

IT'S NOT  
ENOUGH!!

アニュアルレポート 2012  
セガサミーホールディングス

OUR

**AMBITIONS**

彼は我々がもっと強くなるべきだと不満を持っている。

営業利益

2012

583 億円



2008

-58 億円

**We think it's not enough.**

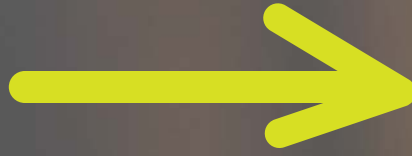
着実に利益回復の道を歩んでいます。しかし私たちは2005年3月期と2006年3月期に1,000億円を超える営業利益を達成しています。まずは同水準まで早期の回帰を目指し、その先に一層の飛躍を見据える私たちは、さらに強靱な利益構造が必要だと考えています。



2011

2007

3.4%



12.8%

彼は我々がもっと高いシェアを  
目指すべきだと不満を抱いている。

**We think it's not enough.**

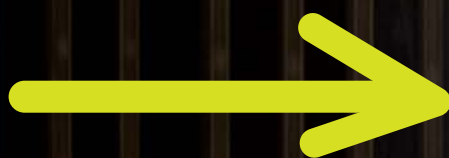
着実に市場プレゼンスを高めています。しかし、大きなシェア拡大余地がある市場で中期的に  
トップシェアを狙う当グループにとって、現在のシェアは満足できる水準ではありません。  
一層のプレゼンス向上を実現するために、私たちは製品力をさらに高めていきます。

「Kingdom Conquest  
(キングダムコンクエスト)」ダウンロード数

2012年5月

2010年11月

サービス  
開始



300万  
ダウンロード



審査員は我々がもっと良い  
パフォーマンスが出来るはずだと  
不満を抱いている。

**We think it's not enough.**

セガのiOS, Android™向け無料オンラインRPG (アイテム課金) 「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」が全世界で大ヒットを記録。しかし、SNS・スマートフォン向けコンテンツ市場でさらなる成功を収めるには、経営意思決定の迅速化とセガの強みの活用が必要だと考えています。



営業利益率

2012

14.8%

観衆は我々の実力は  
こんなはずではないと訴えている。

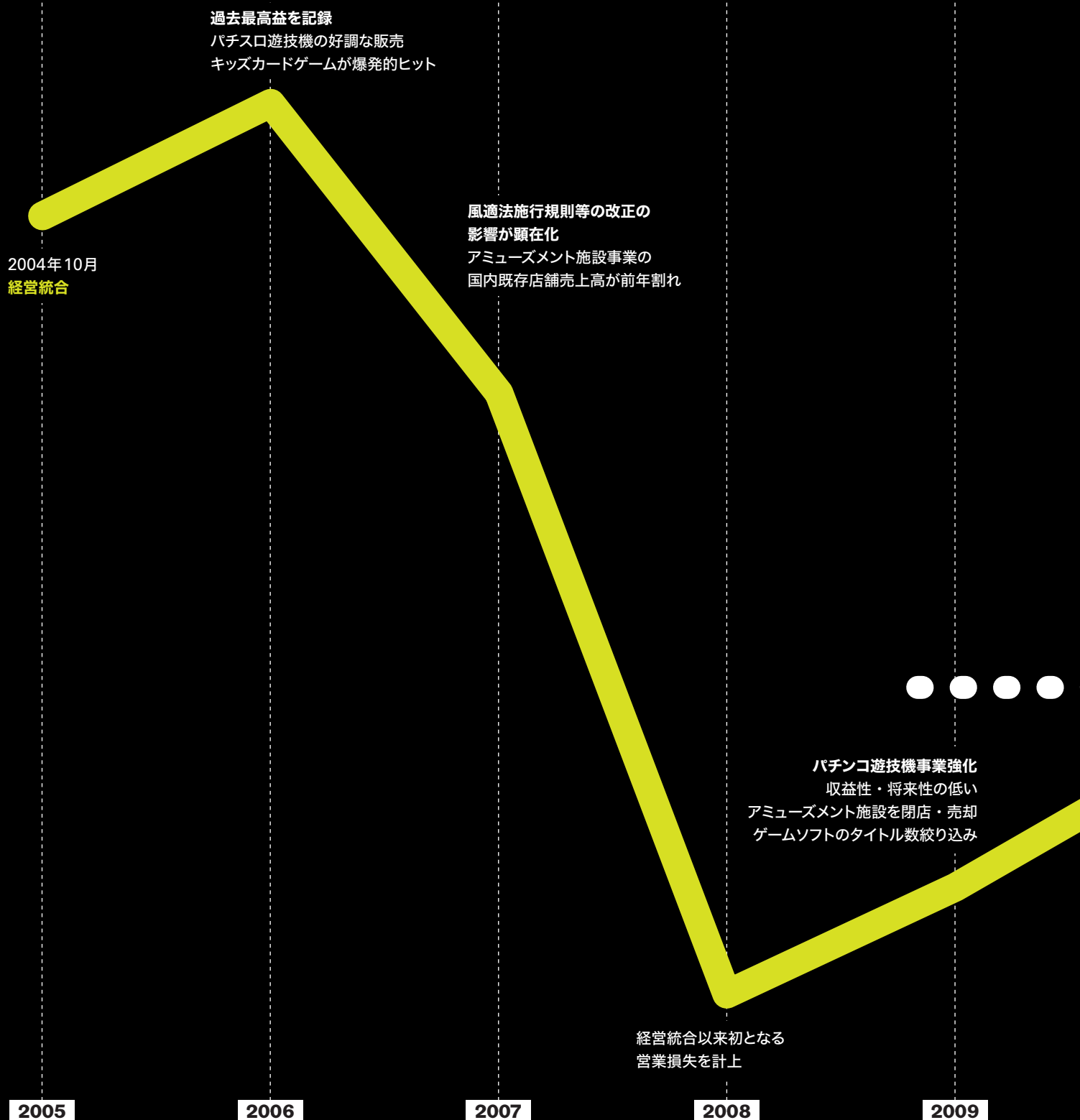
2009

1.9%

**We think it's not enough.**

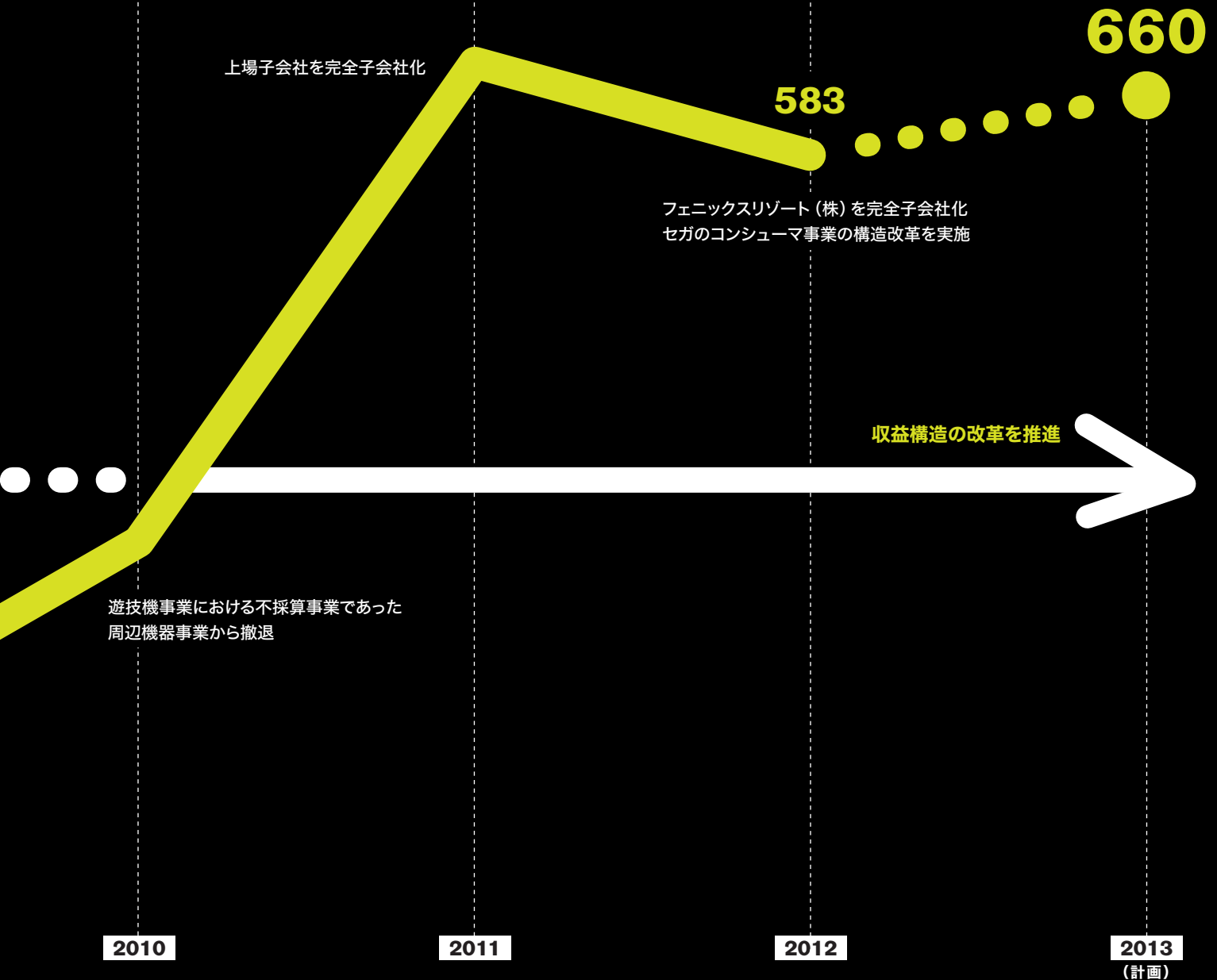
営業利益率は大きく改善しています。しかし私たちが2006年3月期に記録した21.5%の営業利益率には遠く及びません。私たちは現状に満足していません。当グループのポテンシャルを最大限に引き出すために、不断の改革を進めていきます。

## 連結営業利益(損失)の推移





# STEADY RECOVERY. BUT WE ARE BY NO MEANS SATISFIED.



遊技機市場における急激な環境変化を受けた遊技機事業の利益減少や、アミューズメント施設事業やコンシューマ事業の収益性の悪化などの課題を克服すべく、様々な構造改革を実施してきました。その結果、利益は再び成長軌道に回帰させることができました。しかし、当グループは現状に満足せず一層高い目標に向け、グループ一丸となって取り組みを進めていきます。





## NUMBERS

数字で見る

### セクションの概要

経営統合以降の8カ年の連結業績、セグメント別の業績・オペレーション情報を掲載しています。

### 10 業績ハイライト

- 10 連結業績
- 12 セグメント別業績
- 14 業績トレンド

## STRATEGY

戦略を知る

### セクションの概要

セガサミーホールディングス、セガとサミーのマネジメント層によるコメントと、グループの新たな挑戦に焦点を当てた特集により、今後の成長戦略をご説明しています。

### 16 マネジメントメッセージ

### 24 COOインタビュー（セガ）

### 26 COOインタビュー（サミー）

### 28 特集

#### NEW CHALLENGES FOR NEW GROWTH

- 30 「瞬発力」ある生産・供給体制の構築に向けて
- 32 スピード感ある事業展開で、マーケットの“GAME CHANGER”に

## OUTLINE

### THE FACTS

#### 「THE FACTS」

より幅広い皆様が当社の事業活動へのご理解を深めていただくために、基礎情報を集約した「THE FACTS」をご用意しています。はじめて当社アニュアルレポートを手にする読者の皆様は、こちらからご覧いただければ幸いです。

#### 「THE FACTS」の主な内容

- セガサミーグループの基礎情報
- パチンコ・パチスロ基礎知識
- 遊技機市場の規模と競合環境
- 各事業を取り巻く市場環境



IT'S NOT  
ENOUGH

## OPERATIONS

各事業分野の活動を理解する

### セクションの概要

自社のポジションや市場環境、自社分析の後、セグメント別の業績報告ならびに成長戦略をご説明しています。

### 34 OPERATIONS

- 36 セガサミー鳥瞰図
- 38 市場環境
- 40 自社分析と戦略
- 42 セグメント別事業概況
- 42 遊技機事業
- 46 アミューズメント機器事業
- 48 アミューズメント施設事業
- 50 コンシューマ事業

## SUSTAINABILITY

持続可能性を判断する

### セクションの概要

CSR活動とコーポレート・ガバナンスに関する取り組みをご説明しています。成長戦略にかかるリスクと対応を整理して掲載しています。

### 53 SUSTAINABILITY

- 54 セガサミーグループのCSR
- 56 社会的要因
- 59 環境要因
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 67 取締役、監査役及び執行役員

## FINANCIALS

財務情報を入手する

### セクションの概要

経営者による財政状態及び経営成績の分析ならびに、連結財務諸表、連結財務諸表注記等を掲載しています。

### 70 FINANCIALS

- 71 財政状態及び経営成績の分析
- 78 連結貸借対照表
- 80 連結損益及び包括利益計算書
- 81 連結株主資本等変動計算書
- 83 連結キャッシュ・フロー計算書
- 85 連結財務諸表注記
- 118 独立監査人の監査報告書

## 関心事へのダイレクトアクセス

時系列データ ➔ P.10

グループ戦略 ➔ P.16

カジノビジネスに関する方針 ➔ P.23

SNS、スマートフォン向け  
ゲームコンテンツ戦略 ➔ P.24, P.32

セガの戦略 ➔ P.24

サミーの戦略 ➔ P.26

キャッシュ・アロケーション及び  
配当方針 ➔ P.23

市場ポジション ➔ P.36

市場環境のサマリー ➔ P.38

自社分析 (SWOT分析) ➔ P.40

セグメント別の当期概況と戦略 ➔ P.42

CSR関連情報 ➔ P.54

社外取締役 ➔ P.61, P.68

役員報酬 ➔ P.62

成長戦略に関連するリスクと対応 ➔ P.64

NUMBERS

# 業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

## 連結業績

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高	¥515,668	¥553,241	¥528,238	¥458,977	¥429,195	¥384,679
売上総利益	211,559	229,012	203,079	120,403	119,092	138,867
販売費及び一般管理費	106,469	109,868	126,549	126,232	110,728	102,154
営業利益(損失)	105,090	119,144	76,530	(5,829)	8,363	36,712
EBITDA <sup>2</sup>	122,764	140,999	104,578	39,782	35,007	53,887
当期純利益(損失)	50,574	66,222	43,456	(52,471)	(22,882)	20,269
設備投資額	32,468	37,650	59,272	50,422	26,610	16,164
減価償却費	17,674	21,855	28,048	45,611	26,644	17,175
研究開発費・コンテンツ制作費	41,590	36,338	52,107	65,385	59,676	41,502
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,762	83,228	60,623	(25,879)	32,199	54,998
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,618)	(54,706)	(75,395)	(10,399)	936	(7,640)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,703)	(21,153)	(1,713)	(7,580)	(7,653)	(3,401)
フリー・キャッシュ・フロー <sup>3</sup>	38,144	28,522	(14,772)	(36,278)	33,135	47,358
総資産	438,991	522,914	549,940	469,643	423,938	423,161
純資産(資本) <sup>4</sup>	258,954	316,680	358,858	281,628	242,532	256,770
発行済株式数(株)	140,551,522	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476

1株当たり情報	2005	2006	2007	2008	2009	2010
当期純利益(損失)	¥ 205.27	¥ 261.06	¥ 172.47	¥ (208.26)	¥ (90.83)	¥ 80.46
潜在株式調整後当期純利益	200.48	260.35	172.35	—	—	—
純資産(資本) <sup>4</sup>	1,033.96	1,254.14	1,341.80	1,030.09	882.47	937.80
年間配当額	60.00	80.00	60.00	45.00	30.00	30.00

主要経営指標	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上総利益率	41.0	41.4	38.4	26.2	27.7	36.1
売上高販管費率	20.6	19.9	24.0	27.5	25.8	26.6
営業利益率	20.4	21.5	14.5	—	1.9	9.5
売上高研究開発費率	8.1	6.6	9.9	14.2	13.9	10.8
ROE	19.5	23.0	13.3	—	—	8.8
ROA <sup>5</sup>	11.5	13.8	15.2	—	1.5	8.5
自己資本比率	59.0	60.6	61.5	55.3	52.4	55.8

1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2012年3月31日現在の概算為替レートである82.13円=1米ドルにより計算しています。

2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

3 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

4 2007年3月期以降は2006年の会社法施行に伴い、それまでの「資本の部」に少数株主持分及び新株予約権を加えた純資産を表示しています。

5 ROA = 経常利益/総資産



	百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル <sup>1</sup>
2011	2012	2012	
¥396,732	¥395,502	\$4,815,571	
166,055	161,663	1,968,386	
97,304	103,279	1,257,511	
68,750	58,384	710,874	
84,699	74,542	907,615	
41,510	21,820	265,677	
19,686	36,141	440,051	
15,949	16,158	196,741	
41,104	53,348	649,555	
87,696	38,023	462,970	
(29,585)	(59,012)	(718,529)	
(57,168)	914	11,130	
58,111	(20,989)	(255,558)	
458,624	497,451	6,056,877	
285,461	296,376	3,608,621	
266,229,476	266,229,476	266,229,476	

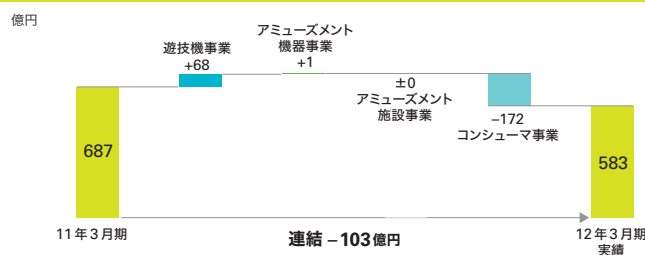
	円		米ドル <sup>1</sup>
2011	2012	2012	
¥ 163.19	¥ 86.73	\$ 1.05	
163.01	86.54	1.05	
1,093.23	1,167.59	14.21	
40.00	40.00	0.48	

	%	
2011	2012	
41.9	40.9	
24.5	26.1	
17.3	14.8	
10.4	13.5	
16.2	7.7	
15.5	12.2	
60.0	58.9	

## 営業利益

**583** 億円 (前年比-103億円、15.1%減)

### セグメント別の営業利益の増減



## 主なその他費用

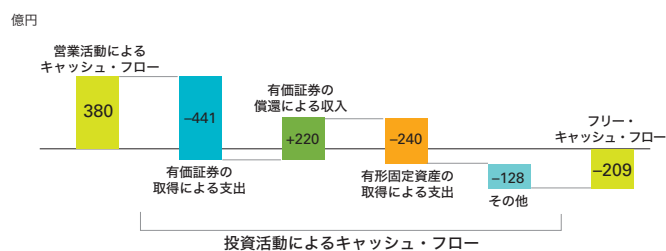
### 2012年3月期 実績

事業再編損	63億円
特許実施許諾解決金	35億円
のれん一括償却額	33億円
減損損失	33億円

## フリー・キャッシュ・フロー

**-209** 億円

### フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因



## NUMBERS

### 業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

#### セグメント別業績

遊技機事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高	¥280,109	¥265,632	¥211,540	¥145,583	¥161,691	¥160,376
営業利益	103,931	99,848	71,102	8,444	14,528	29,502
営業利益率(%)	37.1	37.6	33.6	5.8	9.0	18.4
研究開発費	6,952	6,940	9,325	12,632	14,289	13,019
設備投資額	2,842	6,670	8,790	23,829	4,516	3,297
パチスロ遊技機販売台数(台)	676,933	607,106	523,422	380,688	123,286	162,932
パチンコ遊技機販売台数(台)	233,049	288,895	132,981	108,184	391,831	360,171

アミューズメント機器事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高	¥63,305	¥71,513	¥75,455	¥71,062	¥61,926	¥45,117
営業利益	7,424	12,177	11,683	7,152	6,890	7,094
営業利益率(%)	11.7	17.0	15.5	10.1	11.1	15.7
研究開発費・コンテンツ制作費	12,029	10,002	12,527	13,695	11,450	7,841

アミューズメント施設事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高	¥83,194	¥106,246	¥103,850	¥91,227	¥71,310	¥54,788
営業利益(損失)	5,472	9,244	132	(9,807)	(7,520)	(1,338)
営業利益率(%)	6.6	8.7	0.1	—	—	—
設備投資額	24,886	24,577	40,754	15,910	14,893	7,796
減価償却費	11,937	17,148	18,052	17,161	15,908	8,212
国内施設数(店舗)	477	462	449	363	322	260
セガ国内既存店舗売上高前年比(%)	98.5	103.3	95.8	89.0	92.4	91.7

コンシューマ事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高	¥65,341	¥90,353	¥119,593	¥141,791	¥131,361	¥121,575
営業利益(損失)	(8,810)	1,977	1,749	(5,989)	(941)	6,332
営業利益率(%)	—	2.2	1.5	—	—	5.2
研究開発費・コンテンツ制作費	21,736	17,823	26,583	37,129	32,875	19,644
家庭用ゲームソフト販売本数(万本)	1,179	1,640	2,127	2,699	2,947	2,675

1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2012年3月31日現在の概算為替レートである82.13円=1米ドルにより計算しています。

	百万円 (別途記載分を除く)	千米ドル <sup>1</sup>	
	2011	2012	
	¥212,060	¥212,189	\$2,583,585
	64,284	71,040	864,973
	30.3	33.5	
	13,485	14,393	175,253
	5,725	12,726	154,953
	302,270	300,866	
	343,188	332,288	

#### 遊技機事業 業績変動要因

- 「パチスロ北斗の拳」をはじめとするパチスロ遊技機主力タイトルの販売好調
- リユース等による原価改善施策が奏功

	百万円 (別途記載分を除く)	千米ドル <sup>1</sup>	
	2011	2012	
	¥47,237	¥49,929	\$607,928
	7,317	7,415	90,284
	15.5	14.9	
	9,195	9,374	114,146

#### アミューズメント機器事業 業績変動要因

- 主力タイトルの販売が堅調に推移
- レベニューシェアタイトルの稼働好調による配分収益が堅調に推移

	百万円 (別途記載分を除く)	千米ドル <sup>1</sup>	
	2011	2012	
	¥45,695	¥44,608	\$543,143
	342	355	4,333
	0.7	0.8	
	7,701	8,328	101,410
	6,126	6,184	75,297
	249	241	
	99.3	100.5	

#### アミューズメント施設事業 業績変動要因

- 運営力の強化により、セガ国内既存店舗売上高が通期で2011年3月期実績を上回る

	百万円 (別途記載分を除く)	千米ドル <sup>1</sup>	
	2011	2012	
	¥88,896	¥ 85,688	\$1,043,321
	1,969	(15,182)	(184,864)
	2.2	—	
	18,150	29,316	356,946
	1,871	1,724	

#### コンシューマ事業 業績変動要因

- 欧米パッケージゲームソフトの販売が低調に推移
- 構造改革に伴う費用を計上
- 玩具販売が低迷

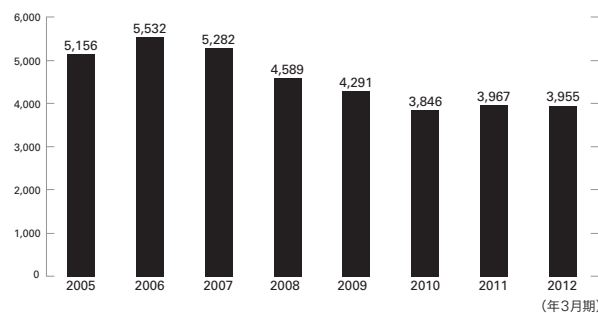


NUMBERS

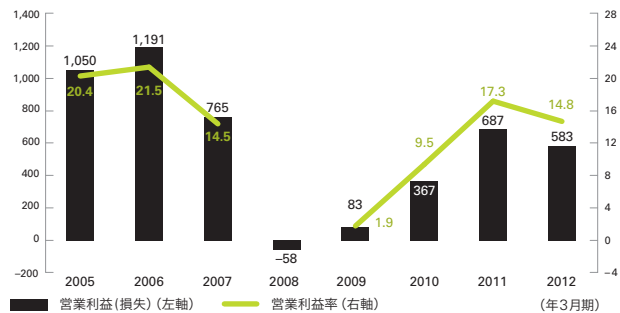
業績ハイライト

業績トレンド

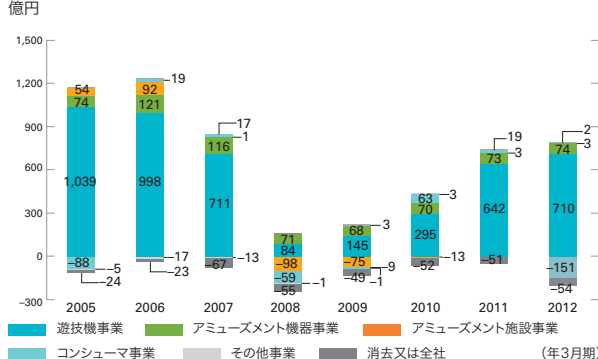
売上高  
億円



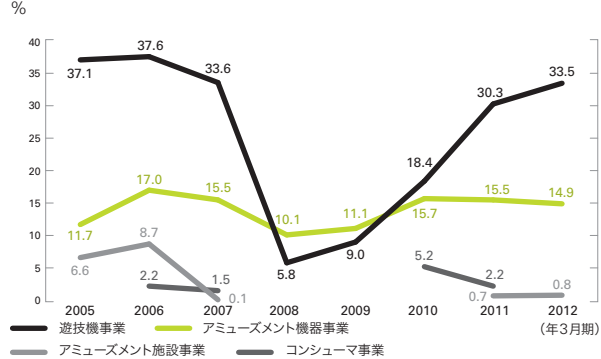
営業利益 (損失) / 営業利益率  
億円



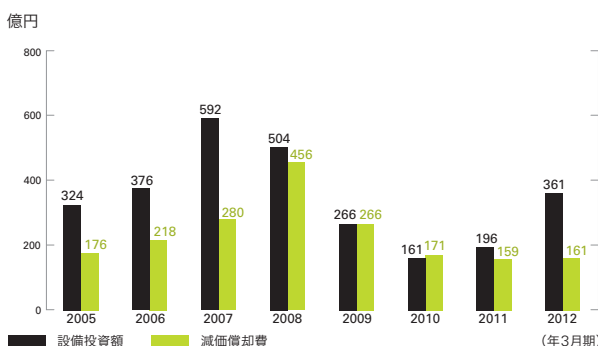
セグメント別営業利益 (損失)  
億円



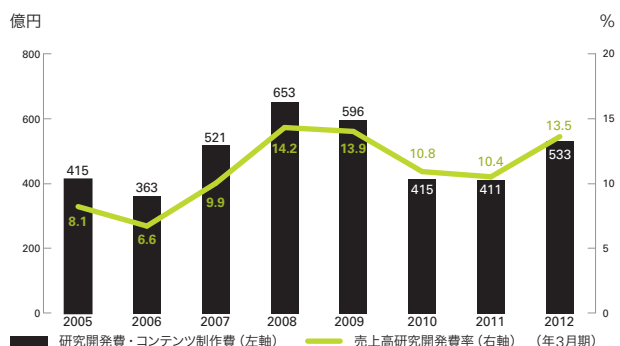
セグメント別営業利益率  
%



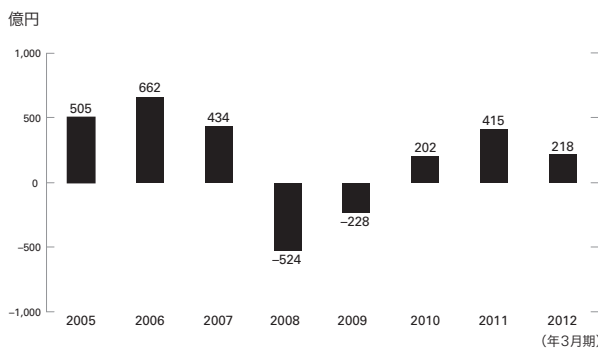
設備投資額 / 減価償却費  
億円



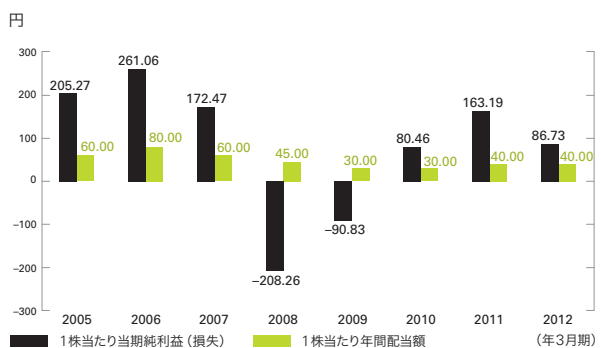
研究開発費・コンテンツ制作費 / 売上高研究開発費率  
億円



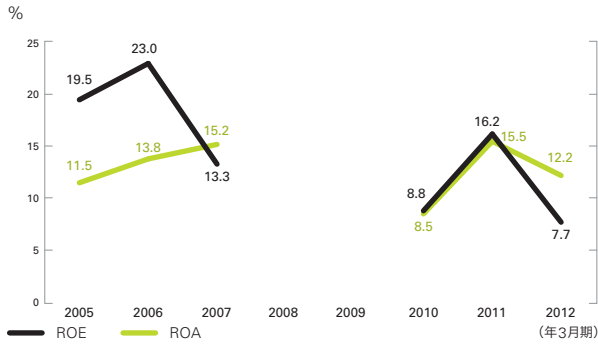
当期純利益 (損失)  
億円



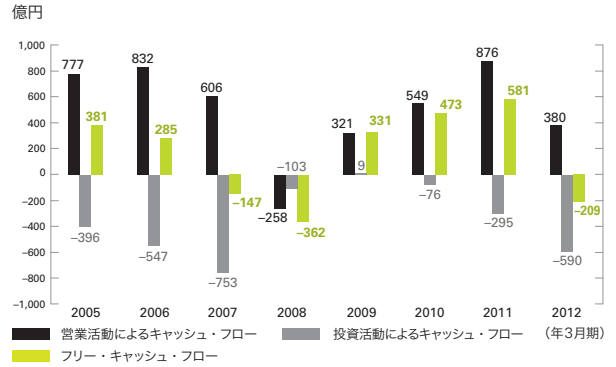
1株当たり当期純利益 (損失) / 1株当たり年間配当額  
円



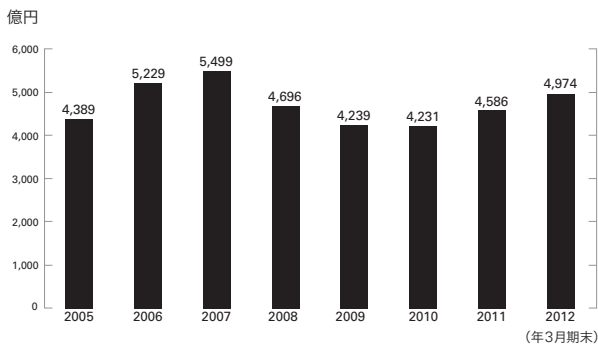
### ROE/ROA



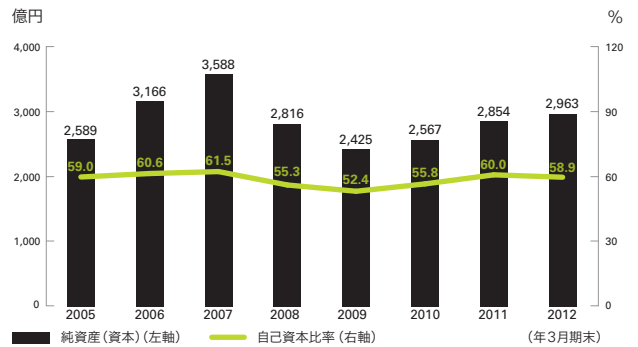
### フリー・キャッシュ・フロー



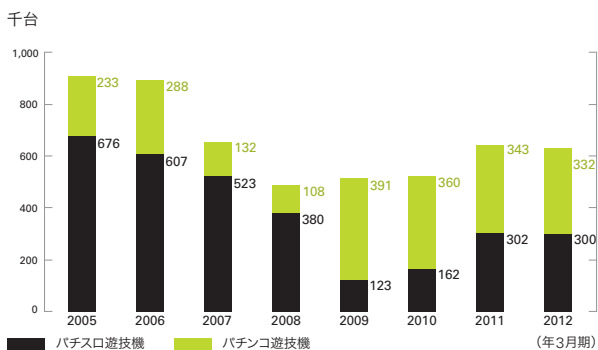
### 総資産



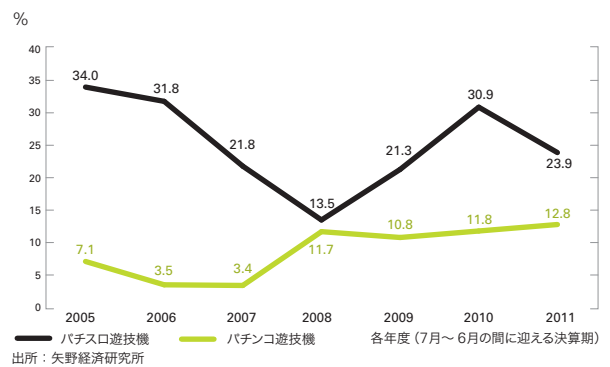
### 純資産 (資本)/自己資本比率



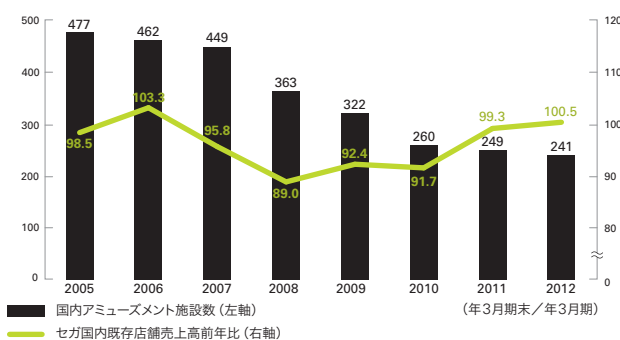
### 遊技機販売台数



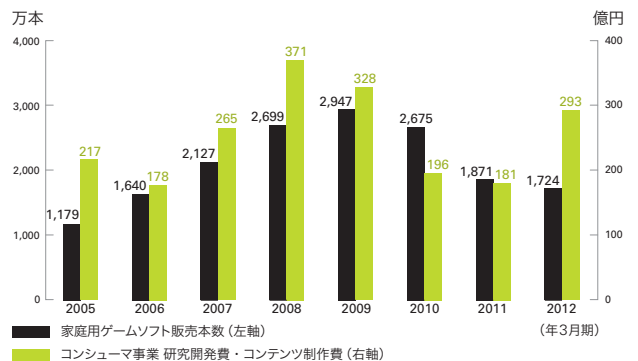
### 遊技機販売台数シェア



### 国内アミューズメント施設数/セガ国内既存店舗売上高前年比



### 家庭用ゲームソフト販売本数/コンシューマ事業 研究開発費・コンテンツ制作費





セガサミーホールディングス株式会社  
代表取締役会長兼社長

里見 治

## Management Message

常に自らに高い目標を課しながら、自己変革と新たな挑戦を繰り返し、

### 2012年3月期業績報告

2012年3月期のセガサミーホールディングスの連結売上高は、前期比0.3%減少の3,955億円となりました。営業利益は、同15.1%減少の583億円となりました。以下に主な要因をご説明します。

#### 連結売上高

遊技機事業におきましては、高いブランド力を誇るパチスロ遊技機の主力タイトルの販売が好調だったことにより、前期並みの売上高となりました。また、主力タイトルの販売ならびにレベニューシェアタイトルによる配分収入が堅調に推移したアミューズメント機器事業が、前期比5.7%の増収となりました。一方、店舗数の減少等によりアミューズメント施設事業が2.4%の減収となったほか、パッケージゲームソフトの販売本数の減少により、コンシューマ事業が前期比3.6%の減収となった結果、連結売上高は前期とほぼ同水準となりました。

#### 営業利益

遊技機事業におきましては利益率の高いパチスロ遊技機の主力タイトルの販売が好調に推移したことに加え、部材のリユース等を通じて原価改善を図った結果、前期比で10.5%の増益となりました。アミューズメント機器事業、アミューズメント施設事業は前期とほぼ同水準の利益となりました。一方でコンシューマ事業におきましては、151億円の営業損失を計上しました。これは、主に新作パッケージソフトの低調な販売と、一部開発中タイトルの仕掛品に関する評価減を実施したことによるものです。以上の結果、営業利益は前期比15.1%減少の583億円、営業利益率は、前期から2.5ポイント低下し14.8%となりました。





セガサミーホールディングス株式会社  
代表取締役副社長  
中山 圭史

## セガサミーグループとエンタテインメントの新たな未来を創り上げていきます。

### 当期純利益

フェニックスリゾート(株)とタイヨーエレクト(株)の子会社化に伴う負ののれん発生益など、特別利益33億円を計上した一方でコンシューマ事業に係る事業再編損など、特別損失185億円を計上した結果、前期比47.4%減少の218億円となりました。

### 利益配当

当期の配当に関しては、1株当たり20円の間配当に加え、期末配当として同20円をお支払いし、年間では40円の配当を実施しました。連結配当性向は、前期の24.5%に対して46.1%となりました。また、2011年8月1日から同年9月5日までに500万株(取得価額の総額82億円)の自己株式を取得しました。なお、2012年6月7日から同年9月28日までに、取得し得る株式の総数1,000万株、取得価額の総額170億円を上限とする自己株式の取得を新たに決定しております。\*

\* 2012年8月8日をもって、取得した株式の総数が1,000万株に達したため自己株式の取得を終了しております。(取得価額161億円)

## 2012年3月期の総評

### 4期ぶりの減益。しかし多くの事業で環境の変化への耐性を証明

2012年3月期の営業利益は4期振りの減益となりました。このような結果となったことを真摯に受け止めています。一方、事業セグメント別に見てみると異なる評価ができ、また、早急な対処を要する課題も明確に見えてきます。

遊技機事業におきましては、東日本大震災及びタイにおける洪水により、部材調達に支障が生じ、一部のパチスロ遊技機の販売スケジュールを見直したこと及び稼働回復が続くパチスロ遊技機への入替需要の高まりを背景としたパチンコ遊技機販売市場の低迷により、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに販売台数は2011年3月期と比較して減少いたしました。しかし、利益面では主に利益率の高いパチスロ遊技機の主力

タイトルの販売が好調に推移したこと、遊技機事業全体での徹底した原価改善を図ったこと等により、4期連続の増益を達成し、筋肉質な収益構造を証明いたしました。また、アミューズメント機器事業では、レベニューシェアタイトルの稼働による配分収入が堅調に推移し、アミューズメント施設事業も、電力供給問題を受けて節電に取り組みながらも国内既存店売上高が前期実績を上回り、営業黒字を確保いたしました。このように、予期せぬ事態のなかでも多くの事業分野が利益面では健闘いたしました。一方、当グループがさらに力強い成長軌道を描いていくための課題も明白になりました。それは営業損失を計上したコンシューマ事業の抜本的な事業構造の改革です。

## コンシューマ事業の構造改革

### 成長軌道への回帰に向け改革を断行

家庭用ゲームソフト市場の急激な環境変化、ならびに厳しい収益状況を受け、今後のコンシューマ事業の収益改善、及び成長軌道への回帰を実現するためには、環境の変化に適応した体制へ早期に転換することが必要不可欠であると判断し、2012年3月、セガのコンシューマ事業を構造改革することを決定いたしました。

具体的には、①欧米市場におけるパッケージゲームソフトを担当する組織の合理化、②流通している市中在庫を含めた在庫の費用引当処理、③欧米向けパッケージソフトの収益見通しを厳格に精査し、確固たる収益が期待される有力IPに販売を絞り込むことに伴い、開発中の一部タイトルの開発を中止、④2012年3月期末から2013年3月期にかけて販売予定のタイトルに係る仕掛品の収益性を再評価し、一部タイトルにおいて仕掛品の評価減等の施策を実施しました。

### 2012年3月期業績結果

	2011年3月期	2012年3月期	億円 増減
売上高	3,967	3,955	-0.3%
遊技機事業	2,120	2,121	—
アミューズメント機器事業	472	499	5.7%
アミューズメント施設事業	456	446	-2.2%
コンシューマ事業	888	856	-3.6%
その他	28	30	+7.1%
営業利益	687	583	-15.1%
遊技機事業	642	710	+10.6%
アミューズメント機器事業	73	74	1.4%
アミューズメント施設事業	3	3	—
コンシューマ事業	19	(151)	—
その他	0	2	—
全社又は消去	(51)	(54)	—
営業利益率	17.3%	14.8%	-2.5pt.
当期純利益	415	218	-47.5%

これらの構造改革に伴う費用については、49億円を売上原価、66億円を特別損失として、2012年3月期にすべて計上しました。これら一連の取り組みにより、2013年3月期以降のコンシューマ事業は、営業費用が減少する見込みです。

このような収益改善を確固たるものとするための組織の合理化を進める一方、成長軌道への回帰に向けた第一歩も踏み出しました。

### 成長分野への経営資源のシフト

コンシューマ事業においては、急成長を続けるSNSやスマートフォン向けコンテンツ、PCオンラインゲーム等の分野に経営資源を大胆に振り向けていく方針です。その第一ステップとして、(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割し、2012年7月2日付けで同社の100%子会社として(株)セガネットワークスを設立しました。

この会社分割の目的は、経営意思決定の迅速化や多様化する顧客ニーズに応えるサービスの提供を図り、拡大するネットワーク市場にお

ける事業の収益の最大化を目指すことにあります。今後はセガネットワークスが管掌するデジタル分野の意思決定は、原則としてセガネットワークス自身で完結させ、プロセスの簡素化を図ります。一方、コンテンツ開発に際しては、セガとセガネットワークスが密接に連携を図り、セガが擁する数多くの優秀なクリエイターという貴重な経営資源をフルに活用する方針です。

また、近年のSNSやスマートフォン向けコンテンツ市場の急成長を牽引してきたサービスの一要素であるコンプリートガチャに関しましては、当グループにおける影響は軽微であります。社会的要請に鑑み、相当する機能は2012年5月31日までにすべて停止いたしました。今後のマーケットでは、コンテンツの中身や、真に面白いゲームが求められます。マーケットが「質」へと回帰していくとするならば、それはセガが本来の強みを活かす絶好のチャンスです。数多くの優良IPや高度な開発力を有するエンタテインメント企業グループとしての総合力をフル活用しながら、是非ともこのチャンスをものにしたいと考えています。

## 2013年3月期計画

### 必達目標と捉え、さらなる上積みを目指す

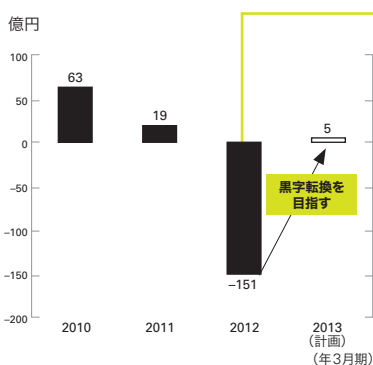
2013年3月期は、増収増益に転じる計画です。連結売上高は2012年3月期比18.8%増加の4,700億円、営業利益は同13.0%増加の660億円を計画しています(2012年5月11日公表内容)。

売上高の増加は、2012年3月期比35.1%の増収を計画する遊技機事業が牽引することを見込んでいます。複数の主力タイトルの投入等に

より、パチスロ遊技機・パチンコ遊技機とも大きく販売台数を伸ばす計画です。

営業利益の増加は、コンシューマ事業において、2012年3月期に実施した構造改革に伴う営業費用の減少等により営業損益が156億円改善することが主な要因です。

コンシューマ事業の営業損益



2012年3月期の連結業績に、構造改革に伴う費用として、49億円を原価、66億円を特別損失として計上。2013年3月以降は営業費用が減少。

### 1 組織の合理化

欧米市場における家庭用ゲームソフト分野を担当する組織を合理化。フランス、ドイツ、スペイン、オーストラリア、ベネルクスの拠点を閉鎖し、外部のディストリビューターを採用。欧米拠点の人員数は345名(2012年3月末時点)から214名(2012年7月末時点)に減少。

### 2 在庫の処理

欧米市場における組織合理化に伴い、現在流通している市中在庫を含め、ゲームソフト在庫の費用引当処理を実施。

### 3 タイトル数の絞り込み

欧米市場向けタイトルの収益見通しを厳格に精査し、翌期以降は「Sonic the Hedgehog」「Football Manager」「Total War」「Aliens」等、確固たる収益が期待される有力なIPに販売を絞り込む。それに伴い、開発を進めていた一部タイトルの開発を中止。発売タイトル数は45タイトル(2012年3月期実績)から24タイトル(2013年3月期計画)に減少。

### 4 開発中タイトルの仕掛品の評価減

当期末から翌期にかけて欧米市場において販売するゲームソフトに係る仕掛品の収益性を再評価し、一部タイトル仕掛品の評価減を実施。



遊技機事業が増収にもかかわらず減益計画となっているのは、パチスロ遊技機において2012年3月期との比較で利益率を保守的に組んでいることやパチンコ遊技機において製品ミックスが一時的に悪化すること等が主な利益率低下の要因です。また、中期的な販売シェアの向上に向け、研究開発費などの営業費用を増加させる計画です。

アミューズメント機器事業の営業利益は、当期の74億円から13億円に減少します。これは、今期の市場投入を視野に入れ、開発を進めてい

た一部の大型機種について、市場性を慎重に検討した結果、開発を中断したため、2013年3月期は新作大型タイトルが不在となることなどが主な要因です。

なお当期純利益は、営業利益の増加ならびに、2012年3月期にセガの改革に伴う特別損失を計上した反動等により当期比83.5%増の400億円を計画しています。

この計画を必達目標とし、少しでも上積みを目指していく所存です。

## 持続的な企業価値の拡大に向けて

### 企業価値の拡大を主眼に置いた不断の改革

当社の業績は、(株)セガとサミー(株)が経営統合した翌年度である2006年3月期をピークとし、以降、下降トレンドを描いていました。収益ドライバーである遊技機事業の経営環境が、2004年7月の「風適法施行規則等の改正」の施行を境に、徐々に悪化していったことに加え、セガのコンシューマ事業やアミューズメント施設事業の収益性悪化が課題として浮上したのが要因でした。そして営業赤字を計上した2008年3月期から、当グループは、すべての事業で構造改革を断行してまいりました。

遊技機事業の中核企業であるサミーは、「いかなる経営環境の変化の中においても安定的に収益を創造する組織を構築する」ことを経営目標に掲げ、社員の意識改革をはじめ、様々な改革を推し進めました。一貫してトップシェアの座を維持するパチスロ遊技機に加え、パチンコ遊技機でもシェアを拡大することを企図し、開発体制の強化を図りまし

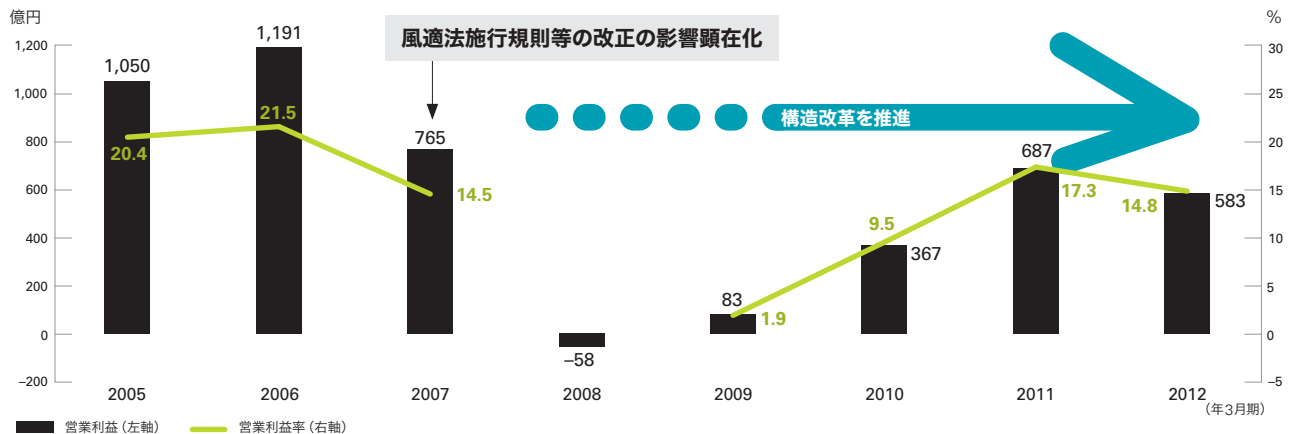
た。製品の競争力強化を進める一方、部材のリユース等による原価改善の徹底や、不採算であった周辺機器事業からの撤退等を通じた収益体質の強化も推し進めました。その結果、2008年3月期には5.8%まで落ち込んだ遊技機事業の営業利益率は、2012年3月期には33.5%まで飛躍的に改善するなど、環境変化への耐性を兼ね備えた強固な収益構造の構築は大きく進展しました。また、パチンコ遊技機の市場での存在感も確実に高まっています。収益改善という目的に向けて、開発・営業・生産のベクトルが一致したことで大きく向上した組織力は、決して他社に負けないものと自負しています。

アミューズメント機器事業やアミューズメント施設事業、コンシューマ事業では、収益規模に見合った費用構造へのスリム化をテーマとする改革を推進しました。なかでも、アミューズメント施設事業では、収益性・将来性が低い店舗の閉店・売却を継続的に進めました。2005年3月期末に477店舗あった国内アミューズメント施設数は2012年

2013年3月期計画 (2012年5月11日公表内容)

	2012年3月期 実績	2013年3月期 計画	億円 増減
売上高	3,955	4,700	+18.8%
遊技機事業	2,121	2,865	+35.1%
アミューズメント機器事業	499	405	-18.8%
アミューズメント施設事業	446	445	-0.2%
コンシューマ事業	856	850	-0.7%
その他	30	135	+350.0%
営業利益	583	660	+13.2%
遊技機事業	710	700	-1.4%
アミューズメント機器事業	74	13	-82.4%
アミューズメント施設事業	3	10	+233.3%
コンシューマ事業	(151)	5	—
その他	2	(5)	—
全社又は消去	(54)	(63)	—
営業利益率	14.8%	14.0%	-0.8pt.
当期純利益	218	400	+83.5%

## 構造改革の歴史



## 2009年3月期以降の主な事業構造改革

### 遊技機事業

- パチンコ遊技機事業の強化  
(新たな開発体制への移行・盤面販売比率の向上)
- 遊技機周辺機器事業からの撤退
- 部材リユース等による原価改善

### アミューズメント機器事業

- 一部大型・高額機器の開発中止
- 研究開発費・コンテンツ制作費の削減
- 新たなビジネスモデル(レベニューシェアモデル)の導入

### アミューズメント施設事業

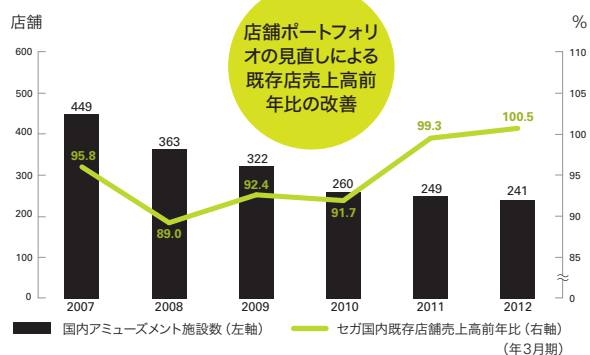
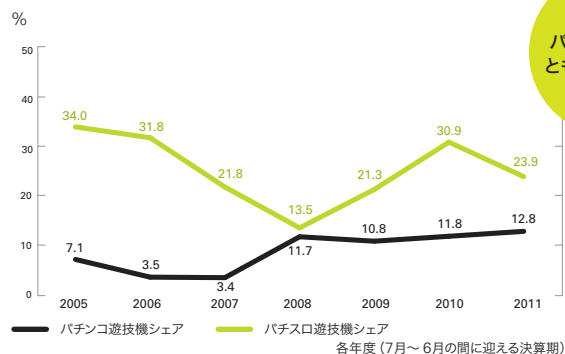
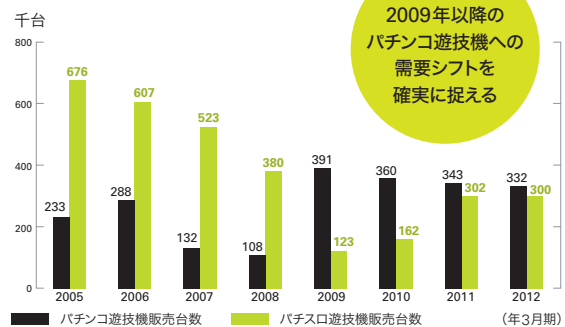
- 収益性・将来性の低い店舗の閉店及び売却
- 施設の運営力強化

### コンシューマ事業

- 欧米家庭用ゲームソフト分野の組織合理化
- 開発タイトル数の絞り込み
- 研究開発費・コンテンツ制作費の削減

### その他のコーポレートアクション

- 希望退職者の募集による人員規模の適正化  
(株)セガ・(株)セガトイズ
- グループシナジー効果の創出に向けた取り組み  
(爆丸LLP設立)
- 国内最高峰の映像開発技術を持つ子会社設立  
(マーザ・アニメーションプラネット(株))
- (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、タイヨーエレクトリック(株)  
の完全子会社化



3月期には、241店舗まで減少し、併せて社員教育を通じたオペレーションの強化にも取り組みました。これにより、市場環境が厳しいなかでも利益を創出できる体質を構築することができました。このほか、上場子会社の完全子会社化を行い、IP・コンテンツの密接な連携等によるシナジーの創出に向けたグループ経営体制の整備を進展させました。

2008年3月期における営業赤字計上から営業利益600億円前後の水準まで着実に収益を改善してきた背景には、これら一連の改革を妥協せずに進めてきたことがあったのです。当期の業績でもその成果は証明されています。

しかし、我々は現在の利益水準に決して満足してはならないと考えます。統合直後の1,000億円を越える営業利益と現在の利益水準は未だ大きくかけ離れています。まずはその水準まで早期に戻したいと考えています。そのために、今後も改革の手を緩めず、グループ一丸となって邁進してまいります。

**さらなる飛躍に向け課題克服を加速**

遊技機事業のパチンコ遊技機は、「トップシェアを獲得する」という目標を、未だ達成できていません。20%のシェア獲得を念頭に置いた今期の販売台数目標を達成し、何となくともトップメーカーの仲間入りを果たしたいと考えています。マーケティングの精緻化と開発力の強化にこれまで以上に力を注いでいくことで、より幅広い世代に支持される遊技機を市場に提供してまいります。

サミー(株)を中心とした遊技機事業が安定的に700億円前後の利益を稼ぐ力がついてきた現在、「1,000億円」という利益水準を達成するためのカギを握るのは、やはり(株)セガです。セガには過去に200億円以上の利益を生み出していた実績があり、また、サミーとは異なり、商機を世界中に求めることができる事業を展開しています。

アミューズメント機器事業は、国内では市場活性化をリードする製品の提供を行う一方、海外では現地パートナーとの連携を深めながら事

業基盤の構築を急ぎます。また、アミューズメント施設事業では、既存の施設は引き続き運営力強化ならびに店舗のスクラップ&ビルドを通じて収益力の強化を進め、一層の収益改善を図ります。さらに、新たに国内でオープンするテーマパーク型の施設を成功させ、そのオペレーションノウハウを活かしたライセンスビジネスを海外に広げたいと考えています。

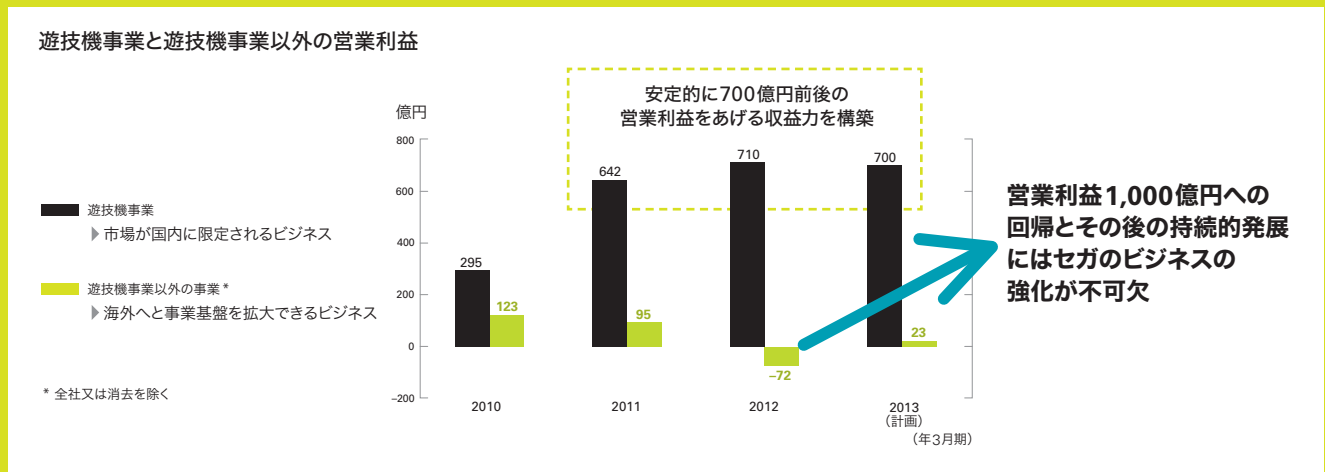
最大の課題と位置付けるセガのコンシューマ事業については、先に申し上げた通り、欧米のパッケージ事業を合理化する一方、デジタル事業へ経営資源をシフトし、注力してまいります。今後も市場環境の変化を常に注視し、収益構造の強化を進めていく方針です。

また、玩具事業やアニメーション事業などのグループ会社を含め、有力IPをグループ内で最大限に活用したビジネスを創造し、グループシナジーの創出を通じた収益の最大化を本格化します。

**将来を見据えた新たな挑戦**

総合エンタテインメント企業グループとして「人を楽しませる」ノウハウを活かすことができ、グループの既存事業との相乗効果により収益拡大を見込むことができると判断すれば、新しい事業にも積極的に乗り出していく方針です。その際、リターンを慎重に検証した上で初期投資ならびに追加投資額を決定し、リスクを一定の範囲内に抑えるとともに、バランスシートの肥大化にも留意していく方針です。

具体的に進めている取り組みのひとつが、複合型リゾート施設事業です。2012年3月に、日本有数のリゾート施設である「フェニックス・シーガイア・リゾート」を運営しているフェニックスリゾート(株)の株式をRHJ International S.A.から譲り受けて子会社化しました。再建のポイントは、家族で楽しむことができる「ファミリーエンタテインメント」を充実させることだと考えています。エンタテインメント企業ならではの視座のもと、まずは、グループの資産、ノウハウを活用してご家族連れなどの集客効果が期待できるところから着手し、追加投資についてはROIを慎重に検証した上で、実施の可否を検討していきます。





中期的には、コンテンツの育成・発信拠点としての活用を検討するほか、大規模施設の運営ノウハウを蓄積し、将来、当グループが目指すカジノを中心とした複合型リゾート施設の開発運営に活かしたいと考えています。

中長期的な視点で、新たな収益機会として捉えているのがカジノビジネスです。国内においてカジノに関する法律が整備され、一事業として確立されれば、雇用創出効果や日本の国際観光競争力の向上など、計り知れない経済効果が期待できます。環境が整えば、当グループは、総合エンタテインメント企業としてのノウハウを活かし、積極的に参入したいと考えています。参入に際しては、カジノ運営で実績がある海外の有力パートナーとの協業により、リスクの抑制とお互いの知見の活用等を図りながら事業の展開を検討していきます。

2012年7月には、Paradise Groupと、韓国仁川市エリアにおいてカジノを含む複合型リゾート施設の企画・開発・運営を行う合弁会社を設立しました。当社は、合弁会社の45%を出資する第2位の株主として経営に参画し、収益の確実な獲得を目指すと同時に、将来的には日本におけるカジノ事業参入を視野に入れ、カジノ運営のノウハウ獲得と経験の蓄積を図ります。

### 企業価値向上に向けた資本政策

当グループは、成長戦略を通じた利益の拡大と、株主の皆様への直接的な利益還元である配当金の安定的な実施の両面で企業価値の向上を実現していく方針です。

ご説明した通り、セガサミーグループは、持続的な企業価値向上に向けて、成長分野での事業育成を進めています。また、カジノビジネスへの参入が実現した場合は、大規模な投資が必要になることも予想されます。厳選した優良案件への投資を大胆に意思決定できるよう、毎期の純利益による積み増しで、ネット・キャッシュ1,500～2,000億円程度の余資を準備していく方針です。

利益還元については、毎期の税引き後利益のうち、20～30%程度の配当性向を目処に、株主の皆様へ還元させていただく考えです。成長分野への投資とのバランスを考慮し、每期、柔軟に判断していきます。

## 最後に

### 新体制のもと、新たな変革と挑戦を推進

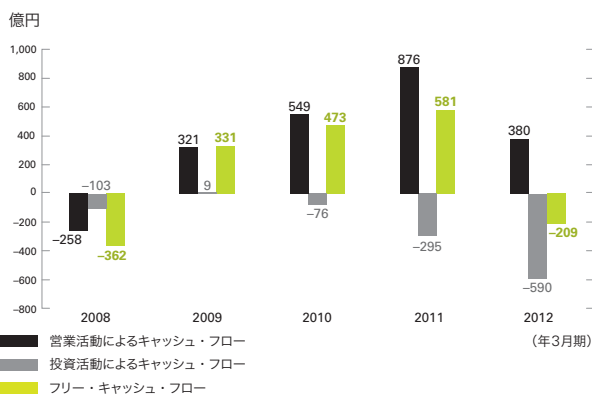
当グループは、国内に留まらず世界を視野に入れながら、新たな事業領域の開拓を進めており、これまで以上にグループ全体を俯瞰した経営判断が求められます。また、事業環境の目まぐるしい変化に対応するためには、より一層迅速な意思決定が必要です。これを踏まえ、2013年3月期より、新たな経営体制に移行しました。

具体的には、それまで里見が兼務してきたサミーのCEOに中山が就き、里見はセガサミーホールディングスの代表取締役会長兼社長ならびに(株)セガの代表取締役会長兼CEOとしてグループ視点での経営

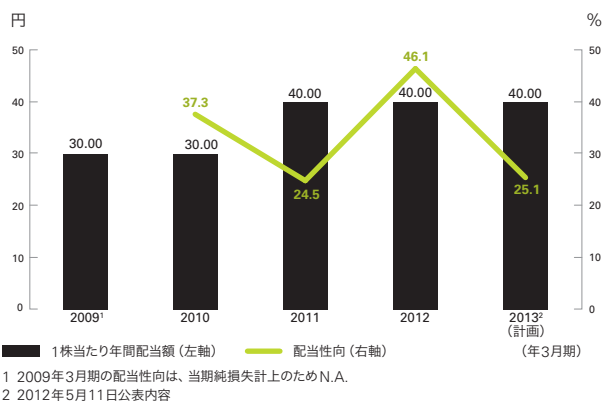
に注力します。中山は引き続きサミーの改革を推し進めていくと同時に、セガサミーホールディングスの代表取締役副社長として里見を補佐していきます。また、セガは鶴見尚也、サミーは青木茂が新COOとして事業執行にあたります。

今後はこの新たな経営体制のもと、常に高い目標を自らに課し、その実現を通じたセガサミーグループの企業価値向上により、株主・投資家ならびに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いきます。

### キャッシュ・フローの推移



### 1株当たり年間配当額と配当性向





株式会社セガ  
代表取締役社長 COO

**鶴見 尚也**

- 1992年 3月 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
- 2005年 9月 Sega Publishing Europe Ltd. CEO
- 2006年 6月 Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO 兼 President (現任)
- 2006年10月 Sega of America, Inc. Chairman
- 2006年10月 Sega Publishing America, Inc. Chairman
- 2008年 5月 (株)セガ取締役
- 2009年 6月 同社常務取締役
- 2009年 9月 Sega Europe Ltd. Chairman
- 2010年 8月 Sega Amusement Europe Ltd. CEO
- 2012年 4月 (株)セガ代表取締役社長 COO (現任)
- 2012年 6月 Sega Holdings Europe Ltd. CEO 兼 President (現任)
- 2012年 6月 当社取締役 (現任)

## 「尖った」セガを

## ふたたび

**Q. セガの何を変え、どのような会社にしていく考えですか。**

**A. 「尖った」セガを取り戻したいと考えています。**

コンシューマ事業の構造改革により強化した収益構造を基盤に、まずは2013年3月期に黒字回復を実現することが最初の命題です。その上で、セガを再び安定成長軌道に乗せていくことが、私の使命だと考えています。

当社には「創造は命」という社是があります。常に時代を先取りした製品を世に送り出す「尖った」会社がセガでした。しかし近年、革新のDNAが影を潜め、「丸く」なっている印象があります。リスクを恐れていると商機を逸します。今一度原点に戻り、失敗を恐れずにチャレンジできる土壌を創り上げ、セガらしい創造力溢れるエンタテインメントを生み出す会社に変えていきたいと考えています。クリエイティビティが求められるのは、開発部門に留まりません。営業・コーポレート部門にも、創意工夫を行いながら、すべての業務で効率性を追求することを求めています。「Creative Excellence」という言葉でこの考えを全社に伝えました。

意思決定のスピードが遅いこともセガの大きな課題でした。今後は権限委譲を進め、意思決定の迅速化に取り組んでいく方針です。ネットワークビジネスの主要機能を会社分割し、2012年7月に設立した(株)セガネットワークスへ移管したのもこの考えに基づきます。

また、重要課題である海外市場への事業展開の強化については私の海外での経験を活かしながら取り組んでいきます。各事業分野で日本市場という枠組みにとらわれず、世界全体をマーケットと捉え、ビジネスチャンスの発掘を促進してまいります。

Q. 事業別の中長期的な方針を教えてください。

A. 中期的な視点で商品ラインアップを描き、着実に布石を打っていきます。

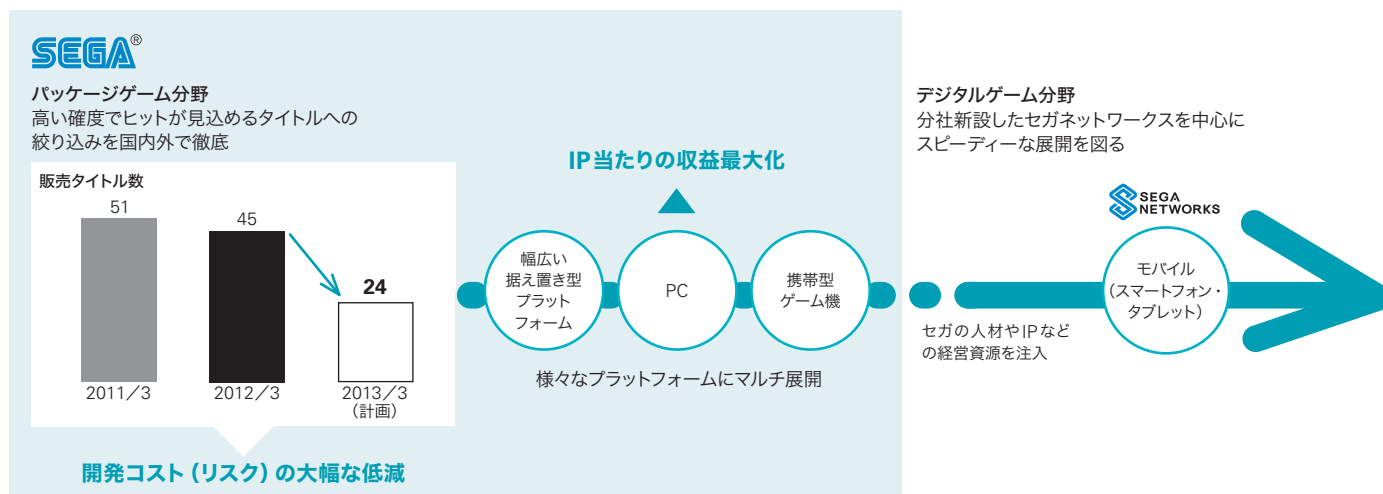
アミューズメント機器事業は、国内ではレベニューシェアモデルの推進などにより、安定的な収益創出を目指す一方、蓄積してきた知見を活かし、開発と営業が連携しながら海外展開を強化していきます。将来性が期待される中国では、開発・製造・販売の現地化により現地で戦えるコスト競争力を構築するとともに、「ALL.Net」等のネットワーク技術を差別化要素とした先行布石を打っていく考えです。

収益構造の改革が進化したアミューズメント施設事業は、従来型の施設では、今後も収益性に軸足を置いていきます。同時に「デジタルとリアル融合」をテーマに2012年7月にリニューアルオープンした東京ジョイポリスや、2013年春開業予定のBBC Worldwide Limitedと協業で進める「自然とテクノロジーの融合」をテーマとした施設など、新コンセプトのテーマパーク型施設の展開も図ります。一方、例えばゴルフや飲食店など「ゲーム」という枠組みを越えた分野で、新しい空間を創造し、新たな需要開拓も進めます。(株) ダーツライブが運営するリアル店舗とネットワークを融合した「DARTS LIVE」は、代表的な成功例です。

コンシューマ事業のパッケージゲーム分野では、高い確度でヒットが期待できるIPに絞り込むスタンスを国内外で堅持します。一方、絞り込んだIPでは、複数の据え置き型プラットフォームやPC、携帯型ゲーム、モバイルなどへの横串展開、ダウンロードコンテンツの追加販売などにより、収益最大化を目指します。また、今後パッケージゲーム分野からスマートフォンやPC、ダウンロード等のデジタルゲーム分野に事業の軸足を移していく方針です。

この1年は、成長分野を見極めながら、2年から3年程度の中期的な視点で商品・サービスのラインアップを描き、それに基づく仕込みを行っていきます。

#### ゲームコンテンツ事業の経営戦略



Q. デジタルゲーム分野における今後の方針を聞かせてください。

A. セガの強みを活かすことができる領域で勝負していきます。

スマートフォン向けやソーシャルゲーム市場には、参入障壁が低いため様々なプレイヤーが参入しています。セガは、同じ土俵で戦うのではなく、グラフィックリッチやストーリー性があるゲームなど、セガの強みを活かすことができる領域に照準を合わせていきます。2012年5月に、全世界で300万ダウンロードを達成した「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」はその代表例です。アーケードゲームをスマートフォン向けにチューニングしたこのゲームには、セガのノウハウが凝縮されています。ここまで作り込んだゲームをフリー・トゥ・プレイで提供した例は、過去にはありませんでした。セガの「尖った」部分が世界のユーザーに支持された好例といえます。

クオリティを追求するとはいえ、コアユーザーだけではなくマーケットの中心であるカジュアルユーザーも重要なターゲットと捉えていきます。より面白いもの、グラフィックが綺麗なものを求めるのは人間の心理として当然だと考えています。現在、射幸性が高いゲームを自粛する動きがありますが、これはセガにとって追い風になるかもしれません。

今後、セガのデジタルゲームの中心を担う(株)セガネットワークスの開発者には、一から社風を創り上げる勢いで大いにチャレンジして欲しいと考えています。



サミー株式会社  
代表取締役社長 COO

**青木 茂**

2005年 5月 (株)セガ入社  
2005年 6月 同社執行役員 中国・アジア事業推進室長  
2006年 8月 世嘉(中国)网络科技有限公司 董事長  
2008年 6月 サミー(株)入社 執行役員 経営管理本部長  
2009年 4月 同社取締役 コーポレート本部長  
2011年 6月 同社常務取締役 コーポレート本部長  
2012年 4月 同社代表取締役社長 COO

## サミーの「爆発力」を 引き出す

**Q. サミーの新COOとしての所信をお聞かせください。**

**A. サミーの役職員全員のベクトルを合わせ、トップシェアを獲得・維持していきます。**

サミーにはセガサミーグループの成長を支える大黒柱であるという使命があります。そのためには高い収益性を保ち続けることが求められます。

その命題を果たすために必要なことは、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに、トップシェアを獲得することです。

パチスロ遊技機事業では、主力タイトルの好調な販売により2011年のシェアは23.9%となりました。この水準を維持するに留まらず、より一層のシェア拡大を目指していきたくと考えています。また、パチンコ遊技機事業では、これまで以上のシェアを獲得し、中長期的にはトップシェア獲得を目標としていきます。

もちろん、現下の競合環境のなかで、こうした経営目標を実現し、それを継続的に維持・向上していくことは容易なことではありません。しかし私は、中山CEOがこれまで進めてきた、「どのような市場環境下にあっても、事業計画を着実に達成する企業」の創造に向けた、全業務プロセス改革の方向性を踏襲・強化するとともに、社長就任時に掲げた重点課題を確実に実行し、「質の高い協調性」で社内の連携をより強固なものにすることで全社員のベクトルを合わせ、トップシェアの獲得と収益の拡大を実現します。

**Q. 具体的にはどのような重点施策を打ち出していきますか。**

**A. 「パワーアップサミー」のスローガンのもと3つの重点施策に取り組んでいきます。**

サミーにはまだまだ改革の余地があると考えています。私は「パワーアップサミー」をスローガンとして、3つの重点施策を打ち出しました。

第一の重点施策は、「社員一人ひとりの力量の向上」です。サミーは設立以来、「人は最大の財産である」という考えを貫いてきました。今後の飛躍もまた、「人財」の育成がカギとなります。一人ひとりの力量をさらに高めていく仕組みを整え、サミーの力を最大限に発揮させていきたいと考えています。



第二の重点施策は、「各世代のニーズに合ったよりよい製品の供給」です。トップシェアという経営目標を継続的に達成していくためには、各世代のニーズに合ったよりよい製品を提供しブランド力を高めることにより、既存ユーザーに留まらず、新しいユーザーへと裾野を拡げていくことが必要不可欠です。例えば、時間・資金的に余裕がある団塊世代や、幅広いエンタテインメントの選択肢がある若い世代それぞれに向けて、よりきめ細やかなマーケティングを行えば、マーケットを拡大できる余地は大いにあると考えています。このような考えに基づき、2013年3月期の研究開発費を増額するとともに、すでに新たな製品開発にも着手しています。

そして、「経営資産の有効活用」が三つ目の重点施策です。2012年9月より、埼玉県川越市の新工場、新流通センターが稼働を開始します。パチスロ遊技機のグループ全体の生産能力は、従来の5,400台/日から7,900台、パチンコ遊技機のグループ全体の生産能力は同4,800台/日から9,800台に大きく増強されます。これによる販売機会コストの最小化に加え、マルチブランド戦略を担う企業間で部材の共同購買・共通化、廃棄ロス等の極小化など、効率的な生産体制の構築に向けて新工場、新流通センターをフルに活用していきます。

#### Q. 2013年3月期は販売台数が大幅に増える計画です。

どのように達成しますか。

##### A. 計画達成のため販売タイトルを質・量ともにアップさせます。

パチスロ遊技機の販売台数は、2012年3月期の約30万台から47.3万台、パチンコ遊技機は約33万台から45万台に増加させる計画です。決して低い目標ではないことは確かです。しかし、目標は常に挑戦意欲が湧く水準に設定すべきだと考えています。

これまで遊技機事業では、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに、年間販売タイトルを年々増加させ、両事業でトップシェアの獲得を狙うという明確な意思表示を示してきました。2013年3月期も、パチスロ遊

技機、パチンコ遊技機ともに投入タイトル数を増加する計画です。もちろん、単にタイトル数を増加させるだけで目標を達成できるとは考えていません。

サミーは、2007年9月から移行した新開発体制が軌道に乗り、すべての製品のクオリティーが確実に底上げされました。パチスロ遊技機事業における2010年の30.9%、2011年の23.9%という安定的なトップシェアの獲得、パチンコ遊技機事業の市場プレゼンスの向上などをご覧ください。その成果がご理解いただけたと思います。この鍛え上げられた開発体制を活かし、マーケットの支持を獲得できる多くの機械を供給していきます。加えて、新川越工場を中核拠点と位置付け、遊技機事業のグループ企業全体の連携を深めながら、販売台数の増加を図ります。

#### Q. 2013年3月期において遊技機事業が増収・減益の計画である理由を聞かせてください。

##### A. 将来のさらなる競争力向上を見据えた施策が背景にあります。

遊技機事業が、2012年3月期と比べて35.1%の増収にもかかわらず1.4%の減益計画となっているのは、第一に、利益率が高いパチスロ遊技機における主力タイトルの販売が予想以上に大きく伸びた2012年3月期と比較して、パチスロ遊技機の利益率を保守的に設定していることが上げられます。

また、2013年3月期に予定しているパチンコ遊技機枠のモデルチェンジにより、原価の上昇ならびに、それに伴う利益率が高いパチンコ盤面の販売比率が低下することにより全体として原価率が悪化します。さらに研究開発費の増額も利益率に影響を与えます。しかし、これらはいずれも次期以降における、より一層の競争力強化を睨んだ戦略的な施策です。2013年3月期の施策を通じてサミーのパチンコ遊技機の枠が市場に浸透する2014年3月期は、パチンコ盤面の販売比率上昇により、利益率の改善を見込みます。

#### 遊技機販売計画

	2012年3月期		2013年3月期(計画)		
	タイトル数	販売台数	タイトル数	販売台数	増減
パチスロ遊技機	11タイトル	300,866台	13タイトル	473,000台	+約172,000台
パチンコ遊技機	14タイトル	332,288台	15タイトル	450,000台	+約117,000台
パチンコ遊技機盤面販売比率		52.4%		31.2%	

# NEW CHALLENGES FOR NEW GROWTH

セガサミーグループは、さらなる収益成長に向けて、コア事業の一層の強化に加え、これまで培ってきた人々を楽しませるエンタテインメント企業としてのノウハウ等の経営資源を発揮できる分野での新たな挑戦を開始しています。



In Detail ➔ P.30

サミー新工場

## 瞬発力

### サミー新工場、新流通センターの稼働

2012年9月、サミー（株）の新川越工場と、新流通センターが稼働します。短期集中的に発生する需要に応えることができる「瞬発力」ある生産・供給体制の構築により、パチスロ遊技機事業のトップシェア堅持に加え、パチンコ遊技機事業でのトップシェア獲得に向けた本格攻勢を開始します。



フェニックス・シーガイア・リゾート

## 知見の蓄積

### フェニックスリゾート（株）の完全子会社化

日本有数のリゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」を運営するフェニックスリゾート（株）の全株式を取得し、完全子会社化しました。同社を通じて、大規模施設の運営ノウハウを獲得し、将来、当グループが新たに目指す複合型リゾート施設の開発・運営に活かしていく計画です。ROIを十分に精査した投資や、蓄積してきたエンタテインメントノウハウの活用、グループ企業との密接な連携により、効率的に集客力、収益力の向上を図っていきます。



韓国仁川市

## 将来への布石

### Paradise Groupとの合併

韓国においてカジノの運営、ホテル、スパを運営している Paradise Co.,Ltd を中核とする、観光サービス事業等の複合企業 Paradise Group と韓国仁川市エリアにおける、カジノを含む複合型リゾート施設の開発事業において、合併会社を設立しました。現在、韓国仁川市エリアにおいて、カジノを含む複合型リゾート施設の開発・運営が計画されています。Paradise Group は、すでに事業施行者としての優先交渉権を獲得しています。当社は、カジノを含む複合型リゾート施設の運営事業を新たな収益機会と捉え、Paradise Group との合併会社の経営に参画し、計画を進めていきます。



(株)セガネットワークス  
代表取締役社長 CEO  
里見 治紀

In Detail **P.32**

## GAME CHANGER

### (株)セガネットワークスの設立

2012年7月、(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割して設立した(株)セガネットワークスは、迅速な意思決定、事業執行体制の整備と、グループの有機的な連携により、市場に新風を吹き込む“GAME CHANGER”を目指します。







## 「瞬発力」ある生産・供給体制の構築に向けて

### パチスロ遊技機のトップシェア堅持とパチンコ遊技機のトップシェア獲得に向けた強固な基盤となる新工場・新流通センターの稼働

#### 「瞬発力」ある生産・供給体制の構築がトップシェア奪取のカギ

2012年9月、サミー（株）の新工場と新流通センターが稼働します。新工場は埼玉県川越市の現工場に隣接する用地に総額135億円\*を投じて建設を進めてきました。延床面積は、現工場のおよそ2倍の約36,000m<sup>2</sup>の規模を誇ります。また、新工場に隣接する敷地には、27億円\*を投資し、新流通センターを建設、新工場の稼働に合わせて操業を開始します。

当グループは、サミーブランドを軸とした遊技機事業の収益拡大に向け、引き続きパチスロ遊技機の強化を図るとともに、シェア拡大余地が大きいパチンコ遊技機におけるトップシェアの奪取を中期的な戦略目標に定めています。近年、安定的に10%以上のシェアを維持し、着実にプレゼンスを高めているパチンコ遊技機事業の一層の飛躍と、セガサミーグループの収益の牽引役として、遊技機事業のさらなる収益構造の強化に向けた戦略基盤と位置付けるのが、サミー（株）の新工場・新流通センターです。

新工場の製造ラインでは高い演出効果が期待できる様々な仕様のパチンコ遊技機の製造が可能になります。また、一般的に遊技機の販売は、発売の初期段階に出荷が集中します。例えば、当社の代表的なタイトルである「CR北斗の拳」シリーズは、受注台数の9割以上が発売第1週に集中しました。こういった短期集中的に発生する需要に迅速に応え、販売機会ロスを回避する「瞬発力」ある生産・供給体制が、新工場の稼働により大きく進展します。

\* 取得済用地代金を除く



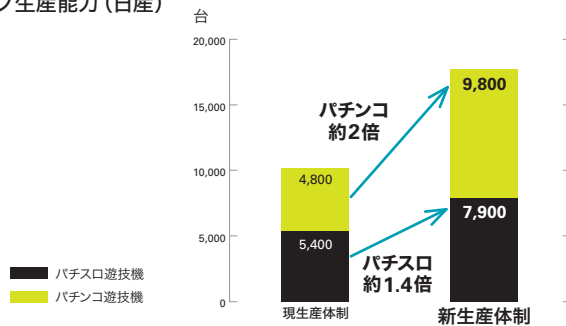
## 「瞬発力」のキーファクター ①

### 生産能力

サミー(株)は、これまで2001年に稼働を開始した現川越工場でパチスロ遊技機・パチンコ遊技機を生産体制を敷いてきました。段階的な増強によりパチスロ・パチンコ遊技機ともに2,400台/日の生産能力となっています。しかしながら、パチンコ遊技機に関しては、上位企業は、サミー(株)と比して約2倍から3倍の生産能力を有しており、上位のシェアを浸食していく上では、上位企業と同等の生産能力の確保が課題となっていました。

新工場は、パチスロ遊技機が日産2,500台、パチンコ遊技機が同5,000台の生産能力を誇り、「CR北斗の拳」シリーズや「CR蒼天の拳」シリーズなどの主力タイトルの初期需要に確実に応えることができる、まさに「瞬発力」のある生産体制が整います。また、稼働を継続する現工場とグループ企業の工場を合わせた生産能力は、パチスロ遊技機が7,900台/日、パチンコ遊技機が9,800台/日と業界トップクラスの生産能力を有することになります。

グループ生産能力(日産)



## 「瞬発力」のキーファクター ②

### 製造工程のシンプル化

生産能力の増強に加え、短期集中的な需要に迅速に対応するためのリードタイム短縮策として、いくつかの生産プロセスの改善も図りました。盤面にセルを貼り付けるセル貼り工程、盤面に穴を空けるルーター加工の外注化により社内組立時間を短縮したほか、工程管理をシステム化し、工数の削減と精度向上など、様々な生産リードタイム短縮を実現する仕組みを導入しました。

また、従来の生産プロセスでは、基板組立、機械加工、盤面組立、本体組立といった一連の生産工程を通じて完成した製品を一時製品保管倉庫に保管し、各流通拠点に出庫する際に証紙貼り作業や基板実装を行っていましたが、新工場では、この製品保管倉庫を廃し、受注から生産、出庫まで一気通貫のシンプルな方式に変更することで、当日生産・当日出庫の比率を大きく高め工程の短縮を図っています。

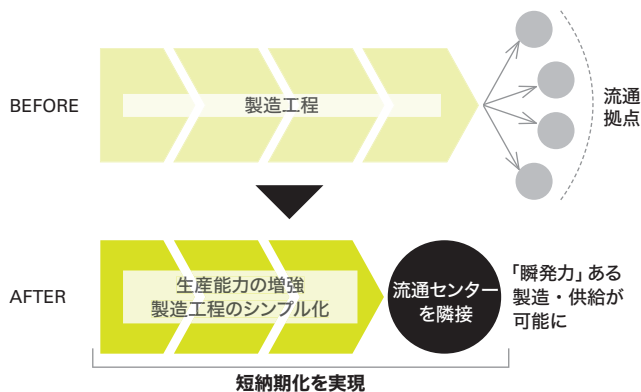
## 「瞬発力」のキーファクター ③

### 新流通センターとの連携

新流通センターは、新工場で実現する生産能力の増強とのコンビネーションで、生産・供給体制の「瞬発力」を相乗的に高めます。

全国4つの流通拠点のうち最大規模の埼玉県鶴ヶ島市の流通センターと、6箇所に散在していた部品保管倉庫の機能を新流通センターに集約。「製品流通」「部品倉庫」ならびに「リユース・リサイクル」機能を製造拠点に隣接・集約したことで、生産から出荷までのリードタイムの大幅な短縮と、従来の2.5倍に増強した保管能力で、初期受注に応えることができる万全の出荷体制が整いました。加えてリユース・リサイクルの効率化と流通拠点までの運送費の削減も見込めます。

また、新流通センターでは、出庫・入庫・出荷に関する管理作業システムの強化も実施し、工数軽減と在庫計上のリアルタイム化を実現させ、業務改善を図っています。



### 業界No.1のグループ生産

### 体制でプレゼンスのさらなる

### 向上を狙う

業界トップクラスの遊技機生産・供給体制が整った当グループは、いよいよ「パチスロ遊技機におけるトップシェアの堅持」と「パチンコ遊技機におけるトップシェアの奪取」に向けた攻勢を本格化していきます。同時に、大幅な生産能力の拡大は、受注動向の変化に応じたリアルタイムでの生産計画の変更を通じて部材廃棄ロスの低減効果も見込めるなど、収益力の面でも大きな効果が期待できます。遊技機事業の中核戦略拠点と位置付け、新工場と新流通センターの機能を最大限に発揮していきます。

(株)セガネットワークス  
代表取締役社長CEO  
里見 治紀



## スピード感ある事業展開で、 マーケットの“GAME CHANGER”に

### (株)セガネットワークスの社長が語る

### セガサミーグループのネットワークゲームコンテンツ戦略

#### Q. (株)セガネットワークス設立の目的を聞かせてください。

経営意思決定の迅速化及び多様化する顧客ニーズに応えるサービスの提供を図り“感動”や“体験”を提供すること、また、拡大するネットワークゲームコンテンツ市場における事業収益の最大化を目指すことが、(株)セガネットワークス設立の目的です。

国内外の家庭用ゲームソフト市場を取り巻く環境は劇的に変化しています。とりわけSNS (Social Network Service)、スマートフォン向けゲームコンテンツ市場は、日々、めまぐるしく変化を遂げています。市場の成長を掴んでいくためには、変化の先を見通す洞察と迅速な意思決

定、そして戦略施策の速やかな実行が欠かせません。(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割して設立された当社は、権限体制を改めた上で、意思決定フローを簡素化したことで、競合に伍する十分な経営のスピードを確保し得る体制となりました。

(株)セガが長年培ってきたブランド力、研鑽を積み重ねてきた開発力をいかに発揮し、市場でのプレゼンスを高めつつ、(株)セガの収益力の改善と成長軌道への回帰を支えていきたいと考えています。

## Q. どのような基本戦略で市場攻略を進めますか。

ネットワークゲーム業界は、ここ数年で飛躍的に成長を果たしてきました。例えば、ネットワークゲーム市場は、2011年度には、国内で約2,400億円、全世界で約2兆500億円の市場規模\*にまで急激な成長を遂げており、2012年度にはさらなる拡大を遂げるだろうと予想されています。数多くの企業によるスピード感ある戦略展開や、開発環境のオープン化と低い参入障壁を背景に無数のプレイヤーが市場に参入したことが成長を加速させてきた要因といえます。

当社としましても、まずは日本のコア市場で地位を確立するべく、スマートフォンやタブレットPCなどのスマートデバイスを中心に、競合他社以上のスピードで魅力あるタイトルや新しいジャンルのタイトルを次々に投入し、それらの分野で優位的なポジションの獲得を狙っていきます。

また、現在サービスを開始しユーザー様から大変な好評を得ています(株)POKELABOとの「運命のクランバトル」や(株)Cygamesとの「サカつくSワールドスターズ」のように、協業という形での相互の強みを最大限発揮したタイトルの充実化にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

また、グローバルマーケットでもネットワークビジネスでの(株)セガとしてのポジションを早期に獲得したいと思っています。海外子会社である、Sega of America, Inc.とSega Europe Ltd.のデジタルコンテンツチームや、2011年11月に(株)セガが買収した米国オンラインゲーム開発会社 Three Rings Design, Inc.、スマートデバイス向けF2P (Free to Play)、IAP (In App Purchase) ソフトの開発に向けヨーロッパで新設したHardlight Studio、オーストラリアのSega Studios Australiaなどグループには豊富なIP資産や優秀な開発人材を有しています。こうした経営資源の活用とグループ企業間での有機的な連携が、新しいデジタルビジネス創造の基盤になると確信しています。

一方、今年に入り急速な市場成長の負の側面として、射幸性が高いコンテンツが社会問題化しました。利潤追求への過度な傾倒は、ユーザーの信頼を裏切り、結果として市場の成長に水を差しかねません。またIPの価値を毀損する可能性もあります。当社は、企業の社会的責任を強く認識し、健全な事業運営を心掛けることで、市場の長期持続的な発展に貢献していきたいと考えています。

\*「PwC's annual Global Entertainment and Media Outlook: 2012-2016」より(USD=80円換算)

## Q. 事業展開のスピードを高める仕組みと開発体制について聞かせてください。

少人数で、より迅速かつ的確な意思決定ができるよう、開発・事業・経営の機能を一元集約し、独自の制度及びプロセスを構築することで、事業展開のスピードを向上させています。また、重複や無駄の排除に向けてインラインプロセス(プロジェクトマネジメント機能)を整備し、権限規程についても大幅に改定しました。日々刻々と変化する顧客ニーズに臨機応変に対応できるよう、様々な開発体制の強化にも注力します。

開発部門はゲームの真の面白さを追求する一方、運営プロデューサーは、ユーザーの視点に立ち、そこに継続的に楽しめる付加価値を盛り込んでいくという、それぞれの視座のもと、より良いコンテンツの創造に向けて活発な議論ができる場を醸成していきます。このような仕組みをフルに機能させることで、ユーザーに本当に楽しんでいただけるエンタテインメントを提供していくことができると確信しています。

## Q. 収益目標と中期ビジョンをお聞かせください。

国内では、トップ3のネットワークゲームパブリッシャーになることを目標とします。また、私が代表取締役社長CEOを兼務する(株)サミーネットワークスや、(株)セガの海外子会社も含めた全体のデジタル事業分野で、今後2年間で営業利益100億円を達成し、グローバルマーケットでもトップ3のネットワークゲームパブリッシャーを目指していきます。2年間というのはとても短い期間です。しかし、それほどのスピード感で事業拡大を図らねば、変化の激しいマーケットで勝ち抜いていくことはできません。

(株)セガネットワークスの一人ひとりの社員が、時代の“変化”に対する感度を高めて、積極果敢に挑戦していくことでゲームを通じてゲームそのものの在り方や業界、世の中を変えることができる“GAME CHANGER”となることで、当社を中心とするネットワーク事業を、早急にセガサミーグループの収益の柱とするべく強化していきたいと考えています。



# OPERATIONS



## POSITION

セガサミー鳥瞰図 ▶ P.36

## ENVIRONMENT

市場環境 ▶ P.38

## SWOT ANALYSIS

自社分析と戦略 ▶ P.40

## REVIEW AND STRATEGY

セグメント別事業概況 ▶ P.42



	億円
施設オペレーション売上高 <sup>1</sup>	
ラウンドワン	895
バンダイナムコホールディングス	610
セガサミーホールディングス	446
イオンファンタジー	424
スクウェア・エニックス・ホールディングス <sup>7</sup>	419
アドアーズ <sup>8</sup>	180
カプコン	117
コーエーテクモホールディングス	18

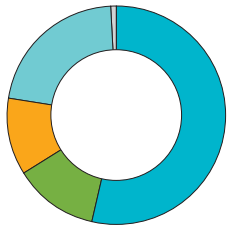
	万本
家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル) <sup>1</sup>	
バンダイナムコホールディングス	2,333
コナミ	1,830
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,766
セガサミーホールディングス	1,724
カプコン	1,570
コーエーテクモホールディングス	613

	億円
アミューズメント機器販売高 <sup>1</sup>	
バンダイナムコホールディングス	734
セガサミーホールディングス	499
コナミ <sup>9</sup>	255
カプコン	76

### セガサミーグループ各種構成比

#### 売上高\*

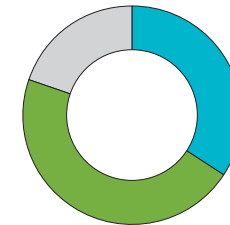
	%	百万円
遊技機事業	53.7	212,189
アミューズメント機器事業	12.6	49,929
アミューズメント施設事業	11.3	44,608
コンシューマ事業	21.7	85,688
その他事業	0.8	3,087



合計  
**3,955** 億円  
\*外部顧客への売上高

#### 海外売上高

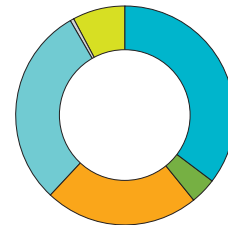
	%	百万円
北米	34.4	13,802
ヨーロッパ	45.9	18,392
その他	19.7	7,892



合計  
**400** 億円

#### 設備投資額

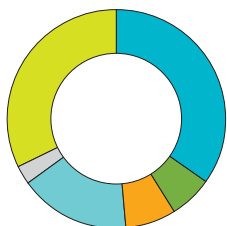
	%	百万円
遊技機事業	35.2	12,726
アミューズメント機器事業	3.8	1,388
アミューズメント施設事業	23.0	8,328
コンシューマ事業	29.7	10,763
その他事業	0.5	181
全社等	7.6	2,752



合計  
**361** 億円

#### セグメント別資産

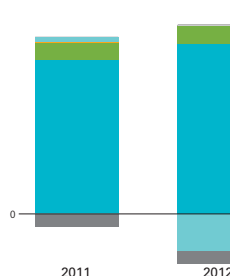
	%	百万円
遊技機事業	34.6	172,244
アミューズメント機器事業	6.4	31,902
アミューズメント施設事業	7.4	37,256
コンシューマ事業	16.4	81,689
その他事業	2.7	13,878
全社等	32.2	160,479



合計  
**4,974** 億円

#### 営業利益

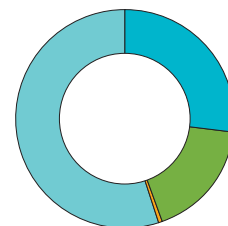
	百万円
遊技機事業	71,040
アミューズメント機器事業	7,415
アミューズメント施設事業	355
コンシューマ事業	-15,182
その他事業	234
消去等	-5,478



合計  
**583** 億円

#### 研究開発費・コンテンツ制作費

	%	百万円
遊技機事業	27.0	14,393
アミューズメント機器事業	17.6	9,374
アミューズメント施設事業	0.5	295
コンシューマ事業	55.0	29,316



合計  
**533** 億円

## 遊技機事業

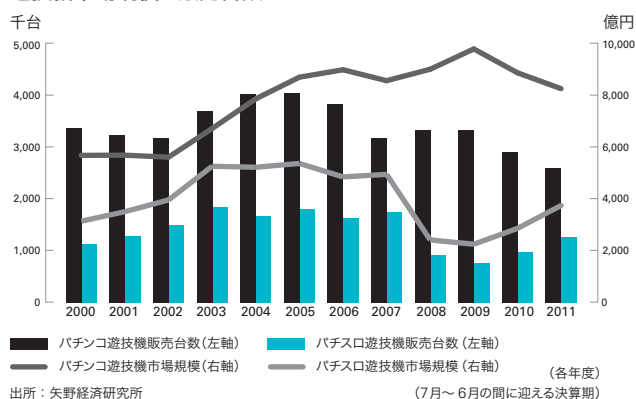
## POINT

## パチスロ遊技機市場が回復傾向に

2004年7月の「風適法施行規則等の改正」の施行から2009年頃までは、パチンコ遊技機の好調が続きました。一方、2009年の後半頃から、パチスロ遊技機の需要が回復し、パチンコ遊技機の需要が弱含んでいます。設備投資余力が限られるパチンコホールが、パチンコ遊技機よりも稼働率が相対的に高いパチスロ遊技機に資金をシフトしていることが背景にあります。

遊技機市場では、変化の激しい市場環境のなかでも安定的に収益をあげることができる収益体質と、競争力ある機械を継続的に開発できる強固な財務体質、高い開発力を有するメーカーによる寡占化が進みつつあります。

遊技機市場規模と販売台数



詳しくは「THE FACTS」P.08にて

## アミューズメント機器事業

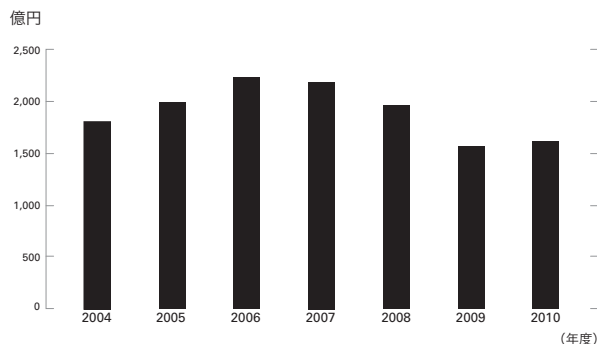
## POINT

## 3年ぶりに増加

アミューズメント機器市場は、密接な関連性を有するアミューズメント施設オペレータの経営状況が回復基調にあることを受け、2010年度\*は3年振りに増加に転じています。アミューズメント機器メーカーは、コンテンツのバージョンアップを低コストで可能にする筐体の汎用化を進めるほか、廉価な価格で機器を販売し、売上をシェアする「レベニューシェアモデル」の普及促進等、アミューズメント施設オペレータの設備負担軽減を目的とした様々な取り組みを行っています。また、ライトユーザー向け機器の開発をはじめ、ユーザーの裾野を拡げるための、新たな遊びの提案が行われています。

\* JAMMA、AOU、NSA「平成22年度アミューズメント産業界の実態調査」。2011年度は調査機関より未開示

業務用アミューズメント機器販売高\*



詳しくは「THE FACTS」P.10にて



## アミューズメント施設事業

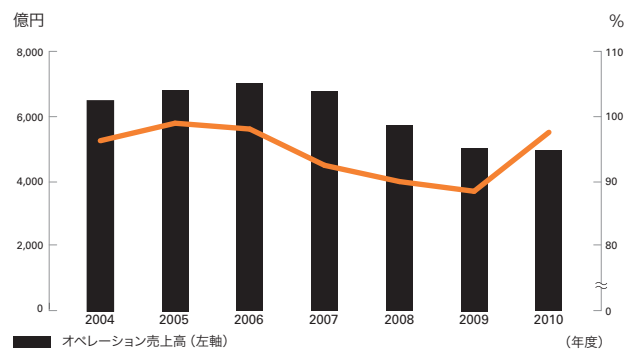
### POINT

### 底打ち傾向が顕著に

市場規模の縮小に対応した施設オペレータ各社の不採算店舗の閉鎖やオペレーションの効率化により、2010年度\*のオペレーション売上高は、前年度比1.7%減の下落幅に留まり、既存店売上高も97.3%となるなど、底打ちの傾向を見せています。財政状態の回復により施設オペレータの設備投資意欲も回復傾向を示し、業界の活性化が期待されています。また、シニア層をはじめとする、新たなユーザー層の開拓に向けたオペレーションの採用や、アミューズメント機器メーカーとの連携による新たな課金方法の導入も進められています。

\* JAMMA, AOU, NSA「平成22年度アミューズメント産業界の実態調査」。2011年度は調査機関より未開示

アミューズメント施設オペレーション市場規模と既存店売上高前年比



出所：JAMMA, AOU, NSA「平成22年度アミューズメント産業界の実態調査」

詳しくは「THE FACTS」P.10にて

## コンシューマ事業 (ゲームコンテンツ事業)

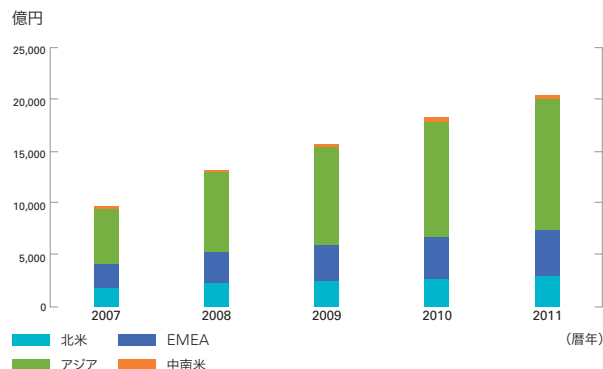
### POINT

### ソーシャルゲームが市場の主役に

世界のパッケージゲームソフトの分野では、プラットフォームの世代交代期であることと、SNSやスマートフォン等向けゲームコンテンツ市場の急激な拡大により縮小傾向にあります。また、一部のタイトルやパブリッシャーの寡占化も進んでいます。国内のオンラインゲーム市場はソーシャルゲームが牽引役となり急成長を遂げており、2011年も前年と比較して約2倍\*に成長しています。大手パブリッシャーは、蓄積してきたIP資産やグラフィック技術等を活かし、新たなプラットフォーム向けコンテンツ市場への展開を急速に進めています。参入障壁が低く厳しい競争環境が続くカジュアルゲームの分野では、過度に射幸性が高いゲームを見直す動きが見られます。

\* 「ファミ通ゲーム白書2012」

世界のオンラインゲーム市場規模推移



出所：「PwC's annual Global Entertainment and Media Outlook: 2012-2016」

詳しくは「THE FACTS」P.11にて

# 自社分析と戦略

## 遊技機事業



**POINT**

開発体制の継続的な強化により、パチスロ遊技機事業でのトップシェアの拡大・維持を図ると同時に、シェア拡大余地が大きいパチンコ遊技機事業でも中長期的にトップシェアの獲得を狙います。幅広い年齢層に対応した機械の開発を通じて、ユーザーの裾野拡大を図り、市場全体の活性化を目指していきます。

→ 詳しくは P.42 にて

**STRENGTH**

- 強固な開発体制を背景とした製品力
- パチスロ遊技機における高い市場シェア
- グループ企業4社によるマルチブランド戦略
- 新工場の稼働による高い生産能力

**WEAKNESS**

- 規制の変化による収益の変動性
- 国内に限定した事業展開

**OPPORTUNITIES**

- パチンコ遊技機市場における成長余地
- 遊技性の多様化によるユーザーの裾野拡大余地

**THREAT**

- ユーザー数の減少
- パチンコホールの財政状態

育成事業

基盤事業 (成長)



構造改革事業

基盤事業 (安定)

## アミューズメント機器事業



**POINT**

アミューズメント施設業界の活性化を重点戦略と位置づけ、施設オペレータの初期投資負担軽減と自社収益の安定化に繋がる「レベニューシェアモデル」の普及を図ります。また、大きな成長潜在性が見込まれるアジアを中心とした海外市場への布石も打っていきます。

→ 詳しくは P.46 にて

**STRENGTH**

- ハイエンド市場における高い製品競争力
- 施設事業との連携を通じた市場ニーズの確かな把握

**WEAKNESS**

- 海外事業の収益性の低さ

**OPPORTUNITIES**

- アジアを中心とした海外市場の潜在成長性
- CGM (コンシューマジェネレイテッドメディア) との連動

**THREAT**

- 施設オペレータの財政状態
- 個人消費低迷によるレベニューシェアモデルの配分収益低下

育成事業

基盤事業 (成長)



構造改革事業

基盤事業 (安定)

## アミューズメント施設事業



### POINT

国内の従来型アミューズメント施設では、店舗ポートフォリオの見直しや運営力の強化を通じて収益構造の強化を継続します。新たなコンセプトのテーマパーク型施設や、ゲームの枠を越えたエンタテインメント空間の創造により、新たなマーケットの開拓を進めます。

➔ 詳しくは P.48 にて

### STRENGTH

- 適正化が進んだ店舗ポートフォリオ
- 幅広いユーザー層をカバーする製品ラインアップ

### WEAKNESS

- 低い利益率、資本回転率

### OPPORTUNITIES

- アジアを中心とした海外市場の潜在成長性
- 高齢者市場の形成
- 飲食、スポーツ等を含む新たな施設への拡がり

### THREAT

- 個人消費の低迷による市場縮小
- 少子高齢化によるユーザー数の減少

育成事業

基盤事業 (成長)

新たな  
コンセプトの  
テーマパーク型  
施設

戦略  
マトリクス

海外  
アミューズ  
メント施設

国内  
アミューズ  
メント施設

構造改革事業

基盤事業 (安定)

## コンシューマ事業



### POINT

パッケージゲームソフト事業では、タイトルの絞込みを行い収益性に軸足を置きます。一方、成長分野と位置付けた SNS・スマートフォン向けコンテンツ事業に経営資源を重点的に振り向けていきます。玩具事業やアニメーション映像事業では、定番商品、タイトルを軸に収益の安定化を図ります。

➔ 詳しくは P.50 にて

### STRENGTH

- ゲームコンテンツ事業におけるブランド力、蓄積してきた有力 IP 群
- アニメーション映像事業における国内屈指の優良映像資産

### WEAKNESS

- パッケージゲームソフトの販売不振ならびに収益力低下
- SNS・スマートフォン向けゲーム市場における事業基盤構築の遅れ
- 玩具事業における低い利益率

### OPPORTUNITIES

- SNS・スマートフォン向けコンテンツ市場の急成長
- 日本を含むアジア市場における PC ネットワーク市場の拡大

### THREAT

- パッケージゲームソフト市場の縮小
- パッケージゲームソフトの開発費高止まり
- SNS・スマートフォン向けコンテンツ市場における競争激化

育成事業

基盤事業 (成長)

CG 映像

SNS・  
スマートフォン  
向け  
コンテンツ

海外  
ライセンス  
ビジネス

戦略  
マトリクス

国内外  
パッケージ  
ゲームソフト

玩具

アニメーション  
映像

構造改革事業

基盤事業 (安定)

# セグメント別事業概況



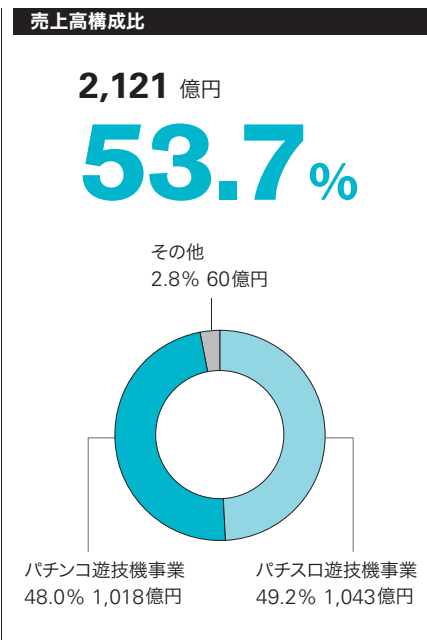
## 遊技機事業

### 基礎情報

遊技機事業は連結売上高の約54%を占め、営業利益率33.5%という高い収益性で、グループの成長を牽引しています。中核事業会社であるサミー(株)はパチスロ遊技機市場において、ほぼ一貫してトップシェアを堅持、パチンコ遊技機市場でも強化された製品力を基盤に存在感を年々高めています。サミー(株)、タイヨーエレック(株)、(株)ロデオ、(株)銀座からなる事業会社4社による「マルチブランド戦略」の推進により、事業拡大を図っています。

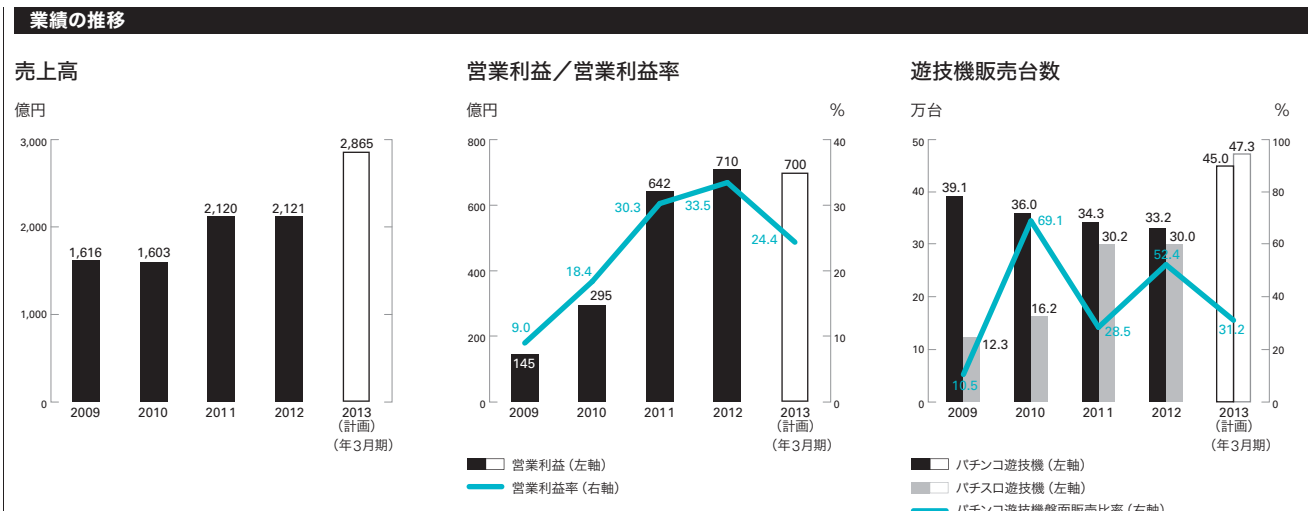
#### 主要事業会社

- Sammy** サミー株式会社
- TAIYO ELEC** タイヨーエレック株式会社
- RODEO** 株式会社ロデオ
- GINZA** 株式会社銀座



#### 2012年3月期の業績サマリー

- 売上高 **2,121** 億円 | **0.05%** ↑
- 営業利益 **710** 億円 | **10.5%** ↑
- パチスロ遊技機販売台数 **300** 千台 | **0.5%** ↓
- パチンコ遊技機販売台数 **332** 千台 | **3.2%** ↓





### エグゼクティブサマリー

- 主カタイトル「パチスロ北斗の拳」が17.7万台の販売を記録
- 営業利益は、主カタイトルの販売好調とパチンコ遊技機の盤面販売比率の向上、原価改善等により10.5%の増加
- 埼玉県川越市に新工場、新流通センターの建設着工
- 2013年3月期は、パチスロ遊技機が57.2%増、パチンコ遊技機が35.4%増の販売台数をを目指す

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

### 2012年3月期の概況

2012年3月期は、東日本大震災の影響により一部の中核部品の供給が不安定になるという想定に基づく販売計画に沿って、複数の主カタイトルを下期中心に市場投入しました。

パチスロ遊技機事業における販売台数は、タイにおける洪水の影響により、一部タイトルの発売を2013年3月期に延期した影響により前期と同水準の約30万台となりました。売上高はブランド力のある「パチスロ北斗の拳」や、ロデオブランド「パチスロ モンスターハンター」などの主カタイトルの販売好調により、前期比9.9%増の1,043億円となりました。「パチスロ北斗の拳」は、2011年12月の発売開始からわずか4ヶ月で販売台数17.7万台となるヒットを記録し、パチスロ遊技機市場の回

復をリードしました。

パチンコ遊技機事業では、「ばちんこCR蒼天の拳」や「ばちんこCR ALADDIN NEO 小さな皇女と天魔の都」などが堅調な販売を記録しました。一方、回復基調を鮮明化しているパチスロ遊技機への需要シフトが一段と進行し、全体の販売台数は前期比3.2%の減少となる約33万台となりました。

2011年の当グループのパチスロ遊技機のシェアは、前年の30.9%に対し23.9%となったものの、トップシェアの地位を保持しています。パチンコ遊技機のシェアは、前年の11.8%から12.8%に上昇するなど、市場が低迷するなかでも着実にプレゼンスを高めています。



「パチスロ北斗の拳」  
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983  
© NSP 2007, 著作権許諾証YRI-125  
© Sammy

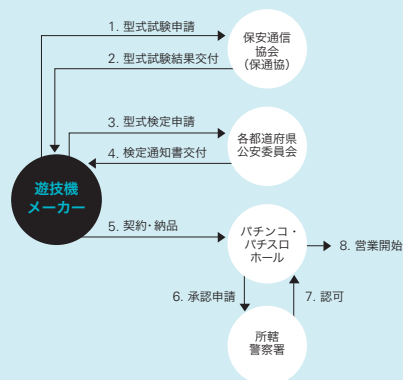


「パチスロ モンスターハンター」  
© CAPCOM CO.,LTD. ALL RIGHTS RESERVED.  
© Sammy ©RODEO

### CHECK! 規制環境の変化と遊技機市場

遊技機市場は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化に関する法律施行規則」の影響を受けます。遊技機メーカーは、新機種の販売を行う際は、同規則で定められた複数の許認可プロセスを経る必要があるため、規則の改正は、遊技機の遊技性の変化をもたらし、パチンコ・パチスロ市場全体に大きな変化を及ぼします。直近では、2004年7月の「風適法施行規則等の改正」が市場に様々な構造変化を起こしています。(詳しくは別冊「THE FACTS」をご参照ください。)

#### 遊技機の許認可プロセス



OPERATIONS

セグメント別事業概況

以上の結果、2012年3月期における当セグメントの売上高は、前期比ほぼ横ばいの2,121億円となりました。

営業利益は、前期比10.5%増の710億円となりました。営業利益率は、前期比3.2ポイント上昇し、33.5%となりました。パチンコホールの設備投資負担の軽減と、遊技機事業の利益率向上を企図して推進しているパチンコ盤面販売の比率は、前期の28.5%から52.4%に向上しました。加えて、パチスロ遊技機事業の主力タイトルにおける柔軟な価格戦略や、液晶を中心とする部材のリユース(再利用)による原価改善などが奏功し、利益増加、利益率改善を実現しました。

サミー(株)は、2011年8月にタイヨーエレクトリック(株)の完全子会社化を実施し、マルチブランド戦略の推進基盤を一層、強化しました。同年10月には、同社は埼玉県川越市において、新工場と新流通センターの建設に着工しました。操業開始は2012年9月を予定しています。

成長戦略

遊技機事業では、パチスロ遊技機事業においてはトップシェアの維持・拡大を図り、パチンコ遊技機事業においても、中長期的にトップシェアの獲得を目指し販売台数の拡大を図るとい基本戦略を推進しています。今後は、幅広い年齢層の嗜好に合わせた製品の開発強化を通じた新たなユーザー層の開拓に注力していきます。

同事業では、多様な市場ニーズに対応するための「マルチブランド戦略」を推進しています。開発者の交流、セガサミーグループの有力IPの活用や技術融合を通じた開発力の強化により、すべての子会社のブランド力の強化を図るとともに、部材の共有化、共同購買、中核部材のリユース等などにより連携を深め、グループ全体でのコスト競争力強化に努めています。

2012年9月の新工場・新流通センターの稼働により、サミー(株)のパチスロ・パチンコ遊技機の生産能力は、大きく向上します。短期集中傾向にある需要に即応可能な供給体制を整備することにより、2013年3月期の販売台数計画の達成ならびに、中長期的な販売シェアの一層の拡大を目指していきます。



「ばちんこ CR 蒼天の拳」  
© 原哲夫・武論尊/NSP 2001,  
版権許諾証 YDG-102  
© Sammy

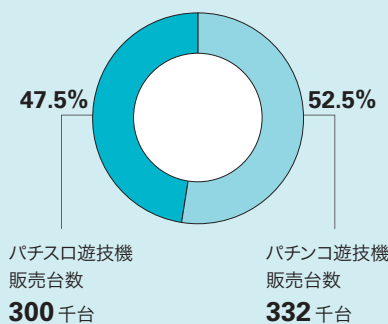


「ばちんこ CR ALADDIN NEO  
小さな皇女と天魔の都」  
© Sammy

CHECK! バランスの取れた製品ポートフォリオ

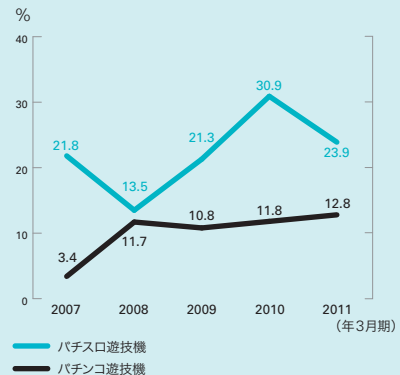
サミー(株)は、2009年3月期より新開発体制に移行し、営業部門と、開発・生産部門が連携し、品質管理の厳格化と、マーケットの視点を取り入れた製品開発を進めてきました。その結果、パチスロ・パチンコ遊技機の両事業で製品力とブランド力の大幅な向上に成功しています。規則の改正やユーザーニーズの変化によって、パチスロ・パチンコ遊技機が循環的に好不調を繰り返すという市場環境のなか、遊技機事業のバランスの取れた製品ポートフォリオは大きな強みになっています。

遊技機販売台数に占める割合



(2012年3月期実績)

遊技機販売台数シェア推移



## 2013年3月期見通し

2013年3月期もパチンコ遊技機の市場低迷、パチスロ遊技機への需要拡大が続くものと予想されます。

そのような環境下、遊技機事業では、売上高は当期比35.1%の増収となる2,865億円を計画しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機の両事業で、製品バリエーションの拡充や、ラインアップの強化を通じ大幅な販売台数増となる計画の達成を図ります。

パチスロ遊技機事業では、当期比57.2%増となる473万台の販売台数を計画しています。市場全体の販売台数を2011年と同水準の125万台と想定するとシェアは37.8%となります。複数の主力タイトルを含む通期13タイトルを市場に投入し、拡大する需要を確実に掴んでいきます。

パチンコ遊技機事業では、大変厳しい市場環境ではあるものの、大型タイトルを含む15タイトルを通期で投入し、当期比35.4%増の45万台の販売計画の達成、2割のシェア獲得を目指します。

利益面では、当期比1.4%減の700億円の営業利益、営業利益率は9.1ポイント低下の24.4%を見込んでいます。2012年3月期以降を見据えた研究開発費の増額や、2012年3月期のリユース効果の反動ならびに、パチンコ枠のモデルチェンジを予定しているため、パチンコ遊技機事業における盤面販売比率が当期の52.4%から31.2%に低下することを見込んでいることが利益率低下の要因です。(詳しくは「マネジメントメッセージ」P.20をご参照ください。)



「デジタルCR北斗の拳有情(トキ)」  
© 武論尊・原哲夫 / NSP 1983  
© NSP2007, 著作権許諾証YKN-101  
© Sammy

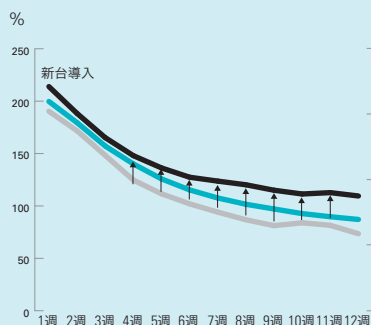
### CHECK! 遊技機の評価やブランド力を示す重要な指標「稼働率\*」

「稼働率」は、パチンコホールへの新台としての設置直後から、パチンコホールの営業時間中にどの程度稼働しているかを表すデータです。通常、右肩下がりに緩やかな漸減トレンドを辿ります。この低下の程度が緩やかであればあるほど、長期間に亘りユーザーの支持を維持していることを示します。遊技機の市場でのブランド力を分析するほか、市場の動向を探る上で、極めて重要な指標です。例えば、下の2つのグラフ(パチンコ遊技機稼働率・パチスロ遊技機稼働率)では、サミーの製品の稼働率が大きく向上しています。これは、2009年3月期より移行した新開発体制のもとで、サミー製品の製品力が大きく向上していることを示しています。

当グループは、この稼働率に加え、様々なデータ等を用いて市場の需要動向を的確に掴み、マーケットニーズに合致する製品の開発を進めています。

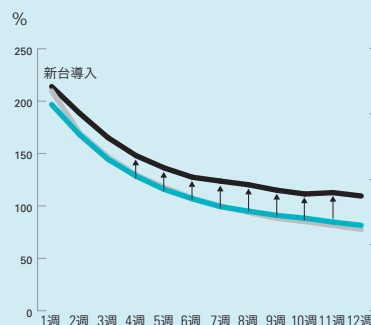
\* 稼働率=当社開発遊技機の稼働/全メーカーの平均稼働

パチンコ遊技機稼働率



■ 全メーカー平均 (2008/9 ~ 2011/7)  
■ 新開発体制移行前 (2007/3 ~ 2008/5)  
■ 新開発体制移行後 (2008/9 ~ 2011/7)

パチスロ遊技機稼働率



■ 全メーカー平均 (2008/9 ~ 2011/7)  
■ 新開発体制移行前 (2007/3 ~ 2008/5)  
■ 新開発体制移行後 (2008/9 ~ 2011/7)

# アミューズメント機器事業



「StarHorse3  
Season1 A NEW LEGEND BEGINS.」  
© SEGA

## 基礎情報

アミューズメント機器事業は、(株)セガの創業事業です。業界のパイオニアとして様々な「世界初」「業界初」の斬新な製品を世に送り出し、業界の発展をリードしてきました。その基盤となる高度な技術力と創造性は、現在も脈々と受け継がれ、強みを持つ大型・高付加価値製品を中心に業界に新風を吹き込んでいます。幅広いユーザー層に対応した製品ラインアップと、「レベニューシェアモデル」によりアミューズメント施設業界の活性化に注力しています。

### 主要事業会社



株式会社セガ



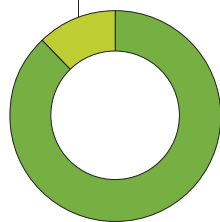
株式会社  
ダーツライブ

### 売上高構成比

499 億円

12.6%

海外アミューズメント機器事業  
12.0% 60億円



国内アミューズメント機器事業  
88.0% 439億円

### 2012年3月期の業績サマリー

売上高

499 億円

5.7% ↑

営業利益

74 億円

1.3% ↑

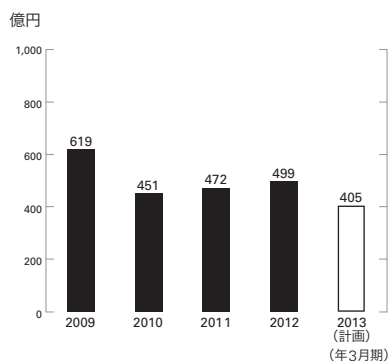
研究開発費・コンテンツ制作費

93 億円

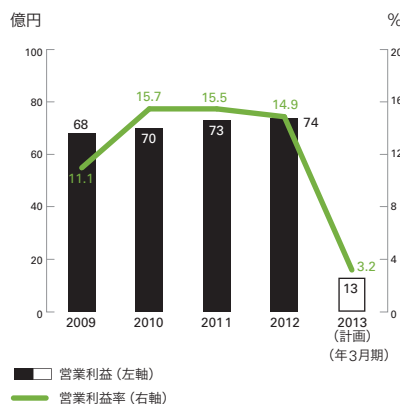
1.9% ↑

### 業績の推移

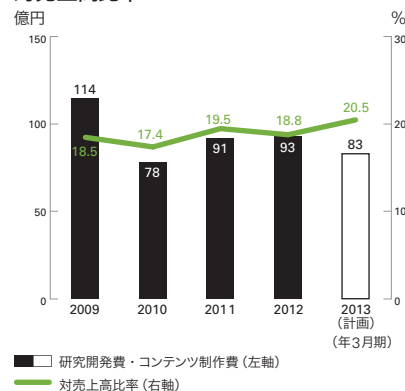
#### 売上高



#### 営業利益/営業利益率



#### 研究開発費・コンテンツ制作費/対売上高比率





**エグゼクティブサマリー**

- 主カタイトル「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」の販売が堅調に推移
- レベニューシェアタイトルの稼働好調により配分収入が堅調に推移
- 2013年3月期は、大型タイトルの販売がないため、減収減益を計画

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

**2012年3月期の概況**

2012年3月期の売上高は、前期比5.7%増の499億円となりました。当期は、アミューズメント施設で人気が高い競馬メダルゲームで高いブランド力を誇る「StarHorse」シリーズの最新作「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」を市場に投入し、堅調な販売を記録しました。また、「セガネットワーク対戦麻雀 MJ5」「WORLD CLUB Champion Football」などのCVT\*キット及びカード等の消耗品販売が堅調に推移しました。また、レベニューシェアモデルにより導入を進めてきたタイトルが好調に稼働し、配分収益が安定的に推移しました。

以上の結果、営業利益は、前期比1.3%増の74億円、営業利益率はほぼ横ばいの

14.9%となりました。なお、2012年3月期の研究開発費・コンテンツ制作費は前期比1.9%増の93億円でした。

\*バージョンアップを目的とした基盤やソフト、外装等の交換キット

**成長戦略**

収益環境に直接的な影響を与えるアミューズメント施設業界の活性化を重点戦略と位置づけています。利益分配型の「レベニューシェアモデル」や、CVTキットでの販売等、施設オペレータの投資負担軽減と自社の安定収益の獲得を主眼に置いた取り組みを進めています。

海外では、大きな潜在性が期待できるアジアを中心に、将来をにらんだ布石を打っています。現地パートナーとの協業を軸に現地化

を推進し、各地域のユーザーの嗜好に合致する製品を競争力ある価格にて提供することを目指しています。

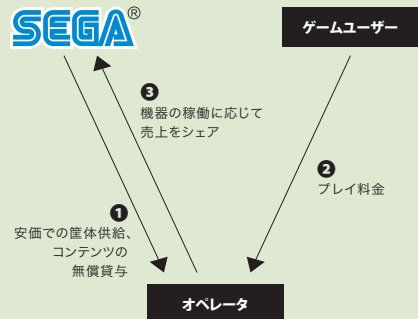
**2013年3月期見通し**

2013年3月期については、製品開発サイクル上、新作大型タイトルの販売予定がないため、売上高は当期比18.9%減の405億円、営業利益は同82.5%減の13億円を計画しています。当期発売した「StarHorse3 Season I A NEW LEGEND BEGINS.」の拡販や、中小型・定番タイトルの販売に注力していきます。研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比11.5%減となる83億円を見込んでいます。

**CHECK! 業界活性化を目指すレベニューシェアモデル**

(株)セガが推進する「レベニューシェアモデル」は、低廉な価格による筐体の供給と、コンテンツの無償供与を行うとともに、機器の稼働に応じて売上(プレイヤーのプレイ料金)をセガとオペレータでシェアするビジネスモデルです。セガのネットワークサービス「ALL.Net」のインフラ上で展開します。施設オペレータは初期投資を抑制しながら店舗活性化に繋がる新製品を導入でき、一方の(株)セガにとっては、機器の販売で完結することなく、コンテンツの定期的なバージョンアップを通じた市場価値の維持によって継続的な収益力の確保が期待できます。

**レベニューシェアモデル**



レベニューシェアモデルにより販売し、根強い人気を誇る「ホーダーブレイク」  
© SEGA



# アミューズメント施設事業

## 基礎情報

中核事業会社である(株)セガは、「ジョイポリス」「セガワールド」「クラブセガ」といった立地条件に応じた多彩な店舗フォーマットで展開しています。アミューズメント機器事業との密接な連携を通じ、幅広い顧客層の取り込みを進めています。店舗ポートフォリオの見直しと店舗運営力の強化による収益構造の改善を進める一方、新コンセプトのテーマパーク型施設や、従来の枠組みを超えた新たな空間創造にもチャレンジしています。

東京ジョイポリス

主要事業会社	売上高構成比	2012年3月期の業績サマリー
株式会社セガ 株式会社セガ ビーリンク 株式会社AGスクエア 株式会社オアシスパーク	<p>446 億円</p> <p><b>11.3%</b></p> <p>海外アミューズメント施設事業 1.6% 7億円</p> <p>国内アミューズメント施設事業 98.4% 439億円</p>	<p>売上高 <b>446 億円</b>   <b>2.4%</b> ↓</p> <p>営業利益 <b>3 億円</b>   <b>0.0%</b></p> <p>セガ国内既存店舗売上高前年比 <b>100.5%</b>   —</p>

### 業績の推移

売上高	国内施設数 / セガ国内既存店舗売上高前年比	営業損益 / 設備投資額及び減価償却費
<p>億円</p> <p>2009: 713, 2010: 547, 2011: 456, 2012: 446, 2013 (計画): 445 (年3月期)</p>	<p>店舗 (左軸) / % (右軸)</p> <p>2009: 322 (店舗), 92.4% (前年比)                  2010: 260 (店舗), 91.7% (前年比)                  2011: 249 (店舗), 99.3% (前年比)                  2012: 241 (店舗), 100.5% (前年比)                  2013 (計画): 237 (店舗), 98.0% (前年比) (年3月期)</p>	<p>億円</p> <p>2009: 148 (営業損益), 159 (設備投資額), -75 (減価償却費)                  2010: 77 (営業損益), 82 (設備投資額), -13 (減価償却費)                  2011: 77 (営業損益), 61 (設備投資額), 3 (減価償却費)                  2012: 83 (営業損益), 61 (設備投資額), 3 (減価償却費)                  2013 (計画): 97 (営業損益), 68 (設備投資額), 10 (減価償却費) (年3月期)</p>

### エグゼクティブサマリー

- セガ国内既存店舗売上高が通期で前期実績を上回る
- 北米7店舗の売却完了により海外店舗の合理化が大きく進展
- 東京ジョイポリスのリニューアル等、新コンセプトの業態開発に着手

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

### 2012年3月期の概況

2012年3月期のアミューズメント施設事業の売上高は、前期比2.4%減の446億円となりました。上期は、東日本大震災後の東北地方を中心とする一部店舗の営業休止、計画停電等による営業時間の短縮等の影響がありましたが、消費者の嗜好が身近なエンタテインメントに向かったことにより、次第に底堅く推移していきました。また、これまで進めてきた店舗ポートフォリオの見直しや、既存店舗の運営力強化等も功を奏し、セガ国内既存店舗売上高前年比は、100.5%と前年実績を上回りました。営業利益は、3億円となり前期に引き続き黒字を確保しました。設備投資額は前期比8.1%増の83億円、減価償却費は前期と同水準の61億円となりました。

2012年3月期末の国内アミューズメント施設数は、241店舗となりました。海外では、2011年5月に北米の7店舗を売却した結果、海外の施設数は台湾における3店舗のみとなりました。

### 成長戦略

今後も少子高齢化などを背景に、国内における従来のアミューズメント施設は厳しい環境が続くものと予想されます。安定的に収益を創造できる店舗ポートフォリオの構築を継続していきます。他方、新たな顧客層の開拓に向けた新業態の開発を進めるとともに、それら施設のグローバル市場への展開も視野に入れていきます。2012年7月には、新たなコンセプトのもとで「東京ジョイポリス」がリニューアルオープンしました。また、新たなマーケットである高齢者マーケットの開拓に向けたサービスの充実にも注力していきます。

### 2013年3月期見通し

2013年3月期の売上高は、当期比0.2%減の445億円を計画しています。セガ国内既存店舗売上高前年比は、99.0%を見込んでいます。営業利益は、固定資産の耐用年数ならびに減価償却方法等に係る会計方針の変更に伴う減価償却費の減少等により当期と比較して7億円増の10億円を計画しています。国内アミューズメント施設では、7店舗の出店、11店舗の閉鎖を計画し、期末店舗数は当期比4店舗減の237店舗となる見込みです。また、売上伸長に向けて、セガ国内アミューズメント施設26店舗の改装を実施する予定です。

### CHECK! 「ゲーム」の枠組みを越えて

国内最大級の屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」は、開業以来最大規模のリニューアルを行い、2012年7月にオープンしました。コンセプトに掲げたのは、「デジタル」と「リアル」の融合を意味する「デジタルリアル (DigitaReal)」。「デジタル」要素を盛り込んだアトラクションや飲食スペース等、“5大「デジタルリアル」体験”を提供します。2013年には、英国放送協会 (BBC) の映像資産を活用した“自然”がテーマの新業態店舗が横浜で開業予定です。グループ企業である (株) ダーツライブが運営する「DARTS LIVE」に代表されるような、「ゲーム」という枠組みを越えたエンタテインメントの領域での事業開発も検討していきます。



東京ジョイポリス



© SEGA

# コンシューマ事業

## 基礎情報

当セグメントの売上高の約78%を構成するゲームコンテンツ事業では、(株)セガが幅広いプラットフォーム向けにソフトを提供するマルチプラットフォーム戦略を推進しています。国内外パッケージゲームソフト分野は、開発タイトルの絞込みを行う一方、成長著しいデジタルコンテンツ分野への経営資源のシフトを進めています。玩具事業、アニメーション映像事業等の分野も含め、グループ会社全体での連携強化により総合力の発揮を目指しています。

主要事業会社	売上高構成比*	2012年3月期の業績サマリー
株式会社セガ 株式会社トムス・エンタテインメント 株式会社サミーネットワークス 株式会社セガトイズ マーザ・アニメーションプラネット株式会社	<p>856 億円</p> <p><b>21.7%</b></p> <p>アニメーション映像事業 12.1% 104億円</p> <p>玩具事業 10.4% 89億円</p> <p>ゲームコンテンツ事業 77.5% 664億円</p> <p>* その他/消去等1億円除く</p>	<p>売上高 <b>856</b> 億円   <b>3.6%</b> ↓</p> <p>営業損益 <b>-151</b> 億円   —</p> <p>家庭用ゲームソフト販売本数 <b>1,724</b> 万本   <b>7.9%</b> ↓</p> <p>研究開発費・コンテンツ制作費 <b>293</b> 億円   <b>61.5%</b> ↑</p>

### 業績の推移

売上高	営業利益/営業利益率	研究開発費・コンテンツ制作費/対売上高比率
<p>億円</p> <p>2009: 1,313   2010: 1,215   2011: 888   2012: 856   2013 (計画): 850 (年3月期)</p>	<p>億円</p> <p>2009: -9   2010: 63   2011: 19   2012: -151   2013 (計画): 0.6 (年3月期)</p>	<p>億円</p> <p>2009: 328   2010: 196   2011: 204   2012: 293   2013 (計画): 169 (年3月期)</p>
	<p>営業利益 (左軸)</p> <p>営業利益率 (右軸)</p>	<p>研究開発費・コンテンツ制作費 (左軸)</p> <p>対売上高比率 (右軸)</p>



## エグゼクティブサマリー

- 欧米におけるパッケージゲームソフトの販売不振により減収、営業損失を計上
- 欧米におけるコンシューマ事業の構造改革を実施
- 構造改革による営業費用の削減により2013年3月期は黒字転換を予定
- (株)セガネットワークスを2012年7月に設立し、デジタルコンテンツ分野の事業展開を強化

➡ 関連市場の動向は、別冊「THE FACTS」の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

### 2012年3月期の概況

コンシューマ事業の2012年3月期の売上高は、欧米市場におけるパッケージゲームソフトの低調な販売や、玩具事業の減収により、前期比3.6%減の856億円となりました。

営業損益は、パッケージゲームソフトの販売減ならびに、欧米における構造改革に伴う仕掛品の評価減等により、前期19億円の営業利益に対して、当期は151億円の営業損失を計上しました。研究開発費・コンテンツ制作費は、構造改革に伴う仕掛品の評価減等により前期比61.5%増の293億円となりました。

### ゲームコンテンツ事業

「Mario & Sonic at the London 2012 Olympic Games™」や「ソニック」シリーズの最新作等の新作タイトルを市場に投入しましたが全体の販売本数は、前期比7.9%減の1,724万本となりました。国内は期初計画の336万本に対して272万本となりました。特に欧米市場では、厳しい市場環境を受けて販売が低迷し、期初計画の1,992万本に対して1,443万本となりました。このような状況を受けて、コンシューマ事業が営業損失を計上することになったことから、2013年3月期以降の収益改善及び成長軌道への回帰を実現するために、欧米市場における家庭用ゲームソフト分野の組織合理化を柱とする構造改革を

実施しました。(構造改革の内容はP.18をご参照ください)。これにより2013年3月期のコンシューマ事業の営業費用は減少する見込みです。

デジタルコンテンツ分野(携帯電話・スマートフォン向けコンテンツ・PCオンラインゲーム等)では、2010年より提供しているiOS・Android™向け無料オンラインRPG「Kingdom Conquest(キングダムコンクエスト)」が、「App Store Japan Rewind 2011」で1位を獲得しました。

また、韓国最大手ゲームメーカーのひとつであるNCsoftと、PC用のオンライン球団経営シミュレーションゲーム「プロ野球マネージャー」の韓国でのサービスに関する5年間のライセンス契約を締結したほか、米国オンラインゲーム開発会社Three Rings Design, Inc.を買収するなど、海外での取り組みを積極化しました。

玩具事業では、「アンパンマンシリーズ」や「ジュエルポッド」などの定番商品は好調な販売となった一方、その他の販売は全般的に低調に推移しました。

アニメーション映像事業では、「アンパンマン」や「名探偵コナン」、テレビシリーズの「カードファイト!! ヴァンガード」のライセンス収入が堅調に推移しました。



「龍が如く OF THE END」  
© SEGA



「ソニックジェネレーションズ 白の時空」  
「ソニックジェネレーションズ 青の冒険」  
© SEGA



ジュエルポッド ダイヤモンド  
© '08, '12 SANRIO / SEGA TOYS  
S・S / W・TX・JLPC

## OPERATIONS

### セグメント別事業概況

#### 成長戦略

ゲームコンテンツ事業のパッケージゲームソフト分野では、安定的に収益を創出する体制の構築を図ります。欧米市場を中心に収益見通しを厳格に精査し、開発投資に見合う販売本数が期待できる有力IPに販売を絞り込んでいきます。デジタルコンテンツ分野では、2012年7月には、経営意思決定の迅速化を主な目的として(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割し、(株)セガネットワークスを設立しました。セガがこれまでに蓄積してきた優良な資産や開発力を活かし、カジュアルゲームとは一線を画すゲーム性、グラフィック、世界観で差別化を図っていきます。

玩具事業では、定番商品への取り組みを強化するとともに、収益性の改善に向けたバリューチェーンの見直しに取り組んでいきます。

「名探偵コナン」や「それいけ!アンパンマン」「ルパン三世」等、数多くの優良な映像資産を有する(株)トムス・エンタテインメントが事業を展開するアニメーション映像事業では、映画、テレビシリーズの新作を中心に事業を展開します。また、遊技機向け映像の制作にも取り組み、グループシナジーを創出していきます。

#### 2013年3月期見通し

2013年3月期のコンシューマ事業の売上高は、当期比0.8%減の850億円を計画しています。営業損益は、今期実施した構造改革による営業費用の減少等により、5億円の営業黒字化を見込んでいます。事業別には、ゲームコンテンツ事業の売上高は、前期比3%減の644億円を計画しています。玩具事業の売上高は、当期比5.6%増の94億円、アニメーション映像事業では、当期比3.8%増の108億円を計画しています。

ゲームコンテンツ事業のパッケージゲームソフト分野では、「Sonic the Hedgehog」「Football Manager」「Total War」「Aliens」等の有力IPを中心に、当期の45タイトルから24タイトルに販売を絞り込みます。販売本数は、当期比48.1%減となる894万本を計画しています。デジタルコンテンツ分野では、主力タイトル「ファンタシースターオンライン2」を投入し、ネットワーク収益の最大化を図るとともに、SNSスマートフォン向けコンテンツとして新作20タイトルをリリースする計画です。

研究開発費・コンテンツ制作費は、開発タイトルの絞込みにより当期比42.4%減となる169億円を計画しています。



「それいけ!アンパンマン よみがえれ パナナ島」  
©やなせたかし/アンパンマン製作委員会2012



「ファンタシースターオンライン2」  
© SEGA

#### CHECK! アジアのオンラインゲームでの取り組みを加速

(株)セガは、アジアにおけるオンライン市場に積極的に参入し、コンテンツを活かすパートナー企業と開発・運営体制の構築を進めています。韓国では、Ntreev Soft 社が2010年より「プロ野球マネージャー」を運営してきました。「プロ野球マネージャー」は、セガの「プロ野球チームをつくろう! ONLINE2」をベースに開発されたPC向けオンライン球団経営シミュレーションゲームです。2011年末にはユーザー数が100万人を突破、韓国で「スポーツシミュレーションゲーム」という新たなジャンルを開拓しました。2012年2月には、Ntreev Soft社の親会社である韓国最大手ゲームメーカーであるNCsoft社と5年間のライセンス契約を締結しました。アジアにおけるオンラインゲームの運用で実績のあるNCソフト社との契約により、ユーザー層の拡大に繋がることを期待しています。



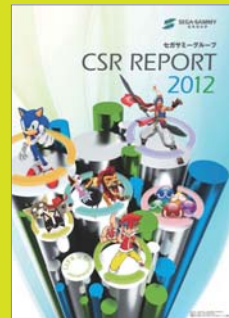
「プロ野球チームをつくろう!ONLINE2」をベースに韓国プロ野球ライセンスを獲得し、開発された「プロ野球マネージャー」

© SEGA  
ProBaseball Manger Online ©SEGA. All rights reserved.  
SEGA, the SEGA logo and ProBaseball Manager Online are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. The Korean league version of ProBaseball Manager Online co-developed, redesigned and published by Ntreev Soft

# SUSTAINABILITY

# セガサミーグループのCSR

アニュアルレポート2012では、社会・環境・ガバナンスの非財務要因のうち、リスクと機会の観点で当グループの発展と持続性に特に大きな影響を与え得る課題に絞り、中核事業会社である(株)セガとサミー(株)を中心に基本方針と取り組みの進捗をご報告しています。「セガサミーグループCSRレポート2012」では、GRI「サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン2006」ならびにISO26000(社会的責任に関する手引き(Guidance on social responsibility))等のガイドラインに基づき当グループの取り組みを総合的にご報告していますので、ご参照いただければ幸いです。



セガサミーグループ CSRレポート2012

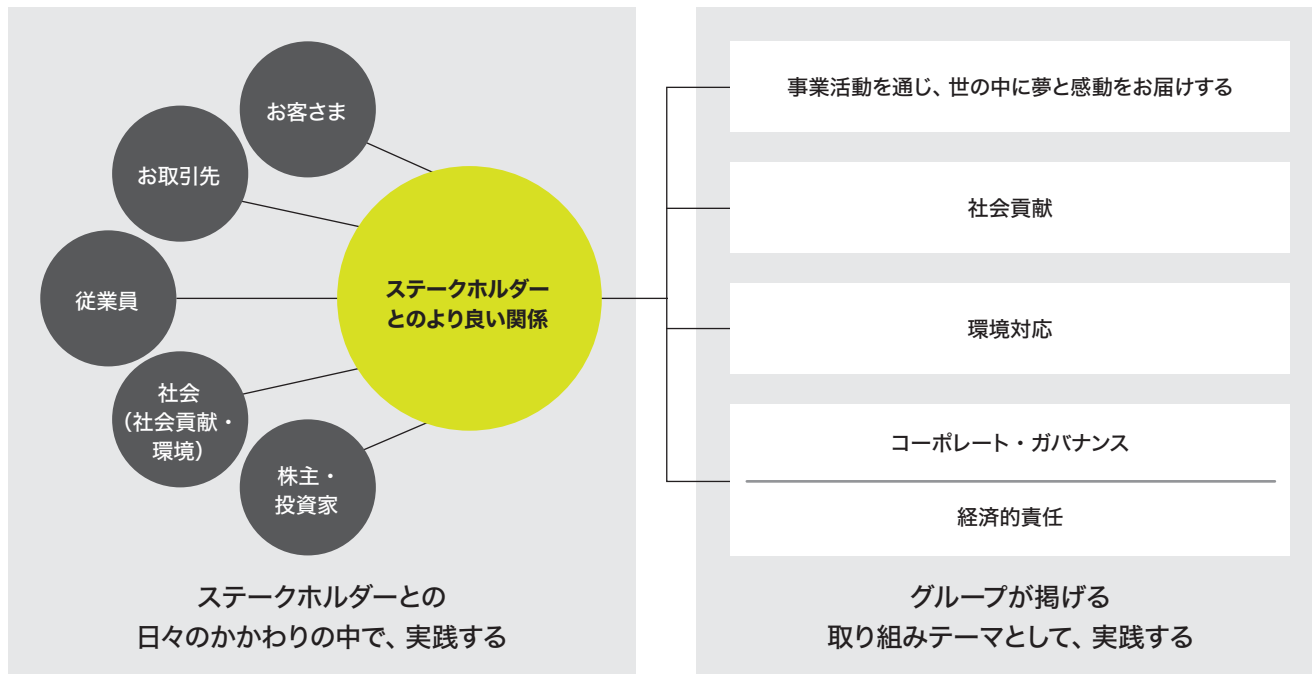
▶ [http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/csr\\_report.html](http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/csr_report.html)

## セガサミーグループのCSRにおける基本的な考え方

「世界中のあらゆる人々に夢と感動溢れるエンタテインメントを提供し、豊かな社会の実現と文化の創造に貢献します。」というグループ経営理念のもと、1.事業活動を通じ、世の中に夢と感動をお届けする 2.社会貢献 3.環境対応 4.コーポレート・ガバナンス/経済的責任の4つの観点からみた活動を通じ、責任を果たすことで、社会からの様々な要請や期待に真摯に応え、ステークホルダーとのよりよい関係を構築することでセガサミーグループらしいCSRの取り組みを進めてきました。

今後も、社会から信頼され発展を期待される企業を目指し推進していきます。

セガサミーグループCSR活動概念図とステークホルダーエンゲージメント



### 企業グループと社会がともに持続する社会の実現

グループCSR憲章：社会に生き続ける「企業市民」として、CSRの精神に鑑み、すべての法令・社会規範を遵守し、ステークホルダーとのより良い関係を築くことで、健全な経営の実現と社会的な責任を果たせるものと考えます。



## CSRの推進体制

CSR活動を推進する上で基盤となる健全な経営の実現にあたり、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、リスクマネジメントの充実を図るため、セガサミーホールディングス(株)にグループCSR連絡会議を設置しています。この会議は、グループ内のCSR活動に関する調整機能を担っています。

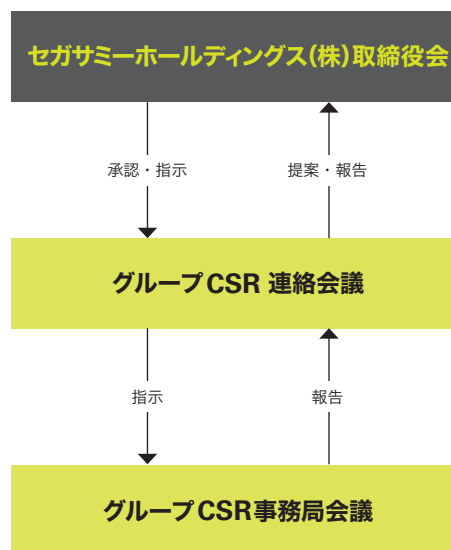
また、円滑なCSR活動推進のために、セガサミーホールディングス(株)には専門部署としてグループCSR推進室を設置し、CSR活動に関する統括機能を持たせております。グループ会社のCSR事務局メンバーが出席するグループCSR事務局会議を開催し、具体的なCSR活動に関する施策の検討・実施・評価(PDCAサイクル)等を行っています。

## 重要課題への取り組み

様々なステークホルダーを含む社会が、企業に対して要求することや期待することはたくさんあり、どれも重要なことですが、すべてに一樣に応えることは不可能です。そこでセガサミーグループでは、2010年3月期、私たちが取り組むべき課題を抽出、整理しました。この結果をもとに、2011年3月期から目標を設定し、重要課題の進捗管理を実行しております。

さらに、2012年3月期にはマテリアリティを見直し、グループ全体で活動できる共通の重要課題を4つ決めました。(左ページ参照)これらの重要課題に沿って事業会社ごとに目標を定め、実行し、セガサミーホールディングス(株)では進捗の管理をしていきます。

セガサミーグループのCSR推進体制図



## 社会的要因

## 社員

当グループは、社員ならびに社員が有する創造性とチャレンジ精神を、グループの永続的な発展の基盤となる最も重要な財産と認識し、人権尊重の徹底、安心して働くことができる職場環境の整備、能力開発の機会提供ならびに、ダイバーシティの推進等に努めています。

## セガにおける雇用状況の推移

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
新卒採用数	男性(女性)	49(12)	14(4)	17(5)
	合計	61	18	22
中途採用数	男性(女性)	23(6)	18(6)	71(2)
	合計	29	24	73
社員数 (受入出向者除く)	男性	2,320	2,135	2,130
	(女性)	(341)	(288)	(280)
	合計	2,661	2,423	2,410
平均勤続年数		9年8ヶ月	10年7ヶ月	11年4ヶ月

## サミーにおける雇用状況の推移

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
新卒採用数	男性(女性)	9(4)	6(0)	14(2)
	合計	13	6	16
中途採用数	男性(女性)	9(0)	15(1)	26(3)
	合計	9	16	29
社員数 (受入出向者除く)	男性	959	943	959
	(女性)	(110)	(105)	(105)
	合計	1,069	1,048	1,064
平均勤続年数		7年7ヶ月	8年1ヶ月	8年9ヶ月

## 人事制度

セガでは、社員の能力発揮とモチベーション向上のため、資格・役割・成果に応じた評価を行っています。公正な評価実現のため、管理職全員に評価者研修も実施しています。また、社員のキャリア形成支援と強いプロ意識の向上につなげるために複線型人事制度を導入し、「マネジメント職」と「プロフェッショナル職」のコース選択を可能にしています。このほか、社内公募制度を導入するなど、挑戦を支援する企業風土づくりに努めています。

サミーでは、社員一人ひとりがプロ意識を持ちチャレンジし続けるために、主体的なキャリア選択を提供する自己選択型の制度を整備し、「マネジメントコース」と「プロフェッショナルコース」を設けて専門性の確立と役割の明確化を図っています。なお、2013年3月期より人事制度を改正し、明確化した各個人の役割に対する成果貢献に応じて適正な処遇を行い、社員のパフォーマンスを最大限に引き出すこと目指しています。また、年1回、担当する職務についてのやりがいや満足度と将来的にチャレンジしたい仕事を申告できる自己申告制度を実施しています。

## 教育・研修制度

セガでは、社員の主体性を重んじた人材教育を基本方針に、会社に依存しない社員を育成しています。また、管理職についても自己理解を深めさせ自発的な能力開発の支援を行っています。さらに、外部の教育サービス提供者と提携し、社員の自発的な能力向上に対する取り組みを補助する仕組みを整備しています。

サミーでは、人材マネジメントポリシーに基づき、入社後それぞれの階層における研修プログラムを整備し、能力開発の機会を提供しています。2011年3月期には、それまで階層ごとに実施していた研修をさらに細分化した等級ごとの研修として内容のリニューアルと充実を図りました。

## サミーの階層別教育研修体系

<b>管理職</b>		
マネジメントの原理原則の習得	管理職	3日
労務管理・メンタルヘルス等の基礎知識の習得	新任管理職	5日
<b>リーダー</b>		
経営感覚・ビジネス感覚を養う	リーダー	2日
次期リーダーとしてのマインドアップを図る		
<b>中堅社員</b>		
他社との関わりに視点を置いた業務遂行スキルの習得	中堅3年目	2日
プロとしての意識と自覚を高める	中堅1年目	3日
<b>新入社員</b>		
自己のたな卸し、基本姿勢とビジネススキルの振り返り	入社3年目	3日
期待役割の理解と社会人としての基礎力習得		
新人フォロー研修	新人フォロー	3日
新入社員研修	新入社員	1ヶ月

## お客さま

時代のニーズに迅速かつ柔軟に対応し、お客さまのご期待にお応えする安全で高品質な商品・サービスを継続的に提供していくことは、当グループの持続的な発展に向けた重要課題です。安全品質保証体制の確立に加え、お客さま満足を追求めたものづくり等を図っています。

### 安全・品質保証

セガでは、品質保証部による一括管理のもと、品質保証規程に基づいた徹底した品質保証を行う品質マネジメント体制を整備・強化しています。製品の安全については、当社が定める自主基準ならびに業界団体(JAMMA\*)の定めるガイドラインに準拠した製品づくりにより、安全管理を徹底しています。各種プロジェクトは、トップマネジメントにより意思決定され、デザインレビューや出荷判定会議を行うなど、適切な段階で検討・検証・管理を遂行しています。また、開発から生産・販売までの品質・納期にかかわる工程管理をシステム化し、情報の共有化と最適化に努め、タイムリーな製品提供を可能とする体制を整備しています。

サミーでは、積極的な創意工夫と改善を効果的に行う品質保証活動により、安全で良質な製品・サービスの提供を徹底しています。2010年3月期より、JIS規格をもとに独自の試験項目を定め、開発段階と量産段階においてそれぞれ評価試験を行い、検査結果を迅速に開発部門にフィードバックすることで不良率の低減に努めています。また、不適合品ゼロに向けて、お取引先(部材調達先)の不良率を、週間・半期・年間でスコアリングし、ランク付けを行っています。特にスコアの低いお取引先には基準を満たすよう改善指導を行っています。

\* JAMMA：一般社団法人日本アミューズメントマシン協会

### お客さま対応体制

セガでは、ユーザーサポート窓口でお客さまから寄せられる声に総合的に応えするとともに、お客さまの声を社内に届ける専門の部隊(Voice of Customer)を設け、製品及びサービス品質の向上につなげています。アフターサービスにおいては、保守・補修・パーツなどのアフターサービスや物流機能を担う(株)セガ・ロジスティクスサービスと社内対応部門が品質問題に関する傾向分析や改善へ向けた分析を定期的に行い、開発・生産・販売へフィードバックし、改善へ向けた取り組みを行っています。

サミーでは、お客さま相談室が、グループ会社である日本マルチメディアサービス(株)と連携し、お客さまから寄せられる声への総合的な対応とアフターサービスの充実を図っています。ホールの皆さまへの対応としては、2005年12月より、他社に先駆けて平日深夜・土日・祝日のカスタマーサポート体制を構築、サービスを開始しました。

### サミープレミアムメンバーズサイト

ホールの皆さまへ有用な情報をタイムリーにお届けするために、ホールさま専用のメンバーズサイトを運用しています。2012年3月期は、遊技機のサービスマニュアルを本サイトからも閲覧できるようにするなど、お客さまの利便性の向上を図りました。



## 取引先

当グループはお取引先を、夢と感動溢れるエンタテインメントの提供という目的を共有し、互いに切磋琢磨する良きパートナーと考えます。多角的な視点で、お取引先を選定する基準や体制をグループ全体で整えるとともに、相互信頼の上に公平・公正で良好な関係を築いていきます。

### 公正な取引の徹底

セガでは、グループ行動規範に基づき、取引関係の清廉性の維持を書面によりお取引先に表明しています。また、管理職や一般社員を対象とする各種セミナーを開催し、お取引先との公平・公正な関係保持や清廉性の維持に関する認識強化を図っています。

評価・選定に際しては、複数部門で審査を実施し、公正な判断を行っています。アミューズメント機器事業においては、2012年3月期に、グループ行動規範に基づく考えを取り入れ、コンプライアンス、品質、安全性、信頼性、環境保全、情報セキュリティ、労働安全衛生等に配慮した取引の実施に努めることを明記した「調達方針」を定めています。また、新規・継続お取引先ともに年1回の工場監査を実施し、品質の安定につなげています。

サミーでは、公平・公正性を保つこと、お取引先との相互協力・信頼関係を構築していくことなどを明記した購買方針を定めています。一定の購買ルールに従ったお取引先の評価・選定ならびに取引の実施に努めるほか、新規お取引先の選定にあたっては、複数部門による審査ならびに相手先や外部調査機関から入手した情報をもとに適正性を判断しています。購買取引においては、「グループCSR憲章」「グループ行動規範」に基づき、清廉性、経済性、安全・品質、保守、技術、環境などに配慮した購買活動を行うとともに、サプライチェーン全体での対応も進めています。



サプライヤーミーティングの様子(セガ)

### お取引先とのパートナーシップの強化

製造工場を持たないファブレス型の生産体制のセガにとって、生産パートナーとの連携は重要な課題です。製品の安全や品質向上、生産効率の向上に向けた協働体制の強化を継続的に進めています。具体的には、生産パートナーの工場を定期的に訪問し、品質管理体制の確認や生産効率の向上のための指導等を行うほか、生産パートナーによる自主的な品質管理の定着を目的として、検査員の育成・認定を行っています。このほか、「サプライヤーミーティング」の実施や、円滑な情報共有と伝達スピードの向上を目的としたコミュニケーションシステム(BATON)も導入・運用しています。

サミーでは、日常の取引のなかでお取引先との情報交換や意見交換等の機会を積極的に設けることで、相互信頼を深めています。2012年3月期は、二次調達先を含めたお取引先の品質管理等の状況の調査・掌握を徹底し、必要に応じて改善をお願いするなど、これまで以上、品質管理の徹底を図りました。

#### 検査員認定制

生産パートナーが品質管理を自主的に行える仕組みを定着させるために、検査員の認定制度を設けています。生産部が発行する「セガAM製品検査員教本」に基づき検査員の心得や知識、具体的な検査手法を学んでいただき、試験に合格した者のみが自主監査できる仕組みとしています。

近年は製品の一部を中国でも生産しており、中国の生産パートナー向けに中国語版の教本も発行しています。





# 環境要因

## グループ全体の環境保全活動

### 環境負荷と環境影響

セガサミーグループは主要な事業所や施設の環境基礎データを集計・把握し事業活動全体の環境負荷の推移を評価しています。

主な環境影響のひとつが各事業所や施設で使用する電力です。照明や空調等の効率的な使用を進めるとともに、省エネ設備への切り替え等にも取り組んでいます。また、オフィスで使用する紙の使用量削減や、グリーン購入についても積極的に推進していきます。

### セガサミーグループにおける環境基礎データ

		2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期
エネルギー使用量 (GJ)、(電気、都市ガス、LPガス、灯油) <sup>1</sup>	オフィス	199,682	186,196	143,078
	アミューズメント施設	1,651,490	1,428,231	1,180,178
	生産拠点	27,800	27,188	26,134
エネルギー使用に伴うCO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> ) <sup>2</sup>	オフィス	8,421	7,214	5,536
	アミューズメント施設	70,967	60,107	47,322
	生産拠点	1,191	1,224	997
産業廃棄物排出量 (t) <sup>3</sup>	オフィス・営業所・流通拠点(セガ)/アミューズメント施設	483	472	2,230
	生産拠点・流通拠点	1,368	1,385	3,405

1 オフィス、アミューズメント施設(温浴施設を除く)：電気使用量を計上  
温浴施設：電気、都市ガス使用量を計上  
生産拠点：電気、都市ガス、LPガス、灯油使用量を計上  
一部施設についてはエネルギー料金、および床面積から推計値  
電力の熱量換算は一次換算による(9.97MJ/kWh)

2 CO<sub>2</sub>換算係数は2010年3月環境省発表「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」および、2012年7月環境省発表「平成22年度の電気事業者別実排出係数・調整後排出係数等の公表について(お知らせ)」を利用

参考URL <http://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/tiran.pdf>  
[http://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/list\\_ef\\_eps.pdf](http://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/list_ef_eps.pdf)

3 ①セガの物流拠点から出る産業廃棄物をオフィスの産業廃棄物と合算したため、昨年に比べ増加 ②アミューズメント施設の産業廃棄物は、オフィス(各地の営業所)にまとめて排出している場所が多いため合算して表記 ③廃棄パチンコ、パチスロ台数増加のため、生産拠点の産業廃棄物量が、昨年に比べ増加 ④サミーの物流拠点から出る産業廃棄物を生産拠点の廃棄物に合算したため、昨年に比べ増加

### 事業活動を通じた環境保全事例

#### セガ 省エネルギー製品の積極的な採用

アミューズメント機器において低消費電力製品を積極的に採用し、エネルギー効率の高い製品の開発・提供に取り組んでいます。

具体的にはCRT(ブラウン管)ディスプレイから、より消費電力の少ない液晶ディスプレイへの切り替え、蛍光灯やランプのLED(発光ダイオード)化やインバータ方式の採用、またご購入いただいた後の省電力運用を意識し、主電源と照明電源スイッチを個別設定するといった、環境負荷低減を意識した設計を進めています。これらの取り組みにより、従来製品に比べ大幅に節電効果を向上させた製品が増えています。

これからも製品使用時のエネルギーを抑えるための取り組みを進めていきます。

#### セガ アミューズメント機器のリサイクル

アミューズメント施設事業では、セガグループの物流を担う(株)セガ・ロジスティクスサービスにおいて、素材リサイクルを実施しています。物流拠点に産業廃棄物中間処理業者を招致し、回収した使用済みアミューズメント機器を手分解により100%リサイクルしています。産廃業者の招致により廃棄品の運搬コストや燃料を抑制し、不法投棄を防止するリサイクルシステムを全国展開し、「埋立ゼロ・単純焼却ゼロ」を達成しています。



手分解の様子

#### サミー 3R活動の推進

サミーでは自社の製品フローを整備し、3R(リデュース、リユース、リサイクル)への取り組みを進めています。2012年3月期は遊技機のリサイクル率97.76%を達成しています。(サマーリサイクルを除く)



15インチモニターのリユース



基板の種類を限定することで、各製品での共通使用を可能にし、余剰部品が発生した場合にも他の製品に活用できるよう、資源の有効利用に取り組んでいます。

部品調達先に容器包装削減を依頼して廃棄物発生抑制に努めるほか、生産工程で発生する廃棄物のリサイクルや適正処理等に取り組んでいます。

使用済みパチンコ・パチスロ遊技機については、自社が販売した製品の下取りのほか、業界団体回収システム等を利用した適正なリサイクル処理を行っています。

#### グループ間のリユースを推進

セガ調達部とサミー購買部の間で、サミーのパチンコに使われた15インチモニターを、セガのゲーム機に一部リユースする等、グループ間の省資源化を行っています。今後もLED等の共通部品を定めて共同購入する等、グループ間でのリユースの動きを進めていきます。

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

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

### 効率性の向上

迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立及び企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主をはじめとするステークホルダーに対して、その利益の還元に努めていきます。

### 健全性の確保

激しく変化する事業環境の中、企業価値の最大化を図るため、当社を取り巻くさまざまなリスクを適切に認識・管理するとともに、法令を含む倫理・社会規範等及びその背後にある社会的価値やその変化を捉え、的確に対処する体制（コンプライアンス体制）を確立することで経営の健全性の確保を図っていきます。

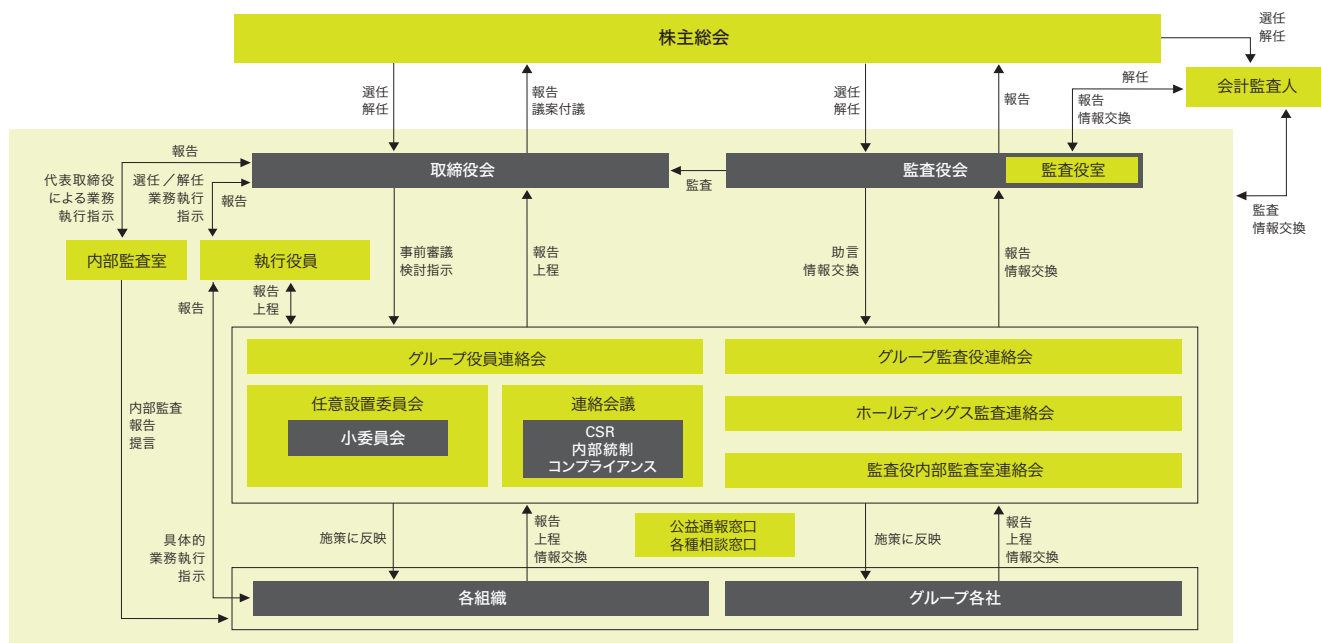
### 透明性の向上

企業に対して情報開示の重要性が高まる中、当社は、株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、積極的なIR活動を行うことでディスクロージャーをさらに充実させ、経営の透明性の向上を図っていきます。

また、当社及び当グループは、CSR活動を当グループの持続的価値創造とステークホルダーの持続的発展の双方を実現するための行動として捉え、企業市民として社会の広範な要請に応えるため、当グループのCSR活動に関し連絡・調整を行う機関としてグループCSR連絡会議を、また専門部署としてグループCSR推進室をそれぞれ設置しています。そして、CSR活動の基礎となる「グループ経営理念」「グループCSR憲章」及び「グループ行動規範」を制定するとともに、個別の業務を直接規律する各種社内規程やマニュアル等を改定・整備し、ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、グループ全体で自主的かつ積極的にCSR活動を展開しています。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図

2012年6月30日現在



## 運営・管理体制

当社及び当グループは、激しく変化する経営環境のなかで、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。

コーポレート・ガバナンス体制一覧表	
形態	監査役設置会社
執行役員制度の採用	有
取締役の人数	7名
内社外取締役の人数	2名
取締役の任期	1年
監査役の数	4名
内社外監査役の数	3名
取締役会の開催回数	16回
社外取締役の出席率	100%
社外監査役出席率	98%
監査法人	有限責任あずさ監査法人
監査契約期間	1年毎の更新

### 2012年3月期の意思決定ハイライト

- サミー(株)によるタイヨーエレクト(株)の完全子会社化
- 自己株式の取得(500万株、83億円)
- フェニックスリゾート(株)の子会社化
- セガコンシューマ事業の構造改革の実施

## 経営の客観性を担保する仕組み

当社取締役7名のうち、2名は社外取締役です。また、監査役4名のうち、3名は社外監査役です。社外取締役につきましては、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。社外取締役、社外監査役とも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。また、社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所上場規程施行規則第211条第4項第5号、第226条第4項第5号に規定する、いわゆる開示加重要件非該当を基礎とし、「主要な」「多額の」等については、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、上記開示加重要件非該当の社外取締役・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。

社外取締役へのサポート体制につきましては、社外取締役が出席する会議体における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体事務局による適正な情報伝達体制を構築しています。

社外監査役へのサポート体制につきましては、監査役会に直属する組織として監査役室を設け、監査役室所属スタッフが監査役の指揮・命令のもと監査役の職務を補助しています。なお、監査役室所属スタッフの任命・異動・評価等に関する事項については、監査役会の事前の同意を必要とし、取締役からの独立性を確保しています。また、社外監査役が出席する会議体における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体事務局、監査役室、内部監査担当部門及び内部統制担当部門等による適正な情報伝達体制を構築しています。

社外取締役	選任の理由	2012年3月期取締役会における出席状況
岩永 裕二	国際弁護士としての専門的見地ならびにグローバル企業の経営に関する高い見識を当社の経営に反映するため	16回中16回出席 (うち定時取締役会11回中11回出席)
夏野 剛	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため	16回中16回出席 (うち定時取締役会11回中11回出席)
社外監査役	選任の理由	2012年3月期取締役会における出席状況
嘉指 富雄	豊富な実務なら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	16回中16回出席 (うち定時取締役会11回中11回出席)
平川 壽男	豊富な実務なら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	16回中16回出席 (うち定時取締役会11回中11回出席)
榎本 峰夫	弁護士としての専門的見地なら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	16回中15回出席 (うち定時取締役会11回中10回出席)

## 監査報酬

当社は有限責任あずさ監査法人により会計監査を受けています。有限責任あずさ監査法人の指定有限責任業務執行社員は、公認会計士中泉敏及び穴戸通孝及び中村宏之の各氏です。なお、同監査法人との間には、非監査業務に関する契約はありません。2012年3月期の監査報酬は右記の通りです。

	監査証明に基づく報酬	非監査証明に基づく報酬
当社	109百万円	0百万円
連結子会社	182百万円	8百万円

## 役員報酬

取締役の報酬については株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で個々の取締役の職責及び実績等を勘案し、代表取締役の協議によって決定することとしています。また、監査役の報酬等については、株主2012年3月期の取締役ならびに監査役の報酬の内容は以下の通りです。

総会で決議された報酬限度額の範囲内で、個々の監査役の職責に及び、監査役の協議によって決定することとしています。

役員区分	対象となる役員の数(名)	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	4	547	371	150	25
	社外	2	31	31	—	—
監査役	社内	—	—	—	—	—
	社外	2	24	21	3	—

(注) 1. 取締役の報酬限度額は、2006年6月開催の定時株主総会において600百万円と決議されています。なお、2012年6月開催の定時株主総会においては、取締役の報酬限度額を1,000百万円とする旨が決議されています。

2. 監査役の報酬限度額は、2004年6月開催のサミー株式会社定時株主総会及び株式会社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。

2012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	617	当社	240	120	7
			サミー(株)	—	250	—
中山 圭史	取締役	201	当社	78	30	3
			サミー(株)	—	90	—
小口 久雄	取締役	127	当社	53	—	3
			サミー(株)	—	70	—

## 業務執行・監査・監督機能の向上を図るための機関連携

当社は、取締役会・監査役会のほか、以下の会議体を運営し、グループが連携して業務執行・監査・監督機能の向上に努めています。

### 取締役会

取締役会は、原則として毎月1度の定時取締役会ならびに適宜開催する臨時取締役会において、現在7名の取締役により機動的経営を図っています。なお、各事業会社における一定の経営上の重要事項等については、当社の取締役会等の機関においても決議・報告を行っています。

### 監査役会

監査役会は、原則として毎月1度の定時監査役会なら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。

### グループ役員連絡会

グループ役員連絡会は、当社の取締役、監査役及び執行役員、ならびに株式会社セガ及びサミー株式会社の取締役により構成され、グループ会社間での情報の共有、議論の徹底を通じたグループコンセンサスの醸成を目的としており、適宜開催します。



## ホールディングス監査連絡会

ホールディングス監査連絡会は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び経理部門の担当役員等ならびに当社会計監査人である有限責任 あずさ監査法人により構成され、それぞれの立場で意見交換を行い、会計面におけるコンプライアンスの充実を図るため、原則として、毎月開催します。

## グループ監査役連絡会

グループ監査役連絡会は、当グループ各社の常勤監査役により構成され、当社及び当グループを取り巻くタイムリーな課題(法改正等)に関する情報共有及びグループ各社監査役間の連携を密にするため、適宜開催します。

## 監査役内部監査室連絡会

監査役内部監査室連絡会は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び当社内部監査担当部門間の情報共有による企業経営の「健全性の確保」を目的とし、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び当社内部監査担当部門により構成され、原則として毎月開催します。

## 任意設置委員会

任意設置委員会は、取締役会から特に付託された当グループの経営に関する特定事項について議論・検証を行い、その結果を取締役会へ報告・上程するための機関です。また、任意設置委員会は、さらに特化したテーマについて議論・検証を行う機関として、小委員会を設置しています。

## 連絡会議

連絡会議は、コーポレート・ガバナンスに関する当グループの方針等について議論・検証し、調整を図るための機関であり、現在、グループ内部統制連絡会議、グループCSR連絡会議及びグループ・コンプライアンス連絡会議の3つの機関があります。グループ内部統制連絡会議とグループCSR連絡会議は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の内部統制又はCSR担当役員により構成され、原則として四半期に一度開催いたします。また、グループ・コンプライアンス連絡会議は、当社、株式会社セガ、サミー株式会社、タイヨーエレクトリック株式会社、株式会社サミーネットワークス、株式会社セガトイズ及び株式会社トムス・エンタテインメントのコンプライアンス担当役員等により構成され、原則として半期に一度開催します。

## 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ています。2012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っています。今後につきましても、財務報告の信頼性を継続的に確保するとともに、効率性の向上と健全性の確保も視野に入れ、内部統制システムの維持と構築に取り組んでいきます。

また、会社法に基づき、内部統制システムの整備に関する基本方針を決定し、その整備に努めています。

<http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/management/governance.html>

## IR活動

当社は、株主・投資家の皆様への公平・迅速な経営情報の開示に努めています。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。第1四半期、第3四半期決算公表時には、コンファレンスコール(電話会議による決算説明)を開催しています。海外投資家に対しては、2012年3月期において2011年7月にアジア地域、11月に欧州地域におけるロードショーを実施しました。また証券会社が主催するコンファレンスに代表取締役、IR担当者が参加しています。

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。

また、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。

### 2012年3月期における主なIR活動

決算説明会	2回
四半期決算説明会(電話会議)	2回
スモールミーティング	1回
個別ミーティング(国内投資家)	327回
個別ミーティング(海外投資家)	110回
海外ロードショー	2回(アジア1回、欧州1回)
カンファレンス	4回

## 成長戦略に関連するリスクと対応

当グループは、事業セグメント、事業領域毎の成長戦略を遂行していく上での重要なリスクとして下記を認識し、それらに対する対策を戦略に盛り込んでいます。ここでは、経営戦略と密接に関連したリスクのみを取り上げており、当グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性のある事業等のリスクについては、当アニュアルレポートのP.76ならびに、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。

### グループ全体

#### 遊技機事業への依存

当グループは、営業利益の7割以上を遊技機事業に依存した収益構造となっています。その遊技機事業は、対象とする市場が実質的に国内に限定され、また、規制環境の変化によって大きく収益が変動する可能性があります。

#### M&A等による事業拡大について

当グループでは、既存事業の強化ならびに新たな事業への参入等を効率的に行うために、国内外を問わずM&Aや業務提携を検討しています。しかしながら、当グループのコントロールの及ばない法的規制や、当グループを取り巻く環境の変化または当初期待したシナジー効果が得られない場合、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

当グループは、フェニックスリゾート（株）の株式譲受を通じ、複合型リゾート施設事業に参入しました。複合型施設については、事業の進展いかんによって追加投資が必要となる可能性があり、運営の巧拙によって収益に影響を与える可能性があります。



#### 戦略上の対応

パチスロ遊技機・パチンコ遊技機ともに、トップシェアの地位を安定的に獲得するために、「各世代に合ったよりよい製品の供給」を重点施策に掲げています。また、対象市場が国内に限定されず、ユーザー層も幅広い年齢層が対象となる（株）セガを中心とした非遊技機の事業の強化を通じ、中期的な視点で収益構造の転換を進めています。



#### 戦略上の対応

当グループが今まで培ってきたエンタテインメントビジネスのノウハウ、資産を活かすことができ、かつ当グループの既存事業とのシナジー創出を通じて、投資を抑制しながら企業価値を高めることができると判断した案件に投資を行っています。追加投資を検討する際も、ROIを慎重に評価し、バランスシートの肥大化を避けるスタンスを堅持していきます。

### 遊技機事業

#### 法規制の変更による市場環境の変化

遊技機市場は各種法令、規則の見直し等の影響を大きく受けます。直近では2004年7月の「風適法施行規則等の規則改正」を受けて、①ライトユーザーの離散、②パチンコホールの財政状態の悪化、③パチンコ遊技機とパチスロ遊技機の循環的な好不調、④一部有カブランド、メーカーによる寡占化などが顕著に見られます。



#### 戦略上の対応

当グループでは、中長期的な視座のもと、①②に対しては、多様なユーザーニーズに応える斬新なゲーム性を備えた製品開発を通じてユーザーの裾野拡大や、パチンコホールの設備投資負担の軽減に繋がるパチンコ盤面販売の強化を進めています。一方、③④に対しては、シェア拡大余地が相対的に大きいパチンコ遊技機事業の製品力強化を通じて、パチスロ・パチンコ遊技機ともに高いブランド力を誇る製品ポートフォリオの構築を進めています。

## アミューズメント機器事業

### アミューズメント施設オペレータの財政状態の悪化

当事業は、アミューズメント施設オペレータの財政状態の影響を大きく受けます。近年は、個人消費の冷え込みを受けて厳しい状況にあるアミューズメント施設オペレータの投資効率向上に資する市場活性化策が課題となっています。



### 戦略上の対応

オペレータの投資効率の向上と当グループの長期安定収益確保を実現するレベニューシェアモデルの積極導入、オペレータの投資抑制に繋がるCVTキットの拡販や新しい遊びの提案により業界の活性化に努めています。また、潜在的な成長性が期待できる海外市場への進出も進めています。

## アミューズメント施設事業

### 低迷する個人消費等を背景とする市場の縮小

個人消費動向の影響を受けやすく、多様なユーザーニーズに応えるアミューズメント機器の導入状況如何等によっては、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。また、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等に関する法律」及びその他政令、省令等の関連法令による規制を受けております。当グループは、同法及び関連法令の規制の遵守に努めておりますが、新たな法令の制定、同法及び関連法令の規制内容の変更がある場合、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。



### 戦略上の対応

国内の従来型の施設については、将来性・収益性の低い店舗の閉店もしくは売却を推進し、市場規模に見合った業容・収益構造の構築を完了しています。海外でも不採算店舗の売却を完了しています。その一方で、新しいコンセプトの施設開発などにより、市場の開拓を進めています。海外では、ライセンス型ビジネスなど、店舗保有・運営を伴わず、ノウハウを活かしたビジネス展開を目指します。

## コンシューマ事業

### グローバル規模でのパッケージゲームソフト市場の縮小と、プラットフォームのSNS、スマートフォンへの急速なシフト

カジュアルゲームを中心としたSNS、スマートフォン向けコンテンツ市場の急速な拡大を受けて、従来のパッケージゲームソフトの市場が国内外で縮小しています。これら新しいプラットフォーム向け市場は、競争環境、市場構造がパッケージゲームソフトとは大きく異なるため、環境の変化に応じた開発費、開発スピード、マーケティング等の戦略遂行が必要となっています。



### 戦略上の対応

(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割して新設した(株)セガネットワークスを中心に、スピーディーな戦略展開を目指しています。また、参入障壁が低く、世界中の無数の競合と対峙することになるカジュアルゲームではなく、(株)セガならではの映像表現や世界観などで差別化した比較的高エンドなコンテンツでの事業展開を志向しています。その際もリターンとのバランスを慎重に見極めながら開発投資をコントロールし、リスク抑制に努めています。

## コンプライアンス

当グループは、「グループ行動規範」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、会社の事業遂行ならびに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。

2012年3月期は、グループ全体での取り組み及び展開を図るために、新たに「コンプライアンス推進運動」を実施しています。本運動により業務の適正を確保するための「公益通報制度」の周知を図るとともに、個別法令に対する遵守体制の強化などの取り組みを行っています。

また、セガでは、今後の効果的なコンプライアンス推進に役立てるために、役員及び従業員のコンプライアンスに対する意識、業務上の問題点、職場環境の実態等をアンケート形式で問う「コンプライアンス意識調査」を実施しました。この調査・分析結果を参考として、さらなるコンプライアンス体制の強化を行うとともに、継続的なモニタリングを実施していきます。

### グループ行動規範の周知徹底

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指針を「グループ行動規範」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、「グループ経営理念」や「グループCSR憲章」と合わせて掲載したCSRの手引きを配付しているほか、イントラネットにもすべての内容を掲示しています。

## 知的財産に関する基本方針

当グループは知的財産を、企業競争力を高めるための重要な要素、かつ企業経営を支える重要な経営資源であると位置づけ、グループ会社ごとに方針を掲げて取り組んでいます。

セガでは、各部門に知的財産推進委員を置き、知財意識の啓蒙・普及活動を行っています。これにより、第三者の知的財産権を侵害することが無いように努めるとともに自社の知的財産権を適切に管理し、事業

### コンプライアンス意識の醸成と浸透

コンプライアンス意識の醸成と浸透を図るために、グループ各社向けの勉強会を適宜実施するほか、日常遭遇しうる出来事を想定した具体例を分かりやすく編集したコンプライアンスハンドブックを全社員が適時閲覧できるイントラネットに掲載しています。特に、下請代金支払遅延等防止法（下請法）遵守体制の強化を図るため、コンプライアンス監査を定期的実施するとともに、法務部門による各部門への教育・指導等を実施しています。

今後も、グループ各社の先進事例を他のグループ会社に水平展開するなどシナジー効果を生み出し、コンプライアンスレベルの維持・向上に努めます。

### 下請法遵守体制の強化

当グループでは、下請代金支払遅延等防止法（下請法）遵守体制の一層の強化を図るため、内部監査を定期的実施するとともに、法務部門による各部門への教育・指導等を実施しています。また、内部監査部門の働きかけにより各部門による自己点検を継続して実施し、結果を内部監査部門・法務部門・内部統制部門にて共有することで遵守体制の強化に努めています。

### 公益通報制度

「グループCSR憲章」の精神に則って、グループ内・社内での自浄機能を作用させ、また法令違反ないし不正行為等による不祥事の発生を防止するため、内部通報に関する制度（公益通報制度）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するとともに、通報事項に関する事実関係の調査、是正措置、再発防止策の実施、通報者の保護制度を設けています。

制度変更以来5年が経ち、あらためてイントラネット等で制度の周知を図るとともに、引き続き従業員にとって利用しやすい制度への見直しを行っています。

の保護・拡大を図っています。また、セガブランドの維持・向上のために模倣品対策なども実施しています。

サミーでは、研究開発のフェーズごとに技術調査等を実施し、徹底したリスクアセスメントを行っています。また、知財研修の定期開催や知的財産専用イントラネットにおいて知的財産に関わる様々な情報を掲載することにより、従業員の意識啓蒙に努めています。



# 取締役、監査役及び執行役員

2012年6月20日現在

## 取締役



**里見 治**  
代表取締役会長兼社長

1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長  
2003年 (株)サミーネットワークス取締役会長(現任)  
2004年 (株)セガ代表取締役会長  
サミー(株)代表取締役会長CEO  
(株)セガ代表取締役会長兼CEO  
当社代表取締役会長兼社長(現任)  
2005年 (株)セガトイズ取締役会長(現任)  
(株)トムス・エンタテインメント取締役会長(現任)  
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO  
2008年 (株)セガ代表取締役会長CEO(現任)  
2012年 フェニックスリゾート(株)社外取締役  
2012年 サミー(株)取締役会長(現任)  
2012年 フェニックスリゾート(株)取締役  
2012年 同社取締役会長(現任)



**中山 圭史**  
代表取締役副社長

1989年 サミー工業(株)(現サミー(株))入社総務部長  
2004年 当社専務取締役  
2005年 サミー(株)取締役  
(株)サミーネットワークス取締役  
(株)セガトイズ取締役  
当社取締役副社長  
2007年 当社代表取締役副社長(現任)  
2008年 サミー(株)代表取締役社長COO  
2011年 (株)サミーネットワークス取締役(現任)  
2012年 サミー(株)代表取締役副会長CEO(現任)  
2012年 フェニックスリゾート(株)取締役(現任)



**鶴見 尚也**  
取締役

1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社  
2005年 Sega Publishing Europe Ltd.CEO  
2006年 Sega Holdings U.S.A.,Inc.CEO 兼President(現任)  
2006年 Sega of America,Inc.Chairman  
2006年 Sega Publishing America,Inc.Chairman  
2008年 (株)セガ取締役  
2009年 同社常務取締役  
2009年 Sega Europe Ltd.Chairman  
2010年 Sega Amusement Europe Ltd.CEO  
2012年 (株)セガ代表取締役社長COO(現任)  
2012年 Sega Holdings Europe Ltd. CEO 兼President(現任)  
2012年 当社取締役(現任)



**小口 久雄**  
取締役兼CCO (Chief Creative Officer)

1984年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社  
2003年 (株)セガ代表取締役社長  
2004年 (株)セガ代表取締役社長兼最高執行責任者  
当社取締役副会長  
2005年 Sega Holdings Europe Ltd. CEO  
2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. Chairman  
2007年 (株)セガ代表取締役副社長  
2008年 (株)セガ代表取締役、(株)セガ取締役、  
サミー(株)取締役、(株)セガ取締役CCO、  
当社取締役兼CCO(現任)、サミー(株)取締役CCO  
2009年 サミー(株)専務取締役  
2011年 サミー(株)代表取締役専務  
2012年 サミー(株)代表取締役副社長(現任)



**里見 治紀**  
取締役

2004年 サミー(株)入社  
2005年 (株)セガ入社  
2009年 Sega of America,Inc.Vice President of  
Digital Business  
2011年 同社Senior Vice President of Digital Business  
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(現任)  
2012年 Sega of America,Inc.Director(現任)  
2012年 Sega Europe Ltd.Director(現任)  
2012年 (株)セガ取締役(現任)  
2012年 当社取締役(現任)  
2012年 (株)セガネットワークス代表取締役社長CEO(現任)\*  
\* 2012年7月2日現在

## 社外取締役メッセージ



岩永 裕二<sup>1</sup>  
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（現ビルズベリー・ウィンスロップ・  
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 取締役  
2005年 JMS North America Corporation 取締役（現任）  
2006年 太陽誘電（株）取締役（現任）  
2007年 当社取締役（現任）

近年、大企業の不祥事が数多く起きたこともあり、企業の適切な統治を確保する体制とその運営を意味するコーポレート・ガバナンスの実効性について、社会の関心が大変高まっています。

企業経営の責任は、株主総会で選任する取締役で構成される取締役会が担っています。直接会社の経営に携わることはできない株主の皆様が、適切な企業統治を遂行する、安心するに足る体制の必要性を認識するのは自然の流れでしょう。今後もコーポレート・ガバナンスの重要性はますます大きくなっていくものと考えています。一方、どのようなコーポレート・ガバナンス体制が良いかという問いに対する答えは、ひとつではないと考えています。企業・業種ごとに事業構造や経営戦略、取り巻く経営環境などは一様ではないからです。

セガサミーホールディングスの取締役会では、活発な議論が交わされており、各社外取締役や社外監査役の専門分野における知見も経営判断に反映されており、コーポレート・ガバナンスは十分に機能していると評価しています。今後も、ますます増大していくことが疑いないコーポレート・ガバナンスの重要性を認識しつつ、その実効性を担保する仕組みの一層の強化に向けて、慎重に議論を重ねていく必要があると考えています。

社外取締役としての私に期待される役割は、取締役会において社内取締役とは異なる観点から、率直な意見を述べることにあると思います。国際弁護士として培ってきた経験と、食品業界及び電機業界の企業経営に携わってきた経験に基づき、当社のコーポレート・ガバナンスに貢献できるようなベストを尽くしたいと考えています。



夏野 剛<sup>1</sup>  
社外取締役

2005年 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ執行役員  
マルチメディアサービス部長  
2008年 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科  
特別招聘教授（現任）  
当社取締役（現任）  
びあ（株）取締役（現任）  
トランスコスモス（株）取締役（現任）  
NTTレゾナント（株）取締役（現任）  
SBIホールディングス（株）取締役  
（株）ドワンゴ取締役（現任）  
2009年 (株)ディー・エル・イー取締役（現任）  
グリー（株）取締役（現任）  
2010年 ビットワレット（株）取締役（現任）  
2010年 (株)U-NEXT取締役（現任）  
2011年 (株)CUUSOO SYSTEM取締役（現任）  
（株）エコ配取締役（現任）  
2012年 (株)セガネットワークス取締役（現任）\*

\* 2012年7月2日現在

気候変動、天変地異、予測不可能な経済現象など、社会を取り巻く不確実性がますます高まる中、社会が上場企業に期待する役割はますます大きくなっていると思います。それは単なる経済活動を通じた貢献に留まらず、社会の構成員としての範となる行動への期待です。その際に重要なポイントは、まず経済活動を通じて利益を出し続け企業価値を向上し続けること、そして、その経済活動が善良な市民として、社会の一員として適切な行動であることです。そのような意味で、積極的に事業を展開するだけでなく、適切なコーポレート・ガバナンスを構築・運用していくことが肝要です。

特に、当グループが展開するエンタテインメント産業は、停滞する日本経済のなかでも景気の牽引役として大きく期待されている分野です。その重責を担う企業グループの一員としての誇りと矜持とともに、いっそうの企業価値と企業倫理の向上に励んでいかねばなりません。

社外取締役として、社会のなかでのセガサミーグループの地位の一層の向上を目指し、グループへの貢献と、グループ外への情報発信に努めていきたいと考えています。

## 監査役



**嘉指 富雄<sup>2</sup>**  
常勤監査役

1990年 コスモ証券(株)取締役  
1996年 コスモ証券(株)常務取締役  
1999年 コスモ投信投資顧問(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 (株)サミーネットワークス監査役(現任)  
(株)セガトイズ監査役(現任)  
当社常勤監査役(現任)



**宮崎 尚**  
監査役

1984年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社  
2001年 (株)セガ経理財務本部経理部長  
2006年 (株)セガコーポレート統括本部財務部長  
2007年 (株)セガ常勤監査役(現任)  
当社監査役(現任)

1 会社法第2条第15号に定める社外取締役  
2 会社法第2条第16号に定める社外監査役



**平川 壽男<sup>2</sup>**  
監査役

1994年 丸三証券(株)取締役  
1996年 丸三証券(株)常務取締役  
2001年 丸三ファイナンス(株)代表取締役社長  
2004年 サミー(株)常勤監査役(現任)  
当社監査役(現任)  
2005年 (株)トムス・エンタテインメント監査役(現任)



**榎本 峰夫<sup>2</sup>**  
監査役

1978年 弁護士登録  
2000年 榎本峰夫法律事務所開設(現在)  
2004年 (株)サミーネットワークス監査役  
(株)セガ監査役(現任)  
2005年 当社補欠監査役  
2006年 日本工営(株)監査役(現任)  
2007年 当社監査役(現任)

## 執行役員



吉澤 秀男  
上席執行役員



深澤 恒一  
上席執行役員



池田 哲司  
執行役員



新谷 省二  
執行役員



上田 晃一郎  
執行役員



秋庭 孝俊  
執行役員



堀 健一郎  
執行役員

# FINANCIALS



# 財政状態及び経営成績の分析

## 2012年3月期(2011年4月1日～2012年3月31日)の概況

- 連結売上高は、前期比0.3%減の3,955億2百万円
- 営業利益は、同15.1%減の583億84百万円
- 当期純利益は、同47.4%減の218億20百万円
- コンシューマ事業の構造改革に伴う損失を当期に計上

### 2012年3月期の経営成績に関する分析

#### 損益計算書分析

##### 売上高

2012年3月期の連結売上高は、前期比12億30百万円(0.3%)減の3,955億2百万円となりました。セグメント別では、遊技機事業が前期比1億29百万円(0.1%)増、アミューズメント機器事業が同26億92百万円(5.7%)増、アミューズメント施設事業が同10億87百万円(2.4%)減、コンシューマ事業が同32億8百万円(3.6%)減となりました。海外売上高は、海外パッケージゲームソフトの販売減並びに、北米におけるアミューズメント施設7店舗の売却等により、前期比42億80百万円(9.7%)減の400億8百万円となりました。連結売上高に占める海外売上高の割合は10.1%となりました。

##### 売上原価

売上原価は、遊技機事業において部材調達コストの削減や、部材のリユース等の原価低減施策に取り組みましたが、コンシューマ事業において一部タイトルの仕掛品を評価減し、原価に計上したこと等により、前期比31億62百万円(1.4%)増の2,338億39百万円となりました。

売上高原価率は、前期比1.0ポイント悪化し59.1%となりました。売上総利益は、前期比43億92百万円(2.6%)減の1,616億63百万円となりました。

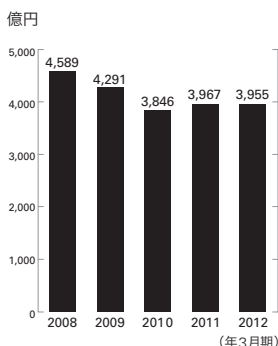
##### 販売費及び一般管理費

販売費及び一般管理費は、コンシューマ事業において、主力タイトルの販売により広告宣伝費が増加したことや、開発力強化を目指す遊技機事業において研究開発費が増加したことから、前期比59億75百万円(6.1%)増の1,032億79百万円となりました。売上高販管費率は、前期比1.6ポイント上昇し26.1%となりました。

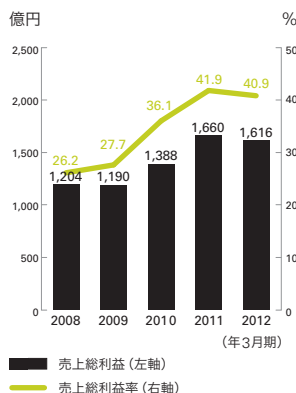
##### 営業利益

営業利益は、遊技機事業において利益率が高いパチスロ遊技機主力タイトルの販売が好評となった一方、コンシューマ事業においてパッケージゲームソフトの販売不振と欧米事業の構造改革に伴う一部仕掛品の評価減並びに、上場子会社の完全子会社化に伴うのれん償却費の増加等が生じたことから、前期比103億66百万円(15.1%)減の583億84百万円となりました。営業利益率は前期の17.3%から14.8%に低下しました。

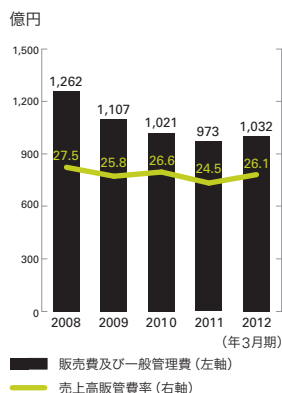
#### 売上高



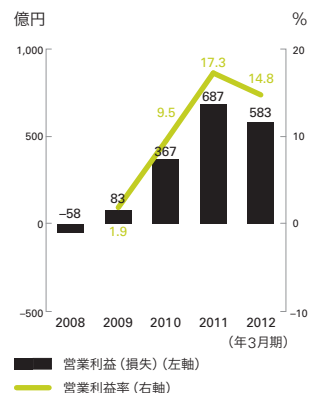
#### 売上総利益/売上総利益率



#### 販売費及び一般管理費/売上高販管費率



#### 営業利益(損失)/営業利益率



## FINANCIALS

### 財政状態及び経営成績の分析

#### 営業外収益（費用）及び経常利益

営業外収益は、受取配当金の増加等により、前期比2億46百万円（13.6%）増の20億58百万円となりました。営業外費用は、支払手数料の増加などあった一方で、前期にデリバティブ評価損を計上した影響により、前期比1億61百万円（6.6%）減の22億78百万円となりました。

以上の結果、経常利益は前期比99億59百万円（14.6%）減の581億64百万円となりました。

#### 特別利益及び特別損失

フェニックスリゾート（株）とタイヨーエレクト（株）の子会社化に伴う負ののれん発生益21億52百万円を特別利益に計上しました。一方、コンシューマ事業の構造改革に係るたな卸資産の処分、人員削減等からなる事業再編損63億8百万円、特許実施許諾解決金35億円、のれん一括償却額33億63百万円、事業用資産及び賃貸用資産に係る減損損失33億41百万円等、計185億77百万円を特別損失に計上しました。

#### 特別損失の状況

主な損失／費用	金額
事業再編損	63億8百万円
特許実施許諾解決金	35億円
のれん一括償却額	33億63百万円
減損損失	33億41百万円
その他	20億65百万円
合計	185億77百万円

#### 法人税等及び当期純利益

法人税等は、連結納税制度適用の承認を受けて一時的に税金費用が減少した前期と比べて72億2百万円（54.1%）増の205億22百万円となり、少数株主利益調整後の当期純利益は、前期比196億90百万円（47.4%）減の218億20百万円となりました。

1株当たり当期純利益は、前期163.19円に対して、86.73円となりました。1株当たり年間配当金は、前期同様の40円をお支払いし、連結配当性向は、前期の24.5%に対して、当期は46.1%となりました。

#### 設備投資及び減価償却費

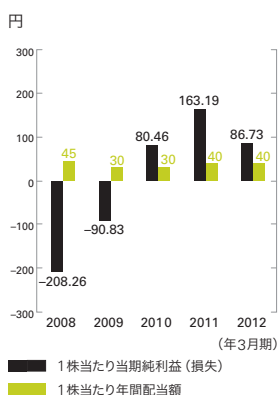
当期実施した設備投資の総額は、遊技機事業における新たな工場、流通センターの建設開始ならびにコンシューマ事業におけるソフトウェア資産に対する投資増加により前期の196億86百万円に対して164億55百万円（83.6%）増の361億41百万円となりました。減価償却費は、コンシューマ事業におけるソフトウェア資産の償却費増加等により、前期の159億49百万円に対して2億9百万円（1.3%）増の161億58百万円となりました。

#### 研究開発費・コンテンツ制作費

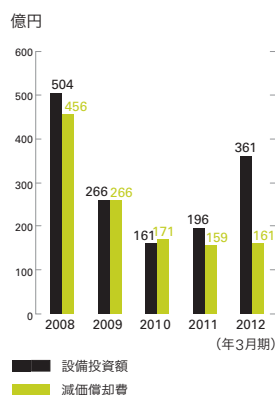
売上原価及び一般管理費に含まれる研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比122億44百万円（29.8%）増の533億48百万円となりました。これは主に、コンシューマ事業における開発中タイトルの仕掛品の評価減の計上によるものです。

なお、売上高研究開発費率は、前期の10.4%に対し13.5%になりました。

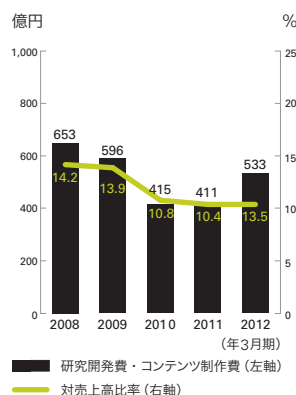
1株当たり当期純利益（損失）/  
1株当たり年間配当額



設備投資額／減価償却費



研究開発費・コンテンツ制作費/  
対売上高比率



## 主な費用等

	億円		前期比
	2011年3月期	2012年3月期	
研究開発費・コンテンツ制作費	411	533	+29.8%
設備投資額	196	361	+83.6%
減価償却費	159	161	+1.3%
広告宣伝費	151	172	+14.0%

## 【ご参考】

包括利益の2012年3月期損益計算書への影響額

	億円		
	2012年3月期		
当期純利益	218		
少数株主利益	6		
少数株主損益調整前当期純利益	224		A
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	75		
繰延ヘッジ損益	0		
土地再評価差額金	1		
為替換算調整勘定	(4)		
持分法適用会社に対する持分相当額	0.05		
その他の包括利益合計	72		B
包括利益	296		A+B当期純利益と比較して包括利益は78億円増加

## セグメント分析

### 遊技機事業

遊技機事業の売上高は、前期とほぼ同水準の2,121億89百万円となりました。

パチスロ遊技機事業は、一部タイトルの販売を翌期に延期した影響等により販売台数は前期比で微減となりましたが、主力タイトルが牽引し売上高は前期比9.9%増となりました。パチスロ遊技機への需要シフトを背景とする市場低迷により、パチンコ遊技機事業は、前期比で販売台数が減少し、10.6%の減収となりました。

部材のリユース等による原価低減施策ならびに、利益率が高い主力パチスロ遊技機の販売好調などにより、営業利益は前期比67億56百万円(10.5%)増の710億40百万円となりました。営業利益率は前期の30.3%から33.5%に上昇しました。

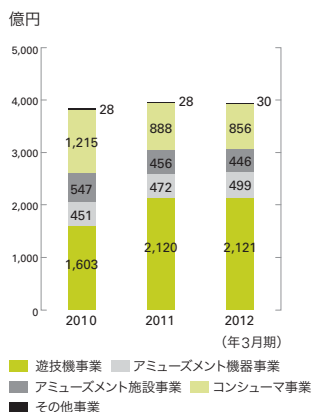
### アミューズメント機器事業

アミューズメント機器事業の売上高は前期比26億92百万円(5.7%)増の499億29百万円、営業利益は同98百万円(1.3%)増の74億15百万円となりました。主力タイトルが堅調な販売を記録したほか、レベニューシェアタイトルの好調な稼働により、配分収入及びカード等の消耗品販売が堅調に推移しました。営業利益率は前期の15.5%に対して、14.9%となりました。

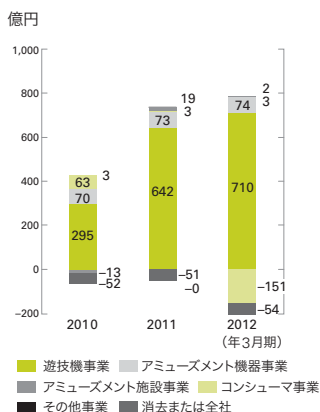
### アミューズメント施設事業

アミューズメント施設事業の売上高は、前期比10億87百万円(2.4%)減の446億8百万円、営業利益は、前期比13百万円(3.8%)増の3億55百万円となりました。店舗数の適正化に向けたこれまでの施策と、既存店舗の運営力強化等により、セガ国内既存店舗売上高前年比は100.5%となりました。

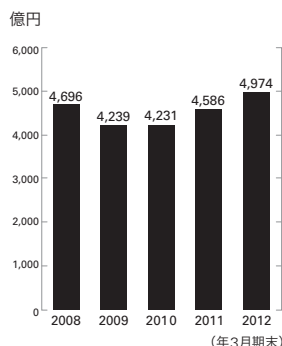
## セグメント別売上高



## セグメント別営業利益(損失)



## 総資産



## FINANCIALS

### 財政状態及び経営成績の分析

#### コンシューマ事業

コンシューマ事業の売上高は、前期比32億8百万円(3.6%)減の856億88百万円となりました。損益面では、前期19億69百万円の営業利益に対して、当期は主に海外パッケージゲームソフトの販売不振と構造改革の実施に伴う費用の計上により151億82百万円の営業損失となりました。

玩具販売事業については、全体的に低調に推移し、アニメーション映像事業は、主力タイトルを中心にライセンス収入が堅調に推移しました。

#### 貸借対照表分析

##### 資産

当期末の総資産は、前期末比388億27百万円増加し4,974億51百万円となりました。

当期末の流動資産は、前期末比120億65百万円増加し、3,276億45百万円となりました。これは主に法人税等の支払等により現預金が減少した一方で、売上債権や譲渡性預金等が増加したためです。

当期末の固定資産は、前期末比267億61百万円増の1,698億5百万円となりました。これは、遊技機事業において2013年3月期竣工予定の新工場建設を開始したほか、フェニックスリゾート(株)の完全子会社化等により有形固定資産が210億33百万円増加したことに加え、保有有価証券の時価上昇を受けて、投資有価証券が85億32百万円増加したことなどによります。

#### 負債

流動負債は、233億70百万円増の1,323億98百万円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金の増加、並びに固定負債から1年内償還予定の社債への振替によります。流動比率は247.5%となり、引き続き高水準の流動性を維持しています。

当期末の固定負債は、前期末比45億41百万円増の686億76百万円となりました。

#### 純資産

当期末の純資産は、前期末に比べ109億15百万円増加し、2,963億76百万円となりました。これは、配当金の支払いによる株主資本の減少や、タイヨーエレクト(株)の完全子会社化に伴う少数株主持分の減少があった一方、当期純利益218億20百万円の計上による株主資本の増加並びに、その他有価証券評価差額金の増加等があったためです。

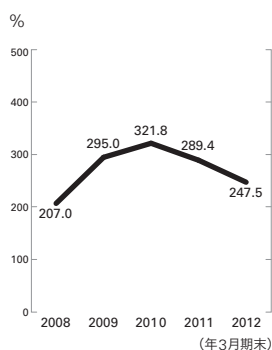
なお、当期末の自己資本比率は、前期末の60.0%に対して、58.9%となりました。

#### キャッシュ・フロー

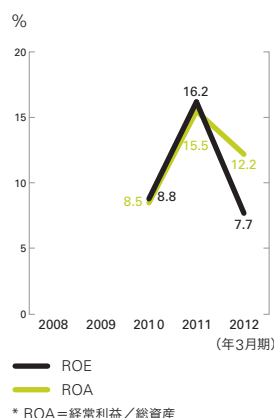
##### 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは380億23百万円の収入(前期比496億73百万円の減少)となりました。税金等調整前当期純利益429億69百万円及び減価償却費161億58百万円を計上したほか、仕入債務が225億19百万円増加した一方で、売上債権が166億32百万円増加したこと、法人税403億96百万円の支払いがあったこと等によります。

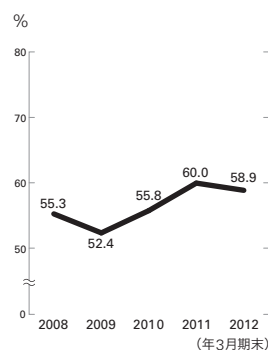
#### 流動比率



#### ROE / ROA\*



#### 自己資本比率





### 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは590億12百万円の支出（前期は295億85百万円の支出）となりました。これは有価証券の取得により441億2百万円を、有形固定資産の取得により240億5百万円をそれぞれ支出したこと等によります。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは9億14百万円の収入（前期は571億68百万円の支出）となりました。これは主に、配当金の支払（少数株主への配当金を含む）により102億42百万円を、自己株式の取得により84億30百万円を、社債の償還により136億42百万円をそれぞれ支出した一方で、長期借入により344億30百万円を調達したこと等によります。

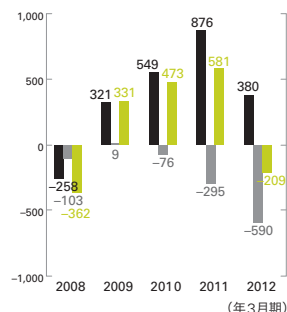
以上の結果、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期末に比べ193億84百万円減少し、1,465億99百万円となりました。

### 2013年3月期の見通し（2012年5月11日公表内容）

2013年3月期の連結売上高は、遊技機事業における販売台数増等により当期比18.8%増の4,700億円を見込みます。営業利益は主に2012年3月期に実施したコンシューマ事業の構造改革並びに、同事業の組織合理化等による営業費用の減少等の影響により、同13.0%増の660億円、当期純利益は、当期計上した特別損失の反動等により同83.3%増の400億円を見込んでいます。

### キャッシュ・フロー

億円



■ 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  
■ フリー・キャッシュ・フロー

## 事業等のリスク

当グループは、経営の内外に潜在する重要なリスクを洗い出し、会社の事業遂行並びに経営資源の損失低減及び再発防止に取り組んでいます。当グループの経営成績等に影響を及ぼす可能性のある事業等のリスクは以下のとおりです。なお、以下に記載したリスク以外でも当グループの想定を超えたリスクが顕在化した場合は、当グループの経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。また、文中の将来に関する事項は有価証券報告書提出日現在において当グループが判断したものです。

## (1) 遊技機事業への依存と法的規制等について

当グループにおいて、主力事業のうち遊技機事業がグループ全体の売上高、営業利益の大半を占めており、今後も遊技機事業において安定した収益を確保することが重要な経営課題です。製品を販売する際は、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律」及び関連法令、諸規則に基づき、国家公安委員会規則の「遊技機の認定及び型式の検定等に関する規則」で定められた「技術上の規格」に適合することが必要です。また、遊技機の射幸性の抑制と不正改造の防止を主な柱とした「風適法施行規則等の規則改正」が、2004年7月より施行されております。当グループでは、射幸心をあおるような表現や誤解を与えるような表現を社内の倫理委員会のもと規制するとともに、不正な方法で利益を得る、いわゆる“ゴト行為”を未然に防ぐ為に不正対策室を設け、継続的に市場情報の収集をするなどして不正に強い遊技機作りに取り組んでいます。しかしながら、法的規制等に重大な変更が加えられた場合、当グループの経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。

## (2) 市場環境の変化等について

遊技機事業につきましては、個人消費低迷等を受けて、今後も経営環境は厳しい状況が続くものと推測されます。また、パチンコホール間の顧客獲得に向けた競争の激化が続く中、パチンコホールが購入する新機種は話題性・ゲーム性が高く集客が見込める遊技機に集中する傾向にあります。当グループでは、このような市場環境の変化に対応すべく、多様なユーザーニーズに応える斬新なゲーム性を備えた製品の開発に注力しています。また、中長期的にさらなる販売台数の伸張を目指し、今後増加が見込まれる受注に対してタイムリーに対応可能な体制を構築するため新工場及び新流通センターの建設に着手しています。しかしながら、新機種の開発状況、型式試験及び検定許認可の取得状況、並びに製品の不具合、ユーザーの好みの変化等によって、当グループの経営成績に大きな影響を及ぼす可能性があります。

アミューズメント機器事業につきましては、国内市場は安定推移しているものの、今後も個人消費動向や市場環境・ユーザーニーズの変化如何によっては、施設オペレータの設備投資抑制を招き当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

当グループでは、このような市場変化に対応すべく、ユーザーニーズを捉えた「ものづくり」を念頭に、近年ではネットワークを活用した製品によって新しい遊びを提案する等、製品開発に注力しています。また、引き続き施設オペレータの投資効率の向上と当グループの長期安定収益確保を実現するレベニューシェアモデルを提供することにより、アミューズメント業界全体の活性化に注力していきます。

アミューズメント施設事業につきましては、引き続き店舗運営力を強化することによりさらなる収益改善を図ってまいります。個人消費動向の影響を受けやすく、多様なユーザーニーズに応えるアミューズメント機器の導入状況如何等によっては、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

また、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等に関する法律」及びその他政令、省令等の関連法令による規制を受けています。当グループは、同法及び関連法令の規制の遵守に努めていますが、新たな法令の制定、同法及び関連法令の規制内容の変更等がある場合、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

コンシューマ事業につきましては、家庭用ゲームソフト市場が縮小傾向にありますが、そのような環境下にあっても当グループでは安定的に収益の創出ができる体制の構築に取り組んでいます。しかしながら、北米、欧州、アジアなどの海外市場において、為替変動によって当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があるほか、海外での戦争、紛争、テロ等による海外情勢の悪化の影響を受けるリスクを有しています。

また、近年、気軽に遊べるゲームコンテンツを中心としたスマートフォンによるライトユーザーや新規ユーザーの取り込み、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）上で提供されるソーシャルゲームの利用者数の増加など、新たなゲームプラットフォームの登場により世界のゲーム産業全体に大きな地殻変動が起きています。高成長が続くSNS及びスマートフォン向けコンテンツ事業に経営資源を集中的に投下すると同時に、環境の変化に応じた適正な事業構造を構築し、経営意思決定の迅速化や多様化する顧客ニーズへの対応を図り、収益の最大化を目指します。

しかしながら、当グループのコントロールの及ばない法的規制や、同事業の市場環境の変化等により当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

### (3) 販売の機会損失等について

パチスロ・パチンコ遊技機については、生産に要する時間が短いため、受注動向を見ながら生産を行っていますが、販売期間が概ね短いことから発売の初期段階に出荷が集中します。部材の共通化並びに部材調達リードタイムの短縮化や棚卸資産管理強化等の対策を講じておりますが、大量の初期受注の生産については、原材料の調達が充分にできない可能性があります。また、競合他社の人気製品と販売時期が重なり受注計画を下回ると余剰部品が生じることがありますが、その余剰部材を有効に他の製品等に活用できない場合には、部材の廃棄損等が発生する可能性があります。

アミューズメント機器においては、生産に要する期間が比較的長期に亘るため、見込み生産を行っていますが、ユーザーの好みの変化、事業環境の変化、成長の不確実性などにより当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

家庭用ゲームソフトについては、その需要がクリスマス、正月前等に集中するなど季節変動的な要因を受けやすいため、これらの商戦時期に新製品を供給できなかった場合などは過剰な在庫が発生する可能性があります。棚卸資産の廃棄損等が発生する可能性があります。

### (4) M&A等による事業拡大について

当グループでは、既存事業の強化並びに新たな事業への参入等を効率的に行うために、国内外を問わずM&Aや業務提携を検討して進めています。しかしながら、当グループのコントロールの及ばない法的規制や、当グループを取り巻く環境の変化または当初期待したシナジー効果が得られない等の場合、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

### (5) 減損会計の適用について

当グループは、2006年3月期より減損会計を適用しております。今後の各事業の業績推移や将来キャッシュ・フローによる設備投資の回収可能性によっては、減損会計適用による損失が発生し当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

### (6) 保有投資有価証券について

当グループでは、業務上の関係構築や純投資等を目的に投資有価証券を保有しております。投資有価証券の評価は株式市場の動向、株式発行会社の財政状態・経営成績等の状況によって判断されるため、今後も時価の下落や実質価額の低下により減損処理を行うこととなった場合、投資有価証券評価損等の計上により当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

### (7) 個人情報の管理について

当グループでは、会員制ホームページの運営等により、当グループ製品・サービスのユーザーに関する個人情報を保有しております。個人情報保護法も施行されていることから、個人情報の管理の徹底強化を進めていますが、万一これら個人情報が漏洩した場合や不正使用された場合は、当グループへの訴訟の提起や信用低下等により、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

### (8) 訴訟について

当グループでは、コンプライアンス体制の強化を推進しており、第三者の知的財産権を侵害しないよう充分注意するなど、損害賠償請求等による訴訟リスクを最小限に抑える方策を講じておりますが、当グループの製造販売する製品が権利を侵害するものとして訴訟を提起される可能性があります。

### (9) 災害等による影響について

当グループでは、会社規程として「危機管理規程」を制定し、経営活動に潜在するリスクを特定し、平常時からリスクの低減及び危機の未然防止に努めるとともに、重大な危機が発生した場合の即応体制を整備・維持しています。しかしながら、当グループ各社の本社、事業所、生産拠点及び当グループの取引先が、地震、火災、洪水等の大規模自然災害やテロ攻撃、政治情勢の変化等によって物的・人的に想定を超える被害を受けた場合、生産活動・販売活動に支障をきたし、当グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

## 連結貸借対照表

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2012年3月31日及び2011年3月31日現在

	単位：百万円	2011	単位：千米ドル(注記1)
	2012		2012
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び預金(注記4(1))	¥127,721	¥149,006	\$1,555,115
受取手形及び売掛金	73,554	56,468	895,584
貸倒引当金	(593)	(472)	(7,222)
有価証券	66,509	42,412	809,806
商品及び製品	6,677	5,889	81,300
仕掛品	6,992	14,916	85,139
原材料及び貯蔵品	20,890	15,567	254,362
未収還付法人税等	6,740	5,861	82,071
繰延税金資産	6,347	13,795	77,281
その他	12,805	12,136	155,911
流動資産合計	327,645	315,580	3,989,350
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物及び構築物(注記4(1))	91,568	48,271	1,114,916
減価償却累計額	(69,197)	(28,150)	(842,532)
建物及び構築物(純額)	22,370	20,120	272,383
アミューズメント施設機器	49,024	49,869	596,914
減価償却累計額	(43,322)	(45,318)	(527,491)
アミューズメント施設機器(純額)	5,701	4,550	69,422
土地(注記4(1))	29,457	24,643	358,664
建設仮勘定	12,608	1,155	153,516
その他	55,935	41,889	681,056
減価償却累計額	(47,899)	(35,218)	(583,220)
その他(純額)	8,035	6,670	97,835
有形固定資産合計	78,173	57,140	951,823
<b>無形固定資産</b>			
のれん	10,790	15,559	131,386
その他	10,517	7,195	128,063
無形固定資産合計	21,308	22,754	259,450
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券(注記4(2))	52,725	44,193	641,974
長期貸付金	291	306	3,551
敷金及び保証金	13,057	12,396	158,982
繰延税金資産	357	1,988	4,351
その他	5,131	5,646	62,485
貸倒引当金	(1,239)	(1,382)	(15,091)
投資その他の資産合計	70,324	63,149	856,253
固定資産合計	169,805	143,044	2,067,526
<b>資産合計</b>	¥497,451	¥458,624	\$6,056,877

添付注記参照

	単位：百万円	2011	単位：千米ドル（注記1）
	2012		2012
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債</b>			
支払手形及び買掛金（注記4（1））	¥ 59,917	¥ 37,513	\$ 729,539
短期借入金（注記4（1）、（5））	10,194	2,857	124,120
1年内償還予定の社債	23,515	11,892	286,314
未払法人税等	5,550	26,310	67,582
未払費用（注記4（1））	12,573	17,546	153,095
賞与引当金	2,745	2,373	33,431
役員賞与引当金	917	956	11,172
ポイント引当金	—	143	—
事業再編引当金	4,737	—	57,687
資産除去債務	199	185	2,426
繰延税金負債	0	0	5
その他	12,046	9,247	146,679
流動負債合計	132,398	109,028	1,612,057
<b>固定負債</b>			
社債	11,943	29,608	145,424
長期借入金（注記4（1）、（5））	25,052	5,316	305,030
退職給付引当金	14,527	12,656	176,886
役員退職慰労引当金	293	1,203	3,572
繰延税金負債	3,498	2,782	42,591
再評価に係る繰延税金負債	846	958	10,301
資産除去債務	1,943	1,848	23,661
その他	10,572	9,760	128,729
固定負債合計	68,676	64,135	836,197
<b>負債合計</b>	201,075	173,163	2,448,255
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	29,953	29,953	364,703
資本剰余金	119,397	119,784	1,453,759
利益剰余金	175,173	164,669	2,132,880
自己株式	(26,067)	(25,329)	(317,396)
株主資本合計	298,456	289,077	3,633,946
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	18,872	11,350	229,788
繰延ヘッジ損益	—	(0)	—
土地再評価差額金（注記4（4））	(4,541)	(5,969)	(55,302)
為替換算調整勘定	(19,681)	(19,264)	(239,633)
その他の包括利益累計額合計	(5,350)	(13,883)	(65,147)
新株予約権	991	406	12,068
少数株主持分	2,279	9,861	27,753
純資産合計	296,376	285,461	3,608,621
<b>負債純資産合計</b>	¥497,451	¥458,624	\$6,056,877

添付注記参照



FINANCIALS

# 連結損益及び包括利益計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2012年3月期及び2011年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
売上高	¥395,502	¥396,732	\$4,815,571
売上原価(注記5(1)、(2))	233,839	230,677	2,847,185
売上総利益	161,663	166,055	1,968,386
販売費及び一般管理費合計(注記5(2))	103,279	97,304	1,257,511
営業利益	58,384	68,750	710,874
その他収益(費用)：			
受取利息	386	463	4,706
受取配当金	495	311	6,038
持分法による投資利益	—	35	—
投資事業組合運用益	507	391	6,176
リース資産運用収入	88	92	1,074
デリバティブ評価益	18	—	226
支払利息	(676)	(637)	(8,241)
持分法による投資損失	(8)	—	(107)
売上割引	(33)	(198)	(403)
支払手数料	(481)	(399)	(5,867)
貸倒引当金繰入額	(2)	(32)	(30)
投資事業組合運用損	(140)	(97)	(1,712)
為替差損	(210)	(206)	(2,564)
店舗解約違約金	(2)	(18)	(31)
デリバティブ評価損	—	(263)	—
固定資産売却益	163	34	1,996
貸倒引当金戻入額	—	315	—
関係会社株式売却益	173	—	2,106
投資有価証券売却益	56	52	683
持分変動利益	—	125	—
原状回復費戻入益	1	544	18
債務時効益	—	167	—
新株予約権戻入益	—	1,174	—
過年度特許料分配収入	—	1,139	—
負ののれん発生益	2,152	—	26,207
関係会社清算益	489	—	5,959
固定資産除却損	—	(296)	—
固定資産売却損	(2)	(40)	(31)
減損損失(注記5(4))	(3,341)	(1,502)	(40,682)
投資有価証券評価損	(189)	(1,308)	(2,307)
子会社整理損	(5)	(1,468)	(65)
のれん一括償却額	(3,363)	(204)	(40,958)
資産除去債務会計基準適用に伴う影響額	—	(1,177)	—
製品補償関連費用	—	(5,225)	—
災害による損失	—	(1,254)	—
特許実施許諾解決金	(3,500)	—	(42,615)
事業再編損(注記5(3))	(6,308)	—	(76,806)
その他-純額	(1,679)	(1,800)	(20,455)
小計	(15,414)	(11,283)	(187,687)
税金等調整前当期純利益	42,969	57,467	523,187
法人税、住民税及び事業税	13,056	27,460	158,979
法人税等調整額	7,465	(14,140)	90,902
法人税等合計(注記14(2))	20,522	13,320	249,881
少数株主損益調整前当期純利益	22,446	44,147	273,305
少数株主利益	626	2,636	7,627
当期純利益	21,820	41,510	265,677
少数株主利益	626	2,636	7,627
少数株主損益調整前当期純利益	22,446	44,147	273,305
その他の包括利益(注記5(5))			
その他有価証券評価差額金	7,526	10,986	91,640
繰延ヘッジ損益	0	(24)	0
土地再評価差額金	112	—	1,372
為替換算調整勘定	(434)	(1,684)	(5,288)
持分法適用会社に対する持分相当額	5	10	68
その他の包括利益合計	7,210	9,288	87,792
包括利益	29,656	53,435	361,098
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	29,038	50,852	353,564
少数株主に係る包括利益	¥ 618	¥ 2,582	\$ 7,533

添付注記参照

# 連結株主資本等変動計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2012年3月期及び2011年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2012	2011	2012
<b>株主資本</b>			
<b>資本金</b>			
当期首残高	¥ 29,953	¥ 29,953	\$ 364,703
当期変動額			
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	29,953	29,953	364,703
<b>資本剰余金</b>			
当期首残高	119,784	171,080	1,458,468
当期変動額			
株式交換による増加	(394)	(11,294)	(4,807)
自己株式の消却	—	(40,000)	—
自己株式の処分	(0)	(1)	(5)
連結範囲の変動	8	—	103
当期変動額合計	(386)	(51,296)	(4,709)
当期末残高	119,397	119,784	1,453,759
<b>利益剰余金</b>			
当期首残高	164,669	132,128	2,004,989
当期変動額			
剰余金の配当	(10,057)	(8,816)	(122,456)
当期純利益	21,820	41,510	265,677
連結範囲の変動	55	(155)	674
土地再評価差額金の取崩	(1,314)	2	(16,004)
当期変動額合計	10,503	32,541	127,891
当期末残高	175,173	164,669	2,132,880
<b>自己株式</b>			
当期首残高	(25,329)	(73,694)	(308,411)
当期変動額			
株式交換による増加	7,724	32,890	94,054
自己株式の消却	—	40,000	—
自己株式の取得	(8,469)	(24,530)	(103,120)
自己株式の処分	6	3	80
当期変動額合計	(737)	48,364	(8,985)
当期末残高	(26,067)	(25,329)	(317,396)
<b>株主資本合計</b>			
当期首残高	289,077	259,468	3,519,750
当期変動額			
剰余金の配当	(10,057)	(8,816)	(122,456)
当期純利益	21,820	41,510	265,677
株式交換による増加	7,329	21,595	89,246
自己株式の消却	—	—	—
自己株式の取得	(8,469)	(24,530)	(103,120)
自己株式の処分	6	2	75
連結範囲の変動	63	(155)	777
土地再評価差額金の取崩	(1,314)	2	(16,004)
当期変動額合計	9,378	29,609	114,196
当期末残高	¥298,456	¥289,077	\$3,633,946

添付注記参照

**FINANCIALS**
**連結株主資本等変動計算書**

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
<b>その他の包括利益累計額</b>			
<b>その他有価証券評価差額金</b>			
当期首残高	¥ 11,350	¥ 346	\$ 138,197
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	7,522	11,003	91,590
当期変動額合計	7,522	11,003	91,590
当期末残高	18,872	11,350	229,788
<b>繰延ヘッジ損益</b>			
当期首残高	(0)	24	(0)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	0	(24)	0
当期変動額合計	0	(24)	0
当期末残高	—	(0)	—
<b>土地再評価差額金</b>			
当期首残高	(5,969)	(5,966)	(72,678)
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	1,314	(2)	16,004
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	112	—	1,372
当期変動額合計	1,427	(2)	17,376
当期末残高	(4,541)	(5,969)	(55,302)
<b>為替換算調整勘定</b>			
当期首残高	(19,264)	(17,626)	(234,557)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(416)	(1,637)	(5,076)
当期変動額合計	(416)	(1,637)	(5,076)
当期末残高	(19,681)	(19,264)	(239,633)
<b>その他の包括利益累計額合計</b>			
当期首残高	(13,883)	(23,222)	(169,039)
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	1,314	(2)	16,004
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	7,218	9,341	87,886
当期変動額合計	8,532	9,338	103,891
当期末残高	(5,350)	(13,883)	(65,147)
<b>新株予約権</b>			
当期首残高	406	1,188	4,943
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	585	(782)	7,125
当期変動額合計	585	(782)	7,125
当期末残高	991	406	12,068
<b>少数株主持分</b>			
当期首残高	9,861	19,335	120,068
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	(7,581)	(9,474)	(92,314)
当期変動額合計	(7,581)	(9,474)	(92,314)
当期末残高	2,279	9,861	27,753
<b>純資産合計</b>			
当期首残高	285,461	256,770	3,475,723
当期変動額			
剰余金の配当	(10,057)	(8,816)	(122,456)
当期純利益	21,820	41,510	265,677
株式交換による増加	7,329	21,595	89,246
自己株式の消却	—	—	—
自己株式の取得	(8,469)	(24,530)	(103,120)
自己株式の処分	6	2	75
連結範囲の変動	63	(155)	777
土地再評価差額金の取崩	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	221	(915)	2,697
当期変動額合計	10,914	28,690	132,897
当期末残高	¥296,376	¥285,461	\$3,608,621

添付注記参照

# 連結キャッシュ・フロー計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2012年3月期及び2011年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2012	2011	2012
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	¥ 42,969	¥57,467	\$ 523,187
減価償却費	16,158	15,949	196,741
減損損失	3,341	1,502	40,682
アミューズメント施設機器振替額	(3,796)	(3,074)	(46,221)
固定資産売却損益（益）	(161)	5	(1,967)
固定資産除却損	217	296	2,648
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	—	1,177	—
関係会社株式売却損益（益）	(173)	—	(2,106)
子会社整理損	5	1,468	65
投資有価証券売却損益（益）	(49)	113	(607)
投資有価証券評価損益（益）	189	1,308	2,307
投資事業組合運用損益（益）	(366)	(294)	(4,463)
のれん償却額	6,363	1,875	77,478
負ののれん発生益	(2,152)	—	(26,207)
貸倒引当金の増減額（減少）	(57)	(719)	(699)
役員賞与引当金の増減額（減少）	(39)	302	(475)
ポイント引当金の増減額（減少）	(5)	(17)	(66)
退職給付引当金の増減額（減少）	877	438	10,683
役員退職慰労引当金の増減額（減少）	(910)	107	(11,086)
賞与引当金の増減額（減少）	375	(136)	4,571
受取利息及び受取配当金	(882)	(775)	(10,745)
支払利息	676	637	8,241
為替差損益（益）	(126)	171	(1,544)
持分法による投資損益（益）	8	(35)	107
持分変動損益（益）	—	(81)	—
売上債権の増減額（増加）	(16,632)	10,033	(202,508)
たな卸資産の増減額（増加）	2,186	(737)	26,628
仕入債務の増減額（減少）	22,519	222	274,198
預り保証金の増減額（減少）	176	35	2,152
その他	1,709	7,268	20,816
小計	72,423	94,507	881,809
利息及び配当金の受取額	855	653	10,413
利息の支払額	(654)	(653)	(7,969)
法人税等の支払額	(40,396)	(9,565)	(491,856)
法人税等の還付額	5,796	2,755	70,572
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>¥ 38,023</b>	<b>¥87,696</b>	<b>\$ 462,970</b>

添付注記参照

**FINANCIALS**

## 連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の預入による支出	¥ (380)	¥ (1,185)	\$ (4,637)
定期預金の払戻による収入	1,097	1,288	13,368
有価証券の取得による支出	(44,102)	(24,300)	(536,978)
有価証券の償還による収入	22,066	8,195	268,681
信託受益権の取得による支出	(6,097)	(7,293)	(74,245)
信託受益権の売却による収入	5,114	7,511	62,274
有形固定資産の取得による支出	(24,005)	(10,901)	(292,282)
有形固定資産の売却による収入	988	197	12,039
無形固定資産の取得による支出	(6,469)	(3,571)	(78,776)
無形固定資産の売却による収入	—	1	—
投資有価証券の取得による支出	(1,961)	(5,413)	(23,878)
投資有価証券の売却による収入	105	1,239	1,281
投資有価証券の償還による収入	1,000	3,800	12,175
投資事業組合への出資による支出	(176)	(190)	(2,149)
投資事業組合からの分配による収入	631	1,062	7,692
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(7,551)	(120)	(91,943)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	30	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(165)	—	(2,017)
子会社の清算による収入	2,100	—	25,575
関係会社株式の取得による支出	(306)	(1,030)	(3,730)
貸付けによる支出	(118)	(66)	(1,444)
貸付金の回収による収入	135	46	1,653
敷金の差入による支出	(1,022)	(563)	(12,449)
敷金の回収による収入	680	1,674	8,283
事業譲渡による収入	0	23	10
その他	(577)	(20)	(7,032)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(59,012)	(29,585)	(718,529)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額(減少)	(1,500)	55	(18,263)
長期借入れによる収入	34,430	—	419,213
長期借入金の返済による支出	(6,157)	(1,512)	(74,970)
社債の発行による収入	7,474	—	91,010
社債の償還による支出	(13,642)	(20,600)	(166,108)
少数株主からの払込みによる収入	—	103	—
配当金の支払額	(10,043)	(8,810)	(122,283)
少数株主への配当金の支払額	(199)	(399)	(2,430)
自己株式の取得による支出	(8,430)	(24,530)	(102,650)
その他	(1,017)	(1,473)	(12,386)
財務活動によるキャッシュ・フロー	914	(57,168)	11,130
現金及び現金同等物に係る換算差額	22	(1,191)	277
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(20,052)	(248)	(244,151)
現金及び現金同等物の期首残高	165,983	167,000	2,020,989
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	667	35	8,127
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	(803)	—
現金及び現金同等物の期末残高(注記7)	¥146,599	¥165,983	\$1,784,965

添付注記参照



# 連結財務諸表注記

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2012年3月期及び2011年3月期

## 注記 1

### 表示されている連結財務諸表の基礎

セガサミーホールディングス株式会社(当社)と連結子会社の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及び関連法規に従い、また、日本において一般に公正妥当と認められた会計基準(日本会計基準)に準拠しています。これらの基準においては、国際会計基準で要請される会計処理及び開示事項と異なる点があります。

海外連結子会社の会計処理は、その居住国で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠しております。なお、連結財務諸表では必要な調整がなされております。添付の連結財務諸表は、日本で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠して作成され、金融商品取引法の規定により財務省の所管財務局に提出されたものを組み替え、英語に翻訳したものです(追加記載事項が含まれています)。法定の日本語による連結財務諸表において記載されている、開示が強制されていない補足的情報については、添付の連結財務諸表においては記載されていないものもあります。

添付の連結財務諸表作成にあたっては、海外に馴染みのある形式にするために、日本国内で作成された連結財務諸表の組み替えを行っております。

また、2011年の連結財務諸表の数字は、2012年の表示方法にあわせて一部組み替えております。これらの変更は、前期の損益及び純資産に影響を与えません。

日本円から米国ドル価への換算を含めているのは、読者の便宜を図る目的であり、2012年3月31日現在の為替相場である米国ドル1ドルにつき日本円82.13円により換算しております。(金額は単位以下の端数を切り捨てて表示しております。)この換算は、日本円で表示された金額がこのレート又は他のレートで、既に米国ドルに転換されている、または転換することが可能であった、もしくは将来転換できるということを示すものではありません。

## 注記 2

### 重要な会計方針

#### (1) 連結方針

連結財務諸表では、議決権の過半数を有するなど、実質的に支配している重要な子会社について連結しております。重要な連結グループ内の会社間取引高及び残高については消去しております。また、連結グループ内における取引の結果生じた重要な未実現利益については消去しております。連結子会社の数は、2012年は63社であります。

なお、フェニックスリゾート株式会社他1社は株式取得により、精文世嘉(上海)有限公司他1社は重要性が増したことにより、株式会社ディー・バイ・エル・クリエイション他1社は新規設立出資により当連結会計年度より連結子会社としております。

また、株式会社リアラス他4社は保有株式の売却により、Sega Amusements U.S.A., Inc.他4社は清算により、株式会社patinaは株式会社サコー(株式会社patinaに商号変更)との合併により、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

非連結子会社の数は、2012年は12社であります。

主な非連結子会社：Sega (Shanghai) Software Co., Ltd. 他

非連結子会社につきましては総資産、売上高、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が連結会社の総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏しいため連結の範囲から除外しております。

#### (2) 持分法の適用

財務及び営業又は事業の方針の決定に対して重要な影響を与える関連会社株式については、持分法を適用しております。持分法を適用している非連結子会社の数は2012年は3社であります。

主な持分法を適用した非連結子会社：

DARTSLIVE INTERNATIONAL Ltd. 他2社

なお、DARTSLIVE INTERNATIONAL Ltd. は新規設立出資により、DARTSLIVE ASIA Ltd. 他1社は重要性が増したことにより、持分法の適用の範囲に含めております。

持分法を適用している関連会社の数は2012年は9社であります。

主な持分法を適用した関連会社：インターライフホールディングス株式会社、株式会社CRI・ミドルウェア他7社

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の数は2012年は16社であります。

主な持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社：

リバプール株式会社他

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社につきましては、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が連結会社の当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏しいため持分法を適用しておりません。

#### (3) 重要な資産の評価基準及び評価方法

a. 満期保有目的の債券：

償却原価法(定額法)を採用しております。

## b. その他有価証券 時価のあるもの：

決算末日の市場価格等に基づく時価法（評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定）を採用しております。

## c. その他有価証券 時価のないもの：

移動平均法による原価法を採用しております。

なお、投資事業有限責任組合及びこれに類する組合への出資（金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの）については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な決算書を基礎として持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

## d. デリバティブ：

時価法を採用しております。

## e. たな卸資産：

主として総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

なお、仕掛品は個別法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

**(4) 重要な減価償却資産の減価償却の方法**

## a. 有形固定資産（リース資産を除く）：

主として定率法を採用しております。

ただし、1998年4月1日以降に取得した建物（附属設備を除く）については、定額法を採用しております。

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物	2～50年
アミューズメント施設機器	2～5年

また、定期借地権契約による借地上の建物・構築物については、耐用年数を定期借地権の残存期間、残存価額を零とした定額法によっております。

2007年3月31日以前に取得したものについては、償却可能限度額まで償却が終了した翌年から5年間で均等償却する方法によっております。

## b. 無形固定資産（リース資産を除く）：

定額法を採用しております。

なお、自社利用のソフトウェアについては社内における利用可能期間（5年以内）に基づく定額法によっております。

## c. リース資産：

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

**(5) 重要な引当金の計上基準**

## a. 貸倒引当金：

期末債権の貸倒れによる損失に備えるため、以下の基準によっております。

一般債権

貸倒実績率法によっております。

貸倒懸念債権及び破産更生債権等

個別に債権の回収可能性を考慮した所要額を計上しております。

## b. 賞与引当金：

従業員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

## c. 役員賞与引当金：

役員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

## d. 事業再編引当金：

事業再編に伴い将来発生すると見込まれる費用のうち、当連結会計年度の負担に属すると認められる額を計上しております。

## e. 退職給付引当金：

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

なお、過去勤務債務は原則としてその発生時に一括費用処理することとしておりますが、株式会社セガ他3社については、発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による按分額を費用処理することとしております。

また、数理計算上の差異は原則として翌連結会計年度で一括費用処理することとしておりますが、株式会社セガ他3社につきましては、各連結会計年度の発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（10年）による按分額をそれぞれ発生の日翌連結会計年度から定額法により費用処理することとしております。

## f. 役員退職慰労引当金：

国内の連結子会社の一部は、役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく期末支給額を計上しております。

**(6) 重要なヘッジ会計の方法**

## a. ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。ただし、特例処理の要件を充たす金利スワップ取引については特例処理を採用しております。

また、一部の連結子会社において振当処理が認められる為替予約については振当処理を採用しております。

## b. ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段：金利スワップ、為替予約

ヘッジ対象：借入金の金利、外貨建金銭債権債務

c. ヘッジ方針

為替及び金利等の相場変動に伴うリスクの軽減等を目的としてデリバティブ取引を行っております。なお、原則として実需に基づくものを対象に行っており、投機目的のデリバティブ取引は行っておりません。

d. ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動等の累計とヘッジ手段の相場変動等の累計とを比率分析する方法により有効性の評価を行っております。ただし、金利スワップのうち特例処理を採用しているものについてはヘッジの有効性評価は省略しております。

(7) のれんの償却方法及び償却期間

のれんは、その効果の発現する期間を合理的に見積もれる場合にはその見積もり年数により、それ以外の場合には5年間の定額法により償却を行っております。

**注記3**

**追加情報**

当連結会計年度の期首以後に行われる会計上の変更及び過去の誤謬の訂正より、「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2009年12月4日 企業会計基準第24号)及び「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準委員会 2009年12月4日 企業会計基準適用指針第24号)を適用しております。

**注記4**

**連結貸借対照表関係**

(1) 担保に供している資産

		単位：百万円	
担保提供資産	2012	対応する債務	2012
建物及び構築物	¥243	短期借入金	¥300
土地	210	—	—
合計	453	合計	300

		単位：千米ドル(注記1)	
担保提供資産	2012	対応する債務	2012
建物及び構築物	\$2,959	短期借入金	\$3,652
土地	2,566	—	—
合計	5,526	合計	3,652

		単位：百万円	
担保提供資産	2011	対応する債務	2011
定期預金	¥ 5	買掛金	¥ 2
建物及び構築物	1,202	未払費用	0
土地	2,433	短期借入金	900
—	—	長期借入金	2,100
合計	3,641	合計	3,003

(8) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金(現金及び現金同等物)は、手許預金、要求払預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

(9) 消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理方法は、税抜方式によっております。

(10) 連結納税制度の適用

当連結会計年度より連結納税制度を適用しております。

## FINANCIALS

### 連結財務諸表注記

#### (2) 貸付有価証券

2012年3月31日及び2011年3月31日現在で、投資有価証券にはそれぞれ貸付有価証券295百万円(3,597千米ドル)及び282百万円が含まれております。

#### (3) 保証債務

2012年3月31日及び2011年3月31日現在、連結子会社には以下の債務保証があります。

被保証者	内容	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
		2012	2011	2012
オリックス・プレミアム(有)	リース債務	¥1	¥11	\$15

#### (4) 土地再評価差額金

連結子会社である株式会社セガは「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日公布 法律第34号)及び「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律」(2001年3月31日公布 法律第19号)に基づき、事業用の土地の再評価を行い、当該評価差額金を土地再評価差額金として純資産の部に計上しております。

再評価の方法は、「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日公布 政令第119号)第2条第3号に定める固定資産評価額に合理的な調整を行って算定する方法及び第5号に定める不動産鑑定士の鑑定評価によって算出しております。

再評価を行った年月日：2002年3月31日

#### (5) 当座貸越契約及びコミットメントライン契約

当社及び連結子会社においては、運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行13行と当座貸越契約及びコミットメントライン契約を締結しております。

2012年3月31日及び2011年3月31日現在、これらの契約に基づく借入未実行残高等は次のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
当座貸越限度額及びコミットメントライン契約の総額	¥62,825	¥54,125	\$764,945
借入実行残高	500	2,000	6,087
差引未実行残高	62,325	52,125	758,857

### 注記 5

#### 連結損益及び包括利益計算書関係

##### (1) たな卸資産の収益性の低下による簿価切下額

2012年3月31日及び2011年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書の売上原価に計上されている通常の販売目的で保有するたな卸資産の収益性の低下による簿価切下額は、それぞれ14,893百万円(181,336千米ドル)、6,547百万円であります。

##### (2) 研究開発費

2012年3月31日及び2011年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書に計上されている研究開発費は、それぞれ32,118百万円(391,068千米ドル)、29,613百万円であります。

##### (3) 事業再編損

事業再編損は、欧米地域におけるコンシューマ事業の再編に伴い計上した、たな卸資産の処分、並びに人員削減に要する費用等の見積額であります。

##### (4) 減損損失

当グループは、事業のセグメントを基礎とし、独立したキャッシュ・フローを個別に見積もることが可能な資産または資産グループについては個別にグルーピングしております。このうち、市場価格が著しく下落した、もしくは営業活動から生じるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなる見込である資産または資産グループについて帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として特別損失に計上しております。なお、回収可能価額は主に実勢価格に基づく正味売却価額により算定しております。

2012年3月31日に終了する連結会計年度の減損損失の内訳は次のとおりであります。

用途	場所	種類	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
事業用資産等	東京都大田区他17件	建物及び構築物	¥1,814	\$22,088
		その他有形固定資産	176	2,150
		その他無形固定資産	422	5,146
		土地	125	1,523
		土地	760	9,253
賃貸用資産	大阪府大阪市中央区	土地	760	9,253
アミューズメント施設	大阪府大阪市中央区他7件	建物及び構築物	33	403
		アミューズメント施設機器	0	1
		その他無形固定資産	9	113
		合計	3,341	40,682

2011年3月31日に終了する連結会計年度の減損損失の内訳は次のとおりであります。

用途	場所	種類	単位：百万円
アミューズメント施設	千葉県千葉市他16件	建物及び構築物	¥ 201
		アミューズメント施設機器	2
		その他有形固定資産	16
		その他無形固定資産	9
キッズカード関連	千葉県印旛郡	アミューズメント施設機器	776
事業用資産等	東京都渋谷区他8件	建物及び構築物	58
		その他有形固定資産	40
		その他無形固定資産	396
		合計	1,502

#### (5) その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
	2012	2012
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	¥10,058	\$122,472
組替調整額	11	143
税効果調整前	10,070	122,615
税効果額	(2,544)	(30,975)
その他有価証券評価差額金	7,526	91,640
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	—	—
組替調整額	0	0
税効果調整前	0	0
税効果額	—	—
繰延ヘッジ損益	0	0
土地再評価差額金		
税効果額	112	1,372
土地再評価差額金	112	1,372
為替換算調整勘定		
当期発生額	(430)	(5,236)
組替調整額	(4)	(52)
税効果調整前	(434)	(5,288)
税効果額	—	—
為替換算調整勘定	(434)	(5,288)
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	5	68
組替調整額	—	—
持分法適用会社に対する持分相当額	5	68
その他の包括利益合計	7,210	87,792



FINANCIALS

連結財務諸表注記

注記 6

連結株主資本等変動計算書関係

(1) 普通株式

2012年3月31日及び2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における普通株式数の変動は、以下のとおりです。

	2012	2011
期首	266,229,476	283,229,476
自己株式の消却による減少	—	17,000,000
期末	266,229,476	266,229,476

単位：株

(2) 自己株式

2012年3月31日及び2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における自己株式の変動は、以下のとおりです。

	2012	2011
期首	14,504,662	31,315,801
取締役会決議に基づく市場買付けによる増加	5,000,000	14,000,000
会社法第797条第1項に基づく買取請求による増加	—	150,144
会社法第197条第3項及び4項に基づく買取請求による増加	24,435	—
単元未満株式の買取りによる増加	93,147	18,445
自己株式の消却による減少	—	17,000,000
株式交換による減少	4,423,546	13,977,737
単元未満株式の買増請求による減少	3,862	1,991
期末	15,194,836	14,504,662

単位：株

(3) 配当に関する事項

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2011年5月16日取締役会	普通株式	¥5,034	¥20	2011年3月31日	2011年6月2日
2011年10月31日取締役会	普通株式	5,022	20	2011年9月30日	2011年12月2日

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2011年5月16日取締役会	普通株式	\$61,299	\$0.24	2011年3月31日	2011年6月2日
2011年10月31日取締役会	普通株式	61,157	0.24	2011年9月30日	2011年12月2日

2. 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2012年5月11日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥5,020	¥20	2012年3月31日	2012年5月29日

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2012年5月11日取締役会	普通株式	利益剰余金	\$61,131	\$0.24	2012年3月31日	2012年5月29日

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2010年 5月14日取締役会	普通株式	¥3,778	¥15	2010年3月31日	2010年 6月1日
2010年10月29日取締役会	普通株式	5,038	20	2010年9月30日	2010年12月2日

2. 基準日が2011年3月31日をもって終了する連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2011年5月16日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥5,034	¥20	2011年3月31日	2011年6月2日

**注記 7**

連結キャッシュ・フロー計算書関係

2012年3月31日及び2011年3月31日現在の連結会計年度の現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に記載されている科目と金額の関係

	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2012	2011	2012
現金及び預金勘定	¥127,721	¥149,006	\$1,555,115
有価証券	66,509	42,412	809,806
計	194,231	191,418	2,364,922
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(5,229)	(5,534)	(63,671)
取得日から償還日までの期間が3ヶ月以内のコマーシャル・ペーパーを除く有価証券	(42,402)	(19,899)	(516,284)
現金及び現金同等物	146,599	165,983	1,784,965

**注記 8**

リース取引関係

2012年3月31日及び2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における、リース取引に関する会計基準適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引

リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
建物附属設備	¥255	¥255	¥0
工具、器具及び備品	8	8	0
機械装置及び運搬具	155	155	—
合計	419	418	0

	単位：千米ドル (注記1)		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
建物附属設備	\$3,109	\$3,106	\$2
工具、器具及び備品	109	102	6
機械装置及び運搬具	1,892	1,892	—
合計	5,111	5,101	9

## FINANCIALS

### 連結財務諸表注記

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
建物附属設備	¥255	¥218	¥36
工具、器具及び備品	145	132	12
機械装置及び運搬具	155	133	22
アミューズメント施設機器	14	11	2
合計	570	496	74

2012年3月31日及び2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における、未経過リース料期末残高相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2012	2011	2012	
1年内	¥0	¥76	\$10	
1年超	—	0	—	
合計	0	77	10	

2012年3月31日及び2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における、支払リース料、リース資産減損勘定の取崩額、減価償却費相当額及び支払利息相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2012	2011	2012	
支払リース料	¥77	¥231	\$942	
リース資産減損勘定の取崩額	—	0	—	
減価償却費相当額	73	220	892	
支払利息相当額	0	3	8	

#### ファイナンス・リース取引

##### (1) リース資産の内容

主として、アミューズメント施設事業における施設関連設備(建物及び構築物、アミューズメント施設機器)であります。

##### (2) リース資産の減価償却の方法

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

#### オペレーティング・リース取引

2012年3月31日及び2011年3月31日をもって終了する連結会計年度における、オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)	
	2012	2011	2012	
1年内	¥1,922	¥2,721	\$23,411	
1年超	2,173	5,145	26,459	
合計	4,095	7,867	49,870	

## 注記 9

### 金融商品関係

#### 1. 金融商品の状況に関する事項

##### (1) 金融商品に対する取組方針

当グループは、持株会社である当社にて中長期の資金流動性の確保など、グループ全体のセーフティネット機能を目的にシンジケート方式によるコミットメントラインを契約しております。また、各事業の事業資金については、グループ内資金の有効活用を目的としたキャッシュ・マネジメント・システムを運用しつつ、資金計画に照らして必要な分を銀行借入及び社債の発行により調達しております。資金運用については安全性の高い金融資産で運用しております。デリバティブは、後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

##### (2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。また、外貨建ての営業債権は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。有価証券及び投資有価証券は、主に満期保有目的の債券及び取引先企業との業務提携等に関連する株式であり、市場価格の変動リスクに晒されております。

営業債務である支払手形及び買掛金のうち、外貨建ての営業債務は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。借入金及び社債は、運転資金及び設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであり、一部は変動金利であるため、金利変動リスクに晒されております。

デリバティブ取引は、外貨建ての営業債権債務及び外貨建ての貸付金に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的とした先物為替予約取引、並びに借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引であります。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の「注記 2－重要な会計方針の(6)重要なヘッジ会計の方法」に記載のとおりです。

##### (3) 金融商品に係るリスク管理体制

###### ① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

営業債権については、各社の債権管理規程等に従い、主管部門が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

満期保有目的の債券は、資金運用管理規程に従い、格付の高い債券のみを対象としているため、信用リスクは僅少であります。

デリバティブ取引の取引相手は、原則として取引金融機関のみに限定しております。

2012年3月31日現在における最大信用リスク額は、信用リスクに晒される金融資産の連結貸借対照表価額により表わされています。

###### ② 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

一部の連結子会社は、外貨建ての営業債権債務及び貸付金、並びに輸出入等により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権債務（いわゆる予定取引）のうちその一部について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクをヘッジするために、先物為替予約を利用しております。また、一部の連結子会社は変動金利による借入金の一部について、支払利息の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引を利用しております。

有価証券及び投資有価証券については、定期的の時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、各社取締役会等に報告されております。また、満期保有目的の債券以外のものについては、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。

デリバティブ取引については、各社の取締役会で承認された規定に基づき、社内決裁を受けたくうえで、主に財務部門または経理部門がその実行・管理を行っております。そのうえで適宜、各社の取締役会に状況報告が行われております。

###### ③ 資金調達に係る流動性リスク（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理

営業債務及び借入金は、流動性リスクに晒されておりますが、当グループでは、事業会社ごとに適正資金残高を設定し、各社が常にこれを上回る資金残高を維持するように月次で資金計画を更新し、当社がグループ各社の資金繰の確認を行うことなどにより、流動性リスクを管理しております。

##### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。また、「注記 11－デリバティブ取引関係」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

FINANCIALS

連結財務諸表注記

2. 金融商品の時価等に関する事項

2012年3月31日及び2011年3月31日現在の連結会計年度における連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、(注2)に記載のとおりであり、次表には含めておりません。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥127,721	¥127,721	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	73,554	73,531	(22)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	1,620	1,615	(4)
② その他有価証券(※1)	112,619	112,619	—
③ 関連会社株式	516	385	(130)
資産計	316,032	315,873	(158)
(1) 支払手形及び買掛金	59,917	59,917	—
(2) 短期借入金	10,194	10,194	—
(3) 長期借入金	25,052	25,093	(41)
(4) 1年内償還予定の社債	23,515	23,515	—
(5) 社債	11,943	12,085	(141)
負債計	130,622	130,805	(183)
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(1)	(1)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	—	—	—
デリバティブ取引計	(1)	(1)	—

	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	\$1,555,115	\$1,555,115	\$ —
(2) 受取手形及び売掛金	895,584	895,306	(277)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	19,726	19,669	(57)
② その他有価証券(※1)	1,371,232	1,371,232	—
③ 関連会社株式	6,289	4,697	(1,591)
資産計	3,847,949	3,846,022	(1,926)
(1) 支払手形及び買掛金	729,539	729,539	—
(2) 短期借入金	124,120	124,120	—
(3) 長期借入金	305,030	305,532	(502)
(4) 1年内償還予定の社債	286,314	286,314	—
(5) 社債	145,424	147,151	(1,726)
負債計	1,590,430	1,592,659	(2,228)
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(17)	(17)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	—	—	—
デリバティブ取引計	(17)	(17)	—

(※1) 相対デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。  
 (※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。



2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥149,006	¥149,006	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	56,468	56,416	(51)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,018	2,021	2
② その他有価証券(※1)	77,523	77,523	—
③ 関連会社株式	493	280	(213)
資産計	285,511	285,248	(262)
(1) 支払手形及び買掛金	37,513	37,513	—
(2) 短期借入金	2,857	2,857	—
(3) 長期借入金	5,316	5,333	(17)
(4) 1年内償還予定の社債	11,892	11,892	—
(5) 社債	29,608	29,356	252
負債計	87,188	86,953	234
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	3	3	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	(0)	(0)	—
デリバティブ取引計	2	2	—

(※1) 組込デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。  
 (※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(注1) 金融商品の時価の算定方法並びに有価証券及びデリバティブ取引に関する事項  
 資産

(1) 現金及び預金、並びに(2) 受取手形及び売掛金

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。また、受取手形及び売掛金のうち2012年3月31日未現在から決済日までの期間が1年を超えるものについては、債権ごとに債権額を決済日までの期間及び信用リスクを加味した利率により割引いた現在価値によっております。

(3) 有価証券及び投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格又は取引金融機関から提示された価格によっております。また、その他有価証券に含まれる譲渡性預金は、短期間(1年以内)で決済されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

なお、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、「注記10—有価証券関係」に記載のとおりです。

負債

(1) 支払手形及び買掛金、(2) 短期借入金、並びに(4) 1年内償還予定の社債

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。なお、短期借入金のうち、金利スワップの特例処理が適用されるものについては、当該金利スワップと一体として時価を算定しております。

(3) 長期借入金及び(5) 社債

これらの時価については、元利金の合計額を、新規に借入を行った場合に想定される利率で割引いた現在価値により算定しております。なお、長期借入金のうち、金利スワップの特例処理が適用されるものについては、当該金利スワップと一体として時価を算定しております。

デリバティブ取引

デリバティブに関する注記事項については、「注記11—デリバティブ取引関係」に記載のとおりです。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品

区分	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2012	2011	2012
	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額
非上場株式等	¥2,007	¥2,036	\$24,444
投資事業有限責任組合等出資	1,208	1,352	14,708
非連結子会社株式	299	2,189	3,650
関連会社株式	842	765	10,258
関連会社出資金	120	224	1,469

上記については、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積ることなどができず、時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

## FINANCIALS

### 連結財務諸表注記

(注3) 満期がある金銭債権及び有価証券の償還予定額

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥127,721	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	73,064	487	1	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	400	705	500	—
其他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	—	2,000	—	1,000
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	50,800	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	15,306	—	200	1,800
合計	267,293	3,192	701	2,800

	単位：千米ドル(注記1)			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	\$1,555,115	\$ —	\$ —	\$ —
受取手形及び売掛金	889,624	5,939	20	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	4,870	8,583	6,087	—
其他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	—	24,351	—	12,175
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	618,531	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	186,374	—	2,435	21,916
合計	3,254,516	38,875	8,543	34,092

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥149,006	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	55,775	693	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	600	805	500	100
其他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	—	2,000	—	1,000
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	41,800	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	12	—	200	1,800
合計	247,193	3,498	700	2,900

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

(注4) 社債、長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額については、「注記22-補足情報」に記載のとおりです。

## 注記10

### 有価証券関係

#### 1. 満期保有目的の債券

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

##### (1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	607	611	4
③ その他	—	—	—
合計	607	611	4

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	\$ —	\$ —	\$ —
② 社債	7,392	7,450	58
③ その他	—	—	—
合計	7,392	7,450	58

##### (2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,013	1,003	(9)
③ その他	—	—	—
合計	1,013	1,003	(9)

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	\$ —	\$ —	\$ —
② 社債	12,334	12,218	(116)
③ その他	—	—	—
合計	12,334	12,218	(116)

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

##### (1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	606	616	10
③ その他	—	—	—
合計	606	616	10

##### (2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,412	1,404	(7)
③ その他	—	—	—
合計	1,412	1,404	(7)

FINANCIALS

連結財務諸表注記

2. その他有価証券

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥41,985	¥11,581	¥30,403
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	41,985	11,581	30,403

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$511,207	\$141,019	\$370,187
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	511,207	141,019	370,187

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 1,267	¥ 1,628	¥(361)
② 債券	5,259	5,773	(514)
③ その他	64,106	64,106	—
合計	70,633	71,509	(875)

区分	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$ 15,435	\$ 19,832	\$ (4,397)
② 債券	64,035	70,295	(6,259)
③ その他	780,554	780,554	—
合計	860,025	870,682	(10,656)

(注)「連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの」の「債券」の中には、複合金融商品が含まれており、その評価差額122百万円(1,490千米ドル)をその他収益に計上しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥31,299	¥10,965	¥20,334
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	31,299	10,965	20,334

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 1,226	¥ 1,689	¥(462)
② 債券	3,185	3,653	(467)
③ その他	41,812	41,812	—
合計	46,224	47,155	(930)

(注)「連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの」の「債券」の中には、複合金融商品が含まれており、その評価差額346百万円をその他費用に計上しております。

### 3. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥105	¥56	¥(2)
② 債券	0	—	(3)
③ その他	—	—	—
合計	105	56	(6)

区分	単位：千米ドル（注記1）		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	\$1,281	\$683	\$(27)
② 債券	0	—	(48)
③ その他	—	—	—
合計	1,281	683	(76)

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥1,239	¥52	¥(165)
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	1,239	52	(165)

### 4. 減損処理を行った有価証券

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で189百万円（2,307千米ドル）の減損処理を行っております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で1,308百万円の減損処理を行っております。



## 注記11

## デリバティブ取引関係

## 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

## (1) 通貨関連

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

		単位：百万円			
種類		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	英ポンド	¥ 320	¥—	¥(5)	¥(5)
	米ドル	117	—	(6)	(6)
	ユーロ	953	—	6	6
	買建				
	米ドル	40	—	2	2
合計		1,431	—	(1)	(1)

		単位：千米ドル(注記1)			
種類		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	英ポンド	\$ 3,901	\$—	\$(63)	\$(63)
	米ドル	1,428	—	(73)	(73)
	ユーロ	11,608	—	84	84
	買建				
	米ドル	487	—	35	35
合計		17,424	—	(17)	(17)

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

		単位：百万円			
種類		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	英ポンド	¥ 455	¥—	¥ (7)	¥ (7)
	米ドル	354	—	23	23
	ユーロ	682	—	(8)	(8)
	買建				
	米ドル	501	—	(3)	(3)
合計		1,994	—	3	3

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

## (2) 複合金融商品関連

組込デリバティブの時価を区分して測定できない複合金融商品は、複合金融商品全体の時価評価し、「注記10-有価証券関係」の「2.その他有価証券」に含めて記載しております。

## 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

### (1) 通貨関連

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引 売建				
	ユーロ	売掛金	¥ 36	¥—	¥(0)
為替予約等の振当処理	為替予約取引 買建				
	米ドル	買掛金	131	—	(注) 2

(注) 1. 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

### (2) 金利関連

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	¥5,900	¥2,619	(注)
合計			5,900	2,619	—

			単位：千米ドル (注記1)		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	\$71,837	\$31,888	(注)
合計			71,837	31,888	—

(注) 金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円		
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引 支払固定・受取変動	長期借入金	¥3,834	¥3,170	(注)
合計			3,834	3,170	—

(注) 金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

## 注記12

## 退職給付関係

## 採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、退職金規定に基づく厚生年金制度及び退職一時金制度を採用しております。一部の国内連結子会社及び海外連結子会社は、確定拠出年金制度を採用しております。

2012年3月31日及び2011年3月31日現在の連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている退職給付債務の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2012	2011	2012
① 退職給付債務	¥(33,448)	¥(26,927)	\$(407,257)
② 年金資産	15,237	13,337	185,531
③ 未認識退職給付債務	(18,210)	(13,590)	(221,726)
④ 未認識数理計算上の差異	3,778	1,009	46,007
⑤ 前払年金費用	95	75	1,166
⑥ 退職給付引当金	(14,527)	(12,656)	(176,886)

（注）一部の連結子会社は退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

2012年3月31日及び2011年3月31日をもって終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書に計上されている退職給付費用の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2012	2011	2012
① 勤務費用	¥2,205	¥2,131	\$26,848
② 利息費用	524	494	6,386
③ 期待運用収益	(307)	(275)	(3,747)
④ 数理計算上の差異の費用処理額	284	569	3,460
⑤ 過去勤務債務の費用処理額	—	(175)	—
⑥ その他	257	208	3,135
⑦ 退職給付費用	2,963	2,954	36,083

（注）1. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「①勤務費用」に計上しております。

2. 「⑥その他」は、確定拠出年金への掛金支払額が含まれております。

3. サミー株式会社は、2011年4月1日より退職給付制度を改定し、適格退職年金制度を規約型企業年金制度（確定給付型）へ、移行することを決定しております。この移行に伴い、過去勤務債務（債務の減額）を一括償却しており、2011年3月31日をもって終了する連結会計年度の「⑤過去勤務債務の費用処理額」に、△111百万円含まれております。

	2012	2011
割引率	1.5~2.0%	1.5~2.0%
期待運用収益率	1.0~2.5%	1.0~2.5%

## 注記13

### ストック・オプション等関係

#### (1) スtock・オプションの内容

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 4	提出会社の執行役員 3 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 8 提出会社の子会社の執行役員 22 提出会社の子会社の従業員 1,831	提出会社の子会社の取締役 12 提出会社の子会社の執行役員 6 提出会社の子会社の従業員 151
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 172,000	普通株式 3,417,800	普通株式 464,000
付与日	2010年7月31日	2010年7月31日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2013年2月1日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2010年7月31日～2012年7月31日	2010年7月31日～2012年7月31日	2011年2月1日～2013年2月1日
権利行使期間	2012年8月1日～2014年7月31日	2012年8月1日～2014年7月31日	2013年2月2日～2015年2月1日

#### (2) スtock・オプションの規模及びその変動状況

##### ① スtock・オプションの数

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日
権利確定前			
期首(株)	172,000	3,379,000	460,800
付与(株)	—	—	—
失効(株)	—	39,100	67,700
権利確定(株)	—	—	—
未確定残(株)	172,000	3,339,900	393,100
権利確定後			
期首(株)	—	—	—
権利確定(株)	—	—	—
権利行使(株)	—	—	—
失効(株)	—	—	—
未行使残(株)	—	—	—

##### ② 単価情報

単位：円

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年 6月30日	2010年 6月30日	2010年 12月24日
権利行使価格	¥1,312	¥1,312	¥1,753
行使時平均株価	—	—	—
付与日における 公正な評価単価	306	306	386

単位：米ドル(注記1)

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年 6月30日	2010年 6月30日	2010年 12月24日
権利行使価格	\$15	\$15	\$21
行使時平均株価	—	—	—
付与日における 公正な評価単価	3	3	4

## 注記 14

## 税効果会計関係

(1) 2012年3月31日及び2011年3月31日現在の連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
繰延税金資産			
貸倒引当金損金繰入限度超過額	¥ 879	¥ 1,243	\$ 10,708
たな卸資産評価損損金不算入額	2,475	2,783	30,144
賞与引当金損金不算入額	1,833	1,669	22,328
退職給付引当金損金繰入限度超過額	5,165	5,148	62,892
減価償却限度超過額	14,343	14,443	174,641
投資有価証券評価損損金不算入額	951	3,518	11,588
減損損失	3,039	2,604	37,009
その他	12,010	12,679	146,233
繰越欠損金	46,781	54,924	569,600
繰延税金資産小計	87,480	99,014	1,065,147
評価性引当額	(72,428)	(76,839)	(881,873)
繰延税金負債との相殺	(8,347)	(6,392)	(101,640)
繰延税金資産合計	6,704	15,783	81,632
繰延税金負債			
その他有価証券評価差額金	(10,966)	(8,412)	(133,530)
その他	(1,725)	(1,721)	(21,009)
繰延税金負債小計	(12,692)	(10,134)	(154,539)
繰延税金資産との相殺	8,347	6,392	101,640
繰延税金負債合計	(4,344)	(3,742)	(52,898)
繰延税金資産の純額	2,359	12,041	28,734

(2) 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2012	2011
法定実効税率	40.7%	40.7%
(調整)		
連結納税制度適用による影響	—	(21.1)
試験研究費の税額控除	(3.2)	(2.0)
評価性引当額の増減	1.0	7.0
交際費等永久に損金に算入されない項目	2.4	2.1
のれん償却額	3.5	0.6
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	2.0	—
その他	1.3	(4.1)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	47.8	23.2

(3) 法人税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律」(2011年法律第114号)及び「東日本大震災からの復興のための施策を実施するために必要な財源の確保に関する特別措置法」(2011年法律第117号)が2011年12月2日に公布され、2012年4月1日以後に開始する連結会計年度より法人税率の引下げ及び復興特別法人税の課税が行われることとなりました。

この税率変更により、当連結会計年度末の繰延税金資産の純額が795百万円(9,684千米ドル)増加し、法人税等調整額が869百万円(10,585千米ドル)、その他有価証券評価差額金が1,552百万円(18,898千米ドル)、土地再評価差額金が112百万円(1,372千米ドル)それぞれ増加しております。



## 注記15

### 資産除去債務関係

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

## 注記16

### 賃貸等不動産関係

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

## 注記17

### セグメント情報

#### 1. 報告セグメントの概要

当グループの報告セグメントは、当グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定や、業績を評価するために定期的に点検を行う対象となっているものであります。

各報告セグメントの事業内容は次のとおりであります。

事業区分	主要製品及び事業内容
遊技機事業	パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機の開発・製造・販売、遊技場の店舗設計等
アミューズメント機器事業	アミューズメント施設用ゲーム機の開発・製造・販売
アミューズメント施設事業	アミューズメント施設の開発・運営・レンタル・保守業務
コンシューマ事業	ゲームソフトウェアの開発・販売、玩具等の開発・製造・販売、携帯電話等を通じたエンタテインメントコンテンツの企画販売、アニメーション映画の企画・制作・販売

当グループの事業については、グループの各事業会社を取り扱う製品・サービスについての事業展開・戦略を立案し、事業活動を行っております。

従って、当グループは各事業会社の関連する事業を基礎として集約した製品・サービス別セグメントから構成されており、「遊技機事業」、「アミューズメント機器事業」、「アミューズメント施設事業」、「コンシューマ事業」を報告セグメントとしております。

#### 2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「注記2－重要な会計方針」における記載と概ね同一であります。

**FINANCIALS**

## 連結財務諸表注記

**3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報**

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥212,189	¥49,929	¥44,608	¥ 85,688	¥392,415	¥3,087	¥395,502
セグメント間の内部売上高又は振替高	144	3,071	0	745	3,960	918	4,879
計	212,334	53,000	44,608	86,433	396,376	4,006	400,382
セグメント利益(又は損失)	71,040	7,415	355	(15,182)	63,628	234	63,862
セグメント資産	172,244	31,902	37,256	81,689	323,093	13,878	336,972
その他の項目							
減価償却費	4,249	1,620	6,184	4,079	16,134	115	16,250
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	12,726	1,388	8,328	10,763	33,207	181	33,389

単位：千米ドル(注記1)

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	\$2,583,585	\$607,928	\$543,143	\$1,043,321	\$4,777,978	\$ 37,592	\$4,815,571
セグメント間の内部売上高又は振替高	1,762	37,392	1	9,071	48,227	11,183	59,411
計	2,585,347	645,320	543,145	1,052,392	4,826,206	48,776	4,874,983
セグメント利益(又は損失)	864,973	90,284	4,333	(184,864)	774,727	2,851	777,579
セグメント資産	2,097,219	388,438	453,629	994,640	3,933,927	168,986	4,102,914
その他の項目							
減価償却費	51,744	19,736	75,297	49,669	196,448	1,411	197,859
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	154,953	16,908	101,410	131,057	404,330	2,209	406,539

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。なお、セグメント資産「その他」には、リゾート事業の資産を含んでおります。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥212,060	¥47,237	¥45,695	¥88,896	¥393,889	¥2,843	¥396,732
セグメント間の内部売上高又は振替高	233	3,082	25	654	3,995	979	4,975
計	212,293	50,319	45,721	89,550	397,885	3,822	401,708
セグメント利益(又は損失)	64,284	7,317	342	1,969	73,914	(10)	73,903
セグメント資産	125,565	27,374	36,019	98,535	287,495	2,252	289,748
その他の項目							
減価償却費	3,943	2,194	6,126	3,566	15,832	135	15,967
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	5,725	1,538	7,701	4,848	19,813	92	19,905

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。

#### 4. 報告セグメント合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

売上高	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
報告セグメント計	¥396,376	¥397,885	\$4,826,206
「その他」の区分の売上高	4,006	3,822	48,776
セグメント間取引消去	(4,879)	(4,975)	(59,411)
連結財務諸表の売上高	395,502	396,732	4,815,571

利益(又は損失)	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
報告セグメント計	¥63,628	¥73,914	\$774,727
「その他」の区分の利益(又は損失)	234	(10)	2,851
セグメント間取引消去	(215)	(126)	(2,617)
全社費用(注)	(5,263)	(5,026)	(64,086)
連結財務諸表の営業利益	58,384	68,750	710,874

(注) 全社費用は、主に提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。

資産	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2012	2011	2012
報告セグメント計	¥323,093	¥287,495	\$3,933,927
「その他」の区分の資産	13,878	2,252	168,986
全社資産(注)	166,372	169,159	2,025,715
その他の調整額	(5,893)	(282)	(71,753)
連結財務諸表の資産合計	497,451	458,624	6,056,877

(注) 全社資産は、主に提出会社等での余剰資金、その他提出会社の資産等であります。

その他の項目	単位：百万円			連結財務諸表計上額
	報告セグメント計	その他	調整額	2012
減価償却費	¥16,134	¥115	¥(91)	¥16,158
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	33,207	181	2,752	36,141

その他の項目	単位：千米ドル(注記1)			連結財務諸表計上額
	報告セグメント計	その他	調整額	2012
減価償却費	\$196,448	\$1,411	\$(1,117)	\$196,741
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	404,330	2,209	33,512	440,051

(注) 調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

その他の項目	単位：百万円			連結財務諸表計上額
	報告セグメント計	その他	調整額	2011
減価償却費	¥15,832	¥135	¥(18)	¥15,949
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	19,813	92	(219)	19,686

(注) 調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

## FINANCIALS

### 連結財務諸表注記

#### 【関連情報】

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

#### 1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

#### 2. 地域ごとの情報

##### (1) 売上高

単位：百万円				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥355,414	¥13,802	¥18,392	¥7,892	¥395,502

単位：千米ドル（注記1）				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
\$4,327,466	\$168,058	\$223,944	\$96,102	\$4,815,571

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

##### (2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

#### 3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

#### 1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

#### 2. 地域ごとの情報

##### (1) 売上高

単位：百万円				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥352,444	¥20,805	¥17,190	¥6,292	¥396,732

##### (2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

#### 3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	¥919	¥319	¥496	¥1,605	¥—	¥3,341

単位：千米ドル(注記1)

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	\$11,196	\$3,892	\$6,048	\$19,545	\$—	\$40,682

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	¥13	¥787	¥246	¥381	¥73	¥1,502

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。

【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	¥283	¥31	¥—	¥ 6,038	¥ 9	¥ 6,363
当期末残高	778	—	—	10,011	—	10,790

単位：千米ドル(注記1)

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	\$3,449	\$387	\$—	\$ 73,526	\$115	\$ 77,478
当期末残高	9,484	—	—	121,902	—	131,386

(注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。  
2. 当期償却額には、特別損失の「のれん一括償却額」を含んでおります。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	遊技機事業	アミューズメント 機器事業	アミューズメント 施設事業	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	¥ 288	¥—	¥—	¥ 1,466	¥120	¥ 1,875
当期末残高	1,062	—	—	14,497	—	15,559

(注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。  
2. 当期償却額には、特別損失の「のれん一括償却額」を含んでおります。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

「遊技機事業」において、2011年8月1日付けでタイヨーエレクトリック株式会社を株式交換により完全子会社といたしました。これに伴い当連結会計年度において、836百万円(10,180千米ドル)の負ののれん発生益を計上しております。

「その他」において、2012年3月26日付けでRHJ International S.A. が保有するフェニックスリゾート株式会社の発行済全株式を取得し、完全子会社といたしました。これに伴い当連結会計年度において、1,316百万円(16,027千米ドル)の負ののれん発生益を計上しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。



FINANCIALS

連結財務諸表注記

注記 18

関連当事者情報

1. 当社と重要な関連当事者との取引

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

					単位：百万円	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有)エフエスシー(注)1	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払(注)2	¥ 6	前払費用	¥ 3
			保険金入金	0	—	—
		業務委託	業務委託料の支払(注)2	10	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	ビジネスジェット機の使用料の支払(注)3	170	—	—

					単位：千米ドル(注1)	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有)エフエスシー(注)1	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払(注)2	\$78	前払費用	\$40
			保険金入金	3	—	—
		業務委託	業務委託料の支払(注)2	128	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	ビジネスジェット機の使用料の支払(注)3	2,081	—	—

- (注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。  
 2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。  
 3. 当社は、当社代表取締役会長兼社長である里見治に対して、同氏が所有するビジネスジェット機の使用料を支払っております。また、取引価格の算定は実勢価格に基づいて算出しております。  
 4. 取引金額は消費税等抜きの金額で掲載しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

					単位：百万円	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有)エフエスシー(注)1	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払(注)2	¥ 6	前払費用	¥ 3
			保険金入金	2	—	—
		業務委託	業務委託料の支払(注)2	11	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	ビジネスジェット機の使用料の支払(注)3	240	—	—

- (注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。  
 2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。  
 3. 当社は、当社代表取締役会長兼社長である里見治に対して、同氏が所有するビジネスジェット機の使用料を支払っております。また、取引価格の算定は実勢価格に基づいて算出しております。  
 4. 取引金額は消費税等抜きの金額で掲載しております。

## 2. 当社の連結子会社と重要な関連当事者との取引

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー <sup>(注)1</sup>	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 <sup>(注)2</sup>	¥41	前払費用	¥17
			保険料確定精算 <sup>(注)2</sup>	6	未払費用	0
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 <sup>(注)2</sup>	2	—	—

			単位：千米ドル <sup>(注)1</sup>			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー <sup>(注)1</sup>	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 <sup>(注)2</sup>	\$508	前払費用	\$211
			保険料確定精算 <sup>(注)2</sup>	78	未払費用	2
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 <sup>(注)2</sup>	24	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有) エフエスシーの口数を53%直接保有しております。  
 2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。  
 3. 取引金額は消費税等抜き金額で掲載しております。

2011年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー <sup>(注)1</sup>	損害保険の代理	保険業務代行	保険料の支払 <sup>(注)2</sup>	¥50	前払費用	¥20
			保険料確定精算 <sup>(注)2</sup>	2	—	—
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 <sup>(注)2</sup>	2	—	—

(注) 1. 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有) エフエスシーの口数を53%直接保有しております。  
 2. 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。  
 3. 取引金額は消費税等抜き金額で掲載しております。

**注記19****企業結合関係**

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度  
(株式交換による連結子会社の完全子会社化)

**1. 企業結合の概要****(1) 結合当事企業及びその事業の内容**

	名称	事業の内容
結合企業	サミー (株)	パチンコ遊技機、回胴式遊技機、アレンジボール遊技機、雀球遊技機及び関連機器の製造販売
被結合企業	タイヨーエレクトリック (株)	パチンコ遊技機、パチスロ遊技機、アレンジボール遊技機の開発、製造及び販売

**(2) 企業結合日**

2011年8月1日

**(3) 企業結合の法的形式**

当社の普通株式を対価として、完全子会社であるサミー株式会社を株式交換完全親会社、タイヨーエレクトリック株式会社を株式交換完全子会社とする株式交換

**(4) 結合後企業の名称**

変更はありません。

**(5) 取引の目的を含む取引の概要**

当社は、2010年12月1日、上場子会社であった株式会社サミーネットワークス、株式会社セガトイズ及び株式会社トムス・エンタテインメントを完全子会社化し、グループ内の経営資源を相互に有効活用するた

めの体制を整備いたしました。本株式交換は、セガサミーグループにおける唯一の上場子会社であるタイヨーエレクトリック株式会社を完全子会社化することで、グループ経営体制を一層強化し、グループ収益力の極大化を図るためのものであります。

タイヨーエレクトリック株式会社が今後、より効率的かつ独創的な遊技機開発を継続し、事業規模の成長を持続させていくためには、本株式交換の実現により、サミー株式会社との連携を強化し、セガサミーグループとの一体的な事業運営を徹底する必要があるものと考えております。

具体的には、今まで取り組んできた管理・営業部門の人材交流に加えて、優秀な開発人材の交流、セガサミーグループ内の有力IPの活用や技術融合を伴う共同開発等を通じて、タイヨーエレクトリック株式会社の遊技機開発能力を向上させることによって、遊技機市場において確固たるタイヨーエレクトリックブランドを確立することが可能となると考えております。また、生産面においても部材の共用化・共同購買等によってさらなる製造原価の低減が期待されます。

**2. 実施した会計処理の概要**

「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2008年12月26日 企業会計基準第21号)及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」(企業会計基準委員会 2008年12月26日 企業会計基準適用指針第10号)に基づき、共通支配下の取引として処理しております。

**3. 子会社の追加取得に関する事項****(1) 取得原価及びその内訳**

		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
取得の対価	当社の普通株式	¥7,329	\$89,246
取得に直接要した費用	アドバイザー費用等	26	318
取得原価合計		7,355	89,564

## (2) 株式の種類別の交換比率及びその算定方法並びに交付した株式数

### ① 株式の種類別の交換比率

株式の種類	当社 普通株式	タイヨーエレック(株) 普通株式
株式交換比率	1	0.4

### ② 交換比率の算定方法

サミー株式会社及びタイヨーエレック株式会社は、それぞれ別個に独立した第三者算定機関に株式交換比率の算定を依頼し、その算定結果を参考に真摯に協議を行い、株式交換比率を決定しました。

### ③ 交付した株式数

4,423,546株

## (3) 負ののれん発生益の金額及び発生要因

### ① 負ののれん発生益の金額

836 百万円 (10,180 千米ドル)

### ② 発生原因

追加取得したタイヨーエレック株式会社普通株式の取得原価が、本株式交換により減少する少数株主持分の金額を下回ったためであります。

(株式取得による連結子会社化)

## 1. 企業結合の概要

### (1) 被取得企業の名称及びその事業の内容

名称	事業の内容
フェニックスリゾート(株)	ホテル、スパ、ゴルフ場、レストラン、国際会議場等のリゾート施設運営

### (2) 企業結合を行った主な理由

ホテル、スパ、ゴルフ場、レストラン、国際会議場等からなる日本有数のリゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」を運営するフェニックスリゾート株式会社をグループ会社化することにより、大規模施設の運営ノウハウを獲得し、将来、当グループが新たに目指す複合型リゾート施設の開発・運営に活かすためであります。

### (3) 企業結合日

2012年3月26日

### (4) 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式取得

### (5) 結合後企業の名称

変更はありません。

### (6) 取得した議決権比率

100%

### (7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社が、現金を対価としてフェニックスリゾート株式会社の発行済全株式を取得したためであります。

## FINANCIALS

### 連結財務諸表注記

#### 2. 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

2012年3月31日をみなし取得日としているため、該当事項はありません。

#### 3. 取得原価及びその内訳

		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
取得の対価	現金	¥400	\$4,870
取得に直接要した費用	アドバイザー費用等	127	1,546
取得原価合計		527	6,417

#### 4. 負ののれん発生益の金額及び発生要因

##### (1) 負ののれん発生益の金額

1,316百万円(16,027千米ドル)

##### (2) 発生原因

企業結合時の時価純資産額が取得原価を上回ったためであります。

#### 5. 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその内訳

##### (1) 資産の額

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
流動資産	¥ 1,489	\$ 18,129
固定資産	9,562	116,428
合計	11,051	134,558

##### (2) 負債の額

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
流動負債	¥7,833	\$ 95,375
固定負債	1,373	16,728
合計	9,207	112,103

#### 6. 企業結合が当連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額

当該影響額は軽微であるため、記載を省略しております。



## 注記20

### 1株当たり情報

1株当たり情報は下記のとおりです。

	単位：円		単位：米ドル（注記1）
	2012	2011	2012
1株当たり情報			
1株当たり純資産額	¥1,167.59	¥1,093.23	\$14.21
1株当たり当期純利益	86.73	163.19	1.05
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	86.54	163.18	1.05

（会計方針の変更）

当連結会計年度より、「1株当たり当期純利益に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2010年6月30日 企業会計基準第2号）及び「1株当たり当期純利益に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2010年6月30日 企業会計基準適用指針第4号）を適用し、遡及処理しております。

潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定にあたり、一定期間の勤務後に権利が確定するストック・オプションについて、権利の行使により払い込まれると仮定した場合の入金額に、ストック・オプションの公正な評価額のうち、将来企業が提供されるサービスに係る分を含める方法に変更しております。

これらの会計基準等を適用しなかった場合の前連結会計年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額は、163円01銭であります。

## 注記21

### 後発事象

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

（自己株式の取得について）

当社は、2012年5月31日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式取得に係る事項について決議いたしました。

#### 1. 自己株式の取得の理由

資本効率の向上を図るとともに、戦略的な資本政策に備えるために自己株式を取得するものであります。

#### 2. 自己株式の取得の内容

取得する株式の種類	普通株式
取得する株式の総数	10,000,000株（上限）※発行済株式数（自己株式を除く）に対する割合3.98%
株式の取得価額の総額	170億円（206,988千米ドル）（上限）
取得する期間	2012年6月7日から2012年9月28日まで
取得の方法	信託方式による市場買付け

FINANCIALS

連結財務諸表注記

注記22

補足情報

社債明細表

会社名	銘柄	発行年月日	当期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	千米ドル(注1)	利率(%)	担保	償還期限
サミー(株)	第3回無担保社債	2008年 8月27日	¥9,375	¥5,625 (3,750)	\$68,488 (45,659)	(注)2	無担保	2013年 8月27日
	第4回無担保社債	2008年 9月25日	8,330	4,990 (3,340)	60,757 (40,667)	(注)3	無担保	2013年 9月25日
(株)セガ	第8回無担保社債	2007年 12月28日	10,000	10,000 (10,000)	121,758 (121,758)	1.22	無担保	2012年 12月28日
	第9回無担保社債	2007年 12月28日	2,000	2,000 (2,000)	24,351 (24,351)	1.34	無担保	2012年 12月28日
	第10回無担保社債	2008年 3月25日	3,000	3,000 (3,000)	36,527 (36,527)	1.30	無担保	2013年 3月25日
	第11回無担保社債	2008年 9月30日	2,500	1,500 (1,000)	18,263 (12,175)	1.21	無担保	2013年 9月30日
	第12回無担保社債(注)4	2009年 6月30日	5,050	—	—	(注)5	無担保	2012年 6月30日
	第13回無担保社債	2011年 6月30日	—	5,000	60,879	0.72	無担保	2016年 6月30日
	第14回無担保社債	2011年 12月20日	—	2,600	31,657	0.66	無担保	2016年 12月20日
(株)セガトイズ	第5回無担保社債	2008年 9月25日	312	187 (125)	2,282 (1,521)	0.99 (注)6	無担保	2013年 9月25日
	第6回無担保社債	2008年 9月30日	281	168 (112)	2,054 (1,369)	1.36	無担保	2013年 9月30日
	第7回無担保社債	2009年 6月30日	252	87 (87)	1,065 (1,065)	0.83	無担保	2012年 6月29日
	第8回無担保社債	2010年 3月31日	400	300 (100)	3,652 (1,217)	0.47	無担保	2015年 3月31日
合計	—	—	41,501	35,458 (23,515)	431,739 (286,314)	—	—	—

- (注) 1. 「当期末残高」欄の(内書)は、1年以内償還予定の金額であります。  
 2. サミー(株)第3回無担保社債の利率は、6ヶ月円TIBORを使用した変動利率であります。  
 3. サミー(株)第4回無担保社債の利率は、6ヶ月円TIBORに0.10%を加えた変動利率であります。  
 4. (株)セガ第12回無担保社債は、繰上償還しております。  
 5. (株)セガ第12回無担保社債の利率は、6ヶ月円TIBORを使用した変動利率であります。  
 6. (株)セガトイズ第5回無担保社債の利率は、各利息期間について決定される基準金利に年利0.95%を差引いた変動利率であります。なお、上記利率は当期末の利率であります。  
 7. 連結決算日後5年以内における1年ごとの償還予定額の総額

単位：百万円

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
¥23,515	¥4,243	¥100	¥—	¥7,600

単位：千米ドル(注記1)

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
\$286,314	\$51,671	\$1,217	\$—	\$92,536

## 借入金等明細表

区分	当期首残高 (2011年4月1日) (百万円)	当期末残高 (2012年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2012年3月31日) (千米ドル(注1))	平均利率(%)	返済期限
短期借入金	¥ 2,000	¥ 500	\$ 6,087	0.8	—
1年以内に返済予定の長期借入金	857	9,694	118,033	1.3	—
1年以内に返済予定のリース債務	321	770	9,382	(注) 2	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)	5,316	25,052	305,030	1.0	2013年～2016年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く)	421	1,090	13,275	(注) 2	2013年～2018年
その他有利子負債					
設備未払金	670	592	7,210	—	—
設備未払金(1年以内に返済予定のものを除く)	592	—	—	—	—
合計	10,179	37,699	459,019	—	—

(注) 1. 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2. リース債務の平均利率については、主にリース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しているため、記載しておりません。

3. 長期借入金、リース債務及びその他有利子負債(1年以内に返済予定のものを除く)の連結決算日後における返済予定額は以下のとおりであります。

区分	単位：百万円				
	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
長期借入金	¥7,035	¥7,035	¥7,028	¥3,953	¥—
リース債務	612	370	89	16	1

区分	単位：千米ドル(注記1)				
	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
長期借入金	\$85,660	\$85,664	\$85,574	\$48,131	\$—
リース債務	7,463	4,514	1,083	196	16

## 資産除去債務明細表

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

# 独立監査人の監査報告書

セガサミーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

当監査法人は、セガサミーホールディングス株式会社及びその連結子会社の2012年3月31日及び2011年3月31日現在における連結貸借対照表、並びに2012年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度に係る連結損益及び包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書、重要な会計方針、その他の注記及び連結附属明細表について監査を行った。

## 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

## 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

## 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社の2012年3月31日及び2011年3月31日現在の財政状態並びに2012年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

## 便宜的な換算

2012年3月31日現在及び同日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は読者の便宜をはかることを目的に米ドルに換算されている。当監査法人の意見によれば、日本円で表記されている連結財務諸表は注記1に述べている基準にて換算されている。

KPMG AZSA LLC

日本、東京

2012年7月27日

# THE FACTS

当グループをあまりご存知ではない読者の方はこちらからご覧ください。  
事業内容及びグループを取り巻く環境等の基礎情報をご提供しています。



## THE FACTS

# コミュニケーションツールのご案内

当グループでは、株主・投資家の皆様をはじめ、幅広いステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを深めるために、コミュニケーションツールの充実に継続的に取り組んでいます。

### 投資家の皆様

#### セガサミーグループ アニュアルレポート2012

本「アニュアルレポート2012」には、当グループの2012年3月期の業績報告ならびに今後の成長戦略に関するご理解を深めていただくために、各種制度開示とは異なる視点で情報の充実化を図っています。また、より多くの読者の皆様のご理解の一助となるよう、基礎情報中心の「THE FACTS」をご用意しています。



#### セガサミーホールディングス オンラインアニュアルレポート2012

本「アニュアルレポート2012」のHTMLバージョンをIRサイトにて公開しています。  
オンラインアニュアルレポート2012 ➡ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/ar2012>



#### セガサミーホールディングス IR サイト

IRサイトでは、適時開示情報や決算数値のExcelデータ等、株主・投資家の皆様向けに充実した情報を適時掲載しています。

セガサミーホールディングス IR サイト「投資家情報」 ➡ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/>



### 個人投資家の皆様

#### 個人投資家向け IR サイト (個人投資家の皆様へ)

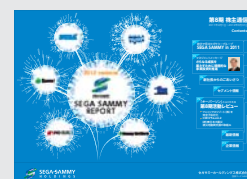
個人投資家の皆様に対しては、専用サイト「個人投資家の皆様へ」等で、当グループの事業内容を分かりやすくご紹介しています。「SEGA SAMMY Monthly Report」では、グループの商品、サービス等に関する最新の情報をお伝えしています。

個人投資家向けウェブサイト「個人投資家の皆様へ」 ➡ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/individual/>  
グループの製品・サービスに関する最新情報「SEGA SAMMY Monthly Report」  
➡ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/etc/report/201207/index.html>



#### 株主通信

半期毎の業績と事業トピックを「株主通信」(SEGASAMMY REPORT)を通じて、株主の皆様にご案内しています。

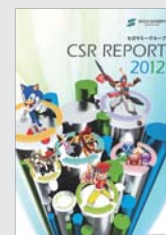


### 幅広いステークホルダーの皆様

#### セガサミーグループ CSRレポート2012

「グループ CSRレポート2012」では、幅広い視点で当グループのCSR活動を詳細にご報告しています。本「アニュアルレポート2012」では、CSR活動の中から中長期的な戦略・業績に影響を与え得る課題を抽出して掲載しています。また、CSR関連情報を集めたウェブサイト「社会への取り組み」では、当社の最新のCSR活動をご報告しています。

CSRサイト「社会への取り組み」 ➡ <http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/>



# 沿革



1950	1951 創業
1960	1960 設立「商号・日本娯楽物産(株)」
	1964 業務用アミューズメント機器の製造開始
	1965 アミューズメント施設の運営開始 (株)セガ・エンタープライゼスに商号変更
1970	
1980	1983 8bit家庭用ゲーム機「SG1000」発売
	1985 世界初の体感ゲーム「ハンゲオン」発売 「UFOキャッチャー」発売
	1986 株式会社登録
	1988 東京証券取引所市場第二部上場 16bit家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売
1990	1990 東京証券取引所市場第一部指定 世界初の全方向360度回転する業務用ゲーム機「R360」登場
	1991 「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」シリーズ初登場
	1993 世界初の業務用3D-CG格闘ゲーム機 「バーチャファイター」登場
	1994 32bit家庭用ゲーム機「セガサターン」発売
	1995 セガ/アトラス「プリント倶楽部」登場
	1996 屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」開業
	1998 家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売
	2000 (株)セガへ社名変更
2003 業務用キッズカードゲーム「甲虫王者ムシキング」登場	

1975 サミー工業(株)設立
1978 ゲーム機器に参入
1982 パチスロ遊技機の販売開始
1989 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
1991 東京都豊島区に本社移転
1995 パチンコ遊技機の販売開始
1997 商号をサミー(株)に変更
1999 株式会社登録 業界初の液晶を搭載したパチスロ遊技機 「ゲゲゲの鬼太郎」発売
2000 (株)ロデオを子会社化
2001 東京証券取引所市場第一部に上場 川越工場竣工
2003 業界販売台数記録を塗り替えたパチスロ 遊技機「パチスロ北斗の拳」発売



「UFOキャッチャー」  
© SEGA



パチスロ遊技機「アラジン」  
© Sammy



「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」  
© SEGA



パチスロ遊技機  
「パチスロ北斗の拳」  
© 武論尊・原哲夫  
© Sammy



2004	セガサミーホールディングス(株)設立(セガサミーホールディングス)
2005	The Creative Assembly Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化(セガ)
2006	SPORTS INTERACTIVE Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化(セガ) (株)サンリオとの戦略的業務提携(セガサミーホールディングス)
2007	タイヨーエレクト(株)を子会社化(サミー)
2008	(株)サンリオと新キャラクターの共同開発について合意(セガサミーホールディングス)
2009	(株)銀座を子会社化(サミー) セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)*設立(セガサミーホールディングス) 爆丸有限責任事業組合(爆丸LLP)設立(セガサミーホールディングスほか)
2010	(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ及び(株)トムス・エンタテインメントを完全子会社化 (セガサミーホールディングス) 1,700万株の自己株式の消却を実施(セガサミーホールディングス)
	タイヨーエレクト(株)を完全子会社化(セガサミーホールディングス)
	(8月まで) フェニックスリゾート(株)を完全子会社化(セガサミーホールディングス) 韓国Paradise Groupと合併会社の設立で合意(セガサミーホールディングス) (株)セガを分割会社とし、(株)セガネットワークスを新設(セガ)

\* 現マーザ・アニメーションプラネット(株)

# セガサミーグループの概要

セガサミーグループは、遊技機から、業務用アミューズメント機器、アミューズメント施設の運営、家庭用ゲームソフト、SNS・スマートフォン向けのデジタルコンテンツ、玩具、アニメーション等、幅広い領域で事業活動を展開する総合エンタテインメント企業です。グループ企業間のシナジーの創出と「人々を楽しませるノウハウ」を活かした新たな挑戦により、企業価値の持続的拡大を目指していきます。

## セガサミーホールディングス株式会社

設立	2004年10月1日
資本金	299億円
発行済株式の総数	266,229,476株
株主数	88,239名
従業員	6,700名(連結)
	(2012年3月31日現在)



セガサミーが世界に飛躍することを表現



セガサミーブルー  
成功や成長を表現

セガサミーグリーン  
安定や永久を表現

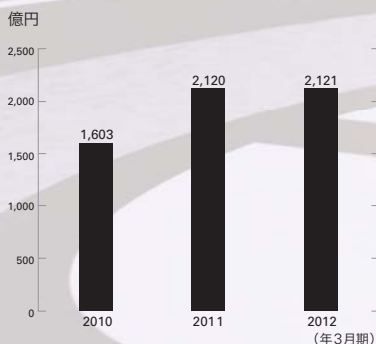
### グループロゴについて

セガとサミーのコーポレートカラー「青」と「緑」を基調に、両社の頭文字「S」を重ね合わせることでシナジーの創出を表現しています。「SEGA」と「Sammy」を繋ぐ地球をイメージした曲線は、両社の連携と、グローバルに展開するというグループの強い意志を表しています。

## 遊技機事業

業界 No.1 の座を継続的に獲得しているパチスロ遊技機事業と、近年の開発力強化によりプレゼンスを年々高めているパチンコ遊技機事業で構成されます。コスト構造の改革とバランスが取れた製品ポートフォリオにより構築した、市場環境変化への耐性が高い事業構造が特徴です。パチスロ遊技機事業ではトップシェアの堅持、パチンコ遊技機事業も中期的にトップシェアの獲得を目指し、開発体制の強化と生産・供給体制の増強を推進しています。

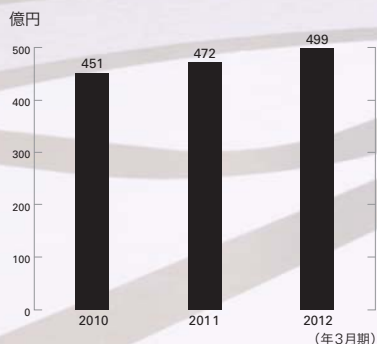
### 売上高



## アミューズメント機器事業

セガの祖業として数々の「業界初」「世界初」の製品を生み出し、市場に新風を送り続けてきました。ネットワーク対応型ゲームからファミリー向けの製品まで幅広い製品ラインナップで、多様化するニーズに応えています。レベニューシェアモデルをはじめ、市場活性化に向けた製品・サービスの提供を推進しています。

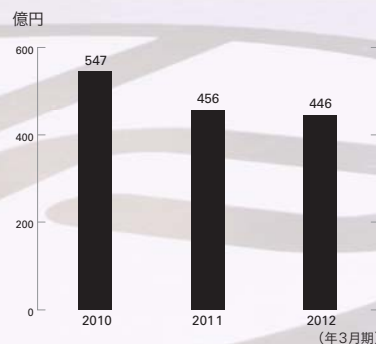
### 売上高



## アミューズメント施設事業

アミューズメント機器事業との連携と多様な店舗フォーマットにより、立地条件に応じた店舗展開を図っています。不断の構造改革により収益力の強化を着実に進めると同時に、新コンセプトのテーマパーク型施設などの新しい挑戦にも取り組んでいます。

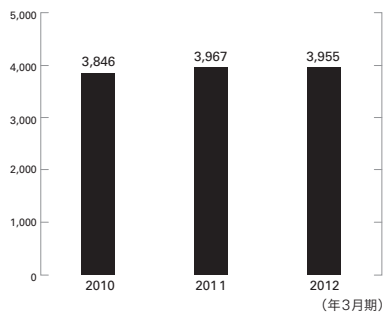
### 売上高





## 連結売上高

億円



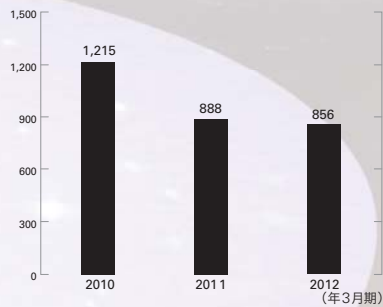
## コンシューマ事業

ゲームコンテンツ事業、玩具事業、アニメーション事業から構成されます。

ゲームコンテンツ事業では、パッケージゲームソフトの事業構造の改革を進める一方、SNSやスマートフォン向けコンテンツへの経営資源のシフトを急ピッチで進めています。玩具事業は、ファブレス企業である(株)セガトイズが知育玩具や成人層をターゲットとした展開で独自の地位を築いています。アニメーション事業では、(株)トムス・エンタテインメントが、「それいけ!アンパンマン」や「名探偵コナン」「ルパン三世」など豊富な映像資産を活かし、安定的な収益を創出しています。また、マーザ・アニメーションプラネット(株)がCGアニメーションの制作に取り組んでいます。

## 売上高

億円



「パチスロ北斗の拳」  
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
© NSP 2007  
版権許諾証 YRI-125  
© Sammy



「StarHorse3  
Season1 A NEW LEGEND  
BEGINS.」  
© SEGA



東京ジョイポリス



「Kingdom Conquest  
(キングダムコンクエスト)」  
© SEGA



# パチンコ・パチスロ基礎知識

## 「パチンコ」「パチスロ」とは？

「パチンコ」は、今から1世紀近く遡る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。1930年頃にはパチンコホールの第1号店の営業が開始され、1949年には現在のパチンコの原型となる「正村ゲージ」が登場、その後も日本のユーザーの嗜好に合わせて独自の進化を続けました。「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。遊技性はピンボールに類似していますが、盤面が「垂直」である点が大きく異なります。

「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ーンといわれています。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たのは1960年代です。その後、1980年代に現在の箱形筐体へと改良が加えられ、全国のパチンコホールに普及していきました。

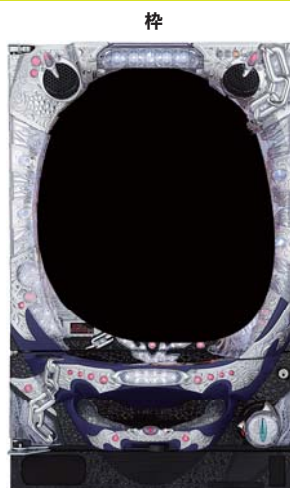
パチンコ、パチスロともに日本固有のエンタテインメントとして機能・ゲーム性の進化を続け、現在では液晶をはじめとする様々な電子部品が搭載され、多彩な演出でファンを魅了しています。

### パチンコ・パチスロの歴史

	パチンコ	パチスロ
1920年代	「バガテル・ボード」が海外から上陸	
1930年代	第1号店が名古屋で営業開始	
1940年代	現在の原型となった「正村ゲージ」が登場 風俗営業取締法が施行しパチンコ店は許可営業に	
1950年代	パチンコ遊技機メーカー組合「日本遊技機工業組合」設立 「役物」搭載1号機が登場	
1960年代	「チューリップ」を搭載した機種が登場	海外から大型スロットマシーンが輸入される
1970年代	電動式パチンコが登場	
1980年代	デジタル表示を採用した「デジパチ」の登場	パチスロ遊技機メーカー組合「日本電動式遊技機協同組合」設立 「箱形」筐体が登場。普及が急速に進む
1990年代	1991 液晶搭載機の登場 1992 プリペイドカード対応の「CR機」登場 初のタイアップ機が登場	2～4号機登場
2000年代	2004 風適法施行規則等の改正が施行 新基準機が登場	技術介入機、CT機、マルチライン、大量獲得機などゲームの多様化が進行 2004 風適法施行規則等の改正が施行 5号機登場

## パチンコ遊技機の「盤面」と「枠」について

「枠」は、ハンドルやガラス枠ユニット、スピーカー等が付き、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。一方、「盤面」は、液晶画面や役物が配置され、無数の釘が打たれた部材です。「盤面」には、液晶画面による演出や抽選等の遊技性や出玉をコントロールする制御基板やセンサーなど電子部品が搭載されており、パチンコ遊技機の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、同じ遊技機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。また、「盤面」の販売価格は、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の軽減を図ることができます。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、市場シェアの確保にも繋がります。「盤面」販売はメーカー、パチンコホール両者にとってメリットがあります。



枠



盤面

盤面を枠にはめ込むだけで  
新台の導入が可能



「ぼんちんCR蒼天の拳」  
© 原哲夫・武論尊/  
NSP 2001,  
版權許諾証YDG-102  
© Sammy

「デジテンCR  
北斗の拳拳情(トキ)」  
© 武論尊・原哲夫/  
NSP1983,  
NSP2007  
版權許諾証YKN-101  
© Sammy



## パチンコの構造と遊び方

### Step 1 玉を借りる

遊技台を決めたら、まず専用の玉を借り、上皿に玉を入れます。

### Step 2 玉を打ち出す

右下にあるハンドルを回すと、玉が打ち出されます。多くの機種は液晶の下にある入賞口（スタートチャッカー）に玉が入賞すると大当りの抽選を行うため、入賞口にたくさん玉が入るよう、ハンドルで玉の勢いを調整します。

### Step 3 大当りを引いたら...

液晶画面に同じ絵柄（数字）が3つ揃うと大当りの合図です。大当りになると下方にある「アタッカー」が開くので、そのまま打ちます。下皿からたくさんの玉が出てきたら、玉抜きによって玉を箱に移し替えます。

- 1 スタートチャッカー
- 2 上皿
- 3 下皿
- 4 玉抜き
- 5 液晶
- 6 アタッカー
- 7 ハンドル



「ぱちんこ CR 蒼天の拳」  
© 原哲夫・武論尊 / NSP 2001,  
版権許諾証 YDG-102  
© Sammy

## パチスロの構造と遊び方

### Step 1 メダルを借りる

遊技台を決めたら、専用のメダルを借ります。

### Step 2 メダルを投入し、レバーでリールを回す

メダルを3枚以上投入口に投入し、レバーを叩き、リールを回します。

### Step 3 リールを止める

筐体前面に配置されているストップボタンでリールを止めます。

### Step 4 止まった絵柄によって...

3つのラインの絵柄が揃うと、絵柄によって「リプレイ」、指定枚数分のメダルが払い出される「小役」、そしてボーナスゲームがスタートする「大当り」などがスタートします。

- 1 メインリール
- 2 クレジット表示
- 3 BETボタン
- 4 レバー
- 5 ストップボタン
- 6 払い出し表示
- 7 メダル投入口
- 8 パネル
- 9 メダル受け皿
- 10 メダル吐き出し口



「パチスロ コードギアス 反逆のルルーシュ」  
© SUNRISE / PROJECT GEASS・MBS  
Character Design © 2006 CLAMP  
© NAMCO BANDAI Games Inc.  
© Sammy

# 遊技機市場の規模と競合環境

ここでは、日本独自の発展を遂げてきたため特殊性が極めて高い遊技機市場の市場構造と規制環境についてご説明します。

## 市場規模

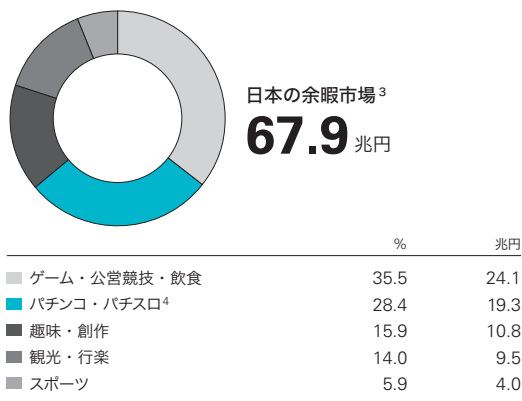
パチンコホールによる「貸玉料」「貸メダル料」で構成されるパチンコ・パチスロ市場は、日本の余暇市場の約28.4%を占める19.3兆円<sup>1</sup>、参加人口1,670万人<sup>1</sup>という日本を代表する一大レジャー産業として、様々な分野に産業の裾野を広げています。遊技機メーカーはその代表です。約1兆2,007億円<sup>2</sup>のパチンコ・パチスロ遊技機販売市場のうち、パチンコ遊技機の市場は約68.8%の8,257億円<sup>2</sup>、パチスロ遊技機の市場は約31.2%の3,750億円<sup>2</sup>となっています。遊技機メーカーに加え、遊技機のハイテク化を背景に液晶ディスプレイやLED、センサーといった部品産業、パチンコホールのオートメーション化により遊技機周辺機器産業もパチンコ・パチスロ市場の動向による影響を受けます。

<sup>1</sup> 2010年。2011年のデータは8月末現在、調査機関より未開示

出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2011」

<sup>2</sup> 2011年。出所：矢野経済研究所

日本の余暇市場に占めるパチンコ・パチスロ市場の比率



出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2011」

<sup>3</sup> 2010年。2011年のデータは8月末現在、調査機関より未開示

<sup>4</sup> パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

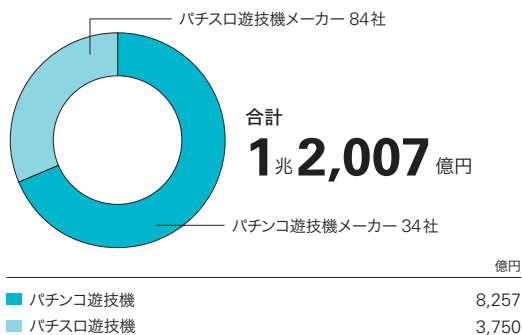
## 遊技機市場の競合環境

遊技機市場には、パチンコ遊技機メーカー34社<sup>5</sup>、パチスロ遊技機メーカー84社<sup>6</sup>が参加しています。ヒットしたタイトルの有無で市場占有率が大きく変動する特性を有するこの市場では近年、一部のメーカーに受注が集中する動きが顕著に見られ、上位企業が固定化し、さらに寡占化が進む傾向が見られます。厳しい市場環境を背景に、パチンコホール側が投資資金の確実な回収が見込める、高い稼働率の実績がある機種・ブランドを選択する傾向が一層強まっていることがその背景にあります。開発力及び潤沢な開発資金を有する企業がさらに地位を高めるとともに、それら企業を中心に合従連衡の動きも活発化しています。

<sup>5</sup> 2012年7月末現在。日本遊技機工業組合加盟企業

<sup>6</sup> 2011年2月末現在。回胴式遊技機製造業者連絡会加盟企業

遊技機市場規模<sup>7</sup>



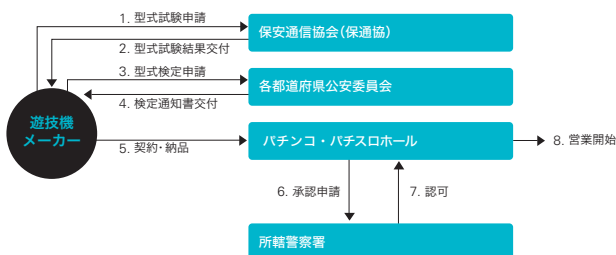
出所：矢野経済研究所

<sup>7</sup> 2011年度（7月～6月の間に迎える決算期）

## 規制環境概論とその影響

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得る必要があります。

遊技機の許認可プロセス



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する改正・見直しが度々行われてきました。遊技機市場は規則ならびに内規の変更による影響を受けてきました。直近では2004年7月に

「風適法施行規則等の改正」が施行されました。これが現在に至る大きな市場環境変化の要因となっています。

## 遊技機の市場環境分析上の重要指標

風適法施行規則の見直しは、遊技機開発に影響を与え、遊技性の変化を通してパチンコ・パチスロ市場全体に構造的な変化をもたらす要因となります。それに伴うパチンコホールでの経営状況の変化は、遊技機の販売に影響を及ぼします。パチンコホールは、財政状態が良好で設備投資余力がある場合、集客を目的に新台への入替を積極化します。1年間に何回機械の入替を実施したのかを示す「回転数」に、設備投資意欲や財政状態が顕著に表れます。また、パチンコホールでの経営状態に直接的な影響を与える遊技機の魅力は、営業時間中に遊技機が稼働している割合を示す「稼働率」が明確に示します。

**回転数 = 年間遊技機販売台数 ÷ 遊技機設置台数**

1年間にパチンコホールが何回遊技機を入れ替えたのかを表す指標。パチンコホールでの設備投資意欲を示す

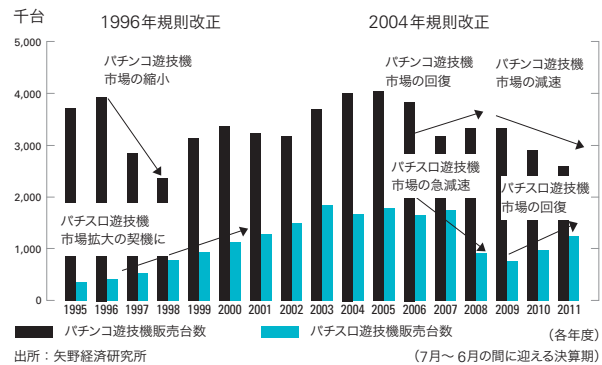
**稼働率 = 遊技機稼働時間 ÷ パチンコホールの営業時間**

遊技機のユーザーの支持を端的に示す指標

## 循環的に変化する市場環境

遊技機市場は、風適法施行規則の見直しを契機とする市場環境の変化と、それに対する遊技機メーカーのイノベーションが循環的な環境変化を生み出してきました。1990年代のパチンコ遊技機の規則、内規の変更は、パチンコ遊技機市場の低迷をもたらした一方、パチスロ遊技機の市場急拡大のきっかけとなりました。2004年7月の「風適法施行規則等の改正」では、2008年から2010年頃まではパチンコ遊技機市場が活性化する一方、パチスロ遊技機市場が低迷し、2011年からは、逆にパチスロ遊技機市場の復調とパチンコ遊技機市場の低調という傾向に転じています。パチスロ・パチンコ遊技機双方でブランド力・製品力を確立することが、遊技機メーカーが安定的な収益を確保するカギとなっています。

### 循環的に変化する市場環境



## セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

## 遊技機市場

## 長期トレンドー1990年代から2005年頃まで

遊技性の複雑化や、高射幸性機種を設置拡大によるライトユーザーの離散等により遊技人口は、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<sup>1</sup>も長期漸減トレンドを描いています。減少するユーザーの獲得に向けた競争の激化と大手パチンコホールオペレータの躍進により、資金力に劣る小規模ホールの淘汰が進み、店舗数も減少の一途を辿ってきました。

一方、遊技機の販売台数は、パチンコホールによるユーザー獲得のための旺盛な新機種への入替需要に支えられ堅調を維持してきました。また、大型液晶画面の搭載などにより機械単価の上昇が続き、金額ベースでも拡大傾向を示してきました。1990年半ば以降は、当時の規則改正に起因し、パチンコ遊技機の設置台数が減少傾向を辿る一方、技術介入性の向上や、「アシストタイム(AT)」等の新機能の登場などにより、遊技性の幅が広がったパチスロ遊技機の設置台数が、伸長していった期間でした。

## 2004年7月施行の「風適法施行規則等の改正」以降

## 1. パチスロ遊技機の低迷とパチンコ遊技機の好調期

(2006年頃から2009年半ば頃まで)

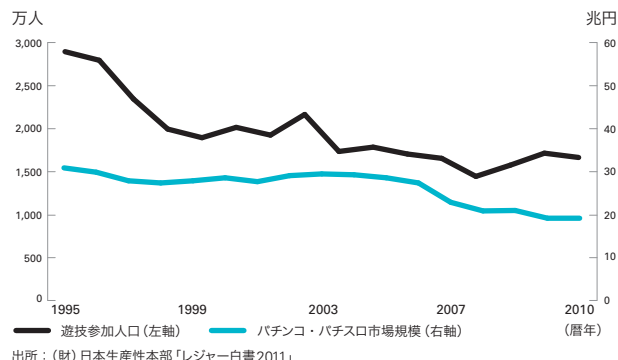
2004年7月の規則改正では、過度な射幸性の抑制に主眼が置かれ、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まることになりました。2007年秋までの経過措置期間<sup>2</sup>終了以降、その影響が明確に現れはじめました。義務付けられた旧基準機から新規則に準拠する機種への入替が進むに従い、遊技性の変化によりパチスロユーザーの離散が加速しました。これを受け、パチンコホールが、相対的に稼働率<sup>3</sup>が堅調に推移していたパチンコ遊技機への置き換えを積極化したことから、パチンコ遊技機の設置台数が上昇に転じました。パチンコ遊技機の年間販売台数は、パチンコホールの厳しい経営状況を映し頭打ち傾向を示してきましたが、金額ベースでの市場規模は拡大していきました。その背景にあったのは、さらなるハイテク化や有力IPの獲得競争激化による著作権の高騰などによる機械の高額化です。遊技参加人口が減少するなかで、機械の入替に要する設備投資負担が増大していったことで収支状況が悪化していったパチンコホールは、投資資金の確実な回収を企図し、高い稼働率が期待できる機種を選別的に導入していきました。その結果、遊技機市場では、上位企業と下位企業の二極化が進行していくことになります。

<sup>1</sup> パチンコホールの貸玉料、貸メダル料の総額

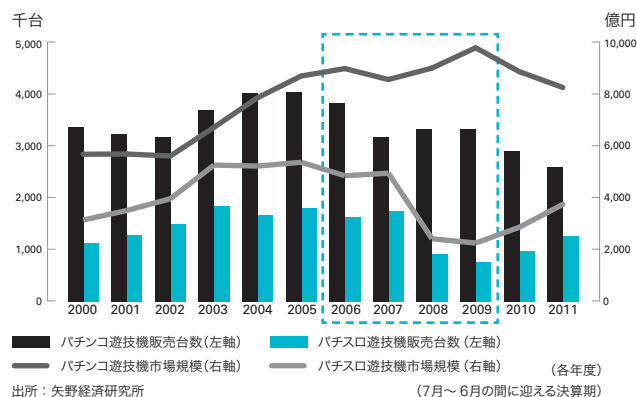
<sup>2</sup> 2004年7月に施行された規則改正において、急速な市場環境の変化の緩和やパチンコホールの設備投資負担に配慮して設けられた旧基準機から新基準機への入替に関する3年間の経過措置期間

<sup>3</sup> 営業時間中に遊技機が稼働している率

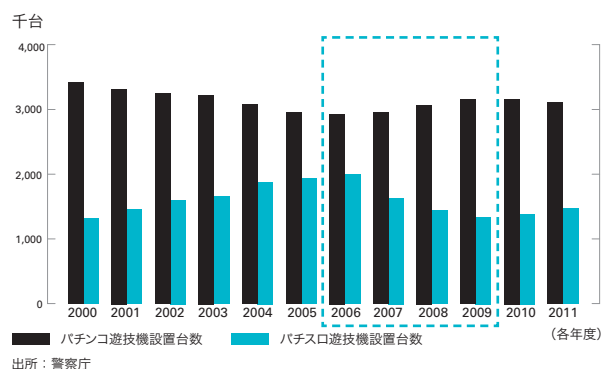
遊技参加人口とパチンコ・パチスロの市場規模



遊技機市場規模と販売台数



遊技機設置台数



## 2. パチンコ遊技機の減速とパチスロ遊技機の復調期

(2009年半ば頃から)

2008年頃より、パチンコホールにとって比較的早期に投資回収が見込める「MAXタイプ」と呼ばれる高射幸性タイプのパチンコ遊技機の設置が拡大した結果、ライトユーザーの一層の離散が進みました。これを受け、パチンコホールは「1円パチンコ」と呼ばれる貸し玉料金を引き下げた営業手法を導入し、遊技機メーカーも、「甘デジ」と呼ばれる低射幸性機種の開発・市場投入を推進することでユーザーの裾野拡大を図りました。

低貸玉営業は、稼働率の向上には繋がりましたが、短期的にはパチンコホールにとっての1台当たり売上高の低下をもたらし、経営状態を悪化させることになりました。このような背景から、急低下した年間回転数<sup>4</sup>が示す通り、それまで遊技機市場を支えてきたパチンコ遊技機の新台入替需要が、2009年後半より減速していきました。

その一方、パチンコホールの需要は、各メーカーが開発努力を続けてきた結果、規則改正の枠組みのなかで、ユーザーの支持を得るゲーム性を実現したパチスロ遊技機に向かい始めました。2007年秋以降の減台トレンドからの復調は、年間回転率や稼働率、1日当たりの平均台粗利<sup>5</sup>などの指標に明確に表れています。この「パチンコ遊技機市場の低迷」、「パチスロ遊技機市場の好調」傾向は、2013年3月期に入っても継続しています。

4 年間回転数=年間販売台数/設置台数

5 パチンコホールにとっての1日当たりの平均台粗利

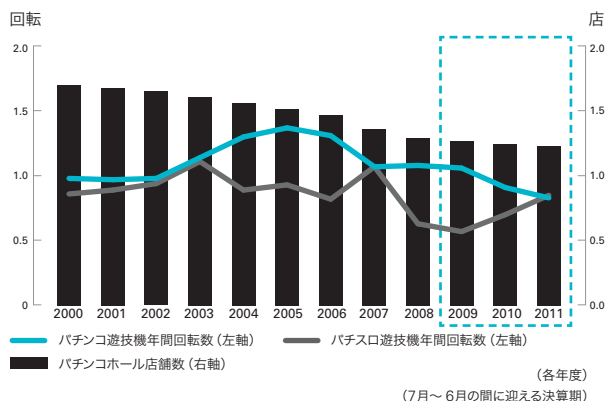
### 市場環境のまとめ

- 遊技人口の長期的な減少傾向には大きな変化は見られず、パチンコホールの経営環境は引き続き厳しい状況が続く
- パチンコホールは、設備投資効率の向上をねらい、高い稼働率が見込めるブランド力ある機種、メーカーを選別する傾向を強めている
- 稼働率が相対的に高いパチスロ遊技機への需要が拡大する一方、パチンコ遊技機への需要が低迷傾向を示している
- 潤沢な開発資金、高度な開発力を有するメーカーによる寡占化が一層進んでいる

### 遊技機メーカー間での競争を勝ち抜くポイント

- 遊技人口の拡大に繋がる遊技性を備えた機種の開発
- 循環的な市場環境の変化を追い風に変えるパチスロ遊技機とパチンコ遊技機のバランスが取れたポートフォリオ
- グループ企業間連携による規模の経済を活かした効率的なシェア獲得
- 短期集中的に発生する需要に対応できる生産・供給能力

### 年間回転数\*と店舗数

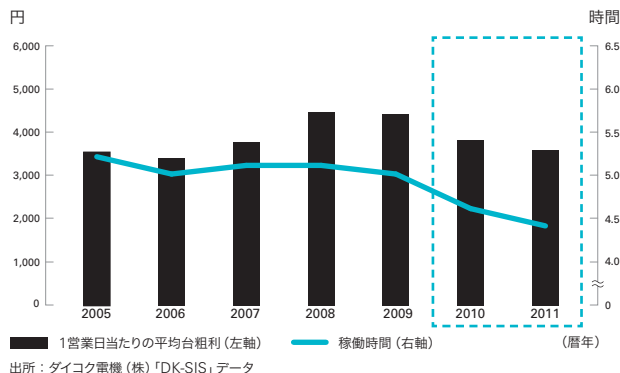


\*年間回転数=年間販売数/設置台数

出所：年間回転数は警察庁及び矢野経済研究所データより当社算出。店舗数は警察庁。

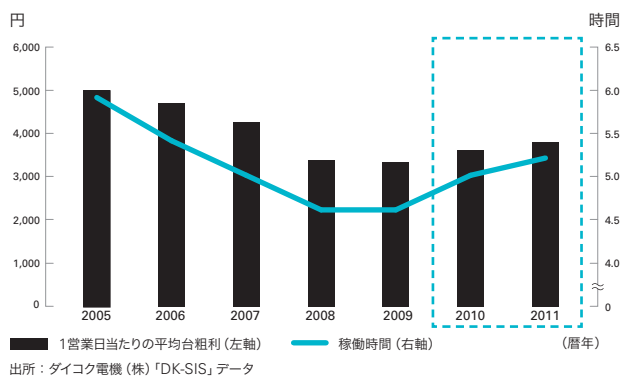
### パチンコ遊技機とパチスロ遊技機の稼働状況

#### パチンコ遊技機



出所：ダイコク電機(株)「DK-SIS」データ

#### パチスロ遊技機



出所：ダイコク電機(株)「DK-SIS」データ



THE FACTS

セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

アミューズメント市場 (業務用アミューズメント機器・施設オペレーション)

底打ち傾向を顕著に示す施設オペレーション市場

施設オペレーション市場は、2007年度より縮小を続けてきましたが、そのトレンドが変化しつつあります。近年、オペレータ各社は、市場規模の縮小に対応し不採算店舗の閉鎖やオペレーションの効率化を進めてきました。その結果、オペレーション売上高は、前年度比10%以上減少した2009年度に対して2010年度は同1.7%減の下落幅に留まっています。既存店売上高前年比は、2004年度以降、前年度実績を下回る状態が続いていますが、2010年度は2009年度の88.2%に対して97.3%となるなど、依然厳しい状況ながらも、下げ止まりの兆しを見せています。クレーンゲーム等が前年度比4.5%増で全体を牽引し、新たなユーザーの動員にも貢献しました。また、シニア層を中心とするコミュニティ形成の場というアミューズメント施設の新しい位置付けも注目されました。

厳しい状況が続いていたオペレータの財政状態は、売上高の下げ止まりと収益構造の改革により徐々に改善しています。大手オペレータを中心に設備投資意欲も復調しており、店舗活性化の遅れがユーザー離れをまねくという悪循環に歯止めがかかりつつあります。

アミューズメント機器の販売高は3年ぶり増加

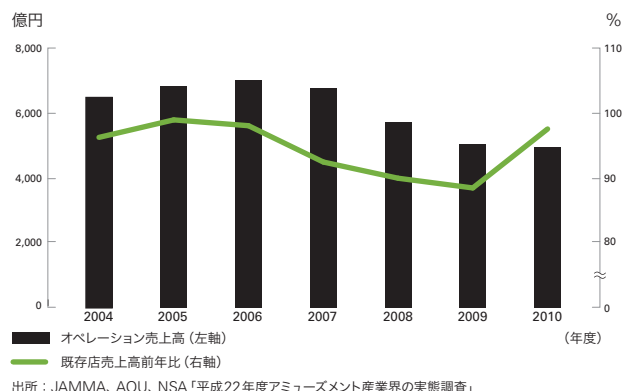
施設オペレータの設備投資動向に直接的な影響を受ける業務用アミューズメント機器市場は、2007年度以降、3カ年連続で前年割れを続けてきましたが、2010年度は、前年度比2.1%の増加に転じています。2009年度に前年度比13.5%の大きな減少からの反動もあり、ほぼ全ジャンルで前年度を上回りました。製品販売高の増加は、大手オペレータを中心とした設備投資の意欲回復を示しています。

近年、機器メーカーは、施設オペレータの設備投資負担軽減を企図し、様々な取り組みを行っています。筐体を汎用化し、基板の交換やダウンロード配信でコンテンツのバージョンアップが可能な仕組みの採用や、原価低減に資する汎用基板の導入などがその例です。また低廉な価格で機器を販売し、稼働に応じて売上を施設オペレータと分け合うレベニューシェアモデルの売上高は、2007年度と比較して2.3倍強に急拡大しています。施設オペレータの設備投資負担の低減に繋がるとともに、機器メーカーにとっても長期に亘り収益確保を期待できるモデルとして今後も普及が見込まれます。

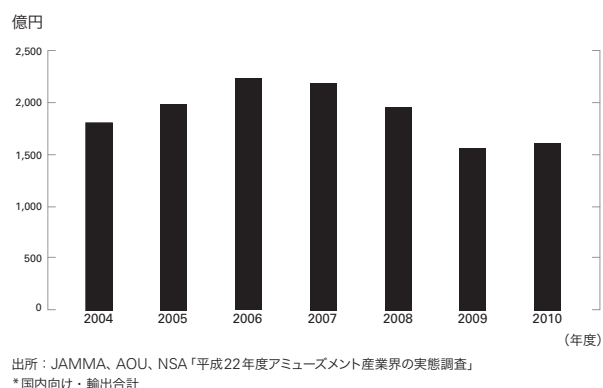
収益源の多様化にも繋がる新たな課金・料金設定の採用、新たなユーザーを呼び込む製品の開発など、業界全体の活性化に向けて、施設オペレータと機器メーカーが連携して取り組みを進めています。

文中の市場データはすべてJAMMA、AOU、NSA「平成22年度アミューズメント産業界の実態調査」

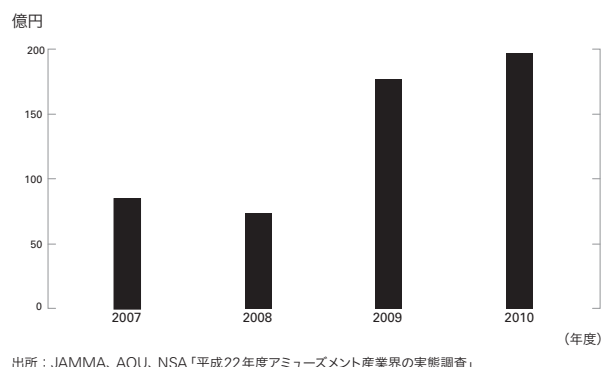
アミューズメント施設オペレーション市場規模と既存店売上高前年比



業務用アミューズメント機器販売高\*



コンテンツ課金・シェアモデル等の売上高



## 家庭用ゲームソフト市場

### 新たなプラットフォーム向けゲームコンテンツが市場の主役に

世界の2011年のゲームソフト及びゲーム機を含むゲーム市場の市場規模は、前年から8.3%の減少となる3兆6,300億円<sup>1</sup>と推定されます。据え置き型・携帯型プラットフォームの世代交代期ということもあり、日本が前年比5.9%の減<sup>1</sup>、米国が同8.4%の減<sup>1</sup>、欧州が同8.8%の減<sup>1</sup>とすべての地域で大きく減少したものと推定されます。パッケージゲームソフトの分野では、一部のタイトルへの人気集中とパブリッシャーの寡占化が一層進んでいます。また、世界のゲームコンテンツ市場規模5.13兆円<sup>1</sup>のうち、SNSやスマートフォン・オンラインゲーム等の新たなプラットフォーム向けゲームコンテンツが3兆円となり、市場の主役交代が進んでいます。

### スマートデバイスの普及が後押しする

#### ソーシャルゲーム市場の拡大

国内オンラインゲームコンテンツ市場は、前年比8.0%増の2,399億円<sup>2</sup>となりました。なかでも、驚異的なペースで成長しているのが、ソーシャルゲームです。国内ソーシャルゲーム市場は、2008年頃から急速に拡大を続けています。短期間で急速に成長した背景には、スマートフォンや、タブレットPCなどのスマートデバイスの爆発的な普及ならびに通信インフラの進化があります。国内スマートフォン出荷台数は、前年度比2.7倍の2,340万台<sup>3</sup>となり、初めて携帯電話出荷台数の過半を超えました。共通のプラットフォーム（OS）を通じて容易に世界中にコンテンツを供給できる点や、開発基盤のオープン化を背景とする参入障壁の低さ等により、多数のプレイヤーがしのぎを削っています。

### ビジネスモデルの転換を急ぐゲーム産業

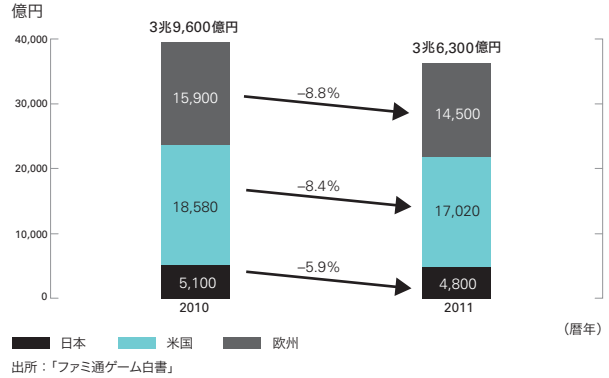
パブリッシャーは、縮小が進む既存市場から新たなプラットフォーム向けコンテンツ市場へ事業の軸足を急速に移しています。それらのコンテンツは、配信後にいかに市場の変化を敏感に察知し、機動的にチューンナップを行っていくかが成否を左右するなど、売り切り型が基本のパッケージゲームソフトとは市場構造が大きく異なります。パブリッシャーは、開発リードタイムの短縮化、多様なユーザー層への対応を目的として、子会社の設立や専門部署の設置、積極的なM&A等を通じ、市場構造に適応したビジネスモデルの構築を進めています。また、社会問題となった過度に射幸性が高いゲームに代わり、市場の成長を牽引するコンテンツを模索する動きもあります。アジアでは、オンラインゲーム市場が大きな成長分野として期待されており、市場開拓に向けた取り組みが進められています。

<sup>1</sup> 出所：「ファミ通ゲーム白書2012」

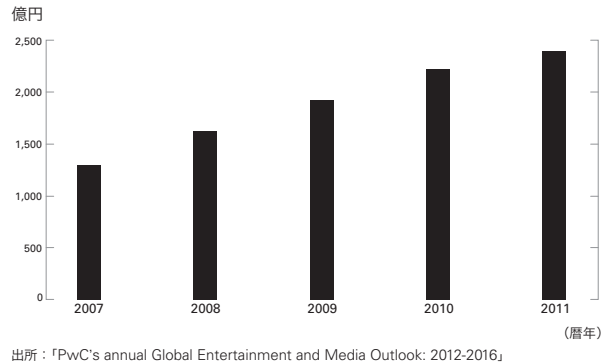
<sup>2</sup> 出所：「PwC's annual Global Entertainment and Media Outlook: 2012-2016」

<sup>3</sup> 出所：MM総研

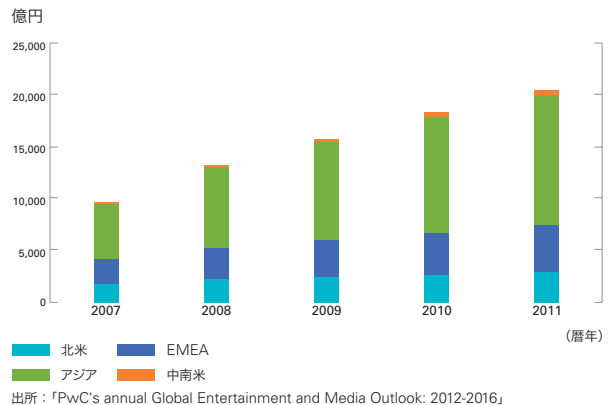
### 世界ゲーム市場（ハード+ゲーム）の推定規模



### 国内オンラインゲーム市場規模推移



### 世界のオンラインゲーム市場規模推移



## THE FACTS

### セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

## 玩具・アニメーション市場

### 国内玩具出荷市場

#### 中長期的には厳しい環境が続く

2010年度の家庭用ゲーム機器・ソフトウェアを除いた主要8品目の国内玩具出荷市場規模は、男児玩具が牽引役となり前年度比2.3%増の3,312億円となりました。2011年度は、引き続き男児玩具が堅調さを維持する一方、全体では前年度比0.5%減の3,296億円となるものと見込まれています。東日本大震災の発生ならびに節電志向の高まりにより、縮小が続いていたアナログゲームが急劇に拡大しています。

大人をターゲットとした製品による需要開拓の取り組みも見られますが、大半の製品が子供を対象としているため、中長期的には少子高齢化の影響を受け、市場の大きな拡大の可能性は低いと見込まれています。そのため、業界では海外市場への展開を強化する動きや、合従連衡がさらに加速していくことが予想されています。

### アニメーション市場

#### 劇映画のヒット作が市場を牽引

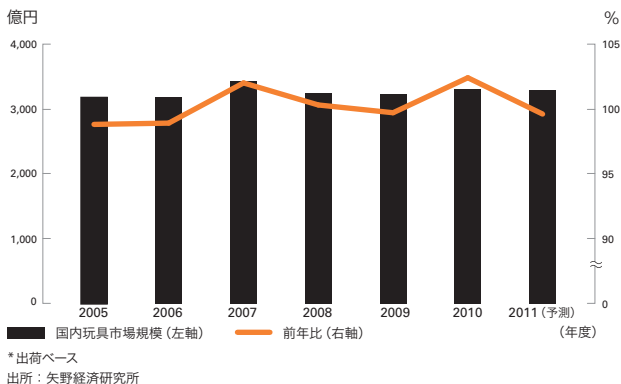
2010年のアニメーション市場規模は前年比105.8%増の2,290億円となりました。近年は、劇映画のヒット作が市場を左右するという傾向を示しており、2010年も、複数の劇映画のヒット作が市場を牽引しました。人気邦画作品に加え、2009年及び2010年は洋画のヒット作が、劇映画とビデオソフトの市場拡大及び、アニメ市場全体の伸長に影響しました。

テレビアニメについては2006年をピークに放送本数が減少を続けており、地上波の市場は縮小傾向にあります。一方、衛星・CATVのアニメチャンネルの視聴者数は増加し、有料放送の市場は引き続き拡大しています。2011年には新たなBSチャンネルの放送が開始されたため、視聴者の増加が予想されています。

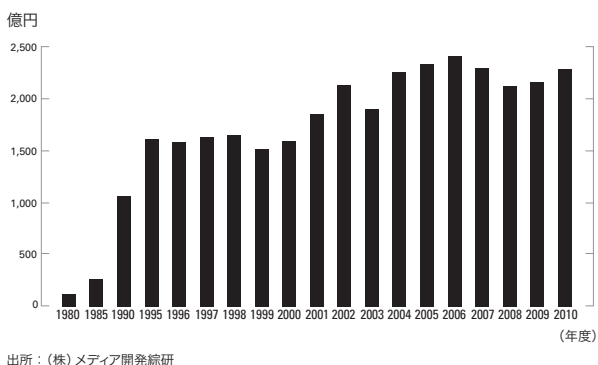
セルビデオでは、ビデオソフト市場全体が減少するなか、アニメに関しては増加に転じ、存在感を高めています。

PC向け配信市場が伸び悩む一方、携帯向け配信市場は拡大しました。スマートフォンの急速な普及に伴い、携帯端末での動画視聴は今後さらなる拡大が予想されています。

国内玩具出荷市場規模\* (除く家庭用ゲーム)



アニメーション市場  
(劇場用/テレビ用/ビデオソフト用/ネットワーク配信用)



# 市場データ

パチンコホール店舗数					店
暦年	2007	2008	2009	2010	2011
パチンコ遊技機設置店	12,039	11,800	11,722	11,576	11,392
パチスロ専門店	1,546	1,137	930	903	931
合計	13,585	12,937	12,652	12,479	12,323

出所：警察庁。パチンコ遊技機、パチスロ遊技機、アレンジボール等併設店はパチンコ遊技機設置店に含む。

パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機販売台数・設置台数・市場規模						
暦年/年度*		2007	2008	2009	2010	2011
パチスロ遊技機	販売台数(台)	1,744,308	913,094	766,094	979,794	1,259,924
	設置台数(台)	1,635,860	1,448,773	1,347,176	1,390,492	1,474,838
	市場規模(百万円)	502,501	247,860	225,869	286,700	375,054
パチンコ遊技機	販売台数(台)	3,173,725	3,339,146	3,332,984	2,900,286	2,602,760
	設置台数(台)	2,954,386	3,076,421	3,158,799	3,163,650	3,107,688
	市場規模(百万円)	868,623	921,338	985,227	886,914	825,714

出所：設置台数は警察庁。販売台数及び市場規模は矢野経済研究所

\* 設置台数は暦年。販売台数及び市場規模は各年度(7月～6月の間に迎える決算期)

アミューズメント関連市場						
年度		2006	2007	2008	2009	2010
アミューズメント機器売上高(百万円)		223,357	219,061	196,164	169,632	173,167
アミューズメント施設オペレーション売上高(百万円)		702,857	678,099	573,104	504,271	495,767
アミューズメント施設数(店)*		23,613	22,723	21,688	19,213	18,638
既存店売上高前年比(%)		97.8	92.2	89.7	88.2	97.3

出所：JAMMA、AOU、NSA「平成22年度アミューズメント産業界の実態調査」

\* アミューズメント施設数は風営8号対象と8号非対象の合算

家庭用ゲームソフト総出荷金額規模(海外+国内)					億円	
年度		2007	2008	2009	2010	2011
ソフトウェア		8,486	10,243	7,586	6,705	5,309
ハードウェア		20,877	19,083	14,908	11,269	9,264

出所：2012 CESAゲーム白書

世界のオンラインゲーム市場規模推移					億円	
暦年		2007	2008	2009	2010	2011
北米		1,767	2,283	2,458	2,674	2,939
EMEA		2,339	2,965	3,490	4,028	4,492
アジア		5,335	7,714	9,453	11,177	12,592
中南米		216	283	332	386	444
合計		9,657	13,245	15,733	18,265	20,467

出所：「PwC's annual Global Entertainment and Media Outlook: 2012-2016」

1ドル=80円で換算

#### 見通しに関する注意事項

このアナニュアルレポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見通し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。

従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。実際の業績に影響を与えうる要因は、経済動向、需要動向、法規制、訴訟などがありますが、業績に影響を与えうる要因はこれらの事項に限定されるものではありません。





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](http://www.segasammy.co.jp)

Printed in Japan