

CIRJE-J-48

**アメリカにおける
家庭用ゲームソフトの市場と企業戦略
現状報告と日米比較**

東京大学大学院経済学研究科

新宅純二郎

生稲史彦

2001年3月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

アメリカにおける家庭用ゲームソフトの市場と企業戦略
- 現状報告と日米比較 -

東京大学大学院経済学研究科 助教授 新宅 純二郎
東京大学大学院経済学研究科 博士課程 生稻 史彦

2001年3月

Market and Strategy of the Home Video-Game Software in the U.S.
- Brief Comparison with Japan -

Junjiro Shintaku (University of Tokyo)
Fumihiko Ikuine (University of Tokyo)

March 2001

<Abstract>

The purpose of this research is to reveal the characteristics of the Home Video-Game industry of the United States and to examine the reason why Japanese software publishers don't fully succeed in the US market. First, we report the present state of US Home Video-Game industry, and then make a brief comparison between the US and Japan regarding the management of software publishers.

As the result of our investigation, we found that as opposed to the Japanese market, the US market is characterized by its own popular genres, the existence of PC game software as a rival market, its own distribution system, and the greater importance of advertising. Such characteristics of the competitive environment seem to affect the management of software publishers and accumulation of the capabilities within each firm.

アメリカにおける家庭用ゲームソフトの市場と企業戦略
- 現状報告と日米比較 -

東京大学大学院経済学研究科 助教授 新宅 純二郎
東京大学大学院経済学研究科 博士課程 生稲 史彦

2001年3月

【要旨】

本研究の目的は、アメリカの家庭用ゲームソフト産業の特徴を明らかにし、日本のソフトメーカーがアメリカ市場で十分な成功を収めることができない理由を考察することである。まず、アメリカの家庭用ゲームソフト産業の現状を報告した上で、ソフトメーカーの戦略について簡単な日米比較を試みた。

実地調査の結果、日米のゲームソフト市場の市場環境は、中心的な製品ジャンル、競合市場であるPC(パソコン)ゲーム市場の有無、流通構造、広告活動などにおいて違いがあることが判明した。この市場環境の違いは、その中で活動するゲームソフトメーカーのマネジメントに影響を及ぼし、結果として蓄積されてきた企業能力に違いを生じさせている可能性があることが示唆された。

1.はじめに

(1) 国際展開の重要性

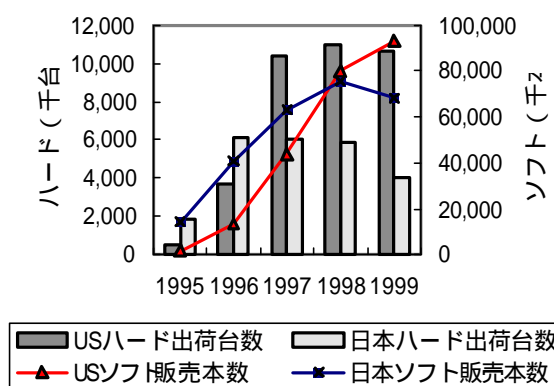
日本の家庭用ゲーム産業は、国際競争力の高いコンテンツ産業であると言われている。たしかに、任天堂などハードメーカーは、以前から海外市場、特にアメリカ市場を重視し、ハード、ソフトの両面で事業を積極的に展開して成功を収めてきた。一方、ソフト専門メーカーによる海外展開は、ハードメーカーよりも消極的で、その規模も限定的であった。しかし、近年、日本のゲームソフトメーカーも、アメリカ市場をこれまでよりも重視し、事業展開に本腰を入れているように思われる。その背景には、以下のような事情があるのだろう。

まず、アメリカ市場が拡大してきたことがある。アメリカの家庭用ゲーム産業の市場規模は、47億3100万ドル(約5250億円)であり、その内訳は、ハード市場が12億4940万ドル(約1386億円)、ソフト市場は34億8160万ドル(3864億円)である¹。同時期における日本の市場規模は、ハード市場が619億円、ソフト市場が3657億円、合計4276億円であり²、しかもその成長のペースは鈍化している。そこで、日本を凌ぐ規模を持つアメリカ市場での事業展開に前向きになっているのだろう。

次に、開発費の高騰が挙げられる。新しい高性能のハードが次々に登場し、ユーザーの要求水準が高くなったことにより、開発費が高騰している。巨額の開発費を回収して利益を上げるためには、従来以上の売上規模が必要になる。ところが、上記のように国内市場には一時の熱気はなく、売上の増大は難しい。そこで、これまで十分に浸透していたとは言い難い新しい市場、すなわち海外市場での販売が重要になってくる。

最後に、ソフトウェア界の巨人、マイクロソフトがX-Boxで近々家庭用ゲーム産業に参入しようとしていることも、海外への関心を高めている。X-Boxという新ハードでビジネスを拡大するチャンスをもたらすとともに、アメリカ発のハードが成功を収めるのと相携えて、アメリカのゲームソフトメーカーの勢力拡大に繋がる可能性も秘めている。従来の日本製のハードでは、日本市場が先導的な市場としての役割を果たしたが、X-Boxでは日本市場に代わってアメリカ市場がその役割を担う可能性がある。そうであると、先導的な市場であるアメリカ市場で

日米のゲーム市場



¹ IDG, "The multimedia Markets in North America and Europe" March 2000より、1999年の数値。ここでは、日米両国で発売されている、主要なハード及びそれに対応したソフトの販売金額合計を「市場規模」としている。対象のハードはソニー・コンピュータエンタテインメントのPlayStation、任天堂のNintendo64、セガ・エンタープライゼスのDreamCastである。なお、円への換算は、1ドル=111円のレートを用いている。

² 東京玩具人形問屋協同組合「月刊トイジャーナル」2000年7月号より、1999年度の数値。

まず成功することがその後の事業展開で優位にたつために必要になってくるだろう。

現在、日本の家庭用ゲーム産業では、今後一層の成長を遂げるために、i モードなどの携帯通信やインターネットなどの新しい技術トレンドに対応した事業展開が注目されている。しかし、今後の成長戦略として着目すべきもうひとつの方向は、従来にもました国際的な事業展開であろう。そのためには、アメリカを初めとする海外の家庭用ゲーム産業に関する知識や情報を収集、整理し、日本との共通点、相違点などを明確にしておく必要があるのではないだろうか。さらに、他国市場に関する知識を使って、日本との比較を行うことにより、日本の家庭用ゲーム産業をこれまでとは違った視点で捉え、その特徴、強み、弱みをよりの確に認識することも期待できると思われる。

(2) 調査の概要

このような認識に立ち、我々の研究会では昨年2回に渡り、ソフト市場に絞ってアメリカの家庭用ゲーム産業の現地調査を行った。

アメリカにおける主要ゲームソフトメーカーの地理的分布は下図のとおりである。非常に多くの企業がカリフォルニア州、特にサンフランシスコ周辺とロサンゼルス周辺に立地している。いうまでもなく、前者はIT関連の企業が集積しているシリコンバレーに近く、後者は映画を中心としたエンターテインメント産業の集積地である。そのため、人材などを求めてゲームソフトメーカーも集積していると思われる。このような状況は、ユーザーと人材の集積地であ



る東京に数多くのゲームソフトメーカーが集積している日本に似ていると言えよう³。また、東海岸では、ニューヨークを中心とした地域に比較的多くの企業が存在している。

そこで、2000年3月に実施した第1次調査では、シリコンバレー周辺に立地している企業を中心に8社を調査対象とした。その内訳は、欧米系の大手ゲームソフトメーカー3社、ハードメーカー1社を含む日系ゲームソフトメーカー(日本のゲームソフトメーカーの在米子会社)3社、開発専門企業(自らはゲームソフトの発売をしないがゲームソフトメーカーと契約を結んで開発業務のみを行う企業)1社、ゲーム専門誌の出版社1社である。この調査では、日本国内での研究から得られた知見に基づいて、製品開発のマネジメント、開発者の採用・教育訓練・報酬制度などを中心に、聞き取り調査を行った。

次に2000年8月に実施した第2次調査では、流通・広告など日米の市場環境の違いに焦点を当て、日系ゲームソフトメーカー5社を調査対象にインタビューを行った。さらに、これらの聞き取り調査と並行して、現地での家庭用ゲーム産業に関するデータ収集にも努めた。

本稿では、これらの調査結果を踏まえ、アメリカの家庭用ゲーム産業の概況を紹介していくことにしたい。その上で、日米の比較を交えながら、同国で主導権を握っている欧米系ソフトメーカーのマネジメントの特徴を明らかにし、さらに日米の家庭用ゲーム産業の今後について考えてみたいと思う。

2. アメリカの家庭用ゲーム産業の概要

(1) 日本企業の対米進出

まず、アメリカの家庭用ゲーム産業がこれまでに辿ってきた歴史を簡単に振り返っておくことにしよう。

コンピュータをゲームに利用するというアイディアとそれを利用したビジネスは、アメリカにおいて発生した。アメリカのゲームビジネスは、1970年代後半から急速に拡大したものの、家庭用ゲーム産業では1980年代初めに“アタリ・ショック”と言われている市場の急速な冷え込みが起こった。そのため、アメリカにおけるゲーム産業の中心は、パーソナル・コンピュータを利用したゲーム(PCゲーム)や業務用機(アーケードゲーム)に移っていった。

家庭用ゲーム産業が、アメリカにおいて再び発展を始めたのは、1985年に任天堂がNintendo Entertainment System(NES:日本におけるファミリー・コンピュータと同等製品)を発売したことによる。アメリカで業務用機やPCゲームを手掛けていた企業(この中には以前に家庭用ゲーム機向けソフトウェアを手掛けていた企業もあった)は、任天堂によってもたらされた再度の家庭用ゲーム産業の発展に惹かれ、ソフト市場に参入することになった。ただし、ハード市場においては、任天堂が圧倒的なシェアを築いていたため、ハード市場へ参入しようとするアメリカ企業は少なく、その試みも成功を収めることができなかった。むしろアメリカのハ

³ 東京におけるゲームソフトメーカーの集積とその形成要因に関しては、馬場・渋谷(2000a, b)を参照されたい。

ード市場において任天堂と対等の競争を繰り広げたのは、日本において任天堂に競争を挑んでいたセガ・エンタープライゼスやソニー・コンピュータエンタテインメントであった。

1980年代後半には、日本市場で成功を収めた日本のゲームソフトメーカーが、アメリカ市場へ進出を果たし、当初一定の成功を収めた。だが、1990年代初頭にハードの世代交代が進行すると、旧世代のハード向けソフトが大量にソフトメーカーに返品され、積み上がった在庫処理の負担が重くのしかかった。この旧世代のソフトの処理負担は、返品という商習慣に不慣れな⁴日本企業に特に深刻な影響を及ぼし、事業の縮小、もしくは撤退を余儀なくされた企業も少なくなかった。

その後、日本のゲームソフトメーカーは徐々にアメリカでの事業の再構築に努めた。特に、1995年にアメリカで PlayStation と Sega Saturn が発売されると、日本のゲームソフトメーカーによるアメリカ市場への再進出、事業拡大が活発となったようである。ただし、その再進出、事業拡大にあたっては、従来の日本で開発したソフトの移植に加え、現地アメリカでの独自開発ソフトも増える傾向がある。

(2) 日本企業のプレゼンス

次に、アメリカの家庭用ゲーム産業の現状を、企業のシェア分布の観点から見てみることにしよう。

アメリカの家庭用ゲーム産業のハード市場は、任天堂やソニー・コンピュータエンタテインメント、セガ・エンタープライゼスといった日本企業がほぼ独占している。各社ハードとその対応ソフトの合計で見たときの金額ベース・シェアは下表のとおりである。

< 各社ハードのシェア (1999年:単年) >

	ハード	ソフト	合計
PlayStation	5.742	20.160	25.902(54.8)
Nintendo64	4.165	12.740	16.905(35.7)
DreamCast	2.587	1.916	4.503(9.5)
合計	12.494	34.816	47.31(100)

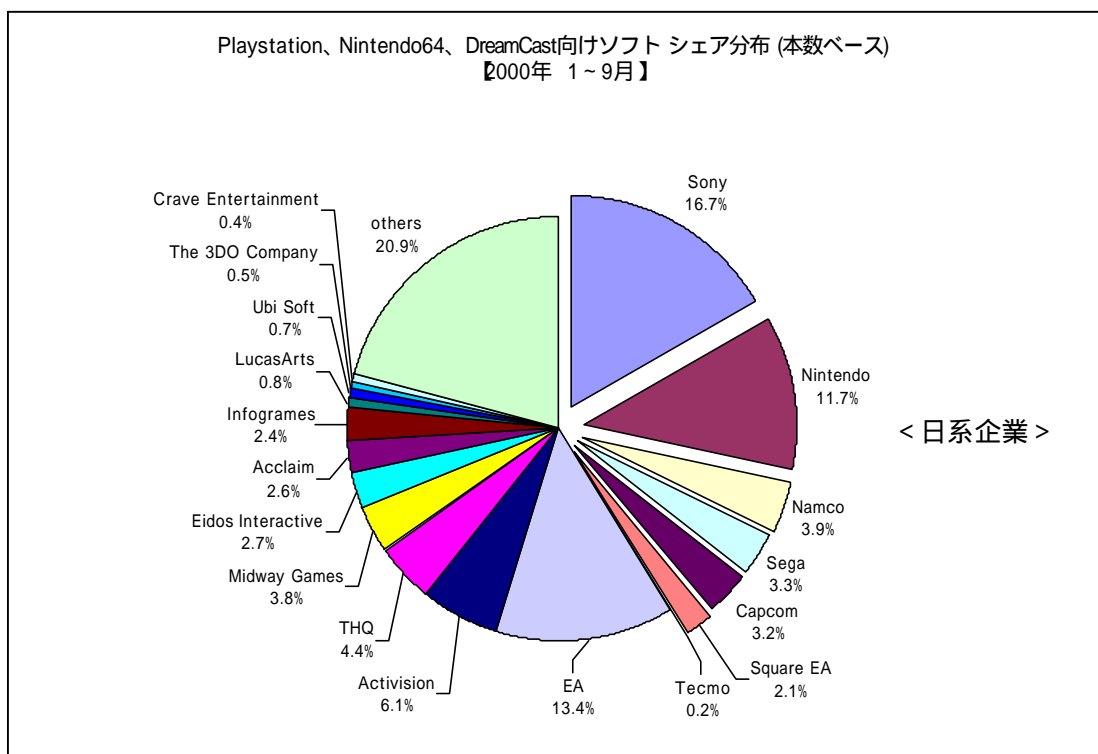
(単位:億ドル) 出典:IDG(2000)

ソニー・コンピュータエンタテインメントが 70%程度の圧倒的なシェアを誇っている日本市場に比べ、アメリカ市場では任天堂やセガ・エンタープライゼスが一定のシェアを確保している。なお、この図には表れていないが、家庭用ゲームソフトと競合する市場として PC ゲームの市場が存在することも、アメリカ市場の特徴だろう。アメリカにおける PC ゲーム市場の規模は、家庭用ゲームソフト市場の約 1/3 に相当する 13 億ドル(1430 億円)以上となっている。

一方、ソフト市場に関しては、日本のハードメーカー 3 社に加え、欧米のソフトメーカー、日系ソフトメーカーが参加し、競争を繰り広げている。主要ハードである PlayStation、Nintendo64、DreamCast 向けソフトにおける、各メーカーのシェアは次頁図のようになって

いる。任天堂とソニー・コンピュータエンタテインメント、というハードメーカーを中心に、エレクトロニック・アーツなど欧米の有力ソフトメーカーが続き、さらにナムコやコナミなど日系の有力ソフトメーカー、その他欧米ソフトメーカーが続くシェア分布となっている。

ここで日系企業、欧米企業という括りでシェア分布を眺めてみると、日系企業の合計シェア40%であり、欧米企業のシェアも40%、分類不能のその他が20%程度となっている。ただし、3社のハードメーカーを除いた、ソフト専門の日系企業の合計シェアは10%程度である。欧米企業はほぼ全てソフト専門メーカーであるので、ソフト専門メーカー同士を比べた場合には、圧倒的に欧米系企業が強いといえるだろう。



こうした傾向は、ハード別にシェアを見ても当てはまる。PlayStation 向けソフトの市場では、日系企業の合計シェアは35%程だが、ハードメーカーであるソニー・コンピュータエンタテインメントが24%のシェアを有している。つまり、同社を除いた日系企業のシェアは合計11%に過ぎない。Nintendo64 向けソフトの場合にも、任天堂の57%のシェアを除くと、ソフト専門の日系企業のシェアは合計で2%にしか達していない。

加えて、日系ソフトメーカーの場合、必ずしも日本市場向けに日本で開発したソフトをアメリカ向けに移植し、販売しているのではなく、アメリカ市場向けに現地で独自に開発したソフトもある。我々のインタビューでも、アメリカ市場に合致したソフトの開発を行うことが必要であるとの意見を聞くことができたし、実際、現地に自社の開発組織を持っている、あるいは持とうとしている企業が6社中4社存在した。この内2社は、当初日本で開発したゲームソフト

⁴ 後述するように、日本の家庭用ゲーム産業では返品という商習慣がないが、アメリカには存在している。

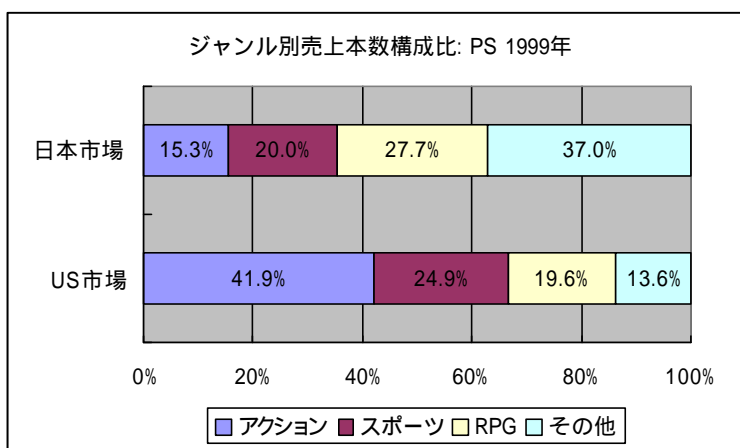
トの移植で在米子会社の業務をスタートさせたが、より高い成果を上げるために現地に独自の開発チームを持つようになったという。こうした状況を踏まえると、日本で開発されたソフトのアメリカ市場におけるシェアは、上記の数字より一層少ないものであるといえよう。

このように、アメリカのゲームソフト市場における日系企業のプレゼンスは、ハードメーカーを除くと決して大きいものではない。

(3) アメリカ市場で好まれるソフト

では、アメリカ市場ではどのようなソフトが好まれるのであろうか。ゲームソフトのジャンルに着目して見てみることにしよう。

アメリカ市場では、日本市場に比べ、アクションゲームやスポーツゲームが安定した大きなマーケットを持っている。1999年1～9月のジャンル別構成比を見てみると、スポーツゲームが24.9%、アクションゲームが41.9%である。この点は、ロー



ール・プレイング・ゲーム (RPG) やシミュレーションゲームなどのマーケットが大きい日本との違いであるといえるだろう⁵。(上図)

こうしたアメリカ市場の傾向は、個別タイトルで見ても明瞭に読みとれる。例えば、最近のPlayStation用ソフトの売上上位ソフトは、下表のようになっている。Top10 タイトルのうち、スポーツゲームが5タイトル、アクションゲーム・レースゲームが5タイトルである。

< PlayStation用ソフトの売上 Top10 >

【2000年1～9月】

順位	タイトル	メーカー	発売時期	販売本数	シェア
1	WWF Smackdown!	THQ	2000年3月	1,291,715	4.4
2	Tony Hawks Pro Skater	Activision	1999年9月	989,379	3.1
3	Syphon Filter 2	Sony	2000年3月	749,668	2.6
4	Gran Turismo 2	Sony	1999年12月	709,958	2.2
5	Madden NFL 2001	Electronic Arts	2000年8月	474,673	1.7
6	Triple Play 2001	Electronic Arts	2000年3月	434,558	1.5
7	SW Episode 1: Jedi	Lucasarts Entertainment	2000年4月	408,971	1.4
8	Dukes Of Hazzard	Southpeak Interactive	1999年12月	398,830	1.3
9	NBA Live 2000	Electronic Arts	1999年11月	405,944	1.2
10	Driver	Infogrames	1999年6月	488,130	1.2

⁵ 但し、ゲームの内容やグラフィックなどのより細かいレベルでの嗜好の違い(いわゆる「洋ゲー」と日本のゲームのテイストの差)が存在するの否かについては、インタビュー回答者の間で意見が分かれていた。

この傾向の背景には、消費者の年齢層の違いや、PC ゲーム市場の影響などがあると言われている。例えば、PC ゲームがRPG やシミュレーションのユーザーをある程度吸収しているため、家庭用ゲーム市場において、これらのジャンルの売上が比較的小さいものとなっていると考えられる。

(4) 大手小売業者の存在と広告の重要性

人気ジャンルの違いと並んで、アメリカ市場で特徴的なのは、大手小売業者が大きな力を持っている流通と、広告活動の重要性である。

まず、アメリカのゲームソフト流通は、大きく分けて、大手量販店・専門店へのメーカー直販、REP⁶経由の量販店への販売、ディストリビューター経由の地方小売店向けの販売、の3つに分かれる。このうち、Wal-Mart や ToysRUs、Best Buy、Baggage's Funco、Kmart など量販店・専門店の取り扱い高が非常に大きく、小売レベルでは上位5社が60~70%以上を占めており、交渉力も非常に強い。さらに、アメリカのゲームソフト流通では、返品やプライス・プロテクション⁷などの商習慣、ゲームソフトのレンタルなどがある。

このようなアメリカ市場における流通は、大規模で、力の強い小売業者は少なく、返品などの商習慣、ゲームソフトのレンタルもない日本の状況とは、大きく異なるといえる⁸。従って、こと流通に関しては、交渉力の強い小売企業に売り込みを行い、返品やプライス・プロテクションなどによって生じるメーカー負担を軽減するために努力を重ねているアメリカのソフトメーカーに一日の長があると言えるかもしれない。

次に広告の重要性、広告費の大きさもアメリカ市場の特徴であるといえる。広告活動には2つの狙いがあり、その1つは大手小売店に売り込むためである。大手小売店の中には、広告活動をしなければ商品を扱わない企業や、広告の多寡によって扱い高、陳列場所などを変える企業があるため、広告を打つことが必要になる。

広告活動を行うもう1つの狙いは、消費者へのアピールである。一部の企業からは、「製品の質より広告活動の方が重要だ」との意見も聞かれた。このような意見はやや極端であるとしても、少なくともヒット商品を生み出すためには広告活動を行うことが必要という点では意見が一致していた。

広告活動に要する費用は、雑誌や新聞などの場合数万ドルであるが、より効果的なテレビCMの場合には数百万ドルかかる。各ソフトの総広告費用は、平均して売上見込みの10~30%程度にもなっているという。なおインタビューでは、こうした広告の必要性の高まり、広告費用の

⁶ REPとは、ソフトメーカーと量販店との仲介を行う販売代理人である。ソフトメーカーと小売店との取引は、ソフトメーカーが直接小売店のバイヤーと交渉を行う場合と、REPを通して行われる場合があり、量販店の規模やREPの交渉力などに応じてケースバイケースで使い分けが行われているようだ。

⁷ 小売りが値引き販売をした際、それによって生じた販売額の減少分をメーカーに負担させること。

⁸ このようなアメリカ市場で、流通を行うことが難しいという意見は、広告の問題とともに、日系ソフトメーカーに対するインタビューにおいて頻りに聞くことができた。

増大が、ソフトメーカーの寡占化、独立の開発会社の減少に繋がっているという意見もあった。

日本市場の場合、特に PlayStation の登場以降、後発企業であったソニー・コンピュータエンタテインメントが積極的に広告活動を展開した結果、広告活動の重要性が高まったと言われている。しかしながら、流通において小売りの力がアメリカの場合ほど強くないこともあり、広告活動の重要性も、アメリカの場合ほどには高くなっていないように思われる。

3. 欧米系ゲームソフトメーカーのマネジメントの特徴

では、このようなアメリカ市場で活動しているソフトメーカーは、どのようなマネジメントの特徴を有しているのだろうか。日本との対比を交えながら、見ていくことにする。

(1) 人気ジャンルにおけるフランチャイズ・ベースの製品展開

まず、アメリカ市場において成功を収めている大手企業は、市場規模が大きいスポーツゲームやアクションゲームのジャンルに注力している。その結果、例えばスポーツゲームでは、上位 5 社(内 4 社は欧米系メーカー)のシェアが 85.2%にも達している。また、我々の調査においても、欧米系ソフトメーカー 3 社の内 2 社は、スポーツゲームやアクションゲームを製品ラインナップの中心に据えていたし、またもう 1 社も、フルラインの製品ラインナップを持っているがやはりスポーツゲームに強みがあった。

これらのジャンルの製品を含め、欧米系ソフトメーカーがソフトを開発し、発売するに当たって重要な要素となっているのが、「フランチャイズ」、「ブランド」である。「フランチャイズ」は我々にとってなじみの薄い言葉であるが、インタビューなどから解釈すると、以下のようなものだと考えられる。

「フランチャイズ」とは、ゲームもしくはその他のエンターテインメント(スポーツやコミックなど)を通して消費者に浸透した名称や世界観、及びこれらと適合的な一定のゲームの構成要素(システムやキャラクターなど)を中核とし、こうした中核要素を元に作成された製品群、あるいはそうした製品を開発・販売する権利を指しているようだ。こうしたソフトの場合、NFL や NBA などのプロスポーツリーグや、アニメのキャラクターの権利保有者などから、ゲームでの使用権を獲得することが、競争上重要な意味を持っている。例えばエレクトロニック・アーツ社では、“EA Sports”という統一ブランドの下、“Madden NFL”(アメリカンフットボール・ゲーム)や“NBA Live”(バスケットボールゲーム)などの製品シリーズを確立し、一定のクオリティの製品を、定期的の開発・発売している。

日系ソフトメーカーの場合も含み、多くのソフトメーカーのインタビューにおいて、このフランチャイズを確立すること、良いフランチャイズを保有し、維持・活用していくことが、ソフトメーカーの成功に繋がる、との意見が聞かれた。特に欧米系ソフトメーカーの場合には、(良い)フランチャイズを獲得することが企業買収の一つの目的であるという意見もあった。さらに別の企業の場合には、ブランドの内容を明確化し、文書化した“ブランド・ブック”を作成して

おり、たとえ人材が流出しても、ブランド・ブックを利用して一貫したブランド・イメージを維持することが可能であると述べていた。

こうしたアメリカのソフトメーカーの製品展開を、日本の場合と比べてみると、日本のゲームソフトメーカーによるゲームソフトの「シリーズ化」が比較的近いものであると思われる。しかしながら、アメリカのゲームソフトメーカーの「フランチャイズ」(あるいは「ブランド」)展開は、

- ・1つのフランチャイズの下に複数のシリーズを含み、連携をとりながら展開している(シリーズ横断的展開)
- ・フランチャイズの展開において、製品名やブランド名の共有とともに、製品開発ノウハウや、(プログラムやグラフィックなど)製品の構成要素レベルの形式知化・共有を伴っている点で、日本企業の「シリーズ化」と異なる面を持っているように思われる。

(2) 製品開発の内外製

次に、ゲームソフトメーカーが自社内でゲームソフト開発をどの程度行っているのか - ソフト開発の内外製 - について見てみることにしよう。

アメリカ市場で活動する主要企業は、ハードメーカー3社、欧米系ソフトメーカー38社、日系ソフトメーカー5社であると考えられる。これらの企業に関し、当初我々は、同国の映画産業のように開発(制作)と発売(パブリッシング)が分離している状況が存在しているのではないかと予想していた。すなわち、ソフトメーカーが開発と発売の両方を自社で行う「内製中心企業」や、開発において自社内のリソースと社外のリソースを同程度に使う「内外製ミックス企業」は少なく、発売のみを行い開発は外部の企業・制作者に委託する「外製中心企業(純粋パブリッシャー)」が多いのではないかと考えていた。

しかし、調査の結果、予想とは異なることが判明した。右表⁹から明らかのように、アメリカにおいても、日本と同様、内製中心企業と外製中心企業、内外製ミックス企業が混在している。

<ゲームソフトメーカーの企業タイプによる分類>

社名	日系企業	タイプ
1 3DO		内製中心
2 Accolaim		内製中心
3 Activision		内外製ミックス
4 Atlus		
5 Blue Byte		
6 Bungie		
7 Capcom		
8 Codemaster		
9 Crave Entertainment		内外製ミックス(?)
10 Disney Interactive		外製中心
11 Eidos		内製中心
12 Electronic Arts		内外製ミックス
13 Empire Interactive		内製中心
14 Fox Int.		外製中心
15 GT Int		内外製ミックス
16 Hasbro In		内外製ミックス
17 Havas		内製中心
18 Infogrames		内外製ミックス
19 Interplay		内外製ミックス
20 Jaleco		
21 Koei		
22 Konami		
23 LucasArts		内製中心
24 Majesco		外製中心
25 Mattel		内製中心
26 Microsoft		内製中心
27 Midway Games		内製中心
28 Namco		
29 Natsume		
30 Nintendo of America		
31 Novologic		内製中心
32 Red Storm		内製中心
33 Ripcord		外製中心
34 Sega of America		内外製ミックス
35 SCEA		
36 Simon & Schuster Int.		内外製ミックス
37 Southpeak		外製中心
38 SquareEA		内製中心
39 Take Two		内外製ミックス
40 Tecmo		
41 The Gathering of Developers		外製中心
42 THQ		外製中心
43 Titus		内外製ミックス
44 Ubi Soft		内製中心
45 Vatical		外製中心
46 Working Designs		内外製ミックス

⁹ 業界関係者への聞き取り調査に基づく。内製(internal studioによるソフト開発)比率が80%以上の企業が“内製中心”、10%以上～80%未満の企業が“内外製ミックス”、10%未満の企業が“外製中心”に分類されている。

なお、我々がインタビューを行った3社は、内製と外製の両方を利用しており、現在の内製率は、各々80%、20%、50%弱であった。

さらにインタビューでは、近年ソフトメーカーが開発会社を買収し、内製比率を高める傾向があるという意見も耳にした。言い換えれば、アメリカ家庭用ゲーム産業の近年の傾向として、独立の開発会社、及びそれと協力を結ぶことが多い外製中心のソフトメーカーが少なくなる傾向があるようだ。

これらの企業が内製化を進める理由としては、

- ・近年の開発コストが、中小の開発会社では負担しきれない程増大していること
- ・技術変化に追いついてゆくため、内部に開発部門が必要であること
- ・スポーツゲームなどは、AI、ツール、エンジンなどを繰り返し使う、使えるため、それらを社内に保有できる内製化が有利であること

などが挙げられた¹⁰。

対照的に、外製を行っている理由としては、

- ・内製化した開発組織では十分なインセンティブを与えにくいこと
- ・製品ラインナップを充実させるためには、内部の開発リソースが不十分であること

などが挙げられていた。

なお、個別のプロジェクトを内製によるか、外製によるかの判断基準については、企業によって違いがある。ある企業では、開発に必要な技術が既存のものである場合には外部に委託し、新しい技術を含むもの、例えば新しいハード向けのソフト開発などは内製によるとしていた。一方、他の企業では、新しい製品、リスクのある製品は外部に委託し、既に確立したもの、リスクの低いものは内製するとのことであった。

さて、このようなアメリカにおける内外製の状況を日本と比べると、以下のような異同が見られると思われる。

まず、内製中心企業、外製中心企業、内外製ミックスという3タイプの企業群が併存していることと、内製あるいは外製を行う理由は、日米両国で共通している。例えば日本のソフトメーカーの中にも、コナミのように開発ノウハウの蓄積などを狙ってアクションゲームやスポーツゲームに注力し、これらのソフトを自社で継続的に開発、発売している企業も存在している。

だが、内製率は必ずしも一定でなく、比較的短い間に内製率が変化する点に、アメリカの特徴があると思われる。例えば、欧米系の有力なソフトメーカーであるアクレイト社の場合、1995年頃までは内製を全くしない企業であったが、1996年以降急速に内製率を上昇させ、1999年の内製率が80%にも達している。さらに、内製率を高める場合、開発者の採用の他、独立の開発専門会社の買収が行われていることも、アメリカの特徴であるといえるだろう。日本の場合、

¹⁰ これらの理由に加え、ある日系ソフトメーカーでは、内製化を志向する消極的な理由として、外注管理の能力（適切な日程を組む能力、契約の中に日程を盛り込む能力、それが達成されているか否かを評価・管理する能力）の不足を挙げている。この企業によれば、カリフォルニア州では途中で開発を中止した場合にも開発費を支払わなければならないことがあるため、そうした能力が一層求められるとのことであった。

ゲームソフトメーカーが買収を通じて内製部門を拡大するより、開発者の新規雇用・訓練、中途採用などを通じて行うことが多いと思われるからである。ちなみに、我々が今回の調査対象とした欧米系ゲームソフトメーカー3社は、何れも過去に多くの開発専門会社の買収を行っていた。

こうした違いの背景として、1つには企業買収が容易なアメリカの企業風土があると考えられる。しかしながら、たとえ買収が比較的容易であったとしても、買収の結果、買収先の開発会社の社員が流出し、買収の効果が生じにくいこともあり得る。日本のゲームソフトメーカーが開発会社の買収に慎重なもの、こうした状況を恐れているからであろう。この点に関しては、アメリカにおいても同様の状況があり、買収後に新たに人材を雇い入れることが必要な場合もあるようである。それでもなお、アメリカにおいて開発会社の買収が行われるのは、買収によって人材を獲得する狙いがあるだけでなく、開発会社が有しているフランチャイズやブランドを入手する狙いがあるからだと考えられる。この点に関し、例えばある欧米系ソフトメーカーでは、買収した開発会社を完全に吸収してしまうのではなく、そのブランドを維持したまま、半独立的な「スタジオ」として組織に組み入れていた。アメリカのゲーム産業では、開発ノウハウや技術が、必ずしも人材(開発者)に固着したのではなく、ブランドやフランチャイズなどの形で存在する傾向があるため、それらを保有する開発会社を買収すれば、新規に開発者(マンパワー)を補充しても製品を開発することができる。それゆえ、開発会社の買収が有効であり、結果として、内製率が短期間で大きく変動することがある、という状況があるのではないだろうか。

以上、内製に関する日米間の違いを述べたが、外製をする場合に関しても日米間で若干の違いが見られる。外部の開発会社を開発を委託した際の開発委託費の支払いに関しては、日米間で顕著な違いを見ることはできなかったが、取り交わされる契約の詳細さに関しては、アメリカの方が日本より詳細なものとなる傾向があるようである。また、日系ソフトメーカーとのインタビューによれば、アメリカの場合、外製の中には、開発会社が開発を終了したソフトをソフトメーカーに持ち込んでくるケース(ゲームの買い付け)も相当数あるとのことであった。この点も、開発段階からソフトメーカーと開発会社が協力するケースが多い日本の場合との違いであると思われる。

(3) フランチャイズ・ベースの製品開発

続いて、アメリカにおけるゲームソフトの開発活動について見てみることにしよう。

アメリカの場合にも、開発に当たるのは、20人程度のプロジェクトチームである。ただし、アメリカの方がマーケティング部門の関与する程度が高いようにも見受けられる。例えばある企業では、開発部門とマーケティング部門が併置され、両者を統括する“ブランド・マネジャー”が置かれていた。

一方、開発プロセスに関しては、次のような違いがあるとの意見がインタビューにおいて聞かれた。

「日本の場合には、開発者の全員参加で一からソフトを作り込む。アメリカの場合には、マーケティングが主導してジャンルや使用するライセンス、開発プロジェクト概要を決定し、それをプロデューサーが人を集めて実現する。映画のような作り方だ。」

このような意見と、前述の市場で中心的なジャンルの違い、そしてアメリカにおけるフランチャイズの存在・重要性を重ね合わせると、次のようなソフト開発の対比ができるのではないかとと思われる。

日本のゲームソフト開発の場合、開発者、特に数名のコアの開発者が、新規にアイデアを出し合い、相互に意見やイメージを交換しながら、作り込みを行って、ゲームソフトを作り上げる。他方、アメリカの場合には、世界観やキャラクター、ゲームのシステムなどの基本的な要素が既にフランチャイズなどとして備えられており、それにマーケティングの観点からの意見も交えてゲームの骨格を決める。その上で必要に応じてデータやアルゴリズムを作成し、1つのゲームソフトを作り上げる。こうしたソフト開発の場合、アメリカのゲームソフト市場の中心的なジャンルが、アクションゲームやスポーツゲームであるという状況はプラスの効果をもたらすと考えられる。というのも、これらのゲームではキャラクターなどを他のエンターテインメントから援用し、ゲームの要素として活用することが比較的容易であるため、フランチャイズの形成が容易になり、その存在を安定的にしていると考えられるからである。

いふならば、日本のゲームソフト開発が個々のゲームとそのコンセプトに合わせて、データやアルゴリズムを作り上げる「オーダー・メイド」的なものであるのに対し、アメリカのゲームソフト開発は、フランチャイズなどの定まった枠組みを前提に、そこから生じる要求に応じてデータやアルゴリズムを作成する「イージー・オーダー」的なものといえるのではないだろうか。

無論、このような推察は、日米両国の限られた事例に基づくものであり、一般的に通用する対比であるか否かは、より一層の調査、分析が必要であろう。また、たとえ上記のような対比が基本的に通用するものであっても、日本において「イージー・オーダー」的な開発が行われる場合もあろうし、反対にアメリカにおいて「オーダー・メイド」的な事例が存在する場合もあろう。ただ、日米のゲームソフトメーカーの製品開発を比べた際、どちらかの開発能力が優れていたり、劣っていたりという明確な差があるというより、むしろ開発活動と、それを支える能力の蓄積において、両国間でその方向性が異なっている可能性があり、単純な比較はできないと考えた方が良いでしょうには思われる。

(4) 開発者の処遇

最後に、開発者のマネジメント、処遇について比較をしておこう。

欧米系ソフトメーカーの場合、開発者の採用、教育・訓練に関しては、基本的に経験者、即戦力の採用であり、教育・訓練などを施さない傾向があるようだ。例えば我々がインタビューを行った企業の場合も、3社中2社は社外の教育機会が中心であり、自社の教育はそれほど充実し

ていないと回答していた。

一方、日本のソフトメーカーの場合、我々が1999年に実施したアンケート調査¹¹によれば、開発者の採用、教育・訓練に多様性がある。欧米系ソフトメーカーのように経験者・即戦力を採用している企業も存在するが、潜在能力を重視して新卒者を採用し、入社後に教育・訓練を行う企業も存在していた。このような違いは、両国の労働慣行・労働市場の違いによるものであろう。しかし、他産業の日本企業では新卒採用・入社後の教育訓練が広く行われていることを考え合わせれば、日本のゲームソフトメーカーには、一般的な日本企業に比べ、欧米的な要素が強いということもできるだろう。

なお、開発者に対する報酬制度に関しては、欧米系ソフトメーカーと日本のソフトメーカーの間で顕著な違いは見られなかった。ただし、欧米系のソフトメーカーは、ストック・オプションを採用している企業があり、それによって開発者の引き留め、インセンティブの高揚において有利になっているとの意見も、日系ソフトメーカーから聞かれた。また、両国のソフトメーカーが採用している成果に連動した報酬支払いの実状も、細かく見れば違いがある可能性があるため、この点に関しては今後さらなる調査が必要であると思われる。

(5) 日米比較についてのまとめ

以上、日米両国のゲームソフトメーカーの比較を試みてきたが、両者の相違のキーポイントは、フランチャイズの存在の有無であったように思われる。というのも、フランチャイズの有無、言い換えれば、形式知化・体系化されたゲームソフト開発ノウハウとその販売権が企業の資産として明確に形成されているか否かは、ゲームソフトメーカーの開発活動や内製率の変動における日米間の差異にも影響を与えていたと考えられるからである。

さらに、このフランチャイズの有無という日米の違いは、流通・広告の状況とも相互に関連している可能性も考えられる。確立されたフランチャイズやブランドの上に成り立っている製品は、売上が予測しやすい製品であるため、小売業者から見れば安心して引き受けられる商品、ソフトメーカーにとっては、売り込みがしやすく、広告も打ちやすい商品である。つまり、強い小売業者の存在と大規模な広告の必要性が、安定的な売上を見込めるフランチャイズ化された製品を必要とし、同時に、強力なフランチャイズを持ったゲームソフトメーカーが、強い小売業者に製品を売り込み、大規模な広告活動を展開して生き残ってきたのが、今日のアメリカ・ゲームソフト産業の状況を生んでいる、と考えられるのではないだろうか。

歴史的に見たとき、ゲームソフトメーカー、小売業者が、期せずして共同し、この「強大な小売業者による量の販売」、「多大な広告」、「フランチャイズ化された製品」という戦略のセットを生み出し、それに適合的な(アクションゲーム、スポーツゲームなどのジャンル中心の)方向に、ユーザーのニーズを誘導していったことが、アメリカのゲームソフト産業が、日本メー

¹¹ 同調査の詳細に関しては、新宅・田中・生稲(2000a)を参照されたい。

カーによって完全に支配されることなく、成長を遂げた背景にあったといえるのかもしれない。

4. おわりに

日米のゲームソフト市場の企業環境は、中心的な製品ジャンル（セグメントの違い）、競合市場である PC ゲーム市場の規模、流通構造、広告活動の重要性などの点で顕著な違いが見られる。これら企業を取り巻く環境の違いは、そこで活動するゲームソフトメーカーのマネジメントにも影響を及ぼし、結果として蓄積されてきた企業能力の違いを生じさせている可能性があると考えられる。

では、今後日米のゲームソフトメーカーが追求する戦略としてどのようなものが考えられるだろうか。国際的な事業展開について、一般的には Domestic 戦略、Multi Domestic 戦略、Global 戦略の 3 つがあるといわれている。この類型をゲームソフト産業にあてはめると以下のような戦略が想定できる。

第 1 に、Domestic 戦略を企業が採用した場合、ゲーム市場はユーザーの嗜好などにおいて違いがあり、他国市場への進出は難しいため、ゲームソフトメーカーがこれまで通り自国市場中心で活動し、他国市場への進出は限定的なものに留める。結果として、両国のゲームソフトメーカーは、各々の国の市場に棲み分けることとなり、市場における外国ソフトメーカーの地位はそれほど変動しないであろう。たとえば、レストラン業界は国や地域ごとの嗜好の差が大きく、国別の事業展開が基本になっている。

第 2 に、Multi Domestic 戦略を採用した企業は、他国の市場環境について学習し、適合を果たそうとする。より具体的には、海外において確固とした組織を作り、開発活動、販売活動を現地化する。この戦略が成功すれば、自国市場に加え他国の市場でも一定の成功を収めることになるだろう。結果として、市場における外国ソフトメーカーの地位は、個別企業単位で上昇することもあるだろう。一般的には、ヨーロッパの伝統的な多国籍企業がこのタイプの戦略をとる傾向にあったと言われている。たとえば、食品のネスレやトイレットリーのユニリーバがこれに相当する。これらの企業は、製品やブランドはグローバル市場で通用するものを開発し、販売・マーケティングや人材はその国の事情に合わせた現地化を推進している。

第 3 に、Global 戦略を採用した企業は、ジャンルなどを勘案して世界各地の最適な場所に開発拠点を構築し、同時に、製品、あるいはその構成要素(エンジンやツールなど)の共通化を進め、全世界で販売する。もしこうした全世界レベルで効率的な開発活動や販売活動を実現できれば、他社に対して大きな優位を持つことができ、他の戦略を採用したときよりも大きなリターンを得ることができるだろう。だがその反面、他産業を見渡しても、このような戦略を採用し、本当に成功を収めた企業は少数である。たとえば、巨大な開発費が必要な自動車産業では、過去何回も「ワールドカー構想」を打ち出そうとした企業があったが、地域ごとの嗜好の違いのために、ことごとく失敗に終わっている。マクドナルドやコカコーラは、同一製品を同一の販売方法でグローバル展開して成功している稀な例である。ゲームソフトの世界でこの戦略を

採用する場合にも、周到な準備と実行が必要となるだろう。

本稿で考察した日米市場の違いを前提にすると、ゲームソフト産業では Domestic 戦略が基本であると考えられるかもしれない。しかし、現状を前提にして国内市場にとどまることは将来を考えると危険ではなからうか。国内市場に安住しようとした日本の映画産業の斜陽や、日本語処理に特化したがために成長の機会を失ったジャストシステムなどは、その危険性を暗示している。これらの 2 産業の歴史では、グローバル戦略をとって成功する企業が現れると、Domestic 戦略の企業がまたたくまに淘汰されたのである。

長期的に見れば第 3 の戦略を採択した企業(群)が、他国の市場環境、特にユーザーニーズを、自国のものに近づけるべく誘導し、他国でも自国と同様の成功を収めることに成功するかもしれない。例えば、欧米系ソフトメーカーが、返品、プライス・プロテクションなど小売業者にとって有利な商慣習を持ち込み、大規模な広告活動を展開して、フランチャイズ化した製品を日本の消費者に受け入れさせることに成功すれば、欧米系のソフトメーカーが日本市場を席卷するかもしれない。このようなアメリカ企業の海外進出は、映画産業におけるハリウッドの世界進出に酷似している。ハリウッド映画は、当初ヨーロッパに対し後発であったが、2 度の世界大戦という好機も味方につけ、効率的な製作システム・配給システム、資金力、そして映画自体のクオリティを武器に海外に進出して、その優位を築いた。現在では多くの国で嗜好・ユーザーニーズすらも変化し、「ハリウッド」的な映画が好まれるまでになっている。

もちろん、日本のソフトメーカーが、そのソフトの優秀さをアメリカの消費者に認知させ、アメリカ市場での地位を上昇させるチャンスもある。いずれにせよ、ゲームソフトメーカーが今後一層のビジネスチャンスを求めて相互に他国市場への進出を企図し、あるいは提携¹²を試みることになれば、本当の意味での国際競争が行われるだろう。そのようなプロセスを通じて、両国のゲーム産業の国際競争力が試され、あるいは相互の学習を通じて、マネジメントのレベルと企業能力が高められていくことだろう。

¹² 例えば近年、欧米系のソフトメーカーから日本のソフトメーカーへの開発委託、あるいは両者の共同開発が試みられ始めている。

<補論> アメリカのゲーム開発専門ベンチャー

ここでは、アメリカの開発専門会社(デベロッパー)が、どのような企業であるのかを、我々がインタビューを行ったある企業(以下、S社と表記)を例にとって紹介しようと思う。

S社は、ある大手のゲームソフトメーカーから、3Dグラフィックの専門家が中心となって独立してできた企業である。サンフランシスコ郊外の一軒家の1室、といっても、4~5室の個室と15人程度が仕事をできる開発室があり、日本の感覚で言えばかなり広めの家のようなオフィスを構えている。2000年3月当時、開発者数は20数名であり、独自企画の2つのプロジェクトが進行していた。

ただし、独立したとはいっても、S社の場合は元の手ソフトメーカーと友好的な関係を維持しながら独立しており、独立後もその会社から制作を請け負っている。当時の彼らの最新作も、元の手ソフトメーカーから開発を受託したものであり、その開発が終了したため独自企画のプロジェクトを開始したとのことであった。当時開発が進行していたソフトは、1つは従来からの路線に沿ったアクションゲームであったが、もう1つは新しいタイプのアドベンチャーゲームであった。我々の印象では、このように、自分たちの作りたいものを自由に作れるという状況があることが、独立した開発会社の良さであるようにも感じられた。

なお、当時進行中の2プロジェクトの場合、約6~7ヶ月の企画作りを経て、プロジェクトが開始されていた。これらのプロジェクトに限らず、近年プロジェクト開始までに時間がかかる傾向があるらしい。その背景には、ソフトメーカーと契約を結ぶために時間が掛かること、開発費用が大きいいためその調達に時間が掛かること、開発会社の数が増えたためソフトメーカー側が開発会社(企画)を選ぶのに時間が掛かること、などがあるようだ。

このS社におけるゲームソフト開発では、デザイナー(creative leader of product)が中心となっている。彼は、その補佐役の人間とともに、予算管理や進捗状況の管理を含めた制作過程全般の管理を行っている。我々のインタビューに応じてくれた人物は、デザイナーの補佐役を務めている人物であったが、彼自身は映画などの映像効果(visual effect)でかなり経験のある人物であり、S社以外にも多数の会社に携わって、広い人脈を有しているようだった。

また、S社の開発活動では、内部の開発者のみならず、外部の開発会社・開発者も活用していた。当時進行中のプロジェクトの内、1つは内部の開発者のみが携わっていたが、もう1つのプロジェクトには内部の開発者とほぼ同数の20名ほどの外部の開発者が参加していた。基本的にS社では、内部に抱えている開発者をできるだけ少人数に絞って、彼らが常にゲームの重要な部分を開発している状態にし、より重要でない部分を外部に委託するようにしているらしい。委託先となる外部の開発会社・開発者は、5社ほどであり、各々がモーション・キャプチャーやモデリング、デザインなどに専門性を持っているとのことであった。ただし、彼らのロケーションは点在しているので、主にインターネットを通じてやりとりを行っているとのことだった。

【参考文献】

- 相田洋・大塚敦(1997),『新・電子立国4 ビデオゲーム巨富の攻防』NHK出版.
- International Development Group(2000),The Multimedia Markets in North America and Europe,November 2000.
- 馬場靖憲・渋谷真人(2000a),「東京ゲームソフトクラスター:形成要因の総合的考察」,『研究・技術・計画』,vol.15,No.1.
- 馬場靖憲・渋谷真人(2000b),「東京ゲームソフトクラスター:企業の空間的集積の考察」,『研究・技術・計画』,vol.14,No.4.
- 平林久和・赤尾晃一(1996),『ゲームの大学』,メディアファクトリー.
- 生稲史彦・新宅純二郎(1997),「家庭用テレビゲーム産業(1983-1996)」社会生産性本部.
- 生稲史彦・新宅純二郎・田中辰雄(1999),「家庭用ゲームソフトにおける開発戦略の比較」『情報化と産業組織構造に関する調査研究』,財団法人産業研究所.
- 新宅純二郎・田中辰雄・生稲史彦(2000a),「家庭用ビデオゲーム開発企業に関する実態調査 - 製品戦略、製品開発、人的資源管理における3つの企業類型 - 」,ITME Discussion Paper No.47,March,2000.
- 新宅純二郎・田中辰雄・生稲史彦(2000b),「情報通信分野における開発者マネジメントと企業成果に関する研究 - 家庭用ゲーム産業の実態調査と分析から - 」,2000年度組織学会発表研究大会.
- 東京玩具人形問屋協同組合(2000),『月刊トイジャーナル』2000年7月号.
- 田中辰雄(2000),「世代交代期のゲーム産業分析-次世代機の登場で市場で何が起るか」メディアクリエイト『ゲーム流通白書2000』.
- 矢田真理(1996),『ゲーム立国の未来像』日経BP.