

# 現状を打破し、 次のレベルへ

未達に終わった「Road to 2020」、2021年3月期の構造改革を経て  
2022年3月期にスタートした前・中期計画「Beyond the Status Quo」は、  
目標を大きく超過して達成し、まさに現状を打破することができました。  
そして2025年3月期からスタートした新・中期計画の  
「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」というスローガンには、  
我々が更なる高みを目指し、次のレベルへ進むというメッセージを含めています。

中期計画の歩み

**Road to  
2020**

2018年3月期～  
2020年3月期

**構造改革**

2021年3月期

**Beyond the  
Status Quo**

2022年3月期～  
2024年3月期

**WELCOME TO  
THE NEXT LEVEL!**

2025年3月期～2027年3月期



©SEGA



WELCOME  
TO THE  
NEXT  
LEVEL!



©SEGA

GOAL

25/3期-27/3期  
3カ年累計 調整後EBITDA\* **2,300億円超**

25/3期-27/3期  
3カ年平均 ROE **10%超**

\*調整後EBITDAの詳細はP.33

エンタテインメント  
コンテンツ事業

遊技機事業

ゲーミング事業

STRATEGY

IPスケールの拡大

安定収益の維持

事業の確立

事業別の調整後EBITDA目標 (※2025/3期-2027/3期の3カ年累計値)

**1,800億円超**

**900億円超**

**調整後EBITDAプラス**

●新・中期計画の詳細はP.32

Index

イントロダクション

CEOメッセージ	04
セガサミーグループのValue (価値観・DNA)	10
会長メッセージ	12
革新の歴史	14
存在意義	16

価値創造ストーリー

セガサミーグループの強み	18
価値創造プロセス	20
成長の源泉となる豊富なIP群	22
外部環境～リスクと機会～	24
内的課題	26

成長戦略

CFOメッセージ	28
中期計画	32
エンタテインメントコンテンツ事業	36
遊技機事業	42
ゲーミング事業	48
財務ハイライト	50

見直しに関する注意事項

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

ゲーミング法令および規制に関わる、投資家・株主への注意事項

当社は、株式公開会社としてネバダ州ゲーミング・コミッションに登録されており、当社の子会社として米国ネバダ州で事業を行う、セガサミークリエイション株式会社およびその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA, Inc. (以下、総称して「運営子会社」)の2社の株式を直接的又は間接的に保有することについて適格であると認定されております。運営子会社は、ネバダ州においてゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けております。ネバダ州法の規制により、当社の株主もネバダ州ゲーミング当局が定める規則の適用対象となります。当該規制の内容については、<https://www.segasammy.co.jp/ja/ir/stock/regulation/>をご覧ください。また、両子会社はネバダ州以外の複数の国や州、地域(以下「その他地域」といいます)においてもゲーミング機器を製造・販売するライセンスを受けており、当社の株主はその他地域の法令および各ゲーミング当局が定める規則等に基づき、ネバダ州と同様又は類似の規制の適用対象となることがあります。

非財務資本の強化

マテリアリティ	54
人事戦略	56
製品/サービス	62
環境	64
依存症	68
非財務ハイライト	70

ガバナンス

社外取締役メッセージ	72
ガバナンス	74
取締役および監査等委員である取締役、執行役員	84

財務情報

法定開示の補足	88
会社概要/株式情報	95



サステナビリティサイト

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

<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/>

**「現状打破」を完遂した私たちは、強く成長を志向し、更なる高みに向け前進し続けます。**

代表取締役社長グループCEO

**里見 治紀**

Haruki Satomi

## ● 「Game Changer」に向けた着実な前進

セガサミーグループのビジネスは、エンタテインメントを通じて社会に「ポジティブ」なインパクトを与えることができます。一方で、例えば依存症問題のように、「ネガティブ」な影響を与え得ることも直視しなければなりません。従って、他の企業以上にポジティブなインパクトを社会に与え続けなければ、今後、存在を許されなくなるでしょう。そうした意識を持つ

て、一人ひとりの社員が、社会をより良いものとする「感動体験」を生み出し続け、社会の共感を得て、社員も自らの仕事と当グループに対してより誇りを持って欲しい、という願いをMISSION/PURPOSE（存在意義）である「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」に込めています。そしてVISION（ありたい姿）と定めた「Be a Game Changer～革新者たれ～」は、社会により大きなポジティブインパクトを与え、業界をリードしていくという決意を表明したものです。



それらで構成される「ミッションピラミッド」は、持続的に発展していくために大切にすべきグループ共通の価値観です。その浸透を図るため、研修プログラムや個人の目標設定に組み込んでいます。また、イントラサイト上で毎月動画配信を行い、私の考えや思いを自分の言葉で伝えているほか、タウンホールミーティングや座談会等を開催し、社員との直接対話を積極的に行っています。重要なKPIと位置づけているエンゲージメントスコアは、2021年3月期の51.0から2024年3月期には55.8にまで改善しています。多様な人財が能力を発揮してイノベーションを起こす土壌の醸成に手応えを感じています。

2024年5月、新・中期計画のスタートにあたり、主要事業会社各社で社内向けの戦略説明会を行いました。その際、特にセガ社員の変化を強く感じました。2017年にも同じ場所でセガの国内グループ社員を集めて同規模の説明会を行いました。当時と比較してセガを中心としたエンタテインメントコンテンツ事業の売上高は倍増し、営業利益は10倍以上に拡大しています。その結果、セガ社員の顔つきが大きく変わり、自信を取り戻しているのを実感し、「Game Changer」という方向性の設定に、改めて自信を深めました。

## ● 前・中期計画「Beyond The Status Quo」の成果

当グループは、2004年の経営統合直後、1,000億円超の営業利益を計上し、2006年3月の時価総額は1.4兆円に到達したものの、その後は低空飛行を続けていました。

2017年に代表取締役社長COOに就任した直後に公表した中期計画「Road to 2020」（2018年3月期～2020年3月期）は未達に終わりましたが、グループ全体の課題を把握する事ができました。2020年、新型コロナウイルス感染症の流行に

より大きな影響を受けた当グループは、2021年3月期に構造改革を断行し、事業構造の見直しや固定費削減を実施しました。それらの取り組みを受けて策定・公表した中期計画「Beyond the Status Quo～現状を打破し、サステナブルな企業へ～」(2022年3月期～2024年3月期)には、それまでのトレンドを変え、持続的に企業価値を向上できる企業に変革するために「現状を打破」という決意を込めました。

同計画では2024年3月期の定量目標として経常利益450億円、ROE10%超を定め、資本効率を重視した経営を徹底することとしました。そしてエンタテインメントコンテンツ事業のコンシューマ分野を成長領域と位置づけ、同事業への経営資源の傾斜配分を進めてきました。

エンタテインメントコンテンツ事業全体では、最終年度の2024年3月期はコンシューマ分野の欧州事業における業績不振を主な要因として減益を余儀なくされましたが、コンシューマ分野の国内スタジオが主導した、「ソニック」「ペルソナ」「龍が如く」等の主力IPの全世界同時発売およびマルチプラットフォーム展開によるタッチポイントの拡大が功を奏し、それらIP群の売上高が飛躍的に拡大し、3か年で収益を大きく伸長させました。2022年春に全世界で公開されたソニック映画「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」が、当時としては全米におけるゲーム原作映画史上最高の興行収入記録を更新するなど、トランスメディア戦略も着実な進展を見ることができました。

新型コロナウイルス感染症の深刻な影響を受けた2021年3月期に経常赤字に陥っていた遊技機事業は、新規タイトルでは「パチスロ甲鉄城のカバネリ」、既存シリーズでは「スマスロ北斗の拳」等がヒットしたパチスロ遊技機が牽引役となり、当初の計画を上振れしながら右肩上がりに収益を拡大し「安定収益の創出」という戦略テーマを着実に実現しました。また、2024年3月期には、はじめてリゾート事業の通期経常黒字化も達成しました。



# CEOメッセージ

## ● 次のステージに力強く前進するために

コンシューマ分野の欧州事業は、各スタジオの自律性を尊重するあまり、投資判断への牽制機能が適切に働かなかったことが業績不振の要因でした。そのため2017年までセガに在籍し、その後テンセントグループの事業会社でCEOを経験したヨーガン・ポスト氏をセガ欧州子会社のCOOに招聘するとともに、現・セガ社長の内海を中心に、迅速に構造改革を進めました。結果、2024年3月期には192億円の特別損失を計上しましたが、次のステージに向けた懸念材料を期中に払拭することができました。

事業ポートフォリオの面でも「現状打破」を推し進めました。当グループは、幅広い領域で事業を展開しています。その分、社会に対してより広くポジティブなインパクトを与えることができ、領域が異なる事業の組み合わせは、環境変化への耐性ももたらします。一方、上場企業である限りは、効率性の面で株主・投資家の皆様に対する責任を果たさなければなりません。事実、私は社長就任以来、セガの祖業であるアミューズメント施設事業の譲渡をはじめ、買収よりも多くの売却を意思決定してきました。

また、当グループが長年参入に向けて取り組んできた国内の統合型リゾート(IR)事業については、残念ながら中止という結果となりました。しかし、投資余力を確保するために自己資本の厚みを保持する必要があったIR事業は、資本効率の低下をもたらす要因の一つでもありました。IR事業の中止に伴いそれまでの方針を見直し、キャッシュを成長投資および適切な株主還元に分注する方針を打ち出しました。**(▶P.28 CFOメッセージ)**2024年5月には、「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の全株式を、Fortress Investment Groupに譲渡する決定を下しました。同社は直近では2期連続での黒字化も達成しましたが、当社以上のコミットを表明し、ノウハウもあるオーナーに引き継いだほうが、同社社員や地域にとっても良い選択であるというのが決断の理由です。

一方、成長領域では次のステージを睨んだ買収も実施しています。2023年8月には、モバイルゲームの開発・運営、IPのライセンスビジネスを展開しているRovio Entertainment Corporationを子会社化し、グローバルゲーム市場で成長領域と目されているモバイルゲーム分野での事業基盤を獲得しました。2023年11月には、米国カジノオペレーター向けSaaS

事業および欧州・南米向けB2Cオンラインゲーミング事業を展開する、GAN Limitedの買収を発表し、北米オンラインゲーミング事業への橋頭保を築き上げました。

こうして足場を固めたセガサミーグループは、いよいよ次のステージに前進していくこととなります。

## ● 新・中期計画 [WELCOME TO THE NEXT LEVEL!]

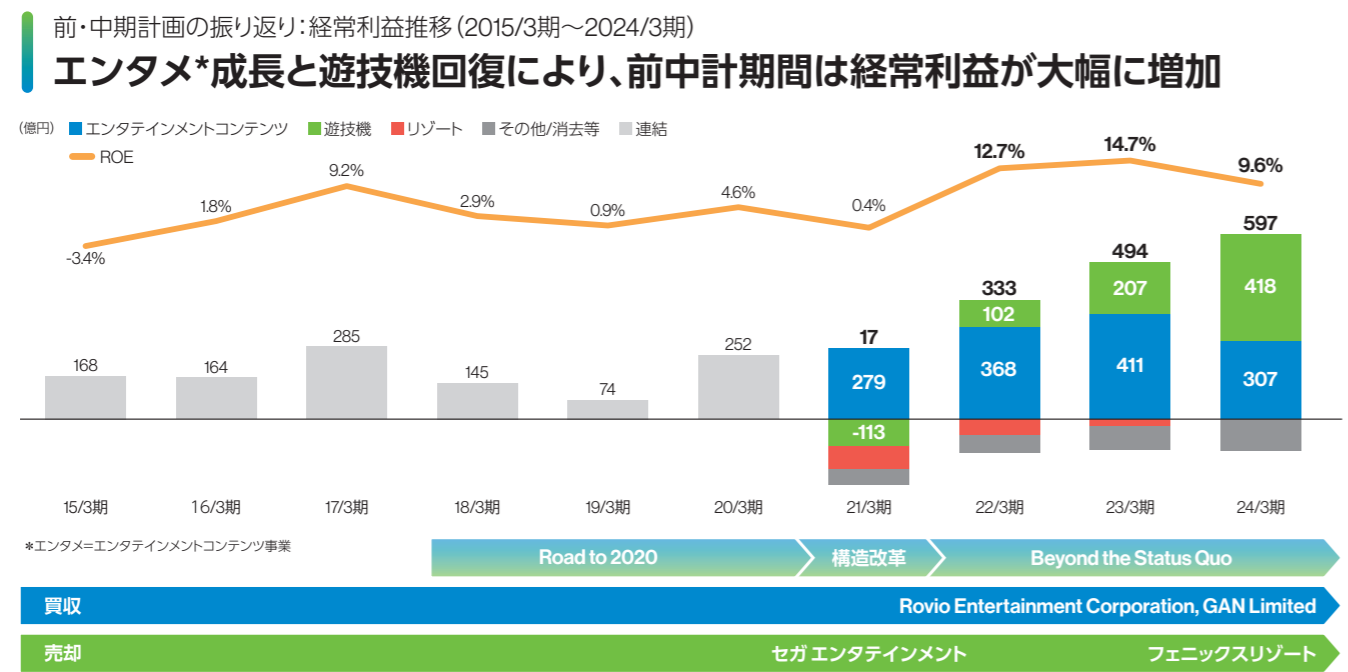
2023年12月に開催された世界最大級のゲームイベント「The Game Awards 2023」の会場で、セガが開発中のレガシーIPを使った新作タイトル**(▶P.41 エンタテインメントコンテンツ事業の事業戦略)**のティザー映像を公開しましたが、映像が流れ始めると大きな歓声が起こりました。これは今なおセガのオールドファンが数多くいることの証左です。そのセガがかつて北米で、家庭用ゲーム機「メガドライブ」(アメリカでの名称は「Genesis」)を発売した際にプロモーションで活用したフレーズ「WELCOME TO THE NEXT LEVEL!」が、新・中期計画のスローガンです。これは当グループが、勢いがあったかつてのセガのようにグローバルに事業を推し進め、より一層、高い収益レベルを実現していくという強いメッセージとご理解いただければと思います。

前・中期計画の最終年度には連結売上高が、14期ぶりに4,600億円を突破しました。遊技機市場の縮小が続いているほか、1,000億円規模の売上高を計上していたアミューズメント施設事業も譲渡後ですので、事業ポートフォリオの改善が大きく進んだことをご理解いただければと思います。経常利益も計画を大きく超過して着地し600億円に手が届く水準まで伸ばしました。このように「現状を打破」した当グループが、成長軌道への回帰を確かなものとするための新・中期計画では、2025年3月期から2027年3月期までの3カ年累計で2,300億円超の調整後EBITDAを目標に定めるとともに、3カ年平均のROE10%超も目標に設定し、引き続き資本効率も追求していくこととしました。

各事業の位置づけと投資の優先順位を明らかにするために、事業ポートフォリオ戦略も明確化しました。エンタテイン

メントコンテンツ事業は、コンシューマ分野を中心に成長事業と位置づけ、IPの成長加速のための積極的投資を通じて、調整後EBITDAを前中計期間の3カ年累計の1,132億円から同1,800億円超に成長させていく方針です。遊技機事業は経営統合以降、収益基盤として安定的にキャッシュを創出し、当グループの経営を支え続けてきました。高い競争力、収益性を誇る同事業によりもたらされる潤沢かつ安定的なキャッシュフローは、成長事業への投資や株主還元の原資であり、当グループが誇る明確な強みです。北米を中心とするオンラインゲーミング事業、スロットマシンの開発・製造・販売、パライダイスセガサミーの施設運営事業等は、「ゲーミング事業」というセグメントで新たに括り、第3の事業の柱としての確立を目指します。スポーツベッティングに関してネガティブな報道もありましたが、アメリカでは多くの州で合法化されており、合法的な業者を通じて多くのファンが楽しんでいます。当グループは、そうしたクリーンなマーケットで正々堂々と事業を育成していく考えです。

ヒットビジネスに身を置く当グループではありませんが、エンタテインメントコンテンツ事業は、主力IPが収益基盤として順調に成長し、遊技機事業も安定的かつ高効率な収益体質の構築を進めてきた結果、グループ全体でヒットに依存しない体質に変革しつつあり、業績ボラティリティは低下していると認識しています。更に、事業会社もグループ全体の視座のもとで、一体となって企業価値の向上に邁進できるよう、セガの社長である内海とサミーの社長である星野がホールディングスの取締役を兼務することとしました。取締役と株主の皆様との長期的利益をより一層一致させるとともに、中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブの向上を目的に事後交付型株式報酬制度も導入しました。新・中期計画の確実な達成に向けた強い意志の表れとご理解ください。





# CEOメッセージ

## ● 競争優位性を発揮し始めたセガ

セガの同業他社の中には、タイトルを絞って集中的に投資を行い、販売本数が何百万本にもなるゲームを発売する企業が存在します。一方のセガは、コンソール向け、PC向け、スマートフォン向けといった様々なプラットフォーム向けに極めて幅広いジャンルのゲームを提供し、アーケードゲームも手掛けてきました。この何でもできる「器用さ」によってIP数が他社と比較して多い一方で、タイトル当たりの利益が少ない、いわば「器用貧乏」とも言える状態でした。しかし現在、ゲームプラットフォームはデジタル化の進展に伴い、従来の据置型に留まらず、オンラインでゲーム提供を展開するグローバルプレイヤーが増加しています。そうした新たなプレイヤーが参入する際、グローバルで訴求力あるブランド力と豊富なIP群を有するセガは、常にローンチパートナーに選ばれてきました。また、近年は映画やアニメ等、ゲーム以外の分

野へもパートナーシップが広がっています。これに伴いユーザーへのタッチポイントの拡大と収益源の多様化を効率的に実現できています。セガはかつての「器用貧乏」から「商売上手」に変貌を遂げていると考えています。エンタテインメントコンテンツ事業では、魅力的なIP資産と各領域を牽引するプレイヤーとの強固な関係性という強みを活かし、様々なプラットフォームや映像、ライセンス、マーチャндаイズ等に多面展開していきます。デジタル配信が中心になってきたことでディストリビューションの障壁が大きく下がっている状況を捉え、日本や欧米、アジア以外の地域への地理的な拡大を進めながらトランスメディア戦略を更に深化させていきます。これらの施策を通じた世界30億人のユーザーへのリーチが、長期的に見据えるビジョンです。しかし「面白いゲームをつくる」というパブリッシャーとしての基本は追求していきます。例えば2022年11月に発売した「ソニックフロンティア」は、発売を1年延期してまでクオリティが上がるまでは発売しないという方針を貫いた結果、大ヒットに繋がりました。ファンの期待を裏切らない面白さを提供し続け、トランスメディア戦略を成功に導いていきたいと考えています。  
(▶ P.40 エンタテインメントコンテンツ事業の事業戦略)

## ● 安定収益の創出と業界の活性化を両輪に

サミーも、遊技性が市場に支持されると確信を持てるまで幾度も作り込みを繰り返すモノづくりへのこだわりを徹底してきました。更に「パーラーサミー」という疑似ホールを社内に設置し、試打した社員の意見を開発部門にフィードバックする開発フローも確立しています。近年の業績は、こうした地道な取り組みが、機種のコオリティの向上に繋がっている結果だと考えています。

一方、遊技機市場全体では、遊技人口の減少の中で遊技機の価格上昇、ホール側の経営状況の悪化という悪循環が続き、市場の縮小傾向に歯止めがかかっていません。遊技機事業が、より長く事業存続していくためには、パチンコホールやファンの方々を含む業界全体との共存共栄が必要であり、それは業界をリードする当グループの責務と捉えています。従って、新・中期計画では、収益基盤の強化/安定化と、遊技機業界の活性化を両輪とする戦略を推進していく方針です。

当グループは、2023年に大ヒットとなった「スマスコ北斗の拳」が属する中射幸帯において高い稼働シェアを有していますが、高射幸帯と低射幸帯でのシェアは低く、トータルでの稼働シェアは残念ながらNo.1ではありません。逆に言うとそこに大きな伸びしろがあるわけですので、縮小傾向にある市場環境を言い訳とすることなく、パチスロにおいて全射幸帯でのシェアを拡大し、合算稼働シェアの向上を図っていく考えです。現在の規制等の下ではより幅広いゲーム性を持つ遊技機の提供が可能であり、本戦略には十分に勝算があると考えています。また、2つの方向性でプラットフォーム戦略についても推進してまいります。(株)ユニバーサルエンタテインメントとの合併会社であるZEEGを中心とした筐体のプラットフォーム化と、EC販売を通じた販売のプラットフォーム化です。先行して取り組んできた結果、双方とも他にはない効率的なオペレーションを確立しており、すでに多くの同業他社にご利用いただいております。引き続き利便性向上に努めながら、取扱件数とメーカー数を拡大し、同業他社、パチンコホール双方のコスト改善に繋がる施策として確立していく方針です。

「遊技機業界の活性化」では当グループとパチンコホールの双方のコスト構造を抜本的に変えるべく、収益性を維持したまま低価格を実現する新筐体の開発などへの挑戦を続け、市場の悪循環を断ち切っていきたいと考えています。また、広範囲のプロモーション施策によるユーザー数の増加についても取り組んでまいります。(▶ P.47 遊技機事業の事業戦略)

## ● 夢を現実にするために

私は常々、社員に対して自発的に心に火(情熱)を灯し、それを周りに移してほしいと訴えています。そして私の責務は、社員の心に火を灯していくことであると考え、年功序列の廃止をはじめ、そうした人財が活躍し評価されるよう人事制度の改革も続けています。情熱を持った人財がMISSION/PURPOSEを追求していけば、社会に大きなインパクトを与え、より存在を認知され、今以上に社員が誇りを持てる企業グループになると固く信じています。そしていつの日か、エンタテインメントと言えば真っ先に、セガサミーグループを想起していただけるようになりたいと思っています。必ずしも「セガサミー」への認知でなくても良いのです。例えば「トムス・エンタテインメント」や「ダーツライブ」など、「セガ」も「サミー」も社名に冠していない事業会社がそれぞれの強みを活かして存在感を高めていき、グループ全体で認知の総和が拡大していけば、自ずと売上高、利益規模を拡大していくことができると考えています。見据えているのは、過去最高の1.4兆円を超える時価総額の実現です。それを単なる夢に終わらせることがないように、私自身も心に火を灯し続け、「NEXT LEVEL」に到達するべく新・中期計画を確実にやり遂げていく所存です。今後のセガサミーグループにご期待いただければ幸いです。

**セガサミーグループの存在感を高め、企業価値向上を実現するために、新・中期計画を確実にやり遂げて「NEXT LEVEL」を目指します。**





# セガサミーグループ

常に業界の最先端を走り、他社にない製品／サービスを  
2004年に経営統合し、セガサミー  
今後も「創造は生命」「積極進取」をValueとして変化に適応し、

## 創造は生命

多数の世界初・業界初コンテンツを手がけるなど、  
常に時代の先を行く新たな「遊び」を提供しながら、  
「セガ」というブランド力と今につながる多くのIPを創出

セガは、誰も体験したことのない感動を生み出す「創造は生命」という社  
是を掲げ、革新的なデジタルゲーム機およびゲームソフトを世界に提供し  
てきました。

その歴史は、1960年、セガの前身となる日本娯楽物産(株)の設立から始ま  
ります。同年、国産初のジュークボックスの開発に成功。Service Gamesの頭文  
字を取って「セガ1000」と名付けた本製品は日本で大ヒットとなり、セガブラン  
ドの先駆けとなりました。

1965年には商号も(株)セガ・エンタープライゼスに変更。世界的なヒットを  
収めた1966年発売のアーケードゲーム「ペリスコープ」などを通じてセガブ  
ランドを世界に広げていき、1985年には世界初の体感型アーケードゲーム  
「ハンゴオン」、現在も根強い人気を誇るクレーンゲーム機「UFOキャ  
チャー」を発売しました。

1980年代には家庭用ゲーム機事業にも参入。1988年に発売された「メガ  
ドライブ」は欧米で大ヒットし、「ソニック」というセガの代名詞となるキャラク  
ターを生み出しました。以降も世界初の3DCG格闘ゲーム「バーチャファイ  
ター」やインターネット通信機能を業界で初めて標準実装した「ドリームキャ  
スト」に代表される革新的な製品を次々に世に送り出すなど、時代の先を行く  
新たな「遊び」を多数提供しました。こうした取り組みが、「セガ」という世界に  
通じるブランドを培い、今につながる多くのIPが創出されました。



「セガ1000」  
©SEGA



「メガドライブ」  
©SEGA



「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」  
©SEGA



「UFO CATCHER」  
©SEGA

# のValue (価値観・DNA)

生み出すという「革新の遺伝子」をとともにもつ両社が、  
グループが誕生しました。  
ありたい姿である「Be a Game Changer」を目指します。

## 積極進取

徹底した作り込みと失敗を恐れずに挑戦する精神で、  
数々の業界初の機能を搭載した遊技機を開発し  
遊技機業界を牽引

サミーは、失敗を恐れずに何事にも挑戦し続けるという意味の「積極進取」  
を社是・価値観とし、ゲーム機の販売から事業をスタートします。その後、ア  
ミューズメント機器メーカーへの転身を図り、その徹底した研究・開発により、  
数々のヒット作を生み出しました。

1975年からは本格的に遊技機の開発・製造・販売を中心とした事業を展開  
し、2000年に発売された業界初となる5.5インチ液晶を搭載した「ゲゲゲの鬼  
太郎」をはじめ、ATブームの火付け役となった「獣王」など、数々の革新的な遊  
技機を世に送り出します。2003年に発売した初代「パチスロ北斗の拳」は、先  
鋭的な遊技性と液晶演出で人気を博し、累計販売台数62万台超というまだ  
破られていない記録を打ち出したパチスロ史上最大のメガヒット機種となりま  
した。

2004年に施行され、業界に大打撃を与えた規則改正後も、規制の枠組みの  
中で2009年に販売した「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」において新たな  
遊技性を実現し、パチスロ市場を牽引するなど、逆境の中でも自己変革を続  
け、トップメーカーとしての地位を確立していきました。

その後も「新しいものはサミーから」という開発ポリシーのもと、卓越した企  
画力と開発力で、最先端・新機軸の遊技機を次々と生み出してきました。数多  
くのヒットの裏にある、繰り返し試射を行うなど、徹底的に作り込んだ上で世に  
送り出す姿勢は今も受け継がれています。



「ゲゲゲの鬼太郎」  
©水木プロ・ソフトガレージ



「獣王」  
©Sammy



「パチスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983  
©Sammy



# 会長メッセージ



## 真正面から正攻法で 挑戦を続けるのが、 セガサミーグループです。

代表取締役会長

**里見 治**

Hajime Satomi

### 創造は生命と積極進取

家業の豆腐店の社名を「株式会社さとみ」に変更し、ゲーム機の販売をスタートしたのは23歳の時でした。その後、アミューズメント機器メーカーに転身し、1975年にはアレンジボールの製造・販売を皮切りに、遊技機業界に参入していくこととなりますが、事業を軌道に乗せていく過程では、巨額詐欺事件に巻き込まれ、更にゲーム機納入先からの手形の不渡りにより負債を抱え倒産に追い込まれるなど、様々な困難もありました。

その後、事業を建て直し、1982年には競合が少ないパチンコ市場に参入、1995年には競合ひしめくパチンコ市場への挑戦も開始しました。様々な困難にも直面しましたが、「どんな壁でも乗り越えてみせる」という意気込みを絶やすことなく、挑戦を続けていきました。

エンタテインメントは、すぐ人々に飽きられるという宿命を負っています。つまり常にアイデアをひねり出し、新しいものを提供する挑戦を続けていかないと、この業界での持続的な発展は望めません。サミーの社是に「積極進取」を掲げてきた理由はここにあります。ゲームに軸足を置くセガとて同様のことが言えます。「創造は生命」という社是に

挑戦という価値観 (Value) が刻まれ、底流に流れ続けています。この共通する挑戦を促す文化は、グループが持続的に発展を続けていくために守り続けるべきものです。

挑戦には必ず失敗が付きまといまいます。私は企業規模が小さい時代は、数多くの失敗を重ね、中には「これが失敗したら終わりだ」という賭けのような挑戦を行ったこともありました。多くの社員や株主の皆様にご責任を持つ現在のセガサミーグループは、このようなグループの存続を危うくするような挑戦は避けなければなりません。しかし、リスクを許容できる範囲を見極めた上での挑戦の結果としての失敗、そしてその失敗から学ぶ姿勢がある限りは、「良い失敗」として許容する文化も守っていかねばならないと考えています。

### 「縁」の大切さ

挑戦を行っていく中では人との「縁」もとても大切にすべきことです。私がエンタテインメントの世界に足を踏み入れるきっかけとなったのは、セガの前身企業である日本娯

楽物産でゲーム機を販売していたある人との出会いでした。「株式会社さとみ」としての第一号タイトルとして大ヒットした「ソナーアタック」を世に送り出したのも、ある技術者とのご縁があったことなのです。1978年に倒産の憂き目にあった時も、残ってくれた社員に加え、多くの方々の支えのおかげで再建できました。

そして1990年代に資金繰りに窮した際に、多大なご支援をいただいたのが、旧CSKの創業者であり、当時セガの会長に就いておられた故大川功氏です。同氏に受けたご恩は決して忘れることはできません。ビジネスに私情を挟むのは良くありませんが、2004年にセガとサミーの経営統合を決定するにあたり、大川氏に対する恩返しへの思いがあったのは、偽らざる事実です。経営統合以降も、「絶対に統合の成果を出す」という強い覚悟を抱き続けました。

私は、こうして幾度となく「縁」によって成長し、救われてきました。セガサミーグループがお客様や取引先、社会の未永いご支援をいただくために、今後も「縁」を大切にし、各ステークホルダーに価値を提供し続けてまいります。

### 長期的な視座で執念を持って

私はかつてサミーで社長をしていた時、遊技性や品質を厳しくチェックし、徹底的に完成度を高めて「これは確実に売れる」と確信を持ってはじめて、世に送り出すことを徹底してきました。単年度業績や販売計画を優先し、中途半端なものを発売したら、例えば、「北斗の拳」という宝のようなIPも価値を損ない、将来の企業価値の毀損にも繋がります。あらゆる経営判断において、常に目線を置いてきたのは中長期的な時間軸でした。セガの企業価値向上に対しても同じ姿勢で臨んできました。

セガが誇るIPであるソニックは、北米を中心に圧倒的な人気を誇っていましたが、2010年代頃から人気に陰りが見え、ゲームの売上も年々下がっていました。そこで、再びこのIPを世界で花開かせることが、セガの企業価値を高めるために重要と考え、米国の映画産業と組んで映画化に挑戦する方針を打ち出しました。当時、日本のゲームキャラクターの映画化で成功した例がなかったため、社内では反対

の声が大半でした。しかし、映像や脚本に徹底してこだわり、粘り強い契約交渉も続けた結果、2020年に「ソニック・ザ・ムービー」の公開に辿り着きました。同作品は、北米でのゲーム映画化作品の中では歴代最高の興行収入を記録し、2022年に公開した第2弾も大ヒットとなりました。これがゲームソフトやマーチャンダイジングの販売拡大にも繋がりを、セガの利益拡大に大きく貢献しました。

このように、長期的な視座で最高のものを、執念を持って作り上げて世に送り出す姿勢は、これからも守り続けるべきことです。一方で、大きく舵を切る決断も時には必要です。アミューズメント施設事業やIR (統合型リゾート) 事業、フェニックスリゾートは、私にとって思い入れがあった事業ですが、そうした個人的な思いよりも、グループの将来のために売却・撤退すべきという現CEOの強い意志を尊重しました。

### 「王道」を歩む

先にお話しした倒産をはじめとした数々の危機に直面した時、私は逃げることはしませんでした。苦しい時ほど逃げることなく、相手に嘘をつかずに真正面から誠実に対応することによって、相手の共感や信頼を得て課題を乗り越えることができました。この経験から、私は誠実さを信条にグループ経営を行ってきました。

セガサミーグループは、新たな中期計画のもとで一段高いステージへの挑戦を開始しました。そうした挑戦を成功させるために大切なことも、自分だけの儲けを追求したり、短期的な利益を追い求めたり、世間から後ろ指をさされるようなことはせず、真正面から正攻法で、いわば「王道」を歩み続けることです。そうすれば、セガサミーグループは社員が誇れるグループとなり、そこには優秀な人財が集まるはずで、その結果として、社会に求められる企業グループとして持続的に発展していくことができると確信しています。



# 革新の歴史

世の中に革新的な製品を生み出してきたセガと様々な業界初の製品を送り出してきたサミーが2004年10月に経営統合して誕生したのがセガサミーグループです。経営統合以降も、各社が感動体験を生み出し続け、新たな領域での感動体験も追求しています。

## 1985

- 世界初の体感ゲーム「ハンゴオン」発売



「ハンゴオン」 ©SEGA

## 1993

- 世界初の業務用3DCG格闘ゲーム「バーチャファイター」登場



「バーチャファイター」 ©SEGA

## 1998

- ネットワーク機能を初めて標準搭載したゲーム機「ドリームキャスト」発売



「ドリームキャスト」 ©SEGA

## 2005

- 大ヒットシリーズとなる家庭用ゲーム「龍が如く」初登場



「龍が如く」 ©SEGA

## 2012

- オンラインRPG「ファンタシースターオンライン2」配信開始



「ファンタシースターオンライン2」 ©SEGA

## 2016

- アトラスによる人気RPGシリーズ最大のヒット作、「ペルソナ5」発売



「ペルソナ5」 ©ATLUS ©SEGA

- 欧州スタジオCreative Assembly社のRTSシリーズ「Total War: Warhammer 2」発売



「Total War: WARHAMMER II」 © Games Workshop Limited 2020. Published by SEGA.

## 2020

- ゲーム原作映画の全米興行収入記録を更新したソニック映画第一弾「ソニック・ザ・ムービー」公開



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

- iOS/Android用の大ヒットアプリ「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」のサービス開始



「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」 ©SEGA/©CP/©CFM

## 2022

- ソニック映画第二弾「ソニック・ザ・ムービー/ソニックVS ナックルズ」公開



「ソニック・ザ・ムービー/ソニックVS ナックルズ」 ©2022 Paramount Pictures and Sega of America, Inc.

- 累計販売本数320万本を突破した「ソニックフロンティア」発売



「ソニックフロンティア」 ©SEGA

1960 設立



世界初、日本初を次々に生み出し、革新的なイノベーションを追求することで、時代をリードしてきた。

# 2004 経営統合



1975 設立



卓越した開発力とモノづくりにこだわる姿勢で、時代の先を行く製品を数多く送り出す。

常に業界の最先端を走り、他社にない製品/サービスを生み出すという「革新の遺伝子」をともにもつ両社が、2004年に経営統合し、セガサミーホールディングスが誕生。エンタテインメント分野での事業領域を着実に拡大。

## 1989

- 業界ではじめてシングルボーナス「集中役」を実装したパチスロ遊技機「アラジン」発売



「アラジン」 ©Sammy

## 2001

- AT(アシストタイム)ブームの火付け役となったパチスロ機「獣王」発売



「獣王」 ©Sammy

## 2003

- 前人未達の販売台数約62万台を売り上げたパチスロ遊技機「パチスロ北斗の拳」発売



「パチスロ北斗の拳」 ©武論尊・原哲夫/NSP1983 ©Sammy

## 2008

- 当社のパチンコ史上最大の販売台数となる「ぱちんこCR北斗の拳」発売



「ぱちんこCR北斗の拳」 ©武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007 著作権許諾証SAE-307 ©Sammy

## 2009

- 5号機に新たなゲーム性を盛り込んだ「パチスロ交響詩篇エウレカセブン」発売



「パチスロ 交響詩篇エウレカセブン」 ©2005 BONES/Project EUREKA ©Bandai Namco Sevens Inc. ©Sammy

## 2016

- ゲームIPを活用した新シリーズ「ぱちんこCR真・北斗無双」発売



「ぱちんこCR真・北斗無双」 ©武論尊・原哲夫/NSP 1983, 著作権許諾証KQJ-111 ©2010-2013 コーエーテックモゲームス ©Sammy

## 2022

- ロングランヒットとなった6.5号機「パチスロ甲鉄城のカバネリ」発売



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」 ©カバネリ製作委員会 ©Sammy

## 2023

- 大ヒットを記録したサミー初のスマートパチスロ「スマスロ北斗の拳」発売



「スマスロ北斗の拳」 ©武論尊・原哲夫/コアミックス1983, ©COAMIX 2007 著作権許諾証YRA-114 ©Sammy



# 存在意義

どの時代においてもエンタテインメントは社会に活力を与えてきました。エンタテインメントは平和な世の中でこそ存在する産業でありながら、平和そのものを社会にもたらし、元気を与えるパワーがあると私たちは信じています。引き続き、Group Mission / Purposeである「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」の実現に向け、グループ社員全員が全力で取り組んでいきます。



©SEGA

## ●セガサミーグループミッションピラミッド



## Group Value (価値観・DNA) 創造は生命 × 積極進取

セガの「創造は生命」とサミーの「積極進取」の2つの価値観をグループの最も重要なValue (価値観・DNA)としています。困難にぶつかっても「積極進取」の精神のもと、人々の感動体験を「創造」することが我々のミッションと考えています。

## Group Mission / Purpose (存在意義)

より多くの人と一緒に「感動」を体験することで「共感」は生まれます。私たちの作り出した製品／サービスを通じて、「共感」のあふれる社会を生み出し、世界中の人々の生活に「彩り」を添えるのが、セガサミーグループの存在意義です。「創造は生命×積極進取」の価値観・DNAのもと、クリエイティビティのエッジに磨きをかけ、セガサミーならではのユニークな感動体験を創造し続けます。

## Group Vision (ありたい姿)

世の中は急激な勢いで変化を続けており、我々の事業環境も常に変化を続けています。先進性を追求するDNAのもと、世の潮流を捉え、ユーザーに感動体験を届けるべく、自らが主体としてGame Changerとなり、常識を覆す挑戦的なグローバルブランドを目指します。

## TOPIC | ミッションピラミッドの社内浸透施策

当グループではグループ共通の価値観であるミッションピラミッドを社員個人の目標設定にまでブレークダウンし、組織の中での自分の役割を明確化しています。また、ミッションピラミッドを社内へ浸透させるために社内研修プログラムに組み込み、意図や構造の理解促進を図っているほか、人事制度や表彰制度などにも連動させています。

●人事戦略に関する詳細はP.56

