

<研究ノート>

## 日本のクリエイティブ産業企業の成長戦略 —セガサミーのケース—

近 藤 光

### 要旨

本稿の目的は、日本のクリエイティブ産業における重要企業のひとつであるセガが、パチンコ・パチスロなど遊技機の製造・販売大手のサミーによって経営統合されるまでのプロセスを整理することである。2004年のセガサミーホールディングスの設立後、クリエイティブ産業においてはバンダイとナムコの合併によるバンダイナムコが誕生した。この合併はそれぞれの事業分野を活かした相互補完的なものであったが、それと比較してセガがサミーの経営統合はどのような意味を持つだろうか。かつて任天堂やソニーと家庭用ゲーム機市場で争い、家庭用・業務用を問わず優れたゲームを世に出し続けてきたセガがなぜ経営統合されるに至ったのか。

本稿では、セガとサミーの発展プロセスと経営統合に至る要因を整理したうえで、経営統合後のセガサミーの戦略について考察を行う。

### キーワード

クリエイティブ産業, ゲーム産業, 成長戦略, 遊技機, セガサミー

### はじめに

セガサミーホールディングス株式会社(以下、セガサミー)はゲームメーカーとして長い歴史を持つセガとパチスロ・パチンコ機の大手メーカーであるサミーが経営統合して誕生した。2003年12月にサミーがセガを買収するかたちで進められた両社の経営統合により誕生したセガサミーは、日本のクリエイティブ産業を代表する企業のひとつとなった。2023年3月現在、セガサミーは、エ

ンタテインメント・コンテンツ事業、遊技機事業、リゾート事業を柱とする総合エンタテインメント企業となっている。ホールディングスの下、ゲームを中心とするエンタテインメント・コンテンツ事業をセガが、パチンコ・パチスロ機を中心とする遊戯機事業をサミーが運営している。

かつて任天堂やソニーとゲーム機市場で争い、優れたゲームを世に出し続けているセガがなぜ経営統合されるに至ったのか。セガとサミーが経営統合を果たすまでの両社の発展のプロセスと戦略はどのようなものであったか。こうした問いを検討しつつ、セガサミーのクリエイティブ産業における位置づけについて考察を行う。

本稿では、(1) セガとサミーの創業から経営統合に至る発展プロセス、(2) 両社が経営統合するに至った要因、(3) ホールディングス設立後のセガサミーの経営状況について分析する。

1節では、日本のクリエイティブ産業の現状とセガサミーの事業構造について概観する。2節では、セガとサミーについてその創業から経営統合に至るまでの2社の発展プロセスを個別に考察する。3節では、セガサミーの経済性として、経営統合後の業績の推移、経営統合がもたらした影響について整理する。そして、おわりにで本稿の結論と今後の課題を示す。

## 1. 日本のクリエイティブ産業の現状

### 1-1 クリエイティブ産業の市場規模

経済産業省は、ファッション、食、コンテンツ、地域産品、すまい、観光、広告、アート、デザインの9分野をクリエイティブ産業と定義している<sup>1</sup>が、クリエイティブ産業については統一的な定義があるわけではない。

本稿で取り扱うセガサミーはセガを中心としたエンタテインメント・コンテンツ事業と、サミーを中心とした遊技機事業でグループ売上全体の約97%(2021

---

<sup>1</sup> 詳細は近藤(2020)および経済産業省(2012)を参照。

年度)を占めている。

デジタルコンテンツ協会によれば、2021年の日本のコンテンツ産業の市場規模は12兆7582億円であった。このうち動画が最も大きく4兆2849億円、静止画・テキストが3兆1207億円、ゲームが2兆3389億円、複合型が2兆1571億円、音楽・音声は8566億円となっている<sup>2</sup>。セガサミーのエンタテインメント・コンテンツ事業の中心はゲームであるが、それ以外にもアニメーション映画の企画・制作・販売、玩具等の開発・製造・販売が同セグメントに含まれる<sup>3</sup>。

セガサミーのもう一つの柱は遊技機事業である。矢野経済研究所によれば2021年のパチンコ関連機器の市場規模は7378億円であった。このうち、パチンコ機が4343億円、パチスロ機が2592億円を占めている<sup>4</sup>。また、パチンコ・パチスロ機が設置されている店舗(ホール)の売上は2021年14兆6000億円であったが、これは余暇産業55兆7600億円のなかで最も大きな割合を占めている<sup>5</sup>。なお、業務用ゲームの市場規模は全体で約5260億円であり、このうちゲーム機販売高が1073億円、オペレーション売上高が4187億円であることから、パチンコ関連の市場の大きさが理解できる(数値は2020年<sup>6</sup>)。

## 1-2 セガサミーの事業構造

セガサミーの事業はエンタテインメント・コンテンツ、遊技機、リゾートの3事業に分類されている。2021年度、売上高でもっとも大きな割合を占めるの

---

<sup>2</sup> デジタルコンテンツ協会(2022)。

<sup>3</sup> 玩具はセガサミーの連結子会社であるセガトイズ、アニメーションは同トムス・エンタテインメントが主に扱っている。両事業ともセガサミーのセグメントとしてはエンタテインメント・コンテンツ事業に分類される。

<sup>4</sup> 矢野経済研究所Webページ、「パチンコ関連機器市場に関する調査を実施」([https://www.yano.co.jp/press-release/show/press\\_id/3085](https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/3085)) 2023年3月15日アクセス。

<sup>5</sup> 『レジャー白書2022』。

<sup>6</sup> 日本アミューズメント産業協会(JAIA)のデータによる。なお、2019年は市場全体で約7055億円であった。(<https://jaia.jp/お知らせ/2019年度「アミューズメント産業界の実態調査報告」>) 2023年3月8日アクセス。

がエンタテインメント・コンテンツ事業である<sup>7</sup>。同事業の売上は2359億円でセガサミー全体の約73.5%に相当する。次いで遊技機事業の売上高は758億円であり、約23.6%を占める。これにリゾート事業が加わるが、同事業の売上高は86億円であり、全体に占める割合は約2.6%と小さい。

セガサミーの売上高は2008年度は4291億9500万円であったが、2021年度には3209億4900万円と大幅に下落している（図表1）。同図表には日本のクリエイティブ産業企業4社の売上が示されているが、セガサミーの下落は際立っている。特に同時期に誕生したバンダイナムコと比較すると、2008年度はセガサミーがバンダイナムコを若干上回るがほぼ同規模であった。しかし、2021年度の売上高は、バンダイナムコが8892億2700万円だったのに対して、セガサミーは3209億4900万円と倍以上の差が生じている。

セガとサミーの合併によって誕生したセガサミーは、ゲームコンテンツ、アミューズメント運営など事業領域からみてもバンダイナムコにとって競合企業といえるが、明暗が分かれた形である<sup>8</sup>。

図表1 4社の売上高の推移 (単位：100万円)

年度	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
セガサミー	429,195	384,679	396,732	395,502	321,407	378,011	366,813
バンダイナムコ	426,400	378,547	394,179	454,210	487,241	507,679	565,486
任天堂	1,838,622	1,434,365	1,014,345	647,652	635,422	571,726	549,780
ソニー	7,729,993	7,213,998	7,181,273	6,493,083	6,795,504	7,767,266	8,215,880
年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
セガサミー	347,981	366,939	323,664	331,648	366,594	277,748	320,949
バンダイナムコ	575,504	620,061	678,312	732,347	723,989	740,903	889,270
任天堂	504,459	489,095	1,055,682	1,200,560	1,308,519	1,758,910	1,695,344
ソニー	8,105,712	7,603,250	8,543,982	8,665,687	8,259,885	899,360	9,921,513

出所：各社の『有価証券報告書』や『アニュアルレポート』などから作成。

<sup>7</sup> 数値は特に断りがない限り、セガサミーの『有価証券報告書』および『アニュアルレポート』による。

<sup>8</sup> バンダイナムコの誕生については近藤（2020）を参照のこと。

## 2. セガとサミーの創業から統合まで

前述の通り、ゲームを中心に事業を展開していたセガとパチスロ・パチンコといった遊技機を中心に展開していたサミーが経営統合を開始したのは2003年、そしてセガサミーホールディングスが設立されたのは2004年であった。両社の経営統合までの歴史は次の通りである。

### 2-1 セガの創業から経営統合まで<sup>9</sup>

#### ジュークボックスからゲーム産業へ

セガは1951年に設立後、1957年に社名変更、1960年に分社化、1965年に株式会社セガ・エンタープライゼスに社名変更、2000年になると株式会社セガ（2000年から2012年）と名称変更するなど、組織再編を繰り返してきた。本節では創業から経営統合までを整理する。

1951年4月、リチャード・ディ・スチュワートとレイモンド・ジェイ・レメーヤは「レメーヤ&スチュアート」を設立。同社はアメリカからジュークボックスやスロットマシンを輸入し、米軍施設向けに販売や賃貸する業務を行っていた。その後、自ら業務用アミューズメント機器の製造を開始、スロットマシン等を海外へ輸出するようになった。1957年1月に「サービス・ゲームズ・ジャパン」に社名を改め、さらに1960年6月に日本娯楽物産株式会社（以下、日本娯楽物産）と日本機械製造株式会社（以下、日本機械製造）の2社に分割された。

日本娯楽物産は販売を日本機械製造は製造を担うという分業体制であったが、1964年6月に日本娯楽物産が日本機械製造を吸収合併し、再度1社体制に戻った。日本娯楽物産は1965年7月にゲームセンターを運営していた「有限会社ローゼン・エンタープライゼス<sup>10</sup>」を吸収合併し、商号を「株式会社セガ・

---

<sup>9</sup> 本項に書かれた内容は主にセガ・エンタープライゼス、セガサミー『有価証券報告書』（各年版）に基づいている。

<sup>10</sup> ディヴィット・ローゼンが1954年4月に設立。1965年7月セガ・エンタープライゼスの代表取締役を務めたほか、米国子会社の社長などを歴任。

エンタープライゼス」に改めた<sup>11</sup>。これにより、アミューズメント機器の製造・販売に加えて、アミューズメント施設の運営を開始することになった。

同時期、日本ではクレーンゲームが流行していた。イタリア製のマシンが輸入されたことがきっかけだったとされるが、日本企業も製造に乗り出し、太東貿易（現、タイトー）が「クラウン602」、セガ・エンタープライゼスが「スキルディガ」を1965年に発売している<sup>12</sup>。この時期、株式会社さとみ（後にサミーに発展）もクレーンゲームの開発を開始している。

1966年12月、セガはシューティングゲーム「ペリスコープ」を発売し世界的ヒットとなった<sup>13</sup>。これをきっかけにセガはアーケード・ゲーム市場における重要企業になっていく<sup>14</sup>。なお、同ゲームはいわゆるビデオゲームではなく、当時主流だったエレメカ（モニタを用いないゲーム）である<sup>15</sup>。また、セガは1969年にアメリカのコングロマリットであるガルフ・アンド・ウエスタン・インダストリーズ（後のパラマウント・コミュニケーションズ<sup>16</sup>）の傘下に入っている。

1973年、セガはビデオゲーム「ポントロン」を発表。これはセガによる初のアーケード向けのビデオゲームであった<sup>17</sup>。1978年には米国グレムリン社を買収し、アーケードゲーム機のノウハウを獲得。同年、タイトーが発売した「ス

---

<sup>11</sup> セガ・エンタープライゼスの社名は「サービス・ゲームズ (Service Games)」から命名された。

<sup>12</sup> 日本アミューズメントマシン協会Webページ、「アーケードゲーム機の歴史 1960年代開拓者たちの時代」([https://jaia.jp/history/pdf/history\\_1960\\_01.pdf](https://jaia.jp/history/pdf/history_1960_01.pdf))。2023年3月20日アクセス。

<sup>13</sup> セガサミーWebページ、「セガサミーグループの歩み」([https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/corp/history/history\\_sega/](https://www.segasammy.co.jp/japanese/pr/corp/history/history_sega/)) 2023年3月20日アクセス。

<sup>14</sup> セガ「セガハード大百科」参照。

<sup>15</sup> セガ「アーケードゲームヒストリー」参照。

<sup>16</sup> 同社は2023年3月現在バイアコム社の傘下となっている。

<sup>17</sup> 内容はアタリ社が1972年に発売した「PONG」のコピーであり、オリジナル作品とは言い難い。1973年、タイトーも「エレポン」を発売しており、「ポントロン」と合わせて日本初のビデオゲームと考えられている。

ペースインベダー」によってビデオゲームがブームとなるが、セガはその流行に乗り、1979年に同社初のオリジナルのビデオゲーム「ヘッドオン」を開発した<sup>18</sup>。

ゲームセンターを運営し、そこに自社のゲーム機を投入するというセガのビジネスは、ビデオゲームブームとともに大きく拡大していく<sup>19</sup>。更に、1980年代には家庭用ゲーム機の開発が各社により行われたが、セガもこれに追随するかたちでSG-1000（1983年）で市場参入を果たした。

この時期、セガの経営体制に大きな変化があった。1984年4月、コンピュータサービス株式会社（後、CSK）がセガ・エンタープライゼスに資本参加し、同グループの大川功が会長として経営に参画した。このCSKとの関わりはセガとサミーの合併にも大きな影響を与えていく。

### メガドライブ発売から2000年までのセガの経営

1988年はセガにとって大きな飛躍の年であった。そのひとつが東証二部に上場したこと、そしてもうひとつが同年10月に家庭用ゲーム機「メガドライブ」を発売したことである<sup>20</sup>。メガドライブはセガの家庭用ゲーム機史上もっとも普及したマシンとされており、北米では一時期市場シェアでトップに立っていた<sup>21</sup>。メガドライブの好調もあり、1990年10月に東証一部上場を果たしている。1980年代なかばから2000年頃までの売上高と経常利益の推移は図表2の通りで

---

<sup>18</sup> セガ「セガハード大百科」参照。

<sup>19</sup> セガはその後「ハンクオン」（1985年）、「スペースハリアー」（1985年）などの体感ゲーム、「UFOキャッチャー」（1985年）などのプライズゲームといった多様なゲーム機を開発していく。セガWebページ「History Topics」（<https://www.sega.jp/history/arcade/topics/index.html>）2023年3月8日アクセス。

<sup>20</sup> アメリカでは1989年にGENESISとして発売された。

<sup>21</sup> セガ「セガハード大百科」参照。メガドライブはセガにとって日本で初めて100万台以上を出荷したゲーム機となった。なお、後に発売されたセガサターンはメガドライブを上回る出荷台数であった。

ある。1985年度の売上高は313億5600万円であったが、その5年後には1000億円を超える規模まで拡大していく。

図表2 セガの売上高と経常利益の推移 (単位: 100万円)

年度	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1994
売上高(連結)	60,309	89,099	114,689	247,669	416,234	416,540	383,578	384,816	383,578
経常利益(連結)	6,104	11,531	15,822	35,988	57,392	21,645	12,849	4,415	12,849
売上高(単体)	55,226	78,633	106,580	213,317	346,937	354,032	333,322	346,181	333,322
経常利益(単体)	6,235	11,039	16,570	33,484	55,018	42,532	23,235	31,708	23,235
年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
売上高(連結)	384,816	432,825	331,605	266,194	339,055	242,913	206,334	197,223	191,257
経常利益(連結)	4,415	12,884	-7,023	-7,279	-44,271	-52,736	12,471	7,783	12,617
売上高(単体)	346,181	359,929	271,474	214,546	272,585	192,713	106,550	100,042	97,268
経常利益(単体)	31,708	33,348	11,030	431	-35,715	-17,762	4,718	1,944	6,998

注: 1990年度から決算期を3月に変更, 同年度は11ヶ月の決算期である。

出所: セガ『有価証券報告書』各年度より作成。

前述したとおり, セガはアーケード機からゲーム産業に参入。ゲーム機の製造・販売に加えて, ゲームセンター運営を主な業務としてきた。しかし, 家庭用ゲーム市場が拡大するにつれ, 売上に占めるコンシューマー機器の比率が上昇している(図表3)。ビデオゲームブームによってゲーム機販売が伸び, さらにそれが家庭用ゲーム機の拡大にもつながったと考えられる。

日本のゲーム市場はアーケードゲームが主導し, それを家庭用ゲーム追いかける形で発展していったと考えられるが, 両市場でハードとソフトの開発に強みをもつセガはゲーム産業の重要企業となっていた。メガドライブ以降, セガが発売した主な家庭用ゲーム機としては, メガドライブ2(1993年), セガサターン(1994年), ドリームキャスト(1998年)がある。

高性能を必要とする先進的なゲームをアーケード向けに開発, それを自ら経営するゲームセンターで稼働させ, さらにそのゲームタイトルをコンシューマーゲームに展開していく。アーケードゲーム機の開発と施設の運営, そしてコンシューマーゲームへの展開はナムコも行っていたが, 大きな違いはコンシューマーゲーム機への注力である。ナムコはアーケード向けにはハードの開



発から手掛けたが、コンシューマーゲーム機を市場に投入することはなかった<sup>22</sup>。

コンシューマーへの注力はセガの組織構造にも現れており、同時期、コンシューマー統括本部が設立され、家庭用ゲームおよび玩具は、国内はH・E事業部、海外は海外コンシューマ事業部が担うという組織再編が行われた<sup>23</sup>。

図表3 セガのセグメント別売上比率（単体）の推移（単位：％）

年度	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
業務用機器	45.6	39.7	31.2	27.5	21.8	17.1	16.6	14.7
コンシューマー機器	26.9	36.7	45.3	49.8	54.7	63.3	66.1	66.7
アミューズメント施設運営	27.0	22.9	22.2	22.0	23.1	19.4	17.0	17.4
ロイヤリティ収入	0.5	0.7	1.3	0.7	0.4	0.2	0.3	1.2
年度	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
業務用機器	18.4	24.5	27.3	37.5	26.2	21.7	21.6	
コンシューマー機器	56.6	49.0	45.7	27.4	31.9	54.9	47.7	
アミューズメント施設運営	22.3	23.7	24.5	33.5	41.0	23.4	30.7	
ロイヤリティ収入	2.7	2.8	2.5	1.6	0.9	n.a.	n.a.	

注：1999年度と2000年度のみ連結総売上高に対する比率である。

出所：セガ・エンタープライゼス『有価証券報告書』（各年版）より筆者作成。

メガドライブの成功によって、セガの事業は業務用ゲーム機、アミューズメント施設運営に加えて、コンシューマーゲーム機（およびゲームソフト）の3つの領域に展開した。しかし、その後はコンシューマゲーム機事業の不振によって経営危機に陥る。セガは高い技術力と魅力的なゲームで市場に大きな影響を与えたが、ゲーム機の開発と生産は巨額の資金を必要とすることもあり、1999年度、2000年度は連結・単体ともに経常利益は大幅なマイナスとなった。

<sup>22</sup> 自社での家庭用ゲーム機開発を考えていたこともあったが、ソニーのプレイステーションと協力することとなった。詳細は近藤（2021）を参照。

<sup>23</sup> 家庭用ビデオゲーム（ホームビデオゲーム）は1987年度まではホームビデオ事業部が担当していたが、1988年度から変更された。セガ『有価証券報告書』各年版参照。

### 経営危機とサミーとの経営統合

セガは2000年に株式会社セガへと社名を変更した。同年、アーケードゲーム機の自社製造からの撤退、ゲーム開発部門の分社化、2001年には家庭用ゲーム機からの撤退と事業の縮小などが進められていった。こうしてセガはハードからは撤退し、ソフトウェアと施設運営中心のビジネスへと転換していく。

上記のゲーム開発部門の分社化は2000年4月に実施され、株式会社ワウエンターテイメント、株式会社ヒットメーカー、株式会社アミューズメントヴィジョン、株式会社セガ・ロッソ、株式会社スマイルビット、株式会社オーバーワークス、株式会社ソニックチーム、株式会社ユナイテッド・ゲーム・アーティスツがセガの完全子会社として設立された<sup>24</sup>。しかし、2004年5月にふたたびセガに統合されている。

2000年以降、経営の立て直しに苦心していたセガは、サミーとの経営統合より前に、バンダイとの合併が発表されたこともあった<sup>25</sup>。また、CSKの大川功は2001年に経営危機にあるセガを救済するため個人資産約850億円を会社に贈与している。それでもなお、同社の経営状態は危ういものであった。

以上が経営統合までのセガの状況である。ジュークボックスの輸入・販売業務からスタートしたセガはアーケードゲームの開発と施設運営で業績を拡大。同社の強みは高い技術を用いたビデオゲームの開発であり、これはアーケード、コンシューマーの両方で展開していった。家庭用ゲーム機市場の有力メーカーのひとつとして、任天堂、ソニーなどライバル企業と競争を繰り広げた。家庭

---

<sup>24</sup> これら完全子会社のほか、85.3%出資の株式会社ウェブマスターも設立されている。セガ『有価証券報告書』。ワウエンターテイメントとオーバーワークスは2003年10月に合併して株式会社セガワウとなった。開発部門の分社化は独立採算制をとり、各子会社の上場も視野にいたったものであったが統制が取れず統合されたという経緯がある。西川（2004）参照。

<sup>25</sup> 1997年1月セガとバンダイは10月に合併すると発表したが、その後取りやめとなった。PC Watch Webページ「セガとバンダイ、10月1日に合併することを発表、新社名は「セガバンダイ」」(<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/970123/segaband.htm>) 2023年3月8日アクセス。

用ゲーム機は世代ごとに競争が展開されるが、セガは技術的に優れたハードを発売したものの、どの世代でもトップのシェアを獲得することはできなかった。特にドリームキャストの失敗は大きく、巨額の赤字の原因ともなった（図表2、図表3）。

## 2-2 サミーの創業から経営統合まで<sup>26</sup>

### サミー工業設立からゲーム事業への参入

サミーの前身となったのは1947年に里見治夫が創業した株式会社さとみ<sup>27</sup>である。里見治夫の長男、里見治は1963年に同社に入社、事業の一部として娯楽機製造・販売部門を始めた<sup>28</sup>。これが発展し1975年に設立されたのがサミー工業株式会社である。

里見治は青山学院大学在学中に娯楽機械をリースする業務をはじめたが、そのきっかけは、当時、日本娯楽物産のコミッション・セールスとしてピンボール・マシンを納入する仕事をしていた人物との交流だった。その人物に同行し、里見は業務用ゲーム機の将来性を確信したという<sup>29</sup>。

当時のゲーム機は海外からの輸入が主流であり、輸入するには日本娯楽物産や太東貿易のような外国人経営者の企業に頼る必要があった。ゲーム機を仕入れられても販売先で競合するため、里見はゲーム機の独自開発へと方針を転換していく<sup>30</sup>。クレーンゲームなどで成功を取めたが、業務用ゲームは製品の世代交代がはげしく開発に苦労していた。その頃、1975年に名古屋のパチンコメーカーと共同開発したアレンジボール<sup>31</sup>によって遊技機市場に参入した。ま

---

<sup>26</sup> 本項に書かれた内容は主にサミー、セガサミー『有価証券報告書』（各年版）に基づいている。

<sup>27</sup> 設立初期は東京栄養食品という社名であり。豆腐販売を主な業務としていた。その後、1965年に株式会社さとみに名称を変更している。

<sup>28</sup> 『日経ビジネス』2001年11月5日、p.99。

<sup>29</sup> 千野信浩（1999）、pp.146-147。

<sup>30</sup> 千野信浩（1999）、pp.146-147。

<sup>31</sup> アレンジボールは遊技機的一种であり、厳密にはパチンコ機と異なる。

た、1978年にタイトーが「スペースインベーダー」をヒットさせると、ライセンスを受けて「STスペースインベーダー」を発売、さらに1980年にナムコからライセンスを受けて「STギャラクシアン」を製造・販売するなど、アーケード向けビデオゲーム市場にも参入した。しかし、同社がこの時期に展開したビデオゲーム事業は、ライセンスを受けてオリジナルと同一内容のゲームを製造・販売していたにとどまり、独創性を追求するようなものではなかった。ただ、エレクトロニクスに強みを持っていた同社は、これをパチスロ含む遊技機の開発に展開していった。

### 遊技機事業による事業拡大

遊技機市場へと参入したサミーは1982年にパチスロの製造を開始。1989年に発売した「アラジン」はパチスロ機として大ヒットとなった。1990年には家庭用ビデオゲーム市場への参入も果たした<sup>32</sup>。更に1994年にパチンコ機の製造を開始し、総合娯楽メーカーへと発展を遂げていく。サミーは長らく非上場であったが、1999年12月に株式公開を果たした。

図表4 サミーの売上高の推移 (単位：100万円)

年度	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
売上高(連結)			36,750	47,804	78,276	164,293	165,774	251,226
経常利益(連結)			5,312	6,026	19,759	57,368	51,020	68,330
売上高(単体)	27,956	24,474	35,303	45,792	67,706	142,394	150,462	227,174
経常利益(単体)	3,406	33,590	5,209	6,892	18,982	51,705	51,230	71,440

出所：サミー『有価証券報告書』『アニュアルレポート』などの数値から作成。

2000年度のサミーの販売実績は782億7596万円であり、遊技機事業が691億円、業務用アミューズメント機器42億円、家庭用テレビゲームソフト39億円、その

<sup>32</sup> ファミリーコンピュータ向けのソフトとして、1990年に「忍者クルセイダース 龍牙」を発売した。

他事業が10億円であった。同年のセガの売上比率と比較しても、偏りの大きさは際立っている（図表3）。

図表5はサミーのセグメント別の売上比率を示したものである。一貫して遊技機の比率が高いことがわかる。サミーは遊技機市場への偏重を是正すべく、業務用アミューズメント、家庭用テレビゲーム、その他の3領域をまとめて「NEWS (New Entertainment World of Sammy)」と呼び、拡大を目指していたが、自社のみでの展開には限界があったと考えられる。

図表5 サミーのセグメント別売上比率（連結）の推移 （単位：％）

年度	1998	1999	2000	2001	2002	2003
遊技機	82.5	88.4	88.3	93.1	89.9	90.2
業務用アミューズメント	12.5	6.7	5.4	3.6	3.8	3.1
家庭用テレビゲーム	1.7	4.1	5.0	2.7	4.6	1.9
その他	0.6	0.8	1.3	0.1	1.6	4.8
合計	100	100	100	100	100	100

出所：サミー『有価証券報告書』『Annualレポート』などの数値から作成。

以上がサミーの創業からセガとの経営統合直前までの流れである。1975年、サミー工業として独立したサミーは、当初、ジュークボックスやスロットマシンなどの機械を輸入販売するという業態であり、この点はセガと共通している。その後、セガがビデオゲームを軸に発展していったのに対して、サミーは遊技機市場で競争優位を獲得していった。

両社はそれぞれの領域で有力な企業となったが、セガはゲーム・コンテンツにおいて高い技術を持ちながらも、ハード事業の失敗により、経営状態が悪化していた。一方、サミーは遊技機事業の高収益に支えられ経営状態は良好であったが、NWES事業の拡大に苦戦しており、非常に偏った事業構造となっていた。

### 3. セガサミーのシナジー

#### 3-1 セガとサミーの経営統合

サミーとセガは合併が正式に実行される前からつながりをもっていた<sup>33</sup>。両社の共通点は創業時の事業だけでなく、CSKの大川功との関わりにも求められる。1990年代、サミーは経営的に苦しい時期があったという。この時、里見は大川を訪ね、サミーの支援を要請した。結果、約80億円の資金援助を得て経営を立て直すことができたという<sup>34</sup>。

2003年12月、サミーはセガと経営統合を進めることになった。当初はセガを吸収する方法も検討されたが、結果的には2004年10月にセガサミーホールディングスを設立し、両社の独立性は確保されることになった。

#### 3-2 経営統合の評価

合併後から現在までのセガサミーの売上高の推移は図表6の通りである。経営統合直後の2004年度、セガサミーの連結売上高は5156億円であった。このうち、遊技機事業が2801億円と過半数を占めている。一方、アミューズメント機器とアミューズメント施設、そしてコンシューマ事業を合わせると2118億円ほどであった。次いで、営業利益を見ると遊技機が占める割合が非常に大きい。サミーによるセガ救済という側面をもった合併であることがこのように数値にも現れている。2005年度と2006年度はコンシューマ事業、アミューズメント機器事業、アミューズメント施設事業すべてが売上高を伸ばし黒字化した。しかし、2007年度に入ると連結売上高は5000億円を下回り、営業利益も初のマイナスとなった。同年はアミューズメント施設とコンシューマ事業で赤字が生じ、遊技機の売上が低下、営業利益も84億円と大幅に下がった。2009年度を見ると、

---

<sup>33</sup> 2001年8月にはセガが保有していたドリームキャスト関連の開発子会社をサミーが買収しているほか、2002年5月には業務用ゲーム機の開発で両社は提携を結んでいる。詳しくは福井・藤尾（2003）。

<sup>34</sup> 村田（2004a），pp.28-33参照。

日本のクリエイティブ産業企業の成長戦略 近藤

連結売上高は更に低下して3846億円となった。遊技機の売上は多少回復したものの、2004年度の水準には程遠く、更にアミューズメント施設の売上も下落している。そのような状況でもなお、遊技機は295億円の営業利益を計上している。

図表 6 セガサミーの売上高および営業利益の推移 (単位：100万円)

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高	515,668	553,241	528,231	458,977	429,195	384,679	396,732	395,502	321,407	378,011	354,921
遊技機	280,109	265,632	211,540	145,583	161,691	160,376	212,060	212,189	142,281	181,834	149,160
アミューズメント機器	63,305	71,513	75,455	71,062	61,927	45,117	47,237	49,929	39,134	38,604	39,641
アミューズメント施設	83,194	106,246	103,850	91,227	71,311	54,788	45,695	44,608	42,707	43,216	41,416
コンシューマ事業	65,341	90,353	119,593	141,791	131,362	121,575	88,896	85,688	83,874	99,841	111,025
その他	23,719	19,497	17,800	9,314	2,904	2,821	2,843	3,087	13,409	14,513	13,677
営業利益	105,090	119,144	76,530	-5,829	8,364	36,712	68,750	58,384	19,073	38,533	17,609
遊技機	103,931	99,848	71,102	8,444	14,528	29,502	64,284	71,040	23,534	45,292	25,796
アミューズメント機器	7,424	12,177	11,683	7,152	6,891	7,094	7,317	7,415	1,902	-1,264	-2,536
アミューズメント施設	5,472	9,244	132	-9,807	-7,521	-1,338	342	355	1,194	60	-946
コンシューマ事業	-8,810	1,977	1,749	-5,989	-941	6,332	1,969	-15,182	-732	2,089	4,033
その他	-541	-1,713	-1,345	-75	354	336	-10	234	-484	-1,200	-2,098
消去又は全社	-2,386	-2,389	-6,791	-5,554	-4,947	-5,213	-5,152	-5,478	-6,341	-6,445	-6,639

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	347,981	366,939	323,664	331,600	366,500	277,700	320,900
遊技機	141,037	148,222	105,649	101,400	108,500	53,100	75,800
エンタテインメントコンテンツ事業	190,551	205,704	208,081	219,600	247,600	217,800	235,900
リゾート事業	16,392	13,012	9,932	10,500	10,400	6,300	8,600
営業利益	17,617	29,527	17,720	13,000	27,600	6,500	32,000
遊技機	20,955	26,331	11,923	13,400	23,200	-10,600	9,300
エンタテインメントコンテンツ事業	4,216	11,176	14,841	9,800	16,500	27,900	33,900
リゾート事業	-1,825	-2,244	-2,502	-2,400	-3,600	-4,100	-2,500
セグメント利益又は損失の調整額	-5,759	-5,736	-6,542	-7,800	-8,500	-6,700	-8,700

出所：セガサミー『有価証券報告書』および『アニュアルレポート』より作成。

両社の合併をどのように評価すべきだろうか。サミーとしては、セガと経営統合することで、セガが持つ豊富なコンテンツとゲーム関連の技術を獲得することができる。これは高収益を上げていながらも遊技機事業に偏重し、その他の事業拡大に苦戦していたサミーにとって非常に魅力的であったといえる。

一方、セガはゲーム機から撤退し、ゲームソフトとアミューズメント事業に注力することになった。セガはセグメント別の売上構成が分散しており、合併直前の2003年度の数値でもアミューズメント機器（約603億円）、アミューズメント施設（約698億円）、コンシューマ（約610億円）と3部門の売上高に大きな

ばらつきはなかった<sup>35</sup>。

両社の合併は事業分野の重複もそれほど多くなく、多角化を進めたいサミーとゲーム開発に資金を必要としているセガの双方にとって、相互補完的なものであった。特に近年はパチスロやパチンコなどの遊技機でもアニメやゲームなどのコンテンツが活用されており、その点でもセガとサミーの経営統合は理にかなったものだったといえる<sup>36</sup>。

### 3-3 経営統合後の組織再編

両社の経営統合は相互補完的でありながら、業績の推移（図表6）を見る限り十分な結果とは言い難い。特に同時期に誕生したバンダイナムコと比較すると売上高など大きく差がついている。

このような状況を受けてか、セガサミーは2015年4月に組織再編を実施した。これによってセグメントは遊技機事業、エンタテインメントコンテンツ事業、リゾート事業のセグメントに振り分けられた。遊技機事業はこれまでと変わらないが、エンタテインメントコンテンツ事業はこれまでの「アミューズメント機器、アミューズメント施設、コンシューマ事業」が統合されたものである。新たに創設されたリゾート事業はこれまで「その他」に分類されていたもので、同社の統合型リゾートに注力する方針を反映させたものである。2015年時点では、宮崎県にあるシーガイアなどのリゾート施設、ジョイポリス、オービィ横浜などのテーマパーク、韓国の「パラダイスカジノ仁川」といった海外IR（統合型リゾート）がこれに含まれる。セガサミーはIR事業を次の事業の柱にするためレジャー事業に注力していたが、この組織再編にもそれが現れている。

<sup>35</sup> セガ『有価証券報告書』2003年度、販売の状況より作成。

<sup>36</sup> 経営統合後のインタビューにおいて、遊技機事業、コンシューマ事業、アミューズメント事業で生まれたコンテンツを相互に展開することでシナジーを発揮させるという展望を語っている。村田（2004b）参照。



## おわりに

以上、セガとサミーはともに海外から輸入されたジュークボックスやスロットマシンの販売からスタートしながらも、それぞれ異なった経路をたどり、エンターテインメント企業へと成長を続けた。

セガはエレメカの開発、ビデオゲームの開発・販売を強みとして、アーケードゲーム機、アミューズメント施設、コンシューマ事業へと拡大。日本だけでなく世界のコンテンツ産業においても重要な総合エンタテインメント企業へと成長した。一方、サミーは同じくアーケードゲーム機への進出から、アレンジボール、パチスロと遊技機市場で成功し、アミューズメント施設運営や家庭用ゲーム開発などを推進し、やはり総合エンタテインメント企業を目指していった。セガが家庭用ゲーム機での失敗から経営危機に陥ったことがきっかけでサミーによる経営統合が行われた。それぞれが得意とする事業に重複は少なく、相互補完的な経営統合であるといえる。

社会問題化することによる規制や若者のパチンコ・パチスロ離れなど、遊技機事業の売上が低下し続けていることも大きな課題である。これを打開するのが日本におけるIR（統合型リゾート）の実現だと考えられるが、その先行きも確かではない。一方、セガが中心となるエンタテインメントコンテンツ事業については売上・利益ともに拡大傾向にある。特にコンテンツ産業は日本市場に限定されないため、今後も継続した拡大が見込める事業といえる。

統合後の両社の経営についてはより詳細に検討する必要があるが、この点は今後の課題としたい。

附記 本稿は科学研究費基盤研究（C）研究代表者：近藤光「企業の多角化とメディアミックスの経営史：日本クリエイティブ産業企業の比較研究」（研究課題/領域番号18K01769）、科学研究費基盤研究（C）研究代表者：近藤光「企業の共創活動とメディアミックスの経営史：クリエイティブ産業共進化の歴史分析」（研究課題/領域番号22K01681）による成果である。

参考文献（一部を除きWeb文献は脚注に記載）

- 逸見啓・大西勝明（1997）『日本のビッグ・ビジネス21 任天堂・セガ』大月書店。
- 経済産業省（2012）「クリエイティブ産業に係る知的財産権等の侵害実態調査及び創作環境等の整備のための調査」（[https://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/mono/creative/downloadfiles/fy23/fy23\\_creative\\_report.html](https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/downloadfiles/fy23/fy23_creative_report.html)）2023年3月8日アクセス。
- 近藤光（2020）「日本のクリエイティブ産業における多角化戦略—バンダイナムコのケース—」『千葉経済論叢』Vol.62, pp. 103-122。
- 近藤光（2021）「日本のゲーム産業における3D表現の展開について—技術革新とゲームコンテンツの転換—」『千葉経済論叢』Vol.64, pp.59-80。
- サミー『アニュアルレポート』各年版。
- サミー『有価証券報告書』各年版。
- セガ『有価証券報告書』各年版。
- セガ・エンタープライゼス『アニュアルレポート』各年版。
- セガ・エンタープライゼス『有価証券報告書』各年版。
- セガサミーホールディングス『アニュアルレポート』各年版。
- セガサミーホールディングス『有価証券報告書』各年版。
- セガWebページ「セガハード大百科」（[https://www.sega.jp/history/hard/column/column\\_01.html](https://www.sega.jp/history/hard/column/column_01.html)）2023年3月8日アクセス。
- セガWebページ「アーケードゲームヒストリー」（<https://www.sega.jp/history/arcade/product/11561/>）2023年3月8日アクセス。
- デジタルコンテンツ協会（2022）『デジタルコンテンツ白書2022』デジタルコンテンツ協会。
- 千野信浩（1999）「起業人 里見治（サミー）父親からたたき込まれた納得するまで止めない哲学」『週刊ダイヤモンド』1999年4月3日号, pp.146-147。
- 西川留美（2004）「企業レポート セガサミーホールディングス」『週刊ダイヤモンド』2004年6月5日号, pp.44-46。
- 日経BP社 ゲーム産業取材班（2016）『日本ゲーム産業史 ゲームソフトの巨人たち』日経BP。
- 日本生産性本部（2022）『レジャー白書2022』生産性出版。
- バンダイナムコホールディングス、『統合レポート』各年版。
- バンダイナムコホールディングス、『有価証券報告書』各年版。

福井純・藤尾明彦（2003）「セガ再生に乗り出すサミー里見社長の成算」『週刊東洋経済』2003年3月1日，pp.16-17。

村田博文（2004a）「サミー・里見治の「総合アミューズメント戦略」『財界』2004年7月6日，pp.28-33。

村田博文（2004b）「インタビュー サミー社長 里見治 恩人である大川功・元CSK会長の志を継ぎ，セガを世界に通用する会社に」『財界』2004年7月6日，pp.34-37。

（こんどう ひかる 本学非常勤講師）

付表1 セガとサミーの創業から経営統合までの主な出来事

年	内容
1951	リチャード・ディ・スチュワートとレイモンド・ジェイ・レメヤがレメヤ&スチュワートを設立。(セガ)
1960	日本娯楽物産, 日本機械製造を設立。「セガ1000」国産初のジュークボックスを開発。(セガ)
1964	日本機械製造(株)吸収合併。業務用アミューズメント機器の製造開始。(セガ)
1965	(有)ローゼン・エンタープライゼス吸収合併し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。(セガ)
1966	「ベリスコップ」世界的ヒット。(セガ)
1969	米国コングロマリットのガルフアンドウエスタンインダストリーズ, インク。の傘下に入る。(セガ)
1975	株式会社さとみ(1947年創業)の一部門である娯楽機械製造・販売部門を発展拡大しサミー工業株式会社設立。(サミー)
1978	セガがアメリカのアーケードゲームメーカー「グレムリン」を買収(後のセガ・エレクトロニクス)。(セガ) 東京都板橋区に工場開設。ゲーム機開発に本格参入。(サミー)
1982	パチスロ遊技機の販売開始。パチスロ遊技機「エンパイア」発売。(サミー)
1983	8bit家庭用ゲーム機「SG1000」発売。(セガ)
1984	CSKグループの資本参加によりCSKグループの一員となる。(セガ)
1985	セガ・エンタープライゼス, インク。(U.S.A)設立。世界初の体感ゲーム「ハングオン」発売。「UFOキャッチャー」発売。(セガ)
1986	米国でのコンシューマ機器販売の拠点として、セガ オブ アメリカ, インク。設立。株式会社登録。(セガ)
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。(セガ)
1989	シングルボーン集中役搭載の「パチスロ遊技機「アラジン」発売。(サミー)
1990	東京証券取引所市場第一部指定。(セガ) 世界初全方向360度回転する業務用ゲーム機「R360」登場。(セガ) ゲームソフトの開発・販売を開始。(サミー)
1991	「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」シリーズ初登場。(セガ) サミー販売株式会社を吸収合併。東京都豊島区に本社を移転。(サミー)
1992	フルボリゴ業務用ゲーム機「バーチャレーシング」登場。(セガ)
1993	世界初業務用3D-CG格闘ゲーム機「バーチャファイター」登場。(セガ)
1994	32bit家庭用ゲーム機「セガサターン」発売。(セガ)
1995	セガ/アトラス「プリント倶楽部」登場。(株)セガ・ロジスティクスサービスを設立。(セガ) パチンコ遊技機の販売開始。パチンコ遊技機「CRゴールデンラッシュ」発売。(サミー)
1996	東京都臨海副都心に屋内型テーマパーク「東京ジョイポリス」開業。家庭用ゲーム「サクラ大戦」シリーズ初登場。(セガ)
1998	家庭用ゲーム機「ドリームキャスト」発売。(セガ)
1999	日本証券業協会に株式を店頭登録。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。(サミー)
2000	(株)セガへ社名変更。家庭用ゲーム機初のネットワークRPG「ファンタシースターオンライン」発売。(セガ) 株式会社ロデオ(旧:パークレスト株式会社)を子会社化。パチスロ遊技機「ゲゲゲの鬼太郎SP」発売。(サミー)
2001	東京証券取引所第一部に上場。(サミー) 大川功がセガに個人資産を贈与。同年3月、大川功逝去。(セガ)
2003	業界初キッズ向けカードゲーム「甲虫王者ムシキング」登場(セガ)。「パチスロ遊技機「パチスロ北斗の拳」発売。(サミー)
2004	セガサミーホールディングス株式会社設立。(セガサミーホールディングス)
2005	女子向けカードゲーム機「オシャレ魔女 ラブ and ベリー」登場。(セガ)
2008	タイヨーエレクトロニクス株式会社を子会社化。(サミー) 株式会社サンリオとの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)
	株式会社銀座を子会社化。(サミー)
2009	セガサミービジュアル・エンタテインメント株式会社(現マーザ・アニメーションプラネット株式会社)設立。(セガサミーホールディングス) 爆丸有限責任事業組合(爆丸LLP)設立。(セガサミーホールディングス(ほか))
2010	株式会社サミーネットワークス、株式会社セガトイズ及び株式会社トムス・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	タイヨーエレクトロニクス株式会社を完全子会社化。(セガサミーホールディングス)
	フェニックスリゾート株式会社を完全子会社化。(セガサミーホールディングス)
2012	韓国Paradise Groupと合併会社の設立で合意(セガサミーホールディングス) 株式会社セガを分限会社とし、株式会社セガネットワークスを新設。(セガ)
2013	PARADISE SEGASAMMYを通じてカジノ施設Paradise Casino Incheonを取得。(セガサミーホールディングス) 株式会社インデックスのゲーム事業、コンテンツ&ソリューション事業等を譲受け。(セガ) カジノ機器の開発・製造・販売を行うセガサミークリエーション株式会社を設立。(セガサミーホールディングス)
2014	株式会社インデックスのゲーム事業を会社分割し、分限会社を株式会社アトラスに商号変更。(セガ) PARADISE SEGASAMMYが、統合型リゾート施設「パラダイスシティ」の建設に着手。(セガサミーホールディングス)
2015	グループ組織再編に伴い、株式会社セガを分限会社とし、新設分割により株式会社セガホールディングス、株式会社セガ・インタラクティブ、株式会社セガ・ライブクリエーション(現CAセガジョイポリス株式会社)を設立。(セガ) 株式会社セガが、株式会社セガネットワークスを吸収合併し、株式会社セガゲームスに商号変更。(セガ)
2016	株式会社ユニバーサルエンタテインメントとの合併会社設立。(サミー)「シェルトン・グランデ・オーシャンリゾート」リニューアル。(フェニックスリゾート)
2017	PARADISE SEGASAMMYが、韓国初の統合型リゾート施設、「パラダイスシティ」を開業(セガサミーホールディングス)
2018	本社を大崎に移転。(セガサミーグループ)
2019	「株式会社セガホールディングス」を「株式会社セガグループ」に商号変更。(セガ)「株式会社セガゲームス」と「株式会社セガ・インタラクティブ」が合併し「株式会社セガ」に商号変更。(セガ)
2021	「株式会社セガ」を存続会社として「株式会社セガグループ」を吸収合併。(セガ)

出所:各社のWebページ、『有価証券報告書』などをもとに作成。