

## セガサミーのガバナンスを語る



社外取締役  
岩永 裕二

社外取締役  
夏野 剛

当社の社外取締役2名が、セガサミーグループのコーポレート・ガバナンスの強化に向けて社外取締役が果たすべき役割や、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿、成長戦略、課題等について意見交換しました。

### コーポレート・ガバナンス 全般に対する評価

**夏野** セガサミーグループは、遊技機やゲームセンターなど対応を一步誤れば世間の批判にさらされやすい業態ということもあり、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、情報開示を厳しく運用してきました。社外取締役の導入にも以前より積極的でした。コーポレートガバナンス・コードで、2名以上の社外取締役が求められていることもあり、多くの企業が新たに選任、或いは増員に取り組んでいますが、要請に従い不本意ながら選任している企業もあると聞いています。一方、当社はコーポレートガバナンス・コードが適用される遙か前の2007年より、2名の社外取締役を導入し2016年はさらに1名増員し、8人の取締役のうち3名が社外取締役です。単に導入するだけでなく社外取締役が自由に発言でき、提言や指摘をきちんと経営に反映する風土も整っていると思います。

**岩永** 確かに社外取締役の意見によって、議論が紛糾し議案が差し戻しになったケースもありましたね。

**夏野** 私は、それが本来の取締役会のあるべき姿だと考えています。社外取締役は、外部の知見を注入するという機能に加え、議論を活性化させるという役割も担っていると考えています。社内取締役だけでと付議する前に議論していることもあり、取締役会では健全な議論が行われにくいいため、社外取締役が「混ぜ返す」ことが必要です。「シャンシャン」で終わる取締役会では、あまり意味がないと考えています。

**岩永** 2015年に、独立諮問委員会\*が新設されましたが、経営トップと社外役員がコミュニケーションする公式の場が設けられたことは、本当に良かったと思います。また、最近はグループ経営戦略委員会にも出席する機会ができたため、上程前の過程も把握できるようになり、より深い議論ができるようになったと感じています。

**夏野** 私は、社外取締役は事情を知らないからこそ、不合理なことを「おかしい」と言えると考えています。ですから、グループ経営戦略委員会や取締役会の前に議案や事情をあまり教えてくれないよう、事務局にお願いしています。独立諮問委員会については、決して形式的に

\* P.68参照

設置したのではなく、本当に喧々諤々の議論を行っています。私は、そこでも発言を一切遠慮しません。そもそも言いたいことを抑えた経験が私にはありませんし(笑)。

**岩永** 私は弁護士という職業柄、言い方だけはある意味抑えることもありますが、言うべきことははっきり言うタイプなので指摘事項はまったく抑えたことはありませんね(笑)。私は上程された議案については、唯一の判断基準で検討しています。それは「セガサミーグループにとって良いことかどうか」ということです。企業にとって良いこと、具体的には長期的な企業価値向上に資する意思決定は、間違いなく株主の利益に繋がりますし、また、そうあるべきだと思います。株主の利益だけを追求する株主は、本来大切にすべき株主ではないとすら考えています。

**夏野** その通りですね。「株主のため」と言っても本質的には経営者と対立するものではなく、コーポレート・ガバナンスが有効に機能している企業は、対立軸で捉えていない会社だと思います。オーナー系企業は、意思決定の速さや、株主との利害の一致、長期的な視座に根差した経営、社外の声を取り入れようとする姿勢など良い点がたくさんあります。一方で注意を要するのは、取締役が「会社のためになっているか」ということよりも、オーナーの顔色をうかがって発言・行動する危険性があるという点です。少数株主との利益相反ともなり得ますので、それを監視するのも私たちの役目だと思います。

**岩永** 「セガサミーグループにとって良いこと」を判断基準にすることは、別の言葉で表現すると「良い企業」に導くことだと思います。「良い企業」とは、ステークホルダーにバランスよく利益を提供する企業です。例えば、株主一つをとっても短期的なリターンを追求する株主と、長期的な企業価値の向上を期待する株主の利益は部分的に対立するため、対応にはバランスが求められます。もちろん株主だけではなく、従業員、地域社会、お取引先など利益を共有する様々なステークホルダーとのバランスにも慎重な目配りが求められます。こうした対立する利害を調整しているか、一部のステークホルダーに偏った意思決定になっていないかを監視することも、社外取締役の責務だと考えています。また、弁護士という立場からコンプライアンスにも目を光らせています。当社は内部監査がしっかりしているため意識は大変高いと評価していますが、末端まで浸透させていくには、時間がかかりますので、経過報告を徹底するよう要請しています。

## 課題について

**夏野** 議案が上程されてくる際に、社内ですしか通用しない口ジックが添えられているケースがあります。社内取締役は、阿吽の呼吸でお互いに意見するのを遠慮しがちですが、私は、「他の企業ではそのような口ジックでは決議しない」などとはっきりと指摘し、議論を適正化させるように心掛けています。特に、現在のように外部環境が著しく変化している時は、内部と外部の感覚に乖離が生じやすく、社内の論理のみで動いていると対応が遅れるおそれもあるため、注意が必要だと考えています。

**社外取締役には、  
外部の知見を提供するということに加え、  
内輪の論理を否定し、  
適正な議論を促進するという役目もある。**



## セガサミーのガバナンスを語る



**株主や社員、地域社会、  
お取引先等の企業を支える  
様々なステークホルダーの利害を調整し、  
「良い企業」に導くことを心掛けている。**

**岩永** 確かに、業界のことを知りすぎているがゆえの内輪の論理は、注視していく必要がありますね。ただ、内輪の論理がすべて悪いと言うわけではなく、それなりに理由もあり得ると思うので、私は出来るだけその内輪の論理の内容を理解するように努めています。

**夏野** 2016年5月に実施した「取締役会の実効性評価」の中でも意見しましたが、自分の管掌事業については積極的に意見する一方で、領域が大きく異なるがゆえに、他の事業についてはあまり積極的に意見を表明しない傾向があります。広範なエンタテインメントの領域で事業を展開しているため、取締役会の多様性は確保されていると思いますが、その多様性を100%活かしていくためには、もっと「摩擦」が必要だと思います。摩擦はイノベーションの源泉であり、見えなかった問題を明らかにし、それを克服するための議論とアクションが、グループ経営の強化にも繋がると思います。もっと事業を越えて厳しい意見が行き交うような雰囲気醸成していくことが今後の課題だと思います。

**岩永** 同じグループの中でも、異なる業界にある子会社の役員で、他の子会社の事業について精通していない人は、精通していないから黙っているというよりは、精通していないからこそ見えることもあるでしょうから、他の子会社の社外取締役になったような気持ちで発言してもらいたいですね。お互いにもっと意見交換していくことが必要だと思います。

## IR(統合型リゾート)について

**夏野** IRへの挑戦は、コーポレートガバナンス・コードで強調されている「攻めの経営」そのものです。現在、既存事業は不確実性が高まっており、まして10年、20年という時間軸で見た時は、当グループに限らず、安定的に成長していくことを断言できる事業なんて世の中に存在しません。ですから、リスクをとってでもIRというチャンスを掴みにいこうとするのは当然ですし、その経営判断を私は支持しています。

**岩永** IRへの挑戦に対する疑念の根底には、不確定要素の多さに加え、IRが何か特殊なビジネスだという考えがあるのだと思います。確かに現在は禁止されている分野が含まれているかもしれませんが、それも他の数ある国では行われているものです。私はIRにチャレンジすることに何の異論もありません。日本では、ほとんどの企業にとって未知の分野でしょう。その中で、遊技機やアミューズメント機器・施設オペレーション等のノウハウやリソースを活用できるという点で、セガサミーグループにとって親和性が高いビジネスですから、絶好のチャンスじゃないかと思いましたね。

**夏野** 総論では大賛成ですが、実現に向けて打つ布石については、関連することなら何でもやっていいというわけではないと思いますので、本当にそれが長期的な目標に繋がるかどうかを見極めながら、引き続き安易な意思決定には警鐘を鳴らしていきます。



## 中期経営計画と持続的な発展について

**夏野** 今回、はじめて中期経営計画と、重視する経営指標・目標を公表しましたが、現在はまだ成長軌道に回帰していく過渡期にあります。遊技機は規制が厳しくなり、明らかにトレンドが変化しており、かつてほどの大きな利益を創出し続けることは期待できません。収益構造をこれまでのサミーの「一本足」から、セガを合わせた「二本足」にしていこうということ、そして長期的な視野でIRというもう一本の柱を作り、「三本足」にしていこうというのがポイントですが、明確な方向性が定まったわけですので、あとは、実行していくに尽きると思います。特にセガは、PCオンラインゲームやスマートデバイス向けアプリでは、もっとプレゼンスが高くてもおかしくない実力があるはずですので、この計画期間中に本領を発揮してもらいたいと考えています。

**岩永** 遊技機業界の規制が厳しくなった一方で、セガは最近、明るさが見えてきました。ここにもう一つ新たな事業を打ち立てようとしているわけです。ただ、様々な不確定要素があるため、計画達成に100%の確信を持っているとは私は言い切れません。しかし、「このくらいはやらなければ」という気概は、執行側と共有しています。

**夏野** 中期計画の達成とその先の持続的な発展を実現していくためには、IRのような新しいチャレンジを続けることに加え、社員の能力を100%引き出す経営を心掛けていくことが必要だと思います。これは日本企業全体の課題でもあります。無難に過ごしていれば給料をもらえて定年まで雇ってもらえるというのでは、どうしても経営側と従業員側、双方に甘えが出てしまい、競争力は徐々に低下してしまいます。こうした甘えをなくし、個人が持っている力を最大限に出し切るしくみを作り、それに見合った報酬で報いる会社を目指していくべきだと思います。

**岩永** 私も、「人財」が最も大切だと考えています。将来のエンタテインメントの姿を見通すこと、そのための感度を養うことはとても大切だと思います。しかし、遊技機やアミューズメント施設、IRもそうですが、関連する規制が見直されるたびに経営環境が大きく変わってしまう非常に難しい業界ですから、ビジネスプランを策定しても、思い通りにいかないことが多いのです。そうすると、自助努力の中で環境変化を乗り越えていく「体力」を付けていかねばなりません。その中でも最も大切なことは、優秀な人財を確保して、効率よく働いてもらう環境を整えることです。その上で、経営のビジョンと具体的施策を全社に確実に浸透させていけば、2020年3月期の目標に確実に近づいていきますし、その先の持続的な発展も実現できるのではないのでしょうか。



## コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2016年6月30日現在)

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

### コーポレート・ガバナンスの主な強化策

1. 社内取締役・監査役の選任理由の開示
2. 独立社外取締役と独立社外監査役のみで構成する独立諮問委員会を設置
3. 社外取締役を1名増員
4. 取締役の員数を1名減員
5. 中期経営方針並びに目標とする経営指標の開示

#### 主な機能

- ・取締役会全体の実効性の分析と評価
- ・役員報酬決定プロセスへの関与
- ・取締役・監査役候補者に対する評価 等

#### 基本的な考え方

当社及び当グループは、コーポレート・ガバナンスを企業行動の最も重要な基盤として位置付け、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。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、専門部署としてグループCSR推進室を設置しています。そして、CSR活動の基礎となる「グループ経営理念」「グループCSR憲章」「グループ行動規範」及び「グループ・マネジメントポリシー」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。

#### 体制の概要

当社及び当グループは、激しく変化する経営環境の中で、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験等に富んだ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すと考慮し、監査役設置会社形態を採用し、併せて、社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化等を行い、運営と管理の両面からコーポレート・ガバナンス体制を充実させています。

取締役会は、原則として毎月1度の定時取締役会並びに適宜開催する臨時取締役会において、現在8名の取締役により機動的経営を図っています。

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

グループ間での情報共有、議論・検証、連携並びに当社取締役会への報告・上程等を目的として、「任意設置委員会」(「グループ経営戦略委員会」及び「独立諮問委員会」)「グループ・コンプライアンス連絡会議」「グループ監査役連絡会」「ホールディングス監査連絡会」「監査役・内部監査室連絡会」を設置しています。また、スピーディーな経営意思決定、業務執行の監督強化、業務執行機能の強化を目的として、執行役員制度を導入しています。

## 取締役会の役割と責務

当社は純粋持ち株会社であり、事業上の経営判断は、迅速な意思決定のため、原則として各事業会社にて行っています。但し、各事業会社の規模、業績等を勘案し、それぞれ個別の金額基準を設けるなどして、経営上の重要事項については当社取締役会決議を要することとしています。

また、子会社役員の選任等、事業会社に対する株主としての行為は当社取締役会決議としています。これに加え、法令及び定款に定められた事項、グループ再編やM&A、新規事業領域への参入等、当社及び当グループにかかわる重要事項も当社取締役会にて決定しています。

取締役・監査役の兼務数に関して、その役割・責務を果たすために合理的範囲に留めるべきものとしており、役割・責務を果たすための必要な時間・労力を業務に振り向けています。

## 社外役員(社外取締役・社外監査役)

当社取締役8名のうち、3名は社外取締役かつ独立役員です。また、監査役4名のうち、2名は社外監査役かつ独立役員です。社外取締役、社外監査役とも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。

### 選任方針

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、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者、弁護士等から選任しています。

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

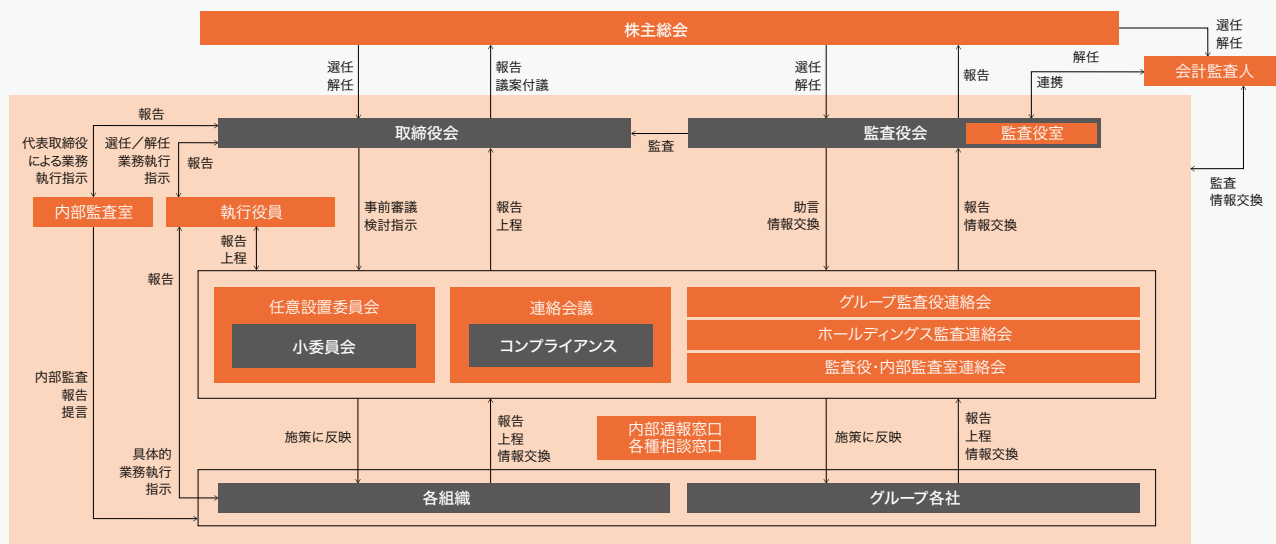
### 独立性に関する考え方

社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準を基礎とし、同基準に記載された「主要な取引先」「多額の金銭」等の判断については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して定めた基準により判断することとし、当該基準を充たした者は一般株主と利益相反が生ずるおそれがないと判断しています。当社は、東京証券取引所が定める独立性基準を充たす社外取締役・社外監査役全員を独立役員に選任する方針を採用し、現任の社外役員全員を独立役員として指定しています。

### 社外取締役(社外監査役)のサポート体制

社外取締役へのサポート体制については、取締役会における議案等の内容を事前に十分検討できるよう、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いては、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、取締役会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。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図 (2016年6月30日現在)





## コーポレート・ガバナンス体制

### 独立諮問委員会

独立諮問委員会は、当社の独立社外取締役及び独立社外監査役の全員によって構成され、取締役会または、代表取締役の諮問に応じ、主に、①取締役会全体の実効性に関する分析・評価、②報酬決定プロセスへの関与、③取締役・監査役候補者に対する評価等について独立的な立場から意見具申します。また、取締役会監督のための情報交換を行う機関でもあります。

### 実効性評価

独立諮問委員会が、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制、その他の取締役会がその役割・責務を実効的に果たす上で重要と考えられる事項について、各取締役が行う自己評価を参考にしつつ、取締役会全体の分析・評価を行います。2016年3月期は、各取締役にアンケートを実施し、その結果を受けて独立諮問委員会による評価を行い、2016年5月末開催の定時取締役会に報告し、課題等について議論を行いました。その結果、当社取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。他方、独立諮問委員会から、(a)自らの担当事業以外の事業案件についての、より積極的な意見表明と活発な議論、(b)結果・経過報告等、事後のフィードバックの徹底といった改善提言がありました。当社取締役会は、本実効性評価を踏まえて、当社取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性のさらなる向上を図っていきます。

#### 独立諮問委員会による取締役会の 実効性評価のポイント (2016年3月期)

- ▶ 当社取締役会の実効性が確保されていることを確認
- 独立諮問委員会による改善提言**
- ▶ 自らの担当事業以外の事業案件についての、より積極的な意見表明と活発な議論が必要
  - ▶ 結果・経過報告等、事後のフィードバックを一層徹底すべき

### 取締役・監査役候補の指名に関する方針

取締役・監査役候補者は、その人格、知見、能力、経験等を総合的に判断して決定することを基本方針としています。独立諮問委員会は、代表取締役から示された当該候補者の案を検討し、当該候補者に対してヒアリング等を行い、その評価結果を代表取締役に対して意見として提出します。代表取締役はその検討結果を参考にして、上記方針に従い取締役候補者を判断し、取締役会がこれを検討、承認するものとします。独立諮問委員会が取締役・監査役候補者を代表取締役に推薦した場合もまた同様の手続きがとられます。

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

### 取締役・監査役トレーニング

当社取締役及び監査役は、その就任の際に、社内でのオリエンテーションを行うとともに、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務、関連法令及びコンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修への参加機会を提供されており、就任後も、例えば取締役会終了後に弁護士や各分野の専門家等の外部講師による研修会を開催するなど、必要な知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。また、外部セミナーや勉強会等への参加支援等により自己研鑽を奨励しています。

## ▶ 役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の基本報酬は、役位ごとの役割の大きさ、職責・責任範囲に応じて、また変動報酬(賞与、ストックオプション)は当期の会社業績等を勘案し、それぞれ支給することとしています。

代表取締役社長は、報酬額決定に関する方針を取締役に示します。取締役会決議による委任に基づき、代表取締役は独立諮問委員会に各取締役の評価について諮問します。独立諮問委員会は、各取締役の活動成果をもとに、取締役及び取締役会の評価を行い、その結果を代表取締役社長に意見として提出し、代表取締役は独立諮問委員会意見を参考として、株主総会で決議された報酬限度額\*の範囲内で報酬額を決定し、取締役会に報告します。

\* 取締役の報酬限度額は、2012年6月開催の定時株主総会において1,000百万円と決議されています。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500百万円と決議されています。

## ▶ 経営戦略・経営計画

当社はこれまで、グループが保有する事業の特性に鑑み、中期経営計画、目標とする経営指標を開示することは控えていました。しかしながら、資本市場からの要請が高まっていることは認識しており、今後は積極的に開示・説明を行っていきます。2016年5月に開催した2016年3月期の決算発表では、2020年3月期を最終年度とする中期経営計画及び重視する経営指標並びに経営目標を開示しました。

## ▶ 政策保有株式

当社が純投資以外の目的で保有する株式は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果、当社の企業価値を向上させ、株主の利益に繋がると考えられる場合において、その株式を保有することとしています。当該政策保有株式については、取締役会において定期的に経済合理性と将来の見通しを検証し、今後の保有の是非等について検討していくこととしています。当該政策保有に

係る議決権行使については、当社と投資先双方の持続的成長と中・長期的な企業価値の向上に資するかどうかを基準に行っています。

## ▶ 関連当事者間の取引

当社では、役員及び役員が実質的に支配する法人との競業取引及び利益相反取引は、法令等の定めによるところにより、取締役会での決議を要することとしています。また、取引条件及び取引条件の決定方針等については有価証券報告書で開示しています。当社役員、役員が実質的に支配する法人及び主要株主が当社の顧客として取引を行う場合、会社に不利益とならない体制を整えています。

## ▶ コンプライアンス

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

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。

▶ 詳しくは「CSRレポート2016」をご参照ください。



## 2016年3月期の主な活動と報酬

取締役会	出席状況	主な意思決定
取締役会の開催回数	15回	2015年4月 グループ内組織再編を実施
社外取締役		2015年9月 遊技機事業における構造改革を推進
岩永 裕二	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	2015年11月 (株)インデックスの株式譲渡を決定
夏野 剛	15回中14回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	2016年1月 (株)ビーリンクの株式譲渡を決定
社外取締役の出席率	96.7%	2016年3月 サミー(株)が(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併会社(株)ジークを設立
社外監査役		2016年5月 中期経営方針として重視する経営指標を決定
嘉指 富雄	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	2016年6月 パラダイスカジノ仁川に人財を追加派遣
平川 壽男	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	
榎本 峰夫	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	
社外監査役の出席率	100%	

## 役員報酬

2016年3月期の取締役及び監査役の報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	ストックオプション
取締役	社内	8	380	123	—
	社外	2	32	—	—
監査役	社内	—	—	—	—
	社外	2	26	—	—

2016年3月期の連結報酬等の総額が1億円以上である者の報酬は以下の通りです。

氏名	役員区分	連結報酬等の総額(百万円)	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)		
				基本報酬	賞与	ストックオプション
里見 治	取締役	448	当社	248	50	—
			サミー(株)	—	150	—

## 2016年3月期の主なIR活動

決算説明会	2回
四半期決算説明会(電話会議)	2回
スモールミーティング	3回
個別ミーティング(国内投資家)	137回
個別ミーティング(海外投資家)	155回
事業セグメント別説明会(施設見学会を含む)	2回
海外ロードショー	4回(北米1回、アジア2回、欧州1回)
カンファレンス	5回
個人投資家イベント	2回

## 企業価値

	2015年3月31日	2016年3月31日	変化率
セガサミー株(終値:円)	1,754	1,227	-30.0%
TOPIX(終値:ポイント)	1,543.11	1,347.20	-12.7%
配当総額	9,634百万円	9,375百万円	
配当性向	—	174.7%	

## 主なIR受賞実績

2015年度日経アニュアルレポート

アワード 優秀賞受賞

(2016年2月)



2015年インターネットIR表彰・

優良賞受賞

大和インベスター・リレーションズ

株式会社(2015年11月12日)



# 取締役、監査役及び執行役員

2016年6月17日現在

## 取締役



**里見 治**

代表取締役会長兼社長兼CEO兼COO

1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長  
2003年 (株)サミーネットワークス取締役会長  
2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役会長  
サミー(株)代表取締役会長兼CEO  
(株)セガ代表取締役会長兼CEO  
当社代表取締役会長兼社長  
2005年 (株)セガトイズ取締役会長  
(株)トムス・エンタテインメント取締役会長  
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO  
2008年 同社代表取締役会長CEO  
2012年 サミー(株)取締役会長  
フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)  
(株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)取締役  
2013年 サミー(株)代表取締役会長CEO(現任)  
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役会長CEO(現任)  
2016年 当社代表取締役会長兼社長兼CEO兼COO(現任)



**鶴見 尚也**

専務取締役

1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)  
入社  
2005年 Sega Publishing Europe Ltd. CEO  
2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO 兼 President  
Sega of America, Inc. Chairman  
2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役  
2009年 同社専務取締役  
Sega Europe Ltd. Chairman  
2012年 (株)セガ代表取締役社長COO  
Sega Holdings Europe Ltd. CEO 兼 President  
当社取締役  
2014年 (株)セガ取締役副会長  
当社代表取締役専務  
フェニックスリゾート(株)取締役副会長(現任)  
2015年 (株)セガホールディングス 取締役副会長(現任)  
(株)セガ・ライブクリエイション 代表取締役会長兼社長  
(現任)  
2016年 当社専務取締役事業開発室、関連事業部管掌(現任)



**深澤 恒一**

常務取締役兼COO

2003年 サミー(株)入社  
同社執行役員 社長室長  
2004年 当社執行役員 社長室長  
2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)  
取締役 会長・社長室長  
2007年 セガサミーアセット・マネジメント(株)(現マーザ・  
アニメーションプラネット(株))代表取締役社長  
当社 上席執行役員 政策・渉外担当  
2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役 新規事業本部長  
2009年 セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)  
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))  
代表取締役社長  
2014年 (株)セガトイズ代表取締役専務  
2015年 同社取締役  
当社取締役  
2016年 当社常務取締役兼COO 企画本部、財務経理本部、  
総務本部、グループ法務統括室、  
戦略企画室管掌(現任)



**里見 治紀**

常務取締役

2004年 サミー(株)入社  
2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社  
2009年 Sega of America, Inc.  
Vice President of Digital Business  
2012年 (株)サミーネットワークス代表取締役社長CEO  
(株)セガ取締役/当社取締役(現任)  
(株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)  
代表取締役社長CEO  
2014年 サミー(株)取締役  
(株)セガ代表取締役副社長  
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役副社長(現任)  
(株)セガゲームス代表取締役社長CEO(現任)  
サミー(株)代表取締役副社長  
2016年 同社代表取締役社長COO(現任)  
(株)サミーネットワークス代表取締役会長(現任)  
Sega of America, Inc. Director(現任)  
Sega Europe Ltd. Director(現任)  
当社常務取締役(現任)



**岡村 秀樹**

取締役

1987年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)  
入社  
1997年 同社取締役 コンシューマ事業本部副本部長  
兼サターン事業部長  
2000年 同社取締役 ドリームキャスト事業部門担当  
2002年 (株)マジキュー代表取締役副社長  
2003年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)専務執行役員  
コンシューマ事業本部長  
2004年 (株)トムス・エンタテインメント取締役  
(株)セガ常務取締役 コンシューマ事業本部長  
当社取締役  
2007年 (株)セガ取締役

2008年 (株)トムス・エンタテインメント代表取締役社長  
2014年 同社取締役副会長  
(株)セガ代表取締役社長COO  
当社取締役(現任)  
2015年 (株)セガホールディングス代表取締役社長COO(現任)  
(株)セガゲームス代表取締役会長(現任)  
(株)セガ・インタラクティブ取締役会長(現任)  
(株)トムス・エンタテインメント代表取締役会長(現任)  
(株)セガトイズ代表取締役会長(現任)  
マーザ・アニメーションプラネット(株)  
代表取締役会長(現任)  
(株)ゲーツライブ代表取締役会長(現任)  
(株)セガ エンタテインメント取締役社長(現任)

## 取締役、監査役及び執行役員

## 社外取締役

岩永 裕二\*<sup>1</sup>

社外取締役

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

夏野 剛\*<sup>1</sup>

社外取締役

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

勝川 恒平\*<sup>1</sup>

社外取締役

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



## 監査役



**嘉指 富雄** \*2  
常勤監査役

1990年 コスモ証券(株)取締役  
1996年 同社常務取締役  
1999年 コスモ投信投資顧問(株)常務取締役  
2005年 (株)サミーネットワークス常勤監査役  
2008年 当社補欠監査役  
2009年 (株)サミーネットワークス監査役  
(株)セガトイズ監査役  
当社常勤監査役(現任)  
2012年 (株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)監査役  
2015年 (株)セガ・ライブクリエイション監査役(現任)



**青木 茂**  
常勤監査役

2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社 上席参事  
同社執行役員 中国・アジア事業推進室長  
2006年 世嘉(中国)網絡科技有限公司 董事長  
2008年 サミー(株)執行役員 経営管理本部長  
同社執行役員 コーポレート本部長  
2009年 同社取締役 コーポレート本部長  
2011年 同社常務取締役 コーポレート本部長  
2012年 同社代表取締役社長COO  
2013年 当社取締役  
2016年 サミー(株)代表取締役副会長  
当社常勤監査役(現任)



**阪上 行人**  
監査役

2003年 サミー(株)入社 監査室長  
2004年 同社管理本部法務部長  
2006年 当社監査役室長  
2014年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)常勤監査役  
当社監査役(現任)  
2015年 (株)セガホールディングス常勤監査役(現任)  
(株)セガゲームス監査役(現任)  
(株)セガ・インタラクティブ監査役(現任)  
(株)トムス・エンタテインメント監査役(現任)  
マーザ・アニメーションプラネット(株)監査役(現任)



**榎本 峰夫** \*2  
監査役

1978年 弁護士登録  
2000年 榎本峰夫法律事務所開設(現任)  
2004年 (株)サミーネットワークス監査役  
(株)セガ(現(株)セガゲームス)監査役  
2005年 当社補欠監査役  
2006年 日本工営(株)監査役(現任)  
2007年 当社監査役(現任)  
2014年 (株)シモジマ監査役(現任)  
2015年 (株)セガホールディングス監査役(現任)  
(株)セガゲームス監査役  
(株)セガ・インタラクティブ監査役

## 執行役員



**中原 徹**  
上席執行役員



**高橋 真**  
上席執行役員



**大脇 洋一**  
執行役員



**石倉 博**  
執行役員



**加藤 貴治**  
執行役員



**秋庭 孝俊**  
執行役員



**上田 晃一郎**  
執行役員



**菊地 誠一郎**  
執行役員

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役