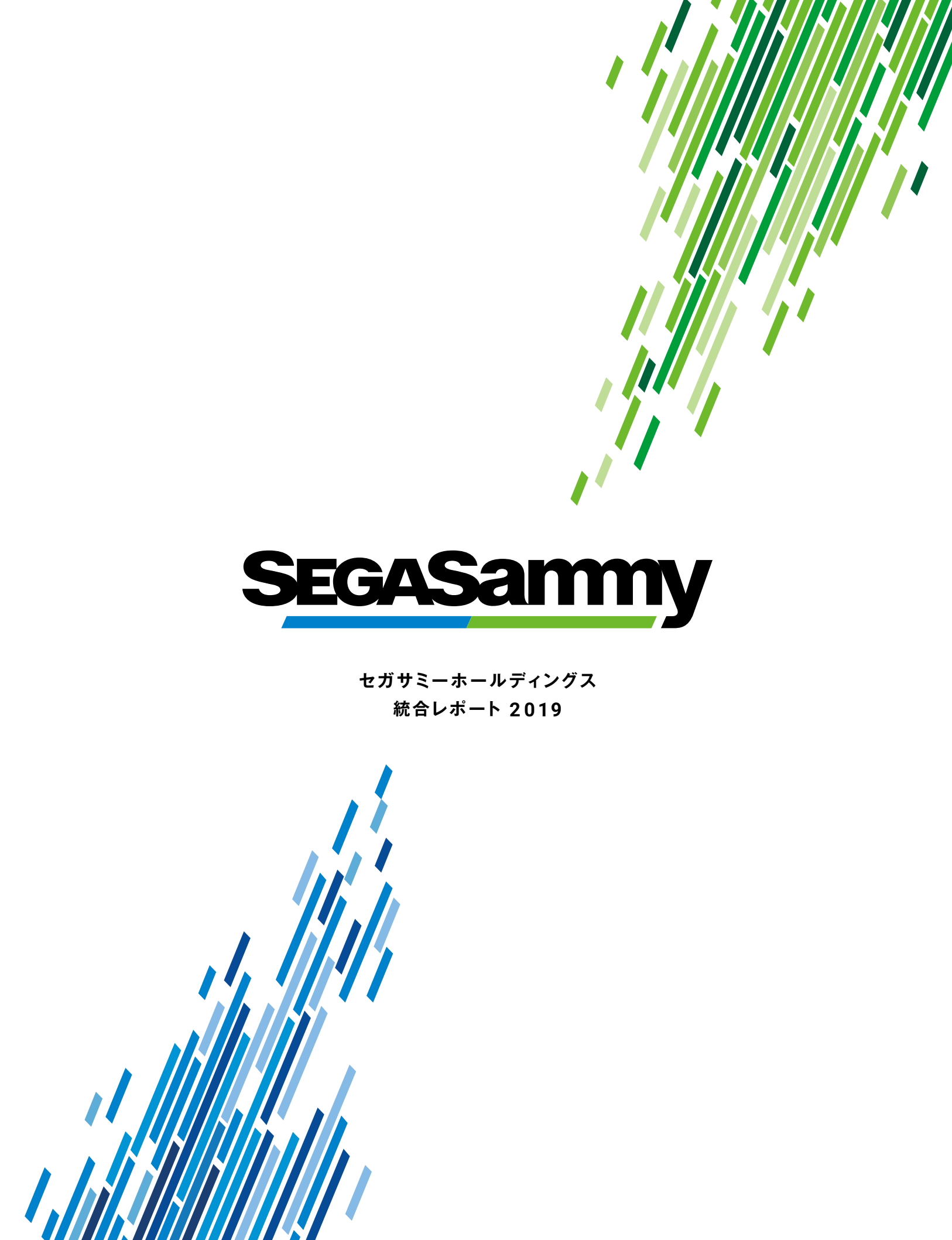


セガサミーホールディングス
統合レポート 2019

課題と打ち手

Challenges

Initiatives

セガサミーグループは、2018年3月期より中期経営戦略「Road to 2020」に取り組んできました。その2期目となる2019年3月期は、2期連続で当初掲げた目標を下回る結果に終わり、最終年度となる2020年3月期においても「営業利益率15%以上」「ROA5%以上」という経営目標に届かない業績予想となっています。

「統合レポート2019」では、セガサミーグループの「Road to 2020」を遂行する過程で浮上したセガサミーグループの「課題」とそれに対する「打ち手」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。

株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様の声に耳を傾け、洗い出した「課題」の克服に向けた「打ち手」を着実かつ迅速に遂行していきます。

受け継がれる企業文化

創造の遺伝子

ここから歴史に残る「尖った」
イノベーションが誕生していきました。

創業間もない頃のセガ本社



社是「創造は生命(いのち)」

SEGA

数々の「業界初」「世界初」

1960年、当時の社名サービス・ゲームス・ジャパンの頭文字をとった国産初のジュークボックス「セガ1000」を世に送り出しました。これが社名“SEGA”の由来です。1966年には、潜望鏡ゲーム「ペリスコープ」が世界的なヒットを記録。1970年代に到来したビデオゲームブームの追い風に乗り、アーケードゲーム機器メーカーとしての地位を高めていきました。1980年代以降、体感ゲーム機「ハングオン」のほか、3DCG対戦格闘ゲーム「バーチャファイター」、現在もプリクラとして親しまれているプリントシール機「プリント倶楽部」、そして2000年代はキッズカードゲームなど「世界初」「業界初」を次々に世に送り出すことで、「尖ったセガ」のブランドが浸透していきました。

「尖ったセガ」であり続けた

1980年代、家庭用ゲーム機に参入したセガは、この市場においても「尖った存在」であり続けました。国産初のカラー液晶携帯ゲーム機や業界で初めて通信用モデムを標準搭載し、インターネットを活用した楽しみ方を提案した1998年発売の「ドリームキャスト」などはその象徴でした。このハードを最後に2001年、セガは家庭用ゲーム機から撤退しました。しかし、家庭用ゲーム機時代のIPは、「ファンタシースターオンライン」をはじめ、現在も貴重な経営資源としてセガの事業を支え続けています。

「創造は生命(いのち)」という社是に刻まれた革新の遺伝子を発揮し、エンタテインメントの地平を常に切り拓いてきたセガ。私たちは、世代を超えてこの遺伝子を受け継いでいきます。



「セガ1000」
©SEGA



「UFOキャッチャー」
©SEGA



「プリント倶楽部」
©SEGA



「ドリームキャスト」
©SEGA

小さなアパートの一室から
「積極進取」の歴史が始まりました。

サミーの前身、株式会社さとみ



社是「積極進取」

Sammy

失敗を許容する企業文化

サミーは、1965年に現代表取締役会長グループCEOの里見治が、家業の豆腐店の社名を「さとみ」に変更し、ゲーム機の販売をスタートしたことから始まり、1975年には1部門であった娯楽機械製造・販売部門を発展拡大しサミー工業を設立しました。その後、「アレンジボール」の製造販売やゲーム機開発に本格参入するなど、失敗と成功を繰り返しながら独創的な製品を生み出していきました。この時代の経験が、現在の挑戦した結果としての失敗を許容する企業文化と社是「積極進取」の源流となりました。

「積極進取」は持続的成長の原動力

パチスロ遊技機市場に参入したのは1982年のことでした。ブランドで劣後するサミーは、大手に対抗していくために業界にはない新規性を追求した製品開発を実践。そうした企業姿勢が結実したのがシングルボーナス集中役搭載「アラジン」でした。1995年にはパチンコ遊技機市場に参入し、その後も現在では当たり前となっている外部IPの活用や、液晶ディスプレイの搭載による演出など、常に時代の先端を歩み続けました。2003年に市場投入した「パチスロ北斗の拳」は先鋭的な遊技性と人気アニメとのタイアップ、液晶演出が大きな評価を獲得し、販売台数は62万台を超え、1タイトルの販売台数としては未だに更新されない歴史的ヒットとなりました。妥協することなく「攻め続ける」姿勢、そして徹底的にクオリティを追求する企業文化は、私たちの持続的成長の原動力として守り続けていくDNAです。



「アラジン」
©Sammy



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy



「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

絶え間ない変革

経営統合からこれまで

セガサミーグループは、2004年10月の経営統合以降、継続的な改革施策を講じてきました。

主な事業の歩み

2004
- セガサミーホールディングス設立

2005
- The Creative Assembly Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化

2006
- Sports Interactive Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化

2009
- マーザ・アニメーションプラネット（3DCG等の映像製作会社）を設立

2010
- サミーネットワークス、セガトイズ、トムス・エンタテインメントの完全子会社化

2012
- フェニックスリゾートを完全子会社化（国内リゾート事業）
- 韓国Paradise Groupと合弁会社（パラダイスセガサミー）を設立
- スマートフォン向けゲーム事業を分社化

2013
- アトラス（インデックスのゲーム事業等）を譲受
- セガサミークリエイション（カジノ機器の開発・製造・販売）を設立

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（セガサミークリエイション、Sega Sammy Creation USA Inc.）
- 韓国初の統合型リゾート施設「PARADISE CITY」を開業



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

2018
- 本社を大崎に移転（全20社、約6,500名を大崎エリアに集約）



統合後の主なヒット作

2005
- 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



「三国志大戦」
©SEGA

- 家庭用ゲーム「龍が如く」シリーズ初登場



「龍が如く」
©SEGA

2008
- 当社パチンコ史上最大の販売となる「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/NSP1983,
©NSP2007
版権許諾証SAE-307
©Sammy

2009
- 「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」発売

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

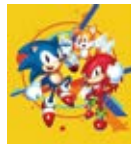
2013
- スマートフォン向けゲーム「ぷよぷよ!!クエスト」、「チェインクロニクル」配信開始
- 「パチスロ北斗の拳 転生の章」「パチスロ化物語」発売

2016
- 家庭用ゲーム「ペルソナ5」発売
- PC向けゲーム「Total War™: Warhammer」発売



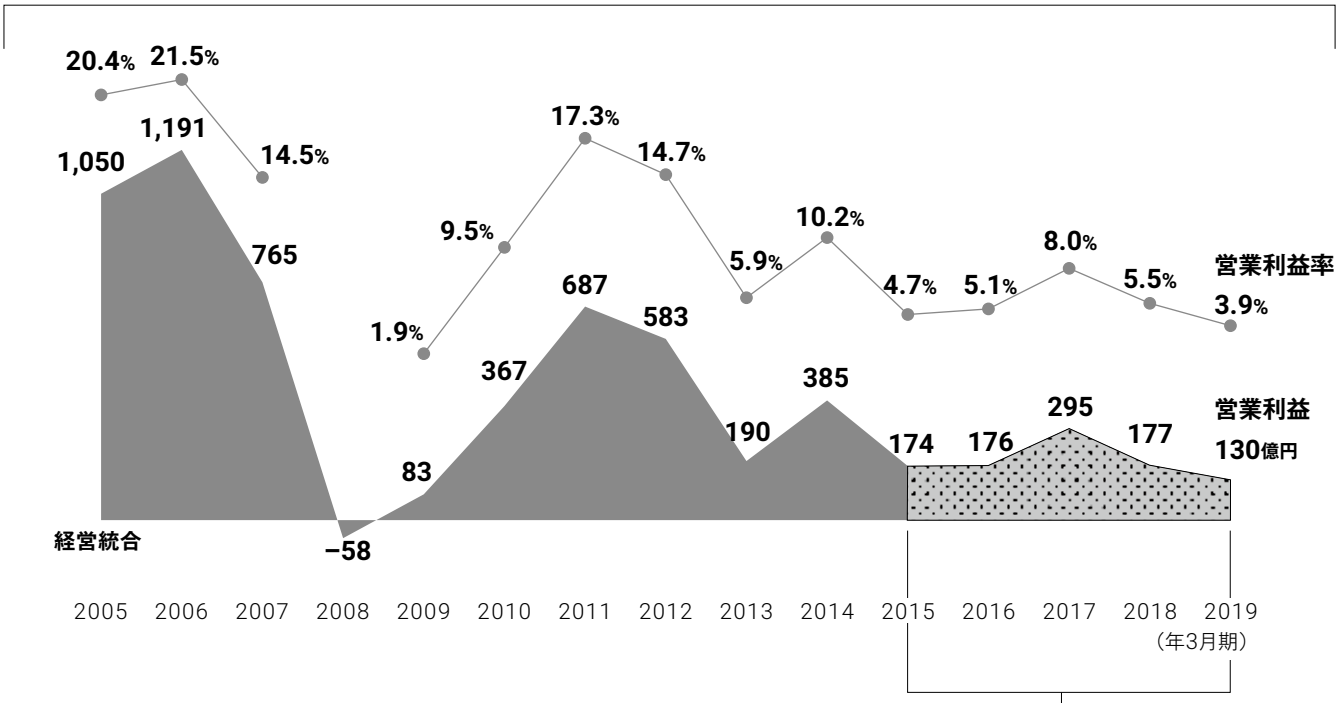
「ペルソナ5」
©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.

2017
- 家庭用ゲーム「ソニックマニア」発売



「ソニックマニア」
©SEGA

› 経営統合以降の営業利益の推移



› 近年の取り組み

2015 コスト構造改革	2016 事業構造改革	2017 実行期	2018～ 成長期へ
固定費60億円の削減	**事業ポートフォリオの見直し**	**各種施策の実施**	**各種施策の実施**
中核事業の明確化 ・3セグメントへの見直し 遊技機 エンタテインメントコンテンツ リゾート **不採算・低採算事業の抜本的見直し** ・不採算事業からの撤退 ・希望退職者の募集等 **事業ポートフォリオ運営の基礎構築** ・事業の分社化 ・意思決定の迅速化 **人財配分の最適化** ・人員の再配分 ・中核事業へのリソース集中	**成長投資事業** デジタルゲーム IR（統合型リゾート） その他新規領域 ・成長事業への投資 ・売上の成長 **基盤事業** 遊技機 パッケージゲーム アミューズメント機器 アミューズメント施設 映像 ・収益構造への変革 ・ファン顧客の拡大 **事業効率向上** 遊技機 ・開発・生産リソースの集約及び効率化 エンタテインメントコンテンツ ・ノンコア事業の整理	遊技機 ZEEG ・(株)ユニバーサルエンターテインメントとの合弁会社(株)ジーグを設立 パッケージゲーム ・PCゲーム開発会社の買収（Amplitude Studios SAS） アミューズメント施設 ・資産売却（心斎橋） リゾート ・事業譲渡（ジョイポリス） ・複合施設開発の中止（釜山）	**2020年3月期 セガサミーグループ ミッションピラミッド** 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。～ Value（価値観・DNA）：「創造は生命 × 積極進取」 Vision（ありたい姿）：Be a Game Changer ～革新者たれ～ Goal（目標）：2020数値目標：営業利益率15%・ROA5% 遊技機 **業界の革新者たれ** ～新しいものはサミーから～ エンタテインメントコンテンツ **Be a Game Changer** ～革新者たれ～ リゾート **Be an Experiential Innovator** ～感動体験の革新者たれ～

グループ戦略「Road to 2020」

進捗

遊技機事業並びにエンタテインメントコンテンツ事業において、進捗が当初想定を下回っており、2018年3月期、2019年3月期ともに期初計画を下方修正する結果となりました。

2018年3月期 期初計画 → 実績

売上高	3,800億円	→	3,236億円
営業利益	200億円	→	177億円

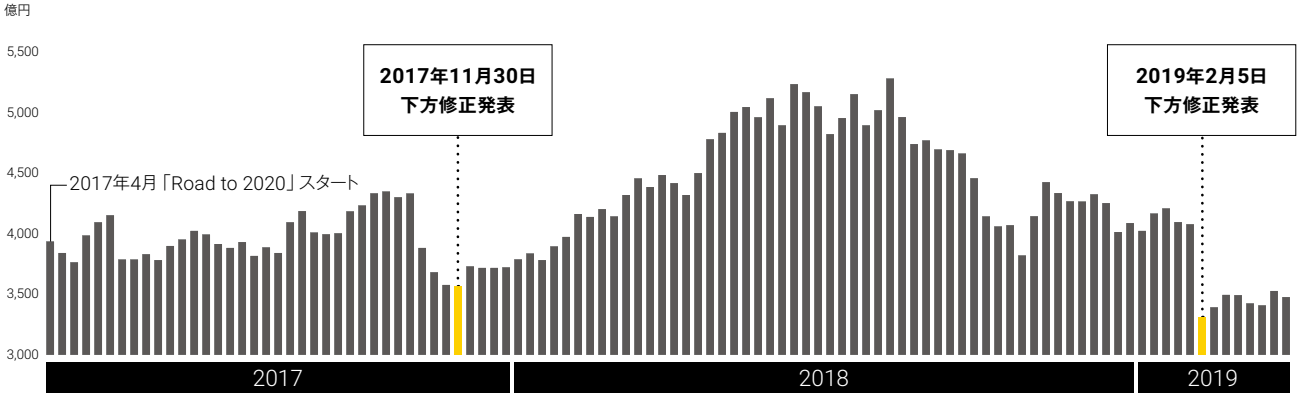
未達要因 遊技機事業における規則改正の影響によりタイトル投入を延期、デジタルゲーム分野の新作タイトルの投入数が想定を下回る

2019年3月期 期初計画 → 実績

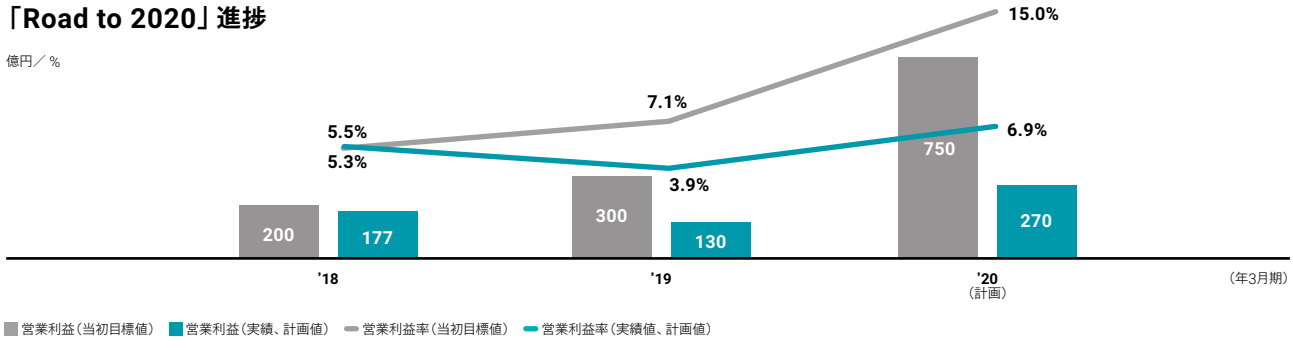
売上高	3,900億円	→	3,316億円
営業利益	210億円	→	130億円

未達要因 遊技機事業における規則改正による影響とエンタテインメントコンテンツ事業のデジタルゲーム分野におけるヒットタイトル不足

「Road to 2020」期間中における時価総額推移



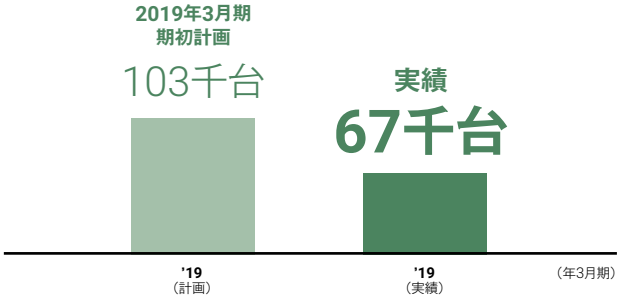
「Road to 2020」進捗



課題と打ち手

遊技機事業

パチスロ遊技機販売台数



課題

低水準に留まる適合率

2018年2月の規則改正に伴い、型式試験の適合率が著しく低下しており、当グループのパチスロ遊技機の販売台数が期初計画を大幅に下回る要因となりました。

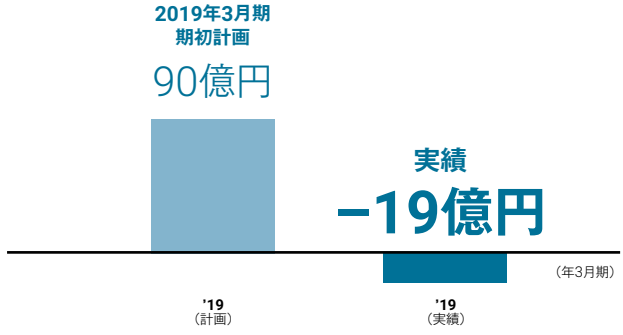
打ち手

詳しくは P.43

- パチスロ・パチンコ遊技機ともに複数スペックの申請等による適合率の改善
- マーケットトレンドに合わせたパチスロ遊技機の開発（高純増、技術介入性、既存大型IPの活用）

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営業利益



課題

外部要因

- 上位タイトルの固定化
- IPタイトルの増加
- 国内市場の競争激化

内部要因

- 既存タイトルの減衰
- ヒットタイトルの不足
- 新作タイトルの遅延・開発中止

デジタルゲーム分野において、既存タイトルの減衰が想定以上のスピードで進行したほか、市場の競争激化に伴い、主力タイトルに代わるヒットタイトルの創出ができませんでした。

打ち手

詳しくは P.51

- 開発・運営タイトル数の適正化により収益改善を図る
- 海外パッケージ分野等、期待分野へのリソース再配分
- 既存タイトルの内製化

Our Color Pallete

サミーとセガの経営統合により誕生したセガサミーグループは、パチンコ、パチスロ等の遊技機やデジタルゲーム・パッケージゲーム等のゲームコンテンツ、アミューズメント機器、アミューズメント施設、アニメーションや玩具、リゾート施設等、幅広い領域で「遊び」を提供する総合エンタテインメント企業です。

遊技機事業

業界をリードするパチスロ遊技機と、競争力向上に努めているパチンコ遊技機を両輪に展開しています。業界最大規模の開発体制を持ち、業界の活性化に資する斬新な遊技機の開発を通じ、社是「積極進取」の具現化を目指しています。



「パチスロディスクアップ」
©Sammy
第5弾ホワイトパネル



「ぱちんこCR真・北斗無双 第2章」
©武論尊・原哲夫／NSP 1983
版権許諾証KOK-115
©2010-2013 コーエーテクモゲームス
©Sammy

エンタテインメントコンテンツ事業

デジタルゲーム、パッケージゲーム、アミューズメント機器、アミューズメント施設、映像・玩具など、幅広い領域で展開しています。



「WHOareYOU?」
Designed &© 2018 Worlds Apart Ltd.
All Rights Reserved.



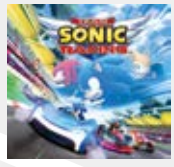
「龍が如く ONLINE」
©SEGA



池袋GiGO
©SEGA ENTERTAINMENT Co. Ltd.



「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



「チームソニックレーシング」
©SEGA

リゾート事業

リゾート事業では、IR（統合型リゾート）施設や複合リゾート施設の運営を手掛けています。持分法適用会社の韓国初のIR（統合型リゾート）施設「PARADISE CITY」への人財の派遣のほか、様々な取り組みを通じ、ノウハウの蓄積やプレゼンスの向上を図り、国内IR（統合型リゾート）事業への参入を目指しています。日本有数の複合リゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」も運営しています。



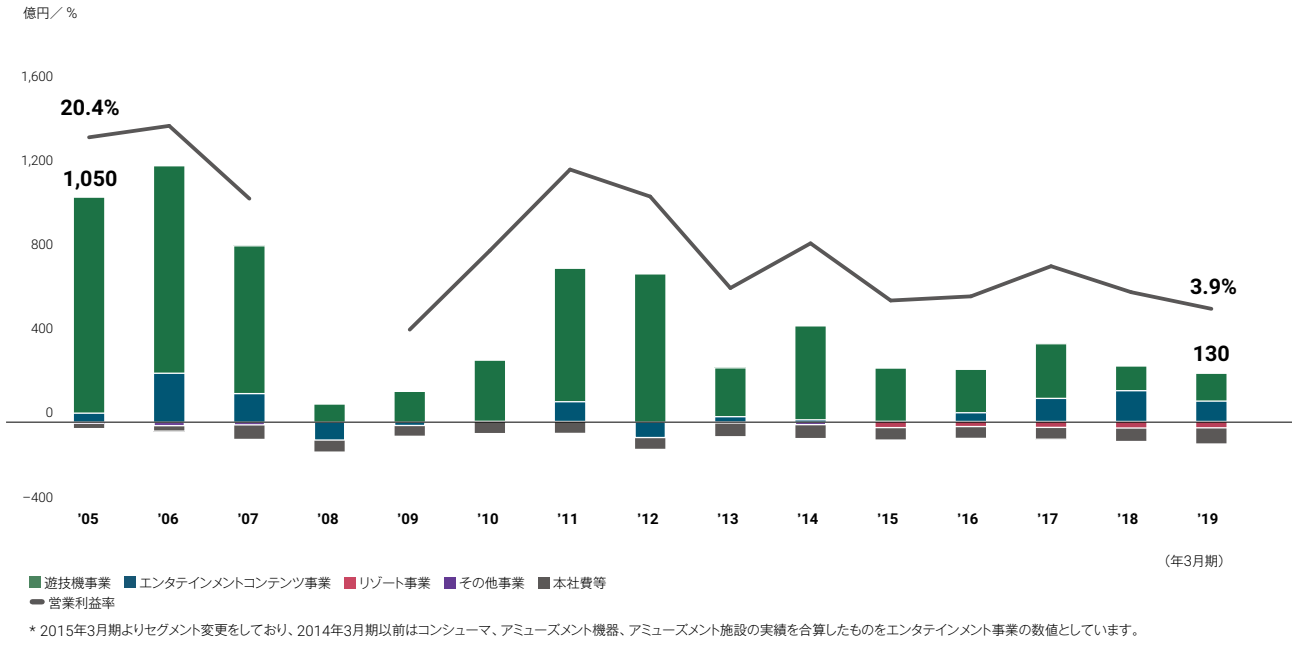
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.



©フェニックスリゾート

統合以来のセグメント別営業利益

利益の柱だった遊技機事業が規制改正の影響を受け低調に推移する一方で、
強化を進めてきたエンタテインメントコンテンツ事業の直近3カ年の営業利益が増加しています。



＊2015年3月期よりセグメント変更をしており、2014年3月期以前はコンシューマ、アミューズメント機器、アミューズメント施設の実績を合算したものをエンタテインメント事業の数値としています。

各事業のKPI

遊技機事業

パチスロ遊技機 販売台数シェア*	パチンコ遊技機 販売台数シェア*
2017年	2017年
14.1%	9.9%
↓	↓
2018年	2018年
14.8%	11.6%

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	パッケージゲーム 分野	アミューズメント施設 分野
2018年3月期	2018年3月期	2018年3月期
385億円	920万本	101.9%
（年間売上高）	（リピート販売本数）	（既存店売上高前年比）
↓	↓	↓
2019年3月期	2019年3月期	2019年3月期
408億円	1,935万本	104.0%

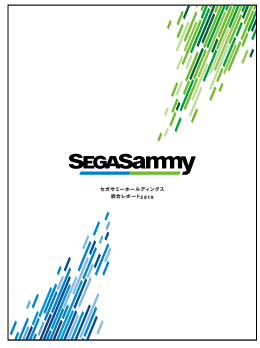
出所：矢野経済研究所

＊各年の7月～翌6月までの決算期を基準として矢野経済研究所が推計

HOW TO READ

セガサミーホールディングス 統合レポート2019の構成

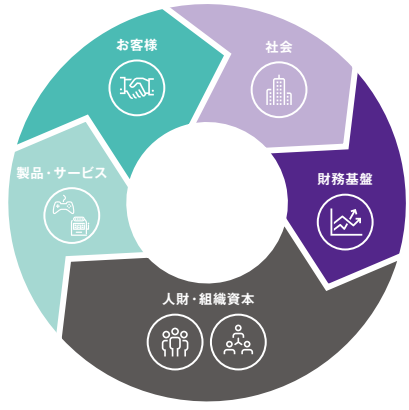
当グループが持続的に企業価値を向上していくためには、本業であるエンタテインメントを通じて社会に価値を提供し続ける必要があります。当グループでは、「エンタテインメント」の本質は「お客様の期待を良い意味で裏切り続けること、つまり期待以上の価値を提供し続けること」と定義し、「感動体験を創造し続ける」という言葉に落とし込んでいます。



本統合レポートでは、「感動体験」の創造を持続的な企業価値向上に繋げる「感動体験創造サイクル」を軸に、

1. 目指す感動体験創造サイクル
2. 好循環を生み出すために克服すべき内外の課題と課題解決に向けたロードマップ
3. 製品・サービス／お客様、財務基盤の強化に向けた打ち手
4. 好循環を持続していくためのESGに関する取り組み（社会／人財・組織資本）

という構成で統合的思考に基づく、持続的な企業価値創造ストーリーを整理しています。



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2019」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」（下記URL）で開示しています。



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



対話のための
ハンドブック2019

Introduction

受け継がれる企業文化 …… P.2
絶え間ない変革 …… P.4
グループ戦略「Road to 2020」 …… P.6
Our Color Pallete …… P.8

マネジメントメッセージ

CEOメッセージ …… P.12
COOメッセージ …… P.14

感動体験創造サイクルを力強く回すために

感動体験創造サイクル …… P.22
目指す3つの強みの好循環 …… P.24
企業価値向上に向けたロードマップ …… P.26
バリューチェーンで見るESGリスクと対応 …… P.28
メガトレンドと機会・リスク …… P.30
主要事業のビジネスモデル …… P.32
IP戦略 …… P.34
CFOメッセージ …… P.36

セグメント別事業戦略

遊技機事業 …… P.40
特集1:対談 …… P.44
エンタテインメントコンテンツ事業 …… P.48
特集2:世界で創り、世界中へ届ける …… P.52
リゾート事業 …… P.56
特集3:日本企業としての責任を持って …… P.58

Outcome

業績トレンド …… P.60
オペレーションデータ …… P.62
株主価値 …… P.63

感動体験創造サイクルを回し続けるために(ESG)

ESG・SDGsの取り組みテーマ …… P.64
非財務データ …… P.74
コーポレート・ガバナンス …… P.76

財務情報

法定開示の補足 …… P.88
会社概要／株式情報 …… P.95



感動体験創造ストーリー



製品・サービス／お客様



財務基盤



社会

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します。実際の業績に影響を与えうる要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与えうる要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

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おります。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。

CEO MESSA

CEOメッセージ

持続的な企業価値向上に向け、グループが一体となり、強い意志を持って取り組んでいきます。



里見 治
セガサミーホールディングス（株）
代表取締役会長グループCEO

G E

強い意志

真摯に課題を見つめるべき時だと考えています。

私がゲーム機販売事業を開始したのは1965年、日本の経済発展とともに人々が豊かになっていくなかでした。当時はまだ草創期にあったゲーム産業に学生時代に出会い、「この産業は間違いなく大きくなる」という確信を持ち、ゲーム機の販売事業に乗り出しました。1978年には納入先からの手形が不渡りとなり倒産に追い込まれるなど、これまで数多くの挫折も経験してきました。振り返ると、多くの人の支え、そして「強い情熱」があったからこそ、マイナスですら大きなバネとして、数多くの困難を乗り越えることができたように思います。

1980年代に入り、遊技機の開発・製造事業に参入してからはモノづくりに対して、常に情熱を込めて臨んできました。「アラジン」や「獣王」、「北斗の拳」等の遊技機のヒットはサミーが大きく成長するきっかけとなりましたが、いずれも私自身が試打し、「必ず売れる」と自分自身の確信が持てるまで徹底的に作り込みを行い、単なる偶然ではなく、「情熱がもたらした必然」だったとすら感じています。

2019年3月期のセガサミーグループは、2期連続で期初計画未達となりました。グループ役員・社員の一人ひとりが、人々に支持される感動体験の創造に情熱を持って取り組んでいるか、真摯に自己を顧みる必要があると感じています。

グループが長期持続的に発展していくために

IR（統合型リゾート）事業への参入に向けた準備を着々と進めていきます。

「Road to 2020」（2018年3月期～2020年3月期）では、「基盤事業」と位置付ける事業は、利益率の改善及び安定的な利益創出の実現に軸足を置く一方、これら基盤事業が生み出すキャッシュを、「成長事業」に優先的に投下する方針を掲げています。なかでも長期的な視座で育成しているのが、リゾート事業です。韓国PARADISE GROUPとの合弁事業である韓国初のIR（統合型リゾート）「PARADISE CITY」には開発着手段階から運営まで直接関与し、そこで培ったノウハウを活かし、2025年頃の実現が期待される国内IR（統合型リゾート）事業への参入に繋げていくのが、当グループの長期的な成長シナリオです。

「PARADISE CITY」は、2018年9月に1－2期事業として開発を進めてきた施設が開業に漕ぎつけました。2019年3月には、当グループのアミューズメント施設運営のノウハウを凝縮した、インドア型のテーマパークもオープンしています。当グループが主体的に関与している日本人顧客向けの集客施策も着実に成果を上げており、施設稼働への貢献だけではなく将来につながる取り組みができていると実感しています。

その先に見据える国内IR（総合型リゾート）は、日本経済が観光立国を目指す上での切り札として期待されています。「特定複合観光施設区域整備法」の成立を受け、関連する政令及び省令等が整備された後、事業者や候補地の選定等のプロセスに移っていくことになります。

当グループはカジノのオペレーションに留まらず、幅広い領域で事業を展開していきたいと考えています。人財の育成や、ビジネスの調査・分析、ガバナンス・コンプライアンス体制、ギャンブル依存症対策、そして財務的な手当てなど、準備を多面的かつ先行的に進めています。参入が実現すれば、当グループの将来を担う大きな収益の柱になるものと確信しており、私自身も最も情熱を注いでおります。

課題の克服と目指す企業像に向けて

一人ひとりに語り掛けていきます。

こうした未来に向けた挑戦と併せ、足元の課題克服に向けた取り組みも全力で進めていかねばなりません。サミーは、「積極進取」を社是とし、常に新しい風を業界に吹き込んできました。セガも社是「創造は生命」を体現し、革新の歴史を刻んできました。今一度「原点」に帰り、私を突き動かしてきた情熱をグループの全役員・社員に伝え、両社の共通する革新のDNAを呼び覚ましていきます。こうした取り組みを通じて、セガサミーグループが真摯に情熱をもって課題と向き合い、またそれを克服し続ける「突破力」を養うことで、本当の意味で持続的な企業価値向上を実現できると考えています。

株主・投資家並びにすべての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お願い申し上げます。

2019年8月



セガサミーホールディングス（株）
代表取締役会長グループCEO

COO MESSA

COOメッセージ

長期的な視点のもと、課題に対して真摯に向き合い、企業価値向上を実現していきます。



里見 治紀
セガサミーホールディングス（株）
代表取締役社長グループCOO

G E

「必要とされる存在」であり続けるために

「王道」を歩み続けていきます。

2019年5月、世界保健機関（WHO）が、オンラインゲーム等への過度なのめり込みにより、生活や健康に深刻な影響が出た状態を「ゲーム障害」（ゲーム依存症）と呼び、精神疾患に位置付けることを正式決定しました。パチンコ・パチスロ業界でも依存症が問題視されています。しかし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、私の信念には変わりはありません。

依存症の問題をはじめ、エンタテインメントが社会に与えるマイナスのインパクトには、真正面から向き合い、真摯な姿勢で対応を進めていかねばなりません。同時に、マイナスの側面である「負」の部分を上回る「正」としての「感動体験」、すなわちお客様の期待以上の価値を提供し続けていけば、Missionのサブタイトルである「社会をもっと元気に、カラフルに。」の実現が可能と考えており、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ことができると信じています。

こうした考え方は、「世間から後ろ指を指されるような振る舞いをせず、たとえ遠回りだとしても、長期的な利益を追求し、『王道』を歩いていく」という当グループの持続的な企業価値向上に向けた道筋であり、その道筋を確かな足取りで歩んでいくためには、「積極進取」「創造は生命」というサミーとセガそれぞれの社是に刻まれた、「挑戦の遺伝子」の真価を発揮していく必要があります。IR（統合型リゾート）事業への取り組みはまさに、グループが長期持続的な発展を実現していくための挑戦です。

未来のグループ像を具現化するために

日本企業としての責任と覚悟を持って取り組みます。

当グループが、国内IR（統合型リゾート）事業への挑戦を開始したのは10年以上前のことでした。日本有数の複合施設を運営するフェニックスリゾート（株）の株式取得を手始めに、いち早くカジノ施設の開発・運営ノウハウの蓄積を図る為、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.の設立並びに同社への社員の派遣を進め、既存のカジノ施設の運営及び「PARADISE CITY」の開発に関与してきました。そして2017年には韓国初の本格的IR施設「PARADISE CITY」を開業し、2018年には、1−2期事業として開発を進めてきた各施設をオープンし、カジノとホテルだけでなく、ショッピングモールやスパ、エンタテインメント施設等を備えた、真のIR（統合型リゾート）施設となりました。オープン以来、多くのお客様から高い評価をいただいています。社員の派遣人数も2019年3月末現在、60名近くに増加していますが、近い将来100名体制に拡充する計画です。当グループは、日本におけるIRの事業化に向けた準備において、他の日本企業をリードしていると自負しています。

当グループは、カジノのオペレーションも含めた国内IR（統合型リゾート）全体の運営への参入の意志を表明しています。私が強調させていただきたいことは、世界の名だたるオペレータと同じ立場に立つことができる力を有する唯一の日本企業として、当グループは「責任と覚悟」を持って取り組んでいるということです。そうした覚悟を象徴しているのが、2017年の米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスの取得です。当グループの清廉性を認めていただくために、財務・税務情報はもとより、調査対象

COOメッセージ

となる役員個人の資産もすべて開示しました。「ギャンブル依存症」対策にも積極的な取り組みを進めており、多くの企業が回復を目的とした事後的なアプローチであるのに対し、当グループでは世界初となる「予防」をコンセプトとした産学共同研究を京都大学とともに進めています。

今後の国内IR（統合型リゾート）に向けたスケジュールとしては、地方自治体によるRequest For Proposal（公募・選定）が始まり、事業者の選定が行われた後、整備区域が認定されるものと予想しています。118項目以上にわたるバリューチェーン分析を通じて特定した差別化要素等を、さらに磨き上げていき、確実にチャンスを掴んでいく考えです。

長期的なビジョンに基づくこうした取り組みを成功に導くためにも、短中期的に取り組むべき課題があります。既存事業の収益性の改善です。

「Road to 2020」の進捗

課題を真摯に捉え、対策を講じていきます。

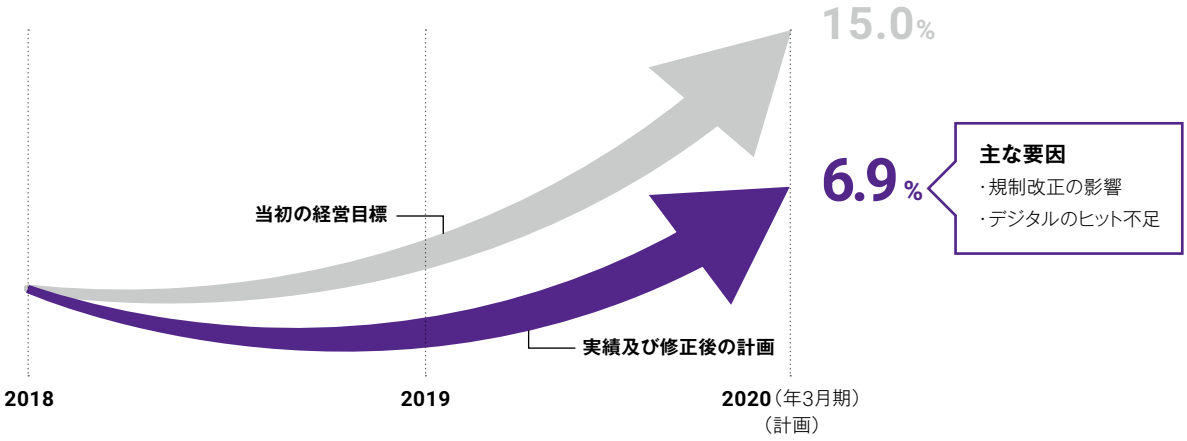
当グループは、IR（統合型リゾート）を「第三の柱」と位置付ける長期構想の実現に向けた2020年3月期までの道筋「Road to 2020」を2017年5月に公表しました。その2期目となった2019年3月期は、前期比2%の増収、26%の減益となりました。2018年3月期に続き、2019年3月期も期初計画に対して未達という結果になり、誠に遺憾ではございますが最終年度の2020年3月期の経営目標「連結営業利益率15%」「ROA5%」に届かない業績予想を発表いたしました。

要因の一つは、遊技機事業における想定を超える環境変化です。2018年2月、規則改正が施行されました。遊技機市場では、規則に適合した機種のみが販売を許可されるため、規制内容をもとに実施される型式試験への「適合率」が遊技機メーカーの販売台数に大きな影響を与えます。2019年3月期は、市場全体の適合率が低水準となり、販売タイトル数及び販売台数に大きな影響を与えました。

もう一つの大きな要因は、デジタルゲーム分野のヒット不足です。日本市場における競争激化とともに、現状の主力タイトルに代わるヒットタイトルの創出ができなかったほか、「ファンタシースターオンライン2」をはじめとする当グループの主力タイトルも、運営長期化に伴いピーク時よりも減衰が進行しています。2019年3月期は、新作タイトルの投入遅延や開発中止等も重なり、営業損失をデジタルゲーム分野で計上しました。

一方、着実に成果に繋がっている取り組みもあります。

営業利益率の推移



「Road to 2020」の現状の成果

遊技機事業の利益改善施策は着実に実を結んでいます。

遊技機事業では当初、リユース効果の拡大や開発効率の改善等による利益率の改善施策を実施し、2020年3月期に営業利益率を30%以上に飛躍させるロードマップを描いていました。既述の通り、規則改正により前提が崩れた状況ではあるものの、利益率の改善については着実に前進することができました。

利益率の改善に向けて掲げた重点方針の一つ、「リユース効果の拡大と部材共有化の促進」は、リユース部品の対象点数を大幅に拡大し、当初の目標を2019年3月期までに達成することができました。部材の共通化では、パチスロ遊技機はパチンコ遊技機ともに、当初想定していた目標値をすでに上回っています。このほか、原価指標を用いた管理の強化や、開発スケジュールの見直し、工数の内製化等による原価低減も計画通りに進捗しています。(株)ユニバーサルエンターテインメントと合弁で設立した、(株)ジーグによる「業界プラットフォームの構築」については、計画通り2019年3月期より部材の共同調達並びに、共通筐体の投入を開始しました。「開発効率の改善」においては、規則改正に迅速に対応する必要が生じたことから、当初の計画には届かなかったものの、利益率改善に向けた施策は着実に進んでいます。

こうした様々なコスト改善施策によって、厳しい経営環境のなかでも営業利益率を向上することができました。新規則への移行の過渡期である現在の不透明な環境を乗り切った際に、利益を劇的に拡大する素地は整ったと考えています。

エンタテインメントコンテンツ事業においては、デジタルゲーム分野以外の収益性の改善が進展しています。2019年3月期のパッケージゲーム分野は、営業利益率が前期比3.6pts.向上し15%になるなど、収益性が大きく改善しています。その原動力は、主に海外における販売の拡大です。評価サイトのレーティングが販売に大きく影響する傾向があるこのマーケットで、「Metacritic」において獲得する点数が全体的に上昇傾向にあり、製品クオリティの向上が高い評価に繋がっています。また、PC向けゲーム配信プラットフォーム「Steam」での販売強化施策が、販売機会の長期化をもたらしリピート販売の拡大及び収益性の改善に大きく貢献しています。Creative Assembly Ltd.をはじめとする、過去に買収した欧米のスタジオが、グループ収益を下支えしてくれています。

加えて、アミューズメント施設分野は、5年連続で既存店売上高が前年を上回っています。2016年の風営法の改正が追い風となっているほか、プライズコーナーの拡充や、オペレーション強化による成果が着実に表れています。同業他社との比較で見ても、当社はトップクラスのオペレーション力を持っていると自負しています。アミューズメント機器分野は、「艦これアーケード」や「Fate/Grand Order Arcade」等、人気を博している外部IPの導入によって、お客様の裾野拡大に成功しています。かつては極めて不安定な経営状態だった映像／玩具分野も、構造改革が功を奏し安定的に利益を稼ぎ出す体質が定着しています。

「Road to 2020」の主な実行施策(遊技機事業)

- **リユース効果の拡大**
- **部材共有化の促進**
- **原価低減**
- **業界プラットフォームの構築**
- **開発効率の改善**
- **共通固定費の削減**

など

詳細はP.43:今後の方針と2020年3月期の計画をご確認ください。

COOメッセージ

2020年3月期の課題

遊技機の適合率向上とユーザー支持を受ける遊技機の開発

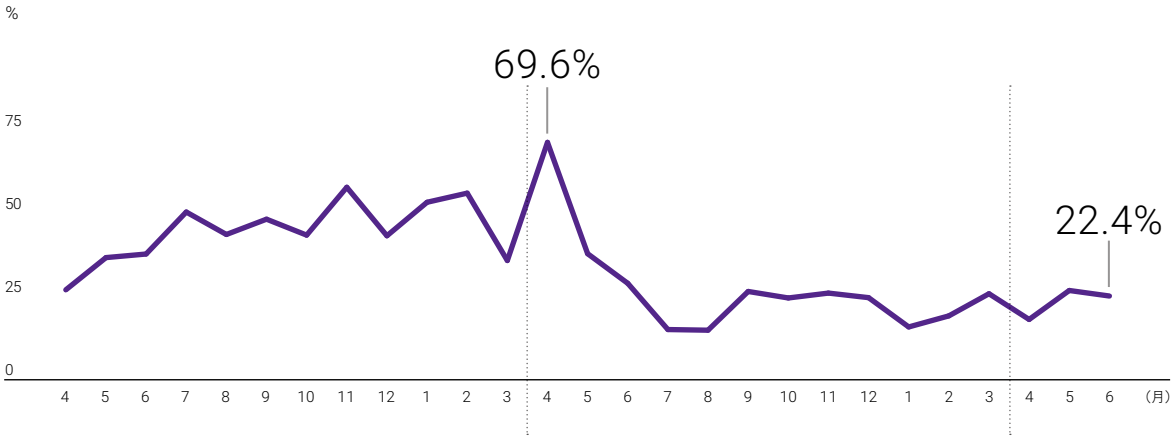
「Road to 2020」の最終年度である2020年3月期は、増収増益を計画しています。

計画達成の一つのカギは、遊技機事業の販売台数です。現在市場に設置されている旧基準機は今後、順次撤去期限を迎えていくことから、新基準機への入替需要の増大が予想されます。特に約18.2万台のパチスロ旧基準機（5号機）の撤去期限が集中する、第3四半期に照準を合わせ、確実に需要を取り込んでいきたいと考えており、この時期に合わせた大型タイトルの販売は重要なカギとなります。計画通りに販売台数が伸びれば、これまでの収益改善施策の成果等によって、営業利益率を2019年3月期の13%から24%へと大きく改善できると見込んでいます。

こうした戦略の前提となるのは、「適合率の改善」です。特にパチスロ新基準機（6号機）の適合率は低水準で推移しており、短期的な不透明感は否めません。当グループでは、これまでの試験申請を通して、試験に関する知見も蓄積しつつありますが、今後は複数のスペックでの申請を行うなど、着実に適合率を高めていく考えです。

今回の規則改正では、射幸性が抑制された一方で、パチンコ遊技機では高継続機等、当グループが得意とするスペックの開発が可能になりました。パチスロ遊技機に関しては、同時に自主規制の変更も実施され、遊技性の幅が大いに広がりました。2時間程度の短時間で楽しんでいただける機種の開発も可能になり、カラオケや映画など、ライバルとなる他のエンタテインメントとも、所要時間の面では対等な条件で勝負できるようになり、将来的なユーザーの裾野拡大の可能性が高まったと考えています。残念ながら当グループからはまだヒット作を送り出せていませんが、市場には、極めて高い稼働を記録した機種も登場しており、6号機はユーザーに確実に支持されていくものと考えています。サミーの5.9号機「パチスロディスクアップ」は、2018年6月の導入以降、常にホール稼働率ランキングの上位を維持し続け、累計で3万台以上のヒットを記録しています。遊技結果をユーザー自身の技量で変えられる高い技術介入性を搭載したことが、支持を得た理由であると考えています。射幸性に依存せず、パチスロ機の持つ潜在力を引き出したことでユーザーに新たな体験価値を提供できた「パチスロディスクアップ」は、私たちの一つの試金石とも言えます。

パチスロ遊技機の適合率の推移



出所：保通協

妥協しないモノづくり

慢心を捨て「作り込み」を徹底していかねばなりません。

全社共通の課題は「ヒットの不足」にあると感じています。当グループからまだ思うようなヒット作を送り出せていないため、ユーザーの支持を得られるよう、製品の作り込みを徹底する必要があると感じています。

遊技機事業においては、適合率の向上を目指すとはいえ「長期的な利益を優先し、王道を歩む」という経営哲学に従い、ユーザー支持を受けるようなタイトルを送り出せるまで、クオリティアップには、妥協せずに取り組みます。2019年3月期に投入した当社の6号機の評価が芳しくないことは、事実として真摯に受け止めなければなりませんが、5号機時代も試行錯誤の末、ヒット機種「パチスロ交響詩篇 エウレカセブン」を送り出したように、徹底的に「作り込み」を追求することで、ユーザーやホールの期待に応え、市場の活性化を牽引していきたいと考えています。

デジタルゲーム分野でヒットを創出できない背景にも「作り込み」の甘さがあります。開発・運営タイトルが増加するなかで、一つ一つのタイトルに対するジャンルの見定めをはじめとするマーケティング、長く遊び続けていただくための運営の仕組みを、特に初期段階で十分に仕込み切れていないという点で、「作り込み」が不足しているのです。パッケージ分野にも課題があります。各開発プロジェクトに利益責任を負わせ、採算性を高める仕組みが根付いてきたところに、デジタル配信の拡大という追い風が吹いている状況ですが、国内外の同業他社と比較しても、グローバルに通用するヒットを生み出しているとは言い難い状況です。企画段階からのマーケットの見極めが甘く、市場性が乏しい領域に業界トップクラスの技術力を注いでおり、本来のポテンシャルを引き出せていないと感じています。「セガ」ブランドは、確かにグローバルに認知されています。しかしそれは、ブランド力ではなく過去のヒット作の遺産に過ぎません。これから世代が変わっていくなかでは、新たなヒット作を生み出さなければ、いずれ忘れ去られてしまうという危機感を抱き、ブランドに対する慢心を捨てていく必要があると考えています。



COOメッセージ

エンタテインメントコンテンツ事業の戦略

強い領域にリソースを集中していきます。

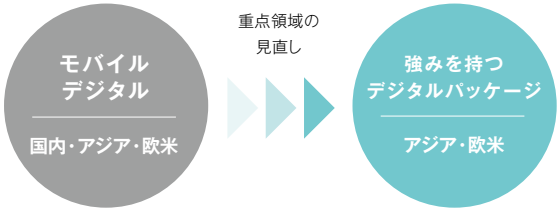
モノづくりの競争力に関する課題を克服するために、組織や戦略を大きく見直しました。

「Road to 2020」公表時は、デジタルゲーム分野のなかでも特に成長が期待された国内を中心とするモバイルゲームに、重点的に投資する基本方針を定めました。しかし成長鈍化に伴い競争が激化している現状を踏まえ、2020年3月期以降は、当グループの強みを活かすことができる領域に、リソースを集中していくポートフォリオ戦略に転換していきます。欧米やアジアを中心に力強い成長を持続している、パッケージゲームとPCダウンロードゲームに経営資源をシフトし、各国のスタジオとの連携も強化しながら、グローバルヒットタイトルの創出を目指します。一方、これまで注力していた国内のモバイルゲームはパッケージゲームよりも圧倒的に市場規模が大きいため、引き続きテコ入れし、収益性の改善を図っていきます。

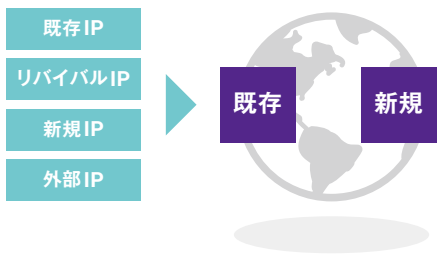
2019年1月に実施した組織再編は、その一環です。「デジタルゲーム」と「パッケージゲーム」のように、従来は各領域での事業展開スピードを追求するためにデバイスごとに分かれていた組織を統合し、人財や開発管理のノウハウ等の相互利用を促進しながら、「IP軸」での展開を強化していきます。各責任者は、それまでのタイトルごとではなく、IPごとに責任を持ち、全世界・全プラットフォームに視野を広げ、IP価値の最大化を図っていくことになります。これに伴い、全グループ最適を主眼とする新たな管理会計も導入しました。

この体制のもと、「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」等の既存IP、「サクラ大戦」などのリバイバルIP、「Fate/Grand Order Arcade」に代表される、近年、大きな収益を生み出している外部IP、そして新規IPの創出に向けた投資を着実に行っていく方針です。5Gのサービス開始を控え、様々なプレイヤーがクラウドゲームへの参入を表明しています。当グループは、新たな市場へのリーチが拡大する商機と捉えていきたいと思います。

重点領域見直し



IP戦略



グループ経営の強化・効率化

株主様と同じ目線で経営にあたっていきます。

戦略を着実に推し進めるために、グループ経営の強化と効率化に向けた組織の見直しも実施しています。2018年のオフィス移転を機に実施した、グループ各社の本社機能の集約はその一つです。

これまで持株会社と事業会社ごとに分かれていた管理機能（経理、人事、財務、総務、法務、ITソリューション等）を集約し、意思決定プロセスの効率化と機能の重複解消を実現しました。ライセンスイン・アウトの

機能も統合し、IP軸戦略を後押ししていきます。また、リゾート事業本部を新設し、同本部のもと、既存の施設を統合的に管理していきます。

コーポレート・ガバナンスについても強化を進めていきます。内部監査・内部統制等の機能を持株会社に集約し、グループガバナンスを強化するとともに、役員報酬制度についても、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、全般的な見直しを実施しました。固定報酬の透明性を高めるとともに、業績連動報酬も厳格に実績を評価する設計としました。譲渡制限付株式報酬制度の導入と合わせ、経営が株主の皆様と同じ目線で企業価値向上に取り組んでいくための見直しです。

社会的価値と経済的価値の両立に向けて

社会的要請への対応を機会に転じていきます。

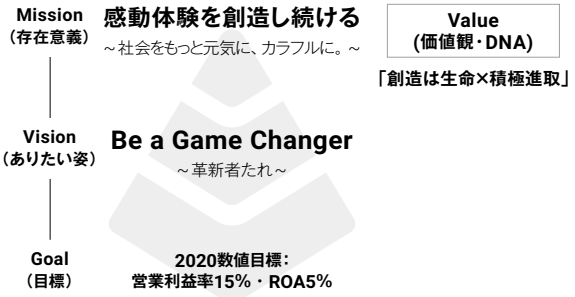
「Road to 2020」で掲げた経営目標は、到達時期が遅れることとなりましたが、いずれは必ず達成すべき目標と捉えています。現在、検討を進めている次期の中期経営計画についてですが、現時点で一つだけ確かなことは、今後の経営においては、これまで以上に経済的価値だけでなく、社会的価値も意識すべきことがあるということです。

当グループは、事業が社会に及ぼすインパクトの低減に向けた努力を、着実に進めています。サプライチェーン上の児童労働・強制労働の根絶に向けた取り組みや、含有化学物質の管理徹底はその例です。遊技機事業のリユースはまさに、社会的価値と経済的価値の両立を実現している取り組みと言えましょう。一方現在は、ゲームが依存症として国際的に認定されるなど、これまで以上に、エンタテインメント企業としての責任が問われています。「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には、短期的な利益を犠牲にする場面も出てくると考えています。一方、機会サイドに目を転じれば、超少子高齢化社会といった社会課題の解決に、本業を通じて貢献していくこともできます。今後の持続的発展に向けた道筋のなかに、SDGs（持続的開発目標）をはじめとする社会的要請への対応を成長機会として捉え、具体的な施策として組み込んでいきたいと考えています。

セガサミーグループは、これからも「王道」を歩み、「感動体験」を持続的に世の中に提供し続けていきます。そのためにも一人ひとりが課題を真摯に認識し、その解決に危機感を持って臨んでいきます。

引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年3月期 セガサミーグループ ミッションピラミッド





2019年8月

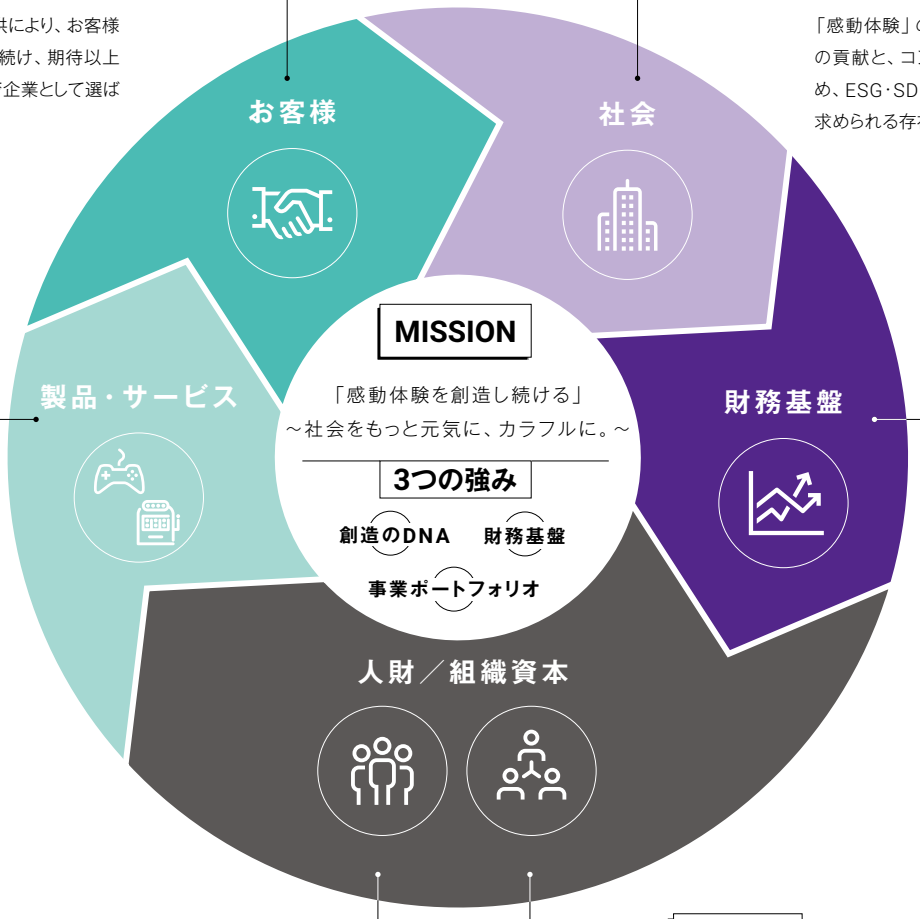
里見 治紀

セガサミーホールディングス（株）
代表取締役社長グループCOO

感動体験創造サイクル

セガサミーグループは、「製品」や「サービス」ではなく、お客様の期待を超える価値 ―「感動体験」を創造し続けることで社会に貢献し、企業価値を高めていく「感動体験創造プロセス」の力強い循環を実現するために解決すべき様々な課題を認識しています。

実現を目指す「感動体験創造サイクル」



理想形

「感動体験」の持続的な提供により、お客様の期待を良い意味で裏切り続け、期待以上の価値を提供し続けることで企業として選ばれ続ける存在になる。

理想形

「感動体験」の創造を通じた豊かな生活への貢献と、コンプライアンスの徹底をはじめ、ESG･SDGs施策の推進により、社会に求められる存在になる。

理想形

グループが一体となって、お客様に「感動体験」を提供できる製品やサービスを生み出し続ける。

理想形

サイクルの力強い循環を通じて、安定的かつ高い効率性でキャッシュ･フローを創造し、高い総還元性向を実現しつつ、組織資本や人財に十分な投資を実施できる強靭な体質。

理想形

「感動体験」を持続的に生み出すためのイノベーションの源泉となる多様な人財の安定的な採用と育成を実現。

理想形

価値観を共有し、グループ及び外部パートナーが経営資源を相互活用することで「感動体験の創造」を継続的に実現する組織の構築。その結果、お客様や社会の支持の証と言える「セガサミーブランド」を確立し、さらに人やパートナー、お客様が集う好循環が回る姿。

「見える資産（財務基盤・製品・サービス）」と
「見えざる資本（人財／組織資本・お客様・社会）」が
連鎖的に高め合うサイクル

力強い循環を実現するための課題

課題

P.39~

お客様に優先して選んでもらえるような、ユーザー満足度の高い「感動体験」を継続的に提供できていない。

課題

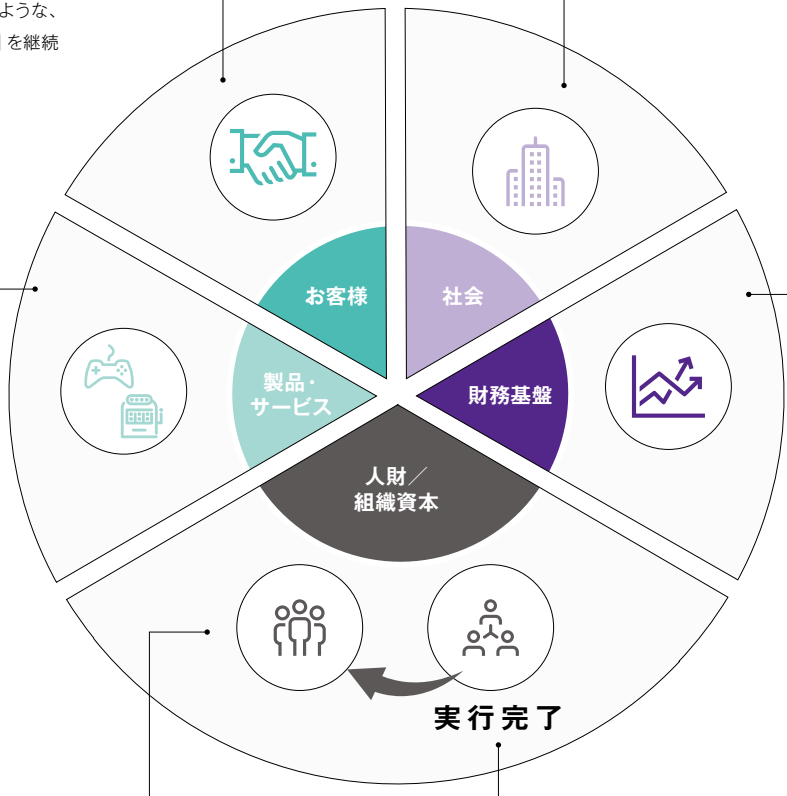
総合力を活かした「感動体験の創造」は不十分。ESG·SDGs施策は緒に就いたばかり。

P.64~

課題

遊技機事業の規則改正に伴う適合率の低下やデジタルゲームのヒットタイトル不足など、何らかの要因により「感動体験」を生み出す製品、サービスが提供できていない。

P.39~



課題

サイクルの循環が不十分であるため、収益が不安定な状態にある。

P.36~38、P.87~95

課題

・「働き方改革」のもと、多様な働き方を実践するも、まだ浸透が十分ではない。
・グループ全体の価値観の共有を進めているが、グループ内での交流や繋がりは不十分。

P.66~67

主な取り組み

・セガサミーグループのロゴを刷新
・本社移転と本社機能の集約
・管理機能・ライセンス機能の統合
・リゾート事業本部の新設
・グループ監査・内部統制機能の集約
・エンタテインメントコンテンツ事業の組織再編

› 感動体験創造サイクルを力強く回すために

目指す3つの強みの好循環

セガサミーグループは、「創造のDNA」「財務基盤」「事業ポートフォリオ」という3つの強みの潜在力を解き放ち、それらが相乗的に高め合うサイクルを生み出すことで持続的な「感動体験の創造」を目指します。

CREATION

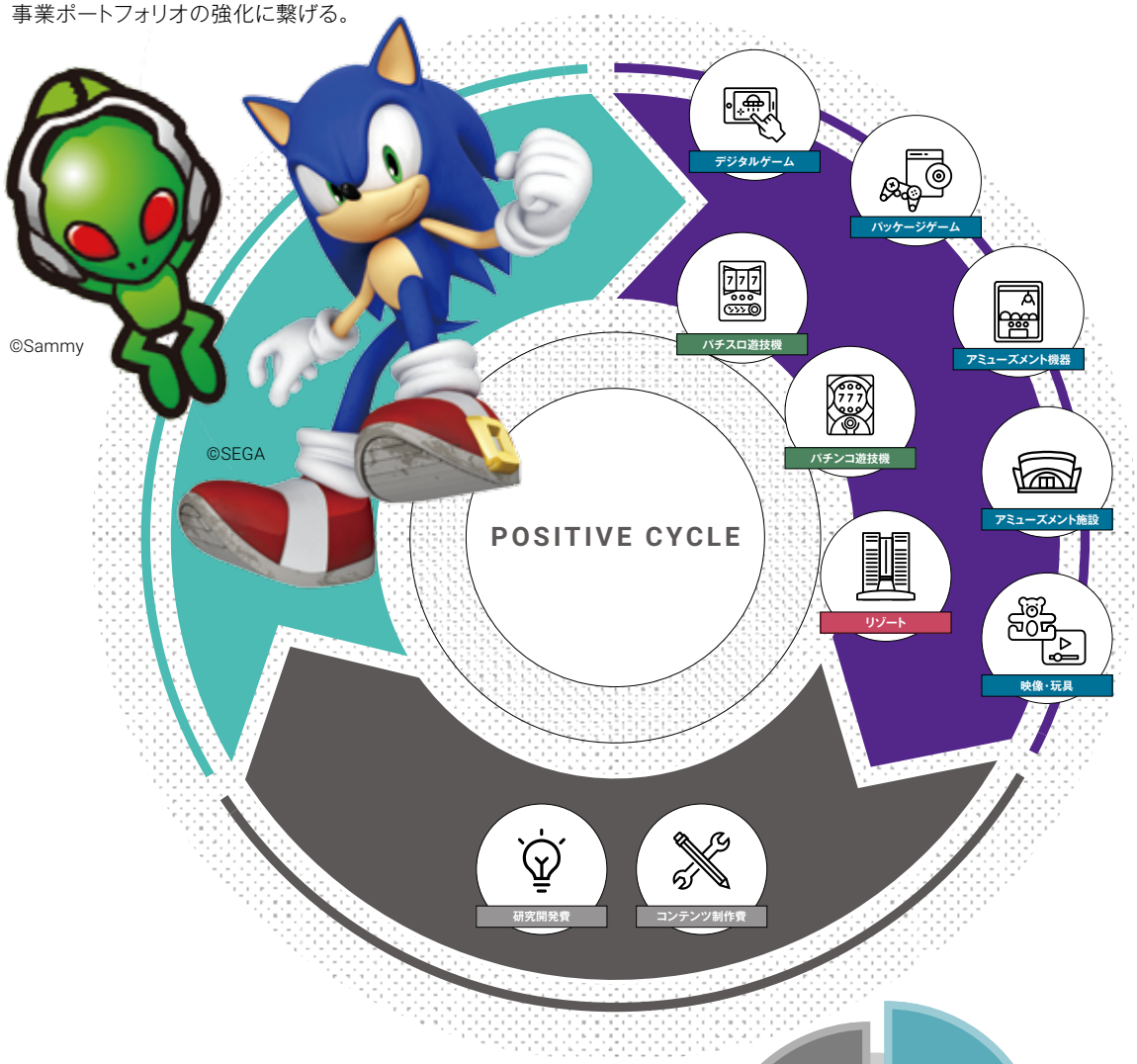
創造のDNA

「創造のDNA」を駆使し幅広い事業領域で、
ほかにはない競争力がある「感動体験」を提供し、
事業ポートフォリオの強化に繋げる。

DIVERSITY

事業ポートフォリオ

環境変化リスクを分散することにより、安定的な収益を創出し続け、財務基盤の安定性を維持する



FINANCIAL BASE

財務基盤

強固な財務基盤をもとに成長領域への
安定的な投資を実行。
「創造のDNA」の強化に繋げる。





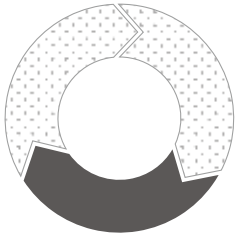
創造のDNA

社是「創造は生命（いのち）」のもと、世の中にない全く新しいものを追い求めてきたセガと、社是「積極進取」を貫き、常に未踏の領域に挑戦し続けてきたサミーの経営統合によって誕生したセガサミーグループ。それぞれの企業が育んできた創造性の潜在力の発揮と、それらの融合により新たな「創造のDNA」を生み出すことにより、持続的な「感動体験」を創造し続けます。



事業ポートフォリオ

当グループは、経営統合により構築した幅広いエンタテインメント領域にまたがるバランスが取れた事業ポートフォリオを構築しています。これは、ユーザーの「遊びの選択肢」が増え、エンタテインメント領域でユーザーの奪い合いが起こる環境下においても収益の安定性を支え、さらに一つのIPを複数の事業で有効活用することで、資産効率の向上に繋げることができる持続的企業価値向上の基盤であると考えています。



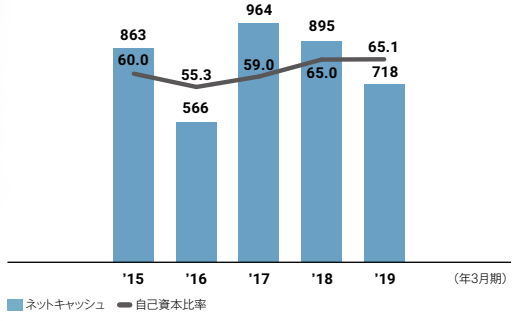
財務基盤

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、リゾート事業などへの長期的な視野に立った投資も可能にします。

安定的な開発投資を可能にする当グループの強固な財務基盤が競争優位になる

自己資本比率／ネットキャッシュ

億円／%



	'15	'16	'17	'18	'19
D/E レシオ（倍）	0.35	0.45	0.34	0.28	0.25

* ネットキャッシュ：現預金（現金及び預金＋現金同等物）－借入残高にて算出
* D/E レシオ：有利子負債÷自己資本を小数点第3位で四捨五入して算出

企業価値向上に向けたロードマップ

当グループは、お客様、社会、そして株主の皆様のご期待を長期持続的に超え続けるために、
各種施策を確実に遂行しています。

お客様の期待を超える

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。～

Value（価値観・DNA）
「創造は生命×積極進取」

Vision（ありたい姿）
Be a Game Changer
～革新者たれ～

Goal（目標）
2020数値目標：
営業利益率15%・ROA5%

遊技機事業

業界の革新者たれ
～新しいものはサミーから～

P.40

エンタテインメントコンテンツ事業

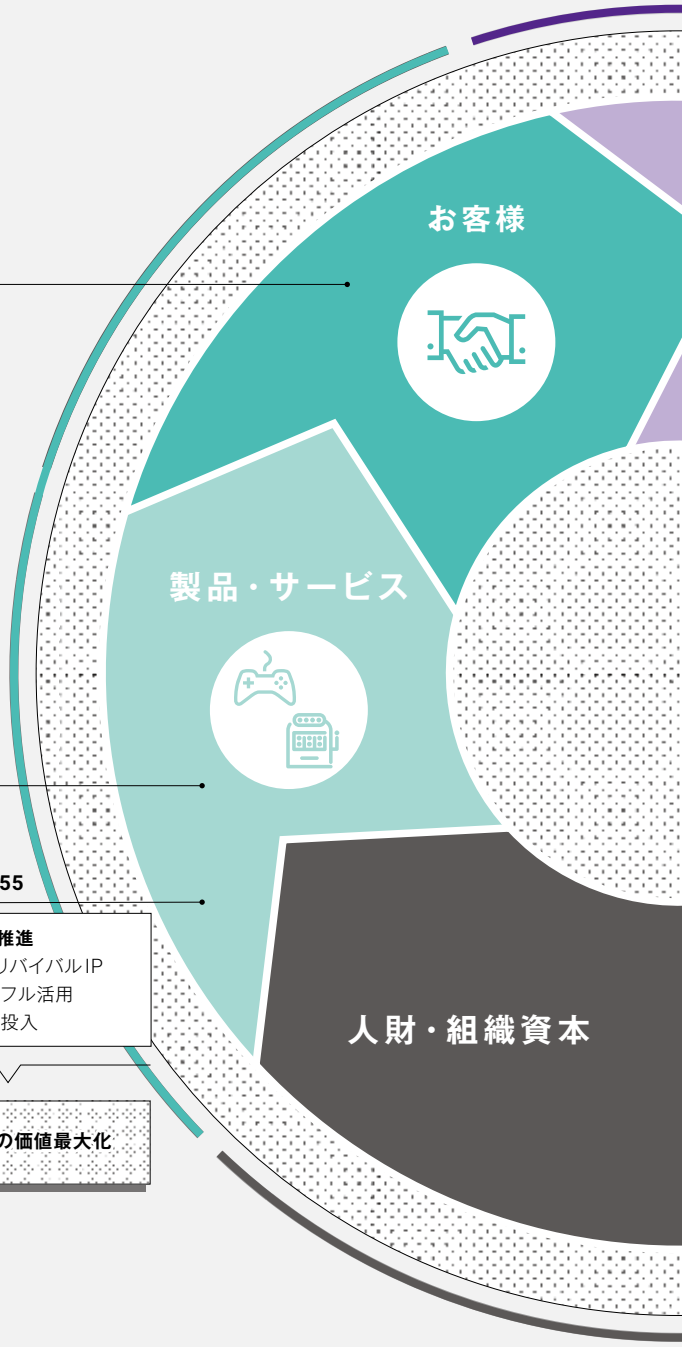
Be a Game Changer
～革新者たれ～

P.48

リゾート事業

Be an Experiential Innovator
～感動体験の革新者たれ～

P.56



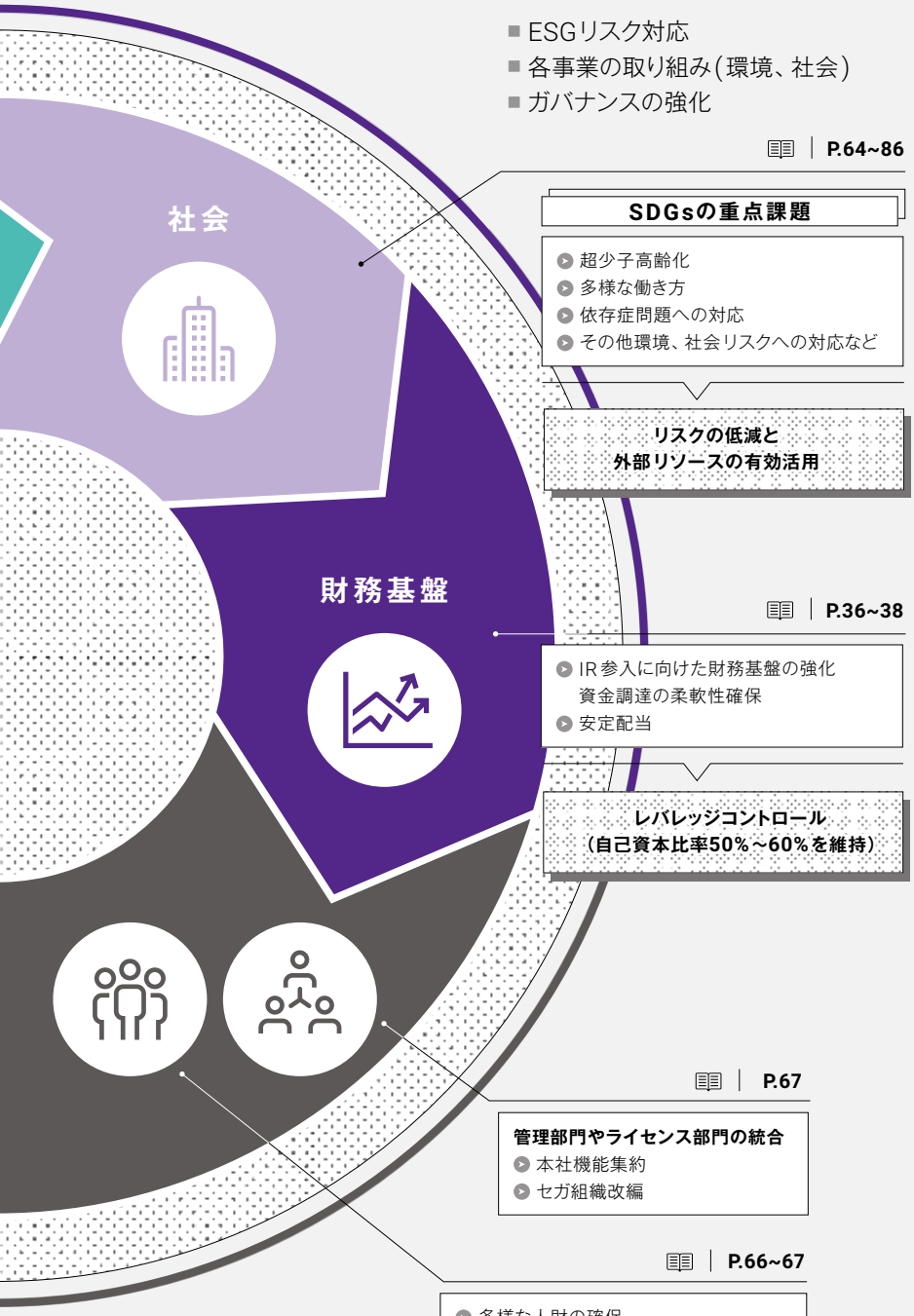
P.35、
P.48~55

IP軸戦略の推進
- 既存IP、リバイバルIP
- 外部IPのフル活用
- 新規IPの投入

知的財産の価値最大化

資本コスト低減と社会的価値と経済的価値の同時創造

- ESGリスク対応
- 各事業の取り組み(環境、社会)
- ガバナンスの強化



P.64~86

SDGsの重点課題

- 超少子高齢化
- 多様な働き方
- 依存症問題への対応
- その他環境、社会リスクへの対応など

リスクの低減と外部リソースの有効活用

P.36~38

- IR参入に向けた財務基盤の強化
  資金調達の柔軟性確保
- 安定配当

レバレッジコントロール(自己資本比率50%~60%を維持)

P.67

管理部門やライセンス部門の統合

- 本社機能集約
- セガ組織改編

P.66~67

- 多様な人財の確保
- 戦略領域への人財のシフト
- 働き方改革
- 人財育成(セガサミーカレッジの運用)

人員生産性の向上とイノベーション力の強化

株主の期待を超える

持続的企業価値の拡大

資本効率の向上

非財務資本の生産性及び持続性の確保

社会の期待を超える

すべてのステークホルダーの期待を超える

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。

PACHISLOT & PACHINKO MACHINES
遊技機事業

1 3 P.40

企画・開発 | 製造 | 販売 | オペレーション　■自社 ■他社

規則の見直し等 G

遊技機を販売するためには、風適法をはじめ、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になります。

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、幅広いユーザーに気軽に楽しんでいただける多様な遊技性をもつ機種開発に努めています。

原材料による環境負荷と回収・余剰部材の処理 E

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

すべ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。

不正によるイメージの悪化 S

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繋がる恐れがあります。

対応

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。

ENTERTAINMENT CONTENTS
エンタテインメントコンテンツ事業

1 3 P.48

デジタルゲーム分野　企画・開発 | 配信・販売 | オペレーション・追加配信　■自社 ■他社

未成年者の過度な利用 S

デジタルゲーム市場では、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に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・運用しています。

お客様サポート S

パッケージゲームとは異なり、デジタルゲームは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繋がりえます。

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。

ゲーム障害 S

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。

ESGリスク

E 環境リスク　S 社会リスク　G ガバナンスリスク

SDGsへの貢献に向けた重点テーマ

1 超少子高齢化　2 多様な働き方　3 のめり込み問題への対応

P.66

アミューズメント機器分野

企画・開発 — 生産 — 販売 — オペレーション　■自社 ■他社

調達に関するコンプライアンス　E S G

ファブレスモデルを採用しているアミューズメント機器分野において、優位な立場を利用した不公正な取引を行ったり、労働慣行に関する適用法への遵守を怠れば、法的な制裁を受けることになります。また、世界的環境規制強化の流れに適合していかなければ、商品の排除に繋がります。

対応

「サプライチェーン調達ガイドブック」やグループ行動規範に基づき、お取引先との公平・公正な関係構築に努めています。サプライヤーの多いアミューズメント機器分野においては「AM資材調達方針」を別途定めて、公正な取引を徹底しています。また、「セガ機器・製品化学物質基準」に基づき、すべてのサプライヤーに対する化学物質管理体制の構築と運用の要請、モニタリングを行っています。

アミューズメント施設分野

企画・開発 — 調達 — オペレーション　■自社 ■他社

青少年の指導・育成　S

未成年者の喫煙防止策や入場制限、飲食店併設店舗への未成年者の入店制限、飲酒防止策等の社会的なルールに則った対応は施設オペレータとしての社会責務となっています。

対応

未成年者の入場制限や喫煙に対する適切な対応手法を業務マニュアルに明記し、教育しています。未成年者が入店する際には、飲酒・喫煙防止策を徹底しています。

RESORT

リゾート事業

3　P.56

IR（統合型リゾート）　企画 — 開発 → カジノを含む、IR施設の運営（海外）／カジノを含まない、リゾート施設の運営（国内）

コンプライアンス違反　G

法令に違反し監督官庁から何らかの処分を受け、または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に影響が及び、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。

依存症対策　S

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。

メガトレンドと機会・リスク

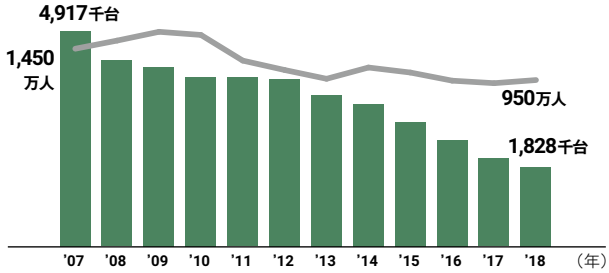
産業特性の異なる領域で事業活動を行っているため、経営環境も様々です。
中長期的な視座で経営環境を捉え、企業価値拡大に向けた打ち手を打ち続けています。

メガトレンド

遊技機事業

段階的な規制強化を受けて遊技人口の減少と販売台数の減少トレンドが続いています。2018年2月に施行された規則改正以降、遊技性の多様化によりユーザーの裾野拡大が期待される一方、新規則に適合した機種の登場に遅れが生じています。市場活性化に向けて、幅広い層のユーザーに受け入れられる遊技機の登場が求められています。

パチスロ・パチンコ遊技機販売台数及び遊技参加人数推移



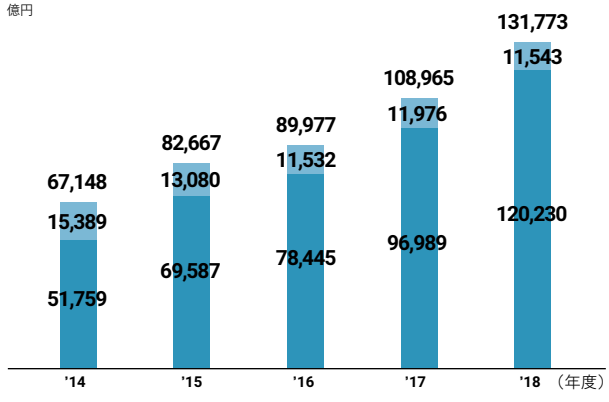
出所：矢野経済研究所
出所：「レジャー白書」日本生産性本部

エンタテインメントコンテンツ事業

デジタル配信ゲームの市場規模はオンライン配信の増加を背景に、市場規模の拡大傾向が見られております。

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。アミューズメント施設市場は、規制の一部緩和に伴い、回復傾向を鮮明にしています。

パッケージゲーム／デジタル配信 ゲーム市場規模推移



出所：「ファミ通 ゲーム白書2019」
*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

リゾート事業

2018年7月、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」の切り札と位置付けるIR（統合型リゾート）開設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整備法成立（2018年7月）
- カジノ管理委員会の設置
- 地方自治体によるRFP（公募・選定）
- 区域認定
- ゲーミングライセンスの取得
- 国内IR（統合型リゾート）事業への進出

今後予想される機会とリスク		対応

機会

■ ユーザー層拡大の可能性

自主規制の変更によって開発の幅が広がった新基準機はユーザー層の裾野を広げる可能性があります。

■ 入替需要の拡大

新基準機の導入に伴い、旧規則機を設置期限に応じて段階的に撤去する必要があり、入替需要の拡大が見込まれます。

リスク

■ 遊技人口の減少

遊技人口の減少は、ホールの設備投資体力を低下させ、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。

対応

- リユース推進
- 業界プラットフォームの構築
- 開発効率の改善
- BtoC施策
- 複数スペックの申請
- マーケットトレンドに合わせた遊技機の開発

P.40

機会

■ パッケージゲーム市場の拡大

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。（デジタルゲーム分野）

対応

パッケージ

- 開発スタジオの拡充
- 海外パブリッシング事業の拡大
- 次世代タイトルの開発等
- IP資産価値最大化

デジタル

- 既存タイトルの長期運営による収益維持
- デジタルゲーム分野における開発・運営タイトル数の適正化
- 重点領域の見直し

P.48

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しての対応を怠れば、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。

対応

- IR（統合型リゾート）事業の成功に向けたノウハウの取得
- フェニックスリゾートの収益性改善
- 依存症対策に向けた取り組み

P.56

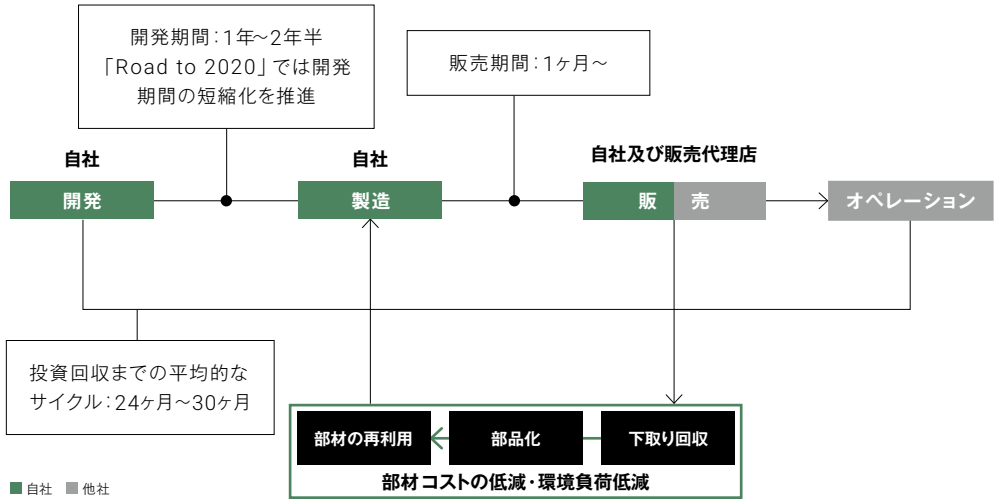
主要事業のビジネスモデル

セガサミーグループは、幅広いエンタテインメント領域で事業活動を行っており、
ビジネスモデルも事業によって大きく異なります。事業環境の変化に対応するために、
絶え間なくビジネスモデルの見直しを行っています。



パチンコホールの新機種入れ替えや稼働率に製品サイクルや収益率が影響を受けやすく、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。

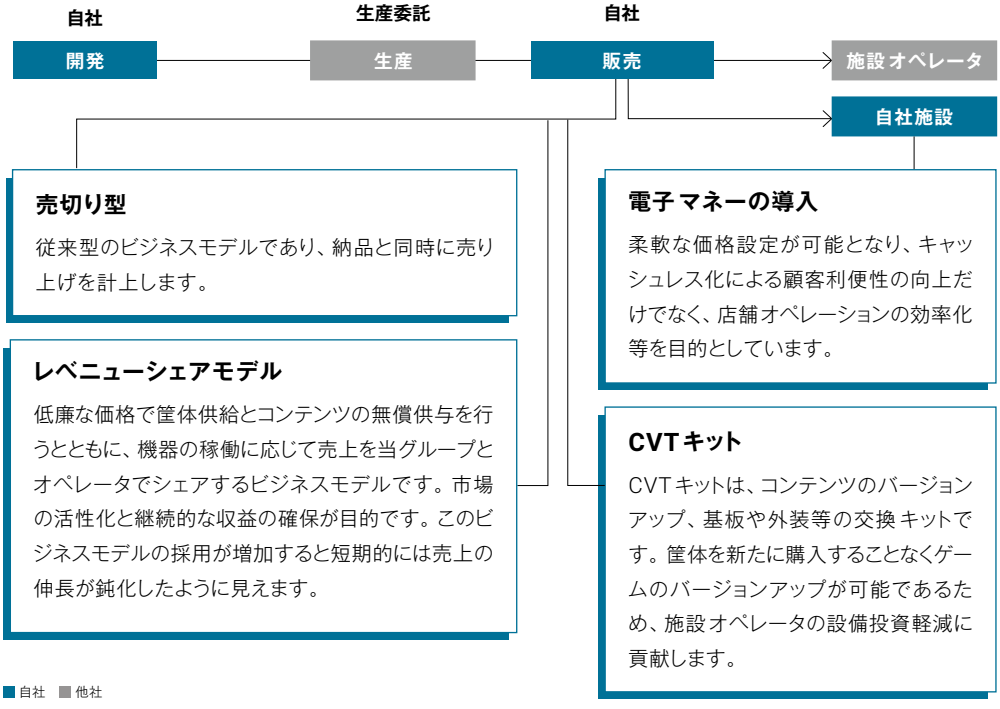
バリューチェーンで見る遊技機事業





アミューズメント機器分野は、企画・開発・設計に特化し、生産は協力会社に委託するファブレスモデルを採用しています。市場の活性化に向けて販売モデルの多様化に努めています。アミューズメント施設分野は設備投資型の事業モデルです。

サプライチェーンで見るアミューズメント機器・施設分野



売切り型

従来型のビジネスモデルであり、納品と同時に売り上げを計上します。

レベニューシェアモデル

低廉な価格で筐体供給とコンテンツの無償供与を行うとともに、機器の稼働に応じて売上を当グループとオペレータでシェアするビジネスモデルです。市場の活性化と継続的な収益の確保が目的です。このビジネスモデルの採用が増加すると短期的には売上の伸長が鈍化したように見えます。

電子マネーの導入

柔軟な価格設定が可能となり、キャッシュレス化による顧客利便性の向上だけでなく、店舗オペレーションの効率化等を目的としています。

CVTキット

CVTキットは、コンテンツのバージョンアップ、基板や外装等の交換キットです。筐体を新たに購入することなくゲームのバージョンアップが可能であるため、施設オペレータの設備投資軽減に貢献します。

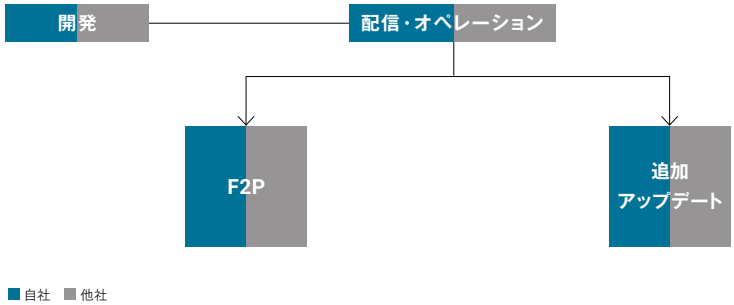


デジタルゲーム分野
パッケージゲーム分野

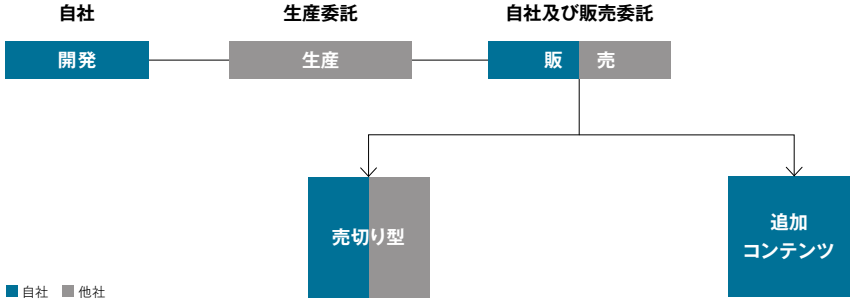
デジタルゲーム分野のビジネスモデルである基本プレイ無料(F2P*)は、リリース後、アプリのライフタイムの長期化に向けて継続的に投資を行いながら、初期投資(開発コスト、広告宣伝費)を回収していくモデルです。パッケージゲーム分野は、通常のゲームソフトとして店頭販売を行うほか、ダウンロード販売等のオンライン対応や追加コンテンツの配信等の増加により販売の長期化が進んでいます。

* Free-to-Play

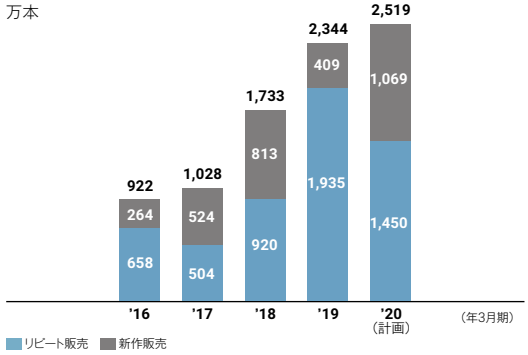
デジタルゲームのビジネスモデル



パッケージゲームのビジネスモデル



パッケージゲームの販売本数推移



リピート販売が拡大

パッケージゲームは、デジタル配信が増加傾向にあります。Steam等のPC向けゲーム配信プラットフォームの拡大を背景に販売の長期化が進んでおり、デジタルゲーム同様に、販売後の追加コンテンツ等による収益の多様化も進展しています。近年はリピート販売の拡大が販売数の底上げと収益性の改善に寄与しています。

IP戦略

EXISTING IP

「Total War™」シリーズ

PC向けゲームとして欧米地域で人気を博しているIP、「三国志」をテーマとした「Total War™: THREE KINGDOMS」は、中国を始めとするアジア地域での支持も得て配信後1週間でダウンロード販売が100万本を突破



©SEGA.
Developed by The Creative Assembly, Ltd.

TOTAL WAR

既存IPの伸張

既存IP「ソニック」シリーズのIP強化

ゲーム開発を継続的に行う一方で、若年層へ向けたソニックの認知度拡大施策として2020年春にハリウッド実写／CG映画を公開予定



©SEGA



©けものフレンズプロジェクト2G
©SEGA



©けものフレンズプロジェクト2G
©SEGA

ジャッジアイズ
JUDGE EYES
死神の遺言

©SEGA

4つのIP戦略

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つのカテゴリーに分類し、モバイル、PC、コンソールといったマルチデバイスかつ、グローバルでの展開を強化しています。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繋げていきます。

新規IPの創出

外部IPの活用

リバイバルIPの活用

NEW IP

EXTERNAL IP

「JUDGE EYES：死神の遺言」

龍が如くスタジオから、新たなジャンルに挑戦したIPを創出、海外に向けても展開を実施

「けものフレンズ」

（デジタルゲーム・アミューズメント機器での展開）
TVアニメで人気を博した外部IPを活用したゲームセンター向け機器、スマートフォン向けゲームタイトルを投入

新サクラ大戦





©SEGA

「新サクラ大戦」

1996年に第1作「サクラ大戦」が発売され、ゲームにとどまらないメディアミックス展開が行われ、人気を博したIP、2005年に発売した前作から14年振りとなる完全新作を発売

MEGA DRIVE
メガドライブ ミニ



©SEGA

「メガドライブミニ」

1988年に発売した家庭用ゲーム機「メガドライブ」を手のひらサイズで再現、全42の名作タイトルを収録し、海外向けには北米発売バージョンを再現した「Sega Genesis Mini」を発売

REVIVED IP

IPポートフォリオ

遊技機　デジタルゲーム　パッケージゲーム　アミューズメント機器　玩具等

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	—	30作品	約**1,740**万（本／DL*3） （パッケージ、デジタル合計）
「ペルソナ」シリーズ	1996年	—	16作品	約**1,020**万（本／DL） （パッケージ、デジタル合計）
「Total War™」シリーズ	2000年	— — —	—	約**2,760**万（本／DL）以上
「Football Manager」シリーズ	2004年	— — —	—	約**2,000**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		—	約**9.2**億（本／DL*3） （パッケージ、デジタル合計）
「ぷよぷよ」シリーズ	1991年*1		—	約**2,900**万（本／DL*3／ID） （パッケージ、デジタル、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	—	—	約**380**万（本） （パッケージ、デジタル合計）
「龍が如く」シリーズ	2005年	—	101作品	約**1,200**万（本） （パッケージ合計）
「アラジン」シリーズ	1989年	—	14作品	約**57**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	—	17作品	約**50**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	— — —	—	約**550**万ユーザー*2
「チェインクロニクル」シリーズ	2013年	— —	3作品	約**1,900**万（本／DL*3） （パッケージ、デジタル合計）

*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 ファンタシースターオンライン2における集計値
*3 Free-to-Playタイトルのダウンロード数を含む

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	—	61作品	約**610**万（本／DL） （パッケージ、デジタル合計）
「北斗の拳」シリーズ	2002年		32作品	約**288**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	—	12作品	約**47**万台 （パチスロ・パチンコ遊技機合計）

CFO MESSA

› 感動体験創造サイクルを力強く回すために

CFOメッセージ



長期ビジョンを確実に実現していくための経営戦略立案を、財務的な見地で力強く後押ししていきます。

深澤　恒一
セガサミーホールディングス（株）
常務取締役グループCFO

長期ビジョンの実現に向けて

既存事業の強化は急務であると認識しています。

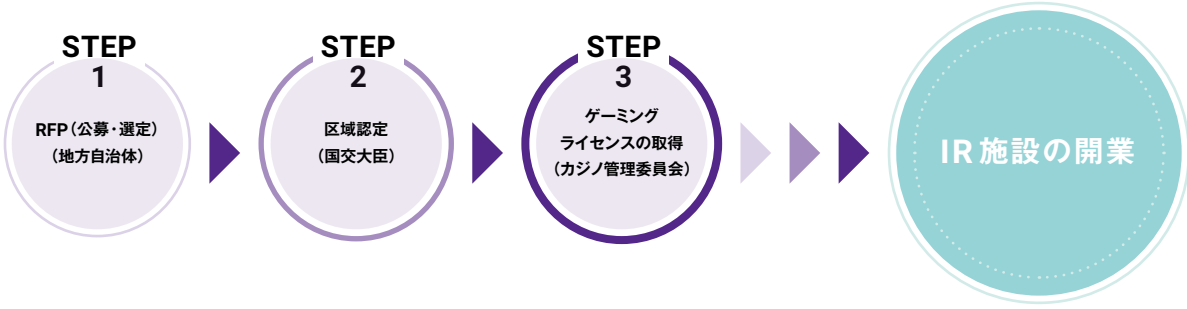
中期経営戦略「Road to 2020」スタートから、これまでの2ヶ年を振り返りますと、2018年2月の規則改正の施行という外的要因の影響を受けた、遊技機事業のパフォーマンスの低下と、当グループの成長の牽引役と位置付けて投資を実施してきたデジタルゲーム分野の不振が続きました。その結果、期初に公表した通期業績予想に対し、2期連続で未達という結果になり、「Road to 2020」最終年度となる2020年3月期の業績予想についても、当初目指していた目標を下回る業績予想を公表しています。

　このように既存事業が苦戦している間に、当グループが将来の成長の柱と位置付ける国内IR（統合型リゾート事業）への参入という大きなイベントが刻一刻と近づいています。参入を実現するためには、まず地方

G E

自治体のRFP（公募・選定）を勝ち抜き、次に地方自治体とともに区域認定を受け、しかる後にカジノ管理委員会よりゲーミングライセンスを取得するという3つのハードルを越えていく必要があります。実際にIR開業するまでには、6年～7年が必要になる可能性がありますが、すべてのステップを滞りなく進め、国内IR（統合型リゾート事業）への参入、そして成功という長期ビジョンを実現するためにも、当グループの既存事業の収益構造を、より大きく強固に成長させる必要があると考えています。

IR施設開業までのプロセス



投資に対するリターンを意識

事業の稼ぐ力を強化していきます。

2019年3月期は、本社移転の費用計上等もあり、ネットキャッシュは前期末比177億円減の718億円となりました。当グループは、これまでネットキャッシュポジションの維持拡大を優先課題としてきました。国内IR（統合型リゾート事業）への参入を表明している世界のカジノオペレータと、同じ立ち位置に立つ唯一の国内企業として、いかなる事業形態やファイナンス形態になろうとも対応できるよう、財務的な備えを整えておく必要があるためです。

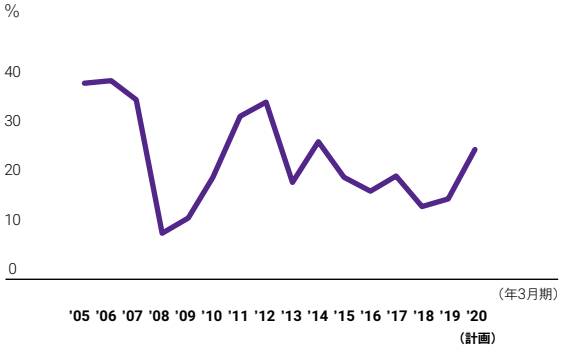
一方、先にお話しした通り、国内IR（統合型リゾート事業）への参入が視野に入ってきたこれからは、新規事業のみならず既存事業領域においても、「稼ぐ力」により力点を移していく必要性を感じています。そのためには、既存事業の強化や新規事業等への投資に際し、資本コストをより強く意識していく必要があります。事業の特性や財務状況が異なる様々な事業でポートフォリオを形成していることも考慮し、例えば、ROIC（投下資本利益率）などの指標を活用するほか、キャッシュ・コンバージョン・サイクル等の管理指標を、現場の事業活動に落とし込んでいけば、既存事業のバランスシートを適正サイズにコントロールしながら、将来に向けたより積極的かつ効果的な投資が可能になり、結果的にROEの改善にも繋がるものと考えています。

CFOメッセージ

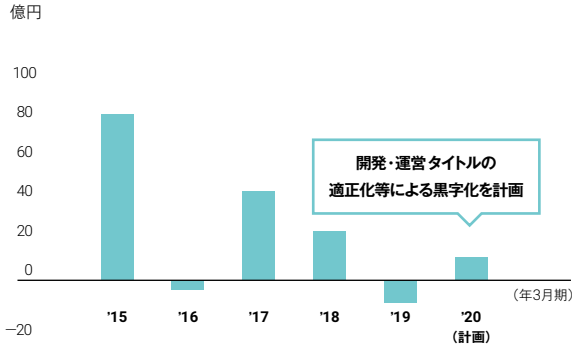
こうした既存事業の「稼ぐ力」を強化するため、2020年3月期の経営戦略に関しても見直しを行いました。エンタテインメントコンテンツ事業のデジタルゲーム分野において開発・運営タイトル数の適正化を図り、欧米のパッケージゲームやPCゲーム等、我々が強みを持ち、市場成長が見込める分野への投資を進めることで、稼ぐ力の拡大を図っていきます。

遊技機事業は、規則改正による市場環境の変化があるものの、これまで取り組んできた利益改善施策の成果に加え、新基準機の適合取得とユーザーに支持される遊技機の投入を行い、収益拡大を図ります。

遊技機事業 営業利益率



デジタルゲーム分野 営業損益

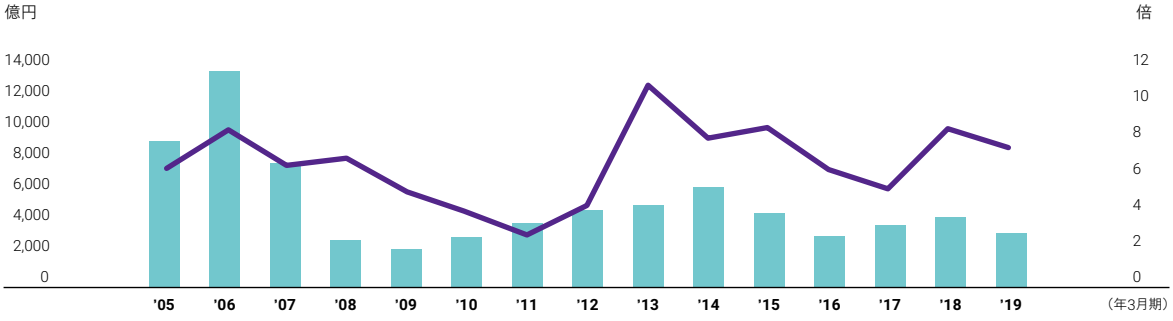


強い危機感を持って

15年間を財務的見地で分析し、課題の洗い出しを進めています。

2004年10月の経営統合から15年が経過しました。この15年で時価総額が約4分の1に減少しているという事実に、CFOとして責任を感じています。現在、既存事業の収益性改善や、M&A後のPMI（Post-Merger Integration）、新たに挑戦した新規事業等、15年間の様々な施策の財務的な見地での分析を進めています。私は強い危機感と問題意識を持ちながら、成長戦略と「コインの裏表」となる財務戦略を通じ、当グループの企業価値を持続的に向上させていく責務を果たしていく所存です。

時価総額と調整後EV／EBITDA*



時価総額　調整後EV／EBITDA

* 各年3月末時点にて算出しています。