

# BEYOND THE STATUS QUO



INTEGRATED REPORT 2021

**SEGA**Sammy

# BEYOND THE STATUS QUO

## ～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

当グループは、2021年5月に新・中期計画を発表しました。

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を受け、事業を取り巻く環境が劇的に変化する中で

当グループは、現状を打破し、サステナブルな企業になるため、新たな船出を迎えました。

「統合レポート2021」では、新・中期計画を軸に今後の当グループの成長戦略について説明し、

さらにその先の長期ビジョンである、2030年に目指す姿を紹介しています。

## Index

- 02 MISSION (存在意義)の実現
- 04 新・中期計画 (2022年3月期～2024年3月期)
- 12 ステークホルダーの皆様へ
- 14 CEOメッセージ
- 20 CFOメッセージ
- 24 業績トレンド
- 28 特集: コンシューマ分野の成長戦略
- 34 事業概況
  - 36 エンタテインメントコンテンツ事業
  - 40 遊技機事業
  - 44 リゾート事業
- 46 セガサミーグループの創出価値と重要課題
- 52 バリューチェーンで見るESGリスクと対応
- 54 感動体験ストーリー
- 56 非財務データ
- 58 コーポレート・ガバナンス
- 68 取締役、監査役及び執行役員
- 71 財務情報
- 79 会社概要/株式情報



サステナビリティアクションレポート2021

当グループの5つのマテリアリティ (重要課題)に関する詳細な活動情報やデータを紹介しています。統合報告書と合わせてご活用ください。



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

### 見直しに関する注意事項

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

### 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、セガサミークリエー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。



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CEO

里見 治紀  
Haruki Satomi

## 感動体験の創造を通じて、社会をもっと元気に、カラフルに。

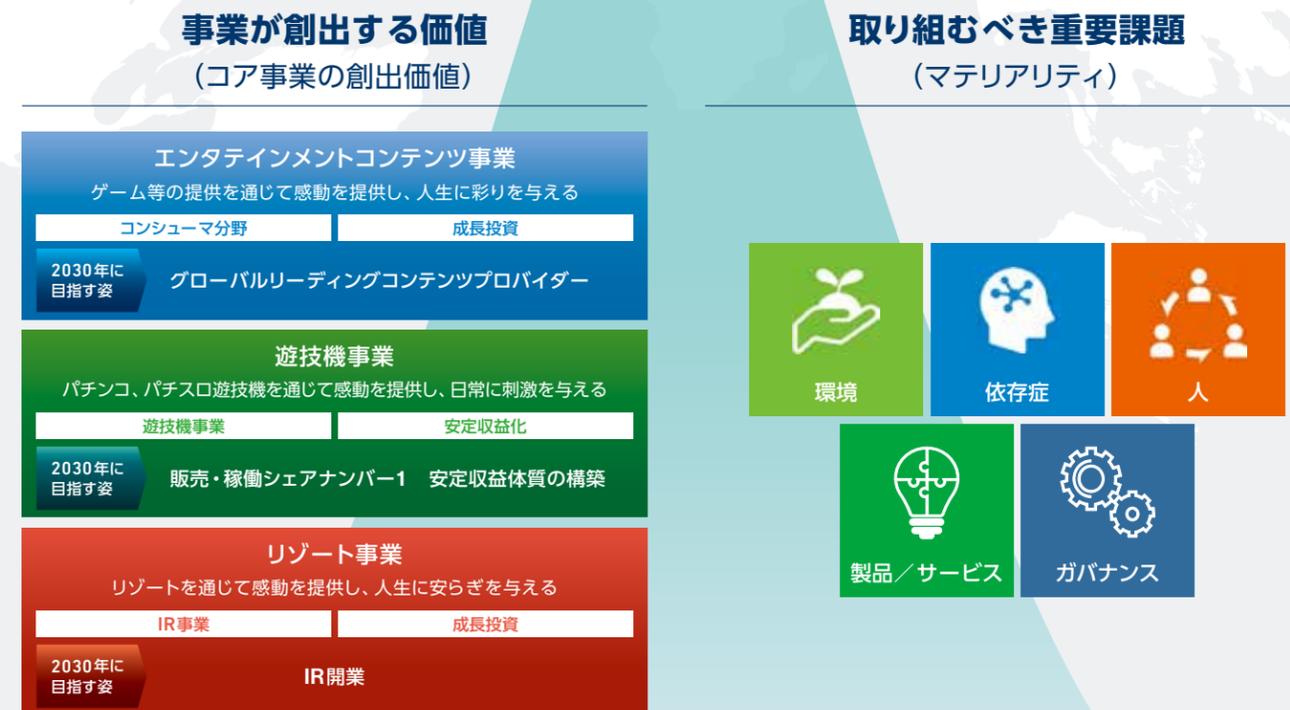
2030年を目指し、私たちは長期ビジョンを策定しました。存在意義であるミッション「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」、「Be a Game Changer」というビジョン(ありたい姿)は引き続き不変です。

それを上位概念として、セガを中心としたエンタテインメントコンテンツ事業に関しては、「グローバルリーディングコンテンツプロバイダー」を目指します。ゲームコンテンツなどを、グローバル市場へこれからどんどん提供していきます。次に、遊技機事業は、ユーザー視点のモノづくり、ラインナップの最適化等により販売・稼働シェアナンバー1を目指していきます。最後に、リゾート事業は、参入機会を見極めたうえで、IR開業に向け注力していきます。

そして、よりサステナビリティを向上させるための検討を開始しており、持続的な企業価値向上を目指し取り組んでまいります。

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～



VALUE (価値観・DNA)  
**創造は生命×積極進取**

価値観・DNAをベースにした  
事業運営

事業と  
マテリアリティの  
**結合**

新・中期計画の目標は、「Beyond the Status Quo」です。現状を打破し、サステナブルな企業グループを目指していきます。定量目標として、2024年3月期に経常利益450億円、ROE10%超の達成を目標として掲げました。

GOAL  
目標

# Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

2024年3月期：経常利益 **450** 億円、ROE **10%**超

STRATEGY  
重点戦略



\*IR事業に関する今後の方針についてはP44をご参照ください。

戦略骨子

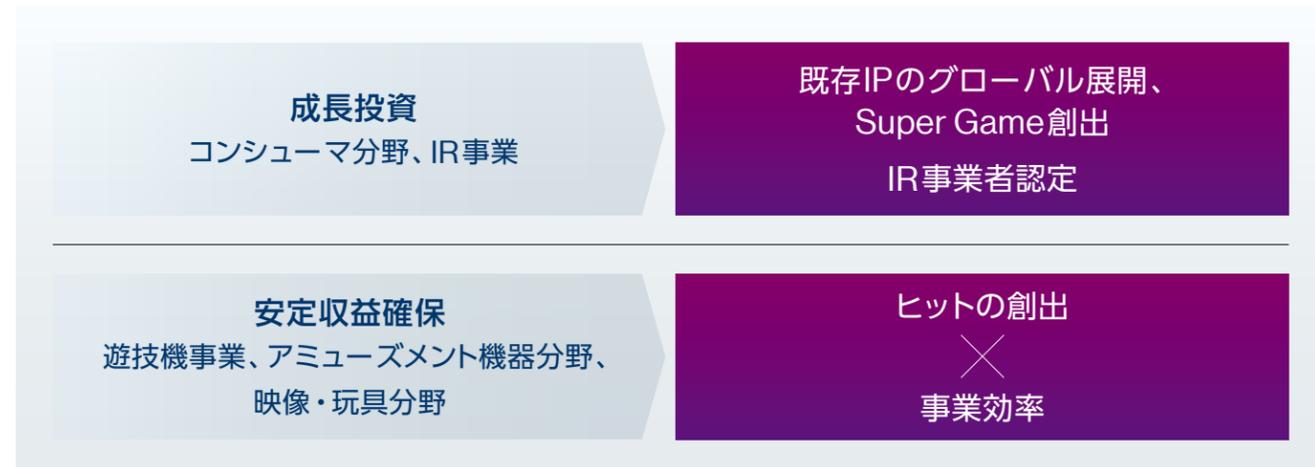
成長投資においては、コンシューマ分野を中心に経営資源を投入し、既存IPのグローバルブランド化によって収益規模を拡大します。

マルチプラットフォーム展開や世界同時発売等のタッチポイントの拡大、IPのリマスター、リメイク等によるプロダクトライフサイクル長期化、メディアミックスによるユーザーエンゲージメント強化などの取り組みを進めていきます。そして、長期的には

ライフタイムで1,000億円の売上を記録できるSuper Gameの創出を目指します。

遊技機事業では、ユーザー視点のモノづくり、ラインナップの最適化等を進めシェアの向上を図り、同時に事業効率をあげ、安定的な収益を確保していきます。

IR事業については、IR事業者認定の可能性を引き続き追求していきます。

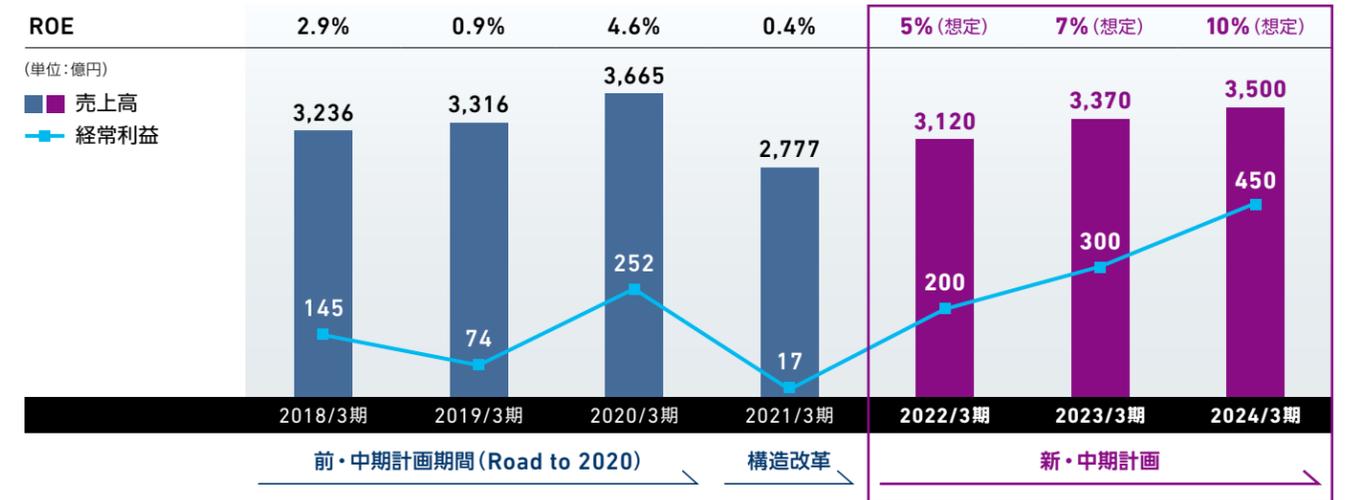


定量目標

資本効率重視の経営シフトによって、ROEの向上を実現していきます。これまでは、国内IR参入に向けて自己資本を厚く確保してきたため、財務レバレッジを抑制していましたが、今後

は、資本構成を最適化し、積極投資に方針を転換し、ROE10%超を目指していきます。

資本効率重視の経営シフトによるROE向上



事業別の内訳

エンタテインメントコンテンツ事業は、さらなる成長を実現し、2024年3月期には400億円の経常利益を目指します。遊技機事業は、この3年間は100億円水準の経常利益を確実に生み

出せる事業体質を確立します。リゾート事業は、コロナ禍が収束することを前提として、早期の黒字化を図ります。

		2021年3月期(実績)	2022年3月期(計画)	2023年3月期(計画)	2024年3月期(計画)
エンタテインメント コンテンツ事業	売上高	2,178	2,130	2,380	2,420
	営業利益	279	230	285	390
	経常利益	279	250	300	400
遊技機事業	売上高	531	890	880	960
	営業利益	-106	90	90	130
	経常利益	-113	90	90	130
リゾート事業	売上高	63	95	105	105
	営業利益	-41	-30	-15	-13
	経常利益	-89	-50	0	10
その他/消去	売上高	5	5	5	15
	営業利益	-67	-90	-90	-87
	経常利益	-60	-90	-90	-90
連結	売上高	2,777	3,120	3,370	3,500
	営業利益	65	200	270	420
	経常利益	17	200	300	450
	ROE	0.4%	5%	7%	10%

## エンタテインメントコンテンツ事業の目標と戦略

エンタテインメントコンテンツ事業においては、コンシューマ分野を当グループの成長領域と位置づけています。2022年3月期から2024年3月期までは、既存のIPの深掘りを進め、グローバルに展開することで、収益規模を拡大していきます。加えて、2026年3月期までに、グローバルでスケールする大型タイトルとして、Super Gameの創出を目指します。

さらに、開発リソースを日本のみならず海外も含め増強していき、チャンスがあればM&Aも積極的に行います。また、スタートアップ等への投資も引き続き推進します。コンシューマ分野には、今後5か年で1,000億円規模の追加投資を計画しています。

### 長期目標

#### グローバルリーディングコンテンツプロバイダーへ

2024年3月期

～2026年3月期

- ▶ 既存IPのグローバルブランド化による収益基盤の増強
- ▶ グローバルプレイヤーに向けての投資促進期

Super Gameの創出

詳細は、P28-33をご参照ください

### 積極的な成長投資

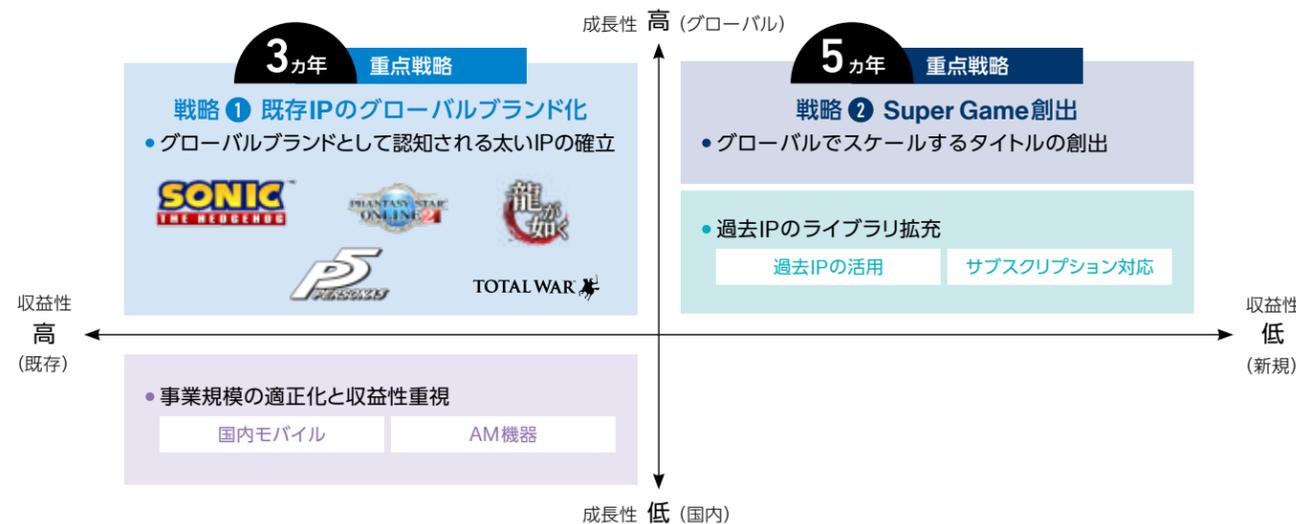
(5年で最大1,000億円規模の追加投資)

### 戦略ポートフォリオ

新・中期計画期間中の重点戦略は、ソニック、ファンタシースター、龍が如く、ペルソナ、TotalWarなどの既存の有力IPを深掘りし、グローバル市場へ提供していくことです。そして、5年後までにSuper Gameの創出にチャレンジしていきます。また、グローバルで認知が高いIPを数多く保有しているため、過去IPの活用を積極的

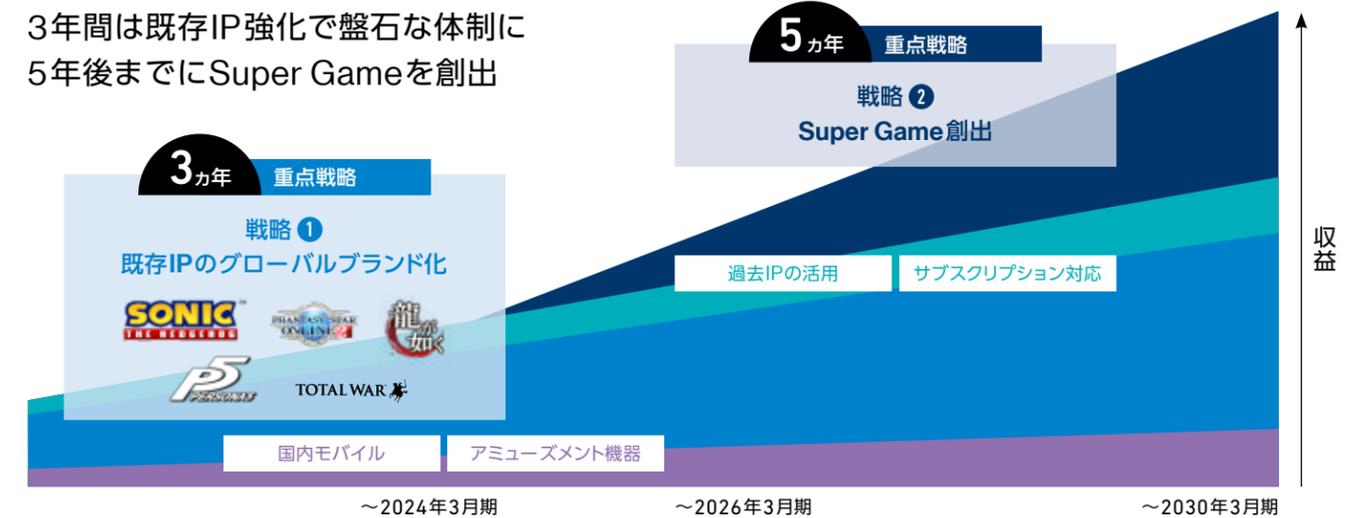
に行っていくほか、リマスター、リメイク、リブートなどの展開も行っていきます。

一方で、国内のモバイル(スマホゲーム)やアミューズメント機器は安定的に収益を確保できる事業へと育成します。国内で成功したタイトルについては、選別して海外市場もねらっていきます。



### 収益拡大のイメージ

3年間は既存IP強化で盤石な体制に  
5年後までにSuper Gameを創出



### 戦略① 既存IPのグローバルブランド化

3か年重点戦略

#### 主力IPをグローバルブランドとして成長させる

##### ブランド拡大のイメージ

#### ① タッチポイントの拡大

- グローバル展開強化
- マルチプラットフォーム対応
- マルチ言語対応

#### ② プロダクトライフサイクルの長期化

- IP資産の活用
- デジタル販売強化
- マルチマネタイズ

#### ③ ユーザーエンゲージメントの強化

- コミュニティマネジメント
- メディアミックス強化

### 戦略② Super Game創出

5か年重点戦略

#### 大型グローバルタイトル創出へチャレンジ

2022年3月期 2023年3月期 2024年3月期 2025年3月期 2026年3月期

- 欧州スタジオで新作FPSの取り組み
- IP資産の活用
- 3～5年後を目指して創出

Super Gameの創出

グローバル オンライン メディア化 IP活用

ライフタイム1,000億円の売上を目指す

## 遊技機事業の目標と戦略

遊技機事業では、2024年3月期までに、パチスロ・パチンコの合算稼働シェアナンバー1、安定収益体質の構築を目指します。

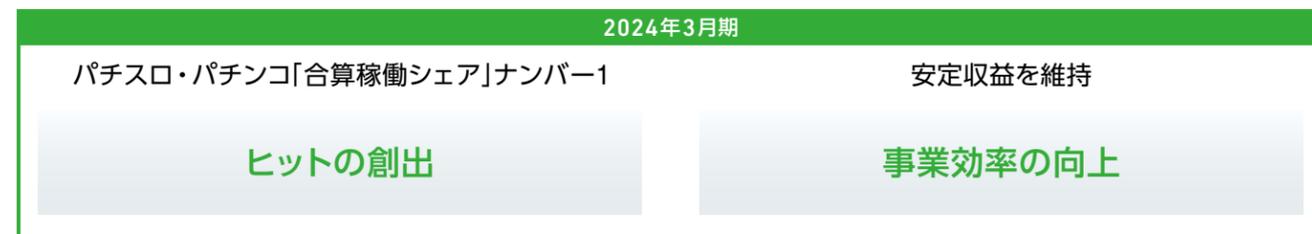
遊技機市場全体としては、ホールの軒数は縮小傾向にありますが、店舗の大型化によって設置台数は一定水準を維持しており、製品の回転率を上げることで収益確保できる余地は十分にあると考えています。これまで以上にシェア獲得に注力し、販売・稼働、さらに設置シェアのトップを目指していきます。

また、安定収益体質の構築に向け、開発効率の向上や原価改善による事業効率化にも注力していきます。

### 長期目標

#### 販売・稼働シェアナンバー1

#### 安定収益体質の構築



### ヒットの創出

近年、新作IPに偏っていたラインナップなどを見直し、ユーザー視点のモノづくりを徹底します。ヒットの可能性の高いシリーズ機を中心にラインナップを編成するほか、過去のヒット作によるリバイバルも積極的に進め、新規IPについては厳選していきます。さらにメディア機能の強化として、ユーザーに向けた様々な告知を

行います。これまで業界で自主規制していたテレビCMが解禁されたことから、テレビCMやデジタルメディアを活用し幅広いマーケティングを実施します。

#### ① ラインナップの見直し

- ラインナップ編成の最適化(シリーズ機中心)
- 新規IPの厳選・絞り込み
- 過去IPのリバイバル

#### ② ヒットの確率を高める

- ユーザー視点のモノづくり
- 属性別ユーザー分析の深化

#### ③ メディア機能の強化

- デジタルメディアを活用したユーザーコミュニケーションの拡大

## 事業効率の向上

開発効率の向上に向け、パチスロとパチンコの演出に使用する映像等の共通化に取り組んでいきます。また、スペック替えなどの派生タイトルの開発も推進していきます。部材の共通化をさらに進めるほか、初回ロットの適正化による余剰在庫の抑制など、原価改善

にも引き続き取り組んでいきます。EC販売にも注力し、対象をパチンコへも拡大することで、DX(デジタルトランスフォーメーション)を加速させていきます。

#### ① 開発効率の向上

- パチスロ・パチンコ間の画像共通化
- 映像制作の合理化
- スペック替え等の派生タイトルの拡大

#### ② 原価改善

- パチスロ・パチンコ間の部材共通化の促進
- 初回ロットの適正化による余剰在庫の抑制(中長期目標:余剰在庫ゼロ)

#### ③ EC化の推進

- パチンコについてもEC販売へ移行

## リゾート事業の目標と戦略

横浜市のIR事業者選定取りやめにより、IR事業戦略は再検討が必要となりましたが、引き続きIR参入機会を見極めていきます。その他の事業について、「PARADISE CITY」、「フェニックス・シーガイア・リゾート」ともに今後の需要回復を見込み、しっかりと収益確保に向けて取り組んでいきます。

### 長期目標

IRへの参画を目指す

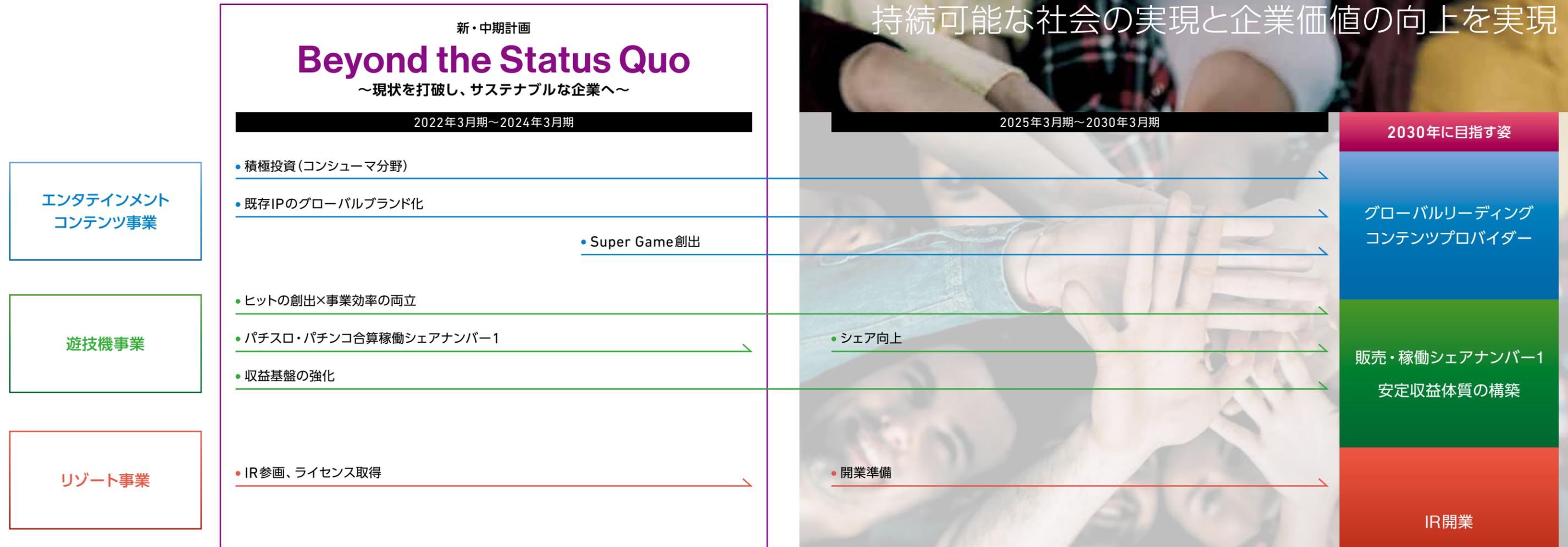
透明性の高いサステナブルなIRの実現

### IR(統合型リゾート)施設開業までのプロセス



## 中長期マップ

2030年の当グループの目指す姿の実現に向けて、新・中期計画のスローガンである「Beyond the Status Quo ～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」のもと、各種施策を着実に実行していきます。



持続可能な社会の実現と企業価値の向上を実現



代表取締役会長  
里見 治  
Hajime Satomi



## 感動体験の創造こそが、 私たちの社会的価値

世界は今、大きな転換期を迎えています。新型コロナウイルスの感染拡大は、世界中に大きな影響を与え、人々の価値観や生活様式が大きく変わりました。あらゆる企業がこの不透明な時代に、これからの社会にどのように貢献し、価値を提供できるかという命題に向き合い、将来像を模索しています。

こうした中、当グループは構造改革を断行いたしました。巣ごもり需要によって、エンタテインメントコンテンツ事業が業績を伸ばした一方で、リアルビジネスである遊技機事業やリゾート事業は、厳しい状況へと追い込まれました。このような事業環境を踏まえ、アフターコロナにおけるグループのあり方を熟考した上での改革は、祖業ともいえるアミューズメント施設事業からの撤退や、創業時から当グループを支えてくれていた社員を含め、多くの社員を対象とした希望退職者の募集など、苦しい決断を迫られるものとなりました。

ただ、このような未曾有の状況下において、私はどれだけ社会が動乱し、環境が変化しようとも、感動を得たいという人間の根源は決して変わらないという確信を得ました。人々はエンタテインメントによる感動体験を求め続け、エンタテインメントのある日常の素晴らしさをこれほど実感した年はなかったと感じています。私たちには、その感動体験を創造できる力があります。そしてその力を世界中へ広げていくことが、私たちの本当の社会的価値であると信じています。まだまだ不透明な状況は続きますが、この信念を胸に、引き続き当グループはエンタテインメントによって感動体験を創造し続けます。

### 新たな世代への経営継承

サミーの前身となるサミー工業の設立、そして2004年のセガサミーホールディングスの誕生以降もグループの先頭に立ち、走り続けてきましたが、2021年4月に私はCEOのバトンを里見 治紀に譲り、代表取締役会長となりました。今後のグループ経営は新CEOが中心となって、舵取りを行うこととなります。もちろん、私もこれまでの人脈や経験を活かし、代表取締役会長として、しっかりと新CEOを支えていきます。

私たちが対峙するエンタテインメント市場は、流行の変化が激しく、技術も目覚ましく進歩しており、誰も体験したことのないコンテンツが日々生み出されています。だからこそ経営者には、この流行をキャッチアップできる若い感性が不可欠であり、まだ40代である新CEOには大いに期待しています。また、この若さもさることながら、彼の最大の魅力は、大局を見る力があることです。世界の動きを大きな視点で捉えることは、時代の先を読む力につながります。時代の先を読む力を持つことは経営者としてとても重要です。私自身も、若い時から常に時代の先を読み、会社を大きくしていきました。今後は、これまで以上にお客様や社員を含むステークホルダーとのコミュニケーションを大切に、誰からも信頼されるCEOへと成長していくことを期待しています。

### 飛躍に向け、挑戦を続ける

近年のデジタル技術の進化はすさまじく、今後さらに加速していくことでしょう。そして、10年後、20年後の技術がどうなっているかは誰も正確に知ることはできません。ただし、エンタテインメントは、デジタル世界だけで完結していくものではなく、リアルな世界は必ず残るという確信が私にはあります。私たちが挑戦を続ける国内IR事業もまさに、人と人が直接関わり合い、感動を生み出していくエンタテインメントです。当事業は、これから方向性を決定していくこととなりますが、世界中の多くのユーザーが訪れる、笑顔に満ちた場となると思います。

コロナ禍によって、当グループは大きな変化がありましたが、これを私は飛躍のための助走であると感じています。構造改革によって、組織はさらに強くなり、新・中期計画とともに、長期的に目指すべきビジョンも決定しました。後は、全社員が臆することなく、挑戦を続けていくだけです。ステークホルダーの皆様には、引き続きセガサミーグループにご期待いただくとともに、より一層のご支援、ご協力をお願い申し上げます。



代表取締役社長グループCEO  
里見 治紀  
Haruki Satomi



## 感動体験を創造できる企業であり続ける

セガサミーグループは、「感動体験を創造し続ける～ 社会をもっと元気に、カラフルに。～」をグループミッションに掲げています。このミッションは、未だ猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症拡大の中で、さらに重要度を増しています。このグループの共通ミッションがあるからこそ、コロナ禍の環境下においても、私たちは進むべき方向を誤ることはありませんでした。

2020年春の緊急事態宣言下において、当グループの存在意義について、改めて深く考えさせられました。極論すれば、エンタテインメントは世の中が平和でなければ消費されない平和産業といえます。当初、パチンコホールを中心に世間から非難を浴び、エンタテインメントは不要不急ビジネスとして存在意義そのものを問われましたが、それでもそこで余暇を過ごしたいと考え、精神的な安定を求めて訪れてくださるお客様がいました。もちろん、エンタテイ

ンメントがなくても人は生きていけますが、エンタテインメントがない人生は、本当に豊かでしょうか。衣食住、安心・安全が満たされた次に人が求めるのは、喜び、刺激、安らぎです。それらを高いレベルで提供できる経営資源を持つことが、私たちの最大の価値なのです。これからも、感動体験を創造できる企業であり続けることが、間違いなく私たちの存在意義であると、今は確信を持っています。

経営面に関しては、刻一刻と変化するコロナ禍の当グループへのインパクトを想定し、スピード感を持って、対応を進めました。2020年春の緊急事態宣言時は、この状況が長期化した場合、当社の純資産が半分まで減少するという最悪のシナリオまで想定しましたが、幸いコロナ禍の影響はそこまで業績を押し下げることなく、むしろコンシューマ分野については、巣ごもり消費の影響もあり、大幅な増益となりました。フィジカルな接触を伴う業界である遊技機事業

やリゾート事業では苦戦を強いられましたが、結果的に2021年3月期の売上高は2,777億円、営業利益は65億円、経常利益は17億円、親会社株主に帰属する当期純利益は12億円と、黒字を確保することができました。

期中には、当グループの今後の持続的成長に向け、事業ポートフォリオ改革や、成長に向けた資金を確保する構造改革を推し進めました。

従前からアミューズメント施設事業の収益性の低さ、遊技機業界の市場規模のシュリンクなどについては当グループの課題として認識しており、課題解決に向けて事業効率、資産効率の向上に努めて参りましたが、このような未曾有

の有事が起きたことにより、スピード感を持ってこれまで以上に大胆な改革を決断する必要がありました。

希望退職を募るなど、痛みを伴う改革もありましたが、このことで当グループは、これまで以上に筋肉質な企業体質へと変貌を遂げることができると考えておりますし、希望退職に応募していただいた方々がセガサミーグループに在籍していたことを誇れるような企業グループにする責務があると考えています。今後は、この確固たる基盤のもと、社員のモチベーションをさらに高め、将来の飛躍、そしてビジョンの実現に向け、新・中期計画を着実に実行していきます。

### 2021年3月期実績

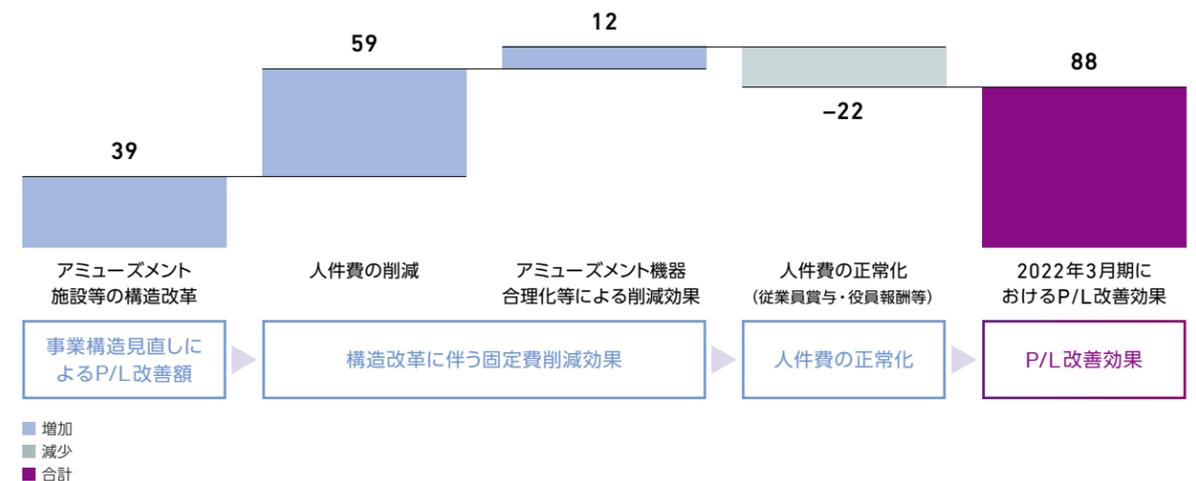
売上高	営業利益	経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
▼ 前期比24.2%減	▼ 前期比76.4%減	▼ 前期比93.3%減	▼ 前期比91.2%減
<b>2,777</b> 億円	<b>65</b> 億円	<b>17</b> 億円	<b>12</b> 億円

### 「構造改革」実施による影響

「構造改革」実施による影響		2021年3月期のP/L影響額
1. 事業構造の見直し	・アミューズメント施設分野の構造改革費用	-191億円 (特別損失)
	・オービィ横浜の閉館	-5億円 (特別損失)
	・アミューズメント機器分野の構造改革費用	-32億円 (特別損失)
2. 固定費削減	・希望退職者の募集等	-92億円 (特別損失)
3. バランスシートの見直し	・投資有価証券の売却益(サンリオ株式等の売却)	+112億円 (特別利益)
	・非事業不動産の売却益(大阪の土地の売却)	+152億円 (特別利益)

### 「構造改革」に伴う2022年3月期P/L改善効果

(単位: 億円)



## 新CEOに就任

私は2021年4月1日に当社の代表取締役社長グループCEOに就任しました。そして5月には新CEOとして新・中期計画となる「Beyond the Status Quo～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」を発表しました。この「Beyond the Status Quo」に込めた思いとして、セガサミーグループの売上高は2021年3月期には2,777億円まで減少しており、2004年のセガとサミーの統合時をピークとして半減している状況です。これを打開し、中期で4,000億円、長期で5,000億円以上の売上高を実現するとともに、資本効率を重視した経営を推進し、グループ価値の最大化を実現することがCEOとしての経営責任であると認識しています。

## 新・中期計画

今般発表した新・中期計画のスローガンとして「Beyond the Status Quo～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」を掲げました。定量目標として、2024年3月期に経常利益450億円、ROE 10%超を目指します。スローガンにある「現状を打破」に、私は強い思いを持っています。これまで、国内IR事業への投資余力を意識する必要があったため、自己資本の増強を進める必要があり、これが資本効率低下の一因でした。残念ながら国内IR事業については引き続き、参入機会の見極めが必要になりましたが、国内IR事業以外の成長領域への投資は積極的に進めます。特に今後、持続的な市場の成長が見込まれるコンシューマ分野に関しては、積極的な追加投資を計画しています。財務的な投資の後押しと、私たちの保有するIP資産や開発力等を融合させ、中長期的に大きな飛躍を実現させたいと考えています。

そのためには、前CEOが醸成させてきた私たちの価値観・DNAである「創造は生命×積極進取」をしっかりと受け継ぎながら、時代の変化に合わせて経営・事業を改革・進化させていきます。私たちを取り巻く環境の変化はますますスピードを増しており、日々、新しいテクノロジーやビジネスモデルが生まれています。こうした変化を受け入れ、柔軟に対応していくことが肝要であり、いつまでも過去の成功体験に引きずられては、あっという間に競合他社に置いていかれます。こうした危機感をしっかり持ち、社員一丸となって新たな挑戦を続けていきます。

一方で、会計上の利益を追い求めるだけでは、持続的な成長を実現することはできません。社会の中での存在意義を自覚し、社会全体へ正のインパクトを与えることを意識した上で長期的な視野で経営する必要があります。私たちの重要課題(マテリアリティ)である「環境」、「依存症」、「人」、「製品／サービス」、「ガバナンス」にしっかりと向き合い、サステナブルな企業を志向していきます。この新・中期計画のスローガンを全社員で共有し、実現していくことが、われわれがミッションとして掲げる「社会をもっと元気に、カラフルに」にも必ずつながっていくと信じています。

### Goal 目標

# Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

### 重要課題(マテリアリティ)



## エンタテインメントコンテンツ事業の戦略

この事業では長期目標として「グローバルリーディングコンテンツプロバイダー」を掲げました。市場環境が良好な今だからこそ、われわれの保有するIP資産、開発力、財務力等をフル活用し、グローバル規模で競争力を発揮できる存在となることを目指します。

その最初の3年となる新・中期計画における最重要課題は、既存IPの展開領域を拡大し、既存IPのグローバルブランド化を進めることです。そのためには、「タッチポイントの拡大」、「プロダクトライフサイクルの長期化」、「ユーザーエンゲージメントの強化」の3つの施策を進める必要があります。

まず、「タッチポイントの拡大」に関しては、グローバル、マルチプラットフォーム展開をさらに加速します。これまで当グループは、一つのIPを単一プラットフォームと単一地域で展開、もしくは、ある地域で成功したIPを他の地域、プラットフォームに移行するやり方でした。しかし、このモデルでは、投資効率やマーケティング効率が悪いというデメリットがありました。近年、ゲーム業界はデジタル販売が拡大し、ディストリビューション手法が劇的に変化しています。以前はグローバルで製品を販売するためには、世界各地にオフィスを持ち営業人員を配置する必要がありましたが、デジタル販売であれば即世界中に配信できる時代になっています。また、ユーザーの裾野も急激に広がっています。過去、ゲーム事業は高額なハードを購入できるユーザーが多い先進国が主戦場でした。しかし、ゲームのプラットフォームが、PC、スマートフォンへと拡大する中で、世界中の多くの人々にゲームを提供できる環境になりました。このタッチポイントを大きく拡大できるチャンスをしっかりと捉え、成長へとつなげていきます。

次に「プロダクトライフサイクルの長期化」です。これまでのゲームはリリース後売り切り、そして後継シリーズを数年後に販売するというビジネスモデルが主流でした。しかし、一つのゲームに追加コンテンツなどを配信し、アップデートを適時行うことで、長くユーザーに遊んでもらう

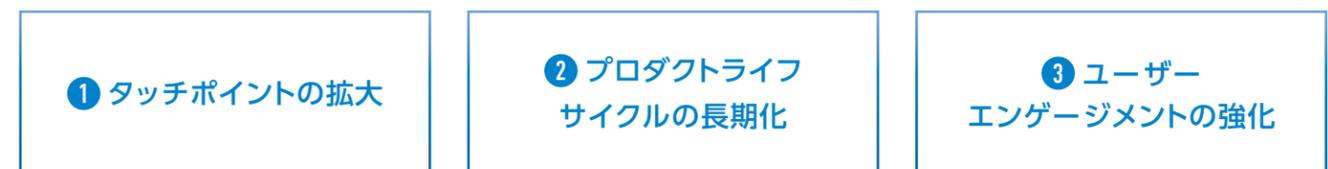
ことが、今やスタンダードとなっています。当グループも、10年以上ユーザーを魅了し続けるゲームをたくさん生み出していけるよう、開発や運営をさらに高度化していきます。

最後に「ユーザーエンゲージメントの強化」では、コンテンツに触れる機会を多面的に増やしていきつつ、ユーザーの潜在的なニーズをタイムリーに把握し、それを製品・サービス提供につなげていくことが求められます。昨年の「ソニック・ザ・ムービー」では、最初のキャラクターデザインに対して世界中のソニックファンから多くの意見を頂き、そのファンの意見を踏まえて改善に取り組んだ結果、大きな成功を収めることができました。今後のIP価値の最大化に向けて、ファンの期待値を把握することは重要なテーマとなります。ファンの期待値を的確に把握した上で、その期待値を大きく超える製品・サービスの提供を実現することができれば、各IPのファンがより一層増え、結果的には収益の最大化にもつながります。

新・中期計画の3年間、当グループはこれらの施策を実行し、さらにその先は、Super Game(大型グローバルタイトル)の創出を目指していきます。そのために、5年間で最大1,000億円規模の追加投資を検討してまいります。投資対象は開発リソース・製品パイプライン以外にも視野を広げた上でM&Aも選択肢にし、成長に向けた投資を積極的に推進していきます。

ゲームの市場規模はここ数年で非常に伸びており、2023年には市場規模が20兆円を超え、ゲームプレイヤー、配信者、視聴者も含めた「ゲーマー」は30億人以上に達すると予想されています。この世界中の「ゲーマー」に支持される感動体験を創出することができれば、大きなリターンを得ることが可能です。この将来有望な市場に向けて、当グループのこれまでに生み出した保有IP、ゲームクオリティ、ブランド力を発揮することができれば、実現することは十分に可能であると確信しています。

### 既存IPのグローバルブランド化



## 遊技機事業の戦略

2021年3月期は、コロナ禍を受け遊技産業全体が大きな影響を受けました。パチンコホールは休業を余儀なくされ、遊技機メーカーは旧規則機の撤去期限延長を受け、新規則機の販売が停滞しました。一方で、コロナ禍を受けても徹底した感染症対策を行った上で多くのパチンコホールが営業を続けており、底堅いユーザーの支持もあり、遊技機市場の火は依然として消えていません。長期的に考えた場合、国内に事業領域が限定されるこの事業において大幅な成長を実現することは困難かもしれませんが、当社では引き続き遊技機事業を高い収益性、高い競争力を保持する重要な事業であると位置づけています。長期目標として「販売・稼働シェアナンバー1」、「安定収益体質の構築」を掲げ、これらを実現することでキャッシュ創出力のさらなる向上に取り組めます。

現在サミーの「稼働シェア」は、パチスロで4位、パチンコで2位、合算3位ですが、新・中期計画中の3年間で、パチスロ・パチンコ「合算稼働シェア」ナンバー1を目指していきます。機種が稼働しているということは、市場に適正な台数が供給されているということであり、取引先であるパチンコホールの経営に貢献できている、ユーザーに支持されている証です。だからこそ、私たちは、「稼働シェア」にこだわり、最も重要なKPIと位置づけました。このKPIを高める鍵は、なんといってもヒット機種を創出することです。そのために、ラインナップを徹底的に見直し、実績のあるシリーズ作を中心としたラインナップを構築し、成功確度の向上と安定収益のバランスを取っていきます。また、過去のIPについても再活用を積極的に検討し、現行の規制

の中で、よりゲーム性の高いものへリバイバルしていきます。そして、ヒット確率をあげるためには、ユーザー視点でのモノづくりを徹底し、ニーズに合った機種へとバージョンアップすることが不可欠となります。ユーザー視点とプロダクトアウトの発想をミックスして、時勢に合った画期的な機種を生み出していきます。さらに、自主規制緩和によって広告が可能になったテレビCMや、若年層に向けたデジタルメディア等を活用し、直接ユーザーに向け、機種の魅力をアピールしていきます。

こうした施策を進める中で、安定した利益率を確保するためには、事業効率の向上も重要となります。その一環として、開発効率をあげるため、これまで同じIPでパチンコ、パチスロで異なる演出画像を使用していた機種については、順次共有化を進める予定です。さらに部材の共通化にも注力し、ロットの適正化、余剰在庫の抑制に引き続きチャレンジしていきます。また、パチスロで実施しているEC販売については、パチンコでも開始し、業界のDXを先導していきます。

ZEEG筐体に関しては、採用をさらに促進し、2024年3月期までにパチスロは完全移行する予定です。他社への提案も進め、引き続き業界内で多くのメーカーに採用していただくことを目指していきます。

また、遊技機だけではなく、新分野も開拓することで、新たな収益基盤の確保も進めていく予定です。私たちが長年培ったゲーミング分野でのノウハウを活用し、テキサスホールデムを軸とした新規事業「m」を開始しました。今後も事業領域の拡大を模索してまいります。

### ヒット機種の創出

① ラインナップの見直し

② ヒットの確率を高める

③ メディア機能の強化

### 事業効率の向上

① 開発効率の向上

② 原価改善

③ EC化の推進

## サステナブルな経営に向けて

2020年に当グループは、持続的に企業価値を向上するための、取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を再定義しました。

その一つである「環境」に関していえば、気候変動は、今後世界的に最も影響の大きなリスクとして捉えられ、当グループも本格的な取り組みが求められています。これまで当社では、温室効果ガスの排出の抑制を自社だけ、つまりスコープ1の視点で考えていましたが、それをスコープ3まで拡大する方針で現在動いています。アミューズメント機器や、パチンコ、パチスロなどの稼働時の消費電力を適切に把握し、当グループの事業活動がどの程度環境に負荷を与えているかを速やかに把握し、負荷の軽減に向けて取り組んでまいります。

その他の重要課題(マテリアリティ)である「依存症」、「人」、「製品／サービス」、「ガバナンス」についても2022年3月

期中に具体的なアクションプランを策定し、KPIを定め、公表できるよう、事業会社と活発な協議を行っています。

今後は、こうしたESG及びSDGsに関連する事項は、経営トップ層において話し合いができる十分な時間を設けていきたいと考えています。経営監督と執行を分離し、ビジネスに関する判断は事業会社に委ね、取締役会は外部環境の長期的テーマに沿った議論をする場とすることが適切だと考えています。それが、当グループを支える高度なコーポレート・ガバナンスにもつながっていきます。また、2021年6月時点の取締役会の構成は、社内取締役と社外取締役の比率は50%であり、女性取締役も3名参画しています。多様なスキルと知見を持つ社外の力も加え、多面的な視点から、今後世界の大きな動きの中での当グループのあるべき姿を検討していきます。

## 最後に

2021年3月期は、予期せぬ大きな環境変化の中で、構造改革を断行しました。それによって、私たちはより力強い体質になったことが最大の成果でした。そして今後は、さらにこの組織の力を高めていくことが、持続的成長には不可欠です。そのためには、多様な人財が各々の能力を活かし、イノベティブな活動ができる環境整備が鍵となります。また、海外への飛躍を目指すためには、海外人財の増強も極めて重要な課題であると認識しています。そのために国籍、人種、性別を問わず、多様な価値を生み出す能力のある人財が集まり活躍できるよう、制度の整備や魅力的な企業文化を構築します。長期的な目標は、「多様性を持つ人財が当たり前前に働く職場」という社内の雰囲気をつくりあげることです。

さらに、人事評価制度も見直し、年功序列ではなく、実力とパフォーマンスに応じて、昇級・昇進を決定する制度へと変更しました。

今後、こうした多様な能力を持つ人財、そしてステークホルダーの皆様とともに、セガサミーグループは、これまで以上に企業価値を高めていきますので、当グループへより一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。





取締役 専務執行役員 グループCFO  
深澤 恒一  
Koichi Fukazawa



## 最適資本構成と積極投資で グループのさらなる成長を目指します

### 構造改革の断行

2021年3月期をスタートしたとき、CFOとしての最大の課題は、新型コロナ禍の渦中であって、収益予想もできない、先行きが全く見通せない中、事業資金をしっかりと確保することでした。コミットメントラインの拡大など、一通りの資金手当てを完了し、当面の財務安全性が担保された上で、環境変化に合わせた本格的な構造改革を断行いたしました。

アミューズメント施設事業については、投資リターンの観点からこれまでも課題を認識しており、成長分野であるコンシューマ事業へのリソースシフトを明確にするためにも、事業の売却を決定いたしました。また、希望退職者募

集を中心とした固定費の圧縮や、非事業資産の売却にも取り組まれました。特に、市場が縮小傾向にある遊技機事業においては、競合他社に比べても過剰な人員規模となっておりました。これまで当グループの柱となっていた事業であるため難しい経営判断でしたが、これにより現在の厳しい環境にも正面から対抗できる体制が整いました。

新型コロナウイルス感染症の影響は当グループにとりましても大変大きなものでしたが、この危機を機に、これまでの経営課題をスピーディーに解決し、次の事業成長の基盤を構築することができました。

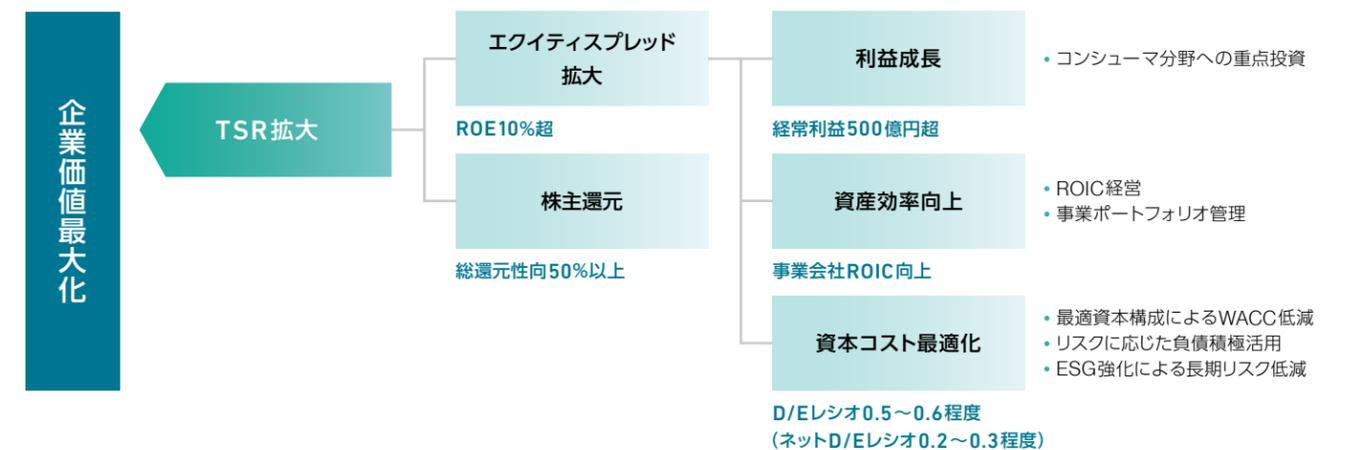
### 資本効率重視の経営

事業面での構造改革の実施と並行して、資本効率重視の経営システムを本格的に導入することを決定しました。新・中期計画のもと、事業ポートフォリオの見直しも含めた、全社的な経営システムの抜本的な変革ともいえる施策です。

今後の財務戦略で重要なのは、ROEの3つの構成要素の1つ「資本コストの最適化」です。これを言い換えれば、「最適資本構成によるWACCの低減」ということになります。過去、当グループの事業は他の業種よりも業績の変動要素が大きいと捉え、リスクバッファを多めにとる財務戦略を行ってきましたが、過度なキャッシュの積み上げは、資本効率の向上に対する足かせになるとともに株価の下方

圧力にもなっていました。2021年3月期の構造改革を経て策定した新・中期計画にて、当グループの将来に明確な方向性を打ち出し、リスクと資本構成に関する精度の高い分析を実施いたしました。調達上の財務規律として、適正な現預金ポジションと格付水準を維持する条件で、2021年3月期末に一旦0.2倍程度まで下がったD/Eレシオを0.5～0.6倍レベルまで引き上げていきたいと考えます。有利子負債を過去よりも大胆に活用することで、新・中期計画で計画した事業投資をしっかりと行い、最適なWACCのもとで、企業価値を最大化していきます。

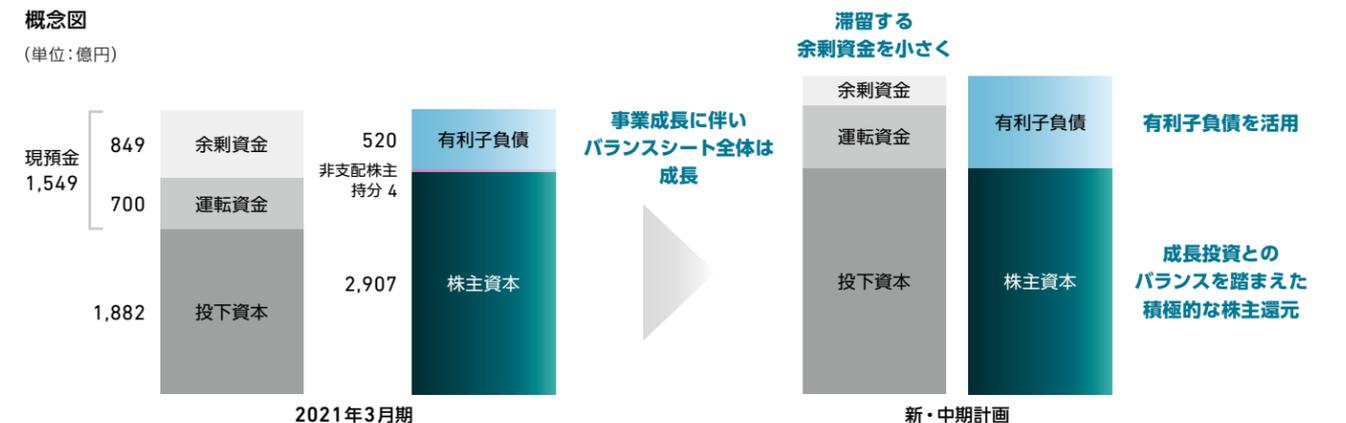
### 資本効率重視の経営へ



### 有利子負債の活用によるROE向上と資本コストの低減

#### 概念図

(単位: 億円)



※ 投下資本=現預金を除く総資産-有利子負債以外の負債  
※ 株主資本には、その他の包括利益累計額を含む

資金調達については、コミットメントラインと当座貸越の未使用枠の合計が、2021年3月期末時点で2,130億円ありますが、市場の金利情勢によっては、社債の発行なども検討します。

最適資本構成の検討に合わせて、株主還元の詳細な方針も決定しました。これまでは年40円の安定配当でしたが、これを下限値として意識しながらも、DOE 3%以上・総還元性向50%以上を掲げ、利益に連動した還元方針を明確にし、事業成長に応じた株主還元を実施していきます。

また、事業投資効率を計る指標として事業会社にROICの導入を進めています。各事業における最低限求められるROIC水準は、持株会社サイドで資本コストをベースに設

定していますが、ROIC引き上げに向けた各種施策については、各事業会社との対話を通して施策の達成度の確認と運用面のモニタリングを実施しながら、各事業のROIC向上を図っていきます。

これらの各指標は、単なる達成すべき管理指標ではなく、すべてが有機的にかかわり、最終的なROE向上につながっていくための仕組みになっています。

なお、新・中期計画のROE目標10%超は、当グループの過去5年の平均WACCをベンチマークとし、理想的なエクイティスプレッドを実現するための数値として設定したものです。

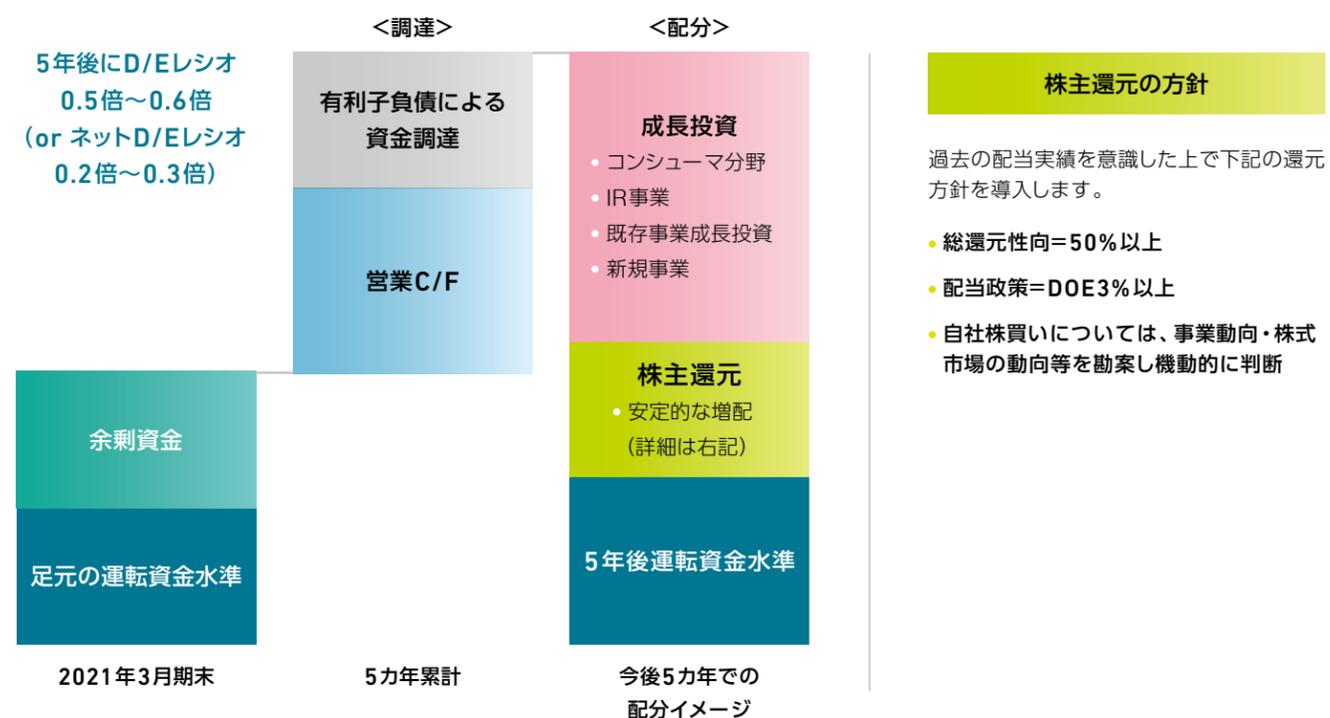
を実現すべく、新・中期計画では5年間で最大1,000億円規模の追加投資を見込んでいます。

ここでいう追加投資は、会計上様々な項目として現れてくることが想定され、一概にコンシューマゲームへの投資といっても、単なるR&Dばかりを指すものではありません。

## 成長投資計画

新・中期計画の要諦は、エンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野を今後の当グループの成長エンジンとして明確化し、そこに重点的な投資を実行するものです。前述の最適資本構成の考え方は、飽くまでもこの投資戦略が前提となっており、なんとしてもコンシューマ分野における飛躍

### 成長投資と株主還元の考え方(2022年3月期～2026年3月期)



今後のコンシューマ分野の成功の可否は、ユーザーエンゲージメントを高めるメディアプラットフォームの構築やコミュニティの活性化といった要素が重要で、むしろ直接的なゲームユーザー以外のコミュニティ参加者を広く囲い込む戦略が求められます。もちろん投資額先行の話ではなく、投資内容が重要ですが、こうしたいわばマーケティング関連の投資も検討していきます。

当グループには、積極投資によってグローバルブランドへと成長しうるIPが多くあり、それらの一つひとつを価値向上させることで、事業収益の安定化・最大化を図ることができます。

## ESG強化による長期リスク低減・企業価値向上

当グループを取り巻く外部環境は急速に変化しており、ESGをはじめとしたサステナビリティ課題についても経営の根幹にかかわる課題として捉え、真摯に取り組む必要があります。昨今重要性が高まっている環境問題や、当グループの事業に深く関係する依存症問題についても、消費者の嗜好や価値観の変化という形で、いずれ必ず当グループの事業に甚大な影響をもたらすものと考え、プロアクティブな対策を取っていきます。

特に、カーボンニュートラルへのトランジションは、長期的な財務インパクトが大きくなる可能性がある一方で、現時点での取り組みは十分ではないと考えます。TCFDに

## 成長戦略の実行と最適資本構成の実現

横浜市のIR事業者選定取りやめを受け、当グループにおきましてもIR事業戦略の再検討が必要となりましたが、横浜市RFPのプロセスを経て、当グループが間違いなくIR事業に関する日本のトップチームであることを確信しました。したがってIR事業については引き続き参入機会を見極めていきますが、資源配分を含む足元の投資戦略についても再検討を進めていきます。

投資家の皆様からは、「投資できない余剰資金はどうか」という質問をよく受けますが、CFOとしての私の

一方で、遊技機事業は非常にユニークなポジションにあります。構造改革によって最適経営規模となったため、従来よりも安定的な収益貢献を可能とする体制が整いました。ホールとユーザーからこれまで以上の支持を受けることを意識し、競争優位性を高めることで、縮小傾向にある市場におけるシェア拡大をねらっていきます。適正規模の投資を継続していけば、引き続き年間100-150億円の経常利益を確保できる安定収益事業と考えています。

基づいた財務開示を進めるにあたり、現在、スコープ1～スコープ3での環境目標の策定を進めています。

また、人財多様性の推進も急務です。人種や性別、LGBTなどはもちろん、思考の多様性を重視します。様々な価値観を持つ人財が唯一解の無いテーマを自由闊達にディベートすることで、最適解に到達できることが最強の組織だと思っています。

現在、社外の視点も入れながら、上記マテリアリティに対応する具体的なアクションを検討しており、2022年には発表できる予定です。

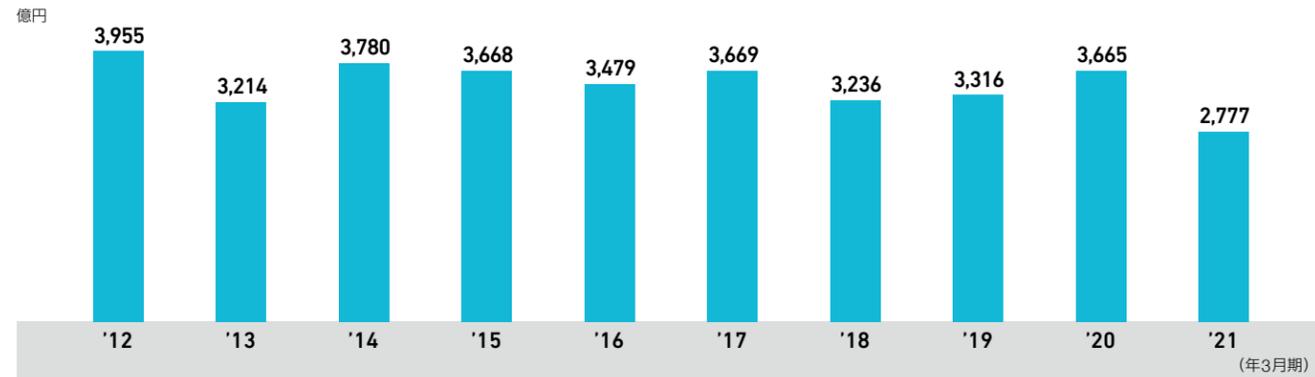
責務は、企業戦略に則って、事業成長のための積極的な事業投資を実現し、最適な資本構成を実現することで資本効率を引き上げること、エクイティスプレッドを拡大していくことであると考えています。その過程をしっかりと開示しながら対話を重ね、当グループの将来について、株主、投資家の皆様の信頼を得られるよう努力を継続していきます。

# 業績トレンド

## 売上高\*1

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、各事業の好調と苦戦が鮮明になりました。その中でコンシューマ分野が飛躍的に伸長しましたが、連結売上高は前期比24.2%減少し、2,777億円となりました。

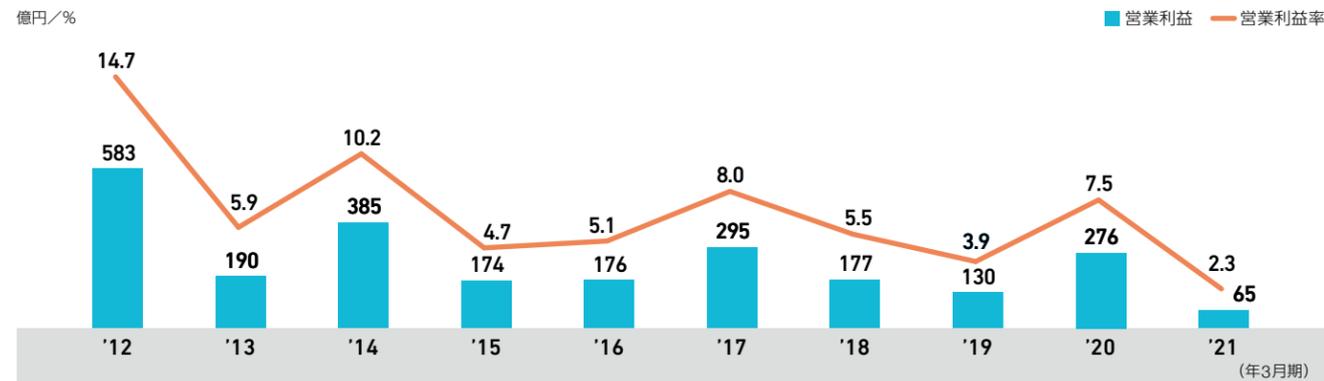
**2,777**億円



## 営業利益／営業利益率

営業利益は前期比76.4%減少し、65億円となりました。

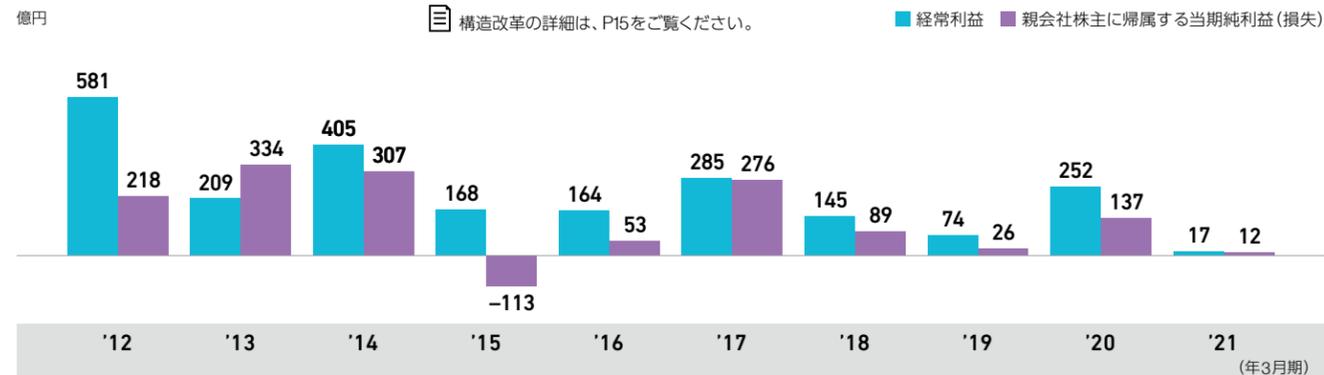
**65**億円／**2.3**%



## 経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益(損失)\*2

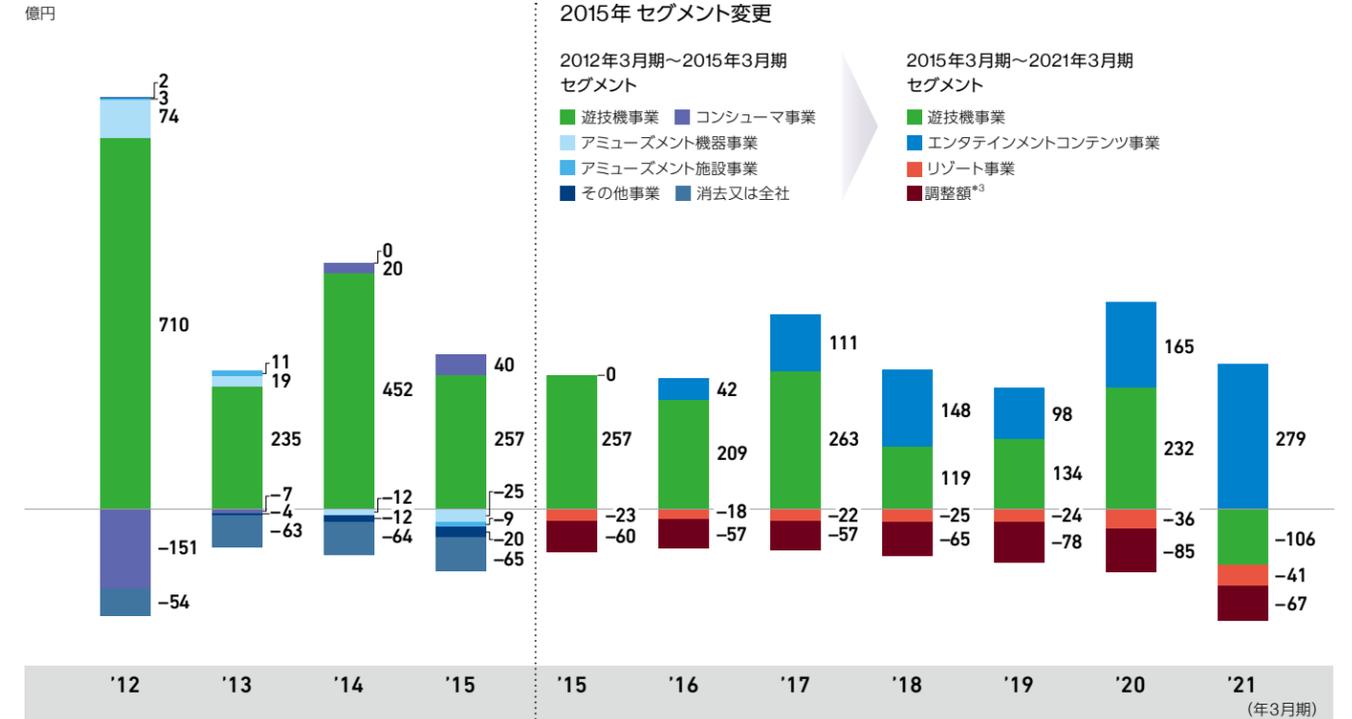
構造改革の実施に伴い、特別利益・特別損失ともに大きく計上しました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比91.2%減少し、12億円となりました。

**17**億円／**12**億円

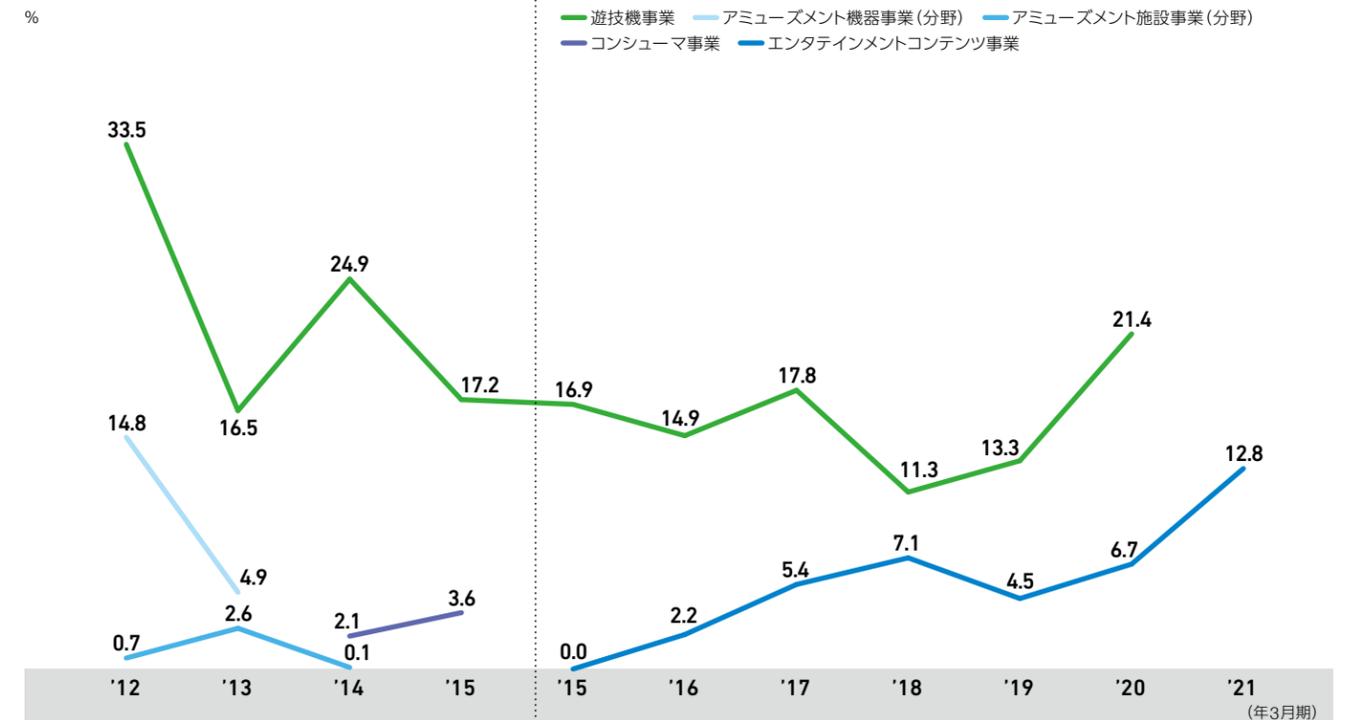


\*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。  
\*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会平成25年9月13日企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。

## セグメント別営業利益(損失)\*3



## セグメント別営業利益率

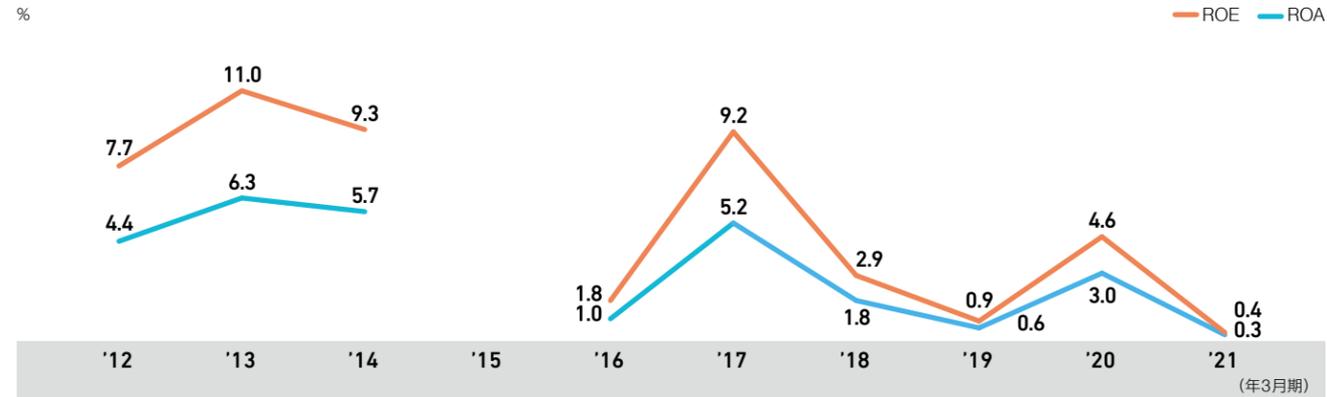


\*3 2015年3月期のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

## ROE／ROA\*4

ROEは前期から4.2ポイント減少し、0.4%となりました。  
ROAは前期から2.7ポイント減少し、0.3%となりました。

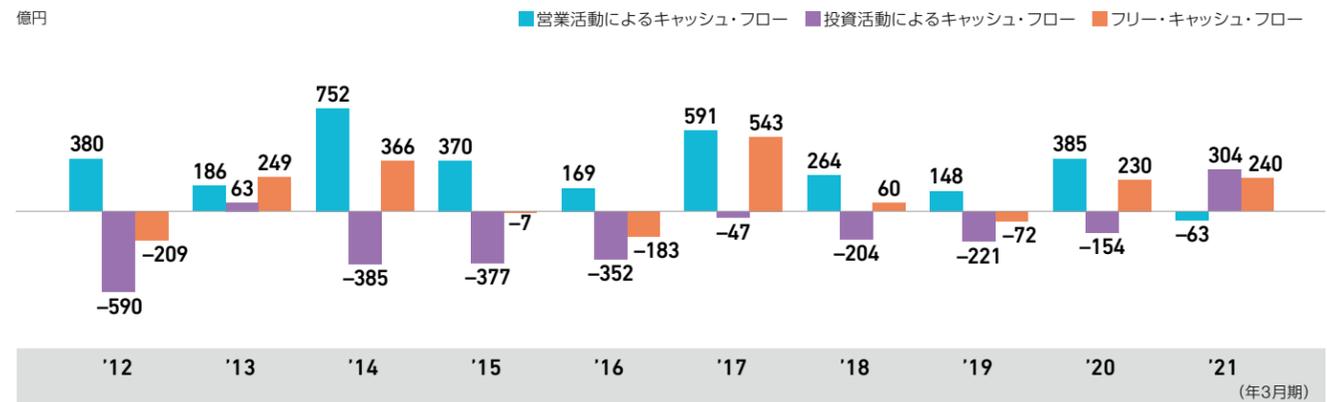
\*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益／総資産



## キャッシュ・フロー

2021年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは63億円の支出(前期は385億円の収入)となりました。

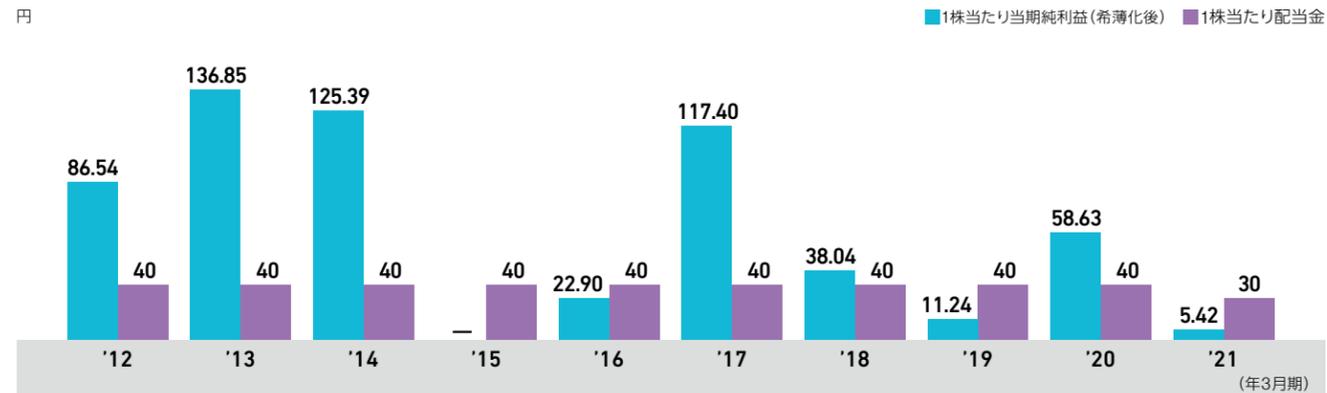
投資活動によるキャッシュ・フローは304億円の収入(前期は154億円の支出)となりました。



## 1株当たり当期純利益／1株当たり配当金

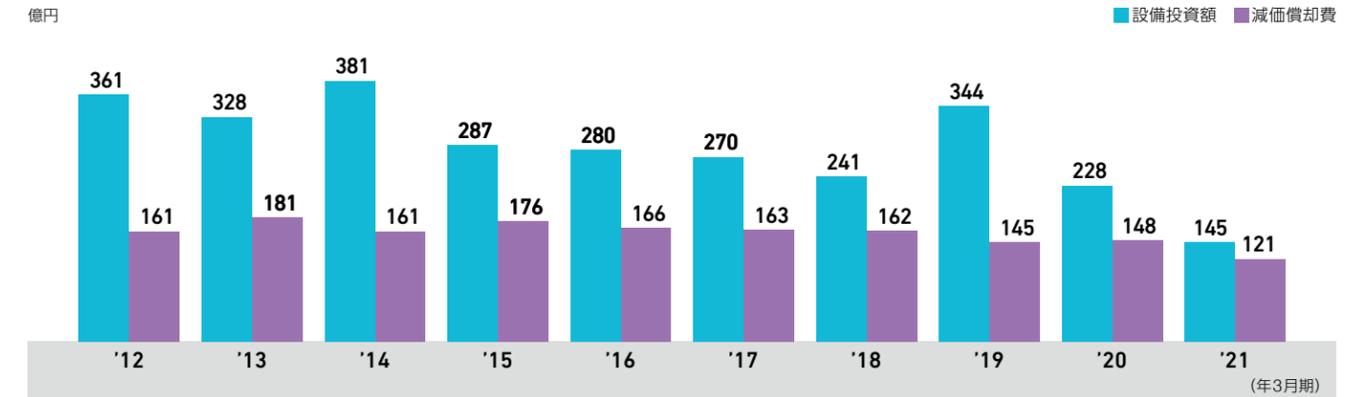
1株当たり当期純利益(希薄化後)は、前期と比べ53.21円減少し、5.42円となりました。

1株当たり配当金(年間)は、30円となりました。



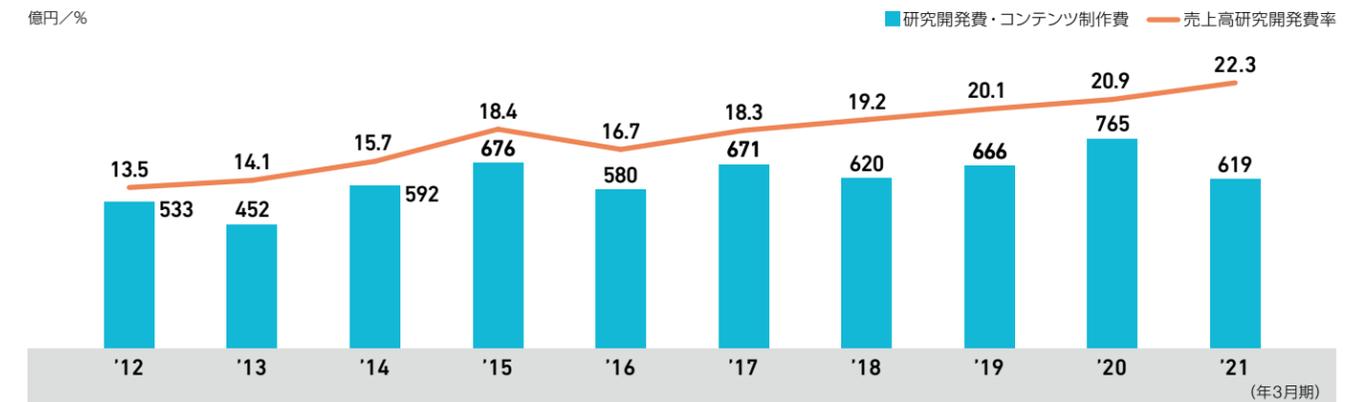
## 設備投資額／減価償却費\*5

設備投資額は、前期比36.4%減少し、145億円となりました。  
減価償却費は前期比18.2%減少し、121億円となりました。



## 研究開発費・コンテンツ制作費\*5／売上高研究開発費率

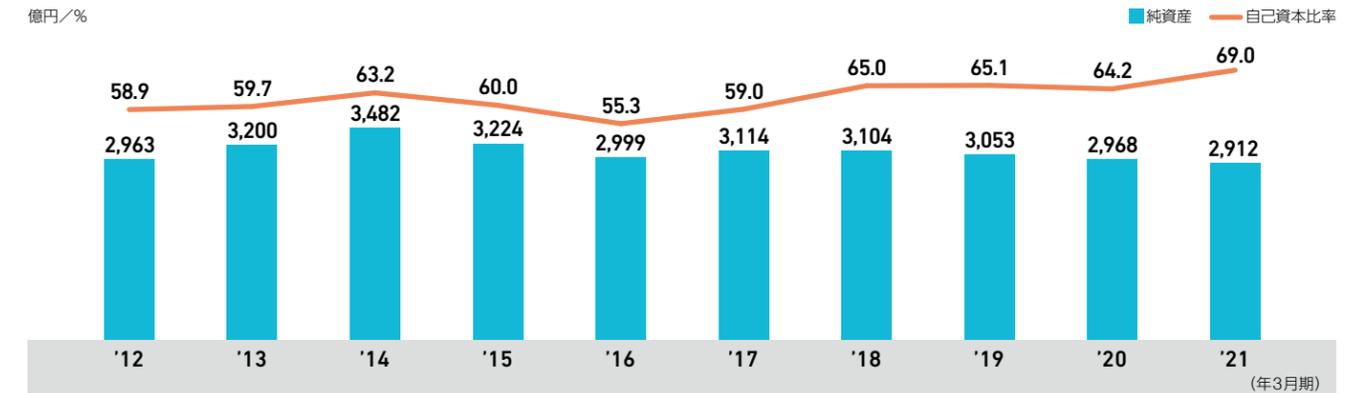
研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比19.1%減少し、619億円となりました。



## 純資産／自己資本比率

純資産は、前期末に比べ56億円減少し、2,912億円となりました。

自己資本比率は、前期末に比べ4.8ポイント向上し、69.0%となりました。



\*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。



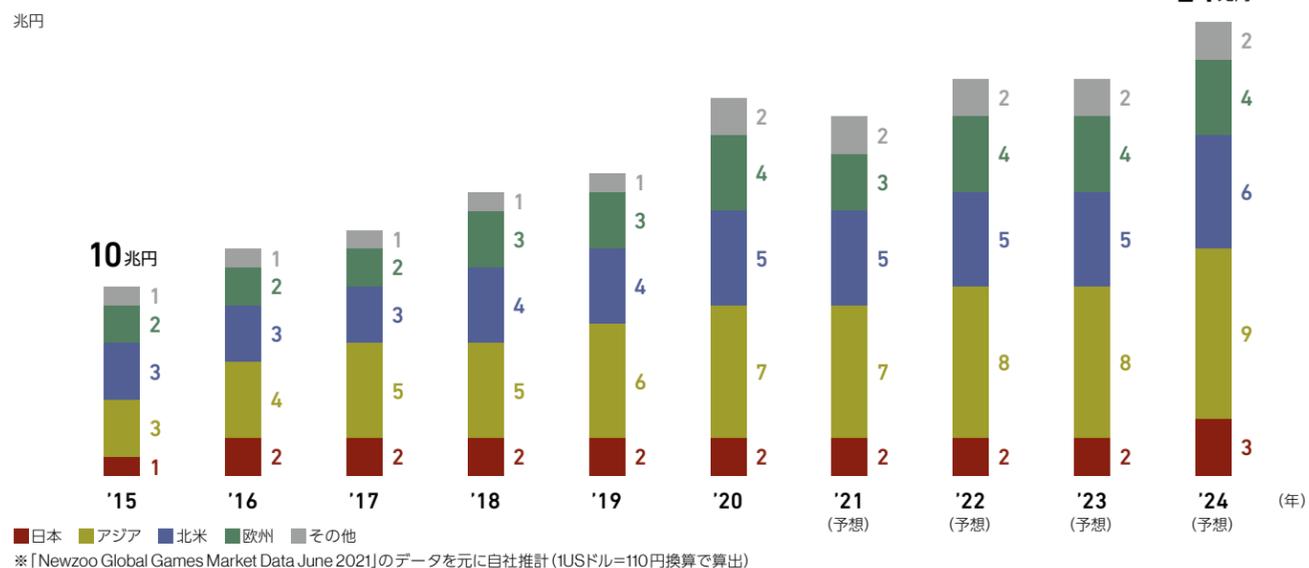
# コンシューマ分野の成長戦略

## 市場環境

### グローバルレベルでのゲームコンテンツ市場の成長継続

グローバルのゲームコンテンツ市場はコロナ禍による巣ごもり需要も追い風となり、右肩上がりに拡大を続けています。特に多くの新興国があるアジア地域では、2015年に3兆円だった市場は、2020年には7兆円に達し、5年間で倍増しています。世界全体では、2024年には24兆円に達すると予想されており、巨大な産業へと成長を続けています。

#### ゲームコンテンツ市場規模



### 30億人のユーザーが形成するエコシステム

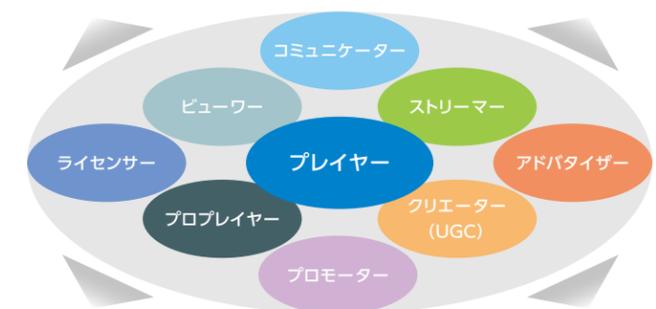
定期的にゲームをするユーザーは現在、30億人規模に達していると推定されています。世界の巨大テック企業がゲーム分野に大規模なインフラ投資を行い、既存のゲーム領域だけでなく、クラウドゲームやサブスクリプションモデルを強化してきています。いずれは、高価な端末を必要とせず、世界中の誰もが安価にサービスを楽しめる環境が整っていくことで、ゲームにアクセスするハードルは急激に低下していきます。その結果、従来のように高価なゲーム専用機を購入し、TVに接続してじっくりゲームをするのではなく、スマートフォンやPCを使って生活の合間にゲームを習慣的に楽しむ「ホビーゲーマー層」といえるユーザーが出現し、そのボリュームは年々増加してきています。加えて、コロナ禍によるグローバルレベルでのDX化が一気に加速し、こうした大きな環境の変化がゲーム人口を大きく増加させている主要因となっています。

また、ゲームへの関わり方という点でも、これまでと異なり多様化が進んでいます。もちろん、ゲームプレイヤーが中心とはなりますが、それに加えて、ゲームを配信するストリーマーやそれを視聴するビューワーといったように、多くの人々がグローバル規模で集うゲームという大きな世界観の中で、相互に関連し合うエコシステムが拡張していることも、今後、ゲーム人口が増加していく要因として期待されています。

#### ゲームはグローバル30億人へリーチする巨大産業に



#### ゲームへの関与が多様化し、エコシステムが拡張



※スマートフォンやPCを使って生活の合間にゲームを習慣的に楽しむゲーム層のこと。当社による造語。

### デバイス・地域の垣根がなくなり、ユーザーとの接点が増加

ゲーム市場は、DXの進展により、デバイスと地域の垣根が加速度的に低くなってきており、PlayStation、Switch、Xbox、PCといったプラットフォーム、そして、今後は、新たに顕在化しつつあるクラウドプラットフォームなどを含めた全方位に、様々なゲームコンテンツをタイムリーにリリースできる環境が整いつつあります。

当グループにおいてもこれまでのパッケージ売切型から、F2P、サブスクリプション、シーズンパスなど、様々な方法での収益モデルの構築を進めています。今後も時代に合った最適な方法でサービスを提供し、収益の底上げを目指していきます。

#### デバイス・地域の垣根がなくなり、ユーザーとの接点が増加

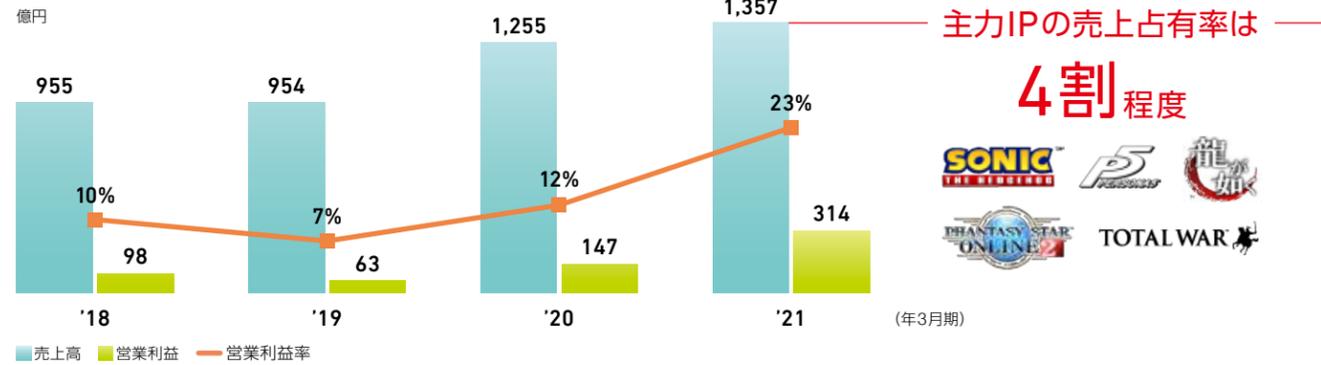


## コンシューマ分野戦略

### 主力IPが中期的なコンシューマ分野の成長をけん引

2021年3月期のコンシューマ分野の業績は、コロナ禍による巣ごもり需要の効果も受け、売上高、営業利益、営業利益率がそれぞれ大幅に伸びました。その中で、主力IPと位置づける、「ソニック」、「ペルソナ」、「龍が如く」、「ファンタシースター」、「Total War」で占める売上占有率が4割程度となっており、業績に大きく貢献しています。また、これらの主力IPはリピート販売のニーズも高く、長期にわたって利益を生み出しています。

#### コンシューマ分野の業績推移



### グローバルで展開する強力なスタジオ体制を強化する

セガは日系ゲーム企業としては最大規模のグローバルなスタジオ体制を構築しています。2005年にイギリスにあるスタジオを買収したことを皮切りに、その後着実に規模を拡大し、優秀な人材も確保してきました。それぞれのスタジオの持つ有力IPは、各地で成功を収めており、現在グローバル展開の中軸を担っています。今後も将来性のあるスタジオに対しては、国内外問わずM&Aも検討し、グローバル規模でスタジオ体制のさらなる強化を図っていきます。

#### スタジオ体制

	2005年	2006年	2013年	2014年	2016年	2019年
開発スタジオ						
所在地	イギリス	イギリス	カナダ	日本	フランス	イギリス
開発人員数	約620名	約160名	約270名	約180名	約110名	約30名
主要IP	TOTAL WAR	FOOTBALL MANAGER	COMPANY OF HEROES	P5	Legend	TWO POINT HOSPITAL
2022年3月期 新作タイトル(予定)	WARHAMMER	FOOTBALL MANAGER 2022	「Age of Empires IV」 ※Microsoftパブリッシュ	SEGA 2022	HUMANKIND	TWO POINT CAMPUS

## トップインタビュー

株式会社セガ 代表取締役社長COO  
杉野 行雄  
Yukio Sugino

### Q1: 中期的に、主力既存IPをグローバルブランドへと成長させるための方法を具体的に教えてください。

セガは、昨年、レビューサイト「Metacritic」において、全世界のゲームパブリッシャーランキングNo.1の評価を得ることができました。グローバルブランドとして認知されるためには、前提として、高品質の製品・サービスの提供が欠かせません。一方で、拡大をするグローバルゲーム市場においては、資本力のある欧米勢を中心とした大手パブリッシャーが巨額の開発費をかけたAAAタイトルを投入し、ユーザーの獲得を図っています。こうした厳しい競争環境の中で競合に対抗し、セガのタイトルをユーザーに手に取っていただくためには、リソースの選択と集中を図るべく、ポートフォリオマネジメントを進めていくことが重要であると考えています。昨年、コンシュー

マ領域とアミューズメント領域に分社化していた事業会社を統合し、新生セガとしてスタートを切りましたが、グローバル市場で戦うべく、分散していた開発リソースを結集することで、より機動的かつメリハリの効いたリソースの再配分を行いやすくすることが最大の目的となります。

こうした大方針のもとで、具体的には、以下の施策を掲げて中期的に推進していきます。

“タッチポイントの拡大”、“プロダクトライフサイクルの長期化”、“ユーザーエンゲージメントの強化”の3つとなります。以下、具体例をあげて説明をしていきます。

#### 「主力IP」をグローバルブランドとして成長させる 品質の追求&投資の集中

① タッチポイントの拡大

② プロダクトライフサイクルの長期化

③ ユーザーエンゲージメントの強化

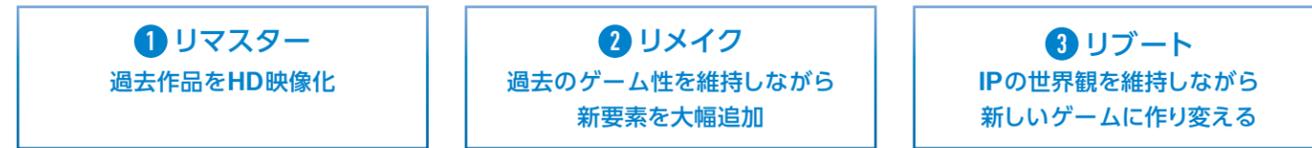
まず、“タッチポイントの拡大”については、15年以上続く人気シリーズである「龍が如く」の事例をあげます。過去においては、当シリーズは、特定のプラットフォーム、展開地域も日本市場がメインとなっていました。日本のコンソール市場が停滞していく中で、徐々に展開地域をアジア、欧米へと広げてきた経緯があります。欧米での市場が大きいPCを含めたマルチプラットフォーム展開を推し進め、タッチポイントを拡大してきた結果、「龍が如く」はシリーズを経るごとにセールスが増加してきています。市場が広がった結果として、2020年1月に発売した「龍が如く7 光と闇の行方」では、約70%が海外地域での販売となっています。また、2021年9月発売の

最新作「LOST JUDGMENT: 裁かれざる記憶」では、9カ国語対応、全世界同時発売でのマルチプラットフォーム展開にチャレンジし、足下好調なスタートを切っています。グローバルゲーム市場は、新コンソール機の登場、新たなプラットフォームの参入もあり、足下では非常に活性化していますが、セガとしては、それを大きな機会と捉え、「マルチプラットフォーム展開×全世界同時発売」戦略を推進していくことで、タッチポイントを大きく拡大していきたいと考えています。

次に“プロダクトライフサイクルの長期化”について、「ペルソナ」の事例をあげて説明します。2020年、「ペルソナ4 ザ・ゴールデン」をPCプラットフォームであるSteamに投入しま

した。このタイトルは、2012年にPS Vita向けにリリースしたタイトルのリマスター版になりますが、予想を大幅に超えるセールスとなりました。このことは、過去の良質なタイトルであれば、今の市場でも十分に通用することが証明されたといえます。セガには、長い歴史の中で培ってきた豊富なIP群がありますので、それらのIPについてリマスター、リメイク等を施し、今の市場にマッチしたクオリティでリリースすることで、さらなる市場機会を獲得していくという戦略です。また、デ

#### IP資産の活用



最後に“ユーザーエンゲージメント”については、「ソニック」の事例をあげます。2020年、映画「ソニック・ザ・ムービー」が全世界で大ヒットし、2020年の全世界興行収入ランキングでは第6位を記録しました。この映画の大成功の要因は、まさにソニックが持つグローバル規模でのファンコミュニティの力といえます。映画公開前のプロモーションとして事前に公開されたキャラクターデザインに対し、ファンがSNS等であげた多くの厳しい声に対し、真摯に聞き入れ尊重し、デザインの大きな変更にも踏み切った結果、ファンの満足度を大きく向上させることにつながりました。ファンコミュニティが、一転してポジティブなインフルエンサーとなり、それがマスレベルに伝播し、大きな反響となって映画の大ヒットにつながりました。

ジタル販売が今後より一層進んでいくことで、物理的な制約から解放され、ロングテールでタイトルが売れていく環境になっていくことが予想されます。セガは、豊富なタイトル群を保有していることで、リピート販売が伸び、足下では業績の大きな下支えとなっています。今後、プラットフォーム主導でサブスクリプションサービス市場が成長していけば、さらに長期間にわたり、ユーザーの皆様へセガのコンテンツを手にとっていただける環境が整っていくことを期待しています。

映画の大ヒットにより、IPの露出が一気に高まり、ゲームの販売にも大きく寄与し、ソニックIP全体として大飛躍を遂げることとなりました。すでに、Netflix社から新作アニメーションが配給されることも決定していますが、ほかにも、数多くのビジネス機会の声をかけていただいています。このように、ファンの声を聞き入れ、それを真摯に開発、IPの展開活動に反映していくことで、ファンの皆様のエンゲージメントを高めていくアクションが非常に重要になってきています。

上記取り組みを通して、主力既存IPをグローバルブランド化させていき、この中期計画の成長を遂げていきたいと考えています。

### Q2: 長期的なスパンでの、成長ストーリーについて教えてください。

中期的なスパンでの成長は主力既存IPのグローバル化がけん引していきますが、並行して、長期的な成長に向けた取り組みも進めていきます。前述の通り、ゲームへの関わり方は多様化し、エコシステムが急激に拡張しています。そうした中、セガとしても、これまでのゲームの枠を超え、多様な関わりを持つゲームコミュニティを刺激するような“Super Game”の創出にチャレンジしていきたいと考えています。ゲームを取り巻くトレンドは日々変化をしていますので、そうしたトレンドをしっかり捉えながら、未来のゲームコミュニティを予測し、そこに刺さるゲーム開発を進めていきます。

当然、こうしたSuper Gameの開発にあたっては、投資規模も大きくなるのが想定されます。新しい技術やトレンドを取り入れる必要も出てきます。そのためには、パイプラインやバリューチェーンの補強といった観点から、投資をしていく必要が出てきます。過去に、アトラス社を買収し、グループ入りしてもらいましたが、そこから得たものは大きく2つあります。1つはRPGジャンルにおける世界に通用する魅力的なIPであり、もう1つは米国拠点を持っていたローカライズ能力です。ここで得たローカライズ能力を活かし、「龍が如く」や「初音ミク」といった日本的なIPに対し、現地のユー

ザーに刺さる翻訳表現がビルトインされたことで、ゲームクオリティの向上をもたらしました。その結果は、Metacriticスコアの向上に顕著に表れており、海外市場でのセールスの伸びにつながっています。このように、機能強化のためのM&Aは長期的には必ず大きな力となってきますので、引き続きこうした観点での投資も積極的に視野に入れていきたいと思えます。

また、セガは、長期的なスパンでこれまで、世界各地のゲーム開発スタジオをグループに加えてきており、日系ゲーム企業としては最大規模のグローバルスタジオ体制を保持しています。この体制を強化していくことが、グローバル市場におけるさらなる飛躍につながっていくことと思えます。

目 スタジオ体制の詳細は、P30をご覧ください

### Q3: 今後コンシューマ分野を成長させていくための課題は、何と考えますか。

セガはこれまでマーケットとの対話が不足していたと認識しています。ユーザーのゲーム関与の仕方や、新たなプラットフォーム台頭など、グローバルマーケットが激変する中でも、自社の論理ややり方に固執してしまった点が反省としてあります。マーケットが将来どのような方向に進むかをしっかりと見極めなければ、たちまち取り残されてしまうという危機感は、より強くなってきています。巣ごもり需要の影響によって過去のタイトルが、非常に高く再評価されるなど、マーケットの変化から得た気づきもありました。前述の通り、私たちには、他社が持ち得ない素晴らしい既存IPがたくさんあり、大きなチャンスがあったのに十分に活かしてきれていなかったのです。こ

れは、まさにコロナ禍によって大きく変化したマーケットが再認識させてくれたことです。

また、他社との連携に関しても、不足していたと感じています。目下、激変するマーケットに対応するためにも、様々なビジネスパートナーとコミュニケーションの機会を増やしており、連携を強化することで、ゲームクオリティの向上や、新たなサービスやゲーム開発の種を得ることもできました。もちろん課題はありますが、セガは高いブランド力や豊富なIP群を背景に、有利なポジションには確実に立てていますので、この先、グローバルのトップ集団とも十分に戦っていけるという確かな手ごたえを感じています。



## Entertainment Contents

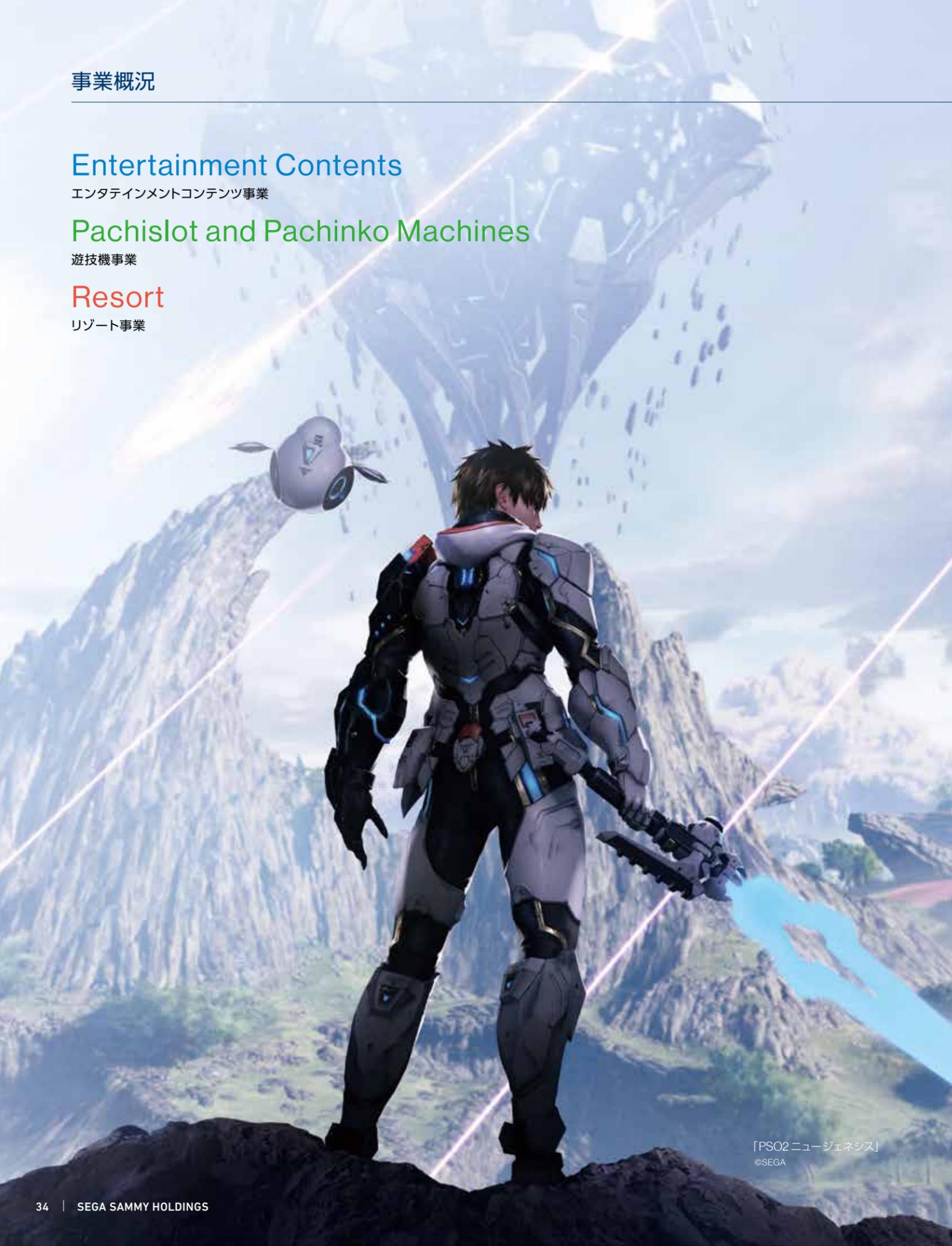
エンタテインメントコンテンツ事業

## Pachislot and Pachinko Machines

遊技機事業

## Resort

リゾート事業



「PSO2 ニュージェネシス」  
©SEGA

## 価値創造の源泉となるIPポートフォリオ

当グループは、競争力のあるIPを複数保有しています。保有IPによって、安定的な収益が実現でき、さらにその有効活用を通じて、IPの価値を多面的に拡大しています。



### 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		31作品	約 <b>1,770</b> 万(本/DL <sup>*2</sup> ) (フルゲーム、F2P合計)
「ペルソナ」シリーズ	1996年		18作品	約 <b>1,500</b> 万(本/DL)
「Total War™」シリーズ	2000年		—	<b>3,780</b> 万(本/DL)以上
「Football Manager」シリーズ	2004年		—	<b>2,400</b> 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 <b>13.8</b> 億以上(本/DL <sup>*2</sup> ) (フルゲーム、F2P合計)
「ぶよぶよ」シリーズ	1991年 <sup>*1</sup>		—	約 <b>3,500</b> 万(本/DL <sup>*2</sup> /ID/ユーザー) (フルゲーム、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		—	約 <b>570</b> 万(本/DL) (フルゲーム、F2P合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年		164作品	約 <b>1,700</b> 万(本) (フルゲーム合計)
バーチャファイターシリーズ	1993年		—	<b>1,800</b> 万以上(本/DL/ID) (パッケージ・デジタル合計。アミューズメント機器のID数合計)
「アラジン」シリーズ	1989年		14作品	約 <b>56</b> 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		15作品	約 <b>51</b> 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 <b>900</b> 万ユーザー <sup>*3</sup>
「チェインクロニクル」シリーズ	2013年		3作品	約 <b>2,500</b> 万(本/DL <sup>*2</sup> ) (フルゲーム、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」、「PSO2 ニュージェネシス」国内版・グローバル版における集計値

### 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		65作品	約 <b>1,150</b> 万(本/DL <sup>*2</sup> ) (フルゲーム、F2P合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年		35作品	約 <b>299</b> 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		13作品	約 <b>48</b> 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)