

The Facts

**Reviewing the Past,
Performing in the Present,
and Building the Future**

Just the Facts

Just the Facts

OUR RESULTS IN FISCAL 2013

OPERATING INCOME

Down 67.3%

主カタイトルの販売スケジュールの見直しを実施したパチスロ遊技機並びに、特定の大型タイトルに需要が偏重する市場環境の影響を受けたパチンコ遊技機の販売台数が前期と比較して減少したことなどを受け、遊技機事業の営業利益が前期比66.9%減となったこと等により、2013年3月期の連結営業利益は、前期比67.3%減となりました。

So, what did you do? ➤

A woman with long dark hair, wearing a light pink button-down shirt, is sitting at a desk in an office. She is blowing bubbles from a small green container. The office background includes a computer monitor, a keyboard, and various office supplies. The scene is filled with many colorful, iridescent bubbles floating in the air.

Have you lost your focus?

NO! THE FACT is
we took steps for future growth.

厳しい環境に対峙しながらも、私たちは決して戦略の焦点を見失っていたわけではありません。
将来のグループ像を描きながら、韓国のParadise Groupとの共同事業をはじめとする、

カジノを含む統合リゾート施設事業への参入に向けた布石を着実に打ちました。



Have you just let things happen?

NO! THE FACT is
we picked up the pace.

私たちは、決して目の前の拡大するビジネスチャンスを傍観していたわけではありません。

成長分野である**デジタルコンテンツ事業**では、(株)セガネットワークスを設立するとともに、
総力を結集して得意とするリッチタイトルでの本格攻勢を開始しました。



Have you lost your drive?

NO! THE FACT is
we are working hard for recovery.

パチスロ遊技機事業では、複数の主カタイトルの投入による反転攻勢をかけ、**トップシェアの奪取**を目指します。

また、パチンコ遊技機事業でも中期的なトップシェアの獲得を目指し、開発力とブランド力の向上を全力で推し進めます。

To achieve our
medium-term target
of **¥100.0 billion**
in operating income,
we will strive
to transform
entertainment value
into corporate value.

セガサミーグループは、エンタテインメントバリューを企業価値に変えていき、
中期的な営業利益目標である1,000億円の実現を目指します。

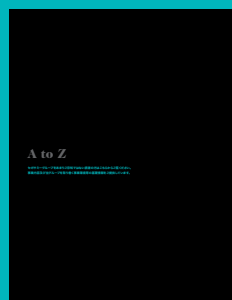
Readers' Guide



編集方針

「アニュアルレポート2013」では、情報を過去、現在、将来の時間軸で整理するとともに、情報間の関連性を可能な限り明確化することを試みました。また、Intangibles（見えざる資産）の可視化をはじめ、読者の当グループへの理解促進に繋がる情報の充実を図っています。一方、CSR関連情報は、現時点では投資家の皆様にとって有用な形で財務情報との明確な関連性を示すことができないため、必要と思われる情報を要約して掲載しています。ホームページの「社会への取り組み」では充実したCSR関連情報をご提供していますので、そちらをご参照ください。

はじめて手にする方へ



A to Z

はじめて当社アニュアルレポートを手にとられる読者の皆様は巻頭に付属している「A to Z」からご覧ください。基礎情報を集約してご提供しています。

関心事へのダイレクトアクセス

時系列データ	➔ P.24	カジノ関連	➔ P.46
マーケットポジション	➔ P.30	デジタルコンテンツ戦略	➔ P.50
価値創造モデル	➔ P.32	事業別 SWOT	➔ P.54
社外取締役の指摘	➔ P.38	役員報酬	➔ P.70
中期経営戦略	➔ P.40	配当・株主価値	➔ P.77
機会とリスク	➔ P.41		

Index

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、セガ、サミーのマネジメントによるメッセージを掲載しています。

- 10 CEOメッセージ
- 18 COOインタビュー（セガ）
- 20 COOインタビュー（サミー）

PAST, PRESENT, AND THE FUTURE

グループの過去、現在、そして将来を知る

過去の業績トレンド、現在の市場ポジションや価値創造モデル、課題、将来ビジョンとその実現に向けた機会とリスク及び戦略を紹介しています。特集ではカジノとデジタルコンテンツ事業に焦点を当てています。

PAST

- 22 経営統合からこれまで
- 24 業績ハイライト

PRESENT

- 30 セガサミー鳥瞰図
- 32 価値創造の源泉：人財
- 34 アイデアをエンタテインメントバリューに変える
- 38 社外取締役の指摘

FUTURE

- 40 中長期的な成長ストーリー
- 41 重要な機会・リスクと戦略
- 45 エンタテインメントバリューを社会的価値へ
- 46 特集1 ✨ カジノとセガサミー
- 50 特集2 ✨ 「良質」なコンテンツをより多くのお客様へ

OPERATIONS

各事業分野の活動状況を知る

各事業分野のSWOT、取り組み、戦略等を集約しています。

- 53 セグメント別事業概況
- 54 遊技機事業
- 58 アミューズメント機器事業
- 60 アミューズメント施設事業
- 62 コンシューマ事業

GOVERNANCE

コーポレート・ガバナンス体制をチェックする

コーポレート・ガバナンス体制の概要と1年間の活動報告・報酬に整理して掲載しています。

- 65 コーポレート・ガバナンス
- 66 コーポレート・ガバナンス体制
- 70 2013年3月期の主な活動と報酬
- 71 取締役、監査役及び執行役員

FINANCIALS

財務情報を入手する

経営者による財政状態及び経営成績の分析は、長期トレンドと前期との比較に分けて分析しています。

- 74 財務セクション
- 75 財政状態及び経営成績の分析
- 82 連結貸借対照表
- 84 連結損益及び包括利益計算書
- 85 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
- 126 独立監査人の監査報告書

THE MANAGEMENT TEAM

A Message from the CEO



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

里見 治

スピード感ある変革と挑戦により、セガサミーグループとエンタテインメントの未来を創り上げていきます。

2013年3月期の業績報告

2013年3月期のセガサミーホールディングスは、減収減益となりました。連結売上高は、前期比18.7%減の3,214億円、営業利益は67.3%減の190億円となりました。当期純利益は53.3%増の334億円となりました。

連結売上高

遊技機事業とアミューズメント機器事業の減収が、連結売上高の減少の大きな要因となりました。遊技機事業では、複数タイトルの販売スケジュールの見直しによりパチスロ遊技機事業が減収となり、パチンコ遊技機事業も市場環境の変化により減収となりました。この結果、遊技機事業の売上高は、前期比32.9%の減収となりました。アミューズメント機器事業は、レベニューシェアタイトルによる配分収入は堅調に推移したものの、大型タイトル不在のため前期比21.6%の減収となりました。アミューズメント施設事業は、国内既存店舗の売上が伸び悩み、前期比4.3%の減収となりました。販売タイトルの絞り込みに伴うパッケージゲームソフトの販売本数の減少により、コンシューマ事業は前期比2.1%の減収となりました。

営業利益

遊技機事業は前期比66.9%の減益、アミューズメント機器事業は、前期比74.3%の減益となりました。アミューズメント施設事業は、会計方針の変更による減価償却費の負担軽減等により増益となりました。コンシューマ事業は、前期実施した欧米における構造改革による営業費用の減少等により、営業損失は前期の151億円から7億円へと大きく改善しました。この結果、営業利益率は8.9ポイント低下し5.9%になりました。

当期純利益

投資有価証券売却益や厚生年金基金代行返上益などの特別利益101億円を計上した一方で、一部米国子会社におけるのれんの減損損失や関係会社清算損など特別損失54億円を計上しました。また、一部米国子会社の清算結了に伴い発生した法人税法上の欠損金に対して、今後の課税所得により控除可能と見込まれる部分につき繰延税金資産を計上した結果、当期純利益は前期比53.3%増の334億円となりました。

研究開発費・コンテンツ制作費/設備投資額等

研究開発費・コンテンツ制作費は、主にコンシューマ事業における構造改革に伴うパッケージゲームソフトの減少等により、前期比15.1%の減少となりました。設備投資額は、2012年3月期の遊技機新工場建設の反動減等により、前期比9.0%の減少となりました。減価償却費は、デジタルコンテンツ事業のタイトル数増加並びに、遊技機新工場の操業開始に伴い、前期比12.5%の増加となりました。

利益配当

2013年3月期の配当については、1株当たり20円の間配当に加え、期末配当として同20円を実施し、年間では同40円の配当を実施しました。この結果、連結配当性向は29.2%となりました。自己株式の取得については、2012年6月7日から2012年7月31日までの間において1,000万株(取得総額161億円)を取得しました。

総評

明確化した課題への対策に着手

2013年3月期は2期連続の減収、大幅な減益という不本意な業績結果となりました。株主・投資家の皆様に対して、この場をお借りしてお詫び申し上げます。

その要因となったパチスロ遊技機主力タイトルの販売スケジュールの見直しについては重要な課題と認識し、業績変動リスクとなり得る下期偏重の新機種発売に関する対策に着手しました。遊技機の製品化に

は2年程度を要するため、その効果が現れるのは2015年3月期以降となりますが、今後開発を進める遊技機は、投入時期のバランスに留意していく考えです。また、開発コストを考慮しながら、不測の事態に備えて補完機種も並行して開発することを検討していきます。アミューズメント機器事業は、新作大型タイトルが不在となったことが減益の要因となりました。今後は、発売タイトルの平準化により収益の安定化を図るために、中期的なラインナップ管理を徹底していきます。

デジタルコンテンツ事業での基盤強化

本格攻勢に向けた足場固めが進展

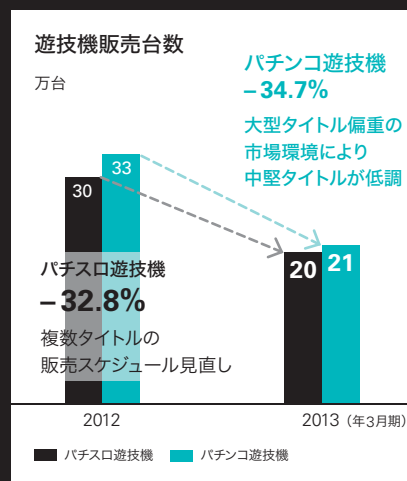
欧米のパッケージ事業における組織合理化をはじめとする、収益改善に向けた構造改革を断行したコンシューマ事業では、損失の大幅な縮小という確かな成果を得ることができました。こうした体質強化と並行して、同事業ではSNSやスマートフォン向けのデジタルコンテンツ、PCオンラインゲーム等の成長分野に経営資源を大胆に振り向ける方針を打ち出しました。無数の企業が業際を超えて激しい競争を繰り広げるマーケットで勝ち抜いていくには、意思決定の迅速化が欠かせません。2012年7月、(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割し、同社の100%子会社として(株)セガネットワークスを設立したのは、まさ

にそのためです。(株)セガネットワークスが管掌するデジタルコンテンツ事業の意思決定は原則として同社で完結するなど、プロセスを簡素化するとともに、(株)セガでも取締役への権限移譲を進めていった結果、セガ全体で意思決定のスピードが格段に速まりました。低調なコンテンツから早期撤退し、その経営資源を成功確率が高いコンテンツに機動的にシフトする判断スピードが大きく向上したことは、大きな成果だと考えています。

また、2013年1月には、THQ Canada Inc. (現Relic Entertainment Inc.) の全株式及び、同社の親会社であるTHQ Inc. が保有する一部知的財産を取得しました。Relic Entertainmentスタジオとして欧米を

2013年3月期業績結果

億円	2012年3月期	2013年3月期	増減
売上高	3,955	3,214	-18.7%
遊技機事業	2,121	1,422	-32.9%
アミューズメント機器事業	499	391	-21.6%
アミューズメント施設事業	446	427	-4.3%
コンシューマ事業	856	838	-2.1%
その他	30	134	+334.4%
営業利益	583	190	-67.3%
遊技機事業	710	235	-66.9%
アミューズメント機器事業	74	19	-74.3%
アミューズメント施設事業	3	11	+236.3%
コンシューマ事業	(151)	(7)	—
その他	2	(4)	—
消去等	(54)	(63)	—
営業利益率	14.8%	5.9%	-8.9pt.
当期純利益	218	334	+53.3%



中心にミリオンセラーを記録した複数の有力IPを保有する同社の買収により、グループ企業のThe Creative Assemblyと合わせ、今後はPC

オンラインゲーム市場における当グループの存在感を大きく高めていくことができると考えています。

2014年3月期計画

成長軌道への回帰を実現する

2014年3月期は、成長軌道への回帰に向けて強い決意で臨みます。

連結売上高は、2013年3月期と比較して50.9%の増加となる4,850億円を計画し、営業利益は、同540億円の増加となる730億円を計画しています。連結売上高は、過去5年間では最高の水準、営業利益は経営統合以降では4番目の水準を目指すこととなりますが、達成に向けた目算は十分に立てています。ポイントとなるのは、遊技機事業の復活とデジタルコンテンツ事業での収益拡大です。

遊技機事業は2013年3月期と比較して89.9%の増収、営業利益は505億円の増加となる740億円を計画しています。パチスロ遊技機事業では、複数の主カタイトルの市場投入により、販売台数は前期比27万台の増加を計画しています。この販売台数計画を必達目標とし、トップシェアを必ず奪還する覚悟です。

2013年3月期は、マーケットが大型タイトルに偏重し、中堅タイトルを中心に苦戦を強いられたパチンコ遊技機事業では、巻き返しに向けて大型タイトルの市場投入により、10万台増となる計画の達成を目指します。

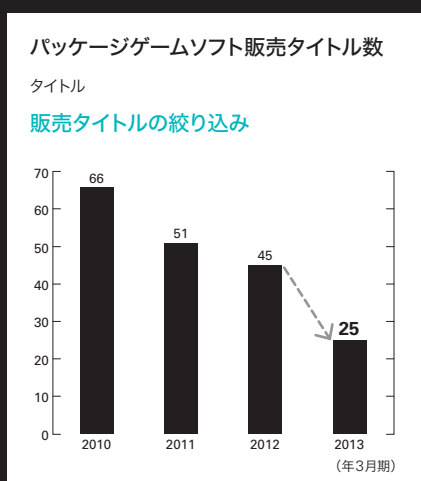
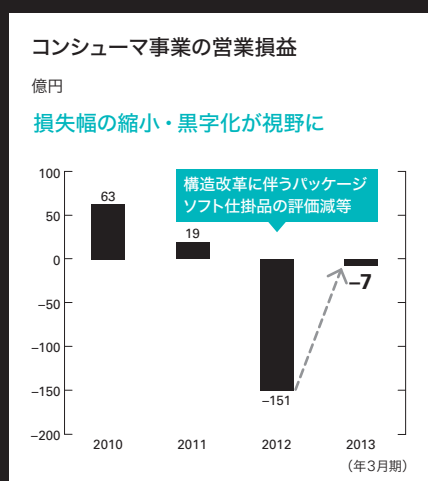
アミューズメント機器事業は、複数の主カタイトルを市場に送り出すとともに、レベニューシェアの新タイトル投入による配分収入の増加等に

より、増収増益を目指します。また、アミューズメント施設事業は、前期の会計方針の変更を受けた減価償却費の増加により、減益を計画していますが、既存施設の運営力強化や、店舗のスクラップ&ビルドを通じて収益力を高めていくと同時に、ショッピングセンターや新規領域への出店も積極的に進めていきます。

デジタルコンテンツ事業では、「Kingdom Conquest」シリーズの成功が証明する通り、free-to-play*でありながら、高精細なグラフィックや奥深いゲーム性を備えたコンテンツが支持される土壌が育ちつつあります。こういった分野は、まさにセガが先行優位性を有する分野です。セガの1,000名を超える開発部隊と豊富なIP資産を総動員し、攻勢をかけていきます。また、「ファンタシースターオンライン2」をはじめとする有力IPのクロスプラットフォーム戦略を推進するとともに、地域的な横展開も図りながら、販路・収益機会の拡大に全力で取り組んでいきます。その一方、ファミリーが安心して遊べるコンテンツでユーザーの裾野も広げていきます。国内、海外市場ともにノウハウとプレゼンスを有するパートナーとの連携を図りながら効率的かつ効果的に事業を進めていく考えです。2014年3月期のコンシューマ事業は、デジタルコンテンツ事業を牽引役に30.7%の増収、3期ぶりの黒字転換を目指します。

* 基本プレイ無料ゲーム。アイテムの販売等により課金を行うビジネスモデル

コンシューマ事業の成長基盤強化



デジタルコンテンツ事業の強化

(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割し、(株)セガネットワークスを設立(2012年7月)

PCゲームのRTS*の分野で世界的なタイトルを複数有する北米開発会社Relic Entertainment Inc.及び開発タイトルに関わる知的財産を取得(2013年1月)

* Real time strategy:リアルタイム戦略シミュレーションゲーム

中長期的な成長ストーリー

営業利益 1,000 億円に向けた着実な布石

成長軌道に回帰したその先には、これまで同様に見据えている目標があります。経営統合直後の1,000億円を超える利益水準を達成することです。遊技機事業で安定的に700億円規模の利益を創出すると同時に、セガが既存事業における収益力強化とデジタルコンテンツ事業の収益拡大により200億円規模、その他子会社で100億円超の利益を積み上げるといった目標の達成に向けた道筋に変わりはありません。

短期的な成果のみを追い求めるのではなく、常に中期的な成長シナリオを念頭に置きながら、打つべき手を確実に打っています。

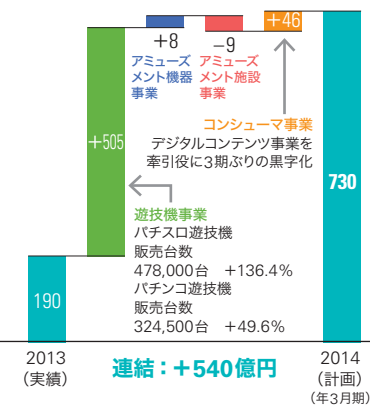
遊技機事業では、パチンコ遊技機事業でもトップシェアを獲得するという目標を掲げ、継続的に開発体制の強化とマーケティングの精緻化を進めています。その目的は、単にシェア拡大の余地が大きいパチンコ遊技機市場での収益拡大だけではありません。ユーザーの嗜好やパチンコホールの財政状態などの影響により、パチンコ・パチスロ遊技機が、循環的に好不調を繰り返すなかでも、安定的に収益を創出することができる事業構造を構築するという狙いもあります。これまでの取り組みにより構築してきたバランスが取れたポートフォリオは、近年、確実にその真価を発揮しています。

国内アミューズメント施設オペレーション市場は、個人消費の低迷等により厳しい市場環境が続いています。セガにとって、市場活性化はマーケットリーダーとしての使命であり、持続的に収益を拡大していく上でも克服すべき課題です。施設オペレータの初期投資負担の抑制と、ユーザーの裾野拡大に資するビジネスモデルの提案を行っているのはそのためです。2014年3月期には、業界初となる無料プレイモデルの導入も検討しています。また、アミューズメント施設事業では、ユーザーの裾野拡大を目指し、進化型施設、新業態の新店を中期的な視野のもとで進めています。2013年8月には、セガがBBC Worldwide Limitedとの協業により世界初の大自然超体感型ミュージアム「Orbi Yokohama (オービー横浜)」を横浜に開業しました。「親子三世代で楽しめるエンタテインメント」の提供を通じて、ファミリー層を取り込んでいくとともに、成功モデルをパッケージ化し、ライセンスアウトなどの形で海外に展開していくという将来展望も描いています。「親子三世代で楽しめるエンタテインメント」は、アミューズメント施設事業に留まらず、セガ全体で推進しているテーマです。さらなる少子化をにらみ、若年層に加え、高齢者やお孫さんも一緒に楽しめるエンタテインメントをご提供していき、成長に向けたユーザー層の掘り起こしを進めていきたいと考えています。

2014年3月期計画

億円	2013年3月期 (実績)	2014年3月期 (計画)	増減
売上高	3,214	4,850	+50.9%
遊技機事業	1,422	2,700	+89.9%
アミューズメント機器事業	391	455	+16.4%
アミューズメント施設事業	427	455	+6.6%
コンシューマ事業	838	1,095	+30.7%
その他	134	145	+8.1%
営業利益	190	730	+282.7%
遊技機事業	235	740	+214.9%
アミューズメント機器事業	19	27	+42.1%
アミューズメント施設事業	11	2	-83.2%
コンシューマ事業	(7)	39	—
その他	(4)	(3)	—
消去等	(63)	(75)	—
営業利益率	5.9%	15.1%	+9.2pt.
当期純利益	334	470	+40.7%

営業利益増減要因



将来のセガサミーグループ

将来の大きな商機を眺む

長期的な視点では少し異なるグループ像を思い描いています。

国内でカジノがビジネスとして確立すれば、雇用創出効果や日本の観光競争力の向上など、極めて大きな経済波及効果が期待されることから、成長戦略の一環として活発な議論が交わされています。環境が整えば、当グループも総合エンタテインメント企業としての実績とノウハウを活かし、積極的に参入していく考えです。また、カジノ運営で実績がある海外のパートナーと知見の共有を図りながら、リスクの抑制も図っていきます。当グループは、近い将来、国内においてカジノを含む統合型リゾート施設が法制化されることを見据えながら、着々と布石を打っています。

子会社のフェニックスリゾート（株）が経営する「フェニックス・シーガイア・リゾート」を通じた複合リゾート施設事業もそのひとつです。当グループのエンタテインメントノウハウを活かし、企業価値向上に向けた施策を進めています。大きな費用をかけずにご家族連れなどの集客効果を高めるためのメンテナンスに着手し、その上で必要と判断した場合は、慎重に検討した上で施設への追加投資を実行していく考えです。またこの施設の経営は、当グループが目指しているカジノを含めた統合型リゾート施設の、開発・運営のための知見を蓄積することも目的としています。

また、2012年7月には、韓国Paradise Groupと、仁川国際空港隣接の国際業務地域におけるカジノを含む複合型リゾート施設の企画・開発・運営を行う合弁会社を設立（当社出資比率45%）しました。建設計画地がアクセスに恵まれ、好立地でもあること、カジノで実績あるParadise Groupとの合弁であることから、リスクを抑えながらカジノに関するノウハウが蓄積できると判断し、参画したプロジェクトです。

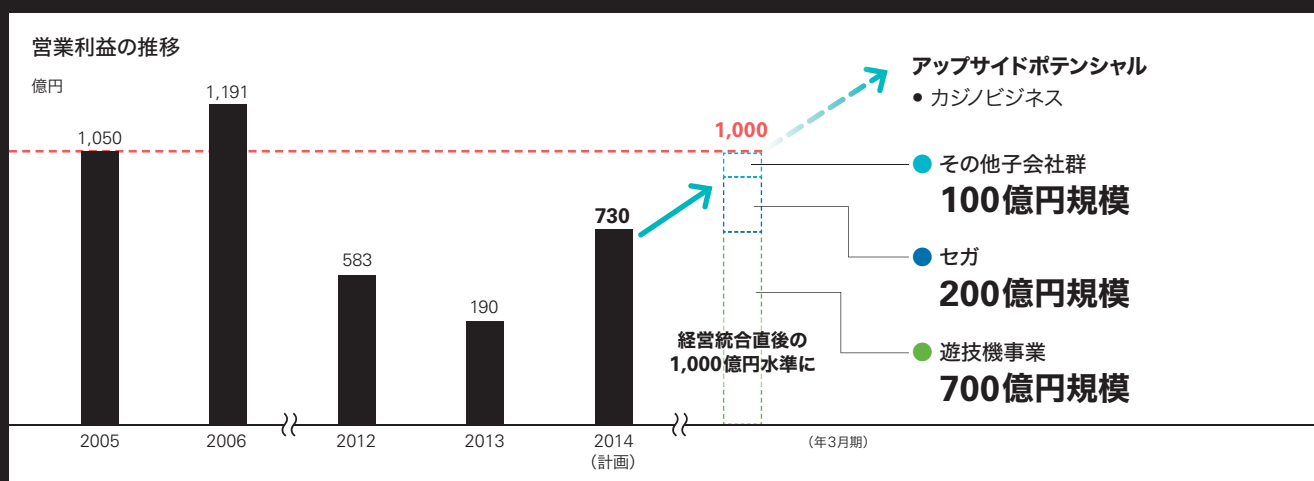
さらに、2013年1月には、韓国釜山広域市の最先端複合都市「セントラムシティ」開発計画への参画（出資比率：セガサミーホールディングス75%、フェニックスリゾート25%）を果たしました。釜山の超一等地でホテル、エンタテインメント施設、商業施設等からなる複合施設の開発を進めていきます。

こうした国内外で進める複合型リゾート施設については、ROI*を慎重に検証し初期投資並びに追加投資額を決定し、パートナーとの協業などによりリスクを一定の範囲に抑えながら、バランスシートの肥大化にも留意していきます。

将来、こうした事業が軌道に乗り、またカジノがひとつのビジネスとして確立されれば、当グループの事業ポートフォリオ、利益構造は大きく変わっていくものと考えています。

* Return on Investment：投下資本利益率

中長期的な成長ストーリー



IP戦略

「生み出し」「育てる」

目の前の競争環境に打ち勝ち、長期持続的に発展を遂げていく上で重要なことは、競争力あるIP*を継続的に創造していくことです。特にここ数年で業界地図が決まるデジタルコンテンツ分野と、優勝劣敗が鮮明化する厳しい競争環境のなかで、勝ち組に入らねばならない遊技機事業の開発力を徹底的に強化していきます。そのために2014年3月期は研究開発費・コンテンツ制作費を前期と比べて20%強増額する計画です。また、全グループ的な視野で人的資産の成長分野、高収益分野へのシフトを進め、効率的に開発力の強化を進めていきます。

IPは生み出すだけでなく、有効に活用して大きく育てていくことではじめて、価値を生み出します。他の追随ではなく時代の先端に行くIPを創出する能力という点では、セガは業界随一です。「Sonic The Hedgehog」や「ファンタシースター」はもとより、過去を振り返っても、セガが生み出したIPが、マーケットの新しい潮流を生み出していった例は、枚挙にいとまがありません。課題はIPを「継続的に育てていくこと」です。しかし、デジタルコンテンツ事業におけるいくつかの成功事例が示す通り、その課題を確実に克服しはじめています。セガは、海外でも通用

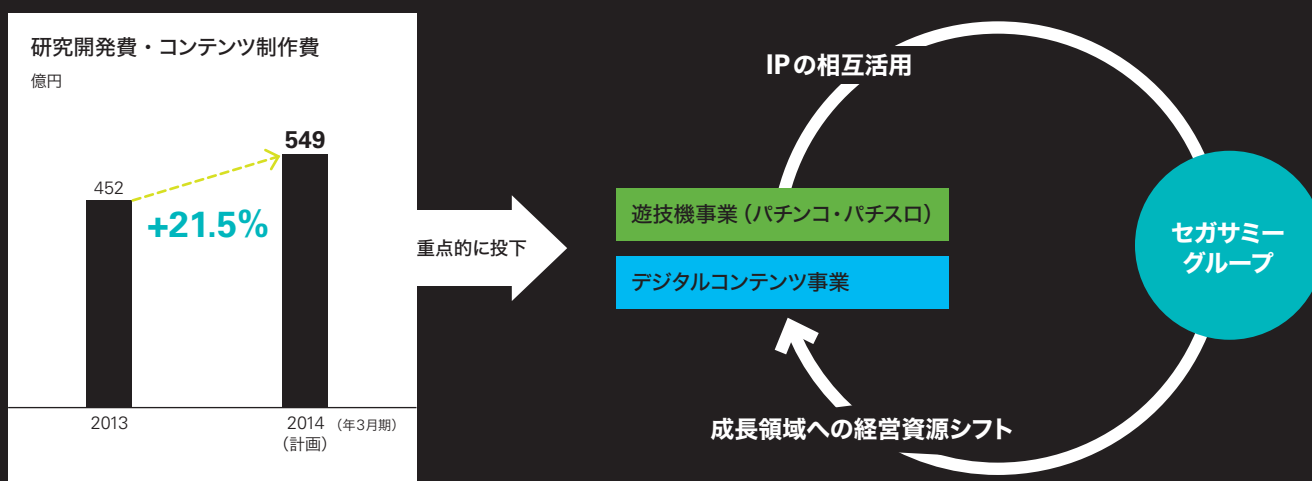
する数多くのIP資産を有しています。それらを最大限に有効活用しながら価値を高めていきます。また、グループ間でのIPの横展開も強力に押し進めていく考えです。

競争力あるIPを継続的に生み出して行く上では、当グループの遊技機事業を中心とするキャッシュ創出力と安定した財務基盤は、大きな強みとなっていきます。デジタルコンテンツの分野で需要が拡大しているリッチコンテンツを開発するために必要な開発費は、上昇傾向にあります。また、グラフィックに関する技術や、ストーリーを磨き上げる経験とノウハウも求められます。現在、当社が蓄えてきた経営資源を発揮できる環境が整ってきたといえます。また遊技機も年々、スペックが高まってきており、市場に支持される機械を開発するには、相応の資金が必要になっています。力がある企業のみが生き残る今後のマーケットのなかで、当グループは勝ち組になるべく邁進していきます。

IPを生み出すのは「人」であり、それを活かすのもまた「人」です。この最も大切な経営資源である「人財」の能力を最大限発揮させる環境の整備も怠りなく進めていきます。

* Intellectual Property : 知的財産

成長領域における開発力の強化



資本政策

利益成長と配当の両面で還元

成長戦略を通じた利益の拡大と、株主の皆様への直接的な利益還元である配当金の安定的な実施の両面で企業価値の向上を実現していくというのが、利益還元の基本方針です。また、これまでご説明してきた通り、当グループは、持続的な企業価値向上に向けて、既存事業の育成を進めるとともに、より長期的な視野に立って持続的な発展を遂げていくための先行的な投資も進めています。また、カジノビジネスへの参入が

実現した場合は、大規模な投資が必要になります。厳選した優良案件への投資を機動的に意思決定できるよう、毎期の純利益による積み増しで、ネット・キャッシュ 1,500 ～ 2,000 億円程度の余資を準備していく方針です。

配当金については、毎期の税引き後利益のうち、20 ～ 30% 程度の配当性向を目標に、株主の皆様へ還元させていただく方針です。成長分野への投資とのバランスを考慮し、毎期、柔軟に判断していきます。

最後に

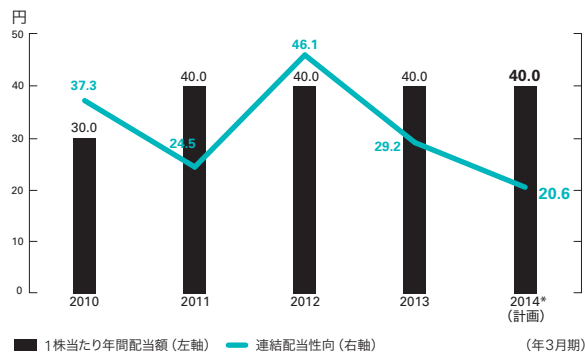
社会とセガサミーグループの将来のために

衣食住に加え、人々が真に豊かな生活を送っていくために欠かせないものがエンタテインメントです。人々の生活に潤いを与えることで、社会に貢献できることを誇りに、新たなエンタテインメントを生み出していきたいと考えています。

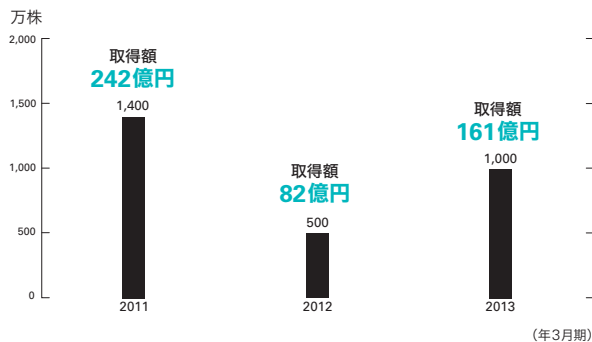
2014年3月期は、グループが再び力強い成長軌道を描いていくための重要な一年となります。意思決定と実行のスピードをさらに向上させることで、競争を勝ち抜き、そして将来のセガサミーグループを創造していくために確実に歩みを進めていきます。株主・投資家並びにすべてのステークホルダーの皆様におかれましては、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

株主還元

1株当たり年間配当額と連結配当性向



自己株式取得



Interview with the COO

セガの復活を期す

株式会社セガ
代表取締役社長 COO
鶴見 尚也



Q. 社長就任からの1年間を総括してください。

鶴見 ※自身の命題と定めた、セガを再び成長軌道に戻すための意識改革と組織改革を全力で推し進めた1年でした。なかでも意思決定の迅速化に力を注ぎました。取締役位に権限を大幅に委譲したほか、2012年7月にネットワークビジネスの主要機能を会社分割し、(株)セガネットワークスを設立、同年10月にはアミューズメント施設事業を(株)セガエンタテインメントに分社化しました。一連の改革により各事業分野の取締役の戦略遂行は大きくスピードアップしました。特に、可能性が低いものは早めに見切りをつけ、開発資源を素早く有望なものにシフトしたり、成功の確率を高めるために、あえてリリースを延期するといった素早い意思決定が定着してきました。短期的な数字だけを追い求めることなく、中期的に確実なリターンを獲得するという意識は、以前のセガにはなかったことです。

Q. セガの中期的な成長イメージを聞かせてください。

鶴見 ※セガは、2003年から設置を開始したキッズカードゲーム「甲虫王者ムシキング」の大ヒット以降、ヒット製品に恵まれず、5～6年間に亘りリストラ等による費用構造の見直しを実施してきました。現在、私は企業存続の臨界点に近づいているという危機感を抱いています。何としても再びセガを復活させ、中期的には、200億円の営業利益を目指すという強い思いがあります。決して平坦な道のりではありません。克服すべき課題を一つひとつ乗り越えていくとともに、中期的な見通しのもとで、ポート

フォリオ上、伸ばすべき事業を徹底的に強化していく考えです。強化すべき事業が、デジタルコンテンツ事業であることは明らかです。

Q. デジタルコンテンツとパッケージゲームの今後の戦略を聞かせてください。

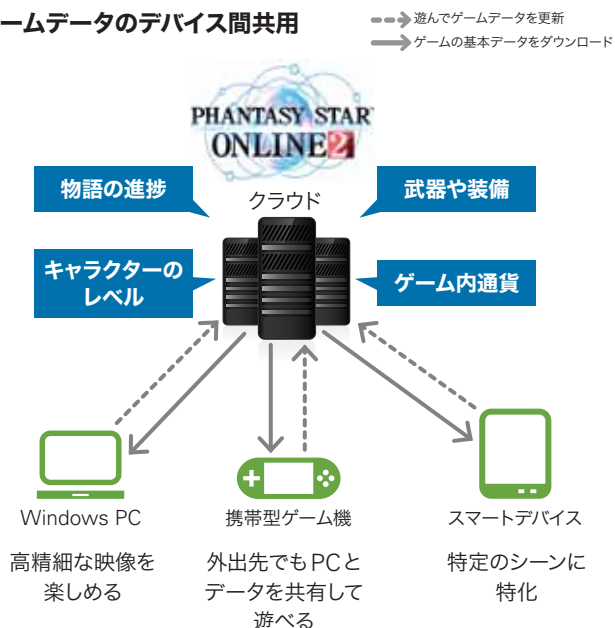
鶴見 ※デジタルコンテンツ市場では現在、同質化が進み、差別化が難しくなっています。一方、デバイスの性能の進化も背景となり、マンネリを覚えたユーザーのニーズはリッチコンテンツに移っています。市場は次の発展段階に差し掛かっているといえましょう。

PCオンラインゲーム「ファンタシースターオンライン2」は、開発に足掛け5年の歳月を費やしたセガ渾身の一作です。これほどの期間と相応の開発費を投下したタイトルは、パッケージゲームとして発売するのが通常の判断ですが、あえてfree-to-play¹でリリースするという決断を下したことが、変革期のマーケットニーズとマッチして成功に繋がりました。こうしたセガならではのリッチグラフィックと奥深いストーリー性や、安心して遊んでいただけるような様々な工夫を施したコンテンツで攻勢を仕掛けていく考えです。また、クラウド上にあるデータの共用を通じて、多様なプラットフォームで楽しんでもらう、「クロスプラットフォーム」戦略も推進していきます。そのファーストステップとなった「ファンタシースターオンライン2」では、Windows PC向け、携帯型ゲーム機向けに加え、今年中にはスマートデバイス版の展開を予定しています。ゲーム内容をスマートフォン向けに最適化し、キャラクター育成が行えます。

1 基本プレイ無料のゲーム。アイテムの販売等により課金を行うビジネスモデル

クロスプラットフォーム戦略

ゲームデータのデバイス間共有



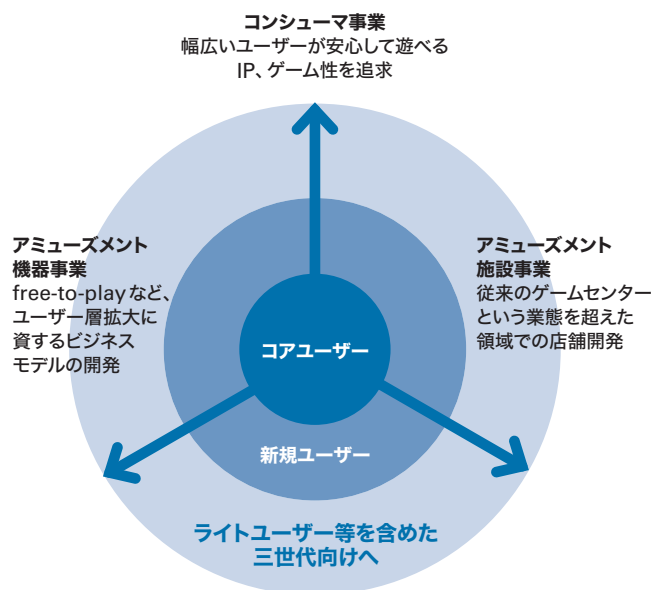
この成功事例で得たノウハウを、他のIPにも展開していき、幾重にも収益を拡大していきたいと考えています。また日本で成功したコンテンツを海外へも展開していきます。特にアジア全域を1つのマーケットと捉えて市場の深耕を進めます。欧米パッケージゲームでは、柱と位置づけるIP群のオンラインへのシフトも加速し、付加価値をさらに高めていきます。PCオンラインゲームの分野では、2013年1月に北米の開発会社 Relic Entertainment 及び開発タイトルに関わる知的財産を取得しました。同社は欧米市場で人気が高いRTS²の世界的なタイトル「Company of Heroes」を有しています。同社の買収を通じ、当グループのThe Creative Assemblyと合わせてRTSマーケットの過半をセガが握ることになります。2社の相乗効果により安定収益基盤に育てていく考えです。

営業利益200億円達成のカギを握るのは、(株)セガネットワークスです。2014年3月期は、差別化を実現できる自信作を続々と投入予定です。2013年4月に配信を開始した「ぶよぶよ!!クエスト」が10日間で100万ダウンロードという、想定を上回る立ち上がりを示すなど片鱗を示してはいますが、本領を發揮するのはこれからです。

パッケージゲームについては、厳しい市場環境にあるのは事実ですが、意図的に縮小する考えはありません。但し、従来の売り切り型ビジネスモデルではなく、オンライン機能を有し、コンテンツのダウンロードが可能であり、ソーシャル性などの付加価値をつけていくことが時代の要請です。将来の成長の種を蒔くためのチャレンジを続けていきたいと考えています。

2 Real-time Strategy: リアルタイムの戦略シミュレーションゲーム

様々なユーザー層に訴求するエンタテインメントへ



Q. アミューズメント機器、アミューズメント施設事業の戦略を聞かせてください。

鶴見 ※ 施設のマーケットが拡大しない限り、業務用アミューズメント機器の成長はなく、逆もまた然りです。オペレータが儲かる新しいビジネスモデルの構築に挑戦していきます。

「100円で数分遊んで終わり」という従来のビジネスモデルでは、ユーザーが離れていくのは必然です。セガが試験導入した「ぶよぶよ!!クエストアーケード」は、free-to-playで敷居を低くし、幅広く支持されるIPで裾野を広げ、継続的な課金により収益の安定化を目指す新たなビジネスモデルです。スマートデバイスのアプリからゲームセンターへ、逆にゲームセンターからアプリへ集客を図るなど、運動性も高めながらユーザー層を拡大する仕掛けに繋げていきたいと考えています。

アミューズメント施設事業では、スクラップ&ビルドを継続しつつ、ゲームセンターの枠を超えて領域の拡大を図ります。テーマは、「親子三世代で楽しめるエンタテインメント」です。2013年8月にオープンしたBBC Worldwide Limitedとの共同プロジェクト「Orbi Yokohama (オービー横浜)」は、その一環です。BBCの豊富なIPを活用した、親子三世代が楽しめるこの映像体験型ミュージアムが成功すれば、海外へもライセンスアウトにより展開していく考えです。ショッピングセンターへの出店や、飲食店を絡めるなど従来の業態を超えた店舗開発も同様に積極的に進めていきます。

V字回復を実現し、 勝ち組へ

サミー株式会社
代表取締役社長COO
青木 茂

Q. 社長就任から1年の総括を聞かせてください。

青木 ※ サミーは「人財の力が強い会社」だと再認識しました。重要な局面に際して、即座に結論を出し、一致団結して目的を完遂する「爆発力」がサミーの強みです。創業以来、貫いてきた「人は最大の財産である」という経営方針は確実に伝統として根付いています。セガサミーグループの成長の牽引役であるサミーの力を一層高めるために、こうした「爆発力」を引き出す基盤の整備に力を注ぎました。取り組みの1つが、重点施策として掲げた「社員一人ひとりの力量の向上」に向けた仕組みづくりです。各種人事制度改革に加え、「質の高い協調性」の実現に向けた土壌の醸成も進めました。一連の業務プロセス改革の成果は浸透が進みましたが、今後も絶えず社員に語りかけていく考えです。一方、業績面では、パチスロ遊技機の販売スケジュールの見直しや、パチンコ遊技機の販売計画未達など、いくつかの対処すべき課題が浮上した1年でした。

Q. 事業環境をどのように認識していますか。

青木 ※ 遊技機市場の環境は厳しい状況が続いています。特に、若年層がパチンコホールに足を運ぼうとしないことに起因する遊技人口の減少という構造的な課題は、息の長い取り組みで解決すべき問題です。遊技人口の継続的な減少は、オペレータの経営状態に確実に影響を与えています。オペレータの経営状態の悪化は、設備投資の抑制に繋がり、それが新台への入替抑制や、限られた資金の確実な回収を企図した、

最も人気があるタイトルへの需要集中という現象をもたらしています。パチスロ遊技機とパチンコ遊技機の循環的な好不調も同じ理由によるものです。2013年3月期は、マーケット全体では、パチンコ遊技機の販売台数は前期比微減の約250万台の販売台数となりましたが、人気タイトルに対する著しく偏った需要の影響を受け、当社のパチンコ遊技機は、販売台数が3割強減少し、目標未達となりました。

一方のメーカーサイドは、ユーザーの裾野を拡げるために射幸性を抑え、ゲーム性を高める方向で開発を進めていますが、これが開発・生産コストの上昇を招いています。つまり、質を追求すればするほど、オペレータ側に負担をかけてしまうという皮肉な現象に陥っています。この課題の解決が、業界の発展には欠かせないと考えています。

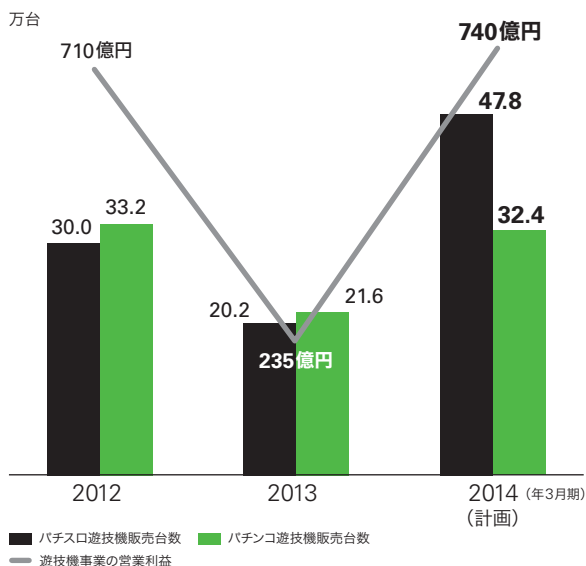
Q. 環境認識を受けた戦略を聞かせてください。

青木 ※ 人気があるタイトルを有しているメーカーとそうでないメーカーの二極化が一層鮮明化していくなかで、2014年3月期の当社は、複数の競争力ある製品を打ち出していくことで、勝ち組としての地位を確立していきたいと考えています。

2014年3月期は、グループ全体でパチスロ遊技機では、トップシェアの奪還を至上命題とし、2013年3月期の約2.4倍となる47.8万台を目指します。また、パチンコ遊技機は同約50%増の32.4万台という計画の達成により、プレゼンスの回復を目指しますが、その先にはトップ

V字回復を目指す

遊技機事業の業績推移



シェアを見据えていきます。決して低い目標ではありませんが、自信を持ったタイトルの投入を複数予定しており、この計画を何としても達成し、V字回復を果たしていきたいと考えています。

一方、中期的には、ユーザーの裾野拡大に向けて、各世代のニーズに合ったより良い製品の開発を進めていきます。すでに世代ごとのきめ細かいマーケティングをもとに、製品開発に着手しています。また、パチスロ遊技機における販売スケジュールの見直しという課題については、不測の事態に備えて、コストを抑えた補充機種の開発も進めていきます。

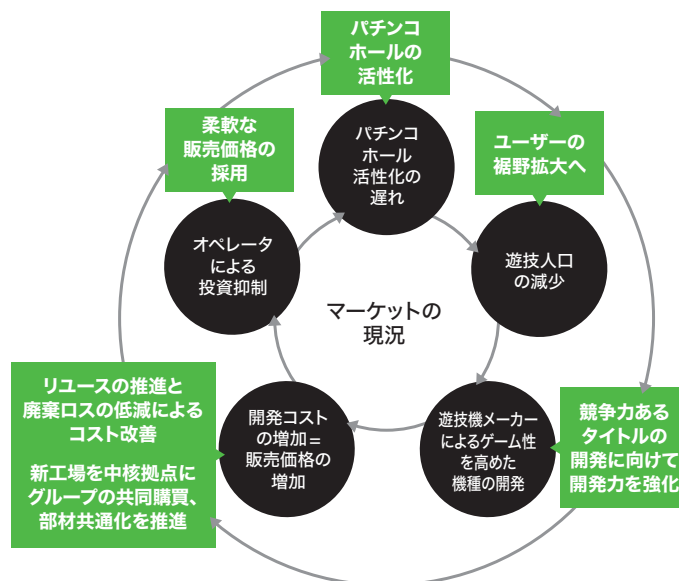
研究開発費を2013年3月期に続き、2014年3月期も前期比20%増増額するのは、勝ち組企業であり続けるために、競争力ある製品を絶え間なく作り続けるという当社の意思の表れとご理解ください。いうまでもなく、やみくもにタイトル数を増やす考えはありません。ニーズを確実に捉えた製品に絞りながら開発効率を追求していく考えです。

Q. マルチブランド戦略の推進状況を聞かせてください。

青木 ※ マルチブランド戦略は、すでに商機拡大という一定の効果を発揮していますが、今後は、より明確な優位性を確立していきたいと考えています。なかでも2012年3月期に完全子会社化したタイヨーエレクトリック(株)を底上げすることを重要な課題と捉えています。同社を再生し、サミーと同等の売上規模、利益規模にまで成長させることができれば、パチンコ遊技機でもトップシェアという目標はおのずと見えてくると考え

中期的な市場活性化に向けて

サミーを中心とする遊技機事業の中期戦略



ています。開発陣を送り込む、あるいは共同で開発を行うなど連携の仕組みはすでに組み込みました。その効果が出るにはある程度の時間が必要ですが、取り組みを着実に進めていく考えです。

Q. 今後のコスト改善策を聞かせてください。

青木 ※ 良いものを作る一方で、コストも抑制するという課題解決の方策のひとつがリユース率を高めるということです。その柱がマルチブランドを構成するグループ企業での共同購買と部品の共通化です。2012年9月に稼働を開始した最新鋭の新工場が、その中核拠点となります。部材の共同購買はすでにスタートしています。今後は、設計等の連携を絡めながら部材の共通化も進めていく方針です。これら2つが軌道に乗るとサミーを中心に、部品の一元管理が可能となり、リユースもより幅広く進めることができるようになります。見込まれる生産コスト改善や、廃棄ロスの低減で得た原資を活用すれば、十分な利益を確保しながら、柔軟な販売戦略ができることとなります。こうして先に申し上げた課題の解決に繋げていきたいと考えています。圧倒的な勝ち組企業としての地位を確立していくために、さらに前進させていく考えです。

PAST

経営統合からこれまで

連結営業利益（損失）の推移

1,191億円

2004年10月
経営統合

過去最高益を記録

- パチスロ遊技機の好調な販売
- キッズカードゲームが爆発的ヒット

風適法施行規則等の
改正の影響が顕在化

- アミューズメント施設事業の
国内既存店舗売上高が
前年割れ

- 経営統合以来初となる
営業損失を計上

-58億円

- パチンコ遊技機事業
の販売台数が拡大

2005/3

2006/3

2007/3

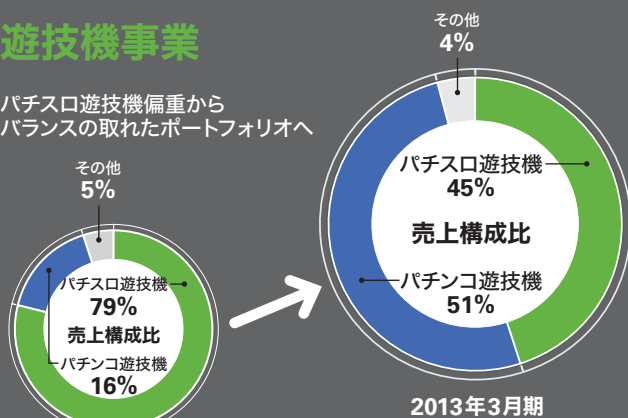
2008/3

2009/3

大きく変わったこと

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



2005年3月期

2013年3月期

主な取り組み

- 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）
- 遊技機周辺機器事業からの撤退
- 新工場、新流通センターを建設
- 部材リユース等による原価低減

▶ P.57 「INSIGHT：遊技機市場の循環的な需要変動と遊技機事業のポートフォリオ」

アミューズメント機器事業 アミューズメント施設事業

国内店舗数

2005年3月期

477

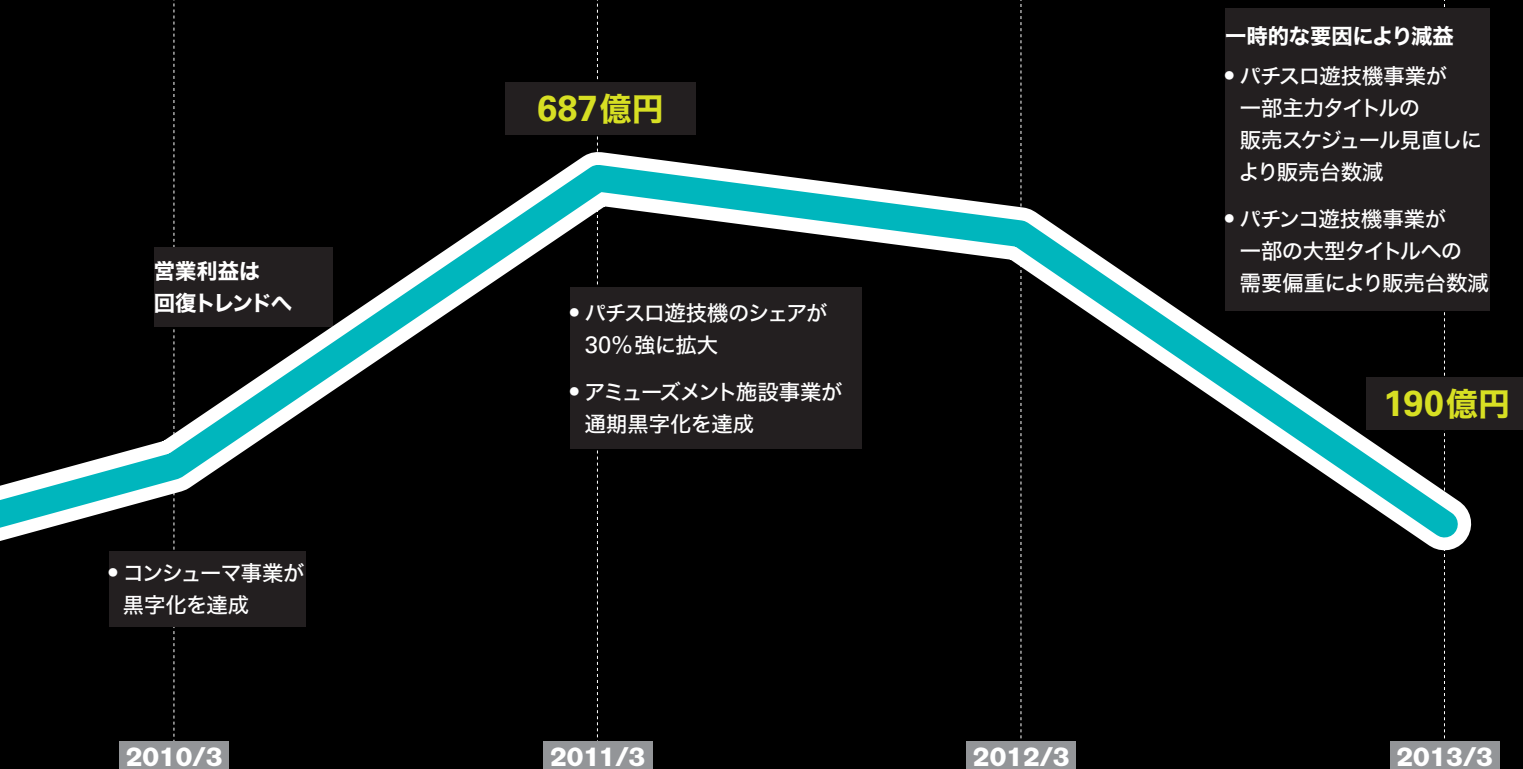
2013年3月期

236

主な取り組み

- 一部大型・高額機器の開発中止
- 研究開発費・コンテンツ制作費の削減
- 新たなビジネスモデル（レベニューシェアモデル）の導入
- 収益性・将来性の低い店舗の閉店及び売却
- 施設の運営力強化

セガサミーグループは、遊技機市場の急激な環境変化を背景とする遊技機事業の利益変動や、アミューズメント施設事業、コンシューマ事業の収益性低下など、様々な経営課題に対処すると同時に、将来の収益拡大に向けた布石を打ちながら、着実に事業構造の変革を果たしてきました。



コンシューマ事業

パッケージゲームソフトの
タイトル数 (SKU ベース)

2007年3月期

140

2013年3月期

49

主な取り組み

- 欧米家庭用ゲームソフト分野の組織合理化
- 開発タイトル数の絞り込み
- 研究開発費・コンテンツ制作費の削減
- (株)セガネットワークスを設立

その他のコーポレートアクション

主な取り組み

- 希望退職者の募集による人員規模の適正化
(株)セガ・(株)セガトイズ
- 国内最高峰の映像開発技術を持つ子会社設立
(マーザ・アニメーションプラネット (株))
- 上場子会社の (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、タイヨーエレクト (株)
の完全子会社化
- 韓国の Paradise Group との合併により
PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. を設立
- 複合型リゾート施設事業を手がけるフェニックスリゾート (株)
の完全子会社化
- 韓国釜山広域市における複合施設開発に参画
- THQ Canada Inc. (現 Relic Entertainment Inc.) 及び
開発タイトルに関わる知的財産の取得

業績ハイライト

3月31日に終了した会計年度

連結業績

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥515,668	¥553,240	¥528,238	¥458,977	¥429,194	¥384,679	¥396,732
売上総利益	211,559	229,011	203,079	120,403	119,092	138,867	166,055
販売費及び一般管理費	106,469	109,867	126,548	126,232	110,728	102,154	97,304
営業利益(損失)	105,090	119,144	76,530	(5,829)	8,363	36,712	68,750
EBITDA ²	122,764	140,999	104,578	39,782	35,007	53,887	84,699
当期純利益(損失)	50,574	66,221	43,456	(52,470)	(22,882)	20,269	41,510
設備投資額	32,468	37,650	59,271	50,422	26,610	16,164	19,686
減価償却費	17,674	21,854	28,048	45,611	26,644	17,175	15,949
研究開発費・コンテンツ制作費	41,590	36,337	52,106	65,384	59,676	41,502	41,104
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,762	83,228	60,623	(25,878)	32,199	54,998	87,696
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,618)	(54,706)	(75,395)	(10,399)	936	(7,640)	(29,585)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(25,703)	(21,152)	(1,712)	(7,579)	(7,653)	(3,401)	(57,168)
フリー・キャッシュ・フロー ³	38,144	28,522	(14,772)	(36,277)	33,135	47,358	58,111
総資産	438,991	522,914	549,940	469,642	423,938	423,161	458,624
純資産(資本) ⁴	258,954	316,679	358,858	281,627	242,532	256,770	285,461
発行済株式数(株)	140,551,522	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	283,229,476	266,229,476

1株当たり情報	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
当期純利益(損失)	¥ 205.27	¥ 261.06	¥ 172.47	¥ (208.26)	¥ (90.83)	¥ 80.46	¥ 163.19
潜在株式調整後当期純利益	200.48	260.35	172.35	—	—	—	163.01
純資産(資本) ⁴	1,033.96	1,254.14	1,341.80	1,030.09	882.47	937.80	1,093.23
年間配当額	60.00	80.00	60.00	45.00	30.00	30.00	40.00

主要経営指標	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上総利益率	41.0	41.4	38.4	26.2	27.7	36.1	41.9
売上高販管費率	20.6	19.9	24.0	27.5	25.8	26.6	24.5
営業利益率	20.4	21.5	14.5	—	1.9	9.5	17.3
売上高研究開発費率	8.1	6.6	9.9	14.2	13.9	10.8	10.4
ROE	19.5	23.0	13.3	—	—	8.8	16.2
ROA ⁵	11.5	24.8	15.2	—	1.5	8.5	15.5
自己資本比率	59.0	60.6	61.5	55.3	52.4	55.8	60.0

1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2013年3月29日現在の概算為替レートである94.01円 = 1米ドルにより計算しています。

2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費

3 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

4 2007年3月期以降は2006年の会社法施行に伴い、それまでの「資本の部」に少数株主持分及び新株予約権を加えた純資産を表示しています。

5 ROA = 経常利益 / 総資産

	百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル ¹⁾
	2012	2013	2013
	¥395,502	¥321,407	\$3,418,860
	161,663	116,938	1,243,898
	103,279	97,865	1,041,014
	58,384	19,073	202,883
	74,542	37,254	396,280
	21,820	33,460	355,926
	36,141	32,871	349,664
	16,158	18,181	193,396
	53,348	45,294	481,805
	38,023	18,603	197,885
	(59,012)	6,396	68,041
	914	(1,116)	(11,877)
	(20,989)	24,999	265,918
	497,451	528,504	5,621,790
	296,376	320,034	3,404,263
	266,229,476	266,229,476	

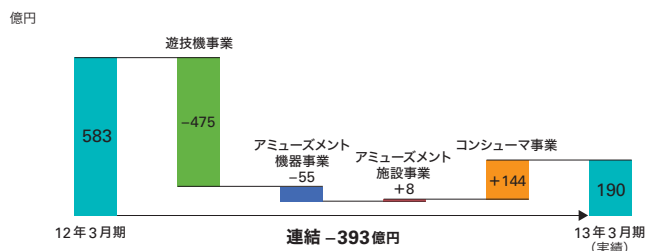
	円		米ドル ¹⁾
	2012	2013	2013
	¥ 86.73	¥ 137.14	\$ 1.45
	86.54	136.85	1.45
	1,167.59	1,304.44	13.87
	40.00	40.00	0.42

	%	
	2012	2013
	40.9	36.4
	26.1	30.4
	14.8	5.9
	13.5	14.1
	7.7	11.0
	12.2	4.1
	58.9	59.7

営業利益

190 億円 (前年比-393億円、67.3%減)

セグメント別の営業利益増減要因



主なその他利益・費用

その他利益

投資有価証券売却益	19億円
厚生年金基金代行返上益	63億円

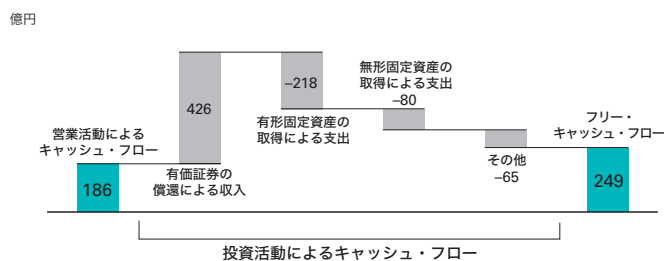
その他費用

減損損失	29億円
関係会社清算損	17億円

フリー・キャッシュ・フロー

249 億円

フリー・キャッシュ・フローの主な増減要因



PAST

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

遊技機事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥280,109	¥265,631	¥211,539	¥145,582	¥161,691	¥160,376	¥212,060
営業利益	103,931	99,847	71,102	8,443	14,528	29,502	64,284
営業利益率(%)	37.1	37.6	33.6	5.8	9.0	18.4	30.3
研究開発費	6,952	6,940	9,325	12,632	14,289	13,019	13,485
設備投資額	2,842	6,670	8,790	23,829	4,516	3,297	5,725
パチスロ遊技機販売台数(台)	676,933	607,106	523,422	380,688	123,286	162,932	302,270
パチンコ遊技機販売台数(台)	233,049	288,895	132,981	108,184	391,831	360,171	343,188

アミューズメント機器事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥63,305	¥71,512	¥75,454	¥71,061	¥61,926	¥45,117	¥47,237
営業利益	7,424	12,176	11,682	7,152	6,890	7,094	7,317
営業利益率(%)	11.7	17.0	15.5	10.1	11.1	15.7	15.5
研究開発費・コンテンツ制作費	12,029	10,002	12,527	13,695	11,450	7,841	9,195

アミューズメント施設事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥83,194	¥106,245	¥103,850	¥91,226	¥71,310	¥54,788	¥45,695
営業利益(損失)	5,472	9,244	132	(9,807)	(7,520)	(1,338)	342
営業利益率(%)	6.6	8.7	0.1	—	—	—	0.7
設備投資額	24,886	24,577	40,754	15,910	14,893	7,796	7,701
減価償却費	11,937	17,148	18,052	17,161	15,908	8,212	6,126
国内施設数(店舗)	477	462	449	363	322	260	249
国内既存店舗売上高前年比(%)	98.5	103.3	95.8	89.0	92.4	91.7	99.3

コンシューマ事業	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
売上高	¥65,341	¥90,352	¥119,593	¥141,790	¥131,361	¥121,575	¥88,896
営業利益(損失)	(8,810)	1,977	1,749	(5,989)	(941)	6,332	1,969
営業利益率(%)	—	2.2	1.5	—	—	5.2	2.2
研究開発費・コンテンツ制作費	21,736	17,823	26,583	37,129	32,875	19,644	18,150
家庭用ゲームソフト販売本数(万本)	1,179	1,640	2,127	2,699	2,947	2,675	1,871

1 円価額の米ドル額への換算は単に便宜上行ったものであり、2013年3月29日現在の概算為替レートである94.01円 = 1米ドルにより計算しています。

	百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル ¹
	2012	2013	2013
	¥212,189	¥142,281	\$1,513,470
	71,040	23,534	250,343
	33.5	16.5	
	14,393	18,056	192,068
	12,726	11,914	126,732
	300,866	202,221	
	332,288	216,860	

遊技機事業 業績変動要因

- パチスロ遊技機事業において、主カタイトル「パチスロ北斗の拳 転生の章」をはじめ、複数タイトルの販売スケジュールの見直しにより販売台数が前期比32.8%減少。
- パチンコ遊技機事業では、「ばちんこCR 北斗の拳5覇者」等の主カタイトルの販売は好調ながら、大型タイトル偏重の市場環境を受け、中堅タイトルの販売が低調に推移。販売台数は前期比約34.7%減少

	百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル ¹
	2012	2013	2013
	¥49,929	¥39,134	\$416,277
	7,415	1,902	20,233
	14.9	4.9	
	9,374	7,819	83,181

アミューズメント機器事業 業績変動要因

- 大型タイトルの販売がなく減収減益
- レベニューシェアタイトルの配分収益は堅調に推移

	百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル ¹
	2012	2013	2013
	¥44,608	¥42,707	\$454,289
	355	1,194	12,710
	0.8	2.8	
	8,328	7,923	84,279
	6,184	4,671	49,696
	241	236	
	100.5	93.8	

アミューズメント施設事業 業績変動要因

- プライズカテゴリーの好調により比較的堅調に推移した前期の反動により、既存店舗売上高前年比は93.8%と伸び悩み
- 会計方針の変更による減価償却費の軽減等により増益

	百万円 (別途記載分を除く)		千米ドル ¹
	2012	2013	2013
	¥ 85,688	¥ 83,874	\$892,186
	(15,182)	(732)	(7,788)
	—	—	
	29,316	19,538	207,835
	1,724	1,078	

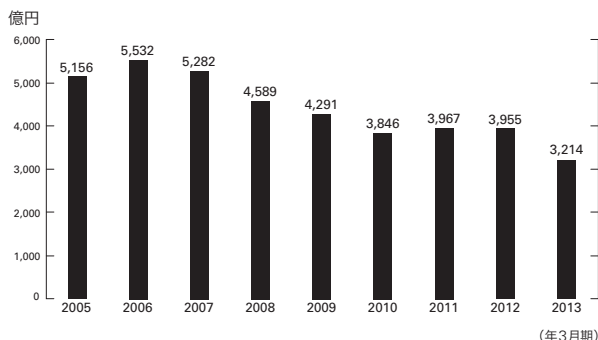
コンシューマ事業 業績変動要因

- 欧米パッケージ分野におけるタイトル数の絞り込み等により減収も、組織合理化による営業費用の削減等により損失幅縮小
- オンラインRPG「ファンタースターオンライン2」の登録ID数が累計250万を突破。課金収入も好調

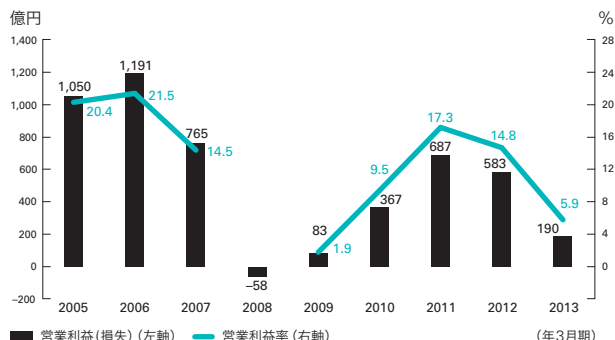
業績ハイライト

業績トレンド

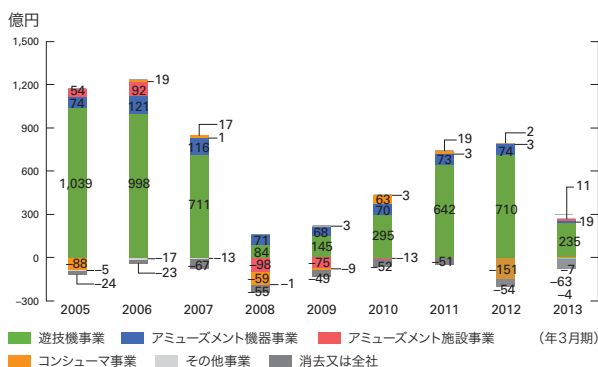
売上高



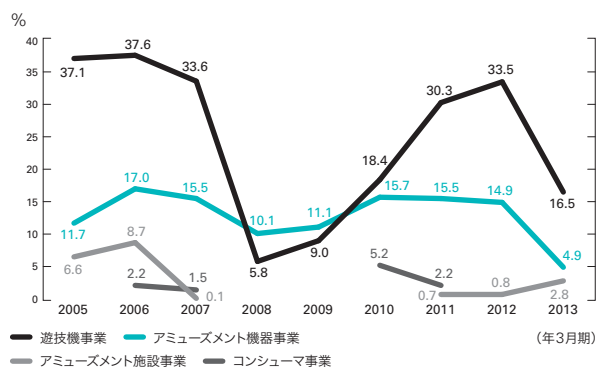
営業利益 (損失) / 営業利益率



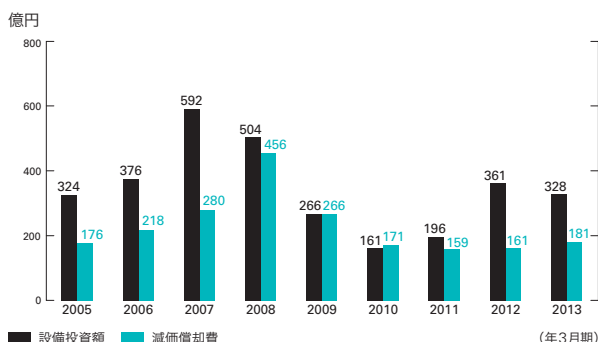
セグメント別営業利益 (損失)



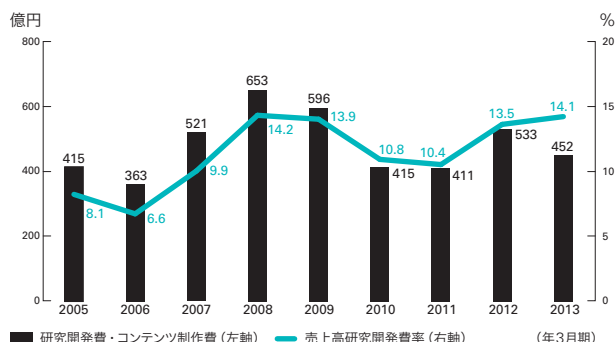
セグメント別営業利益率



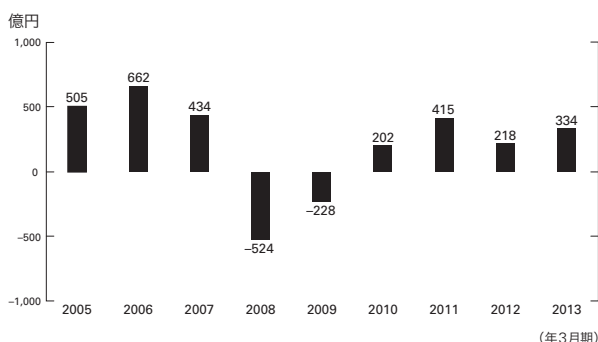
設備投資額 / 減価償却費



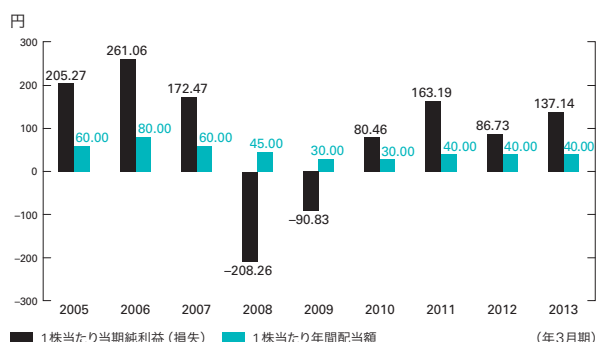
研究開発費・コンテンツ制作費 / 売上高研究開発費率



当期純利益 (損失)



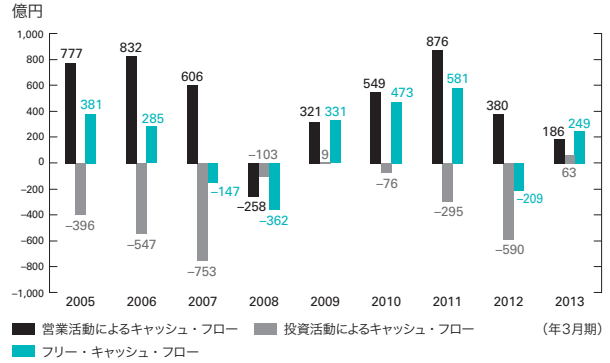
1株当たり当期純利益 (損失) / 1株当たり年間配当額



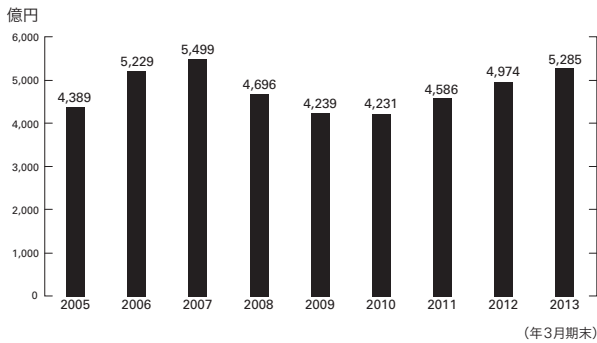
ROE / ROA



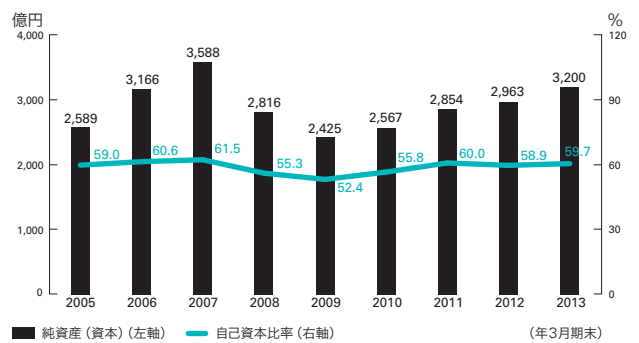
フリー・キャッシュ・フロー



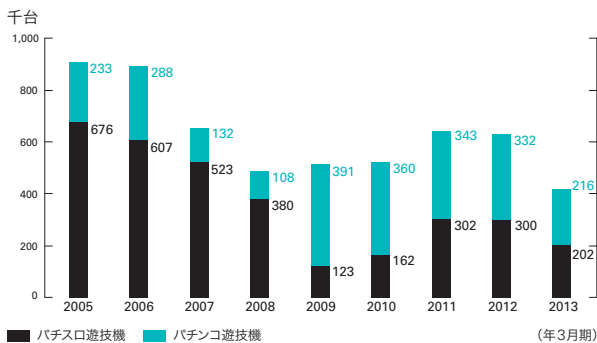
総資産



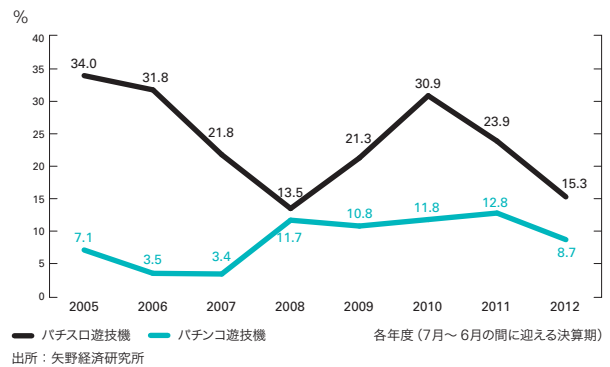
純資産 (資本) / 自己資本比率



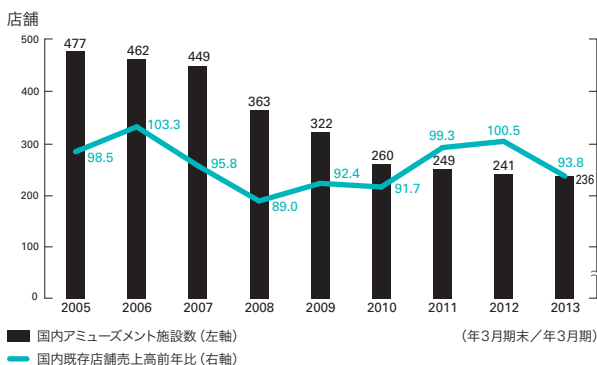
遊技機販売台数



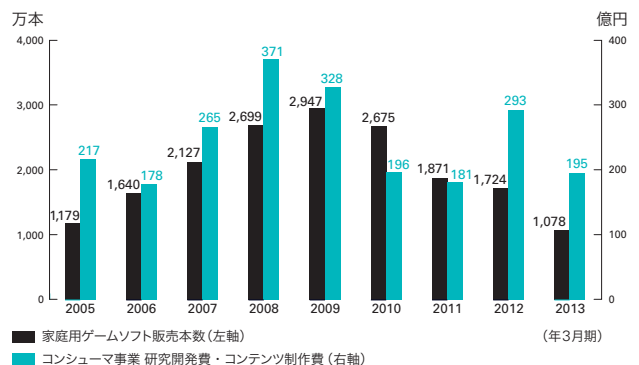
遊技機販売台数シェア



国内アミューズメント施設数 / 国内既存店舗売上高前年比



家庭用ゲームソフト販売本数 / コンシューマ事業 研究開発費・コンテンツ制作費



PRESENT

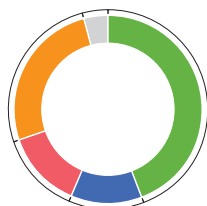
セガサミー鳥瞰図

各種構成比

売上高*

合計
3,214 億円

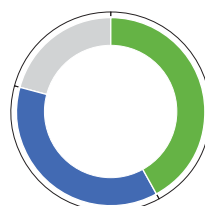
*外部顧客への売上高



	%	百万円
遊技機事業	44.3	142,281
アミューズメント機器事業	12.2	39,134
アミューズメント施設事業	13.3	42,707
コンシューマ事業	26.1	83,874
その他事業	4.2	13,409

海外売上高

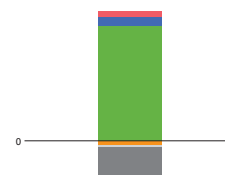
合計
283 億円



	%	百万円
北米	42.2	11,954
ヨーロッパ	37.3	10,570
その他	20.6	5,834

営業利益

合計
190 億円



	百万円
遊技機事業	23,534
アミューズメント機器事業	1,902
アミューズメント施設事業	1,194
コンシューマ事業	-732
その他事業	-484
消去等	-6,341

エンタテインメント業界におけるセガサミーグループ

	億円
売上高 ¹	
任天堂 ³	6,354
バンダイナムコホールディングス	4,872
セガサミーホールディングス	3,214
コナミ ⁵	2,259
平和	1,771
スクウェア・エニックス・ホールディングス ³	1,479
SANKYO	1,041
カプコン	940

	%
ROE ¹	
平和	16.7
バンダイナムコホールディングス	14.1
セガサミーホールディングス	11.0
コナミ ⁵	6.0
カプコン	4.9
SANKYO	1.4
任天堂	0.6

	億円
営業利益 ¹	
バンダイナムコホールディングス	486
平和	344
コナミ ⁵	218
セガサミーホールディングス	190
カプコン	101
SANKYO	70
スクウェア・エニックス・ホールディングス ^{3,4}	-60
任天堂 ³	-364

	%
ROA ^{1,2}	
バンダイナムコホールディングス	14.0
カプコン	10.8
平和	8.6
コナミ ⁵	6.7
セガサミーホールディングス	4.1
SANKYO	2.0
任天堂	0.7

	%
営業利益率 ¹	
平和	19.4
カプコン	10.8
バンダイナムコホールディングス	10.0
コナミ ⁵	9.7
SANKYO	6.7
セガサミーホールディングス	5.9

	億円
時価総額 ⁶	
任天堂	14,195
セガサミーホールディングス	5,087
SANKYO	4,347
バンダイナムコホールディングス	3,696
コナミ ⁵	2,719
平和	1,881
スクウェア・エニックス・ホールディングス	1,156
カプコン	999

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 各社の直近決算データ。出所：各社公表資料

2 ROA=経常利益/総資産

3 2013年3月期は営業損失計上のため、営業利益率はN.A.

4 2013年3月期は経常損失計上のため、ROEは、ROAはN.A.

5 米国会計基準のため、ROEは当社株主に帰属する当期純利益/株主資本、ROAは税引前当期純利益/総資産

6 出所：2013年3月29日の各証券取引所における終値をもとに当社算出

7 出所：矢野経済研究所。7月～6月の間に迎える決算期

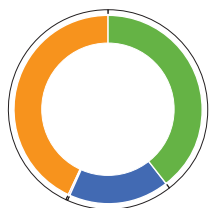
調査機関からの要請により、当グループ企業以外の社名はイニシャルにて表示

8 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」

9 アミューズメント施設運営事業

研究開発費・
コンテンツ制作費

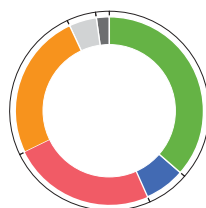
合計
452 億円



	%	百万円
遊技機事業	39.9	18,056
アミューズメント機器事業	17.3	7,819
アミューズメント施設事業	0.4	243
コンシューマ事業	43.1	19,538

設備投資額

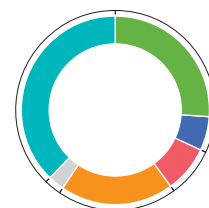
合計
328 億円



	%	百万円
遊技機事業	36.3	11,914
アミューズメント機器事業	7.0	2,308
アミューズメント施設事業	24.1	7,923
コンシューマ事業	25.3	8,393
その他事業	4.6	1,559
■ 全社・消去	2.1	772

セグメント別資産

合計
5,285 億円



	%	百万円
遊技機事業	26.1	138,014
アミューズメント機器事業	6.0	31,843
アミューズメント施設事業	7.9	41,915
コンシューマ事業	19.6	103,703
その他事業	2.7	14,338
■ 全社等	37.6	198,689

パチスロ遊技機年間販売台数シェア推移⁷

年度	2008		2009		2010		2011		2012	
	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア
順位										
1	Y社	18.8%	サミー	21.3%	サミー	30.9%	サミー	23.9%	U社	17.8%
2	S社	14.6%	S社	13.6%	D社	11.9%	D社	15.9%	サミー	15.3%
3	サミー	13.5%	U社	13.1%	S社	11.9%	Y社	15.6%	Y社	14.6%
4	H社	7.4%	Y社	9.5%	H社	11.3%	U社	13.7%	D社	14.0%
5	K社	6.5%	K社	7.8%	U社	10.5%	S社	7.6%	K社	8.3%
市場規模(百万円)		247,860		225,869		286,700		375,054		429,974

パチンコ遊技機年間販売台数シェア推移⁷

年度	2008		2009		2010		2011		2012	
	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア
順位										
1	S社	24.3%	S社	18.0%	S社	22.5%	K社	18.6%	S社	21.8%
2	S社	13.5%	S社	17.2%	S社	14.6%	S社	13.9%	K社	20.3%
3	サミー	11.7%	K社	12.8%	サミー	11.8%	サミー	12.8%	H社	10.1%
4	N社	10.5%	N社	11.9%	K社	11.1%	S社	12.8%	N社	10.0%
5	K社	10.2%	サミー	10.8%	N社	10.2%	N社	9.8%	サミー	8.7%
市場規模(百万円)		921,338		985,227		886,914		826,714		772,951

	億円
施設オペレーション売上高 ¹	
ラウンドワン	859
バンダイナムコホールディングス	601
イオンファンタジー	448
スクウェア・エニックス・ホールディングス ⁸	442
セガサミーホールディングス	427
アドアーズ ⁹	164
カプコン	109
コーエーテクモホールディングス	19

	万本
家庭用ゲームソフト販売本数(グローバル) ¹	
バンダイナムコホールディングス	2,458
カプコン	1,400
コナミ	1,361
セガサミーホールディングス	1,078
コーエーテクモホールディングス	658

	億円
アミューズメント機器販売高 ¹	
バンダイナムコホールディングス	718
セガサミーホールディングス	391
カプコン	167

価値創造の源泉：人財

総合エンタテインメント企業集団であるセガサミーグループの競争力の源泉は、アイデアを生み出す「人財」です。明日のエンタテインメントを生み出すアイデアに満ち溢れ、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産と認識し、高いモチベーションを維持し、能力を最大限に発揮できるよう様々な仕組みを整備しています。



サミー（株）

PC研究開発本部 クリエイティブオフィサー

田中 宏孝

代表作：パチンコ「北斗の拳」「蒼天の拳」シリーズ 等

映像、サウンド、デザイン、スペック等、「おもしろさ」のすべての側面から手を抜かない開発を行っているのがサミーです。特にこだわりがあるのは、「新規性」です。どのような競合機種に対しても差別化できる遊技性、デザイン等を追求しています。常に「新しいものはサミーから」を意識しながら、ホール様・ユーザー様双方にとって魅力的な商品を生み出し、商品力・ブランド力で業界No.1を実現していきたいと考えています。



サミー（株）

PS研究開発本部 PS第二セクション チーフプロデューサー

沢田 智

代表作：「パチスロ北斗の拳」 等

サミーには、自分が本当に面白いと思うものを開発できる自由な風土があります。「遊びをつくる」ことに答えはありません。「自分のこだわりを正解にする」ことを常に意識し、自信を持って「楽しい」と思える製品の開発を心がけています。自分の存在が業界の発展に不可欠な存在となるよう努力を重ねていき、いつの日か、第二の「パチスロ北斗の拳」を生み出したいと考えています。

idea

2,500名超の開発人財 × 創造性



(株)セガ

上席クリエイティブオフィサー

片岡 洋

代表作：「バーチャファイター」シリーズ 等

セガは、アーケード機器のトップメーカーとしての使命を果たすために、ソフトに加えオンラインサービスやメカトロなど様々な開発力からなる「セガの総合力」を最大限に活かした製品づくりを心がけています。ゲームは誰もが楽しめる遊びですが、アーケード、モバイルなどシーンによって求められる遊びの性質は異なります。それぞれのニーズにしっかり応える製品を生み出し、ヒットに繋げていきたいと考えています。



(株)セガ

第二CS研究開発部 部長

飯塚 隆

代表作：「ソニック」シリーズ 等

全く新しい遊びと独自のIPを生み出し、それを時代に合わせて多様に進化させてきた点がセガの一貫した強みです。当部門で手がける「ソニック」と「ぷよぷよ」は、ともに誕生から22年を迎えるIPですが、スマートフォンへの展開や新作の継続的な投入によって、今でも多くのユーザーに楽しんでいただいています。今後もゲームの進化が止まることはありません。時代の要請、ユーザーの嗜好の変化に、驚きや興味をもっていただける商品で応え続けていきたいと思っています。

アイデアをエンタテインメントバリューに変える

クリエイターが生み出したIdeaは、それを活用して製品化し、世の中に送り出してはじめて、「価値」を生み出します。幅広いエンタテインメント領域でビジネスを展開している当グループの各事業会社では、競争力あるエンタテインメントを継続的に世に送り出し続けるために、開発から製造、販売に至るすべてのサプライチェーンで、ビジネスモデルの研鑽を続けています。

IP 知的財産

(株)サミーは、「アラジン」シリーズや、「獣王」シリーズ等、競争力ある自社開発IPを保有しています。また、「北斗の拳」シリーズや「蒼天の拳」シリーズなど外部の有力IPの導入も積極的に進めています。競争力ある製品を生み出すべく、IP群と自社の「機械力」との最適な組み合わせを追求します。また、事業の優位性確保に向けた自社の知的財産権の保護と第三者の知的財産権の侵害防止を徹底しています。

自社開発IP

「アラジン」シリーズ

累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	7万台	42万台



「獣王」シリーズ

累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	15万台	26万台



外部導入IP

「北斗の拳」シリーズ

累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	86万台	140万台



「蒼天の拳」シリーズ

累計販売台数	パチンコ遊技機	パチスロ遊技機
	19万台	9万台

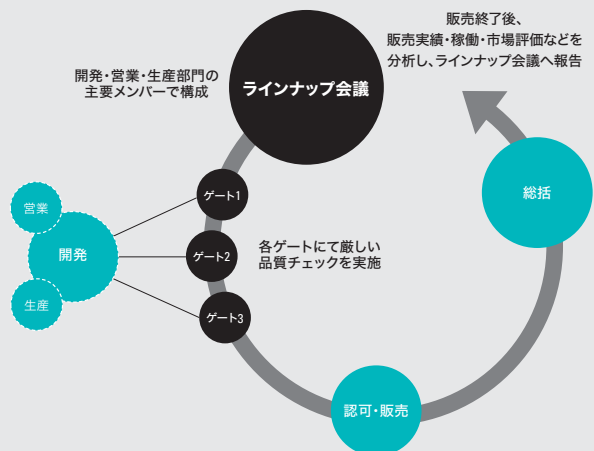


DEVELOPMENT 開発

3部門の密接な連携によるマーケット・インの開発体制

マーケットリサーチ専門の部門が、稼働率等のデータをもとに市場で支持されているスペックなどの情報収集を行い、開発スケジュールの策定・進捗管理、開発コストの精査・決定、クオリティチェック、量産性・耐久性の確認、さらには販売台数予測、販売価格の決定に至る一連のプロセスを、開発・営業・生産の3部門が統合的に推進しています。「ゲート管理」では、3つのステージ(ゲート)で厳しいクオリティチェックを行うとともに、開発期間中の市場環境の変化も検証し、柔軟に軌道修正を行います。このような体制は、遊技機の製品力の着実な向上をもたらしています。

3部門の密接な連携による新開発体制



遊技機事業 (サミー)

遊技機事業の中核事業会社である(株)サミーは、開発・営業・生産の3部門が三位一体となって進める製品開発から、リードタイムの大幅な短縮化等により短期集中的に発生する需要に対応する業界最先端の生産体制に至るまで、徹底したマーケット・インの姿勢でビジネスモデルの改革を進めています。



「ばちんこCR 北斗の拳5覇者」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, 版權許諾証YKA-105
© Sammy

「ばちんこCR 神獣王」
© Sammy

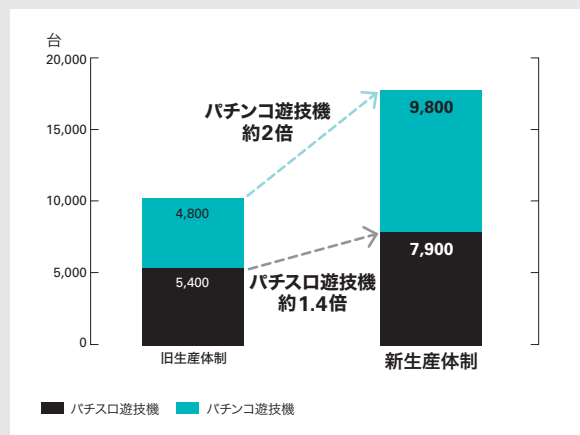
SALES
販売

PRODUCTION
生産

DISTRIBUTION
流通

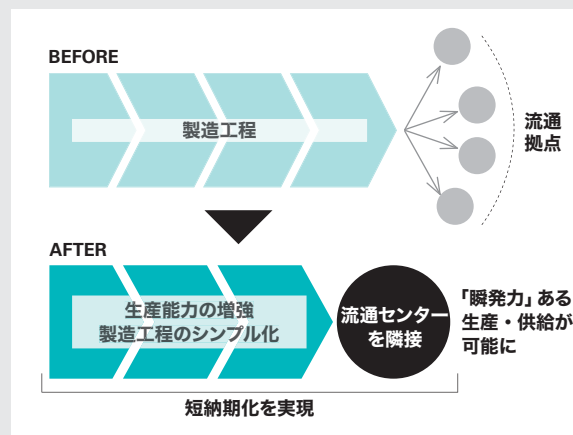
業界トップクラスの生産能力

2012年9月に稼働したサミーの新工場と、旧工場、グループ企業の工場を合わせた生産能力は、パチスロ遊技機が日産7,900台、パチンコ遊技機が同9,800台という業界トップクラスの生産能力を誇ります。また、一部工程の外注化等を通じた生産工程のシンプル化により生産リードタイムの短縮化も実現しています。



散在していた流通拠点を集約

最大規模の流通センターと6ヶ所に散在していた部品保管倉庫の機能を集約した新流通センターを、新工場に隣接させました。出庫・入庫・出荷に関する管理作業システムの強化も実施し、工数軽減と在庫計上のリアルタイム化も実現しています。



「瞬発力」ある生産・供給体制の実現

業界トップクラスの生産能力、生産リードタイムの短縮化を実現した新製造拠点と、新流通センターの連携により、発売初期段階に集中する傾向がある遊技機の需要に的確に応え、機会ロスを最小化できる体制を整えています。

➔ P.56 「INSIGHT：販売機会を確実に掴む「瞬発力」ある生産・供給体制」

PRESENT

アイデアをエンタテインメントバリューに変える

コンシューマ事業 (セガ)

IPを生み出し、育て、価値の最大化を図る—セガのIP戦略

国内外で競争力のあるIP群を有している(株)セガは、ユーザー接点の拡大等を通じ、IPの育成を図り、IP価値の継続的な維持・向上に努めるとともに、新たなIPの創出にも継続的に取り組んでいます。

IPポートフォリオ

国内市場の有力IP



「龍が如く」
© SEGA
累計出荷本数が600万本を突破したアクションアドベンチャーゲーム



「ぶよぶよ」
© SEGA
世代、性別を問わず認知度の高い国民的アクションパズルゲーム



「ファンタシースター オンライン」
© SEGA
基本無料で遊べるオンラインRPG。2013年8月に登録ID数が300万IDを突破



「初音ミク -Project DIVA-」
© SEGA
© Crypton Future Media, INC. www.piapro.net
記載の商品名および社名は各社の登録商標です。
電子の歌姫・初音ミク主演のリズムアクションゲーム



「ヒーローバンク」
© SEGA
今秋からコロコロコミックで漫画連載決定、「お金」がテーマの新機軸マネーバトルRPG



「project 575」
© SEGA
「5・7・5」ので筋ぎだす新しい「コトバソビ」プロジェクト

欧米市場の有力IP



「FOOTBALL MANAGER」
世界で最も有名なサッカークラブ運営シミュレーションゲーム



「TOTAL WAR」
広大な古代世界を舞台にしたターン制ストラテジー & リアルタイムバトル



「Company of Heroes」
第2次世界大戦以降の近代戦史をモチーフにしたリアルタイムストラテジー



「ALIENS」
映画の雰囲気、細部まで再現したアクションシューティングゲーム



「SONIC The Hedgehog」™
© SEGA
全世界で累計7000万本以上販売されている人気アクションゲーム

多面展開による IP 価値の維持・拡大

1つのIPを多様なプラットフォームに展開するとともに、映画やコミック、楽曲等への多面展開を図っています。これらの取り組みによりユーザー接点の拡大を通じ、IP価値の向上を図っています。

龍が如くシリーズの例

据え置き型ゲーム



映画



© 2007「龍が如く」
フィルムパートナーズ

ドラマ



© SEGA/MBS 2012

携帯型ゲーム



サウンドトラック (CD)



コミック



© SEGA/浅田有智 2011

「FOOTBALL MANAGER」

© Sports Interactive Limited 2012. Published by SEGA Publishing Europe Limited. Developed by Sports Interactive Limited. SEGA and SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. Football Manager, Sports Interactive and the Sports Interactive Logos are either registered trademarks or trademarks of Sports Interactive Limited.

「TOTAL WAR」

© SEGA. THE CREATIVE ASSEMBLY AND THE TOTAL WAR LOGO ARE TRADEMARKS OR REGISTERED TRADEMARKS OF THE CREATIVE ASSEMBLY LIMITED. SEGA AND THE SEGA LOGO ARE EITHER REGISTERED TRADEMARKS OR REGISTERED TRADEMARKS OF SEGA CORPORATION. ALL RIGHTS RESERVED. ALL OTHER TRADEMARKS ARE THE PROPERTY OF THEIR RESPECTIVE OWNERS.

「Company of Heroes」

© SEGA. Developed by Relic Entertainment Inc. SEGA, the SEGA logo, Relic Entertainment and Company of Heroes are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. All rights reserved. All other trademarks, logos and copyrights are property of their respective owners.

「ALIENS」

Aliens: Colonial Marines, Alien, Aliens, Alien 3™ & © 2013 Twentieth Century Fox Film Corporation. All rights reserved. Twentieth Century Fox, Alien, Aliens, Alien 3 and their associated logos are registered trademarks or trademarks of Twentieth Century Fox film Corporation. Aliens: Colonial Marines game software, excluding Twentieth Century Fox elements © SEGA. SEGA and the SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. All rights reserved. © 2013 Gearbox Software, LLC. Gearbox and the Gearbox Software logos are registered trademarks of Gearbox Software, LLC in the U.S. and/or other countries and used here under license.

アミューズメント機器事業 (セガ)

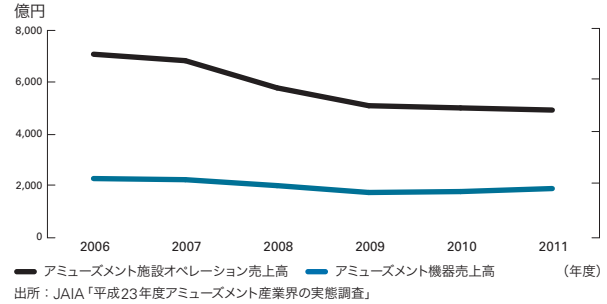
マーケットの活性化に向けたビジネスモデルの進化

1970年代に初の国産ビデオゲームを世に送り出した(株)セガ。その後も業務用アミューズメント機器のパイオニアとして、様々な新機軸の遊びの提案により、業界の発展をリードし続けてきました。現在も、アミューズメント業界の活性化に資する新たなビジネスモデルの導入により、業界をリードしています。

施設オペレーション市場との共存関係

アミューズメント機器市場は、アミューズメント施設オペレーション市場の縮小の影響を受けて、厳しい状況が続いています。(株)セガでは、機器販売高の長期持続的な拡大に繋がる施設オペレーション市場の活性化に向けて、主に2つの視点で新たなビジネスモデルの導入を積極的に進めています。

アミューズメント業界のトレンド



1. オペレータの設備投資負担の軽減

アミューズメント施設オペレータの投資負担を軽減することで、新製品の導入を促進し、業界の活性化に貢献できる製品・ビジネスモデルの導入を積極的に進めています。

CVTキット

筐体を新たに購入することなく、基板やソフト、外装等の交換キットにより、ゲームのバージョンアップが可能なCVTキットの導入を進めています。

レベニューシェアモデル

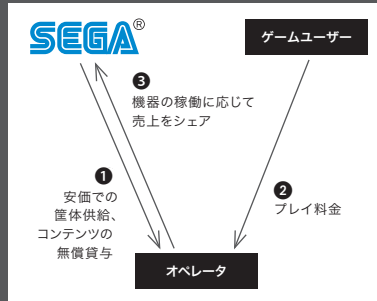
低廉な価格での筐体供給とコンテンツの無償供与を行い、ネットワークサービス「ALL.NET」のインフラ上で、機器の稼働に応じてオペレータと売上をシェアする「レベニューシェア」モデルの導入を進めています。施設オペレータは初期投資を抑制しながら新製品を導入でき、セガにとっても機器の販売で完結することなく、コンテンツの定期的なバージョンアップを通じた市場価値の維持によって、継続的な収益の確保が期待できます。



「StarHorse3 SeasonII
BLAZE OF GLORY」
© SEGA



「CODE OF JOKER」
© SEGA



2. ユーザーの裾野拡大

ユーザーの裾野をコアユーザーからファミリーを含む幅広い層へ広げていくことを狙いとするビジネスモデルや製品の開発に取り組んでいます。

基本プレイ無料

(株)セガは、「ぶよぶよ!!クエスト アーケード」により、業界初となる「基本プレイ無料」のビジネスモデルの導入を検討しています。ゲームはすべて無料で遊ぶことができ、ゲーム内アイテム等の購入やステージ途中のコンティニューで課金する仕組みを採用。幅広い層に親しまれる「ぶよぶよ!!」というIPの活用により、アミューズメント施設を訪れる機会が少ない女性や親子連れの集客を図ります。将来的にはリアル店舗とデジタルコンテンツ間の相互送客も視野に入れていきます。



「ぶよぶよ!!クエスト アーケード」
© SEGA

市場の活性化、施設オペレータとの関係深化により、安定収益の獲得を図る

社外取締役の指摘

夏野社外取締役に、セガサミーグループの課題等に関する率直な意見を求めました。

Q. セガサミーグループの重要な課題を3つ挙げるとすると何でしょうか。

破壊的イノベーションをよりスピーディーかつ大胆に。

最も重要な課題は「非線形」、つまり過去の延長線上にない新しい価値をいかに創り出していくかということです。経営陣が真剣に取り組んでいる、カジノを含む複合リゾート施設事業は、「非線形」の良い例だと思います。一方それ以外にも、様々な新しいビジネスにトライしようという方針を示していますが、それらの多くは、未だに「新しい価値」としては鮮明に見えてきません。その原因は、新しいものを過去の延長線上で創ろうとする姿勢から十分に脱しきれていないことにあります。それではいづれかの既存事業に引っ張られ、「ちょっと変わったもの」で終わる可能性があります。過去と決別し、破壊的イノベーションを起こしていくこと。しかも、より早く、より大胆に。これはグループ全体で真剣に取り組んでいくべきことだと思います。

2つ目の課題は、今お話ししたことの方法論になりますが、グループ内に多様性をいかに取り入れていくかということです。多様性こそイノベーションの最大の母であり、それを組織内にきちんと抱えていくべきだと私は考えています。これだけ大きな企業グループになると、ともすると「和」を過度に重んじがちになります。もちろんそれは大切なことではありますが、行き過ぎると次第に企業の中で多様性が損なわれていく危険性があります。多様性を抱えることは、摩擦を引き起こす要因にもなり得ますが、それを単なる仲違いの形にすることなく、プラスのエネルギーに変えていけば大きな力になります。経営陣が摩擦を恐れることなく、多様性を取り込んでいくという考えをよりクリアに示し、組織づくりをしていくことが大切だと考えています。

3つ目の課題は、(株)セガのゲームコンテンツ事業です。ゲームの世界は大きな荒波にさらされています。コンソール系からフィーチャーフォン、スマートフォンへと主戦場が移り変わってきたこのマーケットは環境変化が極めて激しく、いかに新しい価値を生み出すかが、最も問われている分野です。セガサミーグループは、デジタルコンテンツ事業へのシフトを戦略として掲げ、着実に取り組みを加速していますが、より大胆にデジタルコンテンツ事業に舵を切っていくべきだと私は考えています。

Q. カジノ関連のビジネスに関する社外取締役としての見解を聞かせてください。

可能性があるなら挑戦すべきだし、私も推していきたい。

一般的にカジノはネガティブなイメージを持たれています。ではラスベガスはどうでしょう。カジノが社会に不利益を与えているとは聞きません。カジノが危険であるというのは単なる印象でしかなく、一方でシンガポール、マカオに見られるように、計り知れない経済効果を生み出し得るものです。現在、議論が進められている段階ではありますが、大変素晴らしいビジネスチャンスであることは間違いありません。可能性がゼロであれば、社外取締役として当然牽制する考えですが、セガサミーグループには、無限の可能性があるので、私は推していきたいと思います。



セガサミーホールディングス株式会社
社外取締役
夏野 剛

将来的には事業者としての選定を受ける必要があります。セガサミーグループは、合法化を見越した上で、選定確度を高めるべく、フェニックスリゾート(株)や、韓国Paradise Groupとの合併、釜山の複合施設開発など、複合リゾート施設の運営経験を積んでいくための布石を打っています。大きな戦略を立て、打つべき「駒」を見極めて、リスクを管理しながら、恐れることなく着実に歩を進める。「非線形」に向けて、きちんとしたプロセスを踏んでいる戦略的な取り組みだと思います。もちろん、「駒」が真に可能性を高めるためのものかどうかについては、社外取締役としてきちんと監視しています。

Q. 複合リゾート施設事業に関するリスク管理をどのように評価していますか。

成功の確率を高めるためのリスク管理は徹底されている。

複合リゾート施設への投資は一見派手に見えますが、実質的には大きなリスクを負ってはいません。例えば、フェニックスリゾート(株)についても、1990年代であれば数千億円規模の資産価値だったものを、大変リーズナブルな投資額で取得しています。韓国のプロジェクトも同様に、ポートフォリオ全体で見ると、グループの経営の根幹を揺るがすような規模ではありません。個々の案件のリスク管理についても、リスクや採算性などを細部に至るまで分析しています。取締役会にも驚くほど詳細な資料が用意され、私たち社外取締役を含む全経営陣が、案件の状況や自社のキャッシュ・ポジションなどを十分に理解した上で、意思決定しています。「勘」が入り込む余地など全くありません。新しい挑戦の成功確率を高めるためのリスク管理は徹底されていると思います。

Q. デジタルコンテンツ事業では、具体的にどのような方向性で事業を拡大していくべきと考えていますか。

スクラッチから創り上げていくぐらいの気概が欲しい。

これまでも、いくつかの成功事例が出ています。しかし、決してこの調子でいけば良いという気持ちになってはいけません。この分野で元気が良い企業は格段に速いスピードで事業を展開していますし、長い歴史を持たない若い企業が、スケールの大きい事業を手がけることもしばしば目にします。セガサミーグループもそういった企業がやっていることを目指すべきだと思います。最近、他社がIPに頼ることなく大きな成功を収めました。エンタメ企業にとってIPが重要であることは否定しま

せんが、IPはあくまでも過去のもので、IPを抛り所にするのは、従来の延長線上での発想に過ぎず、スピードもスケールも大したものにはなりません。コンシューマ事業のありかたを根本から問い直すぐらいの気概を持って、ユーザーに本当に楽しんでもらえるものを、スクラッチから創り上げていくことが必要ではないかと思います。

Q. そこでは、どのような強みを発揮していくべきと考えていますか。

今後は、「規模」が大きな武器になる。

現在、多くのプレイヤーは、環境変化の大きさのあまり次第に余裕がなくなりつつあり、その荒波を乗り越えようと必死でまがいているのが実情です。一方のセガサミーグループは、デジタルコンテンツ分野の専門企業との比較で見ると、圧倒的に規模が大きい企業集団です。時価総額で見てもそうですし、財務基盤も盤石です。遊技機事業ほどのキャッシュカウを事業ポートフォリオに有しているゲーム会社は、ほかにありません。ボラティリティが高まるデジタルコンテンツの世界で、ある程度余裕を持って戦略を描くことができる。また、グループ全体の豊富な開発人材も活用できる。こういった「規模」が生み出すシナジーを存分に発揮すれば、先にお話したゼロからの価値創造を、他が真似できない大きなスケールで実現でき、現在の荒波も絶好のチャンスになると思います。

Q. 取締役会の雰囲気はどうでしょうか。

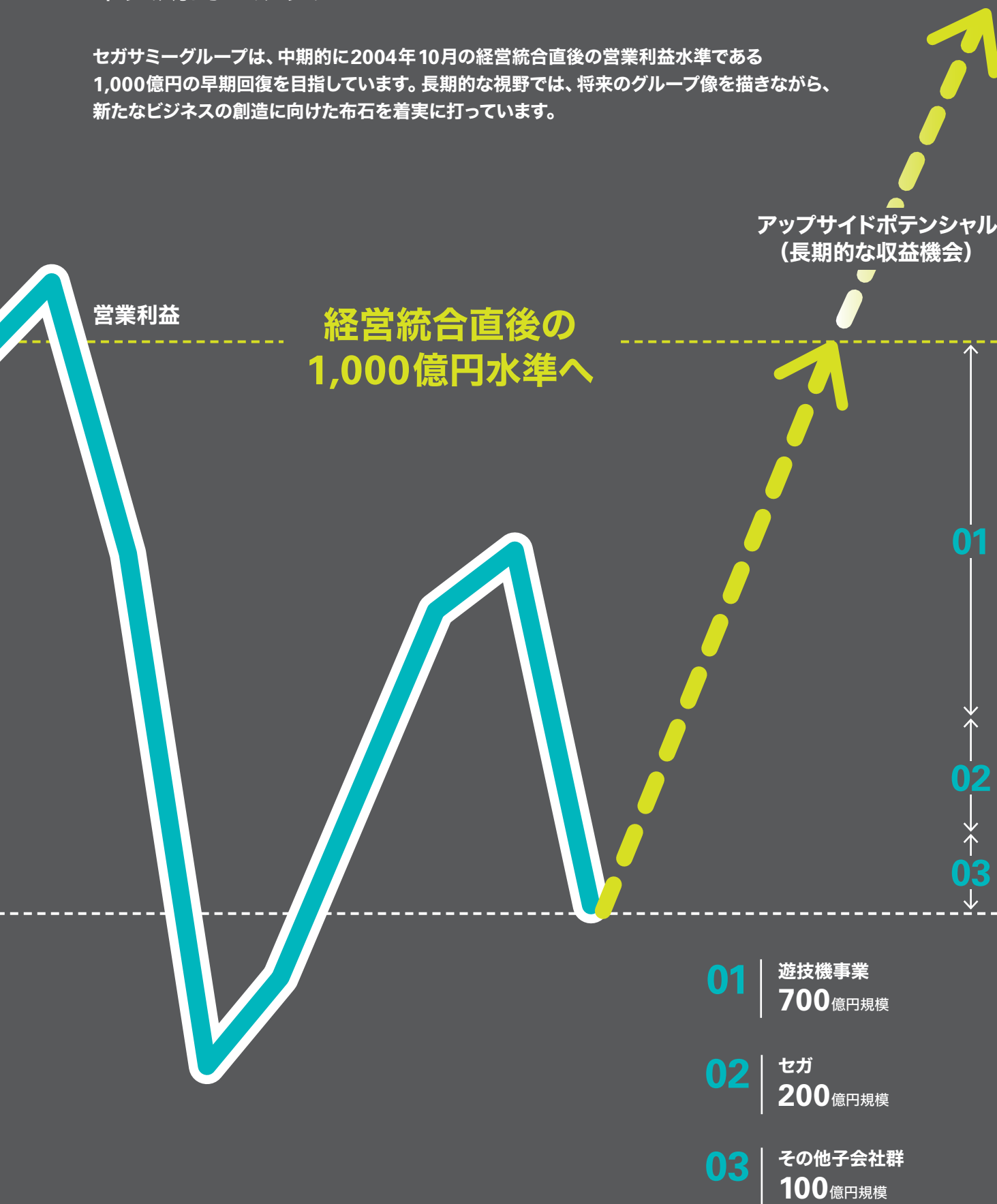
社外取締役の私が心配するぐらい大騒ぎで議論しています。

セガサミーホールディングスの取締役会は、しばしば批判されることがある事前の根回しを入念に行い、いわゆる「シャンシャン」で済ませるような形骸化した取締役会ではありません。(株)セガサミー(株)をはじめ、グループ各社の経営陣が出席し、とにかく徹底的に議論しています。社外取締役の私ですら「さらっと流せば良いのに」と心配になるぐらい、大騒ぎして議論し、紛糾することもしばしばです。もちろん私もそこで、遠慮は一切しません。思っていることを言いたい放題、言わせてもらっていますよ。

FUTURE

中長期的な成長ストーリー

セガサミーグループは、中期的に2004年10月の経営統合直後の営業利益水準である1,000億円の早期回復を目指しています。長期的な視野では、将来のグループ像を描きながら、新たなビジネスの創造に向けた布石を着実に打っています。



重要な機会・リスクと戦略

中期的に目指す利益水準への回帰と長期持続的な利益拡大に向けて、当グループが認識する重要な成長機会・リスク並びに、対応戦略は以下の通りです。

遊技機事業

Opportunities 機会

遊技機市場における優勝劣敗の鮮明化

遊技機市場では、開発力、ブランド力がある主力タイトル、資金力がある企業への寡占化が進行しています。これは、特にパチスロ遊技機で強固なポジションにある当グループにとって、地位を一層高めることができる機会になり得ます。

パチンコ遊技機市場のシェア拡大余地

パチスロ遊技機と比較するとパチンコ遊技機のシェアは低位にあります。これは、遊技機事業にとっての大きな成長余地であると認識しています。

Risks リスク

遊技人口の減少

近年、遊技機市場では、遊技人口が漸減傾向にあります。これがホールオペレータの財政状態の悪化に繋がり、慎重な設備投資姿勢をもたらしています。

パチンコ遊技機市場の寡占化

当グループは、パチンコ遊技機ではブランド力の面で上位企業に劣後しており、人気があるタイトルへ需要が集中する局面では、中堅タイトルを中心に販売が伸び悩むリスクがあります。

法規制の変更及び許認可にかかるリスク

遊技機市場は、各種法令、規制（P.42「チャートで解説 遊技機市場の規制プロセス」ご参照）の見直し等の影響を大きく受けます。直近では、2004年7月の規則改正が、上述の機会とリスク両面での市場環境の大きな変化の発端になっています。また、新製品の発売に際しては、許認可リスクも存在し、販売計画が目論見通りに進まない可能性もあります。

対応戦略

遊技機事業においては、パチスロ遊技機事業ではトップシェアの継続的な獲得、パチンコ遊技機事業でも中期的にトップシェアの奪取を目指し、業界の勝ち組としての地位を確立することを基本方針としています。その実現のために、

① 研究開発費の増額と開発体制の整備を通じて開発力のさらなる強化を図っていきます。特に、各世代のニーズに合わせた製品供給に注力することで差別化を図るとともに、ユーザーの裾野拡大を図り、遊技人口の減少に歯止めをかけ、業界の健全な発展をリードしていきます。

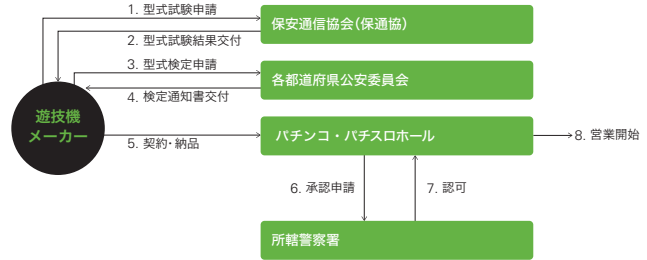
② 最新鋭の工場の有効活用と、各グループ会社による開発資源の共有、部材の共同購買等により連携強化を図り、マルチブランド戦略を推し進めることで、総合力の向上を図っていきます。

③ パチンコ遊技機事業の強化を通じてバランスの取れた事業ポートフォリオを構築するとともに、規制の変化に柔軟に対応し、安定した収益を獲得できる事業構造を構築します。

チャートで解説 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。

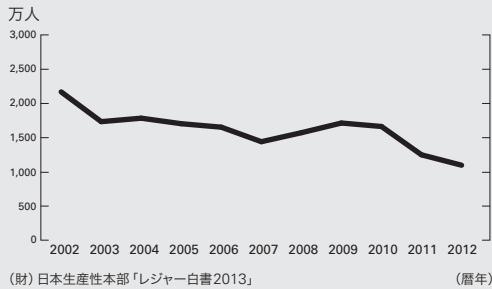
遊技機の許認可プロセス



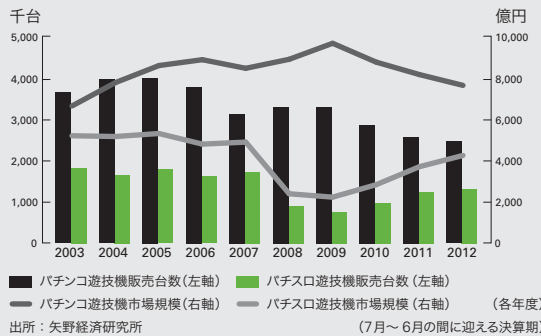
チャートで解説 現在の市場環境

パチンコ・パチスロ市場では遊技人口の漸減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、パチスロユーザーの離散が発生しました。一方のパチンコ遊技機は好調を維持したものの、高射幸性機種の設置拡大に伴いライトユーザーの減少が加速し、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。これが、機械の入替需要の低迷や確実に投資を回収できるメーカー、タイトルへの需要偏重、パチスロ遊技機とパチンコ遊技機の循環的な好不調といった現在の市場環境に繋がっています。

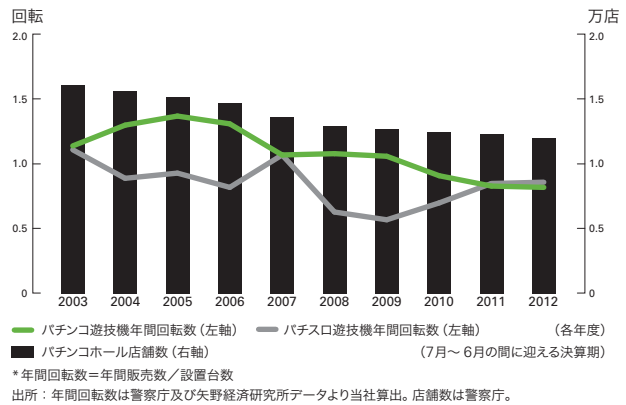
遊技参加人口の推移



遊技機市場規模と販売台数



パチンコホール店舗数と年間回転数*



アミューズメント機器事業

Opportunities 機会

アミューズメント施設オペレータとの関係深化

施設オペレータの設備投資負担軽減を実現し、かつユーザー基盤の拡大に資する製品・ビジネスモデルの提供による施設オペレータとの関係深化は、当グループにとっての安定収益の獲得とマーケット活性化の実現に繋がります。

Risks リスク

アミューズメント施設オペレーション市場の縮小

アミューズメント機器事業の収益に直接的な影響を与える施設オペレータの設備投資余力が低下しており、オペレータの負担軽減に繋がる製品・ビジネスモデルの導入が求められています。

大型タイトルへの依存

(株)セガはトレーディングカードゲームやメダルゲームなどの大型高付加価値製品で高いブランド力を有していますが、開発サイクルにより大型タイトルの発売が不在となる期は収益が大きく変動する可能性があります。

対応戦略

アミューズメント施設業界の活性化を重点戦略と位置づけ、利益分配型のレベニューシェアモデルなどの施設オペレータの設備投資負担の軽減に資する仕組みや、free-to-playモデルの試験導入など、ユーザーの裾野拡大に繋がるビジネスモデルの導入を推進しています。また、中期的なラインナップ管理を徹底し、新作大型タイトルの有無による収益変動の抑制を図っていきます。

アミューズメント施設事業

Opportunities 機会

海外における施設開発・運営のノウハウに対する需要

新興国を中心とする海外では、アミューズメント施設への潜在的な需要が見込まれます。特に(株)セガは、海外で高いブランド力とエンタテインメント空間創造ノウハウに対する高い評価を獲得しており、今後の商機拡大が期待できます。

Risks リスク

ユーザーの減少による既存店の収益低迷

個人消費の低迷や少子高齢化等を背景とした、コアユーザーを中心とするユーザーの減少が、既存店売上高の低迷に繋がっています。

対応戦略

既存店舗については、スクラップ&ビルドの継続と運営力の強化を通じて、収益力の強化を図ります。その一方、映像体験型ミュージアムの開業や、ショッピングセンター、他業態との融合などゲームセンターの枠を超えた店舗展開を推進し、幅広い世代を取り込んでいきます。

コンシューマ事業

Opportunities 機会

デジタルコンテンツ市場の拡大と需要の変化

急速に拡大するスマートフォン・携帯電話向けコンテンツ市場では、端末の性能の進化等を背景に、リッチコンテンツが普及する土壌が醸成されつつあります。

新たな据え置き型プラットフォームの登場

複数の新たな据え置き型プラットフォームが今冬に登場する予定であり、パッケージソフト市場の活性化が期待されます。

Risks リスク

パッケージゲームソフト市場の縮小

従来型のパッケージゲームソフト市場は、開発費が高止まりする一方で、デジタルコンテンツ市場の拡大に伴い縮小傾向が継続するとともに、特定の大型タイトルに需要が偏重する傾向も顕著に見られます。

対応戦略

デジタルコンテンツ市場における需要のリッチコンテンツへのシフトは、長年に亘り競争力あるIPや開発資源を蓄えてきた(株)セガにとっての追い風になり得ます。(株)セガネットワークスを中心に、高精細なグラフィックで奥深いゲーム性を備えたコンテンツで差別化を図り、地歩を確立していきます。パッケージゲームソフトについては、投資リターンを精査し、タイトルを絞り込むとともに、ソーシャル性や1つのコンテンツを多様なプラットフォームで共用できる環境等の付加価値を提供し、収益機会の拡大を図っていきます。

長期的なアップサイドポテンシャルとダウンサイドリスク

Upside アップサイドポテンシャル

カジノビジネス

国内ではカジノを含む統合リゾート施設の法制化に関する議論が活発に進められています。近い将来に基本的枠組みの整備が期待されており、当グループにとっての長期的な成長機会になる可能性があります。

対応戦略

国内におけるカジノを含む複合リゾート施設事業の法制化を長期的な商機と位置づけ、新規事業として複合リゾート施設事業を推進し、安定的な利益の創出と、運営ノウハウの蓄積を進めていきます。P. 46 特集「カジノとセガサミー」をご参照ください。

Downside ダウンサイドリスク

遊技機事業に依存した収益構造

当グループは営業利益の大半を遊技機事業に依存した収益構造となっています。遊技機事業は対象とする市場が実質的に国内に限定されるため、収益構造の転換が進展しない場合、長期的な収益拡大の余地は限られ、ボラティリティの高い状況も継続する可能性があります。

対応戦略

遊技機事業のシェア並びに収益の拡大を図ると同時に、デジタルコンテンツ事業や複合リゾート施設事業等、非遊技機事業の収益基盤の拡大を図り、中長期的な視座のもとで遊技機事業に過度に依存しない収益構造の構築を進めていきます。

エンタテインメントバリューを社会的価値へ

セガサミーグループのCSRにおける基本的な考え方

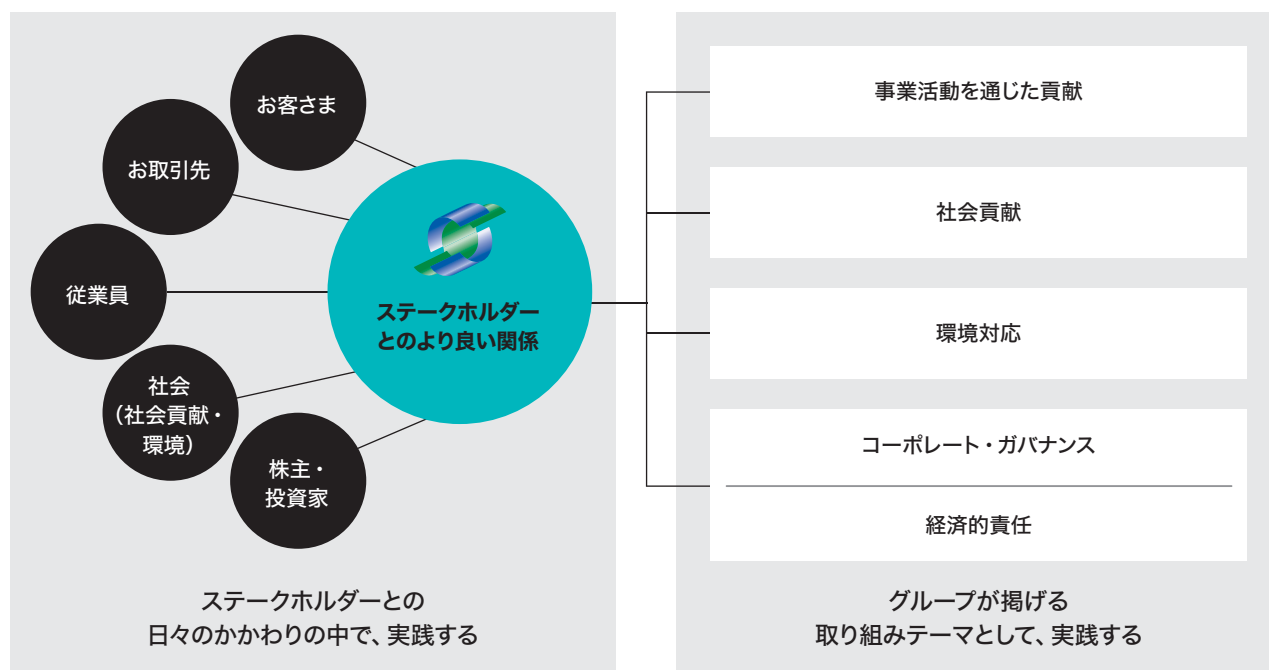
私たちは「世界中のあらゆる人々に夢と感動溢れるエンタテインメントを提供し、豊かな社会の実現と文化の創造に貢献します。」というグループ経営理念のもと、1.事業活動を通じた貢献 2.社会貢献 3.環境対応 4.コーポレート・ガバナンス/経済的責任の4つの観点からみた活動を通して、責任を果たすことで、社会からの様々な要請や期待に真摯に応え、ステークホルダーとのよりよい関係を構築することでセガサミーグループらしいCSRの取り組みを進めてきました。

今後も、社会から信頼され発展を期待される企業を目指し推進していきます。

セガサミーグループCSR活動概念図とステークホルダーエンゲージメント

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。

CSR活動＝経営理念の日々の実践



企業グループと社会がともに持続する社会の実現

グループCSR憲章：社会に生き続ける「企業市民」として、CSRの精神に鑑み、すべての法令・社会規範を遵守し、ステークホルダーとのよりよい関係を築くことで、健全な経営の実現と社会的な責任を果たせるものと考えます。

「セガサミーグループCSRレポート2013」では、GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン2006」並びにISO26000（社会的責任に関する手引き（Guidance on social responsibility））等のガイドラインに基づき、当グループの取り組みを総合的にご報告していますので、ご参照いただければ幸いです。

セガサミーグループ CSRレポート 2013

➡ http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/csr_report.html



カジノとセガサミー

韓国の空の玄関口である仁川広域市。
セガサミーグループは、仁川国際空港に隣接する
国際業務区域 (IBC-1) において、Paradise Group との
合併プロジェクトを推進しています。
この取り組みは、将来の国内における大きな商機
「カジノビジネス」の獲得に向けた布石です。

PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が開発する施設の完成予想図

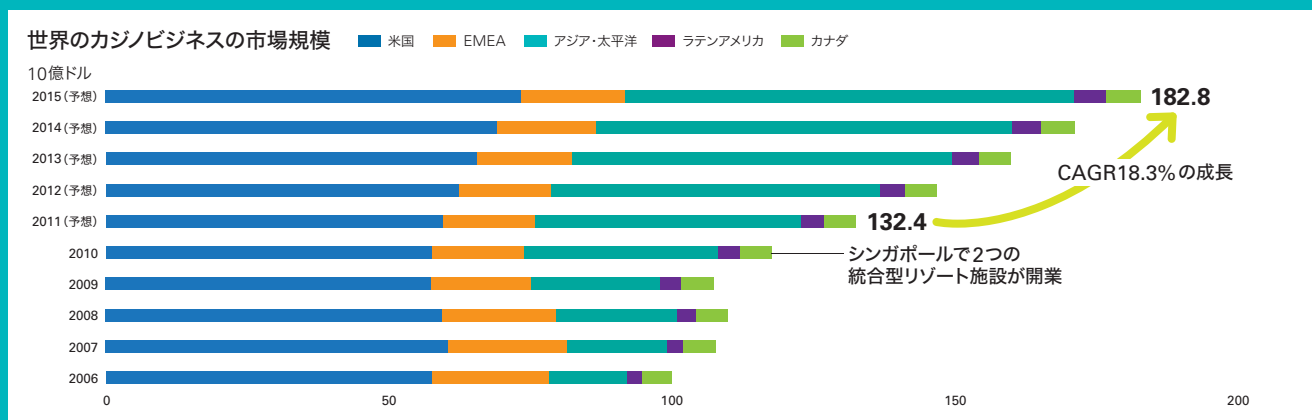
世界で注目を集める成長事業「カジノ」

現在、120以上の国でカジノが運営されており、G8諸国も日本を除くすべての国がカジノを合法化しています。2010年現在、約1,176億ドルと言われている世界のカジノビジネスの市場規模は、2015年には1,828億ドルに拡大すると予想されています。最大の市場はラスベガスを擁し、世界の約50%、約575億ドルの市場規模を占める米国です。一方、近年、急速に存在感を高めているのが、アジア・太平洋地域です。中国やアジアの目覚ましい経済発展を背景に、市場規模は、2006年の137億ドルから2010年には、343億ドルにまで拡大しています。とりわけ2010年は、前年と比較して49.7%もの伸びを示しました。その中心となったのは、2010年に前年比57.8%もの驚異的な拡大を果たした世界有数のカジノセンターであるマカオ、そして2006年にはじめて免許を交付し、2010年に2つのカジノを含む統合型リゾート施設が開業したシンガポールです。この2つの市場が牽引し、2013年にはアジア・太平洋地域が米国を超え、世界最大の市場になり、2011年から2015年にかけてCAGR*18.3%のペースで成長を続け、2010年の2.3倍の市場規模にまで拡大するとも予想されています。

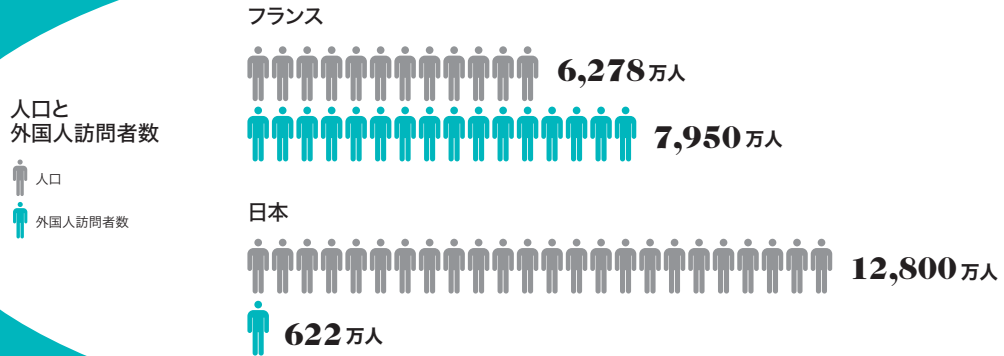
世界的なカジノビジネスへの関心の高まりの背景には、マカオで実証された大きな経済効果があります。また、シンガポールでも多岐に亘る経済的な効果を生み出しました。最も大きな影響を与えたのは観光収入の増加です。シンガポールを訪れた外国人観光客は、2009年の統合リゾート施設開業前の約968万人から、開業直後の2010年には、約1,160万人に拡大しました。これに伴い国際観光収入は49.2%も増加し、同年の名目GDPを1.7%押し上げる効果があったとされています。また、建設投資等を含む施設開業までの経済効果に加え、開業後は間接雇用を含めて約6万人の新規雇用の創出や、税収効果など、同国経済に様々な影響を与えています。

米国ラスベガス等、カジノを先行して合法化してきた地域では、カジノに関する統制ノウハウの蓄積により、想定される社会に与えるネガティブな影響を抑制しながら、経済的効果を最大限に生み出してきました。こうした成功事例も国際的に検討が活発化している背景です。そして、検討を進めている国のひとつが、日本です。

出所：カジノの市場規模はPricewaterhouseCoopers LLP Wilkofsky Gruen Associates、シンガポールの外国人観光客数及び観光収入はシンガポール政府観光局
* Compound Annual Growth Rate：年平均成長率



注：この文章のカジノを含む統合リゾート施設に関する法的議論の手順・スケジュール、及びその他の将来に関する記述は、現在、当グループが入手可能な情報に基づく将来に関する見通しです。正確であるという保証も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申し上げます。



観光立国を目指して

少子高齢化の進展による影響が懸念されている日本では、観光産業の経済発展のけん引役としての大きな可能性が注目されています。2003年にスタートした外国人旅行者の訪日促進活動「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が功を奏し、韓国や中華圏をはじめとするアジアからの外客数が大幅に伸び、2003年に約520万人だった外客数は、2012年には約6割増の約836万人に達しました。一方、人口比では、1位のフランスが人口の1.2倍もの外国人を受け入れているのに対して日本では人口のわずか5%程度に留まっており、アジア全域で見ても、第1位の中国

のわずか9分の1に留まっています。この数字が示す観光産業の大きなポテンシャルを具現化する有力な手段として注目されているのがカジノです。カジノは、公的財源を活用せず、民間投資のみで創出できる新たな観光資源となり得ます。これを呼び水に、国際観光収入の増大や地域産業の振興、雇用の創出、そして国際競争力の強化と税収の増加による財政の改善を図るという一貫した主旨のもとで、過去10年間に亘りカジノ解禁の可能性についての議論がなされてきました。

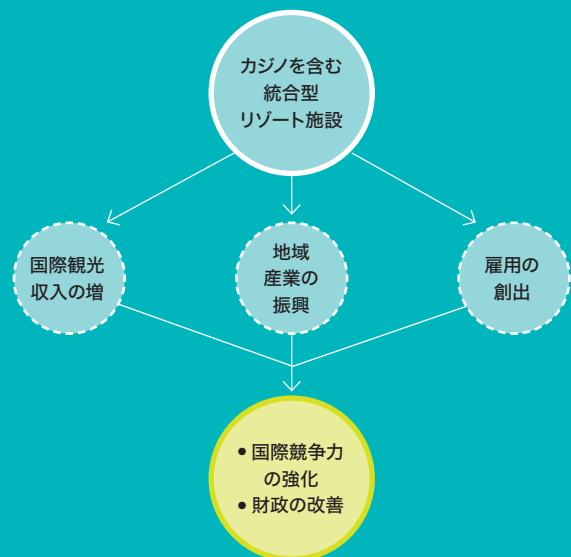
* 出所：日本の外客数は日本政府観光局（JNTO）、日本以外の外客数はUNWTO（2011年）

国内でのこれまでの動き

国内での議論は2001年頃からスタートし、2004年には基本構想が固められました。「我が国におけるカジノ・エンターテインメント導入に向けての基本方針」が2006年に発表され、制度の骨格となる基本的な枠組みが固まりました。そして2010年、超党派の「国際観光産業振興議員連盟（IR議連、通称・カジノ議連）」が発足し、枠組みに関する議論が本格的にスタートしました。2011年7月には、「法案大綱」が作成され、法案の骨格となる考え方に対する基本的な合意がなされました。そこで実現を期するとされたのは、カジノ単体ではなく、会議施設、宿泊施設等様々な余暇施設等を含む「統合型リゾート（IR：Integrated Resort）」です。これを特定複合観光施設と呼称し、当該施設を含む区域概念を「特定複合観光施設区域」と定義することも合意されました。

2011年8月には、第一ステップとして「IR推進法（特定複合観光施設区域推進法）」を成立させ、その後「IR実施法（特定複合観光施設区域実施法）」の成立を目指すという、二段階で議論を進めることについてIR議連の中で合意形成がなされました。前者は基本理念の定義等を定める法律であり、後者ができてはじめてカジノを実施する法律が成立することになります。

見込まれる経済への波及効果



特集1 カジノとセガサミー



フェニックスリゾート



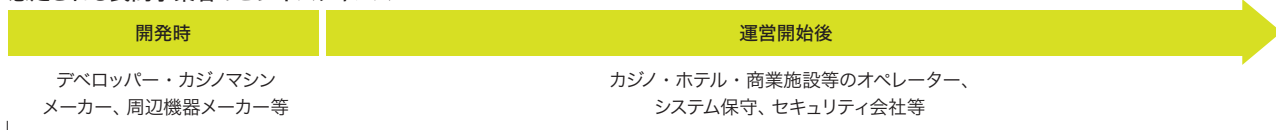
参入を表明したセガサミーグループ

セガサミーグループは、カジノを含む複合型リゾート施設の運営事業を将来の新たな収益機会と捉え、参入の意思を表明しました。IRが実現すれば、様々な業界が恩恵を受けると予想されます。IRの開発時には、不動産開発、カジノマシン等の機器メーカーなどがビジネスチャンスを得る可能性があります。またカジノの運営がスタートした後は、オペレータも長期に亘り収益獲得の機会を得ることができます。

セガサミーグループは、1965年にアミューズメント施設運営事業を開始したパイオニアです。以来、半世紀に亘り業界の発展をリードしながら実績とノウハウを積み重ねてきました。また、遊技機や業務用アミュー

ズメント機器で機械の開発力も磨き上げてきました。当グループは、機器の開発・提供と運営の両面でカジノに携わることができる数少ない企業グループのひとつです。一方、カジノビジネスには、優良な顧客を安定的に集客するためのノウハウをはじめ、当グループの既存事業にはない数多くのノウハウが求められます。また、投資規模も相当規模に上ることが見込まれます。従って当社は、海外で実績があるオペレータとのパートナーシップを通じて、投資リスクの低減やノウハウの獲得、経営リソースの相互活用を図っていくことを基本方針としていきます。

想定される民間事業者のビジネスチャンス



セガサミーグループは、双方で関与できる可能性がある

- 施設オペレーションの経験を通じて蓄積してきたノウハウ
- 遊技機やアミューズメント機器で培ってきた開発力
- フェニックスリゾートや、韓国におけるカジノオペレーションノウハウ取得を中心とするカジノIR経験の蓄積

これまでに打った布石

当グループは、参入をにらんだ準備を着々と進めています。2012年2月に実施したフェニックスリゾート(株)の全株式の取得もそのひとつです。同社が経営するホテル、スパ、ゴルフ場、レストラン、国際会議場等からなる日本有数のリゾート施設「フェニックス・シーガイア・リゾート」を通じて、大規模複合型リゾート施設の運営ノウハウの獲得を進めています。

韓国では、有力企業とのパートナーシップのもとで、カジノ運営のノウハウの獲得に乗り出しました。2012年5月、Paradise Groupと仁川市

の仁川国際空港に隣接する国際業務区域(IBC-1)においてカジノを含む複合型リゾート施設の開発プロジェクトの企画・開発・運営を行う合併会社 PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. を設立しました。Paradise Groupは、同国でカジノの運営、ホテル、スパの経営を行っているParadise Co., Ltd.を中核とする観光サービス事業等の複合企業です。同社は韓国におけるカジノビジネスのパイオニアとして大きな存在感を持ち、豊富な知見を蓄えてきました。当グループは、PARADISE



センタムシティ

○ 2013年1月
センタムシティの
開発プロジェクト
に参画

○ 2013年7月
Paradise Casino Incheonを
PARADISE SEGASAMMY
Co., Ltd. が取得

○ IBC-1のカジノを含む複合型リ
ゾート施設及び、センタムシティ
の複合商業施設が開業予定

2013

2014

2015

2016

2020

● **カジノ推進法が成立すると
仮定した場合**

▶ 特定複合観光施設区域
整備推進本部の設置

▶ 利害関係者の意見聴取・
法案・法令等の起案
IR実施法の上程

▶ 2年以内
IR実施法案可決
特定複合観光施設区域
の制定

▶ ● 事業者の選定

SEGASAMMY Co., Ltd. に45%を出資する株主として主体的に経営に参画し、役員・社員を派遣していきます。2013年7月には、Paradise Groupがすでに仁川国際空港隣接地で運営しているカジノ施設 Paradise Casino IncheonをPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd. が取得しました。これによりカジノ運営のノウハウと経験を積極的に取得していくと同時に将来、IBC-1においてParadise Casino Incheonのライセンスを活用しながら施設規模を拡張していくことを計画しています。

また、韓国釜山市の「センタムシティ」開発計画への参画も準備のひとつです。「センタムシティ」は、情報・通信・映像・娯楽・国際業務などの機能を備えた最先端の複合都市として、開発が進められています。

当グループは、新たに設立したセガサミー釜山を事業主体とし、約350億円を投じて、ホテル、エンタテインメント、商業施設等からなる複合施設の開発・運営を行う計画です。

取得した土地は地下鉄センタムシティ駅に直結するなどアクセスの便に恵まれ、また世界最大の百貨店等の商業施設が集積した超一等地であるため、十分な集客力を有しています。ホテル運営等については、専門的な知見を有するパートナーを迎えリスクを抑制しながら、セガのアミューズメント施設事業のノウハウの活用による安定収益の創出と、複合リゾート施設の開発・運営のノウハウ習得を図っていきます。

今後の「工程表」

2013年に入り、IRの法制化が、より現実的な議論へと発展してきました。基本法といえるIR推進法は、早ければ2013年秋の臨時国会に提出される可能性があります。仮にこの時点で成立することを前提とした場合の、その後の工程表は次の通りとなります。

IR推進法の公布後3ヶ月以内にIR実施法の詳細検討がはじまります。IR推進法では2年以内にIR実施法を策定することが義務付けられているため、有識者の意見や国民の理解を得ながら、法案・法令等の起案が行われた後、遅くとも2年後までには、IR実施法が成立するものと想定されます。これにより制度的な枠組みが整い、実現に向けた本格的な手順がスタートすることになります。その後、規制機関が設置され、民間事業者の選定準備や実際の運営に際しての監視・監督のための体制が整備されることとなります。次に、IRの誘致を希望する地方公共団体の申請に対する審査がなされ、特定複合観光施設区域が指定されます。指定を受けた地方公共団体は、公募により特定複合観光施設の計画・投資・開発・整備・運営を行う民間事業者の選定を行い、開発協定を締結することとなります。選定を受けた民間事業者は、国の規制機

関に対して免許を申請・取得すると並行し、本格的な開発を進めていくものと思われます。このような一連のプロセスがスムーズに進行すれば、2020年前後には実際の運営がスタートするという見方があります。このように、慎重かつ緻密な手順が踏まれていく背景には、厳格な監督のもとで健全性と安全性が確実に担保されたカジノを一つの産業として育成していくという考えがあります。

実施法の成立を待ってからは、地域社会での合意形成や事業化に向けた準備に間に合わないため、IR推進法が成立したタイミングで、すでにIRを誘致したい地方公共団体や、参画を望む内外の民間企業が、具体的な準備に取り掛かるものと予想されます。そして、現実的な議論がさらに進展している可能性がある2016年頃、既述のPARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.のIBC-1における複合リゾート施設とセガサミー釜山が開発を進める「センタムシティ」がともに開業する見込みです。当グループは、今後も着実かつ積極的に将来をにらんだ準備を進めていきます。

特集2

「良質」なコンテンツを より多くのお客様へ

—トップランナーに向けた(株)セガネットワークスの戦略

業界を越えて激しい競争が繰り広げられているデジタルコンテンツ市場で(株)セガネットワークスは、急速に存在感を高め、トップランナーとしての地位を固めつつあります。ここでは事業本部長の岩城が躍進の原動力と今後の戦略をご説明します。



(株)セガネットワークス
執行役員事業本部長
岩城 農

一貫した戦略遂行が結果

2013年5月～8月までの実績

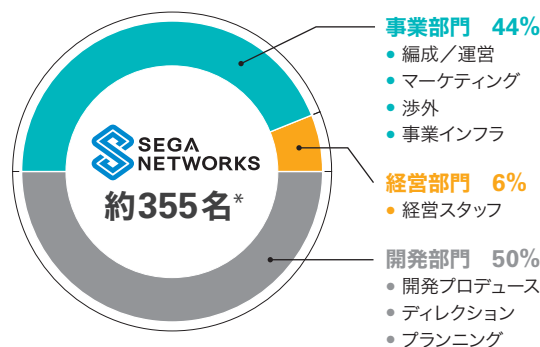
iOS版 **12** タイトルが
トップ50にランクイン

Android™版 **9** タイトルが
トップ50にランクイン

約 **65** %のコンテンツが
トップ50にランクイン

2013年4月に当社が配信を開始したiOS版「ぷよぷよ!!クエスト」は、わずか10日間で100万ダウンロードという驚異的なスピードでユーザー数を伸ばし、無料総合ランキングで1位を獲得しました。その後も勢いは衰えず、7月にはAndroid™版と合わせて300万ダウンロードを突破しています。これは一例に過ぎません。国内では5月以降、iOS市場において売上ランキングトップ50に、業界トップクラスとなる10本以上のタイトルをコンスタントにランクインさせ、その数は増加傾向にあります。4月以降に本格参入を開始したAndroid™市場のランキングにおいても、8月末時点で9本のタイトルをトップ50に送り込んでいます。「より多くの良質なゲームを幅広いお客様にお届けする」という経営の基本思想に基づく戦略を、ふれることなく着実に遂行してきたことが、設立からわずか1年でこのように急速に存在感を高めることができた理由だと考えています。

戦略立案やマネタイズを担う「専門家集団」



* 2013年8月1日現在

タイトルポートフォリオ



「セガの開発力×プロフェッショナル集団」が原動力

(株)セガは、アミューズメント機器事業や家庭用ゲームソフト事業で知見を蓄えてきた1,000名を超える開発部隊を擁しています。また、長い歴史の中で豊富なIP群を多岐に亘るジャンルで磨き上げてきました。そこにベンチャー企業を凌駕する意思決定の「スピード」と実行力を備えれば、競争を優位に運ぶための武器がすべて揃います。このような戦略的な背景のもとで2012年7月に設立された当社は、親会社の(株)セガに諮ることなく当社の取締役会で結論を出すなど意思決定プロセスが大幅に簡素化されており、当社CEOにも大幅な決裁権が委譲されています。当社

の特徴は組織構成にもあります。全従業員355名のうち開発部門は約50%、残り半数は編成・運営、マーケティング、渉外、事業インフラ担当など、非開発系の事業・経営部門で構成されています。事業・経営部門は、すべてのメンバーを様々な業界で経験を積んできたプロフェッショナルを登用して組成されています。当グループの開発部門が生み出すコンテンツをこの専門家集団が効率的に市場に送り届けるという組織的連携が、当社の躍進を支えています。

「バランス」が取れた良質なポートフォリオが競争優位

デジタルコンテンツの市場規模は、過去3年間で10倍強に拡大しました。2013年度も引き続き強い成長が見込まれているこのマーケットでは、ブラウザ側で処理する「Webアプリ」と、端末側で処理する「ネイティブアプリ」の2方向から進化を続けています。その帰趨は、近い将来ですら正確に予見することは困難です。また、パズルゲーム、カードバトルに加え、ゲーム専用機並みの高精細な画像を備えたハイエンドゲームなど幅広いコンテンツへと、ユーザーの嗜好がますます多様化しています。このような市場環境のなかで、特定のコンテンツへの依存はリスクを孕むことになります。

当社は、(株)セガの豊富なIP資産と開発力を最も効率的にマーケットに届けるための柔軟な開発戦略を事業部門のタイトル編成、プロモーション、リサーチ等の専門家が丸くなって練り上げています。そして先にお話した経営の基本思想に基づき、良質なコンテンツを幅広いジャンルでバランスよく提供しています。この取り組みが、変化の激しい市場環境のなかで当社の競争優位に繋がっていると考えています。

例えば、Sell-off型アプリ、カードゲームやパズルゲームなどのF2Pネイティブアプリは、(株)セガの既存有力IPをスマートデバイス向けに最適化するなど開発資源を有効活用できることから、内製を軸に進めています。(株)セガ本体とは有機的な連携を進めています。例えば「ぶよぶ

よ!!クエスト」は家庭用ゲームソフトの開発部門、「チェインクロニクル」は業務用アミューズメント機器の開発部門が中心となって開発しました。間口の広さや遊びやすさ、といったソーシャルゲームの良質な要素を備えたWebアプリは、ノウハウの蓄積があるパートナーや、開発のスピードが速いベンチャーとの協業を軸に、トレンドに合致するタイトルをタイムリーにマーケットに投入しています。(株)ポケラボとは、「運命のクランバトル」を共同開発しているほか、子会社のf4samuraiを通じて、(株)セガのIPを活用した「ボーダーブレイクmobile-疾風のガンフロント」を投入しました。このほか(株)Aimingや(株)クロスゲームズなど幅広い企業との連携を進めています。

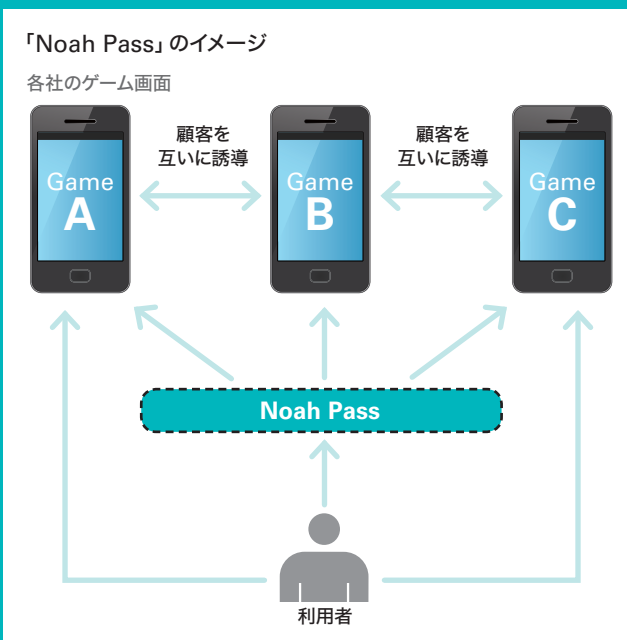
高精細のグラフィックや、奥深い世界観を体感できるタイトルは、「キングダムコンクエスト (Kingdom Conquest)」シリーズが証明した通り、(株)セガの開発資源を活かし差別化を実現できる分野です。相応の投資額と一定の期間が必要であることから、市場の数歩先を見通しつつ、内製で徹底的な作り込みを行っています。2013年2月に配信を開始した「デーモンライヴ」は、ネイティブアプリの優位性を活かし、スマートデバイス向けゲームの極限に挑んだコンテンツです。絶えず新機軸を切り拓き続ける(株)セガの企業文化を象徴するタイトルと言えます。

特集2 「良質」なコンテンツをより多くのお客様へ

🔗 新たなエコシステムの構築を目指す

当社は設立当初より、より多くのユーザーに良質なコンテンツに触れていただく仕組みづくりを検討してきました。構想を具体化したのが2013年8月に当社と関連する企業ではない企業様にもご提供を開始した「Noah Pass」です。これはセガが開発した全く新しい「ユーザー相互紹介システム」であり、これも経営思想と完全に合致する取り組みです。企業による参加は無料であり、戦略的制約も設けないこのシステムは、開発投資額が増加傾向にあるなか、広告宣伝費等の効率化を図ることができるため、ゲーム開発会社に賛同にいただきやすい仕組みだと期待しています。すでに参加企業は25社、登録ユーザー数は2,000万を突破し、年内には参加企業30社、4,000万ユーザーへの拡大を見込んでいます。

ゲーム開発会社以外にも、メディア、コミュニティ、攻略サイト、動画サイト、Webポータル等、周辺事業領域の企業群にとっても一気にユーザー数の拡大を狙うことができる機会になり得ます。すべての参加企業に有益な付加価値サービスを提供していくことで、エコシステム全体の経済規模を拡大していき、近い将来、直接的な収益化に繋げていきたいと考えています。



🔗 海外市場への積極進出

アミューズメント機器事業や家庭用ゲームソフト事業とのシナジー創出が期待できる国内を最重要市場と定めながらも、韓国や欧米等の海外市場への進出も積極的に進めています。欧米ではすでにiOS向けソニックシリーズ「Sonic Dash」「Sonic Jump」「Sonic & Sega All-Stars Racing」が、累計4,800万ダウンロードを突破するなど、ユーザー基盤の拡大が着々と進んでいます。今後も専門部隊がユーザーの利用シーンや通信環境、課金環境などマーケットごとの特性を綿密にリサーチした上で、最適な戦略を採用していきます。秋にリリース予定のiOS向け戦略タイトル「Go DANCE」は、モーションコントロールを使用したタイトル第1弾で、海外市場をメインターゲットとした展開を行います。また、「Noah Pass」についても年度内に海外展開を計画しています。

🔗 トップランナーに向けて

端末の高機能化や通信速度の高速化等を受けてデジタルコンテンツマーケットは、新たな進化に向けた節目の時期を迎えています。しかし、競争環境がいかに変化しようとも、当社の「より多くの良質なゲームを幅広いお客様にお届けする」という姿勢は不変です。(株)セガの開発力と専門家集団の融合により、市場環境の変化に迅速に対応していき、競争を勝ち抜いていきたいと考えています。

欧米でも実績を蓄積

これまでの実績 (主要タイトル)



Sonic Dash
Genre : 3D Infinite Run
-圧倒的なクオリティ
-2,260万ダウンロード突破



Sonic & Sega All-Stars Racing
Genre : Racing
-1,670万ダウンロード突破
-世界87ストアでグロストップ10入り



Sonic Jump
Genre : Jump Action
-発売5ヶ月で880万ダウンロード突破



Operations

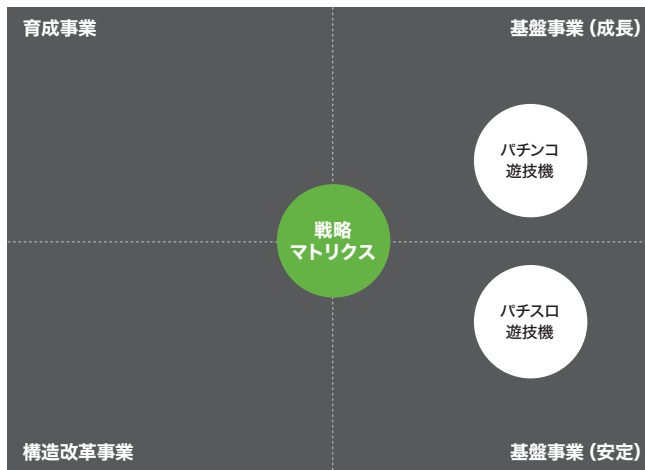
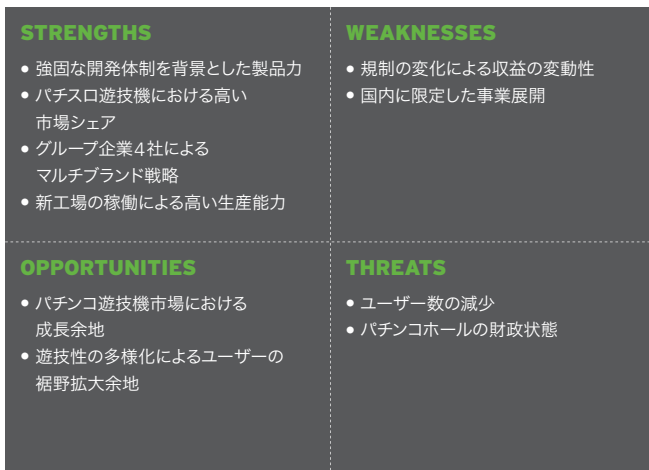
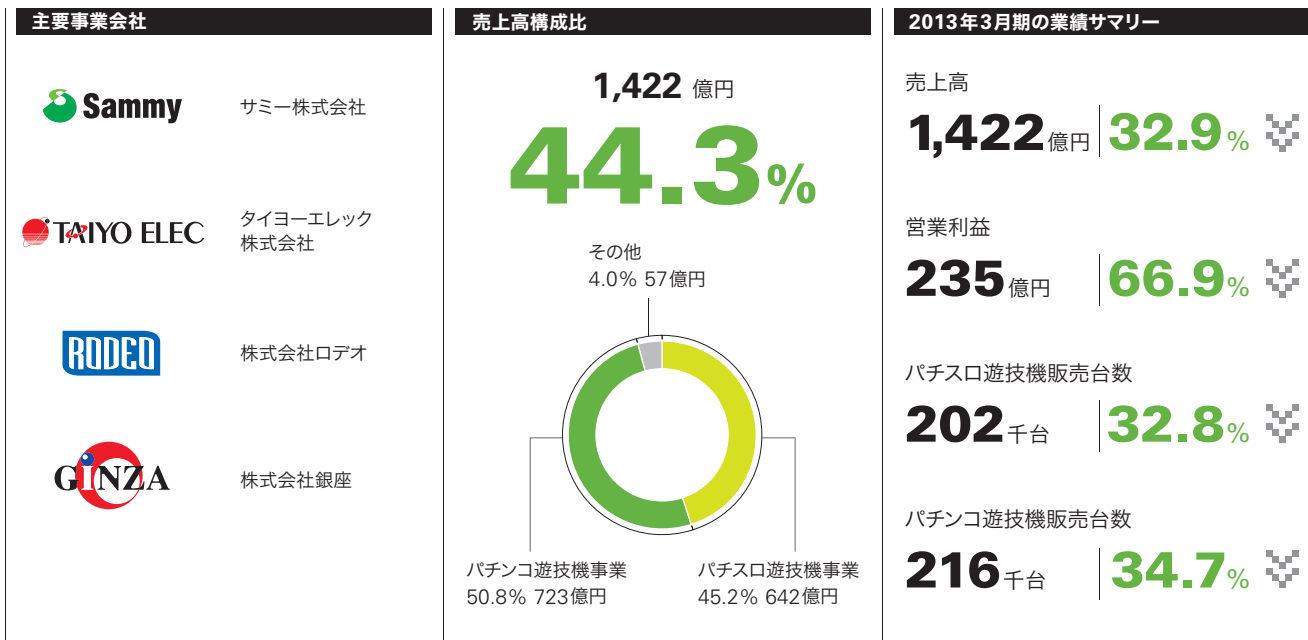
セグメント別事業概況



遊技機事業

基礎情報

遊技機事業は連結売上高の約44%を占める、グループの成長の牽引役です。中核事業会社であるサミー（株）は、長年に亘り市場をリードするパチスロ遊技機に加え、パチンコ遊技機においても製品力の強化によりブランド力を着実に高めています。サミー（株）、タイヨーエレクトリック（株）、（株）ロデオ、（株）銀座からなる事業会社4社による「マルチブランド戦略」や、開発力の強化、コスト構造改革の継続的な推進により一層の競争力向上を図っています。



エグゼクティブサマリー

- 複数タイトルの販売スケジュール見直しにより、パチスロ遊技機の販売台数は前期比32.8%減少
- 大型タイトル偏重の市場環境を受けて、パチンコ遊技機の販売台数は前期比34.7%減少
- 営業利益は、販売台数の減少により前期比66.9%の減少
- 新工場、新流通センターの稼働を開始
- 2014年3月期の販売台数は、パチスロ遊技機が136.4%増、パチンコ遊技機が49.6%増を計画

➡ 関連市場の動向は、別冊『A to Z』の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

2013年3月期の概況

2013年3月期の売上高は、前期比32.9%減の1,422億円となりました。パチスロ遊技機事業の売上高は、前期比38.4%減の642億円、パチンコ遊技機の売上高は、同29.0%減の723億円となりました。営業利益は同66.9%減の235億円となりました。営業利益率は、販売台数の減少に加え、製品力の強化に向けた研究開発費の増加並びに2012年3月期のリユース効果の反動などにより、前期より17.0ポイント低下し16.5%となりました。

パチスロ遊技機事業では、主力タイトルである「パチスロ北斗の拳 転生の章」をはじめとする複数のタイトルの販売スケジュールの見直しを行いました。この結果、販売タイトル数は、前期11タイトルに対して8タイトル、販売台数は、前期比約9.8万台減の20.2万台とな

りました。一方、サミーブランドの「パチスロコードギアス 反逆のルルーシュ」や、ロデオブランドの「新鬼武者 再臨」「パチスロ モンスターハンター」等、発売タイトルは概ね堅調な販売を記録しました。

パチンコ遊技機事業は、前期と同数の14タイトルを販売し、主力タイトルであるサミーブランド「ばちんこCR 北斗の拳5覇者」が、12万台強という好調な販売を記録しました。一方、一部の大型タイトルにオペレータの需要が集中する市場環境の煽りを受け、中堅タイトルが苦戦を強いられ、販売台数は前期比約11.5万台減の21.6万台となりました。パチンコ枠のモデルチェンジを実施したため、パチンコ遊技機事業における盤面販売比率は、前期の52.4%に対して26.2%となりました。

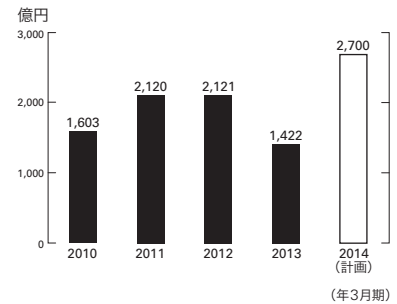


「新鬼武者 再臨」
© CAPCOM CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.
© Sammy © RODEO

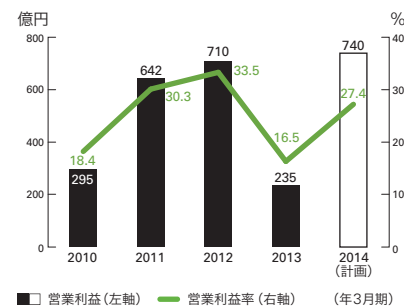


「パチスロ コードギアス 反逆のルルーシュ」
© SUNRISE / PROJECT GEASS・MBS Character Design
© 2006 CLAMP ©NAMCO BANDAI Games Inc.
© Sammy

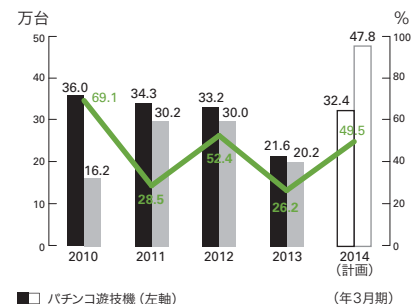
売上高



営業利益/営業利益率



遊技機販売台数



OPERATIONS

セグメント別事業概況

成長戦略

パチスロ遊技機事業においてはトップシェアの維持・拡大を図り、パチンコ遊技機事業においても、中長期的にトップシェアの獲得を目指すという基本戦略を推進しています。製品の競争力の一層の強化に向けて研究開発費の積極的な投下を行っています。中長期的な視点では、遊技人口の減少というマーケットの課題に対応するために、幅広い年齢層の嗜好に合わせた製品バリエーションの拡充を目指した製品開発を進め、新たなユーザー層の開拓に注力していきます。

同事業では、「マルチブランド戦略」の推進により多様な市場ニーズに対応しています。開発者の交流、セガサミーグループの有力IPの活用や技術融合を通じた開発力の強化により、すべての子会社のブランド力の強化を図っています。また、2012年9月に稼働を開始したサミー（株）の新工場を中核拠点として、部材の共有化、共同購買、中核部材のリユースなどにより連携を深め、グループ全体でのコスト競争力強化に努めていきます。

2014年3月期の見通し

2014年3月期は、オペレータの設備投資抑制を背景に、パチスロ遊技機市場の堅調、パチンコ遊技機の需要低迷という構図と、人気機種への需要偏重という傾向が継続するものと予想されます。

そのような環境下、遊技機事業では、売上高は当期比89.9%の増収となる2,700億円を計画しています。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機の両事業で、主力タイトルの投入により大幅な販売台数増を実現し、計画の達成を目指します。

パチスロ遊技機事業では、当期比136.4%増となる478万台の販売台数を計画しています。パチスロ遊技機の主力タイトル「北斗の拳」をはじめとする複数の主力タイトルを含む、通期11タイトルの発売を通じてトップシェアの奪還を目指します。市場全体の販売台数を2013年3月期と同水準の130万台程度と想定すると市場シェアは、約37%となります。

パチンコ遊技機事業では、複数の大型タイトルを含む当期比2タイトル減の12タイトルを通期で販売し、当期比10.7万台増となる32.4万台の販売を計画しています。市場全体の販売台数を2013年3月期と同水準の250万台程度と想定すると市場シェアは約13%となります。



「ばちんこCR 北斗の拳5覇者」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983, 版權許諾証 YKA-105
© Sammy



「ばちんこCR 神獣王」
© Sammy

INSIGHT 販売機会を確実に掴む「瞬発力」ある生産・供給体制

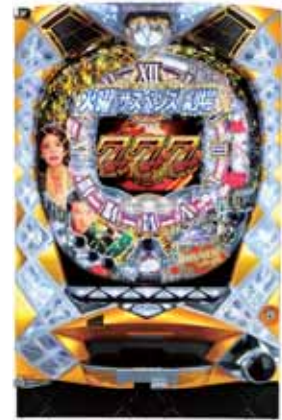
遊技機の販売は、発売の初期段階に出荷が集中します。例えば、当社の代表的なタイトルである「CR北斗の拳」シリーズは、受注台数の9割以上が第1週に集中しています。販売機会ロスを回避するためには、短期集中的に発生する需要に応えることができる生産・流通体制が不可欠です。当グループは、2012年9月に稼働を開始した新工場と、引き続き生産を続ける旧工場と合わせ、パチスロ遊技機が日産7,900台、パチンコ遊技機が日産9,800台と業界トップクラスの生産能力を誇る生産体制を構築しました。また、新工場に隣接した敷地には、それまで分散していた流通センターを集約した新流通センターを建設。製造工程のシンプル化なども実施することで、リードタイムを大幅に短縮し、短期集中的な需要に迅速に対応できる「瞬発力」ある生産・流通体制を整えました。



利益面では、研究開発費の増額があるものの、販売台数の増加並びにパチンコ遊技機事業において、利益率が高い盤面販売比率が、当期の26.2%から49.5%に改善すること等により、営業利益は当期比214.9%増の740億円、営業利益率は10.9ポイント改善の27.4%を見込んでいます。



「パチスロ北斗の拳 転生の章」
© 武論尊・原哲夫 / NSP 1983, © NSP 2007
著作権許諾証 YGL-126 © Sammy



「CR火曜サスペンス劇場」
© NTV © 大映テレビ © ホリプロ © 東宝芸能
© 山村美紗オフィス © TAIYO ELEC

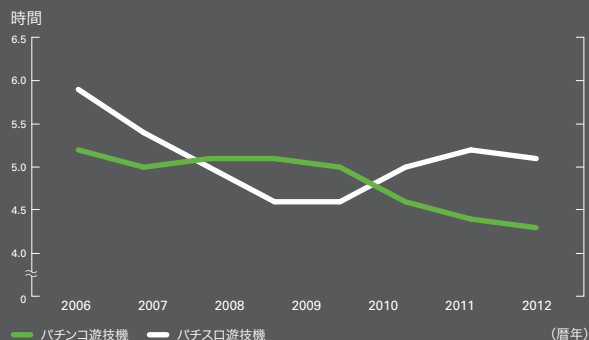
INSIGHT 遊技機市場の循環的な需要変動と遊技機事業のポートフォリオ

風適法施行規則等の改正や業界団体の内規の変更、ユーザーの嗜好の変化等を背景に、遊技機市場では、パチンコ遊技機とパチスロ遊技機が交互に好不調を繰り返してきました。2004年の風適法施行規則等の改正(規則改正)以降、このサイクルは短期化しています。稼働時間*が示す通り、規則改正以降、ユーザーの嗜好の変化は短期的に大きく変動する傾向を示しています。厳しい財政状態にあるパチンコホールオペレータは、限られた設備投資原資を確実に回収が期待できる遊技機に絞って投資する傾向を強めており、需要変動に合わせた

投資姿勢が、上述のサイクルの短期化、振幅の拡大を生み出しています。

サミー(株)は、2009年3月期より新開発体制に移行し、シェア拡大余地が大きいパチンコ遊技機の製品力強化を進めてきました。その結果、パチンコ遊技機の市場における評価も確実に向上し、現在の遊技機事業は、バランスの取れたポートフォリオを構築しています。需要変動への耐性が強い収益構造として、大きな強みとなっています。

稼働時間



— パチンコ遊技機 — パチスロ遊技機
* 稼働時間＝遊技機の1営業日稼働時間
出所：ダイコク電機(株)「DK-SIS」データ

サミーグループ遊技機販売台数に占めるパチンコ遊技機販売台数の比率





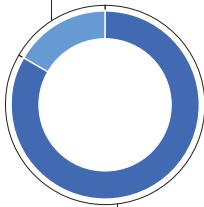


「戦国大戦」
© SEGA

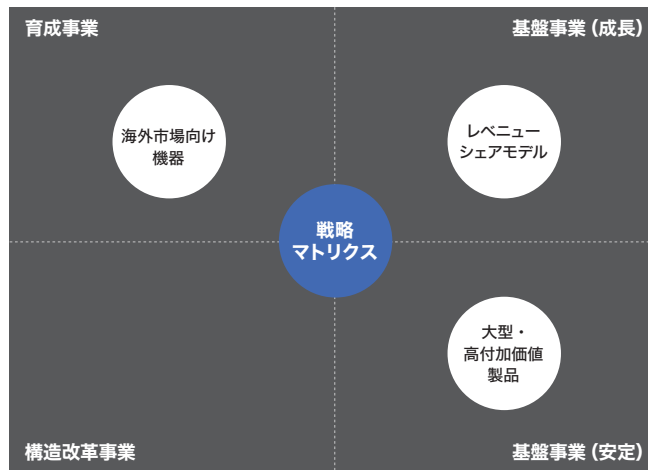
アミューズメント機器事業

基礎情報

アミューズメント機器事業は、(株)セガの創業事業です。業界のパイオニアとして様々な「世界初」「業界初」の斬新な製品を世に送り出してきた技術力と創造性によりマーケットに新風を吹き込みながら業界の発展をリードしてきました。ファミリー層などへとユーザーの裾野を拡げることで、アミューズメント施設業界の活性化に貢献していくために、新たなビジネスモデルの導入を積極的に進めています。

主要事業会社	売上高構成比	2013年3月期の業績サマリー
 株式会社セガ  株式会社 ダーツライブ	<p>391 億円</p> <p>12.2%</p> <p>海外アミューズメント機器事業 16.4% 64億円</p>  <p>国内アミューズメント機器事業 83.6% 327億円</p>	<p>売上高 391 億円 21.6% ▼</p> <p>営業利益 19 億円 74.3% ▼</p> <p>研究開発費・コンテンツ制作費 78 億円 16.1% ▼</p>

<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> ハイエンド市場における高い製品競争力 施設事業との連携を通じた市場ニーズの的確な把握 	<p>WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外事業の収益性の低さ
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> アジアを中心とした海外市場の潜在成長性 CGM (コンシューマジェネレイテッドメディア) との連動 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> 施設オペレータの財政状態 個人消費低迷によるレベニューシェアモデルの配分収益低下



エグゼクティブサマリー

- 新規大型タイトルの不在により減収減益
- レベニューシェアタイトルによる配分収益は堅調
- 2014年3月期は、「北斗の拳 BATTLE MEDAL」等、複数の主カタイトルの販売を計画
- 新たなビジネスモデルとして、基本プレイ無料モデルの導入を検討

➡ 関連市場の動向は、別冊『A to Z』の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

2013年3月期の概況

2013年3月期は、製品開発サイクル上、新規大型タイトルの販売がなかったことから、売上高は前期比21.6%減の391億円となりました。一方、「ボーダーブレイク」シリーズ等、レベニューシェアにより導入を進めてきたタイトルからの配分収益は堅調に推移しました。研究開発費・コンテンツ制作費は、前期比16.1%減の78億円となりました。

以上の結果、営業利益は、前期比74.3%減の19億円、営業利益率は10.0ポイント低下し、4.9%となりました。

成長戦略

当事業では、経営状態に大きく影響を与えるアミューズメント施設業界の活性化を重点課題と位置づけています。利益配分型の「レベニューシェアモデル」やCVTキット*等、施設オペレータの初期投資負担を軽減しつつ、ユーザーの裾野拡大に貢献するとともに、当グループにとっても安定的な収益獲得が期待できるビジネスモデルの導入を進めています。



「北斗の拳 BATTLE MEDAL」
© 武論等・原哲夫/NSP 1983 © NSP 2007 著作権許諾証 PGA-704
© Sammy © SEGA

今後は、新たなユーザーの獲得を目的として基本プレイ無料モデル等の導入も検討していきます。

* バージョンアップを目的とした基盤やソフト、外装等の交換キット

2014年3月期の見通し

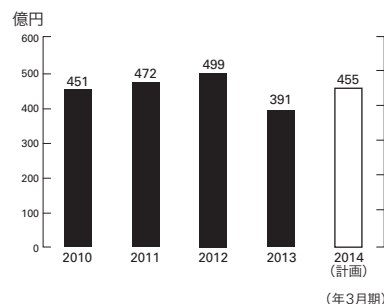
2014年3月期は、複数の主カタイトルの販売により、売上高は当期比16.4%増の455億円を目指します。研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比12.8%増の88億円を計画しています。営業利益は、当期比42.1%増となる27億円、営業利益率は1.0ポイントの改善となる5.9%を見込んでいます。

当期においては主カタイトル「北斗の拳 BATTLE MEDAL」のほか、レベニューシェアの新タイトル「CODE OF JOKER」を発売します。また、iOS/Android™向けにリリースし人気を博しているアプリの業務用アミューズメント機器版「ぶよぶよ!!クエスト アーケード」を基本プレイ無料という新しいビジネスモデルで展開し、ユーザー層の拡大を狙います。

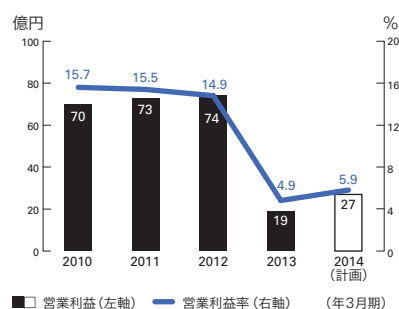


「CODE OF JOKER」
© SEGA

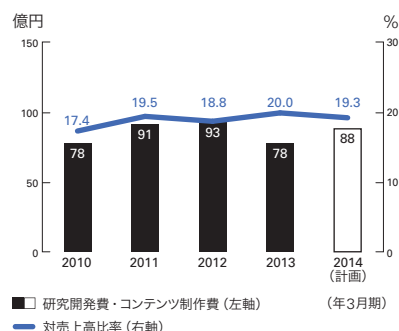
売上高



営業利益/営業利益率



研究開発費・コンテンツ制作費/対売上高比率






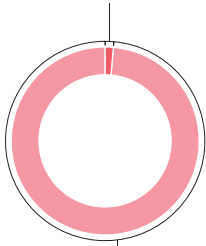


アミューズメント施設事業

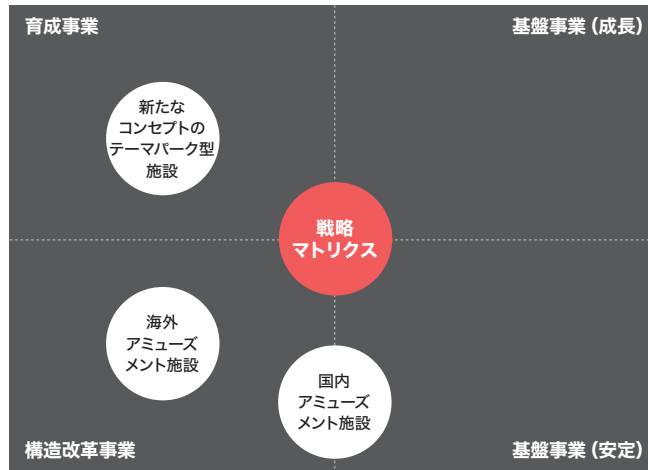
基礎情報

中核事業会社である(株)セガは、店舗ポートフォリオの見直しと店舗運営力の強化による収益構造の改善を進める一方、アミューズメント機器事業との連携を図りながら、「デジタルとリアル」の融合や「自然」といった新コンセプトのテーマパーク型施設や、「ゲーム」の枠組みを超えた領域への挑戦により、多様なユーザーが楽しめるエンタテインメント空間の創造を目指しています。

「東京ジョイポリス」

主要事業会社	売上高構成比	2013年3月期の業績サマリー
 株式会社セガ  株式会社セガ エンタテインメント  株式会社オアシスパーク	<p>427 億円</p> <p>13.3%</p> <p>海外アミューズメント施設事業 1.4% 6億円</p>  <p>国内アミューズメント施設事業 98.6% 421億円</p>	<p>売上高 427億円 4.3% ▼</p> <p>営業利益 11億円 236.3% ▲</p> <p>国内既存店舗売上高前年比 93.8%</p>

<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> 適正化が進んだ店舗ポートフォリオ 幅広いユーザー層をカバーする製品ラインアップ 	<p>WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none"> 低い利益率、資本回転率
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> アジアを中心とした海外市場の潜在成長性 高齢者市場の形成 飲食、スポーツ等を含む新たな施設への拡がり 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> 個人消費の低迷による市場縮小 少子高齢化によるユーザー数の減少



エグゼクティブサマリー

- 前期比減収も、会計方針の変更による減価償却費の減少等により増益
- 国内既存店舗売上高前年比は93.8%
- 国内最大級の屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」がリニューアルオープン
- 世界初の大自然超体感型ミュージアム「Orbi Yokohama (オービ横浜)」が2013年8月にオープン

➔ 関連市場の動向は、別冊『A to Z』の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

2013年3月期の概況

2013年3月期のアミューズメント施設事業の売上高は、前期比4.3%減の427億円となりました。主にプライズカテゴリーに牽引されて比較的堅調に推移した前期の反動により、国内既存店舗売上高は、前期比93.8%と低調に推移しました。2013年3月期末の国内アミューズメント施設数は、前期末比5店舗減の236店舗となりました。設備投資額は前期比4.8%減の79億円、減価償却費は前期比24.6%減の46億円となりました。

営業利益は、会計方針の変更により従来と比較して減価償却費が減少したことなどから、前期の3億円に対して11億円となり、営業利益率は前期比2.0ポイント向上し、2.8%となりました。

成長戦略

少子化を背景に厳しい環境が続くと思われる国内の従来型アミューズメント施設は、引き続き、積極的な改装と店舗運営力の強化による収益力の強化に取り組みます。一方、新たな顧客層の開拓に向けた出店戦略も推進していきます。ショッピングセンターへの出店強化に加え、「東京ジョイポリス」に代表されるテーマパーク型施設や、ゲームセンターの枠を超えた新業態での出店を積極的に進めていき、多様なユーザーの取り込みを進めていきます。その一環として、BBC Worldwide Limitedとの協業による世界初の大自然超体感型ミュージ

アム「Orbi Yokohama (オービ横浜)」を2013年8月にオープンしました。将来的には、ライセンスアウトによる海外展開も視野に入っています。

2014年3月期の見通し

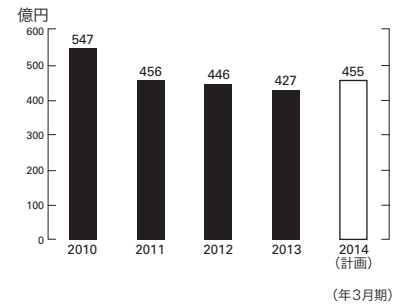
2014年3月期の売上高は、当期比6.6%増の455億円を計画しています。国内既存店舗売上高前年比は、101.8%を見込んでいます。「Orbi Yokohama (オービ横浜)」への投資に伴い設備投資額は、当期比27.8%増の101億円、減価償却費は同19.6%増の55億円を計画しています。営業利益は、減価償却費の増加により前期の11億円に対して、2億円を見込んでいます。国内アミューズメント施設では、4店舗の出店、9店舗の閉鎖を計画しており、期末店舗数は197店舗*となる見込みです。

* 2014年3月期より国内アミューズメント施設(ゲームセンター)の直営店舗のみを対象としております。

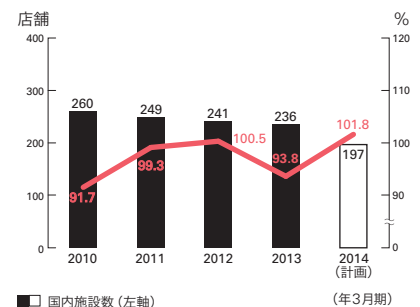


「Orbi Yokohama (オービ横浜)」

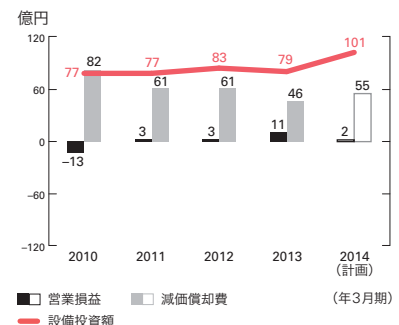
売上高



国内施設数/国内既存店舗売上高前年比



営業損益/設備投資額及び減価償却費





© SEGA

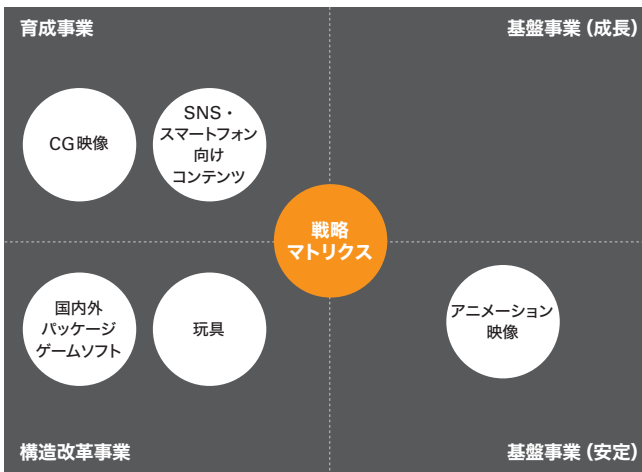
コンシューマ事業

基礎情報

(株)セガは、パッケージゲーム分野の収益構造の強化を進める一方で、経営資源の重点投下を通じて、成長著しいデジタルコンテンツ分野における競争力強化を加速しています。IPの多様なプラットフォームへのマルチ展開により収益の最大化を図る「マルチプラットフォーム戦略」を推進しています。玩具事業、アニメーション映像事業等の分野も含め、グループ会社全体での連携強化により総合力の発揮を目指しています。

主要事業会社	売上高構成比*	2013年3月期の業績サマリー
株式会社セガ 株式会社セガネットワークス 株式会社トムス・エンタテインメント 株式会社サミーネットワークス 株式会社セガトイズ マーザ・アニメーションプラネット株式会社	<p>838 億円</p> <p>26.1%</p> <p>アニメーション映像事業 12.4% 105億円 パッケージ (ゲームコンテンツ) 42.2% 356億円 デジタル (ゲームコンテンツ) 35.2% 297億円 玩具事業 10.0% 84億円</p> <p>* その他/消去等6億円除く</p>	<p>売上高 838 億円 2.1% ▼</p> <p>営業利益 -7 億円 —</p> <p>家庭用ゲームソフト販売本数 1,078 万本 37.5% ▼</p> <p>研究開発費・コンテンツ制作費 195 億円 33.4% ▼</p>

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ゲームコンテンツ事業におけるブランド力、蓄積してきた有力IP群や開発者等の経営資源 アニメーション映像事業における国内屈指の優良映像資産 	<ul style="list-style-type: none"> パッケージゲームソフトの販売不振並びに収益力低下 玩具事業における低い利益率
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> SNS・スマートフォン向けコンテンツ市場の急成長 日本を含むアジア市場におけるPCオンラインゲーム市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> パッケージゲームソフト市場の縮小 パッケージゲームソフトの開発費高止まり SNS・スマートフォン向けコンテンツ市場における競争激化



エグゼクティブサマリー

- タイトル数の絞り込みにより減収も、組織合理化が奏功し損失幅が大幅に縮小
- オンラインRPG「ファンタースターオンライン2」の登録ID数が、累計250万IDを突破
- 拡大するデジタルコンテンツ事業における事業収益の最大化を目指し、(株)セガネットワークスを設立
- 2014年3月期は、クロスプラットフォーム戦略を本格展開

➡ 関連市場の動向は、別冊『A to Z』の「セガサミーグループを取り巻く市場環境」をご参照ください。

2013年3月期の概況

2013年3月期の売上高は、IPの絞り込みに伴う、パッケージゲームソフトの販売本数の減少等により、前期比2.1%減の838億円となりました。一方、損益面では欧米市場におけるパッケージゲームソフトを担当する組織の合理化等の構造改革に伴う営業費用の削減により、営業損失は前期の151億円から当期は7億円へと大幅に損失幅を縮小しました。研究開発費・コンテンツ制作費は、販売タイトル数の減少により、前期比33.4%減の195億円となりました。

パッケージゲーム事業

国内外で、開発投資に見合う販売本数が期待できる有力IPに絞り込み、収益性の向上を図りました。国内等は前期16タイトルに対して10タイトルを販売し、販売本数は前期比66万本減となる214万本、欧米市場は、前期の29タイトルから15タイトルに販売タイトル数を絞り込んだ結果、販売本数は前期比581万本減となる862万本となりました。この結果、合計販売本数は、前期比646万本減の1,078万本となり、売上高は356億円となりました。

国内では「龍が如く5 夢、叶えし者」や「初音ミク-Project DIVA-F」を販売し堅調に推移しました。海外では「Sonic & All-Stars Racing Transformed」や「Aliens™: Colonial Marines」等の主力タイトルを市場に投入しました。

デジタルコンテンツ事業

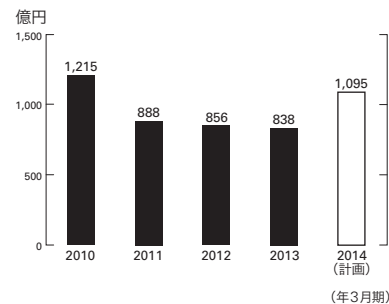
デジタルゲーム事業の売上高は、297億円となりました。

(株)セガは、(株)セガネットワークスを始め、デジタルコンテンツ事業の展開を本格化しました。2012年7月に、PC向けオンラインRPG「ファンタースターオンライン2」のサービスを開始し、2013年2月にはPlayStation® Vita版のサービスも開始するなど、「クロスプラットフォーム戦略」を本格始動しました。同タイトルの登録ID数は、3月10日時点で250万IDを突破し、課金収入も予想を上回る水準で推移しています。スマートフォン向けのタイトルとしては、2012年12月に、「Kingdom Conquest (キングダムコンクエスト)」シリーズの最新作「キングダムコンクエスト2」の配信を開始し、2013年5月にはシリーズ累計500万ダウンロードを突破しました。また、

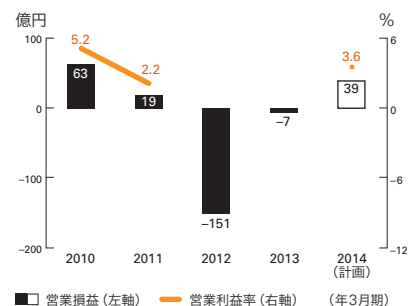


「龍が如く5 夢、叶えし者」
© SEGA

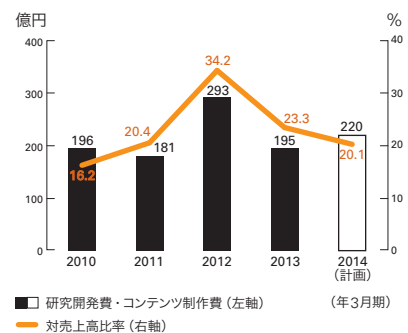
売上高



営業損益/営業利益率



研究開発費・コンテンツ制作費/対売上高比率



OPERATIONS

セグメント別事業概況

(株)ポケラボと共同開発した「運命のクランパトル」のサービスを開始し、韓国版も展開するなど、有力パートナーとの協業と他の地域への展開も積極的に進めました。

なお、(株)セガでは2013年1月、欧米地域における開発力をさらに強化するため、THQ Canada Inc. (現 Relic Entertainment) の全株式と、THQ Canada の親会社であるTHQ Inc. が保有する一部の知的財産等を取得しました。

玩具・アニメーション映像分野

玩具事業の売上高は、前期比5.6%減の84億円となり、アニメーション映像事業の売上高は、前期比1.0%増の105億円となりました。

玩具事業においては、「ジュエルポッド ダイヤモンド」などの主力製品の販売が好調に推移しました。アニメーション映像事業は、劇場版「それいけ!アンパンマン よみがえれ パナナ島」の配給収入や映像配信などが好調に推移しました。

成長戦略

パッケージゲーム事業では、開発投資と販売本数見通しのバランスを厳格に精査し、有力IPに開発・販売を絞り込んでいくことで、安定的に収益を創出できる体制の構築を図っていきます。またゲームデータのデバイス間共有を図る「クロスプラットフォーム」戦略を推進し、収益機会の最大化を図ります。

デジタルコンテンツ事業では、(株)セガネットワークスを中心にスピード感ある事業展開でプレゼンスの向上を図ります。(株)セガの豊富なIP資産、開発資源並びにセガサミーグループの有力IPを最大限に活用しながら、グラフィックや奥深い世界観を追求したタイトルにより差別化を図っていきます。また、国内でヒットしたタイトルのアジアを中心とする他地域への横展開も積極的に進めていきます。

玩具事業では、定番商品への取り組みを強化するとともに、収益性の改善に向けたバリューチェーンの見直しにも取り組んでいきます。

「名探偵コナン」や「それいけ!アンパンマン」「ルパン三世」等、数多くの優良映像資産を有する(株)トムス・エンタテインメントが事業を展開するアニメーション映像事業では、映画、テレビシリーズの新作を中心に事業を展開します。また遊技機向けの映像の制作にも取り組み、グループシナジーを創出していきます。

2014年3月期の見通し

2014年3月期のコンシューマ事業の売上高は、主にデジタルコンテンツ事業の収益拡大を見込み、当期比30.7%増の1,095億円を計画しています。営業利益は当期の7億円の営業損失から39億円の営業黒字への転換を目指します。研究開発費・コンテンツ制作費は、当期比12.8%増の220億円を計画し、開発強化を図ります。

事業別には、パッケージゲームコンテンツの売上高は、当期比28.9%の増収、デジタルゲームコンテンツは同35.7%の増収、玩具は同17.9%の増収、アニメーションは30.5%の増収を見込んでいます。

パッケージゲームは、主力タイトルの販売等により、当期比8.2%増となる1,166万本の販売本数を目指します。

デジタルコンテンツ事業では、「ファンタシースターオンライン2」のスマートフォン版や、「ぶよぶよ!!クエスト」をはじめ、スマートデバイス向けの有力IPの新タイトルを投入していきます。PCオンラインゲームでは、Relic Entertainment, Inc.のタイトル「Company of Heroes 2」を欧米市場で発売し、海外市場の深耕も進めていきます。



「ファンタシースターオンライン2」
© SEGA



「Football Manager 2013」
© Sports Interactive Limited 2012. Published by SEGA Publishing Europe Limited. Developed by Sports Interactive Limited. SEGA and SEGA logo are either registered trademarks or trademarks of SEGA Corporation. Football Manager, Sports Interactive and the Sports Interactive Logos are either registered trademarks or trademarks of Sports Interactive Limited.



「Kingdom Conquest II」
© SEGA / © SEGA Networks

Governance

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

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	9名
内社外取締役の人数	2名
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
内社外監査役の数	3名
独立役員の数	5名(社外取締役2名、社外監査役3名)
監査法人	有限責任 あずさ監査法人
監査契約期間	1年毎の更新
執行役員制度の採用	有

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づけています。当社は、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。

効率性の向上

迅速かつ適正な意思決定プロセスの確立及び企業経営の効率性を向上させることで企業価値の最大化を目指し、株主をはじめとするステークホルダーに対して、その利益の還元に努めています。

健全性の確保

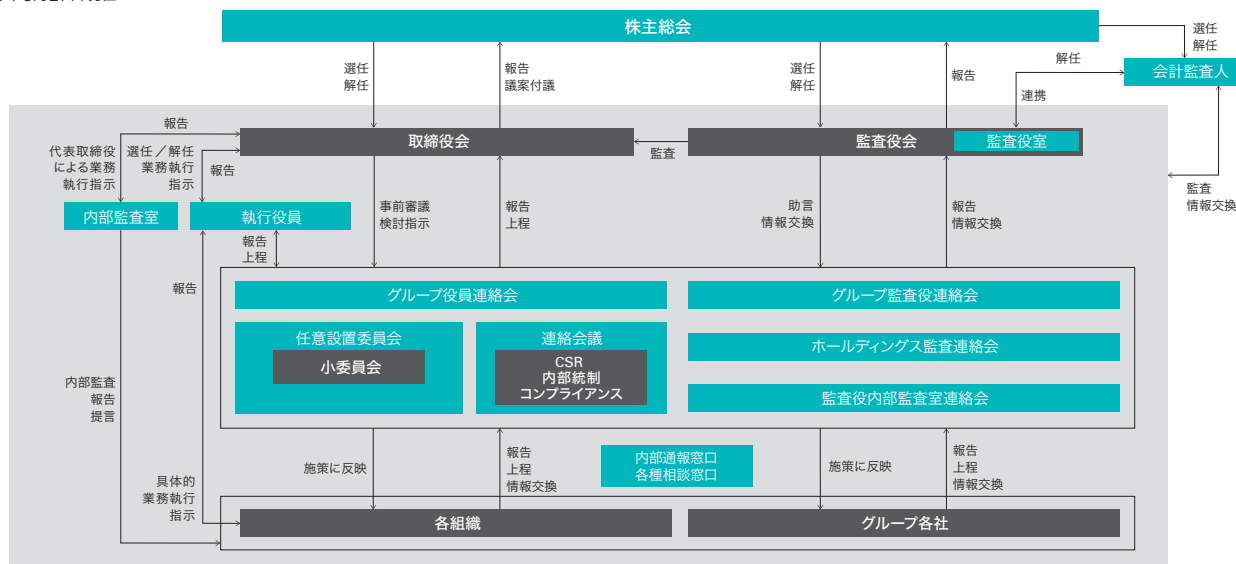
激しく変化する事業環境の中、企業価値の最大化を図るため、当社を取り巻く様々なリスクを適切に認識・管理するとともに、法令を含む倫理・社会規範等及びその背後にある社会的価値やその変化を捉えて的確に対処する体制（コンプライアンス体制）を確立することで経営の健全性の確保を図っていきます。

透明性の向上

企業に対して情報開示の重要性が高まる中、当社は、株主をはじめとするステークホルダーに対して説明責任を果たすとともに、積極的なIR活動を行うことでディスクロージャーをさらに充実させ、経営の透明性の向上を図っていきます。

コーポレート・ガバナンス体制についての模式図

2013年6月27日現在



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、当グループのCSR活動に関し連絡・調整を行う機関としてグループCSR連絡会議を、また専門部署としてグループCSR推進室をそれぞれ設置しています。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」及び「グループ行動規範」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。

❖ 運営・管理体制

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え、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。

❖ 業務執行、監査・監督機能の向上を図るための機関連携

当社は業務執行、監査・監督機能の向上を目指し、主に以下の会議体を運営しています。

取締役会

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9名の取締役により機動的経営を図っています。なお、各事業会社における一定の経営上の重要事項等については、当社の取締役会等の機関においても決議・報告を行っています。

監査役会

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。

グループ役員連絡会

グループ役員連絡会は、当社の取締役、監査役及び執行役員、並びに株式会社セガ及びサミー株式会社の取締役により構成され、グループ会社間での情報の共有、議論の徹底を通じたグループコンセンサスの醸成を目的としており、必要に応じて適宜開催することとしています。

任意設置委員会

任意設置委員会は、取締役会から特に付託された当グループの経営に関する特定事項について議論・検証を行い、その結果を取締役会へ報告・上程するための機関です。また、任意設置委員会は、さらに特化したテーマについて議論・検証を行う機関として、小委員会を設置しています。

連絡会議

連絡会議は、コーポレート・ガバナンスに関する当グループの方針等について議論・検証し、調整を図るための機関であり、現在、グループ内部統制連絡会議、グループCSR連絡会議及びグループ・コンプライアンス連絡会議の3つの機関があります。グループ内部統制連絡会議とグループCSR連絡会議は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の内部統制またはCSR担当役員により構成され、原則として四半期に1度開催します。また、グループ・コンプライアンス連絡会議は、当社、株式会社セガ、サミー株式会社、タイヨーエレクトリック株式会社、株式会社サミーネットワークス、株式会社セガトイズ、株式会社トムス・エンタテインメント及びフェニックスリゾート株式会社のコンプライアンス担当役員等により構成され、原則として半期に1度開催します。

グループ監査役連絡会

グループ監査役連絡会は、当グループ各社の常勤監査役により構成され、当社及び当グループを取り巻くタイムリーな課題（法改正等）に関する情報共有及びグループ各社監査役間の連携を密にするため、適宜開催します。

ホールディングス監査連絡会

ホールディングス監査連絡会は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び経理部門の担当役員等並びに当社会計監査人である有限責任 あずさ監査法人により構成され、それぞれの立場で意見交換を行い、会計面におけるコンプライアンスの充実を図るため、原則として毎月開催します。

監査役内部監査室連絡会

監査役内部監査室連絡会は、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び当社内部監査担当部門間の情報共有による企業経営の「健全性の確保」を目的とし、当社、株式会社セガ及びサミー株式会社の常勤監査役及び当社内部監査担当部門により構成され、原則として毎月開催します。

経営の客観性を担保する仕組み

当社取締役9名のうち、2名は社外取締役です。また、監査役4名のうち、3名は社外監査役です。

社外取締役ににつきましては、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。

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。また、社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所上場規程施行規則第211条第4項第5号、第226条第4項第5号に規定する、いわゆる開示加重要件非該当を基礎とし、「主要な」「多額の」等については、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、上記開示加重要件非該当の社外取締役・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。

社外取締役へのサポート体制につきましては、社外取締役が出席する会議体における議案等の内容を事前に充分検討できるよう、各会議体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きましては、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充分検討できるよう、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。

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。
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。
平川 壽男	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。

役員報酬

取締役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額¹の範囲内で、取締役会の決議により委任された代表取締役が、他の担当取締役と協議のうえ、個々の取締役の職責及び実績等を勘案し決定することとしています。また、企業価値の一層の増大を図るため、株主と株価を意識した経営を推進すること、また当社の業績向上に対する意欲や士気を高揚させることを目的として、職務執行の対価として、ストックオプションとして新株予約権を付与しています。

監査役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額²の範囲内で、個々の監査役の職責に応じ、監査役の協議によって決定することとしています。

¹ 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。
² 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50百万円と決議されています。

内部統制

当社は、グループ内部統制プロジェクトを2006年3月期に立ち上げ、企業集団として金融商品取引法に定められた「財務報告に係る内部統制の評価及び監査」制度（いわゆる日本版SOX法）が求める内部統制システムの評価・報告の仕組みを整備し、また評価によって発見した不備の改善を進めてきました。この結果、財務報告の信頼性確保への取り組みが定着しています。2013年3月期における当グループの財務報告に係る内部統制は有効であると判断するに至っています。今後につきましても、財務報告の信頼性を継続的に確保するとともに、効率性の向上と健全性の確保も視野に入れ、内部統制システムの維持と構築に取り組んでいきます。

また、会社法に基づき、内部統制システムの整備に関する基本方針を決定し、その整備に努めています。

<http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/management/governance.html>

会計監査

当社は、会社法及び金融商品取引法に基づく会計監査を有限責任あずさ監査法人に依頼しています。同監査法人及び同監査法人の業務執行社員と当社との間には特別な利害関係はありません。また、監査年数が7年を超える業務執行社員はいません。また、期末監査に限らず、決算期中の会計処理などについても会計監査的な観点からのアドバイスを適時受けております。

❖ コンプライアンス

当グループは、「グループ行動規範」に基づき、一人ひとりがコンプライアンスを意識し、適切な行動を可能とす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、会社の事業遂行ならびに経営資源の損失低減、再発防止に取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

当グループは、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。

また、2010年3月期に立ち上げた「コンプライアンス推進運動」を継続して実施し、業務の適正を確保するための「内部通報制度の全面改定の周知」など、グループ全体での取り組み及び展開を図っています。

グループ行動規範の周知徹底

当グループでは、グループ全従業員がCSR憲章を理解し、その精神に基づいた行動を実践するための行動指針を「グループ行動規範」に示し、企業倫理・法令遵守を徹底しています。

「グループ行動規範」は、その浸透・定着が重要であることから、「グループ経営理念」や「グループCSR憲章」と合わせて掲載したCSRの手引きを配付しているほか、イントラネットにもすべての内容を掲示しています。

コンプライアンス意識の醸成と浸透

コンプライアンス意識の醸成と浸透を図るために、グループ各社向けの勉強会を適宜実施するほか、日常遭遇しうる出来事を想定した具体例を分かりやすく編集したコンプライアンスハンドブックを全社員が適時閲覧できるイントラネットに掲載しています。また、ストーリー漫画を使用する等、親しみやすい記事を掲載して社員への浸透に努めました。

今後もグループ各社の先進事例を他のグループ会社に展開するなどシナジー効果を生み出し、コンプライアンスレベルの維持・向上に努めます。

下請法遵守体制の強化

当グループでは、下請代金支払遅延等防止法（下請法）遵守体制の一層の強化を図るため、内部監査を定期的実施するとともに、法務部門による各部門への教育・指導等を実施しています。また、内部監査部門の働きかけにより各部門による自己点検を継続して実施し、結果を内部監査部門・法務部門・内部統制部門にて共有することで遵守体制の強化に努めています。

内部通報制度

「グループCSR憲章」の精神に則って、グループ内・社内での自浄機能を活用させ、また法令違反ないし不正行為等による不祥事の発生を防止するため、内部通報に関する制度を制定しています。グループ各社及び社外の法律事務所に通報窓口を設置するとともに、通報事項に関する事実関係の調査、是正措置、再発防止策の実施、通報者の保護制度を設けています。

内部通報は不正発見の第一の手段として重要性が高まっており、同制度の実効性の向上に取り組み、従業員にとって利用しやすく、信頼に足る制度として全面改定しています。

❖ 知的財産に関する基本方針

当グループは知的財産を、企業競争力を高めるための重要な要素、かつ企業経営を支える重要な経営資源であると位置づけ、グループ会社ごとに方針を掲げて取り組んでいます。

セガでは各部門に知的財産推進委員を置くほか、各プロジェクトの現場責任者や担当者を対象として広く知財意識の啓蒙・普及活動を行っています。これにより、第三者の知的財産権を侵害することがないように努めるとともに、自社の知的財産権を適切に管理し、事業の保護・拡大を図っています。また、セガブランドの維持・向上のために、模倣品対策等も実施しています。

サミーでは、研究開発のフェーズごとに技術調査等を実施し、徹底したリスクアセスメントを行っています。また、知財研修の開催や社内イントラネットにおいて知的財産にかかわる様々な情報を掲載することにより、社員の意識啓発に努めています。

❖ IR活動

当社は、株主・投資家の皆様への公平・迅速な経営情報の開示に努めています。機関投資家やアナリストの皆様には、本決算及び第2四半期決算において、決算説明会を開催し、当日の様子はインターネットでも配信しています。海外投資家に対しては、アジア、欧州、米国等で適宜ロードショーを実施しています。また証券会社が主催するコンファレンスに代表取締役、IR担当者が参加しています。

IRサイトでは個人投資家の皆様に当グループを分かりやすくご説明する情報を掲載するほか、各種IR制作物の充実等、事業活動をより深くご理解いただくための取り組みを継続的に行っています。

また、株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見・ご要望を経営にフィードバックすることにより、経営の客観性の向上に努めています。

2013年3月期の主な活動と報酬

取締役会	出席状況
取締役会の開催回数	20回
社外取締役	
岩永 裕二	20回中18回出席(うち定時取締役会11回中9回出席)
夏野 剛	20回中20回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
社外取締役の出席率	95.0%
社外監査役	
嘉指 富雄	20回中20回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
平川 壽男	20回中20回出席(うち定時取締役会11回中11回出席)
榎本 峰夫	20回中19回出席(うち定時取締役会11回中10回出席)
社外監査役の出席率	98.3%
主な意思決定	内容
(株)セガネットワークスの設立	(株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割
(株)セガ エンタテインメントの設立	(株)セガのアミューズメント施設事業の機能を分社化
韓国Paradise Groupと合併会社を設立	カジノを含む複合型リゾート施設の開発
韓国釜山広域市における複合施設開発への参画	ホテル、エンタテインメント、商業施設等からなる複合施設の開発・運営
THQ Canada Inc. (現 Relic Entertainment, Inc.) 及び 開発タイトルに関わる知的財産の取得	PC向けオンラインゲーム事業
自己株式の取得	取得株式の総額：10,000,000株 取得金額の総額：16,192,991,300円

役員報酬

2013年3月期の取締役並びに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(名)	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	5	598	446	130	21
	社外	2	31	31	—	—
監査役	社内	—	—	—	—	—
	社外	2	23	21	1	—

2013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	583	当社	276	100	7
			サミー(株)	—	200	—
中山 圭史	取締役	154	当社	90	10	4
			サミー(株)	—	50	—

会計監査及び監査報酬

当事業年度において業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成は下記のとおりです。

業務を執行した公認会計士の氏名

指定有限責任社員 業務執行社員

中泉 敏、宮木 直哉、中村 宏之

2013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	1回
個別ミーティング(国内投資家)	327回
個別ミーティング(海外投資家)	110回
海外ロードショー	3回(北米1回、アジア1回、欧州1回)
カンファレンス	4回

百万円	2012年3月期		2013年3月期	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
当社	109	0	122	0
連結子会社	182	8	147	14
計	291	9	269	14

取締役、監査役及び執行役員

2013年6月27日現在

取締役



里見 治
代表取締役会長兼社長

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(現任)
2004年 (株)セガ代表取締役会長
サミー(株)代表取締役会長CEO
(株)セガ代表取締役会長兼CEO
当社代表取締役会長兼社長(現任)
2005年 (株)セガトイズ取締役会長(現任)
(株)トムス・エンタテインメント取締役会長(現任)
2007年 (株)セガ代表取締役社長CEO兼COO
2008年 (株)セガ代表取締役会長CEO(現任)
2012年 フェニックスリゾート(株)社外取締役
サミー(株)取締役会長
フェニックスリゾート(株)取締役
同社取締役会長(現任)
(株)セガネットワークス取締役(現任)
2013年 サミー(株)代表取締役会長CEO(現任)



中山 圭史
取締役相談役

1989年 サミー工業(株)(現サミー(株))入社総務部長
2004年 当社専務取締役
2005年 サミー(株)取締役
(株)サミーネットワークス取締役
(株)セガトイズ取締役
当社取締役副社長
2007年 当社代表取締役副社長
2008年 サミー(株)代表取締役社長COO
2011年 (株)サミーネットワークス取締役
2012年 サミー(株)代表取締役副会長CEO
フェニックスリゾート(株)取締役
2013年 当社取締役相談役グループ代表室、
事業開発室室管掌(現任)



菅野 暁
取締役

1998年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)
経営企画室マネージャー
2004年 当社執行役員
2008年 (株)セガ取締役コーポレート本部長
2009年 (株)セガトイズ専務取締役コーポレート本部長
同社取締役副社長コーポレート本部長兼経営企画室長
2010年 同社代表取締役副社長経営統括本部長
2013年 当社上席執行役員 管理部長
(株)セガトイズ取締役(現任)
サミー(株)取締役(現任)
(株)セガ取締役(現任)
当社取締役管理本部、グループCSR推進室、
グループ会社支援室管掌(現任)



里見 治紀
取締役

2004年 サミー(株)入社
2005年 (株)セガ入社
2009年 Sega of America, Inc. Vice President of
Digital Business
2011年 同社 Senior Vice President of Digital Business
(株)サミーネットワークス取締役
2012年 当社代表取締役社長CEO(現任)
Sega of America, Inc. Director(現任)
Sega Europe Ltd. Director(現任)
(株)セガ取締役(現任)
当社取締役(現任)
(株)セガネットワークス代表取締役社長CEO(現任)



鶴見 尚也
取締役

1992年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)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
Sega Publishing America, Inc. Chairman
2008年 (株)セガ取締役
2009年 同社常務取締役
Sega Europe Ltd. Chairman
2010年 Sega Amusement Europe Ltd. CEO
2012年 (株)セガ代表取締役社長COO(現任)
Sega Holdings Europe Ltd. CEO 兼 President(現任)
当社取締役(現任)
(株)セガネットワークス取締役(現任)

GOVERNANCE

取締役、監査役及び執行役員

取締役



小口 久雄

取締役兼 CCO (Chief Creative Officer)

1984年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
2003年 (株)セガ代表取締役社長
2004年 (株)セガ代表取締役社長兼最高執行責任者
当社取締役副会長
2005年 Sega Holdings Europe Ltd. CEO
2006年 Sega Holdings U.S.A., Inc. Chairman
2007年 (株)セガ代表取締役副社長
2008年 (株)セガ代表取締役、(株)セガ取締役、
サミー(株)取締役、(株)セガ取締役 CCO、
当社取締役兼 CCO (現任)、サミー(株)取締役 CCO
2009年 サミー(株)専務取締役
2011年 サミー(株)代表取締役専務
2012年 サミー(株)代表取締役副社長



青木 茂

取締役

2005年 (株)セガ入社 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)网络科技有限公司 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 (現任)
2013年 当社取締役 (現任)

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・
シヨウ・ビ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 取締役
2005年 JMS North America Corporation 取締役 (現任)
2006年 太陽誘電(株)取締役 (現任)
2007年 当社取締役 (現任)



夏野 剛¹

社外取締役

2005年 (株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ執行役員
マルチメディアサービス部長
2008年 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科
特別招聘教授
当社取締役 (現任)
びあ(株)取締役 (現任)
トランスコスモス(株)取締役 (現任)
NTTレゾナント(株)取締役 (現任)
SBIホールディングス(株)取締役
(株)ドワンゴ取締役 (現任)
2009年 (株)ディー・エル・イー取締役 (現任)
グリー(株)取締役 (現任)
2010年 ビットワレット(株)(現:楽天Edy(株))取締役 (現任)
(株)U-NEXT取締役 (現任)
2011年 (株)CUUSOO SYSTEM 取締役 (現任)
2012年 (株)セガネットワークス取締役 (現任)
2013年 慶應義塾大学 環境情報学部 客員教授 (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 コスモ証券(株)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(現任)
(株)セガトイズ監査役(現任)
当社常勤監査役(現任)
2012年 (株)セガネットワークス監査役(現任)



宮崎 尚
監査役

1984年 (株)セガ・エンタープライゼス(現(株)セガ)入社
2001年 (株)セガ経理財務本部経理部長
2006年 (株)セガコーポレート統括本部財務部長
2007年 (株)セガ常勤監査役(現任)
当社監査役(現任)
2009年 (株)セガビーリンク(現:(株)セガエンタテインメント)
監査役(現任)
2012年 (株)セガネットワークス監査役



平川 壽男²
監査役

1994年 丸三証券(株)取締役
1996年 丸三証券(株)常務取締役
2001年 丸三ファイナンス(株)代表取締役社長
2004年 サミー(株)常勤監査役(現任)
当社監査役(現任)
2005年 (株)トムス・エンタテインメント監査役(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(現在)
2004年 (株)サミーネットワークス監査役
(株)セガ監査役(現任)
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)

執行役員



深澤 恒一
上席執行役員



清水 俊一
上席執行役員



上田 晃一郎
執行役員



菊地 誠一郎
執行役員



石倉 博
執行役員



秋庭 孝俊
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

Financials

財政状態及び経営成績の分析

Revenue and Expenses

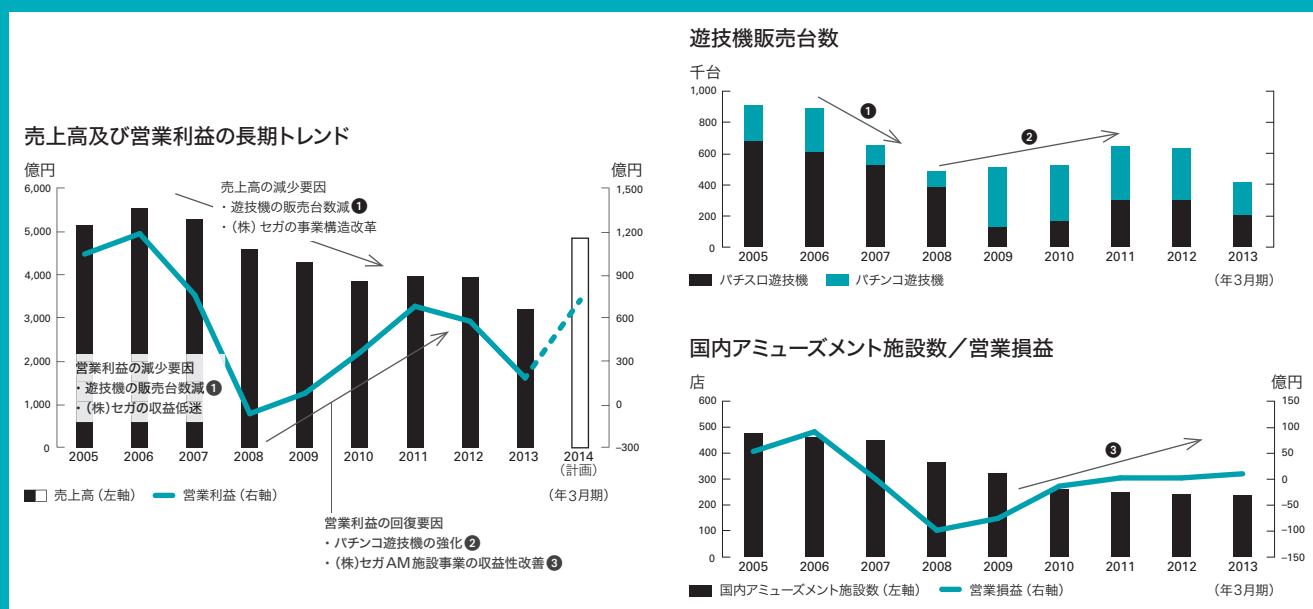
収支状況分析

長期トレンド

経営統合直後の売上高から近年の水準に減少してきた要因は、主に(1)風適法施行規則等の改正(以下「規則改正」)の経過措置期間が終了した2007年秋頃より、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が大きく変化したこと、(2)(株)セガの収益力強化に向けた構造改革(アミューズメント施設事業における収益性・将来性の低い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)に伴う売上高の減少などによります。

利益面では、利益率が相対的に高いパチスロ遊技機の販売台数減少や、アミューズメント施設事業並びに、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。その後、主に(1)パチンコ遊技機事業の強化、(2)(株)セガの構造改革等により、回復基調を辿っています。



2012年3月期と2013年3月期の比較

2013年3月期の連結売上高は、前期比740億95百万円(18.7%)減の3,214億7百万円となりました。パチスロ遊技機、パチンコ遊技機の販売状況がともに前期比で大幅に減少した遊技機事業が前期比32.9%の減収となったこと、並びにアミューズメント機器事業が前期比21.6%の減収となったことが主要因となりました。

費用面では、売上原価は、物量減や部材のリユース等により、前期比293億71百万円(12.6%)の減となりました。売上原価率は、相対的に利益率の高い遊技機事業の収益低下及び新工場操業に伴う減価償却費の増加等により、前期比4.5ポイント上昇し、63.6%となりました。

販売費及び一般管理費は、遊技機販売台数の減少に伴う販売手数料の減少や、遊技機事業並びにコンシューマ事業における販売タイトルの減少に伴い、広告宣伝費が前期比23.7%の減となったこと等により、前期比54億14百万円(5.2%)減の978億65百万円となりました。

営業利益は、売上高の大幅な減少等により前期比393億11百万円(67.3%)減の190億73百万円となりました。営業利益率は、前期比8.9ポイント低下し、5.9%となりました。

当期は、投資有価証券売却益として19億17百万円、厚生年金基金代行返上益として63億45百万円の計上等により、101億79百万円の特別利益を計上しました。一方、特別損失は、コンシューマ事業の構造改革に係る事業再編損をはじめ、185億77百万円を計上した2012年3月期に対して、当期は一部米国会社におけるのれんの一括償却や関係会社清算損などの計上などにより54億61百万円を計上しました。

当期純利益は前期比116億40百万円(53.3%)増の334億60百万円となりました。これは、一部米国会社の清算結了に伴い発生した法人税法上の欠損金に対して、今後の課税所得により控除可能と見込まれる部分につき繰延税金資産を計上したことが主な要因です。

財政状態及び経営成績の分析

要約連結損益計算書

	2012	2013	前期比	2014(計画)
売上高	3,955	3,214	-741	4,850
売上原価	2,338	2,044	-294	—
売上総利益	1,616	1,169	-447	—
販売費及び一般管理費	1,032	978	-54	—
営業利益	583	190	-393	730
営業外収益	20	45	+25	—
営業外費用	22	26	+4	—
経常利益	581	209	-372	720
特別利益	33	101	+68	33
特別損失	185	54	-131	48
税金等調整前当期純利益	429	256	-173	705
法人税等合計	205	-81	-286	—
当期純利益	218	334	+116	470

繰延税金資産の計上による減少

各種費用等

	2012	2013	増減	2014(計画)	増減
研究開発費・コンテンツ制作費	533	452	-81	549	+97
設備投資額	361	328	-33	325	-3
減価償却費	161	181	+20	255	+74
広告宣伝費	172	131	-41	195	+64

特別利益・特別損失

	2012	2013		2014(計画)	
特別利益		特別利益	特別利益		
真ののれん発生益	21	厚生年金基金代行返上益	63	固定資産売却益	30
その他	12	投資有価証券売却益	19	その他	3
計	33	その他	19	計	33
		計	101		
特別損失		特別損失	特別損失		
事業再編損	63	減損損失	29	関係会社清算損	48
特許実施許諾解決金	35	関係会社清算損	17	計	48
のれん一括償却額	33	その他	8		
減損損失	33	計	54		
その他	21				
計	185				

【ご参考】

	2012	2013
包括利益		
当期純利益	218	334
少数株主利益	6	3
少数株主損益調整前当期純利益	224	337
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	75	85
繰延ヘッジ損益	0	—
土地再評価差額金	1	—
為替換算調整勘定	(4)	43
持分法適用会社に対する持分相当額	0.05	8
その他の包括利益合計	72	136
包括利益	296	474

設備投資及び減価償却費

当期は、遊技機事業における金型取得及び新工場の建設を中心とした設備投資119億14百万円、(株)セガ エンタテインメント等が運営するアミューズメント施設における設備投資79億23百万円を実施しました。前期の遊技機事業新工場設立に伴う投資からの反動減により、設備投資の総額は前期比9.1%減の328億71百万円となりました。

減価償却費は、主にコンシューマ事業におけるデジタルタイトルの増加及び、遊技機事業の新工場操業に伴い、前期比20億23百万円(12.5%)増の181億81百万円となりました。

● P.79「減価償却資産の償却方法に関する会計方針の変更」をご参照ください。

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80億54百万円(15.1%)減の452億94百万円となりました。これは主に、コンシューマ事業における構造改革施策として、パッケージゲーム分野のタイトル数が減少したこと等によるものです。

2014年3月期の見通し

遊技機事業が当期比89.9%の増収、コンシューマ事業がパッケージゲームソフトの販売増並びに、デジタル分野における販売増等により当期比30.7%の増収を見込んでいます。このほか全セグメントが当期比増収に転じることを見込み、売上高は、当期比50.9%増の4,850億円を計画しています。

営業利益は、遊技機事業の大幅増益とデジタル分野の収益拡大により、当期比284.2%増益の730億円を計画しています。

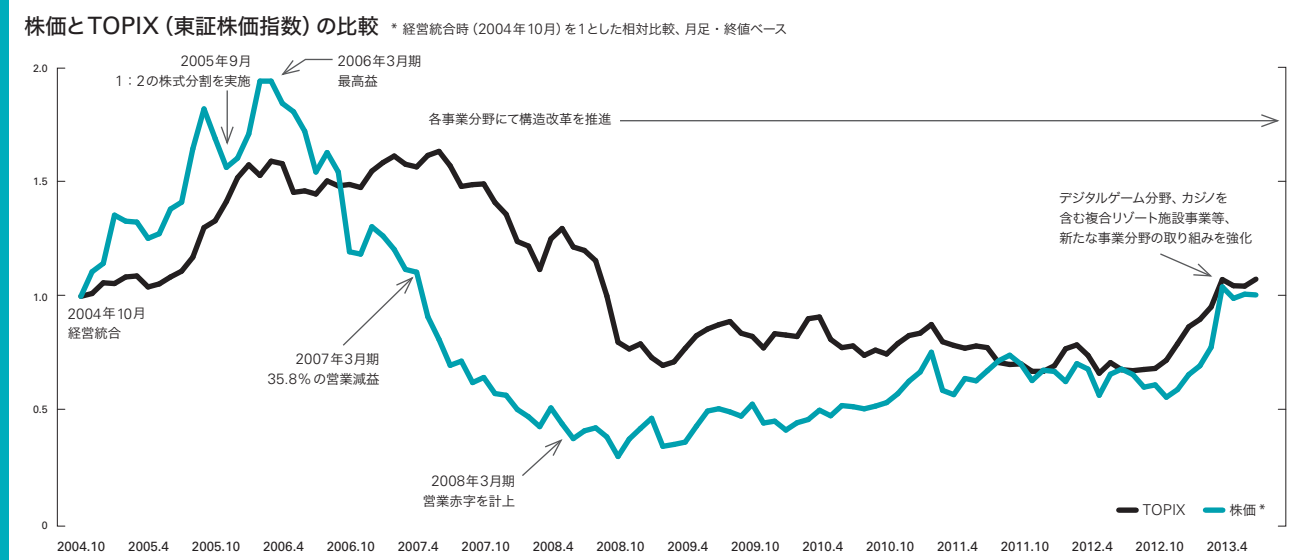
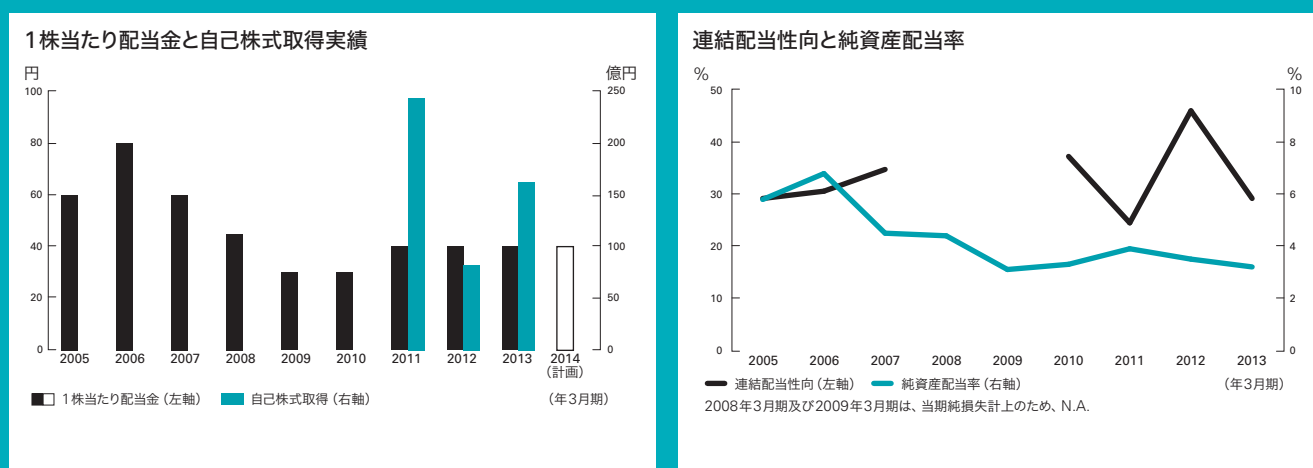
2013年3月期の繰延税金資産の計上の反動もあり、2014年3月期の当期純利益は、当期比40.7%増の470億円を計画しています。

Shareholder Value

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、毎期の税引き後利益のうち、20～30%程度の配当性向を目途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を採用しています。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3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。



2013年3月期の株主還元実績

経常利益までの各段階利益が減益となった一方で、既述の特殊要因により当期純利益が増加したため、1株当たり当期純利益は、前期の86.73円に対して137.14円となりました。1株当たり配当金は前期同様の40円をお支払いしました。その結果、連結配当性向は29.2%となり、連結純資産配当率は、前期の3.5%に対して3.2%となりました。

また、1,000万株 (取得価額161億92百万円) の自己株式の取得を実施しています。

2014年3月期の株主還元予想

2014年3月期は、業績予想に基づき当期同様の1株当たり40円の配当を予想しています。これにより配当性向は20.6%になる見込みです。

Segments

セグメント別分析

長期トレンド

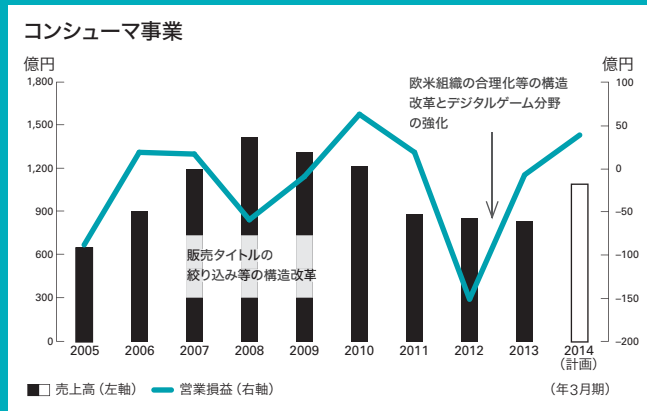
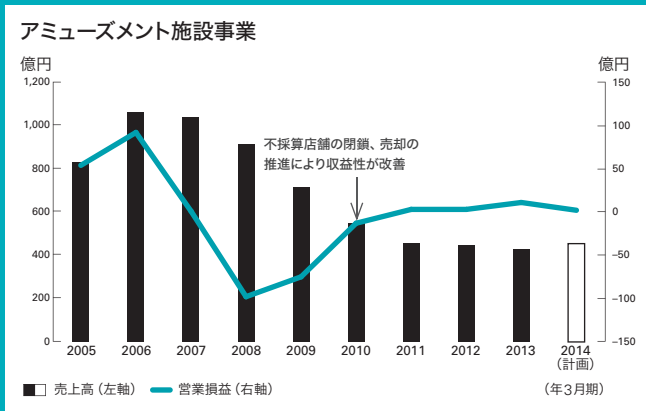
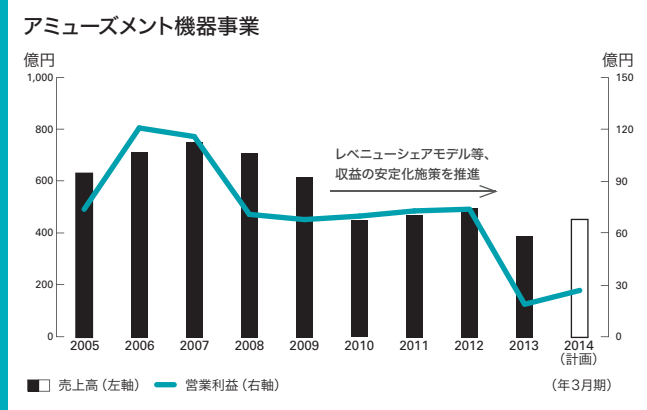
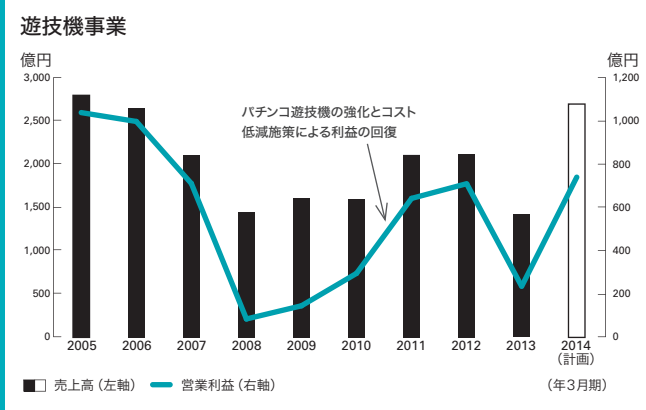
経営統合直後にパチスロ遊技機に偏重した製品構成であった遊技機事業は、2004年7月の規則改正に端を発したパチスロ遊技機市場の停滞を背景に2007年3月期から2008年3月期にかけて売上高が大幅に減少しました。パチンコ遊技機の製品力強化を通じた、パチスロ・パチンコ遊技機のバランスがとれた製品ポートフォリオの構築により、2008年3月期を底に、徐々に回復傾向を描いてきました。利益面では、パチスロ遊技機よりも利益率が低いパチンコ遊技機の売上構成比が上昇しましたが、部材のリユース等により、利益率の改善を図っています。

アミューズメント機器事業は、施設オペレーション市場の低迷が深刻化した2010年3月期頃より、一部大型・高額機器の開発・販売に関する慎重な対応に加え、プレイヤーの遊技に応じて施設オペレータとセガで収益を分けあう「レベニューシェア」モデルの導入を進めていったことで売上高が減少していますが、レベニューシェア配分収益の拡大により収益の安定化を図っています。

アミューズメント施設事業は、営業損失を計上した2008年3月期以降、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。一方、不採算店舗の閉鎖一巡や、運営力の強化により、近年は営業黒字化しています。

コンシューマ事業のパッケージゲームソフト分野では、営業赤字を計上した2008年3月期頃から販売タイトルの絞り込み等の収益構造の改革を進めてきました。2012年3月期にも欧米組織の合理化を柱とする事業構造改革を実施し費用・損失を計上しています。また、デジタルゲーム分野の強化を継続的に進めており、2013年3月期はゲームコンテツのうち約45%がデジタルゲーム分野の売上高となっています。

当グループは、遊技機事業に対する収益依存度が高く、売上高に占める比率では30%から50%台前半の間で推移し、営業利益面では恒常的に同事業が大半を占める状態にあります。



2012年3月期と2013年3月期の比較

遊技機事業は、主力タイトルの販売スケジュールを見直したパチスロ遊技機事業、一部の大型タイトルに需要が偏重する市場環境の影響を受けたパチンコ遊技機事業ともに販売台数が大幅に減少しました。その結果、売上高は前期比699億8百万円(32.9%)減の1,422億81百万円となりました。営業利益は、前期比475億6百万円(66.9%)減の235億34百万円となり、営業利益率は、前期比17.0ポイント低下し16.5%となりました。

アミューズメント機器事業は、開発サイクル上、新規大型タイトルの販売が不在となったことにより、売上高は前期比107億95百万円(21.6%)減の391億34百万円となりました。

アミューズメント施設事業は、主にプライズカテゴリーに牽引される形で比較的堅調に推移した前期の反動減により、国内既存店舗売上高は、前期の100.5%に対して当期は93.8%と低調に推移した結果、売上高は前期比19億1百万円(4.3%)減の427億7百万円となりました。営業利益は、有形固定資産の減価償却方法の定率法から定額法への変更により、減価償却費が減少したため、前期の3億55百万円に対して11億94百万円となりました。

コンシューマ事業のゲームコンテンツ事業は、構造改革施策として販売タイトル数を大幅に絞り込んだ結果、販売本数が大幅に減少しました。これにより当期の売上高は、前期比18億14百万円(2.1%)の減少となる838億74百万円となりました。営業損失は、2012年3月期に実施した事業構造改革による営業費用の減少等により、前期の151億82百万円から7億32百万円に損失幅が大きく縮小しました。

2014年3月期の見通し

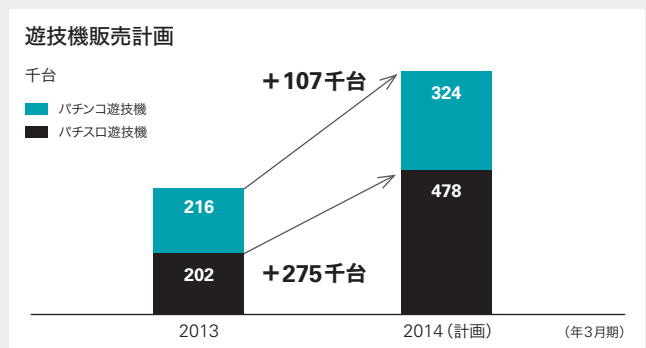
2014年3月期は、当期において減価償却費負担の減少により利益が増加した反動を見込むアミューズメント施設以外のセグメントで増収・増益を計画しています。

遊技機事業の売上高は、当期比89.9%増の2,700億円、営業利益は同214.9%増の740億円を計画しています。パチスロ遊技機事業、パチンコ遊技機事業ともに、複数の大型タイトルの投入により大幅な販売台数の増加を計画しています。

アミューズメント機器事業では、複数の主力タイトルの投入及び、配分収益の安定的な獲得等により、売上高は当期比16.4%の増収となる455億円、営業利益は、同42.1%の増益となる27億円を計画しています。

アミューズメント施設事業の、国内既存店売上高は、前年比101.8%を計画し、売上高は、当期比6.6%の増収となる455億円、営業利益は減価償却費等の営業費用の増加により、減益を見込んでいます。

コンシューマ事業は、デジタルゲーム分野におけるスマートデバイス向け有力IPの新作タイトルの投入加速等により、当期比30.7%の増収を計画しています。営業損益はデジタルゲーム分野の収益拡大等により、当期7億円の営業損失に対して、39億円の営業黒字への転換を見込みます。



【減価償却資産の償却方法に関する会計方針の変更】

当社及び国内連結子会社は、大型の設備投資を計画したことを契機に、あらためて実態を見直した結果、2013年3月期より耐用年数を変更するとともに、有形固定資産の減価償却方法を定率法から、主として定額法に変更しています。

この結果、従来の方策による場合と比較し、当連結会計年度の売上総利益が53億17百万円増加し、営業利益、経常利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ66億24百万円増加しています。

2013年3月期のセグメント利益に与えた影響は次の通りです。

	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	コンシューマ事業	その他
減価償却方法の変更	+2,110	+203	+3,644	+212	+23
耐用年数の変更	-1,138	-6	-101	-61	-

百万円

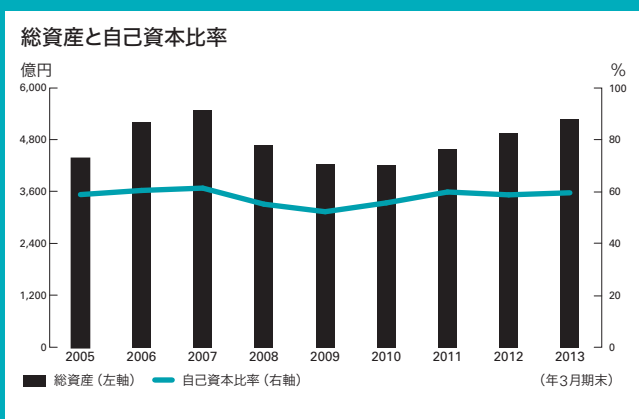
Financial Position

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、現金及び預金の減、有価証券の評価減、売却等による有形固定資産の減により減少しました。近年は、複合型リゾート施設事業への積極的取り組み、遊技機事業の新工場建設並びに、保有株式の時価上昇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が、複合型リゾート施設への取り組みに際しては、バランスシートの過度な肥大化に留意しています。

自己資本比率は、ヒットの有無により収益が大きく変動するなかでも、成長分野での事業育成に向けた投資並びに、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を背景に、安定的に60%前後で推移しています。



2012年3月期と2013年3月期の比較

資産

当期末の総資産は、前期末比310億53百万円増加し、5,285億4百万円となりました。

当期末の流動資産は、前期末比90億74百万円減少し、3,185億70百万円となりました。これは主に、償還等により有価証券が前期末比622億49百万円、受取手形及び売掛金が同96億67百万円減少したこと等によります。

当期末の固定資産は、前期末比401億27百万円増加し、2,099億33百万円となりました。これは主に、遊技機事業における新工場の建設等に伴い、有形固定資産が増加したこと及び、時価の上昇等を背景とした投資有価証券の増加により、投資その他の資産が前期末比296億36百万円増加したことによります。

負債

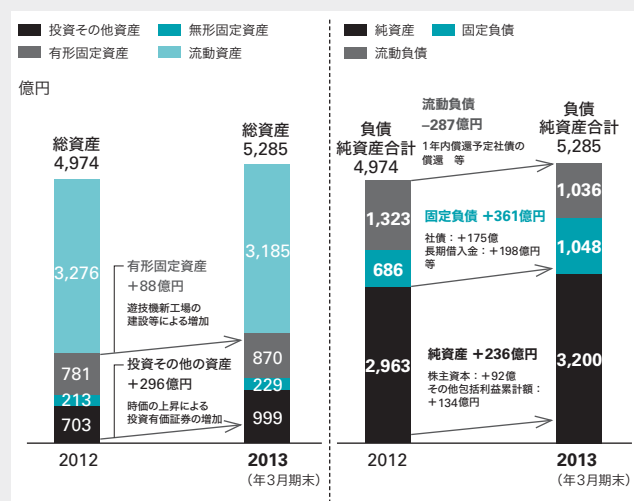
流動負債は、前期末比287億60百万円減少し、1,036億37百万円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金の減少、1年内償還予定の社債の償還を行ったこと等によります。流動比率は307.4%となり、引き続き高水準の流動性を維持しています。

固定負債は、前期末比361億54百万円増の1,048億31百万円となりました。これは主に、新規の借入や社債発行により資金調達を行ったこと等によります。固定比率は66.5%、長期固定適合率は49.9%となりました。

有利子負債は、前期末比224億32百万円増の931億37百万円となりました。引き続き手元流動性1,808億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236億58百万円増加し、3,200億34百万円となりました。これは主に、自己株式の取得や配当金の支払いがあった一方で、当期純利益の計上による株主資本の増加や、その他有価証券評価差額金、為替換算調整勘定が増加したことなどによります。当期末の自己資本比率は、前期末比0.8ポイント向上し、59.7%となりました。



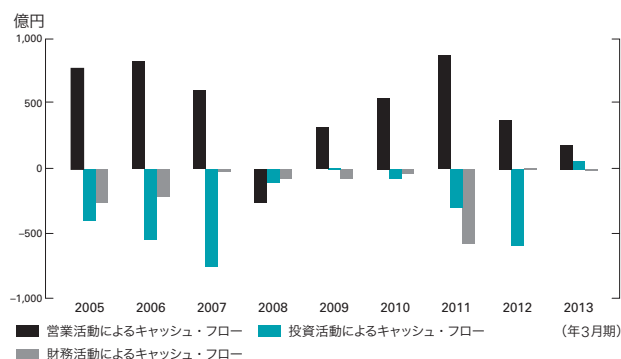
Cash Flows

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。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



2012年3月期と2013年3月期の比較

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは186億3百万円の収入（前期は380億23百万円の収入）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益256億31百万円及び、減価償却費181億81百万円の計上、売上債権が108億19百万円減少した一方で、仕入債務が101億97百万円減少したこと、たな卸資産が75億90百万円増加したこと、163億36百万円の法人税の支払があったこと等によります。

投資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・フローは63億96百万円の収入（前期は590億12百万円の支出）となりました。これは主に、有価証券の償還により

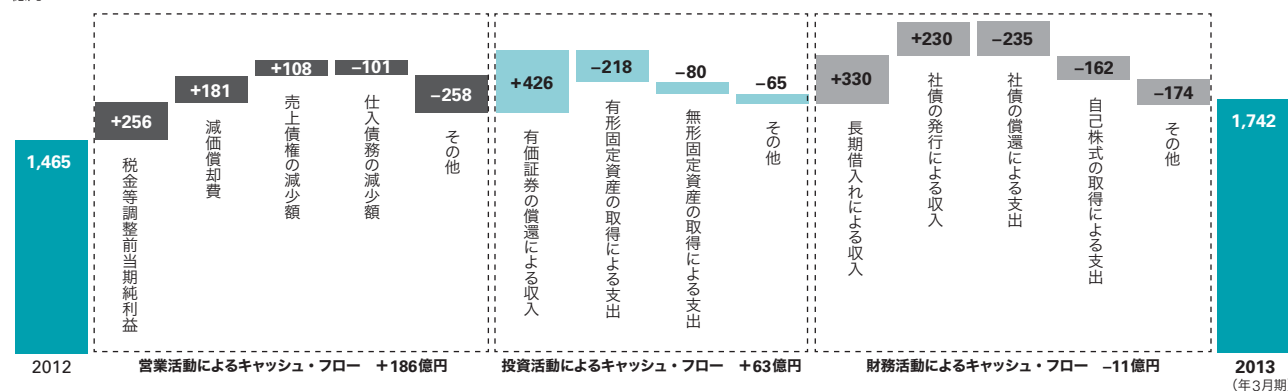
426億50百万円の収入があった一方で、有形固定資産の取得により218億96百万円、無形固定資産の取得により80億68百万円、関係会社株式の取得により51億39百万円をそれぞれ支出したこと等によります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは11億16百万円の支出（前期は9億14百万円の収入）となりました。これは主に、長期借入の実行により330億円を調達した一方で、配当金の支払（少数株主への配当金を含む）により98億58百万円を、自己株式の取得により162億20百万円を、長期借入金の返済により104億72百万円をそれぞれ支出したこと等によります。

連結キャッシュ・フローの状況

億円



	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2013	2012	2013
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 50,142	¥ 59,917	\$ 533,376
短期借入金（注記5（1）、（5））	12,867	10,194	136,871
1年内償還予定の社債	5,843	23,515	62,160
未払法人税等	1,494	5,550	15,895
未払費用	10,825	10,914	115,155
賞与引当金	3,893	4,405	41,417
役員賞与引当金	654	917	6,964
事業再編引当金	907	4,737	9,649
資産除去債務	229	199	2,441
繰延税金負債	0	0	8
その他	16,778	12,046	178,470
流動負債合計	103,637	132,398	1,102,413
固定負債			
社債	29,500	11,943	313,796
長期借入金（注記5（5））	44,926	25,052	477,894
退職給付引当金	9,277	14,527	98,689
役員退職慰労引当金	138	293	1,470
繰延税金負債	5,124	3,498	54,508
再評価に係る繰延税金負債	745	846	7,932
資産除去債務	2,165	1,943	23,034
その他	12,953	10,572	137,787
固定負債合計	104,831	68,676	1,115,114
負債合計	208,469	201,075	2,217,527
純資産の部			
株主資本			
資本金	29,953	29,953	318,616
資本剰余金	119,335	119,397	1,269,395
利益剰余金	198,924	175,173	2,115,995
自己株式	(40,540)	(26,067)	(431,232)
株主資本合計	307,673	298,456	3,272,774
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	27,385	18,872	291,305
土地再評価差額金（注記5（4））	(4,705)	(4,541)	(50,053)
為替換算調整勘定	(14,601)	(19,681)	(155,315)
その他の包括利益累計額合計	8,078	(5,350)	85,936
新株予約権	1,146	991	12,192
少数株主持分	3,136	2,279	33,358
純資産合計	320,034	296,376	3,404,263
負債純資産合計	¥528,504	¥497,451	\$5,621,790

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
2013年3月期及び2012年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
売上高	¥321,407	¥395,502	\$3,418,860
売上原価(注記6(1)、(2))	204,468	233,839	2,174,962
売上総利益	116,938	161,663	1,243,898
販売費及び一般管理費合計(注記6(2))	97,865	103,279	1,041,014
営業利益	19,073	58,384	202,883
その他収益(費用)：			
受取利息	507	386	5,395
受取配当金	752	495	7,999
持分法による投資利益	15	—	163
投資事業組合運用益	193	507	2,056
リース資産運用収入	67	88	716
デリバティブ評価益	318	18	3,386
為替差益	1,925	—	20,478
支払利息	(836)	(676)	(8,900)
持分法による投資損失	—	(8)	—
売上割引	(139)	(33)	(1,481)
支払手数料	(204)	(481)	(2,177)
貸倒引当金繰入額	—	(2)	—
投資事業組合運用損	(229)	(140)	(2,441)
為替差損	—	(210)	—
店舗解約違約金	(45)	(2)	(488)
社債発行費	(373)	(125)	(3,968)
固定資産売却益	667	163	7,099
関係会社株式売却益	—	173	—
投資有価証券売却益	1,917	56	20,401
原状回復費戻入益	—	1	—
負ののれん発生益	—	2,152	—
関係会社清算益	20	489	220
厚生年金基金代行返上益	6,345	—	67,496
固定資産売却損	(11)	(2)	(125)
減損損失(注記6(5))	(2,986)	(3,341)	(31,763)
投資有価証券評価損	(6)	(189)	(71)
子会社整理損	—	(5)	—
のれん一括償却額	—	(3,363)	—
特許実施許諾解決金	—	(3,500)	—
事業再編損(注記6(3))	(489)	(6,308)	(5,206)
関係会社清算損(注記6(4))	(1,795)	—	(19,095)
その他-純額	946	(1,554)	10,069
小計	6,558	(15,414)	69,762
税金等調整前当期純利益	25,631	42,969	272,646
法人税、住民税及び事業税	4,038	13,056	42,955
法人税等調整額	(12,201)	7,465	(129,793)
法人税等合計	(8,163)	20,522	(86,837)
少数株主損益調整前当期純利益	33,795	22,446	359,484
少数株主利益	334	626	3,558
当期純利益	33,460	21,820	355,926
少数株主利益	334	626	3,558
少数株主損益調整前当期純利益	33,795	22,446	359,484
その他の包括利益(注記6(6))			
その他有価証券評価差額金	8,512	7,526	90,554
繰延ヘッジ損益	—	0	—
土地再評価差額金	—	112	—
為替換算調整勘定	4,325	(434)	46,014
持分法適用会社に対する持分相当額	847	5	9,012
その他の包括利益合計	13,686	7,210	145,581
包括利益	47,481	29,656	505,065
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	47,053	29,038	500,518
少数株主に係る包括利益	¥ 427	¥ 618	\$ 4,547

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
2013年3月期及び2012年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2013	2012	2013
株主資本			
資本金			
当期首残高	¥29,953	¥ 29,953	\$ 318,616
当期変動額	—	—	—
当期変動額合計	—	—	—
当期末残高	29,953	29,953	318,616
資本剰余金			
当期首残高	119,397	119,784	1,270,048
当期変動額			
株式交換による増加	—	(394)	—
自己株式の処分	(61)	(0)	(652)
連結範囲の変動	—	8	—
当期変動額合計	(61)	(386)	(652)
当期末残高	119,335	119,397	1,269,395
利益剰余金			
当期首残高	175,173	164,669	1,863,349
当期変動額			
剰余金の配当	(9,851)	(10,057)	(104,794)
当期純利益	33,460	21,820	355,926
連結範囲の変動	(21)	55	(225)
土地再評価差額金の取崩	163	(1,314)	1,739
当期変動額合計	23,751	10,503	252,646
当期末残高	198,924	175,173	2,115,995
自己株式			
当期首残高	(26,067)	(25,329)	(277,287)
当期変動額			
株式交換による増加	—	7,724	—
自己株式の取得	(16,220)	(8,469)	(172,538)
自己株式の処分	1,747	6	18,593
当期変動額合計	(14,472)	(737)	(153,945)
当期末残高	(40,540)	(26,067)	(431,232)
株主資本合計			
当期首残高	298,456	289,077	3,174,726
当期変動額			
剰余金の配当	(9,851)	(10,057)	(104,794)
当期純利益	33,460	21,820	355,926
株式交換による増加	—	7,329	—
自己株式の取得	(16,220)	(8,469)	(172,538)
自己株式の処分	1,686	6	17,940
連結範囲の変動	(21)	63	(225)
土地再評価差額金の取崩	163	(1,314)	1,739
当期変動額合計	9,217	9,378	98,048
当期末残高	¥307,673	¥298,456	\$3,272,774

添付注記参照

FINANCIALS

連結株主資本等変動計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金			
当期首残高	¥ 18,872	¥ 11,350	\$ 200,749
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	8,513	7,522	90,555
当期変動額合計	8,513	7,522	90,555
当期末残高	27,385	18,872	291,305
繰延ヘッジ損益			
当期首残高	—	(0)	—
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	0	—
当期変動額合計	—	0	—
当期末残高	—	—	—
土地再評価差額金			
当期首残高	(4,541)	(5,969)	(48,313)
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	(163)	1,314	(1,739)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	112	—
当期変動額合計	(163)	1,427	(1,739)
当期末残高	(4,705)	(4,541)	(50,053)
為替換算調整勘定			
当期首残高	(19,681)	(19,264)	(209,351)
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	5,079	(416)	54,036
当期変動額合計	5,079	(416)	54,036
当期末残高	(14,601)	(19,681)	(155,315)
その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	(5,350)	(13,883)	(56,915)
当期変動額			
土地再評価差額金の取崩	(163)	1,314	(1,739)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	13,593	7,218	144,591
当期変動額合計	13,429	8,532	142,852
当期末残高	8,078	(5,350)	85,936
新株予約権			
当期首残高	991	406	10,543
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	155	585	1,649
当期変動額合計	155	585	1,649
当期末残高	1,146	991	12,192
少数株主持分			
当期首残高	2,279	9,861	24,246
当期変動額			
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	856	(7,581)	9,111
当期変動額合計	856	(7,581)	9,111
当期末残高	3,136	2,279	33,358
純資産合計			
当期首残高	296,376	285,461	3,152,601
当期変動額			
剰余金の配当	(9,851)	(10,057)	(104,794)
当期純利益	33,460	21,820	355,926
株式交換による増加	—	7,329	—
自己株式の取得	(16,220)	(8,469)	(172,538)
自己株式の処分	1,686	6	17,940
連結範囲の変動	(21)	63	(225)
土地再評価差額金の取崩	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	14,604	221	155,352
当期変動額合計	23,658	10,914	251,661
当期末残高	¥320,034	¥296,376	\$3,404,263

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
2013年3月期及び2012年3月期

	単位：百万円		単位：千米ドル（注記1）
	2013	2012	2013
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥ 25,631	¥ 42,969	\$ 272,646
減価償却費	18,181	16,158	193,396
減損損失	2,986	3,341	31,763
アミューズメント施設機器振替額	(3,054)	(3,796)	(32,492)
固定資産売却損益（益）	(655)	(161)	(6,973)
固定資産除却損	232	217	2,476
関係会社株式売却損益（益）	2	(173)	26
子会社整理損	—	5	—
関係会社清算損益（益）	1,774	(489)	18,874
投資有価証券売却損益（益）	(1,917)	(49)	(20,401)
投資有価証券評価損益（益）	6	189	71
投資事業組合運用損益（益）	36	(366)	384
のれん償却額	2,225	6,363	23,673
負ののれん発生益	—	(2,152)	—
貸倒引当金の増減額（減少）	(420)	(57)	(4,469)
役員賞与引当金の増減額（減少）	(267)	(39)	(2,845)
ポイント引当金の増減額（減少）	—	(5)	—
退職給付引当金の増減額（減少）	(5,263)	877	(55,983)
役員退職慰労引当金の増減額（減少）	(169)	(910)	(1,804)
賞与引当金の増減額（減少）	(540)	573	(5,744)
受取利息及び受取配当金	(1,259)	(882)	(13,394)
支払利息	836	676	8,900
為替差損益（益）	(2,230)	(126)	(23,724)
持分法による投資損益（益）	(15)	8	(163)
売上債権の増減額（増加）	10,819	(16,632)	115,085
たな卸資産の増減額（増加）	(7,590)	2,186	(80,738)
仕入債務の増減額（減少）	(10,197)	22,519	(108,473)
預り保証金の増減額（減少）	86	176	915
その他	(1,513)	2,001	(16,100)
小計	27,723	72,423	294,904
利息及び配当金の受取額	1,274	855	13,561
利息の支払額	(813)	(654)	(8,651)
法人税等の支払額	(16,336)	(40,396)	(173,779)
法人税等の還付額	6,754	5,796	71,849
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 18,603	¥ 38,023	\$ 197,885

添付注記参照

FINANCIALS

連結キャッシュ・フロー計算書

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	¥ (1,127)	¥ (380)	\$ (11,995)
定期預金の払戻による収入	2,058	1,097	21,898
有価証券の取得による支出	(100)	(44,102)	(1,063)
有価証券の償還による収入	42,650	22,066	453,675
信託受益権の取得による支出	(5,494)	(6,097)	(58,447)
信託受益権の売却による収入	5,879	5,114	62,541
有形固定資産の取得による支出	(21,896)	(24,005)	(232,920)
有形固定資産の売却による収入	3,830	988	40,742
無形固定資産の取得による支出	(8,068)	(6,469)	(85,828)
投資有価証券の取得による支出	(5,025)	(1,961)	(53,452)
投資有価証券の売却による収入	7,274	105	77,375
投資有価証券の償還による収入	150	1,000	1,595
投資事業組合への出資による支出	(162)	(176)	(1,730)
投資事業組合からの分配による収入	264	631	2,817
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	(3,226)	(7,551)	(34,324)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	—	(165)	—
子会社の清算による収入	16	2,100	174
関係会社株式の取得による支出	(5,139)	(306)	(54,664)
貸付けによる支出	(510)	(118)	(5,426)
貸付金の回収による収入	164	135	1,747
金銭の信託の取得による支出	(5,800)	—	(61,695)
敷金の差入による支出	(377)	(1,022)	(4,018)
敷金の回収による収入	1,034	680	11,001
事業譲渡による収入	184	0	1,958
その他	(180)	(577)	(1,918)
投資活動によるキャッシュ・フロー	6,396	(59,012)	68,041
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(減少)	—	(1,500)	—
長期借入れによる収入	33,000	34,430	351,026
長期借入金の返済による支出	(10,472)	(6,157)	(111,394)
社債の発行による収入	23,026	7,474	244,940
社債の償還による支出	(23,515)	(13,642)	(250,132)
ストックオプション行使による収入	1,365	—	14,528
少数株主からの払込みによる収入	299	—	3,185
配当金の支払額	(9,839)	(10,043)	(104,661)
少数株主への配当金の支払額	(19)	(199)	(208)
自己株式の取得による支出	(16,220)	(8,430)	(172,538)
その他	1,257	(1,017)	13,377
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,116)	914	(11,877)
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,599	22	38,287
現金及び現金同等物の増減額(減少)	27,482	(20,052)	292,336
現金及び現金同等物の期首残高	146,599	165,983	1,559,400
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	128	667	1,371
現金及び現金同等物の期末残高(注記8)	¥174,210	¥146,599	\$1,853,108

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
2013年3月期及び2012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、2012年の連結財務諸表の数字は、2013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。

日本円から米国ドルへの換算を含めているのは、読者の便宜を図る目的であり、2013年3月31日現在の為替相場である米国ドル1ドルにつき日本円94.01円により換算しております(金額は単位以下の端数を切り捨てて表示しております)。この換算は、日本円で表示された金額がこのレート又は他のレートで、既に米国ドルに転換されている、または転換することが可能であった、もしくは将来転換できるということを示すものではありません。

注記 2

重要な会計方針

(1) 連結方針

連結財務諸表では、議決権の過半数を有するなど、実質的に支配している重要な子会社について連結しております。重要な連結グループ内の会社間取引高及び残高については消去しております。また、連結グループ内における取引の結果生じた重要な未実現利益については消去しております。連結子会社の数は、2013年は69社であります。

なお、Relic Entertainment, Inc.他4社は株式取得により、DARTSLIVE INTERNATIONAL Ltd.他3社は重要性が増したことから、株式会社セガネットワークスは新規設立分割により、当連結会計年度より連結子会社としております。

また、Sega Holdings U.S.A., Inc.他1社は会社清算により、株式会社スタジオさきまからは株式会社トムス・エンタテインメントとの合併により、株式会社AGスクエアは株式会社セガ ピーリンク(株式会社セガ エンタテインメントに商号変更)との合併により、当連結会計年度より連結の範囲から除外しております。

非連結子会社の数は、2013年は6社であります。

主な非連結子会社：Sega (Shanghai) Software Co.,Ltd.他

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連結会社の総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏し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

財務及び営業又は事業の方針の決定に対して重要な影響を与える関連会社株式については、持分法を適用しております。持分法を適用している非連結子会社の数は2013年はありません。

なお、DARTSLIVE INTERNATIONAL Ltd.他2社は重要性が増したことにより連結子会社としたため、持分法の適用範囲から除外しております。

持分法を適用している関連会社の数は2013年は9社であります。

主な持分法を適用した関連会社：インターライフホールディングス株式会社、株式会社CRI・ミドルウェア、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.他6社

なお、PARADISE SEGASAMMY Co., Ltd.他1社は合併会社として設立したことにより、持分法の適用範囲に含めております。

また、Sega GameWorks Holding, Inc.他1社は会社清算により、持分法の適用範囲から除外しております。

持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社の数は2013年は9社であります。

主な持分法を適用しない非連結子会社及び関連会社：

リパプール株式会社他

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連結会社の当期純損益及び利益剰余金等に比して、いずれも重要性が乏しいため持分法を適用しておりません。

(3) 重要な資産の評価基準及び評価方法

a. 満期保有目的の債券：

償却原価法(定額法)を採用しております。

連結財務諸表注記

b. 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）を採用しております。

c. その他有価証券 時価のないもの：

移動平均法による原価法を採用しております。

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。

d. デリバティブ：

時価法を採用しております。

e. 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）を採用しております。

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。

(4) 重要な減価償却資産の減価償却の方法

a. 有形固定資産（リース資産を除く）：

主として定額法を採用しております。

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

（会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更）

当社及び国内連結子会社は、従来、有形固定資産の減価償却方法は主として定率法を採用していましたが、大型の設備投資を計画したことを契機に、あらためてその実態を見直した結果、当連結会計年度より主として定額法に変更しております。

具体的には、遊技機の新工場及び流通センターの建設が安定した製品の製造と供給を目的としていることや、アミューズメント施設の不採算店舗の閉鎖が一巡したことでアミューズメント施設機器が概ね耐用年数内で安定して稼働すると見込まれることなどから、当グループの有形固定資産の稼働率が大きく変化しないこと、また、当グループにおいては修繕費等の設備維持費用も概ね平準化していること等を総合的に考慮して決定したものであります。

この結果、従来の方法によった場合と比較し、当連結会計年度の売上総利益が5,317百万円（56,561千米ドル）増加し、営業利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ6,624百万円（70,469千米ドル）増加しております。

なお、セグメント情報に与える影響は、「注記 18-セグメント情報」に記載しております。

（会計上の見積りの変更）

当社及び国内連結子会社の有形固定資産の耐用年数は、従来、主として法人税法に規定する方法と同一の基準によっておりましたが、大型の設備投資を計画したことを契機に、あらためてその実態を見直した結果、当連結会計年度より耐用年数を変更しております。

具体的には、遊技機の新工場及び流通センターの建設や、アミューズメント施設の不採算店舗の閉鎖が一巡したことで、今後は製造設備やアミューズメント施設機器等の有形固定資産の物理的な利用期間、並びに有形固定資産の利用により発生する収益貢献期間等がより安定すると考えられるため、経済的耐用年数を総合的に考慮して決定したものであります。

この結果、従来の方法によった場合と比較し、当連結会計年度の売上総利益が889百万円（9,461千米ドル）減少し、営業利益及び税金等調整前当期純利益はそれぞれ1,308百万円（13,916千米ドル）減少しております。

b. 無形固定資産（リース資産を除く）：

定額法を採用しております。

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。

c. 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。

(5) 重要な引当金の計上基準

a. 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。

b. 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。

c. 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。

d. 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。

e. 退職給付引当金：

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上しております。

なお、過去勤務債務は原則としてその発生時に一括費用処理することとしておりますが、株式会社セガ他4社については、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することとしております。

また、数理計算上の差異は原則として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が、株式会社セガ他4社につきましては、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翌連結会計年度から定額法により費用処理することとしております。

（追加情報）

一部の連結子会社は、確定給付企業年金法に基づき、厚生年金基金の代行部分について、2012年5月1日に厚生労働大臣から将来支給義務免除の認可を受け、2013年3月1日に過去分返上の認可を受けております。この認可に伴い、当連結会計年度における損益への影響額6,345百万円（67,496千ドル）をその他収益に計上しております。

f. 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) 重要なヘッジ会計の方法

a. ヘッジ会計の方法

繰延ヘッジ処理を採用しております。ただし、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、一部の連結子会社において振当処理が認められる為替予約については振当処理を採用しております。

b. ヘッジ手段とヘッジ対象

ヘッジ手段：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

c. 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。

d. 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。ただし、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。

(7) 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。

(8) 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。

(9) 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。

(10) 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

未適用の会計基準等

・「退職給付に関する会計基準」（企業会計基準委員会 2012年5月17日 企業会計基準第26号）

・「退職給付に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準委員会 2012年5月17日 企業会計基準適用指針第25号）

(1) 概要

本会計基準等は、財務報告を改善する観点及び国際的な動向を踏まえ、未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用の処理方法、退職給付債務及び勤務費用の計算方法並びに開示の拡充を中心に改正されたものです。

(2) 適用予定日

2014年3月期の期末より適用予定です。ただし、退職給付債務及び勤務費用の計算方法の改正については、2015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 4

表示方法の変更

(連結貸借対照表)

(1) 前連結会計年度において有形固定資産の「その他(純額)」に含めて表示しておりました「機械装置及び運搬具」、「減価償却累計額」及び「機械装置及び運搬具(純額)」は、総資産の100分の1を超えたため、当連結会計年度より区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度における有形固定資産の「その他」に含めて表示しておりました11,260百万円、「減価償却累計額」に含めて表示しておりました9,422百万円、及び「その他(純額)」に含めて表示しておりました1,838百万円は、「機械装置及び運搬具」、「減価償却累計額」及び「機械装置及び運搬具(純額)」に組み替えております。

(2) 前連結会計年度において流動負債の「未払費用」に含めて表示しておりました一部連結子会社の賞与支給見込額は、連結財務諸表作成時までに賞与支給額の確定が困難となってきた状況を踏まえ、流動負債の「賞与引当金」に含めて区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度における流動負債の「未払費用」に含めて表示しておりました1,659百万円は、「賞与引当金」に組み替えております。

(連結損益及び包括利益計算書)

(1) 前連結会計年度においてその他費用の「その他-純額」に含めて表示しておりました「社債発行費」は重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度におけるその他費用の「その他-純額」に含めて表示しておりました125百万円は、「社債発行費」に組み替えております。

(連結キャッシュ・フロー計算書)

前連結会計年度において営業活動によるキャッシュ・フローの「その他-純額」に含まれておりました「関係会社清算損益(益)」は、重要性が増したため、当連結会計年度より区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローの「その他-純額」に含めて表示しておりました(489)百万円は、「関係会社清算損益(益)」に組み替えております。

(2) 前連結会計年度において営業活動によるキャッシュ・フローの「その他-純額」に含めて表示しておりました一部連結子会社の賞与支給見込額は、連結財務諸表作成時までに賞与支給額の確定が困難となってきた状況を踏まえ、営業活動によるキャッシュ・フローの「賞与引当金の増減額」に含めて区分掲記することといたしました。

この結果、前連結会計年度における営業活動によるキャッシュ・フローの「その他-純額」に含めて表示しておりました197百万円は、「賞与引当金の増減額」に組み替えております。

注記 5

連結貸借対照表関係

(1) 担保に供している資産

担保提供資産		2013	対応する債務		2013
建物及び構築物	¥179	短期借入金	¥350		
土地	210	—	—		
合計	390	合計	350		

単位：百万円

担保提供資産		2013	対応する債務		2013
建物及び構築物	\$1,912	短期借入金	\$3,723		
土地	2,242	—	—		
合計	4,155	合計	3,723		

単位：千米ドル(注記1)

担保提供資産		2012	対応する債務		2012
建物及び構築物	¥243	短期借入金	¥300		
土地	210	—	—		
合計	453	合計	300		

単位：百万円

(2) 貸付有価証券

2013年3月31日及び2012年3月31日現在で、投資有価証券にはそれぞれ貸付有価証券358百万円(3,811千米ドル)及び295百万円が含まれております。

(3) 保証債務

2013年3月31日及び2012年3月31日現在、連結子会社には以下の債務保証があります。

被保証者	内容	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
		2013	2012	2013
オリックス・プレミアム(有)	リース債務	¥—	¥1	\$—

(4) 土地再評価差額金

連結子会社である株式会社セガは「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。

再評価の方法は、「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

(5) 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14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。

2013年3月31日及び2012年3月31日現在、これらの契約に基づく借入未実行残高等は次のとおりであります。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
当座貸越限度額及びコミットメントライン契約の総額	¥61,425	¥62,825	\$653,387
借入実行残高	500	500	5,318
差引未実行残高	60,925	62,325	648,069

注記 6

連結損益及び包括利益計算書関係

(1) たな卸資産の収益性の低下による簿価切下額

2013年3月31日及び2012年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書の売上原価に計上されている通常の販売目的で保有するたな卸資産の収益性の低下による簿価切下額は、それぞれ3,320百万円(35,324千米ドル)、14,893百万円であります。

(2) 研究開発費

2013年3月31日及び2012年3月31日に終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書に計上されている研究開発費は、それぞれ37,046百万円(394,069千米ドル)、32,118百万円であります。

(3) 事業再編損

事業再編損は、欧米地域におけるコンシューマ事業の再編に伴い計上した、たな卸資産の処分、並びに人員削減に要する費用等の見積額であります。

(4) 関係会社清算損

関係会社清算損は、一部米国子会社の清算に伴う為替換算調整勘定の取崩しにより発生した損失であります。

(5) 減損損失

2013年3月31日に終了する連結会計年度

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、事業用資産、アミューズメント施設については、主に処分予定のため備忘価額により、遊休資産については、不動産鑑定評価により算出してあります。なお、のれんについては、米国連結子会社が保有するのれんの帳簿価額を第三者機関による評価結果に基づく回収可能価額まで減額しており、回収可能価額は使用価値により測定し、割引率は16.0%であります。

減損損失の内訳

用途	場所	種類	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
事業用資産	東京都中野区他6件	建物及び構築物	¥ 22	\$ 237
		アミューズメント施設機器	0	0
		その他有形固定資産	5	55
		その他無形固定資産	145	1,550
		土地	174	1,856
アミューズメント施設	千葉県千葉市中央区他16件	建物及び構築物	225	2,400
		アミューズメント施設機器	413	4,396
		その他有形固定資産	4	48
		その他無形固定資産	4	45
遊休資産	北海道北広島市他2件	建物及び構築物	5	62
		土地	281	2,997
その他	米国	のれん	1,480	15,748
		その他無形固定資産	222	2,364
		合計	2,986	31,763

2012年3月31日に終了する連結会計年度

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。なお、回収可能価額は主に実勢価格に基づく正味売却価額により算定しております。

減損損失の内訳

用途	場所	種類	単位：百万円
事業用資産等	東京都大田区他17件	建物及び構築物	¥1,814
		その他有形固定資産	176
		その他無形固定資産	422
		土地	125
賃貸用資産	大阪府大阪市中央区	土地	760
アミューズメント施設	大阪府大阪市中央区他7件	建物及び構築物	33
		アミューズメント施設機器	0
		その他無形固定資産	9
		合計	3,341

(6) 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		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
その他有価証券評価差額金			
当期発生額	¥14,830	¥10,058	\$157,756
組替調整額	(1,912)	11	(20,347)
税効果調整前	12,917	10,070	137,409
税効果額	(4,404)	(2,544)	(46,855)
その他有価証券評価差額金	8,512	7,526	90,554
繰延ヘッジ損益			
当期発生額	—	—	—
組替調整額	—	0	—
税効果調整前	—	0	—
税効果額	—	—	—
繰延ヘッジ損益	—	0	—
土地再評価差額金			
税効果額	—	112	—
土地再評価差額金	—	112	—
為替換算調整勘定			
当期発生額	2,597	(430)	27,632
組替調整額	1,728	(4)	18,381
税効果調整前	4,325	(434)	46,014
税効果額	—	—	—
為替換算調整勘定	4,325	(434)	46,014
持分法適用会社に対する持分相当額			
当期発生額	847	5	9,012
組替調整額	—	—	—
持分法適用会社に対する持分相当額	847	5	9,012
その他の包括利益合計	13,686	7,210	145,581

注記 7

連結株主資本等変動計算書関係

(1) 普通株式

2013年3月31日及び2012年3月31日をもって終了する連結会計年度における普通株式数の変動は、以下のとおりです。

	2013	2012
期首	266,229,476	266,229,476
増加	—	—
減少	—	—
期末	266,229,476	266,229,476

単位：株

(2) 自己株式

2013年3月31日及び2012年3月31日をもって終了する連結会計年度における自己株式の変動は、以下のとおりです。

	2013	2012
期首	15,194,836	14,504,662
取締役会決議に基づく市場買付けによる増加	10,000,000	5,000,000
会社法第197条第3項及び4項に基づく買取請求による増加	—	24,435
単元未満株式の買取りによる増加	16,931	93,147
株式交換による減少	—	4,423,546
ストックオプションの行使による減少	1,040,700	—
単元未満株式の買増請求による減少	1,392	3,862
期末	24,169,675	15,194,836

単位：株

(3) 配当に関する事項

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2012年 5月11日取締役会	普通株式	¥5,020	¥20	2012年3月31日	2012年 5月29日
2012年11月 2日取締役会	普通株式	4,831	20	2012年9月30日	2012年12月 3日

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2012年 5月11日取締役会	普通株式	\$53,405	\$0.21	2012年3月31日	2012年 5月29日
2012年11月 2日取締役会	普通株式	51,388	0.21	2012年9月30日	2012年12月 3日

2. 基準日が2013年3月31日をもって終了する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 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2013年5月10日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥4,841	¥20	2013年3月31日	2013年5月28日

決議	株式の種類	配当の原資	配当金の総額 (単位：千米ドル (注記1))	1株当たり配当額 (単位：米ドル (注記1))	基準日	効力発生日
2013年5月10日取締役会	普通株式	利益剰余金	\$51,496	\$0.21	2013年3月31日	2013年5月28日

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 配当金支払額

決議	株式の種類	配当金の総額 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2011年5月16日取締役会	普通株式	¥5,034	¥20	2011年3月31日	2011年6月2日
2011年10月31日取締役会	普通株式	5,022	20	2011年9月30日	2011年12月2日

2. 基準日が2012年3月31日をもって終了する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 (単位：百万円)	1株当たり配当額 (単位：円)	基準日	効力発生日
2012年5月11日取締役会	普通株式	利益剰余金	¥5,020	¥20	2012年3月31日	2012年5月29日

注記 8

連結キャッシュ・フロー計算書関係

2013年3月31日及び2012年3月31日現在の連結会計年度の現金及び現金同等物の期末残高と連結貸借対照表に記載されている科目と金額の関係

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
現金及び預金勘定	¥176,540	¥127,721	\$1,877,886
有価証券	4,260	66,509	45,315
計	180,800	194,231	1,923,201
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(5,834)	(5,229)	(62,062)
取得日から償還日までの期間が3ヶ月以内のコマーシャル・ペーパーを除く有価証券	(755)	(42,402)	(8,031)
現金及び現金同等物	174,210	146,599	1,853,108

注記 9

リース取引関係

2013年3月31日及び2012年3月31日をもって終了する連結会計年度における、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

リース物件の取得価額相当額、減価償却累計額相当額及び期末残高相当額

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

	単位：百万円		
	取得価額相当額	減価償却累計額相当額	期末残高相当額
建物附属設備	¥255	¥255	¥0
工具、器具及び備品	8	8	0
機械装置及び運搬具	155	155	—
合計	419	418	0

FINANCIALS

連結財務諸表注記

2013年3月31日及び2012年3月31日をもって終了する連結会計年度における、未経過リース料期末残高相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
1年内	¥ —	¥ 0	\$ —
1年超	—	—	—
合計	—	0	—

2013年3月31日及び2012年3月31日をもって終了する連結会計年度における、支払リース料、リース資産減損勘定の取崩額、減価償却費相当額及び支払利息相当額

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
支払リース料	¥ 0	¥ 77	\$ 8
リース資産減損勘定の取崩額	—	—	—
減価償却費相当額	0	73	8
支払利息相当額	0	0	0

ファイナンス・リース取引

(1) リース資産の内容

主として、アミューズメント施設事業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) 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。

オペレーティング・リース取引

2013年3月31日及び2012年3月31日をもって終了する連結会計年度における、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

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
1年内	¥ 760	¥ 1,922	\$ 8,088
1年超	2,227	2,173	23,693
合計	2,987	4,095	31,781

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シンジケート方式による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安全性の高い金融資産で運用しております。デリバティブは、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、主に満期保有目的の債券及び取引先企業との業務提携等に関連する株式であり、市場価格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貸付金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、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－重要な会計方針の(6) 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。

満期保有目的の債券は、資金運用管理規程に従い、格付の高い債券のみを対象としているため、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。

2013年3月31日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います。

② 市場リスク（為替や金利等の変動リスク）の管理

一部の連結子会社は、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おります。また、一部の連結子会社は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、金利スワップ取引を利用しております。

有価証券及び投資有価証券については、定期的到时価や発行体（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。また、満期保有目的の債券以外のものについては、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。

デリバティブ取引については、各社の取締役会で承認された規定に基づき、社内決裁を受けたくて、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。

FINANCIALS

連結財務諸表注記

2. 金融商品の時価等に関する事項

2013年3月31日及び2012年3月31日現在の連結会計年度における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。

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

	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	¥176,540	¥176,540	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	63,886	63,868	(18)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	2,326	2,321	(5)
② その他有価証券(※1)	64,352	64,352	—
③ 関連会社株式	612	765	153
資産計	307,718	307,847	129
(1) 支払手形及び買掛金	50,142	50,142	—
(2) 短期借入金	12,867	12,867	—
(3) 長期借入金	44,926	44,819	107
(4) 1年内償還予定の社債	5,843	5,843	—
(5) 社債	29,500	29,655	(155)
負債計	143,280	143,328	(48)
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	(19)	(19)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	—	—	—
デリバティブ取引計	(19)	(19)	—

	単位：千米ドル(注記1)		
	連結貸借対照表計上額	時価	差額
(1) 現金及び預金	\$1,877,886	\$1,877,886	\$ —
(2) 受取手形及び売掛金	679,574	679,376	(198)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	24,748	24,693	(54)
② その他有価証券(※1)	684,529	684,529	—
③ 関連会社株式	6,513	8,144	1,631
資産計	3,273,252	3,274,630	1,378
(1) 支払手形及び買掛金	533,376	533,376	—
(2) 短期借入金	136,871	136,871	—
(3) 長期借入金	477,894	476,752	1,142
(4) 1年内償還予定の社債	62,160	62,160	—
(5) 社債	313,796	315,452	(1,655)
負債計	1,524,100	1,524,613	(513)
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	(211)	(211)	—
② ヘッジ会計が適用されているもの	—	—	—
デリバティブ取引計	(211)	(211)	—

(※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。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

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	¥127,721	¥127,721	¥ —
(2) 受取手形及び売掛金	73,554	73,531	(22)
(3) 有価証券及び投資有価証券			
① 満期保有目的の債券	1,620	1,615	(4)
② その他有価証券(※1)	112,619	112,619	—
③ 関連会社株式	516	385	(130)
資産計	316,032	315,873	(158)
(1) 支払手形及び買掛金	59,917	59,917	—
(2) 短期借入金	10,194	10,194	—
(3) 長期借入金	25,052	25,093	(41)
(4) 1年内償還予定の社債	23,515	23,515	—
(5) 社債	11,943	12,085	(141)
負債計	130,622	130,805	(183)
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	—	—	—
デリバティブ取引計	(1)	(1)	—

(※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並びに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2013年3月31日未現在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。

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

区分	単位：百万円		単位：千米ドル (注記1)
	2013	2012	2013
	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額	連結貸借対照表 計上額
非上場株式等	¥1,535	¥2,007	\$16,331
投資事業有限責任組合等出資	1,255	1,208	13,351
非連結子会社株式	318	299	3,387
関連会社株式	6,520	842	69,357
関連会社出資金	137	120	1,460

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。

FINANCIALS

連結財務諸表注記

(注3) 満期がある金銭債権及び有価証券の償還予定額

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

	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	¥176,540	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	63,639	247	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	655	900	750	—
其他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	—	3,000	—	1,000
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	100	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	3,505	—	200	1,800
合計	244,439	4,147	950	2,800

	単位：千米ドル(注記1)			
	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	\$1,877,886	\$ —	\$ —	\$ —
受取手形及び売掛金	676,938	2,635	—	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	6,967	9,573	7,977	—
其他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	—	31,911	—	10,637
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	1,063	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	37,284	—	2,127	19,146
合計	2,600,140	44,120	10,105	29,784

(※) 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。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

	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	¥127,721	¥ —	¥ —	¥ —
受取手形及び売掛金	73,064	487	1	—
有価証券及び投資有価証券				
満期保有目的の債券(社債)	400	705	500	—
其他有価証券のうち満期があるもの(社債)(※)	—	2,000	—	1,000
其他有価証券のうち満期があるもの(譲渡性預金)	50,800	—	—	—
其他有価証券のうち満期があるもの(その他)(※)	15,306	—	200	1,800
合計	267,293	3,192	701	2,800

(※) 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については、「注記23-補足情報」に記載のとおりです。

注記11

有価証券関係

1. 満期保有目的の債券

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分
① 国債・地方債等
② 社債
③ その他
合計

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
¥ —	¥ —	¥ —
1,010	1,012	2
—	—	—
1,010	1,012	2

区分
① 国債・地方債等
② 社債
③ その他
合計

単位：千米ドル(注記1)

連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
\$ —	\$ —	\$ —
10,749	10,773	23
—	—	—
10,749	10,773	23

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分
① 国債・地方債等
② 社債
③ その他
合計

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
¥ —	¥ —	¥ —
1,316	1,308	(7)
—	—	—
1,316	1,308	(7)

区分
① 国債・地方債等
② 社債
③ その他
合計

単位：千米ドル(注記1)

連結貸借対照表計上額	連結決算日における時価	差額
\$ —	\$ —	\$ —
13,998	13,920	(78)
—	—	—
13,998	13,920	(78)

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

(1) 時価が連結貸借対照表計上額を超えるもの

区分
① 国債・地方債等
② 社債
③ その他
合計

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
¥ —	¥ —	¥ —
607	611	4
—	—	—
607	611	4

(2) 時価が連結貸借対照表計上額を超えないもの

区分
① 国債・地方債等
② 社債
③ その他
合計

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
¥ —	¥ —	¥ —
1,013	1,003	(9)
—	—	—
1,013	1,003	(9)

FINANCIALS

連結財務諸表注記

2. その他有価証券

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

(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	¥55,779	¥13,142	¥42,637
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	55,779	13,142	42,637

区分	単位：千米ドル (注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$593,338	\$139,794	\$453,543
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	593,338	139,794	453,543

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

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	¥ 291	¥ 367	¥ (76)
② 債券	4,676	5,000	(323)
③ その他	3,605	3,605	—
合計	8,572	8,972	(400)

区分	単位：千米ドル (注記1)		
	連結貸借対照表計上額	取得原価	差額
① 株式	\$ 3,097	\$ 3,912	\$ (815)
② 債券	49,745	53,185	(3,440)
③ その他	38,347	38,347	—
合計	91,191	95,446	(4,255)

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

(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	¥41,985	¥11,581	¥30,403
② 債券	—	—	—
③ その他	—	—	—
合計	¥41,985	¥11,581	¥30,403

(2) 連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの

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	¥ 1,267	¥ 1,628	¥(361)
② 債券	5,259	5,773	(514)
③ その他	64,106	64,106	—
合計	70,633	71,509	(875)

(注) 「連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの」の「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122百万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

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥3,708	¥1,917	¥(0)
② 債券	4,000	—	—
③ その他	—	—	—
合計	7,708	1,917	(0)

区分	単位：千米ドル（注記1）		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	\$39,452	\$20,401	\$(0)
② 債券	42,548	—	—
③ その他	—	—	—
合計	82,000	20,401	(0)

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

区分	単位：百万円		
	売却額	売却益の合計額	売却損の合計額
① 株式	¥105	¥56	¥(2)
② 債券	0	—	(3)
③ その他	—	—	—
合計	105	56	(6)

4. 減損処理を行った有価証券

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で6百万円（71千米ドル）の減損処理を行っております。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度において、その他有価証券で189百万円の減損処理を行っております。

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

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

種類		単位：百万円			
		契約額等	契約額等のうち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	¥106	¥—	¥(10)	¥(10)
	ユーロ	59	—	(2)	(2)
	ウォン	328	—	(7)	(7)
合計		494	—	(19)	(19)

種類		単位：千米ドル (注記1)			
		契約額等	契約額等のうち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	\$1,133	\$—	\$(110)	\$(110)
	ユーロ	631	—	(25)	(25)
	ウォン	3,496	—	(74)	(74)
合計		5,260	—	(211)	(211)

(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。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

種類		単位：百万円			
		契約額等	契約額等のうち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				
	英ポンド	¥ 320	¥—	¥(5)	¥(5)
	米ドル	117	—	(6)	(6)
	ユーロ	953	—	6	6
	買建				
	米ドル	40	—	2	2
合計		1,431	—	(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。

(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、複合金融商品全体の時価評価し、「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

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

(2) 金利関連

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

			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	¥ 9,730	¥ 7,707	(注)
金利通貨スワップの一体処理	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	5,000	5,000	(注)
合計			14,730	12,707	—

			単位：千米ドル（注記1）		
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	\$103,499	\$ 81,980	(注)
金利通貨スワップの一体処理	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	53,185	53,185	(注)
合計			156,685	135,166	—

(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。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

			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	¥5,900	¥2,619	(注)
合計			5,900	2,619	—

(注) 金利スワップの特例処理によるものは、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

採用している退職給付制度の概要

当社及び国内連結子会社は、退職金規定に基づく厚生年金制度及び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。

一部の国内連結子会社は、確定給付企業年金法に基づき、厚生年金基金の代行部分について、2012年5月1日に厚生労働大臣から将来支給義務免除の認可を受け、2013年3月1日に過去分返上の認可を受けております。また、一部の国内連結子会社は、厚生年金基金を2013年2月27日に脱退しております。

2013年3月31日及び2012年3月31日現在の連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている退職給付債務の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
① 退職給付債務	¥(19,096)	¥(33,448)	\$ (203,131)
② 年金資産	10,848	15,237	115,399
③ 未認識退職給付債務	(8,247)	(18,210)	(87,732)
④ 未認識数理計算上の差異	(1,086)	3,778	(11,558)
⑤ 未認識過去勤務債務	135	—	1,438
⑥ 前払年金費用	78	95	837
⑦ 退職給付引当金	(9,277)	(14,527)	(98,689)

(注) 一部の連結子会社は退職給付債務の算定にあたり、簡便法を採用しております。

2013年3月31日及び2012年3月31日をもって終了する連結会計年度の連結損益及び包括利益計算書に計上されている退職給付費用の内訳は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
① 勤務費用	¥ 1,810	¥2,205	\$ 19,256
② 利息費用	506	524	5,392
③ 期待運用収益	(351)	(307)	(3,739)
④ 数理計算上の差異の費用処理額	565	284	6,013
⑤ 臨時に支払った割増退職金等	0	—	2
⑥ その他	414	257	4,406
⑦ 退職給付費用	2,945	2,963	31,331
⑧ 厚生年金基金の代行部分返上に伴う損益	(6,345)	—	(67,496)
計	(3,399)	2,963	(36,165)

(注) 1. 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「①勤務費用」に計上しております。

2. 「⑥ その他」は、確定拠出年金への掛金支払額、また、一部の連結子会社の厚生年金基金脱退の際の脱退拠出金等をその費用に計上したものが含まれております。

	2013	2012
割引率	0.5~2.0%	1.5~2.0%
期待運用収益率	1.0~2.5%	1.0~2.5%

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

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

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(株)	172,000	3,339,900	393,100	—	—
付与(株)	—	—	—	250,000	3,483,000
失効(株)	—	24,100	6,700	—	7,200
権利確定(株)	172,000	3,315,800	386,400	—	—
未確定残(株)	—	—	—	250,000	3,475,800
権利確定後					
期首(株)	—	—	—	—	—
権利確定(株)	172,000	3,315,800	386,400	—	—
権利行使(株)	39,100	1,000,600	1,000	—	—
失効(株)	—	6,400	1,800	—	—
未行使残(株)	132,900	2,308,800	383,600	—	—

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(株)	—	—
付与(株)	—	—
失効(株)	—	—
権利確定(株)	—	—
未確定残(株)	—	—
権利確定後		
期首(株)	40,100	1,000
権利確定(株)	—	—
権利行使(株)	—	—
失効(株)	300	200
未行使残(株)	39,800	800

(注) (株) バタフライの期首に記載されている数字は、当連結会計年度中に(株)バタフライを新規連結子会社としたことによるものであります。

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	1,526	1,660	1,794	—	—
付与日における 公正な評価単価	306	306	386	231	231

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	—	—

単位：米ドル(注記1)

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	\$13	\$13	\$18	\$17	\$17
行使時平均株価	16	17	19	—	—
付与日における 公正な評価単価	3	3	4	2	2

単位：米ドル(注記1)

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	\$21	\$21
行使時平均株価	—	—
付与日における 公正な評価単価	—	—

注記15

税効果会計関係

(1) 2013年3月31日及び2012年3月31日現在の連結会計年度の連結貸借対照表に計上されている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は以下のとおりです。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
繰延税金資産			
貸倒引当金損金繰入限度超過額	¥ 1,544	¥ 879	\$ 16,426
たな卸資産評価損損金不算入額	2,615	2,475	27,816
賞与引当金損金不算入額	1,613	1,833	17,162
退職給付引当金繰入限度超過額	3,320	5,165	35,319
減価償却限度超過額	13,197	14,343	140,382
投資有価証券評価損損金不算入額	675	951	7,181
減損損失	3,155	3,039	33,569
その他	19,399	12,010	206,353
繰越欠損金	61,095	46,781	649,879
繰延税金資産小計	106,616	87,480	1,134,092
評価性引当額	(79,155)	(72,428)	(841,992)
繰延税金負債との相殺	(11,321)	(8,347)	(120,433)
繰延税金資産合計	16,138	6,704	171,666
繰延税金負債			
その他有価証券評価差額金	(15,373)	(10,966)	(163,528)
その他	(1,819)	(1,725)	(19,354)
繰延税金負債小計	(17,192)	(12,692)	(182,882)
繰延税金資産との相殺	11,321	8,347	120,433
繰延税金負債合計	(5,870)	(4,344)	(62,449)
繰延税金資産の純額	10,267	2,359	109,217

(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

	2013	2012
法定実効税率	38.0%	40.7%
(調整)		
試験研究費の税額控除	—	(3.2)
評価性引当額の増減	(65.1)	1.0
交際費等永久に損金に算入されない項目	3.4	2.4
のれん償却額	2.5	3.5
税率変更による期末繰延税金資産の減額修正	—	2.0
連結子会社との税率差異	(3.9)	—
税務上の繰越欠損金	(1.1)	—
連結修正による影響額	(3.2)	—
その他	(2.5)	1.3
税効果会計適用後の法人税等の負担率	(31.9)	47.8

注記16

資産除去債務関係

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

資産除去債務の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

注記17

賃貸等不動産関係

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

賃貸等不動産の総額に重要性が乏しいため、記載を省略しております。

注記18

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。

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、遊技場の店舗設計等
アミューズメント機器事業	アミューズメント施設用ゲーム機の開発・製造・販売
アミューズメント施設事業	アミューズメント施設の開発・運営・レンタル・保守業務
コンシューマ事業	ゲームソフトウェアの開発・販売、玩具等の開発・製造・販売、携帯電話等を通じたエンタテインメントコンテンツの企画販売、アニメーション映画の企画・制作・販売

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-重要な会計方針」における記載と概ね同一であります。

「会計上の見積りの変更と区別することが困難な会計方針の変更」に記載のとおり、当社及び国内連結子会社は、従来、有形固定資産の

セグメント利益に与える影響は次のとおりであります。

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」、「アミューズメント機器事業」、「アミューズメント施設事業」、「コンシューマ事業」を報告セグメントとしております。

減価償却方法は主として定率法を採用しておりましたが、当連結会計年度より主として定額法に変更しております。

また、「会計上の見積りの変更」に記載のとおり、当社及び国内連結子会社の有形固定資産の耐用年数は、従来、主として法人税法に規定する方法と同一の基準によっておりましたが、当連結会計年度より耐用年数を変更しております。

単位：百万円

	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	コンシューマ事業	その他
減価償却方法の変更	¥ 2,110	¥203	¥3,644	¥212	¥23
耐用年数の変更	(1,138)	(6)	(101)	(61)	—

単位：千米ドル(注記1)

	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	コンシューマ事業	その他
減価償却方法の変更	\$ 22,448	\$2,160	\$38,765	\$2,256	\$248
耐用年数の変更	(12,105)	(71)	(1,083)	(656)	—

FINANCIALS

連結財務諸表注記

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

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	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	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥142,281	¥39,134	¥42,707	¥83,874	¥307,997	¥13,409	¥321,407
セグメント間の内部売上高又は振替高	515	3,485	20	865	4,887	879	5,766
計	142,796	42,620	42,728	84,740	312,885	14,288	327,173
セグメント利益(又は損失)	23,534	1,902	1,194	(732)	25,899	(484)	25,415
セグメント資産	138,014	31,843	41,915	103,703	315,476	14,338	329,814
その他の項目							
減価償却費	5,416	1,570	4,671	6,040	17,699	478	18,177
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	11,914	2,308	7,923	8,393	30,539	1,559	32,098

単位：千米ドル(注記1)

	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	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	\$1,513,470	\$416,277	\$454,289	\$892,186	\$3,276,224	\$142,636	\$3,418,860
セグメント間の内部売上高又は振替高	5,483	37,080	217	9,208	51,989	9,350	61,340
計	1,518,954	453,357	454,506	901,394	3,328,213	151,986	3,480,200
セグメント利益(又は損失)	250,343	20,233	12,710	(7,788)	275,499	(5,151)	270,348
セグメント資産	1,468,081	338,722	445,863	1,103,109	3,355,777	152,516	3,508,294
その他の項目							
減価償却費	57,614	16,707	49,696	64,256	188,274	5,085	193,360
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	126,732	24,556	84,279	89,281	324,850	16,591	341,442

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	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	コンシューマ事業	計	その他(注)	合計
売上高							
外部顧客への売上高	¥212,189	¥49,929	¥44,608	¥85,688	¥392,415	¥3,087	¥395,502
セグメント間の内部売上高又は振替高	144	3,071	0	745	3,960	918	4,879
計	212,334	53,000	44,608	86,433	396,376	4,006	400,382
セグメント利益(又は損失)	71,040	7,415	355	(15,182)	63,628	234	63,862
セグメント資産	172,244	31,902	37,256	81,689	323,093	13,878	336,972
その他の項目							
減価償却費	4,249	1,620	6,184	4,079	16,134	115	16,250
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	12,726	1,388	8,328	10,763	33,207	181	33,389

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。なお、セグメント資産「その他」には、リゾート事業の資産を含んでおります。

4. 報告セグメント合計額と連結財務諸表計上額との差額及び当該差額の主な内容(差異調整に関する事項)

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
売上高			
報告セグメント計	¥312,885	¥396,376	\$3,328,213
「その他」の区分の売上高	14,288	4,006	151,986
セグメント間取引消去	(5,766)	(4,879)	(61,340)
連結財務諸表の売上高	321,407	395,502	3,418,860

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
利益(又は損失)			
報告セグメント計	¥25,899	¥63,628	\$275,499
「その他」の区分の利益(又は損失)	(484)	234	(5,151)
セグメント間取引消去	(61)	(215)	(658)
全社費用(注)	(6,280)	(5,263)	(66,805)
連結財務諸表の営業利益	19,073	58,384	202,883

(注) 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。

	単位：百万円		単位：千米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
資産			
報告セグメント計	¥315,476	¥323,093	\$3,355,777
「その他」の区分の資産	14,338	13,878	152,516
全社資産(注)	201,720	166,372	2,145,739
その他の調整額	(3,031)	(5,893)	(32,242)
連結財務諸表の資産合計	528,504	497,451	5,621,790

(注) 全社資産は、主に提出会社等での余剰資金、その他提出会社の資産等であります。

	単位：百万円			連結財務諸表計上額
	報告セグメント計	その他	調整額	2013
その他の項目				
減価償却費	¥17,699	¥ 478	¥ 3	¥18,181
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	30,539	1,559	772	32,871

	単位：千米ドル(注記1)			連結財務諸表計上額
	報告セグメント計	その他	調整額	2013
その他の項目				
減価償却費	\$188,274	\$ 5,085	\$ 36	\$193,396
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	324,850	16,591	8,222	349,664

(注) 調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

	単位：百万円			連結財務諸表計上額
	報告セグメント計	その他	調整額	2012
その他の項目				
減価償却費	¥16,134	¥115	¥ (91)	¥16,158
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	33,207	181	2,752	36,141

(注) 調整額は、全社及びセグメント間取引消去であります。

FINANCIALS

連結財務諸表注記

【関連情報】

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

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
¥293,047	¥11,954	¥10,570	¥5,834	¥321,407

単位：千米ドル（注記1）				
日本	北米	ヨーロッパ	その他	合計
\$3,117,196	\$127,162	\$112,436	\$62,065	\$3,418,860

(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

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

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。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

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
¥355,414	¥13,802	¥18,392	¥7,892	¥395,502

(2) 有形固定資産

本邦に所在している有形固定資産の金額が連結貸借対照表の有形固定資産の金額の90%を超えるため、記載を省略しております。

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】

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	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	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	¥18	¥3	¥651	¥2,312	¥—	¥2,986

単位：千米ドル(注記1)

	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	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	\$201	\$34	\$6,932	\$24,594	\$—	\$31,763

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	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	コンシューマ事業	その他(注)	合計
減損損失	¥919	¥319	¥496	¥1,605	¥—	¥3,341

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。

【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】

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	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	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	¥283	¥—	¥—	¥1,935	¥7	¥2,225
当期末残高	495	—	—	9,591	119	10,206

単位：千米ドル(注記1)

	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	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	\$3,012	\$—	\$—	\$20,584	\$76	\$23,673
当期末残高	5,272	—	—	102,022	1,269	108,564

(注)「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、複合型リゾート施設事業、情報提供サービス業などを含んでおります。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

単位：百万円

	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	コンシューマ事業	その他(注)	合計
当期償却額	¥283	¥31	¥—	¥6,038	¥9	¥6,363
当期末残高	778	—	—	10,011	—	10,790

(注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれていない事業セグメントであり、情報提供サービス業などを含んでおります。

2. 当期償却額には、その他費用の「のれん一括償却額」を含んでおります。

【報告セグメントごとの負ののれん発生益に関する情報】

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

該当事項はありません。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

「遊技機事業」において、2011年8月1日付けでタイヨーエレクトリック株式会社を株式交換により完全子会社といたしました。これに伴い当連結会計年度において、836百万円の負ののれん発生益を計上しております。

「その他」において、2012年3月26日付けでRHJ International S.A. が保有するフェニックスリゾート株式会社の発行済全株式を取得し、完全子会社といたしました。これに伴い当連結会計年度において、1,316百万円の負ののれん発生益を計上しております。

注記19

関連当事者情報

1. 当社と重要な関連当事者との取引

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

				単位：百万円		
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	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	保険業務代行 業務委託	保険料の支払 ^{(注)2}	¥ 6	前払費用	¥ 3
			業務委託料の支払 ^{(注)2}	10	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	ビジネスジェット機の使用料の支払 ^{(注)3}	140	—	—

				単位：千米ドル(注記1)		
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	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	保険業務代行 業務委託	保険料の支払 ^{(注)2}	\$ 71	前払費用	\$35
			業務委託料の支払 ^{(注)2}	108	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	ビジネスジェット機の使用料の支払 ^{(注)3}	1,489	—	—

(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. 当社は、当社代表取締役会長兼社長である里見治に対して、同氏が所有するビジネスジェット機の使用料を支払っております。また、取引価格の算定は実勢価格に基づいて算出しております。

4. 取引金額は消費税等抜きで掲載しております。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

				単位：百万円		
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	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	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥ 6	前払費用	¥ 3
			保険金入金	0	—	—
		業務委託	業務委託料の支払 ^{(注)2}	10	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	ビジネスジェット機の使用料の支払 ^{(注)3}	170	—	—

(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. 当社は、当社代表取締役会長兼社長である里見治に対して、同氏が所有するビジネスジェット機の使用料を支払っております。また、取引価格の算定は実勢価格に基づいて算出しております。

4. 取引金額は消費税等抜きで掲載しております。

2. 当社の連結子会社と重要な関連当事者との取引

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	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	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥55	前払費用	¥19
			保険金入金	1	—	—
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 ^{(注)2}	2	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	住宅改築工事の請負等 ^{(注)2}	55	—	—

			単位：千米ドル（注記1）			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	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	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	\$590	前払費用	\$207
			保険金入金	13	—	—
		福利厚生施設の管理	福利厚生費の支払 ^{(注)2}	21	—	—
里見 治	当社代表取締役 会長兼社長	—	住宅改築工事の請負等 ^{(注)2}	589	—	—

(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で掲載しております。

2012年3月31日をもって終了する連結会計年度

			単位：百万円			
会社等の名称又は氏名	事業の内容又は職業	関連当事者との関係	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	保険業務代行	保険料の支払 ^{(注)2}	¥41	前払費用	¥17
			保険料確定精算 ^{(注)2}	6	未払費用	0
		福利厚生施設の管理	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で掲載しております。

注記20

企業結合関係

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

(THQ Canada Inc. (現 Relic Entertainment, Inc.) の株式取得による連結子会社化)

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

名称	事業の内容
THQ Canada Inc.	パソコン向けゲームタイトルの開発・供給

(2) 企業結合を行った主な理由

当社連結子会社の株式会社セガは、スマートフォン向けゲームやソーシャルゲーム等、急速に拡大しているオンラインゲーム市場への対応を進めており、THQ Canada Inc. を子会社化することにより同社が持つ高いコンテンツ開発力や蓄積された開発ノウハウを活かして、パソコンオンライン向けゲーム市場での存在感を高め、魅力的なエンタテインメントコンテンツの提供をより一層進めるためであります。

(3) 企業結合日

2013年1月24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

Relic Entertainment, Inc.

(6) 取得した議決権比率

100%

(7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社連結子会社の株式会社セガが、現金を対価としてTHQ Canada Inc. の発行済全株式を取得したためであります。

2. 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

2013年1月25日から2013年3月31日まで

3. 取得原価及びその内訳

		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
取得の対価	現金	¥2,001	\$21,291
取得に直接要した費用	アドバイザー費用等	39	417
取得原価合計		2,040	21,708

4. 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

1,556百万円(16,560千米ドル)

(2) 発生原因

取得価額が企業結合時の時価純資産額を上回ったためであります。

(3) 償却の方法及び償却期間

7年間にわたる均等償却

5. 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内訳

(1) 資産の額

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
流動資産	¥386	\$4,109
固定資産	258	2,745
合計	644	6,854

(2) 負債の額

	単位：百万円	単位：千米ドル（注記1）
流動負債	¥ 99	\$1,055
固定負債	61	651
合計	160	1,706

6. 企業結合が当連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額

当該影響額は軽微であるため、記載を省略しております。

（株式会社バタフライの株式取得による連結子会社化）

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

名称	事業の内容
株式会社バタフライ	携帯電話、パソコン、スマートデバイス向けゲーム関連コンテンツの企画・開発・運営・受託

(2) 企業結合を行った主な理由

株式会社バタフライは、パチンコ・パチスロホール型モバイルオンラインゲームやその他ソーシャルゲームなどを多数展開しており、同社を子会社化することにより、当社連結子会社の株式会社サミーネットワークスの強みである月額課金型サービスと同社の強みであるアイテム課金型サービス提供の両立・連携を進めるためであります。

(3) 企業結合日

2013年1月25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

企業結合日に取得した議決権比率 75.8%

(7) 取得企業を決定するに至った主な根拠

当社連結子会社の株式会社サミーネットワークスが、現金を対価として株式会社バタフライの発行済株式の75.8%を取得したためであります。

FINANCIALS

連結財務諸表注記

2. 連結財務諸表に含まれる被取得企業の業績の期間

2013年1月1日から2013年3月31日まで

3. 取得原価及びその内訳

		単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
取得の対価	現金	¥1,427	\$15,184
取得原価合計		1,427	15,184

4. 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

891百万円 (9,484千米ドル)

(2) 発生原因

取得価額が企業結合時の時価純資産額を上回ったためであります。

(3) 償却の方法及び償却期間

5年間にわたる均等償却

5. 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内訳

(1) 資産の額

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
流動資産	¥790	\$8,412
固定資産	58	620
合計	849	9,033

(2) 負債の額

	単位：百万円	単位：千米ドル(注記1)
流動負債	¥132	\$1,409
固定負債	9	101
合計	141	1,510

6. 企業結合が当連結会計年度の開始の日に完了したと仮定した場合の当連結会計年度の連結損益計算書に及ぼす影響の概算額

当該影響額は軽微であるため、記載を省略しております。

注記21

1株当たり情報

1株当たり情報は下記のとおりです。

	単位：円		単位：米ドル(注記1)
	2013	2012	2013
1株当たり情報			
1株当たり純資産額	¥1,304.44	¥1,167.59	\$13.87
1株当たり当期純利益	137.14	86.73	1.45
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	136.85	86.54	1.45

注記22

後発事象

2013年3月31日をもって終了する連結会計年度

1. 当社は2013年4月16日の取締役会において、大韓民国釜山広域市に子会社を設立することを決議するとともに、当該子会社にて土地取得のための市有財産売買契約を締結することを決議いたしました。

(1) 子会社設立及び市有財産売買契約締結の目的

当社は、大韓民国釜山広域市センタムシティにおける複合施設開発を目的として、以下のとおり子会社設立と市有財産売買契約の締結を行いました。

(2) 設立する子会社の概要

商号	株式会社セガサミー釜山
代表者	里見 治
住所	釜山広域市海雲台区センタム中央路48(佑洞)
設立年月日	2013年4月18日
事業の内容	ホテル、エンタテインメント、商業施設等からなる複合施設の開発・運営
資本金	1,240億ウォン(約109億円)(116,468千米ドル)
出資比率	100%(うち間接所有:25%)

(3) 市有財産売買契約締結の概要

契約会社名	株式会社セガサミー釜山
契約相手先	釜山広域市
契約締結日	2013年4月26日
契約の内容	株式会社セガサミー釜山による釜山広域市有財産(敷地)の取得
売買代金	1,136億ウォン

2. 当社は、以下の条件で普通社債を発行いたしました。

銘柄	セガサミーホールディングス株式会社 第1回無担保社債 (社債間限定同順位特約付)	セガサミーホールディングス株式会社 第2回無担保社債 (社債間限定同順位特約付)
発行総額	5,000百万円(53,185千米ドル)	5,000百万円(53,185千米ドル)
発行年月日	2013年7月25日	2013年7月25日
発行価額	各社債の金額100円につき金100円	各社債の金額100円につき金100円
利率	年0.732%	年0.493%
償還期限	2018年7月25日	2016年7月25日
資金用途	借入金返済資金に充当	借入金返済資金に充当

注記23

補足情報

社債明細表

会社名	銘柄	発行年月日	当期末残高 (百万円)	当期末残高 (百万円)	千米ドル(注1)	利率(%)	担保	償還期限
セガサミー ホールディングス(株)	第1回無担保 社債	2013年 3月29日	¥—	¥8,000	\$85,097	0.44	無担保	2018年 3月29日
	第2回無担保 社債	2013年 3月29日	—	8,000 (1,600)	85,097 (17,019)	0.42	無担保	2018年 3月29日
サミー(株)	第3回無担保 社債	2008年 8月27日	5,625	1,875 (1,875)	19,944 (19,944)	(注)2	無担保	2013年 8月27日
	第4回無担保 社債	2008年 9月25日	4,990	1,650 (1,650)	17,551 (17,551)	(注)3	無担保	2013年 9月25日
(株)セガ	第8回無担保 社債	2007年 12月28日	10,000	—	—	1.22	無担保	2012年 12月28日
	第9回無担保 社債	2007年 12月28日	2,000	—	—	1.34	無担保	2012年 12月28日
	第10回無担保 社債	2008年 3月25日	3,000	—	—	1.30	無担保	2013年 3月25日
	第11回無担保 社債	2008年 9月30日	1,500	500 (500)	5,318 (5,318)	1.21	無担保	2013年 9月30日
	第13回無担保 社債	2011年 6月30日	5,000	5,000	53,185	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	27,656	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	53,185	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	25,529	0.51	無担保	2017年 9月29日
(株)セガトイズ	第5回無担保 社債	2008年 9月25日	187	62 (62)	664 (664)	0.54 (注)4	無担保	2013年 9月25日
	第6回無担保 社債	2008年 9月30日	168	56 (56)	598 (598)	1.36	無担保	2013年 9月30日
	第7回無担保 社債	2009年 6月30日	87	—	—	0.83	無担保	2012年 6月29日
	第8回無担保 社債	2010年 3月31日	300	200 (100)	2,127 (1,063)	0.74	無担保	2015年 3月31日
合計	—	—	35,458	35,343 (5,843)	375,957 (62,160)	—	—	—

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

2. サミー(株)第3回無担保社債の利率は、6ヶ月円TIBORを使用した変動利率であります。

3. サミー(株)第4回無担保社債の利率は、6ヶ月円TIBORに0.10%を加えた変動利率であります。

4. (株)セガトイズ第5回無担保社債の利率は、各利息期間について決定される基準金利に年利0.95%を差引いた変動利率であります。なお、上記利率は当期末の利率であります。

5. 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
¥5,843	¥1,700	¥1,600	¥9,200	¥17,000

単位：千米ドル(注記1)

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
\$62,160	\$18,083	\$17,019	\$97,861	\$180,831

借入金等明細表

区分	当期首残高 (2012年4月1日) (百万円)	当期末残高 (2013年3月31日) (百万円)	当期末残高 (2013年3月31日) (千米ドル(注1))	平均利率(%)	返済期限
短期借入金	¥500	¥500	\$5,318	0.7	—
1年以内に返済予定の長期借入金	9,694	12,367	131,553	0.9	—
1年以内に返済予定のリース債務	770	925	9,848	(注) 2	—
長期借入金(1年以内に返済予定のものを除く)	25,052	44,926	477,894	1.0	2014年～2018年
リース債務(1年以内に返済予定のものを除く)	1,090	989	10,529	(注) 2	2014年～2019年
その他有利子負債					
設備未払金	592	590	6,284	—	—
設備未払金(1年以内に返済予定のものを除く)	—	—	—	—	—
合計	37,699	60,300	641,429	—	—

(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。

区分	単位：百万円				
	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	¥12,367	¥13,281	¥13,953	¥5,325	¥—
リース債務	636	233	80	28	10

区分	単位：千米ドル(注記1)				
	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	\$131,556	\$141,274	\$148,420	\$56,642	\$—
リース債務	6,768	2,482	857	305	116

資産除去債務明細表

当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における資産除去債務の金額が当連結会計年度期首及び当連結会計年度末における負債及び純資産の合計額の100分の1以下であるため、記載を省略しております。

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2013年3月31日及び2012年3月31日現在における連結貸借対照表、並びに2013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、連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項、その他の注記及び連結附属明細表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2013年3月31日及び2012年3月31日現在の財政状態並びに2013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

注記2に記載されているとおり、会社及び国内連結子会社は、有形固定資産の減価償却の方法及び耐用年数の変更を行っている。当該事項は、当監査法人の意見に影響を及ぼすものではない。

便宜的な換算

2013年3月31日現在及び同日をもって終了する連結会計年度の連結財務諸表は読者の便宜をはかることを目的に米ドルに換算されている。当監査法人の意見によれば、日本円で表記されている連結財務諸表は注記1に述べている基準にて換算されている。

KPMG AZSA LLC

日本、東京

2013年7月26日

A to Z

セガサミーグループをあまりご存知ではない読者の方はこちらをご覧ください。
事業内容及び当グループを取り巻く事業環境等の基礎情報をご提供しています。

コミュニケーションツールのご案内

セガサミーグループでは、株主・投資家の皆様をはじめ、幅広いステークホルダーの皆様にご理解を深めていただけるよう、コミュニケーションツールの充実に継続的に取り組んでいます。

投資家の皆様

アニュアルレポート2013

アニュアルレポートでは、当グループの企業成長の中長期的な持続可能性を株主・投資家の皆様にご判断いただけるよう、各種制度開示等で開示している情報を短・中・長期で整理し、成長ストーリー上で各情報の意義と情報間の関連性を明確化しながらご提供しています。見えざる資産など、任意開示ならではの情報の充実に努めています。



オンラインアニュアルレポート2013

「アニュアルレポート2013」のHTMLバージョンをIRサイトにて公開しています。

オンラインアニュアルレポート2013 <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/ar2013>



IRサイト

IRサイトでは、適時開示情報や財務・業績情報のExcelデータ等、株主・投資家の皆様向けに充実した情報を掲載しています。

セガサミーホールディングスIRサイト「投資家情報」 <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/>



個人投資家の皆様

個人投資家向けIRサイト(個人投資家の皆様へ)

専用サイト「個人投資家の皆様へ」等で、当グループの事業内容を分かりやすくご紹介しています。「SEGA SAMMY Monthly Report」では、当グループの商品、サービス等に関する最新の情報をお伝えしています。

個人投資家向けウェブサイト「個人投資家の皆様へ」 <http://www.segasammy.co.jp/japanese/ir/individual/>

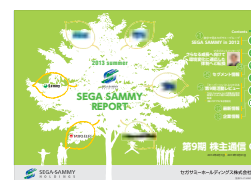
グループの製品・サービスに関する最新情報「SEGA SAMMY Monthly Report」

<http://www.segasammy.co.jp/japanese/etc/report/>



株主通信

半期毎の業績と事業トピックを「株主通信」(SEGA SAMMY REPORT)を通じて、株主の皆様にご案内しています。



幅広いステークホルダーの皆様

セガサミーグループ CSRレポート2013

「グループCSRレポート2013」では、幅広い視点で当グループのCSR活動を詳細にご報告しています。

また、CSR関連情報を集めたウェブサイト「社会への取り組み」では、当社の最新のCSR活動をご報告しています。

CSRサイト「社会への取り組み」 <http://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/commu/>



沿革



1950	1951 創業
1960	1960 設立「商号・日本娯楽物産(株)」 1964 業務用アミューズメント機器の製造開始 1965 アミューズメント施設の運営開始 (株)セガ・エンタープライゼスに商号変更
1970	
1980	1983 8bit家庭用ゲーム機「SG1000」発売 1985 世界初の体感ゲーム「ハンクオン」発売 「UFOキャッチャー」発売 1986 株式会社登録 1988 東京証券取引所市場第二部上場 16bit家庭用ゲーム機「メガドライブ」発売
1990	1990 東京証券取引所市場第一部指定 世界初の全方向360度回転する業務用ゲーム機「R360」登場 1991 「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」シリーズ初登場 1993 世界初の業務用3D-CG格闘ゲーム機 「バーチャファイター」登場 1994 32bit家庭用ゲーム機「セガサターン」発売 1995 セガ/アトラス「プリント倶楽部」登場 1996 屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」開業 1998 家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売
2000	2000 (株)セガへ社名変更 2003 業務用キッズカードゲーム「甲虫王者ムシキング」登場
	2004 セガサミーホールディングス(株)設立(セガサミーホールディングス) 2005 The Creative Assembly Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化(セガ) 2006 SPORTS INTERACTIVE Ltd.の発行済全株式を取得し子会社化(セガ) (株)サンリオとの戦略的業務提携(セガサミーホールディングス) 2007 タイヨーエレクトリック(株)を子会社化(サミー) 2008 (株)サンリオと新キャラクターの共同開発について合意(セガサミーホールディングス) 2009 (株)銀座を子会社化(サミー) セガサミービジュアル・エンタテインメント(株)*設立(セガサミーホールディングス)
2010	2010 (株)サミーネットワークス、(株)セガトイズ及び(株)トムス・エンタテインメントを完全子会社化 (セガサミーホールディングス) 2011 タイヨーエレクトリック(株)を完全子会社化(セガサミーホールディングス) 1,700万株の自己株式消却実施(セガサミーホールディングス) 2012 フェニックスリゾート(株)を完全子会社化(セガサミーホールディングス) 韓国Paradise Groupと合併会社を設立(セガサミーホールディングス) (株)セガのネットワーク事業の主要機能を会社分割し、(株)セガネットワークスを新設(セガ) 2013 韓国釜山広域市が実施した複合都市「センタムシティ」の開発計画の公募に参加し、落札(セガサミーホールディングス) 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(セガ)

* 現マーザ・アニメーションプラネット(株)



1975	サミー工業(株)設立
1978	ゲーム機器に参入
1982	パチスロ遊技機の販売開始
1989	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
1991	東京都豊島区に本社移転
1995	パチンコ遊技機の販売開始
1997	商号をサミー(株)に変更
1999	株式会社登録 業界初の液晶を搭載したパチスロ遊技機 「ゲゲゲの鬼太郎」発売
2000	(株)ロデオを子会社化
2001	東京証券取引所市場第一部に上場 川越工場竣工
2003	業界販売台数記録を塗り替えたパチスロ 遊技機「パチスロ北斗の拳」発売



「UFOキャッチャー」
© SEGA



パチスロ遊技機「アラジン」
© Sammy



「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」
© SEGA



パチスロ遊技機
「パチスロ北斗の拳」
© 武論尊・原哲夫
© Sammy



フェニックス・シーガイア・リゾート

セガサミーグループの概要

「パチスロ北斗の拳 転生の章」
 © 武論尊・原哲夫/NSP 1983,
 © NSP 2007
 著作権許諾証YGL-126
 © Sammy



セガサミーグループは、遊技機から、業務用アミューズメント機器、アミューズメント施設の運営、ゲームコンテンツ、玩具、アニメーション等、幅広い領域で新たな「遊び」の提供を目指す総合エンタテインメント企業です。

セガサミーホールディングス株式会社

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	82,682名
従業員	7,008名(連結) (2013年3月31日現在)



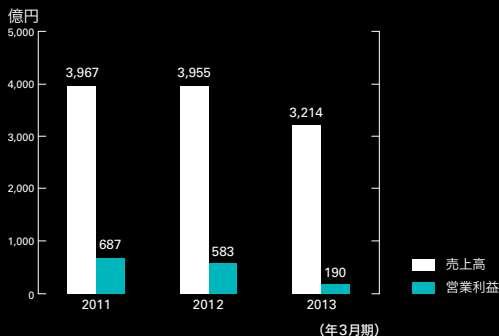
グループロゴについて

セガとサミーのコーポレートカラー「青」と「緑」を基調に、両社の頭文字「S」を重ね合わせることでシナジーの創出を表現しています。「SEGA」と「Sammy」を繋ぐ地球をイメージした曲線は、両社の連携と、グローバルに展開するというグループの強い意志を表しています。

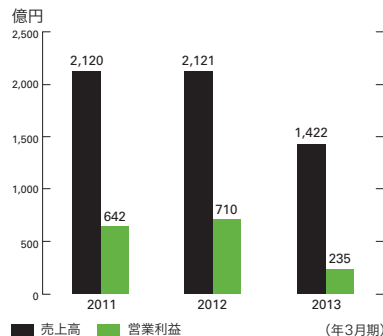
遊技機事業

絶え間ない新機軸の製品提供により、圧倒的なブランド力を誇るパチスロ遊技機事業と、開発力強化によりブランド力の向上に取り組んでいるパチンコ遊技機事業で構成されます。強固な収益構造とバランスが取れた製品ポートフォリオを基盤とする市場環境変化への耐性が高い事業構造が特徴です。パチスロ遊技機事業ではトップシェアの維持・拡大、パチンコ遊技機事業も中期的にトップシェアの獲得を目指し、開発体制の強化と生産・供給体制の一層の増強に努めています。

連結売上高/営業利益



売上高/営業利益





東京ジョイポリス
© SEGA

その他事業

将来の国内におけるカジノを含む統合リゾート施設の実現を視野に入れ、国内外で複合リゾート施設事業を進めています。韓国では、カジノ運営ノウハウの蓄積を図るために、Paradise Groupとの合併によりカジノを含む複合型リゾート施設事業に参画しています。



PARADISE SEGASAMMY CO., Ltd.
が開発する施設の完成予想図



「戦国大戦」
© SEGA

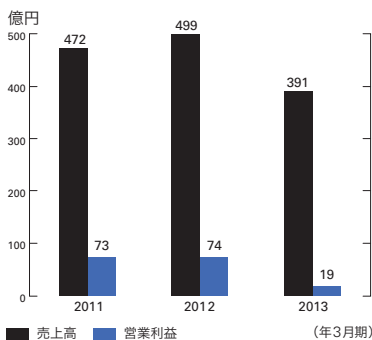
「Kingdom Conquest II」
© SEGA /
© SEGA Networks



アミューズメント 機器事業

業務用アミューズメント機器のパイオニアとして数々の「業界初」「世界初」の製品を生み出しながら、業界の発展に貢献してきました。レベニューシェアモデルをはじめ、アミューズメント施設オペレータの初期投資負担の軽減や新たなユーザー層の開拓、当グループによる安定収益の獲得に資するビジネスモデルの導入を推進しています。

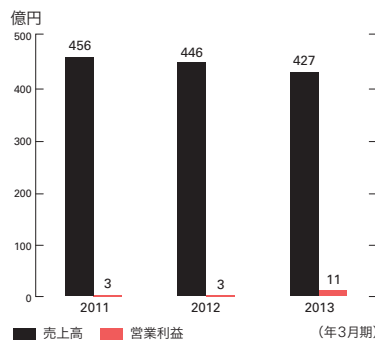
売上高／営業利益



アミューズメント 施設事業

継続的な店舗ポートフォリオの見直しや、運営力の強化等により収益力の向上を図ると同時に、「親子三世代で楽しめるエンタテインメント」をテーマに、「Orbi Yokohama (オービ横浜)」をはじめ、従来のゲームセンターの枠を超えた新店舗の開発を進めています。

売上高／営業利益

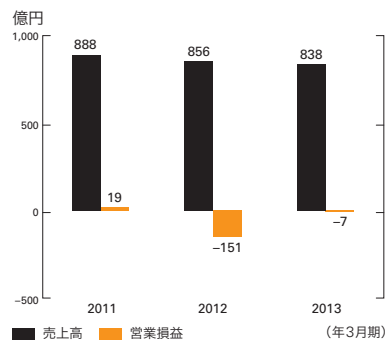


コンシューマ事業

ゲームコンテンツ事業、玩具事業、アニメーション事業から構成されます。

ゲームコンテンツ事業では、SNSやスマートフォン向けデジタルコンテンツ事業への経営資源のシフトを急ピッチで進めるとともに、多様なデバイスによるコンテンツの共用を実現する「クロスプラットフォーム戦略」を推進しています。玩具事業は、(株)セガトイズが知育玩具や成人層をターゲットとした展開で独自の地位を築いています。アニメーション事業では、(株)トムス・エンタテインメントが、豊富な映像資産を活かし、安定的な収益を創出しています。また、マーザ・アニメーションプラネット(株)がCGアニメーションの制作に取り組んでいます。

売上高／営業損益



パチンコ・パチスロ基礎知識

「パチンコ」「パチスロ」とは？

「パチンコ」は、今から1世紀近く遡る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。1930年頃にはパチンコホールの第1号店の営業が開始され、1949年には現在のパチンコの原型となる「正村ゲージ」が登場、その後も日本のユーザーの嗜好に合わせて独自の進化を続けました。「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。遊技性はピンボールに類似していますが、盤面が「垂直」である点が大きく異なります。

「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ンといわれています。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たのは1960年代です。その後、1980年代に現在の箱形筐体へと改良が加えられ、全国のパチンコホールに普及していきました。

パチンコ、パチスロともに日本固有のエンタテインメントとして機能・ゲーム性の進化を続け、現在では液晶をはじめとする様々な電子部品が搭載され、多彩な演出でファンを魅了しています。

パチンコ・パチスロの歴史

	パチンコ	パチスロ
1920年代	「バガテル・ボード」が海外から上陸	
1930年代	第1号店が名古屋で営業開始	
1940年代	現在の原型となった「正村ゲージ」が登場 風俗営業取締法が施行しパチンコ店は許可営業に	
1950年代	パチンコ遊技機メーカー組合「日本遊技機工業組合」設立 「役物」搭載1号機が登場	
1960年代	「チュリリップ」を搭載した機種が登場	海外から大型スロットマシンが輸入される
1970年代	電動式パチンコが登場	
1980年代	デジタル表示を採用した「デジパチ」の登場	パチスロ遊技機メーカー組合「日本電動式遊技機協同組合」設立 「箱形」筐体が登場。普及が急速に進む
1990年代	1991 液晶搭載機の登場 1992 プリペイドカード対応の「CR機」登場 初のタイアップ機が登場	2～4号機登場
2000年代	2004 風適法施行規則等の改正が施行 新基準機が登場	技術介入機、CT機、マルチライン、大量獲得機などゲームの多様化が進行 2004 風適法施行規則等の改正が施行 5号機登場

パチンコ遊技機の「盤面」と「枠」について

「枠」は、ハンドルやガラス枠ユニット、スピーカー等が付き、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、液晶画面や役物が配置され、無数の釘が打たれた部材です。液晶画面による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、パチンコ遊技機の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、同じ遊技機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。また、販売価格が本体（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の軽減を図ることができます。一方、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、枠の設置はさらなる盤面需要を生み出し、市場シェアの確保にも繋がります。「盤面」販売は遊技機メーカー、パチンコホール両者にとってメリットがある販売モデルです。



パチンコの構造と遊び方

Step 1 : 玉を借りる

遊技台を決めたら、まず専用の玉を借り、上皿に玉を入れます。

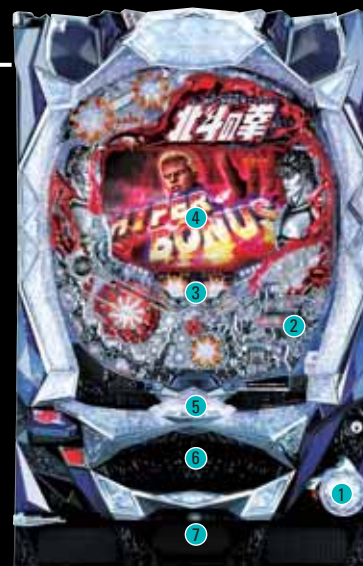
Step 2 : 玉を打ち出す

右下にあるハンドルを回すと、玉が打ち出されます。多くの機種は液晶の下にある入賞口（スタートチャッカー）に玉が入賞すると大当りの抽選を行うため、入賞口にたくさん玉が入るよう、ハンドルで玉の勢いを調整します。

Step 3 : 大当りを引いたら...

液晶画面と同じ絵柄（数字）が3つ揃うと大当りの合図です。大当りになると下方にある「アタッカー」が開くので、そのまま打ちます。下皿からたくさんの玉が出てきたら、玉抜きによって玉を箱に移し替えます。

- ① ハンドル
- ② スタートチャッカー
- ③ アタッカー
- ④ 液晶
- ⑤ 上皿
- ⑥ 下皿
- ⑦ 玉抜き



「ぱちんこCR 北斗の拳6覇者」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983、
版権許諾証 YKA-105
© Sammy

パチスロの構造と遊び方

Step 1 : メダルを借りる

遊技台を決めたら、専用のメダルを借ります。

Step 2 : メダルを投入し、レバーでリールを回す

メダルを3枚以上投入口に投入し、レバーを叩き、リールを回します。

Step 3 : リールを止める

筐体前面に配置されているストップボタンでリールを止めます。

Step 4 : 止まった絵柄によって...

絵柄が揃うと、絵柄によって「リプレイ」、指定枚数分のメダルが払い出される「小役」、そしてボーナスゲームがスタートする「大当り」などがスタートします。

- ① メダル投入口
- ② クレジット表示
- ③ BETボタン
- ④ レバー
- ⑤ メインリール
- ⑥ ストップボタン
- ⑦ 払い出し表示
- ⑧ メダル吐き出し口
- ⑨ メダル受け皿
- ⑩ パネル
- ⑪ 液晶



「パチスロ北斗の拳 転生の章」
© 武論尊・原哲夫/NSP 1983、© NSP 2007
版権許諾証 YGL-126
© Sammy

遊技機市場の規模と規制・競合環境

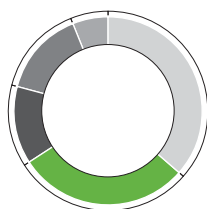
ここでは、特殊性が極めて高い遊技機市場の市場構造と規制環境についてご説明します。

市場規模

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29.5%を占める19兆円¹、参加人口¹、1,110万人¹という日本を代表する一大レジャー産業です。関連産業である約1兆2,029億円²のパチンコ・パチスロ遊技機販売市場のうち、パチンコ遊技機の市場は64.3%の7,729億円²、パチスロ遊技機の市場は約35.7%の4,299億円²です。遊技機のハイテク化を背景に液晶ディスプレイやLED、センサーといった部品産業、パチンコホールのオートメーション化により遊技機周辺機器産業へと関連産業の裾野が広がっています。

¹ 2012年
出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2013」
² 2012年度
出所：矢野経済研究所

日本の余暇市場に占めるパチンコ・パチスロ市場の比率



日本の余暇市場³
64.7兆円

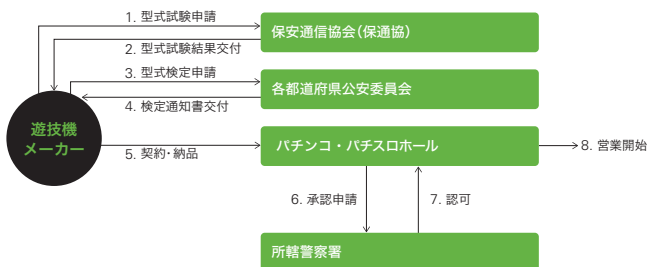
	%	兆円
■ ゲーム・公営競技・飲食等	36.6	23.6
■ パチンコ・パチスロ ⁴	29.5	19.0
■ 趣味・創作	13.0	8.4
■ 観光・行楽	14.9	9.6
■ スポーツ	6.0	3.9

出所：(財)日本生産性本部「レジャー白書2013」
³ 2012年
⁴ パチンコ・パチスロホールの貸玉料、貸メダル料の総額

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際には、所轄の警察署の認可を得る必要があります。

遊技機の許認可プロセス

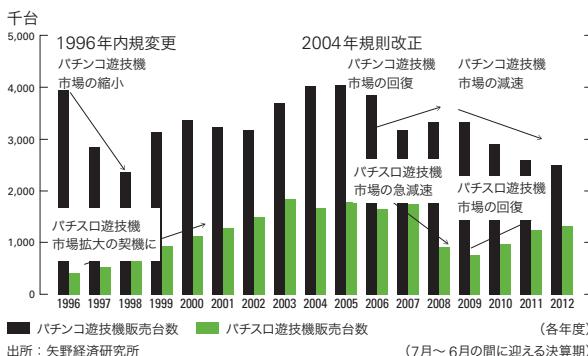


規制の見直しによる市場環境の変化

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・見直しが度々行われており、そのたびに遊技機市場に影響を与えてきました。遊技性の変化等による需要の変化と、変化に対する遊技機メーカーのイノベーションは、パチンコ遊技機とパチスロ遊技機が循環的な好不調を繰り返す市場環境を生み出してきました。

需要が短期的に変動を繰り返す市場環境のなかで、遊技機メーカーが安定的に収益を確保していくには、パチンコ・パチスロ遊技機双方でブランド力を高めていく必要があります。

循環的に変化する市場環境



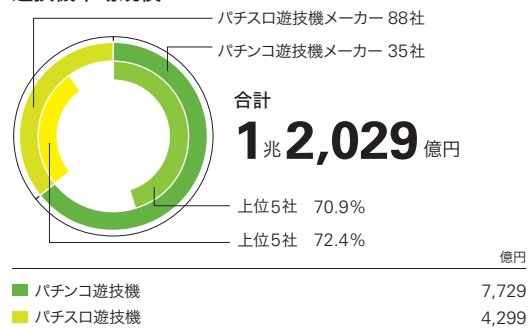
進行する上位タイトル・企業への寡占化

遊技機市場には、パチンコ遊技機メーカー 35社⁵、パチスロ遊技機メーカー 88社⁶が参加しています。2004年7月の「風適法施行規則等の改正」を背景とするユーザーの減少によりパチンコホールのキャッシュ・フローは厳しい状況にあります。その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。その結果、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への寡占化が進んでいます。

⁵ 2013年7月末現在。日本遊技機工業組合加盟企業

⁶ 2013年7月末現在。回胴式遊技機製造業者連絡会加盟企業

遊技機市場規模⁷



出所：矢野経済研究所

⁷ 2012年度（7月～6月の間に迎える決算期）

遊技機の市場環境分析上の重要指標

1. 年間回転数

遊技機の販売に直接的な影響を与えるパチンコホールの経営状況を表す指標の1つが、「年間回転数」です。年間回転数は、1年間に何回機械の入替を実施したのかを示しており、パチンコホールに設備投資余力がある場合、集客を目的に新台への入替を積極化するため向上し、余力が乏しい状況下では低下します。

$$\text{年間回転数} = \frac{\text{年間遊技機販売台数}}{\text{遊技機設置台数}}$$

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。

2. 稼働率

「稼働率」は、営業時間中に遊技機が稼働している割合を示す指標です。稼働率は通常、設置後、緩やかに低下していきます。低下の程度が緩やかであればあるほど、ユーザーの支持を長期間に亘り獲得していることを示しています。稼働率はパチンコホールの売上に直結するため、この指標が高いタイトルをどの程度有するかが、遊技機メーカーのブランド力、収益力を左右します。

$$\text{稼働率} = \frac{\text{遊技機稼働時間}}{\text{パチンコホールの営業時間}}$$

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

長期トレンドー 1990年代から2005年頃まで

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、遊技人口は、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。ユーザーの獲得に向けた競争激化等により、資金力に劣る小規模ホールの淘汰が進み、店舗数も減少の一途を辿ってきました。

一方、遊技機の販売台数は、パチンコホールによるユーザー獲得のための旺盛な新機種への入替需要に支えられ堅調を維持してきました。また、大型液晶画面の搭載などにより機械単価の上昇が続き、金額ベースでも拡大傾向を示してきました。1990年半ば以降は、当時の規則改正に起因し、パチンコ遊技機の設置台数が減少傾向を辿る一方、技術介入性の向上や新機能の登場などにより、遊技性の幅が広がったパチスロ遊技機の設置台数が、伸長していった期間でした。

2004年7月施行の「風適法施行規則等の改正」以降

1. パチスロ遊技機の低迷とパチンコ遊技機の好調期

(2006年頃から2009年半ば頃まで)

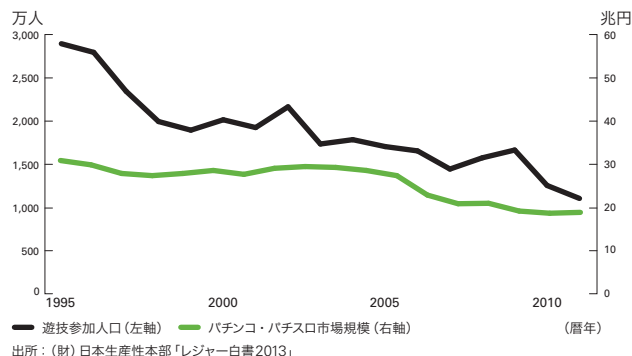
2004年7月の規則改正では、過度な射幸性の抑制に主眼が置かれ、パチスロ遊技機の遊技性の幅が狭まりました。2007年秋までの経過措置期間²終了以降、義務付けられた旧基準機から新規規則に準拠する機種への入替が進むに従い、遊技性の変化によりパチスロユーザーの離散が加速しました。これを受け、パチンコホールが、相対的に稼働率³が堅調に推移していたパチンコ遊技機への置き換えを積極化したことから、パチンコ遊技機の設置台数が上昇に転じました。パチンコ遊技機は、厳しい経営状況にあったパチンコホールによる入替需要の鈍化を映し、年間販売台数では頭打ち傾向を示してきましたが、ハイテク化や有力IPにかかる著作権料の高騰などによる機械の高額化により、金額ベースでの市場規模は拡大していきました。遊技参加人口の減少と、機械の入替に要する設備投資負担の増大により収支状況が悪化していったパチンコホールは、投資資金の確実な回収を企図し、高い稼働率が期待できる機種を選別的に導入していきました。その結果、遊技機市場では、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。

1 パチンコホールの貸玉料、貸メダル料の総額

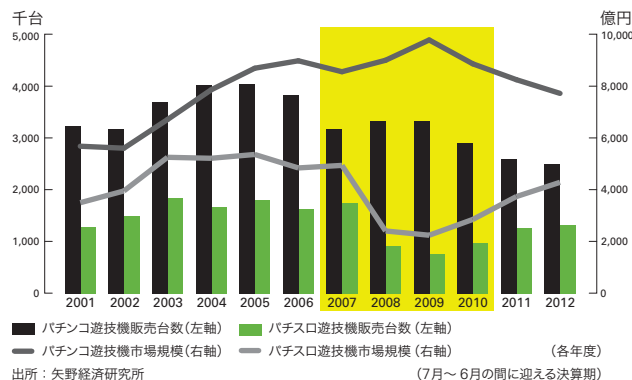
2 2004年7月に施行された規則改正において、急速な市場環境の変化の緩和やパチンコホールの設備投資負担に配慮して設けられた旧基準機から新基準機への入替に関する3年間の経過措置期間

3 営業時間中に遊技機が稼働している率

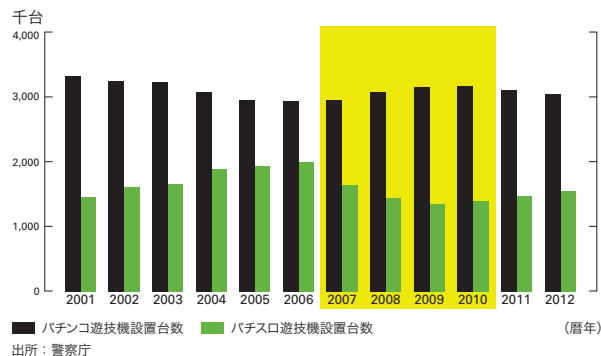
遊技参加人口とパチンコ・パチスロの市場規模



遊技機市場規模と販売台数



遊技機設置台数



2. パチンコ遊技機の減速とパチスロ遊技機の復調期

(2009年半ば頃から)

2007年以降、パチンコホールにとって比較的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が拡大した結果、パチンコ遊技機におけるライトユーザーの離散が進みました。これを受け、パチンコホールは、貸玉料金を大きく引き下げた営業手法を導入し、遊技機メーカーも、低射幸性機種種の開発・市場投入を推進することでユーザーの裾野拡大を図りました。

低貸玉営業は、パチンコホールにとって稼働率の向上には繋がったものの、1台当たり売上高の低下をもたらし、経営状態を一層悪化させることになりました。このような背景から、急低下した年間回転数⁴が示す通り、パチンコ遊技機の新台入替需要が、2009年後半より減速していきました。その一方、パチンコホールの需要は、規則改正の枠組みのなかで、ユーザーの支持を得るゲーム性を実現したパチスロ遊技機に向かいはじめました。2007年秋以降の減台トレンドからの復調は、年間回転数や稼働率、1営業日当たりの平均台粗利⁵などの指標に明確に表れています。

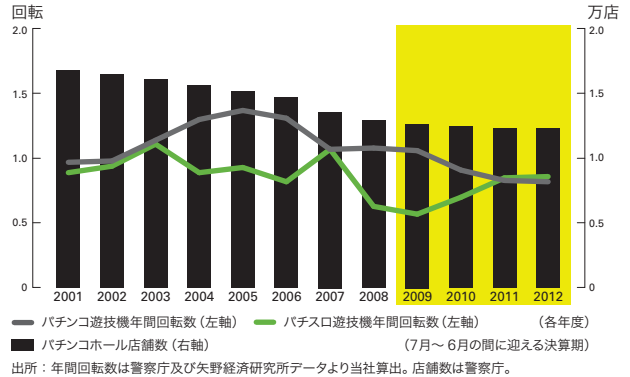
4 年間回転数=年間販売台数/設置台数

5 パチンコホールにとっての1営業日当たりの平均台粗利

足元の状況と業界の課題

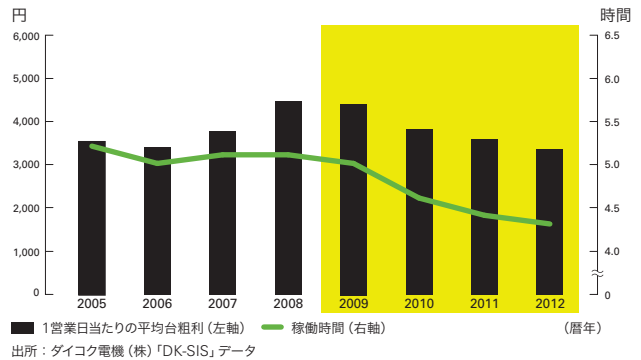
現在も遊技機人口の減少に歯止めはかかっておらず、パチンコホールの経営状態は厳しい状況が続いており、上位メーカーへの需要偏重に伴う二極化は、さらに鮮明化しています。今後は、パチンコホールの売上拡大に貢献できる高稼働の機械を継続的に供給し、ブランド力を維持・向上させることに成功した上位数社の遊技機メーカーのみが、残存者利益を得る市場環境に移行していくことが予想されます。また、遊技人口の裾野をいかに拡大していくかは、業界全体が中長期的な視座のもとで連携しながら取り組むべき課題となっています。幅広い年齢層のニーズに対応する機械を開発・供給し、ユーザーの開拓に貢献していくことができる遊技機メーカーが、競争優位を維持していくものと思われます。

年間回転数と店舗数

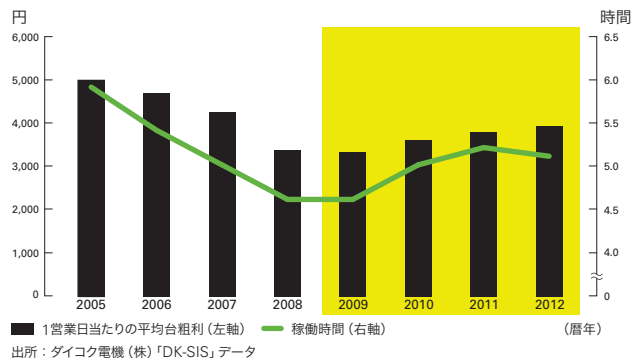


パチンコ遊技機とパチスロ遊技機の稼働状況

パチンコ遊技機



パチスロ遊技機



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)

市場活性化への取り組みが進む施設オペレーション市場

施設オペレーション市場は、2007年度より縮小に転じ、2007年度から2011年度までの5年間で市場規模は約30%減少しました。その間、オペレータ各社は、不採算店舗の閉鎖やオペレーションの効率化を進めてきました。その結果、市場全体や既存店売上高の減少幅は縮小傾向を示しており、新製品の導入など設備投資も徐々に回復しつつあります。内訳を見ると、ショッピングセンターやボーリング場は堅調に推移しているものの、従来型のゲームセンター型店舗は引き続き厳しい状況が続いています。

キャッシュ・フローに制約がある中で、いかに効果的に新製品を導入し、店舗を活性化していくか、そしてコアユーザーだけではなく、ファミリー層などへとユーザーの裾野を広げていくかが、業界の持続的発展に向けた課題となっています。また、将来的に予定されている消費税増税への対応も重要な課題として認識されています。

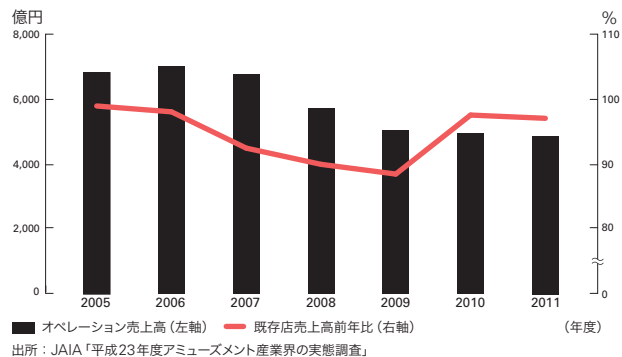
底堅さを取り戻したアミューズメント機器市場

業務用アミューズメント機器市場は、施設オペレータの設備投資動向に直接的な影響を受けます。2007年度から前年割れを続けてきましたが、施設オペレータの設備投資が回復した2010年度以降、増加に転じています。2011年度は、売上規模が大きなビデオゲーム(筐体+基板ソフト)が前年度比13.4%、メダルゲームが前年度比18.3%の増加で全体を牽引し、前年度比7.5%の増加となりました。

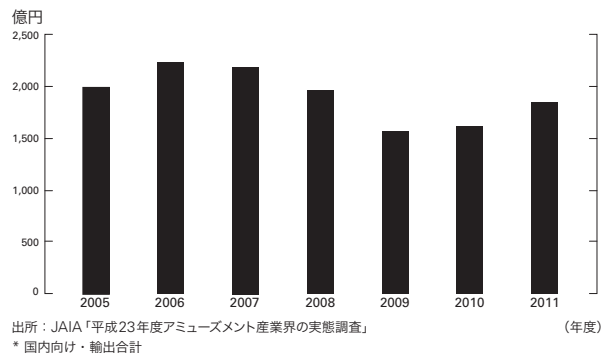
機器メーカーは、キャッシュ・フローに制約があるオペレータの初期投資負担を軽減しつつ新製品の導入を促進し、店舗の活性化に繋げるための製品やビジネスモデルの導入を進めています。具体的には、基板の交換やダウンロード配信でコンテンツのバージョンアップを行う仕組みや、低廉な価格で機器を販売し、稼働に応じて売上を施設オペレータと分け合うレベニューシェアモデルの導入が拡大しています。また、幅広い年齢層に支持されるIPの活用と、2013年度以降に導入予定の基本プレイ無料モデルの採用により、これまでゲームセンターに足を運ぶことがなかったファミリー層や女性の集客を通じたユーザーの裾野拡大を図る動きもあります。

文中の市場データはすべてJAIA「平成23年度アミューズメント産業界の実態調査」

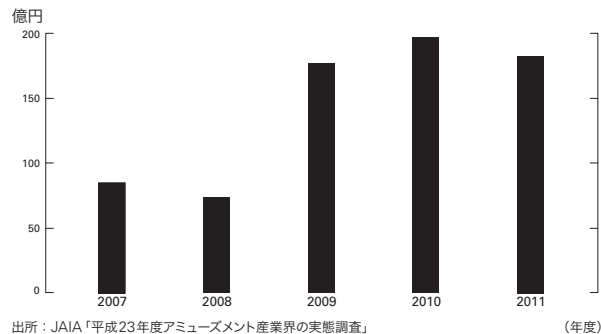
アミューズメント施設オペレーション市場規模と既存店売上高前年比



業務用アミューズメント機器販売高*



コンテンツ課金・シェアモデル等の売上高



ゲームコンテンツ市場

加速するデジタルコンテンツへのシフト

2012年のパッケージゲームとデジタルコンテンツ¹を合わせたゲームコンテンツ市場は、前年比16.4%増加し、約5兆8,000億円²となりました。そのうち、パッケージゲームソフトは、プラットフォームの世代交代に向けた端境期であることと、デジタルコンテンツ市場拡大の影響を受け、市場規模が大きく縮小しました。日本のパッケージゲームソフト市場は、複数の大ヒット作が下支えし、前年比1.3%²の減少に留まりましたが、北米は23%²、欧州は16%²とそれぞれ大幅に減少し、一部の大型タイトルへの人気集中を背景とする大手パブリッシャーの寡占化傾向も継続しています。縮小が続くパッケージゲームソフト市場を、次世代セグメントが補う構図が、鮮明化しています。中国市場は、人気が高いオンラインゲームの市場規模の成長が続き、日本のゲームコンテンツ市場を凌ぐ9,042億円²となりました。

1 家庭用及びPCゲームの新品ソフト+携帯電話、スマートデバイス向けゲームコンテンツ、PCダウンロードゲーム・ソーシャルゲーム等の次世代セグメント
2 「ファミ通ゲーム白書2013」

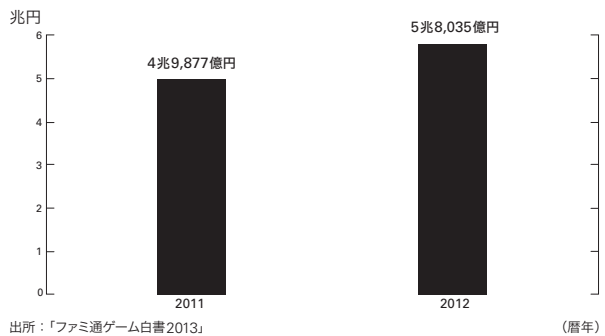
進化が予想される据え置き型プラットフォームのネットワーク対応

2012年の国内の据え置き型・携帯型などの家庭用ゲーム機向け、PC、スマートデバイス向けを含む、ネットワークに接続できるオンラインゲームコンテンツの国内市場規模は、前年比34.3%増の5,285億円³となりました。うちスマートデバイス向け、SNS向けは、前年比71.5%増の3,856億円³となり、2014年には5,400億円規模³に成長することが予想されています。

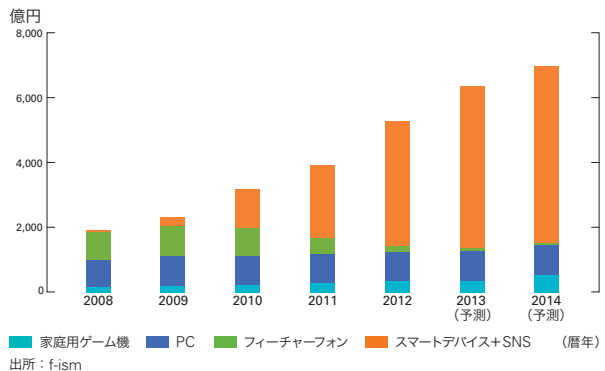
また、家庭用ゲーム機向けのオンラインゲームコンテンツも、2012年は前年比20%³増となるなどネットワーク対応が着実に進行しています。今冬に出揃う次世代の据え置き型プラットフォームは、ネットワーク機能が大幅に強化されると見込まれています。ソフトのデジタル配信に加え、基本プレイ無料・アイテム課金型モデル、クラウドとの連携等、新しい特徴を有するコンテンツの拡大により、据え置き型の復調が期待されています。プラットフォームの普及が進むと予想される2014年にかけて、家庭用ゲーム機向けのオンラインゲームコンテンツ市場規模は、2012年と比較して62%増加することが予想されています。

3 f-ism

世界のゲームコンテンツの推定規模



国内オンラインゲームコンテンツ市場規模推移



セガサミーグループの各事業を取り巻く市場環境

転換期に差し掛かったデジタルコンテンツ市場

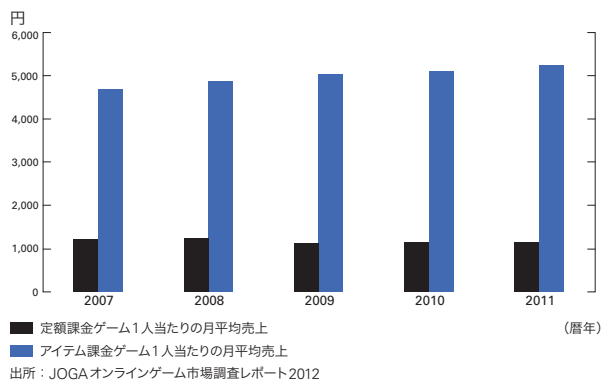
オープン化された開発基盤は、スマートデバイス向けコンテンツ市場への参入障壁を大きく引き下げ、個人を含む無数のプレイヤーがイノベーションを競い合う市場環境をもたらしました。また、スマートデバイスの普及は、ゲームに馴染みがない潜在ユーザー層へのタッチポイントの拡大をもたらし、カジュアルゲームを通じライトユーザーへとユーザー基盤が広がりました。こうして飛躍的に成長してきたデジタルコンテンツ市場は、現在、新たな転換期に差し掛かっています。

パズルゲームを中心に、コンテンツの同質化が進むなか、ユーザーのニーズは、スマートフォンの機能や高速モバイルブロードバンドの特性を活かした、グラフィックリッチで、没入感のあるゲームへとシフトしています。これを背景に、それまで主流であったサーバで処理し、ブラウザ上で動作する「ブラウザアプリ」から、アプリをインストールして端末側で処理するリッチコンテンツに適した「ネイティブアプリ」へのシフトが進行しています。加えて、基本プレイ無料のもとアイテム課金等で投資を回収するfree-to-play型のビジネスモデルの採用も進んでいます。これにより、デジタルコンテンツ市場は、豊富なIPやゲーム専用機向けの開発資産の蓄積を有し、課金のノウハウを持ち、かつ資金力がある大手企業が競争優位に立つ市場環境に移行しつつあります。

また、デバイスの性能に大きく依存しないクラウドゲームの特性を活かし、1つのコンテンツを据え置き型、携帯型、スマートフォンなど多様なデバイスで共用するなど、クラウドを活用した遊び方の多様化も進んでいます。

今後は、優良なコンテンツを数多く揃えるとともに、ユーザーを取り込んでいく効率的・効果的な仕組みをいかに構築していくかが、生き残りのポイントになっていくものと予想されます。

ゲームユーザー 1人当たりの月平均課金売上推移



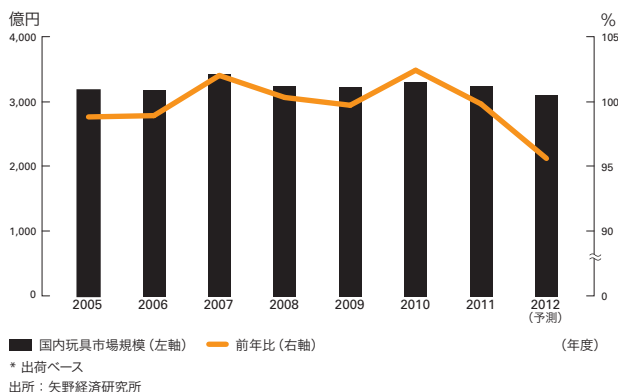
玩具・アニメーション市場

2011年度の家計用ゲーム機器・ソフトウェアを除く国内玩具市場は、女兒玩具やトレーディングカードゲームの好調、近年市場を牽引している男児玩具が堅調であったこと等から、前年度比0.3%減の3,251億円となりました。2012年度は、近年市場を牽引してきた男児玩具やトレーディングカードゲームの勢いが弱まっていることや、その他の商材も全体的に低調に推移していることから、市場規模はメーカー出荷金額ベースで当年度比4.5%減の3,105億円と予測されています。

2011年のアニメーション市場は、劇映画の大ヒット作に恵まれず、邦画・洋画ともに前年を下回りました。その結果、市場規模は前年比4.1%減の2,197億円*と減少に転じました。テレビアニメは、地上波は前年比ほぼ横ばい、衛星・CATVは微増となりました。アニメチャンネルの視聴可能世帯の増加による市場の安定的な成長が予想されています。

* 出所：メディア開発総研

国内玩具出荷市場規模* (除く家庭用ゲーム)



市場データ

パチンコホール店舗数

暦年	2008	2009	2010	2011	2012
パチンコ遊技機設置店	11,800	11,722	11,576	11,392	11,178
パチスロ専門店	1,137	930	903	931	971
合計	12,937	12,652	12,479	12,323	12,149

出所：警察庁。パチンコ遊技機、パチスロ遊技機、アレンジホール等併設店はパチンコ遊技機設置店に含む。

パチスロ遊技機及びパチンコ遊技機販売台数・設置台数・市場規模

暦年/年度*	2008	2009	2010	2011	2012	
パチスロ遊技機	販売台数(台)	913,094	766,094	979,794	1,259,924	1,326,029
	設置台数(台)	1,448,773	1,347,176	1,390,492	1,474,838	1,549,319
	市場規模(百万円)	247,860	225,869	286,700	375,054	429,974
パチンコ遊技機	販売台数(台)	3,339,146	3,332,984	2,900,286	2,603,760	2,494,695
	設置台数(台)	3,076,421	3,158,799	3,163,650	3,107,688	3,042,476
	市場規模(百万円)	921,338	985,227	886,914	825,714	772,951

出所：設置台数は警察庁。販売台数及び市場規模は矢野経済研究所

* 設置台数は暦年。販売台数及び市場規模は各年度(7月～6月の間に迎える決算期)

アミューズメント関連市場

年度	2007	2008	2009	2010	2011
アミューズメント機器売上高(百万円)	219,061	196,164	169,632	173,167	184,781
アミューズメント施設オペレーション売上高(百万円)	678,099	573,104	504,271	495,767	487,500
アミューズメント施設数(店)*	22,723	21,688	19,213	18,638	18,114
既存店売上高前年比(%)	92.2	89.7	88.2	97.3	96.8

出所：JAIA「平成23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数は風営8号対象と8号非対象の合算

家庭用ゲームソフト総出荷金額規模(海外+国内)

年度	2008	2009	2010	2011	2012
ソフトウェア	10,243	7,586	6,705	5,309	4,244
ハードウェア	19,083	14,908	11,269	9,264	8,090

出所：2013 CESAゲーム白書

国内オンラインコンテンツ市場規模推移

暦年	2008	2009	2010	2011	2012
家庭用ゲーム機	172	202	218	285	342
PC	820	920	922	887	895
フィーチャーフォン	890	920	854	512	192
スマートデバイス+SNS	55	290	1,187	2,249	3,856
合計	1,937	2,332	3,181	3,933	5,285

出所：f-ism

見通しに関する注意事項

このAnnualレポートに記載されている、セガサミーホールディングス株式会社及びグループ企業に関する業績見通し、計画、経営戦略、認識などの将来に関する記述は、当社が現時点で把握可能な情報に基づく将来に関する見通しであり、その性質上、正確であるという保証も将来その通りに実現するという保証もありません。

従って、これらの情報に全面的に依拠されることはお控えいただきますようお願いいたします。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。



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

Printed in Japan