

据え置き型ゲーム専用機の競争優位の分析

1150402 岡田 隼斗

高知工科大学 マネジメント学部 桂研究室

1. 概要

2015年1月の現段階において、ソニーの据え置き型ゲーム専用機 PlayStation 4 の世界累計実売台数は1850万台を記録、その好調ぶりはよく聞こえるところである。対して競合相手であるマイクロソフトの据え置き型ゲーム専用機 Xbox One は2014年11月の段階で1000万台の出荷に留まっており、決して悪くないセールスではあるものの、PlayStation 4には大きく水をあけられたかたちだ。最終的な販売台数はほぼ同数であった前の世代の二機種に対して新しい世代は、それが始まったばかりにもかかわらず販売台数には大きな差が生まれている。これにはPlayStation 4がXbox Oneに対して多くの競争優位を確保したからに他ならない。本研究は、そうした据え置き型ゲーム専用機の競争優位の分析を進めていくものである。

2. 背景

据え置き型ゲーム専用機の市場において、2014年は世代交代の大きく進んだ一年であった。何故なら、2013年の11月はソニーの新世代機であるPlayStation 4、そしてマイクロソフトの新世代機であるXbox One双方の発売月であったからだ。前の世代であるPlayStation 3から数えると6年、Xbox 360から数えると7年という長いスパンを挟んでの発売となる。その間、様々な要因によって据え置き型ゲーム専用機の市場は大きく様変わりしており、前の世代のようにひとつの製品として結果を出せるかどうかはゲームファンやメディアの間でも少なからず不安視されていた。しかし、ふたを開けてみれば両機種ともそんな不安はどこ吹く風のように優れたセールスを記録したことが、2015年1月の現在わかっている。先に記述したとおり、Xbox Oneは1000万台を出荷し、PlayStation 4は1850万台を売り上げた。この数字は歴代の「PlayStation」ブランドの中でも最速の普及拡大ペースであり、非常に好調であることが読み取れる。Xbox Oneの一年で1000万という出荷台数も、最

終的に1億5500万台を売り上げたPlayStation 2の発売年の販売台数に比肩しうる数字であり、優れたセールスであるといえる。据え置き型ゲーム専用機の世代交代の年であった2014年は、両陣営にとって少なくとも悪い一年ではなかったということだ。特に、競合する類似製品であるXbox Oneに850万台の差を付けることができたPlayStation 4にとっては最高のスタートであったことが伺える。

PlayStation 4 発売後の売上高および営業利益率の推移と目標から、いかに本製品が好調か見て取れる

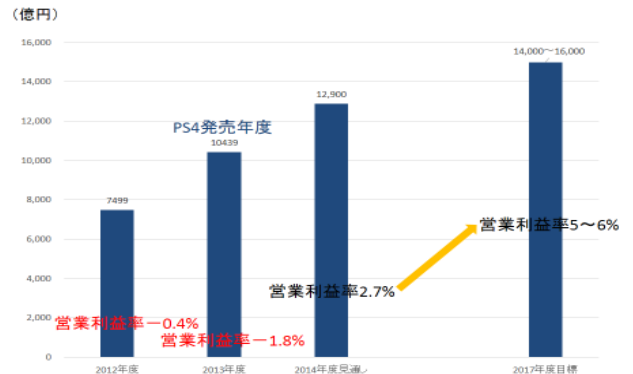


図1 ソニーのゲーム&ネットワークス分野の年度別売上高推移および2017年度の目標売上高・営業利益率 ソニー第2四半期報告書より筆者が作成

3. 目的

本研究の目的は、今の据え置き型ゲーム専用機市場において、何が競争優位足りえたのか研究し明らかにすることである。PlayStation 4はどのようにしてXbox Oneよりも多くの台数を売り上げたのだろうか。

4. 研究方法

本研究はソニーおよびマイクロソフトの公式ホームページなどから得られる情報やそれぞれの代表者の発言、それらを受けたもしくは市場を鑑みてのメディアの記事、本体の仕様などを参照し、かつ私自身が一人のユーザーとして感じたこと、思ったことなどを踏まえたうえでまとめることで競争優位の要因を分析していく、という流

れとなる。特に注目したのは製品が発売されるまでに発表された仕様や特徴、コンセプトおよびその変化の経緯である。一年目のセールスに反映されるのは、そうした段階のイメージが大きいと考えたからだ。それらを参照することでどのような施策が優位につながったのかを検証する。

5. 分析

5.1 初出から発売まで

先に世に姿を現れた新世代機は PlayStation 4 であった。2013 年 2 月 21 日、アメリカ・ニューヨークで SCE（ソニー・コンピュータエンタテインメント）により行われたプレスイベント「PlayStation Meetings 2013」で次世代プレイステーションとして PlayStation 4 が発表された。その方針や高い処理能力、新しい機能・コンテンツなどが伝えられたが、中でも特筆すべきは「SHARE 機能」に代表されるソーシャル系機能の充実だろう。ゲームプレイの映像やスクリーンショットを常時録画、保存、生中継することが可能であり、それらを SNS や動画配信サービスを通してユーザー間でゲーム体験の共有ができるというシステムだ。この機能は好評を博し、2014 年 3 月の段階で 1 億回以上コンテンツが共有され、ゲームプレイの生中継は 360 万回以上に達し、これらゲームプレイの生中継は各国の PlayStation 4 のユーザーに 5600 万回以上観戦されたという。そのほかにも数々の新規 IP（Intelligence Property: 知的財産）のプロモーションや技術的デモ映像など多くの発表がなされたこのプレスカンファレンスは、後に行われる Xbox One の発表会と比較してゲーム重視のハードウェアであることをアピールすることで、いかなるかたちで PlayStation 4 のゲーム体験が強化されるのかを伝えることを重要視した内容になっていた。対して Xbox One の初お披露目は 2013 年 5 月 22 日、マイクロソフトのプレスカンファレンスで行われた。驚くべきことに、主にプッシュされた特徴はゲームに関する部分よりも、AV 機器としての機能であった。リビングでテレビと接続することで家庭におけるテレビに関わる娯楽を一つにまとめるマシンである、という趣旨の発表がプレゼンの多くを占めた。Xbox One という名前もそれに由来している。その Xbox One はテレビチューナー連動すること

で様々な恩恵を得ることが可能で、例としては、スポーツ番組を視聴中に選手の情報を呼び出し、テレビの映像はそのままだに画面に表示することができるという。さらにはマイクロソフトが開発した「キネクト 2」という Xbox One に標準搭載されるデバイスを活用することで、コントローラーだけでなく音声やジェスチャーでの操作が可能だという。もちろん、そうした AV 機能以外にゲームに関連した情報も発表されたが、本格的なゲーム情報を伝えるのは 2013 年 6 月 10 日に行われる E3（Electronic Entertainment Expo: 世界最大のコンピュータゲームの見本市）2013 であるとし、Xbox One の強みとして大きく紹介されたものは AV 機能に代表されるゲーム以外の部分であった。Xbox One はゲーム機であると同時に、リビングに置かれる家電のような性質を持った製品を目指すという点でほかの据え置き型ゲーム専用機との差別化を図ったのである。それがこの発表会の段階で強く伝わってきた。しかし、それらがすべて好意的に受け入れられたとは言いがたい。Xbox の発表会ということで多くの視聴者、特にゲーマーたちは AV 機能よりもゲームに関する情報のほうを求めているであろうということは想像に難くない。数ヶ月前には PlayStation 4 がゲームに関係した情報を中心とした発表を行っていたこともあり、その期待に拍車がかかっていたという推測もできる。この発表会と直接の因果関係があると証明はできないが、発表当日、マイクロソフトの株価はわずかに下落し、競合他社である任天堂および SCE の株価は逆に上昇したというデータもある（4gamer より）。その後、マイクロソフトは E3 2013 に先立って DRM（Digital Rights Management: デジタル著作権管理）機能やオンライン接続の仕様に関する疑問への回答を公式サイトに掲載した。Xbox One はネットワーク接続を義務付けにより生ずるメリットおよびデメリット、DRM の導入により環境がどのように変化するのか、という内容であった。こうした新機軸は今までにはないものであり、目新しいものの複雑でユーザーに十分に把握してもらえたとはいえず、中古ゲームソフトに対する制限などのデメリットも受け入れられたとも言いがたかった。E3 2013 の終了後しばらくしてそれら新機軸の緩和が発表されたことからそれは明らかである。E3 2013

開幕前日の6月10日において午前マイクロソフト、午後SCEA(ソニー・コンピュータエンタテインメントオブアメリカ)によるプレスカンファレンスが開かれ、それぞれの新世代ゲーム専用機に関する発表が行われた。なかでも最も話題を呼んだのは、両機種の価格であった。先に発表されたXbox Oneの価格が499ドルであったのに対し、後に発表されたPlayStation 4のそれは399ドルであり、この100ドルという差はメディアやファンを問わず大きく取り上げられ、PlayStation 4に向けられる期待を大いに煽ることとなった。Xbox Oneの高価格の要因がゲームに直接関係のないにも関わらず標準的に搭載された周辺機器によるものであること、対するPlayStation 4は同様の周辺機器の同梱版と非同梱版を用意することで本体の価格を抑えたこと、前の世代の初期においてXbox360がPlayStation 3よりも安価だったという過去と対照的であったこともそれに拍車をかけたように思う。そして同日中、ソニーが公式にOfficial PlayStation Used Game Instructional Videoという動画をアップロードする。これは、PlayStation 4ではゲームの貸し借りについて何も制限はなく今までどおりに利用できることを説明するもので、直接的な言及はしていないものの中古ゲームソフトの制限を強めようとするXbox Oneとの違いをアピールする意図をこめたものであることは明らかだった。目論見通りこの動画は非常に話題を呼び、アップロードから三日で1000万回以上も再生され、PlayStation 4がよりユーザーのことを考慮した製品であるという印象を強めることとなった。このイベントにおいてXbox Oneは宣言通りしっかりとゲーム部分のアピールを行い、それ自体に問題はなかったものの、PlayStation 4も更なるゲーム部分のアピールを行ったこと、100ドルの価格差とDRMに関する問題がゲームファンに与えた印象が非常に大きかったこともあり、注目度は相対的に低くなってしまった。E3 2013終了後、先述したとおりXbox Oneはファンの声によるものだとしてDRM機能を大幅に緩和することを発表した。このフットワークの軽さは驚異的であるものの、あまりにも早すぎる仕様の変更は、もともとの仕様が複雑だったことも手伝ってゲームファンを混乱させ、不安を感じさせるには充分だったように思

う。PlayStation 4とXbox Oneの競争の、特に初期段階において、こうして少しずつ積み重なっていった印象の差は決して小さくない影響があったのではないかと私は考える。

5.2 発売から今日まで

両機種の発売日は非常に近く、PlayStation 4が2013年11月15日、Xbox Oneがその一週間後の11月22日に発売された。それぞれともセールスは好調であり、2013年年末商戦においてXbox Oneは300万台、PlayStation 4は420万台を売り上げた。その後は両機種とも右肩上がりに売上台数を伸ばしていきつつも、その差は徐々に大きくなっていく。

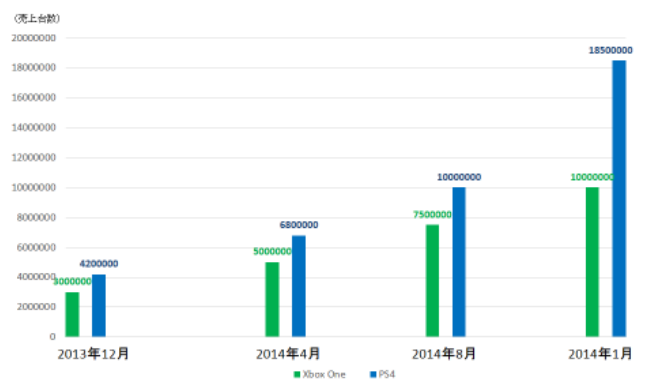


図2 PS4とXbox Oneの売上台数推移

SCEプレリリースおよびMS公式サイト、公式ブログより筆者が作成
2015年1月には両社の発表からXbox Oneは1000万台、PlayStation 4は1850万台を売り上げたということは先述したとおりだ。二機種の差は850万台にまでに広がっているということである。この間にXbox Oneは標準搭載だった周辺機器を削除することで価格をPlayStation 4と同じ399ドルに抑えたモデルを2014年5月に投入し価格的不利をなくしたほか、2014年の年末商戦に向けてさらに50ドルの値下げを行い、PlayStation 4よりも安い値段で攻勢に打って出た。だが、PlayStation 4は発売日から今日までただの一度も直接的な値下げを行うことがないままにグラフで示した通りの圧倒的な売上台数を誇っている。すなわち、PlayStation 4はその価格以外の部分でもユーザーに訴求できているといえるのではないだろうか。

6. 分析のまとめおよび推論

やはり一年目の売上に最も影響を及ぼしたのは

PlayStation 4 と Xbox One それぞれに対する印象の良し悪しの部分が大きかったと感じている。発表から発売まで一貫してゲーム部分をアピールしゲームファンの高評価を勝ち得てきた PlayStation 4 に対して、Xbox One は決して想定通りに事が運んだとは言えない。半年足らずでの価格改定や仕様の変更などからもこれは明らかである。加えて、初お披露目の発表会ではゲーム以外の部分のアピールに注力したことでゲームファンの興奮を買ってしまったし、続く E3 2013 では価格面で大きく差を付けられてしまったうえにユーザーの要求を見誤った戦略を揶揄されてしまうなど、発売までの悶着によるマイナスイメージがその実態にはそぐわないほど大きくなってしまったように思う。今までにはなかった新しいシステムの導入および仕様の変更が生み出してしまったユーザーの混乱も、まっとうな評価の妨げになっていたのではないだろうか。その点 PlayStation 4 はまず、これまでに比べ必要以上に変わることをないゲーム体験を提供しようとした。世代交代に際して表面的な目新しさを前面に出すのではなく、既存の延長線上にある良さをまずはユーザーに伝えようとしたということだ。この戦略は功を奏し、発売前のイメージという部分でライバルである Xbox One に大きく先んじることができた。なんだか複雑でわかりづらい Xbox One と違って、PlayStation 4 は今までのゲーム機と同じような感覚で楽しめるのだな、という認識が程度は違えども多くのユーザーの間であったのではないかと私は推測しています。少なくともこの世代の製品ライフサイクルにおいては、据え置き型ゲーム専用機はまずゲームありきの製品であるという前提が続くと思われる。ですが、今後いつまでもそうであるかどうかはわからない。近年のスマートデバイスの普及からわかるように、デバイスは多機能であることが当たり前前の時代になりつつあるからである。Xbox One はもちろん PlayStation 4 も、そのソーシャル機能や AV 機能を参照するに時代に合わせた変化を受容していることが分かる。そもそも据え置き型ゲーム専用機というのはそのジャンルの誕生から今までの短い間に様々なあたりに変化してきたという歴史がある。DVD 再生機能を搭載することで家電的需要を見たし大ヒットしたソニーの PlayStation 2、それまでのゲーム機の本流とは大き

く違ったデザインにも関わらずブルーオーシャンを開拓し異常なまでの大ヒットとなった任天堂の Wii、ゲームのネットワーク接続をスタンダードなものにしたマイクロソフトの Xbox360 など、枚挙にいとまがない。たまたま一年目は PlayStation 4 が優位に立ったが、もしかすると今後の動向次第ではその優位を覆すほどの変化が起こる可能性もある。今わかっていることだけでも、任天堂は同社のキャラクターの強さを生かした、本体と連動するフィギュア「amiibo」を展開しているし、ソニーは PlayStation 4 で今後展開されるものとしてクラウドテレビサービスである「PS Vue」と、同様にクラウドのゲームサービスである「PS Now」を発表しており、すでに北米においてベータテストが行われた。マイクロソフトは先日 Xbox One と Windows 10 の連携機能を発表、ゲーム機能の強化を目論んでいる。これら今のゲーム機はネットワークを通じて日々アップデートされるのだからなおさら変化が起きやすくなっている。私はゲーム機市場のそうした変化に、非常に大きな知的好奇心を持っている。私が望むようになるとは限らないことが少しばかり不安ではあるが、これからも一人のユーザーとしてどのように業界が変化していくのか、観察し続けることができればと思う。

【参考資料】

- [1]ソニー四半期報告書 2014 年度版。
- [2]マイクロソフト社およびソニー社、ソニー・コンピュータエンターテインメント社のプレスリリース、公式ホームページおよび公式ブログ（筆者最終閲覧は 2015 年 2 月 3 日）。
- [3]以下の業界レポートを参照した。
<http://www.4gamer.net/>
<http://av.watch.impress.co.jp/>
<http://pc.watch.impress.co.jp/>
<http://jp.reuters.com/>

【謝辞】

本研究の行ううえで高知工科大学マネジメント学部桂信太郎教授には大変に多大なご協力を賜りました。内容の添削、修正などはもちろんのこと、専門ではないにも関わらず私のこの研究をお許し下さったこと、心から感謝しております。