

据え置き型ゲーム機の生き残り戦略

1140497 和田 託 巳

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要及び背景

2007年辺りから、据え置き型ゲーム機と呼ばれる家庭用ゲーム機の販売台数が減少している。反対に、ソーシャルゲームと呼ばれるソーシャルネットワーク上に提供されるオンライン・ブラウザゲームが急速に普及し始めている。こういったことから据え置き型ゲーム機は今、ゲーム業界にどんな変化が起こっているかを確かめなければならない。

2. 研究の目標

本研究は、ゲーム事業の歴史や売り上げから関連性を探り、据え置き型ゲーム機やそのソフトウェアが、今後どうすれば変化の激しいゲーム産業で生き残っていけるかを究明していくものである。

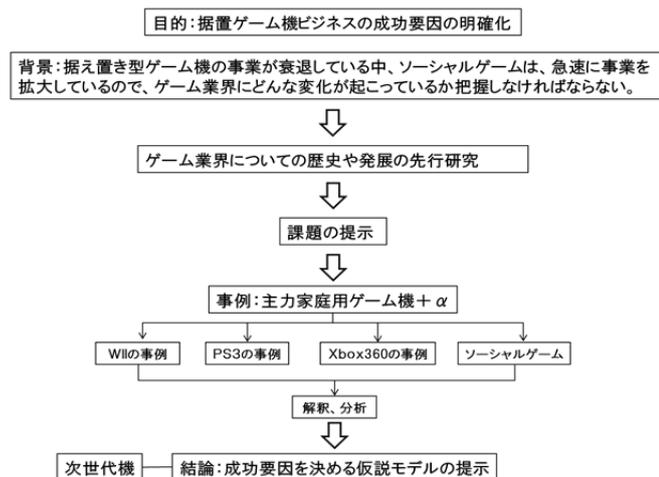


図1 研究のフローチャート

3. 業界の特徴

ゲーム業界を含めるコンテンツ業界(例、漫画やアニメなど)の特徴として若年層から普及していき、そのコンテンツの有効性を知る世代が社会の中核になった時に認知が上がる事が挙げられる。又、ゲーム業界自身の特徴として、エレクトロニクスの発展がそのままTVゲームの進化に繋がっていくので他のコンテンツと比べ、技術革新が起こりやすいといったものが挙げられる。その他、TVゲーム機にとって最初に普及率を上げることと競争力が高いことは同義である。ゲーム業界では普及率が高いゲーム機にサードパーティーが集まりそのゲーム機に対応したソフトウェアが増えやすくなり、ソフトウェアが増えればそれに魅力を感じたユーザーがその機

種を買いやすくなるので競争力が上昇し、競争力が高まれば、シェアが拡大されやすくなり、シェアが拡大されれば普及率が高まるといったようなサイクルが発生することから、ゲーム機の市場は一人勝ちしやすい性質が起こりやすい。

4. 先行研究

研究を進める中でいくつかの文献には、TVゲームは高度化や複雑化により、気軽に遊びにくくなり、間違った進化を辿っていると記されている。それらの意見の信頼性を高め比較するため、今までリーディング・カンパニーとして君臨した据え置き型ゲーム機に焦点を当て、特徴や課題を見つけ出していく。

4-1 ファミリーコンピューター (以下FC)

まずはFCの特徴から見ていく。特徴として以下の二つである。

- ある程度の機能を持ちながらも、徹底した低価格化

FCを作った任天堂は元々玩具メーカーであり、エレクトロニクスのメーカーでは無い。そうした玩具メーカーの基本的なスタンスとして、「枯れて安価になった技術を使う」といったことが挙げられる。FCは普及した技術で十分に量産された安価な部品を使って作られた。実際にFCには新技術が含まれているわけではなく、今までに使われていた技術だけを使い、完成させることで低価格化に成功している。又、それまでの既存ゲーム機はPCの機能が合ったが、FCではTVゲームの機能だけに機能を絞ることで、既存のゲーム機よりも大幅な低価格化を行なった。この徹底した低価格化の狙いとして、コストダウンによる市場でのシェア獲得を目指した。

- ソフトウェアの重視

FCのもうひとつの特徴であるソフトウェアの重視であるが、ゲーム機を売っても下手をすれば赤字になり、ゲーム機そのものでは利益を出すことが出来ない事からソフトウェアで利益を出す事で、「ジレットモデル」での剃刀と刃のようなビジネスモデルを構築した。結果として品質の良いソフトウェアを量産し、任天堂のライセンス下でソフトウェアを作るサードパーティーの数も増え、FC本体とソフトウェアの市場自体も大きくなり、任天堂の覇権が成立した。このパラダイムシフトが、数あるゲーム機を圧倒した最大の要因であり、現在の主要なゲーム機はほぼ全てがこの手法をとっている。上記のビジネスモデルにより、任天堂は多くのサードパーティーを獲得することに成功した。その統制のため、まず、サードパー

ティ側がFC用のソフトウェアを販売する際にロイヤリティの徴収を用いた。そしてROMカセットの生産そのものは任天堂に無条件に委託し、次に任天堂側がそのソフトウェアの品質を検査し、合格したものだけを発売する方法を設け、さらに、一つのソフトハウスが年間に制作できるソフトを5本以下に抑えた。こういった統制策を設けた理由として任天堂側は、Video game crash of 1983での出来事を防ぐために、消費者と問屋、双方の利益を考えた少数精鋭主義による品質管理という名目であるが、実際には、任天堂がソフトウェアで利益を得るために設けたとする見方が強い。これらのFCの特徴をまとめると枯れた技術を使い無駄を無くすことで低価格化を実現し、初期のシェアを拡大することが出来た。その拡大したシェアを活かし、サードパーティーを取り込むことで、従来のゲーム機本体によって利益を得るビジネスモデルから、「ジレットモデル」の剃刀の刃のように、ゲーム機そのものでなく、ソフトウェアにより、利益を生み出すビジネスモデルへパラダイムシフトを起こした。新しいビジネスモデルにより、多くのサードパーティーを統制する策を設け、少数精鋭主義による品質向上の他、よりソフトウェアで利益を得られるようになった。

4-2 スーパーファミリコンピューター (以下 SFC)

SFCの特徴は以下の3つである。

- **部品の7割程度がSONY製**

SFCは主要な部品や基板の設定といった生産工程の殆どを下請けに出し、正社員を置かない方針を採用することで、人件費や工場維持費などの固定費を減少させ、FCの時から徹底している低価格化を貫いた。又、主要な部品や設計が外注であることから、任天堂自身は大変身軽であり、研究開発等の経費の削減や技術の高い企業から、より良い条件の契約を結ぶことが出来た。しかし、他企業と比べ開発力が劣っているといった欠点が出てきた。

- **FCとの互換性無し**

FCとSFCのソフトウェアは規格が違うことから、SFCでFCのソフトウェアを起動することが出来ない。ソフトウェアはゲーム産業の中で最も重要な資産であるが、SFCはその資産を活用しなかった。任天堂は徹底した低価格化を貫いていたので、FCとの互換性を付けることによって余計な費用が増えるのを嫌ったからである。又、任天堂は純粋なFCの上位機種としてSFCを販売し、最新機種のSFCとより手軽なFCというセグメンテーションの構築を期待した。任天堂は据え置き型ゲーム機と携帯型ゲーム機で家庭用の据置型と野外用の携帯型というセグメンテーションを獲得することに成功したことから、FCとSFCでもこのセグメンテーションの確立を狙った。しかしこのセグメンテーションの確立は上手くいかず、SFCが発売されるとFCのソフトウェア開発と売上は急速に落ちていき、市場はSFCへと移行していった。

- **厳しいソフトウェアの品質適性**

SFCではFCの時よりもさらに厳しいソフトウェアの品質検査を行い、一つのサードパーティーが出せるソフトウェアの本数が、FCでは5本だったのがSFCでは年間3本となり、サードパーティーのソフト乱造粗製を阻止した。

SFCの特徴をまとめると、生産工程の殆どを外注に委託することにより、より良い条件の元、人件費や固定費などを減少させ、在庫を抱えた際の生産調整を容易にした。しかし、その結果として、他社に比べ、開発力が劣るといった欠点が出てきた。又、徹底した低価格化の為に、FCとの互換性を設けず、SFCをFCの上位機種という位置付けで販売したがその試みは上手くいかず、FCの市場は急速に衰退していった。その他としてFC時代から続いているソフトウェアへの厳しい品質検査をより強めた事が挙げられる。こういった事から、SFCは良くも悪くもFCという機種の特徴を受け継いだゲーム機であるといえる。

4-3 プレイステーション (以下 PS)

PSの特徴は以下の3つである。

- **CD-ROMの採用**

SONYは今までのFCやSFCと違い、ソフトウェアの規格にCD-ROMを採用した。このCD-ROMの大きな特徴として600メガバイト(以下MB)を超える容量が挙げられる。これは今まで主流であった半導体ROMカセットの百倍以上の容量を持っており、容量の都合でデータを削らなければいけないといったような事例が少なくなった。又、半導体ROMカセット(ROMカセット)と比べ限界コストも安価になり、原価を従来の1/10~1/100程度まで減少させる事が出来た。その他として、製造期間が10日以内でありROMカセットより短いといった利点がある。だが、CD-ROMではROMカセットと比べて読み込み速度が遅い事が課題として挙げられ、この遅さによりユーザーがイライラしてしまう可能性を考慮しなければならなくなった。

- **流通・販売に関しては直接流通方式を採用**

ソフトウェアのほとんどは約1ヶ月もすれば中古市場に並ぶほどライフサイクルが短く、ソフトウェアの量産がしにくいものであった。しかしPSはCD-ROMを採用することで、大量生産がしやすくなった。これによりSONYは直販システムを採用し、追加注文を取りやすくした。その結果、小売店は売れ行きを見てソフトウェアを追加注文出来る様になったので、ソフトウェアの当たり外れによるリスクを軽減することが可能となった。このすぐに注文できる直販システムを採用することにより、SONYの流通システムは、CD-ROMの、安価に大量生産しやすい特徴をより活かせるシステムとなった。又、ソニー・コンピューター・エンターテイメント(以下SCE)がソニー・ミュージック・エンターテイメント(以下SME)との折半出資会社であるため、その物流網を利用し、SMEとの関連

が深いジャパンレコード配送の物流網を通し、全国の主力小売店 6000 店舗にソフトウェアを納品する事が出来た。こういった物流網が利用できたのは CD-ROM が音楽 CD と同じ CD を使っていたからである。そして SME の CD プレス工場に、CD-ROM の生産を受託することにより、新規のゲーム会社にして設備投資する必要がないので CD-ROM のコストを減少させることも出来た。

● ソフトウェア製作における独自のビジネス手法

従来のソフトウェア製作はソフトウェア開発のために初期投資しなければならない機材の価格は任天堂方式では一台が 1000 万円以上とされ、なおかつサードパーティーがソフトの製造を任天堂に一任し、製品化されたものをソフトウェアメーカーが買い取るという形であったが、SONY は「ゲームソフトをサードパーティーから買い上げるシステム」「ソフト開発の環境の整備」を充実させることにより、サードパーティーはソフトウェアの製造に関して負担が減り、ソフトウェア開発でも、SCE は価値を大幅に引き下げることによる機材費用の低下により、PS の新しいソフトウェア作りの環境を提供した。又、ソフトウェア開発へのサポートに力を入れることにより、ソフトウェア制作のノウハウを増やすことで、シリーズ物の続編だけしか作れなくなるような環境を防いだ。この、サードパーティーがよりソフトウェアを開発しやすい環境を提供した要因としてハードの売れ行きがソフトウェアの出来に大きく左右されることが挙げられる。この頃 SONY は、任天堂のような大きな業界シェアを持っているわけでは無かったので、PS を 200 万～300 万台以上普及させる必要があり、その普及のためにはより良いソフトウェアが不可欠であった。しかし、サードパーティー側においても、普及しているゲーム機向きに開発要員を重点的に投入し、販売数を増やす傾向にあり、魅力あるソフトウェアを充実させるため、当時任天堂支配下だったライセンス契約を結んでいたサードパーティーを集めることが必要であった事から、サードパーティーを重視したビジネス手法を取った。

PS の特徴をまとめると、CD-ROM の採用や直接流通方式により CD-ROM であることのメリットを活かしながら、流通では他社と比べ、SCE 独自の強みを持つ事が出来た。又、開発・供給にはサードパーティーに、より良い条件を出すことで、多くのサードパーティーを集めることに成功し、ソフト提供の数を順調に伸ばした。結果、他の機種にたいして少しずつ優位性を高めていった。

4-4 プレイステーション 2 (以下 PS2)

PS2 の特徴は以下の 2 つである。

● PS との完全な互換性

PS2 は前機種である PS とほぼ完全な互換性 (PS のソフトウェアを PS2 で起動する場合に、一部不動作が起こる。) がある。任天堂の SFC と違い、過去の資産をそのまま活用することで、サードパーテ

ィーは PS2 のソフトウェアを無理に開発する必要が無いので、規模が小さいサードパーティーでも PS2 でソフトウェアが出せ、SONY 側にも PS のソフトウェアからも利益が得られるというメリットがあった。又、PS の購入者も PS2 でも PS のソフトウェアが使えるので、スムーズに PS2 に移行できる。

● ゲーム機のマルチメディア化

SONY は PS2 に新メディアである DVD を再生する機能を組み込んだ。PS2 は当時の DVD プレイヤーよりも安価であったので、安価な DVD プレイヤーという価値を PS2 に創造した。その結果として PS2 は安価な DVD プレイヤーとしての新たな需要を確立するとともに、新たなメディアである DVD の普及にも貢献した。そして PS2 はゲーム機専用機だけではなく、家庭の総合エンターテイメント機に位置付けることで PS2 のマルチメディア化を推進した。

PS2 は今までの機種と違い、安価な DVD プレイヤーとして新たな顧客層を獲得することに成功したが、その結果として、購入層の年齢が上昇したことが挙げられる。年齢層が上がることで、今までと違い、高い年齢層が関心を抱くような高度な技術を使用したソフトウェアの開発が必要になり、売り上げもそちらに集中するようになり、ソフトウェア開発費の高騰が起こった。PS2 自体には高度な技術に対応することが出来る性能はあったが、その性能を活かしきれるのは一部のサードパーティーだけであり、PS2 のソフトウェアを無理に開発する必要が無いといったメリットを潰してしまった。又、その高騰したソフトウェア開発費を回収するため、新しい実験的な内容よりも実績のある人気シリーズばかりが開発されるようになった。結果として、PS 時代に大事にしていたソフトウェアの多様性が失われ、PS2 のソフトウェアの大半は、ヘビーユーザーを対象とした敷居の高いものになってしまった。

PS2 の特徴をまとめると PS との互換性を持つことで、過去の資産をそのまま活用し、規模が小さいサードパーティーと SONY 双方にメリットがあった。そして、DVD 再生機能を組み込み、安価な DVD プレイヤーとしての新たな需要を確立し、新メディアでの DVD の普及に貢献し、PS2 のマルチメディア化を推進した。しかし、その弊害として購入層の年齢上昇による、ソフトウェア開発費の高騰が起こり、PS2 のソフトウェアを無理に開発する必要が無いといったメリットを潰してしまった。そして、高騰した開発費を回収するため、実績のあるシリーズばかりが開発され、ソフトウェアの多様性が失われた。結果、PS2 のソフトウェアは敷居の高いものとなった。

4-5 ソフトウェアから見た視点

今までは、ゲーム機の視点から見てきたが、本項ではソフトウェアの視点から見ていき、どういった特徴があるのかを考察していく。

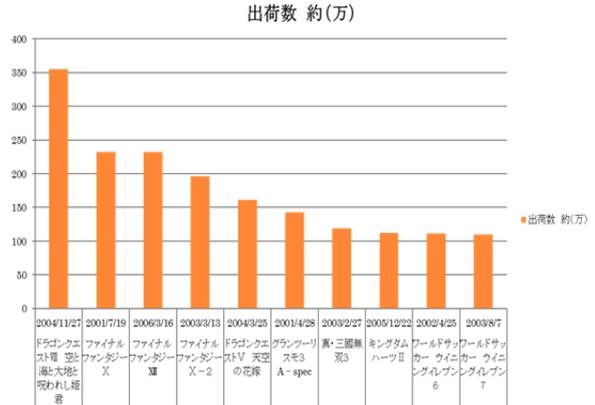


図5 PS2 ソフトウェア出荷数ランキング

出所：ゲームデータ博物館より作成

図2 FC ソフトウェア出荷数ランキング

出所：ゲームデータ博物館より作成

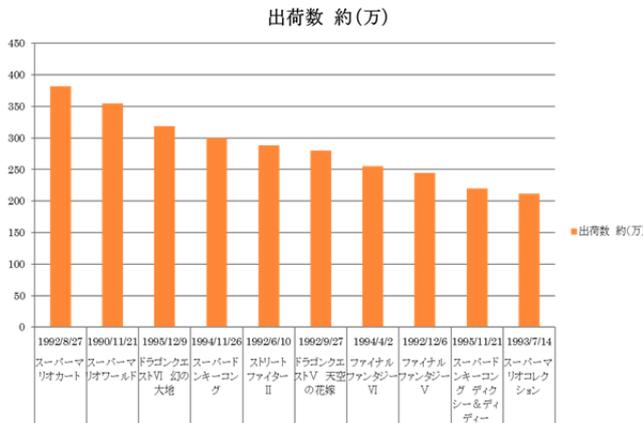


図3 SFC ソフトウェア出荷数ランキング

出所：ゲームデータ博物館より作成

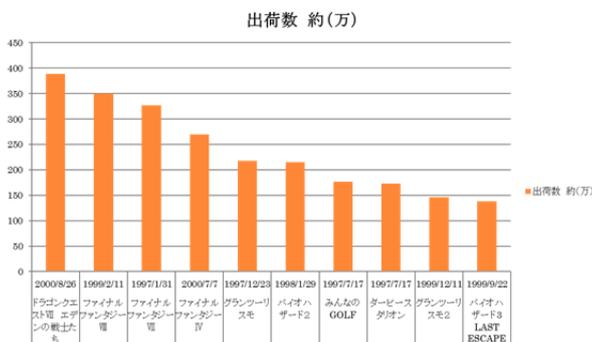


図4 PS ソフトウェア出荷数ランキング

出所：ゲームデータ博物館より作成

図2~5は先行研究で使った機種種のソフトウェア出荷数を示しており、この表から出てくる全体の特徴として実績のある人気シリーズは常に上位をキープしている事が挙げられる。FCやSFCでは、上位を占めているマリオシリーズであるが、これらは、PSでは販売されておらず、任天堂自身が出したブランドであるので、今回のPS、PS2のランキングでは名前が挙がらなかった。しかし、ここには載っていない任天堂のゲーム機では、上位に名を連ねている。

個別の特徴として見ていくと、FCではスーパーマリオやドラゴンクエスト等のシリーズ物以外では、ゴルフや麻雀等が上位にあることから、アクションゲーム（以下ACT）からシンプルなボードゲームまで様々なジャンルのソフトウェアが人気を持った。しかし、次の世代であるSFCではFCでヒットした物を中心に、ACTとロールプレイングゲーム（以下RPG）が多くの人気を集め、FC時代に人気が出たスポーツゲームやテーブルゲームの人気は下がった。だが、SONYがソフトウェア製作の環境を整えたPSでは、RPGやACTなどの他にもスポーツゲームやシュミレーションゲーム、カーレースゲーム等、様々なゲームが上位にのぼり、ソフトウェアのジャンルが多く多様化したと言える。だがPS2では先述の問題等もあり、ランキングでは過去から実績のあるRPGが多くを占める形となった。

これまでのゲーム機の流れから、全てに共通した考え方として、ソフトウェアを重視した考え方がある。任天堂とSONYの二つにしても、ビジネスモデルや品質管理の方法等に違いはあるが、どちらもゲーム機ではなくソフトウェアで利益を出すようなビジネスモデルであることから、これまでの据え置き型ゲーム機市場は、ソフトウェアの売れ行きがゲーム機の売れ行きを決めている割合高いと言える。そして、SFCからPSへの以降時から、ゲーム機のマルチメディア化が進み、PS2ではその傾向がさらに促進され、廉価なマルチメディア再生機としての需要も満たした。しかし、ゲーム機の性能が上がるにつれ、ソフトウェアの開発費が高騰し、サードパ

パーティーのソフトウェア開発へのリスクが高まったと言える。

5. 事例研究

先行研究等からTVゲーム業界の特徴やこれまでの流れを見てきた。これを踏まえ、2006年～2013年までに発売された据え置き型ゲーム機の事例とソーシャルゲームの事例を対比し考察していく。事例の選択肢として、据え置き型ゲーム機は2006年～2013年までの主要据え置き型ゲーム機であるWii、プレイステーション3（以下PS3）、Xbox360を考察していく。ソーシャルゲームの事例は、ソーシャルゲームの事例は一つのサービスに絞らずソーシャルゲーム業界全体の流れを元に考察していく。

5-1 Wii

Wiiの大きな特徴として、大きな要因を占めているのがWiiリモコンによる直感的な操作方法である。PS2までの流れにより、据置型ゲーム機は大きく複雑化し、ライトユーザーは気軽にゲームをプレイすることが出来なくなっていた。そういったコアユーザーとライトユーザーとの格差を、直感的な操作方法により取り除いた。又、任天堂は旧来の失敗を活かし、前機種の子供向けゲームキューブ（以下GC）とWiiにコントローラーやソフトウェアの互換性を持たすことにより、既存のコアユーザーへの対応も行った。そして、従来のような据え置き型ゲーム機のマルチメディア化は行わず、ゲームキューブとWiiのソフトウェアのみ再生出来るようにした。これにより、Wii以外の2機種と比べ価格が安いので、他機種に比べ気軽に購入出来るといったメリットがある。

他機種にも言えることだが、現在のゲーム機はほぼインターネット接続によりさまざまなサービスを得ることが出来る。これはPS2の時期からあったサービスであるが、本格的に認知され運用され始めたのは、現行の機種になってからである。そういったサービスでのWiiの特徴として、内蔵アプリケーションが多くアプリケーションの一つであるWiiショッピングチャンネルにより、アプリケーションを増やすことも可能である。アプリケーションの種類にしても、動画配信サービスや、アバターの作成、フレンドへのメッセージ送信などのコミュニケーションツール等、多種多様なものがある。又、その他のサービスとして、Wii本体のシステムアップデートやWii同士でのネット対戦、協力プレイ、ソフトウェアのダウンロード販売等といったものがある。

図6では、Wiiのソフトウェアの出荷数上位10位までを、示したものであるが、これまでのゲーム機との大きな違いとして、任天堂の看板ブランドであるマリオシリーズを除くと、シリーズ物が上位を占めている割合は少ない事が挙げられる。少なくなったシリーズ物と代わるように、上位を占めているのがWiiスポーツなどのWiiの直感的な操作を活かし、なおかつ、家族や友人たちと盛り上がるパーティーゲームであることが、大きな特徴と言える。

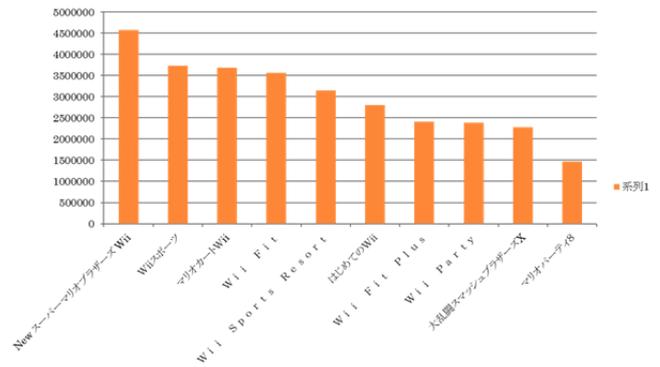


図6 Wiiソフトウェア売上ランキング

出所：ゲームデータ博物館より作成

ファミ通ゲーム白書2013のデータを基にしたWiiをプレイしているユーザーの特徴は、男女比は男性53%、女性47%とほぼ同等であり、年齢層は10代全般と30代全般の所有率が高く、他機種の使用状況としてはDSや3DS等の任天堂の携帯型ゲーム機の利用状況が高いといった結果になった。又、Wiiの評価については、10代前半の満足度が高く20～39歳の不満度が目立った。

Wii全体の特徴をまとめていくと、ゲームの簡略化により、老若男女誰でも楽しめるゲーム作りを意識し、又、マルチメディア化ではなく、様々なアプリケーションによりWii本体を生活の一部に取り入れてもらおうと試み、その中でも新たなコミュニケーションツールを意識したネットサービスに力を入れることで、ユーザー層が幅広い世代や男女での使用状況に偏りが少ない結果となり、今までのゲームとは違う形での発展方法であるといえる。

5-2 PS3

PS3の特徴として、今までよりも高精細な解像度に対応し、又、SONY、SCE、東芝、International Business Machines Corporation（以下IBM）が共同開発したCell Broadband engineにより、高速かつ高度な処理を行うことが可能になった事、そして、PS2の時のように新メディアであったBlu-ray Diskを搭載させる等、PS2の後継機として、より性能の向上を目指した事が挙げられる。だがゲーム機の性能向上により性能を引き出すためのソフトウェア開発には難易度が高くなるといったデメリットも出てきた。又、PS3の後期モデルでは、大幅なコスト削減により、販売価格は減少したが、その代償として、PS2ソフトウェア実行機能などは削除され、続く後期モデルでは、さらなる改良により、軽量化、薄型化が図られた。

PS3でのインターネット等のサービスとして挙げられるのが、PS3の発売と同時に、Play Station Network（以下PSN）というネットワークサービスが展開されたことが挙げられる。このPSNの利用は無料であり、PSユーザーごとにアカウントを発行することで、ユーザー間でのメッセージの送受信や、オンライン対戦や協力プレイ等が行える。その他にも、配布済みプログラムの修正や、システ

ムのアップデート、ダウンロードコンテンツ（以下DLC）の販売などにも対応している。PS3を介しネットワーク経由で、SONYが販売している携帯ゲーム機やPS3で、アクセスポイントを介さずに機器同士で通信を行う事も可能であることから、ユーザー間でのやり取りを重視したインターネットサービスであるといえる。

図7では、PS3のソフトウェアの出荷数上位10位までを、示したものであるが、PS3のソフトウェアは、PS2からの流れを引き継ぐように実績のあるシリーズ物が上位を占めている。しかし、PS2の時と比べ、軒並み売り上げを落としているといった特徴がある。

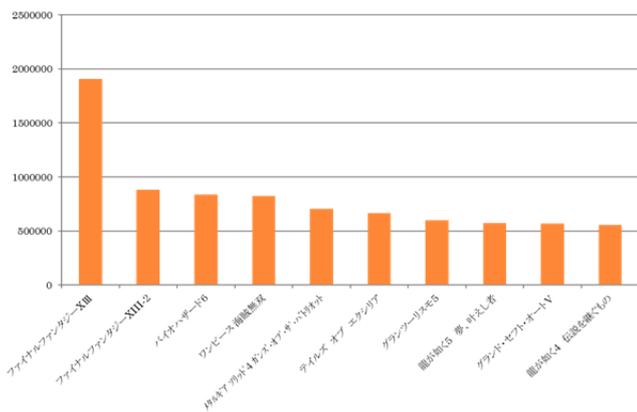


図7 PS3 ソフトウェア売上ランキング

出所：ゲームデータ博物館より作成

ファミ通ゲーム白書2013のデータを基にしたPS3をプレイしているユーザーの特徴は、男性66%、女性34%と男性が中心であり、年齢層は20～34歳までの所有率が多く満足度が高いといった結果であった。又、PS3の大きな特徴として他機種の使用率、主にXbox360の所有率が著しく低いという事が挙げられる。これについては、Xbox360の項で後述していく。

PS3全体の特徴をまとめていくと、PS2をより進化させたPS3は、新技術の投入により、高画質、高音質になり、高価格化が進んだ。しかしその結果として、性能を引き出すためのソフトウェア開発の難易度は高くなっていった。又、新メディアであるBlu-ray Diskを搭載させることで、以前のマルチメディア化による集客効果を期待した、インターネットサービスでは、ユーザー間でのやり取りを重視したサービスを行うことで、ユーザー同士で楽しめるような環境を作った。又、PS3の後期モデルでは、大幅なコスト削減により、販売価格は減少し軽量化、薄型化が図られたが、PS2のソフトウェア実行機能などは削除された。こういったことから、金銭的に余裕のある20代～34歳までの年齢にユーザーが集まり、高機能化から、ゲームをプレイすることが多い男性層のユーザー比率が多くなっていった。

5-3 Xbox360

Xbox360の特徴としては、前機種であるXboxのソフトウェアをエミュレータにより一部利用可能であり、解像度は1920×1080に対応していることから、PS3と同じように、高機能化の進化を果たしたゲーム機と言える。その後発売した後期モデルでは、小型化や消費電力、発熱が減少し、冷却ファンの改良や基板設計の見直しによる大幅な静音化等の改良が行われた。又、Xbox360はmicro softの自社製品であるWindows製品と様々な形で連携を取っている。例としては、コントローラーなどの一部ガジェットをXPから後期のPCで利用出来、Xbox360の文字入力などもPC向けUSBキーボードを使つての入力が可能となっている。その他にもiOSなどをサブスクリーンとして情報開示やリモコン等に使用出来る。

Xbox360のインターネットサービスとして挙げられるのが、Xbox Liveと呼ばれる専用のネットワークサービスを使い、システムアップデートによる機能拡張、DLC配信や他ユーザーとのオンラインプレイ、チャットのやり取り、映像配信等の様々なアプリケーションによるエンターテイメント性の向上が挙げられる。又、独自の特徴として、個人レベルでソフトウェアを制作しダウンロード販売が可能であることが挙げられる。これもXbox360がPcとの連動性を持っている事で可能となったものであるといえる。

図8では、Xbox360のソフトウェアの出荷数上位10位までを、示したものであるが、特徴として、実績のあるシリーズ物が上位に多くあるが、新しいタイトルのソフトゲームも上位にランクインしていることが挙げられる。しかしどのソフトウェアも他種の据え置き型ゲーム機と比べ、売り上げ数で著しく劣っているという特徴がある。又、グラフには載っていないが、Xbox360のソフトはPCゲームソフトウェアからの移植作品も多い。その理由としては上記のようにWindowsとXbox360は互換性があり、PC用のソフトウェアを移植するのが他機種より容易だからである。

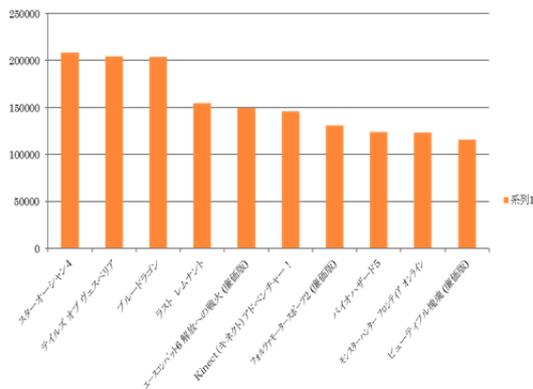


図8 Xbox360 ソフトウェア売上ランキング

出所：ゲームデータ博物館より作成

ファミ通ゲーム白書2013のデータを基にしたXbox360をプレイしているユーザーの特徴は男女比では男性73%、女性27%と圧倒

的に男性の比率が高い。年齢層として20～24歳までの所有率が高いが稼働率は所有率の半数を下回っているという結果が出ている。又、他機種の使用率としてXboxの他にもPS3、Wii、携帯機共にほぼ同じ比率であることから、Xbox360のユーザーは多くのゲームを楽しんでいる層であるといえる。

Xbox360の特徴をまとめると、micro soft社が元々PC業界の会社であることから、自社の製品との互換性を意識した販売戦略を行った。又、ネットワークサービスでは、Pcとの互換性を活かした個人製作でのソフトウェアのダウンロード販売等から、他社よりも、ゲームそのものに力を入れたネットワークサービスであり、それに応じて、ユーザーも他社のゲーム機も所有していることが多い。

5-4 ソーシャルゲーム

ソーシャルゲームとは、ソーシャルネットワーク（以下SNS）と呼ばれる社会的ネットワークをインターネット上で構築されたサービスで提供されるオンライン・ブラウザゲームのことであり、2007年から大手SNSが提供を開始し、他のSNS参入もあり急速的に普及していった。図17のグラフではソーシャルゲームがここ数年で大きく市場規模が増大していることを示している。また、ネイティブアプリと呼ばれる端末内で直接に演算処理を行うタイプのアプリは、本来ウェブブラウザを利用した「ウェブアプリ」ではないため、ソーシャルゲームには含まれないが、ニーズや顧客層は同じであるため、本論文ではネイティブアプリもソーシャルゲームのひとつとして見ていく。

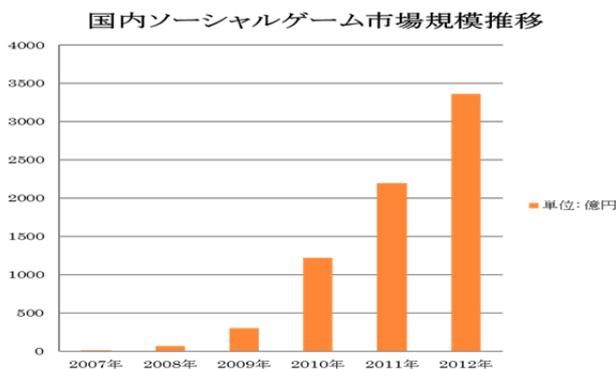


図9 国内ソーシャルゲーム市場規模推移

出所：ファミ通ゲーム白書2013より作成

ソーシャルゲームは、ウェブブラウザとSNSのアカウントのみで利用可能であるため、普及されている情報機器、ツール上で展開され、基本プレイ無料であることから、手軽に遊べるデザインをコンセプトに作られている。内容的にも単純で短時間でのプレイも可能である事が手軽に遊べる要因となっている。又、セーブデータ等はサーバー側で管理し、サーバーとの接続が途絶えても支障が出ない作りになっており、バージョンアップによる陳腐化を回避し、恒常的な新しいキャンペーンを行ったりする工夫も盛り込まれている

が、収益が見込めない場合のサービス終了がとても早い事が特徴として挙げられる。そして、最も特徴的なのが、ゲーム中に課金へと誘導する場所が多く、コレクション要素や育成要素が充実していることが挙げられる。ソーシャルゲームの収入源は全体の15%の課金者であり、主に、長時間プレイや有利になるアイテムの購入、ガチャ（アイテム抽選装置）、ゲーム内アバターの見た目等に課金している。また、直接購入するのではなく、SNSごとの仮想通貨を購入するといった課金制度を持ち、ソーシャルゲーム内でのプレイヤー同士での対戦においては、無課金者は課金者にとって簡単に倒せる狩り対象であり、重課金者が優越感を感じるために必要となる負け組担当と言える。こういった課金者が勝つ仕組みのことをPay to Winと呼び、従来のソーシャルゲームはほとんどがこの仕組みを使っていた。

ソーシャルゲームは当初、出会い系サイトとして利用されることへの懸念があったが、市場が急成長すると、射幸心を煽るコンプガチャと呼ばれる1回数百円程度の抽選をしてカードを購入し、ある特定の組み合わせのカードを全部揃えるとよりゲームに有利な希少なカードと交換できるといったシステムにより、小中学生の未成年が月に数十万円の高額な課金をした事例が浮上した。これを期に業界でも自主規制の取り組みが行われ、消費者庁の規制により、2012年5月にコンプガチャの全面的な廃止が決まった。またその他の問題点として、長期的な視野でのサービス提供やコンテンツ開発に力を入れないため、短命なことが多い事、短期的な売上増加が射幸心を煽ることと直結しやすいので、問題が起きやすいといったものがある。

2007より普及したソーシャルゲームであるが、2012年に登場したパズル&ドラゴン等でSNSを通さずアプリストアから直接配信するようになり、従来にあったAPPストアやGoogleストアの他にDeNA等を介す事で、手数料の二重支払いになり収益性が落ちるといった事例を無くした。又、従来はPay to Winによる前提として作られた重課金者のみが勝つ仕組みが大半を占めていたが、World of Tankaが提唱し始めた課金者と無課金者の差が少ないFree to Winという方式が新たなビジネスモデルの形となり、Free to Winの仕組みを組み込んだアプリが市場に進出していることから、ソーシャルゲームは今までのビジネスモデルからの転換が行われている。

ファミ通ゲーム白書2013のデータを基にしたソーシャルゲームをプレイしているユーザーの特徴として、男女比は男性51%女性49%とほぼ同じ数であり、年齢比率は男性の20～30代が全体の50%以上と、多くを占め、女性の場合、20代～30代が全体の60%以上を占めた。そして、ソーシャルゲームをプレイしているユーザーの46.5%は据え置き型ゲーム機をプレイし非ユーザーの84.8%は据え置き型ゲーム機をしないという結果が出た。また、課金者の状況と

して課金をを行っているものは全体の 15.5%と 2 割以下であった。

6. 事例研究から見るそれぞれの考察

6-1 Wii

他の機種とは違う簡略化を目指した進化により、直感的な操作等で、ユーザーの負担を軽減し、ゲームの高度化・複雑化によって広がったヘビーユーザーとライトユーザーの格差を取り除くことで、老若男女だれでも楽しめるようなコンセプトを取り、他機種とは違うニーズを満たし、ユーザーを増やした。事実、Wii の累積販売台数と、ソフトウェアの売り上げは他の機種よりも優れている。しかし、他と比べ、ゲーム機の性能は見劣りするため、従来まで PS2 を楽しんでいたプレイヤーなどには魅力の低いものと判断されたことから、20~29 歳のヘビーユーザー層からの不満度が高かったと思われる。また、老若男女手軽に楽しめるコンセプトは、ソーシャルゲームのコンセプトと似ており、あちらは、わざわざゲーム機を買う必要が無いためより手軽に楽しめるものであることから、Wii は今後ソーシャルゲームとどのように差別化していくかが課題である。

6-2 PS3

PS3 では新メディアである Blu-ray Disk 再生機として販売する戦略を取ったが、Wii は 2013 年 12 月現在の累積販売台数 12735360、PS3 は 2013 年 12 月現在の累計販売台数 9517987 と今一歩及んでいない。原因として、高度化・複雑化により、普段あまりゲームをしない人達には敷居の高いものであるというイメージが出来上がった事が挙げられる。だが、24~34 歳までの所有率と満足度が高いことや、PS3 のユーザーに Xbox360 の所有率が低いことから、PS3 はゲームをよくやる層にとって、据え置き型ゲーム機で遊ぶなら PS3 という位置づけになっている。その為 PS3 は、今後どうやってあまりゲームをしないユーザーを引き込むのが課題だといえる。

6-3 Xbox360

Xbox360 の場合他機種と比べ、2013 年 12 月現在の累積販売台数が 1606789 と大きく引き離された。原因として、ユーザー層を選別しすぎたことが挙げられ、累積販売台数を大きく開けられことにより、ソフトウェアで売上を上げる事が出来なくなった。又、多くのソフトウェアが PS3 と被り、Xbox360 である必要が無いことや、Xbox360 専用ソフトウェアであっても日本では馴染みがないジャンルであることが多く、ユーザーが PS3 に流れていった。そういったことから PS3 のユーザーは Xbox360 の所有率が低い。その為 Xbox360 はそういったソフトウェアを好むコアなユーザーにしか見向きされない物という位置づけになった。しかし、そういったソフトウェアに馴染みがある海外では Xbox360 の売上は好調であり、日本ほど PS3 との開きは無かった。故に Xbox360 は、今後日本のユーザーに対して、どういったアプローチをかけるかが課題であると

いえる。

6-4 ソーシャルゲーム

多くのユーザーを獲得することに成功し、社会現象になるほど急激に広まった。その要因として短時間で気楽に遊べる事が挙げられる。これはゲームを複雑にすることで長い期間楽しませる従来のゲームデザインとは真逆の考え方であるが、それが、今までゲームは複雑で手が出しにくいと感じていた人達を獲得することに成功したと思われる。又、今までゲームをしてきた人達も気軽に遊べる事から、据え置き型ゲーム機とソーシャルゲームを同時に楽しむ人も少なくない。そういった観点から見ると据置型ゲームの売り上げが下がった直接の原因とは考えにくいことから、ソーシャルゲームは TV ゲーム機とはまた違った新しいコンテンツであるといえる。その他、ソーシャルゲームは無課金者が 84.5%多いことから、そういったユーザーに配慮した Free to Win の形に移行していくと考えられ、そういった状況で、どんなビジネスモデルを構築していくかが課題である。

7. 成功要因を決める仮説の提示

これまでの歴史や結果から、据え置き型ゲーム機の成功要因の第一の要因は最初期の所有率を高めることである。この第一要因がなければ、TV ゲームのビジネスモデルを実践しても、ソフトウェアで利益を出すことが出来なくなるからである。そして、第一の要因を満たすための第二の要因としてはソフトウェアを重視した考え方が挙げられる。ゲーム機の売れ行きはソフトウェアの出来、不出来に大きく左右される。そういった事から、ソフトウェアを最優先に考えた販売方法を取る必要がある。だが、ほとんどのゲーム機の現状として、性能を優先的に上げるあまり、その性能を活かす為のソフトウェア開発には、費用が高騰し、サードパーティーは新しい実験的なソフトウェア開発へのリスクが高くなり、ある程度の売り上げが期待出来る実績のあるシリーズや、既存のヒットしたゲームジャンルしか開発出来なくなり、ソフトウェアは多角化を失ってしまった。これから発売される据え置き型ゲーム機は自社の性能を上げることだけではなくサードパーティーとの連携を取りながら、今現在失われている、ソフトウェアの多角化を取り戻すことで、ユーザーの飽きを防止することが、この変化の激しいゲーム業界で生き残るための共通の戦略である。

参考文献

1. 間違ったテレビゲーム進化
2. 任天堂の成功と失敗
ゲームデータ博物館
ファミコン通信

等

