

SEGA-SAMMY
H O L D I N G S

SEGA-SAMMY
G R O U P

2017年3月期 決算説明会

2017年5月15日
セガサミーホールディングス株式会社

【免責事項】

本資料における市場予測や業績見通し等の内容は、現時点で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものであります。従いまして、これらの内容はリスクや不確実性を含んでおり、将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを、予めご承知おきください。

【目次】

1. 2017年3月期 実績 / 2018年3月期 計画

決算ハイライト

4

連結損益計算書（要約）

5

各種費用等

6

特別利益 / 特別損失の状況

7

連結貸借対照表（要約）

8

連結キャッシュ・フローの状況（主要因）

9

2. セグメント別実績 / 計画

セグメント別：遊技機事業

11

セグメント別：エンタテインメントコンテンツ事業

16

セグメント別：リゾート事業

22

3. 構造改革の振り返り

事業構造改革期の取り組み

27

構造改革の振り返り

28

4. Road to 2020

意識改革（我々のミッション）

31

重点課題（セグメント別サマリー）

33

中期業績トレンド

34

セグメント目標/事業戦略(遊技機事業)

37

セグメント目標/事業戦略(エンタテインメントコンテンツ事業)

42

セグメント目標/事業戦略(リゾート事業)

48

事業環境構築

55

資本政策

58

1. 2017年3月期 実績 / 2018年3月期 計画

売上高：3,669億円 営業利益：295億円 営業利益率：8.0% ROA*：5.2%

(億円)



※ROA (%) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産

2017年3月期 実績

- 前期比で増収、増益
- 遊技機事業において、実績あるシリーズ機を中心に複数タイトルを販売
- エンタテインメントコンテンツ事業全般が好調に推移

2018年3月期 計画

- 前期比で増収、減益を計画
- 遊技機事業において保守的な利益水準を想定
- 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において、前期比で新作タイトルの投入数が増加することから増収を計画
- グループ本社機能の集約に伴う費用が発生

連結損益計算書 (要約)

(億円)		2016年3月期		2017年3月期			2018年3月期	
		第2四半期 累計実績	通期実績	第2四半期 累計実績	通期実績	前期比	通期計画	前期比
内 訳	売上高	1,543	3,479	1,695	3,669	+5%	3,800	+4%
	遊技機	609	1,410	649	1,482	+5%	1,500	+1%
	エンタテインメントコンテンツ	859	1,905	978	2,057	+8%	2,200	+7%
	リゾート	74	163	67	130	-20%	100	-23%
内 訳	営業利益	57	176	153	295	+68%	200	-32%
	遊技機	84	209	106	263	+26%	200	-24%
	エンタテインメントコンテンツ	17	42	91	111	+164%	100	-10%
	リゾート	-12	-18	-13	-22	-	-30	-
	その他/消去等	-32	-57	-31	-57	-	-70	-
	営業利益率	3.7%	5.1%	9.0%	8.0%	+2.9pt	5.3%	-2.7pt
	経常利益	58	164	154	285	+74%	160	-44%
	特別利益	5	12	119	133	-	0	-
	特別損失	23	56	3	81	-	0	-
	税引前当期純利益	40	120	271	337	+181%	160	-53%
	親会社株主に帰属する当期純利益	9	53	242	276	+421%	110	-60%
	1株当たり配当(円)	20	40	20	40	-	40	-
	1株当たり当期純利益(円)	4.11	22.90	103.47	117.79	-	46.93	-
	1株当たり純資産(円)	1,310.36	1,257.43	1,292.06	1,313.06	-	-	-

各種費用等

(億円)	2016年3月期		2017年3月期			2018年3月期	
	第2四半期 累計実績	通期実績	第2四半期 累計実績	通期実績	前期比	通期計画	前期比
研究開発費・コンテンツ制作費	247	580	317	671	+16%	710	+6%
遊技機	105	200	93	188	-6%	193	+3%
エンタテインメントコンテンツ	141	377	222	481	+28%	517	+7%
リゾート	1	5	1	2	-60%	0	-
その他/消去等	0	-2	1	0	-	0	-
設備投資額	125	280	138	270	-4%	244	-10%
遊技機	32	67	30	58	-13%	57	-2%
エンタテインメントコンテンツ	78	161	80	166	+3%	164	-1%
リゾート	13	50	27	45	-10%	23	-49%
その他/消去等	2	2	1	1	-	0	-
減価償却費	82	166	76	163	-2%	166	+2%
遊技機	32	65	30	58	-11%	54	-7%
エンタテインメントコンテンツ	43	84	37	87	+4%	92	+6%
リゾート	4	10	5	11	+10%	13	+18%
その他/消去等	3	7	4	7	-	7	-
広告宣伝費	93	179	76	148	-17%	205	+39%
遊技機	10	28	12	21	-25%	52	+148%
エンタテインメントコンテンツ	69	131	50	107	-18%	139	+30%
リゾート	3	6	3	5	-17%	2	-60%
その他/消去等	11	14	11	15	-	12	-

2016年3月期 実績

特別利益	解体費用引当金戻入益	5億円
	投資有価証券売却益	1億円
	関係会社清算益	3億円
	その他	3億円
	合計	12億円

2017年3月期 実績

特別利益	固定資産売却益	95億円
	投資有価証券売却益	13億円
	新株予約権戻入益	8億円
	その他	17億円
	合計	133億円

特別損失	減損損失	13億円
	早期割増退職金	19億円
	事業再編損	12億円
	その他	12億円
	合計	56億円

特別損失	減損損失	60億円
	投資有価証券評価損	11億円
	事業再編損	4億円
	その他	6億円
	合計	81億円

連結貸借対照表 (要約)

【 資産の部 】				【 負債・純資産の部 】			
科目	2016年3月期末	2017年3月期末	増減	科目	2016年3月期末	2017年3月期末	増減
現金・預金	1,413	1,374	-39	支払手形・買掛金	330	456	+126
受取手形・売掛金	556	445	-111	社債（1年内）	142	195	+53
有価証券	484	652	+168	短期借入金	140	63	-77
たな卸資産	344	474	+130	その他	447	411	-36
その他	225	296	+71	流動負債 計	1,059	1,125	+66
流動資産 計	3,022	3,241	+219	社債	520	325	-195
有形固定資産	1,010	816	-194	長期借入金	488	445	-43
無形固定資産	248	221	-27	その他	262	205	-57
投資有価証券	765	698	-67	固定負債 計	1,270	975	-295
その他	283	239	-44	負債合計	2,330	2,101	-229
				株主資本 計	2,881	3,003	+122
固定資産 計	2,306	1,974	-332	その他の包括利益累計額合計	66	74	+8
資産合計	5,329	5,215	-114	新株予約権	8	3	-5
				非支配株主持分	44	34	-10
				純資産合計	2,999	3,114	+115
				負債及び純資産合計	5,329	5,215	-114

2017年3月期 実績

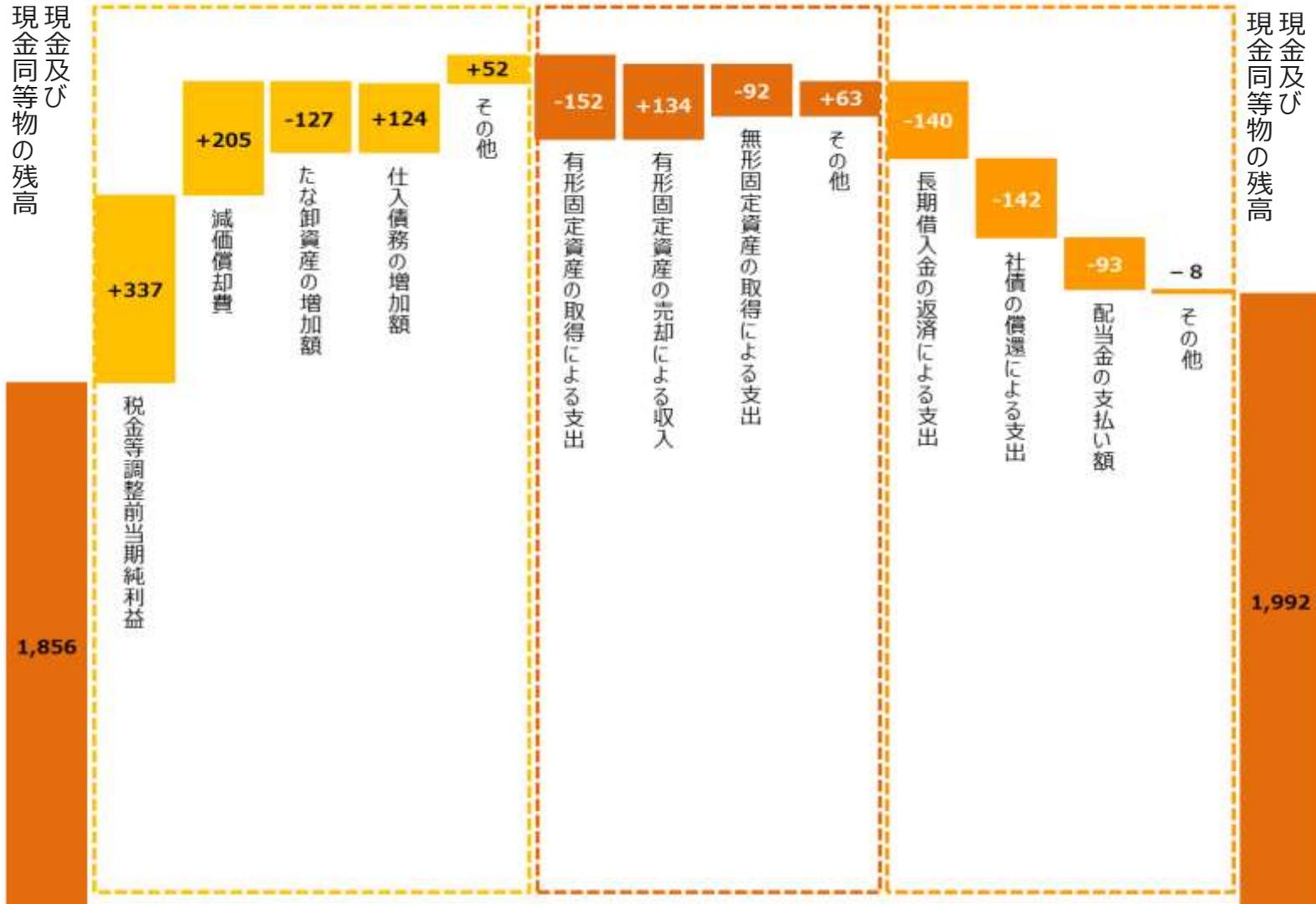
- 総資産：114億円減少の5,215億円
- 流動資産：有価証券やたな卸資産の増加により、219億円増加
- 固定資産：有形固定資産及び投資有価証券の減少により、332億円減少
- 負債：社債償還及び借入の返済により、229億円減少
- 自己資本比率：3.7ポイント上昇の59.0%
- 流動比率：2.7ポイント上昇の287.9%



連結キャッシュ・フローの状況（主要因）

(億円)

現金及び
現金同等物の残高



2016年
3月期末

営業CF
+591億円

投資CF
-47億円

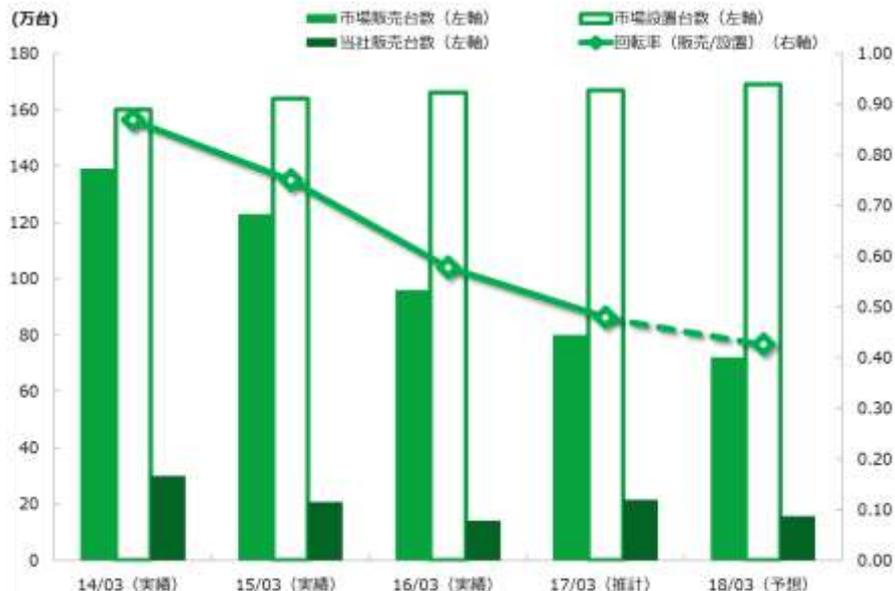
財務CF
-383億円

2017年
3月期末

2. セグメント別実績 / 計画

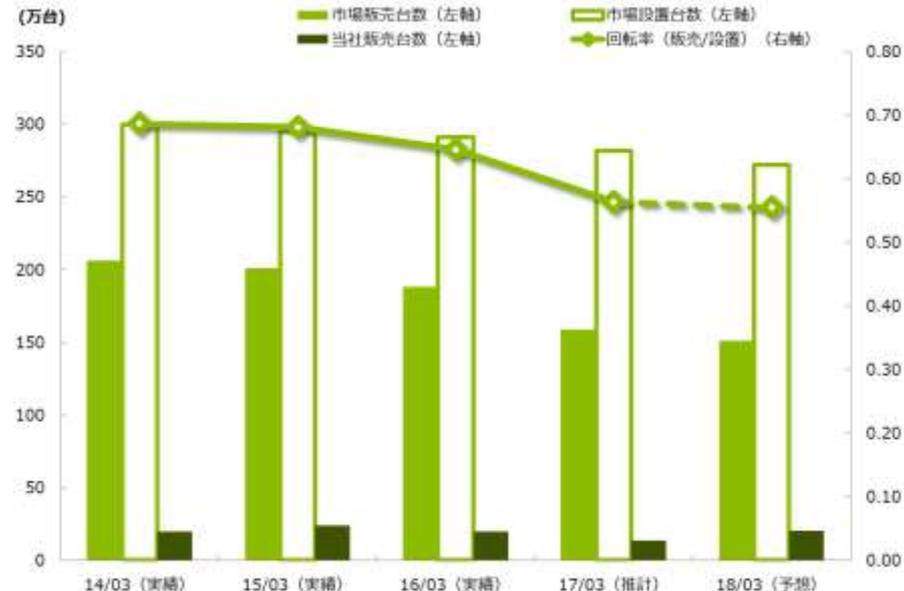
市場の見通し

パチスロ市場動向



パチスロ	14/03 実績	15/03 実績	16/03 実績	17/03 推計	18/03 予想
市場販売台数	139万台	123万台	96万台	80万台	72万台
市場設置台数	160万台	164万台	166万台	167万台	169万台
回転率	0.87	0.75	0.58	0.48	0.43
当社販売台数	30.1万台	20.7万台	14.2万台	21.5万台	15.8万台

パチンコ市場動向



パチンコ	14/03 実績	15/03 実績	16/03 実績	17/03 推計	18/03 予想
市場販売台数	206万台	201万台	188万台	159万台	151万台
市場設置台数	300万台	295万台	291万台	282万台	272万台
回転率	0.69	0.68	0.65	0.56	0.56
当社販売台数	20.0万台	24.1万台	19.9万台	13.8万台	20.3万台

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、および2017年、2018年数値は当社推計・予想）

売上高：1,482億円

営業利益：263億円

営業利益率：17.7%

(億円)



2017年3月期 実績

2018年3月期 計画

全体

- 主にパチスロにおいて主力タイトルを含む実績あるシリーズ機の販売を行ったことにより前期比で増収、増益

- 上期を中心に複数タイトルの販売を実施
- 販売構成や市場環境に鑑みて保守的な利益水準を想定

パチスロ

- 『パチスロ北斗の拳 修羅の国篇』や『パチスロ コードギアス 反逆のルルーシュ R2』等の販売を実施
- 販売タイトル数の増加により前期比で販売台数が増加

- 2017年10月1日以降の全台設置から新たな自主規制の適用に伴い販売台数の減少を計画

パチンコ

- 政策的に大型タイトルの販売を翌期に変更したため、前期比で販売台数が減少

- 主力タイトル『ぱちんこCR北斗の拳7 転生』を含む複数タイトルの投入により、販売台数の増加を計画

(億円)	2016年3月期		2017年3月期			2018年3月期	
	第2四半期 累計実績	通期実績	第2四半期 累計実績	通期実績	前期比	通期計画	前期比
売上高	609	1,410	649	1,482	+5%	1,500	+1%
パチスロ	310	611	318	862	+41%	631	-27%
パチンコ	231	668	264	483	-28%	716	+48%
その他/消去等	68	131	67	137	-	153	-
営業利益	84	209	106	263	+26%	200	-24%
営業利益率	13.8%	14.8%	16.3%	17.7%	+2.9pt	13.3%	-4.4pt

パチスロ	タイトル数	2タイトル	7タイトル	3タイトル	10タイトル	+3タイトル	11タイトル	+1タイトル
	販売台数	70,260台	142,337台	81,895台	215,736台	+52%	158,000台	-27%
パチンコ	タイトル数	6タイトル	8タイトル	3タイトル	9タイトル	+1タイトル	7タイトル	-2タイトル
	販売台数	79,604台	199,014台	75,542台	138,321台	-30%	203,000台	+47%
	本体販売	14,617台	93,863台	68,175台	115,227台	+23%	160,300台	+39%
	盤面販売	64,987台	105,151台	7,367台	23,094台	-78%	42,700台	+85%

※新シリーズを1タイトルとしてカウントしております(前期納品開始機種・スペック替え等は含まない)

2017年3月期の主な販売タイトル

パチスロ タイトル名	販売台数	設置開始時期
パチスロ 北斗の拳 修羅の国篇	90,175台	10月
パチスロ コードギアス 逆のルルーシュ R2	25,750台	5月
パチスロ BLOOD+ 二人の女王	25,335台	9月
パチンコ タイトル名	販売台数	設置開始時期
ぱちんこ CR 蒼天の拳 天婦	44,238台	8月
ぱちんこ CR モンスターハンター4	15,055台	11月
ぱちんこ CR 真・北斗無双 2.1 9 Ver.	13,713台	12月



新シリーズ

スペック替えタイトル

■ 2017年3月期の主な販売タイトルと2018年3月期の販売予定タイトル

2017年3月期 1Q

2Q

3Q

4Q

2018年3月期

パチスロ

パチスロ コードギアス 反逆のルルーシュ R2

パチスロBLOOD+ 二人の女王

パチスロ北斗の拳 修羅の国篇

パチスロエウレカセブンAO

パチスロ獣王 王者の覚醒

A-SLOT北斗の拳 将

パチスロ犬夜叉

パチスロ牙狼-守りし者-

パチスロサクラ大戦 ～熱き血潮に～

パチスロ宇宙戦艦ヤマト2199

パチスロツインエンジェルBREAK

パチスロ攻殻機動隊S.A.C. 2nd GIG

パチンコ

CRビッグドリーム～神撃99Ver.

ぱちんこCR蒼天の拳天帰

ぱちんこCRモンスターハンター4

CRハチワンダイバー

ぱちんこCR北斗の拳7 転生

ぱちんこCRガオガオキング2

CR火曜サスペンス劇場
真相の扉～22の過ち～

CR逃亡者おりん3

ぱちんこCRビッグガチンコ7

デジハネCRAくだもの畑

ぱちんこCR真・北斗無双 夢幻闘乱

ぱちんこCR真・北斗無双219Ver.

デジハネCRスーパーロボット大戦OG



『パチスロ北斗の拳 修羅の国篇』

© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007
版權許諾証YSC-506 ©Sammy



『パチスロ獣王 王者の覚醒』

©Sammy



『ぱちんこCR蒼天の拳天帰』

©原哲夫・武論尊/NSP 2001, 版權許諾証YDM-406
©Sammy



『ぱちんこCRモンスターハンター4』

©CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
©Sammy

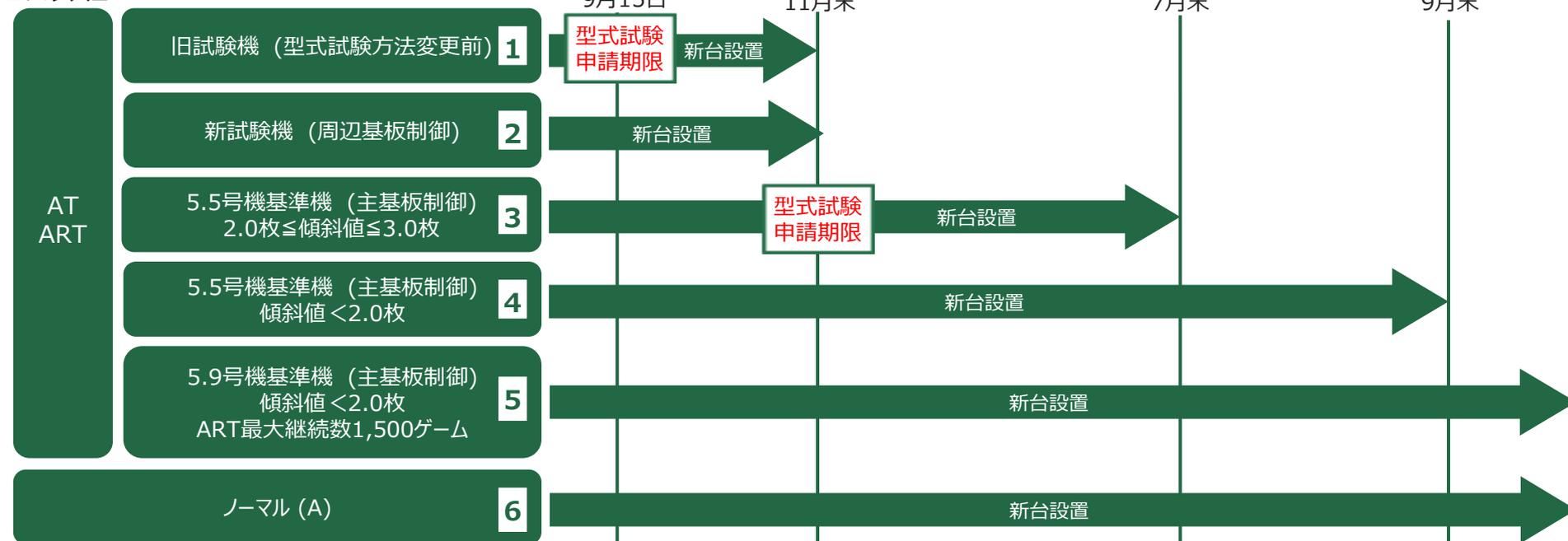


『ぱちんこCR北斗の拳7 転生』

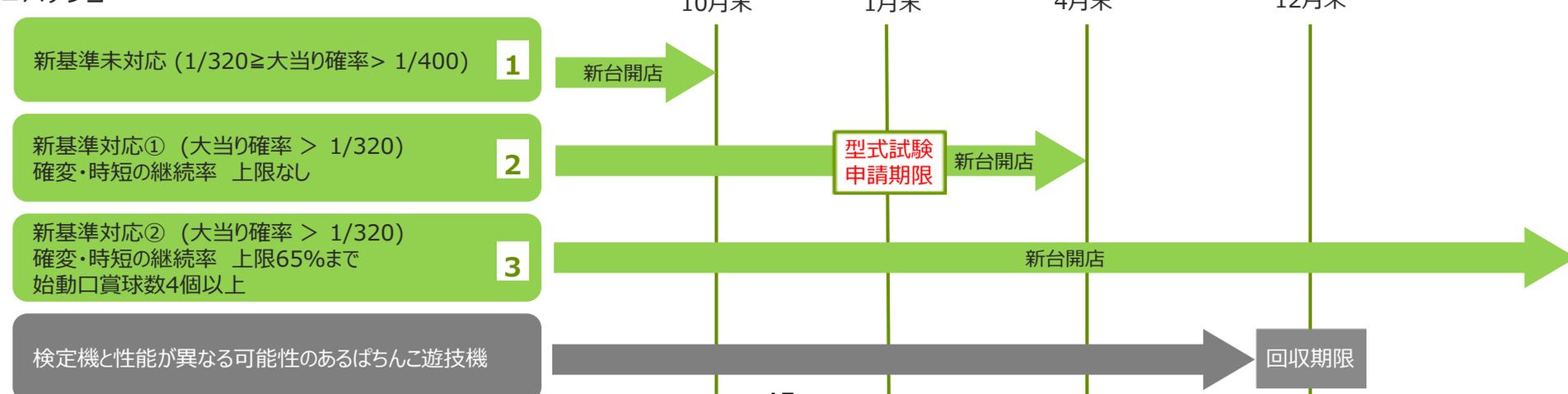
©武論尊・原哲夫/NSP 1983, ©NSP 2007
版權許諾証YKO-116 ©Sammy

補足(遊技機の型式試験申請/新台設置スケジュール)

■パチスロ



■パチンコ





市場の見通し（デジタル・パッケージ）

【デバイス別】

単位：兆円



【地域別】

単位：兆円



※コンソールとPCはパッケージ製品、ダウンロード、Free-to-play、定額サービス等を含む
 ※アジアのみパッケージ版の数字は調査対象外で含まれていない
 ※モバイルはタブレットを含む
 ※2017年以降は推定値

※データ：International Development Groupのデータ等をもとに自社推計



売上高：**2,057**億円

営業利益：**111**億円

営業利益率：**5.4%**

(億円)



2017年3月期 実績

- 各事業分野が好調に推移し、前期比で増収、増益
- デジタルゲーム分野の既存主カタイトルが堅調に推移
- パッケージゲームやアミューズメント機器分野において、大型タイトルの販売が集中したことから好調に推移

2018年3月期 計画

- 前期比で増収、減益
- デジタルゲーム分野で、新作タイトルの投入数が増加することや、パッケージゲーム分野で、海外PCゲームの販売タイトルの拡充をはかることから増収を計画
- アミューズメント機器分野において、投入タイトル数が減少



(億円)	2016年3月期		2017年3月期			2018年3月期	
	第2四半期 累計実績	通期実績	第2四半期 累計実績	通期実績	前期比	通期計画	前期比
売上高	859	1,905	978	2,057	+8%	2,200	+7%
内訳							
デジタルゲーム	215	456	230	473	+4%	590	+25%
パッケージゲーム	146	423	230	471	+11%	515	+9%
AM機器	206	419	225	494	+18%	435	-12%
AM施設	189	380	190	372	-2%	380	+2%
映像・玩具	95	212	94	227	+7%	245	+8%
その他/消去等	8	15	9	20	-	35	-
営業利益	17	42	91	111	+164%	100	-10%
内訳							
デジタルゲーム	9	-4	38	49	-	73	+49%
パッケージゲーム	-9	24	27	26	+8%	32	+23%
AM機器	2	-1	8	17	-	-4	-
AM施設	13	18	20	22	+22%	17	-23%
映像・玩具	0	6	1	12	+100%	15	+25%
その他/消去等	2	-1	-3	-15	-	-33	-
営業利益率	2.0%	2.2%	9.3%	5.4%	+3.2pt	4.5%	-0.9pt
パッケージ販売タイトル数	12タイトル	29タイトル	14タイトル	26タイトル	-3タイトル	21タイトル	-5タイトル
国内	4タイトル	14タイトル	3タイトル	9タイトル	-5タイトル	11タイトル	+2タイトル
海外	8タイトル	15タイトル	11タイトル	17タイトル	+2タイトル	10タイトル	-7タイトル
パッケージ販売本数 (万本)	328	922	465	1,028	+11%	1,160	+13%
日本	43	174	100	185	+6%	200	+8%
新作	26	133	85	150	+13%	177	+18%
リピート	17	41	15	35	-15%	23	-34%
アジア	13	38	41	106	+179%	67	-37%
新作	10	34	24	70	+106%	64	-9%
リピート	4	4	17	36	+800%	3	-92%
欧米	272	710	324	737	+4%	893	+21%
新作	20	97	145	304	+213%	517	+70%
リピート	251	613	179	433	-29%	376	-13%
国内AM施設店舗数	198	194	189	191	-	190	-
国内AM施設既存店売上高前年比	102.2%	103.1%	110.8%	108.5%	+5.4pt	101.3%	-7.2pt



デジタル

デジタルゲーム 上位3タイトル

		2016年3月期				2017年3月期			
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
売上高 (億円)		104	111	115	126	120	110	120	123
国内	平均MAU (万人・3か月平均) ※1	443	640	512	660	464	369	414	456
	平均ARPMU (円) ※2	1,840	1,604	1,739	1,630	2,038	2,771	2,568	2,327
	上位3タイトル売上占有率 ※3	52.5%	48.6%	52.2%	58.4%	68.4%	70.3%	67.6%	64.6%
海外	売上高構成比率	14.3%	10.1%	17.6%	12.9%	19.5%	8.6%	10.5%	11.1%
その他 指標	配信タイトル数(国内)	35	39	41	35	34	30	28	27
	売上高に対する広告宣伝費比率 ※4	17.9%	18.6%	15.1%	11.3%	6.5%	7.9%	10.2%	9.2%
	Noah Pass平均MAU (万人) ※5	1,102	1,140	1,294	1,233	1,236	1,180	1,196	1,140
ダウンロード数 (万件) ※6		2,689	2,507	4,407	2,743	2,232	3,265	3,337	3,004
	国内	722	386	477	233	286	472	823	941
	海外	1,967	2,121	3,930	2,510	1,946	2,793	2,514	2,063



『ファンタシースターオンライン2』
©SEGA



『チェインクロニクル3』
©SEGA



『ぷよぷよ!!クエスト』
©SEGA

※2017年1月～3月に
おける売上上位3タイトル

配信タイトル数、国内MAU、国内ARPMU、ダウンロード数は、無料プレイ型のタイトルのみで集計（売り切りは含めない）

※1. MAU (マンスリー・アクティブ・ユーザー) の3か月平均

※2. 売上高をMAUで割った値

※3. 売上高のうち、上位3タイトルが占める占有率

※4. 各四半期末時点の値

※5. Noah Passとは、スマートデバイス向けマーケティング支援ツールを指す、2016年3月期第2四半期よりMAUの集計方法を変更

※6. 2017年3月期 第3四半期のダウンロード数を一部修正

2017年3月期 実績

- PlayStation®4でも配信を開始した『ファンタシースターオンライン2』が好調に推移
- 『オルタンシア・サーガ -蒼の騎士団-』、『ぷよぷよ!!クエスト』等の既存主力タイトルが堅調に推移

2018年3月期 計画

- 国内の既存主力タイトルを中心にイベントやアップデート等を実施し、継続的な収益貢献を計画
- 前期比でスマートデバイス向け新作タイトルの投入数が増加



2017年3月期 実績

パッケージ

- 16年間で合計2,000万本以上を販売している『Total War』シリーズの新作『Total War: WARHAMMER』の販売が好調
- 『ペルソナ』シリーズの新作『ペルソナ5』の販売が好調
- 大型タイトルの販売が集中したことから、販売本数は前期を上回る**1,028万本**

2018年3月期 計画

- 『ペルソナ5』の海外展開を実施
(2017年4月に全世界での累計出荷数が150万本を突破)
- PCゲームの販売タイトル拡充をはかることから、販売本数は**1,160万本**を計画
『Warhammer 40,000: Dawn of War III』、『Endless Space 2』
『Total War: WARHAMMER 2』等

AM機器

- 『艦これアーケード』等のレベニューシェアモデルによる継続的な収入を計上
- 人気トレーディングカードゲームの新作『三国志大戦』の販売が堅調に推移
- 『UFOキャッチャー9』の販売が堅調に推移
- 新作カジノ機器『エキサイティング・バカラ』がマカオ市場にて稼働開始

- 前期に比べ、新作タイトルの投入数が減少(3タイトル⇒2タイトル)
- 『マルチデバイス×ワンサービス』の取り組みとして、新作『SOUL REVERSE』の投入を予定
- 『艦これアーケード』を中心にレベニューシェアモデルによる収益貢献を計画
- カジノ機器開発や販売に向けた先行費用等が発生

AM施設

- 施設稼働は既存店売上高昨年度対比**108.5%**と好調に推移
- 『艦これアーケード』を中心としたビデオゲーム稼働が堅調に推移
- 改正風適法施行により、施設稼働が向上

- 既存のゲームセンター業態における、電子マネーの導入を計画
- 引き続きプライズを中心とした施設オペレーションの強化に取り組む
- コラボカフェ等の新業態店舗に向けた取り組みを強化

映像
玩具

- 過去最高の興行収入を突破した、劇場版『名探偵コナン 純黒の悪夢 (ナイトメア)』の配給収入やTVアニメ等の制作収入を計上

- 『アンパンマン』シリーズや『ぷに♡ジェル』シリーズ等の定番・主力製品等を中心に販売

- 劇場版『名探偵コナン から紅の恋歌 (ラブレター)』や『それいけ! アンパンマン ブルブルの宝探し大冒険!』等の映画配給収入を計画

- 『アンパンマン』シリーズや『ディズニー』シリーズ等の定番・主力製品を中心に展開



セグメント別：エンタテインメントコンテンツ事業



■ 2017年3月期の主なタイトルと2018年3月期の販売予定タイトル



デジタル	ファンタシースターオンライン2 (2012年7月～)				2018年3月期
	ぶよぶよ!!クエスト (2013年4月～)				
	チェインクロニクル3 (2013年7月～)				
	オルタンシア・サーガ -蒼の騎士団- (2015年4月～)				
	蒼空のリベラシオン (2016年5月～)				
パッケージ	Total War: WARHAMMER	ペルソナ5	Football Manager 2017	蒼き革命のヴァルキュリア	Warhammer 40,000: Dawn of War III
			龍が如く6 命の詩。		Total War: WARHAMMER 2
	艦これアーケード	StarHorse3 SeasonV EXCEED THE LIMIT	三国志大戦	頭文字D ARCADE STAGE Zero	SOUL REVERSE
映像・玩具	名探偵コナン 純黒の悪夢 (ナイトメア)		こねこのチー ポンポンらー大冒険	弱虫ペダル NEW GENERATION	名探偵コナン から紅の恋歌 (ラブレーター)
	リルリルフェアリアル フェアリアルカメラ		ぷに♡ジェル ゆめぷにアクセ DX	アンパンマン おしゃべりいっぱい! ことばずかん スーパーデラックス	HOMESTAR 君の名は。



『さんぽけ ～三国志大戦ぼけっと～』

©SEGA



『ペルソナ5』

©ATLUS ©SEGA All rights reserved.



『SOUL REVERSE』

©SEGA



『名探偵コナン から紅の恋歌 (ラブレーター)』

©2017 青山剛昌/名探偵コナン製作委員会



『ぷに♡ジェル ゆめぷにアクセ DX』

©SEGA TOYS

売上高：**130**億円

営業損失：**-22**億円

営業利益率：**-**%

(億円)

■売上高 ■営業利益



2017年3月期 実績

- 『フェニックス・シーガイア・リゾート』においてホテルのリニューアルオープンを実施したものの、平成28年熊本地震の影響を受け低調に推移
- 屋内型テーマパーク(ジョイポリス)を運営する子会社の一部株式を売却(2017年1月1日)
- 韓国・仁川、既存のカジノ施設『パラダイスカジノ仁川』の運営に取り組む

2018年3月期 計画

- 屋内型テーマパーク(ジョイポリス)売却の影響で減収
- 『フェニックス・シーガイア・リゾート』において、ガーデンエリアのリニューアルを実施
- 韓国初の本格的IR(統合型リゾート)となる『パラダイスシティ』オープン(2017年4月20日)
- IR(統合型リゾート)事業における先行投資費用等を計画

(億円)	2016年3月期		2017年3月期			2018年3月期	
	第2四半期 累計実績	通期実績	第2四半期 累計実績	通期実績	前期比	通期計画	前期比
売上高	74	163	67	130	-20%	100	-23%
営業利益	-12	-18	-13	-22	-	-30	-

<フェニックスリゾート>

売上高	42	90	35	84	-7%	100	+19%
営業利益	-2	-1	-7	-8	-	0	-
施設利用者人数 (万人)	29.9	59.7	25.9	56.1	-6%	65.1	+16%
宿泊3施設	14.5	29.7	13.4	29.3	-1%	33.2	+13%
ゴルフ2施設	4.2	9.2	3.9	8.7	-5%	10.0	+15%
その他施設	11.1	20.7	8.5	18.1	-13%	21.8	+20%

<パラダイスセガサミー>

売上高 (10億KRW)	51	95	46	95	-	-	-
営業利益 (10億KRW)	8	10	3	-0	-	-	-
利用者数 (千人)	24	48	24	57	+19%	-	-

※「パラダイスセガサミー」は当社持分法適用関連会社

※「パラダイスセガサミー」の数値は3ヶ月遅れで計上

■ 2017年3月期 の主な施策と2018年3月期に実施予定の施策

2017年3月期

2018年3月期

フェニックスリゾート



■ 大規模リニューアルオープン実施

『セラトン・グランデ・オーシャンリゾート』の客室やフロントエリア、そして隣接する『シーガイア・コンベンションセンター』の改修を完了し、リニューアルオープンを実施



■ シーガイアプレミアムメンバーズクラブカード 会員1万人突破

対象施設の利用で貯めたポイントを、『シーガイアギフト券』に交換可能
会員向け特典・限定プランあり



■ ガーデンエリアのリニューアルを実施 7月『水のガーデン（仮称）』オープン

ガーデンプールの周辺をウッドデッキに変更。居心地の良い家具を配置し、夏期のプール営業時期のみならず一年中快適に過ごせるくつろぎの空間を創出



■ 今年は夏休みは毎日打ち上げ『夏の満天花火』

昨年好評を博した、『セラトン・グランデ・オーシャンリゾート』の目の前に打ち上がる花火を、今年は夏休みの期間の毎日実施。窓いっぱい広がる迫力満点の花火を全ての客室からご覧いただけます。

パラダイスセガサミー



■ 韓国仁川『パラダイスシティ』開業 韓国初、最大のIR（統合型リゾート）『パラダイスシティ』をオープン（2017年4月20日）

韓国最大規模の外国人専用カジノ

5つ星以上の最上級リゾートホテル

最大規模のボールルームを備えた
コンベンション施設





■外観



■カジノ施設



■ホテルロビーラウンジ

<施設概要>

施設名称	PARADISE CITY (パラダイスシティ)	
運営会社	PARADISE SEGASAMMY Co.,Ltd.	
施設住所	大韓民国仁川広域市中心区永宗海岸南路321 道186	
従業員数	1,204名：2017年5月8日時点 (兼務役員、正社員、出向者、契約社員、パート・アルバイトを含む)	
敷地面積	330,000㎡ (約10万坪)	
投資金額	約13,000億KRW (セガサミー投資額：2,329億KRW 持株比率45%)	
主要施設構成	2017年4月 オープン	<ul style="list-style-type: none"> ・ カジノ (Table Game:158台、Electronic Table Game: 4台62席、Slot Machines : 291台) ・ ホテル (部屋数：711室、付帯施設：レストラン、バンケット、屋内外プール等) ・ コンベンション
	2018 年上期 オープン予定	<ul style="list-style-type: none"> ・ SPA ・CLUB ・WONDER BOX (ファミリー向け施設) ・ PLAZA (商業・文化施設、ショッピングモール)

<仁川空港概要>

- 利用者数：4,928万人 (2015年)
- 2017年には収容能力1,800万人を誇る第二旅客ターミナルが完成予定

<「パラダイスシティ」までのアクセス>

- 仁川国際空港から車で3分、リニアモノレール (無料) で5分、徒歩15分 ⇒無料シャトルバスを用意する予定
- その他、高速道路・仁川ICから車で5分

3. 構造改革の振り返り

構造改革期の取り組み (2015年3月期～)

2015年3月期

コスト構造改革

- 固定費を年間60億円削減

2016年3月期

事業構造改革

- 事業ポートフォリオ見直し

【成長投資事業】
成長事業への投資
売上成長

デジタルゲーム

IR (統合型リゾート)

その他新規領域

【基盤事業】
収益構造への変革
ファン顧客の拡大

遊技機

パッケージゲーム

AM機器

AM施設

映像

- 事業効率向上

遊技機事業

開発・生産リソースの
集約及び効率化

エンタメコンテンツ事業

ノンコア事業の整理

2017年3月期

実行期

- 各種施策の実施

成長投資事業

リゾート

資産効率の向上

- ・「ジョイポリス」譲渡
- ・釜山における複合施設
開発中止

基盤事業

パッケージゲーム

PCゲーム強化

- ・PCゲーム開発会社
Amplitudeの買収

AM施設

資産効率の向上

- ・心斎橋の土地売却

遊技機事業

(株)ユニバーサルエンター
テインメントとの合併会社
「ZEEG」設立

ZEEG

2018年3月期

成長期へ

- 各種施策の実施

成長投資事業

リゾート

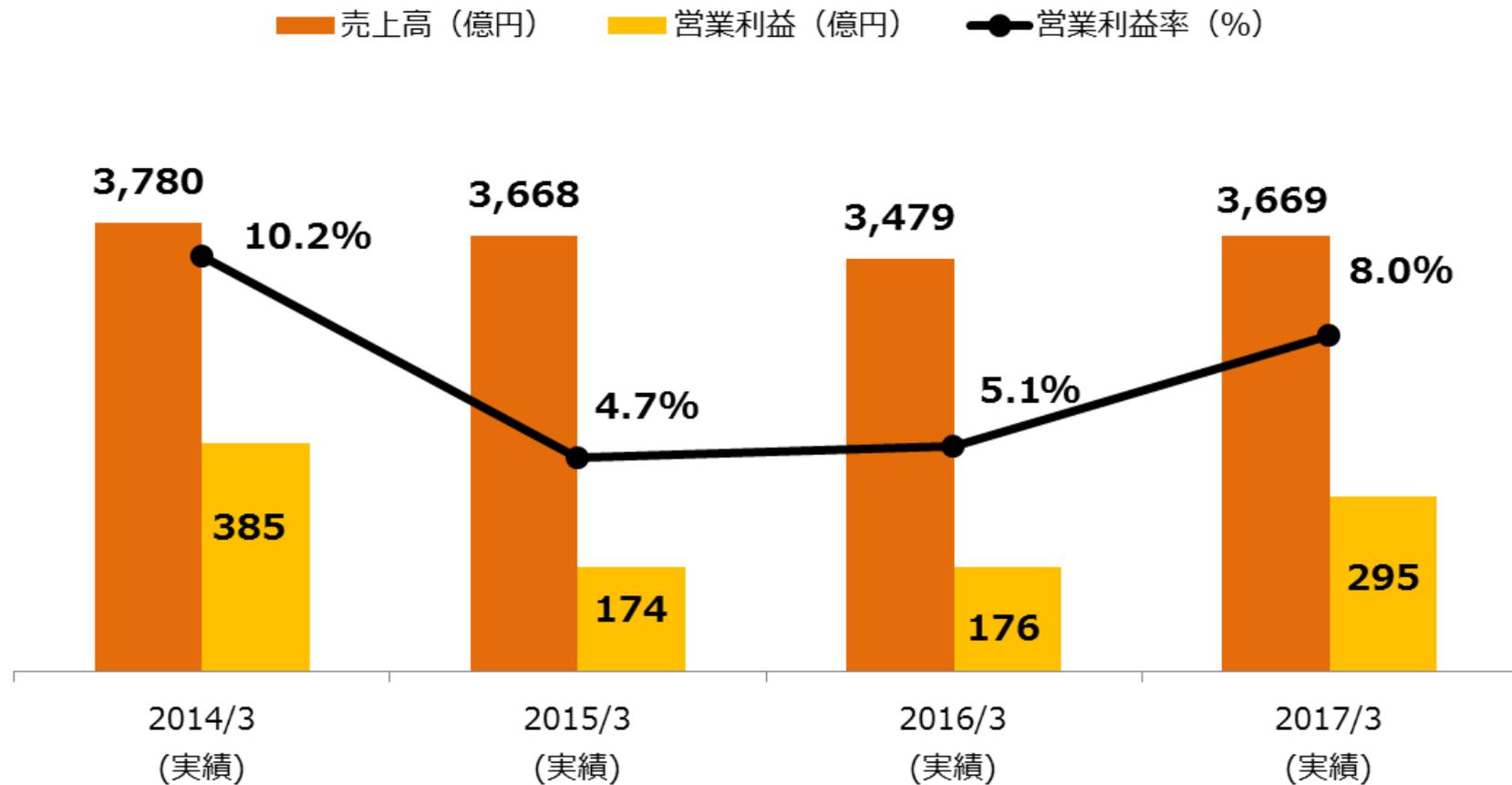
IR (統合型リゾート)
ノウハウ蓄積

- ・PARADISE CITY開業
(2017年4月20日)



意識改革

構造改革の振り返り（2014年3月期～）

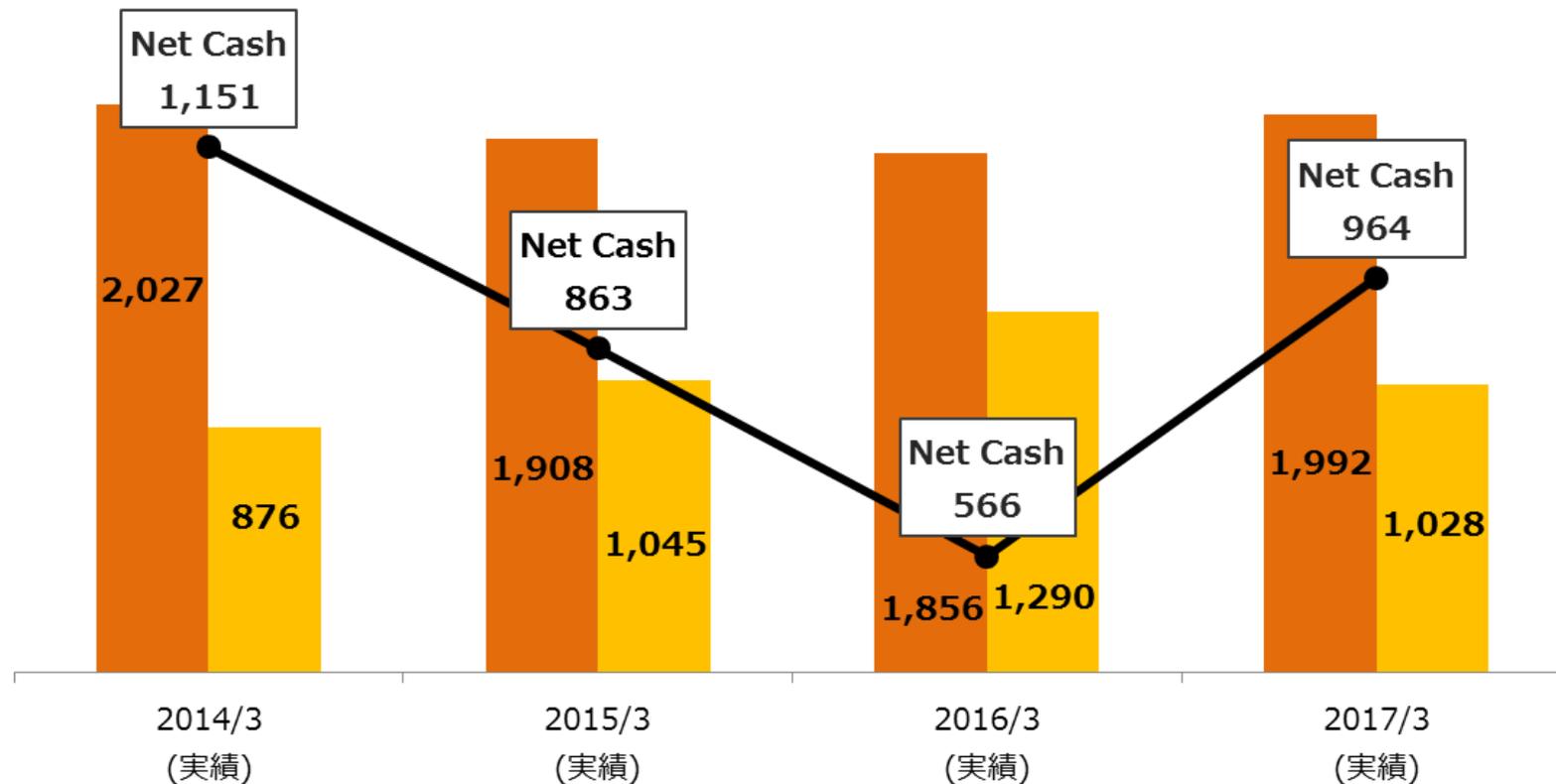


✓ 構造改革着手後、収益は回復トレンドに

構造改革の振り返り (2014年3月期～)

(億円)

■ 現預金残[※] ■ 借入残高 ● Net Cash



✓ 16/3期までのネットキャッシュ減少トレンドから脱却

※キャッシュフロー計算書上の現金及び現金同等物の残高



Road to 2020
SEGA SAMMY GROUP

ミッションピラミッドの構築

Value
(価値観・DNA)

「創造は生命」×「積極進取」

Mission
(存在意義)

「感動体験を創造し続ける」
～社会をもっと元気にカラフルに～

Vision
(ありたい姿)

Be a Game Changer
～革新者たれ～

【遊技機】

【エンタテインメントコンテンツ】

【リゾート】

業界の革新者たれ

Be a Game Changer

Experiential Innovator

～新しいものはサミーから～

～革新者たれ～

～感動体験の革新者たれ～

営業利益15%以上 ROA5%以上

Goal
(具体的目標)

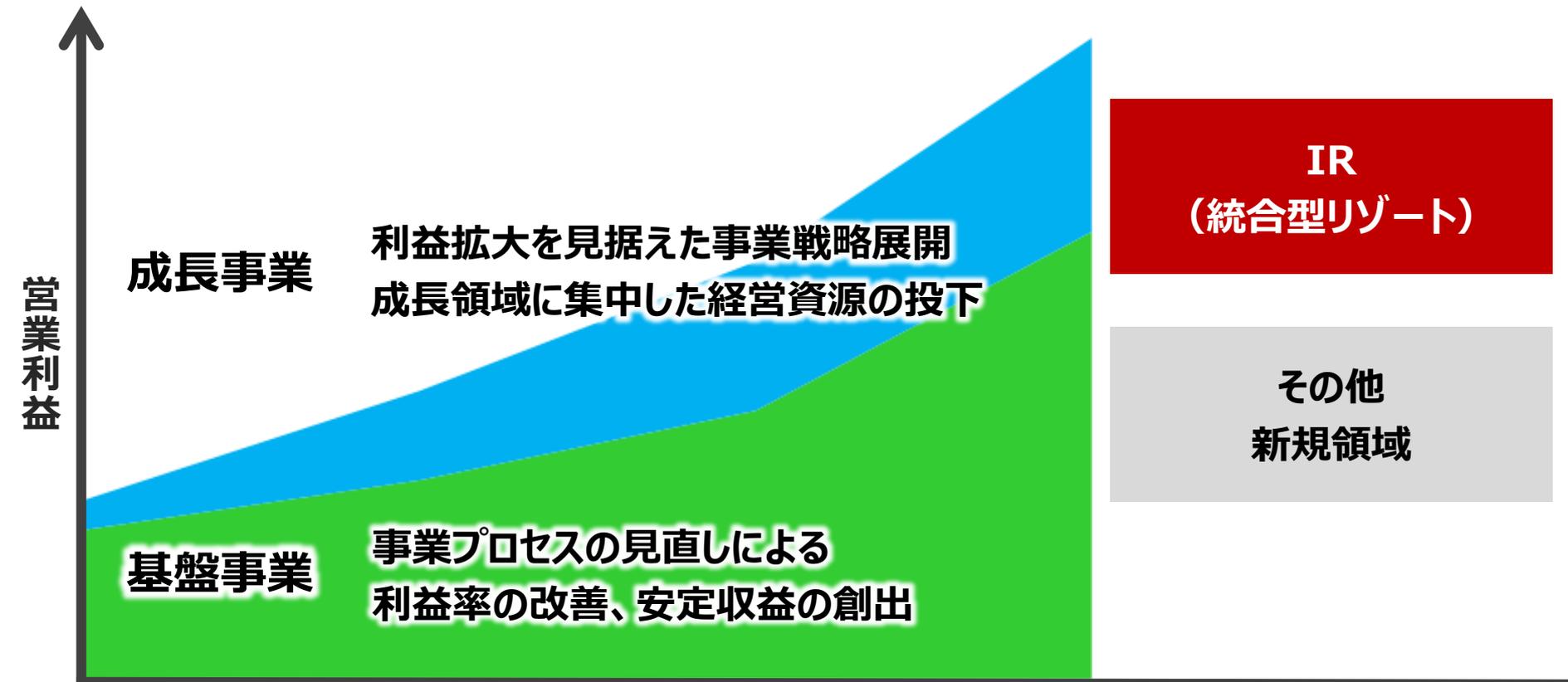
営業利益率 30%以上

売上高 3,000億円以上
営業利益 300億円以上
営業利益率 10%以上

IR事業の成功
ブランド認知の向上

中期の取り組み（～2020年3月期）

長期展望
（2021年3月期～）



✓ 収益基盤の強化 → 新たな成長領域への参入

成長投資事業

リゾート

- ・IR事業の成功に向けたノウハウの取得

デジタル ・ パッケージ

- ・グローバルヒットタイトルの創出

基盤事業

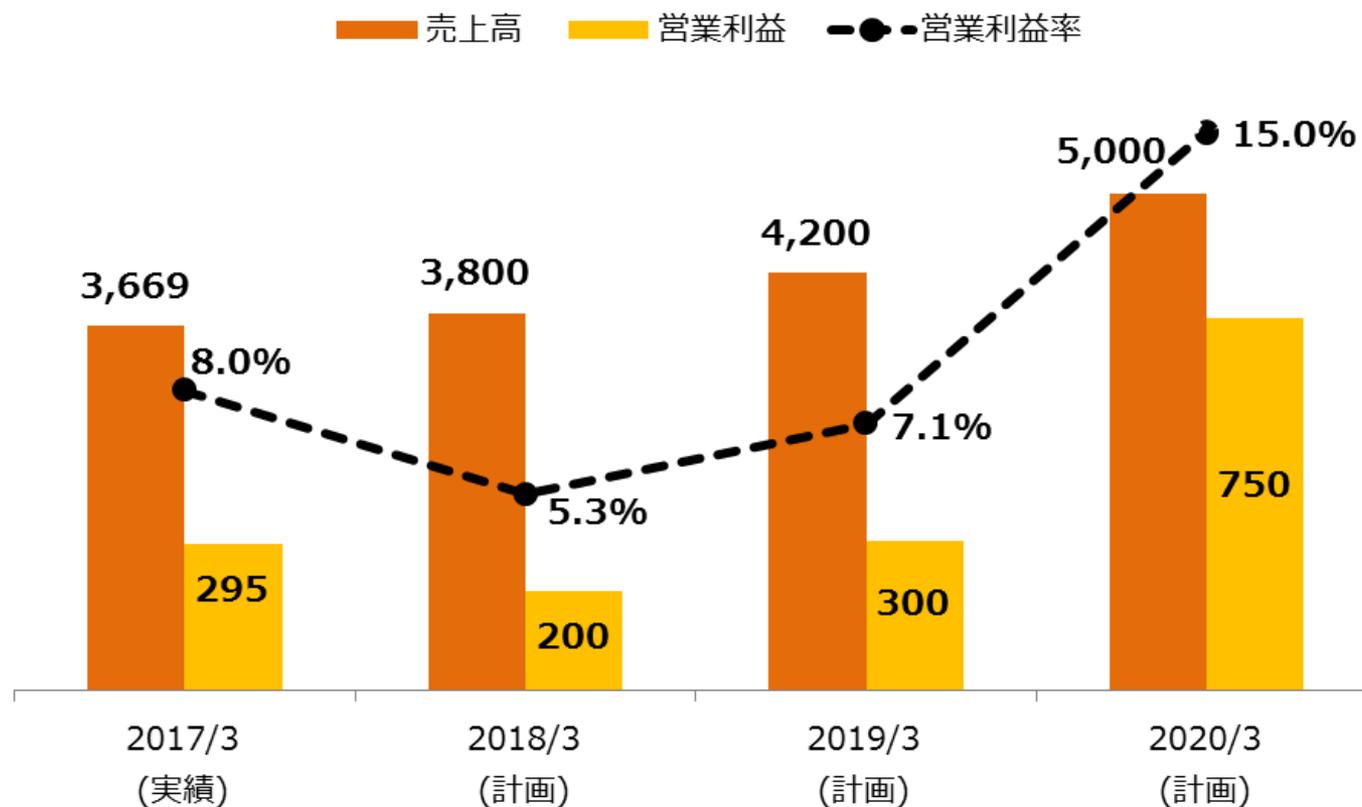
遊技機

- ・リユース推進
- ・業界プラットフォームの構築
- ・開発効率の改善

事業環境構築

- ・グループ本社機能の集約、働き方改革
- ・ファン層拡大に向けた、BtoCの取り組み

■ 2020年3月期目標



✓ **営業利益率15%以上**

売上高：5,000億円

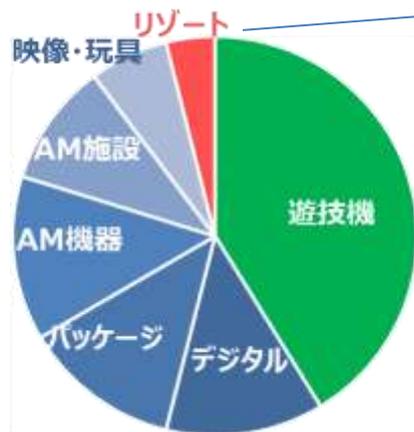
営業利益：750億円

✓ **総資産規模は現状レベルを前提に、ROA5%以上**

中期業績目標（売上高・営業利益構成比）

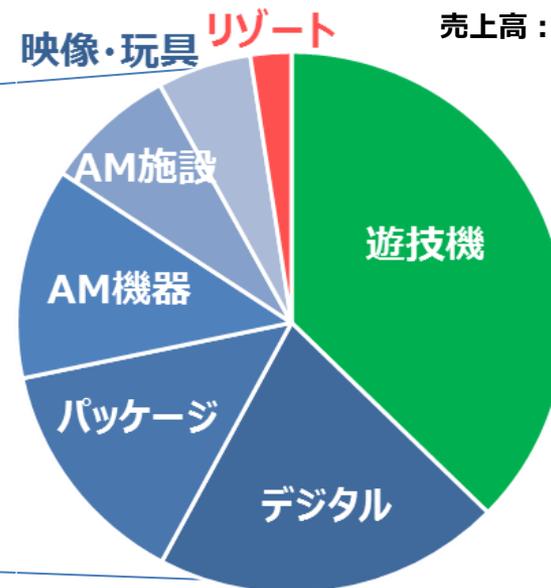
2017年3月期

売上高：3,669億円



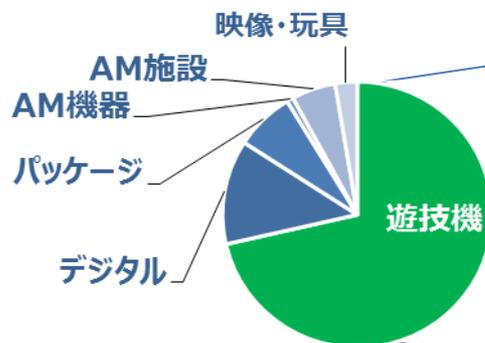
2020年3月期

売上高：5,000億円



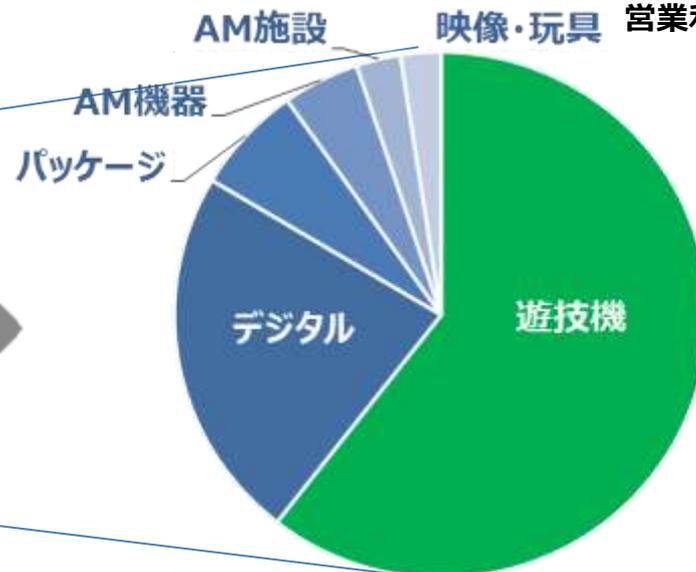
2017年3月期

営業利益：295億円



2020年3月期

営業利益：750億円



中期業績目標（セグメント別）

連結売上高
5,000億円

連結営業利益
750億円

連結営業利益率
15.0%

		2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期 経営目標
連結	売上高	3,669	3,800	4,200	5,000
	営業利益	295	200	300	750
	営業利益率	8.0%	5.3%	7.1%	15.0%
遊技機	売上高	1,482	1,500	1,650	1,850
	営業利益	263	200	280	520
	営業利益率	17.7%	13.3%	17.0%	28.1%
エンタテインメントコンテンツ	売上高	2,057	2,200	2,450	3,050
	営業利益	111	100	150	320
	営業利益率	5.4%	4.5%	6.1%	10.5%
リゾート	売上高	130	100	100	100
	営業利益	-22	-30	-20	-10
	営業利益率	-	-	-	-
全社・その他	売上高	-	-	-	-
	営業利益	-57	-70	-110	-80

※パラダイスセガサミーは持分法適用のため含まれておりません



社是：価値観
積極進取

【ミッション】
感動体験を創造し続ける

【ビジョン】
業界の革新者たれ
～新しいものはサミーから～

セグメント目標 (ゴール)

営業利益率30%以上*

■ 重点課題① 「リユース推進」

リユース対象率の向上

- リユースを意識した製品設計
- リユース最大化に向けたラインナップ編成
- リユース対象部品の拡大

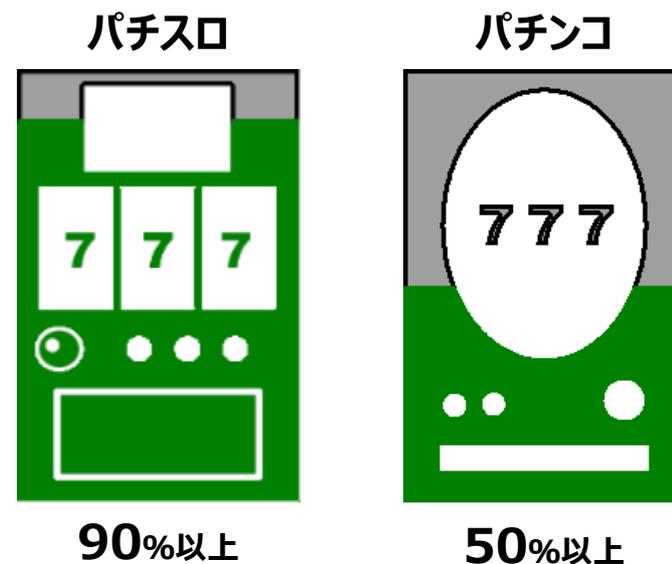
【リユース品目数及び対象率目標（パチスロ）】



部材共通化促進

- 部材共通化促進
- パチンコ・パチスロの共通部材の拡大
⇒ 廃棄リスク低減、リユース規模の拡大

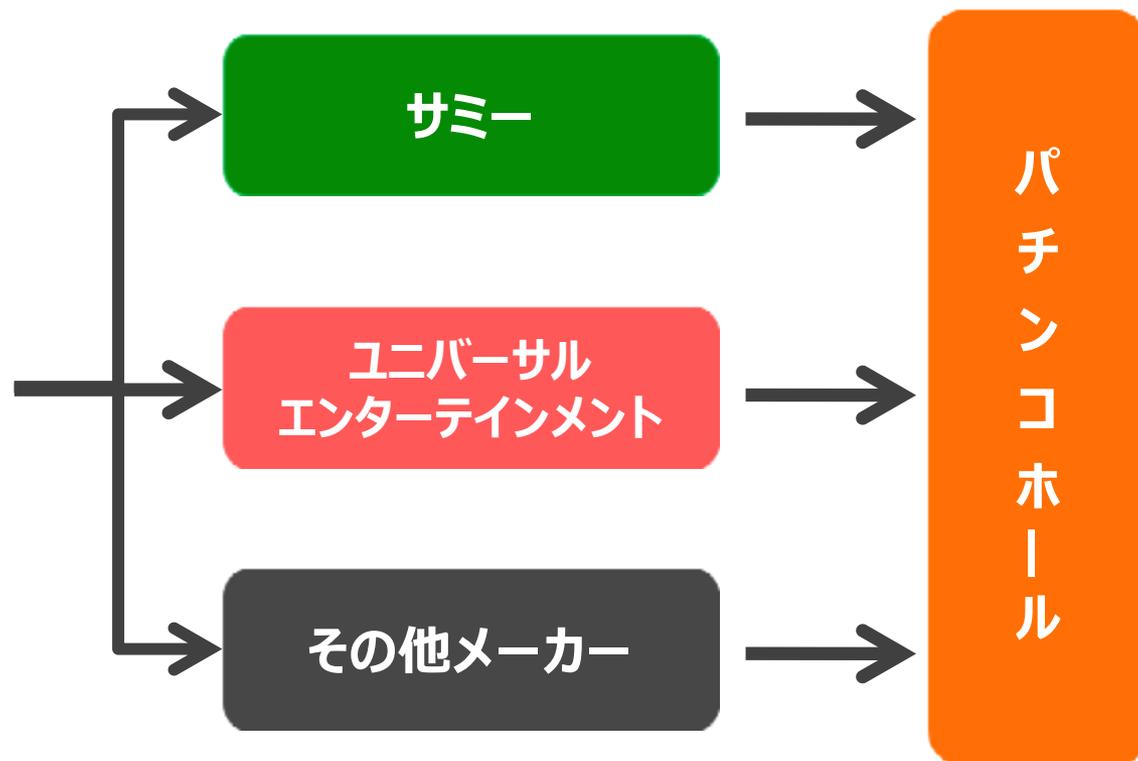
【共通部材比率目標（2020年3月期）】



■ 重点課題② 「業界プラットフォームの構築」

共通筐体・部品ユニットの
開発・販売

ZEEG筐体・部品ユニットを
採用した製品の開発・販売



- ✓ ハイクオリティ筐体の採用による製品力向上
- ✓ 将来的な筐体リユースによる原価改善

■重点課題③ 「開発効率の改善」

開発プロセスの見直し
・
製品クオリティの向上

- 開発期間短縮化により、市場ニーズの旬を逃さない製品投入
 - ⇒ タイトル数の絞り込み / 1タイトルあたりの人員増
 - ⇒ 開発プロセスの抜本的見直し
(社内承認体系、品質管理工程、内製化促進など)
- 品質評価プロセスの強化 (試射等)



✓ 開発期間短縮、品質評価プロセスの強化により
市場ニーズをとらえた製品投入

■ 施策別 重点ポイント

リユース

- ・リユースを意識した製品設計
- ・リユース対象部品の拡大
- ・部材共通化の促進

<リユースの仕組み>



原価低減

- ・原価指標を用いた原価管理強化
- ・デバッグ業務の抜本的見直し
- ・役物等専用品の厳選

ZEEGの設立、ブランド活用

- ・ユニバーサル社との連携
- ・共同購買の実施
- ・ハイクオリティ筐体の採用
- ・サミーブランドへの集約
- ・開発タイトル数厳選
- ・開発・生産・販売効率の向上



BtoC

- ・ファンイベント等の開催
- ・スマートフォン向け情報サイト運営

ぱちガブ!

『ぱちガブッ!』





【ミッション】
感動体験を創造し続ける



【ビジョン】
Be a Game Changer
～革新者たれ～

セグメント目標 (ゴール)

<売上高>	<営業利益>	<営業利益率>
3,000億円以上	300億円以上	10%以上



■ 重点課題 「グローバルヒットタイトルの創出」

分散投資から
集中投資へ移行

- **タイトル数の厳選** (ミドルヒット狙い⇒ビッグヒット狙い)
- **期待タイトルへの集中投資** (プロモーション強化等)

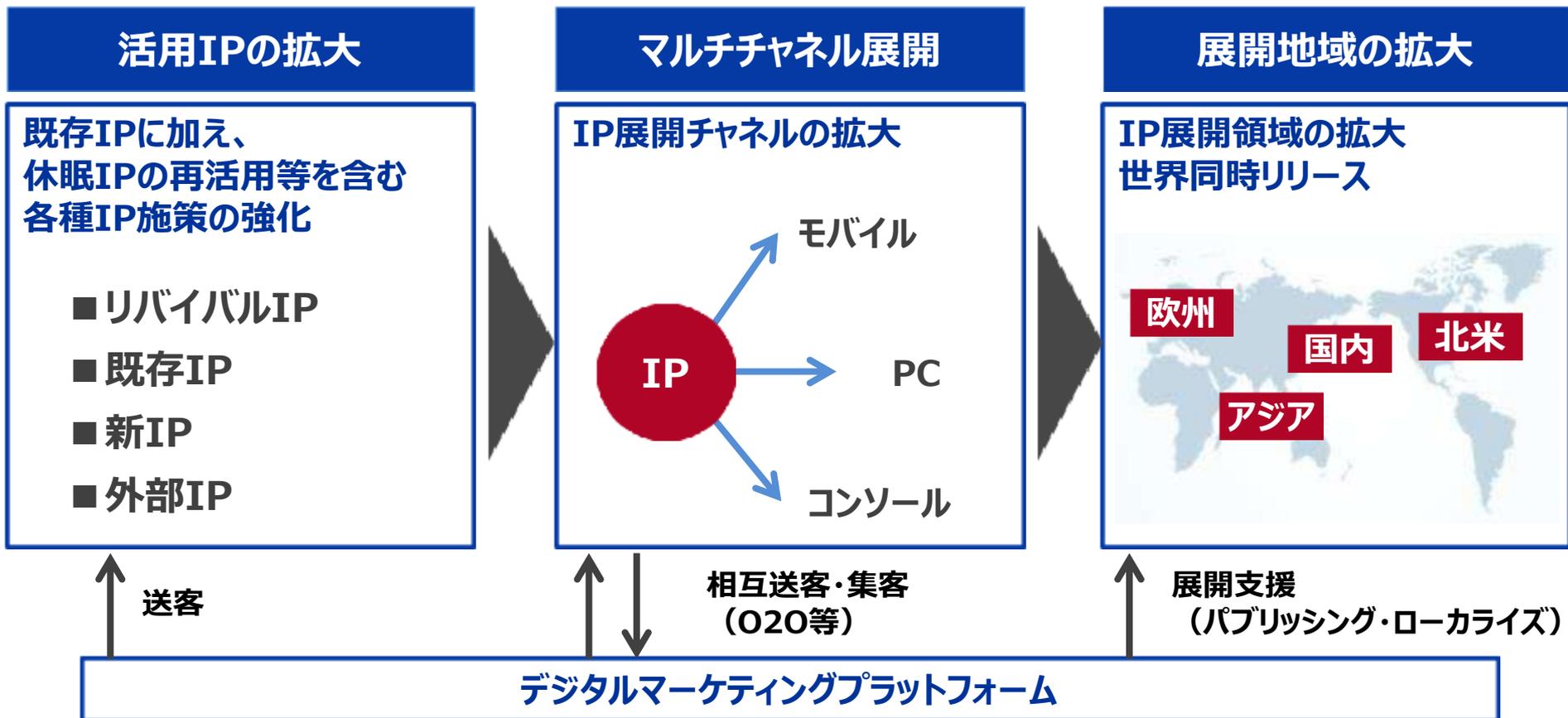
グローバル展開を
促進する仕組み作り

- **デバイス軸からIP軸へ、事業の軸をシフト**
- **地域拠点の機能統合による強化**

✓ **上記戦略を実現するため、組織等の事業構造を再編**



■ 重点課題 「グローバルヒットタイトルの創出」

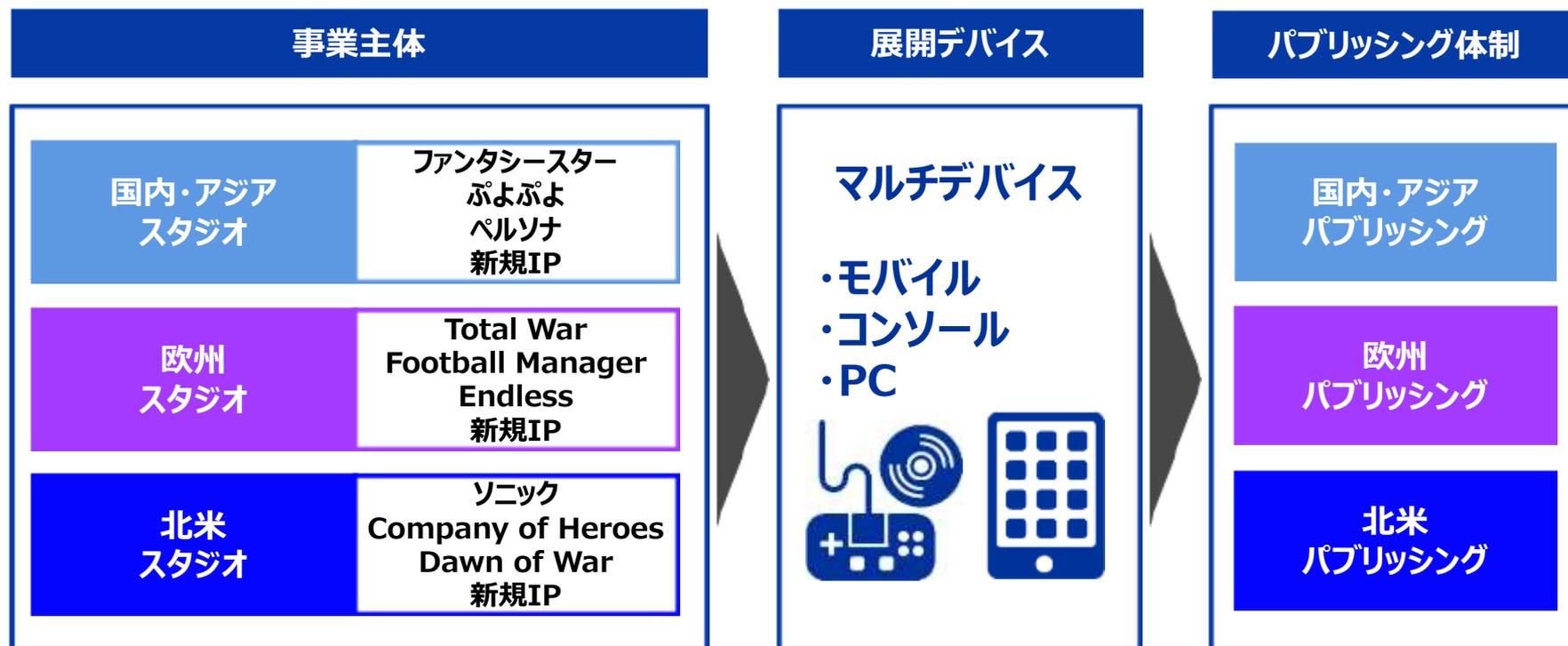


- ✓ 過去のIPのリバイバル、外部IP等の積極活用
- ✓ 各IPの展開チャネル・展開地域を拡大し、IP価値を最大化



■ 重点課題 「グローバルヒットタイトルの創出」

＜今後の組織体制＞



- ✓ IP軸にスタジオを編成し、マルチデバイス・グローバル展開促進
- ✓ 地域ごとのパブリッシング機能等の統合による効率性向上



■ 分野別 重点ポイント

デジタルゲーム分野

- ・グローバルヒットタイトルの創出
- ・デジタルマーケティング事業の確立
- ・海外パブリッシング事業の拡大
- ・既存タイトル長期運営による収益維持
- ・次世代タイトルの開発



『ぶよぶよ!!クエスト』
©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3』
©SEGA



『ファンタシースターオンライン2』
©SEGA

パッケージゲーム分野

- ・欧米PCの既存IP拡大と新規獲得
- ・開発受託による収益基盤構築
- ・新規IPへの挑戦
- ・有力IPのリバイバル
- ・開発エンジンの有効活用



『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.



『龍が如く6 命の詩。』
©SEGA



『Football Manager 2017』

© Sports Interactive Limited 2016. Published by SEGA Publishing Europe Limited. Developed by Sports Interactive Limited. SEGA and the SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Holdings Co., Ltd. or its affiliates. SEGA is registered in the U.S. Patent and Trademark Office. Football Manager, the Football Manager logo, Sports Interactive and the Sports Interactive logo are either registered trademarks or trademarks of Sports Interactive Limited. All rights reserved.



『ペルソナ5』 ©ATLUS ©SEGA
All rights reserved.



■ 分野別 重点ポイント

アミューズメント機器分野

- ・ジャンルNo.1タイトルの投入
- ・原価低減の取り組み強化



『SOUL REVERSE』

©SEGA

アミューズメント施設分野

- ・電子マネー等による運営効率向上
- ・新規事業による収益獲得
- ・既存施設のスクラップ&ビルド



『セガ ららぽーと富士見』



『池袋GIGO』

©SEGA ENTERTAINMENT Co. Ltd.

映像・玩具分野

<映像>

- ・主要3IPの収益力強化
- ・国内外への配信ビジネス強化
- ・3D CG制作の強化

『コナン』、『アンパンマン』、『ルパン三世』の主要3IPを強化



『名探偵コナン から紅の恋歌(ラブレター)』
©2017 青山剛昌/名探偵コナン製作委員会

<玩具>

- ・既存IPの収益力強化
- ・アライアンスを用いた新領域挑戦

『アンパンマン』シリーズを中心に安定収益創出



『アンパンマン おしゃべりいっぱい! ことばずかん スーパーデラックス』
©やなせたかし/フレール館・TMS・NTV

【ミッション】
感動体験を創造し続ける

【ビジョン】
Experiential Innovator
～感動体験の革新者たれ～

セグメント目標 (ゴール)

IR事業の成功
ブランド認知の向上

■ 重点課題 「IR事業の成功に向けたノウハウの取得」

IR(統合型リゾート)事業の構成要素

	パラダイスシティ	フェニックス・シーガイア・リゾート
カジノ	約15,500㎡ (Slot Machines : 291台、Table Game:158台、 Electronic Table Game : 4台 62席)	-
ホテル	711室 (約60室のデザイナーズホテルを追加建設)	950室 ※3施設合計
コンベンション	約3,000㎡ (約3,000名が収容可能)	約5,500㎡ (約5,000名が収容可能)
エンタテインメント 施設	SPA、CLUB、 WONDER BOX(ファミリー向け施設) (2018年度オープン予定)	SPA、温泉、フィットネス、乗馬クラブ
その他施設	PLAZA(商業・文化施設、ショッピングモール) (2018年度オープン予定)	ゴルフ場、テニスコート、結婚式場

※3施設：シエラトングランデオーシャンリゾート、コテージヒムカ、ラグゼーツ葉の合計

- ✓ 滞在型観光のハブとなるリゾートホテル運営
- ✓ 国際レベルの会議にも対応できる大型会議場の運営
- ✓ 「パラダイスシティ」を通じたカジノ開発・運営ノウハウ取得

■ 参考 (パラダイスシティ施設概要)



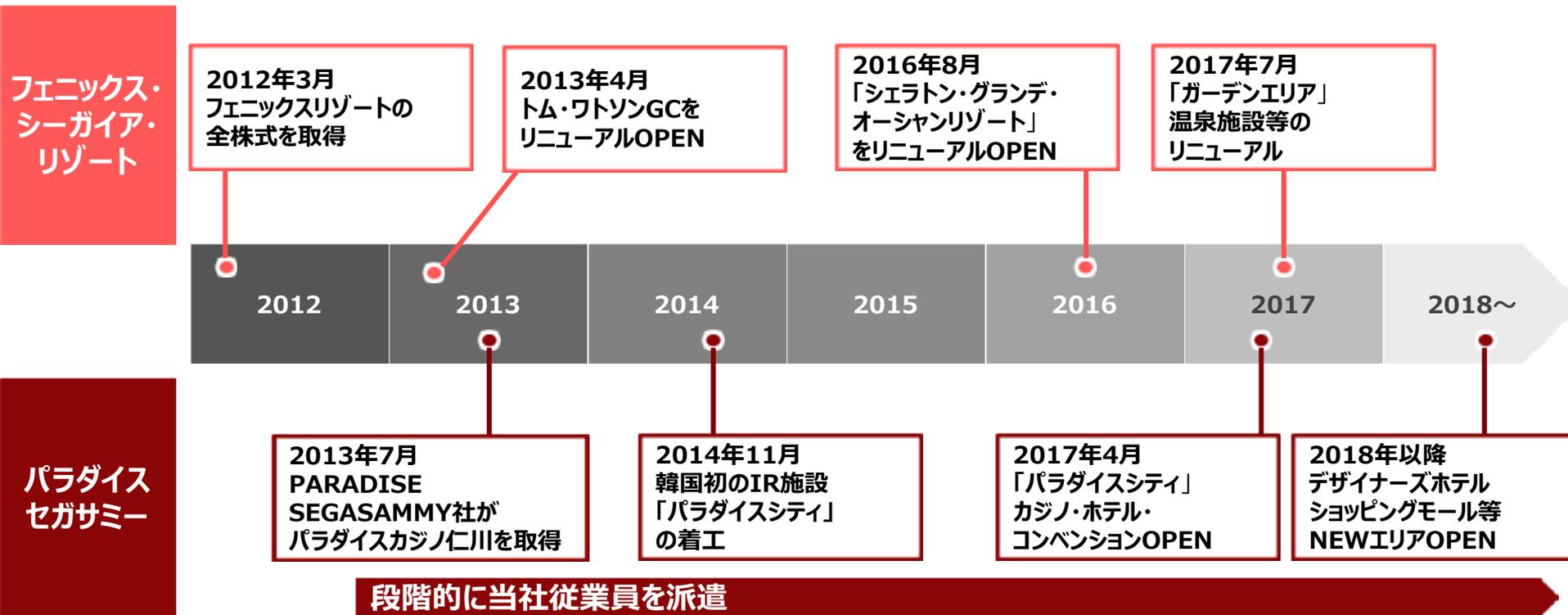
- ✓ アジア最大規模のハブ空港である仁川国際空港から車で3分
- ✓ ラグジュアリーホテル、韓国最大規模の外国人専用カジノ、コンベンションホールがオープン（2017年4月）
- ✓ デザイナーズホテル、商業施設、プレミアムスパ等の追加施設が2018年上半期に完成予定

■ 参考 (フェニックス・シーガイア・リゾート施設概要)



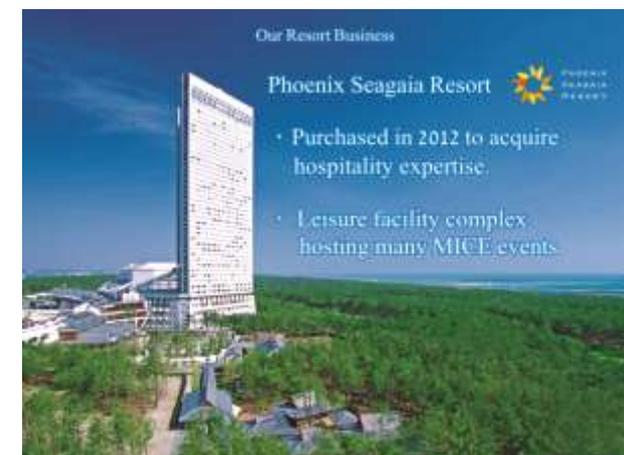
- ✓ 「シラトン・グランデ・オーシャンリゾート」をはじめとする3つの宿泊施設
- ✓ 最大5,000名収容可能な国際級のコンベンション施設
- ✓ 日本屈指の名門ゴルフコース「フェニックスカントリークラブ」等のスポーツ施設

■ 参考 (リゾート事業における取り組み)



- ✓ フェニックスリゾートを通じた、リゾート施設運営ノウハウの蓄積
- ✓ 「Paradise Sega Sammy」への役職員派遣により直接カジノ運営・開発ノウハウを蓄積

■ Japan Gaming Congressにおける講演 (2017年5月11日)



■ 施設別 重点ポイント

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』のホテル宿泊稼働率、利益率の向上
- ・『フェニックスカントリークラブ』のゴルフラウンド稼働率の向上
- ・ホテル、ゴルフ、コンベンション等の開発運営ノウハウの取得
- ・シーガイアクラブ会員強化による顧客囲い込み



パラダイスシティ 韓国(仁川)

- ・『IR(統合型リゾート)』の開発・運営によるノウハウの取得
- ・1段階 2次施設開発による施設稼働の更なる向上 (スパ、クラブ、ファミリー向け施設、商業施設・文化施設、ホテル等の開発)
- ・派遣人員の強化による更なるノウハウの取得



グループ本社機能の集約、働き方改革の推進



移転対象会社	移転人数
セガサミーホールディングス株式会社	約140名
サミー株式会社	約1,460名
株式会社セガホールディングス	約300名
株式会社セガゲームス	約2,200名
株式会社アトラス	約220名
株式会社サミーネットワークス	約270名
株式会社ダーツライブ	約200名
合計	約4,790名

※人数は正社員、契約社員、派遣社員、アルバイト等を含む

- 働き方改革を目的とした、グループオフィスの集約
- ✓ 大崎エリアへの移転
- ✓ グループ会社間の連携強化
- ✓ コアタイム導入による業務効率化

主な施策 (サミー)

■ユニバーサルカーニバル×サミーフェスティバル2017 パチンコ・パチスロメーカー同士のコラボイベントの開催



※画像は2016



※画像は2016

■各種イベントの実施・協賛 (Sammyクラブサウンドイベント、メディア対抗! サミー春のファンまつり、ケツメイシ全国ツアー協賛等)

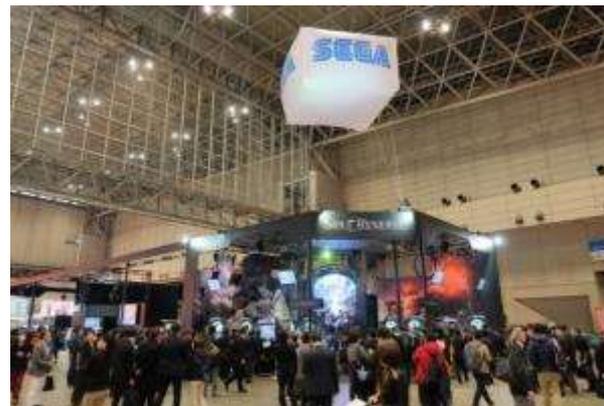


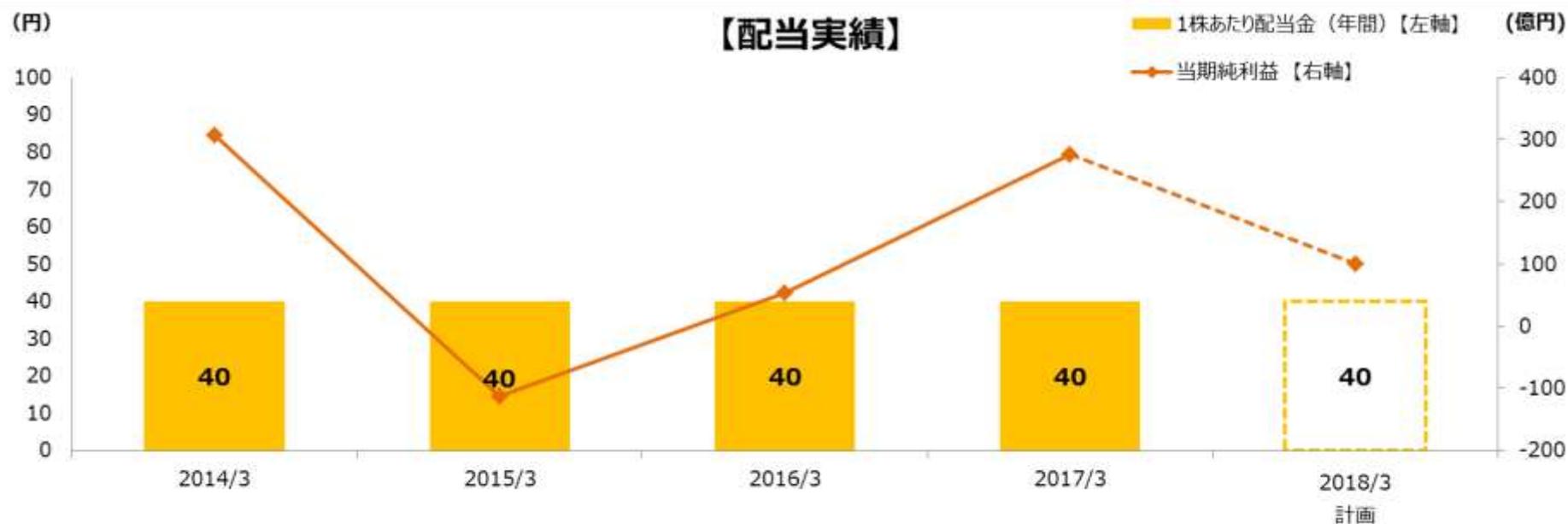
主な施策 (セガ)

- セガ主催のファン向けイベント セガフェスを開催(秋葉原)



- 各種ゲームイベント等に出展 (東京ゲームショー2017、JAPEO2017、Anime Japan2017等)





- ✓ **引き続き、安定配当による株主還元を基本方針とする**
(2018年3月期計画：年間40円)



<http://www.segasammy.co.jp/>

[免責事項]

本資料における市場予測や業績見通しなどの内容は、現時点で入手可能な情報に基づき、経営者が判断したものであります。従いまして、これらの内容はリスクや不確実性を含んでおり、将来における実際の業績は、様々な影響によって大きく異なる結果となりうることを、あらかじめご承知おきください。

グループの製品・サービスについては、各社のWebサイトをご覧ください
<http://sega.jp/> (セガグループ 製品情報サイト)
<http://www.sammy.co.jp/> (サミー株式会社)

* 本資料に記載されている会社名及び製品名等は、該当する各社の商標または登録商標です。