

SEGASammy



Integrated Report 2022

統合レポート2022





BEYOND THE STATUS QUO

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を受け、事業を取り巻く環境が劇的に変化する中で当グループは、2021年に発表した中長期戦略と明確なビジョンのもと、現状を打破しサステナブルな企業に向けたあゆみを進めています。

2022年5月には、サステナビリティビジョンを発表しマテリアリティ(重点課題)への対応もグループ一丸となって取り組みを進めています。これまででも、これからも当グループは感動体験を創造し続けます。

統合レポート2022では、こうした思いや具体的な活動をご紹介します。

Index

- 02 存在意義の実現
- 04 長期目標
- 06 中期計画と進捗
- 08 CEOメッセージ
- 14 CFOメッセージ
- 18 業績トレンド
- 22 BUSINESS OVERVIEW
 - 24 エンタテインメントコンテンツ事業
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
 - 34 遊技機事業
特集:環境変化による新たな可能性
 - 40 リゾート事業
- 42 サステナビリティ
- 54 バリューチェーンで見るESGリスクと対応
- 56 感動体験ストーリー
- 58 非財務データ
- 60 ガバナンス
- 70 次世代のリーダー育成に向けて
- 72 取締役及び監査等委員である取締役、執行役員
- 75 財務情報
- 83 会社概要/株式情報



SUSTAINABILITY STATEMENT

<https://www.segasammy.co.jp/japanese/sustainability/archives/>

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/japanese/sustainability/>

見直しに関する注意事項

この統合レポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見直し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見直しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただけ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。

ネバダ州ゲーミング法令及び規制に関わる、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及びその完全子会社であるSega Sammy Creation, USA, Inc.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います。両子会社は、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/japanese/ir/stock/regulation/>をご覧ください。

存在意義の実現

当グループではグループ共通の価値観である、グループミッションを策定しています。コロナ禍においては我々の存在意義を深く考えさせられましたが、エンタテインメントは人生を豊かにしてくれることを改めて実感し、我々の存在意義であるミッション「感動体験を創造し続ける～社会をもっと元気に、カラフルに。～」が、間違っていなかったということを再認識しています。引き続き、各事業において長期目標を実現するとともに、グループ全社が一丸となり、Environment、Empathy、Edge、Economicsの4つの「E」を重要視し、サステナブルな経営を目指していきます。

セガサミーグループミッションピラミッド

VALUE (価値観・DNA)
創造は生命×積極進取

MISSION (存在意義)
感動体験を創造し続ける
～社会をもっと元気に、カラフルに。～

VISION (ありたい姿)
Be a Game Changer
～革新者たれ～

2030年までの長期目標



エンタテインメントコンテンツ事業
グローバルリーディングコンテンツプロバイダー



遊技機事業
「稼働・設置・販売」シェア三冠王



ゲーミング&リゾート
ゲーミング領域への投資実現

サステナビリティ



Environment



Empathy



Edge



Economics

マテリアリティ

人

環境

依存症

製品／サービス

ガバナンス

長期目標

ENTERTAINMENT CONTENTS

エンタテインメントコンテンツ事業

グローバルリーディングコンテンツプロバイダーへ

2022年3月期から2024年3月期までは、既存IPのグローバルブランド化を進め、収益規模を拡大していきます。加えて、2026年3月期までに、グローバルでスケールする大型タイトルとして、Super Gameの創出を目指します。

2024年3月期

～2026年3月期

既存IPのグローバルブランド化による収益基盤の増強
グローバルプレイヤーに向けての投資促進期

Super Gameの
創出

積極的な成長投資

(2026年3月期までに1,000億円規模の追加投資)



SONIC
THE HEDGEHOG

P5
PERSONA 5

龍が如く



NEW GENESIS
PHANTASY STAR ONLINE 2

TOTAL
WAR

PACHISLOT AND PACHINKO MACHINES

遊技機事業

「稼働・設置・販売」シェア三冠王と
安定収益体質の構築

規制見直しに対応したヒット作を生み出すことで、稼働、設置、販売それぞれのシェアトップを目指していくとともに、事業効率を向上させ、安定収益体質を構築していきます。



「パチスロベルソナ5」
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.
©Sammy



「パチスロ甲鉄城のカバネリ」
©カバネリ製作委員会 ©Sammy



「P頭文字D」
©しげの秀一/講談社・2014 新劇場版「頭文字D」製作委員会
©しげの秀一/講談社・2015 新劇場版「頭文字D」L2製作委員会
©しげの秀一/講談社・2016 新劇場版「頭文字D」L3製作委員会
©Sammy

RESORT

リゾート事業

ゲーミング領域への投資実現

国内外のIR事業への参入機会をはじめ、海外でのオンラインカジノやスポーツベッティングなど、ゲーミング領域全般において可能性を追求していきます。

中期計画の概要



Beyond the Status Quo

～現状を打破し、サステナブルな企業へ～

2024年3月期：経常利益 **450** 億円、ROE **10%** 超



ENTERTAINMENT CONTENTS
エンタテインメントコンテンツ事業

既存IPのグローバルブランド化

グローバル同時発売とマルチプラットフォーム展開の強化などによりタッチポイントを拡大し、収益機会の最大化を図ります。また、リメイク/リマスターによる既存IPの活用や、サブスクリプションサービスにも対応することで、プロダクトライフサイクルの長期化を推進します。さらに、メディアミックスの強化などでユーザーエンゲージメントを高めIPの価値向上を目指します。

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



PACHISLOT AND PACHINKO MACHINES
遊技機事業

ヒットの創出と事業効率の向上

ラインナップ編成の最適化やユーザー視点のモノづくり、デジタルメディアを活用したユーザーコミュニケーションの拡大などを通じて、ヒットの創出を目指します。また、パチスロ・パチンコ間における画像や部材の共通化促進や、EC化の推進を図ることで事業の効率化を推進します。

ヒットの創出

1 ラインナップの見直し

2 ヒットの確率を高める

3 メディア機能の強化

事業効率の向上

1 開発効率の向上

2 原価低減

3 EC化の推進

ゲーミング領域への投資検討

各施設において、集客施策の強化などにより収益改善を図るとともに、環境変化に対応できる収益体質の構築を目指します。また、これまで蓄積した知見を活用し、ゲーミング領域への投資検討を進めます。



RESORT
リゾート事業

中期計画の進捗

定量目標については、エンタテインメントコンテンツ事業が利益成長を牽引し、想定以上の進捗

	2022年3月期			2023年3月期			最終年度 (2024年3月期)
	中計目標	実績	差異	中計目標	計画	差異	中計目標
経常利益	200	333	+133	300	400	+100	450
ROE	5%	12.7%	+7.7p	7%	—	—	10%
エンタテインメントコンテンツ事業	250	368	+118	300	400	+100	400
遊技機事業	90	102	+12	90	120	+30	130
リゾート事業	△50	△67	△17	0	△30	△30	10
その他/消去	△90	△70	+20	△90	△90	—	△90

各事業の主な成果

エンタテインメントコンテンツ事業

1 タッチポイントの拡大：グローバル同時発売×マルチプラットフォーム対応タイトルを多数発売

2022年3月期： **7** タイトル(約600万本) → 2023年3月期(計画)： **13** タイトル(約1,300万本)

2 プロダクトライフサイクルの長期化：リメイク/リマスター、スピンオフ／モチーフ変更タイトルを多数発売

2022年3月期： **約400** 万本 → 2023年3月期(計画)： **約500** 万本

3 ユーザーエンゲージメントの強化：

メディアミックス強化、ソニックブランド認知拡大

「Sonic the Hedgehog 2」(邦題「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」)の全世界の興行収入が、公開から3か月で4億ドル(544億円*)を突破。全米興行収入は前作が記録していた北米でのゲーム原作映画史上最高の興行収入記録をさらに更新しています。

*1ドル=136円で算定



「ソニック・ザ・ムービー／ソニックVS ナックルズ」
©2022 PARAMOUNT PICTURES CORPORATION AND SEGA OF AMERICA, INC.

遊技機事業

合算稼働シェア

パチスロは2022年3月期の発売タイトルが販売・稼働ともに好調でしたが、パチンコは、「ぱちんこCR真・北斗無双」等の旧規則機人気タイトル撤去に伴い稼働シェアが低下しました。

2021年3月期

3 位 (13%)

2022年3月期

3 位 (11%)

安定収益の確保

2021年3月期に実施した構造改革効果等により、固定費は構造改革前比較で大幅な削減を実現しました。

固定費水準：約 **15%** 減
(構造改革前比)

出所：ダイコク電機(株)DK-SISデータ(4円パチンコ、20円スロットのデータ)を元に自社推計期中平均にて算出(期を跨ぐ週は計算より除外)

CEOメッセージ

2022年3月期の成果

2022年3月期は、引き続き堅調に推移したエンタテインメントコンテンツ事業に加えて、コロナ禍の影響によって業績が落ち込んでいた遊技機事業のV字回復を実現し、大幅に業績を回復することができました。

事業ごとに詳細を振り返ると、成長事業と位置づけるコンシューマ分野において、新作タイトルを着実に市場へ投入するとともに、グローバル同時発売やマルチプラットフォーム対応、リマスタータイトルの投入、サブスクリプション対応など、「既存IPのグローバルブランド化」に積極的に取り組みました。こうした戦略が奏功したことに加え、新型コロナウイルス感染症拡大下における巣ごもりの影響で拡大したデジタル販売需要の追い風を受け、順調に売上を伸ばすことができました。また、2021年3月期は厳しい環境下であったアミューズメント機器分野も、プライズカテゴリーが好調に推移し、収益が大きく改善しました。

遊技機事業においては、ぱちんこ「P北斗の拳9 闘神」等の主力タイトルの販売が堅調であったことに加えて、2021年3月期に実施した構造改革等による固定費削減効果によって、利益面が大幅に回復しました。リゾート事業については、一部では回復の兆しはあるものの、まだまだ感染症拡大の影響が残っており、厳しい環境が継続いたしました。以上の

エンタテインメントコンテンツ事業の戦略

社会現象を起こすヒット作を生み出す

私は、セガサミーをまずは日本一のエンタテインメント企業にすることを目標としています。そして、社会現象を巻き起こすような、日本を代表するヒット作を生み出したい。過去には「パチスロ北斗の拳」や「甲虫王者ムシキング」などの製品を生み出し、当グループの既存ファンを超えて、プレイしない人達にまで認知され、世間から大きな注目を集めることができました。今後は、これらのブームを超えるヒット作を私は生み出したいのです。

その中で、2022年春に全世界で公開されたソニック映画の最新作「Sonic the Hedgehog 2」が、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しました。世界中で大きな反響を呼び、アメリカでは現地のショッピングモー

結果、売上高は320,949百万円(前期比15.6%増)、営業利益は32,042百万円(前期比389.0%増)と大幅に業績は回復しました。

このように成長軌道へ復活できた要因としては、市場環境が好転している影響もありますが、一番は社員の意識変化が大きな原動力であったと感じています。前期実施の構造改革は痛みを伴うものではありませんでしたが、中長期的にセガサミーグループが持続的に成長するために必要な改革であったと社員が納得し共感できたからこそ、モチベーションへと繋がり大きな成果を生むことができました。その意識の変化が力になって、2022年3月期はすべての事業において期初の計画を上回る業績を残すことができました。これがさらに、会社の目指す方向性が間違っていないという、社員の信頼感や納得感を強める結果となりました。また、人事評価制度を見直し、結果を出した社員がきちんと評価される制度へと変えたことも、今後の社員一人ひとりのさらなる意識変化へと繋がっていくと期待しています。このように社員の意識変化をさらに促進し全社一丸となって引き続き中期計画で掲げる施策を着実に実行し、さらなる成長へとつなげていきます。

ルがソニックのグッズで溢れている光景も目にしました。日本を代表するヒット作を生み出し、このような光景を全世界で見ることこそ、私たちが目指していることです。

こうしたヒット作を生み出すための戦略の一つが、2026年3月期までの発売を目標に、開発を進めているSuper Game(大型グローバルタイトル)です。Super Gameは、当グループの既存のゲームと比較にならないほど、多くのアクティブユーザーを抱える画期的なゲームをつくることを最大の目的としています。そのためには、プレイヤーだけではなく、ゲームを配信するストリーマーやそれを視聴するビューワー等を巻き込んだ大きなコミュニティが形成できるかどうか大きな鍵となります。こうしたコミュニティは、コンテンツを

拡大・展開してくれ、開発者が想像していない価値をゲームに与え、大きなムーブメントを起こします。そして、そのムーブメントは、さらに多くのユーザーを呼び込み、飛躍的にそのゲームを成長させることがあります。この好循環を創出することができれば、Super Gameの売上目標であるライフタイム1,000億円の到達も十分可能であると考えています。

そうしたコミュニティを生むためには、なんと言ってもユーザーに支持される面白いゲームを作り上げることが出発点

になります。面白いゲームにはたくさんの人が集まり、自然と様々なコミュニティが形成されます。そのため、ユーザーがどのようなゲームをどれだけの時間、どの程度の頻度で遊んでいるかといったユーザーデータを収集する取り組みを始めています。こうしたデータをこれまでの経験と知見そして、デジタル技術なども活用しながら、ゲームに反映していくことで、未来のユーザーのニーズに合致する魅力的なゲームを生み出したいと考えています。



過去に固執することなく挑戦を続け、常に将来を見据えてエンタテインメントを追求していく。

代表取締役社長グループCEO

里見 治紀
Haruki Satomi

既存IPのグローバルブランド化を推進

2022年3月期は、既存IPのグローバルブランド化に向けて、以下の3つの戦略を強力に推進しました。そのいずれもが奏功し、エンタテインメントコンテンツ事業は順調な成長を続けています。

中期戦略：既存IPのグローバルブランド化

- 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**

【**タッチポイントの拡大**】の主要な取り組みは、グローバル同時発売とマルチプラットフォームへの展開です。戦略策定以前は、社内では日本発のタイトルを世界同時で大々的に売ること懐疑的でした。しかし、視野を広げ、世界のゲーム市場でどう勝ち抜いていくかを考えたときに、このまま従来の販売戦略に固執しては、対峙する巨大な世界のゲーム会社に先を行かれるという強い危機感を私は感じていました。そうした中で、グローバルに販売を拡大した「ペルソナ」や「龍が如く」のヒットを受け、社内の雰囲気が一変しました。当グループの国内向けIPは世界でも十分通用するという確信がグループ全体に広がってきたのです。そして、中期計画でタッチポイントの拡大を戦略の柱に掲げたことで、社内の各部門の連携が一層強化され加速度的にグローバル同時発売とマルチプラットフォーム展開が進行しました。

2022年3月期には、これに対応する新作ゲームを7タイトル発売し約600万本を販売しましたが、2023年3月期はさらに増加させ13タイトルを発売、約1,300万本の販売を計画しています。

ペルソナ5シリーズ*の全世界累計販売本数

722万本うち、海外売上比率 **77**%

(2022年3月末時点)

* ペルソナ5、ペルソナ5 ダンシング・スターナイト、ペルソナ5 ザ・ロイヤル、ペルソナ5 スクランブル ザ・ファントム ストライカーズ

次に、【**プロダクトライフサイクルの長期化**】に向けては、保有しているIPのリメイク/リマスター、スピンオフ/モチーフ変更などを推進し、2022年3月期には複数の新作を発売、約400万本の売上となりました。それに加え、サブスクリプションに対応するなどマネタイズの多様化も進めています。

最後は【**ユーザーエンゲージメントの強化**】です。映画の大ヒットにより、ソニックIPは大きく成長しており、2023年3月期には、Netflix 専用のアニメシリーズ「SONIC PRIME」の開始、さらに5年ぶりのソニックの新作ゲーム「ソニックフロンティア」の発売を予定しています。こうしたソニックIPの成功によって、セガの持つIPの強さを再認識しています。ソニックIP以外にも、まだまだ当社にはその価値が最大限発揮されていないIPがたくさんあります。それらは、メディアミックスをはじめとしたIPの利活用によってより多くの人とつながることで、巨大なIPへと成長できる力は十分にあります。今後も、私たちの持つIPの可能性を信じ、活用の機会を増やす施策を実行していきます。



遊技機事業の戦略

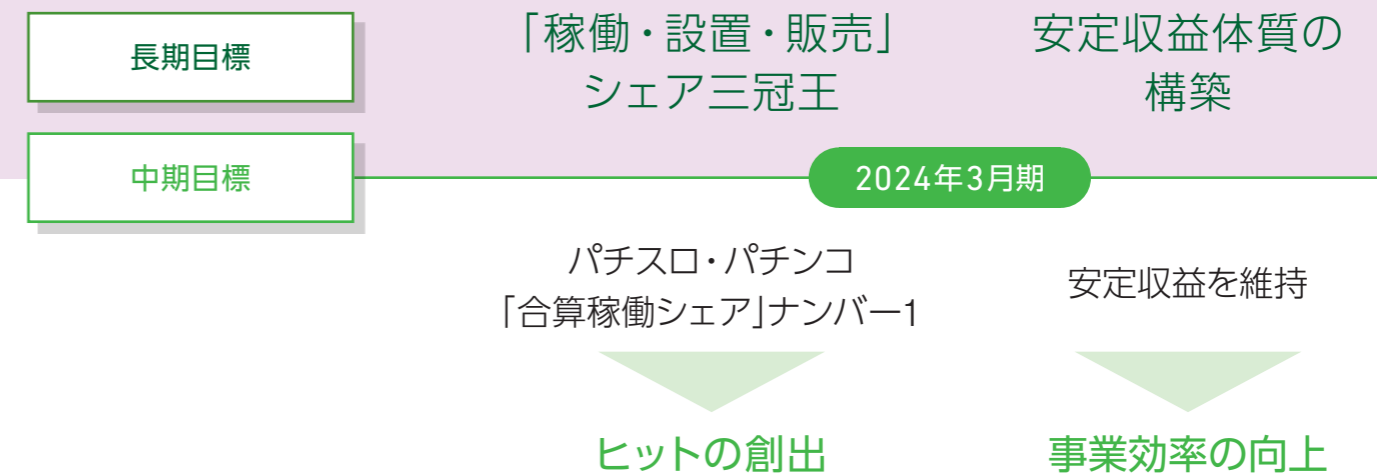
筋肉質な事業構造のもと、環境変化を追い風として、安定収益を維持する

遊技機事業の長期目標は、「稼働・設置・販売」でのシェア三冠王と安定収益の構築です。この長期目標を実現するためには、2024年3月期までに着実に戦略を実行し中期目標を達成していくことが非常に重要となります。業界の大きな動きとして、2022年春以降パチスロの6.5号機が発売され始めました。6.5号機では、現行のプレイヤーの多くが不満として抱えていた有利区間のゲーム数上限と獲得枚数上限の管理方法が見直されます。これによってプレイヤーは常に勝てるチャンスが得られる設計が可能となり、ユーザー心理も劇的に変わると期待されています。

この規制見直しによってパチスロ離れをした多くのスリープユーザーを再び掘り起こすことができれば、この業界は大きな活気を取り戻すことができます。そのためには、ヒット作を創出することが遊技機事業における最大のミッションであると考えています。ユーザーが好むゲーム性や演出を徹底的に分析し、魅力的な新しいアイデアを取り入れたものづくりで、多種多様な機種を市場に投入し、必ずヒット機種を生み出したいと考えています。当グループは「獣王」や「アラジン」など、過去に大ヒットし、認知度の高いIPを数多く保有しています。これらのIPを6.5号機の基準に合わせリメイクし、当時の刺激や感動を届けることができれば、より安定した製品ポートフォリオを構築することが可能と考えています。さらに、2022年より業界全体が期待するスマート遊技機が市場に導入される予定です。スマートパチスロに

おいては規制見直しによって有利区間上限が完全に撤廃されるため、さらにゲーム性の幅が広がります。そしてスマート遊技機の最も大きな特徴はメダルや玉の物理的な払出しがなくなることです。これによりパチンコホールでは、メダル、玉の補給や洗浄などのオペレーション負担が軽減できます。また、遊技データの収集も可能となり不正対策にも繋がります。さらに従来の遊技機に比べ多くの周辺設備が不要になるため新規出店コストの削減に繋がるほか、店舗レイアウトの自由度も上がります。2023年後半から2024年頃にはスマート遊技機のラインナップもそろってくると思いますので、かつてのロット専門店のようにスマート遊技機専門店が登場すれば、業界が劇的に変わり活性化していくであろうという大きな期待を抱えています。

遊技機事業は、これまで進めた構造改革によって着実に筋肉質な体質へと進化し、さらに環境変化という追い風が吹こうとしています。また当グループには、これまで蓄積した豊富なIPと多くの優れた開発者が在籍しています。この強みをしっかりと活かしていくことができれば、大規模な追加投資を行わずとも競争優位性を発揮しユーザーに支持される製品やサービスを提供することが可能です。今後も筋肉質な事業構造を維持した上で、ユーザーに支持されるヒット作を生み出し続け安定収益事業としての位置づけを確立してまいります。



サステナビリティもカラフルに

当グループは、2022年5月に「サステナビリティビジョン」を発表しました。SDGsをはじめ、企業が持続的に成長していくために取り組むべきことは、かつてなく多様になっています。私たちがエンタテインメントを通じて感動体験を提供し続けるためには、今、そして未来の人・社会・地球に寄り添った経営を行っていく必要があります。このサステナブルな経営の考え方をグループ全体に浸透させ、全社員が自分ごととして実践できるよう「サステナビリティビジョン」には思いを込めています。

このビジョンのもと、5つのマテリアリティ（重要課題）である「人」、「製品／サービス」、「環境」、「依存症」、「ガバナンス」に対して、グループ各社で具体的なマイルストーンを定め取り組みを進めていく計画です。

特に、私たちが提供するゲームや遊技機は世の中からネガティブに捉えられる側面があります。だからこそ、自社、そして世界にある課題に正面から向き合い対応していかなければなりません。あらゆる企業に共通しますが、事業活動の中でネガティブなインパクトは必ず発生します。それを極小化しつつ、いかにそれ以上にポジティブなインパクトをつくるのが重要だと考えています。ミッション（存在意義）として「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。～」を掲げている通り、私たちの事業には、世の中を明るくする力があります。お客様に感動してもらえる製品やサービスを提供し必要とされるからこそ、私たちは存続できるのです。コロナ禍によって、社会における自社の存在意義について今まで以上に深く考え、サステナビリティを意識した経営を行うことこそが、長期的・持続的にセガサミーグループの企業価値を向上させていくことにつながるという気持ちを強くしました。

Materiality

サステナビリティもカラフルに

目 P42

製品/サービス

品質向上
世界30億人のゲーマーに刺さるコンテンツとサービスづくり [エンタテインメントコンテンツ事業](#)
「稼働・設置・販売」シェア三冠王へ [遊技機事業](#)

安心・安全
将来世界、万人が差別されることなく楽しめるルールづくり [エンタテインメントコンテンツ事業](#)
ユーザー・ホールが安心できるコンテンツを創出し続けるために [遊技機事業](#)

依存症

依存症や障害の防止
業界団体の取り組み
セガサミー独自の取り組み

人

マルチカルチャー
マルチカルチャー人財の増加で、ゲーム・チェンジを推進

女性活躍
性別に関わらず活躍できる基盤づくり

中核人財育成
次代を担う人財の戦略的育成

職場環境整備
人財のエンゲージメント維持・向上

ガバナンス

コーポレートガバナンス強化
サステナビリティガバナンス体制を整備

環境

Scope 1,2
カーボンニュートラルの実現

Scope 3
GHG排出量22.5%以上の削減

TCFD提言に基づく情報開示
気候変動への対応を戦略に

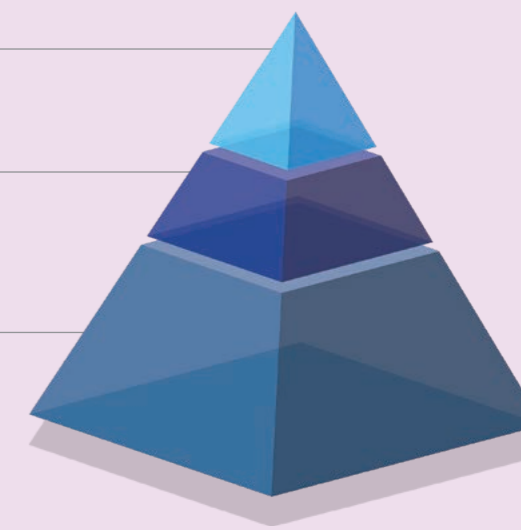
VUCAの時代の企業経営

私たちを取り巻く環境は、コロナ禍の影響による個人、組織の価値観の変化、ウクライナ情勢を契機とした地政学的リスクの高まりによって、これまで以上に大きく変動し、不確実性が増えています。将来の予測が困難になっているこのような状況はVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 時代とも形容されています。こうした時代の中でどのような経営を行っていくのか、それが今、私たちに問われていると感じています。その中でも、私は特に「Ambiguity」が重要なポイントだと思っています。私は「Ambiguity」を日本語で「両義性」と捉えています。つまり、立場や状況によって「正しさ」の解釈が異なるということです。どちらかが間違っていれば分かりやすいですが、それぞれの立場・状況から見た場合にどちらも正しいということは、事業を運営する中

で往々にしてあります。その矛盾の中で決断していくことが、組織のリーダーに求められる資質です。そしてこの決断の大きな助けとなるのが、当グループの事業の指針となるミッションピラミッドです。グループ全社員が共通認識として理解しているこの判断軸があるからこそ、リーダーは躊躇することなく指示を出すことができますし、現場は今自分が何をすべきかを迷うこともなくなります。

さらに、ミッションピラミッドに基づけば、短期的にリスクがあっても長期的にメリットがあるならば、長期を優先することになります。短期と長期で迷った場合はミッションピラミッドと照らし合わせて、長期的にメリットのある判断をする。VUCA時代の経営として、これが私の重視している哲学です。

セガサミーグループ ミッションピラミッド



VALUE (価値観・DNA)
創造は生命×積極進取

MISSION (存在意義)
感動体験を創造し続ける
～社会をもっと元気に、カラフルに。～

VISION (ありたい姿)
Be a Game Changer
～革新者たれ～

感動の連鎖を起こしていく

私には「共感されない会社は生き残れない」という持論がありますが、ここでいう「共感」には、エンパシーに加えて「共」に「感動」という意味を込めています。私たちのミッションは感動体験を創造し続けることですが、お客様が感動している姿を見ることで社員も感動し、それが誇りやモチベーションへと繋がります。そして社員の力によって会社がさらに成長し、お取引先や株主・投資家、社会といったすべてのステークホルダーへと感動の連鎖が繋がっていくということが、私が思う本当の意味の「共感」です。

では、この「感動」を起こすためにはどうすればよいのか。それは、人が期待する以上のエンタテインメントを提供する

ことです。期待どおりの製品・サービスでは、人は納得するものの、感情が動かされることはありません。まだ感じたことのない、体験したことのない未来に、感動は存在します。だからこそ、私たちは、過去に固執することなく、挑戦を続け、常に将来を見据え、エンタテインメントを追求していくべきなのです。

今後も、セガサミーグループをステークホルダーの皆様と共に共感していただける企業へとさらに進化させていく所存ですので、引き続きより一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

CFOメッセージ

最適資本構成にこだわり、積極的な投資を実行して、エクイティスプレッドを拡大します

資本効率を重視した経営

2022年3月期は、同年スタートした中期計画に則り、企業価値最大化を目的とした資本効率重視の経営システムを本格的に導入しました。エクイティスプレッドの拡大と積極的な株主還元を行っていくことで、TSR(株主総利回り)の拡大に繋がっていきます。エクイティスプレッドを拡大していく構成要素として「利益成長」「資産効率向上」「資本コスト最適化」の3つがあります。それぞれの要素を改善すべく、経営資源と利益の配分を行い、有効な手を打っていくことがCFOとしての私の役割です。

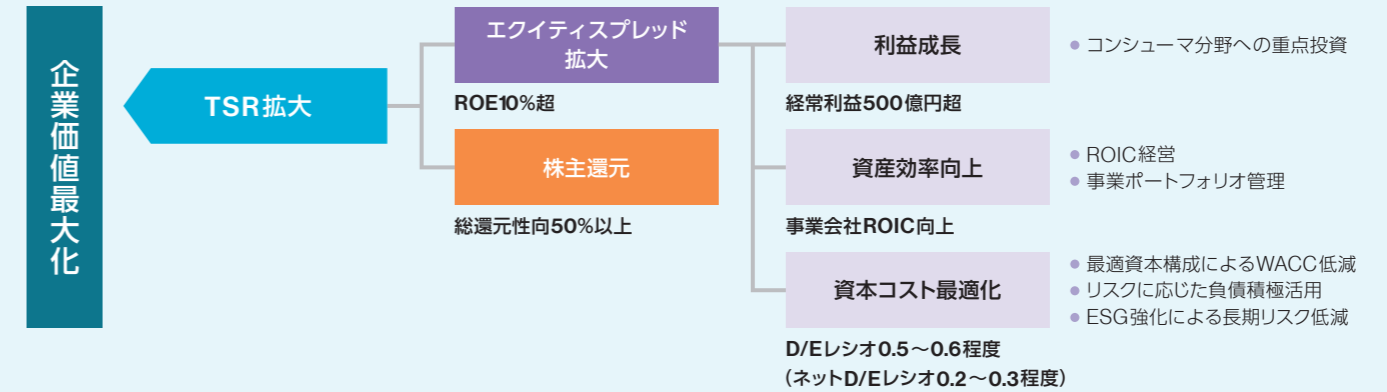
中期計画初年度の結果としては、ROEが12.7%と最終年度目標の10%を上回りました。しかしこれは、税金費用等が大幅に減少したことにより純利益が増大した結果です。期中業績の実力以上の数値になっているので、やはり経常利益をコンスタントに成長させて、EPSを力強く増加させていくことが重要であると考えています。



取締役 専務執行役員 グループCFO

深澤 恒一
Koichi Fukazawa

資本効率重視の経営へ



実績と目標

		指標	2021年3月期実績	2022年3月期実績	2026年3月期目標
企業価値最大化	エクイティスプレッド拡大	ROE	0.4%	12.7%	10%超 (2024年3月期目標)
	利益成長	経常利益	17億円	333億円	500億円超
	資産効率向上	全社ROIC	0.5%	10.6%	WACC超
	資本コスト最適化	D/Eレシオ	0.2倍	0.2倍	0.5~0.6倍
	株主還元	総還元性向	384%	105.8%	基本方針 50%以上
		DOE	2.4%	3.1%	基本方針 3%以上

エクイティスプレッドの拡大に向けて

利益成長については、当グループの主力事業の利益拡大を維持させることで、確実に進捗できると見込んでいます。

エンタテインメントコンテンツ事業のうちコンシューマ分野については、マーケットの流れにしっかりと乗っていることや、マルチプラットフォーム展開やサブスクリプションを中心とした新しいマネタイズモデル対応等により、IP資産を活用できていることで好調を維持しています。Super Gameの創出も長期的に重要な事業戦略ですが、まずは現中期計画期間において、「既存IPのグローバルブランド化」によって、安定的な利益成長を図る体制の確立を目指すとともに、将来の環境変化を見据えた上で積極的な投資を行い、収益拡大を継続していきます。

一方で、遊技機事業については、2021年3月期に実行した構造改革により経営規模を見直し、固定費を大幅に削減することができました。今後は、順次投入を計画している6.5号機やスマート遊技機など、規制見直しに対応した競争優位性ある製品が普及することにより利益の拡大が期待され

ます。引き続き部材調達面におけるリスクはありますが、市場環境が好転しつつある遊技機事業は、今後再び安定的なキャッシュ創出基盤として復活できると信じています。さらに、規制見直しによる過渡期の競争を勝ち抜くことで、遊技機事業にも大きな飛躍があり得ると考えています。

次に資産効率向上については、ROICを事業の管理指標として、現場レベルへの浸透を進めているところです。具体的には、ROIC向上に直結する活動の策定および指標を落とし込んだROICツリーを事業会社各社が作成、進捗のモニタリングを行っており、それをベースに半年毎に各社経営陣との対話の機会を持っています。ROICを管理指標として使う最大の目的は、各事業部門が資産効率とキャッシュを稼ぐことを意識した経営を実現することです。かつては非効率な資産を保有し続けるようなケースも散見されましたが、この資産効率という視点が定着すれば、現場レベルのポートフォリオマネジメントが実現すると考えています。

一方で、ROICを重要な指標の一つとしながらも、短期の

財務目線だけではなく、事業自体の中長期的な成長性を見極めて、戦略的な見地から事業の拡大・縮小を判断することで、バランスの取れた理想とする事業ポートフォリオを確立していきます。有限資源を適切に配分する仕組みづくりはCFOの責務と考えます。

2022年3月期末のD/Eレシオは2021年3月期末並みの0.2倍で、2026年3月期までの目標としている0.5～0.6倍とは

株主還元方針を明確化

2022年3月期は、300億円の自己株式の取得と消却を実施しました*。これは、当グループが理想としている最適な資本構成に照らし合わせると、このタイミングでエクイティを圧縮することが妥当であると判断したからです。

乖離がありますが、資産の再構成だけを目的としたデット調達は想定していません。あくまでも、成長事業投資資金のデット調達による最適構成を実現する方針です。当社では2026年3月期までに総額2,500億円の成長投資を想定しており、D/Eレシオは、それらの事業投資やM&Aも含めた大きな資金需要が発生したときに、最適化に向かっていくと考えています。

今後も、最適資本構成の考えのもとに策定した株主還元方針に従って、総還元性向50%以上またはDOE3%以上の高い方を採用して還元額を決定します。

* 自己株式取得期間：2021年11月～2022年4月 / 自己株式消却：2022年5月

2,500億円の成長投資計画

2026年3月期までに、コンシューマ分野、ゲーミング領域、その他のそれぞれの成長領域へ合わせて2,500億円の投資を計画しています。

まず、コンシューマ分野には、人員確保を含めた開発パイプラインを充実させ、オーガニックな成長を実現するためにしっかりと投資を行っていきます。それに加え、海外スタジオやモバイル・オンライン分野で有望な案件があれば、M&Aも検討してまいります。特に海外スタジオの買取については、これまでのM&Aの経験や欧州チームのネットワークから成長の見込めるスタジオを目利きする力は備わってきていますので、戦略適合する投資先を選定していきます。また、開発パイプラインだけではなく、ゲームへの関与の多様化に合わせたユーザーコミュニティの拡大に貢献できる案件など、事業戦略に基づき新たなエコシステムに対する投資も行いたいと考えています。コンシューマゲームは成長市場で今後の伸びしろも期待できる領域ですので、1,000億円はあくまで目安として、状況に応じてそれを超える投資も検討していきます。

次にゲーミング領域ですが、こちらも1,000億円の投資を計画しています。同領域は、引き続き当グループの収益の第3の柱として位置づけています。国内外のIR(統合型リゾート)および海外ランドベースのカジノへの参入検討を継続することに加え、海外でのオンラインカジノやスポーツベッティングなどへの投資も視野に検討してまいります。

チャレンジを是とする文化が浸透し、改めてアグレッシブでチャレンジングな姿勢へと会社全体が変化しています



成長領域への投資を検討

コンシューマ分野 約1,000億円	開発リソース強化	投資検討領域 ● オーガニックな開発パイプラインの拡充 ● グローバルモバイル/オンラインゲームの強化
	新たなエコシステムに対する投資	投資検討領域 ● ユーザーコミュニティ活性化に向けたCRM機能の強化 ● 新たに顕在化しつつあるビジネス領域に向けた投資
ゲーミング領域 約1,000億円	ゲーミング領域における投資機会の見極め	投資検討領域 ● 国内外の統合型リゾート ● 海外でのオンラインカジノ・スポーツベッティング ● 海外ランドベースカジノ
その他 約500億円	CVC投資枠拡大(総枠150億円)	● スタートアップ企業等への投資を含むオープンイノベーション活動強化
	新規事業創出、IP獲得 etc.	

計2,500億円

参入障壁が高く収益マージンも大きいゲーミング領域を第3の柱として大きく成長させることが、当グループの将来を力強いものにしていくと考えています。

財務戦略でも挑戦し続ける

コンシューマ分野の成長を中心に、遊技機事業の規制見直しやスマート遊技機の普及の可能性など、投資家の皆様からの当グループに対する期待の高まりを感じています。

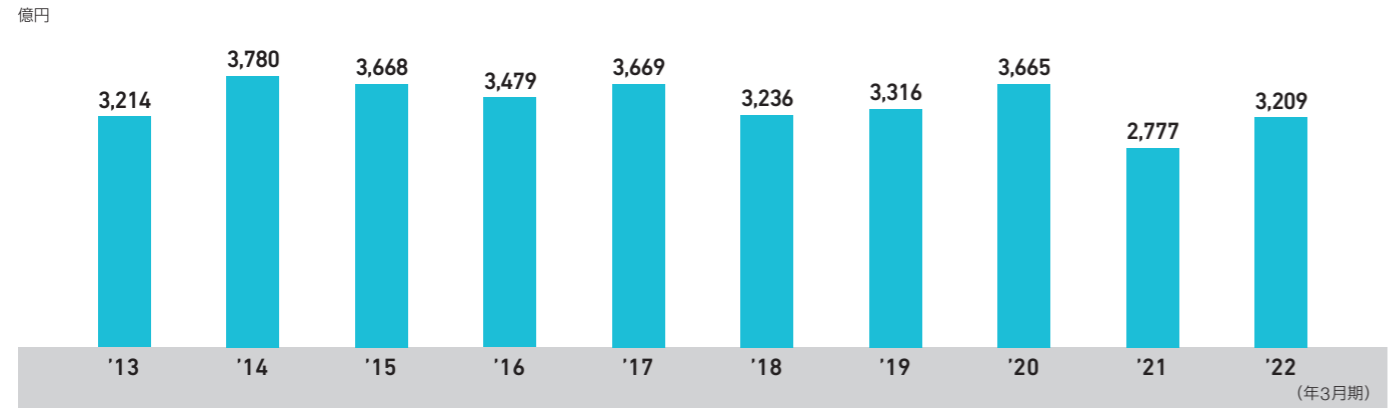
里見CEOの強いリーダーシップのもと構造改革を素早く完遂し、厳しい環境をいち早く脱却したことが大きな自信となり、社内にマインドチェンジが起きたことを実感しています。チャレンジを是とする文化が浸透し、改めてアグレッシブでチャレンジングな姿勢へと会社全体が変化しつつあります。

こうした挑戦するマインドが、VISION(ありたい姿)であるBe a Game Changerにつながり、最終的にはMISSION(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。～」を体現していきます。私もCFOとして、内外環境が追い風となってきた今こそ、資本効率や財務規律を重視した上で、積極果敢に攻めの財務戦略を実施していきたいと考えています。変化の時代に一步踏み出した当グループは、挑戦の姿勢を継続することで、投資家の皆様のご期待にお応えしていきます。

業績トレンド

売上高*1

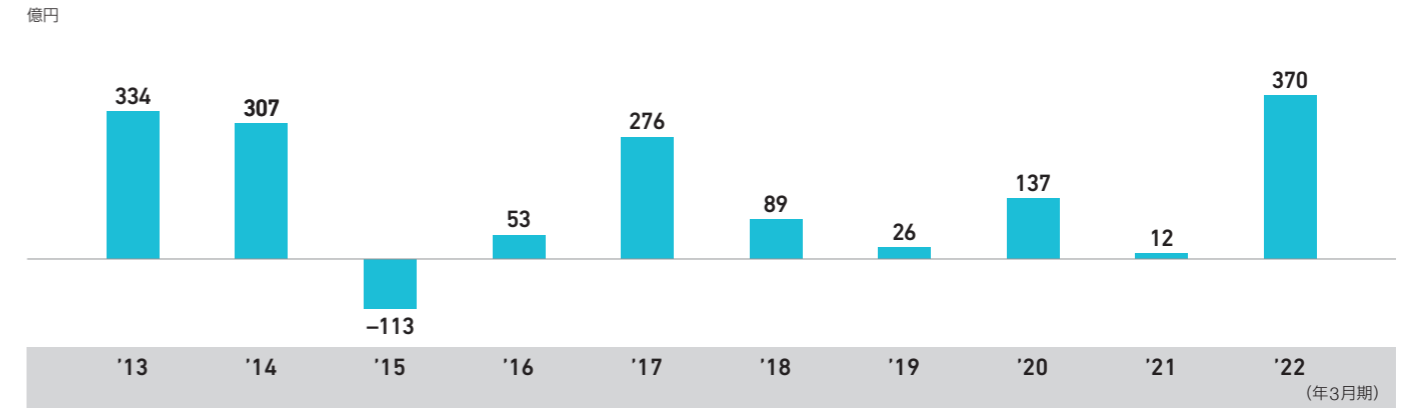
コンシューマ分野の好調が継続したことに加え、
2021年3月期に新型コロナウイルス感染症の影響を受けた遊技機事業および
アミューズメント機器分野の収益が回復。連結売上高は前期比15.6%増加し、3,209億円となりました。



3,209 億円

親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)*2

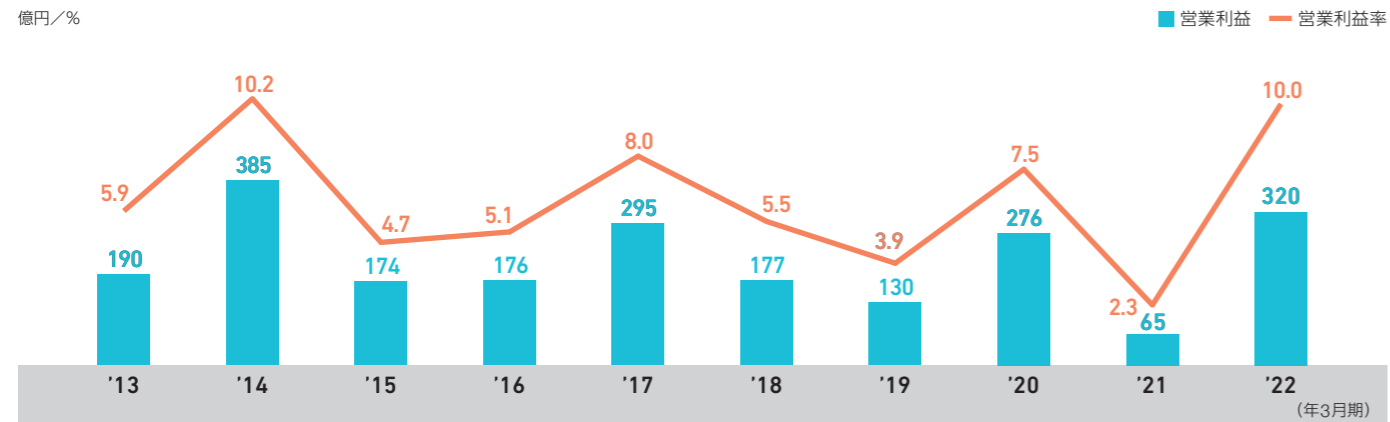
投資有価証券売却益を特別利益に計上したほか、繰越欠損金による課税所得の減少や、
英国子会社における研究開発に関する税額控除により法人税等が減少したことから、
親会社株主に帰属する当期純利益は、大幅に増加し、370億円となりました。



370 億円

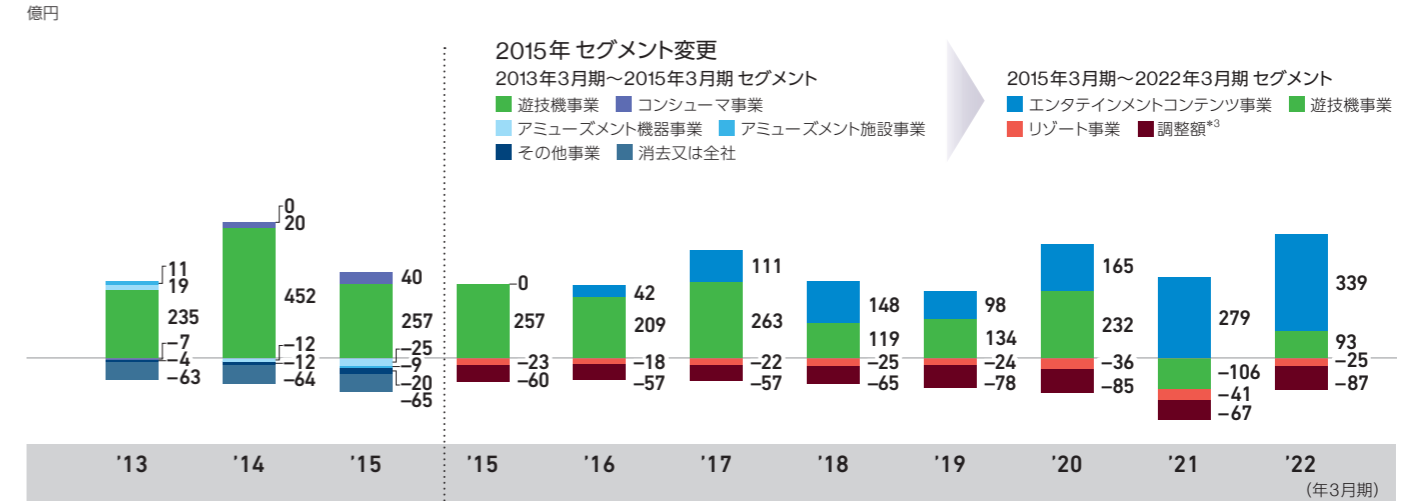
営業利益 / 営業利益率

遊技機事業およびアミューズメント機器分野が利益計上へと回復したことにより、
営業利益は前期比389.0%増加し、320億円となりました。



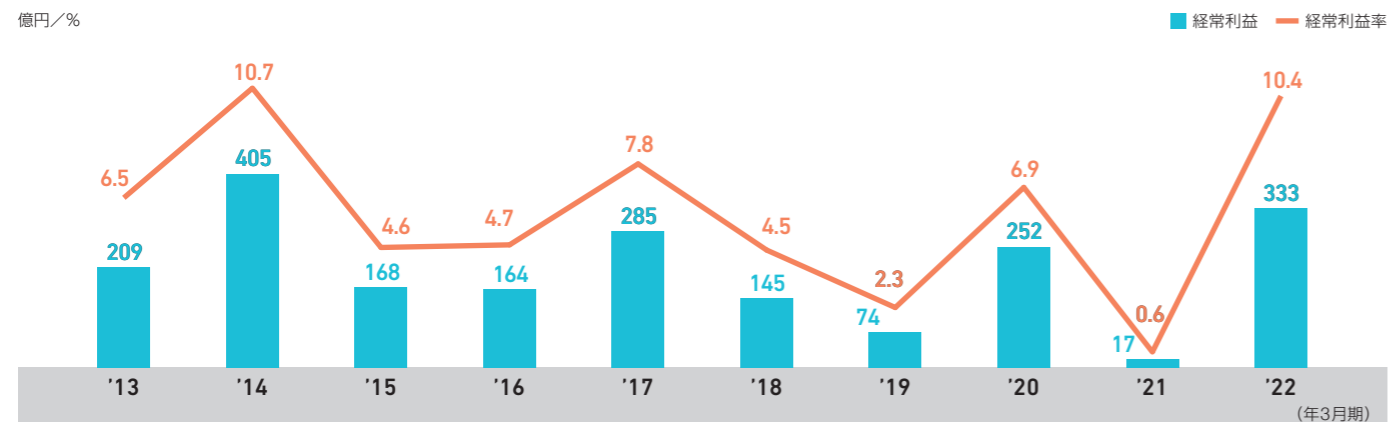
320 億円 / **10.0** %

セグメント別営業利益 (損失)*3



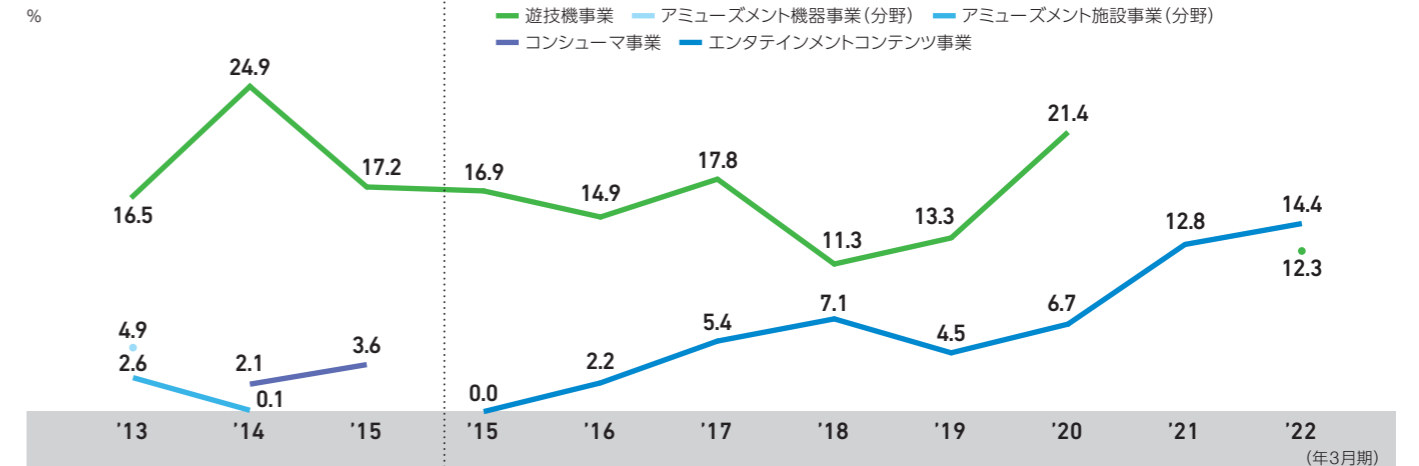
経常利益 / 経常利益率

経常利益は前期比316億円増加し、333億円となりました。



333 億円 / **10.4** %

セグメント別営業利益率



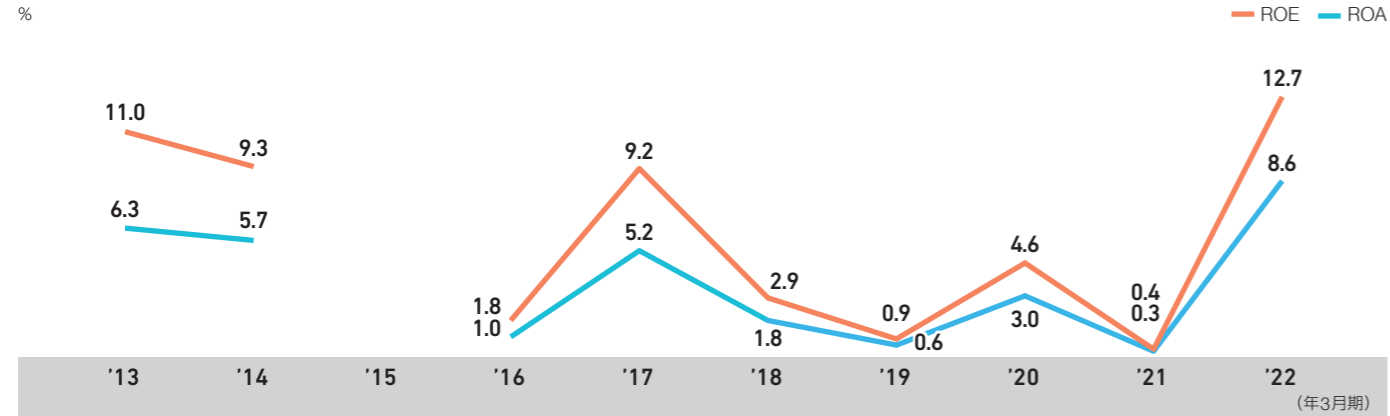
*1 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を遡及修正しています。

*2 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会平成25年9月13日企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
*3 2015年3月期のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。

ROE／ROA*4

ROEは前期から12.3ポイント増加し、12.7%となりました。
ROAは前期から8.3ポイント増加し、8.6%となりました。

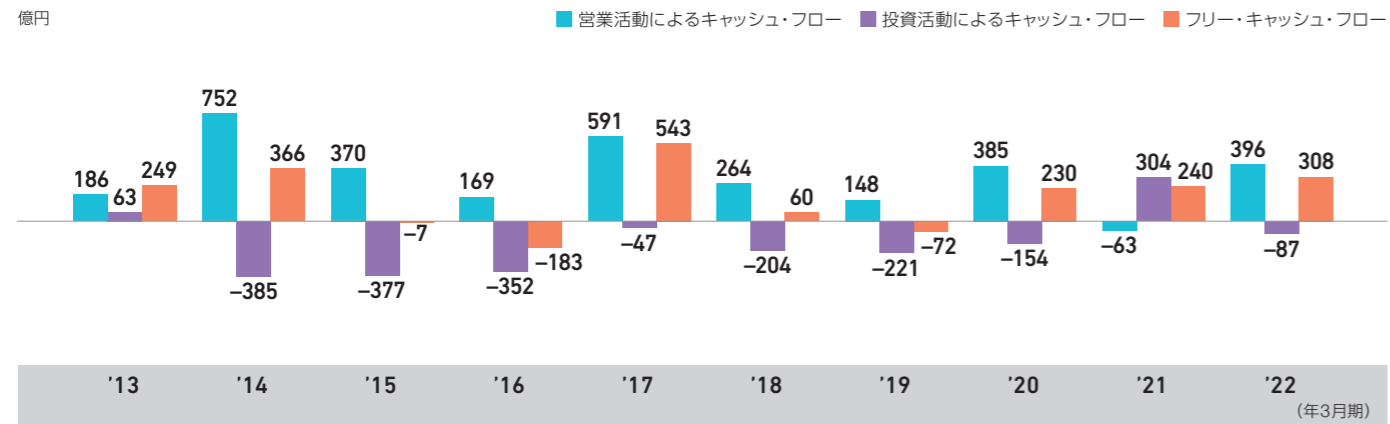
*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産



キャッシュ・フロー

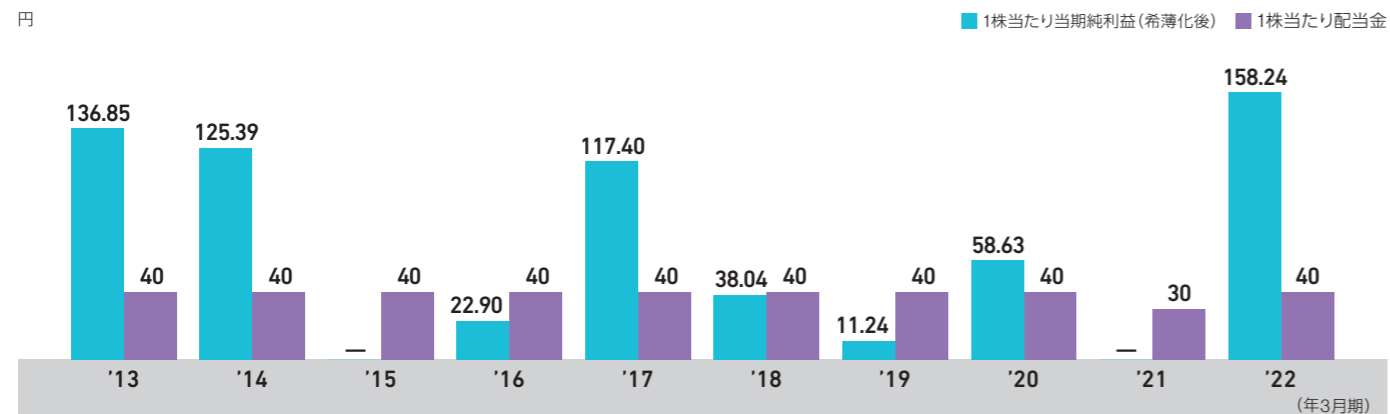
2022年3月期における営業活動によるキャッシュ・フローは396億円の収入(前期は63億円の支出)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは87億円の支出(前期は304億円の収入)となりました。



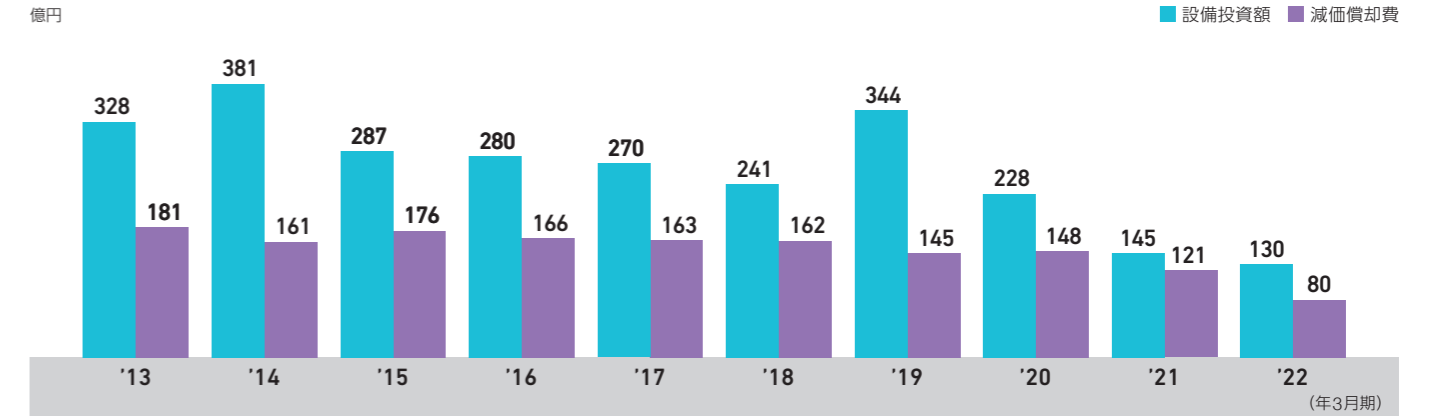
1株当たり当期純利益／1株当たり配当金

1株当たり当期純利益(希薄化後)は、158.24円となりました。1株当たり配当金(年間)は、40円となりました。



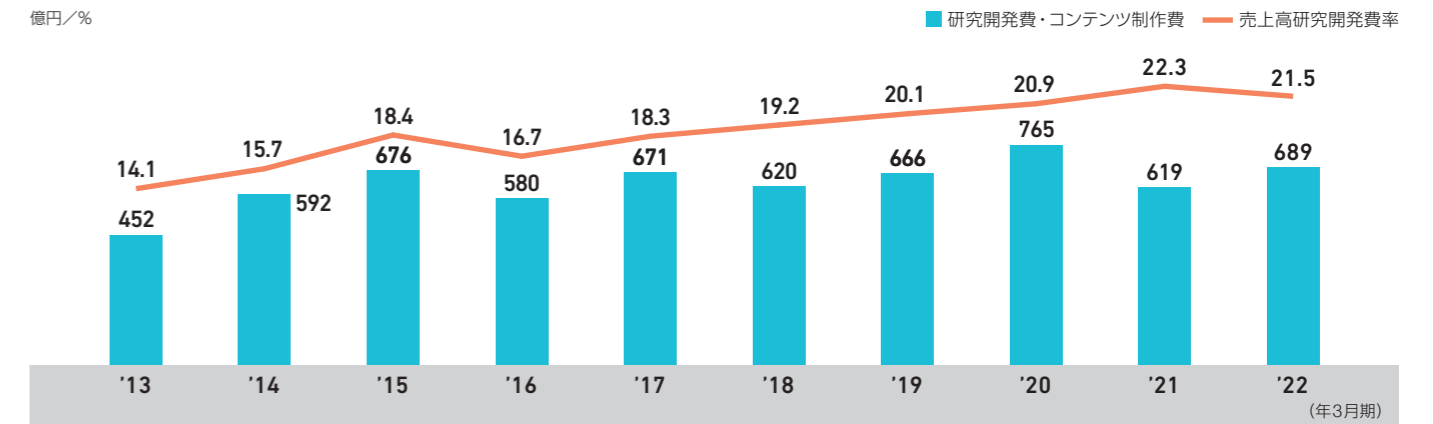
設備投資額／減価償却費*5

設備投資額は、前期比10.3%減少し、130億円となりました。
減価償却費は前期比33.9%減少し、80億円となりました。



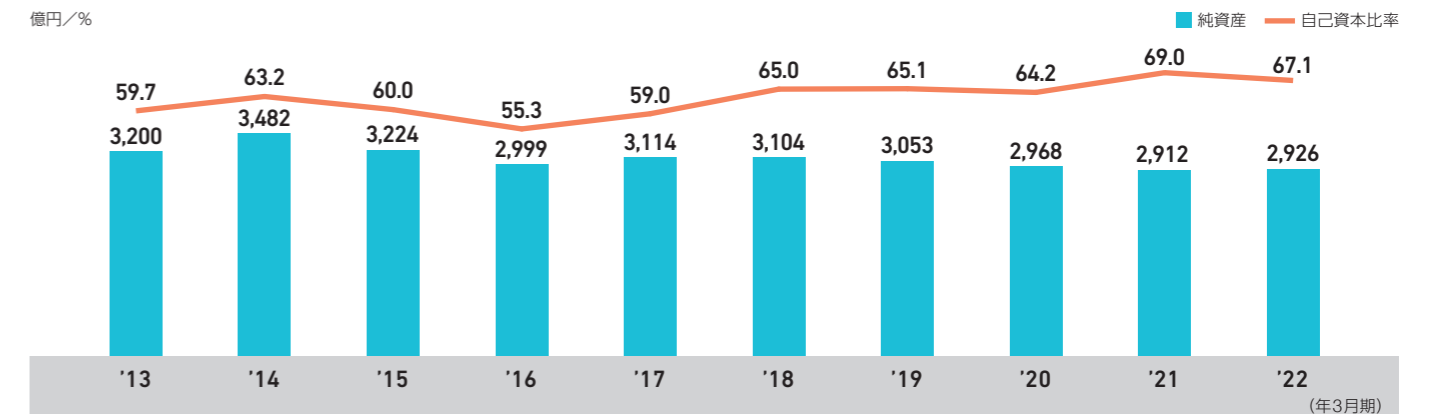
研究開発費・コンテンツ制作費*5 / 売上高研究開発費率

研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比11.3%増加し、689億円となりました。



純資産／自己資本比率

純資産は、前期末に比べ14億円増加し、2,926億円となりました。
自己資本比率は、前期末に比べ1.9ポイント低下し、67.1%となりました。



*5 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。