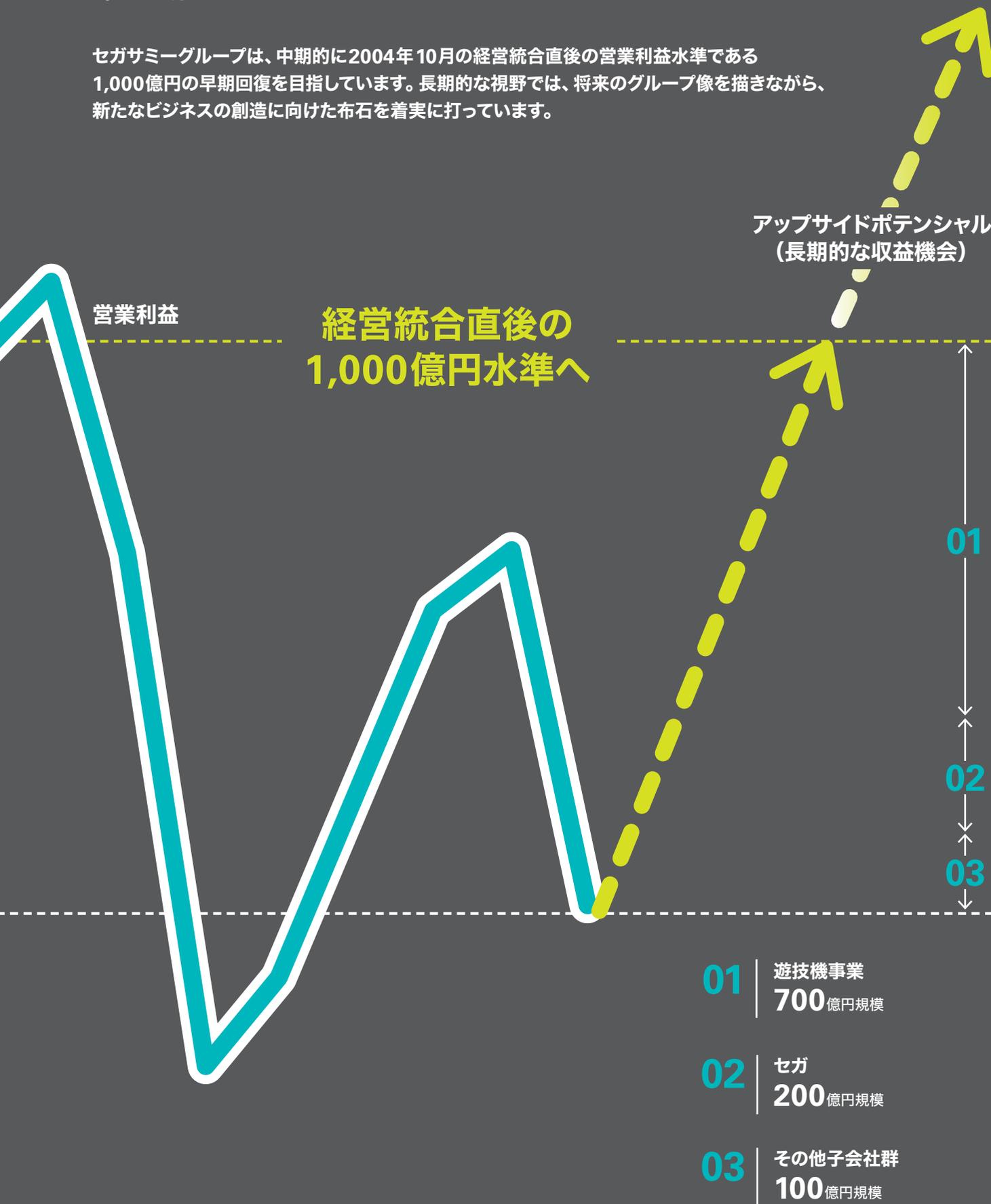


# FUTURE

## 中長期的な成長ストーリー

セガサミーグループは、中期的に2004年10月の経営統合直後の営業利益水準である1,000億円の早期回復を目指しています。長期的な視野では、将来のグループ像を描きながら、新たなビジネスの創造に向けた布石を着実に打っています。



# 重要な機会・リスクと戦略

中期的に目指す利益水準への回帰と長期持続的な利益拡大に向けて、当グループが認識する重要な成長機会・リスク並びに、対応戦略は以下の通りです。

## 遊技機事業

### Opportunities 機会

#### 遊技機市場における優勝劣敗の鮮明化

遊技機市場では、開発力、ブランド力がある主力タイトル、資金力がある企業への寡占化が進行しています。これは、特にパチスロ遊技機で強固なポジションにある当グループにとって、地位を一層高めることができる機会になり得ます。

#### パチンコ遊技機市場のシェア拡大余地

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

### Risks リスク

#### 遊技人口の減少

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

#### パチンコ遊技機市場の寡占化

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

#### 法規制の変更及び許認可にかかるリスク

遊技機市場は、各種法令、規制（P.42「チャートで解説 遊技機市場の規制プロセス」ご参照）の見直し等の影響を大きく受けます。直近では、2004年7月の規則改正が、上述の機会とリスク両面での市場環境の大きな変化の発端になっています。また、新製品の発売に際しては、許認可リスクも存在し、販売計画が目論見通りに進まない可能性もあります。

### 対応戦略

遊技機事業においては、パチスロ遊技機事業ではトップシェアの継続的な獲得、パチンコ遊技機事業でも中期的にトップシェアの奪取を目指し、業界の勝ち組としての地位を確立することを基本方針としています。その実現のために、

① 研究開発費の増額と開発体制の整備を通じて開発力のさらなる強化を図っていきます。特に、各世代のニーズに合わせた製品供給に注力することで差別化を図るとともに、ユーザーの裾野拡大を図り、遊技人口の減少に歯止めをかけ、業界の健全な発展をリードしていきます。

② 最新鋭の工場の有効活用と、各グループ会社による開発資源の共有、部材の共同購買等により連携強化を図り、マルチブランド戦略を推し進めることで、総合力の向上を図っていきます。

③ パチンコ遊技機事業の強化を通じてバランスの取れた事業ポートフォリオを構築するとともに、規制の変化に柔軟に対応し、安定した収益を獲得できる事業構造を構築します。

チャートで解説 遊技機市場の規制プロセス

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

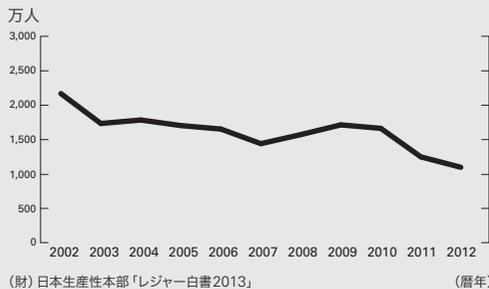
遊技機の許認可プロセス



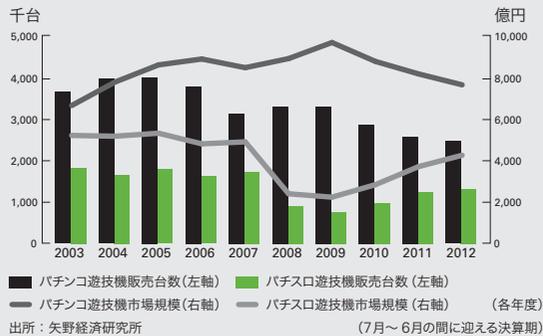
チャートで解説 現在の市場環境

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

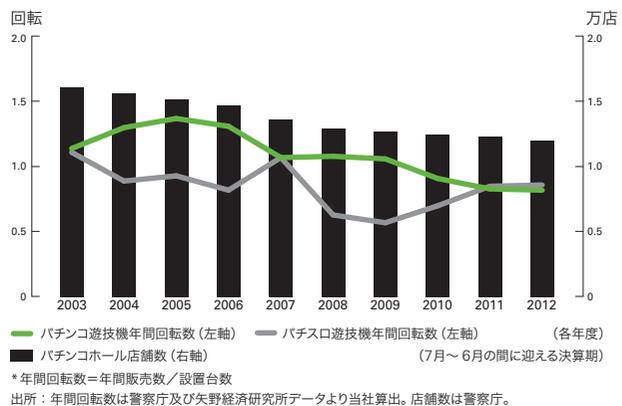
遊技参加人口の推移



遊技機市場規模と販売台数



パチンコホール店舗数と年間回転数\*



## アミューズメント機器事業

### Opportunities 機会

#### アミューズメント施設オペレータとの関係深化

施設オペレータの設備投資負担軽減を実現し、かつユーザー基盤の拡大に資する製品・ビジネスモデルの提供による施設オペレータとの関係深化は、当グループにとっての安定収益の獲得とマーケット活性化の実現に繋がります。

### Risks リスク

#### アミューズメント施設オペレーション市場の縮小

アミューズメント機器事業の収益に直接的な影響を与える施設オペレータの設備投資余力が低下しており、オペレータの負担軽減に繋がる製品・ビジネスモデルの導入が求められています。

#### 大型タイトルへの依存

(株)セガはトレーディングカードゲームやメダルゲームなどの大型高付加価値製品で高いブランド力を有していますが、開発サイクルにより大型タイトルの発売が不在となる期は収益が大きく変動する可能性があります。

#### 対応戦略

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、利益分配型のレベニューシェアモデルなどの施設オペレータの設備投資負担の軽減に資する仕組みや、free-to-playモデルの試験導入など、ユーザーの裾野拡大に繋がるビジネスモデルの導入を推進しています。また、中期的なラインナップ管理を徹底し、新作大型タイトルの有無による収益変動の抑制を図っていきます。

## アミューズメント施設事業

### Opportunities 機会

#### 海外における施設開発・運営のノウハウに対する需要

新興国を中心とする海外では、アミューズメント施設への潜在的な需要が見込まれます。特に(株)セガは、海外で高いブランド力とエンタテインメント空間創造ノウハウに対する高い評価を獲得しており、今後の商機拡大が期待できます。

### Risks リスク

#### ユーザーの減少による既存店の収益低迷

個人消費の低迷や少子高齢化等を背景とした、コアユーザーを中心とするユーザーの減少が、既存店売上高の低迷に繋がっています。

#### 対応戦略

既存店舗については、スクラップ&ビルドの継続と運営力の強化を通じて、収益力の強化を図ります。その一方、映像体験型ミュージアムの開業や、ショッピングセンター、他業態との融合などゲームセンターの枠を超えた店舗展開を推進し、幅広い世代を取り込んでいきます。

## コンシューマ事業

### Opportunities 機会

#### デジタルコンテンツ市場の拡大と需要の変化

急速に拡大するスマートフォン・携帯電話向けコンテンツ市場では、端末の性能の進化等を背景に、リッチコンテンツが普及する土壌が醸成されつつあります。

#### 新たな据え置き型プラットフォームの登場

複数の新たな据え置き型プラットフォームが今冬に登場する予定であり、パッケージソフト市場の活性化が期待されます。

### Risks リスク

#### パッケージゲームソフト市場の縮小

従来型のパッケージゲームソフト市場は、開発費が高止まりする一方で、デジタルコンテンツ市場の拡大に伴い縮小傾向が継続するとともに、特定の大型タイトルに需要が偏重する傾向も顕著に見られます。

#### 対応戦略

デジタルコンテンツ市場における需要のリッチコンテンツへのシフトは、長年に亘り競争力あるIPや開発資源を蓄えてきた(株)セガにとっての追い風になり得ます。(株)セガネットワークスを中心に、高精細なグラフィックで奥深いゲーム性を備えたコンテンツで差別化を図り、地歩を確立していきます。パッケージゲームソフトについては、投資リターンを精査し、タイトルを絞り込むとともに、ソーシャル性や1つのコンテンツを多様なプラットフォームで共用できる環境等の付加価値を提供し、収益機会の拡大を図っていきます。

## 長期的なアップサイドポテンシャルとダウンサイドリスク

### Upside アップサイドポテンシャル

#### カジノビジネス

国内ではカジノを含む統合リゾート施設の法制化に関する議論が活発に進められています。近い将来に基本的枠組みの整備が期待されており、当グループにとっての長期的な成長機会になる可能性があります。

#### 対応戦略

国内におけるカジノを含む複合リゾート施設事業の法制化を長期的な商機と位置づけ、新規事業として複合リゾート施設事業を推進し、安定的な利益の創出と、運営ノウハウの蓄積を進めていきます。P. 46 特集「カジノとセガサミー」をご参照ください。

### Downside ダウンサイドリスク

#### 遊技機事業に依存した収益構造

当グループは営業利益の大半を遊技機事業に依存した収益構造となっています。遊技機事業は対象とする市場が実質的に国内に限定されるため、収益構造の転換が進展しない場合、長期的な収益拡大の余地は限られ、ボラティリティの高い状況も継続する可能性があります。

#### 対応戦略

遊技機事業のシェア並びに収益の拡大を図ると同時に、デジタルコンテンツ事業や複合リゾート施設事業等、非遊技機事業の収益基盤の拡大を図り、中長期的な視座のもとで遊技機事業に過度に依存しない収益構造の構築を進めていきます。

# エンタテインメントバリューを社会的価値へ

## セガサミーグループのCSRにおける基本的な考え方

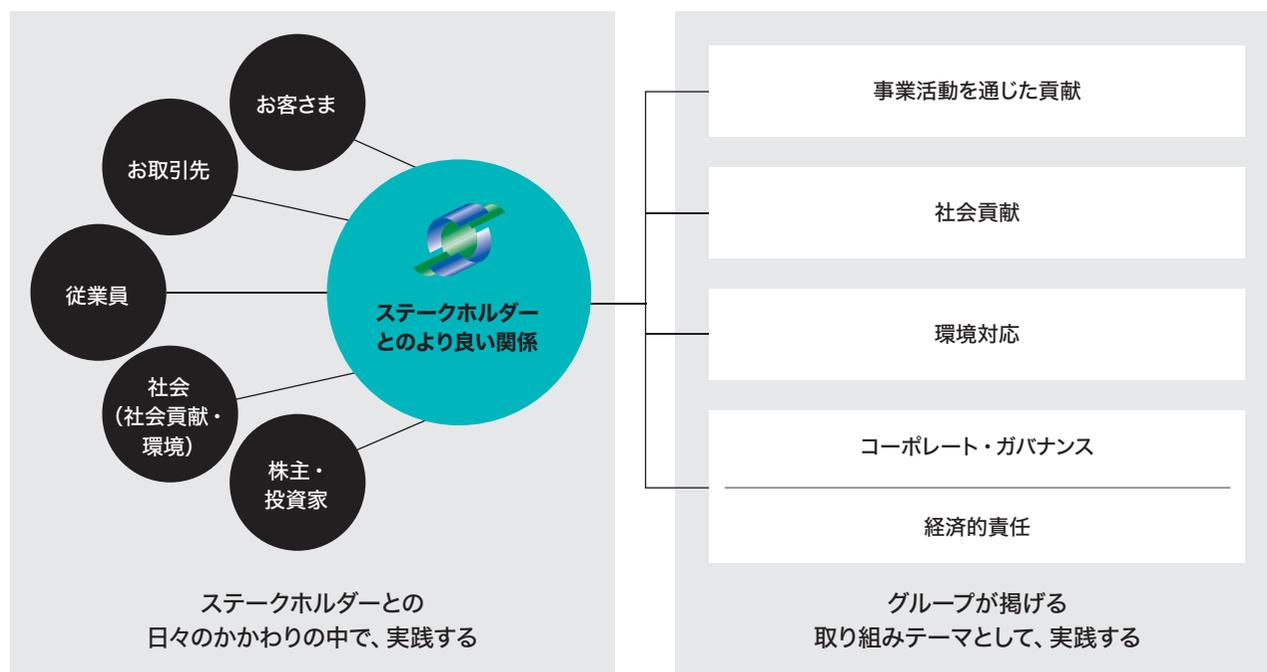
私たちは「世界中のあらゆる人々に夢と感動溢れるエンタテインメントを提供し、豊かな社会の実現と文化の創造に貢献します。」というグループ経営理念のもと、1.事業活動を通じた貢献 2.社会貢献 3.環境対応 4.コーポレート・ガバナンス/経済的責任の4つの観点からみた活動を通して、責任を果たすことで、社会からの様々な要請や期待に真摯に応え、ステークホルダーとのよりよい関係を構築することでセガサミーグループらしいCSRの取り組みを進めてきました。

今後も、社会から信頼され発展を期待される企業を目指し推進していきます。

## セガサミーグループCSR活動概念図とステークホルダーエンゲージメント

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

**CSR活動＝経営理念の日々の実践**



## 企業グループと社会がともに持続する社会の実現

グループCSR憲章：社会に生き続ける「企業市民」として、CSRの精神に鑑み、すべての法令・社会規範を遵守し、ステークホルダーとのよりよい関係を築くことで、健全な経営の実現と社会的な責任を果たせるものと考えます。

「セガサミーグループCSRレポート2013」では、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン2006」並びにISO26000（社会的責任に関する手引き（Guidance on social responsibility））等のガイドラインに基づき、当グループの取り組みを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 2013

➡ [http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/csr\\_report.html](http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/csr_report.html)



# カジノとセガサミー

韓国の空の玄関口である仁川広域市。  
セガサミーグループは、仁川国際空港に隣接する  
国際業務区域 (IBC-1) において、Paradise Group との  
合併プロジェクトを推進しています。  
この取り組みは、将来の国内における大きな商機  
「カジノビジネス」の獲得に向けた布石です。

PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が開発する施設の完成予想図

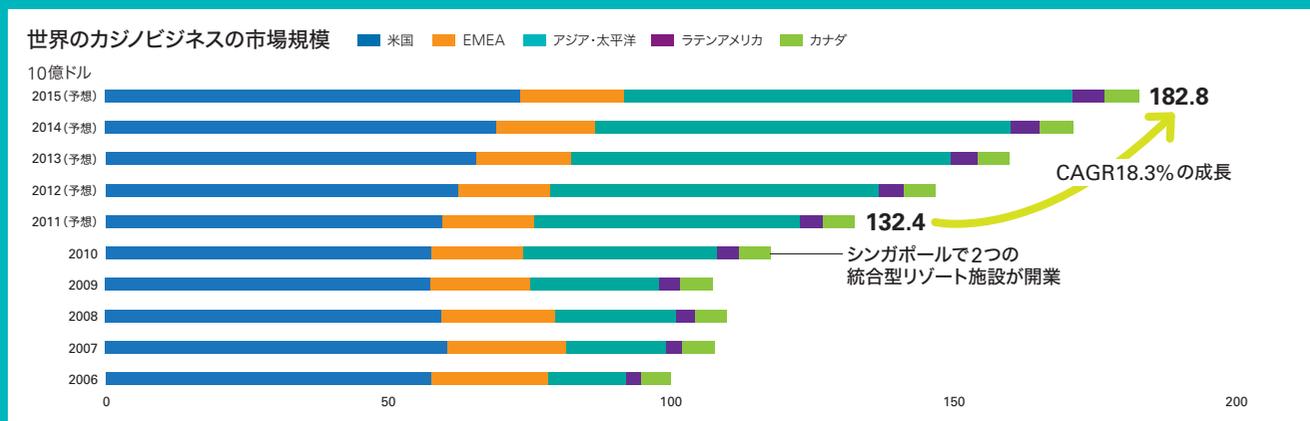
## 世界で注目を集める成長事業「カジノ」

現在、120以上の国でカジノが運営されており、G8諸国も日本を除くすべての国がカジノを合法化しています。2010年現在、約1,176億ドルと言われている世界のカジノビジネスの市場規模は、2015年には1,828億ドルに拡大すると予想されています。最大の市場はラスベガスを擁し、世界の約50%、約575億ドルの市場規模を占める米国です。一方、近年、急速に存在感を高めているのが、アジア・太平洋地域です。中国やアジアの目覚ましい経済発展を背景に、市場規模は、2006年の137億ドルから2010年には、343億ドルにまで拡大しています。とりわけ2010年は、前年と比較して49.7%もの伸びを示しました。その中心となったのは、2010年に前年比57.8%もの驚異的な拡大を果たした世界有数のカジノセンターであるマカオ、そして2006年にはじめて免許を交付し、2010年に2つのカジノを含む統合型リゾート施設が開業したシンガポールです。この2つの市場が牽引し、2013年にはアジア・太平洋地域が米国を超え、世界最大の市場になり、2011年から2015年にかけてCAGR\*18.3%のペースで成長を続け、2010年の2.3倍の市場規模にまで拡大すると予想されています。

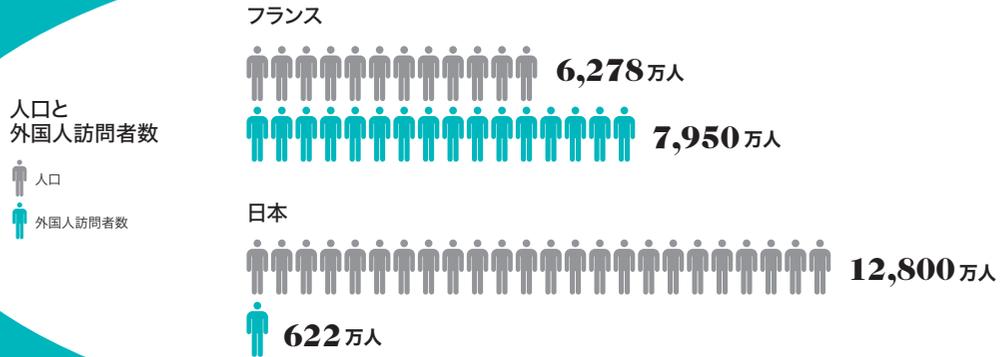
世界的なカジノビジネスへの関心の高まりの背景には、マカオで実証された大きな経済効果があります。また、シンガポールでも多岐に亘る経済的な効果を生み出しました。最も大きな影響を与えたのは観光収入の増加です。シンガポールを訪れた外国人観光客は、2009年の統合リゾート施設開業前の約968万人から、開業直後の2010年には、約1,160万人に拡大しました。これに伴い国際観光収入は49.2%も増加し、同年の名目GDPを1.7%押し上げる効果があったとされています。また、建設投資等を含む施設開業までの経済効果に加え、開業後は間接雇用を含めて約6万人の新規雇用の創出や、税収効果など、同国経済に様々な影響を与えています。

米国ラスベガス等、カジノを先行して合法化してきた地域では、カジノに関する統制ノウハウの蓄積により、想定される社会に与えるネガティブな影響を抑制しながら、経済的効果を最大限に生み出してきました。こうした成功事例も国際的に検討が活発化している背景です。そして、検討を進めている国のひとつが、日本です。

出所：カジノの市場規模はPricewaterhouseCoopers LLP Wilkofsky Gruen Associates、シンガポールの外国人観光客数及び観光収入はシンガポール政府観光局  
\* Compound Annual Growth Rate：年平均成長率



注：この文章のカジノを含む統合リゾート施設に関する法的議論の手順・スケジュール、及びその他の将来に関する記述は、現在、当グループが入手可能な情報に基づく将来に関する見通しです。正確であるという保証も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申し上げます。



## 観光立国を目指して

少子高齢化の進展による影響が懸念されている日本では、観光産業の経済発展のけん引役としての大きな可能性が注目されています。2003年にスタートした外国人旅行者の訪日促進活動「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が功を奏し、韓国や中華圏をはじめとするアジアからの外客数が大幅に伸び、2003年に約520万人だった外客数は、2012年には約6割増の約836万人に達しました。一方、人口比では、1位のフランスが人口の1.2倍もの外国人を受け入れているのに対して日本では人口のわずか5%程度に留まっており、アジア全域で見ても、第1位の中国

のわずか9分の1に留まっています。この数字が示す観光産業の大きなポテンシャルを具現化する有力な手段として注目されているのがカジノです。カジノは、公的財源を活用せず、民間投資のみで創出できる新たな観光資源となり得ます。これを呼び水に、国際観光収入の増大や地域産業の振興、雇用の創出、そして国際競争力の強化と税収の増加による財政の改善を図るという一貫した主旨のもとで、過去10年間に亘りカジノ解禁の可能性についての議論がなされてきました。

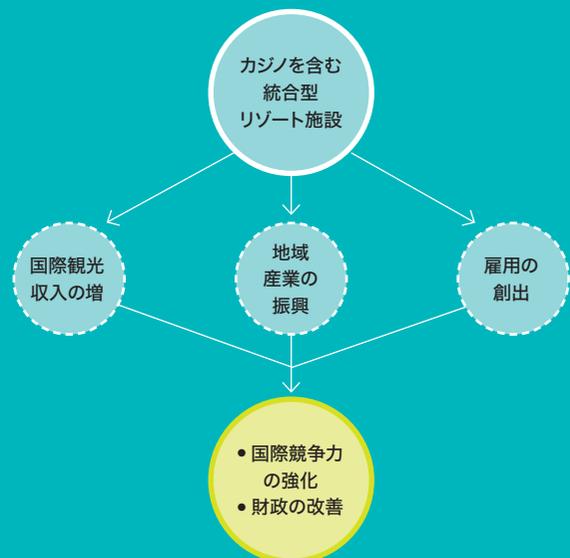
\* 出所：日本の外客数は日本政府観光局（JNTO）、日本以外の外客数はUNWTO（2011年）

## 国内でのこれまでの動き

国内での議論は2001年頃からスタートし、2004年には基本構想が固められました。「我が国におけるカジノ・エンターテインメント導入に向けての基本方針」が2006年に発表され、制度の骨格となる基本的な枠組みが固まりました。そして2010年、超党派の「国際観光産業振興議員連盟（IR議連、通称・カジノ議連）」が発足し、枠組みに関する議論が本格的にスタートしました。2011年7月には、「法案大綱」が作成され、法案の骨格となる考え方に対する基本的な合意がなされました。そこで実現を期するとされたのは、カジノ単体ではなく、会議施設、宿泊施設等様々な余暇施設等を含む「統合型リゾート（IR：Integrated Resort）」です。これを特定複合観光施設と呼称し、当該施設を含む区域概念を「特定複合観光施設区域」と定義することも合意されました。

2011年8月には、第一ステップとして「IR推進法（特定複合観光施設区域推進法）」を成立させ、その後「IR実施法（特定複合観光施設区域実施法）」の成立を目指すという、二段階で議論を進めることについてIR議連の中で合意形成がなされました。前者は基本理念の定義等を定める法律であり、後者ができてはじめてカジノを実施する法律が成立することになります。

### 見込まれる経済への波及効果



## 特集1 カジノとセガサミー



フェニックスリゾート



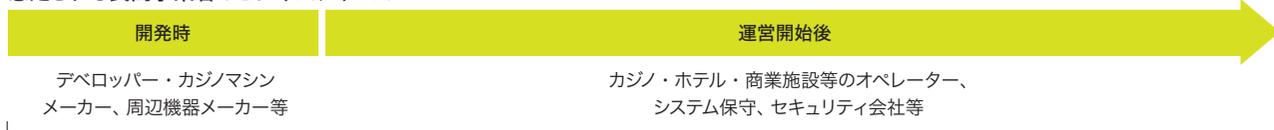
## 参入を表明したセガサミーグループ

セガサミーグループは、カジノを含む複合型リゾート施設の運営事業を将来の新たな収益機会と捉え、参入の意思を表明しました。IRが実現すれば、様々な業界が恩恵を受けると予想されます。IRの開発時には、不動産開発、カジノマシン等の機器メーカーなどがビジネスチャンスを得る可能性があります。またカジノの運営がスタートした後は、オペレーターも長期に亘り収益獲得の機会を得ることができます。

セガサミーグループは、1965年にアミューズメント施設運営事業を開始したパイオニアです。以来、半世紀に亘り業界の発展をリードしながら実績とノウハウを積み重ねてきました。また、遊技機や業務用アミューズメント機器で機械の開発力も磨き上げてきました。当グループは、機器の開発・提供と運営の両面でカジノに携わることができる数少ない企業グループのひとつです。一方、カジノビジネスには、優良な顧客を安定的に集客するためのノウハウをはじめ、当グループの既存事業にはない数多くのノウハウが求められます。また、投資規模も相当規模に上ることが見込まれます。従って当社は、海外で実績があるオペレーターとのパートナーシップを通じて、投資リスクの低減やノウハウの獲得、経営リソースの相互活用を図っていくことを基本方針としていきます。

ズメント機器で機械の開発力も磨き上げてきました。当グループは、機器の開発・提供と運営の両面でカジノに携わることができる数少ない企業グループのひとつです。一方、カジノビジネスには、優良な顧客を安定的に集客するためのノウハウをはじめ、当グループの既存事業にはない数多くのノウハウが求められます。また、投資規模も相当規模に上ることが見込まれます。従って当社は、海外で実績があるオペレーターとのパートナーシップを通じて、投資リスクの低減やノウハウの獲得、経営リソースの相互活用を図っていくことを基本方針としていきます。

### 想定される民間事業者のビジネスチャンス



### セガサミーグループは、双方で関与できる可能性がある

- 施設オペレーションの経験を通じて蓄積してきたノウハウ
- 遊技機やアミューズメント機器で培ってきた開発力
- フェニックスリゾートや、韓国におけるカジノオペレーションノウハウ取得を中心とするカジノIR経験の蓄積

## これまでに打った布石

当グループは、参入をにらんだ準備を着々と進めています。2012年2月に実施したフェニックスリゾート(株)の全株式の取得もそのひとつです。同社が経営するホテル、スパ、ゴルフ場、レストラン、国際会議場等からなる日本有数のリゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」を通じて、大規模複合型リゾート施設の運営ノウハウの獲得を進めています。

韓国では、有力企業とのパートナーシップのもとで、カジノ運営のノウハウの獲得に乗り出しました。2012年5月、Paradise Groupと仁川市

の仁川国際空港に隣接する国際業務区域(IBC-1)においてカジノを含む複合型リゾート施設の開発プロジェクトの企画・開発・運営を行う合併会社 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. を設立しました。Paradise Groupは、同国でカジノの運営、ホテル、スパの経営を行っているParadise Co., Ltd.を中核とする観光サービス事業等の複合企業です。同社は韓国におけるカジノビジネスのパイオニアとして大きな存在感を持ち、豊富な知見を蓄えてきました。当グループは、PARADISE



センタムシティ

○ 2013年1月  
センタムシティの  
開発プロジェクト  
に参画

○ 2013年7月  
Paradise Casino Incheonを  
PARADISE SEGASAMMY  
Co., Ltd. が取得

○ IBC-1のカジノを含む複合型リ  
ゾート施設及び、センタムシティ  
の複合商業施設が開業予定

2013

2014

2015

2016

2020

● **カジノ推進法が成立すると  
仮定した場合**

▶ 特定複合観光施設区域  
整備推進本部の設置

▶ 利害関係者の意見聴取・  
法案・法令等の起案  
IR実施法の上程

▶ 2年以内  
IR実施法案可決  
特定複合観光施設区域  
の制定

▶ ● 事業者の選定

SEGASAMMY Co., Ltd. に45%を出資する株主として主体的に経営に参画し、役員・社員を派遣していきます。2013年7月には、Paradise Groupがすでに仁川国際空港隣接地で運営しているカジノ施設 Paradise Casino IncheonをPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が取得しました。これによりカジノ運営のノウハウと経験を積極的に取得していくと同時に将来、IBC-1においてParadise Casino Incheonのライセンスを活用しながら施設規模を拡張していくことを計画しています。

また、韓国釜山市の「センタムシティ」開発計画への参画も準備のひとつです。「センタムシティ」は、情報・通信・映像・娯楽・国際業務などの機能を備えた最先端の複合都市として、開発が進められています。

当グループは、新たに設立したセガサミー釜山を事業主体とし、約350億円を投じて、ホテル、エンタテインメント、商業施設等からなる複合施設の開発・運営を行う計画です。

取得した土地は地下鉄センタムシティ駅に直結するなどアクセスの便に恵まれ、また世界最大の百貨店等の商業施設が集積した超一等地であるため、十分な集客力を有しています。ホテル運営等については、専門的な知見を有するパートナーを迎えリスクを抑制しながら、セガのアミューズメント施設事業のノウハウの活用による安定収益の創出と、複合リゾート施設の開発・運営のノウハウ習得を図っていきます。

## 今後の「工程表」

2013年に入り、IRの法制化が、より現実的な議論へと発展してきました。基本法といえるIR推進法は、早ければ2013年秋の臨時国会に提出される可能性があります。仮にこの時点で成立することを前提とした場合の、その後の工程表は次の通りとなります。

IR推進法の公布後3ヶ月以内にIR実施法の詳細検討がはじまります。IR推進法では2年以内にIR実施法を策定することが義務付けられているため、有識者の意見や国民の理解を得ながら、法案・法令等の起案が行われた後、遅くとも2年後までには、IR実施法が成立するものと想定されます。これにより制度的な枠組みが整い、実現に向けた本格的な手順がスタートすることになります。その後、規制機関が設置され、民間事業者の選定準備や実際の運営に際しての監視・監督のための体制が整備されることとなります。次に、IRの誘致を希望する地方公共団体の申請に対する審査がなされ、特定複合観光施設区域が指定されます。指定を受けた地方公共団体は、公募により特定複合観光施設の計画・投資・開発・整備・運営を行う民間事業者の選定を行い、開発協定を締結することとなります。選定を受けた民間事業者は、国の規制機

関に対して免許を申請・取得すると並行し、本格的な開発を進めていくものと思われます。このような一連のプロセスがスムーズに進行すれば、2020年前後には実際の運営がスタートするという見方があります。このように、慎重かつ緻密な手順が踏まれていく背景には、厳格な監督のもとで健全性と安全性が確実に担保されたカジノを一つの産業として育成していくという考えがあります。

実施法の成立を待ってからでは、地域社会での合意形成や事業化に向けた準備に間に合わないため、IR推進法が成立したタイミングで、すでにIRを誘致したい地方公共団体や、参画を狙う内外の民間企業が、具体的な準備に取り掛かるものと予想されます。そして、現実的な議論がさらに進展している可能性がある2016年頃、既述のPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.のIBC-1における複合リゾート施設とセガサミー釜山が開発を進める「センタムシティ」がともに開業する見込みです。当グループは、今後も着実かつ積極的に将来をにらんだ準備を進めていきます。

特集2

# 「良質」なコンテンツを より多くのお客様へ

## —トップランナーに向けた(株)セガネットワークスの戦略

業際を越えて激しい競争が繰り広げられているデジタルコンテンツ市場で(株)セガネットワークスは、急速に存在感を高め、トップランナーとしての地位を固めつつあります。ここでは事業本部長の岩城が躍進の原動力と今後の戦略をご説明します。



(株)セガネットワークス  
執行役員事業本部長  
岩城 農

### 一貫した戦略遂行が結果

2013年5月～8月までの実績

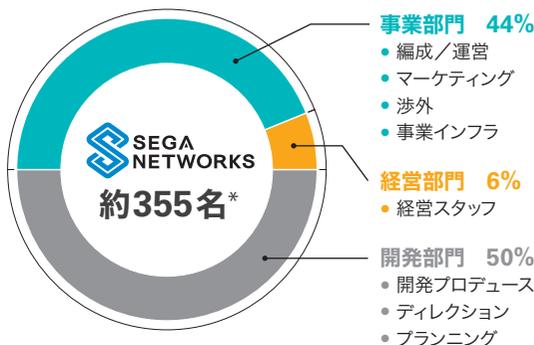
iOS版 **12** タイトルが  
トップ50にランクイン

Android™版 **9** タイトルが  
トップ50にランクイン

約 **65** %のコンテンツが  
トップ50にランクイン

2013年4月に当社が配信を開始したiOS版「ぷよぷよ!!クエスト」は、わずか10日間で100万ダウンロードという驚異的なスピードでユーザー数を伸ばし、無料総合ランキングで1位を獲得しました。その後も勢いは衰えず、7月にはAndroid™版と合わせて300万ダウンロードを突破しています。これは一例に過ぎません。国内では5月以降、iOS市場において売上ランキングトップ50に、業界トップクラスとなる10本以上のタイトルをコンスタントにランクインさせ、その数は増加傾向にあります。4月以降に本格参入を開始したAndroid™市場のランキングにおいても、8月末時点で9本のタイトルをトップ50に送り込んでいます。「より多くの良質なゲームを幅広いお客様にお届けする」という経営の基本思想に基づく戦略を、ふれることなく着実に遂行してきたことが、設立からわずか1年でこのように急速に存在感を高めることができた理由だと考えています。

戦略立案やマネタイズを担う「専門家集団」



\* 2013年8月1日現在

## タイトルポートフォリオ



## 「セガの開発力×プロフェッショナル集団」が原動力

(株)セガは、アミューズメント機器事業や家庭用ゲームソフト事業で知見を蓄えてきた1,000名を超える開発部隊を擁しています。また、長い歴史の中で豊富なIP群を多岐に亘るジャンルで磨き上げてきました。そこにベンチャー企業を凌駕する意思決定の「スピード」と実行力を備えれば、競争を優位に運ぶための武器がすべて揃います。このような戦略的な背景のもとで2012年7月に設立された当社は、親会社の(株)セガに諮ることなく当社の取締役会で結論を出すなど意思決定プロセスが大幅に簡素化されており、当社CEOにも大幅な決裁権が委譲されています。当社

の特徴は組織構成にもあります。全従業員355名のうち開発部門は約50%、残り半数は編成・運営、マーケティング、渉外、事業インフラ担当など、非開発系の事業・経営部門で構成されています。事業・経営部門は、すべてのメンバーを様々な業界で経験を積んできたプロフェッショナルを登用して組成されています。当グループの開発部門が生み出すコンテンツをこの専門家集団が効率的に市場に送り届けるという組織的連携が、当社の躍進を支えています。

## 「バランス」が取れた良質なポートフォリオが競争優位

デジタルコンテンツの市場規模は、過去3年間で10倍強に拡大しました。2013年度も引き続き強い成長が見込まれているこのマーケットでは、ブラウザ側で処理する「Webアプリ」と、端末側で処理する「ネイティブアプリ」の2方向から進化を続けています。その帰趨は、近い将来ですら正確に予見することは困難です。また、パズルゲーム、カードバトルに加え、ゲーム専用機並みの高精細な画像を備えたハイエンドゲームなど幅広いコンテンツへと、ユーザーの嗜好がますます多様化しています。このような市場環境のなかで、特定のコンテンツへの依存はリスクを孕むことになります。

当社は、(株)セガの豊富なIP資産と開発力を最も効率的にマーケットに届けるための柔軟な開発戦略を事業部門のタイトル編成、プロモーション、リサーチ等の専門家が丸くなって練り上げています。そして先にお話した経営の基本思想に基づき、良質なコンテンツを幅広いジャンルでバランスよく提供しています。この取り組みが、変化の激しい市場環境のなかで当社の競争優位に繋がっていると考えています。

例えば、Sell-off型アプリ、カードゲームやパズルゲームなどのF2Pネイティブアプリは、(株)セガの既存有力IPをスマートデバイス向けに最適化するなど開発資源を有効活用できることから、内製を軸に進めています。(株)セガ本体とは有機的な連携を進めています。例えば「ぶよぶ

よ!!クエスト」は家庭用ゲームソフトの開発部門、「チェインクロニクル」は業務用アミューズメント機器の開発部門が中心となって開発しました。間口の広さや遊びやすさ、といったソーシャルゲームの良質な要素を備えたWebアプリは、ノウハウの蓄積があるパートナーや、開発のスピードが速いベンチャーとの協業を軸に、トレンドに合致するタイトルをタイムリーにマーケットに投入しています。(株)ポケラボとは、「運命のクランバトル」を共同開発しているほか、子会社のf4samuraiを通じて、(株)セガのIPを活用した「ボーダーブレイクmobile-疾風のガンフロント」を投入しました。このほか(株)Aimingや(株)クロスゲームズなど幅広い企業との連携を進めています。

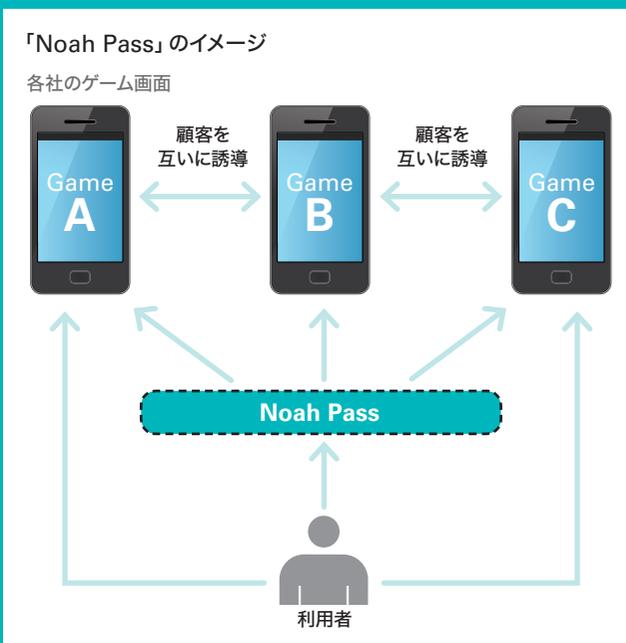
高精細のグラフィックや、奥深い世界観を体感できるタイトルは、「キングダムコンクエスト (Kingdom Conquest)」シリーズが証明した通り、(株)セガの開発資源を活かし差別化を実現できる分野です。相応の投資額と一定の期間が必要であることから、市場の数歩先を見通しつつ、内製で徹底的な作り込みを行っています。2013年2月に配信を開始した「デーモンライヴ」は、ネイティブアプリの優位性を活かし、スマートデバイス向けゲームの極限に挑んだコンテンツです。絶えず新機軸を切り拓き続ける(株)セガの企業文化を象徴するタイトルと言えます。

特集2 「良質」なコンテンツをより多くのお客様へ

🔗 新たなエコシステムの構築を目指す

当社は設立当初より、より多くのユーザーに良質なコンテンツに触れていただく仕組みづくりを検討してきました。構想を具体化したのが2013年8月に当社と関連する企業ではない企業様にもご提供を開始した「Noah Pass」です。これはセガが開発した全く新しい「ユーザー相互紹介システム」であり、これも経営思想と完全に合致する取り組みです。企業による参加は無料であり、戦略的制約も設けないこのシステムは、開発投資額が増加傾向にあるなか、広告宣伝費等の効率化を図ることができるため、ゲーム開発会社に賛同にいただきやすい仕組みだと期待しています。すでに参加企業は25社、登録ユーザー数は2,000万を突破し、年内には参加企業30社、4,000万ユーザーへの拡大を見込んでいます。

ゲーム開発会社以外にも、メディア、コミュニティ、攻略サイト、動画サイト、Webポータル等、周辺事業領域の企業群にとっても一気にユーザー数の拡大を狙うことができる機会になり得ます。すべての参加企業に有益な付加価値サービスを提供していくことで、エコシステム全体の経済規模を拡大していき、近い将来、直接的な収益化に繋げていきたいと考えています。



🔗 海外市場への積極進出

アミューズメント機器事業や家庭用ゲームソフト事業とのシナジー創出が期待できる国内を最重要市場と定めながらも、韓国や欧米等の海外市場への進出も積極的に進めています。欧米ではすでにiOS向けソニックシリーズ「Sonic Dash」「Sonic Jump」「Sonic & Sega All-Stars Racing」が、累計4,800万ダウンロードを突破するなど、ユーザー基盤の拡大が着々と進んでいます。今後も専門部隊がユーザーの利用シーンや通信環境、課金環境などマーケットごとの特性を綿密にリサーチした上で、最適な戦略を採用していきます。秋にリリース予定のiOS向け戦略タイトル「Go DANCE」は、モーションコントロールを使用したタイトル第1弾で、海外市場をメインターゲットとした展開を行います。また、「Noah Pass」についても年度内に海外展開を計画しています。

🔗 トップランナーに向けて

端末の高機能化や通信速度の高速化等を受けてデジタルコンテンツマーケットは、新たな進化に向けた節目の時期を迎えています。しかし、競争環境がいかに変化しようとも、当社の「より多くの良質なゲームを幅広いお客様にお届けする」という姿勢は不変です。(株)セガの開発力と専門家集団の融合により、市場環境の変化に迅速に対応していき、競争を勝ち抜いていきたいと考えています。

欧米でも実績を蓄積

これまでの実績 (主要タイトル)

- 
**Sonic Dash**  
 Genre : 3D Infinite Run  
 -圧倒的なクオリティ  
 -2,260万ダウンロード突破
- 
**Sonic & Sega All-Stars Racing**  
 Genre : Racing  
 -1,670万ダウンロード突破  
 -世界87ストアでグロストップ10入り
- 
**Sonic Jump**  
 Genre : Jump Action  
 -発売5ヶ月で880万ダウンロード突破

