCO
 2009年 サミー(株)専務取締役
 2011年 同社代表取締役専務
 2012年 同社代表取締役副社長
 2013年 セガサミークリエイション(株)代表取締役社長(現任)

社外取締役



岩永 裕二 *1
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・ビ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 取締役
 2005年 JMS North America Corporation 取締役(現任)
 2006年 太陽誘電(株)取締役(現任)
 2007年 当社取締役(現任)



夏野 剛 *1
社外取締役

2005年 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
 (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 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
 特別招聘教授
 当社取締役(現任)
 びあ(株)取締役(現任)
 トランスコスモス(株)取締役(現任)
 エヌ・ティ・ティ・テレソナント(株)取締役(現任)
 SBIホールディングス(株)取締役
 (株)ドワンゴ取締役(現任)
 2009年 (株)ディー・エル・イー取締役(現任)
 グリー(株)取締役(現任)
 2010年 ビットワレット(株)(現:楽天Edy(株))取締役
 (株)U-NEXT取締役(現任)
 2011年 (株)CUUSOO SYSTEM 取締役
 2012年 (株)セガネットワークス取締役(現任)
 2013年 慶應義塾大学 環境情報学部 客員教授
 トレンダーズ(株)社外取締役
 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)

監査役



嘉指 富雄 *2
常勤監査役

1990年 コスモ証券(株)取締役
1996年 同社常務取締役
1999年 コスモ投信投資顧問(株)常務取締役
2005年 (株)サミーネットワークス常勤監査役
2008年 当社補欠監査役
2009年 (株)サミーネットワークス監査役(現任)
(株)セガトイズ監査役(現任)
当社常勤監査役(現任)
2012年 (株)セガネットワークス監査役(現任)



阪上 行人
監査役

2003年 サミー(株)入社 監査室長
2004年 同社管理本部法務部長
2006年 当社監査役室長
2014年 (株)セガ常勤監査役(現任)
当社監査役(現任)



平川 壽男 *2
監査役

1994年 丸三証券(株)取締役
1996年 同社常務取締役
2001年 丸三ファイナンス(株)代表取締役社長
2004年 サミー(株)常勤監査役(現任)
当社監査役(現任)
2005年 (株)トムス・エンタテインメント監査役(現任)



榎本 峰夫 *2
監査役

1978年 弁護士登録
2000年 榎本峰夫法律事務所開設(現在)
2004年 (株)サミーネットワークス監査役
(株)セガ監査役(現任)
2005年 当社補欠監査役
2006年 日本工営(株)監査役(現任)
2007年 当社監査役(現任)
2014年 (株)シモジマ監査役(現任)

執行役員



上田 晃一郎
上席執行役員



深澤 恒一
上席執行役員



石倉 博
執行役員



菊地 誠一郎
執行役員



高橋 公一
執行役員



秋庭 孝俊
執行役員

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

FINANCIALS

財務情報

財政状態及び経営成績の分析	81
連結貸借対照表	88
連結損益及び包括利益計算書	90
連結株主資本等変動計算書	91
連結キャッシュ・フロー計算書	93
連結財務諸表注記	95
独立監査人の監査報告書	135

財政状態及び経営成績の分析

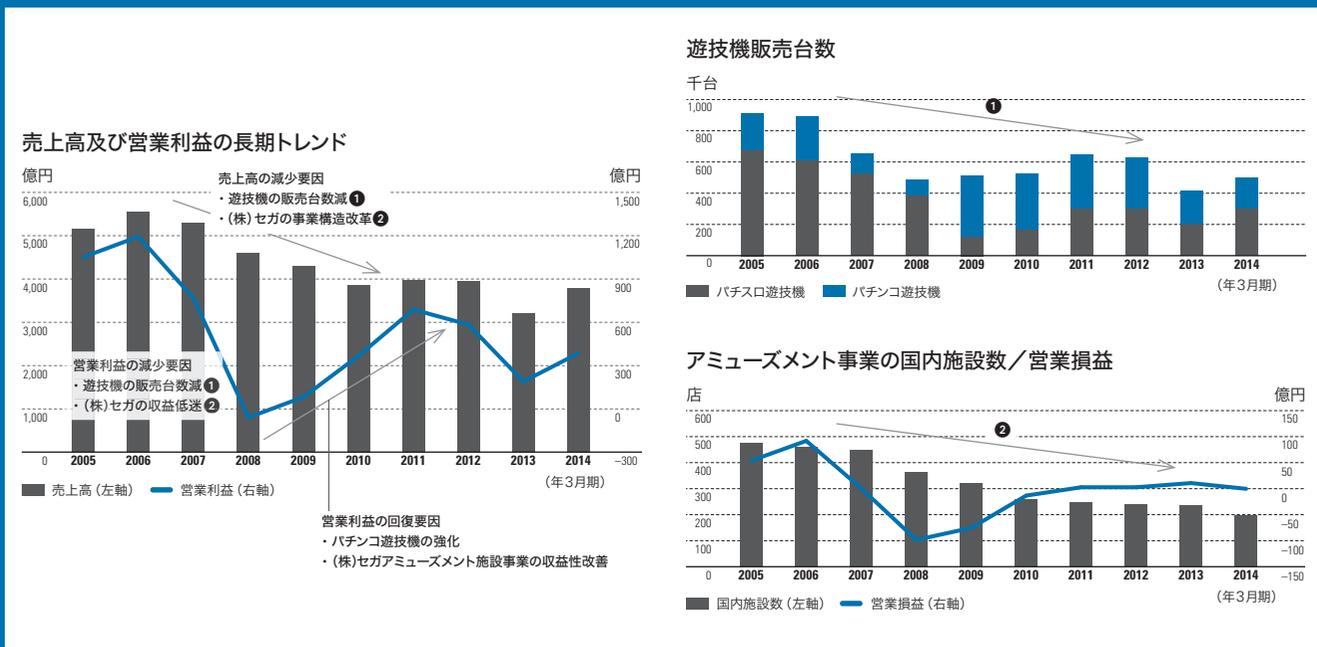
Revenue and Expenses

収支状況分析

長期トレンド

経営統合直後の売上高から近年の水準に減少してきた要因は、主に(1)風適法施行規則等の改正(以下「規則改正」)の経過措置期間が終了した2007年秋頃より、売上高の大きな割合を占める遊技機事業を取り巻く市場環境が大きく変化したこと、(2)(株)セガの収益力強化に向けた構造改革(アミューズメント施設事業における収益性・将来性の低

い店舗の閉鎖及び売却や、パッケージゲームソフトの開発タイトル絞り込み等)に伴う売上高の減少などによります。利益面では、利益率が相対的に高い遊技機の販売台数減少や、アミューズメント施設事業並びに、パッケージゲームソフトの販売不振等により2008年3月期に営業損失を計上した後、成長軌道への回帰に向けた取り組みを進めています。



2013年3月期と2014年3月期の比較

2014年3月期の連結売上高は、前期比566億4百万円(17.6%)増の3,780億11百万円となりました。パチンコ遊技機の販売台数が大幅に増加し、前期比27.8%と大幅な増収となった遊技機事業並びに、デジタルゲーム分野が拡大した消費者事業が増収に寄与しました。

費用面では、売上原価が遊技機の販売台数増加等により、前期比255億72百万円(12.5%)増の2,300億40百万円となりました。売上原価率は、相対的に利益率の高い遊技機事業の収益増加並びに、部材のリユースをはじめとする原価低減等により、前期比2.7ポイント改善し60.9%となりました。

販売費及び一般管理費は、前期比115億72百万円(11.8%)増の1,094億37百万円となりました。遊技機販売台数の拡大に伴い販売手数料が前期比69.3%増となったほか、遊技機事業並びに消費者事業における研究開発費及び広告宣伝費が増加しました。

以上により営業利益は、前期比194億60百万円(102.0%)増の385億33百万円となりました。営業利益率は、前期比4.3ポイント上昇し10.2%となりました。

当期は、固定資産売却益35億85百万円、(株)サンリオ普通株式287万株の売却等による投資有価証券売却益119億70百万円の計上等により、157億95百万円の特別利益を計上しました。一方、減損損失17億99百万円、主に英国及び米国子会社の清算に伴う為替換算調整勘定の取崩しによる関係会社清算損66億01百万円等の計上により、87億82百万円の特別損失を計上しました。

当期純利益は、前期比27億39百万円(8.2%)減の307億21百万円となりました。なお、当期純利益が前期を下回った主な要因は、一部米国子会社の清算結了に伴い発生した法人税法上の欠損金に対して、課税所得により控除可能と見込まれる部分につき繰延税金資産を計上したためです。

財政状態及び経営成績の分析

要約連結損益計算書

	2013	2014	前期比	2015(計画)
売上高	3,214	3,780	+566	4,500
売上原価	2,044	2,300	+255	—
売上総利益	1,169	1,479	+310	—
販売費及び一般管理費	978	1,094	+115	—
営業利益	190	385	+194	350
営業外収益	45	48	+3	—
営業外費用	26	28	+2	—
経常利益	209	405	+196	350
特別利益	101	157	+56	0
特別損失	54	87	+33	5
税金等調整前当期純利益	256	475	+219	345
法人税等合計	-81	162	+243	—
当期純利益	334	307	-27	210

億円

各種費用等

	2013	2014	増減	2015(計画)
研究開発費・コンテンツ制作費*1	452	592	—	696
設備投資額	328	381	+53	333
減価償却費*2	181	161	—	183
広告宣伝費*3	131	160	—	249

億円

一部米国子会社の清算終了に伴い発生した法人税法上の欠損金に対して、課税所得により控除可能と見込まれる部分につき、繰延税金資産を計上したため減少

*1 2014年3月期以降、研究開発費にデジタルタイトルの償却費用を含む
(2013年3月期までは減価償却費に含まれる)

*2 2014年3月期以降、減価償却費にデジタルタイトルの償却費用を含まない
(2014年3月期以降、研究開発費・コンテンツ制作費を含む)

*3 2014年3月期以降、原価計上の広告宣伝費を含む(2013年3月期までは販管費のみ)

特別利益・特別損失

	2013	2014
特別利益		特別利益
厚生年金基金代行返上益	63	投資有価証券売却益 119
投資有価証券売却益	19	固定資産売却益 35
その他	19	その他 3
計	101	計 157
特別損失		特別損失
減損損失	29	関係会社清算損 66
関係会社清算損	17	減損損失 17
その他	8	その他 4
計	54	計 87

億円

【ご参考】

包括利益

	2013	2014
当期純利益	334	307
少数株主利益	3	5
少数株主損益調整前当期純利益	337	313
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	85	△105
繰延ヘッジ損益	—	0
為替換算調整勘定	43	106
持分法適用会社に対する持分相当額	8	18
その他の包括利益合計	136	19
包括利益	474	333

億円

設備投資及び減価償却費*4

当期における設備投資の総額は、前期比53億11百万円(16.2%)増の381億82百万円となりました。主な内訳としては、遊技機事業における金型取得及び新工場の建設を中心とした設備投資79億5百万円、(株)セガ エンタテインメント等が運営するアミューズメント施設における設備投資77億29百万円、また韓国釜山広域市センタムシティにおける複合施設開発を目的とした土地の取得などです。当期の減価償却費は、前期比19億99百万円減の161億82百万円となりました。

研究開発費・コンテンツ制作費*4

売上原価及び一般管理費に含まれる研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比139億25百万円増の592億19百万円となりました。これは主に、遊技機事業におけるシェア向上を目的とした開発力増強や、コンシューマ事業でのデジタルゲーム分野の強化を目的とする投資によるものです。

*4 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んでおります。

2015年3月期の見通し

2015年3月期の売上高は、当期比19%増の4,500億円を計画しています。遊技機事業は遊技機販売台数の増加により当期比20%の増収、アミューズメント機器事業は同19%の増収を見込んでいます。コンシューマ事業は、デジタルゲーム分野の収益拡大等により当期比29%の増収を見込んでいます。営業利益は、コンシューマ事業での増益を見込む一方で、遊技機事業が部材コストの上昇に伴う一時的な利益率の低下で減益を見込むために、当期比9%減の350億円を計画しています。これにより2015年3月期の純利益は、当期比32%減の210億円を見込んでいます。

Segments

セグメント別分析

長期トレンド

経営統合直後にパチスロ遊技機に偏重した製品構成であった遊技機事業は、2004年7月の規則改正に端を発したパチスロ遊技機市場の停滞を背景に、2007年3月期から2008年3月期にかけて売上高が大幅に減少しました。パチンコ遊技機の製品力強化を通じた、パチスロ・パチンコ遊技機のバランスが取れた製品ポートフォリオの構築により、遊技機事業の売上高は2008年3月期を底に回復したものの、近年は遊技機市場の成長減速を受けて伸び悩み傾向を示しています。また、開発費の高騰、開発スケジュールの遅延などの影響を受け、利益面の変動が大きくなっています。

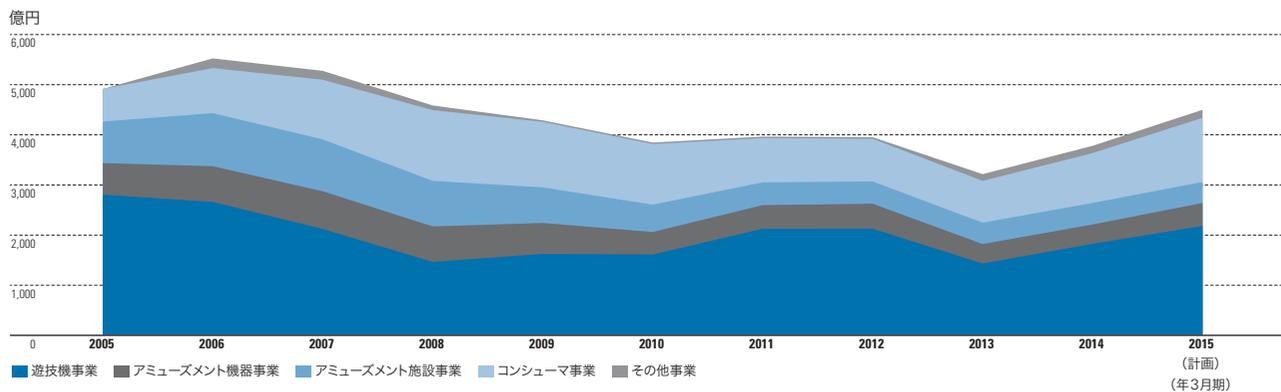
アミューズメント機器事業は、施設オペレーション市場の低迷が深刻化した2010年3月期頃より、一部大型・高額機器の開発・販売に関する慎重な対応に加え、プレイヤーの遊技に応じて施設オペレータと(株)セガで収益を分け合う「レベニューシェアモデル」の導入を進めていったことで売上高が減少していますが、レベニューシェア配分収益の拡大により収益の安定化に取り組んでいます。

アミューズメント施設事業は、営業損失を計上した2008年3月期以降、収益性・将来性の低い店舗の閉店及び売却を加速的に進めていった結果、売上高はピーク時の半分以下に減少しており、利益水準も低位で推移しています。

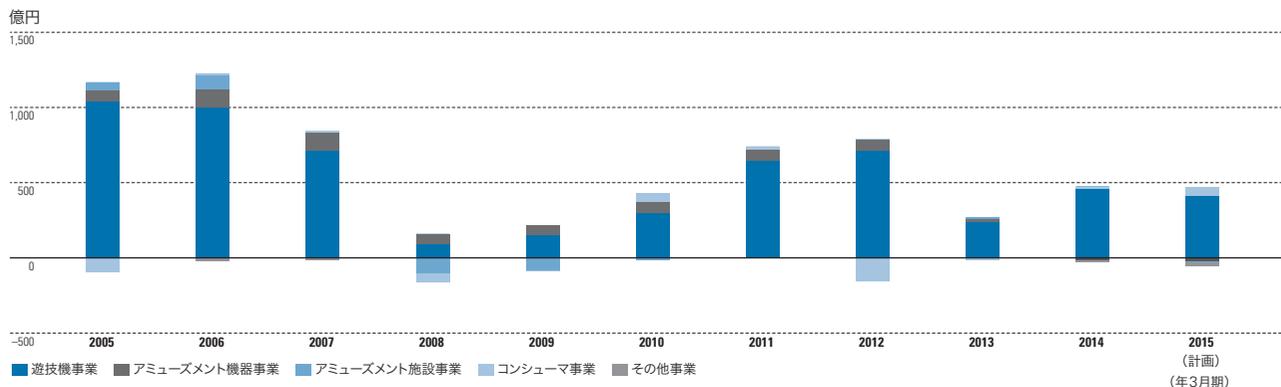
コンシューマ事業のパッケージゲームソフト分野では、営業赤字を計上した2008年3月期頃から、販売タイトルの絞り込みや組織の合理化を柱とする事業構造改革等を実施し、収益構造の改革を進めてきました。一方、デジタルゲーム分野の収益が急速に伸長しており、2014年3月期にはゲームコンテンツ売上高のうち約50%を占めるまで拡大しています。

当グループは、遊技機事業に対する収益依存度が高く、売上高に占める比率では30%から50%台前半の間で推移し、営業利益面では恒常的に同事業が大半を占める状態にあります。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



財政状態及び経営成績の分析

セグメント別分析

2013年3月期と2014年3月期の比較

遊技機事業：パチスロ遊技機事業は、一部タイトルの販売スケジュールを見直したものの、発売したタイトルは概ね堅調であったことから、全体としては販売台数が前期を大幅に上回りました。一方パチンコ遊技機事業は、厳しい市場環境を受けて主カタイトル以外のタイトルについては低調に推移し、販売台数は前期を下回りました。この結果、売上高は前期比395億53百万円(27.8%)増の1,818億34百万円となりました。営業利益は前期比217億58百万円(92.5%)増の452億92百万円となり、営業利益率は、前期比8.4ポイント上昇し24.9%となりました。

アミューズメント機器事業：CVTキットやカード等の消耗品の販売、レベニューシェアタイトルによるは配分収入が計上されたものの、低調な市場環境の影響を受けて新規タイトルの販売が苦戦を強いられた結果、売上高は前期比5億30百万円(1.4%)減の386億4百万円となりました。営業損益は、前期の19億2百万円の利益から、当期は12億64百万円の損失となりました。

アミューズメント施設事業：引き続き既存店舗の運営力強化に努めたものの、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%と低調に推移しました。この結果、売上高は前期比5億9百万円(1.2%)増の432億16百万円となり、営業利益は、前期比11億34百万円(95.0%)減の60百万円となりました。

コンシューマ事業：パッケージゲーム分野では、海外における新作タイトルの販売が低調に推移し、販売本数は前期を下回りました。一方、携帯電話・スマートフォン・PCダウンロード等のデジタルゲーム分野は好調に推移しました。なお、国内配信タイトルは141本(うち売切り型73本、無料プレイ68本)となりました。玩具販売事業は低調に推移する一方で、アニメーション映像事業は堅調に推移しました。この結果、売上高は、前期比159億67百万円(19.0%)増の998億41百万円となりました。営業損益は、前期の7億32百万円の損失から、当期は20億89百万円の利益に黒字転換しました。

2015年3月期の見通し

2015年3月期は、売上高についてはアミューズメント施設事業以外で増収を計画するものの、利益面ではコンシューマ事業を除いて減益もしくは営業損失となる見通しです。

遊技機事業：売上高は当期比20%増の2,175億円、営業利益は10%減の405億円を計画しています。パチスロ遊技機事業、パチンコ遊技機事業ともに、複数の主カタイトルの販売により販売台数が増加する見込みである一方で、液晶ロムの大容量化や可動役物の増加等により、原価が上昇することから一時的に利益率が低下するため、営業利益率は6.3ポイント低下し18.6%となる見込みです。

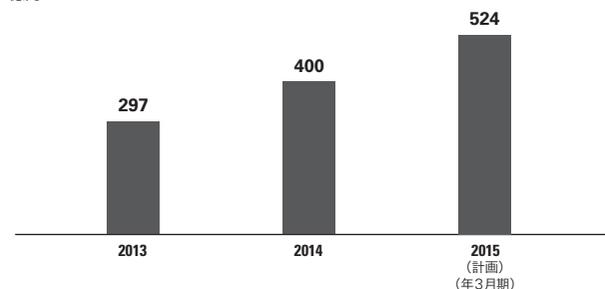
アミューズメント機器事業：施設運営者の投資抑制により、引き続き厳しい市場環境を予想しています。売上高は当期比19%増の460億円、営業損失は当期の12億円から17億円に拡大することを見込んでいます。

アミューズメント施設事業：消費税増税の影響を見込み、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。国内既存店舗売上高は前期比97.5%を計画しています。

コンシューマ事業：デジタルゲーム分野の収益拡大により、売上高は当期比29%増の1,285億円、営業利益は230%増の66億円となる増収増益を計画しています。パッケージゲーム分野は、既存の主力IPに加え、アトラスブランドの本格投入による販売本数の増加を見込み、デジタルゲーム分野は、引き続きPCオンラインやスマートフォン、タブレットPC向けの取り組みを強化し、3割強の増収を目指します。

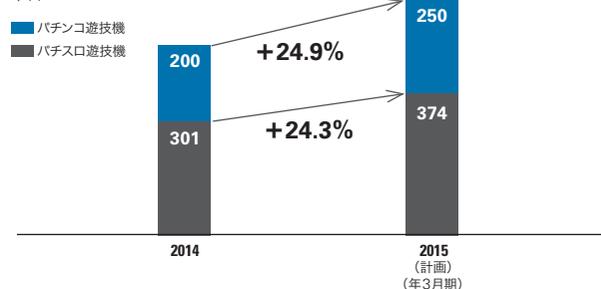
デジタルゲーム分野の売上高

億円



遊技機販売計画

千台



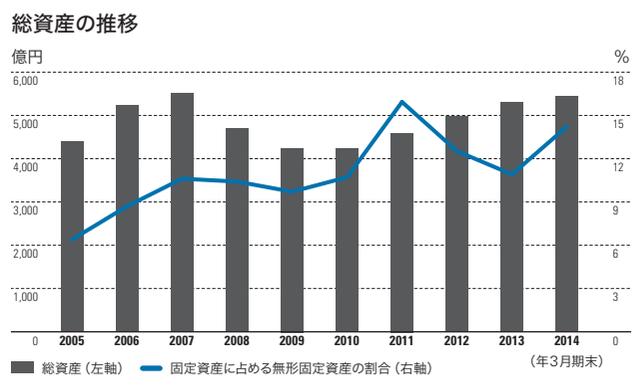
Financial Position

財政状態分析

長期トレンド

総資産は、2006年3月期から2007年3月期にかけて、有形固定資産の増加や新規連結子会社の増加に伴う各資産の増により増加しましたが、2008年3月期以降、有価証券の評価減、売却等により減少しました。近年は、アミューズメント施設の売却を進める一方で、遊技機事業の新工場建設、統合型リゾート施設事業への取り組み、デジタルゲーム分野での買収に伴うのれんの増加、並びに保有株式の時価上昇に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にあります。統合型リゾート施設への取り組みに関してはバランスシートの過度な肥大化に留意しています。

自己資本比率は、業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動する中でも、成長分野への事業育成に向けた投資並びに、安定的な配当を実施するために一定の内部留保を確保するという方針に基づき、安定的に60%前後で推移しています。



2013年3月期と2014年3月期の比較

資産

当期末の総資産は、前期末比144億32百万円増加し、5,429億36百万円となりました。

当期末の流動資産は、前期末比95百万円減少し、3,184億75百万円となりました。これは主に、短期資金運用により有価証券が前期末比1,034億53百万円増加した一方で、現金及び預金等が減少したこと等によりです。

当期末の固定資産は、前期末比145億28百万円増加し、2,244億61百万円となりました。これは主に、韓国釜山広域市における土地取得により有形固定資産が増加したこと並びに、(株)インデックスの事業譲受によるのれんの発生により無形固定資産が増加したこと等によりです。

負債

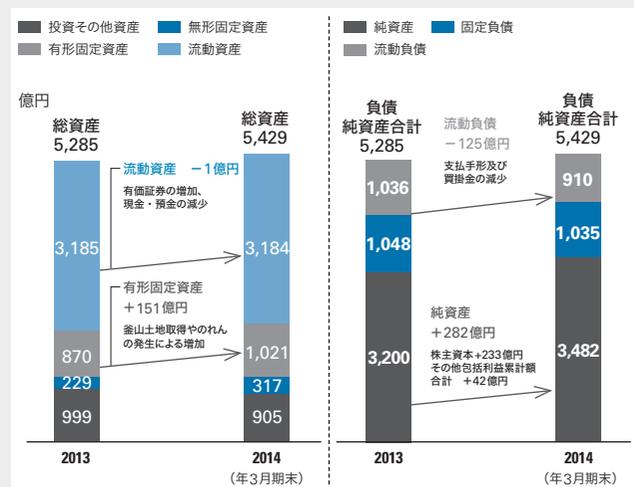
流動負債は、前期末比125億68百万円減少し、910億69百万円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金の減少並びに、1年内償還予定の社債の償還を行ったこと等によりです。流動比率は前期末比42.3ポイント上昇の349.7%となり、引き続き高水準の流動性を維持しています。

固定負債は、社債の発行があった一方で、長期借入金が減少したことにより、前期末比12億35百万円減少し、1,035億96百万円となりました。これにより、固定比率は65.4%、長期固定適合率は50.2%となりました。

有利子負債は、前期末比16億40百万円減少し960億4百万円となりました。引き続き手元流動性2,089億円が有利子負債を超過した健全な状態にあります。

純資産

当期末の純資産は、前期末に比べ282億35百万円増加し、3,482億70百万円となりました。配当金の支払いにより株主資本が減少した一方で、当期純利益の計上や自己株式の減少により株主資本が増加しました。また、保有有価証券の売却により、その他有価証券評価差額金が減少した一方、為替換算調整勘定や退職給付に係る調整累計額が増加しました。この結果、当期末の自己資本比率は、前期末比へ3.5ポイント上昇し、63.2%となりました。



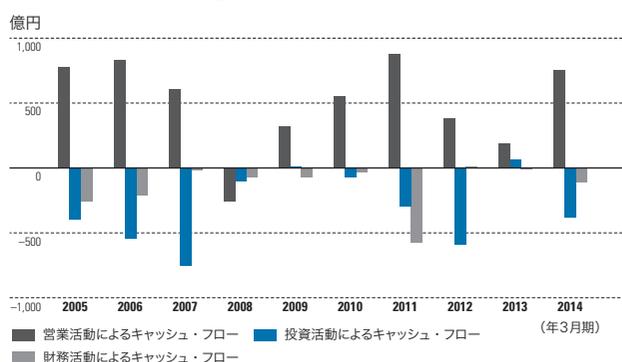
Cash Flows

キャッシュ・フロー分析

長期トレンド

成長分野におけるM&Aや、生産体制の増強等の戦略投資により、一時期を除き投資活動によるキャッシュ・フローのキャッシュアウトが継続しています。2011年3月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資と並行しながら、IR(統合型リゾート)事業やデジタルゲーム分野等、成長領域への投資を積極的に実行してきました。CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)によりグループ内の資金の有効活用を図るとともに、借入、社債など多様な流動性補完を確保し、投資資金需要への機動的な対応を図っています。

キャッシュ・フローの推移



2013年3月期と2014年3月期の比較

営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、752億1百万円の収入(前期は186億3百万円の収入)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益475億45百万円及び減価償却費197億43百万円を計上したこと、売上債権が165億17百万円減少したこと等によります。

投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、385億47百万円の支出(前期は63億96百万円の収入)となりました。これは主に、投資有価証券の売却により161億99百万円の収入があった一方で、有形固定資産の取得により271億23百万円、事業譲受により143億59百万円、

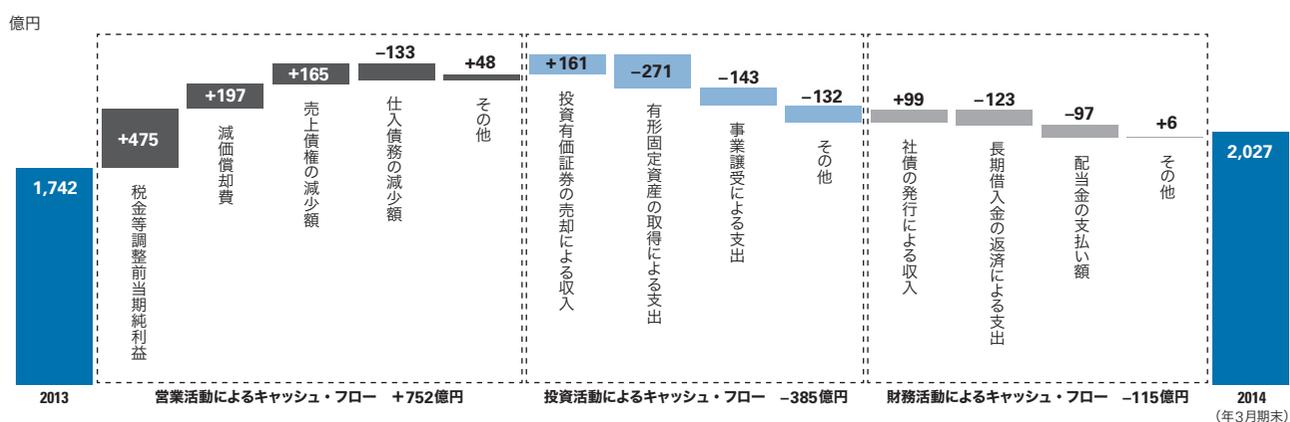
関係会社株式の取得により78億46百万円、無形固定資産の取得により68億70百万円をそれぞれ支出したこと等によります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、115億12百万円の支出(前期は11億16百万円の支出)となりました。これは主に、社債の発行により99億35百万円を調達した一方で、配当金の支払い(少数株主への配当金を含む)により97億23百万円、長期借入金の返済に123億69百万円をそれぞれ支出したこと等によります。

以上の結果、現金及び現金同等物の残高は、前期末に比べ285億30百万円増加し、2,027億41百万円となりました。

連結キャッシュ・フローの状況



2015年3月期の見通し

2015年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、遊技機事業における販売台数の増加が見込める一方で、税金費用の支払いが増加することにより、当期と比較して減少する見込みです。また、投資活動による

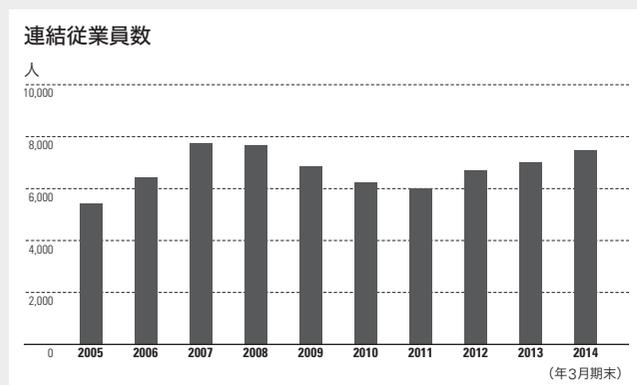
キャッシュ・フローは、金型購入などの経常的な設備投資等による支出が主になるため、当期と比較して支出が減少する見込みです。財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の発行等により、当期に比べ収入が増加する見込みです。

Human and Intellectual Capitals

人財/IP

連結従業員数

2014年3月期の連結従業員数は以下の通りです。2013年11月に(株)インデックスの事業譲受を行ったことに伴いコンシューマ事業の人財が大幅に増加しています。



セグメント別従業員数

セグメント	2013年3月期	2014年3月期	増減
遊技機事業	1,482	1,540	+3.9%
アミューズメント機器事業	1,652	1,672	+1.2%
アミューズメント施設事業	503	531	+5.6%
コンシューマ事業	2,482	2,838	+14.3%
その他	786	772	-1.8%
全社(持株会社)	103	119	+15.5%
合計	7,008	7,472	+6.6%

2014年3月期に実施したIP取得

(株)インデックスの事業譲受

(株)インデックスの携帯電話向けコンテンツの企画・開発における豊富な実績と、家庭用ゲームソフトの開発における優良なIPを活用した当グループの既存事業へのシナジー創出により、当グループの事業価値向上を図るため、(株)インデックスの事業譲受を行いました。

企業結合日	2013年11月1日
取得の対価	141億00百万円
取得費用(アドバイザー費用)	2億59百万円
発生したのれんの金額	110億40百万円

Outcome

株主価値

長期トレンド

当グループは、成長戦略を通じた利益の拡大による時価総額の増大と、毎期の税引後利益のうち、20～30%程度の配当性向を目標とした安定的な配当の実施の両面で、株主価値の向上を実現していく方針です。また、株価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としていきます。この基本方針に基づき、直近3ヶ年では安定的に1株当たり40円の配当を実施するとともに、機動的に自己株式の取得を実施しています。2004年10月の経営統合時から2014年3月31日までのキャピタルゲインと配当金を合わせたトータルリターンは1.4%となり、年利換算では単利で0.16%となります。(同期間のTOPIXのトータルリターンは8.8%、2004年10月1日時点の10年国債の利率は1.48%)

経営統合(2004年10月1日)からのトータルリターン



2014年3月期の株主還元実績

当期の1株当たり当期純利益は、前期の137.14円に対して126.42円と減少しました。一部欧米子会社を清算したことによる為替換算調整勘定の取崩しに伴う関係会社清算損などによる特別損失を計上し当期純利益が減少したことに加え、前期において一部米国子会社の清算結了に伴い発生した法人税法上の欠損金に対して、課税所得により控除可能と見込まれる部分につき繰延税金資産を計上したことの反動が主な要因です。1株当たりの年間配当金は前期同様の40円をお支払いしました。この結果、連結配当性向は、前期の29.2%に対し31.6%に、連結純資産配当率は、前期の3.2%に対して2.9%となりました。

連結貸借対照表

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2014年3月31日及び2013年3月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	¥101,220	¥176,540	\$ 983,868
受取手形及び売掛金	48,108	63,886	467,622
貸倒引当金	(323)	(386)	(3,140)
有価証券	107,713	4,260	1,046,985
商品及び製品	6,130	5,931	59,589
仕掛品	13,610	12,773	132,299
原材料及び貯蔵品	16,189	23,850	157,363
未収還付法人税等	1,993	8,428	19,376
繰延税金資産	12,627	10,965	122,736
その他	11,203	12,319	108,902
流動資産合計	318,475	318,570	3,095,602
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(注記5(1))	103,561	102,332	1,006,626
減価償却累計額	(69,458)	(70,270)	(675,139)
建物及び構築物(純額)	34,103	32,062	331,486
機械装置及び運搬具	20,468	20,326	198,959
減価償却累計額	(11,427)	(10,944)	(111,075)
機械装置及び運搬具(純額)	9,041	9,381	87,883
アミューズメント施設機器	52,971	50,282	514,882
減価償却累計額	(43,534)	(41,939)	(423,155)
アミューズメント施設機器(純額)	9,436	8,343	91,726
土地(注記5(1)、(4))	39,029	27,229	379,369
建設仮勘定	2,239	2,555	21,772
その他	51,762	48,273	503,131
減価償却累計額	(43,450)	(40,786)	(422,343)
その他(純額)	8,311	7,487	80,788
有形固定資産合計	102,162	87,060	993,026
無形固定資産			
のれん	18,915	10,206	183,858
その他	12,879	12,706	125,193
無形固定資産合計	31,795	22,913	309,051
投資その他の資産			
投資有価証券(注記5(2)、(3))	60,825	72,797	591,228
長期貸付金	710	663	6,910
敷金及び保証金	13,342	12,492	129,686
繰延税金資産	875	5,172	8,509
その他	15,554	9,831	151,191
貸倒引当金	(805)	(997)	(7,826)
投資その他の資産合計	90,503	99,960	879,699
固定資産合計	224,461	209,933	2,181,777
資産合計	¥542,936	¥528,504	\$5,277,379

添付注記参照

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 37,292	¥ 50,142	\$ 362,488
短期借入金(注記5(1)、(5))	12,918	12,867	125,571
1年内償還予定の社債	1,700	5,843	16,524
未払法人税等	6,288	1,494	61,121
未払費用	12,255	10,825	119,127
賞与引当金	3,868	3,893	37,600
役員賞与引当金	614	654	5,968
事業再編引当金	243	907	2,371
ポイント引当金	56	—	549
資産除去債務	325	229	3,165
繰延税金負債	5	0	54
その他	15,499	16,778	150,660
流動負債合計	91,069	103,637	885,204
固定負債			
社債	37,800	29,500	367,418
長期借入金	35,198	44,926	342,129
退職給付引当金	—	9,277	—
退職給付に係る負債	6,053	—	58,837
役員退職慰労引当金	146	138	1,425
繰延税金負債	4,294	5,124	41,738
再評価に係る繰延税金負債	745	745	7,248
資産除去債務	2,165	2,165	21,047
その他	17,192	12,953	167,116
固定負債合計	103,596	104,831	1,006,962
負債合計	194,666	208,469	1,892,166
純資産の部			
株主資本			
資本金	29,953	29,953	291,146
資本剰余金	119,312	119,335	1,159,727
利益剰余金	219,684	198,924	2,135,342
自己株式	(37,971)	(40,540)	(369,090)
株主資本合計	330,977	307,673	3,217,125
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	16,804	27,385	163,341
繰延ヘッジ損益	0	—	8
土地再評価差額金(注記5(4))	(4,705)	(4,705)	(45,737)
為替換算調整勘定	(2,281)	(14,601)	(22,177)
退職給付に係る調整累計額	2,504	—	24,342
その他の包括利益累計額合計	12,322	8,078	119,777
新株予約権	1,078	1,146	10,478
少数株主持分	3,892	3,136	37,831
純資産合計	348,270	320,034	3,385,213
負債純資産合計	¥542,936	¥528,504	\$5,277,379

添付注記参照

連結損益及び包括利益計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2014年3月期及び2013年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
売上高	¥378,011	¥321,407	\$3,674,294
売上原価(注記6(1)、(2))	230,040	204,468	2,236,011
売上総利益	147,970	116,938	1,438,283
販売費及び一般管理費合計(注記6(2))	109,437	97,865	1,063,740
営業利益	38,533	19,073	374,543
その他収益(費用)：			
受取利息	341	507	3,317
受取配当金	917	752	8,919
持分法による投資利益	—	15	—
投資事業組合運用益	1,623	193	15,783
リース資産運用収入	—	67	—
デリバティブ評価益	—	318	—
為替差益	966	1,925	9,394
支払利息	(849)	(836)	(8,254)
持分法による投資損失	(257)	—	(2,502)
売上割引	(125)	(139)	(1,215)
支払手数料	(91)	(204)	(891)
投資事業組合運用損	(357)	(229)	(3,475)
店舗解約違約金	(18)	(45)	(184)
社債発行費	(64)	(373)	(627)
固定資産除却損	(400)	(232)	(3,891)
固定資産売却益(注記6(3))	3,585	667	34,850
関係会社株式売却益	21	—	209
投資有価証券売却益	11,970	1,917	116,358
関係会社清算益	—	20	—
厚生年金基金代行返上益	—	6,345	—
固定資産売却損	(9)	(11)	(89)
減損損失(注記6(5))	(1,799)	(2,986)	(17,494)
投資有価証券評価損	(196)	(6)	(1,905)
事業再編損	—	(489)	—
関係会社清算損(注記6(4))	(6,601)	(1,795)	(64,163)
その他—純額	356	1,179	3,460
小計	9,012	6,558	87,600
税金等調整前当期純利益	47,545	25,631	462,143
法人税、住民税及び事業税	8,131	4,038	79,040
法人税等調整額	8,098	(12,201)	78,717
法人税等合計	16,230	(8,163)	157,757
少数株主損益調整前当期純利益	31,315	33,795	304,385
少数株主利益	593	334	5,772
当期純利益	30,721	33,460	298,612
少数株主利益	593	334	5,772
少数株主損益調整前当期純利益	31,315	33,795	304,385
その他の包括利益(注記6(6))			
その他有価証券評価差額金	(10,580)	8,512	(102,840)
繰延ヘッジ損益	2	—	21
為替換算調整勘定	10,692	4,325	103,930
持分法適用会社に対する持分相当額	1,878	847	18,261
その他の包括利益合計	1,993	13,686	19,373
包括利益	33,308	47,481	323,758
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	32,460	47,053	315,519
少数株主に係る包括利益	¥ 847	¥ 427	\$ 8,239

添付注記参照

連結株主資本等変動計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2014年3月期及び2013年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2014	2013	2014
株主資本			
資本金			
当期首残高	¥ 29,953	¥ 29,953	\$ 291,146
当期変動額			
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	29,953	29,953	291,146
資本剰余金			
当期首残高	119,335	119,397	1,159,952
当期変動額			
自己株式の処分	(14)	(61)	(141)
連結範囲の変動	(8)	—	(82)
当期変動額合計	(23)	(61)	(224)
当期末残高	119,312	119,335	1,159,727
利益剰余金			
当期首残高	198,924	175,173	1,933,561
当期変動額			
剰余金の配当	(9,701)	(9,851)	(94,298)
当期純利益	30,721	33,460	298,612
連結範囲の変動	(260)	(21)	(2,532)
土地再評価差額金の取崩	—	163	—
当期変動額合計	20,759	23,751	201,781
当期末残高	219,684	198,924	2,135,342
自己株式			
当期首残高	(40,540)	(26,067)	(394,053)
当期変動額			
自己株式の取得	(55)	(16,220)	(537)
自己株式の処分	2,623	1,747	25,500
当期変動額合計	2,568	(14,472)	24,962
当期末残高	(37,971)	(40,540)	(369,090)
株主資本合計			
当期首残高	307,673	298,456	2,990,606
当期変動額			
剰余金の配当	(9,701)	(9,851)	(94,298)
当期純利益	30,721	33,460	298,612
自己株式の取得	(55)	(16,220)	(537)
自己株式の処分	2,608	1,686	25,358
連結範囲の変動	(269)	(21)	(2,615)
土地再評価差額金の取崩	—	163	—
当期変動額合計	23,304	9,217	226,519
当期末残高	¥330,977	¥307,673	\$3,217,125

添付注記参照

連結株主資本等変動計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
当期首残高	¥ 27,385	¥ 18,872	\$ 266,190
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(10,581)	8,513	(102,848)
当期変動額合計	(10,581)	8,513	(102,848)
当期末残高	16,804	27,385	163,341
繰延ヘッジ損益			
当期首残高	—	—	—
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	0	—	8
当期変動額合計	0	—	8
当期末残高	0	—	8
土地再評価差額金			
当期首残高	(4,705)	(4,541)	(45,737)
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	—	(163)	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—
当期変動額合計	—	(163)	—
当期末残高	(4,705)	(4,705)	(45,737)
為替換算調整勘定			
当期首残高	(14,601)	(19,681)	(141,924)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	12,319	5,079	119,747
当期変動額合計	12,319	5,079	119,747
当期末残高	(2,281)	(14,601)	(22,177)
退職給付に係る調整累計額			
当期首残高	—	—	—
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	2,504	—	24,342
当期変動額合計	2,504	—	24,342
当期末残高	2,504	—	24,342
その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	8,078	(5,350)	78,527
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	—	(163)	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,243	13,593	41,249
当期変動額合計	4,243	13,429	41,249
当期末残高	12,322	8,078	119,777
新株予約権			
当期首残高	1,146	991	11,141
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(68)	155	(663)
当期変動額合計	(68)	155	(663)
当期末残高	1,078	1,146	10,478
少数株主持分			
当期首残高	3,136	2,279	30,482
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	756	856	7,348
当期変動額合計	756	856	7,348
当期末残高	3,892	3,136	37,831
純資産合計			
当期首残高	320,034	296,376	3,110,758
当期変動額			
剰余金の配当	(9,701)	(9,851)	(94,298)
当期純利益	30,721	33,460	298,612
自己株式の取得	(55)	(16,220)	(537)
自己株式の処分	2,608	1,686	25,358
連結範囲の変動	(269)	(21)	(2,615)
土地再評価差額金の取崩	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	4,931	14,604	47,935
当期変動額合計	28,235	23,658	274,455
当期末残高	¥348,270	¥320,034	\$3,385,213

添付注記参照

連結キャッシュ・フロー計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2014年3月期及び2013年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2014	2013	2014
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 47,545	¥ 25,631	\$ 462,143
減価償却費	19,743	18,181	191,905
減損損失	1,799	2,986	17,494
アミューズメント施設機器振替額	(3,287)	(3,054)	(31,955)
固定資産売却損益（益）	(3,576)	(655)	(34,760)
固定資産除却損	400	232	3,891
関係会社株式売却損益（益）	(21)	2	(209)
関係会社清算損益（益）	6,601	1,774	64,163
投資有価証券売却損益（益）	(11,941)	(1,917)	(116,073)
投資有価証券評価損益（益）	196	6	1,905
投資事業組合運用損益（益）	(1,266)	36	(12,308)
のれん償却額	2,997	2,225	29,132
貸倒引当金の増減額（減少）	(294)	(420)	(2,858)
役員賞与引当金の増減額（減少）	(48)	(267)	(468)
退職給付引当金の増減額（減少）	—	(5,263)	—
退職給付に係る負債の増減額（減少）	(398)	—	(3,869)
役員退職慰労引当金の増減額（減少）	8	(169)	81
賞与引当金の増減額（減少）	(78)	(540)	(760)
受取利息及び受取配当金	(1,258)	(1,259)	(12,237)
支払利息	849	836	8,254
為替差損益（益）	(1,318)	(2,230)	(12,816)
持分法による投資損益（益）	257	(15)	2,502
売上債権の増減額（増加）	16,517	10,819	160,546
たな卸資産の増減額（増加）	8,616	(7,590)	83,754
仕入債務の増減額（減少）	(13,384)	(10,197)	(130,099)
預り保証金の増減額（減少）	186	86	1,810
その他	3,260	(1,513)	31,691
小計	72,104	27,723	700,859
利息及び配当金の受取額	1,273	1,274	12,375
利息の支払額	(835)	(813)	(8,122)
法人税等の支払額	(5,818)	(16,336)	(56,552)
法人税等の還付額	8,477	6,754	82,399
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 75,201	¥ 18,603	\$ 730,960

添付注記参照

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	¥ (5,860)	¥ (1,127)	\$ (56,959)
定期預金の払戻による収入	1,939	2,058	18,856
有価証券の取得による支出	—	(100)	—
有価証券の償還による収入	—	42,650	—
信託受益権の取得による支出	(4,941)	(5,494)	(48,029)
信託受益権の売却による収入	6,195	5,879	60,218
有形固定資産の取得による支出	(27,123)	(21,896)	(263,639)
有形固定資産の売却による収入	3,461	3,830	33,646
無形固定資産の取得による支出	(6,870)	(8,068)	(66,785)
無形固定資産の売却による収入	1,895	—	18,424
投資有価証券の取得による支出	(4,768)	(5,025)	(46,348)
投資有価証券の売却による収入	16,199	7,274	157,457
投資有価証券の償還による収入	4,755	150	46,218
投資事業組合への出資による支出	(383)	(162)	(3,730)
投資事業組合からの分配による収入	978	264	9,514
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(398)	(3,226)	(3,877)
子会社の清算による収入	—	16	—
関係会社株式の取得による支出	(7,846)	(5,139)	(76,265)
貸付けによる支出	(694)	(510)	(6,750)
貸付金の回収による収入	124	164	1,213
金銭の信託の取得による支出	—	(5,800)	—
敷金の差入による支出	(1,421)	(377)	(13,816)
敷金の回収による収入	674	1,034	6,559
事業譲受による支出(注記8(2))	(14,359)	—	(139,574)
事業譲渡による収入	—	184	—
その他	(104)	(180)	(1,013)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(38,547)	6,396	(374,681)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
長期借入れによる収入	2,488	33,000	24,191
長期借入金の返済による支出	(12,369)	(10,472)	(120,233)
社債の発行による収入	9,935	23,026	96,573
社債の償還による支出	(5,843)	(23,515)	(56,801)
ストックオプション行使による収入	2,031	1,365	19,749
少数株主からの払込みによる収入	—	299	—
配当金の支払額	(9,706)	(9,839)	(94,343)
少数株主への配当金の支払額	(17)	(19)	(170)
自己株式の取得による支出	(56)	(16,220)	(545)
その他	2,024	1,257	19,680
財務活動によるキャッシュ・フロー	(11,512)	(1,116)	(111,900)
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,357	3,599	32,637
現金及び現金同等物の増減額(減少)	28,499	27,482	277,016
現金及び現金同等物の期首残高	174,210	146,599	1,693,338
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	31	128	302
現金及び現金同等物の期末残高(注記8(1))	¥202,741	¥174,210	\$1,970,657

添付注記参照

連結財務諸表注記

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
2014年3月期及び2013年3月期

注記 1

表示されている連結財務諸表の基礎

セガサミーホールディングス株式会社(当社)と連結子会社の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及び関連法規に従い、また、日本において一般に公正妥当と認められた会計基準(日本会計基準)に準拠しています。これらの基準においては、国際会計基準で要請される会計処理及び開示事項と異なる点があります。

海外連結子会社の会計処理は、その居住国で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠しております。なお、連結財務諸表では必要な調整がなされております。添付の連結財務諸表は、日本で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠して作成され、金融商品取引法の規定により財務省の所管財務局に提出されたものを組み替え、英語に翻訳したものです(追加記載事項が含まれています)。法定の日本語による連結財務諸表において記載されている、開示が強制されていない補足的情報については、添付の連結財務諸表においては記載されていないものもあります。

添付の連結財務諸表作成にあたっては、海外に馴染みのある形式にするために、日本国内で作成された連結財務諸表の組み替えを行っております。

また、2013年の連結財務諸表の数字は、2014年の表示方法にあわせて一部組み替えております。これらの変更は、前期の損益及び純資産に影響を与えません。

日本円から米国ドルへの換算を含めているのは、読者の便宜を図る目的であり、2014年3月31日現在の為替相場である米国ドル1ドルにつき日本円102.88円により換算しております(金額は単位以下の端数を切り捨てて表示しております)。この換算は、日本円で表示された金額がこのレート又は他のレートで、すでに米国ドルに転換されている、または転換することが可能であった、もしくは将来転換できるということを示すものではありません。

注記 2

重要な会計方針

(1) 連結方針

連結財務諸表では、議決権の過半数を有するなど、実質的に支配している重要な子会社について連結しております。重要な連結グループ内の会社間取引高及び残高については消去しております。また、連結グループ内における取引の結果生じた重要な未実現利益については消去しております。連結子会社の数は、2014年は67社であります。

なお、株式会社セガサミー釜山他2社は新規設立により、リパブル株式会社他1社は株式取得により、セガサミークリエイション株式会社は新設分割により、DARTSLIVE EUROPE Ltd.は重要性が増したことから、当連結会計年度より連結子会社としております。

また、Sega Publishing America, Inc.他8社は会社清算により、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

非連結子会社の数は、2014年は15社であります。

主な非連結子会社：Sega (Shanghai) Software Co., Ltd. 他

非連結子会社につきましては総資産、売上高、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が連結会社の総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏しいため連結の範囲から除外しております。

(2) 持分法の適用

財務及び営業又は事業の方針の決定に対して重要な影響を与える関連会社株式については、持分法を適用しております。持分法を適用している非連結子会社の数は2014年は1社であります。

SEGA PUBLISHING KOREA LTD.は重要性が増したことから、持分法の適用の範囲に含めております。

持分法を適用している関連会社の数は2014年は7社であります。

主な持分法を適用した関連会社：PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.、株式会社CRI・ミドルウェア、インターライフホールディングス株式会社、他4社

なお、アイビーフォー株式会社他1社は保有株式の売却により、持分法の適用の範囲から除外しております。

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の数は2014年は20社であります。

主な持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社：

株式会社キャラウェブ他

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社につきましては、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が連結会社の当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏しいため持分法を適用しておりません。

(3) 重要な資産の評価基準及び評価方法

a. 満期保有目的の債券：

償却原価法(定額法)を採用しております。

b. その他有価証券 時価のあるもの：

決算末日の市場価格等に基づく時価法(評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)を採用しております。

c. その他有価証券 時価のないもの：

移動平均法による原価法を採用しております。

なお、投資事業有限責任組合及びこれに類する組合への出資(金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの)については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な決算書を基礎として持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

連結財務諸表注記

d. デリバティブ：

時価法を採用しております。

e. たな卸資産：

主として総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

なお、仕掛品は個別法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

(4) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

a. 有形固定資産（リース資産を除く）：

主として定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物	2～50年
機械装置及び運搬具	2～16年
アミューズメント施設機器	2～5年

b. 無形固定資産（リース資産を除く）：

定額法を採用しております。

なお、自社利用のソフトウェアについては社内における利用可能期間（5年以内）に基づく定額法によっております。

c. リース資産：

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

(5) 重要な引当金の計上基準

a. 貸倒引当金：

期末債権の貸倒れによる損失に備えるため、以下の基準によっております。

一般債権

貸倒実績率法によっております。

貸倒懸念債権及び破産更生債権等

個別に債権の回収可能性を考慮した所要額を計上しております。

b. 賞与引当金：

従業員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

c. 役員賞与引当金：

役員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

d. 事業再編引当金：

事業再編に伴い将来発生すると見込まれる費用のうち、当連結会計年度の負担に属すると認められる額を計上しております。

e. 役員退職慰労引当金：

国内の連結子会社の一部は、役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。

f. ポイント引当金：

ポイント制度に基づき顧客に付与したポイントの利用に備えるため、当連結会計年度末における将来利用見込額を計上しております。

(6) 退職給付に係る会計処理の方法

a. 退職給付見込額の期間帰属方法：

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっております。

b. 数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法：

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による按分額を費用処理または発生時に一括費用処理することとしております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による按分額をそれぞれ発生の日連結会計年度から定額法により費用処理または翌連結会計年度で一括費用処理することとしております。

（会計方針の変更）

「退職給付に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2012年5月17日 企業会計基準第26号。以下「退職給付会計基準」という。）及び「退職給付に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2012年5月17日 企業会計基準適用指針第25号。以下「退職給付適用指針」という。）を、当連結会計年度末より適用し（ただし、退職給付会計基準第35項本文及び退職給付適用指針第67項本文に掲げられた定めを除く。）、退職給付債務から年金資産の額を控除した額を退職給付に係る負債として計上する方法に変更し、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用を退職給付に係る負債に計上いたしました。

退職給付会計基準等の適用については、退職給付会計基準第37項に定める経過的な取扱いに従っており、当連結会計年度末において、当該変更に伴う影響額をその他の包括利益累計額に加減しております。

この結果、当連結会計年度末において、退職給付に係る負債が6,053百万円（58,837千米ドル）計上されております。また、繰延税金資産が322百万円（3,130千米ドル）減少し、その他の包括利益累計額が2,504百万円（24,342千米ドル）増加しております。

なお、1株当たり情報に与える影響は当該箇所に記載しております。

(7) 重要なヘッジ会計の方法

a. ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。ただし、特例処理の要件を充たす金利スワップ取引については特例処理を採用しております。

また、一部の連結子会社において振当処理が認められる通貨スワップ及び為替予約については振当処理を採用しております。

b. ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段：通貨スワップ、金利スワップ、為替予約

ヘッジ対象：借入金の金利、外貨建金銭債権債務

c. ヘッジ方針

為替及び金利等の相場変動に伴うリスクの軽減等を目的としてデリバティブ取引を行っております。なお、原則として実需に基づくものを対象に行っており、投機目的のデリバティブ取引は行っておりません。

d. ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動等の累計とヘッジ手段の相場変動等の累計とを比率分析する方法により有効性の評価を行っております。ただし、通貨スワップについては、ヘッジ手段の想定元本とヘッジ対象に関する重要な条件が同一であり、かつ、相場変動を相殺することができるため、また、金利スワップのうち特例処理を採用しているものについてはヘッジの有効性評価は省略しております。

(8) のれんの償却方法及び償却期間

のれんは、その効果の発現する期間を合理的に見積もれる場合にはその見積もり年数により、それ以外の場合には5年間の定額法により償却を行っております。

(9) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許預金、要求払預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(10) 消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理方法は税抜方式によっており、資産に係る控除対象外消費税及び地方消費税は主に当連結会計年度の費用として処理しております。

(11) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しております。

注記3

未適用の会計基準等

・「退職給付に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2012年5月17日 企業会計基準第26号)

・「退職給付に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準委員会 2012年5月17日 企業会計基準適用指針第25号)

(1) 概要

本会計基準等は、財務報告を改善する観点及び国際的な動向を踏まえ、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の処理方法、退職給付債務及び勤務費用の計算方法並びに開示の拡充を中心に改正されたものです。

(2) 適用予定日

退職給付債務及び勤務費用の計算方法の改正については、2015年3月期の期首より適用予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

当該会計基準等を適用することにより、翌連結会計年度の退職給付に係る負債は800百万円(7,783千米ドル)減少する予定です。営業利益及び税金等調整前当期純利益に与える影響は軽微であります。

・「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第21号)

・「連結財務諸表に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第22号)

・「事業分離等に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第7号)

・「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第2号)

・「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準適用指針第10号)

・「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準適用指針第4号)

(1) 概要

本会計基準等は、①子会社株式の追加取得等において支配が継続している場合の子会社に対する親会社の持分変動の取扱い、②取得関連費用の取扱い、③当期純利益の表示及び少数株主持分から非支配株主持分への変更、④暫定的な会計処理の取扱いを中心に改正されたものです。

(2) 適用予定日

2016年3月期の期首より適用予定です。なお、暫定的な会計処理の取扱いについては、2016年3月期の期首以後実施される企業結合から適用する予定です。

(3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

連結財務諸表注記

注記 4

表示方法の変更

(連結損益及び包括利益計算書)

(1) 前連結会計年度においてその他費用の「その他－純額」に含めて表示しておりました「固定資産除却損」は重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度におけるその他費用の「その他－純額」に含めて表示しておりました232百万円は、「固定資産除却損」に組み替えております。

注記 5

連結貸借対照表関係

(1) 担保に供している資産

		単位：百万円	
担保提供資産	2014	対応する債務	2014
建物及び構築物	¥212	短期借入金	¥350
土地	210		
合計	423	合計	350
		単位：千米ドル(注記1)	
担保提供資産	2014	対応する債務	2014
建物及び構築物	\$2,067	短期借入金	\$3,402
土地	2,049		
合計	4,117	合計	3,402
		単位：百万円	
担保提供資産	2013	対応する債務	2013
建物及び構築物	¥179	短期借入金	¥350
土地	210		
合計	390	合計	350

(2) 非連結子会社及び関連会社に対するもの

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2014	2013	2014
投資有価証券（株式）	¥17,780	¥7,451	\$172,831
投資有価証券（出資金）	155	137	1,511

(3) 貸付有価証券

2013年3月31日現在で、投資有価証券には貸付有価証券358百万円が含まれております。

(4) 土地再評価差額金

連結子会社である株式会社セガは「土地の再評価に関する法律」（1998年3月31日公布 法律第34号）及び「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律」（2001年3月31日公布 法律第19号）に基づき、事業用の土地の再評価を行い、当該評価差額金を土地再評価差額金として純資産の部に計上しております。

再評価の方法は、「土地の再評価に関する法律施行令」（1998年3月31日公布 政令第119号）第2条第3号に定める固定資産評価額に合理的な調整を行って算定する方法及び第5号に定める不動産鑑定士の鑑定評価によって算出しております。

再評価を行った年月日：2002年3月31日

(5) 当座貸越契約及びコミットメントライン契約

当社及び連結子会社においては、運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行13行と当座貸越契約及びコミットメントライン契約を締結しております。

2014年3月31日及び2013年3月31日現在、これらの契約に基づく借入未実行残高等は次のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2014	2013	2014
当座貸越限度額及びコミットメントライン契約の総額	¥71,425	¥61,425	\$694,255
借入実行残高	500	500	4,860
差引未実行残高	70,925	60,925	689,395

連結財務諸表注記

注記 6

連結損益及び包括利益計算書関係

(1) たな卸資産の収益性の低下による簿価切下額

2014年3月31日及び2013年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書の売上原価に計上されている通常の販売目的で保有するたな卸資産の収益性の低下による簿価切下額は、それぞれ3,885百万円(37,763千米ドル)、3,320百万円であります。

(2) 研究開発費

2014年3月31日及び2013年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書に計上されている研究開発費は、それぞれ40,070百万円(389,488千米ドル)、37,046百万円であります。

(3) 固定資産売却益

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
建物及び構築物	¥ 521	¥289	\$ 5,068
土地	2,299	373	22,353
その他有形固定資産	12	4	121
その他無形固定資産	751	—	7,306
合計	3,585	667	34,850

(4) 関係会社清算損

2014年3月31日に終了する連結会計年度

関係会社清算損は、主に英国及び米国子会社の清算に伴う為替換算調整勘定の取崩しにより発生した損失であります。

2013年3月31日に終了する連結会計年度

関係会社清算損は、一部米国子会社の清算に伴う為替換算調整勘定の取崩しにより発生した損失であります。

(5) 減損損失

2014年3月31日に終了する連結会計年度

当グループは、事業のセグメントを基礎とし、独立したキャッシュ・フローを個別に見積もることが可能な資産または資産グループについては個別にグルーピングしております。このうち、市場価格が著しく下落した、もしくは営業活動から生じるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなる見込である資産または資産グループについて帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他費用に計上しております。

回収可能価額は、事業用資産については、主に処分予定のため備忘価額により、アミューズメント施設については、使用価値により測定し、割引率は主に1.4%であります。

減損損失の内訳

用途	場所	種類	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
事業用資産	東京都 渋谷区 他6件	建物及び構築物	¥ 51	\$ 502
		その他有形固定資産	91	892
		その他無形固定資産	175	1,710
		土地	1	17
アミューズメント施設	東京都 港区 他2件	建物及び構築物	543	5,286
		アミューズメント施設機器	799	7,766
		その他有形固定資産	118	1,148
		その他無形固定資産	17	169
		合計	1,799	17,494

2013年3月31日に終了する連結会計年度

当グループは、事業のセグメントを基礎とし、独立したキャッシュ・フローを個別に見積もることが可能な資産または資産グループについては個別にグルーピングしております。このうち、市場価格が著しく下落した、もしくは営業活動から生じるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなる見込である資産または資産グループについて帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他費用に計上しております。

回収可能価額は、事業用資産、アミューズメント施設については、主に処分予定のため備忘価額により、遊休資産については、不動産鑑定評価により算出しております。なお、のれんについては、米国連結子会社が保有するのれんの帳簿価額を第三者機関による評価結果に基づく回収可能価額まで減額しており、回収可能価額は使用価値により測定し、割引率は16.0%であります。

減損損失の内訳

用途	場所	種類	単位：百万円
事業用資産	東京都 中野区 他6件	建物及び構築物	¥ 22
		アミューズメント施設機器	0
		その他有形固定資産	5
		その他無形固定資産	145
		土地	174
アミューズメント施設	千葉県 千葉市中央区 他16件	建物及び構築物	225
		アミューズメント施設機器	413
		その他有形固定資産	4
		その他無形固定資産	4
		土地	5
遊休資産	北海道 北広島市他2件	建物及び構築物	281
		土地	5
その他	米国	のれん	1,480
		その他無形固定資産	222
		合計	2,986

(6) その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
その他有価証券評価差額金			
当期発生額	¥ (4,845)	¥14,830	\$ (47,098)
組替調整額	(11,713)	(1,912)	(113,851)
税効果調整前	(16,558)	12,917	(160,950)
税効果額	5,978	(4,404)	58,109
その他有価証券評価差額金	(10,580)	8,512	(102,840)
繰延ヘッジ損益			
当期発生額	3	—	34
組替調整額	—	—	—
税効果調整前	3	—	34
税効果額	(1)	—	(12)
繰延ヘッジ損益	2	—	21
為替換算調整勘定			
当期発生額	4,492	2,597	43,665
組替調整額	6,200	1,728	60,265
税効果調整前	10,692	4,325	103,930
税効果額	—	—	—
為替換算調整勘定	10,692	4,325	103,930
持分法適用会社に対する持分相当額			
当期発生額	1,878	847	18,261
組替調整額	—	—	—
持分法適用会社に対する持分相当額	1,878	847	18,261
その他の包括利益合計	1,993	13,686	19,373

連結財務諸表注記

注記 7

連結株主資本等変動計算書関係

(1) 普通株式

2014年3月31日及び2013年3月31日をもって終了する連結会計年度における普通株式数の変動は、以下のとおりです。

	単位：株	
	2014	2013
期首	266,229,476	266,229,476
増加	—	—
減少	—	—
期末	266,229,476	266,229,476

(2) 自己株式

2014年3月31日及び2013年3月31日をもって終了する連結会計年度における自己株式の変動は、以下のとおりです。

	単位：株	
	2014	2013
期首	24,169,675	15,194,836
取締役会決議に基づく市場買付けによる増加	—	10,000,000
単元未満株式の買取りによる増加	21,851	16,931
ストックオプションの行使による減少	1,562,900	1,040,700
単元未満株式の買増請求による減少	901	1,392
期末	22,627,725	24,169,675

(3) 新株予約権等に関する事項

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

会社名	内訳	連結会計年度末残高	
		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	¥1,078	\$10,478
合計		1,078	10,478

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

会社名	内訳	連結会計年度末残高	
		単位：百万円	
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	¥1,146	
合計		1,146	

(4) 配当に関する事項

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2013年5月10日取締役会	普通株式	¥4,841	¥20	2013年3月31日	2013年5月28日
2013年11月1日取締役会	普通株式	4,860	20	2013年9月30日	2013年12月2日

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2013年5月10日取締役会	普通株式	\$47,056	\$0.19	2013年3月31日	2013年5月28日
2013年11月1日取締役会	普通株式	47,241	0.19	2013年9月30日	2013年12月2日

2. 基準日が2014年3月31日をもって終了する連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2014年5月9日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥4,872	¥20	2014年3月31日	2014年5月28日

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2014年5月9日取締役会	普通株式	利益剰余金	\$47,356	\$0.19	2014年3月31日	2014年5月28日

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2012年5月11日取締役会	普通株式	¥5,020	¥20	2012年3月31日	2012年5月29日
2012年11月2日取締役会	普通株式	4,831	20	2012年9月30日	2012年12月3日

2. 基準日が2013年3月31日をもって終了する連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2013年5月10日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥4,841	¥20	2013年3月31日	2013年5月28日

注記 8

連結キャッシュ・フロー計算書関係

(1) 2014年3月31日及び2013年3月31日現在の連結会計年度の現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に記載されている科目と金額の関係

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
現金及び預金勘定	¥101,220	¥176,540	\$ 983,868
有価証券	107,713	4,260	1,046,985
計	208,934	180,800	2,030,853
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(5,690)	(5,834)	(55,313)
取得日から償還日までの期間が3ヶ月を超える有価証券	(502)	(755)	(4,882)
現金及び現金同等物	202,741	174,210	1,970,657

(2) 事業譲受により増加した資産及び負債の主な内訳

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

株式会社インデックス

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
	流動資産	¥ 2,028
固定資産	1,783	17,333
のれん勘定	11,040	107,310
流動負債	(492)	(4,785)
事業譲受による支出	14,359	139,574

連結財務諸表注記

注記 9

リース取引関係

2014年3月31日及び2013年3月31日をもって終了する連結会計年度における、リース取引に関する会計基準適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません

未経過リース料期末残高相当額

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません

2014年3月31日及び2013年3月31日をもって終了する連結会計年度における、支払リース料、リース資産減損勘定の取崩額、減価償却費相当額及び支払利息相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
支払リース料	¥—	¥ 0	\$—
リース資産減損勘定の取崩額	—	—	—
減価償却費相当額	—	0	—
支払利息相当額	—	0	—

ファイナンス・リース取引

(1) リース資産の内容

主として、事務所関連設備（建物及び構築物、土地）及びアミューズメント施設事業における施設関連設備（建物及び構築物、アミューズメント施設機器）であります。

(2) リース資産の減価償却の方法

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

オペレーティング・リース取引

2014年3月31日及び2013年3月31日をもって終了する連結会計年度における、オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
1年内	¥2,297	¥760	\$22,335
1年超	3,377	2,227	32,827
合計	5,675	2,987	55,163

注記 10

金融商品関係

1. 金融商品の状況に関する事項

(1) 金融商品に対する取組方針

当グループは、持株会社である当社にて中長期の資金流動性の確保など、グループ全体のセーフティネット機能を目的にシンジケート方式によるコミットメントラインを契約しております。また、各事業の事業資金については、グループ内資金の有効活用を目的としたキャッシュ・マネジメント・システムを運用しつつ、資金計画に照らして必要な分を銀行借入及び社債の発行により調達しております。資金運用については安全性の高い金融資産で運用しております。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

(2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。また、外貨建ての営業債権は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。有価証券及び投資有価証券は、主に満期保有目的の債券及び取引先企業との業務提携等に関連する株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。

営業債務である支払手形及び買掛金のうち、外貨建ての営業債務は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。借入金及び社債は、運転資金及び設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであり、一部は変動金利であるため、金利変動リスクに晒されております。

デリバティブ取引は、外貨建ての営業債権債務及び外貨建ての貸付金に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的とした先物為替予約取引、及び借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引、並びに借入金の金利変動リスクに対するヘッジを目的とした通貨スワップ取引であります。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の「注記 2－重要な会計方針の(7) 重要なヘッジ会計の方法」に記載のとおりです。

(3) 金融商品に係るリスク管理体制

① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

営業債権については、各社の債権管理規程等に従い、主管部門が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

満期保有目的の債券は、資金運用管理規程に従い、格付の高い債券のみを対象としているため、信用リスクは僅少であります。

デリバティブ取引の取引相手は、原則として取引金融機関のみに限定しております。

2014年3月31日現在における最大信用リスク額は、信用リスクに晒される金融資産の連結貸借対照表価額により表されています。

② 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

一部の連結子会社は、外貨建ての営業債権債務及び貸付金、並びに輸出入等により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権債務（いわゆる予定取引）のうちその一部について、通貨別別に把握された為替の変動リスクをヘッジするために、先物為替予約を利用してしております。また、変動金利による借入金の一部について、支払利息の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引を利用してしております。

有価証券及び投資有価証券については、定期的到时価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、各社取締役会等に報告されております。また、満期保有目的の債券以外のものについては、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

デリバティブ取引については、各社のデリバティブ管理規程に基づき、社内決裁を受けた上で、主に財務部門または経理部門がその実行・管理を行っております。その上で適宜、各社の取締役会に状況報告が行われております。

③ 資金調達に係る流動性リスク

（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理
営業債務及び借入金は、流動性リスクに晒されておりますが、当グループでは、事業会社ごとに適正資金残高を設定し、各社が常にこれを上回る資金残高を維持するように月次で資金計画を更新し、当社がグループ各社の資金繰りの確認を行うことなどにより、流動性リスクを管理しております。

(4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。また、「注記12-デリバティブ取引関係」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

連結財務諸表注記

2. 金融商品の時価等に関する事項

2014年3月31日及び2013年3月31日現在の連結会計年度における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、(注2)に記載のとおりであり、次表には含めておりません。

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円			
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥101,220	¥101,220	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	48,108	48,092	(16)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,061	2,048	(13)
② その他有価証券(※1)	144,820	144,820	—
③ 関連会社株式	832	707	(125)
資産計	297,043	296,888	(155)
(1) 支払手形及び買掛金	37,292	37,292	—
(2) 短期借入金	12,918	12,918	—
(3) 長期借入金	35,198	35,115	82
(4) 1年内償還予定の社債	1,700	1,700	—
(5) 社債	37,800	37,922	(122)
負債計	124,909	124,950	(40)
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(0)	(0)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	3	3	—
デリバティブ取引計	3	3	—
単位：千米ドル(注記1)			
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	\$ 983,868	\$ 983,868	\$ —
(2) 受取手形及び売掛金	467,622	467,459	(162)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	20,034	19,906	(127)
② その他有価証券(※1)	1,407,662	1,407,662	—
③ 関連会社株式	8,089	6,872	(1,217)
資産計	2,887,277	2,885,769	(1,507)
(1) 支払手形及び買掛金	362,488	362,488	—
(2) 短期借入金	125,571	125,571	—
(3) 長期借入金	342,129	341,328	800
(4) 1年内償還予定の社債	16,524	16,524	—
(5) 社債	367,418	368,610	(1,191)
負債計	1,214,131	1,214,523	(391)
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(2)	(2)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	34	34	—
デリバティブ取引計	(32)	(32)	—

(※1) 相対デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。

(※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥176,540	¥176,540	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	63,886	63,868	(18)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,326	2,321	(5)
② その他有価証券(※1)	64,352	64,352	—
③ 関連会社株式	612	765	153
資産計	307,718	307,847	129
(1) 支払手形及び買掛金	50,142	50,142	—
(2) 短期借入金	12,867	12,867	—
(3) 長期借入金	44,926	44,819	107
(4) 1年内償還予定の社債	5,843	5,843	—
(5) 社債	29,500	29,655	(155)
負債計	143,280	143,328	(48)
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(19)	(19)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	—	—	—
デリバティブ取引計	(19)	(19)	—

(※1) 組込デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。
(※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(注1) 金融商品の時価の算定方法及び有価証券及びデリバティブ取引に関する事項
資産

(1) 現金及び預金、並びに(2) 受取手形及び売掛金

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。また、受取手形及び売掛金のうち2014年3月31日未現在から決済日までの期間が1年を超えるものについては、債権ごとに債権額を決済日までの期間及び信用リスクを加味した利率により割引いた現在価値によっております。

(3) 有価証券及び投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格又は取引金融機関から提示された価格によっております。また、その他有価証券に含まれる譲渡性預金は、短期間(1年以内)で決済されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

なお、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、「注記 11-有価証券関係」に記載のとおりです。

負債

(1) 支払手形及び買掛金、(2) 短期借入金、並びに(4) 1年内償還予定の社債

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。なお、短期借入金のうち、金利スワップの特例処理が適用されるものについては、当該金利スワップと一体として時価を算定しております。

(3) 長期借入金及び(5) 社債

これらの時価については、元利金の合計額を、新規に借入を行った場合に想定される利率で割引いた現在価値により算定しております。なお、長期借入金のうち、金利スワップの特例処理が適用されるものについては、当該金利スワップと一体として時価を算定しております。

デリバティブ取引

デリバティブに関する注記事項については、「注記 12-デリバティブ取引関係」に記載のとおりです。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2014	2013	2014
	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額
非上場株式等	¥ 1,504	¥1,535	\$ 14,620
投資事業有限責任組合等出資	2,217	1,255	21,552
非連結子会社株式	2,265	318	22,023
関連会社株式	14,682	6,520	142,718
関連会社出資金	155	137	1,511

上記については、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積もることなどができず、時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

連結財務諸表注記

(注3) 満期がある金銭債権及び有価証券の償還予定額

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥101,220	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	47,898	210	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	400	900	750	—
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	88,900	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	6,999	—	200	1,800
合計	245,417	1,110	950	1,800

	単位：千米ドル(注記1)			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	\$ 983,868	\$ —	\$ —	\$ —
受取手形及び売掛金	465,572	2,049	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	3,888	8,748	7,290	—
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	864,113	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	68,035	—	1,944	17,496
合計	2,385,477	10,797	9,234	17,496

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥176,540	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	63,639	247	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	655	900	750	—
其他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	—	3,000	—	1,000
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	100	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	3,505	—	200	1,800
合計	244,439	4,147	950	2,800

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

(注4) 社債、長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額については、「注記21-補足情報」に記載のとおりです。

注記11

有価証券関係

1. 満期保有目的の債券

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	803	807	4
③ その他	—	—	—
合計	803	807	4

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	\$ —	\$ —	\$ —
② 社債	7,810	7,851	41
③ その他	—	—	—
合計	7,810	7,851	41

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,257	1,240	(17)
③ その他	—	—	—
合計	1,257	1,240	(17)

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	\$ —	\$ —	\$ —
② 社債	12,224	12,055	(168)
③ その他	—	—	—
合計	12,224	12,055	(168)

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,010	1,012	2
③ その他	—	—	—
合計	1,010	1,012	2

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,316	1,308	(7)
③ その他	—	—	—
合計	1,316	1,308	(7)

連結財務諸表注記

2. その他有価証券

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥35,311	¥9,305	¥26,006
② 債券	—	—	—
③ その他	300	300	0
合計	35,612	9,605	26,006

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$343,226	\$90,446	\$252,780
② 債券	—	—	—
③ その他	2,925	2,916	9
合計	346,151	93,362	252,789

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 85	¥ 100	¥ (15)
② 債券	1,811	2,000	(188)
③ その他	107,311	107,311	—
合計	109,208	109,412	(204)

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$ 828	\$ 981	\$ (153)
② 債券	17,607	19,440	(1,832)
③ その他	1,043,075	1,043,075	—
合計	1,061,511	1,063,497	(1,986)

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥55,779	¥13,142	¥42,637
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	55,779	13,142	42,637

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 291	¥ 367	¥ (76)
② 債券	4,676	5,000	(323)
③ その他	3,605	3,605	—
合計	8,572	8,972	(400)

3. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥16,227	¥11,970	¥(29)
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	16,227	11,970	(29)

区分	単位：千米ドル（注記1）		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	\$157,728	\$116,358	\$(284)
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	157,728	116,358	(284)

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥3,708	¥1,917	¥(0)
② 債券	4,000	—	—
③ その他	—	—	—
合計	7,708	1,917	(0)

4. 減損処理を行った有価証券

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で196百万円（1,905千米ドル）の減損処理を行っております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で6百万円の減損処理を行っております。

連結財務諸表注記

注記12

デリバティブ取引関係

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

		単位：百万円			
種類		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	¥105	¥—	¥(0)	¥(0)
	ユーロ	31	—	(0)	(0)
合計		137	—	(0)	(0)

		単位：千米ドル(注記1)			
種類		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	\$1,023	\$—	\$(1)	\$(1)
	ユーロ	310	—	(1)	(1)
合計		1,333	—	(2)	(2)

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

		単位：百万円			
種類		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	¥106	¥—	¥(10)	¥(10)
	ユーロ	59	—	(2)	(2)
	ウォン	328	—	(7)	(7)
合計		494	—	(19)	(19)

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

(2) 複合金融商品関連

組込デリバティブの時価を区分して測定できない複合金融商品は、複合金融商品全体を時価評価し、「注記11-有価証券関係」の「2. その他有価証券」に含めて記載しております。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引 買建 米ドル	買掛金	¥438	¥—	¥3
為替予約等の振当処理	為替予約取引 買建 米ドル	買掛金	162	—	(注) 2
			単位：千米ドル (注記1)		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引 買建 米ドル	買掛金	\$4,260	\$—	\$34
為替予約等の振当処理	為替予約取引 買建 米ドル	買掛金	1,581	—	(注) 2

(注) 1. 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

(2) 金利関連

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	¥ 5,730	¥3,700	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	5,988	5,988	(注)
合計			11,718	9,688	—
			単位：千米ドル (注記1)		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	\$ 55,695	\$35,964	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	58,211	58,211	(注)
合計			113,907	94,175	—

(注) 金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	¥ 9,730	¥ 7,707	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	5,000	5,000	(注)
合計			14,730	12,707	—

(注) 金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

連結財務諸表注記

注記13

退職給付関係

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

採用している退職給付制度の概要

国内連結子会社は、退職金規程に基づく確定給付企業年金制度、退職一時金制度を採用しております。一部の国内連結子会社及び海外連結子会社は、確定拠出年金制度を採用しております。

なお、当社及び一部の連結子会社が有する退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表（簡便法を適用した制度を除く。）

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
退職給付債務の期首残高	¥18,515	\$179,972
勤務費用	1,636	15,910
利息費用	198	1,924
数理計算上の差異の発生額	167	1,627
退職給付の支払額	(606)	(5,899)
その他	(133)	(1,293)
退職給付債務の期末残高	19,777	192,242

(2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
年金資産の期首残高	¥10,848	\$105,449
期待運用収益	196	1,905
数理計算上の差異の発生額	1,549	15,064
事業主からの拠出額	2,260	21,976
退職給付の支払額	(527)	(5,122)
年金資産の期末残高	14,328	139,273

(3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
退職給付に係る負債の期首残高	¥580	\$5,645
退職給付費用	111	1,080
退職給付の支払額	(88)	(856)
退職給付に係る負債の期末残高	603	5,869

(4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
積立型制度の退職給付債務	¥ 19,777	\$ 192,242
年金資産	(14,328)	(139,273)
	5,449	52,968
非積立型制度の退職給付債務	603	5,869
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	6,053	58,837
退職給付に係る負債	6,053	58,837
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	6,053	58,837

(注) 簡便法を適用した制度を含んでおります。

(5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
勤務費用	¥1,636	\$15,910
利息費用	198	1,924
期待運用収益	(196)	(1,905)
数理計算上の差異の費用処理額	401	3,900
簡便法で計算した退職給付費用	133	1,294
その他	0	4
確定給付制度に係る退職給付費用	2,173	21,128

(6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
未認識数理計算上の差異	¥2,819	\$27,409
合計	2,819	27,409

(7) 年金資産に関する事項

① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

債券	59%
株式	21
現金及び預金	4
一般勘定	16
その他	0
合計	100

② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

(8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

当連結会計年度末における主要な数理計算上の計算基礎

割引率	0.5～1.4%
長期期待運用収益率	1.0～2.0%

確定拠出制度

連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、247百万円（2,409千米ドル）であります。

連結財務諸表注記

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、退職金規定に基づく厚生年金制度、退職一時金制度を採用しております。一部の国内連結子会社及び海外連結子会社は、確定拠出年金制度を採用しております。

一部の国内連結子会社は、確定給付企業年金法に基づき、厚生年金基金の代行部分について、2012年5月1日に厚生労働大臣から将来支給義務免除の認可を受け、2013年3月1日に過去分返上の認可を受けております。また、一部の国内連結子会社は、厚生年金基金を2013年2月27日に脱退しております。

連結貸借対照表に計上されている退職給付債務の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円
	2013
① 退職給付債務	¥(19,096)
② 年金資産	10,848
③ 未認識退職給付債務	(8,247)
④ 未認識数理計算上の差異	(1,086)
⑤ 未認識過去勤務債務	135
⑥ 前払年金費用	78
⑦ 退職給付引当金	(9,277)

(注) 一部の連結子会社は退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

連結損益及び包括利益計算書に計上されている退職給付費用の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円
	2013
① 勤務費用	¥ 1,810
② 利息費用	506
③ 期待運用収益	(351)
④ 数理計算上の差異の費用処理額	565
⑤ 臨時に支払った割増退職金等	0
⑥ その他	414
⑦ 退職給付費用	2,945
⑧ 厚生年金基金の代行部分返上に伴う損益	(6,345)
計	(3,399)

(注) 1. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「① 勤務費用」に計上しております。

2. 「⑥ その他」は、確定拠出年金への掛金支払額、また、一部の連結子会社の厚生年金基金脱退の際の脱退拠出金等をその費用に計上したものが含まれております。

割引率 0.5 ～ 2.0%

期待運用収益率 1.0 ～ 2.5%

注記14

ストック・オプション等関係

1. スtock・オプションの内容、規模及び変動状況

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) スtock・オプションの内容

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 4	提出会社の執行役員 3 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 8 提出会社の子会社の執行役員 22 提出会社の子会社の従業員 1,831	提出会社の子会社の取締役 12 提出会社の子会社の執行役員 6 提出会社の子会社の従業員 151
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 172,000	普通株式 3,417,800	普通株式 464,000
付与日	2010年7月31日	2010年7月31日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2013年2月1日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2010年7月31日～2012年7月31日	2010年7月31日～2012年7月31日	2011年2月1日～2013年2月1日
権利行使期間	2012年8月1日～2014年7月31日	2012年8月1日～2014年7月31日	2013年2月2日～2015年2月1日

会社名	提出会社	提出会社	(株) バタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 5	提出会社の執行役員 6 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 27 提出会社の子会社の執行役員 17 提出会社の子会社の従業員 1,206	(株) バタフライの取締役 3 (株) バタフライの監査役 1 (株) バタフライの従業員 56
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 250,000	普通株式 3,483,000	普通株式 49,000
付与日	2012年9月1日	2012年9月1日	2010年11月1日
権利確定条件	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年11月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2012年9月1日～2014年9月1日	2012年9月1日～2014年9月1日	2010年11月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2014年9月2日～2016年9月1日	2014年9月2日～2016年9月1日	2012年10月30日～2020年10月28日

会社名	(株) バタフライ
決議年月日	2011年1月19日
付与対象者の区分及び人数 (名)	(株) バタフライの従業員 10
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 1,000
付与日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2011年2月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2012年10月30日～2020年10月28日

連結財務諸表注記

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

① ストック・オプションの数

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利確定前					
期首(株)	—	—	—	250,000	3,475,800
付与(株)	—	—	—	—	—
失効(株)	—	—	—	—	43,600
権利確定(株)	—	—	—	—	—
未確定残(株)	—	—	—	250,000	3,432,200
権利確定後					
期首(株)	132,900	2,308,800	383,600	—	—
権利確定(株)	—	—	—	—	—
権利行使(株)	85,000	1,328,400	149,500	—	—
失効(株)	—	1,000	200	—	—
未行使残(株)	47,900	979,400	233,900	—	—

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利確定前		
期首(株)	—	—
付与(株)	—	—
失効(株)	—	—
権利確定(株)	—	—
未確定残(株)	—	—
権利確定後		
期首(株)	39,800	800
権利確定(株)	—	—
権利行使(株)	—	—
失効(株)	5,700	500
未行使残(株)	34,100	300

② 単価情報

単位：円

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利行使価格	¥1,312	¥1,312	¥1,753	¥1,686	¥1,686
行使時平均株価	2,749	2,483	2,546	—	—
付与日における 公正な評価単価	306	306	386	231	231

単位：円

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	¥2,000	¥2,000
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

単位：米ドル(注記1)

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利行使価格	\$12	\$12	\$17	\$16	\$16
行使時平均株価	26	24	24	—	—
付与日における 公正な評価単価	2	2	3	2	2

単位：米ドル(注記1)

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	\$19	\$19
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

連結財務諸表注記

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) ストック・オプションの内容

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 4	提出会社の執行役員 3 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 8 提出会社の子会社の執行役員 22 提出会社の子会社の従業員 1,831	提出会社の子会社の取締役 12 提出会社の子会社の執行役員 6 提出会社の子会社の従業員 151
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 172,000	普通株式 3,417,800	普通株式 464,000
付与日	2010年7月31日	2010年7月31日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2013年2月1日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2010年7月31日～2012年7月31日	2010年7月31日～2012年7月31日	2011年2月1日～2013年2月1日
権利行使期間	2012年8月1日～2014年7月31日	2012年8月1日～2014年7月31日	2013年2月2日～2015年2月1日

会社名	提出会社	提出会社	(株)パタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 5	提出会社の執行役員 6 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 27 提出会社の子会社の執行役員 17 提出会社の子会社の従業員 1,206	(株)パタフライの取締役 3 (株)パタフライの監査役 1 (株)パタフライの従業員 56
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 250,000	普通株式 3,483,000	普通株式 49,000
付与日	2012年9月1日	2012年9月1日	2010年11月1日
権利確定条件	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年11月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2012年9月1日～2014年9月1日	2012年9月1日～2014年9月1日	2010年11月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2014年9月2日～2016年9月1日	2014年9月2日～2016年9月1日	2012年10月30日～2020年10月28日

会社名	(株)パタフライ
決議年月日	2011年1月19日
付与対象者の区分及び人数 (名)	(株)パタフライの従業員 10
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 1,000
付与日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2011年2月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2012年10月30日～2020年10月28日

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

① ストック・オプションの数

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利確定前					
期首(株)	172,000	3,339,900	393,100	—	—
付与(株)	—	—	—	250,000	3,483,000
失効(株)	—	24,100	6,700	—	7,200
権利確定(株)	172,000	3,315,800	386,400	—	—
未確定残(株)	—	—	—	250,000	3,475,800
権利確定後					
期首(株)	—	—	—	—	—
権利確定(株)	172,000	3,315,800	386,400	—	—
権利行使(株)	39,100	1,000,600	1,000	—	—
失効(株)	—	6,400	1,800	—	—
未行使残(株)	132,900	2,308,800	383,600	—	—

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利確定前		
期首(株)	—	—
付与(株)	—	—
失効(株)	—	—
権利確定(株)	—	—
未確定残(株)	—	—
権利確定後		
期首(株)	40,100	1,000
権利確定(株)	—	—
権利行使(株)	—	—
失効(株)	300	200
未行使残(株)	39,800	800

(注) (株) バタフライの期首に記載されている数字は、当連結会計年度中に(株) バタフライを新規連結子会社としたことによるものであります。

連結財務諸表注記

② 単価情報

単位：円

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利行使価格	¥1,312	¥1,312	¥1,753	¥1,686	¥1,686
行使時平均株価	1,526	1,660	1,794	—	—
付与日における 公正な評価単価	306	306	386	231	231

単位：円

会社名	(株) パタフライ	(株) パタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	¥2,000	¥2,000
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

2. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度
該当事項はありません。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度
提出会社より付与されたストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

(1) 使用した算定技法

ブラック・ショールズ式

(2) 使用した主な基礎数値及びその見積方法

① 株価変動性	2012年9月1日付与分(当社取締役分)	28.765%
	2012年9月1日付与分(当社取締役分以外)	28.765%
② 予想残存期間	3年 十分なデータの蓄積がなく、合理的な見積りが困難であるため権利行使期間の中間点において行使されるものと推定して見積を行っています。	
③ 予想配当	2012年9月1日付与分(当社取締役分)	40円/株(0.38ドル/株)
	2012年9月1日付与分(当社取締役分以外)	40円/株(0.38ドル/株)
④ 無リスク利率	2012年9月1日付与分(当社取締役分)	0.100%
	2012年9月1日付与分(当社取締役分以外)	0.100%
予想残存期間に対応する国債利回りであります。		

3. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

将来の失効数の合理的な見積もりは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

注記15

税効果会計関係

(1) 2014年3月31日及び2013年3月31日現在の連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）	
	2014	2013	2014	2013
繰延税金資産				
貸倒引当金損金繰入限度超過額	¥ 1,516	¥ 1,544	\$ 14,736	
たな卸資産評価損損金不算入額	2,386	2,615	23,195	
賞与引当金損金不算入額	1,571	1,613	15,275	
退職給付引当金損金繰入限度超過額	—	3,320	—	
退職給付に係る負債	2,863	—	27,831	
減価償却限度超過額	12,852	13,197	124,927	
投資有価証券評価損損金不算入額	466	675	4,532	
減損損失	2,804	3,155	27,262	
その他	22,171	19,399	215,512	
繰越欠損金	77,838	61,095	756,599	
繰延税金資産小計	124,471	106,616	1,209,873	
評価性引当額	(105,070)	(79,155)	(1,021,292)	
繰延税金負債との相殺	(5,898)	(11,321)	(57,334)	
繰延税金資産合計	13,502	16,138	131,245	
繰延税金負債				
その他有価証券評価差額金	(9,387)	(15,373)	(91,245)	
その他	(1,556)	(1,819)	(15,131)	
繰延税金負債小計	(10,944)	(17,192)	(106,376)	
繰延税金資産との相殺	5,898	11,321	57,334	
繰延税金負債合計	(5,045)	(5,870)	(49,041)	
繰延税金資産の純額	8,457	10,267	82,203	

(2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2014	2013
法定実効税率	38.0%	38.0%
(調整)		
評価性引当額の増減	(8.9)	(65.1)
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.0	3.4
のれん償却額	2.1	2.5
連結子会社との税率差異	(1.3)	(3.9)
税務上の繰越欠損金	(2.0)	(1.1)
連結修正による影響額	2.6	(3.2)
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	3.1	—
その他	(1.6)	(2.5)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	34.1	(31.9)

(3) 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」（2014年法律第10号）が2014年3月31日に公布され、2014年4月1日以後に開始する連結会計年度から復興特別法人税が課されないことになりました。

この税率変更により、当連結会計年度末の繰延税金資産の純額が1,429百万円（13,895千米ドル）減少し、法人税等調整額が1,459百万円（14,189千米ドル）増加しております。

連結財務諸表注記

注記16

企業結合関係

(株式会社インデックスの事業譲受)

1. 企業結合の概要

(1) 相手企業の名称及びその事業の内容

名称	事業の内容
株式会社インデックス	デジタルゲーム事業（コンソールゲーム、ソーシャルゲームの企画・開発） コンテンツ&ソリューション事業（コンテンツ配信、システム開発、遊技機関連開発受託、インターネット広告等） アミューズメント事業（業務用アミューズメント機器の開発・販売）並びにこれらに付随する事業

(2) 企業結合を行った主な理由

株式会社インデックスの携帯電話向けコンテンツの企画・開発における豊富な実績と、家庭用ゲームソフトの開発における優良なIPを活用した当グループの既存事業へのシナジー創出により、当グループの事業価値向上を図るため、当社連結子会社の株式会社セガが100%出資して新規設立した株式会社セガドリームが、株式会社インデックスの有する事業を譲り受けました。（株式会社セガドリームは、平成25年11月1日に株式会社インデックスへ商号変更し、その後平成26年4月1日に株式会社アトラスへ商号変更しております。）

(3) 企業結合日

2013年11月1日

(4) 企業結合の法的形式

事業譲受

(5) 結合後企業の名称

株式会社インデックス（2014年4月1日に株式会社アトラスへ商号変更）

2. 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

2013年11月1日から2014年3月31日まで

3. 取得原価及びその内訳

		単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
取得の対価	現金	¥14,100	\$137,052
取得に直接要した費用	アドバイザー費用等	259	2,521
取得原価合計		14,359	139,574

4. 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

(1) 発生したのれん

11,040百万円 (107,310千米ドル)

(2) 発生原因

取得価額が企業結合時の時価純資産額を上回ったためであります。

(3) 償却の方法及び償却期間

10年間にわたる均等償却

5. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその内訳

(1) 資産の額

	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)
流動資産	¥2,028	\$19,716
固定資産	1,783	17,333
合計	3,811	37,049

(2) 負債の額

	単位：百万円	単位：千米ドル (注記1)
流動負債	¥492	\$4,785
固定負債	—	—
合計	492	4,785

6. 企業結合が当連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額

当該影響額は軽微であるため、記載を省略しております。

連結財務諸表注記

注記17

セグメント情報

1. 報告セグメントの概要

当グループの報告セグメントは、当グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定や、業績を評価するために定期的に点検を行う対象となっているものであります。

各報告セグメントの事業内容は次のとおりであります。

事業区分	主要製品及び事業内容
遊技機事業	パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機の開発・製造・販売、遊技場の店舗設計等
アミューズメント機器事業	アミューズメント施設用ゲーム機の開発・製造・販売
アミューズメント施設事業	アミューズメント施設の開発・運営・レンタル・保守業務
コンシューマ事業	ゲームソフトウェアの開発・販売、玩具等の開発・製造・販売、携帯電話等を通じたエンタテインメントコンテンツの企画販売、アニメーション映画の企画・制作・販売

当グループの事業については、グループの各事業会社が取り扱う製品・サービスについての事業展開・戦略を立案し、事業活動を行っております。

従って、当グループは各事業会社の関連する事業を基礎として集約した製品・サービス別セグメントから構成されており、「遊技機事業」、「アミューズメント機器事業」、「アミューズメント施設事業」、「コンシューマ事業」を報告セグメントとしております。

2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「注記2－重要な会計方針」における記載と概ね同一であります。

3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥181,834	¥38,604	¥43,216	¥99,841	¥363,498	¥14,513	¥378,011
セグメント間の内部売上高又は振替高	149	5,251	10	699	6,110	712	6,823
計	181,984	43,855	43,227	100,541	369,609	15,225	384,835
セグメント利益(又は損失)	45,292	(1,264)	60	2,089	46,178	(1,200)	44,978
セグメント資産	105,018	34,814	40,483	111,634	291,951	23,417	315,369
その他の項目							
減価償却費	5,887	1,970	4,725	6,248	18,832	529	19,362
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	7,905	2,037	7,729	8,389	26,061	12,052	38,114

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	\$1,767,445	\$375,238	\$420,070	\$970,470	\$3,533,224	\$141,069	\$3,674,294
セグメント間の内部売上高又は振替高	1,452	51,044	105	6,795	59,398	6,927	66,325
計	1,768,898	426,282	420,176	977,265	3,592,622	147,997	3,740,620
セグメント利益(又は損失)	440,247	(12,288)	586	20,306	448,853	(11,664)	437,189
セグメント資産	1,020,786	338,401	393,504	1,085,096	2,837,788	227,623	3,065,411
その他の項目							
減価償却費	57,231	19,157	45,934	60,732	183,055	5,145	188,200
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	76,841	19,802	75,128	81,550	253,322	117,154	370,477

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、統合型リゾート施設事業、情報提供サービスなどを含んでおります。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥142,281	¥39,134	¥42,707	¥83,874	¥307,997	¥13,409	¥321,407
セグメント間の内部売上高又は振替高	515	3,485	20	865	4,887	879	5,766
計	142,796	42,620	42,728	84,740	312,885	14,288	327,173
セグメント利益(又は損失)	23,534	1,902	1,194	(732)	25,899	(484)	25,415
セグメント資産	138,014	31,843	41,915	103,703	315,476	14,338	329,814
その他の項目							
減価償却費	5,416	1,570	4,671	6,040	17,699	478	18,177
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	11,914	2,308	7,923	8,393	30,539	1,559	32,098

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、統合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

4. 報告セグメント合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2014	2013	2014	2013
売上高				
報告セグメント計	¥369,609	¥312,885	\$3,592,622	\$3,017,885
「その他」の区分の売上高	15,225	14,288	147,997	142,888
セグメント間取引消去	(6,823)	(5,766)	(66,325)	(57,666)
連結財務諸表の売上高	378,011	321,407	3,674,294	3,103,007

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2014	2013	2014	2013
利益(又は損失)				
報告セグメント計	¥46,178	¥25,899	\$448,853	\$254,115
「その他」の区分の利益(又は損失)	(1,200)	(484)	(11,664)	(4,844)
セグメント間取引消去	120	(61)	1,167	(561)
全社費用(注)	(6,565)	(6,280)	(63,813)	(61,480)
連結財務諸表の営業利益	38,533	19,073	374,543	18,830

(注)全社費用は、主に提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2014	2013	2014	2013
資産				
報告セグメント計	¥291,951	¥315,476	\$2,837,788	\$3,111,476
「その他」の区分の資産	23,417	14,338	227,623	143,388
全社資産(注)	246,878	201,720	2,399,672	2,017,200
その他の調整額	(19,311)	(3,031)	(187,704)	(30,330)
連結財務諸表の資産合計	542,936	528,504	5,277,379	5,232,134

(注)全社資産は、主に提出会社等での余剰資金、その他提出会社の資産等であります。

	単位：百万円			
	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
その他の項目				2014
減価償却費	¥18,832	¥ 529	¥381	¥19,743
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	26,061	12,052	67	38,182

	単位：千米ドル(注記1)			
	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
その他の項目				2014
減価償却費	\$183,055	\$ 5,145	\$3,704	\$191,905
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	253,322	117,154	654	371,131

(注)調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

連結財務諸表注記

単位：百万円

	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
その他の項目				2013
減価償却費	¥17,699	¥ 478	¥ 3	¥18,181
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	30,539	1,559	772	32,871

(注) 調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

【関連情報】

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

単位：百万円

日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥351,290	¥10,951	¥10,305	¥5,464	¥378,011

単位：千米ドル (注記1)

日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
\$3,414,561	\$106,446	\$100,174	\$53,112	\$3,674,294

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

(2) 有形固定資産

単位：百万円

日本	韓国	その他	合計
¥88,061	¥11,710	¥2,391	¥102,162

単位：千米ドル (注記1)

日本	韓国	その他	合計
\$855,959	\$113,824	\$23,242	\$993,026

(注) 有形固定資産は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

2. 地域ごとの情報

(1) 売上高

単位：百万円

日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥293,047	¥11,954	¥10,570	¥5,834	¥321,407

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	¥12	¥1	¥1,478	¥222	¥86	¥1,799

単位：千米ドル(注記1)						
	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	\$117	\$9	\$14,370	\$2,158	\$837	\$17,494

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、統合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	¥18	¥3	¥651	¥2,312	¥-	¥2,986

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、統合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	¥283	¥-	¥-	¥2,688	¥25	¥2,997
当期末残高	212	178	-	18,431	92	18,915

単位：千米ドル(注記1)						
	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	\$2,753	\$-	\$-	\$26,129	\$250	\$29,132
当期末残高	2,064	1,737	-	179,158	897	183,858

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、統合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円						
	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	¥283	¥-	¥-	¥1,935	¥7	¥2,225
当期末残高	495	-	-	9,591	119	10,206

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、統合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

連結財務諸表注記

注記18

関連当事者情報

1. 当社と重要な関連当事者との取引

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

					単位：百万円	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有)エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥ 8	前払費用	¥ 4
		業務委託	業務委託料の支払 ^{(注)2}	10	—	—

					単位：千米ドル(注1)	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有)エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	\$ 79	前払費用	\$40
		業務委託	業務委託料の支払 ^{(注)2}	102	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3. 取引金額は消費税等抜きで掲載しております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

					単位：百万円	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有)エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥ 6	前払費用	¥ 3
		業務委託	業務委託料の支払 ^{(注)2}	10	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	ビジネスジェット機の使用料の支払 ^{(注)3}	140	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3. 当社は、当社代表取締役会長兼社長である里見治に対して、同氏が所有するビジネスジェット機の使用料を支払っております。また、取引価格の算定は実勢価格に基づいて算出しております。

4. 取引金額は消費税等抜きで掲載しております。

2. 当社の連結子会社と重要な関連当事者との取引

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

				単位：百万円		
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥41	前払費用	¥28
			保険金入金	0	—	—
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 ^{(注)2}	2	—	—
				単位：千米ドル(注記1)		
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	\$402	前払費用	\$275
			保険金入金	0	—	—
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 ^{(注)2}	19	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有) エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3. 取引金額は消費税等抜き金額で掲載しております。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

				単位：百万円		
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー ^{(注)1}	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥55	前払費用	¥19
			保険金入金	1	—	—
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 ^{(注)2}	2	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	住宅改築工事の請負等 ^{(注)2}	55	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有) エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3. 取引金額は消費税等抜き金額で掲載しております。

連結財務諸表注記

注記19

1株当たり情報

1株当たり情報は下記のとおりです。

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2014	2013	2014
1株当たり情報			
1株当たり純資産額	¥1,409.27	¥1,304.44	\$13.69
1株当たり当期純利益	126.42	137.14	1.22
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	125.39	136.85	1.21

(注) 1株当たり当期純利益金額及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額

項目	2014	2013
1株当たり当期純利益金額		
当期純利益	¥30,721百万円 (\$298,612千米ドル)	¥33,460百万円
普通株主に帰属しない金額	¥一百万円 (\$一十千米ドル)	¥一百万円
普通株式に係る当期純利益	¥30,721百万円 (\$298,612千米ドル)	¥33,460百万円
普通株式の期中平均株式数	243,017千株	243,981千株
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額		
当期純利益調整額	¥一百万円 (\$一十千米ドル)	¥一百万円
普通株式増加数	1,990千株	522千株
(うち新株予約権)	1,990千株	522千株

注記20

後発事象

2014年3月31日をもって終了する連結会計年度

当社は、以下の条件で普通社債を発行いたしました。

銘柄	セガサミーホールディングス株式会社 第3回無担保社債(社債間限定同順位特約付)
発行総額	10,000百万円(97,200千米ドル)
発行年月日	2014年6月17日
発行価額	各社債の金額100円につき金100円
利率	年0.519%
償還期限	2019年6月17日
資金使途	借入金返済に充当

注記21

補足情報

社債明細表

会社名	銘柄	発行年月日	当期首残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	当期末残高 千米ドル(注1)	利率(%)	担保	償還期限
セガサミー ホールディングス(株)	第1回無担保 社債(私募債)	2013年 3月29日	¥8,000	¥8,000	\$77,760	0.44	無担保	2018年 3月29日
	第2回無担保 社債(私募債)	2013年 3月29日	8,000	6,400 (1,600)	62,208 (15,552)	0.42	無担保	2018年 3月29日
	第1回無担保 社債(公募債)	2013年 7月25日	—	5,000	48,600	0.73	無担保	2018年 7月25日
	第2回無担保 社債(公募債)	2013年 7月25日	—	5,000	48,600	0.49	無担保	2016年 7月25日
サミー(株)	第3回無担保 社債	2008年 8月27日	1,875	—	—	(注)2	無担保	2013年 8月27日
	第4回無担保 社債	2008年 9月25日	1,650	—	—	(注)3	無担保	2013年 9月25日
(株)セガ	第11回無担保 社債	2008年 9月30日	500	—	—	1.21	無担保	2013年 9月30日
	第13回無担保 社債	2011年 6月30日	5,000	5,000	48,600	0.72	無担保	2016年 6月30日
	第14回無担保 社債	2011年 12月20日	2,600	2,600	25,272	0.66	無担保	2016年 12月20日
	第15回無担保 社債	2012年 6月29日	5,000	5,000	48,600	0.58	無担保	2017年 6月30日
	第16回無担保 社債	2012年 9月28日	2,400	2,400	23,328	0.51	無担保	2017年 9月29日
(株)セガトイズ	第5回無担保 社債	2008年 9月25日	62	—	—	0.48 (注)4	無担保	2013年 9月25日
	第6回無担保 社債	2008年 9月30日	56	—	—	1.36	無担保	2013年 9月30日
	第8回無担保 社債	2010年 3月31日	200	100 (100)	972 (972)	0.74	無担保	2015年 3月31日
合計	—	—	35,343	39,500 (1,700)	383,942 (16,524)	—	—	—

(注)1. 「当期末残高」欄の(内書)は、1年以内償還予定の金額であります。

2. サミー(株)第3回無担保社債の利率は、6ヶ月円TIBORを使用した変動利率であります。

3. サミー(株)第4回無担保社債の利率は、6ヶ月円TIBORに0.10%を加えた変動利率であります。

4. (株)セガトイズ第5回無担保社債の利率は、各利息期間について決定される基準金利に年利0.95%を差引いた変動利率であります。なお、上記利率は当期末の利率であります。

5. 連結決算日後5年以内における1年ごとの償還予定額の総額

単位：百万円

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
¥1,700	¥1,600	¥14,200	¥17,000	¥5,000

単位：千米ドル(注記1)

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
\$16,524	\$15,552	\$138,024	\$165,241	\$48,600

連結財務諸表注記

借入金等明細表

区分	当期末残高 (2013年4月1日) (百万円)	当期末残高 (2014年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2014年3月31日) (千米ドル(注1))	平均利率(%)	返済期限
短期借入金	¥ 500	¥ 500	\$ 4,860	0.7	—
1年以内に返済予定の長期借入金	12,367	12,418	120,711	0.9	—
1年以内に返済予定のリース債務	925	818	7,956	(注) 2	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)	44,926	35,198	342,129	1.0	2015年～2019年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く)	989	2,081	20,232	(注) 2	2015年～2020年
その他有利子負債					
設備未払金	590	1,307	12,711	—	—
設備未払金(1年以内に返済予定のものを除く)	—	4,179	40,623	—	2015年～2018年
合計	60,300	56,504	549,224	—	—

(注) 1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. リース債務の平均利率については、主にリース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しているため、記載しておりません。

3. 長期借入金、リース債務及びその他有利子負債(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後における返済予定額は以下のとおりであります。

区分	単位：百万円				
	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
長期借入金	¥13,331	¥13,999	¥6,361	¥1,504	¥ 1
リース債務	390	1,633	39	13	4
その他有利子負債 設備未払金	1,318	1,329	1,079	451	—

区分	単位：千米ドル(注記1)				
	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
長期借入金	\$129,584	\$136,072	\$61,835	\$14,621	\$15
リース債務	3,792	15,880	386	129	43
その他有利子負債 設備未払金	12,819	12,919	10,493	4,390	—

独立監査人の監査報告書

セガサミーホールディングス株式会社
取締役会 御中

当監査法人は、セガサミーホールディングス株式会社及びその連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2014年3月31日及び2013年3月31日現在における連結貸借対照表、並びに2014年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度に係る連結損益及び包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、並びに重要な会計方針及びその他の説明情報について監査を行った。

連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社の2014年3月31日及び2013年3月31日現在の財政状態並びに2014年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

便宜的な換算

2014年3月31日現在及び同日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は読者の便宜をはかることを目的に米ドルに換算されている。当監査法人の意見によれば、日本円で表記されている連結財務諸表は注記1に述べている基準にて換算されている。

KPMG AZSA LLC

日本、東京

2014年7月25日

the FACTS

セガサミーグループをあまりご存じではない読者の方はこちらをご覧ください。
事業内容及び当グループを取り巻く事業環境等の基礎情報をご提供しています。

コミュニケーションツールのご案内

セガサミーグループでは、株主・投資家の皆様をはじめ、幅広いステークホルダーの皆様にご理解を深めていただけるよう、コミュニケーションツールの充実に継続的に取り組んでいます。

投資家の皆様

アニュアルレポート2014

アニュアルレポートでは、当グループの企業成長の中長期的な持続可能性を株主・投資家の皆様にご判断いただけるよう、各種制度開示等で開示している情報を過去・現在・未来で整理し、情報間の関連性を明確化しながら当グループの成長ストーリーをご説明しています。「見えざる資産」など、任意開示ならではの情報の充実にも努めています。



オンラインアニュアルレポート2014

「アニュアルレポート2014」のHTMLバージョンをIRサイトにて公開しています。

オンラインアニュアルレポート2014 ➔ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/ar2014>



IRサイト

IRサイトでは、適時開示情報や財務・業績情報のExcelデータ等、株主・投資家の皆様向けに充実した情報を掲載しています。

セガサミーホールディングスIRサイト「投資家情報」 ➔ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/>



個人投資家の皆様

個人投資家向けIRサイト(個人投資家の皆様へ)

専用サイト「個人投資家の皆様へ」等では、当グループの事業内容を分かりやすくご紹介しています。「SEGA SAMMY Monthly Report」では、商品、サービス等に関する最新の情報をお伝えしています。

個人投資家向けウェブサイト「個人投資家の皆様へ」 ➔ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/individual/>
 グループの製品・サービスに関する最新情報「SEGA SAMMY Monthly Report」
 ➔ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/etc/report/>



株主通信

半期毎の業績と事業トピックを「株主通信」(SEGA SAMMY REPORT)を通じて、株主の皆様にご案内しています。



幅広いステークホルダーの皆様

グループCSRレポート2014

「グループCSRレポート2014」では、幅広い視点で当グループのCSR活動を詳細にご報告しています。

また、CSR関連情報を集めたウェブサイト「社会への取り組み」では、当社の最新のCSR活動をご報告しています。

CSRサイト「社会への取り組み」 ➔ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/>



セガサミーグループの概要

セガサミーグループは、遊技機から、業務用アミューズメント機器、アミューズメント施設の運営、ゲームコンテンツ、玩具、アニメーション等、幅広い領域で新たな「遊び」の提供を目指す総合エンタテインメント企業です。

セガサミーホールディングス株式会社

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	89,771名
従業員	7,472名(連結)
	(2014年3月31日現在)



セガサミーが世界に飛躍することを表現



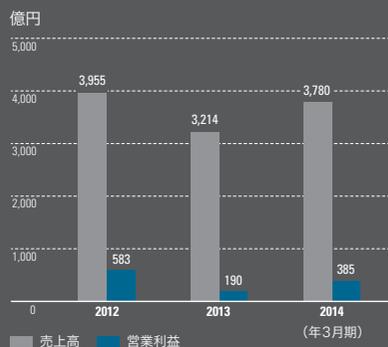
セガサミーブルー
成功や成長を表現

セガサミーグリーン
安定や永久を表現

グループロゴについて

セガとサミーのコーポレートカラー「青」と「緑」を基調に、両社の頭文字「S」を重ね合わせることでシナジーの創出を表現しています。「SEGA」と「Sammy」を繋ぐ地球をイメージした曲線は、両社の連携と、グローバルに展開するというグループの強い意志を表しています。

連結売上高／営業利益

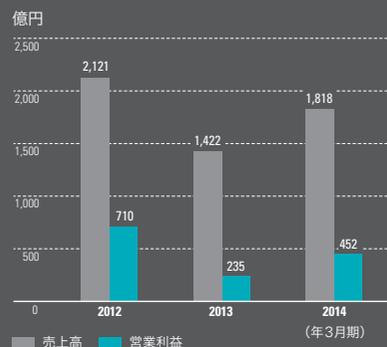


「パチスロ蒼天の拳2」
©武論尊・原哲夫/NSP2001, 著作権許諾証YKU-127
©Sammy

遊技機事業

圧倒的なブランド力を誇るパチスロ遊技機事業と、開発力強化によりブランド力の向上に取り組むパチンコ遊技機事業で構成され、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を推進しています。マーケットインの開発体制から生み出される製品の競争力と、販売機会を確実に掴む製品供給体制、バランスが取れた製品ポートフォリオにさらなる磨きをかけ、パチスロ遊技機事業ではトップシェアの継続的獲得、パチンコ遊技機事業では中期的にトップシェアの獲得を目指しています。

売上高／営業利益





「オービィ横浜」
©SEGA



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



「ファンタジースターオンライン2」
©SEGA

「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.

その他事業

将来の国内におけるカジノを含む統合型リゾート施設の実現を視野に入れ、国内外で複合リゾート施設事業を進めています。韓国では、カジノ運営ノウハウの蓄積を図るために、Paradise Groupとの合併によりカジノを含む統合型リゾート施設事業に参画しています。

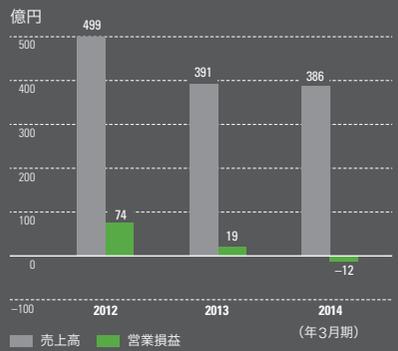


仁川プロジェクト
完成予想図

アミューズメント 機器事業

業務用アミューズメント機器のパイオニアとして数々の「業界初」「世界初」の製品を生み出しながら、業界の発展に貢献してきました。レベニューシェアモデルをはじめ、アミューズメント施設オペレータの初期投資負担の軽減やファミリー層などへのユーザー層の裾野拡大、当グループによる安定収益の獲得に資するビジネスモデルの導入を推進しています。また、デジタルゲーム分野への経営資源の最適配分にも取り組んでいます。

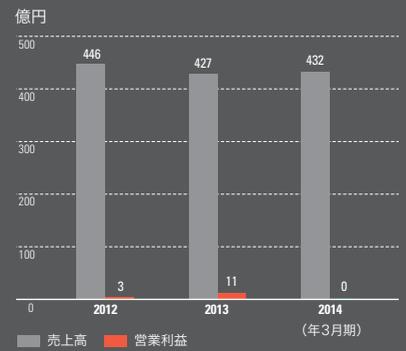
売上高／営業損益



アミューズメント 施設事業

継続的な店舗ポートフォリオの見直しや、運営力の強化等により収益力の向上を図ると同時に、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、飲食併設型店舗等、従来のゲームセンターの枠を超えた新店舗の開発を進めています。「オービィ横浜」をはじめとするテーマパーク型施設は、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。

売上高／営業利益

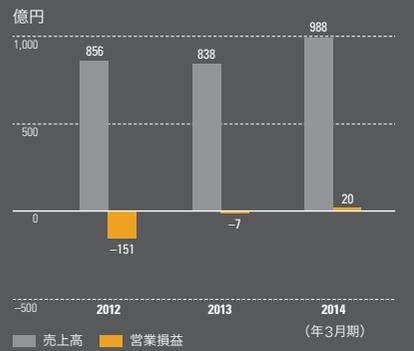


コンシューマ事業

ゲームコンテンツ事業、玩具事業、アニメーション事業により構成されます。

ゲームコンテンツ事業では、経営資源の重点的な配分により、(株)セガネットワークスを中心とするデジタルゲーム事業の強化を急ピッチで進めています。玩具事業は、(株)セガトイズが知育玩具や成人層をターゲットとした展開で独自の地位を築いています。アニメーション事業では、(株)トムス・エンタテインメントが、豊富な映像資産を活かし、安定的な収益を創出しています。また、マーザ・アニメーションプラネット(株)がCGアニメーションの制作に取り組んでいます。

売上高／営業損益



パチンコ・パチスロ基礎知識

「パチンコ」「パチスロ」とは？

「パチンコ」は、今から1世紀近く遡る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。1930年頃にはパチンコホールの第1号店の営業が開始され、1949年には現在のパチンコの原型となる「正村ゲージ」が登場、その後も日本のユーザーの嗜好に合わせて独自の進化を続けました。「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。遊技性はピンボールに類似していますが、盤面が「垂直」である点が大きく異なります。

「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いわれています。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たのは1960年代です。その後、1980年代に現在の箱形筐体へと改良が加えられ、全国のパチンコホールに普及していきました。

パチンコ、パチスロともに日本固有のエンタテインメントとして機能・ゲーム性の進化を続け、現在では液晶をはじめとする様々な電子部品が搭載され、多彩な演出でファンを魅了しています。

パチンコ・パチスロの歴史

	パチンコ	パチスロ
1920年代	「バガテル・ボード」が海外から上陸	
1930年代	第1号店が名古屋で営業開始	
1940年代	現在の原型となった「正村ゲージ」が登場 風俗営業取締法が施行しパチンコ店は許可営業に	
1950年代	パチンコ遊技機メーカー組合「日本遊技機工業組合」設立 「役物」搭載1号機が登場	
1960年代	「チューリップ」を搭載した機種が登場	海外から大型スロットマシーンが輸入される
1970年代	電動式パチンコが登場	
1980年代	デジタル表示を採用した「デジパチ」の登場	パチスロ遊技機メーカー組合「日本電動式遊技機協同組合」設立 「箱形」筐体が登場。普及が急速に進む
1990年代	1991 液晶搭載機の登場 1992 プリペイドカード対応の「CR機」登場 初のタイアップ機が登場	2～4号機登場
2000年代	2004 風適法施行規則等の改正が施行 新基準機が登場	技術介入機、CT機、マルチライン、大量獲得機などゲームの多様化が進行 2004 風適法施行規則等の改正が施行 5号機登場

パチンコ遊技機の「盤面」と「枠」について

「枠」は、ハンドルやガラス枠ユニット、スピーカー等が付き、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」は液晶画面や役物が配置され、無数の釘が打たれた部材です。液晶画面による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材が搭載されており、パチンコ遊技機の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、同じ遊技機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。販売価格が本体（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の軽減を図ることができます。一方、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、また枠の設置はさらなる盤面需要を生み出し、市場シェアの確保にも繋がります。「盤面」販売は遊技機メーカー、パチンコホール両者にとってメリットがある販売モデルです。



パチンコの構造と遊び方

Step 1 玉を借りる

遊技台を決めたら、まず専用の玉を借り、上皿に玉を入れます。

Step 2 玉を打ち出す

右下にあるハンドルを回すと、玉が打ち出されます。多くの機種は液晶の下にある入賞口（スタートチャッカー）に玉が入賞すると大当りの抽選を行うため、入賞口にたくさん玉が入るよう、ハンドルで玉の勢いを調整します。

Step 3 大当りを引いたら...

液晶画面に同じ絵柄（数字）が3つ揃うと大当りの合図です。大当りになると下方にある「アタッカー」が開くので、そのまま打ちます。下皿からたくさんの玉が出てきたら、玉抜きによって玉を箱に移し替えます。

- ① ハンドル
- ② スタートチャッカー
- ③ アタッカー
- ④ 液晶画面
- ⑤ 上皿
- ⑥ 下皿
- ⑦ 玉抜き



「パチンコCR化物語」
©西尾維新 / 講談社・アニプレックス・シャフト
©Sammy

パチスロの構造と遊び方

Step 1 メダルを借りる

遊技台を決めたら、専用のメダルを借ります。

Step 2 メダルを投入し、レバーでリールを回す

メダルを3枚以上投入口に投入し、レバーを叩き、リールを回します。

Step 3 リールを止める

筐体前面に配置されているストップボタンでリールを止めます。

Step 4 止まった絵柄によって...

絵柄が揃うと、絵柄によって「リプレイ」、指定枚数分のメダルが払い出される「小役」、そしてボーナスゲームがスタートする「大当り」などがスタートします。

- ① メダル投入口
- ② クレジット表示
- ③ BETボタン
- ④ レバー
- ⑤ メインリール
- ⑥ ストップボタン
- ⑦ 払い出し表示
- ⑧ メダル吐き出し口
- ⑨ メダル受け皿
- ⑩ パネル
- ⑪ 液晶画面



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

遊技機市場の規模と規制・競合環境

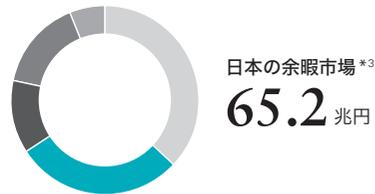
ここでは、特殊性が極めて高い遊技機市場の市場構造と規制環境についてご説明します。

市場規模

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28.9%を占める18.8兆円*1、参加人口*1、970万人*1という日本を代表する一大レジャー産業です。関連産業である約1兆832億円*2のパチンコ・パチスロ遊技機販売市場のうち、パチンコ遊技機の市場は56.3%の6,099億円*2、パチスロ遊技機の市場は約43.7%の4,733億円*2です。遊技機のハイテク化を背景に液晶ディスプレイやLED、センサーといった部品産業、パチンコホールのオートメーション化により遊技機周辺機器産業へと関連産業の裾野が広がっています。

*1 2013年
出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2014」
*2 2013年度
出所：矢野経済研究所

日本の余暇市場に占めるパチンコ・パチスロ市場の比率



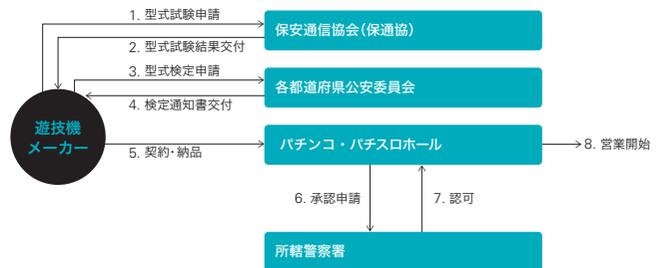
	%	兆円
■ ゲーム・公営競技・飲食等	37.2	24.2
■ パチンコ・パチスロ*4	28.9	18.8
■ 趣味・創作	12.5	8.1
■ 観光・行楽	15.4	10.0
■ スポーツ	6.0	3.9

出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2014」
*3 2013年
*4 パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

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得る必要があります。

遊技機の許認可プロセス

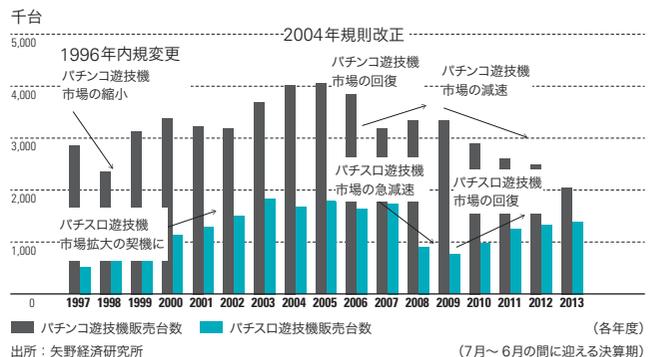


規制の見直しによる市場環境の変化

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・見直しが度々行われており、そのたびに遊技機市場に影響を与えてきました。遊技性の変化等による需要の変化と、変化に対応した遊技機メーカーのイノベーションは、パチンコ遊技機とパチスロ遊技機が循環的な好不調を繰り返す市場環境を生み出してきました。

需要が短期的に変動を繰り返す市場環境のなかで、遊技機メーカーが安定的に収益を確保していくには、パチンコ・パチスロ遊技機双方でブランド力を高めていく必要があります。

循環的に変化する市場環境



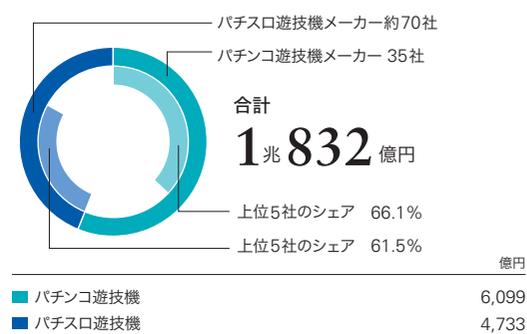
進行する上位タイトル・企業への寡占化

遊技機市場では、日工組へ加盟している35社^{*5}がパチンコ遊技機を、日電協へ加盟している26社^{*5}と、日工組系でパチスロ機を扱うメーカーやその他組合非加盟のメーカーを合わせて、約70社^{*6}の企業がパチスロ遊技機の販売を行っています。2004年7月の「風適法施行規則等の改正」を背景とするユーザー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ます。その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、その結果近年は、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。

^{*5} 出所：矢野研究所

^{*6} 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^{*7}



出所：矢野経済研究所

^{*7} 2013年度（7月～6月の間に迎える決算期）

遊技機の市場環境分析上の重要指標

1. 年間回転数

遊技機の販売に直接的な影響を与えるパチンコホールの経営状況を表す指標のひとつが、「年間回転数」です。年間回転数は、1年間に何回機械の入替を実施したのかを示しており、パチンコホールに設備投資余力がある場合、集客を目的に新台への入替を積極化するため向上し、余力が乏しい状況下では低下します。

2. 稼働時間

「稼働時間」は、営業時間中に遊技機が稼働している時間です。通常は設置後、緩やかに減少していきます。減少のペースが緩やかであればあるほど、ユーザーの支持を長期間にわたり獲得していることを示しています。稼働時間はパチンコホールの売上に直結するため、この指標が良好なタイトルをどの程度有するかが、遊技機メーカーのブランド力や収益力を左右します。

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

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。

上昇



設備投資余力 大

年間回転数



設備投資余力 小

下落

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

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

長期トレンドー1990年代から2005年頃まで

遊技性の複雑化や、高射幸性機種を設置拡大によるライトユーザーの離散等により、遊技人口は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。ユーザーの獲得に向けた競争激化等により、資金力に劣る小規模ホールの淘汰が進み、店舗数も減少の一途を辿ってきました。

一方、遊技機の販売台数は、パチンコホールによるユーザー獲得のための旺盛な新機種への入替需要に支えられ堅調を維持してきました。また、大型液晶画面の搭載などにより機械単価の上昇が続き、金額ベースでも拡大傾向を示してきました。

2004年7月施行の「風適法施行規則等の改正」以降

1. パチスロ遊技機の低迷とパチンコ遊技機の好調期

(2006年頃から2009年半ば頃まで)

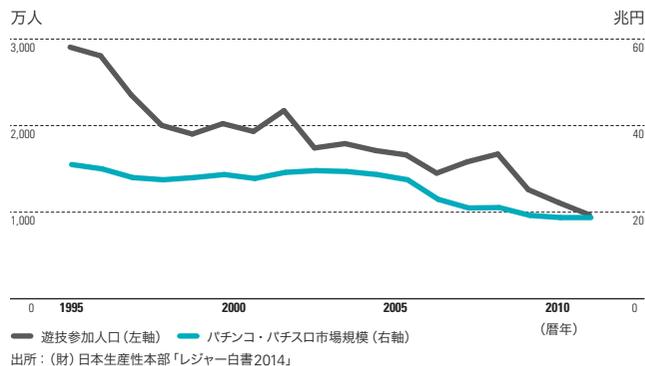
2004年7月の規則改正では、過度な射幸性の抑制に主眼が置かれ、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まりました。2007年秋までの経過措置期間*2終了以降、新規に準拠する機種への入替が進むに従い、遊技性の変化によりパチスロユーザーの離散が加速しました。これを受け、パチンコホールが、相対的に稼働時間*3が堅調に推移していたパチンコ遊技機への置き換えを積極化したことから、パチンコ遊技機の設定台数が上昇に転じました。厳しい経営状況にあったパチンコホールによる入替需要の鈍化を映し、パチンコ遊技機は年間販売台数では頭打ち傾向を示してきました。一方、ハイテク化や有力IPにかかる著作権の高騰などによる機械の高額化により、金額ベースでの市場規模は拡大していきましました。遊技参加人口の減少と、機械の入替に要する設備投資負担の増大により収支状況が悪化していったパチンコホールが、投資資金の確実な回収を企図し、優れた稼働時間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、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。

*1 パチンコホールの貸玉料、貸メダル料の総額

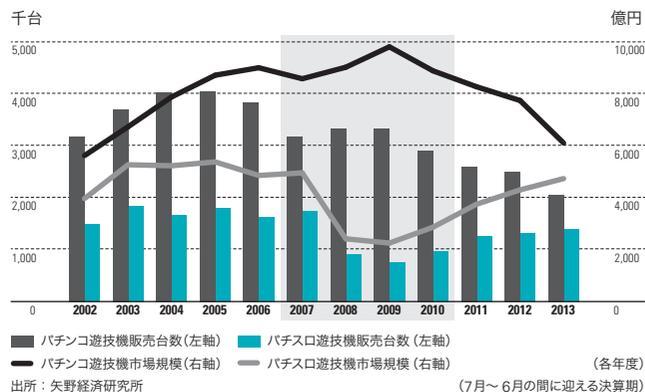
*2 2004年7月に施行された規則改正において、急速な市場環境の変化の緩和やパチンコホールの設備投資負担に配慮して設けられた旧基準機から新基準機への入替に関する3年間の経過措置期間

*3 営業時間中に遊技機が稼働している時間

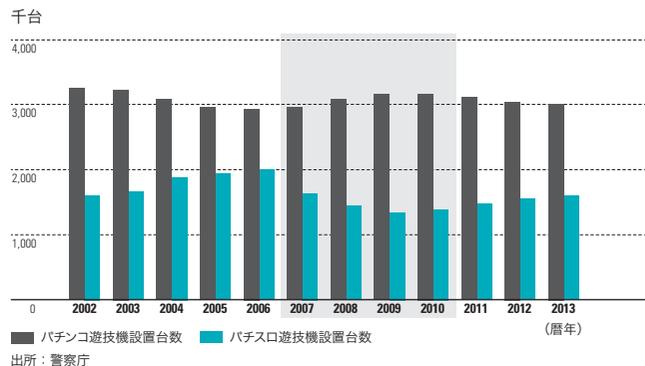
遊技参加人口とパチンコ・パチスロの市場規模



遊技機市場規模／販売台数



遊技機設置台数



2. パチンコ遊技機の減速とパチスロ遊技機の復調期 (2009年半ば頃から)

2007年以降、パチンコホールにとって比較的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が拡大した結果、パチンコ遊技機におけるライトユーザーの離散が進みました。パチンコホールは、貸玉料金を大きく引き下げた営業手法を導入し、遊技機メーカーも、低射幸性機種種の開発・市場投入を推進することでユーザーの裾野拡大を図りましたが、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は繋がったものの、1台当たり売上高の低下をもたらしました。これによりさらに経営状態が悪化したパチンコホールの投資姿勢は一層、消極化し、(1) 相対的に高い稼働が期待できるパチスロ遊技機への需要シフト、(2) 高い確率で投資回収が期待できるブランド力あるタイトルへの需要偏重、(3) 年間新台入替回数(年間回転数*4)の減少がさらに進むことになり、現在も継続するトレンドとなっています。

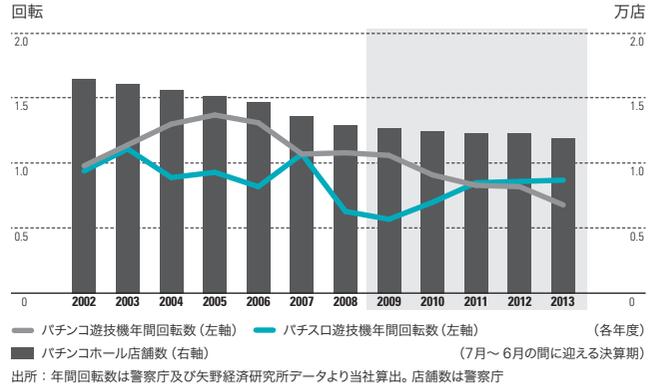
高い稼働が期待できるタイトルを継続的に提供していくことができる開発力や財務基盤、コスト競争力ある収益体質がある上位数社の遊技機メーカーのみが、残存者利益を得ることができる市場に移行しています。

*4 年間回転数＝年間販売台数／設置台数

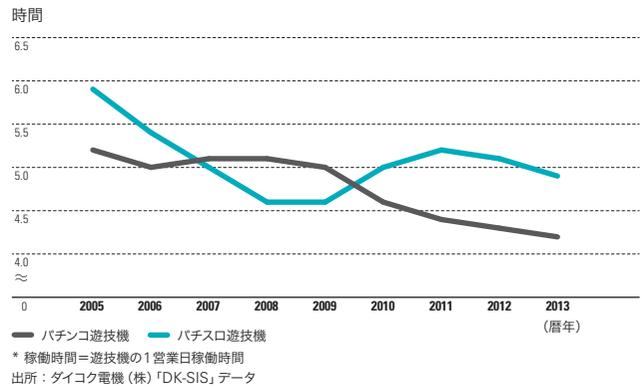
「遊び」の多様化によって進行する若年層の パチンコ・パチスロ離れ

遊技機人口の減少は2009年以降、さらに加速しています。なかでも若年層のパチンコ・パチスロ離れが著しく進んでおり、2009年から2013年にかけて10代男性の参加率は11.4%から0.3%へ、20代男性も24.5%から9.0%へと大きな減少を記録しています。主な要因となっているのは、同時期のスマートデバイスの急速な普及とゲームアプリ市場の拡大であると言われています。パチンコ・パチスロ業界は、様々なエンタテインメントとの間でユーザーを争奪し合う競争環境に直面しており、若年層をはじめとする幅広いユーザー層の開拓に向けた取り組みが求められています。遊技機メーカーにとっては、従来の延長線上にはない機械をいかに開発・提供し、マーケットを活性化していくかが共通の課題になっています。

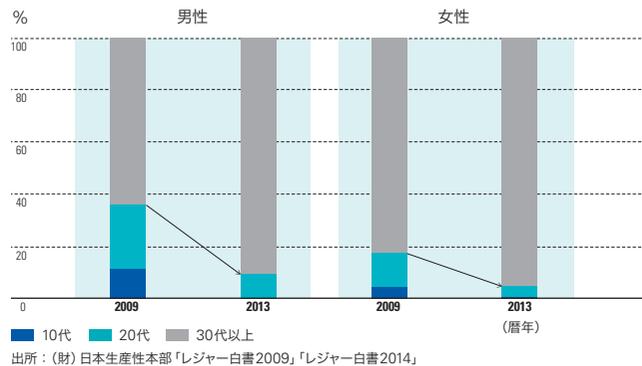
年間回転数／店舗数



稼働時間*



参加人口の性別・年代別構成比



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)

余暇活動の変化により厳しい環境が続く

施設オペレーション市場

施設オペレーション市場は2007年度より縮小に転じ、2007年度から2012年度までの6年間で市場規模は約30%減少し、既存店売上高も2007年以降、前年割れを続けています。また店舗数は2007年度から3割弱減少しています。一方、オペレータ各社による不採算店舗の閉鎖やオペレーションの効率化の結果、1店舗当たりの売上高や1台当たりの売上が微増になるなど、市場規模の適正化が進んでいます。内訳を見ますとショッピングセンターやボーリング場は売上を維持しているものの、従来型のゲームセンター型店舗は大きく売上が減少しています。

スマートフォンの普及等による余暇活動の変化により、施設オペレーション市場は厳しい市場環境が続くものと予想されています。効率的な新製品の導入による店舗の活性化や、ファミリー層をはじめとするユーザーの裾野拡大が、業界全体の課題として共有されています。また、消費税増税への対応も重要な課題として認識されています。

施設市場の活性化がアミューズメント機器市場にとつての課題

業務用アミューズメント機器市場は、直接的な影響を受けるアミューズメント施設市場の縮小に歩調を合わせるように2007年度から減少トレンドに入りました。施設オペレータの設備投資が一時的に回復した2009年度に底を打ちましたが、2012年度は前年度比3.1%の減少となりました。

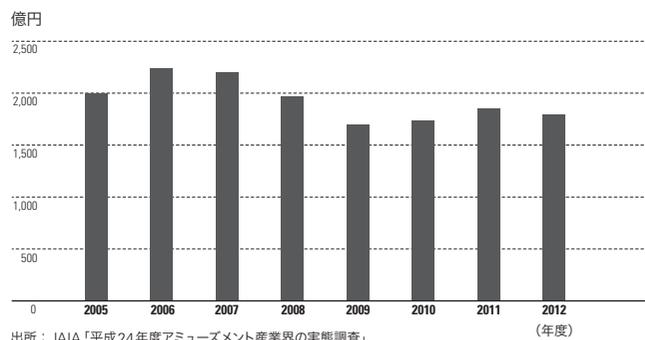
近年、機器メーカーはキャッシュ・フローに制約があるオペレータの初期投資負担を軽減しつつ、新製品の導入を促進し、店舗の活性化に繋げるための製品やビジネスモデルの導入を進めています。低廉な価格で機器を販売し、稼働に応じて売上を施設オペレータと分け合う「レベニューシェアモデル」もそのひとつです。このモデルの導入が進んだことが2012年度の市場規模減少の要因となりました。このほか、基板の交換やダウンロード配信のみでコンテンツのバージョンアップを行うことができるCVTキットの販売も一般化しています。また、基本プレイ無料モデルの採用により、これまでゲームセンターに足を運ぶことがなかったファミリー層や女性の集客を通じたユーザーの裾野拡大を図る動きもあります。

文中の市場データはすべてJAIA「平成24年度アミューズメント産業界の実態調査」

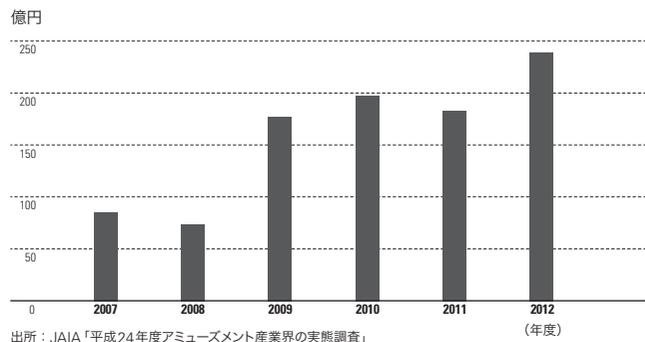
アミューズメント施設オペレーション市場規模/既存店売上高前年比



業務用アミューズメント機器販売高*



コンテンツ課金・シェアモデル等の売上高



ゲームコンテンツ市場

デジタル配信へのシフトが世界的に加速

2013年のパッケージゲームとオンラインゲームコンテンツ*1を合わせたゲームコンテンツ市場は、前年比9.1%増加し、約6兆3,269億円*2となりました。地域別には、アジア（日本・中国・韓国）は前年比4.0%増、米国は同0.4%減、欧州は13.0%の減少となり、中国ではPCオンラインゲームが、日本・韓国ではモバイルアプリが牽引し、アジアは世界最大のマーケットに成長しています。パッケージゲームソフトの減少トレンドが継続する一方、オンラインゲームコンテンツはゲームコンテンツ市場の約7割を占める4兆6,000億円規模にまで拡大しています。スマートフォンやタブレット等のデジタルデバイスの普及を背景に、ゲームソフト流通のデジタル配信へのシフトが世界的な潮流となっています。

パッケージゲームソフトでは、一部の大型タイトルへの人気集中を背景とする大手パブリッシャーによる寡占化というトレンドが継続しています。一方、デジタル配信やコンテンツの少額決済、実況動画等のソーシャルゲームの要素、クラウドゲーミングサービスなどを備えた新世代機種が、欧米を中心に好調な売れ行きを記録するなど、据え置き型プラットフォーム向けマーケットにも復調の兆しも見られます。

*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2014」

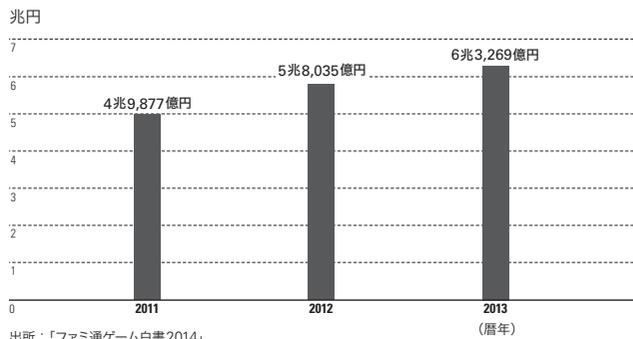
大ヒット作が牽引し、国内のオンラインゲームコンテンツ市場は急拡大

2013年の据え置き型・携帯型などの家庭用ゲーム機向け、PC向け、スマートデバイス向けゲームアプリ等、ネットワークに接続できるオンラインゲームコンテンツの国内市場規模は、前年比39.2%増の7,358億円*3に急拡大しました。うちスマートデバイス向け、SNS向けデジタルゲームコンテンツは、大ヒット作が牽引し前年比57.4%増の6,069億円*3と市場の8割を占める規模に成長しています。パッケージゲームソフトが縮小傾向にある家庭用ゲーム機向けも、デジタル配信については拡大が続いており、2013年は前年比9.6%*3増となりました。

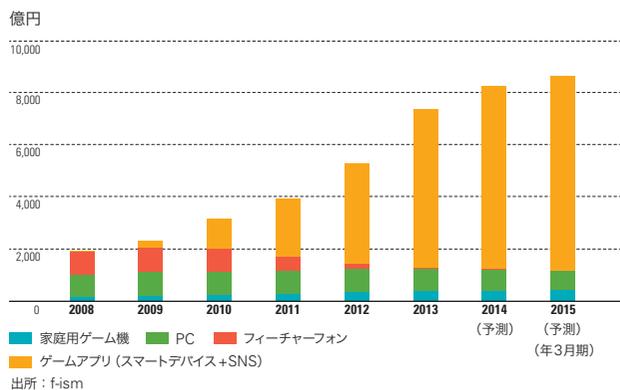
2013年は、パッケージゲームソフトのIPのオンラインゲームコンテンツへの移植が活発化したほか、PCと携帯型ゲームなどのデバイス間の連携による新たなプレイスタイルを提案する動きや、海外の大ヒットアプリによる日本市場への本格的な参入も見られました。国内オンラインゲームコンテンツ市場は、スマートデバイスのさらなる普及や、基本プレイ料金を無料としアイテム課金等で投資を回収するfree-to-play型のビジネスモデルの浸透、据え置き型プラットフォーム向けのデジタル配信の拡大等によりプレイヤーの裾野を拡げながら、2014年には8,000億円超の市場規模に達するものと予想されています。

*3 出所：f-ism

世界のゲームコンテンツ市場の推定規模



国内オンラインゲームコンテンツ市場規模推移



セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

激化する競争環境を勝ち抜いていくための条件

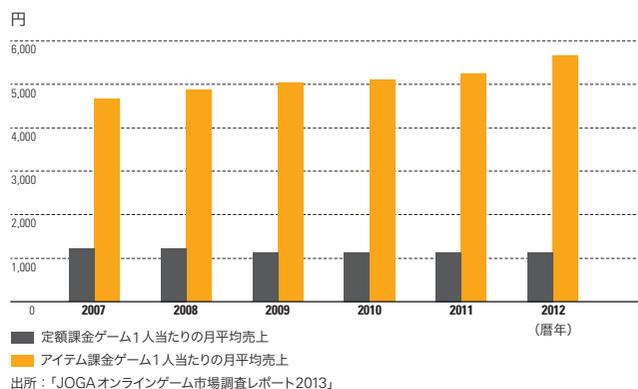
飛躍的な成長を遂げてきたスマートデバイス向け、SNS向けデジタルゲームコンテンツ分野の競争は現在、新たなステージに移行しています。参入企業の増加に伴い、近年の市場では同質化したコンテンツが無数に溢れていました。その結果、スマートフォンの処理能力や高速モバイルブロードバンドの特性を活かした、グラフィックリッチで、没入感のあるゲームへとユーザーのニーズのシフトが進みました。これを背景に、それまで主流であったサーバで処理し、ブラウザ上で動作する「ブラウザアプリ」から、アプリをインストールして端末側で処理するリッチコンテンツに適した「ネイティブアプリ」がマーケットの主流になっていきました。

マーケットの中心であるネイティブアプリの分野では、先行した複数の企業が優位性を確立していますが、ブラウザアプリで隆盛を誇った企業や大手ゲームメーカー等、数多くのプレイヤーの猛追により競争が激化しています。アプリの供給量の大幅な拡大やハイエンド化の一層の進行が進むとともに、開発人材の不足や開発費の膨張が業界の共通の課題となっています。このような環境下、(1) IPや開発人材等の開発資産の蓄積、(2) 開発リスクを吸収できる強固な財務基盤、(3) 新規開発

したタイトルを確実な集客に結び付ける仕組みと課金のノウハウ、を有する企業が競争優位に立つ市場環境に移行しつつあります。

今後は、優良なコンテンツを数多く揃えるとともに、ユーザーを取り込んでいく効率的・効果的な仕組みをいかに構築していくかが、生き残りのポイントになっていくものと予想されます。

ゲームユーザー 1人当たりの月平均課金売上推移



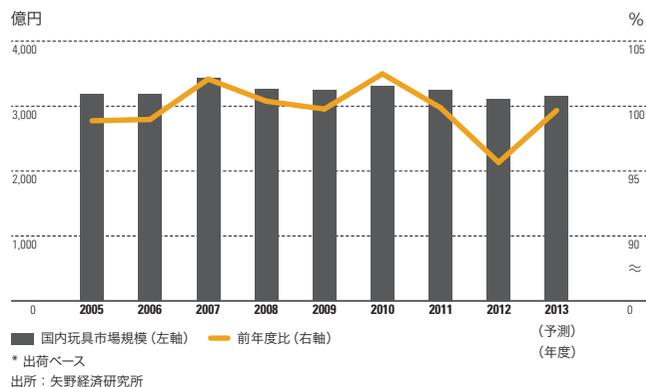
玩具・アニメーション市場

アニメーション市場では配信サービスが拡大

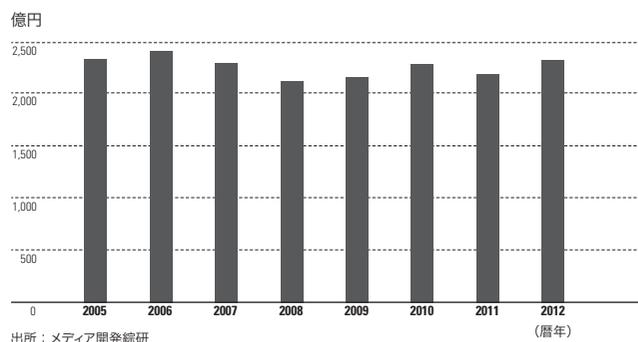
2012年度の国内玩具市場（家庭用ゲーム機器・ソフトウェアを除く）は、市場を牽引している男児玩具やトレーディングカードゲームの勢いが弱まっていることや、その他の商材も全体的に低調に推移していることから、前年度比2.8%減の3,161億円となりました。2013年度は、市場規模はメーカー出荷金額ベースでほぼ横ばいの3,145億円と予測されています。

2012年のアニメーション市場は、定番作品の興行収入の安定に加え、興行収入40億円の壁を超える作品がいくつか生まれた邦画部門が牽引し、前年比4.2%増の2,330億円となりました。テレビアニメは微増、ビデオソフトは減少しました。一方、家庭向け・スマートデバイス向けの配信市場は大きく拡大しています。通信環境の高度化に加え複数のデバイス間で共有できる定額制サービスの普及により、さらに成長していくことが予想されています。

国内玩具出荷市場規模*（除く家庭用ゲーム）



アニメーション市場規模推移



市場データ

パチンコホール店舗数

店

暦年	2008	2009	2010	2011	2012	2013
パチンコ遊技機設置店	11,800	11,722	11,576	11,392	11,178	10,873
パチスロ専門店	1,137	930	903	931	971	1,020
合計	12,937	12,652	12,479	12,323	12,149	11,893

出所：警察庁

パチンコ遊技機、パチスロ遊技機、アレンジボール等併設店はパチンコ遊技機設置店に含む

パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機販売台数・設置台数・市場規模

暦年／年度*	2008	2009	2010	2011	2012	2013
パチスロ遊技機						
販売台数(台)	913,094	766,094	979,794	1,259,924	1,326,029	1,390,566
設置台数(台)	1,448,773	1,347,176	1,390,492	1,474,838	1,549,319	1,602,148
市場規模(百万円)	247,860	225,869	286,700	375,054	429,974	473,342
パチンコ遊技機						
販売台数(台)	3,339,146	3,332,984	2,900,286	2,603,760	2,494,695	2,048,702
設置台数(台)	3,076,421	3,158,799	3,163,650	3,107,688	3,042,476	3,009,314
市場規模(百万円)	921,338	985,227	886,914	825,714	772,951	609,950

出所：設置台数は警察庁。販売台数及び市場規模は矢野経済研究所

* 設置台数は暦年。販売台数及び市場規模は各年度(7月～6月の間に迎える決算期)

アミューズメント関連市場

年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012
アミューズメント機器売上高(百万円)	219,061	196,164	169,632	173,167	184,781	179,147
アミューズメント施設オペレーション売上高(百万円)	678,099	573,104	504,271	495,767	487,500	469,950
アミューズメント施設数(店)*	22,723	21,688	19,213	18,638	18,114	16,991
既存店売上高前年比(%)	92.2	89.7	88.2	97.3	96.8	95.3

出所：JAIA「平成24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数は風営8号対象と8号非対象の合算

国内家庭用ゲーム市場規模推移

億円

暦年	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014(予測)	2015(予測)
ハード	2,505.4	2,164.9	1,755.9	1,797.4	1,779.8	1,553.1	1,828.8	1,842.7
ソフト	3,324.3	3,264.1	3,181.7	2,746.4	2,712.1	2,536.6	2,546.7	2,551.9
合計	5,829.7	5,429.0	4,937.6	4,543.8	4,491.9	4,089.7	4,375.5	4,394.6

出所：f-ism

国内オンラインコンテンツ市場規模推移

億円

暦年	2008	2009	2010	2011	2012	2013
家庭用ゲーム機	172	202	218	285	342	375
PC	820	920	922	887	895	861
フィーチャーフォン	890	920	854	512	192	53
スマートデバイス+ SNS	55	290	1,187	2,249	3,856	6,069
合計	1,937	2,332	3,181	3,933	5,285	7,358

出所：f-ism



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

Printed in Japan