

Today

for Tomorrow

Today

分冊 当グループをあまりご存じでない読者の皆様はこちらから

グループ基本情報

表2 コミュニケーションツールのご案内

- 1 沿革
- 2 セガサミーグループの概要
- 4 パチンコ・パチスロ基礎知識
- 6 遊技機市場の規模と競合環境
- 8 セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

表4 市場データ

for Tomorrow

本編 当グループをよくご存じの読者の皆様はこちらから

当期の業績概況

- 4 SEGA SAMMY 2011
- 5 連結財務ハイライト
- 8 セガサミー鳥瞰図

経営戦略

- 10 マネジメントインタビュー
- 23 特集「明日のエンタテインメントを見据えて」

当期の事業活動

- 34 セグメント別事業概況
- 34 遊技機事業
- 37 アミューズメント機器事業
- 39 アミューズメント施設事業
- 40 コンシューマ事業

ESG関連情報

- 45 サステナビリティ報告
- 46 社会的要因
- 49 環境要因
- 50 コーポレート・ガバナンス
- 56 取締役、監査役及び執行役員

詳細な財務情報

- 59 財務セクション

見通しに関する注意事項

このア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通し、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通しであり、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うる要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与えう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。

Today
feeling short of wind

Tomorrow
soaring into the sky



Today
2.5 m²

Tomorrow
360 million km²



Today
stubborn reindeer

Tomorrow
an electric car



Today

売上高

up

3.1%

営業利益

up

87.3%

営業利益率

up

7.8pt.

当期純利益

up

104.8%

ROE

up

7.4pt.

ROA*

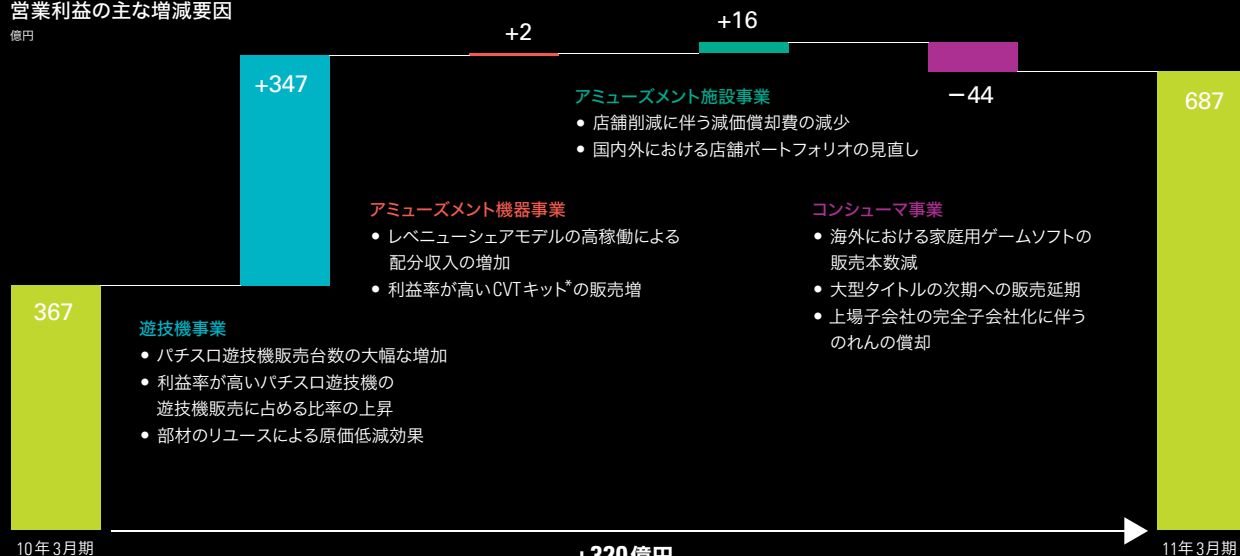
up

7.0pt.

* ROA = 経常利益 / 総資産

営業利益の主な増減要因

億円



10年3月期

+320億円

11年3月期

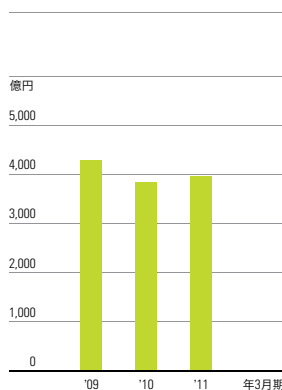
* バージョンアップを目的とした基板やソフト、外装等の交換キット

連結財務ハイライト

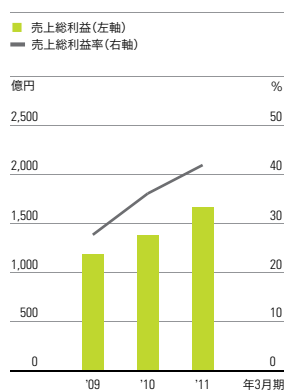
セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した会計年度

	百万円 (別途記載分を除く)				千米ドル ¹	
	2007	2008	2009	2010	2011	2011
売上高	¥528,238	¥458,977	¥429,195	¥384,679	¥396,732	\$4,771,292
遊技機事業 ²	211,540	145,583	161,691	160,376	212,060	2,550,335
アミューズメント機器事業 ²	75,455	71,062	61,926	45,117	47,237	568,099
アミューズメント施設事業 ²	103,850	91,227	71,310	54,788	45,695	549,554
コンシューマ事業 ²	119,593	141,791	131,361	121,575	88,896	1,069,106
その他 ²	17,800	9,314	2,904	2,821	2,843	34,196
売上総利益	203,079	120,403	119,092	138,867	166,055	1,997,054
販売費及び一般管理費	126,549	126,232	110,728	102,154	97,304	1,170,224
営業利益 (損失)	76,530	(5,829)	8,363	36,712	68,750	826,830
遊技機事業	71,102	8,444	14,528	29,502	64,284	773,117
アミューズメント機器事業	11,683	7,152	6,890	7,094	7,317	88,005
アミューズメント施設事業	132	(9,807)	(7,520)	(1,338)	342	4,121
コンシューマ事業	1,749	(5,989)	(941)	6,332	1,969	23,680
その他	(1,345)	(75)	353	336	(10)	(129)
消去又は全社	(6,791)	(5,554)	(4,947)	(5,213)	(5,152)	(61,964)
EBITDA ³	104,578	39,782	35,007	53,887	84,699	1,018,628
当期純利益 (損失)	43,456	(52,471)	(22,882)	20,269	41,510	499,227
設備投資額	59,272	50,422	26,610	16,164	19,686	236,752
減価償却費	28,048	45,611	26,644	17,175	15,949	191,810
研究開発費・コンテンツ制作費	52,107	65,385	59,676	41,502	41,104	494,335
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,623	(25,879)	32,199	54,998	87,696	1,054,676
投資活動によるキャッシュ・フロー	(75,395)	(10,399)	936	(7,640)	(29,585)	(355,809)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,713)	(7,580)	(7,653)	(3,401)	(57,168)	(687,529)
フリー・キャッシュ・フロー ⁴	(14,772)	(36,278)	33,135	47,358	58,111	698,867
総資産	549,940	469,643	423,938	423,161	458,624	5,515,634
純資産 (資本) ⁵	358,858	281,628	242,532	256,770	285,461	3,433,087
発行済株式数 (株)	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	266,229,476	

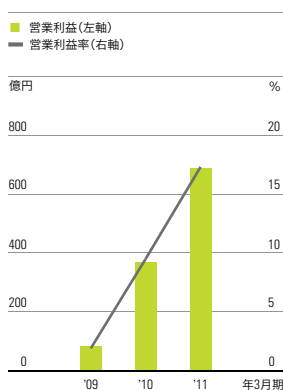
売上高



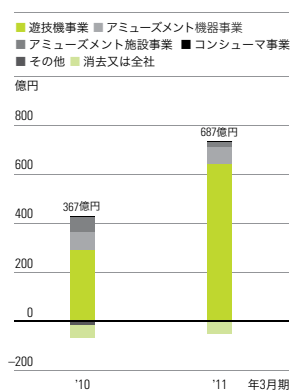
売上総利益／売上総利益率



営業利益／営業利益率



セグメント別営業利益 (損失)



					円	米ドル ¹
1株当たり情報	2007	2008	2009	2010	2011	2011
当期純利益（損失）	¥ 172.47	¥ (208.26)	¥ (90.83)	¥ 80.46	¥ 163.19	\$ 1.96
潜在株式調整後当期純利益	172.35	—	—	—	163.01	1.96
純資産（資本） ⁵	1,341.80	1,030.09	882.47	937.80	1,093.23	13.14
年間配当額	60.00	45.00	30.00	30.00	40.00	0.48

					%
主要経営指標	2007	2008	2009	2010	2011
売上総利益率	38.4	26.2	27.7	36.1	41.9
売上高販管費率	24.0	27.5	25.8	26.6	24.5
営業利益率	14.5	(1.3)	1.9	9.5	17.3
売上高研究開発費率	9.9	14.2	13.9	10.8	10.4
ROE	13.3	—	—	8.8	16.2
ROA ⁶	15.2	—	—	8.5	15.5
自己資本比率	61.5	55.3	52.4	55.8	60.0

各セグメントの主な業績指標	2007	2008	2009	2010	2011
パチスロ遊技機販売台数（台）	523,422	380,688	123,286	162,932	302,270
パチンコ遊技機販売台数（台）	132,981	108,184	391,831	360,171	343,188
遊技機盤面販売比率（%）	—	29.3	10.5	69.1	28.5
国内アミューズメント施設数（店舗）	449	363	322	260	249
セガ国内既存店舗売上高前年比（%）	95.8	89.0	92.4	91.7	99.3
ゲームソフト販売本数（万本）	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、2011年3月31日現在の概算為替レートである83.15円＝1米ドルにより計算しています。

2 外部顧客に対する売上高

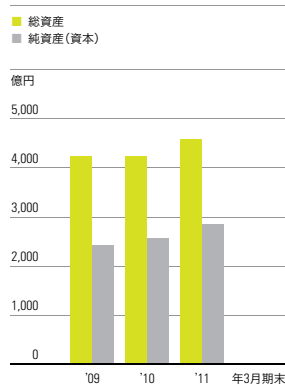
3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

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

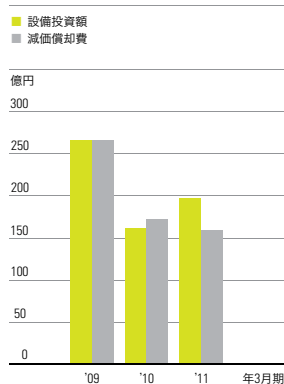
5 2007年3月期以降は2006年の会社法施行に伴い、それまでの「資本の部」に少数株主持分及び新株予約権を加えた純資産を表示しています。

6 ROA = 経常利益／総資産

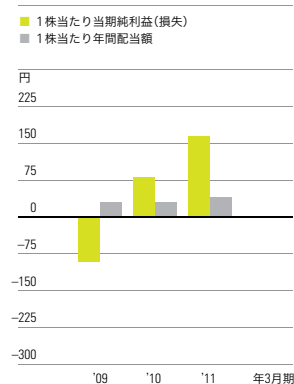
総資産／純資産（資本）



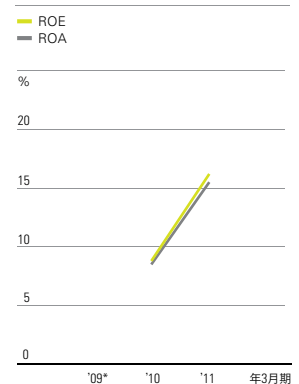
設備投資額／減価償却費



1株当たり当期純利益（損失）／ 1株当たり年間配当額



ROE／ROA



* 2009年3月期は当期純損失計上のためN.A.

Highlights

13.9万台増

遊技機事業において、差別化されたパチスロ遊技機の開発・販売に積極的取り組みました。販売台数は前期比13.9万台増の30万台を記録し、市場の回復を牽引しました。市場シェアも30.9%に拡大、パチスロ遊技機市場におけるリーダーの地位を一層強固なものとししました。

黒字化

収益性・将来性が低い店舗の閉店もしくは売却を進める一方、営業継続店舗の運営力強化を図ってきたアミューズメント施設事業は、4期ぶりとなる営業黒字を達成しました。

14%

施設オペレータの投資効率向上と、当グループの長期安定収益確保を目的とするレベニューシェアモデルを通じて新規タイトルを供給しました。年間を通じて稼働が堅調に推移し、アミューズメント機器事業の収益を下支えしました。国内アミューズメント機器売上高に占める割合は14%に上昇しています。

本格参入

iOS向けのオンラインRPG「Kingdom Conquest(キングダムコンクエスト)」などの新規コンテンツや、セガの有力IP資産を活用したゲームコンテンツの提供により、スマートフォンやSNS等の新たなプラットフォーム向け市場に本格参入しました。

消却&取得

2010年12月10日付で17,000,000株の自己株式(消却前の発行済株式に対する割合6.0%)の消却を実施しました。また、2010年12月2日から2011年3月15日までの間、新たに14,000,000株の自己株式(発行済株式に対する割合5.26%)を取得しました。

シナジー

グループのシナジー効果・補完効果のさらなる創出を目的として、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ及び(株)トムス・エンタテインメントの上場子会社3社の完全子会社化を実施しました。

アジア

中国においてアミューズメント機器の生産・販売の許可を取得し、大きな潜在成長性を秘める市場への足掛かりを築き上げました。また、現地パートナー企業の協力のもと、アジアにおけるオンラインゲーム市場に参入しました。

セガサミー鳥瞰図

エンタテインメント業界におけるセガサミーグループ

	億円		億円		%
売上高 ¹		営業利益 ¹		営業利益率 ¹	
任天堂	10,143	任天堂	1,710	SANKYO	25.8
セガサミーホールディングス	3,967	セガサミーホールディングス	687	平和	17.8
バンダイナムコホールディングス	3,941	SANKYO	519	セガサミーホールディングス	17.3
コナミ ³	2,579	コナミ ³	207	任天堂	16.9
SANKYO	2,016	バンダイナムコホールディングス	163	カプコン	14.6
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,252	平和	152	コナミ ³	8.1
カプコン	977	カプコン	142	スクウェア・エニックス・ホールディングス	5.8
平和	858	スクウェア・エニックス・ホールディングス	73	バンダイナムコホールディングス	4.1
	%		%		億円
ROE ¹		ROA ^{1,2}		時価総額 ⁴	
平和	21.2	平和	16.2	任天堂	31,833
セガサミーホールディングス	16.2	セガサミーホールディングス	15.5	SANKYO	4,162
カプコン	13.8	カプコン	14.5	セガサミーホールディングス	3,849
SANKYO	8.4	SANKYO	11.8	コナミ	2,209
コナミ ³	6.8	任天堂	7.5	バンダイナムコホールディングス	2,176
任天堂	5.9	コナミ ³	6.2	スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,665
バンダイナムコホールディングス	0.8	バンダイナムコホールディングス	5.2	平和	1,285
スクウェア・エニックス・ホールディングス	-8.4	スクウェア・エニックス・ホールディングス	2.6	カプコン	1,076

パチスロ遊技機年間販売台数シェア推移⁵

年度	2006		2007		2008		2009		2010	
順位	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア
1	サミー	31.8%	サミー	21.8%	Y社	18.8%	サミー	21.3%	サミー	30.9%
2	D社	12.1%	U社	11.0%	S社	14.6%	S社	13.6%	D社	11.9%
3	H社	10.9%	S社	9.7%	サミー	13.5%	U社	13.1%	S社	11.9%
4	Y社	10.5%	D社	8.7%	H社	7.4%	Y社	9.5%	H社	11.3%
5	K社	9.4%	Y社	8.7%	K社	6.5%	K社	7.8%	U社	10.5%

パチンコ遊技機年間販売台数シェア推移⁵

年度	2006		2007		2008		2009		2010	
順位	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア
1	S社	23.1%	S社	25.8%	S社	24.3%	S社	18.0%	S社	22.5%
2	K社	21.0%	S社	22.9%	S社	13.5%	S社	17.2%	S社	14.6%
3	S社	16.7%	K社	16.1%	サミー	11.7%	K社	12.8%	サミー	11.8%
4	N社	6.6%	N社	6.4%	N社	10.5%	N社	11.9%	K社	11.1%
5	D社	5.1%	D社	5.3%	K社	10.2%	サミー	10.8%	N社	10.2%
6	サミー	3.5%	サミー	3.4%						

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

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

1 各社の直近決算データ。出所：各社公表資料

2 ROA＝経常利益／総資産

3 米国会計基準

4 出所：2011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

5 出所：矢野経済研究所。7月～6月の間に迎える決算期

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

7 アミューズメント施設運営事業

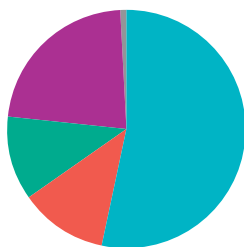
	億円
施設オペレーション売上高 ¹	
ラウンドワン	843
バンダイナムコホールディングス	623
セガサミーホールディングス	456
スクウェア・エニックス・ホールディングス ⁶	450
イオンファンタジー	422
アドアーズ ⁷	191
カプコン	116
コーエーテクモホールディングス	29

	万本
家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル) ¹	
コナミ	2,194
バンダイナムコホールディングス	2,090
カプコン	2,050
セガサミーホールディングス	1,871
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,685
コーエーテクモ	576

セガサミーグループ各種構成比

売上高*	%	百万円
■ 遊技機事業	53.5	212,060
■ アミューズメント機器事業	11.9	47,237
■ アミューズメント施設事業	11.5	45,695
■ コンシューマ事業	22.4	88,896
■ その他事業	0.7	2,843

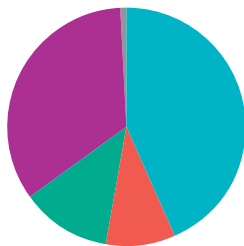
合計 3,967億円



* 外部顧客への売上高

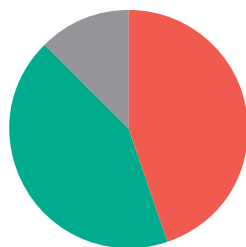
セグメント別資産	%	百万円
■ 遊技機事業	43.4	125,565
■ アミューズメント機器事業	9.4	27,374
■ アミューズメント施設事業	12.4	36,019
■ コンシューマ事業	34.0	98,535
■ その他事業	0.8	2,252

合計 2,897億円



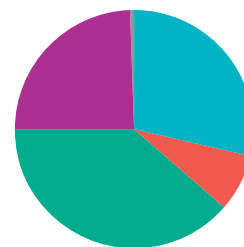
海外売上高	%	百万円
■ 北米	44.9	35,810
■ ヨーロッパ	42.8	34,165
■ その他	12.3	9,815

合計 797億円



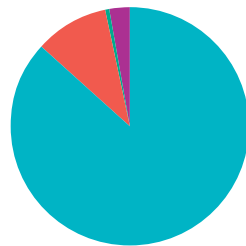
設備投資額	%	百万円
■ 遊技機事業	29.1	5,725
■ アミューズメント機器事業	7.8	1,538
■ アミューズメント施設事業	39.1	7,701
■ コンシューマ事業	24.6	4,848
■ その他事業	0.5	92

合計 196億円



営業利益*	%	百万円
■ 遊技機事業	87.0	64,284
■ アミューズメント機器事業	9.9	7,317
■ アミューズメント施設事業	0.5	342
■ コンシューマ事業	2.7	1,969
■ その他事業	0.0	-10
■ 消去等		-5,152

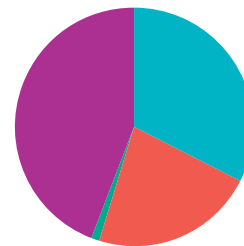
合計 687億円



* 営業利益構成比は消去等を除いて算出

研究開発費・コンテンツ制作費	%	百万円
■ 遊技機事業	32.8	13,485
■ アミューズメント機器事業	22.4	9,195
■ アミューズメント施設事業	1.0	407
■ コンシューマ事業	44.2	18,150

合計 411億円



For Tomorrow

Discussion with Management

マネジメントインタビュー



Anticipating Tomorrow

常に将来を見据えながら、グループの英知を結集して
新たなエンタテインメントの境地を切り拓いていきます。

2011年3月期業績概要

2011年3月期のセガサミーホールディングスの連結売上高は、前期比3.1%増加の3,967億円となりました。営業利益は同87.3%増加の687億円となりました。以下に主な要因をご説明します。

連結売上高：店舗数の削減と東日本大震災の影響を受けた一部店舗の営業停止などによりアミューズメント施設事業が前期比16.6%の減収となったことに加え、海外市場でのゲームソフト販売の不振等によりコンシューマ事業が前期比26.9%の減収となりました。しかしながら、パチスロ遊技機の販売台数が大幅に伸長した遊技機事業が、前期比32.2%の増収となり、全社収益を牽引しました。

利益及び費用：営業利益が増加した主な要因は、利益率が高いパチスロ遊技機の販売台数の増加に加え、部材リユース等による原価率の改善が寄与し、遊技機事業が大幅な増益となったことです。営業利益率は前期から7.8ポイント改善し、17.3%となりました。

製品補償関連費用や減損損失、子会社整理損などの計上により、その他収益（ネット）が112億円の費用超過となった結果、2011年3月期の当期純利益は、前期比104.8%の増加となる415億円となりました。

なお、今般の東日本大震災の影響としては、資産の評価減や店舗及び事業所の原状回復費用等、災害による損失を12億円計上したほか、一部のアミューズメント施設の営業を休止しました。

利益配当：当期の配当金は、中間配当として1株当たり20円、期末配当として同20円、年間で40円の配当を実施しました。連結配当性向は24.5%となっています。また、当期は2010年12月10日付で17,000,000株の自己株式の消却を実施するとともに、2010年12月2日から2011年3月15日の間に新たに14,000,000株の自己株式を取得しました。

常に先を見据えながら課題を洗い出し、それらをつつと着実に克服してきた結果、当期のセガサミーグループは力強い成長を果たすことができました。そして現在の当グループは、すでに次の成長ステージを睨んだ布石を打っています。

次ページ以降、セガサミーホールディングス株式会社の代表取締役会長兼社長である里見治ならびに、中核事業会社であるサミー株式会社の代表取締役社長COOである中山圭史、株式会社セガの代表取締役社長COOの臼井興胤に、それぞれが描く将来像と、その実現に向けてどのような取り組みを進めているのかについて聞いていきます。

Foothold for Further Growth

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



Growth

さらなる飛躍に向けた足場固め

Q. 2011年3月期の総評をお願いします。

A. 里見 厳しい環境下、強靱な経営基盤を証明することができました。

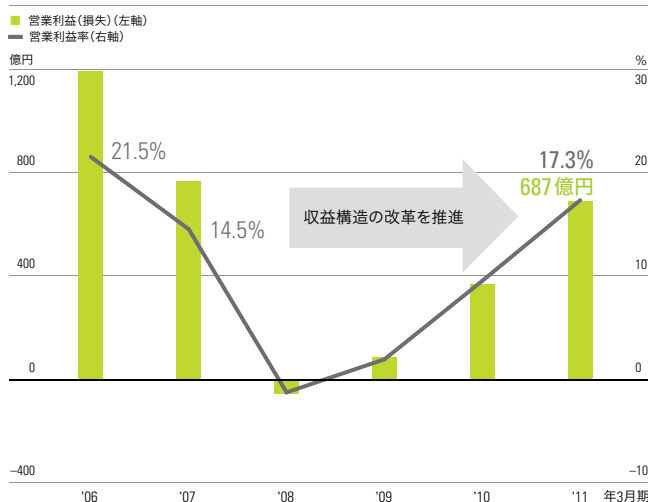
遊技機市場は規制環境の変化に起因する低迷が続きました。セガの各事業も個人消費の低迷や市場構造の大きな変化に対峙しながら事業を展開しました。このように逆風が吹くなかでも、大幅な増益を達成することができたことは、環境変化への耐性が強い収益体質の構築が着実に進んでいることの証左として自信を深めています。

例えば、営業利益が倍増し連結業績の牽引役となった遊技機事業では、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに差別化された製品の開発・供給を実現すると同時に、原価低減を推進するなど、製品力と利益構造の両面での強化が狙い通りに進みました。

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からの配分収入が着実な伸長を見せ、長期安定的に収益を確保する事業モデルの構築が軌道に乗っています。アミューズメント施設事業も収益規模に見合った費用構造へのスリム化が完了し、2007年3月期以来となる黒字化を達成しました。

このように継続的なコスト構造の改革による体質強化は着実に進んでいます。しかし、現在の利益水準は通過点に過ぎません。まずは一刻も早く、2006年3月期頃の営業利益1,000億円以上の水準まで戻したいという強い思いが私にはあります。そのためには、まだまだ取り組むべき課題がたくさんあります。

逆風の中で大幅な増益を達成



2009年3月期以降の主な事業構造改革

遊技機事業

- パチンコ遊技機事業の強化(新たな開発体制への移行・盤面販売比率の向上)
- 遊技機周辺機器事業からの撤退
- 部材リユース等による原価低減
- 価格戦略の見直しによる利益率の改善

アミューズメント機器事業

- 一部大型・高額機器の開発中止
- 研究開発費・コンテンツ制作費の削減
- 新たなビジネスモデル(レベニューシェアモデル)の導入

アミューズメント施設事業

- 収益性・将来性の低い店舗の閉店及び売却

コンシューマ事業

- 開発タイトル数の絞り込み
- 研究開発費・コンテンツ制作費の削減

その他改革

- 希望退職者の募集による人員規模の適正化(セガ・セガトイズ)
- グループシナジー効果の創出に向けた取り組みを本格化(爆丸LLP、セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)*設立)
- (株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメントの完全子会社化

* 現 マーザ・アニメーションプラネット(株)

Q. 上場子会社の完全子会社化の目的を聞かせてください。

A. 里見 グループの総合力を最大限発揮するための基盤整備です。

(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、そして(株)トムス・エンタテインメントの上場子会社3社は、これまでIP・コンテンツの開発・育成や、コンテンツのマルチ展開を各社個別に進めてきました。しかし、個々の体力の範囲内での取り組みには限界がありました。3社の完全子会社化の目的は、全体最適の観点で、経営資源の緊密な連携に向けた大胆な意思決定を迅速に行うための基盤整備です。今後は、全グループ企業に横串を通し、短期的な収益・採算にとらわれず、事業横断的かつ集中的な投資を行って良質なIP・コンテンツを育成・展開していくことが可能になります。また、3社はグループの人材、ネットワーク、信用

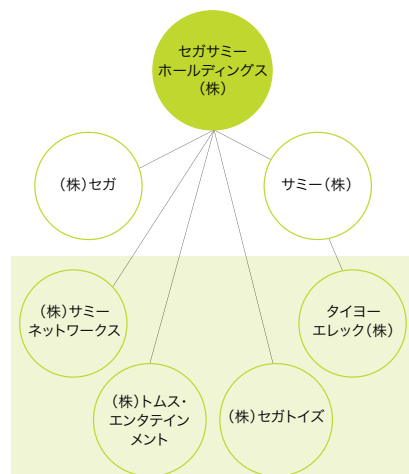
* IP = Intellectual Property (知的財産)

力、マーケティングノウハウ等の経営資源を活用することで、これまで出来なかったことに挑戦していくこともできます。本社機能の集約によるコスト削減効果や、効率的なキャッシュ・マネジメントの実現、連結納税によるメリットの享受など、グループ連結経営の強化も期待できます。

2011年8月には、残る上場子会社であったタイヨーエレクトリック(株)もサミーによって完全子会社化しました。今後、タイヨーエレクトリックはサミーとの連携をより強化し、人材の交流、部材の共通化、共同開発、セガサミーグループ内の有力IP活用等によってマルチブランド戦略の一翼を担う計画です。

これらの施策により、グループの総合力を最大限発揮するための舞台は整いました。今後はいよいよ本格的にシナジー効果を創出するステージに移行していきます。

上場子会社の完全子会社化でグループシナジーを最大限に発揮する基盤を構築



完全子会社化の主な目的

- グループに散在する有力なIP・コンテンツの緊密な連携によるシナジー効果の創出
- 長期的な視点でのIP・コンテンツの育成
- グループ経営資源の活用
- グループ連結経営の強化
- 効率的なキャッシュ・マネジメントの実現
- コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの強化

次期計画と今後の成長戦略

Q. 2012年3月期の計画を聞かせてください。

A. 里見 減益計画ですが前年を上回る業績の達成に向けて全力を尽くします。

2012年3月期は連結売上高が当期比13.4%増の4,500億円、営業利益が当期比12.7%減の600億円となる増収・減益計画とさせていただきました(2011年5月13日公表内容)。東日本大震災の影響を受け、不透明な事業環境を保守的に見積もった計画とさせていただいたことをご理解ください。遊技機事業では、販売台数を保守的に見積もると同時に原価上昇を見込んでいますが、これは第2四半期までは部材調達懸念が続くと想定したためです。アミューズメント施設事業も震災の影響によって一部店舗が営業を停止していること及び、個人消費の冷え込みが継続することを考慮した計画となっています。

しかしながら、2012年3月期に入り、遊技機事業において既に発売した機種の販売状況は良好です。加えて下期には大型タイトルの販売も計画しています。また、営業赤字計画となっているアミューズメント施設事業も足元は底堅い状況となっています。このように堅調な足元の状況に加え、これまで金融不安や規制環境の変化に柔軟に対応してきたことで当グループの収益創出力は鍛え上げられました。

これらを踏まえ、当期を上回る業績の達成を目指し、全力を尽くす考えです。

Q. 今後の課題と戦略を聞かせてください。

A. 里見 総合力の発揮と新領域への挑戦を加速します。

遊技機事業の中長期的な目標は、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することです。その実現に向けて、開発に加え、製造、マーケティング、営業、そして購買を含む全プロセスの改革を進めていくとともに、マルチブランド戦略を担う企業の連携を一層強めていき、グループ全体での競争力強化と相乗的な利益拡大を目指していきます。

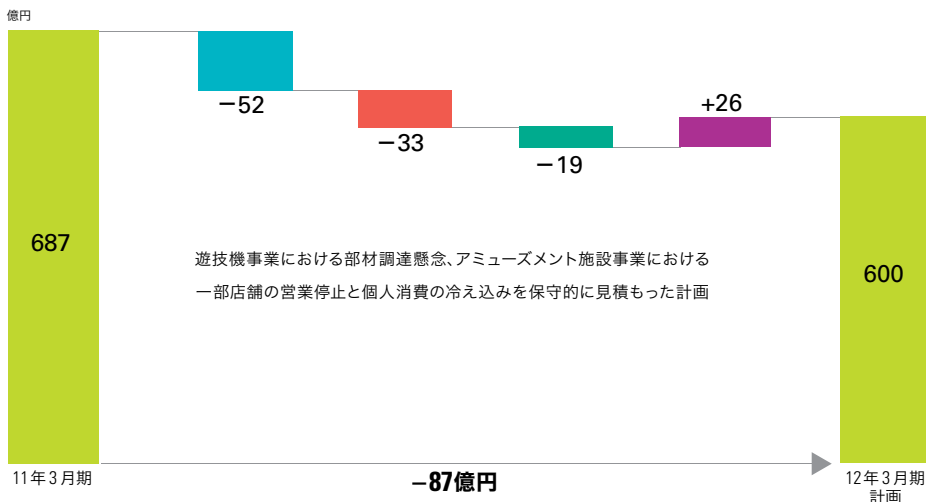
遊技機事業は、市場が国内に限定される一方、セガの事業は地理的にもビジネス領域的にも事業を大きく広げていくことができる特性を有するため、当グループが大きく飛躍を果たしていく上では、セガの事業の存在は極めて重要です。そのため、セガの収益力のさらなる強化は、グループにとっての最大の課題と捉えています。セガは過去、200億円以上の利益を出していました。まずは何としてもその水準まで引き上げていきたいと考えています。費用構造改革の余地は数多く残されていますが、同時に組織力、開発力、そしてブランド力といったリソースを駆使しながら、成長が期待される新たな領域での挑戦を進めていかねばなりません。

2012年3月期計画*

	2011年3月期	2012年3月期	増減
売上高	3,967	4,500	+13.4%
遊技機事業	2,120	2,350	+10.8%
アミューズメント機器事業	472	500	+5.9%
アミューズメント施設事業	456	420	-7.9%
コンシューマ事業	888	1,200	+35.1%
営業利益	687	600	-12.7%
遊技機事業	642	590	-8.1%
アミューズメント機器事業	73	40	-45.2%
アミューズメント施設事業	3	(16)	—
コンシューマ事業	19	45	+136.8%
全社又は消去	(51)	(60)	—
当期純利益	415	330	-20.5%

* 2012年3月期の計画数値は、数値公表時点(2011年5月13日)で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものです。従いまして、これらの内容はリスクや不確実性を含んでおり、将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となり得ることを、あらかじめご承知おきください。また、最新の情報は東京証券取引所に適時開示すると同時に、当社IR Webサイト(URL: <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/>)上で公表します。

2012年3月期営業利益の主な増減要因



遊技機事業

- ・震災の影響による原材料調達コストの上昇
- ・販売管理費(研究開発費等)の増加

アミューズメント機器事業

- ・CVTキットタイトル投入数の減少
- ・基板変更による部材価格の上昇

アミューズメント施設事業

- ・国内既存店舗売上高の減少
- ・減価償却費の増加

コンシューマ事業

- ・ゲームソフト販売本数の増加

国内アミューズメント機器事業では、引き続き、収益の安定化に軸足を置く一方で、海外での展開を強化していきます。海外においては、現地パートナーとの連携を通じた開発・生産・販売の体制構築を基本方針としてマーケットの開拓を進めていきます。アミューズメント施設事業では、厳しい環境にある従来型のゲームセンターのビジネスは、一定の事業規模を維持しながら収益性の改善を徹底的に追求していきます。その一方、「セガ」ブランドとオペレーションノウハウを活用して、新しいテーマパーク型の施設開発などにも挑戦していきます。この取り組みでは、パートナーに対するライセンス供与の形態も模索していきます。

コンシューマ事業のゲームコンテンツ事業では、高成長が続くスマートフォンやSNS向けコンテンツ事業に経営資源を集中的に投下していきます。この分野は今後2年から3年で勢力図が決すると予想しています。M&Aも重要な選択肢の一つとしながら、早期にプレゼンスを確立していきたいと考えています。また、玩具事業やアニメーション映像事業では、グループの経営資源を基盤に、グループシナジーの本格的な創出に向けた取り組みを進めていきます。

Q. カジノビジネスに対する方針を聞かせてください。

A. 里見 参入を積極的に検討していく方針です。

日本において、カジノが「観光立国」の実現に向けたひとつの方策として注目されています。「カジノ法案」が可決され、ビジネスとして実現すれば、マカオやシンガポールの例にもあるように、観光産業の活性化はもとより、日本経済回復の起爆剤になることが期待されます。当グループもカジノを中心とした施設運営への参入を積極的に検討していきたいと考えています。当グループは総合エンタテインメント企業として、ハード面はもとよりアミューズメント施設運営のノウハウを有し、強固な財務体質も誇ります。カジノオペレーションで実績を

持つ海外企業とのパートナーシップを軸に、当グループの将来の大きな飛躍の契機になり得るこのビジネスチャンスを掴みたいと考えています。

Q. 資本政策を聞かせてください。

A. 里見 利益に応じた適正な配当を実施する一方、内部留保は将来の飛躍に向けた投資に活用していきます。

税引き後利益のうち、20%から30%の配当性向を目処に、株主の皆様への利益還元をさせていただき考えですが、成長分野への投資とのバランス等を考慮し、每期、柔軟に判断していきます。当グループは先にお話ししたとおり、成長分野で事業育成を進めています。それら領域では相応のスピードで地歩を築き上げなければなりません。将来性・成長性の観点で厳選した優良な案件への投資を大胆に意思決定できるよう一定の資金は留保していきます。特にカジノビジネスへの参入が実現した場合は、大規模なプロジェクトになることが予想されます。

株主の皆様への配当ならびに有望案件への投資を実施しつつも、将来的にカジノビジネスへの参入を視野に入れ、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するというのが、キャッシュに関する基本的な考えです。

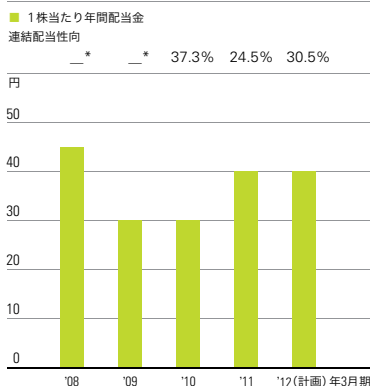
Q. 東日本大震災の被災者の方々に並びにステークホルダーへのメッセージをお願いします。

A. 里見 本業であるエンタテインメントの提供を通じて日本を元気にしていきたいと考えています。

まず、東日本大震災により犠牲になられた方々には、深く哀悼の意を表するとともに、被災された皆様、そのご家族・関係者の皆様に、心よりお見舞い申し上げます。

当グループは、義援金の寄贈や従業員による募金活動などにグループを挙げて取り組んでいます。こういった直接的な支援は今後も継続していく方針です。同時に私達の本業であるエンタテインメントには、人びとに笑顔をお届けし、活力の源泉を提供する力があります。元気で明るい明日の日本、そして社会を創り上げる使命を遂行することが当グループの使命であり、企業価値の持続的向上に向けた道筋です。常に将来を見据えながら、グループの英知を結集して新たなエンタテインメントの境地を切り拓いていき、すべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていきたいと考えています。

年間配当金の推移



* 当期純損失計上のためN.A.

Increasing Market Share

サミー株式会社
代表取締役社長 COO
中山 圭史



「トップシェアの獲得」が次の命題

Q. 2011年3月期における遊技機事業の業績結果をどのように評価していますか。

A. 中山 持続的に利益を生み出す体制が整ったことを評価しています。

競争力ある製品をつくり出す開発力、効率的な生産体制、強固な販売力のすべてを支えるのは人材、そして組織だという信念を持っています。そのため、「いかなる経営環境の変化の中においても安定的に収益を創造する組織を構築する」という自身の命題を果たすための最重要課題として、社員の意識改革を徹底的に推し進めました。

この3年間、利益を生み出す体制を築き上げることに全力を投じてきた結果、2011年3月期は大幅増益を達成しました。しかしながら社員の意識が利益追求に向けて同じベクトルを向き、成長を継続的に維持できる素地が整ったことこそ評価すべきと考えており、数字はその結果であると捉えています。

一方、課題もありました。一部の製品に対して代替機の無償供与や営業補填が必要となる問題が生じ、製品補償関連費用として52億円の特別損失を計上しました。これまでも厳格なチェック体制を敷き、品質管理を徹底してきましたが、この事態を真摯に受け止め、再発防止に向けて一層の体制強化を実施します。

Q. 業界環境が大きく変化中、シェアを拡大している背景を聞かせてください。

A. 中山 総合的な組織力が大きく底上げされたことが理由です。

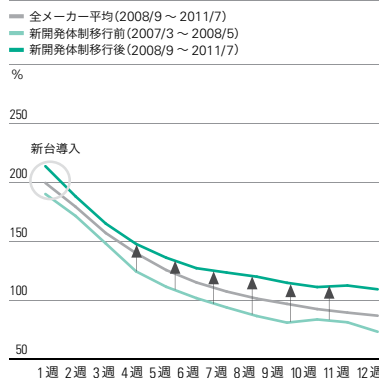
風適法施行規則等の改正の影響が見えはじめた2007年以降、遊技機の販売台数において、パチスロ遊技機が減少傾向、パチンコ遊技機が増加傾向にありました。しかしながら、2010年度は市場を牽引するヒット機種が登場等により、パチスロ遊技機市場の販売台数が前年度比27.9%の増加となり、底打ちを見せた一方、パチンコ遊技機は13.0%の減少となりました。サミーは、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに製品力を高め、バランスの取れたポートフォリオを構築し、このような市場の変化の中でも確実に販売台数を積み上げていくことができました。

製品力が向上した大きな要因は、2009年3月期より移行した新開発体制が軌道に乗ったことです。営業部門と開発・生産部門が連携し、厳格な品質管理のもと、外部の意見・評価も組み入れるなど、マーケットの視点を取り入れた製品開発を進めてきました。遊技機の評価やブランド力を示す指標として、「稼働率」を注視してきましたが、新開発体制移行前と移行後と比較すると全般的に移行後のタイトルの稼働率が改善しています。

パチンコ遊技機事業では、こうした製品力の強化によりサミー製品の設置台数が増加していった結果、入替用の盤面販売市場も拡大し、パチンコホールの設備投資負担軽減と、当社の利益率改善を同時に実現する基盤が整いました。

また、開発部門だけではなく、営業部門もパチンコホールに対する信頼関係構築に向けた営業を徹底し、生産部門もリードタイム短縮やコスト削減を推進するなど、総合的な組織力が底上げされていることも申し上げねばなりません。私がサミーの社長に就任した当初に描いた理想型「三位一体となった強いサミー」に近づきつつあると評価しています。

稼働率*の大幅な改善－パチンコ遊技機



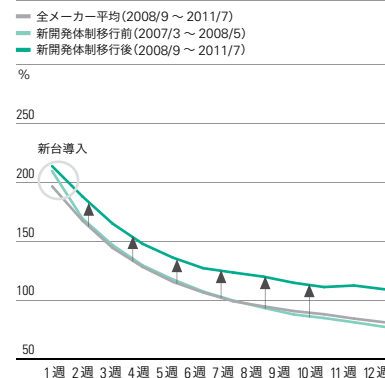
* 通常、稼働率は新台導入以降、漸減していきます。漸減の程度が緩やかであればあるほど、市場の支持が長期的に継続していることを表します。

Q. 利益率が大きく改善した背景を聞かせてください。

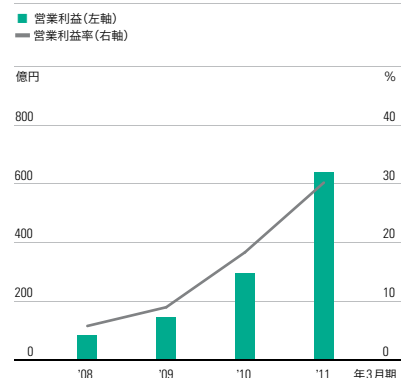
A. 中山 利益率改善に向けて多面的な取り組みを行いました。

サミーでは、原価低減を図るべく使用部材の品目数削減、コスト構成比が高い液晶等を中心に部材のリユースを継続的に進めてきました。このほか、部材の発注精度の向上を通じて廃棄部材の削減を実施しました。これは、営業部門がお客様とのコミュニケーションを密にし、需要の事前予測を正確に把握できるようになった結果です。また、製品力に影響を与える開発コストについては、開発期間を短縮化することで対応を進めました。

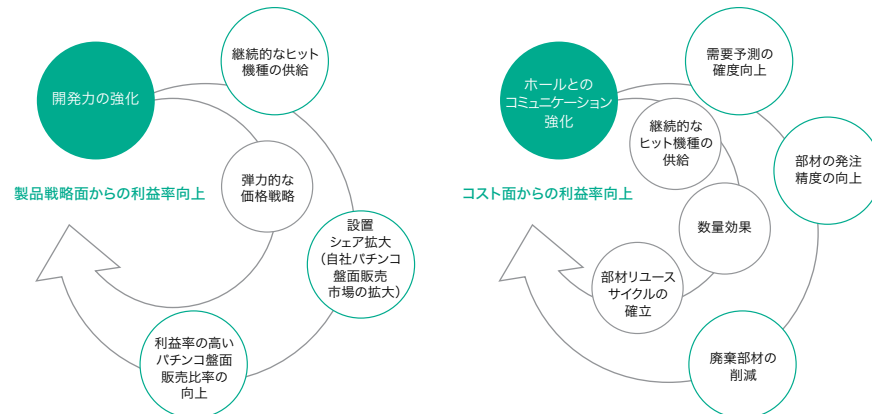
稼働率*の大幅な改善－パチスロ遊技機

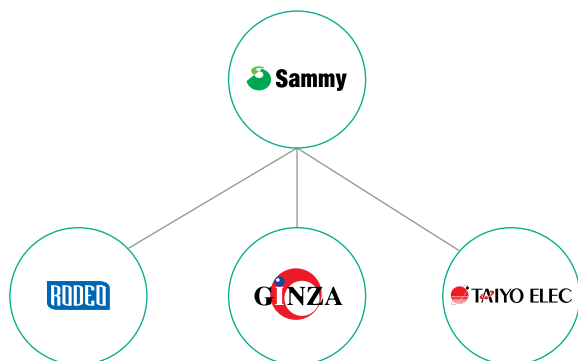


遊技機事業の営業利益及び営業利益率



利益率改善に向けた多面的な取り組み





完全子会社化のメリット

- サミーとの一体的な事業運営によるマルチブランド戦略の強化
- 開発リソース等、グループ内の経営資源の有効活用
- 部材の共有化、共同購買によるコスト削減
- 経営的・財務的な安定性の向上

販売面では、競争力ある製品の安定的な開発・供給が可能になったことから、主力タイトルを中心に弾力的な価格戦略をとることができるようになりました。

このような多面的な取り組みが、遊技機事業全体の営業利益率を3年前の5.8%から当期の30%を超える水準にまで引き上げていったのです。

Q. タイヨーエレクトリック(株)の完全子会社化によるメリットを聞かせてください。

A. 中山 サミーとの一体的な事業運営により本格的なシナジーの創出が可能になります。

サミーに加え、すべての子会社ブランドが市場で確固たる評価を得ることが、マルチブランド戦略をより有効に機能させるための課題でした。そして、その鍵を握るのは開発や部材の調達、販売などで緊密な連携を行う共通プラットフォームの構築です。タイヨーエレクトリック(株)は、これまでもマルチブランド戦略の一角を担ってきましたが、サミーの持株比率が50.9%の保有に留まる上場会社であることから様々な制約があり、十分なシナジーを得るには至っていませんでした。2011年8月の100%子会社化によってサミーとの一体的な事業運営が可能となり、パチスロ遊技機事業、パチンコ遊技機事業ともに共通プラットフォームを構築することが可能になります。今後は、優秀な開発人材の交流、技術融合、そしてIP(知的財産)戦略の一本化などにより、同社の開発能力を高めていくとともに、部材の共有化や共同

購買などによるボリュームメリットを通じて、製造原価の低減も期待できます。また、継続的な新規機種を開発を可能にする財務的な安定性も共有することができると考えています。

Q. 2012年3月期の遊技機事業の計画を聞かせてください。

A. 中山 震災を受けて保守的に設定していますが、上積みを狙います。

2012年3月期の遊技機事業の計画は、売上高が10.8%増となる一方、営業利益は8.1%減としました。これらにより、営業利益率は5.2ポイント低下する見込みです。販売台数については、パチスロ遊技機が当期並みの台数を見込む一方、パチンコ遊技機が大きく伸びる計画です。当期はパチンコ枠のモデルチェンジを実施したことに伴い、パチンコ遊技機の盤面販売比率が低下しましたが、2012年3月期は遊技機本体の設置シェア上昇に伴い、当期の28.5%に対して60.8%に伸びる見込みです。

2012年3月期の増収・減益計画の背景には、今般の東日本大震災の影響があります。まず増収の要因は、パチンコ遊技機販売台数の増加を見込むためです。遊技機事業全体では下期偏重の売上計画となっていますが、これは震災を受けて中核部材の調達が滞ることを想定し、機会ロスを回避するために調達の目処が立つ下期に、主力タイトルの販売をシフトするためです。

利益面では、部材が逼迫する中、調達コストの上昇を保守的に見積もっている点と、当期の増益幅を拡大する要因となった部材の

リユースの効果が低下することを織り込んで減益計画としました。この結果、例年になく下期に厚い計画となりましたが、その達成と上積み に全力を注ぎます。そのための十分な力が当グループの遊技機事業にはあります。

Q. サミーが次に目指すのは何ですか。

A. 中山 パチンコ遊技機でもパチスロ遊技機でもトップシェアの獲得を図ります。

利益を安定的に創出するための基盤整備を行い、目標としてきた利益率をクリアしてきたサミーが次に設定する目標は「シェア」です。

遊技機市場全体を俯瞰すると、市場全体の成長が頭打ち傾向にある中、パチンコホール間での熾烈な顧客獲得競争が続いており、話題性やゲーム性が高く、集客力が見込める一部の機械に需要が集中する傾向が顕著になっています。今後はさらに優勝劣敗が明白になっていき、やがては限られた上位企業のみが残存者利益を得ていくものと予想しています。

サミーは、パチスロ遊技機ではトップシェアの維持・拡大に努めていきます。また、当期11.8%のシェアで3位のポジションにあるパチンコ遊技機は、中長期的にトップシェアの獲得を目指していきたいと考えています。

サミー、タイヨーエレクトリック、ロデオ、銀座のマルチブランドを束ねて大きな相乗効果を生み出していくことで、安定的に収益を創出し、セガサミーグループの成長を支える収益源としての厚みをさらに増していきたいと考えています。

株式会社セガ
代表取締役社長 COO
臼井 興胤

Becoming the Ultimate Entertainment Content Provider



最強のエンタテインメント・コンテンツ プロバイダーに向けて

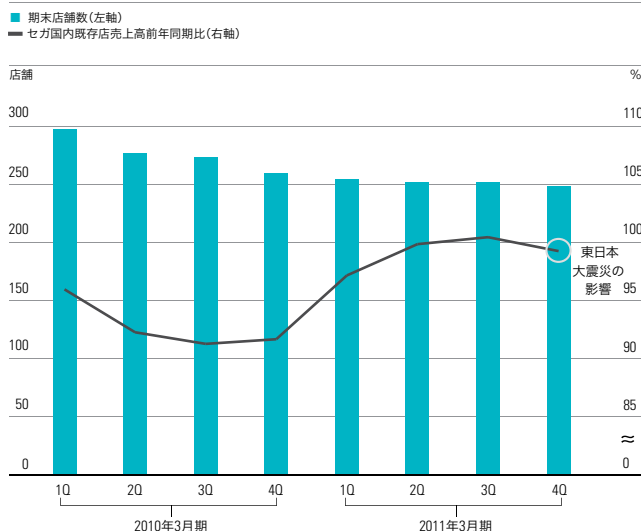
Q. 2011年3月期におけるアミューズメント機器事業、アミューズメント施設事業、コンシューマ事業の評価をお願いします。

A. 臼井 収益構造改革の成果を国内事業で示すことができました。

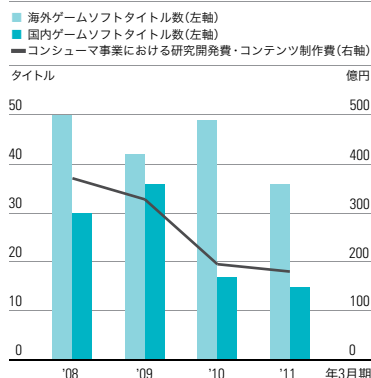
経営ビジョン「CHANGE2011 ～セガ復興～」(2009年3月期から2011年3月期まで)では、「コア事業の最適化」「新規ドメインの早期収益化」「利益拡大とフリー・キャッシュ・フローの安定的創出」という経営目標を掲げました。そして、リターンが高い精度で見込める商品・ビジネスを厳選し、経営資源を集中的に投下する方針を徹底し、営業費用の削減を着実に進めてきました。

2010年7月に、それまでの縦割り型の事業別組織から、「海外リージョン統括本部」「国内リージョン統括本部」の下に各事業部を再編し、事業横断的に各地域で最適な製品・サービスを提供するリージョン制へと移行しました。2011年3月期においては、この新組織のもとでの顧客視点の徹底と、収支のバランスが取れた収益構造の成果を、特に国内リージョンで顕著に示すことができました。

国内アミューズメント施設店舗数の適正化が進展



タイトル数の絞り込みによる 研究開発費・コンテンツ制作費の削減



国内アミューズメント機器事業は、厳しい事業環境にもかかわらず前期比9.8%の増収を達成しました。2010年3月期に発売した「ボーダーブレイク」を中心とするレベニューシェアモデルで投入したタイトルが、年間を通じて稼働が好調に推移したのが功を奏しました。店舗粗利をベースにした撤退基準をもとに、将来性・収益性が低い店舗の閉店もしくは売却を推し進めてきたアミューズメント施設事業は、4期ぶりの営業黒字化を実現しました。セガ国内既存店舗売上高前年比は、第4四半期に東日本大震災の影響を受け、通期では99.3%となりましたが、第3四半期までは店舗における運営力強化等の効果を受けて100%を超えるペースで安定的に推移しました。コンシューマ事業における国内のゲーム

コンテンツも、確実にヒットが見込めるタイトルに開発を絞り込んだ結果、収支のバランスが取れた収益構造を構築しています。

一方、海外リージョンにおけるゲームコンテンツのタイトル絞り込みなどによる収益の改善、ならびに「新規ドメインの早期収益化」が課題として残りました。

Q. アミューズメント施設事業の戦略的な位置づけを聞かせてください。

A. 臼井 ビジネス創造の可能性を有する事業です。

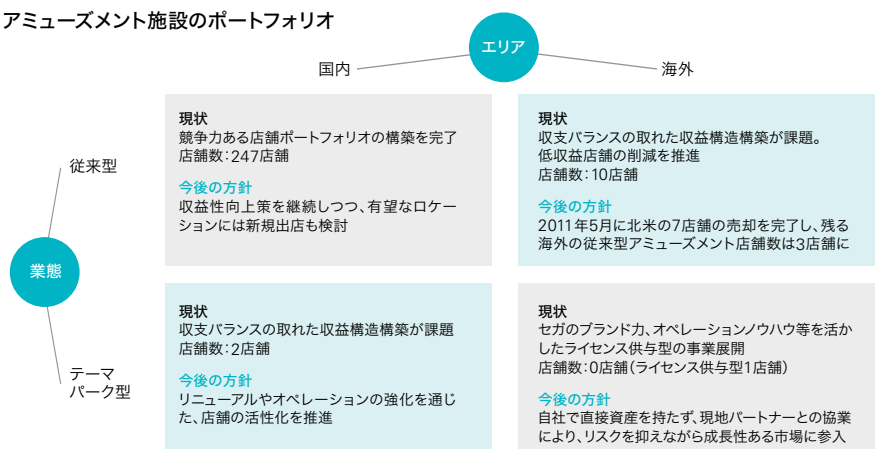
ROI（投資収益率）の側面からご指摘を頂戴しますが、同事業は、一括りではなく、「エリア」と「業態」の二つの切り口で見た4種類の店舗でご評価いただく必要があります。まず、「従来

型」業態のアミューズメント施設のうち国内アミューズメント施設は、前述のとおり一定の利益率を基準に、店舗数の削減を進めてきた結果、競争力ある店舗ポートフォリオの構築が完了しています。収益性の向上策を継続すると同時に、有望なロケーションがあれば、新規出店も検討していく方針です。「従来型」業態で課題を残していたのは、「海外」のアミューズメント施設です。しかし、2011年5月に、北米において7店舗の売却を実施した結果、海外施設は台湾における3店舗のみとなり、収益改善に向けた対策をほぼ済ませました。

また、減価償却費をはじめとする固定費が大きい収益構造のため、収支のバランスがとれていない「国内」の「テーマパーク型」業態の施設も事業全体の収益性を低下させている課題店舗です。固定費に見合うトップラインを獲得するべくリニューアルやオペレーションの強化を行い、長期的な視野で立て直しを進めていく方針です。また、課題店舗の立て直しを進めると同時に、海外において成長性が期待できる市場での展開も強めていく方針です。

事業性という観点から見ると、インターネットの存在感が大きくなればなるほど、リアルとバーチャルを結びつける場として、アミューズメント施設の重要性は高まっていくと考えています。アミューズメント施設は、お客様と直に

アミューズメント施設のポートフォリオ



店舗数は2011年3月期末現在

接するビジネスです。この利点を活かせば、新しいビジネスの創造に向けた様々な仕掛けが可能です。ゲームコンテンツ、アミューズメント施設、アミューズメント機器とを連動させたサービス提供等に取り組んでいきます。また新たなマーケットとして「高齢者市場」の開拓にも注力します。今までにないサービスの提供、新たな顧客層の取り込みによって潜在的な成長を掴んでいく考えです。

Q. 海外におけるアミューズメント機器事業とアミューズメント施設事業の戦略を聞かせてください。

A. 白井 パートナーとの連携を柱にリスクを抑えた展開を進めていきます。

アミューズメント機器事業では、今後大きな成長が期待されるアジア市場で、現地有力企業とのパートナーシップを軸に、展開を強化していく方針です。2010年10月に、上海精文投資有限公司との合併企業である精文世嘉（上海）有限公司が、中国国内でのアミューズメント機器生産販売の許可を取得しました。今後、生産・輸送コストを抑えて価格競争力を高めた製品を提供していきます。

アミューズメント施設事業も成長市場の開拓をリスクを抑えながら進めていく方針です。具体的には、リスクが大きい自社による店舗開発・保有ではなく、2009年にオープンしたドバイの屋内型エンタテインメント施設「SEGA REPUBLIC（セガリパブリック）」のように、市場に知見を有する有力なパートナーとの提携を軸に、ライセンスの供与や運営ノウハウの提供、機器の販売を行う考えです。

Q. 急速に普及するスマートフォン等の新たなプラットフォーム向けゲームコンテンツ事業の今後の方針を聞かせてください。

A. 白井 「創造は命」というセガの遺伝子は、新市場でも必ず真価を発揮します。

海外のゲームソフト市場では、巨額の開発費とマーケティング費用を投じて、一気に需要を掴む構図が定着するなど、リスクの拡大と

優勝劣敗が鮮明化しています。これを受け、当社は、投資回収が高い確度で見込めるタイトルに開発資源を絞り込んでいく方針です。

一方、スマートフォンやタブレット型端末、SNSといった新たなプラットフォームは、驚異的なスピードで普及しています。また、それらプラットフォーム向けのゲームコンテンツは、パッケージゲームソフトと比較すると、低い開発リスクでの提供が可能です。当社は、この市場に大胆に経営資源を振り向けていく考えです。求められるスピードがこれまでとは異なることも理解しています。2010年7月、セガは意思決定の迅速化を目的として、専門部署「モバイルニューメディア事業部」を設立しました。外部リソースの積極的な導入を進めながら、迅速に事業基盤を確立する方針です。また、これまでのパッケージゲームソフトとは市場構造が異なることから、ダウンロード課金やアイテム課金等、それぞれのコンテンツ・プラットフォームにあった多様な収益モデルを採用していく方針です。

「創造は命」という社是に示されるセガが継承してきた革新の遺伝子は、この新たな成長市場でも必ず真価を発揮するものと確信しています。2010年11月にリリースしたiOS向けのオンラインRPG「Kingdom Conquest（キングダムコンクエスト）」は、7カ国で「無料RPG売上ランキング」1位を獲得し、2011月8月末時点でダウンロード数が150万件を突破しました。セガならではの市場攻略の道筋を示した好例です。

Q. 2012年3月期の計画について聞かせてください。

A. 白井 アミューズメント機器事業、アミューズメント施設事業は減益、コンシューマ事業は増益を計画しています。

アミューズメント機器事業の売上高は当期比5.9%増の500億円を見込む一方、利益率が高い更新用CVTキットの販売タイトル数が減少すること、ならびに一部製品における基板の変更に伴うコストの上昇などにより、営業利益

は同45.2%減の40億円を計画しています。アミューズメント施設事業については震災の影響を受けた一部店舗の営業停止や個人消費低迷等を考慮し、国内既存店舗売上高を保守的に見積もっており、売上高は当期比7.9%減の420億円、営業損失16億円を見込んでいます。コンシューマ事業については、売上高が当期比35.1%増となる1,200億円、営業利益は同136.8%増の45億円を計画しています。海外市場におけるゲーム専用機向け新作ソフト販売の厳しい環境は継続するものと予想しますが、複数の主力タイトルを販売することから、ゲームソフト販売本数は当期比458万本増となる2,329万本を計画しています。また当期と同様、スマートフォン・SNS等、新たなプラットフォーム向けのコンテンツ供給に積極的に取り組んでいきます。

Q. セガが目指す企業像を聞かせてください。

A. 白井 お客様の生活シーンをセガの創造性溢れるIPで埋め尽くしていきます。

高速インターネットインフラの整備が進展し、プラットフォームの処理能力の飛躍的な向上と多様化が進んだことで、お客様は生活のあらゆるシーンでエンタテインメントを楽しむことができるようになっていきます。セガは、従来型のゲーム専用機、スマートフォンやSNSといった新たなプラットフォーム、そしてアミューズメント機器やアミューズメント施設といった広範な顧客接点を有しています。これらプラットフォームを連携させ、お客様の生活シーンをセガの創造性溢れるIPで埋め尽くし、“いつでも、どこでも”最高のエンタテインメントを提供できる“最強のエンタテインメント・コンテンツプロバイダー”を目指していきます。

Today
maniac for posing

Tomorrow
compete in Mr. Universe



明日の エンタテインメントを 見据えて

「創造は命」「積極進取」ーセガとサミーの社是です。

そこには、両社に共通する革新のDNAが
継承されていることを表しています。

エンタテインメント業界はかつてない構造変化に直面しています。

当グループは、変化をチャンスに変え、
エンタテインメントの新地平を切り拓くための挑戦を
幅広い領域で行っています。

For Tomorrow 1

健全な危機感と
「尖った」ものづくり

遊技機事業の
これまでとこれから

For Tomorrow 2

IP価値の最大化に
向けた組織横断的な
事業展開

「初音ミク-Project DIVA-」
シリーズにおける顧客視点の
徹底、顧客接点の拡大

For Tomorrow 3

フロンティアを
追い求めて

成長分野における
セガの取り組み

健全な危機感と 「尖った」ものづくり

遊技機事業のこれまでとこれから



「ぱちんこ CR北斗の拳百裂 (ケンシロウ)」
© 武論尊・原哲夫 / NSP 1983.
© NSP 2007 版権許諾証 YKN-101
© Sammy

適者生存の構図が一段と
鮮明化している遊技機市場で、
当グループの遊技機事業は、
パチスロ遊技機、パチンコ遊技機の
両事業で存在感を高めています。

販売台数伸長の裏にある
「真の競争力」を当グループの遊技機事業が
いかに磨き上げてきたのかを
ご紹介します。



サミー(株) 執行役員
PC研究開発本部 本部長
炭谷 和広
(パチンコ遊技機担当)

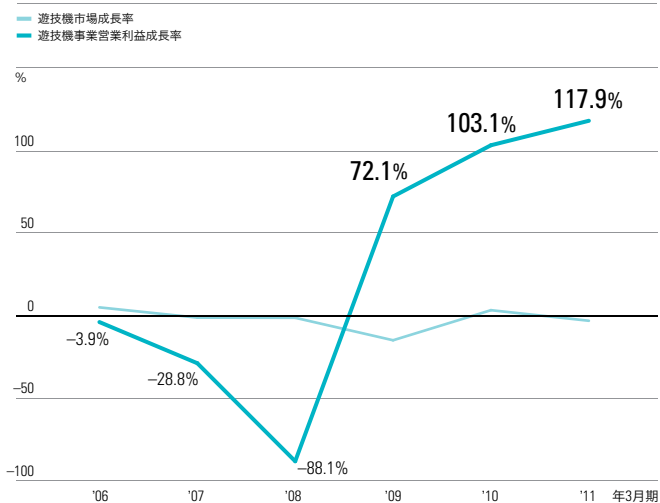
低迷する市場に逆行したV字復活

パチンコ・パチスロ市場は、2004年に「風適法施行規則等の改正」（規則改正）が施行されて以降、長期構造的な低迷が続いています。遊技機販売市場も多大な影響を受けてきました。「年間回転数¹」が低下傾向にあることは、パチンコホールの投資余力の低下を如実に物語っています。とりわけパチスロ遊技機の市場規模は、この7年間に56%²も縮小しました。2008年3月期頃までパチスロ遊技機事業に大きく依存した収益構造であった当グループの遊技機事業は、大きな逆風に対峙してきました。

遊技機事業の営業利益は、2005年3月期の1,000億円超をピークに下降トレンドを辿り、旧基準機の設置期限が到来した2008年3月期には、84億円まで減少しました。しかし、2009年3月期から一転して回復トレンドを描きはじめます。2011年3月期においては、営業利益が前期比117.9%増の642億円となり3期連続の増益を達成しました。外部環境が停滞する中で力強い反転の背景にあったのは、危機感をバネにした自己変革でした。

1 年間回転数＝年間販売台数／設置台数。パチンコホールが年間に実施する新機種への入替回数
2 金額ベース 出所：矢野経済研究所

市場低迷下でのV字復活



サミー（株）執行役員
PS研究開発本部 本部長
星野 歩
(パチスロ遊技機担当)

新たな収益軸の確立に向けて

「これだけ人員がいて面白い機械をひとつも作ることができないのか」。規則改正を受けて主力のパチスロ遊技機の市場縮小が鮮明になるなか、堅調を維持し、シェア拡大余地も大きいパチンコ遊技機市場の攻略が、2007年頃のサミーにとって至上命題となっていました。しかし当時、わずか3%台のシェアに留まり、突破口を見出せないでいた開発陣を前に会長の里見は檄を飛ばしました。「事実だと認めざるを得なかった」。パチンコ遊技機の研究開発の指揮を執る炭谷は当時を振り返ります。

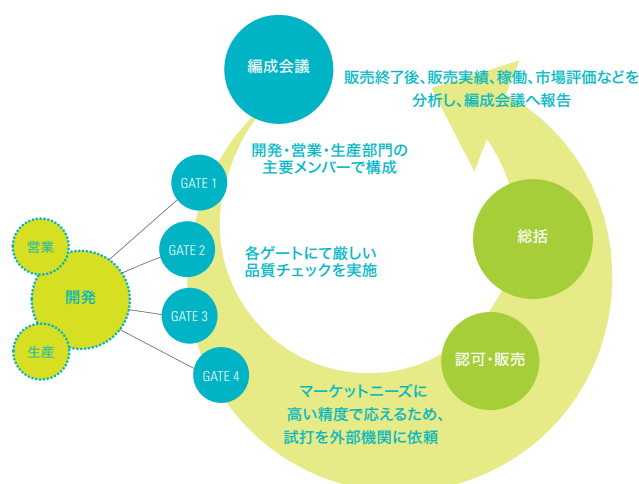
「積極進取」。この社にはマーケットの後追いをすることなく、常に新しい「遊び」を生み出してきたサミーの伝統と開発理念が凝縮されています。例えば、「バトルボーナス」という新機能を搭載し、2003年にデビューした初代「パチスロ北斗の拳」は、そのあまりにも斬新な遊技性ゆえに、当初、慎重な販売体制がとられていました。しかし、設置開始後、パチンコホール、プレイヤー双方から高い評価をいただき、増産に次ぐ増産によって、累計販売台数62万台という金字塔を打ち立てることになります。「現場スタッフから上がってきたアイデアはヒットの芽としてすべて大切にしている」。パチスロ遊技機開発責任者の星野は言います。

このように、自由な発想は時に大ヒットをもたらす一方、計画にはほど遠い実績に終わるケースも多々ありました。その背景にあった、過度にユーザー寄りの視点に傾注したものづくりや、複数の開発ライン間の不均質なクオリティの是正が急務となっていたパチスロ遊技機、パチンコ遊技機両事業は、2007年9月より新開発体制に移行しました。特に厳しい市場環境が続くパチスロ遊技機事業に代わり、新たな収益軸として期待されるパチンコ遊技機事業の開発陣は里見の檄を受けて奮起します。

遊技機事業の収益回復を導いた新開発体制

この10年あまり、アニメーションとのタイアップ等、外部IP³を導入した機種が市場の主流になっています。しかし、IP頼みで厳しい生存競争を勝ち抜くことは不可能です。スペック（遊技性）とIPの最適な組み合わせによりはじめて大きな果実を手にすることができるのです。パチンコ遊技機市場で、十分な認知を得ていなかった2007年頃のサミーが強大な業界大手と伍し、さらにパチスロ遊技機事業において業界を牽引し、

3部門の密接な連携による新開発体制



サミー（株）執行役員
PC研究開発本部 本部長
炭谷 和広（パチンコ遊技機担当）

「ばちんこCR北斗の拳」のプロジェクトは成功裏に終わりましたが、実は裏では、里見（会長）から「これがラストチャンスだ」と言われていました。サミーが成長するための最重要課題として位置づけられていたパチンコ遊技機事業で苦戦が続いていたので、背水の陣としてとにかくベストな製品に仕上げるために必死で取り組みました。開発の最終段階で里見をはじめとしたトップマネジメントによる試打がありますが、全員が実際のプレイヤーの感覚で長時間、製品の品質を確認していました。それだけパチンコ遊技機事業に掛ける思いが強かったのでしょう。大ヒットに結びついたときは本当に嬉しかった。開発メンバーの大きな自信に繋がったと思います。

品質改善を重ねていった結果、サミーのパチンコ遊技機は大手と比較してまったく遜色ないレベルに達しています。成功体験を積み重ねてきた

ことで、今では「必ずヒットする機械を提供する」という意識に変わってきています。現在の地位は安泰のように感じられるかもしれませんが、私はまったくそう思っていない。現状、サミーのパチンコ遊技機事業は一部のヒットタイトルの寄与度が高く、スペック面でもハイスぺック機が主力です。つまりファン層が一部のコアユーザーに偏っている可能性があるということです。トップシェアを狙うのであれば、昨年度、ミドルスペックの「ばちんこCR北斗の拳百裂（ケンシロウ）」で成果を出したように、サミーがまだシェアを取れていない、「適度な資金でゆったりした気分で遊びたい」というユーザー層の獲得が必要です。市場縮小を食い止めるためには、新規ユーザーを呼び込む努力も重要です。それを実現したメーカーがトップシェアを取れるのではないのでしょうか。今後はこの課題に真剣に取り組んでいきます。

困難な市場環境を打破するためには、マーケットインのアプローチを付加しながら斬新な製品を創り上げていく必要がありました。具体的にはマーケットリサーチ専門の部門を設立し、稼働率⁴等のデータをもとに市場で支持されているスペックなどの情報収集を強化した上で、製品開発に反映させていきました。「市場のフィードバックを能動的に入手できるようになったことは製品開発に大きなプラス効果をもたらした」（星野）。さらに、開発スケジュールの策定・進捗管理、開発コストの精査・決定、クオリティチェック、量産性・耐久性の確認や販売台数予測、販売価格の決定等を、開発・営業・生産の三部門が統合的に進めていく体制を構築し、収益性の向上及び安定化に取り組みました。

セガの開発管理方法を参考に「ゲート管理」も導入しました。4つのステージ（ゲート）で開発の進捗管理を行い、次の「ゲート」に進むには、厳しいクオリティチェックをクリアすることが課せられます。「ゲート管理を通じて正確なもののづくりが可能となり、すべての製品のクオリティが底上げされた」（星野）。開発期間は長い時には2年にも及びます。その間に变化するマーケットの嗜好を各ゲートで検証し、軌道修正も柔軟に行います。

また、開発の最終段階では、試打を外部機関に依頼し、そこで得た中立的な見地に基づくフィードバックを活用し、マーケットニーズにより高い精度で応えるためのチューンナップを行うしくみも導入しました。

「ぱちんこCR北斗の拳」では、映像表現をはじめ品質改善に半年以上を費やすなど、作り込みを繰り返していきました。従来であればスケジュールや費用を優先し、短期間で見直しを実施していたことと比較すると異例のことです。『ぱちんこCR北斗の拳』の開発を通じて得られた最大の成果は開発工程で一切妥協せず、マーケットニーズに的確に応えられたこと（炭谷）。新開発体制移行から1年が経過した2008年9月、満を持して世に送り出した「ぱちんこCR北斗の拳」は、サミーのパチンコ遊技機の販売台数記録を大きく塗り替える26万台の販売を達成することになりました。これを機に、サミーはパチンコ遊技機においても大手の一角を狙える位置に駆け上がっていきます。

3 Intellectual Property：キャラクターやコンテンツなどの知的財産
4 営業時間中に遊技機が稼働している率



サミーのパチンコ遊技機販売台数記録を大きく更新した「ぱちんこCR北斗の拳」

© 武論尊・原哲夫／NSP 1983.
© NSP 2007 著作権許諾証 SAE-307 © Sammy

利益率の改善とリスクの低減

遊技機事業の営業利益率は、多面的な取り組みにより2008年3月期の5.8%から2011年3月期には30.3%へと大きく改善しました。試行錯誤を繰り返しながら磨き上げていった部門間連携によるコスト削減も利益率改善の大きな要因です。

開発ステージの初期段階から開発部門と生産部門が歩調を合わせ、部材の共通化やリユースを念頭に置いた設計を進めています。対象となる部材は液晶から電子部品など広範囲に及びます。また、パチスロ遊技機とパチンコ遊技機間の部材、サミー、ロデオ、タイヨーエレクトリック、銀座のグループ企業間における筐体⁵など、共通化の範囲を拡大していく方針です。「プロジェクトを重ねることに、すべての部門が成長しているのを実感する。全社が共同で成果を上げる意識を持ち始めている」（炭谷）。

遊技機事業は常に、規制環境の変化に伴う収益変動リスクと向き合う宿命にあります。しかし、当グループの遊技機事業は、一連の自己変革により強化した製品ポートフォリオや、コスト構造などにより収益変動リスクを低減することが可能な体質を備えつつあります。

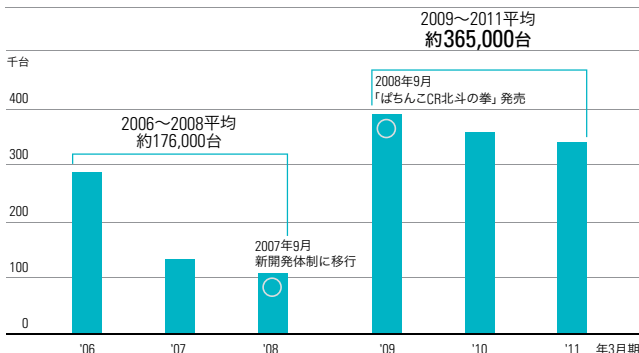
遊技性の「斬新さ」の裏返しである「適合⁶リスク」の回避も、事業計画の管理精度向上のための大きな課題です。特に規則改正により許認可取得のハードルが上がったパチスロ遊技機では、大きな業績変動因子となり得ます。このためサミーでは、販売予定時期の半期前までに許認可を取得することを目指しています。また、1タイトルにつき、射幸性やゲーム性が異なる複数のスペックを同時に申請することで、多様な市場ニーズに応えるとともに許認可取得の確度を高め、リスクの軽減に努めています。

5 液晶や基盤等を除く遊技機の枠（本体）
6 風適法施行規則に基づき、販売を行う前に取得が義務付けられている検査機関の認可

自己変革に終わりはない

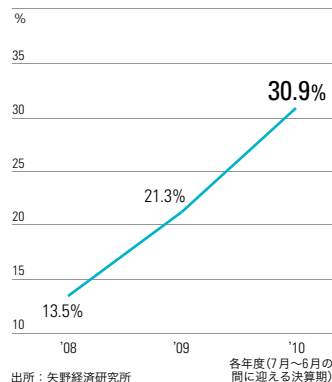
鍛え上げてきた実力は数字が証明しています。ゲート移行後のパチンコ遊技機の年平均販売台数は、ゲート移行以前の3年間の平均から倍増しています。また、マーケットの支持を表す「稼働率」は、ゲート移行前と比較して大きく改善しています。

パチンコ遊技機販売台数



パチスロ遊技機事業も、新開発体制への移行が奏功し、市場全体のパイが縮小が続いていた中、サミーが市場の活性化をリードし、2011年3月期、市場全体の販売台数が増加に転じました。市場回復をいち早く捉え、「パチスロ蒼天の拳」を筆頭に前期比ほぼ倍増となる販売台数を叩き出し、シェアを前期の21.3%から30.9%へと拡大しました。こういった実績にもかかわらず、両事業の開発責任者はともに引き続き変革の必要性を口にします。2007年のあの時と同じように、現場にこのような健全な危機感がある限り、自己変革に終わりはありません。一方、いかに変革を果たしていこうとも不変のものが 있습니다。それは連綿と受け継がれてきた「尖った」ものづくりの遺伝子です。

パチスロ遊技機販売台数シェア



サミー(株) 執行役員
PS研究開発本部 本部長
星野 歩 (パチスロ遊技機担当)

サミーの開発陣は、市場の一步も二歩も先を行く尖ったものづくりをしています。自分の意見を押し通す頑固な面はありますが、そういった社風が自由なアイデアを生み出す土壌であり、サミーの成長を支えるものづくり力の源泉です。ぜひこれからも守っていききたいと思います。

サミーのパチスロ遊技機事業は、トップシェアを継続的に維持していますが、開発現場では「トップ」とは思いません。むしろ「気を抜いたらすぐに他社に抜かれる」という強い危機意識を常に持っています。これまでも業界で様々な栄枯盛衰を見てきましたから。当期においてパチスロ遊技機の一部製品が回収された問題は、どこかに慢心があったと自身を戒めています。しかしこの一件が、部員の危機意識を一層高めることに繋がったことも確かです。

サミーは、今後、シェアの維持・拡大を志向すると同時に、新規ユーザーの取り込みを重視していきたいと考えています。以前のように高頻度の新機種入替に依存しているとパチンコホールの投資負担が増え、業界を疲弊させてしまいます。私たちは業界全体の持続的な発展を思い描きながら、開発していく立場にあると感じています。ハイスペックの機械は相応の販売数量が期待できますが、ユーザーの裾野は広がりにません。営業部門、生産部門と協力し、新規ユーザーを呼び込むことができるような遊びやすい機械も積極的に作っていきたくと考えています。

たとえ10万台以上の販売を記録した実績のあるシリーズ作やブランド力があるタイトルであっても、稼働率で期待を裏切ると築き上げてきた信用は失墜します。一機種、一機種確実なヒットを目指してものづくりをしていきたいと考えています。

IP価値の最大化に向けた 組織横断的な事業展開

「初音ミク -Project DIVA-」シリーズにおける顧客視点の徹底、顧客接点の拡大



「初音ミク -Project DIVA-」シリーズでは、
ユーザーとの接点を拡げるために、
様々な新しい試みがなされています。

その中心となったのは
「Project DIVA委員会」という社内の
関係部門を横断する会議体でした。

プロジェクトのスタート時から、
これまでの舞台裏をご紹介します。



Illustration by KEI
「初音ミク」(「初音ミク -Project DIVA- extend」より)
© SEGA
© Crypton Future Media, Inc.
VOCALOIDはヤマハ株式会社の登録商標です。



大崎 誠
「初音ミク Project
DIVA Arcade」
プロデューサー



内海 洋
「初音ミク・Project
DIVA-」シリーズ
プロジェクト
マネージャー



林 誠司
「初音ミク・Project
DIVA-」シリーズ
プロデューサー

常識を覆したのは徹底した ユーザー視点



業界に先駆けた動画投稿サイトでの
プロモーションとなった「初音ミク
-Project DIVA- 特設ちゃんねる」

2007年秋、「初音ミク」という、ヤマハ株式会社のVOCALOID技術を応用したPC向け音楽制作ソフトがクリプトン・フューチャー・メディア株式会社より発売されました。動画共有サイト上には、ユーザーが「初音ミク」を使用した作品を次々と発表するようになり、作品投稿数が増えるにつれ、そのクオリティは加速度的に向上し、「初音ミク」という一つのジャンルが確立されました。そのような中、セガで「初音ミク」を使用したリズムゲーム「初音ミク・Project DIVA-」の制作がスタートしたのです。

消費者が発信する膨大な情報により、口コミサイトやSNS、動画共有サイト等のCGM（コンシューマ・ジェネレイテッド・メディア）は絶え間なく変化し続けています。また、CGMの急速な普及の背景には、企業の利害を排除した客観性という特性があります。「初音ミク・Project DIVA-」プロジェクトチームは、これらの特性を踏まえた慎重なアプローチが「初音ミク」をゲーム化するために不可欠だと判断しました。導き出した結論は、「徹底的にユーザー視点に立つこと」。作り手であるセガも1ユーザーとして「初音ミク」のコミュニティに参加させてもらうというスタンスを採用したのです。こういった手法は、当時のセガにとっては未経験のアプローチだったため、全くの手探り状態からスタートしました。「『初音ミク』という文化を理解し、ユーザーと対等に話することができるようになるまでに1年を費やした」。PSP®向けソフト開発でプロジェクトマネージャーを担当した内海は振り返ります。

今日では一般的な動画共有サイトを活用したプロモーションを先駆的に行ったほか、開発中のゲーム画面を公開し、収録する楽曲を募集する等、ユーザーと共同でゲームを作り込んでいくという、それまでの常識を覆す挑戦も行いました。顧客であるユーザーが何を求めているのか、どうすれば喜んでくれるのかという、顧客視点の徹底は、今まで一方通行だったゲームメーカーとユーザーの関係や、それぞれの役割まで変えてしまうほど、このプロジェクトにとっては最優先するべき重要な要素だったのです。

ユーザーとの信頼関係を守るために 生まれた「Project DIVA委員会」

家庭用ゲーム、アミューズメント機器、クレーンゲーム向けの景品など、複数の部門で「初音ミク」を活用したプロジェクトが並行して進んでいたセガでは、大きな課題が浮上していました。「初音ミク」というIPに対する認識を共有せずに各部門が独自に動けば、ユーザーの信頼を損ね、IP価値を毀損しかねないリスクがあったのです。「ユーザーによって育てられたIPの価値最大化を図るためには、セガ全社が一体となった取り組みが必要だった」（アミューズメント機器「初音ミク Project DIVA Arcade」のプロデューサー大崎）。IPを統合的に管理し、各部門の認識共有を促進するために、必然的に部門横断的な会議体が設置され、「Project DIVA委員会」と名づけられました。

同委員会は、開発部門に加え、マーチャндаイジング部門、営業部門、プロモーション関連部門など広範なメンバーで構成されました。当初は情報交換・認識共有の場という位置づけでしたが、やがて部門の壁を取り払いながら、ユーザー接点の拡大に向けた本格的な連携へと発展していくことになります。「ユーザーの信頼を勝ち得るためには、部門の利害を超えて動くこのようなしくみが必要だった」（「初音ミク・Project DIVA-」シリーズのプロデューサー林）。

キャラクターの魅力と豊富な楽曲を活かしたリズムゲーム「初音ミク
-Project DIVA-」シリーズ



「初音ミク・Project DIVA-」
(2009年7月2日発売)



「初音ミク・Project DIVA- 2nd」
(2010年7月29日発売)



「初音ミク・Project DIVA- extend」
(2011年11月10日発売予定)

© SEGA
© Crypton Future Media, Inc.
VOCALOID はヤマハ株式会社の
登録商標です。

各プロジェクトの密接な連携によりユーザー接点を拡大

委員会は、各プロジェクトで生み出された製品をどのタイミングで発売し、どのタイミングからマーケティング活動を行うのがユーザー接点を維持・拡大し続ける上でベストか、という観点から共通のロードマップを作成し、それに基づいて各プロジェクトが、それぞれの開発・マーケティング戦略を展開しています。家庭用ゲームソフトは開発に1年間程度を要します。一方、アミューズメント機器は、ネットワークで繋がっていることにより、短期間でソフトのバージョンアップが可能なことから、続編の家庭用ゲームソフトが発売されるまでの間に、定期的にアミューズメント機器のバージョンアップを行い、両者が連携・補完しながらIPの鮮度を維持し続けていきました。また、ユーザーが主催するイベントへの参加や、ライブコンサートの開催、プライズのアイテム数拡大もロードマップとの連動がなされていきました。「セガの歴史を振り返っても、今までにない試みであり、非常に有効な手段だった」(大崎)。

プロモーションの面では、動画共有サイトの専用ページや、セガのホームページを通じて常に最新の情報をユーザーに提供しています。「動画共有サイトを見たユーザーは、最終的には『初音ミク-Project DIVA-』に辿り着くという流れができています」と林が語る通り、自社による調査でも、動画共有サイトでの接触率が驚くほど高いという結果が出ています。

また、アミューズメント機器も、バージョンアップで追加される楽曲を動画共有サイトでユーザーから募集し、人気投票で上位を獲得した楽曲を実際にゲームに導入するなどCGMとしての本質を実践しています。



Webサイトで楽曲を募集し、ゲームセンターでCGMの本質を実現した「初音ミクProject DIVA Arcade」

© SEGA
© Crypton Future Media, Inc.
VOCALOIDはヤマハ株式会社の登録商標です。
『初音ミク』は歌うソフトウェアです。

海を越えた「初音ミク」ムーブメント

2011年7月2日、米国ロサンゼルス最大のライブ会場「NOKIA Theatre (ノキシアター)」は、「電子の歌姫」に声援を送る若者の熱気で包まれました。北米最大規模のアニメコンベンション ANIME EXPO のライブイ



リアルとバーチャルが融合した演出は数多くのファンを魅了

ベント“MIKUNOPOLIS 2011 in Los Angeles”をはじめまして、初音ミクですー”で鮮烈な海外デビューを飾った「初音ミク」。先行発売されたチケットは2週間で完売し、約6,000人のファンで埋め尽くされたライブの様子は、現地や日本のマスコミでも取り上げられました。2010年3月に国内で開催されたライブコンサート同様、「初音ミク」が特殊なスクリーンに映し出され、バンドの生演奏にあわせて歌うという、リアルとバーチャルが融合した演出でファンを魅了しました。映像制作ならびに演出を担当したセガは、これまでのゲーム制作で培った技術力を世界にアピールする絶好の機会となりました。

内海は、「海外に市場があるかどうか見極め、チャンスがあれば拡げていきたい」と「初音ミク-Project DIVA-」の海外展開への期待を語りつつも、「『ユーザーとともに育てていく』という信念は決して曲げたくない」と、あくまで初心を貫くことを強調します。台湾、香港、シンガポールなど、ジャパニーズカルチャーの影響力の高い地域では、すでに「初音ミク Project DIVA Arcade」が稼働を始めています。

セガ全社に広がる部門横断的組織「クロスファンクションチーム」の組成

「Project DIVA委員会」は、一定の役割を終えたとして2010年9月に解散となりましたが、同委員会を通じて得られた成功体験は、部門横断的活動を促進する社内組織体制「クロスファンクションチーム」の発足につながりました。現在では「初音ミク」のほか、「ソニック」シリーズや「ファンタシースター」シリーズなど、セガのオリジナルIPを扱う複数のプロジェクトが「クロスファンクションチーム」を組成しており、効率的・効果的なIPの育成を目指して活動を開始しています。

Feature
For Tomorrow

フロンティアを追い求めて

成長分野におけるセガの取り組み

従来のパッケージゲームソフトに加え、
スマートフォン・SNS・PCネットワーク向けの
ゲームコンテンツ市場が急速に拡大しています。

ここでは、市場攻略を進めるセガの
成功体験を活かした
独自アプローチをご紹介します。

モバイルニューメディア 一部
部長 瀬川 隆哉



専門組織が中心となりスピーディーな市場攻略を推進

ネットワークインフラの広帯域化や、スマートフォンやPCなどの端末性能の飛躍的な進化を背景とする、ソーシャルメディアの急成長によりゲームプラットフォームも多様化し、新たな市場が作り出されました。パッケージゲームソフト市場との最大の相違点は、配信後のオペレーションが成否を左右するという点です。コンテンツ配信後も利用動向を解析し、ユーザーの声を取り入れ、柔軟にコンテンツの更新を行っていくことが成功の大きな要因となっています。成長期待と参入障壁の低さを背景に多種多様な企業が参入してきたこの市場では、迅速な判断、対応が成功の鍵を握ります。セガは、一連のプロセスを途切れることなく統合的に実施するために、2010年7月に「モバイルニューメディア事業部」を設立しました。

セガは、成長に向けた重点領域と位置づけるこれら市場での確固たるポジションの確立を目指し、経営資源を積極的に投入する方針です。2012年3月期においては、スマートフォン・SNS・PCネットワーク向けゲームコンテンツ事業によって売上高100億円を目指します。

「セガらしい」新機軸を打ち出し、新たな市場を獲得

モバイルニューメディア事業部の開発部隊を率いる瀬川は、「現在のスマートフォン・SNS向けゲームコンテンツ市場は、家庭用ゲームソフト市場の黎明期に近い」と分析しています。多種多様なカジュアルゲームが續々と登場する一方、プラットフォームの機能の急速な進化に伴い、コンテンツのリッチ化も進展しています。セガも、「ソニック」「ぷよぷよ」等、蓄積してきたIP資産を活用したカジュアルゲームを、幅広いプラットフォームに展開すると同時に、セガならではの「新機軸」を打ち出すことで、差別化を図っています。



世界各国で高い評価を獲得している無料オンラインRPG「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」

© SEGA

iOS向けに2010年11月より配信を開始した「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」は、シミュレーションゲームとMOアクションゲーム¹を組み合わせた、Free to Play²モデルの本格的オンラインRPGです。気軽に遊べるソーシャルゲームが

全盛のなかで、瀬川が「本格的なコンテンツの成功には懐疑的な意見が大勢を占めていたが、差別化を図るために、セガがゲームソフト・アミューズメント機器開発等で培ってきた技術力を用いて敢えてチャレンジした」と言うこの挑戦は、7カ国のApp Store「無料RPGランキング」で1位を獲得し、ダウンロード数も150万³を突破するなどの成果を収めています。配信地域も現在の世界20カ国から、さらに拡大する方針です。

また、「GREE」向けソーシャルゲーム「龍が如くモバイル for GREE」では、PlayStation®3用「龍が如く OF THE END」との連動によるコンテンツ配信により、家庭用ゲーム機と携帯端末を連動させた新しい遊びを提供し、堅調な課金を維持しています。

「モバイルニューメディア事業部」を中心に、横断的な取り組みをすることで、セガに培われた技術力やコンテンツ資産を活用し、新しい市場を開拓していきます。



家庭用ゲーム機との連動で新しい遊びを提供する「龍が如くモバイル for GREE」

© SEGA

日本発、世界へ

韓国で約100万人の登録ユーザーを獲得する「プロ野球マネージャー」は、セガが日本で運営するオンラインスポーツシミュレーションゲーム「プロ野球チームをつくろう! ONLINE2」をベースに韓国プロ野球ライセンスを新たに取得し、現地パートナーに運営を委託したPCネットワークゲームです。日本でも「プロ野球チームをつくろう! ONLINE2」は、Free to Playモデルを採用し、これまでに70万人のユーザーに遊んでいただいています。「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」と並び、日本での成功が他の地域での成功となった一例です。瀬川は言います。「私たちの使命は楽しい『ゲーム』を提供すること。カジュアルゲームであれ、大型コンテンツであれ、ユーザーが本当に楽しめるゲームを作る自信がある」。セガは「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」や「プロ野球チームをつくろう! ONLINE2」で示した「人を楽しませるノウハウ」を武器に、今後もフロンティアを追い求めています。

- 1 複数プレイヤーがオンラインを介して同時に参加するアクションゲーム
- 2 基本プレイ料金無料
- 3 2011年8月末日現在



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

© SEGA

Developed by SEGA CORPORATION and published by SK telecom, all rights reserved. The sega logo and the games are either registered trademarks or trademarks of SEGA CORPORATION, all rights reserved.

Establishing a Dominating Position

圧倒的なポジションを確立する

Operational Review

Pachislot & Pachinko Machine Business

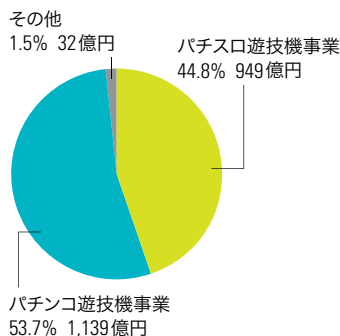
セグメント別事業概況

遊技機事業

売上高構成比

2,120 億円

53.5%



2011年3月期の業績サマリー

売上高 2,120 億円

▲ **32.2%**

営業利益 642 億円

▲ **117.9%**

パチスロ遊技機販売台数 302 千台

▲ **85.5%**

パチンコ遊技機販売台数 343 千台

▼ **4.7%**

サミー(株)、タイヨーエレクトリック(株)、(株)ロデオ、(株)銀座の4社によるマルチブランド戦略を推進し、パチスロ遊技機に加え、パチンコ遊技機でもトップシェアの獲得を目指していきます。

市場の動向に関しては別冊「Today」をご参照ください。

基礎情報

収益の安定的な創出によりグループの成長を牽引

連結売上高の約53%を占める遊技機事業は、グループ収益の牽引役です。

中核事業会社であるサミー(株)は、斬新な機能、遊技性の提供を通じ、パチスロ遊技機マーケットの新たな地平を切り拓き続け、ほぼ一貫してトップシェアを堅持してきました。2004年に「パチスロ北斗の拳」で記録した62万台という業界最多販売台数記録は未だに破られていません。2008年3月期より新開発体制に移行し、開発・製造・販売に至る総合力に磨きをかけた結果、パチスロ遊技機に加え、パチンコ遊技機でも製品力とブランド力が大きく向上し、上位シェアグループに定着しています。

当グループの遊技機事業は、多様な市場ニーズに応えるため、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。

規制環境の変化により収益環境が大きく変動するリスクに対応するとともに、優勝劣敗が鮮明化している遊技機市場で勝ち抜くために、当グループでは、パチンコ遊技機事業とパチスロ遊技機事業双方で競争力あるタイトルを創出することができる体制の構築や、コスト競争力の多面的な強化を推し進めています。



「ぱちんこCR北斗の拳百裂(ケンシロウ)」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, © NSP 2007
版権許諾証 YKN-101 © Sammy

2011年3月期の概況

パチスロ遊技機販売台数の拡大と原価低減施策により大幅な増益を実現

パチスロ遊技機市場の需要回復を確実に捉え、パチスロ遊技機事業における販売台数は、前期比85.5%増の約30万台となり、売上高は前期比83.6%増の949億円となりました。「パチスロ蒼天の拳」が9.2万台の販売を記録したほか、前期に発売したロデオブランド「新鬼武者」の販売が堅調に推移しました。

パチンコ遊技機事業では、主力タイトルである「ぱちんこCR北斗の拳」シリーズが、販売台数を20万台に伸ばしました。一方、一部タイトルの発売を戦略的に次期に延期したため、全体の販売台数は、前期比4.7%減となる約34万台となりました。新たな遊技性を搭載した「デジテン」シリーズを投入するなど、新しい取り組みも実施しています。ブランド力の向上を背景とする柔軟な価格戦略等も寄与し、同事業の売上高は前期比10.5%増の1,139億円となりました。

2010年度における当グループのパチンコ遊技機の市場シェアは、前年度の10.8%に対して11.8%、パチスロ遊技機のシェアは前年度の21.3%に対して30.9%となりました。

以上の結果、当セグメントの2011年3月期の売上高は、前期比32.2%増の2,120億円となりました。

営業利益は、前期比117.9%増の642億円となりました。営業利益率は、前期の18.4%から30.3%へと大きく向上しました。

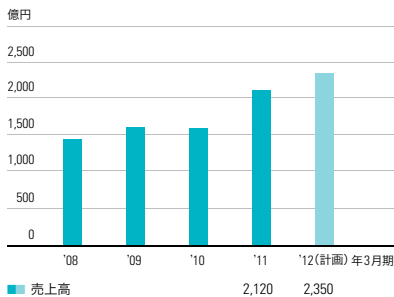
数量効果や利益率が高いパチスロ遊技機の販売構成比の向上に加え、部材リユースによる原価低減などが、利益拡大・利益率改善を支えました。

パチンコ遊技機では、利益率が高く、パチンコホールにとっても設備投資負担の軽減に繋がる盤面販売を積極的に推進しています。当期はパチンコ枠のモデルチェンジを実施した

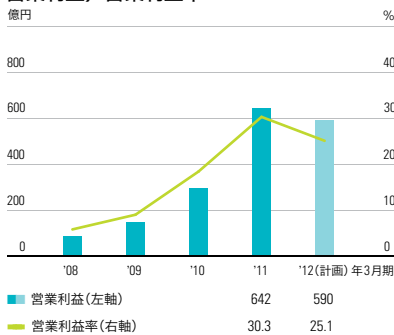
ため、パチンコ遊技機販売台数に占める盤面販売の比率は、前期の69.1%から28.5%に低下しました。

なお、当期発売した一部のパチスロ遊技機について出玉率が想定以上に推移している事象が確認されたことから、当該機種を設置を希望しないパチンコホールに対して無償で代替機を提供すると同時に一定期間の営業補填を行いました。本件にかかる費用として52億円の特別損失を計上しました。再発を防止するために品質管理体制の強化を実施しています。

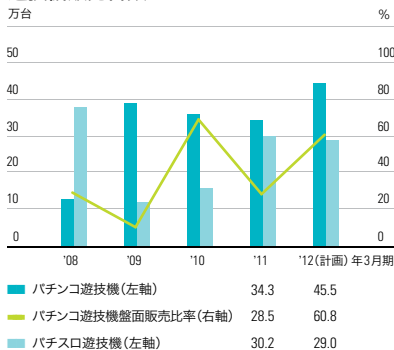
売上高



営業利益／営業利益率



遊技機販売台数



「パチスロ俺の空～蒼き正義魂～」
© 本宮ひろ志 / 集英社 / FIELDS
© Sammy © RODEO



「新鬼武者」
© CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
© Sammy © RODEO
「新鬼武者」は株式会社カプコンの登録商標です。

次期見通しと戦略

グループの一体的な競争力強化によりさらなる飛躍を目指す

2012年3月期は、遊技機メーカー間での優勝劣敗の鮮明化、パチンコ遊技機からパチスロ遊技機への需要のシフトが継続するものと思われれます。

そのような環境下、2012年3月期における遊技機事業は、売上高が当期比10.8%増の2,350億円、営業利益が同8.1%減の590億円を計画しています。増収の前提は、パチンコ遊技機事業の販売台数増加です。減益計画の主要因は、東日本大震災の影響により供給が不安定な遊技機の中核部品にかかる調達コストの上昇懸念です。また、部材の安定調達が秋以降になると予想されることから、特にパチスロ遊技機事業において下期偏重の販売計画となっています。

事業別の内訳としては、パチスロ遊技機事業においては、販売台数は1.2万台減の29万台、売上高は3.3%減の918億円を計画しています。上期の4.2万台に対し、下期は24.8万台を計画しています。部材調達が安定する下期に主力タイトルを投入することで計画の達成を目指します。

パチンコ遊技機事業では、複数の主力タイトルを含む15タイトルの投入により、通期販売台数は当期比11.1万台増の45.5万台、売上高は、21.7%増の1,386億円を計画しています。盤面販売比率は、60.8%への上昇を見込んでいます。

2011年8月1日付で、サミー（株）がタイヨーエレクトリック（株）を完全子会社化しました。今後は、部材の共同購買、筐体等の共通化による製造原価の低減、ならびに開発者の交流や製品の共同開発などによって、同社とサミー間でより密接な連携を推し進めていきます。「マルチブランド戦略」の強固な推進体制構築を通じ、パチスロ遊技機事業では圧倒的なトップシェアの維持・拡大を図るとともに、パチンコ遊技機事業でも上位シェアグループとしての地位向上を図っていきます。

Product Portfolio (2011年7月末現在)

強力なブランド力を誇るサミーの製品群

「北斗の拳」シリーズ



「ぱちんこ CR 北斗の拳 剛拳 (ラオウ)」
© 武論尊・原哲夫 / NSP 1983, © NSP
2007 版権許諾証 SAF-308 © Sammy



パチスロ「北斗の拳」
© 武論尊・原哲夫
© Sammy

パチンコ遊技機
累計販売台数

68万台
(3シリーズ)

パチスロ遊技機
累計販売台数

111万台
(3シリーズ)

「獣王」シリーズ



「ぱちんこ CR 獣王」
© Sammy



パチスロ「獣王」
© Sammy

パチンコ遊技機
累計販売台数

12万台
(2シリーズ)

パチスロ遊技機
累計販売台数

26万台
(2シリーズ)

「蒼天の拳」シリーズ



「ぱちんこ CR 蒼天の拳」
© 原哲夫・武論尊 2001, 版権許諾証
SAG-309 © Sammy



「パチスロ 蒼天の拳」
© 原哲夫・武論尊 2001, 版権許諾証
SAH-310 © Sammy

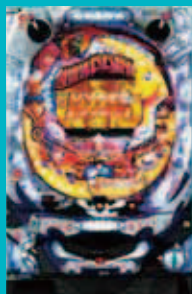
パチンコ遊技機
累計販売台数

11万台
(1シリーズ)

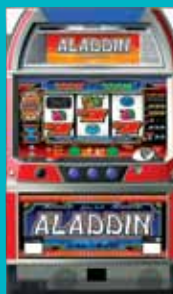
パチスロ遊技機
累計販売台数

9万台
(1シリーズ)

「アラジン」シリーズ



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



パチスロ「アラジン2エボリューション」
© Sammy

パチンコ遊技機
累計販売台数

7万台
(2シリーズ)

パチスロ遊技機
累計販売台数

42万台
(5シリーズ)

Leading a Long-Term Market Development

市場の長期的発展を先導する

Operational Review

Amusement Machine Sales Business

セグメント別事業概況

アミューズメント機器事業



「戦国大戦」
© SEGA

国内では施設オペレータの投資効率向上と当社の長期安定収益の獲得を目指すとともに、海外での新たな収益獲得に向けた取り組みも強化していきます。

市場の動向に関しては別冊「Today」をご参照ください。

売上高構成比

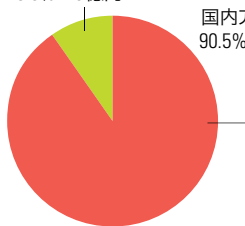
472 億円

11.9%

海外アミューズメント機器事業

9.5% 45億円

国内アミューズメント機器事業
90.5% 427億円



2011年3月期の業績サマリー

売上高 472億円

▲ **4.7%**

営業利益 73億円

▲ **3.1%**

研究開発費・コンテンツ制作費 91億円

▲ **16.7%**

基礎情報

市場活性化に向けた施策を多角的に展開

アミューズメント機器事業は、斬新な発想と高い技術力で、様々な「世界初」「業界初」のコンセプトで製品を生み出しながら常にアミューズメント業界の発展をリードしてきました。

伝統的に強みを持つ大型・高付加価値のゲーム機からファミリー向けに至る広範な製品ラインナップを活かし、幅広いユーザー層の取り込みを進めています。

業界大手の一角を占める同事業では、個人消費の冷え込みにより低迷が続けるアミューズメント施設業界の活性化を重点戦略と位置づけ、強みである先進技術を駆使し、様々な製品・サービスを提供しています。当社のアミューズメント機器向けのネットワークサービス「ALL.Net（オールネット）」を活用した「レベニューシェアモデル」の導入はそのひとつです。これは、施設オペレータの初期投資負担

の軽減と、自社にとっての長期安定収益基盤の整備を目的としたサービスです。また、高い潜在成長性を有する中国を中心とするアジア市場における展開も開始しています。

2011年3月期の概況

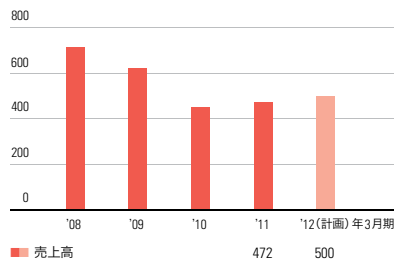
レベニューシェアモデルやCVTキットが安定収益に貢献

2011年3月期の売上高は、前期比4.7%増の472億円となりました。前期にレベニューシェアモデルにより発売した「ボーダーブレイク」や、「初音ミク Project DIVA Arcade」の好調な稼働により、年間を通じて配分収入が堅調に推移したことが寄与しました。また、「戦国大戦」等、主力タイトルの販売や「WORLD CLUB Champion Football Intercontinental Clubs 2009-2010」等のバージョンアップキット(CVTキット)も堅調な販売を記録しました。

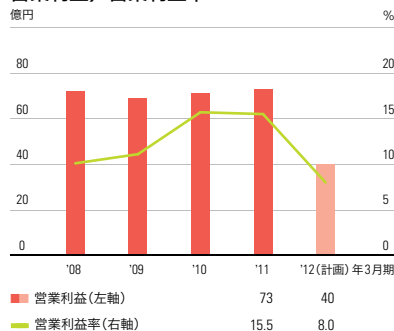
営業利益は、前期比3.1%増の73億円となりました。研究開発費・コンテンツ制作費が、前期と比較して16.7%増の91億円となったものの、利益率が高いCVTキットの拡販やレベニューシェアタイトルの好調な稼働による配分収益の増加が寄与しました。

海外においては、(株)セガと上海精文投資有限公司が設立した合併会社 精文世嘉(上海)有限公司が、中国国内におけるアミューズメント機器生産・販売の許可を取得する等、中国におけるアミューズメント機器事業展開に着手しました。

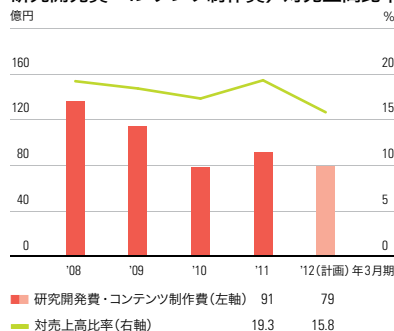
売上高
億円



営業利益／営業利益率



研究開発費・コンテンツ制作費／対売上高比率



次期見通しと戦略

主力タイトルの販売とアジアでの事業展開

2011年3月に発生した東日本大震災により、個人消費の低迷が長期化し、施設オペレータの収益環境は厳しい状況が継続するものと予想されます。当事業では、施設オペレータの投資効率向上と当社収益の長期安定化を追求していきます。

2012年3月期の売上高は、当期比5.9%増の500億円を計画しています。レベニューシェアモデルで販売したタイトルの安定的な収益貢献に加え、海外事業の収益貢献を見込んでいます。

利益面では、営業利益は当期比45.2%減の40億円を計画しています。製品の開発サイクル

上、CVTキット販売のタイトル数が減少することと並びに、一部製品の基板変更に伴う部材価格の上昇が主な要因です。2012年3月期には、高いブランド力を誇る「Star Horse」シリーズの最新作「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」や「セガネットワーク対戦麻雀 MJ5」などを投入する予定です。なお、研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比13.2%減となる79億円を計画しています。

少子高齢化を背景に中長期的には成長が限られる国内市場に対して、中国を中心としたアジアなど新興国のアミューズメント機器市場は、大きな潜在成長性を秘めています。同事業では、現地のパートナー企業との協業のもと、開発・生産の現地化により、各地域のユーザーの嗜好に適応した製品を、競争力ある価格で提供し、市場の開拓を進めていきます。

Product Portfolio

ネットワークサービス「All.Net」を活用したセガの製品



「セガネットワーク対戦麻雀 MJ5」

全国のプレイヤーとオンライン対戦ができるセガの麻雀ゲームシリーズの最新作。定期的に開催する全国イベントには多くのファンが参加しています。
© SEGA



「ボーダーブレイク」

アーケード業界初となる最大20人による全国同時対戦を実現させました。「レベニューシェアモデル」による代表作として、2009年9月の稼働以来、継続的な支持を得ています。
© SEGA



「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」

競馬をテーマとしたメダルゲームです。大迫力の大型モニターによる臨場感あふれるレースをリクライニングシートで快適に楽しむことができます。
© SEGA



「頭文字D Arcade Stage6 AA」

人気漫画をモチーフとしたドライブゲームシリーズの最新作。ネットワークを介した全国のプレイヤーとの対戦や、自車のチューンナップなどにより根強い人気を誇ります。
© しのぶの秀一/講談社 © SEGA
All manufacturers, cars, names, brands, and associated imagery featured in this game are trademarks and/or copyrighted materials of their respective owners. All rights reserved.

Strengthening Revenue Structures

収益構造を徹底強化

Operational Review Amusement Center Operations

セグメント別事業概況

アミューズメント施設事業

店舗ポートフォリオのさらなる強化を推進し、
強固な収益構造を構築していきます。

市場の動向に関しては別冊「Today」をご参照ください。

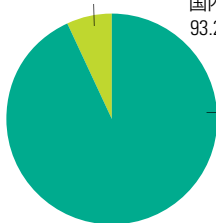
売上高構成比

456 億円

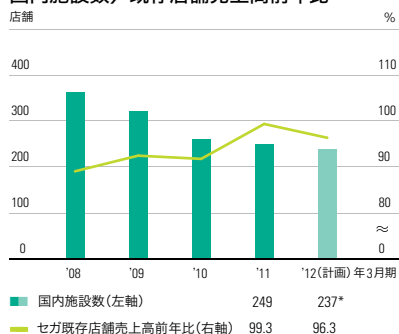
11.5%

海外アミューズメント施設事業

6.8% 31億円

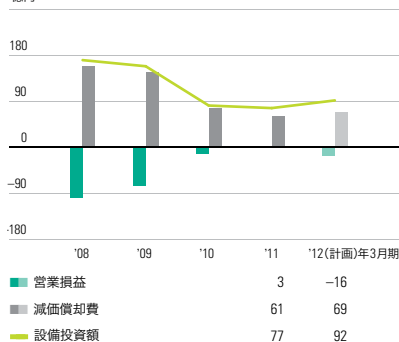
国内アミューズメント施設事業
93.2% 425億円

国内施設数／既存店舗売上高前年比



* 店舗数集計方法の変更により、従来発表内容より1店舗減少しています。

営業損益／設備投資額及び減価償却費



基礎情報

収益構造の改革を推進

セガは、立地条件に応じて多彩な店舗フォーマットで全国展開を図っています。市場規模が縮小する中、国内外で店舗ポートフォリオの見直しと店舗運営力の強化による収益構造の改善を継続的に推し進めています。

2011年3月期の概況

4期振りに黒字転換

2011年3月期も引き続き、将来性・収益性の低い店舗の閉店もしくは売却を推進し、安定的に収益を創出できる店舗ポートフォリオの構築を国内外で進めました。

国内では6店舗の出店に対して、17店舗の閉店・売却を実施した結果、期末のアミューズメント施設数は、前期末比11店舗減の249店舗となりました。

セガの国内既存店舗売上高は、プライズ機等の堅調な売上加え、店舗運営力の強化等により、第3四半期までは前年同期を上回る水準で推移していました。しかしながら、東日本大震災により、東北地方を中心に一部店舗の営業を休止したほか、計画停電の影響を受け、東北・関東地方で営業時間の短縮を実施した結果、通期の国内既存店舗売上高前年比は99.3%となりました。

以上の結果、当セグメントの売上高は前期比16.6%減の456億円となりました。

設備投資額は前期と同水準の77億円となり、減価償却費は25.6%減の61億円となりました。人件費を含む営業費用の削減等の効率化により、営業損益は前期の13億円の営業損失に対して、3億円の営業利益となり、4期振りに黒字転換しました。

次期見通しと戦略

国内外で店舗ポートフォリオの強化を継続

アミューズメント施設市場は、東日本大震災による個人消費低迷の長期化など不透明な状況が予想されます。2012年3月期の当事業は、一部店舗の営業休止等により、売上高が当期比7.9%減の420億円、営業損益は16億円の営業損失を見込んでいます。なお、震災の影響により営業を休止していた店舗については、復旧作業を終え、安全が確認できた店舗から順次営業を再開しています。国内では収益性・将来性の低い店舗の閉店・売却を継続します。今期は、6店舗の出店に対して、17店舗の閉店を計画し、期末店舗数は当期比11店舗減の237*店舗になる見込みです。(株)セガの既存店舗売上高前年比は96.3%を見込んでいます。また、海外施設については、2011年5月に北米地域の全7店舗を売却しました。

Gathering Strengths Creating New Entertainment

総力を結集し、新たなエンタテインメントを生み出す

Operational Review Consumer Business

セグメント別事業概況

コンシューマ事業

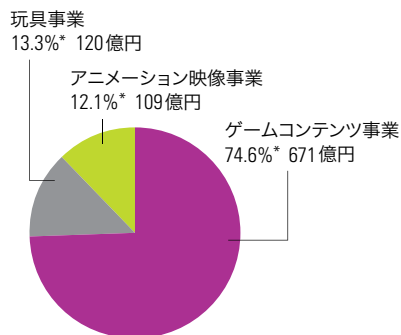
経営資源を有効活用し、IP価値の最大化を図るとともに、
新たな市場の開拓も加速していきます。

市場の動向に関しては別冊「Today」をご参照ください。

売上高構成比

888 億円

22.4%



* その他／消去等-12億円を除く

2011年3月期の業績サマリー

売上高 888 億円

▼ 26.9%

営業利益 19 億円

▼ 68.9%

家庭用ゲームソフト販売本数 1,871 万本

▼ 30.1%

研究開発費・コンテンツ制作費 181 億円

▼ 7.7%

基礎情報

ゲームコンテンツ事業

有カソフトへの絞り込みと新市場への展開を強化

(株)セガと(株)サミーネットワークスが展開するゲームコンテンツ事業は、当セグメント売上高の7割強を構成しています。(株)セガは、幅広いプラットフォーム向けにソフトを提供するマルチプラットフォーム戦略を推進しています。「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」をはじめとする数多くの有力IPを有しており、強力な「セガブランド」を確立している海外では、「Football Manager」シリーズの開発を担当する Sports Interactive Ltd.や「Total War」シリーズの開発を手がける The Creative Assembly Ltd.といった競争力あるIPを有する開発スタジオを傘下に擁しています。(株)サミーネットワークスが提供するパチスロ・パチンコゲームサイトは、トップクラスのシェアを獲得しています。

従来のパッケージゲームソフトは、確実にリターンが見込めるタイトルに開発資源を集中し、収益改善を追求する一方、急速に市場が成長しているスマートフォンやSNS等への経営資源のシフトを進めています。

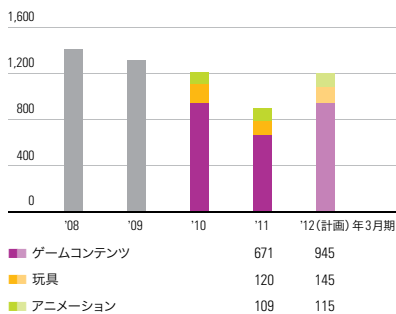


© SEGA

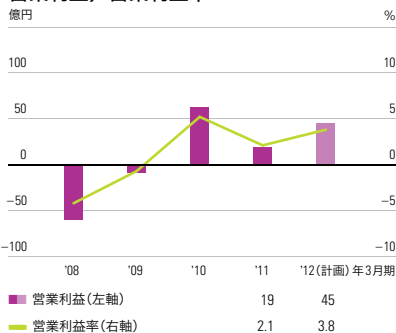


「ホームスターアークア」
© SEGA TOYS

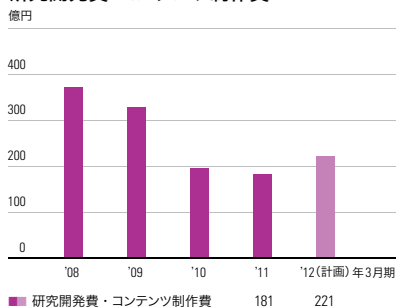
売上高
億円



営業利益／営業利益率



研究開発費・コンテンツ制作費



玩具事業

有力企業とのアライアンスを通じて新たな価値を創造

玩具販売事業を展開する(株)セガトイズは、国内外、業種を問わず有力企業、IPホルダーとの積極的なアライアンスを通じて、従来の玩具業界の枠を越えた独自の発想とノウハウ、マーケティングで、大人や高齢者といった新たな市場を切り拓いています。生産業務をアウトソーシングするファブレス企業に徹することで、リスクを抑制した展開を図っています。カナダのスピンマスター社と共同開発し、2009年にアメリカの「トイ・オブ・ザ・イヤー」で「大賞」を受賞するなど世界120カ国でヒットしている「爆丸」では、グループ企業との連携によりIP価値の最大化を図っています。

アニメーション映像事業

多くの優良資産と世界最高峰のCGアニメーション技術を保有

同事業の中核事業会社である(株)トムス・エンタテインメントは、「名探偵コナン」「それいけ!アンパンマン」「ルパン三世」等をはじめとした9,000話以上のアニメーション作品を手掛けてきた国内有数の制作会社です。保有している数多くの優良な映像資産を活用し、プレパレーション*を支援する医療施設向けアニメーション視聴端末「スマイルタッチ」を開発し、2010年9月よりレンタルを開始しています。

マーザ・アニメーションプラネット(株)は、国内最高峰の技術による高い映像品質を誇り、世界に向けて“日本発”の高品質CGアニメーション作品を供給することを目指しています。

* 病気・検査・治療などに関して、子どもの年齢や理解度に応じた説明を行い、子どもだけでなく、家族もともに前向きに治療に取り組む意欲を引き出す手法、またはその実践。「心の準備」、「心理的準備」等と訳されます。



「Zoobles」
© SEGA TOYS / SPIN MASTER /
ZOOBLES COMMITTEE

2011年3月期の概況

海外ゲームソフト販売の低迷により減益

2011年3月期のコンシューマ事業全体の売上高は、前期比26.9%減の888億円となりました。

営業利益は、海外におけるゲームソフト販売の不振を主因に前期比68.9%減の19億円となりました。研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比7.7%減の181億円となりました。

上場子会社3社を完全子会社化

グループの総合力を最大限に発揮するための基盤整備

2010年12月1日付で、セガサミーホールディングス(株)を株式交換完全親会社とし、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメントを株式交換完全子会社とする株式交換を実施しました。これら上場子会社3社は、2010年11月26日付で上場廃止となりました。

3社の完全子会社化により、当グループはこれまで以上に適時・適切な人的・物的資源配分や、グループ経営戦略を実現するための柔軟かつ迅速な経営判断及び執行が可能になりました。グループ各社に散在する有力なIPやコンテンツ等の経営資源を一層緊密に連携させることによってシナジー効果・補完効果を創出し、グループの総合力を最大限に発揮していきます。



「爆丸」
© SEGA TOYS / SPIN MASTER

ゲームコンテンツ事業

国内ではタイトルの絞り込みにより堅調な販売を記録

ゲームコンテンツ事業は、海外での新作販売が低調に推移した結果、売上高は前期比28.9%減の671億円となりました。

2011年3月期は、日米欧三極向けとして「Sonic Colors」を発売し、218万本の販売本数を記録しました。欧米向けタイトルとしては「IRON MAN 2」を発売し、154万本を販売しました。また、第4四半期に国内向けの「ファンタシースターポータブル2 インフィニティ」ならびに欧米向けの「SHOGUN2: Total War」を発売しています。国内では、第4四半期に予定していた大型タイトル「龍が如く OF THE END」の発売を次期に延期しました。

国内では15タイトルを販売し、合計販売本数は263万本となりました。これまで進めてきた一定水準の販売本数とリターンが見込めるタイトルへの開発・販売の絞り込みにより、収益規模と開発費用の適正なバランスがとれ、収益性の改善を実現しています。

海外市場では、米国で16タイトル、欧州で20タイトルを発売しました。新作の販売本数が伸び悩み、販売本数は米国が783万本、欧州が823万本に留まりました。

携帯電話向けのパチスロ・パチンコゲームサイト「サミー 777タウン」は、従量課金サービスが堅調に推移しました。

また、2010年よりiOS向けに無料オンラインRPG「Kingdom Conquest(キングダム

コンクエスト)」の配信を開始しました。サービス開始と同時に7カ国のApp Storeで「無料RPG ランキング」1位を獲得するなど、世界中で高い評価を得て、2011年8月にはダウンロード数が150万件を突破しました。

玩具事業

パートナーとの連携により海外展開を強化

玩具事業の売上高は、国内消費の低迷の影響を受け、前期比29.8%減の120億円となりました。

国内においては、爆丸有限責任事業組合(爆丸LLP)が事業主体となり推進する「爆丸」関連製品が売上を伸ばしたほか、「アンパンマンシリーズ」「ホームスターアーク」等の定番商品が好調に推移しました。海外市場では男児向けキャラクター「爆丸」に続く、スピノマスター社との共同開発製品の第二弾である女兒向け新規キャラクター「Zoobles(ズーブ ルズ)」が伸長しました。

アニメーション映像事業

有力IPのヒットにより増収

アニメーション映像事業の売上高は、前期比12.4%増の109億円となりました。

劇場第14弾「名探偵コナン」のヒットにより配分収入が拡大しました。また、国内外における「爆丸」プロジェクトのロイヤリティ収入が好調を維持し、TVシリーズ「爆丸」も、引き続き北米を中心に海外でヒットしました。

次期見通しと戦略

大型タイトルの投入により増収増益を見込む

2012年3月期におけるコンシューマ事業の売上高は、ゲームコンテンツ事業において国内外での大型タイトルの投入等により、当期比35.1%増の1,200億円を計画しています。営業利益は、上場子会社3社の完全子会社化に伴う、のれんの償却など営業費用が増加するものの、ゲームコンテンツ事業におけるゲームソフト販売本数の増加などにより、当期比136.8%増の45億円を計画しています。研究開発費・コンテンツ制作費は、販売タイトル数の増加や新たなプラットフォーム向けタイトル開発の強化等により、当期比22.1%増の221億円を見込んでいます。

ゲームコンテンツ事業

大型タイトルの発売により増収増益を計画

2012年3月期の売上高は、当期比40.8%増の945億円を計画しています。

国内では当期と比較して4タイトル増の19タイトルの投入を予定し、販売本数は73万本増の336万本を計画しています。一定のヒットが見込める有力タイトルに絞ったラインナップ戦略で計画の達成を目指します。第1四半期にはシリーズ累計500万本の販売を記録する主力タイトルの「龍が如く OF THE END」を発売しています。海外では、当期の36タイトルに対し34タイトルと減少する一方で販売本数は、



「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」
© SEGA



「Mario & Sonic at the London 2012 Olympic Games™」
TM IOC. Copyright © 2011 International Olympic Committee ("IOC"). All rights reserved.
SUPER MARIO characters © NINTENDO.
SONIC THE HEDGEHOG characters © SEGA



「ファンタシースターポータブル2 インフィニティ」
© SEGA

386万本増の1,992万本を計画しています。
「Mario & Sonic at the London 2012 Olympic Games™」をはじめ、「ソニック ジェネレーションズ」「パワースマッシュ4」等の、有力タイトルの発売を予定しています。海外市場では、マーケットが縮小傾向にあり、大ヒットを果たす一部のタイトルと、販売本数が低水準に留まるタイトルとの二極化が進んでいることから、国内と同様に開発の効率化を進めていきます。

以上により2012年3月期のゲームコンテンツ事業におけるゲームソフトの販売本数は、当期比458万本増の2,329万本を計画しています。

また、(株)サミーネットワークスが提供し、約90万人の会員数を誇る携帯電話向けパチスロ・パチンコゲームサイト「サミー 777タウン」のスマートフォン対応や、(株)セガによる積極的なコンテンツ供給等、スマートフォン、SNS等の新たなプラットフォームへの対応を強化していきます。

玩具事業

2012年3月期の売上高は、当期比20.8%増の145億円を計画しています。

「爆丸」ならびに「Zobbles」のグローバル市場での拡販を推進するとともに、国内では「アンパンマンシリーズ」等の主力製品への取り組みを強化していきます。

アニメーション映像事業

2012年3月期の売上高は、当期比5.5%増の115億円を計画しています。

2011年4月から公開を開始している劇場第15弾「名探偵コナン」や劇場向け「とある飛空士への追憶」、TV向け「戦国乙女」等の複数の新作タイトルの制作を行っています。



「777 タウンドットネット」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, © NSP 2007, 版權
許諾証 GT-706 © Sammy

Product Portfolio

コンシューマ事業の有力IP群

「マリオ&ソニック」シリーズ



「Mario & Sonic at the London 2012 Olympic Games™」
TM IOG. Copyright © 2011 International Olympic Committee ("IOG").
All rights reserved. SUPER MARIO characters © NINTENDO.
SONIC THE HEDGEHOG characters © SEGA

累計販売本数

1,900万本

「ソニック」シリーズ



「ソニック ジェネレーションズ」
© SEGA

累計販売本数

7,000万本

「龍が如く」シリーズ



「龍が如く OF THE END」
© SEGA

累計販売本数

500万本

トムス・エンタテインメントの映像作品



「それいけ!アンパンマン
すくえ! ココリンと奇跡の星」
© 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2011



「名探偵コナン 沈黙の15分 (クォーター)」
© 2011 青山剛昌 / 名探偵コナン製作委員会



「爆丸 バトルブローラーズ
ガンダリアン インベーターズ」
© SEGA TOYS/SPIN MASTER/
BAKUGAN 3 PROJECT・テレビ東京

Today
captivating a woman's heart

Tomorrow
captivating women's hearts





Sustainability

サステナビリティ報告

セガサミーグループは、環境・社会の持続性と
自社の企業価値の継続的な発展を意識した取り組みを
あらゆる事業活動において行っています。

アニュアルレポート2011では、社会・環境・ガバナンスの非財務要因のうち、
リスクと機会の観点で当グループの発展と持続性に特に大きな影響を与え
得る課題に絞り、中核事業会社であるセガとサミーを中心に基本方針と取り
組みの進捗をご報告しています。GRI (Global Reporting Initiative) に
基づく当グループの取り組みは、「セガサミーグループCSRレポート 2011」
にて総合的にご報告していますので、ご参照いただければ幸いです。

「セガサミーグループ CSRレポート2011」

http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/csr_report.html

Social

社会的要因

当グループは、持続的な企業価値向上に向けて、お客さま・お取引先・社員等、自社を取り巻く様々なステークホルダーとのより良い関係構築に努めています。

社員

当グループは、社員ならびに社員が有する創造性とチャレンジ精神を、グループの持続的な発展の基盤となる貴重な経営資源と認識し、人権尊重の徹底、安心して働くことができる職場環境の整備、能力開発の機会提供ならびに、ダイバーシティの推進等に努めています。

雇用の状況

セガにおける雇用状況の推移

2011年3月31日現在

		2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
新卒採用数	男性(女性)	90(11)	49(12)	14(4)
	合計	101	61	18
中途採用数	男性(女性)	33(6)	23(6)	18(6)
	合計	39	29	24
社員数 (受入出向者除く)	男性(女性)	2,663 (406)	2,320 (341)	2,135 (288)
	合計	3,069	2,661	2,423
平均勤続年数		9年2ヶ月	9年8ヶ月	10年7ヶ月

サミーにおける雇用状況の推移

2011年3月31日現在

		2009年3月期	2010年3月期	2011年3月期
新卒採用数	男性(女性)	46(3)	9(4)	6(0)
	合計	49	13	6
中途採用数	男性(女性)	9(0)	9(0)	15(1)
	合計	9	9	16
社員数 (受入出向者除く)	男性(女性)	1,049 (116)	959 (110)	943 (105)
	合計	1,165	1,069	1,048
平均勤続年数		6年4ヶ月	7年7ヶ月	8年1ヶ月

教育・研修制度

セガでは、通信教育講座の受講料の一部を補助する制度を整備するほか、外部の教育サービス提供者と提携するなど、社員の自発的な能力向上を補助する制度を整備しています。

サミーでは、人材マネジメントポリシーに基づき、入社後それぞれの階層における研修プログラムを整備し、能力開発の機会を提供しています。2011年3月期は、それまで階層ごとに実施していた研修をさらに細分化した等級ごとの研修へとリニューアルを実施しました。

サミーの階層別教育研修体系

管理職		
マネジメントの原理原則の習得	管理職	3日
労務管理・メンタルヘルス等の基礎知識の習得	新任管理職	5日
リーダー		
経営感覚・ビジネス感覚を養う	リーダー	2日
次期リーダーとしてのマインドアップを図る		
中堅社員		
他社との関わりに視点を置いた業務遂行スキルの習得	中堅3年目	2日
プロとしての意識と自覚を高める	中堅1年目	3日
新入社員		
自己のたな卸し、基本姿勢とビジネススキルの振り返り	入社3年目	3日
期待役割の理解と社会人としての基礎力習得		
新人フォロー研修	新人フォロー	3日
新入社員研修	新入社員	1ヶ月

労働安全

セガでは法令に則り、安全衛生委員会を毎月開催し、委員会の議事録を含む安全・衛生に関わる各種情報を社内Webサイトに掲載しています。また、安全運転管理委員会の組織設置・監督により、社員への注意喚起と周知に努めています。

サミーでは、社員の健康と安全を守るため、安全衛生委員会を毎月開催しています。川越工場では、社員自らが身のまわりに潜む危険要因をチェックし、都度改善する「6Sパトロール」活動を行うなど、各職場の業務特性や実情に沿った取り組みを推進しています。

お客さま

時代のニーズに迅速かつ柔軟に対応し、お客さまのご期待にお応えする安全で高品質な商品・サービスを継続的に提供していくことは、当グループの持続的な発展に向けた重要課題です。安全品質保証体制の確立に加え、お客さま満足を追求したものづくり等を図っています。

安全・品質保証

セガでは、品質保証部による一括管理のもと、品質保証規程に基づき、徹底した品質保証を行っています。製品の安全については、セガが定める自主基準ならびに業界団体（JAMMA*）の定めるガイドラインに準拠した製品づくりを行うなど、安全管理に努めています。

各種プロジェクトは、デザインレビューや出荷判定会議を行うなど、適切な段階で検討・検証・管理を実施しています。開発から生産・販売までの品質・納期に関わる工程管理をシステム化し、情報の共有化と最適化、タイムリーな製品提供に努めています。

サミーでは、2010年3月期より、JIS規格をもとにサミー独自の試験項目を定め、開発段階と量産段階において、それぞれ評価試験を行い、検査結果を迅速に開発部門にフィードバックし、不良率の低減に努めています。さらに、不適合品ゼロへの取り組みとして、取引先（部材調達先）の不良率を、週間、半期、年間でスコアリングし、ランク付けを行っています。特にスコアの低い取引先には基準を満たすよう改善指導を行っています。

* JAMMA：社団法人日本アミューズメントマシン工業協会

Smile
Touch

時代のニーズに応えるものづくり 小児医療の発展に貢献する世界初の支援端末

「スマイルタッチ」

トムス・エンタテインメント

近年、小児医療の現場では、子どもの年齢や理解度に応じた説明を行うことで不安や恐れを軽減する「プレパレーション*」という手法が注目されています。トムス・エンタテインメントでは、世界で初めてプレパレーションを支援する医療施設向けアニメ視聴端末「スマイルタッチ」を開発し、2010年9月から医療施設向けにレンタルしています。

「スマイルタッチ」は、プレパレーション支援専用アニメを同一端末に収録し、治療時の子どもの緊張や不安をやわらげます。今後は、「スマイルタッチ」の普及・促進を図ることによって、これまで課題とされてきた小児医療現場の負担軽減に貢献していきます。

* 病気や検査、治療などに関して、子どもの年齢や理解度に応じた説明をすることで、緊張や不安を和らげ、子どもやその家族が前向きに治療に取り組む意欲を引き出す手法、またはその実践。「心の準備」「心理的準備」等と訳されます。



取引先

当グループは、多角的な視点で取引先を選定する基準や体制を整えると同時に、取引先との相互信頼のもと、公平・公正で良好な関係を築くことに努めています。

公正な取引の徹底と取引先の選定・管理方針

セガでは、取引関係の清廉性の維持を書面により取引先に表明しています。また、各種セミナーを開催し、取引先との公平・公正な関係保持や清廉性の維持に対する社員の認識強化を図っています。

評価・選定に際しては、複数部門で審査を実施し、公正な判断を行っています。アミューズメント機器事業においては、コンプライアンス、品質、安全性、信頼性、環境保全、情報セキュリティ、労働安全衛生などに配慮した取引の実施に努めることを明記した「調達方針」を定めています。また、新規・既存取引先ともに工場監査を実施し、品質の安定に努めています。

サミーでは、公平・公正性を保つこと、取引先との相互協力・信頼関係を構築していくことなどを明記した購買方針を定めるとともに、購買ルールに従った取引先の評価・選定ならびに取引の実施に努めています。選定にあたっては、複数部門による審査を実施し、相手先や外部調査機関から入手した情報をもとに適正性を判断しています。また、「お取引さま相談窓口」を設け、社員による不当要求の根絶にも努めています。このほか、内部統制室による購買実績のモニタリングにより、公正性の確保を図っています。

また購買取引においては、清廉性、経済性、安全・品質、保守、技術、環境に配慮した購買活動を進めるなど、サプライチェーン全体での対応も進めています。

取引先とのパートナーシップ

ファブレス型の生産体制のセガにとって、生産パートナーとの連携は重要な課題です。製品の安全や品質向上、生産効率の向上に向けた協働体制を継続的に強化しています。

具体的には、生産パートナーの工場を定期的に訪問し、品質管理体制の確認や生産効率の向上のための組み立て指導などを実施しています。また、取引先とのパートナーシップ・情報共有の一層の強化に向けて、「サプライヤーミーティング」を実施するほか、コミュニケーションシステム（BATON）の導入も行っています。

サミーでは、日常の取引の中で取引先との情報交換や意見交換などの機会を設けることで、相互信頼を深めています。特に品質管理については、必要に応じて取引先の品質管理の状況を調査、掌握し、改善をお願いしています。



サプライヤーミーティング

Environment

環境要因

当グループは、地球環境の保全ならびに、当グループの持続的な発展の阻害要因となり得る環境リスク回避に向けて、資源・エネルギーの効率活用を進めています。

地球環境の保全

環境負荷と環境影響

当グループでは、主要な事業所や施設の環境基礎データを集計・把握し環境負荷の推移を評価しています。

主な環境影響である各事業所や施設で使用する電力使用量の削減に向けて、照明や空調などの効率的な使用を進めています。今後は、省エネ設備への切り替えなどもさらに推進していきます。

当グループにおける環境基礎データ

【対象期間】2010年4月1日～2011年3月31日

	オフィス	アミューズメント施設	生産拠点
エネルギー使用量 (GJ) (電気、都市ガス、灯油) ¹	186,196GJ	1,428,231GJ	27,188GJ
エネルギー使用に伴う CO ₂ 排出量 (t-CO ₂) ²	7,214 t-CO ₂	60,107 t-CO ₂	1,224 t-CO ₂
産業廃棄物排出量 (t) ³		472 t	1,385 t

1 オフィス、アミューズメント施設（温浴施設を除く）：電気使用量を計上

温浴施設：電気、都市ガス使用量を計上

生産拠点：電気、都市ガス、LPガス、灯油使用量を計上

一部施設についてはエネルギー料金、及び床面積からの推計値

電力の熱量換算は一次換算による (9.97MJ/kWh)

今回の報告から単位をGJで掲載

2 CO₂換算係数は2010年度12月環境省発表（2010年3月改正）「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」及び、2009年12月環境省発表「平成21年度の電気事業者別実排出係数・調整後排出係数等の公表について（お知らせ）」を利用

参考URL <http://www.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/material/index.html#santei>

<http://www.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/material/itiran.pdf>

<http://www.env.go.jp/press/press.php?serial=11956>

3 アミューズメント施設の産業廃棄物は、オフィス（各地の営業所等）にまとめて排出している箇所が多いため合算して記載

グリーン調達

セガでは、エネルギー使用による環境負荷を減らす取り組みとして、年間100万kWhの「グリーン電力証書」を購入しています。購入発電の種類は、マイクロ水力・バイオマス¹で、マイクロ水力発電によるグリーン電力証書発行は、セガが日本初の契約企業となります。

グリーン電力証書購入実績

2011年3月期

グリーン電力証書購入量	100万kWh (CO ₂ 換算量 約384 t) ²
マイクロ水力	50万kWh (CO ₂ 換算量 約192 t) ²
バイオマス	50万kWh (CO ₂ 換算量 約192 t) ²

1 セガの契約するバイオマス発電は、下水処理過程で排出される消化ガス（メタンガス）をガスエンジンの燃料として再活用した発電

2 CO₂換算係数は2010年12月環境省発表「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」を利用

サミーでは、パチンコ・パチスロの設計・開発段階において、鉛フリーはんだ部品、森林認証材、水系接着剤の採用を進め、環境負荷の少ない原材料を用いるグリーン調達の取り組みを行っています。

リサイクル・リユース

セガのアミューズメント施設では、廃棄を行う機器については、グループの物流を担う（株）セガ・ロジスティクスサービスにおいて、素材リサイクルを実施しています。

サミーでは、資源有効利用促進法の対象製品である遊技機に関して、自社の製品フローを整備し、3R（リデュース、リユース、リサイクル）を進めています。2011年3月期の遊技機リサイクル率99.5%を達成しています。（サマーリサイクル除く）

また、基板や液晶等の部材の共通化に開発段階から取り組み、余剰部材のリユースを推進し、資源の有効利用と原価低減による利益率の向上を図っています。さらに、サミーのパチンコ遊技機に使用された液晶モニターを、セガのゲーム機に一部リユースするなど、グループ間の省資源化も行っています。



リユースされた15インチモニター

Governance

コーポレート・ガバナンス

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づけています。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。

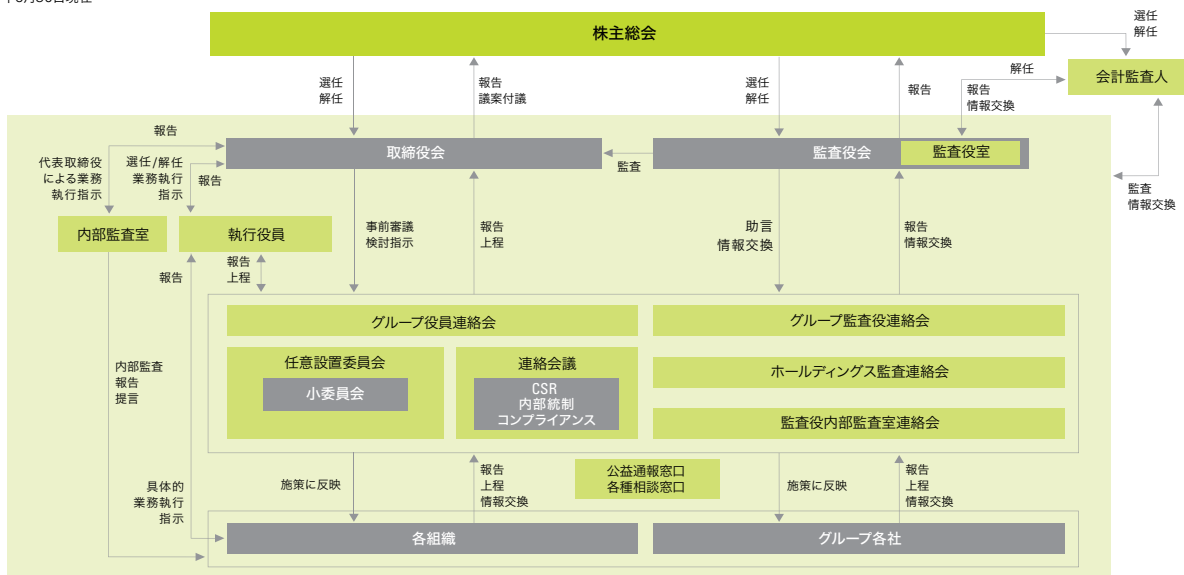
また、当社及び当グループは、CSR活動を当グループの持続的価値創造とステークホルダーの持続的発展の双方を実現するための行動として捉え、企業市民として社会の広範な要請に応えるため、当グループのCSR活動に関し連絡・調整を行う機関としてグループCSR連絡会議を、また専門部署としてグループCSR推進室をそれぞれ設置しています。そして、CSR活動の基礎となる「グループ経営理念」「グループCSR憲章」及び「グループ行動規範」を制定するとともに、個別の業務を直接規律する各種社内規程やマニュアル等を改定・整備し、ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、グループ全体で自主的かつ積極的にCSR活動を展開しています。

運営・管理体制

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考え、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。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図

2011年6月30日現在



経営の客観性を担保するしくみ

当社取締役6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、当該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、一般株主との利益相反が生ずるような利害関係を有していない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。

社外取締役へのサポート体制につきましては、社外取締役が出席する会議体における議案等の内容を事前に十分検討できるよう、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十分検討できるよう、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。

なお、当社「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に基づき、一般株主との利益相反の生じるおそれのない独立性を有している嘉指富雄氏を、株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程第436条の2に規定する独立役員として指定しています。

社外取締役	選任の理由	2011年3月期取締役会における出席状況
岩永 裕二	国際弁護士としての専門的見地なら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	13回中13回出席（うち定時取締役会12回中12回出席）
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	13回中13回出席（うち定時取締役会12回中12回出席）

社外監査役	選任の理由	2011年3月期取締役会における出席状況
嘉指 富雄*	豊富な実務なら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	13回中13回出席（うち定時取締役会12回中12回出席）
平川 壽男	豊富な実務なら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	13回中13回出席（うち定時取締役会12回中12回出席）
榎本 峰夫	弁護士としての専門的見地なら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	13回中12回出席（うち定時取締役会12回中11回出席）

* 独立役員

役員報酬

取締役の報酬については株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で個々の取締役の職責及び実績等を勘案し、代表取締役の協議によって決定することとしています。また、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。

2011年3月期の取締役なら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	4	540	371	150	18
	社外	2	31	31	—	—
監査役	社内	—	—	—	—	—
	社外	2	24	21	3	—

（注）1. 取締役の報酬限度額は、2006年6月開催の定時株主総会において600百万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。

2011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下記の通りです。

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	615	当社	240	130	5
			サミー（株）	—	240	—
中山 圭史	取締役	180	当社	78	10	2
			サミー（株）	—	90	—
小口 久雄	取締役	127	当社	53	10	2
			サミー（株）	—	62	—

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、取締役会・監査役会のほか、以下の会議体を運営し、グループが連携して業務執行・監査・監督機能の向上に努めています。

取締役会 毎月1度の定時取締役会ならびに適宜開催する臨時取締役会において、現在6名の取締役に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 毎月1度の定時監査役会なら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 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、当社の取締役、監査役及び執行役員、なら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、適宜開催しています。

ホールディングス監査連絡会 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等なら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、毎月開催しています。

グループ監査役連絡会 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、当グループ各社の常勤監査役により構成され、適宜開催しています。

監査役内部監査室連絡会 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、毎月開催しています。

任意設置委員会 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 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三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、四半期に一度開催しています。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及び株式会社トムス・エンタテインメントのコンプライアンス担当役員等により構成され、半期に一度開催しています。

内部統制

当社及び当グループにおけるコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、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三つの機関を設置するとともに、それらに対応し、かつ互いに連携・協働する専門部署としてグループ内部統制室及びグループCSR推進室を設置し、グループ経営に係る内部統制構築上の問題点、進捗等について審議・確認し、その維持向上に取り組んでいます。

また、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・報告のしくみを整備し、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、2011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りました。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。

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。

<http://www.segagammy.co.jp/japanese/ir/management/governance.html>

議決権行使の状況

当社は株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けた取り組みを積極的に行っています。具体的には、2010年6月開催の定時株主総会から総会期日の3週間前に招集通知を発送しているほか、パソコン及び携帯電話を通じた議決権の行使を2005年6月開催の定時株主総会より実施しています。また、機関投資家向け議決権行使プラットフォームに2007年6月開催の定時株主総会より参加しています。

2011年6月開催の定時株主総会における議決権行使結果は下記の通りです。

議決権を有する株主数	66,232名
総議決権数	2,491,425個
議決権行使株主数	18,088名
議決権行使数	1,919,216個
議決権行使率	77.03%

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。第1四半期、第3四半期決算公表時には、テレホンカンファレンスを開催しています。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。

2011年3月期における主な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	220回
工場見学会	1回
海外ロードショー	2回 (米国1回、欧州1回)



株主通信



セガサミーホールディングスIRサイト



決算説明会

コンプライアンス／リスク管理

当グループは、「グループ行動規範」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、当社は、ホールディングカンパニーとして、グループ会社のリスク管理状況を確認するとともに、グループ方針として取り組むべきリスクの明確化と管理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。

グループ行動規範の周知徹底

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指針を「グループ行動規範」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の手引きを配付しているほか、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。特に、下請代金支払遅延等防止法（下請法）遵守体制の強化を図るため、コンプライアンス監査を定期的実施するとともに、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。



グループ・コンプライアンス連絡会議

今後も、グループ各社の先進事例を他のグループ会社に水平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。

公益通報制度

「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（公益通報制度）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。

安全保障貿易管理

事業を国際展開しているセガでは、外国為替及び外国貿易法（外為法）に基づき、国際社会の平和・安全の維持を目的として専任部門を設け、貿易管理に取り組んでいます。

セガの提供するゲームソフト、ゲーム機、インターネット配信等の技術は一般向けとはいえ、高度な技術が含まれていることから輸出が規制される場合があります。

会社規定の整備や従業員向け研修の実施、イントラネットでの情報提供等により、輸出に携わる従業員一人ひとりの理解の促進と意識を高め、法令違反を未然に防止するとともに、内部監査、監査結果による改善策を実施することで、適正な貿易管理体制を維持しています。

また2010年4月に施行された、輸出を行うすべての企業に適用される「輸出者等遵守基準」に対応し、輸出実績のあるセガグループ各社についても実態に即した貿易管理体制を構築、維持しています。

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づけ、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き、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無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なども実施しています。

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、知財研修の定期開催や知的財産専用イントラネットにおいて知的財産に関わる様々な情報を掲載することにより、従業員の意識啓発に努めています。

災害発生時の緊急対策

当社、セガ、サミー、サミーネットワークス、タイヨーエレクトロニクスの5社では、災害等が発生した場合でも業務が中断しないよう、また万一中断しても短期間で再開できるよう施策を講じています。

大規模災害発生時に社員及びその家族の安否確認をスムーズに行えるよう、緊急連絡や被害状況の把握を迅速かつ確実に行うしくみとして「安否確認システム」を導入しています。

さらに、緊急連絡手順の確認や防災グッズの完備など、災害発生時を想定した対策についても、グループ展開を検討しています。

また、2011年3月11日に発生した東日本大震災を受けて、今後のあらゆる経営危機に備えるべく、上記施策を含む防災計画の見直しなど、事業継続の観点から緊急対策のさらなる強化を図っていきます。

情報セキュリティの強化

当グループでは、お客さまの情報ははじめ、経営情報や営業情報などすべての情報を重要な財産と捉え「情報セキュリティポリシー」及び「情報管理規程」において、企業秘密その他情報の適正な取り扱いと管理方法を定めています。2010年3月期からはグループ各社の担当者による情報共有の場を設け、グループ全体での取り組みを一層強化するための施策を話し合うなど情報管理体制の強化に向けた取り組みを進めています。

個人情報の保護

当グループでは、個人情報保護法に基づいた「プライバシーポリシー」を定め、お客さまからお預かりした情報を適切に管理する体制を整えるとともに、お客さまの個人情報への不正アクセスや紛失、改ざん及び漏洩等を防止する適切な対策を講じてまいりました。

しかしながら、2010年10月にサミーネットワークスのパソコン向けオンラインゲーム「777 TOWN.net」の会員情報の一部が、また2011年6月にはセガの欧州子会社 SEGA EUROPE LTD が運営する顧客サービス「SEGAPASS」に登録されている全会員情報が、外部からの不正アクセスにより漏洩いたしました。

これらには、クレジットカード情報などの信用情報が含まれておりませんでしたでしたが、弊社グループのお客さま情報を保有するサイトすべてについて直ちにシステムの脆弱性チェックを行うとともに、さらなる改善強化に向けた対策を検討しております。

今後も社員への教育・啓発、内部監査を通じた改善を実施し、個人情報の適切かつ安全な取り扱いに努めます。

東日本大震災による当グループの被災状況について

1. 人的被害状況

当グループにおいては人的被害が無く、従業員の無事が確認できています。

2. 営業拠点（オフィス）の被害状況

東北・関東地方の営業拠点では、建物の損壊など被害の大きな営業所が一部ありましたが、順次復旧し、2011年4月初旬までにすべての営業を再開しています。

3. 生産拠点の被害状況

ロデオ小山工場にて建物の損壊がありましたが、2011年6月には復旧しています。

4. 店舗（アミューズメント施設）の被害状況

地震発生に伴うお客さまの人的被害はありませんでした。セガ、AG スクエア、セガ ビーリンクの東北関東地域計28店舗が、地震発生直後から営業を休止しましたが、お客さまの安全が確保できると確認できた店舗より、順次営業を再開しています。

取締役、監査役及び執行役員

2011年6月24日現在

取締役



里見 治
代表取締役会長兼社長

1980 サミー工業(株)(現サミー (株)) 代表取締役社長
2003 (株) サミーネットワークス取締役会長(現任)
2004 (株) セガ代表取締役会長
サミー (株) 代表取締役会長CEO(現任)
(株) セガ代表取締役会長兼CEO
当社代表取締役会長兼社長(現任)
2005 (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 (株) セガ代表取締役社長CEO兼COO
2008 (株) セガ代表取締役会長CEO(現任)



中山 圭史
代表取締役副社長

1989 サミー工業(株)(現サミー (株)) 入社総務部長
2004 当社専務取締役
2005 サミー (株) 取締役
(株) サミーネットワークス取締役
(株) セガトイズ取締役
当社取締役副社長
2007 当社代表取締役副社長(現任)
2008 サミー (株) 代表取締役社長COO(現任)
2011 (株) サミーネットワークス取締役(現任)



臼井 興胤
取締役

1993 (株) セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ) 入社
1997 (株) セガ取締役
1999 (株) セガ退社
2007 (株) セガ入社顧問
(株) セガ専務取締役
2008 (株) セガ取締役
(株) セガ代表取締役社長COO(現任)
Sega Holdings Europe Ltd. CEO(現任)
Sega Holdings U.S.A., Inc. Chairman(現任)
当社取締役(現任)



小口 久雄
取締役兼CCO (Chief Creative Officer)

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



岩永 裕二¹
取締役

1981 弁護士登録
1984 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 Manufacturers Bank 取締役
2005 JMS North America Corporation 取締役(現任)
2006 太陽誘電(株) 取締役(現任)
2007 当社取締役(現任)



夏野 剛¹
取締役

2005 (株) エヌ・ティ・ティ・ドコモ執行役員
マルチメディアサービス部長
2008 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)
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)
(株) ライブウェア取締役(現任)
NTTレゾナント(株) 取締役(現任)
SBIホールディングス(株) 取締役(現任)
(株) ドワンゴ取締役(現任)
2009 (株) ティー・エル・イー取締役(現任)
グリー (株) 取締役(現任)
2010 ビットフレッツ(株) 取締役(現任)
2010 (株) U-NEXT取締役(現任)
2011 (株) CUUSOO SYSTEM取締役(現任)

監査役



平川 壽男²
監査役

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



宮崎 尚
監査役

1984 (株) セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ) 入社
2001 (株) セガ経理財務本部経理部長
2006 (株) セガコーポレート統括本部財務部長
2007 (株) セガ常勤監査役(現任)
当社監査役(現任)



榎本 峰夫²
監査役

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

独立役員インタビュー



嘉指 富雄²
常勤監査役

1990 コスモ証券(株) 取締役
1996 コスモ証券(株) 常務取締役
1999 コスモ投信投資顧問(株) 常務取締役
2005 (株) サミーネットワークス 常勤監査役
2008 当社補欠監査役
2009 (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)

Q. 独立役員としてどのような見地で経営を監視していますか。

私は、より健全で良質なコーポレート・ガバナンスの確立に向けて、「第三者視点による経営の監視」という独立役員としての職責の確実な遂行に努めています。

当社が事業活動を行う市場環境は国内外で大きく変化しています。しかし、厳しい競争環境のなかで、過度に短期的な収益獲得に傾注すれば、企業価値の持続性を毀損しかねません。常に中長期的な視座のもとで、企業活動をチェックすることを心掛けています。

経営の意思決定の場においては、各種判断が十分かつ信頼性ある情報のもとに下され、善管注意義務を果たしているかどうか、会社の利益を犠牲にする忠実義務違反に該当しないかどうかを注意深く監視しています。

Q. 固有の事業特性を踏まえて意識していることはありますか。

当グループは、持株会社の傘下に数多くの事業会社を擁し、それぞれが、顧客層・規制環境・製品のライフサイクル等の面で異なる特性を有する領域で事業活動を行っています。従って、経営資源が各事業の特性を踏まえた上で投下されているか、あるいは全体最適の観点で適切な投資が実行されているかどうかを注視しています。

ブランドをはじめとする信頼や評価は、一つの不祥事により瞬く間に崩壊し、企業価値を大きく毀損することになります。コンプライアンス意識が子会社・関連会社を含む全グループに浸透し、全社員が高い倫理観を持って企業活動に取り組んでいるかどうかを注意深く見定めることも不可欠です。

また、製品のヒットに大きく収益が影響を受けるというエンタテインメント・ビジネスの特性を踏まえ、許容範囲を超えたりリスクを伴う行動を牽制することとも私の重要な責務だと認識しています。

Q. グループのコーポレート・ガバナンスをどのように評価していますか。

コーポレート・ガバナンスは、体制をいかに整備するかではなく、いかに実効性を高めていくかが重要です。セガサミーホールディングスの取締役会では、活発な議論が交わされており、また各社外取締役や社外監査役の専門分野における知見や、経営に関する経験に基づく発言も経営判断に反映されています。また、業務執行・監査・監督機能を高めるための機関連携もグループ横断的に行われており、コーポレート・ガバナンスは十分に機能していると評価しています。

今後も、セガサミーグループが厳しい経営環境を乗り越え、持続的な発展を遂げることができるよう、職務を全うしてまいります。

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

執行役員



吉澤 秀男
上席執行役員



深澤 恒一
上席執行役員



池田 哲司
執行役員



新谷 省二
執行役員



秋庭 孝俊
執行役員



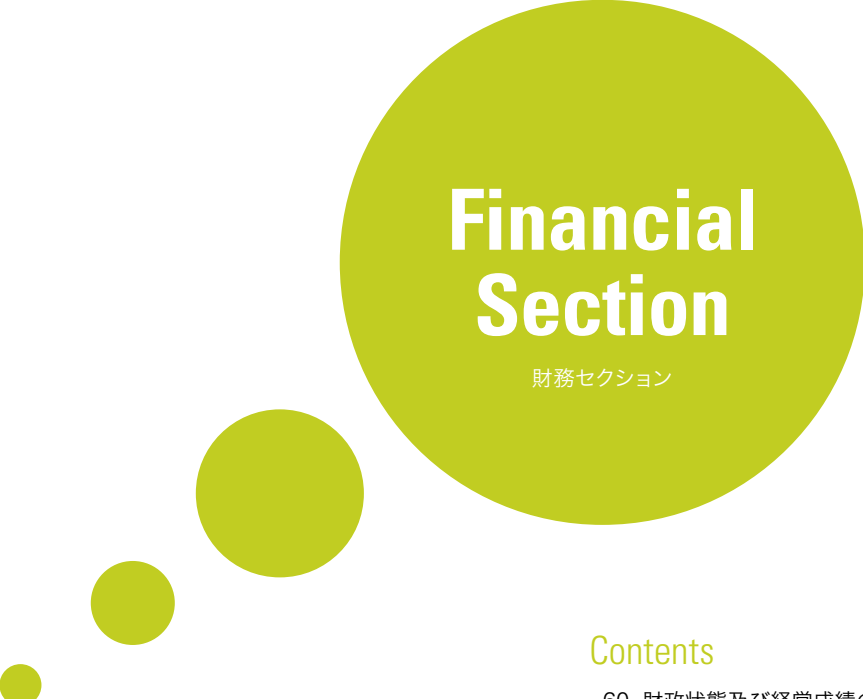
堀 健一郎
執行役員

Today

Do our utmost to create fun and
enjoyment through entertainment

For Tomorrow

私たちに今、できること
エンタテインメントを通じて一人でも多くの笑顔をつくること。



Financial Section

財務セクション

Contents

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

財政状態及び経営成績の分析

2011年3月期(2010年4月1日～2011年3月31日)の概況

- 連結売上高は、前期比3.1%増の3,967億32百万円
- 営業利益は、同87.3%増の687億50百万円
- 当期純利益は、同104.8%増の415億10百万円
- 2011年3月に発生した東日本大震災による当期業績への影響として、アミューズメント施設における資産の評価減や営業停止期間中の固定費等、特別損失12億54百万円を計上

2011年3月期の経営成績に関する分析

損益計算書分析

売上高

2011年3月期の連結売上高は、前期比120億53百万円(3.1%)増の3,967億32百万円となりました。遊技機事業が前期比516億84百万円(32.2%)増、アミューズメント機器事業が同21億20百万円(4.7%)増、アミューズメント施設事業が同90億93百万円(16.6%)減、コンシューマ事業が同326億79百万円(26.9%)減となりました。海外売上高は前期比355億3百万円(44.5%)減の442億87百万円となりました。連結売上高に占める海外売上高の割合は11.2%となりました。

売上原価

売上原価は、主に遊技機事業における部材調達コストの削減や、部材のリユースの効果等により、前期比151億34百万円(6.2%)減の2,306億77百万円となりました。売上高原価率は、前期比5.8ポイント改善し58.1%となりました。売上総利益は、前期比271億88百万円(19.6%)増の1,660億55百万円となりました。

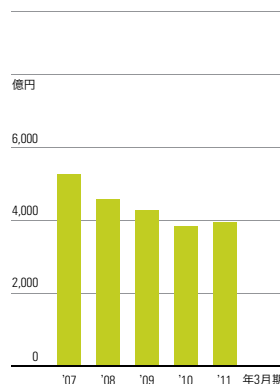
販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、遊技機事業ならびにコンシューマ事業において広告宣伝費等の経費圧縮により、前期比48億50百万円(4.7%)減の973億4百万円となりました。売上高販管費率は、前期比2.1ポイント低下し24.5%となりました。

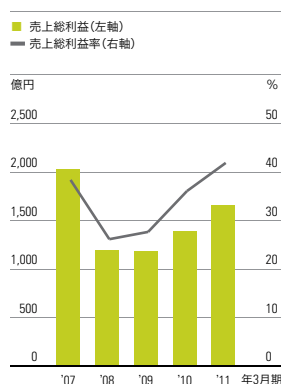
営業利益

営業利益は、原価低減や営業費用の削減等の効果に加え、遊技機事業における利益率が高いパチスロ遊技機の販売比率の向上等により、前期比320億38百万円(87.3%)増の687億50百万円となりました。営業利益率は前期の9.5%から17.3%に上昇しました。事業セグメント別では、遊技機事業の営業利益が、前期と比較して2倍強に拡大し、連結営業利益増加の主要因となりました。このほか、アミューズメント機器事業は2期連続の増益、アミューズメント施設事業は、4期ぶりの黒字転換を果たしました。一方、前期黒字転換を実現したコンシューマ事業は減益となりました。

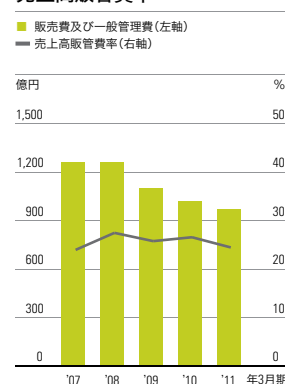
売上高



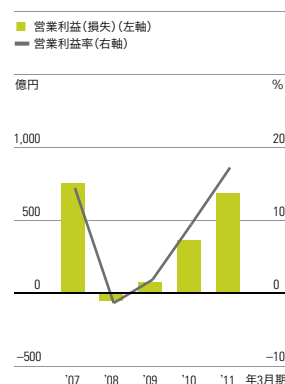
売上総利益 / 売上総利益率



販売費及び一般管理費 / 売上高販管費率



営業利益(損失) / 営業利益率



営業外収益・費用、経常利益

営業外収益は、投資事業組合運用益が増加した一方で、受取利息や受取配当金、リース資産運用収入が減少したこと等により、前期比1億46百万円(7.5%)減の18億12百万円となりました。営業外費用は、支払手数料の増加やデリバティブ評価損を計上した一方、投資事業組合運用損の減少ならびに店舗解約違約金の減少などにより、前期比3億6百万円(11.1%)減の24億39百万円となりました。以上の結果、経常利益は前期比321億98百万円(89.6%)増の681億23百万円となりました。

特別利益及び特別損失

特別利益は、過年度特許料分配収入や新株予約権戻入益などにより、前期比5億80百万円(18.6%)増の37億5百万円となりました。特別損失は、前期比24億8百万円(20.1%)増の143億61百万円となりました。主な内訳はアミューズメント施設を中心とする減損損失、子会社整理損、一部製品にかかる補償関連費用、資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額ならびに災害による損失等です。

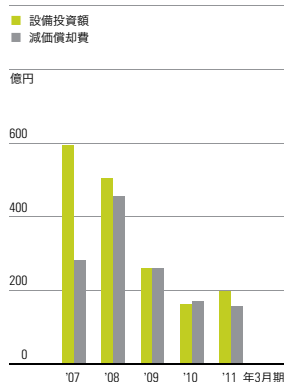
特別損失の状況

主な損失／費用	金額
製品補償関連費用	52億25百万円
減損損失	15億2百万円
子会社整理損	14億68百万円
投資有価証券評価損	13億8百万円
災害による損失	12億54百万円
資産除去債務会計基準適用に伴う影響額	11億77百万円
その他	24億27百万円
合計	143億61百万円

1株当たり当期純利益(損失)／1株当たり年間配当額



設備投資額／減価償却費



法人税等及び当期純利益

法人税等は、利益の増加に伴い前期比76億93百万円(136.7%)増の133億20百万円となり、少数株主利益調整後の当期純利益は、前期比212億41百万円(104.8%)増の415億10百万円となりました。これにより、1株当たり当期純利益は、前期の80.46円に対して、163.19円となりました。また、1株当たり年間配当金は前期の30円に対して10円の増配となる40円となりました。自己資本当期純利益率(ROE)は、前期の8.8%から16.2%に大きく向上しました。

設備投資及び減価償却費

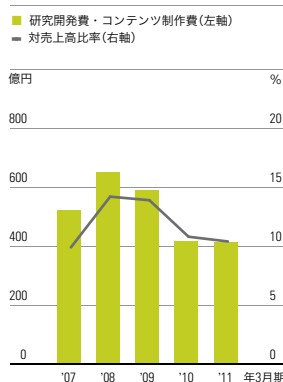
当期実施した設備投資の総額は、遊技機事業における金型、工場用地の取得、ならびにアミューズメント施設事業における設備投資等により前期の161億64百万円に対して35億22百万円(21.8%)増の196億86百万円となりました。減価償却費は、主にアミューズメント施設事業における施設数の減少に伴い、前期の171億75百万円から12億26百万円(7.1%)減の159億49百万円となりました。

研究開発費・コンテンツ制作費*

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3億98百万円(1.0%)減の411億4百万円となりました。これは主に、コンシューマ事業においてタイトル数の絞り込みによる支出の削減を行った一方、遊技機事業ならびにアミューズメント機器事業における増加を受けたものです。

なお、売上高研究開発費率は、前期の10.8%に対し10.4%になりました。

研究開発費・コンテンツ制作費／対売上高比率



主な費用等	億円		
	2010年3月期	2011年3月期	前期比
研究開発費・コンテンツ制作費*	415	411	-1.0%
設備投資額	161	196	+21.8%
減価償却費	171	159	-7.1%
広告宣伝費	207	151	-27.1%

* 2010年3月期より高額化傾向にあるコンテンツ制作費を収益と直接対応させ、期間損益を適正に表示するため、発生主義から販売時における売上原価処理に会計方針を変更しています。

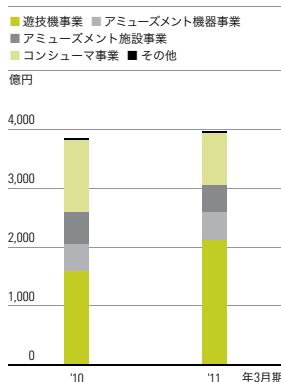
【ご参考】

連結納税制度及び包括利益の2011年3月期損益計算書への影響額

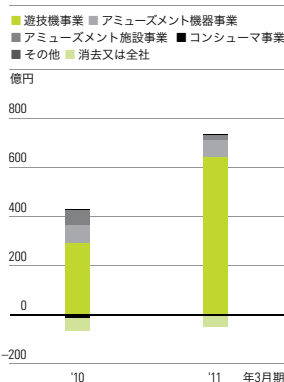
連結納税制度適用による影響額		億円
	2011年3月期	
税金等調整前当期純利益	574	
法人税、住民税及び事業税	274	
法人税等調整額	(141)	うち、連結納税制度適用による影響額は、(121)億円
少数株主損益調整前当期純利益	441	
少数株主利益	26	
当期純利益	415	

包括利益		億円
	2011年3月期	
当期純利益	415	
少数株主利益	26	
少数株主損益調整前当期純利益	441	A
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	109	
繰延ヘッジ損益	(0.2)	
為替換算調整勘定	(16)	
持分法適用会社に対する持分相当額	0.1	
その他の包括利益合計	92	B
包括利益	534	A+B 当期純利益と比較して包括利益は 119 億円増加

セグメント別売上高



セグメント別営業利益(損失)



セグメント分析

遊技機事業

遊技機事業の売上高は前期比516億84百万円(32.2%)増の2,120億60百万円、営業利益は同347億82百万円(117.9%)増の642億84百万円となりました。

パチスロ遊技機事業の売上高が、前期比83.6%増加し、パチンコ遊技機事業も同10.5%増となりました。部材のリユース等による原価低減施策ならびに、利益率が高いパチスロ遊技機事業の売上高に占める比率の上昇等により利益率が改善し、営業利益率は前期の18.4%から、30.3%に大幅に向上しました。

アミューズメント機器事業

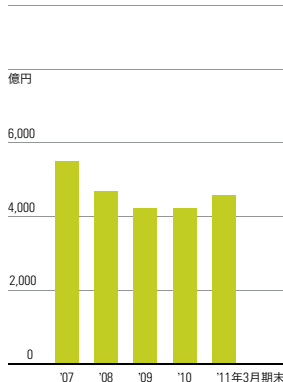
アミューズメント機器事業の売上高は前期比21億20百万円(4.7%)増の472億37百万円、営業利益は同2億23百万円(3.1%)増の73億17百万円となりました。レベニューシェアモデルにて販売を行った主力タイトルの好調な稼働が売上の安定化に寄与しました。研究開発費・コンテンツ制作費は増加したものの、利益率が高いCVTキット等の堅調な販売等により、営業利益率は前期の15.7%とほぼ同水準の15.5%となりました。

アミューズメント施設事業

アミューズメント施設事業の売上高は、前期比90億93百万円(16.6%)減の456億95百万円、損益面では前期13億38百万円の営業損失に対して、3億42百万円の営業利益を計上しました。セガ国内既存店舗売上高前年比は99.3%となりました。なお、同事業は、第4四半期に発生した東日本大震災により、一部店舗*の営業停止ならびに、計画停電に伴う一部店舗の営業時間の短縮などの影響を受けました。

* 2011年7月末現在で3店舗を除いて復旧を完了し、営業を再開しています。

総資産



コンシューマ事業

コンシューマ事業の売上高は前期比326億79百万円(26.9%)減の888億96百万円、営業利益は同43億63百万円(68.9%)減の19億69百万円となりました。国内家庭用ゲームソフト事業は、東日本大震災の影響を受けて主力タイトルの発売を翌期に延期しましたが、その他タイトルの販売は概ね堅調に推移しました。一方、海外では厳しい市場環境を受けて新作販売が低調に推移しました。

玩具販売事業については、グループ5社を中心とした共同プロジェクトが堅調に推移しました。携帯電話・スマートフォン・PC向けコンテンツ事業においては従量課金サービスが堅調に推移しました。アニメーション映像事業においては、劇場映画ヒットによる配分収入等が堅調に推移しました。

貸借対照表分析

総資産

当期末の総資産は、前期末比354億63百万円増加し4,586億24百万円となりました。これは、主に現金及び預金の増加により流動資産が168億50百万円増加したほか、のれんや投資有価証券の増加により固定資産が186億13百万円増加したことによります。

流動資産及び流動負債

当期末の流動資産は、前期末比168億50百万円増加し、3,155億80百万円となりました。これは社債の償還による支出があった一方で、譲渡性預金の満期償還等により現金・預金が増加したほか、翌連結会計年度からの連結納税制度導入に伴う繰延税金資産の回収可能性の見直し等が主な要因です。流動負債は、162億11百万円増の1,090億28百万円と

なりました。これは、主に未払法人税等の増加によります。この結果、流動比率は289.4%となり、引き続き高水準の流動性を維持しています。

固定資産

当期末の固定資産は、前期末比186億13百万円増の1,430億44百万円となりました。保有有価証券の時価の上昇等を背景として投資有価証券が増加したことで、投資その他の資産が、前期末比111億9百万円増加したほか、株式交換による株式会社サミーネットワークス、株式会社セガトイズ及び株式会社トムス・エンタテインメントの完全子会社化により、のれんが増加したこと等を受けて、無形固定資産が93億94百万円増加したことなどによります。

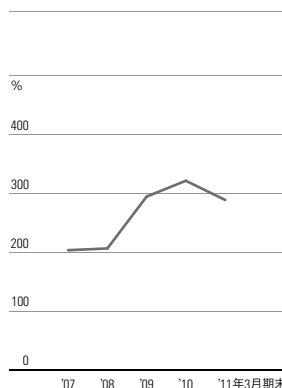
固定負債

当期末の固定負債は、前期末比94億38百万円減の641億35百万円となりました。これは主に社債の一部が1年内償還予定社債に振替ったため、前期末比118億93百万円減の296億8百万円になったことによります。

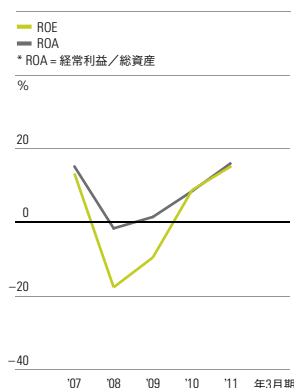
純資産

当期末の純資産は、前期末に比べ286億91百万円増加し、2,854億61百万円となりました。これは主に、配当金の支払や自己株式の消却と取得があった一方で、利益剰余金が増加したことならびに株式交換により株主資本が増加したことに加え、その他有価証券評価差額金が増加したこと等によります。なお、当期末の自己資本比率は、前期末比4.2ポイント上昇し、60.0%となりました。

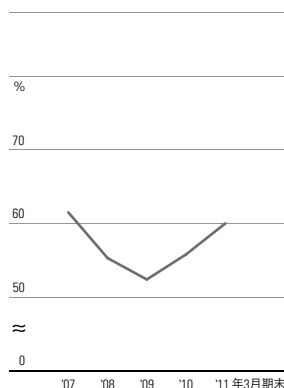
流動比率



ROE/ROA*



自己資本比率



キャッシュ・フロー分析

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876億96百万円の収入（前期比326億98百万円の増加）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益574億67百万円を計上し、売上債権が100億33百万円減少したこと等によりです。

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、295億85百万円の支出（前期は76億40百万円の支出）となりました。これは主に有価証券の取得により243億円を、有形固定資産の取得により109億1百万円をそれぞれ支出したこと等によりです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

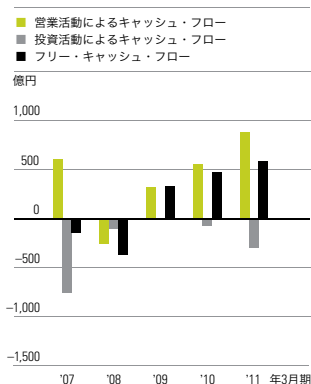
当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、571億68百万円の支出（前期は34億1百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払（少数株主への配当金を含む）により92億9百万円を、自己株式の取得により245億30百万円を、社債の償還により206億円をそれぞれ支出したこと等によりです。

以上の結果、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前連結会計年度末に比べ10億17百万円減少し、1,659億83百万円となりました。

2012年3月期の見通し（2011年5月13日公表内容）

2012年3月期の連結売上高は、当期比13.4%増の4,500億円を見込み、営業利益は主に遊技機事業における部材価格の上昇懸念を織り込み、同12.7%減の600億円、当期純利益は同20.5%減の330億円を見込んでいます。

キャッシュ・フロー



事業等のリスク

当グループの経営成績等に影響を及ぼす恐れのある事業等のリスクは以下の通りです。以下に記載した事柄以外の予想しがたいリスクも存在しますが、当グループは以下のリスクがあることを認識し、それらの発生回避、発生した場合の対応に努めています。

なお、文中の将来に関する事項は当期末日現在において当グループが判断したものです。

遊技機事業を取り巻く法的規制及び環境について

当グループにおいて、主力事業のうち遊技機事業の売上高比率、利益率が高く、特に遊技機事業の営業利益は現時点ではグループ全体の営業利益の大半を占めています。そして、当該製品の売上はユーザーの好み大きく左右されるため、特定の機種に依存する傾向があります。また、製品を販売するには、1985年2月13日に改正施行された「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」に基づき、国家公安委員会規則（遊技機の認定及び型式の検定等に関する規則）で定められた「技術上の規格」に適合することが必要です。

さらに、遊技機の射幸性の抑制と不正改造の防止を主な柱とした「風適法施行規則等の改正」が、2004年7月より施行されています。

このように今後についても、規則改正、新機種の開発状況、型式試験及び検定許認可の取得状況、ならびに製品の不具合、ユーザーの好みの変化、他社製品の販売動向等によって、当グループの経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。

製品のライフサイクルについて

パチスロ・パチンコ遊技機については、生産に要する時間が短時間であるため、基本的に受注動向を見ながら生産を行っています。販売期間が概ね短いことから発売の初期段階に出荷が集中します。従って、一部の原材料については先行的に調達をしていますが、大量の初期受注の生産については、原材料の調達が十分にできない可能性があります。

アミューズメント機器においては、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る一方で、ユーザーの好みの変化により製品の入替需要が変動します。

家庭用ゲームソフトについては、その需要がクリスマス、正月前等に集中するなど季節変動的な要因を受けやすいため、これらの商戦時期に新製品を供給できなかった場合などは過剰な在庫が発生する可能性があります。

これらの在庫に関するリスクに対応して、部材の共通化ならびに部材調達リードタイムの短縮化やたな卸資産管理強化等の対策を講じていますが、実際の販売状況によっては、たな卸資産の廃棄損等が発生する可能性があります。

収益性の改善を課題とするセグメントについて

アミューズメント施設事業については、引き続き収益性・将来性の低い店舗の閉店・売却を進めるとともに、店舗運営能力を向上することにより収益改善を図っていきますが、個人消費の動向に影響を受けやすく、多様なユーザーニーズに応えるアミューズメント機器の導入状況如何等によっては、収益改善に時間を要する可能性があります。

また、コンシューマ事業につきましては、当期にて営業利益を計上しているものの、先行的に発生する多額の制作費用や広告宣伝費が常に必要とされることから、ゲームソフト等の販売数量の多寡によってはさらなる収益改善に時間を要する可能性があります。

海外市場への進出について

当グループは、北米、欧州、中国をはじめとして海外市場にも事業を展開しています。海外市場への進出は、今後もアミューズメント機器事業、コンシューマ事業を中心に販売増加を目指していくことから、為替変動によって当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があるほか、海外での戦争、紛争、テロ等による海外情勢の悪化の影響を受けるリスクを有しています。

減損会計の適用について

当グループは、2006年3月期より減損会計を適用しています。今後の各事業の業績推移や将来キャッシュ・フローによる設備投資の回収可能性によっては、減損会計適用による損失が発生し当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

保有投資有価証券について

当グループでは、業務上の関係構築や純投資等を目的に投資有価証券を保有しています。投資有価証券の評価は株式市場の動向、株式発行会社の財政状態・経営成績等の状況によって判断されるため、今後も時価の下落や実質価額の低下により減損処理を行うこととなった場合、投資有価証券評価損等の計上により当グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

個人情報の管理について

当グループでは、会員制ホームページの運営等により、当社製品・サービスのユーザーに関する個人情報を保有しています。個人情報保護法も施行されていることから、個人情報の管理の徹底強化を進めていますが、万一これら個人情報が漏洩した場合や不正使用された場合は、当社への訴訟の提起や信用低下等により、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

訴訟について

当グループでは、コンプライアンス体制の強化を推進しており、第三者の知的財産権を侵害しないよう十分注意するなど、損害賠償請求等による訴訟リスクを最小限に抑える方策を講じていますが、当グループの製造販売する製品が権利を侵害するものとして訴訟を提起される可能性があります。

災害等による影響について

当グループ各社の本社、事業所、生産拠点及び当社グループの取引先が、地震、火災、洪水等の大規模自然災害やテロ攻撃、政治情勢の変化等によって物的・人的に被害を受けた場合、生産活動・販売活動に支障をきたし、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

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
2011年3月31日及び2010年3月31日現在

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
資産の部			
流動資産			
現金及び預金（注記6（1））	¥149,006	¥101,324	\$1,792,017
受取手形及び売掛金	56,468	67,027	679,113
貸倒引当金	(472)	(712)	(5,676)
有価証券	42,412	73,400	510,069
商品及び製品	5,889	6,500	70,830
仕掛品	14,916	7,914	179,395
原材料及び貯蔵品	15,567	22,358	187,219
未収還付法人税等	5,861	2,534	70,487
繰延税金資産	13,795	3,219	165,905
その他	12,136	15,163	145,958
流動資産合計	315,580	298,730	3,795,320
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物（注記6（1））	48,271	49,461	580,537
減価償却累計額	(28,150)	(26,974)	(338,554)
建物及び構築物（純額）	20,120	22,487	241,982
アミューズメント施設機器	49,869	54,832	599,748
減価償却累計額	(45,318)	(48,495)	(545,025)
アミューズメント施設機器（純額）	4,550	6,336	54,722
土地（注記6（1））	24,643	22,632	296,368
建設仮勘定	1,155	171	13,899
その他	41,889	42,035	503,776
減価償却累計額	(35,218)	(34,632)	(423,556)
その他（純額）	6,670	7,403	80,220
有形固定資産合計	57,140	59,030	687,194
無形固定資産			
のれん	15,559	6,767	187,124
その他	7,195	6,592	86,534
無形固定資産合計	22,754	13,360	273,658
投資その他の資産			
投資有価証券（注記6（2））	44,193	28,605	531,490
長期貸付金	306	1,638	3,687
敷金及び保証金	12,396	13,493	149,089
繰延税金資産	1,988	3,871	23,912
その他	5,646	7,593	67,907
貸倒引当金	(1,382)	(3,162)	(16,626)
投資その他の資産合計	63,149	52,040	759,460
固定資産合計	143,044	124,431	1,720,313
資産合計	¥458,624	¥423,161	\$5,515,634

添付注記参照

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金（注記6（1））	¥ 37,513	¥ 37,387	\$ 451,153
短期借入金（注記6（1））	2,857	3,489	34,363
1年内償還予定の社債	11,892	20,600	143,024
未払法人税等	26,310	2,449	316,424
未払費用（注記6（1））	17,546	16,528	211,023
賞与引当金	2,373	2,539	28,541
役員賞与引当金	956	656	11,503
ポイント引当金	143	161	1,731
資産除去債務	185	–	2,227
繰延税金負債	0	–	11
その他	9,247	9,004	111,216
流動負債合計	109,028	92,817	1,311,221
固定負債			
社債	29,608	41,501	356,088
長期借入金（注記6（1））	5,316	6,173	63,935
退職給付引当金	12,656	12,218	152,216
役員退職慰労引当金	1,203	1,096	14,477
繰延税金負債	2,782	399	33,460
再評価に係る繰延税金負債	958	960	11,530
資産除去債務	1,848	–	22,236
その他	9,760	11,223	117,379
固定負債合計	64,135	73,573	771,325
負債合計	173,163	166,390	2,082,547
純資産の部			
株主資本			
資本金	29,953	29,953	360,229
資本剰余金	119,784	171,080	1,440,577
利益剰余金	164,669	132,128	1,980,394
自己株式	(25,329)	(73,694)	(304,628)
株主資本合計	289,077	259,468	3,476,573
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	11,350	346	136,502
繰延ヘッジ損益	(0)	24	(0)
土地再評価差額金（注記6（4））	(5,969)	(5,966)	(71,787)
為替換算調整勘定	(19,264)	(17,626)	(231,679)
その他の包括利益累計額合計	(13,883)	(23,222)	(166,965)
新株予約権	406	1,188	4,882
少数株主持分	9,861	19,335	118,595
純資産合計	285,461	256,770	3,433,087
負債純資産合計	¥458,624	¥423,161	\$5,515,634

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
2011年3月期及び2010年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
売上高	¥396,732	¥384,679	\$4,771,292
売上原価（注記7（1）、（2））	230,677	245,811	2,774,237
売上総利益	166,055	138,867	1,997,054
販売費及び一般管理費合計（注記7（2））	97,304	102,154	1,170,224
営業利益	68,750	36,712	826,830
その他収益（費用）			
受取利息	463	511	5,579
受取配当金	311	454	3,750
持分法による投資利益	35	37	428
投資事業組合運用益	391	114	4,710
リース資産運用収入	92	188	1,114
デリバティブ評価益	-	46	-
支払利息	(637)	(782)	(7,664)
売上割引	(198)	(21)	(2,391)
支払手数料	(399)	(74)	(4,807)
貸倒引当金繰入額	(32)	(2)	(390)
投資事業組合運用損	(97)	(235)	(1,167)
為替差損	(206)	(265)	(2,486)
店舗解約違約金	(18)	(477)	(217)
デリバティブ評価損	(263)	-	(3,173)
固定資産売却益	34	528	417
貸倒引当金戻入額	315	166	3,796
関係会社株式売却益	-	29	-
投資有価証券売却益	52	258	630
持分変動利益	125	20	1,510
原状回復費戻入益	544	1,043	6,548
債務時効益（注記7（3））	167	377	2,014
支払補償金戻入益	-	427	-
新株予約権戻入益	1,174	-	14,123
過年度特許料分配収入	1,139	-	13,701
固定資産除却損	(296)	(497)	(3,564)
固定資産売却損	(40)	(121)	(483)
減損損失（注記7（7））	(1,502)	(3,857)	(18,068)
投資有価証券評価損	(1,308)	(2,465)	(15,737)
希望退職関連費用	-	(184)	-
店舗閉鎖損失	-	(844)	-
訴訟関連損失	-	(371)	-
関係会社株式売却損	-	(653)	-
子会社整理損	(1,468)	(1,682)	(17,657)
のれん一括償却額	(204)	-	(2,463)
資産除去債務会計基準適用に伴う影響額（注記3（3））	(1,177)	-	(14,158)
製品補償関連費用（注記7（5））	(5,225)	-	(62,844)
災害による損失（注記7（6））	(1,254)	-	(15,088)
その他－純額	(1,800)	(1,282)	(21,657)
小計	(11,283)	(9,615)	(135,694)
税金等調整前当期純利益	57,467	27,097	691,135
法人税、住民税及び事業税	27,460	3,067	330,254
法人税等調整額	(14,140)	2,559	(170,055)
法人税等合計（注記16（2））	13,320	5,627	160,199
少数株主損益調整前当期純利益	44,147	-	530,935
少数株主利益	2,636	1,200	31,707
当期純利益	41,510	20,269	499,227
少数株主利益	2,636	-	31,707
少数株主損益調整前当期純利益	44,147	-	530,935
その他の包括利益（注記7（9））			
その他有価証券評価差額金	10,986	-	132,130
繰延ヘッジ損益	(24)	-	(290)
為替換算調整勘定	(1,684)	-	(20,260)
持分法適用会社に対する持分相当額	10	-	124
その他の包括利益合計	9,288	-	111,703
包括利益（注記7（8））	53,435	-	642,639
（内訳）			
親会社株主に係る包括利益	50,852	-	611,578
少数株主に係る包括利益	¥ 2,582	¥ -	\$ 31,060

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
2011年3月期及び2010年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
株主資本			
資本金			
前期末残高	¥ 29,953	¥ 29,953	\$ 360,229
当期変動額			
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	29,953	29,953	360,229
資本剰余金			
前期末残高	171,080	171,082	2,057,493
当期変動額			
株式交換による増加	(11,294)	—	(135,837)
自己株式の消却	(40,000)	—	(481,066)
自己株式の処分	(1)	(2)	(12)
当期変動額合計	(51,296)	(2)	(616,915)
当期末残高	119,784	171,080	1,440,577
利益剰余金			
前期末残高	132,128	119,417	1,589,040
当期変動額			
剰余金の配当	(8,816)	(7,557)	(106,036)
当期純利益	41,510	20,269	499,227
連結範囲の変動	(155)	—	(1,873)
土地再評価差額金の取崩	2	—	35
当期変動額合計	32,541	12,711	391,354
当期末残高	164,669	132,128	1,980,394
自己株式			
前期末残高	(73,694)	(73,685)	(886,282)
当期変動額			
株式交換による増加	32,890	—	395,555
自己株式の消却	40,000	—	481,066
自己株式の取得	(24,530)	(12)	(295,015)
自己株式の処分	3	3	47
当期変動額合計	48,364	(8)	581,653
当期末残高	(25,329)	(73,694)	(304,628)
株主資本合計			
前期末残高	259,468	246,767	3,120,481
当期変動額			
剰余金の配当	(8,816)	(7,557)	(106,036)
当期純利益	41,510	20,269	499,227
株式交換による増加	21,595	—	259,718
自己株式の消却	—	—	—
自己株式の取得	(24,530)	(12)	(295,015)
自己株式の処分	2	1	35
連結範囲の変動	(155)	—	(1,873)
土地再評価差額金の取崩	2	—	35
当期変動額合計	29,609	12,700	356,092
当期末残高	¥289,077	¥259,468	\$3,476,573

添付注記参照

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
その他の包括利益累計額			
その他の有価証券評価差額金			
前期末残高	¥ 346	¥ (1,619)	\$ 4,164
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	11,003	1,966	132,338
当期変動額合計	11,003	1,966	132,338
当期末残高	11,350	346	136,502
繰延ヘッジ損益			
前期末残高	24	—	290
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(24)	24	(290)
当期変動額合計	(24)	24	(290)
当期末残高	(0)	24	(0)
土地再評価差額金			
前期末残高	(5,966)	(5,966)	(71,751)
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	(2)	—	(35)
当期変動額合計	(2)	—	(35)
当期末残高	(5,969)	(5,966)	(71,787)
為替換算調整勘定			
前期末残高	(17,626)	(16,865)	(211,983)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(1,637)	(760)	(19,696)
当期変動額合計	(1,637)	(760)	(19,696)
当期末残高	(19,264)	(17,626)	(231,679)
その他の包括利益累計額合計			
前期末残高	(23,222)	(24,451)	(279,280)
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	(2)	—	(35)
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	9,341	1,229	112,350
当期変動額合計	9,338	1,229	112,314
当期末残高	(13,883)	(23,222)	(166,965)
新株予約権			
前期末残高	1,188	1,222	14,298
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(782)	(33)	(9,416)
当期変動額合計	(782)	(33)	(9,416)
当期末残高	406	1,188	4,882
少数株主持分			
前期末残高	19,335	18,994	232,542
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(9,474)	341	(113,946)
当期変動額合計	(9,474)	341	(113,946)
当期末残高	9,861	19,335	118,595
純資産合計			
前期末残高	256,770	242,532	3,088,042
当期変動額			
剰余金の配当	(8,816)	(7,557)	(106,036)
当期純利益	41,510	20,269	499,227
株式交換による増加	21,595	—	259,718
自己株式の消却	—	—	—
自己株式の取得	(24,530)	(12)	(295,015)
自己株式の処分	2	1	35
連結範囲の変動	(155)	—	(1,873)
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）	(915)	1,537	(11,012)
当期変動額合計	28,690	14,237	345,044
当期末残高	¥285,461	¥256,770	\$3,433,087

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
2011年3月期及び2010年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
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	¥57,467	¥ 27,097	\$ 691,135
減価償却費	15,949	17,175	191,810
減損損失	1,502	3,857	18,068
アミューズメント施設機器振替額	(3,074)	(4,344)	(36,974)
遊技機レンタル資産振替額	－	(12)	－
固定資産売却損益（益）	5	(407)	65
固定資産除却損	296	497	3,564
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	1,177	－	14,158
関係会社株式売却損益（益）	－	624	－
子会社整理損	1,468	1,682	17,657
投資有価証券売却損益（益）	113	(222)	1,364
投資有価証券評価損益（益）	1,308	2,465	15,737
投資事業組合運用損益（益）	(294)	120	(3,543)
のれん償却額	1,875	1,004	22,557
貸倒引当金の増減額（減少）	(719)	(156)	(8,655)
役員賞与引当金の増減額（減少）	302	178	3,639
ポイント引当金の増減額（減少）	(17)	24	(213)
退職給付引当金の増減額（減少）	438	1,344	5,273
役員退職慰労引当金の増減額（減少）	107	(1,055)	1,290
賞与引当金の増減額（減少）	(136)	265	(1,641)
受取利息及び受取配当金	(775)	(965)	(9,330)
支払利息	637	782	7,664
為替差損益（益）	171	2	2,063
持分法による投資損益（益）	(35)	(37)	(428)
持分変動損益（益）	(81)	(20)	(985)
売上債権の増減額（増加）	10,033	11,493	120,661
たな卸資産の増減額（増加）	(737)	2,862	(8,867)
仕入債務の増減額（減少）	222	(13,061)	2,672
預り保証金の増減額（減少）	35	(751)	430
その他	7,268	3,925	87,417
小計	94,507	54,370	1,136,591
利息及び配当金の受取額	653	843	7,854
利息の支払額	(653)	(753)	(7,864)
法人税等の支払額	(9,565)	(16,572)	(115,039)
法人税等の還付額	2,755	17,110	33,133
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥87,696	¥ 54,998	\$1,054,676

添付注記参照

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
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	¥ (1,185)	¥ (1,720)	\$ (14,251)
定期預金の払戻による収入	1,288	4,169	15,496
有価証券の取得による支出	(24,300)	(5,395)	(292,242)
有価証券の償還による収入	8,195	4,000	98,556
信託受益権の取得による支出	(7,293)	(6,163)	(87,710)
信託受益権の売却による収入	7,511	5,185	90,333
有形固定資産の取得による支出	(10,901)	(8,608)	(131,111)
有形固定資産の売却による収入	197	758	2,377
無形固定資産の取得による支出	(3,571)	(2,042)	(42,952)
無形固定資産の売却による収入	1	8	21
投資有価証券の取得による支出	(5,413)	(3,323)	(65,107)
投資有価証券の売却による収入	1,239	1,874	14,909
投資有価証券の償還による収入	3,800	–	45,700
投資事業組合への出資による支出	(190)	(12)	(2,285)
投資事業組合からの分配による収入	1,062	564	12,773
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(120)	–	(1,448)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	30	219	364
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	–	(220)	–
関係会社株式の取得による支出	(1,030)	(996)	(12,398)
貸付けによる支出	(66)	(1,178)	(803)
貸付金の回収による収入	46	535	563
敷金の差入による支出	(563)	(381)	(6,774)
敷金の回収による収入	1,674	2,845	20,136
事業譲渡による収入	23	2,018	285
その他	(20)	222	(242)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(29,585)	(7,640)	(355,809)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額（減少）	55	(2,503)	661
長期借入れによる収入	–	1,120	–
長期借入金の返済による支出	(1,512)	(1,211)	(18,190)
社債の発行による収入	–	10,783	–
社債の償還による支出	(20,600)	(5,027)	(247,751)
少数株主からの払込みによる収入	103	–	1,248
配当金の支払額	(8,810)	(7,571)	(105,953)
少数株主への配当金の支払額	(399)	(305)	(4,808)
自己株式の取得による支出	(24,530)	(12)	(295,015)
その他	(1,473)	1,327	(17,720)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(57,168)	(3,401)	(687,529)
現金及び現金同等物に係る換算差額	(1,191)	(342)	(14,324)
現金及び現金同等物の増減額（減少）	(248)	43,614	(2,987)
現金及び現金同等物の期首残高	167,000	123,385	2,008,423
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	35	–	422
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(803)	–	(9,660)
現金及び現金同等物の期末残高（注記9）	¥165,983	¥167,000	\$1,996,198

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
2011年3月31日及び2010年3月31日

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、2010年の連結財務諸表の数字は、2011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価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、2011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83.15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、既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、2011年は68社、2010年は65社であります。

なお、(株)トクシス他3社は株式取得により、(株)サミーパートナーズは重要性が増したことにより、Breaktime, Inc.他1社は新規設立出資により2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より連結子会社としております。

また、マーザ・アニメーションプラネット(株)は、セガサミーインベストメント・アンド・パートナーズ(株)(マーザ・アニメーションプラネット(株)に商号変更)との合併により、GAMEWORKS LAS VEGAS, L.L.C.は連結子会社との合併により、ケンジントンパートナーズは清算により、プラチナゲームズ(株)は支配力低下により、2011年3月31日をもって終了する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、2011年は13社、2010年は14社であります。

主な非連結子会社：United Source International Ltd.、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関連会社の数は2011年は9社、2010年は10社であります。

なお、Simuline Inc. は増資により2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より持分法の適用範囲から除外しております。

また、(株)日商インターライフは株式移転を実施し、インターライフホールディングス(株)を設立したことに伴い、当社は(株)日商インターライフの株式に代えてインターライフホールディングス(株)の株式を保有することになりました。

持分法を適用しない関連会社の数は2011年は18社、2010年は19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：リバプール（株）、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。

（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更）

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より、「持分法に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2008年3月10日 企業会計基準第16号）及び「持分法適用関連会社の会計処理に関する当面の取扱い」（企業会計基準委員会 2008年3月10日 実務対応報告第24号）を適用しております。これによる損益に与える影響はありません。

(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。

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）：

主として定率法を採用しております。

ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（附属設備を除く）については、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

アミューズメント施設機器 2～5年

また、定期借地権契約による借地上の建物・構築物については、耐用年数を定期借地権の残存期間、残存価額を零とした定額法によっております。

2007年3月31日以前に取得したものについては、償却可能限度額まで償却が終了した翌年から5年間で均等償却する方法によっております。

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：

役員に対して支給する賞与の支出に充てるため、支給見込額を計上しております。

d. ポイント引当金：

顧客に付与されたポイントの使用による費用発生に備えるため、当連結会計年度末において将来使用されると見込まれる額を計上しております。

e. 退職給付引当金：

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。なお、過去勤務債務は原則としてその発生時に一括費用処理することとしておりますが、(株)セガ他3社については、発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数(10年)による按分額を費用処理することとしております。

また、数理計算上の差異は原則として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が、(株)セガ他3社につきましては、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(10年)による按分額をそれぞれ発生の日翌連結会計年度から定額法により費用処理することとしております。

(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項の変更)

2010年3月31日に終了する連結会計年度より「退職給付に係る会計基準」の一部改正(その3)(企業会計基準委員会 2008年7月31日 企業会計基準第19号)を適用しております。

これによる損益に与える影響はありません。

f. 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。

(追加情報)

当社及び連結子会社であるサミー(株)は2009年6月開催の定時株主総会において、役員に対する退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給議案が承認可決されました。これにより役員に対する役員退職慰労引当金は取崩し、打ち切り支給の額の未払分を固定負債の「その他」に計上しております。

(6) 重要なヘッジ会計の方法

a. ヘッジ会計の方法：

繰延ヘッジを採用しております。ただし、特例処理の要件を満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：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、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。

(7) 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ます。

(8) 連結子会社の資産及び負債の評価に関する事項

連結子会社の資産及び負債の評価方法は、全面時価評価法によっております。

(9) のれん及び負ののれんの償却に関する事項

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。

(10) 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り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。

注記 3

会計方針の変更

(1) 完成工事高の計上基準

請負工事並びに受注制作のソフトウェアに係る収益の計上基準については、従来、工事完成基準を適用しておりましたが、2010年3月31日に終了する連結会計年度から「工事契約に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2007年12月27日 企業会計基準第15号）及び「工事契約に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2007年12月27日 企業会計基準適用指針第18号）を適用し、2010年3月31日に終了する連結会計年度に着手した契約から、進捗部分について成果の確実性が認められる請負工事並びに受注制作のソフトウェアについては工事進行基準（工事の進捗率の見積りは原価比例法）を、その他の請負工事並びに受注制作のソフトウェアについては工事完成基準を適用しております。

これによる損益に与える影響はありません。

(2) コンテンツ制作費処理の変更

当社連結子会社（株）セガを中心としたゲームソフト並びにアミューズメント機器のコンテンツ制作費は、その発生時に売上原価として処理（外注の場合には前渡金に計上し、検収時に売上原価処理）しておりましたが、2010年3月31日に終了する連結会計年度より製品化が承認されたものからたな卸資産及び固定資産に計上し、たな卸資産については、連結会計期間末時において、予定販売数量のうち実績販売数量に相当する額を売上原価として処理することとし、固定資産については、耐用年数に応じ減価償却に相当する額を売上原価として処理することといたしました。

この変更の理由は、開発体制の見直し・強化に伴って、プロジェクトごとの開発段階における意思決定プロセスが明確になり、収益獲得の確実性をより適切に評価できる体制を再整備したことによるものであります。これにより、近年高額化傾向にあるコンテンツ制作費を収益と直接対応させ、期間損益をより適正に表示することができます。

この変更により、たな卸資産の仕掛品が6,671百万円、有形固定資産のアミューズメント施設機器が43百万円、建設仮勘定が6百万円、その他無形固定資産が796百万円、それぞれ増加し、その他流動資産が1,724百万円、為替換算調整勘定が6百万円、それぞれ減少し、営業利益、及び税金等調整前当期純利益は5,799百万円増加しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、当該箇所に記載しております。

(3) 資産除去債務に関する会計基準等

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より、「資産除去債務に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2008年3月31日 企業会計基準第18号）及び「資産除去債務に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2008年3月31日 企業会計基準適用指針第21号）を適用しております。

これにより、営業利益が96百万円（1,159千ドル）減少し、税金等調整前当期純利益が1,302百万円（15,661千ドル）減少しております。

(4) 企業結合に関する会計基準等

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より、「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2008年12月26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 2008年12月26日 企業会計基準第22号）、「『研究開発費等に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準委員会 2008年12月26日 企業会計基準第23号）、「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2008年12月26日 企業会計基準第7号）、「持分法に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2008年12月26日 企業会計基準第16号）及び「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 2008年12月26日 企業会計基準適用指針第10号）を適用しております。

注記 4

表示方法の変更

(連結損益及び包括利益計算書)

(1) 「連結財務諸表に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2008年12月26日 企業会計基準第22号）に基づく財務諸表等規則等の一部を改正する内閣府令（2009年3月24日 内閣府令第5号）の適用に伴い、2011年3月31日をもって終了する連結会計年度では、「少数株主損益調整前当期純利益」の科目を表示しております。

(2) 2010年3月31日をもって終了する連結会計年度における「その他」に含めておりました「新株予約権戻入益」は、2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より区分掲記することといたしました。なお、前連結会計年度の「その他」に含まれる「新株予約権戻入益」は、63百万円であります。

注記5

追加情報

(1) 2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より、「包括利益の表示に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2010年6月30日 企業会計基準第25号)を適用しております。ただし、「その他の包括利益累計額」及び「その他の包括利益累計額合計」の前連結会計年度の金額は、「評価・換算差額等」及び「評価・換算差額等合計」の金額を記載しております。

(2) 当社及び一部の連結子会社は、2011年3月31日をもって終了する連結会計年度中に当社を連結親法人とした連結納税制度の承認申請を行い、翌連結会計年度から連結納税制度が適用されることとなったため、当連結会計年度より「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その1)」(企業会計基準委員会 2002年10月9日 最終改正平成23年3月18日 実務対応報告第5号)及び「連結納税制度を適用する場合の税効果会計に関する当面の取扱い(その2)」(企業会計基準委員会 2003年2月6日 改正2010年6月30日 実務対応報告第7号)に基づき、連結納税制度の適用を前提とした会計処理を行っております。

注記6

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	2011	対応する債務	2011
定期預金	¥ 5	買掛金	¥ 2
建物及び構築物	1,202	未払費用	0
土地	2,433	短期借入金	900
合計	¥3,641	長期借入金	2,100

		単位：千米ドル(注記1)	
担保提供資産	2011	対応する債務	2011
定期預金	\$ 60	買掛金	\$ 34
建物及び構築物	14,466	未払費用	2
土地	29,272	短期借入金	10,823
合計	\$43,799	長期借入金	25,255

		単位：百万円	
担保提供資産	2010	対応する債務	2010
定期預金	¥ 5	買掛金	¥ 1
建物及び構築物	1,327	未払費用	0
土地	2,433	短期借入金	900
合計	¥3,766	長期借入金	2,300

(2) 貸付有価証券

2011年3月31日及び2010年3月31日現在で、投資有価証券にはそれぞれ貸付有価証券282百万円(3,396千米ドル)及び279百万円が含まれております。

(3) 保証債務

2011年3月31日及び2010年3月31日現在、連結子会社には以下の債務保証があります。

被保証者	内容	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）	
		2011	2010	2011	
(株) ディンプス	銀行借入保証	¥ -	¥10	\$ -	
オリックス・プレミアム（有）	リース債務	11	43	138	
Sega Games Holding Ltd.	買掛債務保証	-	8	-	

(4) 土地再評価差額金

連結子会社の（株）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、2001年3月31日公布 法律第19号）により、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

注記 7**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**

2011年3月31日及び2010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6,547百万円（78,743千米ドル）、4,664百万円であります。

(2) 研究開発費

2011年3月31日及び2010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29,613百万円（356,147千米ドル）、41,502百万円であります。

(3) 債務時効益

債務時効益は、未払費用に計上していた債務につき、時効成立により支払義務が消滅したことによるものであります。

(4) 店舗閉鎖損失

店舗閉鎖損失は、アミューズメント施設の閉鎖に伴い計上した原状回復費等の費用であります。

(5) 製品補償関連費用

製品補償関連費用は、遊技機事業における臨時の製品補償に伴う販売先への代替機の無償提供や、営業補填等の費用であります。

(6) 災害による損失

災害による損失は、東日本大震災に伴って発生した資産の評価減や、店舗及び事業所の原状回復費等の見積額並びに営業停止中の固定費等であります。

(7) 減損損失

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特別損失に計上しております。なお、回収可能価額は主に実勢価格に基づく正味売却価額により算定しております。

2011年3月31日に終了する連結会計年度の減損損失の内訳は次のとおりであります。

用途	場所	種類	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
アミューズメント施設	千葉県千葉市 他16件	建物及び構築物	¥ 201	\$ 2,419
		アミューズメント施設機器	2	34
		その他有形固定資産	16	203
		その他無形固定資産	9	115
キッズカード関連	千葉県印旛郡	アミューズメント施設機器	776	9,341
事業用資産等	東京都渋谷区 他8件	建物及び構築物	58	706
		その他有形固定資産	40	482
		その他無形固定資産	396	4,765
		合計	¥1,502	\$18,068

2010年3月31日に終了する連結会計年度の減損損失の内訳は次のとおりであります。

用途	場所	種類	単位：百万円
アミューズメント施設	米国	建物及び構築物	¥ 231
		アミューズメント施設機器	165
		その他有形固定資産	88
		その他無形固定資産	77
賃貸用資産	茨城県石岡市 他15件	建物及び構築物	629
		アミューズメント施設機器	182
		その他有形固定資産	14
		その他無形固定資産	77
事業用資産等	大阪市中心区 他4件	建物及び構築物	1,613
		土地	580
		建物及び構築物	25
		その他有形固定資産	153
		その他無形固定資産	93
		合計	¥3,857

(8) 2010年3月31日をもって終了する連結会計年度における包括利益

	単位：百万円
	2010
親会社株主に係る包括利益	¥21,498
少数株主に係る包括利益	1,232
合計	¥22,731

(9) 2010年3月31日をもって終了する連結会計年度におけるその他の包括利益

	単位：百万円
	2010
その他有価証券評価差額金	¥1,995
繰延ヘッジ損益	24
為替換算調整勘定	(765)
持分法適用会社に対する持分相当額	7
合計	¥1,261

注記 8

連結株主資本等変動計算書関係

(1) 普通株式

2011年3月31日及び2010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。

	2011	2010
期首	283,229,476	283,229,476
自己株式の消却による減少	17,000,000	－
期末	266,229,476	283,229,476

単位：株

(2) 自己株式

2011年3月31日及び2010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。

	2011	2010
期首	31,315,801	31,305,733
取締役会決議に基づく市場買付けによる増加	14,000,000	－
会社法第797条第1項に基づく買取請求による増加	150,144	－
単元未満株式の取得による増加	18,445	11,718
自己株式の消却による減少	17,000,000	－
株式交換による減少	13,977,737	－
単元未満株式の買増請求による減少	1,991	1,650
期末	14,504,662	31,315,801

単位：株

(3) 配当に関する事項

2011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
2010年 5月14日取締役会	普通株式	¥3,778	¥15	2010年3月31日	2010年 6月1日
2010年10月29日取締役会	普通株式	5,038	20	2010年9月30日	2010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
2010年 5月14日取締役会	普通株式	\$45,444	\$0.18	2010年3月31日	2010年 6月1日
2010年10月29日取締役会	普通株式	60,591	0.24	2010年9月30日	2010年12月2日

2. 基準日が当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
2011年5月16日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥5,034	¥20	2011年3月31日	2011年6月2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
2011年5月16日取締役会	普通株式	利益剰余金	\$60,547	\$0.24	2011年3月31日	2011年6月2日

2010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
2009年 5月15日取締役会	普通株式	¥3,778	¥15	2009年3月31日	2009年 6月3日
2009年10月30日取締役会	普通株式	3,778	15	2009年9月30日	2009年12月2日

2. 基準日が2010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
2010年5月14日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥3,778	¥15	2010年3月31日	2010年6月1日

注記 9

連結キャッシュフロー計算書関係

2011年3月31日及び2010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)
	2011	2011
現金及び預金勘定	¥149,006	\$1,792,017
有価証券	42,412	510,069
計	191,418	2,302,086
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(5,534)	(66,562)
取得日から償還日までの期間が3ヶ月以内のコマーシャル・ペーパーを除く有価証券	(19,899)	(239,326)
現金及び現金同等物	¥165,983	\$1,996,198

	単位：百万円
	2010
現金及び預金勘定	¥101,324
有価証券	73,400
計	174,724
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(4,530)
取得日から償還日までの期間が3ヶ月以内のコマーシャル・ペーパーを除く有価証券	(3,194)
現金及び現金同等物	¥167,000

注記 10

リース取引関係

2011年3月31日及び2010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、減損損失累計額相当額及び期末残高相当額

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
建物附属設備	¥255	¥218	¥-	¥36
工具、器具及び備品	145	132	-	12
機械装置及び運搬具	155	133	-	22
アミューズメント施設機器	14	11	-	2
合計	¥570	¥496	¥-	¥74

	単位：千米ドル (注記1)			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
建物附属設備	\$3,071	\$2,629	\$-	\$441
工具、器具及び備品	1,746	1,595	-	150
機械装置及び運搬具	1,869	1,602	-	267
アミューズメント施設機器	169	138	-	31
合計	\$6,856	\$5,965	\$-	\$891

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
建物附属設備	¥ 255	¥ 182	¥ -	¥ 73
工具、器具及び備品	781	645	7	128
機械装置及び運搬具	174	127	-	46
アミューズメント施設機器	358	314	-	43
ソフトウェア	76	70	5	0
合計	¥1,645	¥1,339	¥13	¥292

ファイナンス・リース取引

(1) リース資産の内容

有形固定資産

主として、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。

無形固定資産

主として、アミューズメント機器事業における管理用ソフトウェアであります。

(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。

2011年3月31日及び2010年3月31日をもって終了する連結会計年度における、未経過リース料期末残高相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
1年内	¥76	¥230	\$922
1年超	0	77	9
合計	77	307	932
リース資産減損勘定の残高	-	0	-

2011年3月31日及び2010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、支払利息相当額及び減損損失

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2011	2010	2011
支払リース料	¥231	¥672	\$2,788
リース資産減損勘定の取崩額	0	20	10
減価償却費相当額	220	638	2,651
支払利息相当額	3	18	43

オペレーティング・リース取引

2011年3月31日及び2010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）
	2011	2010	2011
1年内	¥2,721	¥1,487	\$32,729
1年超	5,145	5,971	61,886
合計	¥7,867	¥7,458	\$94,615

注記 11

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、並びに借入金及び社債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(6) 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。

2011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貸借対照表価額により表わされています。

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、通貨別月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おります。また、一部の連結子会社は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おります。

有価証券及び投資有価証券については、定期的に時価や発行体（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、各社の取締役会で承認された規定に基づき、社内決裁を受けたうえで、財務部または経理部がその実行・管理を行っております。そのうえで適宜、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 13－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。

2. 金融商品の時価等に関する事項

2011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。

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	¥149,006	¥149,006	¥ -
(2) 受取手形及び売掛金	56,468	56,416	(51)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,018	2,021	2
② その他有価証券(※1)	77,523	77,523	-
③ 関連会社株式	493	280	(213)
資産計	285,511	285,248	(262)
(1) 支払手形及び買掛金	37,513	37,513	-
(2) 短期借入金	2,857	2,857	-
(3) 長期借入金	5,316	5,333	(17)
(4) 1年内償還予定の社債	11,892	11,892	-
(5) 社債	29,608	29,356	252
負債計	87,188	86,953	234
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	3	3	-
② ヘッジ会計が適用されているもの	(0)	(0)	-
デリバティブ取引計	¥ 2	¥ 2	¥ -

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	\$1,792,017	\$1,792,017	\$ -
(2) 受取手形及び売掛金	679,113	678,492	(621)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	24,281	24,312	31
② その他有価証券(※1)	932,339	932,339	-
③ 関連会社株式	5,937	3,371	(2,565)
資産計	3,433,688	3,430,532	(3,156)
(1) 支払手形及び買掛金	451,153	451,153	-
(2) 短期借入金	34,363	34,363	-
(3) 長期借入金	63,935	64,147	(212)
(4) 1年内償還予定の社債	143,024	143,024	-
(5) 社債	356,088	353,053	3,034
負債計	1,048,564	1,045,743	2,821
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	46	46	-
② ヘッジ会計が適用されているもの	(11)	(11)	-
デリバティブ取引計	\$ 35	\$ 35	\$ -

(※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並びに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2011年3月31日末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り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、保有目的のものの有価証券に関する注記事項については、「注記12－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り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13－デリバティブ取引関係」に記載のとおりです。

(注3) 満期がある金銭債権及び有価証券の2011年3月31日以降の償還予定額

	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	¥149,006	¥ -	¥ -	¥ -
受取手形及び売掛金	55,775	693	-	-
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券	600	805	500	100
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	-	2,000	-	1,000
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	41,800	-	-	-
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	12	-	200	1,800
合計	¥247,193	¥3,498	¥700	¥2,900

	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	\$1,792,017	\$ -	\$ -	\$ -
受取手形及び売掛金	670,777	8,336	-	-
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券	7,215	9,681	6,013	1,202
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	-	24,052	-	12,026
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	502,705	-	-	-
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	147	-	2,405	21,647
合計	\$2,972,864	\$42,071	\$8,418	\$34,876

(※) 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24－補足情報」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

	単位：百万円
区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥2,036
投資事業有限責任組合等出資	1,352
非連結子会社株式	2,189
関連会社株式	765
関連会社出資金	224

	単位：千米ドル(注記1)
区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式	\$24,488
投資事業有限責任組合等出資	16,271
非連結子会社株式	26,337
関連会社株式	9,205
関連会社出資金	2,700

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。

	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	¥149,006	¥ -	¥ -	¥ -
受取手形及び売掛金	55,775	693	-	-
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券	600	805	500	100
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	-	2,000	-	1,000
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	41,800	-	-	-
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	12	-	200	1,800
合計	¥247,193	¥3,498	¥700	¥2,900

	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	\$1,792,017	\$ -	\$ -	\$ -
受取手形及び売掛金	670,777	8,336	-	-
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券	7,215	9,681	6,013	1,202
その他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	-	24,052	-	12,026
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	502,705	-	-	-
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	147	-	2,405	21,647
合計	\$2,972,864	\$42,071	\$8,418	\$34,876

2010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。

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	¥101,324	¥101,324	¥ -
(2) 受取手形及び売掛金	67,027	66,872	(154)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	1,803	1,808	5
② その他有価証券(※1)	90,263	90,263	-
③ 関連会社株式	511	198	(312)
資産計	260,930	260,468	(461)
(1) 支払手形及び買掛金	37,387	37,387	-
(2) 短期借入金	3,489	3,489	-
(3) 長期借入金	6,173	6,205	(31)
(4) 1年内償還予定の社債	20,600	20,600	-
(5) 社債	41,501	41,040	460
負債計	109,152	108,723	428
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	92	92	-
② ヘッジ会計が適用されているもの	111	111	-
デリバティブ取引計	¥ 203	¥ 203	¥ -

(※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に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、2010年3月31日末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り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、保有目的のものの有価証券に関する注記事項については、「注記12－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り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。

(注3) 満期がある金銭債権及び有価証券の2010年3月31日以降の償還予定額

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	¥101,324	¥ -	¥ -	¥ -
受取手形及び売掛金	65,232	1,795	-	-
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券	195	1,405	200	-
その他有価証券のうち満期があるもの(※)	73,205	800	-	3,000
合計	¥239,958	¥4,000	¥200	¥3,000

(※) 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24－補足情報」に記載のとおりです。

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13－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

単位：百万円	
区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式	¥1,645
投資有限責任組合等出資	3,952
非連結子会社株式	2,403
関連会社株式	1,205
関連会社出資金	220

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。

(追加情報)

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度より、「金融商品に関する会計基準」(企業会計基準第10号 2008年3月10日)及び「金融商品の時価等の開示に関する適用指針」(企業会計基準適用指針第19号 2008年3月10日)を適用しております。

注記12

有価証券関係

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 満期保有目的の債券(2011年3月31日)

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

単位：百万円			
区分	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	606	616	10
③ その他	-	-	-
合計	¥606	¥616	¥10

単位：千米ドル(注記1)			
区分	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	7,295	7,418	123
③ その他	-	-	-
合計	\$7,295	\$7,418	\$123

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

単位：百万円			
区分	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	1,412	1,404	(7)
③ その他	-	-	-
合計	¥1,412	¥1,404	¥(7)

単位：千米ドル(注記1)			
区分	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	16,985	16,894	(91)
③ その他	-	-	-
合計	\$16,985	\$16,894	\$(91)

2. その他有価証券 (2011年3月31日)

(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	¥31,299	¥10,965	¥20,334
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	¥31,299	¥10,965	¥20,334

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	\$376,426	\$131,874	\$244,551
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	\$376,426	\$131,874	\$244,551

(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	¥ 1,226	¥ 1,689	¥(462)
② 債券	3,185	3,653	(467)
③ その他	41,812	41,812	—
合計	¥46,224	¥47,155	¥(930)

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	\$ 14,749	\$ 20,317	\$ (5,567)
② 債券	38,309	43,937	(5,628)
③ その他	502,853	502,853	—
合計	\$555,912	\$567,108	\$(11,196)

(注) 「連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの」の「債券」の中には、複合金融商品が含まれており、その評価差額346百万円 (4,168千米ドル) をその他費用に計上しております。

3. 2011年3月31日をもって終了する連結会計年度に売却したその他有価証券

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	¥1,239	¥52	¥(165)
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	¥1,239	¥52	¥(165)

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	\$14,909	\$630	\$ (1,995)
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	\$14,909	\$630	\$ (1,995)

4. 減損処理を行った有価証券

2011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1,308百万円(15,737千米ドル)の減損処理を行っております。

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 満期保有目的の債券の2010年3月31日現在の連結貸借対照表計上額、時価及び含み損益は以下のとおりです。

		単位：百万円		
		連結貸借対照表計上額	時価	差額
時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの：				
社債		¥804	¥815	¥10
時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの：				
社債		998	993	(5)

2. その他有価証券の2010年3月31日現在の取得原価、連結貸借対照表計上額、及び含み損益は以下のとおりです。

		単位：百万円		
		連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの：				
株式		¥12,190	¥11,056	¥1,133
債券		1,006	1,000	6
連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの：				
株式		1,480	1,619	(139)
債券		2,379	2,797	(417)
その他		73,205	73,205	—

3. 2010年3月31日をもって終了する連結会計年度に売却したその他有価証券

		単位：百万円		
区分		売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
①株式		¥ 863	¥255	¥(35)
②債券		1,011	2	—
③その他		—	—	—
合計		¥1,874	¥258	¥(35)

注記13

デリバティブ取引関係

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

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

		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				
	英ポンド	¥ 455	¥—	¥ (7)	¥ (7)
	米ドル	354	—	23	23
	ユーロ	682	—	(8)	(8)
	買建				
	米ドル	501	—	(3)	(3)
合計		¥1,994	¥—	¥ 3	¥ 3

単位：千米ドル（注記1）

	種類	契約額等	契約額のうち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				
	英ポンド	\$ 5,474	\$-	\$ (93)	\$ (93)
	米ドル	4,268	-	278	278
	ユーロ	8,209	-	(101)	(101)
	買建				
	米ドル	6,033	-	(36)	(36)
合計		\$23,985	\$-	\$ 46	\$ 46

(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12－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

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	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	売建				
	ユーロ	売掛金	¥ 36	¥-	¥(0)
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	買建				
	米ドル	買掛金	131	-	(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	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	売建				
	ユーロ	売掛金	\$ 436	\$-	\$(11)
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。

(2) 金利関連

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	¥3,834	¥3,170	(注)
合計			¥3,834	¥3,170	¥-

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	\$46,109	\$38,123	(注)
合計			\$46,109	\$38,123	\$-

(注) 金利スワップの特例処理によるものは、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。

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度

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

		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				
	英ポンド	¥1,785	¥-	¥30	¥30
	ユーロ	1,441	-	68	68
	買建				
	米ドル	174	-	(8)	(8)
	ユーロ	79	-	2	2
合計		¥3,481	¥-	¥92	¥92

(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12－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

			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	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	売建				
	英ポンド	売掛金	¥2,020	¥-	¥125
	米ドル		1,506	-	(28)
	買建				
	英ポンド	買掛金	1,076	-	(10)
	米ドル		904	-	24
	合計		5,506	-	111
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	買建				
	米ドル	買掛金	57	-	(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。

(2) 金利関連

			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	¥3,834	¥3,502	(注)
合計			¥3,834	¥3,502	¥-

(注) 金利スワップの特例処理によるものは、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。

注記14

退職給付関係

採用している退職給付制度の概要

国内連結子会社は、退職金規定に基づく厚生年金制度及び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。

2011年3月31日及び2010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退職給付債務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）
	2011	2010	2011
① 退職給付債務	¥(26,927)	¥(25,432)	\$(323,843)
② 年金資産	13,337	11,786	160,402
③ 未認識退職給付債務	(13,590)	(13,645)	(163,441)
④ 未認識数理計算上の差異	1,009	1,597	12,137
⑤ 未認識過去勤務債務	—	(63)	—
差引	(12,580)	(12,112)	(151,303)
⑥ 前払年金費用	75	105	913
⑦ 退職給付引当金	¥(12,656)	¥(12,218)	\$(152,216)

（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。

2011年3月31日及び2010年3月31日をもって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退職給付費用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）
	2011	2010	2011
① 勤務費用	¥2,131	¥2,052	\$25,638
② 利息費用	494	435	5,949
③ 期待運用収益	(275)	(306)	(3,309)
④ 数理計算上の差異の費用処理額	569	922	6,854
⑤ 過去勤務債務の費用処理額	(175)	(63)	(2,115)
⑥ 臨時に支払った割増退職金等	—	413	—
⑦ その他	208	346	2,513
⑧ 退職給付費用	¥2,954	¥3,800	\$35,531

（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. 「⑦ その他」は、確定拠出年金への掛金支払額が含まれております。

3. サミー（株）は、2011年4月1日より退職給付制度を改定し、適格退職年金制度を規約型企業年金制度（確定給付型）へ、移行することを決定しております。この移行に伴い、過去勤務債務（債務の減額）を一括償却しており、「⑤ 過去勤務債務の費用処理額」に、△111百万円（1,345千米ドル）含まれております。

	2011	2010
割引率	1.5~2.0%	1.5~2.0%
期待運用収益率	1.0~2.5%	1.0~2.5%

注記15

ストック・オプション等関係

(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	2006年6月20日	2006年6月20日	2010年6月30日
付与対象者の区分及び人数(名)	提出会社の取締役 4	提出会社の子会社の取締役並びに提出会社及び提出会社の子会社の執行役員及び従業員 1,086	提出会社の取締役 4
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 43,000	普通株式 2,701,500	普通株式 172,000
付与日	2006年8月14日	2006年8月14日	2010年7月31日
権利確定条件	付与日(2006年8月14日)から権利確定日(2008年8月14日)まで継続して勤務していること。	付与日(2006年8月14日)から権利確定日(2008年8月14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。
対象勤務期間	2006年8月14日～2008年8月14日	2006年8月14日～2008年8月14日	2010年7月31日～2012年7月31日
権利行使期間	2008年8月15日～2010年7月30日	2008年8月15日～2010年8月13日	2012年8月1日～2014年7月31日

会社名	提出会社	提出会社	(株)サミーネットワークス
決議年月日	2010年6月30日	2010年12月24日	2005年6月22日
付与対象者の区分及び人数(名)	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)サミーネットワークスの従業員 18
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 3,417,800	普通株式 464,000	普通株式 18
付与日	2010年7月31日	2011年2月1日	2005年8月30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(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。	権利行使時においても株式会社サミーネットワークスの取締役、監査役、及び従業員であることを要する。
対象勤務期間	2010年7月31日～2012年7月31日	2011年2月1日～2013年2月1日	2005年8月30日～2007年7月30日
権利行使期間	2012年8月1日～2014年7月31日	2013年2月2日～2015年2月1日	2007年7月31日～2012年7月30日

会社名	(株) サミーネットワークス	(株) セガトイズ	(株) トムス・エンタテインメント
決議年月日	2005年6月22日	2008年6月16日	2006年6月28日
付与対象者の区分及び人数(名)	(株) サミーネットワークスの取締役 5 (株) サミーネットワークスの監査役 1 (株) サミーネットワークスの従業員 77	(株) セガトイズの従業員 127 (株) セガトイズの子会社の取締役 4 (株) セガトイズの子会社の従業員 36	(株) トムス・エンタテインメントの取締役 6 (株) トムス・エンタテインメントの使用人及び子会社の取締役 93
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 353	普通株式 751,500	普通株式 598,000
付与日	2006年4月28日	2008年9月5日	2006年8月21日
権利確定条件	権利行使時においても株式会社サミーネットワークスの取締役、監査役、及び従業員であることを要する。	新株予約権者が権利行使時において株式会社セガトイズの従業員または株式会社セガトイズの子会社の取締役もしくは従業員の地位にあることを要する。ただし、取締役が任期満了により退任した場合、または従業員が定年により退職した場合、その他正当な理由がある場合において、株式会社セガトイズの取締役会が新株予約権の継続保有を相当と認める場合にはこの限りではない。 その他の条件については、株式会社セガトイズと新株予約権者との間で締結する「新株予約権割当契約書」に定めるところによる。	付与日(2006年8月21日) から権利確定日(2008年6月30日) まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2006年4月28日～2007年7月30日	2008年9月5日～2010年6月30日	2006年8月21日～2008年6月30日
権利行使期間	2007年7月31日～2012年7月30日	2010年7月1日～2013年6月30日	2008年7月 1日～2011年6月30日

会社名	(株) トムス・エンタテインメント	(株) トムス・エンタテインメント	(株) トムス・エンタテインメント
決議年月日	2006年6月28日	2006年6月28日	2009年6月16日
付与対象者の区分及び人数(名)	(株) トムス・エンタテインメントの取締役 5	(株) トムス・エンタテインメントの取締役 5	(株) トムス・エンタテインメントの使用人 100 (株) トムス・エンタテインメントの子会社の取締役 7
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 240,000	普通株式 240,000	普通株式 888,000
付与日	2008年8月28日	2009年8月27日	2009年8月27日
権利確定条件	付与日(2008年8月28日) から権利確定日(2011年8月31日) まで継続して勤務していること。	付与日(2009年8月27日) から権利確定日(2012年8月31日) まで継続して勤務していること。	付与日(2009年8月27日) から権利確定日(2012年8月31日) まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2008年8月28日～2011年8月31日	2009年8月27日～2012年8月31日	2009年8月27日～2012年8月31日
権利行使期間	2011年9月 1日～2016年8月31日	2012年9月 1日～2017年8月31日	2012年9月 1日～2017年8月31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	(株) サミー ネットワークス
決議年月日	2006年6月20日	2006年6月20日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2005年6月22日
権利確定前						
期首(株)	－	－	－	－	－	－
付与(株)	－	－	172,000	3,417,000	464,000	－
失効(株)	－	－	－	38,800	3,200	－
権利確定(株)	－	－	－	－	－	－
未確定残(株)	－	－	172,000	3,379,000	460,800	－
権利確定後						
期首(株)	43,000	2,050,200	－	－	－	9
権利確定(株)	－	－	－	－	－	－
権利行使(株)	－	－	－	－	－	－
失効(株)	43,000	2,050,200	－	－	－	9
未行使残(株)	－	－	－	－	－	－

会社名	(株) サミー ネットワークス	(株) セガトイズ	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント
決議年月日	2005年6月22日	2008年6月16日	2006年6月28日	2006年6月28日	2006年6月28日	2009年6月16日
権利確定前						
期首(株)	－	447,500	－	240,000	240,000	868,000
付与(株)	－	－	－	－	－	－
失効(株)	－	30,100	－	240,000	240,000	868,000
権利確定(株)	－	417,400	－	－	－	－
未確定残(株)	－	－	－	－	－	－
権利確定後						
期首(株)	261	－	551,000	－	－	－
権利確定(株)	－	417,400	－	－	－	－
権利行使(株)	－	370,700	－	－	－	－
失効(株)	261	46,700	551,000	－	－	－
未行使残(株)	－	－	－	－	－	－

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	(株) サミー ネットワークス
決議年月日	2006年6月20日	2006年6月20日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2005年6月22日
権利行使価格	¥4,235	¥4,235	¥1,312	¥1,312	¥1,753	¥1,700,000
行使時平均株価	－	－	－	－	－	－
付与日における公正な評価単価	510	509	306	306	386	－

単位：円

会社名	(株) サミー ネットワークス	(株) セガトイズ	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント
決議年月日	2005年6月22日	2008年6月16日	2006年6月28日	2006年6月28日	2006年6月28日	2009年6月16日
権利行使価格	¥1,053,914	¥280	¥472	¥268	¥237	¥237
行使時平均株価	－	419	－	－	－	－
付与日における公正な評価単価	－	90	126	62	52	52

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	(株) サミー ネットワークス
決議年月日	2006年6月20日	2006年6月20日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2005年6月22日
権利行使価格	\$50	\$50	\$15	\$15	\$21	\$20,444
行使時平均株価	－	－	－	－	－	－
付与日における公正な評価単価	6	6	3	3	4	－

単位：米ドル（注記1）

会社名	(株) サミー ネットワークス	(株) セガトイズ	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント	(株) トムス・ エンタテインメント
決議年月日	2005年6月22日	2008年6月16日	2006年6月28日	2006年6月28日	2006年6月28日	2009年6月16日
権利行使価格	\$12,674	\$3	\$5	\$3	\$2	\$2
行使時平均株価	－	419	－	－	－	－
付与日における公正な評価単価	－	1	1	0	0	0

注記16

税効果会計関係

(1) 2011年3月31日及び2010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）
	2011	2010	2011
繰延税金資産			
貸倒引当金損金繰入限度超過額	¥ 1,243	¥ 1,009	\$ 14,953
たな卸資産評価損損金不算入額	2,783	2,077	33,473
賞与引当金損金不算入額	1,669	1,480	20,079
退職給付引当金損金繰入限度超過額	5,148	4,965	61,920
減価償却限度超過額	14,443	17,774	173,703
投資有価証券評価損損金不算入額	3,518	4,250	42,315
減損損失	2,604	2,807	31,320
その他	12,679	11,561	152,485
繰越欠損金	54,924	51,517	660,544
繰延税金資産小計	99,014	97,444	1,190,797
評価性引当額	(76,839)	(89,776)	(924,106)
繰延税金負債との相殺	(6,392)	—	(76,873)
繰延税金資産合計	15,783	7,668	189,817
繰延税金負債			
その他有価証券評価差額金	(8,412)	(631)	(101,175)
その他	(1,721)	(1,305)	(20,701)
繰延税金負債小計	(10,134)	—	(121,876)
繰延税金資産との相殺	6,392	—	76,873
繰延税金負債合計	(3,742)	(1,937)	(45,003)
繰延税金資産の純額	¥ 12,041	¥ 5,731	\$ 144,814

(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

2011年3月期

	%
法定実効税率	40.7
(調整)	
連結納税制度適用による影響	(21.1)
試験研究費の税額控除	(2.0)
評価性引当額の増減	7.0
その他	(1.4)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	23.2

2010年3月期

	%
法定実効税率	40.7
(調整)	
受取配当金等の益金不算入額	(8.1)
被合併会社の引継繰越欠損金控除額	(13.9)
評価性引当額の増減	4.0
その他	(1.9)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	20.8

注記17

資産除去債務関係

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

注記18

賃貸等不動産関係

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

(追加情報)

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度より「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第20号 2008年11月28日)及び「賃貸等不動産の時価等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第23号 2008年11月28日)を適用しております。

賃貸等不動産の状況及び時価に関する事項

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

注記19

セグメント情報

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

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を取り扱う製品・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、資産その他の項目の

金額に関する情報

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度

従来までのセグメント情報の取扱いに基づく連結財務諸表のセグメント情報として、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2009年3月27日 企業会計基準第17号)等に準拠した場合と同様の情報が開示されているため、記載を省略しております。

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	¥212,060	¥47,237	¥45,695	¥88,896	¥393,889	¥2,843	¥396,732
セグメント間の内部売上高又は振替高	233	3,082	25	654	3,995	979	4,975
計	212,293	50,319	45,721	89,550	397,885	3,822	401,708
セグメント利益(又は損失)	¥ 64,284	¥ 7,317	¥ 342	¥ 1,969	¥ 73,914	¥ (10)	¥ 73,903
セグメント資産	125,565	27,374	36,019	98,535	287,495	2,252	289,748
その他の項目							
減価償却費	3,943	2,194	6,126	3,566	15,832	135	15,967
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	5,725	1,538	7,701	4,848	19,813	92	19,905

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	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	\$2,550,335	\$568,099	\$549,554	\$1,069,106	\$4,737,095	\$34,196	\$4,771,292
セグメント間の内部売上高又は振替高	2,805	37,071	308	7,870	48,056	11,778	59,834
計	2,553,140	605,170	549,863	1,076,977	4,785,151	45,974	4,831,126
セグメント利益(又は損失)	\$ 773,117	\$ 88,005	\$ 4,121	\$ 23,680	\$ 888,924	\$ (129)	\$ 888,794
セグメント資産	1,510,112	329,217	433,186	1,185,034	3,457,550	27,093	3,484,644
その他の項目							
減価償却費	47,431	26,390	73,685	42,896	190,404	1,632	192,037
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	68,854	18,506	92,618	58,311	238,290	1,106	239,397

(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、情報提供サービス業などを含んでおります。

3. 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

	当連結会計年度
売上高	
報告セグメント計	¥397,885
「その他」の区分の売上高	3,822
セグメント間取引消去	(4,975)
連結財務諸表の売上高	¥396,732

単位：千米ドル(注記1)

	当連結会計年度
売上高	
報告セグメント計	\$4,785,151
「その他」の区分の売上高	45,974
セグメント間取引消去	(59,834)
連結財務諸表の売上高	\$4,771,292

単位：百万円

	当連結会計年度
利益又は(損失)	
報告セグメント計	¥73,914
「その他」の区分の損失	(10)
セグメント間取引消去	(126)
全社費用(注)	(5,026)
連結財務諸表の営業利益	¥68,750

	単位：千米ドル (注記1)
利益又は（損失）	当連結会計年度
報告セグメント計	\$888,924
「その他」の区分の損失	(129)
セグメント間取引消去	(1,516)
全社費用（注）	(60,448)
連結財務諸表の営業利益	\$826,830

(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
資産	当連結会計年度
報告セグメント計	¥287,495
「その他」の区分の資産	2,252
全社資産（注）	169,159
その他の調整額	(282)
連結財務諸表の資産合計	¥458,624

	単位：千米ドル (注記1)
資産	当連結会計年度
報告セグメント計	\$3,457,550
「その他」の区分の資産	27,093
全社資産（注）	2,034,386
その他の調整額	(3,396)
連結財務諸表の資産合計	\$5,515,634

(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			
その他の項目	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
	当連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
減価償却費	¥15,832	¥135	¥ (18)	¥15,949
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	19,813	92	(219)	19,686

	単位：千米ドル (注記1)			
その他の項目	報告セグメント計	その他	調整額	連結財務諸表計上額
	当連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度	当連結会計年度
減価償却費	\$190,404	\$1,632	\$ (226)	\$191,810
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	238,290	1,106	(2,635)	236,762

(注) 調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

(追加情報)

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度より「セグメント情報等の開示に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2009年3月27日 企業会計基準第17号）及び「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2008年3月21日 企業会計基準適用指針第20号）を適用しております。

【関連情報】

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
¥352,444	¥20,805	¥17,190	¥6,292	¥396,732

単位：千米ドル (注記1)				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
\$4,238,653	\$250,214	\$206,745	\$75,678	\$4,771,292

(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

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】

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)
減損損失	¥13	¥787	¥246	¥381	¥73

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)
減損損失	\$156	\$9,473	\$2,963	\$4,593	\$881

(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、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】

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)
当期償却額	¥ 288	¥—	¥—	¥ 1,466	¥120
当期末残高	1,062	—	—	14,497	—

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)
当期償却額	\$ 3,468	\$—	\$—	\$ 17,638	\$1,449
当期末残高	12,774	—	—	174,349	—

(注) 1. 「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、情報提供サービス業などを含んでおります。
2. 当期償却額には、その他費用の「のれん一括償却額」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】

該当事項はありません。

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 事業の種類別セグメント情報

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	その他事業	計	消去又は全社	連結
売上高及び営業損益								
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥160,376	¥45,117	¥54,788	¥121,575	¥2,821	¥384,679	¥－	¥384,679
セグメント間の内部売上高 又は振替高	322	2,807	46	262	911	4,351	(4,351)	－
計	160,698	47,925	54,835	121,838	3,732	389,030	(4,351)	384,679
営業費用	131,196	40,831	56,173	115,505	3,396	347,103	862	347,966
営業利益（又は営業損失）	¥ 29,502	¥ 7,094	¥ (1,338)	¥ 6,332	¥ 336	¥ 41,926	¥ (5,213)	¥ 36,712
資産、減価償却費、減損損失 及び資本的支出								
資産	108,353	27,835	37,909	96,412	3,982	274,493	148,668	423,161
減価償却費	4,305	1,288	8,212	3,173	148	17,129	46	17,175
減損損失	93	15	3,584	137	26	3,857	－	3,857
資本的支出	3,297	974	7,796	3,952	189	16,210	(46)	16,164

- (注) 1. 事業区分は、内部管理上採用している区分をベースに、製品の種類・販売市場の類似性等に基づき、5つのセグメントに区分しております。
2. 各事業区分の主要製品及び事業内容
- | | |
|--------------|--|
| 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 |
| その他事業 | 情報提供サービス業、その他 |
3. 営業費用のうち、消去又は全社の項目に含めた全社費用の金額は4,965百万円であり、その主なものは提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。
4. 資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は149,052百万円であり、その主なものは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。

5. (会計処理の変更)
- 当社連結子会社（株）セガを中心としたゲームソフト並びにアミューズメント機器のコンテンツ制作費は、その発生時に売上原価として処理（外注の場合には前渡金に計上し、検収時に売上原価処理）していましたが、2010年3月31日をもって終了する連結会計年度より製品化が承認されたものからたな卸資産及び固定資産として計上し、たな卸資産については、連結会計期間末時において、予定販売数量のうち実績販売数量に相当する額を売上原価として処理することとし、固定資産については、耐用年数に応じ減価償却に相当する額を売上原価として処理することといたしました。
- この変更の理由は、開発体制の見直し・強化に伴って、プロジェクトごとの開発段階における意思決定プロセスが明確になり、収益獲得の確実性をより適切に評価できる体制を再整備したことによるものであります。これにより、近年高額化傾向にあるコンテンツ制作費を収益と直接対応させ、期間損益をより適正に表示することができま。
- この変更により、2010年3月31日をもって終了する連結会計年度における営業費用は「アミューズメント機器事業」が1,643百万円、「アミューズメント施設事業」が174百万円、「コンシューマ事業」が3,980百万円それぞれ減少しております。
- この結果、「アミューズメント機器事業」、「コンシューマ事業」の営業利益がそれぞれ同額増加し、「アミューズメント施設事業」の営業損失が同額減少しております。

2. 所在地別セグメント情報

単位：百万円								
	日本	北米	ヨーロッパ	その他	計	消去又は全社	連結	
売上高及び営業損益								
売上高								
外部顧客に対する売上高	¥322,012	¥27,079	¥31,985	¥3,602	¥384,679	¥－	¥384,679	
セグメント間の内部売上高 又は振替高	18,741	3,188	1,615	1,106	24,651	(24,651)	－	
計	340,754	30,268	33,600	4,708	409,331	(24,651)	384,679	
営業費用	305,140	30,236	31,996	4,546	371,921	(23,954)	347,966	
営業利益	¥ 35,614	¥ 31	¥ 1,603	¥ 161	¥ 37,410	¥ (697)	¥ 36,712	
資産	270,584	21,026	18,242	1,323	311,176	111,985	423,161	

- (注) 1. 国又は地域は地理的近接度により区分しております。
2. 各区分に属する地域の内訳は次のとおりであります。
- (1) 北米..... 米国
- (2) ヨーロッパ..... 英国、フランス、ドイツ他
- (3) その他 オーストラリア、中国、台湾他
3. 営業費用のうち、消去又は全社の項目に含めた全社費用の金額は4,965百万円であり、その主なものは提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。
4. 資産のうち、消去又は全社の項目に含めた全社資産の金額は149,052百万円であり、その主なものは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。

3. 海外売上高

	単位：百万円			
	北米	ヨーロッパ	その他	計
海外売上高	¥35,810	¥34,165	¥9,815	¥ 79,790
連結売上高	—	—	—	¥384,679
連結売上高に占める海外売上高の割合	9.3%	8.9%	2.5%	20.7%

(注) 1. 国又は地域は地理的近接度により区分しております。
2. 各区分に属する地域の内訳は次のとおりであります。
(1) 北米..... 米国
(2) ヨーロッパ..... 英国、イタリア、フランス、ドイツ他
(3) その他 中国、韓国、台湾他
3. 海外売上高は、当社及び連結子会社の本邦以外の国又は地域に対する売上高であります。

注記20

関連当事者情報

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における当社と重要な関連当事者との取引は、以下のとおりです。

					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
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	¥240	—	¥—
有限会社 エフエスシー	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払	6	前払費用	3
			保険金入金	2	—	—
			業務委託	11	—	—

					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
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	\$2,886	—	\$ —
有限会社 エフエスシー	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払	80	前払費用	41
			保険金入金	26	—	—
			業務委託	136	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が有限会社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。また、取引金額は消費税抜きの金額ですが、期末残高は消費税込みの金額となっております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における当社の連結子会社と重要な関連当事者との取引は、以下のとおりです。

					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
有限会社 エフエスシー	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払	¥50	前払費用	¥20
			保険料確定精算	2	—	—
			福利厚生施設の管理	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
有限会社 エフエスシー	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払	\$604	前払費用	\$241
			保険料確定精算	24	—	—
			福利厚生施設の管理	24	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が有限会社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。また、取引金額は消費税抜きの金額ですが、期末残高は消費税込みの金額となっております。

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度における当社と重要な関連当事者との取引は、以下のとおりです。

			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
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	¥240	－	¥－
有限会社 エフエスシー	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払	7	前払費用	3
		業務委託	業務委託料の支払	10	－	－

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が有限会社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。また、取引金額は消費税抜きの金額ですが、期末残高は消費税込みの金額となっております。

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度における当社の連結子会社と重要な関連当事者との取引は、以下のとおりです。

					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
有限会社 エフエスシー	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払	¥34	前払費用	¥16
					長期前払費用	2
		福利厚生施設の 管理	保険料確定精算	3	－	－
			福利厚生費の支払	2	－	－

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が有限会社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。また、取引金額は消費税抜きの金額ですが、期末残高は消費税込みの金額となっております。

注記21

企業結合関係

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

(株式交換による連結子会社の完全子会社化)

1. 結合当事企業または対象となった事業の名称及びその事業の内容、企業結合日、企業結合の法的形式、結合後企業の名称並びに取引の目的を含む取引の概要

(1) 結合当事企業及びその事業の内容

名称	事業の内容
(株) サミーネットワークス	携帯電話・インターネットを通じた音楽関連コンテンツの企画・製作
(株) セガトイズ	玩具の開発・製造・販売
(株) トムス・エンタテインメント	アニメーション映画の企画・製作・販売等

(2) 企業結合日

2010年12月1日

(3) 企業結合の法的形式

当社を株式交換完全親会社、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメントを株式交換完全子会社とする株式交換

(4) 結合後企業の名称

変更はありません。

(5) 取引の目的を含む取引の概要

グループ各社に散在する有力なIPやコンテンツ等の経営資源を従来以上に緊密に連携させることによりシナジー効果・補完効果を追及するとともに、適時かつ最適な人的・物的資源配分を行うことにより、当社グループが総合エンタテインメント企業としての持続的な発展を実現することを目的としております。

2. 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2008年12月26日 企業会計基準第21号) 及び「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 2008年12月26日 企業会計基準適用指針第10号) に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

3. 子会社の追加取得に関する事項

(1) 取得原価及びその内訳

取得の対価

		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
(株) サミーネットワークス	当社の普通株式	¥ 9,919	\$119,293
(株) セガトイズ	当社の普通株式	5,433	65,343
(株) トムス・エンタテインメント	当社の普通株式	6,243	75,081
取得に直接要した費用	アドバイザー費用等	349	4,200
取得原価合計		¥21,944	\$263,919

(2) 株式の種類別の交換比率及びその算定方法並びに交付した株式数

1. 株式の種類別の交換比率

株式の種類	当社 普通株式	(株) サミーネットワークス 普通株式	(株) セガトイズ 普通株式	(株) トムス・ エンタテインメント 普通株式
株式交換比率	1	333	0.33	0.26

2. 交換比率の算定方法

当社、(株) サミーネットワークス、(株) セガトイズ、(株) トムス・エンタテインメントは、それぞれ別個に独立した第三者算定機関に株式交換比率の算定を依頼し、その算定結果を参考に真摯に協議を行い、株式交換比率を決定しました。

3. 交付した株式数

		単位：株
(株) サミーネットワークス普通株式に対する交付株式数		6,420,240
(株) セガトイズ普通株式に対する交付株式数		3,516,696
(株) トムス・エンタテインメント普通株式に対する交付株式数		4,040,801
合計		13,977,737

(3) 発生したのれんの金額、発生原因、償却の方法及び償却期間

1. 発生したのれん の金額

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
(株) サミーネットワークスとの株式交換により発生したのれん	¥ 5,027	\$ 60,458
(株) セガトイズとの株式交換により発生したのれん	4,485	53,941
(株) トムス・エンタテインメントとの株式交換により発生したのれん	1,293	15,553
合計	¥10,805	\$129,952

2. 発生原因

(株) サミーネットワークス、(株) セガトイズ、(株) トムス・エンタテインメントのそれぞれの少数株主から取得した株式の取得原価が、少数株主持分の減少額を上回ったためであります。

3. 償却方法及び償却期間

5年間にわたり均等償却

注記22**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）
	2011	2010	2011
1株当たり情報			
1株当たり純資産額	¥1,093.23	¥937.80	\$13.14
1株当たり当期純利益	163.19	80.46	1.96
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	163.01	—	1.96

2010年3月31日をもって終了する連結会計年度における潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、希薄化効果を有している潜在株式が存在しないため記載しておりません。

注記23**後発事象**

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

当社と、当社の完全子会社であるサミー株式会社（以下、「サミー」といいます）及びサミーの子会社であるタイヨーエレクトリック株式会社（以下、「タイヨーエレクトリック」といいます）は、2011年5月13日開催の各社の取締役会において、当社の普通株式を対価として、サミーを株式交換完全親会社、タイヨーエレクトリックを株式交換完全子会社とする株式交換（以下、「本株式交換」といいます）を行うことを決議し、サミーとタイヨーエレクトリックの間で株式交換契約（以下、「本株式交換契約」といいます）を締結いたしました。

なお、タイヨーエレクトリックは2011年6月21日開催の定時株主総会において、本株式交換契約の承認を受けております。また、サミーは、2011年5月13日、会社法第319条第1項に基づく書面決議の方法により、本株式交換契約について臨時株主総会の承認を受けております。

本株式交換の概要は、以下のとおりであります。

(1) 株式交換の目的

当社は、2010年12月1日、上場子会社であった株式会社サミーネットワークス、株式会社セガトイズ及び株式会社トムス・エンタテインメントを完全子会社化し、グループ内の経営資源を相互に有効活用するため

の体制を整備いたしました。本株式交換は、セガサミーグループにおける唯一の上場子会社であるタイヨーエレクトロニクスを完全子会社化することで、グループ経営体制を一層強化し、グループ収益力の極大化を図るためのものであります。

タイヨーエレクトロニクスが今後、より効率的かつ独創的な遊技機開発を継続し、事業規模の成長を持続させていくためには、本株式交換の実現により、サミーとの連携を強化し、セガサミーグループとの一体的な事業運営を徹底する必要があるものと考えております。

具体的には、今まで取り組んできた管理・営業部門の人材交流に加え、優秀な開発人材の交流、セガサミーグループ内の有力IPの活用や技術融合を伴う共同開発等を通じて、タイヨーエレクトロニクスの遊技機開発能力を向上させることによって、遊技機市場において確固たるタイヨーエレクトロニクスブランドを確立することが可能となると考えております。また、生産面においても部材の共用化・共同購買等によってさらなる製造原価の低減が期待されます。

(2) 株式交換の効力発生日

2011年8月1日（予定）

(3) 株式交換の方法

本株式交換の対価としては、タイヨーエレクトロニクスの少数株主に対して引き続き株式の流動性を提供すること、本株式交換後のシナジーの共有機会を提供すること、グループ戦略の観点から当社とサミーの間で100%の親子関係を維持する必要性があること等を勘案し、当社の普通株式といたします。なお、そのために必要な当社普通株式を、2011年5月30日に当社が自己株式の処分によって、サミーに割り当てました。

(4) 株式交換比率

タイヨーエレクトロニクスの普通株式1株に対して、当社の普通株式0.40株を割当て交付いたします。ただし、サミーが保有するタイヨーエレクトロニクスの普通株式11,623,100株については、本株式交換による株式の割当ては行いません。

また、サミーは、当社が処分する自己株式を引き受ける方法により、2011年5月30日に当社の普通株式を取得しました。

(5) 株式交換比率の算定根拠

本株式交換の株式交換比率については、その公正性・妥当性を確保するため、サミー及びタイヨーエレクトロニクスがそれぞれ別個に独立した第三者算定機関に株式交換比率の算定を依頼することとし、サミーは三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社を、タイヨーエレクトロニクスはSMBC日興証券株式会社を、それぞれの第三者算定機関として選定しました。

サミー及びタイヨーエレクトロニクスは、上述の第三者算定機関から提出を受けた株式交換比率の分析結果を参考に真摯に協議を行い、両社の取締役会において承認を受け、本株式交換における株式交換比率を決めました。

(6) 株式交換完全親会社となる会社の概要

商号	サミー株式会社
資本金	18,221百万円
事業の内容	パチンコ遊技機、回胴式遊技機、アレンジボール遊技機、雀球遊技機及び関連機器の製造販売

(7) 会計処理の概要

本株式交換は、共通支配下の取引等のうち、サミーによるタイヨーエレクトロニクスの少数株主からの子会社株式の追加取得に該当します。なお、本株式交換に伴い当社の連結財務諸表上のれん（又は負のれん）が発生する見込みですが、発生するのれん（又は負のれん）の金額は現時点では未定です。

注記24

補足情報

社債明細表

会社名	銘柄	発行年月日	前期末残高 (2010年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2011年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2011年3月31日) (千米ドル (注1))	利率 (%)	担保	償還期限
サミー (株)	第1回 無担保社債	2003年 6月26日	¥10,000	¥ —	\$ —	0.41	無担保	2010年 6月25日
	第3回 無担保社債	2008年 8月27日	13,125	9,375 (3,750)	112,748 (45,099)	(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	10,000	8,330 (3,340)	100,180 (40,168)	(注) 3	無担保	2013年 9月25日
(株) セガ	第8回 無担保社債	2007年 12月28日	10,000	10,000	120,264	1.22	無担保	2012年 12月28日
	第9回 無担保社債	2007年 12月28日	2,000	2,000	24,052	1.34	無担保	2012年 12月28日
	第10回 無担保社債	2008年 3月25日	3,000	3,000	36,079	1.30	無担保	2013年 3月25日
	第11回 無担保社債	2008年 9月30日	3,500	2,500 (1,000)	30,066 (12,026)	1.21	無担保	2013年 9月30日
	第12回 無担保社債	2009年 6月30日	8,350	5,050 (3,300)	60,733 (39,687)	(注) 4	無担保	2012年 6月30日
(株) セガトイズ	第4回 無担保社債	2008年 3月31日	238	—	—	0.92	無担保	2011年 3月31日
	第5回 無担保社債	2008年 9月25日	437	312 (125)	3,758 (1,503)	0.79 (注) 5	無担保	2013年 9月25日
	第6回 無担保社債	2008年 9月30日	393	281 (112)	3,382 (1,352)	1.36	無担保	2013年 9月30日
	第7回 無担保社債	2009年 6月30日	417	252 (165)	3,036 (1,984)	0.83	無担保	2012年 6月29日
	第8回 無担保社債	2010年 3月31日	500	400 (100)	4,810 1,202	0.74	無担保	2015年 3月31日
(株) オアシス パーク	第1回 無担保社債	2003年 11月25日	140	—	—	1.47	無担保	2010年 11月25日
合計	—	—	¥62,101	¥ 41,501 ¥(11,892)	\$ 499,113 \$(143,024)	—	—	—

(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) セガ第12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。
5. (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1.00%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。
6. 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
¥11,892	¥25,265	¥4,243	¥100	¥—

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
\$143,024	\$303,848	\$51,037	\$1,202	\$—

借入金等明細表

区分	前期末残高 (2010年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2011年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2011年3月31日) (千米ドル (注1))	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	¥ 1,995	¥ 2,000	\$ 24,052	0.8	－
1年以内に返済予定の長期借入金	1,494	857	10,310	1.6	－
1年以内に返済予定のリース債務	351	321	3,865	(注) 2	－
長期借入金 (1年以内に返済予定のものを除く)	6,173	5,316	63,935	2.0	2012年～2015年
リース債務 (1年以内に返済予定のものを除く)	1,325	421	5,075	(注) 2	2012年～2017年
その他有利子負債					
設備未払金	1,111	670	8,058	－	－
設備未払金 (1年以内に返済予定のものを除く)	1,262	592	7,121	－	2012年～2013年
合計	¥13,714	¥10,179	\$122,419	－	－

(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。

単位：百万円					
区分	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	¥5,283	¥ 13	¥13	¥ 6	¥－
リース債務	246	131	29	12	1
その他有利子負債					
設備未払金	592	－	－	－	－

単位：千米ドル (注記1)					
区分	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	\$63,536	\$ 160	\$163	\$ 75	\$ －
リース債務	2,969	1,578	358	152	17
その他有利子負債					
設備未払金	7,121	－	－	－	－

資産除去債務明細表

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度末における資産除去債務の金額が当該各連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

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、添付の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2011年3月31日及び2010年3月31日現在における日本円で表示された連結貸借対照表、並びに2011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、株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書について監査を実施した。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は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の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、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を含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断している。

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般的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2011年3月31日及び2010年3月31日現在の財政状態並びに2011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。

当監査法人は、監査意見の範囲を限定することなく、次の事項に注意を払っている。

重要な後発事象に記載されているとおり2011年5月13日開催の取締役会において、会社の普通株式を対価とし、完全子会社であるサミー株式会社を完全親会社、サミー株式会社の子会社であるタイヨーエレクトリック株式会社を完全子会社とする株式交換を行うことを決議している。

2011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
2011年6月24日



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

Today

SEGA SAMMY GROUP

アニュアルレポート 2011
セガサミーホールディングス

この冊子「Today」では、セガサミーグループをあまりご存じではない読者の皆様に、事業内容及びグループを取り巻く環境等の基礎情報をご提供しています。

Contact

コミュニケーションツールのご案内

当グループでは、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とのコミュニケーションを深めるために、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。2011年3月期より、当社ホームページ上でWeb版アニュアルレポートの公開をはじめました。

セガサミーグループ アニュアルレポート2011



本「アニュアルレポート2011」では、幅広い読者の皆様に当社グループへの理解を深めていただけるよう、基礎情報中心の「Today」を本編の表紙に添えています。

セガサミーホールディングス IR サイト

IRサイトでは、適時開示情報や決算数値のExcelデータ等、株主・投資家の皆様向けに充実した情報を適時掲載しています。個人投資家の皆様に対しては、「個人投資家の皆様へ」等で、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。また、携帯電話からご利用いただける「携帯版IRサイト」を開設しています。

<http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/>

セガサミーグループ CSRレポート2011



「グループCSRレポート2011」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。本「アニュアルレポート2011」では、その中から中長期的な戦略・業績に影響を与える課題を抽出して掲載しています。



株主通信



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

セガサミーホールディングス

オンラインアニュアルレポート2011

本「アニュアルレポート2011」のHTMLバージョンを「投資家情報」にて公開しています。

<http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/ar2011>

History

沿革



1950	1951	創業		
1960	1964	業務用アミューズメント機器の製造開始		
	1965	アミューズメント施設の運営開始		
1970			1975	サミー工業(株)設立
1980	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	1982	パチスロ遊技機の販売開始
			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
1990	1990	世界初の全方向360度回転する業務用 ゲーム機「R360」登場	1995	パチンコ遊技機の販売開始
	1991	「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」 シリーズ初登場	1997	商号をサミー(株)に変更
	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	1999	株式会社頭登録 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
	1995	セガ/アトラス「プリント倶楽部」登場		
	1996	屋内型テーマパーク「ジョイポリス」開業		
2000	2000	(株)セガへ社名変更	2000	(株)ロデオを子会社化
	2003	業務用キッズカードゲーム 「甲虫王者ムシキング」登場	2003	業界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



2004	セガサミーホールディングス(株)設立(セガサミーホールディングス) ネットワーク技術「ALL.Net」登場(セガ) 女子向けカードゲーム機「オシャレ魔女 ラブ and ベリー」登場(セガ)
2005	パチンコ遊技機「CR 北斗の拳」発売(サミー) 新基準機第1弾パチスロ遊技機「出ましたハクション大魔王」発売(サミー) The Creative Assembly Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化(セガ) 家庭用ゲーム「龍が如く」シリーズ初登場(セガ) 業務用トレーディングカードゲーム「三国志大戦」シリーズ初登場(セガ)
2006	SPORTS INTERACTIVE Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化(セガ) パチスロ遊技機「パチスロ北斗の拳SE」発売(サミー) (株)サンリオとの戦略的業務提携(セガサミーホールディングス)
2007	タイヨーエレクト(株)を子会社化(サミー)
2008	(株)サンリオとの新キャラクターの共同開発について合意(セガサミーホールディングス) 当社パチンコ史上最大の販売となるパチンコ遊技機「ばちんこCR 北斗の拳」シリーズ発売(サミー)
2009	(株)銀座を子会社化(サミー) セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)*設立(セガサミーホールディングス) 爆丸有限責任事業組合(爆丸LLP)設立(セガサミーホールディングスほか)
2010	(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ及び(株)トムス・エンタテインメントを完全子会社化 (セガサミーホールディングス) 1,700万株の自己株式の消却を実施(セガサミーホールディングス)

* 現マーザ・アニメーションプラネット(株)

About us

セガサミーグループの概要

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

従業員 6,000名(連結)
(2011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。



「パチスロ蒼天の拳」
© 原哲夫・武論尊 2001、版權許諾証SAH-310
© Sammy



「StarHorse3
Season I A NEW LEGEND BEGINS.」
© SEGA



「東京ジョイポリス」

遊技機事業

パチンコ・パチスロ遊技機の開発・製造・販売

斬新な遊技性によりユーザーからの支持を獲得し、業界No.1の地位を確立しているパチスロ遊技機事業と、開発力の強化により着実にプレゼンスを高めているパチンコ遊技機事業で構成されます。高い稼働率を背景とするブランド力、バランスの取れた製品ポートフォリオ、鍛え上げてきたコスト構造を基盤に、事業環境の変化への耐性が強い収益構造を構築しています。

アミューズメント機器事業

アミューズメント機器の開発・製造・販売

斬新なアイデアと技術革新で市場の発展をリードしてきました。ネットワーク対応型ゲーム等の高付加価値製品からファミリー向けに至るまでの幅広い製品ラインナップで多様なニーズに応えています。新たなビジネスモデルの導入により市場の活性化を図るとともに、海外市場への本格展開にも着手しています。

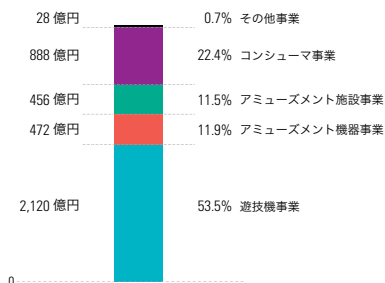
アミューズメント施設事業

アミューズメント施設の開発・運営

アミューズメント機器事業との連携と多様な店舗フォーマットで、各地域に応じたアミューズメント施設を展開しています。過去数年の構造改革が実を結び、4期ぶりの営業黒字化を果たしました。

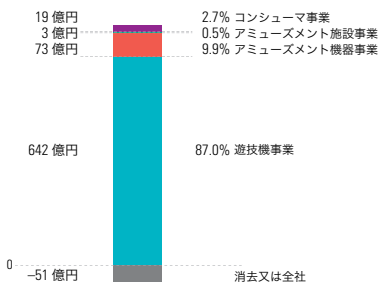
売上高構成比

3,967億円



営業利益(損失)構成比*

687億円



* 営業利益構成比は消去等を除いて算出



© SEGA



「爆丸」
© SEGA TOYS / SPIN MASTER



「アンパンマン おしゃべりいっぱい!
いまからはじめる! せいけつカード」
© やなせたかし / プレーベル館・TMS/NTV

コンシューマ事業

ゲームコンテンツ

ゲームソフトウェアの開発・販売
携帯電話コンテンツの企画・配信

「ソニック」シリーズをはじめ、数多くの有力タイトルを擁し、海外市場では日本のソフトパブリッシャーとしてはトップクラスのゲームソフト本数を販売しています。国内でも「龍が如く」シリーズなど強力なブランド力を誇るタイトルを有しています。また、SNSやスマートフォン向けコンテンツ供給を本格化しています。

玩具

玩具の開発・製造・販売

定番玩具に加え、知育玩具や成人層をターゲットとする商品の販売等によって新たな市場を切り拓いています。カナダの玩具メーカーと共同開発した「爆丸」「Zoobles」は世界で大ヒットしています。

アニメーション

アニメーション・映画の企画・制作・販売

国内外で高品質のアニメーション作品の企画・制作・販売・配給を展開しています。往年の名作から現在放送中の作品まで、保有するエピソード数は9,500を超え、多くのファンからの支持を得ています。また、日本発の高品質CGアニメーション作品の世界への供給を目指しています。

Pachislot & Pachinko

パチンコ・パチスロ基礎知識

当グループの遊技機事業を、より幅広い読者の皆様に深くご理解いただくために、パチンコ、パチスロに関する基本的な情報をご提供します。

How to Play Pachinko

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。

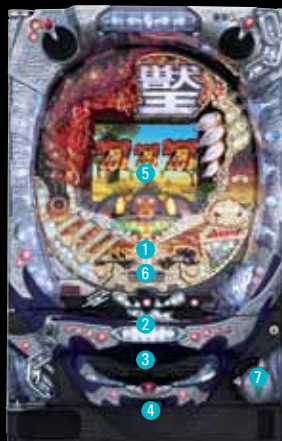
Step 2 玉を打ち出す

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た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 大当たりを引いたら...

液晶画面に同じ絵柄(数字)が3つ揃うと大当たりの合図です。大当た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 スタートチャッカー
- ② 上皿
- ③ 下皿
- ④ 玉抜き
- ⑤ 液晶
- ⑥ アタッカー
- ⑦ ハンドル



「ぱちんこCR獣王」
© Sammy

「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」が登場し、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「垂直に」立てた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。

「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年代に現代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。

How to Play Pachislot

パチスロの構造と遊び方

Step 1 コインを借りる

遊技台を決めたら、専用のコインを借ります。

Step 2 コインを投入し、レバーでリールを回す

コインを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・・・

3つのラインの絵柄が揃うと、絵柄によって「リプレイ」、指定枚数分のコインが払い出される「小役」、そして、ボーナスゲームがスタートする「大当たり」などがスタートします。

- ① メインリール
- ② クレジット表示
- ③ BET ボタン
- ④ レバー
- ⑤ ストップボタン
- ⑥ 払い出し表示
- ⑦ コイン投入口
- ⑧ パネル
- ⑨ コイン受け皿
- ⑩ コイン吐き出し口



「パチスロエイリアンギンズ」
© Sammy

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

Pachislot & Pachinko Market Structure

遊技機市場の規模と競合環境

ここでは日本独自に発展を遂げてきた歴史を背景に、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。

Market Scale

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28.4%を占める19.3兆円¹、参加人口1,670万人という日本を代表する一大レジャー産業です。

約1兆1,736億円²のパチンコ・パチスロ遊技機販売市場のうち、パチンコ遊技機市場は約75.6%の8,869億円、パチスロ遊技機市場は約24.4%の2,867億円となっています。近年は、遊技機のハイテク化により液晶ディスプレイやLED、センサーといった部品産業へ、さらに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産業の裾野を広げています。

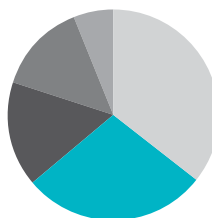
1 2010年。出所：（財）日本生産性本部「レジャー白書2011」

2 2010年。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	24.1	35.5
■ パチンコ・パチスロ ¹	19.3	28.4
■ 趣味・創作	10.8	15.9
■ 観光・行楽	9.5	14.0
■ スポーツ	4.0	5.9

日本の余暇市場² 67.9兆円



遊技機市場規模³

	億円
■ パチンコ遊技機	8,869
■ パチスロ遊技機	2,867

1兆1,736億円



出所：（財）日本生産性本部「レジャー白書2011」

出所：矢野経済研究所

1 パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

2 2010年

3 2010年度（7月～6月の間に開える決算期）

遊技機市場の競合環境

遊技機市場には、パチンコ遊技機メーカー 34社³、パチスロ遊技機メーカー 84社⁴が参加しています。ヒットビジネスであるため、ヒットしたタイトルの有無で市場占有率が大きく変動する特性を有しています。しかし近年は、一部のメーカーに受注が集中する動きが顕著に見られ、上位企業が固定化し、それら企業の市場占有率も上昇傾向を示しています。厳しい市場環境を背景に、パチンコホール側が投資資金の確実な回収が見込める、高い稼働率の実績がある機種・ブランドを選択する傾向が一層強まっていることがその背景にあります。そのため、開発力及び潤沢な開発資金を有する企業を中心とする合従連衡の動きが活発化しています。

3 2011年7月末現在。日本遊技機工業組合加盟企業

4 2011年2月末現在。回胴式遊技機製造業者連絡会加盟企業

規制環境概論とその影響

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。まず保安電子通信技術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を取得した後、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。

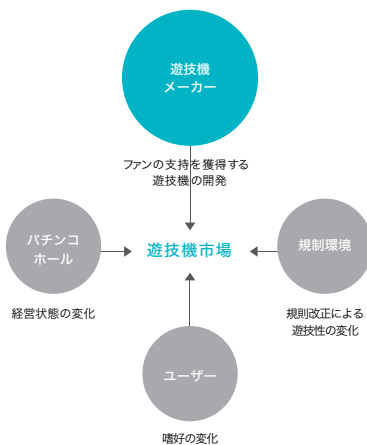
風適法施行規則や業界団体による内規は、業界の健全な発展を主眼とする改正・見直しが度々行われてきました。遊技機市場は規則ならびに内規の変更による影響と、それに対する遊技機メーカーのイノベーションが循環的な環境変化を生み出してきました。1990年代に、行き過ぎたパチンコ遊技機の射幸性を抑制する目的で実施された規則や内規の変更は、パチンコ遊技機市場の急速な低迷をもたらした一方、パチスロ遊技機市場急拡大のきっかけとなりました。直近では2004年7月に「風適法施行規則等の改正」が施行されました。これが現在に至る大きな市場環境の変化の要因となっています。

Market Factors

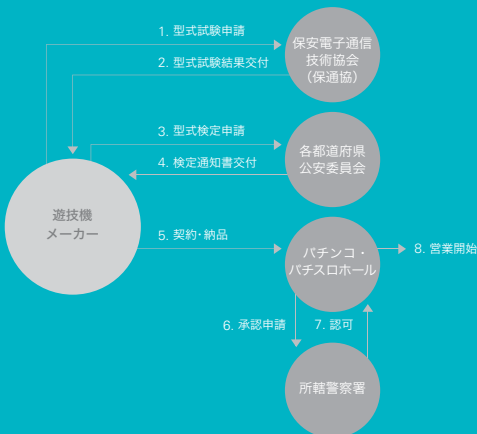
遊技機市場の環境に影響を与え得る主な要因

パチンコ、パチスロともに「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」（以下風俗適法施行規則）による規制を受けています。この規制環境の変化は、遊技機開発に影響を与え、結果としてパチンコ・パチスロ市場全体に構造的な変化をもたらす要因となります。

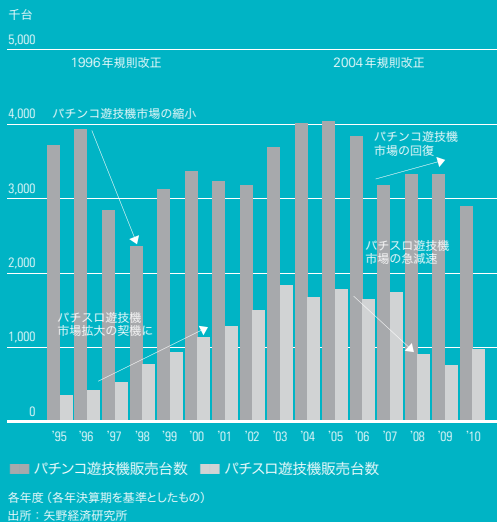
遊技機販売市場は、パチンコホールの経営状況の影響を受けます。財政状態が良好で設備投資余力がある場合、パチンコホールは、集客を目的として、新台への入替を積極化します。設備投資意欲は、一年間に何回機械の入替を実施したかを示す「回転数」で推し量ることができます。パチンコホールの経営状態は、ファンのニーズに応える魅力的な遊技機を設置しているかどうか大きく左右されます。営業時間中に遊技機が稼働している割合を示す「稼働率」が高い遊技機は、ファンの支持を獲得しているといえます。



遊技機の許認可プロセス



循環的に変化する市場環境



The Market

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

パチンコ・パチスロ市場規模¹⁾は、1995年頃をピークに長期漸減トレンドを描いています。遊技性の複雑化や、高射幸性機種²⁾の設置拡大によるライトユーザーの離散を主因とする遊技人口の減少が、その背景にありました。ユーザー獲得競争の激化と大手パチンコホールオペレータのシェア拡大により、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。

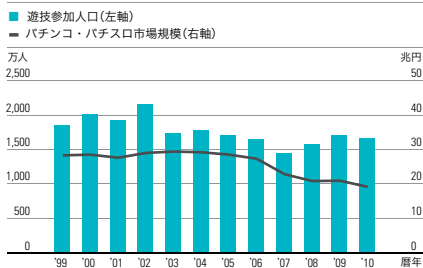
その一方、パチンコホールによるユーザー獲得のための旺盛な新機種への入替需要に支えられ、遊技機の販売台数は堅調を維持してきました。また、大型液晶画面の搭載などにより機械単価の上昇が続き、金額ベースでも拡大傾向を示してきました。1990年半ば以降は、当時の規則改正に起因し、パチンコ遊技機の設置台数が減少傾向を迎える一方、技術介入性の向上や、「アシストタイム(AT)」等の新機能の登場などにより、遊技性の幅が広がったパチスロ遊技機の設置台数が、伸長していきました。

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的好調期 (2006年頃から2009年半ば頃まで)

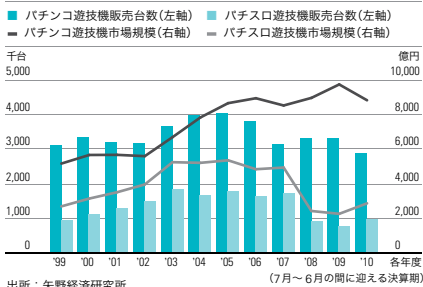
2004年7月の規則改正では、過度な射幸性の抑制に主眼が置かれ、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まることになりました。その影響が明確に現れはじめたのは、2007年秋の経過措置期間³⁾終了以降です。義務付けられた旧基準機から新規規則に準拠する機種への入替が段階的に進んでいくに従い、遊技性の変化によりパチスロユーザーの離散が加速しました。これを受けパチンコホールが、相対的に稼働率³⁾が堅調に推移していたパチンコ遊技機への置き換えを積極化したことから、パチンコ遊技機の設置台数が上昇に転じました。また、さらなるハイテク化や有力IPの獲得競争激化による版權料の高騰などを背景に、機械の高額化が進んだことから、パチンコ遊技機の高額ベースでの市場規模は拡大していきました。機械の入替に要する設備投資負担が増大する一方で、遊技参加人口の一貫した減少により収支状況が悪化していったパチンコホールは、投資資金の確実な回収を企図し、高い稼働率が期待できる機種を選別的に導入していきました。その結果、遊技機市場では、上位企業と下位企業の二極化が進行していくことになります。

遊技参加人口とパチンコ・パチスロの市場規模



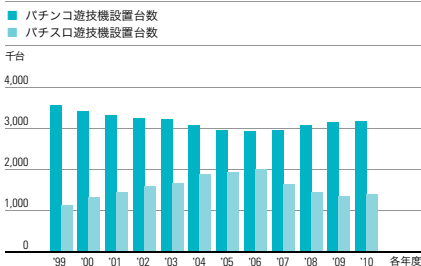
出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2011」

遊技機市場規模と販売台数



出所：矢野経済研究所

遊技機設置台数



出所：警察庁

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では、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、旧基準機から新基準機への入替に関して3年間の経過措置期間が設けられました。

3 営業時間中に遊技機が稼働している率

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2011年前半)

2008年頃より、コアユーザーをターゲットとする「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、ライトユーザーが市場から離散する動きを見せました。パチンコホールは「1円パチンコ」と呼ばれる貸し玉料金を引き下げた営業手法を導入し、遊技機メーカーも、「甘デジ」と呼ばれる低射幸性機種種の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。

低貸玉営業は、稼働率の向上には繋がりましたが、短期的にはパチンコホールにとっての1台当たり売上高の低下をもたらし、パチンコホールの経営状態を悪化させることになりました。このような背景から、急低下した年間回転数⁴が示す通り、それまで遊技機市場を支えてきたパチンコ遊技機の新台入替需要が、2009年後半より減速感を顕著に示すようになりました。

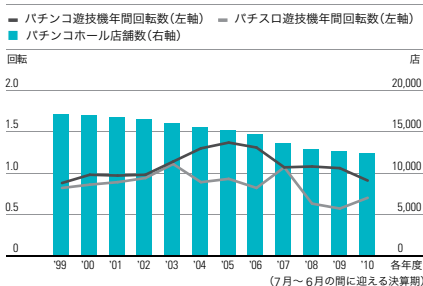
一方、2007年秋以降降いてきたパチスロ遊技機の減台というトレンドは、転機を迎えています。各メーカーの開発努力を通じたゲーム性の魅力向上などによる人気復調が、各種指標の顕著な改善に表れています。稼働が低迷するパチンコ遊技機からパチスロ遊技機への入替を行うパチンコホールの動きにも後押しされ、1タイトルで10万台近頃の販売台数を記録するヒット機種も登場しています。

業界が取り組むべき課題

パチスロ遊技機の回復など一部に明るい兆しが見られるものの、低迷を続ける年間回転数は、パチンコホールの新規機種導入に対する慎重な姿勢に大きな変化がなく、遊技機市場全体が回復に向かうためには課題が残されていることを示唆しています。潤沢な開発資金、高度な開発力を有するメーカーが、競争力を向上させる構図も一段と鮮明になっており、業界では合従連衡が活発化しています。

遊技機市場の本格的回復のためには、遊技機メーカーにとっての一次ユーザーであるパチンコホールの経営状態の安定化が求められます。そのためには、遊技人口の拡大が欠かせません。遊技機メーカーはより遊びやすい機械の開発に注力し、幅広いユーザーのニーズに応え、パチンコホールもユーザーの裾野拡大を意識したオペレーションに努めるなど、新たなユーザー層の開拓に向け、業界が一丸となった取り組みが求められています。

年間回転数⁴と店舗数

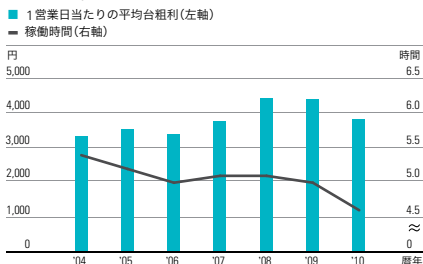


* 年間回転数 = 年間販売数 / 設置台数

出所：年間回転数は警察庁及び矢野経済研究所データより当社算出。店舗数は警察庁。

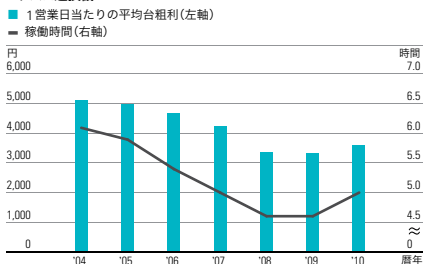
パチンコ遊技機とパチスロ遊技機の稼働状況

パチンコ遊技機



出所：ダイコク電機(株)「DK-SIS」データ

パチスロ遊技機



出所：ダイコク電機(株)「DK-SIS」データ

The Market

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）

縮小を続ける施設オペレーション市場

2001年頃まで縮小傾向が続いていたアミューズメント施設オペレーション市場は、大規模ショッピングセンター内の施設数増加や、キッズカードゲームをはじめとするファミリー向けゲーム機の人気拡大などを背景に、2002年度から2006年度まで5年連続で拡大を続けました。

しかしながら、ショッピングセンター内の店舗拡大やファミリー層の取り込みにより、個人消費動向との連動性を高めてきたことも影響し、金融不安を背景とする個人消費の冷え込みの影響を大きく受け、2007年度より縮小に転じています。

既存店売上高は、2004年度以降、前年度実績を下回る状態が続いています。ネットワーク対応型のゲームなど家庭用ゲーム機と差別化された機械により活性化が図られてきましたが、新たなユーザーを呼び込むには至らず、市場規模は低迷を続けています。

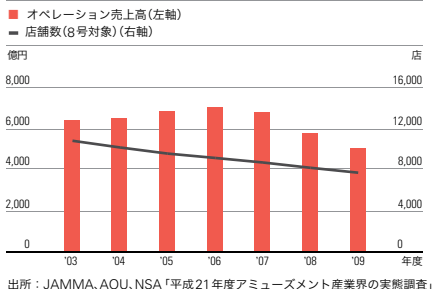
既存店の低迷と資金調達環境の悪化

個人消費低迷等を受け、2009年度のアミューズメント施設オペレーション売上高は、前年度比12.0%と下落しました。金融不安に端を発する資金調達難と、ユーザーの離散による売上の減少に直面したオペレータは、店舗活性化のための設備投資余力を失っていくことになりました。オンライン対応などの高付加価値化を背景とする機器の高額化が進むなか、オペレータの初期投資額の低減、投資効率の向上がアミューズメント業界にとって急務となっています。

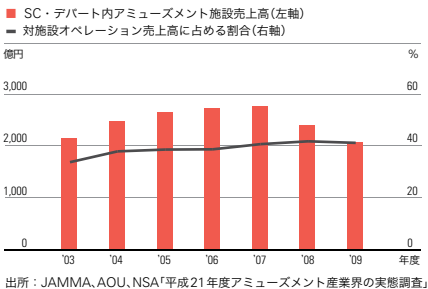
ジャンル別では、ビデオゲームが17.6%減と大きな下落となる一方、プライズゲームやメダルゲームなど、家庭用ゲーム機と差別化が可能なジャンルは健闘しています。また、ネットワーク対応型ゲームの構成比の上昇傾向が続いています。

2008年度以降は、それまでの小規模オペレータの撤退から、大手オペレータによる不採算店舗の閉店へと要因を変化させながら、店舗数の減少が加速しています。2009年度の店舗数は、前年度比5.8%減となりました。

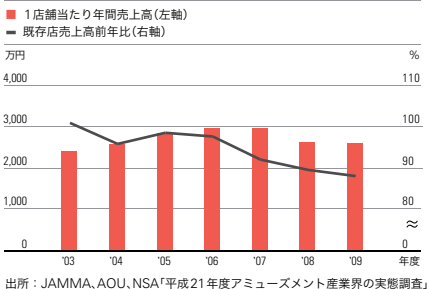
アミューズメント施設オペレーション市場規模と店舗数



SC・デパート内アミューズメント施設売上高



1店舗当たり年間売上高と既存店売上高前年比



アミューズメント機器の販売高も減少

業務用アミューズメント機器市場は、施設オペレータの設備投資動向に直接的な影響を受けます。

それまで5年連続で拡大を続けてきたアミューズメント機器市場は、アミューズメント施設の売上高が前年度実績を下回った2007年度以降、縮小に転じ、2009年度は前年度比13.5%減と下げ幅を拡大しています。

施設店舗数の減少や施設オペレータの設備投資余力の低下を背景に、大型・高額製品の需要が減少しています。

オペレータを支援する新たなビジネスモデル

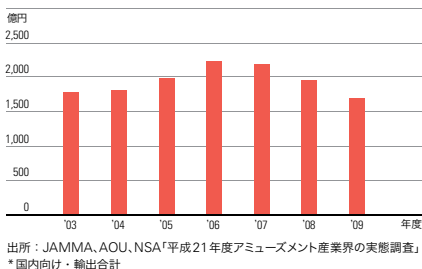
店舗活性化の停滞が、ユーザー離れを起こすという悪循環を断ち切るために、様々な施策が打ち出されています。例えば、低廉な価格で機器を販売し、稼働に応じて生ずる売上を施設オペレータと機器メーカーが分け合うレベニューシェアモデルの採用が広がっています。業界全体が利益を享受できるしくみとして、今後も普及拡大が予想されています。また、筐体を汎用化し、基板の交換やネットワークを通じたダウンロードのみでコンテンツのバージョンアップが可能なしくみの採用や、原価の低減に向けた汎用基板の導入などの取り組みが活発に行われています。

新たなユーザーの開拓に向けて

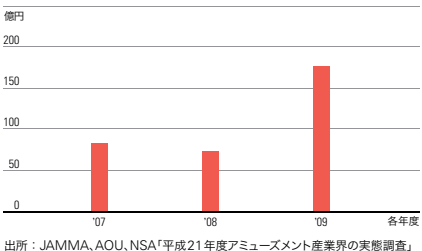
業界の持続的発展に向けた重要な課題は、ユーザーの裾野を広げることです。時間課金やコンテンツ課金といった幅広いユーザーが遊びやすく、収益源の多様化にも繋がる新たな課金・料金設定の採用や、付加サービスが利用できる電子マネーサービスの導入など、サービス面での充実も進んでいます。これら課金形態にレベニューシェアモデルを含む新たなビジネスモデルによる売上は、市場全体が低迷するなか、前年度比2倍以上の大きな伸びを示しています。また、PC、携帯電話、家庭用ゲーム機器等の他のプラットフォームとのサービス連携なども検討されています。

近年、アミューズメント施設に訪れる高齢者層の増加が注目を集めており、少子高齢化が進展するなかで新たな顧客層として有望視されています。施設オペレータは高齢者を意識したサービスの充実に努め、機器メーカーも、高齢者向けの機械の開発など新たな取り組みが求められています。

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



The Market

家庭用ゲームソフト市場

縮小傾向の家庭用ゲームソフト市場

国内家庭用ゲームソフト市場は、4年連続で縮小しました。また、欧州市場は、北米市場とともに前年に続き縮小しています。個人消費の低迷や中古市場の拡大、ダウンロード購入者の増加、無料ゲームの台頭など、多様な環境の変化がゲームソフト市場に影響を与えています。また、ヒットタイトルの寡占化により、パブリッシャーの優勝劣敗が鮮明化しており、数多くのパブリッシャーが事業構造の転換を迫られています。

ゲームコンテンツ市場の大きな構造変化

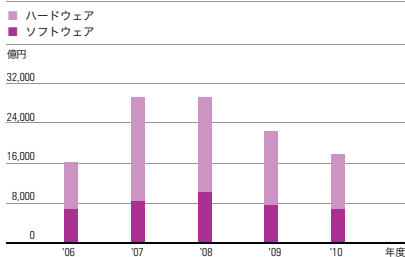
2010年に世界市場で前年比74%増*の出荷台数を記録したスマートフォンは、通信インフラの広帯域化と飛躍的に向上した性能を武器に、気軽に遊べるゲームコンテンツを中心とするライトユーザーや新規ユーザーの取り込みを着実に進めています。また、SNS上で提供されるソーシャルゲームも、世界中の膨大な会員数を基盤に、急速に利用者数が拡大しています。こういった新たなゲームプラットフォームは、世界のゲーム産業全体に大きな地殻変動を起こしています。

* 出所：ファミ通ゲーム白書2011

ビジネスモデルの転換を急ぐゲーム産業

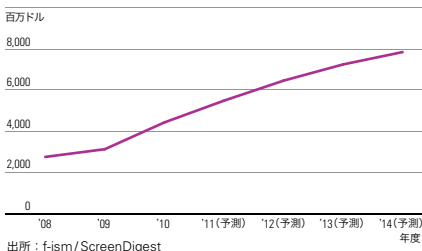
既存市場の縮小に直面しているパブリッシャーは、成長が期待される新たなプラットフォーム向けコンテンツ市場への展開を積極化しています。競争が激化する新市場では、開発リードタイムの短縮化、異なるユーザー層・利用シーンへの対応、膨大なコンテンツのなかでの効果的な訴求等の課題への対処が不可欠です。パブリッシャーは、同市場に特化した子会社の設立や専門部署の設置などによる開発資源のシフトや、アイテム課金等の導入を通じ、ビジネスモデルの転換を急速に進めています。また、成長が続くアジアのオンラインゲーム市場の開拓に向けた取り組みも始まっています。

家庭用ゲームソフト総出荷金額規模（海外+国内）



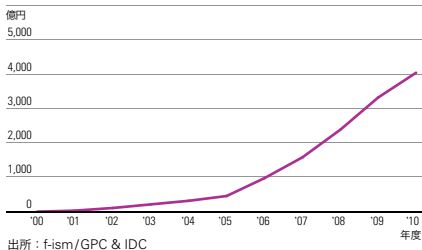
出所：2011CESAゲーム白書

北米・欧州・日本・中国・韓国・インドにおける 携帯電話ゲームダウンロード市場規模推移予測



出所：f-ism/ScreenDigest

中国オンラインゲームの市場規模推移



出所：f-ism/GPC & IDC

玩具・アニメーション市場

国内玩具出荷市場

—幅広いターゲット層を狙ったマーケティングが活発化

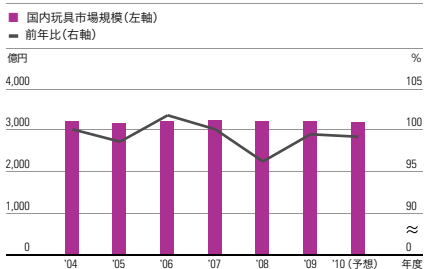
2010年度の家庭用ゲーム機器・ソフトウェアを除いた主要8品目の国内玩具出荷市場規模は、前年度比0.7%減の3,215億円となる見込みです。消費者の生活防衛意識や節約志向が高まる環境下にもかかわらず、カードゲーム、トレーディングカードや男児キャラクターなどでヒット作が登場したことなどが市場を下支えしました。玩具業界では、日本市場における少子高齢化に備え、高齢者向けの福祉をテーマとした玩具などによる新市場の開拓や、海外市場への展開を強化する活発な動きが見られます。

アニメーション市場

—新たな成長領域と目されるCG、3Dアニメ市場

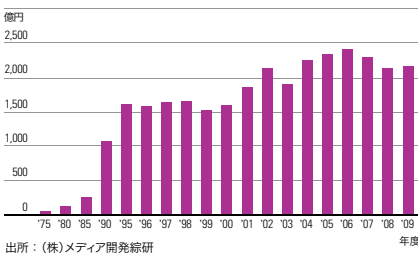
2006年以降、下降気味だったTVのアニメ放送本数は、わずかながら回復に転じました。放送局、曜日、時間帯など放送形態の多様化が定着し様々な視聴者層の嗜好にえています。またオリジナルビデオ作品が劇場上映を通じて大ヒットにつながる事例も目立ち、高品質を求めるコアファン層の牽引などにより、堅調に販売数を伸ばしている作品も見受けられます。さらにCG技術の進化や3D対応アニメーションが、新たな市場拡大の鍵として注目を集めています。

国内玩具出荷市場規模* (除く家庭用ゲーム)



* 出荷ベース
出所：矢野経済研究所

アニメーション市場 (劇場用/テレビ用/ビデオソフト用/ネットワーク配信用)



出所：(株)メディア開発総研

The Market

市場データ

パチンコホール店舗数					店
暦年	2006	2007	2008	2009	2010
パチンコ遊技機設置店	12,588	12,039	11,800	11,722	11,576
パチスロ専門店	2,086	1,546	1,137	930	903
合計	14,674	13,585	12,937	12,652	12,479

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*		2006	2007	2008	2009	2010
パチスロ遊技機	販売台数(台)	1,647,759	1,744,308	913,094	766,094	979,794
	設置台数(台)	2,003,482	1,635,860	1,448,773	1,347,176	1,390,492
	市場規模(百万円)	490,959	502,501	247,860	225,860	286,700
パチンコ遊技機	販売台数(台)	3,837,960	3,173,725	3,339,146	3,332,984	2,900,286
	設置台数(台)	2,932,952	2,954,386	3,076,421	3,158,799	3,163,650
	市場規模(百万円)	898,646	868,623	921,338	985,227	886,914

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	2005	2006	2007	2008	2009
アミューズメント機器売上高(百万円)	199,227	223,357	219,061	196,164	169,632
アミューズメント施設オペレーション売上高(百万円)	682,458	702,857	678,099	573,104	504,271
アミューズメント施設数(店)	9,515	9,091	8,652	8,137	7,662
既存店売上高前年比(%)	98.7	97.8	92.2	89.7	88.2

出所：JAMMA、AOU、NSA「平成21年度アミューズメント産業界の実態調査」

家庭用ゲームソフト総出荷金額規模(海外+国内)					億円
年度	2006	2007	2008	2009	2010
ソフトウェア	6,741	8,486	10,243	7,586	6,705
ハードウェア	9,581	20,877	19,083	14,908	11,269

出所：2011 CESAゲーム白書

携帯電話ゲームダウンロード市場								百万ドル
暦年	2008	2009	2010	2011(予測)	2012(予測)	2013(予測)	2014(予測)	
北米・欧州・日本・中国・韓国・インドにおける携帯電話ゲームダウンロード市場規模推移予測	2,764	3,139	4,437	5,491	6,461	7,248	7,848	

出所：f-ism/ScreenDigest