



# WELCOME TO THE NEXT LEVEL!

セガサミーホールディングス統合報告書 **2024**



# 現状を打破し、 次のレベルへ

未達に終わった「Road to 2020」、2021年3月期の構造改革を経て  
2022年3月期にスタートした前・中期計画「Beyond the Status Quo」は、  
目標を大きく超過して達成し、まさに現状を打破することができました。  
そして2025年3月期からスタートした新・中期計画の  
「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」というスローガンには、  
我々が更なる高みを目指し、次のレベルへ進むというメッセージを含めています。

中期計画の歩み

**Road to  
2020**

2018年3月期～  
2020年3月期

**構造改革**

2021年3月期

**Beyond the  
Status Quo**

2022年3月期～  
2024年3月期

**WELCOME TO  
THE NEXT LEVEL!**

2025年3月期～2027年3月期



©SEGA

# WELCOME TO THE NEXT LEVEL!



©SEGA

**GOAL**

25/3期-27/3期 3カ年累計	調整後EBITDA* <b>2,300億円超</b>	25/3期-27/3期 3カ年平均	ROE <b>10%超</b>
----------------------	----------------------------	----------------------	-----------------

\*調整後EBITDAの詳細はP.33

エンタテインメント コンテンツ事業	遊技機事業	ゲーミング事業
----------------------	-------	---------

**STRATEGY**

IPスケールの拡大	安定収益の維持	事業の確立
-----------	---------	-------

事業別の調整後EBITDA目標 (※2025/3期-2027/3期の3カ年累計値)

<b>1,800億円超</b>	<b>900億円超</b>	<b>調整後EBITDAプラス</b>
-----------------	---------------	---------------------

●新・中期計画の詳細はP.32

## Index

### イントロダクション

CEOメッセージ	04
セガサミーグループのValue (価値観・DNA)	10
会長メッセージ	12
革新の歴史	14
存在意義	16

### 価値創造ストーリー

セガサミーグループの強み	18
価値創造プロセス	20
成長の源泉となる豊富なIP群	22
外部環境～リスクと機会～	24
内的課題	26

### 成長戦略

CFOメッセージ	28
中期計画	32
エンタテインメントコンテンツ事業	36
遊技機事業	42
ゲーミング事業	48
財務ハイライト	50

### 見直しに関する注意事項

この統合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およびグループ企業に関する業績見直し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見直しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績に影響を与える要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与える要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

### ゲーミング法令および規制に関わる、投資家・株主への注意事項

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエイション株式会社およびその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA, Inc. (以下、総称して「運営子会社」)の2社の株式を直接的又は間接的に保有することについて適格であると認定されています。運営子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けております。ネバダ州法の規制により、当社の株主もネバダ州ゲーミング当局が定める規則の適用対象となります。当該規制の内容については、<https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/stock/regulation/>をご覧ください。また、両子会社はネバダ州以外の複数の国や州、地域(以下「その他地域」といいます)においてもゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けており、当社の株主はその他地域の法令および各ゲーミング当局が定める規則等に基づき、ネバダ州と同様又は類似の規制の適用対象となることがあります。

### 非財務資本の強化

マテリアリティ	54
人事戦略	56
製品/サービス	62
環境	64
依存症	68
非財務ハイライト	70

### ガバナンス

社外取締役メッセージ	72
ガバナンス	74
取締役および監査等委員である取締役、執行役員	84

### 財務情報

法定開示の補足	88
会社概要/株式情報	95



### サステナビリティサイト

当グループの5つのマテリアリティ(重要課題)に関する詳細な活動情報やデータを紹介しています。統合レポートと合わせてご活用ください。  
<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/>

## 「現状打破」を完遂した私たちは、強く成長を志向し、更なる高みに向け前進し続けます。

代表取締役社長グループCEO

**里見 治紀**

Haruki Satomi



### ● 「Game Changer」に向けた着実な前進

セガサミーグループのビジネスは、エンタテインメントを通じて社会に「ポジティブ」なインパクトを与えることができます。一方で、例えば依存症問題のように、「ネガティブ」な影響を与え得ることも直視しなければなりません。従って、他の企業以上にポジティブなインパクトを社会に与え続けなければ、今後、存在を許されなくなるでしょう。そうした意識を持つ

て、一人ひとりの社員が、社会をより良いものとする「感動体験」を生み出し続け、社会の共感を得て、社員も自らの仕事と当グループに対してより誇りを持って欲しい、という願いをMISSION/PURPOSE(存在意義)である「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」に込めています。そしてVISION(ありたい姿)と定めた「Be a Game Changer～革新者たれ～」は、社会により大きなポジティブインパクトを与え、業界をリードしていくという決意を表明したものです。

それらで構成される「ミッションピラミッド」は、持続的に発展していくために大切にすべきグループ共通の価値観です。その浸透を図るため、研修プログラムや個人の目標設定に組み込んでいます。また、イントラサイト上で毎月動画配信を行い、私の考えや思いを自分の言葉で伝えているほか、タウンホールミーティングや座談会等を開催し、社員との直接対話を積極的に行っています。重要なKPIと位置づけているエンゲージメントスコアは、2021年3月期の51.0から2024年3月期には55.8にまで改善しています。多様な人財が能力を発揮してイノベーションを起こす土壌の醸成に手応えを感じています。

2024年5月、新・中期計画のスタートにあたり、主要事業会社各社で社内向けの戦略説明会を行いました。その際、特にセガ社員の変化を強く感じました。2017年にも同じ場所でセガの国内グループ社員を集めて同規模の説明会を行いました。当時と比較してセガを中心としたエンタテインメントコンテンツ事業の売上高は倍増し、営業利益は10倍以上に拡大しています。その結果、セガ社員の顔つきが大きく変わり、自信を取り戻しているのを実感し、「Game Changer」という方向性の設定に、改めて自信を深めました。

### ● 前・中期計画「Beyond The Status Quo」の成果

当グループは、2004年の経営統合直後、1,000億円超の営業利益を計上し、2006年3月の時価総額は1.4兆円に到達したものの、その後は低空飛行を続けていました。

2017年に代表取締役社長COOに就任した直後に公表した中期計画「Road to 2020」(2018年3月期～2020年3月期)は未達に終わりましたが、グループ全体の課題を把握する事ができました。2020年、新型コロナウイルス感染症の流行に

より大きな影響を受けた当グループは、2021年3月期に構造改革を断行し、事業構造の見直しや固定費削減を実施しました。それらの取り組みを受けて策定・公表した中期計画「Beyond the Status Quo～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」(2022年3月期～2024年3月期)には、それまでのトレンドを変え、持続的に企業価値を向上できる企業に変革するために「現状を打破」という決意を込めました。

同計画では2024年3月期の定量目標として経常利益450億円、ROE10%超を定め、資本効率を重視した経営を徹底することとしました。そしてエンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野を成長領域と位置づけ、同事業への経営資源の傾斜配分を進めてきました。

エンタテインメントコンテンツ事業全体では、最終年度の2024年3月期はコンシューマ分野の欧州事業における業績不振を主な要因として減益を余儀なくされましたが、コンシューマ分野の国内スタジオが主導した、「ソニック」「ペルソナ」「龍が如く」等の主力IPの全世界同時発売およびマルチプラットフォーム展開によるタッチポイントの拡大が功を奏し、それらIP群の売上高が飛躍的に拡大し、3か年で収益を大きく伸長させました。2022年春に全世界で公開されたソニック映画「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」が、当時としては全米におけるゲーム原作映画史上最高の興行収入記録を更新するなど、トランスメディア戦略も着実な進展を見ることができました。

新型コロナウイルス感染症の深刻な影響を受けた2021年3月期に経常赤字に陥っていた遊技機事業は、新規タイトルでは「パチスロ甲鉄城のカバネリ」、既存シリーズでは「スマスロ北斗の拳」等がヒットしたパチスロ遊技機が牽引役となり、当初の計画を上振れしながら右肩上がりに収益を拡大し「安定収益の創出」という戦略テーマを着実に実現しました。また、2024年3月期には、はじめてリゾート事業の通期経常黒字化も達成しました。

# CEOメッセージ

## ● 次のステージに力強く前進するために

コンシューマ分野の欧州事業は、各スタジオの自律性を尊重するあまり、投資判断への牽制機能が適切に働かなかったことが業績不振の要因でした。そのため2017年までセガに在籍し、その後テンセントグループの事業会社でCEOを経験したヨーガン・ポスト氏をセガ欧州子会社のCOOに招聘するとともに、現・セガ社長の内海を中心に、迅速に構造改革を進めました。結果、2024年3月期には192億円の特別損失を計上しましたが、次のステージに向けた懸念材料を期中に払拭することができました。

事業ポートフォリオの面でも「現状打破」を推し進めました。当グループは、幅広い領域で事業を展開しています。その分、社会に対してより広くポジティブなインパクトを与えることができ、領域が異なる事業の組み合わせは、環境変化への耐性ももたらします。一方、上場企業である限りは、効率性の面で株主・投資家の皆様に対する責任を果たさなければなりません。事実、私は社長就任以来、セガの祖業であるアミューズメント施設事業の譲渡をはじめ、買収よりも多くの売却を意思決定してきました。

また、当グループが長年参入に向けて取り組んできた国内の統合型リゾート(IR)事業については、残念ながら中止という結果となりました。しかし、投資余力を確保するために自己資本の厚みを保持する必要があったIR事業は、資本効率の低下をもたらす要因の一つでもありました。IR事業の中止に伴いそれまでの方針を見直し、キャッシュを成長投資および適切な株主還元に分注する方針を打ち出しました。**(▶P.28 CFOメッセージ)**2024年5月には、「フェニックス・シーガイア・リゾート」を運営するフェニックスリゾートの全株式を、Fortress Investment Groupに譲渡する決定を下しました。同社は直近では2期連続での黒字化も達成しましたが、当社以上のコミットを表明し、ノウハウもあるオーナーに引き継いだほうが、同社社員や地域にとっても良い選択であるというのが決断の理由です。

一方、成長領域では次のステージを睨んだ買収も実施しています。2023年8月には、モバイルゲームの開発・運営、IPのライセンスビジネスを展開しているRovio Entertainment Corporationを子会社化し、グローバルゲーム市場で成長領域と目されているモバイルゲーム分野での事業基盤を獲得しました。2023年11月には、米国カジノオペレーター向けSaaS

事業および欧州・南米向けB2Cオンラインゲーミング事業を展開する、GAN Limitedの買収を発表し、北米オンラインゲーミング事業への橋頭保を築き上げました。

こうして足場を固めたセガサミーグループは、いよいよ次のステージに前進していくこととなります。

## ● 新・中期計画 [WELCOME TO THE NEXT LEVEL!]

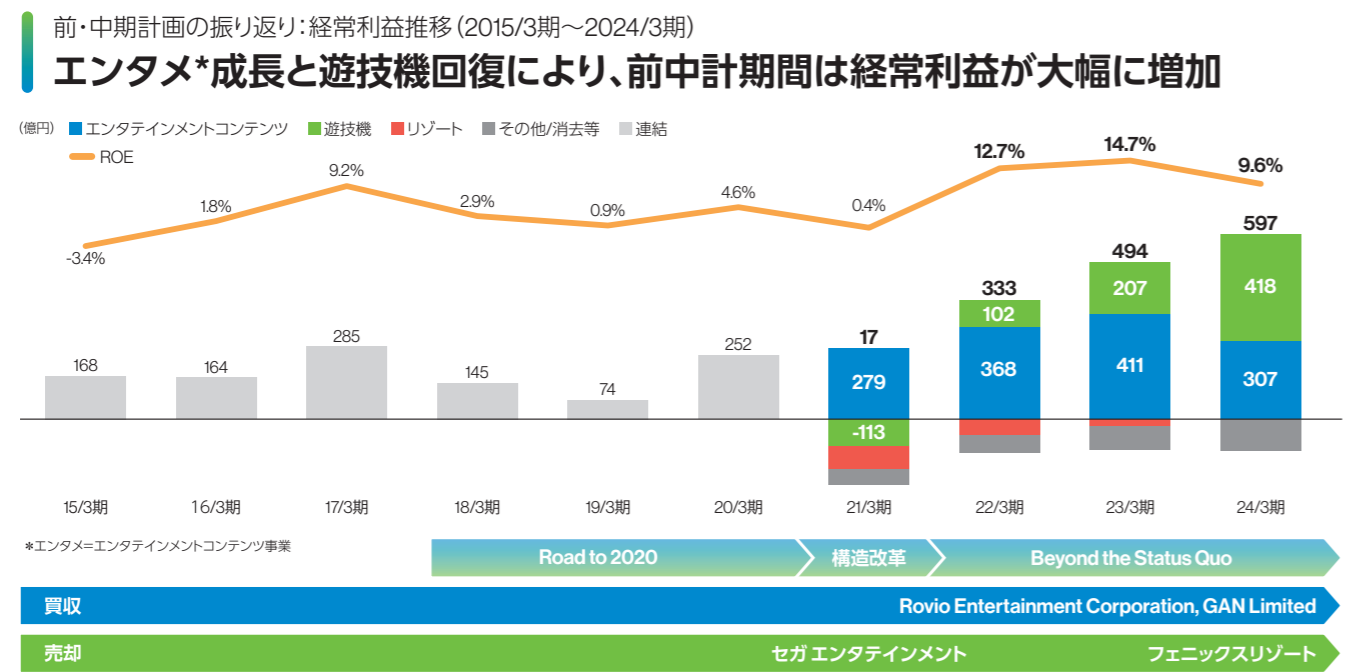
2023年12月に開催された世界最大級のゲームイベント「The Game Awards 2023」の会場で、セガが開発中のレガシーIPを使った新作タイトル**(▶P.41 エンタテインメントコンテンツ事業の事業戦略)**のティザー映像を公開しましたが、映像が流れ始めると大きな歓声が起こりました。これは今なおセガのオールドファンが数多くいることの証左です。そのセガがかつて北米で、家庭用ゲーム機「メガドライブ」(アメリカでの名称は「Genesis」)を発売した際にプロモーションで活用したフレーズ「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」が、新・中期計画のスローガンです。これは当グループが、勢いがあったかつてのセガのようにグローバルに事業を推し進め、より一層、高い収益レベルを実現していくという強いメッセージとご理解いただければと思います。

前・中期計画の最終年度には連結売上高が、14期ぶりに4,600億円を突破しました。遊技機市場の縮小が続いているほか、1,000億円規模の売上高を計上していたアミューズメント施設事業も譲渡後ですので、事業ポートフォリオの改善が大きく進んだことをご理解いただければと思います。経常利益も計画を大きく超過して着地し600億円に手が届く水準まで伸ばしました。このように「現状を打破」した当グループが、成長軌道への回帰を確かなものとするための新・中期計画では、2025年3月期から2027年3月期までの3カ年累計で2,300億円超の調整後EBITDAを目標に定めるとともに、3カ年平均のROE10%超も目標に設定し、引き続き資本効率も追求していくこととしました。

各事業の位置づけと投資の優先順位を明らかにするために、事業ポートフォリオ戦略も明確化しました。エンタテイン

メントコンテンツ事業は、コンシューマ分野を中心に成長事業と位置づけ、IPの成長加速のための積極的投資を通じて、調整後EBITDAを前中計期間の3カ年累計の1,132億円から同1,800億円超に成長させていく方針です。遊技機事業は経営統合以降、収益基盤として安定的にキャッシュを創出し、当グループの経営を支え続けてきました。高い競争力、収益性を誇る同事業によりもたらされる潤沢かつ安定的なキャッシュフローは、成長事業への投資や株主還元の出発点であり、当グループが誇る明確な強みです。北米を中心とするオンラインゲーミング事業、スロットマシンの開発・製造・販売、パライダイスセガサミーの施設運営事業等は、「ゲーミング事業」というセグメントで新たに括り、第3の事業の柱としての確立を目指します。スポーツベッティングに関してネガティブな報道もありましたが、アメリカでは多くの州で合法化されており、合法的な業者を通じて多くのファンが楽しんでいます。当グループは、そうしたクリーンなマーケットで正々堂々と事業を育成していく考えです。

ヒットビジネスに身を置く当グループではありませんが、エンタテインメントコンテンツ事業は、主力IPが収益基盤として順調に成長し、遊技機事業も安定的かつ高効率な収益体質の構築を進めてきた結果、グループ全体でヒットに依存しない体質に変革しつつあり、業績ボラティリティは低下していると認識しています。更に、事業会社もグループ全体の視座のもとで、一体となって企業価値の向上に邁進できるよう、セガの社長である内海とサミーの社長である星野がホールディングスの取締役を兼務することとしました。取締役と株主の皆様との長期的利益をより一層一致させるとともに、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブの向上を目的に事後交付型株式報酬制度も導入しました。新・中期計画の確実な達成に向けた強い意志の表れとご理解ください。



# CEOメッセージ

## ● 競争優位性を発揮し始めたセガ

セガの同業他社の中には、タイトルを絞って集中的に投資を行い、販売本数が何百万本にもなるゲームを発売する企業が存在します。一方のセガは、コンソール向け、PC向け、スマートフォン向けといった様々なプラットフォーム向けに極めて幅広いジャンルのゲームを提供し、アーケードゲームも手掛けてきました。この何でもできる「器用さ」によってIP数が他社と比較して多い一方で、タイトル当たりの利益が少ない、いわば「器用貧乏」とも言える状態でした。しかし現在、ゲームプラットフォームはデジタル化の進展に伴い、従来の据置型に留まらず、オンラインでゲーム提供を展開するグローバルプレイヤーが増加しています。そうした新たなプレイヤーが参入する際、グローバルで訴求力あるブランド力と豊富なIP群を有するセガは、常にローンチパートナーに選ばれてきました。また、近年は映画やアニメ等、ゲーム以外の分

野へもパートナーシップが広がっています。これに伴いユーザーへのタッチポイントの拡大と収益源の多様化を効率的に実現できています。セガはかつての「器用貧乏」から「商売上手」に変貌を遂げていると考えています。エンタテインメントコンテンツ事業では、魅力的なIP資産と各領域を牽引するプレイヤーとの強固な関係性という強みを活かし、様々なプラットフォームや映像、ライセンス、マーチャンダイズ等に多面展開していきます。デジタル配信が中心になってきたことでディストリビューションの障壁が大きく下がっている状況を捉え、日本や欧米、アジア以外の地域への地理的な拡大を進めながらトランスメディア戦略を更に深化させていきます。これらの施策を通じた世界30億人のユーザーへのリーチが、長期的に見据えるビジョンです。しかし「面白いゲームをつくる」というパブリッシャーとしての基本は追求していきます。例えば2022年11月に発売した「ソニックフロンティア」は、発売を1年延期してまでクオリティが上がるまでは発売しないという方針を貫いた結果、大ヒットに繋がりました。ファンの期待を裏切らない面白さを提供し続け、トランスメディア戦略を成功に導いていきたいと考えています。  
(▶ P.40 エンタテインメントコンテンツ事業の事業戦略)

## ● 安定収益の創出と業界の活性化を両輪に

サミーも、遊技性が市場に支持されると確信を持てるまで幾度も作り込みを繰り返すモノづくりへのこだわりを徹底してきました。更に「パーラーサミー」という疑似ホールを社内に設置し、試打した社員の意見を開発部門にフィードバックする開発フローも確立しています。近年の業績は、こうした地道な取り組みが、機種のコオリティの向上に繋がっている結果だと考えています。

一方、遊技機市場全体では、遊技人口の減少の中で遊技機の価格上昇、ホール側の経営状況の悪化という悪循環が続き、市場の縮小傾向に歯止めがかかっていません。遊技機事業が、より長く事業存続していくためには、パチンコホールやファンの方々を含む業界全体との共存共栄が必要であり、それは業界をリードする当グループの責務と捉えています。従って、新・中期計画では、収益基盤の強化/安定化と、遊技機業界の活性化を両輪とする戦略を推進していく方針です。

当グループは、2023年に大ヒットとなった「スマスコ北斗の拳」が属する中射幸帯において高い稼働シェアを有していますが、高射幸帯と低射幸帯でのシェアは低く、トータルでの稼働シェアは残念ながらNo.1ではありません。逆に言うとそこに大きな伸びしろがあるわけですので、縮小傾向にある市場環境を言い訳とすることなく、パチスロにおいて全射幸帯でのシェアを拡大し、合算稼働シェアの向上を図っていく考えです。現在の規制等の下ではより幅広いゲーム性を持つ遊技機の提供が可能であり、本戦略には十分に勝算があると考えています。また、2つの方向性でプラットフォーム戦略についても推進してまいります。(株)ユニバーサルエンタテインメントとの合併会社であるZEEGを中心とした筐体のプラットフォーム化と、EC販売を通じた販売のプラットフォーム化です。先行して取り組んできた結果、双方とも他にはない効率的なオペレーションを確立しており、すでに多くの同業他社にご利用いただいております。引き続き利便性向上に努めながら、取扱件数とメーカー数を拡大し、同業他社、パチンコホール双方のコスト改善に繋がる施策として確立していく方針です。

「遊技機業界の活性化」では当グループとパチンコホールの双方のコスト構造を抜本的に変えるべく、収益性を維持したまま低価格を実現する新筐体の開発などへの挑戦を続け、市場の悪循環を断ち切っていきたいと考えています。また、広範囲のプロモーション施策によるユーザー数の増加についても取り組んでまいります。(▶ P.47 遊技機事業の事業戦略)

## ● 夢を現実にするために

私は常々、社員に対して自発的に心に火(情熱)を灯し、それを周りに移してほしいと訴えています。そして私の責務は、社員の心に火を灯していくことであると考え、年功序列の廃止をはじめ、そうした人財が活躍し評価されるよう人事制度の改革も続けています。情熱を持った人財がMISSION/PURPOSEを追求していけば、社会に大きなインパクトを与え、より存在を認知され、今以上に社員が誇りを持てる企業グループになると固く信じています。そしていつの日か、エンタテインメントと言えば真っ先に、セガサミーグループを想起していただけるようになりたいと思っています。必ずしも「セガサミー」への認知でなくても良いのです。例えば「トムス・エンタテインメント」や「ダーツライブ」など、「セガ」も「サミー」も社名に冠していない事業会社がそれぞれの強みを活かして存在感を高めていき、グループ全体で認知の総和が拡大していけば、自ずと売上高、利益規模を拡大していくことができると考えています。見据えているのは、過去最高の1.4兆円を超える時価総額の実現です。それを単なる夢に終わらせることがないよう、私自身も心に火を灯し続け、「NEXT LEVEL」に到達するべく新・中期計画を確実にやり遂げていく所存です。今後のセガサミーグループにご期待いただければ幸いです。

**セガサミーグループの存在感を高め、企業価値向上を実現するために、新・中期計画を確実にやり遂げて「NEXT LEVEL」を目指します。**



# セガサミーグループ

常に業界の最先端を走り、他社にない製品／サービスを  
2004年に経営統合し、セガサミー  
今後も「創造は生命」「積極進取」をValueとして変化に適応し、

## 創造は生命

多数の世界初・業界初コンテンツを手がけるなど、  
常に時代の先を行く新たな「遊び」を提供しながら、  
「セガ」というブランド力と今につながる多くのIPを創出

セガは、誰も体験したことのない感動を生み出す「創造は生命」という社  
是を掲げ、革新的なデジタルゲーム機およびゲームソフトを世界に提供し  
てきました。

その歴史は、1960年、セガの前身となる日本娯楽物産(株)の設立から始ま  
ります。同年、国産初のジュークボックスの開発に成功。Service Gamesの頭文  
字を取って「セガ1000」と名付けた本製品は日本で大ヒットとなり、セガブラン  
ドの先駆けとなりました。

1965年には商号も(株)セガ・エンタープライゼスに変更。世界的なヒットを  
収めた1966年発売のアーケードゲーム「ペリスコープ」などを通じてセガブ  
ランドを世界に広げていき、1985年には世界初の体感型アーケードゲーム  
「ハンゴオン」、現在も根強い人気を誇るクレーンゲーム機「UFOキャ  
チャー」を発売しました。

1980年代には家庭用ゲーム機事業にも参入。1988年に発売された「メガ  
ドライブ」は欧米で大ヒットし、「ソニック」というセガの代名詞となるキャラ  
クターを生み出しました。以降も世界初の3DCG格闘ゲーム「バーチャファイ  
ター」やインターネット通信機能を業界で初めて標準実装した「ドリームキャ  
スト」に代表される革新的な製品を次々に世に送り出すなど、時代の先を行く  
新たな「遊び」を多数提供しました。こうした取り組みが、「セガ」という世界に  
通じるブランドを培い、今につながる多くのIPが創出されました。



「セガ1000」  
©SEGA



「メガドライブ」  
©SEGA



「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」  
©SEGA



「UFO CATCHER」  
©SEGA

# のValue (価値観・DNA)

生み出すという「革新の遺伝子」をとともにもつ両社が、  
グループが誕生しました。  
ありたい姿である「Be a Game Changer」を目指します。

## 積極進取

徹底した作り込みと失敗を恐れずに挑戦する精神で、  
数々の業界初の機能を搭載した遊技機を開発し  
遊技機業界を牽引

サミーは、失敗を恐れずに何事にも挑戦し続けるという意味の「積極進取」  
を社是・価値観とし、ゲーム機の販売から事業をスタートします。その後、ア  
ミューズメント機器メーカーへの転身を図り、その徹底した研究・開発により、  
数々のヒット作を生み出しました。

1975年からは本格的に遊技機の開発・製造・販売を中心とした事業を展開  
し、2000年に発売された業界初となる5.5インチ液晶を搭載した「ゲゲゲの鬼  
太郎」をはじめ、ATブームの火付け役となった「獣王」など、数々の革新的な遊  
技機を世に送り出します。2003年に発売した初代「パチスロ北斗の拳」は、先  
鋭的な遊技性と液晶演出で人気を博し、累計販売台数62万台超というまだ  
破られていない記録を打ち出したパチスロ史上最大のメガヒット機種となりま  
した。

2004年に施行され、業界に大打撃を与えた規則改正後も、規制の枠組みの  
中で2009年に販売した「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」において新たな  
遊技性を実現し、パチスロ市場を牽引するなど、逆境の中でも自己変革を続  
け、トップメーカーとしての地位を確立していきました。

その後も「新しいものはサミーから」という開発ポリシーのもと、卓越した企  
画力と開発力で、最先端・新機軸の遊技機を次々と生み出してきました。数多  
くのヒットの裏にある、繰り返し試射を行うなど、徹底的に作り込んだ上で世に  
送り出す姿勢は今も受け継がれています。



「ゲゲゲの鬼太郎」  
©水木プロ・ソフトガレージ



「獣王」  
©Sammy



「パチスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫  
©Sammy

# 会長メッセージ



## 真正面から正攻法で 挑戦を続けるのが、 セガサミーグループです。

代表取締役会長

**里見 治**

Hajime Satomi

### 創造は生命と積極進取

家業の豆腐店の社名を「株式会社さとみ」に変更し、ゲーム機の販売をスタートしたのは23歳の時でした。その後、アミューズメント機器メーカーに転身し、1975年にはアレンジボールの製造・販売を皮切りに、遊技機業界に参入していくこととなりますが、事業を軌道に乗せていく過程では、巨額詐欺事件に巻き込まれ、更にゲーム機納入先からの手形の不渡りにより負債を抱え倒産に追い込まれるなど、様々な困難もありました。

その後、事業を建て直し、1982年には競合が少ないパチンコ市場に参入、1995年には競合ひしめくパチンコ市場への挑戦も開始しました。様々な困難にも直面しましたが、「どんな壁でも乗り越えてみせる」という意気込みを絶やすことなく、挑戦を続けていきました。

エンタテインメントは、すぐ人々に飽きられるという宿命を負っています。つまり常にアイデアをひねり出し、新しいものを提供する挑戦を続けていかないと、この業界での持続的な発展は望めません。サミーの社是に「積極進取」を掲げてきた理由はここにあります。ゲームに軸足を置くセガとて同様のことが言えます。「創造は生命」という社是に

挑戦という価値観 (Value) が刻まれ、底流に流れ続けています。この共通する挑戦を促す文化は、グループが持続的に発展を続けていくために守り続けるべきものです。

挑戦には必ず失敗が付きまといまいます。私は企業規模が小さい時代は、数多くの失敗を重ね、中には「これが失敗したら終わりだ」という賭けのような挑戦を行ったこともありました。多くの社員や株主の皆様にご責任を持つ現在のセガサミーグループは、このようなグループの存続を危うくするような挑戦は避けなければなりません。しかし、リスクを許容できる範囲を見極めた上での挑戦の結果としての失敗、そしてその失敗から学ぶ姿勢がある限りは、「良い失敗」として許容する文化も守っていかねばならないと考えています。

### 「縁」の大切さ

挑戦を行っていく中では人との「縁」もとても大切にすべきことです。私がエンタテインメントの世界に足を踏み入れるきっかけとなったのは、セガの前身企業である日本娯

楽物産でゲーム機を販売していたある人との出会いでした。「株式会社さとみ」としての第一号タイトルとして大ヒットした「ソナーアタック」を世に送り出したのも、ある技術者とのご縁があったことからです。1978年に倒産の憂き目にあった時も、残ってくれた社員に加え、多くの方々の支えのおかげで再建できました。

そして1990年代に資金繰りに窮した際に、多大なご支援をいただいたのが、旧CSKの創業者であり、当時セガの会長に就いておられた故大川功氏です。同氏に受けたご恩は決して忘れることはできません。ビジネスに私情を挟むのは良くありませんが、2004年にセガとサミーの経営統合を決定するにあたり、大川氏に対する恩返しへの思いがあったのは、偽らざる事実です。経営統合以降も、「絶対に統合の成果を出す」という強い覚悟を抱き続けました。

私は、こうして幾度となく「縁」によって成長し、救われてきました。セガサミーグループがお客様や取引先、社会の未永いご支援をいただくために、今後も「縁」を大切にし、各ステークホルダーに価値を提供し続けてまいります。

### 長期的な視座で執念を持って

私はかつてサミーで社長をしていた時、遊技性や品質を厳しくチェックし、徹底的に完成度を高めて「これは確実に売れる」と確信を持ってはじめて、世に送り出すことを徹底してきました。単年度業績や販売計画を優先し、中途半端なものを発売したら、例えば、「北斗の拳」という宝のようなIPも価値を損ない、将来の企業価値の毀損にも繋がります。あらゆる経営判断において、常に目線を置いてきたのは中長期的な時間軸でした。セガの企業価値向上に対しても同じ姿勢で臨んできました。

セガが誇るIPであるソニックは、北米を中心に圧倒的な人気を誇っていましたが、2010年代頃から人気に陰りが見え、ゲームの売上も年々下がっていました。そこで、再びこのIPを世界で花開かせることが、セガの企業価値を高めるために重要と考え、米国の映画産業と組んで映画化に挑戦する方針を打ち出しました。当時、日本のゲームキャラクターの映画化で成功した例がなかったため、社内では反対

の声が大半でした。しかし、映像や脚本に徹底してこだわり、粘り強い契約交渉も続けた結果、2020年に「ソニック・ザ・ムービー」の公開に辿り着きました。同作品は、北米でのゲーム映画化作品の中では歴代最高の興行収入を記録し、2022年に公開した第2弾も大ヒットとなりました。これがゲームソフトやマーチャンダイジングの販売拡大にも繋がりを、セガの利益拡大に大きく貢献しました。

このように、長期的な視座で最高のものを、執念を持って作り上げて世に送り出す姿勢は、これからも守り続けるべきことです。一方で、大きく舵を切る決断も時には必要です。アミューズメント施設事業やIR (統合型リゾート) 事業、フェニックスリゾートは、私にとって思い入れがあった事業ですが、そうした個人的な思いよりも、グループの将来のために売却・撤退すべきという現CEOの強い意志を尊重しました。

### 「王道」を歩む

先にお話しした倒産をはじめとした数々の危機に直面した時、私は逃げることはしませんでした。苦しい時ほど逃げることなく、相手に嘘をつかずに真正面から誠実に対応することによって、相手の共感や信頼を得て課題を乗り越えることができました。この経験から、私は誠実さを信条にグループ経営を行ってきました。

セガサミーグループは、新たな中期計画のもとで一段高いステージへの挑戦を開始しました。そうした挑戦を成功させるために大切なことも、自分だけの儲けを追求したり、短期的な利益を追い求めたり、世間から後ろ指をさされるようなことはせず、真正面から正攻法で、いわば「王道」を歩み続けることです。そうすれば、セガサミーグループは社員が誇れるグループとなり、そこには優秀な人財が更集まるはずで、その結果として、社会に求められる企業グループとして持続的に発展していくことができると確信しています。



# 革新の歴史

世の中に革新的な製品を生み出してきたセガと様々な業界初の製品を送り出してきたサミーが2004年10月に経営統合して誕生したのがセガサミーグループです。経営統合以降も、各社が感動体験を生み出し続け、新たな領域での感動体験も追求しています。

## 1985

- 世界初の体感ゲーム「ハンゴオン」発売



「ハンゴオン」  
©SEGA

## 1993

- 世界初の業務用3DCG格闘ゲーム「バーチャファイター」登場



「バーチャファイター」  
©SEGA

## 1998

- ネットワーク機能を初めて標準搭載したゲーム機「ドリームキャスト」発売



「ドリームキャスト」  
©SEGA

## 2005

- 大ヒットシリーズとなる家庭用ゲーム「龍が如く」初登場



「龍が如く」  
©SEGA

## 2012

- オンラインRPG「ファンタシースターオンライン2」配信開始



「ファンタシースターオンライン2」  
©SEGA

## 2016

- アトラスによる人気RPGシリーズ最大のヒット作、「ペルソナ5」発売



「ペルソナ5」  
©ATLUS. ©SEGA.

- 欧州スタジオCreative Assembly社のRTSシリーズ「Total War: Warhammer 2」発売



「Total War: WARHAMMER II」  
© Games Workshop Limited 2020.  
Published by SEGA.

## 2020

- ゲーム原作映画の全米興行収入記録を更新したソニック映画第一弾「ソニック・ザ・ムービー」公開



「ソニック・ザ・ムービー」  
©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC. ALL RIGHTS RESERVED.

- iOS/Android用の大ヒットアプリ「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」のサービス開始



「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」  
© SEGA/© CP/© CFM

## 2022

- ソニック映画第二弾「ソニック・ザ・ムービー/ソニック VS ナックルズ」公開



「ソニック・ザ・ムービー/ソニック VS ナックルズ」  
©2022 Paramount Pictures and Sega of America, Inc.

- 累計販売本数320万本を突破した「ソニックフロンティア」発売



「ソニックフロンティア」  
©SEGA

1960 設立



世界初、日本初を次々に生み出し、革新的なイノベーションを追求することで、時代をリードしてきた。

# 2004 経営統合



1975 設立



卓越した開発力とモノづくりにこだわる姿勢で、時代の先を行く製品を数多く送り出す。

常に業界の最先端を走り、他社にない製品／サービスを生み出すという「革新の遺伝子」をともにもつ両社が、2004年に経営統合し、セガサミーホールディングスが誕生。エンタテインメント分野での事業領域を着実に拡大。

## 1989

- 業界ではじめてシングルボーナス「集中役」を実装したパチスロ遊技機「アラジン」発売



「アラジン」  
©Sammy

## 2001

- AT(アシストタイム)ブームの火付け役となったパチスロ機「獣王」発売



「獣王」  
©Sammy

## 2003

- 前人未達の販売台数約62万台を売り上げたパチスロ遊技機「パチスロ北斗の拳」発売



「パチスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/NSP1983  
©Sammy

## 2008

- 当社のパチンコ史上最大の販売台数となる「ぱちんこCR北斗の拳」発売



「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

## 2009

- 5号機に新たなゲーム性を盛り込んだ「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」発売



「パチスロ 交響詩篇エウレカセブン」  
©2005 BONES/Project EUREKA  
©Bandai Namco Sevens Inc.  
©Sammy

## 2016

- ゲームIPを活用した新シリーズ「ぱちんこCR真・北斗無双」発売



「ぱちんこCR真・北斗無双」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©BANDAI NAMCO SEVENS INC.  
©2010-2013 コーエーテックモゲームス  
©Sammy

## 2022

- ロングランヒットとなった6.5号機「パチスロ甲鉄城のカバネリ」発売



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」  
©カバネリ製作委員会  
©Sammy

## 2023

- 大ヒットを記録したサミー初のスマートパチスロ「スマスロ北斗の拳」発売



「スマスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス1983,  
©COAMIX 2007 著作権許諾証YRA-114  
©Sammy

# 存在意義

どの時代においてもエンタテインメントは社会に活力を与えてきました。エンタテインメントは平和な世の中でこそ存在する産業でありながら、平和そのものを社会にもたらし、元気を与えるパワーがあると私たちは信じています。引き続き、Group Mission / Purposeである「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」の実現に向け、グループ社員全員が全力で取り組んでいきます。



©SEGA

●セガサミーグループミッションピラミッド



## Value (価値観・DNA) 創造は生命 × 積極進取

セガの「創造は生命」とサミーの「積極進取」の2つの価値観をグループの最も重要なValue (価値観・DNA)としています。困難にぶつかっても「積極進取」の精神のもと、人々の感動体験を「創造」することが我々のミッションと考えています。

### Group Mission / Purpose (存在意義)

より多くの人と一緒に「感動」を体験することで「共感」は生まれます。私たちの作り出した製品／サービスを通じて、「共感」のあふれる社会を生み出し、世界中の人々の生活に「彩り」を添えるのが、セガサミーグループの存在意義です。「創造は生命×積極進取」の価値観・DNAのもと、クリエイティビティのエッジに磨きをかけ、セガサミーならではのユニークな感動体験を創造し続けます。

### Vision (ありたい姿)

世の中は急激な勢いで変化を続けており、我々の事業環境も常に変化を続けています。先進性を追求するDNAのもと、世の潮流を捉え、ユーザーに感動体験を届けるべく、自らが主体としてGame Changerとなり、常識を覆す挑戦的なグローバルブランドを目指します。

### TOPIC | ミッションピラミッドの社内浸透施策

当グループではグループ共通の価値観であるミッションピラミッドを社員個人の目標設定にまでブレークダウンし、組織の中での自分の役割を明確化しています。また、ミッションピラミッドを社内へ浸透させるために社内研修プログラムに組み込み、意図や構造の理解促進を図っているほか、人事制度や表彰制度などにも連動させています。

●人事戦略に関する詳細はP.56



# セガサミーグループの強み

## 価値最大化のサイクル

感動体験を生み出す力

多才な Game Changer (人財)

感動体験の展開力①

ユニークな事業ポートフォリオ/財務基盤

価値創造に向けた共通

Value (価値観・DNA)

>>> P10

# 創造は生命 × 積極進取

感動体験の源泉

ブランド/IP

感動体験の展開力②

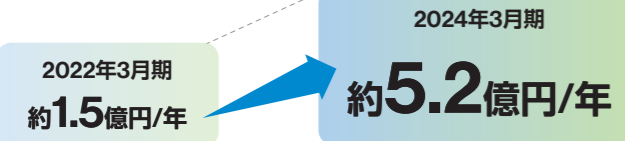
マルチチャンネル/トランスメディア

当グループは幅広い事業領域でIPをはじめとする経営資源を活かし、革新性の高いエンタテインメントを生み出してきました。その原動力は、ユニークな発想ができる多才な人財です。「ミッションピラミッド」の各組織と個人への浸透を通じて、感動体験の創造に向けてベクトルを合わせながら、多才な人財がそれぞれの領域で能力を最大限に発揮できるよう、仕組みづくりと人的投資を積極的に推し進めています。

### ●マルチカルチャー人財数(比率)



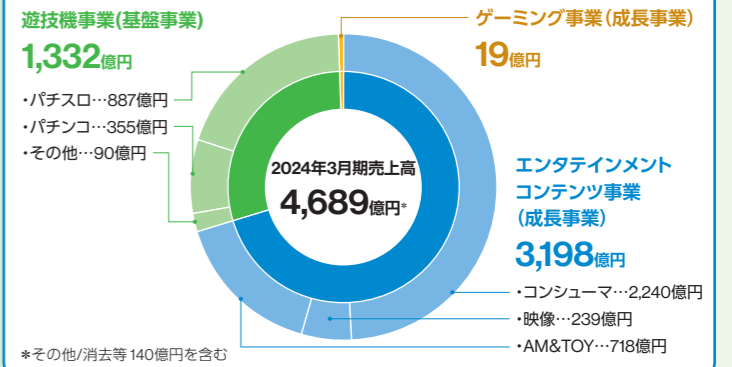
### ●教育投資額



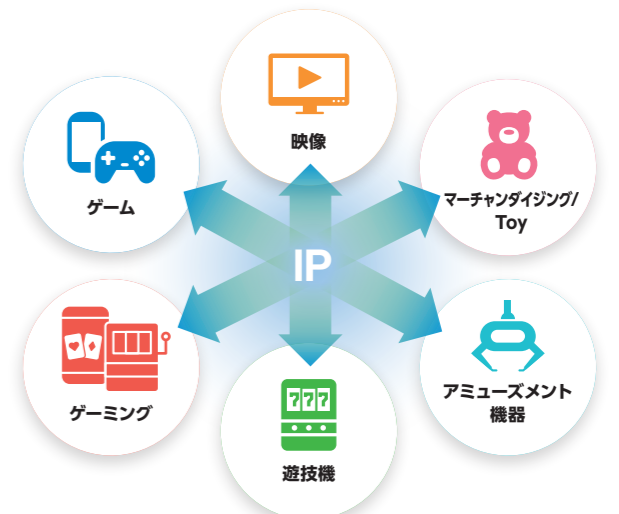
かつてグローバル市場を席巻したコンソール「メガドライブ」をはじめとしたヒットの積み重ねによって、海外市場において「セガ」ブランドは高い認知を得ています。こうしたブランド力とグローバルに通用する豊富なIP群は、大手プラットフォームをはじめとするビジネスパートナーとのビジネス機会を次々にもたらす強みとなっています。また、「北斗の拳」シリーズをはじめとする外部IPを用いた遊技機の継続的なヒットと、高い稼働率を通じてサミーが獲得してきた外部IPホルダーやパチンコホールからの信頼は、新規IPの獲得と安定的な遊技機販売へと繋がり、安定収益の基盤となっています。



極めて広範なエンタテインメント領域に広がる事業ポートフォリオは、当グループの持続的企業価値向上の基盤です。遊技機事業の安定的なキャッシュ創出力は他のゲーム専門メーカーにはない強みであり、エンタテインメントコンテンツ事業の更なる成長やゲーミング等の新たな事業領域への積極投資が可能になります。領域が大きく異なる分散された事業ポートフォリオは、環境変化に伴う収益変動リスクを低減します。ゲーム、グッズ、アニメ、遊技機、マンガといった多様なユーザー接点は、多面展開を通じたIP価値の最大化の可能性を上げます。



「ブランド/IP」「多才な人財」「ユニークな事業ポートフォリオ/財務基盤」を活かし、IPをマルチプラットフォーム、映画や動画、グッズ等のマルチチャンネルに、幅広く収益機会を拡大するトランスメディア戦略を推進しています。「ソニック」IPのハリウッドでの映画化をはじめ、確かな成功を収めており、今後は豊富なIP資産を遊技機、ゲーミングを含むより多様な地域の様々なチャンネル、年齢層に多面展開し、更なるビジネス拡大に繋げていきます。



# 価値創造プロセス

共通の価値観である「創造は生命×積極進取」を原動力に、4つの強みからなる価値創造サイクルを力強く回すことで、事業領域を広げ、ジャンルを越え、国境を越えながら新しい感動体験を生み出していきます。エンタテインメントが社会に与えるインパクトを最大化し、「負」の影響の抑制に努めながら、社会的価値と経済的価値の両面での価値提供を続け、企業価値の最大化を追求してまいります。



## 企業価値の向上

### 事業領域の拡大・地理的拡大

#### 社会的価値

マテリアリティは P.54

グループのコンテンツ・サービスを時代に適したエンタテインメントとして提供

#### 経済的価値

中期計画の詳細は P.32

感動体験を創造し続ける  
社会をもっと元気に、カラフルに。

©SEGA  
 ©2024 Rovio Entertainment Corporation  
 © 2024 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.  
 ©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC. ALL RIGHTS RESERVED.  
 ©SEGA. All rights reserved. SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. SEGA and SONIC THE HEDGEHOG are either registered trademarks or trademarks of SEGA CORPORATION. LEGO, the LEGO logo and the Minifigure are trademarks of the LEGO Group.  
 ©2025 The LEGO Group.

©ATLUS ©SEGA.  
 ©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983.  
 ©COAMIX 2007 著作権許諾証YRA-114  
 ©Sammy  
 © SEGA SAMMY CREATION INC.

# 成長の源泉となる豊富なIP群

当グループは自社開発以外にも買収や他社IPも含め、競争力のあるIPを複数保有・活用しています。これら豊富なIPを育成・拡大し、多方面へ展開することで、安定的な収益を実現しています。

## 「ソニック」シリーズ

セガを代表するIPであるソニックは、様々な起伏やループのあるステージを音速で駆け抜ける高速アクションゲームとして、1991年に登場しました。その後、数々のヒットゲームを世に送り出し、世界中のファンを魅了し続けてきました。2020年に公開された映画「ソニック・ザ・ムービー」、その続編で2022年に公開された「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」は、いずれも全世界で大ヒットを記録し、ソニックIPはますます拡大を加速させています。

約17.7億  
(本/DL)

フルゲーム、  
F2P合計



©SEGA

## 「ペルソナ」シリーズ

「ペルソナ」シリーズは、「ペルソナ能力」に目覚めた少年少女たちが、様々な事件や困難に立ち向かって成長していくジュブナイルRPGで、累計作品数24作品の人気シリーズです。その個性的なキャラクターや設定、スタイリッシュな楽曲や、共感を生むストーリーなどにより世界中で多くのファンを獲得してきた「ペルソナ」シリーズは音楽ライブ、アニメ、漫画などの様々なメディア展開を実施し、新たなユーザーを取り込んでいます。

約2,350万  
(本/DL)



©ATLUS ©SEGA

## 「龍が如く」シリーズ

2005年に「ゲームに飽きた大人たちが本気で楽しめるゲーム」として誕生したドラマティックアドベンチャー「龍が如く」シリーズは、裏社会の事件を通じた、主人公たちと様々な想いを背負った人々との出会いと別れを描いた本格的なクライムサスペンスを楽しめるゲームです。歓楽街を舞台に、多彩な「大人の遊び」が詰め込まれたこの作品は、シリーズ累計で約2,770万本を販売しています。

約2,770万  
(本/DL)

フルゲーム合計



©SEGA

## 「北斗の拳」シリーズ

初代「パチスロ北斗の拳」は、累計販売台数約62万台というパチスロ遊技機市場歴代最大の販売台数を誇ります。パチスロ・パチンコ遊技機は約315万台、フルゲーム、F2P、アミューズメント機器合計は580万(本/DL/台)にのぼり巨大なIPとなっています。2023年には「スマスロ北斗の拳」が登場し、大ヒット機種となっています。

遊技機  
約315万  
(台)

フルゲーム、F2P、  
アミューズメント機器

580万  
(本/DL/台)以上



©武論尊・原哲夫/コアミックス1983, ©COAMIX 2007 著作権許諾証YRA-114 ©Sammy

## その他豊富なIP群



「ソニック × シャドウ ジェネレーションズ」  
©SEGA



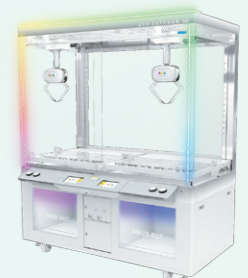
「ペルソナ3リロード」  
©ATLUS ©SEGA



「アンブリーバード2」  
© Rovio Entertainment Corporation



「ペルソナ5: The Phantom X」  
© [2024] Perfect World Adapted from Persona5  
©ATLUS, ©SEGA.



「UFO CATCHER 10」  
©SEGA



CS/PCゲーム



モバイル



AM&TOY

IP



映像



ライセンス



遊技機



「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」  
©2022 Paramount Pictures and Sega of America, Inc.



「LEGO® Sonic the Hedgehog™, Sonic's Campfire Clash」  
©SEGA. All rights reserved. SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. SEGA and SONIC THE HEDGEHOG are either registered trademarks or trademarks of SEGA CORPORATION. LEGO, the LEGO logo and the Minifigure are trademarks of the LEGO Group. ©2025 The LEGO Group.



「龍が如く～ Beyond the Game ～」  
©2024 Amazon Content Services LLC or its Affiliates.



「スマスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス1983,  
©COAMIX 2007 著作権許諾証YRA-114  
©Sammy



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」  
©カバネリ製作委員会 ©Sammy

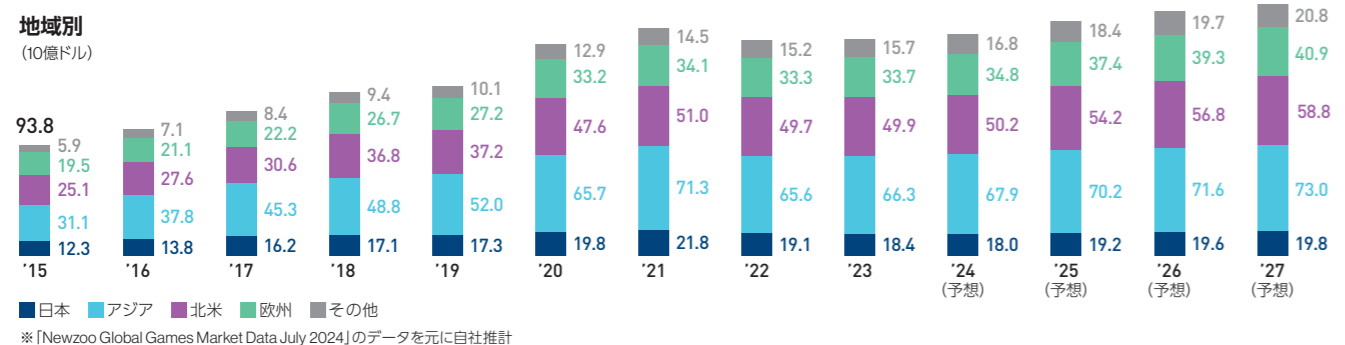
# 外部環境～リスクと機会～

## 市場環境

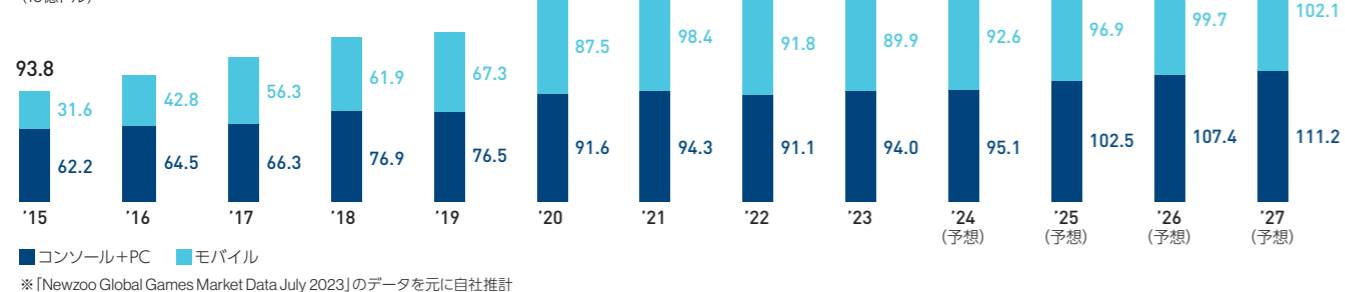
### エンタテインメントコンテンツ事業

グローバルでのゲームコンテンツ市場規模はコンテンツの提供形態の多様化、新興経済圏の成長による市場顕在化が進んでいることから、全世界に向けデバイス・プラットフォームを問わず、より長期にわたってコンテンツ・サービスを提供できる環境が整い、ゲーム市場の成長に対する期待は継続しています。アミューズメント機器市場におきましては、円安に起因した原材料価格高騰の影響があるものの、プライズカテゴリーの好調は継続し、全体としては堅調に推移しています。

#### ●ゲームコンテンツ市場規模



#### プラットフォーム別 (10億ドル)

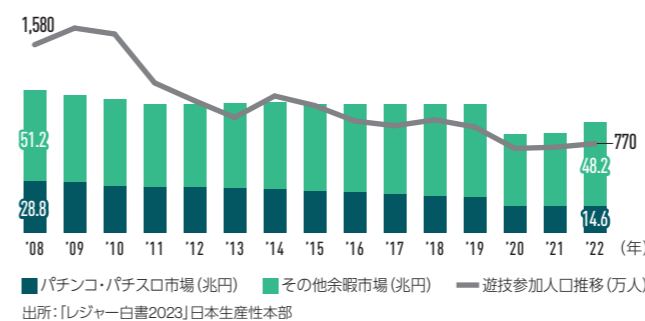


リスクと対策	リスク	対策
リスクと対策	● コンシューマ分野における高クオリティタイトル、有力IPを使用したタイトルの出現による競争環境の激化	● 新作タイトル投入規模および運営数の適正化 ● トランスメディア戦略を通じたIP価値の向上
	● アミューズメント機器分野における個人消費動向の変化やニーズの変化による施設オペレーターの設備投資意欲減衰	● 投資効率の高いプライズマシンへのリソース集中
	● 家庭用ゲームソフトなどにおける、商戦時期に新商品が投入できなかった場合の余剰在庫の発生	● 在庫管理およびデジタル販売の強化
機会と取り組み	機会	機会を最大化するための取り組み
機会と取り組み	● ゲームコンテンツ市場の成長継続 コンテンツ提供形態の多様化、新興経済圏の成長による市場顕在化が進むことで長期的に収益を確保できる環境が整う	● トランスメディア戦略を通じた主力IPの更なる拡大 ● 開発力・商品力強化に向けた投資

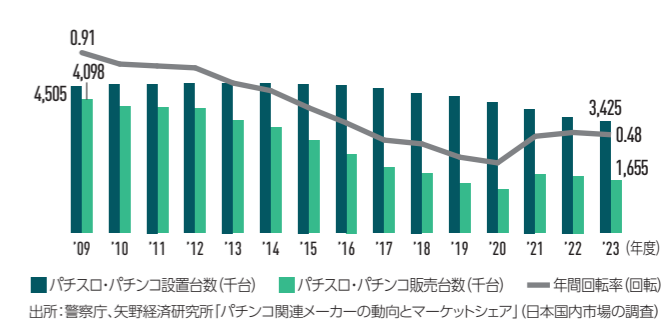
## 遊技機事業

1995年以降緩やかに遊技人口が減少傾向にあることから、パチンコホールの軒数や設置台数、遊技機の年間回転率は長期的に減少トレンドをたどっています。一方で、店舗の大型化等により、1店舗当たりの設置台数は増加傾向にあります。また、稼働状況については、コロナ前の水準には届かないものの、足元では、スマスロ好調によりパチスロ市場が回復基調にあり、パチンコ市場においても今後、スマパチやラッキートリガー搭載機等における新たなヒット機種が登場による回復が期待されます。

#### ●市場規模および遊技参加人口推移

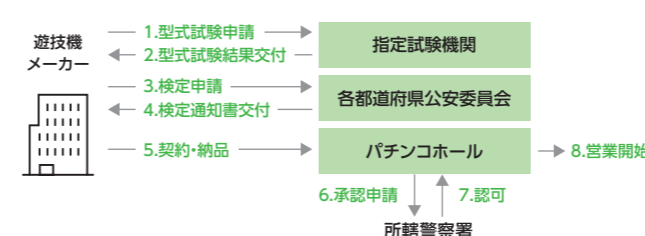


#### ●遊技機設置台数、販売台数、年間回転率推移

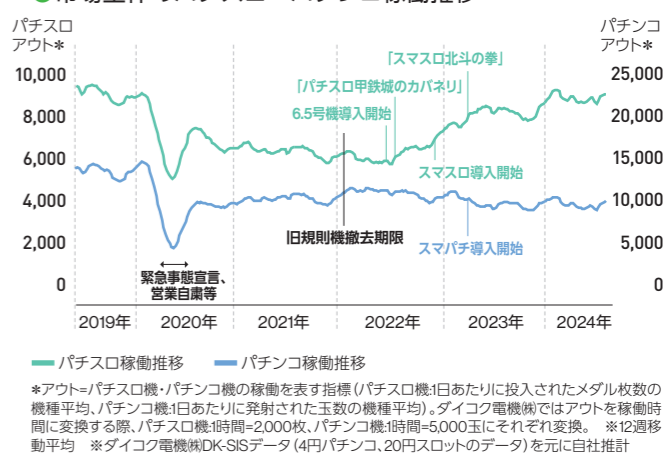


#### ●遊技機の許認可プロセス

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制および業務の適正化等に関する法律」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。



#### ●市場全体のパチスロ・パチンコ稼働推移



**解説** **スマスロ、スマパチ**:スマート遊技機の「スマートパチスロ」「スマートパチンコ」の略称。スマート遊技機は、物理的な遊技メダルや玉に代わり、電子的な遊技メダルや玉で貸し出しや遊技を行う次世代の遊技機で、パチンコホールの遊技メダルや玉の運搬や洗浄に係る負担、また消費電力の軽減等に寄与するほか、不正行為の撲滅やユーザーにとっての遊技性・遊技環境の向上など多くのメリットが見込まれます。更に、出玉情報等が遊技機情報センターにより管理されることから、のめり込み対策となることも期待されています。

リスクと対策	リスク	対策
リスクと対策	● ギャンブル依存症問題	● 業界を横断した「のめり込み」対策への取り組み
	● ユーザー嗜好の変化	● 市場ニーズに応える多様なゲーム性を備えた製品の開発体制の構築
	● 原材料の調達不足のリスク	● 調達リードタイムの短縮化、棚卸資産管理強化
	● 余剰部材の発生	● 初期ロットの台数適正化、部材共通化、他製品への有効活用
機会と取り組み	機会	機会を最大化するための取り組み
機会と取り組み	● 規制見直しに対応し、ゲーム性の幅が広がる事によるユーザー層拡大の可能性	● スペックレンジの拡大 ● 人気IPの新規活用による新たな主力シリーズの創出

# 内的課題

## 事業ポートフォリオの強化

### コア事業の収益構造面での課題

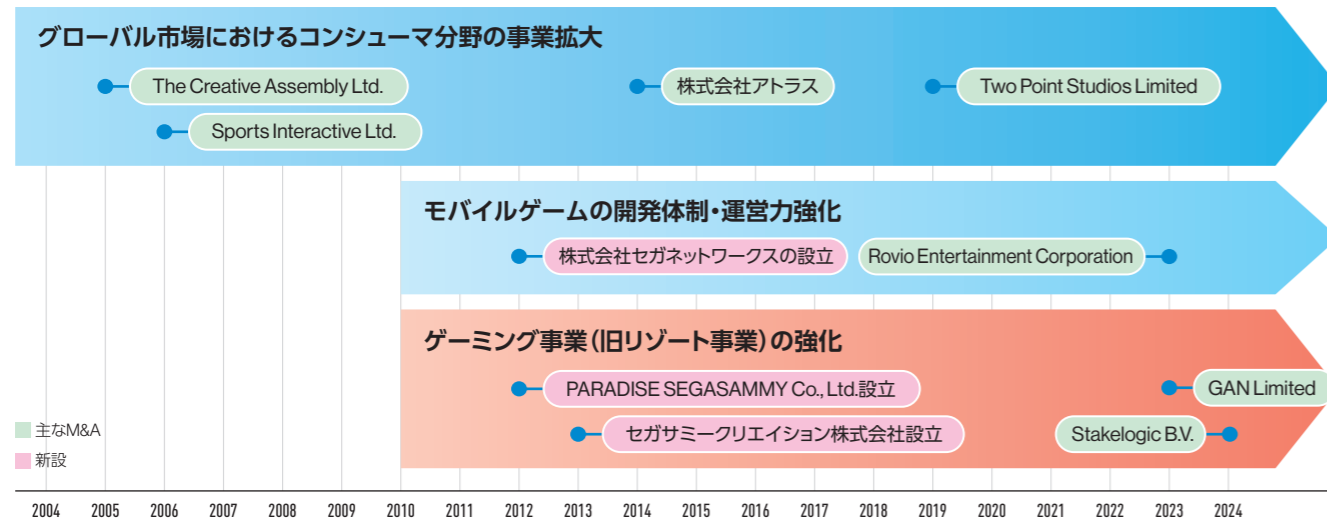
当グループはエンタテインメントコンテンツ事業(以下エンタメ事業)とゲーミング事業を成長事業、遊技機事業を安定収益を確保する基盤事業として位置づけています。ヒットの有無や規制環境に左右される事業特性であることから、業績のボラティリティの低減が重要課題となります。エンタメ事業は、これまで取り組んできた既存IPの拡大を、トランスメディア戦略を通じて更に推進することで売上規模の成長を見込みます。同時に、長期的にはROICの向上を通じた収益性の改善を進めていきます。遊技機事業はこれまで事業効率の向上により安定的な利益創出体制を構築してきましたが、市場の縮小が続く中、業界全体の発展と自社の成長を実現する事業モデルへの変革が求められています。ゲーミング事業においては、GAN社・Stakelogic社の買収案件を着実に完了させること等を通じて早期に事業基盤を確立することに加え、既存事業の強化による収益向上を重要課題としています。

セグメント別営業利益(損失)・営業利益率 » P51

### グループの拡大・強化に向けた投資

当グループはコンシューマ分野のコンソールやPC向けのゲーム領域に加え、直近ではグローバルモバイルゲームをはじめとしたビジネス拡大に向けたM&Aや、ゲーミング事業におけるM&A等、将来の新たな収益基盤の育成に向けた投資を実行しています。一方で、前期の欧州スタジオにおける収益性悪化の原因となった海外スタジオの管理・運営体制の強化を重要課題として認識しており、ラインナップの見直し、固定費最適化・投資効率改善に加え、開発・販売体制や管理体制の見直しを実施しました。引き続き、海外スタジオに対するガバナンスを強化していくとともに、日本と海外拠点をつなぐHub人財の強化を進めていきます。

### ●事業ポートフォリオの強化



## 変化やニーズをとらえる適応力

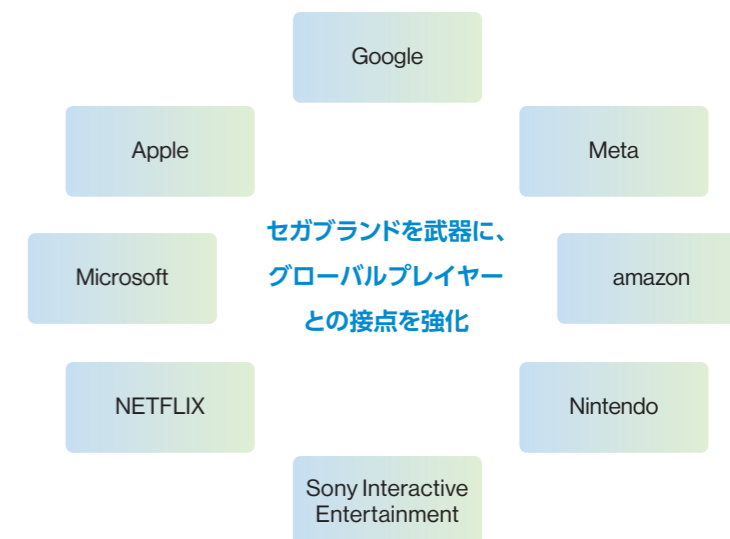
ライフスタイルの多様化や技術の急速な進歩が進んでいく昨今、様々なお客様のニーズを捉えた感動体験を創出していくためには、潜在的なニーズを察知するマーケティング力とビジネス構築力をすべての事業で高めていく必要があります。

エンタメ事業では、幅広い事業ポートフォリオを生かし、トランスメディア戦略を通じて様々な事業分野に戦略的にIPを展開することでユーザーエンゲージメントを高め、中核となるゲームの収益性向上につなげていきます。遊技機事業では、遊技データをもとにした市場分析や仮説検証から、ターゲット・ニーズを見定めて企画・開発を行うとともに、ユーザー目線に近い評価が得られる独自の社内試射評価システム等を通じてユーザーをはじめとした市場のニーズに応えた製品を生み出し、収益基盤の強化と安定化を目指します。

## 外部パートナーとの関係強化

セガのトランスメディア戦略をより推進していくためには、大手プラットフォームをはじめとする現在のパートナーとWin-Winの関係性を深めていくだけでなく、新たなパートナーとの関係性構築も重要になります。ソニック映画をはじめとした各プロジェクトにおいて築いた様々なパートナーとの関係性にセガのブランド力と豊富なIP資産を掛け合わせ、トランスメディア戦略を更に拡大していきます。また、こうしたトランスメディアの成功例を重ねることで新たなパートナーとのビジネス機会を広げていきます。

遊技機事業においても、有力IP獲得に向けた投資や獲得したIPの積極活用、業界共通プラットフォームの提供、メーカー・パチンコホール双方のコスト低減に向けた筐体の開発などを通じて、同業他社、IPホルダーやパチンコホールとの関係性強化を進めていきます。



## グループ全体での人事戦略

ユニークな発想を持つ多才な人財が同じベクトルで未来に向かって歩んでいくために、グループ全体で価値観を共有し、異なる事業間でより一層の連携を促す仕組みを強化していく必要があります。セガサミーグループ全体の人事戦略「HCDGs」ではミッションピラミッドを共通の絶対軸として設定し、様々な施策によって浸透を進めています。また各事業においても、目標達成のためにそれぞれのありたい姿や重点課題などを定めた独自の人事戦略を策定し、人財強化を進めています。

人事戦略 » P56



## 戦略ストーリーに基づく施策を 確実に遂行し、業績結果に 繋げていくことで、 信頼を勝ち得ていきます。

取締役 専務執行役員 グループCFO

**深澤 恒一**

Koichi Fukazawa

### 前・中期計画のレビュー

2021年3月期、コロナ禍の影響で収益予想すら困難な状態に直面していた当グループは、様々な構造改革を断行しました。アミューズメント施設事業の売却を決定するとともに、人員規模の適正化等による固定費の圧縮、非事業資産の売却も実施しました。そうして足腰を強化したうえで、2022年3月期からの前・中期計画に取り組んでいきました。

前・中期計画では、エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野およびゲーミング領域を成長領域と位置づけ重点投資を行う方針を定め、資本効率重視の経営も打ち出しました。

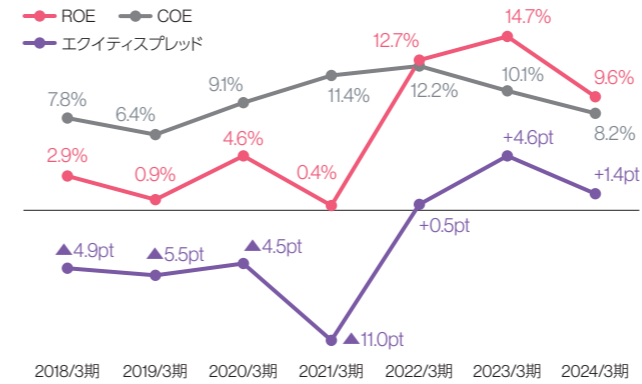
最終年度となった2024年3月期は、パチスロの販売が好調に推移した遊技機事業が大きく利益を拡大、コンシューマ分野における国内・アジアも着実な利益成長を実現しました。一方、同分野の欧州事業が販売不振に陥った結果、エンタテインメントコンテンツ事業全体では減益となりました。リゾート事業のはじめての黒字化もあり、連結ベースでは大幅

な増収増益を達成しました。

この3年間、コンシューマ分野が着実な収益成長を遂げ、遊技機事業も長年続けてきた地道な収益改善が実を結び、全社の最終年度の目標である経常利益450億円を前倒しで達成し更に上積みも果たしました。欧州事業の影響によりROEは目標として設定した10%超をわずかに下回る結果になりましたが、エクイティスプレッドは、前・中期計画期間中の3年間すべてでポジティブを維持しました。また、Rovio社の買収をはじめとした積極的な成長投資を進めるとともに戦略的なデット調達を進めた結果、D/Eレシオはターゲットに近い0.46倍となり、バランスシートが大きく変わりました。これにより、資本構成の最適化が進み、財務基盤の強化を実現しました。

このように「現状打破」を実現した当グループではありませんが、巣ごもり需要や遊技機の規則見直し等の追い風を受けたことも確かです。当グループが、真に成長軌道に回帰したことを証明できるかどうか、新・中期計画は極めて重要なステージになると考えています。

### ROE・COE・エクイティスプレッド推移

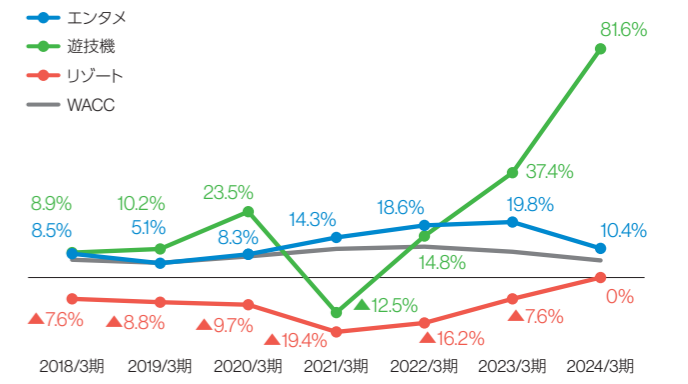


※ROE自己資本当期純利益率  
 ※COE株主資本コスト(出所:Bloomberg)  
 ※エクイティスプレッドROE-COE

### 新・中期計画の財務・資本戦略

事業戦略と財務・資本戦略は「コインの裏表」の関係にあり、両者は完全に整合しているべきであることは言うまでもありません。まずは勝てる事業にドメイン設定し、そこでコアコンピタンスを発揮する戦略を定め、その戦略規律を維持することを前提として、投資の優先順位を設定していくこととなります。一部残っていた戦略と財務・資本戦略の不整合を、国内IR(統合型リゾート)事業への参入の見直しや、フェニックスリゾートの売却、並びにゲーミング事業セグメントの新設で、解消してスタートしたのが、2025年3月期から2027年3月期までの新・中期計画です。これによって、当グループは重点投資による大きな成長を目指すエンタテインメントコンテンツ事業、基盤事業として安定的な収益創出を

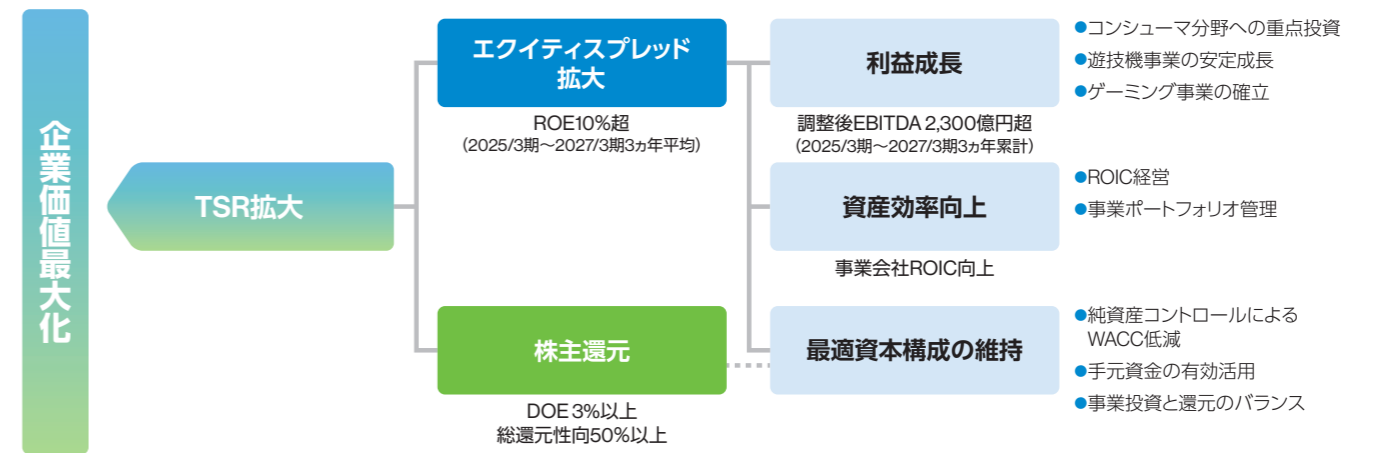
### 事業別ROIC推移



※事業別ROIC:事業別調整後利益/事業別投下資本

目指す遊技機事業、中長期的な成長の柱として育成を進めるゲーミング事業という、明確な事業ポートフォリオ戦略を描くことができるようになりました。エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野はトランスメディア戦略によるブランド/IP価値の拡大、遊技機事業はパチスロ・パチンコ合算稼働シェアNo.1といった具合に、コアコンピタンスを活かした戦略も明確化しました。更に経営指標もグローバル化を進める戦略の方向性に合わせ、グローバル企業との比較が容易であり、本来の事業資金創出力を適切に測ることができる指標である「調整後EBITDA」へ変更しました。3か年累計の調整後EBITDAの目標を2,300億円超に設定するとともに、引き続き資本効率を重視する経営を徹底し、ROEは3か年平均10%超を目指すこととしました。

### 資本効率重視の経営





# CFOメッセージ

## 成長投資と株主還元の方針\_新・中期計画

### キャピタルアロケーションの方針



### ポートフォリオ戦略に基づくキャッシュアロケーション

ポートフォリオ戦略に基づきキャピタルアロケーションの方針もより明確化しました。3か年累計の営業キャッシュ・フローに現預金から運転資金を除くキャッシュを加えた資金が分配の原資となります。前・中期計画ではRovio等の買収をはじめM&A等の外部成長に軸足を置いていましたが、新・中期計画では、トランスメディア戦略を推し進めるコンシューマ分野における主力IPの強化やレガシーIP等を中心とした成長領域への開発投資に注力し、3か年累計で1,200億円超を投じていく方針です。更に1,000億円超をM&Aを含む戦略投資枠として、引き続きコンシューマ分野やゲーミング事業を中心に、成長投資の機会を模索します。計画している投資額を無理に消化するような考えはなく、厳選して投資していく考えです。

株主還元は、DOE (株主資本配当率) 3%以上または総還元性向50%以上のうち、還元額が高い方を基準とし、配当または自己株式の取得を通して還元するという方針を継続していきます。この方針に従い、2024年3月期は、通期1株当たり50円の配当を実施しました。更に新・中期計画を前提とした今後の事業成長と、足元の株価水準を対比し、期中に100億円の自己株式の取得を実施した結果、総還元性向は63.3%となりました。

### 資本効率の更なる向上

株価増減率を軸にTSR (株主総利回り) の拡大も引き続き目指していく考えです。前・中期計画まではエクイティスプレッドを、「利益成長」「資産効率向上」「資本コスト最適化」の構成要素に分解したツリーをお示しし、それぞれの改善を図ってきました。前・中期計画では1年目および2年目においてエンタテインメントコンテンツ事業が着実な利益成長を実現し業績を牽引すると、3年目には遊技機事業の業績も飛躍的に改善しました。エンタテインメントコンテンツ事業には戦略的な成長投資を進める一方で、投下資本の適正化を進めた遊技機事業においては、ROICが著しく向上しました。これにより、ROEも大幅に向上し、COEを大きく上回り、エクイティスプレッドはポジティブに推移しました。新・中期計画では、「資本コスト最適化」を「最適資本構成の維持」にあらため、引き続きデットの活用も選択肢とし、最適な資本構成を維持しながらエクイティスプレッドの拡大を図っていく考えです。

「資産効率向上」に関しては、ROIC (投下資本利益率) を管理指標としてマネジメントしています。2024年3月期のエンタテインメントコンテンツ事業は、Rovio社の買収に伴う投下資本の増加等によってROICは低下しましたが、本買収の目的であるモバイル事業の成長によりROICの向上を図ってまいります。また、遊技機事業は、コスト構造の強化が進み筋

肉質な体質となったところに、販売台数の増加があり大きく伸長し、当グループ全体の効率性の向上を牽引しました。

新・中期計画では、事業ポートフォリオ管理を徹底しROIC経営を一層、高度化していく考えです。積極的な投資を行っていくこともあり、母の投下資本側で事業ごとのハードルレートに基づく投資の管理を強化していきます。遊技機事業は、効率的な事業構造の強化とシェア拡大等によって引き続き高い水準のROICを実現していきます。エンタテインメントコンテンツ事業は、投下資本が増加していくため、当計画期間中はROICの低下が見込まれますが、厳選した投資を実行しながら長期的に改善していく考えです。

### CFOとしての使命

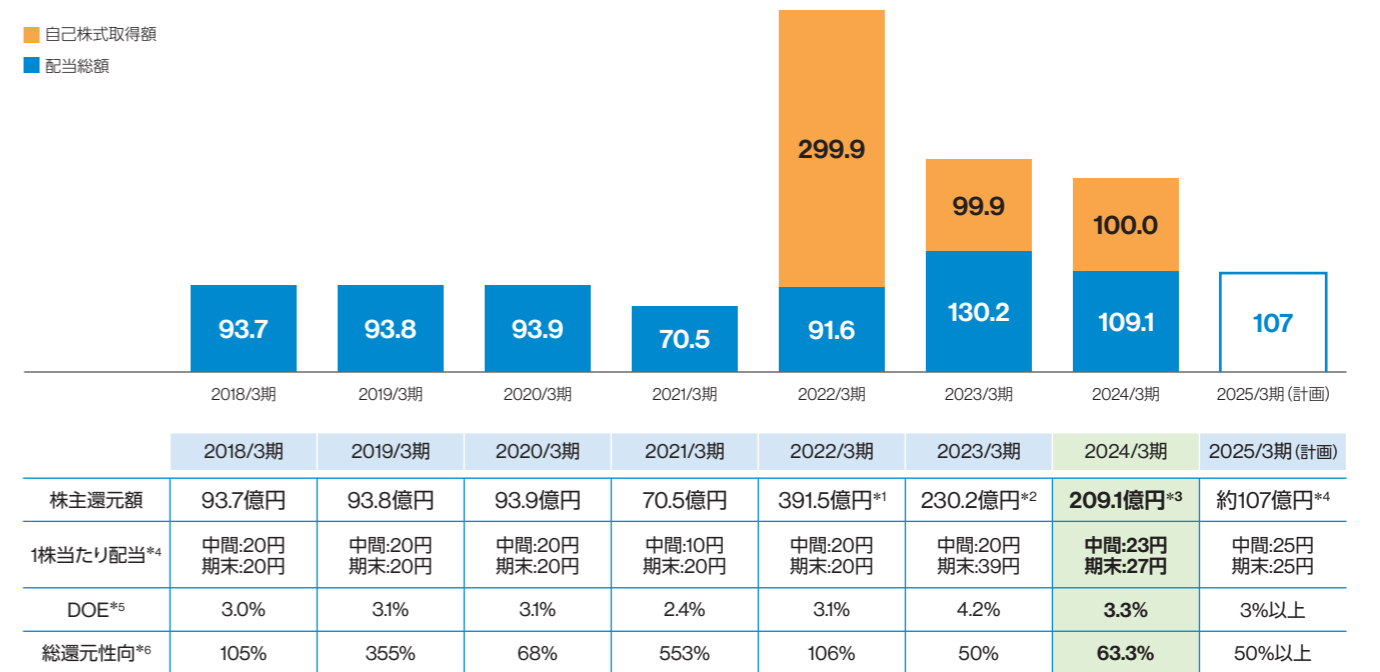
CFOの責務は、経営戦略・財務戦略の立案やポートフォリオ管理に留まらず、企業価値向上に影響を与え得る幅広い領域にわたります。非財務要素もその一つです。当グループは、5つのマテリアリティ (重要課題) を特定するとともに、

具体的な目標を設定しサステナビリティに関する取り組みを推し進めています。それらの要素は、戦略や財務的価値にきちんと紐付くストーリーに落とし込んでいくことで、経営陣はもとより社員が納得して取り組むことができ、企業価値向上に繋がっていくと考えています。それが出来ないようであれば現在設定しているテーマを見直すことも必要です。例えば今後グローバルビジネスに重きを置いていくにあたり、マルチカルチャー人材が重要であるのは当然ですが、そうした人材が事業戦略における役割を担っていくのかという点を含めてきちんと説明できるよう、実効性を意識した非財務要素へのアプローチに努めていく方針です。

資本市場との対話もCFOに課せられた重要な責務です。企業側が描いたストーリーを示すだけでは、正しいご理解とご支持をいただくことはできません。投資家の方々の評価ロジックを理解し、ロジックに沿った答えを用意する、或いは戦略に埋め込み、そして業績結果に繋がるエビデンスを明確にお示しすることではじめてご評価いただけたと考えています。新・中期計画の3年間、明確なエビデンスをお示しできるよう、CFOとしての使命を誠実に果たしていく所存です。

## 株主還元\_2024/3期実績と2025/3期計画

### 株主還元額の推移



\*1 買付期間は、2021/1/9~2022/4/19  
 \*2 買付期間は、2023/5/1~2023/12/22  
 \*3 買付期間は、2024/5/13~2025/3/31予定  
 \*4 2025/3期の期初の株主還元額および配当予想はDOE3%相当をベースとして設定  
 \*5 DOE (株主資本配当率) = 配当額 / 純資産  
 \*6 総還元性向 = (配当総額 + 自己株式取得総額) / 当期純利益

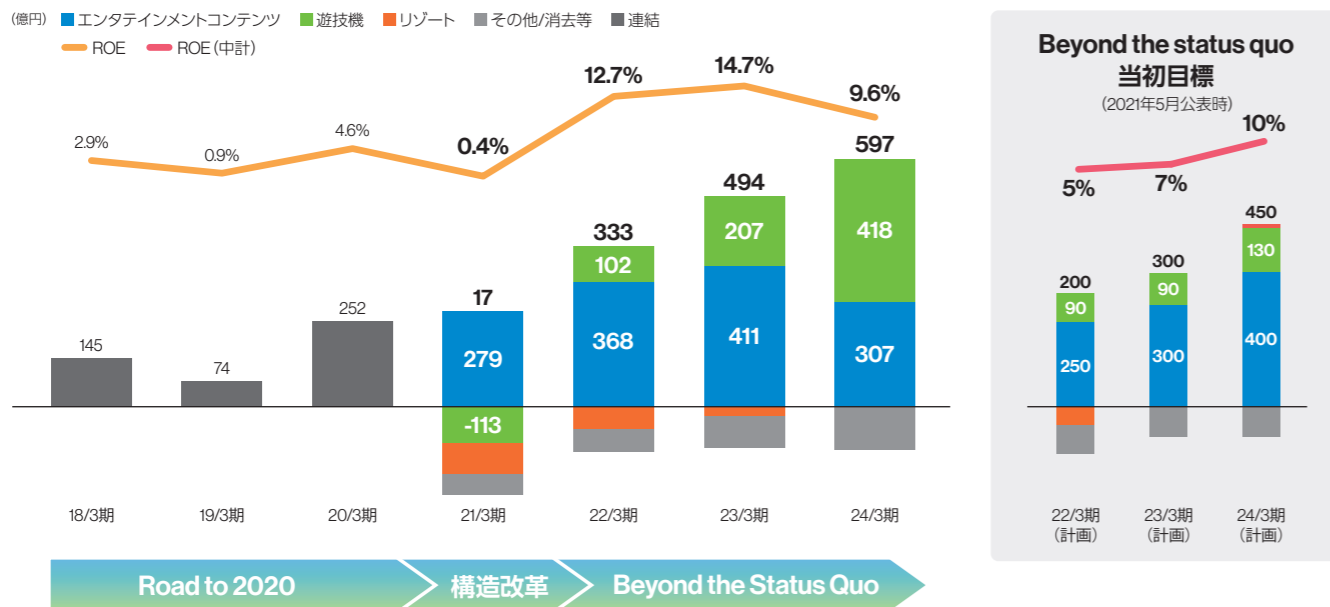
# 中期計画

## 前・中期計画「Beyond the Status Quo」の振り返り

**GOAL 目標** **Beyond the Status Quo** ~現状を打破し、サステナブルな企業へ~  
 2024年3月期:経常利益 **450億円**、ROE **10%超**

前・中期計画では、「Beyond the Status Quo ~現状を打破し、サステナブルな企業へ~」という目標を掲げ、2024年3月期までに経常利益450億円超、ROE10%超の達成を目指しました。エンタテインメントコンテンツ事業の成長と、遊技機事業の回復により、利益面において計画を大きく超過して達成し、現状を打破して再び成長軌道に回帰することができた3カ年でした。

### エンタテインメントコンテンツ事業成長と遊技機事業の回復により、前中計期間は経常利益が大幅に増加



### 事業ごとの成果と課題

エンタテインメントコンテンツ事業は、最終年度において、欧州地域の業績悪化に伴い構造改革を行いました。日本スタジオIPの順調な成長と構造改革の早期推進により、引き続き利益成長ができる体制を整えることができました。遊技機事業はパチスロが牽引する形で合算稼働シェアが大幅に上昇し、3期連続で増益を達成し、当初想定を大幅に上回るキャッシュ創出力を発揮しました。成長投資においては、2023年8月にRovio社をグループ会社として迎えたほか、GAN社の買収についても、同社株主総会の承認を得て、クロージングを目指すフェーズに入るなど、積極投資を実施しました。

<b>エンタテインメントコンテンツ事業</b>	<b>遊技機事業</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・着実な利益成長を実現</li> <li>・日本スタジオIPが好調</li> <li>・欧州での課題に早急に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3期連続の増益を達成</li> <li>・パチスロが牽引する形で合算稼働シェア上昇</li> <li>・パチンコのヒット創出が課題</li> </ul>
<b>成長投資</b>	
M&Aにより各事業ポートフォリオを強化 -Rovio(2023年9月)、GAN(25/3期中完了予定)など	

### 前中計期間の主な実績

**ソニック映画の成功**

「ソニック・ザ・ムービー」  
©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC. ALL RIGHTS RESERVED.

「ソニック フロンティア」  
全世界 **320万本突破**

「ソニックフロンティア」  
©SEGA

「パチスロ甲鉄城のカバネリ」、  
「スマスロ北斗の拳」のヒット

「パチスロ甲鉄城のカバネリ」  
©カバネリ製作委員会 ©Sammy

「スマスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス1983、©COAMIX 2007 著作権許諾証YRA-114 ©Sammy

**Rovio社のグループ化**

「龍が如く8」  
シリーズ最速で  
全世界累計販売本数 **100万本を突破**

「龍が如く8」  
©SEGA

「ペルソナ3リロード」  
アトラスタイトル史上最速で  
全世界累計販売本数 **100万本を突破**

「ペルソナ3リロード」  
©ATLUS. ©SEGA.

### 新・中期計画に向けたマネジメントアプローチの変更

#### セグメント変更

- 「ゲーミング事業」をセグメント化
  - ・今後も拡大が見込まれる北米のオンラインゲーミング市場へ参入し、第3の事業の柱としての確立を目指す
  - ・「ゲーミング事業」には下記を含む
    - オンラインゲーミング、スロットマシンの開発・製造・販売、パラダイスセガサミーの施設運営事業等
- エンタテインメントコンテンツ事業におけるサブセグメントの再編成
  - ・株式会社セガフェイブの設立に伴い、「アミューズメント機器分野」と「玩具分野」を統一し「AM&TOY」に変更
  - ・成長分野である「映像分野」を単独サブセグメントに変更

#### 経営指標の変更

- 経常利益から「調整後EBITDA」に変更  
 変更の背景:グローバル企業と比較しやすく、かつ本来の事業収益力を適切に測る指標であるため

項目	内訳
調整後EBITDA	経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 ± 調整項目*
*調整項目	+ 事業上の特別利益 △ 事業上の特別損失(減損、タイトル評価減等)
	△ 非支配株主に帰属する当期純利益 + M&Aに伴うのれん/商標権等の償却費

- ROEを指標とすることは継続

# 中期計画

## 新・中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

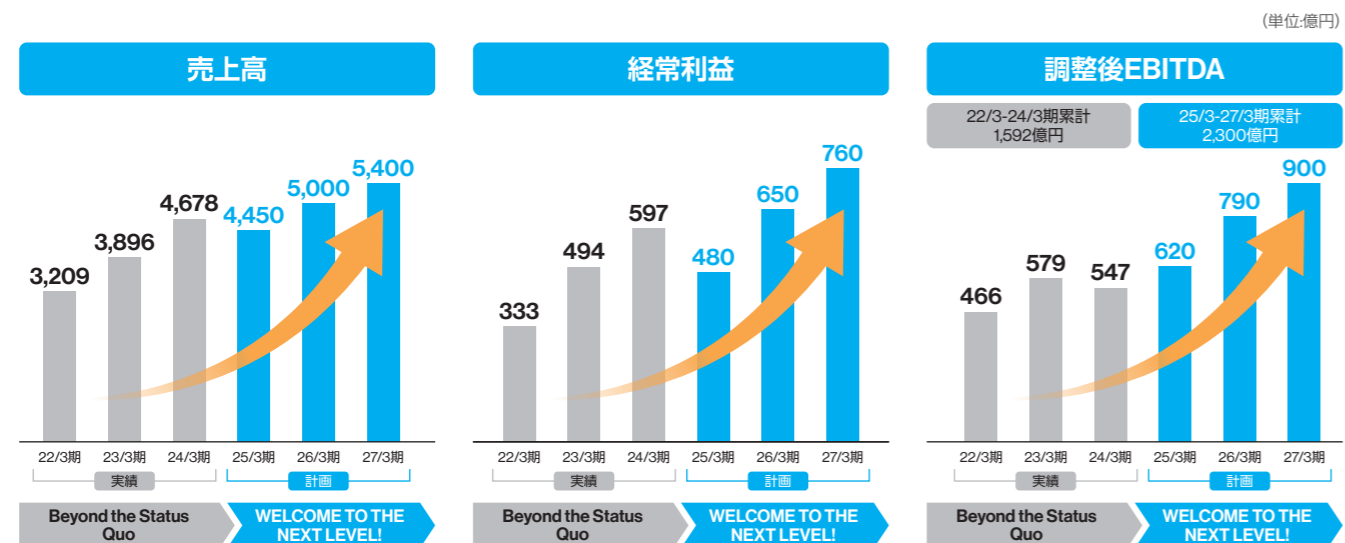
2025年3月期からの新・中期計画では、「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」をスローガンに掲げています。このスローガンには、前・中期計画で現状を打破したセガサミーグループが、次のレベルを目指し進化していくという思いを込めています。

定量目標としては、連結で3か年の累計調整後EBITDA 2,300億円超、3か年平均のROE 10%超を目指すべき経営指標として設定しました。新・中期計画では、より一層各事業ポートフォリオの強化を進めるとともに、各事業の位置づけを明確化すべく、エンタテインメントコンテンツ事業においてはIPスケールの拡大、遊技機事業においては安定収益の維持、ゲーミング事業においては事業基盤の確立を目指します。



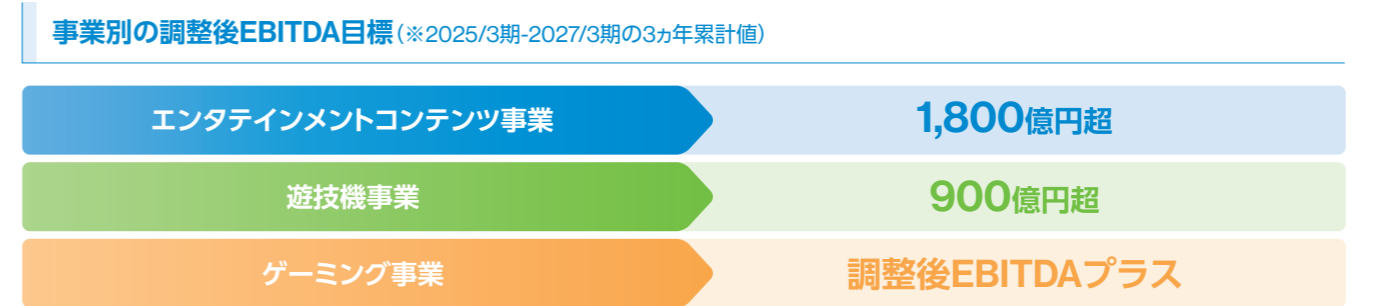
## 主要指標の見通し

初年度である2025年3月期は売上高、経常利益において前・中期計画最終年度を下回りますが、調整後EBITDAは初年度から成長する計画です。また、2年目には調整後EBITDAのみでなく、売上高、経常利益も前・中期計画を超える計画で、最終年度には3か年累計で調整後EBITDA2,300億円超を目指します。



## 事業ごとの戦略と目標

エンタテインメントコンテンツ事業では、トランスメディア戦略を掲げ、前中計期間で大きく成長した主要IPの更なる拡大を図り、3か年累計の調整後EBITDAを1,800億円超までと、大幅に伸ばしていく計画です。遊技機事業では前・中期計画で整備した効率的な開発体制を基盤とし、シェア拡大やプラットフォーム戦略等の推進を通じて引き続き安定した収益基盤を維持し、3か年累計の調整後EBITDA900億円超を目指します。ゲーミング事業においては、事業の確立を目指すべく、発表済みの買収案件を確実にクローズしてB2Bソリューションプロバイダーへの基盤を整えとともに、既存ビジネスの強化等を通じて、調整後EBITDAでのプラスを目指します。

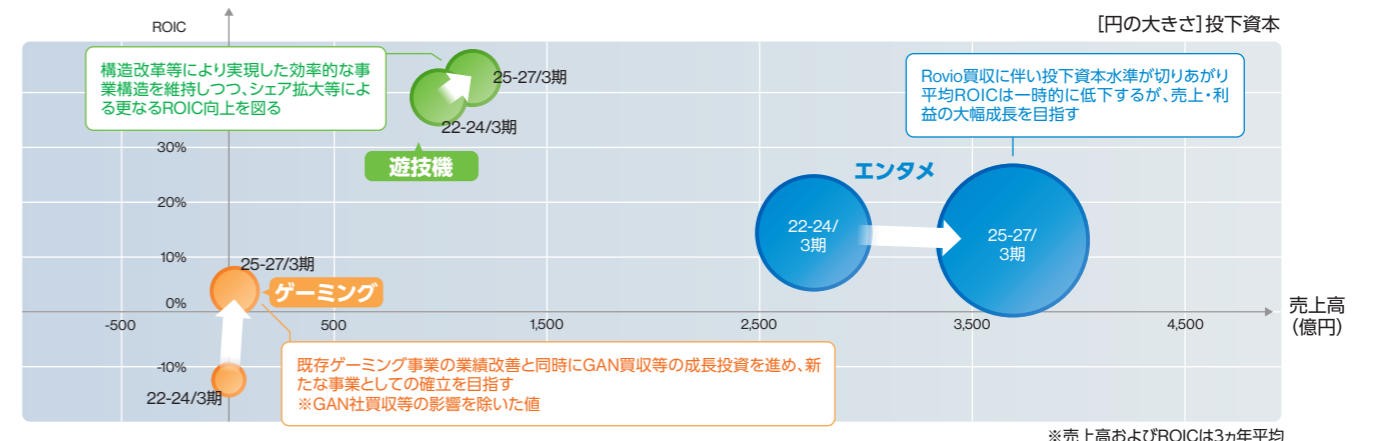


あわせて、成長領域であるコンシューマ分野、ゲーミング事業への積極的な投資を進めてまいります。遊技機事業から創出される豊富なキャッシュフローを、成長を続けている日本スタジオ開発の主要IPを中心としたコンシューマ分野および、新たな事業の柱としての確立を目指すゲーミング事業に投資し、持続的な成長と競争力強化を目指します。

●キャピタルアロケーションの詳細はP.30

## 各事業のROIC、売上規模イメージ

エンタテインメントコンテンツ事業においては大型買収に伴う投下資本の増加によって一時的にROICが低下しますが、既存事業の成長やRovio社とのシナジー創出等による事業拡大を目指します。遊技機事業は現在の効率的な事業構造の維持とともにシェアの拡大等によって更なるROICの向上をはかり、グループ成長を支える基盤事業として強化していきます。ゲーミング事業は新・中期計画期間中に事業の確立および黒字化を目指します。



# エンタテインメント コンテンツ事業 TOPメッセージ

## セガの企業価値を一層高めるために、 トランスメディア戦略を更に進化

セガサミーホールディングス株式会社 取締役  
株式会社セガ 代表取締役社長執行役員 COO

### 内海 州史

Shuji Utsumi



## バランスシート上に載らないセガの ポテンシャル

私はこれまで様々な企業でエンタテインメントビジネスに携わってきました。その間、いくつもの製品やビジネスの立ち上げに関わりましたが、その中で常に意識していたのは、「エンタテインメントとは絶えず進化するものという事を念頭に置き、新規性が高い技術やアイデアに対しても常にオープンに接していく」という点です。また、「ユーザーを知る」という事も重要視しています。イベント等にも足を運び、どのような人が、どのような楽しみ方をしているのかを観察することで、今後のマーケットの変化を洞察することができると考えています。

セガは、「Treasure Island」と表現できるほど、バランスシート上では見えない数多くの価値が高いアセットを有しています。それは歴史の中で培ってきた数多くの魅力的なIPと、それらの価値を高めて社会に届けていく人財・組織です。セガは、ミッションピラミッドでMission/Purposeに「Empower the Gamers」という言葉を掲げている通り、ゲーム産業の創成期から常にユーザーに寄り添い、革新的なエンタテインメントを世に送り出してきました。その結果、グローバル規模でセガブランドを支持する多くのファンが存在しています。

あえて、ゲーマーという言葉を使いますが、今やゲーマーとは、ゲームプレイヤーに限らずゲーム動画配信者の視聴者なども含み、その規模は30~40億人とも言われています。そうした世界中のゲーマーの方々へ寄り添いながら、当社のブランド力をテコに、豊富なIP資産の価値の最大化を通じてセガの企業価値を持続的に高めていくのが私のミッションであると捉えています。

## グローバルに視野を広げ、Pillarの成長を図る

2019年にセガの経営に携わるようになって最初に着手したのは、セガで働く社員の視野をそれまでの「国内/コンソール」中心から「グローバル/マルチプラットフォーム」と大きく広げることでした。その上で、現在はPillarと呼ばれるポテンシャルの高い主力IPに集中投資をすることで、その強みをより強化する戦略を推し進めています。

前・中期計画では、Pillarのグローバルブランドへの成長を目指し、特にマルチプラットフォーム・世界同時発売に徹底的に取り組んできました。結果として2022年11月発売の「ソニックフロンティア」は世界累計販売本数が320万本を超えるヒットとなりました。その他、「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズなどの新作も販売本数を伸ばしてきました。

また、あわせて取り組みを進めたトランスメディア戦略においては、ゲーム以外の映画、アニメ、マーチャンダイズ等への展開によりIP価値を高めたことで、現在は「ソニック」IPのライセンス収入が10倍以上に伸び、更なる成長余地を認識する結果となりました。

更に開発メンバーのビジネスに対する意識や視座が高まり、国内、海外の市場特性を分析し、どこに何をどのように売っていくのか、という視点を持つことで非常に商売上手になってきています。開発とパブリッシング部門がそれぞれの立場から健全に議論を交わし、国内、海外それぞれの市場に適したビジネスを追求するスタイルが定着してきています。

しかしながら、Pillarの成長などの成果が見られた一方で、欧州事業においては遠心力が効きすぎたことでビジネスのバランスが崩れ収益性悪化につながる結果となり、

2024年3月期に構造改革を実施しました。まずは、強みの選択と集中を進め、ガバナンスも強化した上で中期ラインナップの見直しを行い、一部タイトルの開発中止およびタイトルの資産価値の再評価等を行いました。また、それまでは各開発スタジオが担ってきたパブリッシング機能を分離し、開発とパブリッシングの責任を区分し、より客観的に市場性を認識した上で製品/サービスを展開する体制へと見直しをしました。また、組織規模の最適化による固定費最適化・投資効率改善として、人員やオフィスを削減したほか、一部開発スタジオの売却も実施しました。その他、開発・販売・管理に関するグループ内の体制の見直しとして、経営体制の見直し、開発プロセスの強化等を行いました。これらの改革を迅速に進めたことで、早期に再成長への道筋を整えることができました。

## トランスメディア戦略は「NEXT LEVEL」へ

グローバル化に向け、足元の準備を整えた前・中期計画を終え、新・中期計画は、「ホップ・ステップ・ジャンプ」の「ステップ」のフェーズと位置づけています。Pillarの更なる拡大を進めセガブランドの強化を目指します。各IPのトランスメディア戦略を強力に推し進め、中でも「ソニック」IPにおいては効果的にファンを獲得しながら、グローバルGaaS (Game as a Service) としても展開し、モバイル領域も含めたスケールアップを図ります。

2025年3月期は、「ソニック」がトランスメディア戦略を加速させる年となります。年末にかけて、コンソール/PCタイトル「ソニック × シャドウ ジェネレーションズ」、モバイルタイトル「Sonic Rumble (ソニックランブル)」のローンチ、映画第3弾「Sonic The Hedgehog 3 (邦題:ソニック×シャドウ TOKYO MISSION)」の公開を予定しており、その他、映像配信やライセンスビジネスなど、全方位的に進めることで、新・中期計画のスローガンである「Next Level」にステップアップしていきます。

「Sonic Rumble (ソニックランブル)」は映画によって広げた世界中のファンベースにリーチできるチャンスを逃さないよう、カジュアルに楽しめるモバイルゲームとして、Rovio社と共同でプロジェクトを進めています。このチャレンジを通じて、成功パターンやビジネスのフローなどを学び、グローバルGaaSの強化を進めていく考えです。

「ソニック」以外にも、「龍が如く」は2024年10月より、Amazon Prime Videoによる実写ドラマがグローバルで配信開始しています。また、アトラスからは完全新作RPG

「メタファー:リファンタジオ」を発売しました。本タイトルは、人気シリーズ「ペルソナ5」を手掛けたクリエイターによる新シリーズで、マルチプラットフォームで世界同時発売し、大規模なグローバルプロモーションも展開しています。また、昨年発表したレガシーIPの新作は海外のグローバルなゲームイベントなどで大きく注目を集めました。常々、社員にはよく「自分から風を作り、その風に乗って行け」と伝えていますが、いよいよセガ自身が自ら、自社のIPを使って世界にムーブメントを起こす段階に入ってきています。

その他、「映像分野」におけるトムス・エンタテインメントの持つ映像IPなどの活用、また今後成長の見込める中東や南米を含む幅広い地域への事業領域の拡大も見据えています。来期以降に向けても多くの作品の準備を進め、ユーザーのタッチポイントの更なる拡大を進めていきます。

## 最も重要なのは「良いゲームを作る」こと

トランスメディア戦略を通じて「Treasure Island」とも言えるセガの豊富なIP資産の価値を高めていくためには、まず「良いゲームを作る」ことが何よりも重要です。熱心なゲーマーの期待を超えるクオリティのゲームを作ることを最重要事項として、毎期の業績達成に留意しつつも、「時間をかけてでも徹底的にクオリティを向上させる」という商品力重視の姿勢に変えています。良いゲームを作ることで、より幅広いパートナーからお声掛けいただく機会も増えていき、ビジネスチャンスをもっと広げていけると考えています。

そして、その先には幅広いユーザーをグローバルに巻き込み、メディア展開も可能なコンテンツやサービスとして「Super Game」の開発も進めており、今後の長期的な成長の柱を構築するための重要な戦略として、人財をはじめとしたリソースを集中し、時間をかけて取り組んでいます。

引き続き、豊富なIPを活用してより良いゲームを作ることでセガのブランド価値を大きく高めるとともに、グループ全体に視野を広げて、セガサミーグループとして次のレベルに上がるための成長に貢献していきます。



# エンタテインメントコンテンツ事業

## 前・中期計画の振り返り

目標 → 既存IPのグローバルブランド化

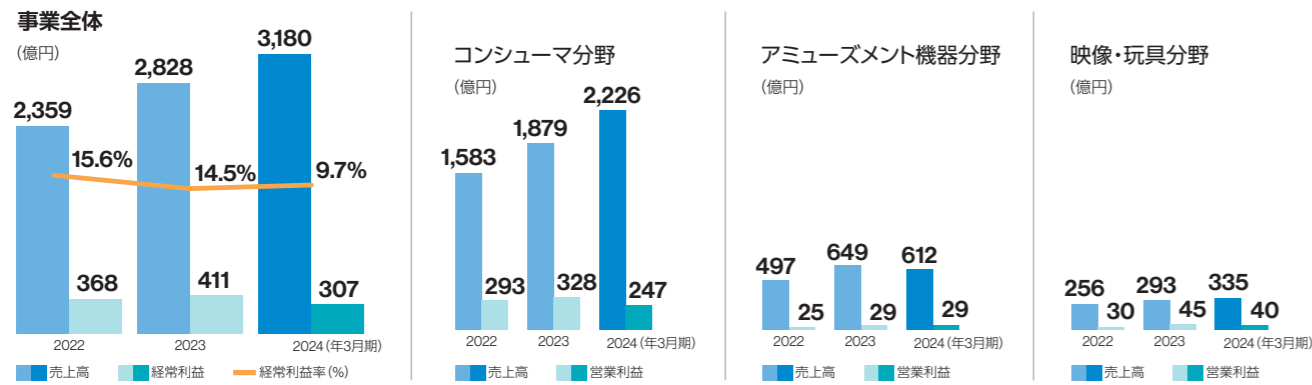
① タッチポイントの拡大    ② プロダクトライフサイクルの長期化    ③ ユーザーエンゲージメントの強化

前・中期計画では、既存IPのグローバルブランド化を目標とし、タッチポイントの拡大、プロダクトライフサイクルの長期化、ユーザーエンゲージメントの強化を推進しました。ポテンシャルの高いIPをグローバルブランドとして成長させるべく、マルチプラットフォーム・全世界同時発売を戦略の中心として実施した結果、特に日本スタジオの主要IPの収益が大きく拡大しました。2023年には、グローバルモバイル事業の強化を目的としてRovio社をグループ化\*しました。また、最終年度には、欧州地域における収益性悪化に伴う構造改革を実施しましたが、早期にラインナップの見直し、固定費最適化・投資効率改善、開発・販売・管理体制の見直し等の施策を遂行し、国内・海外ともに着実に利益成長ができる体制を整えることができました。

\*Rovio社買収の詳細は、統合レポート2023 P.38-39をご参照ください [https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/ir\\_2023\\_web\\_all\\_j.pdf](https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/ir_2023_web_all_j.pdf)

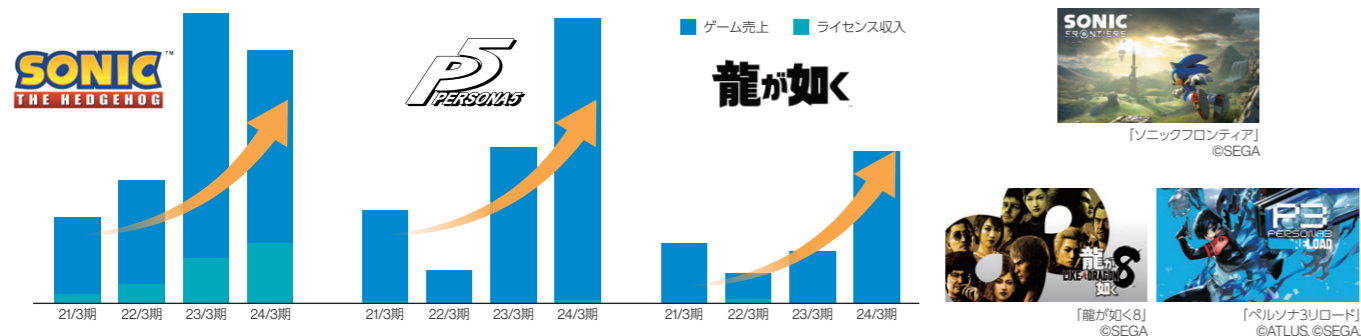
### 2024年3月期の実績と今後の取り組み

#### ●エンタテインメントコンテンツ事業の業績



### 主要IPが順調に成長し、ブランドを支える収益基盤を確立

ソニックシリーズでは、映画版の成功に伴うグローバルにおけるファンベースの拡大等を背景に、「ソニック フロンティア」が320万本を超えるヒットを記録し、ライセンス収入等も拡大しました。「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズにおいては、マルチプラットフォーム・全世界同時発売を通じたタッチポイントの拡大により、最新作ではシリーズ最速で全世界累計販売本数100万本を突破したほか、リマスターやスピンオフタイトルなどの取り組みを積極的に進めることで売上が拡大しました。



## 新・中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

新・中期計画では、前中計で成長した主要Pillarの更なる拡大、収益の源泉である開発力・商品力強化に向けた投資、構造改革を経た欧州事業の再成長の3点に注力し、3年間での調整後EBITDA1,800億円超を目指す計画としています。

- 1 **主要Pillarの更なる拡大**  
トランスメディア戦略  
グローバルGaaS(Rovio他)
- 2 **開発力・商品力強化に向けた投資**  
Pillar  
レガシーIP (中長期の取り組み)  
Super Game (中長期の取り組み)  
映像IP
- 3 **欧州事業の再成長**

順調に成果を出しつつある既存戦略をより進化させるべく強みを磨き、ポテンシャルを顕在化

3年間累計調整後EBITDA  
**1,800億円超を目指す**

1,132億円  
22/3期~24/3期

25/3期~27/3期

### 主要Pillarの更なる拡大

Pillarの更なる拡大に向けては次の3点に注力します。1点目は、家庭用ゲーム機、およびPCゲーム以外の領域にIPを展開していくトランスメディア戦略です。モバイルゲーム、映像、ライセンス、マーチャндаイズなどの領域にも戦略的にIPを多面展開していくことで、IPとしてのリーチの拡大、ファンエンゲージメントを高めていきます。2点目は、展開地域の拡大です。日本・アジア、欧米といった既存の主要展開地域に加え、これまで積極的に展開できてこなかった地域に対しても、事業展開を加速させていきます。3点目は、現在の主力Pillarに次ぐIPの育成・強化です。レガシーIPへの投資はその一つとなります。

### Pillarの更なる拡大—トランスメディア×地域拡大

#### ●トランスメディアと地域拡大によりプロダクト価値を最大化

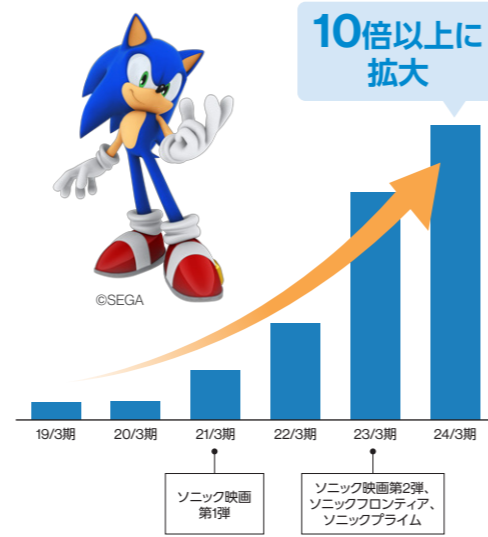


# エンタテインメントコンテンツ事業

## トランスメディアを通じたソニックIPの拡大

ゲームと映画を中心とした戦略的なトランスメディア展開を通じて、ソニックIPのライセンス収入は飛躍的に拡大しました。また、その成長過程において、様々なビジネス領域におけるビジネスパートナーと良好な関係を構築することができました。今後もソニックIPで培ったビジネス基盤を活用することで、他のIPにおいても戦略的にトランスメディア展開を進め、更なるIPの拡大を目指します。ソニックでは、2024年10月25日発売の「ソニック × シャドウ ジェネレーションズ」と映画第3弾を中心に更なるトランスメディア戦略を推進していきます。

●ソニックIPのライセンス収入推移 (実績)



## 2024年のソニックIPの展開

“FEARLESS:Year of Shadow”のテーマを掲げ年末の新作映画・ゲームに向けたトランスメディア展開を推進

人気キャラクターの“Shadow”をテーマにコミュニティに一体感を醸成し、各取り組みを戦略的に相互させることで年末に向けて大きな追い風を吹かせる。



## トランスメディア事業本部長メッセージ

トランスメディア事業本部は、セガの持つ豊富なIPをゲーム以外の領域に幅広く展開することで、セガブランドおよびセガIPをグローバル市場に定着させることを目指しています。ゲームに加えて、映像や音楽、出版、ライブ等の高品質なコンテンツ・サービスを提供するためには、開発からマーケティング・営業に至るまで幅広く組織の強化が必要となります。また、各分野のパートナーとのWin-Winな関係構築も不可欠です。戦略・目標の策定・実践のみならず、組織の育成・拡大やパートナー各社との関係構築も自身の重要な責務と捉え取り組んでいきます。

この数年で、「ソニック」IPは欧米を中心に大躍進を遂げています。この成功事例を活かし、今後はトランスメディア戦略の多様化・拡大のフェーズに入ります。セガには、「ソニック」以外にも「ペルソナ」「龍が如く」そしてレガシーIPなど、「Treasure Island」とも言える豊富なIP資産があります。これらを活用し、あらゆる年齢層やアジア圏などの新規市場も含めた幅広い地域に向けて感動体験を提供することで、IPのファン層拡大や満足度向上を実現し、セガグループ全体の収益力強化に繋げていきます。「伝承」と「革新」をキーワードに、セガの歴史を大切にしながら、新時代・新世代にも通用するセガブランドの構築を推進していきます。



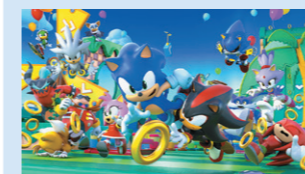
株式会社セガ  
常務執行役員  
トランスメディア事業本部長  
ジャスティン・スカールポネ

## グローバルGaaS

より広い顧客層へリーチするために、グローバルGaaS\*でのIP展開も非常に重要と考えています。映画で広げた世界中のソニックのファンベースにしっかりリーチしていくべく、モバイル向けのカジュアルタイトル「Sonic Rumble (ソニックランブル)」を今冬ローンチ予定です。このプロジェクトは、グローバルモバイルビジネスにおいて豊富な経験と知見を持つRovioと協業で推進しており、グローバルGaaSタイトルとしての成功を実現すべく期待をしています。ペルソナPillarにおいてのグローバルGaaSタイトルである「ペルソナ5: The Phantom X」についても、簡体字版、繁体字版、韓国語版にてサービスを開始しております。日本での展開も決定しており、今後もGaaS展開を進めていきます。

\*GaaS = Game as a Serviceの略

## Pillarの更なる拡大ーグローバルGaaS



ソニックIP新作  
グローバル×モバイル  
「Sonic Rumble (ソニックランブル)」  
©SEGA

映画等で拡大した世界中のソニックファンベースに対して、カジュアル×モバイルでのリーチを狙うタイトル  
グローバル×モバイル領域に強力なノウハウを持つRovioとの共同推進プロジェクト  
今冬ローンチ予定 (5月下旬に北米でクローズドβテスト実施)



ペルソナ5シリーズ最新作  
「ペルソナ5: The Phantom X」  
© [2024] Perfect World Adapted from Persona5 ©ATLUS ©SEGA

Perfect World Co.,Ltd.へのライセンスアウトによりスマートフォンとPCでクロスプレイが可能なマルチプラットフォーム対応で簡体字版、繁体字版、韓国版をサービス中  
日本での展開も決定

## アップサイドポテンシャル (Super Game含む)

更なるアップサイドとして、ファンから今なお愛される「レガシーIP」に新たな生命を吹き込むプロジェクトを2023年12月に発表しました。プレイヤーの原体験に敬意を払いつつも、原作IPが本来持つDNAとイノベティブなゲームメカニズムを掛け合わせた新しい感動体験を創り出すべく、鋭意開発にあたっています。また、近年グローバルで存在感を増しているアニメーションを中心とした有力な日本発IP (J-IP) において、主要な権利を獲得し、グローバルレベルでのトランスメディア展開を加速させていくことで、IPの価値向上、収益拡大を図っていくことも推進していきます。Super Gameについても、将来のセガの長期的成長の柱の構築に向けたチャレンジとして、マーケットの状況、自社の強み、ポートフォリオの視点を踏まえて開発を進めています。

更なるアップサイド  
レガシーIP



グローバル市場において、アニメ等のJ-IPの存在感が高まりつつある今後は、TMSが手掛ける、有力J-IPアニメのトランスメディア展開も視野

### 有力J-IP

「名探偵コナン」等の著名IP制作を手掛けたとともに戦略的に主要権利の獲得も進める

TMS  
その他、TMSが制作に携わっている主なJ-IPは、「範馬刃牙」[SAKAMOTO DAYS]、「アオのハコ」など

### トランスメディア

トランスメディアにより、グローバル2次展開を加速させIP価値向上+収益拡大

ゲーム、映像、マーチャндаイジングなどセガが持つグローバル展開のキープリビリティを積極的に活用していく

# 遊技機事業 TOPメッセージ

## 合算稼働シェアNo.1と、業界全体の「共存共栄」の実現を目指します。

セガサミーホールディングス株式会社 取締役  
サミー株式会社 代表取締役 社長執行役員 COO

### 星野 歩

Ayumu Hoshino

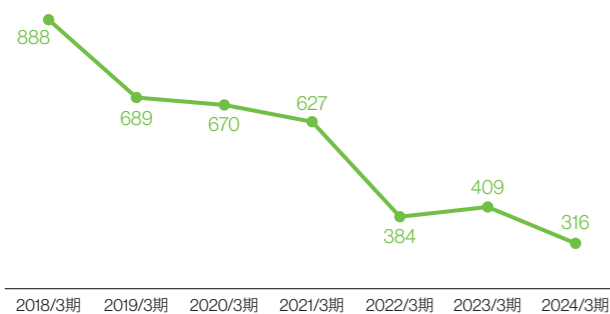


### 守り続ける創業の精神

入社以来、約30年にわたり遊技機の開発領域に身を置いてきた私が一貫して大切にしていることは、「良い失敗をしろ」というサミーイズムです。これは創業者であるセガサミーホールディングス会長の里見の言葉で、私に限らず全従業員に根付く指針でもあり、サミーの挑戦する文化と「尖ったものづくり」につながっています。これが根強いファンを生み、現在の遊技機業界での地位を確立してきました。尖りすぎて市場に受け入れられない事例も数多く存在しますが、面白さや新しさを追求した結果としての失敗は、次につながる教訓とすることで、「良い失敗」になると捉えています。

もちろん、企業として安定的に利益を拡大するためには、より多くの人に支持していただく必要があります。そのため、製品ポートフォリオを常に意識し、どの領域でどの程度「尖る」のかというバランスをとりながら、開発戦略を組み立てています。

### 投下資本推移



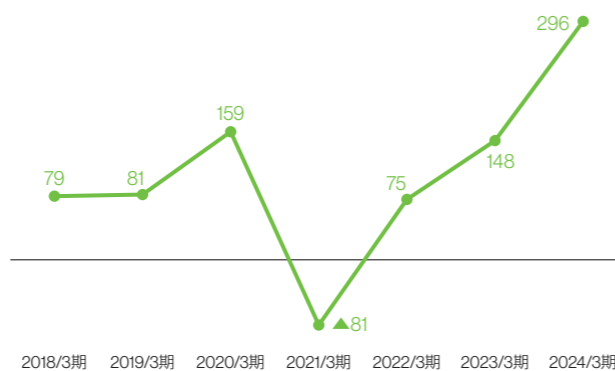
※事業別投下資本：各事業期末投下資本(総資産-有利子負債を除く流動負債)-CMS預け金  
※事業別調整後利益：税引後・利払前・経常利益(各事業の税率は簡便的に30%に設定)

### 地道な収益構造の改革が結実

前・中期計画では「ヒットの創出」のための施策として、ラインナップ編成を最適化し、新規IPの絞り込み、過去の人気IPのリバイバル等、確実なヒットを狙える製品を中心に開発を進めました。最終年度である2024年3月期のパチスロの売上高は、大ヒットとなった主力タイトル「スマスロ北斗の拳」を中心に、2023年3月期発売の「パチスロ甲鉄城のカバネリ」の追加販売や、4号機時代の人気タイトルのリバイバルである「サミークラシック」シリーズなどを販売し、前期実績を大きく上回る887億円となりました。パチンコについては、販売スケジュールの見直しを行って一部タイトルの販売時期を戦略的に2025年3月期に変更したため、前期比販売台数は約15%、売上高は20%ほど減少する結果となりましたが、2024年3月期に発売した「P北斗の拳 暴凶星」や、ラッキートリガーを搭載した「P北斗の拳 強敵LT」などの各タイトルの販売は概ね堅調に推移しました。

また、「スマスロ北斗の拳」、「P北斗の拳 暴凶星」につい

### 調整後利益推移



※事業別調整後利益：税引後・利払前・経常利益(各事業の税率は簡便的に30%に設定)

ては稼働も好調で、導入から1年以上平均を上回る稼働を維持し、稼働シェアを伸ばしています。

「事業効率の向上」に関しては、約10年にわたり取り組み続けてきたリユース等の原価低減施策に大きな手応えを感じています。これまで金額の大きい部品が主であった部材のリユース、リサイクルを細かい部品にまで拡大するとともに、部材共通化や、画像共通化とパターンの絞りこみによる映像制作の合理化といった、開発の核に関わる部分にまで踏み込んだ開発効率向上と原価低減を、クオリティを担保しながらより一層推し進めました。更に、需要を事前に適切に把握することによる初期ロットの台数適正化も進めています。その結果、2020年3月期と比べると、半分以上の投下資本で、2倍近い利益を生むことができるようになっています。

### 合算稼働シェアNo.1に向けて

遊技機市場の市場規模は縮小傾向が継続しており、業界の持続的発展に向けて強い危機感を持っています。この背景には、遊技人口が減少する一方で、魅力的な製品を生み出すための開発費上昇や、原材料価格の高騰などの要因で遊技機の価格が上昇し、それがパチンコホール側の経営状態の悪化を招き、最終的にユーザーへのしわ寄せに繋がるといった悪循環が続いてきたことがあります。この状況において、当グループの安定的な成長を支えていくためには、自社の利益だけでなく、業界全体の共存共栄に貢献していく必要があります。一方、これも足元の利益を確保できてはじめて持続的に進められるものです。従って、新・中期計画では、「収益基盤の強化/安定化」と、「遊技機業界の活性化」を両輪として進めていきます。

「収益基盤の強化/安定化」においては、シェア拡大とビジネスのプラットフォーム化を進めます。シェア拡大にあたっては、パチスロではシェア拡大の余地が大きい高・低射幸帯機種種の開発と、人気IPの新規活用を通じた新たな主力シリーズの創出を図っていきます。プラットフォーム戦略では、ヒットビジネスからストックビジネスへの体質変化を進め、更なる収益安定化を目指します。EC販売やZEEGで展開している他メーカーに向けた筐体の開発・販売は既に実績を積み上げつつありますので、より使いやすいプラットフォームに育て上げて、安定的な収益源にしていきます。

「遊技機業界の活性化」ではより中長期を見据え、自社製

品の稼働率や利益だけでなく、パチンコホールの利益や、ユーザーの拡大を目的とした施策を講じていきます。「スマスロ北斗の拳」では、テレビCMをはじめとした各種プロモーションによって、新規ユーザーが6万人増え、スリープユーザーが51万人回帰したというデータがあります。こうした製品プロモーションを通じたユーザー拡大施策とあわせて、筐体の大幅な改善による原価低減に取り組んでまいります。当社の利益は維持しつつ、入れ替えコスト等のパチンコホールの負担を軽減することにより、業界の悪循環を断ち切り、当社の収益と業界の発展への貢献を同時に実現していきたいと考えています。

このような方針のもと、新・中期計画での最重要指標は販売台数や売上高ではなく稼働シェアとしています。我々が直接お取引しているのはパチンコホールですが、パチンコホールからの支持はユーザーからの支持でもあります。どの程度パチンコホールに購入いただいたかではなく、いかにユーザーからの支持を得て業界に貢献しているかを、徹底的に重視していきます。

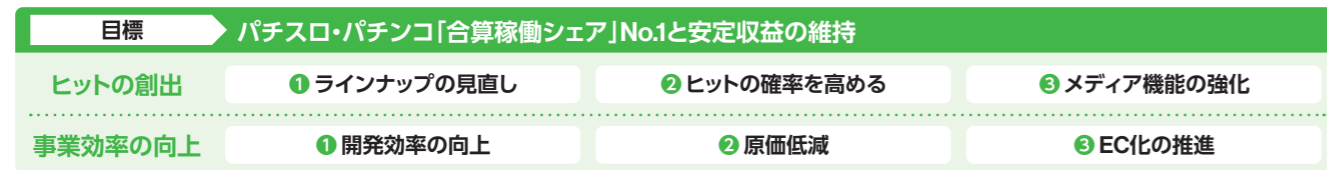
遊技機市場は、縮小傾向にあるとはいえ14兆円を超える規模の巨大市場です。現状では当社は合算稼働シェアでトップを獲得できていませんが、中期計画で掲げる戦略を着実に実行していき、パチスロ・パチンコ合算稼働シェアNo.1を確実に達成していきたいと考えています。

### 「尖ったモノづくり」は「NEXT LEVEL」へ

絶えず市場の変化に適応してきたサミーの開発力は、ボトムアップの発想力と、トップダウンの実行力が上手にかみ合う文化がその土台にあります。実は、EC事業を含む新しいアイデアの大半は現場から出てきています。こうしたアイデアにビジネスとして価値があるならば、それを実現するための舵取りをするのが私たち経営層の役割です。過去もトップダウンの実行力により、社員が同じ方向を向いて様々な「尖った」アイデアを形にしてきました。これは、社員のロイヤリティの高さの証左ともいえ、業界内での新たな挑戦の原動力になっています。実際、「遊技機業界の活性化」というテーマについては、社員向けの事業戦略発表会でも説明しましたが、後日行ったアンケートでは9割を超える社員からの共感を得ています。「尖ったものづくり」で新しい挑戦を続けながら、サミーにとっての「NEXT LEVEL」に向けた新・中期計画を全社一丸となって進めていきます。

# 遊技機事業

## 前・中期計画の振り返り

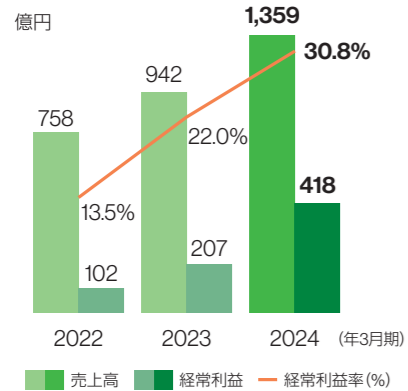


遊技機事業では、パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」No.1と安定収益維持を目標に、ヒットの創出および事業効率の向上施策を進めました。結果、「パチスロ甲鉄城のカバネリ」、「スマスロ北斗の拳」の大ヒットなどにより販売が好調に推移したパチスロが牽引する形で、合算稼働シェアが上昇したとともに、開発効率の向上、原価低減策なども奏功し、3期連続で増収増益を達成しました。一方で、No.1を目標に掲げていた合算稼働シェアについては3か年で上昇したものの、No.1の達成には至っておらず、引き続き新・中期計画の目標としています。

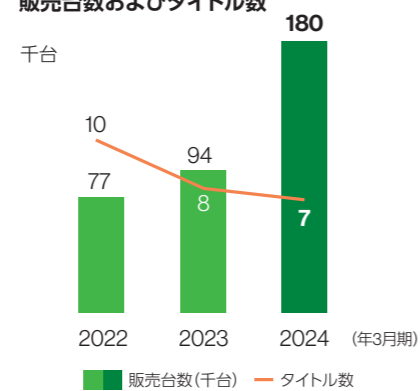
### 前・中期計画の実績

#### ● 遊技機事業の業績

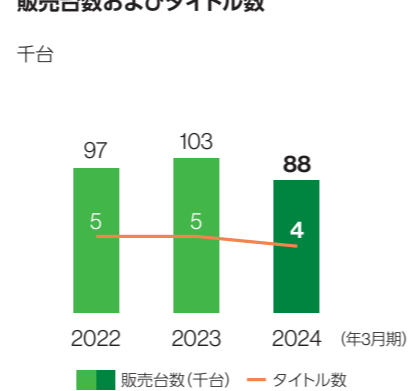
##### 事業全体



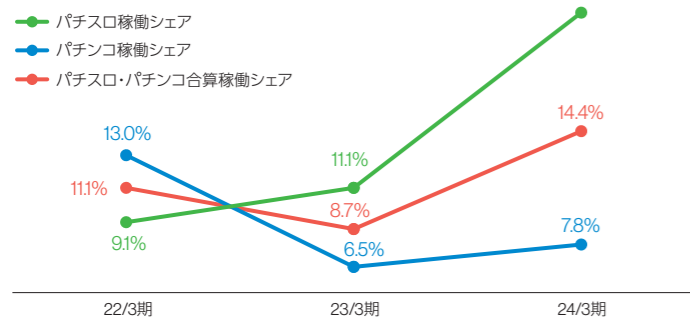
##### パチスロ販売台数およびタイトル数



##### パチンコ販売台数およびタイトル数



#### 当社稼働シェア推移



#### 合算稼働シェアランキング

	22/3期		23/3期		24/3期
K社	18.2%	S社	18.4%	S社	21.1%
S社	17.8%	K社	16.3%	K社	15.2%
<b>サミー</b>	<b>11.1%</b>	S社	13.9%	<b>サミー</b>	<b>14.4%</b>
S社	8.7%	<b>サミー</b>	<b>8.7%</b>	S社	12.8%

出所:ダイコク電機DK-SISデータ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計



「スマスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983.  
©COAMIX 2007 著作権許諾証YRA-114  
©Sammy

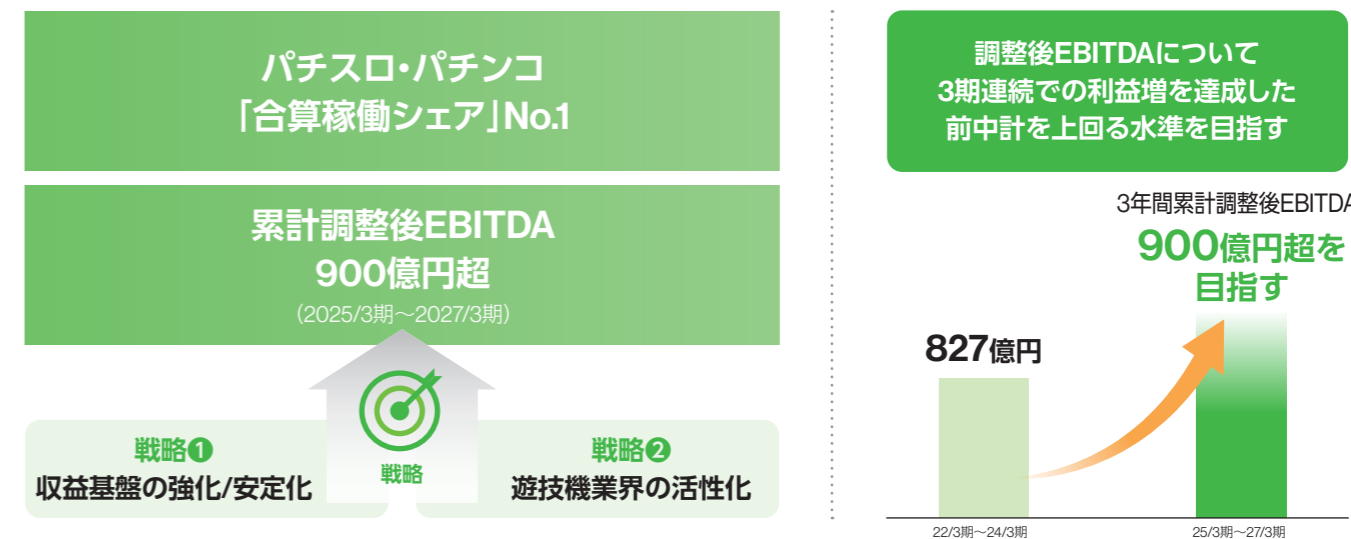


「P 北斗の拳 暴凶星」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983.  
©COAMIX 2007 著作権許諾証YBO-314  
©Sammy

## 新・中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」

遊技機の市場環境は、短期的にはヒット機種が複数登場しているパチスロが牽引する形で回復基調にありますが、長期的には縮小傾向が続いています。その中で、業界並びに当社が今後も長期に渡り共存共栄できる環境の構築が、対処すべき大きな課題です。

新・中期計画では、収益基盤の強化と安定化、そして遊技機業界の活性化を戦略として掲げています。具体的な目標として、前・中期計画に引き続き、パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」No.1の達成に加え、3年間で累計調整後EBITDA900億円超の達成を目指します。



### 戦略① 収益基盤の強化/安定化

長期的に縮小傾向にある環境下において利益を創出していくため、前・中期計画期間は開発費低減に向けた取り組みをはじめ、固定費水準の低下に資する各種施策を実行し、効率的な体制を整備してまいりました。新・中期計画期間においても、この体制を基盤としながら、パチスロ・パチンコシェア拡大並びにグループ全体でのプラットフォーム戦略の推進を通じて、収益基盤の更なる強化/安定化を目指します。

#### 1 パチスロ・パチンコシェア拡大

- スペックレンジの拡大(パチスロ)
- 人気IPの新規活用による新たな主力シリーズの創出

#### 2 プラットフォーム戦略の推進

- グループ全体でプラットフォーム化を推進
  - 筐体開発、製造 (ZEEG)
  - EC販売
  - パチスロ・パチンコ オンラインゲーム 等

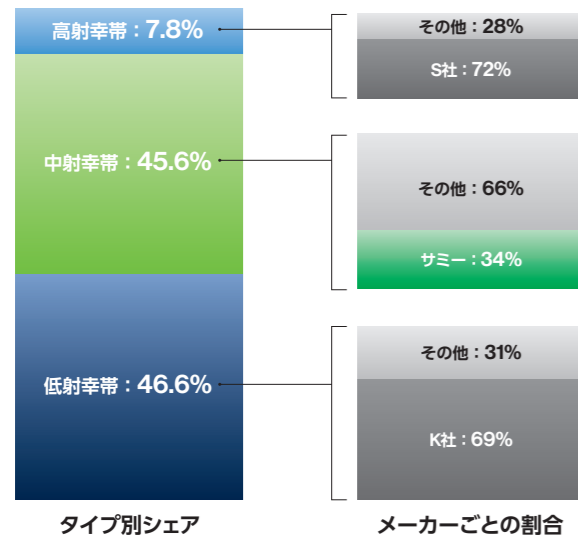


# 遊技機事業

## 1 パチスロ・パチンコシェア拡大

パチスロ・パチンコシェア拡大に向けて、スペックレンジの拡大に取り組みます。パチスロにおいては、現状高い稼働シェアを有している中射幸帯以外の低射幸帯、高射幸帯への製品投入を強化していくことで、稼働シェアの拡大、販売台数の増加を図ってまいります。あわせて、「東京リベンジャーズ」等の人気IPの積極的な新規活用により、「北斗の拳」等の既存主力シリーズに加えて、新たな主力シリーズの創出を目指します。

### ●パチスロ射幸帯別稼働シェア



パチスロにおいては  
スペックレンジの拡大により  
更なるシェア拡大を目指す

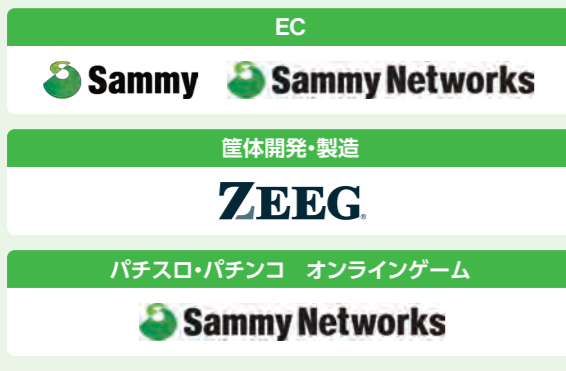
- 当社は「スマスロ北斗の拳」等が含まれる中射幸帯において高いシェアを有する
- 現状シェアを獲得できていない高・低射幸帯に属する機種への投入を図る

※2024/4/15～4/21週の稼働データを元に算出  
※ダイコク電機株式会社データ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計

## 2 プラットフォーム戦略の推進

これまで事業効率向上施策として進めてきたEC販売への移行やユニバーサルエンターテインメント社との合併会社「ZEEG」でのパチスロ筐体の開発・製造を多くの同業他社にも展開し、活用いただいています。今後、取扱件数・メーカー数を増やすことで同業他社の利便性向上に寄与していくとともに、当社においても遊技機の開発・販売に加わる安定的な収益源として位置づけていきたいと考えています。

### グループ全体でプラットフォーム化を推進



プラットフォーム化による  
安定収益の創出を目指す

- 既にEC販売や筐体開発・製造等において多数の同業他社取り扱い実績を有する
- 取り扱い件数を増加させ、安定的な収益源の確保に努める

## 戦略② 遊技機業界の活性化

遊技機市場の縮小は、当社の収益低下につながります。この状況を打破するためには、遊技機業界全体の活性化に向けたアクションが必要です。当社もその一翼を担い、コスト構造の変革とユーザー数の増加に取り組んでまいります。コスト構造の変革については、業界の活性化に寄与すべく、メーカーおよびパチンコホール双方のコスト低減に繋がる新筐体の開発を進めています。

### 1 コスト構造の変革

- メーカー・パチンコホール双方のコスト低減に向けたパチスロ新筐体の開発

### 2 ユーザー数の増加

- 新規ユーザー獲得・スリープユーザー復帰など、パチンコホール活性化に向けたプロモーションの実施

## ユーザー数の増加

ユーザー数の増加に向けた取り組みも業界活性化に向けた重要な施策であると考えています。2023年4月に発売した「スマスロ北斗の拳」では、TVCMをはじめとした各種プロモーションを通じて、新規ユーザーのみならず、パチスロから離れていたスリープユーザーについてもパチンコホールに呼び戻すことができました。

今後も、効果的なプロモーションの実施を通じて、当社製品の稼働向上だけでなくパチスロ・パチンコユーザー数を増やす事により、業界活性化へ貢献してまいります。



新宿クロスビジョンにおける「スマスロ北斗の拳」プロモーションムービー

TVCM	インフルエンサー起用動画
屋外広告	SNS広告
新聞・ラジオ	各種イベント

広範囲のプロモーション施策により  
ユーザー数の増加を目指す

- 「スマスロ北斗の拳」では各種プロモーションの実施を通じて新規ユーザーが6万人増加、スリープユーザー51万人が復帰\*
- 引き続き効果的なプロモーションの検証・実施を通じ、業界活性化を図る

\* (株)ADKマーケティング・ソリューションズ調べ

# ゲーミング事業

日本における統合型リゾート (IR) 事業への参入を目指してリゾート事業を立ち上げ、米国ネバダ州の世界で最も厳格なゲーミングライセンス取得や、韓国初となるIR施設「PARADISE CITY」の運営を通じて、ゲーミング事業のノウハウを蓄積してきました。横浜におけるIR計画の中止後も、これまでに培ったノウハウを活用しながらオンラインを主軸とするゲーミング事業の確立を目指し、2023年11月には主に米国カジノオペレーター向けSaaS事業および欧州・南米向けB2Cオンラインゲーミング事業を展開するGAN社、2024年7月にはB2B iGaming コンテンツサプライヤーであるStakelogic社の買収に合意したことを発表しました。2025年3月期より、ゲーミング事業を新たなセグメントとして位置づけ、今後も成長が見込まれるオンラインゲーミング市場への本格的な参入を目指します。

## これまでの取り組み

<b>2012</b>	5月/韓国PARADISE GROUPとの合併会社PARADISE SEGA SAMMY Co., Ltd. (PSS) を設立
<b>2013</b>	6月/セガサミークリエイション株式会社 (SSC) を設立
<b>2014</b>	4月/PARADISE CITYへ当社従業員の派遣開始 (これまでに仁川プロジェクトメンバー総勢約70名を派遣) 7月/SSC初のゲーミングライセンス、マカオライセンスを取得
<b>2015</b>	5月/マカオにてSSC初となるゲーミングマシンを設置
<b>2016</b>	10月/SSCの子会社として、米国ラスベガスにSSC USAを設立
<b>2017</b>	4月/PARADISE CITYオープン 12月/米国ネバダライセンス取得 世界で最も厳格なライセンス基準・適格性基準をクリアし、ゲーミングビジネス参入の準備が整う 京都大学と依存症対策についての産学共同研究を開始
<b>2019</b>	秋/米国にてSSC初のスロットマシン「Genesis Star®」設置開始
<b>2021</b>	6月/横浜IR RFP提出 9月/横浜IR中止に伴い日本IRビジネスから撤退 海外オンラインゲーミングビジネスへの参入検討を開始
<b>2023</b>	11月/GAN社の買収を発表
<b>2024</b>	1月/SSCより新筐体「Genesis Atmos®」対応の「Railroad Riches™」を発売 4月/ゲーミング事業をセグメント化 ポートフォリオを見直し、ゲーミング事業を改めて成長領域と位置づけ、正式にセグメント化 7月/Stakelogic社の買収を発表



**「PARADISE CITY」**  
PSSが運営する韓国初のIR (統合型リゾート) 施設



**「Genesis Star®」**  
米国カジノで初の設置



**「Railroad Riches™」**  
米国ゲーミング調査会社発行のゲームパフォーマンスレポート\*で上位にランクイン

\*Eilers & Krejcik Gaming, LLCが発行する「U.S. & Canada Game Performance Report」における「Top Indexing Games-Core, Low Denom, Video Reel ランキング」

## 主要施策

GAN社とStakelogic社の買収による、GAN社のプラットフォームとStakelogic社のコンテンツを組み合わせたオンラインカジノソリューション、並びにSSCのスロットマシンを中心としたランドカジノソリューションを、Coolbet\*およびPSSの運営を通して磨き上げ、SSCが構築してきた顧客基盤を活用することで、包括的なゲーミングサービスをオンラインおよびランドカジノオペレーターに向けて提供してまいります。

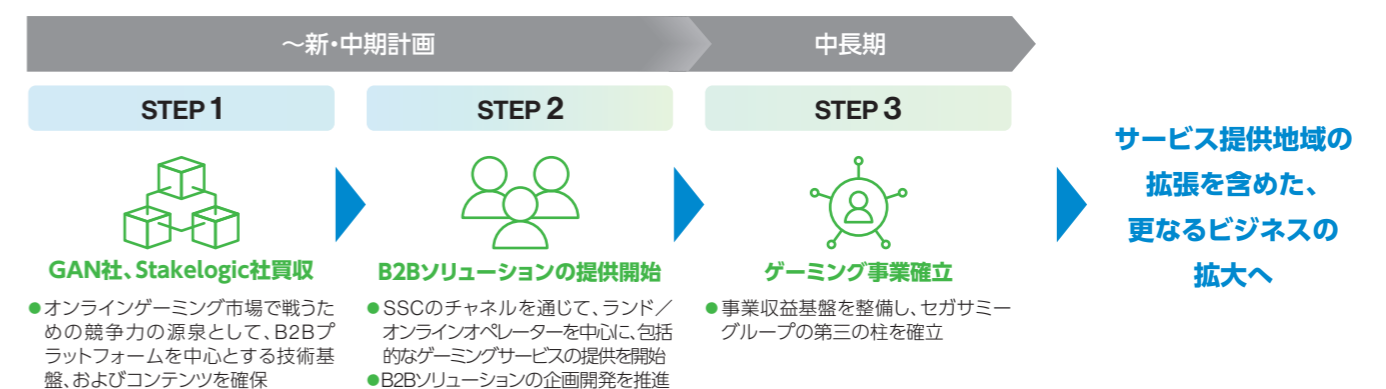
\*GAN社が欧州並びに南米で運営するB2Cオンラインゲーミングプラットフォーム



## 中長期戦略

SSCの顧客チャネルを通じて、GAN社とStakelogic社の買収により構築したB2Bソリューションをランドおよびオンラインオペレーターに向けて提供を進めることで、顧客がユーザーに対してオムニチャネルを構築することを実現します。更に、B2Bソリューションの企画開発を推進することで、事業収益基盤を整備してセガサミーグループの第三の柱を確立し、更なる事業拡大を目指します。

### ●B2Bオムニチャネルソリューションプロバイダー

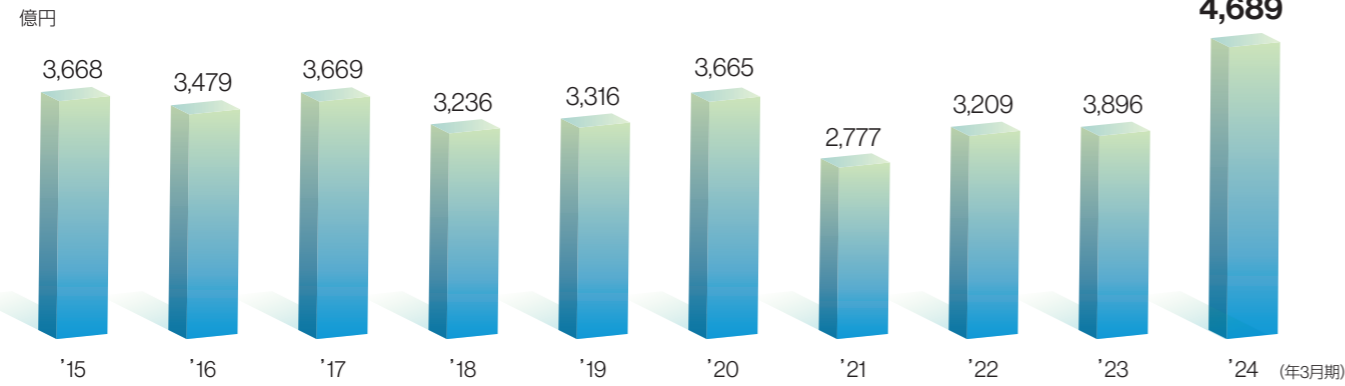


# 財務ハイライト

## ●売上高\*1,\*2

遊技機事業、およびエンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野における国内・アジア地域の販売が好調に推移し、またRovio Entertainment社を連結したことから、前期比20.4%増の4,689億円となりました。

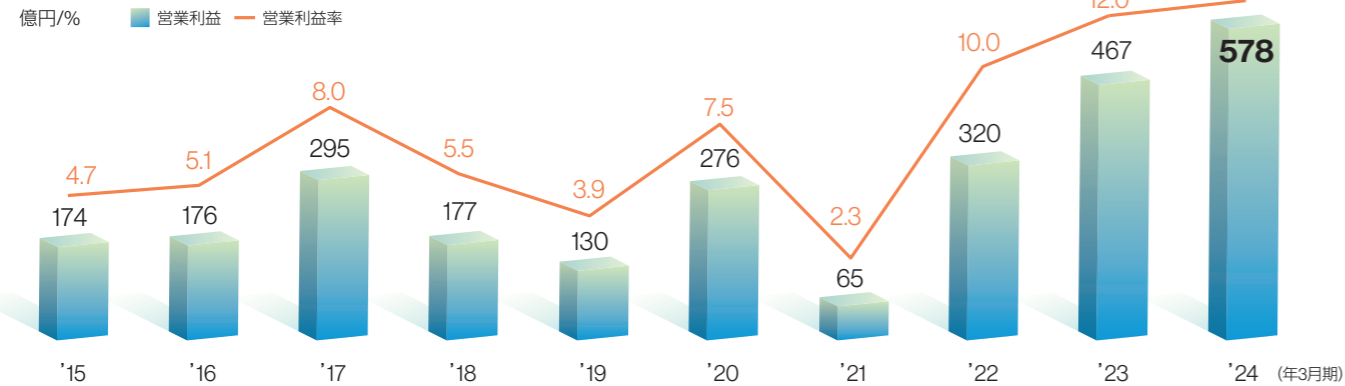
**4,689億円**



## ●営業利益/営業利益率\*2

エンタテインメントコンテンツ事業は主に欧州コンシューマ分野の低調な推移により減益となりましたが、遊技機事業のパチスロ機の販売好調により大幅な増益となった結果、営業利益は前期比23.8%増の578億円となりました。

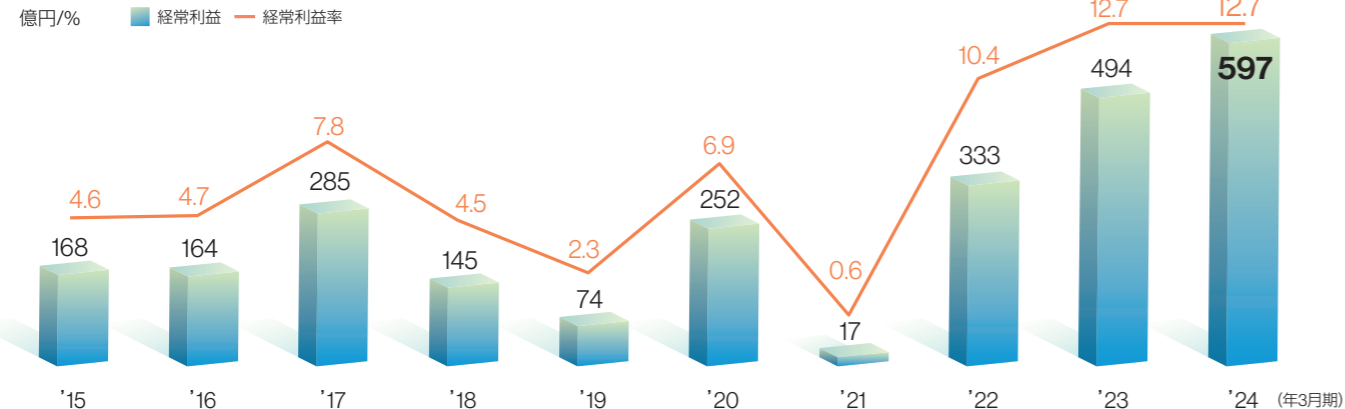
**578億円 / 12.3%**



## ●経常利益/経常利益率

営業外費用として支払手数料や投資事業組合運用損を計上した一方で、営業外収益としてパラダイスセガサミー等を含む持分法投資利益のほか、受取利息、投資事業組合運用益を計上したことから、経常利益は前期比20.9%増の597億円となりました。

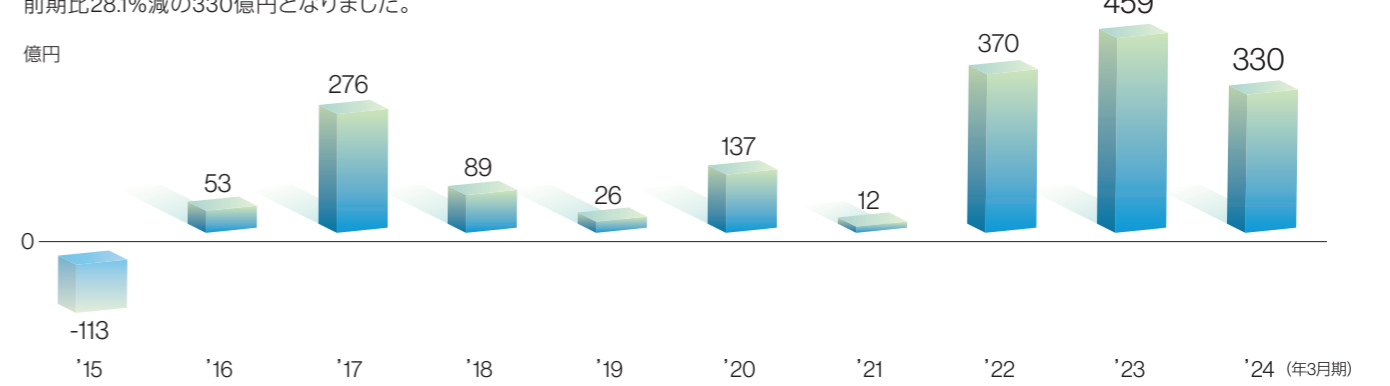
**597億円 / 12.7%**



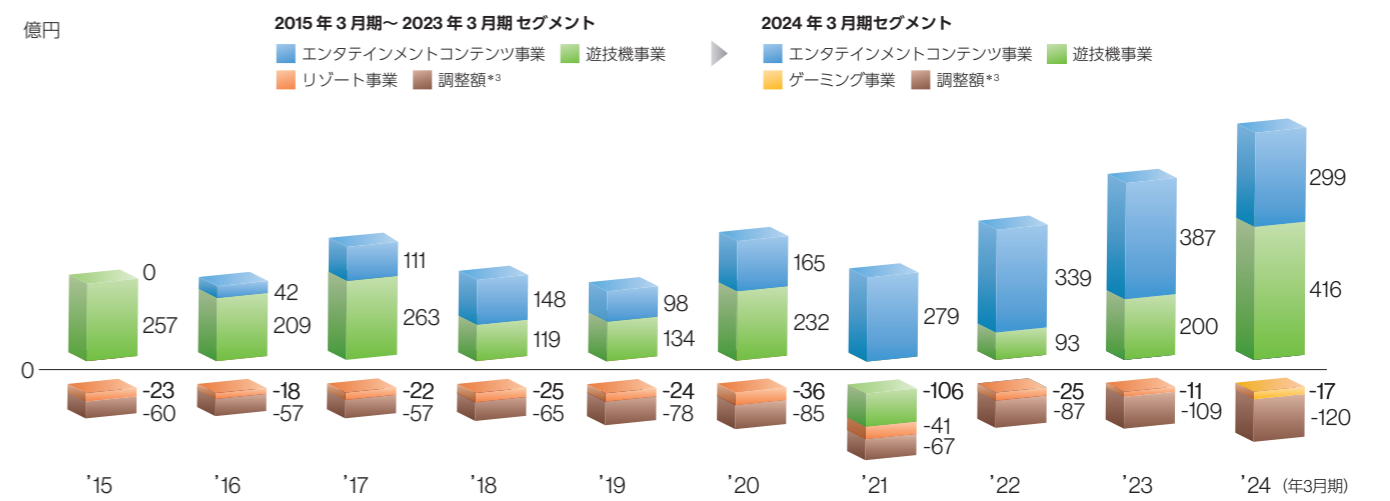
## ●親会社株主に帰属する当期純利益(損失)

エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野において、欧州スタジオを中心とする経営環境の悪化に伴う構造改革の実施を決定したこと等により約192億円の特別損失を計上いたしました。加えて、前期低水準であった税金費用等が増加したことから、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比28.1%減の330億円となりました。

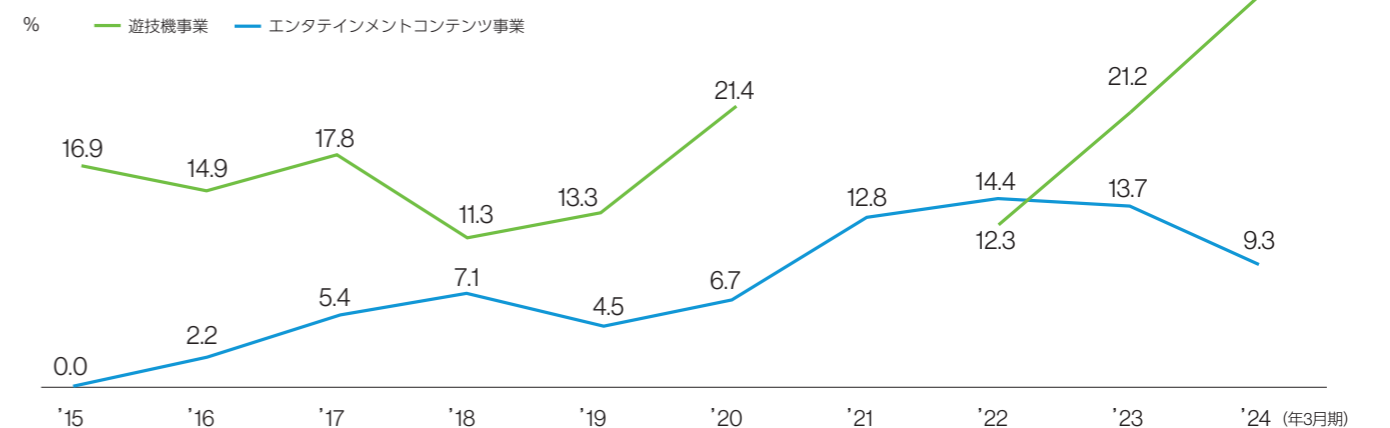
**330億円**



## ●セグメント別営業利益(損失)\*2,\*4



## ●セグメント別営業利益率\*2,\*4



\*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。  
 \*2 従来、米国での映画製作の出資に係る配分収入は「営業外収益」に含めておりましたが、2025年3月期より「売上高」に含めて表示することに変更しております。本変更に伴い、2024年3月期の売上高、営業利益も遡及して変更しております。  
 \*3 調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含んでいます。  
 \*4 2025年3月期にセグメント区分を変更したことにより、2024年3月期実績を遡及修正しています(未監査)

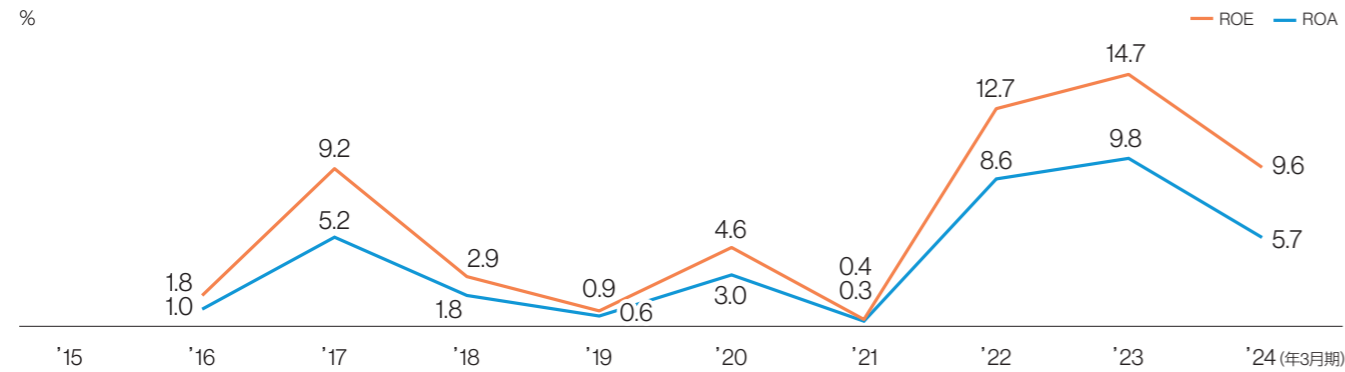
# 財務ハイライト

## ●ROE/ROA\*5

ROEは前期から5.1ポイント減少し、9.6%となりました。  
ROAは前期から4.1ポイント減少し、5.7%となりました。

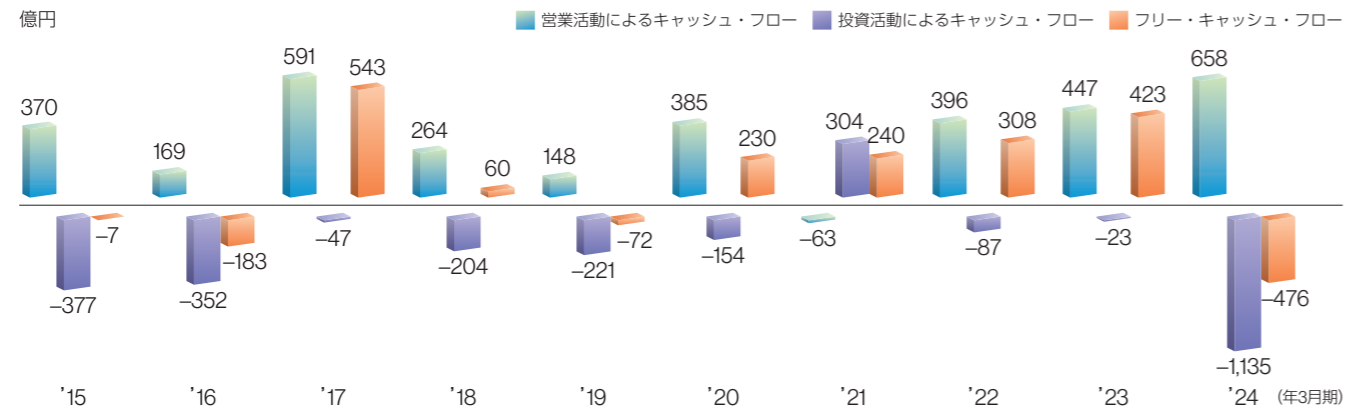
\*5 ROA=親会社株主に帰属する当期純利益/総資産

### 9.6%/5.7%



## ●キャッシュ・フロー

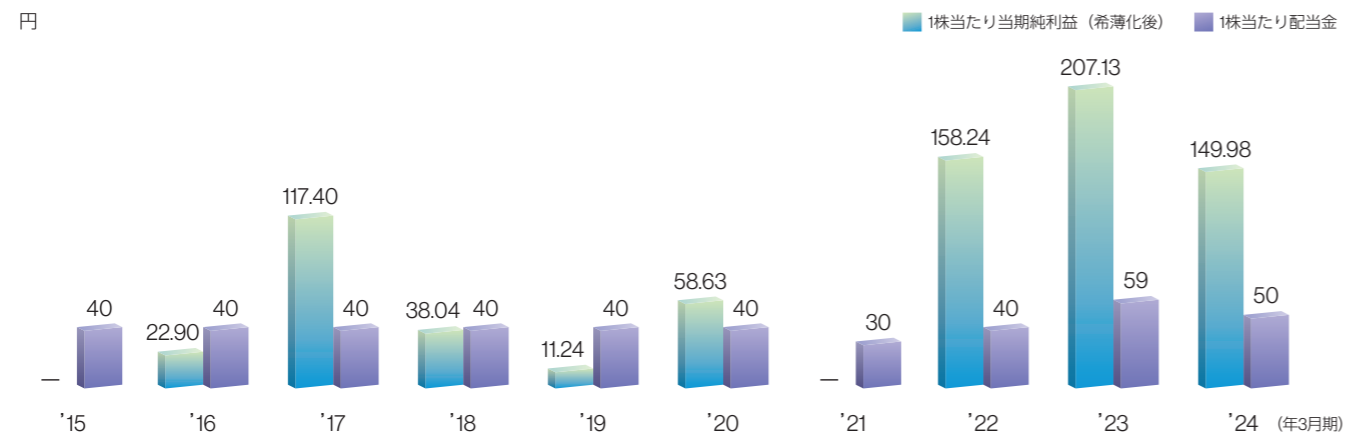
2024年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは658億円の収入(前期は447億円の収入)となりました。  
投資活動によるキャッシュ・フローは1,135億円の支出(前期は23億円の支出)となりました。



## ●1株当たり当期純利益/1株当たり配当金

1株当たり当期純利益(希薄化後)は、149.98円となりました。  
1株当たり配当金(年間)は、50円となりました。

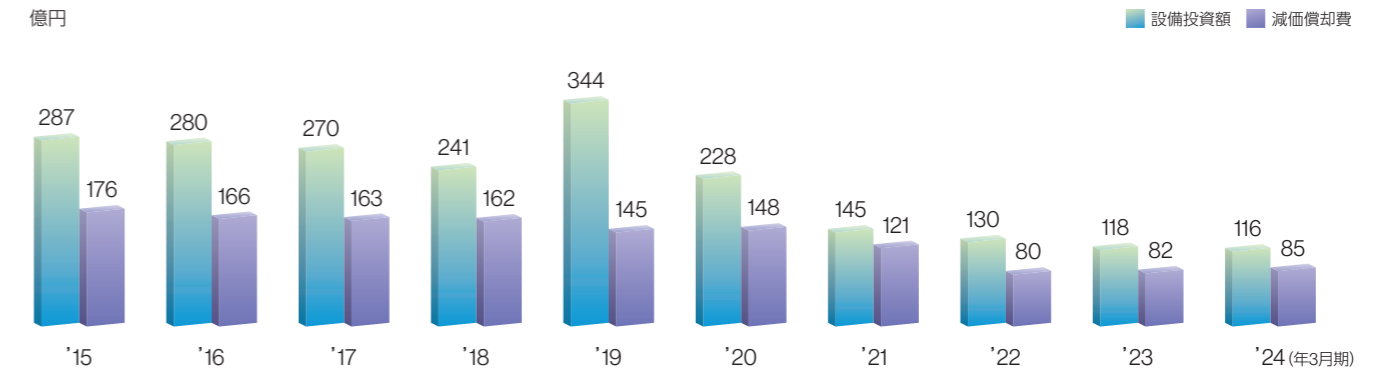
### 149.98円/50円



## ●設備投資額/減価償却費

設備投資額は、前期比で1.7%減少し、116億円となりました。  
減価償却費は、前期比で3.7%増加し、85億円となりました。

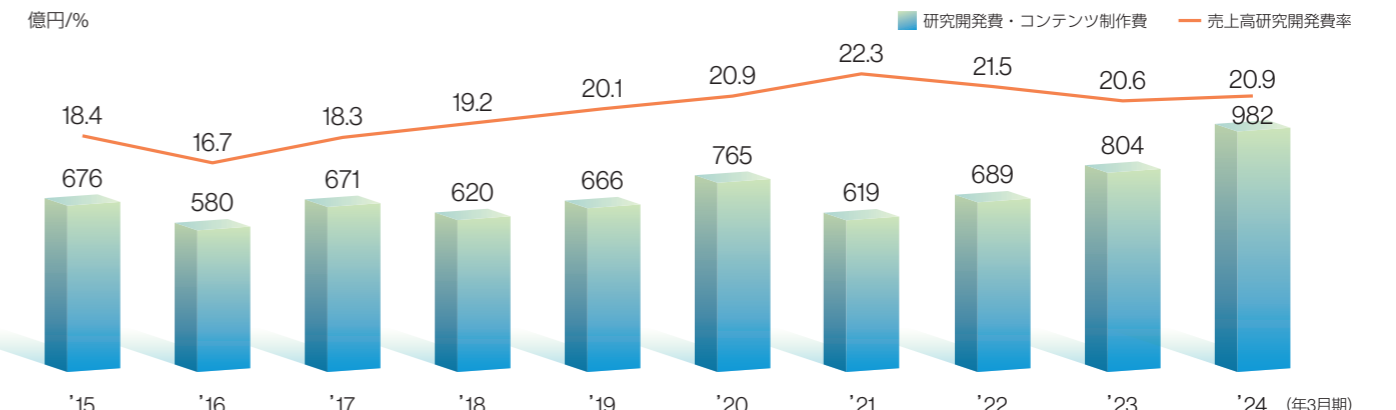
### 116億円/85億円



## ●研究開発費・コンテンツ制作費/売上高研究開発費率

研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比で22.1%増加し、982億円となりました。

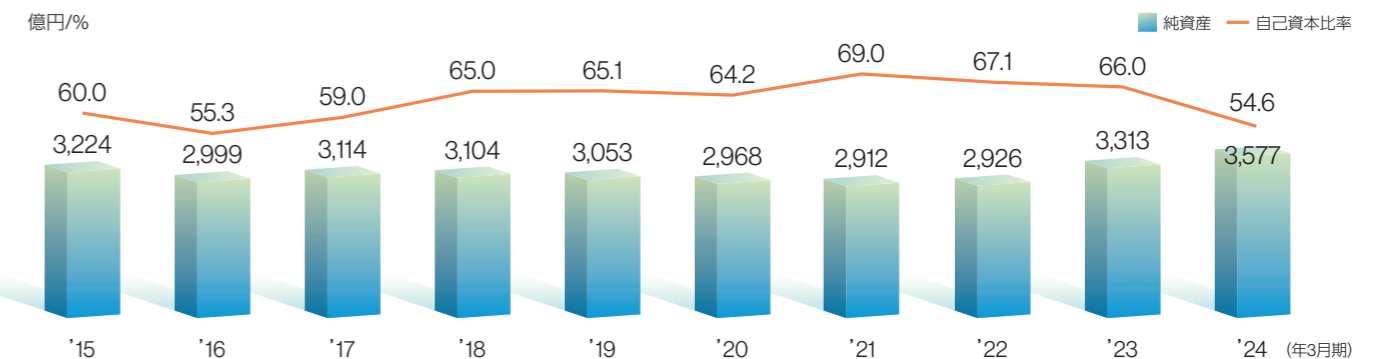
### 982億円/20.9%



## ●純資産/自己資本比率

純資産は、前期末に比べ264億円増加し、3,577億円となりました。  
自己資本比率は、前期末に比べ11.4ポイント低下し、54.6%となりました。

### 3,577億円/54.6%



# マテリアリティ

SEGA SAMMY GROUP SUSTAINABILITY VISION

## サステナビリティもカラフルに

人生は喜怒哀楽で溢れている

そんな人々の生活に彩り豊かな感動体験を添える。それがセガサミーのサステナビリティです

私たちは、人に、社会に、地球に寄り添い

サステナビリティを自分ごととして誠実に取り組みます

このカラフルな世界で共感される企業として私たちは感動体験を創造し続けます

GROUP MISSION/PURPOSE

### 感動体験を創造し続ける

～ 社会をもっと元気に、カラフルに。～



## マテリアリティの特定プロセス

●マテリアリティの詳細はこちらをご覧ください。  
<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainability/group-sustainabilitymateriality/>

**STEP 1 課題の抽出・重要度評価**  
セガサミーホールディングスでは、2019年にCSR・SDGsに対するマネジメントポリシーなどの方針を策定し、経営、人権、環境などの各分野の専門家である評価委員の方々とステークホルダーダイアログを開催しました。投資家、株主、社員らとのミーティングから浮かび上がった意見・要望を取締役にフィードバックし、総合的な観点で、当グループならではのマテリアリティ特定に向けて、繰り返し議論を重ねました。

**STEP 2 課題の特定**  
2020年には、事業に紐づいたマテリアリティを洗い出しているかどうかを評価。更に、外部のフレームワークである[SASBモデル]を参考に、取り組むべきマテリアリティを再定義しました。Mission/Purposeに掲げる「感動体験を創造し続ける」をテーマに、社会ニーズに応え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上の実現に向け、コア事業が創出する価値によりフォーカスして特定したのが、現行の5つのマテリアリティです。

**STEP 3 マテリアリティの決定と承認**  
2022年4月、「グループサステナビリティ分科会」にて、現行のマテリアリティの内容および情報開示について承認し、その後グループ経営戦略委員会(現グループ経営委員会)で議論を行い、取締役会の承認を受けました。

**STEP 4 マテリアリティの進捗状況の確認および内容の見直し**  
マテリアリティへの取り組みに関しては、グループ会社それぞれにおいてマテリアリティごとに、自社の特性にあった具体的なアクションテーマ、目標数値、期限などを決定しました。テーマによっては中間目標を設けるなど、定期的な進捗確認が実施できるフローを策定し、毎年グループサステナビリティ分科会やグループサステナビリティ推進会議で報告・評価をしています。ステークホルダーから寄せられた意見や要望は、グループサステナビリティ分科会にて内容を精査し、課題を確認した上で、社会情勢、国際社会の動向や取り巻く外部環境、ステークホルダーとの対話などを通じて把握した社会課題や経営課題に重要性などを考慮し、常に最適な形に見直しを行ってまいります。

課題を確認し、アクションテーマを最適な形に見直し

マテリアリティに対応する取り組み

グループサステナビリティ分科会およびグループサステナビリティ推進会議による評価

進捗状況を社外へ発信  
ステークホルダーとの対話

## マテリアリティごとの目標と主な取り組み

マテリアリティ	主な取り組み	目標	
人	マルチカルチャー	●マルチカルチャー人財の増加で、ゲーム・チェンジを推進	●マルチカルチャー人財比率 約900名(約21%以上)
	女性活躍	●性別に関わらず活躍できる基盤づくり	●女性管理職比率 約8%以上(約80名以上)
	中核人財育成	●次代を担う人財の戦略的育成	●教育投資額 累計40億円以上
	職場環境整備	●人財のエンゲージメント維持・向上	●エンゲージメントスコア 58以上/レーティングA以上
製品／サービス	●品質向上と安心・安全の更なる推進	●セガブランド価値向上(エンタテインメントコンテンツ事業) ●業界No.1の地位確立(遊技機事業)	
環境	Scope1,2	●削減施策の検討・実施	●グループ全体で約50%～の削減(2030年) ●グループ全体カーボンニュートラル(2050年)
	Scope3	●サプライヤーエンゲージメント強化 ●取引先選定基準の検討 ●削減目標設定対象会社の拡大・時期の検討	●GHG排出量22.5%以上の削減
	TCFD対応	●戦略のアップデート	
依存症	●各業界団体と連携した依存症やゲーム障害への対応・予防に関する取り組み ●依存症研究への継続的な取り組み	●依存症に関する法令・規則・自主規則等の遵守 ●業界の健全な発展に貢献 ●依存症に関する産学共同研究の実施	
ガバナンス	●継続して透明性の高い経営を実現し、中長期的な企業価値向上に資するコーポレート・ガバナンス体制を維持		



# 人事戦略

感動体験を創る人が育つグループへ

## 人事責任者メッセージ

### HCDGsを軸とした 新たな人事戦略を推進

常務執行役員  
高橋真



## グループ全体の挑戦を支える新たな人事戦略

セガサミーグループではこれまで、「人」をマテリアリティの一つに掲げ、重要課題として人事戦略に取り組んできました。新しい中期計画の策定にあたり、当グループの人財に対する考え方を内外に発信し、理解・共感していただくために、グループ内で掲げていた「HR変革ビジョン」や、それに紐づく戦略・目標・施策などを「セガサミーHCDGs (Human Capital Development Goals)」として、改めて整理しました。そこでは、感動体験の創造に向けた原動力となる「人財」をグループの最も重要な資産と位置づけたうえで、私たちのMission/Purposeを果たし続けるために、どうあるべきか、どうありたいかという内容を体系的にまとめました。

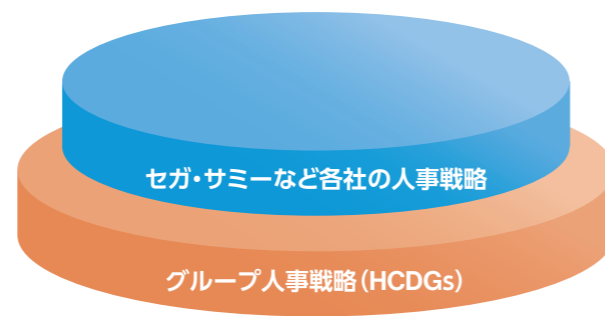
「Game Changer」としての挑戦を続けるために、HCDGsのもとで人財開発・文化醸成・環境構築をグループ全体で進めると同時に、特性が異なる各事業に最適化した人事戦略も並行して推進しています。それぞれの事業戦略の実現に向けた、「人財」に関するギャップや課題、対応する施策や定量目標、そして期待されるアウトカムを構造化しています。

VUCAと呼ばれる変化の激しい時代において、人事戦略のコンテキストや進捗をステークホルダーの皆様と共有し、適宜必要なアップデートを加えながら運用していきたいと考えています。

カテゴリ	2024年3月期末実績	2030年目標 (2022年5月公表)
マルチカルチャー*1 人財比率	855名 (20.7%)	約900名～ (約21%～)
女性管理職比率	約7.2% (88名*2)	約8%～ (約80名～)
教育投資額*3	約5.2億円/年 (累計約9.8億円)	平均4.5億円/年 (累計40億円以上)
エンゲージメントスコア*4	55.8 (レーティングBBB)	58以上 (レーティングA以上)

\*1 外国籍である、海外滞在歴があり多文化を経験している、英語・中国語など複数の言語で一定のスキルを認められているなど複数の基準から認定。多様なカルチャーに接し、その経験を業務に活かすことのできる人財  
 \*2 人数は目標値を達成。一方で全体の人員数も増加したことで比率は未達であり、引き続き取り組みを推進。  
 \*3 2023/3期～2031/3期までの累計投資額  
 \*4 (株)リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」による総合スコア

## 独自性・事業戦略の実行性



土台・ファンダメンタル

## セガサミーグループ人事戦略の全体像

### セガサミーの全ての挑戦を可能にする人財・文化・環境を創る

グループに集う一人一人が「Game Changer」であり続けられるよう、私たちは「HCDGs」を掲げて推進します。相互に関連、影響する4つのテーマに構造的に取り組むことにより、持続可能性をもたらす本質的な変革を進めます。それぞれのテーマごとに設けられたパネルひとつひとつは、より具体的な到達目標を表しており、それぞれについてグループ全体あるいは事業ごとの定量目標や観測指標を置いて運用します。

私たちはこのHCDGsの実現を通じて、今の、そしてこれからのセガサミーによる全ての挑戦を可能にします。



### Core Value

私たちの理念体系であるミッションピラミッドを求心的な絶対軸として、多様・多彩な人財の力を結集します  
**主要なKPI: グループ内ミッションピラミッド浸透度(定期的にサーベイにて測定)** ※2023年12月時点 48% (国内のみ)

### Engagement ヒトとコトを結びつける

セガサミーグループに集う全ての「ヒト」の力をそれぞれの意志/実力を活かすテーマや役割「コト」と結びつけ、最大限に発揮させます  
**主要なKPI: 従業員エンゲージメントサーベイスコア**

### Evolution/Expansion 可能性を拡げる

常に新しい挑戦の種が生まれるよう、そしてそれを実現できるように、進化/拡張の意欲と機会を増やし続けます  
**主要なKPI: グループ内教育機関 セガサミーカレッジ投資額、マルチカルチャー人財比率**

### Environment 能力を発揮させる

これらの全ての活動が安心、公平の上に行われ、個々の能力を最大限発揮できる環境を整えます  
**主要なKPI: 女性管理職比率**

\*各種KPIについては戦略の推進状況に応じて適宜見直しを行います

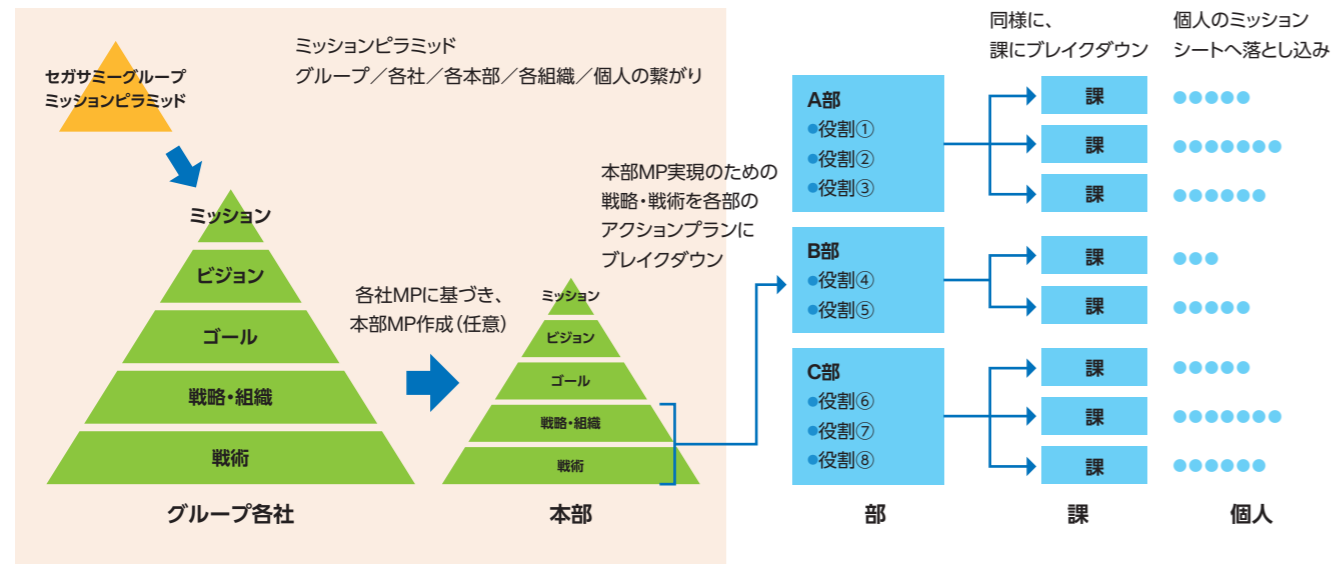


Core Value

ミッションピラミッドを共通の絶対軸に

ミッションピラミッド(以下MP)は、文字通り組織のMission / Purpose (存在意義)、ビジョン(将来ありたい姿)を明示するとともに、それを実現するためのゴール、戦略、組織、戦術などを構造的に表すフレームワークで、10年以上も前から運用しています。上位組織のMPを実現するために、その下位組織それぞれのより具体的なMPを設定し、最終的に所属する個人の役割や目標にブレックダウンすることで、共通の方向感の中での、ひとりひとりの役割や目標を明確にします。

このフレームワークが生きたコミュニケーションツールとして活用されるよう、全従業員がその意図・構造を理解するための学習機会を持つとともに、人事制度・教育体系・表彰制度などとも連動させています。MPIに関する浸透度を定期的に測定して課題の抽出と対策を継続的に進めています。



多様を活かすための共通のマインド/スタンス“セガサミー5つの力”

多様な人財がそれぞれの個性を発揮し合いながら連携していく、そのために必要な共通のマインド/スタンスを表したのが“セガサミー5つの力”です。

これはグループ代表取締役会長である里見治が大切にしてきた“人間力”を手本に、グループ共通のコンピテンシーとして策定したものです。各社の人財要件や、評価基準に直接または間接的に取り入れるとともに、グループの企業内大学である“セガサミーカレッジ”における経営層研修・階層別研修においても重要な習得項目としており、セガサミーらしい人財の育成に向けて体系的に取り組んでいます。



～私たちが共有し続けたい革新者のコンピテンシー～

- 突破力: 新しい価値を創るために、勇気をもって前進すること
共感力: 相手を理解し、心を伝え、多くの人の協力を得ること
決断力: 判断軸を磨き、自ら決断していくこと
自制力: 将来のために今どうあるべきかを考え、誠実に対応すること
徹底力: そこに可能性がある限り、妥協せずに最後までやり抜くこと

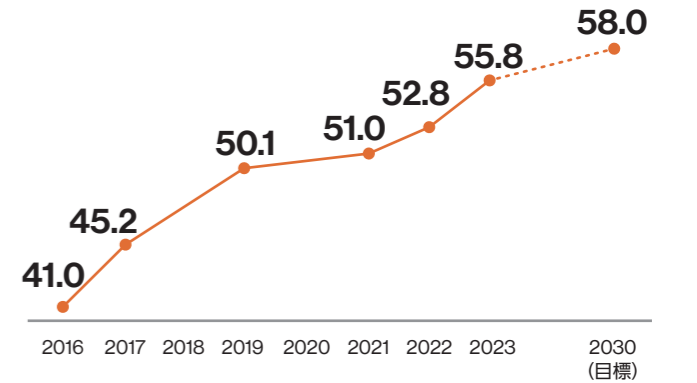
Engagement

多様な個、ひとりひとりとエンゲージするために

セガサミーグループでは2016年より、従業員エンゲージメントサーベイを実施しています。人財のひとりひとりが、その想いや価値観、実力に見合った仕事と結びつき、力を発揮することは、Game Changeを起こしていく私たちの原動力です。

サーベイでは会社、上司、職場に関する16領域の状態を可視化し、自分たちのあるべき組織像に近づけるよう課題設定と対策を行います。継続的な取り組みの結果、グループのエンゲージメントスコア\*は、2023年時点で55.8pt (BBBレーティング) に至りました。これを2030年までに58.0pt (Aレーティング) まで高めることを一つの目標としています。

\* (株)リンクアンドモチベーションが提供する「モチベーションクラウド」による総合スコア



Evolution/Expansion

進化/拡張の場 セガサミーカレッジ

2018年、グループ本社の大崎移転とあわせて開校した“セガサミーカレッジ”では、人財並びに組織の進化/拡張を促すために、多種多様な学習/体験プログラムをグループ全体に提供しています。

セガサミーらしいリーダーの育成を目的とする階層別/選抜プログラムや、希望に応じて様々なスキルを学べる手挙げ式道場、グローバルで通用する人財を育成するための語学教育、DX人財育成のためのAIやデータ活用を始めとしたIT講座など、プログラムの拡充を進めています。研修のオンライン化、ハイブリッド化を通じて対象層は拡大を続け、年間延べ約1.6万人が利用する規模になっています。感動体験の創り手、担い手を育む企業内大学として、今後も更に進化を続けます。

SSカレッジ年間利用者数(延べ)

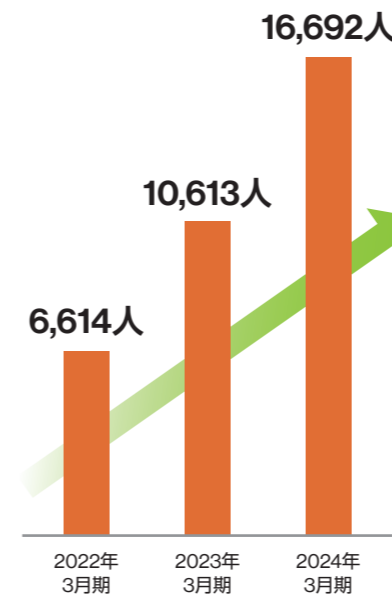


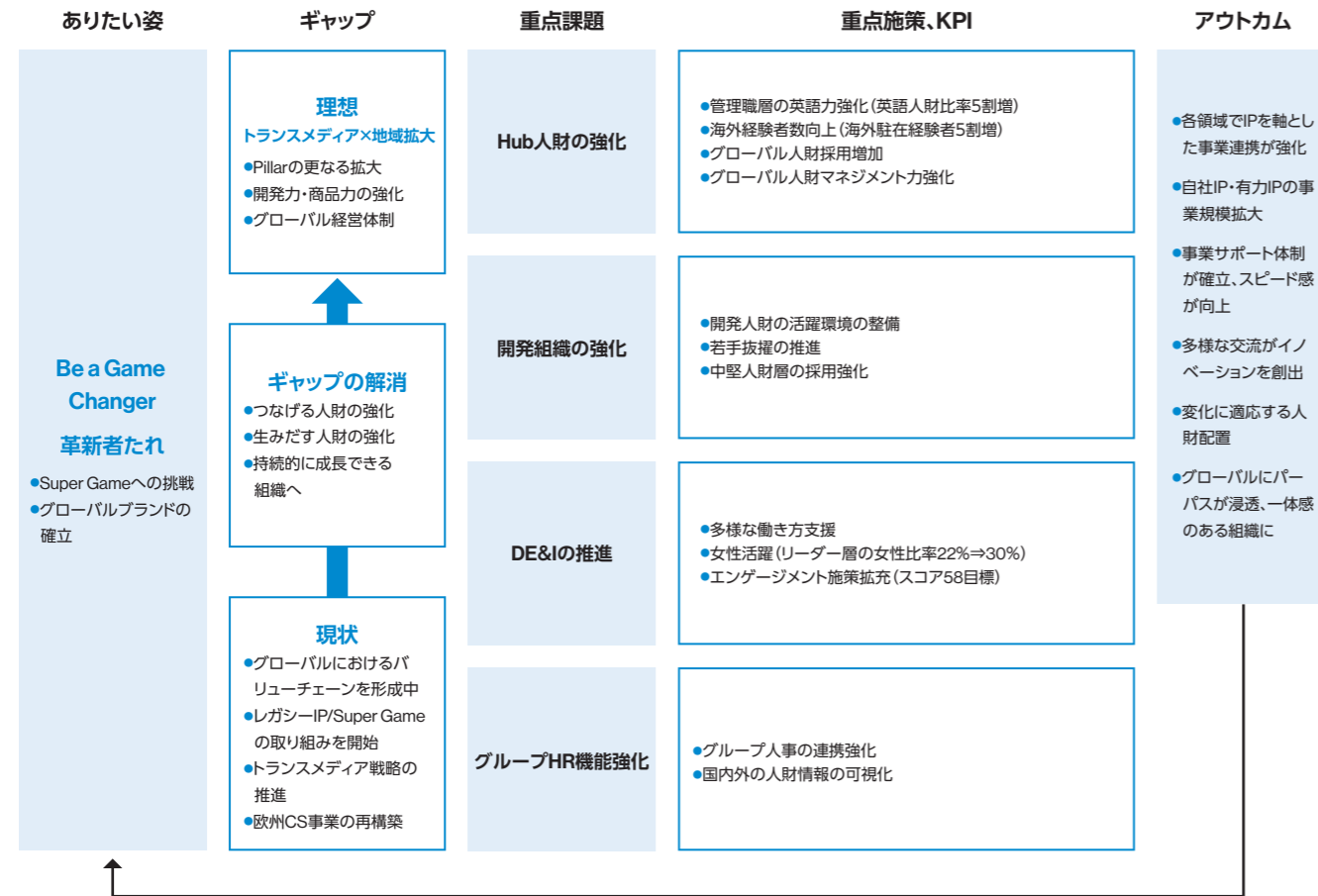
Table with columns: 階層 (Management, Leader, etc.), スキル概念 (Human Skills, Technical Skills), and specific programs like 'Leading Players' and 'Growing Players'.



## 事業独自の人事戦略

### セガ

セガではトランスメディア戦略×地域拡大のため国内・海外を繋ぐHub人財の強化を重点課題と位置づけ、国内外のリレーション強化に向けて各種施策を進めています。



### エンタメ 国内・海外を繋ぐHub機能の強化

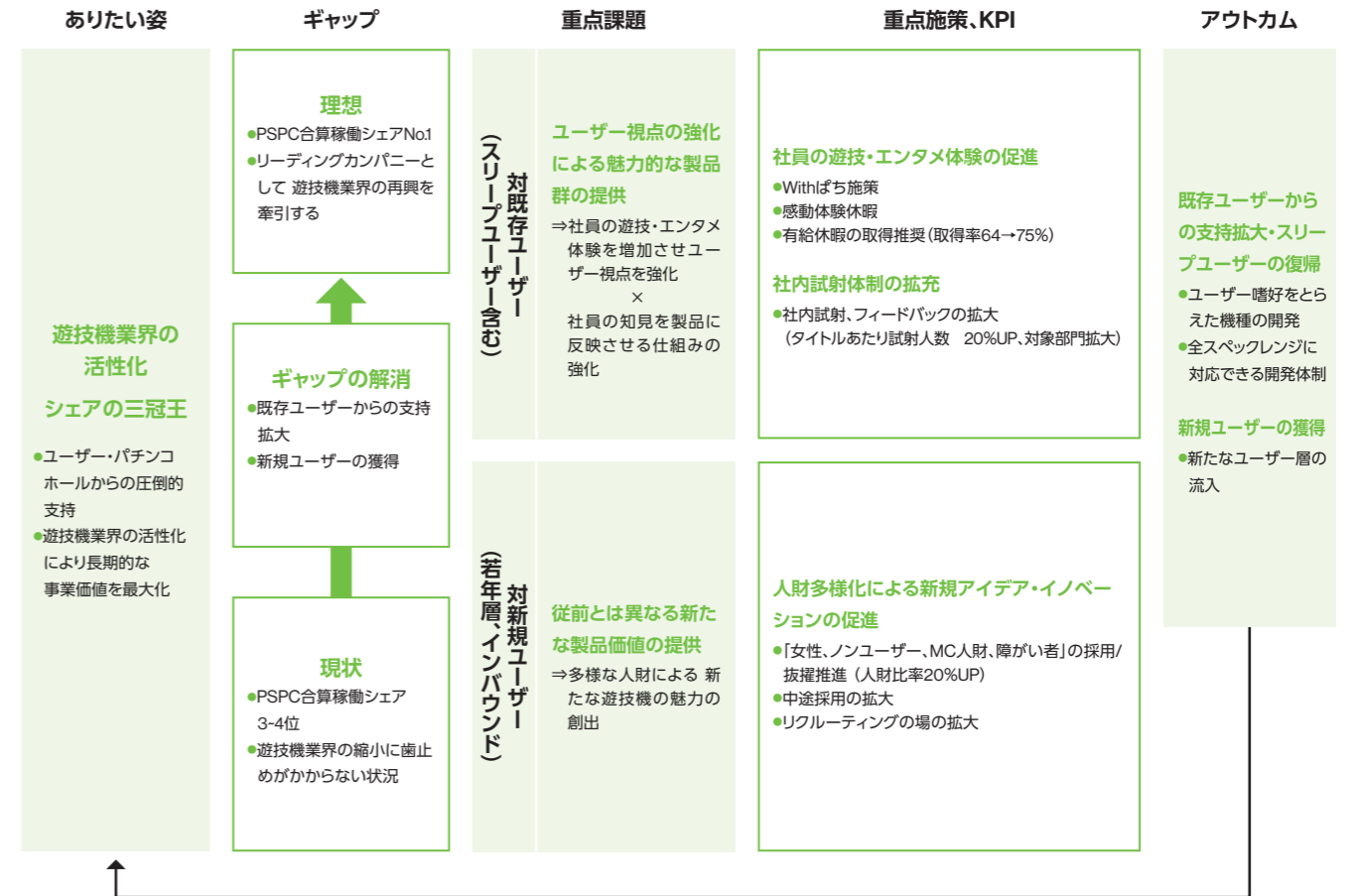
セガでは、IPの展開領域拡大と地域拡大を同時に推し進めるトランスメディア戦略を推進しています。こうした戦略を実行するにあたり、グローバルプレイヤーとの事業連携、開発スタジオと海外事業会社との連携を実現できるHub人財の育成・強化が重要な課題です。現在も、日本から6か国・地域に駐在員を派遣しておりますが、今後はこうした海外赴任経験者を現状の150%まで増加させることを目指してまいります。また、従来から注力しているグローバル採用においては、入社者の約2割がグローバル人財となっており、今後は語学教育の追加・拡充により管理職層の英語人財比率も更に高めてまいります。

Hub人財の増強、管理職層の英語力強化により、スタジオと海外事業会社の連携強化、グローバルプレイヤーとの事業連携強化を実現し、トランスメディア戦略を一層推し進めてまいります。



### サミー

サミーでは遊技・エンタメ好きの社員が集まっていることを何よりの強み・財産であると考えています。社員の遊技・エンタメ体験を推奨するとともに、社員の知見を製品へフィードバックする仕組みを通じ、より魅力的な製品を提供し続けます。



### 遊技機 魅力的な製品提供にむけて

サミーではパチスロ・パチンコシェア拡大のため、ユーザーから支持される製品の提供が重要課題と捉え、幅広いユーザーの多様なニーズに応えるべく、ユーザー視点に立ったモノづくりを推進しています。

現在、サミー社員の遊技参加率は82.9%、年間遊技回数は78.1回となっており、レジャー白書による一般の参加率と比べ非常に高い数値をマークしています。サミーでは社員が遊技すること・ユーザーであることは、ユーザー視点の理解、魅力的な製品提供につながる強みと捉え、社員の遊技・エンタメ体験を推奨しています。社員二人以上の遊技について支援する「Withばち」や、自社製品を対象とした「全社試射デー」等のイベントの実施、エンタメ体験のための特別休暇である「感動体験休暇」の取得推進など、社員のエンタメ体験時間増加のための様々な施策を実施しています。いずれの施策も必ずアンケートを実施し、社内へフィードバックすることによって自社製品開発へ反映させています。

あわせて、「パーラーサミー」という疑似ホールを社内を設置し、開発中の自社製品を社員が自由に試打できる環境を作り、そこで得られた率直な意見を製品に反映してブラッシュアップに繋げる施策も推進しています。社内試射人数を今後は現状の1.2倍にまで引き上げ、更なるクオリティ向上を目指します。







# 安心・安全かつ革新的な 製品／サービスの提供

## 主な活動・マイルストーン

- 全社** 既存の取り組みの更新、新たな取り組みの追加(年次)
- セガ** 主要Pillarの更なる拡大/開発力・商品力強化に向けた投資/欧州事業の再成長
- サミー** ユーザー志向のモノづくりの推進/試射評価システムによるブラッシュアップ

## 2030年目標

- セガブランド価値向上**  
(エンタテインメントコンテンツ事業)
- 業界No.1の地位確立**  
(遊技機事業)

## 安心・安全

### E グローバルプロダクトオペレーション本部の取り組み

セガでは、ゲームタイトルのマルチプラットフォーム・グローバル展開によるお客様とのタッチポイントの拡大を図っています。一つのゲームタイトルを様々なプラットフォーム上で世界へ同時に展開するためには、各プラットフォームやセガの基準を満たすゲーム品質の確保に加えて、展開する国・地域に応じた法令やルールへの遵守や多言語化、適切なゲーム表現等、様々な工程に関して漏れなくかつ整合性の取れた進捗が求められます。

こうした状況に対応するために、グローバルプロダクトオペレーション本部では、日本・アジア・北米・欧州にあるセガの開発・パブリッシング拠点における様々な工程のガイドラインの整備を図り、実行精度の向上とプロセスの最適化を図っています。また、展開先地域において遵守すべき法令やガイドライン等の情報を社内のイントラネットや勉強会等を通じて周知・共有を図っています。

例えば、お客様に安心してゲームを購入いただくために、ゲームタイトル内の表現内容に基づいて対象年齢等を表示するレーティングという制度があります。国・地域により様々なレーティング審査機構と基準が存在し、ゲームの発売前に審査を受ける必要があります。この工程においても、グローバルプロダクトオペレーション本部はハブとして世界中の拠点と密に連携し、グローバル展開に必要なすべての国と地域における審査対応が適切かつ効率的に行われるようにサポートしています。

### P 徹底した品質保証体制

サミーでは、人体の安全に関わる「重大不具合ゼロ」目標を掲げ、専門組織として品質保証部を設置し、徹底した安全管理体制を敷いています。

また、自社内だけでなく、オンラインも活用しながら国内外協力工場の品質監査まで実施しています。



- E エンタテインメントコンテンツ事業
- P 遊技機事業
- Gゲーミング事業
- SSグループ

## 品質向上

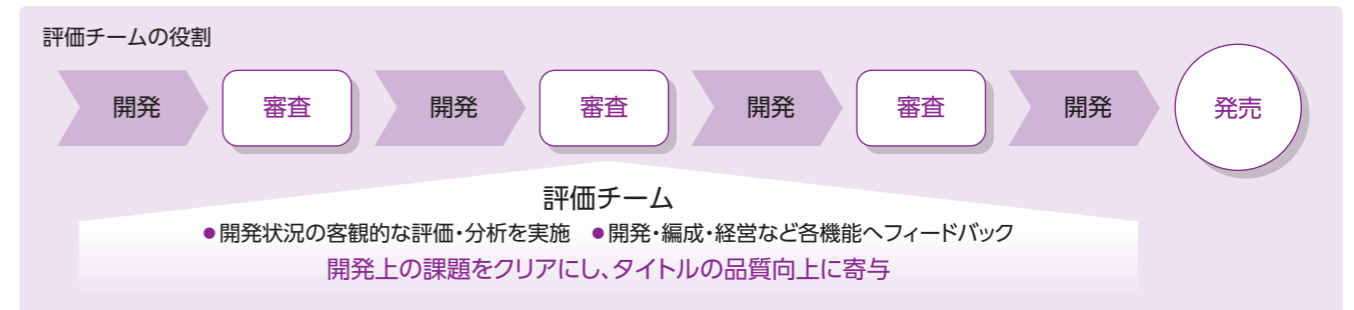
### E タイトルの面白さを支える評価チーム

セガでは、自社で開発するタイトルの「面白さ」を検証する評価チームを社内を設置し、スマートフォン向けゲーム、家庭用ゲームを評価しています。

評価チームでは、開発部門がゲーム企画時点で設定したそのタイトルならではの面白さが、当初のねらい通りにお客様に楽しんでいただけるような状態に達しているかを客観的に評価しています。この評価プロセスは欧州スタジオの開発タイトルも含むすべてのタイトルに導入され、欧州拠点にも評価チームが設置されました。日欧の評価チームはそれぞれの拠点での評価が適切に行われるように、密な連携を図っています。

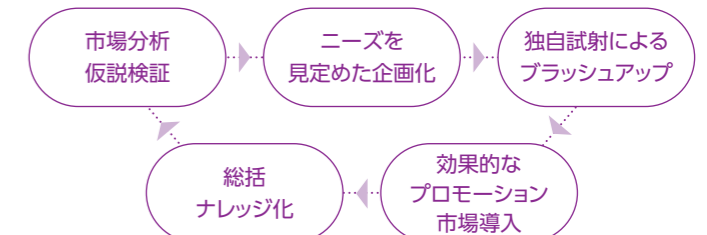
評価は社内の評価チームによるものだけでなく、ゲームを楽しまれるお客様や社外のゲーム評価機関による評価など、お客様の期待にお応えし、楽しんでいただけるように主だったマーケットの声を拾い上げて開発過程に活かせるように複合的な視点を取り入れています。

これらの評価内容は、経営陣と開発部門とが開発状況について確認・議論を行う際にも活用され、自社タイトルの品質向上に寄与しています。



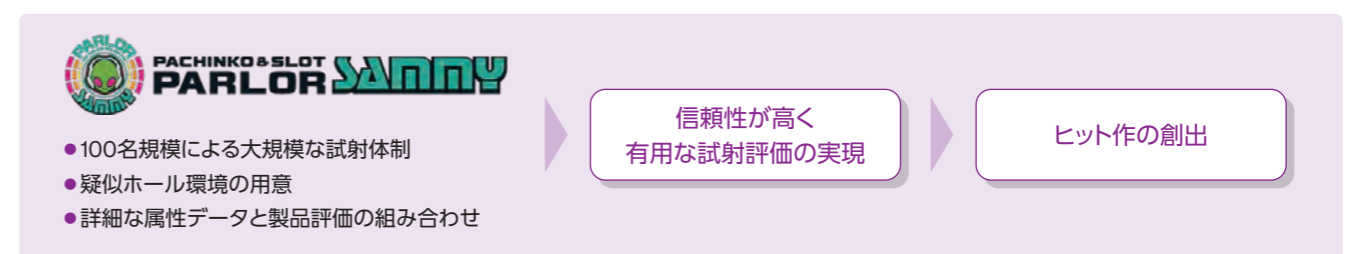
### P ユーザー志向のモノづくりプロセス

サミーでは、データをもとにした市場分析や仮説検証から、ターゲット・ニーズを見定めて企画化しています。更に、よりユーザー目線の評価が得られる独自の試射評価システムで、完成度を高めていく仕組みを構築しています。



### P 独自性の高い試射評価によるブラッシュアップ

サミーは、業界屈指の開発人財を活用し、100名規模の大規模な試射評価を開発プロセスへ導入しています。更に実際の遊技環境に近い疑似ホール(パーラーサミー)を設置し、製品のブラッシュアップを進めています。こうした取り組みは、「パチスロ甲鉄城のカバネリ」や「スマスロ北斗の拳」などのヒット作の創出にもつながっています。





# SEGASAMMY Colorful Carbon Zero\*1

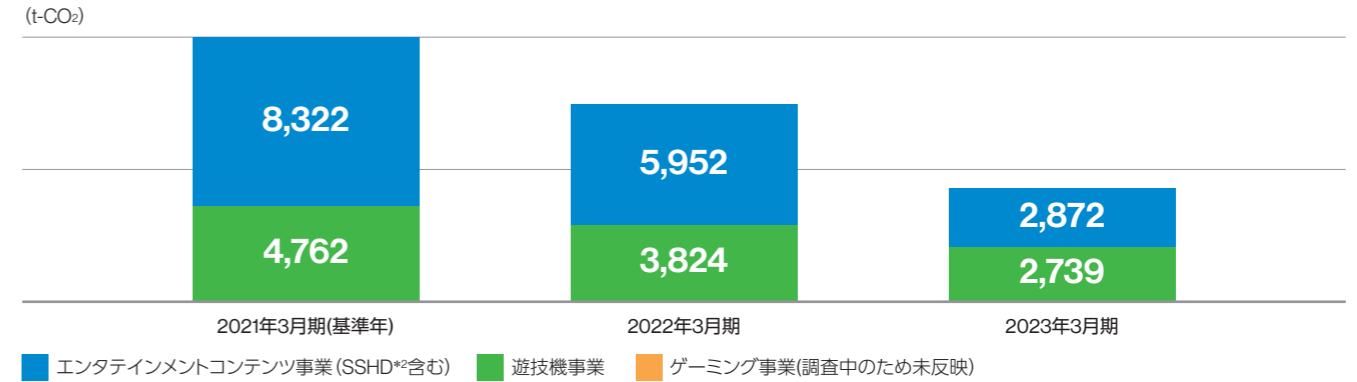
\*1 「SEGASAMMY Colorful Carbon Zero」は当グループの温室効果ガス排出量削減に向けた取り組みを推進していくアクションの呼称であり、Colorfullには、多様な施策を通じてカーボンゼロを達成する、という意味が込められています。  
\*2 セガサミーホールディングス(株)

E エンタテインメントコンテンツ事業 P 遊技機事業 G ゲーミング事業 SS グループ

## 環境に対する取り組み

当グループでは、地球温暖化防止に向けて、エネルギーの有効活用やオフィス・生産拠点から生じる環境負荷の低減、製品／サービスの環境配慮設計などの取り組みを進めてきました。また、2022年5月には温室効果ガス排出量 (GreenhouseGas) の削減に向けて定量的な目標を設定しました。Scope1、2では、2021年3月期を基準年として2030年までにグループ全体で約50%の削減、2050年までにカーボンニュートラルの達成を目指しています。また、Scope3ではグループ主要事業会社である(株)セガおよびサミー(株)において、2030年までに約22.5%以上の削減達成を目指します。この取り組みは、サプライヤーアンケートなどにより取引先とのエンゲージメントを高め、協働して気候変動課題に取り組むことを通じて実現します。

## ●セガサミーグループ Scope1、2 温室効果ガス排出量 【実績】



## SS 非ガソリン車へ切り替えおよび太陽光発電設備の導入

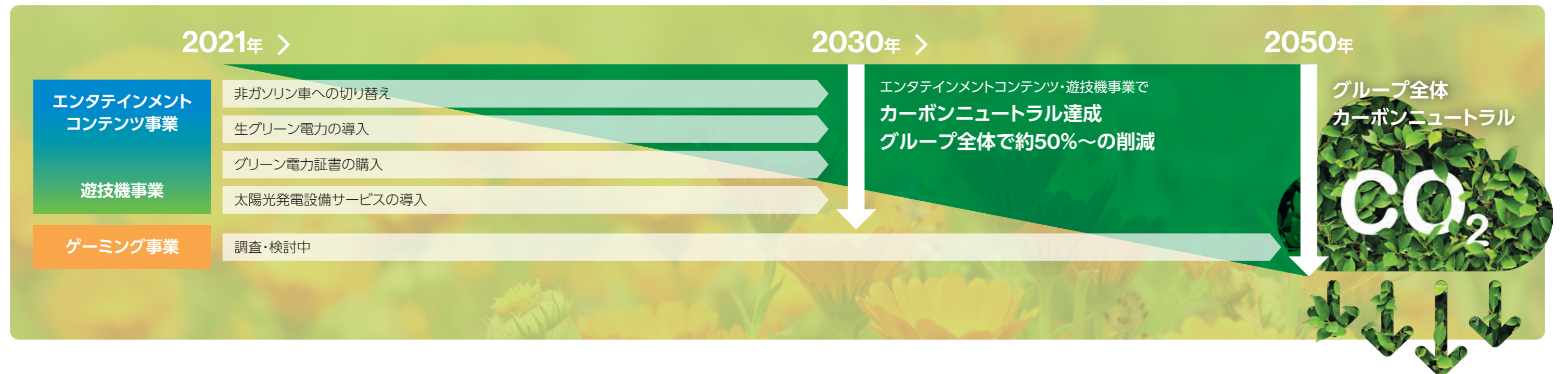
グループ全体で、国内におけるScope1(自社の直接排出)の削減に向けて、営業部門、生産・開発部門、役員が利用する社用車の環境配慮型車両への切り替えを進める予定です。リースの社用車についても、価格、積載量、選択オプションを総合的に判断し、順次非ガソリン車へ切り替える計画です。

Scope2(自社の間接排出)の削減に関しては、グリーン電力(or再生可能エネルギー)に順次切り替えを進めていき、不足分をグリーン電力証書によりカバーする計画です。

## SS サプライヤーに向けた施策の拡大

当グループは、Scope3の温室効果ガス排出量の削減を目指しており、その一環として、2022年3月期から温室効果ガス排出削減に影響の大きい取引先に対して、温室効果ガス排出量集計や削減目標設定、削減活動の状況を把握するためのサプライヤーアンケートを実施しています。2022年3月期には24社だった対象範囲を、2024年3月期には59社まで拡大しています。他にも、サプライヤーアンケート説明会、取引先に対するサステナビリティ勉強会、取引先との個別対話など、サプライヤーに向けた施策を拡大しております。このような施策を通じて取引先とのエンゲージメントを高めるとともに、得られた結果をサプライチェーンでの温室効果ガス排出量の削減に役立てています。(説明会参加企業53社、勉強会参加企業53社、個別対話実施企業1社)

## ●カーボンニュートラルに向けたロードマップ





# TCFD提言に基づく 情報開示

## TCFDへの賛同表明およびTCFDコンソーシアム参画の目的

当グループではTCFDの枠組みに沿った気候関連財務情報開示を2022年より実施してきました。同年6月、「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の最終報告書 (TCFD 提言) の主旨に対する賛同を表明しました。TCFD 提言は、気候関連情報開示の枠組みであり、当グループの気候変動対応の適切さを検証するガイドラインとして活用しています。また、TCFD 賛同企業や金融機関などにより構成される「TCFD コンソーシアム」への参画を通して、他の賛同企業や金融機関との情報交換を行い、より効果的な情報開示を行ってまいります。



## ガバナンス

当グループの気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、2022年4月に任意設置委員会であるグループ経営委員会内にグループサステナビリティ分科会を設置しました。グループサステナビリティ分科会は、当社代表取締役社長グループCEO、並びに取締役会のスキル・マトリックスにおいて、サステナビリティに合致する取締役および取締役監査等委員に加えて、TCFDに基づく情報開示の観点から当グループCFOを含むメンバーで構成されています。事務局は当社サステナビリティ本部が担当しています。取締役会は、グループサステナビリティ分科会において議論された方針や計画策定の内容について報告を受け、適宜承認を行うとともに、進捗状況について半年に一度報告を受け、気候関連リスク・機会の対応に係る監督を実施しています。また、事業ポートフォリオの決定や大型の投融資の際の判断基準の一つとして、気候関連リスクを含むサステナビリティの観点で確認しています。

## 戦略

当社は、将来の気候変動が事業活動に与えるリスクおよび機会、財務影響を把握するため、TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、外部環境変化を予測し、分析を実施しました。識別された当グループへの重要な影響が想定される気候関連のリスクおよび機会の発現時期については2年以内の短期、2年超～10年以内の中期、10年超の長期の3軸を基準としてシナリオ分析結果を開示しています。

### ●シナリオ分析結果 (リスク・機会、財務影響)

大分類	中分類	リスク・機会項目	発現時期	当社グループへの影響 (○リスク・●機会)	影響度
移行リスク・機会	政策・法規制	GHG排出規制、炭素税の導入	中期・長期	● 気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量に対する炭素税が導入された場合には、炭素税負担が増加する。	小
			中期・長期	● 気候変動に関する規制が強化され、温室効果ガス排出量に対する炭素税が導入された場合には、炭素税が調達価格へ転嫁され、調達コストが上昇する。	大
	資源効率	環境に配慮した販売形態に変革していくことによる部材・包装材の削減等	中期・長期	● ゲームのオンライン販売や遊技機の販売を環境に配慮した販売形態に変革していくことにより、部材・包装材の削減等、コストが減少する。	大

短期: ~2年以内 中期: 2年超~10年以内 長期: 10年超

TCFD提言に基づく情報開示の詳細は当社Webサイトをご覧ください。  
<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/esg/tcfid/>

## カーボンプライシング

温室効果ガス排出量に対する第三者保証を前提に定量評価が可能であるカーボンプライシングについては、次の算出根拠に基づき試算を行いました。今後は、カーボンプライシング以外の項目につきましても、定量評価の開示に向けて検討を進めていきます。温室効果ガス排出量 (Scope1, 2) は活動量に排出原単位を乗じることにより算出し、1.5℃シナリオ、4℃シナリオごとの炭素税価格想定を掛けあわせてカーボンプライシングの影響額を試算しました。2030年においては1.5℃シナリオで4.1億円、4℃シナリオで1.2億円、2050年においては1.5℃シナリオで7.4億円、4℃シナリオで2.6億円の炭素税の負担が見込まれることがわかりました。引き続きグループ全体で2030年目標の温室効果ガス排出量約50%の削減、2050年目標のカーボンニュートラルに向け取り組みを進めます。

シナリオ	2030年	2050年
1.5℃シナリオ	▲4.1億円	▲7.4億円
4℃シナリオ	▲1.2億円	▲2.6億円

※炭素税価格想定: (1.5℃シナリオ) 2030年US\$140/t-CO<sub>2</sub>、2050年US\$250/t-CO<sub>2</sub>、(4℃シナリオ) 2030年US\$42/t-CO<sub>2</sub>、2050年US\$89/t-CO<sub>2</sub> (IEA (World Energy Outlook 2023) から引用)、為替レートはUS\$1=141円 (当社2024年3月期第2四半期決算時のARを採用) と仮定  
※Scope1, 2を対象とし、2023年3月期と同様の温室効果ガスが排出されると仮定

## リスク管理

当社では気候関連リスクについて、当グループへの重要な影響が想定される気候関連リスクを、以下の通り、識別しています。

- 低炭素経済への「移行」に関するリスク …………… 気候変動政策および規制や、技術開発、市場動向、市場における評価等
- 気候変動による「物理的」変化に関するリスク …… 気候変動によってもたらされる災害等による急性あるいは慢性的な被害

また、重要な影響が想定される気候関連リスクについて、社内指標を用いた影響度の評価基準に基づき、その重要性を評価しています。

## 指標と目標

### (a)組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスクおよび機会を評価する際に用いる指標

当グループは、気候関連リスク・機会を管理するため温室効果ガス (Scope1, 2, 3) 排出量を指標として定めています。

### (b)Scope1、Scope2および当ではまる場合はScope3の温室効果ガス排出量と、その関連リスク

当グループは、2015年3月期から、グループ全体の温室効果ガス排出量の算定に取り組んでいます。当グループは、2023年3月期のScope1, 2, 3の温室効果ガス排出量について、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン (株) による第三者保証を取得しています。

### ●2023年3月期 セガサミーグループScope1、2、3 温室効果ガス排出量実績

カテゴリ	排出量 (t-CO <sub>2</sub> ) *3	シェア (%)
Scope1	6,620	0.8
Scope2	14,469	1.8
Scope3	761,242	97.3
Scope1, 2, 3合計	782,331	100.0

※ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン (株) による第三者保証を取得



依存症

# 依存症や 障害を防ぐ

## 主な活動・マイルストーン

**セガ** 国内ゲーム関連4団体にてゲーム障害に関する調査・研究実施

**サミー** 業界団体を中心にギャンブル等依存症への対策を推進

**SSHD** 京都大学との産学共同研究成果のモニタリング

## 2030年目標

依存症に関する  
法令・規則・自主規則等の  
遵守

業界の健全な発展に貢献

依存症に関する  
産学共同研究の実施

## 事業拡大に伴い影響が増加する負の側面に真摯に向き合う

法令・規則・  
自主規則等の遵守

業界団体の  
取り組みに賛同

セガサミー独自の  
取り組みを実施

## E 業界団体との連携

世界保健機関 (WHO) 年次総会 (2019年5月) において、オンラインゲームやテレビゲームの過度なめりこみが、「ゲーム障害」として疾患と認定されました。それを受けて一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会 (CESA)、一般社団法人日本オンラインゲーム協会 (JOGA)、一般社団法人モバイル・コンテンツ・フォーラム (MCF)、一般社団法人日本eスポーツ連合 (JeSU) のゲーム関連4団体で、ゲームプレイにより引き起こされる事象に関する調査・研究およびゲームの楽しみ方に関する啓発などを推進する4団体合同検討会を設置しました。同検討会より外部有識者による研究会へ委託し実施された「ゲーム障害に関する調査・研究結果」のレポートが2023年4月に公開されました。

ゲーム産業の健全な発展に向けて、当グループは引き続き4団体合同検討会と連携しながら適切な対応を行っていきます。

イントロダクション

価値創造ストーリー

成長戦略

非財務資本の強化

ガバナンス

財務情報

E エンタテインメントコンテンツ事業

P 遊技機事業

Gゲーミング事業

SS グループ

## 遊技機事業における依存症対策

### P 電話相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク」への支援

2003年のぱちんこ依存問題研究会の発足を契機に、のめり込みに関する対策を開始しました。2006年には、業界団体の支援によって「リカバリーサポート・ネットワーク (RSN)」が設立され、啓発活動や電話相談などの幅広い取り組みを展開しています。

### P パチンコ・パチスロ依存問題啓発週間の取り組み

毎年、5月14日から5月20日はパチンコ・パチスロ依存問題の啓発週間です。業界団体では、この啓発週間を中心に、問題についての理解を広げるためフォーラムを開催するほか、啓発週間をお知らせするポスターの掲示等の活動を行っています。当グループは、こうした取り組みに賛同し、業界の健全な発展に貢献していきます。

### ●遊技機業界のこれまでの取り組み

**2003年** ぱちんこ依存問題研究会の発足

**2006年** リカバリーサポート・ネットワーク (RSN) 設立

**2017年** パチンコ・パチスロ依存 (のめりこみ問題) に対する声明

**2018年** 改正規則に適合する遊技機入れ替え

パチンコ・パチスロ産業依存対策有識者会議  
(第三者委員会)

**2019年** パチンコ依存問題対策基本要綱策定

パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱策定

**2020年** 全日本遊技事業協同組合連合会全国理事会において  
警察庁から依存対策推進への期待と協力の要請

**2022年** スマートパチスロの市場導入を開始

**2023年** スマートパチンコの市場導入を開始

## SS ギャンブル依存症についての産学共同研究

セガサミーホールディングスと国立大学法人京都大学は、ギャンブル行動の遷移に関するデータの収集と分析を通じて、ギャンブル依存症のプロセス研究\*を産学共同で実施しています。本研究は、カジノ施設におけるプレイヤーのプレイデータを収集・分析することにより、人が危険な賭けにいたる前の兆候を明らかにすることを目的として実施しています。

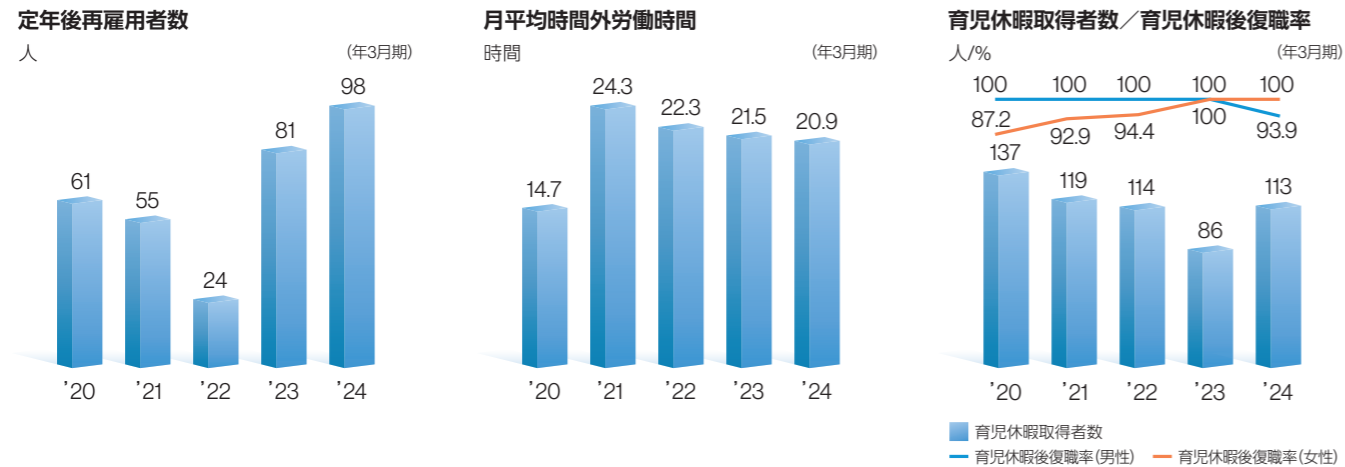
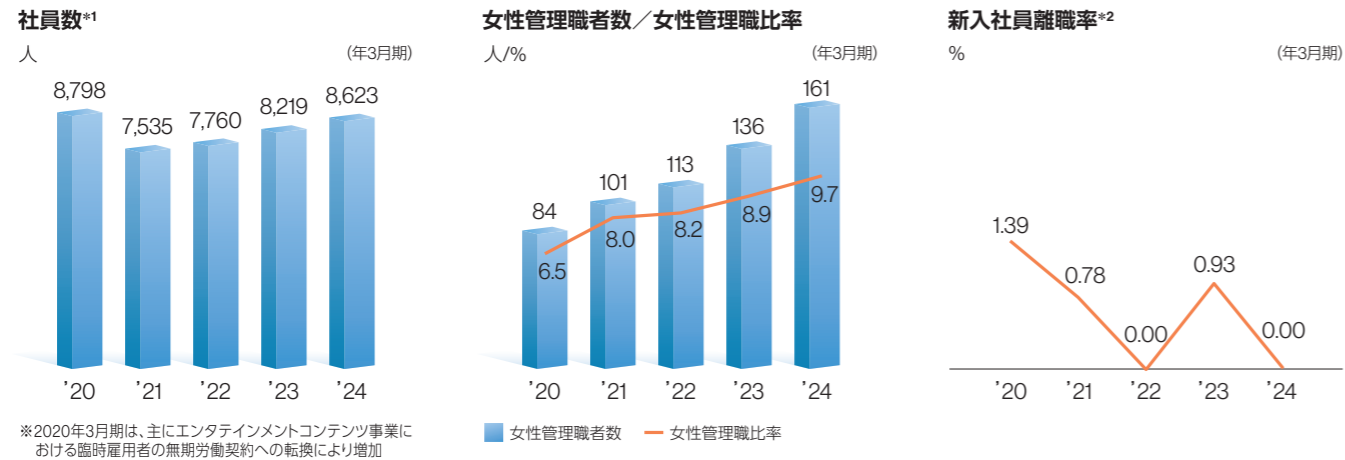
当グループでは本研究結果と結びつけることにより、依存症の兆候が見られるプレイヤーを早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指しています。あわせて施設利用時における自制・抑制を促す施設オペレーションを確立することで、啓発・予防から医療機関などによる治療との連携まで一貫した体系的なギャンブル依存症対策の構築を目指しています。

これまでの研究ではプレイデータの分析を行いました。特に、繰り返しギャンブルを行う過程で、事前の勝敗が後の賭け行動にどのような影響を与えるかに着目し、カードゲームの一つであるバカラのプレイデータを分析しました。本研究からは、ギャンブルに繰り返し興じることで、勝敗の結果に依らず、賭け金を増やしていく傾向があること、またこの傾向は勝った後でより顕著であることが明らかとなりました。また、勝ちを重ねていくことで、リスクな賭け方であっても、賭けに参加する割合が増えていくことも明らかとなりました。また、この論文は「International Gambling Studies」に掲載されました。

\*本共同研究は、京都大学こころの未来研究センターにおいて、2017年12月から2026年3月まで実施予定

# 非財務ハイライト

## ●人財関連



## その他の指標 (年3月期)

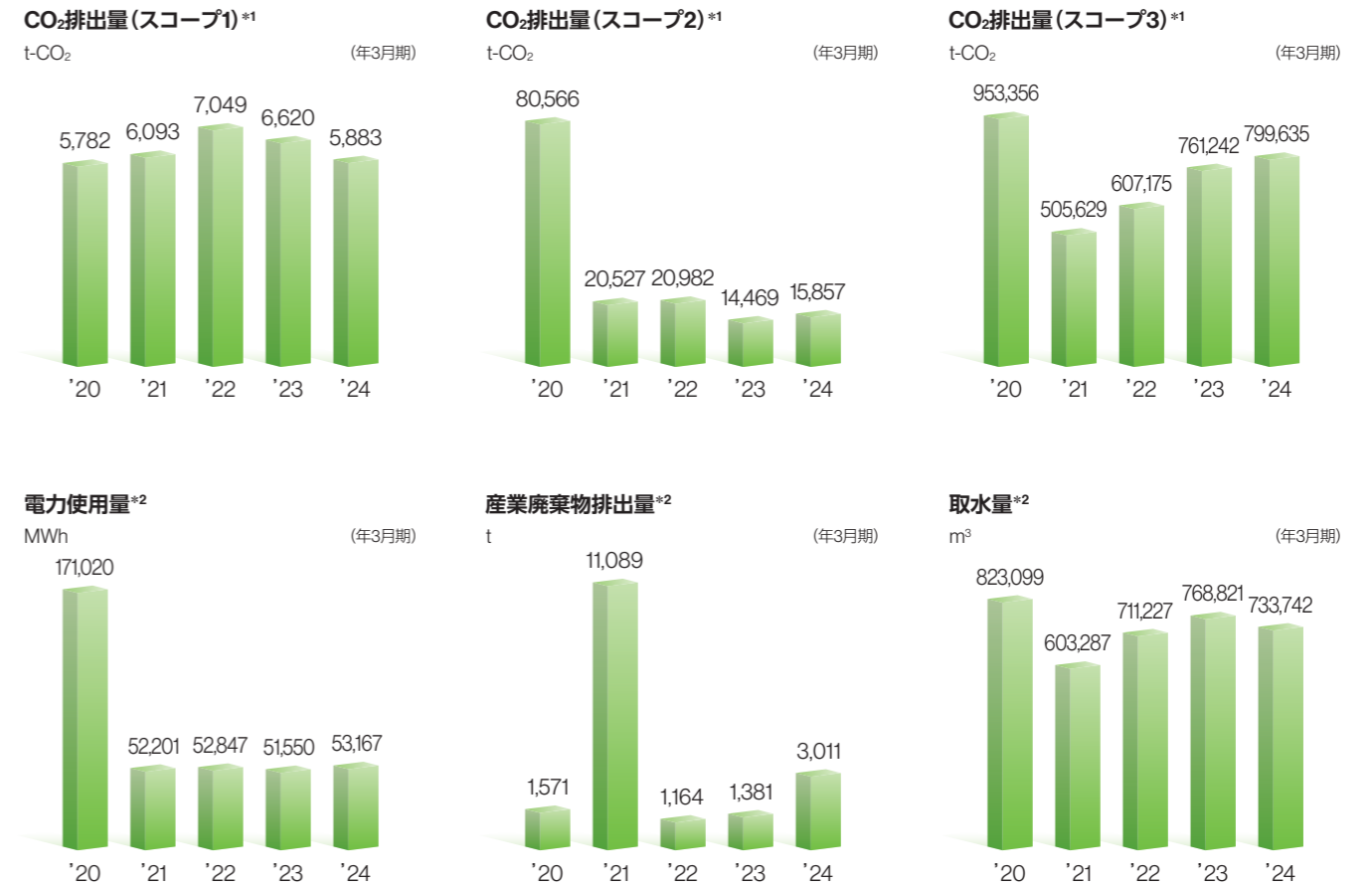
	2020	2021	2022	2023	2024
中途採用者数(人)	196	97	131	310	332
障がい者雇用者数*3(人)	103	98	129	135	147
産休取得者数(人)	70	48	39	38	34
有給休暇取得日数*4(一般社員)(日)	—	11.0	12.0	14.5	14.7
有給休暇取得率*4,*5(一般社員)(%)	—	50.7	56.6	65.6	69.3
ボランティア休暇のべ取得日数(日)	18	0	26	8	7
ボランティア休暇のべ取得人数(人)	16	0	19	31	31
労働者の男女の賃金の差異(全労働者)(%)**6	—	—	—	76.5	76.5

\*1グループ連結  
\*2 対象は、国内3社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株))  
\*3 「障害者雇用率制度」適用グループ企業の障がい者雇用人数  
\*4 算出方法の見直しを行ったため、2021年以降の数字のみ開示しています。  
\*5 5年間の有給休暇取得日数を年間の法定有給休暇付与日数で除して算出しています。一部グループ企業で採用している法定外有給休暇も加味しています。  
\*6 対象は、セガサミーホールディングス(株)、算出方法は「女性社員の平均年収÷男性社員の平均年収」

## 対象範囲

●2020年3月期:国内14社、2021年3月期:国内12社、2022年3月期:国内10社、2023年3月期:国内11社、2024年3月期:国内12社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株)、(株)アトラス、(株)サミーネットワークス、(株)セガフェイブ、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)ダーツライブ、(株)トムス・エンタテインメント、フェニックスリゾート(株)、セガサミークリエイション(株)、マーザ・アニメーションプラネット(株))

## ●環境関連



※1集計データには延床面積等を基に算出した推定値が含まれています。  
※2購入電力の温室効果ガス排出係数:各報告年度の前年度の電気事業者別の調整後排出係数を使用しています。  
※3第三者保証を取得するにあたり、算出方法の見直しが生じたため前年度の数値より変動があります。

\*12021年3月期～2023年3月期のデータは第三者保証を取得しています。  
\*22023年3月期のデータは第三者保証を取得しています。  
\*12024年3月期のデータは第三者保証前の数値のため変更となる可能性があります。

## 環境法令違反件数 (年3月期)

	2020	2021	2022	2023	2024
違反件数	0	0	0	0	0

## サミー川越工場における環境配慮の状況 (年3月期)

	2020	2021	2022	2023	2024
遊技機のリサイクル率の推移(パチスロ・パチンコ合算)(%)	95.4	98.6	96.4	98.3	89.8

※24年3月期より一部の部材の処理方法が変更となった影響

## 対象範囲

●2020年3月期:13社、2021年3月期:19社、2022年3月期:19社、2023年3月期:19社、2024年3月期:19社(セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ、サミー(株)、(株)アトラス、(株)サミーネットワークス、(株)セガフェイブ、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)ダーツライブ、(株)トムス・エンタテインメント、フェニックスリゾート(株)、Sega of America, Inc.、Sega Europe Ltd.、Amplitude Studios SAS、Relic Entertainment, Inc.、Sega Black Sea EOOD、Sega Publishing Europe Ltd.、Sports Interactive Ltd.、The Creative Assembly Ltd.、Two Point Studios Limited)

最新のESGデータは当社ホームページにてご確認ください  
<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/data/dataesg/>

# 社外取締役メッセージ

## 取締役会における議論の質の向上を 実感しています。

取締役(社外) **石黒不二代**



### 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

現在、取締役会にはモニタリングボードとマネジメントボードという2つの役割が求められていると考えています。モニタリングボードは執行側に対する監督や、コンプライアンスに代表される内部統制など、文字通り経営全般の監督を司る役割です。マネジメントボードとは、単なる監督ではなく、経営の高度化や企業価値向上に向けて、執行サイドに対して助言を行い、最終的な意思決定に向けて共に議論する役割です。

現在の当社はグローバル化や新領域への進出を進めているステージにいることから、より緻密な経営判断や戦略立案が欠かせません。私は長く上場会社の経営をしており、そうした知見を活かし、マネジメントボードとしての役割を意識して提言・助言を行っています。

当社では、意思決定の高度化と議論の充実を目的として、取締役会の下にグループ経営委員会を設置しています。取締役会へ上程する議案については、このグループ経営委員会で十分な時間をとり、徹底的に議論・検証しています。グループ経営委員会での議論や取締役会における意思決定においてマネジメントボードとしての実効性を更に高めるためには、社内外の取締役の情報格差を埋める必要があります。社外取締役は独立した視点で経営や事業戦略への提言を行うことが求められていますが、一方で当社の事業を知らないままでは、適切な助言や課題提起が出来ません。この点については社外取締役に就任した2021年からこれまで執行側の議論内容を共有する取り組みが進んでおり、高く評価しています。具体的には、グループ経営委員会で討議するにあたり、事前に各議題における執行サイドでの議論について議事録だけでなく録画データでも共有がされています。議事録だけでは漏れてしまう細かい情報を確認することで、各議題の前提情報や、討議すべき内容を詳細に把握することが

可能となり、議論の高度化と効率的な意思決定に繋がっています。グループ経営委員会では社外取締役も積極的に発言することが推奨されていますが、録画データの共有以降、執行と監督間での議論がより活発になっていると感じています。

当社はオーナー企業ではありますが、この活発な議論をもとに、意思決定が非常に健全に行われています。一般的に言われるオーナーへの付度とは無縁と断言できるでしょう。会長とCEOもそれぞれに信念があり、時に考えが割れることもありますが、そうした場合も適切に議論を行った上で意思決定がされています。当社では社外取締役も含めて、すべての取締役の意見を尊重する風土が醸成されており、私たち社外取締役も付度なく自らの意見を述べ、議論を深めています。例えば、フェニックス・シーガイア・リゾートは会長ご自身の思い入れのある事業でしたが、適切な事業ポートフォリオを維持するため議論を重ね、2024年5月に株式譲渡を決定しています。

私たち社外取締役も含めた議論の深化や意思決定の高度化は進んでいる一方で、今後はグローバルガバナンスの強化が課題と考えています。新たな中期計画「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」では、海外でのゲーム市場をはじめとした領域での事業拡大やゲーミング領域といった新領域への進出を進めており、その手段としてM&A等も積極的に行っています。事業領域や展開地域の拡大や、グループの規模拡大が進むステージでは、M&Aで取得した企業のPMIやガバナンス強化だけでなく、当社グループ全体として適切なポートフォリオマネジメントに基づいた経営を行うことが不可欠です。私を含め社外取締役からは常に、個別の案件情報だけでなく、背景や戦略上の位置づけなど、より俯瞰的な視点に立った情報の共有や議論を行うよう進言しています。執行サイドもその要望に応え、適切な情報共有が進んでいることを実感しています。例えば、2023年8月に連結子会社化

したRovio社の買収時には、モバイル向けIPの獲得といったIP戦略上の位置づけ、Rovio社自身が有している競争優位性や市場性といった観点まで、執行サイドから事業ポートフォリオに基づいた説明がなされ、適切な意思決定ができました。今後は、このようなグローバルに拡大したポートフォリオのマネジメントを徹底していくことが、当社の企業価値向上に向け不可欠だと考えています。

### 中期計画における議論

前・中期計画「Beyond the Status Quo」では、最終年度である2024年3月期に欧州コンシューマ分野での構造改革を実施し損失計上が発生したものの、「スマスロ北斗の拳」等のヒットにより大幅に増収増益となった遊技機事業が寄与し、連結経常利益は当初目標450億円に対して597億円と、超過して達成となりました。これはセガサミーの強みである、補完関係にある多角的な事業ポートフォリオを適切に維持、マネジメントしてきた成果だと評価しています。

前・中期計画の成果や課題をベースとして策定された新・中期計画は、各事業の成長性とリスクマネジメントの両側面を考慮し、バランスの良いものになっていると感じています。持続的な成長に向けて適切にポートフォリオを維持していくためには、将来を見越した資金や人財の配分が重要です。たとえ、現在収益源になっている事業があったとしても、より将来の成長期待が見込める別の事業があれば、その事業は売却するという選択肢も生まれます。その点で、新領域への進出を進め、フェニックスリゾートを売却するという決断は適切だったと考えています。なお、譲渡先は企業価値最大化に向けたベストオーナーであり、フェニックスリゾートの更なる成長という点でも良い選択であったと考えます。

また、前中計で課題だった欧州コンシューマ分野の再編では、再発防止と事業基盤強化に向けた議論が十分に行われたことを評価しています。収益性が悪化した以上は、現在の事業構造を放置することはできません。取締役会では収益性向上に向けた方策や、執行部と取締役会での意思決定領域のすみ分けなど、再編に向けた基本方針と施策は密に議論できたと考えています。

新・中期計画策定段階においては、リスクと成長のバランス、特に資金や人財といった資源配分は社外取締役から積極的に質問や情報共有を要望し、議論を進めました。中でも今後の成長領域として見込んでいるゲーミング分野への進

出は時間を割いて議論をしました。市場規模の拡大見込みといった将来性や、依存症やレピュテーションリスクへの対策といった観点まで社外取締役からも詳細を深掘したことで、包括的な議論を進めることが出来たと考えています。

### 成長の肝となる人的資本経営

今後、グローバル市場での成長を実現するためには、グローバル視点での人財の獲得・育成と最適な配置が不可欠です。その点で、人的資本経営を一層推進することを期待しています。中でも、海外におけるM&Aも含めた人財の獲得や買収後のマネジメントは必須です。

そのためには、現在の当社が抱える人財ポートフォリオと、事業計画達成に向けて目指す人財ポートフォリオのギャップを適切に把握し、不足している人財の育成・採用を着実に進めることが欠かせません。当社が属している業界は専門性が高く、適切な人財市場にアプローチする必要があります。現在の経営陣には業界に豊富なネットワークをお持ちの方も多くいますので、そのネットワークを活用し積極的なアプローチを取ってほしいと考えています。同時に、海外子会社も含めて人財の多様性を広げることも、今後の成長に欠かせない要素です。日本国内に限っても女性のエンジニアはまだ少ないですし、海外展開を進めるためには、現地人財の拡大と適切なマネジメントが必要になります。現在のセガサミーが抱える人財ポートフォリオと、目指す姿のギャップ解消に向けては、今後も取締役会で戦略の議論を密にしていきたいと考えています。

### セガサミーへの期待と役割

私は2021年に当社の社外取締役に就任以降、現場の社員とも交流を重ねてきました。その活動を通じ、当社は技術的にも進んでおり、社員も意欲的に働いている企業だと感じています。製品やサービスはもちろん、バックオフィスにおいてもITを基軸とした事業運営が徹底され、そのなかでエンジニアをはじめとした社員の皆さんが生き生きと仕事に取り組んでいます。そうした組織風土をみても、今後も成長を続け、目指す姿を達成する力のある会社だと考えています。そのためには適切にリスクを取って挑戦していくことが欠かせません。社外取締役として、適切なリスクテイクを行えるよう、議論や課題提起を進めていきます。

## ガバナンス体制強化の変遷

- 2006年3月期
  - ▶ **グループ内部統制プロジェクトを開始**
  - 目的 全グループ的視点に立った内部統制の強化
- 2008年3月期
  - ▶ **社外取締役1名を招聘**
  - 目的 経営の監視・監督機能の強化、豊富な見識の経営への反映
- 2009年3月期
  - ▶ **社外取締役を2名に増員**
  - 目的 経営の監視・監督機能の強化、豊富な見識の経営への反映
- 2010年3月期
  - ▶ **グループコンプライアンス連絡会議を新設**
  - 目的 日本版SOX法に対応する内部統制システムの構築
- 2016年3月期
  - ▶ **独立諮問委員会を設置**
  - ▶ **取締役会の実効性評価を実施**
  - ▶ **中期経営方針並びに目標とする経営指標の開示**
  - 目的 主要な経営課題に対する意見具申と、取締役会監督のための情報交換、取締役の機能強化、資本市場への説明責任の促進並びに、グループ経営の強化
- 2017年3月期
  - ▶ **CFOの新設**
  - ▶ **社外取締役を3名に増員**
  - ▶ **中期業績目標達成のアクションプラン開示**
  - 目的 成長戦略の財務面からの推進並びに、資本市場との対話強化
- 2019年3月期
  - ▶ **社外取締役を4名に増員**
  - ▶ **役員報酬制度の見直し**
  - ▶ **譲渡制限付株式報酬の導入**
  - 目的 ガバナンスの強化、サステナビリティ経営の強化
- 2023年3月期
  - ▶ **監査等委員会設置会社に移行**
  - ▶ **グループサステナビリティ分科会を設置**
  - ▶ **グループリスク・コンプライアンス分科会を設置**
  - 目的 ガバナンスの強化、サステナビリティ経営の強化
- 2025年3月期
  - ▶ **社外取締役を過半数に引き上げ**
  - ▶ **役員報酬制度の改定**
  - 目的 ガバナンスの強化、中長期的な企業価値向上を図るインセンティブ

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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。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

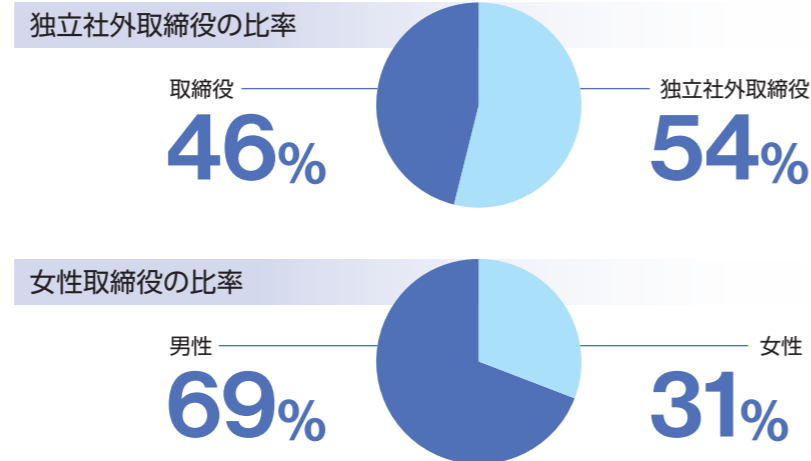
迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立および企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主の皆様をはじめとするステークホルダーに対して、その利益の還元に努めていきます。

### 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、当社および当グループ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、法令のみならず倫理・社会規範等をも遵守する体制（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、当グループは、株主の皆様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更に充実させ、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、自主的・積極的にCSR活動を展開しています。

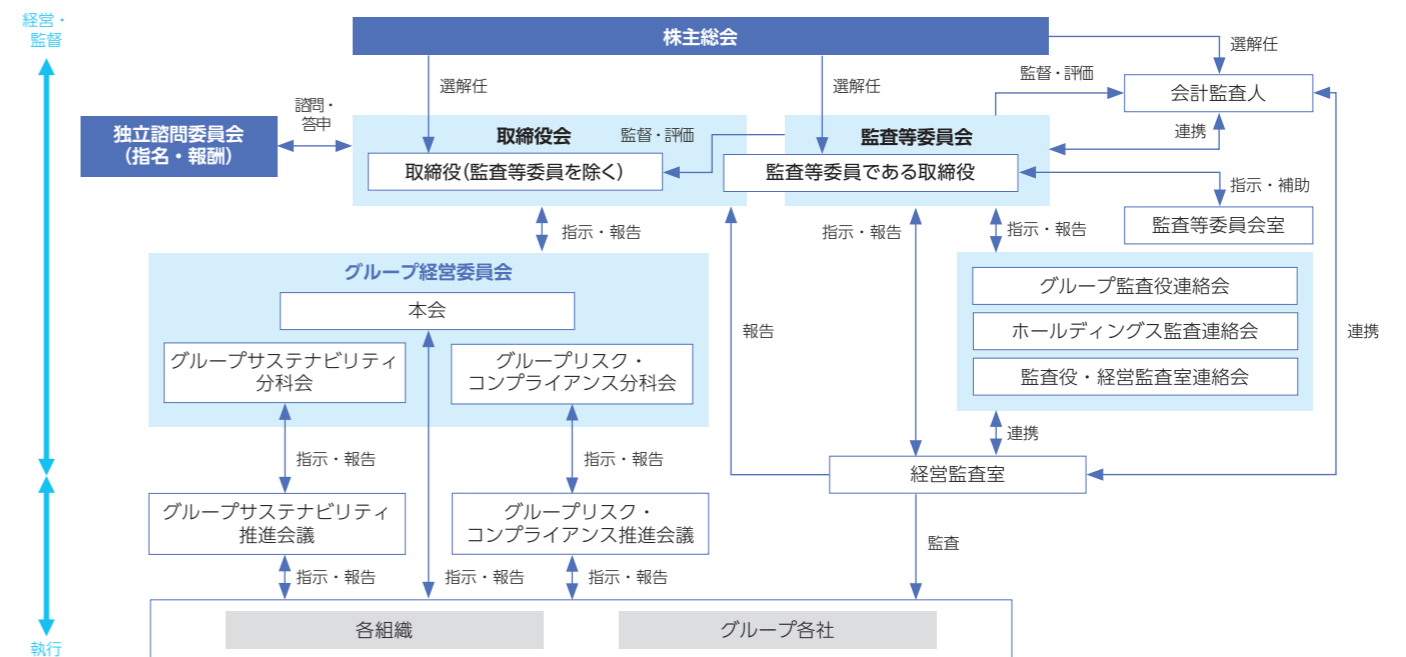


## 「存在意義」の実現に向けたガバナンス体制の構築

透明かつ健全性の高いガバナンス体制によって成長戦略・業務改革を加速することで、事業を通じた当社の存在意義、「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに～」の実現につなげていきます。

当社では取締役会における一層の審議の充実と監督機能の強化を目的として、重要な業務執行の決定の相当部分を業務執行取締役委任できる監査等委員会設置会社を選択しています。加えて、当社グループ会社では、業界・市場動向・製品・商品・サービスなど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、監査役設置会社を選択しています。また、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、監督と執行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。

<b>取締役会</b>	13名の取締役により機動的経営を実施。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・報告を行う。
<b>監査等委員会</b>	監査等委員4名で構成。各監査等委員の業務分担を定め、当グループのコーポレート・ガバナンスや内部統制システムの整備・運用状況、会計監査人の評価などを主な検討事項として審議を実施。
<b>任意設置委員会</b>	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あり、現在、任意設置委員会として、独立諮問委員会とグループ経営委員会を設置。また、更に特化したテーマについて議論・検証を行う機関として、サステナビリティ、リスク・コンプライアンスの分科会を設置。





# ガバナンス

## 取締役の選任方針

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。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。

### ●独立役員の選任理由

氏名	選任理由
勝川 恒平	長年にわたる経営者としての豊富な経験と幅広い見識に基づき、当社の経営に対する、有益な意見や指摘が期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。
メラニー・ブロック	国際的なビジネスリーダーとしての幅広い経験と豊かな実績から、多様な思考と価値観に基づき、当社の企業統治システムの強化や経営の意思決定の品質を引き上げることが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。
石黒 不二代	ネットイヤーグループ(株)の創業者として企業経営およびIT/DX分野の豊富な知見、他の上場会社における社外取締役としての経験に基づき、当社の経営に有益なご意見やご指摘をいただけることが期待されるため、引き続き社外取締役として選任しています。
アングル・サフ	Goldman Sachsで数々の企業投資案件を手がけるとともに、多数の企業の成長と再生に大きく貢献してきました。また、ファイナンスについて高い知識と経験を有しており、加えて多くの国際的な企業の業務に深く関わってきていることから、今後の当社のグローバル展開・経営に有益なご意見やご指摘をいただけることが期待されるため、新たに社外取締役として選任しています。
大久保 和孝	公認会計士として監査業務を長年にわたり経験され、財務および会計に関して高い専門性を備えております。また、同氏は社外取締役の経験からガバナンスにおいても豊富な知見を有しており、客観的な立場により当社の経営に適切な指導、監督が期待されることから、引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。
村崎 直子	警察庁、外務省およびリスクコンサルティングファームでの長年の経験を通じて、グローバルでのリスクやガバナンスの分野において高い専門性を有しています。また、同氏は社外取締役の経験からガバナンスにおいても豊富な知見を有しており、客観的な立場により当社の経営に適切な指導、監督が期待されることから、引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。
牛島 真希子	弁護士(日本およびニューヨーク州)、米国公認会計士資格を有し、M&A案件やグローバル企業のコンプライアンスに係る豊富な経験と、ファイナンス・法的分野における多角的な視点を持ち合わせております。ガバナンス面においても豊富な知見を有しており、グローバルで事業拡大をする段階において、客観的な立場により当社の経営に適切な指導、監督が期待されることから、新たに監査等委員である社外取締役として選任しています。同氏は、社外役員以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。

取締役候補者は、スキル・マトリックスに合致することおよび当該候補者の人格等を総合的に判断し選定することを基本方針としております。また、社外取締役候補者については、経営の透明性および監督の客観性を確保するため、当社方針を次のとおり定め、選定しております。

① 取締役総数に占める社外取締役の比率を50%以上とする。

② 社外取締役の在任期間は原則8年(ただし、当人を除く独立諮問委員会全員の同意を得た場合は最長10年)までとする。

③ 社外取締役の上場会社兼務社数は当社を含み原則5社(ただし、当人を除く独立諮問委員会全員の同意を得た場合は最大7社)までとする。

社外取締役により構成される独立諮問委員会は、代表取締役社長から示された取締役候補者の案を検討し、当該候補者に対しヒアリング等を行い、その評価結果を代表取締役社長に対して意見として提出するものといたします。代表取締役社長はその検討結果を参考として、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、独立諮問委員会が取締役候補者を代表取締役社長に推薦した場合もまた同様といたします。なお、監査等委員である取締役および補欠の監査等委員である取締役の選任に際しては、あらかじめ監査等委員会の同意を得ることとしております。

## 取締役のスキル・マトリックス

### ●スキル・マトリックス

氏名	性別	在任期間	専門性および経験							
			企業経営	エンタメ事業創造	財務会計	リスクマネジメント コンプライアンス	ICT・DX	GLOBAL	サステナビリティ	
取締役	里見 治	男性	19年	●	●					
	里見 治紀	男性	12年	●	●				●	●
	深澤 恒一	男性	9年	●	●	●		●		
	内海 州史	男性	—	●	●				●	
	星野 歩	男性	—	●	●					
	勝川 恒平	社外	男性	8年	●		●			
	メラニー・ブロック	社外	女性	5年	●				●	●
	石黒 不二代	社外	女性	3年	●			●	●	●
	アングル・サフ	社外	男性	—	●		●		●	
	石倉 博		男性	—			●			●
監査等委員	大久保 和孝	社外	男性	2年	●		●			●
	村崎 直子	社外	女性	3年	●		●		●	●
	牛島 真希子	社外	女性	—			●		●	●

※ スキル・マトリックスには各人に特に期待される項目を4つまで記載。上記一覧表は、各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

※ スキル・マトリックスの定義は次ページに記載しています。

※ 在任期間は2024年6月時点

社外取締役のサポート体制についてはガバナンス報告書P9をご参照ください > <https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/726937680ae8ebc653fac37259e6bd5b.pdf>

## スキル・マトリックスの定義

上場企業として必要な経験・知見および当社の長期ビジョン達成のために求められる経験・知見を選定しています。

項目	定義
企業経営	上場企業、又はそれに準ずる組織の経営者
エンタメ事業創造	当グループの事業セグメントにおける、事業推進責任者の経験、又は新規事業の起ち上げ経験
財務会計	金融機関、監査法人等専門系の経験、又は大会社の財務部門担当役員経験
リスクマネジメント/コンプライアンス	弁護士等専門系の経験、又は大会社の法務、コンプライアンス、監査担当役員経験
ICT・DX	IT会社、ベンダー、コンサル等専門系の経験、又は大会社のIT担当役員経験
GLOBAL	海外生活、海外事業会社の経験、又はそれに準ずる経験
サステナビリティ	当社の5つのマテリアリティの分野のうち、「環境」、「人(ダイバーシティ)」に知見を有し、今後当グループがサステナビリティを推進していくうえで期待される方 *環境、依存症、人、製品/サービス、ガバナンス

## 役員報酬額および算定方法

当社は、透明性の確保および企業価値向上へのインセンティブを高める目的で役員報酬制度を設計しています。取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対する報酬制度は、以下に掲げる基本方針のもと決定しています。

- 株主との価値共有や株主重視の経営意識を高める制度であること。
- 当グループの企業価値向上に向け、経営陣の業績責任を明確にできるもの。
- 当グループの持続的成長に向けたインセンティブとして機能するもの。
- 当社取締役が担う役割と責務を遂行するに相応しい優秀な人財を確保・維持できる報酬水準であること。

2024年3月期までの当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬体系は、基本方針の観点から、「固定報酬」と「業績連動報酬」として「役員賞与」「譲渡制限付株式報酬」とで構成しています。

2024年3月期の取締役および監査役の報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の員数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				
			基本報酬	賞与	業績連動型 譲渡制限付株式	勤務継続型 譲渡制限付株式	左記のうち、 非金銭報酬等
取締役(監査等委員および社外取締役を除く)	5	1,364	612	565	79	107	187
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	1	24	24	—	—	—	—
社外役員	6	86	86	—	—	—	—

(注) 1 賞与、業績連動型譲渡制限付株式および勤務継続型譲渡制限付株式の報酬額は、いずれも当事業年度に費用計上した額です。  
2 非金銭報酬等は、業績連動型譲渡制限付株式報酬および勤務継続型譲渡制限付株式報酬です。  
3 当事業年度未現在の人員は、取締役(監査等委員を除く)8名(うち社外取締役3名)、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)です。  
4 欧州構造改革実施の状況に鑑み、役員賞与の一部受領辞退の申し出がありましたため、役員賞与については一部減額して支給しています。

2024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	業績連動型 譲渡制限付株式	勤務継続型 譲渡制限付株式	左記のうち、 非金銭報酬等
里見 治	取締役	508	当社	216	220	28	42	71
里見 治紀	取締役	540	当社	240	225	30	45	75
深澤 恒一	取締役	116	当社	60	46	7	2	10
杉野 行雄	取締役	128	当社	60	46	7	14	21

役員報酬の詳細は、有価証券報告書P89をご参照ください > [https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/Annual\\_security\\_report\\_FY2024\\_03\\_ir.pdf](https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/Annual_security_report_FY2024_03_ir.pdf)

政策保有株式の保有方針、株主との建設的な対話についてはガバナンス報告書P1およびP4をご参照ください > <https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/726937680ae8ebc653fac37259e6bd5b.pdf>





## 事後交付型株式報酬に係る報酬制度導入に伴う報酬制度の改定

当社の取締役と株主の皆様との長期的利益をより一層一致させること、および当社の中長期的な企業価値向上を図るインセンティブを与えることを目的として、2025年3月期より当社の取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。以下、対象取締役）を対象としたこれまでの譲渡制限付株式報酬制度を廃止し、対象取締役に対して新たに当社普通株式を一定の期間後に割り当てる事後交付型株式報酬制度導入しました。

## 本制度の概要

本制度は、それぞれ以下の内容のパフォーマンス・シェア・ユニット（以下、PSU）およびリストラクテッド・ストック・ユニット（以下、RSU）で構成されます。

(1) PSUは、当社の中期計画の対象期間に対応する複数事業年度（以下、業績評価期間）における業績目標達成度や、業績評価期間終了後の最初の定時株主総会までの期間（以下、対象期間）の勤続期間に応じて算定される数の当社株式および金銭を、対象期間終了後に交付するタイプの株式報酬です。

なお、本制度の導入後最初の業績評価期間は、現行の中期計画期間である2025年3月末日に終了する事業年度から2027年3月末日に終了する事業年度までの3事業年度の期間とします。

(2) RSUは、職務執行期間に係る報酬として、事前に定める数の当社株式および金銭を、当社取締役会が定める期間（3年）終了後に交付するタイプの株式報酬です。

PSUおよびRSUについては、【本中期計画期間中における方針】に基づき、PSUにおいては対象期間終了後、RSUにおいては当社取締役会が定める期間（3年）終了後に、現物出資交付、もしくは無償交付のいずれかの方法にて、対象取締役に対して当社株式を交付することになります。

なお、対象取締役が、正当な理由なく当社の取締役、執行役員および使用人のいずれの地位からも退任したことおよび一定の非違行為があったこと等、株式報酬制度としての趣旨を達成するために必要な権利喪失事由（当社取締役会において定める。）に該当した場合には、対象取締役に対して本制度に基づいて金銭は支給されず、当社株式も交付されません。

## 本中期計画期間における方針

### I.配分の決定方針

下記の金銭報酬債権および割当株式数の範囲内において、本中期計画を達成した場合の3事業年度の累計報酬における固定報酬、単年度業績連動賞与、事後交付型株式報酬の割合が概ね1:1:1となるよう、当社取締役会で決定します。また、本中期計画期間におけるPSUとRSUの割合は以下の通りです。

(i) PSU (財務指標)	(ii) PSU (将来財務指標)	(iii) RSU
60%	20%	20%

### II.金銭報酬債権および割当株式数の上限

	対象人数		(i)および(ii) PSU*3	(iii) RSU
対象取締役	3名*1	金銭報酬債権	36億円以内	3.0億円以内
		割当株式数	90万株以内	7.5万株以内
当社執行役員 グループ会社役員等	62名*2	金銭報酬債権	72億円以内	6.0億円以内
		割当株式数	180万株以内	15.0万株以内

\*1:2024年6月開催の定時株主総会において選任された人数となります。なお、株式会社セガまたはサミー株式会社の代表取締役社長執行役員を兼務する者は対象取締役には含まれません。

\*2:2024年5月1日時点の人数となります。

\*3:PSUの金銭報酬債権の額および割当株式数は本中期計画期間である3事業年度の総額となります。

## III.最終交付株式数の算定式\*4

$$\begin{aligned} \text{最終交付株式数} = & \text{(i) 基準交付株式数} \times 60\% \times \text{業績目標達成度} \text{(②:財務指標)} \times \text{在任期間比率} \text{(③)} \times \text{役員調整比率} \text{(④)} \\ & + \text{(ii) 基準交付株式数} \text{(①)} \times 20\% \times \text{業績目標達成度} \text{(②:将来財務指標)} \times \text{在任期間比率} \text{(③)} \times \text{役員調整比率} \text{(④)} \\ & + \text{(iii) 基準交付株式数} \text{(①)} \times 20\% \times \text{在任期間比率} \text{(③)} \times \text{役員調整比率} \text{(④)} \end{aligned}$$

\*4:最終交付株式数の一部は、対象者の納税資金負担を考慮して金銭で支給するものとし、その割合は当社取締役会で定めるものとします。

### ①基準交付株式数

基準交付株式数は以下の式により算出されます。

$$\text{基準交付株式数} = \frac{\text{対象取締役の役員別株式報酬基準額 (ア)}}{\text{基準株価 (イ)}}$$

(ア) 対象取締役の役員別株式報酬基準額

役員別株式報酬基準額は、当社取締役会において役員別に具体的な金額を定めるものとします。

(イ) 基準株価

基準株価は、当社取締役会において定める合理的な方法により調整するものとします。

### ②業績目標達成度

業績目標達成度は、各業績評価期間終了後に確定する数値を用いて、0%～200%の範囲で業績達成率に応じて段階的に支給率を算出します。また本中期計画期間における対象取締役の業績評価においては、財務指標である調整後EBITDA並びに将来財務指標であるエンゲージメントスコア、マルチカルチャー人財（以下、MC人財）および女性管理職比率を用いることとします。

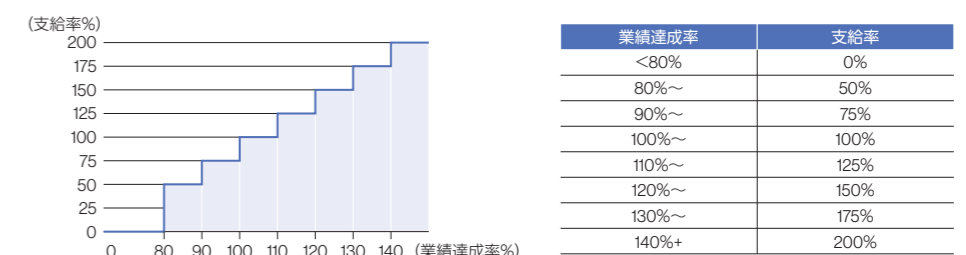
なお、本中期計画における3事業年度平均のグループ連結ROEが8%未満の場合には、対象取締役および当社執行役員に対するPSUとしての金銭報酬は支給されず、また、当社株式も交付されません。

(当社の対象取締役および執行役員における業績指標および目標値)

		支給率0%	基準 支給率100%	支給率200%	ウェイト
財務	調整後EBITDA(3事業年度累計)	1,840億円未満	2,300億円以上	3,220億円以上	100%
将来財務	エンゲージメントスコア(2027年3月期末)	52.0(BB)未満	58.0(A)以上	67.0(AAA)以上	50%
	MC人財(2027年3月期末)	720名未満	900名以上	1,260名以上	30%
	女性管理職比率(2027年3月期末)	6.4%未満	8.0%以上	11.2%以上	20%

※グループ会社役員等における業績指標および目標値については、各社の中期計画に基づき別途設定しております。また、対象会社ごとに基準ROICを設定し、その基準を下回る場合には対象会社の取締役および執行役員に対するPSUとしての金銭報酬は支給されず、また、当社株式も交付されません。

(財務指標における支給率の設定)



### ③在任期間比率

在任期間に応じて付与する株式数を按分するため、以下の式により算出されます。なお、月の途中で新たに就任又は退任した場合には1ヵ月在任したものとみなして計算します。

$$\text{在任期間比率} = \frac{\text{対象期間中に在任した合計月数}}{\text{対象期間の合計月数}}$$

### ④役員調整比率

役員変更があった場合にその役員に対応した株式数を付与するように付与株式数を調整するため、以下の式により算出されます。なお、月の途中で役員変更があった場合には新しい役員に1ヵ月在任したものとみなして計算します。

$$\text{役員調整比率} = \frac{\text{当初役位の役員別株式報酬基準額} \times \text{当初役員在任月数} + \text{変更後役位の役員別株式報酬基準額} \times \text{変更後役員在任月数}}{\text{当初役位の役員別株式報酬基準額} \times \text{対象期間中に在任した合計月数}}$$



## 取締役会の実効性評価

### ① 評価目的

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」を確保するために取締役会がその役割を実効的に発揮できるよう、毎年、取締役会の実効性を分析並びに評価することとしています。

### ② 評価の方法

2024年3月期の取締役会の実効性評価にあたり、当社の持続的な成長に取締役会が更に実効的に貢献するための各取締役の期待と課題を把握するため、取締役に對するアンケート調査と個別のインタビューを実施しました。

アンケート調査では、当社の取締役会がその役割・責務を実効的に果たすうえで重要と考えられる事項(取締役会の構成と運営、戦略にかかる審議等)および昨年度の課題への取り組みの効果を確認しました。インタビューでは、アンケートで把握された課題意識に対する考えや取締役会の更なる実効性向上に向けた期待について、取締役(代表取締役会長を除く)の意見を求め、深掘りを行いました。当年度は、客観性を担保した評価を実施するため、アンケートおよびインタビュー項目の設計およびその分析評価にあたり外部機関を活用しました。

また、独立諮問委員会および取締役会において、外部機関の作成したアンケートおよびインタビューの分析結果報告に基づき、当年度の取締役会の実効性、課題の所在および当該課題への対応策等について審議を行いました。

### ③ 評価結果の概要

審議の結果、取締役会は多様な独立社外取締役が建設的に議論に参画している点などを踏まえ、実効的に機能していると評価されました。概要は以下のとおりです。

強み		独立性が比較的高い、多様性が確保されている。
		グループ経営委員会も含め自由闊達な議論がされている。
課題	1.グループ全体のリスク管理体制	全社的・潜在的なリスクに関する議論が不足している。リスク管理に関する取り組みが取締役会で十分に報告・議論される段階に至っていない。
	2.グループ全体の資源配分および事業ポートフォリオ・マネジメントに関する議論	グループ全体の経営資源の配分および事業ポートフォリオ・マネジメントについての議論、特にゲーミング事業の在り方に関する議論の更なる充実が求められる。
	3.M&A案件に関する審議	個別のM&A案件とグループ全体の戦略方針との整合性等、事業ポートフォリオ・マネジメントを意識した議論の更なる充実が求められる。
	4.取締役会およびグループ経営委員会における情報共有	取締役会およびグループ経営委員会に先立って共有される説明動画が長時間に及ぶことがある。監査等委員である社外取締役と監査等委員でない社外取締役で、情報格差が生じている。
	5.役員トレーニング	役員トレーニングのメニューを見直す必要がある。

### ④ 評価結果を踏まえた課題への取り組み (2025年3月期)

- ・リスク管理: リスクマップの定期的な更新・潜在リスクの分析などを通じて取締役会への報告のあり方を見直す。
- ・ポートフォリオ・マネジメント: グループ全体の事業ポートフォリオに関する基本方針・経営資源の配分などの議論を定期的に行う。経営合宿などインフォーマルな場において集中的に議論する場を設ける。
- ・M&A案件: 取締役会・グループ経営委員会において、買収の是非およびグループ全体の戦略との整合性についてあらかじめ議論する。
- ・情報共有: 議題の内容・重要性に応じた説明動画に関するルールを構築する。社外取締役のみの意見交換の場や、監査等委員でない社外取締役が監査等委員に出席する機会などを設ける。
- ・役員トレーニング: 財務・経営指標の内容やその意義を各取締役にインプットする機会や研修・勉強会の機会を設ける。

## グループ経営委員会

取締役会の下に設けたグループ経営委員会では、当グループの事業の収益力向上、効率化、戦略投資案件等に関して議論・検証を行っています。当社取締役(代表取締役会長を除く)および取締役監査等委員によって構成され、適宜開催しています。2024年3月期においては23回開催し、43件の案件を扱いました。

議論回数・時間 (2024年3月期)

年間 **23** 回開催

案件数: **43** 件

討議時間: 約 **40** 時間

項目	件数	主な討議内容
経営計画	8件	・中期計画策定ガイドラインの検討 ・グループ全体および各事業ごとの中期計画に関する討議
成長投資	24件	・国内外における事業成長に向けた投資に関する討議 (うち、GAN社の買収に関する討議を6回実施し、取締役会にて決議)
リスク・コンプライアンス	2件	・経営リスクの整理・特定 ・リスクの評価およびリスクマップに関する討議
サステナビリティ	2件	・サステナビリティ方針の再検討 ・グループ各社の取り組みに関する評価等
その他	7件	・欧州の構造改革に関する討議 ・投資家・株主意見のフィードバック その他

### 新・中期計画策定に関する討議

**勝川:** 前々回の中期計画「Road to 2020」は未達であったが、構造改革を断行した結果、前・中期計画「Beyond the Status Quo」は当初計画を超える着地を見込んでいる。更に2027年3月期までの計画は目標を高く掲げようとしているが、そのためには第三の柱となるビジネスの確立が重要。そのためにはリスクテイクも必要となってくる。

**治紀:** エンタメ事業は、コンシューマだけでなく、映像、AM、TOY、それぞれの市場規模を鑑みた上で、当社はどの事業で何を狙っていくのか。事業構造の変化に合わせて適切な事業ポートフォリオを構築し、事業計画を策定する必要がある。

**石黒:** コンシューマ市場は拡大傾向だが、遊技機市場は縮小傾向にある。そのような遊技機の市場環境の中で、どう残存者利益を取り、どういったポジションを確保するのか示していくべき。また、新規事業を検討する場合はシナジーなどについて数値的な根拠があると蓋然性を示しやすい。

**杉野:** パチスロの新筐体をはじめとしたコスト構造変革は、セガがアミューズメント機器で過去に対応してきた経験が活かせると思う。プログラムやノウハウの共有、会社間の意見交換会などの実施によってグループとしてのシナジーが発揮できればと考える。

**木下:** 新・中期計画を進めていく上で、どのような人財が必要か、そうした人財をどのように確保していくかなど、人的資本の要素もあわせて説明ができるよう計画の実現性が見えてくる。

### 人的資本について

**深澤:** 事業成長していくためには人財が必要になるが、人財が増えた結果、どの部門、どのプロジェクトに配置され、具体的にどのような形で事業成長に貢献しているのかを説明していく必要がある。

**吉澤:** 非財務戦略が財務戦略にどう繋がっているのかという連続性を問われており、投資家をはじめとしたステークホルダーの理解を得るために構造的に説明していく必要がある。

**大久保:** 10-20年後のあるべき姿、どのような会社になっていくのか、どのようなポートフォリオにしていくのかの討議が必要ではないか。そうした議論が人的資本経営にも繋がる。

**メラニー:** 女性管理職比率の目標値は国際的な水準で言うと低いが、事業特性等も鑑みた上で将来的にどう利益に繋がるかという点での検討が重要。

**村崎:** サステナビリティやガバナンス面は日本より先行している欧州のグループ会社で参考となる取り組みをどんどん取り入れていってほしい。

**阪上:** 事業効率化や組織再編などを行う際には、リスクリテラシーを含め、人財が他の事業や業務で引き続き活躍できる方法もあわせて検討していく必要がある。

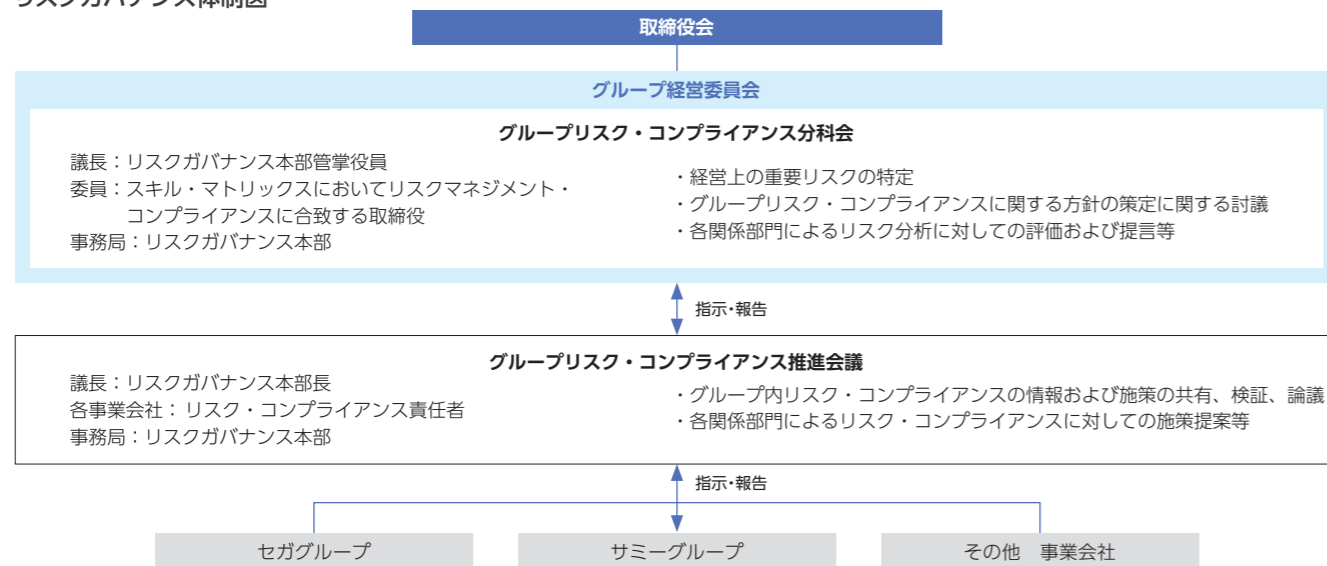


## リスクマネジメント

### リスクガバナンス体制

当グループでは、業務執行に係るリスクに関して、グループ経営委員会内にグループリスク・コンプライアンス分科会を設置し、リスクガバナンス本部と連携した活動をしています。リスクガバナンス本部は、2022年にセガサミーホールディングスがプライム市場に移行したことに伴い、より強固なリスクガバナンス体制を構築するため、グループ全体のリスクを一元的に管理する組織として新設されました。リスク管理体制を明確化するとともに、監査等委員会直轄の内部監査部門が各部署のリスク管理の状況を監査し、その結果を定期的に経営上の意思決定機関、執行および監督に係る経営管理組織に報告しています。そのもとに設置されたグループリスク・コンプライアンス推進会議では、グループ会社のリスク・コンプライアンス責任者が中心となり、グループ内のリスク・コンプライアンスに関する施策および情報を議論・検証・共有しています。

### リスクガバナンス体制図



### リスクリテラシーの社内浸透施策

リスクマネジメントを推進するにあたり、グループ内のリスクに対する感度を高めることが重要と考えています。セガサミーでは従業員、役員それぞれの階層向けに研修等を行いリスクリテラシーの向上に努めています。

#### 従業員向け

コンプライアンス啓発活動

- ・研修 (e-learning, オンライン集合型)
- ・社内イントラにおけるメルマガ配信
- ・コンプライアンス再認識月間
- ・イントラへの動画配信、ポスター掲示、社員食堂コラボメニュー等

#### 役員向け

- ・社外弁護士による研修
- ・新任役員向け 役員に求められる法的責任の理解と知識の習得
- ・既任役員向け コンプライアンス意識のアップデート
- ・社外取締役による社内向け講習等

#### コラム:木下社外取締役による講演(2023年9月11日実施)

セガサミーグループ各社の人事担当者が、当グループ内で発生した事例から労務管理の重要性と違反時に受けるグループダメージについて学び、当事者意識をもって労務違反の予防に取り組む機会とする目的で実施しました。担当役員・責任者含む79名が参加し、労働法・労務管理、内部通報などについて聴講しました。



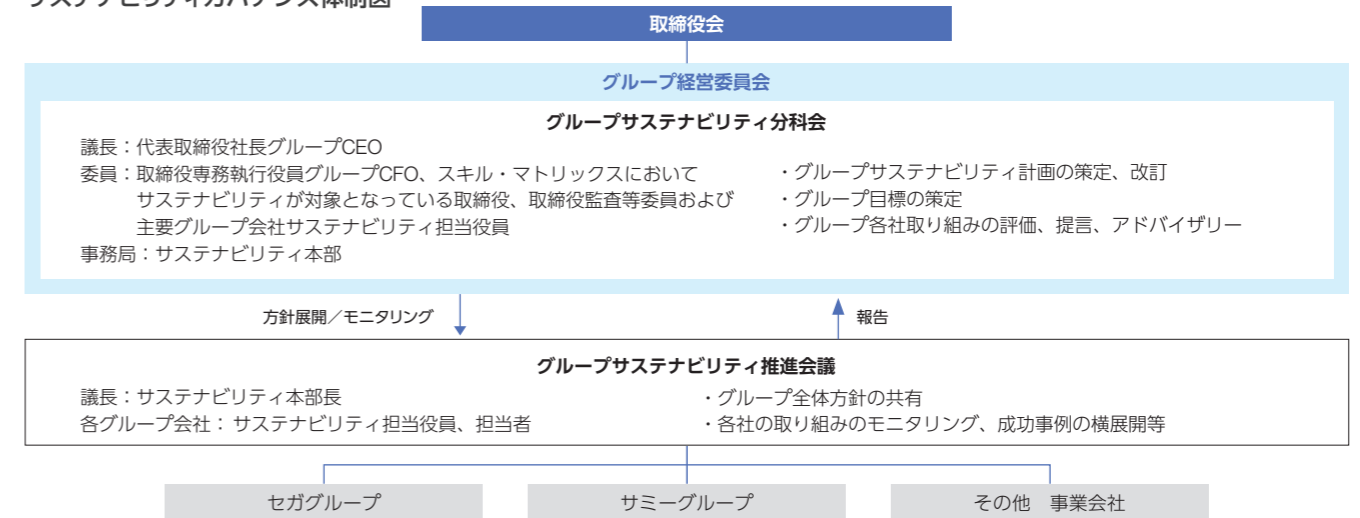
## サステナビリティマネジメント

### サステナビリティガバナンス体制

当グループでは、グループ経営委員会内にグループサステナビリティ分科会を設け、グループ方針や目標の策定、各社取り組み状況や目標の修正等について経営討議を実施。グループ方針や目標の意思決定はセガサミーホールディングスの取締役会に行っています。

意思決定された方針や目標は、グループサステナビリティ推進会議を通じて、グループ各社に共有されます。社会との接点を持つグループ各社は、事業を通じて様々な要望や顧客・ユーザーの声を把握し、それが同推進会議においてグループ各社に共有されます。グループ方針や目標に取り入れるべき取り組みについては、グループサステナビリティ分科会に報告され、討議する仕組みとなっています。

### サステナビリティガバナンス体制図



### 人権方針の策定

2024年5月に開催された上期グループサステナビリティ分科会において、人権に関する取り組み強化を合意し、方針策定を決定し、2024年9月に開催された取締役会にて人権方針が決議されました。

#### 人権尊重へのコミットメント

セガサミーグループは、「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」をMission/Purposeに掲げ、エンタテインメントを提供しています。セガサミーグループが、社会から信頼され、必要とされ、そして尊敬される企業グループであることを目指し、本方針をここに定め、人権尊重の取り組みを行ってまいります。

#### これまで行ってきた人権に対する取り組み

2014	セガサミーグループ行動規範 セガサミーグループマネジメントポリシー (人財に関する方針) 策定 国連グローバルコンパクト加盟 サプライチェーンCSR調達ガイドブック制定
2016	調達部門責任者向け強制労働・人身取引防止に関する研修実施 (以降、毎年実施)
2018	英国現代奴隷法に関する声明 (以降、毎年実施)
2021	サプライチェーン研修の実施 (以降、毎年実施)
2024	ビジネスと人権研修の実施、人権方針策定

#### 今後のステップ

- STEP1 人権方針の策定**  
ビジネスと人権の指導原則に従い有効な方針を策定
- STEP2 グループ各社への浸透策およびヒアリング**  
各取り組みのヒアリング、方針の浸透、研修実施
- STEP3 グループ各社における人権デューデリジェンスの管理**  
人権方針に即したデューデリジェンスの実施
- STEP4 お取引先専用通報窓口の拡充**  
既存のお取引先専用窓口の内容拡充

※セガサミーグループ 人権方針の詳細は当社WEBサイトをご覧ください  
<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/group-sustainability/>

# 取締役および監査等委員である取締役、執行役員

## 取締役



- 1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長
- 2004年 (株)セガ代表取締役会長  
サミー(株)代表取締役会長CEO  
(株)セガ代表取締役会長兼CEO  
当社代表取締役会長兼社長
- 2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO
- 2008年 当社代表取締役会長CEO
- 2012年 サミー(株)取締役会長
- 2013年 当社代表取締役会長CEO
- 2015年 日本電動式遊技機工業協同組合相談役(現任)
- 2016年 当社代表取締役会長兼社長兼CEO兼COO
- 2017年 当社代表取締役会長CEO  
サミー(株)代表取締役会長  
(株)セガホールディングス(現(株)セガ)  
取締役名誉会長(現任)
- 2018年 当社代表取締役会長グループCEO
- 2021年 当社代表取締役会長(現任)
- 2022年 フェニックズリゾート(株)最高顧問(現任)  
(一社)日本アミューズメント産業協会名誉顧問(現任)
- 2024年 サミー(株)取締役名誉会長(現任)



- 2004年 サミー(株)入社
- 2005年 (株)セガ入社
- 2012年 当社取締役  
(株)セガ取締役
- 2014年 サミー(株)取締役  
(株)セガ代表取締役副社長
- 2015年 サミー(株)代表取締役副社長
- 2016年 当社代表取締役社長COO当社常務取締役
- 2017年 当社代表取締役社長COO  
サミー(株)代表取締役社長CEO  
(株)セガゲームス(現(株)セガ)  
代表取締役会長CEO(現任)
- 2018年 当社代表取締役社長グループCOO  
フェニックズリゾート(株)取締役会長(現任)
- 2021年 当社代表取締役社長グループCEO(現任)  
(株)サミーネットワークス取締役会長(現任)  
(公社)経済同友会幹事(現任)
- 2022年 (株)サンロッカーズ取締役会長(現任)
- 2023年 日本電動式遊技機工業協同組合副理事長(現任)
- 2024年 サミー(株)代表取締役会長CEO(現任)  
(株)トムス・エンタテインメント取締役(現任)



- 1995年 サミー(株)入社
- 2006年 当社執行役員クリエイティブオフィサー
- 2011年 (株)ロデオ取締役
- 2014年 サミー(株)上席執行役員研究開発本部長  
当社取締役研究開発本部長  
当社代表取締役常務  
研究開発統括本部長兼技術開発本部長兼開発推進本部長
- 2019年 (株)ソーグ(現ソーグ(同))代表取締役社長
- 2020年 セガサミークリエイション(株)取締役
- 2021年 日本遊技機工業組合副理事長(現任)
- 2022年 サミー(株)代表取締役専務COO 研究開発統括本部管理兼渉外本部長
- 2024年 当社代表取締役社長執行役員COO 渉外本部長(現任)  
ソーグ(同)代表職務執行者(現任)



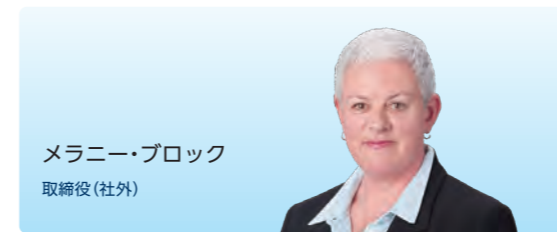
- 1974年 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
- 2001年 同行執行役員 大阪第二法人営業本部長
- 2005年 同行常務執行役員 法人部門副責任役員(東日本担当)
- 2007年 エヌ・アイ・エフSMBCベンチャーズ(株)  
(現SMBCベンチャーキャピタル(株))  
代表取締役副社長
- 2010年 SMBCベンチャーキャピタル(株)代表取締役社長
- 2014年 銀泉(株)代表取締役社長  
京都大学イノベーションキャピタル(株)  
社外取締役(現任)
- 2016年 当社社外取締役(現任)  
エレコム(株)社外取締役
- 2021年 銀泉(株)顧問(現任)
- 2022年 DXアンテナ(株)社外取締役(現任)  
ハギワラソリューションズ(株)社外取締役(現任)  
ロジテックINAソリューションズ(株)  
社外取締役(現任)
- 2023年 テスコム電機(株)社外取締役(現任)



- 1990年 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
- 2003年 サミー(株)入社  
当社執行役員 社長室長
- 2004年 当社執行役員 社長室長  
(株)セガ執行役員 会長・社長室長
- 2005年 当社取締役 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)セガ取締役 新規事業本部長
- 2009年 (公社)経済同友会幹事(現任)  
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(現(株)セガ フェイバ)代表取締役専務
- 2015年 当社取締役
- 2016年 当社常務取締役兼CFO
- 2018年 当社常務取締役グループCFO
- 2020年 当社取締役 専務執行役員グループCFO(現任)
- 2021年 サミー(株)取締役(現任)
- 2022年 セガサミークリエイション(株)取締役会長(現任)
- 2024年 (株)セガ取締役(現任)



- 1986年 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))入社
- 1994年 Sony Computer Entertainment America Vice President
- 1996年 Sega of America, Inc. Director, Senior Vice President
- 2000年 ディズニー・インタラクティブアジア アジア太平洋代表
- 2014年 (株)ワーナーミュージック・ジャパン代表取締役社長
- 2016年 (株)サイバード代表取締役社長
- 2019年 当社上席執行役員  
(株)セガホールディングス(現(株)セガ)上席執行役員  
(株)セガ取締役CSO
- 2020年 当社取締役副社長
- 2021年 Sega of America, Inc. CEO(現任)  
(株)アトラス取締役副会長(現任)
- 2022年 (株)セガ札幌スタジオ取締役会長
- 2023年 (株)セガ代表取締役副社長Co-CEO  
Rovio Entertainment Oyj, Chair of the Board of Directors(現任)
- 2024年 Sega Europe Ltd. CEO(現任)  
(株)セガ代表取締役社長執行役員COO(現任)  
(株)トムス・エンタテインメント取締役(現任)  
(株)セガフェイバ取締役(現任)



- 1987年 西オーストラリア大学 人文学士課程修了
- 1990年 クイーンズランド大学  
文学修士課程(日本語会議通訳/翻訳専攻)修了
- 2003年 (株)AGENDA(現(株)Melanie Brock Advisory)  
代表取締役(現任)
- 2010年 豪日交流基金理事会役員  
豪日経済委員会理事会役員  
在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所  
(ANZCCJ)会頭  
豪州食肉家畜生産者事業団(MLA)駐日代表  
オーストラリアン・ビジネス・アジア(ABA)会長  
在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所(ANZCCJ)名誉会頭(現任)
- 2019年 当社社外取締役(現任)  
豪日研究センター(AJRC)理事会役員(現任)  
豪州政府機関アドバンス・グローバル・パサダー(現任)
- 2022年 三菱地所(株)社外取締役(現任)
- 2023年 川崎重工(株)社外取締役(現任)  
日豪経済委員会運営委員(現任)
- 2024年 アサヒグループホールディングス(株)社外取締役(現任)



- 1981年 ブラザー工業(株)入社
- 1988年 (株)スワロフスキー・ジャパン入社
- 1994年 Alphametrics, Inc. 社長
- 1999年 Netyear Group, Inc. 取締役  
ネットイヤーグループ(株)取締役
- 2000年 当社代表取締役社長
- 2013年 (株)損害保険ジャパン(現 損害保険ジャパン(株))  
社外監査役
- 2014年 (株)ホットリンク社外取締役  
マネックスグループ(株)社外取締役(現任)
- 2015年 損害保険ジャパン日本興亜(株)  
(現 損害保険ジャパン(株))社外取締役  
ウイングアーク1st(株)社外取締役  
ネットイヤーグループ(株)取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)
- 2023年 三井物産(株)社外取締役(現任)

## 取締役および監査等委員である取締役、執行役員



アングル・サフ  
取締役(社外)

1998年 The Goldman Sachs Group, Inc. Partner Managing Director, Co-head Asia Pacific, Merchant Banking Division  
2005年 (株)ユー・エス・ジェイ(現(同)ユー・エス・ジェイ) 社外取締役  
2006年 三洋電機(株)社外取締役  
2011年 イー・アクセス(株)(現ソフトバンク(株))社外取締役  
ジャパン・リニューアブル・エナジー(株)  
(現ENEOSリニューアブル・エナジー(株))  
社外取締役  
2019年 京都パンフィックキャピタル(株)代表取締役  
2023年 (株)エアウィーヴ社外監査役(現任)  
京都パンフィックキャピタル(株)代表取締役(現任)



村崎 直子  
取締役  
監査等委員(社外)

1995年 警察庁入庁  
2001年 外務省アジア大洋州局北東アジア課  
2003年 静岡県警察本部刑事部捜査第二課長  
2005年 兵庫県警察本部警備部外事課長  
2007年 警察庁警備局警備企画課  
2008年 ベイ・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド  
2010年 クロール・インターナショナル・インク日本支社  
2015年 同社日本支社代表  
(株)ノブリア代表取締役社長(現任)  
クロール・インターナショナル・インク日本支社  
シニアアドバイザー(現任)  
2021年 (株)サンセイラニディック社外取締役(現任)  
当社社外取締役  
2022年 (株)リらく社外取締役(監査等委員)(現任)  
当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2023年 (株)ビジョナリーホールディングス  
社外取締役(監査等委員)



牛島 真希子  
取締役  
監査等委員(社外)

1989年 防衛庁(現防衛省)入庁  
1995年 ニューヨーク州弁護士登録  
シャーマン・アンド・スターリング外国法事務弁護士事務所入所  
オリック・ヘリントン・サトクリフ外国法事務弁護士事務所入所  
1998年 GEフリーサービスコーポレーション執行役員法務部長  
2002年 ドーシー・アンド・ウィットニー外国法事務弁護士事務所入所  
2003年 米国公認会計士(イリノイ州)登録  
弁護士(第一東京弁護士会)登録  
長島・大野・常松法律事務所入所  
2011年 シドリー・オースティン外国法事務弁護士事務所入所  
2017年 ジョーンズ・デイ外国法事務弁護士事務所入所オプカウンセル(現任)  
2019年 (株)ブレインパッド社外取締役  
2023年 同社社外取締役(監査等委員)(現任)

### 監査等委員である取締役



石倉 博  
取締役  
監査等委員

1988年 青山監査法人(現PwC Japan)有限責任監査法人)入所  
1990年 公認会計士登録  
1995年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1998年 (株)キャピタルマネジメント入社  
2003年 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
2004年 同所社員(パートナー)  
2006年 (株)サミーネットワークス入社経営企画室長  
同社常務取締役  
2012年 当社入社グループ内部統制副室長兼グループCSR推進副室長  
兼内部監査副室長  
2013年 公認内部監査人登録  
当社執行役員グループ内部統制室長兼グループCSR推進室長  
兼内部監査室長  
2021年 (株)セガ監査役(現任)  
(株)グーツライブ監査役(現任)  
(株)セガ・ロジスティクスサービス監査役(現任)  
2022年 セガサミーゴルフエンタテインメント(株)監査役(現任)  
(株)サンロッカーズ監査役(現任)



大久保 和孝  
取締役  
監査等委員(社外)

1995年 センチュリー監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2003年 新日本インテグリティアシュアランス(株)  
(現EY新日本サステナビリティ(株))取締役  
同社常務取締役  
2005年 同社常務取締役  
2006年 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)  
パートナー  
2012年 新日本有限責任監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー  
同法人経営専務理事  
2016年 当社社外監査役  
2019年 当社社外監査役  
(株)大久保アソシエイツ代表取締役社長(現任)  
サンフロンティア不動産(株)社外取締役(現任)  
(株)ブレインパッド社外監査役  
(株)LIFULL社外取締役(現任)  
2020年 (株)サーラコーポレーション社外取締役(現任)  
武蔵精密工業(株)社外取締役(監査等委員)(現任)  
(株)SS Dnaform代表取締役社長(現任)  
2021年 (株)ブレインパッド社外取締役(監査等委員)  
2022年 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2024年 (株)ブレインパッド社外取締役(常勤監査等委員)(現任)

### 執行役員

#### 専務執行役員

杉野 行雄

#### 常務執行役員

吉澤 秀男  
高橋 真  
大脇 洋一

#### 執行役員

加藤 貴治  
大塚 博信  
竹山 浩二  
川崎 幸生  
石田 なつえ

# 法定開示の補足

## P/L (損益計算書)

### 長期トレンド

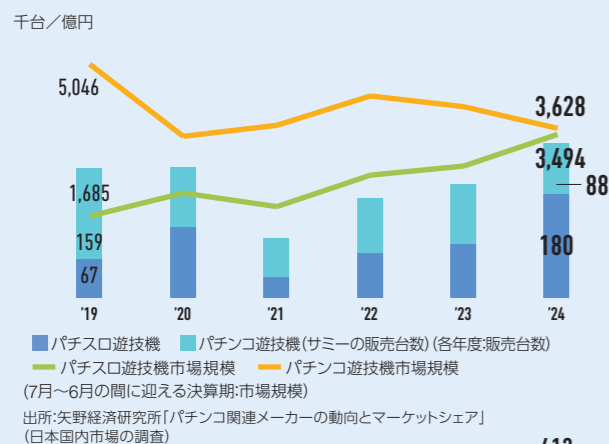
エンタテインメントコンテンツ事業は、プラットフォームの増加やビジネスモデルの多様化などに伴い、売上、利益ともに増加傾向にあり、今後も継続的な成長を見込んでいます。

一方、遊技機事業は、規制見直しによる市場環境の好転と、原価低減等による事業効率向上によって売上、利益ともに回復傾向となっています。

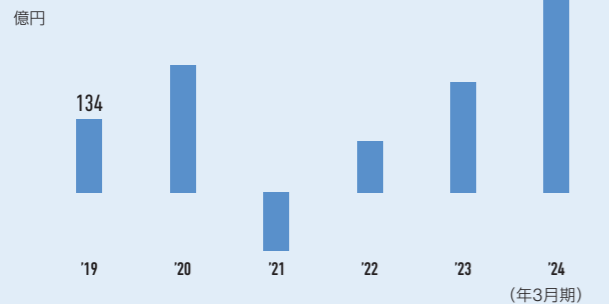
### 主な減益要因

#### 市場縮小を背景とする既存事業の収益減少

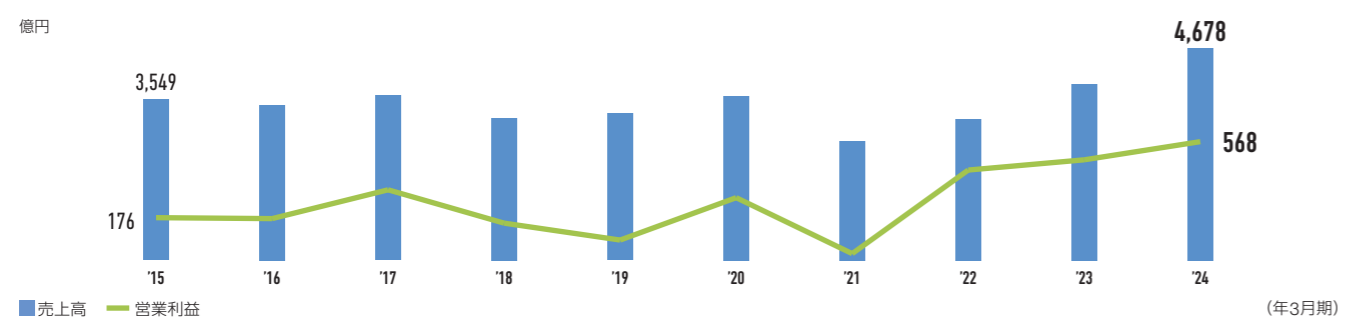
##### ●サミーの販売台数/パチスロ・パチンコ市場規模



##### ●遊技機事業の営業利益



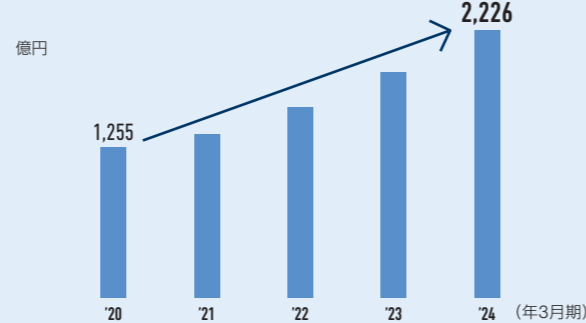
##### ●売上高および営業利益の長期トレンド



### 収益改善

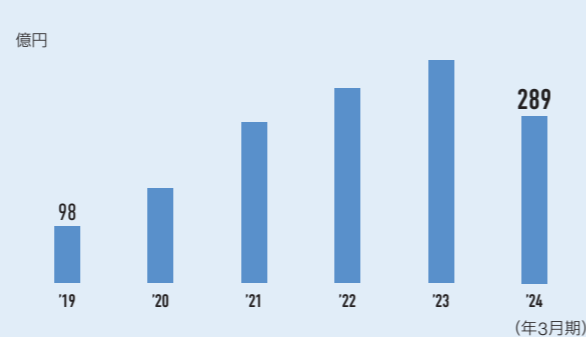
#### コンシューマ分野の売上成長

##### ●コンシューマ分野の売上高

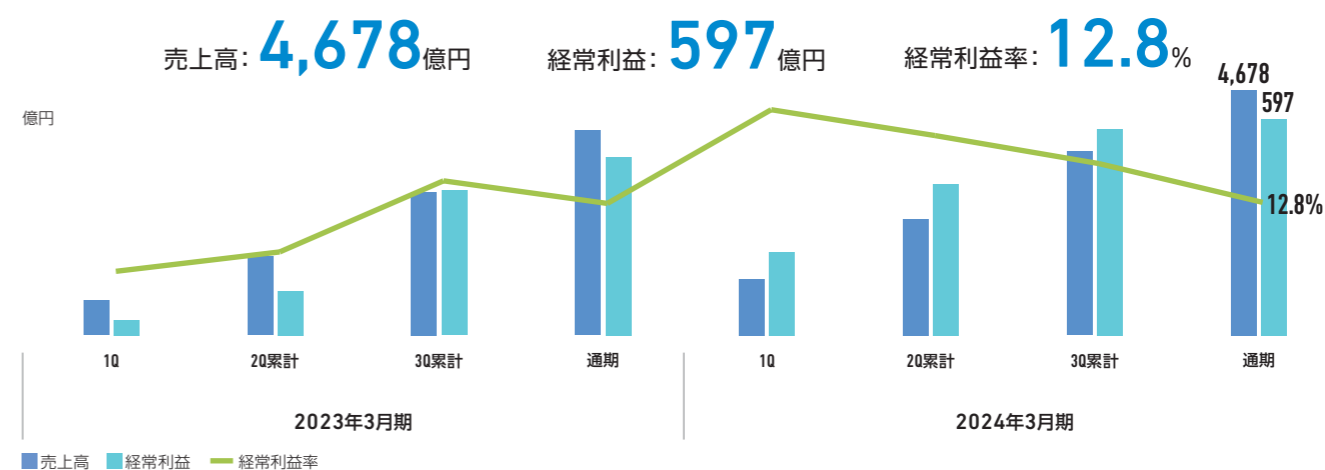


#### エンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善

##### ●エンタテインメントコンテンツ事業の営業利益



### 2023年3月期と2024年3月期の比較



#### ●要約連結財務諸表

	2023	2024	億円増減
売上高	3,896	4,678	20.1%
エンタテインメントコンテンツ事業	2,828	3,180	12.4%
遊技機事業	942	1,359	44.3%
リゾート事業	115	123	7.0%
その他/消去等	11	16	45.5%
営業利益	467	568	21.6%
エンタテインメントコンテンツ事業	387	289	-25.3%
遊技機事業	200	412	106.0%
リゾート事業	-11	-9	-
その他/消去等	-109	-124	-
営業外収益	49	68	38.8%
営業外費用	22	39	77.3%
経常利益	494	597	20.9%
エンタテインメントコンテンツ事業	411	307	-25.3%
遊技機事業	207	418	101.9%
リゾート事業	-32	0	-
その他/消去等	-92	-128	-
経常利益率	12.7%	12.8%	0.1pt
特別利益	0	13	-
特別損失	24	192	700.0%
税金等調整前当期純利益	470	418	-11.1%
法人税等	11	88	700.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	459	330	-28.1%
1株当たり配当 (円)	59	50	-
1株当たり当期純利益 (円)	208.07	150.75	-
1株当たり純資産	1,498.75	1,652.29	-

#### □営業利益(エンタテインメントコンテンツ事業)

国内・アジアCS\*の堅調やRovioのグループ入りにより増収も、主に欧州CSの低調に伴い減益

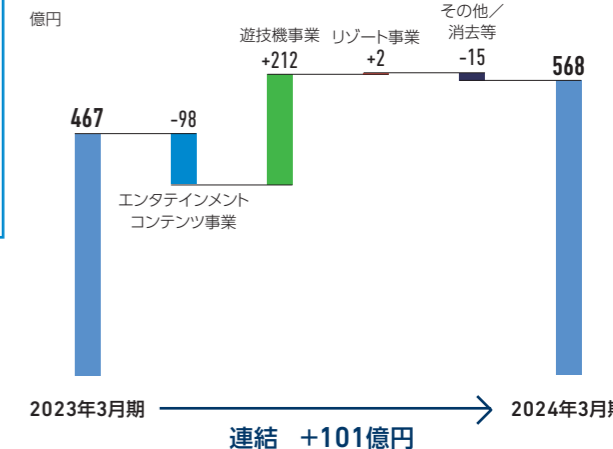
#### □営業利益(遊技機事業)

パチスロ機を中心に販売が好調に推移し、前期比で大幅増益

#### □特別損失

CS分野における欧州スタジオを中心とする経営環境の悪化に伴い、構造改革の実施を決定したこと等により特別損失を計上

#### ●セグメント別の営業利益増減



\*CS=コンシューマ

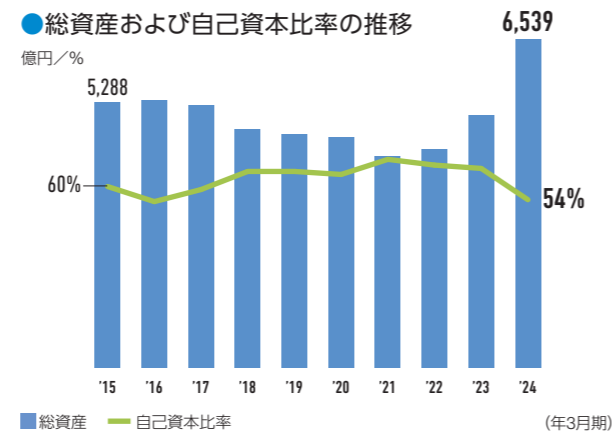
# 法定開示の補足

## B/S(財政状態)

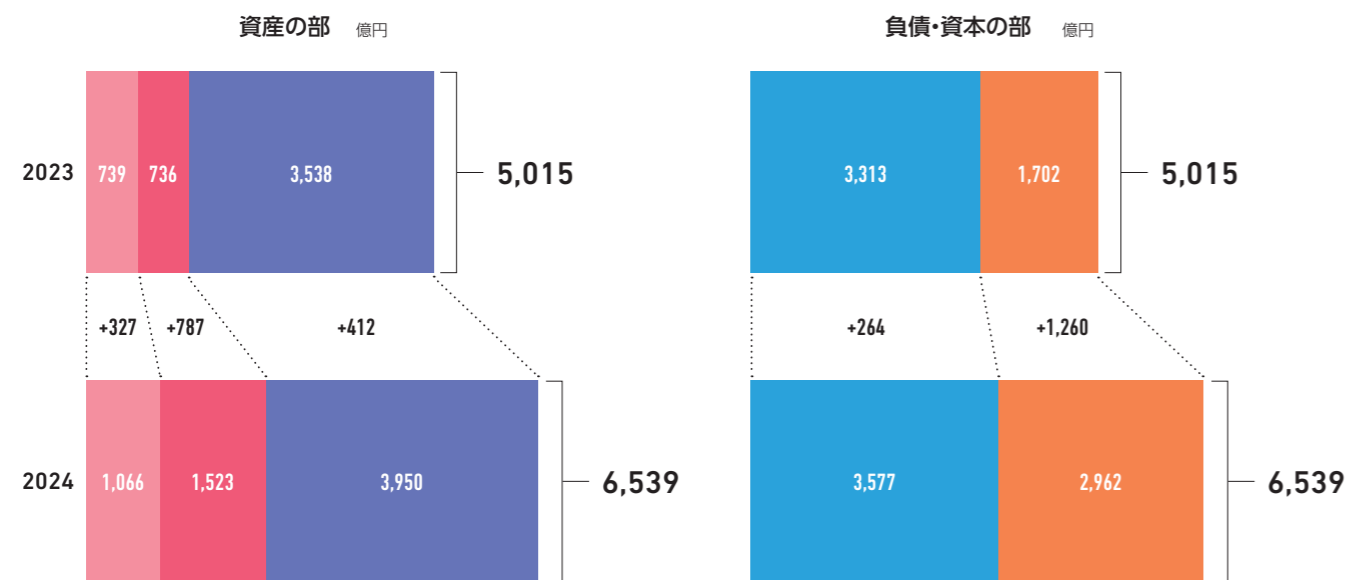
### 長期トレンド

2015年3月期以降、エンタテインメントコンテンツ事業での買収に伴うのれんの増加、IR(統合型リゾート)事業への取り組み、成長分野への新たな投資に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にありました。一方、近年は本社移転に伴う現金および預金の減少、有価証券の減少、社債の償還等により減少傾向にあります。

業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動するなかでも、自己資本比率は一定の水準を維持しており、成長分野への投資および安定的な配当を実施しています。



### 2023年3月期末と2024年3月期末の比較



**投資その他の資産** +327億円  
Rovio社を連結の範囲に含めたことにより、のれんおよび商標権が増加

**固定資産** +787億円  
棚卸資産が減少した一方で、Rovio社を連結の範囲に含めたことにより、現金および預金並びに有価証券が増加

**流動資産** +412億円  
配当金の支払や自己株式の取得により株主資本の減少があった一方で、親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことおよび為替換算調整勘定が増加したこと等により増加

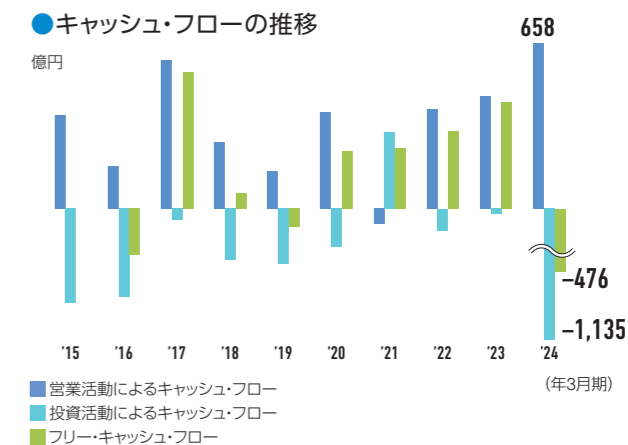
**純資産** +264億円  
長期借入金が増加

**負債合計** +1,260億円

## Cash Flows(キャッシュ・フロー)

### 長期トレンド

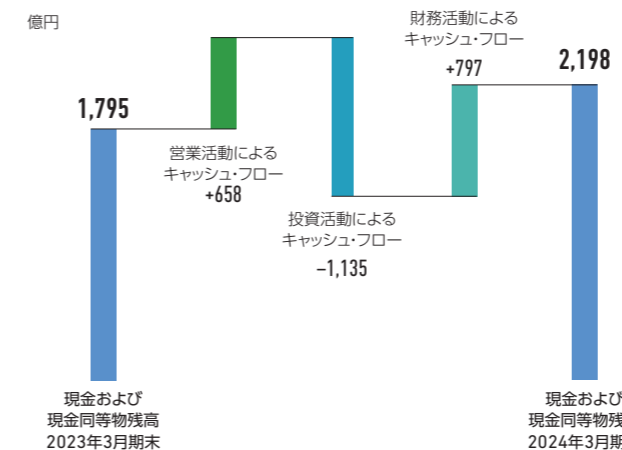
成長分野におけるM&Aや、生産体制の増強等の戦略投資により、一時期を除き投資活動によるキャッシュ・フローのキャッシュアウトが継続しています。2013年3月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資に加えコンシューマ分野等、成長領域への投資を積極的に実行しています。CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)によりグループ内の資金の有効活用を図るとともに、借入、社債等など多様な流動性補完を確保し、投資資金需要への機動的な対応を図っています。



### 2024年3月期のキャッシュ・フロー

2024年3月期末における現金および現金同等物の残高は、2023年3月期末に比べ403億1百万円増加し、2,198億10百万円となりました。

#### ●連結キャッシュ・フローの状況



#### ●キャッシュ・フローの内訳

項目	金額 (億円)
営業キャッシュ・フロー	
税金等調整前当期純利益	418
減価償却費	135
法人税等の支払	-125
その他	230
投資キャッシュ・フロー	
子会社株式の取得	-817
出資金の払込	-129
その他	-189
財務キャッシュ・フロー	
長期借入れによる収入	1,220
長期借入金の返済	-170
自己株式の取得	-100
配当金の支払	-136
その他	-17

#### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

+658億円

法人税等の支払で125億5百万円を支出し、仕入債務が82億38百万円、契約負債が80億9百万円それぞれ減少した一方で、税金等調整前当期純利益を418億31百万円計上したこと、減価償却費を135億14百万円計上したこと等により、2024年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは658億3百万円の収入(2023年3月期は447億4百万円の収入)となりました。

#### ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

-1,135億円

出資金の分配により97億95百万円の収入があった一方で、子会社の取得により817億76百万円、出資金の払込により129億89百万円をそれぞれ支出したこと等により、2024年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローは1,135億9百万円の支出(2023年3月期は23億51百万円の支出)となりました。

#### ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

+797億円

長期借入金の返済により170億18百万円、配当金の支払により136億73百万円、自己株式の取得により100億16百万円をそれぞれ支出した一方で、長期借入れにより1,220億円の収入があったことから、2024年3月期における財務活動によるキャッシュ・フローは797億86百万円の収入(2023年3月期は153億58百万円の支出)となりました。

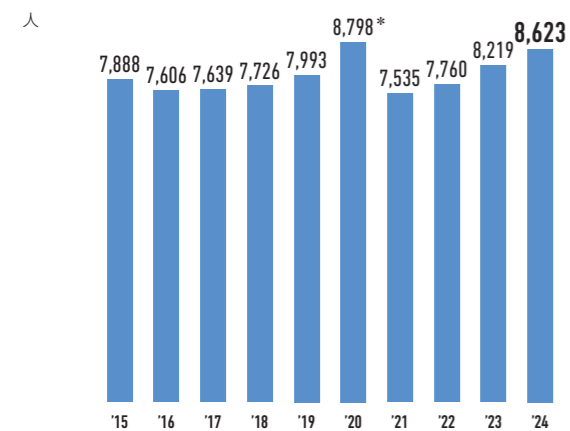
# 法定開示の補足

## Non-Financial Assets (非財務資産)

### 人財

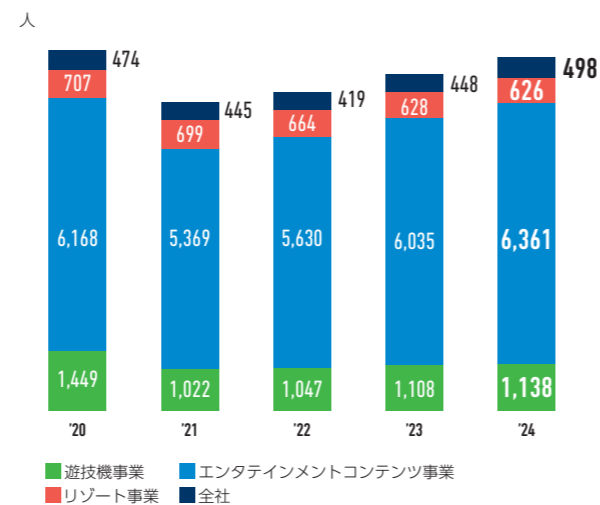
**連結従業員数** 当期末の連結従業員数は、主にエンタテインメントコンテンツ事業におけるコンシューマ分野において開発リソースの増強を積極的に行っており、前期末比404名増の8,623名となりました。

### ● 連結従業員数



\*主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換(約440名)による人数の増加になります。

### ● 事業別従業員



### 知財

**研究開発費・コンテンツ制作費** 当グループは、競争力の源泉となる知財の強化、充実を図るため、研究開発費・コンテンツ制作費に積極的な投資を行っています。近年は特に、コンシューマ分野で中期的なラインナップ拡充に向けた投資を計画しています。2024年3月期の研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比178億円増加し、982億円となりました。

### ご参考 製品／サービス別の研究開発費・コンテンツ制作費の認識基準

#### ● エンタテインメントコンテンツ事業 (CS・フルゲーム)

開発中は棚卸資産、または無形固定資産として資産計上され、発売後に費用化。初月25%、以降、残額を23ヵ月で定額償却(償却期間は計24ヵ月)。

#### ● エンタテインメントコンテンツ事業 (CS・F2P)

配信開始日より24ヵ月間または36ヵ月で定額償却。

#### ● エンタテインメントコンテンツ事業 (AM)

開発中は棚卸資産として資産計上し、発売後に費用化。発売当初2ヵ月は15%ずつ、以降10ヵ月で7%ずつ定額償却(償却期間は計12ヵ月)。

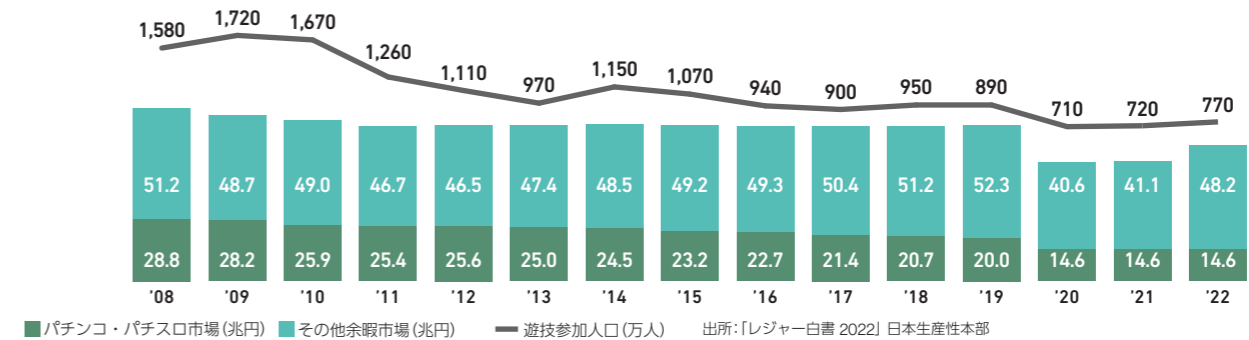
#### ● 遊技機事業

資産計上せず、発生ベース(外注加工費は検収時点)で費用計上。

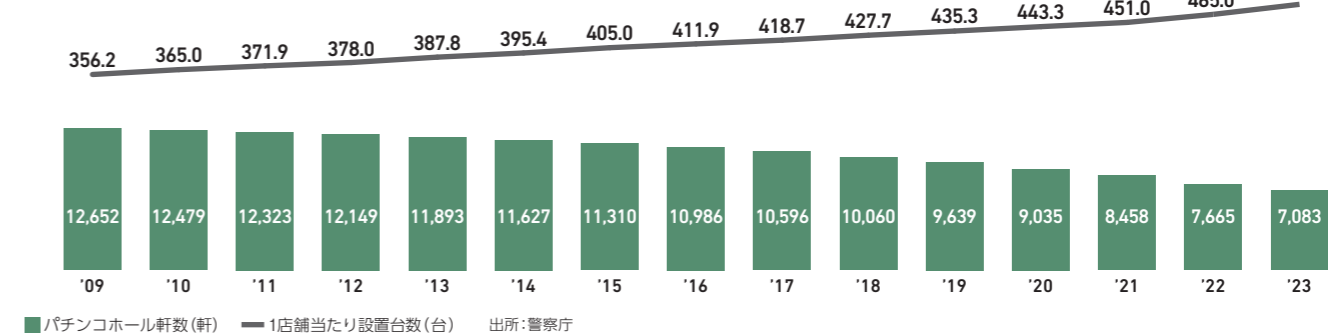
\*CS・フルゲームは、プロダクトライフサイクルの長期化により、従来に比べて長期での販売を見込めることから、2024年3月期発売の新作より償却ルールを上記に見直し。

## 基礎データ

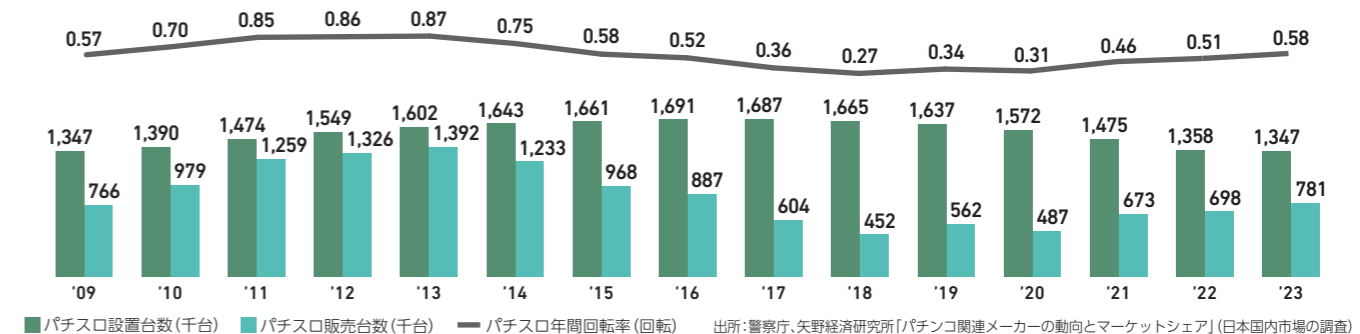
### ● 市場規模および遊技参加人口推移



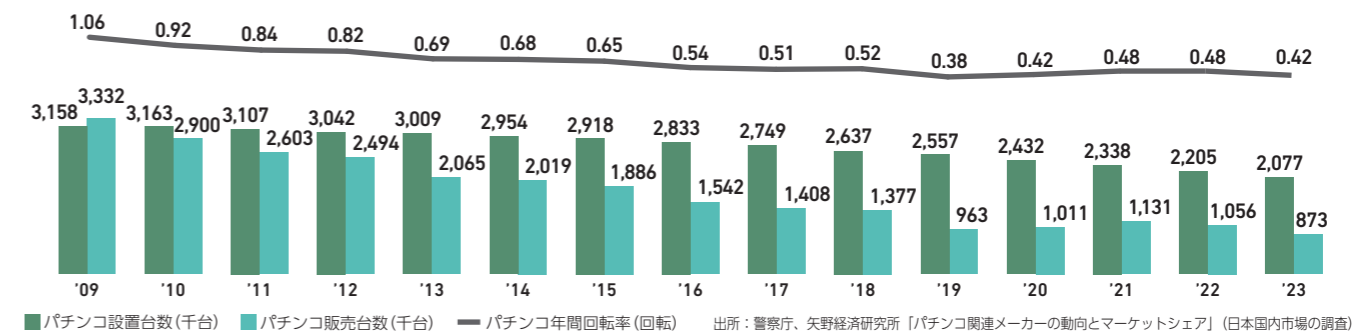
### ● パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



### ● パチスロ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



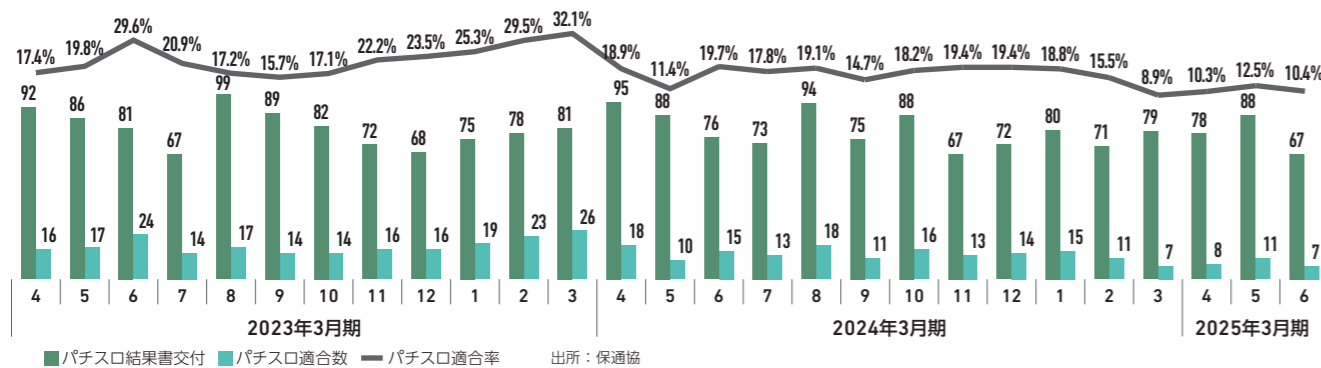
### ● パチンコ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



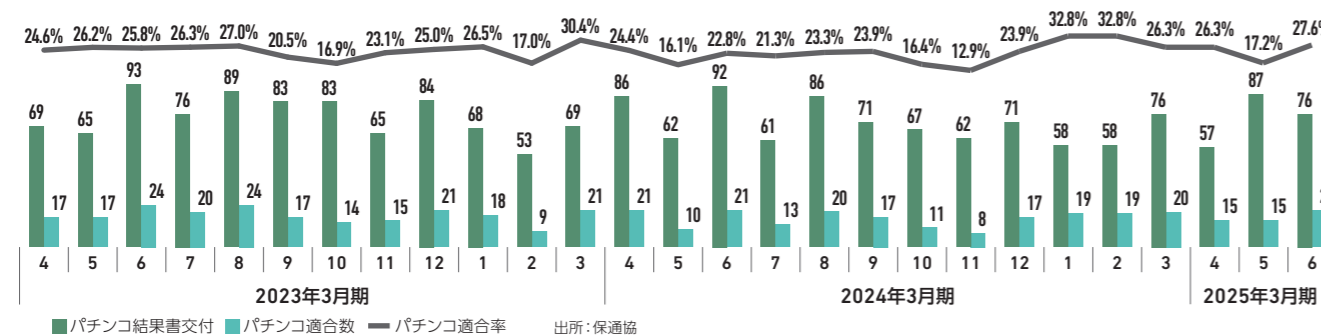


## 法定開示の補足

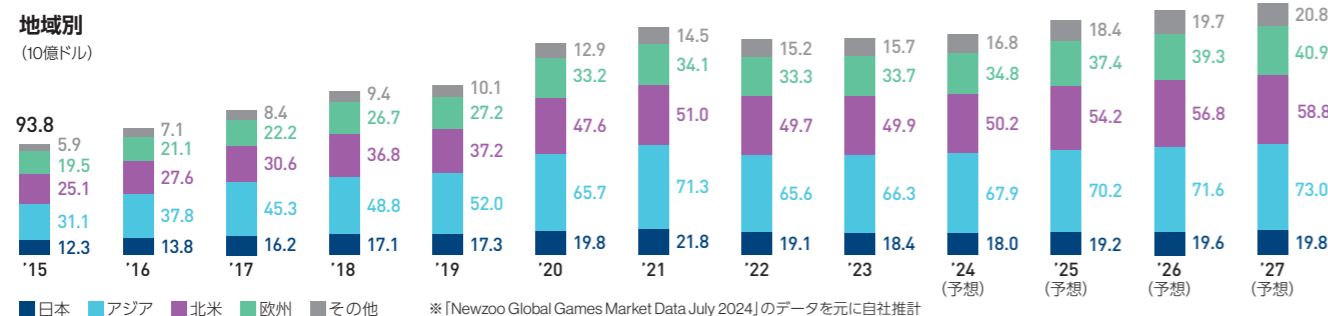
### ●パチスロ型式試験結果データ



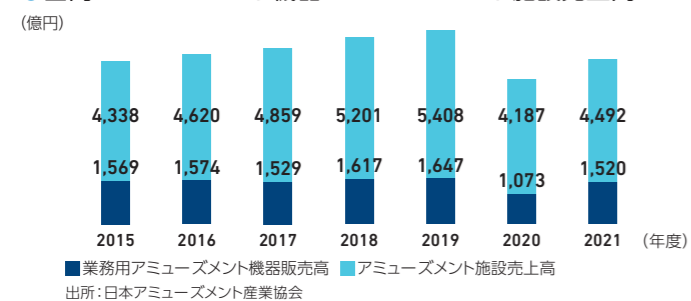
### ●パチンコ型式試験結果データ



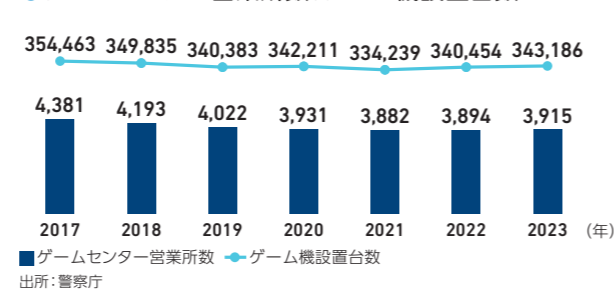
### ●ゲームコンテンツ市場規模



### ●国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



### ●ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数



## 会社概要 / 株式情報

### 会社概要

会社名	セガサミーホールディングス株式会社
英文表記	SEGA SAMMY HOLDINGS INC.
所在地	〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー
URL	https://www.segasammy.co.jp
設立	2004年10月1日
資本金	299億円(2024年3月31日現在)
事業内容	総合エンタテインメント企業グループの持株会社として、グループの経営管理およびそれに附帯する業務

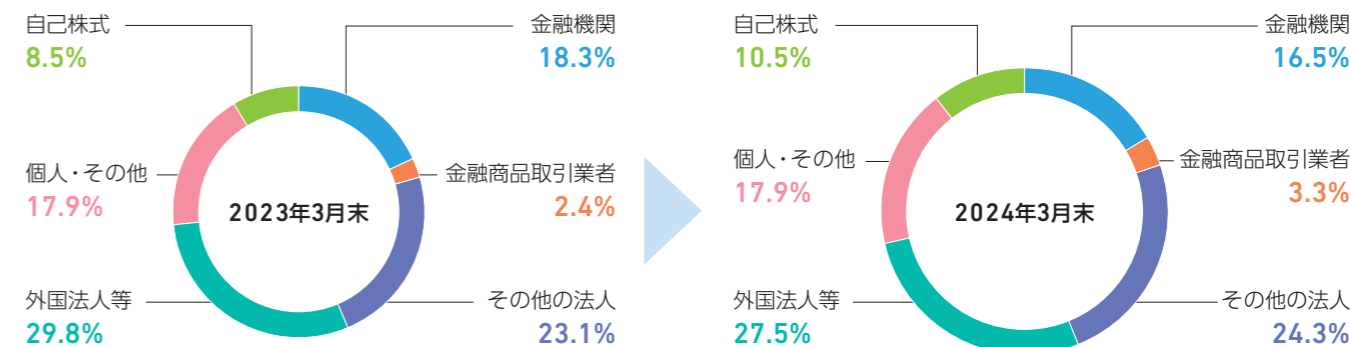
### 株式の状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	241,229,476株
株主数	68,796名

### 大株主の状況 (2024年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合
合同会社HS Company	36,008,000	16.17%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,118,000	10.82%
セガサミーホールディングス株式会社	25,214,788	10.45%
有限会社エフエスシー	13,682,840	5.67%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,399,200	4.31%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,024,476	2.49%
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG	5,648,300	2.34%
里見 治	4,217,238	1.74%
里見 治紀	3,920,661	1.62%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	3,397,051	1.40%
JPモルガン証券株式会社	3,138,935	1.30%

### 所有者別分布





**セガサミーホールディングス株式会社**

〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目 1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー

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