

企業名： セガサミーホールディングス

レポート名：「セガサミーホールディングス統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

セガサミーホールディングスの最新の統合報告書を通読した結果、同社が目指している将来の姿は「感動体験を想像し続ける」という企業理念のもと、真のグローバルエンタテインメント企業として飛躍し、持続的な企業価値向上を実現するという方向性として非常に明確に理解できた。同社はエンタテインメントコンテンツ事業、遊技機事業、リゾート事業という 3 つの異なる柱を持っているが、本報告書を通じて、これらが単なる寄せ集めではなく、相互に補完し合う強力なポートフォリオとして機能していく未来図が描かれている。

特に、将来の成長ドライバーとして強く打ち出されているのがトランスメディア戦略の圧倒的な推進である。同社はこれまでもゲームコンテンツの販売を主軸としてきたが、将来の姿としては単なるゲーム会社からの脱却を目指していることが鮮明である。『ソニック・ザ・ヘッジホッグ』のハリウッド映画化の大成功を皮切りに、『ペルソナ』『龍が如く』といった世界中にコアファンを持つ強力な自社 IP を、アニメーション、映画、マーチャンダイジング、さらにはテーマパークのアトラクションなど、あらゆるメディアや顧客タッチポイントへと多角的に展開していくビジョンが示されている。これにより、IP のライフサイクルを劇的に長期化・最大化し、一過性のヒットに依存する収益構造から、継続的かつ安定的にキャッシュを創出する強靱な収益基盤の構築を目指している。

さらに、グローバル展開とモバイル領域への本格的なシフトも、将来の姿を構成する重要な要素である。欧州発のモバイルゲーム大手である Rovio Entertainment の買収に代表されるように、セガサミーは自社のコンシューマ向け IP と Rovio 社の持つ高度なモバイル運営ノウハウおよびマーケティング基盤を融合させることで、世界のモバイルゲーム市場におけるプレゼンスを一気に高めようとしている。また、リゾート事業においては、韓国の「パラダイスシティ」でのカジノ運営ノウハウの蓄積や、国内統合型リゾート参入への布石など、リアルなエンタテインメント空間での感動体験の提供という新たな収益の柱を確立しようとする野心的な姿勢が読み取れる。経営陣のメッセージや価値創造プロセス図から、これらの多角的な戦略が「グローバル・エンタテインメント・エコシステムの構築」という一つの大きな目標に向けて収斂していく将来の姿が具体的に理解できた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

同社の現在の競争優位性は、報告書の各セグメントの分析やデータから非常に明確に理解できる。その源泉は、「グローバルに通用する強力かつ多様な IP 資産の保有」「マルチプラットフォーム・グローバル同時展開を可能にする高度な開発体制」、そして「遊技機事業

という強固な資金源の存在」という3点に集約される。

第一の優位性は、なんといってもエンタテインメントコンテンツ事業における強力な IP ポートフォリオである。『ソニック』のようなファミリー・カジュアル層から絶大な認知度を誇るグローバル IP から、『ペルソナ』『メガテン（真・女神転生）』のような熱狂的な JRPG ファンを抱える IP、そして『龍が如く』のような独自のニッチ市場を開拓し現在では欧米でも大ヒットを記録している IP まで、多様な顧客層をカバーする資産を有している。これらの IP は、10 年以上、長いものでは 30 年以上の長きにわたる投資とブランド構築によって培われたものであり、新興のゲームメーカーや他業種からの新規参入企業が多額の資金を投じてても容易に模倣・構築できるものではない。報告書内で示されている過去作（リピーター販売）の高い売上比率は、これらの IP が持つ資産価値の高さを定量的に裏付けている。

第二に、これらの IP の価値を最大化する開発力とパブリッシング力である。昨今のゲーム市場では、開発費の高騰が業界全体の課題となっているが、セガサミーは PC、家庭用ゲーム機、スマートフォンといった複数プラットフォームへの対応や、多言語でのグローバル同時発売を標準化する体制をいち早く構築した。これにより、初期開発費の回収リスクを低減し、世界中のユーザーに同時にリーチできる強力な販売網を確立している。

第三の、そしてセガサミーグループ独自の決定的な優位性は、遊技機事業の存在である。規制環境の変化が激しく、斜陽産業と見られがちな遊技機市場において、同社は「スマートパチスロ」などの新規則機への迅速な対応と、高いエンタテインメント性を融合させた圧倒的な商品力により、トップクラスのシェアと利益率を維持している。この遊技機事業が生み出す安定した巨大なキャッシュフローがあるからこそ、変動リスクの高いコンシューマゲーム市場での大型タイトルの開発や、Rovio 社のような大規模な M&A、リゾート事業への先行投資を果敢に行うことができるのである。「安定収益基盤（遊技機）」と「成長投資（エンタメ・海外）」のバランス、この強力な両輪経営こそが、他社にはない同社の独自の競争優位性として機能していることが深く理解できた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

同社の競争優位性が将来にわたって持続可能であるかどうか、報告書で詳述されている戦略の方向性から肯定的に評価できる。持続性を担保する最大の根拠は、同社が「IP の消費」から「IP のエコシステム化」へとビジネスモデルを構造的に転換させている点にある。

かつてのゲーム産業、そしてセガサミー自身の過去のビジネスモデルも、大作ゲームの新作発売時の初動売上に収益が極端に偏重する「ヒット・オア・ミス型（当たれば大きいが外せば赤字）」のビジネスであった。しかし現在の同社は、前述のトランスメディア戦略によってこのリスクを劇的に低減させている。例えば、映画の大ヒットをきっかけに過去のゲームタイトルの販売数が再燃し、さらには関連グッズの売上やスマートフォン向けカジュアルゲームの課金収入が増加するという循環が生まれている。映画やアニメといった異業種

のメディアミックスは、休眠ユーザーの掘り起こしや、そもそもゲームをプレイしない層との接点創出に機能している。一度このエコシステムが回り始めれば、特定の新作タイトルの当たり外れに業績が左右されるリスクは減少し、継続的かつ安定的なキャッシュフローを生み出す強靱な基盤となる。この仕組みこそが、優位性の持続性を支える中核である。

さらに、持続性を高めるもう一つの要素が「データドリブン経営への移行とデジタル適応力」である。Rovio 社の買収は、単なる『アングリーバード』という IP の獲得に留まらない。Rovio 社が持つモバイルゲーム運営プラットフォーム「Beacon」は、ユーザーの行動データを精緻に分析し、マーケティング ROI を最大化する世界最高峰のノウハウの結晶である。コンシューマ向けの開発力に、このデータドリブンなデジタルマーケティング力が掛け合わされることで、外部環境の急激な変化やプラットフォームの移行に対しても柔軟に適応できる体制が整いつつある。

また、遊技機事業における優位性の持続性についても、スマート遊技機の普及によるホール側の省力化ニーズの取り込みや、IP を活用した遊技機の開発によって、一定の市場規模のなかでも残存者利益を確実に獲得し続ける戦略が明確に示されており、グループ全体の財務的な持続可能性を支える屋台骨として機能し続けると評価できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

本報告書の「人的資本経営」の項目や多様な事業領域の分析を踏まえ、同社において私自身の人的資本の価値向上（すなわち、専門スキルの深化とビジネスパーソンとしての市場価値の向上）は、極めて高いレベルで達成可能であると確信した。

私は大学において会計や財務を専攻し（現在 CPA 試験に向けた学習等も進めている）、また国際寮スタッフとして、多様なバックグラウンドを持つ学生のサポートや、異文化コミュニケーション、ボトムアップでの組織運営・イベント企画といった経験を積んできた。セガサミーが今後グローバル展開をさらに加速させ、トランスメディア戦略を推進していく中では、単なるゲーム制作のクリエイティブスキルだけでなく、高度な「コーポレート機能」と「グローバルマネジメントスキル」が事業の成否を分ける重要な鍵となる。

例えば、Rovio 社のような大規模なクロスボーダーM&Aにおいては、買収前のデューデリジェンスはもちろんのこと、買収後の経営統合プロセスにおいて、異なる企業文化を持つ海外スタジオ群をどのように統合し、財務的なシナジーを創出していくかという高度な経営管理能力が求められる。私の会計・財務の知識は、グローバルでの資金管理や IP の投資対効果（ROI）の測定、ライセンスビジネスにおける複雑な収益認識の管理など、エンタテインメントビジネスの攻めを裏から支える守りの基盤として直接的に貢献できると考える。

同時に、RA 活動で培った異文化理解力や対人関係構築力、多様な意見をまとめる組織運営の経験は、国籍や文化が異なる世界中のクリエイター、マーケター、外部パートナーとの協業において強力な武器となる。セガサミーは、報告書内で「多様な人材が活躍できる環境整備（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）」や、「社内公募制度」「セガサミ

ーカレッジ」を通じた従業員の自律的なキャリア形成支援を明確に打ち出している。さらに、ゲーム事業、遊技機事業、リゾート事業という、全く異なるビジネスモデルと収益構造を持つ事業を内包するコングロマリット企業であるため、社内にながらにして多角的なビジネス・財務構造に触れることができる。

このようなダイナミックかつ変化の激しいグローバルな事業環境のもとで、コーポレート部門や海外事業管理の業務に若手のうちから携わることは、会計・財務という専門性を机上の空論ではなく「生きたビジネスの現場」で深化させつつ、全社的な経営視座を養う絶好の機会となる。自らの強みを活かしながら、グローバルエンタテインメント企業の成長をドライブする一翼を担うことで、自身の人的資本価値を飛躍的に高めることができると強く実感している。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

【よかった点】

本統合報告書の最も優れている点は、セガサミーホールディングスの価値創造ストーリーが、抽象的な理念に留まらず、具体的な戦略と結びついて非常に論理的かつ視覚的に分かりやすく提示されていることである。特に、中核戦略であるトランスメディア戦略に関する記述は秀逸であった。映画化、アニメ化、ゲームのマルチプラットフォーム展開、そして物販といった各要素がどのように連携し、IP の顧客生涯価値を最大化していくのか、そのサイクルが図解入りで詳細に説明されており、投資家のみならずエンタテインメント業界を志望する学生にも、同社の成長シナリオが直感的に理解できた。

また、トップマネジメントのメッセージが非常に充実している点も高く評価できる。CEO や CFO、各事業のトップが、定型的・表層的な報告ではなく、自身の言葉で率直に戦略を語っている印象を受けた。例えば、欧州事業の構造改革の痛みを伴う決断や、リゾート事業における新型コロナウイルス禍からの回復プロセスと今後の収益化に向けた課題、そして Rovio 社買収の真の狙いについて、包み隠さず透明性高く開示されている姿勢から、経営陣の事業に対する強いコミットメントと株主対話への誠実さを感じ取ることができた。さらに、サステナビリティの取り組みが、単なる社会貢献活動としてではなく、依存症対策（遊技機やゲーム）や環境負荷低減といった「事業の持続可能性を担保するためのリスクマネジメントおよび機会創出」として経営戦略の中にしっかりと位置付けられている点も素晴らしい。

【改善余地】

一方で、統合報告書としての完成度をさらに高めるための改善余地として、大きく 2 つのポイントが挙げられる。

第一に、非財務資本（特に人的資本や知的資本）の取り組みと、最終的な財務目標（ROE の向上や PBR1 倍超えなど）との定量的な関連性についての記述がやや弱い点である。報

告書内では、人的資本に関する KPI（女性管理職比率、男性育休取得率、従業員エンゲージメントスコアなど）が設定・開示されており、多様性や働きやすさへの配慮は十分に伝わってくる。しかし、エンゲージメントの向上がどのようにしてクリエイティビティの向上やヒットタイトルの創出につながり、結果としてどれだけの財務的リターン（利益貢献）を生み出すのかという、因果関係のロジックツリーが定性的な説明に留まっている印象を受けた。これらの非財務 KPI と財務指標の相関を分析・開示することができれば、投資家に対する説得力は格段に増すはずである。

第二に、エンタテインメント業界特有の測りにくい価値の可視化である。セガサミーの最大の強みは「クリエイティビティ」や「IP の熱量」といった無形資産にあるが、これを客観的に評価する独自の指標（例えば、IP ごとの SNS エンゲージメント推移、ユーザーコミュニティの活動量、IP のブランド価値評価額など）の開示がもう少し豊富にあれば良いと感じた。IP の価値をバランスシートに載らない見えない資産としてどのように計測し、育てているのかを示す独自フレームワークが提示されれば、他社の統合報告書との圧倒的な差別化につながり、セガサミーの真の企業価値をより深く理解するための優れたツールになると考える。

【参考文献】

https://www.segasammy.co.jp/cms/wp-content/uploads/pdf/ja/ir/ir_2025_web_all_low_jp_.pdf