

# 特集：グローバルリーディングコンテンツプロバイダーを目指して



## 持続的に大きな成長が見込まれるグローバルゲーム市場

グローバルゲーム市場は、右肩上がりに成長を続けています。デジタルディストリビューションの進展を背景に、世界中のより多くの人々にゲームコンテンツが届けられるようになり、2025年にはグローバル市場全体で29兆円に到達すると予想されています。

ゲームコンテンツ市場規模(全世界)



※「Newzoo Global Games Market Data July 2022」のデータを元に自社推計(※1USD=130円換算で算出)



## 中期計画における重点戦略

エンタテインメントコンテンツ事業におけるコンシューマ分野では、大きく2つの重点戦略を進めています。1つ目は、2024年3月期までに既存IPを強化し、盤石な収益基盤を構築すること。2つ目は、2026年3月期までにSuper Gameを創出することです。この2つの重点戦略を推し進めることで、さらなる収益拡大を図っていきます。

収益拡大のイメージ



### 主力IPをグローバルブランドとして成長させる

#### ブランド拡大のイメージ

- | ① タッチポイントの拡大  | ② プロダクトライフサイクルの長期化  | ③ ユーザーエンゲージメントの強化  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル展開強化</li> <li>マルチプラットフォーム対応</li> <li>マルチ言語対応</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>IP資産の活用</li> <li>デジタル販売強化</li> <li>マルチマネタイズ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニティマネジメント</li> <li>メディアミックス強化</li> </ul> |

### IP戦略事例 ソニックIP

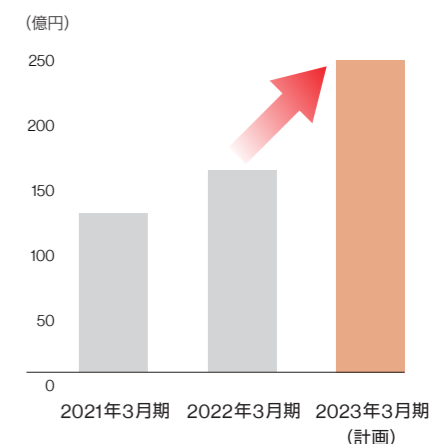


## ユーザーとのタッチポイントを増やし エンゲージメントを高め続ける

セガのIP戦略の中核を担い、特に海外で非常に高い人気を得ているソニックIPでは、戦略的にグローバルメディアミックス展開を仕掛け、収益機会を拡大させています。世界的な大ヒットとなった映画展開を起爆剤とし、グローバル配信プラットフォームでのアニメ化、世界的人気ゲームとのコラボレーション、玩具やアパレルなど様々な分野へのライセンス展開を行うことで、戦略的にユーザーとのタッチポイントやテリトリーを拡大し、グローバルレベルでファンを増やし続けています。

そして、大きな成長を遂げているソニックIPのファンベースに対して、新作ゲームを提供することで、さらなる収益化を図っていきます。2022年3月期は「ソニックカラーズ アルティメット」、2023年3月期は「ソニックオリジンズ」、そして大型タイトルである「ソニックフロンティア」をリリースします。また、2024年3月期以降に向けても、ソニックIPとして多くのプロジェクトを進めています。今後もより一層充実したラインナップを提供し、IP価値を高めていきます。

ソニックIPの売上推移 (億円)



### IP戦略の方向性

戦略的なメディアミックス展開

グローバルレベルでファン拡大

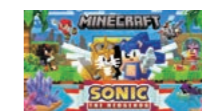
収益拡大

急拡大したユーザーベースに対して、新作ゲーム投入

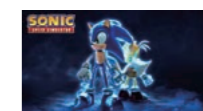
2022年にNetflixで新アニメシリーズ「SONIC PRIME」をグローバルローンチ



巨大なユーザープールを抱える世界的な人気ゲームとのコラボ



Minecraft (2021年6月)



ROBLOX (2022年6月開始)



Fall Guys (2022年8月開始)

アニメ コラボ  
「タッチポイント」×「テリトリー」拡大



映画

ゲーム

ライセンス

「ソニック・ザ・ムービー/ソニックVS ナックルズ」が、前作に引き続き、グローバルで大ヒットを記録



収益拡大

リマスタータイトル  
「ソニックオリジンズ」



新作タイトル  
「ソニックフロンティア」



玩具、ゲーム、食品、アパレル等  
様々な分野へIPを展開



Danone Mobile Partnership

©2022 PARAMOUNT PICTURES CORPORATION AND SEGA OF AMERICA, INC.

IP戦略事例  
アトラスIP

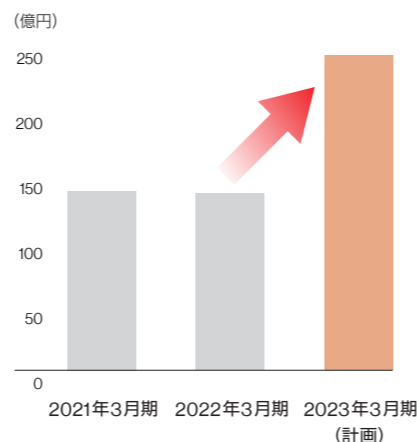
## マルチプラットフォーム展開を本格化させ、グローバルIPとしての成長を図る



アトラスは、ペルソナ、真・女神転生をはじめとする世界中で熱狂的なファンを持つ有力IPを数多く保有し、近年はユーザー評価が高いRPGゲームブランドとしてのポジションを確立しています。

新作としては、2022年3月期にリリースした「真・女神転生V」が高い評価を得た他、2023年3月期には、セガサターンで人気を博したIPの25年ぶりの新作「ソウルハッカーズ2」をリリースしました。また、主力のペルソナIPにおいては、2023年3月期より、過去の名作のリマスター展開を戦略的に進め、これまで対応できていなかったプラットフォームに対しても積極的な展開を進めることで、グローバルファンベースのさらなる拡大を図っていきます。

ペルソナ、ソウルハッカーズ、真・女神転生の売上推移 (億円)



### IP戦略の方向性

#### ユーザー評価の高いタイトル群の活用

- リマスター、既存IPの活用
- マルチプラットフォーム展開

#### グローバルファンベース構築

##### ●リマスター

ペルソナシリーズにおいて、過去のナンバリング作品のリマスターを2023年3月期より本格的にリリース



##### ●既存IPの活用

セガサターンで人気を博したIPの25年ぶりの新作として販売した「ソウルハッカーズ2」



©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

##### ●マルチプラットフォーム展開

#### 施策1 タッチポイントの拡大

#### 施策2 プロダクトライフサイクルの長期化

★ 2023年3月期以降 ☆ 2021年3月期 ▲ 2020年3月期

タイトル名	オリジナル発売時期	マルチPF (記載は一例)							グローバル展開/マルチ言語		
		コンソール							日本	アジア	欧米
		PS4	PS5	Xbox One	Xbox S/X	Xbox GamePass	Switch	PC			
ペルソナ3 ポータブル	2010年3月期	★		★	★	★	★	★	★	★	
ペルソナ4 ザ・ゴールデン	2013年3月期	★		★	★	★	★	★	★	★	
ペルソナ5 ザ・ロイヤル	2020年3月期	★	★	★	★	★	★	★	★	★	
ソウルハッカーズ2		★	★	★	★			★	★	★	

# TOP INTERVIEW

## トップインタビュー



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



## Be a Game Changer

～世界30億人のゲーマーに刺さるコンテンツとサービスの創造者たれ～



株式会社セガ 取締役副社長 Co-CEO  
内海 州史 Shuji Utsumi



Q コンシューマ分野が急成長した理由を教えてください。

杉野 現中期計画の中で、グローバル市場への積極展開を骨太の方針として掲げ、そのニーズをしっかりと取り込めたことが大きな要因だと考えています。近年、海外売上業績に占める割合がより鮮明になってきており、社内においてもグローバル市場でも十分に戦えるという自信や空気感が醸成されつつあります。セガは、長い歴史の中で多くのゲームを創出してきていますが、そのライブラリの多さがゆえ、巣ごもり効果の恩恵という側面においても、大きな後押しを受けることができたと思います。

内海 世界的なコロナ禍による巣ごもり効果の影響により、ゲームに対する強い需要喚起とデジタル化が大きく進んだことは、コンシューマ分野の成長にとって強い追い風となりました。また、GAFAMIに代表されるメガプラットフォーマーがゲーム業界に本腰を入れて参入してきましたが、これらも含めたプラットフォーマーとの強固なリレーションシップの構築を戦略的に進めてきたことも大きかったと思います。マーケティングをはじめとする各種サポートを受けるなど、非常に良い関係を構築することができています。



Q セガは、ゲーム開発力や保有するIPに対して高い評価を得ている一方で、なかなかそれが収益に直結しない側面があったと思います。そうした課題に対し、近年どのような改革を進めてきたかについて教えてください。

内海 セガは、長い歴史の中でいくつもの画期的なゲームを生み出し世に送り出してきたこともあり、豊富なIP資産を保有しています。私はかつてセガで働き、その後様々なエンタテインメント業界を渡り歩いてきましたが、再びセガに戻った際に、まさに「セガは「Treasure Island」である」と思いました。

ただ残念ながら、これまではこうした数多くのIP資産を有効に活用できていませんでした。そこで、IP資産を徹底的に洗い出し、有望なIPについては戦略的にリマスターやリメイクの展開を進めています。ゲーム業界は、デジタル化の進展に伴い大きく市場が広がり、ビジネス形態も変わりつつ

あります。セガのIPを世界中のより多くの人々に届けることが可能になってきており、その中心となる戦略がマルチプラットフォーム展開とグローバル同時発売です。従前は日本で特定のプラットフォームでリリースし、その後海外へ展開する方法が主流でした。現在は、流通のデジタル化進展に伴い物理的な制約から解放されたことにより、コンテンツが瞬時に世界中に届く時代が到来しましたので、まさに千載一遇のチャンスと言えます。ただこれは言うは易く行うは難しであり、その実現を加速すべく、現場レベルから仕事のやり方を徹底的に見直しました。たとえばグローバル同時発売に向けては、



海外の実績が  
より鮮明になってきており、  
グローバルでも十分に  
戦えるという雰囲気が  
現場に生まれてきています。

毎朝開発部門やマーケティング部門が海外拠点のスタジオとオンライン会議を行い、企画や進捗状況を細かく共有して目線を統一しています。また、ゲームの内容やマーケティングプランについても、各地域のニーズに合わせた固有のアレンジを加えつつも、統一すべき世界観についてはあらかじめメッセージを共通化し、共有しなければなりません。企画、開発をはじめ、その後の製品化されるまでのバリューチェーンもグローバル視点で見直し、仕事のやり方自体を大きく変えていく必要があります。こうした取り組みが進んでいくことによって、「日本のユーザーだけではなく、海外のユーザーにどうしたらこのゲームが受け入れてもらえるか?」という発想に切り替わってきており、数年前とは見違えるほど社内の意識や空気感は変化していると思います。

**Q エンタテインメント事業の利益率の考え方について教えてください。Super Gameへの投資も含めて、どのようにマネジメントをしていくかについて教えてください。**

**杉野** 利益率の維持、向上については、重要な経営課題として意識しています。一方で、グローバルゲーム市場が持続的な成長トレンドにありますので、売上高の成長も重視していきます。グローバルレベルでの競争力を高めていけば、利益率、売上高のいずれも連動して上昇していく指標と考えています。競争力を高めていくべく、内部組織の改革、人財の強化、挑戦的な風土づくりなどの施策についても着実に進めていきます。

**内海** 2022年3月期のコンシューマ分野の営業利益率は、18.5%となり、だいぶ改善はされてきました。エンタテインメントビジネスは、ヒット作が生まれると利益率が大きく上昇する特性がありますので、いかに良い作品をつくり、持

**杉野** ディストリビューションの観点から補足すれば、世界的なコロナ禍を受けてユーザーがデジタルダウンロードによってゲームを購入する流れが一層加速しています。デジタルディストリビューションは、物理的な制約から解放されるのみならず、柔軟なプライシング戦略を採ることができるという点でも大きなメリットがあります。また、面の拡大という点では、展開するテリトリーをいかにして拡大していくかが重要となります。特にフィジカルな販売店を通じた従来のディストリビューション網が未発達な新興市場の開拓においては、デジタルディストリビューションの進展が今後大きな役割を果たしていくと期待しています。

続的にヒット作を生み出していけるかがポイントとなります。また、デジタルディストリビューションへの転換が進むことは、利益率の向上にもプラスに働きます。

競合他社と比べるとまだまだセガの利益率は低く、裏を返せばまだ伸ばせる余地は十分にあると思っています。そのためには、まずは既存IPをしっかり強化していくことが重要です。グローバルでスタジオ体制を持つ開発力やブランド力、豊富なIP群というセガの強みをしっかりと活かしていきます。また、中長期スパンでさらなる飛躍をしていくために、Super Gameへの投資を戦略的に実施していきます。大きなチャレンジを伴いますが、タイトルポートフォリオを構築し、投資と利益率のバランスについてもしっかりとコントロールしていく考えです。

グローバルで展開されている豊富なIP群を保有

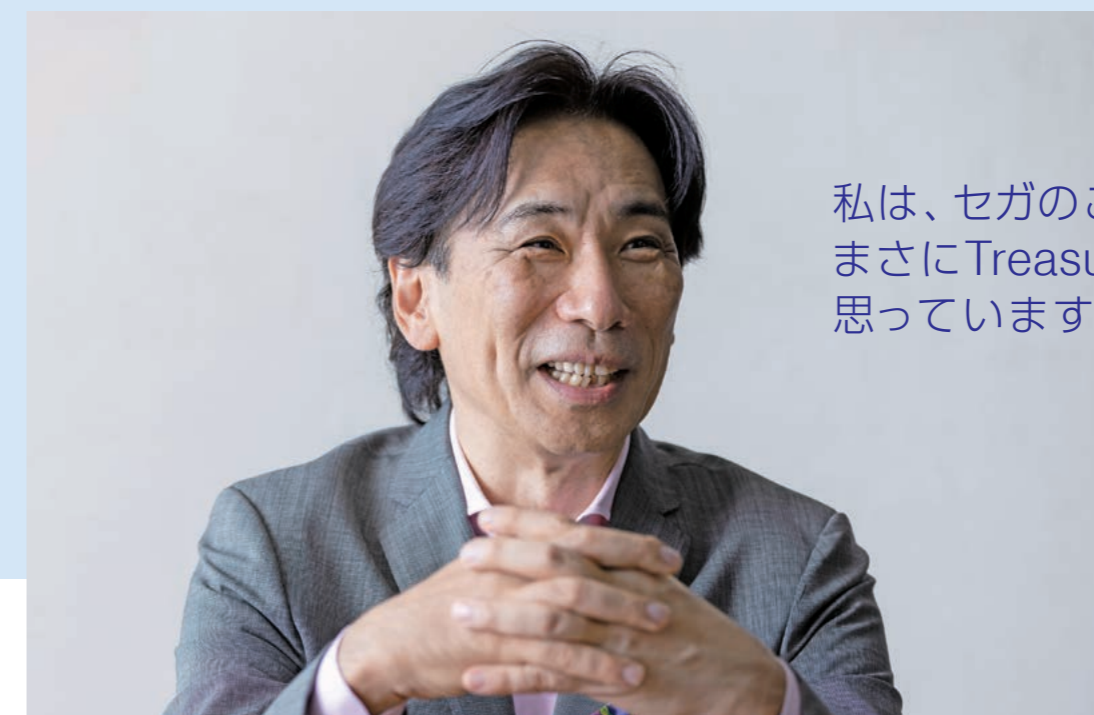


**Q ソニックIPは飛躍的に価値を高め、マネタイズも順調です。その他のIPも含め、今後IP価値を高めるために鍵となるタッチポイントの拡大とエンゲージメントの向上に向けた取り組みについて、お聞かせください。**

**内海** ソニックIPは、映画のグローバルレベルでの大ヒットによってブレイクスルーが起きたと感じています。ゲームや周辺領域への波及効果はもとより、映画のヒットにより喚起されたソニックIPの価値向上をフックとして、ハリウッドをはじめとした海外の巨大メディア企業とのコミュニケーションフローが構築できたことは非常に大きな成果です。現在、ソニックIP以外のIPについてもハリウッドの関係者との間で対話を進めており、今後の展開が楽しみな状況になってきています。映画やアニメ等でもIPの価値が高まれば、結果としてゲームの収益にも大きく貢献してくると思っています。

**杉野** ソニックIPは、マネタイズしながらタッチポイントを増やしているという好循環が生まれています。これほどま

で順調に成長しているIPは世界を見渡しても希少だと思います。また、ソニックIP以外にも、セガが保有している強力なIP群のタッチポイント拡大とエンゲージメントの向上を戦略的に図っていきます。エンゲージメントの向上という観点からは、SNS等に加えて専用の動画配信スタジオを設置し、ユーザーと直接コミュニケーションを図ることができる環境を整えています。また、2022年7月にロサンゼルスで開催されたアニメエキスポ2022にセガ・アトラスのブースを出展するなど、今までにない取り組みも進めています。こうしたファンとの直接的な接点を含め、新しいタッチポイントを増やしながらグローバルレベルでのIPの価値の向上を進めていきます。



私は、セガのことを  
まさにTreasure Islandだ  
と思っています。