



INTEGRATED REPORT 2020

©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.
ALL RIGHTS RESERVED.

SEGASammy

セガサミーホールディングス

構造改革をやりきり、 再び成長軌道へ

セガサミーグループが2018年3月期より取り組んできた中期経営計画「Road to 2020」の最終年度が終わり、2021年3月期よりさらなる成長を目指す新たなステージへと入る予定でしたが、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を受け、当グループの事業全体が大きな危機に直面しています。

「統合レポート2020」では、環境の変化に適応した事業構造へと転換を図るべく、構造改革を実行し、早期の収益回復を目指すとともに、再び成長軌道に回帰するための道筋をステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。

Reforming the Business



©SEGA

Structure to Sustainably Generate Profit



対話のためのハンドブック2020

ステークホルダーの皆様との対話を行う上での利便性を考慮し、特に重要な要素のみを集約した「対話のためのハンドブック2020」も発行しています。また、網羅的なESG関連情報はホームページの「社会への取り組み」(右記URL)で開示しています。



<https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/>

見通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及びグループ企業に関する業績見通し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績に影響を与える要因は、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。

ネバダ州ゲーミング法令及び規制に関わる、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及びその完全子会社であるSega Sammy Creation USA Inc.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。両子会社は、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/japanese/ir/stock/regulation/>をご覧ください。

Index

INTRODUCTION

- 02 CEOメッセージ
- 04 セガサミーグループミッション
- 06 成長を実現する強み
- 12 セガサミーグループの価値創造プロセス

MANAGEMENT APPROACH

- 14 COOメッセージ
- 20 CFOメッセージ

FINANCIAL PERFORMANCE

- 24 業績トレンド

PERFORMANCE & STRATEGIES

- 28 事業の成果及び今後の戦略
- 32 遊技機事業
- 38 エンタテインメントコンテンツ事業
- 46 リゾート事業

FOUNDATION

- 50 セガサミーグループの創出価値と重要課題
- 56 バリューチェーンで見るESGリスクと対応
- 58 感動体験ストーリー
- 60 非財務データ
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 72 取締役、監査役及び執行役員

FINANCIALS

- 76 法定開示の補足
- 83 会社概要／株式情報

CEOメッセージ

エンタテインメントが持つ社会的価値

新型コロナウイルス感染症が世界的な猛威を振るう中、感染症に罹患された方々には心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早いご快復をお祈り申し上げます。また、医療従事者の皆様や感染防止のため尽力されている方々へ深く感謝いたします。

この未曾有の危機の中では、エンタテインメントは「不要不急」と位置づけられることも多く、その意味ではこれまで当グループが直面してきた幾多の試練と比べ、今回のパンデミックは異質であると感じています。この難局を乗り越えるためには、当グループは世の中の大きな変化に合わせ、サービスや商品の提供方法を含め、ビジネスモデルを変革していかなばなりません。一方で、私はこの災禍が長期化したとしても、エンタテインメントの本質が変わることは決してないと考えています。有史以来、人間は想像を絶する様々な危機に直面した時、娯楽に日々の癒しや楽しさを求めてきました。その時代に合った娯楽が進化・継承され、そして文化となり世界に彩りを与え、社会発展に寄与してきたのです。

外出自粛の下では、人と人との接触の機会のある多くのエンタテインメント施設が休業を余儀なくされました。一方で、インターネットを活用した新たな遊び、芸術の楽しみ方は、成長の兆しを見せています。これは人々がどのような状況下においても、エンタテインメントを欲している証といえるでしょう。心が健やかで、豊かになれば、世の中に蔓延する閉塞感にも打ち勝つことはできません。私は、この素晴らしいエンタテインメントを生み出せる企業を率いていることに矜持があります。そしてエンタテインメントこそが、当グループが社会に提供できる最大の価値だという思いをさらに強くしています。



エンタテインメントこそが、
当グループが社会に提供できる最大の価値です。

ポストコロナ時代に向けた突破力

当グループは、ヒット作に依存した業界に身を置いています。大きなヒット作を生むことができれば、シェアを拡大でき、その分野の覇権を握ることさえできます。当然のことながら、何をしたらヒット作が生まれるという定石は存在しません。ただし、私のこれまでの経験からいえる確かなことは、「突破力」を持って創作に邁進すれば、必ず光明は差すということです。つまり、勇気を持って革新的なアイデアに挑み、粘り強く納得がいくまで作り込んだ商品・サービスに対しては、ユーザーは大きな反応を示してくれるのです。映画「ソニック・ザ・ムービー」はセガサミー

グループが誕生したころからの私の悲願でした。構想から10年以上の歳月をかけ、2020年2月ようやく全米で公開したこの作品を大ヒットにつなげたのは「突破力」だと考えています。

今後も、お客様の期待を超える価値を創出するために、社員一人ひとりが知恵を絞り、情熱を持ってあきらめずにやり遂げる「突破力」ある風土の確立を目指します。その積み重ねが、この先のポストコロナ時代においても、「感動体験」を持続的に世の中に提供するセガサミーグループの真髄へとつながっていくと確信しています。

投資家ならびにステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

2020年11月

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役会長グループCEO

里見 治

グループで共有するミッションピラミッド

私たちは、セガ、サミーをはじめとしたグループ各社の事業の指針となるミッションピラミッドを定め、共有しています。ミッションピラミッドは、私たちのValue (価値観・DNA)、Mission (存在意義)、そしてVision (ありたい姿)です。このミッションピラミッドを、グループ社員全員が明確に理解し、企業価値向上に向け邁進しています。

SEGASammy GROUP MISSION

Value (価値観・DNA)

創造は生命^{いのち}×積極進取

Mission (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。～

Vision (ありたい姿)

Be a Game Changer

～革新者たれ～

成長を実現する強み

2

ヒットを生み出す力「創造のDNA」

セガサミーグループは、その歴史の中でこれまで数多くのヒットを生み出してきました。そうしたヒット作品はIP*として一つの媒体にとどまらず、パチスロ、パチンコ、コンシューマ向けゲーム、アミューズメント機器、映像や玩具など、様々な領域へと展開しています。セガサミーグループの次なるヒットを発掘する旅に終わりはありません。

* Intellectual Property: 知的財産権



「獣王」シリーズ

初代「獣王」は2001年に誕生。パチスロ遊技機の歴史を語る上で欠かすことのできない、AT機*ブームの火付け役となった機種です。「サバンナチャンス」という従来の概念を覆す革新的な遊技性で幅広いファンを魅了し、販売台数14万台を記録する大ヒット機となりました。その後のシリーズも進化を続け、今もなおユーザーを魅了し続けています。

* アシストタイムを搭載している機種

2001年発売



「獣王」
©Sammy

2017年発売



「パチスロ獣王 王者の覚醒」
©Sammy

約 **51** 万台

累計販売台数

(パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)

「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。パチンコも加えた、シリーズ合計は約297万台にのぼり遊技機市場をけん引しています。

約 **297** 万台

(パチスロ・パチンコ遊技機合計)



2003年発売



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy

2019年発売



「パチスロ北斗の拳 天昇」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007 著作権許諾証 YAF-420
©Sammy

2008年発売



「ぼんちんCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007 著作権許諾証 SAE-307
©Sammy

2019年発売



「P 北斗の拳8霸王」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007 著作権許諾証 YSE-020
©Sammy

Strengths

INTRODUCTION

「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。この革新的なIPは、全世界のユーザーの心をつかみ続けています。2020年に公開された映画「ソニック・ザ・ムービー」は、全世界で大ヒットを記録しました。



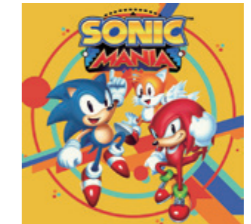
11.4億以上 (本/DL*)

(ゲーム本編、F2P合計)

* F2Pタイトルのダウンロード数を含む

©SEGA

2017年発売



「ソニックマニア」
©SEGA

2019年発売



「チームソニックレーシング」
©SEGA

2005年発売



「龍が如く」
©SEGA

2020年発売



「龍が如く7 光と闇の行方」
©SEGA

「龍が如く」シリーズ

「尖ったセガ」の象徴的なIPである「龍が如く」は、斬新なコンセプトを引っ提げて2005年に登場し、現在までにシリーズ累計のパッケージ販売本数1,400万本を誇る大ヒット作品です。映画やドラマのように、ゲームにも俳優が登場する革新的な手法とユニークなゲーム性によって、絶大な支持を集めています。

約 **1,400** 万 (本)

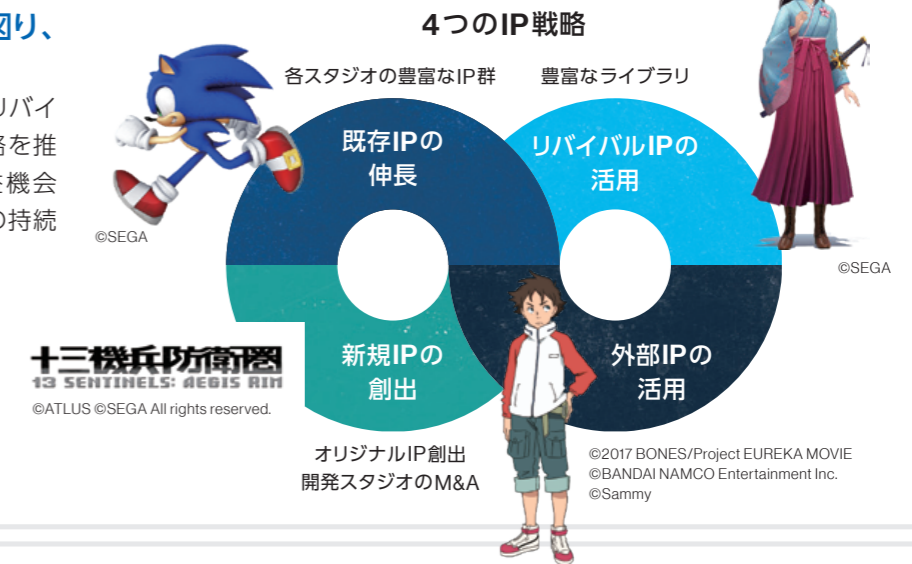
(ゲーム本編合計)



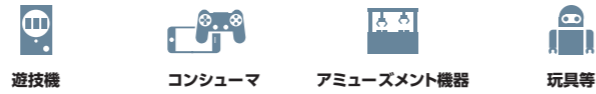
©SEGA

グループの持つIP価値の最大化を図り、収益機会を拡大

当グループはIP資産を、既存IP、新規IP、リバイバルIP、外部IPの4つの軸に分類し、IP戦略を推進しています。IPのフル活用によって収益機会の拡大とIP価値の最大化を図り、企業価値の持続的拡大につなげていきます。



IPポートフォリオ



買収IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数/台数/ダウンロード数(DL)
「真・女神転生」シリーズ	1992年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	30作品	約1,740万(本/DL*) (ゲーム本編、F2P合計)
「ペルソナ」シリーズ	1996年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	18作品	約1,310万(本)
「Total War™」シリーズ	2000年	コンシューマ	—	約3,430万(本/DL)以上
「Football Manager」シリーズ	2004年	コンシューマ	—	約2,200万(本/DL)以上

自社開発IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数/台数/ダウンロード数(DL)
「ソニック」シリーズ	1991年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	—	11.4億以上(本/DL*) (ゲーム本編、F2P合計)
「ぷよぷよ」シリーズ	1991年*	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	—	約3,200万(本/DL*/ID) (ゲーム本編、F2P、AM登録ID総数(IP取得後からの累計))
「サクラ大戦」シリーズ	1996年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	—	約410万(本) (ゲーム本編、F2P合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	115作品	約1,400万(本) (ゲーム本編合計)
「アラジン」シリーズ	1989年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	14作品	約56万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「獣王」シリーズ	2001年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	15作品	約51万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「ファンタシースター」シリーズ	1987年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	—	約550万ユーザー*3
「チェインクロニクル」シリーズ	2013年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	4作品	約2,200万(本/DL*) (ゲーム本編、F2P合計)

*1 セガが権利を取得したのは1998年。累計販売本数は権利取得以降にセガから販売されたタイトルのみを集計
*2 Free to Play (F2P)タイトルのダウンロード数を含む *3 ファンタシースターオンライン2の国内における集計値

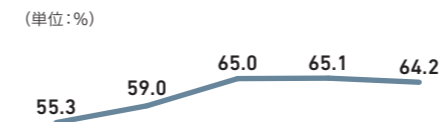
外部IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数/台数/ダウンロード数(DL)
「初音ミク×セガプロジェクト」シリーズ	2009年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	64作品	約640万(本/DL) (ゲーム本編、F2P合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	34作品	約297万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)
「蒼天の拳」シリーズ	2009年	遊技機, コンシューマ, アミューズメント機器, 玩具等	13作品	約48万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)

強固な財務基盤

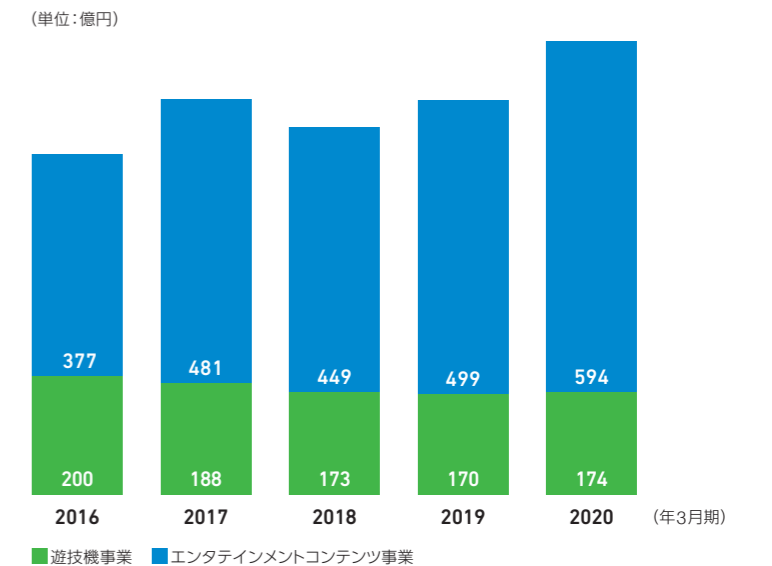
当グループの多くの事業は、ヒットを生み出すために継続的な開発投資が求められ、かつヒットの有無が収益に大きな影響を与えるいわゆる「ヒットビジネス」です。財務安定性や遊技機事業を中心とするキャッシュ創出力は、安定的な開発投資を支え、また、厳しい環境下においても、事業を継続し、将来への成長へとつなげる基盤となっています。

自己資本比率

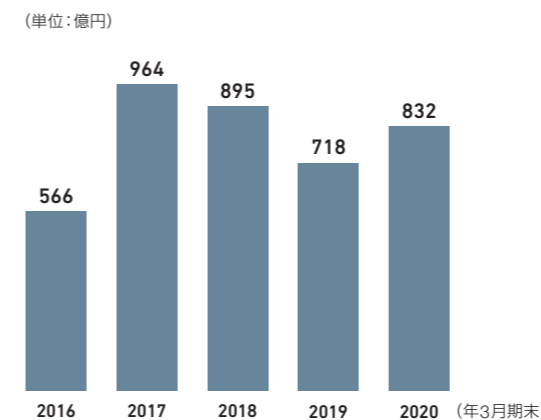


強固な財務基盤による安定的な開発投資

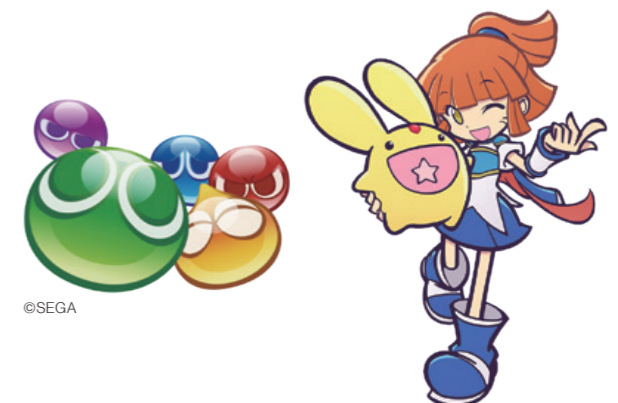
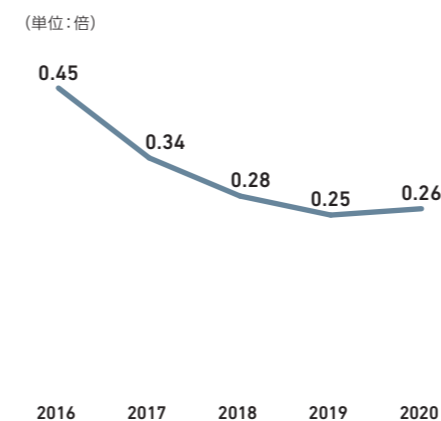
研究開発費・コンテンツ制作費



ネットキャッシュ



D/E レシオ



セガサミーグループの価値創造プロセス

当グループは、これまで培ってきた普遍的な強みを活かし、有効な戦略を実行することで、あらゆるステークホルダーへ価値を提供し続けていきます。

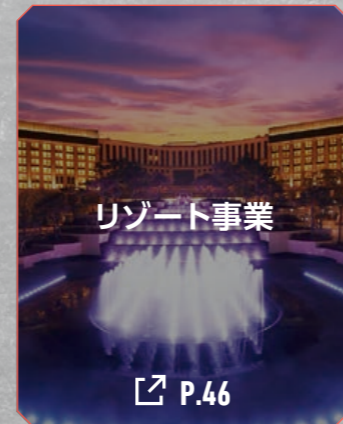
成長を実現する強み

Strengths



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。～



有効な戦略

Strategies

基盤としてのコーポレート・ガバナンス
P.62

価値創造の循環

VALUE GENERATION

社会的価値の創出

環境

環境保全や消費電力の軽減
◆ 製造過程の環境負荷低減
◆ リサイクル ◆ リユース



P.52

P.53

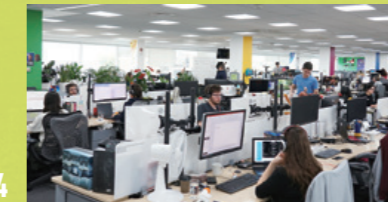


依存症

依存症問題の対応
◆ 業界と一体での啓発活動の実践
◆ 依存症防止に向けた独自の取り組み

人

働き方改革や、働きやすい
職場環境の提供
◆ 働きがいの向上
◆ 多様性の向上
◆ 不平等の排除



P.54

製品／サービス

革新的製品の開発、製品／サービス品質向上、
安心、安全な製品提供
◆ パチスロ遊技機販売台数：123千台
◆ パチンコ遊技機販売台数：104千台
◆ パッケージゲーム販売本数：2,857万本
◆ フェニックスリゾート利用者数：839千人
(2020年3月期実績)

OUTPUTS

OUTCOME

P.55



経済的価値の創出



株主・投資家

利益の創出と株主への還元
◆ 売上高：3,665億円 ◆ 営業利益：276億円
◆ 配当金総額：93億円 ◆ 1株当たり配当金：40円
(2020年3月期実績)

創造は生命×積極進取

グループで共有される価値観

SEGA SAMMY HOLDINGS

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を実現

COOメッセージ

中期経営計画「Road to 2020」の振り返りと新型コロナウイルス感染症の影響

当グループが掲げるMission(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。～」に基づく長期構想を実現させるために推進してきた中期経営計画「Road to 2020」ですが、目標である営業利益率15%、ROA5%に対して、最終年度は営業利益率7.5%、ROA 3.0%という結果となりました。

遊技機事業では、中期経営計画を通して利益面で大きく飛躍するロードマップを掲げ、リユースを中心とした原価改善を徹底的に行った結果、2020年3月期は目標である営業利益率30%には届かなかったものの、利益率を大幅に上昇させることができました。一方で、2021年3月期に入り、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、旧規則機の撤去期限が延長されたことなどによる需要の減少など、業界全体が厳しい経営環境に立たされています。

エンタテインメントコンテンツ事業では、中期経営計画を通して基盤事業の収益性強化と、成長分野でのグローバルヒットタイトル創出を目標に取り組みでまいりました。残念ながら当初目指していた、グローバルヒットタイトルの創出には至らなかったものの、2020年3月期はパッケージゲーム分野において、アジア・欧米地域でのリピー

ト販売を中心に顕著な収益貢献が見られました。近年世界規模で続いているゲーム配信プラットフォームの拡大や、今回の新型コロナウイルス感染症の影響による巣ごもり需要などの追い風もあり、グローバルでのゲーム事業に対する成長期待は高まっています。

リゾート事業では、国内のIR(統合型リゾート)事業進出に向けてノウハウの取得がこの3年間でしっかりとできたほか、ビジネスパートナーを発表するなど、着々と準備を進めていますが、こちらも新型コロナウイルスの影響を受け、スケジュール面や事業計画などプロジェクトの見直しの必要性が出てきているなど、予断を許さない状況です。

今回の中期経営計画を通して得られた成果は、さらなる成長に向けて磨きをかけるとともに、課題部分には真摯に向き合った上で、引き続き取り組む必要があると考えています。

現状の難局を乗り越えるべく、構造改革に着手いたします

2021年3月期よりさらなる成長を目指す新しいステージに入る事を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、当グループの事業全体が危機に直面しています。

かかる状況を受け、今回の急速な環境変化に対応し、将来の成長を睨んだ強い事業基盤を構築するため構造改革に取り組んでいます。

2020年11月には構造改革の取り組みをいくつか発表いたしました。現状の市場環境に適応できる事業構造の構築や固定費水準への転換を図り、成長投資に向けたキャッシュを確保するため「事業ポートフォリオの見直し」「固定費削減の実施」「非事業資産の見直し」を実行しています。

この結果、2021年3月期は-245億円の純損失を見込んでおり、配当予想は中間配当10円、期末配当は引き続き未定とさせていただくことを発表いたしました。

期末配当につきましては、構造改革の進捗及び今後の業績回復の状況を見極めた上で、改めて決定してまいります。安定配当という当初の方針に変更はありませんが、

構造改革を着実に遂行し、早急な業績回復を図りたいと考えています。

なお、2021年3月期に発表を予定していた新中期経営計画についても、再度検討する必要があることから、構造改革完了後に改めて発表をさせていただきたいと考えています。

現状の厳しい状況を乗り越えるため、日頃からご高配いただいております株主の皆様におかれましては、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

[構造改革の詳細な内容はP28をご覧ください](#)

課題解決に迅速に取り組みます。

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役社長グループCOO

里見 治紀

中期経営計画「Road to 2020」の成果・課題及び新型コロナウイルス感染症による環境の変化

	RT2020(中期経営計画) (2018年3月期～2020年3月期)		新型コロナウイルス感染症 による環境変化
	成果	課題	ビジネス環境の変化
遊技機事業	利益率の改善	適合率の低下	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 規則改正による旧規則機の撤去期限延長 ▼ パチンコホールでの購買意欲低下
エンタテインメント コンテンツ事業	ゲーム本編の成長 安定的な利益創出	グローバルヒットの 創出	<ul style="list-style-type: none"> ▲ コンシューマ事業の巣ごもり消費が拡大 ▼ アミューズメント機器、施設事業の苦戦
リゾート事業	ノウハウ取得	—	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 施設の営業休止に伴う苦戦 ▼ 投資規模の見直し

2021年3月期

事業構造の変革

構造改革への着手

[詳細はP28をご覧ください](#)

中長期でのグループの方向性

冒頭に申し上げました当グループのMission(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。～」の長期構想に変わりはありません。セガサミーグループ全体の意識改革は、このMission制定以降、大きく進展してきていると感じています。

次のステップは、意識を行動に移す「言行一致」のフェーズに入ります。サミーとセガのそれぞれが持つ独自性のある企業文化は、革新的な製品・サービスを通じて感動体験を生み出す源泉でもあり、これからも堅持すべきものであると考えていますが、常に流行の波にさらされ変化するエンタテインメント業界で勝ち抜いていくため、現状に甘んじることなく、目に見える形で、自らを変えていく努力をグループ社員一人ひとりがしていかななくてはなりません。

そのためにも、まずは構造改革をしっかりとやり抜き、環境に適応できる強い事業基盤を構築した上で、各グループ会社がそれぞれの独自性を発揮し、同じMissionに向けた成長戦略を練ることが必要であると考えています。

持続的な企業価値向上に向け、ESG・SDGsのマテリアリティ(重要課題)を再定義


ESG・SDGsを語る上で、「感動体験を創造し続ける」とは最も重要な概念であり、私の持つ「エンタテインメント

には、人々に日々の生きる活力を与える力がある」という信念は変わりません。

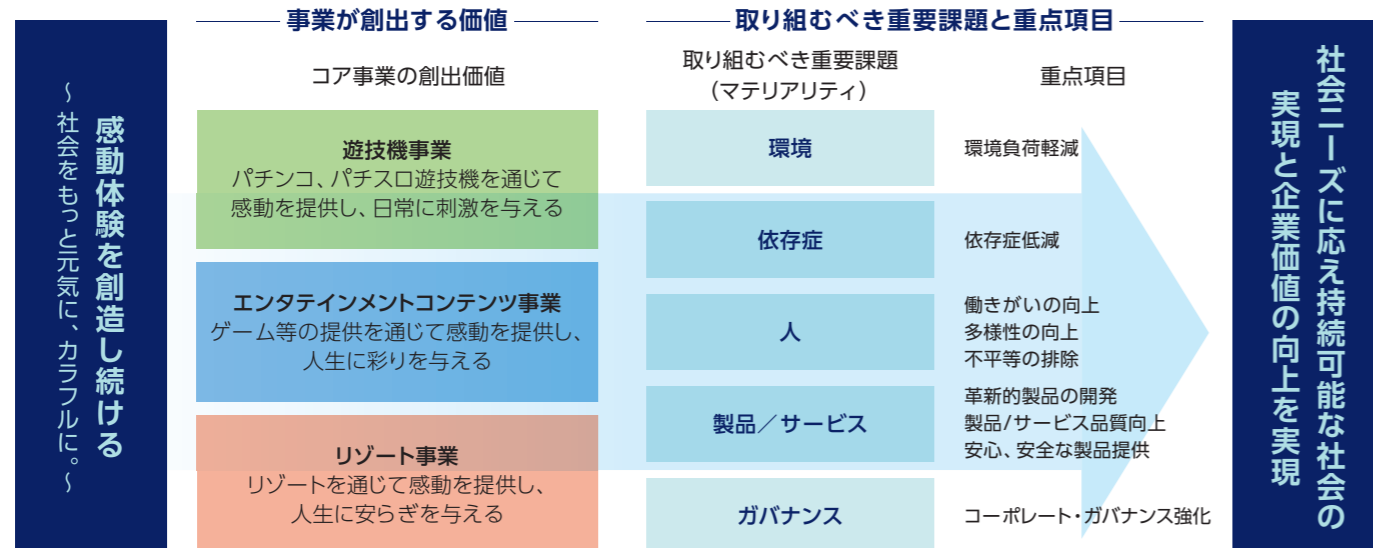
未曾有の危機に直面し、エンタテインメント企業としての真価が問われている今、「必要とされる存在」として求め続けられるために何をすべきか今一度考える必要があります。

セガサミーグループが各事業を通して提供している感動体験の価値を再認識し、持続的な社会課題の解決と企業価値向上を実現するため、グループにおけるマテリアリティを再定義しました。新たに定義したマテリアリティでは「環境」「依存症」「人」「製品/サービス」「ガバナンス」の5つを掲げています。

事業を行えば、必ず世の中にネガティブとポジティブなインパクトを与えます。ネガティブなインパクトを最小化した上で、「製品/サービス」を通じて感動体験を提供し、それを大きく上回るポジティブインパクトを提供し続けることが、ESG・SDGsの取り組みの根底に流れる思想であり、本業であるエンタテインメントを通して、人々に感動を提供し日常への刺激、達成感・幸福感、喜び、安らぎなど様々な感情をもたらし続けることで、究極的に世界平和をもたらしていくことがエンタテインメント企業であるセガサミーグループの存在意義であると考えています。

 ESG・SDGsのマテリアリティ(重要課題)の詳細はP50をご覧ください

セガサミーグループの創出価値と重要課題



人々に感動と生きる希望を提供できるのが、エンタテインメントの役割。

【言行一致 げんこういち】
 発言の内容と実際の行動に一貫性があり、それらが矛盾していないこと。
 主張した通りの行動をすること

人財育成・教育、多様性の推進が、飛躍のための土台となる

今回再定義したセガサミーグループのマテリアリティの一つに「人」を掲げており、働きがいの向上や多様性の向上、不平等の排除を重点項目としていますが、人々に感動体験を提供し続ける上での源泉となるのは人財であると考えています。

誠に遺憾ながら、事業構造の転換を図るため、早期退職者の募集を実施しなければならない経営環境にありますが、多様な人財が活躍でき、意欲のある人財がポテンシャルを発揮できる環境を構築することはこれからも重要な課題であり、人財育成はそのカギであると考えています。

人財育成において、私が最も大事にしている信念は、社員全員に成長の機会を平等に与えることです。社内の研修プログラムである「セガサミーカレッジ」では階層別の研修や講演会のほか、ジャンル別に分かれた個別講座の研修プログラムを複数提供し、2020年3月期には約4,300人(延べ人数)の社員が研修プログラムを受講しました。こういった機会に対して、全力で取り組み、継続的に自らのスキルを高める努力をする人財は、どんどん伸びていきます。一方、受け身の姿勢で、自身の殻を破ろうとしない人財は、それ以上の成長が望めません。前者と後者では生み出す成果にも必ず大きな差が出てきます。成長する人財は、モチベーションが高まり、さらに向上するという好循環が生まれるのです。

また、中堅以上の幹部に対しては、将来の経営の担い手になることを期待し、創業理念、経営哲学を伝承し、ディス

カッションする場を設けています。このセッションには、私だけでなく、創業者である会長の里見や社外取締役などにも参加いただき、経営者が直接中堅社員との対話を行うことで、経営陣の考えを理解するとともに、経営者としての大局的な視点で、事業を見る力を養っています。

人財への投資は、短期的には目に見える成果として表れにくいですが、5年後、10年後この投資は、間違いなく当グループを支える強靱な土台となるという確信のもと、今後も積極的に実施していきます。

また、当グループの事業領域は、遊技機、エンタテインメントコンテンツ、リゾートと多岐にわたり、求められる人財像も異なり、また顧客もそれぞれ異なります。グループ全体が事業成長を目指す上では、従来にはない考え方を取り入れる必要があり、多様性に富んだ人財の視点、経験、意見を取り入れることで新しいアイデアを生み出し、革新的な製品やサービスを生み出すことができると考えています。

ジェンダーやセクシュアリティ、国籍などの違いによって活躍の機会を失うことは、決してあってはならないことです。これは、さきほども説明した原則である「機会の平等」につながる信念です。当グループとしてダイバーシティをKPI目標として掲げなくとも、あらゆる社員が平等に挑戦できる環境を整備し、その中で結果を出せば、自然と多様性のある組織が構築できるはずで、多様性が当たり前になり、話題にさえあがらないことが私の理想とする企業像です。

健全で透明性のあるガバナンス

経営トップは、激変する事業環境の中では、常にスピーディーな決断が求められます。時には決断を急ぐあまり、気づかないうちに、誤った方向へ猛烈なアクセルを踏み込むことさえあります。このような時にこそ、社外取締役をはじめとする役員には、批判的な思考、つまりブレーキの役割を果たしてくれることを期待しています。当社の社外取締役は、金融、IT、国際ビジネスと様々な経験を持つメンバーで構成されています。この多面かつ専門的見地からの批判的提言は、取締役会を健全に運営する上で、なくてはならないものと考えています。

また、取締役会の実効性向上においては、決議事項がどのような経緯・背景で上程されたかを十分に理解した上で判断を下すことが重要だと考え、取締役会の前段階で社内外の取締役との事前の意見交換を実施しているほか、経営戦略委員会などの各会議体にも社内外の取締役に積極的に参加するよう促しています。その中では、経営サイド、執行サイドによる白熱した議論が交わされることもしばしばあります。こうしたぶつかり合いがあるからこそ、経営に緊張感が生まれ、より最適な解が導かれていくのだと考えています。

また、2020年3月期にガバナンスの透明性の確保及び、役員の企業価値向上へのインセンティブを高める目的で、役員報酬制度の全般的な見直しを実施しました。特に業績連動報酬については、経常利益額と事業計画達成度を厳格に評価する設計へと大きく基準を変更しました。役員が業績にコミットし、それに応じた報酬を「見える化」することで、株主の皆様への説明責任を果たしていきます。

「お客様」に感動を届けるための源泉

今回の新型コロナウイルスの感染症の拡大によって、世界が大混乱に陥りました。こうした社会様式さえも大きく変える事象は、今回だけではなく、また必ず起こり得ると考えるべきです。そのために、パンデミックや大規模な自然災害が発生する前提で将来を見通し、事業の持続性を担保できる経営基盤を構築していかなばなりません。その中で、私が特に重要な意味を持つと感じていることが、社員をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメントです。

当グループでは、ステークホルダーを「社員」、「お客様」、「お取引先」、「株主・投資家」、「社会(社会貢献と環境)」と定めていますが、最も社員にプライオリティを置いています。当然ながら、当グループがMissionに掲げている「感動体験を創造し続ける」を実践し、社会にポジティブなインパクトを与えられているか考える上で重要となるのは、当社の商品・サービスを購入し、体験していただく「お客様」です。より多くの「お客様」に満足していただき、日々の生活に彩りを添えることこそが、当グループが世の中に与えているポジティブなインパクトであると考えております。そして、それを実現するための源泉となるのが、「社員」です。まず社員が新しい商品・サービスを世に出したいと発想し、創り、「お客様」に届けようとするところから、その他のステークホルダーとの関わりが始まると考えております。セガサミーグループの生み出すすべての経済的、社会的価値は、「お客様」に感動体験を届けようとする「社員」の意思が起点となるのです。

社会に「必要とされる存在」として求められ続けていく。



「必要とされる」存在であるため、今後も「王道」を歩みます

コロナ禍で、パチンコホール、アミューズメント施設、リゾート施設等の営業自粛があり、当グループの経営環境は大変苦しい状況に直面しております。

新型コロナウイルス感染症前の環境には戻らないと考え、当グループがこれからも感動体験を想像し続けるためには、いち早く構造改革を実行し、アフターコロナの環境に適応した体制を構築する必要があります。残念ながら、今回の構造改革は痛みを伴う改革となります。しかしながら、この難局を機に環境変化に対応し得る強固な企業体制を構築し、持続可能な組織づくりを目指していきたいと思っております。

近年、サステナブル投資の拡大、浸透によって、企業の収益性だけでなく、社会や環境の持続性に配慮した上で、継続的に企業価値を向上させているかどうか重視されています。

私たちが社会に「必要とされる存在」として求められ続けていくため、世間から後ろ指をさされるような振る舞いはせず、今後も誠実な経営を通して「王道」を歩み続けてまいります。

2020年11月

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役社長グループCOO

里見 治紀

難局に対応するための十分な資金確保

2021年3月期の当グループの経営環境は、新型コロナウイルス感染症の影響により、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除く事業全体が危機に直面しております。

セーフティネットという考えから、十分な資金調達枠を増強いたしました。現在の既存事業の運転資金は700億円程度ですが、今般の環境下における緊急対応資金として追加で300億円を見積もっており、約1,000億円が必要資金となります。

それに対して、2020年9月末時点において1,437億円の現金預金・現金同等物に加え、金融機関からのコミットメントライン及び当座貸越枠の未使用借入枠として1,680億円を有しており、合計で3,117億円の十分な流動性を確保しております。

また、同時期のネットキャッシュは535億円となり、株式市場の大幅下落の影響を受ける中でも、自己資本比率は62.2%と高水準を保っています。

前中期経営計画(Road to 2020)の目標数値は残念ながら達成できませんでしたが、まずは十分な資金力を背景にこの難局を乗り越え、新たな飛躍の土台を形成していきます。

事業別ROIC管理を導入し、ROE向上を強く意識した経営の実現

前中期経営計画(Road to 2020)においては、営業利益率とROAを経営指標としていました。当グループの事業が拡大する中、各事業の責任者が単なる利益金額の追求ではなく、資本効率の重要性を認識し、いわば「額の経営」から「率の経営」へ思考転換させるステップとして導入したものです。

次のステップとして、現在策定中の次期中期経営計画では、ROEと経常利益をKPIとして掲げる予定です。ROEと経常利益額を向上させ、EPSを増大させることで株主価値の向上につなげてまいります。

ROE向上を強く意識した経営を実現するために、各事業の内部管理指標として事業別ROICによる管理を導入いたします。ROICとは「稼ぐ力」を適切に評価するためのKPIです。ROICのメリットは、特性の異なる多様な事業を公正に評価できるという点です。PL上の利益率は事業特性に左右されますが、ROICという平等な尺度で各事業を適正に評価できれば、事業の選択と集中をフェアに判断することが可能になります。今後は各事業が投下資本に対してどれだけのリターンを生み出したかを評価します。

たとえば、成長著しいコンシューマゲーム*などは、市場規模や市場成長性を見極めた上で、大きな投下資本に見合った大きなリターンを得るべく、適正に販売戦略を構築した上で開発投資を進める必要があります。

このようにROICを用いて適正な事業管理を実施し、各事業のバランスシートとキャッシュ・フローをモニタリングすることで、稼ぐ力を高める事業ポートフォリオ経営を推し進めてまいります。

難局を乗り越え、グループの持続的成長を実現すべく、強固な財務基盤の構築を目指す

セガサミーホールディングス株式会社
取締役 専務執行役員 グループCFO

深澤 恒一

事業別ROICはあくまでも内部経営管理上のツールではありますが、それをしっかり定着させ向上させることで、自ずと当グループのROE向上につながるものと考えています。またROE向上は財務レバレッジを高めることで実現できますが、適正なレバレッジ率は事業のリスク特性により決定されます。当グループはヒットビジネスが中核事業であるため、事業ボラティリティ

が大きいことから、相応のリスクバッファが必要だと考えています。したがって今後とも高い自己資本比率を維持していく方針です。

*1 2021年3月期より、エンタテインメントコンテンツ事業のサブセグメントであるデジタルゲーム分野とパッケージゲーム分野を統合し、「コンシューマ分野」に変更しております。

成長への資金配分と株主還元

前中期経営計画(Road to 2020)では、遊技機事業が規則改正等の影響を受けたことから、売上高は未達となり、目標としていた営業利益率30%には届きませんでした。リユースを中心とした施策の効果により、事業の収益体質強化は達成できたと考えております。

エンタテインメントコンテンツ事業は、コンシューマゲームの成功事例が出てきました。国内外の競合先と比較すれば、より高いレベルで商機を獲得する必要がありますが、業界上位をねらえるポジションにいることも確かです。今後の強い成長を実現するために、最も集中的に経営資源を配分すべき事業領域の一つだと考えています。

当グループではミッションピラミッドによってValue(価値観・DNA)、Mission(存在意義)、Vision(ありたい姿)を定義づけており、投資配分に関しては採算性などの数値面だけでなく、グループの事業としてMission(存在意義)に合致する考え方なのかどうかというスクリーニングを必ず実施しています。

株主還元については、2021年3月期第2四半期決算にて中間配当は10円、期末配当は引き続き未定とさせていただきますことを発表いたしました。

期末配当につきましては、構造改革の進捗及び、下期の業績の動静を見極めて適切なタイミングでお知らせしたいと思っております。

安定配当の方針に変更はありませんが、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて足元でネットキャッシュが減少している中で、構造改革を確実に遂行し早期の業績回復を図りたいと考えております。

今後は後述のIR(統合型リゾート)事業への参入を含め、成長投資が活発になることから、株主・投資家の皆様とのコミュニケーションをより充実させ、戦略への理解度を高めていただくよう努力する必要があると考えています。これまでとは異なるリスクをしっかりとマネージしながら、より大きなリターンを目指します。株主の皆様には、当グループの戦略をご理解いただき、ともにリターンを追求していただきたいと考えています。

IR(統合型リゾート)事業の進出に向けて

2021年以降は、いよいよ日本におけるIR(統合型リゾート)事業が具体的に進展していく見通しです。前例なき国家プロジェクトへの挑戦となりますが、当グループでは長期的な飛躍のために重要な戦略事業と位置づけています。

これまで韓国のIR(統合型リゾート)施設であるパラダイスシティの運営によって経験を積み、米国ネバダ州でのカジノ機器販売ライセンスの取得、ギャンブル依存症に関する研究に取り組んできたほか、2020年1月にはパシフィコ横浜で開催された「第1回[横浜]統合型リゾート産業展」へ出展(詳細はP49参照)するなど、国内IR(統合型リゾート)の参入に向けて十分な準備を進めてきました。

今後は地方自治体によるRFP(公募・選定)のステップに入ることとなります。2020年10月には政府による基本方針案が公表され、IR区域整備計画の認定申請期間の見直しが行われました。

当グループとしては、IR(統合型リゾート)事業における具体的な参入条件等を合理性にしたがって慎重に見極めた上で、引き続き参画を目指していきたくと考えております。

IR(統合型リゾート)施設開業までのプロセス



長期ビジョンの実現に向けた財務戦略の実行

新型コロナウイルス感染症の影響は、企業経営のあらゆる領域を不確かなものにしてしています。これまで当グループでは十分な資金を準備し、この経営危機を乗り越えるためのディフェンスを固めてまいりました。

今後はパンデミック終息後に、素早く盤石な事業の土台を形成した上で力強い事業成長を支えていくために、強固な財務基盤を堅持していきます。

2020年11月

セガサミーホールディングス株式会社
取締役専務執行役員グループCFO

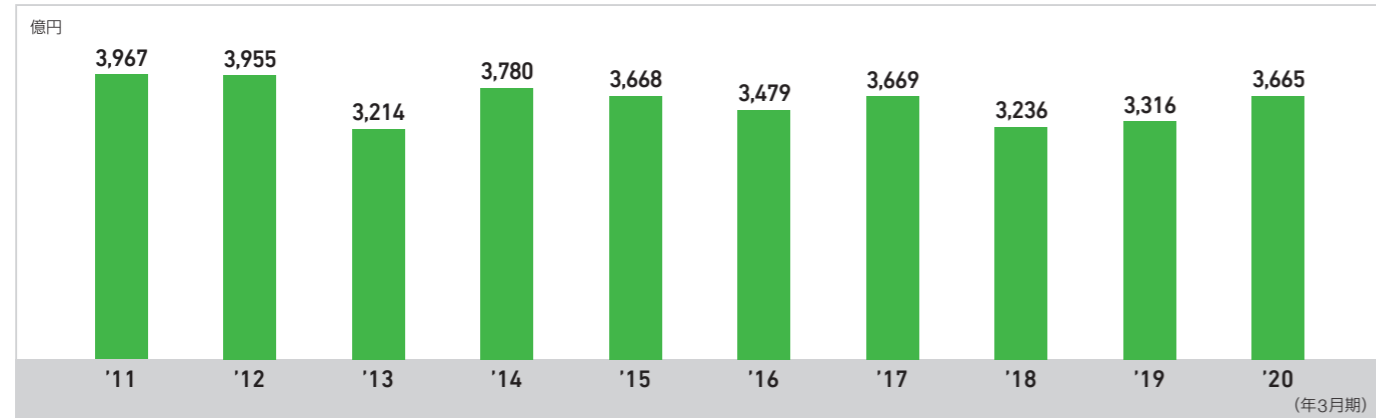
深澤 恒一

業績トレンド

売上高*1

パチスロ販売台数の増加、パッケージゲーム分野の好調によって、売上高は、前期比10.5%増加し、3,665億円となりました。

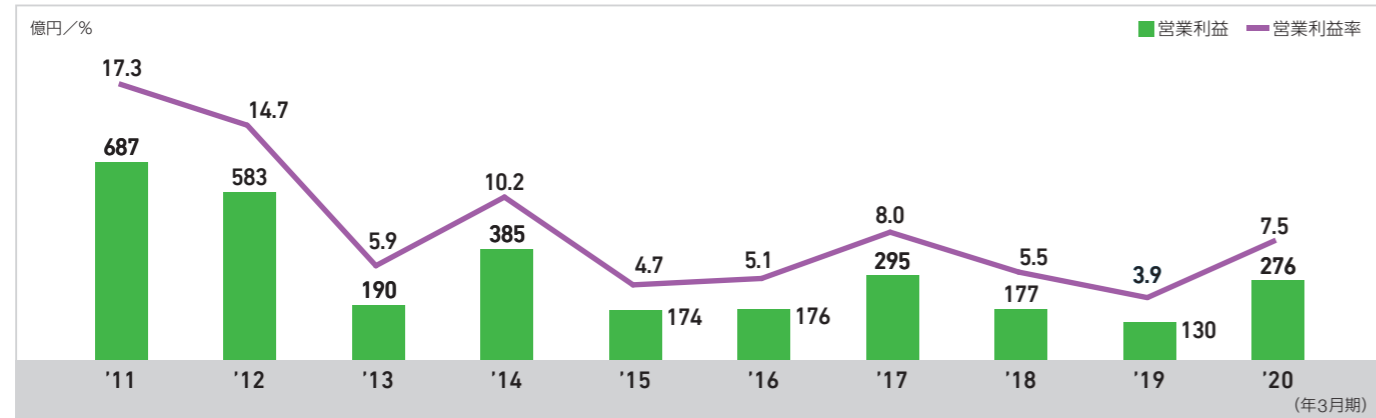
3,665億円



営業利益／営業利益率

遊技機事業における利益率が向上し、営業利益は前期比111.3%増加し、276億円となりました。

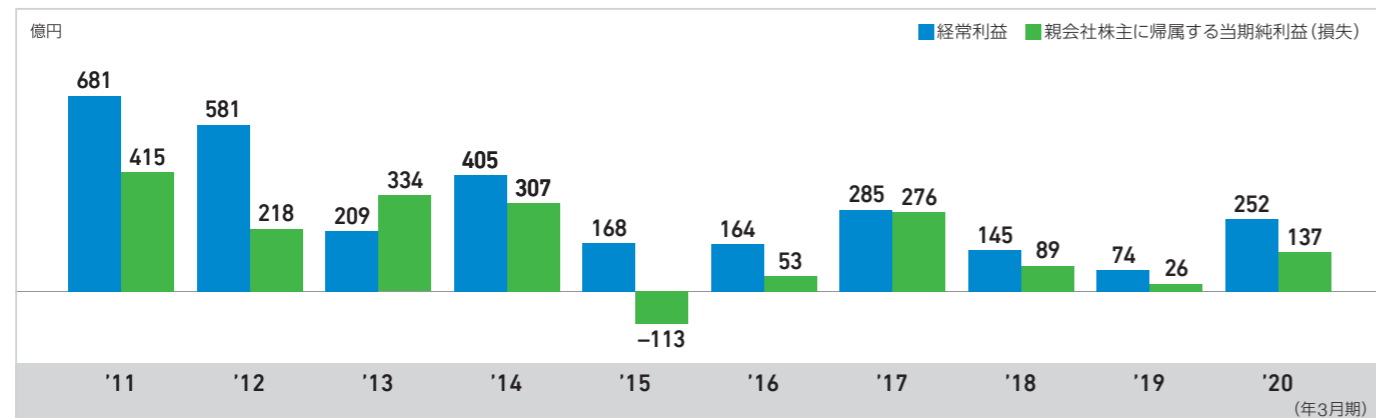
276億円／**7.5**%



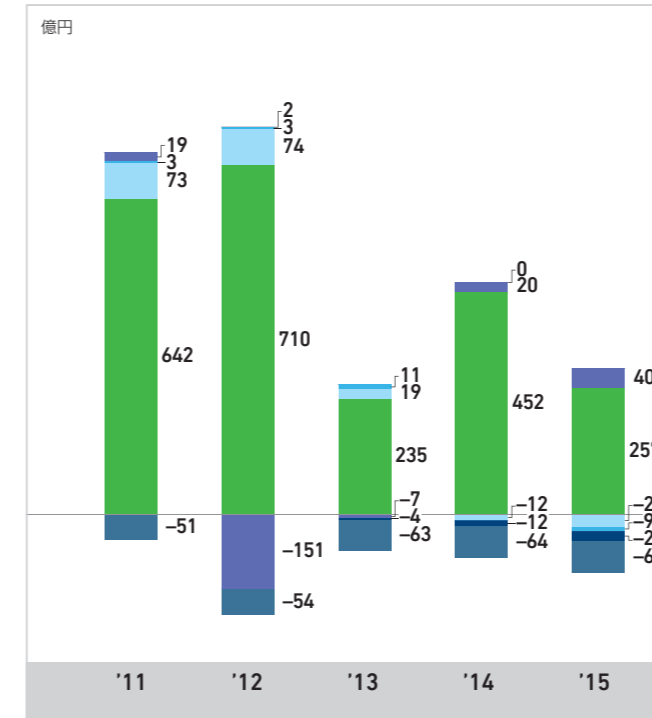
経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益(損失)*2

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比421.3%増加し、137億円となりました。

252億円／**137**億円



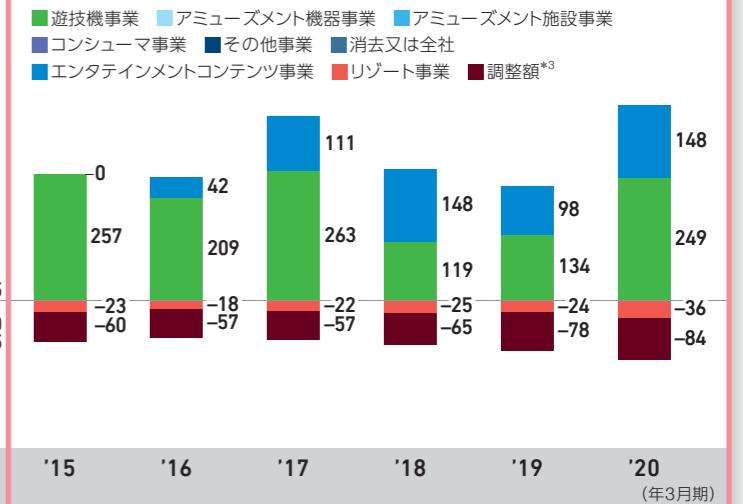
セグメント別営業利益(損失)



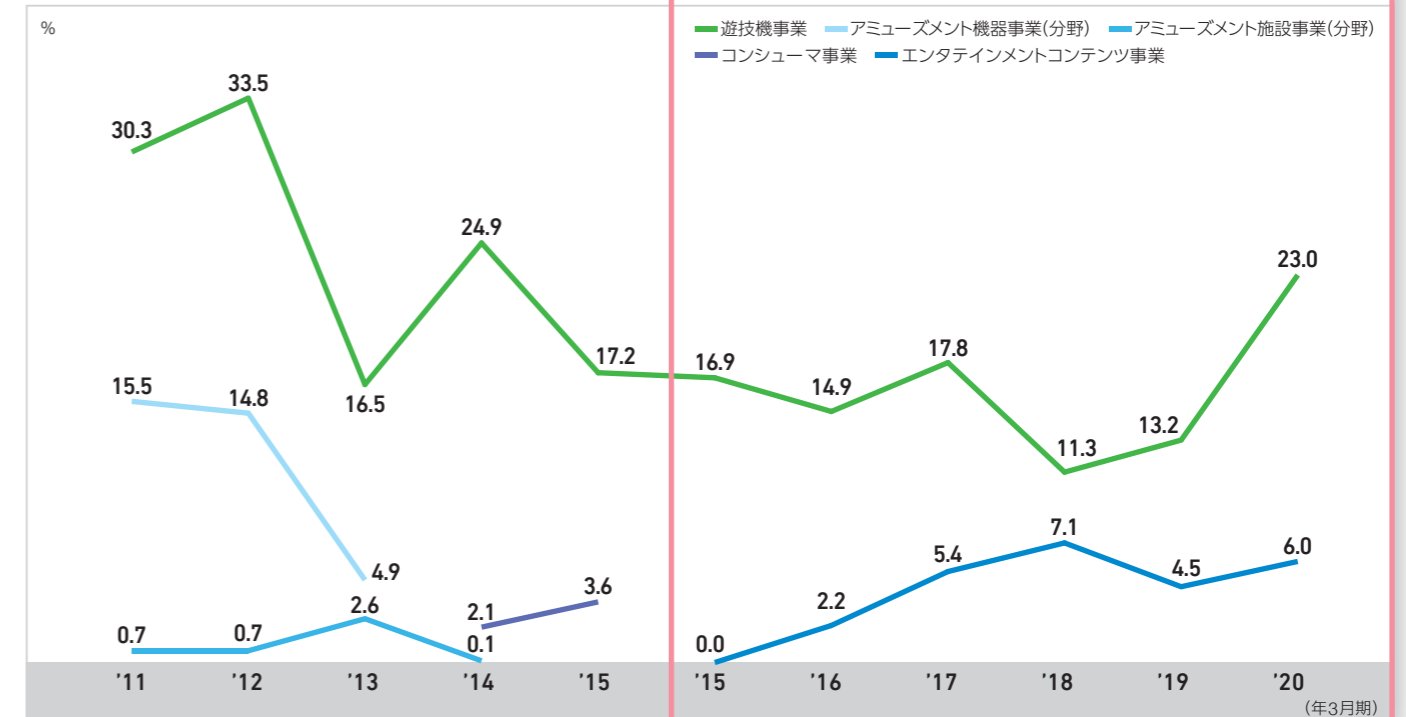
新セグメント

エンタテインメントコンテンツ事業の営業損益内訳 (億円)

	'15	'16	'17	'18	'19	'20
デジタルゲーム分野	80	-4	49	33	-19	98
パッケージゲーム分野	-27	24	26	65	82	48
アミューズメント機器分野	-39	-1	17	27	15	-23
アミューズメント施設分野	9	18	22	27	26	14
映像・玩具分野	-17	6	12	20	25	27
その他/消去等	-6	-1	-15	-24	-31	-16



セグメント別営業利益率



*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月期実績を遡り修正しています。
*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会平成25年9月13日企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

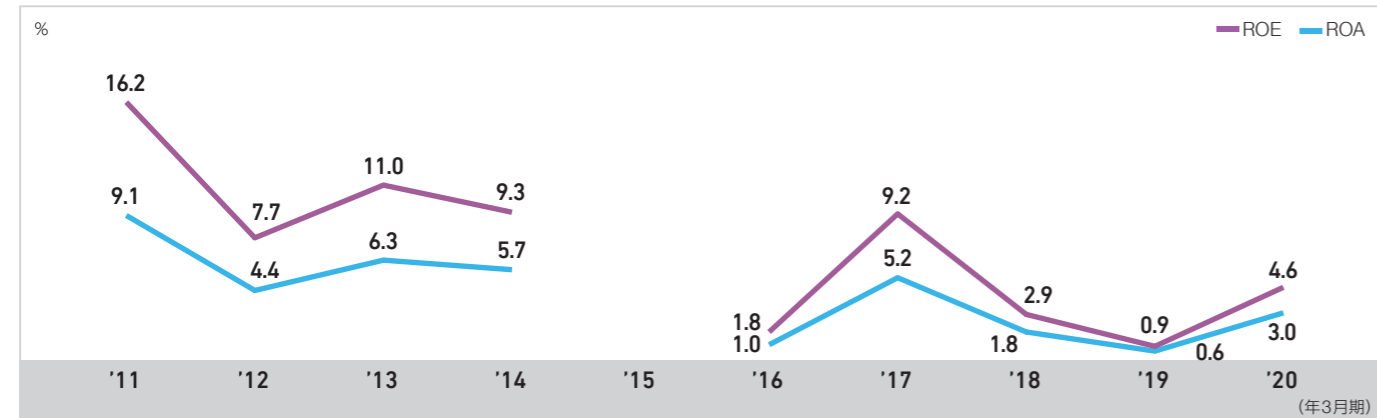
*3 2015年3月期のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

ROE / ROA *4

ROEは前期から3.7ポイント増加し、4.6%となりました。
ROAは前期から2.4ポイント増加し、3.0%となりました。

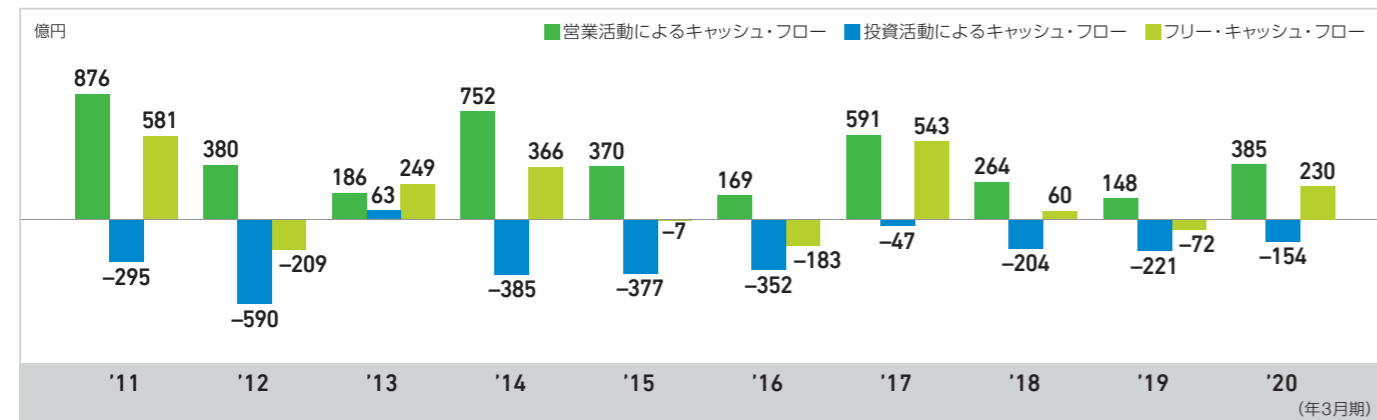
*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

4.6% / 3.0%



キャッシュ・フロー

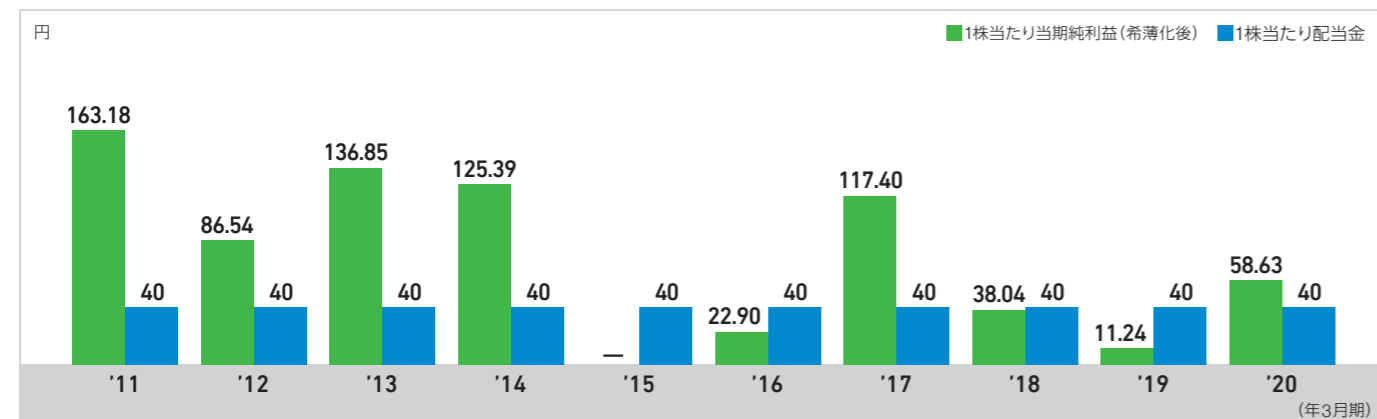
当期における営業活動によるキャッシュ・フローは385億円の収入(前期は148億円の収入)となりました。
投資活動によるキャッシュ・フローは154億円の支出(前期は221億円の支出)となりました。



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、前期と比べ47.39円増加し、58.63円となりました。
1株当たり配当金(年間)40円と、安定配当を継続しています。

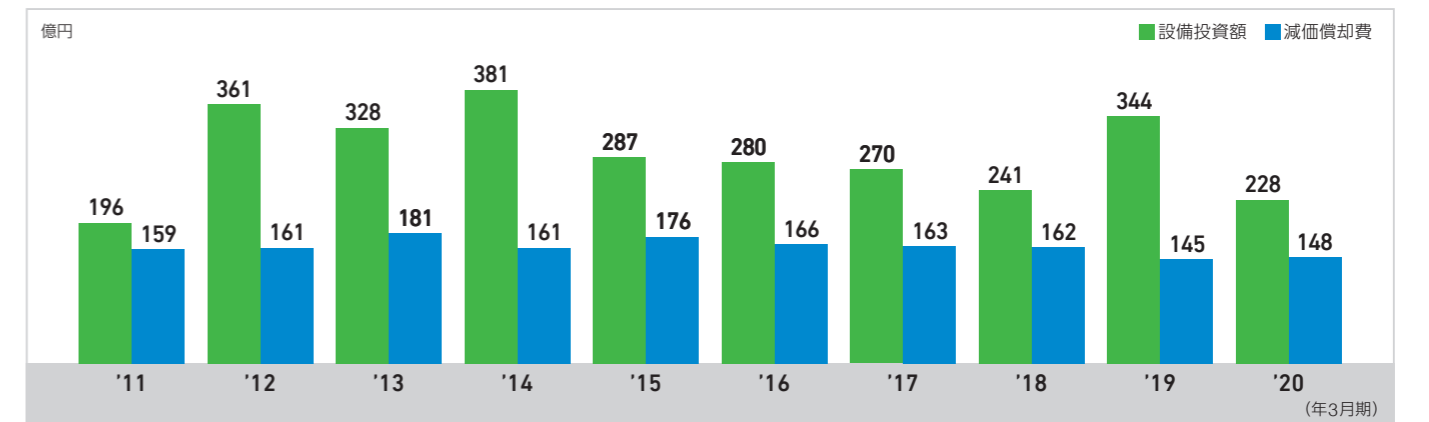
58.63円 / 40円



設備投資額 / 減価償却費 *5

設備投資額は、前期比33.7%減少し、228億円となりました。
減価償却費は前期比2.1%増加し、148億円となりました。

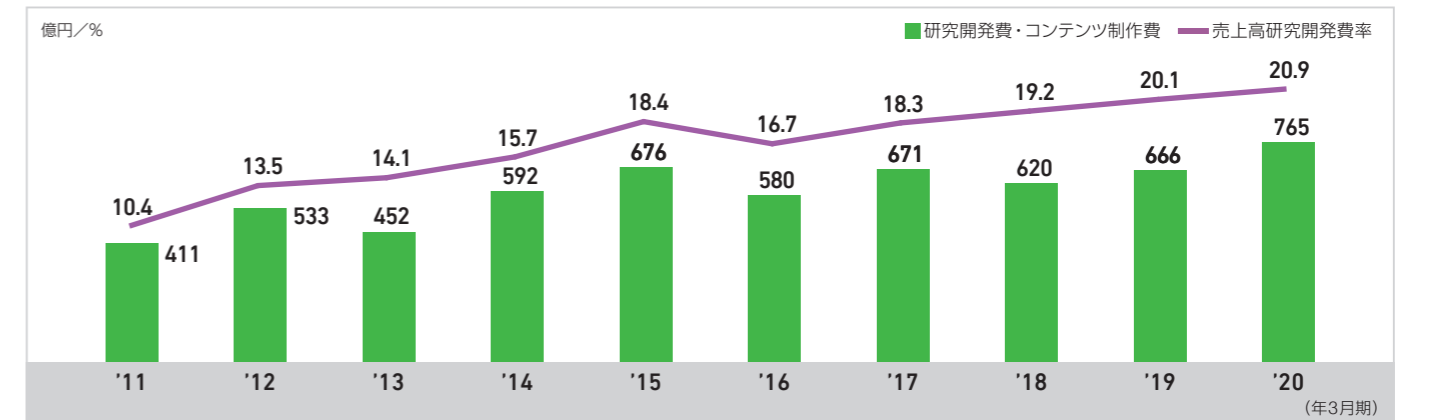
228億円 / 148億円



研究開発費・コンテンツ制作費 *3 / 売上高研究開発費率

研究開発費・コンテンツ制作費は、パッケージゲームの新作タイトル複数投入などが要因となり、前期比14.9%増加し、765億円となりました。

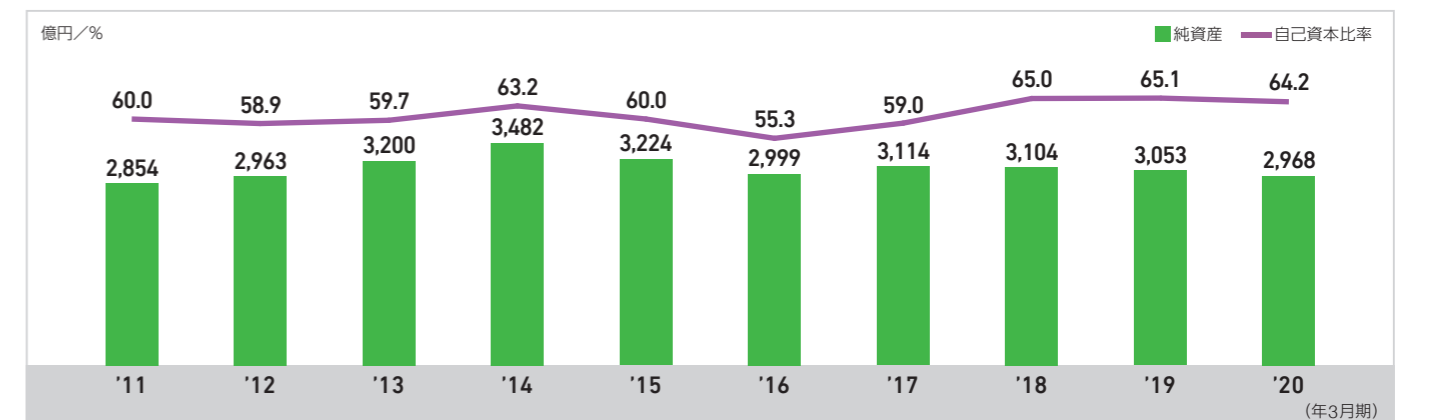
765億円 / 20.9%



純資産 / 自己資本比率

純資産は、前期末に比べ84億円減少し、2,968億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べ0.9ポイント低下し、64.2%となりました。

2,968億円 / 64.2%



*5 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

PERFORMANCE & STRATEGIES

Reforming the Business Structure

早期の収益回復に向けた構造改革の実行

早期の収益回復と今後の持続的な成長の実現

事業環境に適応するための構造改革を実行

セガサミーグループは、長期構想の実現に向け、2018年3月期から2020年3月期まで、中期経営戦略「Road to 2020」に取り組んできました。この期間中には、遊技機事業では、リユースを中心とした原価改善による利益率の改善が進み、エンタテインメントコンテンツ事業では、リピートタイトルを中心としたアジア・欧米での販売が拡大しました。また、将来の収益の柱として期待されるリゾート事業では、国内のIR（統合型リゾート）事業進出に向けたノウハウの取得が順調に進みました。

2021年3月期よりさらなる成長を目指し新しいステージに入る予定でしたが、今般発生した新型コロナウイルス感染症の影響をうけ、事業全体が大きな危機に直面しています。このような環境の変化に適応した事業構造へと転換を図るべく、構造改革を実行し、早期の収益回復を目指してまいります。

新型コロナウイルス感染症の影響による各事業の環境変化

遊技機事業

- ▼ 旧規則機の撤去期限延長に伴うパチンコホールでの購買意欲減少による販売台数減

エンタテインメントコンテンツ事業

- ▲ コンシューマ分野の巣ごもり消費による需要拡大
- ▼ アミューズメント施設の営業休止に伴う施設稼働及び機器販売の苦戦

リゾート事業

- ▼ 施設の営業休止、渡航制限等に伴う利用者数の減少

構造改革の実行方針

非事業資産を対象としたバランスシートの見直し

市場環境に適応できる組織体制の構築

グループ全体の固定費を中心としたコスト削減

2021年3月期第2四半期時点の構造改革実施概要

業績への影響

		今期のPL影響額 (見込)	来期のPL影響額 (見込)
1 事業構造の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・アミューズメント施設分野の子会社株式の譲渡 ・オービィ横浜の閉館 	-205億円 (特別損失)	+50億円 (経常利益)
2 固定費削減	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体で約650名の希望退職者の募集 	-100億円 (特別損失)	+100億円 (経常利益)
3 バランスシートの見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・投資有価証券売却益 ・非事業資産の見直し継続 	+59億円 (特別利益)	—

構造改革費用の計上に伴う損失拡大により、2021年3月期の純利益は-245億円を見込む

環境変化に適応できる組織体制を構築し、早期の収益回復と今後の持続的な成長を実現

- ▶ 配当額の見直し 中間10円、期末未定
- ▶ 役員報酬の減額 30%減(当社代表取締役)、他

- ▶ 遊技機の業績回復
- ▶ コンシューマ分野のグローバル事業への注力
- ▶ 国内IRへの参画

2021年3月期の見通し

コンシューマ分野が引き続き好調に推移することを見込んでいます。また、アミューズメント施設分野が2021年3月期の第4四半期から連結除外となることにより、経常損失は前回予想より大幅に改善する一方で、構造改革の実施に伴い、特別利益、特別損失の発生を見込んでおり、親会社株主に帰属する当期純損失は245億円となる見通しです。

	(億円)	
	2020年3月期	2021年3月期(修正計画)
売上高	3,665	2,830
遊技機事業	1,085	600
エンタテインメントコンテンツ事業	2,476	2,160
リゾート事業	104	65
その他/消去等	0	5
営業利益	276	-15
遊技機事業	232	-100
エンタテインメントコンテンツ事業	165	215
リゾート事業	-36	-55
その他/消去等	-85	-75
営業外収益	32	50
営業外費用	55	85
経常利益	252	-50
遊技機事業	227	-105
エンタテインメントコンテンツ事業	162	240
リゾート事業	-53	-110
その他/消去等	-84	-75
特別利益	31	75
特別損失	12	340
税金等調整前当期純利益	271	-315
親会社株主に帰属する当期純利益	137	-245

2021年3月期の市場環境、事業環境等

市場環境、事業環境は、引き続きコンシューマ以外の事業分野においては、マイナス影響が残るものの、徐々に回復が進むことを想定しています。

	2020年						2021年					
	2021年3月期	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
遊技機	<ul style="list-style-type: none"> パチンコホールが休業対応 旧規則機の撤去期限延長 			営業再開以降、稼働は回復傾向			<ul style="list-style-type: none"> 稼働状況は7、8割程度で安定、下期以降は旧規則機の撤去が進む想定 撤去期限延長の影響もあり、パチンコホールの購買意欲回復には時間を要する見通し 					
コンシューマ	<ul style="list-style-type: none"> 巣ごもり消費による売上の伸び 			<ul style="list-style-type: none"> 巣ごもり消費は落ち着いたものの、レポート等の販売好調が継続する想定 								
アミューズメント機器	<ul style="list-style-type: none"> 施設休業及び稼働低下に伴う課金収入・機器販売が減少 			<ul style="list-style-type: none"> 施設の稼働改善に伴い、販売環境は徐々に改善する想定 								
アミューズメント施設	<ul style="list-style-type: none"> 順次施設の休業対応を実施 既存店売上高前年同期比27.4% 			<ul style="list-style-type: none"> 施設の稼働は回復傾向が継続する見通し 既存店売上高前年同期比50.1%(9月累計) 								
映像・玩具	<ul style="list-style-type: none"> 劇場版アニメの公開延期等により、制作や配分収入が大幅に減少 						<ul style="list-style-type: none"> 劇場の営業再開等により徐々に改善する想定 					
フェニックスリゾート	<ul style="list-style-type: none"> 全施設臨時休業 			<ul style="list-style-type: none"> 施設稼働は徐々に回復 引き続き利用客数は減少 			<ul style="list-style-type: none"> 「Go To トラベル事業」により個人需要の拡大を見込むものの団体・法人需要の回復は低調に推移する想定 					
パラダイスセガサミー	<ul style="list-style-type: none"> 一部施設、カジノ場の営業休止 			<ul style="list-style-type: none"> 観光客の渡航制限は継続する見通し 7月1日より一部施設の営業休止 								

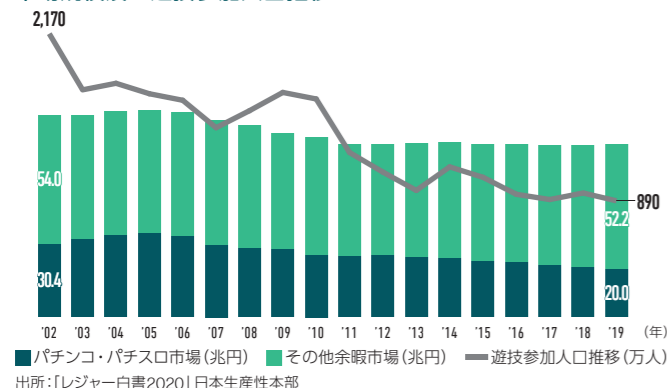
遊技機事業

「業界の革新者」として新たな取り組みを打ち出していくとともに、収益性の強化を通じて、安定的な利益の創出を目指します。

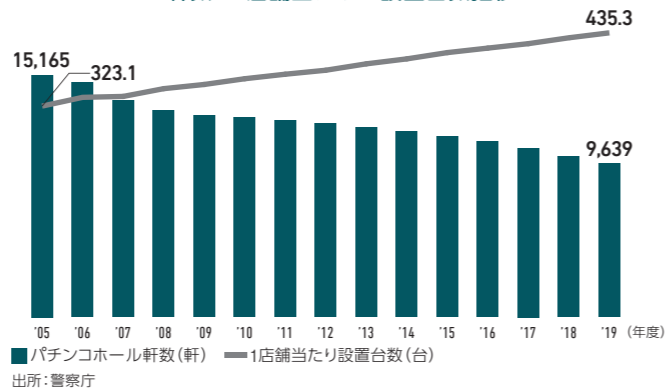
外部環境

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、遊技台の年間回転率は長期的に減少トレンドを辿っています。一方で、大型店の出店や大手パチンコホールの増加により、1店舗当たりの設置台数は増加傾向にあります。

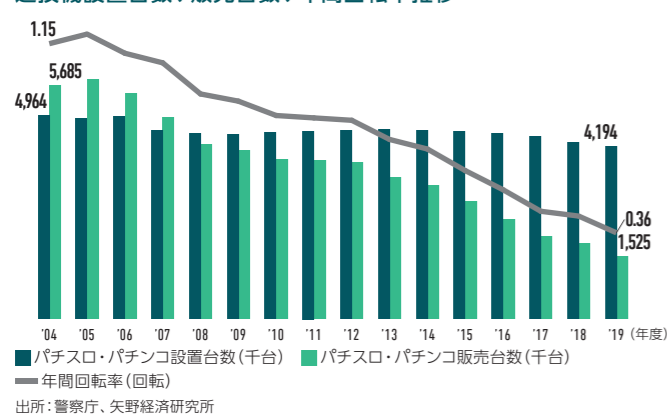
市場規模及び遊技参加人口推移



パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移

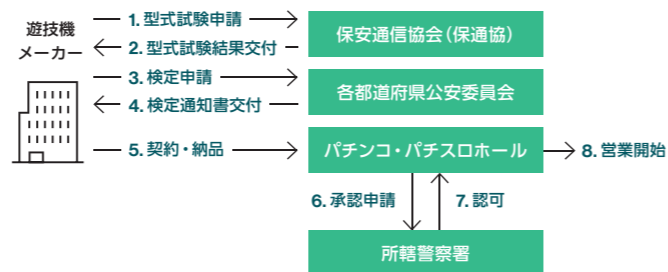


遊技機設置台数、販売台数、年間回転率推移



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、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。



市場データの詳細はP81-82をご参照ください

今後想定される機会とリスク

機会

ユーザー層拡大の可能性
規則改正によって開発の幅が広がった新規機はユーザー層の裾野を広げる可能性があります。

旧規則機の段階的撤去
新規機への移行に伴い、旧規則機の撤去期限に応じた段階的撤去が予定されています。

リスク

遊技人口の減少
遊技人口の減少は、ホールの購買力を低下させ、販売台数に影響を与えます。

適合リスク
直近の規則改正を受けて適合率*が低水準に留まった場合、販売に大きく影響を与える恐れがあります。

*遊技機の許認可プロセス「型式試験結果交付」の適合取得率

対応

原価低減

- リユース推進
- 業界プラットフォーム構築

適合の取得

- 複数スペック申請
- 複数ブランドによる申請

ユーザー層拡大

- マーケットトレンドに合わせた遊技機の開発
- BtoC施策

Maximizing Our Strengths

事業の概要

強力なIP群と開発力

サミーは、人気タイトル「北斗の拳」シリーズを筆頭に、ブランド力あるIP群を有しています。

サミーの強み
IP

複数の実績あるシリーズを保有

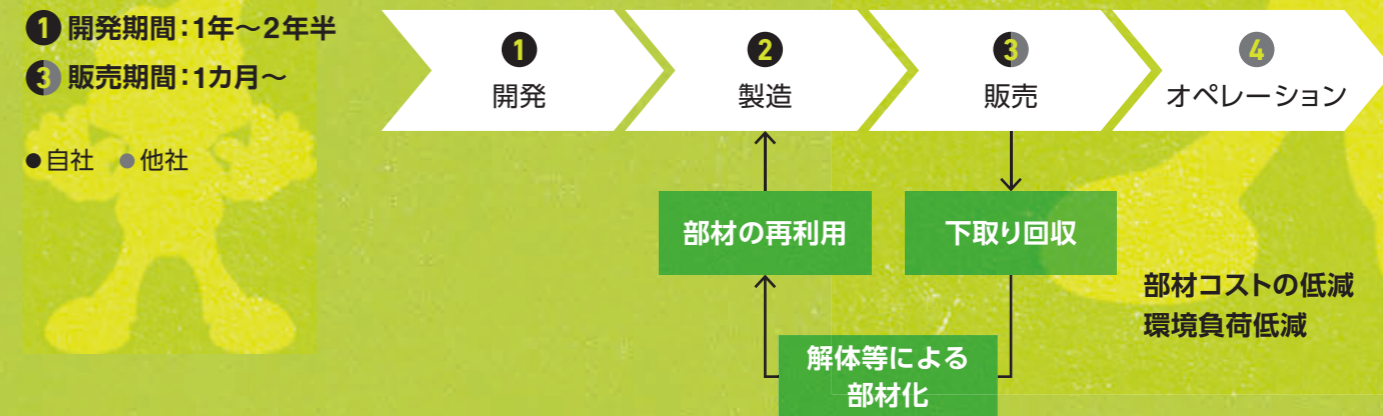
シリーズ名	タイトル数累計	販売台数	シリーズ名	タイトル数累計	販売台数
北斗の拳	34	約297万台	真・北斗無双	5	約16万台
アラジン	14	約56万台	エウレカセブン	4	約15万台
獣王	15	約51万台	化物語・偽物語	10	約14万台
蒼天の拳	13	約48万台	コードギアス	3	約6万台

※2020年3月末時点

原価低減を進め、利益率が向上

パチスロ、パチンコ事業は電子部品の原価比率が高いのが特徴です。効率的な開発に取り組むとともに、部材のリユース等原価低減を進めています。

バリューチェーンで見る遊技機事業



Operating Profit Margin Improved

成果・実績

2020年3月期の実績

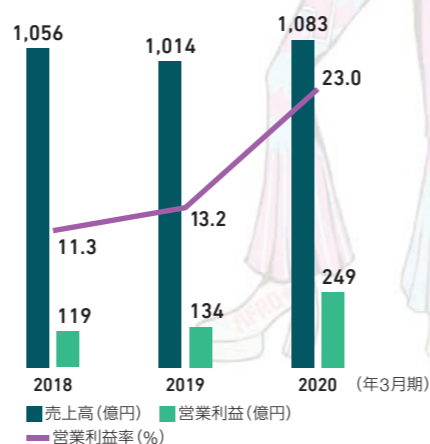
パチスロ遊技機は大型タイトル「パチスロ北斗の拳 天昇」などの販売を行い123千台の販売(前期は67千台の販売)となりました。パチンコ遊技機は、「P北斗の拳8霸王」などの販売を行い104千台の販売(前期は159千台の販売)となりました。



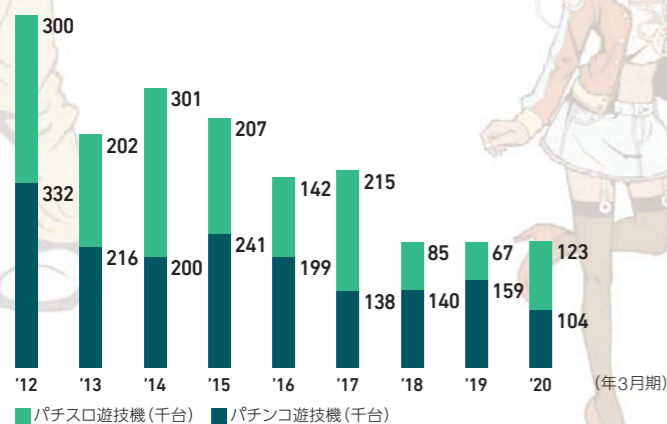
「パチスロ北斗の拳 天昇」

©武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007 著作権許諾証 YAF-420 ©Sammy

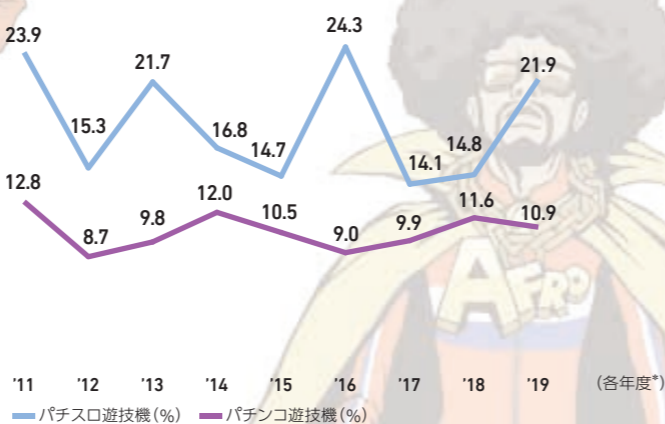
以上の結果、売上高は前期比7%増となりました。「Road to 2020」において推進してきた利益率改善施策が功を奏したことから、利益率が前期比で大幅に改善し、営業利益は前期比85%増となりました。



遊技機販売台数



遊技機販売台数シェア



*7月~6月の間に迎える決算期

出所: 矢野経済研究所

中期経営戦略「Road to 2020」の振り返り

リユースを中心とした原価低減による利益率の改善が進み、2020年3月期の営業利益率は23%となりました。一方で、2018年の規則改正に起因する市場全体での販売台数の減少と、型式試験の適合率の大幅な低下が販売スケジュールに影響したことから、販売台数は想定を下回りました。利益率改善という一定の成果を得られたものの、適合率の低下という課題は引き続き残る結果となりました。

目標と成果

2020年3月期の目標(2017年5月公表) | 2020年3月期実績

営業利益率

30%

23%

達成

リユースを中心とした原価低減による利益率の改善

未達

販売台数の増加

Pachislot and Pachinko Machines

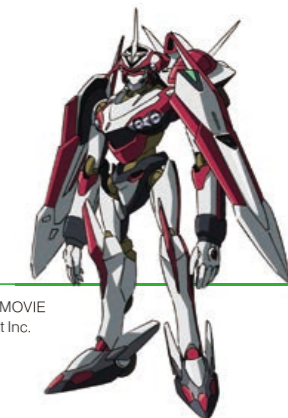


©福本伸行/講談社・VAP・マッドハウス・NTV・D.N.ドリームパートナーズ
©福本伸行/講談社・VAP・NTV
©Sammy

今後の展開

2021年3月期の修正計画

新型コロナウイルス感染症の影響により、パチンコホールは休業対応を実施しました。緊急事態宣言解除以降はパチンコホールの稼働も回復傾向にあるものの、旧規則機の撤去期限延長の影響により、購買意欲の回復までには時間を要する見通しです。そのため販売台数の減少が見込まれ、メーカーにとっては厳しい1年になることが想定されます。こうした想定のもと、2021年3月期は大幅な減収、損失計上を見込んでいます。



©2017 BONES/Project EUREKA MOVIE
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.
©Sammy

2020年3月期(実績)

売上高: 1,085億円
(遡及修正後)
経常利益: 227億円

2021年3月期(修正計画)

売上高: 600億円
経常利益: -105億円

※1 2021年3月期より、カジノ向けゲーム機種の開発・販売を行うゲーミング機器事業をエンタテインメントコンテンツ事業のAM機器分野より「遊技機事業」へ変更しています。

※2 2020年3月期の実績について、セグメント区分の変更による遡及対応を行っています。

計画販売台数

- ◆ パチスロ・パチンコともに前期比で販売台数が減少
- ◆ 2020年末の入替商戦にあわせて主カタイトルを投入

	2020年3月期	2021年3月期(修正計画)
パチスロ		
タイトル数	5タイトル	6タイトル
販売台数(台)	123,336	38,300
パチンコ		
タイトル数	7タイトル	5タイトル
販売台数(台)	104,581	89,200
うち本体販売	33,056	63,500
うち盤面販売	71,525	25,700



「パチスロ真・北斗無双」

©武論尊・原哲夫/NSP 1983 著作権許諾証 KOM-620
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy



「回胴黙示録カイジ〜沼〜」

©福本伸行/講談社・VAP・マッドハウス・NTV・D.N.ドリームパートナーズ
©福本伸行/講談社・VAP・NTV
©Sammy

発売予定タイトル

パチスロ

- パチスロ真・北斗無双(2020年7月)
- 回胴黙示録カイジ〜沼〜(2020年10月)
- パチスロ七つの大罪(2020年11月)
- パチスロ頭文字D(2021年1月)等を発売

パチンコ

- P交響詩篇エウレカセブン Hi-EVOLUTION ZERO(2020年8月)
- P ROAD TO EDEN(2020年9月)
- Pビッグドリーム2激神 199Ver.(2020年11月)
- P真・北斗無双 第3章(2020年12月)等を発売



「P交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO」
©2017 BONES/Project EUREKA MOVIE
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.
©Sammy



「P真・北斗無双 第3章」
©武論尊・原哲夫/NSP1983 著作権許諾証 KOO-411
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy

規則改正と旧規則機の撤去スケジュール

新規則機の概要

2018年2月の規則改正を受け射幸性は抑制された一方、よりカジュアルで遊びやすい遊技機の開発が可能になりました。

その後、段階的な自主規制の緩和等の実施により、遊技性が向上しており、短時間でも楽しめる機種種の開発も進められています。当グループでは、今後も将来的なユーザーの裾野拡大に向け、新たな発想を取り入れた機種種の創出を目指していきます。

規則改正(2018年2月)と自主規制緩和等の変遷

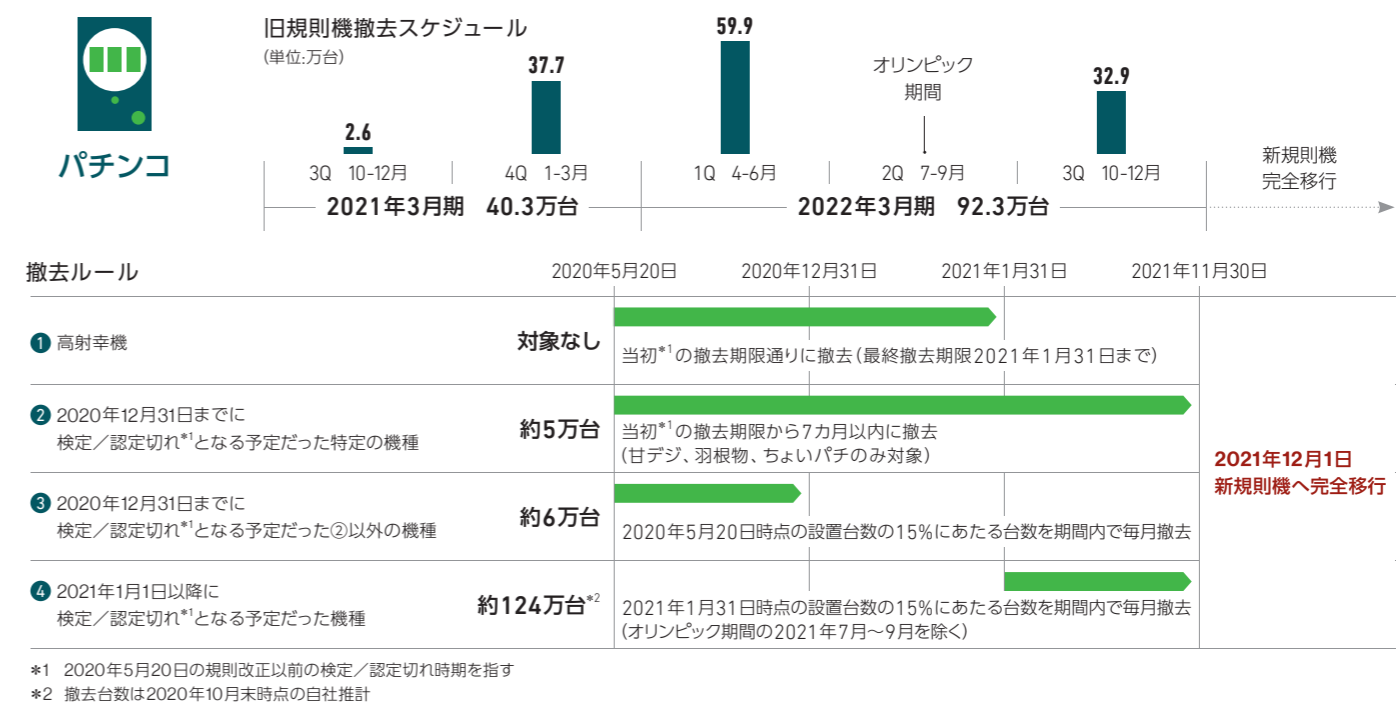
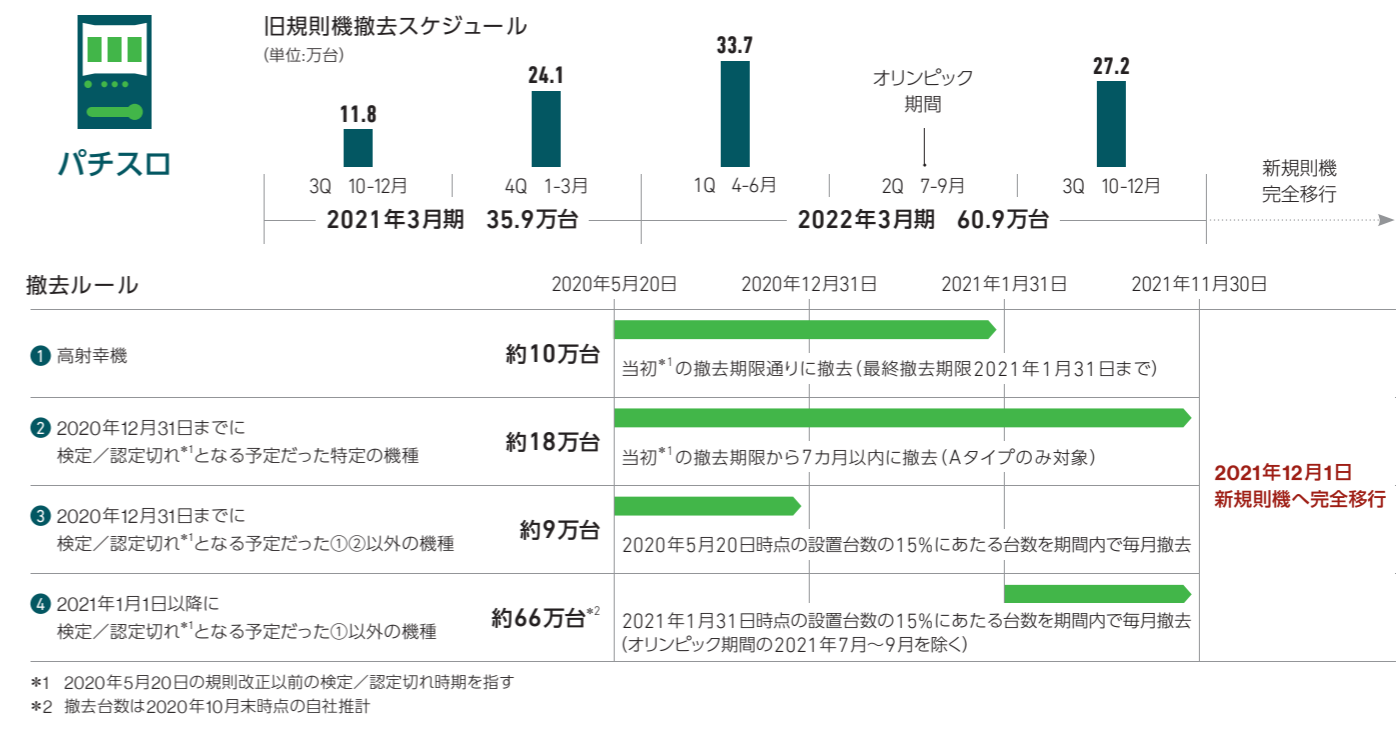


*1 AT=アシストタイム *2 時短=持ち玉を大きく減らさずに効率よくゲームを行う機能
*3 リミッター=確変中の機能の一つ、大当たりを規定回数消化すると確変が終了する機能

風適法施行規則等の改正による旧規則機の撤去スケジュールの変更

2020年5月20日に国家公安委員会より風営法の施行規則の改正による経過措置期間の1年延長が発表されました。また、パチンコ・パチスロ産業21世紀会の決議を受け、段階的に旧規則機の撤去が進められることから、2021年12月までには新規則機への移行が完了すると想定されています。

旧規則機撤去スケジュールと撤去ルール



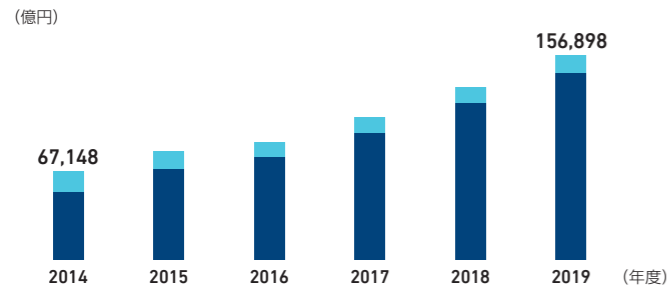
エンタテインメントコンテンツ事業

幅広い事業ポートフォリオや豊富なIP資産を活用し、グローバルでコンテンツ展開を行うことで事業価値の拡大を追求していきます。

外部環境

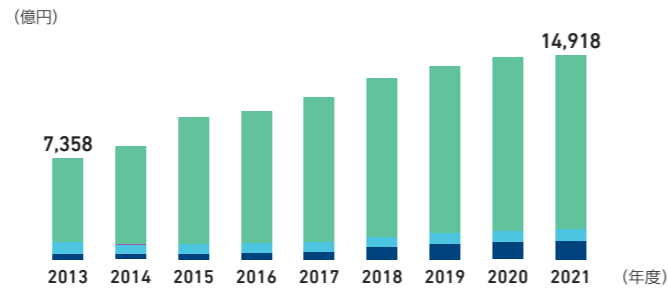
デジタル配信ゲームの市場規模はオンライン配信や、ゲーム配信プラットフォームの増加を背景に、市場規模の拡大傾向が見られています。また、国内のモバイルゲーム市場は、競争が激化するとともに、特定のタイトルへの寡占化が進んでいます。アミューズメント機器、施設事業は新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい環境に立たされています。

パッケージゲーム/デジタル配信ゲーム市場規模



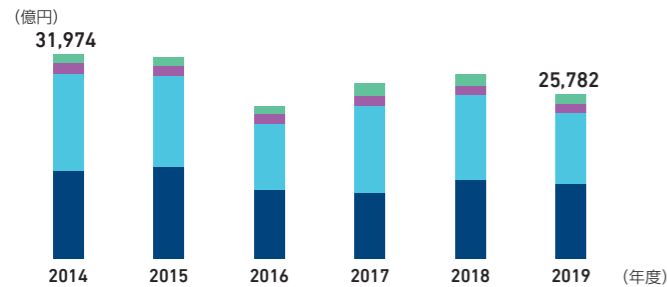
*1 モバイルゲーム、PC配信ゲーム、家庭用ゲームデジタル配信の収益の合計値
*2 家庭用及びPCゲームのパッケージ収益を含む値
出所:「ファミ通ゲーム白書」(2015~2020)

オンラインゲームコンテンツ市場規模推移(国内)



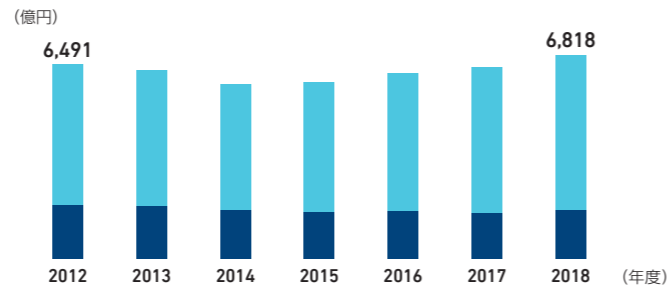
出所:「i-sm」

家庭用ゲーム 総出荷規模



出所:「2020 CESAゲーム白書」

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



出所:「日本アミューズメント産業協会」

市場データの詳細はP81をご参照ください

今後想定される機会とリスク

機会

PC・パッケージゲーム市場の拡大
PC・パッケージゲーム市場は、欧米、アジア市場の伸長等に後押しされ、拡大しています。

海外オンラインゲーム市場の成長可能性
多様なゲーム配信プラットフォームやダウンロード販売の拡大により、海外市場を中心に大きな成長可能性を秘めています。

リスク

国内デジタルゲーム市場の競争激化
成長鈍化による競争激化、上位タイトルの固定化等によって、想定した投資回収ができないリスクが高まっています。

対応

ゲーム本編*1

- 開発スタジオの拡充
- 海外パブリッシング事業の拡大
- マルチプラットフォームに対応したタイトルの開発等
- IP資産価値最大化

F2P*2

- 既存タイトルの長期運営による収益維持
- 開発・運営タイトル数の適正化
- 重点領域の見直し

*1 主に家庭用ゲーム機やPC向けのゲーム本編のディスク販売及びダウンロード販売等。(追加ダウンロードコンテンツ販売は含まない。)
*2 主にスマートフォンやPC向けの基本プレイ料無料、アイテム課金制のゲームコンテンツ等の販売等。

Wide-ranging Business Portfolio

事業の概要

広範な分野での展開により、安定的収益を確保

エンタテインメントコンテンツ事業は、様々なエンタテインメント領域で事業を展開しています。領域ごとに異なる市場の成長性や競争状況のもと、バランスの取れたポートフォリオを基盤に、特定のIPやタイトル、事業に依存せず、安定的な収益を生み出しています。

コンシューマ分野

ゲーム本編では、好調な欧米のPC向け既存IPをはじめとした保有IPのグローバル展開を推進するとともに、開発エンジンの有効活用を通じて開発効率を高めていきます。

F2Pでは、既存タイトルの長期運営による安定収益の確保等やIP戦略に基づいた新規タイトル投入により収益拡大を目指します。



「龍が如く7 光と闇の行方」 ©SEGA

「ファンタジースターオンライン2」 ©SEGA

アミューズメント機器分野

成長分野であるコンシューマ分野への開発リソースシフトを進めるほか、原価低減を通じて投資効率の向上を目指します。



「StarHorse4」 ©SEGA

映像・玩具分野

映像分野は、「名探偵コナン」「アンパンマン」「ルパン三世」の主要IPの収益力強化に取り組み、玩具分野は「アンパンマン」などの定番製品等を中心に展開していきます。



「名探偵コナン 紺青の拳」 ©2019 青山剛昌/名探偵コナン製作委員会

アミューズメント施設分野

事業ポートフォリオの見直しにより、アミューズメント施設分野の子会社譲渡を発表いたしました。(2020年10月)



「セガ池袋GiGo」 ©SEGA ENTERTAINMENT Co.,Ltd.

Maximizing Our IP Value

成果・実績

©SEGA



2020年3月期の実績

パッケージゲーム分野・デジタルゲーム分野(現:コンシューマ分野)

パッケージゲーム分野*では、「Total War: THREE KINGDOMS」や「マリオ&ソニックAT 東京2020オリンピック™」などの大型新作タイトルを複数発売したことにより売上が大幅に増加しました。一方で、開発費の償却等が進み費用が増加しましたが、既存タイトルのレポート販売は好調に推移しました。

デジタルゲーム分野*では前年に減損処理を行った影響により費用が大幅に減少したほか、タイトル譲渡やタイトル提供などに伴う一過性収益の計上や、運営中タイトルが堅調に推移したことから、前期と比べて大幅に収益性の改善が進みました。



「Total War: THREE KINGDOMS」
©SEGA.



アミューズメント機器/施設分野

アミューズメント機器分野においては、プライズ機などを中心に販売を実施しましたが、ビデオゲーム等の不振の影響もあり、低調に推移しました。アミューズメント施設分野は、消費増税や度重なる台風の影響、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより、利用者数が低迷しました。

映像・玩具分野

映画の配分収入や映像配信収入を計上したほか、玩具において新製品や定番製品を販売しました。

中期経営戦略「Road to 2020」の振り返り

パッケージゲーム分野*において、主力IPのシリーズ化及びアジア・欧米での販売体制を整備し、売上が伸びました。一方で、デジタルゲーム分野*でのヒット作不足が課題となりました。これを受けて重点領域の見直しを行い、モバイル分野への投資から、市場成長の見込めるアジア、欧米のコンソール、PCダウンロード分野へとリソースの再配置を進め、グローバル展開を行うべくリソースの集中を推進します。グローバルヒットタイトルの創出に向けて、引き続きクオリティの見直しや、マルチプラットフォーム展開の拡大を図ります。

目標と成果

2020年3月期の目標(2017年5月公表) | 2020年3月期実績

営業利益率

10% → 6%

営業利益

300億円 → 148億円

- 達成** 主力IPのシリーズ化
アジア・欧米での販売拡大
- 未達** デジタルゲーム分野*のヒット創出

*2021年3月期より、パッケージゲーム分野とデジタルゲーム分野を統合し「コンシューマ分野」に変更しています。

サブセグメントの変更について

2021年3月期より、パッケージゲーム分野とデジタルゲーム分野を統合し、「コンシューマ分野」へとサブセグメントを変更しています。

今後の展開

2021年3月期の修正計画

事業ポートフォリオの見直しにより、アミューズメント施設事業の構造改革を実施することによる損失幅抑制や、巣ごもり需要の増加を背景にコンシューマ分野の大幅な収益拡大を見込んでいます。

2020年3月期(実績)

売上高: 2,476億円 (遡及修正後)
経常利益: 162億円

2021年3月期(修正計画)

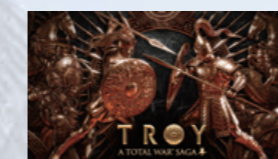
売上高: 2,160億円
経常利益: 240億円

※1 2021年3月期より、サブセグメントの内訳として、デジタルゲーム分野とパッケージゲーム分野を統合し、「コンシューマ分野」に変更しています。
※2 2021年3月期より、カジノ向けゲーム機器の開発・販売を行うゲーミング機器事業をエンタテインメントコンテンツ事業のAM機器分野より「遊技機事業」へ変更しています。
※3 2020年3月期の実績について、セグメント区分の変更による遡及対応を行っています。

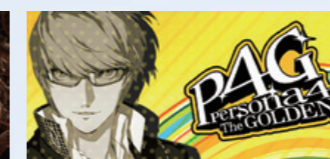
コンシューマ分野

巣ごもり消費等の需要拡大を受け海外を中心にレポート販売が拡大することから大幅な増益を見込んでいます。マルチプラットフォーム、グローバル展開をさらに拡大し、ゲーム本編では「Total War Saga: TROY」をEpic Gamesストアにて8月に発売したほか、F2Pでは「Phantasy Star Online 2」の北米版が好調に推移しています。

2021年3月期に発売を予定する主なタイトル



「Total War Saga: TROY」
©SEGA. Developed by The Creative Assembly Limited.



「ペルソナ4 ザ・ゴールデン」(PC版)
©ATLUS. ©SEGA All rights reserved.



「Phantasy Star Online 2」(北米版)
©SEGA

2020年3月期(実績)

売上高: 1,255億円
営業利益: 147億円

2021年3月期(修正計画)

売上高: 1,325億円
営業利益: 300億円



「Re:ゼロから始める異世界生活 Lost in Memories」
©長月達平・株式会社KADOKAWA刊 / Re:ゼロから始める異世界生活2製作委員会 ©SEGA

アミューズメント機器、施設分野

アミューズメント機器分野ではプライズ機等の定番製品中心に販売するものの減収、損失幅拡大を計画しています。

アミューズメント施設では構造改革の実施に伴い、第3四半期までの業績を取り込む予定です。

アミューズメント機器

2020年3月期(実績)
売上高: 510億円
営業利益: -6億円

2021年3月期(修正計画)
売上高: 375億円
営業利益: -25億円

アミューズメント施設

2020年3月期(実績)
売上高: 419億円
営業利益: 14億円

2021年3月期(修正計画)
売上高: 200億円
営業利益: -45億円

映像・玩具分野

映像分野では劇場版「名探偵コナン」の公開延期に伴い配分収入が減少、玩具分野での定番製品販売を予定しているものの、減収、減益を計画しています。

2020年3月期(実績)
売上高: 262億円
営業利益: 27億円

2021年3月期(修正計画)
売上高: 240億円
営業利益: 9億円

トップが語る、コンシューマ分野の「今と未来」



新体制のもと、成長するグローバルマーケットへ挑戦し、皆様に感動体験を届けます

杉野 行雄
株式会社セガ 代表取締役社長COO

グローバルタイトルの創出を目指す新体制

2020年4月に、(株)セガゲームスと(株)セガ・インタラクティブの2社を合併し、新生(株)セガとしての体制をスタートしました。まずは、この体制変更に至った経緯について説明をさせていただきます。

従前の体制では、ゲーム分野は、主に家庭用ゲーム機・PC・スマートフォン向けの(株)セガゲームスとアミューズメントゲーム機器向けの(株)セガ・インタラクティブが、それぞれ得意とする事業分野に特化した事業運営を行うものでした。大胆な権限移譲による迅速な意思決定と、収益に対するコミットメントの強化により、エンタテインメントコンテンツ事業全体として収益力を強化できたことは一つの成果であったと考えています。

一方で、個別最適化を追求した結果、短期的成果を追いがちになってしまい、いつの間にか大胆なチャレンジが生まれにくくなってしまいました。一定レベルの収益を手堅く創出できるようになってきた一方で、特に国内組織については、比較的収益の見通しがつきやすい国内マーケット志向になってしまっていたかと思えます。

中長期的なマーケットの視点で見ると、ゲーム業界は、グローバル規模でダイナミックな環境変化が起きています。特にここに来て、5Gやクラウドといったテクノロジーの発展に伴う将来的な市場の急成長を見据え、巨大な資本力を持つグローバルテック企業がこの市場に次々に参戦しており、ゲーム産業のビジネスモデルや、そのスケール自体が大きく変わろうとしています。今年は、久々に家庭用の新ハードが複数投入される等、今後の市場の大きな盛り上がりが見込まれます。そして、中長期的には、テクノロジーの進化が、その流れを確実に後押しすることになると思います。

そうした大きな環境変化の中において、早晩、厳しくなる国内マーケット中心の戦略にこの先もとどまり、グローバル競争に取り残されるようであれば、明るい未来は見えてきません。これからの5年、10年、20年先の未来の成長を見据えて、セガとして、今一度、分散していた総力を結集しグローバル市場に向けてチャレンジしていく体制にするべき、と判断したのが、今回の体制変更の背景となります。

グローバル体制の強化

これまでの体制

収益力強化／国内の展開に注力

- 権限移譲による迅速な意思決定
- 得意な事業分野の運営に特化
- 各事業ユニットの収益力強化

(株)セガ・インタラクティブ
アミューズメント機器の開発、販売等

(株)セガゲームス
家庭用ゲーム、PCゲーム、スマートフォン向けゲーム企画、開発、販売

吸収合併

新体制

両社の開発力を融合／グローバルでの競争力強化

- リソースの有効活用
- グローバルでのチャレンジ
- 多様性のあるポートフォリオ構築

商号変更

(株)セガ

グローバルゲーム市場の飛躍的な拡大と構造的変化

ゲーム業界を取り巻く環境につき、もう少し詳しく説明させていただきます。

これまで、ゲーム業界はゲームセンターから家庭用ゲーム機、PC、スマートフォンとその時代で主流となるハードの変遷をたどり、市場は成長を続けてきました。 [P38参照](#)

近年では、先程述べた巨額の資本を持つグローバルテック企業の参入も相次いでおり、これからはその覇権争いが加速していくことが想定されます。世界中に大規模なデータセンターを保持している彼らだからこそ可能な、クラウドゲームやサブスクリプション型のビジネスが今後浸透していけば、これまで以上に、ゲームプレイ体験へのアクセスのハードルは下がっていくことでしょう。長期的には、これまでゲームにアクセスすることが困難であった新興諸国の人々もターゲットにしていくことが可能になると、爆発的な規模で新たなユーザーが生まれ、ゲーム人口の裾野は、ますます広がっていくことが期待されます。

また、グローバルゲーム市場のトレンドや構造にも大きな変化が到来していると感じています。

1つはメイドインジャパンコンテンツを受け入れる土壌が、ここに来てグローバルベースで広がってきていることです。たとえば、「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズといったタイトルは、この数年間でグローバルでの販売本数が100～300万本にまで伸長し、海外のユーザーにも非常に高く評価されています。もちろん、グローバルのメインストリームジャンルから見れば、ターゲット層はまだまだニッチであるとは思いますが、たとえ、ニッチマーケットでも、グローバルの規模で束ねれば、数百万という規模にまで膨れ上がるため、マーケットの多様性に対する力強さを感じています。また、これまでと異なり、あらゆるプラットフォームでタイトルがリリースされることで、プラットフォームの成長とともに展開領域が世界中に

拡がり、加えて、デジタル販売が主流になってきたことで、ロングテールでのビジネスモデルの構築が可能になっています。

もう1つはエコシステムが変わりつつあるという点です。これまでゲーム業界は、「プラットフォーマー」、「パブリッシャー」、そしてゲームを遊ぶ「ユーザー」が主な登場プレイヤーでした。しかし、今はそこに、他人のゲームプレイの視聴そのものを楽しむ「ビューアー」や、ゲーム世界でのコミュニケーションを楽しむことを主とする「コミュニケーター」が加わったことで、さらに市場は活性化してきています。先日、日本でも、ある著名なシンガーソングライターがオンラインゲーム内でバーチャルライブを開催し、大きな反響を呼びました。まさに、コミュニケーションツールとしてのゲームの持つポテンシャルを感じるイベントであったと思います。また、近年eスポーツが話題になっていますが、私は、eスポーツは「ユーザー」と「ビューアー」の熱量を押し上げる、プロモーションの一形態として捉えています。そうした、エコシステムにおける各プレイヤーの総熱量を最大化することが、今後のヒットの要件になっていくと私は考えています。

グローバルでの市場拡大

- 環境の変化**
1 | グローバルテック企業の参入
新興国での市場拡大
- ゲームジャンルの多様化**
2 | メイドインジャパンコンテンツの人気上昇
- プレイヤーの多様化**
3 | エコシステムの変化
eスポーツの発展、プロモーション手法の変化

今後の成長に向けた3つの戦略： 「IP」「ユーザーコミュニケーション」「グローバル展開」

戦略的な観点から、これからグローバル市場へのチャレンジを加速していくにあたっては、3つの重要な要素があると考えています。

1つ目は「IP」の価値向上です。

グローバル市場にチャレンジしていくにあたり、グローバルで人気のあるIPを育てなくてはなりません。現在、タイトル編成のあり方から見直ししており、その取り組みを主導する組織として、2020年4月に「編成局」を新設しました。

「編成局」は、保有IPのポテンシャル分析やマーケット分析のほか、事業全体のタイトルラインナップ編成、リソース配分、ビジネス設計等を企画立案し、管理する部門です。

これまでは、各スタジオが自分達の持つリソースを使って最大限の成果を発揮することに注力してきました。その成果もあり、すでにグローバルで認知されている「ソニック」「ペルソナ」「龍が如く」「Total War」といった代表的な既存IPの価値は日々高まりつつあります。しかしながら、今後、熾烈な競争が加速するグローバル市場で、さらに勝ち抜いていくためには、IP価値をさらに高めていく必要があります。IPをいかに大きく太く育てていくか、という視点で、改めて保有IPのポテンシャルを精査し、そのIPに合致したビジネス設計を考える役割を「編成局」は担っていきます。

IP拡大にあたっては、新規IPの分野での大型タイトルの開発へのチャレンジや、必ずしも自社リソースのみを前提とせず、よりオープンな形で外部パートナーとも協業しながら、IP価値を高めていくことも検討しています。

たとえば、ソニックIPの拡大にあたっては、ハリウッドの老舗メジャーであるパラマウントスタジオと共同製作し公開した「ソニック・ザ・ムービー」が全世界で大ヒットを記録しましたが、それもパラマウントスタジオの持つ映画製作やプロモーションのノウハウと、セガの持つソニックIPを掛け合わせて生まれたイノベーションの好事例の一つといえます。さらにその大成功を受けてセガのレガシーIPを再評価する機運が社内外において高まっており、グローバル市場の拡大や海外のテック企業の参入によるビジネスモデルの拡大を受け、一つのIP、一つのソースから多くの収益機会が生まれてきています。

今後の成長に向けた2つ目の重要な要素は、 「ユーザーコミュニケーション」です。

上述の通り、IPを大きく太く育てていくにあたっては、セガのIPをご愛用いただけるユーザーと緊密なコミュニケーションを図っていくことで、継続的な関係性を構築することが、今後はより重要になっていきます。

裏を返せば、ユーザーの期待値を損なうことになれば、IP価値そのものが毀損してしまう恐れがあります。開発者がよりユーザーと緊密につながり、コミュニケーションを通して頂戴したフィードバックを開発やサービス運営に活かしていくことで、満足度向上に努めていきます。

セガは、家庭用ゲームやPCゲーム、スマートフォン向けゲームのみならず、アミューズメント事業においても長年に渡ってそうしたユーザーと熱量を共有する経験やノウハウを培ってきており、今般の体制変更を機に、こうしたノウハウや人財の活用を、新たなゲームタイトル開発や運営にも組み込んでいきたいと考えています。

こうしたユーザーの期待値を的確に把握し、それを超え続け、良質なコンテンツを提供し続けていくことが、グローバルでの成功につながると考えています。

3つ目が「グローバル展開」です。

セガのIPをグローバルに広げていくために欠かせないのが、アメリカ、カナダ、イギリス、フランス、ブルガリア、中国、韓国、台湾等、世界各地にある拠点です。

ゲーム市場がグローバルに拡大し、多様な人種、世代、性別の方々々がゲームに触れるようになってきました。そのため、つくり手である私たち自身も、様々なバックグラウンドを持つ

組織体でなければ、そうした多様なニーズに対応することができません。

元来、セガには異なる考えや、新しい価値観に対して、斜に構えることなく寛容に受け入れる文化が根付いています。世界各地にあるスタジオそれぞれが、独自の強みを発揮してタイトルを開発することで、多様性あふれるタイトルポートフォリオを構築できることがセガのグローバル展開における強みです。

また、先ほど申し上げた、「ペルソナ」シリーズや「龍が如く」シリーズの評価がグローバルで上がっている理由にセガのローカライズ力があります。セガの北米拠点は英語圏のユーザーに最も距離が近く、マーケットに精通しており、日本文化にも理解の深いスタッフが数多く在籍しています。彼らが、日本のゲームの独自の世界観を尊重しつつ、現地に最適化した形でタイトルを再編集（ローカライズ）し、ゲームクオリティを高めてくれています。私としては、日本で生み出したタイトルをグローバルに広げていく上では、最高のチームであると自負しております。

最適なプラットフォームで最適なIP展開を実施



多様な人財の力を活かし、グローバルでチャレンジを続ける

最後に忘れてならないのが、私たちが育んできた、失敗を恐れることなく果敢に革新にチャレンジする風土です。これからは、グローバルマーケットを主戦場として、存在感を発揮していくステージとなります。

時代の変化や、昨今のコロナ禍において世界レベルで働き方が変化しており、海外拠点や海外のビジネスパートナーとの新しいコミュニケーションスタイルが確立されつつあります。直接現地に足を運ばずとも、オンラインを通じて、従来とは比べものにならないスピードでビジネス設計を進め、パートナーシップを構築し、事業展開の拡大を図ることが可能になると考えています。

そのチャレンジの過程では、場合によっては、経験したことのない壁や挫折も待っていると思います。こうした中でも、面白いと思う私たちの根源的なセンスを信じ、そしてそれに共感してもらえるよう、努力と挑戦を続けます。

2020年6月にセガグループは60周年を迎えました。過去を遡れば、私たちは数々の試練を乗り越え、今に至っています。この先の未来もおそらく平坦な道ではありませんが、同時に無限の可能性も広がっています。そして、10年後の70周年には、これまで以上に私たちのゲーム、サービスが世界中で愛されている世界をお見せしたいと思います。

リゾート事業

中長期的なグループの柱とするべく、既存リゾート施設の収益力強化と並行し、IR(統合型リゾート)事業のノウハウを蓄積しています。

外部環境

IR(統合型リゾート)開設に向けた動きが本格化

2018年7月にカジノを含むIR(統合型リゾート)整備法が成立し、政府が「観光立国」の切り札と位置づけるIR(統合型リゾート)開業に向けた動きが本格化しています。

今後は候補地と業者の選定が進められていくことになります。

IR施設開業までのプロセス



2020年1月29日・30日にパシフィコ横浜で開催された「第1回[横浜]統合型リゾート産業展」に出展した横浜IR(統合型リゾート)のイメージ図



今後想定される機会とリスク

対応

機会

国内IR(統合型リゾート)の産業化

将来的にIR(統合型リゾート)が国内で実現し、当グループの参入が実現すれば、大きな収益源となる可能性があります。

リスク

国内IR(統合型リゾート)事業への参入リスク

IR(統合型リゾート)の関連法制の遅れは、当グループの長期シナリオに大きな影響を与えます。また、事業者として選定されなければ投資が回収できない恐れがあります。

依存症問題への対応リスク

依存症問題などの社会問題に対する対応を怠れば、社会的批判等を受ける可能性や、持続的な産業育成ができなくなる可能性があります。

国内IR(統合型リゾート)事業進出に向けたノウハウの取得

- 「PARADISE CITY」への人員派遣
- リゾート施設の開発、運営
- 依存症問題への対応
- ☑ 詳細はP53をご覧ください
- アメリカネバダ州でのゲーミング機器製造・販売ライセンスの取得
- 3社との戦略的業務提携を締結

Making the Resort Business a Pillar of the Group

事業の概要

リゾート施設の運営を通じて日本国内におけるIR(統合型リゾート)参入に向けた開発・運営ノウハウの取得に取り組んでいます。

日本有数の複合施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」

宮崎県の太平洋に面した南北約11km、約700haの広大な黒松林の中にある「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」やテニスクラブなどの恵まれた環境を活かした極上のリゾートステイを提供しています。施設の価値の継続的な向上を通じて、集客力の強化に努めつつ、リゾート施設の運営ノウハウの蓄積を進めています。



©フェニックスリゾート



ザ・ノースカントリーゴルフクラブ(北海道千歳市)

スポーツ振興と千歳市への地域貢献活動の一環として、「セガサミーカップゴルフトーナメント」を開催しているほか、冬季はスノーアクティビティ施設「ノース・スノーランドin千歳」の運営を行っています。

韓国初のIR(統合型リゾート)施設「PARADISE CITY」

韓国PARADISE GROUPとの合併会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が運営する「PARADISE CITY」は、ホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホール、クラブなどを備えた韓国初のIR(統合型リゾート)施設です。上質な空間とサービスの提供を通して、北東アジア随一のIR(統合型リゾート)施設を目指しているほか、日本におけるIR(統合型リゾート)事業への参入を見据え、開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。



©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

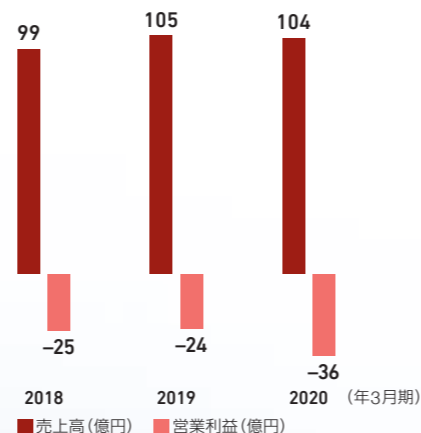
Building up Our Expertise

成果・実績

2020年3月期の実績

「フェニックス・シーガイア・リゾート」において、九州域を中心とした宿泊プラン等の施策や25周年記念イベント等各種集客施策を実施しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響等により3月度において集客数の大幅な落ち込みが見られ、利用者数は前期比3.3%増にとどまりました。また、日本国内におけるIR(統合型リゾート)参入に向けた費用が増加しました。

海外では韓国初のIR(統合型リゾート)「PARADISE CITY」において、国内向けプロモーションの効果等により、日本人VIPの方を中心に多くのお客様にご来場いただきました。また、当該施設を通じて日本国内におけるIR(統合型リゾート)参入に向けた開発・運営ノウハウの取得に取り組みしました。



中期経営戦略「Road to 2020」の振り返り

国内、海外のリゾート施設運営を通して、IR(統合型リゾート)事業進出に向けた開発、運営ノウハウの蓄積を進めました。また、アメリカネバダでのゲーミング機器販売ライセンスの取得や、京都大学とのギャンブル依存症研究のほか、横浜で行われた「統合型リゾート産業展」でのビジネスパートナー発表などIR(統合型リゾート)事業進出に向けたノウハウ取得は着実に進んでいます。

目標と成果

2020年3月期の目標(2017年5月公表)

2020年3月期実績

IR(統合型リゾート)事業
ノウハウ習得

IR(統合型リゾート)の
開発・運営
ノウハウ蓄積

達成

米国ネバダ州でゲーミング機器製造・販売ライセンス取得
「PARADISE CITY」の通期営業黒字化(2019年)
IR(統合型リゾート)参入に向け3社との戦略的業務提携を締結

今後の展開

2021年3月期の修正計画

新型コロナウイルス感染症に伴う、各施設への影響が想定されるほか、国内IR(統合型リゾート)事業参入に向けた費用計上を見込むことから減収、損失幅拡大を計画しています。

国内IR(統合型リゾート)参入について

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、国内IR(統合型リゾート)事業参入に向けた事業者選定等のプロセスに遅れが生じています。2020年10月には政府による基本方針案が公表され、IR区域整備計画の認定申請期間の見直しが行われました。

今後もIR事業における具体的な参入条件等を慎重に見極めた上で、引き続き参画を目指していきます。

2020年3月期(実績)

売上高: 104億円
経常利益: -53億円

2021年3月期(修正計画)

売上高: 65億円
経常利益: -110億円

成長に向けた試金石

「第1回[横浜]統合型リゾート産業展」に出展

当社は、2020年1月29日・30日にパシフィコ横浜で開催された「第1回[横浜]統合型リゾート産業展」に出展しました。

日本の新しい産業となるIR(統合型リゾート)の活性化と発展を目指す目的で開催された本展示会には、山下ふ頭でのIR(統合型リゾート)の運営権獲得を目指す海外大手オペレーターなど約45社が出展しました。当グループも、オペレーターの1社としてブース出展しました。またオペレーター講演では、グループCOOの里見治紀が登壇し、当グループが「持続的に成功するIR」のコンセプトのもと、地域社会・市民・地元企業と共存共栄し、地域全体の魅力を創出し、横浜市を世界の観光客から選ばれる「滞在型目的地」とするために貢献していくことをアピールしました。当グループは、「PARADISE CITY」及び各事業で培ってきた知見、ノウハウを活用し、施設開発から運営に至るまで、日本企業だからこそ可能な日本オリジナルなIR(統合型リゾート)を実現し、世界中の皆様へ新たな感動を提供できるよう、今後も取り組みを加速していきます。



横浜IRを成功に導くためのアライアンス

総合デザイン

Foster + Partners

フォスターアンドパートナーズ

都市開発マスタープランニング、設計、監修
において提携

- 環境に配慮したサステイナブルな都市の実現
- 港町の景観を活かした都市ブランドの向上

マーケティング

KATON&A
marketing & entertainment
株式会社刀

事業プラン設計・構築及び事業提案・マーケティング業務において提携

- 持続的に成功する統合型リゾートの実現
- 「勝つべくして勝つ構造」を練り込んだ事業計画の作成: 消費者に選ばれる「コンセプト」、現実性を担保した「需要予測」、需要予測を実現する「事業計画」

日本文化

京都
吉兆
KYOTO KITCHO

京都吉兆

本格料亭旅館の企画・開発において提携

- 「日本料理」を核とした日本文化の総合的な体験施設の実現
- 日本文化の「継承」と「創造」そして「発信」

セガサミーグループの創出価値と重要課題

セガサミーグループは、グループミッションに掲げる「感動体験」を持続的に創造し、提供し続けることをテーマに、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を目指しています。

その実現に向け、コア事業が創出する価値にフォーカスし、事業に紐づいた重要課題(マテリアリティ)を洗い出すとともに、外部のフレームワーク「SASBモデル」を参考に重要課題(マテリアリティ)を特定し、グループ全体への浸透と実践に努めています。

事業が創出する価値

コア事業の創出価値



遊技機事業

パチンコ、パチスロ遊技機を通じて感動を提供し、日常に刺激を与える



エンタテインメントコンテンツ事業

ゲーム等の提供を通じて感動を提供し、人生に彩りを与える



リゾート事業

リゾートを通じて感動を提供し、人生に安らぎを与える

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。～

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を実現

取り組むべき重要課題と重点項目

取り組むべき重要課題(マテリアリティ)



環境

製造過程の環境負荷低減を重視した製品設計やリサイクル、リユースを通して、より効率性を上げる取り組みのほか、環境保全や消費電力の削減などの取り組みを進めます。



依存症

パチンコ・パチスロの「のめり込み問題」や、ゲームに没頭して健康に深刻な障害が出る「ゲーム障害」、IR(統合型リゾート)事業と関連性の深い「ギャンブル依存症」をはじめとした依存症問題の対応・予防への取り組みを進めます。



人

多様な人材が働きがいを持って活躍できる環境を作り、創造性豊かな企業風土を形成していくほか、ダイバーシティを当然のこととし、人権の尊重と差別の禁止、弱者保護による不平等の排除を徹底します。



製品/サービス

エンタテインメントを通じて感動体験を創造し、社会をもっと元気に、カラフルにするために、革新的な製品の提供を可能とするための開発プロセスの構築、製品・サービスの持続的な品質向上、安心・安全に楽しめる製品・サービスの提供を行います。



ガバナンス

コンプライアンスやリスク管理を含めたコーポレート・ガバナンスを重視し、法令遵守体制、内部統制システムの強化を行い、企業経営の健全性確保、透明性向上、効率性向上を目的としたガバナンス経営を徹底します。

重点項目

●環境負荷軽減

●依存症低減

●働きがいの向上
●多様性の向上
●不平等の排除

●革新的製品の開発
●製品/サービス品質向上
●安心、安全な製品提供

●コーポレート・ガバナンス強化

SDGs該当項目





環境

遊技機事業

リユースを強化し、環境負荷軽減と収益性を向上

セガサミーグループでは、主要事業である遊技機事業における環境負荷軽減と収益性の向上の両立に取り組んでいます。

遊技機を構成している部品のリユース性を高めるため、設計・開発段階より部品・基板・ユニットの共通化を図り、2016年にリユースできる部品点数の目標値を定め、2019年3月期には、目標値もクリアしました。2020年3月期はリユース効率と品質向上に向け、ぱちんこの盤面を構成する一部のユニットやパチスロの液晶・リール周辺のユニットを部品レベルまで細分化せず、ユニット単位の状態でもリユース化しています。

環境配慮の観点から、中古遊技機の回収施策において従来の下取り条件の見直しと買取り施策を行い、2020年3月期の回収率は93%でした。

業界内においては、他メーカーと連携し、部品・ユニットのプラットフォーム化を図り、業界全体での環境負荷低減に向けた取り組みを継続しています。

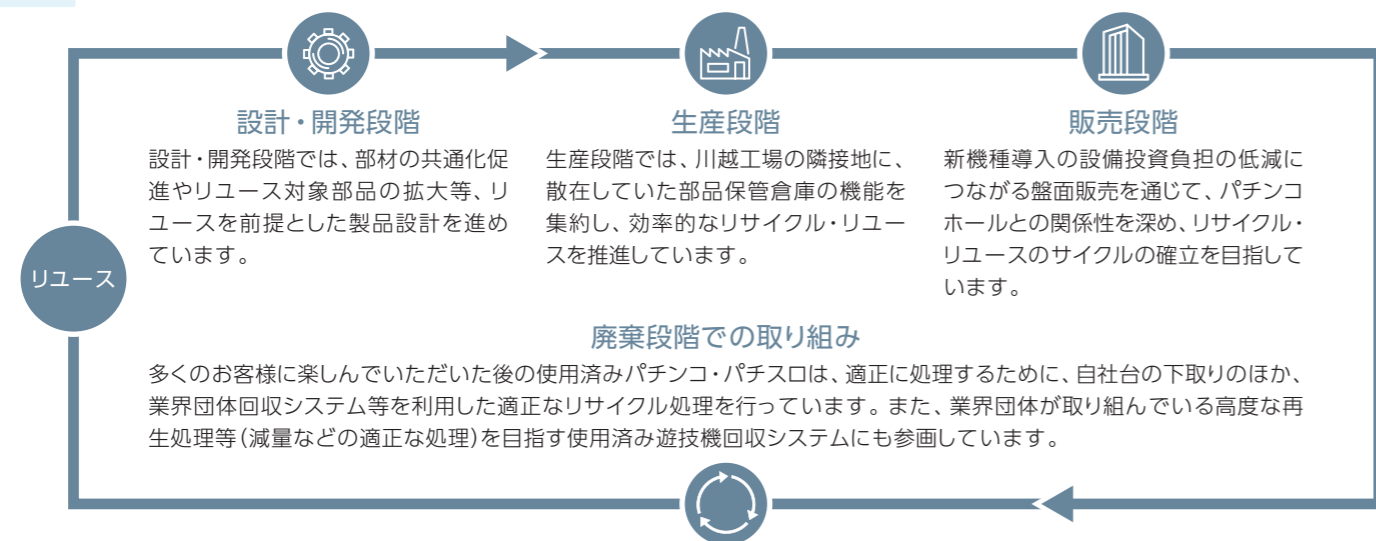
バリューチェーン全体でのリユース促進

遊技機の開発段階から製造、販売に至るバリューチェーン全体の最適化を通じて、使用部材の削減に伴う環境負荷の軽減と、リユース(部品の再利用)を両立し、事業全体の収益性向上につなげています。

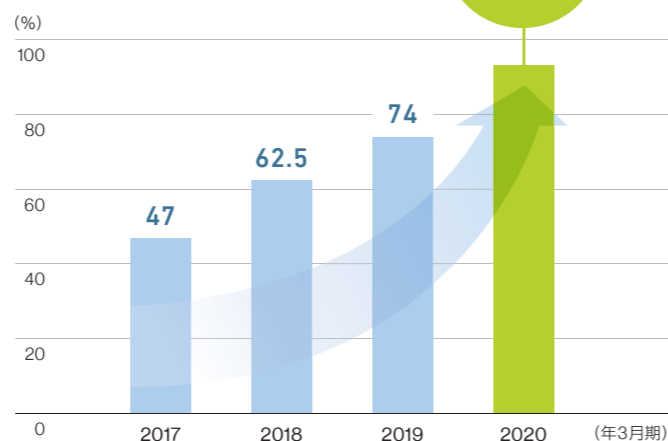
適用部材の範囲拡大や、部材の共通化比率を拡大させ、効率性を高めています。

サミー川越工場における環境配慮の状況の詳細はP61をご覧ください。

バリューチェーン全体でのリユース促進



中古遊技機の回収率



遊技機のリユース部品点数

	2019年3月期		目標値*
	2019年3月期	2020年3月期	
ぱちんこ	約30	約40	15以上
パチスロ	約80	約80	50以上

* 2017年3月期に設定



依存症

遊技機事業

パチンコ、パチスロ依存症への対応

遊技業界では、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に乗り出しました。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。

2018年12月には、業界の依存問題対策について評価・提言を行う第三者機関「パチンコ・パチスロ産業依存対策有識者会議」を発足させ、客観的な意見を取り入れる環境を構築しました。さらに、2019年12月には、依存問題対策の指針や具体的な取り組みを明記した「パチンコ依存問題対策基本要綱」及び「パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱」を策定・公表し、依存問題対策の取り組みを加速させています。当グループは、こうした取り組みを主導し、業界の健全な発展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

ゲーム依存症への対応

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プレイによって、「ゲーム依存症」が新たに疾患として認定されました。

国内ではゲーム関連4団体(CESA、JOGA、MCF、JeSU)による合同検討会を設けており、科学的な調査研究に基づく効果的な対策を模索することを目的に、公正中立で専門性を持つ外部有識者による研究を進めています。2020年9月には、問題のあるプレイなどの実態を把握し、背景要因や防御要因についての検討を行うためのゲーム障害に関する妥当な測定尺度や性質を検討する「尺度調査」などゲーム障害に関する調査・研究を開始しています。

エンタテインメントコンテンツ事業では、射幸性が高く高額課金につながるような「ガチャ」に関して、未成年の過度なゲーム利用や課金の問題に配慮し、一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限を設けるほか、業界団体「コンピュータエンターテインメント協会」が定めたガイドラインにのっと

り社内ガイドラインを定め、曖昧な表現による過度な期待や、それによる行き過ぎた課金を防ぐように努めています。

今後の依存症研究に関するスケジュール

2020年9月	大人用尺度調査(新規項目)実施
2020年秋(予定)	子供用尺度調査実施
2020年9月	危険なゲーム行動に関する専門家ヒアリング
2021年2月	危険なゲーム行動に関するWEB調査
2021年9月	全国調査実施

リゾート事業

安心安全なIR施設の開発・運営に向け、産学共同研究を開始

当社と、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*を産学共同で行っています。

本研究は、実際に営業中の海外カジノ施設におけるプレイヤー(日本人を含む)のプレイデータを収集・分析することにより、人が危険な賭けに至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、本研究成果と結びつけることにより、依存症の兆候がみ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ます。

これまでの研究では、「賭け行動に与える事前の勝敗の影響」がデータ解析より明らかになり、研究発表しました。今後も依存症兆候の検知に向けては、継続的に研究を進めていきます。

* 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、2023年3月まで延長して実施予定。



賭け行動に与える事前の勝敗による影響：カジノ顧客のデータ分析



人

全社共通

セガサミーグループのイノベーションを生み出す源泉は、人財の多様な価値観や能力です。多様な人財が活躍できる制度や環境整備を行い、創造性に富んだ企業風土を確立するためダイバーシティを推進していきます。

ダイバーシティ(多様性)の推進とイノベーションの源泉

「働きがいの向上」のため、ワークライフバランスの推進を掲げており、多様な働き方を認める「フレックスタイム制度」のほか、一部の副業を認める「JOB+(ジョブプラス)制度」を導入しています。オフィス以外の場所で働くことを認める「テレワーク制度」や育児支援を目的とした「セガサミー そらもり保育園」の運営なども行っており、各種制度等の導入を通して、安心して働ける環境整備を行っています。グループで多様な人財が活躍できるよう、セミナーや研修等での認知拡大を図ってい

るほか、特例子会社による障がい者雇用の実施、LGBTの認知拡大における活動支援、女性活躍推進の取り組みなど、ダイバーシティの推進に向けた活動を積極化しています。

人財育成の観点から、セガサミーグループらしいリーダーの育成と社員の土台作りを実現させるためのグループ横断的人財育成機関「SEGASAMMY College」なども運営し、社員のスキルアップにも取り組んでいます。

JOB+

働きがいの向上

- フレックスタイム制度
- JOB+(ジョブプラス)制度(副業)
- 在宅勤務制度
- セガサミー保育園の開園

多様性の向上

- LGBT活動支援
- 女性活躍推進
- 障がい者雇用の推進

人財育成

- SEGASAMMY Collegeの運営



ダイバーシティの推進

多様な人財の活躍による創造性に富んだ企業風土の構築

グループ企業の開発者による交流(勉強会)

本社移転後の取り組みとして、セガをはじめ、グループ会社との交流を積極的に行っています。

セガ主催で「セガ デベロッパーズカンファレンス」という技術カンファレンス、アーケード部隊が実施している「GITEN」と呼ばれる社内みの技術基礎研究発表会、AI共有会、自動化共有会、Game Jamなどをグループをあげて実施しています。グループ会社間の人財の交流を積極的に進め、総合力を発揮するための取り組みを促進しています。



製品/サービス

遊技機事業

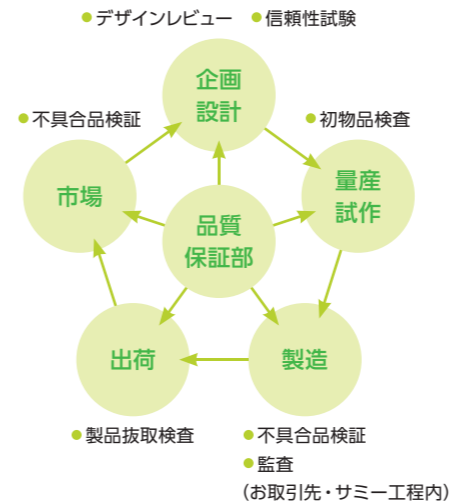
製品・サービスの安全と品質保証

遊技機事業では積極的な創意工夫と効果的な品質改善の実施により、安全で良質な製品やサービスを提供しています。また、人体の安全にかかわる「重要不具合」ゼロという目標を設定し、実現のための施策として以下の活動を行っています。

- ① 品質マニュアルの作成や品質記録の管理
- ② お取引先における4M*管理チェックや監査・指導
- ③ 生産時における工程監査や高温環境下での製品打込み検査
- ④ 可動役物の検査仕様の適正化と寿命試験による評価検証
- ⑤ 開発・営業・生産部門との品質に関する連携

* 4M: Man, Machine, Material, Method

品質保証活動(遊技機事業)



不正防止対策

遊技機の射幸性の抑制と不正改造の防止を主な柱とした「風適法施行規則等の改正」(2004年7月施行)を受けて、遊技機事業では、不正な方法で利益を得る、いわゆるゴト行為を未然に防ぐために遊技機不正対策グループを設置し、継続的に市場情報を収集し不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。複雑化する不正改造に対しては、遊技機の流過程を把握することで、不正に改造された遊技機そのものを市場から根絶していく取り組みを進めています。

また、当社または当グループ会社を騙った「サクラ・打ち子」などの不審な勧誘や一部市場に流布している根拠の無い不当な攻略情報に対し、サミーのWEBサイトや小冊子などで注意を促すなどの対策を図っています。

エンタテインメントコンテンツ事業

グローバルタイトル創出に向けた取り組み

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では、成長するグローバルマーケットへ挑戦し、ユーザーへの良質なコンテンツを提供するための取り組みを主導する組織として、2020年4月に「編成局」を新設しました。保有IPのポテンシャル分析やマーケット分析のほか、事業全体のタイトルラインナップ編成、リソース配分、ビジネス設計等を企画立案し、グローバルでゲームコンテンツを展開していきます。



製品・サービスへの表示とラベリング

エンタテインメントコンテンツ事業では、家庭用ゲームソフトの製品パッケージや取扱説明書などに関して、お客様に安心して製品やサービスをご利用いただけるよう、説明法規制や業界団体が定めるガイドライン・社内規程に準じて、分かりやすく適切に表示することを徹底しています。

また、各種製品における利用対象範囲の明確化や倫理問題にも積極的に取り組んでおり、各国の倫理審査結果に従った表示を行っています。日本においては、CERO*に基づく対象年齢表示に加え、独自の自主基準も表示しています。またCEROの審査を通じて得たノウハウを蓄積し、事例をもとにしたガイドラインも策定しています。

* CERO: 特定非営利活動法人 コンピュータエンターテインメントレーティング機構

「龍が如く7 光と闇の行方」 ©SEGA



CEROのレーティング制度に基づく対象年齢表示と自主基準の表示



パッケージによるセガ独自の注意表記

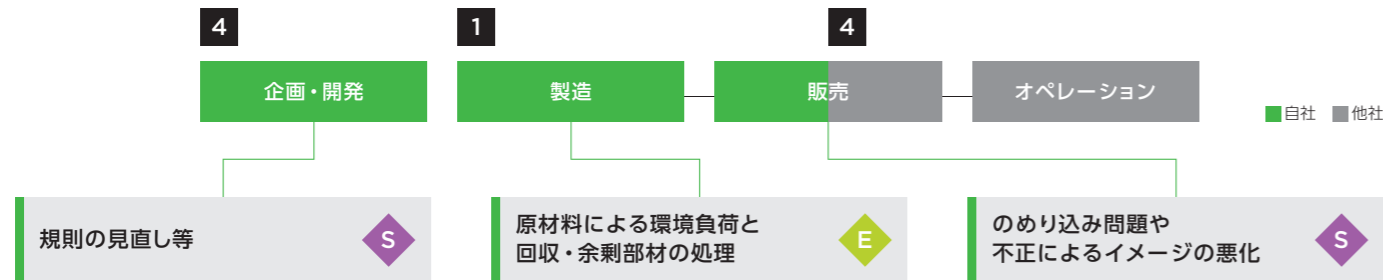


バリューチェーンで見るESGリスクと対応

当グループは、対面する市場やビジネスモデルによって異なる様々なESGリスクに対峙していることを認識し、対応を進めるとともに、SDGsへの貢献に向け重点テーマを定め取り組みを進めています。



遊技機事業



遊技機を販売するためには、風営法をはじめ、関係諸法令への適合性を判断する型式試験の適合を受ける必要があります。そのため規則改正が行われた場合、遊技機の商品性や販売台数が大きな影響を受けることとなります。

対応 規則改正等にいち早く対応するため、開発の迅速化に向けた効率化に取り組んでいます。また、遊技機の型式試験適合に関しては、適合率低下などのリスクに対応していく必要がある一方で、幅広いユーザーに気軽に楽しんでもいただける多様な遊技性を持つ機種開発に努めており、製品クオリティの向上と規則改正等への迅速な対応との両立を図っています。

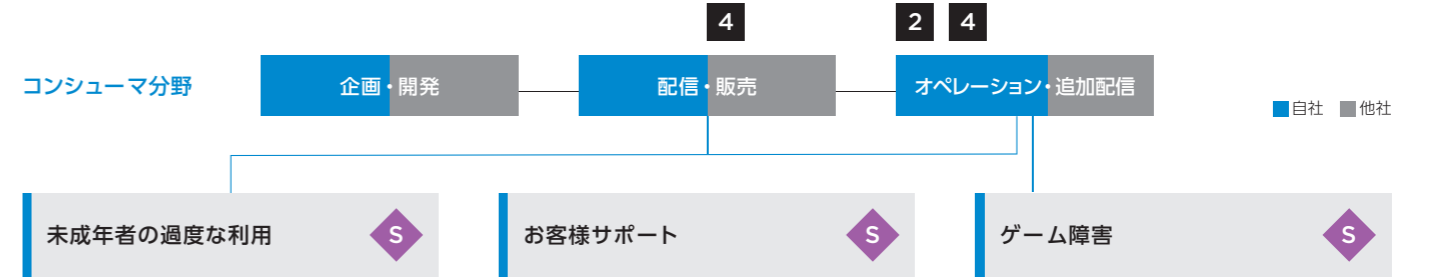
サミーの生産工程では、電子部品等が余剰部材となる可能性があります。木材などの天然資源や、接着剤など環境に負荷をかける恐れのある素材も使用しています。使用済み遊技機の適正な処理も重要な責務となっています。

対応 全ての事業プロセスを通じて、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の取り組みを徹底しています。設計・開発段階では部品の共通化、部品の共用を進めるとともに、パチンコホールから撤去された遊技機については、リユース等を行っています。接着剤は環境負荷の少ない水系接着剤の使用を促進しています。リユースの取り組みは環境負荷軽減を目的としている一方で、部材共通化による原価低減などを実現し、経営効率を高め、事業の収益性拡大との両立を図ります。

パチンコ・パチスロ依存症(のめり込み問題)に対する社会的な批判の高まりや、不正改造された遊技機によるパチンコホールの営業や不正な操作行為等が、パチンコ・パチスロへのイメージを悪化させ、結果的に遊技機市場の縮小につながる恐れがあります。

対応 業界を持続的に発展させていくため、のめり込み抑制のための取り組みを業界団体をあげて積極的に行っています。また、リカバリーサポート・ネットワークへの支援や気軽に遊べる遊技機の開発などの対応を行っています。不正対策においては、業界団体と連携し、不正改造された遊技機の自主回収を行うとともに、社内に不正対策部門を設け、市場情報を収集し、不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。また、根拠のない攻略情報に対して、注意を促すなどの対策を講じています。

エンタテインメントコンテンツ事業



射幸性を煽る「ガチャ」と呼ばれるシステムを利用した未成年者への過度な課金がしばしば社会問題となっており、コンテンツベンダーとしての対応が求められています。

対応 一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限設定を設けるほか、曖昧な表現により過度な期待を持たせることや、過課金を防ぐための社内ガイドラインを設定・運用し、安心・安全な製品/サービスの提供を行っています。また、多様なゲームプレイを多様なユーザーに提供することで世界中に感動を届けています。

ゲームを通して消費者と接点を持ち続け、継続的にサポートを提供していく必要があります。サポートに不備があればブランドの毀損につながりえます。

対応 ユーザーサポート窓口を通じた対応に加え、必要に応じて専用窓口を設置しています。

世界保健機関(WHO)がゲーム障害を精神疾患と認定しています。

対応 CESA、JOGA、MCF、JeSUなどのゲーム団体が連携し、公正中立で専門性を持つ外部有識者による研究を開始しています。問題のあるプレイなどの実態を把握し、背景要因や防御要因についての検討を行うためのゲーム障害に関する妥当な測定尺度や性質を検討する「尺度調査」が4団体のもとで開始されています。

リゾート事業



法令に違反し監督官庁から何らかの処分を受けたり、訴訟等が提起された場合、当グループのブランドイメージが悪化し、国内IR(統合型リゾート)事業への参入に影響を及ぼす可能性があります。

対応 「グループコンプライアンス・リスク連絡会議」のもと、法令・社会規範を遵守した健全な企業経営を展開するための社内体制構築を図っています。

ギャンブル依存症対策に対する社会的要請への対応を疎かにすれば、世論の反発を招き、事業の継続性が脅かされる恐れがあります。

対応 体系的なギャンブル依存症対策の構築に向け、京都大学と産学共同研究を進めています。ギャンブル依存症の兆候がみられるプレイヤーの行動データ分析を通じて、依存症を早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指しています。

感動体験ヒストリー

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、2012年にはリゾート事業へも本格的に参入するなど、新たな感動体験を創造し続けています。



1975年 設立



「アラジン」
©Sammy

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



「獣王」
©Sammy

2001

AT (アシストタイム) 機能を搭載したパチスロ遊技機「獣王」発売



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy

2003

現在も更新されていない前人未踏の販売記録を打ち立てたパチスロ遊技機「パチスロ北斗の拳」発売



「メガドライブ」
©SEGA

1988

高性能CPU (16bit) を搭載した家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売



「バーチャファイター」
©SEGA

1993

世界初の業務用3D-CG格闘ゲーム機「バーチャファイター」を稼働開始



「ドリームキャスト」
©SEGA

1998

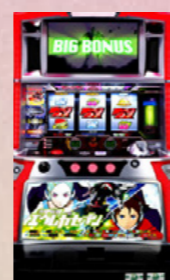
業界で初めてインターネット通信機能を実装した家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売



「ぱちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007 版権許諾証SAE-307
©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



「パチスロ 交響詩篇エウレカセブン」
©2005 BONES/Project EUREKA・MBS
©SAMMY
©2009 NBGI

2009

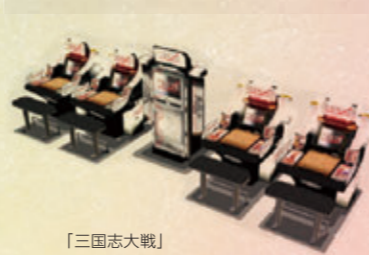
●5号機に新たなゲーム性を盛り込んだ「パチスロ 交響詩篇エウレカセブン」発売

2005

●大ヒットシリーズとなる家庭用ゲーム初代「龍が如く」が登場
●業務用トレーディングカードゲーム「三国志大戦」シリーズ初登場



「龍が如く」
©SEGA



「三国志大戦」
©SEGA



1960年 設立

2013

- 「パチスロ北斗の拳 転生の章」発売
- 「パチスロ化物語」発売



「パチスロ化物語」
©西尾維新/講談社・アニプレックス・シャフト
©Sammy



「パチスロ北斗の拳 転生の章」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP2007 版権許諾証YGL-126
©Sammy

2015

- 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 版権許諾証KOJ-111
©2010-2013 コーエーテックモゲームス
©Sammy

2019

- 北斗の拳シリーズ初の6号機
- 「パチスロ北斗の拳 天昇」発売



「パチスロ北斗の拳 天昇」
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,
©NSP 2007 版権許諾証YAF-420
©Sammy

2012

- フェニックスリゾート(株)を完全子会社化
- 韓国PARADISE GROUPと合併会社「PARADISE SEGASAMMY」を設立



「フェニックス・シーガイア・リゾート」
©フェニックスリゾート

2017

- 米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得
- 韓国初の統合型リゾート施設「PARADISE CITY」開業



「PARADISE CITY」
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

2020

- 国内IR (統合型リゾート) 事業参入に向けた各種パートナーシップの発表 (Foster+Partners、刀(かたな)社、京都吉兆)



2012

- PC向けオンラインRPG「ファンタシースターオンライン2」配信開始



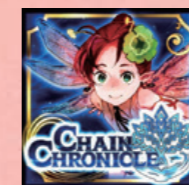
「ファンタシースターオンライン2」
©SEGA

2013

- スマートフォン向けゲーム「ぷよぷよ!!クエスト」
- 「チェインクロニクル3」配信開始



「ぷよぷよ!!クエスト」
©SEGA



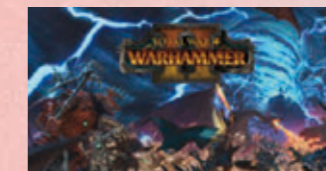
「チェインクロニクル3」
©SEGA

2016

- 家庭用ゲーム「ペルソナ5」発売
- PC向けゲーム「Total War: WARHAMMER 2」発売



「ペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.



「Total War: WARHAMMER 2」
© Copyright Games Workshop Limited 2018. Warhammer, the Warhammer logo, GW, Games Workshop, The Game of Fantasy Battles, the twin-tailed comet logo, and all associated logos, illustrations, images, names, creatures, races, vehicles, locations, weapons, characters, and the distinctive likeness thereof, are either ® or TM, and/or © Games Workshop Limited, variably registered around the world, and used under licence. Developed by Creative Assembly and published by SEGA. Creative Assembly, the Creative Assembly logo, Total War and the Total War logo are either registered trademarks or trademarks of The Creative Assembly Limited. SEGA and the SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Holdings Co., Ltd. or its affiliates. All rights reserved. SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. All other trademarks, logos and copyrights are property of their respective owners.

2020

- 映画「ソニック・ザ・ムービー」の公開



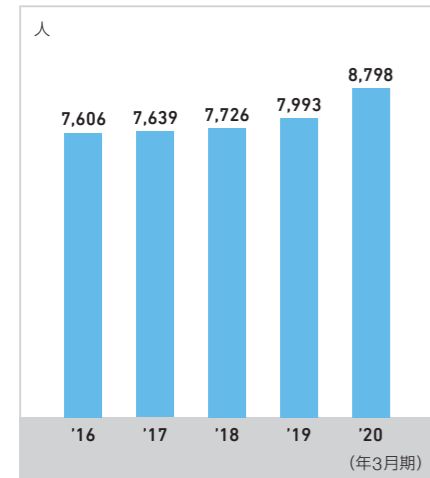
「ソニック・ザ・ムービー」
©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.
ALL RIGHTS RESERVED.

「感動体験」創出の追求は 未来へと続きます



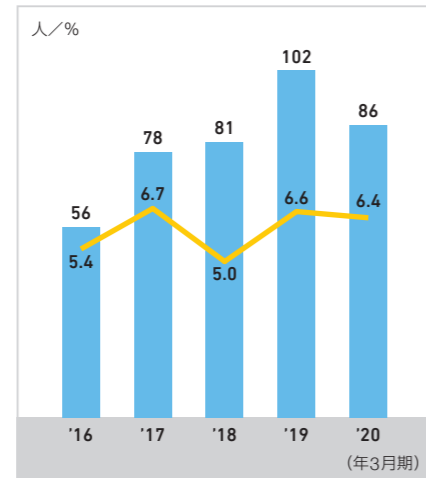
人財関連

社員数



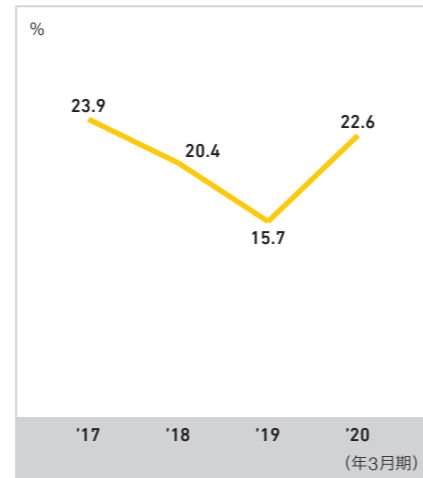
* 2020年3月期は、主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用の無期労働契約への転換により増加

女性管理職者数／女性管理職比率

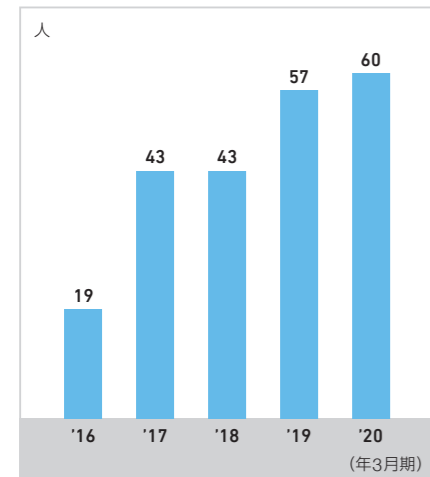


■女性管理職者数 ▲女性管理職比率

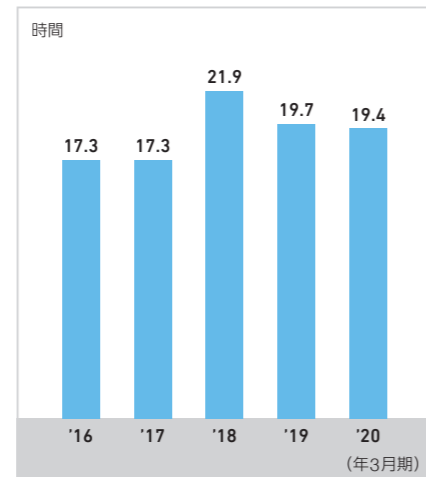
新入社員離職率



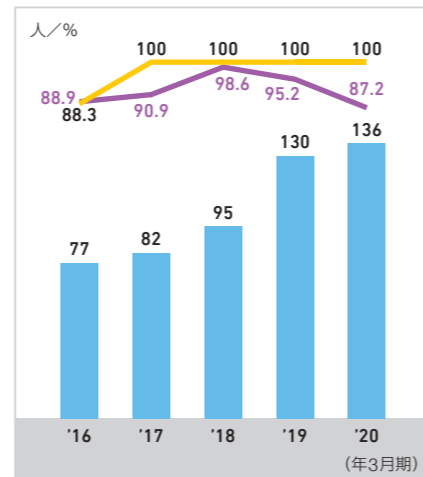
定年後再雇用者数



月平均時間外労働時間



育児休業取得者数／育児休業復職率



■育児休業取得者数 ▲育児休業復職率(男性) ▲育児休業復職率(女性)

その他の指標

	2016	2017	2018	2019	2020
中途採用者数(人)	200	212	226	224	193
障がい者雇用者数(人)	173	168	205	212	211
産前・産後休業取得者数(人)	59	45	55	66	70
有給休暇取得日数(日)	8.2	8.2	11.5	12.5	14.0
有給休暇取得率*(%)	45.6	46.2	63.7	69.5	75.6
ボランティア休暇のべ取得日数(日)	74	92	70	101	18
ボランティア休暇のべ取得人数(人)	35	57	46	42	16

* 年間の有給休暇取得日数を年間の法定有給休暇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。

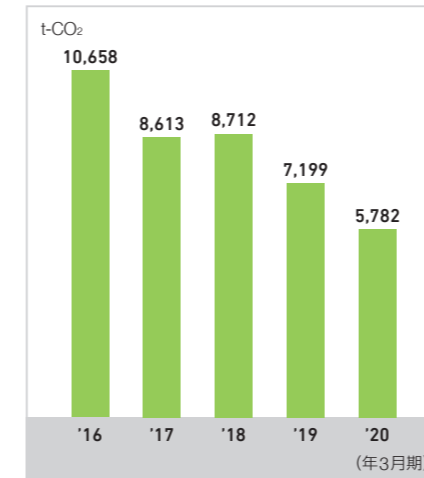
対象範囲・集計方法

- 2018年3月期及び2019年3月期：国内15社、海外2社(社員構成のみ)、2020年3月期：国内13社、海外2社(社員構成のみ)
- 社員数、障がい者雇用者数、女性管理職者数／女性管理職比率は2020年3月末時点の数値です。

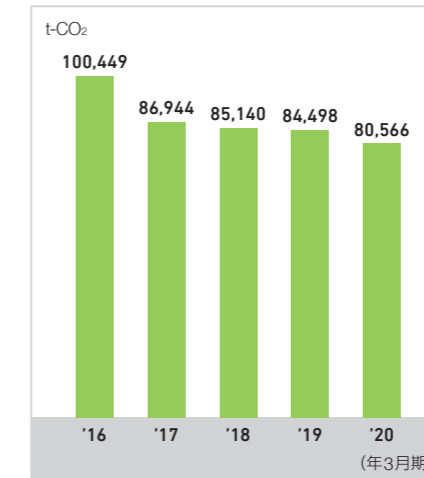


環境関連

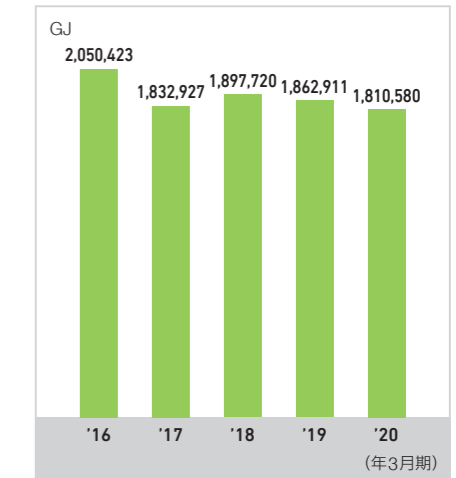
CO₂排出量(スコープ1)



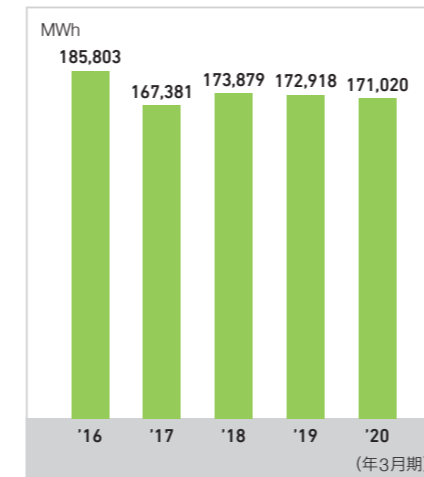
CO₂排出量(スコープ2)



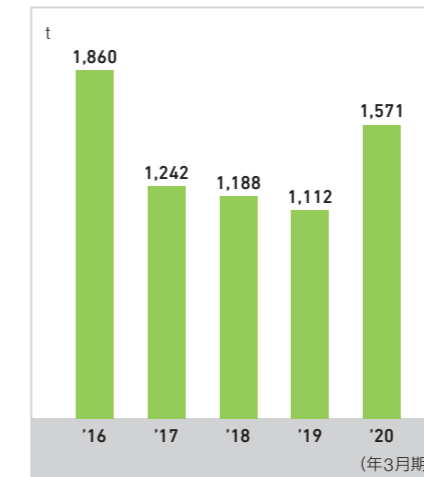
総エネルギー投入量



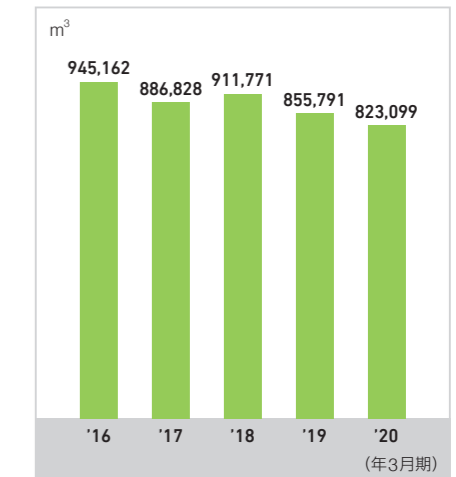
電力使用量



産業廃棄物排出量



水使用量



- ※1 集計データの一部延床面積による推計値を含みます。
- ※2 CO₂総排出量の減少は、燃料使用量及び電気使用量の削減が主要因です。
- ※3 購入電力のCO₂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。

環境法令違反件数

	2018	2019	2020
環境法令違反件数	0	0	0

サミー川越工場における環境配慮の状況

	2018	2019	2020
遊技機のリサイクル率の推移(ぱちんこ・パチスロ合算)	95.99	95.00	95.40
環境配慮素材の利用			
木材使用量(t)	566	370	215
うちPEFC認証木材*	38t(6.8%)	51t(13.8%)	7t(3.3%)

* PEFC認証木材：PEFC森林認証プログラム(Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes)により認証され、第三者機関より持続可能な森林管理の認証を受けた森林より適切に調達された木材です。PEFC認証木材が使用できる製品の生産量が減少したことにより、使用量が減少しました。

※ 接着剤は、水系接着剤を含めて川越工場では使用していません。

データ集計範囲 14社

- セガサミーホールディングス(株)、(株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)、サミー(株)、(株)パタフライ、(株)ダーツライブ、タイヨーエレクトリック(株)、フェニックスリゾート(株)、(株)セガエンタテインメント、(株)セガゲームス/(株)セガ・インタラクティブ(現(株)セガ)、(株)セガ・ロジスティクスサービス、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメント

コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

効率性の向上

迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立及び企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主の皆さま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、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ります。

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、セガサミーグループは、株主の皆さま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同時に、積極的なIR活動を行うことでディスクロージャーをさらに充実させ、経営の透明性の向上を図ります。

Q 社外取締役及び社外監査役はどのような方針と理由で選任していますか。

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

当社取締役8名のうち、3名は社外取締役であり、かつ2名*1が独立役員です。また、監査役4名のうち、2名は社外監査役かつ独立役員です。社外取締役、社外監査役ともに出席する各会議体において、各々の豊富な経験、高度の専門知識等に基づく指摘・助言を行っています。

選任方針

社外取締役については、社外取締役の持つ高い見識と幅広い経験に基づき、外部的視点から、当社及び当グループの企業価値をどのように高めるかを助言する機能に加え、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者から選任しています。社外監査役は、監査体制の中立性・独立性の向上という、コーポレート・ガバナンス体制の実現において重要な役割を担っているものと理解し、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより経営の健全性を確保することを期待し、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

独立性に関する考え方

社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準を基礎とし、同基準に記載された「主要な取引先」「多額の金銭」等の判断については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して定めた基準により判断することとし、当該基準を充たした者は一般株主と利益相反が生ずる恐れがないと判断しています。

社外取締役の選任理由

夏野 剛 経営者(ITビジネス等)

経営者としての豊富な経験と情報通信分野における高度な見識を当社の経営に反映するため。

勝川 恒平 経営者(金融機関)

長期にわたる金融機関での豊富な経験に基づく金融・財務に関する高い見識を当社の経営に反映するため。

メラニー・ブロック 経営者(国際ビジネス)

女性かつ外国人取締役として多様な思考や価値観に基づき、国際的なビジネスリーダーとしての幅広い経験を当社の経営に反映するため。

社外監査役の選任理由

榎本 峰夫

弁護士としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映するため。

大久保 和孝

公認会計士としての長年の監査業務経験を当社の監査に反映するため。

*1 メラニー・ブロック氏は、東京証券取引所が定める独立役員の独立性基準には抵触しておらず、独立役員に準じるものと判断していますが、当社の独立性判断基準に該当していたため、東京証券取引所が定めるに基づく独立役員として届け出ていません。

Q 取締役・監査役にどのようなトレーニングやサポートを行っていますか。

A 研修会や外部セミナーを行っています。

当社取締役及び監査役は、その就任の際に、社内でのオリエンテーションを行うとともに、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務、関連法令及びコンプライアンスに関する知識

習得を目的とする研修への参加機会を提供されており、就任後も、たとえば取締役会終了後に弁護士や各分野の専門家等の外部講師による研修会を開催するなど、必要な知識、新しい知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。

また、当社は各取締役・監査役による自己研鑽を奨励し、当社が加盟する団体等の主催する外部セミナー、勉強会等への参加を奨励し、その必要経費について支援を行うこととしています。

Q 政策保有株式の保有方針について、教えてください。

A 企業価値が向上し、株主の皆様の利益につながると考えられる場合に限り、当該株式を保有します。

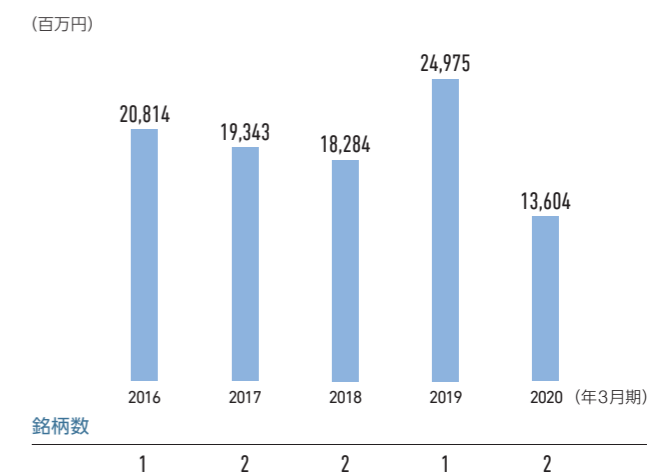
当社が純投資以外の目的で保有する株式は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果当社の企業価値を向上させ、株主の利益につながると考えられる場合に限り、その株式を保有することとしています。

当該保有株式については、取締役会において定期的に経済合理性と将来の見通し等を検証し、今後の保有の是非等について検討することとしています。

当該保有株式に係る議決権行使については、原則すべての議案に対して行使することとしており、

当社と投資先双方の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するかどうかを基準に行っています。

政策保有株(非上場株式を除く)の金額推移



Q 財務報告に係る内部統制システムはどのように維持・構築していますか。

A 評価・報告の仕組みを整備し、財務報告の信頼性を確保しています。

当グループでは、グループ内部統制プロジェクトを2006年3月期に立ち上げ、企業集団として金融商品取引法に定められた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度(いわゆる日本版SOX法)が求める内部統制システムの評価・報告の仕

組みを整備し、また評価によって発見した不備の改善を進めてきました。この結果、財務報告の信頼性確保への取り組みが定着し、2020年3月期における当グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断するに至りました。今後につきましても、財務報告の信頼性を継続的に確保するとともに、効率性の向上と健全性の確保も視野に入れ、内部統制システムの維持と構築に取り組んでいきます。

Q 取締役会の実効性評価の取り組み状況についてお聞かせください。

A 取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性の更なる向上を目指します。

独立諮問委員会が、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制、その他の取締役会がその役割・責務を実効的に果たす上で重要と考えられる事項について、取締役会全体の分析・評価を行います。

2020年3月期は、各取締役にアンケートを実施し、その結果を受けて独立諮問委員会による評価を行い、当社取締役会の実効性は確保されている

取締役会	出席状況	主な活動状況
取締役会の開催回数	12回	
社外取締役		
夏野 剛	12回中12回出席	主に経営の見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
勝川 恒平	12回中11回出席	主に経営の見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
メラニー・ブロック	10回中10回出席	主に経営の見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
(社外取締役の出席率)	98%	
社外監査役		
榎本 峰夫	12回中12回出席	主に弁護士としての専門的見地及び経営の見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
大久保 和孝	10回中10回出席	主に公認会計士としての財務会計ならびに内部統制に関する専門的見地及び経営の見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
(社外監査役の出席率)	100%	

との答申が、定時取締役会においてなされました。独立諮問委員会からは、重要案件については取締役会の事前に討議の場を設けるなど、案件に関する議論を深める工夫がなされていることが評価された一方、「(a)事前討議における指摘・意見に関するフィードバックの徹底、(b)すでに事前説明を受けている案件の取締役会での説明の簡素化と十分な審議時間の確保」といった効率の良い運営に向けた提言がありました。当社取締役会は、本実効性評価を踏まえて、当社取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性の更なる向上を図っていきます。

Q 株主・投資家との対話の状況についてお聞かせください。

A 投資家の皆様の投資判断に資する情報を積極的に開示しています。

当社は「IRポリシー」で定めた情報公開に関する方針に基づき、情報取扱責任者である財務経理本部管掌取締役のもと、専任部署である財務経理本部IR部が、金融商品取引法、その他法令及び東京証券取引所が定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」に沿って、情報開示を行っています。また、法定開示、適時開示規則に該当しない任意開示情報についても、投資家の皆様の投資判断に大きな影響を与えうる情報については、積極的に情報開示を行っています。

機関投資家やアナリスト向けには、新型コロナウイルス感染症の影響下でも、電話会議システムやWEBを活用しての決算説明会やミーティング等を開催し、変わらぬコミュニケーションを実現しています。



個人投資家向け説明会の様子

Q 役員報酬額及び算定方法をお聞かせください。

A 透明性の確保及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。

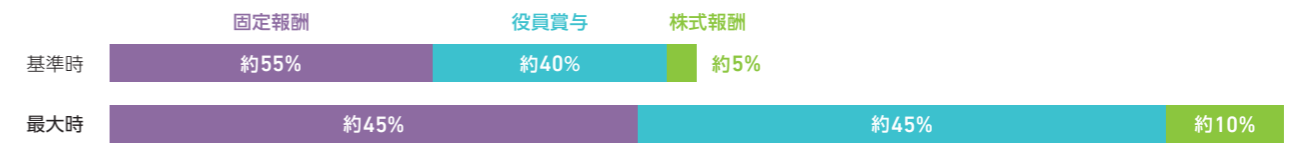
取締役(社外取締役を除く)に対する報酬制度は、以下に掲げる基本方針のもと決定しています。

- ① 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。
- ② 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。

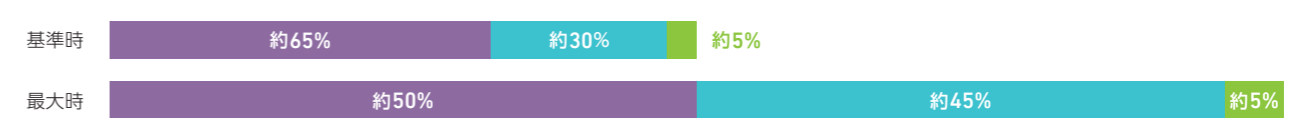
- ③ 当グループの持続的成長に向けたインセンティブとして機能するもの。
- ④ 当社取締役が担う役割と責務を遂行するに相応しい優秀な人財を確保・維持できる報酬水準であること。

また、当社の取締役(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。

代表取締役会長及び代表取締役社長



その他取締役



固定報酬

基本報酬・役割報酬の要素ごとに報酬額を定めた報酬テーブルを策定し、これらの各報酬の合計額を月額固定報酬として支給しています。

役員賞与

経常利益額の水準・事業計画達成度・対前年成長度の3つの要素から役員賞与月数を定めた賞与テーブルより算出された係数を乗じた役員賞与額を支給しています。

役員報酬制度の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。

https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/library/pdf/printing_yuhou/2020/202003_yuho_all.pdf

株式報酬(譲渡制限付株式報酬)

当社は、取締役(社外取締役を除く)を対象に、企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。具体的な支給及び配分については、前期の業績における貢献度等諸般の事項を総合的に勘案した上で、当社の取締役会において決定しています。

2020年3月期の取締役及び監査役の報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			
			基本報酬	賞与	譲渡制限付株式	
取締役	社内	6	1,111	606	450	54
	社外	4	55	55	—	—
監査役	社内	1	18	18	—	—
	社外	3	20	20	—	—

(注) 1 取締役(社外取締役を除く)の報酬等の総額には支給予定の役員賞与450百万円及び譲渡制限付株式の付与に係る当事業年度の費用計上額54百万円を含めています。
2 2020年3月期末現在の人員は、取締役10名(うち社外取締役4名)、監査役4名(うち社外監査役2名)です。上記の支給人員と相違しているのは、2019年6月21日開催の定時株主総会の終結の時をもって辞任した社外監査役1名を含んでおり、また、無報酬の監査役が1名在任しているためです。

2020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	譲渡制限付株式
里見 治	取締役	536	当社	276	224	36
里見 治紀	取締役	292	当社	156	122	14

Q 経営全般において、重要としているリスクとその対策を教えてください。

A グループコンプライアンス・リスク連絡会議が中心となり、対策を進めています。

当グループではリスク管理等に関する施策、情報を議論・検証・共有する場として、グループコンプライアンス・リスク連絡会議を設置しています。

リスク項目	概要	主な対策
コンプライアンス、法令違反	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス、法令違反によるIR(統合型リゾート)事業者の許認可取得の阻害、ネバダ州ゲーミング・コミッションの適格剥奪のリスク 当グループの提供する製品・サービスによる第三者への権利侵害 当グループの製造する製品の不具合 ユーザー等からの予期せぬ苦情から発生する訴訟によるブランドイメージ棄損のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 専門部署設置によるグループ・コンプライアンス施策の実施 「企業倫理ホットライン」の浸透 「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)(WCMS認証)の登録事業者として登録 反社会的勢力との関与防止活動 <ol style="list-style-type: none"> ①当グループ全体で推進する反社会的勢力への対応施策として、各グループ会社においてルールを設けながら取引の際に背面調査を実施 ②その他既存取引であっても必要に応じ、背面調査を実施
災害等	<ul style="list-style-type: none"> 本社、事業所、生産拠点及び当グループの取引先が、地震、火災、洪水等の大規模自然災害やテロ攻撃等によって物的・人的に想定を超える被害を受けるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 「危機管理規程」を制定し、事業活動に潜在するリスクを特定し、平常時からリスクの低減及び危機の未然防止に努めるとともに、重大な危機が発生した場合の即応体制整備・維持
個人情報等の情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報等の外部漏洩による損害賠償等の費用負担、ブランドイメージ棄損のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> GDPR(EU一般データ保護規則)への対応 Pマーク取得グループ会社への監査の実施
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ハッキング等の外的攻撃 コンピュータウイルス等により情報システムの不具合、故障 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社へのセキュリティガバナンス強化活動、教育活動、監査活動の実施 事前予防策(監視やモニタリング)、事後対策の実施(インシデント対応)、脆弱性診断の実施など セキュリティ監視ツールの強化

Q 企業年金のアセットオーナーとしての機能について教えてください。

A 人員、組織の強化を継続的に図り、適切な運用を進めています。

当社及び一部の連結子会社は、年金給付等を将来にわたり確実にを行うため、基金の設立及び規約を定め、当該規約に基づいた年金資産の積立金の運用を行っています。

グループコンプライアンス・リスク連絡会議は原則として半期に1回開催し、グループ内に潜在するリスクについて影響度と発生可能性によるクロスマッピングを行い、リスク評価を行った上で、その対策などについて検証などを行った結果を取締役に報告し、議論をしています。グループコンプライアンス・リスク連絡会議によって特に重要と判断しているリスクは以下のとおりです。

リスク項目	概要	主な対策
コンプライアンス、法令違反	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス、法令違反によるIR(統合型リゾート)事業者の許認可取得の阻害、ネバダ州ゲーミング・コミッションの適格剥奪のリスク 当グループの提供する製品・サービスによる第三者への権利侵害 当グループの製造する製品の不具合 ユーザー等からの予期せぬ苦情から発生する訴訟によるブランドイメージ棄損のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 専門部署設置によるグループ・コンプライアンス施策の実施 「企業倫理ホットライン」の浸透 「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)(WCMS認証)の登録事業者として登録 反社会的勢力との関与防止活動 <ol style="list-style-type: none"> ①当グループ全体で推進する反社会的勢力への対応施策として、各グループ会社においてルールを設けながら取引の際に背面調査を実施 ②その他既存取引であっても必要に応じ、背面調査を実施
災害等	<ul style="list-style-type: none"> 本社、事業所、生産拠点及び当グループの取引先が、地震、火災、洪水等の大規模自然災害やテロ攻撃等によって物的・人的に想定を超える被害を受けるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 「危機管理規程」を制定し、事業活動に潜在するリスクを特定し、平常時からリスクの低減及び危機の未然防止に努めるとともに、重大な危機が発生した場合の即応体制整備・維持
個人情報等の情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報等の外部漏洩による損害賠償等の費用負担、ブランドイメージ棄損のリスク 	<ul style="list-style-type: none"> GDPR(EU一般データ保護規則)への対応 Pマーク取得グループ会社への監査の実施
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ハッキング等の外的攻撃 コンピュータウイルス等により情報システムの不具合、故障 	<ul style="list-style-type: none"> グループ各社へのセキュリティガバナンス強化活動、教育活動、監査活動の実施 事前予防策(監視やモニタリング)、事後対策の実施(インシデント対応)、脆弱性診断の実施など セキュリティ監視ツールの強化

企業年金の積立金の運用が従業員の安定的な資産形成だけでなく、当グループの財政状況に影響を与える場合もあることを踏まえ、企業年金担当部門には資産運用に必要な経験や資質を備えた人材を配置しています。

また、運用受託機関による定例運用報告等を通じ、資産運用状況のモニタリングを実施するなど適切な体制の下で運用しています。



社外取締役インタビュー

夏野剛 Takeshi Natsuno

01 新型コロナウイルス感染症の影響によって、テレワークが拡大してきています。こうした働き方に対して、経営者の考えに変化を感じますか。

当社を含め多くの経営者の考え方に劇的な変化が起きており、これを機に働き方改革は間違いなく加速すると考えます。今後の課題は、働き方とともに人事評価を変えていくことです。つまり、アウトプットで評価できる仕組みを構築していかなければなりません。ただし、これは一朝一夕でできるものではありません。特に中間管理職は、新たな評価方法とマネジメントスキルが求められ、時には大きな悩みを抱えることもあります。この中間管理職の悩みを払拭するために、自らが主体となり、新しい方法を裏付け、後押しするのが、経営トップ層の役割です。日本企業の生産性がここ20年間大きく改善していないことに関連するように、人事評価システムもまたほとんど変化していません。今般のコロナ禍によって、評価の仕組みを改革できた企業と、できなかった企業では、5年後、10年後の成長力には、必ず大きな差となって表れてくるはずです。

02 夏野社外取締役は、多くの企業の経営を兼務しています。セガサミーグループの経営に十分な時間を割けていますか。

まず、第一に申し上げたいのは、私は十分な時間的リソースをかけられるからこそ、当社の社外取締役を引き受けさせていただいています。取締役会だけでなく、経営幹部が集まり実施される経営戦略委員会にも出席させていただき、長時間にわたる議論にも参加しています。また、経営に関わる時間の長さはもちろん必要ですが、それ以上に中身が重要であると考えています。その意味で、当社の事業分野には、私の経験が十分に活かせるという自負があります。過去にも、私はNTTドコモに在籍しつつ、電通やソニー、マクドナルドなどの合併事業会社の役員を務め、10社近くの役員を兼務していた時期もあります。その中でも、私は、役員を引き受ける基準として、経験してきた仕事と関係がなく、貢献ができない、適切な助言ができない企業の役員は引き受けないと決めています。その点でいえば、当社の事業分野は、私のこれまでの知見と、さらに現役経営者が有する時勢を読む感性がお役に立てるのではないかと考えています。

また、一般論でいうと、社外取締役の兼務はある程度多い方が、一つの企業に依存しないという観点でベターであると考えています。現在私は、多くの企業を兼務しているため、経済的にどの企業にも依存していません。私はいつでも辞任する覚悟を持ち、時には厳しい意見を役員にぶつけています。兼務のない社外取締役は、どうしてもその立場をキープしようとする意識が働くので、5社程度まで兼務しているほうがむしろ健全であるのではないのでしょうか。

外部から見たセガサミーグループの課題をお聞かせください。

中長期の課題で最も着目すべきはIR事業を軌道に乗せることでしょうか。現在は、国内IR(統合型リゾート)のオペレーターとして、様々なノウハウの取得を着実にを行い、内部で実行すべきことに関しては、十分に準備が整っていると評価しています。しかし、今後の政府の方針など外的要因の影響によって状況は一変します。常に注視を怠ることなく、適切な対応を進めていかなばなりません。

次の課題として、世間のイメージや規制など外部環境に大きく影響を受ける遊技機事業がまだまだ利益の大半を稼ぎ出している構造です。遊技機事業への依存度をいかに減らし、それ以外の事業で収益の柱を築いていくかが、今後の重要な経営課題になると考えています。

最後は、ゲーム分野をさらに伸ばしていくことです。現状、セガのブランドは世界的な認知度が高いにもかかわらず、同業他社と比較するとその力が十分に発揮できていません。今回のコロナ禍の影響で、ゲームの業界全体では追い風が吹いています。これを機にさらに上を目指すことはできると思いますし、買収した海外スタジオにおける開発力にも期待を持っています。



激変する世界の中で、企業プレゼンスを高め、課題を克服し、強みをさらに磨く

夏野 剛

社外取締役

グローバルでの飛躍や、グループ全体の課題への対応に向け、里見COOの手腕とパーソナリティには、大きな期待を抱いています。

国内IR(統合型リゾート)への参入を表明し、5年以上が経過していますが、現在の立ち位置をどのように評価していますか。

私個人としては、上々の評価をしています。里見CEOは当初から強気でいましたが、社外から見ると、海外のメガオペレーターと比べ、実績の差は歴然であり、本当に大丈夫だろうかと不安を感じていました。しかし、現時点としては、着実に実績を積み上げ、日本政府の国内企業の中から候補者が欲しいという意向にも見合う域まで達したことについては、大きな成果であると考えています。

その要因として、韓国初のIR(統合型リゾート)施設である「PARADISE CITY」の運営にチャレンジしたことが大きかったと考えます。開業後も、日韓関係の悪化など、必ずしも状況が芳しくない中でも、非常にうまく施設を運営していますし、特にカジノ分野のオペレーションは順調です。また、初期から50名近くの人員を送り込んでノウハウの取得を思い切って実施したことが、日本企業の中でセガサミーが有力候補となるきっかけになったと思います。この数年の間で、様々なハードルがあり、不安になるときもありましたが、ここにきて着実に成果が顕在化してきました。国家プロジェクトであり、新型コロナウイルス感染症の影響も含め、外的要因が大きい国内IR(統合型リゾート)ですが、予定通り実行されれば、当社は必ずその力を存分に発揮できると確信しています。

里見COOの経営に対する評価をお聞かせください。

里見COOは、創業家であるサミーのことを熟知しているだけでなく、セガサミー設立時には、セガのマネージャークラスに所属し、海外マネジメントを経験してきました。その中で、本社と海外子会社の行き違いから生じる諸問題に対して、真摯かつ適切に対処していました。そして、海外成長に向け、グローバル間の連携強化について常に問題意識を持っていました。また経営者として遅れがちだったセガのネット戦略の立案・実行にも深く関わってきました。今後トップマネジメントとして、これまでのように強い意志を持って、自身が「おかしい」と感じることにに対しては改革を進め、新しい会社のあり方を追求していくべきだと思います。

里見CEOは、人を巻き込みながら、相手の共感を得て物事を進める手法を得意とし、この経営スタイルと人的ネットワークは、日本企業の中でも屈指の力を持っています。一方で、ロジックと現場感覚をうまく取り入れながら経営していくのが、里見COOの手法であり、その経営スタイルは、ネット事業や海外で必要とされるでしょう。今後の

取締役



里見 治

代表取締役会長
グループCEO

- 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
(一社)日本アミューズメントマシン工業協会
(現(一社)日本アミューズメント産業協会)会長(現任)
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 同社代表取締役会長CEO
- 2012年 サミー(株)取締役会長
- 2013年 同社代表取締役会長CEO
- 2015年 (株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)代表取締役会長CEO
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(現任)
(株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)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(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役相談役(現任)



里見 治紀

代表取締役社長
グループCOO

- 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
(株)セガ代表取締役副社長
- 2014年 サミー(株)取締役
(株)セガ代表取締役副社長
- 2015年 (株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)代表取締役副社長
サミー(株)代表取締役社長
- 2016年 同社代表取締役社長COO
(株)サミーネットワークス代表取締役会長(現任)
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(現任)
(株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)代表取締役会長CEO(現任)
(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(現任)
フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)
- 2020年 (株)セガグループ代表取締役社長CEO(現任)



吉澤 秀男

取締役 上席執行役員

- 1987年 (株)日本リース(現三井住友ファイナンス&リース(株))入社
- 1999年 同社財務企画部長
- 2001年 サミー(株)入社
- 2002年 同社執行役員社長室副室長
- 2004年 同社取締役管理本部長
同社取締役コーポレート本部長兼社長室長
- 2007年 当社上席執行役員
- 2012年 フェニックスリゾート(株)取締役
- 2015年 タイヨーエレクトリック(株)代表取締役社長
- 2016年 (株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)取締役
同社取締役コーポレート本部長
(株)セガエンタテインメント取締役(現任)
Sega Amusements Taiwan Ltd. 監事
- 2017年 (株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)
常務取締役コーポレート本部長(現任)
(株)セガゲームス(現(株)セガ)監査役(現任)
- 2018年 当社上席執行役員法務本部長
- 2019年 当社取締役
- 2020年 当社取締役上席執行役員(現任)

社外取締役



夏野 剛*1

社外取締役

- 1988年 東京ガス(株)入社
- 1997年 エヌ・ティ・ティ移動通信網(株)(現(株)NTTドコモ)入社
- 2005年 同社執行役員マルチメディアサービス部長
- 2008年 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授(現任)
当社社外取締役(現任)
トランス・コスモス(株)社外取締役(現任)
- 2009年 (株)ディー・エル・イー社外取締役
グリー(株)社外取締役(現任)
- 2010年 (株)U-NEXT(現(株)USEN-NEXT HOLDINGS)社外取締役(現任)
- 2016年 日本オラクル(株)社外取締役(現任)
- 2018年 (株)ムービーウォーカー代表取締役会長(現任)
(株)ブックウォーカー取締役(現任)
- 2019年 (株)ドワンゴ代表取締役社長(現任)
カドカワ(株)(現(株)KADOKAWA)取締役(現任)



鶴見 尚也

取締役 専務執行役員

- 1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
- 2006年 SEGA of America, Inc. Chairman
- 2008年 (株)セガ取締役
- 2009年 同社常務取締役
- 2012年 同社代表取締役社長COO
当社取締役
SEGA Holdings Europe Ltd. CEO and President
- 2014年 当社代表取締役専務
(株)セガ取締役副会長
フェニックスリゾート(株)取締役副会長(現任)
- 2015年 (株)セガホールディングス(現(株)セガグループ)取締役副会長
セガサミーゴルフエンタテインメント(株)取締役会長(現任)
- 2016年 当社専務取締役
- 2017年 CAセガジョイボリス(株)取締役会長(現任)
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. Senior Executive Vice President(現任)
- 2020年 当社取締役専務執行役員(現任)



深澤 恒一

取締役 専務執行役員
グループCFO

- 1990年 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
- 2003年 サミー(株)入社
同社執行役員社長室長
- 2004年 当社執行役員社長室長
(株)セガ執行役員会長・社長室長
- 2005年 同社取締役会長・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)



勝川 恒平*1

社外取締役

- 1974年 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行
- 2001年 同社執行役員大阪第二法人営業本部長
- 2005年 同社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SMBVCベンチャーズ(株)
(現SMBVCベンチャーキャピタル(株))代表取締役副社長
- 2010年 SMBVC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)
銀泉(株)特別顧問(現任)
エレコム(株)社外取締役(現任)
- 2017年 DXアンテナ(株)取締役(現任)



メラニー・ブロック*1

社外取締役

- 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 蒙日交流基金理事會役員
蒙日経済委員会理事會役員(現任)
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
蒙州食肉家畜生産者事業団(MLA)駐日代表
- 2012年 オーストラリアン・ビジネス・アジア(ABA)会長
- 2016年 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)
蒙日研究センター(AJRC)理事會役員(現任)
蒙州政府機関アドバンス・グローバルアンバサダー(現任)

*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

監査役



青木 茂
常勤監査役

2005年 (株)セガ入社 上席参事
同社執行役員
中国・アジア事業推進室長
2006年 世嘉(中国)网络科技有限公司董事長
2008年 サミー(株)執行役員 経営管理本部長
同社執行役員 コーポレート本部長
2009年 同社取締役 コーポレート本部長
2011年 同社常務取締役 コーポレート本部長
2012年 同社代表取締役社長COO
2013年 当社取締役
2016年 サミー(株)代表取締役副会長
当社常勤監査役(現任)
2018年 サミー(株)監査役(現任)
2019年 フェニックスリゾート(株)監査役(現任)



阪上 行人
監査役

2003年 サミー(株)入社 監査室長
2004年 同社管理本部法務部長
2006年 当社監査役室長
2014年 当社監査役(現任)
(株)セガ 常勤監査役
2015年 (株)セガ・インタラクティブ(現(株)セガ)
監査役
(株)セガホールディングス
(現(株)セガグループ)
常勤監査役(現任)
(株)セガゲームス(現(株)セガ)
監査役(現任)
(株)トムス・エンタテインメント
監査役
(株)セガ エンタテインメント
監査役(現任)



榎本 峰夫*2
社外監査役

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



大久保 和孝*2
社外監査役

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
1999年 公認会計士登録
2003年 新日本インテグリティアジアランス(株)
(現EY新日本サステナビリティ(株))
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
2016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)経営専務理事
2019年 当社監査役(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(現任)
(株)LIFULL社外取締役(現任)
2020年 (株)サラーコーポレーション
社外取締役(現任)
(株)商工組合中央金庫
社外取締役(現任)

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

執行役員



杉野 行雄
常務執行役員



高橋 真
上席執行役員



中原 徹
上席執行役員



大脇 洋一
上席執行役員



内海 州史
上席執行役員



石倉 博
執行役員



高橋 公一
執行役員



加藤 貴治
執行役員



工藤 レイ
執行役員



大塚 博信
執行役員

FINANCIALS

財務情報



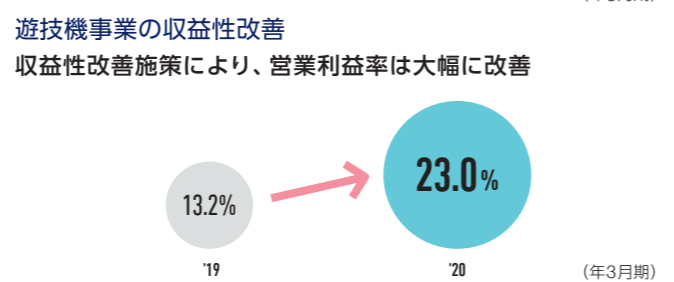
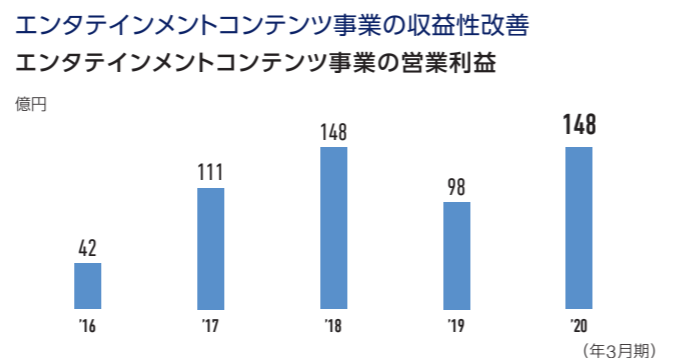
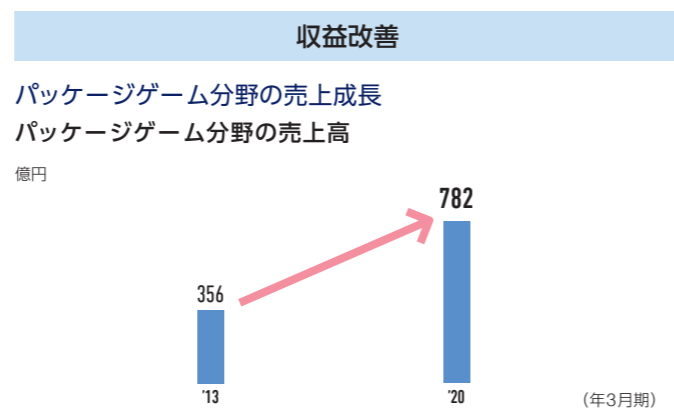
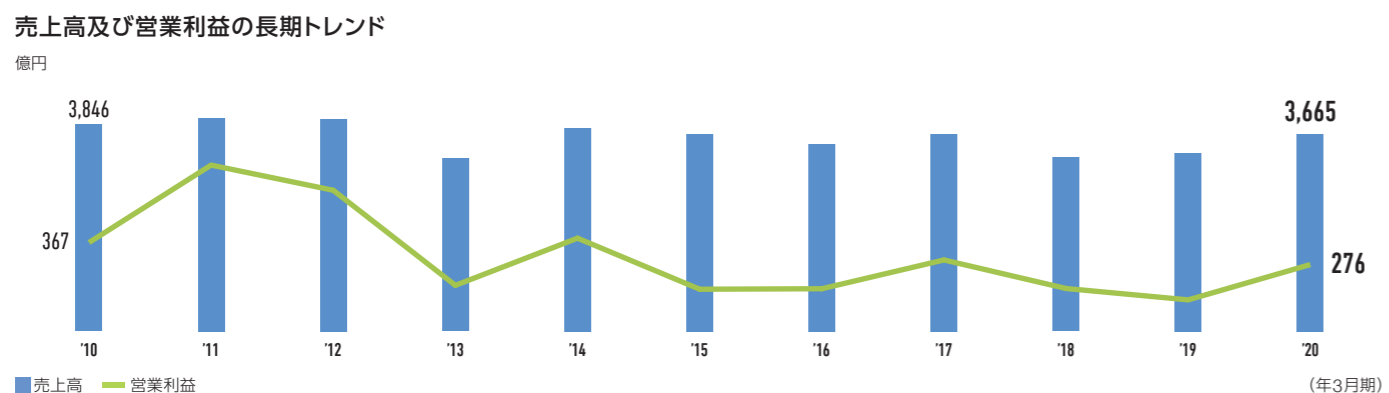
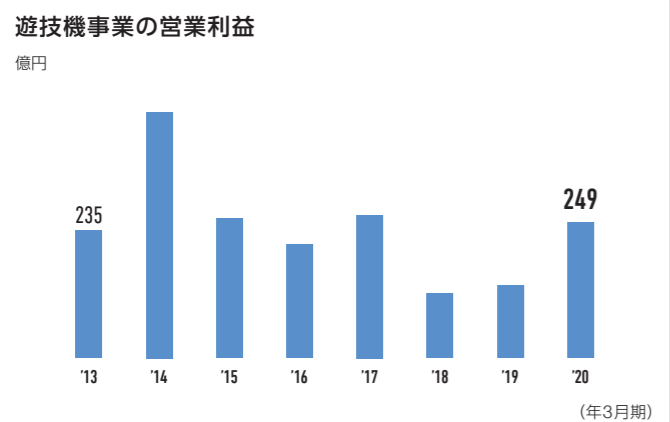
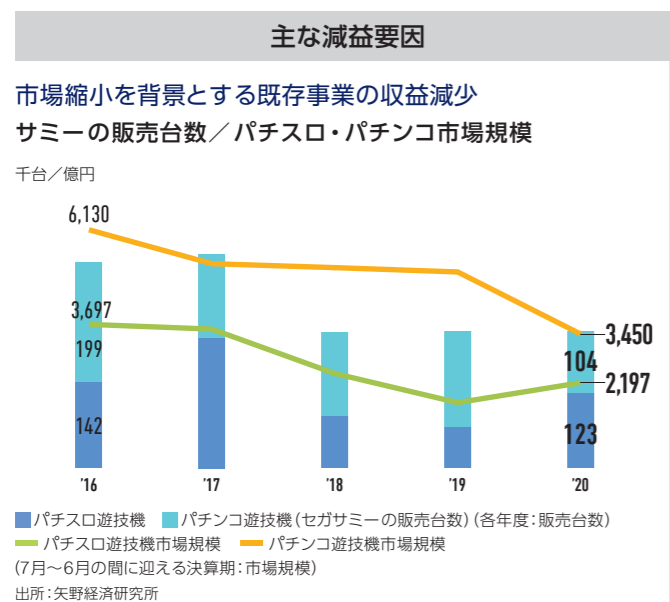
「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

法定開示の補足

P/L (損益計算書)

長期トレンド

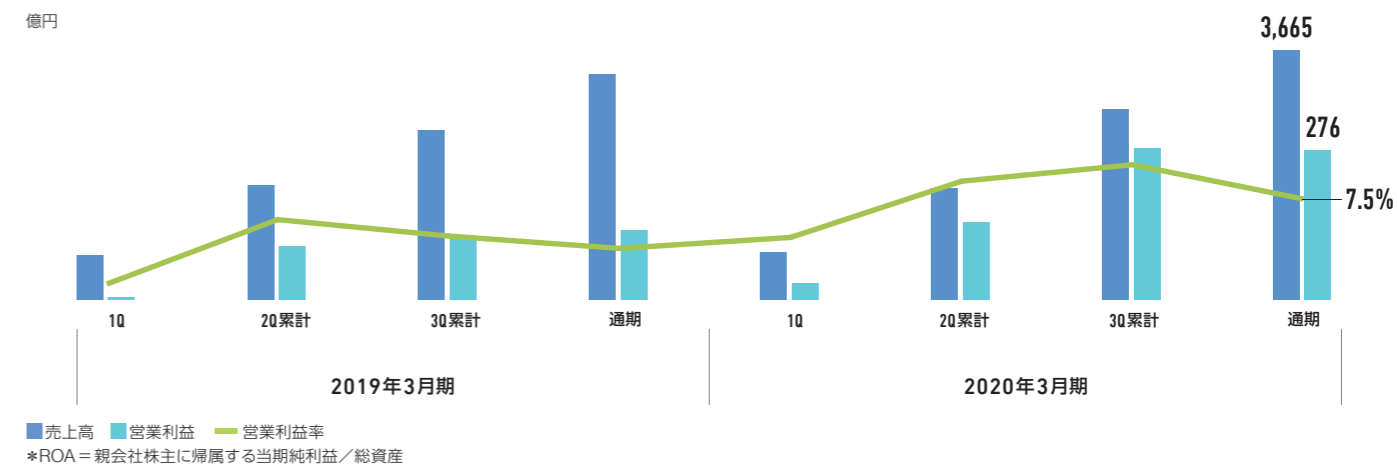
売上高減少の主な要因は、規制強化による市場環境の大きな変化を背景とする遊技機事業の減収、及びセガの既存事業の構造改革(アミューズメント施設分野における店舗の閉鎖及び売却等)による事業規模縮小に伴う売上高減少等によります。利益面では、2015年3月期以降の構造改革によるエンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善が寄与し、減益トレンドから脱却しました。デジタルゲーム分野は引き続き競争が激化していますが、遊技機事業は大幅に利益率が改善しています。



2019年3月期と2020年3月期の比較

(2020年3月期)

売上高: **3,665** 億円 営業利益: **276** 億円 営業利益率: **7.5%** ROA*: **3.0%**

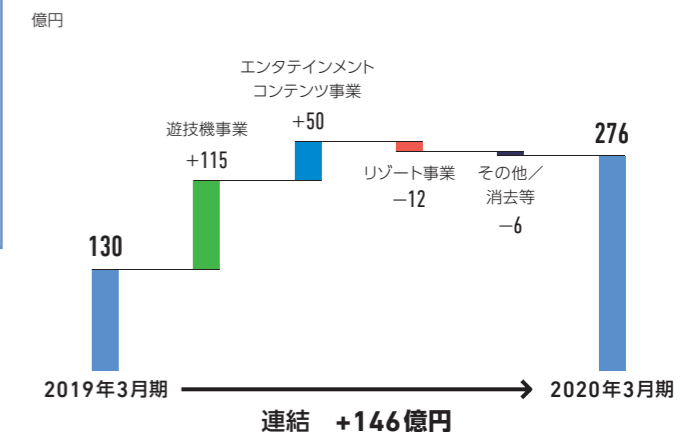


要約連結財務諸表

	2019	2020	増減
売上高	3,316	3,665	+11%
遊技機事業	1,014	1,083	+7%
エンタテインメントコンテンツ事業	2,196	2,477	+13%
リゾート事業	105	104	-1%
売上原価	2,111	2,300	+9%
売上総利益	1,204	1,365	+13%
販売費及び一般管理費	1,073	1,088	+1%
営業利益	130	276	+111%
遊技機事業	134	249	+85%
エンタテインメントコンテンツ事業	98	148	+51%
リゾート事業	-24	-36	-
その他/消去等	-78	-84	-
営業利益率	3.9%	7.5%	+3.6pt
営業外収益	21	32	+53%
営業外費用	77	55	-28%
経常利益	74	252	+238%
特別利益	82	31	-
特別損失	87	12	-
税金等調整前当期純利益	69	271	+288%
法人税等合計	42	131	-
親会社株主に帰属する当期純利益	26	137	+421%
1株当たり配当(円)	40	40	-
1株当たり当期純利益(円)	11.27	58.65	-
1株当たり純資産(円)	1,289.32	1,251.02	-

- 売上高(遊技機事業)
遊技機事業においてパチスロ販売台数が増加。
- 売上高(エンタテインメントコンテンツ事業)
デジタルゲーム分野が好調に推移。
- 法人税等合計
新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴い、繰延税金資産を約70億円取り崩し法人税等調整額に計上。

セグメント別の営業利益増減要因

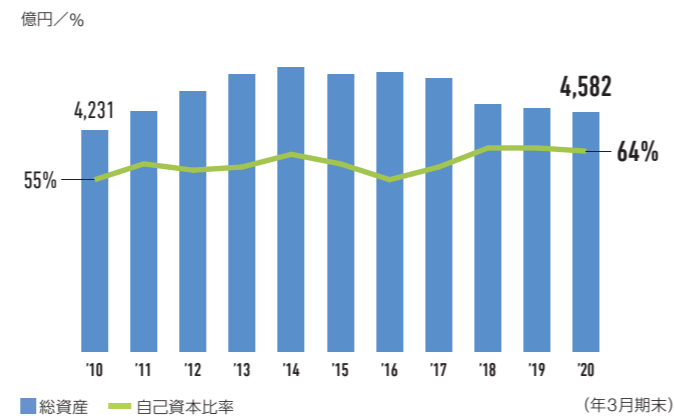


B/S (財政状態)

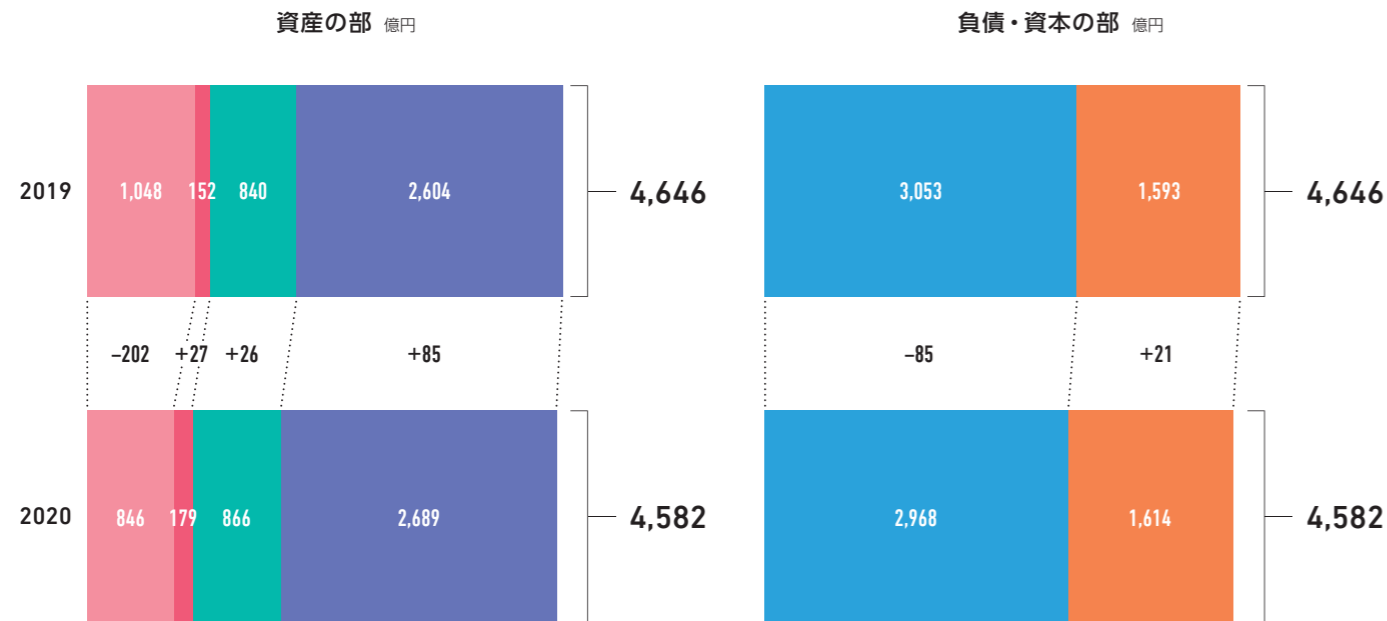
長期トレンド

アミューズメント施設の事業規模縮小等や有価証券の評価減、売却等により減少していた総資産は、2011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及び預金の減少、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。自己資本比率は、業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動するなかでも、成長分野への投資及び安定的な配当を実施するとともに、将来の国内IR(統合型リゾート)への参入をにらんだ財務健全性を確保するという方針に基づき、安定的に60%前後を維持しています。

総資産及び自己資本比率の推移



2019年3月期末と2020年3月期末の比較



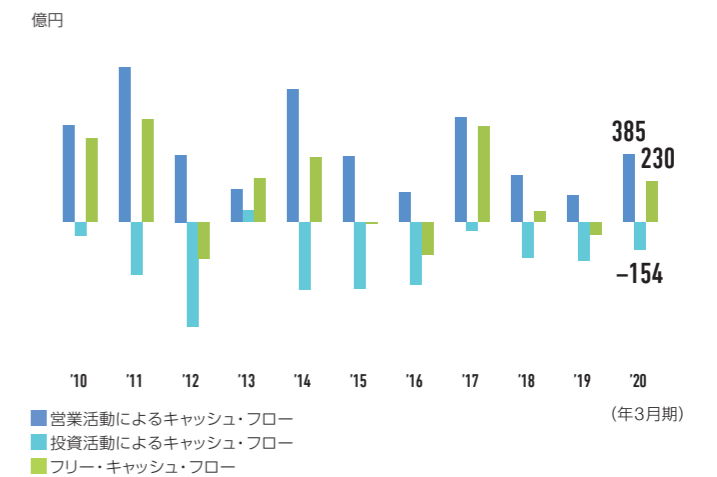
項目	2019年3月期末 (億円)	2020年3月期末 (億円)	変動 (億円)
投資その他の資産	1,048	846	-202
無形固定資産	152	179	+27
有形固定資産	840	866	+26
流動資産	2,604	2,689	+85
純資産	3,053	2,968	-85
負債合計	1,593	1,614	+21

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。2011年3月期以降は、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、IR(統合型リゾート)事業やデジタルゲーム分野等、成長領域への投資を積極的に実行しています。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。

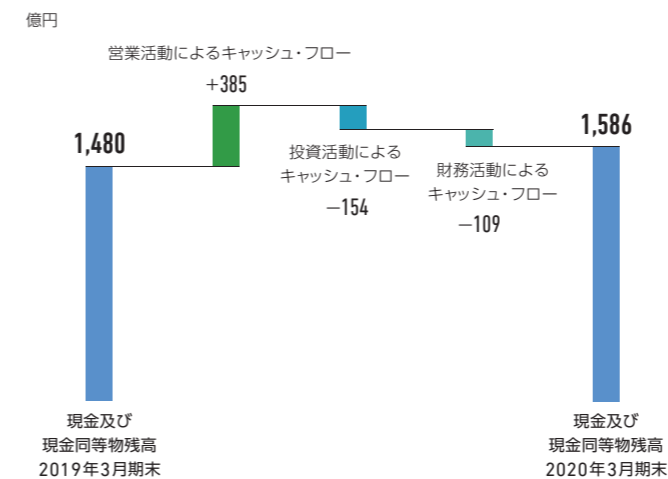
キャッシュ・フローの推移



2020年3月期のキャッシュ・フロー

2020年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2019年3月期末に比べ105億52百万円増加し、1,586億17百万円となりました。

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	271
減価償却費	171
売上債権増加額	-28
仕入債務減少額	-65
投資キャッシュ・フロー	
有形固定資産の取得	-100
有形固定資産の売却	43
無形固定資産の取得	-71
財務キャッシュ・フロー	
長期借入れによる収入	149
長期借入金返済	-133
社債発行	99
社債償還	-125
配当金の支払	-93

項目	金額 (億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	+385
投資活動によるキャッシュ・フロー	-154
財務活動によるキャッシュ・フロー	-109

売上債権が28億11百万円増加したほか、仕入債務が65億82百万円減少した一方で、税金等調整前当期純利益を271億4百万円計上したこと及び減価償却費を171億93百万円計上したこと等により、385億37百万円の収入(2019年3月期は148億76百万円の収入)となりました。

有形固定資産の売却による収入が43億15百万円あった一方で、有形固定資産の取得により100億36百万円、無形固定資産の取得により71億3百万円をそれぞれ支出したこと等により、154億64百万円の支出(2019年3月期は221億13百万円の支出)となりました。

長期借入れによる収入が149億56百万円、社債の発行による収入が99億33百万円あった一方で、長期借入金の返済により133億52百万円、社債の償還により125億円、配当金の支払により93億95百万円をそれぞれ支出したこと等により、109億56百万円の支出(2019年3月期は206億68百万円の支出)となりました。

Non-Financial Assets (非財務資産)

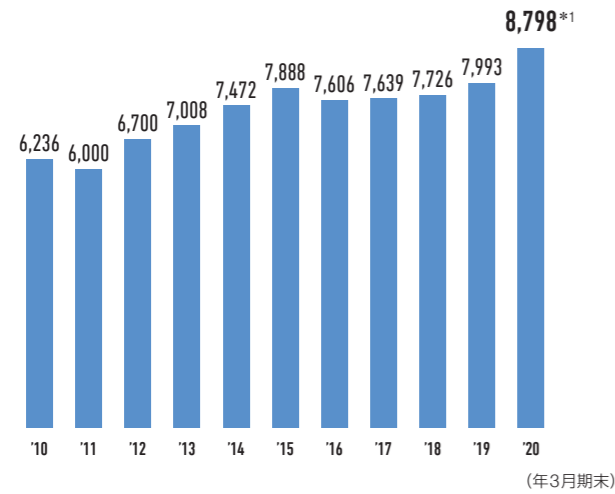
人財

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グローバル人財の強化に伴う海外開発人員の増加(約210名)や、臨時雇用者の無期労働契約への転換による増加(約440名)により、前期末比805名増の8,798名となりました。

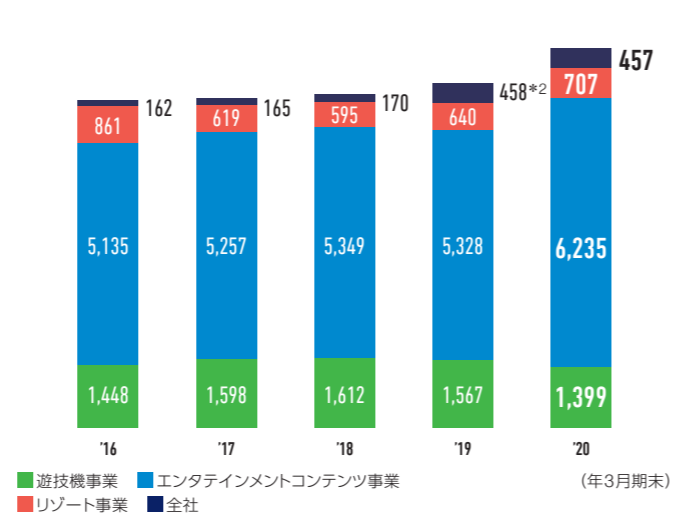
連結従業員数

人



事業別従業員

人



*1 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。
*2 管理機能を中心とするグループ横断的な組織再編の実施に伴う受け入れ出向者数の増加

知財

研究開発費・コンテンツ制作費

2018年3月期から2020年3月期までの3カ年は、平均して売上高の20% 超に相当する研究開発費・コンテンツ制作費を投じています。近年は特に、デジタルゲーム分野で中期的なラインナップ拡充に向けた投資を積極化しています。2020年3月期はパッケージゲームの新作タイトルを複数投入したことなどにより、前期比14.9%増の765億円を投じました。

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

当グループは、競争力の源泉であるIPの創出・強化並びに継続的な収益獲得に向け、長期的な視座で研究開発費・コンテンツ制作費の安定的な投資に努めています。開発期間・ライフサイクルに基づき、費用計上の方法、タイミングは製品・サービスごとに異なります。

遊技機事業、アミューズメント機器分野のカジノ機器
発生ベースで費用に計上(外注加工費は検収時点で計上)

デジタルゲーム分野

開発期間中は無形固定資産に計上し、サービス開始月から定額償却。償却期間は基本的には24カ月償却(償却期間はタイトルにより異なり、ライフサイクルが長いタイトルは36カ月を超えることもある)

アミューズメント機器分野(カジノ機器除く)

開発期間中は仕掛品に計上し、発売後に販売台数に連動して費用に計上

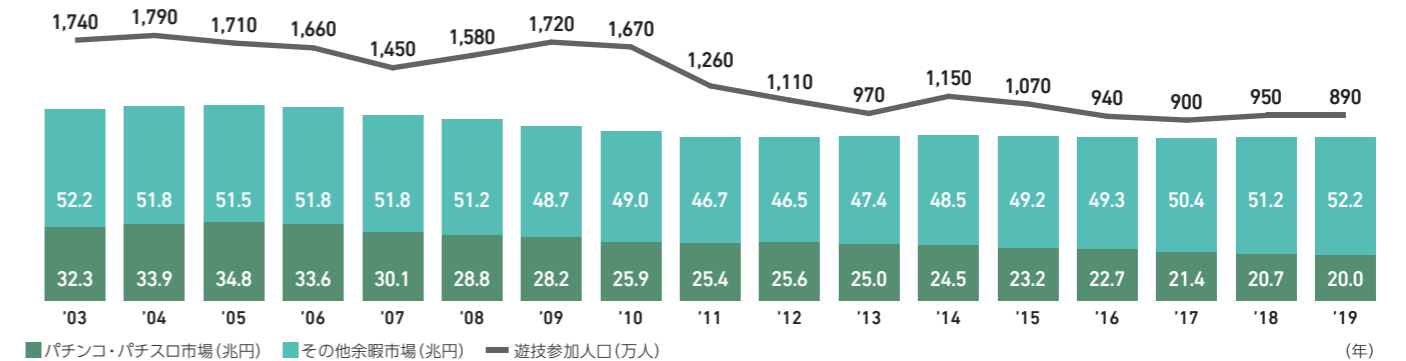
パッケージゲーム分野

開発期間中は仕掛品に計上し、発売後に費用計上するが、費用処理の仕方が異なる。

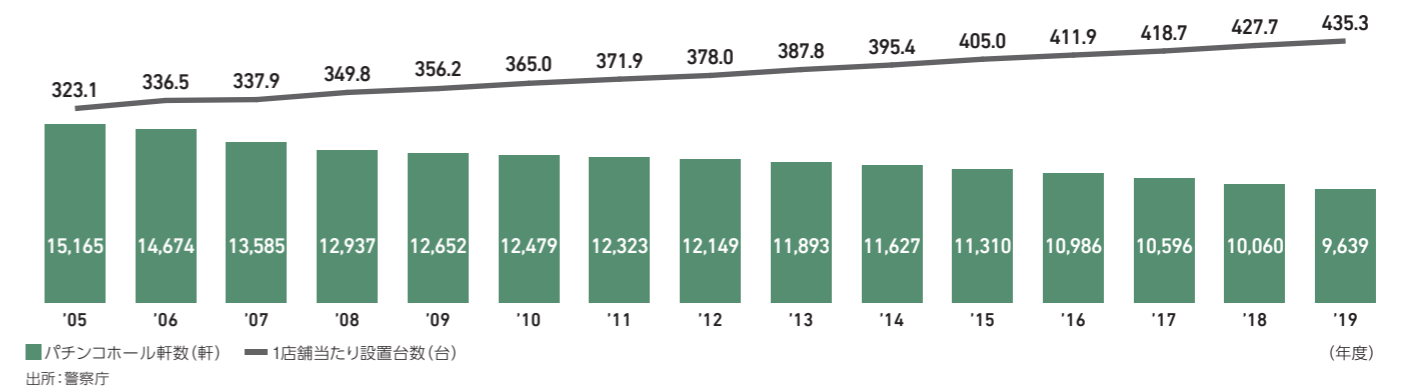
- 発売後3カ月は販売本数に連動して費用に計上する
- 発売後3カ月は販売本数に連動して費用に一部を計上し、残りを21カ月で償却するものもタイトルによって存在する。

基礎データ

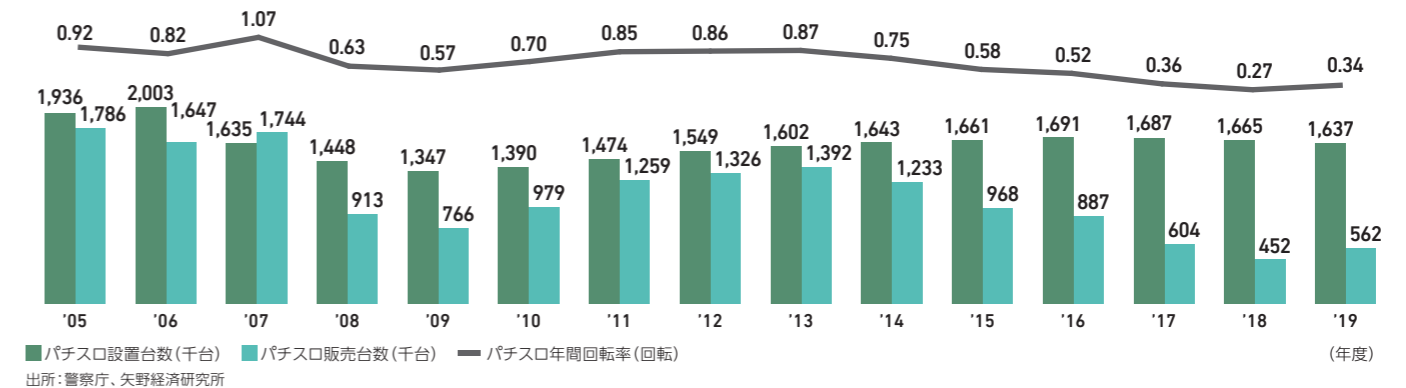
市場規模及び遊技参加人口推移



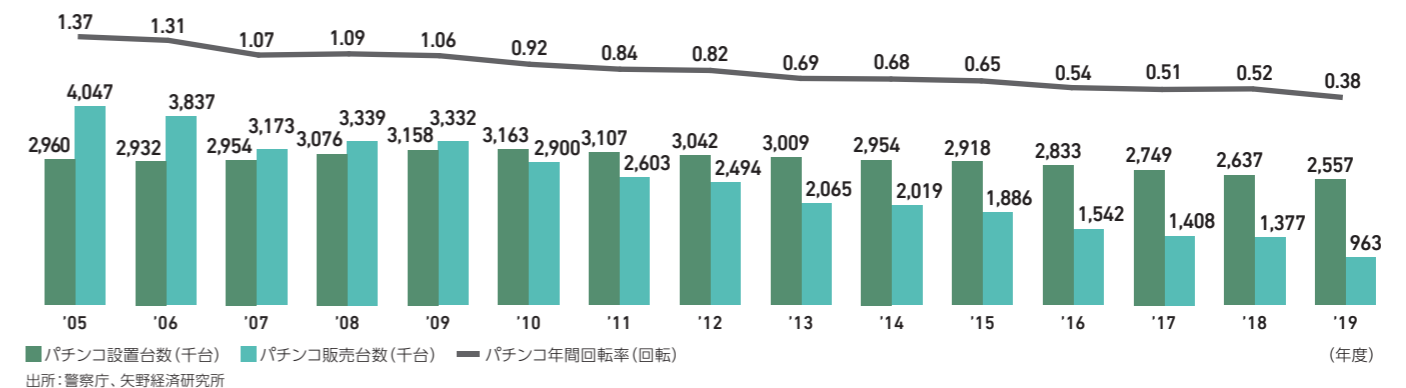
パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



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



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(2020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及びそれに附随する業務

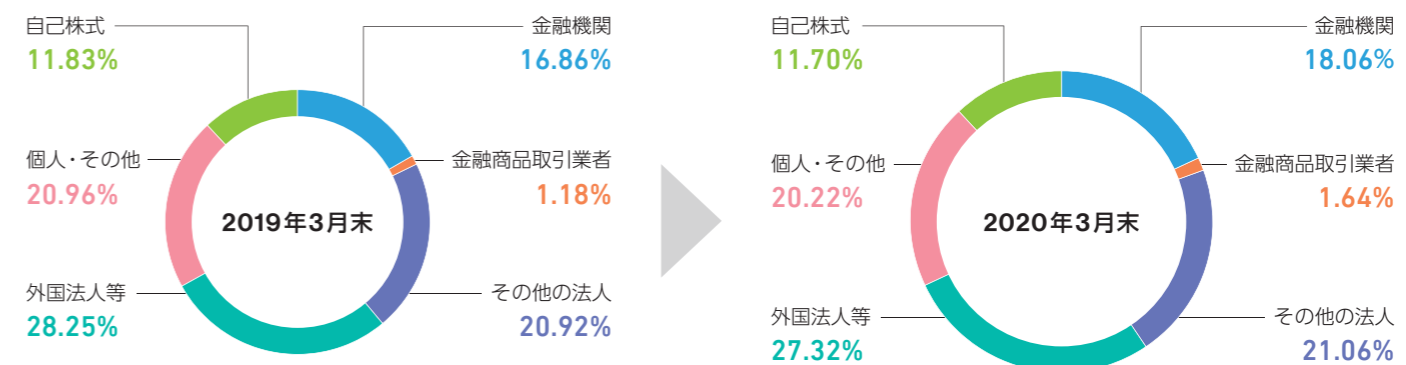
株式の状況(2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	266,229,476株
株主数	72,584名

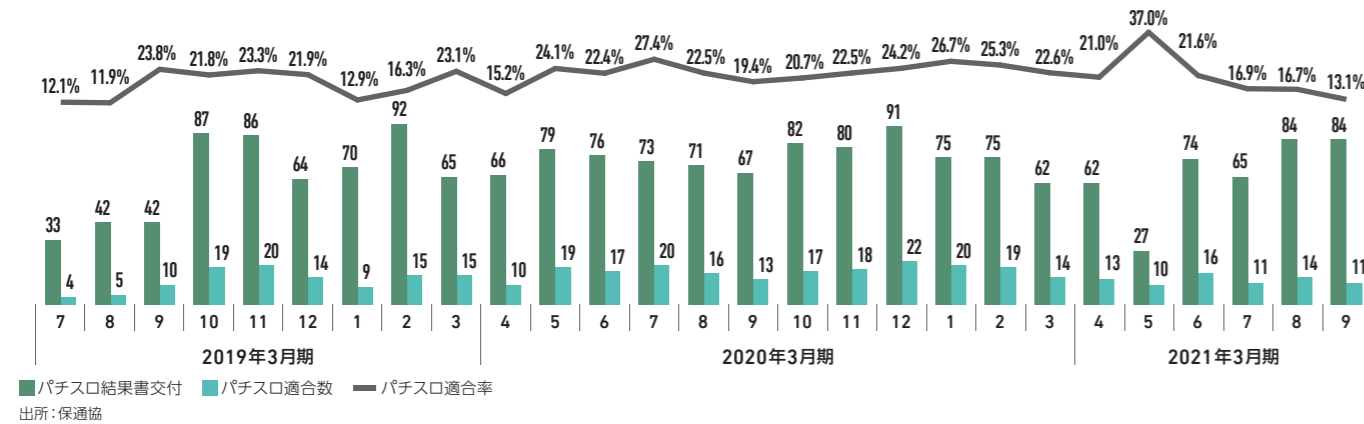
大株主の状況(2020年3月31日現在)

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
株式会社HS Company	35,308,000	13.26%
セガサミーホールディングス株式会社	31,138,238	11.69%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,252,100	6.10%
有限会社エフエスシー	13,622,840	5.11%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	10,185,700	3.82%
里見 治	7,833,638	2.94%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,431,961	2.79%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,038,800	1.51%
里見 治紀	3,723,161	1.39%
JP MORGAN CHASE BANK 385151	3,538,811	1.32%

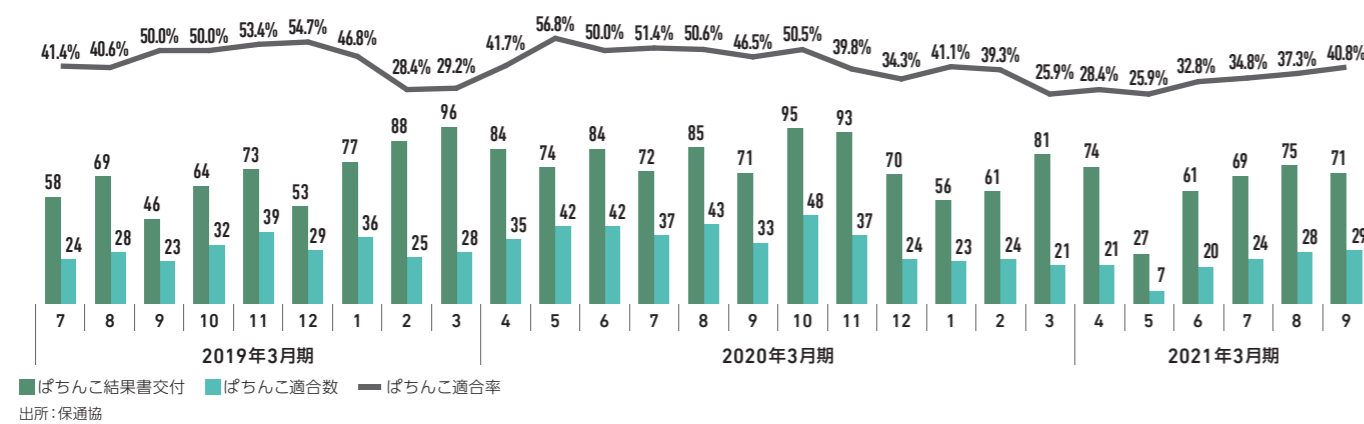
所有者別分布



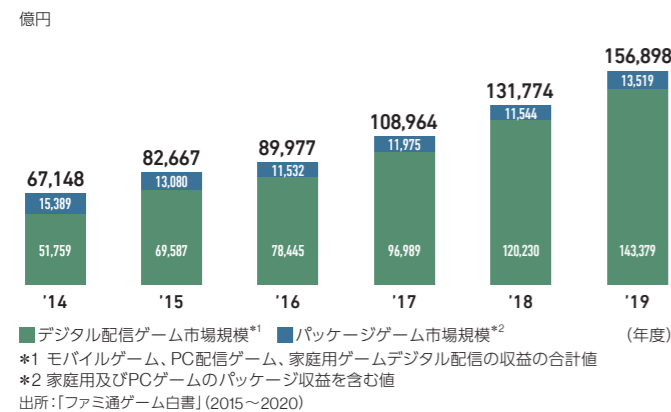
パチスロ型式試験結果データ



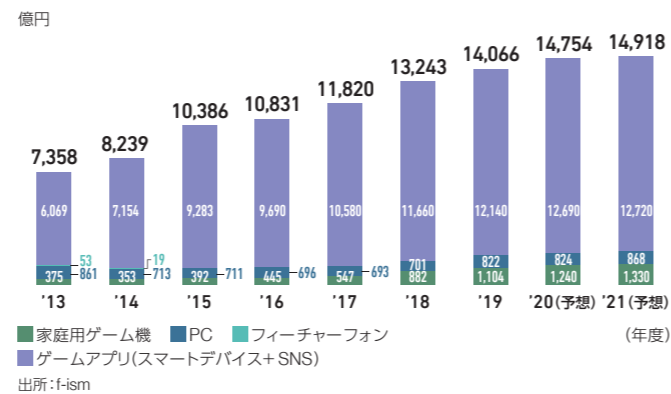
ぱちんこ型式試験結果データ



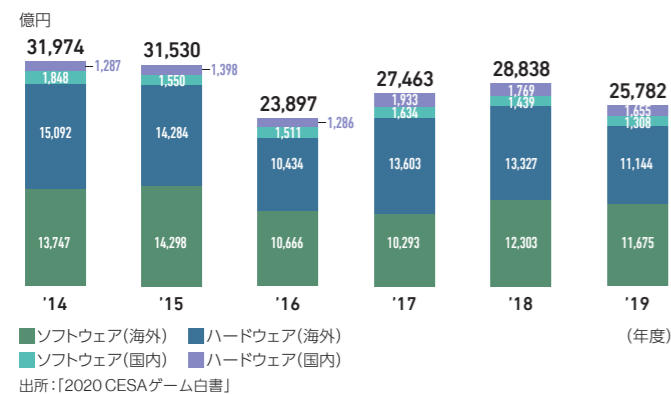
パッケージゲーム / デジタル配信ゲーム市場規模



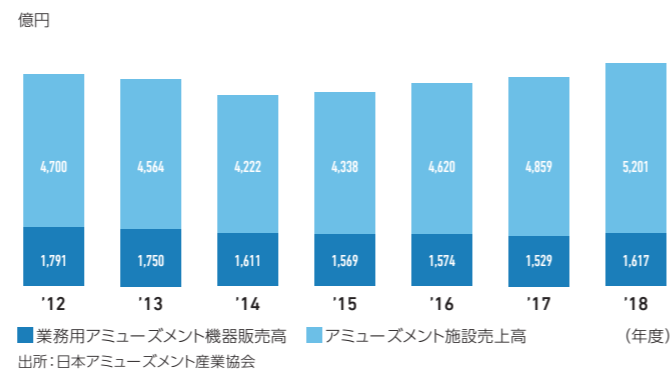
国内オンラインゲームコンテンツ市場規模推移



家庭用ゲーム 総出荷規模



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





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