INTEGRATED REPORT 2020

©2020 PARAMOUNT PICTURES AND SEGA OF AMERICA, INC.
ALL RIGHTS RESERVED.

SEGASammy

セガサミーホールディングス

構造改革をやりきり、再び成長軌道へ

セガサミーグループが2018年3月期より取り組んできた中期経営計画「Road to 2020」の最終年度が終わり、2021年3月期よりさらなる成長を目指す新たなステージへと入る予定でしたが、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響を受け、当グループの事業全体が大きな危機に直面しています。

「統合レポート2020」では、環境の変化に適応した事業構造へと転換を図るべく、構造改革を実行し、早期の収益回復を目指すとともに、再び成長軌道に回帰するための道筋をステークホルダーの皆様にお伝えすることを目的としています。

©SEGA

Index

INTRODUCTION
02 CEOメッセージ
04 セガサミーグループミッション
06 成長を実現する強み
12 セガサミーグループの価値創造プロセス

MANAGEMENT APPROACH
14 COOメッセージ
20 CFOメッセージ

FINANCIAL PERFORMANCE
24 業績トレンド

PERFORMANCE & STRATEGIES
28 事業の成果及び今後の戦略
32 遊技機事業
38 エンタテインメントコンテンツ事業
46 リゾート事業

FOUNDATION
50 セガサミーグループの創出価値と重要課題
56 バリューチェーンで見るESGリスクと対応
58 感動体験ヒストリー
60 非財務データ
62 コーポレート・ガバナンス
72 取締役、監査役及び執行役員

FINANCIALS
76 法定開示の補足
83 会社概要／株式情報

Reforming the Business Structure to Sustainably Generate Profit

対話のためのハンドブック2020

ステークホルダーの皆様との対話を行う上での利便性を考慮し、特に重要な要素のみを集約した「対話のためのハンドブック2020」も発行しています。また、網羅的なESG関連情報はホームページの「社会への取り組み」（右記URL）で開示しています。

https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/

見通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。

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おります。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。

CEOメッセージ

エンタテインメントが持つ社会的価値

新型コロナウイルス感染症が世界的な猛威を振るう中、感染症に罹患された方々には心よりお見舞い申し上げますとともに、一日も早いご快復をお祈り申し上げます。また、医療従事者の皆様や感染防止のため尽力されている方々へ深く感謝いたします。

この未曾有の危機の中では、エンタテインメントは「不要不急」と位置づけられることも多く、その意味ではこれまで当グループが直面してきた幾多の試練と比べ、今回のパンデミックは異質であると感じています。この難局を乗り越えるためには、当グループは世の中の大きな変化に合わせ、サービスや商品の提供方法を含め、ビジネスモデルを変革していかねばなりません。一方で、私はこの災禍が長期化したとしても、エンタテインメントの本質が変わることは決してないと考えています。有史以来、人間は想像を絶する様々な危機に直面した時、娯楽に日々の癒しや楽しさを求めてきました。その時代に合った娯楽が進化・継承され、そして文化となり世界に彩りを与え、社会発展に寄与してきたのです。

外出自粛の下では、人と人との接触の機会のある多くのエンタテインメント施設が休業を余儀なくされました。一方で、インターネットを活用した新たな遊び、芸術の楽しみ方は、成長の兆しを見せています。これは人々がどのような状況下においても、エンタテインメントを欲している証といえるでしょう。心が健やかで、豊かにならなければ、世の中に蔓延する閉塞感にも打ち勝つことはできません。私は、この素晴らしいエンタテインメントを生み出せる企業を率いていることに矜持があります。そしてエンタテインメントこそが、当グループが社会に提供できる最大の価値だという思いをさらに強くしています。

ポストコロナ時代に向けた突破力

当グループは、ヒット作に依存した業界に身を置いています。大きなヒット作を生むことができれば、シェアを拡大でき、その分野の覇権を握ることさえできます。当然のことながら、何をしたらヒット作が生まれるという定石は存在しません。ただし、私のこれまでの経験からいえる確かなことは、「突破力」を持って創作に邁進すれば、必ず光明は差すということです。つまり、勇気を持って革新的なアイデアに挑み、粘り強く納得がいくまで作り込んだ商品・サービスに対しては、ユーザーは大きな反応を示してくれるのです。映画「ソニック・ザ・ムービー」はセガサミーグループが誕生したころからの私の悲願でした。構想から10年以上の歳月をかけ、2020年2月にようやく全米で公開したこの作品を大ヒットにつなげたのは「突破力」だと考えています。

今後も、お客様の期待を超える価値を創出するために、社員一人ひとりが知恵を絞り、情熱を持ってあきらめずにやり遂げる「突破力」ある風土の確立を目指します。その積み重ねが、この先のポストコロナ時代においても、「感動体験」を持続的に世の中に提供するセガサミーグループの真髄へとつながっていくと確信しています。

投資家ならびにステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

2020年11月

セガサミーホールディングス株式会社
代表取締役会長グループCEO
里見 治

セガサミーグループミッション

グループで共有するミッションピラミッド

私たちは、セガ、サミーをはじめとしたグループ各社の事業の指針となるミッションピラミッドを定め、共有しています。ミッションピラミッドは、私たちのValue（価値観・DNA）、Mission（存在意義）、そしてVision（ありたい姿）です。このミッションピラミッドを、グループ社員全員が明確に理解し、企業価値向上に向け邁進しています。

SEGASammy GROUP MISSION

Value（価値観・DNA）

創造は生命（いのち）×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～

成長を実現する強み 1

環境変化に対応できる事業ポートフォリオ

当グループは、幅広いエンタテインメント領域にまたがるバランスが取れた事業ポートフォリオを構築し、多様な収益機会の獲得とリスクヘッジを行いながら事業分野を拡大してきました。昨今の新型コロナウイルス感染症により、当グループの事業も影響を受けておりますが、構造改革等を実行し、環境の変化に柔軟に適応できる事業構造へと転換を図っています。

遊技機事業

- パチスロ遊技機
- パチンコ遊技機
- PC・スマートフォン向けパチスロ、パチンコゲームコンテンツの企画
- ゲーミング機器

業界屈指の高い開発力で多種多様なニーズに応える

遊技機事業は、パチスロ遊技機、パチンコ遊技機、パチスロやパチンコのコンテンツを利用したPCやスマートフォン向けのゲーム、カジノ向けゲーミング機器を展開しています。業界屈指の開発力を活かし、幅広いファンのニーズに応える製品を供給しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機ともに市場の活性化に寄与する斬新な遊技性を備えた機械の開発・供給に取り組んでいます。

「パチスロディスクアップ」
©Sammy

「P交響詩篇エウレカセブン HI-EVOLUTION ZERO」
©2017 BONES/Project EUREKA MOVIE
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.
©Sammy

©Sammy

エンタテインメントコンテンツ事業

- コンシューマ
- アミューズメント機器
- アミューズメント施設
- 映像・玩具

コンシューマゲームを中心に幅広い事業を展開

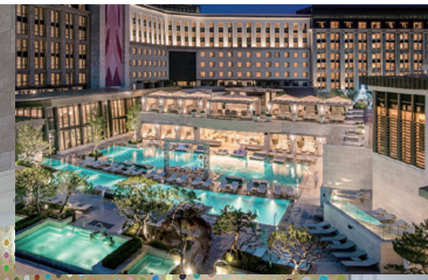
複数の分野で革新的な製品を世に送り出してきたセガの卓越した開発力を活かし、事業拡大を目指しています。また、スマートフォン向けゲームやPCゲームなどコンシューマ分野を中心にグローバルでのコンテンツ展開により収益最大化を図っています。

「セガ池袋GiGO」
©SEGA ENTERTAINMENT Co.,Ltd.

「北斗の拳 LEGENDS ReVIVE」
©武論尊・原哲夫／コアミックス 1983
版権許諾証GC-218
©SEGA

「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

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



リゾート事業

国内・海外施設の開発、運営を通して、コミュニケーションの場を創造

宮崎県にある日本有数の複合施設である「フェニックス・シーガイア・リゾート」をはじめ、2017年4月に開業した韓国初のIR（統合型リゾート）施設「PARADISE CITY」の開発・運営を通じて、日常にはない感動体験を提供しています。また、施設運営を通して国内IR事業進出に向けたノウハウの取得を行っています。

「ソニックマニア」
©SEGA

「Total War: THREE KINGDOMS」
©SEGA.

「新サクラ大戦 the Animation」
©SEGA/SAKURA PROJECT

「Football Manager 2020」
© Sports Interactive Limited 2019.
Published by SEGA Publishing Europe Limited.

「Fate/Grand Order Arcade」
©TYPE-MOON /
FGO ARCADE PROJECT

「WHO are YOU? リアルレスキュー」
Designed &© 2019 Worlds Apart Ltd. All Rights Reserved.
© SEGATOYS

成長を実現する強み 2

ヒットを生み出す力「創造のDNA」

セガサミーグループは、その歴史の中でこれまで数多くのヒットを生み出してきました。そうしたヒット作品はIP*として一つの媒体にとどまらず、パチスロ、パチンコ、コンシューマ向けゲーム、アミューズメント機器、映像や玩具など、様々な領域へと展開しています。セガサミーグループの次なるヒットを発掘する旅に終わりはありません。

＊ Intellectual Property：知的財産権

2001年発売

「獣王」
©Sammy

2017年発売

「パチスロ獣王 王者の覚醒」
©Sammy

「獣王」シリーズ

初代「獣王」は2001年に誕生。パチスロ遊技機の歴史を語る上で欠かすことのできない、AT機*ブームの火付け役となった機種です。「サバンナチャンス」という従来の概念を覆す革新的な遊技性で幅広いファンを魅了し、販売台数14万台を記録する大ヒット機となりました。その後のシリーズも進化を続け、今もなおユーザーを魅了し続けています。

＊アシストタイムを搭載している機種

約51万台
累計販売台数
（パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計）

約297万台
（パチスロ・パチンコ遊技機合計）

「北斗の拳」シリーズ

初代「パチスロ北斗の拳」は、累計販売台数約62万台というパチスロ遊技機市場歴代最大の販売台数を誇ります。パチンコも加えた、シリーズ合計は約297万台にのぼり遊技機市場をけん引しています。

2003年発売

「パチスロ北斗の拳」
©武論尊・原哲夫
©Sammy

2019年発売

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

2008年発売

「ぱちんこCR北斗の拳」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007 版権許諾証SAE-307
©Sammy

2019年発売

「P北斗の拳8覇王」
©武論尊・原哲夫/NSP1983,
©NSP 2007 版権許諾証YSE-020
©Sammy

Strengths

「ソニック」シリーズ

セガを代表するIPであるソニックは、様々な起伏やループのあるステージを音速で駆け抜ける高速アクションゲームとして、1991年に登場しました。この革新的なIPは、全世界のユーザーの心をつかみ続けています。2020年に公開された映画「ソニック・ザ・ムービー」は、全世界で大ヒットを記録しました。

11.4億以上（本／DL*）
（ゲーム本編、F2P合計）
＊F2Pタイトルのダウンロード数を含む

©SEGA

2017年発売

「ソニックマニア」
©SEGA

2019年発売

「チームソニックレーシング」
©SEGA

2005年発売

「龍が如く」
©SEGA

2020年発売

「龍が如く7 光と闇の行方」
©SEGA

約1,400万（本）
（ゲーム本編合計）

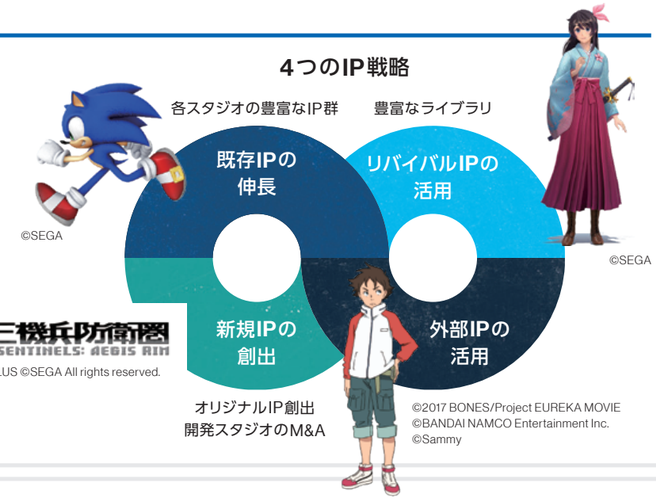
©SEGA

「龍が如く」シリーズ

「尖ったセガ」の象徴的なIPである「龍が如く」は、斬新なコンセプトを引っ提げて2005年に登場し、現在までにシリーズ累計のパッケージ販売本数1,400万本を誇る大ヒット作品です。映画やドラマのように、ゲームにも俳優が登場する革新的な手法とユニークなゲーム性によって、絶大な支持を集めています。

グループの持つIP価値の最大化を図り、収益機会を拡大

当グループはIP資産を、既存IP、新規IP、リバイバルIP、外部IPの4つの軸に分類し、IP戦略を推進しています。IPのフル活用によって収益機会の拡大とIP価値の最大化を図り、企業価値の持続的拡大につなげていきます。



©SEGA

©SEGA

十三機兵防衛圏
13 SENTINELS: AEGIS RIM
©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

©2017 BONES/Project EUREKA MOVIE
©BANDAI NAMCO Entertainment Inc.
©Sammy

成長を実現する強み 3 Strengths

IPポートフォリオ

遊技機　コンシューマ　アミューズメント機器　玩具等

買収IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数／台数／ダウンロード数(DL)
「真・女神転生」シリーズ	1992年	遊技機 コンシューマ — 玩具等	30作品	約1,740万(本／DL*2) (ゲーム本編、F2P合計)
「ペルソナ」シリーズ	1996年	遊技機 コンシューマ — 玩具等	18作品	約1,310万(本)
「Total War™」シリーズ	2000年	— コンシューマ — —	—	約3,430万(本／DL)以上
「Football Manager」シリーズ	2004年	— コンシューマ — —	—	約2,200万(本／DL)以上

自社開発IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数／台数／ダウンロード数(DL)
「ソニック」シリーズ	1991年	遊技機 コンシューマ アミューズメント機器 玩具等	—	11.4億以上(本／DL*2) (ゲーム本編、F2P合計)
「ぷよぷよ」シリーズ	1991年*1	遊技機 コンシューマ アミューズメント機器 玩具等	—	約3,200万(本／DL*2／ID) (ゲーム本編、F2P、AM登録ID総数(IP取得後からの累計))
「サクラ大戦」シリーズ	1996年	遊技機 コンシューマ アミューズメント機器 —	—	約410万(本) (ゲーム本編、F2P合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年	遊技機 コンシューマ — 玩具等	115作品	約1,400万(本) (ゲーム本編合計)
「アラジン」シリーズ	1989年	遊技機 コンシューマ — 玩具等	14作品	約56万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「獣王」シリーズ	2001年	遊技機 コンシューマ — 玩具等	15作品	約51万台 (パチスロ・パチンコ遊技機、アミューズメント機器合計)
「ファンタシースター」シリーズ	1987年	遊技機 コンシューマ — 玩具等	—	約550万ユーザー*3
「チェインクロニクル」シリーズ	2013年	遊技機 コンシューマ — —	4作品	約2,200万(本／DL*2) (ゲーム本編、F2P合計)

*1 セガが権利を取得したのは1998年。累計販売本数は権利取得以降にセガから販売されたタイトルのみを集計
*2 Free to Play(F2P)タイトルのダウンロード数を含む　*3 ファンタシースターオンライン2の国内における集計値

外部IPの例

IPタイトル	初登場	多面展開	累計シリーズ数	累計販売本数／台数／ダウンロード数(DL)
「初音ミク×セガ プロジェクト」シリーズ	2009年	— コンシューマ アミューズメント機器 玩具等	64作品	約640万(本／DL) (ゲーム本編、F2P合計)
「北斗の拳」シリーズ	2002年	遊技機 コンシューマ アミューズメント機器 玩具等	34作品	約297万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)
「蒼天の拳」シリーズ	2009年	遊技機 コンシューマ — 玩具等	13作品	約48万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)

© SEGA / © Crypton Future Media, ING. www.piapro.net piapro

強固な財務基盤

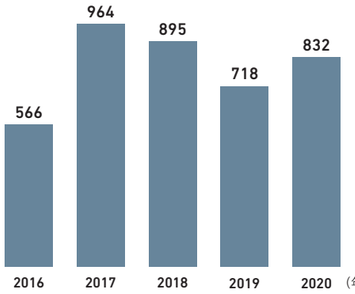
当グループの多くの事業は、ヒットを生み出すために継続的な開発投資が求められ、かつヒットの有無が収益に大きな影響を与えるいわゆる「ヒットビジネス」です。財務安定性や遊技機事業を中心とするキャッシュ創出力は、安定的な開発投資を支え、また、厳しい環境下においても、事業を継続し、将来への成長へとつなげる基盤となっています。

自己資本比率

(単位：%)

ネットキャッシュ

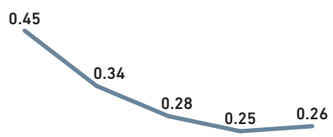
(単位：億円)



2016　2017　2018　2019　2020　(年3月期末)

D／E レシオ

(単位：倍)



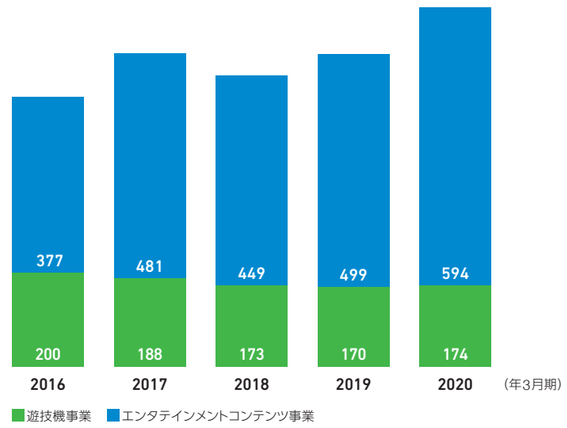
2016　2017　2018　2019　2020　(年3月期)

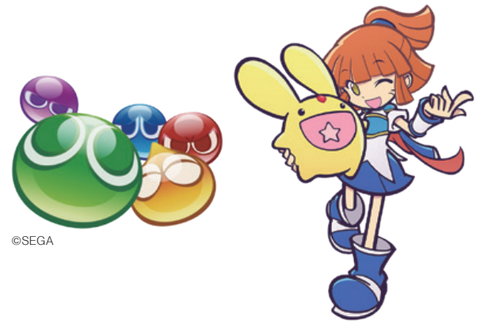
©Sammy

強固な財務基盤による安定的な開発投資

研究開発費・コンテンツ制作費

(単位：億円)





©SEGA