



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ゲーム産業に関するノート

2012年秋口、日本のゲーム産業は大きな転換期を迎えていた。

もともとわが国のゲーム業界は、1980年代以来世界をリードし、その中核企業である任天堂とソニー・コンピュータ・エンターテインメント（以下 SCE）はともに、素晴らしい業績を誇ってきた。それが、2000年代後半になると、ゲームソフトのダウンロード販売、オンラインゲーム、ゲーム機としてのスマートフォン、ソーシャルゲームといったものの登場のなかで、ゲーム業界の様相が大きく変わりつつあった。その象徴的な出来事が、任天堂の業績低迷であった。

2009年3月、多くの企業がリーマンショックの影響に悩まされるなか、任天堂は売上1兆8380億円、営業利益5550億円と、いずれも過去最高を記録した。その任天堂が、2011年2月に「ニンテンドー3DS」を発売したにもかかわらず、2012年3月期には営業損益で赤字に転落し、さらに同年6月に、2012年中の新型据置型ゲーム機WiiUの発売を発表したにもかかわらず、同社の株価は低迷したままであった。

もちろん、こうした任天堂の業績低迷の背後には、国内少子化、世界景気の先行き不透明感、1ドル80円を上回る歴史的円高といった要因があることも事実であった。また、据置型機Wiiと携帯型機DSのハードとソフトの需要が一巡したという、ライフサイクル的要因もあった。しかし、これらとともに、ゲーム産業の世界的な構造変化があることも、見逃すことができなかった。

業界の背景

わが国のゲーム産業の発展は、1983年に任天堂がいわゆる「ファミコン」を14,800円で発売したことに始まる。ファミコンは、低価格・高性能のソフトウェア交換型ゲーム専用機で、先行機を圧倒して大ヒットとなった。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 池尾恭一教授が、クラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 池尾恭一（2012年10月作成）

ファミコンの発売にあたって任天堂は仕様を非公開とした。外部のソフト制作会社がファミコン用のソフトを制作する場合は、事前審査を受けたうえで、任天堂とライセンス契約を結ぶ必要があり、しかもソフトの入ったROMカセットの製造は任天堂が行うという、厳しい管理体制を敷いた。なお、外部のソフト制作会社がソフトを制作した場合は、この契約に従って、一定の製造委託費とロイヤルティが任天堂に支払われた。しかも、ソフトの流通も、任天堂と古くから関係の深い玩具系卸売業者が行うということで、任天堂のコントロールは強化された。

この環境のもとで、多くのソフト制作会社が参入し、「ドラゴンクエスト」のようなヒット作が生まれた。また、任天堂自体も「スーパーマリオ」などの多くのヒットソフトを制作した。

その後、1987年にはNECが「PCエンジン」を、1988年にはセガが「メガドライブ」を発売した。任天堂のファミコンが8ビット機であったのに対し、これらはより高性能の16ビット機であったが、1990年に任天堂が同じ16ビット機の「スーパーファミコン」を発売すると、再び大ヒットとなり、任天堂の優位は揺るがなかった。

ところが、1994年にSCEがプレイステーション（PS1）で参入すると、様子が変わってきた。PS1はソフトの記憶媒体として製造費用が割安なCD-ROMを使い、また32ビットの高機能機で3次元グラフィクスと高音質を実現し、同時にゲーム市場をそれまでの小中学校生を中心とした若年層から、20－30年代の大人へ拡大して、全世界で1億台以上を販売する大ヒット製品となった。

SCEは、多様なソフトを用意するために、より快適な開発環境をソフト制作会社に提供するとともに、他社ソフトの流通においても卸売機能を果たすことによって販売支援を行い、ソフト制作会社の参入障壁を低め、そのこともPS1の成功を後押ししたといわれていた。

任天堂が外部ソフト制作会社によるソフト制作を厳しく審査しソフトの質の維持に心を砕いたのに対し、SCEは参入障壁を低めて成功したわけであった。

また、ゲーム機の流通に関しても、任天堂が卸売業者を活用したのに対し、SCEは、一部玩具小売店や総合量販店向けに卸売業者を経由させた部分もあったが、基本は小売店への直接販売であった。

32ビット機としては、後に、セガが「サターン」を、1996年には任天堂が「NINTENDO64」を発売するが、ソニーの優位は崩れなかった。NINTENDO64については、32ビット機として参入が遅れ、また処理能力が高度すぎて、ソフト制作会社がついてこれなかったという面も指摘されていた。

SCEは、2000年に、より高性能な「プレイステーション2（PS2）」を発売した。PS2はさらに高度なグラフィックを有し、また、DVD再生機としても使用可能であった。

これに対して、セガは「ドリームキャスト」で、任天堂は「GAMECUBE」で、新たに参入したマイクロソフトは「Xbox」で対抗したが、いずれもPS2の後塵を拝することになった。

図表 1 は、プレイステーションと任天堂の競争状況をまとめたものである。

ただ、PS2 は、PS1 と互換性を有し、PS1 の上位機種といった位置付けで、順調な売上の伸びを達成したが、処理能力の向上によるソフト開発費用の高騰やゲーム操作の複雑化により、国内ゲーム市場そのものの規模は低迷することになった。

図表 1 プレイステーションと任天堂

	国内 発売日	販売台数*1 (国内/世界)	国内ソフト タイトル数*2
プレイ ステーション VS	1994年12月	2159万台*3 / 1億249万台	約4400本
NINTENDO64	1996年6月	554万台 / 3293万台	約210本
プレイ ステーション2 VS	2000年3月	約2600万台*3 / 約1億3200万台	約4550本
ニンテンドー ゲームキューブ	2001年9月	404万台 / 2174万台	約280本

※1 2008年3月末時点、 ※2 2008年9月末時点、 ※3 アジアを含む

出所：井上 (2009)、37 頁。

2006 年になると、SCE から桁違いの処理能力をもった「プレイステーション 3 (PS3)」が、またマイクロソフトからは 2005 年に IBM との共同開発で高い処理能力を実現した「Xbox360」が発売された。これらはともに、ハイビジョン放送並みの画質を有していた。

Xbox360 は、発売時期が早く専用ソフトも揃っていたことに加え、同一ソフトを複数の機種向けに販売するという、ワン・コンテンツ・マルチユース (マルチプラットフォーム=複数の動作環境) に向かった外部ソフト制作会社のソフトの提供などにより、かなりの健闘を示した。

これに対して、PS3 は、ブルーレイディスク・プレイヤーとしての機能も有していたが、マイクロソフトが Xbox360 で先行したこともあり、また、ソフト開発のための費用の大きさや技術の高さによりソフトが揃わなかった、本体価格が高かった、PS3 が PS2 との互換性を廃止したといった理由もあって、思うような売上が達成することができなかった。そのため、全世界では、Xbox360 が PS3 を上回る事態となった。

これに対して、任天堂は、高性能化や大容量化を追わずに、直感的なコントローラ操作や常時ネット接続で、高齢者や女性をも含むカジュアル・ユーザーへの市場拡大を狙った「wii」を 2006 年に発売し、そのヒットにより、ようやく据置型ゲーム機のトップに帰り咲いた。さらに、

他社開発のものを含め、過去のゲーム機で発売されたゲームソフトを Wii 向けに配信するバーチャル・コンソールという 仕組みを作ったり、Wii 向けの健康管理ゲームソフト「WiiFit」を投入したりすることにより、爆発的に売上を伸ばすことに成功した。その結果、2008 年には、Wii は 2595 万台の売り上げを達成し、2009 年 3 月の任天堂の好業績に大きく貢献することとなった。

ただ、反面、Wii は画像処理性能が低く、高品位画質に対応していないこともあって、コアユーザーは PS3 や Xbox を好む傾向にあった。

図表 2 と図表 3 は、これら三大据置型ゲーム機を比較したものである。

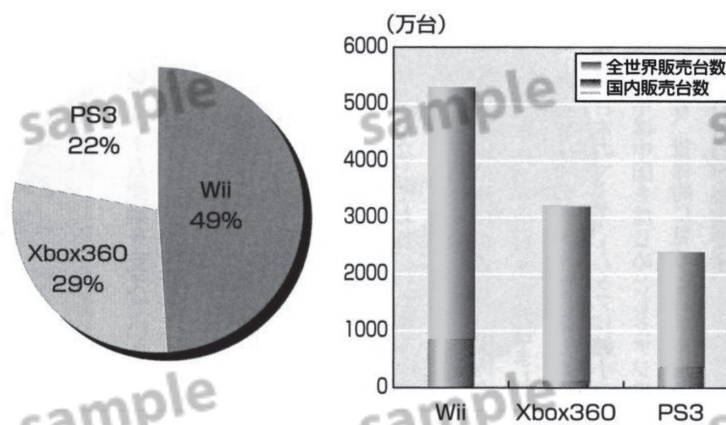
図表 2 三大据置型ゲーム機比較

ハード	Wii	プレイステーション3	Xbox 360
メーカー名	任天堂	ソニー・コンピュータエンタテインメント	マイクロソフト
発売年月	2006年11月	2006年11月	2005年11月
希望小売価格	2万円(09年10月～)	2万9980～3万4980円	1万9800～2万9800円
ハード累計販売台数(万台)	8,601	5,000	5,500
ソフト累計販売本数(万本)	71,609	43,800	非公表
体感システムまたはコントローラー	Wiiリモコン	PlayStation Move	Kinect(キネクト)
世帯当たりユーザー数(日本/米国:人)	3.3 / 3.1	1.8 / 2.3	1.6 / 2.4

(注)価格は現行モデル。Wii発売当初の希望小売価格は2万5000円。世帯当たりユーザー数=「家庭の中で何人の人がそのゲーム機で遊んでいるか」で1人世帯も含む

出所：『週刊東洋経済』、2011年6月25日号

図表 3 三大据置型ゲーム機の売上比較：2009年9月末



出所：橘 (2010)、33 頁。

モバイル化

ファミコンに始まり Wii に至るゲーム機はいずれもテレビと繋いで用いる据置型と呼ばれるものであったが、これらとは別に、携帯型のゲーム機の市場も育っていった。

その端緒は、1980年に任天堂から発売された「ゲーム&ウォッチ」である。ゲーム&ウォッチは5800円でソフトの入れ替えはできなかったが、かなりのヒット製品となった。そして、1989年になると、12800円でソフト入れ替え可能な「ゲームボーイ」が発売された。

ゲームボーイは、画面は四階調のモノクロ液晶、音色はピコピコ音でモノラル出力と決して先進的な製品ではなかったが、電池の持続性、画面の見やすさ、提供されたソフトの人気などもあり、12年間で1億台を販売する大ヒット製品となった。

折から据置型ではSCEが圧倒的な力を発揮しているとき、任天堂は、据置機でも低シェアながら利益は出していたが、この携帯型ゲームボーイを柱としていた。

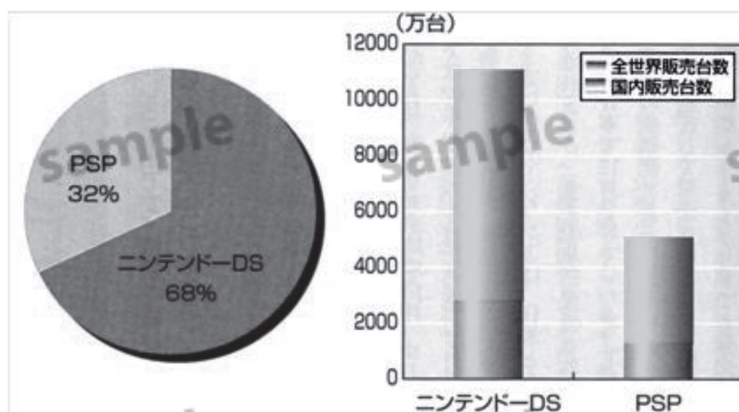
2003年、据置型を制したSCEは、新たに高機能な携帯型ゲームを発売することを発表した。「プレイステーションポータブル (PSP)」である。PSPはPS2並みのグラフィック機能を有し、音楽や映画の再生も可能であった。

任天堂もこれに対抗する携帯型ゲーム機「ニンテンドーDS」を発表し、2004年には両者が相次いで市場に投入された。ニンテンドーDSはタッチペンを採用した操作性のよさ、そして「脳トレ」に代表されるようなソフトもあって、女性や高齢者を含んだカジュアルゲーム市場を拡大し、2004年の発売以来、2011年半ばまでに累計1億4600万台を販売する、大ヒット製品となった。また、携帯型ゲーム機によって、ゲーム機も一家に一台から一人一台の時代を迎えることになった。

これに対して、PSPは、発売時期の遅れや有力なソフト不足もあって、ニンテンドーDSに後れをとった。なお、携帯ゲーム機でも、PSPがコアユーザー志向であるのに対し、DSではカジュアル・ユーザーのウェイトが大きいとみられていた。

PSPとニンテンドーDSの業績は、図表4に示されている。

図表4 プレーステーションポータブルとニンテンドーDS：2009年9月末



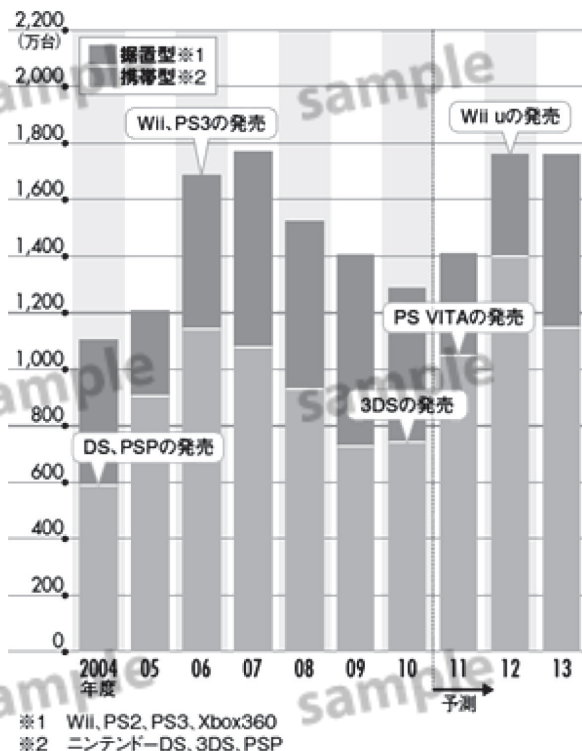
出所：橘（2010）、33頁。

ゲームボーイ、そしてPSPやニンテンドーDSの投入により、図表5にあるように、わが国ゲーム機市場では携帯型へのシフトが進んだ。その後、新製品の発売により、据置型と携帯型の比率は上下しているが、2011年の段階で、据置型4対携帯型6であった。なお、この比率は、欧米では反対だとみられていた。

図表6には、ニンテンドーDSの地域別販売台数の推移が示されている。

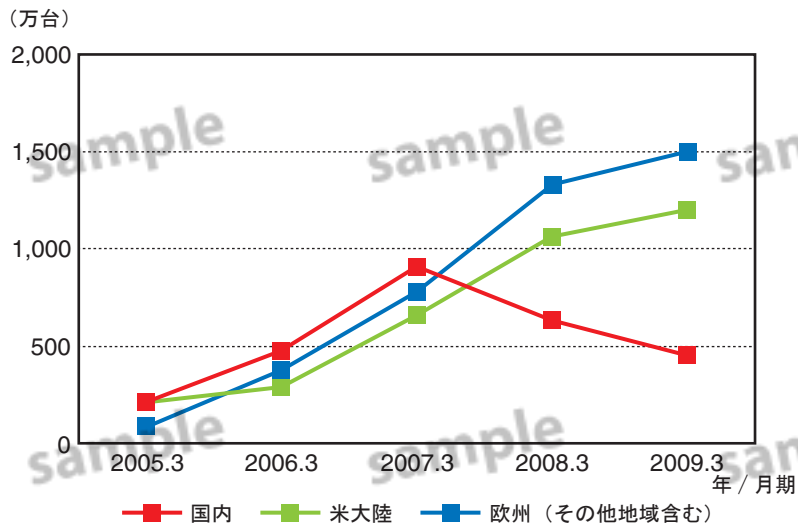
さらに、図表7は、任天堂、SCE、マイクロソフトという三大ゲーム機メーカーの業績比較である。

図表5 ゲーム機国内出荷台数の推移：任天堂とSCE



出所：『週刊ダイヤモンド』、2011年10月22日号

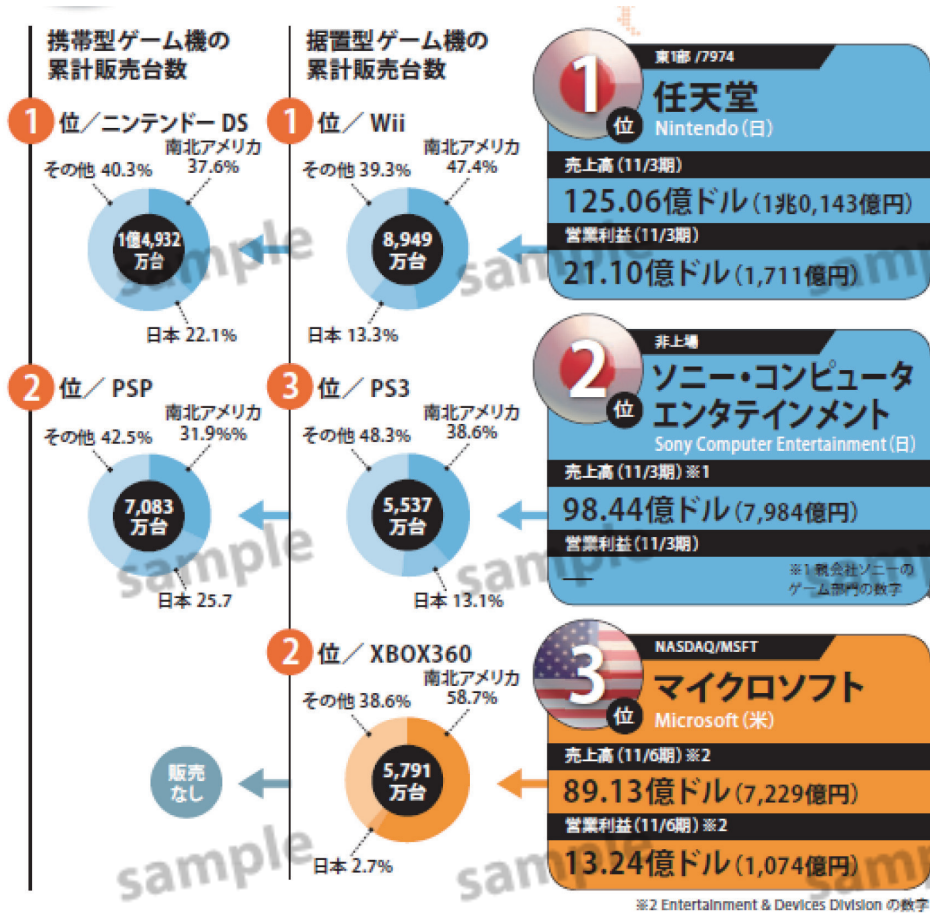
図表6 ニンテンドーDSの販売台数の推移



(注) 2009年3月期は推定。

出所：井上 (2009)、272 頁。

図表7 3大ゲーム機メーカーの比較 (2010年)



出所：『世界業界マップ』、2011年12月8日、ダイヤモンド社、116頁。

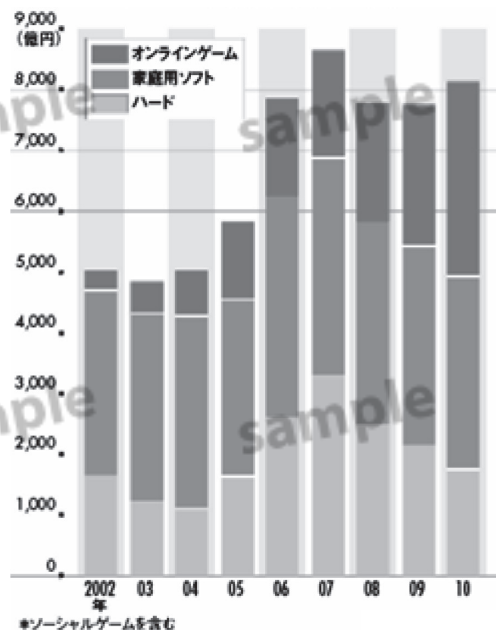
オンラインゲームの登場

オンラインゲームとは、パソコンや携帯電話などにより、インターネットを介したゲームである。また、据置型や携帯型のゲーム専用機でも、オンラインゲームは可能であった。

5 オンラインゲームは、買い取りのパッケージソフトで行われることもあったが、そうしたパッケージソフトを買うことなく行われることもあった。後者では、もともと、ドコモやAuなどの携帯キャリアでみられるように、定額課金制のもと、一定額をユーザーが支払ってゲームに参加するが多かった。それが、次節で見るソーシャルゲームの台頭とともに、携帯キャリアのゲームを代替する形で、ゲームへの参加は無料で、ゲームを有利に進めるために必要なアイテムの
10 取得に課金されるという、アイテム課金制が増えていった。

オンラインゲームの歴史は既に10年以上になるが、図表8にあるように、2000年代半ば以降に急激に売上を伸ばした。2010年の段階で、国内家庭用ソフト市場は3180億円であるのに対し、オンラインゲーム市場は3202億円で、初めて逆転した。もっとも、オンラインゲーム市場の急激な成長にもかかわらず、家庭用ソフト市場は3000億円程度でほぼ横ばいであり、両者は必ずしも競合関係にはないのではないかという見方もあった。
15

図表8 国内ゲーム市場規模の推移



出所：『週刊ダイヤモンド』、2011年10月22日号。

とはいえ、アイテム課金というやり方が魅力的であることは事実であり、そのため、2012年6月からはバンダイナムコがPS3上でゲームソフト無料配信アイテム課金をスタートさせていたし、SCE自身もスマートフォンやタブレット端末向けに、ゲームソフト無料配信アイテム課金を導入する見込みであった。

他方、アイテム課金をめぐっては、一見無料にみえて高額な請求が発生したり、アイテムを景品としたくじが射幸心を煽ったりするなど、トラブルも発生していた。

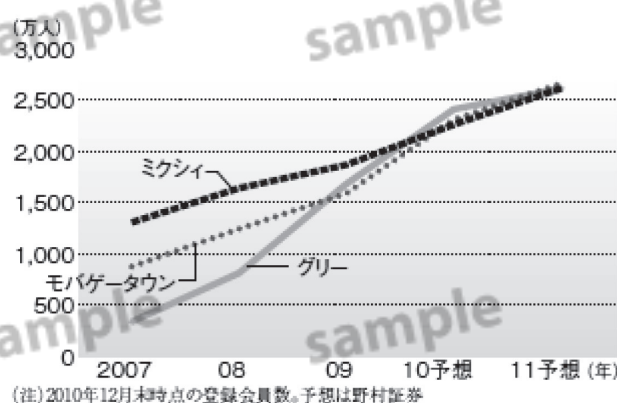
オンラインゲームの場合、あらかじめ登録された会員に対して、様々なプロモーションが行われる。つまり、プロモーションの対象が会員に限定されるとともに、会員情報も蓄積される。そのため、比較的安いプロモーション費用で高い効果を達成することが可能であった。

ソーシャルゲーム

2000年代後半になると、オンラインゲームのなかにソーシャルゲームと呼ばれるものが登場し、急速に存在感を増していった。ソーシャルゲームとは、ディー・エヌ・エー、グリー、フェイスブックのようなSNS(Social Network Service)上で動作するオンラインゲームであり、日本では携帯電話によるものが、アメリカではパソコン上のものが主流となっていた。

SNSとは人と人がつながる社会的ネットワーク作りをサポートするウェブサイトであり、日本では2000年代半ばにミクシーが注目を浴び、さらにディー・エヌ・エーやグリーが携帯電話上で多くの会員を集めていた。海外ではフェイスブックが世界最大の規模を誇っていた。SNSの収益モデルとしては、ユーザーへの課金、サイト内掲載される広告からの収入、他のサイトへの誘導による収入などがあった。図表9は国内におけるSNS各社の会員数の推移を比較したものである(モバゲータウン=ディー・エヌ・エー)。

図表9 国内SNS各社の会員数推移



出所：『エコノミスト』、2011年2月1日号

わが国の SNS は課金への依存度が高く、そのうちのかなりの部分を占めているのが、SNS 上で提供されているゲームでの課金であった。ディー・エヌ・エーは、2011 年 3 月の段階で、売上高 1127 億円（前年比倍増以上）、純利益 316 億円（前年比 3 倍増）であり、登録ユーザーは 2700 万人で、30 代以上が 41%であった。また、グリーは、2011 年 6 月で、売上高 641 億円（前期比 82%増）で、営業利益率は 49%であった。ちなみに、同年のミクシィの売上は 132 億円、フェイスブックの売上は 1600 億円を上回っていた。

2010 年における国内オンラインゲーム市場は 3202 億円のうち、ソーシャルゲームは前年比 4 倍増で 1120 億円であった。

なお、ディー・エヌ・エーやグリーは 2010 年から他社ゲームも提供し、プラットフォーム・ビジネスの色彩を強めていたが、自社ゲームの比率が大きいことも事実であった。例えば、グリーの場合、2012 年 5 月の段階で、売れ筋ランキング上位 10 タイトル中 8 タイトルが自社ゲームであった。ディー・エヌ・エーでも状況はほぼ同じであった。

2010 年度末時点で、ディー・エヌ・エーは約 1150 タイトル、グリーは約 900 タイトル、ミクシィは約 2500 タイトルのゲームをそれぞれ提供していた。

また、発売直後に売上が急増するパッケージソフトと異なり、オンラインで提供されるソーシャルゲームのソフトは、発売後しばらくしてから売上が上昇に転ずる傾向にあり、この上昇傾向を生み出し維持するために、日々ユーザーの行動を分析しながら、設計を変更したりイベントを仕掛けたりなど、ゲーム発売後の対応が重要な役割を果たすといわれていた。つまり、ゲームを売るというよりも、ウェブ・マーケティングの一環として、顧客の動向を観察しながらアイテム販売の客単価を上げていくことが、目指されていた。ゲームはアイテム販売のための手段といった色彩を有していた。

こうした状況のなか、大手のゲーム制作会社のなかにも、大きく舵を切るものも現れてきた。例えば、コナミは、図表 10 にあるように、2011 年にソーシャルゲームにシフトして、利益率を大きく向上させ、今後は海外展開に目を向けていた。同様の動きは、他のゲーム制作会社にもみられた。

図表 10 コナミのゲーム事業の売上高と営業利益

	2010年 4～6月期	11年 4～6月期
売上高(億円)	250	261
家庭用ゲーム	143	77
ソーシャルゲーム	24	78
eアミューズメント	33	47
カードゲーム	49	61
その他	1	▲2
営業利益(億円)	23	61
売上高営業利益率(%)	9.4	23.2

出所：『週刊ダイヤモンド』、2011年10月22日号。

流通の変化

オンラインゲームでは、ゲームソフトそのものやアイテムがインターネットを介したダウンロードで販売されることが多い。また、オンラインゲーム以外の、パソコン用ゲームソフトやゲーム専用機用ゲームソフトでも、インターネットを介したダウンロード販売は行われていた。例えば、SCEのPSPでは、ソフトはダウンロード販売のみという、PSP goというバージョンも発売されていた。

それが、iPhoneなどのスマートフォンやiPadなどのタブレット端末の普及により、急速に拡大した。また、スマートフォンやタブレット端末向けには、ソーシャルゲーム以外に、99セントゲームと呼ばれる、無料もしくは平均単価1ドル程度の比較的手軽な膨大な数のダウンロードゲームも存在していた。

ちなみに、iPhoneが2007年に発売され、日本でも2008年に発売されたあと、スマートフォンの売上は急速に増大し、2011年2月で世界出荷は累計8700万台に達していた。あるデータによると、スマートフォン購入後に家庭用ゲーム機（携帯型を含む）の利用時間が減ったと回答した消費者は全体の29%で、「ゲーム機でゲームをやらなくなった」の15%を合わせると44%になり、「変化はない」の36%を上回っていた。ただ、スマートフォン・ゲームでよくお金を使うユーザーはもともと家庭用ゲームであまり遊ばない傾向にあり、逆に家庭用ゲームのヘビーユーザーはスマートフォン・ゲームではあまりお金を使わない傾向にあった。

なお、アップルの場合、iPod、iPad、iPhoneなどの汎用機をApp Storeという販売サイトを介してネットワークで結び、様々なコンテンツを販売して利益を上げていたが、それでも利益の中心は、ハードウェアの販売であった。

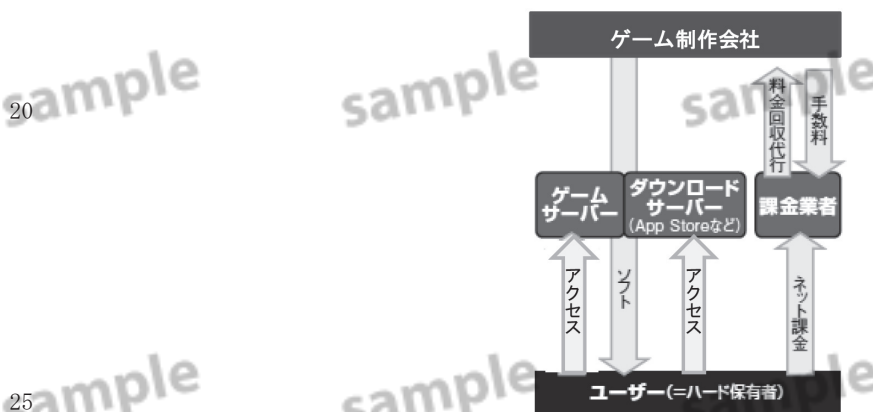
他方、ROM カセットや CD-ROM などの形で提供されていた、任天堂や SCE の従来のゲーム専用機用ゲームソフトは、ゲーム機メーカー（任天堂や SCE）とゲーム制作会社とのライセンス契約のもと、ゲーム制作会社はゲーム機メーカーにゲームデータを提供し、製造と流通を委託してきた。

5 任天堂は、いまだにそうしたやり方を基本的には踏襲していた。これに対して、当初の SCE は、ソフト流通の卸売機能を自ら担当していたが、このやり方は、一部を除いてその後改訂され、現在はゲーム制作会社が自ら小売店に向けて流通させていた。

10 小売店には、ヤマダ電機やトイザラスのような店頭販売のものもあれば、アマゾンのようなネット販売業者もあった。また、ソフト制作会社が自らインターネットで消費者に直接販売する場合も、とくに任天堂向け以外では、珍しいことではなかった。なお、ゲームハード機の小売マージンは 5% 前後と非常に低いのに対し、ソフトのマージンは希望小売価格の 25% ほどであった。

15 これに対して、ゲームソフトのダウンロード販売では、図表 11 にあるように、ゲーム制作会社は、App Store などの課金業者にソフトを提供し、課金業者は手数料を得て料金回収を代行していた。もちろん、任天堂や SCE もこの課金業者の役割を担う立場にあった。実際、プレイステーション用ゲームソフトのダウンロード販売は、すべて SCE を経由して行われていた。

図表 11 ゲームソフトのダウンロード型流通



出所：『エコノミスト』、2011年7月19日号を一部修正。

30 アイテム課金の場合も課金業者が 30-40% 程度の手数料を得たうえで、料金回収を代行していた。

アメリカの動向

もともとゲーム市場は、子供が中心で、先進国においてはどこの国でも比較的同様なものが求められるという意味で、グローバルな特性をもつと考えられていた。

それが、パソコンで容易にソフト開発できる環境をPS1が提供したことで、欧米で大人向けゲーム制作が容易になり、大人向けゲーム専用機市場が広がった。さらに、PS2以降、グラフィック能力が飛躍的に向上し、ゲームに一層のローカル色が求められるようになった。

そうしたなか、図表 12 や図表 13 にあるように、アメリカでは、ゲーム専用機の高機能化にともない、リアリティに富んだアクションゲームやシューティングゲームが人気を呼んだ。これに対して、日本では玩具志向が強く、子供向けキャラクターが用いられ、またアクションゲームが人気なのは同様としても、ロールプレイングが好まれるという傾向が顕著であった。

図表 12 日米の売れ筋ゲームソフト比較

	日本	ハード	アメリカ	ハード
1位	モンスターハンター ポータブル2ndG	PSP	Wiiスポーツ	Wii
2位	ポケットモンスター プラチナ	DS	グランド・セフト・ オートIV	PS3、 Xbox360
3位	Wii Fit	Wii	はじめてのWii	Wii
4位	マリオカートWi	Wii	マリオカートWii	Wii
5位	大乱闘スマッシュ ブラザーズX	Wii	Wii Fit	Wii
6位	リズム天国ゴールド	DS	大乱闘スマッシュ ブラザーズX	Wii
7位	ドラゴンクエストV 天空の花嫁	DS	コールオブデューティ Wold at War	PS3、 Xbox360など
8位	街へ行こうよ どうぶつの森	Wii	マッデンNFL09	PS3、Wii、 Xbox360など
9位	星のカービィ ウルトラスーパーデラックス	DS	コール オブ デューティ4	PS3、 Xbox360など
10位	Wiiスポーツ	Wii	ギアズ オブ ウォー2	Xbox360

出所：橘（2010）、139 頁。

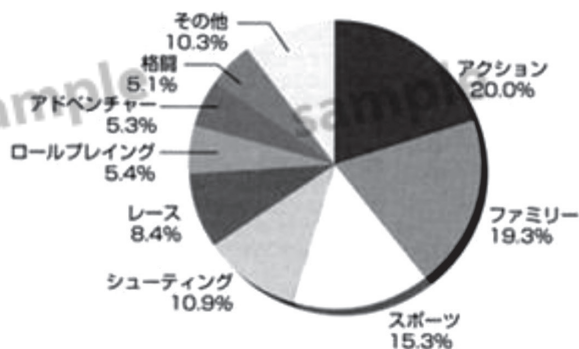
また、ゲーム開発にあたって、アメリカではゲームエンジンと呼ばれる、ゲーム作成のための共通プログラムの活用が進んだのに対し、日本では依然細部にこだわった作り込みがみられ、開発スピードなどの面で後れをとっていた。

これらの状況を反映して、アメリカのゲームソフト市場における日本企業のシェアは1995年に70%あったものが、2010年には30%まで低下した。しかも、図表 14 にあるように、2000年代前半わが国のゲーム市場が停滞していたのに対し、アメリカ市場は大きく成長していった。

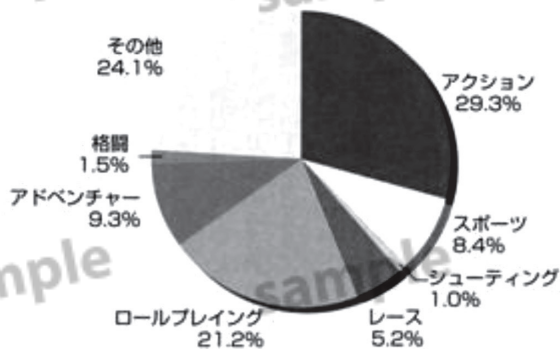
ただ、アメリカでもカジュアル・ユーザー市場を大きく拡大することに成功して爆発的なヒットとなった任天堂のWiiについては、アメリカで売れているソフトも日本との共通性が多かった。また、アメリカでは同一ソフトを複数の機種向けに販売するマルチプラットフォームの動きが顕著であるなか、Wiiは特殊なコントローラを使うこともあって、その枠外でありながら、巨大な売上を達成していた。

図表 13 日米のジャンル別ゲームソフト販売数比率

アメリカ



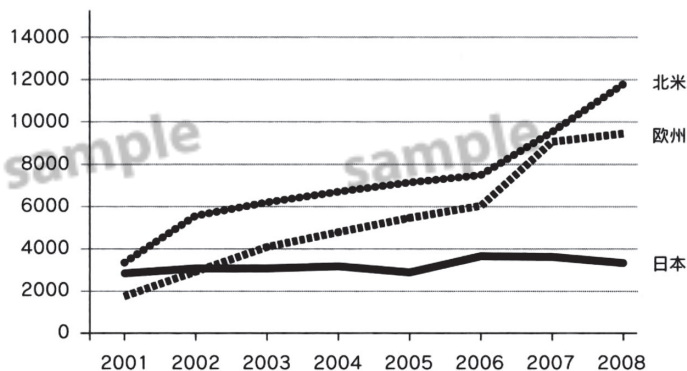
日本



※「ロールプレイング」には「シミュレーションロールプレイング」を、「アドベンチャー」には「アクションアドベンチャー」を含む。
また日本の分類には「ファミリー」がなく、「その他」に含まれる

出所：橘 (2010)、140 頁。

図表 14 世界の消費者向けゲームソフトの市場規模推移 (単位億円)



出所：『デジタルゲームの教科書 2010』、8 頁。

ニンテンドー DS も、アメリカ携帯ゲーム市場で日本と同様、カジュアル・ユーザーの幅広い顧客層を生み出した。これに対して、PSP は、2005 年にアメリカ市場に投入され、2009 年末で累積 1680 万台の売上を達成していたが、ギネスブックに認定された売上をもつニンテンドー DS と比べると、見劣りするところであった。また、アメリカでの PSP に関しては、ハイスペックながらソフト不足も指摘されていた。

付属資料 1 にはソフトメーカー別ゲームソフト販売本数が、付属資料 2 には歴代ゲーム機の世界累計販売台数が示されている。

流通については、アメリカでは、大型チェーン店の比率が高く、取引先の数も少なかった。こうした大型チェーン店は、強い交渉力をもつだけに、ゲームソフトのダウンロードについても、ネット上のダウンロードに必要な暗証番号（バウチャー・コード）を店頭で販売するという形もとっていた。また、ネット販売のアマゾンなども、ネット上での推奨を活用しながら、ダウンロードのための暗証番号の販売を行っていた。ちなみに、こうしたやり方のもとでは、事実上在庫負担がなく、小売店には販売まで債務が発生しないわけで、その分小売マージンは少なめであった。

そこに、アメリカでも、ソーシャルゲームへの流れが生まれてきた。もともとアメリカの場合、ソーシャルゲームの舞台の中心はパソコンであった。典型的にはフェイスブック上で稼働するといったものであり、そのなかで最大手のジंगाは、1ヶ月で2億8千万のアクセスユーザーをもっていた。また、付属資料 1 にあるように、アメリカには、ジंगा以外にも、エレクトロニック・アーツやアクティビジョンといった強力なゲーム制作会社が存在し、これらの会社も近年はソーシャルゲームに力を入れていた。

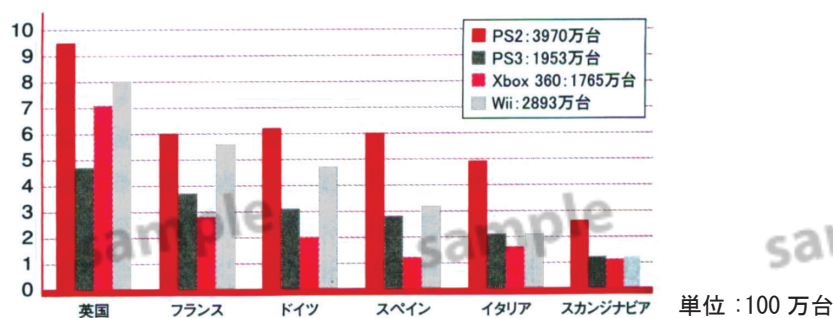
アメリカにおいて、フェイスブック上のパソコン版ソーシャルゲームの課金率（月に一度はゲームで遊ぶユーザー中課金を利用する割合）は 1-3% で、平均利用額は月数百円から千数百円であるのに対し、日本のディー・エヌ・エーやグリーの場合、アクティブユーザーの課金利用率は 10% 超で、平均利用額は月数千円であった。つまり、アメリカの場合は、ユーザー数は多いが、課金ユーザー数や一人当たり支出額は少ない、というわけであった。これは、パソコンと携帯の違いとともに、日本は独自の携帯文化をもち、課金システムも完備していることによるものだと考えられていた。ちなみに、日本のソーシャルゲームで売上を支えているのは、数%の重課金者だといわれていた。

また、日本では携帯で既に様々なゲームが遊ばれ、それからスマートフォンでのゲームへとという流れであったのに対し、アメリカでは、パソコンからスマートフォンへとという流れが存在していた。

なお、ヨーロッパ市場は、アメリカ市場と類似した特性を有していたが、流通などの事情に

より、アメリカでは相対的にマイクロソフトが強く、ヨーロッパでは相対的に SCE が強いという違いがみられた。図表 15 は、2011 年末時点ヨーロッパ各国における家庭用ゲーム機累計販売台数である。

図表 15 2011 年末時点ヨーロッパ各国における家庭用ゲーム機累計販売台数



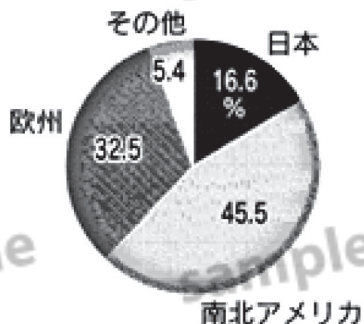
出所：『ファミ通ゲーム白書 2012』、358 頁。

アジアの状況

韓国や中国では、違法コピー防止という理由もあって、パソコン上のオンラインゲームが主流であった。課金方式は、もともとは月額課金中心であったが、2000 年代の中頃からアイテム課金に移っていった。

しかし、今後はスマートフォンの急速な普及にともない、スマートフォン用オンラインゲームの有望市場とみられていた。また、例えば図表 16 の任天堂の地域別売上高をみても分かるように、日本のゲーム機メーカーにとってはははまだ未開拓な市場であった。したがって、韓国や中国をはじめとするアジア市場は、オンラインゲームが主流とはいえ、潜在性は大きいと見られていた。

図表 16 任天堂の地域別売上高：2011 年 3 月期



出所：『日本経済新聞朝刊』、2012 年 1 月 28 日。

開発環境のオープン化

アメリカでは1990年代から、ゲーム制作のための共通プログラムであるゲームエンジンの公開という動きが、パソコンゲームを中心に進み始めた。これにより、だれもが効率的にリアリティのあるゲームを制作できるようになった。

さらに、マイクロソフトが、2005年のXbox360発表時に、XNAと呼ばれるゲーム開発環境を無料で公開した。同様の公開は、同社の新たな体感型ゲームシステムのキネクトでも行われた。また、アップルは、ゲーム開発環境を無料で提供するのみならず、2008年より、年間登録料99ドルと30%の手数料で、社外の人間が開発したソフトをApp Storeで販売することを可能にした。そのため、App Storeでは、アマチュア制作のゲームも、プロが制作したゲームも、混在して提供されていた。

2009年3月段階で、App Storeで提供されているゲーム用ソフトは1万本以上で、ニンテンドーDS向けの1300本を大きく上回っていた。また、2011年7月までの3年間でApp Storeでは6万本を超えるiPhoneやiPad用ゲームがリリースされ、2011年7月時点で、App Storeからダウンロードできるゲームの内、2万3千本は無料であり、また有料ゲームであっても平均単価は1ドルであった。

同様の動きは、グーグルの 안드로이드 (スマートフォンやタブレット端末用のOS) 端末でもみられた。

さらに、グリーによるグリー・プラットフォームは、アンドロイド端末、iOS 端末の双方でゲームが稼働する開発環境であり、これを用いると一つゲームを全世界のユーザー向けに開発することが可能であった。ソフト制作会社は、このグリー・プラットフォームを用いてグリー向けにゲームを制作し、売上の60-70%を得ていた。

従来の任天堂のゲーム専用機向けソフトは、典型的には3年程度の歳月と数億円の開発費をかけて開発され、5000円前後で売られていた。これに対して、スマートフォンやタブレット端末向け、なかでも99セントゲームは一般に、より簡単に作り込まれていないものが多く、開発期間3-4月、開発費も数百万から数千万円といった具合で、それらが無料ないしは1ドル前後で提供されていた。

他方で、SCEのPS3では、性能の向上により、数億円であったソフトの開発費は10億円以上に高騰していた。また、ゲームの高精細化が、ゲームクリエイターのこだわりと相俟って、開発期間の長期化という現象ももたらしていた。

任天堂

業績悪化

5 2009年3月任天堂は過去最高の売上と営業利益を達成したが、その後、2010年秋にSCEがPS3で、マイクロソフトがXbox360で、Wiiと類似した操作システムを導入した結果、ファミリー層が浸食され、また、Wii対応ソフト数の減少もあって、2008年度2595万台に達したWiiの売り上げは2010年度には1508万台へと大幅に低下した。

10 そうしたなか、2011年2月、任天堂は三次元映像をもつ、携帯型の「ニンテンドー3DS」を発売した。ニンテンドー3DSは、ファミリー層に加え、コアユーザーの取り込みをも狙ったものであったが、有力ソフト不在もあって、その業績は芳しいものではなく、2011年度販売目標が1600万台にもかかわらず、4-6月期の販売数は71万台にすぎなかった。

15 なお、このとき同時に発売されたソフトは7タイトルで、その内任天堂によるものは1タイトルに過ぎなかった。「ニンテンドーDS」の発売時、同時発売ソフト全13タイトル中任天堂系が6タイトルであったのと比べ、大きな違いであった。

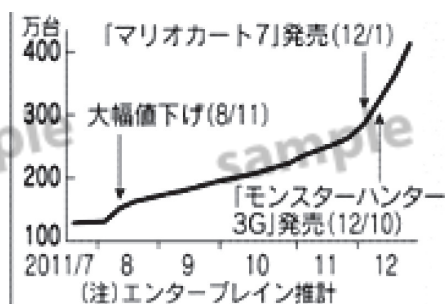
20 この状況を打開すべく、任天堂は、2011年8月に、ニンテンドー3DSの本体価格を1万円引き下げて1万5千円とした。さらに、図表17にあるように、「スーパーマリオ3Dランド」などの有力ソフトの投入もあって、徐々に勢いを盛り返し、2004年発売のニンテンドーDSとほぼ同様のペースで、売り上げ400万台を達成した(図表18)。しかし、価格切り下げによる利益貢献時期の遅れへの懸念から、株価は低迷していた。

図表17 ニンテンドー3DSのソフト投入

スーパーマリオ 3Dランド (任天堂、アクション)	11月3日	4800円
マリオカート7 (任天堂、アクションレース)	12月1日	4800円
モンスターハンター3(トライ)G (カプコン、アクション)	12月10日	5800円
バイオハザード リベレーションズ (カプコン、ホラー)	12年 1月26日	5990円
マリオ&ソニック AT ロンドン オリンピック(任天堂、スポーツ)	3月1日	未定
新・光神話 パルテナの鏡 (任天堂、シューティング)	3月22日	未定
ファイアーエムブレム 覚醒 (任天堂、ロールプレイング)	4月19日	未定

30 出所：『日経産業新聞』、2011年12月28日。

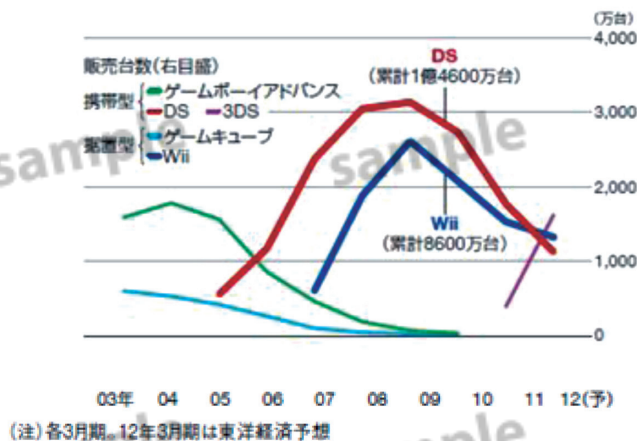
図表 18 ニンテンドー 3DS の国内累計販売台数



出所：『日経産業新聞』、2011年12月28日。

図表 19 と図表 20 は、任天堂のゲーム機販売台数推移と業績推移である。また、図表 21 は、主要ゲーム機の国内販売台数の推移である。

図表 19 任天堂のゲーム機販売台数推移



出所：『週刊東洋経済』、2011年6月25日号。

図表 20 任天堂の業績推移（百万円）

	売上高	営業利益
1999年3月期	572,840	156,162
2000年3月期	530,665	145,030
2001年3月期	462,502	84,697
2002年3月期	554,886	119,151
2003年3月期	504,135	100,120
2004年3月期	514,805	107,683
2005年3月期	515,292	111,522
2006年3月期	509,249	90,349
2007年3月期	966,534	226,024
2008年3月期	1,672,423	487,220
2009年3月期	1,838,622	555,263
2010年3月期	1,434,365	356,567
2011年3月期	1,014,345	171,076
2012年3月期	647,652	△ 37,320

出所：任天堂ホームページ

ソフトへの対応

任天堂は、外部企業による自社ハード用ソフトの制作を認める一方で、自らも多くのソフトを制作し、それら任天堂製ソフトは任天堂ゲーム機の大きな魅力となり、同社の収益構造のなかでも、ハード以上に大きな役割を果たしてきた。しかも、任天堂の場合は、こういったソフトを作りたいかといったところから出発して、そのソフトを実現するためのハードという発想が強いため、Wii にみられるように、比較的成熟した技術を活用するケースが多く、ハードの収益性も SCE よりも高いとみられていた。

図表 21 主要ゲーム機の国内販売台数の推移（千台）

集計期間：2005年12月26日～2011年12月25日

ハード名	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
ニンテンドーDS（計）	8,863.0	7,143.7	4,029.8	4,025.3	2,963.7	711.2
ニンテンドー3DS	—	—	—	—	—	4,135.7
プレイステーション・ポータブル（計）	1,946.9	3,022.7	3,543.2	2,308.0	2,890.5	1,960.2
プレイステーション ヴィータ	—	—	—	—	—	402.8
ゲームボーイアドバンス（計）	433.3	74.1	9.6	—	—	—
Wii	989.1	3,629.4	2,908.3	1,975.2	1,728.3	937.5
プレイステーション3	466.7	1,206.3	991.3	1,727.0	1,558.5	1,467.3
Xbox 360	208.7	257.8	317.9	331.7	208.8	114.1
プレイステーション2	1,547.9	816.4	480.7	256.0	92.1	58.4
その他	89.8	5.7	—	—	—	—
合計	14,545.4	16,156.1	12,280.7	10,623.2	9,441.9	9,787.1

出所：『ファミ通ゲーム白書 2012』、59 頁を一部修正。

Wii でも、そのソフト中任天堂製ソフトの累計販売本数に占める割合は7割強と、大きな割合を占めてきたし、ニンテンドー DS でも、例えば図表 13 の日本の売れ筋ゲームソフト上位 10 位に入る DS 用ソフト四つの内三つまでが、任天堂製もしくは任天堂系のポケモン製であった。そして、これらのソフトは、他社ハードには提供されていなかった。

その結果、任天堂のゲーム機を巡っては、売れるソフトは任天堂のものばかりという声もあり、Wii の国内販売ソフトのタイトル数は、2008 年に 133 あったものが、2009 年には 116、2010 年には 81 と急減し、そのことがハードの魅力も低下させ、さらにそれがソフト開発の停滞に結果

するという循環を示していた。

ソフト制作会社が、種々のプラットフォームに対応してゲームを制作するマルチプラットフォームに向かっている以上、ゲーム機メーカーとしては、いかにソフト制作会社に資源を投入してもらうかが重要となり、任天堂といえども、ソフト制作会社への配慮が必要だとみられていた。

5

Wii U

任天堂は、他方で、2011年6月に、Wiiの高機能版であるWiiUの2012年発売を発表した。しかし、同社の株価は反応せず、発売直後に年初来の安値を更新してしまった。

10

Wii Uは、Wiiで取り込んだカジュアル・ユーザーに加え、PS3やXboxに遅れをとっていたコアユーザーを取り込む狙いをもっていた。ただ、コアユーザーを取り込むためには、幅広いジャンルのソフトが必要であり、そのためにも、外部の有力ソフトを取り込み、知の結集を図ることがWii Uの課題だと考えられていた。

他方で、ゲームソフトの売上という観点からいうと、50万本以上を目指すためには、コアユーザーだけでなく、カジュアル・ユーザー取り込みが不可欠であり、それにはテレビ広告の活用が有効であった。これに対して、コアユーザーを狙ったゲームソフトでは、そこまでの売上とテレビ広告の使用は難しく、雑誌で探すなど、消費者による積極的な情報探索を期待する必要があった。

15

20

ダウンロード販売

任天堂は、流通チャネルについても、課題が指摘されていた。従来任天堂ゲーム機の新作ソフトは、古くから取引がある玩具卸売業者への配慮もあって、店頭販売が原則で、任天堂のネット販売サイトであるニンテンドーeショップ（2011年6月スタート）で販売しているのは、過去の人気ソフトや低額のものを中心であった。また、任天堂の中心顧客である若年層に、ネットワーク上の決済が馴染みにくいということもあった。

25

しかし、ゲームソフト・ダウンロード販売の広がりの中、ついに任天堂も、パッケージソフトによるゲームを遊び終えた後に、追加ゲームをダウンロードで購入できるというサービスを、2012年4月から導入した。さらに、2012年7月28日より新作ゲームソフトの本格的ダウンロード販売を開始することになった。ダウンロード販売はニンテンドーeショップで直接行うほか、小売店やオンラインショップがゲームソフトのダウンロード番号を販売し、購入者はその番号

30

を入力してダウンロードを行うという形でも行われた。ただ、価格は、どのような形でダウンロードしようが、パッケージ版と同じであった。

SCE

5

図表 22 は、SCE の業績推移である。SCE の場合は、様々な可能性を追求した、高度な仕様の機種を投入するため、発売当初は、半導体の歩留まりの低さなどから、費用が高くどうしても逆ざやになり、やがて費用の低下とともに収支が改善するという傾向が強くみられた。そのため、PS3 発売後の 2006 年、2007 年は、SCE 全体が赤字化し、やがて PS3 の赤字の縮小とともに、本体価格（メーカー希望小売価格）を半額にまで低下させながら、SCE の業績は改善していった。PS3 そのものの黒字化には、発売以来 5 年の歳月を要していた。

10

2006 年に発売された PS3 は、当初は思うように業績を伸ばすことができない状況であったが、やがて PS3 向けソフトの開発環境が浸透してソフトが揃ってくるとともに徐々に販売を伸ばし、据置型としては、図表 21 と 23 にあるように、2011 年には、日本ではトップの地位を、アメリカでは Wii を抜いて Xbox360 に次ぐ地位を、占めるに至った。

15

図表 22 SCE の業績推移（百万円）

	売上高	営業利益
1999年3月期	540,300	74,500
2000年3月期	484,800	29,500
2001年3月期	625,800	9,200
2002年3月期	788,200	47,300
2003年3月期	735,700	41,600
2004年3月期	553,900	6,300
2005年3月期	515,945	9,969
2006年3月期	724,221	△ 46,966
2007年3月期	1,020,920	△ 65,456
2008年3月期	1,160,220	20,036
2009年3月期	985,066	37,459
2010年3月期	NA ^a	NA ^b
2011年3月期	667,552	34,600
2012年3月期	532,070	△ 74,247

20

25

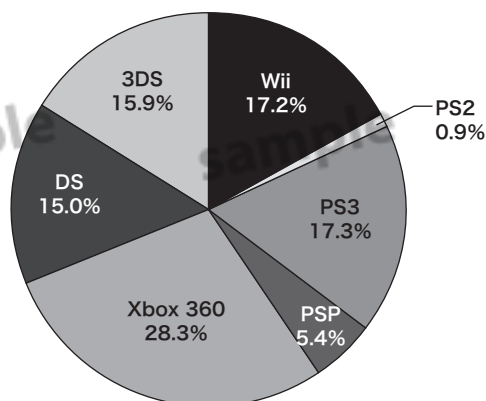
a:推計 7000 億円強 b:推計 370 億円前後

出所：<http://gyousekiman.blog133.fc2.com/blog-entry-344.html>

株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント決算公告

30

図表 23 2011 年米国ハード販売台数シェア



出所：『ファミ通ゲーム白書2012』、360頁。

さらに、2011年12月に、同社は、携帯型で3G携帯電話回線通信対応のPS-VITAを発売した。PS-VITAは、高機能で映像プレイヤーとしての機能ももちながら、価格はニンテンドー3DSを意識して、無線LAN対応機種で2万4980円に、3G通信対応機種で2万9800円に設定された。また、26の専用ゲームを同時に発売したうえ、合計で100タイトル以上の専用ゲームを準備して、PS-VITAは、発売2ヶ月で全世界120万台の売上を達成した。ただ、会社として収支面ではやはり、PS-VITA発売当初の逆ざやから、赤字は避けられなかったが、この逆ざやは1年で解消される見込みであった。

自社ソフトの開発については、SCEは、日本の他、アメリカやヨーロッパのスタジオで行っていたが、日本での開発体制が若干弱く、その分外部ソフト制作会社への依存度が高かった。また、SCEのゲームソフトは大人向けが中心ということもあって、グローバルタイトルは少なく、ローカル対応したものが中心であった。

なお、パッケージソフトのなかでも、任天堂向けのものは、ソーシャルゲーム・ソフトとは比べものにならないものの、発売後の売上が多少緩やかな上昇カーブを描くのに対し、SCE用のものは、発売直後に売上が急増する傾向にあった。

ソフトの流通について、SCEは、もともとは任天堂と似通ったやり方を踏襲してきた。それが、2006年に、プレイステーション・ストアにおいて、自社ソフトの本格的なダウンロード販売を開始した。価格はパッケージ販売の場合と比べて1-2割安めであった。また、一部のゲームについては、ダウンロードによる追加アイテムの販売も行っていた。

加えて、SCEのゲーム用のみならず、アンドロイド端末向けにPS用ゲームを配信するために、PS Mobileと呼ばれるプラットフォームを立ち上げた。SCEはこの技術を他社に提供し、それにより、他社のアンドロイド端末でもPS用ゲームを使うことが可能になった。PS Mobileの導入は、

配信先を増やしソフトの増収をもたらすが、ソフトによって高められてきたPSのスマートフォンに対する優位性を低下させる恐れも指摘されていた。

さらに、PS Mobile SDK という、VITA 用のゲームソフト開発ツールキットがリリース（無料）された。これにより、ウィンドウズ・パソコンで簡単にVITA用のゲームソフトを作れるようになり、しかもそのソフトはアンドロイド搭載のスマートフォンやタブレット端末でも動作するわけであった。開発されたソフトは、年間 99 ドルを支払えば、プレイステーション・ストアで販売することも可能であった。プレイステーション・ストアでのマージンは 30%程度であった。

マイクロソフト

ウィンドウズで知られるマイクロソフトは、2001年にXboxによってゲーム市場に参入（日本では2002年）し、さらに上位機Xbox360を2005年に投入した。これらにより、同社はアメリカでは大きなシェアを獲得し、ヨーロッパでも健闘していた。しかし、マイクロソフトの日本での業績は、任天堂やSCEと比べると、かなり見劣りしていた。

ゲーム機メーカーとしてのマイクロソフトの特徴は、標的としては、SCEと同様にコアユーザーを狙い、高機能のゲーム機を有し、また優れたソフト開発チームを擁していた。マイクロソフト用のソフトも、SCE用のものと同様、発売直後に売上が急増する傾向にあった。さらに、オンラインゲームを行うためのマイクロソフトのネットワークはグローバルレベルでは最大で、サービス設計やコミュニティが充実していた。

2012年6月には、スマートフォンやタブレットPCをXbox360と連動させ、コントローラとしても使用できるようにした、スマートグラスというアプリケーションを発表して注目を集めていた。

今後への展望

任天堂は必ずしも高機能なゲーム機を追わずカジュアル・ユーザーを主たる標的にしてきたのに対し、SCEやマイクロソフトはコアユーザーを想定した高機能なゲーム機を投入してきた。とりわけ、SCEのPSP2やPSP3は、最先端のパソコンを上回る性能を有し、そのために中核部品の社内生産まで行ってきた。また、近年では、任天堂も、ニンテンドー3DSやWii Uによって、コアユーザーにも標的を拡大しつつあった。

しかし、今後はスマートフォンのますますの発展が見込まれる一方、ゲームのソフトのみならず、ハードの機能もデータセンターのサーバーに置いて、消費者は遠隔からそれにアクセス

してゲームを楽しむ、クラウドと呼ばれる方式の普及が予想された。つまり、サーバー側にゲーム機があり、それをネットワークを介してスマートフォンで、あるいはテレビとコントローラで操作するというイメージであった。

そうになると、従来のように、ゲーム専用機を販売し、さらにそのためのソフトについてソフト制作会社からロイヤルティを受け取るというビジネスには、限界があった。むしろ、消費者をネットワークで繋ぎ、ゲームのみならず、音楽、映像、書籍など、様々なエンターテインメント・コンテンツを提供するといったビジネスのやり方に向かっていく可能性が考えられた。つまり、ビジネスの中心はハードからネットワークへシフトするわけであった。

また、PS Mobileのようなプラットフォームを普及させ、それによって、ハード、ソフト双方のメーカーからロイヤルティを得るという考え方もあり得た。ただ、こうしたビジネスモデルにおいては、グリーが、全世界共通のグリー・プラットフォームをもって、大きな強みを発揮していた。

付属資料1 メーカー別ゲームソフト販売本数（2010年）

- ① 任天堂(日)
1億2,247万本
- ② エレクトロニック・アーツ(米)
7,674万本
- ③ アクティビジョン(米)
6,258万本
- ④ ユービーアイソフト(仏)
4,557万本
- ⑤ ソニー・コンピュータ
エンタテインメント(日) 3,640万本
- ⑥ テイクツー・インタラクティブ・
ソフトウェア(米) 3,259万本
- ⑦ マイクロソフト(米)
3,006万本
- ⑧ セガ(日)
2,406万本
- ⑨ THQ(米)
2,343万本
- ⑩ スクウェア・エニックス(日)
1,998万本
- ⑪ ディズニー・インタラクティブ・
スタジオ(米) 1,816万本
- ⑫ コナミ(日)
1,731万本
- ⑬ カプコン(日)
1,642万本
- ⑭ バンダイナムコ
ホールディングス(日) 1,432万本
- ⑮ ワーナー・ブラザーズ・
インタラクティブ(米) 1,361万本

出所：VGChartz

『世界業界マップ』、2011年12月8日、ダイヤモンド社、116頁。

付属資料2 歴代ゲーム機の世界累計販売台数

- ① ニンテンドー DS / 任天堂 / 1億4,932万台 (3,293万台)
- ② プレイステーション2 / SCE / 1億4,440万台 (2,327万台)
- ③ ゲームボーイ / 任天堂 / 1億1,869万台 (3,247万台)
- ④ プレイステーション / SCE / 1億0,249万台 (2,159万台)
- ⑤ Wii / 任天堂 / 8,949万台 (1,190万台)
- ⑥ ゲームボーイアドバンス / 任天堂 / 8,149万台 (1,696万台)
- ⑦ プレイステーション・ポータブル / SCE / 7,083万台 (1,817万台)
- ⑧ ファミリーコンピュータ / 任天堂 / 6,191万台 (1,935万台)
- ⑨ Xbox 360 / マイクロソフト / 5,791万台 (154万台)
- ⑩ プレイステーション3 / SCE / 5,537万台 (725万台)
- ⑪ スーパーファミコン / 任天堂 / 4,910万台 (1,717万台)
- ⑫ ニンテンドー 64 / 任天堂 / 3,292万台 (554万台)
- ⑬ メガドライブ / セガ / 2,854万台 (358万台)
- ⑭ Xbox / マイクロソフト / 2,465万台 (53万台)
- ⑮ ゲームキューブ / 任天堂 / 2,175万台 (404万台)
- ⑯ ゲームギア / セガ / 1,062万台 (178万台)
- ⑰ セガ・サターン / セガ / 882万台 (580万台)
- ⑱ ドリームキャスト / セガ / 820万台 (225万台)

* カッコ内は日本での販売台数

出所：VGChartz

『世界業界マップ』、2011年12月8日、ダイヤモンド社、116頁。

参考文献

デジタルゲームの教科書制作委員会（2010）、『デジタルゲームの教科書 2010』、ソフトバンククリエイティブ。

井上理（2009）、『任天堂：“驚き”を生む方程式』、日本経済出版社。

栗木契（2012）、『マーケティング・コンセプトを問い直す』、有斐閣。

NHK取材班（2011）、『世界ゲーム革命』、NHK出版。

橘寛基（2010）、『ゲーム業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本』、秀和システム。

『エコノミスト』、2011年2月1日号。

『エコノミスト』、2011年7月19日号。

『ファミ通ゲーム白書 2012』、エンターブレイン。

『日本経済新聞朝刊』、2011年12月29日。

『日本経済新聞朝刊』、2012年1月28日。

『日経ビジネス』、2011年2月7日号。

『日経ビジネス』、2011年2月21日号。

『日経産業新聞』、2011年12月28日。

『世界業界マップ』、2011年12月8日、ダイヤモンド社。

『週刊ダイヤモンド』、2011年10月22日号

『週刊東洋経済』、2011年6月25日号

『週刊東洋経済』、2011年10月8日号。

『WEDGE』、2011年9月号。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
