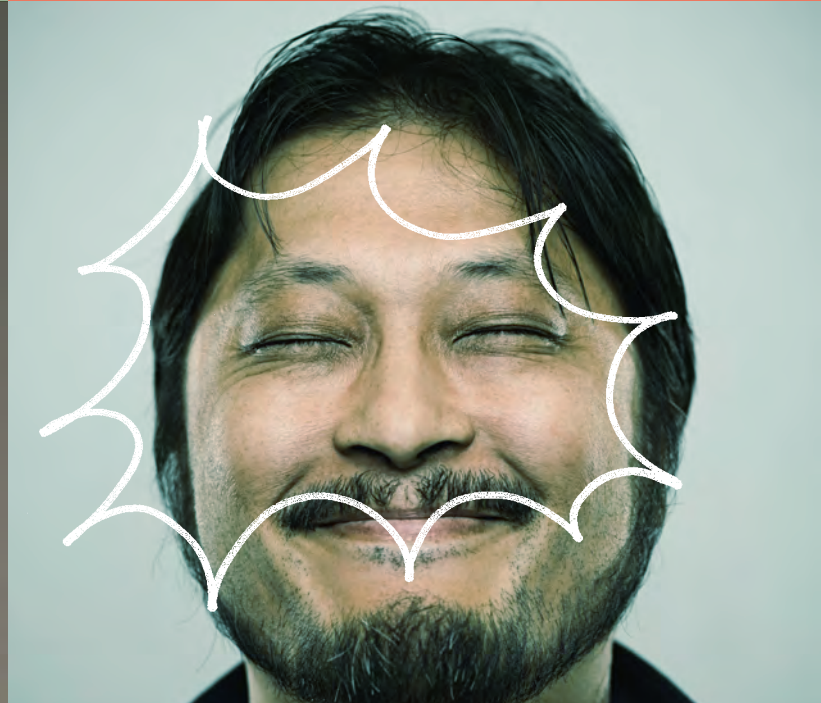
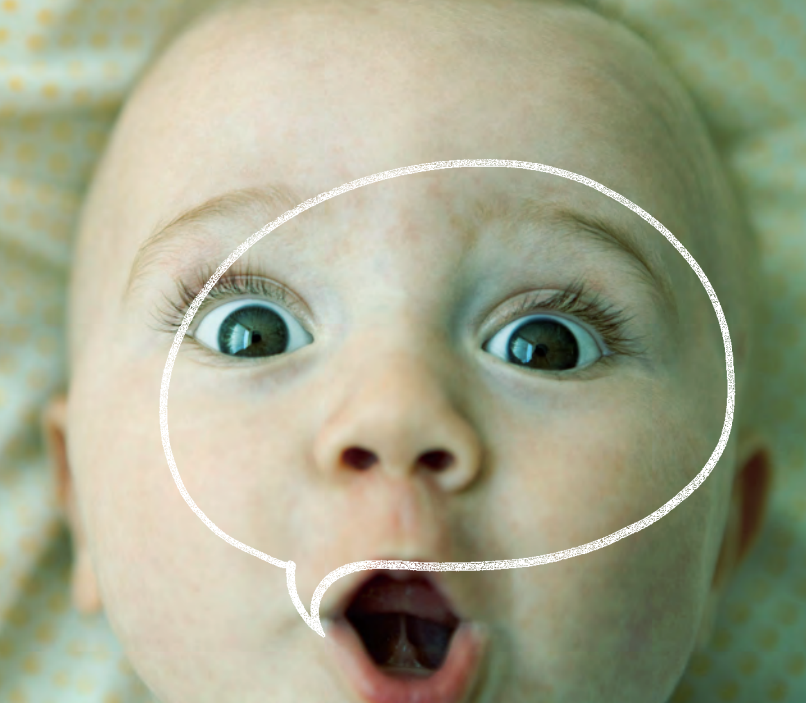


Beyond Expectations

統合レポート 2017





セガサミーグループの使命であり
存在意義を示すためのミッション

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。～

お客様、社会、そして株主の皆様の
期待を超え続け、企業価値の
持続的拡大を目指していきます

当グループは、期待以上の満足感－「感動体験」－を
お客様に与え続けることがエンタテインメント企業とし
ての競争力の源泉になると考えています。全グループ
社員一人ひとりが感動体験の提供に向けた挑戦を進
めています。



CONTENTS

▷ A to Z

グループの
全体像を知る

セガサミーグループの取りまく
市場環境、ポジショニング、
ビジネスモデルについてご説明します。

- 04 HOW TO READ
- 06 セガサミー鳥瞰図
- 08 セガサミーグループ
- 10 事業別の主なビジネスモデル

▷ THE VALUE-CREATION SYSTEM

「感動体験」を企業価値に繋げる
価値創造プロセスをご説明します。

- 22 感動体験提供の歴史
 - 24 強み①
 - 26 強み②
 - 27 強み③
- 28 価値創造プロセス
- 30 経営統合からこれまで

グループの
価値創造プロセスを
理解する

▷ THE MANAGEMENT TEAM

セガサミーホールディングスの
マネジメントによるメッセージです。

- 12 CEOメッセージ
- 16 COOメッセージ

経営陣の考えを
把握する

▷ THE NUMBERS

連結、事業別の業績トレンドを一覧しています。

- 32 業績トレンド
- 36 業績データ
- 38 非財務データ
- 39 株主価値

業績トレンドと
当期業績のポイントを
知る

▷ THE STRATEGY

中長期事業戦略についてご紹介します。

40 「Road to 2020」

44 CFOメッセージ

グループの
将来戦略を理解する

▷ ESG

ESGリスクとコーポレート・ガバナンスの体制についてご報告します。

社外取締役からのメッセージも掲載しています。

64 バリューチェーンで見るESGリスクと対応

66 人財

70 知財(IP)

72 社会関係資本

76 コーポレート・ガバナンス

84 取締役、監査役及び執行役員

グループの
ESG情報を
把握する

▷ THE OPERATIONAL SEGMENTS

事業セグメント別に掲げた事業戦略、重点課題について説明します。

48 遊技機事業

56 エンタテインメントコンテンツ事業

62 リゾート事業

事業セグメント別の
事業戦略を理解する

▷ FINANCIALS

長期トレンドと前期と当期の比較に分けて経営成績の分析を行っています。

88 法定開示の補足

本年度の日本語版は財務諸表の掲載を省略しています。詳細な財務情報は下記をご参照ください。

https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/library/printing_yuhou.html

財務情報を
入手する

見直しに関する注意事項

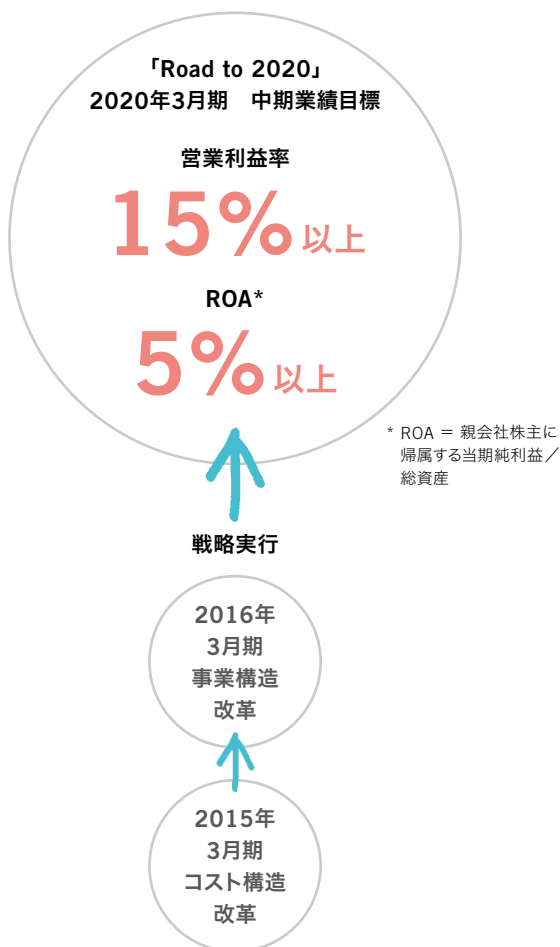
この統合レポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見直し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見直しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績に影響を与える要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与える要因はこれらの事項に限定されるものではありません。

HOW TO READ

01.

あらすじ

セガサミーグループは、エンタテインメント業界の構造変化に対応するべく、2015年3月期にコスト構造改革を実施し収益体質を強化した上で、2016年3月期に事業ポートフォリオマネジメントの基盤を整備しました。2017年3月期以降、当グループは2020年3月期に向けた取り組みである「Road to 2020」のもと、利益率に軸足を置いた戦略を実行に移しています。このレポートでは、当グループが成長軌道への回帰並びに、当グループの長期的な企業価値向上に向けて描いた道筋をご説明するとともに、各事業で定めた重点課題を実践している様子をご説明します。



関心事へのダイレクトアクセス

読者の皆様がテーマに素早くアクセスいただけるよう、下記の通りダイレクトアクセスを設けています。

- ▶ マーケットポジション P.06
- ▶ 主なビジネスモデル P.10
- ▶ トップマネジメントの考え P.12～
- ▶ 競争優位 P.24
- ▶ 価値創造プロセス P.28
- ▶ 統合からこれまでの課題と対策 P.30
- ▶ 時系列データ P.32
- ▶ 株主還元 P.39
- ▶ 構造改革 (Road to 2020) P.40～
- ▶ CFOメッセージ P.44
- ▶ セグメント別事業戦略 P.47
- ▶ ESGリスクと機会 P.64
- ▶ 経営資源 P.66～
- ▶ 社外取締役メッセージ P.76
- ▶ 役員報酬 P.81

02.

ステークホルダーとのコミュニケーションにより 企業価値を高める

当グループは、このレポートを株主・投資家の皆様、社員、そして様々なステークホルダーによる経営方針への理解促進のための重要なコミュニケーションツールと位置付けています。当グループは現在、「ミッションピラミッド」を構築し、その浸透を通じた全グループの意識改革を進めています。このレポートは社員がセガサミーグループの経営の方向性を正しく理解し、成長戦略をそれぞれの立場で確実に実践し、そうした実践の積み重ねによって企業としての競争力を高めていくことを発行の目的の一つとしています。そのために、入門書として本レポートのエッセンスを凝縮した別冊「Our Strategic Direction」も発行しています。また、株主・投資家の皆様とは建設的な対話の媒介として活用し、そこでいただくご意見・ご指摘の経営へのフィードバックを通じて、経営方針に反映するとともに、このレポートの情報価値も高めていきたいと考えています。率直なご意見を頂戴できれば幸いです。

対話の媒介として



03.

ESGに関する考え方

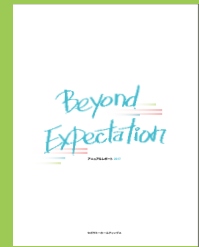
非財務情報のうち、運用機関や情報ベンダーの関心が高いESG(環境・社会・ガバナンス)情報は、「CSRレポート2017」にて網羅的に開示する一方、本レポートは、特に経営戦略に直接的な影響を及ぼし得る要因に絞り込んでいます。また、定性的なIR関連情報を「広義の非財務情報」と捉え、IIRC(国際統合報告評議会)の「統合報告フレームワーク」における「指導原則」の「情報の結合性」に基づき、成長ストーリーの明確な描写を心掛けています。

CSRレポート2017



運用機関・情報ベンダー向け
求められる情報を網羅的に開示

統合レポート2017



株主・投資家の皆様向け
企業価値に直接的な関連性を持つESG情報に絞り込んで、戦略・事業活動と結合させながらご説明します。



セガサミー鳥瞰図

セガサミーグループは、70兆円を超える日本の余暇市場の極めて広範な領域で「遊び」を提供する総合エンタテインメント企業グループです。遊技機事業のリーディングカンパニーであるサミー(株)と、革新者としてゲーム業界を牽引してきたセガグループを中核に、多くの領域で強固なポジションを築き上げています。



国内ゲームアプリ市場

市場規模

9,690億円(2016年)

出所:「ファミ通ゲーム白書2017」

主な競合企業

バンダイナムコホールディングス/
スクウェア・エニックス・ホールディングス/カプコン/コロプラ/
ガンホー・オンラインエンタテインメント/サイバーエージェント/ミクシィ 等

事業会社

(株)セガゲームス/(株)サミーネットワークス



国内パッケージゲームソフト市場

市場規模

1,824億円(2016年)

出所:「ファミ通ゲーム白書2017」

主な競合企業

任天堂/バンダイナムコホールディングス/カプコン/
スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

事業会社

(株)セガゲームス/(株)アトラス

日本の余暇市場

70.9兆円(2016年)

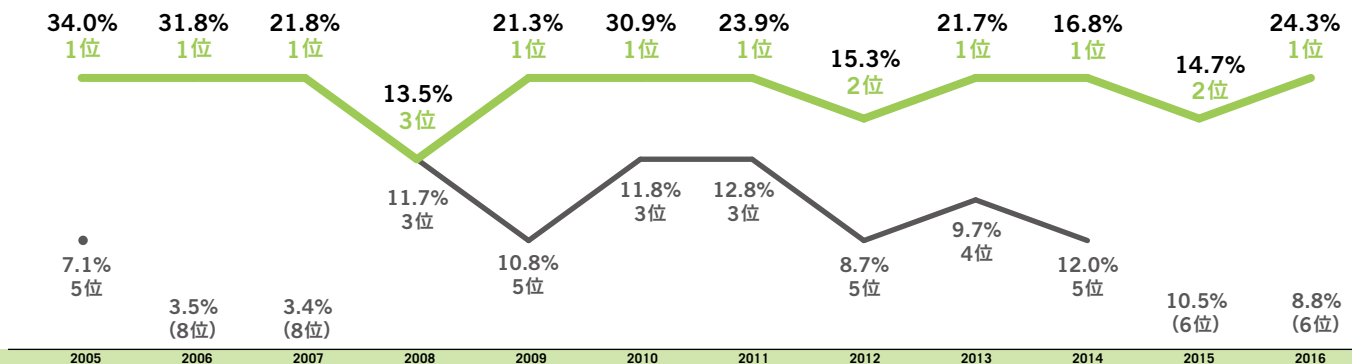
出所:(公財)日本生産性本部「レジャー白書2017」

ゲーム・公営競技・飲食等 **26.7**兆円

遊技機市場

遊技機市場におけるセガサミー

順位



● パチスロ遊技機台数シェア ● パチンコ遊技機台数シェア
出所:矢野経済研究所

各年度(7月~6月の間に迎える決算期)

遊技機市場における販売シェアの重要性
高いシェアのメーカーほど開発力を持っており
継続した受注につながりやすい。



アミューズメント機器市場

市場規模

1,569 億円 (2015年度)

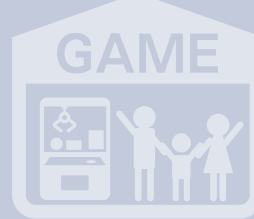
出所：JAIA「平成27年度アミューズメント産業界の実態調査」

主な競合企業

バンダイナムコホールディングス／コナミホールディングス／カプコン／スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

事業会社

(株)セガ・インタラクティブ／(株)ダーツライブ／(株)セガ・ロジスティクスサービス



アミューズメント施設市場

市場規模

4,338 億円 (2015年度)

出所：JAIA「平成27年度アミューズメント産業界の実態調査」

主な競合企業

ラウンドワン／バンダイナムコホールディングス／スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

事業会社

(株)セガ エンタテインメント

パチンコ・パチスロ **21.6**兆円

* パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

趣味・創作 7.9兆円

観光・行楽 **10.5**兆円

スポーツ
4.0兆円

市場規模

8,821 億円 (2016年)

出所：矢野経済研究所



主な競合企業

SANKYO
フィールズ
ユニバーサルエンターテインメント
平和 等

事業会社

サミー (株)
タイヨーエレクトリック (株)
(株)ロデオ
(株)銀座

マーケットポジション

パチスロ遊技機 **トップシェア** (24.3%)
パチンコ遊技機 **6位** (8.8%)

「パチスロ北斗の拳 修羅の国篇」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007
著作権許諾証 YSC-506 ©Sammy

国内リゾート施設

事業会社

フェニックスリゾート (株)
セガサミーゴルフエンタテインメント (株)



©フェニックス・リゾート

海外リゾート施設

事業会社

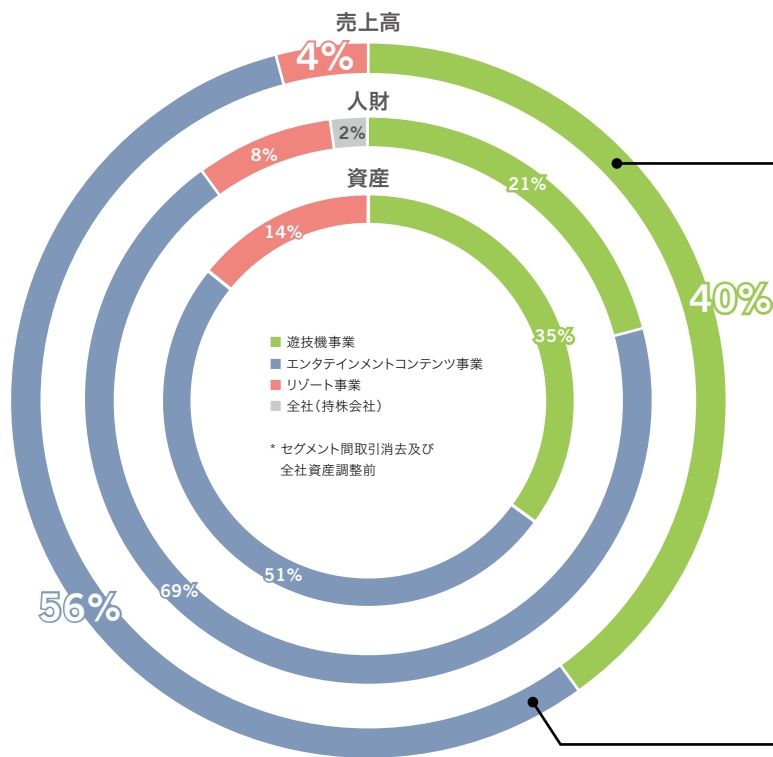
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
(持分法適用会社)



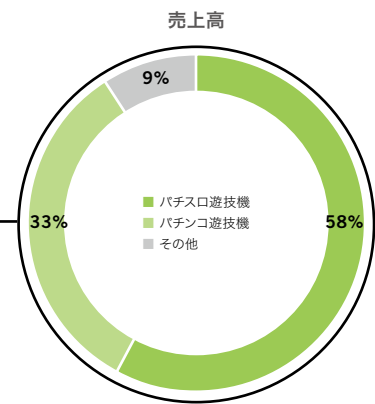
セガサミーグループ

当グループは遊技機事業や、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販売、アミューズメント施設運営、映像・玩具で構成されるエンタテインメントコンテンツ事業、IR(統合型リゾート)の成功を目指すリゾート事業など、幅広い領域で「遊び」を提供しています。

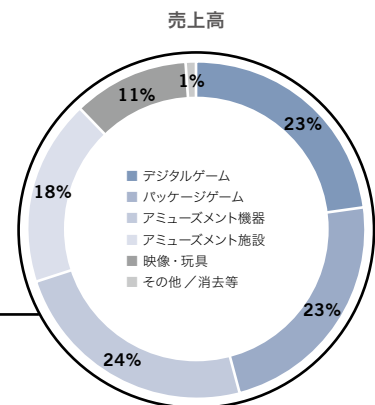
▶ 2017年3月期実績 各種構成比*



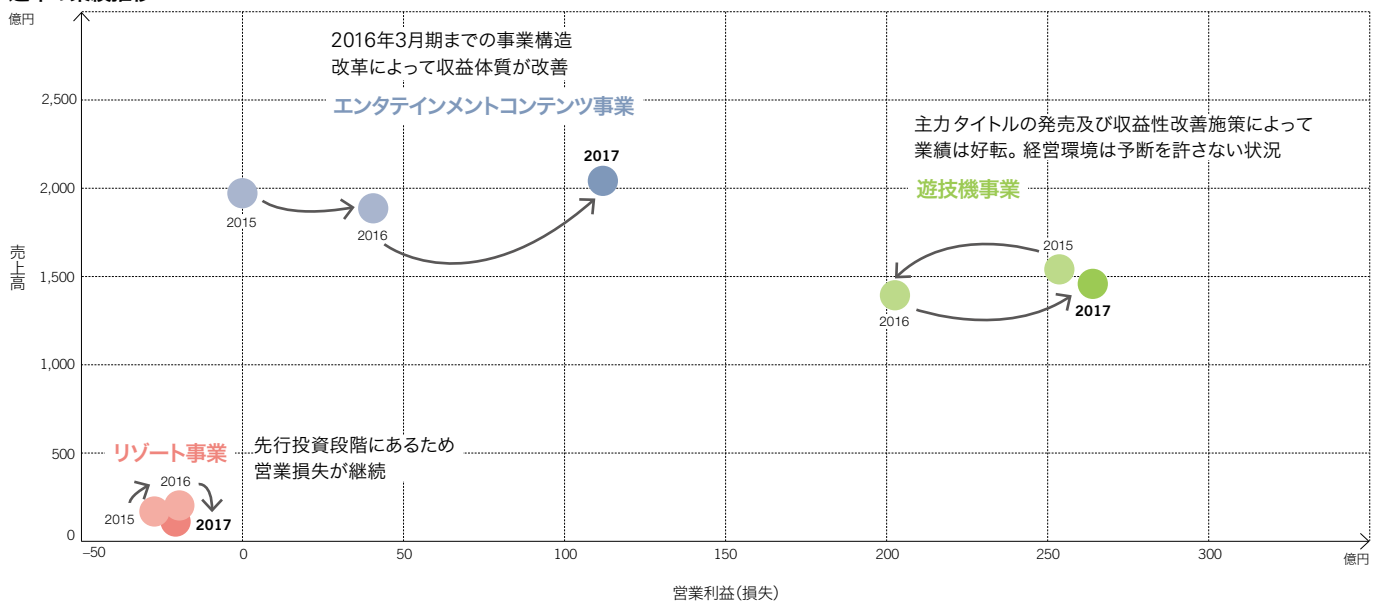
遊技機事業



エンタテインメントコンテンツ事業



近年の業績推移



▶ グループ中期業績目標「Road to 2020」

重視する経営指標及び目標
(2020年3月期)

営業利益率

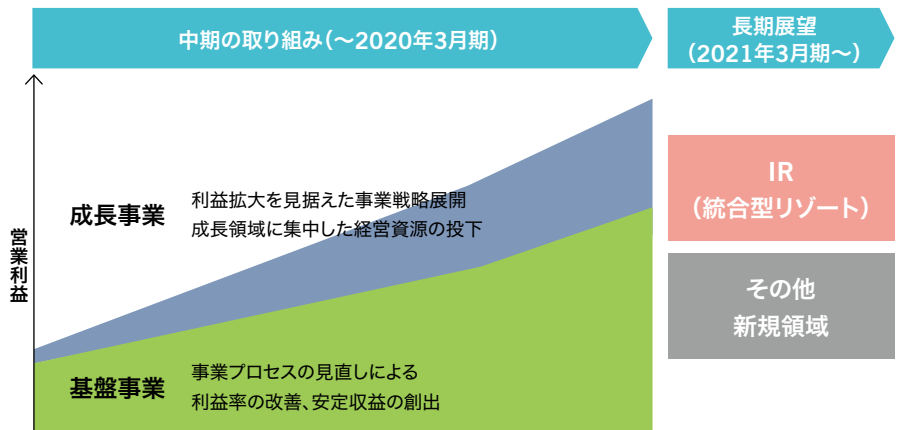
15.0%以上

ROA*

5.0%以上

* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

中長期的な成長シナリオ



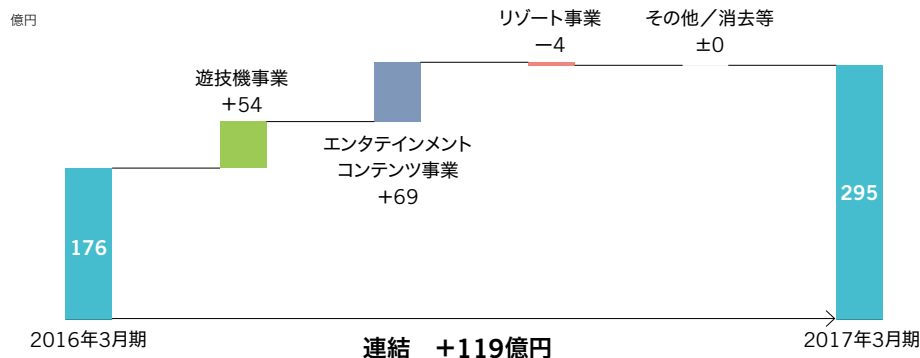
収益基盤の強化 ▶ 新たな成長領域への参入

▶ 2017年3月期業績 サマリー

営業利益

295億円 (前期比+119億円、68%増)

セグメント別の営業利益増減要因



事業別業績変動要因

遊技機事業

主にパチスロ遊技機分野において、主カテゴリーを含む実績あるシリーズ機の販売を行ったことにより前期比増収、営業利益は26%の増益。

エンタテインメントコンテンツ事業

各事業分野が好調に推移し増収、営業利益は前期比164%の大幅な増益。

リゾート事業

フェニックスリゾート(株)における熊本地震の影響並びに、屋内型テーマパーク(ジョイポリス)を運営する子会社の一部株式売却等により減収減益。引き続き先行投資を実施。

営業利益率

8.0%
(前期比+2.9pts.増)

ROA

5.2%
(前期比+4.2pts.増)

事業別の主なビジネスモデル

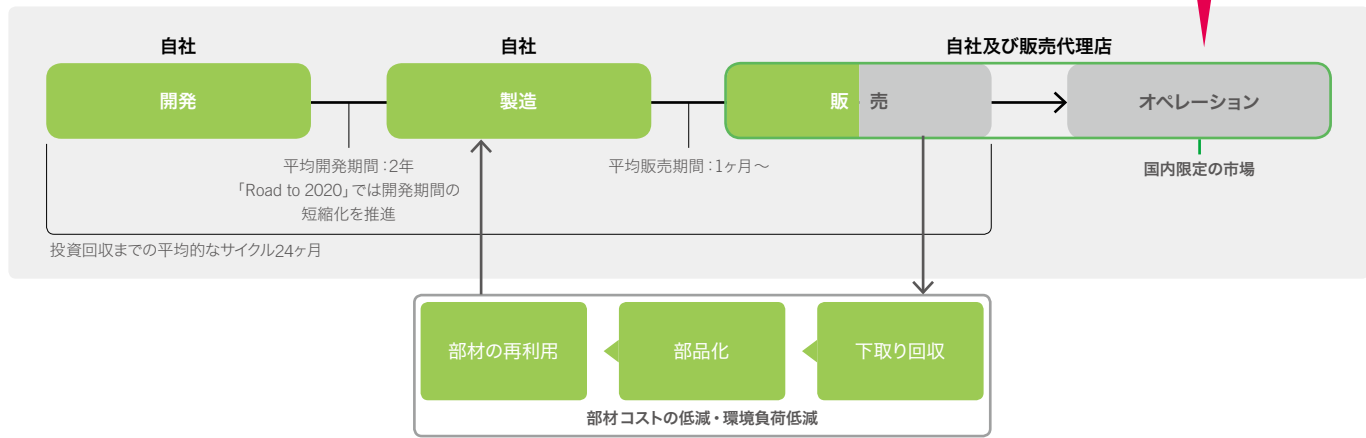
当グループの各事業は、変化する経営環境に柔軟に対応しながらビジネスモデルを絶え間なく進化させています。

遊技機事業 ● P.48

遊技機事業は、開発・製造を経て、一次ユーザーであるパチンコホールオペレータへの販売までを自社で行っています。開発・製造・販売部門が三位一体となって、マーケットニーズに合った競争力ある製品に繋げるとともに、リユースの推進によるコスト競争力の強化にも注力するなど、バリューチェーンの強化を進めています。環境変化により迅速に対応できるよう、平均開発期間の短縮に取り組んでいます。

平均入替期間(回転数)：
 パチスロ遊技機 0.52回/年
 パチンコ遊技機 0.55回/年
 (2016年)
 出所：警察庁及び矢野経済研究所
 データより当社算出。

バリューチェーンで見る遊技機事業 ■ 自社 ■ 他社



リゾート事業 ● P.62

当グループの成長事業の一つと位置付け、継続的な投資によって事業基盤の強化を進めています。国内では、アジア屈指のリゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」を事業ポートフォリオに有します。海外では、将来の国内におけるIR(統合型リゾート)への参入を睨み、韓国 PARADISE GROUPとの合併会社 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. を設立し、2017年4月には韓国初のIR(統合型リゾート)施設「PARADISE CITY」をオープンしました。



海外IR(統合型リゾート)施設
 PARADISE CITY

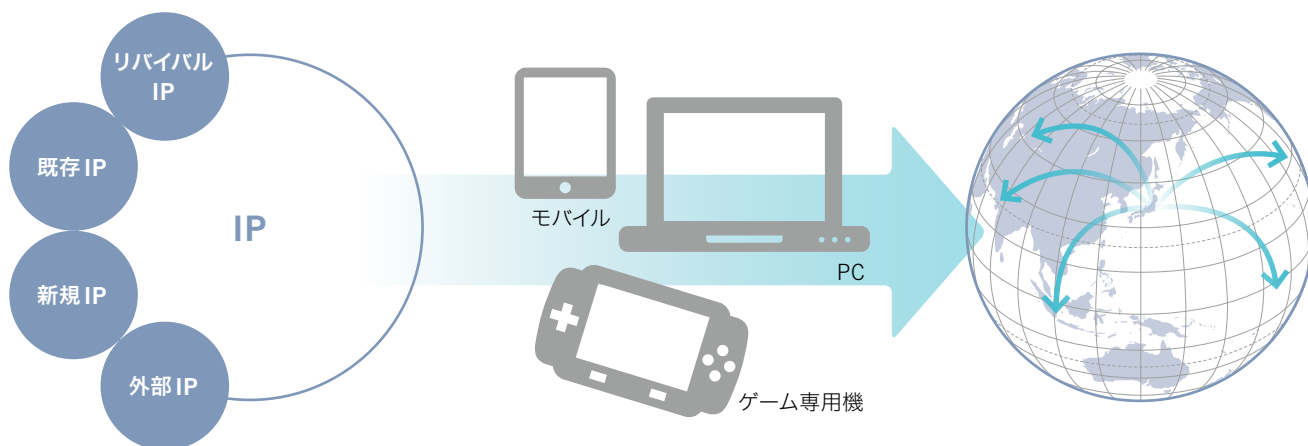


国内リゾート施設
 フェニックス・シーガイア・リゾート
 ©フェニックスリゾート

エンタテインメントコンテンツ事業 ● P.56

▶ デジタルゲーム/パッケージゲーム分野

デジタルゲーム/パッケージゲーム分野では、IP*の展開チャンネルをモバイル、PC、コンソール等へと拡大するマルチチャンネル展開並びに、展開地域の拡大を推進しています。また、IP価値の最大化を目的に、従来のデバイス軸からIPを軸とした体制への再編を進めています。



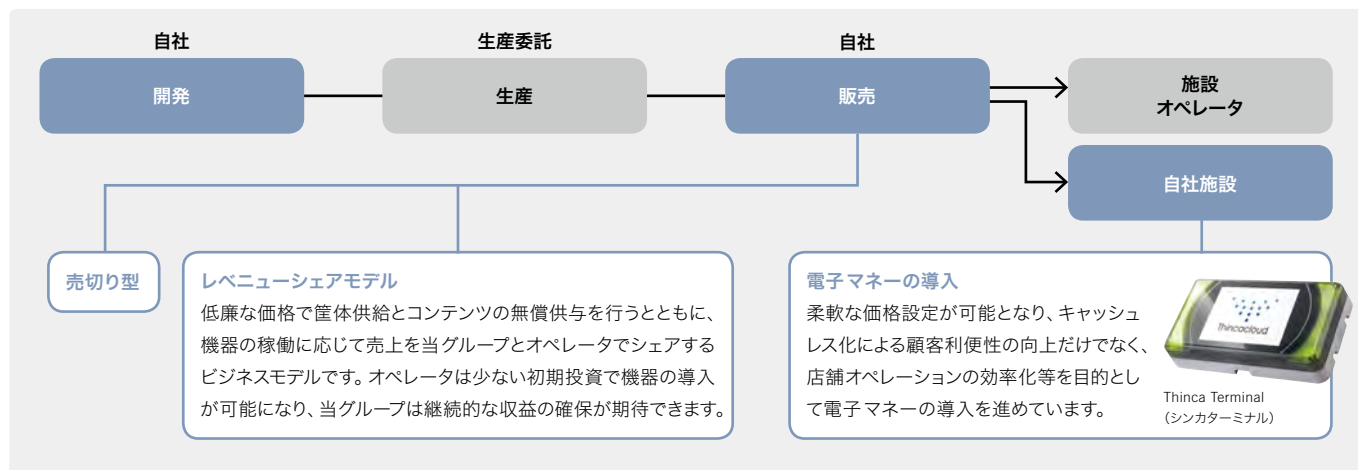
* Intellectual Property



▶ アミューズメント機器/アミューズメント施設分野

施設オペレータの投資負担軽減、カジュアルユーザーの誘引等による市場活性化を主眼に置き、様々なビジネスモデルを展開しています。近年では、電子マネーの導入促進に向けて、業界が連携して取り組んでいます。

サプライチェーンで見るアミューズメント機器分野 ■ 自社 ■ 他社



CEOメッセージ

長期構想の実現と
社会的責任の遂行により、
長期持続的な企業価値
拡大を実現していきます。

里見 治
代表取締役会長CEO



新経営体制への移行

確かな足取りで成長軌道に回帰するために

2017年4月、里見治紀がセガサミーホールディングス(株)の代表取締役社長COO(最高執行責任者)に就任し、執行責任及び権限を集約する新たな経営体制をスタートさせました。若い感性を発揮しながら、セガサミーグループの成長への足取りをさらに確かなものにしていくことを期待しています。

私は、引き続き代表取締役会長CEO(最高経営責任者)という立場のもと、グループ全体の長期戦略のグランドデザインを描くとともに、COOに各事業の経営執行権限を委譲しながら、経営の監視・監督、指導・助言に軸足を移していく考えです。

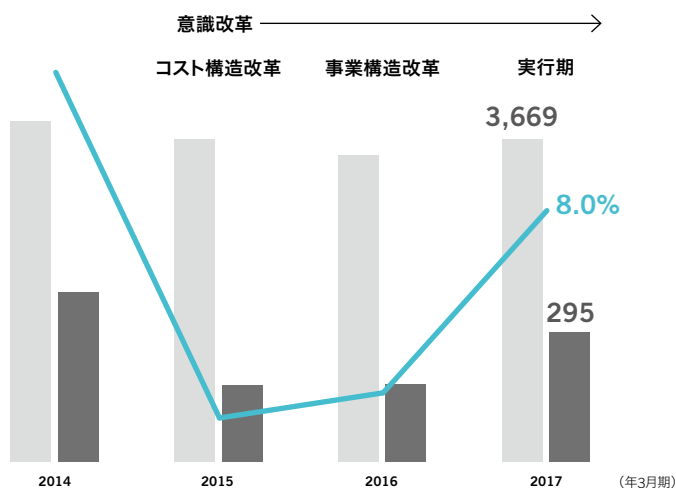
「構造改革期」を経て「戦略実行期」へ

構造改革の成果により大幅な増収増益を達成

当社は2014年5月、「グループ構造改革本部」を設置し、私とその本部長となり様々な構造改革を推進してきました。2015年3月期には、意識改革や固定費の削減を中心とするコスト構造改革を実施し、収益構造を鍛え上げました。2016年3月期には、売上規模から「利益率」へと明確に経営のスタンスをシフトし、事業構造改革を断行しました。全事業を「成長投資事業」と「基盤事業」等に分類し、事業ポートフォリオ戦略の明確化並びに、事業効率の向上に軸足を置いた施策を打ち出すとともに、ノンコア事業の整理も実施しました。こうして足場を固めた上で迎えた戦略の「実行期」と位置付けた2017年3月期は、事業構造改革期の施策の明確な成果を大幅な増益という形でお見せすることができました。

構造改革の振り返り(2014年3月期～)

億円



構造改革着手後、収益は回復トレンドに

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率

長期的な戦略構想

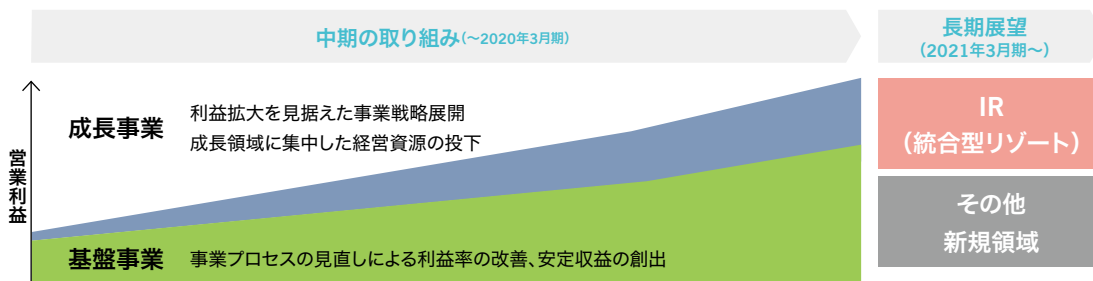
成長事業への重点投資と未来を担う事業の育成

セガサミーグループの収益の柱である遊技機事業は、グループの利益の大半を稼ぎ出す事業であることに変わりはありませんが、遊技人口の減少に伴う市場規模の縮小や、相次ぐ自主規制等により先行きが楽観視できない状況にあります。エンタテインメントコンテンツ事業のアミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野等も同様に、市場規模の大きな伸びは期待できません。

これらの事業においては大きな売上成長を前提とはせず、事業構造の効率化を徹底し、利益率の改善及び安定的な利益創出に軸足を置いていきます。遊技機事業は、メーカー間での優勝劣敗が一層鮮明化していくと予想される中、生存競争を確実に勝ち抜いていく考えです。パッケージゲーム分野、アミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野は、収益構造の強化が着実に進展しています。引き続き手綱を緩めることなく改革を継続し、安定的な収益の創出を目指します。

これら基盤事業で得たキャッシュの優先的な投下によって、「成長投資事業」と位置付ける事業を徹底的に伸ばしていく考えです。まずはデジタルゲーム分野を中期的な成長ドライバーとして伸ばしていき、先行投資段階にあるリゾート事業を長期的なけん引役にしていきます。中でも大きな柱と位置付けているのが、国内IR（統合型リゾート）です。その実現に向けた準備として、「フェニックス・シーガイア・リゾート」のほか韓国 PARADISE GROUPとの合併事業を通じて、IR（統合型リゾート）の開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。

こうした当グループの長期構想を実現するための道筋を明らかにしたのが、2020年3月期までの「Road to 2020」です。その具体的な説明はCOOに委ねることとし、私は国内IR（統合型リゾート）への参入に向けた想いをお話したいと思います。



収益基盤の強化 ▶ 新たな成長領域への参入

国内IR（統合型リゾート）への想い

グループの未来を創造するために全力で取り組む

2016年12月、「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律」（IR推進法）が成立し、国内IR（統合型リゾート）の実現に向けて一歩前進しました。今後、IR実施法が成立すれば、区域や事業者の選定というステップを踏みながら実現が視野に入ってくるのが期待されます。当グループもカジノのオペレーションを含めて、参入する意思を表明しています。当グループが参入を果たすための重要な位置付けとなるのが、2017年4月にオープンした「PARADISE CITY」です。



PARADISE CITY

「PARADISE CITY」は、当社が45%を保有するPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.が運営する韓国初のIR(統合型リゾート)です。同施設は330,000m²の敷地にラグジュアリーホテル、デザイナーズホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホールなどを備え、シンガポールやマカオのIR(統合型リゾート)に比肩するクオリティとなります。アジア最大のハブ空港となる仁川空港に隣接するという立地条件の強みも活かしながら、他のアジア地域に向かわれていたお客様の取り込みに注力していきます。特に、地理的な障壁が低い日本からのお客様の誘致に力を注いでいきます。そのために、今後は「最高の器」に、日本の「おもてなし」を付加していくとともに、営業力も強化していく考えです。来年には第1フェーズ第二次開発を終え、エンタテインメント施設や商業施設も加わり、真のIR(統合型リゾート)としてのオープンを迎えます。何としても成功させ、その実績と蓄積したノウハウを活かして国内IRへの参入を実現させます。私自身の重要な使命の一つと定め、最大限の努力を進めていく覚悟です。

持続的な成長に向けて

エンタテインメントを通じて人びとの豊かさに貢献

持続可能な開発目標(SDGs)が国連で採択され、COP21では「パリ協定」が採択されるなど、企業には事業を通じた持続可能な社会への一層の貢献が求められています。こうした社会的要請に応えることは、長期構想を実現していくためにも欠かせないことだと認識しています。グループ経営理念に刻まれている、人びとの豊かさに貢献することに留まらず、視野を世界に広げて、当グループが優先して取り組むべき地球的課題の特定も進めていく考えです。

コーポレート・ガバナンス体制の強化も着実に進めています。少数株主の立場に立った監督が求められる株主構造であることに加え、厳格なコンプライアンスが求められる業態という背景から、2007年には、独立性が高い社外取締役を招聘し2008年には複数の社外取締役による体制を整備するなど、これまで積極的に経営の監督・監視機能の強化に取り組んできました。2016年にも社外取締役を一名増員するなど、継続的に体制の強化を進めています。

持続的な発展に向け、私が何より大切にしているのが「人財」です。優秀な人財の層の厚みがなければ、優れた知的財産も競争力ある製品も持続的に生み出していくことはできません。次世代の人財育成に加え、グループが目指す方向に向けた価値観の共有も私の重要な責務と捉え、全力で取り組んでいく考えです。

2004年10月の経営統合から13年、幾多の厳しい局面を乗り越えるために事業構造の変革を続けてきた当グループは、いよいよ「利益成長」を強く志向するステージに踏み出していきます。戦略の確実な遂行と、その先に見据える長期持続的な企業価値向上を実現し、すべてのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしてまいります。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2017年8月

里見 浩

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役会長 CEO

COOメッセージ

一人ひとりの社員が
存在意義「感動体験を創造
し続ける」を胸に刻みながら、
一丸となって戦略を
推進していきます。

里見 治紀
代表取締役社長COO



ご挨拶

このたび、代表取締役社長 COO を拝命いたしました里見治紀でございます。セガサミーグループの持続的な企業価値向上に邁進し、当グループを支えていただいている幅広いステークホルダーの皆様のご期待にお応えしてまいります所存でございます。

2017年3月期の業績報告

成長戦略を確実に実行

2017年3月期の売上高は前期比5%の増収、営業利益は同68%の増益となりました。営業利益率は前期比2.9ポイント増加の8%となり、ROAは同4.2ポイント増加し、5.2%となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、2016年3月期の53億円から276億円に増加しました。2017年3月期の1株当たり配当金につきましては、20円の間配当に加え、期末配当として20円を実施し、年間では40円の配当を実施しました。

「パチスロ北斗の拳 修羅の国篇」等の主力タイトルをはじめ、主にパチスロ遊技機において実績のあるシリーズ機を販売した遊技機事業が、前期比5%の増収、26%の増益となりました。エンタテインメントコンテンツ事業も8%の増収となり、営業利益は前期の42億円から111億円へと大幅な増益を達成しました。既存主力タイトルが堅調に推移したデジタルゲーム分野に加え、パッケージゲーム分野やアミューズメント機器分野も新作タイトルが大ヒットするなど、各分野が好調に推移しました。

2017年3月期は、構造改革の「実行期」と位置付け、各種施策を確実に実行しました。フランスに拠点を持つゲーム開発会社 Amplitude Studios SAS の全株式を取得し、欧米地域における開発力のさらなる強化、及び IP・タイトルポートフォリオの強化を図りました。遊技機事業では、(株)ユニバーサルエンターテインメントとの合弁会社(株)ジグを設立し、製品力向上とコストパフォーマンスの両立に向けた大きな一歩を踏み出しました。こうした「攻め」を打ち出す一方で、「守り」も着実に遂行しました。リゾート事業では、(株)セガ・ライブクリエイションの85.1%の株式を譲渡し、屋内型テーマパーク「ジョイポリス」事業を直営からライセンスビジネスモデルへ転換したほか、韓国釜山広域市における複合施設開発を中止しました。また、アミューズメント施設分野でも固定資産の売却を実施しました。いずれも財務体質の改善、資本回転率の向上並びに「成長投資事業」への経営資源の集中を目的としています。

着々と足場を固めている当グループは、2018年3月期よりいよいよ「成長期」に移行していきます。

成長軌道への回帰に向けた意識改革

一人ひとりに全社戦略を落とし込む

私は、当グループには解決すべき重要な課題があると認識しています。

セガサミーホールディングス(株)は、2004年10月の経営統合からこれまで、厳しい事業環境を乗り越え、各事業会社もそれぞれの事業領域で一定の存在感を発揮してきました。一方、サミー(株)、セガグループ及びその他の事業会社の社員は、それぞれの事業会社に対する思い入れは強いものの、残念ながら「セガサミーグループ」全体では、価値観を十分に共有できていませんでした。成長軌道への回帰を確かなものにしていくためには、全グループ社員の心を一つに束ねなければなりません。こうした強い課題認識のもと、私は「Road to 2020」(2018年3月期～2020年3月期)を、不変の価値観でありDNAであるValue(価値観・DNA)、Mission(存在意義)、Vision(ありたい姿)、Goal(具体的目標)等で構成される「ミッションピラミッド」に落とし込み、戦略と並行して意識改革も推し進めることとしました。

Value (価値観・DNA)

「創造は生命」×「積極進取」

Mission
(存在意義)

「感動体験を創造し続ける」

～社会をもっと元気に、カラフルに。～

Vision
(ありたい姿)

Be a Game Changer

～革新者たれ～

遊技機事業

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
コンテンツ事業

Be a Game Changer
～革新者たれ～

リゾート事業

Experiential Innovator
～感動体験の革新者たれ～

Goal
(具体的目標)

営業利益率 15%以上 ROA*1 5%以上

営業利益率 30%以上*2

売上高 3,000億円以上
営業利益 300億円以上
営業利益率 10%以上

IR(統合型リゾート)
事業の成功
ブランド認知の向上

*1 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産
*2 遊技機事業の「その他 / 消去等」を除いた営業利益率

Mission(存在意義)には、私の特別な想いを込めています。我々が世の中に提供するものは、「製品」ではないと考えています。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ることであり、その期待値と結果の差である「感動体験」を創造し続けることが我々の存在意義であるという信念が私にはあります。当グループが、「感動体験」を通じて社会に提供する価値を分かりやすく表現したのが、サブタイトル「～社会をもっと元気に、カラフルに～」です。そこには、広範な事業領域で頑張っている社員の多様な考え方、さらに失敗ですら受容しつつ、一人ひとりの社員がそれぞれの領域で勇気を持って「感動体験」を創造してほしいという願いも込めています。Vision(ありたい姿)の「Be a Game Changer～革新者たれ～」は、当グループがリードして業界及び社会を良りよいものに変えていくという決意です。

こうした全社に明示した方向性に従い、各事業も「ミッションピラミッド」を構築しています。そこでは戦略を推進するための組織を明確化し、戦術も具体化を進めています。さらにそれを各部署単位、その下部組織、個人が実践すべきことへと落とし込んでいます。このように単にトップダウンで戦略を掲げるだけでなく、社員一人ひとりがそれぞれの持ち場で納得感を持って自律的に行動できるよう設計した仕組みのもと、個人の実践の積み重ねによって全社の成長戦略を推進していく考えです。

「Road to 2020」

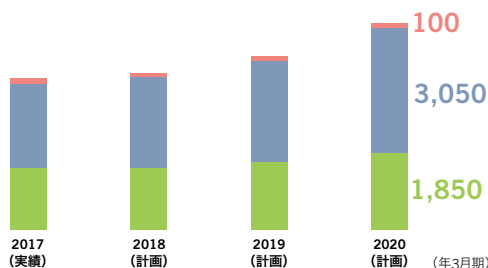
2020年3月期に大きく飛躍

「Road to 2020」では、最終年度である2020年3月期に、連結営業利益率15%、ROA 5%の達成を目指すこととしています。

当グループの長期構想(▶P.14 CEOメッセージ)のもと、「基盤事業」で安定収益を生み出しながら、デジタルゲーム分野の強化を進め、同分野の全社売上高、営業利益に占める比率を高めていきます。遊技機事業は3年目に利益面で大きく飛躍するロードマップを描きます。一見、挑戦的な目標に映るかもしれませんが、収益構造の強化が進んでいる上に、ラインナップ編成をはじめ、長期的な視座ですでに様々な手を打っており、2020年3月期の「ジャンプ」を実現していきます。ポイントはデジタルゲーム分野において、いかにビッグヒットを生み出すかです。

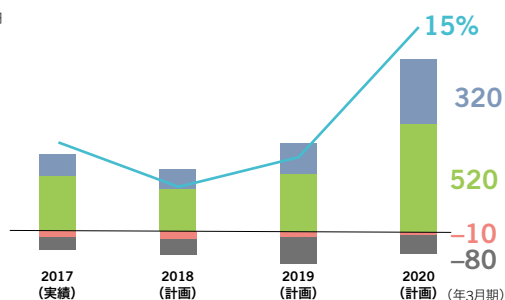
売上高

億円



営業利益 / 営業利益率

億円



連結営業利益率 15.0% (連結売上高 5,000億円 連結営業利益 750億円)

■ 遊技機事業 ■ エンタテインメントコンテンツ事業 ■ リゾート事業 ■ 全社・その他 ▲ 営業利益率

遊技機事業の重点課題

(株)ジグを強力な切り札に

遊技機事業は、「営業利益率30%*」を2020年3月期までの目標として掲げています。その達成に向け、3つの重点課題に取り組んでいく方針です。

第一の重点課題は、「リユースの推進」です。液晶に代表される部材のリユース品目数を現行の10~15品目から50品目以上に、原価に占めるリユース対象率を30%から50%以上に大きく高めていく計画です。その目標に整合するように、中期的な視座で製品設計やラインナップ編成を見直しています。大きな改善の余地がある部材の共通化もリユース規模の拡大に効果があり、廃棄リスク低減にも繋がります。製品設計段階から事業プロセスを見直すことで、共通部材比率をパチンコ遊技機は90%以上、パチンコ遊技機は50%に引き上げていく方針です。このほか原価管理もこれまで以上に強化していく考えです。

視野を筐体や部品ユニット、さらには業界全体にまで広げて共通化を進め、「業界プラットフォームの構築」を目指すのが、二つ目の重点課題です。その切り札となるのが、(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併で設立した(株)ジグです。(株)ジグを通じて開発するハイクオリティな共通筐体に加え、汎用性が高い共通部品の活用により、製品力を高めるとともに、将来的に筐体のリユースや部材の購買も連携して行うことで、原価改善を推し進めていく方針です。他の企

* その他 / 消去等を除く

COOメッセージ

業も巻き込みながら業界プラットフォームへと発展させていき、業界全体の効率性向上に繋げていくことも見据えています。今後の競争軸は、ハードからアプリケーションに移っていくと見ています。これは当グループの望むところです。創意工夫で大いに差別化を図っていきます。

三つ目の重点課題は、「開発効率の改善」です。企画から型式申請を終えて販売するまでに1.5年から2.5年程度を要していた従来の開発期間は、遊技機の仕様を規定する規則の見直しは今後も起こり得る業界構造を考慮すると、経営上のリスクになります。タイトル数の絞り込み並びに1タイトル当たり開発人員の増加、その他様々な工程に見直しをかけ、開発期間を約20%から30%程度短縮していきます。こうした取り組みを通じて、市場ニーズの旬を逃さずに製品を投入していく一方、当グループの強みである製品クオリティのさらなる向上のため、品質評価プロセスの強化も進めます。

遊技人口の減少に歯止めをかけ、マーケットの活性化をすることに当グループが貢献していきたいという想いを強くしています。従来のお取引先であるパチンコホール様向けに加え、一般のユーザー様向けとした「B to C*」へとマーケティングのリーチを拡げています。特に、リアルイベント等を通じてパチンコ、パチスロに触れていただく機会をつくり出すほか、スマートフォン向け情報サイト運営等を通じて、遊技人口拡大を目指します。

* Business to Consumer

エンタテインメントコンテンツ事業の重点課題

デバイス軸からIP*軸へ

エンタテインメントコンテンツ事業の目標である「売上高3,000億円以上」「営業利益300億円以上」「営業利益率10%以上」の達成に向けたカギは、「グローバルヒットタイトルの創出」です。

そのための重要施策として、厳選したタイトルへの集中投資を実施するとともに、グローバルマーケットでの販売を促進するための仕組みづくりとして、「事業の軸」もシフトしていきます。これまでは、デジタルゲーム分野のうち、スマートフォンに特化した部門を旧(株)セガから分社化して設立するなど、「デバイス軸」の組織を敷いてきました。成長市場であるデジタルゲーム分野において、スピード感ある戦略展開を実現することがその主な目的でした。デジタルゲーム分野が一定の規模に成長したこともあり、今後は事業の軸と投資判断を「IP軸」にシフトし、同一IPをモバイルやPC、コンソール等のマルチチャンネルに展開していきます。アミューズメント機器やアニメーション、玩具など、当グループが強みとする多様な顧客接点へと視野を拡げていけば、さらに可能性は広がります。IPの地域的な展開も、まずローカルマーケットで確実な評価を得るクオリティが高いタイトルを創り上げ、それらを他の地域の市場特性に応じてローカライズし、グローバルに拡販する流れを作り上げていく方針です。当グループの(株)アトラスのパッケージゲームソフト「ペルソナ5」はその一つの成功事例です。同タイトルは、2016年9月に国内・アジアで、2017年4月に欧・米、そして直販体制に切り替えたアジアで発売し、出荷本数は全世界合わせて累計180万本を突破しました。また、IPに関しては既存IPに加え、休眠IP、さらには外部からの導入を含む新規IPなど、活用IPを拡大していく考えです。こうしてヒットタイトルを生み出しながら、IP価値を最大化していく方針です。デジタルマーケティングプラットフォーム「Noah Pass」を強力な武器とし、例えばアミューズメント機器とデジタルゲームなどの相互送客、グローバル展開の際のパブリッシング・ローカライズを進めていく考えです。

こうした戦略を推進するにあたり、組織等の事業構造も再編していきます。IPを軸に各地域のスタジオを編成し、それぞれのIPをマルチデバイスに展開し、パブリッシング機能等は地域ごとに統合し効率的なグローバル展開に繋げていきます。

* Intellectual Property

分野別の戦略は
P.50
をご参照ください。



Japan Gaming Congressにおける講演

リゾート事業の重点課題

世界のメジャーオペレータと同じ土俵で

当グループは様々な事業が、異なる事業環境と対峙しています。多くの事業が規制産業である点も特徴です。当グループの分散されたポートフォリオの強みは、仮にある事業が苦境に立たされても、他の事業で安定収益を創出しながら次のビジネスを生み出すための投資ができる点にあります。そうした強みを活かして育成を進めているのが、リゾート事業です。

国内IR(統合型リゾート)については、多くの企業が参入を表明しています。私は、2017年5月に開催された「Japan Gaming Congress」において、当グループが世界の名だたる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、カジノのオペレーションも含めてIR(統合型リゾート)全体の運営への参入の強い意志を表明させていただきました。無論、国内企業の中では先行してそのための準備を着々と進めてきました。

リゾート事業は、「IR(統合型リゾート)事業の成功」と「ブランド認知の向上」を目標として設定し、IR(統合型リゾート)事業の成功に向けたノウハウの取得に全力で取り組んでいきます。2012年に完全子会社化したフェニックスリゾート(株)では、リゾート施設運営ノウハウの蓄積も進めています。施設の魅力を高めるための投資を実施し、カジノはないものの、日本有数の複合型リゾートとして日本最大規模のサミットホールを持つコンベンションや、ホテルの開発・運営ができる強みを持っています。カジノの運営ノウハウ蓄積の核となるのは、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.です。2017年4月には、韓国初のIR(統合型リゾート)「PARADISE CITY」のオープンに漕ぎ着けています。派遣人員を現在の40名弱からさらに増員していきながら、ノウハウの蓄積をさらに加速させていくとともに、日本からの集客を強化するためのマーケティングにも力を入れていく考えです。

最後に

「感動体験」の創造に向けて

2018年秋には、働き方改革を目的としたグループオフィスの集約を実施する予定です。効率的なグループ経営、事業間の連携やシナジー効果の創出、人材交流の促進を目的としています。グループへの帰属意識を、これまで以上に高めることも重要な目的です。

「感動体験」の創造を追求する一人ひとりが結束し、「Road to 2020」の達成に向け、力強く前進していくセガサミーグループにご期待ください。

2017年8月

里見 治 紀

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役社長 COO

感動体験提供の歴史

1960 創業

SEGA

旧(株)セガは、1960年に業務用アミューズメント機器事業を祖業として誕生しました。その後、アミューズメント施設分野、家庭用ゲームソフト分野等へと領域を拡げながら、時代の先端を行く製品群を世に送り出してきました。革新的な製品を生み出すDNAは、今も受け継がれています。

1960 国産初

「セガ1000」
国産初のジューク
ボックスを開発

前身のサービス(SERVICE)・ゲームズ(GAMES)社を圧縮した「SEGA」がはじめて使用され、後に正式社名となりました。



1985 世界初

「UFOキャッチャー」
発売

クレーンを操作し、景品を獲得するクレーンゲーム。クレーンの形状がUFOに似ていることが製品名の由来です。



1975 設立

Sammy

サミー(株)は、1975年の設立以来、業界最先端の遊技性を備えたパチスロ・パチンコ遊技機を生み出し、遊技機市場の発展を牽引してきました。社是に掲げる「積極進取」をエンタテインメントの地平を切り拓く指針とし、開発・製造・営業などあらゆる事業活動で実践しています。

1979 業界初

ブラウン管モニターを
採用した「TV雀球」を
発売

麻雀とパチンコの遊技性を融合した「雀球」に、はじめてモニターを搭載したのはサミー(株)でした。



1989 業界初

シングルボーナス集中
役搭載のパチスロ
遊技機「アラジン」発売

業界ではじめてシングルボーナスが高確率で揃う「集中役」を実装。その後のパチスロブームの火付け役となりました。



1993 世界初

世界初業務用 3D-CG 格闘 ゲーム機「バーチャ ファイター」登場

第1作は、アーケードゲームとして稼働開始し、セガサターン(旧(株)セガのゲームコンソール)版が大ヒットを記録しました。



「バーチャファイター」
©SEGA

1995 世界初

セガ/アトラス 「プリント倶楽部」 登場

自分の写真を撮影したシールを得るプリントシール機の先駆け。類似した機械が多数発売され、若い女性を中心に社会現象を巻き起こしました。



「プリント倶楽部」
©SEGA

1998 世界初

家庭用ゲーム機 「ドリームキャスト」 発売

世界ではじめてインターネット通信機能を実装した画期的なゲームコンソールでしたが、競争激化によりこれを最後にハードから撤退しました。



「ドリームキャスト」
©SEGA

2000 業界初

家庭用ゲーム機 初のネットワーク RPG「ファンタシー スターオンライン」 発売

現在では一般的な家庭用ゲーム機用のオンライン対応を日本ではじめて実装。これまで様々なプラットフォーム向けにタイトルを発表し、ロングセラータイトルになっています。

2003 業界初

業界初キッズ向け カードゲーム 「甲虫王者 ムシキング」登場

小学生低学年までの男子に爆発的ヒットを記録し、キッズカードゲームという新たなマーケットを切り拓きました。



「甲虫王者ムシキング」
©SEGA

1997 業界初

キャラクターを採用 したパチスロ遊技機 「ウルトラセブン」発売

この機種が先駆けとなって、なじみのあるキャラクターの採用拡大による遊技性の多様化、プレイヤーの裾野拡大に繋がっていきました。

1999 業界初

液晶を搭載した パチスロ遊技機 「ゲゲゲの鬼太郎」発売

現在のパチスロ遊技機の演出には欠かせない液晶画面をはじめて搭載したのもサミー(株)でした。

2003 記録更新

パチスロ遊技機 「パチスロ北斗の拳」発売

先鋭的な遊技性とアニメとのタイアップ、液晶演出といったサミー(株)の「積極進取」が凝縮された機種です。約62万台というパチスロ遊技機販売記録は、現在も更新されていません。



「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy

2008 記録更新

パチンコ遊技機 「ぱちんこCR北斗の拳」 発売

新開発体制に移行してはじめて市場に投入した同タイトルは、26万台の販売台数を記録し、自社のパチンコ遊技機販売台数記録を更新。



「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

強み ①

「0」から1を生み出す
イノベーション

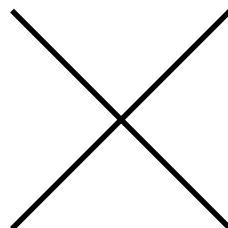
SEGA®
Holdings

『創造は生命』

世の中にない「遊び」を
創造するDNA

創造のDNA

世の中にないまったく新しいものを生み出してきた(株)セガ、先進技術を積極的に取り入れ、革新的な遊技性を世に送り出してきたサミー(株)。異なる革新の遺伝子を持つ2社の統合により誕生したセガサミーグループは、両社の革新の遺伝子を融合し、お客様の期待を超える価値—「感動体験」を創造していきます。



「1」を最大化する
イノベーション

Sammy

『積極進取』

最先端の遊技性を生み出し、
IP 価値を最大化するDNA

創造のDNA

感動体験を創造し続けよう



SEGA SAMMY
H O L D I N G S

「0」から1を生み出し
最大化するイノベーションへ

(株)セガとサミー(株)の革新の遺伝子の融合

強み ②

財務基盤

ヒットの有無が収益に大きく影響を与える「ヒットビジネス」を展開するセガサミーグループにとって、財務安定性及び遊技機事業のキャッシュ創出力は、開発や新たなビジネス創出に向けた継続的な投資を可能にする強みです。

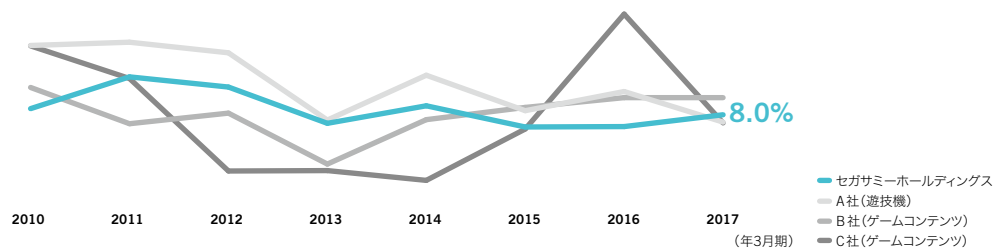
継続的なイノベーションを支える財務基盤

遊技人口の減少が続く遊技機市場では、最先端の部材を搭載した機種を継続的に提供できる開発力と、そのための開発投資余力がメーカーの優勝劣敗を左右します。熾烈な競争が繰り返されているオンラインゲーム市場でも、幅広いジャンルのコンテンツを継続かつスピーディーにリリースしていくためのIP、開発人財、そして資金力が勝敗を分けます。このほか、アミューズメント機器分野やアミューズメント施設分野でも、ヒット作を継続的に市場に提供できる体力がある企業のみが、残存者利益を獲得する事業環境に突入しています。

当グループは、高いプレゼンスを有する遊技機事業を有し、コスト構造の改革を通じて収益性が改善したアミューズメント機器分野やアミューズメント施設分野と合わせ、安定的な開発投資と、将来に向けた先行投資を行う上で有利な事業ポートフォリオを有しています。とりわけ、専門が多いデジタルゲーム分野における競合企業の中で、付加価値の高いタイトルで差別化を図る基盤となっています。

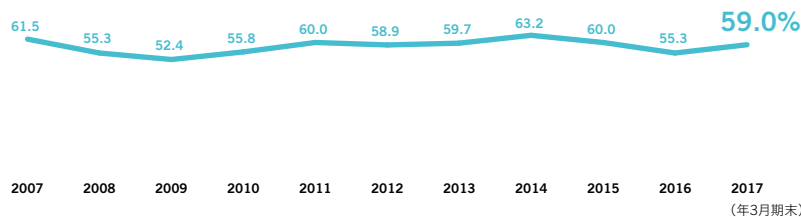
ヒットの有無が業績に大きな影響を与えるエンタテインメント業界では…

主要アミューズメント企業の営業利益率

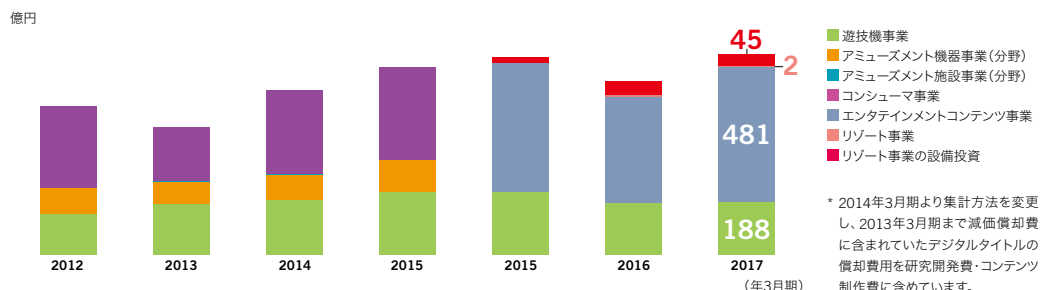


安定的な開発投資を可能にする当グループの強固な財務基盤が競争優位になる

自己資本比率



研究開発費・コンテンツ制作費* / リゾート事業の設備投資



強み ③

顧客接点

極めて広範な事業領域で展開するセガサミーグループは、幅広い顧客接点を有しており、グループのリソースの相互活用により、新しい感動体験を生み出す大きなポテンシャルを有しています。

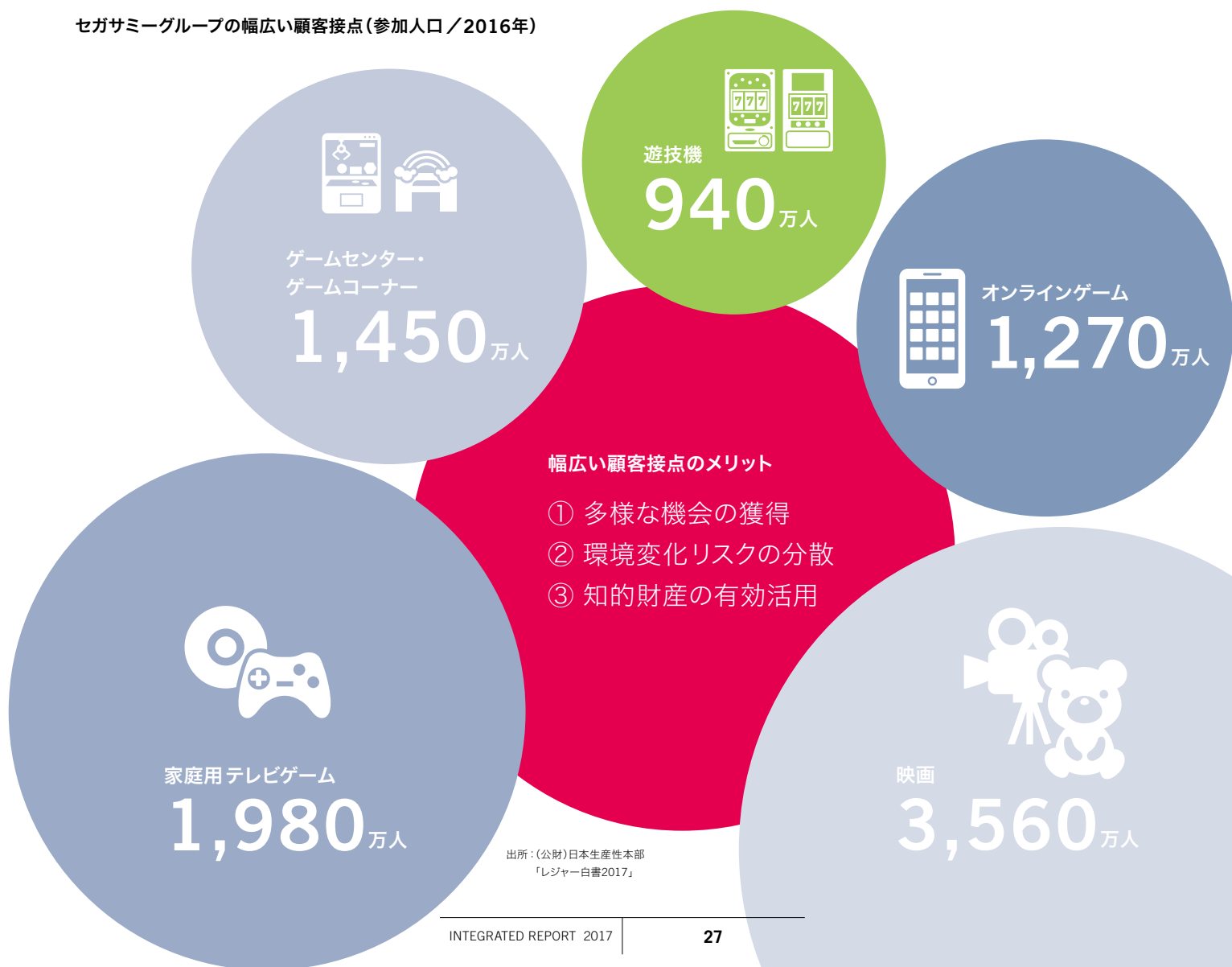
継続的なイノベーションを支える顧客接点

セガサミーグループは、遊技機、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、業務用アミューズメント機器、アミューズメント施設オペレーション、映像や玩具、リゾート施設等の幅広いエンタテインメント領域で事業活動を展開しています。この幅広い事業ポートフォリオは、①「遊びの多様化」が進む中で多様な機会の獲得を可能にします。また、②特定の事業の環境変化リスクを分散することにより、収益の安定性確保、安定的な投資を可能にします。③複数の事業で一つの知的財産を有

効活用することで、資産効率の向上に繋げることができます。

③に関しては、モバイル、据え置き型ゲーム、PC向けゲームでIPのマルチチャネル展開(▶P.71)を強化しているほか、アミューズメント機器分野との連携も進めています。

セガサミーグループの幅広い顧客接点(参加人口/2016年)



価値創造プロセス

「感動体験」を企業価値に繋げる価値創造プロセス

セガサミーグループは、自らのMission(存在意義)と定義する「感動体験を創造し続ける」～社会をもっと元気に、カラフルに。～に基づき、3つの強み「創造のDNA」「財務基盤」「顧客接点」を駆使し、すべての事業で感動体験をお客様に提供していきます。

経済的価値の向上・建設的な対話

CSR

本業

株主価値(財務)の見地で見たい価値創造

お客様の期待を超える付加価値の提供により収益性を高め、エンタテインメント企業として果たすべき社会的責任を遂行することで、資本生産性の向上と資本コストの低減に繋がります。このようにすべてのステークホルダーに対する価値の提供を通じて、長期持続的な企業価値の向上を追求していきます。

コーポレート・ガバナンス
重要な経営資源

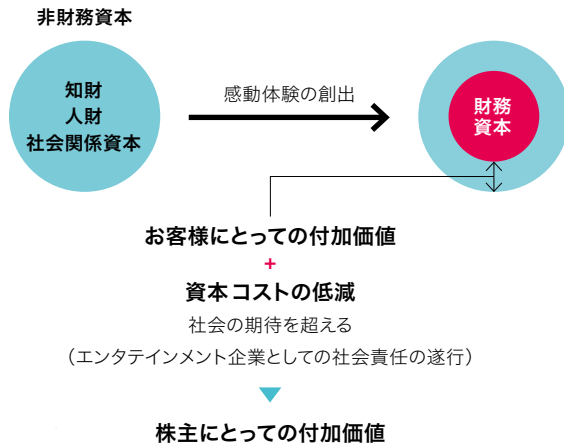
知財

人財

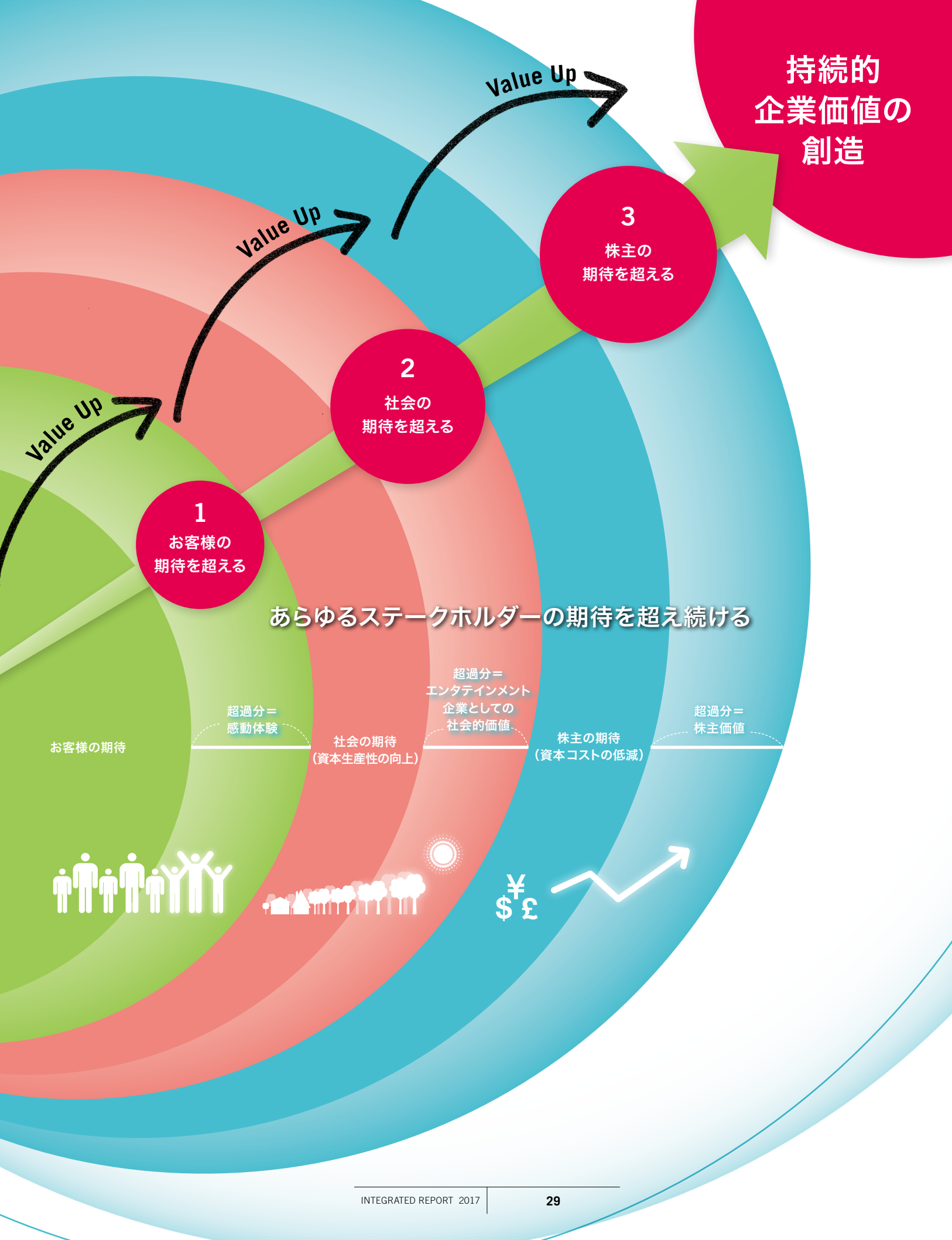
財務資本

競争優位
創造のDNA
財務基盤
顧客接点

社会関係資本



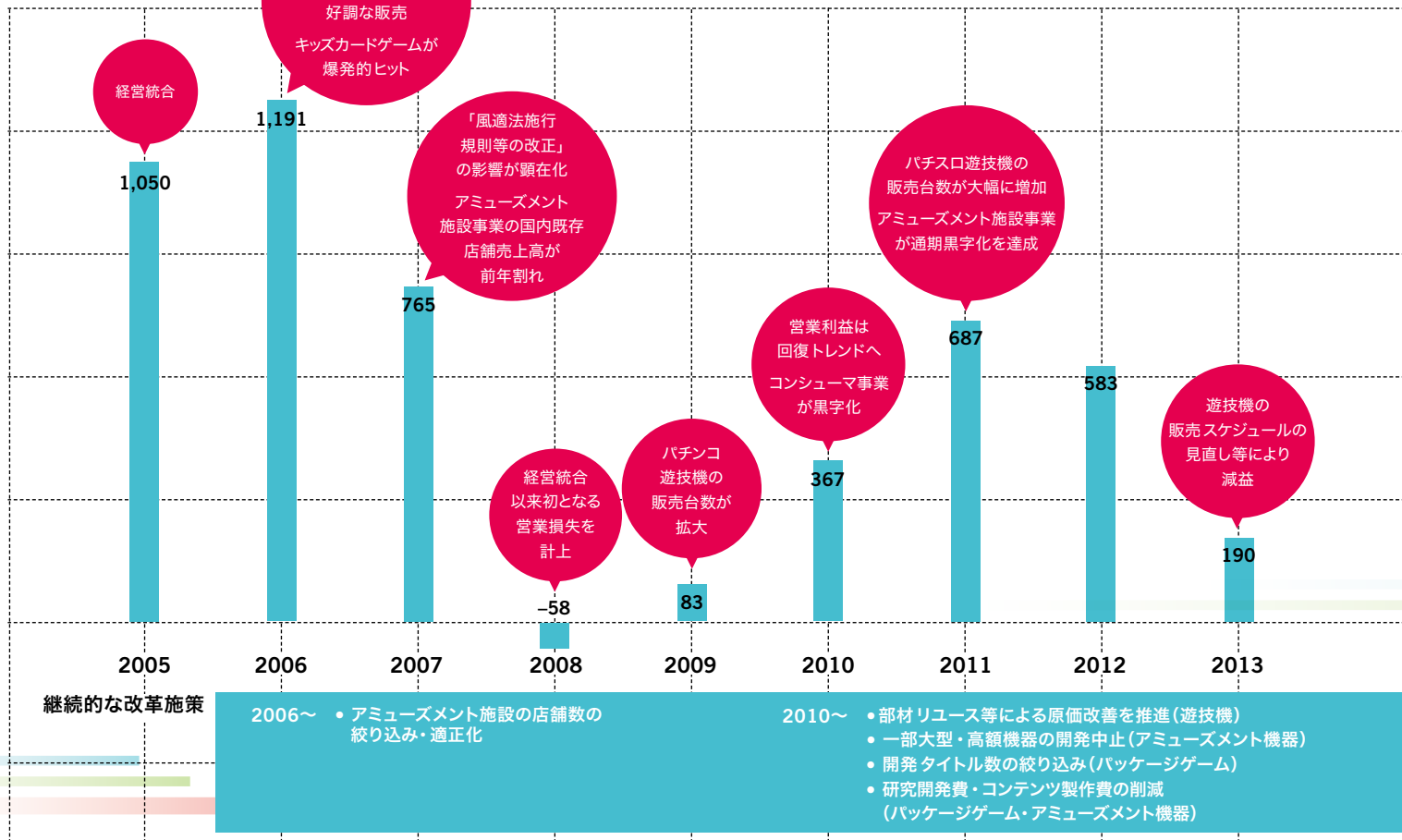
持続的 企業価値の 創造



経営統合からこれまで

連結営業利益(損失)

億円



▶ 経営環境の長期トレンド

遊技機市場における規制の変化



遊技参加人口



規制の強化による市場環境の変化を背景に、遊技参加人口は長期的な減少トレンドが続いています。

出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2017」

アミューズメント関連市場の縮小



アミューズメント関連市場規模

(アミューズメント機器市場とアミューズメント施設オペレーション市場の合計)



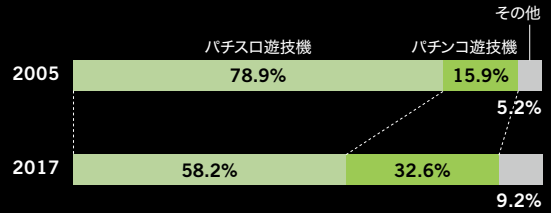
スマートフォン普及等による余暇市場の多様化の影響を受け、アミューズメント関連市場は縮小トレンドが続いています。

出所：JAIA「平成27年度アミューズメント産業界の実態調査」

変革

強化

パチスロ遊技機偏重からバランスの取れたポートフォリオへ(売上高構成比)



パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに高いプレゼンスを獲得し、事業構造の強化が進展しています。

合理化

店舗ポートフォリオの最適化(国内店舗数)



タイトル数の絞り込み(パッケージゲーム)



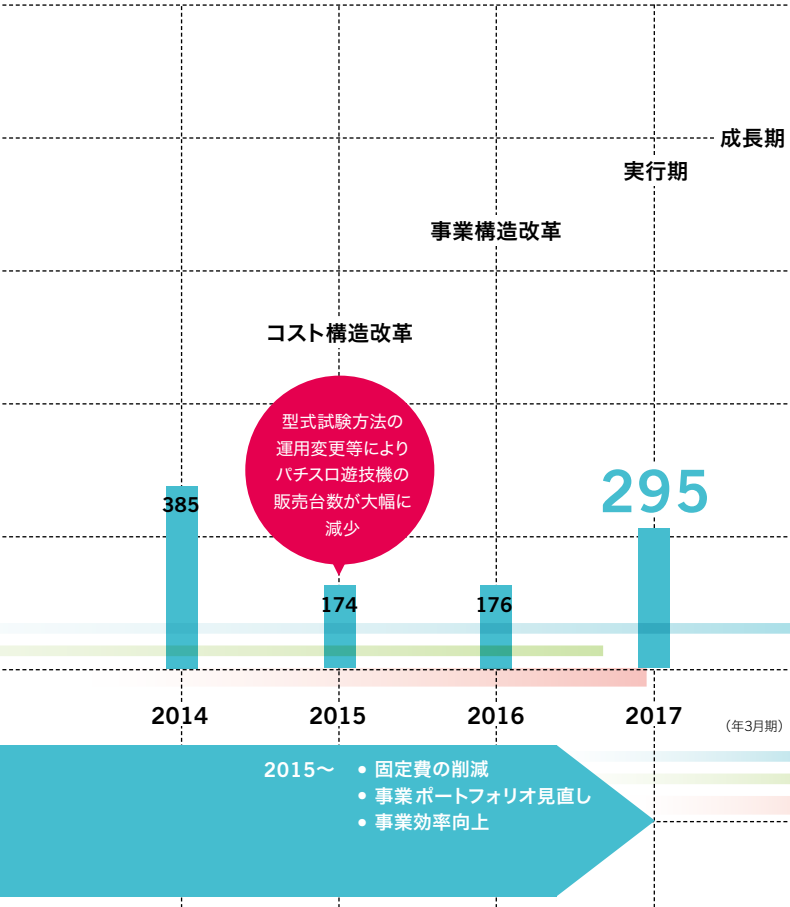
アミューズメント施設分野やパッケージゲーム分野等、市場の縮小が続く事業では、ライトサイジングが進んでいます。

経営資源のシフト

デジタルゲーム分野の売上高



成長事業と位置付けるデジタルゲーム分野やリゾート事業への経営資源の重点投下により、事業構造の転換が進展しています。



ゲームコンテンツ市場の構造変化



オンラインプラットフォーム
ゲーム市場

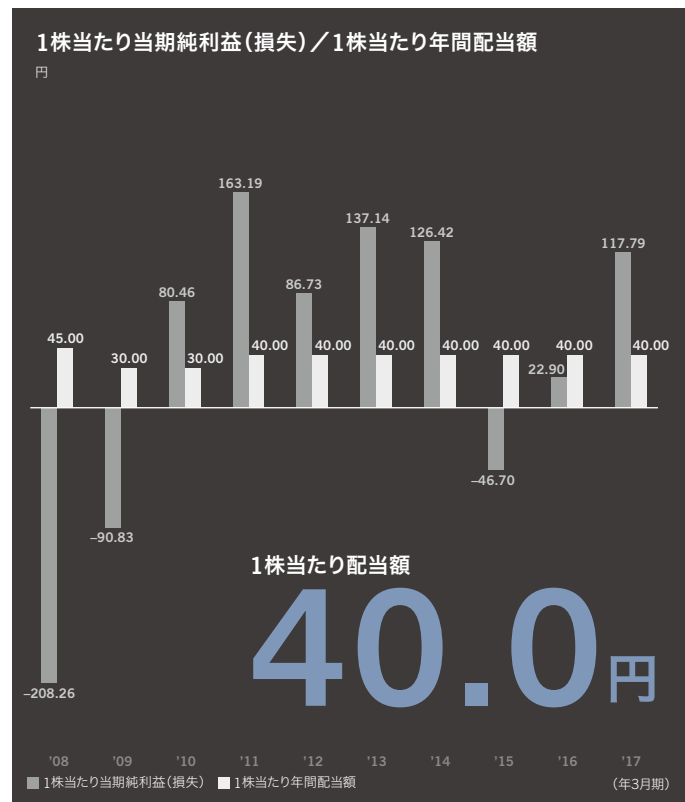
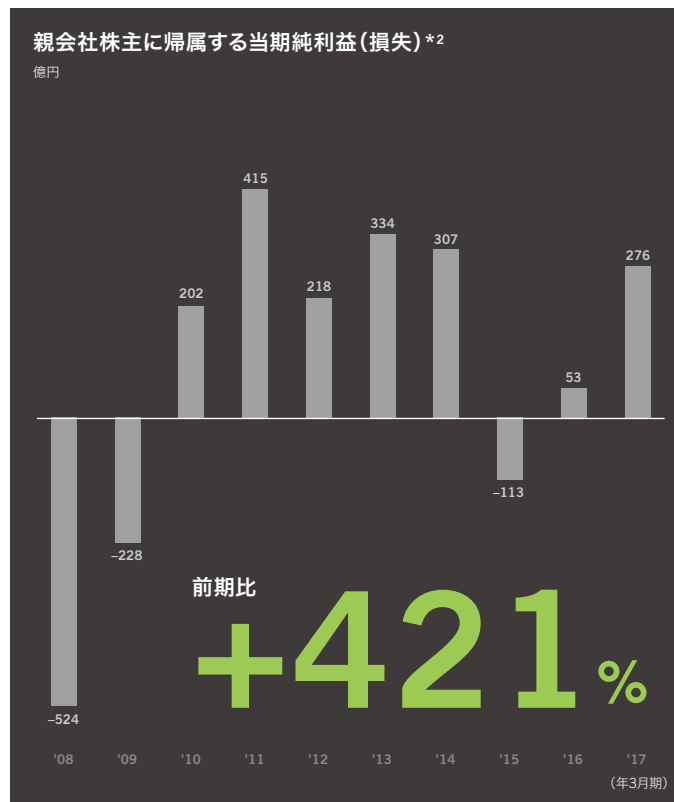
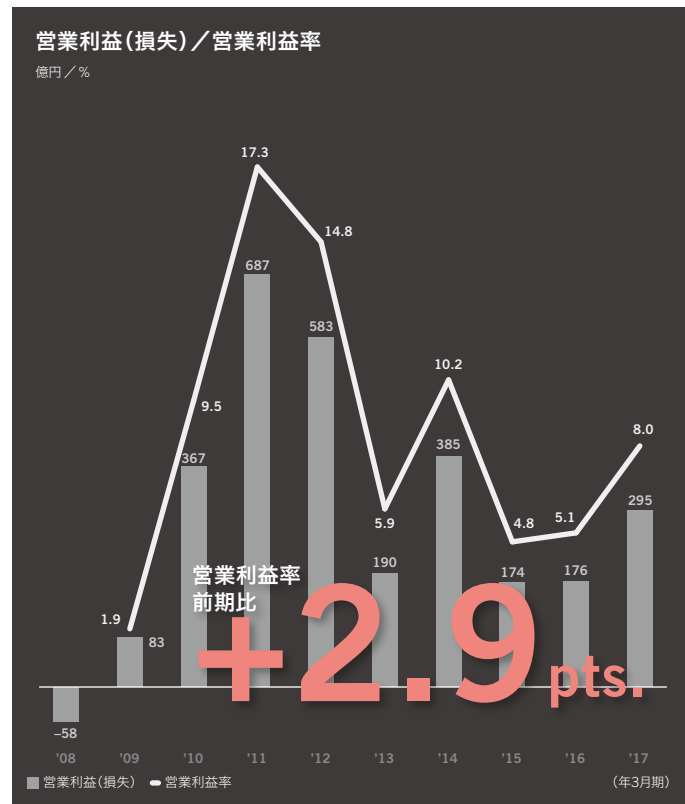
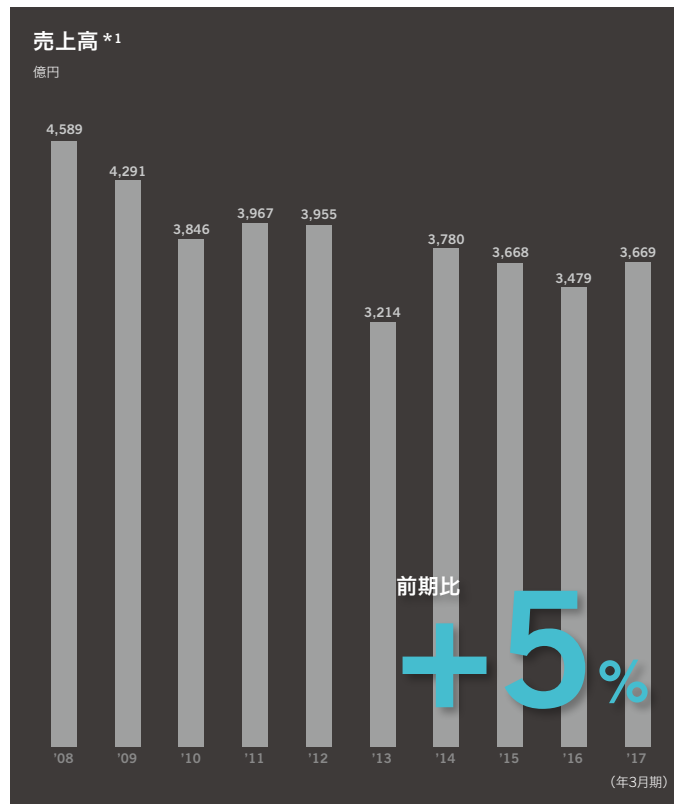


売り切り型のパッケージゲームから、スマートフォン向けやPC向けを中心とするオンラインプラットフォームゲームへと市場構造の転換が進んでいます。

出所:「ファミ通ゲーム白書2017」

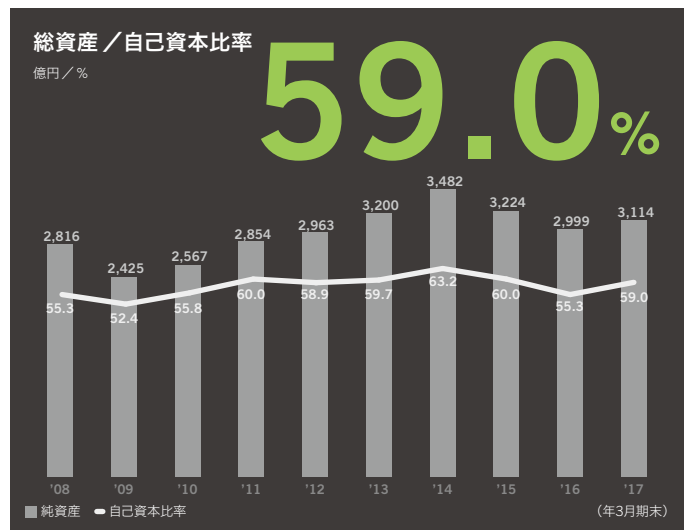
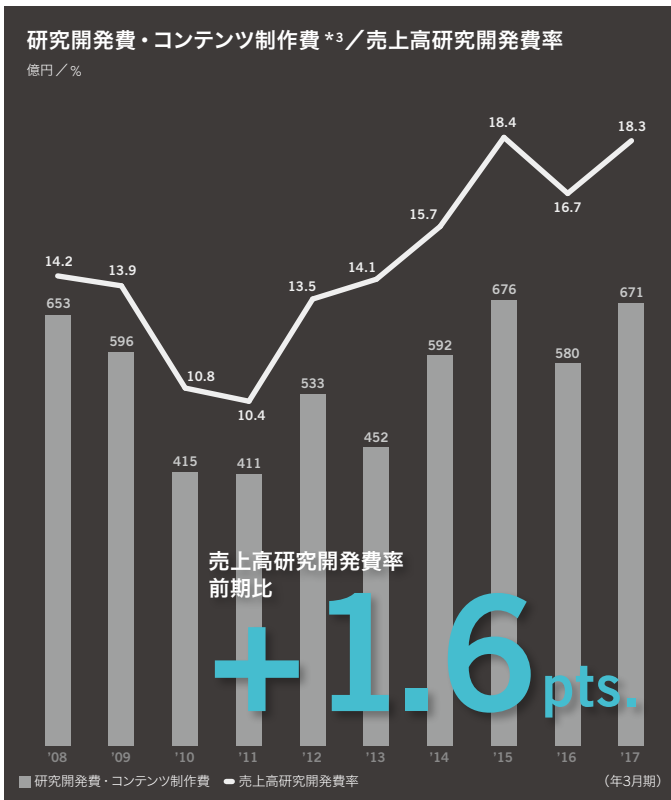
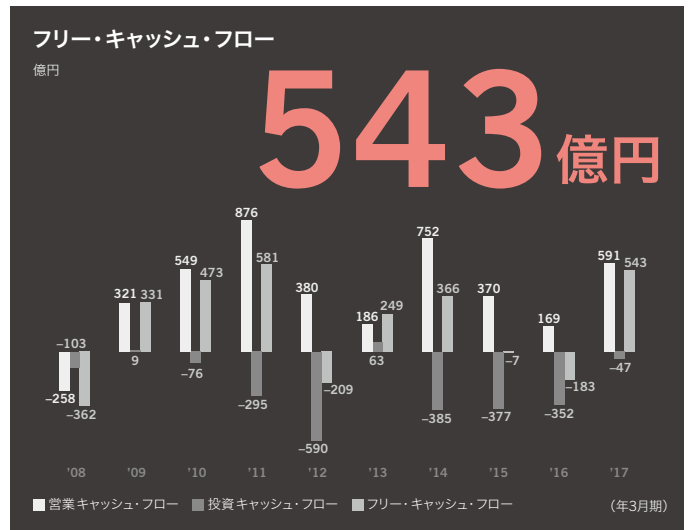
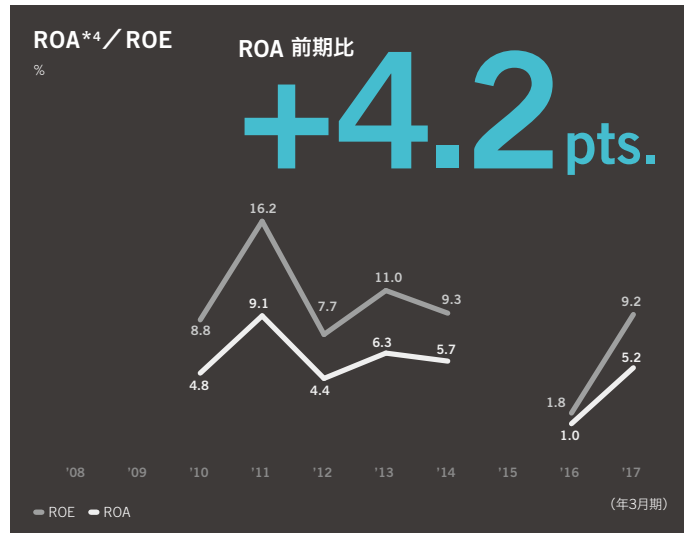
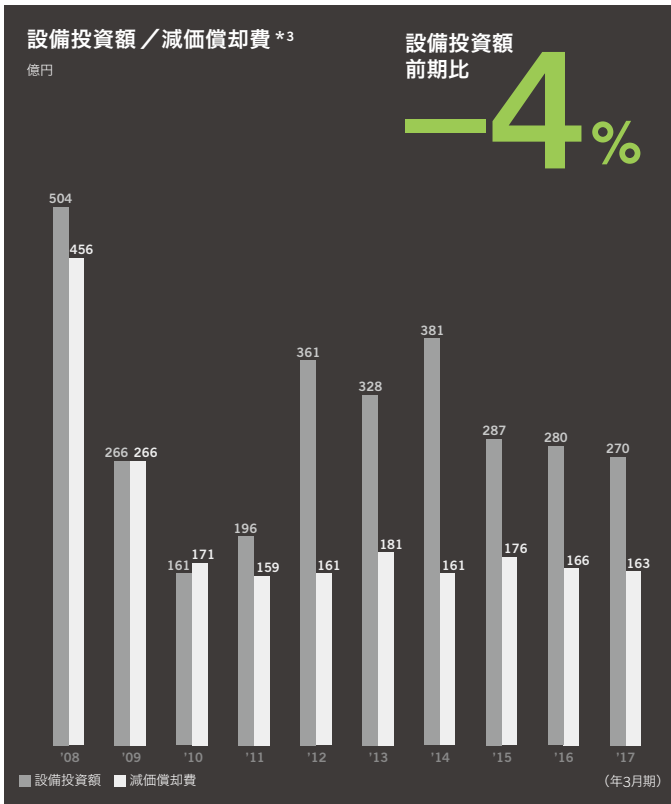
業績トレンド

▼ 主要経営指標



*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。



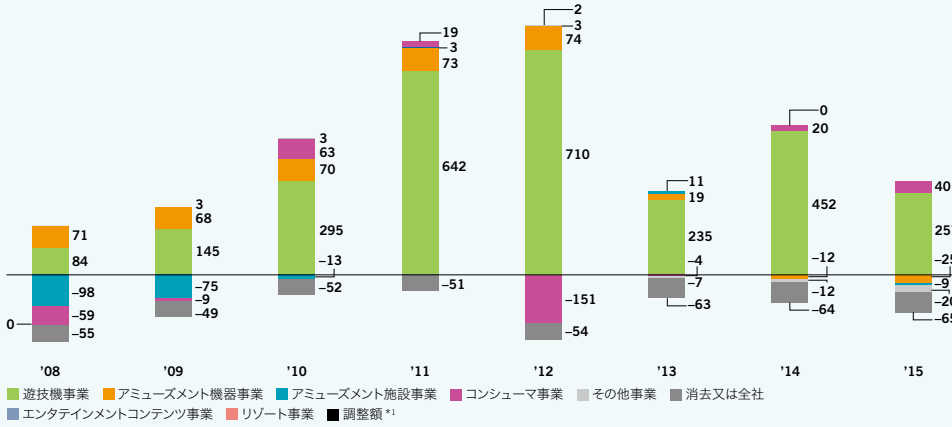
*3 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。

*4 ROA(%) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

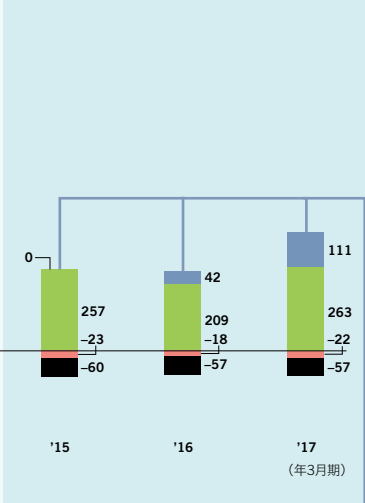
業績トレンド

セグメント別営業利益(損失)

億円

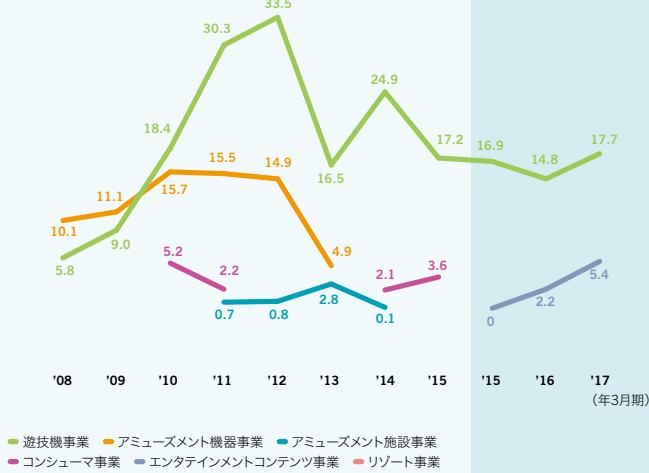


新セグメント



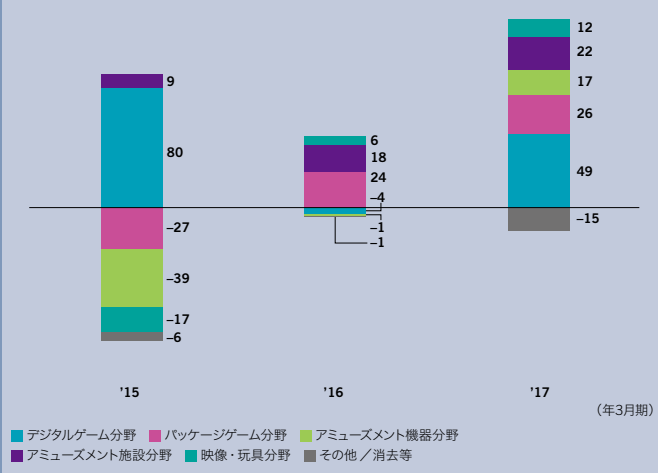
セグメント別営業利益率

%



エンタテインメントコンテンツ事業の営業損益内訳

億円



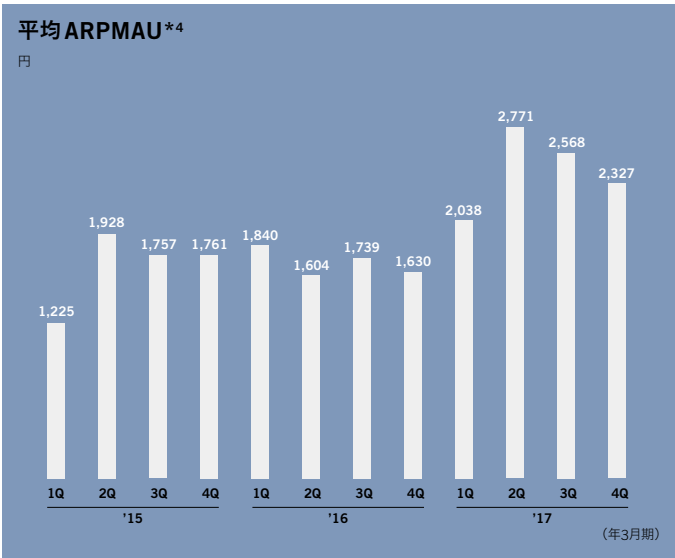
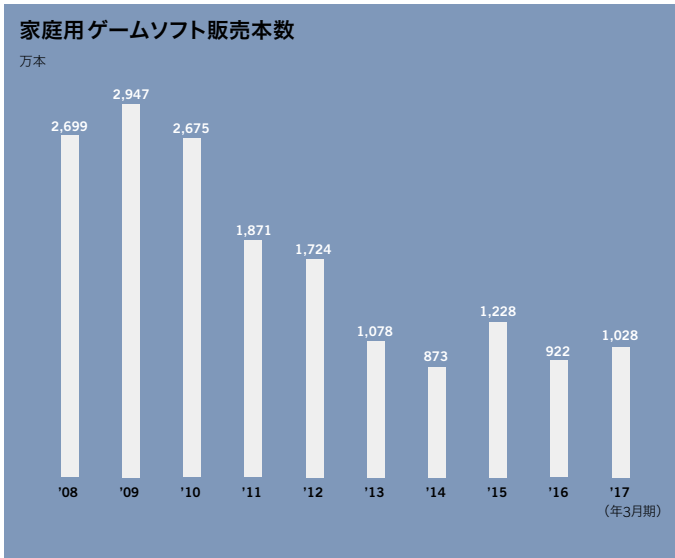
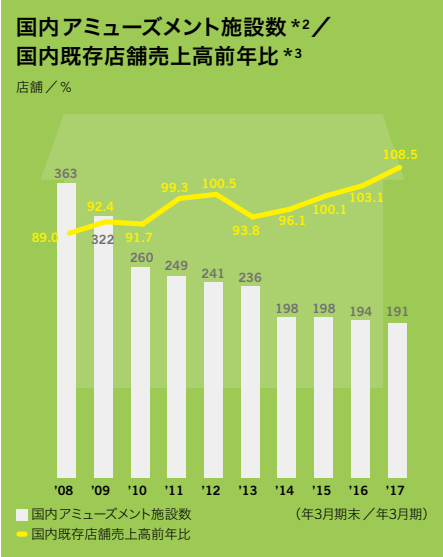
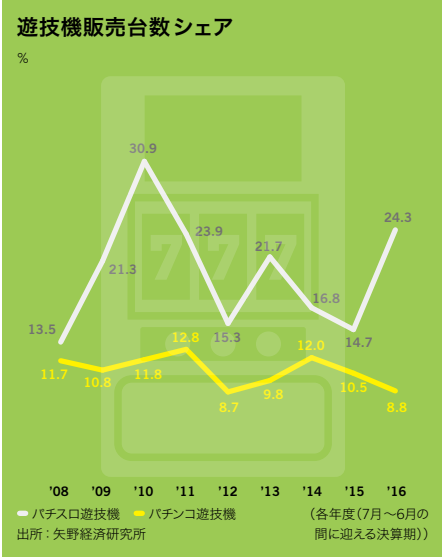
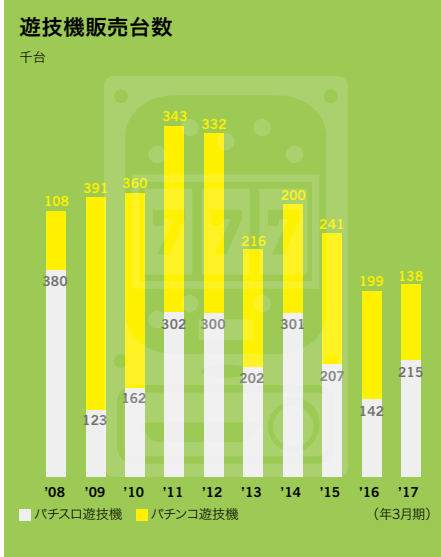
事業セグメントの変更

5事業セグメントから3事業セグメントに再編

意思決定の迅速化、重複する機能の効率化を進め、経営資源を適切に投入できる体制を構築し、事業環境の変化に対応しながら経営効率を高めていくために、3事業セグメントへの再編を実施しました。

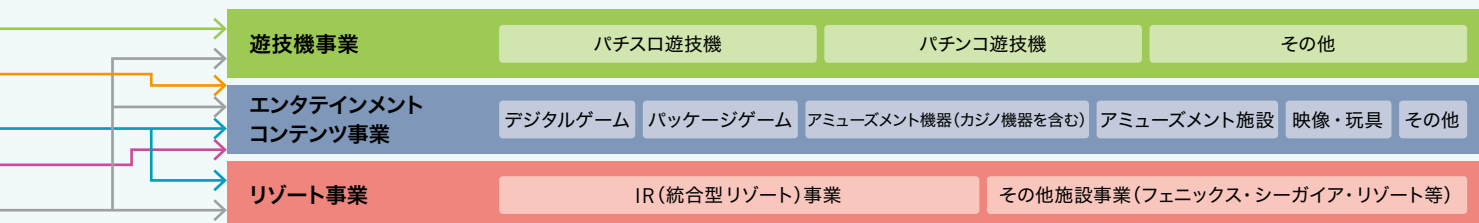
2005年3月期～2015年3月期





*1 2015年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。
 *2 (株)セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。
 *3 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。
 *4 売上高をMAU(マンスリー・アクティブ・ユーザー)で割った値

2016年3月期以降



業績データ

3月31日に終了した会計年度

	2011	2012	2013	2014	2015*6
売上高	¥396,732	¥395,502	¥321,407	¥378,011	¥366,813
売上総利益	166,055	161,663	116,938	147,970	135,371
販売費及び一般管理費	97,304	103,279	97,865	109,437	117,876
営業利益(損失)	68,750	58,384	19,073	38,533	17,495
EBITDA*1	84,699	74,542	37,254	58,276	39,242
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)*2	41,510	21,820	33,460	30,721	(11,375)
研究開発費・コンテンツ制作費*3	41,104	53,348	45,294	59,219	67,622
設備投資額	19,686	36,141	32,871	38,182	28,780
減価償却費*3	15,949	16,158	18,181	16,182	17,615
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,696	38,023	18,603	75,201	37,010
投資活動によるキャッシュ・フロー	(29,585)	(59,012)	6,396	(38,547)	(37,734)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(57,168)	914	(1,116)	(11,512)	(15,058)
フリー・キャッシュ・フロー*4	58,111	(20,989)	24,999	36,654	(724)
総資産	458,624	497,451	528,504	542,936	528,659
純資産	285,461	296,376	320,034	348,270	322,452
発行済株式数(株)	266,229,476	266,229,476	266,229,476	266,229,476	266,229,476
従業員数(人)	6,000	6,700	7,008	7,472	7,888
従業員1人当たり売上高	66.1	59.0	45.9	50.6	46.5

1株当たり情報	2011	2012	2013	2014	2015*6
当期純利益(損失)	¥ 163.19	¥ 86.73	¥ 137.14	¥ 126.42	¥ (46.70)
潜在株式調整後当期純利益	163.01	86.54	136.85	125.39	—
純資産	1,093.23	1,167.59	1,304.44	1,409.27	1,336.54
年間配当額	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00

主要経営指標	2011	2012	2013	2014	2015*6
売上総利益率	41.9	40.9	36.4	39.1	36.9
売上高販管費率	24.5	26.1	30.4	29.0	32.1
営業利益率	17.3	14.8	5.9	10.2	4.8
売上高研究開発費率	10.4	13.5	14.1	15.7	18.4
ROE	16.2	7.7	11.0	9.3	—
ROA*5	9.1	4.4	6.3	5.7	—
自己資本比率	60.0	58.9	59.7	63.2	60.0

*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 2014年3月期以降は減価償却費にデジタルタイトルの償却費用を含めて算出しています。

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

*3 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。

*4 フリー・キャッシュ・フロー = 営業活動によるキャッシュ・フロー + 投資活動によるキャッシュ・フロー

*5 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

*6 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。

*7 デジタルゲーム分野における国内タイトルの年間売上高(クロス売上高)を、月平均 MAU(月間アクティブユーザー)で割った値です。

百万円(別途記載分を除く)	
2016	2017
¥347,981	¥366,939
127,372	135,678
109,754	106,150
17,617	29,527
38,632	50,088
5,369	27,607
58,042	67,102
28,046	27,063
16,625	16,346
16,906	59,126
(35,280)	(4,767)
14,285	(38,334)
(18,373)	54,359
532,957	521,599
299,950	311,497
266,229,476	266,229,476
7,606	7,639
45.8	48.0

円

2016	2017
¥ 22.90	¥ 117.79
22.90	117.40
1,257.43	1,313.06
40.00	40.00

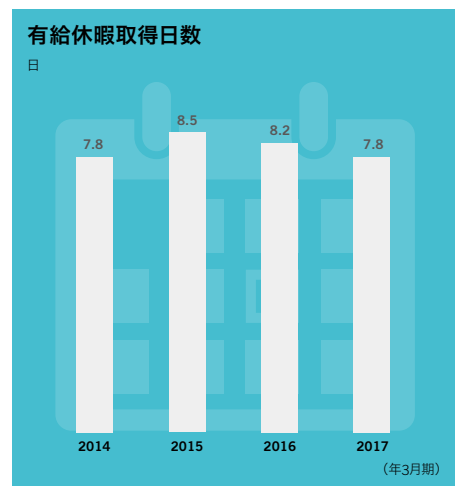
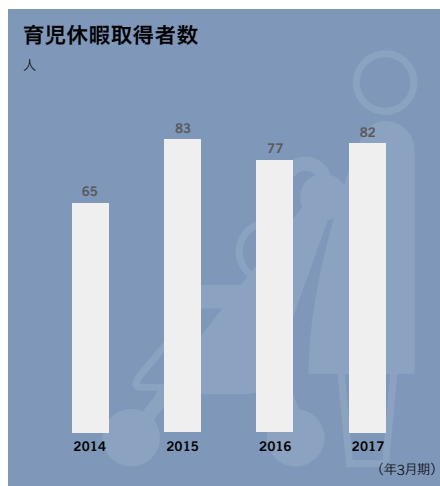
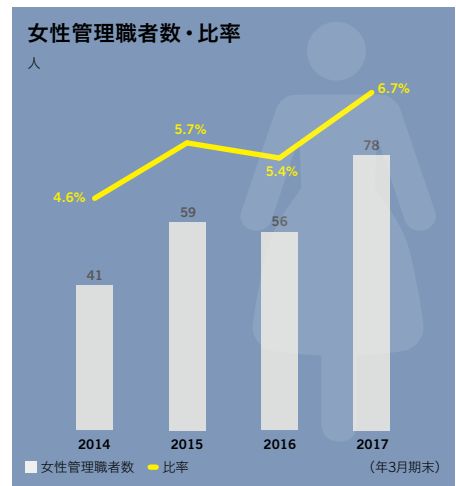
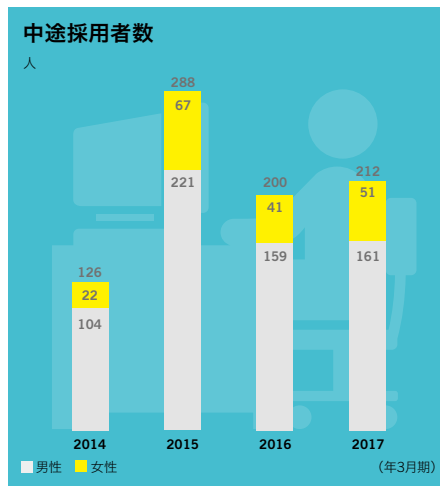
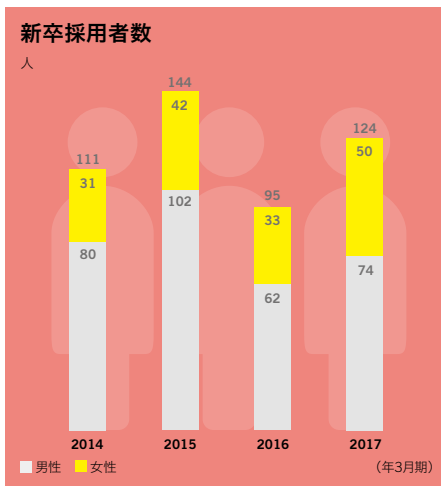
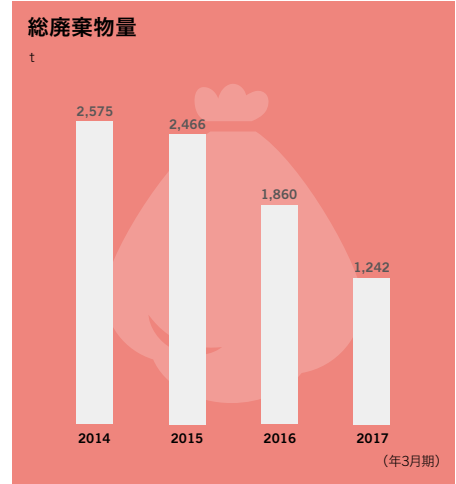
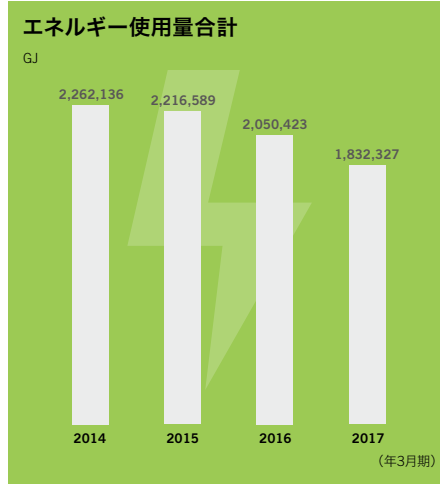
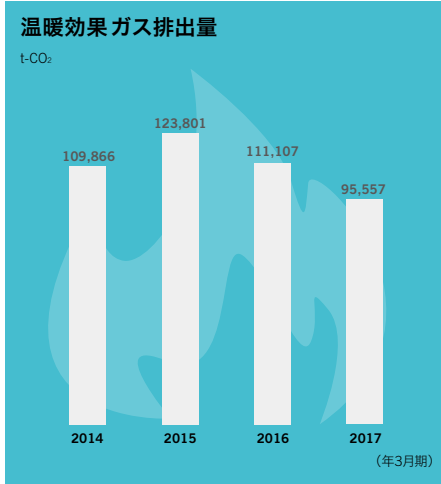
%

2016	2017
36.6	37.0
31.5	28.9
5.1	8.0
16.7	18.3
1.8	9.2
1.0	5.2
55.3	59.0

遊技機事業		2015*6	2016	2017
売上高		¥152,174	¥141,037	¥148,222
営業利益		25,780	20,955	26,331
営業利益率(%)		16.9	14.9	17.8
研究開発費・コンテンツ制作費		22,336	18,583	18,883
設備投資額		6,949	5,014	5,871
減価償却費		6,484	7,913	5,844
パチスロ遊技機販売台数(台)		207,830	142,337	215,736
パチンコ遊技機販売台数(台)		241,425	199,014	138,321
エンタテインメントコンテンツ事業		2015*6	2016	2017
売上高		¥199,663	¥190,551	¥205,704
営業利益		63	4,216	11,176
営業利益率(%)		0.0	2.2	5.4
研究開発費・コンテンツ制作費		45,705	39,222	48,129
設備投資額		19,522	17,867	16,668
減価償却費		9,569	11,437	8,719
ARPMU*7(円)		1,761	1,630	2,327
国内アミューズメント施設数(店舗)		198	194	191
国内既存店舗売上高前年比(%)		100.1	103.1	108.5
家庭用ゲームソフト販売本数(万本)		1,228	922	1,028
リゾート事業		2015*6	2016	2017
売上高		¥14,974	¥16,392	¥13,012
営業利益(損失)		(2,336)	(1,825)	(2,244)
営業利益率(%)		—	—	—
研究開発費・コンテンツ制作費		235	591	237
設備投資額		2,152	5,045	4,506
減価償却費		995	1,047	1,162

非財務データ

3月31日に終了した会計年度



株主価値

安定的な株主還元の実施と成長戦略の確実な遂行による企業価値の向上により、株主の皆様のご期待にお応えしていきます。

利益還元方針と実績・見通し

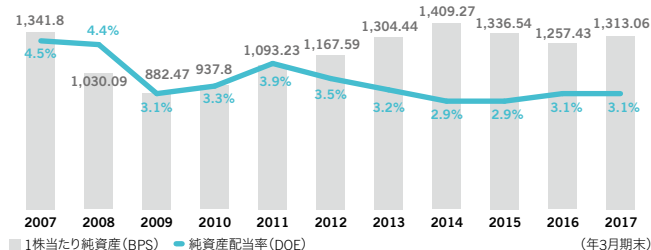
直接的な利益還元である配当を安定的に実施しつつ、株価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としています。その一方、成長領域における競争を勝ち抜くための戦略投資及び将来のIR(統合型リゾート)事業を見据えた内部留保のバランスを注視しながら、株主価値の持続的向上に努めています。

2017年3月期は、40円の年間配当を実施しました。これに伴い、純資産配当率(DOE)は3.1%となりました。

なお、次期の配当につきましても、中間配当20円、期末配当20円の計40円の年間配当を予定しています。

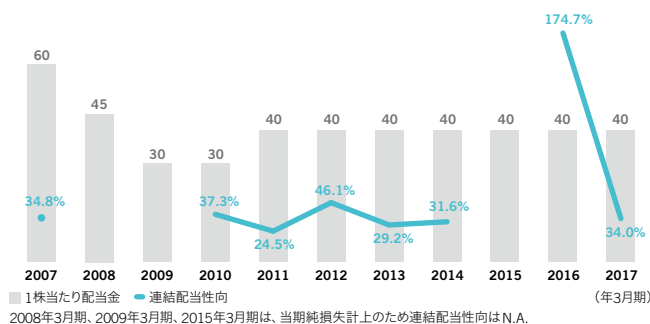
1株当たり純資産(BPS)／純資産配当率(DOE)

円



1株当たり配当金／連結配当性向

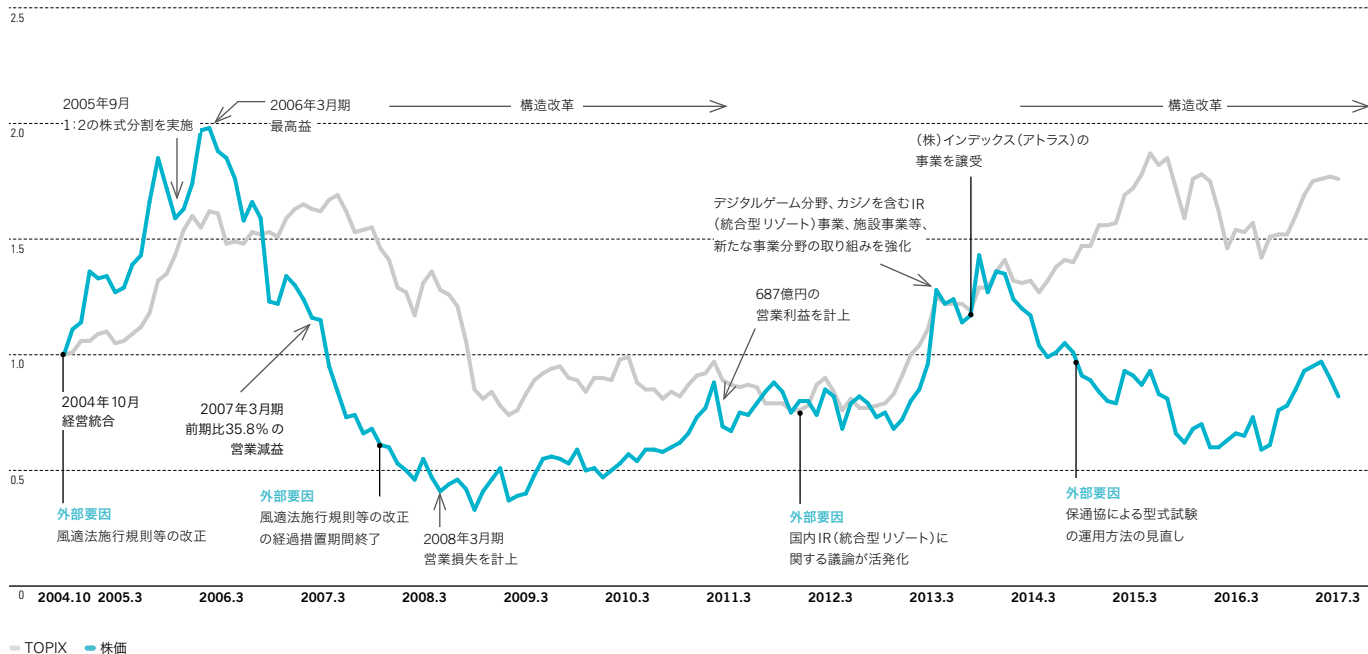
円



自己株式取得

年(3月期)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
取得株数	—	—	—	—	—	—	1,400万株	500万株	1,000万株	—	1,000万株	—	—

株価とTOPIX(東証株価指数)の比較(経営統合時(2004年10月)を1とした相対比較、月足・終値ベース)

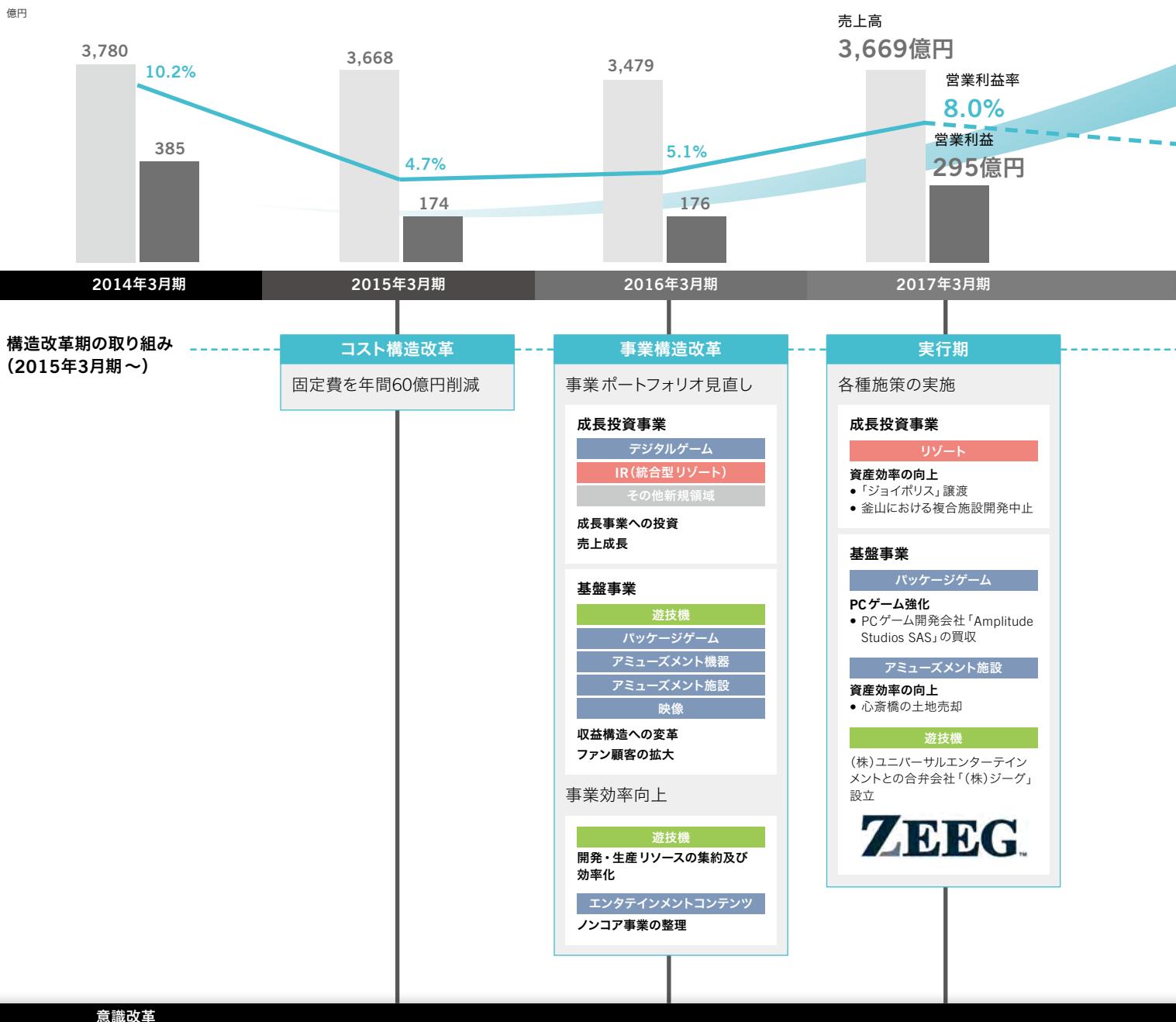


「Road to 2020」



セガサミーグループは、構造改革期を経て構築した筋肉質な収益構造と、強化を進めた事業ポートフォリオ管理の枠組みを土台に、長期構想を描き、その実現に向けた2020年3月期までの取り組みである「Road to 2020」を策定しました。グループが一丸となって具体的な施策を遂行し、不透明な経営環境を乗り越え、中期業績目標の実現とその先の持続的企業価値の拡大を目指していきます。

長期ロードマップ



営業利益率: **15%**以上

ROA*: **5%**以上

* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

3,800億円

5.3% 200億円

2018年3月期(計画)

中期の取り組み(～2020年3月期)

長期展望
(2021年3月期～)

IR(統合型リゾート)
その他新規領域

成長期へ

各種施策の実施

成長投資事業

リゾート

IR(統合型リゾート)ノウハウの蓄積

- 「PARADISE CITY」開業
(2017年4月20日)



成長事業

利益拡大を見据えた事業戦略展開
成長領域に集中した経営資源の投下

基盤事業

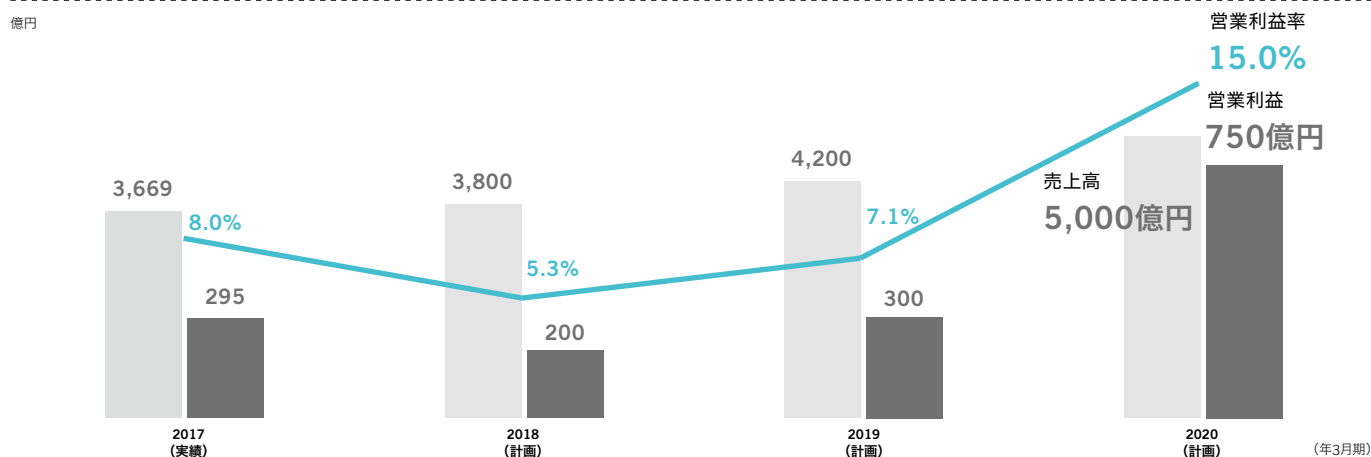
事業プロセスの見直しによる
利益率の改善、安定収益の創出

営業利益

収益基盤の強化→新たな成長領域への参入

中期業績目標

計画の終盤に飛躍するシナリオを実現するべく、そのための施策を実行に移しています。事業ポートフォリオマネジメントを強化し、効率化と成長を両立させ、利益率を高めていく施策を打っていく方針です。

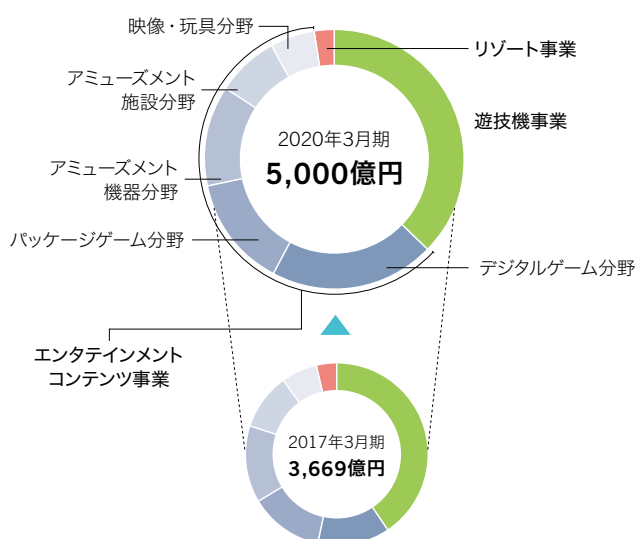


営業利益率15%以上 総資産規模は現状レベルを前提に、ROA5%以上

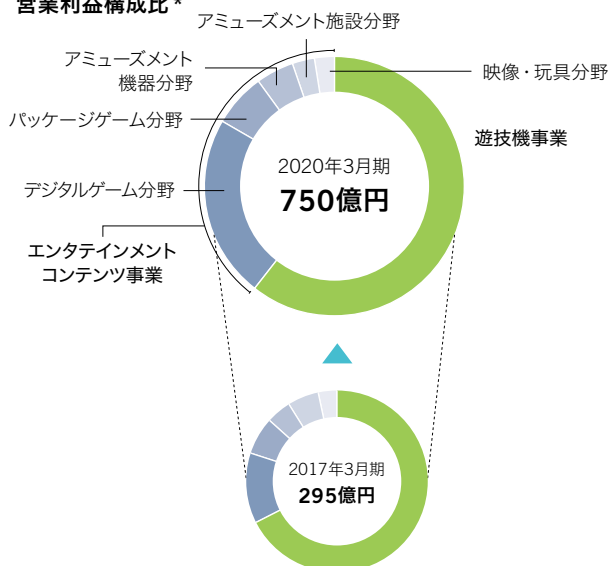
ポートフォリオシフト

売上高、営業利益ともにデジタルゲーム分野を牽引役にするとともに、遊技機事業の収益性向上も見込んでいます。

売上高構成比



営業利益構成比*



* 10億円の営業損失を見込むリゾート事業を除く。

セグメント別中期業績目標

遊技機事業、エンタテインメントコンテンツ事業ともに2020年3月期に利益拡大を計画しています。一方、リゾート事業は収益力強化を継続するもののIR(統合型リゾート)事業の成功に向けた投資を進めることから営業損失を見込んでいます。

		2017年3月期(実績)	2018年3月期(計画)	2019年3月期(計画)	2020年3月期 経営目標
連結	売上高(億円)	3,669	3,800	4,200	5,000
	営業利益(億円)	295	200	300	750
	営業利益率	8.0%	5.3%	7.1%	15.0%
遊技機事業	売上高(億円)	1,482	1,500	1,650	1,850
	営業利益(億円)	263	200	280	520
	営業利益率	17.7%	13.3%	17.0%	28.1%
エンタテインメントコンテンツ事業	売上高(億円)	2,057	2,200	2,450	3,050
	営業利益(億円)	111	100	150	320
	営業利益率	5.4%	4.5%	6.1%	10.5%
リゾート事業	売上高(億円)	130	100	100	100
	営業損失(億円)	-22	-30	-20	-10
	営業利益率	—	—	—	—
全社・その他	売上高(億円)	—	—	—	—
	営業損失(億円)	-57	-70	-110	-80

※ PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. は持分法適用のため含まれていません。

セグメント別重点課題

遊技機事業における利益率向上やデジタルゲーム分野、パッケージゲーム分野における「グローバルヒットタイトルの創出」が計画達成に向けた重要な経営課題です。

成長投資事業	リゾート事業	<ul style="list-style-type: none"> IR(統合型リゾート)事業の成功に向けたノウハウの取得 	▶ P.62
	デジタル・パッケージ分野	<ul style="list-style-type: none"> グローバルヒットタイトルの創出 	▶ P.56
基盤事業	遊技機事業	<ul style="list-style-type: none"> 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 	▶ P.48
	事業環境構築	<ul style="list-style-type: none"> グループ本社機能の集約、働き方改革 ファン層拡大に向けた、B to Cの取り組み 	

CFOメッセージ



「Road to 2020」を
財務戦略で強力に後押し
していきます。

深澤 恒一
常務取締役兼CFO

CFOとしての使命

事業戦略の後押しと財務規律の維持の両面で
企業価値向上を実現していきます。

セガサミーホールディングス(株)は、持株会社としての機能を従来の各事業会社の戦略の「調整型」から、グループ全体の価値観の統合を通じた「企画立案型」へと再定義し、当社としてはじめてとなる中長期事業戦略「Road to 2020」を公表しました。

私はCFOとして財務戦略面から事業戦略を後押し、併せて財務規律を維持する「ゴールキーパー」としての役割も担い、企業価値向上を実現していきたいと考えています。当グループでは、唯一の上場会社であるセガサミーホールディングス(株)が、資本市場や金融機関との対話も担うことになります。当グループの長期のビジョンと成功に導くための中期的な方向性などの戦略設計、それらに基づく短期的なパフォーマンスの丁寧なご説明に努める所存です。

「Road to 2020」の財務・資本戦略のポイント

国内IR(統合型リゾート)参入を見据え、
中期的な視座で財務戦略を推進していきます。

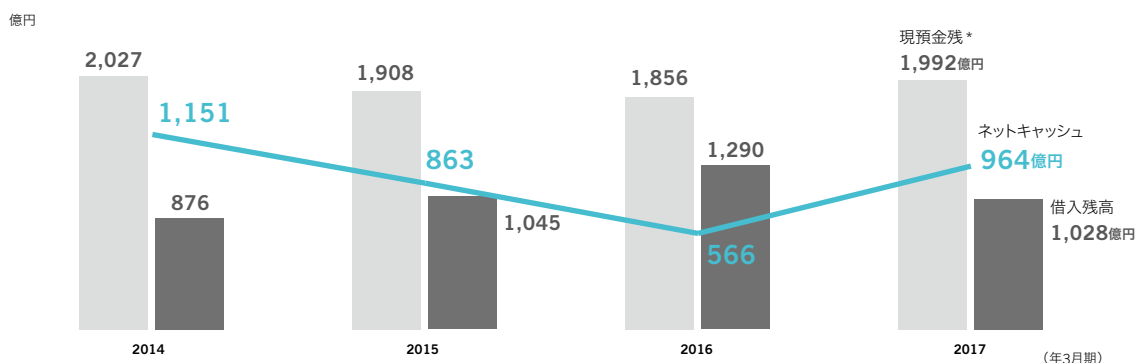
当グループは、2014年5月に構造改革本部を立ち上げ、将来の戦略を描くうえで土台となる既存事業のコスト構造改革により明確な成果を出しました。これに続く2016年3月期の事業構造改革では、事業ポートフォリオ管理の強化を図った上で事業仕分けを実施し、2017年3月期には縮小撤退事業の売却や、成長事業における投資等を着実に実行に移しました。こうして足場を固めつつ、新しいリーダーシップのもとで「Road to 2020」を打ち出し、経営目標として営業利益率15%、ROA 5%を定め、具体的なシナリオ、事業ごとの打ち手等、達成に向けた道筋を内外に明示しています。財務戦略では、必

要となる資金の手当てや、それを可能とするための財務規律の整備等により、「コインの裏表」の関係性にある事業戦略を支えています。

「グローバルヒットタイトルの創出」を重点課題に掲げるデジタルゲーム分野を中心に、成長分野への研究開発費・コンテンツ制作費や広告宣伝費などの積極投資を後押ししていきます。「基盤事業」は、「現状維持事業」ではなくグループの長期戦略を成功に導くための「基幹事業」であり、遊技機事業をはじめとする基盤事業への投資も積極的に行っていく考えです。2018年3月期に投じる710億円の研究開発費・コンテンツ制作費のうち193億円を遊技機事業で投資する計画です。それらは2019年3月期及び2020年3月期のラインナップ構築に向けた中期的な時間軸で成果を見込む投資です。

当グループの長期的な事業戦略の柱は、国内IR(統合型リゾート)への参入です。まだIR実施法が成立していない段階であり、どのような事業構造になるか予想はできません。当グループは、IR(統合型リゾート)参入の際には、競合と渡り合える強固な財務体質を構築し、いかなるファイナンス形態にも対応できる資金調達柔軟性を高めていくことを大変重要な経営課題と位置付けています。そのため格付け等を意識し、またボラティリティが大きい事業特性を鑑みて、現段階ではネットキャッシュポジションを維持していくことを優先しています。2017年3月期は、591億円という強い営業キャッシュ・フローになったこと等により、ネットキャッシュは964億円となりました。さらに、有利子負債を削減しコストを圧縮する一方で、コミットメントラインの確保等、機動的な資金調達の選択枝も拡げました。

当グループでは、数年かけて枠組みづくりを進めてきたグループの資金調達・運用の一元管理がスタートしました。今後はこの仕組みを有効に機能させ将来キャッシュ・フロー予測の精緻化や資金効率の向上、事業の収益性向上に繋げていきたいと考えています。



ネットキャッシュは、減少トレンドから脱却

* キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物の残高

事業ポートフォリオ管理の強化

事業の収益性向上と併せ、資産の質の改善により資産効率を高めていきます。

ROEではなくROAを重要指標と定めているのもネットキャッシュと同様の理由です。国内IR(統合型リゾート)への参入を控え、現在は自己資本の厚みを確保し、逆にレバレッジを抑制するステージにあります。加えて、自己資本の圧縮も選択枝に入るROEよりもROAのほうが事業会社の方向性とも合致し、グループで一体感を醸成する上でも有効であると判断しました。事業の収益性向上と並行して資産のリバランスによる資産効率の改善にも努めていきます。2017年3月期は、欧米におけるPCゲーム強化に向けてゲーム開発スタジオAmplitude Studios SASを買収する一方、韓国釜山の複合施設開発

CFOメッセージ

プロジェクトの中止、大阪心斎橋のアミューズメント施設の売却、屋内型テーマパーク「ジョイポリス」を運営する子会社の株式の一部売却を実施しました。

企画立案型に移行した持株会社として、グループポートフォリオ管理の高度化が着実に進展している実感はありますが、現状に満足したとたんに逆戻りしかねないという危機感も常に抱えています。単に利益の絶対額を追求するのではなく、持株会社はもとより事業会社ベースでも資本コストを強く意識し、エクイティスプレッドの拡大によって企業価値向上を実現していけるよう、ハードルレートの設定も選択肢に入れながら、事業ポートフォリオ管理を一層強化していきます。

ROAを重要指標と定めている理由

① 自己資本の厚みとレバレッジ抑制の必要性

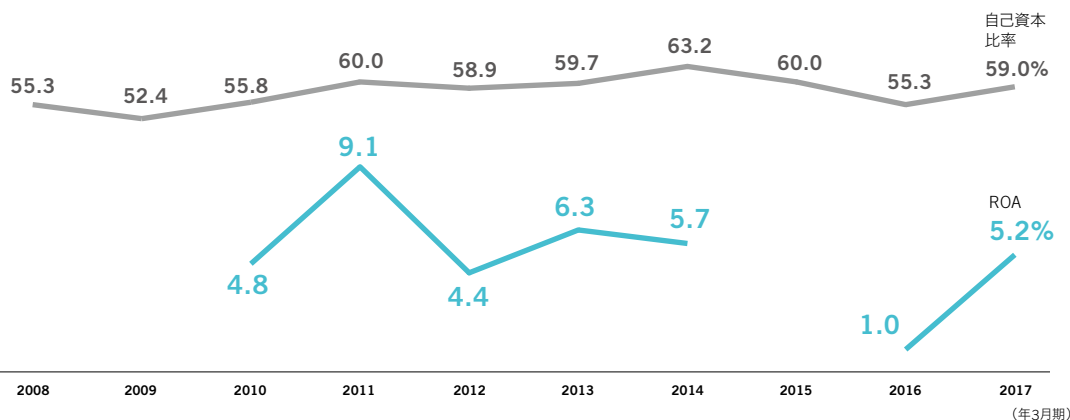
- 国内IR(統合型リゾート)への参入への備えとして手元資金を確保する必要がある
- 業態の特徴として業績のボラティリティが大きい中で安定的な成長投資を行っていくため

② 投資が固定資産に振り替わる可能性が高い

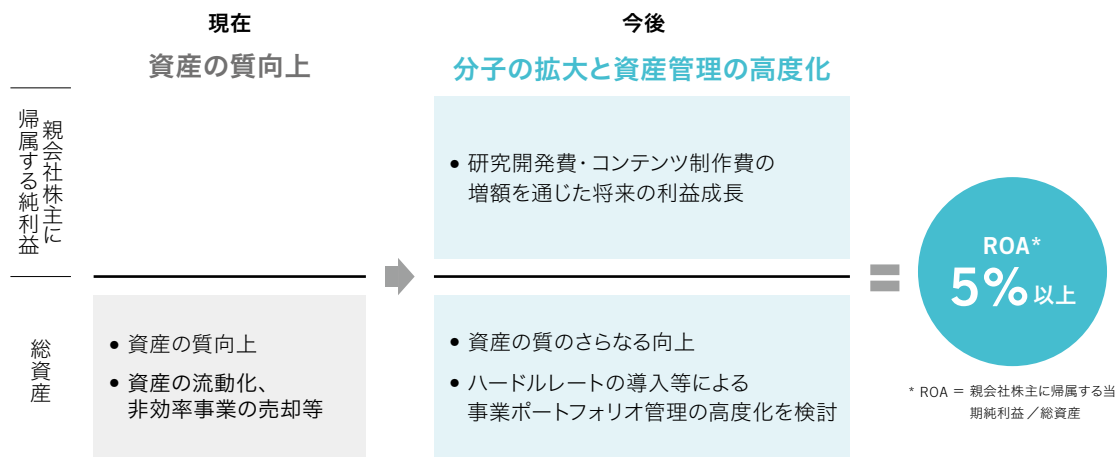
- アミューズメント施設分野やリゾート事業

③ 事業会社が納得感を持って取り組むことができる

- 事業会社に浸透させていく過程で理解を促しやすい



ROA向上に向けて





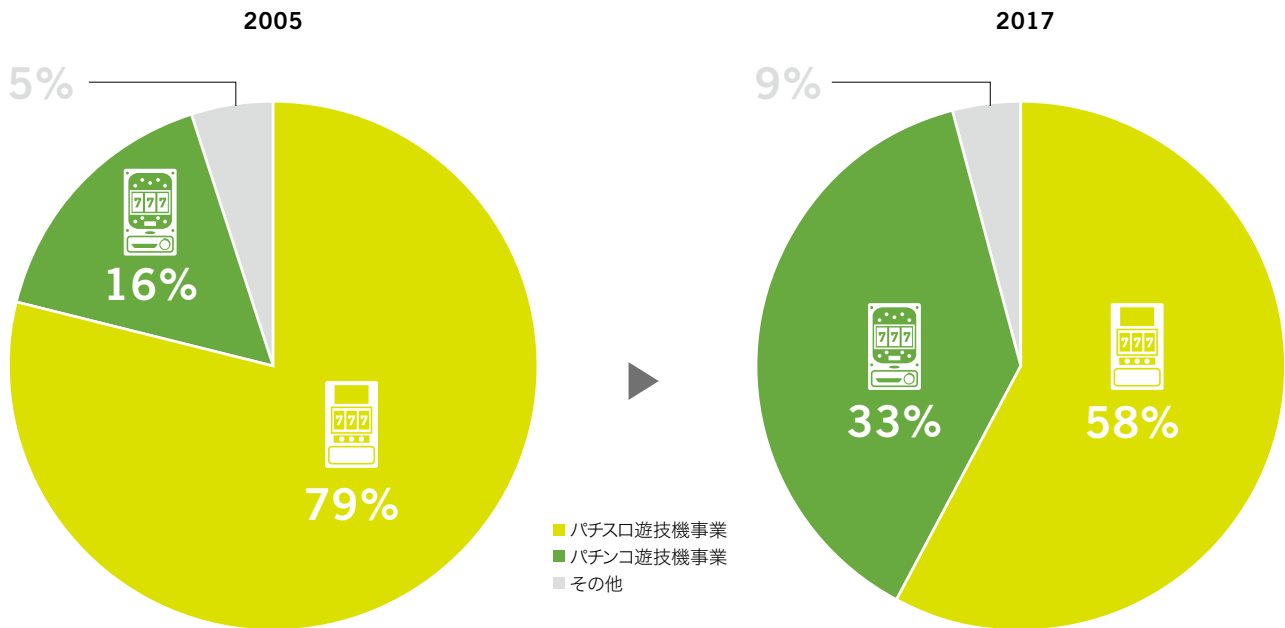
THE OPERATIONAL SEGMENTS

遊技機事業

遊技機事業は、「業界の革新者」として新たな取り組みを打ち出していくとともに、収益構造の絶え間ない強化を通じて、安定的な収益の創出を目指します。

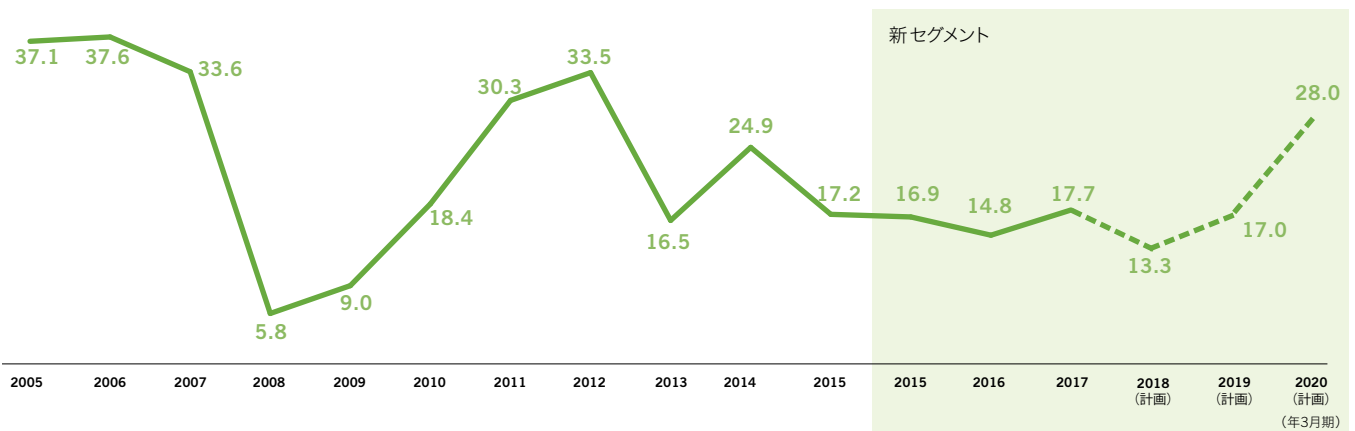
▶ 事業ポートフォリオ

売上高構成比



営業利益率

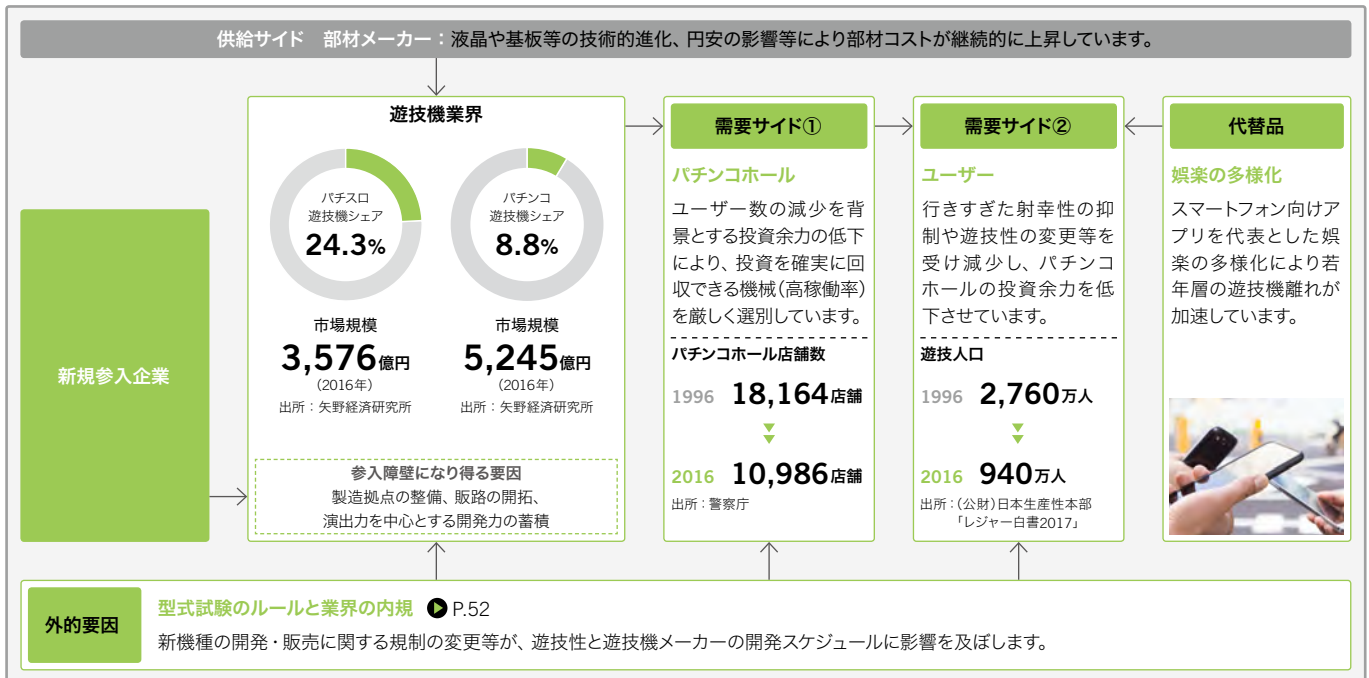
%



▶ 業界構造とSWOT

規制の変更や「遊びの多様化」等による遊技人口の減少を背景としたパチンコホールの財政状態の悪化を受け、遊技機市場は継続的な縮小トレンドを描いています。

業界構造



SWOT分析



遊技機事業

▶ Road to 2020 事業戦略

ビジョン

業界の革新者たれ
～新しいものはサミーから～

セグメント
目標

営業利益率*

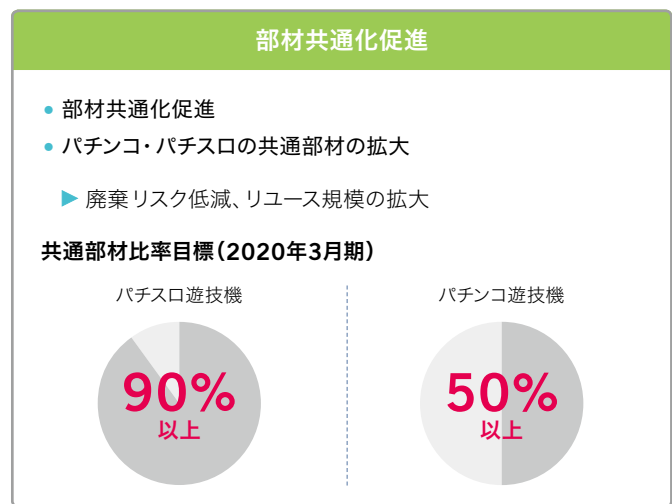
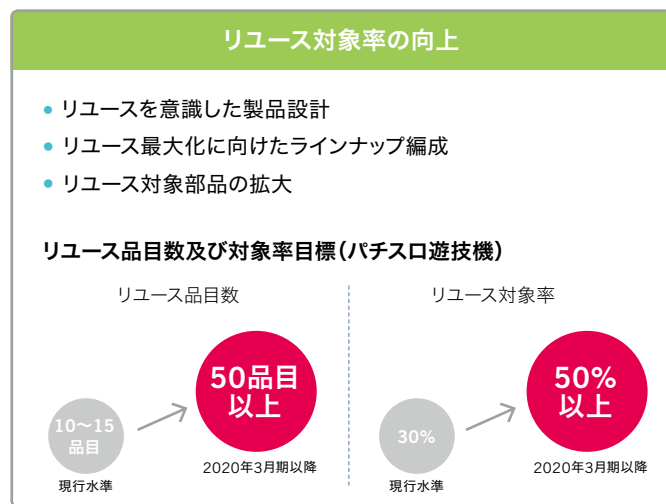
30%以上

* 遊技機事業の「その他／消去等」を除いた営業利益率

▶ 重点課題

リユース推進

パチスロ遊技機では、部材のリユース品目数を50品目以上に、リユース対象率を30%から50%以上に高めていく計画を掲げています。また、共通部材比率をパチスロ遊技機は90%以上、パチンコ遊技機は50%に向上させていきます。これらの取り組みによって収益構造の強化を進めます。



業界プラットフォームの構築

(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併で設立した(株)ジークを中核とし、業界全体で共通化を推進し、製品力の向上と原価改善、さらには業界全体の効率性向上と活性化に貢献していきます。2018年3月期には、(株)ジーク社製の筐体を活用した新作タイトルの投入を予定しています。

共通筐体・部品
ユニットの開発・販売

(株)ジーク社製の筐体・部品ユニットを
採用した製品の開発・販売



パチンコホール

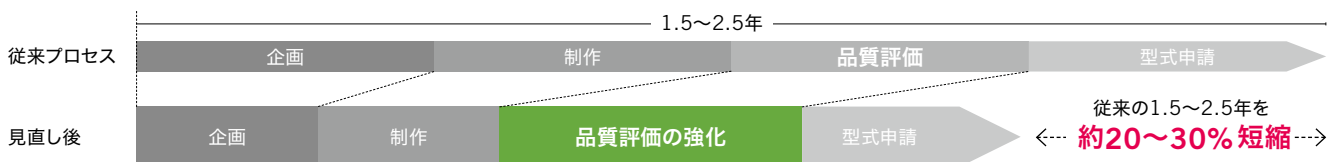
ハイクオリティ筐体の採用による製品力向上
将来的な筐体リユースによる原価改善

開発効率の改善

タイトル数の絞り込みと1タイトルの人員増を通じて、開発期間を約20～30%短縮化していきます。これにより、市場ニーズに適切なタイミングで応えた製品投入を実施し、投下資本に対するリターンを最大化、リスク軽減を図ります。並行して品質評価プロセスの強化も進めることで、品質も確保していきます。

開発プロセスの見直し・製品クオリティの向上

- 開発期間短縮化により、市場ニーズの旬を逃さない製品投入
 - ▶ タイトル数の絞り込み/1タイトル当たりの人員増
 - ▶ 開発プロセスの抜本的見直し（社内承認体系、品質管理工程、内製化促進等）
- 品質評価プロセスの強化（試射等）



開発期間短縮、品質評価プロセスの強化により市場ニーズを捉えた製品投入

B to C* 施策

リアルイベントやスマートフォン向け情報サイト運営等を通じたエンドユーザーとのダイレクトコミュニケーションを強化し、業界の活性化に貢献していきます。その一環として、2017年7月30日に(株)ユニバーサルエンターテインメントと「ユニバーサルカーニバル×サマーフェスティバル2017」を共催、1万7,000人を超えるパチンコ・パチスロファンの皆様や、ホール・メディア関係者の皆様にご来場いただきました。

* Business to Consumer

▶ 2017年3月期の概況と次期計画

2017年3月期は、主力タイトル「パチスロ北斗の拳 修羅の国篇」等の実績あるタイトルのシリーズ機の販売を行った、パチスロ遊技機の販売台数は約5割増加し、売上高も約40%の増収となりました。パチンコ遊技機は、政策的に大型タイトルの販売を翌期に変更したため、販売台数は前期比30%減、売上高は同28%減となりました。また部材リユース等による原価改善や、開発費等の費用低減により収益性の改善に取り組まれました。以上の結果、売上高は1,482億22百万円(前期比5.1%増)、

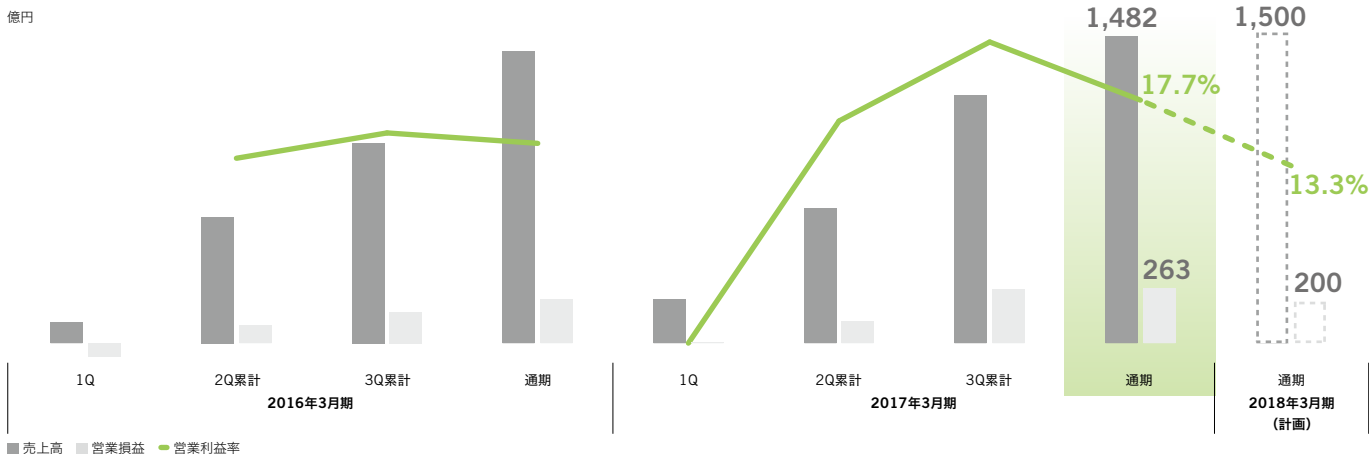
営業利益は263億31百万円(前期比25.7%増)となりました

2018年3月期は、パチスロ遊技機事業が2017年10月1日以降の新台設置から新たな自主規制が適用されることに伴い、販売台数の減少を計画し、パチンコ遊技機は主力タイトルを含む複数タイトルの投入により販売台数の増加を計画しています。なお、販売構成や市場環境に鑑みて利益計画を保守的に設定しています。

売上高: **1,482** 億円

営業利益: **263** 億円

営業利益率: **17.7%**



遊技機事業

▶ 遊技機市場の基礎情報

「パチンコ」「パチスロ」と関連市場規模

「パチンコ」は、1920年頃に海外から輸入された「バガテル・ボード」が起源とされています。「ハンドル」を操作し、直径11mm程度の「パチンコ玉」と呼ばれる鋼球を、無数の釘が打たれた盤面に向けて機械的に弾き出し、特定の「役物」や「入賞口」に入ると規定の入賞球を獲得するという特徴を持つゲームです。盤面が「垂直」であることがピンボールと大きく異なる点です。

「パチスロ」のルーツは、終戦後に米国より持ち込まれたスロットマシンと言われていています。1960年に回転するリールをプレイヤー自らストップボタンで止めるという一定の技術介入性を備えた機種が登場し、全国のパチンコホールに普及していきました。

パチンコホールによる「貸玉料」「貸メダル料」で構成されるパチンコ・パチスロ市場は、日本の余暇市場の約30.5%を占める21.6兆円*1、参加人口940万人*1という日本を代表する一大レジャー産業です。パチンコ・パチスロ遊技機販売市場の規模は約8,821億円*2となっています。

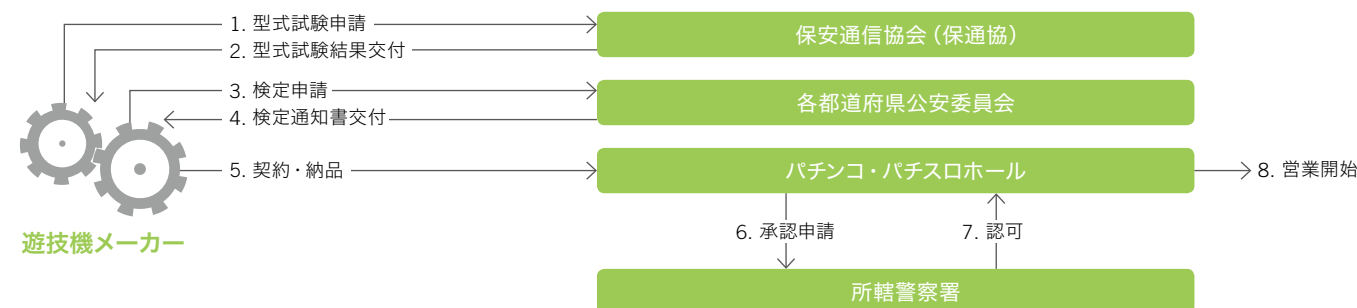
*1 2016年。出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2017」
*2 2016年度(7月～6月の間に迎える決算期)。出所：矢野経済研究所

規制環境

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」(以下、風適法施行規則)に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。まず保安通信協会に型式試験申請を行い、材質・性能・遊技性などが風適法施行規則で定める規格に適合している旨の適合認定を取得します。その後、各都道府県公安委員会の検定取得を経て、パチンコホールに販売・納入します。パチンコホールも営業を開始する際には、所轄の警察署の認可を取得する必要があります。

風適法施行規則や業界団体による内規は、業界の健全な発展を主眼とした改正・見直しがたびたび行われており、そのたびに遊技機市場に影響を与えてきました。

遊技機の許認可プロセス



「パチスロ北斗の拳 修羅の国篇」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007
著作権許諾証 YSC-506 ©Sammy



「ぱちんこCR蒼天の拳天翔」
©原哲夫・武論尊/NSP 2001, 著作権許諾証
YDM-406 ©Sammy

日本の余暇市場に占めるパチンコ・パチスロ市場の比率



	%	兆円
■ ゲーム・公営競技・飲食等	37.7	26.7
■ パチンコ・パチスロ*3	30.5	21.6
■ 趣味・創作	11.2	7.9
■ 観光・行楽	14.9	10.5
■ スポーツ	5.7	4.0

出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2017」
*3 パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

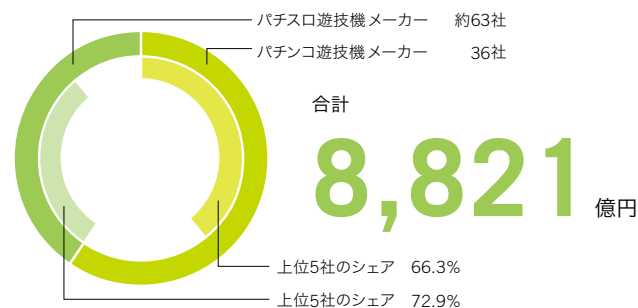
進行する上位タイトル・企業への寡占化

遊技機市場では、36社*4がパチンコ遊技機、約63社*5の企業がパチスロ遊技機の販売を行っています。2004年以降の継続的な規制強化等を背景とする遊技人口の減少により、パチンコホールは厳しい経営環境に置かれているため、投資の確実な回収が期待できるタイトル・メーカーに需要が集中する傾向が顕著に見られます。規制に対応するための開発の難易度の上昇もあり、近年は高稼働率の実績があるタイトルやブランド、開発力や潤沢な開発資金を有する企業による寡占化が進んでいます。

*4 出所：矢野経済研究所

*5 パチスロ遊技機のメーカー数に関しては、団体や企業が複数あるため、当社推定値です。

上位メーカーへの寡占化 / 遊技機市場規模



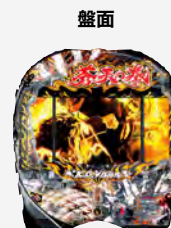
	億円
■ パチンコ遊技機	5,245
■ パチスロ遊技機	3,576

出所：パチスロ遊技機のメーカー数は、当社推定値。シェアは、矢野経済研究所（販売台数ベース、2016年度（7月～6月の間に迎える決算期））

！ 遊技機市場を知るためのキーワード

パチンコ遊技機の「盤面」と「枠」

「枠」は、パチンコ玉の射出や払い出しを物理的に制御するパチンコ遊技機の筐体部分です。「盤面」は液晶画面や役物、無数の釘が配置され、演出や抽選等の遊技性、出玉をコントロールする制御基板・センサー等の電子部材が搭載されており、遊技性を決定付けます。「枠」は一定期間継続的に使用できるため、同一メーカーから新しい「盤面」を購入し、設置済の「枠」にはめ込むだけで新台の導入が可能です。本体（枠+盤面）よりも安価であるため、パチンコホールは設備投資負担を軽減でき、遊技機メーカーにとっては、「盤面」販売は本体販売よりも利益率が高く、また枠の設置による継続的な需要創出も期待できる販売モデルです。



「ぱちんこCR 蒼天の拳天冊」
©原哲夫・武論尊/NSP
2001, 版權許諾証YDM-406
©Sammy

盤面を枠にはめ込むだけで
新台の導入が可能



「ぱちんこCR
モンスターハンター4」
©CAPCOM CO., LTD.
ALL RIGHTS RESERVED.
©Sammy

市場環境分析上の重要指標

$$\text{年間回転数} = \frac{\text{年間遊技機販売台数}}{\text{遊技機設置台数}}$$

パチンコホールによる
1年間の新機種への
入替回数。設備投資
意欲を示す

設備投資余力 大

年間回転数

設備投資余力 小

上昇



下落

$$\text{稼働時間} = \text{営業時間中に遊技機が稼働している時間}$$

遊技機に対するユーザーからの支持を端的に示す指標

遊技機事業

長期減少トレンドを辿る遊技人口

遊技人口は、遊技性の複雑化や、高射幸性機種への設置拡大によるライトユーザーの離散等により1995年頃をピークに減少傾向を辿っています。その影響を受け、パチンコ・パチスロ市場規模*1も長期漸減トレンドを描いています。

2004年7月には、過度な射幸性の抑制を主眼に置いた「風適法施行規則等の改正」(以下、規則改正)が施行され、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まりました。経過措置期間*2が終了した2007年秋以降、新規規則に準拠する機種への入替が進むに従い、遊技性の変化を背景に、主にパチスロのコアユーザーの離散が加速しました。

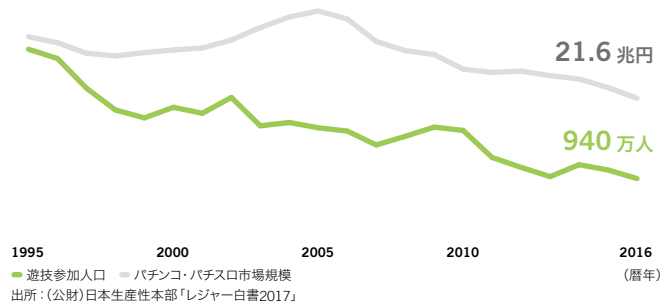
その後も従来の中心的な参加者だった若年層のパチンコ・パチスロ離れが著しく進みました。スマートデバイス向けのゲームアプリ市場の拡大等による「遊び」の選択肢が多様化したこと、高射幸性タイプのパチンコ遊技機の設置拡大によるライトユーザーのさらなる離散などが要因とされています。

遊技人口の減少により、パチンコホールの経営状況が一層悪化し、これに伴い遊技機市場も大きな影響を受けていくことになりました。

*1 パチンコホールの貸玉料、貸メダル料の総額

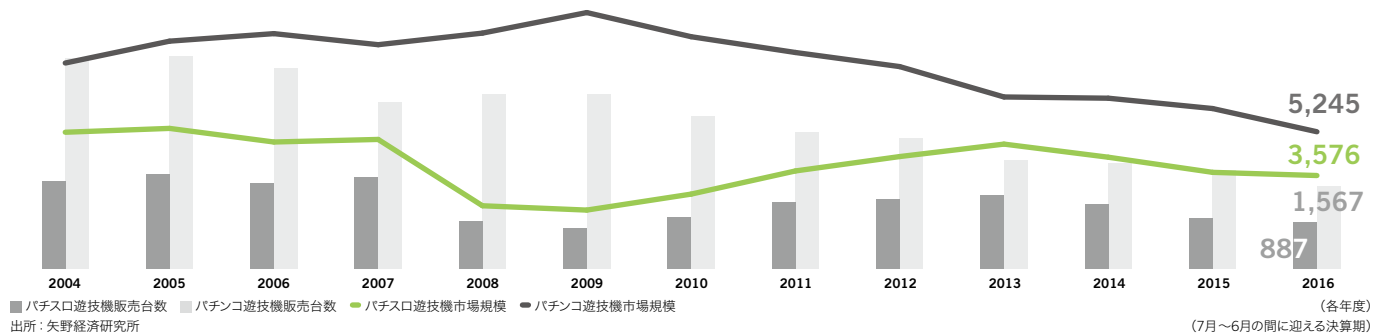
*2 2004年7月に施行された規則改正において、急速な市場環境の変化の緩和やパチンコホールの設備投資負担に配慮して設けられた旧基準機から新基準機への入替に関する3年間の経過措置期間

遊技参加人口とパチンコ・パチスロの市場規模



遊技機市場規模／販売台数

億円／千台



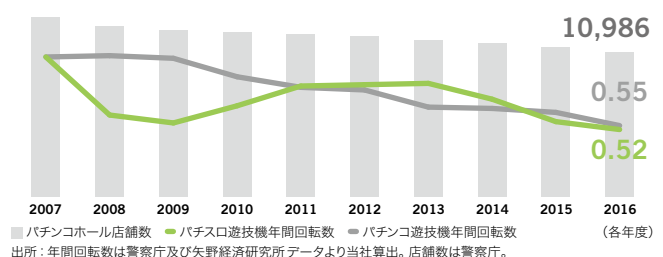
パチンコホールの投資余力の低下と遊技機市場の縮小

遊技参加人口の減少を背景とした投資余力の低下や、規制の強化、機械の高額化を背景とし、確実な投資回収が期待できるタイトルや遊技機メーカーを厳しく選別する傾向を強めていったパチンコホールは、新機種への入替回数を減少させていきました。これが遊技機市場規模の縮小に直接的な影響を与えています。店舗の大規模化によって1店舗当たりの設置台数が増加する一方で、年間回転数*3が低下傾向を辿っているのはその証拠です。

*3 年間回転数=年間販売台数/設置台数

年間回転数と店舗数

店/回転



悪循環を断ち切るための取り組みの必要性

ユーザーの裾野拡大に向けて、パチンコホール、遊技機メーカーともに低射幸性機種を導入や、開発を進めました。しかし低貸玉営業はパチンコホールにとって稼働時間^{*4}の向上に一定の効果はあったものの1台当たりの売上高の低下をもたらし、パチンコホールの経営状態の悪化に拍車をかけました。これに伴う投資抑制による店舗活性化の遅れや、短期的な資金回収のための高射幸性機種導入等が、ライトユーザーの離散をさらに加速させています。また、パチンコホールに不正に改造された遊技機が流通している問題や、ヘビーユーザーの「のめり込み問題」が問題視され、2014年に型式試験の運用方法の変更が実施されました。遊技機メーカーは、開発スケジュールの見直しを迫られるとともに、検定機と異なる可能性のある遊技機の自主回収を実施しました。不正改造の予防策として、メーカーの責任範囲が販売後のメンテナンスにまで拡大しています。

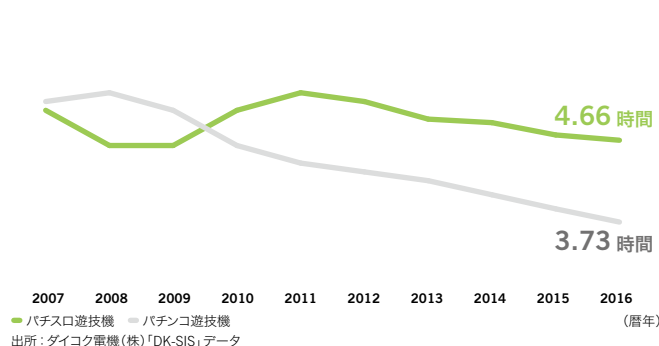
こうした一段と厳しさを増す経営環境を受け、パチンコホールは限られた資金の確実な回収を企図し、優れた稼働時間が期待できる機種の選別的な導入を進めており、遊技機市場では、競争力あるIPや開発力、そしてその開発力を支える強固な財務基盤がある上位企業と、下位企業の優勝劣敗が一層、鮮明化しています。

また、遊技機メーカー、パチンコホールなど業界一丸となって業界の健全化と活性化に向けた取り組みも活発化しています。遊技機メーカーは足並みを揃え、射幸性を煽る機能を抑制する自主規制を相次いで導入しています。新規制に適合した機種の中には高い稼働実績を示すタイトルも登場しているものの、パチンコホール側は新規制に適合した機種に関して、慎重な入替姿勢をとっており、遊技機市場は短・中期的には低調に推移することが予想されています。

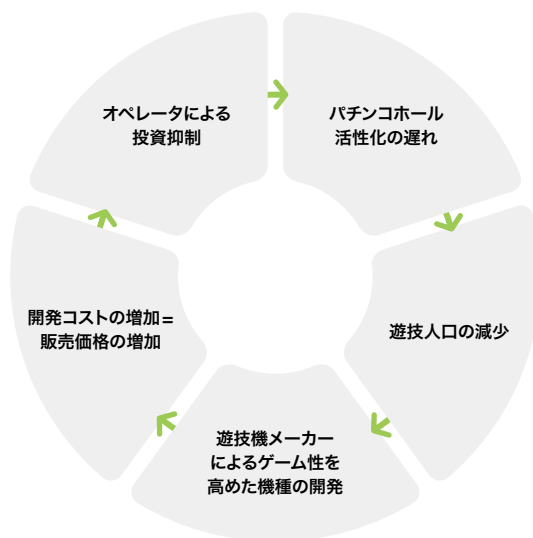
短期的な影響を乗り越え、長期的な視座のもとでユーザー層を拡大し業界を活性化していくべく、遊技機メーカーによるユーザーへのダイレクトマーケティング等、従来の業界とは一線を画す取り組みが進められています。従来ではありえなかった競合同士のパートナーシップもその一つです。部品の共同調達や部材共通化等、プラットフォームの業界全体への波及や、開発面での連携を通じた新たな遊技性の創出も期待されています。

^{*4} 営業時間中に遊技機が稼働している時間

稼働時間



遊技機市場の悪循環



パチスロ遊技機市場動向

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期 (予想)
市場販売台数(万台)	123	96	88	72
市場設置台数(万台)	164	166	169	169

パチンコ遊技機市場動向

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期 (予想)
市場販売台数(万台)	201	188	156	151
市場設置台数(万台)	295	291	283	272

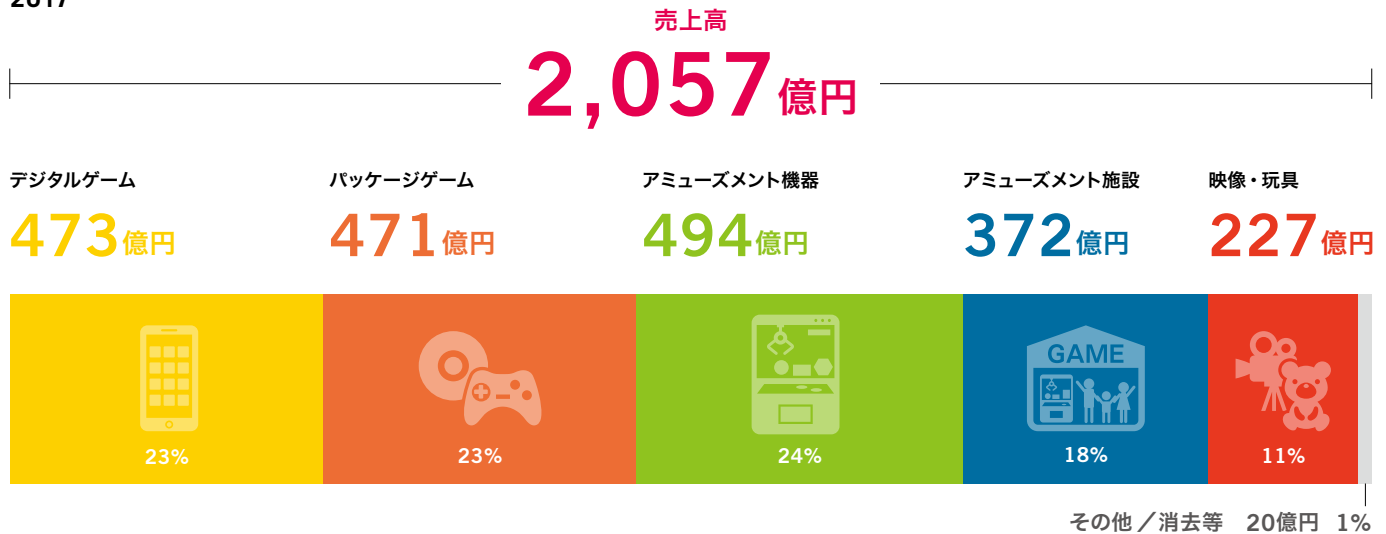
出所：警察庁、矢野経済研究所(2018年の数値は当社推計・予想)

エンタテインメントコンテンツ事業

エンタテインメントコンテンツ事業は、幅広い事業ポートフォリオや豊富なIP資産、グローバル事業基盤を駆使し、IP価値の最大化を通じた事業価値の拡大を追求していきます。

▶ 事業ポートフォリオ

売上高構成比
2017



営業利益
2017



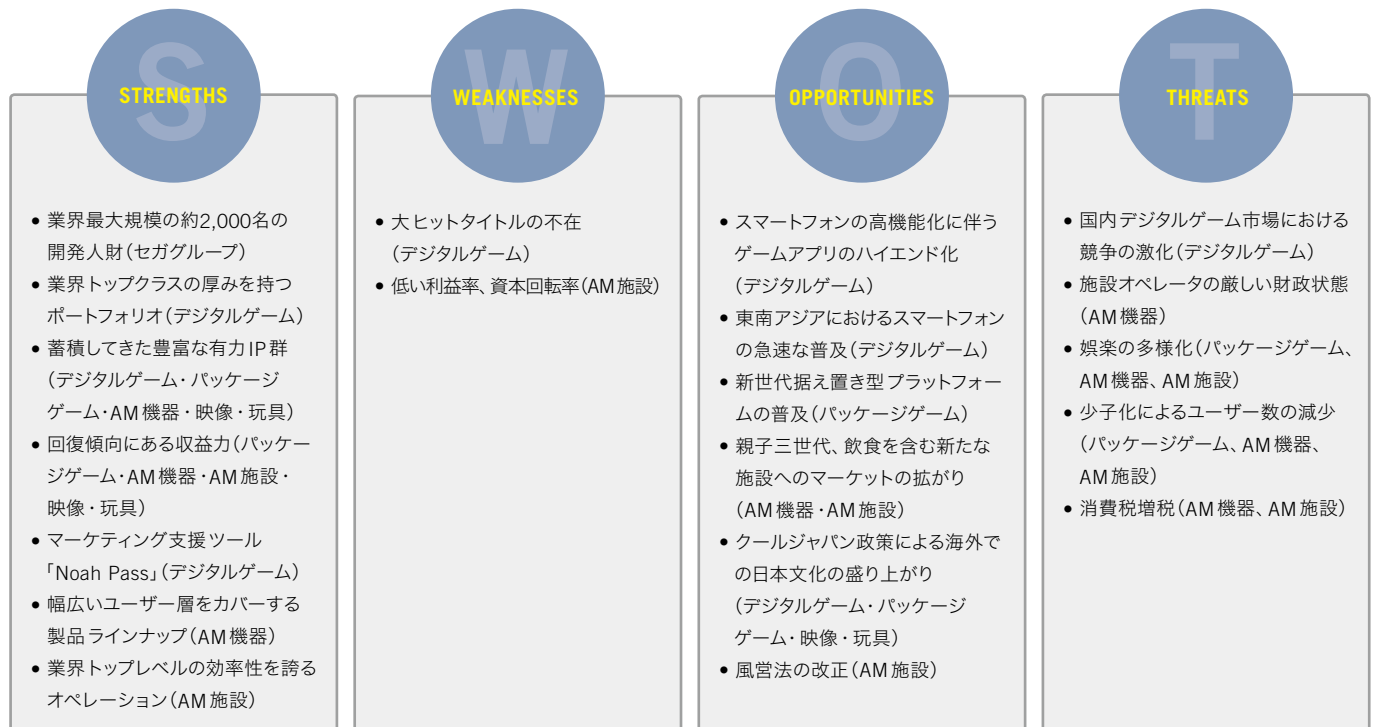
▶ 業界構造とSWOT

既存事業領域の市場が低迷する一方、デジタルゲーム分野が成長を続けるなど、幅広い事業ポートフォリオの優位性が発揮できる事業環境にあると認識しています。

業界動向 SNAP SHOT



SWOT分析



エンタテインメントコンテンツ事業

▶ Road to 2020 事業戦略

ビジョン

Be a Game Changer ~革新者たれ~

セグメント
目標

売上高

3,000 億円以上

営業利益

300 億円以上

営業利益率

10% 以上

▶ 重点課題

グローバルヒットタイトルの創出

デジタルゲーム及びパッケージゲームを中心として、経営資源を駆使し、グローバルマーケットでビッグヒットの創出を目指します。厳選したタイトルへの集中投資並びに、グローバル展開を促進する事業構造の構築によって、これを実現していきます。

分散投資から集中投資へ移行

- タイトル数の厳選（ミドルヒット狙い⇒ビッグヒット狙い）
- 期待タイトルへの集中投資（プロモーション強化等）

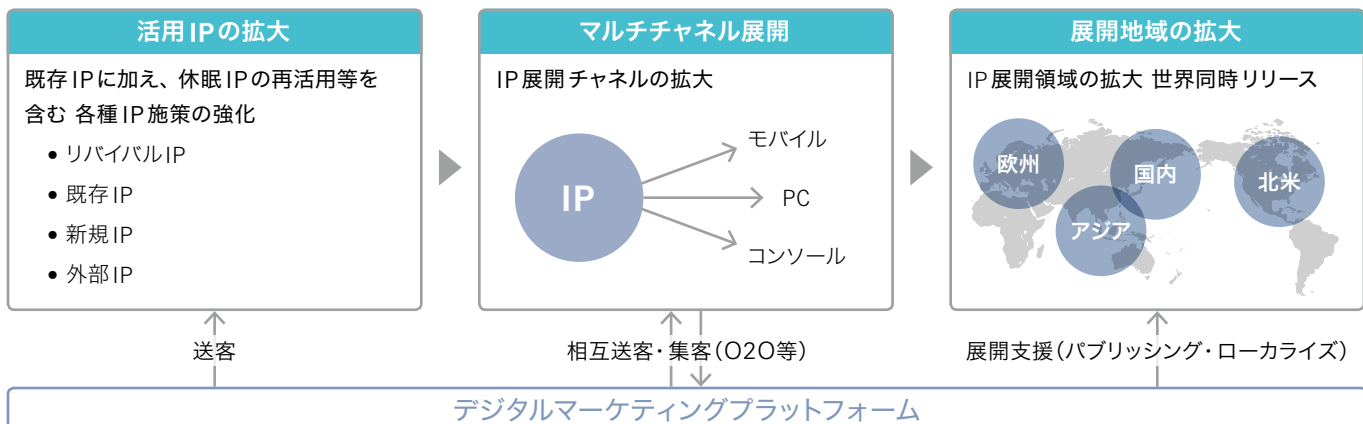
グローバル展開を促進する仕組みづくり

- デバイス軸からIP軸へ、事業の軸をシフト
- 地域拠点の機能統合による強化

上記戦略を実現するため、組織等の事業構造を再編

デバイス軸からIP軸にシフトし、マルチチャンネルへ展開

当グループは既存IPに留まらず、休眠IPなど膨大なIP資産を有しています。新規IP、外部IPも含めてそうしたIP群をフルに活用し、同一IPをマルチチャンネル、グローバルマーケットに展開していきます。これによりIP価値の最大化を目指します。デジタルマーケティングプラットフォーム「Noah Pass」の活用により、異なるプラットフォーム間での相互送客、グローバル展開の際のパブリッシング・ローカライズ等を推進していきます。



過去のIPのリバイバル、外部IP等の積極活用
各IPの展開チャンネル・展開地域を拡大し、IP価値を最大化

日本のヒットタイトルをグローバルに展開した成功例

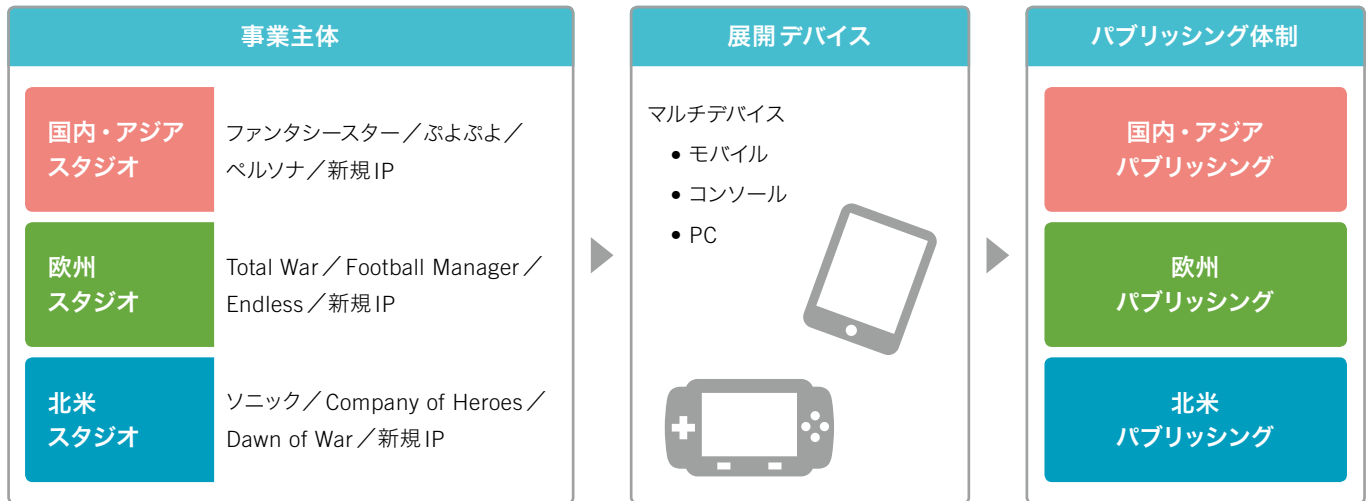
日本・アジア・欧米で累計180万本の販売本数を記録したグローバルヒットタイトル PlayStation®4 / PlayStation®3向けパッケージゲームソフト「ペルソナ5」



©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.

IP軸への変革のための組織構造再編

各地域のスタジオをIP軸に再編し、各スタジオのIPのマルチデバイスへの展開を促進します。効率的なパブリッシングを実現するために、これまで個社ごとに行っていたパブリッシング機能も地域ごとに統合します。



IP軸にスタジオを編成し、マルチデバイス・グローバル展開促進
地域ごとのパブリッシング機能等の統合による効率性向上

エンタテインメントコンテンツ事業

▶ 分野別重点ポイント

デジタルゲーム分野

グローバルヒットタイトルの創出に加え、デジタルマーケティングプラットフォーム「Noah Pass」を活用したデジタルマーケティング事業の確立、既存タイトルの長期運営による安定収益の確保等を目指します。

- グローバルヒットタイトルの創出
- デジタルマーケティング事業の確立
- 海外パブリッシング事業の拡大
- 既存タイトルの長期運営による収益維持
- 次世代タイトルの開発

パッケージゲーム分野

好調な欧米のPC向け既存IPの拡大を推進するとともに、開発エンジンの有効活用を通じて開発効率を高めていきます。

- 欧米PCの既存IP拡大と新規獲得
- 開発受託による収益基盤構築
- 新規IPへの挑戦
- 有力IPのリバイバル
- 開発エンジンの有効活用

アミューズメント機器分野

ジャンルNo.1戦略と原価低減を通じて投資効率の向上を目指します。

- ジャンルNo.1タイトルの投入
- 原価低減の取り組み強化

アミューズメント施設分野

既存施設のスクラップ&ビルドを継続するとともに、将来の柔軟な価格戦略の採用やユーザーの利便性向上に向けて電子マネーの導入を推進していきます。

- 電子マネー等による運営効率向上
- 新規事業による収益獲得
- 既存施設のスクラップ&ビルド

映像・玩具分野

映像事業は、「名探偵コナン」「アンパンマン」「ルパン三世」の主要3IPの収益力強化に取り組み、玩具分野は既存IPの収益力強化に加え、アライアンスを通じた新領域への展開も視野に入れていきます。

映像

- 主要3IPの収益力強化
「名探偵コナン」「アンパンマン」「ルパン三世」の主要3IPを強化
- 国内外への配信ビジネス強化
- 3D CG制作の強化

玩具

- 既存IPの収益力強化
「アンパンマン」シリーズを中心に安定収益創出
- アライアンスを用いた新領域挑戦

▶ 2017年3月期の概況と次期計画

2017年3月期のエンタテインメントコンテンツ事業は、パッケージゲーム分野やアミューズメント機器分野において大型タイトルの販売が集中したことから増収となりました。2016年3月期までの事業構造改革を通じた収益構造の改善もあり、営業利益は前期比164%増となりました。デジタルゲーム分野において、「ファンタースターオンライン2」「オルタンシア・サーガ -蒼の騎士団-」「ぶよぶよ!!クエスト」等の既存主力タイトルが堅調に推移しました。パッケージゲーム分野では、「Total War」シリーズの新作「Total War: WARHAMMER」「ペルソナ」シリーズの新作「ペルソナ5」等の主力タイトルを発売しました。アミューズメント機器分

野においては、新作タイトル「艦これアーケード」等のレベニューシェアモデルによる収益貢献や、「三国志大戦」等の販売が好調に推移しました。アミューズメント施設分野は、国内既存店舗の売上高が前期比で108.5%と堅調に推移しました。映像・玩具分野においては主力タイトルの配給収入や、TVアニメ等の制作収入等を計上したほか、玩具において、定番・主力製品等を中心に販売しました。

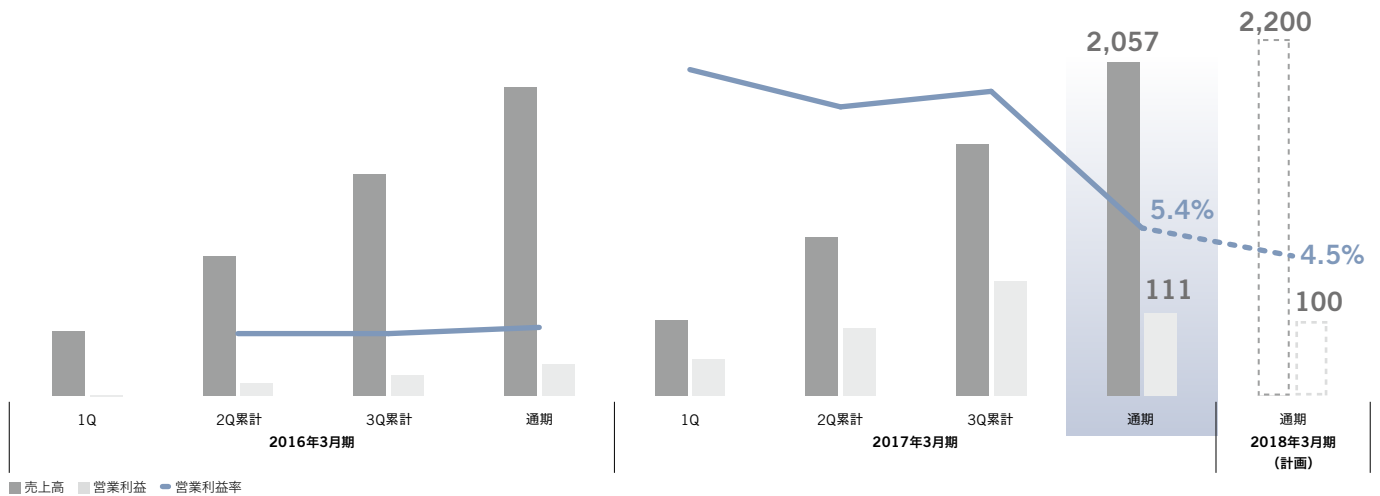
2018年3月期は、デジタルゲーム分野で新作タイトルの投入数が増加するほか、パッケージゲーム分野で、海外PCゲームの販売タイトルの拡充を図ることから増収を計画する一方、利益面では減益を計画しています。

売上高: **2,057** 億円

営業利益: **111** 億円

営業利益率: **5.4%**

億円



リゾート事業

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

▶ 事業戦略

ビジョン

Experiential Innovator

～感動体験の革新者たれ～

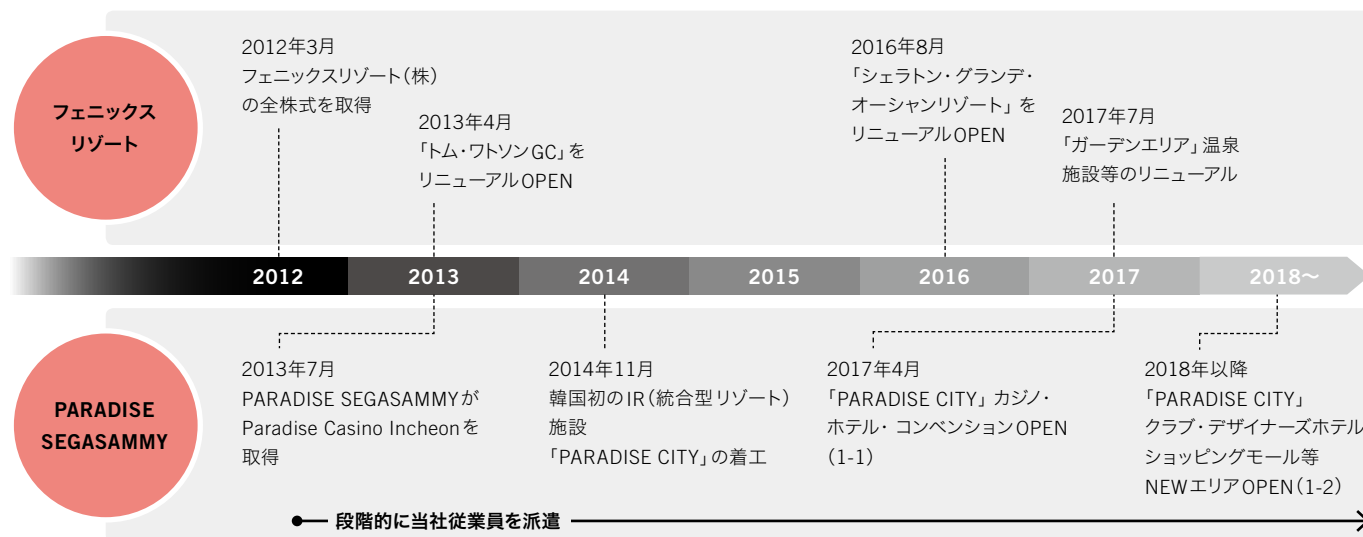
セグメント
目標

IR 事業の成功 ブランド認知の向上

▶ 重点課題

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におけるリゾート施設の運営ノウハウの取得や、韓国 PARADISE GROUP との協業を通じた IR(統合型リゾート)の開発・運営ノウハウの蓄積を進め、将来の日本における IR(統合型リゾート)事業への参画を目指します。



マカオやシンガポールと比肩するIR(統合型リゾート)施設

PARADISE CITY

韓国 PARADISE GROUP との合併会社、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. は、韓国初のIR(統合型リゾート)「PARADISE CITY」を2017年4月にオープンしました。

「PARADISE CITY」は、330,000m²の敷地内にラグジュアリーホテル、デザイナーズホテル、カジノ、商業施設、コンベンションホール、クラブなどを備えた韓国初のIR(統合型リゾート)施設です。世界の他のIR(統合型リゾート)と肩を並べる上質の空間や、最高レベルのホスピタリティ、アジア最大規模のハブ空港である仁川国際空港から車で3分という好立地を活かし、マカオやシンガポールから顧客の取り込みを図ると同時に、国内におけるIR(統合型リゾート)への参入を見据え、開発・運営ノウハウの蓄積を進めています。



日本有数の複合施設

フェニックス・シーガイア・リゾート

宮崎県の太平洋に面した南北約11km、約700haの敷地に「セラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」やテニスクラブなどのスポーツ施設など、恵まれた環境を活かした極上のリゾートステイをご提供しています。

2016年8月の開業以来の大規模リニューアル等、施設の価値の継続的な向上を通じて、集客力の強化に努めつつ、リゾート施設の運営ノウハウの蓄積を進めています。



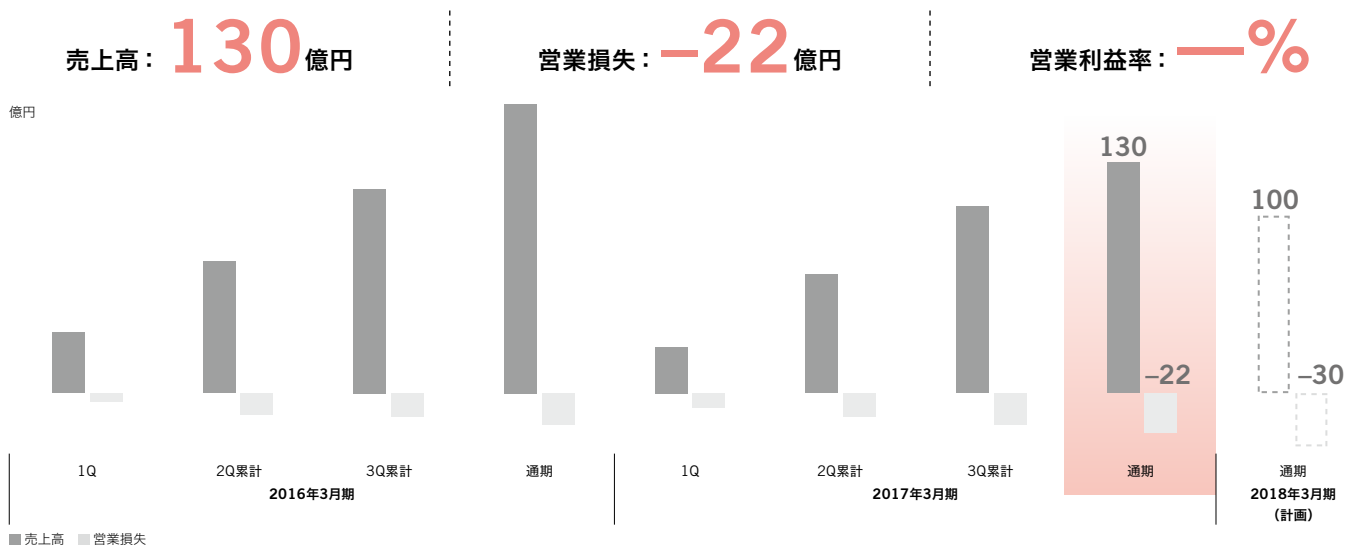
©フェニックスリゾート

▶ 2017年3月期の概況と次期計画

「フェニックス・シーガイア・リゾート」において、「セラトン・グランデ・オーシャンリゾート」の開業以来最大規模となるリニューアルが完了したほか、九州域内を中心とした集客施策を行いました。上期に発生した平成28年熊本地震による影響を補うには至りませんでした。海外では、韓国・仁川において、既存のカジノ施設の運営並びに韓国初の本格的IR(統合型リゾート)となる「PARADISE CITY」の開業準備を進めました。当期は、屋内型アミューズメント施設「ジョイポリス」を運営する子会社の一部株式を売却しました。

以上の結果、売上高は前期比20%減の130億12百万円、営業損失は22億44百万円(前期は営業損失18億25百万円)となりました。

2018年3月期は、「ジョイポリス」株式の売却に伴い23%の減収を計画し、IR(統合型リゾート)事業における先行投資等により、30億円の営業損失を計画しています。



バリューチェーンで見るESGリスクと対応

当グループの事業は、対面市場やビジネスモデル、バリューチェーンの特性等により異なるESGリスクに対応しています。



環境リスク



社会リスク

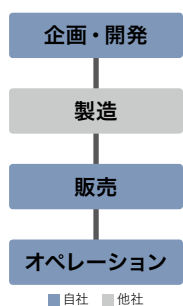


ガバナンスリスク

遊技機事業



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

未成年者の過度な利用

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。



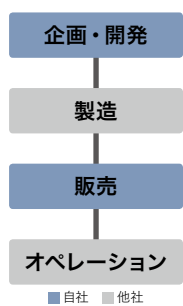
一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限設定を設けるほか、曖昧な表現により過度な期待を持たせることや、過課金を防ぐための社内ガイドラインを設定・運用しています。

お客様サポート

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ます。



通常は、ユーザーサポート窓口を通じてお客様に対応していますが、必要に応じて専用窓口を設置しています。2013年9月に発生したPC向けオンラインゲームの不具合についても、情報を直ちに公開し、不具合を修正するとともに、専用窓口を設けて対応を行いました。



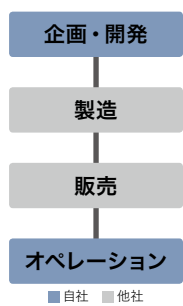
アミューズメント機器分野

調達に関するコンプライアンス

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。



セガサミーグループにて「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して化学物質管理体制の構築と運用を要請するほか、体制の構築状況や運用状況を確認し、化学物質の適正管理に努めています。



アミューズメント施設分野

青少年の指導・育成

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。



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。飲食店併設店舗では原則として未成年者の入店を禁止し、未成年者が入店する際も飲酒防止策を徹底しています。



人財

人財とビジネスの持続性との関係性

エンタテインメントビジネスを展開する当グループにとっての人財は、イノベーションを生み出すドライバーです。特に技術革新が著しい成長領域においては、経験豊富な人財の確保にかかるコストが上昇する傾向にあります。また、国内で進められる「働き方改革」に対応した長時間労働の抑制も、労働生産性の向上並びに人財の安定的な確保のために求められています。人財の多様性確保もイノベーションを生み出すための重要な課題です。

採用

採用にあたっては、グループのミッションやビジョンに共感し、ともに新たなエンタテインメントを創造していく意欲にあふれた人財を求め、グループのポートフォリオ戦略に基づき、各事業会社がそれぞれの採用基準に照らし、性別・国籍の別なく職務と能力・適性に応じた多様性を意識した採用・配属を行っています。2017年3月期は、グループ全体で新卒124名（うち女性50名）、中途212名（うち女性51名）を採用しました。

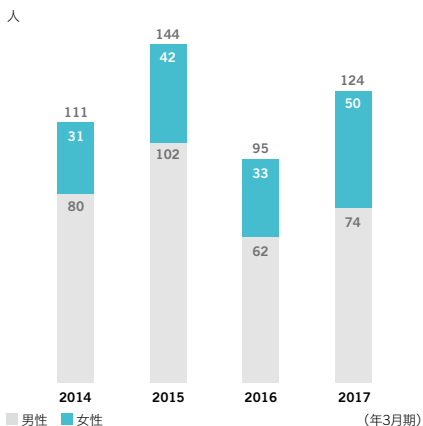
育成

社員の育成については、階層や等級ごとに細分化された体系的な研修プログラム、全社員受講可能な教育環境の構築、資格や役割に応じたパフォーマンス発揮を支援する各種仕組み等により、社員の個性とチャレンジを尊重し、能力と創造性を発揮して、自己実現を図ることができる風土づくりを推進しています。

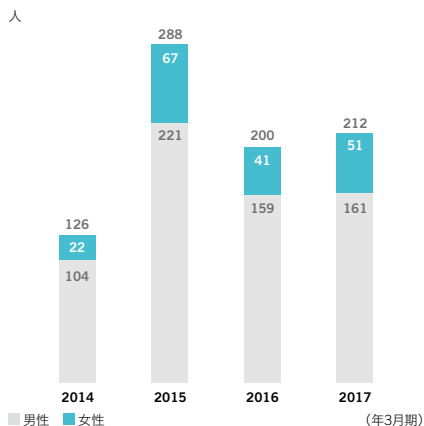
人権

2014年に署名した国連グローバル・コンパクトで提唱されている「人権に関する原則」を基盤に置いた人財マネジメント（採用、配属、支援など）を行っています。また、「グループ行動規範」や「グループ・マネジメントポリシー（人財に関する方針）」で人権の尊重を明文化することにより、社員一人ひとりが人権に対する意識を高め、行動できるよう努めています。

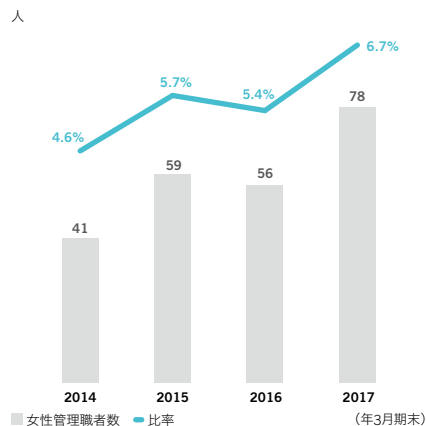
新卒採用者数



中途採用者数



女性管理職者数・比率

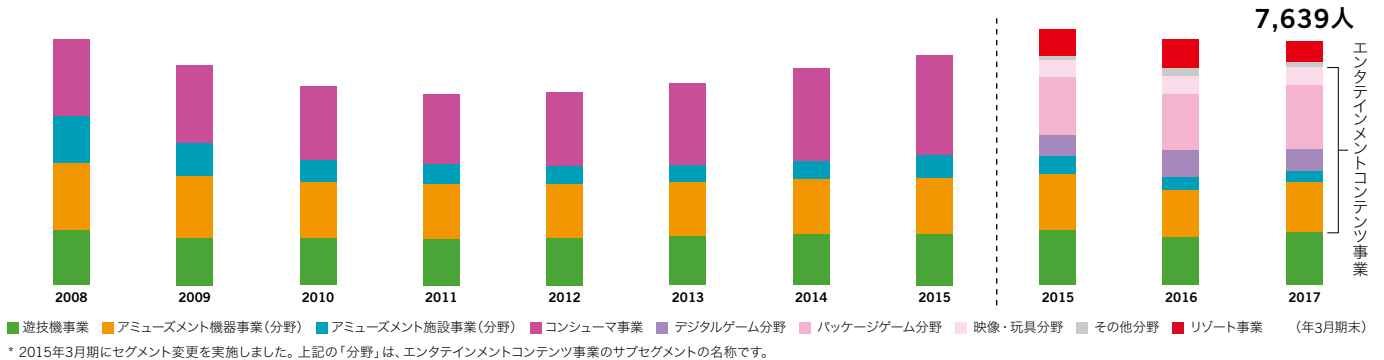


成長戦略に合わせた人財ポートフォリオの適正化

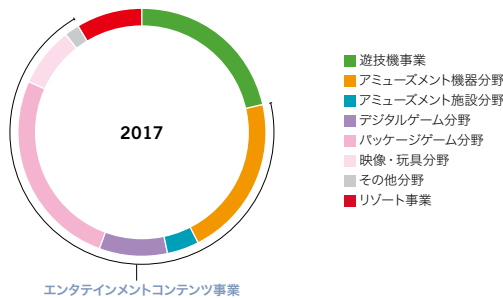
連結従業員数は、営業損失を記録した2008年3月期頃から減少トレンドを描いていましたが、2012年3月期より、リゾートにおけるフェニックスリゾート(株)をはじめM&A及び国内外デジタルゲーム分野の業容拡大に伴い、増加傾向に転じています。

人財ポートフォリオについては、成長戦略に合わせ、既存事業で豊富なノウハウを有する人財の高い成長性・収益性が期待できる事業での活用を進めるとともに、新たなビジネスノウハウの蓄積に向け、例えば、韓国IR(統合型リゾート事業)へのシフトを機動的に実施しています。

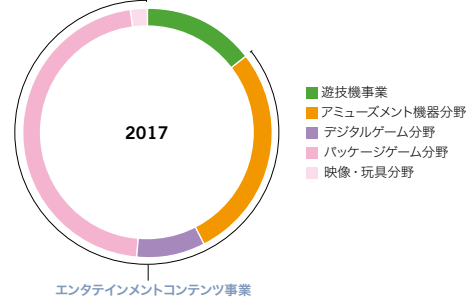
セグメント別従業員数



セグメント別従業員構成比



セグメント別開発人財構成比



IR(統合型リゾート)のノウハウ蓄積に向けた人財の派遣



2014年5月より、韓国 PARADISE GROUPとの合弁会社 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.(当社出資比率45%)が仁川で運営する「Paradise Casino Incheon」に人財を派遣し、カジノオペレーションや管理ノウハウの蓄積を進めてきました。2017年4月にオープンした韓国初のIR(統合型リゾート)「PARADISE CITY」を通じて、国内におけるIRへの参入を目指し、開発・運営ノウハウの取得を進めています。合弁会社への派遣人員数は、当初の6名から段階的に増員していき、現在(2017年10月現在)は約50名に拡大しています。

派遣人員数

2015年

6人

2017年

約50人

「Road to 2020」の アクションプランを実行する



「Road to 2020」の達成に向け、組織ごとに構築したミッションピラミッドに基づき、グループの一人ひとりがアクションプランを実行しています。ここでは3つの組織のキーマンが、自らのミッションをどのように捉え、いかに実践しているのかをご紹介します。

グループが夢を実現する過程を仲間達とともに分かち合っていきたいと思います。

私は、サミー(株)という会社が大好きで、この会社の社員であることが私のモチベーションになっています。セガサミーグループの収益の柱である遊技機事業に携わることができていることに誇りと責任感を持って日々業務に邁進しています。

「Road to 2020」において、サミー(株)の法人営業部は、遊技機事業の目標「営業利益率30%以上」の達成に向け、「大手法人営業体制の確立」と「サミー全体シェア底上体制の確立」の2つを戦略の軸とし、顧客ターゲットを明確にした上でアクションプランに設定し施策を実行しています。

具体的には、購買力のある大手法人の営業窓口として各種折衝業務を行うほか、各支店と連携し、ターゲットとした法人に対する定期的な営業活動を推進しています。また、スマートフォン向け情報サイト「ばちガブツ!」の導入促進活動を(株)サミーネットワークスと共同で大手法人に対して行うほか、ゴルフトーナメント「セガサミーカップ」等への大手法人の囲い込み施策の立案・実行も行うなどグループ連携も推進しています。法人営業部は今期新設された部署ですので、従来になかった活動で業界の革新者としてのポジションを築き上げるとともに、グループが確実な成果をあげていくために、全力を尽くしていきたいと思います。

「Road to 2020」の目標達成に向けて、グループの一体感がより増したことを実感しています。グループが目指している道とともに歩き、夢を実現していく過程を仲間達とともに分かち合っていきたいと考えています。



サミー(株)
営業本部 法人営業部部长
石橋 利明

「PARADISE CITY」を通じて感動体験を創造し続けます。

2014年、韓国 Paradise Groupとの合併企業であるPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.に、カジノ運営ノウハウの習得を目的として、私を含めた6名が赴任しました。当初は、見習いとして「学ぶ」立場でしたが、約2年後の2016年3月に日本市場企画運営室が設立され、2017年8月現在では36名のメンバーが現地に駐在し、仁川プロジェクトを進めています。

2017年4月には、韓国初、北東アジア最大のIR施設(統合型リゾート)「PARADISE CITY」が開業しました。駐在メンバーは、カジノのディーラーからマーケッター、キャッシャーやサーベイランス、ホテルのベルコンシェルジュなど、「PARADISE CITY」のあらゆる部署で実務を行いながら、IR(統合型リゾート)のノウハウ習得に努めています。

「PARADISE CITY」には開業後、非常にたくさんの日本人のお客様にご来場いただいています。メンバーが直接、営業や集客、来場されたお客様のお出迎えや施設内のご案内などを行うことにより、はじめてご来場されたお客様に「また来たい」と思っていただけ、質の高いサービスのご提供を心掛けています。複数回ご来場いただいているお客様も多くいらっしゃり、手応えを感じています。

こうした日本式の「おもてなし」を通じて幅広い層の日本人のお客様にご来場いただくというアクションプランを確実に遂行し、「PARADISE CITYを通じて感動体験を創造し続ける」という私達のミッションを果たしていきたいと考えています。

私は、IR(統合型リゾート)事業を必ずや成功させ、セガサミーグループの新たな収益の柱にしていきたいと思っています。そのためには、まずは「PARADISE CITY」を成功させるために全力を投じていきたいと思っています。



PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
日本市場企画運営室
営業パート長
近藤 厚徳



(株)セガゲームス
執行役員クリエイティブオフィサー
瀬川 隆哉

グループ内でシナジーを生み出し、新しいエンタテインメントを展開することが、私の大きな夢であり目標です。

我々オンラインコンテンツ事業部は、PCオンラインを中心に、スマートフォンアプリやコンシューマプラットフォーム等のネットワークを介したエンタテインメントに関する市場分析、開発、運営、そしてお客様へお届けするまでのサービスを一気通貫で行い、お客様に驚きと感動体験を提供しています。

事業部としてのミッションは、「2020年まで持続的に収益を上げる体制を築く」。その実現に向け、オンラインRPG「ファンタシースターオンライン2(PSO2)」に、シリーズの収益最大化、新規IP創出と既存IP拡大による第2の収益基盤の確立、そして成長する海外市場への挑戦という、大きく3つのアクションプランに取り組んでいます。

特に「PSO2」については、2017年7月にサービス開始5周年を迎え、直近の大型アップデート「エピソード5」も大変好調なタイトルです。すでに2020年に向けた施策の企画もスタートしており、今後10周年に向けての安定運営を目標に盤石な体制を築き上げていきますが、そこで重要となるのが「顧客満足度」です。ゲーム内容に対してはもちろんですが、お客様が遊びたいタイミングで遊べない状況をできる限り減らすため、ヒューマンエラー等による不具合に関しては徹底的な自動化を行い、メンテナンス時間やサーバートラブル等に関してはお客様の動向を逐一計測できる分析システムを構築するなど、満足度の向上に努めています。

セガサミーグループには様々な事業があり、エンタテインメントにかかわる事業がグループ内で網羅されています。今後はグループ内でのシナジーを活かして各事業と連動できる新しいエンタテインメントを展開することが私の大きな夢であり目標です。

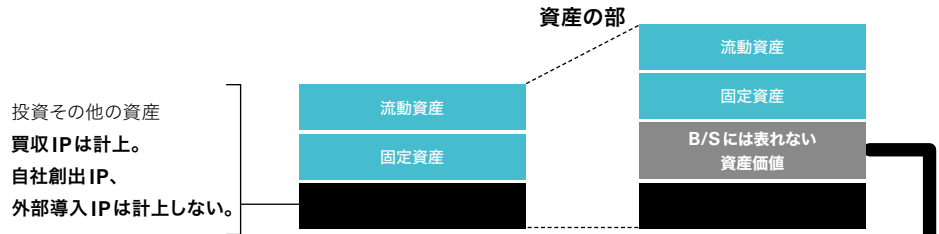
知財(IP)

知財とビジネスの持続性の関係性

知的財産(IP)は、価値創造の源泉です。競争力あるIPを保有するエンタテインメント企業は、安定的な収益が実現でき、その有効活用を通じて、IPの価値を幾重にも拡大できます。IPの新規創出力、外部からの導入に際しての目利きの能力、並びにIPの保護体制の整備も、エンタテインメント企業の競争力に大きな影響を及ぼします。

▶ 見えざる資産

エンタテインメント企業では、企業買収により取得したIPは、投資有価証券及びのれんに計上されますが、自社が創出したIPや外部導入IPは資産計上されません。従って、そうしたIP群は、財務諸表には表れない「見えざる資産」と言えます。



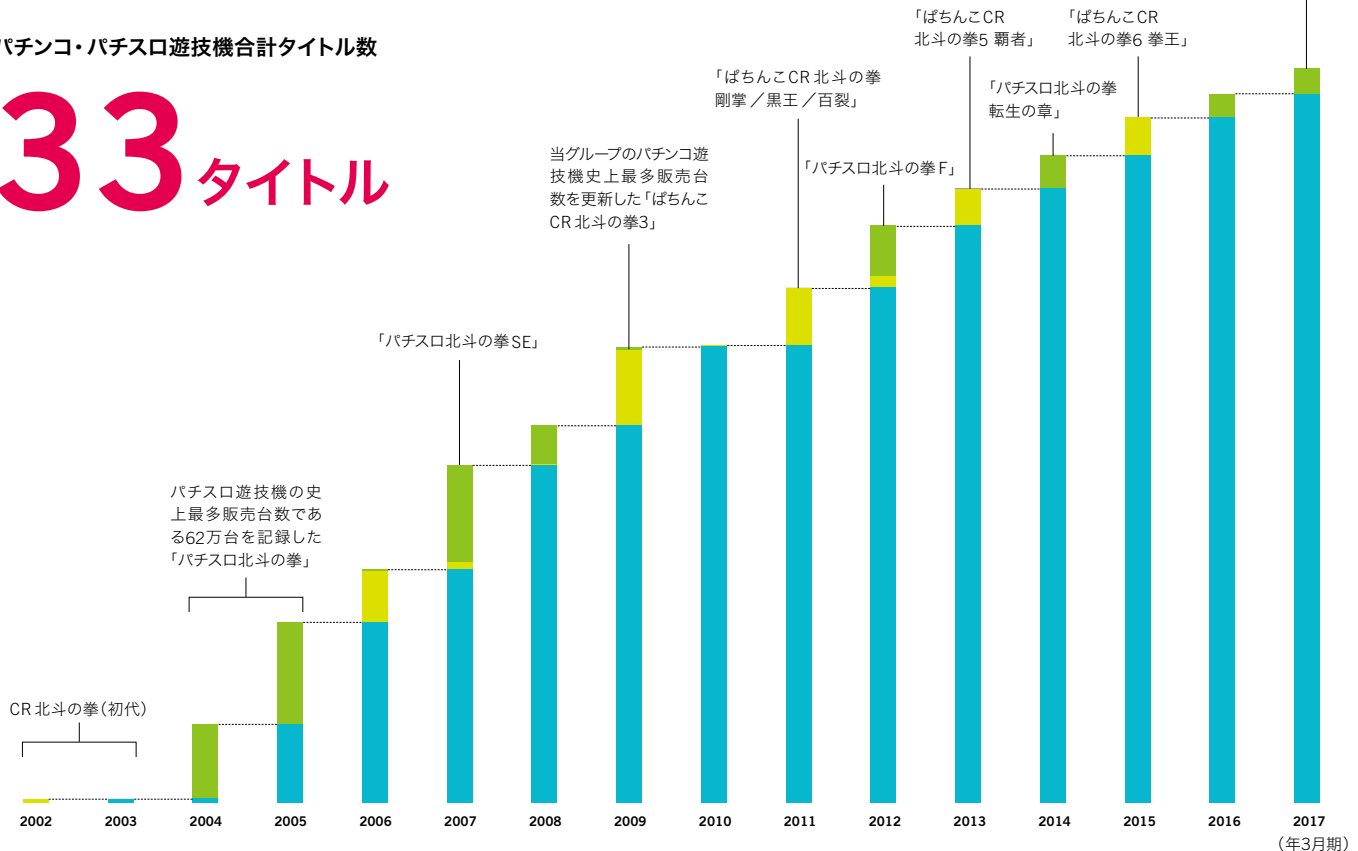
IPの長期的な育成と収益化の例(「北斗の拳」シリーズ)

各期の販売台数: ■パチスロ遊技機 ■パチンコ遊技機 ■過年度の累計販売台数

累計販売台数
約271万台

パチンコ・パチスロ遊技機合計タイトル数

33タイトル





遊技機



パッケージゲーム



デジタルゲーム



アミューズメント機器



玩具等

▶ M&AによるIP取得事例



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)
「女神転生」シリーズ	1987年		28作品	約 720 万本 (パッケージ、デジタル合計)
「ベルソナ」シリーズ	1996年		13作品	約 850 万本 (パッケージ、デジタル合計)
「世界樹の迷宮」シリーズ	2007年		9作品	約 180 万本 (パッケージ、デジタル合計)

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 3億6,000 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「ぷよぷよ」シリーズ	1991年*		—	約 2,500 万(本/DL/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))
「龍が如く」シリーズ	2005年		75作品	約 1,050 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「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		15作品	約 49 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)
「ファンタジースター」シリーズ	1987年		—	約 450 万ID*2 (累計登録ID数)
「チェーンクロニクル」シリーズ	2013年		2作品	約 1,000 万DL (パッケージ、デジタル合計)

*1 (株)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(株)セガから販売されたタイトルのみを集計

*2 ファンタジースターオンライン2における集計値

外部導入IPの例

「初音ミク×セガプロジェクト」シリーズ	2009年		52作品	約 550 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年		33作品	約 274 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)
「蒼天の拳」シリーズ	2009年		9作品	約 44 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)

社会関係資本

規制

社会関係資本(規制)とビジネスの持続性の関係性

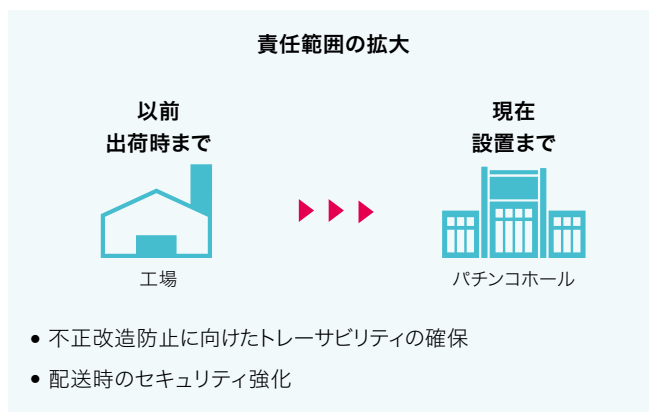
遊技機事業及びアミューズメント施設事業は、風俗営業等の規制及び業務の適正化に関する法律(風適法)や、業界の内規に従った事業活動が求められます。それらルールの見直しは、製品の開発や売上高等に大きな影響を及ぼす影響があります。

開発リスクの低減に向けた開発期間の短縮化

開発期間中に規制の見直しが実施されると、開発方針の見直しや機器の撤去リスク、ユーザーの離散リスク等が発生する可能性があります。そのため、当社では開発タイトルの絞り込みと開発資源の重点投入などを通じて開発期間の短縮化に取り組んでいます。

(▶ P.51 遊技機事業)

2016年4月より、遊技機メーカーの責任範囲が、工場から出荷するまでからホールに設置する段階まで拡大しました。これを受け、業界団体を通じて製品のトレーサビリティの確保に厳格に取り組み、不正改造を防ぐとともに、配送時のセキュリティを一段と強化するため、配送事業者の業界団体との連携を強化しています。このほか、業界の連携による不正防止や違法賭博撲滅に向けた活動にも積極的に参加しています。



依存(のめりこみ)対策

パチンコ・パチスロへ過度に依存する「のめり込み問題」が規制強化の背景にあります。そのため、当グループは業界と連携し、過度な遊技を予防するための注意喚起、のめり込みに起因する児童車内放置撲滅の活動を行うほか、パチンコ依存問題相談機関を支援しています。また、広告宣伝の際にも啓発に努めています。



依存予防啓発ポスター

不正防止対策

2004年に施行された「風適法施行規則等」の改正を受け、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。また、一部市場に流布している根拠のない不当な攻略情報に対し、サミー(株)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。

デジタルゲーム分野における過課金の防止

デジタルゲーム市場では、射幸性が高く高額課金に繋がるような「ガチャ」が社会問題化しており、曖昧な表現によって過度に期待を煽る表示や「コンプガチャ」と呼ばれるガチャに関しては、青少年の射幸心を煽る恐れもあり、規制が厳格化しています。対応を怠れば、社会的な制裁を受け事業の継続性にも影響を与える恐れがあります。当グループは、未成年者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、ガチャについては、入手できるアイテムのレアリティごとの、もしくはアイテムごとの入手確率を明記することを社内ガイドラインで定めるなど、曖昧な表現による過度な期待や、それによる過課金を防ぐよう努めています。

パートナー・取引先

社会関係資本(取引先・パートナー)とビジネスの持続性の関係性

遊技機事業は、数多くのサプライヤーに依存しています。パッケージゲームソフトやアミューズメント機器分野、玩具等のファブレス生産を行っているビジネスでは、サプライヤーや生産委託先との関係性がビジネスモデルの持続性に影響を与えます。さらに近年は業界の活性化に向けて協業を進めるパートナーとの関係の重要性も高まっています。

公正・公平な取引

2016年3月期より「セガサミーグループ・サプライチェーンCSR調達ガイドブック」に対するご理解と実践をいただくことを取引の際の基本契約書に盛り込んでいます。

アミューズメント機器分野においては、すべてのお取引先に毎年、環境や品質などの取り組みについてのチェックシートを活用して自己点検することをお願いしているほか、主要なお取引先には1年に1度のペースで調達担当者が訪問し、監査を行っています。

遊技機事業の購買取引においては、サプライチェーン全体で「グループCSR憲章」「グループ行動規範」に基づいた購買活動を推進しています。2017年3月期は、108社を対象に108回の監査を実施しました。紛争鉱物の使用の有無についての調査も実施し、使用の実態は確認されませんでした。

また、下請法遵守に向けた委員会の設置及び社内教育の徹底を行っています。

生産パートナーの品質維持・向上

(株)セガ・インタラクティブは、生産パートナーとの協働を重視しています。サプライヤーとしての連携に加え、品質目標に基づく工場監査や組み立て指導などを定期的実施しています。新規取引に際しては工場監査を義務づけ、継続お取引先にも年1回の工場監査を行っています。監査結果はお取引先に通知し、品質目標を下回る生産パートナーには、対策書の発行や品質会議の実施など改善を依頼しています。



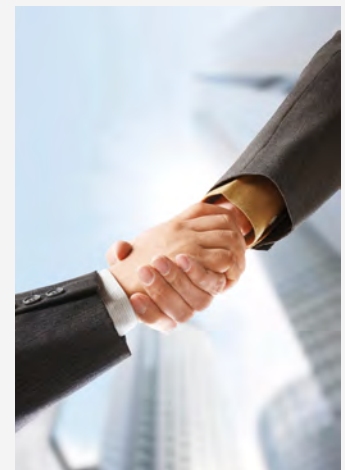
！ 近年の競合・パートナーとの協働

市場が縮小傾向を辿る遊技機事業やアミューズメント機器分野では、競合との連携を通じて業界構造の効率化並びに活性化に向けた取り組みを進めています。

遊技機事業では、サミー(株)が(株)ユニバーサルエンターテインメントとの合併会社(株)ジークを設立し、筐体開発や部材の共同購買などを進めています。

(▶ P.50 遊技機事業)

アミューズメント機器分野では、(株)PFUが開発した各種交通系電子マネーや、各種電子マネーのチャージを一つの機器で運用できるアミューズメント向けマルチ電子マネーサービスを全国のアミューズメント施設への販売を(株)コナミデジタルエンタテインメントと共同で展開しています。クラウド型決済プラットフォーム「シンククラウド」を基盤に構築され、それに対応したトッパン・フォームズ(株)のマルチ電子マネー端末を採用することで、少数導入時のコストを最小限に抑えることが期待できる構成です。将来的な電子マネーブランドの追加等をネットワークを通じて実装していくのにも適したシステムです。



お客様

社会関係資本(お客様)とビジネスの持続性の関係性

最終ユーザーの減少が続く既存事業では、新規ユーザーの掘り起しを通じた業界の活性化が課題となっています。成長分野のデジタルゲーム分野をはじめ、ゲームコンテンツ系ビジネスでは、若年層のプレイヤー保護が、ビジネスの持続性の観点で重要な課題です。

B to Cダイレクトマーケティング

遊技人口の減少に伴う市場規模の縮小が続く遊技機事業では、従来マーケティングのターゲットとしてきた一次ユーザーであるパチンコホールだけではなく、最終ユーザーに対するダイレクトマーケティングを積極化しています。リアルイベントや情報サイトの運営等、当グループの強みを活かし市場活性化を目指しています。

品質保証

アミューズメント機器分野では、営業、開発などのラインから独立した立場の品質保証部が、品質保証規程に基づいて製品やサービスの安全性と品質を一括して管理することで、体制の強化を図っています。特に製品の安全性については、自主基準並びに業界団体(JAMMA*1)のガイドラインに準拠し、安全管理を徹底しています。

遊技機事業では、品質の高さという強みをさらに強化するために、開発期間の短縮化と並行し、2016年1月より、パチンコ、パチスロ両方の製品に対し、「打込み検査」を製品抜き取り検査の項目に加え、品質保証体制のさらなる強化に努めています。また、開発・営業・生産との連携強化による品質向上も図っています。このほか、安全で良質な製品の提供に向け、人体の安全にかかわる「重要不具合」ゼロという目標の達成を目指しています。お取引先においても必要に応じて購買部と品質保証部がお取引先の監査・指導を行うこともあります。

*1 一般社団法人日本アミューズメントマシン協会

青少年の健全な育成に向けて

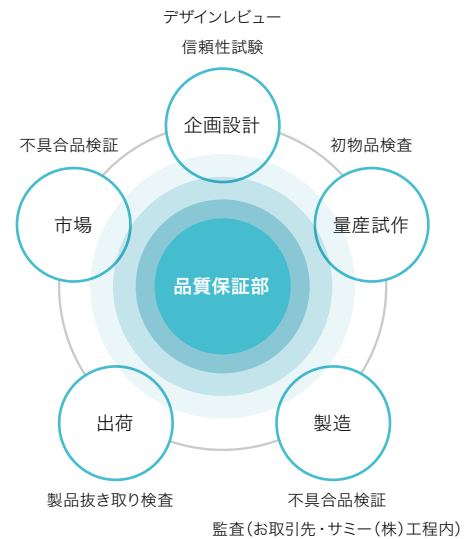
青少年も最終ユーザーとする可能性が高い事業では、青少年保護に向けた取り組みを怠れば、社会的批判を受け、事業の持続性が危ぶまれます。

パッケージゲーム分野では、説明法規制や業界団体が定めるガイドライン・社内規程に準じた製品パッケージや取扱説明書等の分かりやすさを徹底するほか、日本においては、CERO*2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。

デジタルゲーム分野では、未成年者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ているほか、過度に射幸心を煽ることがないように努めています。

*2 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

品質保証活動(遊技機事業)



自然資本

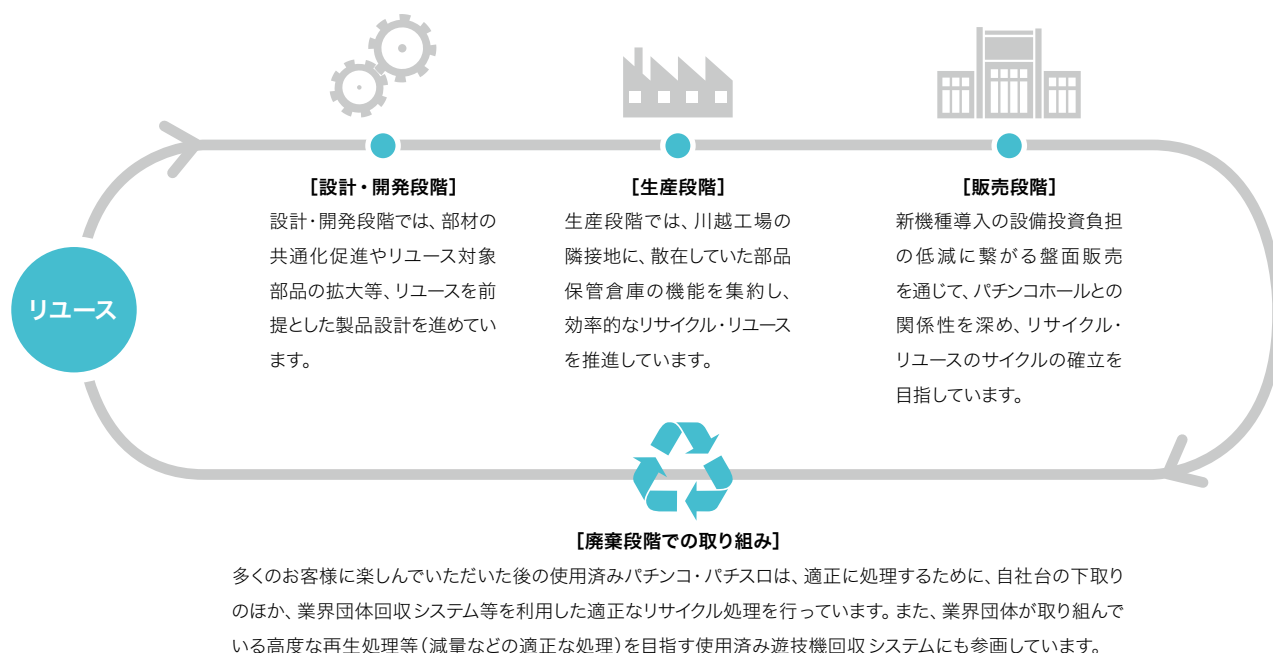
自然資本とビジネスの持続性の関係性

当グループの事業の中で唯一、ハードを内製する遊技機事業は、部材の使用や製造工程で様々な天然資源を使用しています。また製造過程の環境負荷低減への配慮も求められます。さらに、製品のライフサイクルが比較的に短いため、廃棄物の厳格な管理が必要です。

遊技機事業における環境負荷低減と収益性向上の両立

遊技機事業では、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低減に加え、収益性の向上も目指したリユース(部材の再利用)を促進しています。適用部材の範囲拡大や部材の共通化比率拡大を進めるとともに、業界にも取り組みを拡げ、業界全体の効率性向上をリードしています。(▶P.50 遊技機事業)

バリューチェーン全体でのリユース促進



サミー(株)川越工場における環境配慮の状況

		(年3月期)	2015	2016	2017
遊技機のリサイクル率の推移	リサイクル率		97.24%	97.28%	97.21%
環境配慮素材の利用	木材使用量		1,344 t	1,077 t	1,494 t
	うち PEFC 認証木材*		66 t (4.9%)	45 t (4.2%)	84 t (5.6%)

* PEFC 認証木材: PEFC 森林認証プログラム(Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes)による認証木材。
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。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。
※ 2014年3月期より接着された状態での部材の調達に切り替えました。部材の調達においては、環境負荷の少ない水系接着剤を100%使用しています。

コーポレート・ガバナンス

▶ 社外取締役メッセージ

当社は、2008年3月期には社外取締役を招聘し、2009年3月期には1名増員するなど、社外の視点に立った監視・監督機能の強化並びに、豊富な経営経験に基づく高い見識の経営への反映を進めてきました。2017年3月期にはさらに1名を増員し、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化を進めました。



岩永 裕二

社外取締役

2007年6月 当社社外取締役就任

可視的とは言えない
ES(環境・社会)については
説明を求めていく考えです。

私は、コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス、ESG(環境・社会・ガバナンス)を中心に弁護士の経験を活かして意見を申し上げます。取締役会では、上程議案を良く把握している説明者から事前に丁寧な説明がなされており、重要案件については担当部署から直接、説明を受けますので、取締役会がスムーズに運びます。社内取締役からも活発な意見が出ており、2015年に経営トップと社外取締役がコミュニケーションを図る場として設置された独立諮問委員会は、試運転を脱しつつあり十分に機能していると思います。コーポレート・ガバナンスの実効性は総じて高いと認識していますが、事前に十分な説明を得られないケースもあり、その場合は取締役会で率直に疑問を投げかけています。コンプライアンスに関しては、当社の内部監査チームが極めて良い仕事をしていると思いますが、子会社及び孫会社への浸透は十分ではありません。近年、ESGに対する関心が高まっていますが、ガバナンスは先に申し上げた通り可視的にしっかりとした取り組みがなされています。ES(環境・社会)については今のところ問題点の報告はありませんが何か問題があれば、迅速な報告と対応を期待します。

新たに就任した里見社長には上級経営陣のサポートにより、大胆な意思決定で若さの強みをいかに発揮してくれることを期待しています。



夏野 剛
社外取締役

2008年6月 当社社外取締役就任

一切遠慮はしません。
言いたいことを申し上げて
いきます。

セガサミーホールディングス(株)は、2020年3月期に向けた取り組み「Road to 2020」を公表しました。先行きが極めて不透明なエンタテインメント業界の中であって、グループとして、はじめて期限を切って目標値を対外的に公表し、企業発展に対する明確なコミットメントを示したのは素晴らしいと思いますし、マネジメントの強い意志を感じます。

市場環境の変化に対応すべく、遊技機事業へ大きく依存していた収益構造から、収益性の改善により大きな柱となったエンタテインメントコンテンツ事業との二本柱へと変革し、さらに長期的な視点でリスクをとってIR(統合型リゾート)事業に挑戦するという経営判断は、コーポレートガバナンス・コードで強調されている「攻めの経営」そのものであり、私も強く支持しています。

これから本格的に「Road to 2020」に向けた事業戦略を進めていく中で、様々な困難に直面していくことと思われます。遊技機事業は規制強化等によって先行きの厳しい経営環境が続くことが見込まれますし、戦略のカギを握るスマートデバイス向けアプリの大ヒットは、狙って生み出すことができるものではありません。難局に直面しても、ぜひ強い意志で乗り越えていただきたいと思います。

トップの若返りによるモメンタムを十分に活かして、グループ一丸となって新しい価値づくりに邁進していただきたいと思います。私は、取締役会で内輪の論理を否定し、適正な議論を促進していくために、これまで同様に言いたいことを一切遠慮せずに申し上げていきます。



勝川 恒平
社外取締役

2016年6月 当社社外取締役就任

企業価値向上に資する
意見を発信します。

「効きの良いブレーキがあるからこそ、思い切ってアクセルが踏める」。レーシング・カーの最重要部品はブレーキと言われる所以ですが、同様に企業経営も強固なガバナンスが確立できてこそ、高い成長が望めます。

私は金融機関で、長年企業に寄り添いながら様々な提案・実行してきた経験を活かし、社外取締役が持つ「第三者によるチェック機能」に加え、事業発展に向けた前向きな経営サポートも心掛けています。会社がどの方向に向かうのがベストな選択なのか、投資は合理的で企業価値が向上するのか、過去の投資がズルズルと後手に回り損失が大きく膨らむ前の今が事業の見直しのタイミングである等々、率直に意見具申しています。

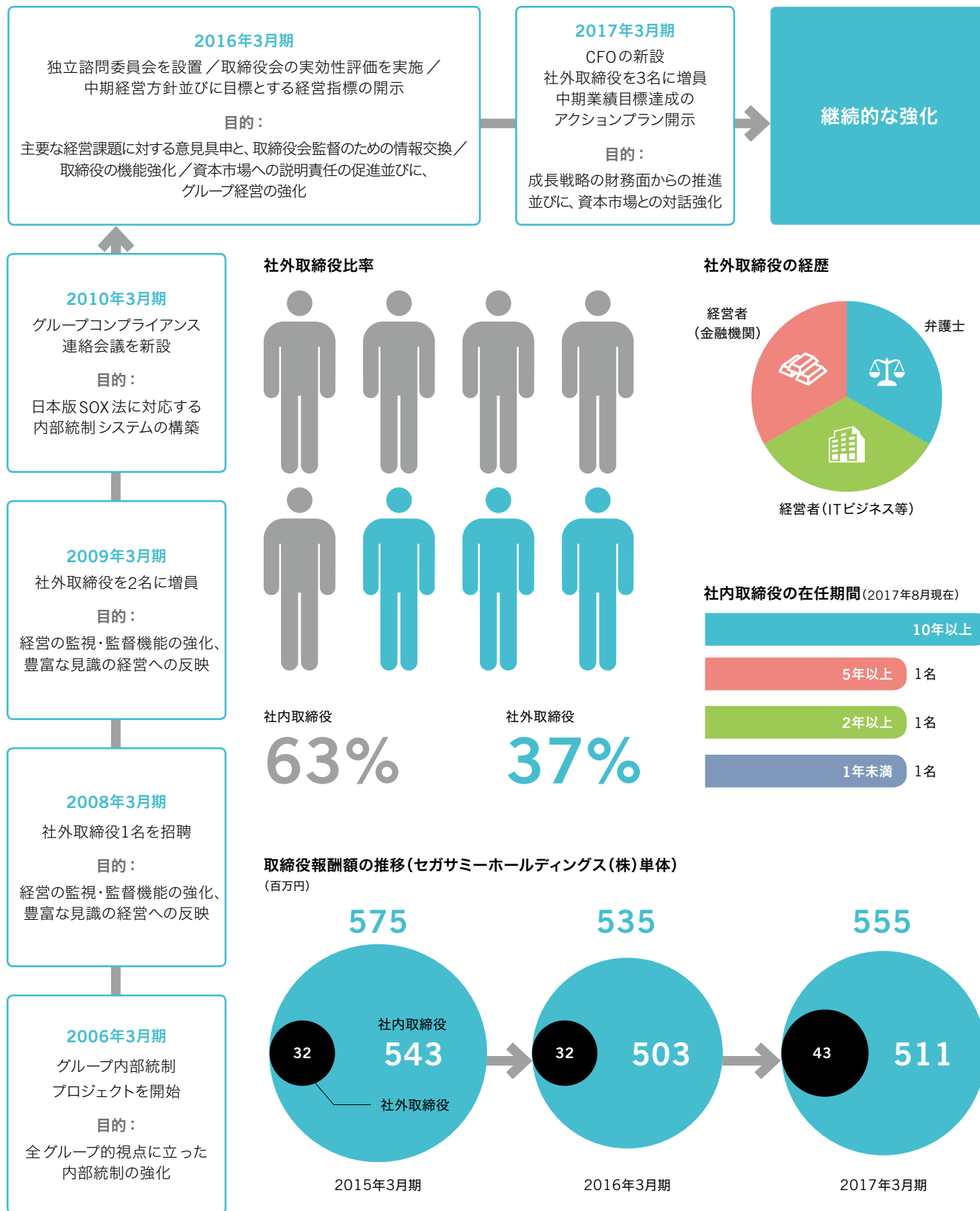
セガサミーホールディングス(株)は、70社を超える傘下企業の統治機能を的確に果たしていると評価しています。取締役会では、活発な議論が交わされており、社外取締役の厳しい意見を真摯に聞く度量も執行側にあることから、ガバナンスはしっかりと機能していると考えています。

当社には創業以来積み上げてきた同業他社に負けない経営資源や、トップに対する高いロイヤリティがあります。そうした総合力を一段と引き出すために、傘下事業会社にきめ細かなメスを入れる一方、傘下企業の「グループ間の人財交流」の積極化が不可欠だと思います。2018年のグループ本社機能の集約を目的とした新オフィスへの移転が良い契機になると思っています。

人財の交流を通じ社員一人ひとりが「グループのために」という全体的な判断基準で取り組みを進めていけば、今まで以上に一体感が生まれ、「Road to 2020」の達成や、当社の最重要課題である日本初のIR事業者としての参入機会に繋げていくことができると確信しています。

コーポレート・ガバナンス

▶ コーポレート・ガバナンス体制概要



▶ 体制の概要

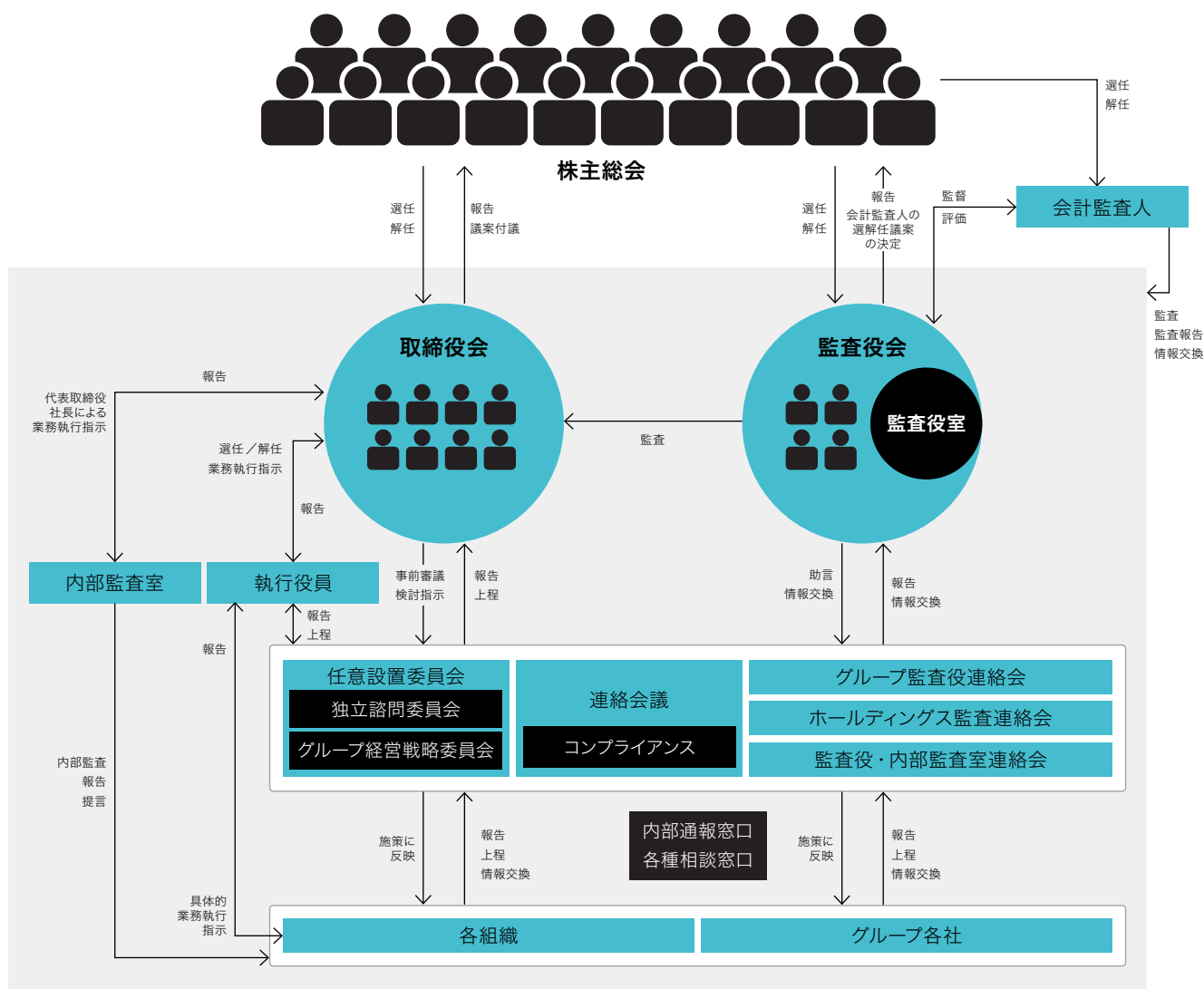
当社及び当グループは、激しく変化する経営環境の中で、業界・市場動向・製品・商品・サービス等に関する知識や経験等に富んだ取締役が迅速かつ最適な経営判断を導き出すと考え、監査役設置会社形態を採用し、併せて、社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化等を行い、運営と管理の両面からコーポレート・ガバナンス体制を充実させています。

取締役会は、原則として毎月1度の定時取締役会並びに適宜開催する臨時取締役会において、現在8名の取締役に機動的経営を図っています。

監査役会は、原則として毎月1度の定時監査役会並びに適宜開催する臨時監査役会において、現在4名の監査役により議論を行い、具体的問題について十分に分析検討しています。

グループ間での情報共有、議論・検証、連携並びに当社取締役会への報告・上程等を目的として、「任意設置委員会」「グループ経営戦略委員会」及び「独立諮問委員会」「グループ・コンプライアンス連絡会議」「グループ監査役連絡会」「ホールディングス監査連絡会」「監査役・内部監査室連絡会」を設置しています。また、スピーディーな経営意思決定、業務執行の監督強化、業務執行機能の強化を目的として、執行役員制度を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図（2017年6月30日現在）



コーポレート・ガバナンス

▶ 社外役員(社外取締役・社外監査役)

当社取締役8名のうち、3名は社外取締役かつ独立役員です。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、弁護士等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。

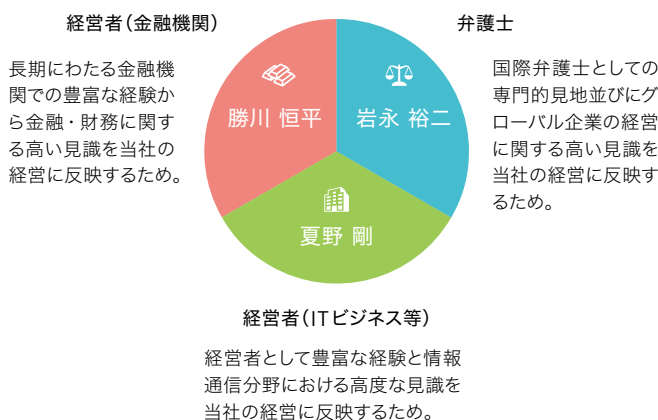
独立性に関する考え方

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おそれがないと判断しています。当社は、東京証券取引所が定める独立性基準を充たす社外取締役・社外監査役全員を独立役員に選任する方針を採用し、現任の社外役員全員を独立役員として指定しています。

▶ 独立諮問委員会

独立諮問委員会は、当社の独立社外取締役及び独立社外監査役の全員によって構成され、取締役会または、代表取締役の諮問に応じ、主に、①取締役会全体の実効性に関する分析・評価、②報酬決定プロセスへの関与、③取締役・監査役候補者に対する評価等について独立的な立場から意見具申します。また、取締役会監督のための情報交換を行う機関でもあります。

社外取締役の選任理由



社外監査役の選任理由

社外監査役	選任の理由
嘉指 富雄	豊富な実務並びに監査役としての経験・知識を当社の監査に反映するため。
榎本 峰夫	弁護士としての専門的見地並びに経営に関する高い見識を当社の監査に反映するため。

2017年3月期の活動

取締役会	出席状況
取締役会の開催回数	14回
社外取締役	
岩永 裕二	14回中14回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席)
夏野 剛	14回中14回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席)
勝川 恒平	11回中11回出席 (うち定時取締役会10回中10回出席)
社外取締役の出席率	100%
社外監査役	
嘉指 富雄	14回中14回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席)
榎本 峰夫	14回中14回出席 (うち定時取締役会12回中12回出席)
社外監査役の出席率	100%

▶ 実効性評価

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、各取締役が行う自己評価を参考にしつつ、取締役会全体の分析・評価を行います。2017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、2017年5月末開催の定時取締役会に報告し、課題等について議論を行いました。その結果、当社取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。他方、独立諮問委員会から取締役会の陪席メンバーの絞り込み、取締役会とは別の討議の場としてグループ経営戦略委員会を活用する等により、案件に関する討論を深める工夫、対応がなされたことが評価された一方、(a)自らの担当事業以外の事業案件についての、より積極的な意見表明と活発な議論、(b)結果・経過報告等事後のフィードバックの徹底については、さらなる改善に向けた取り組みが期待されるとの改善提言がありました。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さらなる向上を図っていきます。

2017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	ストックオプション
取締役	社内	7	385	108	18
	社外	3	43	—	—
監査役	社内	1	13	—	—
	社外	2	27	—	—

2017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	ストックオプション
里見 治	取締役	524	当社	269	50	5
			サミー(株)	—	200	—
里見 治紀	取締役	129	当社	18	10	6
			サミー(株)	36	35	—
			(株)セガホールディングス	12	—	—
			(株)セガゲームス	6	—	—
			(株)サミーネットワークス	6	—	—

▶ 取締役・監査役候補者の指名

取締役・監査役候補者は、その人格、知見、能力、経験等を総合的に判断して決めることを基本方針としています。独立諮問委員会は、代表取締役社長から示された当該候補者の案を検討し、当該候補者に対しヒアリングを行い、その評価結果を代表取締役社長に対して意見として提出するものとしています。代表取締役社長は、その検討結果を参考として、上記方針に従い、取締役・監査役候補者を判断し、取締役会がこれを検討・承認するものとしています。独立諮問委員会が、取締役・監査役候補者を代表取締役社長に推薦した場合も同様としています。

▶ 役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の基本報酬は、役位ごとの役割の大きさ、職責・責任範囲に応じて、また変動報酬(賞与、ストックオプション)は当期の会社業績等を勘案し、それぞれ支給することとしています。

代表取締役社長は、報酬額決定に関する方針を取締役に示します。取締役会決議による委任に基づき、代表取締役は独立諮問委員会に各取締役の評価について諮問します。独立諮問委員会は、各取締役の活動成果をもとに、取締役及び取締役会の評価を行い、その結果を代表取締役社長に意見として提出し、代表取締役は独立諮問委員会の意見を参考として、株主総会で決議された報酬限度額*の範囲内で報酬額を決定し、取締役会に報告します。

* 取締役の報酬限度額は、2012年6月開催の定時株主総会において1,000百万円と決議されています。監査役の報酬限度額は、2004年6月開催のサミー(株)定時株主総会及び(株)セガ定時株主総会において50百万円と決議されています。

▶ 取締役・監査役のトレーニング

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、例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、必要な知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。また、外部セミナーや勉強会等への参加支援等により自己研鑽を奨励しています。

コーポレート・ガバナンス

▶ 政策保有株式

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、株主の利益に繋がると考えられる場合において、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を検証し、今後の保有の是非等について検討していくこととしています。当該株式保有に係る議決権行使については、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。

▶ 関連当事者間の取引

当社では、役員及び役員が実質的に支配する法人との競業取引及び利益相反取引は、法令等の定めによることにより、取締役会での決議を要することとしています。また、取引条件及び取引条件の決定方針等については有価証券報告書で開示しています。当社役員、役員が実質的に支配する法人及び主要株主が当社の顧客として取引を行う場合、会社に不利益とならない体制を整えています。

▶ 内部統制

当社は、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、2017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。今後についても、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。

（詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」

<http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/corp/pdf/governance/governance.pdf> をご参照ください）。

▶ コンプライアンス

当グループは、「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に基づき、一人ひとりがコンプライアンスを意識し、適切な行動を可能とするために様々な取り組みを行っています。また、経営の内外に潜在する重要な損失リスクを洗い出し、対処すべき課題を明確化して、会社の事業遂行、経営資源の損失低減、再発防止に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

当グループは、グループ全体での取り組みを一層強化するために2010年3月期に立ち上げた「グループ・コンプライアンス連絡会議」のもと、法令や社会規範に則って健全な企業経営を展開するための社内体制を構築しています。

また、2010年3月期に立ち上げた「コンプライアンス推進運動」を継続して実施し、業務の適正を確保するための「内部通報制度の全面改定の周知」など、グループ全体での取り組み及び展開を図っています。

グループ行動規範等の周知徹底

当グループでは、グループ全従業員がCSR憲章を理解し、その精神に基づいた行動を実践するための行動・業務指針を「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に示し、企業倫理・法令遵守を徹底しています。

「グループ行動規範」は、その浸透・定着が重要であることから、「グループミッション」や「グループCSR憲章」と合わせて掲載したCSRの手引きを配布しているほか、「グループ・マネジメントポリシー」を含めイントラネットにもすべての内容を掲示しています。

内部通報制度

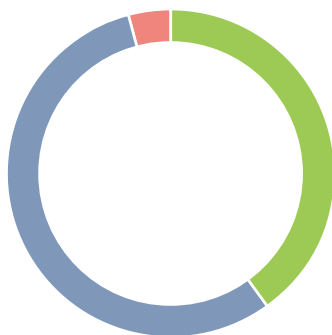
グループ内での自浄機能を活用させ、法令違反や不正行為などを未然に防ぐため、内部通報に関する制度（内部通報制度）を制定しています。グループ各社及び社外の法律事務所に通報窓口を設置し、通報事項に関する調査、是正措置、再発防止の実施、通報者の保護制度を設け、社内イントラネット並びにポスター掲示により全社員に周知しています。また、2017年3月より海外にも内部通報制度を拡充しました。

通報制度の実績は2015年3月期：21件、2016年3月期：9件、2017年3月期：16件です（国内のみ）。また2014年～2017年の通報内容の内訳は、パワハラ等の疑い（28%）、ルール・法令違反の疑い（24%）、セクハラ等の疑い（13%）、雇用・就業関連（9%）、その他（26%）となりました。通報者の属性は、社員（52%）、アルバイト・派遣社員（13%）、退職者・家族・取引先（9%）、匿名のため不明等（26%）でした。

▶ 執行取締役

当社は、激しく変化する経営環境の中で、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の迅速かつ最適な経営判断を導き出すという考えのもと、監査役設置会社形態を採用し、社内取締役は当社の経営執行を行うとともに、事業会社の経営執行も兼務しています。当社取締役の経営執行の兼務状況は下記の通りです。

2017年3月期売上高構成比



- 遊技機事業
- エンタテインメントコンテンツ事業
- リゾート事業

里見 治

代表取締役会長 CEO

事業会社の執行兼務状況

- (株)セガホールディングス 取締役名誉会長
- サミー(株) 代表取締役会長
- マーザ・アニメーションプラネット(株) 取締役会長

里見 治紀

代表取締役社長 COO

事業会社の執行兼務状況

- (株)サミーネットワークス 代表取締役会長
- (株)セガホールディングス 代表取締役会長 CEO
- サミー(株) 代表取締役社長 CEO
- (株)セガゲームス 代表取締役会長 CEO

鶴見 尚也

専務取締役

事業会社の執行兼務状況

- フェニックスリゾート(株) 取締役副会長
- PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
Member of the Board of Directors
- (株)セガホールディングス 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

深澤 恒一

常務取締役兼 CFO

岡村 秀樹

常務取締役

事業会社の執行兼務状況

- (株)セガホールディングス 代表取締役社長 COO
- (株)セガ・インタラクティブ 取締役会長
- (株)トムス・エンタテインメント 代表取締役会長
- (株)セガトイズ 代表取締役会長
- (株)ダーツライブ 代表取締役会長
- (株)セガゲームス 取締役
- マーザ・アニメーションプラネット(株)
代表取締役社長
- (株)セガ・エンタテインメント 取締役会長

▶ 株主・投資家との対話

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室管掌取締役のもと、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る情報については、積極的に情報開示を行っています。

機関投資家やアナリストの皆様には、本決算及び第2四半期決算において、決算説明会を開催し、当日の様子はインターネットでも配信しています。海外投資家に対しては、アジア、欧州、米国等で適宜ロードショーを実施しています。また証券会社が主催するカンファレンスに参加しています。

IRサイトでは個人投資家の皆様に当グループを分かりやすくご説明する情報を掲載するほか、各種IR制作物の充実等、事業活動をより深くご理解いただくための取り組みを継続的に行っています。

株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を経営にフィードバックすることにより、経営の客観性の向上に努めています。

主なIR受賞実績

日経アンニュアルレポートアワード2016
優秀賞受賞



2016年インターネットIR表彰・
優秀賞受賞
大和インベスター・リレーションズ(株)



取締役、監査役及び執行役員

2017年6月17日現在

▶ 取締役



里見 治

代表取締役会長 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(現(株)セガゲームス)代表取締役会長
 サミー(株)代表取締役会長 CEO
 (株)セガ(現(株)セガゲームス)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(現(株)セガゲームス)代表取締役社長 CEO
 兼 COO
 2008年 当社代表取締役会長 CEO
 2012年 サミー(株)取締役会長
 フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)
 2013年 サミー(株)代表取締役会長 CEO
 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役会長 CEO
 2016年 当社代表取締役会長兼社長 CEO 兼 COO
 2017年 当社代表取締役会長 CEO(現任)
 サミー(株)代表取締役会長(現任)
 (株)セガホールディングス 取締役名誉会長(現任)
 マザー・アニメーションプラネット(株)取締役会長(現任)



里見 治紀

代表取締役社長 COO

2004年 サミー(株)入社
 2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社
 Sega of America, Inc. Director
 2011年 (株)サミーネットワークス取締役
 2012年 同社代表取締役社長 CEO
 当社取締役
 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
 (株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)
 代表取締役社長 CEO
 2014年 サミー(株)取締役
 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役副社長
 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役副社長
 (株)セガゲームス代表取締役社長 CEO
 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(現任)
 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代表取締役会長 CEO(現任)
 (株)セガゲームス代表取締役会長 CEO(現任)



鶴見 尚也

専務取締役

1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)入社
 2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)執行役員
 2005年 Sega Publishing Europe Ltd. CEO
 2006年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)上席執行役員
 Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO and President
 Sega of America, Inc. Chairman
 2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
 2009年 同社常務取締役
 Sega Europe Ltd. Chairman
 2012年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長 COO
 精文世嘉(上海)有限公司副董事長兼首席執行官
 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(現(株)セガゲームス)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)
 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.
 Member of the Board of Directors(現任)
 2015年 (株)セガホールディングス 取締役副会長(現任)
 (株)セガ・ライブクリエイション(現 CAセガジョイポリス
 (株)) 代表取締役会長兼社長
 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(現任)
 2017年 CAセガ ジョイポリス(株)取締役会長(現任)

▶ 社外取締役



岩永 裕二*

社外取締役

1981年 弁護士登録
 1984年 リリック・マクホース・アンド・
 チャールズ法律事務所(現ピルズベリー・ウィンズロップ・
 ショー・ビットマン法律事務所)パートナー(現任)
 カリフォルニア州弁護士登録
 2003年 Manufacturers Bank 社外取締役
 2005年 JMS North America Corporation 社外取締役(現任)
 2006年 太陽誘電(株)社外取締役
 2007年 当社社外取締役(現任)
 2016年 太陽誘電(株)顧問(現任)



夏野 剛*

社外取締役

2005年 エヌ・ティ・ティ移動通信網(株)
 (現(株)NTTドコモ)執行役員
 マルチメディアサービス部長
 2008年 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)
 (株)ドワンゴ取締役(現任)
 エヌ・ティ・ティテレゾナント(株)取締役(現任)
 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
 特別招聘教授

2009年 (株)ディー・エル・イー社外取締役(現任)
 グルー(株)社外取締役(現任)
 2010年 (株)U-NEXT社外取締役(現任)
 2013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)
 2016年 日本オラル(株)社外取締役(現任)
 2017年 (株)AWSホールディングス(現(株)Ubicomm
 ホールディングス)社外取締役(現任)
 (株)ゼネテック社外取締役(現任)



深澤 恒一

常務取締役兼CFO

- 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(現(株)セガゲームス)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(現(株)セガゲームス)取締役 新規事業本部長
- 2009年 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 同社取締役
当社取締役
- 2016年 当社常務取締役兼CFO(現任)



岡村 秀樹

常務取締役

- 1987年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)入社
- 1997年 同社取締役
- 2003年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)専務執行役員
- 2004年 (株)トムス・エンタテインメント取締役
(株)セガ(現(株)セガゲームス)常務取締役
当社取締役
- 2007年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役
- 2008年 (株)トムス・エンタテインメント代表取締役社長
- 2014年 同社取締役副会長
(株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役社長COO
当社取締役
- 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役社長COO(現任)
(株)セガゲームス代表取締役会長
(株)セガ・インタラクティブ取締役会長(現任)
(株)トムス・エンタテインメント代表取締役会長(現任)
(株)セガトイズ代表取締役会長(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)
代表取締役会長
(株)グーツライブ代表取締役会長(現任)
(株)セガ エンタテインメント取締役社長
- 2017年 当社常務取締役(現任)
(株)セガゲームス取締役(現任)
マーザ・アニメーションプラネット(株)
代表取締役社長(現任)
(株)セガ エンタテインメント取締役会長(現任)



勝川 恒平*

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)

* 会社法第2条第15号に定める社外取締役

取締役、監査役及び執行役員

▶ 監査役



青木 茂
常勤監査役

2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社
 2005年 取締役 常務取締役
 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
 2008年 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 同社取締役
 2016年 サミー(株)代表取締役副会長
 同社常勤監査役(現任)
 日本マルチメディアサービス(株)
 (現 ジェイエムエス・ユナイテッド(株))
 監査役(現任)
 2017年 セガサミービジネスサポート(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 同社監査役室長
 2014年 同社監査役(現任)
 (株)セガ(現(株)セガゲームス)
 常勤監査役
 2015年 (株)セガホールディングス
 常勤監査役(現任)
 (株)セガ・インタラクティブ
 監査役(現任)
 (株)セガゲームス 監査役(現任)
 (株)トムス・エンタテインメント
 監査役(現任)
 (株)セガ エンタテインメント
 監査役(現任)
 マーザ・アニメーションプラネット(株)
 監査役(現任)



嘉指 富雄*2
社外監査役

1990年 コスモ証券(株)
 (現 岩井コスモ証券(株))取締役
 1996年 同社常務取締役
 1999年 コスモ投信投資顧問(株)(現 明治安田
 アセットマネジメント(株))常務取締役
 2005年 (株)サミーネットワークス常勤監査役
 2008年 当社補欠監査役
 2009年 当社常勤監査役
 (株)サミーネットワークス監査役
 (株)セガトイズ監査役
 2012年 (株)セガネットワークス
 (現(株)セガゲームス)監査役
 2015年 (株)セガ・ライブクリエイション
 (現 CAセガジョイボリス(株))
 監査役
 セガサミービジネスサポート(株)
 監査役
 2017年 当社社外監査役(現任)



榎本 峰夫*2
監査役

1978年 弁護士登録
 2000年 榎本峰夫法律事務所開設
 2004年 (株)サミーネットワークス社外監査役
 (株)セガ(現(株)セガゲームス)
 社外監査役
 2005年 当社補欠監査役
 2006年 日本工営(株)社外監査役(現任)
 2007年 当社社外監査役(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
 監査役(現任)
 (株)セガゲームス監査役
 (株)セガ・インタラクティブ監査役

*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

▶ 執行役員



甘利 祐一
上席執行役員



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



石倉 博
執行役員



加藤 貴治
執行役員



菊地 誠一郎
執行役員

The background is a solid teal color. It is decorated with several white, hand-drawn outlines of speech bubbles and thought clouds. These shapes are scattered across the page, some overlapping. The word "FINANCIALS" is written in a bold, yellow, sans-serif font, centered horizontally and partially overlaid by one of the white shapes.

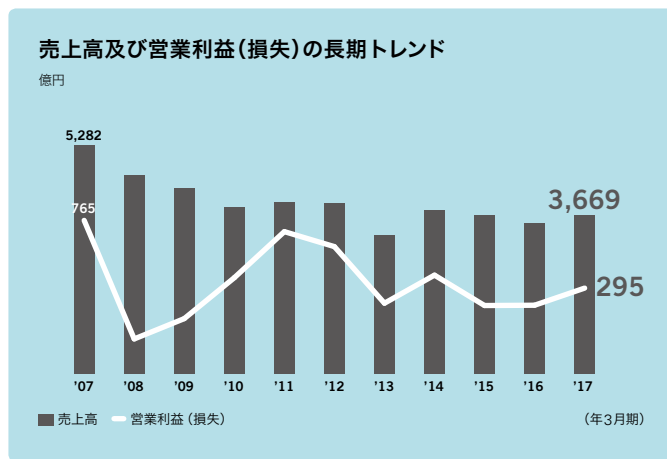
FINANCIALS

法定開示の捕足

P/L 損益計算書

▶ 長期トレンド

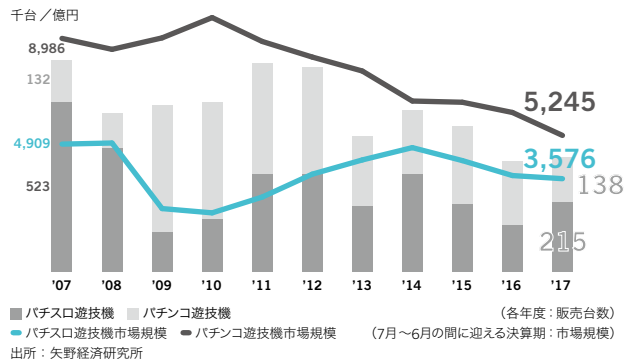
売上高が減少してきた要因は、主に(1)売上高の大きな割合を占める遊技機事業における2004年7月以降の継続的な規制強化による市場環境の大きな変化、(2)(株)セガ(現(株)セガゲームス)の既存事業の売上高減少、構造改革(アミューズメント施設分野における店舗の閉鎖及び売却や、パッケージゲームソフトの開発タイトル絞り込み等)によります。利益面では、2008年3月期の営業損失計上後、2011年3月期にかけて主に遊技機事業の収益性改善によって回復傾向を示しました。その後、遊技機事業をはじめとする既存ビジネスの事業環境の悪化が継続し、再び利益減少トレンドを辿ってきましたが、2015年3月期のコスト構造改革以降は、収益性は改善傾向を示しています。



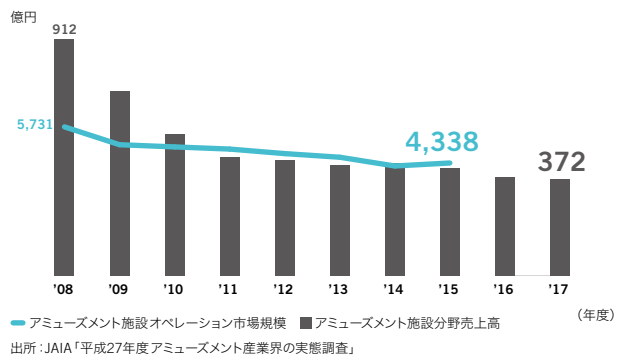
一 主なマイナス要因

1. 市場縮小を背景とした既存事業の収益伸び悩み

遊技機販売台数/市場規模

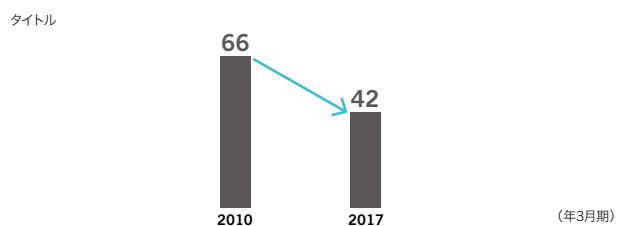


アミューズメント施設売上高/オペレーション市場規模



2. 家庭用ゲームソフトのタイトル数絞り込み

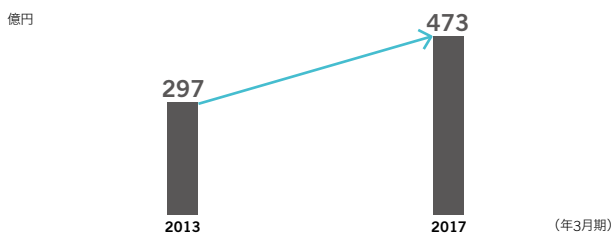
パッケージゲーム販売タイトル数



+ 主なプラス要因

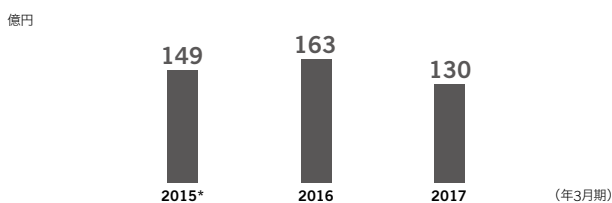
デジタルゲーム分野の収益成長

デジタルゲーム分野の売上高



リゾート事業の立ち上げ

リゾート事業の売上高



* 2016年3月期より売上高の計上基準を純額基準から総額基準へ変更

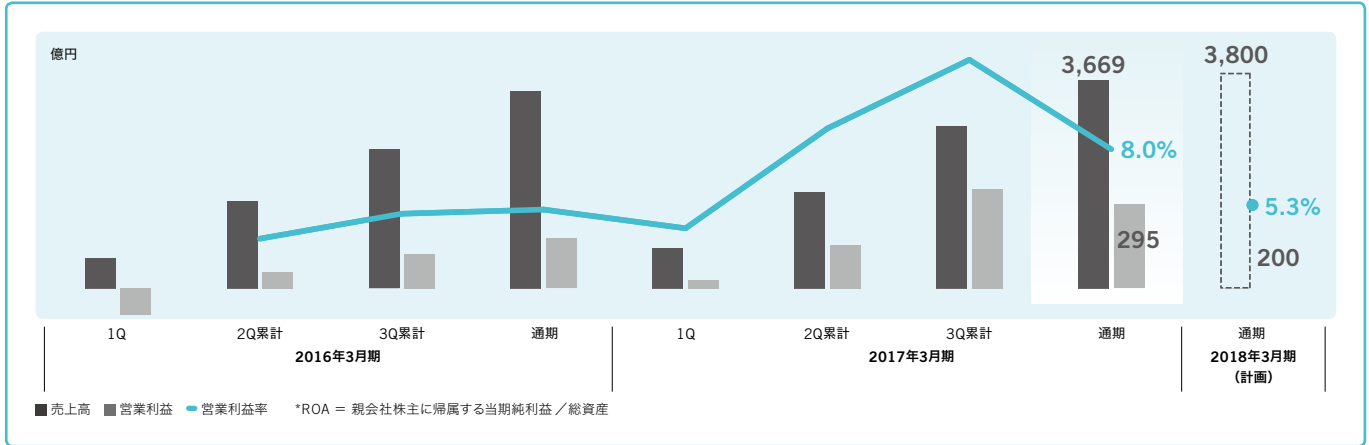
▶ 2016年3月期と2017年3月期の比較

売上高： **3,669** 億円

営業利益： **295** 億円

営業利益率： **8.0%**

ROA*： **5.2%**



要約連結財務諸表

	2016	2017	増減
売上高	3,479	3,669	+5%
遊技機事業	1,410	1,482	+5%
エンタテインメントコンテンツ事業	1,905	2,057	+8%
リゾート事業	163	130	-20%
売上原価	2,206	2,312	+5%
売上総利益	1,273	1,356	+7%
販売費及び一般管理費	1,097	1,061	-3%
営業利益	176	295	+68%
遊技機事業	209	263	+26%
エンタテインメントコンテンツ事業	42	111	+164%
リゾート事業	-18	-22	—
その他/消去等	-57	-57	—
営業利益率	5.1%	8.0%	+2.9pt.
営業外収益	31	38	+23%
営業外費用	43	48	+12%
経常利益	164	285	+74%
特別利益	12	133	—
特別損失	56	81	—
税金等調整前当期純利益	120	337	+181%
法人税等合計	63	56	—
親会社株主に帰属する当期純利益	53	276	+421%
1株当たり配当(円)	40	40	—
1株当たり当期純利益(円)	22.90	117.79	—
1株当たり純資産(円)	1,257.43	1,313.06	—

連結売上高

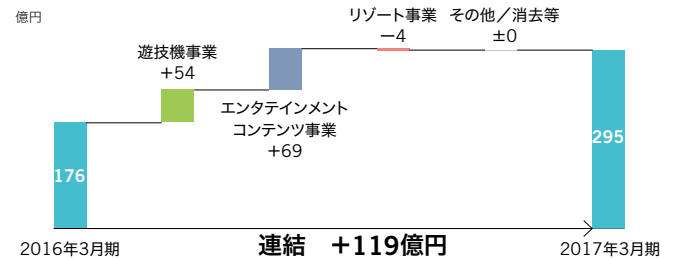
遊技機事業の主にパチスロ遊技機において実績あるシリーズ機を中心に複数タイトルを販売したことや、事業構造改革が功を奏し、エンタテインメントコンテンツ事業が全般的に好調に推移し増収。

営業利益

パチスロ遊技機の販売台数の増加並びに、エンタテインメントコンテンツ事業の全事業が増益、黒字転換し、前期比大幅な増益を達成。営業利益率は2.9ポイント改善し8.0%に。

一方で、主にパッケージゲーム分野における大型タイトルの投入が集中したことで研究開発費・コンテンツ制作費が増加。

セグメント別の営業利益増減要因



特別利益/特別損失*

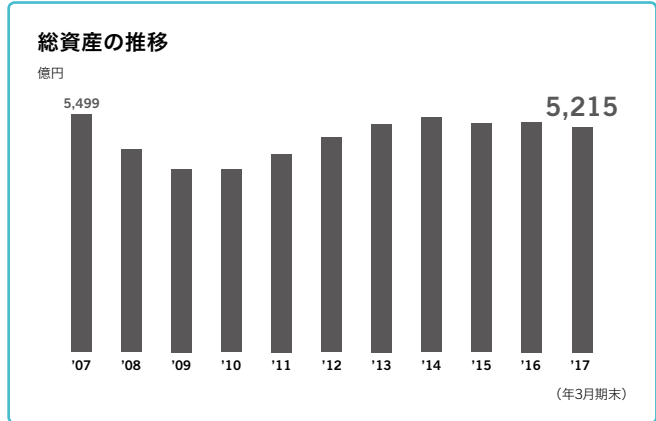
特別利益は、主にアミューズメント施設分野において土地売却を実施したことが主因。特別損失の主因は、韓国釜山における施設開発の中止、ジョイポリスを運営する事業会社の一部株式売却等。

* 連結損益計算書及び包括利益計算書でその他収益(費用)に区分されている勘定科目の一部を特別利益/特別損失として表示しています。

B/S 財政状態

▶ 長期トレンド

総資産は、2008年3月期以降、有価証券の評価減、売却等により減少しました。近年は、アミューズメント施設の売却を進める一方で、遊技機事業の新工場建設、IR(統合型リゾート)事業への取り組み、デジタルゲーム分野での買収に伴うのれんの増加、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す。成長分野への投資に関してはバランスシートの肥大化に留意した投資を進めています。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中でも、成長分野への投資及び、安定的な配当を実施するために一定の内部留保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。



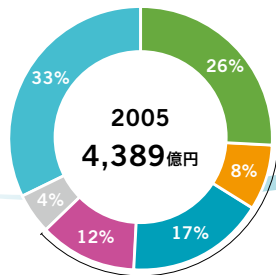
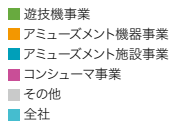
▶ 総資産内容の変遷

買収等投資

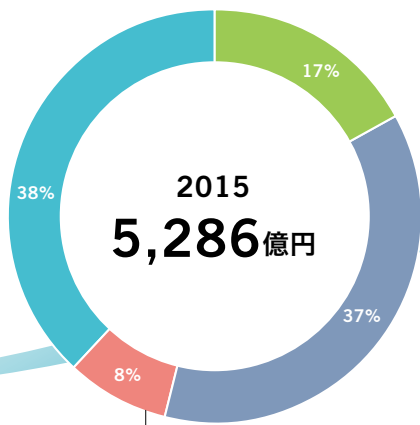
- (株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメント、タイヨーエレクト(株)の完全子会社化(2011)
- フェニックスリゾート(株)を完全子会社化 / PARADISE SEGASAMMY 設立(2012)
- 北米開発会社 Relic Entertainment, Inc. 及び開発タイトルにかかわる知的財産を取得
- PARADISE SEGASAMMY を通じてカジノ施設 Paradise Casino Incheon を取得
- (株)インテックスのゲーム事業(アトラス)、コンテンツ&ソリューション事業等を譲受け
- カジノ機器の開発・製造・販売を行うセガサミークリエイション(株)を設立(2013)

売却・撤退

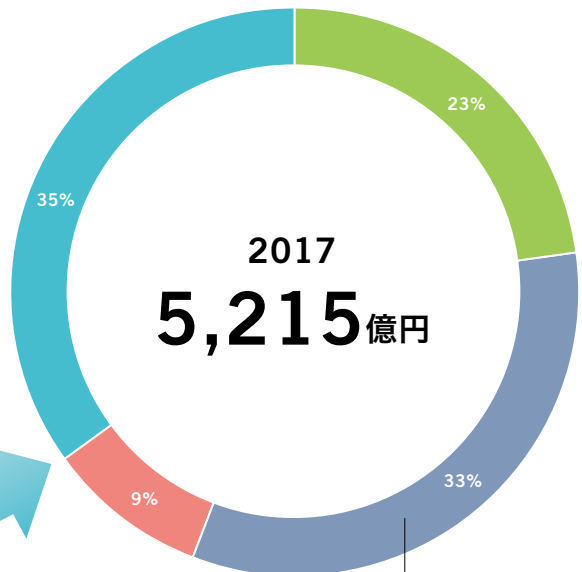
- 遊技機周辺機器事業から撤退(2007)



現エンタテインメントコンテンツ事業に相当

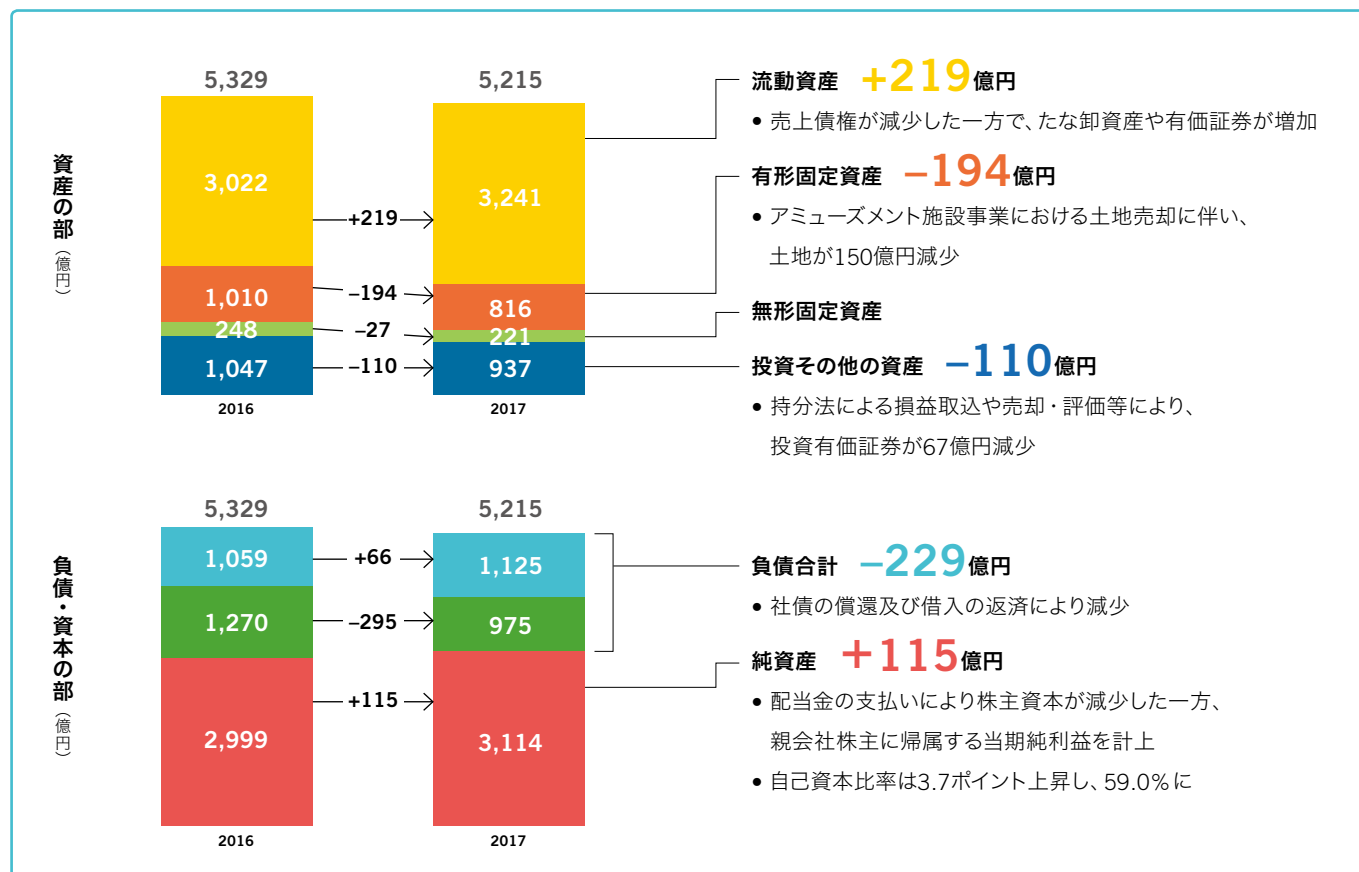


リゾート事業は、資産の肥大化の抑制を意識した投資を実施



アミューズメント施設分野において土地の売却等を進めた結果、エンタテインメントコンテンツ事業の資産が減少

▶ 2016年3月期末と2017年3月期末の比較



資産の質の向上に向けて

当社は、全事業を「成長事業」、「基盤事業」に分類した上で、「利益率の改善」及び「資本効率の向上」を目指しています。2017年3月期は、主に以下の取り組みによって資産効率の向上を図りました。

売却・譲渡・中止

- 韓国釜山広域市における複合施設開発を中止し、特別損失34億円を計上
- 屋内型テーマパーク「ジョイポリス」を運営する(株)セガ・ライブクリエイションの株式85.1%を譲渡
- 大阪のアミューズメント施設及び土地を売却し、特別利益94億円を計上

新規投資

- Amplitude Studios SAS
事業の内容 欧米地域のPC市場におけるコンテンツの開発・販売

減損損失

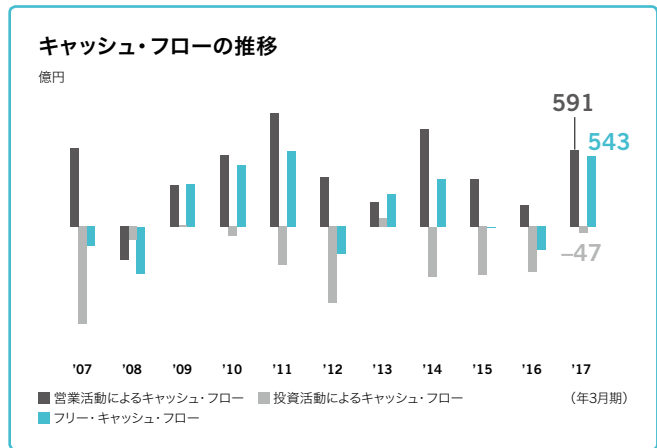
(百万円)

用途	場所	種類	金額
アミューズメント施設	中国ほか5件	建物及び構築物	261
		アミューズメント施設機器	886
		その他有形固定資産	346
		その他無形固定資産	117
事業用資産	東京都ほか8件	建物及び構築物	93
		アミューズメント施設機器	116
		その他有形固定資産	207
		その他無形固定資産	91
ホテル、エンタテインメント、商業施設等からなる複合施設	韓国	その他有形固定資産	914
		その他無形固定資産	0
		土地	2,568
その他	東京都ほか2件	のれん	430
		合計	6,034

Cash Flows キャッシュ・フロー

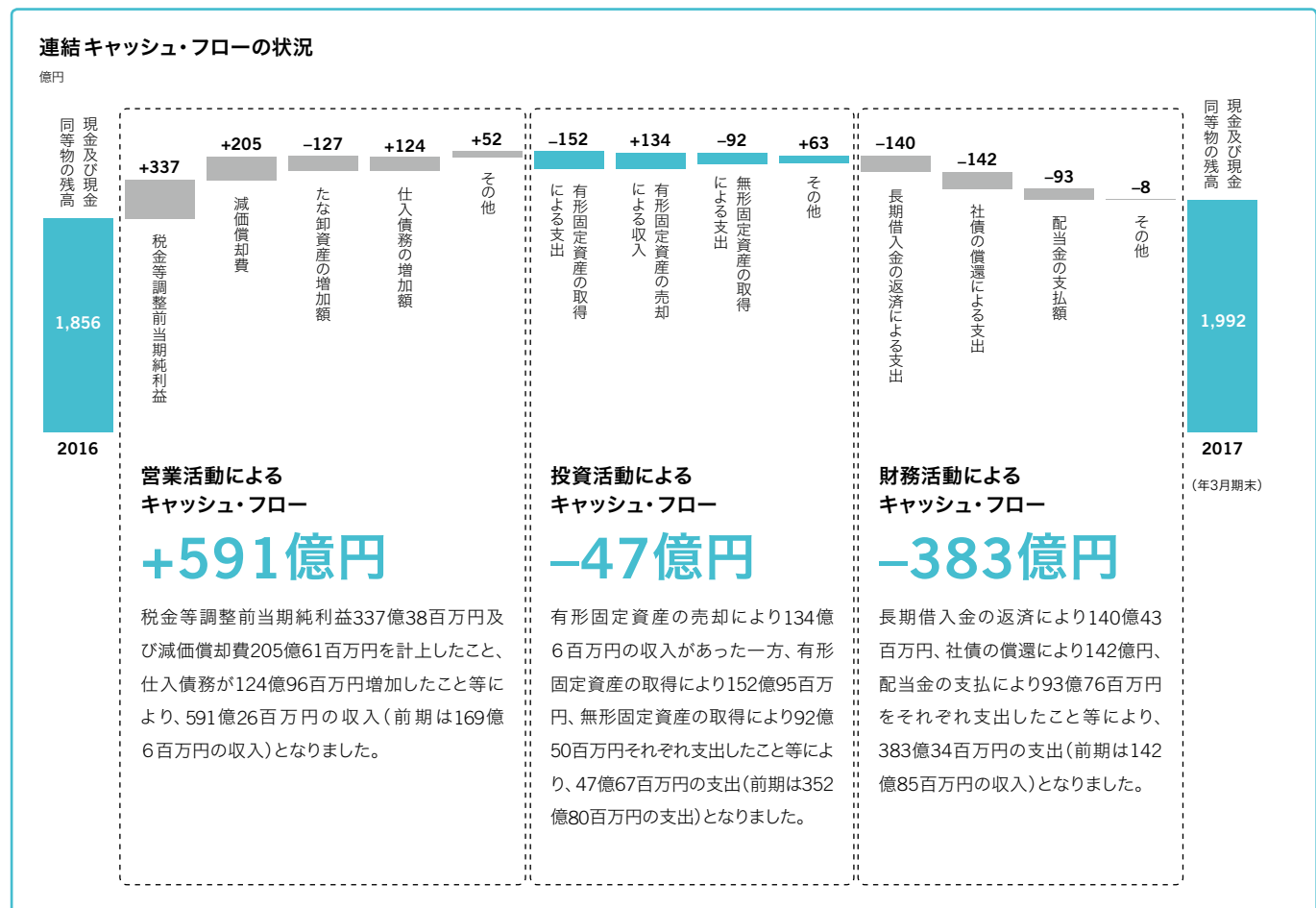
▶ 長期トレンド

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。



2017年3月期のキャッシュ・フロー

2017年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2016年3月期に比べ135億95百万円増加し、1,992億8百万円となりました。

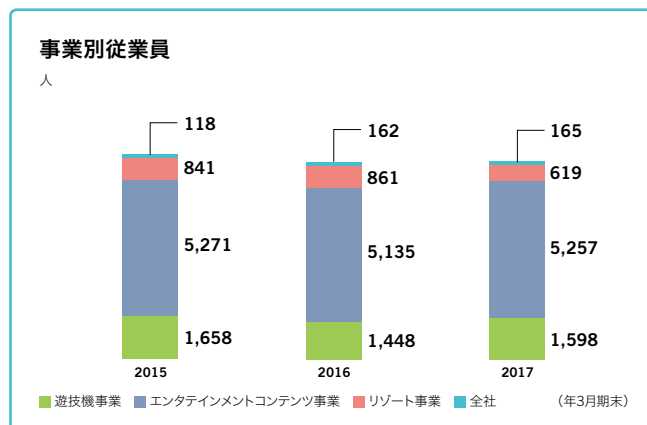
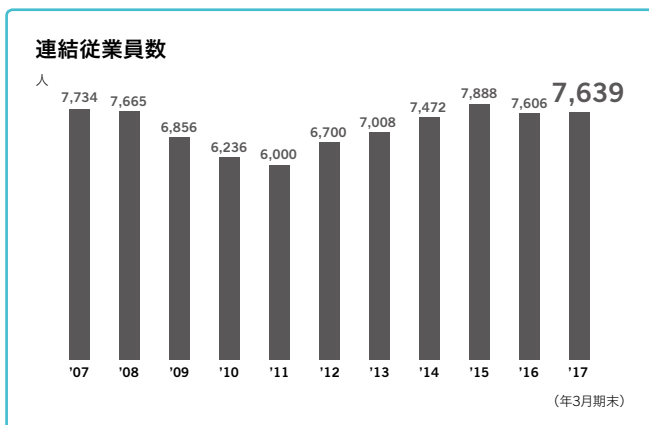


Non-Financial Assets

人財

連結従業員数

当期末の連結従業員数は、前期末比33名増の7,639名となりました。当グループは、成長分野への人財の重点配置を進めています。



知財

研究開発費・コンテンツ制作費

2015年3月期から2017年3月期までの3ヶ年は、平均して売上高の17%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。2017年3月期はパッケージゲーム分野で投資を増額し、前期比16%増の671億円を投じました。

！ 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、長期的な視点で研究開発費・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ヶ月償却(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ヶ月を超えることもある)

パッケージゲーム分野・ アミューズメント機器分野 (カジノ機器除く)

- ① 主にコンソール(据え置き型)向け及びアミューズメント機器
開発中は仕掛品に計上し、発売後に販売本数・台数に連動して費用に計上
- ② 主にPC向けゲーム
開発中は仕掛品に計上し、発売後に費用計上するが、パッケージゲーム販売とダウンロード販売では認識基準が異なる
 - パッケージゲーム販売：①と同様
 - ダウンロード販売：12ヶ月均等割り





セガサミーホールディングス株式会社

〒105-0021 東京都港区東新橋一丁目9番2号

www.segasammy.co.jp

Printed in Japan

Out Strategic Direction

An abridged edition of Integrated Report 2017

セガサミーグループは、構造改革期を経て構築した筋肉質な収益構造と、強化を進めた事業ポートフォリオ管理の枠組みを土台に、長期構想を描き、その実現に向けた2020年3月期までの取り組みである「Road to 2020」を策定しました。グループが一丸となって具体的な施策を遂行し、不透明な経営環境を乗り越え、中期業績目標の実現とその先の持続的企業価値の拡大を目指していきます。

Value (価値観・DNA)

「創造は生命」×「積極進取」

Mission
(存在意義)

「感動体験を創造し続ける」

～社会をもっと元気に、カラフルに。～

Vision
(ありたい姿)

Be a Game Changer

～革新者たれ～

遊技機事業

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
コンテンツ事業

Be a Game Changer
～革新者たれ～

リゾート事業

Experiential Innovator
～感動体験の革新者たれ～

Goal
(具体的目標)

営業利益率 15%以上

ROA*1 5%以上

営業利益率 30%以上*2

売上高 3,000億円以上
営業利益 300億円以上
営業利益率 10%以上

IR事業の成功
ブランド認知の向上

*1 ROA(%)=親会社株主に帰属する当期純利益/総資産

*2 遊技機事業の「その他/消去等」を除いた営業利益率

革新者としての挑戦を続ける 総合エンタテインメントグループ

セガサミーグループは、数々の「業界初」「世界初」のエンタテインメントを世界に送り出してきたセガグループとサミー(株)の経営統合により誕生した総合エンタテインメント企業グループです。「感動体験を創造し続ける」ために、業界の革新者としての挑戦を続けています。

遊技機事業

圧倒的なブランド力を誇るパチスロ遊技機と、確実に競争力を高めているパチンコ遊技機を両輪に展開しています。社は「積極進取」を具現化する開発力、業界屈指の生産能力を誇る製造体制、営業力の三位一体の体制により、市場ニーズに応える製品をタイムリーに供給。環境変化を乗り越え、「業界の革新者たれ～新しいものはサミーから～」を実現するべく、収益構造並びに製品の競争力強化を推し進めています。

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、そして映像・玩具など、幅広い領域で展開しています。基盤事業で安定収益を確保しつつ、スマートフォンやPCオンラインゲームを中心としたデジタルゲーム分野を成長領域と位置付け、重点投資を進めています。

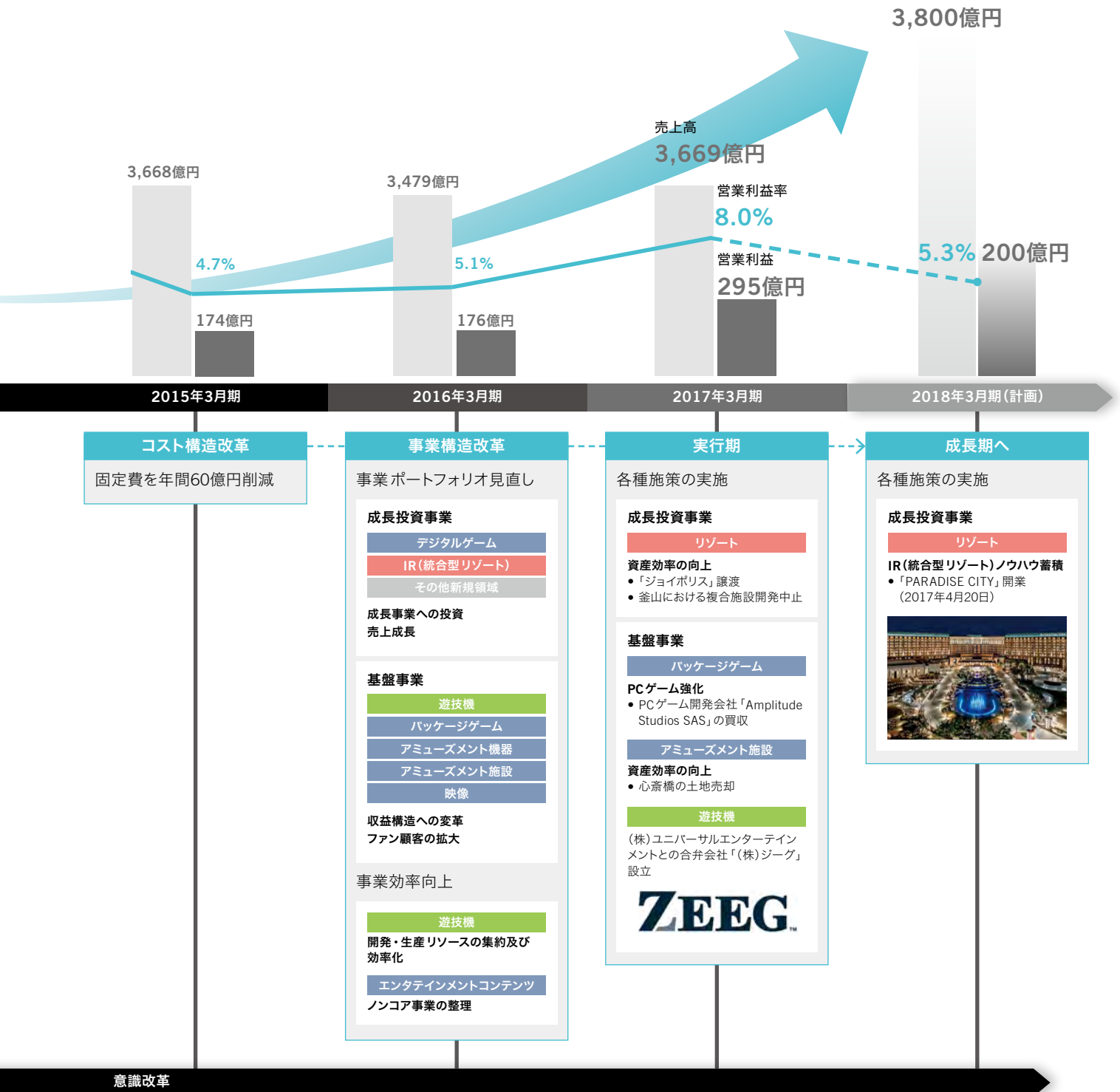
リゾート事業

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。2017年4月には、韓国初のIR(統合型リゾート)施設「パラダイスシティ」を開業。カジノオペレーションをはじめIR(統合型リゾート)施設の開発・運営に必要なノウハウを蓄積し、国内IR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」では、当グループのエンタテインメントノウハウを活用し、これまでないリゾート空間を創造・提供しています。

構造改革振り返り

構造改革により成長軌道への回帰に向けた準備が完了

当グループは2014年5月、「グループ構造改革本部」を設置し、構造改革を推進してきました。2015年3月期には、意識改革ならびに固定費の削減を中心とするコスト構造改革を実施し、収益構造の強化を推進。年間60億円の固定費削減を実現しました。2016年3月期には、売上規模から「利益率」へと明確に経営のスタンスをシフトし、事業構造改革を断行しました。全事業を「成長投資事業」と「基盤事業」等に分類し、事業ポートフォリオ戦略の明確化並びに、事業効率の向上に軸足を置いた施策を打ち出すとともに、ノンコア事業の整理も実施しました。こうして足場を固めた上で迎えたのが、戦略の「実行期」と位置付ける2017年3月期でした。



意識改革

「Road to 2020」の事業別戦略

「Road to 2020」で描いた成長の道筋に基づき、各事業及び、事業分野で重要課題を明確化し、施策を着実に実行しています。

成長投資事業

リゾート事業



ビジョン

Experiential Innovator ～感動体験の革新者たれ～

セグメント目標

IR(統合型リゾート)事業の成功
ブランド認知の向上

重点課題

IR事業の成功に向けたノウハウの取得

リゾート施設の運営ノウハウの取得並びに、IR(統合型リゾート)の開発・運営ノウハウの蓄積を進め、国内IR事業への参画を目指します。

統合レポート
2017
P.62

エンタテインメント コンテンツ事業



ビジョン

Be a Game Changer ～革新者たれ～

セグメント目標

売上高 3,000億円以上
営業利益 300億円以上
営業利益率 10%以上

重点課題

グローバルヒットタイトルの創出(デジタル・パッケージ分野)

デジタルゲーム及びパッケージゲームを中心とし、厳選したタイトルへの集中投資並びに、グローバル展開を促進する事業構造の構築によって、グローバルマーケットでビッグヒットの創出を目指します。

統合レポート
2017
P.58

基盤事業

遊技機事業



ビジョン

業界の革新者たれ ～新しいものはサミーから～

セグメント目標

営業利益率* 30%以上
* 遊技機事業の「その他/消去等」を除いた営業利益率

重点課題

リユース推進

部材のリユース品目数の増大及び共通部材比率の向上によって収益構造の強化を進めます。

業界プラットフォームの構築

(株)ジグを中核とし、部材・筐体の共通化を推進し、製品力の向上と原価改善、さらには業界全体の効率性向上と活性化に貢献していきます。

開発効率の改善

タイトル数の絞り込みと1タイトルの人員増を通じ、開発効率の大幅な改善を図るとともに、品質評価プロセスの強化を進めることで、品質も確保していきます。

B to C* 施策

エンドユーザーとのダイレクトコミュニケーションを強化し、業界の活性化に貢献していきます。

* Business to Consumer

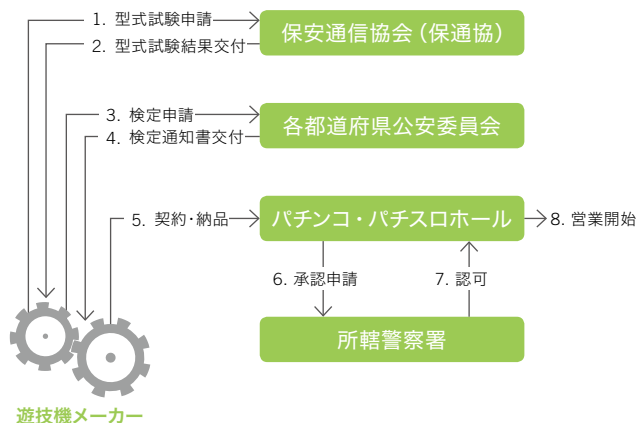
統合レポート
2017
P.50

遊技機市場とセガサミー

▶ 遊技機の許認可プロセス

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」(以下、風適法施行規則)に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。まず保安通信協会に型式試験申請を行い、材質・性能・遊技性などが風適法施行規則で定める規格に適合している旨の適合認定を取得します。その後、各都道府県公安委員会の検定取得を経て、パチンコホールに販売・納入します。パチンコホールも営業を開始する際には、所轄の警察署の認可を取得する必要があります。

風適法施行規則や業界団体による内規は、業界の健全な発展を主眼とした改正・見直しがたびたび行われており、そのたびに遊技機市場に影響を与えてきました。

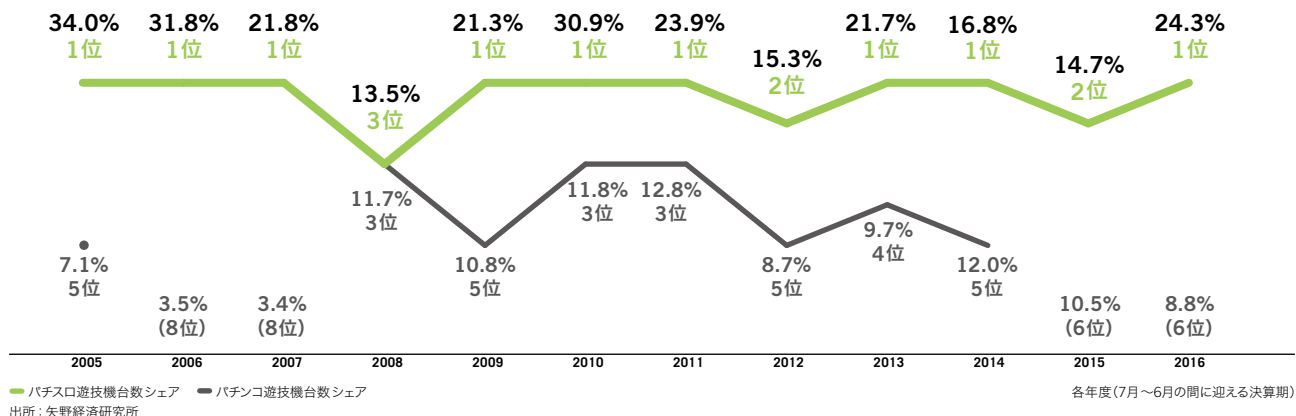


▶ パチンコ遊技機の「盘面」と「枠」

「枠」は、パチンコ玉の射出や払い出しを物理的に制御するパチンコ遊技機の筐体部分です。「盘面」は液晶画面や役物、無数の釘が配置され、演出や抽選等の遊技性、出玉をコントロールする制御基板・センサー等の電子部材が搭載されており、遊技性を決定付けます。「枠」は一定期間継続的に使用できるため、同一メーカーから新しい「盘面」を購入し、設置済の「枠」にはめ込むだけで新台の導入が可能です。本体(枠+盘面)よりも安価であるため、パチンコホールは設備投資負担を軽減でき、遊技機メーカーにとっては、「盘面」販売は本体販売よりも利益率が高く、また枠の設置による継続的な需要創出も期待できる販売モデルです。



▶ 遊技機市場におけるセガサミー



IP価値の最大化に向けて



買取りP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)
			遊技機	パッケージゲーム	デジタルゲーム	アミューズメント機器		
	「女神転生」シリーズ	1987年					28作品	約 720 万本 (パッケージ、デジタル合計)
	「ペルソナ」シリーズ	1996年					13作品	約 850 万本 (パッケージ、デジタル合計)
	「世界樹の迷宮」シリーズ	2007年					9作品	約 180 万本 (パッケージ、デジタル合計)

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)
			遊技機	パッケージゲーム	デジタルゲーム	アミューズメント機器		
	「ソニック」シリーズ	1991年						— 約 3億6,000 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
	「ぷよぷよ」シリーズ	1991年*1						— 約 2,500 万(本/DL/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))
	「龍が如く」シリーズ	2005年					75作品	約 1,050 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
	「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					15作品	約 49 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)
	「ファンタジー スター」シリーズ	1987年					— 約 450 万ID*2 (累計登録ID数)	
	「チェイン クロニクル」シリーズ	2013年					2作品	約 1,000 万DL (パッケージ、デジタル合計)

*1 (株)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(株)セガから販売されたタイトルのみを集計
*2 ファンタジースターオンライン2における集計値

外部導入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)	
			遊技機	パッケージゲーム	デジタルゲーム	アミューズメント機器			
	「初音ミク×セガ プロジェクト」シリーズ	2009年						52作品	約 550 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
	「北斗の拳」シリーズ	2002年						33作品	約 274 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)
	「蒼天の拳」シリーズ	2009年					9作品	約 44 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)	



セガサミーホールディングス株式会社

〒105-0021 東京都港区東新橋一丁目9番2号

www.segasammy.co.jp