

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

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の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。

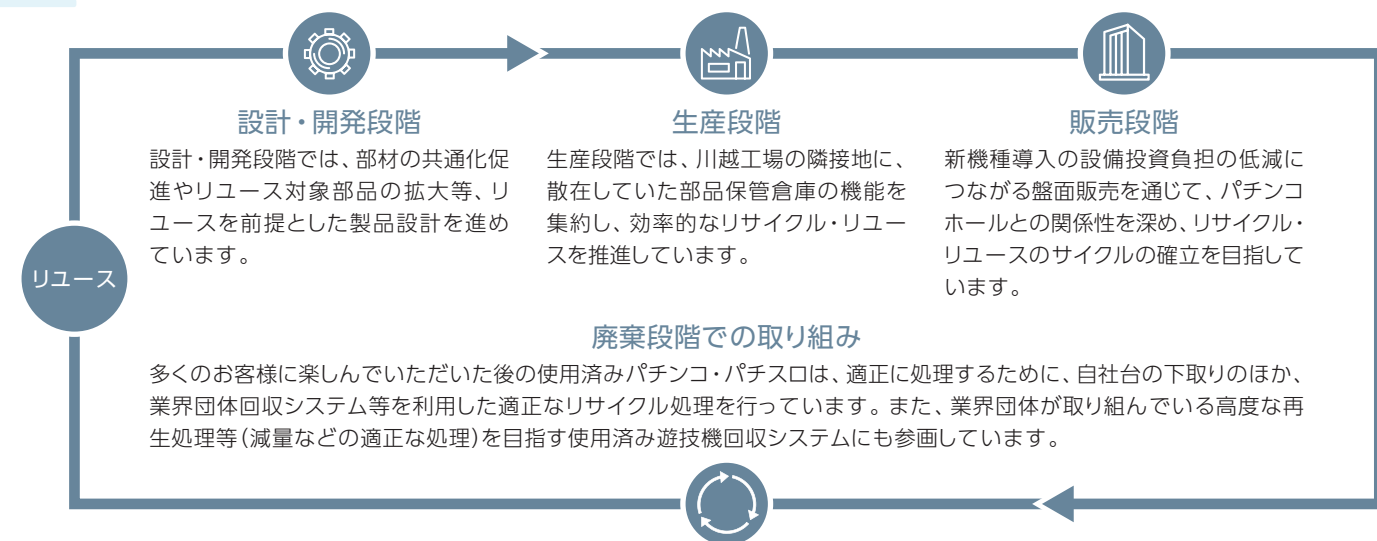
バリューチェーン全体でのリユース促進

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



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

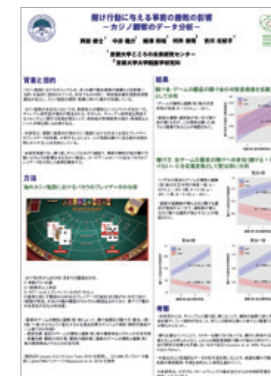
安心安全なIR施設の開発・運営に向け、産学共同研究を開始

当社と、国立大学法人 京都大学は、ギャンブラー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

人財育成

- SEGASAMMY Collegeの運営

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

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」と呼ばれる社内の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

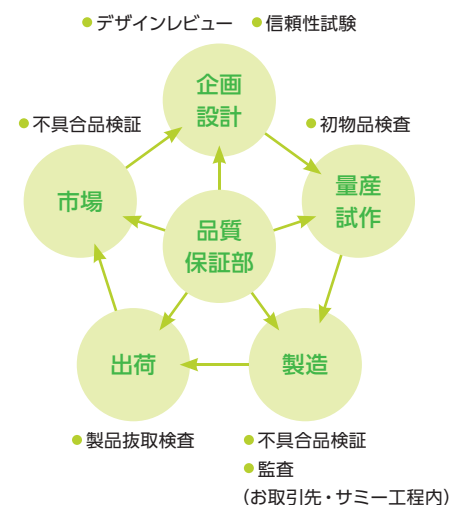
製品・サービスの安全と品質保証

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

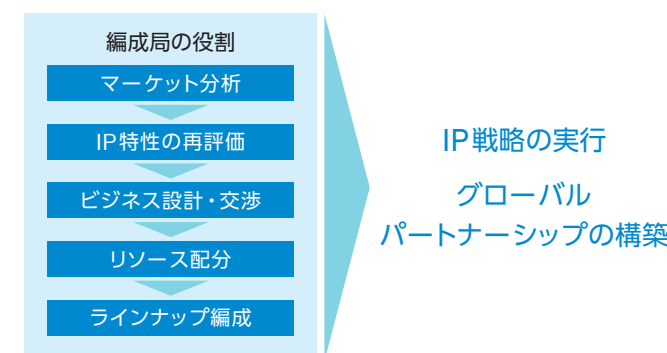
遊技機の射幸性の抑制と不正改造の防止を主な柱とした「風適法施行規則等の改正」(2004年7月施行)を受けて、遊技機事業では、不正な方法で利益を得る、いわゆるゴト行為を未然に防ぐために遊技機不正対策グループを設置し、継続的に市場情報を収集し不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。複雑化する不正改造に対しては、遊技機の流通過程を把握することで、不正に改造された遊技機そのものを市場から根絶していく取り組みを進めています。

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

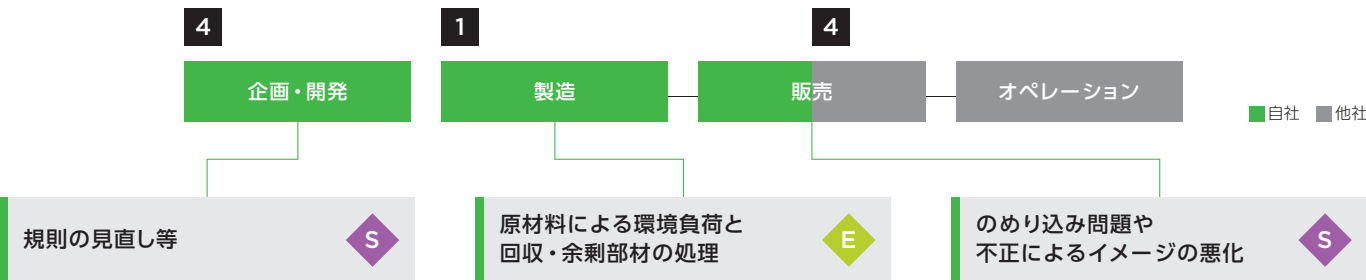


バリューチェーンで見るESGリスクと対応

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



規則の見直し等

S

原材料による環境負荷と
回収・余剰部材の処理

E

のめり込み問題や
不正によるイメージの悪化

S

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、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。

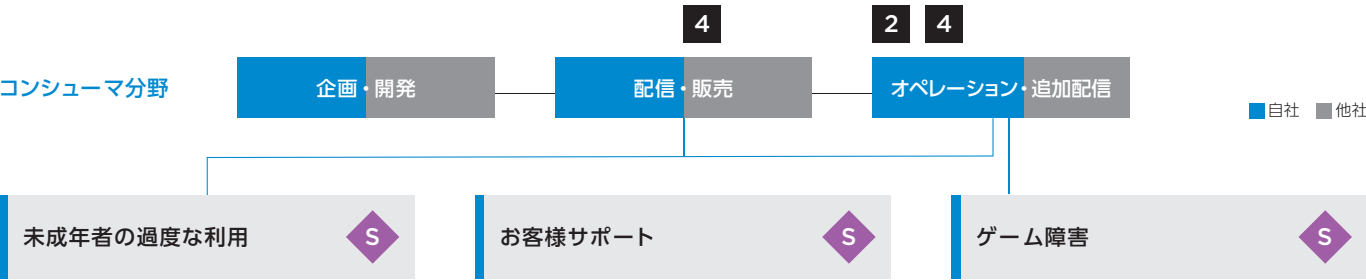
対応 全ての事業プロセスを通じて、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の取り組みを徹底しています。設計・開発段階では部品の共通化、部品の共用を進めるとともに、パチンコホールから撤去された遊技機については、リユース等を行っています。接着剤は環境負荷の少ない水系接着剤の使用を促進しています。

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、社内にも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



未成年者の過度な利用

S

お客様サポート

S

ゲーム障害

S

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い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。

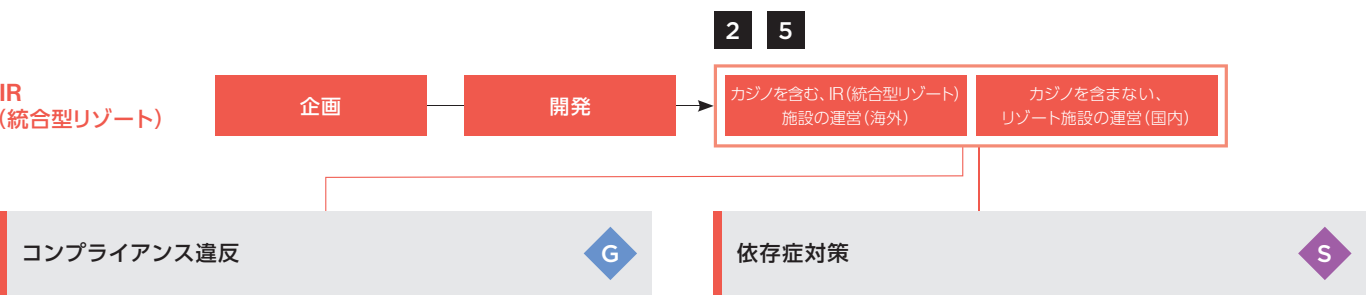
対応 ユーザーサポート窓口を通じた対応に加え、必要に応じて専用窓口を設置しています。

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



コンプライアンス違反

G

依存症対策

S

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。



「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

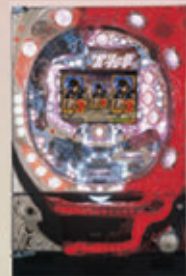
AT（アシストタイム）機能を搭載したパチスロ遊技機「獣王」発売



「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



「ぱちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983、
©NSP2007 著作権許諾証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

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



「メガドライブ」
©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



「バーチャファイター」
©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



「ドリームキャスト」
©SEGA

2004年
経営統合

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



「感動体験」創出の追求は

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/NSP1983、
©NSP2007 著作権許諾証YGL-126
©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

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

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/NSP1983 著作権許諾証KOJ-111
©2010-2013 コーエーデモゲームス
©Sammy

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



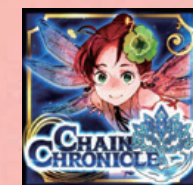
「PARADISE CITY」
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

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



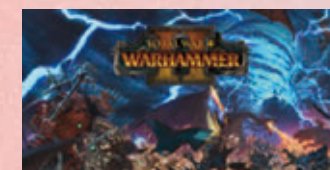
「チェインクロニクル3」
©SEGA

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.

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/NSP1983、
©NSP2007 著作権許諾証YAF-420
©Sammy

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）



2020

- 映画「ソニック・ザ・ムービー」の公開

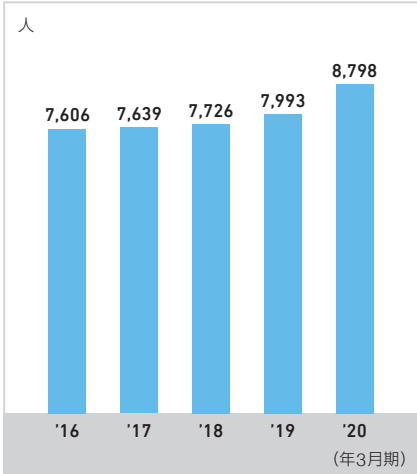


「ソニック・ザ・ムービー」
©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.
ALL RIGHTS RESERVED.



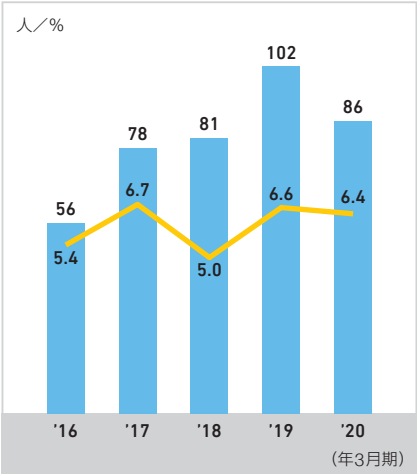
人財関連

社員数

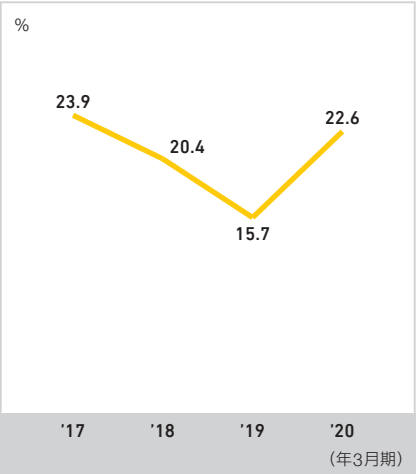


※ 2020年3月期は、主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換により増加

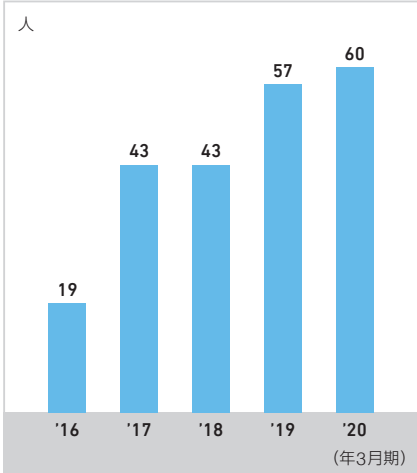
女性管理職者数／女性管理職比率



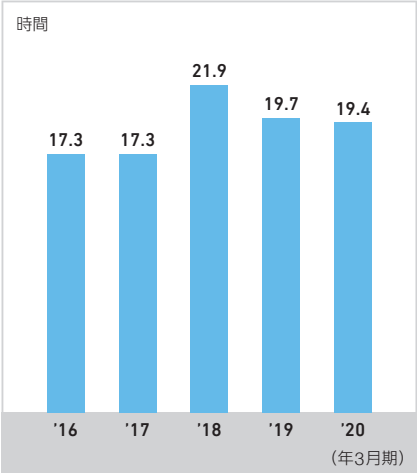
新入社員離職率



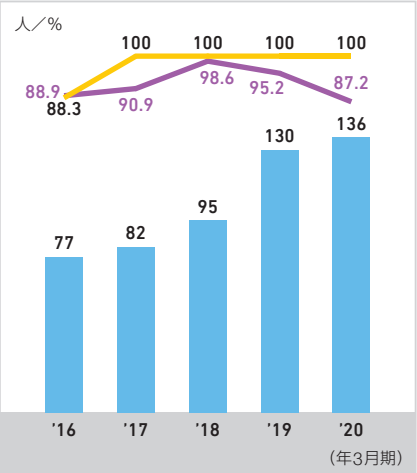
定年後再雇用者数



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



その他の指標

	2016	2017	2018	2019	(年3月期) 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付与日数で除して算出しています。
一部グループ企業で採用している法定外有給休暇も加味しています。

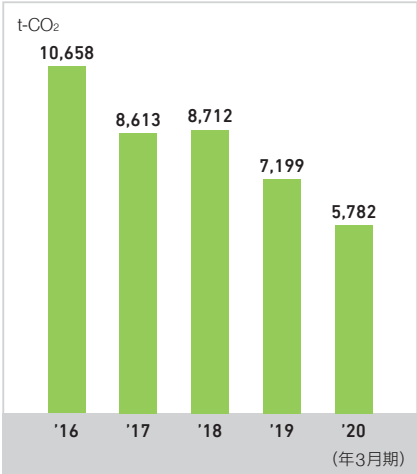
対象範囲・集計方法

- 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。

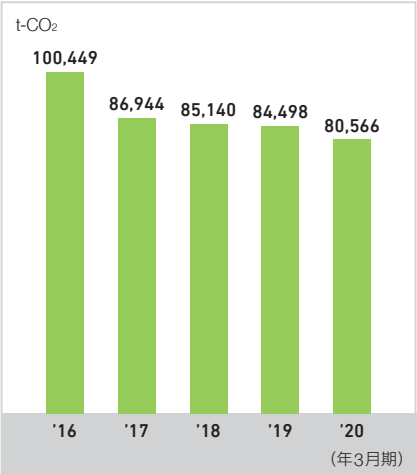


環境関連

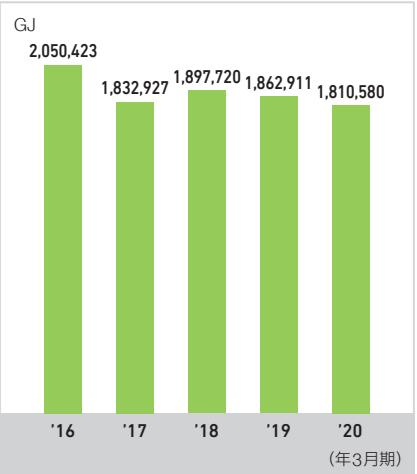
CO₂排出量（スコープ1）



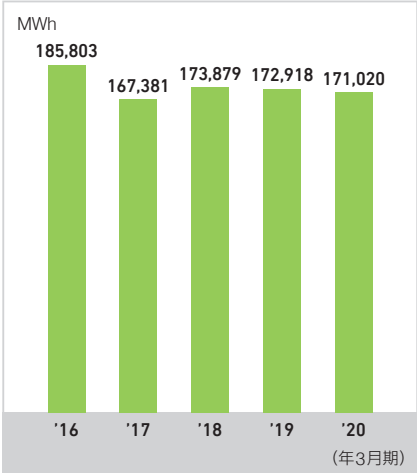
CO₂排出量（スコープ2）



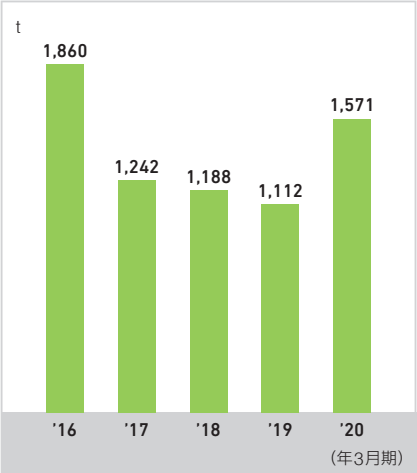
総エネルギー投入量



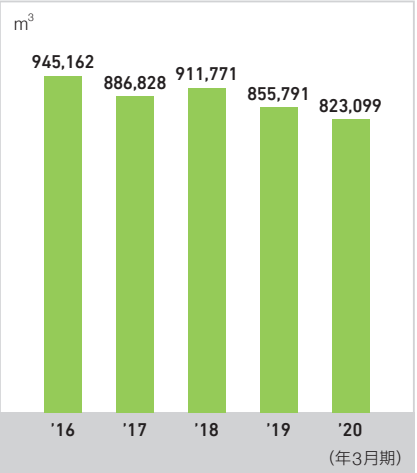
電力使用量



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	(年3月期) 2020
	0	0	0

サミー川越工場における環境配慮の状況

	2018	2019	(年3月期) 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) うちPEFC認証木材*	566 370 51t (13.8%)	215 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

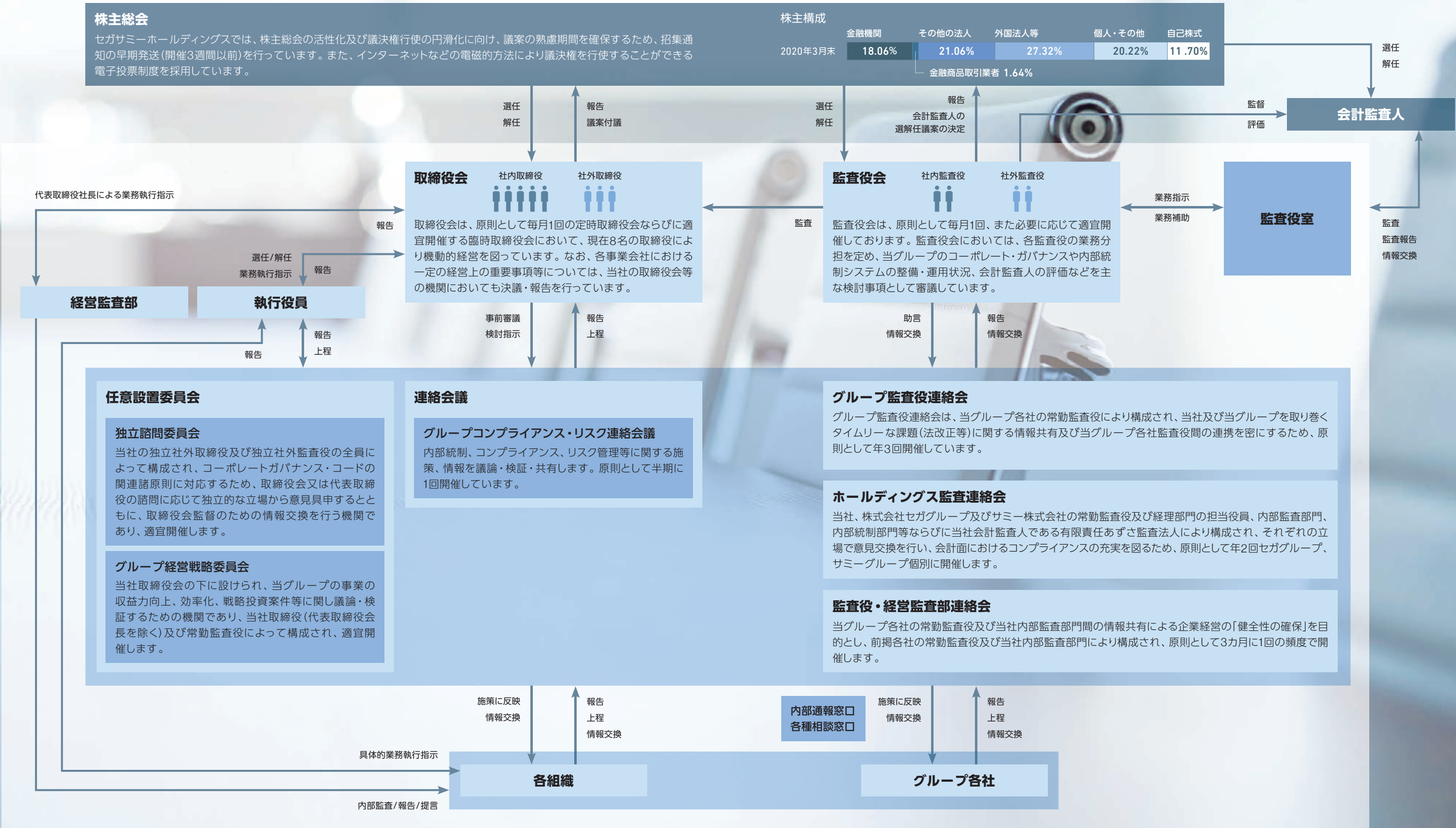
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

セガサミーグループは、コーポレート・ガバナンスを企業行動の最も重要な基盤として位置づけています。企業経営の「効率性の向上」「健全性の確保」「透明性の向上」を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」として掲げ、取締役候補者の選任、取締役報酬の決定、経営の監視、監査報酬の決定等、経営の重要な問題をこの方針に従い判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制

セガサミーグループは、激しく変化する経営環境の中では、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験等に富んだ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すと考え、監査役設置会社形態を採用し、あわせて社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化を行い、運営と管理の両面からコーポレート・ガバナンス体制を充実させています。なお、2010年1月度より、一般株主保護の観点から社外監査役のうち2名を独立役員として選任し、より一層、経営の透明性の向上を図っています。



コーポレート・ガバナンス Q&A

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ともに、積極的なIR活動を行うことでディスクロージャーをさらに充実させ、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、東京証券取引所の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、東京証券取引所の定め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。

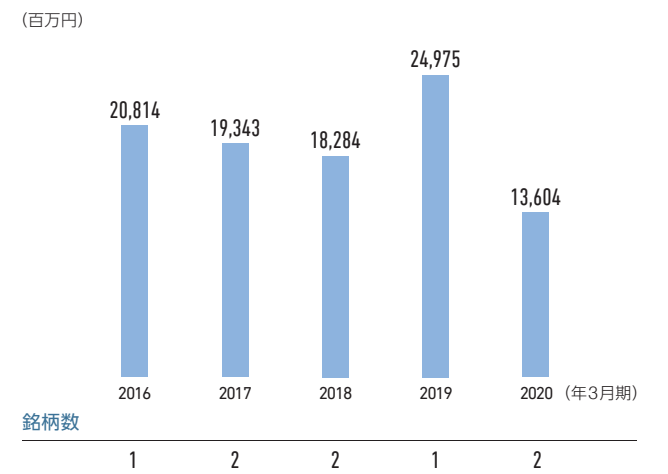
当社が純投資以外の目的で保有する株式は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果当社の企業価値を向上させ、株主の利益につながると考えられる場合に限り、その株式を保有することとしています。

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。

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。

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%	

株主・投資家との対話の状況についてお聞かせください。

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。

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。

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

役員報酬額及び算定方法をお聞かせください。

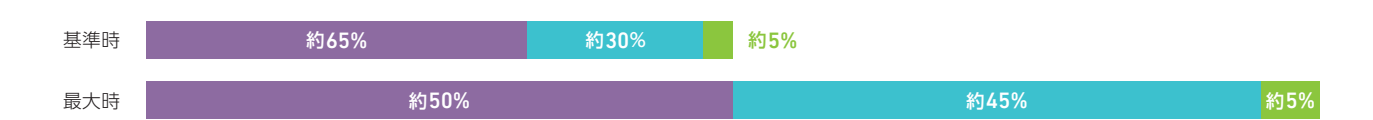
透明性の確保及び企業価値向上へのインセンティブを高める目的で役員報酬制度を設計しています。

- 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。

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

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	対象となる役員の員数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	譲渡制限付株式
取締役	社内	6	1,111	606	450
	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。

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会に報告し、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	●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	●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 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	●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	●「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	●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	●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	●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	●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。

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財を配置しています。

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

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。

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。取締役会だけではなく、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。

03 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。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行之、内部で実行すべきことに関しては、十分に準備が整ってき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。

今後は、オンライン領域でのユーザーの獲得と、新たなIPをどれだけ創出できるかが鍵になります。これに関しては、里見COOにも提言していますが、ゲーム開発の「やり方そのもの」に対して、大きな改革をする時期であると考えています。セガは長い伝統を持つ企業であり、優秀なベテラン社員が多く在籍しています。しかしそれがゆえに、若手の新しい発想をもったスター開発者がなかなか生まれない側面があります。他社に目を向ければ、新人開発者が世界的なヒット作を生み出しています。新人に、より大きなチャンスを与え、活躍できる現場環境づくりが急務であると考えます。財務状態が健全であり、様々な挑戦を試せる今だからこそ是非実行してほしいです。

— 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。

05 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。

04 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。今後も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、監査役及び執行役員（2020年6月24日現在）

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）



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）



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
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）代表取締役副社長
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
（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）



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）



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）



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 同行執行役員大阪第二法人営業本部長
2005年 同行常務執行役員法人部門副責任役員（東日本担当）
2007年 エヌ・アイ・エフSMBCベンチャーズ（株）
（現SMBCベンチャーキャピタル（株））代表取締役副社長
2010年 SMBCベンチャーキャピタル（株）代表取締役社長
2014年 銀泉（株）代表取締役社長
京都大学イノベーションキャピタル（株）社外取締役（現任）
2016年 当社社外取締役（現任）
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）

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）



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 豪日交流基金理事会役員
豪日経済委員会理事役員（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
豪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）
豪日研究センター（AJRC）理事会役員（現任）
豪州政府機関アドバンス・グローバルアンバサダー（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
(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シュアランス(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



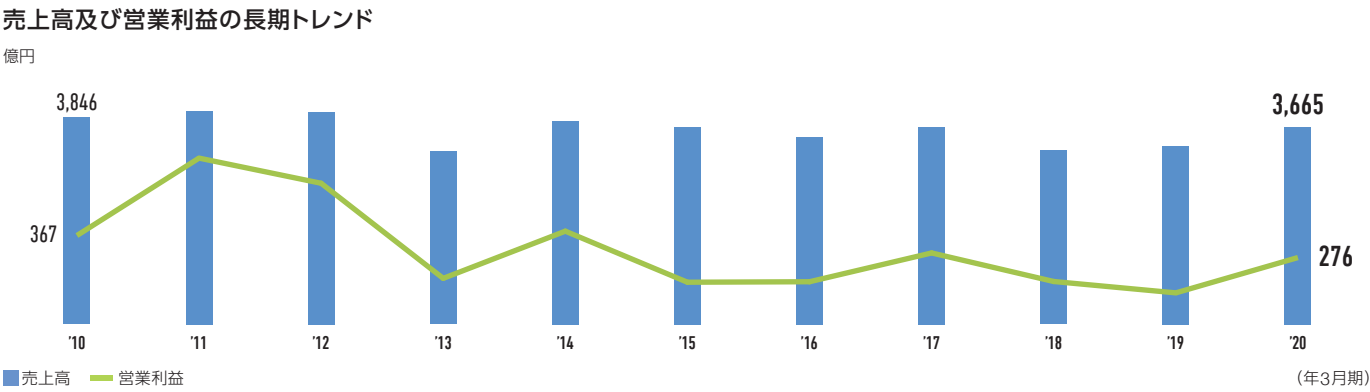
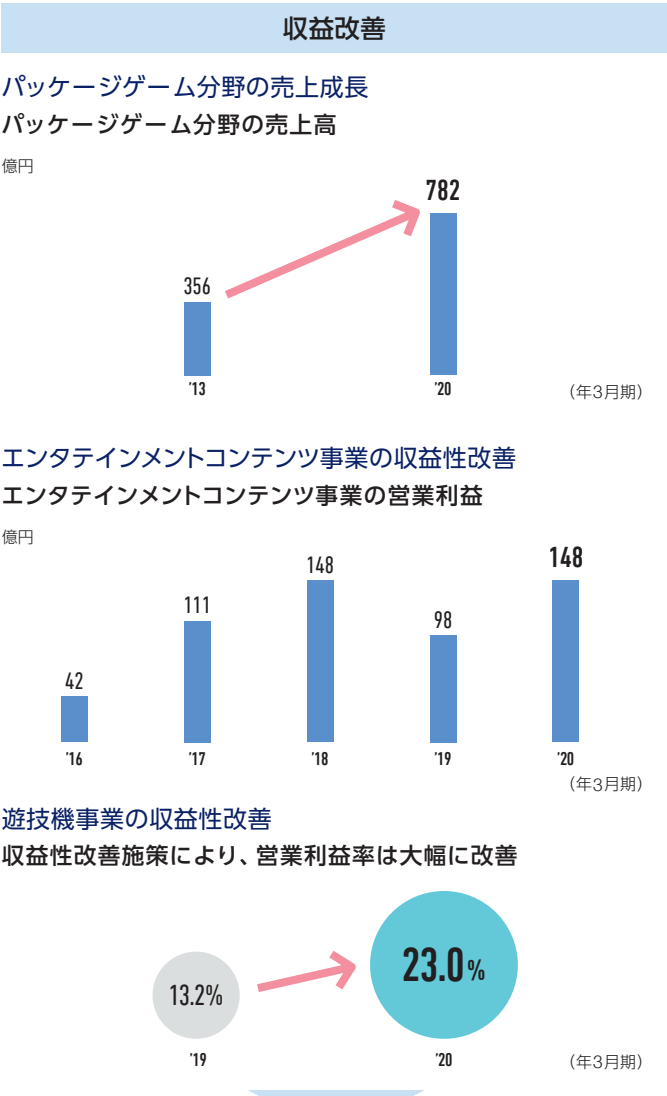
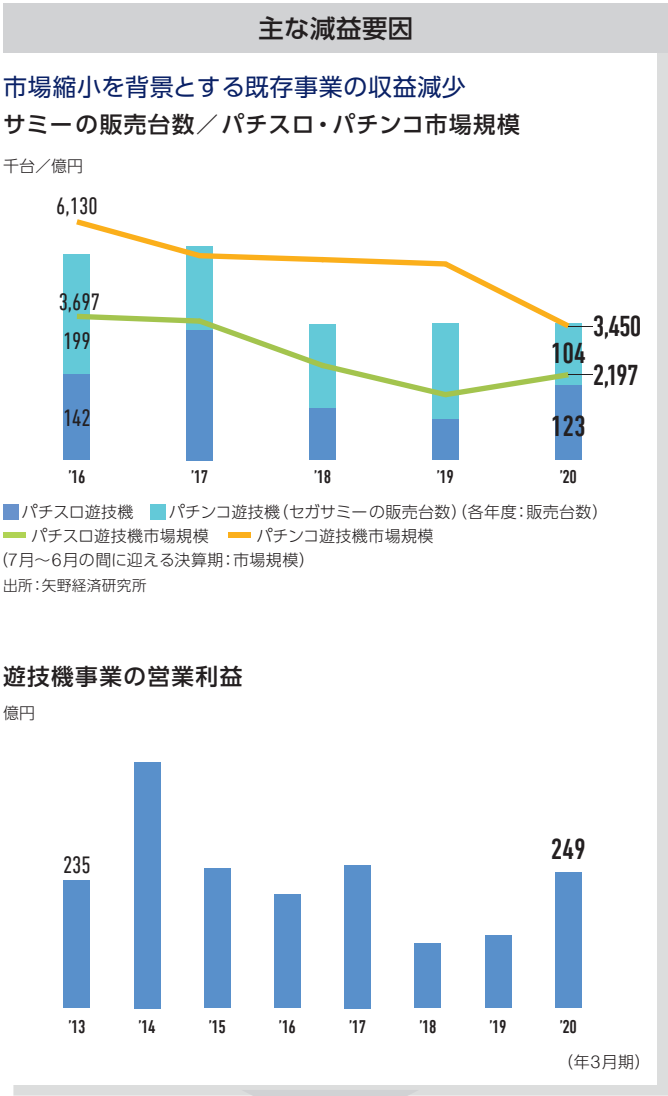
「ペルソナ5 ザ・ロイヤル」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

法定開示の補足

P/L (損益計算書)

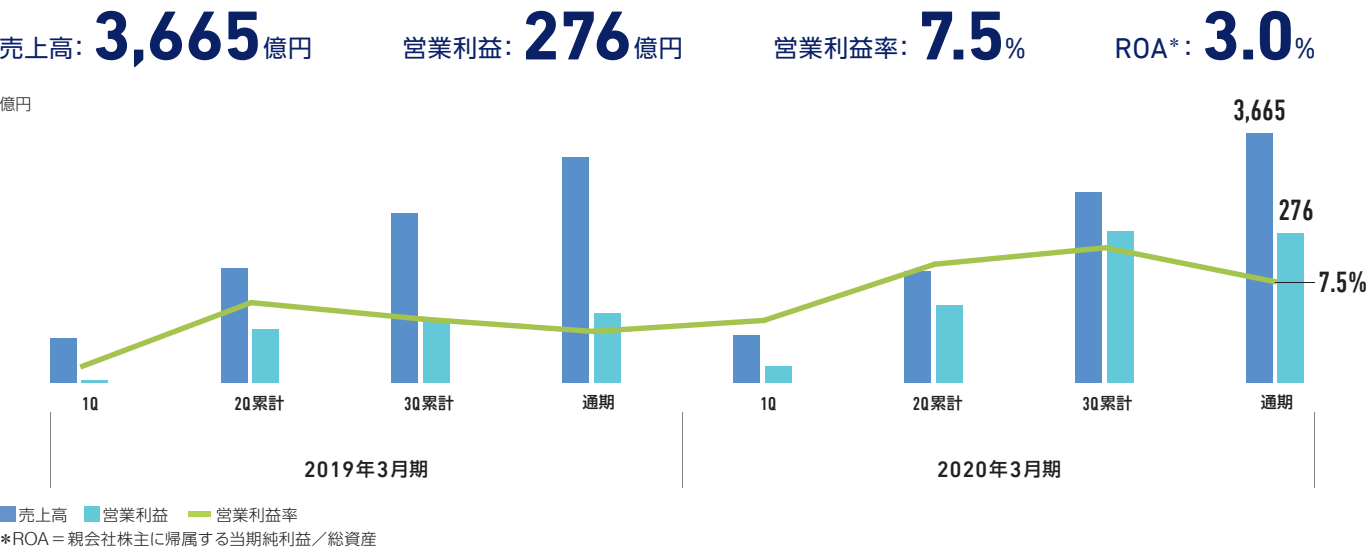
長期トレンド

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。



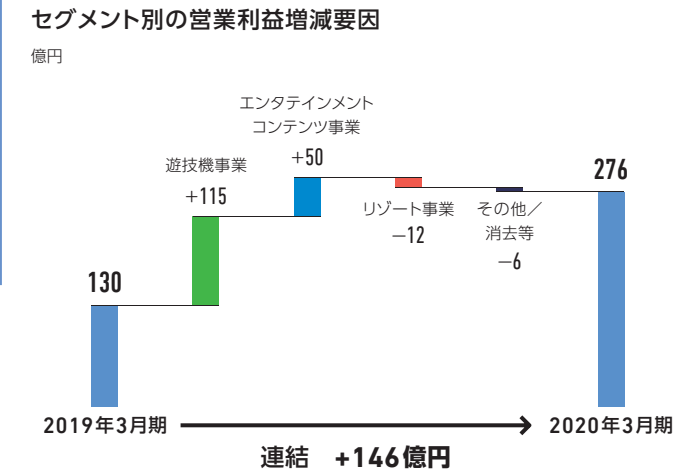
2019年3月期と2020年3月期の比較

(2020年3月期)



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。

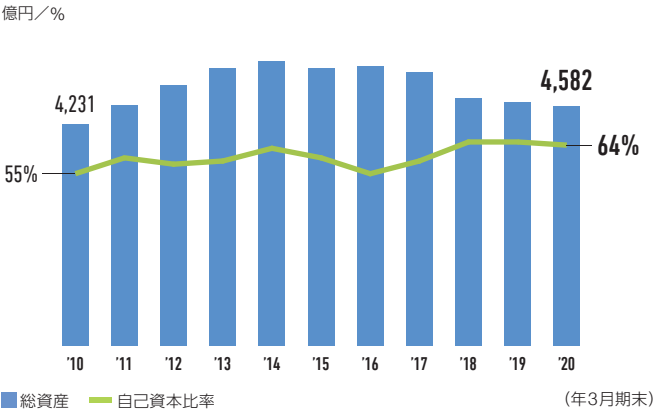


B/S (財政状態)

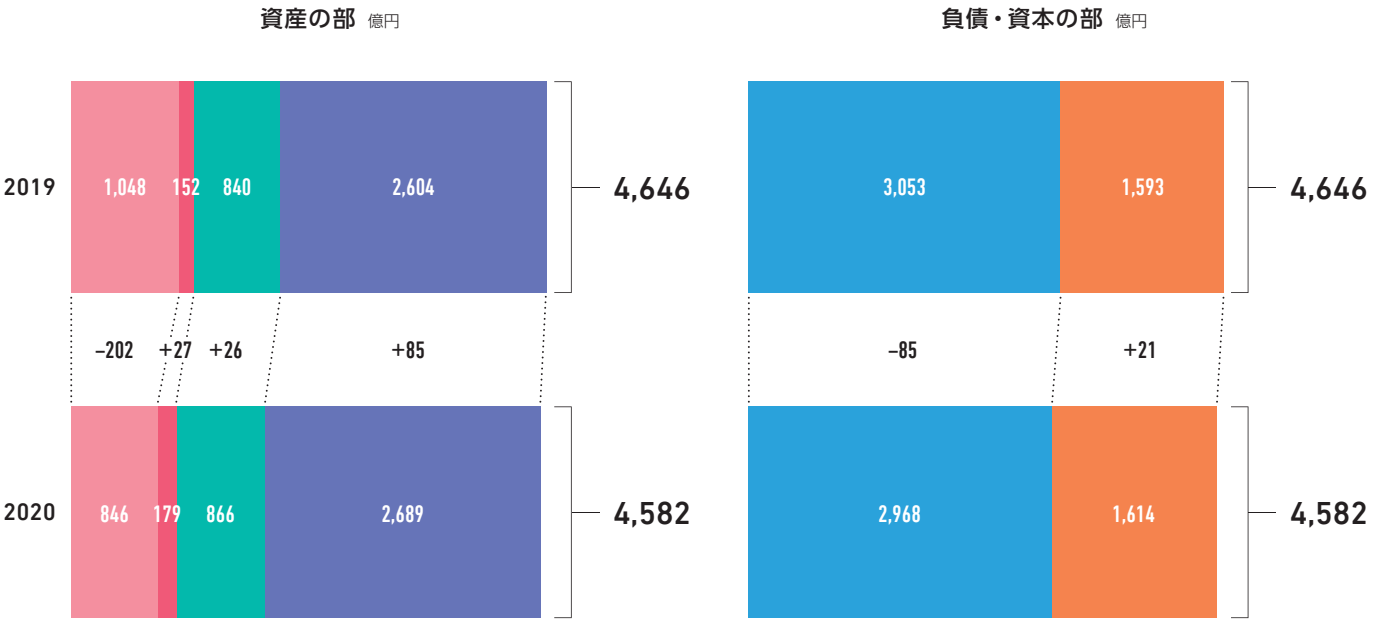
長期トレンド

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



投資その他の資産

-202 億円

保有する投資有価証券の時価評価等により減少

無形固定資産

+27 億円

有形固定資産

+26 億円

流動資産

+85 億円

有価証券及びたな卸資産が減少した一方、現金及び預金が増加

純資産

-85 億円

配当金の支払により株主資本が減少したほか、その他有価証券評価差額金及び為替換算調整勘定が減少

負債合計

+21 億円

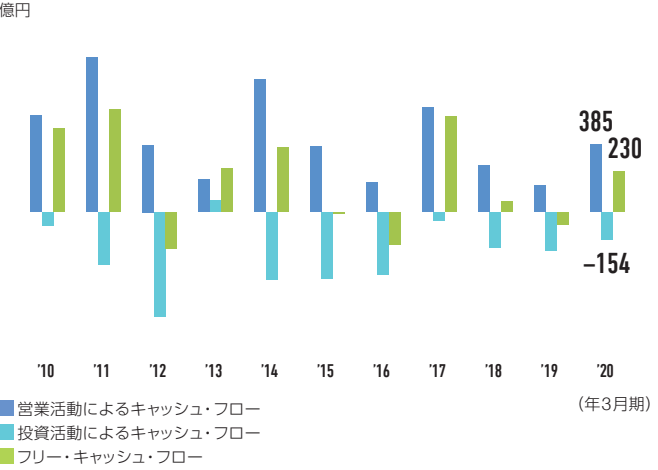
子会社における国際財務報告基準第16号「リース」の適用等により増加

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月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資に加え、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。

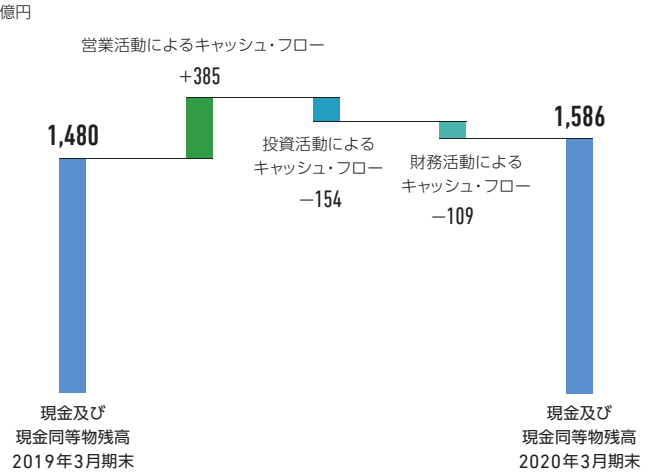
キャッシュ・フローの推移



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

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

営業活動によるキャッシュ・フロー

+385 億円

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。

投資活動によるキャッシュ・フロー

-154 億円

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。

財務活動によるキャッシュ・フロー

-109 億円

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)

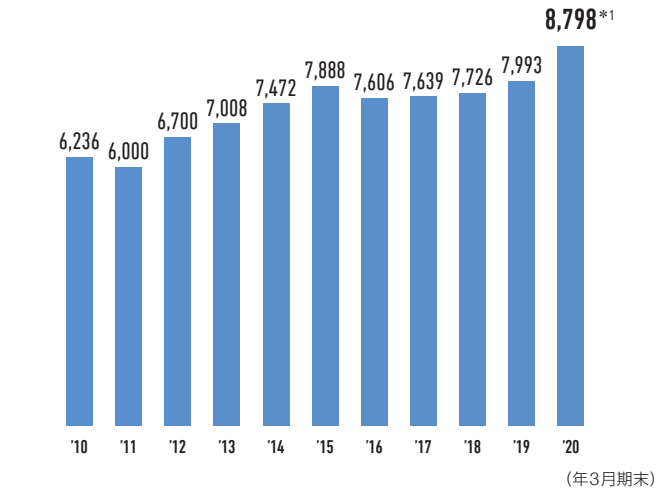
人財

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。

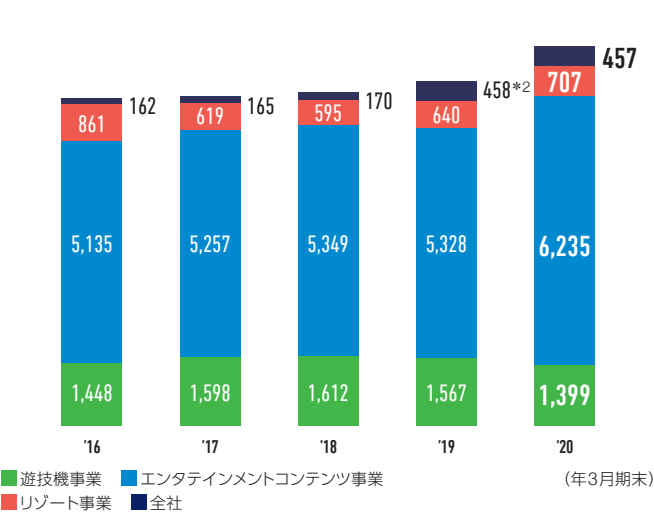
連結従業員数

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

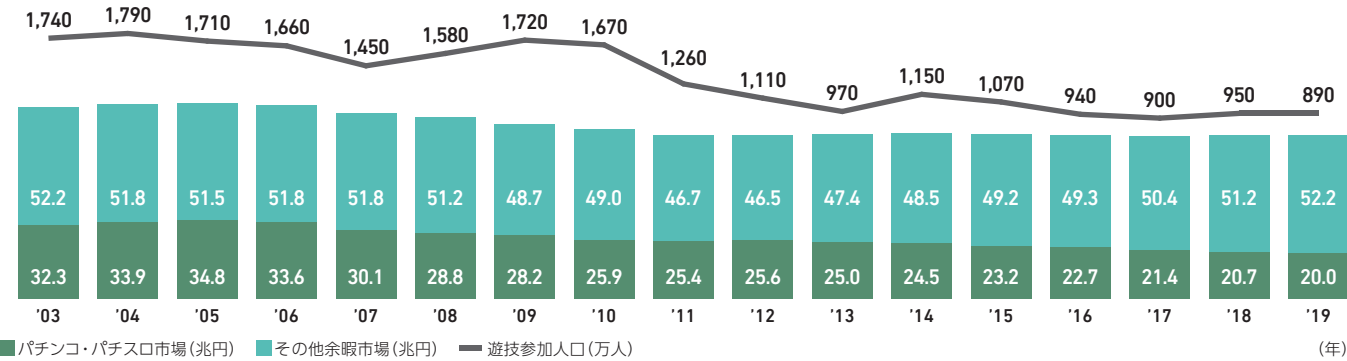
パッケージゲーム分野

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。

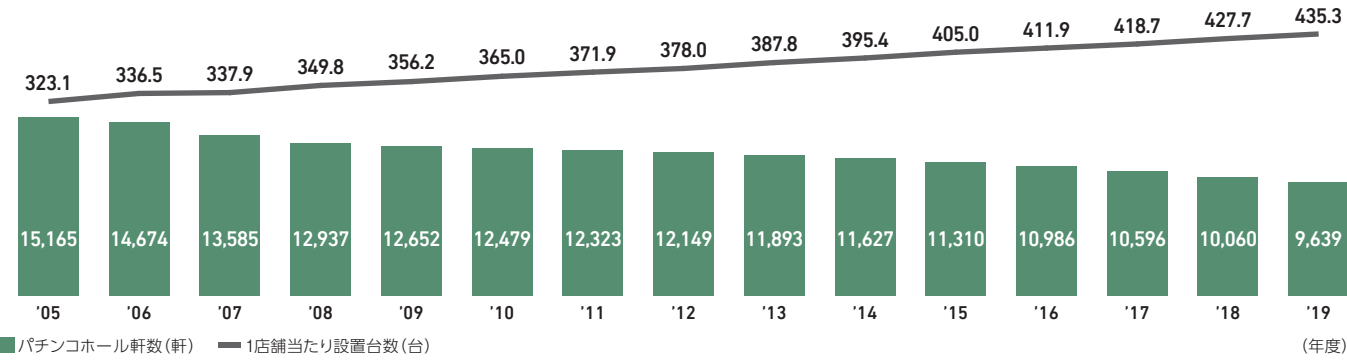
基礎データ

市場規模及び遊技参加人口推移



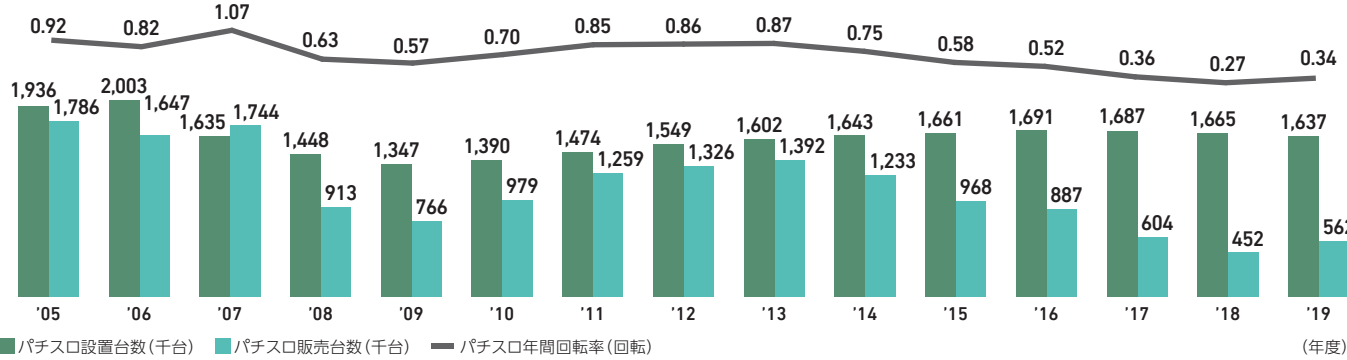
出所:「レジャー白書2020」日本生産性本部

パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



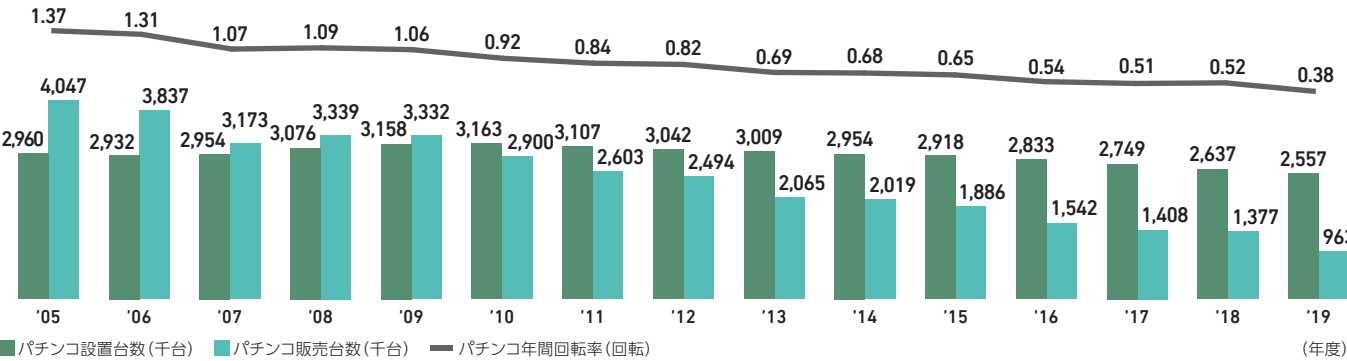
出所:警察庁

パチスロ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



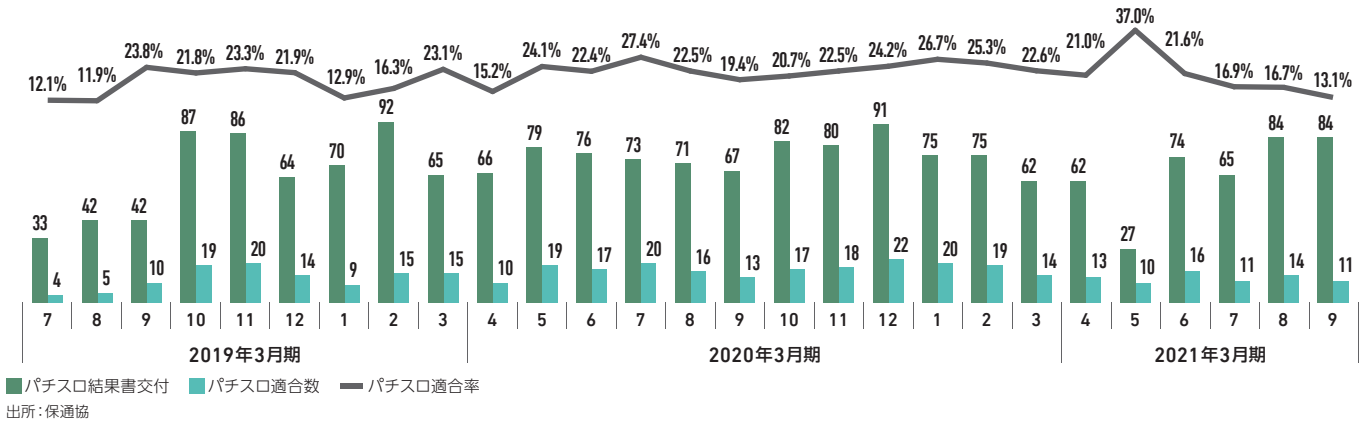
出所:警察庁、矢野経済研究所

パチンコ／設置台数、販売台数、年間回転率推移

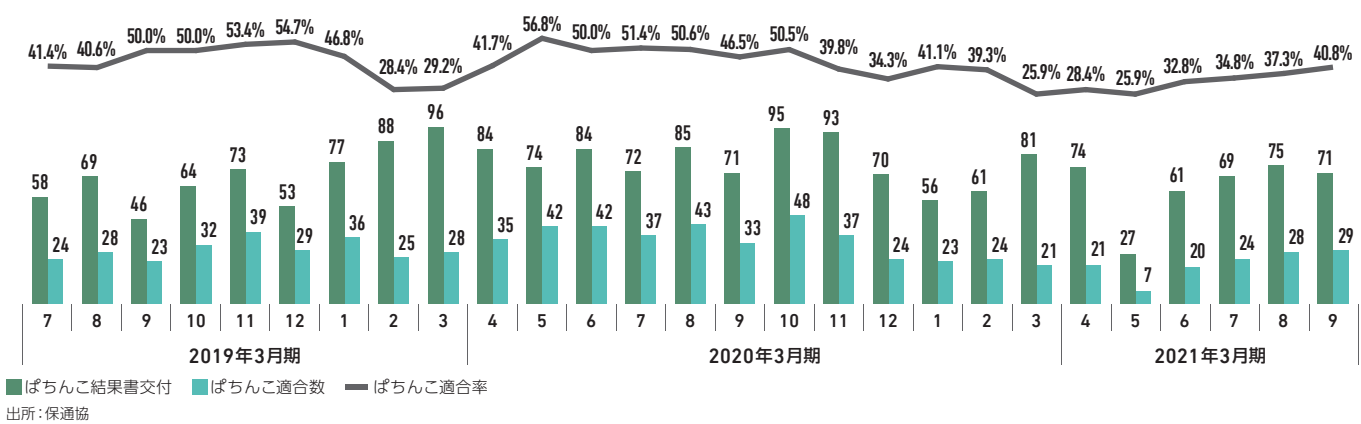


出所:警察庁、矢野経済研究所

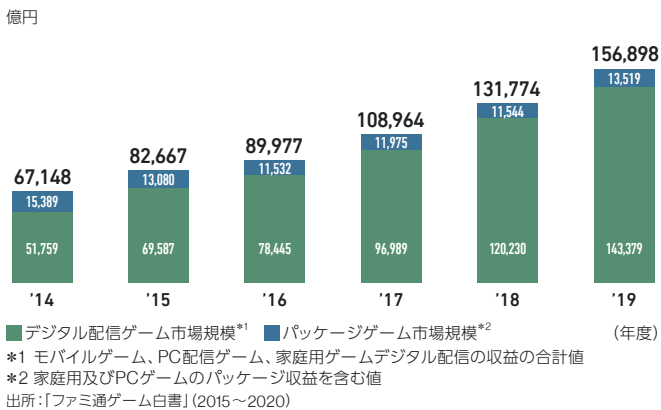
パチスロ型式試験結果データ



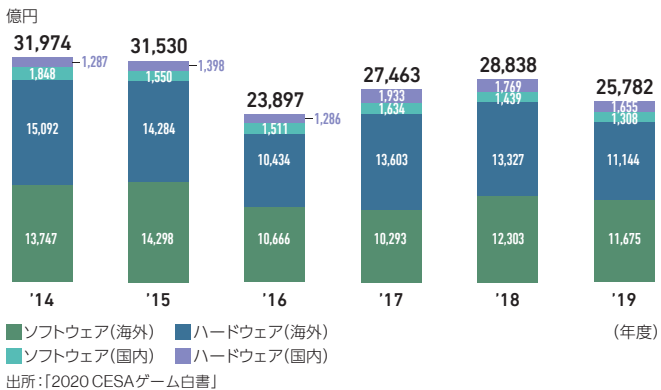
ぱちんこ型式試験結果データ



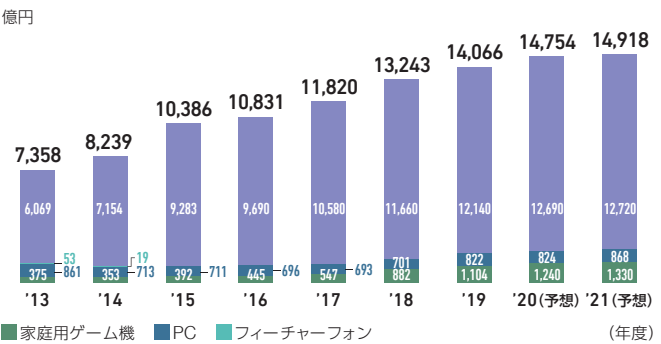
パッケージゲーム／デジタル配信ゲーム市場規模



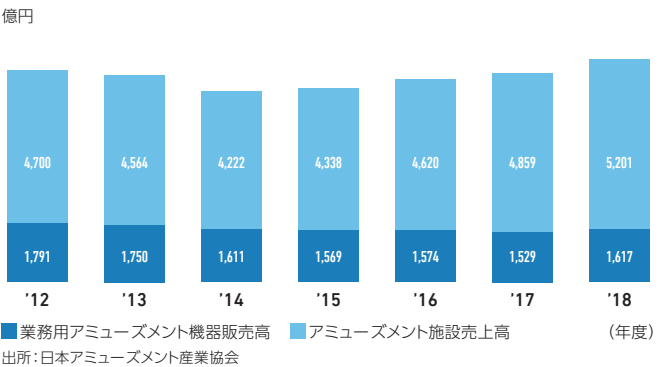
家庭用ゲーム 総出荷規模



国内オンラインゲームコンテンツ市場規模推移



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



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

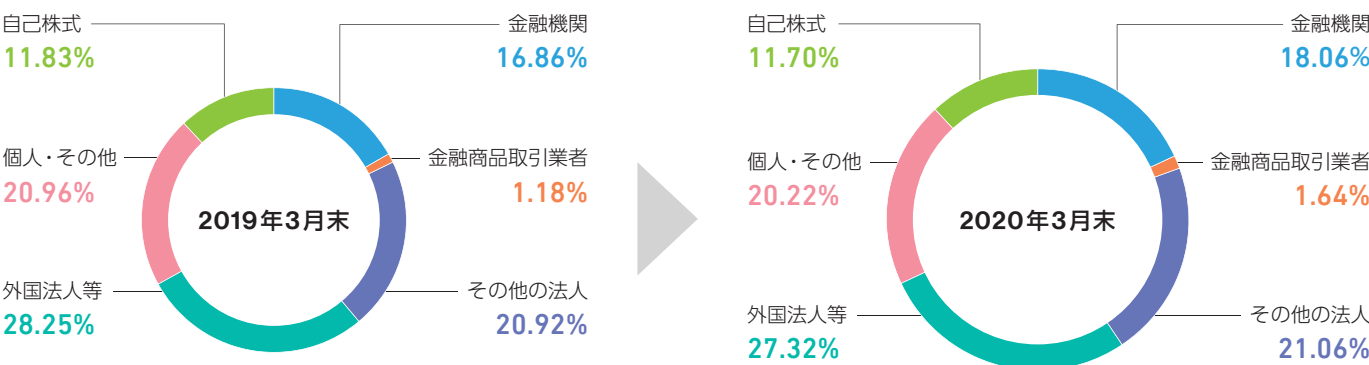
株式の状況(2020年3月31日現在)

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





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