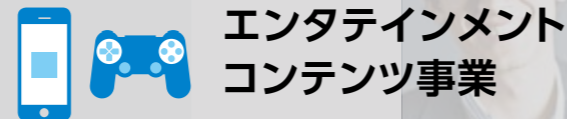


セガサミーグループは、グループミッションに掲げる「感動体験」を持続的に創造し、提供し続けることをテーマに、社会ニーズに応え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。

その実現に向け、コア事業が創出する価値にフォーカスし、事業に紐づいた重要課題(マテリアリティ)を洗い出すとともに、外部のフレームワーク「SASBモデル」を参考に重要課題(マテリアリティ)を特定し、グループ全体への浸透と実践に努めています。

### 事業が創出する価値

#### コア事業の創出価値



#### エンタテインメント コンテンツ事業

ゲーム等の提供を通じて感動を  
提供し、人生に彩りを与える



#### 遊技機事業

パチンコ、パチスロ遊技機を通じて  
感動を提供し、日常に刺激を与える



#### リゾート事業

リゾートを通じて感動を提供し、  
人生に安らぎを与える

## 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。～

## 持続可能な社会の実現と企業価値の向上を実現

### 取り組むべき重要課題と重点項目

#### 取り組むべき重要課題(マテリアリティ)



#### 環境

製造過程の環境負荷低減を重視した製品設計やリサイクル、リユースを通して、より効率性を上げる取り組みのほか、環境保全や消費電力の削減などの取り組みを進めます。



#### 依存症

パチンコ・パチスロの「のめり込み問題」や、ゲームに没頭して健康に深刻な障害が出る「ゲーム障害」、IR(統合型リゾート)事業と関連性の深い「ギャンブル依存症」をはじめとした依存症問題の対応・予防への取り組みを進めます。



#### 人

多様な人材が働きがいを持って活躍できる環境を作り、創造性豊かな企業風土を形成していくほか、ダイバーシティを当然のこととし、人権の尊重と差別の禁止、弱者保護による不平等の排除を徹底します。



#### 製品／サービス

エンタテインメントを通じて感動体験を創造し、社会をもっと元気に、カラフルにするために、革新的な製品の提供を可能とするための開発プロセスの構築、製品・サービスの持続的な品質向上、安心・安全に楽しめる製品・サービスの提供を行います。



#### ガバナンス

コンプライアンスやリスク管理を含めたコーポレート・ガバナンスを重視し、法令遵守体制、内部統制システムの強化を行い、企業経営の健全性確保、透明性向上、効率性向上を目的としたガバナンス経営を徹底します。

#### 重点項目

● 環境負荷軽減

● 依存症低減

● 働きがいの向上  
● 多様性の向上  
● 不平等の排除

● 革新的製品の開発  
● 製品／サービス品質向上  
● 安心、安全な製品提供

● コーポレート・ガバナンス  
強化

#### SDGs該当項目





## 環境



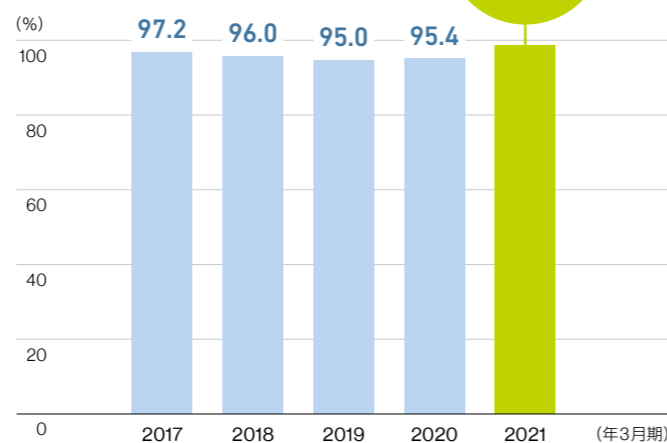
### 事業活動から発生する環境負荷の軽減

#### P 遊技機の部品リユース・回収の取り組み

サミーでは、遊技機を構成している部品のリユース性を高めるため、設計・開発段階から部品・基板・ユニットの共通化を図り、2016年にリユースできる部品点数の目標値を定めました。2021年3月期のリユース部品回収率は89.7%、遊技機のリサイクル率は98.6%でした。引き続き、リユース効果の最大化を目指しています。

業界内においては、他メーカーと連携して部品・ユニットのプラットフォーム化を図り、業界全体での環境負荷低減に向けた取り組みを継続しています。

サミー遊技機のリサイクル率



### 地球環境資源への配慮

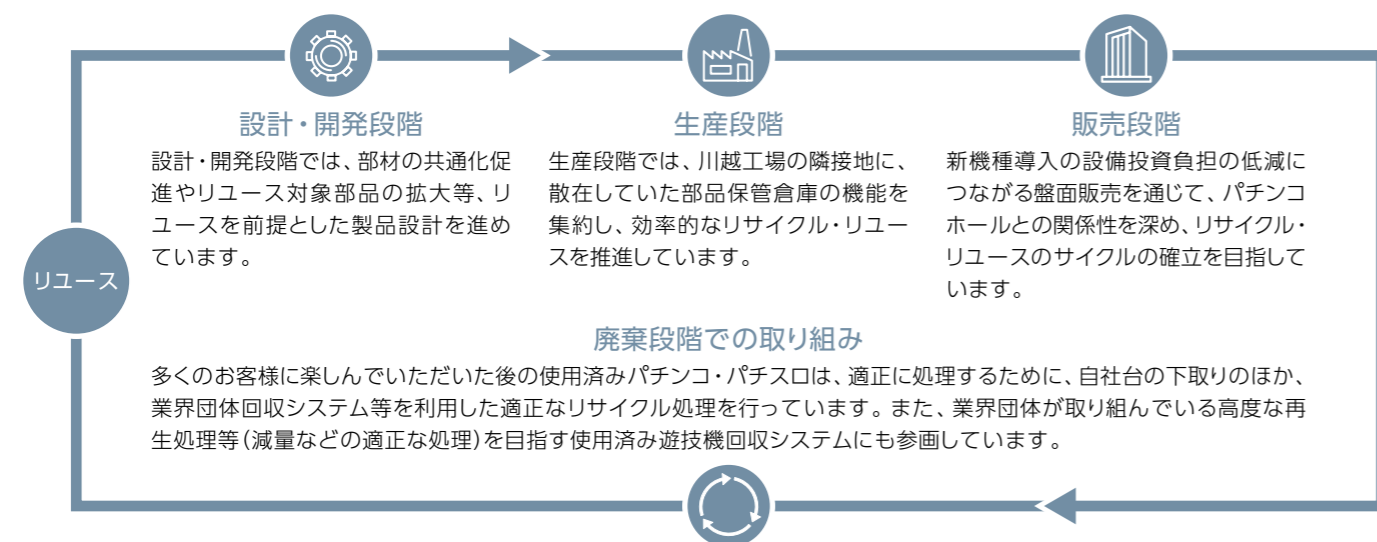
#### P バリューチェーン全体でのリユース促進

遊技機の開発段階から製造、販売に至るバリューチェーン全体の最適化を通じて、使用部材の削減に伴う環境負荷の軽減と、リユース(部品の再利用)を両立し、事業全体の収益性向上につなげています。

適用部材の範囲拡大や、部材の共通化比率を拡大させ、効率性を高めています。

目 サミー川越工場における環境配慮の状況の詳細はP57をご覧ください。

#### バリューチェーン全体でのリユース促進



## 依存症



### 遊技機事業における依存症対策

#### P 電話相談機関「リカバリーサポート・ネットワーク」への支援

2003年のぱちんこ依存問題研究会の発足を契機に、のめり込みに関する対策を開始しました。2006年には、業界団体の支援によって「リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)」が設立され、啓発活動や電話相談などの幅広い取り組みを展開しています。

#### パチンコ・パチスロ依存問題啓発週間の取り組み

毎年、5月14日から5月20日はパチンコ・パチスロ依存問題の啓発週間です。業界団体では、この啓発週間を中心に、問題についての理解を広げるためフォーラムを開催するほか、啓発週間をお知らせするポスターの掲示等の活動を行っています。当グループは、こうした取り組みに賛同し、業界の健全な発展に貢献していきます。

#### 遊技機業界のこれまでの取り組み

- 2003年 ぱちんこ依存問題研究会の発足
- 2006年 リカバリーサポート・ネットワーク(RSN)設立
- 2017年 パチンコ・パチスロ依存(のめりこみ問題)に対する声明
- 2018年 改正規則に適合する遊技機入れ替え  
パチンコ・パチスロ産業依存対策有識者会議(第三者委員会)
- 2019年 パチンコ依存問題対策基本要綱策定  
パチンコ・パチスロ産業依存問題対策要綱策定
- 2020年 全日本遊技事業協同組合連合会全国理事会において  
警察庁から依存対策推進への期待と協力の要請

### エンタテインメントコンテンツ事業におけるゲーム依存症への対応

#### E 業界団体との連携

世界保健機関(WHO)年次総会(2019年5月)において、オンラインゲームやテレビゲームの過度なプレイによって、「ゲーム依存症」が新たに疾患として認定されました。

一般社団法人 コンピュータエンターテインメント協会(CESA)、一般社団法人 日本オンラインゲーム協会(JOGA)、一般社団法人 モバイル・コンテンツ・フォーラム(MCF)、一般社団法人 日本eスポーツ連合(JeSU)のゲーム関連4団体

では、ゲームプレイにより引き起こされる事象に関する調査・研究及びゲームの楽しみ方に関する啓発などを推進する4団体合同検討会を設置しました。

現在4団体合同検討会では、外部有識者の研究会と連携してゲーム障害についての調査研究を進めており、今後効果的な対策の検討なども進めます。当グループは、4団体合同検討会と連携しながら適切な対応を行ってまいります。

### 安心・安全なIR施設開発・運営に向けて

#### R ギャンブル依存症についての産学共同研究

セガサミーホールディングスと国立大学法人京都大学は、ギャンブリング行動の遷移に関するデータの収集と分析を通じて、ギャンブル依存症のプロセス研究<sup>\*</sup>を産学共同で実施しています。本研究は、カジノ施設におけるプレイヤーのプレイデータを収集・分析することにより、人が危険な賭けにいたる前の兆候を明らかにすることを目的として実施します。

当グループでは本研究成果と結びつけることにより、依存症の兆候が見られるプレイヤーを早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指します。あわせて施設利用時における自制・抑制を促す施設オペレーションを確立することで、啓発・予防から医療機関などによる治療との連携まで一貫した体系的なギャンブル依存症対策の構築を目指します。

これまでの研究ではプレイデータの分析を行いました。特に、繰り返しギャンブルを行う過程で、事前の勝敗が後の賭け行動にどのような影響を与えるかに着目し、カードゲームの一つであるバカラのプレイデータを分析しました。本研究からは、ギャンブルに繰り返し興じることで、勝敗の結果に依らず、賭け金を増やしていく傾向があること、またこの傾向は勝った後でより顕著であることが明らかとなりました。また、勝ちを重ねていくことで、リスクな賭け方であっても、賭けに参加する割合が増えていくことも明らかとなりました。また、この論文は『International Gambling Studies』に掲載されました。

<sup>\*</sup> 本共同研究は、京都大学こころの未来研究センターにおいて、2017年12月から2023年3月まで実施予定



人

## 働きがいの向上

### SS 新人事制度の導入(2021年4月より開始)

“感動体験を創造し続ける”ために、“Game Changer”であること。これは当グループ共通の理念です。劇的な環境変化の中、変革を起こす側であり続けるために、人事領域の指針として「セガサミーグループHR変革ビジョン」を定めました。このビジョンは、従来からの年功的・硬直的な人事の仕組み・運用スタイルを脱し、各社・各自の多様性を最大限に引き出しつつ、グループ企業である強みを発揮していくため、変革の方向性を示すものです。志と実力を示す社員が活躍するフィールドを目指し、3つの要件と5つの重要推進事項を定めています。

これに伴い、グループ各社では、多様性を活かす行動様式として、「セガサミー5つの力」(突破力、共感力、決断力、自制力、徹底力)を根付かせるように人財育成を進めていきます。さらに、志と実力に応じた任免、成果・貢献に応じた報酬配分、グループの垣根を越えた人財価値の最大化を推進していきます。

### SS リモートワーク環境の整備

当グループでは、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、従業員の安心・安全を確保すべく、事業、業務特性に応じて在宅勤務と事業所勤務を組み合わせた働き方にシフトすることで、生産性の維持向上とさらなる感染拡大の防止、抑制に努めています。

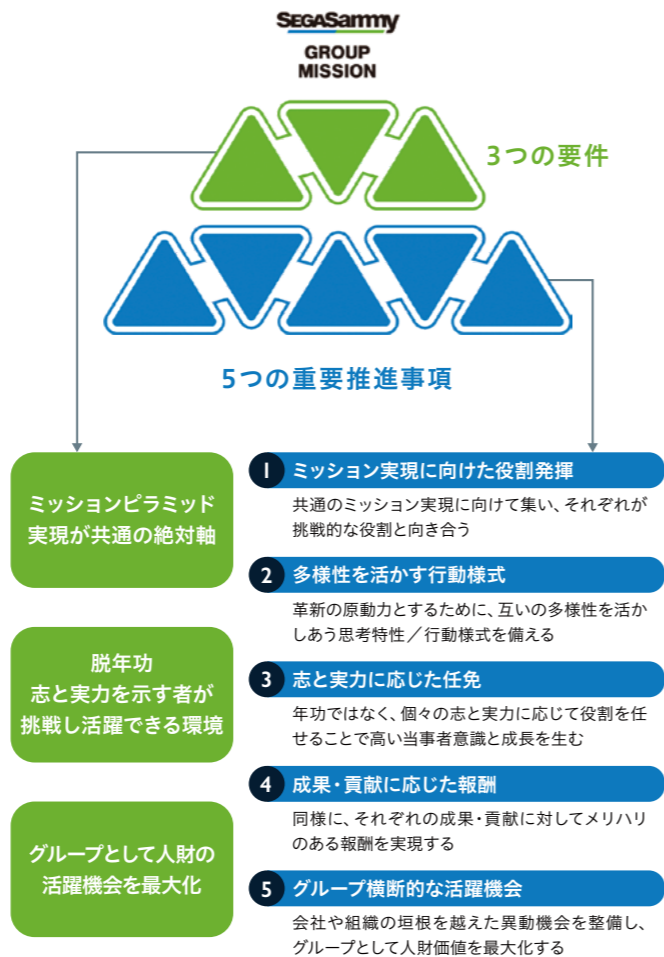
## 多様性の向上、不平等の排除

### SS 同性パートナーのための「パートナーシップ証明書」

法的には夫婦と認められない人たちが、家族として当たり前の権利やサービスを受けられないという社会課題がある中、セガサミーホールディングスは、各種社内制度において、同性パートナーを配偶者と同じ扱いとしています。

同性パートナーの申請には、公正証書の提出が必要となりますが、今後、一般社団法人 Famieeが発行する同性パートナーのための「パートナーシップ証明書」を利用可能とする予定です。

### セガサミーグループHR変革ビジョン



### SS 人種差別反対への意思表示

反人種差別運動「Black Lives Matter」が広がる中、Sega of America, Inc.の Twitter を通じて、2020年6月には黒人差別に反対する声明を発信。また、急増するアジア系の人々に対するヘイトクライムに対しては、2021年3月に、すべての人種差別や暴力の根絶を支持する旨のメッセージをSega of America, Inc.、セガサミーホールディングスより発信しました。



製品／サービス

## 製品／サービス品質向上と安心・安全な製品提供

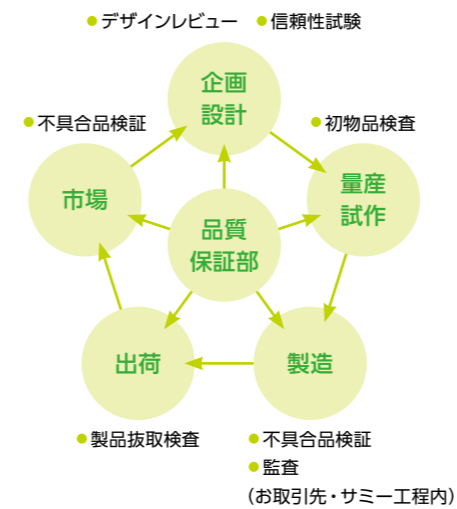
### P 製品・サービスの安全と品質保証

遊技機事業では積極的な創意工夫と効果的な品質改善の実施により、安全で良質な製品やサービスを提供しています。また、人体の安全にかかわる「重要不具合」ゼロという目標を設定し、実現のための施策として以下の活動を行っています。

- ① 品質マニュアルの作成や品質記録の管理
- ② お取引先における4M\*管理チェックや監査・指導
- ③ 生産時における工程監査や高温環境下での製品打込み検査
- ④ 可動役物の検査仕様の適正化と寿命試験による評価検証
- ⑤ 開発・営業・生産部門との品質に関する連携

\* 4M: Man, Machine, Material, Method

### 品質保証活動(遊技機事業)



### P 不正防止対策

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改正」(2004年7月施行)を受けて、遊技機事業では、不正な方法で利益を得る、いわゆるゴト行為を未然に防ぐために遊技機不正対策グループを設置し、継続的に市場情報を収集し不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。複雑化する不正改造に対しては、遊技機の流過程を把握することで、不正に改造された遊技機そのものを市場から根絶していく取り組みを進めています。

また、当社または当グループ会社を騙った「サクラ・打ち子」などの不審な勧誘や一部市場に流布している根拠の無い不当な攻略情報に対し、サミーのWEBサイトや小冊子などで注意を促すなどの対策を図っています。

### E 製品・サービスへの表示とラベリング

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では、家庭用ゲームソフトの製品パッケージや取扱説明書など、お客様に安心して製品やサービスをご利用いただけるよう、説明法規制や業界団体が定めるガイドライン・社内規程に準じて、分かりやすく適切に表示することを徹底しています。また、各種製品における利用対象範囲の明確化や倫理問題にも積極的に取り組んでおり、各国の倫理審査結果に従った表示を行っています。日本においては、CERO\*に基づく対象年齢表示に加え、独自の自主基準も表示しています。またCEROの審査を通じて得たノウハウを蓄積し、事例をもとにした9カテゴリー、26項目のガイドラインを策定しているほか、メールマガジンを通じて国内外の倫理的な表現問題に関する最新事例を随時発信することで、社員の意識向上を図っています。

\* 特定非営利活動法人コンピュータエンターテインメントレーティング機構の略称



**CEROの年齢別レーティング制度年齢区分マーク**  
ゲームソフトの表現内容に基づき対象年齢等を表示することで、安心して購入し、楽しんでいただくことができます。国内で販売される業務用ゲームソフトを除く家庭用ゲームソフト等が表示対象です。

目 IP価値拡大に向けた取り組みの詳細は、特集(P28-33)をご参照ください。

## バリューチェーンで見るESGリスクと対応

当グループは、対面する市場やビジネスモデルによって異なる様々なESGリスクに対峙していることを認識し、対応を進めるとともに、SDGsへの貢献に向け重点テーマを定め取り組みを進めています。



## エンタテインメントコンテンツ事業



### 未成年者の過度な利用

射幸性を煽る「ガチャ」と呼ばれるシステムを利用した未成年者への過度な課金がしばしば社会問題となっており、コンテンツベンダーとしての対応が求められています。

**対応** 一部タイトルで年齢認証による月間の課金上限設定を設けるほか、曖昧な表現により過度な期待を持たせることや、過課金を防ぐための社内ガイドラインを設定・運用し、安心・安全な製品/サービスの提供を行っています。また、多様なゲームプレイを多様なユーザーに提供することで世界中に感動を届けています。

### お客様サポート

ゲームを通して消費者と接点を持ち続け、継続的にサポートを提供していく必要があります。サポートに不備があればブランドの毀損につながります。

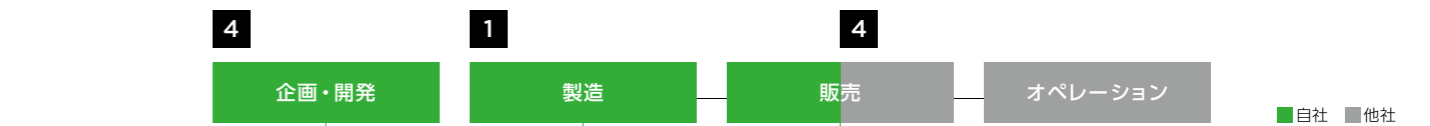
**対応** ユーザーサポート窓口を通じた対応に加え、必要に応じて専用窓口を設置しています。

### ゲーム障害

世界保健機関(WHO)がゲーム障害を精神疾患と認定しています。

**対応** CESA、JOGA、MCF、JeSUなどのゲーム団体が連携し、公正中立で専門性を持つ外部有識者による研究を開始しています。問題のあるプレイなどの実態を把握し、背景要因や防御要因についての検討を行うためのゲーム障害に関する妥当な測定尺度や性質を検討する「尺度調査」が4団体のもとで開始されています。

## 遊技機事業



### 規則の見直し等

遊技機を販売するためには、風営法をはじめ、関係諸法令への適合性を判断する型式試験の適合を受ける必要があります。そのため規則改正が行われた場合、遊技機の商品性や販売台数が大きな影響を受けることになります。

**対応** 規則改正等にいち早く対応するため、開発の迅速化に向けた効率化に取り組んでいます。また、遊技機の型式試験適合に関しては、適合率低下などのリスクに対応していく必要がある一方で、幅広いユーザーに気軽に楽しんでもいただける多様な遊技性を持つ機種開発に努めており、製品クオリティの向上と規則改正等への迅速な対応との両立を図っています。

### 原材料による環境負荷と回収・余剰部材の処理

サミーの生産工程では、電子部品等が余剰部材となる可能性があります。木材などの天然資源や、接着剤など環境に負荷をかける恐れのある素材も使用しています。使用済み遊技機の適正な処理も重要な責務となっています。

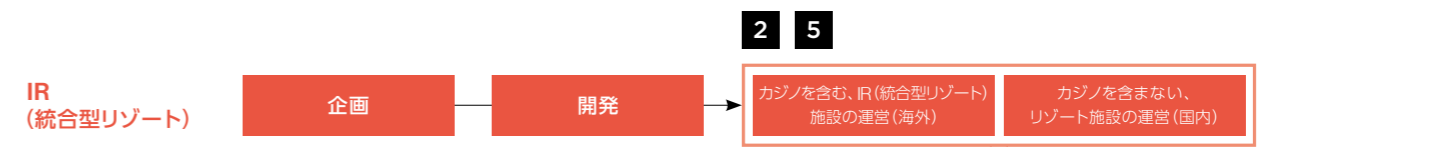
**対応** 全ての事業プロセスを通じて、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の取り組みを徹底しています。設計・開発段階では部品の共通化、部品の共用を進めるとともに、パチンコホールから撤去された遊技機については、リユース等を行っています。接着剤は環境負荷の少ない水系接着剤の使用を促進しています。リユースの取り組みは環境負荷軽減を目的としている一方で、部材共通化による原価低減などを実現し、経営効率を高め、事業の収益性拡大との両立を図ります。

### のめり込み問題や不正によるイメージの悪化

パチンコ・パチスロ依存症(のめり込み問題)に対する社会的な批判の高まりや、不正改造された遊技機によるパチンコホールの営業や不正な操作行為等が、パチンコ・パチスロへのイメージを悪化させ、結果的に遊技機市場の縮小につながる恐れがあります。

**対応** 業界を持続的に発展させていくため、のめり込み抑制のための取り組みを業界団体をあげて積極的に行っています。また、リカバリーサポート・ネットワークへの支援や気軽に遊べる遊技機の開発などの対応を行っています。不正対策においては、業界団体と連携し、不正改造された遊技機の自主回収を行うとともに、社内不正対策部門を設け、市場情報を収集し、不正に強い遊技機づくりに取り組んでいます。また、根拠のない攻略情報に対して、注意を促すなどの対策を講じています。

## リゾート事業



### コンプライアンス違反

法令に違反し監督官庁から何らかの処分を受けたり、訴訟等が提起された場合、当グループのブランドイメージが悪化し、国内IR(統合型リゾート)事業への参入に影響を及ぼす可能性があります。

**対応** 「グループコンプライアンス・リスク連絡会議」のもと、法令・社会規範を遵守した健全な企業経営を展開するための社内体制構築を図っています。

### 依存症対策

ギャンブル依存症対策に対する社会的要請への対応を疎かにすれば、世論の反発を招き、事業の継続性が脅かされる恐れがあります。

**対応** 体系的なギャンブル依存症対策の構築に向け、京都大学と産学共同研究を進めています。ギャンブル依存症の兆候がみられるプレイヤーの行動データ分析を通じて、依存症を早期に発見し、深刻化を未然に防ぐ仕組みの確立を目指しています。

## 「感動体験」創出の追求は未来へと続きます

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、2012年にはリゾート事業へも本格的に参入するなど、新たな感動体験を創造し続けています。



2004年 経営統合

1975年 設立 **Sammy**

**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)機能を搭載したパチスロ遊技機「獣王」発売



「獣王」  
©Sammy

**2003**  
● 現在も更新されていない前人未到の販売記録を打ち立てたパチスロ遊技機「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  
©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  
©SAMMY  
©BNEI

1960年 設立 **SEGA**

**1988**  
● 高性能CPU(16bit)を搭載した家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売



「メガドライブ」  
©SEGA

**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」を稼働開始



「バーチャファイター」  
©SEGA

**1998**  
● 業界で初めてインターネット通信機能を実装した家庭用ゲーム機「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初代「龍が如く」が登場  
● 業務用トレーディングカードゲーム「三国志大戦」シリーズ初登場



「龍が如く」  
©SEGA



「三国志大戦」  
©SEGA

**2012**  
● オンラインRPG「ファンタジースターオンライン2」配信開始



「ファンタジースターオンライン2」  
©SEGA

**2013**  
● 「パチスロ北斗の拳 転生の章」発売  
● 「パチスロ化物語」発売



「パチスロ化物語」  
©西尾維新/講談社・アニプレックス・シャフト  
©Sammy



「パチスロ北斗の拳 転生の章」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983.  
©NSP2007 著作権許諾証YGL-126  
©Sammy

**2015**  
● 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/NSP1983  
著作権許諾証K0J-111  
©2010-2013 コーエーテックモゲームス  
©Sammy

**2019**  
● 北斗の拳シリーズ初の6号機「パチスロ北斗の拳 天昇」発売



「パチスロ北斗の拳 天昇」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983.  
©NSP 2007 著作権許諾証YAF-420  
©Sammy

**2021**  
● 6.1号機仕様の「パチスロ北斗の拳 宿命」を発売



「パチスロ北斗の拳 宿命」  
©武論尊・原哲夫/コアミックス 1983.  
©COAMIX 2007 著作権許諾証YRG-121  
©Sammy

**2012**  
● フェニックスリゾート(株)を完全子会社化  
● 韓国PARADISE GROUPと合併会社「PARADISE SEGASAMMY」を設立



「フェニックス・シーガイア・リゾート」  
©フェニックスリゾート

**2017**  
● 米国ネバダ州におけるゲーミング機器製造・販売ライセンスを取得  
● 韓国初の統合型リゾート施設「PARADISE CITY」開業



「PARADISE CITY」  
©PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. All rights reserved.

**2013**  
● スマートフォン向けゲーム「ぶよぶよ!!クエスト」  
「チェインクロニクル」配信開始



「ぶよぶよ!!クエスト」  
©SEGA

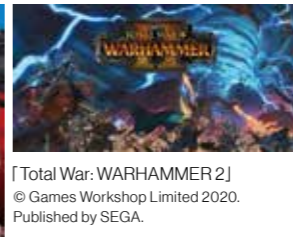


「チェインクロニクル」  
©SEGA

**2016**  
● 家庭用ゲーム「ペルソナ5」発売  
● PC向けゲーム「Total War: WARHAMMER 2」発売



「ペルソナ5」  
©ATLUS ©SEGA  
All rights reserved.



「Total War: WARHAMMER 2」  
© Games Workshop Limited 2020.  
Published by SEGA.

**2020**  
● 映画「ソニック・ザ・ムービー」の公開



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

● 「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」発売

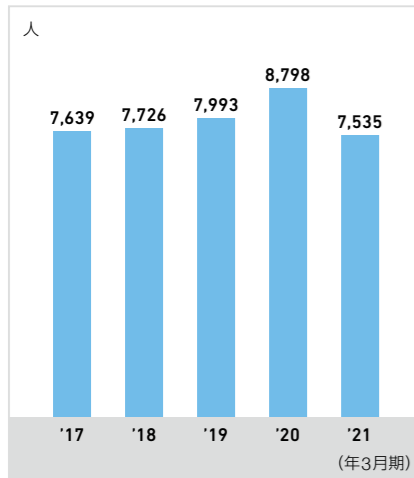


「プロジェクトセカイ カラフルステージ! feat. 初音ミク」  
© SEGA/ © CP/ © CFM



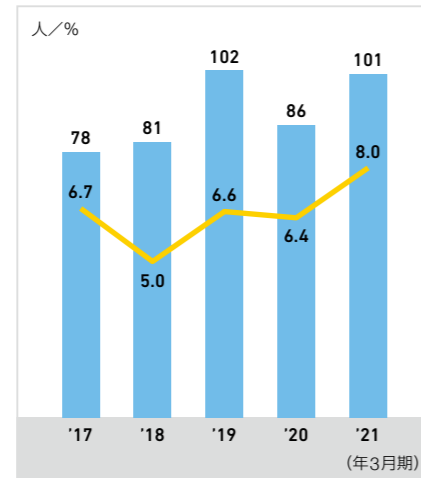
人財関連

社員数



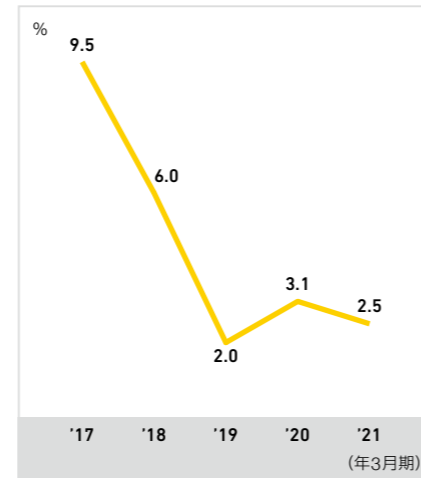
※ 2020年3月期は、主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換により増加

女性管理職者数／女性管理職比率



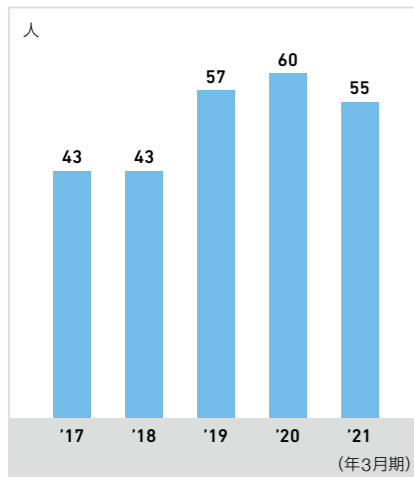
■ 女性管理職者数 ■ 女性管理職比率

新入社員離職率

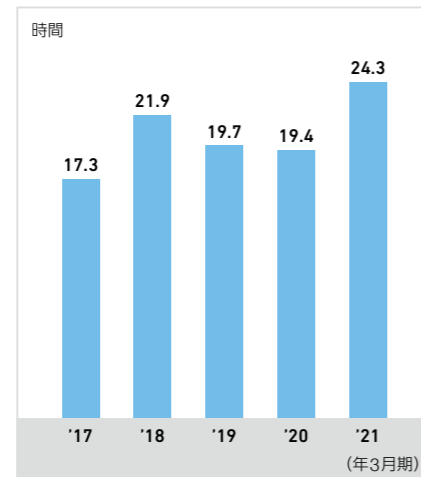


※ 新入社員離職率はセガサミーホールディングス、セガ、サミーのみ

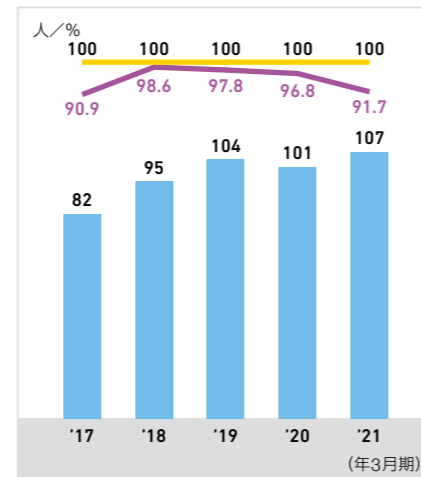
定年後再雇用者数



月平均時間外労働時間



育児休業取得者数／育児休業復職率



■ 育児休業取得者数 ■ 育児休業復職率(男性) ■ 育児休業復職率(女性)

その他の指標

	2017	2018	2019	2020	2021
中途採用者数(人)	212	226	224	193	97
障がい者雇用者数(人)	97	94	104	98	129
産前・産後休業取得者数(人)	45	55	66	70	46
有給休暇取得日数(日)	8.2	11.5	12.5	14.0	11.0
有給休暇取得率*(%)	46.2	63.7	69.5	75.6	48.1
ボランティア休暇のべ取得日数(日)	92	70	101	18	0
ボランティア休暇のべ取得人数(人)	57	46	42	16	0

\* 年間の有給休暇取得日数を年間の法定有給休暇付与日数で算出しています。一部グループ企業で採用している法定外有給休暇も加味しています。

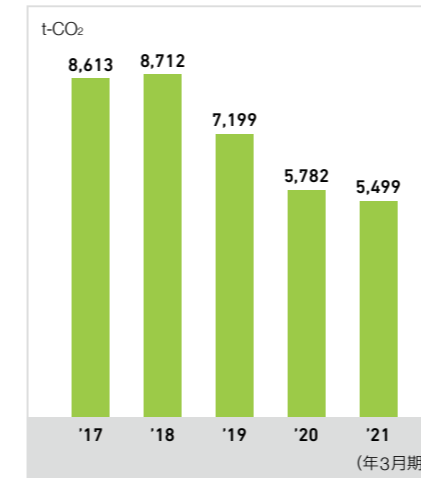
対象範囲・集計方法

- 2018年3月期及び2019年3月期：国内15社、2020年3月期：国内13社、2021年3月期：国内12社(セガサミーホールディングス、セガグループ、セガ、サミー、セガトイズ、トムス・エンタテインメント、セガサミークリエイション、セガ・ロジスティクスサービス、サミーネットワークス、フェニックスリゾート、ダーツライブ、パタフライ)
- 社員数はグループ連結
- 障がい者雇用人数は「障害者雇用率制度」適用グループ企業の障害者雇用人数

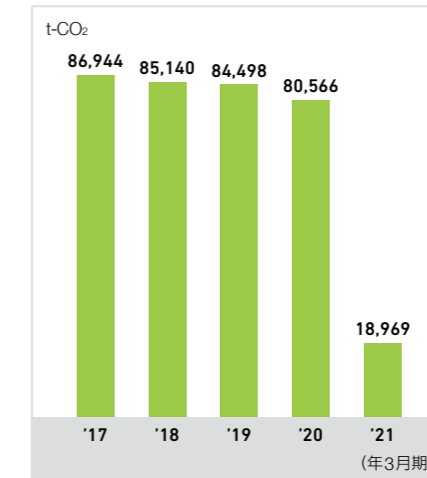


環境関連

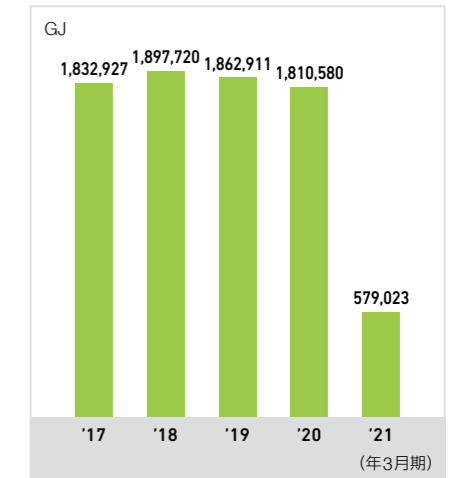
CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1)



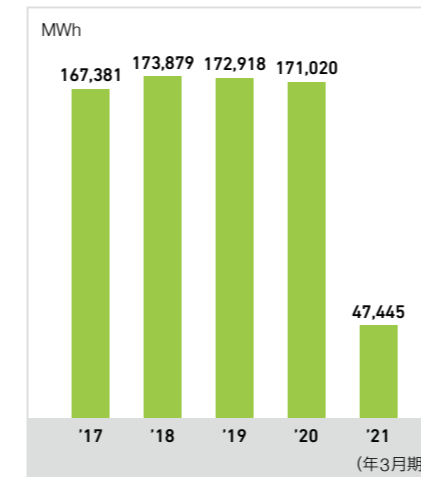
CO<sub>2</sub>排出量(スコープ2)



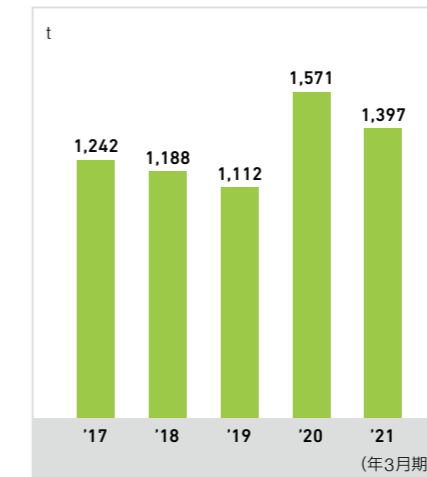
総エネルギー投入量



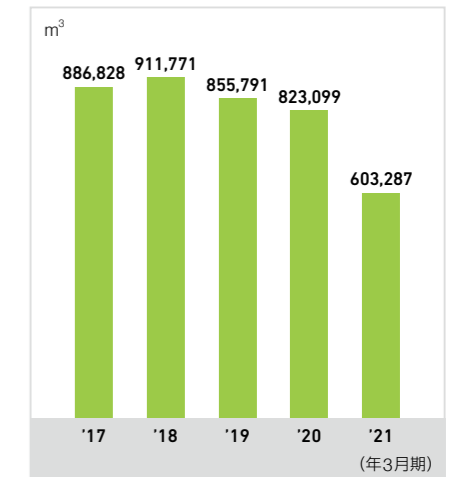
電力使用量



産業廃棄物排出量



水使用量



- ※1 集計データの一部延床面積による推計値を含みます。
- ※2 CO<sub>2</sub>総排出量の減少は、燃料使用量及び電気使用量の削減が主要因です。
- ※3 購入電力のCO<sub>2</sub>排出係数：各報告年度の前年度の電気事業者別の調整後排出係数を使用しています。

環境法令違反件数

	2019	2020	2021
環境法令違反件数	0	0	0

サミー川越工場における環境配慮の状況

	2019	2020	2021
遊技機のリサイクル率の推移(ばちんこ・パチスロ合算)	95.0	95.4	98.6
遊技機の環境配慮素材の利用			
木材使用量(t)	370	215	29
うちPEFC認証木材	13.8%	3.3%	100%

データ集計範囲 11社

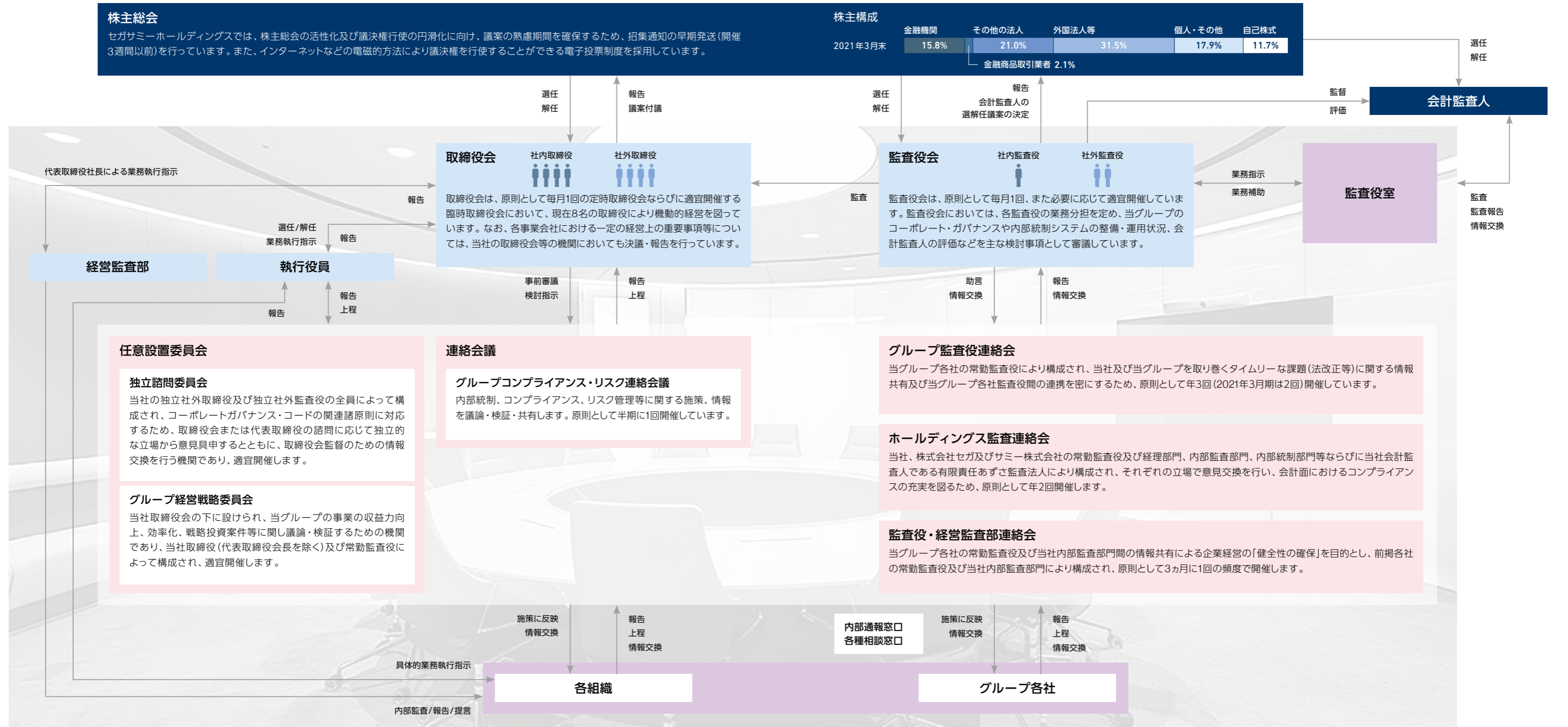
- セガサミーホールディングス(株)、(株)セガ(旧)セガグループ、(株)セガゲームス、(株)セガ・インタラクティブ、サミー(株)、(株)ダーツライブ、フェニックスリゾート(株)、(株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ、(株)トムス・エンタテインメント、(株)セガ・ロジスティクスサービス、Sega of America, Inc.、Sega Europe Ltd.

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

セガサミーグループは、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。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。

コーポレート・ガバナンス体制

セガサミーグループは、激しく変化する経営環境の中では、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、あわ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。なお、2010年1月度より、一般株主保護の観点から社外監査役のうち2名を独立役員として選任し、より一層、経営の透明性の向上を図っています。



# コーポレート・ガバナンスQ&A

## コーポレート・ガバナンスに関する基本方針

### 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、株主の皆さま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、グループを取り巻く様々なリスクを適切に認識・管理するとともに、法令のみならず倫理・社会規範等をも遵守する体制(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ります。

### 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、セガサミーグループは、株主の皆さま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ります。



### Q 社外取締役及び社外監査役は

どのような方針と理由で選任していますか。

**A** 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、経営者から選任しています。

当社取締役8名のうち、4名は社外取締役かつ独立役員です。また、監査役3名のうち、2名は社外監査役かつ独立役員です。社外取締役、社外監査役とも出席する各会議体において、各々の豊富な経験、高度の専門知識等に基づく指摘・助言を行っています。

### 選任方針

社外取締役については、社外取締役の持つ高い見識と幅広い経験に基づき、外部的視点から、当社及び当グループの企業価値をどのように高めるかを助言する機能に加え、取締役の業務執行に対する監督機能を期待し、経営者から選任しています。社外監査役は、監査体制の中立性・独立性の向上という、コーポレート・ガバナンス体制の実現において重要な役割を担っているものと理解し、中立的・客観的な視点から監査を行うことにより経営の健全性を確保することを期待し、様々な分野に関する豊富な知識、経験を有する者から選任しています。

### 独立性に関する考え方

社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所が定める独立性基準を基礎とし、同基準に記載された「主要な取引先」「多額の金銭」等の判断については、公表されている独立役員選任基準モデル等を参照して定めた基準により判断することとし、当該基準を充たした者は一般株主と利益相反が生ずる恐れがないと判断しています。

### 社外取締役の選任理由

#### 勝川 恒平 経営者(金融機関)

長期にわたる金融機関での豊富な経験に基づく金融・財務に関する高い見識を当社の経営に反映するため。

#### メラニー・ブロック 経営者(国際ビジネス)

女性かつ外国人取締役として多様な思考や価値観に基づき、国際的なビジネスリーダーとしての幅広い経験を当社の経営に反映するため。

#### 村崎 直子 経営者(リスクコンサルティング)

警察庁、外務省及びリスクコンサルティングファームでの長年の経験を通じて培った、グローバルでのリスクやガバナンスの分野の幅広い知見を当社の経営に反映するため。

#### 石黒 不二代 経営者(デジタル分野)

ネットイヤーグループ株式会社の創業者として企業経営及びデジタル分野の豊富な知見を当社の経営に反映するため。

### 社外監査役の選任理由

#### 大久保 和孝

公認会計士としての長年の監査業務経験を当社の監査に反映するため。

#### 木下 潮音

弁護士としての豊富な経験と高い見識を当社の監査に反映するため。



Q 取締役・監査役にどのようなトレーニングやサポートを行っていますか。

A 研修会や外部セミナーを行っています。

当社取締役及び監査役は、その就任の際に、社内でのオリエンテーションを行うとともに、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務、関連法令及びコンプライアンスに関する知識

習得を目的とする研修への参加機会を提供されており、就任後も、たとえば取締役会終了後に弁護士や各分野の専門家等の外部講師による研修会を開催するなど、必要な知識、新しい知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。

また、当社は各取締役・監査役による自己研鑽を奨励し、当社が加盟する団体等の主催する外部セミナー、勉強会等への参加を奨励し、その必要経費について支援を行うこととしています。



Q 政策保有株式の保有方針について、教えてください。

A 企業価値が向上し、株主の皆様の利益につながると考えられる場合に限り、当該株式を保有します。

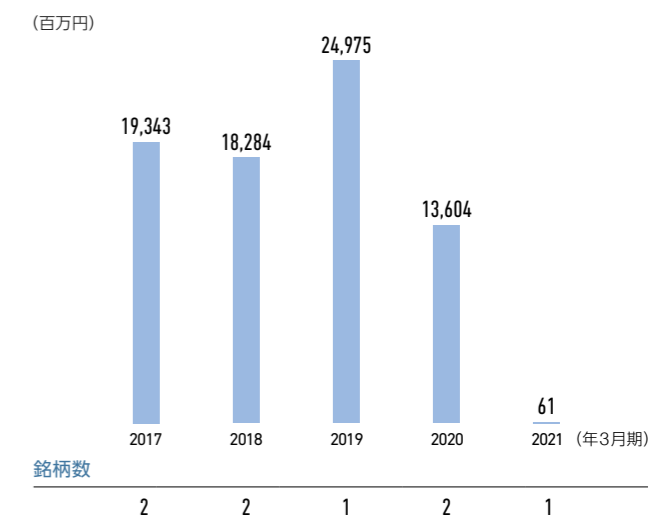
当社が純投資以外の目的で保有する株式は、当該株式を保有することで、業務提携、取引拡大等が可能になるものに限定し、かつ、当該株式を保有する結果当社の企業価値を向上させ、株主の利益につながると考えられる場合に限り、その株式を保有することとしています。

保有の合理性を検証する方法につきましては、取締役会にて定期的に経済合理性と将来の見通しなどから、今後の保有の是非について検証しています。

また、検証内容につきましては、定量評価により現状及び将来の損益状況を確認するとともに、

定性評価による保有目的の達成状況などを踏まえ、総合的に保有の適否を検証しています。

政策保有株(非上場株式を除く)の金額推移



Q 財務報告に係る内部統制システムはどのように維持・構築していますか。

A 評価・報告の仕組みを整備し、財務報告の信頼性を確保しています。

当グループでは、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、2021年3月期における当グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断するに至りました。今後につきましても、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。

詳しくは「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。  
<https://www.segasammy.co.jp/japanese/media/file/pr/corp/governance/governance.pdf>





取締役会の実効性評価の取り組み状況についてお聞かせください。

取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性のさらなる向上を目指します。

当社は、独立社外取締役と独立社外監査役により構成される独立諮問委員会が、当社の取締役会がその役割・責務を実効的に果たす上で重要と考えられる事項(取締役会の規模、構成、運営方法、審議の状況、支援体制等)について、毎年、分析ならびに評価を実施することとしています。

2021年3月期は、すべての取締役及び監査役に対してアンケートを実施し、その内容を基礎として独立諮問委員会において分析ならびに評価を行った結果、当社の取締役会は個別議案の意思決定に比重が置かれつつも、多様なバックグラウンドを持った社外取締役を3名配置することで、経営の監視・監督機能の強化が図られていることから、当社取締役会の実効性は確保されていると

の答申が2021年5月開催の定時取締役会においてなされました。

独立諮問委員会からは、取締役会の構成については、多様性あるメンバーがバランスよく選任されており、社外取締役の比率についても概ね適正水準であるとの認識が示されました。

取締役会の運営については、社外取締役を交えたグループ経営戦略委員会は、機関決定の事前に十分な情報提供及び議論をする場として有効に機能しており、各取締役が適切に意思決定できる仕組みが備わっているとの認識が示された一方で、重要案件の進捗や事後報告の機会を増やすこと及び、質疑・議論の時間を厚めに確保できるよう、時間管理を徹底するとともに、CEOへの権限委譲を含めた議案の上程基準の見直しなど効率的な運営に向けた提言がありました。

当社取締役会は、本実効性評価を踏まえて、当社取締役会の機能の改善を図り、取締役会の実効性のさらなる向上を図ってまいります。

取締役会	出席状況	主な活動状況
取締役会の開催回数	13回	
<b>社外取締役</b>		
夏野 剛	13回中13回出席	主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
勝川 恒平	13回中12回出席	主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
メラニー・ブロック	13回中13回出席	主に経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
(社外取締役の出席率)	97%	
<b>社外監査役</b>		
榎本 峰夫	13回中12回出席	主に弁護士としての専門的見地及び経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
大久保 和孝	13回中12回出席	主に公認会計士としての財務会計ならびに内部統制に関する専門的見地及び経営的見識等から意見を述べるなど、取締役会の意思決定の妥当性・公正性を確保するための提言等を行っています。
(社外監査役の出席率)	92%	

※上記は、2021年3月末時点の情報です。



株主・投資家との対話の状況についてお聞かせください。

投資家の皆様の投資判断に資する情報を積極的に開示しています。

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するために、IR・SR担当執行役員を任命するとともに、IR・SR担当部署を設置し、次の取り組みを行うことを基本方針としています。

- 株主・投資家との建設的な対話を促進するにあたっては、経営企画担当、財務経理担当、法務担当及び総務担当等社内各部署と有機的な連携をとることとしています。
- 毎四半期の業績開示に合わせ、機関投資家を中心としたオンラインでの説明会を開催しています。決算説明会には代表取締役社長及び最高財務責任者等が出席し、直接的な対話を積極的に行っています。

- 株主・投資家に対しては、IR・SR担当執行役員及びIR・SR担当者が、毎四半期の業績開示後に個別のミーティングを実施するほか、会社の動向に合わせて適宜、スモールカンファレンス等を実施しています。
- 海外の株主・投資家に対しては、年間複数回、当社代表取締役もしくは最高財務責任者等が個別に対話する機会を設けています。
- 株主・投資家との対話の状況を代表取締役や最高財務責任者及びその他の取締役または執行役員に、定期的または必要に応じて速やかに

フィードバックを行い、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に活かすよう努めています。

- 決算説明会や各種ミーティングを問わず、株主との対話にあたっては、未公表の重要事実の取り扱いについて、株主間の平等を図ることを基本とすべきという考えのもと、金融商品取引法等の関連法令を遵守することはもとより、インサイダー取引防止を目的とした社内規程「インサイダー取引防止規則」に基づき、情報管理に努めることとしています。



経営全般において、重要としているリスクとその対策を教えてください。

グループコンプライアンス・リスク連絡会議が中心となり、対策を進めています。

当グループではリスク管理等に関する施策、情報を議論・検証・共有する場として、グループコンプライアンス・リスク連絡会議を設置しています。

グループ内に潜在するリスクについて影響度と発生可能性によるクロスマッピングを行い、リスク評価を行った上で、その対策などについて検証などを行った結果を取締役に報告し、議論をしています。グループコンプライアンス・リスク連絡会議によって特に重要と判断しているリスクは以下の通りです。

リスク項目	概要	主な対策
コンプライアンス、法令違反	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス、法令違反によるIR(統合型リゾート)事業者の許認可取得の阻害、ネバダ州ゲーミング・コミッションの適格剥奪のリスク</li> <li>当グループの提供する製品・サービスによる第三者への権利侵害</li> <li>当グループの製造する製品の不具合</li> <li>ユーザー等からの予期せぬ苦情から発生する訴訟によるブランドイメージ棄損のリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門部署設置によるグループ・コンプライアンス施策の実施</li> <li>「企業倫理ホットライン」の浸透</li> <li>「内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)」登録</li> <li>反社会的勢力との関与防止活動           <ol style="list-style-type: none"> <li>当グループ全体で推進する反社会的勢力への対応施策として、各グループ会社においてルールを設けながら取引の際に背面調査を実施</li> <li>その他既存取引であっても必要に応じ、背面調査を実施</li> </ol> </li> </ul>
災害等	<ul style="list-style-type: none"> <li>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等によって物的・人的に想定を超える被害を受けるリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「危機管理規程」を制定し、事業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整備・維持</li> </ul>
情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハッキング等の外的攻撃</li> <li>コンピュータウイルス等により情報システムの不具合、故障</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社へのセキュリティガバナンス強化活動、教育活動、監査活動の実施</li> <li>事前予防策(監視やモニタリング)、事後対策の実施(インシデント対応)、脆弱性診断の実施など</li> <li>セキュリティ監視ツールの強化</li> </ul>
感染症の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内の感染症拡大による事業機能の停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症対策として、国及び自治体の方針に従い、グループ方針を策定し展開、予防対策の徹底を実施</li> <li>テレワークの推進</li> </ul>



役員報酬額及び算定方法をお聞かせください。

透明性の確保及び企業価値向上へのインセンティブを高める目的で役員報酬制度を設計しています。

取締役(社外取締役を除く)に対する報酬制度は、以下に掲げる基本方針のもと決定しています。

- 1 株主との価値共有や株主重視の経営意識を高める制度であること。
- 2 当グループの企業価値向上に向け、経営陣の業績責任を明確にできるもの。

- 3 当グループの持続的成長に向けたインセンティブとして機能するもの。
- 4 当社取締役が担う役割と責務を遂行するに相応しい優秀な人財を確保・維持できる報酬水準であること。

また、当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は、基本方針の観点から、「固定報酬」と「業績連動報酬」として「役員賞与」「譲渡制限付株式報酬」とで構成しています。

### 固定報酬

基本報酬・役割報酬の要素ごとに報酬額を定めた報酬テーブルを策定し、これらの各報酬の合計額を月額固定報酬として支給しています。

### 役員賞与

経常利益額の水準・事業計画達成度・対前年成長度の3つの要素から役員賞与月数を定めた賞与テーブルより算出された係数を乗じた役員賞与額を支給しています。

役員報酬制度の詳細は、有価証券報告書をご覧ください。  
[https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/library/pdf/printing\\_yuhou/2021/202103\\_4q\\_yuho.pdf](https://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/library/pdf/printing_yuhou/2021/202103_4q_yuho.pdf)

### 株式報酬(譲渡制限付株式報酬)

当社は、取締役(社外取締役を除く)を対象に、企業価値の持続的向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度(勤務継続型及び業績連動型)を導入しており、具体的な支給及び配分については、中期計画を達成した時点における単年度の固定報酬、単年度業績連動賞与、譲渡制限付株式報酬の割合が概ね1:1:1となるよう、当社の取締役会において決定します。

また、中期計画における、勤務継続型譲渡制限付株式と業績連動型譲渡制限付株式の割合は概ね1:3となる予定です。

2021年3月期の取締役及び監査役の報酬の内容は以下の通りです。

役員区分	対象となる役員の数(人)	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
			基本報酬	賞与	譲渡制限付株式
取締役	社内	6	544	—	—
	社外	4	46	—	—
監査役	社内	1	18	—	—
	社外	2	20	—	—

(注) 1 上記の基本報酬について、当事業年度の経営成績及び構造改革に伴う希望退職の実施に関する経営責任を明確にするために、取締役・執行役員報酬の減額を決定しました。基本報酬にはその減額を反映しています。  
 (対象者及び減額内容) 代表取締役: 月額基本報酬の30%、取締役専務執行役員: 月額基本報酬の20%、取締役上席執行役員: 月額基本報酬の10%  
 (対象期間) 2020年11月から2021年3月(5ヵ月間)  
 2 当事業年度末現在の人員は、取締役8名(うち社外取締役3名)、監査役4名(うち社外監査役2名)です。上記の支給人員の内訳が相違しているのは、2020年6月24日開催の定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)を含んでおり、また、無報酬の監査役が1名在任しているためです。

2021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	譲渡制限付株式
里見 治	取締役	241	当社	241	—	—
里見 治紀	取締役	147	当社	147	—	—



# INTERVIEW

社外取締役インタビュー

勝川 恒平  
Kohei Katsukawa

長らく金融業界に身を置き、融資の現場等でさまざまな知見を蓄積してきました。こうした経験や視点を活かし、今まさに「第2の創業期」を迎えているセガサミーグループの歩みがさらに加速するよう、監督と助言の立場から、全力で後押ししていきます。

Q1. 自身の社外取締役としての役割についてお聞かせください。また、どのような点を重視していますか。

私は社外取締役として、社会や経済環境がどのように変化していくか中長期的かつ俯瞰的視点で助言するよう努めています。これまで培ってきた経験から、戦略の方向性や経営のあり方について、取締役会や経営戦略会議でアドバイスする機会が多いと思います。私は、長らく金融業界に身を置き、銀行在職中は、法人取引先への多岐にわたる業務を経験してきました。特に融資の現場では、財務状況だけでなく、経営トップの覚悟、企業文化、社員の意識、商売筋など、その企業を持つ無形の資産にも注目して与信判断を行うなど、様々な知見を蓄積してきました。ステークホルダー重視の経営がメインストリームとなる昨今、こうした経験や視点は取締役会や経営戦略委員会等の議論の場においても活かされていると思っています。

## Q2.

セガサミーのガバナンス体制や運営についてどのように評価していますか。

当社のガバナンス体制の特徴の一つは、取締役会の前段階の議論の場として、社内外の取締役、監査役で構成するグループ経営戦略委員会を設けていることです。この委員会において、経営状況や経営計画に関して十分な時間をかけて議論し、内容を確認・共有した上で、取締役会での議案の審議を行っています。特に、委員会の中で提示される様々な指標に注視し、監督しています。指標には、財務会計、人事、コンプライアンスなどありますが、私たち社外役員はそれらの指標を分析し、他企業の数値と比べて、明らかに乖離がある異常値については、納得いくまで質疑を重ねています。異常値を持つ企業は、必ず何かしらの問題を抱えており、時には大きく企業価値を棄損することさえあります。こうした問題を看過しないためには、経営、金融、法務など多様なスキルや経験に基づく、あらゆる角度からの外部の目が不可欠であると考えています。2021年6月より、様々なキャリアを備えた社外取締役が新たに加わり、取締役会の多様性は一層強化されました。当グループのリスクガバナンスの観点からも、こうした多様性のある取締役会は、さらに重要性が増していくと考えています。

## Q3.

セガサミーグループは、マテリアリティとして、「環境」、「依存症」、「人」、「製品/サービス」、「ガバナンス」を掲げています。この中で特に注視している点はどこでしょうか。

特に「人」に関して注目しています。どのような会社でも、システム化されたから組織が動くことはなく、社員の主体性によって、ビジネスは伸展していくのです。「やらされている」という受け身の姿勢が蔓延する会社には、必ず限界があります。一方、社員一人ひとりがやりがいを持ち、「仕事を通じて、社会に貢献していく」という意思を持つ組織は、どのような環境の中でもその強さを発揮することができます。そのため経営者には、社員が失敗を恐れることなく、自主的にチャレンジできる雰囲気や環境づくりが要求されるのです。

それと同時に、「多様性」のある組織づくりは、今後の成長においてますます必要となってきますので、さらに強化していくべきです。経営戦略委員会の議論の中でも迅速に対応する重要性の高い事項として位置づけていますし、2021年より新任の取締役として、女性2名が参画し、取締役8名中3名が女性となったことも、多様性に向けた経営の強い意思を感じています。グループ社員においても同様のことがいえます。当社のコンシューマービジネスは幅広いユーザーに向けた製品開発が必要ですので、多様な人財の視点や発想が必ず活かされると考えます。

海外人財について申し上げますと、セガブランドは海外でも広く認知されていますので、競合他社と比較すれば、優秀な人財を登用できる下地はできていると感じています。現在、海外の子会社の中では、外国人がトップを担うケースも多いですが、中長期的に海外売上高50%以上を目指すのであれば、なおさら日本国籍に拘ることなく、適材適所の判断基準によって、重要なポストを海外人財に与え、チャンスを与えていくべきだと考えます。

こうした、多様性ととともに、新しいことにどんどん挑戦するトライアル&エラーの精神が根付いてくれば、さらに当グループは、飛躍できると確信しています。



セガサミーグループは、  
今後さらに強く、そして社会から  
信頼される企業に必ずなれると、  
私は確信しています



## Q4.

今後、セガサミーグループへ期待することや課題をお聞かせください。

2020年の春、新型コロナウイルスの感染拡大が続き、多くのビジネスが自粛を余儀なくされる中で、セガサミーのみならず、どの企業も先の読めない状況が続きました。そうした中で、当グループは、迅速な資金調達や構造改革によって、ワーストシナリオは回避することができました。

今後のフェーズは、「その先の成長」です。コロナの終息後の事業環境を見極めて、新たな需要についてしっかりと対応していくことが大切です。2021年5月に新・中期計画を発表し、今後当グループが進むべき道は、クリアになり、やるべきことは整理されました。その上で、この中期計画を成功へと導く原動力となるのが、ミッションピラミッドにもある価値観「創造は生命×積極進取」であると考えます。要は、社員に対してトライアル&エラーを許容する企業文化を醸成することです。一方で、現状に甘んじて挑戦することを躊躇したり、成果を生まない「行動」に対しては厳しい社風を根付かせることも重要であると考えます。そのためには、人事・評価制度もしっかりと整備していかなければなりません。

また、当グループは素晴らしいIPをたくさん保有し、世界的なブランド力を持っていますが、こうした経営資源を有効に活用できていないことが残念な点です。グループが保有する資源を横断的に活用する意識と挑戦が無かったことも、一つの要因でしょう。こうした課題にも積極的に挑んでいくことができれば、結果として企業価値の向上にもつながり、投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーからの信頼も勝ち得ていくと思います。

2021年4月には、若く、グローバル視点も持ち合わせ、バイタリティーあふれる里見 治紀氏が新たにCEOに就任しました。2020年の構造改革においては中心的な役割を担い、新・中期計画の達成に強い決意を持つ新CEOによる体制は、まさに「第2の創業期」であると感じています。今新たなスタートラインに立つセガサミーグループは、今後さらに強く、そして社会から信頼される企業に必ずなれると、私は確信しています。この歩みがさらに加速するよう、監督と助言の立場から、全力で後押ししていくことが私の重要な責務であると認識しています。

取締役



1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長  
2004年 (株)セガ代表取締役会長  
(一社)日本アミューズメントマシン工業協会  
(現(一社)日本アミューズメント産業協会)会長(現任)  
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  
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO  
2008年 当社代表取締役会長CEO  
2012年 サミー(株)取締役会長  
2013年 当社代表取締役会長CEO  
2015年 日本電動式遊技機工業協同組合相談役(現任)  
2016年 当社代表取締役会長兼社長CEO兼COO  
2017年 当社代表取締役会長CEO  
サミー(株)代表取締役会長(現任)  
(株)セガホールディングス(現(株)セガ)取締役名誉会長(現任)  
2018年 当社代表取締役会長グループCEO  
フェニックスリゾート(株)取締役相談役(現任)  
2021年 当社代表取締役会長(現任)



2004年 サミー(株)入社  
2005年 (株)セガ入社  
2012年 当社取締役  
(株)セガ取締役  
2014年 サミー(株)取締役  
(株)セガ代表取締役副社長  
2015年 サミー(株)代表取締役副社長  
2016年 当社代表取締役社長COO  
当社常務取締役  
2017年 当社代表取締役社長COO  
サミー(株)代表取締役社長CEO(現任)  
(株)セガゲームス(現(株)セガ)代表取締役会長CEO(現任)  
2018年 当社代表取締役社長グループCOO  
フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)  
2021年 当社代表取締役社長グループCEO(現任)  
(株)サミーネットワークス取締役会長(現任)  
日本電動式遊技機工業協同組合理事(現任)  
(公社)経済同友会幹事(現任)  
日本電動式遊技機特許(株)取締役(現任)



1990年 (株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行  
2003年 サミー(株)入社  
当社執行役員 社長室長  
2004年 当社執行役員 社長室長  
(株)セガ執行役員 会長・社長室長  
2005年 当社取締役 会長・社長室長  
2007年 セガサミーアセット・マネジメント(株)  
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))代表取締役社長  
当社上席執行役員 政策・渉外担当  
2008年 (株)セガ取締役 新規事業本部長  
2009年 (公社)経済同友会幹事(現任)  
セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)  
(現マーザ・アニメーションプラネット(株))代表取締役社長  
2014年 (株)セガトイズ代表取締役専務  
2015年 当社取締役  
2016年 当社常務取締役兼CFO  
2018年 当社常務取締役グループCFO  
2020年 当社取締役 専務執行役員グループCFO(現任)  
2021年 サミー(株)取締役(現任)



1987年 (株)日本リース(現 三井住友ファイナンス&リース(株))入社  
1999年 当社財務企画部長  
2001年 サミー(株)入社  
2002年 当社執行役員 社長室副室長  
2004年 当社取締役 管理本部長  
当社取締役 コーポレート本部長兼社長室長  
2007年 当社上席執行役員  
2012年 フェニックスリゾート(株)取締役  
2015年 タイヨーエレクトリック(株)代表取締役社長  
2016年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)取締役  
当社取締役 コーポレート本部長  
(株)セガエンタテインメント  
(現(株)GENDA SEGA Entertainment)取締役(現任)  
Sega Amusements Taiwan Ltd. 監事  
2017年 (株)セガホールディングス(現(株)セガ)  
常務取締役 コーポレート本部長  
(株)セガゲームス(現(株)セガ) 監査役  
2018年 当社上席執行役員 法務本部長  
2019年 当社取締役  
2020年 当社取締役 上席執行役員(現任)  
(株)セガ取締役(現任)

社外取締役



1974年 (株)住友銀行(現(株)三井住友銀行)入行  
2001年 同行執行役員 大阪第二法人営業本部長  
2005年 同行常務執行役員 法人部門副責任役員(東日本担当)  
2007年 エヌ・アイ・エフSMBBCベンチャーズ(株)  
(現SMBBCベンチャーキャピタル(株))代表取締役副社長  
2010年 SMBBCベンチャーキャピタル(株)代表取締役社長  
2014年 銀泉(株)代表取締役社長  
京都大学イノベーションキャピタル(株)社外取締役(現任)  
2016年 当社社外取締役(現任)  
銀泉(株)特別顧問  
エレコム(株)社外取締役(現任)  
2017年 DXアンテナ(株)取締役(現任)  
2021年 銀泉(株)顧問(現任)



1987年 西オーストラリア大学 人文学士課程修了  
1990年 クイーンズランド大学 文学修士課程(日本語会議通訳/翻訳専攻)修了  
2003年 (株)AGENDA(現(株)Melanie Brock Advisory)代表取締役(現任)  
2010年 豪日交流基金理事会役員  
豪日経済委員会理事役員(現任)  
在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所(ANZCCJ)会頭  
豪州食肉家畜生産者事業団(MLA)駐日代表  
2012年 オーストラリアン・ビジネス・アジア(ABA)会長  
2016年 在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所(ANZCCJ)名誉会頭(現任)  
2019年 当社社外取締役(現任)  
豪日研究センター(AJRC)理事会役員(現任)  
豪州政府機関アドバンス・グローバルアンバサダー(現任)



1995年 警察庁入行  
2001年 外務省アジア大洋州局北東アジア課  
2003年 静岡県警察本部刑事部捜査第二課長  
2005年 兵庫県警察本部警備部外事課長  
2006年 警察庁警備局外事情報部外事課  
2007年 警察庁警備局警備企画課  
2008年 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド  
2010年 クロール・インターナショナル・インク日本支社シニア・ディレクター  
2013年 当社アソシエイト・マネージング・ディレクター  
2015年 当社日本支社代表  
2016年 当社マネージングディレクター兼日本支社代表  
2018年 (株)ノブリス代表取締役社長(現任)  
クロール・インターナショナル・インク日本支社シニア・アドバイザー(現任)  
2021年 (株)サンセイラディック社外取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)



1981年 ブラザー工業(株)入社  
1988年 (株)スワロフスキー・ジャパン入社  
1994年 Alphametrics, Inc. 社長  
1999年 Netyear Group, Inc. 取締役  
ネットイヤーグループ(株)取締役  
2000年 当社代表取締役社長  
2013年 (株)損害保険ジャパン(現 損害保険ジャパン(株))社外監査役  
2014年 (株)ホットリンク社外取締役  
マネックスグループ(株)社外取締役(現任)  
2015年 損害保険ジャパン日本興亜(株)(現 損害保険ジャパン(株))社外取締役(現任)  
2019年 (公社)経済同友会幹事(現任)  
2021年 ウイングアーク1st(株)社外取締役(現任)  
ネットイヤーグループ(株)取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役

## 監査役



阪上 行人  
常勤監査役



大久保 和孝\*2  
社外監査役



木下 潮音\*2  
社外監査役

2003年 サミー(株)入社 監査室長  
2004年 同社管理本部 法務部長  
2006年 当社監査役室長  
2014年 当社監査役  
(株)セガ 常勤監査役  
2015年 (株)セガ・インタラクティブ(現(株)セガ) 監査役  
(株)セガホールディングス(現(株)セガ) 常勤監査役  
(株)セガゲームス(現(株)セガ) 監査役  
(株)トムス・エンタテインメント 監査役  
(株)セガ エンタテインメント  
(現(株)GENDA SEGA Entertainment) 監査役  
マーザ・アニメーションプラネット(株) 監査役  
2017年 (株)アトラス 監査役  
2019年 (株)セガ・ロジスティクスサービス 監査役  
(株)ダーツライブ 監査役  
2020年 (株)セガ 監査役(現任)  
2021年 当社常勤監査役(現任)

1995年 センチュリー監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
2003年 新日本インテグリティアシュアランス(株)  
(現EY新日本サステナビリティ(株)) 取締役  
2005年 同社常務取締役  
2006年 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)  
パートナー  
2012年 新日本有限責任監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人) シニアパートナー  
2016年 新日本有限責任監査法人  
(現EY新日本有限責任監査法人) 経営専務理事  
当社社外監査役(現任)  
(株)大久保アソシエイツ代表取締役社長(現任)  
サンフロンティア不動産(株)社外取締役(現任)  
(株)ブレインパッド社外監査役(現任)  
(株)LIFULL社外取締役(現任)  
2020年 (株)サーコーポレーション社外取締役(現任)  
(株)商工組合中央金庫社外取締役(現任)  
武蔵精密工業(株)社外取締役(現任)  
(株)SS Dnaform代表取締役社長(現任)

1985年 弁護士登録  
橋本合同法律事務所  
1986年 第一芙蓉法律事務所(現任)  
2004年 第一東京弁護士会副会長  
2010年 東京大学法科大学院客員教授  
2011年 スルガ銀行(株)社外監査役  
2013年 東京工業大学副学長(現任)  
2014年 日本労働法学会理事(現任)  
2018年 スルガ銀行(株)社外取締役  
2021年 当社社外監査役(現任)

\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

## 執行役員



杉野 行雄  
常務執行役員



高橋 真  
上席執行役員



中原 徹  
上席執行役員



大脇 洋一  
上席執行役員



加藤 貴治  
執行役員



工藤 レイ  
執行役員



大塚 博信  
執行役員



竹山 浩二  
執行役員



一木 裕佳  
執行役員

## 財務情報



「HUMANKIND™」  
©Amplitude Studios 2021.  
©SEGA.

P/L (損益計算書)

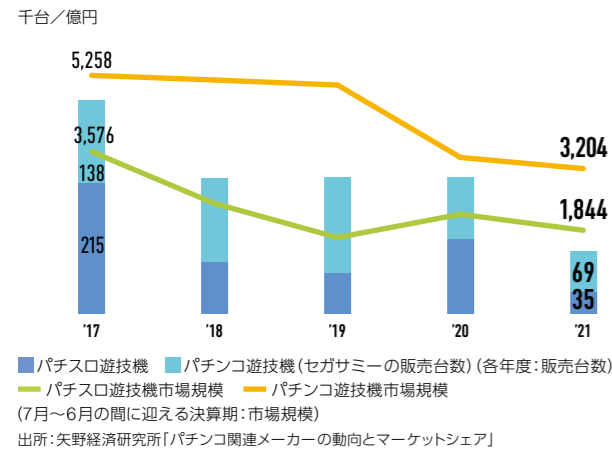
長期トレンド

エンタテインメントコンテンツ事業は、プラットフォーム増加に伴い、売上、利益ともに増加傾向にあり、今後も継続した成長を見込んでいます。

一方、遊技機事業は、規制強化による市場環境の大きな変化によって売上、利益ともに減少傾向が続いていますが、原価改善等による事業効率向上に取り組んでいます。

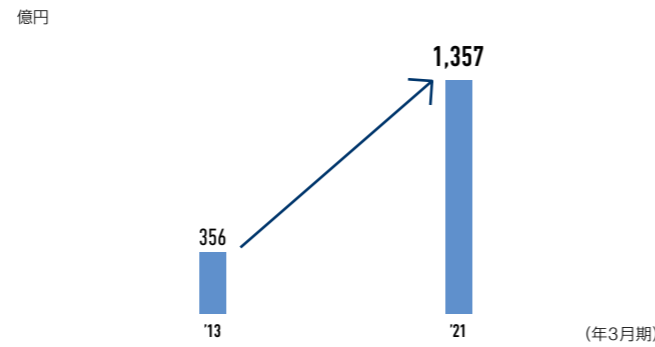
主な減益要因

市場縮小を背景とする既存事業の収益減少  
サミーの販売台数/パチスロ・パチンコ市場規模

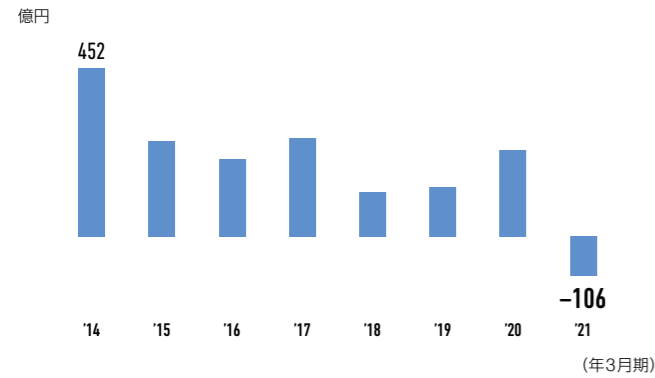


収益改善

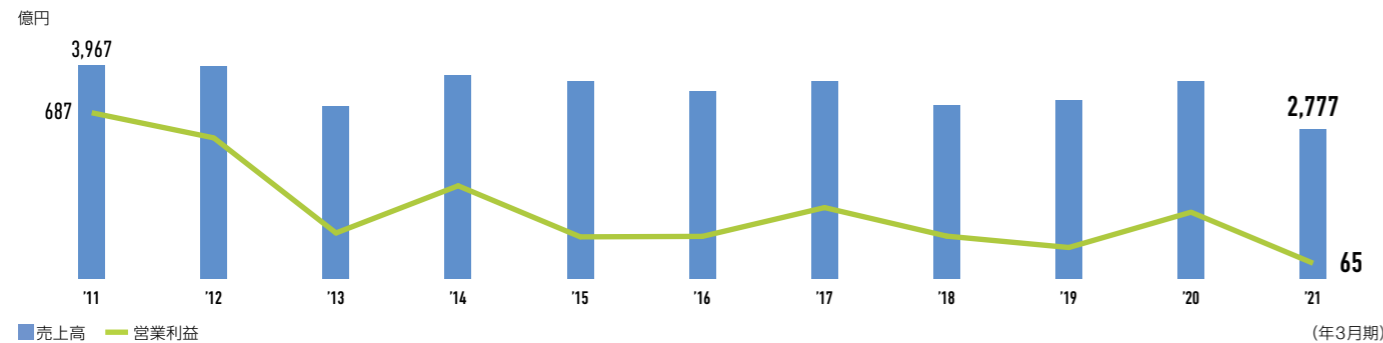
エンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善  
エンタテインメントコンテンツ事業の売上成長



遊技機事業の営業利益

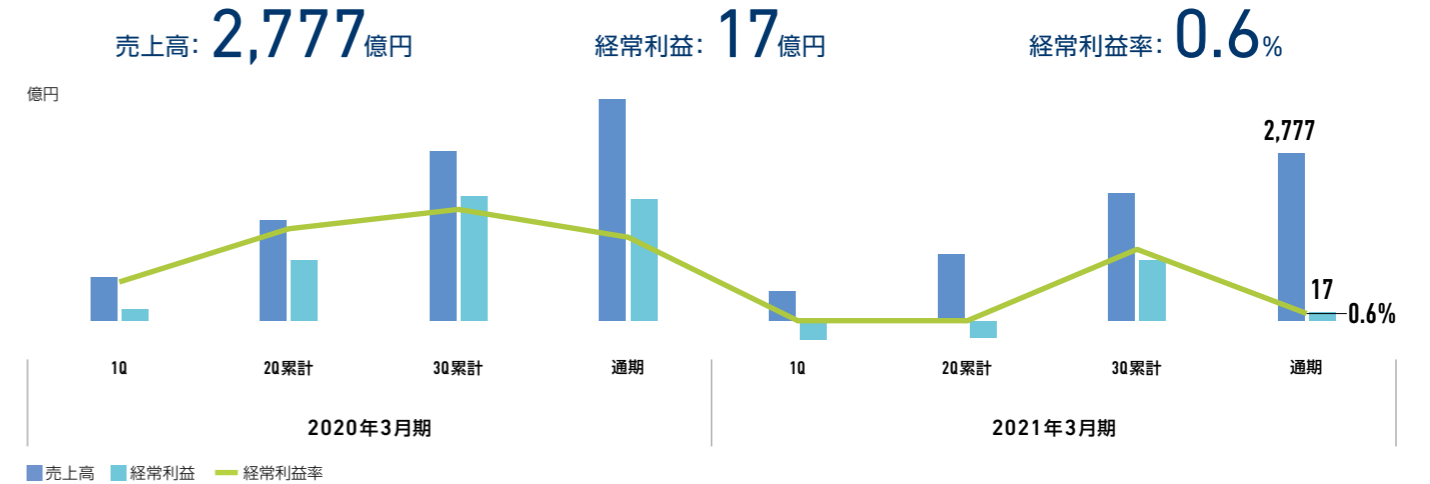


売上高及び営業利益の長期トレンド



2020年3月期と2021年3月期の比較

(2021年3月期)



要約連結財務諸表

	2020	2021	増減
<b>売上高</b>	3,665	2,777	-24%
エンタテインメントコンテンツ事業	2,476	2,178	-12%
遊技機事業	1,085	531	-51%
リゾート事業	104	63	-39%
その他/消去等	0	5	-
売上原価	2,300	1,769	-23%
売上総利益	1,365	1,007	-26%
販売費及び一般管理費	1,088	942	-13%
<b>営業利益</b>	276	65	-76%
エンタテインメントコンテンツ事業	165	279	69%
遊技機事業	232	-106	-
リゾート事業	-36	-41	-
その他/消去等	-85	-67	-
営業利益率	7.5%	2.3%	-5.2pt
営業外収益	32	28	-13%
営業外費用	55	76	38%
経常利益	252	17	-93%
特別利益	31	288	829%
特別損失	12	403	3,258%
税金等調整前当期純利益	271	-98	-
法人税等合計	131	-117	-
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	137	12	-91%
1株当たり配当 (円)	40	30	-
1株当たり当期純利益 (円)	58.65	5.42	-
1株当たり純資産 (円)	1,251.02	1,236.82	-

売上高(遊技機事業)

旧規則機の撤去期限延長により、新規則機に対する需要が落ち込み、前期比大幅減。

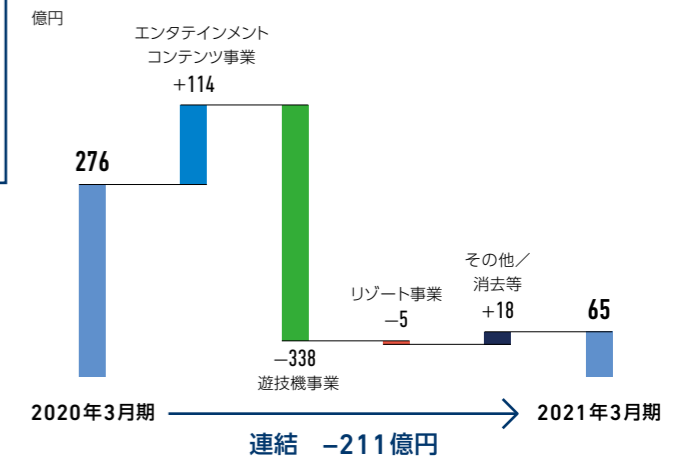
営業利益(エンタテインメントコンテンツ事業)

エンタテインメント分野が貢献し、前期比で大幅増益。

特別利益/特別損失

「構造改革」実施に伴い、特別利益・特別損失ともに大きく計上。

セグメント別の営業利益増減



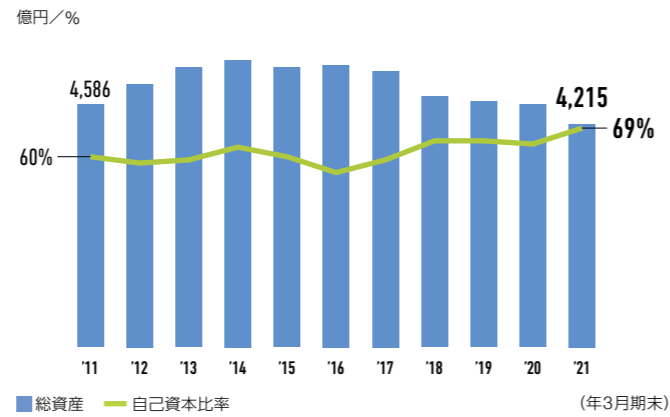
## B/S (財政状態)

### 長期トレンド

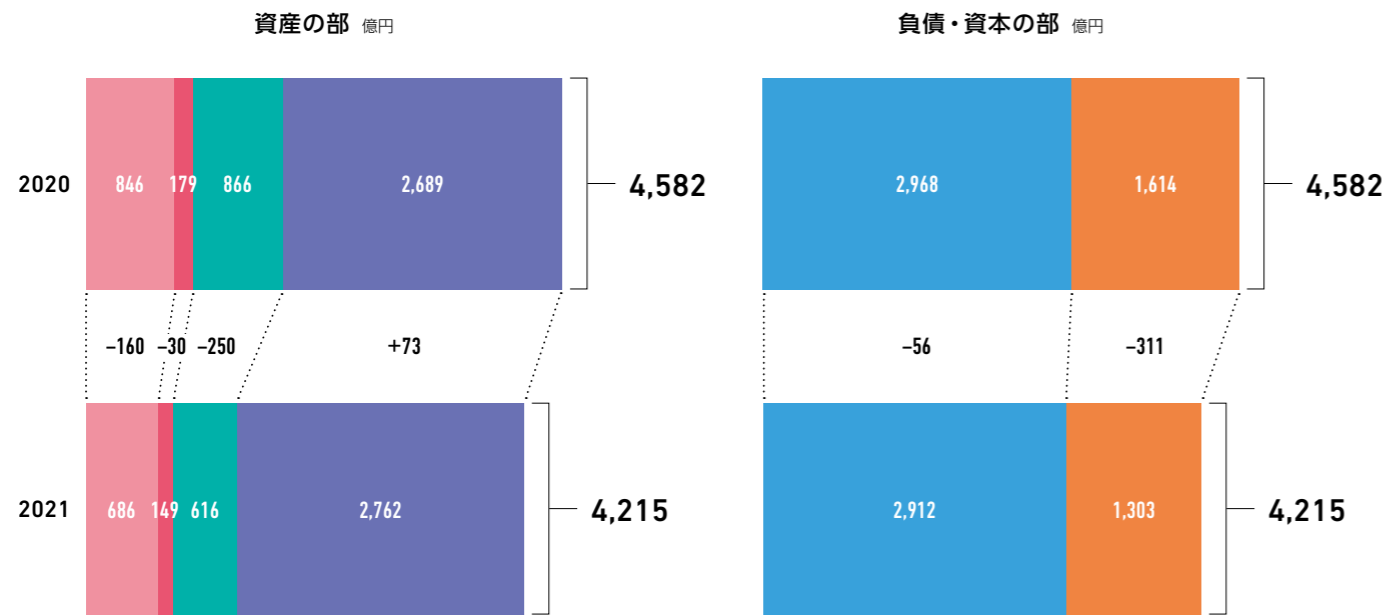
2011年3月期以降、エンタテインメントコンテンツ事業での買収に伴うのれんの増加、IR(統合型リゾート)事業への取り組み、成長分野への新たな投資に伴う投資有価証券の増加等により、総資産は増加傾向にありました。一方、近年は本社移転に伴う現金及び預金の減少、有価証券の減少、社債の償還等により減少傾向にあります。

業態の特性上、ヒットの有無により収益が大きく変動するなかでも、自己資本比率は一定の水準を維持しており、成長分野への投資及び安定的な配当を実施しています。

総資産及び自己資本比率の推移



### 2020年3月期末と2021年3月期末の比較



■ 投資その他の資産 ■ 無形固定資産 ■ 有形固定資産 ■ 流動資産 ■ 純資産 ■ 負債合計  
-160 億円 -30 億円 -250 億円 +73 億円 -56 億円 -311 億円

構造改革に伴って、投資有価証券を売却

現金及び預金、売上債権及び有価証券が減少した一方で、たな卸資産及び未取還付法人税等が増加

親会社株主に帰属する当期純利益を計上し、為替換算調整勘定が増加した一方で、配当金の支払により株主資本が減少したほか、その他有価証券評価差額金が減少

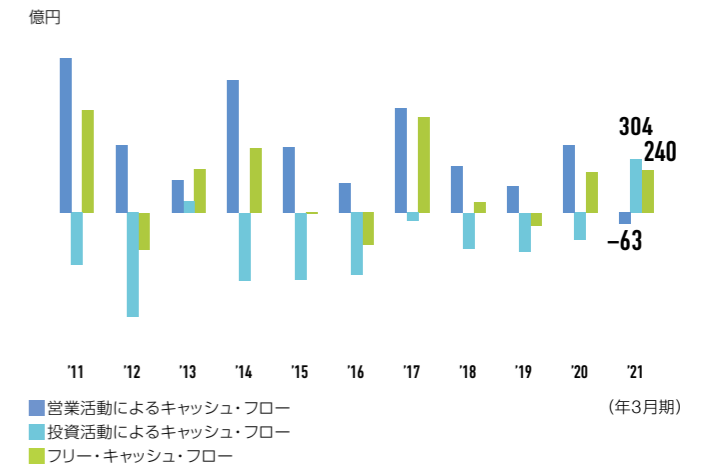
有利子負債や未払法人税等が減少

## Cash Flows (キャッシュ・フロー)

### 長期トレンド

成長分野におけるM&Aや、生産体制の増強等の戦略投資により、一時期を除き投資活動によるキャッシュ・フローのキャッシュアウトが継続しています。2011年3月期頃以降は、上場子会社3社の完全子会社化等の組織体制変更に向けた投資に加え、IR(統合型リゾート)事業やコンシューマ分野等、成長領域への投資を積極的に実行しています。CMS(キャッシュ・マネジメント・システム)によりグループ内の資金の有効活用を図るとともに、借入、社債等など多様な流動性補完を確保し、投資資金需要への機動的な対応を図っています。

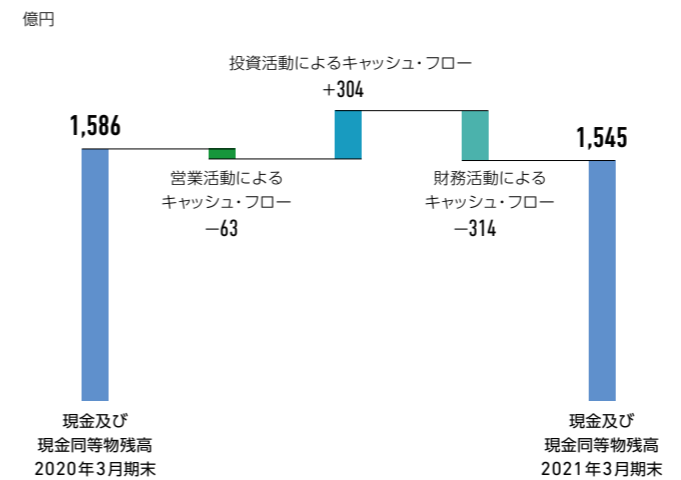
キャッシュ・フローの推移



### 2021年3月期のキャッシュ・フロー

2021年3月期末における現金及び現金同等物の残高は、2020年3月期末に比べ40億77百万円減少し、1,545億40百万円となりました。

### 連結キャッシュ・フローの状況



■ 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 ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー  
-63 億円 +304 億円 -314 億円

減価償却費を148億26百万円計上し、法人税等の還付が14億64百万円あった一方で、税金等調整前当期純損失を98億44百万円計上したこと、法人税等を75億58百万円支出したこと、及び構造改革に伴う特別退職金を72億60百万円支出したこと等により、2021年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは63億84百万円の支出(2020年3月期は385億37百万円の収入)となりました。

有形固定資産の取得により73億50百万円、無形固定資産の取得により68億49百万円をそれぞれ支出した一方、構造改革の一環として非事業資産を対象にバランスシートの見直しを進める中で、投資有価証券の売却により212億3百万円、有形固定資産の売却により181億25百万円の収入を計上したこと等により、2021年3月期における投資活動によるキャッシュ・フローは304億73百万円の収入(2020年3月期は154億64百万円の支出)となりました。

長期借入金の返済により133億31百万円、社債の償還により100億円、配当金の支払により70億63百万円をそれぞれ支出したこと等により、2021年3月期における財務活動によるキャッシュ・フローは314億92百万円の支出(2020年3月期は109億56百万円の支出)となりました。

## Non-Financial Assets (非財務資産)

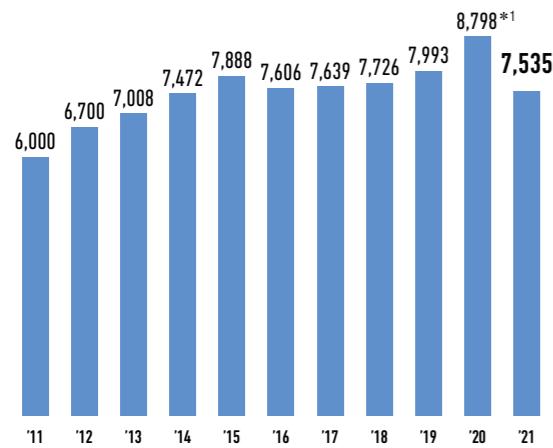
### 人財

#### 連結従業員数

当期末の連結従業員数は、構造改革による希望退職者募集の実施、アミューズメント施設事業の株式譲渡に伴うグループ会社の連結範囲からの除外等により、前期末比1,263名減の7,535名となりました。

#### 連結従業員数

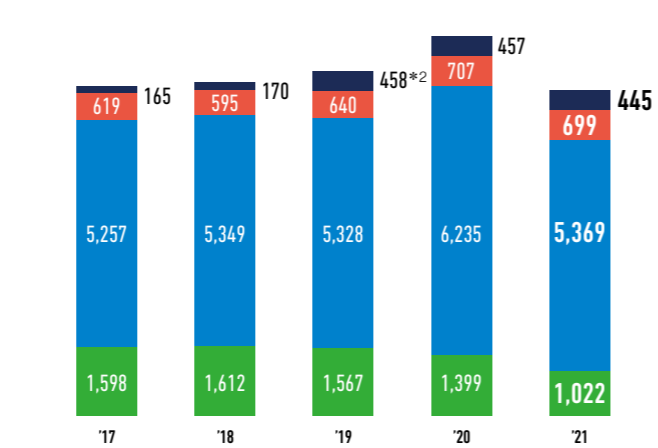
人



(年3月期末)

#### 事業別従業員

人



(年3月期末)

\*1 主にエンタテインメントコンテンツ事業における臨時雇用者の無期労働契約への転換(約440名)による人数の増加になります。

\*2 管理機能を中心とするグループ横断的な組織再編の実施に伴う受け入れ出向者数の増加

### 知財

#### 研究開発費・コンテンツ制作費

当グループは、競争力の源泉となる知財の強化、充実を図るため、研究開発費・コンテンツ制作費に積極的な投資を行っています。近年は特に、コンシューマ分野で中期的なラインナップ拡充に向けた投資を計画しています。2021年3月期については、新作タイトルが減少したため、研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比146億円減少し、619億円となりました。

#### ご参考

##### 製品・サービス別の研究開発費・コンテンツ制作費の認識基準

当グループは、競争力の源泉であるIPの創出・強化並びに継続的な収益獲得に向け、長期的な視点で研究開発費・コンテンツ制作費の安定的な投資に努めています。開発期間・ライフサイクルに基づき、費用計上の方法、タイミングは製品・サービスごとに異なります。

##### 遊技機事業

発生ベースで費用に計上(外注加工費は検収時点で計上)

##### コンシューマ分野

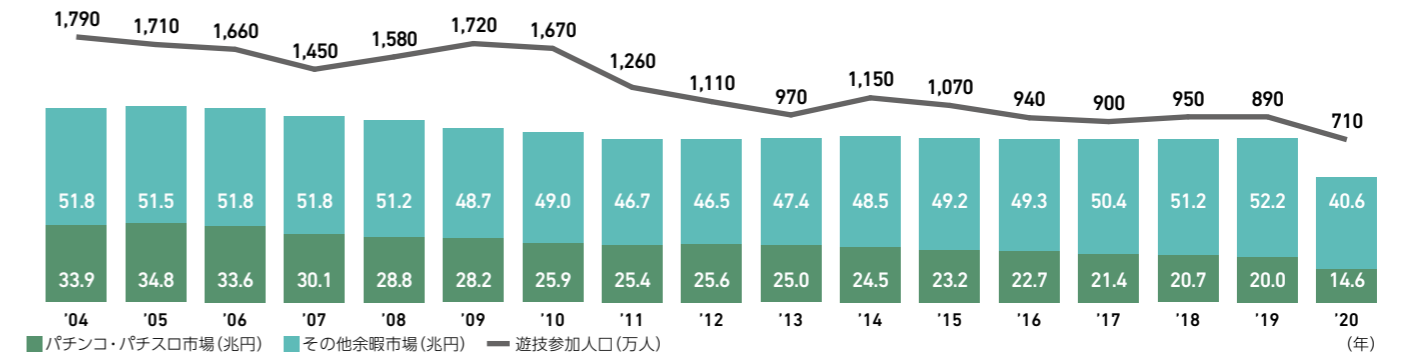
- 開発期間中は、棚卸資産又は無形固定資産に計上し、発売後に費用化。
- フルゲームは発売後3ヶ月間において費用化される比重が高く、全体で24ヶ月にわたって費用計上。また、F2Pタイトルは、主に24ヶ月にわたり均等償却。

##### アミューズメント機器分野

- 開発期間中は棚卸資産に計上し、発売後に費用化。
- 主に12ヶ月で償却。発売後2ヶ月間において費用化される比重が高く、全体で12ヶ月にわたって費用計上。

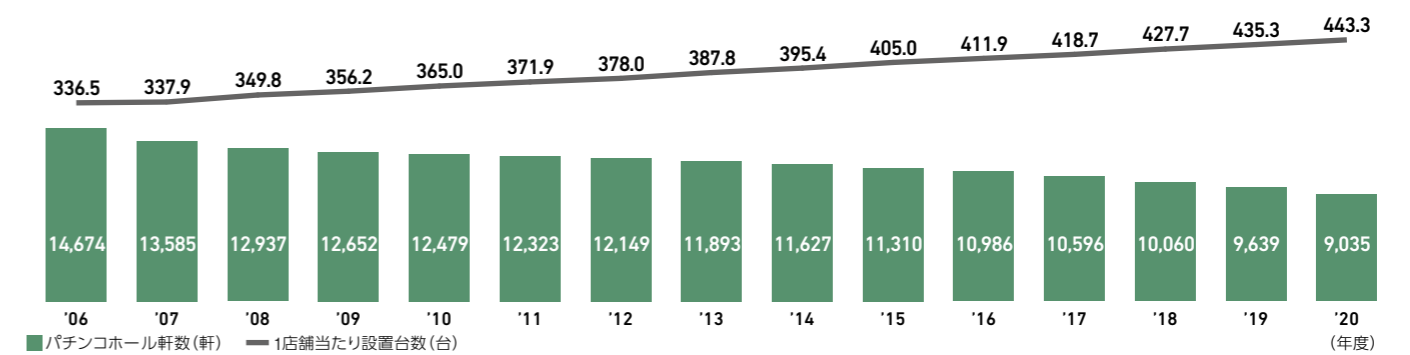
## 基礎データ

### 市場規模及び遊技参加人口推移



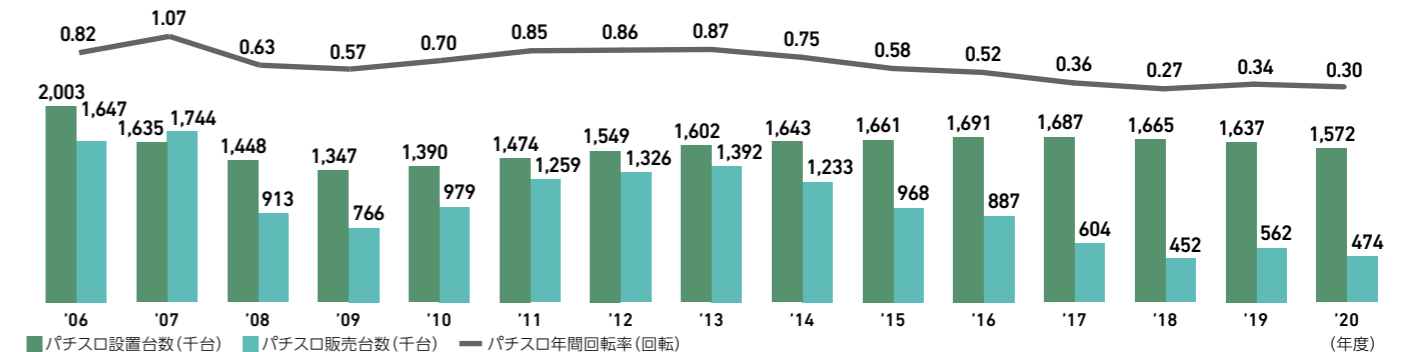
出所:「レジャー白書2021」日本生産性本部

### パチンコホール軒数と1店舗当たりの設置台数推移



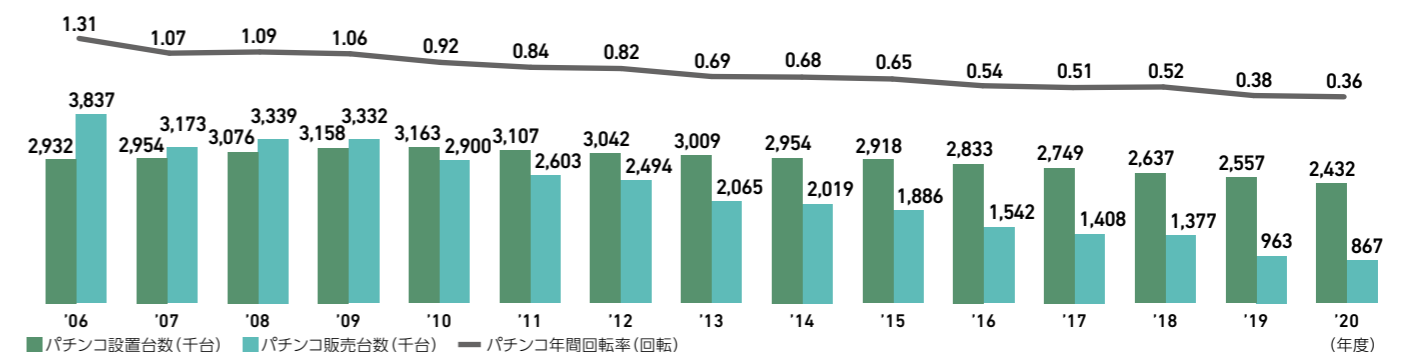
出所:警察庁

### パチスロ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



出所:警察庁、矢野経済研究所「パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」

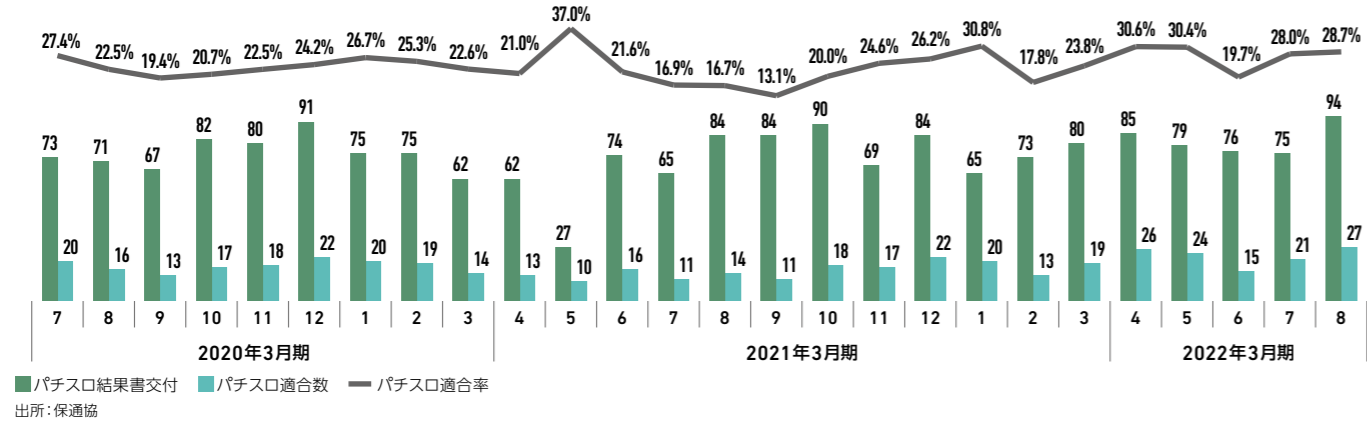
### パチンコ／設置台数、販売台数、年間回転率推移



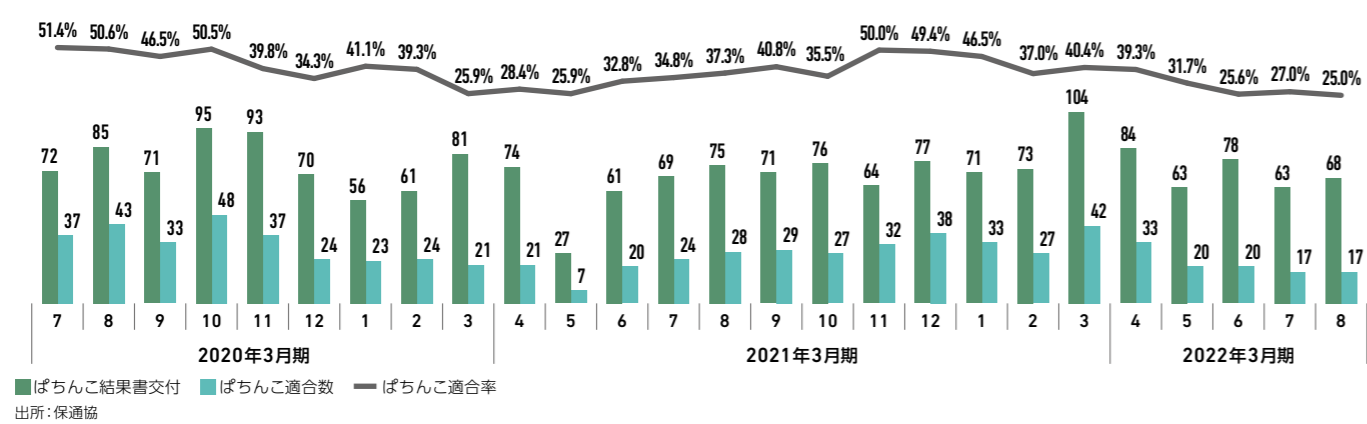
出所:警察庁、矢野経済研究所「パチンコ関連メーカーの動向とマーケットシェア」



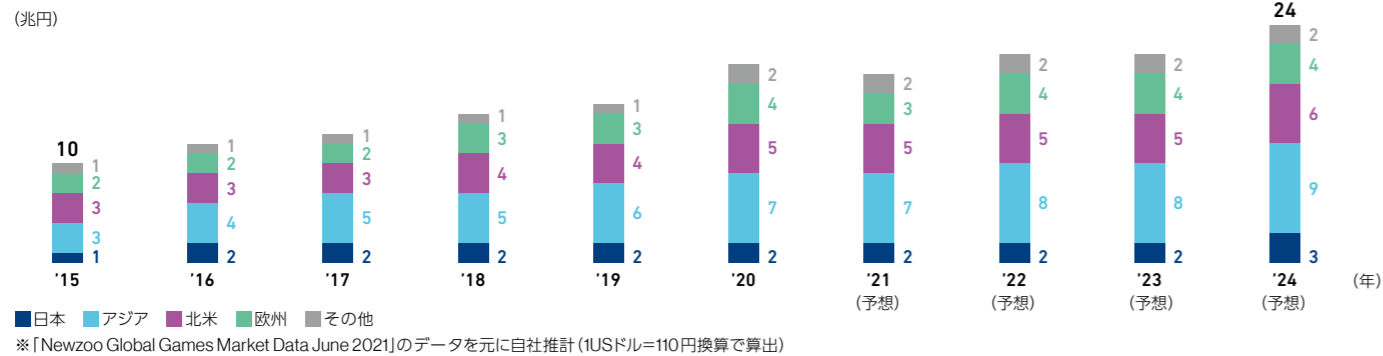
パチスロ型式試験結果データ



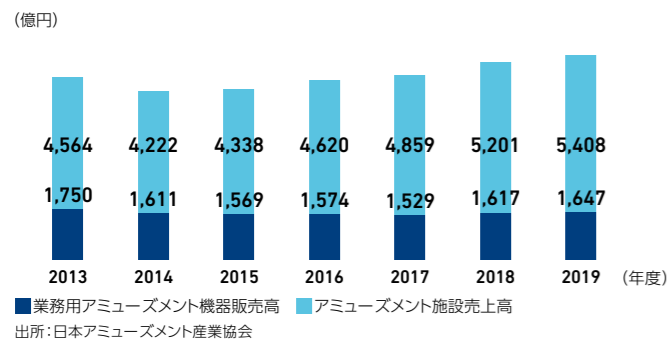
ぱちんこ型式試験結果データ



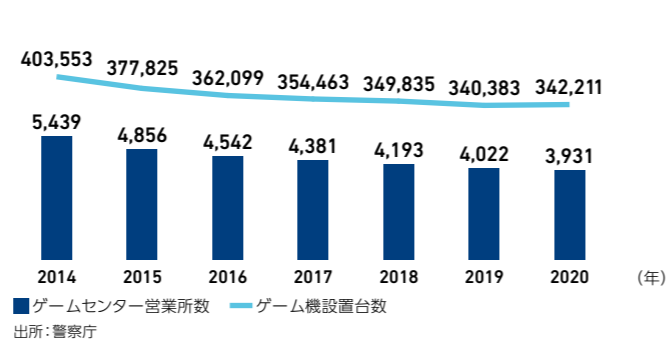
ゲームコンテンツ市場規模



国内アミューズメント機器・アミューズメント施設売上高



ゲームセンター営業所数、ゲーム機設置台数



会社概要 / 株式情報

会社概要

会社名	セガサミーホールディングス株式会社
英文表記	SEGA SAMMY HOLDINGS INC.
所在地	〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー
URL	https://www.segasammy.co.jp
設立	2004年10月1日
資本金	299億円(2021年3月31日現在)
事業内容	総合エンタテインメント企業グループの持株会社として、グループの経営管理及びそれに附随する業務

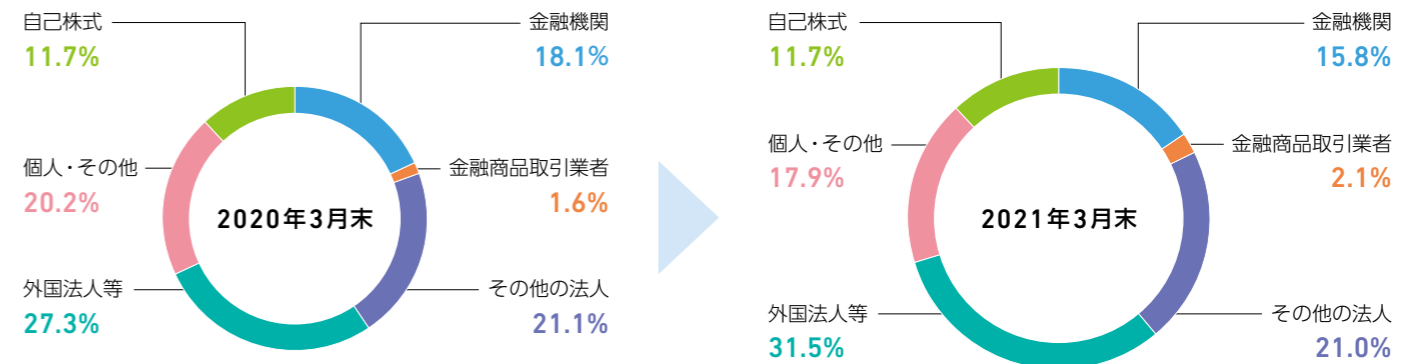
株式の状況 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式総数	266,229,476株
株主数	63,903名

大株主の状況 (2021年3月31日現在)

氏名又は名称	所有株式数	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合
合同会社HS Company	35,308,000	13.26%
セガサミーホールディングス株式会社	31,142,581	11.69%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	15,314,700	5.75%
有限会社エフエスシー	13,682,840	5.13%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,380,000	3.14%
里見 治	7,833,638	2.94%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	6,271,472	2.35%
KOREA SECURITIES DEPOSITORY-SAMSUNG	5,648,300	2.12%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	3,831,676	1.43%
里見 治紀	3,723,161	1.39%

所有者別分布





**セガサミーホールディングス株式会社**

〒141-0033 東京都品川区西品川一丁目1-1 住友不動産大崎ガーデンタワー

[www.segasammy.co.jp](http://www.segasammy.co.jp)