

# アニュアルレポート 2016

セガサミーホールディングス

Scale



SSC



# Getting Back on a Growth Track

## 2015年3月期 コスト構造改革期

戦略的に重要性が乏しい事業やサービスの撤退・縮小と、旧国内セガグループを中心とした人員規模の適正化により固定費を削減、2016年3月期の収益性改善に繋がりました。

**固定費を  
年間約60億円削減**

◆P.44

## 2016年3月期 事業構造改革期

グループ事業ポートフォリオの整理と事業分類の実施によって、「安定収益・維持事業」とそのキャッシュを優先的に投入し、グループの成長の柱へと育成する「成長事業」を明確化、2017年3月期以降の実行期に向けた足場を固めました。

◆P.45

\*1 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

\*2 2017年3月期より、エンタテインメントコンテンツ事業に含まれる一部事業を遊技機事業に移管したことに伴い、2016年3月期の実績を遡及修正しています。以降、2017年3月期以降の数値を対比する場合は、2016年3月期の数値はすべて遡及修正した数値です。

# 2017年3月期 実行期 — 成長軌道へ

利益率に重きを置き、かつ資本効率の向上も意識した新たな経営方針のもと、事業プロセスの徹底改善と、成長領域への経営資源の効果的な投下を着実に実行し、2020年3月期に向けて利益成長軌道への回帰を実現していきます。

事業計画

利益率  
重視

2016年3月期  
営業利益率

5.1%

2020年3月期  
営業利益率

15%

資本効率  
向上

2016年3月期  
ROA\*1

1.0%

2020年3月期  
ROA\*1

5%

2020

遊技機事業

エンタテインメント  
コンテンツ事業

2016年3月期  
営業利益\*2  
42億円

2020年3月期  
営業利益  
200億円

2016年3月期  
営業利益率\*2

14.8%

2020年3月期  
営業利益率

30%

## INDEX

## the NUMBERS

業績トレンドと当期業績の  
ポイントを知る

業績ハイライト ..... 4

## the MANAGEMENT TEAM

## 経営陣の考えを把握する

セガサミーホールディングス、サミー、セガの  
マネジメントによるメッセージです。

CEO兼COOメッセージ ..... 10

リゾート事業管掌役員メッセージ ..... 16

主要事業会社COOメッセージ ..... 17

## 見直しに関する注意事項

このアニュアル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。

## 「アニュアルレポート2016」の編集方針

当社は株主・投資家の皆様との対話を通じて得た貴重なご意見を経営にフィードバックし、経営戦略の策定や経営判断に活かしています。「アニュアルレポート2016」は、建設的な対話の土台となる情報をご提供するために、右記のような視点で拡充を図りました。

- 持株会社の視点によるグループ戦略と、各事業セグメントによる事業戦略に情報を整理
- 過去から現在、将来へと繋がる成長ストーリーの描写
- 戦略遂行に伴う重要な経営資源（知財（IP）、人財、財務基盤）の長期的変化を分析
- 産業構造やビジネスモデルを図解
- 財務リスクに加え、重要なESGリスクも特定し戦略との関連性を明示

また、「アニュアルレポート2016」では、制度開示やCSRレポート等で開示されている様々な企業活動を、株主・投資家の皆様の見地で重要性が高い情報に絞り込んでいます。さらに情報間の関連性を強く意識しながら、成長ストーリーへと編み込んでいくことで、任意開示ツールならではの高い情報価値のご提供を試みています。

なお、当グループのサステナビリティ関連情報は、「CSRレポート2016」並びにホームページの「社会への取り組み」で、充実した開示を行っています。ご参照いただければ幸いです。

## the GROUP

## Discussion of the Group's Past and Present

## グループの過去と現在を知る

全社的視点でビジネスモデルや経営資源の変化、  
株主還元の実績をご説明します。

革新の歴史 ..... 20

セガサミーグループとは ..... 22

経営統合後からこれまで ..... 24

「エンタテインメントバリュー」を  
生み出す基盤となる経営資源 ..... 26

● 知財（IP） ..... 26

● 人財 ..... 28

● 財務基盤 ..... 32

株主価値 ..... 34

## Discussion of the Group's Future

## グループの将来戦略を理解する

グループのポジションや機会とリスク、グループ経営戦略  
をご説明します。

セガサミー鳥瞰図 ..... 38

将来を見通す（経営環境） ..... 40

リスクと機会 ..... 43

成長軌道への回帰に向けた構造改革 ..... 44

グループ経営戦略  
（2017年3月期～2020年3月期） ..... 46

Focus 遊技機事業の事業戦略 ..... 48

## the OPERATIONAL SEGMENTS

Discussion of the Segments' Future

### 事業セグメントの過去、 現在、未来を知る

事業セグメント別の成長戦略や実績、ESGリスクをご説明します。

遊技機事業 .....	52
エンタテインメントコンテンツ事業 .....	56
リゾート事業 .....	62

## GOVERNANCE

### コーポレート・ガバナンス 体制をチェックする

体制の概要と1年間の活動内容・報酬をご報告します。  
社外取締役の対談も掲載しています。

セガサミーのガバナンスを語る .....	64
コーポレート・ガバナンス体制 .....	68
2016年3月期の主な活動と報酬 .....	72
取締役、監査役及び執行役員 .....	73

#### Discussion Points

はじめて当社アニュアルレポートを手にする皆様に対する基礎情報のご提供、及び機関投資家、アナリストの皆様の利便性向上のために、「アニュアルレポート2016」の主要コンテンツをコンパクトな形態に集約した「Discussion Points」をご用意しました。ご利用いただければ幸いです。



## FINANCIALS

### 財務情報を入力する

長期トレンドと前期との比較に分けて経営成績の分析を行っています。

財政状態及び経営成績の分析 .....	76
連結貸借対照表 .....	84
連結損益及び包括利益計算書 .....	86
連結株主資本等変動計算書 .....	87
連結キャッシュ・フロー計算書 .....	89
連結財務諸表注記 .....	91
独立監査人の監査報告書 .....	127

#### 関心事へのダイレクトアクセス

時系列データ	◆P.4
ビジネスモデル	◆P.23
経営統合からこれまでの変化	◆P.24
経営資源	◆P.26～
株主還元	◆P.34
マーケットポジション	◆P.38
リスク・機会	◆P.43
構造改革	◆P.44
グループ経営戦略	◆P.46
遊技機事業の事業戦略	◆P.48
ESGリスク	◆P.55、61、63
社外取締役	◆P.64、74
役員報酬	◆P.72

## 業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

## 連結業績

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	¥528,238	¥458,977	¥429,194	¥384,679	¥396,732	¥395,502	¥321,407
売上総利益	203,079	120,403	119,092	138,867	166,055	161,663	116,938
販売費及び一般管理費	126,548	126,232	110,728	102,154	97,304	103,279	97,865
営業利益(損失)	76,530	(5,829)	8,363	36,712	68,750	58,384	19,073
EBITDA*1	104,578	39,782	35,007	53,887	84,699	74,542	37,254
親会社株主に帰属する 当期純利益(損失)*2	43,456	(52,470)	(22,882)	20,269	41,510	21,820	33,460
研究開発費・コンテンツ制作費*3	52,106	65,384	59,676	41,502	41,104	53,348	45,294
設備投資額	59,271	50,422	26,610	16,164	19,686	36,141	32,871
減価償却費*3	28,048	45,611	26,644	17,175	15,949	16,158	18,181
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,623	(25,878)	32,199	54,998	87,696	38,023	18,603
投資活動によるキャッシュ・フロー	(75,395)	(10,399)	936	(7,640)	(29,585)	(59,012)	6,396
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,712)	(7,579)	(7,653)	(3,401)	(57,168)	914	(1,116)
フリー・キャッシュ・フロー*4	(14,772)	(36,277)	33,135	47,358	58,111	(20,989)	24,999
総資産	549,940	469,642	423,938	423,161	458,624	497,451	528,504
純資産	358,858	281,627	242,532	256,770	285,461	296,376	320,034
発行済株式数(株)	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	266,229,476	266,229,476	266,229,476
従業員数(人)	7,734	7,665	6,856	6,236	6,000	6,700	7,008
従業員1人当たり売上高	68.3	59.9	62.6	61.7	66.1	59.0	45.9

1株当たり情報	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
当期純利益(損失)	¥ 172.47	¥ (208.26)	¥ (90.83)	¥ 80.46	¥ 163.19	¥ 86.73	¥ 137.14
潜在株式調整後当期純利益	172.35	—	—	—	163.01	86.54	136.85
純資産	1,341.80	1,030.09	882.47	937.80	1,093.23	1,167.59	1,304.44
年間配当額	60.00	45.00	30.00	30.00	40.00	40.00	40.00

主要経営指標	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上総利益率	38.4	26.2	27.7	36.1	41.9	40.9	36.4
売上高販管費率	24.0	27.5	25.8	26.6	24.5	26.1	30.4
営業利益率	14.5	—	1.9	9.5	17.3	14.8	5.9
売上高研究開発費率	9.9	14.2	13.9	10.8	10.4	13.5	14.1
ROE	13.3	—	—	8.8	16.2	7.7	11.0
ROA*5	7.9	—	—	4.8	9.1	4.4	6.3
自己資本比率	61.5	55.3	52.4	55.8	60.0	58.9	59.7

\*1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 2014年3月期以降は減価償却費にデジタルタイトルの償却費用を含めて算出しています。

\*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 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。

\*4 フリー・キャッシュ・フロー = 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

\*5 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

\*6 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。

百万円(別途記載分を除く)

2014	2015*6	2016
¥378,011	¥366,813	<b>¥347,981</b>
147,970	135,371	<b>127,372</b>
109,437	117,876	<b>109,754</b>
38,533	17,495	<b>17,617</b>
58,276	39,242	<b>38,632</b>
30,721	(11,375)	<b>5,369</b>
59,219	67,622	<b>58,042</b>
38,182	28,780	<b>28,046</b>
16,182	17,615	<b>16,624</b>
75,201	37,010	<b>16,906</b>
(38,547)	(37,734)	<b>(35,280)</b>
(11,512)	(15,058)	<b>14,285</b>
36,654	(724)	<b>(18,373)</b>
542,936	528,659	<b>532,957</b>
348,270	322,452	<b>299,950</b>
266,229,476	266,229,476	<b>266,229,476</b>
7,472	7,888	<b>7,606</b>
50.6	46.5	<b>45.8</b>

円

2014	2015*6	2016
¥ 126.42	¥ (46.70)	<b>¥ 22.90</b>
125.39	—	<b>22.90</b>
1,409.27	1,336.54	<b>1,257.43</b>
40.00	40.00	<b>40.00</b>

%

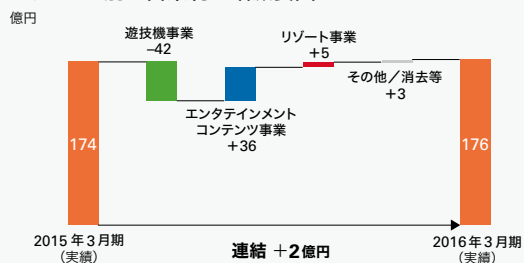
2014	2015*6	2016
39.1	36.9	<b>36.6</b>
29.0	32.1	<b>31.5</b>
10.2	4.8	<b>5.1</b>
15.7	18.4	<b>16.7</b>
9.3	—	<b>1.8</b>
5.7	—	<b>1.0</b>
63.2	60.0	<b>55.3</b>

## 1

### 営業利益

**176** 億円 (前期比+2億円、0.7%増)

#### セグメント別の営業利益増減要因



## 2

### 特別損失

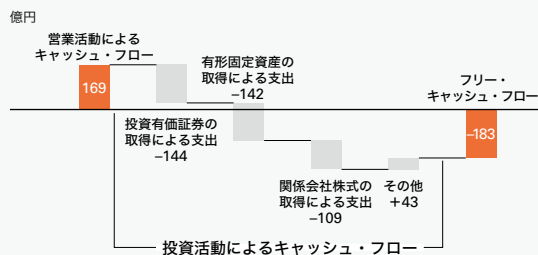
減損損失	<b>13億円</b>
早期割増退職金	<b>19億円</b>
事業再編損	<b>12億円</b>
その他	<b>12億円</b>

## 3

### フリー・キャッシュ・フロー

**-183** 億円

#### フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因





## 業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

## セグメント別業績

	百万円(別途記載分を除く)						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>遊技機事業</b>							
売上高	¥161,691	¥160,376	¥212,060	¥212,189	¥142,281	¥181,834	¥149,160
営業利益	14,528	29,502	64,284	71,040	23,534	45,292	25,796
営業利益率(%)	9.0	18.4	30.3	33.5	16.5	24.9	17.3
研究開発費・コンテンツ制作費*1	14,289	13,019	13,485	14,393	18,056	19,510	22,327
設備投資額	4,516	3,297	5,725	12,726	11,914	7,905	6,709
パチスロ遊技機販売台数(台)	123,286	162,932	302,270	300,866	202,221	301,575	207,828
パチンコ遊技機販売台数(台)	391,831	360,171	343,188	332,288	216,860	200,225	242,847
<b>アミューズメント機器事業</b>							
売上高	¥61,926	¥45,117	¥47,237	¥49,929	¥39,134	¥38,604	¥39,641
営業利益(損失)	6,890	7,094	7,317	7,415	1,902	(1,264)	(2,536)
営業利益率(%)	11.1	15.7	15.5	14.9	4.9	—	—
研究開発費・コンテンツ制作費*1	11,450	7,841	9,195	9,374	7,819	8,950	11,253
<b>アミューズメント施設事業</b>							
売上高	¥71,310	¥54,788	¥45,695	¥44,608	¥42,707	¥43,216	¥41,416
営業利益(損失)	(7,520)	(1,338)	342	355	1,194	60	(946)
営業利益率(%)	—	—	0.7	0.8	2.8	0.1	—
設備投資額	14,893	7,796	7,701	8,328	7,923	7,729	6,534
減価償却費*1	15,908	8,212	6,126	6,184	4,671	4,725	5,232
国内アミューズメント施設数*2(店舗)	322	260	249	241	236	198	198
国内既存店舗売上高前年比*3(%)	92.4	91.7	99.3	100.5	93.8	96.1	100.1
<b>コンシューマ事業</b>							
売上高	¥131,361	¥121,575	¥88,896	¥85,688	¥83,874	¥99,841	¥111,025
営業利益(損失)	(941)	6,332	1,969	(15,182)	(732)	2,089	4,033
営業利益率(%)	—	5.2	2.2	—	—	2.1	3.6
研究開発費・コンテンツ制作費*1	32,875	19,644	18,150	29,316	19,538	30,166	33,467
家庭用ゲームソフト販売本数(万本)	2,947	2,675	1,871	1,724	1,078	873	1,230

事業  
セグメント  
の変更5事業セグメントから  
3事業セグメントに再編

意思決定の迅速化、重複する機能の効率化を進め、経営資源を適切に投入できる体制を構築し、事業環境の変化に対応しながら経営効率を高めていくために、3事業セグメントへの再編を実施しました。

2005年3月期～2015年3月期



\*1 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。

\*2 株式会社セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。

\*3 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

\*4 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から、2015年3月期実績を遡及修正しています。

\*5 デジタルゲーム分野における国内タイトルの年間売上高(グロス売上高)を、月平均MAU(月間アクティブユーザー)で割った値です。

遊技機事業		
	2015*4	2016
売上高	¥152,174	¥132,732
営業利益	25,780	21,548
営業利益率(%)	16.9	16.2
研究開発費・コンテンツ制作費*1	22,336	18,583
設備投資額	6,949	5,014
減価償却費	6,484	6,325
パチスロ遊技機販売台数(台)	207,830	142,337
パチンコ遊技機販売台数(台)	241,425	199,014

エンタテインメントコンテンツ事業		
	2015*4	2016
売上高	¥199,663	¥198,856
営業利益	63	3,653
営業利益率(%)	0.0	1.8
研究開発費・コンテンツ制作費*1	45,705	39,222
設備投資額	19,522	17,867
減価償却費*1	9,569	8,659
ARPMU*5(円)	1,667	1,538
国内アミューズメント施設数*2(店舗)	198	194
国内既存店舗売上高前年比*2(%)	100.1	103.1
家庭用ゲームソフト販売本数(万本)	1,228	922

リゾート事業		
	2015*4	2016
売上高	¥14,974	¥16,392
営業利益(損失)	(2,336)	(1,825)
営業利益率(%)	—	—
研究開発費・コンテンツ制作費*1	235	591
設備投資額	2,152	5,045
減価償却費	995	1,047

1

### 遊技機事業 業績変動要因

- 実績あるシリーズ機は堅調な売上を記録した一方、型式試験方法の運用変更に伴い、主力タイトル以外のパチスロ遊技機が低調に推移

2

### エンタテインメントコンテンツ事業 業績変動要因

- デジタルゲーム分野が一部タイトルの資産価値の見直し及び広告宣伝費の増加により低調に推移。コスト削減効果による収益性向上によりセグメント全体では増益

3

### リゾート事業 業績変動要因

- 減価償却費が増加し、IR(統合型リゾート)事業における先行投資等の費用が発生した一方で、「フェニックス・シーガイア・リゾート」並びに「東京ジョイポリス」の客単上昇等により損失幅縮小

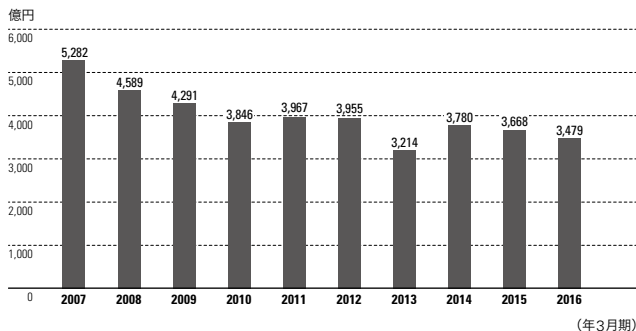
## 2016年3月期以降



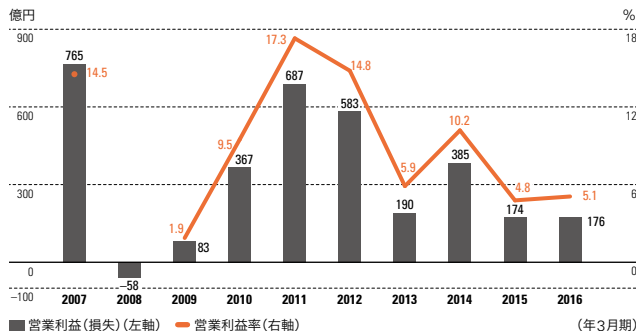
# 業績ハイライト

## 業績トレンド

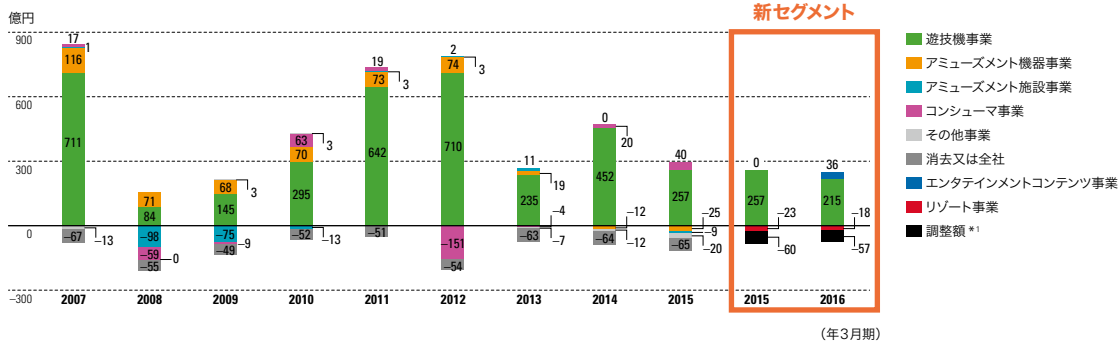
### 売上高



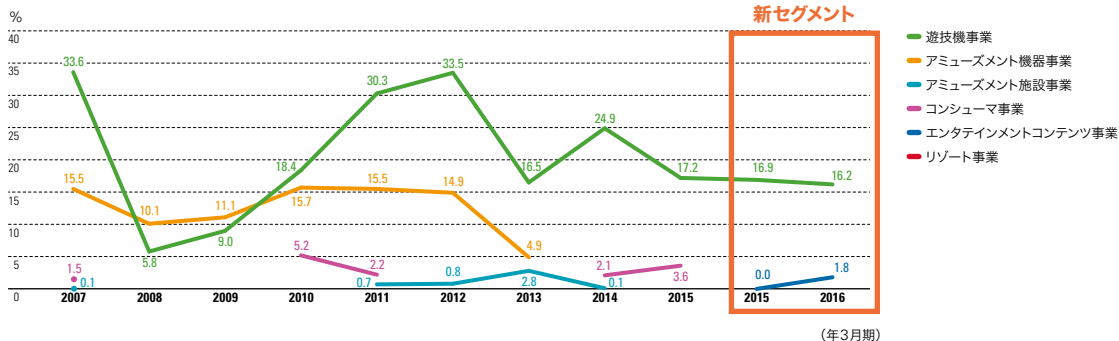
### 営業利益(損失)/営業利益率



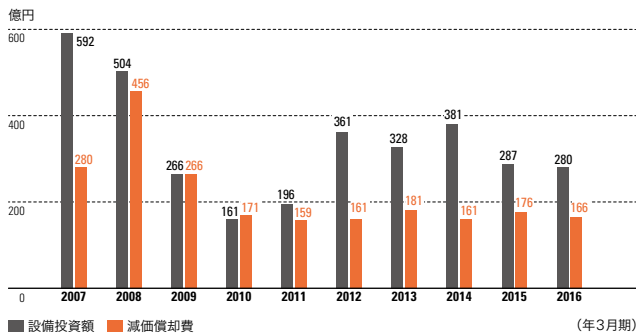
### セグメント別営業利益(損失)



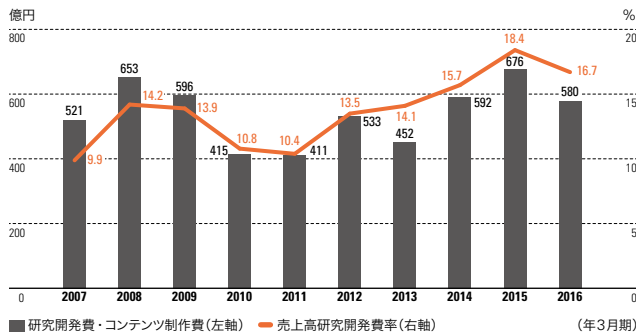
### セグメント別営業利益率



### 設備投資額/減価償却費\*2

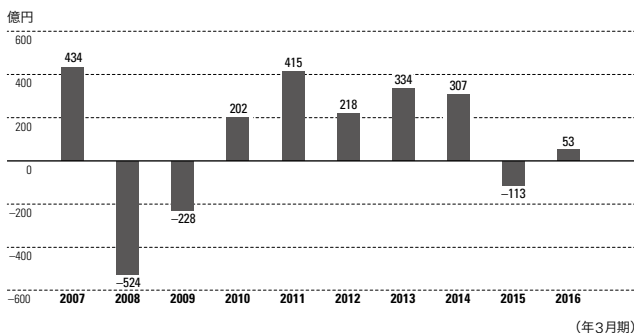


### 研究開発費・コンテンツ制作費\*2/売上高研究開発費率

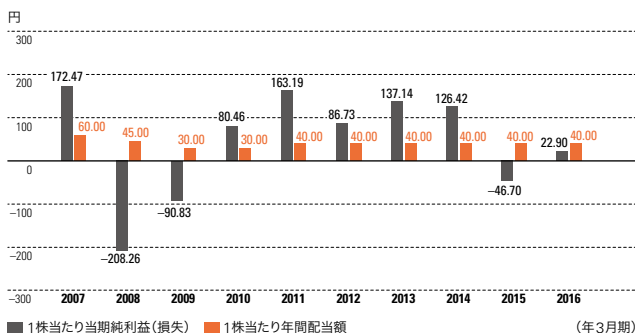


- \*1 2015年のセグメント変更以降、調整額にはセグメント間取引消去と各報告セグメントに配分していない全社費用を含めています。
  - \*2 2014年3月期より集計方法を変更し、2013年3月期まで減価償却費に含まれていたデジタルタイトルの償却費用を研究開発費・コンテンツ制作費に含めています。
  - \*3 「企業結合に関する会計基準」(企業会計基準委員会 平成25年9月13日 企業会計基準第21号)等を適用し、2016年3月期より、「当期純利益」を「親会社株主に帰属する当期純利益」としています。
  - \*4 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産
  - \*5 株式会社セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。
  - \*6 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。
- ※ 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。

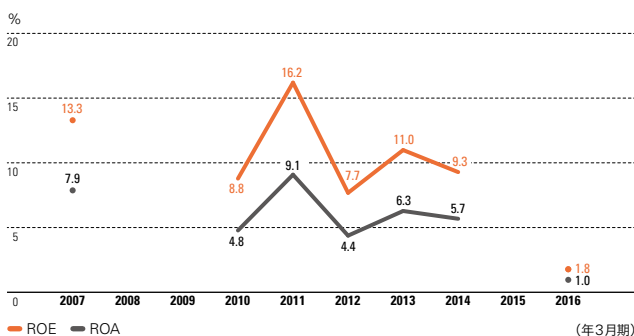
### 親会社株主に帰属する当期純利益(損失)\*3



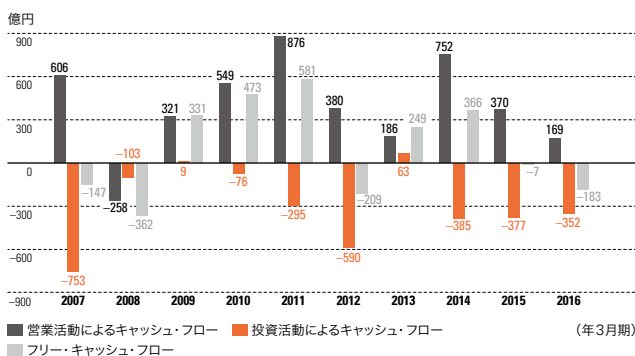
### 1株当たり当期純利益(損失) / 1株当たり年間配当額



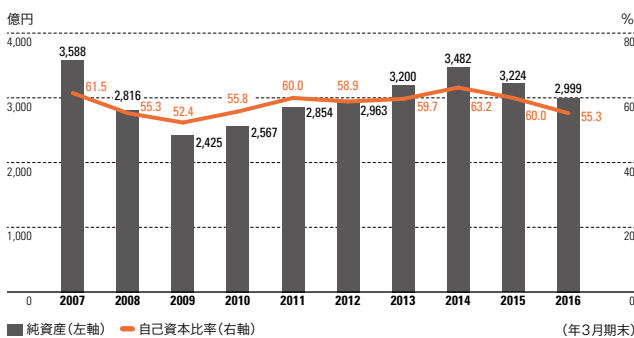
### ROE / ROA\*4



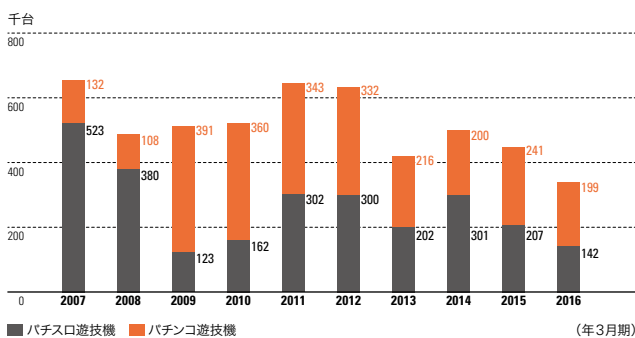
### キャッシュ・フロー



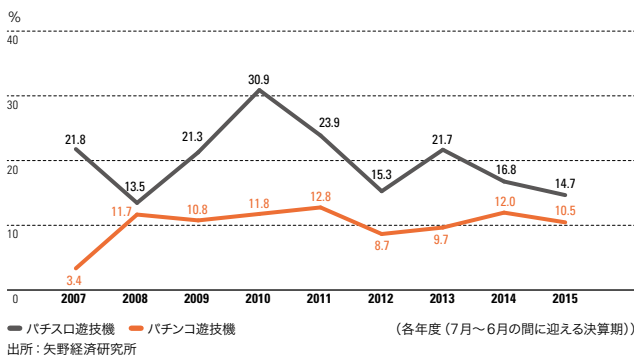
### 純資産 / 自己資本比率



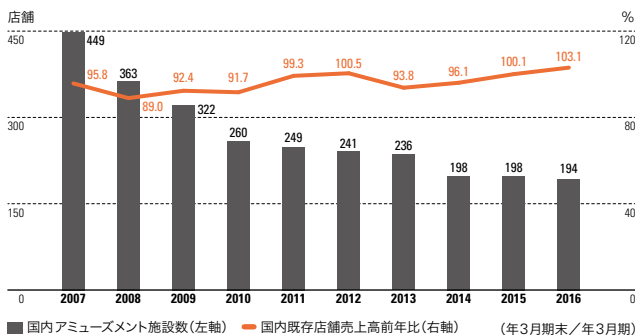
### 遊技機販売台数



### 遊技機販売台数シェア



### 国内アミューズメント施設数\*5 / 国内既存店舗売上高前年比\*6



出所: 矢野経済研究所

## A Message from the Chairman of the Board, CEO, and COO

持続的な企業価値向上の  
実現に向けて、  
グループ一丸となって  
戦略を実行していきます。

セガサミーホールディングス株式会社  
代表取締役会長兼社長兼CEO兼COO

里見 治

## 2016年3月期の業績報告

### 減収増益

2016年3月期のセガサミーホールディングスは、減収、営業増益となりました。連結売上高は、前期比5%減の3,479億円、営業利益は前期比1%増の176億円、親会社株主に帰属する当期純利益は53億円(前期は純損失113億円)となりました。

### 連結売上高

連結売上高に影響を与えたのは、遊技機事業の減収です。パチスロ遊技機は、実績のあるシリーズ機は堅調であったものの、遊技機の型式試験を執行する一般財団法人保安通信協会(略称:保通協)による型式試験方法の運用変更等の影響を受けて、主力タイトル以外のタイトルが低調な販売に留まった結果、前期比17%の減収となりました。パチンコ遊技機は構造改革に伴う一時的な影響や、前期に販売台数を伸ばしたタイトルの反動減等により、前期比9%の減収となりました。その結果、遊技機事業の売上高は、13%の減収となりました。エンタテインメントコンテンツ事業は、デジタルゲーム分野並びにパッケージゲーム分野が減収となった一方、アミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野、映像・玩具分野が増収となりました。その結果、同事業は前期とほぼ同水準の売上高を確保しました。リゾート事業は、前期比9%の増収となりました。

### 営業利益

遊技機事業が販売台数の減少により16%の減益となり、エンタテインメントコンテンツ事業のデジタルゲーム分野が、一部タイトルの資産価値見直しや広告宣伝費の増加等により9億円の営業損失を計上した一方、前期に実施したコスト構造改革が奏功し、デジタルゲーム分野以外の各分野の収益性が向上し、エンタテインメントコンテンツ事業は、前期から大幅な増益となる36億円の営業利益となりました。先行投資段階にあるリゾート事業は、営業損失幅を縮小しました。なお、営業利益率は前期の4.8%に対して5.1%となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益及び利益配当

12億円の特別利益を計上した一方、早期割増退職金をはじめとする特別損失56億円を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、53億円となりました(前期は113億円の純損失)。1株当たり当期純利益は22.90円となり、1株当たり配当は、20円の間配当に加え、期末配当として20円を実施し、年間では40円の配当を実施しました。

### キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは169億円の収入となり、投資活動によるキャッシュ・フローは、投資有価証券や有形固定資産の取得等により352億円の支出となった結果、フリー・キャッシュ・フローは183億円のマイナスとなりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、長期借入れと社債の発行等により142億円の収入となりました。

### 2017年3月期の計画

2017年3月期の売上高は、当期比で9%の増収を見込んでいます。遊技機事業は、パチスロ遊技機が主力タイトルの投入により当期比60%強の販売台数増を計画しています。パチンコ遊技機は、のめりこみ対策にかかわる新たな「申合せ」の影響を受け、市場が一時的に不安定化することを想定し、販売台数は当期比9%の減少を計画しています。エンタテインメントコンテンツ事業は、PCゲームの新作投入や東南アジア向けゲームプラットフォーム事業の展開等により増収を計画しています。

営業利益は、新卒及び新規部材の導入により、遊技機事業の利益率が一時的に低下する一方、デジタルゲーム分野における既存主力タイトルへの注力や、広告宣伝費並びに運営費用の適正化等によるエンタテインメントコンテンツ事業の収益性改善を見込み、当期比14%\*の増収を見込んでいます。

▶ Chart 01 ▶

\* 遡及修正後

## A Message from the Chairman of the Board, CEO, and COO

### コスト構造改革と事業構造改革

#### 2016年3月期に対する総評

2016年3月期は、ほぼ前期並みの営業利益を確保しましたが、売上高及び各段階利益で期初計画を下回る不本意な結果となりました。収益成長の牽引役と位置付けるデジタルゲーム分野において、海外市場で投入したPCオンラインゲーム並びに満を持して国内でリリースしたスマートデバイス向けの新作タイトルが、期待通りの評価を獲得できなかったことが大きな要因です。

一方、遊技機事業は厳しい環境に対峙しながらも、収益の柱としての役割を果たしました。また、エンタテインメントコンテンツ事業においては、デジタルゲーム分野以外の各分野において収益性が大幅に改善するなど、2015年3月期に実施したコスト構造改革の確かな成果を見ることができました。

#### 着実に進展したコスト構造の強化

スマートフォンの急速な普及や、遊技機市場における規制強化の動きなどを背景に、当社が手掛ける各事業の市場規模は、縮小傾向にあります。デジタルゲーム分野やリゾート事業等への継続的な投資を行い、持続的な成長の道筋を描いていくためには、各事業の収益性を抜本的に改善し、安定収益基盤としての筋肉質な収益構造を作り上げることが急務です。

こうした背景から、2015年3月期にコスト構造の強化を中心に据えた改革を断行しました。事業領域の重複解消や事業間の連携強化等を目的として、事業ドメインを遊技機事業、エンタテインメントコンテンツ事業、

リゾート事業に再編・整理し、それらを中核事業と明確化しました。その上で、意思決定の迅速化並びに経営責任の明確化を目的とする各事業の分社化を完了し、事業ポートフォリオ運営の基礎を構築しました。人員数の適正化や、収益規模に照らした人財配分の最適化並びに中核事業へのリソースの集中も実施しました。こうして年間約60億円の固定費削減効果を生み出す改革を実行した上で臨んだ2016年3月期のアミューズメント施設分野は、運営力の強化も功を奏し、既存店売上高前年比が業界トップクラスの伸びとなる103%強を記録しました。過去2期にわたり営業損失を計上してきたアミューズメント機器分野も、営業黒字まであと一步のところまで収益性を回復しました。パッケージゲーム分野の日・米・欧の三極同時の黒字化も大変評価すべき成果です。かつて赤字と黒字を繰り返してきた玩具分野も、継続的に黒字化させる体質改善を果たしました。また、次のステージに備えた体制を構築するための改革も継続しました。

▶ Chart 01 ▶

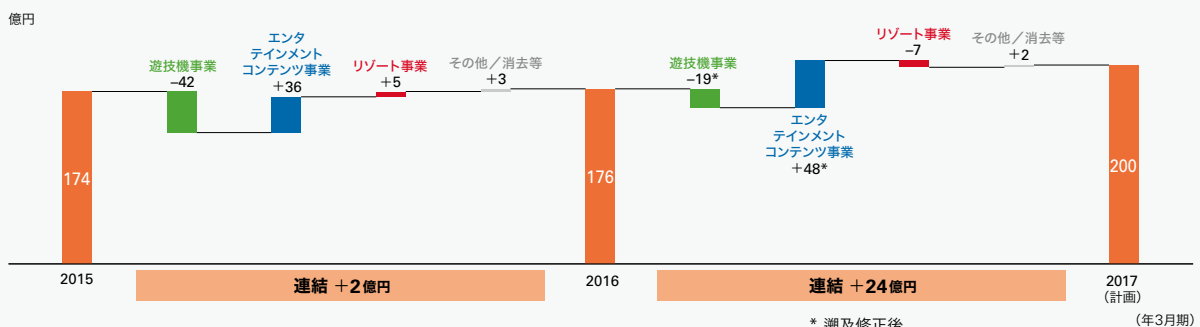
#### 事業構造改革で事業ポートフォリオ戦略を明確化

##### 効率性と長期戦略に軸足を置く

2016年3月期に実施した事業構造改革では、新たな事業ポートフォリオ戦略を明確化しました。既存事業の多くが成熟市場に身を置いていることを受け止め、事業ポートフォリオ全体で、規模ではなく「利益率」を重視する方針を明確に打ち出し、営業利益率を2016年3月期の5.1%から、2020年3月期には15%に向上させていくことを目標に設定しました。

▶ Chart 01 ▶

#### 営業利益増減要因



2016年3月期実績		2017年3月期計画	
遊技機事業	遊技機規制の影響を受け、販売台数が減少したため減益	遊技機事業	新規部材導入により一時的に利益率は低下
エンタテインメントコンテンツ事業	コスト削減施策実施により、デジタルゲーム分野以外の収益性が改善	エンタテインメントコンテンツ事業	デジタルゲーム分野における主力タイトルへの注力により収益性改善
リゾート事業	施設運営力の強化に取り組み、損失幅が縮小	リゾート事業	大規模修繕に伴う償却負担が増加

また、経営資源配分の最適化によって事業ポートフォリオの効率性を追求し、2020年3月期までにROA 5%を目指すこととしました。当グループは、長期的・持続的な発展に向けた先行投資を進めています。特に国内IR（統合型リゾート）への参入が実現した場合は、大規模な投資が必要になります。ヒットビジネスでは不可避の収益変動の中でも戦略投資を安定的・機動的に実施できるよう、ネット・キャッシュ1,500～2,000億円程度の余資を準備し、株主資本の厚みを維持する必要があります。そのため、分母を株主資本とするROEではなく、ROAを効率性モニタリングの重要経営指標に決めました。投資判断（投資・撤退）基準の明確化により、投資効率を注視しながら、無規律に資産を拡大することがないよう留意していく考えです。また、こうした長期的視座に立った投資方針をご支持いただくために、収益変動の中でも安定的に配当をお支払できる株主還元方針を採用しています。

▶ Chart 02 ▶

#### 事業分類により戦略実行体制を整備

事業ポートフォリオ全体で重視する「利益率」の向上に向け、全事業を「市場成長性」「収益性・改善余地」「競争優位性」の3つの軸で、「成長事業」「安定収益・維持事業」「縮小・撤退事業」の3分類に整理しました。その上で「安定収益・維持事業」は、利益率の改善を追求してキャッシュを安定的に創出し、それを「成長事業」に重点的に投資する好循環を回すという具合に各事業のミッションを明確に定義しました。

▶ Chart 03 ▶

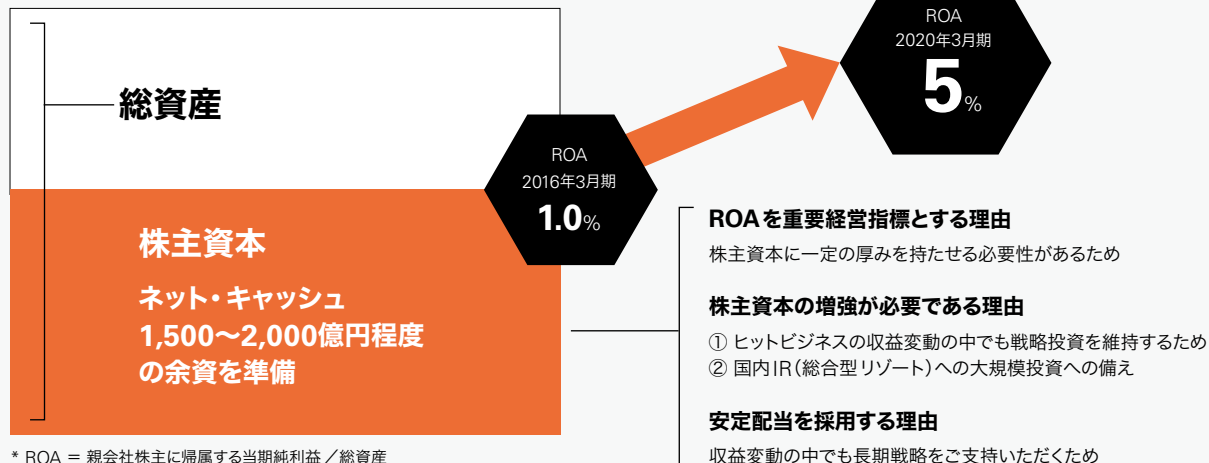
遊技機事業、パッケージゲーム分野、アミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野、映像分野は「安定収益・維持事業」に分類しました。いずれも成熟市場の中でも一定のポジションを確立し、競争優位を活かした残存者利益の獲得が可能であると判断した事業群です。これら事業では、妥協することなく事業プロセスを見直していく考えです。

デジタルゲーム分野は、「成長事業」に分類しました。厳しい競争環境下にある国内とは対照的に、海外には大きな成長余地が残されています。また、IR（統合型リゾート）事業も成長事業に分類し、第3の収益の柱へと育成を目指していくこととしました。第4の柱となり得る新規領域も検討していきます。その際は、「エンタテインメント」という枠組みの中で、当グループの経営資源を活かすことで、投資対象の企業価値を高めることができる案件を厳選し、買収価格の合理性も慎重に精査していく方針です。一方、戦略上の重要性が低下したコンテンツ&ソリューション事業や、ダイニング・バー事業からは撤退を実施しました。

こうして態勢を整えた当グループは、2017年3月期より、戦略実行のステージに移行していきました。

▶ Chart 02 ▶

ROA\*で資産効率をモニタリング





A Message from the Chairman of the Board, CEO, and COO

成長戦略の実行期へ

成長軌道への回帰に向けた戦略を実行開始

成長事業の成長戦略

国内デジタルゲーム市場は、成長率が鈍化し上位30位以下は投資回収すら厳しい二極化市場に突入しています。国内では、「チェインクロニクル ～絆の新大陸～」や、「オルタンシア・サーガ -蒼の騎士団-」等の大型アップデート等、既存主力タイトルへのリソースの重点配分による収益性の改善に力を注ぎます。その一方で、上位に食い込むようなタイトルの開発も継続していく方針です。また、総ユーザー数が1億3,000万人を超えたアプリ間相互送客システム「Noah Pass」をビジネス基盤とし、広告事業等へと収益源の多様化も図っていきます。また、将来を睨んだ種まきも進めていきます。6億人の域内人口を擁する東南アジアは、スマートフォンの浸透率が極めて高く、今後の所得水準の上昇局面では、スマートフォン向けアプリの市場が立ち上がる可能性が高いと予想しています。数年先を見据えながら、そうした新興市場の市場育成を進めていきます。「Noah Pass」サービスの一つであり、海外進出を図るゲーム企業様向けのゲームプラットフォーム「goPlay(ゴープレイ)」の立ち上げはその一環です。

先行投資段階にあるリゾート事業の当面の課題は、フェニックスリゾート(株)等の国内施設の黒字化を定着させることです。その次のステップは、2017年4月に韓国仁川でオープンする「パラダイスシティ」を成功に導くことです。こうした取り組みに加え、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が運営する「Paradise Casino Incheon」への人財の派遣を通じてIR

(統合型リゾート)のノウハウを蓄積していきます。国内IRが実現した際には、リゾート事業は、当グループの大きな収益の柱になっていくと考えています。もちろん国内IRについては法案成立前であり、現段階では不確定要素が多いのは確かです。しかし、慎重な投資姿勢を徹底しており、また蓄積したリソースを活用した新たな展開も構想しています。当グループの未来を担う事業として、ぜひチャレンジを続けていきたいと思えます。

安定収益・維持事業の成長戦略

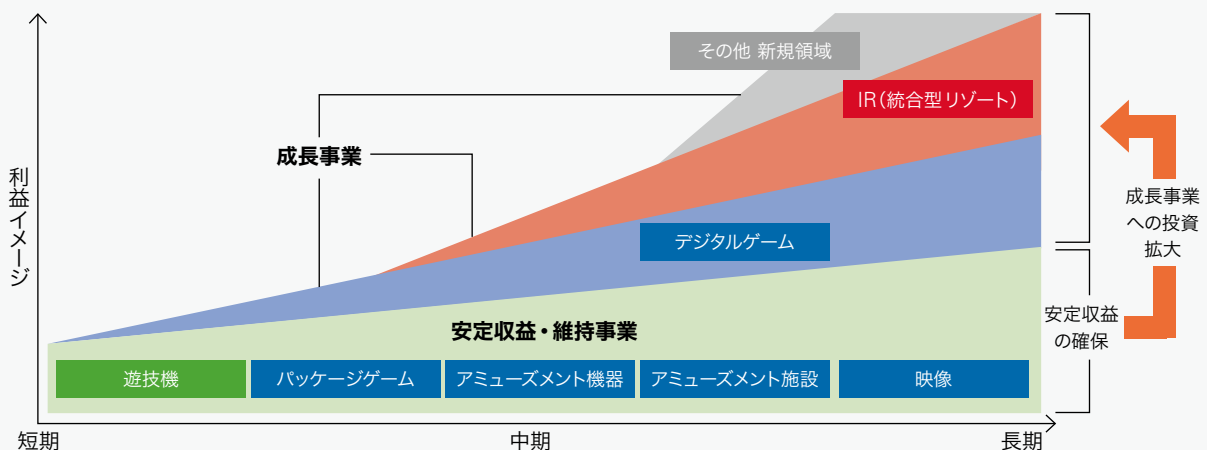
遊技機事業では、営業利益率を2016年3月期の14.8%\*から、2020年3月期には30%に高めていく計画を設定しました。マルチブランド戦略の見直しによる営業リソースの集約等、販売面での効率化と部材共通化等のリユース促進に向けた施策による原価改善を両輪とし、筋肉質な収益構造を構築し、目標達成を目指します。

遊技機市場は、長期的な遊技人口の減少や2014年に実施された型式試験の運用方法変更の影響を受けていますが、視点を変えると厳しい経営環境の中にも機会を見出すことができます。投資余力が低下したパチンコホールの需要が、回収確度が高いブランド力を持つIPや遊技機メーカーの機械に集中する傾向が強まり、メーカー間での優勝劣敗が一層、鮮明化しています。トップシェアを継続的に獲得しているパチスロ遊技機はもとより、パチンコ遊技機も着実にブランド力を向上しています。2016年3月に市場投入した「ぱちんこCR真・北斗無双」は、安定した稼働を実現し好調

\* 遡及修正後

▶ Chart 03 ▶

事業分類と成長シナリオ



な販売を記録しています。環境変化がある中でも、創意工夫によって旧基準機に負けない遊技性を実現できる、サミー(株)の企画・開発力を証明した好例となりました。

マーケットでは現在、メーカーの責任が販売後のメンテナンスにまで拡大する動きがあります。それが意味することは、今後は「故障率の低さ」も差別化要素になっていくということです。業界でも低い故障率を誇る当グループにとっては追い風となり得ます。企画・開発力と製品の信頼性を両輪に、「勝ち組」としての地位を盤石にしていきたいと考えています。

エンタテインメントコンテンツ事業は、2020年3月期の目標として営業利益200億円の達成と定めました。牽引役となるのはデジタルゲーム分野ですが、「安定収益・維持事業」も、現在の2倍近くの利益を創出していく必要があります。分社化によって強化した経営推進体制を基盤に、既存領域での安定的な利益創出を目指すとともに、変革も継続していきます。アミューズメント機器分野では、「艦これアーケード」をはじめとする幅広いユーザー層をターゲットとする製品の投入に加え、他のメディアとの連携等を通じて新たなビジネスモデルの可能性も探っていきます。アミューズメント施設分野では、運営力の強化と自社大型タイトルの導入、プライズ機の増台などにより、引き続き収益性の改善に注力します。また、電子マネーの導入等、ユーザーの裾野拡大に資する施策も打ち出していきます。パッケージゲーム分野については、主力IPへの絞り込みによる収益性の改善に軸足を置くとともに、主に海外でPCゲーム分野の着実な成長を実現していきます。「Total War:WARHAMMER」は、2016年5月のリリースからわずか4日間で販売数が50万を超える驚異的な滑り出しを見せています。

#### 業界活性化に向けた協業

遊技機市場は市場規模が縮小する一方、部材の価格上昇や、研究開発費の増加等がコスト面に影響を及ぼしてきました。当グループは、競合関係にあった企業と手を結び、こうした構造的な課題解決に着手しました。2016年3月、当社は(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併会社(株)ジークを設立し、部品やその関連機器の仕入、製造、開発、販売で協業を開始しました。ユニット・部品の共通化や技術連携によりエンタテインメント性の向上と収益力強化を同時に実現していきます。業界におけるユニッ

ト・部品のプラットフォーム化も視野に入れていきます。アミューズメント施設分野では、(株)コナミデジタルエンタテインメントと電子マネーインフラ整備における協業検討で合意しました。これまで消費税の引き上げに伴う収益性の低下や、ユーザー層の拡大という課題解決を企図し、各社が導入してきた異なる電子マネーの規格を統一することが協業の目的です。

長年、しのぎを削ってきたライバル企業とも危機感を共有し、手を組むことのできる分野は積極的に協力し合い、企画等の付加価値を生み出す源泉となる領域では、これまで通りお互いに切磋琢磨していきながら市場を盛り上げていきたいと考えています。

#### 2020年3月期の目標達成に向けて

旧(株)セガとサミー(株)との経営統合から10余年が経過したセガサミーグループは、残念ながら既存事業の構造変化が進む中で、未だ成長トレンドへの回帰を果たせずにいます。これまでの10余年を振り返ると忸怩たる思いが残ります。

経営統合直後の1,000億円規模の営業利益を再び達成したいという私の思いは捨ててはけません。しかしまずは、課題を真摯に認識し、利益率に軸足を置きながら2020年3月期の目標達成に向け、グループ一丸となって戦略を着実に実行していきたいと思えます。

株主・投資家の皆様には引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

2016年8月

里見 浩

セガサミーホールディングス株式会社  
代表取締役会長兼社長兼 CEO 兼 COO

## A Message from the Senior Managing Director

### IR事業に関するノウハウを着実に蓄積

リゾート事業は、「国内IR事業への参入」という当グループの中・長期構想の実現を念頭に置きながら、すべての事業活動を展開しています。「フェニックス・シーガイア・リゾート」や、「東京ジョイポリス」等の既存施設の収益性を向上させることが当面の課題ですが、こうした既存施設では、軸足を高付加価値領域に置いています。「フェニックス・シーガイア・リゾート」では、客室・フロントレセプション等の改装に加え、サービス品質やイベント等のソフトの両面で高い付加価値の提供に注力し、またインバウンドの増加も追い風となり、集客力・顧客満足度の向上という成果に結び付けました。

屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」では、様々なイベントに関するノウハウを融合し、IPとのコラボレーション等によって従来の枠を越えたエンタテインメント空間の創造に取り組んでいます。2016年3月期は、大型IPとのコラボレー

ションが奏功し、利用者数が大幅に増加しました。また、リスクの抑制を念頭に置いたフランチャイズ展開を基本的方針として、「東京ジョイポリス」の海外への展開も進めています。2016年2月には、はじめてのフランチャイズ展開となる「上海ジョイポリス」が開業しています。こうした既存施設の収益力強化策は、国内のIR事業への参入に向けたオペレーションノウハウの蓄積にも結び付いています。2014年から段階的にPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.\*が運営する韓国の「Paradise Casino Incheon\*」に人財の派遣を進め、より直接的なノウハウの蓄積も進めています。現在21名が経営・マーケティング・IT・会計業務やカジノオペレーション全体のノウハウを習得しています。

### 日本とセガサミーグループの未来を 思い描きながら

2017年4月に開業を予定している韓国初の本格的統合型リゾート「パラダイスシティ」を軌道

## リゾート事業

に乗せていくことが、当事業の短・中期的な利益成長シナリオです。「パラダイスシティ」のねらいは、マカオやシンガポールなど先行する市場が対象としてきたマーケットに挑戦することです。地理的な優位性もあり、東アジアで特色あるIR事業として成功する可能性は十分にあると考えています。

日本は非常に魅力的な観光資源がある国であり、訪日外国人客数も伸びてはいますが、残念ながら、国際的に見ると未だ水準的には低位に留まっています。その一因は生活や娯楽の満足度が低いことにあると感じており、国内IR事業はそうした課題解決に向けた切り札の一つになり得るとともに、様々な経済効果が生み出されていくことが大いに期待できます。そうした日本と当グループの未来を思い描きながら、挑戦を続けていきます。

## 第3の柱となるべく 挑戦を続けていきます。

セガサミーホールディングス株式会社  
専務取締役

鶴見 尚也

### 今後の経営方針

#### 主な施策

- ① 国内IR参入に向けた先行投資
- ② 海外IRの開発、運営を通じたノウハウ蓄積
- ③ フェニックス・シーガイア・リゾートのブランドバリュー向上



韓国・仁川「パラダイスシティ」完成予想図 ©WATG

\*「Paradise Casino Incheon」は当社持分法適用関連会社である「PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.」により運営

## A Message from the President of Sammy Corporation

### 営業利益率30%の達成に向けた構造改革を推進

2015年は遊技機業界にとって大変革の1年でした。史上初となるパチンコとパチスロの同時自主規制、くぎ問題、新流通制度と対応すべき課題が数多くあります。サミー(株)がこれらの課題を乗り越えて、業界の未来を切り拓いていくためにはもう一度、危機感の共有とベクトルの統一が必要です。そこで2016年4月にサミー(株)の経営の舵取りを行うことになった私は、ミッション・ピラミッドという考え方を導入しました。これは上位階層からミッション、ビジョン、ゴール、戦略、組織、戦術という順番で構成される戦略ピラミッドです。社是である「積極進取」は不変の価値観としつつ、「感動体験を創造し続ける」を当社の「ミッション」として決めました。エンタテインメントの本質はお客様の期待を良い意味で裏切ることであり、その期待値と結果の差が「感動体験」になるという私の信念に基づきます。そして、ビジョン(将来ありたい姿)を「業界の革新者たれ〜新しいものは

サミーから〜」と明確化し、ゴール(目標)を「G30(2020年3月期までに営業利益率30%を目指す)」として掲げ、それを実行していくための大方針である「戦略」を定義し、その戦略を実行するための「組織」を形成し、一番下に具体的な打ち手である「戦術」を項目ごとに細かく設定しています。こうした全社的なミッション・ピラミッドに基づき、各本部がそれぞれのミッション・ピラミッドを作り、それを部、グループ、個人へと落とし込むことで社員一人ひとりが担当する組織・役割ごとに自ら行動し、その積み重ねで会社全体のミッション達成に結びつけるといった納得感ある構図を形成しました。施策の確実な浸透・実践を図り、営業利益率30%の達成に向けた構造改革を推し進めていきます。

### 業界の活性化をリードしていく

私は、「危機感」を社内だけではなく業界全体で共有していきたいと考えています。私もサミー(株)が先導し、業界全体で力を合わせながら

## 遊技機事業

ユーザー層の拡大を図り、遊技産業を活性化していきます。その一環として、既成概念にとられないパートナーシップを進めていこうと、かつて競合関係にあった(株)ユニバーサルエンターテインメントと2016年3月に、合弁会社(株)ジグを設立しました。この(株)ジグの設立については、両社の経営陣で業界全体をより良くしていきたいという強い意思、そして業界の危機感を共有できたことが背景にあります。業界内でいがみ合っている場合ではなく「ユニバーサルとサミーが組んだことの意味、秘めた可能性、業界の危機への打開策」というメッセージでもあるのです。決して問題を先送りすることなく、打てる手をすべて迅速に打ち出していき、マーケットに「感動体験」をお届けするとともに、当社の変革も確実に実現していきます。

## 強い危機感を胸に 改革を推し進めていきます。

サミー株式会社  
代表取締役社長COO

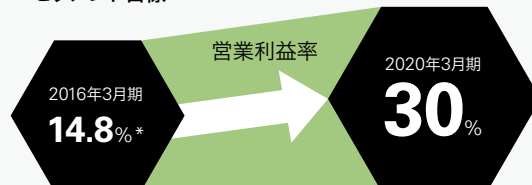
里見 治紀

### 今後の経営方針

#### 主な施策

- ① 同業他社との連携強化
- ② マルチブランド戦略の見直し
- ③ タイトル数の厳選
- ④ リユース推進

#### セグメント目標



\* 週及修正後

## A Message from the President of SEGA Holdings Co., Ltd.

### 分社化による確かな効果

2016年3月期、「感動体験を創造し続ける」を新たな使命(ミッション)として掲げ、新生セガグループが最初の一步を踏み出しました。業績面では、デジタルゲーム分野で投入したタイトルが市場の十分な評価を得ることができず課題を残しましたが、その他の事業分野では2015年3月期に実施したコスト構造改革の成果を、収益性の大幅な改善という目に見える形で出すことができました。

アミューズメント施設分野では、既存店売上高前年比が業界トップクラスの伸びを示すとともに、アミューズメント機器分野も音楽ゲーム「CHUNITHM(チュウニズム)」等、久々にヒット作に恵まれました。また、パッケージゲーム分野は、日・米・欧の三極が同時に黒字化を果たし、改善の手応えを実績面でも実感する年度となりました。特に欧米地域においては、M&A等

を通じて現地開発体制を着実に整備してきたことが結実しつつあります。

構造改革では、コスト構造にメスを入れただけでなく、売上高の成長が示す通り意識改革を含む組織力の強化も進めてきています。事業分野ごとに分社化することで、意思決定の迅速化に加え、「自分たちの会社を成長させていかなければならない」という、各々が独立した事業体としての責任感と危機感が、その事業責任者だけではなく個社の社員レベルにおいても高まっていることを肌で感じています。

### 視点を変えながら挑戦し続ける

2020年3月期の営業利益200億円という目標の達成に向けて、引き続き手綱を緩めることなく収益構造の改革を推し進めていきます。「成長事業」と位置付けたデジタルゲーム分野はもとより、「安定収益・維持事業」と位置付けた事業分野も

自律的な成長を強く志向しなければ「維持」していくことすら危ぶまれます。そのため、すべての事業分野において、常に視点を変えながら新たな挑戦を行っていく考えです。アミューズメント機器・施設分野における、(株)コナミデジタルエンタテインメントとの電子マネーインフラの整備における協業(コインオペレーションに依存しないビジネスモデルの構築に向けた挑戦)はその一例です。

セガグループは、「感動体験を創造し続ける」という自身のあるべき姿を追い求めていきます。必ずしも、かつての「尖ったセガ」である必要はありませんが、「何か楽しいことをやっている」「他と違うことをやっている」という、イメージを持っていたりするような会社であり続けたいと思っています。私も経営の舵取りを行う立場として、「経営の革新性」を常に意識し、2020年3月期の目標達成に向けて、強い決意を持って臨んでいきます。

## すべての事業分野における 自律的な成長を強く志向していきます。

株式会社セガホールディングス  
代表取締役社長 COO

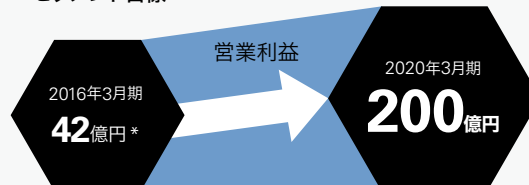
岡村 秀樹

### 今後の経営方針

#### 主な施策

- ① アーケードゲーム、家庭用ゲームの利益率向上による安定収益確保
- ② デジタルゲームに対する海外新興市場への積極投資
- ③ カジノ機器の早期黒字化

#### セグメント目標



\* 遡及修正後

# Game Changer



セガサミーグループは、  
人財、IP(知的財産)、ブランドなど  
豊富な「見えざる資産」を駆使し、  
かつてないGame Changerを目指しています。

## 革新の歴史

# SEGA

旧セガは、1960年に業務用アミューズメント機器事業を祖業として誕生しました。その後、アミューズメント施設分野、家庭用ゲームソフト分野等へと領域を広げながら、時代の先端を行く製品群を世に送り出してきました。革新的な製品を生み出すDNAは、今も受け継がれています。

\* 「SEGA」という社名はServiceとGamesの文頭2文字からとったものです。

1960  
創立

1975  
設立

# Sammy

サミーは、1975年の設立以来、業界最先端の遊技性を備えたパチスロ・パチンコ遊技機を生み出し、遊技機市場の発展を牽引してきました。社是に掲げる「積極進取」をエンタテインメントの地平を切り拓く指針とし、開発・製造・営業などあらゆる事業活動で実践しています。



「セガ1000」  
©SEGA

1960

国産初

「セガ1000」国産初の  
ジュークボックスを開発

前身のサービス(SERVICE)・  
ゲームズ(GAMES)社を圧縮  
した「SEGA」がはじめて使用さ  
れ、後に正式社名となりました。

1985

世界初

「UFOキャッチャー」発売  
クレーンを操作し、景品の獲得  
するクレーンゲーム。クレーンの  
形状がUFOに似ていることが  
製品名の由来です。



「UFOキャッチャー」  
©SEGA

1979

業界初

ブラウン管モニターを  
採用した「TV雀球」を  
発売

麻雀とパチンコの遊技性を融合  
した「雀球」に、はじめてモニ  
ターを搭載したのはサミーで  
した。

「TV雀球」  
©Sammy



「アラジン」  
©Sammy

1989

業界初

シングルボーナス集中  
役搭載のパチスロ遊技機  
「アラジン」発売

業界ではじめてシングルボナ  
スが高確率で揃う「集中役」を  
実装。その後のパチスロブーム  
の火付け役となりました。



「バーチャファイター」  
©SEGA

## 1993 世界初

### 世界初業務用3D-CG 格闘ゲーム機 「バーチャファイター」登場

第1作は、アーケードゲームとして稼働開始し、セガサターン(セガのゲームコンソール)版が大ヒットを記録。3D対戦格闘ゲームという新たなジャンルのパイオニアとなりました。



「ドリームキャスト」  
©SEGA

## 1998 世界初

### 家庭用ゲーム機 「ドリームキャスト」発売

世界ではじめてインターネット通信機能を実装した画期的なゲームコンソールでしたが、競争激化によりこれを最後にハードから撤退しました。

## 1995 世界初

### セガ/アトラス 「プリント倶楽部」登場

自分の写真を撮影したシールを得るプリントシール機の先駆け。類似した機械が多数発売され、若い女性を中心に社会現象を巻き起こしました。

「プリント倶楽部」  
©SEGA



## 2000 業界初

### 家庭用ゲーム機 初のネットワークRPG 「ファンタシースター オンライン」発売

現在では一般的な家庭用ゲーム機用のオンライン対応を日本ではじめて実装。これまで様々なプラットフォームにタイトルを発表し、ロングセラータイトルになっています。

## 2003 業界初

### 業界初キッズ向け カードゲーム 「甲虫王者ムシキング」 登場

小学生低学年までの男子に爆発的ヒットを記録し、キッズカードゲームという新たなマーケットを切り拓きました。



「甲虫王者ムシキング」  
©SEGA

## 1997 業界初

### キャラクターを 採用したパチスロ遊技機 「ウルトラセブン」発売

この機種が先駆けとなって、なじみのあるキャラクターの採用拡大による遊技性の多様化、プレイヤーの裾野拡大に繋がっていきました。

## 1999 業界初

### 液晶を搭載した パチスロ遊技機 「ゲゲゲの鬼太郎」発売

現在のパチスロ遊技機の演出には欠かせない液晶画面を搭載したのもサミーでした。

## 2003 記録更新

### パチスロ遊技機 「パチスロ北斗の拳」発売

先鋭的な遊技性とアニメとのタイアップ、液晶演出といったサミーの「積極進取」が凝縮された機種です。約62万台というパチスロ遊技機販売記録は、現在も更新されていません。

「パチスロ北斗の拳」  
©武論尊・原哲夫  
©Sammy



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

## 2008 記録更新

### ぱちんこ遊技機 「ぱちんこCR北斗の拳」発売

新開発体制に移行してはじめて市場に投入した同タイトルは、26万台の販売台数を記録し、自社のぱちんこ遊技機販売台数記録を更新。ぱちんこ遊技機におけるプレゼンス向上の大きな契機となりました。



## セガサミーグループとは

セガサミーグループは、「業界初」「世界初」で数々の革新的なエンタテインメントを世に送り出してきた、(株)セガ(現(株)セガゲームス)とサミー(株)の経営統合により誕生した総合エンタテインメント企業グループです。両社の「革新の遺伝子」をコアコンピタンスとし、幅広い領域で、新たなエンタテインメントを次々に生み出しています。

**SEGA®**  
Holdings

### 『創造は生命』

常に時代の先を行く斬新な「遊び」を世界に提供してきたセガには、社是である「創造は生命(いのち)」がDNAとして脈々と継承されています。



テーマパーク  
リゾート施設



デジタルゲーム



パッケージゲーム



遊技機

共通する「革新の遺伝子」  
**感動体験を  
創造し続けよう**



アミューズ  
メント施設



映像・玩具



アミューズメント機器

**Sammy**

### 『積極進取』

1975年の設立以来、業界最先端の遊技性を備えたパチスロ・パチンコ遊技機を生み出し、社是に掲げる「積極進取」を具現化してきました。

## ビジネスモデル

3つの強みを駆使し、「感動体験」を創造し続け、  
持続的な収益成長を目指しています。

### 3つの強み

#### 幅広い事業 ポートフォリオ (顧客接点)

##### 強みの根拠

類似するポートフォリオを有する  
企業は存在しない

##### 強みがもたらすもの

幅広い顧客接点は  
創造を生み出す可能性を広げる

#### 創造のDNA

##### 強みの根拠

セガは56年、サミーは  
40年の歴史の中で継承し、  
発揮してきた

##### 強みがもたらすもの

今後も革新的なエンタテインメントを  
創造していく蓋然性が高い

#### 強固な財務基盤

##### 強みの根拠

キャッシュカウの遊技機事業を  
有する類似企業はない

##### 強みがもたらすもの

ヒットビジネスのリスクを吸収し、  
失敗を許容することで  
継続的な挑戦が可能になる

### 基盤となる3つの資本

#### 知的資本 (知財: IP)

長い歴史の中で蓄積してきたIP、外部  
から導入する有力IP及びその活用に関  
するノウハウは、持続的成長の基盤とな  
る経営資源です。

#### 財務資本



#### 最適ポートフォリオ の構築

人財

知財

#### 人的資本 (人財)

新たなIPを生み出すのは「人財」で  
あり、その価値を最大化するのもまた  
「人財」です。当グループの3,000名を  
超える開発人財は、競争力の源泉です。

#### 財務資本

ヒットビジネスであるエンタテインメント  
業界では、財務健全性や遊技機事業の  
キャッシュ創出力が、競争を勝ち抜いて  
いくための大きな武器になります。

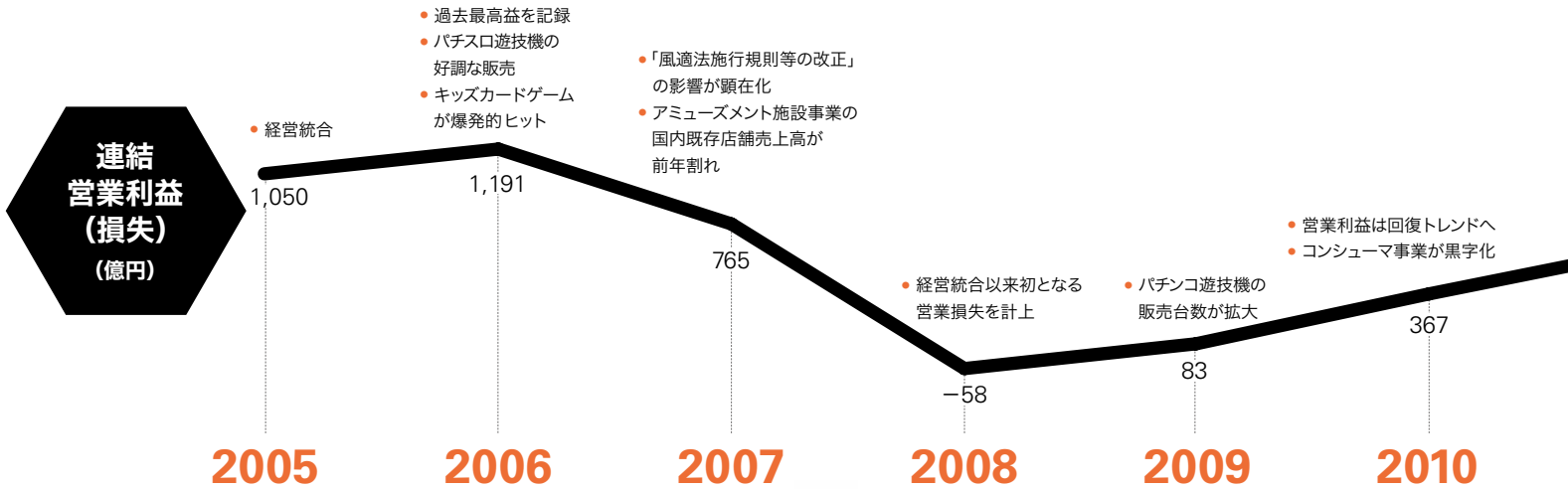
3つの強みと3つの資本で  
「感動体験」を持続的に創造

Moving  
Experiences

利益率と資本効率の向上

# 経営統合後からこれまで

遊技機市場の遊技人口の減少をはじめとする厳しい経営環境に対応し、事業構造の強化を継続的に推進してきたセガサミーグループは、2015年3月期のコスト構造改革と2016年3月期の事業構造改革を通じて、成長軌道への回帰に向けた足場を整えました。



2006～2016 • アミューズメント施設の店舗数の絞り込み・適正化

## 経営施策

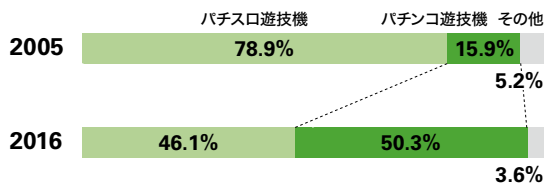
年	施策
2007	遊技機周辺機器事業からの撤退 / 部材のリユース等による原価改善を開始
2008	アミューズメント機器の販売において新たなビジネスモデル(レベニューシェアモデル)の導入
2009	パチンコ遊技機事業の強化(新たな開発体制への移行・盤面販売比率の向上)
2010	

## 長期的な事業構造の変化

(年3月期)

### 遊技機事業

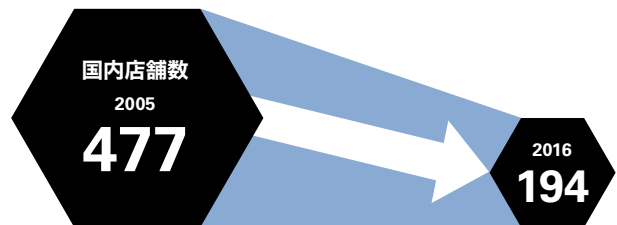
パチスロ遊技機偏重からバランスの取れたポートフォリオへ(売上高構成比)



パチスロ遊技機とパチンコ遊技機の循環的な需要の変化に対応するべく、パチンコ遊技機の開発力の強化を通じてパチスロ遊技機中心から、バランスの取れた製品ポートフォリオの構築に成功しました。

### アミューズメント機器分野 アミューズメント施設分野

店舗ポートフォリオの最適化(店舗)



アミューズメント機器分野では、新たなビジネスモデルの展開強化により市場の活性化に努め、アミューズメント施設分野では収益性・将来性の低い店舗の閉鎖及び売却とオペレーションの強化を継続的に進め、収益体質の強化を実現しています。

## 事業構造改革 事業分類を完了

▶ P.45

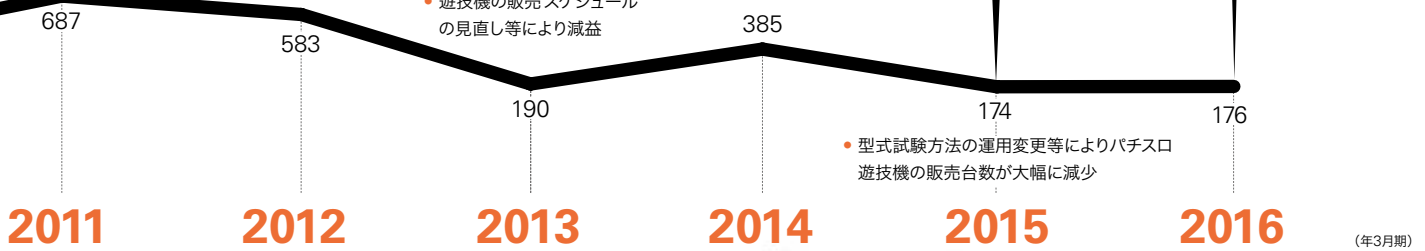
## コスト構造改革 固定費を 年間約60億円削減

▶ P.44

- パチスロ遊技機の販売台数が大幅に増加
- アミューズメント施設事業が通期黒字化を達成

- 遊技機の販売スケジュールの見直し等により減益

- 型式試験方法の運用変更等によりパチスロ遊技機の販売台数が大幅に減少



- 部材リユース等による原価改善を推進(遊技機)
- 一部大型・高額機器の開発中止(アミューズメント機器)
- 開発タイトル数の絞り込み(パッケージゲーム)
- 研究開発費・コンテンツ製作費の削減(パッケージゲーム・アミューズメント機器)

### 2011

(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、タイヨーエレック(株)の完全子会社化

### 2012

欧米家庭用ゲームソフト分野の組織合理化  
フェニックスリゾート(株)を完全子会社化  
韓国Paradise Groupと合併会社の設立で合意  
(株)セガを分割会社とし、(株)セガネットワークスを新設

### 2013

北米開発会社 Relic Entertainment, Inc. 及び開発タイトルに関わる知的財産を取得  
PARADISE SEGASAMMYを通じてカジノ施設 Paradise Casino Incheonを取得  
(株)インデックスのゲーム事業、コンテンツ&ソリューション事業等を譲受け  
カジノ機器の開発・製造・販売を行うセガサミークリエイション(株)を設立

## パッケージゲーム分野

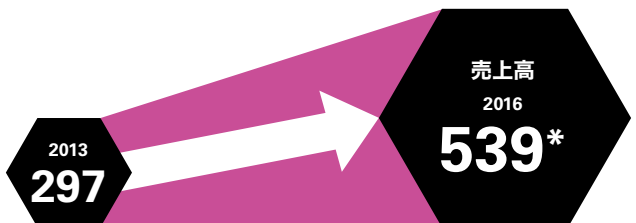
タイトル数の絞り込み  
(タイトル)



デジタルゲームコンテンツ市場の拡大を背景に、縮小を続けるパッケージゲーム分野では、開発組織の合理化を継続するとともに、開発タイトル数の絞り込みを進め、投資効率の改善に努めています。

## デジタルゲーム分野

デジタルゲーム分野の売上成長  
(億円)



デジタルゲーム分野は、豊富な開発リソースとビジネスモデル構築の専門家集団の組み合わせにより、業界でのプレゼンスを着々と向上させています。現在では、グローバルマーケットへの収益基盤の拡大を加速しています。

\* 2016年3月期より売上高の計上基準を純額基準から総額基準へ変更しています。

## 「エンタテインメントバリュー」を生み出す基盤となる経営資源

# 知財 (IP)

(株)セガゲームス、サミー(株)をはじめとする事業会社は、それぞれの長い歴史の中で自社開発や買収、外部導入等により様々なIPを創出・獲得してきました。それらIP群は、時代のニーズに応じた多面展開を通じて、長きにわたりエンタテインメントバリューを生み出し続ける当グループの貴重な経営資源です。

## 多面展開によるIPの価値最大化



### 「ファンタシースターオンライン2」とは

1987年に発売されたRPG「ファンタシースター」の流れを汲み、国内オンラインRPGの礎となった家庭用3DネットワークRPG「ファンタシースターオンライン」の正統後継作品。

「ファンタシースターオンライン」から数え15年以上にわたって様々なシリーズを投入し、根強いファンを獲得するとともに、デジタルゲームやアニメ、舞台等、マルチチャネル展開によってIP価値を持続的に高めています。

### 見えざる資産

エンタテインメント企業では、企業買収により取得したIPは、投資有価証券及びのれんに計上されますが、自社が創出したIPや外部導入IPは資産計上されません。従って、そうしたIP群は、財務諸表には表れない「見えざる資産」と言えます。





遊技機



パッケージ  
ゲーム



デジタルゲーム



アミューズメント  
機器



玩具等

### M&AによるIP取得事例



The Creative Assembly  
パッケージ・オンラインゲーム  
「Total War」シリーズ



f4samuraiと資本業務提携  
スマートフォン向けゲーム  
「オルタンシア・サーガ -蒼の騎士団-」等



THQ Canada(現 Relic Entertainment)  
パッケージゲーム  
「Company of Heroes」シリーズ等

2000

ロデオ  
パチスロ遊技機



2005

Sports Interactive  
パッケージ・オンラインゲーム  
「Football Manager」シリーズ



2006

2012

(株)インデックス(アトラス)  
パッケージゲーム  
「ベルソナ」シリーズ  
「女神転生」シリーズ等



2013

Demiurge Studios  
スマートフォン向けゲーム



2015

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)
「女神転生」シリーズ	1987年		28作品	約 <b>720</b> 万本 (パッケージ、デジタル合計)
「ベルソナ」シリーズ	1996年		12作品	約 <b>690</b> 万本 (パッケージ、デジタル合計)
「世界樹の迷宮」シリーズ	2007年		7作品	約 <b>150</b> 万本 (パッケージ、デジタル合計)

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		—	約 <b>3億5,000</b> 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「ぷよぷよ」シリーズ	1991年*1		—	約 <b>2,200</b> 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「龍が如く」シリーズ	2005年		68作品	約 <b>930</b> 万(本/DL) (パッケージ、デジタル、モバイル会員の合計)
「アラジン」シリーズ	1989年		14作品	約 <b>57</b> 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		14作品	約 <b>49</b> 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)
「ファンタジー スター」シリーズ	1987年		—	約 <b>450</b> 万ID*2 (累計登録ID数)
「チェーン クロニクル」シリーズ	2013年		3作品	約 <b>500</b> 万DL (パッケージ、デジタル合計)

\*1 (株)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(株)セガから販売されたタイトルのみを集計

\*2 ファンタジースターオンライン2における集計値

外部導入IPの例

「初音ミク× セガプロジェクト」 シリーズ	2009年		45作品	約 <b>530</b> 万(本/DL) (パッケージ、デジタル合計)
「北斗の拳」 シリーズ	2002年		30作品	約 <b>264</b> 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)
「蒼天の拳」 シリーズ	2009年		8作品	約 <b>39</b> 万台 (パチスロ・パチンコ遊技機合計)

# 人財

セガサミーグループは、明日のエンタテインメントを生み出すアイデアに満ちあふれ、創造性とチャレンジ精神に富む「人財」をグループの持続的な発展を支える最も重要な経営資源と位置付け、高いモチベーションの維持と能力を最大限に発揮できる環境の整備に努めています。

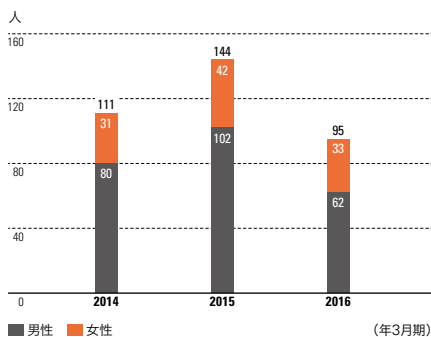
## 多様な人財の採用

採用にあたっては、グループのミッションやビジョンに共感し、ともに新たなエンタテインメントを創造していく意欲にあふれた人財を求め、グループのポートフォリオ戦略に基づき、各事業会社がそれぞれの採用基準に照らし、性別・国籍の別なく職務と能力・適性に応じた多様性を意識した採用・配属を行っています。2016年3月期は、グループ全体で新卒95名（うち女性33名）、中途200名（うち女性41名）を採用しました。

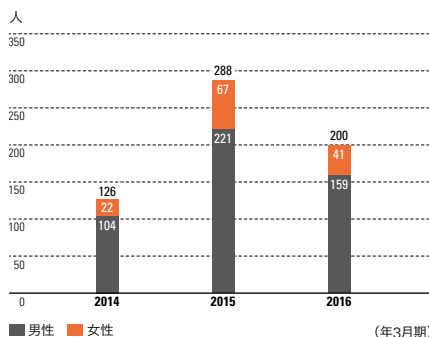
## 人財育成と活用

セガサミーグループでは、「グループ・マネジメントポリシー（人財に関する方針）」に基づき、公正な評価をするための仕組みを各社で整備しています。社員の育成については、階層や等級ごとに細分化された体系的な研修プログラム、全社員受講可能な教育環境の構築、資格や役割に応じたパフォーマンス発揮を支援する各種仕組み等により、社員の個性とチャレンジを尊重し、能力と創造性を発揮して、自己実現を図ることができる風土づくりを推進しています。

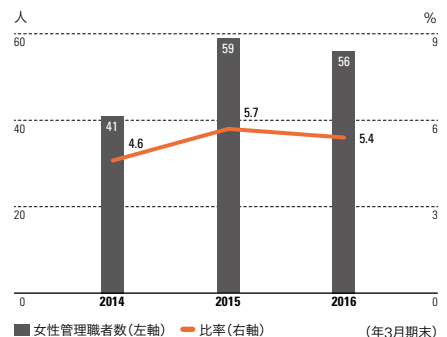
新卒採用者数



中途採用者数



女性管理職者数・比率



## 成長戦略に合わせた人財ポートフォリオの適正化

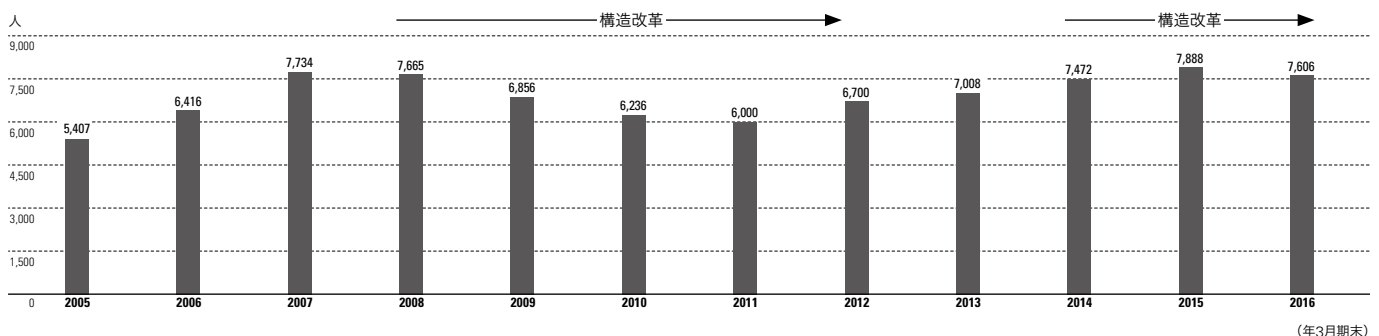
連結従業員数は、営業損失を記録した2008年3月期頃から実施した構造改革によって減少に転じました。特に旧(株)セガの収益体質の改善に向けた事業構造改革に伴い、不採算店舗の売却・閉鎖を進めていったアミューズメント施設分野の社員数が大幅に減少しています。

2012年3月期より、主にフェニックスリゾート(株)、THQ Canada Inc. (現 Relic Entertainment, Inc.)の子会社化、(株)インデックスの事業譲受ほか、

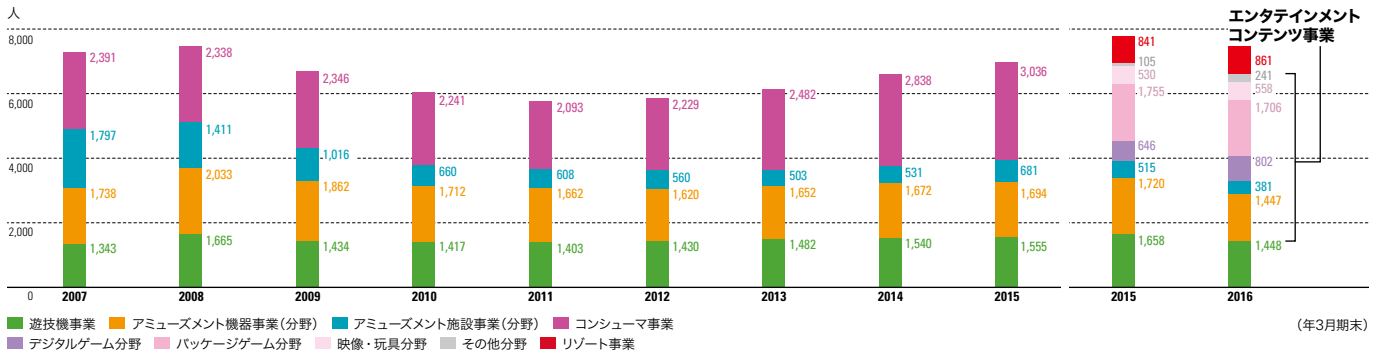
国内外デジタルゲーム分野の業容拡大に伴い、連結従業員数は増加傾向にあります。2015年3月期には、構造改革の一環として、主にアミューズメント機器分野や玩具分野等を中心に希望退職者の募集を実施しました。

開発人財については、既存事業のノウハウの高い成長性・収益性が期待できる事業での活用や、新たなビジネスノウハウの蓄積に向けて人財のシフトを機動的に実施しています。

連結従業員数

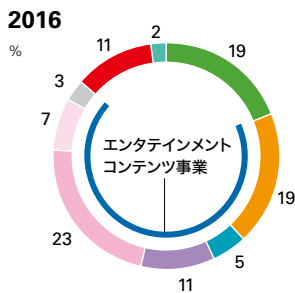


## セグメント別従業員数

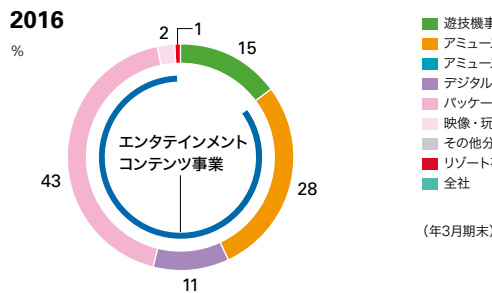


\* 2015年3月期にセグメント変更を実施しました。上記の「分野」は、エンタテインメントコンテンツ事業のサブセグメントの名称です。事業セグメントの再編については、P.6をご参照ください。

## セグメント別従業員構成比



## セグメント別開発人財構成比



(年3月期末)

## 戦略領域への人財のシフト

人的資本の効率最適化に向けて、成長性・将来性が高い領域への人財シフトを進めています。

**リゾート事業**

「パラダイスシティ」完成予想図 ©WATG

2014年より韓国の「パラダイスカジノ(仁川)」に人財を派遣し、経営やマーケティング、IT、会計、カジノオペレーションなどのノウハウの習得を行っています。

**カジノ機器**

「SICBO BONUS JACKPOT」 ©SEGA SAMMY CREATION INC.

**デジタルゲーム分野**

「ぶよぶよ!!クエスト」 ©SEGA

人財シフト  
(目的: デジタルゲーム分野の強化)

人財シフト  
(目的: グラフィック技術等の活用)

人財シフト  
(目的: IRに関するノウハウの吸収)

**アミューズメント機器分野**

「StarHorse3 Season IV DREAM ON THE TURF」 ©SEGA

人財シフト  
(目的: メカトロニクスノウハウの活用)

**パッケージゲーム分野**

「龍が如く極」 ©SEGA

**アミューズメント施設分野**



「エンタテインメントバリュー」を生み出す基盤となる経営資源

人財

# 人財 × 創造力 = エンタテインメント

革新的なエンタテインメントを生み出す人財は、財務諸表に表れない「見えざる資産」であり、セガサミーグループの未来を形作っていくための基盤です。



「日本発・世界初」を創り上げること

PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.  
企画運営室 常務補

青山 茂樹

担当施設：  
パラダイスセガサミー仁川カジノ

現世のうるおい



(株)セガ・インタラクティブ  
第二研究開発本部 第二開発部 部長

大崎 誠

代表作：  
「艦これアーケード」

## あなたにとってエンタ

作り手も遊び手も楽しいもの



(株)セガ・インタラクティブ  
モバイルインタラクティブ研究開発部  
部長/チーフディレクター

松永 純

代表作：  
「チェインクロニクル ～絆の大陸～」

©SEGA

心が躍るコト、場所、



フェニックス・シーガイア・リゾート  
執行役員  
ゴルフ事業本部 本部長 兼 総支配人

永嶋 達矢

担当施設：  
フェニックスカントリークラブ  
トム・ワトソンゴルフコース  
フェニックスゴルフアカデミー

# invisible asset



楽しく魅力的な  
非日常

Creative Assembly Ltd.  
Total War: WARHAMMER  
ゲームディレクター

イアン ロクスバーク

代表作：  
「Total War」シリーズ



いつでも  
サプライズ!

サミー (株)  
研究開発統括本部  
PC研究開発本部 PC第二セクション  
チーフプロデューサー

齋藤 剛

代表作：  
「ばちんこCR猛獣王」シリーズ  
「ばちんこCR北斗の拳 剛拳」シリーズ

## テイメントとは?



いくつになっても  
「夢中」になれる  
もの!

サミー (株)  
研究開発統括本部  
PS研究開発本部  
PS第一セクション  
チーフプロデューサー

河内 秀和

代表作：  
「パチスロ俺の空」  
「パチスロ獣王 王者の帰還」



人生を“生きる”  
ために必要なもの

(株)セガゲームス  
コンシューマ・オンラインカンパニー  
コンシューマコンテンツ事業部  
第1 CSスタジオ 副部長

横山 昌義

代表作：  
「龍が如く」シリーズ

©SEGA

# 財務基盤

ヒットの有無が収益に大きく影響を与える「ヒットビジネス」を展開するセガサミーグループにとって、財務安定性及び遊技機事業のキャッシュ創出力は、開発や新たなビジネス創出に向けた継続的な投資を可能にする強みです。

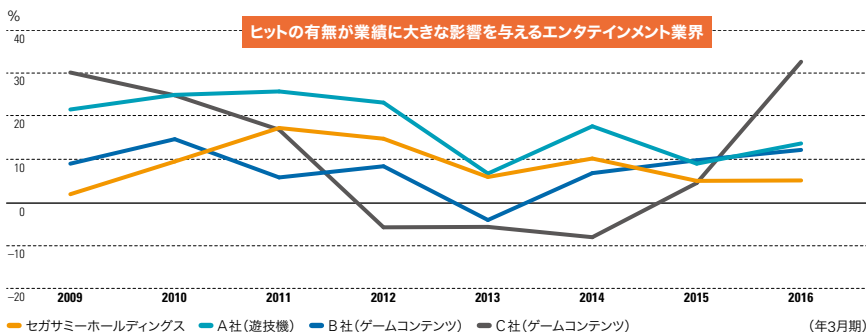
## 継続的なイノベーションを支える財務基盤

少子高齢化やスマートデバイスの普及を背景として、エンタテインメント業界では業界内はもとより業際を越えて、ユーザーの争奪戦が繰り広げられています。

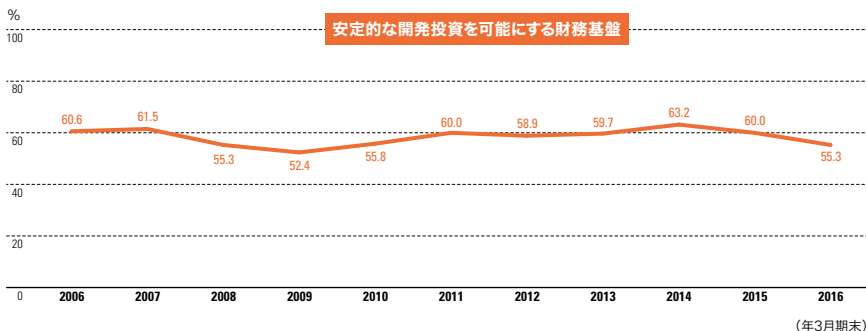
遊技人口の減少が続く遊技機市場では、投資回収の確度が高いタイトルにパチンコホール需要が集中する傾向が強まっています。ここでは、最先端の部材を搭載した機種を継続的に提供できる開発力と、そのための開発投資余力がメーカーの優勝劣敗を左右します。熾烈な競争が繰り広げられているオンラインゲーム市場でも、幅広いジャンルのコンテンツを継続的かつスピーディーにリリースしていくためのIP、開発人材、そして資金力が勝敗を分けます。このほか、アミューズメント機器分野やアミューズメント施設分野でも、ヒット作を継続的に市場に提供できる体力がある企業のみが、残存者利益を獲得する事業環境に突入しています。

当グループは、高いプレゼンスを有する遊技機事業を有し、コスト構造の改革を通じて収益性が改善したアミューズメント機器分野やアミューズメント施設分野と合わせ、安定的な開発投資と、将来に向けた先行投資を行う上で有利な事業ポートフォリオを有しています。とりわけ、専業が多いデジタルゲーム分野における競合企業の中で、付加価値の高いタイトルで差別化を図る基盤となっています。

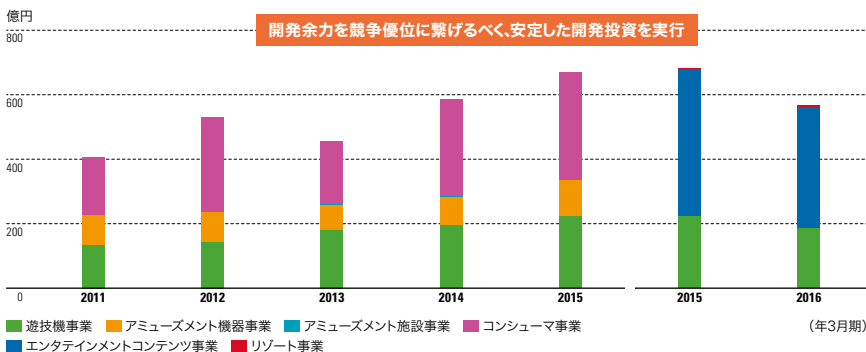
主要アミューズメント企業の営業利益率



自己資本比率



研究開発費・コンテンツ制作費\*



\* 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。



# 知財 × 人財 × 財務基盤 = 株主価値

安定的な株主還元の実施と成長戦略の確実な遂行による企業価値の向上により、株主の皆様のご期待にお応えしていきます。

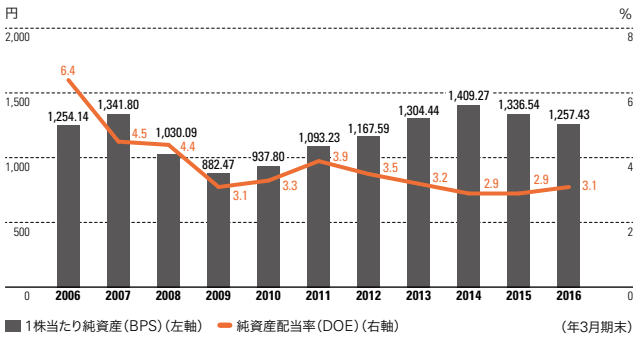
## 利益還元方針と実績・見通し

直接的な利益還元である配当を安定的に実施しつつ、株価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としています。その一方、成長領域における競争を勝ち抜くための戦略投資及び将来のIR(統合型リポート)事業を見据えた内部留保のバランスを注視しながら、株主価値の持続的向上に努めています。

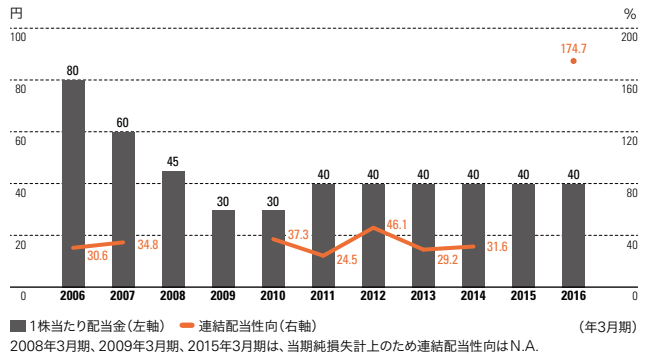
2016年3月期は、40円の年間配当を実施しました。これに伴い、純資産配当率は3.1%となりました。

なお、次期の配当につきましても、中間配当20円、期末配当20円の計40円の年間配当を予定しています。

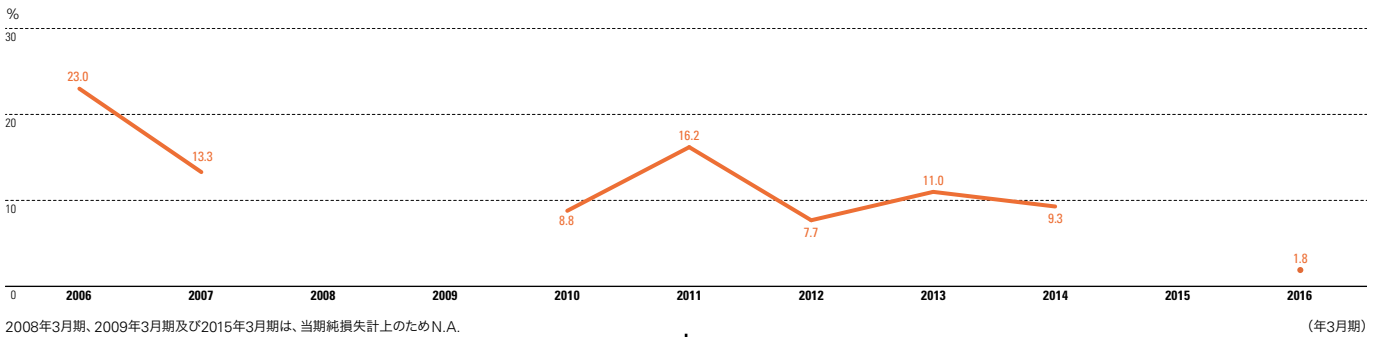
### 1株当たり純資産(BPS)／純資産配当率(DOE)



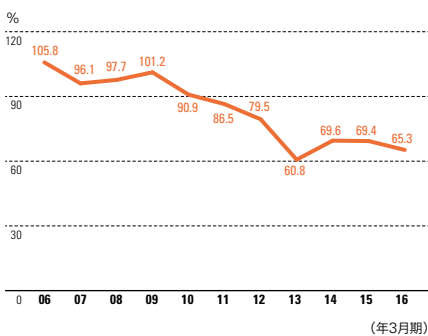
### 1株当たり配当金／連結配当性向



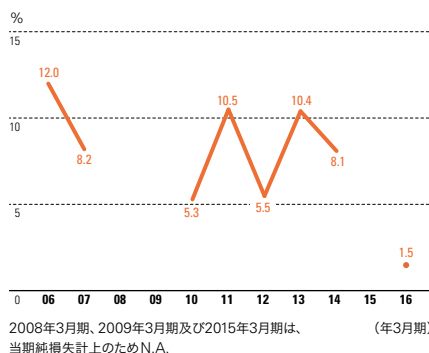
### ROE



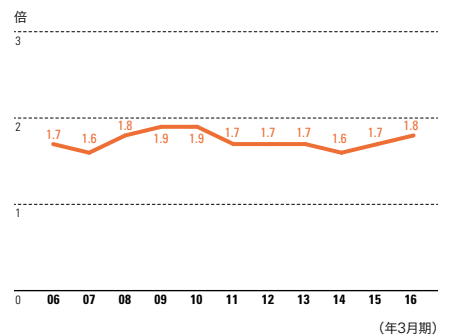
### 総資産回転率



### 売上高当期純利益率



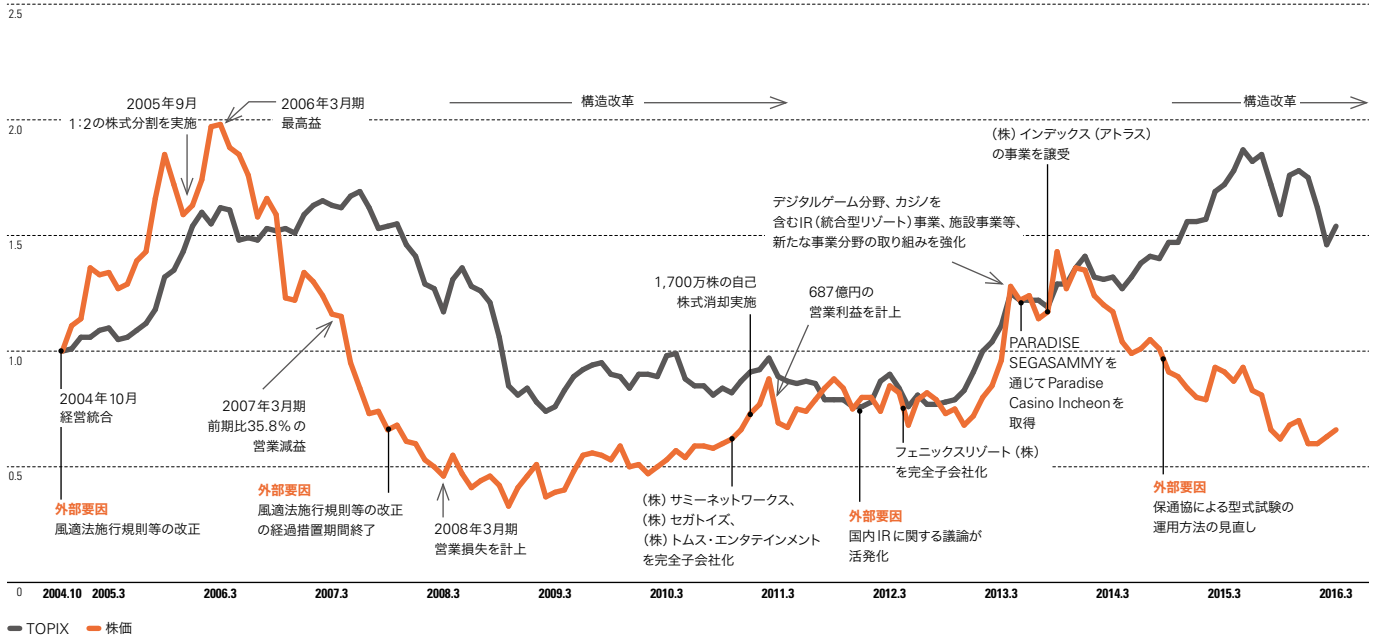
### 財務レバレッジ



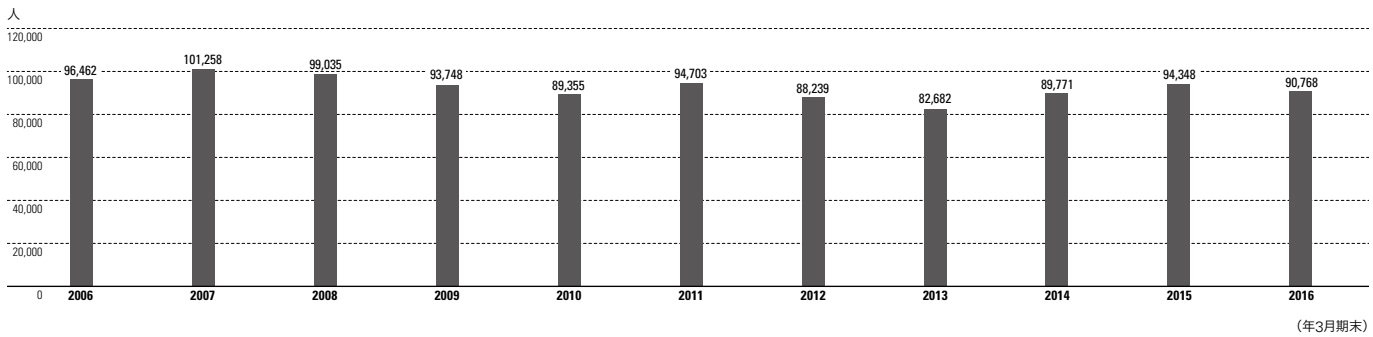
## 自己株式取得

(年3月期)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	—	—	—	—	—	—	1,400万株	500万株	1,000万株	—	1,000万株	—

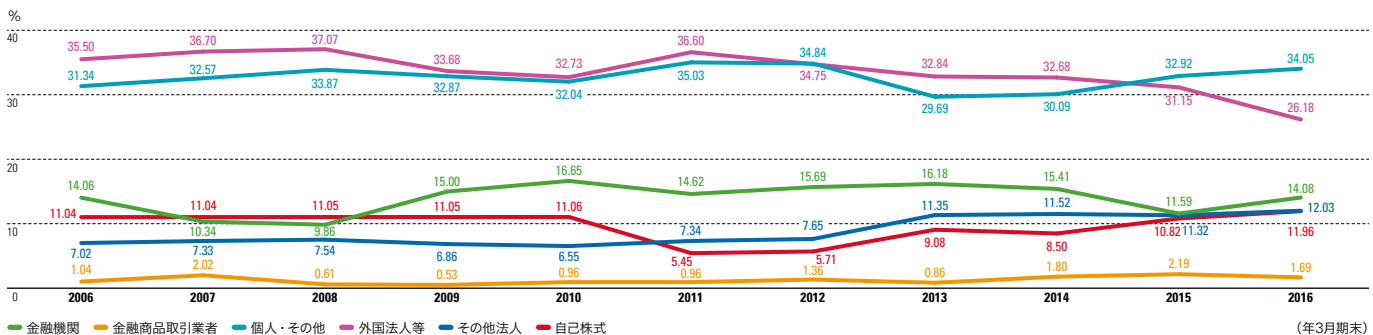
## 株価とTOPIX(東証株価指数)の比較(経営統合時(2004年10月)を1とした相対比較、月足・終値ベース)



## 株主数の推移



## 株主構成比(株式所有割合)





セガサミーグループは、  
「安定収益・維持事業」での安定的な収益確保と  
「成長事業」への経営資源の重点的な投下によって、  
絶え間なく自己変革を続けていきます。

Mai  
Transfo

the stat

not a simple

# Information

status Quo



# セガサミー鳥瞰図

## エンタテインメント業界地図

**遊技機市場**  
市場規模  
**9,827** 億円 (2015年)  
出所: 矢野経済研究所  
主な競合企業  
・SANKYO ・フィールズ  
・ユニバーサルエンターテインメント ・平和 等

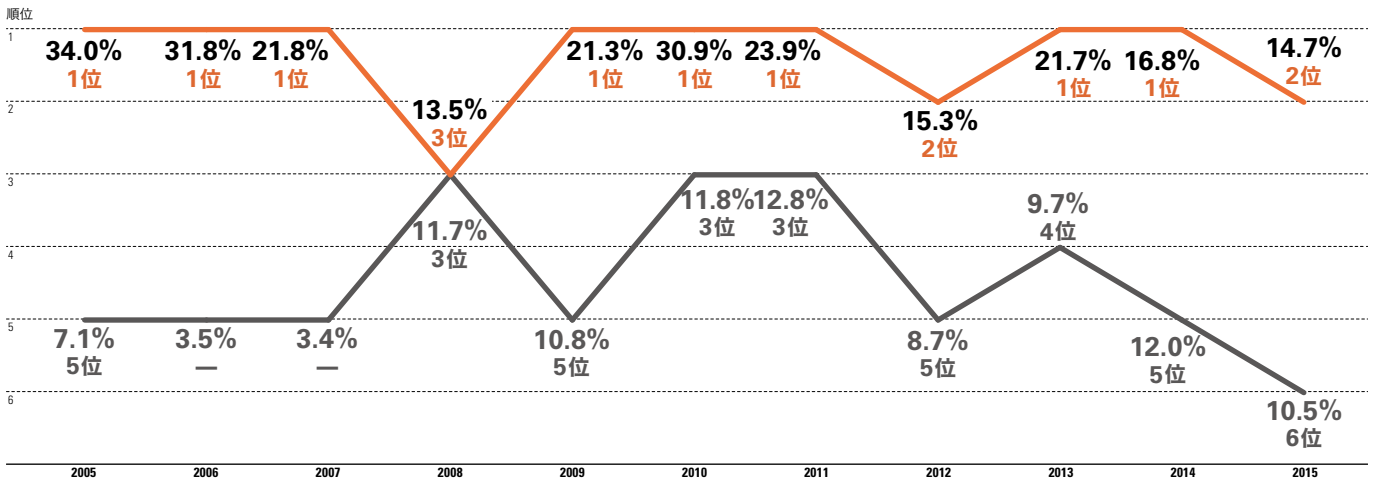
**アミューズメント施設市場**  
市場規模  
**4,222** 億円 (2014年度)  
出所: JAJA「平成26年度アミューズメント産業界の実態調査」  
主な競合企業  
・ラウンドワン  
・バンダイナムコホールディングス  
・スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

**アミューズメント機器市場**  
市場規模  
**1,611** 億円 (2014年度)  
出所: JAJA「平成26年度アミューズメント産業界の実態調査」  
主な競合企業  
・バンダイナムコホールディングス  
・コナミホールディングス ・カプコン  
・スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

**国内家庭用ゲーム市場 (ハード・ソフト)**  
市場規模  
**3,052** 億円 (2015年)  
出所: 「ファミ通ゲーム白書2016」  
主な競合企業  
・任天堂 ・バンダイナムコホールディングス  
・カプコン  
・スクウェア・エニックス・ホールディングス 等

**国内オンラインゲームコンテンツ市場**  
市場規模  
**9,283** 億円 (2015年)  
出所: 「ファミ通ゲーム白書2016」  
主な競合企業  
・バンダイナムコホールディングス  
・スクウェア・エニックス・ホールディングス  
・カプコン ・コロプラ ・ガンホー  
・サイバーエージェント ・ミクシイ 等

遊技機市場におけるセガサミー



パチスロ遊技機市場シェア (オレンジ線) / パチンコ遊技機市場シェア (グレー線)  
出所: 矢野経済研究所

各年度(7月～6月の間に迎える決算期)

## データで比較

億円		億円		%	
<b>売上高<sup>*1</sup></b>		<b>営業利益<sup>*1</sup></b>		<b>営業利益率<sup>*1</sup></b>	
バンダイナムコホールディングス	5,755	ミクシィ	950	ガンホー・オンライン・エンターテイメント	46.9
任天堂	5,044	ガンホー・オンライン・エンターテイメント	724	ミクシィ	45.5
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>3,479</b>	バンダイナムコホールディングス	496	コロブラ	44.6
サイバーエージェント	2,543	平和	389	平和	18.1
コナミホールディングス	2,499	任天堂	328	カプコン	15.6
平和	2,149	サイバーエージェント	327	SANKYO	13.7
スクウェア・エニックス・ホールディングス	2,141	コロブラ	323	サイバーエージェント	12.9
ミクシィ	2,087	スクウェア・エニックス・ホールディングス	260	スクウェア・エニックス・ホールディングス	12.2
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	1,543	コナミホールディングス	246	コナミホールディングス	9.9
SANKYO	1,371	SANKYO	188	バンダイナムコホールディングス	8.6
ラウンドワン	835	<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>176</b>	ラウンドワン	7.6
カプコン	770	カプコン	120	任天堂	6.5
コロブラ	723	ラウンドワン	63	<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>5.1</b>
%		%		億円	
<b>ROE<sup>*1</sup></b>		<b>ROA<sup>*1,2</sup></b>		<b>時価総額<sup>*4</sup></b>	
ミクシィ	69.7	ガンホー・オンライン・エンターテイメント	40.2	任天堂	22,667
コロブラ	52.6	ミクシィ	37.0	バンダイナムコホールディングス	5,447
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	39.9	コロブラ	32.8	コナミホールディングス	4,778
サイバーエージェント	24.4	サイバーエージェント	11.3	SANKYO	3,754
平和	15.6	スクウェア・エニックス・ホールディングス	8.5	スクウェア・エニックス・ホールディングス	3,717
スクウェア・エニックス・ホールディングス	12.3	バンダイナムコホールディングス	7.7	ミクシィ	3,523
バンダイナムコホールディングス	11.2	カプコン	6.9	ガンホー・オンライン・エンターテイメント	3,353
カプコン	10.6	平和	6.2	サイバーエージェント	3,306
コナミホールディングス <sup>*3</sup>	4.9	コナミホールディングス <sup>*3</sup>	3.2	<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>3,266</b>
SANKYO	2.9	SANKYO	2.5	コロブラ	3,001
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>1.8</b>	任天堂	1.3	平和	2,328
任天堂	1.4	<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>1.0</b>	カプコン	1,859
ラウンドワン	0.9	ラウンドワン	0.4	ラウンドワン	606
億円		万本		億円	
<b>施設オペレーション売上高<sup>*1</sup></b>		<b>家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル)<sup>*1</sup></b>		<b>アミューズメント機器販売高<sup>*1</sup></b>	
ラウンドワン	835	バンダイナムコホールディングス	2,668	バンダイナムコホールディングス	579
イオンファンタジー	588	スクウェア・エニックス・ホールディング	2,278	<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>419</b>
バンダイナムコホールディングス	586	カプコン	1,500	カプコン	133
スクウェア・エニックス・ホールディングス <sup>*5</sup>	411	<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>922</b>		
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>380</b>	コーエーテクモホールディングス	557		
アドアーズ <sup>*6</sup>	147				
カプコン	90				
コーエーテクモホールディングス	12				

注：上記は、当グループの業界におけるポジションをイメージしていただくことを目的に、上場企業等、公表資料から情報が得られる企業のみを対象としています。

実際には非上場企業など情報を開示していない企業もあるため、正確な「業界順位」ではないことをご理解ください。

\*1 各社の本決算データ。出所：各公表資料

\*2 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

\*3 国際会計基準のため、ROEは親会社所有者帰属持分当期利益率、ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 資産合計

\*4 出所：2016年3月31日の各証券取引所における終値をもとに当社算出

\*5 アミューズメント施設とアミューズメント機器を含んだ「アミューズメント事業」

\*6 総合エンターテインメント事業

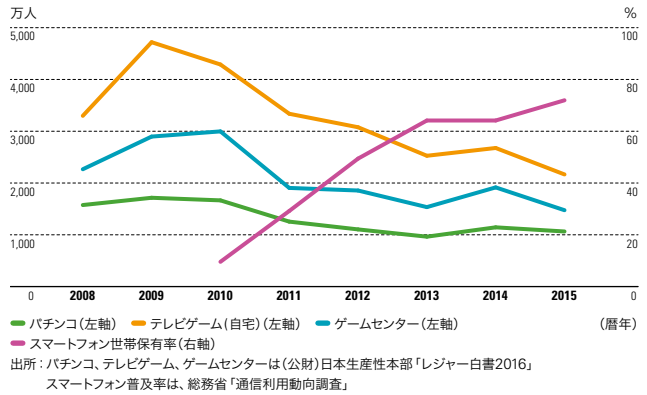
# 将来を見通す(経営環境)

## Market 1

### 既存エンタテインメントの参加人数減少

2000年代まで国民的娯楽として安定的に発展してきたパチンコ、家庭用テレビゲーム、ゲームセンターへの参加人口は、2010年から長期減少傾向を辿っています。個人消費の伸び悩みや少子高齢化に加え、スマートフォンの普及を背景に、コアユーザーである若年層の娯楽が多様化したことが大きな要因と考えられます。既存エンタテインメント業界内はもとよりSNS業界、その他様々な業界で、垣根を越えて若年層の余暇の争奪戦が繰り広げられています。また、エンタテインメント企業にとっては、中高年層や女性、若年層の開拓による市場活性化が重要な課題になっています。

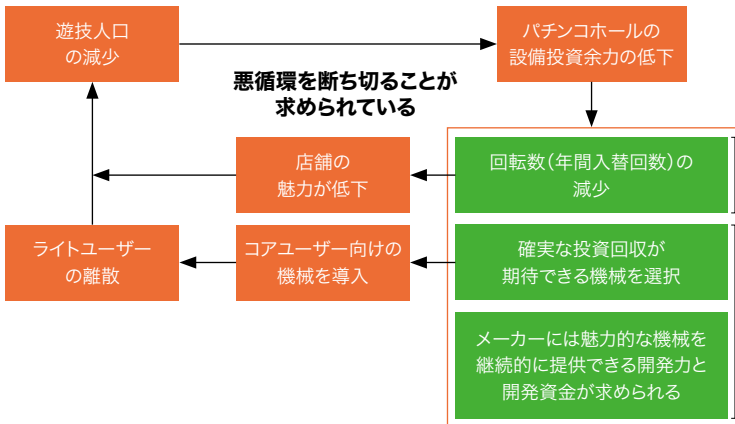
参加人口とスマートフォン世帯保有率



## Market 2

### 遊技人口の減少と規制に伴う遊技機市場の寡占化

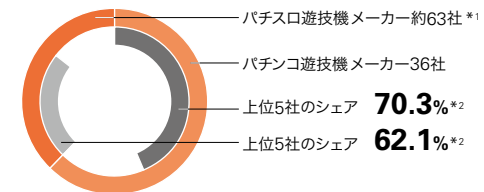
遊技人口の減少傾向が、パチンコホールオペレータの投資余力の低下をもたらし、確実に投資を回収できる機種を有する遊技機メーカーへの需要偏重が進んできました。また、近年の規制強化に伴って要求水準がさらに高まっており、開発力や品質など製品力による優勝劣敗が一層鮮明化する傾向にあります。



遊技機市場規模の縮小



上位メーカーへの寡占化



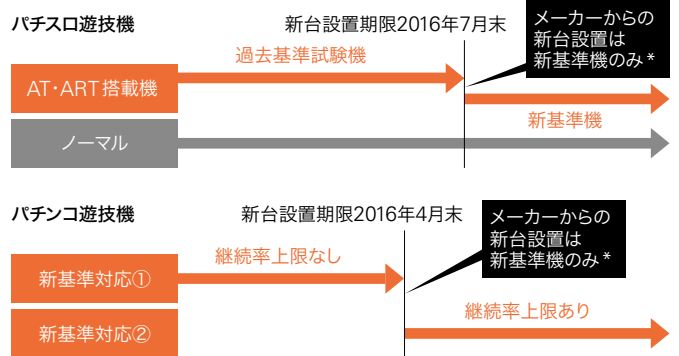
出所：矢野経済研究所  
\*1 パチスロ遊技機のメーカー数に関しては、団体や企業が複数あるため、当社推定値となります。  
\*2 2015年度(7月～6月の間に迎える決算期)の販売台数をもとに算出

## Market 3

### 継続する規制の影響

遊技機市場では、2014年9月より段階的に自主規制等の見直しが実施されていき、新規タイトルの減少などの影響を市場に与えています。今後は新ルールに適合しつつ、いかにユーザーを魅了する遊技性を生み出すかという点に加え、耐久性等の機械の品質も差別化要素となっていくことが予想され、さらにメーカー間の格差が広がっていくものと予想されます。

規制の影響イメージ

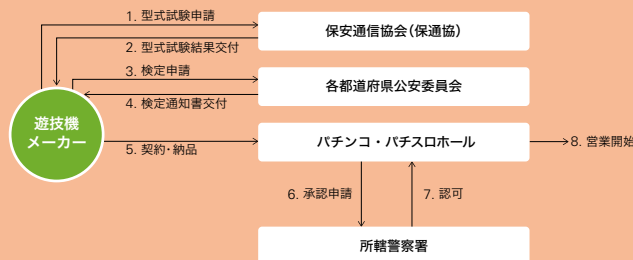


## 遊技機の市場環境

### 遊技機市場の規制プロセス

遊技機メーカーは、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」(風適法施行規則)に基づく複数の許認可プロセスを経た後にはじめて、新機種の販売を行うことができます。許認可プロセスでは、材質・性能・遊技性などが現行規則で定める規格に適合しているかどうか審査されます。適合認定を取得できない場合は、販売計画に影響を与える可能性があります。また、規制の変更は、遊技性の変化をもたらす可能性があります。

### 遊技機の許認可プロセス

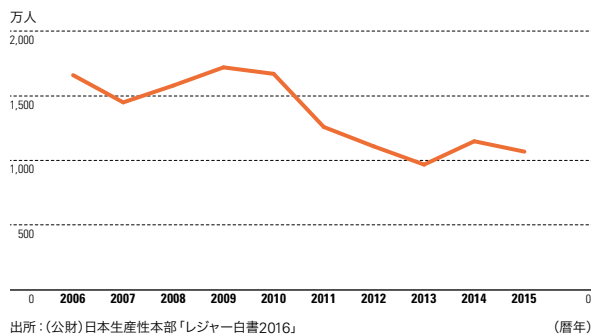


### 長期市場トレンド

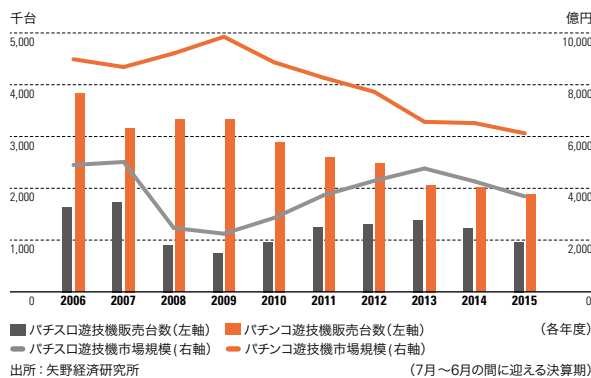
パチンコ・パチスロ市場では遊技人口の減少傾向が継続しています。パチスロ遊技機の過度な射幸性の抑制に主眼が置かれた2004年7月の「風適法施行規則等の改正」では、遊技性の急速な変化に伴い、主にライトユーザーの減少が加速する一方、機械の高額化も進みました。これに伴う売上減と投資負担の増大により、パチンコホールの経営状態が悪化していきました。こうした需要サイドの状況が、遊技機メーカーの競争環境に影響を与えてきました。2014年から導入された新たな規制の影響により、遊技機市場では、新たな環境変化が起こっています。

→P.40 Market 3「継続する規制の影響」

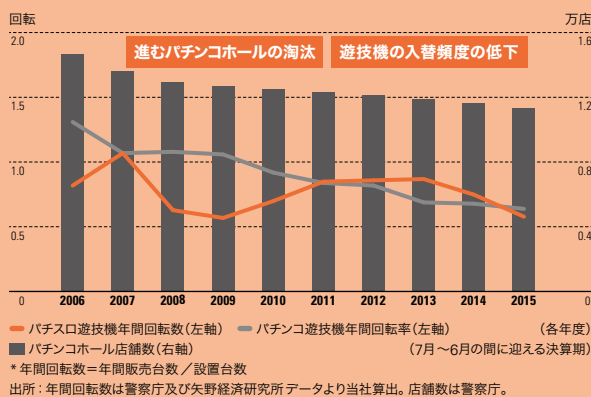
### 遊技参加人口の推移



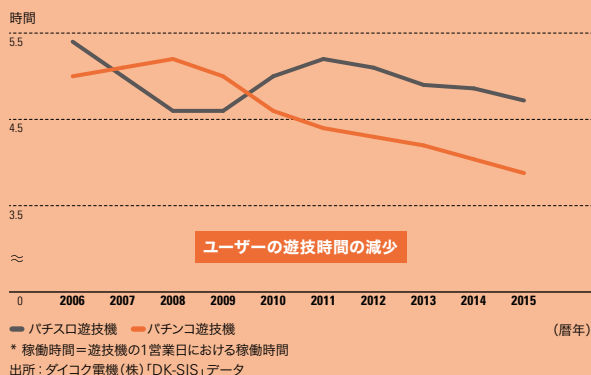
### 市場規模と販売台数



### 年間回転数\*と店舗数



### 稼働時間\*



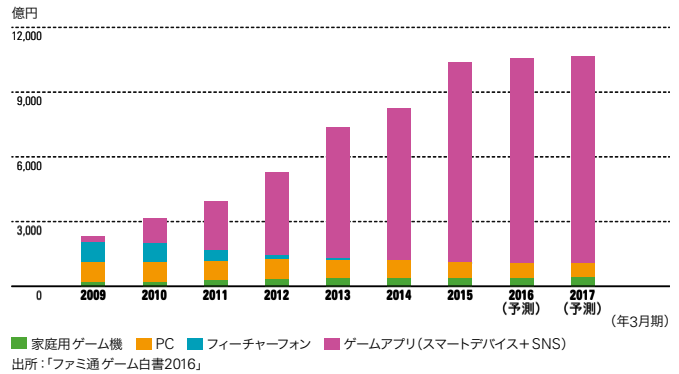
将来を見通す(経営環境)

Market  
**4**

**国内デジタルゲーム市場の成長鈍化**

インターネットに接続できるオンラインゲームは、スマートフォン向けアプリを牽引役として、驚異的な成長を遂げてきました。特に、スマートデバイス向けアプリの基本プレイ無料(Free-to-Play)のビジネスモデルは、参加のハードルを下げ、ユーザーのすそ野を拡げてきました。近年は、スマートフォンの普及が一巡したことなどを背景に、アプリ市場の成長スピードが徐々に鈍化しています。

国内オンラインゲームコンテンツ市場規模

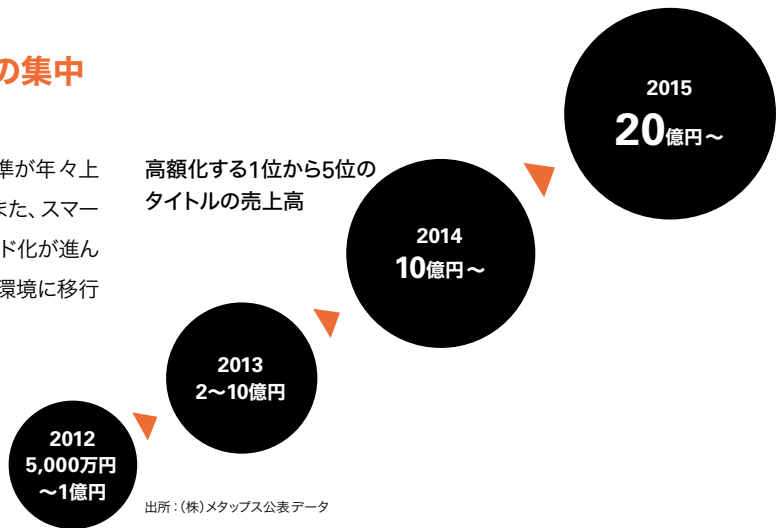


Market  
**5**

**ハイエンド化と上位アプリへの集中**

スマートデバイス向けアプリ市場では、売上上位タイトルの水準が年々上昇しており、人気アプリへの需要の集中が顕著に見られます。また、スマートデバイスの高機能化等の背景もあり、ゲームアプリのハイエンド化が進んでおり、開発力と開発余力がある企業のみが生き残る市場環境に移行しつつあります。

高額化する1位から5位の  
タイトルの売上高

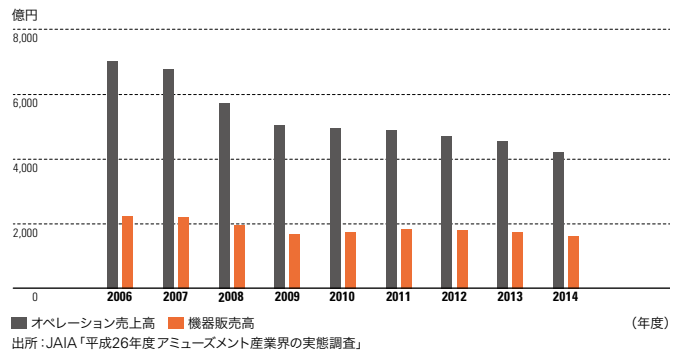


Market  
**6**

**市場活性化が課題**

アミューズメント施設市場は、参加人口の長期的な減少トレンドが続いています。消費税増税等と合わせ、アミューズメント施設オペレータの財政状態が悪化し、アミューズメント機器市場に直接的な影響を与えています。新たな事業モデルの提案や三世代にまで視点を広げた新たなマーケティングに加え、協業も活発化するなど、業界を挙げて市場活性化に向けた様々な取り組みが行われています。

アミューズメント市場(オペレーション・機器販売)



# リスクと機会

## 短期・中期・長期の主要なリスクと機会

■ 遊技機事業 ■ エンタテインメントコンテンツ事業 ■ リゾート事業

	短・中期	長期
リスク	<b>規制リスク ▶ P.40</b> 規制の強化に伴う市場の縮小は、遊技機の販売に直接的な影響を与えます。	
	<b>遊技人口の減少 ▶ P.41</b> 遊技人口の減少はホールの設備投資体力を低下させ、販売台数に影響を与えます。	
	<b>従来型ゲームセンター市場の縮小 ▶ P.42</b> 従来型のゲームセンターの市場縮小は、当グループのアミューズメント施設分野の収益への影響に加え、アミューズメント機器販売にも直接的な影響を及ぼします。	
	<b>国内パッケージゲーム市場の縮小 ▶ P.57</b> 国内パッケージゲーム市場は、長期縮小トレンドにあります。また、以前から多くのファンに支持されてきているメジャータイトルに人気が集まる傾向にあります。	
	<b>国内デジタルゲーム市場の競争激化 ▶ P.42</b> 成長鈍化と市場の飽和による競争激化によって、想定した投資回収ができないリスクが高まっています。	
機会		<b>デジタルコンテンツのハイエンド化 ▶ P.42</b> デバイスの高機能化や通信インフラの高度化に伴うアプリのハイエンド化は、開発力・資金力がある当グループにとっての追い風となり得ます。
		<b>海外デジタルゲーム市場の成長可能性 ▶ P.58</b> 海外市場、とりわけ日本と文化的な親和性がある東アジアのアプリマーケットは、大きな成長の可能性を秘めています。
		<b>国内IRの産業化 ▶ P.16</b> 将来的にIR(統合型リゾート)が国内で実現すれば、当グループにとって大きなビジネスチャンスになり得ます。
		<b>海外IRの可能性</b> 中国の富裕層の増加や東南アジアの経済成長を背景に、海外IR市場は大きな成長ポテンシャルを有しています。
	<b>優勝劣敗の鮮明化 ▶ P.40</b> 当グループは、淘汰が予想される遊技機市場で残存者利益を得ていく上で差別化要素となる開発力や資金力、高い製品の信頼性を誇ります。	

## 優先課題と位置付けるESG(環境・社会・ガバナンス)リスク

### 遊技機事業

自社工場における遊技機の生産工程では、木材などの天然資材や接着剤など環境に負荷をかけるおそれのある素材を使用しています。また、生産工程内で発生する廃棄物のリサイクルや適正処理等にも取り組んでいます。その他、「のめり込み問題」等の社会的な課題の解決に向けた対応が責務となっております。

- 【環境リスク】
- 原材料調達
  - 廃棄物処理

### 【社会リスク】

- のめり込み問題
- 不正によるイメージの悪化

▶ P.55

### エンタテインメントコンテンツ事業

アミューズメント機器分野や家庭用ゲームソフト分野等は協力企業に生産委託する「ファブレス」であるため、環境負荷低減や化学物質管理、人権を含むサプライチェーン管理が重要課題です。未成年保護など社会リスクへの対応がすべての分野で求められます。

### 【環境リスク】

- 化学物質管理

### 【社会リスク】

- 健全な市場の形成
- サプライチェーン対応

▶ P.61

### リゾート事業

大規模アトラクション等の安全性確保が、ブランド価値の保全に向けた重要な課題です。

### 【社会リスク】

- 設備の安全性

▶ P.63

# 成長軌道への回帰に向けた構造改革

セガサミーグループは、2015年3月期に実施したコスト構造改革により筋肉質な収益構造を構築し、2016年3月期の事業構造改革を通じて、ポートフォリオ経営強化の基盤を作り上げました。当グループは、2017年3月期より利益成長軌道への回帰に向けて成長戦略を確実に実行していきます。

**2015年3月期  
コスト構造改革期**  
固定費を年間約60億円削減

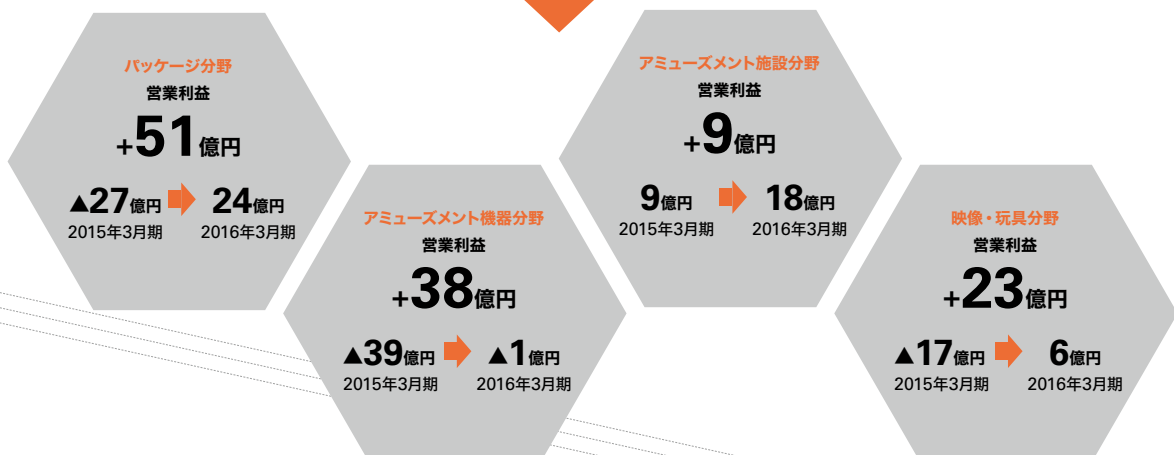
## コスト構造改革

3事業セグメントへの見直しを実施し、中核事業を明確化するとともに、不採算事業からの撤退並びに旧(株)セガを中心に固定費の削減を行いました。こうした取り組みは、2016年3月期におけるコスト構造改革対象領域の大幅な収益性改善として実を結んでいます。

### コスト構造改革期の主な取り組み

中核事業の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>3事業セグメントへの見直し</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>遊技機事業</td> <td>遊技機事業</td> </tr> <tr> <td>アミューズメント機器事業</td> <td>エンタテインメントコンテンツ事業</td> </tr> <tr> <td>アミューズメント施設事業</td> <td></td> </tr> <tr> <td>コンシューマ事業</td> <td>リゾート事業</td> </tr> </table>	遊技機事業	遊技機事業	アミューズメント機器事業	エンタテインメントコンテンツ事業	アミューズメント施設事業		コンシューマ事業	リゾート事業
遊技機事業	遊技機事業									
アミューズメント機器事業	エンタテインメントコンテンツ事業									
アミューズメント施設事業										
コンシューマ事業	リゾート事業									
不採算・低採算事業の抜本的見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>CGアニメ映画自主製作中止</li> <li>その他不採算事業・プロジェクトからの撤退</li> <li>希望退職者の募集等</li> </ul>									
事業ポートフォリオ運営の基礎構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ごとに分社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各事業レベルへの権限委譲による意思決定迅速化</li> <li>さらなる事業再編に向けた素地整備</li> </ul>								
人財配分の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>収益規模に見合った人員数の調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢構成の若年化促進</li> <li>中核事業へのリソース集中</li> </ul>								

## 約60億円のコスト削減効果

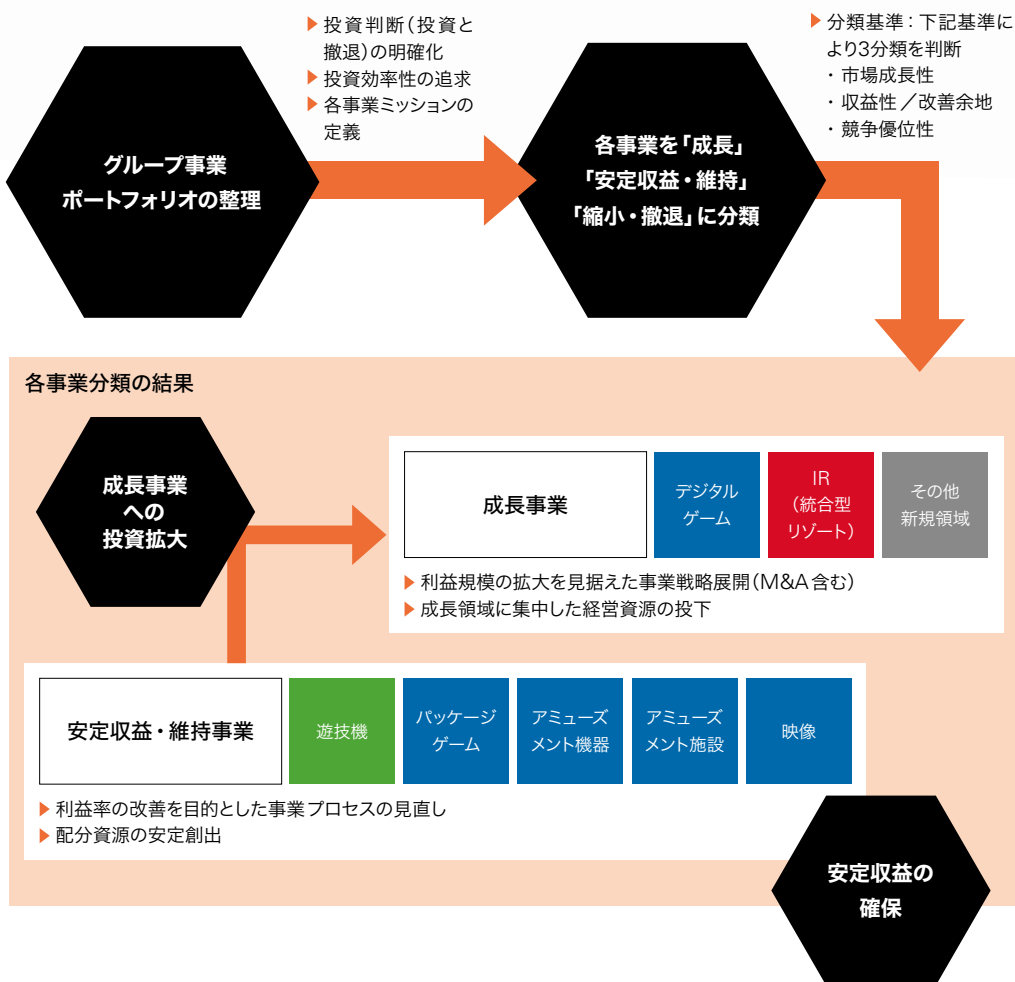


2016年3月期  
**事業構造改革期**

事業仕分け  
(経営資源を効率的に投下)

## 事業構造改革期

事業構造改革では、各事業を「成長」「安定収益・維持」「縮小・撤退」に分類し、利益率の改善に軸足を置く事業群が安定収益を創出し、その資金を成長事業に重点投下するという明確なポートフォリオ・マネジメントの基盤を整えました。



### 2016年3月期実施事項

#### 遊技機事業

事業効率改善

- ▶ 生産体制、開発体制の集約/効率化
- ▶ 希望退職者の募集

#### エンタテインメントコンテンツ事業

ノンコア事業の整理

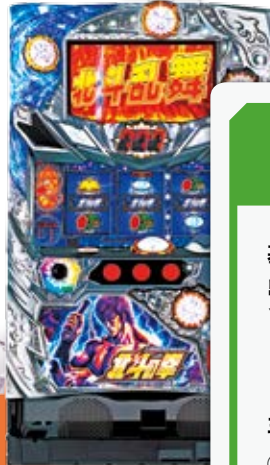
- ▶ コンテンツ・ソリューション事業 (株式会社インテックスの株式譲渡)
- ▶ ダイニングダーツバー事業 (株式会社ピーリンクの株式譲渡)



# グループ経営戦略 (2017年3月期～2020年3月期)

2017年3月期からのセガサミーグループは、「利益率重視」「資本効率向上」を両輪とする経営戦略を、各事業分野で確実に実行に移していきます。そして、2020年3月期までの経営指標目標達成を目指し、その後の持続的な企業発展に繋げていきます。

「パズロ北斗の拳 強敵」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©NSP 2007 版權許諾証YFC-128  
©Sammy



## 遊技機事業

基本方針  
**安定収益創出**

セグメント目標  
**営業利益率 30%**  
(2020年3月期)

主な施策

- ① 同業他社との連携強化
- ② マルチブランド戦略の見直し
- ③ タイトル数の厳選
- ④ リユース推進

「ばちんこCR真・北斗無双」  
©武論尊・原哲夫/NSP1983  
版權許諾証 KOJ-111  
©2010-2013  
コーエーテクモゲームス  
©Sammy



「デジタルハネCR化物語」  
©西尾維新/講談社・  
アニプレックス・シャフト  
©Sammy

**利益率重視**  
**資本効率向上**

## リゾート事業

基本方針  
**第3の柱への  
位置付け**

セグメント目標  
**IR (統合型リゾート)  
事業参入**

主な施策

- ① 国内 IR 参入に向けた先行投資
- ② 海外 IR の開発、運営を通じたノウハウ蓄積
- ③ フェニックス・シーガイア・リゾートのブランドバリュー向上

(2016年3月期)

営業利益率 **5.1%**

ROA\* **1.0%**

©PHOENIX RESORT  
CO., LTD.  
©WATG ©SEGA





「ぶよぶよ!!クエスト」  
©SEGA

「龍が如く 極」  
©SEGA



「オルタンシア・サーガ-蒼の騎士団-」  
©SEGA / f4samurai



「チェインクロニクル ～絆の大陸～」  
©SEGA

重視する経営指標及び目標  
(2020年3月期)

営業利益率 **15%**  
ROA\* **5%**

## エンタテインメントコンテンツ事業

基本方針

**デジタル分野を  
軸に成長**

セグメント目標

営業利益 **200億円**  
(2020年3月期)

主な施策

- ① アーケードゲーム、家庭用ゲームの利益率向上による安定収益確保
- ② デジタルゲームに対する海外新興市場への積極投資
- ③ カジノ機器の早期黒字化

利益率改善を最優先

資本回転率の向上  
経営資源配分の最適化



「龍が如く0 誓いの場所」  
©SEGA

## 新規事業

基本方針

**第4の柱**

新規事業参入の条件

総合エンタテインメント企業グループである当グループの経営リソースを活用して、シナジーが創出できる分野を対象とします。M&Aを有力な選択肢としますが、対象企業の企業価値のポテンシャルを慎重に分析し、事業価値を高めていくことができると判断できた場合のみ実施します。

### 各事業の位置付けと経営方針

3事業セグメントは、「利益規模」や「利益率」などそれぞれのポートフォリオ上の位置付けに基づく経営指標の実現を目指し、施策を実行していきます。

\* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

# 遊技機事業の事業戦略

当グループは、厳しい競争環境を乗り越え、安定的に収益を創出する筋肉質な体質の構築に向け、遊技機事業の新たな戦略を推進しています。

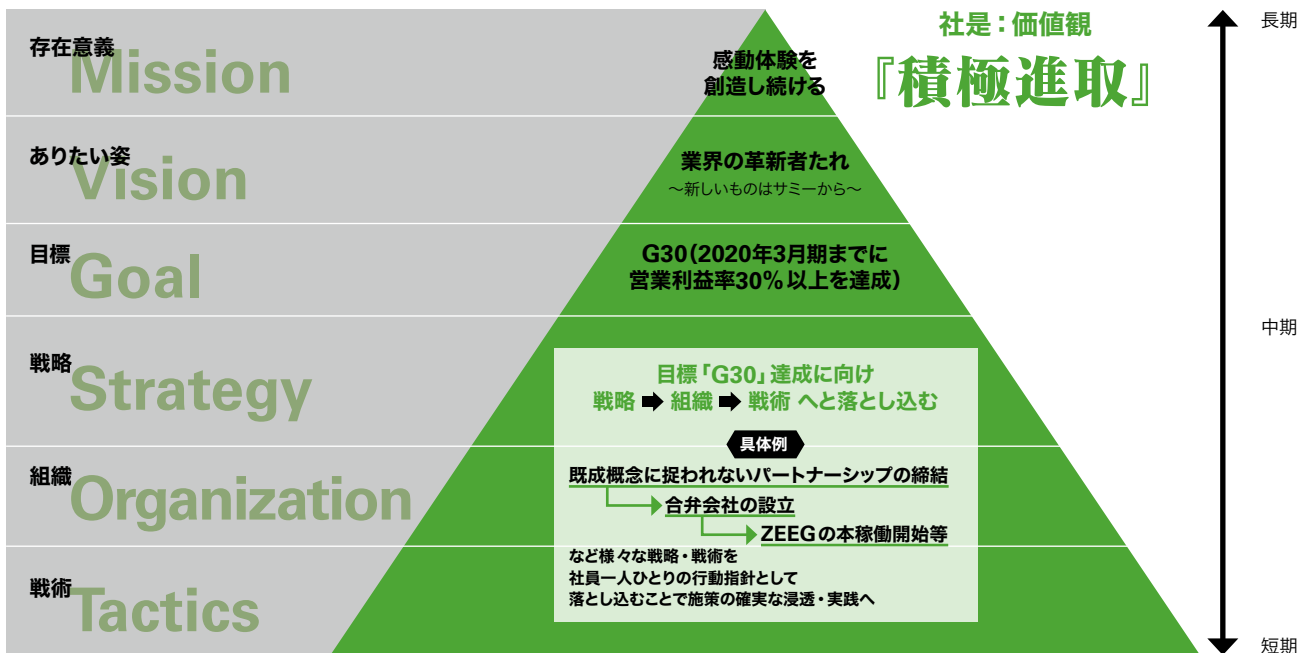
## 「G30」達成に向けて始動した遊技機事業

若者の余暇の多様化に伴う遊技人口の減少や、高射幸性への依存、開発費・原価の高騰などを背景に、遊技機業界は大変厳しい経営環境に直面しています。このような状況の中当グループは、安定収益・維持事業と位置付ける遊技機事業の収益力強化に向け、2016年3月期に開発・生産拠点の集約や希望退職者の募集等の構造改革を実施しました。こうして足場を固めた上で、2017年3月期より、「ミッション・ピラミッド」を導入し、新しい目標として「G30(2020年3月期までに営業利益率30%以上を目指す)」を掲げました。

ミッション・ピラミッドは、企業の存在理由、果たすべき使命である「存在意義(Mission)」、望ましい未来の状態を定める「ありたい姿(Vision)」、

ありたい姿を実現するための具体的な「目標(Goal)」、目標達成に向けた「戦略(Strategy)」、その戦略を実行するための「組織(Organization)」、及び戦略を実行に移すための「戦術(Tactics)」から構成されます。全社的に設定されたミッション・ピラミッドに従い、各組織がそれぞれのミッション・ピラミッドを作成し、さらに社員一人ひとりに落とし込むことで、施策の確実な浸透・実践を図っていきます。

ミッション・ピラミッド構築にあたっては、社内横断的組織「CFT(Cross Functional Team)」を組成して、収益力強化・利益率向上に向けた具体的な施策の検討を行い、実行に移しています。



## 「G30」達成を目指して

「G30」という目標達成に向けて、マルチブランド戦略の見直しにより、今まで分散していた社内リソースの効率的な活用を進めるほか、部材の共通化やリユースを考慮した設計を進めることでリユース効果の最大化を図り、大幅な原価改善の実現に取り組みます。また、既成概念にとらわれない同業他社との連携強化を図り、事業効率の向上と業界の活性化に向け、競合関

係にあった企業と積極的な協業に取り組んでいきます。すでに、かつてライバル関係にあった(株)ユニバーサルエンターテインメントと、両社が持つハードウェア分野のノウハウの活用並びに部材調達等を通じたコストの効率化を主目的とした合併会社「(株)ジーク」を2016年3月に設立し、シナジー効果の創出に向けて始動しました。

## (ZEE: 最後)の(EGG: 卵)業界最強の切り札 — (株)ジーク(ZEEG)誕生

(株)ユニバーサルエンターテインメントとサミー(株)は、合併で(株)ジークを設立しました。同合弁会社が供給する製品により、セキュアかつ汎用性の高いユニット・部品の共通化を実現し、また技術連携により固定概念を覆す新たなエンタテインメントアプリケーションを市場に投入することが可能になります。両社にとっては、同合弁会社を通じて技術革新によるエンタテインメント性の向上と、コストパフォーマンスの両立を通じた効率的な収益構造の構築といったシナジー効果をもたらす環境が整うこととなりました。当グループは、永続的に本協業関係を推進し、将来的には第三者メーカーも巻き込みながら、業界における遊技機の筐体・部品のプラットフォーム化の実現を視野に入れ、業界全体の活性化への貢献を目指します。

UNIVERSAL ENTERTAINMENT × Sammy



協業内容

筐体、次世代筐体等の開発、製造及販売

### 業界の活性化に向けた取り組み

業界の活性化に向けて、(株)ジークの始動のほか、長期的な視座に立った業界の活性化に向けた施策も打ち出していきます。業界の活性化には、遊技人口の減少傾向に歯止めをかけ、若年層を中心とした新規ユーザーの獲得が欠かせないことから、当グループでは、これまで以上にエンドユーザーへの直接的なマーケティングを強化していきます。ファン向けイベント「ユニバーサルカーニバル」×「サミーフェスティバル」の共同開催や、(株)

サミーネットワークスの「777タウン」やパチンコ・パチスロの最新情報を提供する「ばちガブッ!」、サミーの遊技機コンテンツの世界観、演出、高揚感、ライブ空間を通じて体験するファンイベント「MAX BEAT!!」等、総合エンタテインメント企業グループならではのリソースを駆使し、エンドユーザーへのダイレクトコミュニケーションを通じ、スリープユーザーの掘り起こし、新規ユーザーのパチンコホールへの誘引を推進していきます。

# 既成概念を 打ち破る

#### コスト効率化

リユース効果の最大化等

#### ファン層拡大

ファン向けイベント開催  
エンドユーザーへの  
ダイレクトコミュニケーション等

#### 業界活性化

同業他社との連携強化  
合弁会社 ZEEG の設立等



Discussion of  
Each Segment's  
Future

私たちは、利益成長軌道への  
回帰を果たすべく、  
成長戦略を実行に移していきます。

# Act

ion

# 遊技機事業

## 2016年3月期の概況

パチスロ遊技機は、「パチスロ北斗の拳 強敵」「パチスロ偽物語」や「パチスロ 鬼武者3 時空天翔」等の実績あるタイトルのシリーズ機の販売は堅調であったものの、それ以外のタイトルについては低調に推移し、販売台数は前期比32%減となる142千台となりました。パチンコ遊技機は、「ぱちんこCR神獣王2」や、新枠や新規演出・ギミックを搭載した「ぱちんこCR真・北斗無双」等の堅調な販売の一方で、構造改革に伴う一時的な影響や、前期の大型タイトルの反動減により、販売台数は前期比18%減の199千台となりました。以上の結果、売上高は1,327億円(前期比12.8%減)、営業利益は215億円(前期比16.4%減)となりました。



「ぱちんこCR 北斗の拳6 天翔百裂」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©NSP2007 著作権許諾証 YTK-805  
©Sammy

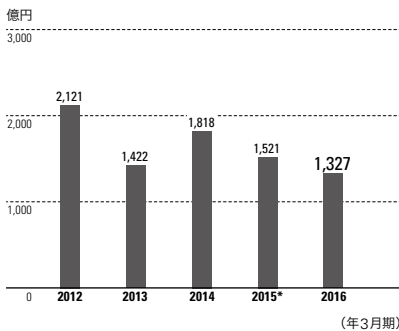


「パチスロ北斗の拳 強敵」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©NSP 2007  
著作権許諾証 YFC-128 ©Sammy



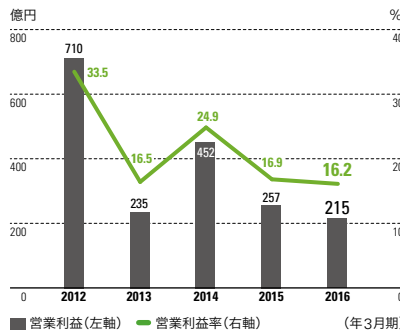
「ぱちんこCR 真・北斗無双」  
©武論尊・原哲夫/NSP1983  
著作権許諾証 KOJ-111  
©2010-2013  
コーエーテクモゲームス  
©Sammy

### 売上高

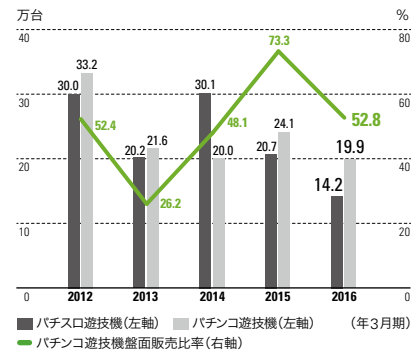


\* 2016年3月期より売上高の計上基準を①純額基準から総額基準、②出荷基準から納品基準へ変更したことにより、2015年3月期実績を適及修正しています。

### 営業利益 / 営業利益率



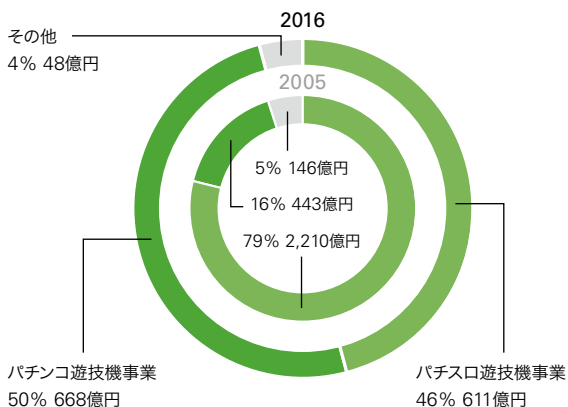
### 遊技機販売台数



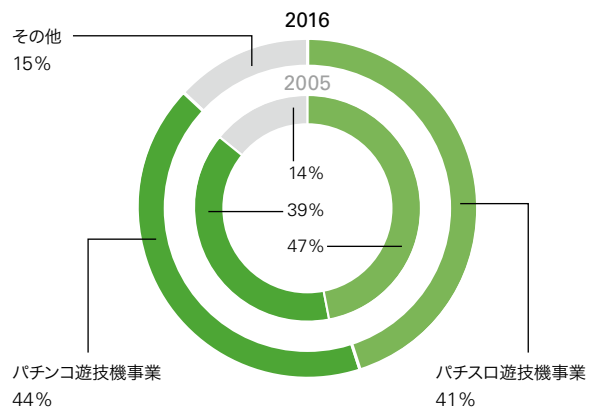
## 事業ポートフォリオ

パチンコ遊技機の開発力・ブランド力の強化を通じ、環境変化への耐性があるパチスロ・パチンコ遊技機のバランスの取れた事業ポートフォリオを構築しています。

### 売上高構成比



### 開発人材構成比

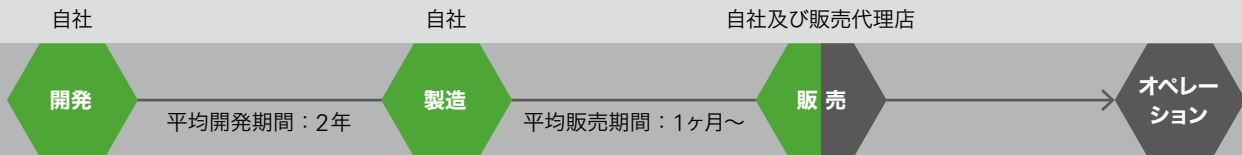


## 遊技機事業のビジネスサイクル

開発には平均2年程度を要する一方、多くの新機種は、市場動向を見極めながらいかに競合他社より有利に自社製品を売り込めるかが販売戦略のポイントとなります。開発ラインの複線化と低廉な機械の開発による製品ポートフォリオの多様化、開発期間の短縮化等によって開発リスクの低減に努めています。

サプライチェーンで見る遊技機事業

● 自社 ● 他社



平均入替期間(回転数)：  
 パチスロ遊技機 0.58回/年  
 パチンコ遊技機 0.65回/年  
 (2015年)

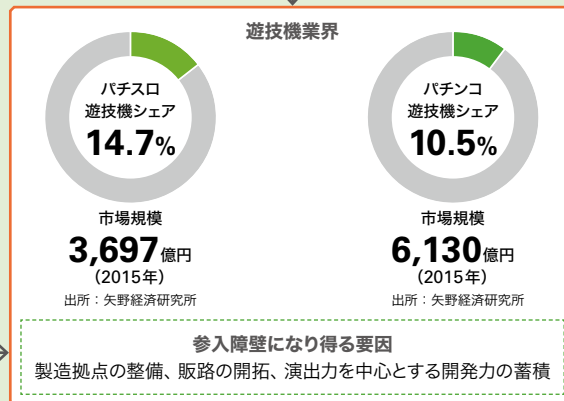
出所：警察庁及び矢野経済研究所データより当社算出。

## 業界動向 SNAP SHOT

遊技機業界は規制の変更、パチンコホール経営状態、ユーザーの嗜好、他のエンタテインメントの動向による影響を受けます。



供給サイド 部品メーカー  
 液晶や基板等の技術的進化、円安の影響等により部品コストが継続的に上昇しています。



外的要因  
 型式試験のルールと業界の内規  
 新機種の開発・販売に関する規制の変更等が、遊技性と遊技機メーカーの開発スケジュールに影響を及ぼします。

▶ P.55

新規参入企業

代替品  
 娯楽の多様化  
 スマートフォン向けアプリを代表とした娯楽の多様化によって、若年層のパチンコ離れが加速しています。

需要サイド① パチンコホール  
 ユーザー数の減少を背景とする投資余力の低下により、投資を確実に回収できる機械(高稼働率)を厳しく選別しています。

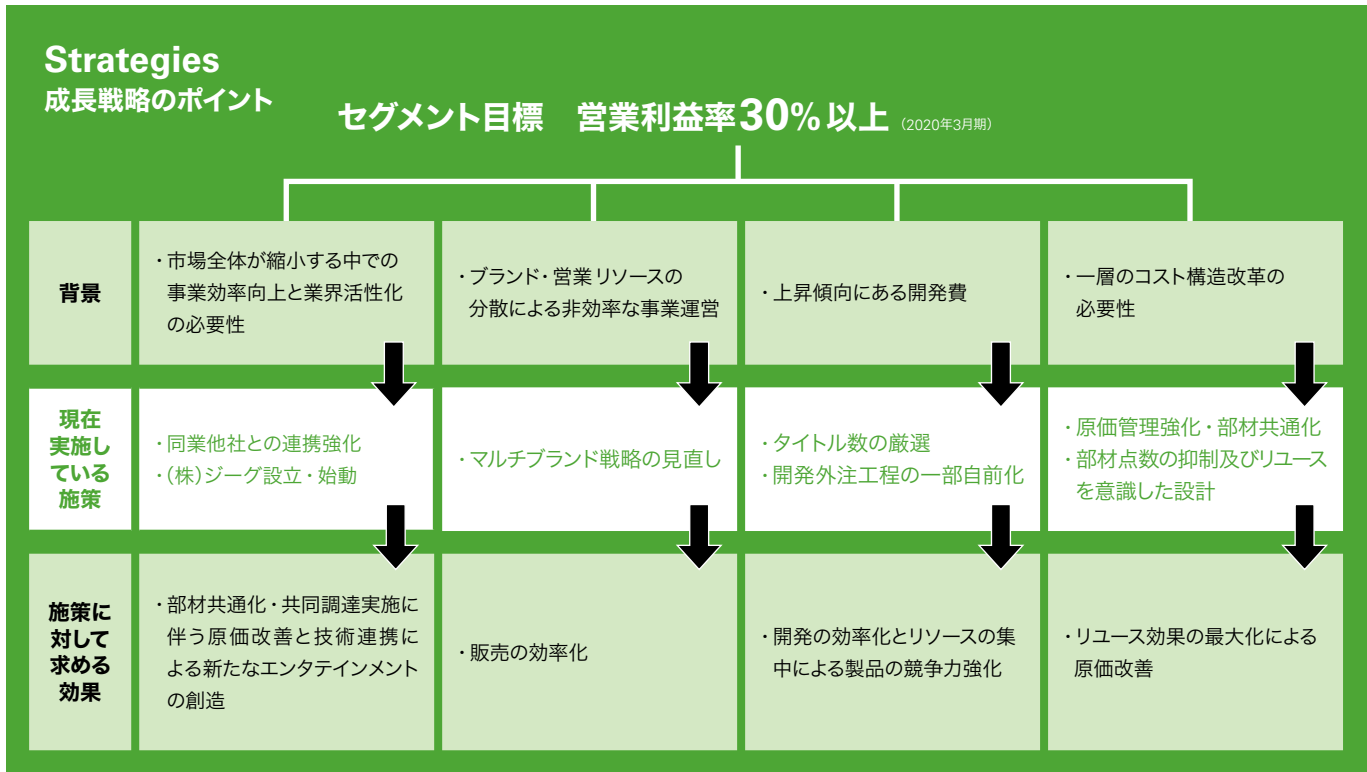
パチンコホール店舗数  
 1996 18,164店舗 ▶ 2015 11,310店舗  
 出所：警察庁

需要サイド② ユーザー  
 行きすぎた射幸性や遊技性の変更等を受け減少し、パチンコホールの投資余力を低下させています。

遊技人口  
 1996 2,760万人 ▶ 2015 1,070万人  
 出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2016」



遊技機事業



2017年3月期の見通し

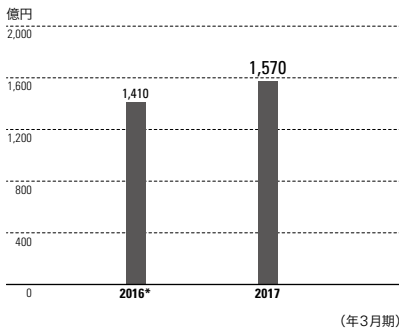
パチスロ遊技機では、主力タイトル「北斗の拳」シリーズの最新作を含む複数タイトルの販売を計画し、230千台(前期比88千台増)の販売を見込んでいます。パチンコ遊技機では、日本遊技機工業組合(日工組)にて決定された「のめり込み」対策に係る新たな申合せが適用されたことなどに伴い、一時的に市場が不安定な状況で推移するものと予想し、182千台(前期比17千台減)の販売を見込んでいます。

以上の結果、売上高は2016年3月期1,410億\*円に対して1,570億円、

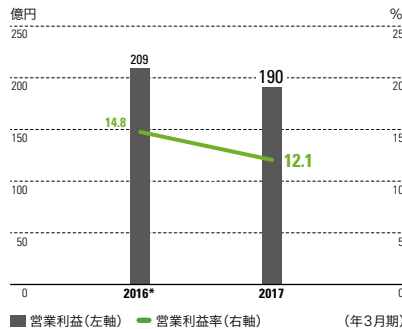
営業利益は、新枠や新規部材の普及期にあたることから、同209億円\*に対して、190億円を計画しています。

また、遊技機事業では、業界団体が進める遊技産業のさらなる健全化に向けた動きを支援していきます。「特に高い射幸性を有すると区分した遊技機」及び「検定機と性能が異なる可能性のあるぱちんこ遊技機」については回収、撤去、並びに適正な遊技機への入替を通じて遊技産業の健全化に取り組んでいきます。

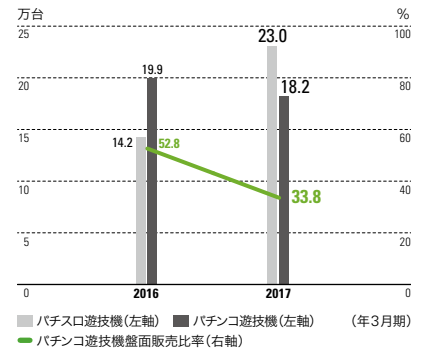
売上高



営業利益/営業利益率



遊技機販売台数



\* 2017年3月期よりエンタテインメントコンテンツ事業に含まれる一部事業を遊技機事業に移管したことに伴い、2016年3月期の実績を遡及修正しています。

## バリューチェーンで見るESGリスクと対応

遊技機事業は、企業価値の毀損を未然に防止するために、開発から製造、販売に至る各ビジネスプロセスにおいてビジネスの停滞、対応コストの上昇、ブランド価値の毀損等に繋がり得るESG(環境・社会・ガバナンス)リスクへの慎重な目配りを行っています。

● 自社 ● 他社



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



「パチスロ 鬼武者3 時空天翔」  
©CAPCOM CO., LTD.  
ALL RIGHTS RESERVED.  
©Sammy



# エンタテインメントコンテンツ事業

## 2016年3月期の概況

デジタルゲーム分野で、アジア向け新作オンラインゲームの韓国展開や、一部のスマートデバイス向けタイトルが、当初想定していた評価を受けることができなかつたことから、それらのタイトルに関連する資産の価値を見直したほか、広告宣伝費などの費用が増加しました。パッケージゲーム分野は販売本数の減少により減収となった一方、アミューズメント機器分野、アミューズメント施設分野、映像・玩具分野は、製品力の強化や運営力の強化等により増収となりました。

以上の結果、売上高は1,988億円(前期比0.4%減)となりましたが、2015年3月期に実施した構造改革施策の効果により、既存事業の収益性改善が進んだことなどから、営業利益は36億円(前期は63百万円)となりました。

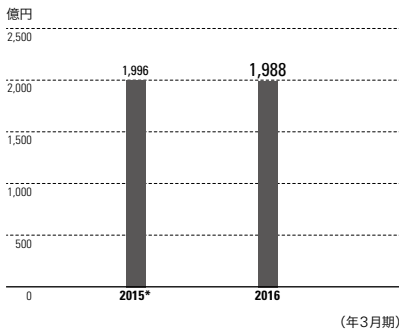


「CHUNITHM PLUS (チュウニズム プラス)」 ©SEGA



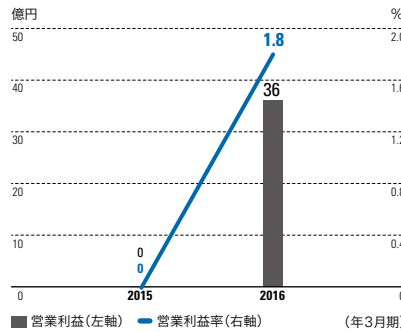
真・女神転生IV FINAL ©ATLUS ©SEGA All rights reserved.

### 売上高



\* 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月期実績を適及修正しています。

### 営業利益 / 営業利益率



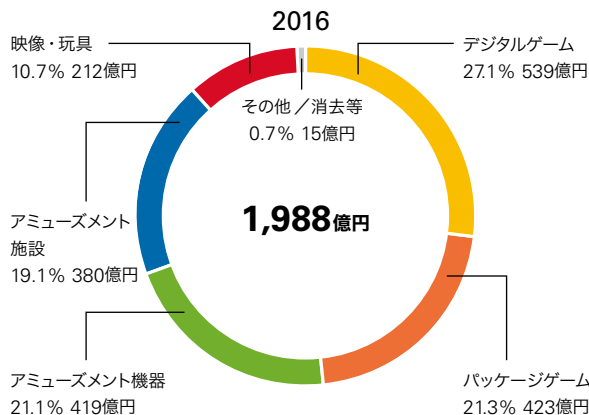
「ぷよぷよ!!クエスト」 ©SEGA

## 事業ポートフォリオ

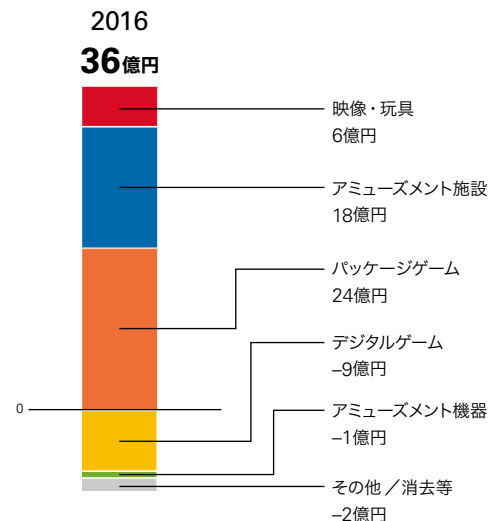
経営資源の重点的な投下を進めているデジタル分野の売上高が、拡大傾向にある一方、市場規模に見合った事業規模への適正化に取り組むその他の事業は、売上高が横ばいもしくは縮小しています。利益面では、デジ

タル分野が主力となる事業構造(2016年3月期は除く)となっていますが、既存事業の利益も回復傾向にあります。

### 売上高構成比

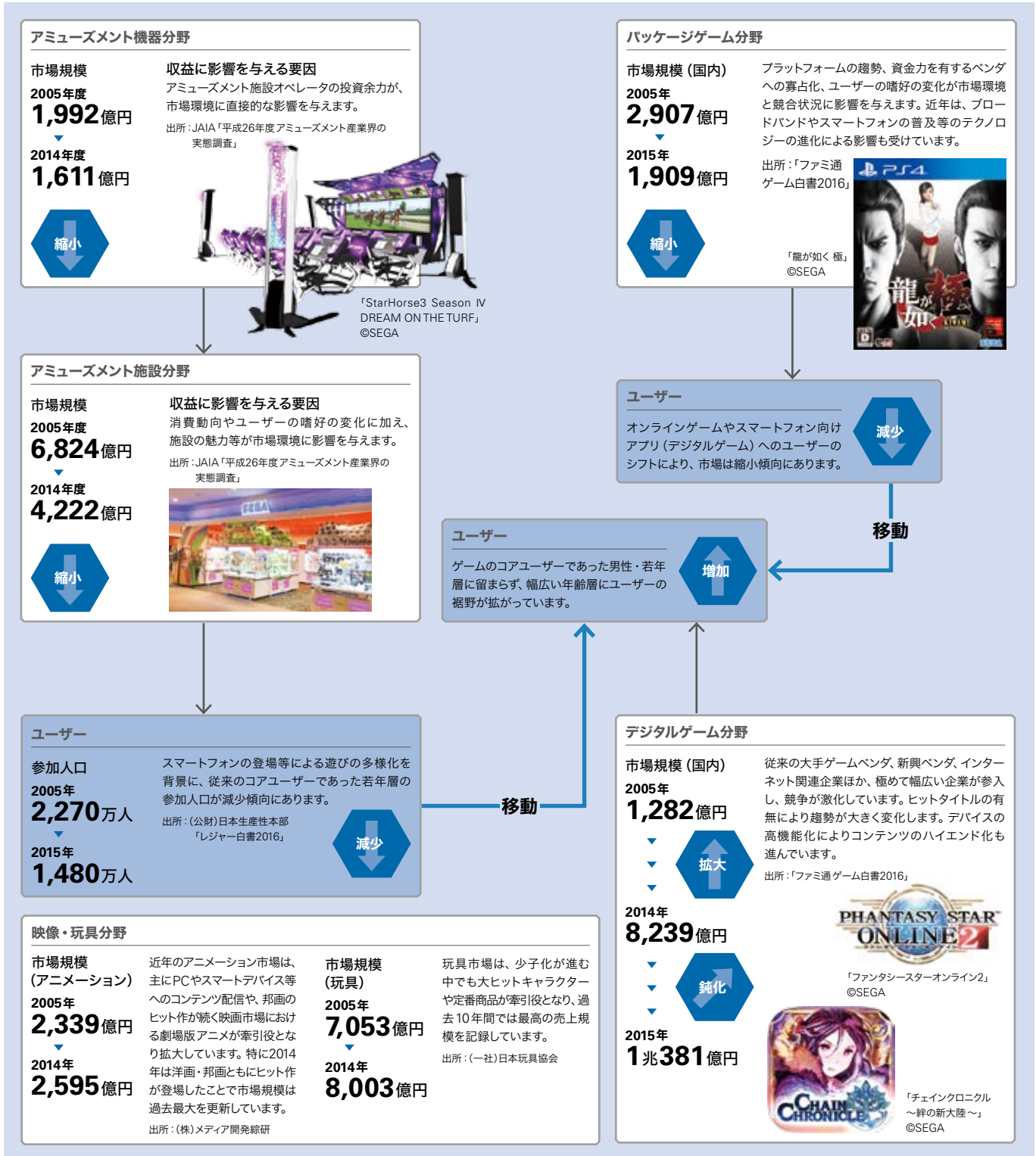


### 営業損益



## 業界動向 SNAP SHOT

様々なエンタテインメント領域で事業を展開するエンタテインメントコンテンツ事業は、領域ごとに異なる市場の成長性や競合状況の影響を受けます。またデジタルデバイスの進化は、エンタテインメント業界内に加え、実質的に異業種ともユーザーを奪い合う競合関係をもたらしています。

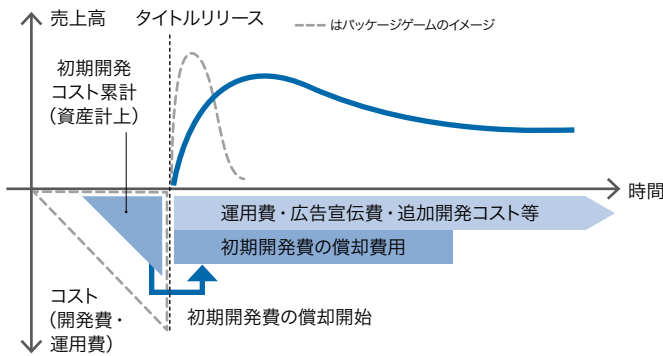


エンタテインメントコンテンツ事業

事業モデル ▶ デジタルゲーム分野 ①

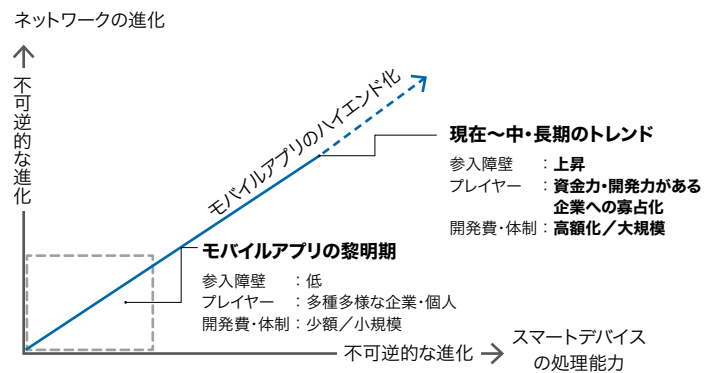
デジタルゲーム市場では、ハードの高機能化に伴いアプリの一層のハイエンド化が予想されています。今後は、より長期の開発期間と一定の開発コストをかけた開発ノウハウを有する当グループが優位性を発揮できると考えています。

F2P(Free-to-Play)の収益モデルイメージ



※パッケージゲームの初期開発費は、販売実績に応じて一定期間のうちに償却

スマートデバイスのハイエンド化による競争環境の変化

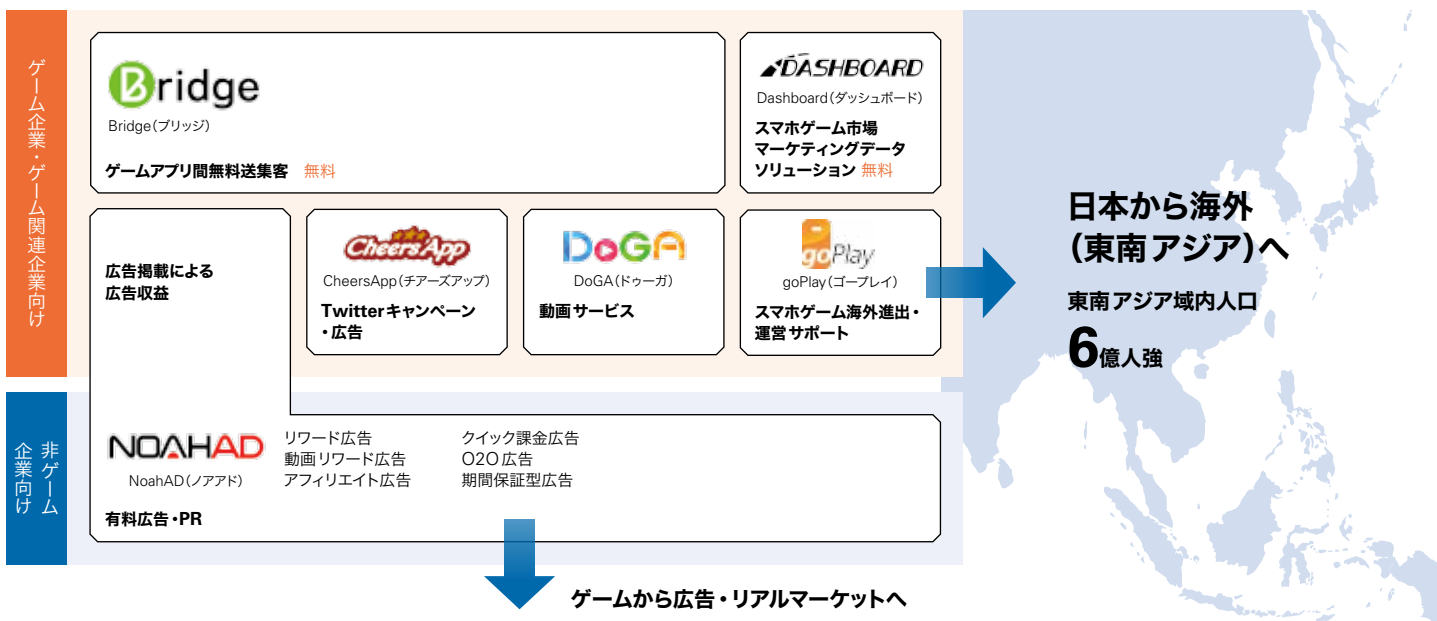


事業モデル ▶ デジタルゲーム分野 ②

「Noah Pass」は、ゲームアプリ間での相互送客・集客を主要機能とするマーケティング支援ツールです。無料であり利用に制約がないこともあり、累計接触端末数は1億4,534万台、月間ユーザー数は1,236万人、参加社数は135社、タイトル数は累計784タイトルとなり、順調に規模を拡大しています。これをプラットフォームとし、様々なIT企業やリアルビジネスを展

開する企業との協業により非ゲーム事業の拡大に取り組んでいます。国内ではADネットワークを中心とした有料広告、データソリューション等、海外では、新興国市場(東南・南アジアの国と地域、ロシアなど)への展開を目指す企業の事業展開コストを軽減する、グローバルパブリッシング支援サービス(goPlay)を推進しています。

**NOAH** PAS S 累計接触端末数: **1億4,534万台** 参加社数: **135社**  
 月間ユーザー数: **1,236万人** タイトル数: **784タイトル** (2016年6月末時点)



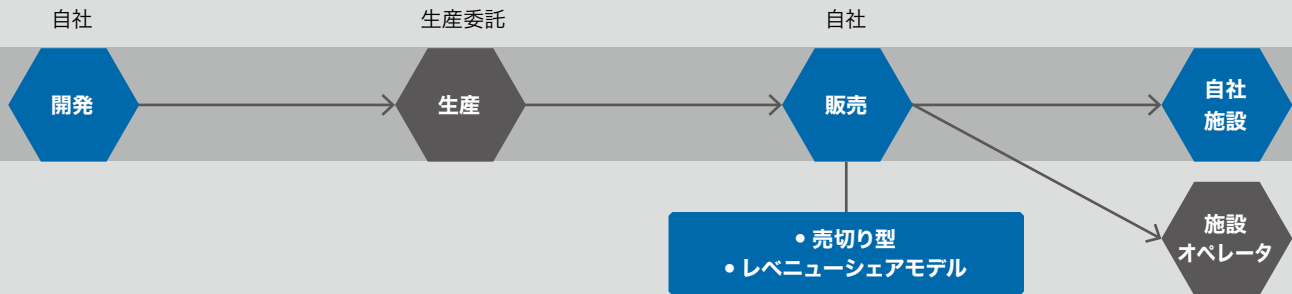


「UFO キャッチャー9」  
©SEGA

## 事業モデル ▶ アミューズメント機器分野

アミューズメント機器分野では、企画・開発を自社で行い、製造工場を持たずに生産は外部委託しています。近年では、施設オペレータの設備投資負担やユーザーの裾野拡大を企図し、様々なビジネスモデルを導入しています。

サプライチェーンで見るアミューズメント機器分野 ● 自社 ● 他社

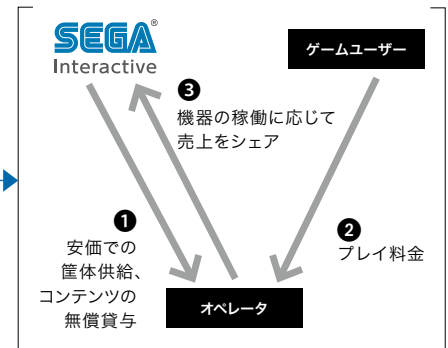


### CVTキット

CVTキットは、コンテンツのバージョンアップ、基板や外装等の交換キットです。筐体を新たに購入することなくゲームのバージョンアップが可能であるため、施設オペレータの設備投資軽減に貢献します。

### レベニューシェアモデル

低廉な価格で筐体供給とコンテンツの無償供与を行うとともに、機器の稼働に応じて売上を当グループとオペレータでシェアするビジネスモデルです。オペレータは少ない初期投資で機器の導入が可能になり、当グループにとっては、投資回収期間が長期化する一方、機器の販売で完結することなく、継続的な収益の確保が期待できます。



### 電子マネーの導入

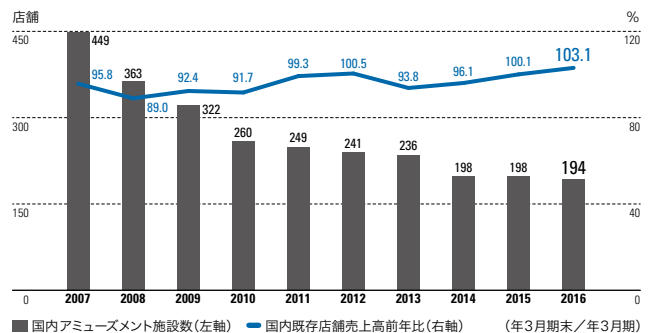
柔軟な価格設定が可能となり、キャッシュレス化による顧客利便性の向上だけでなく、店舗オペレーションの効率化等を目的として電子マネーの導入を進めています。ユーザーや店舗運営者のさらなる利便性向上を目指し、幅広い電子マネーが使える、機器メーカー特有のサービスも幅広く提供できる共同インフラの構築を競合企業とのパートナーシップを通じて進めています。

## 事業モデル ▶ アミューズメント施設分野

アミューズメント施設分野は、国内では自社開発店舗で運営しています。継続的なスクラップ&ビルドによる事業規模の適正化と、オペレーションの強化によって、業界最高レベルの効率性を実現しています。

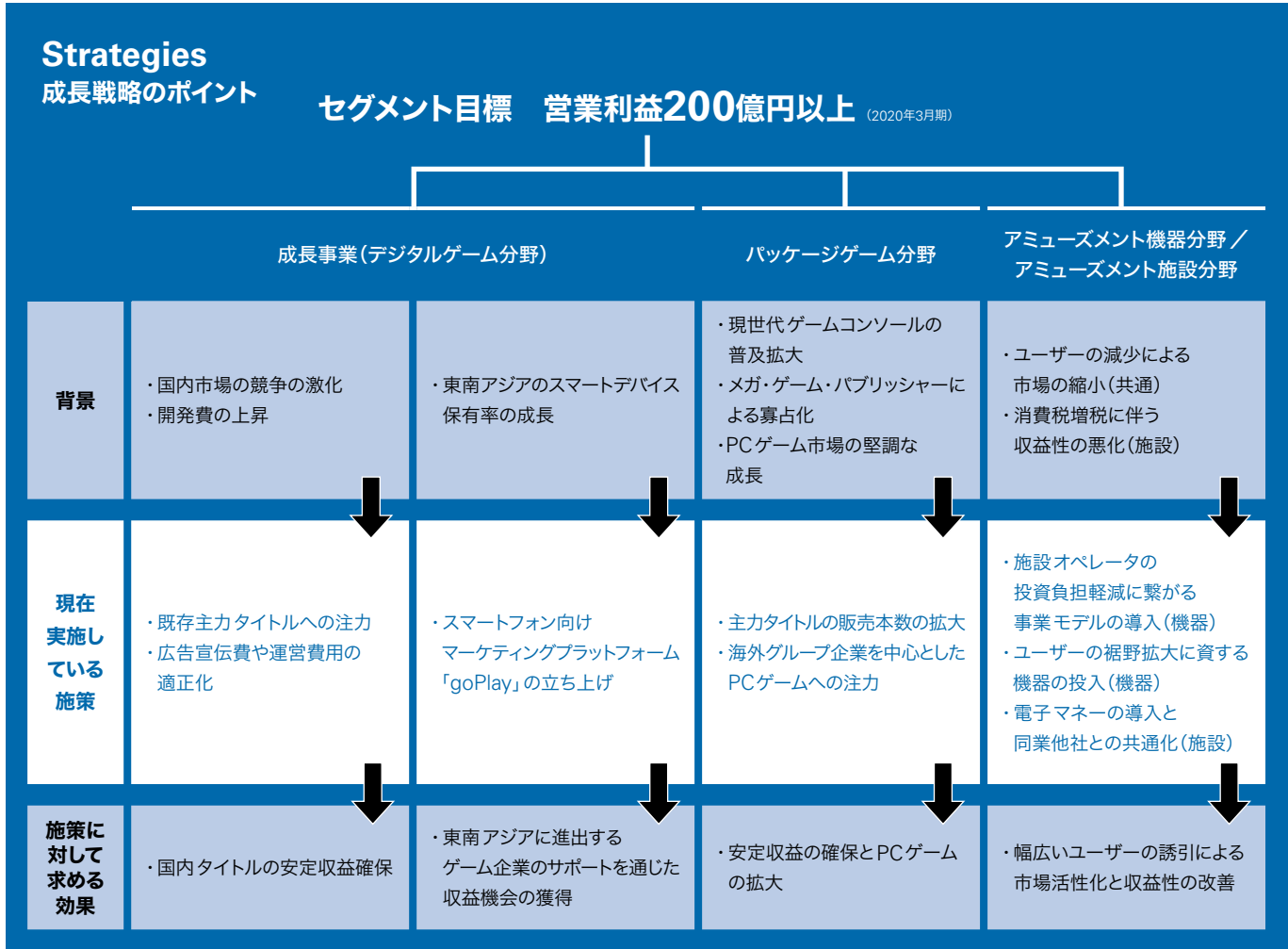


国内アミューズメント施設数\*1/国内既存店舗売上高前年比\*2



\*1 株式会社セガ エンタテインメントを設立し、グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より施設数の集計方法を変更しています。  
\*2 グループ内の施設事業を統合したことから、2014年3月期より既存店対象店舗を変更しています。

エンタテインメントコンテンツ事業

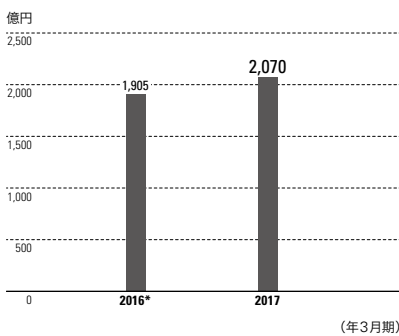


### 2017年3月期の見通し

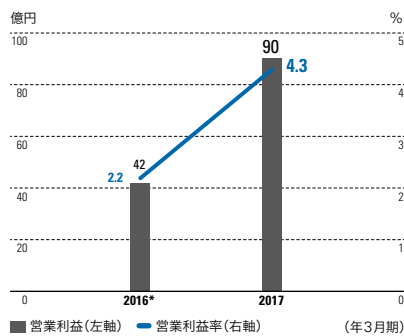
デジタルゲーム分野において、PC向け新作ゲームの投入等により増収を計画しています。

既存主力タイトルへの注力と広告宣伝費や運営費用の適正化を通じた収益性の改善により、同分野で80億円の営業利益(2016年3月期は4億円\*の営業損失)を見込み、セグメント全体では90億円の営業利益を見込んでいます。

#### 売上高



#### 営業利益 / 営業利益率



「Total War: WARHAMMER」  
© Copyright Games Workshop Limited 2016. Warhammer, the Warhammer logo, GW, Games Workshop, The Game of Fantasy Battles, the twin-tailed comet logo, and all associated logos, illustrations, images, names, creatures, races, vehicles, locations, weapons, characters, and the distinctive likeness thereof, are either © or TM, and/or © Games Workshop Limited, variably registered around the world, and used under licence. All Rights Reserved to their respective owners.

\* 2017年3月期よりエンタテインメントコンテンツ事業に含まれる一部事業を遊技機事業に移管したことに伴い、2016年3月期の実績を遡及修正しています。

## バリューチェーンで見るESGリスクと対応

幅広いエンタテインメント領域で事業を展開するエンタテインメントコンテンツ事業では、分野ごとに異なるビジネスモデルやユーザー層、業界ルールや社会の関心等を踏まえ、重要なESGリスクを抽出し、適切な対応を心掛けています。

■ 自社 ■ 他社



### デジタルゲーム分野における社会リスクの例

#### 未成年者の過度な利用

デジタルゲーム市場では、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いざしば社会問題となっており、コンテンツベンダに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・運用しています。



### デジタルゲーム分野における社会リスクの例

#### お客様サポート

パッケージゲームとは異なり、デジタルゲームは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繋がります。

対応

通常は、ユーザーサポート窓口を通じてお客様に対応していますが、必要に応じて専用窓口を設置しています。2013年9月に発生したPC向けオンラインゲームの不具合についても、情報を直ちに公開し、不具合を修正するとともに、専用窓口を設けて対応を行いました。



### アミューズメント機器分野における社会・環境リスクの例

#### 調達に関するコンプライアンス

ファブレスモデルを採用しているアミューズメント機器分野において、優位な立場を利用した不正な取引を行ったり、労働慣行に関する適用法への遵守を怠れば、法的な制裁を受けることになります。また、世界的環境規制強化の流れに適合していかなければ、商品の排除に繋がります。

対応

セガサミーグループにて「サプライチェーン調達ガイドブック」やグループ行動規範に基づき、お取引先との公平・公正な関係構築に努めています。サプライヤーの多いアミューズメント機器分野においては「AM 資材調達方針」を別途定めて、公正な取引を徹底しています。また、「セガ機器・製品化学物質基準」に基づき、すべてのサプライヤーに対して化学物質管理体制の構築と運用を要請するほか、体制の構築状況や運用状況を確認し、化学物質の適正管理に努めています。



### アミューズメント施設分野における社会リスクの例

#### 青少年の指導・育成

未成年者の喫煙防止策や入場制限、飲食店併設店舗への未成年者の入店制限、飲酒防止策等の社会的なルールに則った対応は施設オペレータとしての社会責務となっています。

対応

未成年者の入場制限や喫煙に対する適切な対応手法を業務マニュアルに明記し、教育しています。飲食店併設店舗では原則として未成年の入店を禁止し、未成年者が入店する際も飲酒防止策を徹底しています。

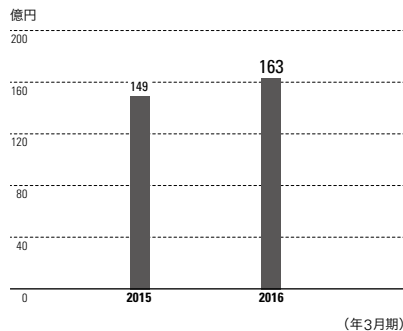


# リゾート事業

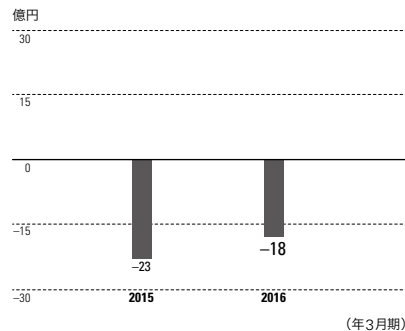
## 2016年3月期の概況

「東京ジョイポリス」の利用客数増、「青島ジョイポリス」の開業により、売上高は163億円(前期比9.5%増)となりました。また「フェニックス・シーガイア・リゾート」における客単価の上昇等により、営業損失は18億円(前期は営業損失23億円)となりました。

### 売上高



### 営業利益(損失)



## リゾート事業の主要ポートフォリオ

ライセンスアウト施設  
セガ・リパブリック

ドバイ



**海外IR施設**  
パラダイスカジノ仁川/パラダイスシティ

1967年に韓国初の外国人専用カジノとしてオープンした「パラダイスカジノ仁川」\*の運営及び2017年4月開業予定の韓国初の本格的統合型リゾート「パラダイスシティ」の開発。

\*Paradise Casino Incheonは当社持分法適用関連会社である「PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.」により運営

海外大型複合施設  
施設名未定



**テーマパーク**  
東京ジョイポリス

「デジタル」と「リアル」の融合を意味する「デジタルリアル(DigitaReal)」をコンセプトに掲げた、斬新かつ先進的なエンタテインメントを提供する国内最大級の屋内型テーマパーク。



**テーマパーク**  
オービィ横浜

BBC EARTHの映像力とセガのエンタテインメント技術を融合し、自然界の様々なシーンを独自の手法で再現。大自然の神秘を全身に感じることができるまったく新しいミュージアム。

**テーマパーク**  
梅田ジョイポリス



**ライセンスアウト施設**  
オービィ大阪



**リゾート施設**  
フェニックス・シーガイア・リゾート

「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」等の宿泊施設や、最大5,000名収容可能な国際級コンベンション施設、日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」等のスポーツ施設を保有するリゾート施設。「シェラトン・グランデ・オーシャンリゾート」が大規模改修工事を終え、新客室やクラブラウンジなど2016年8月リニューアルオープン。



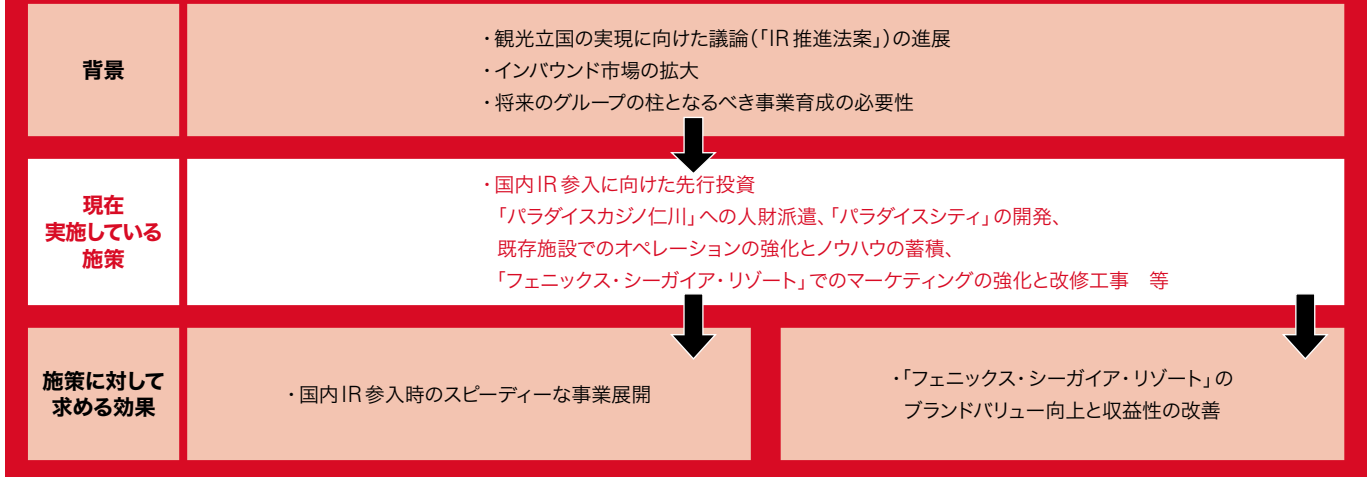
**ライセンスアウト施設**  
上海ジョイポリス

Orbi™ ©SEGA/BBC Worldwide  
©WATG  
©PHOENIX RESORT CO., LTD.  
©SEGA

## Strategies

成長戦略のポイント

## セグメント目標 IR事業参入



### 2017年3月期の見通し

「フェニックス・シーガイア・リゾート」における開業以来最大規模の改修工事に伴う償却費用負担の増や、IR(統合型リゾート)事業における先行費用の発生により、25億円の営業損失(2016年3月期は18億円の営業損失)を見込みます。

(年3月期)		2015年		2016年		2017年(計画)	
					前期比		前期比
売上高(億円)		149	163	+9%	160	-2%	
営業損益(億円)		-23	-18	—	-25	—	
フェニックス・シーガイア・リゾート	利用者数(千人)	643	571	-11%	570	—	
	客単価(円)	14,468	15,845	+10%	16,902	+7%	
東京ジョイポリス	利用者数(千人)	614	687	+12%	650	-5%	
	客単価(円)	3,426	3,545	+3%	3,723	+5%	
オービィ横浜	利用者数(千人)	400	323	-19%	371	+15%	
	客単価(円)	2,283	2,282	—	2,050	-10%	
パラダイスカジノ仁川*	カジノ売上高(10億KRW)	109	94	-14%	—	—	
	利用客数(千人)	58	48	-17%	—	—	

\*「パラダイスカジノ仁川」は当社持分法適用関連会社である「PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.」により運営しています。また、数値は3ヶ月遅れで計上しています。

### バリューチェーンで見るESGリスクと対応

■ 自社 ■ 他社



テーマパーク分野における社会リスクの例

#### 設備の安全性

人が乗ることのできる大型のアトラクションを設置している施設で、安全にかかわる事故が発生した場合、営業停止やブランドの毀損等に繋がるリスクがあります。

対応

大型アトラクション等の設備は、開発段階でレビューや診断による安全性確認を実施するとともに、自社で定める100項目からなるチェックリストに基づき、運営面、管理面から定期的に自主点検を実施しています。

## セガサミーのガバナンスを語る



社外取締役  
岩永 裕二

社外取締役  
夏野 剛

当社の社外取締役2名が、セガサミーグループのコーポレート・ガバナンスの強化に向けて社外取締役が果たすべき役割や、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿、成長戦略、課題等について意見交換しました。

### コーポレート・ガバナンス 全般に対する評価

**夏野** セガサミーグループは、遊技機やゲームセンターなど対応を一步誤れば世間の批判にさらされやすい業態ということもあり、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、情報開示を厳しく運用してきました。社外取締役の導入にも以前より積極的でした。コーポレートガバナンス・コードで、2名以上の社外取締役が求められていることもあり、多くの企業が新たに選任、或いは増員に取り組んでいますが、要請に従い不本意ながら選任している企業もあると聞いています。一方、当社はコーポレートガバナンス・コードが適用される遙か前の2007年より、2名の社外取締役を導入し2016年はさらに1名増員し、8人の取締役のうち3名が社外取締役です。単に導入するだけでなく社外取締役が自由に発言でき、提言や指摘をきちんと経営に反映する風土も整っていると思います。

**岩永** 確かに社外取締役の意見によって、議論が紛糾し議案が差し戻しになったケースもありましたね。

**夏野** 私は、それが本来の取締役会のあるべき姿だと考えています。社外取締役は、外部の知見を注入するという機能に加え、議論を活性化させるという役割も担っていると考えています。社内取締役だけでと付議する前に議論していることもあり、取締役会では健全な議論が行われにくいいため、社外取締役が「混ぜ返す」ことが必要です。「シャンシャン」で終わる取締役会では、あまり意味がないと考えています。

**岩永** 2015年に、独立諮問委員会\*が新設されましたが、経営トップと社外役員がコミュニケーションする公式の場が設けられたことは、本当に良かったと思います。また、最近はグループ経営戦略委員会にも出席する機会ができたため、上程前の過程も把握できるようになり、より深い議論ができるようになったと感じています。

**夏野** 私は、社外取締役は事情を知らないからこそ、不合理なことを「おかしい」と言えると考えています。ですから、グループ経営戦略委員会や取締役会の前に議案や事情をあまり教えてくれないよう、事務局にお願いしています。独立諮問委員会については、決して形式的に

\* P.68参照

設置したのではなく、本当に喧々諤々の議論を行っています。私は、そこでも発言を一切遠慮しません。そもそも言いたいことを抑えた経験が私にはありませんし(笑)。

**岩永** 私は弁護士という職業柄、言い方だけはある意味抑えることもありますが、言うべきことははっきり言うタイプなので指摘事項はまったく抑えたことはありませんね(笑)。私は上程された議案については、唯一の判断基準で検討しています。それは「セガサミーグループにとって良いことかどうか」ということです。企業にとって良いこと、具体的には長期的な企業価値向上に資する意思決定は、間違いなく株主の利益に繋がりますし、また、そうあるべきだと思います。株主の利益だけを追求する株主は、本来大切にすべき株主ではないとすら考えています。

**夏野** その通りですね。「株主のため」と言っても本質的には経営者と対立するものではなく、コーポレート・ガバナンスが有効に機能している企業は、対立軸で捉えていない会社だと思います。オーナー系企業は、意思決定の速さや、株主との利害の一致、長期的な視座に根差した経営、社外の声を取り入れようとする姿勢など良い点がたくさんあります。一方で注意を要するのは、取締役が「会社のためになっているか」ということよりも、オーナーの顔色をうかがって発言・行動する危険性があるという点です。少数株主との利益相反ともなり得ますので、それを監視するのも私たちの役目だと思います。

**岩永** 「セガサミーグループにとって良いこと」を判断基準にすることは、別の言葉で表現すると「良い企業」に導くことだと思います。「良い企業」とは、ステークホルダーにバランスよく利益を提供する企業です。例えば、株主一つをとっても短期的なリターンを追求する株主と、長期的な企業価値の向上を期待する株主の利益は部分的に対立するため、対応にはバランスが求められます。もちろん株主だけではなく、従業員、地域社会、お取引先など利益を共有する様々なステークホルダーとのバランスにも慎重な目配りが求められます。こうした対立する利害を調整しているか、一部のステークホルダーに偏った意思決定になっていないかを監視することも、社外取締役の責務だと考えています。また、弁護士という立場からコンプライアンスにも目を光らせています。当社は内部監査がしっかりしているため意識は大変高いと評価していますが、末端まで浸透させていくには、時間がかかりますので、経過報告を徹底するよう要請しています。

## 課題について

**夏野** 議案が上程されてくる際に、社内ですしか通用しない口ジックが添えられているケースがあります。社内取締役は、阿吽の呼吸でお互いに意見するのを遠慮しがちですが、私は、「他の企業ではそのような口ジックでは決議しない」などとはっきりと指摘し、議論を適正化させるように心掛けています。特に、現在のように外部環境が著しく変化している時は、内部と外部の感覚に乖離が生じやすく、社内の論理のみで動いていると対応が遅れるおそれもあるため、注意が必要だと考えています。

**社外取締役には、  
外部の知見を提供するということに加え、  
内輪の論理を否定し、  
適正な議論を促進するという役目もある。**



## セガサミーのガバナンスを語る



**株主や社員、地域社会、  
お取引先等の企業を支える  
様々なステークホルダーの利害を調整し、  
「良い企業」に導くことを心掛けている。**

**岩永** 確かに、業界のことを知りすぎているがゆえの内輪の論理は、注視していく必要がありますね。ただ、内輪の論理がすべて悪いと言うわけではなく、それなりに理由もあり得ると思うので、私は出来るだけその内輪の論理の内容を理解するように努めています。

**夏野** 2016年5月に実施した「取締役会の実効性評価」の中でも意見しましたが、自分の管掌事業については積極的に意見する一方で、領域が大きく異なるがゆえに、他の事業についてはあまり積極的に意見を表明しない傾向があります。広範なエンタテインメントの領域で事業を展開しているため、取締役会の多様性は確保されていると思いますが、その多様性を100%活かしていくためには、もっと「摩擦」が必要だと思います。摩擦はイノベーションの源泉であり、見えなかった問題を明らかにし、それを克服するための議論とアクションが、グループ経営の強化にも繋がると思います。もっと事業を越えて厳しい意見が行き交うような雰囲気醸成していくことが今後の課題だと思います。

**岩永** 同じグループの中でも、異なる業界にある子会社の役員で、他の子会社の事業について精通していない人は、精通していないから黙っているというよりは、精通していないからこそ見えることもあるでしょうから、他の子会社の社外取締役になったような気持ちで発言してもらいたいですね。お互いにもっと意見交換していくことが必要だと思います。

## IR(統合型リゾート)について

**夏野** IRへの挑戦は、コーポレートガバナンス・コードで強調されている「攻めの経営」そのものです。現在、既存事業は不確実性が高まっており、まして10年、20年という時間軸で見た時は、当グループに限らず、安定的に成長していくことを断言できる事業なんて世の中に存在しません。ですから、リスクをとってでもIRというチャンスを掴みにいこうとするのは当然ですし、その経営判断を私は支持しています。

**岩永** IRへの挑戦に対する疑念の根底には、不確定要素の多さに加え、IRが何か特殊なビジネスだという考えがあるのだと思います。確かに現在は禁止されている分野が含まれているかもしれませんが、それも他の数ある国では行われているものです。私はIRにチャレンジすることに何の異論もありません。日本では、ほとんどの企業にとって未知の分野でしょう。その中で、遊技機やアミューズメント機器・施設オペレーション等のノウハウやリソースを活用できるという点で、セガサミーグループにとって親和性が高いビジネスですから、絶好のチャンスじゃないかと思いましたね。

**夏野** 総論では大賛成ですが、実現に向けて打つ布石については、関連することなら何でもやっていいというわけではないと思いますので、本当にそれが長期的な目標に繋がるがどうかを見極めながら、引き続き安易な意思決定には警鐘を鳴らしていきます。

## 中期経営計画と持続的な発展について

**夏野** 今回、はじめて中期経営計画と、重視する経営指標・目標を公表しましたが、現在はまだ成長軌道に回帰していく過渡期にあります。遊技機は規制が厳しくなり、明らかにトレンドが変化しており、かつてほどの大きな利益を創出し続けることは期待できません。収益構造をこれまでのサミーの「一本足」から、セガを合わせた「二本足」にしていこうということ、そして長期的な視野でIRというもう一本の柱を作り、「三本足」にしていこうというのがポイントですが、明確な方向性が定まったわけですので、あとは、実行していくに尽きると思います。特にセガは、PCオンラインゲームやスマートデバイス向けアプリでは、もっとプレゼンスが高くてもおかしくない実力があるはずですので、この計画期間中に本領を発揮してもらいたいと考えています。

**岩永** 遊技機業界の規制が厳しくなった一方で、セガは最近、明るさが見えてきました。ここにもう一つ新たな事業を打ち立てようとしているわけです。ただ、様々な不確定要素があるため、計画達成に100%の確信を持っているとは私は言い切れません。しかし、「このくらいはやらなければ」という気概は、執行側と共有しています。

**夏野** 中期計画の達成とその先の持続的な発展を実現していくためには、IRのような新しいチャレンジを続けることに加え、社員の能力を100%引き出す経営を心掛けていくことが必要だと思います。これは日本企業全体の課題でもあります。無難に過ごしていれば給料をもらえて定年まで雇ってもらえるというのでは、どうしても経営側と従業員側、双方に甘えが出てしまい、競争力は徐々に低下してしまいます。こうした甘えをなくし、個人が持っている力を最大限に出し切るしくみを作り、それに見合った報酬で報いる会社を目指していくべきだと思います。

**岩永** 私も、「人財」が最も大切だと考えています。将来のエンタテインメントの姿を見通すこと、そのための感度を養うことはとても大切だと思います。しかし、遊技機やアミューズメント施設、IRもそうですが、関連する規制が見直されるたびに経営環境が大きく変わってしまう非常に難しい業界ですから、ビジネスプランを策定しても、思い通りにいかないことが多いのです。そうすると、自助努力の中で環境変化を乗り越えていく「体力」を付けていかねばなりません。その中でも最も大切なことは、優秀な人財を確保して、効率よく働いてもらう環境を整えることです。その上で、経営のビジョンと具体的施策を全社に確実に浸透させていけば、2020年3月期の目標に確実に近づいていきますし、その先の持続的な発展も実現できるのではないのでしょうか。



## コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2016年6月30日現在)

形態	監査役設置会社
形態採用の理由	激しく変化する市場環境の中では、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いう考えに基づく
取締役の人数	8名
うち社外取締役の人数	3名
任意設置委員会	独立諮問委員会
取締役の任期	1年
取締役へのインセンティブ付与	ストックオプション制度の導入
取締役報酬の個別開示	報酬総額が1億円以上の役員のみ開示
監査役の数	4名
うち社外監査役の数	2名
独立役員の数	5名(社外取締役3名、社外監査役2名)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
監査契約期間	1年ごとの更新
執行役員制度の採用	有

### コーポレート・ガバナンスの主な強化策

1. 社内取締役・監査役の選任理由の開示
2. 独立社外取締役と独立社外監査役のみで構成する独立諮問委員会を設置
3. 社外取締役を1名増員
4. 取締役の員数を1名減員
5. 中期経営方針並びに目標とする経営指標の開示

#### 主な機能

- ・取締役会全体の実効性の分析と評価
- ・役員報酬決定プロセスへの関与
- ・取締役・監査役候補者に対する評価 等

#### 基本的な考え方

当社及び当グループは、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付け、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。また、当社及び当グループは、CSR活動を当グループの持続的価値創造とステークホルダーの持続的発展の双方を実現するための行動として捉え、企業市民として社会の広範な要請に応えるため、専門部署としてグループCSR推進室を設置しています。そして、CSR活動の基礎となる「グループ経営理念」「グループCSR憲章」「グループ行動規範」及び「グループ・マネジメントポリシー」を制定するとともに、個別の業務を直接規律する各種社内規程やマニュアル等を改定・整備し、ステークホルダーとの良好な関係を構築するため、グループ全体で自主的かつ積極的にCSR活動を展開しています。

#### 体制の概要

当社及び当グループは、激しく変化する経営環境の中で、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慮、監査役設置会社形態を採用し、併せて、社外取締役の選任、執行役員制度と内部監査体制の強化等を行い、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。

取締役会は、原則として毎月1度の定時取締役会並びに適宜開催する臨時取締役会において、現在8名の取締役により機動的経営を図っています。

監査役会は、原則として毎月1度の定時監査役会並びに適宜開催する臨時監査役会において、現在4名の監査役により議論を行い、具体的問題について十分に分析検討しています。

グループ間での情報共有、議論・検証、連携並びに当社取締役会への報告・上程等を目的として、「任意設置委員会」(「グループ経営戦略委員会」及び「独立諮問委員会」)「グループ・コンプライアンス連絡会議」「グループ監査役連絡会」「ホールディングス監査連絡会」「監査役・内部監査室連絡会」を設置しています。また、スピーディーな経営意思決定、業務執行の監督強化、業務執行機能の強化を目的として、執行役員制度を導入しています。

## 取締役会の役割と責務

当社は純粋持ち株会社であり、事業上の経営判断は、迅速な意思決定のため、原則として各事業会社にて行っています。但し、各事業会社の規模、業績等を勘案し、それぞれ個別の金額基準を設けるなどして、経営上の重要事項については当社取締役会決議を要することとしています。

また、子会社役員の選任等、事業会社に対する株主としての行為は当社取締役会決議としています。これに加え、法令及び定款に定められた事項、グループ再編やM&A、新規事業領域への参入等、当社及び当グループにかかわる重要事項も当社取締役会にて決定しています。

取締役・監査役の兼務数に関して、その役割・責務を果たすために合理的範囲に留めるべきものとしており、役割・責務を果たすための必要な時間・労力を業務に振り向けています。

## 社外役員(社外取締役・社外監査役)

当社取締役8名のうち、3名は社外取締役かつ独立役員です。また、監査役4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

社外取締役につきましては、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、弁護士等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。

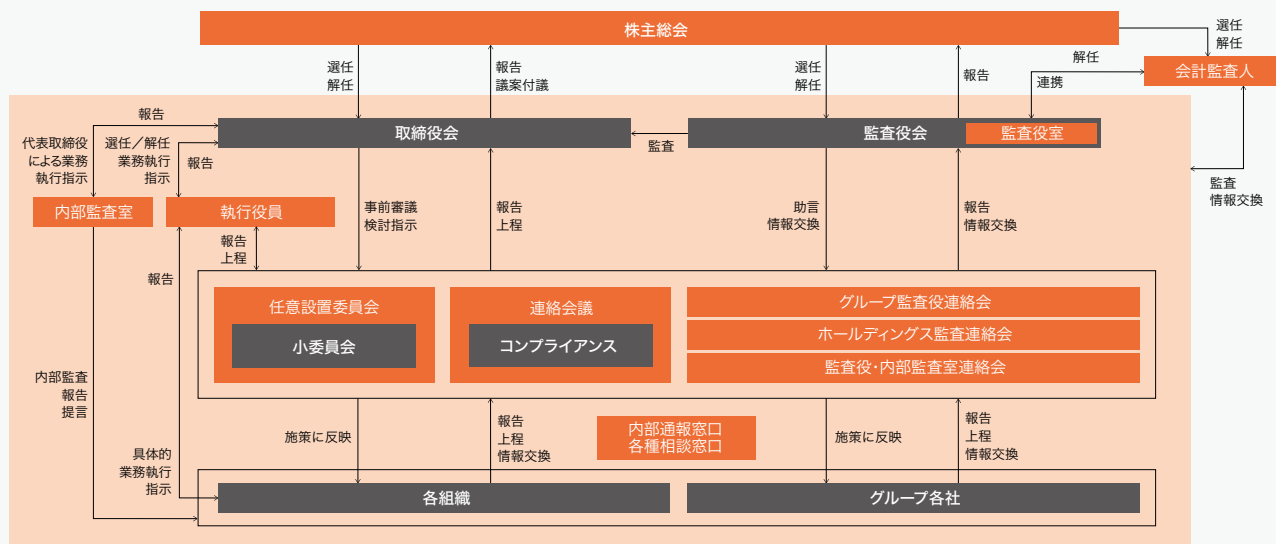
### 独立性に関する考え方

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おそれがないと判断しています。当社は、東京証券取引所が定める独立性基準を充たす社外取締役・社外監査役全員を独立役員に選任する方針を採用し、現任の社外役員全員を独立役員として指定しています。

### 社外取締役(社外監査役)のサポート体制

社外取締役へのサポート体制については、取締役会における議案等の内容を事前に十分検討できるよう、事務局による適正な情報伝達体制を構築しています。社外監査役へのサポート体制については、監査役会に直属する組織として監査役室を設け、監査役室所属スタッフが監査役の指揮・命令のもと、監査役の職務を補助しています。なお、監査役室所属スタッフの任命・異動・評価等に関する事項については、監査役会の事前の同意を必要とし、取締役会からの独立性を確保しています。また、社外監査役が出席する会議体における議案等の内容を事前に十分検討できるよう、各会議体事務局、監査役室、内部監査担当部門及び内部統制担当部門等による適正な情報伝達体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図 (2016年6月30日現在)





## コーポレート・ガバナンス体制

### 独立諮問委員会

独立諮問委員会は、当社の独立社外取締役及び独立社外監査役の全員によって構成され、取締役会または、代表取締役の諮問に応じ、主に、①取締役会全体の実効性に関する分析・評価、②報酬決定プロセスへの関与、③取締役・監査役候補者に対する評価等について独立的な立場から意見具申します。また、取締役会監督のための情報交換を行う機関でもあります。

### 実効性評価

独立諮問委員会が、取締役会の規模、構成、運営方法、審議状況、支援体制、その他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について、各取締役が行う自己評価を参考にしつつ、取締役会全体の分析・評価を行います。2016年3月期は、各取締役にアンケートを実施し、その結果を受けて独立諮問委員会による評価を行い、2016年5月末開催の定時取締役会に報告し、課題等について議論を行いました。その結果、当社取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。他方、独立諮問委員会から、(a)自らの担当事業以外の事業案件についての、より積極的な意見表明と活発な議論、(b)結果・経過報告等、事後のフィードバックの徹底といった改善提言がありました。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いきます。

#### 独立諮問委員会による取締役会の 実効性評価のポイント (2016年3月期)

- ▶ 当社取締役会の実効性が確保されていることを確認
- 独立諮問委員会による改善提言**
- ▶ 自らの担当事業以外の事業案件についての、より積極的な意見表明と活発な議論が必要
  - ▶ 結果・経過報告等、事後のフィードバックを一層徹底すべき

### 取締役・監査役候補の指名に関する方針

取締役・監査役候補者は、その人格、知見、能力、経験等を総合的に判断して決定することを基本方針としています。独立諮問委員会は、代表取締役から示された当該候補者の案を検討し、当該候補者に対してヒアリング等を行い、その評価結果を代表取締役に対して意見として提出します。代表取締役はその検討結果を参考にして、上記方針に従い取締役候補者を判断し、取締役会がこれを検討、承認するものとします。独立諮問委員会が取締役・監査役候補者を代表取締役に推薦した場合もまた同様の手続きがとられます。

社外取締役	選任の理由
岩永 裕二	国際弁護士としての専門的見地並びにグローバル企業の経営に関する高い見識を当社の経営に反映するため。
夏野 剛	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため。
勝川 恒平	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映するため。
社外監査役	選任の理由
嘉指 富雄	豊富な実務並びに監査役としての経験・知識を当社の監査に反映するため。
榎本 峰夫	弁護士としての専門的見地並びに経営に関する高い見識を当社の監査に反映するため。

### 取締役・監査役トレーニング

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、例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、必要な知識の習得・研鑽の機会を継続的に提供しています。また、外部セミナーや勉強会等への参加支援等により自己研鑽を奨励しています。

## ▶ 役員報酬

取締役(社外取締役を除く)の基本報酬は、役位ごとの役割の大きさ、職責・責任範囲に応じて、また変動報酬(賞与、ストックオプション)は当期の会社業績等を勘案し、それぞれ支給することとしています。

代表取締役社長は、報酬額決定に関する方針を取締役に示します。取締役会決議による委任に基づき、代表取締役は独立諮問委員会に各取締役の評価について諮問します。独立諮問委員会は、各取締役の活動成果をもとに、取締役及び取締役会の評価を行い、その結果を代表取締役社長に意見として提出し、代表取締役は独立諮問委員会意見を参考として、株主総会で決議された報酬限度額\*の範囲内で報酬額を決定し、取締役会に報告します。

\* 取締役の報酬限度額は、2012年6月開催の定時株主総会において1,000百万円と決議されています。監査役の報酬限度額は、2004年6月開催のサミー株式会社定時株主総会及び株式会社セガ定時株主総会において500百万円と決議されています。

## ▶ 経営戦略・経営計画

当社はこれまで、グループが保有する事業の特性に鑑み、中期経営計画、目標とする経営指標を開示することは控えていました。しかしながら、資本市場からの要請が高まっていることは認識しており、今後は積極的に開示・説明を行っていきます。2016年5月に開催した2016年3月期の決算発表では、2020年3月期を最終年度とする中期経営計画及び重視する経営指標並びに経営目標を開示しました。

## ▶ 政策保有株式

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、株主の利益に繋がると考えられる場合において、その株式を保有することとしています。当該政策保有株式については、取締役会において定期的に経済合理性と将来の見通しを検証し、今後の保有の是非等について検討していくこととしています。当該政策保有に

係る議決権行使については、当社と投資先双方の持続的成長と中・長期的な企業価値の向上に資するかどうかを基準に行っています。

## ▶ 関連当事者間の取引

当社では、役員及び役員が実質的に支配する法人との競業取引及び利益相反取引は、法令等の定めによるところにより、取締役会での決議を要することとしています。また、取引条件及び取引条件の決定方針等については有価証券報告書で開示しています。当社役員、役員が実質的に支配する法人及び主要株主が当社の顧客として取引を行う場合、会社に不利益とならない体制を整えています。

## ▶ コンプライアンス

当グループは、「グループ行動規範」「グループ・マネジメントポリシー」に基づき、一人ひとりがコンプライアンスを意識した適切な行動を取るために様々な取り組みを行っています。また、経営の内外に潜在する重要な損失リスクを洗い出し、対処すべき課題を明確化して、会社の事業遂行、経営資源の損失低減、再発防止に取り組んでいます。

グループ全体での取り組みを一層強化するために2010年3月期に立ち上げた「グループ・コンプライアンス連絡会議」のもと、法令や社会規範に則って健全な企業経営を展開するための社内体制を構築しています。

▶ 詳しくは「CSRレポート2016」をご参照ください。

## 2016年3月期の主な活動と報酬

取締役会	出席状況	主な意思決定
取締役会の開催回数	15回	2015年4月 グループ内組織再編を実施
社外取締役		2015年9月 遊技機事業における構造改革を推進
岩永 裕二	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	2015年11月 (株)インデックスの株式譲渡を決定
夏野 剛	15回中14回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	2016年1月 (株)ビーリンクの株式譲渡を決定
社外取締役の出席率	96.7%	2016年3月 サミー(株)が(株)ユニバーサルエンターテインメントと合併会社(株)ジークを設立
社外監査役		2016年5月 中期経営方針として重視する経営指標を決定
嘉指 富雄	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	2016年6月 パラダイスカジノ仁川に人財を追加派遣
平川 壽男	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	
榎本 峰夫	15回中15回出席(うち定時取締役会12回中12回出席)	
社外監査役の出席率	100%	

## 役員報酬

2016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	ストックオプション
取締役	社内	8	380	123	—
	社外	2	32	—	—
監査役	社内	—	—	—	—
	社外	2	26	—	—

2016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	ストックオプション
里見 治	取締役	448	当社	248	50	—
			サミー(株)	—	150	—

## 2016年3月期の主なIR活動

決算説明会	2回
四半期決算説明会(電話会議)	2回
スモールミーティング	3回
個別ミーティング(国内投資家)	137回
個別ミーティング(海外投資家)	155回
事業セグメント別説明会(施設見学会を含む)	2回
海外ロードショー	4回(北米1回、アジア2回、欧州1回)
カンファレンス	5回
個人投資家イベント	2回

## 企業価値

	2015年3月31日	2016年3月31日	変化率
セガサミー株(終値:円)	1,754	1,227	-30.0%
TOPIX(終値:ポイント)	1,543.11	1,347.20	-12.7%
配当総額	9,634百万円	9,375百万円	
配当性向	—	174.7%	

## 主なIR受賞実績

2015年度日経アニュアルレポート

アワード 優秀賞受賞

(2016年2月)



2015年インターネットIR表彰・

優良賞受賞

大和インベスター・リレーションズ

株式会社(2015年11月12日)



# 取締役、監査役及び執行役員

2016年6月17日現在

## 取締役



**里見 治**

代表取締役会長兼社長兼CEO兼COO

1980年 サミー工業(株)(現サミー(株))代表取締役社長  
 2003年 (株)サミーネットワークス取締役会長  
 2004年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)代表取締役会長  
 サミー(株)代表取締役会長兼CEO  
 (株)セガ代表取締役社長兼CEO  
 当社代表取締役会長兼社長  
 2005年 (株)セガトイズ取締役会長  
 (株)トムス・エンタテインメント取締役会長  
 2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO  
 2008年 同社代表取締役会長CEO  
 2012年 サミー(株)取締役会長  
 フェニックスリゾート(株)取締役会長(現任)  
 (株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)取締役  
 2013年 サミー(株)代表取締役会長CEO(現任)  
 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役会長CEO(現任)  
 2016年 当社代表取締役会長兼社長兼CEO兼COO(現任)



**鶴見 尚也**

専務取締役

1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)  
 入社  
 2005年 Sega Publishing Europe Ltd. CEO  
 2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. CEO 兼 President  
 Sega of America, Inc. Chairman  
 2008年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)取締役  
 2009年 同社専務取締役  
 Sega Europe Ltd. Chairman  
 2012年 (株)セガ代表取締役社長COO  
 Sega Holdings Europe Ltd. CEO 兼 President  
 当社取締役  
 2014年 (株)セガ取締役副会長  
 当社代表取締役専務  
 フェニックスリゾート(株)取締役副会長(現任)  
 2015年 (株)セガホールディングス 取締役副会長(現任)  
 (株)セガ・ライブクリエイション 代表取締役会長兼社長  
 (現任)  
 2016年 当社専務取締役事業開発室、関連事業部管掌(現任)



**深澤 恒一**

常務取締役兼COO

2003年 サミー(株)入社  
 同社執行役員 社長室長  
 2004年 当社執行役員 社長室長  
 2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)  
 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(現(株)セガゲームス)取締役 新規事業本部長  
 2009年 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 同社取締役  
 当社取締役  
 2016年 当社常務取締役兼COO 企画本部、財務経理本部、  
 総務本部、グループ法務統括室、  
 戦略企画室管掌(現任)



**里見 治紀**

常務取締役

2004年 サミー(株)入社  
 2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社  
 2009年 Sega of America, Inc.  
 Vice President of Digital Business  
 2012年 (株)サミーネットワークス代表取締役社長CEO  
 (株)セガ取締役/当社取締役(現任)  
 (株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)  
 代表取締役社長CEO  
 2014年 サミー(株)取締役  
 (株)セガ代表取締役副社長  
 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役副社長(現任)  
 (株)セガゲームス代表取締役社長CEO(現任)  
 サミー(株)代表取締役副社長  
 2016年 同社代表取締役社長COO(現任)  
 (株)サミーネットワークス代表取締役会長(現任)  
 Sega of America, Inc. Director(現任)  
 Sega Europe Ltd. Director(現任)  
 当社常務取締役(現任)



**岡村 秀樹**

取締役

1987年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガゲームス)  
 入社  
 1997年 同社取締役 コンシューマ事業本部副本部長  
 兼サターン事業部長  
 2000年 同社取締役 ドリームキャスト事業部門担当  
 2002年 (株)マジキュー代表取締役副社長  
 2003年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)専務執行役員  
 コンシューマ事業本部長  
 2004年 (株)トムス・エンタテインメント取締役  
 (株)セガ常務取締役 コンシューマ事業本部長  
 当社取締役  
 2007年 (株)セガ取締役  
 2008年 (株)トムス・エンタテインメント代表取締役社長  
 2014年 同社取締役副会長  
 (株)セガ代表取締役社長COO  
 当社取締役(現任)  
 2015年 (株)セガホールディングス代表取締役社長COO(現任)  
 (株)セガゲームス代表取締役会長(現任)  
 (株)セガ・インタラクティブ取締役会長(現任)  
 (株)トムス・エンタテインメント代表取締役会長(現任)  
 (株)セガトイズ代表取締役会長(現任)  
 マーザ・アニメーションプラネット(株)  
 代表取締役会長(現任)  
 (株)ゲーツライブ代表取締役会長(現任)  
 (株)セガ エンタテインメント取締役社長(現任)

## 取締役、監査役及び執行役員

## 社外取締役



岩永 裕二\*1

社外取締役

1981年 弁護士登録  
 1984年 リリック・マクホース・アンド・チャールズ法律事務所（現ビルズベリー・ウィンスロップ・ショー・ピットマン法律事務所）パートナー（現任）  
 カリフォルニア州弁護士登録  
 2003年 Manufacturers Bank 社外取締役  
 2005年 JMS North America Corporation 社外取締役（現任）  
 2006年 太陽誘電（株）社外取締役  
 2007年 当社社外取締役（現任）



夏野 剛\*1

社外取締役

2005年 エヌ・ティ・ティ移動通信網（株）（現（株）NTTドコモ）執行役員  
 マルチメディアサービス部長  
 2008年 当社社外取締役（現任）  
 びあ（株）取締役（現任）  
 トランスコスモス（株）社外取締役（現任）  
 （株）ドワンゴ取締役（現任）  
 エヌ・ティ・ティ・レゾナント（株）取締役（現任）  
 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科  
 特別招聘教授（現任）  
 2009年 （株）ディー・エル・イー社外取締役（現任）  
 グリー（株）社外取締役（現任）  
 2010年 （株）U-NEXT社外取締役（現任）  
 2014年 （株）KADOKAWA・DWANGO取締役  
 （現カドカワ（株））（現任）  
 2016年 日本オラクル（株）社外取締役（現任）



勝川 恒平\*1

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SMBCベンチャーズ（株）  
 （現SMBCベンチャーキャピタル（株））  
 代表取締役副社長  
 2010年 SMBC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  
 2016年 当社社外取締役（現任）

## 監査役



**嘉指 富雄** \*2  
常勤監査役

1990年 コスモ証券(株)取締役  
1996年 同社常務取締役  
1999年 コスモ投信投資顧問(株)常務取締役  
2005年 (株)サミーネットワークス常勤監査役  
2008年 当社補欠監査役  
2009年 (株)サミーネットワークス監査役  
(株)セガトイズ監査役  
当社常勤監査役(現任)  
2012年 (株)セガネットワークス(現(株)セガゲームス)監査役  
2015年 (株)セガ・ライブクリエイション監査役(現任)



**阪上 行人**  
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 (株)セガ(現(株)セガゲームス)常勤監査役  
当社監査役(現任)  
2015年 (株)セガホールディングス常勤監査役(現任)  
(株)セガゲームス監査役(現任)  
(株)セガ・インタラクティブ監査役(現任)  
(株)トムス・エンタテインメント監査役(現任)  
マーザ・アニメーションプラネット(株)監査役(現任)



**青木 茂**  
常勤監査役

2005年 (株)セガ(現(株)セガゲームス)入社 上席参事  
同社執行役員 中国・アジア事業推進室長  
2006年 世嘉(中国)網絡科技有限公司 董事長  
2008年 サミー(株)執行役員 経営管理本部長  
同社執行役員 コーポレート本部長  
2009年 同社取締役 コーポレート本部長  
2011年 同社常務取締役 コーポレート本部長  
2012年 同社代表取締役社長COO  
2013年 当社取締役  
2016年 サミー(株)代表取締役副会長  
当社常勤監査役(現任)



**榎本 峰夫** \*2  
監査役

1978年 弁護士登録  
2000年 榎本峰夫法律事務所開設(現任)  
2004年 (株)サミーネットワークス監査役  
(株)セガ(現(株)セガゲームス)監査役  
2005年 当社補欠監査役  
2006年 日本工営(株)監査役(現任)  
2007年 当社監査役(現任)  
2014年 (株)シモジマ監査役(現任)  
2015年 (株)セガホールディングス監査役(現任)  
(株)セガゲームス監査役  
(株)セガ・インタラクティブ監査役

## 執行役員



**中原 徹**  
上席執行役員



**高橋 真**  
上席執行役員



**大脇 洋一**  
執行役員



**石倉 博**  
執行役員



**加藤 貴治**  
執行役員



**秋庭 孝俊**  
執行役員



**上田 晃一郎**  
執行役員



**菊地 誠一郎**  
執行役員

\*1 会社法第2条第15号に定める社外取締役  
\*2 会社法第2条第16号に定める社外監査役

# 財政状態及び経営成績の分析

## REVENUE AND EXPENSES

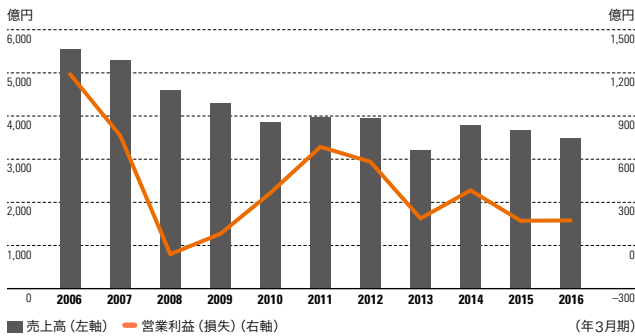
### 収支状況分析

#### 長期トレンド

売上高が減少してきた要因は、主に(1)2004年7月に施行した風適法施行規則等の改正及びその後の継続的な規制強化等、売上高の大きな割合を占める遊技機事業を取り巻く市場環境の大きな変化、(2)(株)セガ(現(株)セガゲームス)の対面市場の環境変化に伴う既存事業の売上高減少、構造改革(アミューズメント施設分野における店舗の閉鎖及び売却や、パッケージゲームソフトの開発タイトル絞り込み等)によります。利益面では、利益率が相対的に高い遊技機の販売台数減少や、アミューズメント施設分野の売上減少、パッケージゲームソフトの販売不振等により

2008年3月期に営業損失を計上しました。2011年3月期にかけて利益が回復しましたが、近年は、アミューズメント機器分野の収益性悪化や、アミューズメント施設分野並びにパッケージゲーム分野の事業規模の適正化、遊技機事業の経営環境の変化により利益水準が低下しています。しかし、2015年3月期のコスト構造改革によって、パッケージゲーム分野、アミューズメント機器・施設分野などの既存事業の収益性は改善しています。

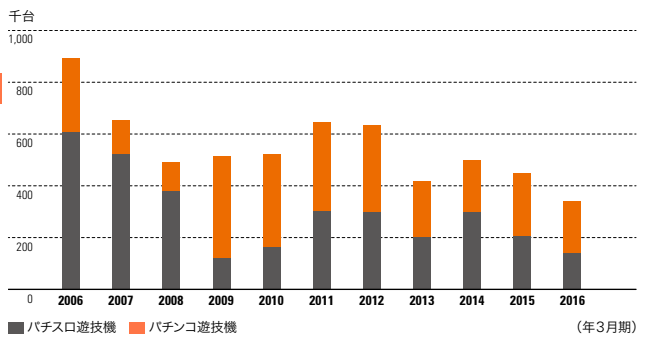
売上高及び営業利益(損失)の長期トレンド



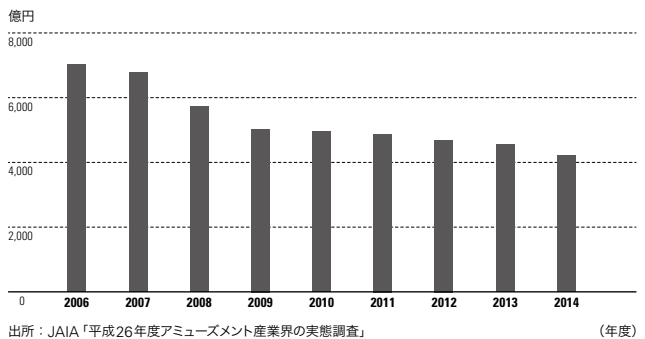
#### 主なマイナス要因

##### 1. 市場縮小を背景とした既存事業の収益伸び悩み

###### 遊技機販売台数

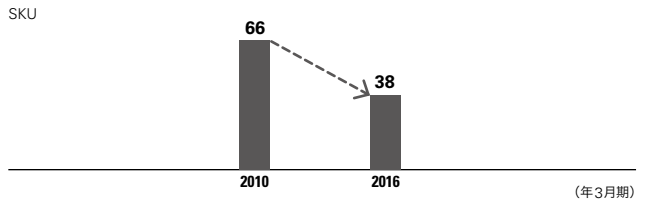


###### アミューズメント施設オペレーション市場規模



##### 2. 家庭用ゲームソフトのタイトル数絞り込み

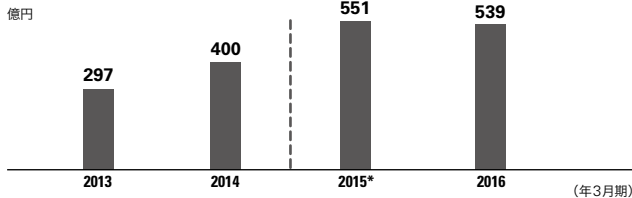
###### パッケージゲーム販売タイトル数



#### 主なプラス要因

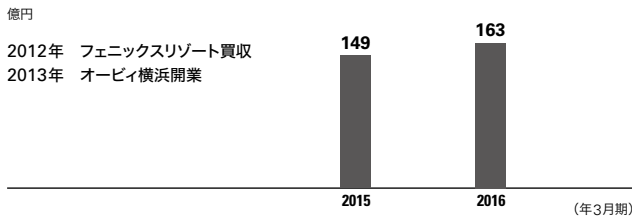
##### デジタルゲーム分野の収益成長

###### デジタルゲーム分野の売上高



##### リゾート事業の立ち上げ

###### リゾート事業の売上高



\* 2016年3月期より売上高の計上基準を純額基準から総額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。

**注) 製商品販売等の収益認識基準の変更**

当社の一部の連結子会社は、従来、主として出荷基準により収益を認識していましたが、当期より、納品基準に変更しています。この結果、下記の通り前期の業績結果を遡及修正しています。P.93 注記3(2)をご参照ください。

**2015年3月期実績への影響額**

- 売上高は4億30百万円減少
- 売上総利益は1億27百万円、営業利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ1億13百万円減少
- 前期末の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、利益剰余金の前期首残高は1億3百万円減少

**注) デジタルゲーム分野の収益表示の変更**

デジタルゲーム分野における売上及びプラットフォーム利用料等の関連費用について、売上高と売上原価、販売費及び一般管理費を相殺した純額による計上から、当期より売上高と売上原価、販売費及び一般管理費を総額で計上する方法に変更しています。この結果、下記の通り前期の業績結果を遡及修正しています。P.93 注記3(3)をご参照ください。

**2015年3月期実績への影響額**

- 売上高は123億22百万円増加
- 売上総利益は6億21百万円増加

営業利益及び税金等調整前当期純利益に与える影響はありません。

**2015年3月期と2016年3月期の比較**

2016年3月期の連結売上高は、前期比188億31百万円(5.1%)減の3,479億81百万円となりました。エンタテインメントコンテンツ事業は、既存事業の増収により前期並みの売上高を確保した一方で、販売台数が減少した遊技機事業が12.7%の減収となりました。

費用面では、遊技機の販売台数減少に伴い、売上原価が前期比108億32百万円(4.7%)減の2,206億9百万円となりました。売上原価率は遊技機事業における部材コストの上昇をリユース等の原価改善施策により吸収し、前期とほぼ横ばいの63.4%となりました。販売費及び一般管理費は、前期比81億21百万円(6.9%)減の1,097億54百万円となりました。これは前期に実施したコスト構造改革による固定費の削減に加え、当期の研究開発費・コンテンツ制作費、広告宣伝費の削減等によります。

以上により営業利益は、前期比1億22百万円(0.7%)増の176億17百万円となりました。営業利益率は、前期比0.3ポイント増加し5.1%となりました。

当期の特別損失は、構造改革関連費用を計上した前期の159億24百万円に対して、合計56億91百万円を計上しました。

法人税等合計は、繰延税金資産の一部を取崩して法人税等調整額に計上した前期の123億88百万円に対して、当期は63億95百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、53億69百万円(前期は113億75百万円の純損失)となりました。

**設備投資及び減価償却費**

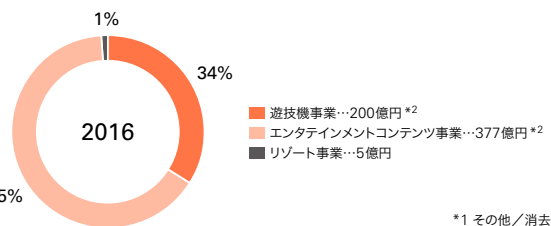
当期における設備投資の総額は、前期比7億34百万円(2.6%)減の280億46百万円となりました。主な内訳としては、遊技機事業における金型

取得を中心とした設備投資50億14百万円、エンタテインメントコンテンツ事業におけるアミューズメント施設等への設備投資178億67百万円、リゾート事業における設備投資50億45百万円などです。当期の減価償却費は、前期比10億24百万円減の166億24百万円となりました。

**研究開発費・コンテンツ制作費**

売上原価及び一般管理費に含まれる研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比14.2%減の580億42百万円となりました。遊技機事業におけるシェア向上を目的とした高品質化や、エンタテインメントコンテンツ事業におけるデジタルコンテンツの強化を目的とする投資を行いました。

**研究開発費・コンテンツ制作費\*1の内訳**

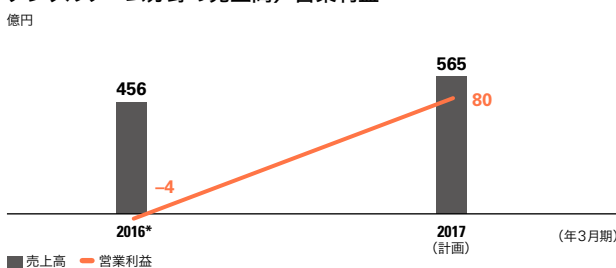


\*1 その他/消去前  
\*2 遡及修正後

**2017年3月期の見通し**

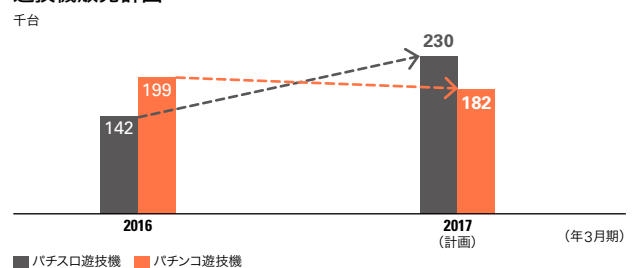
2017年3月期の売上高は、当期比9.2%増の3,800億円を計画しています。営業利益は、主にエンタテインメントコンテンツ事業による収益性改善を見込み、当期比13.5%増の200億円を計画しています。親会社株主に帰属する当期純利益は、当期比86.2%増の100億円を見込んでいます。

**デジタルゲーム分野の売上高/営業利益**



\* 2017年3月期計画よりエンタテインメントコンテンツ事業に含まれる一部事業を遊技機事業に移管したことにより、2016年3月期実績を遡及修正しています。

**遊技機販売計画**





## 財政状態及び経営成績の分析

## 要約連結損益計算書

	2015	2016	前期比	2017(計画)
売上高	3,668	3,479	-188	3,800
売上原価	2,314	2,206	-108	—
売上総利益	1,353	1,273	-79	—
販売費及び一般管理費	1,178	1,097	-81	—
営業利益	174	176	1	200
営業外収益	28	31	3	—
営業外費用	34	43	9	—
経常利益	168	164	-4	200
特別利益	10	12	2	—
特別損失	159	56	-102	—
税金等調整前当期純利益	19	120	100	200
法人税等合計	123	63	-59	—
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	-113	53	167	100

## 各種費用等

	2015	2016	増減	2017(計画)
研究開発費・コンテンツ制作費	676	580	-96	671
設備投資額	287	280	-7	277
減価償却費	176	166	-10	156
広告宣伝費	191	179	-12	198

(注釈)

連結損益及び包括利益計算書でその他収益(費用)に区分されている勘定科目の一部を特別利益、特別損失として表示しています。

## 特別利益・特別損失

	2015	2016
特別利益		特別利益
固定資産売却益	1	固定資産売却益
関係会社株式売却益	1	関係会社株式売却益
投資有価証券売却益	1	投資有価証券売却益
新株予約権戻入益	1	関係会社清算益
収用補償金	2	新株予約権戻入益
その他	0	解体費用引当金戻入益
計	10	その他
		計
特別損失		特別損失
固定資産売却損	0	固定資産売却損
減損損失	78	減損損失
投資有価証券評価損	1	投資有価証券評価損
関係会社株式評価損	1	関係会社株式評価損
解体費用引当金繰入額	27	早期割増退職金
映画自主製作中止に伴う損失	18	事業再編損
早期割増退職金	18	その他
事業再編損	8	
その他	3	
計	159	計

## 【ご参考】

## 包括利益

	2015	2016
当期純利益(損失)	-104	56
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	-113	53
非支配株主に帰属する当期純利益	9	2
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	9	-63
繰延ヘッジ損益	0	-0
土地再評価差額金	0	0
為替換算調整勘定	43	-33
退職給付に係る調整額	-2	-15
持分法適用会社に対する持分相当額	12	-10
その他の包括利益合計	63	-121
包括利益	-40	-65

## SEGMENTS

### セグメント別分析

#### 長期トレンド

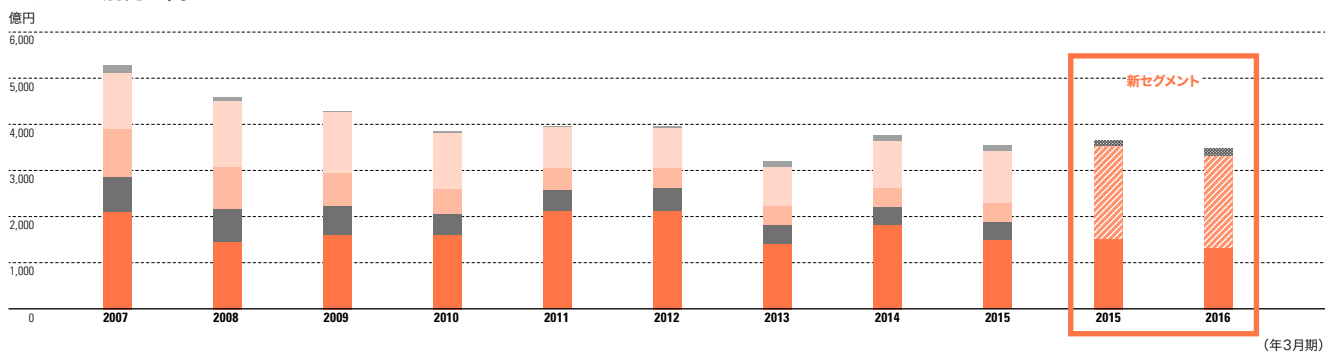
パチスロ遊技機に偏重した製品構成であった遊技機事業は、2004年7月の規則改正に端を発したパチスロ遊技機市場の停滞を背景に、2007年3月期から2008年3月期にかけて売上高が大幅に減少しました。パチンコ遊技機の製品力強化によるパチスロ・パチンコ遊技機のバランスが取れた製品ポートフォリオの構築により、遊技機事業の売上高は2009年3月期より回復しましたが、近年は遊技機市場の縮小等を受けて伸び悩んでいます。また、利益面では部材調達費の継続的な上昇などにより厳しい状況が続いています。

エンタテインメントコンテンツ事業では、デジタルゲーム分野の売上高拡大が、既存事業の売上高減少をカバーする構図となっています。アミューズメント機器分野は、施設オペレーション市場の継続的な低迷の影響を受けるとともに、プレイヤーの遊技に応じて施設オペレータと収益を分け合う「レベニューシェアモデル」の導入、大型ヒットタイトルの不在等

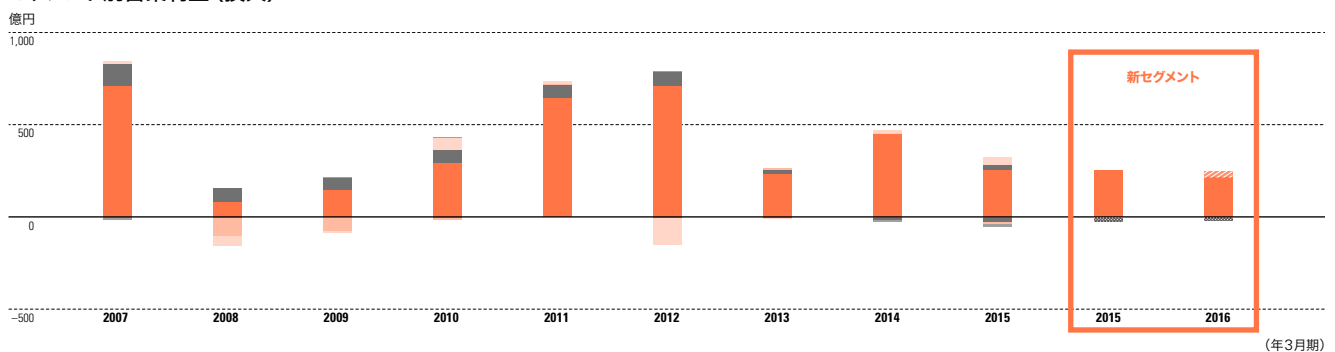
により売上高は減少傾向にあります。利益面では2014年3月期から3期連続で営業損失を計上しましたが、コスト削減施策実施により、収益性は回復傾向にあります。アミューズメント施設分野は、2008年3月期に営業損失となって以降、収益性・将来性の低い店舗の閉店及び売却を加速度的に進めていった結果、売上高はピーク時の半分以下に減少していますが、プライズなどの運営強化により利益水準は回復基調にあります。パッケージゲーム分野では、販売タイトルの絞り込みや組織の合理化を実施し、収益構造の改革を進めてきたことにより、収益性が改善しています。映像・玩具分野もコスト削減施策を通じて収益の安定化が進展しています。

当グループはヒットビジネスに身を置くため、収益がヒットの有無によって大きく変動する傾向があります。とりわけ、営業利益が恒常的に全社利益の大半を占める遊技機事業の販売動向が、全社の営業利益に大きく影響を与えるという課題を抱えています。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益 (損失)



## 財政状態及び経営成績の分析

### セグメント別分析

#### 2015年3月期と2016年3月期の比較

##### 遊技機事業

パチスロ遊技機は、実績があるシリーズ機の新作は堅調に推移したものの、それ以外のタイトルの販売が低調に推移しました。また、パチンコ遊技機は、構造改革に伴う一時的な影響や前期の大型タイトルの反動減等により、販売台数が減少しました。この結果、売上高は前期比194億42百万円(12.8%)減の1,327億32百万円となりました。営業利益は前期比42億31百万円(16.4%)減の215億48百万円となり、営業利益率は前期比0.7ポイント低下し16.2%となりました。

##### エンタテインメントコンテンツ事業

売上高は、主にデジタルゲーム分野の減収により前期比8億7百万円(0.4%)減の1,988億56百万円となりました。2015年3月期の構造改革による収益性の改善により、営業利益は36億53百万円(前期は63百万円)と大幅な増益となりました。

##### デジタルゲーム分野

新作オンラインゲームの韓国展開や、一部のスマートデバイス向けタイトルが、当初想定していた評価を得ることができず、それらタイトルの資産価値見直しを実施したほか、広告宣伝費の増加等の影響により、9億円の営業損失を計上しました。

##### パッケージゲーム分野

タイトルの絞り込みによる主要タイトルへの販売注力により収益性が改善し、減収となりましたが24億円の営業黒字に転換しました。

##### アミューズメント機器分野

CVTキット、新作ゲーム機の高調な販売によって、増収・損失幅縮小となりました。

##### アミューズメント施設分野

運営力の強化により既存店売上高が前期比103.1%と好調に推移し、増収・増益となりました。

##### 映像・玩具分野

映像分野では番組販売や配給収入が好調に推移し、玩具分野では製品ラインナップの絞り込みによる収益性改善に努めた結果、増収となり営業黒字への転換を実現しました。

##### リゾート事業

「東京ジョイポリス」における利用者数増加や、「青島ジョイポリス」の新規開業等により売上高は前期比14億18百万円(9.5%)の増加となり、「フェニックス・シーガイア・リゾート」における客単価の向上等により、営業損失は18億25百万円(前期は営業損失23億36百万円)に改善しました。

#### 2017年3月期の見通し

##### 注) 事業移管に伴う遡及修正

2017年3月期より、エンタテインメントコンテンツ事業に含まれる一部事業を遊技機事業に移管しています。以下の遊技機事業及びデジタルゲーム分野の2016年3月期は、内訳変更後の概算遡及修正値で表示しています。

##### 遊技機事業

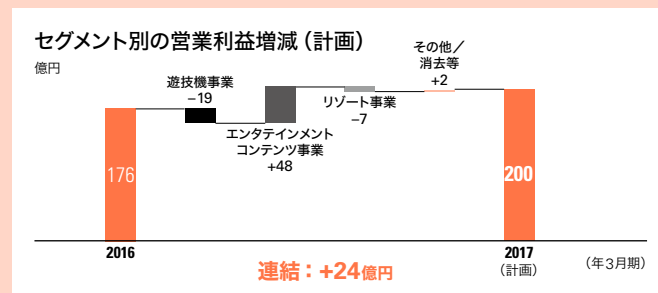
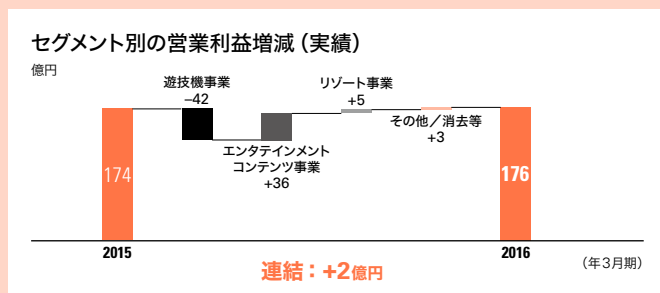
売上高は主カタイトルを含む複数のタイトルの投入により、当期の1,410億円に対して1,570億円を計画しています。新卒や新規部材の普及時期に当たることから一時的に利益率が低下し、営業利益は当期の209億円に対して190億円、営業利益率は当期の14.8%に対して12.1%を計画しています。

##### エンタテインメントコンテンツ事業

デジタルゲーム分野における既存主カタイトルへの注力等により増収を見込み、売上高は当期の1,905億円に対して2,070億円を計画しています。デジタルゲーム分野の収益性の改善並びに、既存事業における収益構造の強化により、営業利益は前期の42億円に対して90億円を計画しています。

##### リゾート事業

売上高は当期とほぼ横ばいの160億円を見込みます。既存施設の稼働率・利益率向上に向けた投資に伴う減価償却費の増加、IR(統合型リゾート)事業への先行投資等により25億円の営業損失を見込んでいます(当期は営業損失18億25百万円)。



## FINANCIAL POSITION

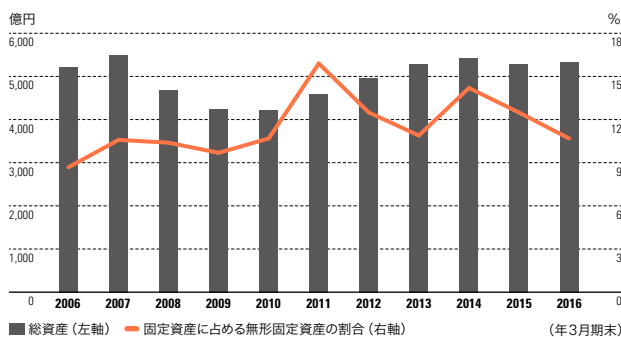
### 財政状態分析

#### 長期トレンド

総資産は、2006年3月期から2007年3月期にかけて、有形固定資産の増加や新規連結子会社の増加に伴う各資産の増により増加しましたが、2008年3月期以降、有価証券の評価減、売却等により減少しました。近年は、アミューズメント施設の売却を進める一方で、遊技機事業の新工場建設、IR(統合型リゾート)事業への取り組み、デジタルゲーム分野での買収に伴うのれんの増加、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す。但し、成長分野への投資に関してはバランスシートの肥大化に留意した投資を進めています。

自己資本比率は、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中でも、成長分野への投資及び、安定的な配当を実施するために一定の内部留保を確保するという方針に基づき、安定的に60%前後で推移しています。

#### 総資産の推移



#### 2015年3月期と2016年3月期の比較

##### 資産

当期末の総資産は、前期末比42億97百万円増加し、5,329億57百万円となりました。

流動資産は、有価証券が減少した一方で現金及び預金や、遊技機の期末販売分の売上債権が増加したことで、前期末比42億71百万円増加し、3,022億92百万円となりました。

当期末の固定資産は、前期末比26百万円増加し、2,306億64百万円となりました。これは主に、無形固定資産が減少した一方で、パラダイスセガサミー株式の追加取得等で投資有価証券が増加したこと等によりです。

##### 負債

流動負債は、営業債務の増加並びに固定負債の社債の1年内償還予定の社債への振替等により、前期末比192億83百万円増加し、1,059億90百万円となりました。流動比率は285.2%となり、引き続き高水準の流動性を維持しています。

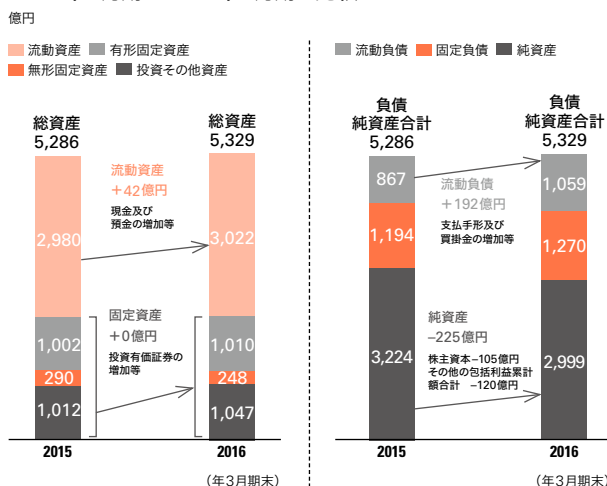
固定負債は、長期借入による資金調達等により前期末比75億16百万円増加し、1,270億15百万円となりました。

有利子負債は、前期末比233億16百万円増加し、1,350億50百万円となりました。引き続き手元流動性1,897億18百万円が有利子負債を超過した健全な状態にあります。

##### 純資産

当期末の純資産は、前期末に比べ225億2百万円減少し、2,999億50百万円となりました。これは親会社株主に帰属する当期純利益を計上した一方で、自己株式の取得や配当金の支払いによる株主資本の減少、その他有価証券評価差額金や為替換算調整勘定等の減少によります。この結果、当期末の自己資本は前期末比228億17百万円減少し、2,947億33百万円となり、自己資本比率は前期末比4.7ポイント低下し、55.3%となりました。長期固定適合率は54.7%となりました。

#### 2015年3月期と2016年3月期の比較



## 財政状態及び経営成績の分析

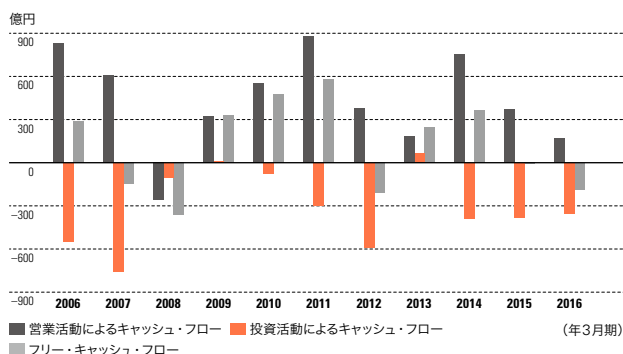
## CASH FLOWS

## キャッシュ・フロー分析

## 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と並行しながら、IR（統合型リゾート）事業やデジタルゲーム分野等、成長領域への投資を積極的に実行してきました。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



## 2015年3月期と2016年3月期の比較

## 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、169億6百万円の収入（前期は370億10百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益120億15百万円及び減価償却費210億15百万円を計上したこと、仕入債務が69億22百万円増加した一方で、売上債権が176億3百万円増加したこと、たな卸資産が51億41百万円増加したこと等によります。

## 投資活動によるキャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー

当期の投資活動によるキャッシュ・フローは、352億80百万円の支出（前期は377億34百万円の支出）となりました。これは主に、有価証券（投資有価証券を含む）の取得により154億5百万円、有形固定資産の取得により142億77百万円、関係会社株式の取得により109億49百万円それ

ぞれ支出したこと等によります。この結果、フリー・キャッシュ・フローは、183億73百万円のマイナス（前期は7億24百万円のマイナス）となりました。

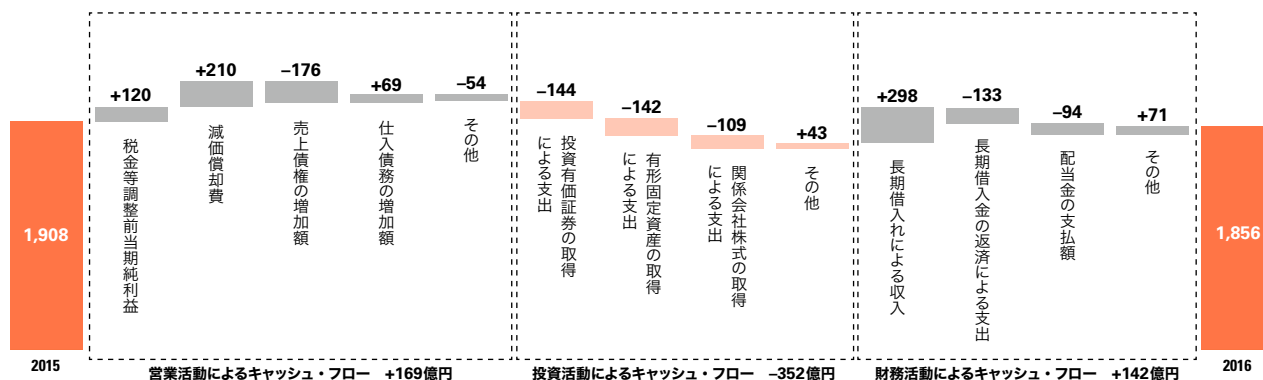
## 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期の財務活動によるキャッシュ・フローは、142億85百万円の収入（前期は150億58百万円の支出）となりました。これは主に、長期借入金の返済により133億61百万円、配当金の支払により94億22百万円をそれぞれ支出した一方で、長期借入れにより298億80百万円、社債の発行により99億58百万円の収入があったこと等によります。

以上の結果、当期末の現金及び現金同等物の残高は、前期末に比べ52億24百万円減少し、1,856億13百万円となりました。

## 連結キャッシュ・フローの状況

億円

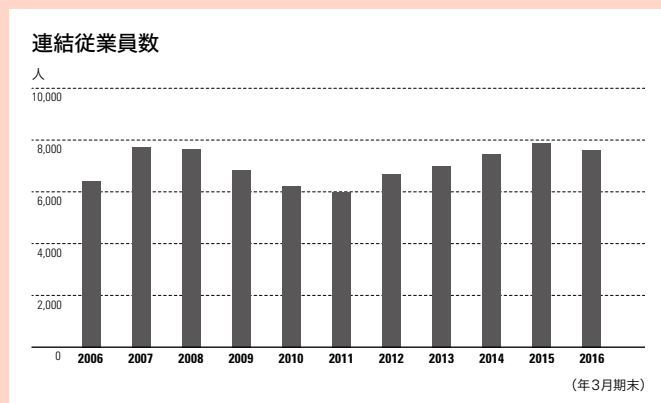


## HUMAN AND INTELLECTUAL CAPITALS

### 人財／IP

#### 連結従業員数

当期末の連結従業員数は、前期末比282名減の7,606名となりました。平均年齢は前期末の37.4歳に対して当期末は38.4歳となりました。当グループは、成長分野への人財の重点配置を進めています。近年は、主にデジタルゲーム分野の社員数が増加する一方、構造改革に伴う人員削減によりエンタテインメントコンテンツ事業の既存事業の社員数は減少しています。



#### セグメント別従業員数

セグメント	2015	2016	増減
遊技機事業	1,658	1,448	-210
エンタテインメントコンテンツ事業	5,271	5,135	-136
リゾート事業	841	861	+20
全社 (持株会社)	118	162	+44
合計	7,888	7,606	-282

\* 2015年3月期にセグメント変更を実施しております。  
エンタテインメントコンテンツ事業の従業員数の内訳はP.29をご参照ください。

#### IP創造力

無形固定資産は、前期末比42億53百万円減の248億17百万円となりました。

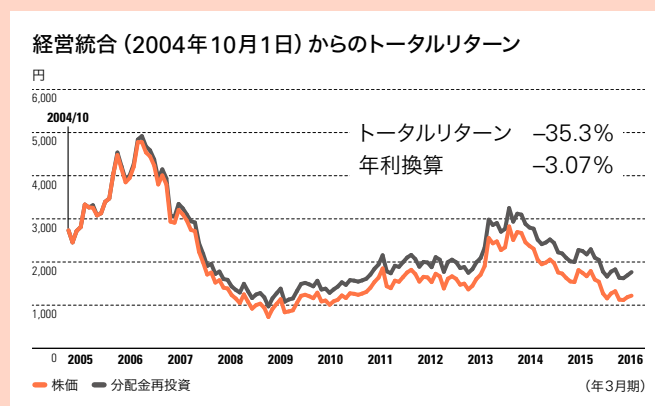
2014年3月期から2016年3月期までの3ヶ年は、平均して売上高の16.9%に相当する研究開発費・コンテンツ制作費を投じています。

## OUTCOME

### 株主価値

#### 長期トレンド

当グループは、成長戦略を通じた利益の拡大による時価総額の増大と、毎期の税引後利益のうち、20～30%程度の配当性向を目標とした安定的な配当の実施の両面で、株主価値の向上を実現していく方針です。また、株価水準に応じて自己株式の取得も選択肢としていきます。この基本方針に基づき、直近5ヶ年では安定的に1株当たり40円の配当を実施するとともに、機動的に自己株式の取得を実施しています。2004年10月の経営統合時から2016年3月31日までのキャピタルゲインと配当金を合わせたトータルリターンはマイナス35.3%となり、年利換算では単利でマイナス3.07%となります。(同期間のTOPIXのトータルリターンは20.6%、2004年10月1日時点の10年国債の利率は1.48%)



#### 2016年3月期の株主還元実績

当期は、1株当たり当期純利益22.90円を計上しました(前期は46.70円の1株当たり当期純損失)。1株当たりの年間配当金は、前期同様の40円をお支払いしました。この結果、連結純資産配当率は3.1%となりました。

# 連結貸借対照表

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2015年3月31日及び2016年3月31日現在

単位：百万円

	2015	2016
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	¥102,260	¥141,316
受取手形及び売掛金	38,526	55,612
貸倒引当金	(389)	(681)
有価証券	97,210	48,401
商品及び製品	6,988	6,971
仕掛品	12,281	17,382
原材料及び貯蔵品	9,967	10,123
未収還付法人税等	6,235	3,735
繰延税金資産	6,054	6,286
その他	18,887	13,143
流動資産合計	298,021	302,292
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	104,191	105,839
減価償却累計額	(71,111)	(70,622)
建物及び構築物(純額)	33,079	35,216
機械装置及び運搬具	20,229	17,121
減価償却累計額	(13,033)	(10,892)
機械装置及び運搬具(純額)	7,196	6,229
アミューズメント施設機器	54,154	51,574
減価償却累計額	(44,287)	(40,189)
アミューズメント施設機器(純額)	9,866	11,385
土地(注記5(3))	39,822	38,742
建設仮勘定	1,782	1,977
その他	52,624	51,259
減価償却累計額	(44,099)	(43,729)
その他(純額)	8,525	7,529
有形固定資産合計	100,272	101,080
<b>無形固定資産</b>		
のれん	14,668	12,201
その他	14,402	12,616
無形固定資産合計	29,071	24,817
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券(注記5(1)、(2))	70,051	76,504
長期貸付金	865	703
敷金及び保証金	14,081	12,727
繰延税金資産	656	674
その他	16,429	14,705
貸倒引当金	(790)	(549)
投資その他の資産合計	101,293	104,765
<b>固定資産合計</b>	230,637	230,664
<b>資産合計</b>	¥528,659	¥532,957

添付注記参照

単位：百万円

	2015	2016
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	¥ 26,964	¥ 33,011
短期借入金（注記5(4)）	13,842	14,002
1年内償還予定の社債	1,600	14,200
未払法人税等	3,240	2,536
未払費用	13,356	15,467
賞与引当金	4,339	4,608
役員賞与引当金	488	606
事業再編引当金	217	136
ポイント引当金	36	—
解体費用引当金	—	391
資産除去債務	133	30
繰延税金負債	11	34
その他	22,474	20,964
流動負債合計	86,707	105,990
<b>固定負債</b>		
社債	56,200	52,000
長期借入金	32,918	48,895
退職給付に係る負債	3,716	3,906
役員退職慰労引当金	121	—
繰延税金負債	4,274	3,258
再評価に係る繰延税金負債	739	640
資産除去債務	2,435	3,952
解体費用引当金	3,395	2,368
その他	15,696	11,993
固定負債合計	119,498	127,015
<b>負債合計</b>	<b>206,206</b>	<b>233,006</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	29,953	29,953
資本剰余金	119,282	118,404
利益剰余金	198,704	194,505
自己株式	(49,335)	(54,758)
株主資本合計	298,604	288,105
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	17,794	11,494
繰延ヘッジ損益	10	(40)
土地再評価差額金（注記5(3)）	(4,699)	(4,600)
為替換算調整勘定	3,414	(876)
退職給付に係る調整累計額	2,206	651
その他の包括利益累計額合計	18,726	6,628
新株予約権	832	801
非支配株主持分	4,289	4,415
純資産合計	322,452	299,950
<b>負債純資産合計</b>	<b>¥528,659</b>	<b>¥532,957</b>

添付注記参照



# 連結損益及び包括利益計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2015年3月期及び2016年3月期

単位：百万円

	2015	2016
売上高	¥366,813	¥347,981
売上原価（注記6（1）、（2））	231,441	220,609
売上総利益	135,371	127,372
販売費及び一般管理費合計（注記6（2））	117,876	109,754
営業利益	17,495	17,617
その他収益（費用）：		
受取利息	307	463
受取配当金	982	923
持分法による投資利益	26	—
投資事業組合運用益	311	223
為替差益	—	58
償却債権取立益	300	159
支払利息	(910)	(921)
持分法による投資損失	—	(338)
売上割引	(58)	(2)
支払手数料	(159)	(204)
投資事業組合運用損	(66)	(236)
店舗解約違約金	(2)	(2)
社債発行費	(155)	(41)
固定資産除却損	(585)	(481)
和解金	(418)	(3)
為替差損	(390)	—
複合金融商品評価損	—	(1,127)
固定資産売却益（注記6（3））	113	68
関係会社株式売却益	175	16
投資有価証券売却益	187	123
関係会社清算益	—	306
新株予約権戻入益	196	14
収用補償金	277	—
解体費用引当金戻入益	—	523
固定資産売却損（注記6（4））	(80)	(72)
減損損失（注記6（6））	(7,881)	(1,329)
投資有価証券評価損	(100)	(19)
関係会社株式評価損	(188)	(568)
解体費用引当金繰入額	(2,778)	—
映画自主製作中止に伴う損失	(1,826)	—
早期割増退職金	(1,868)	(1,956)
事業再編損（注記6（5））	(862)	(1,220)
その他－純額	(72)	45
小計	(15,527)	(5,601)
税金等調整前当期純利益	1,968	12,015
法人税、住民税及び事業税	5,483	4,040
法人税等調整額	6,904	2,354
法人税等合計	12,388	6,395
当期純利益（損失）	(10,419)	5,620
(内訳)		
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	(11,375)	5,369
非支配株主に帰属する当期純利益	955	251
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	983	(6,300)
繰延ヘッジ損益	9	(51)
土地再評価差額金	5	99
為替換算調整勘定	4,337	(3,309)
退職給付に係る調整額	(238)	(1,547)
持分法適用会社に対する持分相当額	1,275	(1,077)
その他の包括利益合計（注記6（7））	6,373	(12,186)
包括利益	(4,046)	(6,566)
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	(4,972)	(6,728)
非支配株主に係る包括利益	¥ 925	¥ 161

添付注記参照

# 連結株主資本等変動計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2015年3月期及び2016年3月期

単位：百万円

	2015	2016
<b>株主資本</b>		
<b>資本金</b>		
当期首残高	¥ 29,953	¥ 29,953
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	29,953	29,953
<b>当期変動額</b>		
当期変動額合計	—	—
当期末残高	29,953	29,953
<b>資本剰余金</b>		
当期首残高	119,312	119,282
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	119,312	119,282
<b>当期変動額</b>		
自己株式の処分	(30)	14
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	(892)
<b>当期変動額合計</b>	(30)	(877)
当期末残高	119,282	118,404
<b>利益剰余金</b>		
当期首残高	219,684	198,704
会計方針の変更による累積的影響額	607	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	220,291	198,704
<b>当期変動額</b>		
剰余金の配当	(9,758)	(9,436)
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	(11,375)	5,369
連結子会社の決算期変更に伴う増減	—	(129)
連結範囲の変動	(231)	(1)
持分法の適用範囲の変動	(222)	(0)
<b>当期変動額合計</b>	(21,587)	(4,198)
当期末残高	198,704	194,505
<b>自己株式</b>		
当期首残高	(37,971)	(49,335)
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	(37,971)	(49,335)
<b>当期変動額</b>		
自己株式の取得	(12,601)	(5,549)
自己株式の処分	1,237	127
<b>当期変動額合計</b>	(11,363)	(5,422)
当期末残高	(49,335)	(54,758)
<b>株主資本合計</b>		
当期首残高	330,977	298,604
会計方針の変更による累積的影響額	607	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	331,585	298,604
<b>当期変動額</b>		
剰余金の配当	(9,758)	(9,436)
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	(11,375)	5,369
連結子会社の決算期変更に伴う増減	—	(129)
自己株式の取得	(12,601)	(5,549)
自己株式の処分	1,207	141
連結範囲の変動	(231)	(1)
持分法の適用範囲の変動	(222)	(0)
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	(892)
<b>当期変動額合計</b>	(32,981)	(10,499)
当期末残高	¥298,604	¥288,105

## 連結株主資本等変動計算書

単位：百万円

	2015	2016
<b>その他の包括利益累計額</b>		
<b>その他有価証券評価差額金</b>		
当期首残高	¥ 16,804	¥ 17,794
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	16,804	17,794
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	990	(6,300)
当期変動額合計	990	(6,300)
当期末残高	17,794	11,494
<b>繰延ヘッジ損益</b>		
当期首残高	0	10
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	0	10
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	9	(50)
当期変動額合計	9	(50)
当期末残高	10	(40)
<b>土地再評価差額金</b>		
当期首残高	(4,705)	(4,699)
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	(4,705)	(4,699)
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	5	99
当期変動額合計	5	99
当期末残高	(4,699)	(4,600)
<b>為替換算調整勘定</b>		
当期首残高	(2,281)	3,414
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	(2,281)	3,414
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	5,695	(4,290)
当期変動額合計	5,695	(4,290)
当期末残高	3,414	(876)
<b>退職給付に係る調整累計額</b>		
当期首残高	2,504	2,206
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,504	2,206
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(297)	(1,554)
当期変動額合計	(297)	(1,554)
当期末残高	2,206	651
<b>その他の包括利益累計額合計</b>		
当期首残高	12,322	18,726
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	12,322	18,726
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,403	(12,097)
当期変動額合計	6,403	(12,097)
当期末残高	18,726	6,628
<b>新株予約権</b>		
当期首残高	1,078	832
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	1,078	832
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	(245)	(31)
当期変動額合計	(245)	(31)
当期末残高	832	801
<b>非支配株主持分</b>		
当期首残高	3,892	4,289
会計方針の変更による累積的影響額		
会計方針の変更を反映した当期首残高	3,892	4,289
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	397	126
当期変動額合計	397	126
当期末残高	4,289	4,415
<b>純資産合計</b>		
当期首残高	348,270	322,452
会計方針の変更による累積的影響額	607	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	348,878	322,452
当期変動額		
剰余金の配当	(9,758)	(9,436)
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	(11,375)	5,369
連結子会社の決算期変更に伴う増減	—	(129)
自己株式の取得	(12,601)	(5,549)
自己株式の処分	1,207	141
連結範囲の変動	(231)	(1)
持分法の適用範囲の変動	(222)	(0)
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	(892)
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,555	(12,003)
当期変動額合計	(26,425)	(22,502)
当期末残高	¥322,452	¥299,950

添付注記参照

# 連結キャッシュ・フロー計算書

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2015年3月期及び2016年3月期

単位：百万円

	2015	2016
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	¥ 1,968	¥ 12,015
減価償却費	21,747	21,015
減損損失	7,881	1,329
アミューズメント施設機器振替額	(4,270)	(3,486)
固定資産売却損益(益)	(33)	3
固定資産除却損	585	562
関係会社株式売却損益(益)	79	(8)
関係会社清算損益(益)	—	(306)
投資有価証券売却損益(益)	(187)	(123)
投資有価証券評価損益(益)	100	19
投資事業組合運用損益(益)	(245)	12
のれん償却額	3,625	2,364
貸倒引当金の増減額(減少)	(24)	640
役員賞与引当金の増減額(減少)	(126)	122
退職給付に係る負債の増減額(減少)	(1,179)	(1,561)
役員退職慰労引当金の増減額(減少)	(25)	(41)
賞与引当金の増減額(減少)	277	390
解体費用引当金の増減額(減少)	3,395	(588)
事業再編引当金の増減額(減少)	217	(70)
受取利息及び受取配当金	(1,289)	(1,386)
支払利息	910	921
為替差損益(益)	791	(85)
持分法による投資損益(益)	(26)	338
売上債権の増減額(増加)	9,606	(17,603)
たな卸資産の増減額(増加)	6,375	(5,141)
仕入債務の増減額(減少)	(10,075)	6,922
預り保証金の増減額(減少)	(131)	(165)
その他	8,459	2,920
小計	48,404	19,012
利息及び配当金の受取額	1,343	1,369
利息の支払額	(818)	(885)
法人税等の支払額	(13,946)	(8,163)
法人税等の還付額	2,026	5,574
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>¥ 37,010</b>	<b>¥ 16,906</b>

添付注記参照

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

	2015	2016
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
定期預金の預入による支出	¥ (2,704)	¥ (2,661)
定期預金の払戻による収入	2,558	4,687
有価証券の取得による支出	(5,000)	(1,000)
有価証券の償還による収入	—	5,100
信託受益権の取得による支出	(3,924)	(1,241)
信託受益権の売却による収入	4,888	1,591
有形固定資産の取得による支出	(16,115)	(14,277)
有形固定資産の売却による収入	489	861
無形固定資産の取得による支出	(8,494)	(9,151)
無形固定資産の売却による収入	—	16
投資有価証券の取得による支出	(7,068)	(14,405)
投資有価証券の売却による収入	289	5,980
投資有価証券の償還による収入	400	2,446
投資事業組合への出資による支出	(1,518)	(1,023)
投資事業組合からの分配による収入	128	449
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出(注記8(2))	(637)	(390)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出(注記8(3))	(96)	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入(注記8(3))	—	425
関係会社株式の取得による支出	(1,039)	(10,949)
貸付けによる支出	(459)	(308)
貸付金の回収による収入	284	287
敷金の差入による支出	(1,245)	(858)
敷金の回収による収入	920	753
その他	609	(1,612)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37,734)	(35,280)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(減少)	—	(500)
長期借入れによる収入	10,900	29,880
長期借入金の返済による支出	(12,423)	(13,361)
社債の発行による収入	19,844	9,958
社債の償還による支出	(1,700)	(1,600)
ストックオプション行使による収入	1,078	3
配当金の支払額	(9,690)	(9,422)
自己株式の取得による支出	(12,601)	(12)
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	(996)
その他(注記8(4))	(10,465)	336
財務活動によるキャッシュ・フロー	(15,058)	14,285
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,100	(1,128)
現金及び現金同等物の増減額(減少)	(13,681)	(5,217)
現金及び現金同等物の期首残高	202,741	190,837
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,778	73
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	(1)
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少)	—	(79)
現金及び現金同等物の期末残高(注記8(1))	¥190,837	¥185,613

添付注記参照

# 連結財務諸表注記

セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社  
2015年3月期及び2016年3月期

## 注記 1 表示されている連結財務諸表の基礎

セガサミーホールディングス株式会社(当社)と連結子会社の連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及び関連法規に従い、また、日本において一般に公正妥当と認められた会計基準(日本会計基準)に準拠しています。これらの基準においては、国際会計基準で要請される会計処理及び開示事項と異なる点があります。

海外連結子会社の会計処理は、その居住国で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠しております。なお、連結財務諸表では必要な調整がなされております。添付の連結財務諸表は、日本で一般に公正妥当と認められた会計基準に準拠して作成され、金融商品取引法の規定により財務省の所管財務局に提出されたものを組み替え、英語に翻訳したものです(追加記載事項が含まれています)。法定の日本語による連結財務諸表において記載されている、開示が強制されていない補足的情報については、添付の連結財務諸表においては記載されていないものもあります。

添付の連結財務諸表作成にあたっては、海外に馴染みのある形式にするために、日本国内で作成された連結財務諸表の組み替えを行っております。

また、2015年の連結財務諸表の数字は、2016年の表示方法にあわせて一部組み替えております。これらの変更は、前期の損益及び純資産に影響を与えません。

## 注記 2 連結財務諸表作成のための 基本となる重要な事項

### 1. 連結の範囲に関する事項

#### (1) 連結子会社の数 81社

サミーデジタルセキュリティ株式会社他2社は新規設立により、株式会社キャリアスタッフは株式取得により、株式会社セガホールディングス他3社は新設分割により、サミーファシリティサービス株式会社他1社は重要性が増したことから、当連結会計年度より連結子会社としております。前連結会計年度において持分法適用関連会社であった株式会社プレイハートは、持分の追加取得により当連結会計年度より連結子会社としており、みなし取得日を当連結会計年度末としているため、当連結会計年度は貸借対照表のみを連結し、業績は持分法による投資損益として計上しております。

また、株式会社インデックスは株式売却により、株式会社ディー・バイ・エル・クリエイション他3社は会社清算により、株式会社セガネットワークスは株式会社セガゲームスに吸収合併されたことにより、サミー販売株式会社他1社はサミー株式会社に吸収合併されたことにより、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

#### (2) 非連結子会社の数 11社

非連結子会社につきましては総資産、売上高、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないため、連結の範囲から除外しております。

### 2. 持分法の適用に関する事項

#### (1) 持分法を適用した非連結子会社の数 1社

#### (2) 持分法を適用した関連会社の数 12社

株式会社ジークは新規設立により、Cloudzilla, Inc. は株式取得により、ZEN TIGER Sarl は重要性が増したことから、持分法の適用の範囲に含めております。

また、株式会社エルテックスは株式の一部売却により、株式会社プレイハートは持分の追加取得に伴い連結子会社としたことにより、持分法の適用の範囲から除外しております。

#### (3) 持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の数 13社

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社につきましては、当期純損益のうち持分に見合う額及び利益剰余金等のうち持分に見合う額のそれぞれの合計額が、持分法の対象から除いても連結財務諸表に及ぼす影響が軽微であり、かつ、全体としても重要性がないため、持分法を適用しておりません。

### 3. 会計方針に関する事項

#### (1) 重要な資産の評価基準及び評価方法

##### ① 満期保有目的の債券

償却原価法(定額法)

##### ② その他有価証券

時価のあるもの

決算末日の市場価格等に基づく時価法(評価差額は、全部純資産直入法により処理し、売却原価は移動平均法により算定)

なお、組込デリバティブを区分して測定することができない複合金融商品は、複合金融商品全体を時価評価し、評価差額を当連結会計年度の損益に計上しております。

時価のないもの

移動平均法による原価法

なお、投資事業有限責任組合及びこれに類する組合への出資(金融商品取引法第2条第2項により有価証券とみなされるもの)については、組合契約に規定される決算報告日に応じて入手可能な決算書を基礎として持分相当額を純額で取り込む方法によっております。

## 連結財務諸表注記

## ③ テリバティブ

時価法

## ④ たな卸資産

主として総平均法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）

なお、仕掛品は個別法による原価法（収益性の低下による簿価切下げの方法）を採用しております。

## (2) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

## ① 有形固定資産（リース資産除く）

主として定額法

なお、主な耐用年数は次のとおりであります。

建物及び構築物	2～50年
機械装置及び運搬具	2～16年
アミューズメント施設機器	2～5年

## ② 無形固定資産（リース資産除く）

定額法

なお、自社利用のソフトウェアについては社内における利用可能期間（5年以内）に基づく定額法によっております。

## ③ リース資産

所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産

自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。

所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産

リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

## (3) 重要な引当金の計上基準

## ① 貸倒引当金

期末債権の貸倒れによる損失に備えるため、以下の基準によっております。

一般債権

貸倒実績率法によっております。

貸倒懸念債権及び破産更生債権等

個別に債権の回収可能性を考慮した所要額を計上しております。

## ② 賞与引当金

従業員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

## ③ 役員賞与引当金

役員に対する賞与の支給に充てるため、支給見込額を計上しております。

## ④ 事業再編引当金

事業再編に伴い将来発生すると見込まれる費用のうち、当連結会計年度の負担に属すると認められる額を計上しております。

## ⑤ 役員退職慰労引当金

国内の連結子会社の一部は、役員の退職慰労金の支給に備えるため、内規に基づく期末要支給額を計上しております。

## ⑥ 解体費用引当金

老朽化した遊休建物解体に伴う支出に備えるため、将来発生すると見込まれる解体費用を計上しております。

## (4) 退職給付に係る会計処理の方法

退職給付見込額の期間帰属方法

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、給付算定式基準によっております。

数理計算上の差異及び過去勤務費用の費用処理方法

過去勤務費用は、その発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による按分額を費用処理または発生時に一括費用処理することとしております。

数理計算上の差異は、各連結会計年度の発生時の従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数（主として10年）による按分額をそれぞれ発生の日連結会計年度から定額法により費用処理または翌連結会計年度で一括費用処理することとしております。

## (5) 重要なヘッジ会計の方法

## ① ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。但し、特例処理の要件を充たす金利スワップ取引については特例処理を採用しております。

また、当社及び一部の連結子会社において振当処理が認められる通貨スワップ及び為替予約については振当処理を採用しております。

## ② ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段：通貨スワップ、金利スワップ、為替予約

ヘッジ対象：借入金の金利、外貨建金銭債権債務

## ③ ヘッジ方針

為替及び金利等の相場変動に伴うリスクの軽減等を目的としてデリバティブ取引を行っております。なお、原則として実需に基づくものを対象に行っており、投機目的のデリバティブ取引は行っておりません。

## ④ ヘッジの有効性評価の方法

ヘッジ対象の相場変動等の累計とヘッジ手段の相場変動等の累計とを比率分析する方法により有効性の評価を行っております。但し、通貨スワップについては、ヘッジ手段の想定元本とヘッジ対象に関する重要な条件が同一であり、かつ、相場変動を相殺することができるため、また、金利スワップのうち特例処理を採用しているものについてはヘッジの有効性評価は省略しております。

## (6) のれんの償却方法及び償却期間

のれんは、その効果の発現する期間を合理的に見積もれる場合にはその見積もり年数により、それ以外の場合には5年間の定額法により償却を行っております。

#### (7) 連結キャッシュ・フロー計算書における資金の範囲

連結キャッシュ・フロー計算書における資金（現金及び現金同等物）は、手許預金、要求払預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値変動について僅少なりリスクしか負わない取得日から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

#### (8) 消費税等の会計処理方法

消費税及び地方消費税の会計処理方法は税抜方式によっており、資産に係る控除対象外消費税及び地方消費税は主に当連結会計年度の費用として処理しております。

#### (9) 連結納税制度の適用

連結納税制度を適用しております。

### 注記 3 会計方針の変更

#### (1) 企業結合に関する会計基準等の適用

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第21号。以下「企業結合会計基準」という。）、「連結財務諸表に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第22号。以下「連結会計基準」という。）及び「事業分離等に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第7号。以下「事業分離等会計基準」という。）等を、当連結会計年度から適用し、支配が継続している場合の子会社に対する当社の持分変動による差額を資本剰余金として計上するとともに、取得関連費用を発生した連結会計年度の費用として計上する方法に変更いたしました。また、当連結会計年度の期首以後実施される企業結合については、暫定的な会計処理の確定による取得原価の配分額の見直しを企業結合日の属する連結会計年度の連結財務諸表に反映させる方法に変更いたします。加えて、当期純利益等の表示の変更及び少数株主持分から非支配株主持分への表示の変更を行っております。当該表示の変更を反映させるため、前連結会計年度については、連結財務諸表の組替えを行っております。

当連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書においては、連結範囲の変動を伴わない子会社株式の取得又は売却に係るキャッシュ・フローについては、「財務活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載し、連結範囲の変動を伴う子会社株式の取得関連費用もしくは連結範囲の変動を伴わない子会社株式の取得又は売却に関連して生じた費用に係るキャッシュ・フローは、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の区分に記載する方法に変更しております。

企業結合会計基準等の適用については、企業結合会計基準第58-2項(4)、連結会計基準第44-5項(4)及び事業分離等会計基準第57-4項(4)に定める経過的な取扱いに従っており、当連結会計年度の期首時点から将来にわたって適用しております。

この結果、当連結会計年度末の資本剰余金が892百万円減少しております。なお、当連結会計年度の損益に与える影響は軽微であります。

#### (2) 製商品販売等の収益認識基準の変更

当社の一部の連結子会社は、従来、主として出荷基準により収益を認識しておりましたが、当連結会計年度より、納品基準に変更しております。この変更は、当連結会計年度より、主として遊技機事業において製品の運送管理を強化したことに伴い、社内での納品日の把握体制が整備されたことを契機として、収益認識基準を検討した結果、納品時点で収益を認識する方法が経済的実態をより適切に反映することができるかと判断し、行ったものであります。

当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の売上高は430百万円減少しており、売上総利益は127百万円、営業利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ113百万円減少しております。また、前連結会計年度の期首の純資産に累積的影響額が反映されたことにより、利益剰余金の前期首残高は103百万円減少しております。

なお、セグメント情報及び1株当たり情報に与える影響については、当該箇所に記載しております。

#### (3) デジタルゲーム分野の収益表示の変更

当社の一部の連結子会社は、従来、デジタルゲーム分野における売上及びプラットフォーム利用料等の関連費用について、売上高と売上原価、販売費及び一般管理費を相殺し純額にて計上しておりましたが、当連結会計年度より、売上高と売上原価、販売費及び一般管理費を総額で計上する方法に変更しております。この変更は、エンタテインメントコンテンツ事業のうち、成長分野と位置付けたデジタルゲーム分野への経営資源の再配分を進めるとともに、海外を含めた新規投資により事業展開を行う方針を決定したことにより、今後のデジタルゲーム分野の金額的重要性が増すことから、企業活動の状況をより明瞭に示す会計処理の検討を行った結果、売上高を総額表示にするとともにプラットフォーム利用料等の関連費用を売上原価、販売費及び一般管理費に計上することにより、経営成績をより明瞭に表示すると判断し、行ったものであります。

当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の連結財務諸表となっております。

この結果、遡及適用を行う前と比べて、前連結会計年度の売上高は12,322百万円増加し、売上総利益が621百万円増加しておりますが、営業利益及び税金等調整前当期純利益に与える影響はありません。

なお、セグメント情報に与える影響については、当該箇所に記載しております。



## 連結財務諸表注記

## 注記 4 未適用の会計基準等

・「繰延税金資産の回収可能性に関する適用指針」(企業会計基準委員会 2016年3月28日 企業会計基準適用指針第26号)

### (1) 概要

繰延税金資産の回収可能性に関する取扱いについて、監査委員会報告第66号「繰延税金資産の回収可能性の判断に関する監査上の取扱い」の枠組み、すなわち企業を5つに分類し、当該分類に応じて繰延税金資産の計上額を見積る枠組みを基本的に踏襲した上で、以下の取扱いについて必要な見直しが行われております。

- ① (分類1) から (分類5) に係る分類の要件をいずれも満たさない企業の取扱い
- ② (分類2) 及び (分類3) に係る分類の要件
- ③ (分類2) に該当する企業におけるスケジュールリング不能な将来減算一時差異に関する取扱い

④ (分類3) に該当する企業における将来の一時差異等加減算前課税所得の合理的な見積可能期間に関する取扱い

⑤ (分類4) に係る分類の要件を満たす企業が (分類2) 又は (分類3) に該当する場合の取扱い

### (2) 適用予定日

2017年3月期の期首より適用予定です。

### (3) 当該会計基準等の適用による影響

影響額は、当連結財務諸表の作成時において評価中です。

## 注記 5 連結貸借対照表関係

(1) 担保に供している資産は次のとおりであります。

担保に供している資産

	2015	2016
関係会社株式	¥—	(注) ¥23,119
合計	—	23,119

単位：百万円

(注) 持分法適用関連会社である PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. の当連結会計年度における金融機関借入金 40,074 百万円 (392,500 百万ウォン) に対して、同社株式を担保に供しております。

(2) 非連結子会社及び関連会社に対するものは次のとおりであります。

	2015	2016
投資有価証券 (株式)	¥17,795	¥26,298
投資有価証券 (出資金)	288	938

単位：百万円

### (3) 土地再評価差額金

連結子会社である株式会社セガホールディングスは「土地の再評価に関する法律」(1998年3月31日公布 法律第34号) 及び「土地の再評価に関する法律の一部を改正する法律」(2001年3月31日公布 法律第19号) に基づき、事業用の土地の再評価を行い、当該評価差額金額を「土地再評価差額金」として純資産の部に計上しております。

### 再評価の方法

「土地の再評価に関する法律施行令」(1998年3月31日公布 政令第119号) 第2条第3号に定める固定資産評価額に合理的な調整を行って算定する方法及び第5号に定める不動産鑑定士の鑑定評価によって算出しております。

再評価を行った年月日：2002年3月31日

#### (4) 当座貸越契約及びコミットメントライン契約

当社及び連結子会社においては、運転資金の効率的な調達を行うため取引銀行15行と当座貸越契約及びコミットメントライン契約を締結しております。

これら契約に基づく当連結会計年度末の借入未実行残高は次のとおりであります。

	2015	2016
当座貸越限度額及びコミットメントライン契約の総額	¥70,925	¥119,625
借入実行残高	500	—
差引未実行残高	70,425	119,625

単位：百万円

## 注記 6 連結損益及び包括利益計算書関係

(1) 通常の販売目的で保有する棚卸資産の収益性の低下による簿価切下額は次のとおりであります。

	2015	2016
売上原価	¥6,195	¥4,588

単位：百万円

(2) 一般管理費及び当期製造費用に含まれる研究開発費

	2015	2016
	¥44,539	¥41,752

単位：百万円

(3) 固定資産売却益の内訳は次のとおりであります。

	2015	2016
建物及び構築物	¥ —	¥ 2
機械装置及び運搬具	—	4
土地	109	6
その他有形固定資産	3	55
その他無形固定資産	—	0
合計	113	68

単位：百万円

(4) 固定資産売却損の内訳は次のとおりであります。

	2015	2016
機械装置及び運搬具	¥ —	¥ 8
土地	78	—
その他有形固定資産	1	64
合計	80	72

単位：百万円

#### (5) 事業再編損

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

事業再編損は、主に米国での事業再編に伴う損失であります。

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

事業再編損は、主に米国及び韓国での事業再編に伴う損失であります。

## 連結財務諸表注記

(6) 減損損失の内訳は次のとおりであります。

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

用途	場所	種類	金額
遊技機生産設備等	愛知県瀬戸市 他4件	建物及び構築物	¥ 228
		その他有形固定資産	1,328
		その他無形固定資産	32
		土地	33
アミューズメント施設	神奈川県横浜市 他6件	建物及び構築物	2,859
		アミューズメント施設機器	691
		その他有形固定資産	92
		その他無形固定資産	68
事業用資産	東京都渋谷区 他10件	建物及び構築物	338
		アミューズメント施設機器	563
		その他有形固定資産	417
		その他無形固定資産	74
その他	東京都港区	のれん	1,151
		合計	7,881

単位：百万円

当グループは、事業のセグメントを基礎とし、独立したキャッシュ・フローを個別に見積もることが可能な資産または資産グループについては個別にグルーピングしております。このうち、市場価格が著しく下落した、もしくは営業活動から生じるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなる見込みである資産または資産グループについて帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他費用に計上しております。

回収可能価額は、遊技機生産設備等については、主に不動産鑑定評価により、アミューズメント施設、事業用資産については、主に将来キャッシュ・フローが見込めないことから備忘価額により算出しております。なお、のれんについては、回収可能価額を使用価値により測定し、主な割引率は17.5%であります。

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

用途	場所	種類	金額
アミューズメント施設	神奈川県横浜市 他3件	建物及び構築物	¥ 256
		その他有形固定資産	189
		その他無形固定資産	1
事業用資産	東京都品川区 他5件	建物及び構築物	124
		アミューズメント施設機器	137
		その他有形固定資産	392
		その他無形固定資産	204
その他	韓国	のれん	22
		合計	1,329

単位：百万円

当グループは、事業のセグメントを基礎とし、独立したキャッシュ・フローを個別に見積もることが可能な資産または資産グループについては個別にグルーピングしております。このうち、市場価格が著しく下落した、もしくは営業活動から生じるキャッシュ・フローが継続してマイナスとなる見込みである資産または資産グループについて帳簿価額を回収可能

価額まで減額し、当該減少額を減損損失としてその他費用に計上しております。

回収可能価額は、アミューズメント施設、事業用資産については、主に将来キャッシュ・フローが見込めないことから備忘価額により算出しております。

## (7) その他の包括利益に係る組替調整額及び税効果額

単位：百万円

	2015	2016
その他有価証券評価差額金		
当期発生額	¥ 650	¥ (9,390)
組替調整額	(187)	(123)
税効果調整前	463	(9,513)
税効果額	519	3,213
その他有価証券評価差額金	983	(6,300)
繰延ヘッジ損益		
当期発生額	14	(57)
組替調整額	—	—
税効果調整前	14	(57)
税効果額	(5)	6
繰延ヘッジ損益	9	(51)
土地再評価差額金		
税効果額	5	99
土地再評価差額金	5	99
為替換算調整勘定		
当期発生額	4,337	(3,236)
組替調整額	—	(73)
税効果調整前	4,337	(3,309)
税効果額	—	—
為替換算調整勘定	4,337	(3,309)
退職給付に係る調整額		
当期発生額	507	(1,972)
組替調整額	(220)	(32)
税効果調整前	287	(2,004)
税効果額	(525)	457
退職給付に係る調整額	(238)	(1,547)
持分法適用会社に対する持分相当額		
当期発生額	1,275	(1,077)
組替調整額	—	—
持分法適用会社に対する持分相当額	1,275	(1,077)
その他の包括利益合計	6,373	(12,186)

## 注記 7 連結株主資本等変動計算書関係

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

## 1. 発行済株式に関する事項

単位：株

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式	266,229,476	—	—	266,229,476

## 2. 自己株式に関する事項

単位：株

株式の種類	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式	22,627,725	6,911,505	737,441	28,801,789

(変動事由の概要)

増加数の内訳は、次のとおりであります。

取締役会決議に基づく市場買付けによる増加	6,901,600株
単元未満株式の買取りによる増加	9,905株

減少数の内訳は、次のとおりであります。

ストックオプションの行使による減少	736,300株
単元未満株式の買増請求による減少	1,141株

## 連結財務諸表注記

## 3. 新株予約権等に関する事項

会社名	内訳	目的となる株式の種類	目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高(百万円)
			当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末	
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	—	—	—	—	—	¥832
合計			—	—	—	—	832

## 4. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2014年5月9日取締役会	普通株式	¥4,872	¥20	2014年3月31日	2014年5月28日
2014年10月31日取締役会	普通株式	4,886	20	2014年9月30日	2014年12月1日

## (2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2015年5月11日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥4,748	¥20	2015年3月31日	2015年5月27日

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

## 1. 発行済株式に関する事項

株式の種類	単位:株			
	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式	266,229,476	—	—	266,229,476

## 2. 自己株式に関する事項

株式の種類	単位:株			
	当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末
普通株式	28,801,789	3,107,179	74,161	31,834,807

## (変動事由の概要)

増加数の内訳は、次のとおりであります。

取締役会決議に基づく市場買付けによる増加	3,098,400株
単元未満株式の買取りによる増加	8,779株

減少数の内訳は、次のとおりであります。

ストックオプションの行使による減少	73,500株
単元未満株式の買増請求による減少	661株

## 3. 新株予約権等に関する事項

会社名	内訳	目的となる株式の種類	目的となる株式の数(株)				当連結会計年度末残高(百万円)
			当連結会計年度期首	増加	減少	当連結会計年度末	
提出会社	ストック・オプションとしての新株予約権	—	—	—	—	—	¥801
合計			—	—	—	—	801

## 4. 配当に関する事項

## (1) 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)	基準日	効力発生日
2015年5月11日取締役会	普通株式	¥4,748	¥20	2015年3月31日	2015年5月27日
2015年10月30日取締役会	普通株式	4,687	20	2015年9月30日	2015年12月1日

(2) 基準日が当連結会計年度に属する配当のうち、配当の効力発生日が翌連結会計年度となるもの

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (百万円)	1株当たり配当額 (円)	基準日	効力発生日
2016年5月13日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥4,687	¥20	2016年3月31日	2016年5月27日

## 注記 8 連結キャッシュ・フロー計算書関係

(1) 現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に掲記されている科目と金額の関係

	2015	2016
現金及び預金勘定	¥102,260	¥141,316
有価証券	97,210	48,401
計	199,470	189,718
預入期間が3ヶ月を超える定期預金等	(3,432)	(2,704)
取得日から償還日までの期間が3ヶ月を超える有価証券	(5,200)	(1,400)
現金及び現金同等物	190,837	185,613

(2) 株式の取得により新たに連結子会社となった会社の資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)

Demiurge Studios, Inc.

	単位：百万円
流動資産	¥ 168
固定資産	70
のれん勘定	883
流動負債	(30)
為替換算調整勘定	(2)
株式の取得価額	1,090
現金及び現金同等物	(106)
未払金他	(498)
差引：取得による支出	(485)

当連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)

(株) プレイハート

	単位：百万円
流動資産	¥ 87
固定資産	68
のれん勘定	441
流動負債	(51)
非支配株主持分	(5)
小計	541
支配獲得までの既取得価額	(95)
追加取得株式の取得価額	446
現金及び現金同等物	(85)
差引：取得による支出	(360)

## 連結財務諸表注記

## (3) 株式の売却により連結子会社でなくなった会社の資産及び負債の主な内訳

前連結会計年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)

## (株) サミーデザイン

	単位：百万円
流動資産	¥ 1,892
固定資産	529
流動負債	(1,572)
固定負債	(50)
株式売却損他	(319)
株式の売却価額	480
現金及び現金同等物	(576)
差引：売却による支出	(96)

当連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)

## (株) インデックス

	単位：百万円
流動資産	¥ 813
固定資産	316
流動負債	(304)
固定負債	(1)
株式売却益他	16
株式の売却価額	839
現金及び現金同等物	(414)
差引：売却による収入	425

## (4) 前連結会計年度 (2014年4月1日～2015年3月31日)

その他には、自己株式取得のために拠出した20,000百万円のうち、当連結会計年度末において金銭として残る信託財産7,413百万円が含まれております。

当連結会計年度 (2015年4月1日～2016年3月31日)

その他には、自己株式取得のために拠出した20,000百万円のうち、当連結会計年度末において金銭として残る信託財産の返金分1,876百万円が含まれております。

## 注記 9 リース取引関係

リース取引に関する会計基準適用初年度開始前の所有権移転外ファイナンス・リース取引

(1) リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額、減損損失累計額相当額及び期末残高相当額

前連結会計年度 (2015年3月31日)

	単位：百万円			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
建物	¥2,103	¥968	¥1,135	¥—
合計	2,103	968	1,135	—

当連結会計年度 (2016年3月31日)

	単位：百万円			
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	減損損失累計額相当額	期末残高相当額
建物	<b>¥2,103</b>	<b>¥968</b>	<b>¥1,135</b>	<b>¥—</b>
合計	<b>2,103</b>	<b>968</b>	<b>1,135</b>	<b>—</b>

(2) 未経過リース料期末残高相当額及びリース資産減損勘定期末残高

未経過リース料期末残高相当額

	単位：百万円	
	2015	2016
1年内	¥ 151	<b>¥ 151</b>
1年超	1,224	<b>1,072</b>
合計	1,375	<b>1,224</b>

リース資産減損勘定期末残高

	単位：百万円	
	2015	2016
リース資産減損勘定期末残高	¥1,084	<b>¥956</b>

(3) 支払リース料、リース資産減損勘定の取崩額、減価償却費相当額、支払利息相当額及び減損損失

	単位：百万円	
	2015	2016
支払リース料	¥ 151	<b>¥151</b>
リース資産減損勘定の取崩額	—	<b>128</b>
減価償却費相当額	124	<b>124</b>
支払利息相当額	30	<b>27</b>
減損損失	1,084	<b>—</b>



## 連結財務諸表注記

## 1. ファイナンス・リース取引

## (1) リース資産の内容

主として、事務所関連設備（建物及び構築物、土地）及びアミューズメント施設分野における施設関連設備（建物及び構築物、アミューズメント施設機器）であります。

## 2. オペレーティング・リース取引

オペレーティング・リース取引のうち解約不能のものに係る未経過リース料

## (2) リース資産の減価償却の方法

- ・所有権移転ファイナンス・リース取引に係るリース資産  
自己所有の固定資産に適用する減価償却方法と同一の方法を採用しております。
- ・所有権移転外ファイナンス・リース取引に係るリース資産  
リース期間を耐用年数とし、残存価額を零とした定額法によっております。

	2015	2016
1年内	¥2,422	¥1,057
1年超	2,768	1,322
合計	5,191	2,380

単位：百万円

注記 10  
金融商品関係

## 1. 金融商品の状況に関する事項

## (1) 金融商品に対する取組方針

当グループは、持株会社である当社において中長期の資金流動性の確保など、グループ全体のセーフティネット機能を目的に取引金融機関との間でコミットメントラインを契約しております。また、各事業の事業資金については、グループ内資金の有効活用を目的としたキャッシュ・マネジメント・システムを運用しつつ、資金計画に照らして必要な分を銀行借入及び社債の発行により調達しております。資金運用については主に安全性、換金性の高い金融資産で運用し、一部において効率的な資金運用を目的として、複合金融商品である債券等により運用しております。デリバティブは、主に後述するリスクを回避するために利用しており、投機的な取引は行わない方針であります。

## (2) 金融商品の内容及びそのリスク

営業債権である受取手形及び売掛金は、顧客の信用リスクに晒されております。また、外貨建ての営業債権は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。有価証券及び投資有価証券は、主に譲渡性預金及び取引先企業との業務提携等に関連する株式等であり、後者については市場価格の変動リスクに晒されております。また、一部の複合金融商品等についても株式相場の市場価格等の変動リスクに晒されております。

営業債務である支払手形及び買掛金のうち、外貨建ての営業債務は為替の変動リスクに晒されておりますが、その一部については先物為替予約を利用してヘッジしております。借入金及び社債は、運転資金及び設備投資に必要な資金の調達を目的としたものであり、一部は変動金利であるため、金利変動リスクに晒されております。

デリバティブ取引は、外貨建ての営業債権債務及び外貨建ての借入金等に係る為替の変動リスクに対するヘッジを目的とした先物為替予約取引及び通貨スワップ取引、並びに借入金に係る支払金利の変動リスクに対するヘッジを目的とした金利スワップ取引等であります。なお、ヘッジ会計に関するヘッジ手段とヘッジ対象、ヘッジ方針、ヘッジの有効性の評価方法等については、前述の「注記 2-連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」、「3.会計方針に関する事項」の「(5) 重要なヘッジ会計の方法」に記載のとおりです。

## (3) 金融商品に係るリスク管理体制

## ① 信用リスク（取引先の契約不履行等に係るリスク）の管理

営業債権については、各社の債権管理規程等に従い、主管部門が主要な取引先の状況を定期的にモニタリングし、取引相手ごとに期日及び残高を管理するとともに、財務状況等の悪化等による回収懸念の早期把握や軽減を図っております。

譲渡性預金及び主な債券等は、格付の高いものを中心としているため、信用リスクは僅少であります。

デリバティブ取引の取引相手は、原則として取引金融機関のみに限定しております。

当連結会計年度末現在における最大信用リスク額は、信用リスクに晒される金融資産の連結貸借対照表価額により表わされております。

## ② 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

外貨建ての営業債権債務及び貸付金、並びに輸出入等により確実に発生すると見込まれる外貨建営業債権債務（いわゆる予定取引）のうちその一部について、通貨別月別に把握された為替の変動リスクをヘッジするために、先物為替予約を利用してしております。また、変動金利による借入金の一部について、支払利息の変動リスクを抑制するために、金利スワップ取引等を利用しており、外貨建ての借入金等については、為替の変動リスクをヘッジするために、通貨スワップ取引を利用してしております。

有価証券及び投資有価証券については、定期的に時価や発行体（取引先企業）の財務状況等を把握し、各社取締役会等に報告されております。主な保有株式については、取引先企業との関係を勘案して保有状況を継続的に見直しております。また、一部の複合金融商品等についても、定期的に時価の把握を行い保有状況を継続的に見直しております。

デリバティブ取引については、各社のデリバティブ管理規程等に基づき、社内決裁を受けたうえで、主に財務部門または経理部門がその実行・管理を行っております。そのうえで適宜、各社の取締役会に状況報告が行われております。

### ③ 資金調達に係る流動性リスク

（支払期日に支払いを実行できなくなるリスク）の管理  
営業債務及び借入金は、流動性リスクに晒されておりますが、当グループ

では、事業会社ごとに適正資金残高を設定し、各社が常にこれを上回る資金残高を維持するように月次で資金計画を更新し、当社がグループ各社の資金繰の確認を行うことなどにより、流動性リスクを管理しております。

### (4) 金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては変動要因を織り込んでいるため、異なる前提条件等を採用することにより、当該価額が変動することもあります。また、「注記 12-デリバティブ取引関係」におけるデリバティブ取引に関する契約額等については、その金額自体がデリバティブ取引に係る市場リスクを示すものではありません。

## 2. 金融商品の時価等に関する事項

連結貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額については、次のとおりであります。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、(注2)に記載のとおりであり、次表には含めておりません。

前連結会計年度（2015年3月31日）

	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥102,260	¥102,260	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	39,239	39,239	(0)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,373	2,376	2
② その他有価証券（※1）	138,879	138,879	—
③ 関連会社株式	886	1,016	130
<b>資産計</b>	<b>283,639</b>	<b>283,772</b>	<b>132</b>
(1) 支払手形及び買掛金	26,964	26,964	—
(2) 短期借入金	13,842	13,842	—
(3) 長期借入金	32,918	32,837	81
(4) 1年内償還予定の社債	1,600	1,600	—
(5) 社債	56,200	55,854	345
<b>負債計</b>	<b>131,525</b>	<b>131,098</b>	<b>426</b>
デリバティブ取引（※2）			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	(1)	(1)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	17	17	—
<b>デリバティブ取引計</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>—</b>

(※1) 相対デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。

(※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

## 連結財務諸表注記

当連結会計年度(2016年3月31日)

	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	¥141,316	¥141,316	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	55,612	55,612	(0)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	3,374	3,378	4
② その他有価証券(※1)	84,629	84,629	—
③ 関連会社株式	892	791	(100)
資産計	285,825	285,728	(97)
(1) 支払手形及び買掛金	33,011	33,011	—
(2) 短期借入金	14,002	14,002	—
(3) 長期借入金	48,895	48,870	25
(4) 1年内償還予定の社債	14,200	14,200	—
(5) 社債	52,000	51,713	286
負債計	162,110	161,798	311
デリバティブ取引(※2)			
① ヘッジ会計が適用されていないもの	4	4	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	(39)	(39)	—
デリバティブ取引計	(35)	(35)	—

(※1) 組込デリバティブは、時価を合理的に区分して測定できないため、複合金融商品全体を時価評価し、投資有価証券に含めております。

(※2) デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しております。

(注1) 金融商品の時価の算定方法及び有価証券及びデリバティブ取引に関する事項  
資産

(1) 現金及び預金、並びに(2) 受取手形及び売掛金

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。また、受取手形及び売掛金のうち当連結会計年度末から決済日までの期間が1年を超えるものについては、債権ごとに債権額を決済日までの期間及び信用リスクを加味した利率により割り引いた現在価値によっております。

(3) 有価証券及び投資有価証券

これらの時価について、株式は取引所の価格によっており、債券は取引所の価格又は取引金融機関から提示された価格によっております。また、その他有価証券に含まれる譲渡性預金は、短期間(1年以内)で決済されるため、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。

なお、保有目的ごとの有価証券に関する注記事項については、「注記 11-有価証券関係」に記載のとおりです。

負債

(1) 支払手形及び買掛金、(2) 短期借入金、並びに(4) 1年内償還予定の社債

これらのうち、短期間(1年以内)で決済されるものは、時価が帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額によっております。なお、短期借入金のうち、金利スワップの特例処理が適用されるものについては、当該金利スワップと一体として時価を算定しております。

(3) 長期借入金及び(5) 社債

これらの時価については、元利金の合計額を、新規に借入を行った場合に想定される利率で割り引いた現在価値により算定しております。なお、長期借入金のうち、金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理(特例処理、振当処理)が適用されるものについては、当該金利スワップ及び金利通貨スワップと一体として時価を算定しております。

デリバティブ取引

デリバティブに関する注記事項については、「注記 12-デリバティブ取引関係」に記載のとおりです。

(注2) 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品の連結貸借対照表計上額

	単位：百万円	
区分	2015	2016
非上場株式等	¥ 3,542	¥ 3,011
投資事業有限責任組合等出資	4,382	6,653
非連結子会社株式	436	1,195
関連会社株式	16,472	24,211
関連会社出資金	288	938

上記については、市場価格がなく、かつ、将来キャッシュ・フローを見積ることなどができず、時価を把握することが極めて困難と認められるため、「(3) 有価証券及び投資有価証券」には含めておりません。

(注3) 金銭債権及び満期がある有価証券の連結決算日後の償還予定額

前連結会計年度(2015年3月31日)

	単位:百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥102,260	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	39,229	9	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	100	1,500	650	100
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	63,600	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	20,099	—	200	1,800
合計	225,290	1,509	850	1,900

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

当連結会計年度(2016年3月31日)

	単位:百万円			
	1年以内	1年超5年以内	5年超10年以内	10年超
現金及び預金	¥141,316	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	55,571	41	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	400	1,800	950	200
その他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	32,000	—	—	—
その他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	16,500	5,000	—	400
合計	245,788	6,841	950	600

(※) 早期償還条項等が付された債券につきましては、早期償還条項等に該当せず、満期まで保有した場合における償還予定額を記載しております。

(注4) 社債、長期借入金、リース債務及びその他の有利子負債の連結決算日後の返済予定額

前連結会計年度(2015年3月31日)

区分	単位:百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
短期借入金	¥13,842	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —
長期借入金	—	14,010	6,372	7,515	5,010	9
社債	1,600	14,200	19,500	10,000	12,500	—
リース債務	536	1,846	230	120	75	183
その他有利子負債 設備未払金	1,318	1,329	1,079	451	—	—

当連結会計年度(2016年3月31日)

区分	単位:百万円					
	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
短期借入金	¥14,002	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —	¥ —
長期借入金	—	6,365	15,849	13,350	13,325	4
社債	14,200	19,500	10,000	12,500	10,000	—
リース債務	1,920	339	213	106	65	136
その他有利子負債 設備未払金	1,403	1,154	528	77	7	—

## 連結財務諸表注記

## 注記 11

### 有価証券関係

#### 1. 満期保有目的の債券

前連結会計年度 (2015年3月31日)

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	1,554	1,566	11
③ その他	—	—	—
合計	1,554	1,566	11

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	818	809	(8)
③ その他	—	—	—
合計	818	809	(8)

当連結会計年度 (2016年3月31日)

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	2,471	2,486	15
③ その他	—	—	—
合計	2,471	2,486	15

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
① 国債・地方債等	¥ —	¥ —	¥ —
② 社債	903	892	(11)
③ その他	—	—	—
合計	903	892	(11)

#### 2. その他有価証券

前連結会計年度 (2015年3月31日)

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

区分	単位：百万円		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥36,328	¥10,605	¥25,722
② 債券	1,417	1,400	17
③ その他	3,417	3,400	17
合計	41,163	15,405	25,758

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

単位：百万円

区分	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 7	¥ 8	¥(0)
② 債券	5,598	5,600	(1)
③ その他	92,110	92,110	—
合計	97,715	97,718	(2)

当連結会計年度(2016年3月31日)

(1) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの

単位：百万円

区分	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥26,823	¥ 9,870	¥16,952
② 債券	606	600	6
③ その他	1,412	1,373	39
合計	28,842	11,843	16,998

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

単位：百万円

区分	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	¥ 1,972	¥ 2,646	¥ (673)
② 債券	5,133	5,256	(123)
③ その他	48,681	48,924	(243)
合計	55,787	56,827	(1,040)

(注)「債券」の中には、複合金融商品が含まれており、その評価差額1,127百万円をその他費用に計上しております。

### 3. 連結会計年度中に売却したその他有価証券

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

単位：百万円

区分	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥289	¥187	¥—
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	289	187	—

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

単位：百万円

区分	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥ 964	¥106	¥—
② 債券	—	—	—
③ その他	5,015	16	—
合計	5,980	123	—

### 4. 減損処理を行った有価証券

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

その他有価証券で100百万円の減損処理を行っております。

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

その他有価証券で19百万円の減損処理を行っております。

## 連結財務諸表注記

## 注記 12

### デリバティブ取引関係

#### 1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

##### (1) 通貨関連

前連結会計年度 (2015年3月31日)

		単位：百万円			
種類		契約額等	契約額のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	¥26	¥—	¥(1)	¥(1)
	ユーロ	16	—	0	0
合計		43	—	(1)	(1)

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

当連結会計年度 (2016年3月31日)

		単位：百万円			
種類		契約額等	契約額のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	¥129	¥—	¥3	¥3
	ユーロ	35	—	0	0
合計		165	—	4	4

(注) 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

##### (2) 複合金融商品関連

組込デリバティブの時価を区分して測定できない複合金融商品は、複合金融商品全体を時価評価し、「注記11-有価証券関係」の「2. その他有価証券」に含めて記載しております。

#### 2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

##### (1) 通貨関連

前連結会計年度 (2015年3月31日)

		単位：百万円			
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	¥585	¥—	¥17
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	82	—	(注) 2

(注) 1. 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

当連結会計年度 (2016年3月31日)

		単位：百万円			
ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	¥956	¥—	¥(39)
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	買建 米ドル	買掛金	150	—	(注) 2

(注) 1. 時価の算定方法 取引先金融機関から提示された価格等に基づき算定しております。

2. 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている外貨建買掛金と一体として処理されているため、その時価は、当該買掛金の時価に含めて記載しております。

## (2) 金利関連

前連結会計年度(2015年3月31日)

単位：百万円

ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	¥ 5,730	¥2,778	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	5,988	5,988	(注)
合計			11,718	8,766	—

(注) 金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

当連結会計年度(2016年3月31日)

単位：百万円

ヘッジ会計の方法	デリバティブ取引の種類等	主なヘッジ対象	契約額等	契約額のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	¥35,730	¥31,725	(注)
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理、振当処理)	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	5,988	988	(注)
合計			41,718	32,713	—

(注) 金利スワップの特例処理及び金利通貨スワップの一体処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しております。

## 注記 13 退職給付関係

### 1. 採用している退職給付制度の概要

国内連結子会社は、退職金規程に基づく確定給付企業年金制度、退職一時金制度を採用しております。一部の国内連結子会社及び海外連結子会社は、確定拠出年金制度を採用しております。

なお、当社及び一部の連結子会社が有する退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債及び退職給付費用を計算しております。

### 2. 確定給付制度

(1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表(簡便法を適用した制度を除く。)

単位：百万円

	2015	2016
退職給付債務の期首残高	¥19,777	¥19,724
会計方針の変更による累積的影響額	(812)	—
会計方針の変更を反映した退職給付債務の期首残高	18,965	19,724
勤務費用	1,618	1,683
利息費用	229	173
数理計算上の差異の発生額	(317)	1,754
退職給付の支払額	(802)	(889)
その他	30	60
退職給付債務の期末残高	19,724	22,506



## 連結財務諸表注記

## (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

	2015	2016
年金資産の期首残高	¥14,328	¥16,635
期待運用収益	263	321
数理計算上の差異の発生額	185	(117)
事業主からの拠出額	2,326	3,207
退職給付の支払額	(467)	(834)
年金資産の期末残高	16,635	19,211

単位：百万円

## (3) 簡便法を適用した制度の、退職給付に係る負債の期首残高と期末残高の調整表

	2015	2016
退職給付に係る負債の期首残高	¥603	¥ 628
退職給付費用	123	124
退職給付の支払額	(76)	(139)
その他	(22)	(1)
退職給付に係る負債の期末残高	628	612

単位：百万円

## (4) 退職給付債務及び年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債及び退職給付に係る資産の調整表

	2015	2016
積立型制度の退職給付債務	¥ 19,724	¥ 22,506
年金資産	(16,635)	(19,211)
	3,088	3,294
非積立型制度の退職給付債務	628	612
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,716	3,906
退職給付に係る負債	3,716	3,906
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	3,716	3,906

単位：百万円

(注) 簡便法を適用した制度を含んでおります。

## (5) 退職給付費用及びその内訳項目の金額

	2015	2016
勤務費用	¥1,618	¥1,683
利息費用	229	173
期待運用収益	(263)	(321)
数理計算上の差異の費用処理額	(227)	(122)
過去勤務費用の費用処理額	45	44
簡便法で計算した退職給付費用	123	124
その他	41	71
確定給付制度に係る退職給付費用	1,567	1,653

単位：百万円

(注) 上記退職給付費用以外に、早期割増退職金をその他費用として計上しており、計上額は前連結会計年度1,868百万円、当連結会計年度1,956百万円であります。

#### (6) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	2015	2016
数理計算上の差異	¥287	¥(2,004)
合計	287	(2,004)

単位：百万円

#### (7) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目（税効果控除前）の内訳は次のとおりであります。

	2015	2016
未認識数理計算上の差異	¥3,107	¥1,102
合計	3,107	1,102

単位：百万円

#### (8) 年金資産に関する事項

##### ① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりであります。

	2015	2016
債券	62%	62%
株式	21	17
現金及び預金	1	11
一般勘定	15	9
その他	0	1
合計	100	100

##### ② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在及び予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資産からの現在及び将来期待される長期の収益率を考慮しております。

#### (9) 数理計算上の計算基礎に関する事項

当連結会計年度末における主要な数理計算上の計算基礎

	2015	2016
割引率	0.7~1.4%	0.0~1.1%
長期期待運用収益率	1.0~2.0%	1.6~2.5%

### 3. 確定拠出制度

連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、前連結会計年度300百万円、当連結会計年度268百万円であります。

## 連結財務諸表注記

## 注記 14

## ストック・オプション等関係

## 1. スtock・オプションの内容、規模及び変動状況

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

## (1) スtock・オプションの内容

会社名	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日
付与対象者の区分及び人数(名)	提出会社の取締役 4	提出会社の執行役員 3 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 8 提出会社の子会社の執行役員 22 提出会社の子会社の従業員 1,831	提出会社の子会社の取締役 12 提出会社の子会社の執行役員 6 提出会社の子会社の従業員 151
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 172,000	普通株式 3,417,800	普通株式 464,000
付与日	2010年7月31日	2010年7月31日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年7月31日)から権利確定日(2012年7月31日)まで継続して勤務していること。	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2013年2月1日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2010年7月31日～2012年7月31日	2010年7月31日～2012年7月31日	2011年2月1日～2013年2月1日
権利行使期間	2012年8月1日～2014年7月31日	2012年8月1日～2014年7月31日	2013年2月2日～2015年2月1日

会社名	提出会社	提出会社	(株) バタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日
付与対象者の区分及び人数(名)	提出会社の取締役 5	提出会社の執行役員 6 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 27 提出会社の子会社の執行役員 17 提出会社の子会社の従業員 1,206	(株) バタフライの取締役 3 (株) バタフライの監査役 1 (株) バタフライの従業員 56
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 250,000	普通株式 3,483,000	普通株式 49,000
付与日	2012年9月1日	2012年9月1日	2010年11月1日
権利確定条件	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年11月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2012年9月1日～2014年9月1日	2012年9月1日～2014年9月1日	2010年11月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2014年9月2日～2016年9月1日	2014年9月2日～2016年9月1日	2012年10月30日～2020年10月28日

会社名	(株) バタフライ
決議年月日	2011年1月19日
付与対象者の区分及び人数(名)	(株) バタフライの従業員 10
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 1,000
付与日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2011年2月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2012年10月30日～2020年10月28日

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

① ストック・オプションの数

単位：株

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利確定前					
期首	—	—	—	250,000	3,432,200
付与	—	—	—	—	—
失効	—	—	—	—	9,800
権利確定	—	—	—	250,000	3,422,400
未確定残	—	—	—	—	—
権利確定後					
期首	47,900	979,400	233,900	—	—
権利確定	—	—	—	250,000	3,422,400
権利行使	44,100	649,600	7,500	—	35,100
失効	3,800	329,800	226,400	—	32,500
未行使残	—	—	—	250,000	3,354,800

単位：株

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利確定前		
期首	—	—
付与	—	—
失効	—	—
権利確定	—	—
未確定残	—	—
権利確定後		
期首	34,100	300
権利確定	—	—
権利行使	—	—
失効	2,400	100
未行使残	31,700	200

② 単価情報

単位：円

会社名	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社	提出会社
決議年月日	2010年6月30日	2010年6月30日	2010年12月24日	2012年7月31日	2012年7月31日
権利行使価格	¥1,312	¥1,312	¥1,753	¥1,686	¥1,686
行使時平均株価	1,978	2,010	2,145	—	1,763
付与日における 公正な評価単価	306	306	386	231	231

## 連結財務諸表注記

単位：円

会社名	(株) バタフライ	(株) バタフライ
決議年月日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	¥2,000	¥2,000
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

## (1) ストック・オプションの内容

会社名	提出会社	提出会社	(株) バタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日
付与対象者の区分及び人数 (名)	提出会社の取締役 5	提出会社の執行役員 6 提出会社の従業員 11 提出会社の子会社の取締役 27 提出会社の子会社の執行役員 17 提出会社の子会社の従業員 1,206	(株) バタフライの取締役 3 (株) バタフライの監査役 1 (株) バタフライの従業員 56
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 250,000	普通株式 3,483,000	普通株式 49,000
付与日	2012年9月1日	2012年9月1日	2010年11月1日
権利確定条件	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2012年9月1日)から権利確定日(2014年9月1日)まで継続して勤務していること。	付与日(2010年11月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2012年9月1日～2014年9月1日	2012年9月1日～2014年9月1日	2010年11月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2014年9月2日～2016年9月1日	2014年9月2日～2016年9月1日	2012年10月30日～2020年10月28日

会社名	(株) バタフライ
決議年月日	2011年1月19日
付与対象者の区分及び人数 (名)	(株) バタフライの従業員 10
株式の種類及び付与数(株)	普通株式 1,000
付与日	2011年2月1日
権利確定条件	付与日(2011年2月1日)から権利確定日(2012年10月29日)まで継続して勤務していること。
対象勤務期間	2011年2月1日～2012年10月29日
権利行使期間	2012年10月30日～2020年10月28日

(2) ストック・オプションの規模及びその変動状況

① ストック・オプションの数

単位：株

会社名	提出会社	提出会社	(株) パタフライ	(株) パタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利確定前				
期首	—	—	—	—
付与	—	—	—	—
失効	—	—	—	—
権利確定	—	—	—	—
未確定残	—	—	—	—
権利確定後				
期首	250,000	3,354,800	31,700	200
権利確定	—	—	—	—
権利行使	70,000	3,500	—	—
失効	—	62,800	24,000	100
未行使残	180,000	3,288,500	7,700	100

② 単価情報

単位：円

会社名	提出会社	提出会社	(株) パタフライ	(株) パタフライ
決議年月日	2012年7月31日	2012年7月31日	2010年10月29日	2011年1月19日
権利行使価格	¥1,686	¥1,686	¥2,000	¥2,000
行使時平均株価	1,750	1,680	—	—
付与日における 公正な評価単価	231	231	—	—

2. ストック・オプションの公正な評価単価の見積方法

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

該当事項はありません。

3. ストック・オプションの権利確定数の見積方法

将来の失効数の合理的な見積もりは困難であるため、実績の失効数のみ反映させる方法を採用しております。

## 連結財務諸表注記

注記 15  
税効果会計関係

## 1. 繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	2015	2016
繰延税金資産		
貸倒引当金損金繰入限度超過額	¥ 831	¥ 1,305
たな卸資産評価損損金不算入額	2,294	1,780
賞与引当金損金不算入額	1,586	1,570
退職給付に係る負債	1,718	1,143
減価償却限度超過額	12,300	11,749
投資有価証券評価損損金不算入額	485	410
減損損失	3,185	2,782
その他	21,818	20,170
繰越欠損金	74,405	72,205
繰延税金資産小計	118,625	113,117
評価性引当額	(106,232)	(101,403)
繰延税金負債との相殺	(5,681)	(4,753)
繰延税金資産合計	6,711	6,961
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	(8,860)	(5,610)
その他	(1,846)	(3,077)
繰延税金負債小計	(10,706)	(8,688)
繰延税金資産との相殺	5,681	4,753
繰延税金負債合計	(5,025)	(3,934)
繰延税金資産の純額	1,685	3,026

(注)「注記 3—会計方針の変更」に記載のとおり、当社の一部の連結子会社において、製商品販売等の収益認識基準の変更を行っております。当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の数値となっております。

## 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2015	2016
法定実効税率	35.6%	33.1%
(調整)		
評価性引当額の増減	(229.8)	40.7
交際費等永久に損金に算入されない項目	69.3	8.2
のれん償却額	52.2	3.2
連結子会社との税率差異	(0.1)	0.6
試験研究費の税額控除	(33.0)	(5.5)
税務上の繰越欠損金	558.7	(3.9)
連結修正による影響額	143.4	(28.1)
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	32.9	1.7
その他	0.1	3.4
税効果会計適用後の法人税等の負担率	629.4	53.2

(注)「注記 3—会計方針の変更」に記載のとおり、当社の一部の連結子会社において、製商品販売等の収益認識基準の変更を行っております。当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の数値となっております。

## 3. 法人税等の税率の変更による繰延税金資産及び繰延税金負債の金額の修正

「所得税法等の一部を改正する法律」(2016年法律第15号)及び「地方税法等の一部を改正する等の法律」(2016年法律第13号)が2016年3月29日に国会で成立したことに伴い、2016年4月1日以後に開始する連結会計年度より法人税率の引下げが行われることとなりました。

この税率変更に伴い、当連結会計年度末の繰延税金資産の純額が243百万円、法人税等調整額が200百万円、その他有価証券評価差額金が340百万円、土地再評価差額金が99百万円、退職給付に係る調整累計額が4百万円それぞれ増加しております。

## 注記 16

### 企業結合等関係

#### 1. 共通支配下の取引等

当社は「グループ構造改革本部」を設置し、中長期的な視点からグループ全体の収益構造を見直すべく検討を進めており、2015年1月30日及び2月12日開催の取締役会決議に基づき、2015年4月1日付で、グループ内組織再編と一部子会社の商号変更を実施いたしました。

##### (1) 会社分割・合併の目的

3事業グループへの再編施策の一環として、グループ各社の担当事業領域を明確にするとともに、今後もグループが保有する事業の継続的な見直しを行い、さらなる事業再編を進めるための施策としたグループ内組織再編を2015年4月1日付で実施いたしました。

##### (2) 会社分割の概要

###### ① 企業結合の法的形式

株式会社セガを分割会社とし、新設分割設立会社（株式会社セガホールディングス、株式会社セガ・インタラクティブ、株式会社セガ・ライブクリエイション）を設立

###### ② 新設分割設立会社の概要

名称	株式会社セガホールディングス (2015年4月1日現在)	株式会社セガ・インタラクティブ (2015年4月1日現在)	株式会社セガ・ライブクリエイション (2015年4月1日現在)
事業内容	セガグループの経営管理及びそれに付帯する業務	アミューズメントゲーム機器の開発・製造・販売等	リゾート事業におけるエンタテインメント施設の企画・開発・運営
本店所在地	東京都品川区東品川1-39-9	東京都大田区羽田1-2-12	東京都品川区東品川1-39-9
資本金	100百万円	100百万円	100百万円
大株主及び持株比率	セガサミーホールディングス株式会社 100%	株式会社セガホールディングス 100%	セガサミーホールディングス株式会社 100%

##### (3) 合併の概要

###### ① 企業結合の法的形式

株式会社セガを吸収合併存続会社、株式会社セガネットワークスを吸収合併消滅会社とし、株式会社セガネットワークスは解散

###### ② 合併当事会社の概要

名称	株式会社セガ (存続会社) (2015年4月1日現在)	株式会社セガネットワークス (消滅会社) (2015年4月1日現在)
事業内容	アミューズメント機器の開発・製造・販売、ゲームソフトウェアの開発・販売	インターネットその他通信手段を利用した商品・サービスの企画、開発、設計、販売、配信、管理運営に関する事業
本店所在地	東京都大田区羽田1-2-12	東京都港区六本木1-6-1
資本金	100百万円	10百万円

※ 株式会社セガは2015年4月1日付で株式会社セガゲームスへ商号変更

##### (4) 実施した会計処理の概要

「企業結合に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準第21号）及び「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関する適用指針」（企業会計基準委員会 2013年9月13日 企業会計基準適用指針第10号）に基づき、共通支配下の取引として会計処理を行っております。



## 連結財務諸表注記

## 2. 取得による企業結合

## (1) 取得原価の当初配分額に重要な修正がなされた場合の修正内容及び金額

前連結会計年度では、Demiurge Studios, Inc. の取得原価の配分について、連結財務諸表作成時点における入手可能な合理的な情報等に基づき暫定的な会計処理を行っており、取得原価の配分は確定しておりませんでした。

当連結会計年度における取得原価の配分の見直しによるのれんの修正額は、次のとおりであります。

修正科目	単位：百万円
	のれんの修正金額
のれん（修正前）	¥ 883
無形固定資産	(203)
のれん修正額	(203)
のれん（修正後）	680

## (2) 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

① 発生したのれん（金額） 680百万円

## ② 発生原因

今後の事業展開によって期待される将来の超過収益力の合理的な見積りにより発生しております。

## ③ 償却方法及び償却期間

10年間にわたる均等償却

## (3) のれん以外の無形固定資産に配分された金額、種類別の内訳、償却方法及び償却期間

① 無形固定資産に配分された金額 203百万円

## ② 種類別の内訳

契約関連無形資産 203百万円

## ③ 償却方法及び償却期間

10年間にわたる均等償却

注記 17  
セグメント情報等

## 【セグメント情報】

## 1. 報告セグメントの概要

当グループの報告セグメントは、当グループの構成単位のうち分離された財務情報が入手可能であり、取締役会が経営資源の配分の決定や、業績を評価するために定期的に点検を行う対象となっているものであります。

当グループの事業については、グループの各事業会社が取り扱う製品・サービスについての事業展開・戦略を立案し、事業活動を行っております。

従って、当グループは各事業会社の関連する事業を基礎として集約した製品・サービス別セグメントから構成されており、「遊技機事業」、「エンタテインメントコンテンツ事業」、「リゾート事業」を報告セグメントとしております。

各報告セグメントの事業内容は次のとおりであります。

事業区分	主要製品及び事業内容
遊技機事業	パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機の開発・製造・販売
エンタテインメントコンテンツ事業	デジタルゲームを中核にパッケージゲーム、アミューズメント機器における開発・販売、アミューズメント施設の開発・運営やアニメーション映画の企画・制作・販売及び玩具等の開発・製造・販売
リゾート事業	統合型リゾート事業やその他施設事業におけるホテルやテーマパークの開発・運営

#### (報告セグメントの区分方法の変更)

当連結会計年度より、2015年4月1日のグループ内組織変更に伴い、報告セグメントの区分方法を見直し、報告セグメントを従来の「遊技機事業」、「アミューズメント機器事業」、「アミューズメント施設事業」及び「コンシューマ事業」から、「遊技機事業」、「エンタテインメントコンテンツ事業」及び「リゾート事業」に変更しております。

なお、前連結会計年度のセグメント情報については、変更後の区分方法により作成したものを記載しております。

## 2. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額の算定方法

報告されている事業セグメントの会計処理の方法は、「注記 2-連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」における記載と概ね同一であります。

(製商品販売等の収益認識基準の変更)

「注記 3-会計方針の変更」に記載のとおり、当社の一部の連結子会社において、製商品販売等の収益認識基準の変更を行っております。当該会

計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後のセグメント情報となっております。

この変更に伴い、前連結会計年度の売上高及びセグメント利益又は損失は遡及適用を行う前と比べて、「遊技機事業」で売上高が482百万円減少、セグメント利益が151百万円減少、「エンタテインメントコンテンツ事業」で売上高が51百万円増加、セグメント利益が37百万円増加しております。

(デジタルゲーム分野の収益表示の変更)

「注記 3-会計方針の変更」に記載のとおり、当社の一部の連結子会社において、デジタルゲーム分野の収益表示の変更を行っております。当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後のセグメント情報となっております。

この変更に伴い、前連結会計年度の売上高及びセグメント利益又は損失は遡及適用を行う前と比べて、「エンタテインメントコンテンツ事業」で売上高が12,322百万円増加しておりますが、セグメント損益に与える影響はありません。

## 3. 報告セグメントごとの売上高、利益又は損失、資産その他の項目の金額に関する情報

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

	報告セグメント				計	調整額(注)	連結財務諸表 計上額
	遊技機事業	エンタテインメント コンテンツ事業	リゾート事業				
売上高							
外部顧客への売上高	¥152,174	¥199,663	¥14,974	¥366,813	¥ —	—	¥366,813
セグメント間の内部売上高又は振替高	589	1,047	80	1,716	(1,716)	—	—
計	152,763	200,711	15,054	368,530	(1,716)	—	366,813
セグメント利益(又は損失)	25,780	63	(2,336)	23,507	(6,012)	—	17,495
セグメント資産	91,851	194,282	43,569	329,703	198,955	—	528,659
その他の項目							
減価償却費	6,484	13,666	995	21,147	600	—	21,747
持分法適用会社への投資額	325	387	15,234	15,947	886	—	16,833
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	6,949	19,511	2,162	28,623	157	—	28,780

- (注) 1 セグメント利益又は損失の調整額(6,012)百万円には、セグメント間取引消去41百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用(6,053)百万円が含まれております。全社費用は、主に提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。
- 2 セグメント資産の調整額198,955百万円には、セグメント間取引消去(25,455)百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産224,411百万円が含まれております。全社資産の主なものは各セグメントに配分しない提出会社の資産等であります。
- 3 減価償却費の調整額は、主に提出会社等に係る減価償却費であります。
- 4 持分法適用会社への投資額の調整額は、各報告セグメントに属していない持分法適用会社への投資額であります。
- 5 有形固定資産及び無形固定資産の調整額は、主に提出会社等に係る固定資産の取得額であります。
- 6 セグメント利益又は損失は、連結損益計算書及び包括利益計算書の営業利益と調整を行っております。

## 連結財務諸表注記

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

	報告セグメント					連結財務諸表 計上額
	遊技機事業	エンタテインメント コンテンツ事業	リゾート事業	計	調整額(注)	
売上高						
外部顧客への売上高	¥132,732	¥198,856	¥16,392	¥347,981	¥ —	¥347,981
セグメント間の内部売上高又は振替高	675	863	57	1,596	(1,596)	—
計	133,407	199,720	16,450	349,577	(1,596)	347,981
セグメント利益(又は損失)	21,548	3,653	(1,825)	23,376	(5,759)	17,617
セグメント資産	109,997	181,328	56,208	347,534	185,422	532,957
その他の項目						
減価償却費	6,325	13,049	1,047	20,422	592	21,015
持分法適用会社への投資額	545	825	23,127	24,498	892	25,390
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	5,014	17,867	5,045	27,927	119	28,046

- (注) 1 セグメント利益又は損失の調整額(5,759)百万円には、セグメント間取引消去98百万円、各報告セグメントに配分していない全社費用(5,858)百万円が含まれております。全社費用は、主に提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。
- 2 セグメント資産の調整額185,422百万円には、セグメント間取引消去(33,979)百万円及び報告セグメントに配分していない全社資産219,401百万円が含まれております。全社資産の主なもの各セグメントに配分しない提出会社の資産等であります。
- 3 減価償却費の調整額は、主に提出会社等に係る減価償却費であります。
- 4 持分法適用会社への投資額の調整額は、各報告セグメントに属していない持分法適用会社への投資額であります。
- 5 有形固定資産及び無形固定資産の調整額は、主に提出会社等に係る固定資産の取得額であります。
- 6 セグメント利益又は損失は、連結損益計算書及び包括利益計算書の営業利益と調整を行っております。

## 【関連情報】

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

## 1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

## 2. 地域ごとの情報

## (1) 売上高

単位：百万円				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥325,414	¥19,668	¥13,487	¥8,245	¥366,813

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

## (2) 有形固定資産

単位：百万円			
日本	韓国	その他	合計
¥83,968	¥13,532	¥2,771	¥100,272

(注) 有形固定資産は所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

## 3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

### 1. 製品及びサービスごとの情報

セグメント情報に同様の情報を開示しているため、記載を省略しております。

### 2. 地域ごとの情報

#### (1) 売上高

単位：百万円				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
¥312,726	¥20,377	¥5,883	¥8,993	¥347,981

(注) 売上高は顧客の所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

#### (2) 有形固定資産

単位：百万円			
日本	韓国	その他	合計
¥84,004	¥12,908	¥4,167	¥101,080

(注) 有形固定資産は所在地を基礎とし、国又は地域に分類しております。

### 3. 主要な顧客ごとの情報

外部顧客への売上高のうち、連結損益及び包括利益計算書の売上高の10%以上を占める相手先がないため、記載はありません。

#### 【報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報】

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

	報告セグメント					連結財務諸表 計上額	
	遊技機事業	エンタテインメント コンテンツ事業		リゾート事業	計		調整額
減損損失	¥1,623	¥5,963	¥294	¥7,881	¥—	¥7,881	

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

	報告セグメント					連結財務諸表 計上額	
	遊技機事業	エンタテインメント コンテンツ事業		リゾート事業	計		調整額
減損損失	¥—	¥1,232	¥97	¥1,329	¥—	¥1,329	

#### 【報告セグメントごとののれんの償却額及び未償却残高に関する情報】

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

	報告セグメント					連結財務諸表 計上額	
	遊技機事業	エンタテインメント コンテンツ事業		リゾート事業	計		調整額
当期償却額	¥241	¥ 3,383	¥ —	¥ 3,625	¥—	¥ 3,625	
当期末残高	65	14,404	198	14,668	—	14,668	

## 連結財務諸表注記

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

	報告セグメント					調整額	連結財務諸表 計上額
	遊技機事業	エンタテインメント コンテンツ事業		リゾート事業	計		
当期償却額	¥44	¥ 2,253	¥ 66	¥ 2,364	¥—	¥ 2,364	
当期末残高	38	12,030	132	12,201	—	12,201	

単位：百万円

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

該当事項はありません。

## 注記 18

### 関連当事者情報

#### 1. 関連当事者との取引

(1) 連結財務諸表提出会社と関連当事者の取引

① 連結財務諸表提出会社の非連結子会社及び関連会社等

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

該当事項はありません。

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	取引の内容	取引金額	科目	
					期末残高
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.	リゾート事業	増資の引受 <sup>(注)1</sup>	¥ 9,252	—	¥—
		担保提供 <sup>(注)2</sup>	23,119	—	—

単位：百万円

(注) 1 株主割当による増資の引受となっております。

2 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.の金融機関からの借入の一部に対し、同社の株式を担保提供しております。

② 連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主(個人の場合に限る)等

前連結会計年度(2014年4月1日～2015年3月31日)

会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	取引の内容	取引金額	科目	
					期末残高
(有) エフエスシー <sup>(注)1</sup>	損害保険の代理	保険料の支払 <sup>(注)2</sup>	¥8	前払費用	¥ 2
		業務委託料の支払 <sup>(注)2</sup>	9	—	—
		不動産賃貸料の収入 設備使用料の収入 <sup>(注)2</sup>	3	その他流動負債	0

単位：百万円

(注) 1 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2 取引価格は算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3 取引金額は消費税等抜きの金額で掲載しております。

当連結会計年度(2015年4月1日～2016年3月31日)

会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	取引の内容	取引金額	科目	
					期末残高
里見 治紀	当社取締役	ストックオプションの権利行使 <sup>(注)1</sup>	¥118	—	¥—
(有) エフエスシー <sup>(注)2</sup>	損害保険の代理	保険料の支払 <sup>(注)3</sup>	11	前払費用	6
		業務委託料の支払 <sup>(注)3</sup>	0	—	—
		不動産賃貸料の収入 設備使用料の収入 <sup>(注)3</sup>	3	—	—

単位：百万円

(注) 1 2012年7月31日定時取締役会決議に基づき付与されたストックオプションの当連結会計年度における権利行使を記載しております。なお、取引金額は、当連結会計年度におけるストックオプションの権利行使による付与株式数に払込金額を乗じた金額を記載しております。

2 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

3 取引価格は算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

4 取引金額は消費税等抜きの金額で掲載しております。

(2) 連結財務諸表提出会社の連結子会社と関連当事者との取引

連結財務諸表提出会社の役員及び主要株主（個人の場合に限る）等

前連結会計年度（2014年4月1日～2015年3月31日）

				単位：百万円	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー (注) 1	損害保険の代理	保険料の支払 (注) 2	¥42	前払費用	¥24
		保険金入金	1	未払費用	0
		福利厚生費の支払 (注) 2	2	—	—
				—	—

(注) 1 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3 取引金額は消費税等抜きの金額で掲載しております。

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

				単位：百万円	
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	取引の内容	取引金額	科目	期末残高
(有) エフエスシー (注) 1	損害保険の代理	保険料の支払 (注) 2	¥39	前払費用	¥24
		福利厚生費の支払 (注) 2	1	未払費用	0
				—	—

(注) 1 当社代表取締役会長兼社長である里見治が(有)エフエスシーの口数を53%直接保有しております。

2 取引価格の算定は市場価格を勘案して一般的取引条件と同様に決定しております。

3 取引金額は消費税等抜きの金額で掲載しております。

## 注記 19 1株当たり情報

項目	2015	2016
1株当たり純資産額	¥1,336.54	¥1,257.43
1株当たり当期純利益金額（又は当期純損失金額）	(46.70)	22.90
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額	—	22.90

(注) 1 前連結会計年度の潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額については、潜在株式は存在するものの、1株当たり当期純損失金額であるため、記載しておりません。

2 「注記3—会計方針の変更」に記載のとおり、当社の一部の連結子会社において、製商品販売等の収益認識基準の変更を行っております。当該会計方針の変更は遡及適用され、前連結会計年度については遡及適用後の1株当たり情報となっております。

この変更に伴い、前連結会計年度の1株当たり純資産額は0円93銭減少し、1株当たり当期純損失金額は0円48銭増加しております。

3 1株当たり当期純利益金額（又は当期純損失金額）及び潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額の算定上の基礎は、以下のとおりであります。

項目	2015	2016
1株当たり当期純利益金額（又は当期純損失金額）		
親会社株主に帰属する当期純利益（又は当期純損失）	(11,375)百万円	5,369百万円
普通株主に帰属しない金額	—百万円	—百万円
普通株式に係る親会社株主に帰属する当期純利益（又は当期純損失）	(11,375)百万円	5,369百万円
普通株式の期中平均株式数	243,611千株	234,473千株
潜在株式調整後1株当たり当期純利益金額		
親会社株主に帰属する当期純利益調整額	—百万円	—百万円
普通株式増加数	—千株	0千株
（うち新株予約権）	—千株	0千株

## 連結財務諸表注記

注記 20  
重要な後発事象

## 1. セグメント区分の変更について

「遊技機事業」における更なるグループシナジーの発揮による業績向上を推進するため、2016年4月1日付で、当グループの報告セグメントの区分として従来「エンタテインメントコンテンツ事業」に含まれていた株式会社サミーネットワークスの「遊技機関連事業」につきまして、「遊技機事業」に変更することとしました。

なお、変更後の報告セグメントの区分によった場合の当連結会計年度の報告セグメントごとの売上高及び利益又は損失の金額に関する情報は以下のとおりです。

当連結会計年度（2015年4月1日～2016年3月31日）

					単位：百万円	
	遊技機事業	エンタテインメント コンテンツ事業	リゾート事業	計	調整額 <sup>(注)1</sup>	連結財務諸表 計上額 <sup>(注)2</sup>
売上高						
外部顧客への売上高	¥141,037	¥190,551	¥16,392	¥347,981	¥ —	¥347,981
セグメント間の内部売上高又は振替高	640	1,018	57	1,715	(1,715)	—
計	141,677	191,570	16,450	349,697	(1,715)	347,981
セグメント利益（又は損失）	20,955	4,216	(1,825)	23,346	(5,728)	17,617

(注) 1 セグメント利益又は損失の調整額(5,728)百万円には、セグメント間取引消去129百万円及び報告セグメントに配分していない全社費用(5,858)百万円が含まれております。全社費用は、提出会社におけるグループ管理に係る費用であります。

2 セグメント利益（又は損失）は、連結財務諸表の営業利益と調整を行っております。

## 2. 取得による企業結合

当社は、2016年6月27日開催の取締役会において、当社の連結子会社である株式会社セガゲームスを通じてAmplitude Studios SAS（本社：フランスパリ）の全株式を取得することを決議し、2016年7月1日付で同社株式を取得し、連結子会社化いたしました。

## (1) 企業結合の概要

## ① 被取得企業の名称及びその事業の内容

被取得企業の名称	Amplitude Studios SAS
事業の内容	欧米地域のPC市場におけるコンテンツの開発・販売
資本金	0.2百万ユーロ

## ② 企業結合を行った主な理由

Amplitude Studios SASが有する欧米地域のPC市場向けのコンテンツが、株式会社セガゲームスの欧米地域におけるゲーム市場での存在感を一層高めるとともに、同社が持つ高いコンテンツ開発力や、これまでに蓄積された開発ノウハウを活かし、より一層の優良なエンタテインメントコンテンツの提供を可能とし、更なる収益力強化が見込まれるためです。

## ③ 企業結合日

2016年7月1日

## ④ 企業結合の法的形式

現金を対価とする株式取得

## ⑤ 結合後企業の名称

変更はありません。

## ⑥ 取得した議決権比率

100%

## (2) 被取得企業の取得原価及びその内訳

取得の対価<sup>(注)</sup>

現金 2,462百万円 (21.5百万ユーロ)

(注) 取得の対価には、条件付取得対価を含めておりません。条件付取得対価は、被取得会社の一定期間の将来業績に応じて支払いを行う契約となっており、現時点では確定しておりません。取得対価の追加支払が発生した場合、取得時に支払ったものとみなして取得原価を修正し、のれんの金額及びのれんの償却額を修正することとしております。

## (3) 発生したのれんの金額、発生原因、償却方法及び償却期間

現時点において取得原価の配分が完了していないことから確定しておりません。

## (4) 企業結合日に受け入れた資産及び引き受けた負債の額並びにその主な内訳

現時点では確定しておりません。

## 3. 固定資産の譲渡

当社は、2016年7月13日開催の取締役会において、当社の連結子会社である株式会社セガホールディングスが所有する固定資産の譲渡を決議いたしました。

### (1) 譲渡の理由

当グループは、中期的な経営目標として、「利益率の改善」及び「資本効率の向上」を掲げており、2020年3月期での連結営業利益率15%並びに連結ROA5%の実現を目指しております。中期経営目標の実現に向け、さらなる財務体質改善及び資本回転率の向上を目的として、本件固定資産の譲渡を決定いたしました。

### (2) 譲渡資産の内容

資産の名称及び所在地	譲渡価額(予定)	帳簿価額	譲渡益(概算)	現況
大阪府大阪市中央区心斎橋筋二丁目11番3他6筆 土地：941.95㎡ 建物(延床面積)：2,909.29㎡	12,000百万円	2,518百万円	9,400百万円	心斎橋 GIGO (アミューズメント施設)

(注) 譲渡益(概算)は、譲渡に係る費用等の見込額を控除した概算額を記載しております。

### (3) 譲渡先の概要

譲渡先は東京都の投資会社が設立する合同会社であります。譲渡先との取り決めにより詳細は非開示とさせていただきます。なお、譲渡先と当社との間には、特記すべき資本関係、人的関係及び取引関係は無く、また、譲渡先は当社の関連当事者には該当いたしません。

### (4) 譲渡の日程

① 取締役会決議日	2016年7月13日
② 契約締結日	2016年7月13日
③ 物件引渡日	2016年9月27日(予定)

### (5) 当該事象の連結損益に与える影響額

当該固定資産の譲渡により、2017年3月期第2四半期の連結決算において、約94億円の固定資産売却益をその他収益として計上する予定です。



## 連結財務諸表注記

注記 21  
補足情報

## 【社債明細表】

会社名	銘柄	発行年月日	当期末首残高 (百万円)	当期末末残高 (百万円)	利率 (%)	担保	償還期限
セガサミー ホールディングス (株) (提出会社)	第1回無担保社債 (私募債)	2013年3月29日	¥ 8,000	¥ 8,000	0.44	無担保	2018年3月29日
	第2回無担保社債 (私募債)	2013年3月29日	4,800	3,200 (1,600)	0.42	無担保	2018年3月29日
	第1回無担保社債 (公募債)	2013年7月25日	5,000	5,000	0.73	無担保	2018年7月25日
	第2回無担保社債 (公募債)	2013年7月25日	5,000	5,000 (5,000)	0.49	無担保	2016年7月25日
	第3回無担保社債 (公募債)	2014年6月17日	10,000	10,000	0.52	無担保	2019年6月17日
	第3回無担保社債 (私募債)	2014年9月26日	10,000	10,000	0.44	無担保	2019年9月26日
	第4回無担保社債 (公募債)	2015年6月15日	—	10,000	0.57	無担保	2020年6月15日
(株) セガ ホールディングス (注)2	第13回無担保社債	2011年6月30日	5,000	5,000 (5,000)	0.72	無担保	2016年6月30日
	第14回無担保社債	2011年12月20日	2,600	2,600 (2,600)	0.66	無担保	2016年12月20日
	第15回無担保社債	2012年6月29日	5,000	5,000	0.58	無担保	2017年6月30日
	第16回無担保社債	2012年9月28日	2,400	2,400	0.51	無担保	2017年9月29日
合計	—	—	57,800	66,200 (14,200)	—	—	—

(注) 1 「当期末末残高」欄の(内書)は、1年以内償還予定の金額であります。

2 2015年4月より(株)セガホールディングス(2015年4月に(株)セガを分割会社とする新設分割により設立)に中間持株会社としての機能を持たせたことに伴い、銘柄の発行体名称を(株)セガから(株)セガホールディングスへ変更しております。

3 連結決算日後5年以内における1年ごとの償還予定額の総額

単位：百万円

1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内
¥14,200	¥19,500	¥10,000	¥12,500	¥10,000

## 【借入金等明細表】

区分	当期末首残高 (百万円)	当期末末残高 (百万円)	平均利率 (%)	返済期限
短期借入金	¥ 500	¥ —	—	—
1年以内に返済予定の長期借入金	13,342	14,002	1.0	—
1年以内に返済予定のリース債務	536	1,920	(注) 2	—
長期借入金 (1年以内に返済予定のものを除く)	32,918	48,895	0.8	2017年～2023年
リース債務 (1年以内に返済予定のものを除く)	2,455	860	(注) 2	2017年～2024年
その他有利子負債				
設備未払金	1,318	1,403	—	—
設備未払金 (1年以内に返済予定のものを除く)	2,860	1,768	—	2017年～2021年
合計	53,933	68,850	—	—

(注) 1 「平均利率」については、借入金等の期末残高に対する加重平均利率を記載しております。

2 リース債務の平均利率については、主にリース料総額に含まれる利息相当額を控除する前の金額でリース債務を連結貸借対照表に計上しているため、記載しておりません。

3 長期借入金、リース債務及びその他有利子負債 (1年以内に返済予定のものを除く) の連結決算日後における返済予定額は以下のとおりであります。

単位：百万円

区分	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
長期借入金	¥6,365	¥15,849	¥13,350	¥13,325	¥ 4
リース債務	339	213	106	65	136
その他有利子負債	1,154	528	77	7	—
設備未払金					

# 独立監査人の監査報告書



## 独立監査人の監査報告書

セガサミーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

当監査法人は、セガサミーホールディングス株式会社及びその連結子会社の連結財務諸表、すなわち、2016年3月31日及び2015年3月31日現在における連結貸借対照表並びに2016年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度に係る連結損益及び包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結キャッシュ・フロー計算書並びに重要な会計方針及びその他の説明情報について監査を行った。

### 連結財務諸表に対する経営者の責任

経営者の責任は、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結財務諸表に対する意見を表明することにある。当監査法人は、日本において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結財務諸表の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結財務諸表の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。財務諸表監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結財務諸表の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

### 監査意見

当監査法人は、上記の連結財務諸表が、日本において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、セガサミーホールディングス株式会社及び連結子会社の2016年3月31日及び2015年3月31日現在の財政状態並びに2016年3月31日をもって終了する2期間の連結会計年度の経営成績及びキャッシュ・フローの状況を全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

### 強調事項

重要な後発事象に記載されているとおり、会社は、2016年7月13日開催の取締役会において、連結子会社である株式会社セガホールディングスが所有する固定資産の譲渡を決議している。

当該事項は、当監査法人の結論に影響を及ぼすものではない。

KPMG AZSA LLC

日本、東京  
2016年8月10日

KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.



# Discussion

対話のためのハンドブック

# Points

# セガサミーグループの概要

セガサミーグループは、数々の「業界初」「世界初」のエンタテインメントを世界に送り出してきた(株)セガ(現(株)セガゲームス)とサミー(株)の経営統合により誕生した総合エンタテインメント企業グループです。



1975年の創業以来、業界最先端の遊技性を備えたパチスロ・パチンコ遊技機を生み出し、社是に掲げる「積極進取」を具現化してきました。



「パチスロ コードギアス 逆逆のルージュ R2」  
©SUNRISE/PROJECT GEASS  
Character Design  
©2006 CLAMP・ST  
©SUNRISE/PROJECT GEASS  
Character Design  
©2006・2007 CLAMP・ST  
©BANDAI NAMCO  
Entertainment Inc.  
©Sammy



「ばちんこCR北斗の拳6 天翔百裂」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©NSP2007 著作権許諾証 YTK-805  
©Sammy



**SEGA-SAMMY**  
HOLDINGS



製品やサービスのその先にある「世界中のお客様に感動を体験していただく」ことを使命とし、あらゆるエンタテインメントを提供してまいります。

設立 2004年10月1日  
資本金 299億円  
発行済株式の総数 266,229,476株  
株主数 90,768名  
従業員 7,606名(連結)  
(2016年3月31日現在)

### グループ経営理念

私たちは、世界中のあらゆる人々に  
夢と感動溢れるエンタテインメントを提供し、  
豊かな社会の実現と文化の  
創造に貢献します。



「maimai PINK」  
©SEGA

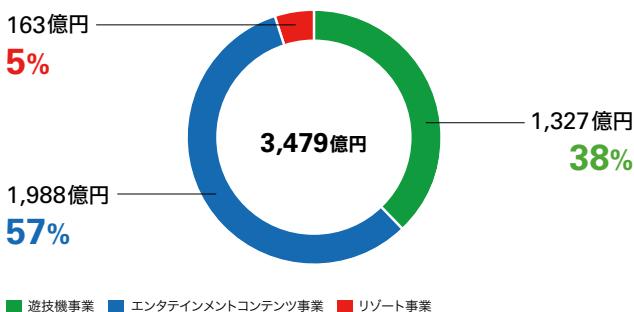


「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」  
©SEGA

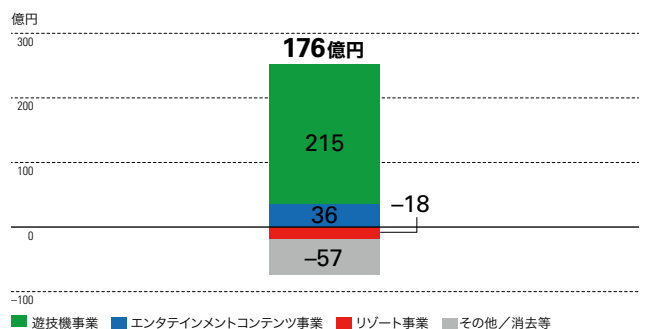
### 事業推進体制

セガサミーグループは、サミー(株)を中心とした「遊技機事業」、セガグループのデジタルゲーム事業を中核とし、パッケージゲーム開発、アミューズメント機器開発や施設運営、そして映像制作や玩具などを展開する「エンタテインメントコンテンツ事業」、ホテルやテーマパークの開発・運営並びにIR(統合型リゾート)を手掛ける「リゾート事業」など、幅広い領域で「遊び」を提供しています。

### 売上高構成比 (2016年3月期)



### 営業損益 (2016年3月期)



## 製品、サービスを知る

セガサミーグループは、幅広いエンタテインメント領域において蓄積してきた豊富なIPを最大限に活用し、人々に「感動体験」を提供し続けていきます。

### 遊技機事業



「パチスロ北斗の拳 強敵」  
©武論尊・原哲夫/NSP 1983,  
©NSP 2007 著作権許諾証 YFC-128  
©Sammy

「ばちんこCR真・北斗無双」  
©武論尊・原哲夫/NSP1983  
著作権許諾証 KOJ-111  
©2010-2013  
コーエーテクモゲームス  
©Sammy



### リゾート事業



「フェニックス・シーガイア・リゾート」  
©PHOENIX RESORT CO., LTD.



「東京ジョイポリス」  
©SEGA

### エンタテインメントコンテンツ事業



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



「StarHorse3 Season V  
EXCEED THE LIMIT」  
©SEGA



「ファンタジースターオンライン2」  
©SEGA



「いらっしゃいませ! ジャムおじさんのやきたてパン工場」  
©やなせたかし/フレーベル館・TMS・NTV



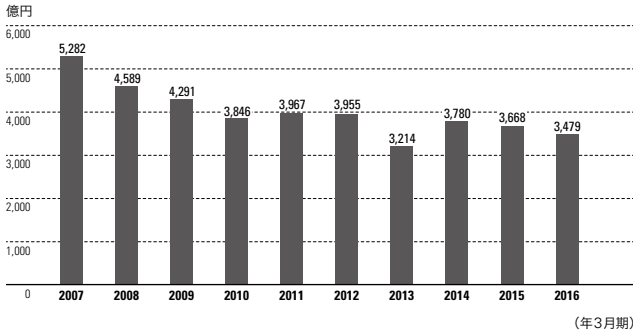
「名探偵コナン 純黒の悪夢 (ナイトメア)」  
©2016 青山剛昌/名探偵コナン製作委員会



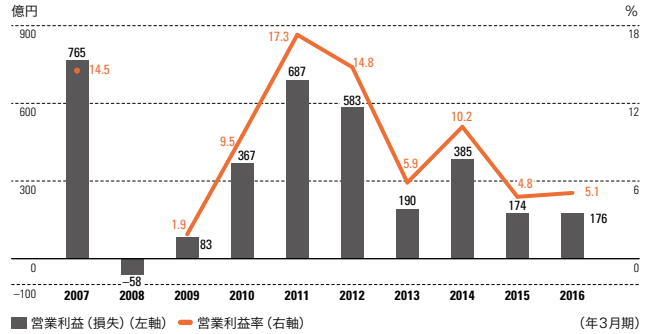
「ふよふよ!!クエスト」  
©SEGA

# 数字で見る

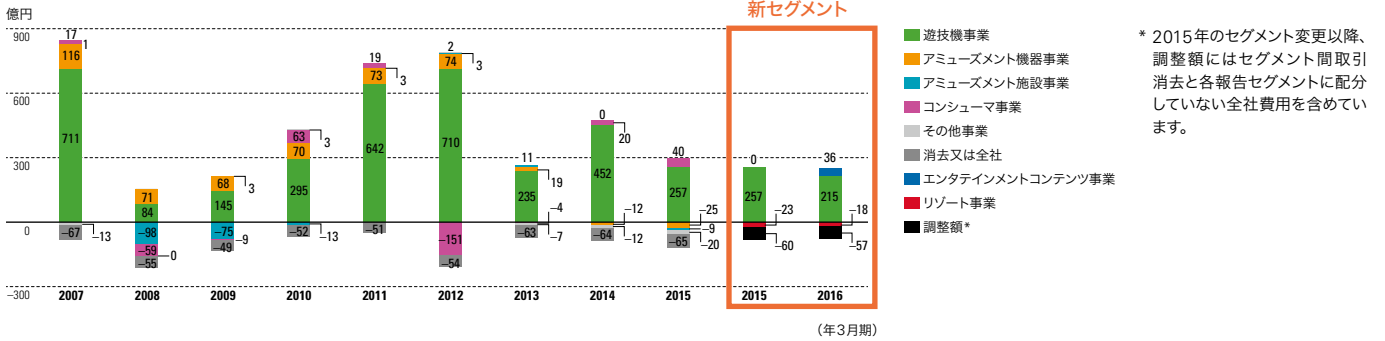
## 売上高



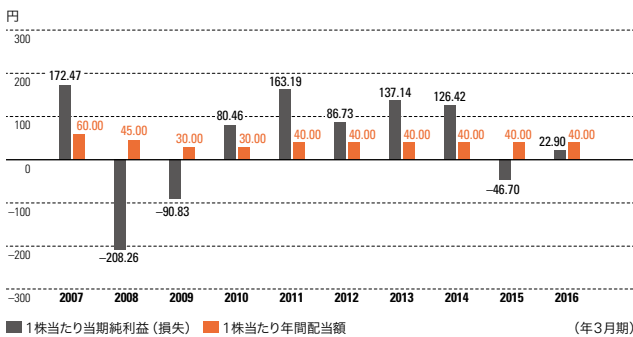
## 営業利益 (損失) / 営業利益率



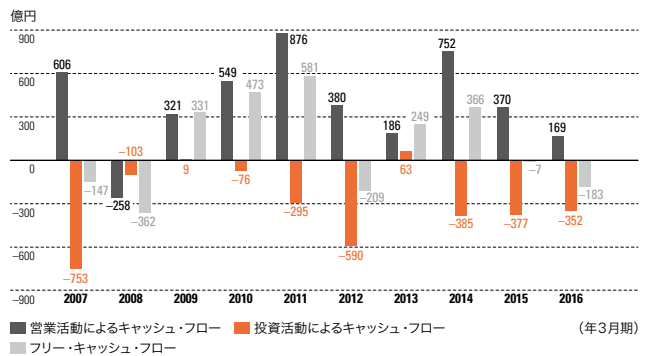
## セグメント別営業利益 (損失)



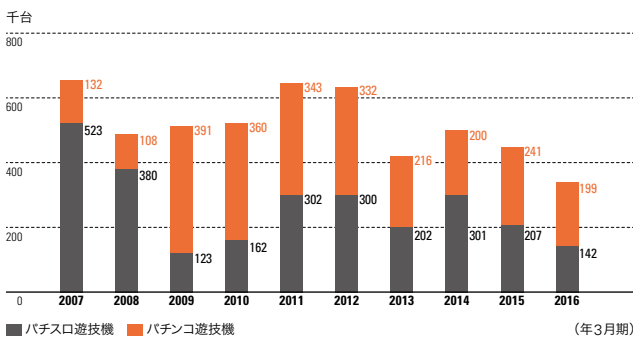
## 1株当たり当期純利益 (損失) / 1株当たり年間配当額



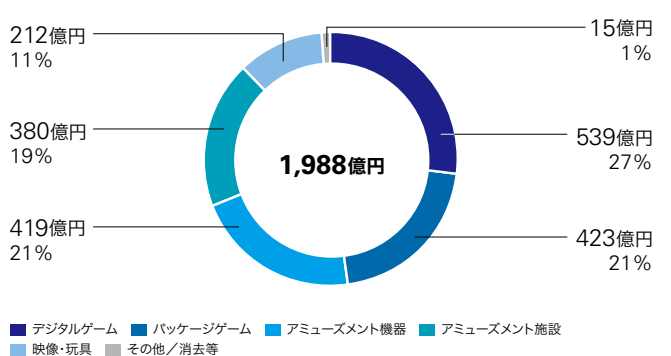
## キャッシュ・フロー



## 遊技機販売台数

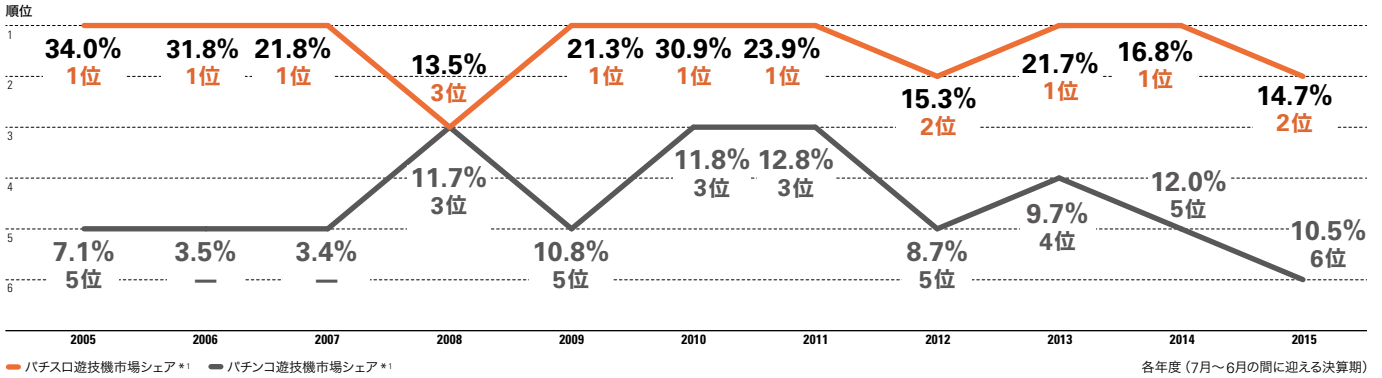


## エンタテインメントコンテンツ事業売上高構成比 (2016年3月期)



# データで比較する

## 遊技機市場におけるセガサミー



売上高*2	億円
バンダイナムコホールディングス	5,755
任天堂	5,044
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>3,479</b>
サイバーエージェント	2,543
コナミホールディングス	2,499
平和	2,149
スクウェア・エニックス・ホールディングス	2,141
ミクシィ	2,087
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	1,543
SANKYO	1,371
ラウンドワン	835
カプコン	770
コロブラ	723

営業利益*2	億円
ミクシィ	950
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	724
バンダイナムコホールディングス	496
平和	389
任天堂	328
サイバーエージェント	327
コロブラ	323
スクウェア・エニックス・ホールディングス	260
コナミホールディングス	246
SANKYO	188
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>176</b>
カプコン	120
ラウンドワン	63

営業利益率*2	%
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	46.9
ミクシィ	45.5
コロブラ	44.6
平和	18.1
カプコン	15.6
SANKYO	13.7
サイバーエージェント	12.9
スクウェア・エニックス・ホールディングス	12.2
コナミホールディングス	9.9
バンダイナムコホールディングス	8.6
ラウンドワン	7.6
任天堂	6.5
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>5.1</b>

ROE*2	%
ミクシィ	69.7
コロブラ	52.6
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	39.9
サイバーエージェント	24.4
平和	15.6
スクウェア・エニックス・ホールディングス	12.3
バンダイナムコホールディングス	11.2
カプコン	10.6
コナミホールディングス*4	4.9
SANKYO	2.9
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>1.8</b>
任天堂	1.4
ラウンドワン	0.9

ROA*2,3	%
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	40.2
ミクシィ	37.0
コロブラ	32.8
サイバーエージェント	11.3
スクウェア・エニックス・ホールディングス	8.5
バンダイナムコホールディングス	7.7
カプコン	6.9
平和	6.2
コナミホールディングス*4	3.2
SANKYO	2.5
任天堂	1.3
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>1.0</b>
ラウンドワン	0.4

時価総額*5	億円
任天堂	22,667
バンダイナムコホールディングス	5,447
コナミホールディングス	4,778
SANKYO	3,754
スクウェア・エニックス・ホールディングス	3,717
ミクシィ	3,523
ガンホー・オンライン・エンターテイメント	3,353
サイバーエージェント	3,306
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>3,266</b>
コロブラ	3,001
平和	2,328
カプコン	1,859
ラウンドワン	606

施設オペレーション売上高*2	億円
ラウンドワン	835
イオンファンタジー	588
バンダイナムコホールディングス	586
スクウェア・エニックス・ホールディングス*6	411
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>380</b>
アドアーズ*7	147
カプコン	90
コーエーテックモホールディングス	12

家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル)*2	万本
バンダイナムコホールディングス	2,668
スクウェア・エニックス・ホールディング	2,278
カプコン	1,500
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>922</b>
コーエーテックモホールディングス	557

アミューズメント機器販売高*2	億円
バンダイナムコホールディングス	579
<b>セガサミーホールディングス</b>	<b>419</b>
カプコン	133

注：上記は、当グループの業界におけるポジションをイメージしていただくことを目的に、上場企業等、公表資料から情報が得られる企業のみを対象としています。実際には非上場企業など情報を開示していない企業もあるため、正確な「業界順位」ではないことをご理解ください。

\*1 出所：矢野経済研究所

\*2 各社の本決算データ。出所：各社公表資料

\*3 ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

\*4 国際会計基準のため、ROEは親会社所有者帰属持分当期利益率、ROA = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 資産合計

\*5 出所：2016年3月31日の各証券取引所における終値をもとに当社算出

\*6 アミューズメント施設とアミューズメント機器を含んだ「アミューズメント事業」

\*7 総合エンターテインメント事業

# SWOTを分析する

## 遊技機事業

### STRENGTHS

- 強固な開発体制を背景とした製品力
- 高稼働が見込めるIP
- パチスロ遊技機における高い市場シェア
- 初期需要に対応可能な生産能力

### OPPORTUNITIES

- パチンコ遊技機市場におけるシェア拡大余地
- 規制等の変化によるライトユーザー層の取り込み

### WEAKNESSES

- 収益の変動性
- 国内に限定した事業展開
- 事業活動の非効率性  
(過度にクオリティが高い製品の開発やマルチブランド等)

### THREATS

- ユーザー数の減少
- パチンコホールの財政状態
- 部材コストの上昇

## エンタテインメントコンテンツ事業

### STRENGTHS

- 業界最大規模の約2,000名の開発人材(セガグループ)
- 業界トップクラスの厚みを持つポートフォリオ(デジタルゲーム)
- マーケティング支援ツール「Noah Pass」(デジタルゲーム)
- 蓄積してきた豊富な有力IP群  
(パッケージゲーム・デジタルゲーム・AM機器・映像・玩具)
- 回復傾向にある収益力  
(パッケージゲーム・AM機器・AM施設・映像・玩具)
- 幅広いユーザー層をカバーする製品ラインナップ(AM機器)
- 業界トップレベルの効率性を誇るオペレーション(AM施設)

### OPPORTUNITIES

- スマートフォンの高機能化に伴うゲームアプリのハイエンド化(デジタルゲーム)
- 東南アジアにおけるスマートフォンの急速な普及(デジタルゲーム)
- 新世代据え置き型プラットフォームの普及(パッケージゲーム)
- 親子三世代、飲食を含む新たな施設へのマーケットの拡がり(AM機器・AM施設)
- クールジャパン政策による海外での日本文化の盛り上がり(パッケージゲーム・デジタルゲーム・映像・玩具)
- 風営法の改正(AM施設)

### WEAKNESSES

- 大ヒットタイトルの不在(デジタルゲーム)
- 低い利益率、資本回転率(AM施設)

### THREATS

- 国内デジタルゲーム市場における競争の激化
- 施設オペレータの厳しい財政状態(AM機器)
- 娯楽の多様化(パッケージゲーム、AM機器、AM施設)
- 少子化によるユーザー数の減少  
(パッケージゲーム、AM機器、AM施設)
- 消費税増税(AM機器、AM施設)

## リゾート事業

### STRENGTHS

- 大規模投資にも対応可能な強固な財務基盤
- IR(統合型リゾート)のノウハウ蓄積で先行
- 空間創造のノウハウと活用可能なコンテンツ
- 韓国IR市場への先行参入

### OPPORTUNITIES

- インバウンドの拡大
- 東京オリンピック・パラリンピック
- 国内におけるIR実現に向けた動き

### WEAKNESSES

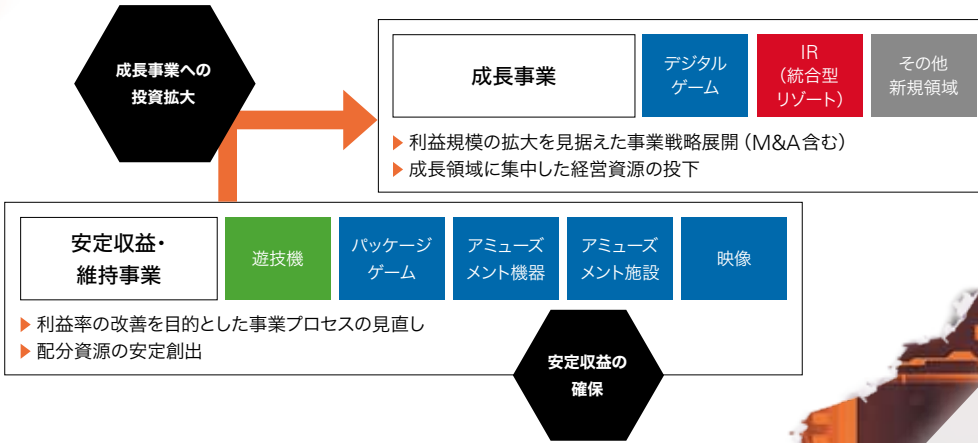
- 先行投資段階のため営業損失を継続中

### THREATS

- 国内IRの不確実性
- IRのアジア間競争の過熱



# 戦略を評価する



## 各事業の位置付けと経営方針

3事業セグメントは、「利益規模」や「利益率」などそれぞれのポートフォリオ上の位置付けに基づく経営指標の実現を目指し、施策を実行していきます。

重視する経営指標  
及び目標  
(2020年3月期)

営業利益率 ROA\*  
**15%** **5%**

**遊技機事業**

基本方針 **安定収益創出**

セグメント目標 **営業利益率 30%**  
(2020年3月期)

主な施策

- ① 同業他社との連携強化
- ② マルチブランド戦略の見直し
- ③ タイトル数の厳選
- ④ リユース推進

**エンタテインメントコンテンツ事業**

基本方針 **デジタル分野を軸に成長**

セグメント目標 **営業利益 200億円**  
(2020年3月期)

主な施策

- ① アーケードゲーム、家庭用ゲームの利益率向上による安定収益確保
- ② デジタルゲームに対する海外新興市場への積極投資
- ③ カジノ機器の早期黒字化

**利益率重視** 利益率改善を最優先  
**資本効率向上** 資本回転率の向上  
経営資源配分の最適化

**リゾート事業**

基本方針 **第3の柱への位置付け**

セグメント目標 **IR (統合型リゾート) 事業参入**

主な施策

- ① 国内IR参入に向けた先行投資
- ② 海外IRの開発、運営を通じたノウハウ蓄積
- ③ フェニックス・シーガイア・リゾートのブランドバリュー向上

**新規事業**

基本方針 **第4の柱**

新規事業参入の条件

総合エンタテインメント企業グループである当グループの経営リソースを活用して、シナジーが創出できる分野を対象とします。M&Aを有力な選択肢としますが、対象企業の企業価値のポテンシャルを慎重に分析し、事業価値を高めていくことができると判断できた場合のみ実施します。

(2016年3月期)

営業利益率 ROA\*  
**5.1%** **1.0%**

\* ROA = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

# ガバナンス体制を議論する

コーポレート・ガバナンス体制一覧表 (2016年6月30日現在)

形態	監査役設置会社	取締役報酬の個別開示	報酬総額が1億円以上の役員のみ開示
形態採用の理由	激しく変化する市場環境の中では、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いう考えに基づく	監査役の数	4名
取締役の人数	8名	うち社外監査役の数	2名
うち社外取締役の人数	3名	独立役員の数	5名 (社外取締役3名、社外監査役2名)
任意設置委員会	独立諮問委員会	会計監査人	有限責任 あずさ監査法人
取締役の任期	1年	監査契約期間	1年ごとの更新
取締役へのインセンティブ付与	ストックオプション制度の導入	執行役員制度の採用	有

## 役員報酬

2016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	対象となる役員の員数 (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	ストックオプション	
取締役	社内	8	503	380	123	—
	社外	2	32	32	—	—
監査役	社内	—	—	—	—	—
	社外	2	26	26	—	—

2016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	ストックオプション
里見 治	取締役	448	当社	248	50	—
			サミー(株)	—	150	—

## 社外取締役



岩永 裕二\*

社外取締役

1981年 弁護士登録  
 1984年 リリック・マクホース・アンド・チャールズ法律事務所 (現ビルズベリー・ウィンスロップ・ショー・ピットマン法律事務所) パートナー (現任)  
 カリフォルニア州弁護士登録  
 2003年 Manufacturers Bank 社外取締役  
 2005年 JMS North America Corporation 社外取締役 (現任)  
 2006年 太陽誘電 (株) 社外取締役  
 2007年 当社社外取締役 (現任)



夏野 剛\*

社外取締役

2005年 エヌ・ティ・ティ移動通信網 (株) (現 (株) NTTドコモ) 執行役員  
 マルチメディアサービス部長  
 2008年 当社社外取締役 (現任)  
 びあ (株) 取締役 (現任)  
 トランスコスモス (株) 社外取締役 (現任)  
 (株) ドワンゴ取締役 (現任)  
 エヌ・ティ・ティレゾナント (株) 取締役 (現任)  
 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授 (現任)  
 2009年 (株) ティー・エル・イー社外取締役 (現任)  
 グリー (株) 社外取締役 (現任)  
 2010年 (株) U-NEXT社外取締役 (現任)  
 2014年 (株) KADOKAWA・DWANGO取締役 (現任)  
 (現カドカワ (株)) (現任)  
 2016年 日本オラル (株) 社外取締役 (現任)



勝川 恒平\*

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 SMBCベンチャーズ (株) (現 SMBCベンチャーキャピタル (株))  
 代表取締役副社長  
 2010年 SMBC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  
 2016年 当社社外取締役 (現任)

\* 会社法第2条第15号に定める社外取締役



## (ご参考) 遊技機市場の基礎情報

### 「パチンコ」「パチスロ」と関連市場規模

「パチンコ」は、1920年頃に海外から輸入された「バガテル・ボード」が起源とされています。「ハンドル」を操作し、直径11mm程度の「パチンコ玉」と呼ばれる鋼球を、無数の釘が打たれた盤面に向けて機械的に弾き出し、特定の「役物」や「入賞口」に入ると規定の入賞球を獲得するという特徴を持つゲームです。盤面が「垂直」であることがピンボールと大きく異なる点です。

「パチスロ」のルーツは、終戦後に米国より持ち込まれたスロットマシーンと言われていています。1960年に回転するリールをプレイヤー自らストップボタンで止めるという一定の技術介入性を備えた機種が登場し、全国のパチンコホールに普及していきました。

パチンコホールによる「貸玉料」「貸メダル料」で構成されるパチンコ・パチスロ市場は、日本の余暇市場の約32.1%を占める23.2兆円\*1、参加人口1,070万人\*1という日本を代表する一大レジャー産業です。パチンコ・パチスロ遊技機販売市場の規模は約9,827億円\*2となっています。

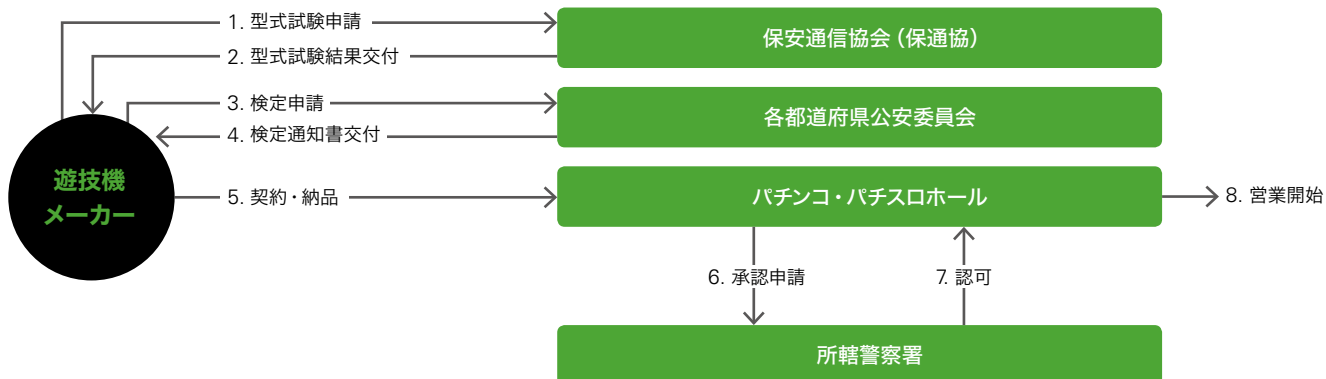
\*1 2015年  
出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2016」  
\*2 2015年度(7月～6月の間に迎える決算期)  
出所：矢野経済研究所

### 規制環境

遊技機メーカーは新機種の販売を行う際に、「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則」(以下、風適法施行規則)に基づく複数の許認可プロセスを経ることが義務付けられています。まず保安通信協会に型式試験申請を行い、材質・性能・遊技性などが風適法施行規則で定める規格に適合している旨の適合認定を取得します。その後、各都道府県公安委員会の検定取得を経て、パチンコホールに販売・納入します。パチンコホールも営業を開始するには、所轄の警察署の認可を取得する必要があります。

風適法施行規則や業界団体による内規は、業界の健全な発展を主眼とした改正・見直しが行われており、そのたびに遊技機市場に影響を与えてきました。

### 遊技機の許認可プロセス

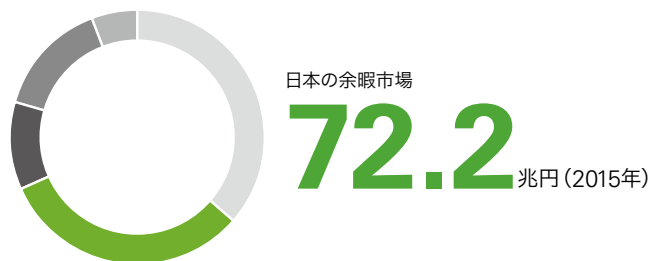


「ばちんこ CR 神獣王2」  
©Sammy



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

### 日本の余暇市場に占めるパチンコ・パチスロ市場の比率



	%	兆円
ゲーム・公営競技・飲食等	36.4	26.3
パチンコ・パチスロ*3	32.1	23.2
趣味・創作	11.2	8.1
観光・行楽	14.7	10.5
スポーツ	5.5	4.0

出所：(公財)日本生産性本部「レジャー白書2016」  
\*3 パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

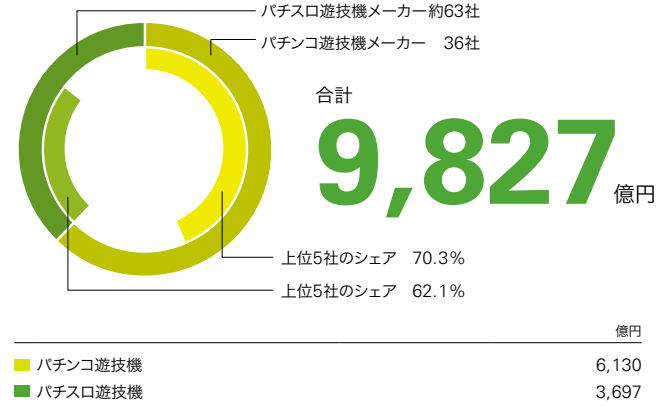
## 進行する上位タイトル・企業への寡占化

遊技機市場では、36社\*4がパチンコ遊技機、約63社\*5の企業がパチスロ遊技機の販売を行っています。2004年の「風適法施行規則等の改正」の施行以降の遊技人口の減少によりパチンコホールは厳しい経営環境に置かれているため、投資の確実な回収が期待できるタイトル・メーカーに需要が集中する傾向が顕著に見られます。継続的な規制強化による開発の難易度の上昇もあり、近年は高稼働率の実績があるタイトルやブランド、開発力や潤沢な開発資金を有する企業による寡占化が進んでいます。

\*4 出所：矢野経済研究所

\*5 パチスロ遊技機のメーカー数に関しては、団体や企業が複数あるため、当社推定値となります。

## 遊技機市場規模と上位メーカー占有率



出所：パチスロ遊技機のメーカー数は、当社推定値。シェアは、矢野経済研究所  
(販売台数ベース、2015年度(7月～6月の間に迎える決算期))

## 解説

## 遊技機市場を知るためのキーワード

### パチンコ遊技機の「盤面」と「枠」

「枠」は、パチンコ玉の射出や払い出しを物理的に制御するパチンコ遊技機の筐体部分です。「盤面」は液晶画面や役物、無数の釘が配置され、演出や抽選等の遊技性、出玉をコントロールする制御基板・センサー等の電子部品が搭載されており、遊技性を決定付けます。「枠」は一定期間継続的に使用できるため、同一メーカーから新しい「盤面」を購入し、設置済の「枠」にはめ込むだけで新台の導入が可能です。本体(枠+盤面)よりも安価であるため、パチンコホールは設備投資負担を軽減でき、遊技機メーカーにとっては、「盤面」販売は本体販売よりも利益率が高く、また枠の設置による継続的な需要創出も期待できる販売モデルです。

枠



盤面



盤面を枠にはめ込むだけで  
新台の導入が可能



「ぱちんこCR真・北斗無双」  
©武論尊・原哲夫/NSP1983  
版権許諾証 KOJ-111  
©2010-2013  
コーエーテクモゲームス  
©Sammy

「ぱちんこCRガオガオキング2」  
©Sammy

### 市場環境分析上の重要指標

$$\text{年間回転数} = \frac{\text{年間遊技機販売台数}}{\text{遊技機設置台数}}$$

パチンコホールによる  
1年間の新機種への  
入替回数。設備投資  
意欲を示す

設備投資余力 大

年間回転数

設備投資余力 小

上昇



下落



$$\text{稼働時間} = \frac{\text{営業時間中に遊技機が稼働している時間}}{\text{稼働している時間}}$$

遊技機に対するユーザーからの支持を端的に示す指標

# セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

## 遊技機市場

### 長期減少トレンドを辿る遊技人口

遊技人口は、遊技性の複雑化や、高射幸性機種への設置拡大によるライトユーザーの離散等により1995年頃をピークに減少傾向を辿っています。その影響を受け、パチンコ・パチスロ市場規模\*1も長期漸減トレンドを描いています。

2004年7月に施行された「風適法施行規則等の改正」(以下、規則改正)では、過度な射幸性の抑制に主眼が置かれ、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まりました。2007年秋に経過措置期間\*2が終了し、新規則に準拠する機種への入替が進むに従い、遊技性の変化を背景に、主にパチスロのコアユーザーの離散が加速しました。

2010年以降、遊技機人口の減少はさらに加速していきました。とりわけ若年層のパチンコ・パチスロ離れが著しく進んでおり、2009年から2015年にかけて10代男性の参加率は11.4%から1.7%へ、20代男性も24.5%から6.8%へと大きな減少を記録しています。同時期にスマートデバイス向けのゲームアプリ市場の拡大等による「遊び」の選択肢の多様化が進んだこと、早期に投資回収が見込める「MAXタイプ」と呼ばれる高射

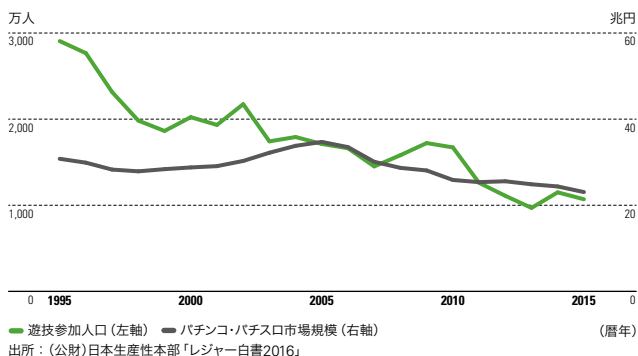
幸性タイプのパチンコ遊技機の設置拡大によるライトユーザーのさらなる離散などが要因とされています。

遊技人口の減少を背景に、ユーザーの減少やパチンコホール経営状況が一層悪化し、遊技機市場も大きな影響を受けていくことになりました。

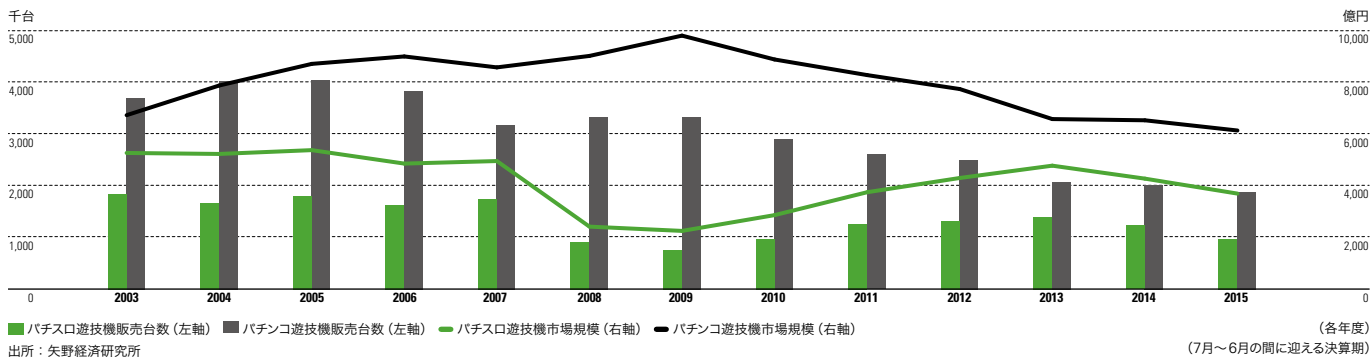
\*1 パチンコホールの貸玉料、貸メダル料の総額

\*2 2004年7月に施行された規則改正において、急速な市場環境の変化の緩和やパチンコホールの設備投資負担に配慮して設けられた旧基準機から新基準機への入替に関する3年間の経過措置期間

### 遊技参加人口とパチンコ・パチスロの市場規模



### 遊技機市場規模/販売台数



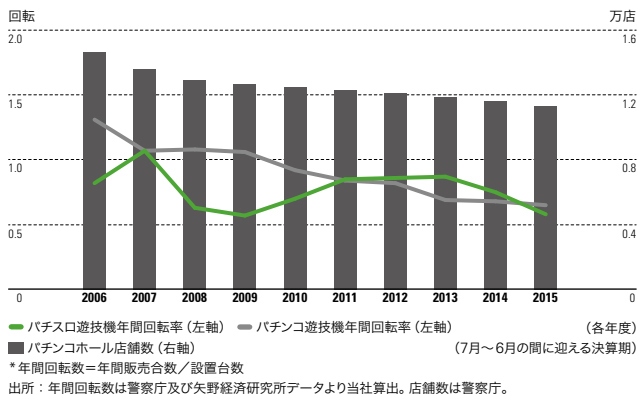
### パチンコホールの淘汰と遊技機メーカーの二極化

パチンコホール数も長期的に減少の一途を辿っています。遊技参加人口の減少により投資余力が低下する一方で、機械の高額化が進んでいく中、年間回転数\*3の低下が示す通り、パチンコホールは新機種への入替回数を減少させていきました。これが遊技機市場規模の減少に直接的な影響を与えることになりました。また、限られた資金の確実な回収を企図し、優れた稼働時間\*4が期待できる機種を選別的に導入していった結果、遊技機市場では、競争力あるIPや開発力、そしてその開発力を支える強固な財務基盤がある上位企業と、下位企業の二極化が徐々に進行していくことになりました(P.10をご参照ください)。

\*3 年間回転数=年間販売台数/設置台数

\*4 営業時間中に遊技機が稼働している時間

### 年間回転数と店舗数



### 悪循環を断ち切るための取り組みの必要性

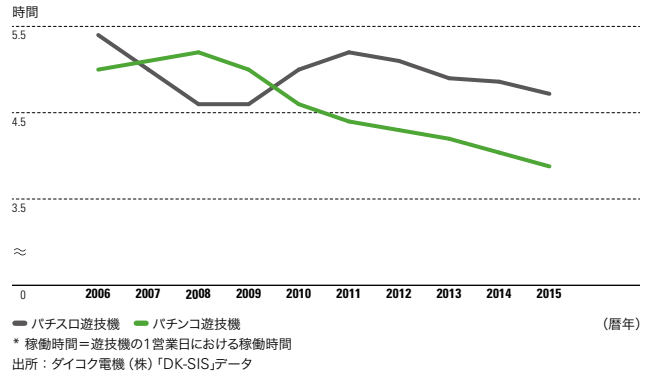
ユーザーの裾野拡大に向けて、パチンコホール、遊技機メーカーともに低射幸性機種を導入や開発を推進しました。しかし、低貸玉営業は、パチンコホールにとって稼働時間の向上に一定の効果はあったものの、1台当たり売上高の低下をもたらし、その結果、パチンコホールの経営状態がさらに悪化することになりました。投資抑制が店舗活性化の遅れを招き、資金の早期回収のために高射幸性機種を導入した結果、ライトユーザーの離散がさらに進むとともに、プレイヤーの中心となっているヘビーユーザーの「のめり込み問題」が、さらなる規制強化をもたらすという悪循環が起っています。こうしたサイクルを断ち切り、業界活性化を実現していくための業界が一丸となった取り組みが求められています。

### 従来の枠組みを越えた協業

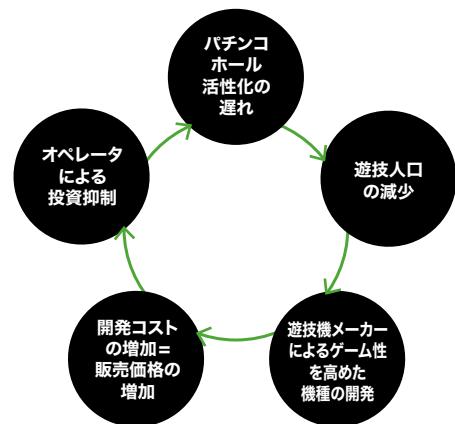
遊技人口減少の要因となった「のめり込み問題」や不正改造等、業界が抱える課題の解決を通じた業界健全化に取り組む動きが、遊技機メーカー側、パチンコホール側で活発化しています。遊技機メーカーは足並みを揃え、射幸性を煽る機能を抑制する自主規制を相次いで導入しています。極めて大きな環境変化が、遊技機メーカーに様々な短期的影響を与えています。「のめり込み問題」の解決を主眼に置いた遊技性の大きな変更に対応するために、各メーカーは開発スケジュールの見直しを迫られています。また、新規則に適合した機種の中には高い稼働実績を示すタイトルも登場しているものの、短期的には遊技性の変更に伴うマーケットの動揺が懸念されています。事実、パチンコホール側は新規則に適合した機種に関して、慎重な入替姿勢をとっており、遊技機市場は短・中期的には低調に推移することが予想されています。

こうした短期的な影響を乗り越え、長期的な視座のもとでユーザー層を拡大し業界を活性化していくべく、競合同士のパートナーシップ等、従来ではあり得なかった協業も進められています。部品の共同調達や部材共通化等、コストサイドの効率化を目的とするプラットフォームの業界全体への波及や、開発面での連携を通じた新たな遊技性の創出も期待されています。

### 稼働時間\*



### 遊技機市場の悪循環



### パチスロ市場動向

	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (予想)
市場販売台数(万台)	123	96	90
市場設置台数(万台)	164	167	161

### パチンコ市場動向

	2015年3月期 (実績)	2016年3月期 (実績)	2017年3月期 (予想)
市場販売台数(万台)	201	188	177
市場設置台数(万台)	295	291	281

出所：警察庁、矢野経済研究所(確定値が公式に出ていないデータ及び2016年、2017年の数値は当社推計・予想)

## セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

## ゲームコンテンツ市場

## アジアが牽引しゲームコンテンツ市場は拡大

2015年のパッケージゲームとオンラインゲーム\*1を合わせたゲームコンテンツ市場は、前年比23.1%増加し、約8兆2,667億円\*2となりました。アジア（日本・中国・韓国）がモバイルアプリを中心に57.9%の成長を記録し、市場拡大の牽引役となりました。世界的にデジタル配信（モバイル及びPC・家庭用ゲームのデジタル配信）化が進行しており、2015年は34.4%の成長率で全市場の84%を占めるまでに拡大し、前年比15%の減となったパッケージゲームとは対照的な結果となりました。

## 国内はモバイルアプリの成長が鈍化

2015年の国内家庭用ゲーム市場（店頭販売、ダウンロード販売・F2P含むゲームソフトの市場規模）は、前年比12.1%減の2,301億円\*2となりました。そのうち、店頭販売は15.7%減\*2となった一方、ダウンロード販売・F2Pは、11.0%の増\*2となるなど、流通のオンライン化が鮮明化しています。他方、オンラインゲームコンテンツは、前年比26.7%増の9,989億円\*2となり、国内家庭用ゲームの4倍の規模に到達しています。その大部分はゲームアプリ（スマートデバイス用ゲーム）が占めています。このゲームアプリが大きな存在感を占める構図は、他の国・地域にはない日本特有の市場構造となっています。

直近3年間で約2倍というスピードで世界最大規模に拡大してきたモバイルアプリ市場ですが、足元では成長率が鈍化しており、上位タイトルに人気が集中する傾向が強まっています。デバイスの高機能化を背景にアプリのハイエンド化が進展しており、それに伴う開発・マーケティングコストの上昇を受け、有力IP及び財務基盤を有する上位企業への寡占化が顕著に進んでいます。

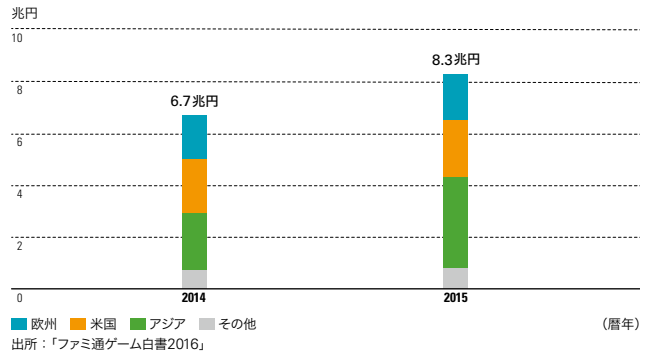
## 海外は中国とASEANが著しい成長を示す

北米のゲームコンテンツ市場は家庭用ゲームのデジタル販売が牽引役となり前年比5.6%増\*2となり、欧州はモバイルアプリが伸長し同5.7%増\*2となりました。日本とは対照的に家庭用ゲーム、PCオンラインゲームも根強い人気を保っているのが欧米市場の特徴です。旧世代ゲームプラットフォームから新世代ゲームプラットフォームへの移行が着実に進展する中、大手パブリッシャーのシリーズタイトルに人気集中する構図が続いています。

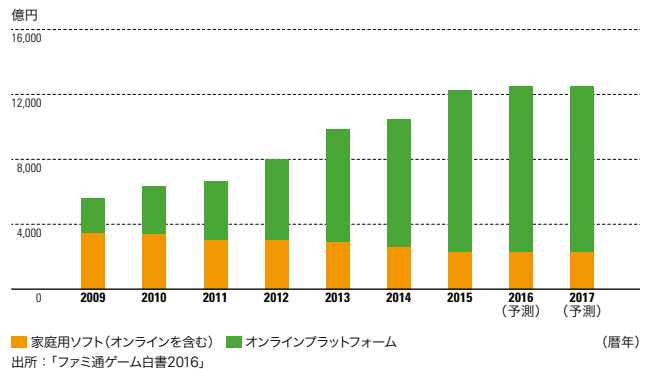
中国のゲームコンテンツ市場は、前年比22.9%\*2の成長を記録しています。中でもモバイルアプリの成長が目覚ましく、2015年は前年比87.2%\*2の拡大となりました。今後もネットワークの高度化の進展を背景としたさらなる拡大が見込まれています。

新たな成長市場として台頭してきたのがASEANです。特にインドネシアは、生産年齢人口の多さやスマートフォンの普及率、政府による産業促進策等により、ゲーム産業の成長が期待されています。

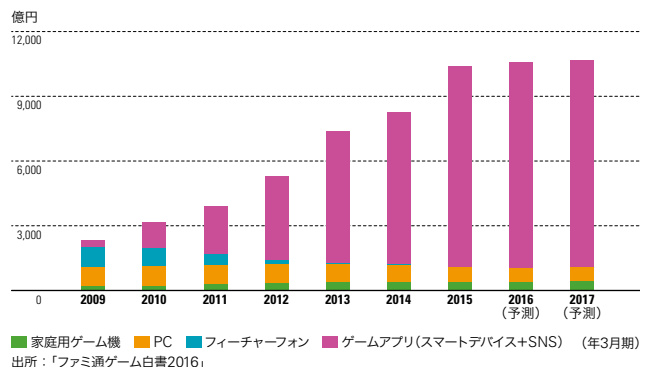
## 世界のゲームコンテンツ市場の推定規模



## 国内家庭用/オンラインプラットフォームゲーム市場規模推移



## 国内オンラインゲームコンテンツ市場規模



\*1 モバイルアプリ、PC配信ゲーム、家庭用ゲーム配信の合計値

\*2 出所：「ファミ通ゲーム白書2016」



## 「VR/AR」、「eスポーツ」という新たな潮流

ゲームコンテンツ市場では、「VR（仮想現実）」という技術革新が新たな潮流を生み出しつつあります。VR用デバイスの発売に合わせ、対応するコンテンツも続々と登場しており、新たなユーザー体験の提供による家庭用ゲーム市場の活性化が期待されています。また、モバイルアプリでも位置情報を活用したAR（拡張現実）ゲームが世界的に爆発的なヒットを記録するなど、ゲームコンテンツは、リアルとバーチャルが融合したIoT時代の新たな市場へと進化しつつあります。

また、競技性の高いゲームコンテンツを中心とする「eスポーツ」を楽しむスタイルが海外で急速に普及しており、大規模施設で大会が開催されるなど、新たな成長市場として注目されています。



「初音ミクVRフューチャーライブ」  
© SEGA / © Crypton Future Media, INC. www.piapro.net piapro  
記載の商品名および社名は各社の登録商標です。

## アミューズメント市場 (業務用アミューズメント機器・施設オペレーション)

### 消費税増税の影響を受けて厳しい環境が続く

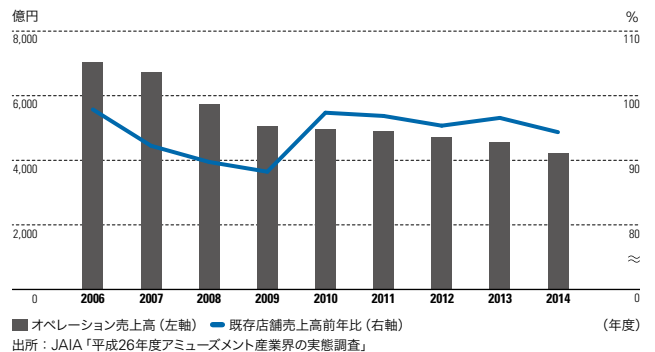
スマートフォンの普及等による余暇活動の多様化等を背景に、施設オペレーション市場は、2007年度から2014年度までの8年間で市場規模は約4割縮小しており、2014年度は、2014年4月の消費税増税の影響を受け、前年度比7.5%<sup>\*3</sup>減と大きく落ち込みました。また既存店舗売上高も2007年度以降、前年度割れを続けており、2014年度は前年比94.3%<sup>\*3</sup>となりました。業務用アミューズメント機器市場も縮小傾向を継続しており、2014年度の国内と海外を合わせた市場規模は、前年度比8%<sup>\*3</sup>の減少となりました。

市場の活性化に向け、施設オペレータや機器メーカーは多岐にわたる取り組みを行ってきました。機器メーカーはオペレータの初期投資負担を軽減しつつ、新製品の導入を促進し、店舗の活性化に繋げるための製品や「レベニューシェアモデル」等、様々なビジネスモデルの導入を進めています。また、これまでゲームセンターに足を運ぶことがなかったユーザー層の取り込みを図る動きもあります。加えて、消費税増税への対応やユーザーのプレイ需要に合わせた柔軟な価格設定、ユーザーの利便性向上を企図し、アミューズメント施設への電子マネーの導入も広がっています。

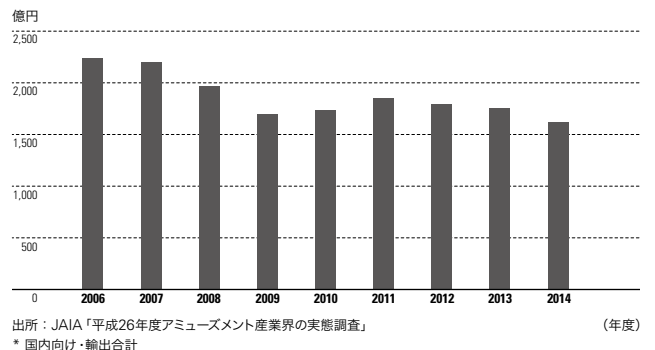
こうした業界一丸となった取り組みや、幅広いユーザー層の支持獲得に成功したヒットタイトルの登場に加え、2016年6月に施行された年齢による立ち入り制限の緩和を主眼に置いた風適法の改正も追い風となり、足元では長期縮小トレンドから脱却する兆しが見えています。

\*3 出所：JAIA「平成26年度アミューズメント産業界の実態調査」

### アミューズメント施設オペレーション市場規模／既存店舗売上高前年比



### 業務用アミューズメント機器販売高\*





セガサミーホールディングス株式会社

〒105-0021 東京都港区東新橋一丁目9番2号

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