

わが国コンシューマーゲーム機メーカーのメディア戦略 —任天堂・ソニーの事例を中心に—

百 武 仁 志

はじめに

近年、知的財産権の保護が重要なテーマの一つとなっている。ソフト資産は非常に重要な知的財産であり、この知的財産が企業の競争上の優位性を決定づけると言っても過言ではない時代となっている。この知的財産に関して、国を挙げて保護に取り組んでいる国として有名な国がベルギーである。特にベルギーのブリュッセルはヨーロッパ各国の首都の中で最も博物館が多いことで知られるが¹、この中でも特徴がある施設で非営利組織が運営するBelgian Comic Strip Centerがある。

ベルギーはEUの首都としても存在感を増すが、このベルギーにあるBelgian Comic Strip Centerは1984年に設立され、4,500点を超える原画等を展示紹介し、1年間に200,000人以上来訪する観光地となっている。ベルギーで有名なマンガといえば1920年から新聞に掲載されたタンタンであるが、この作者エルジュによって触発されたマンガ家がベルギーには多く存在し、これらの知的財産を保護・育成する目的でこのBelgian Comic Strip Centerは運営されている。

この例からも分かるように、知的財産であるブランドを重視するヨーロッパにおいて、マンガなども保護すべき資産としての認識が高まっており、新しい創作活動が行われる土壌を作ろうとしている。

一方わが国は公立の知的財産を振興する施設は少なく、民間の活力に頼っている。こうした



中で、まんがやアニメ、そして秋葉原を中心とする秋葉系文化は、アジア、特に台湾、韓国、中国などでも受け入れられる知的財産となってきた。ちなみにAKB48などは秋葉系の現代文化を代表するような現象である。

このような文化は知的財産のコンテンツとして、わが国の重要な輸出産業となる可能性がある。通商白書2010によれば、「2020年には、アジア全体の個人消費額は16.14兆ドルと、我が国の約4.5倍に成長し、欧州を抜き、米国に並ぶ見込みである²」としていて、これらの国々への売り込みも重要となってきた。また、スマートフォンの台頭で従来型の機器が苦戦を強いられているものの、わが国が世界に輸出し、競争力があるといわれているコンシューマーゲーム機のコンテンツもまた、知的財産を必要とする分野であり、この分野においても競争力の源泉としての知的財産として戦略的に運営される必要性が出てきている。

そこで、本稿ではコンシューマーゲーム機とコンテンツをどのように競争優位の源泉とするのかについての戦略つまりメディア戦略について

明らかにする。

1. コンシューマーゲーム機メーカー及びゲーム機 の概念整理

1-1 本稿における概念整理

本稿では上記の問題意識に基づいてコンシューマーゲーム機メーカーにおけるメディア戦略について整理を行う。しかし、メディア戦略として文献サーベイを行っても、経営戦略論の分野では殆ど研究した論文はなく、このメディアとは何であるのかについて整理する必要がある。

文献サーベイを行うと、メディアに関する研究論文で、戦略論の立場から執筆されている論文のほとんどは、マスメディアの戦略に関する研究である。もし、この先行研究に立脚するのであれば、本稿はマスメディアの戦略について分析する必要が出てくる。しかし本稿ではマスメディアの戦略を対象としていないことから、次にメディアとはなんであるのかについて明らかにしていく。

そもそも、メディアとは広辞苑第六版によれば、「(mediumの複数形) 媒体。手段。特にマスコミュニケーションの媒体」と記載されている。ITの進歩により、このメディアは多様化している。従来のマスメディアとは違い、発信者と受信者が入れ替わり、双方向でいつでも参加してコミュニケーションを行うことができるのも、今日のメディアの特徴である。これは、L.SproullとS.Kiesler³も指摘した通り、効率的であり、結果、人々の相互関係、価値観、仕事のやり方などを根本的に変化させる可能性を秘めている。ちなみに、このITを活用したコミュニケーションとして有名なものがSNS⁴である。

このメディアを通じて行われるコミュニケーションの基になる情報は、コンピュータソフトウェア事典⁵によれば、「人間が考えていることや、自然界のものごとの状態を特定の物理現象によって表現したものであり、情報とはこのようなデータが持っている意味」である。

では、本稿で定義すべきメディア戦略とはどのような定義になるのであろうか。メディア戦

略とは、企業が環境に適応し、競争優位を確保するために、「新しい媒体を活用して行く」ものと定義できると考えられる。

本稿ではこうしたメディア戦略の中で、わが国を代表する家電メーカーのメディア戦略を取り上げる。それは斜陽しつつある家電メーカーの中で、収益の源泉として注目されているからである。そこで本稿では、任天堂、ソニーなどコンシューマーゲーム機メーカーを取り上げ、どのようなメディア戦略を行おうとしているのかについて、明らかにする。

1-2 コンシューマーゲーム機の種類

コンシューマーゲーム機メーカーのメディア戦略を明らかにするために、まず、家庭用ゲーム機メーカーでどのようなゲーム機を製作しているのか明らかにする必要がある。ゲーム機と言えば、アーケードゲーム、携帯型ゲーム機、PC、家庭用ゲーム機、スマートフォンなどが挙げられる。アーケードゲームとPC、スマートフォンに関しては、一般的に家庭でゲーム専用として購入するものではないため、本稿の分析の対象外とする。では、携帯型ゲーム機を含むコンシューマーゲーム機にはどのようなものがあるのであろうか、次に明らかにする。なお、近年の傾向を分析すると、任天堂、ソニー、マイクロソフトの寡占体制が確立されている。これはPCやスマートフォンを使ったゲームが普及していることもあり、上記以外のメーカーはコンシューマーゲーム機からほぼ撤退しているからである。

●携帯型ゲーム機（製品名、企業名、国、発売時期）

ニンテンドー 3DS（日本、任天堂、2011年）
Play Station Vita（日本、SCEI、2011年）
携帯電話
OpenPandora（イングランド、オープンソースソフトウェア、ゲームand コンピュータ）
GP32（韓国、ニンテンドー DSに似ている）
N-Gage（フィンランド、ノキア、2003年発売、携帯電話）
iPhone 6（米国、アップル、2014年発売、携帯電話）

携帯型ゲーム機に関しては、日本メーカーが強いと言われているが、それ以外の国でも製造、販売されている。日本メーカー以外の携帯型ゲーム機の特徴としては、業界リーダーの任天堂のアーキテクチャを踏襲した携帯型ゲーム機、その他、リナックスを用いたオープンソースの携帯型ゲーム機や携帯電話機能の付いた携帯型ゲーム機、そして近年主流となっているスマートフォンなどがある。

●コンシューマーゲーム機（製品名、企業名、国、発売時期）

Wii U、（日本、任天堂、2012年）
PS4、（日本、ソニー、2013年）
Xbox one、（米国、MicroSoft、2013年）

コンシューマーゲーム機としては、体感型が主力のコンシューマーゲーム機、画像処理が高度なコンシューマーゲーム機に分かれている。体感型が主力のコンシューマーゲーム機に関しては、これを得意とする任天堂、画像処理が非常に高度なコンシューマーゲーム機にはソニー、MicroSoftなどが挙げられる。後述するが、この画像処理に関しては、PCの性能向上とともにPCでも同様にゲームにおいて高度な画像処理が可能となってきたため、ハードとしては差別化がしにくくなりつつある。

1-3 各社のコンシューマーゲーム機の変遷

このようなゲーム機であるが、その歴史はどのようになっているのであろうか、ここで明らかにする。コンシューマーゲーム機の歴史は、1972年にマグナボックス社が発売した米国ODYSSEYからはじまると言われている。このゲーム機の特徴として、ソフトが交換可能であったことが挙げられる。

その後、日本でも有名な米国アタリ社のPongが1975年に発売を開始した。また、同年、日本のエポック社がテレビテニスを発売した。さらにその後、1980年代に入ると任天堂から携帯型ゲーム機であるゲーム&ウォッチが発売され、1983年には同じく任天堂からファミリーコンピュータが発売される。80年代にはシャープ、学習研究社、トミー、ツクダオリジナル、エポック、カシオ、バンダイ、セガ等から様々なコンシューマーゲーム機が発売される。このコンシューマーゲーム機の群雄割拠の中で、1985年にその後のコンシューマーゲーム機の勢力を決定づけたスーパーマリオブラザーズが任天堂より発売され、ファミリーコンピュータは業界で不動の地位を築く。その後も様々なメーカーから多種多様なゲーム機が発売されたが、1989年になると、ゲーム&ウォッチとは性格を異にした携帯型ゲーム機ゲームボーイが任天堂より発売される。また、同年、アタリ社よりLYNXが発売され、任天堂とアタリが携帯型ゲーム機の覇権を争った。両社の違いは基本的には白黒画面とカラー画面の違いであった。また、1年遅れてセガより携帯型ゲーム機、ゲームギアが発売された。

さらに90年代に入ると松下電器産業（現・パナソニック）がコンシューマーゲーム機市場に参入した。1994年の3DO REALがそれである。また、同年、ソニーよりプレステーションが発売された。90年代後半になると、任天堂も次第に据置型ゲーム機、携帯型ゲーム機を進化させたが、2000年代に入って、ソニーがPlayStation2を発売するに至ると、ソニーが任天堂を追い越す現象が生まれた。

しかし、この状況にMicroSoft社がコンシューマーゲーム機市場に参入することを表明、2002年にXboxを発売した。また、2004年になると、NokiaからN-Gageという、携帯電話一体型の携帯型ゲーム機を発売した。また、同年、任天堂はゲーム&ウォッチを彷彿とさせるニンテンドーDS、ソニーより携帯型ゲーム機、PSPが発売された。このような変遷でコンシューマーゲーム機は発展していった。

2. 多様化するコンシューマーゲーム機のメディア

2-1 コンシューマーゲーム機とゲームコンテンツ

コンシューマーゲーム機は1970年代当初、マシンとゲームコンテンツが一体のものであり、少数のゲームの機能しか組み込まれていなかった。しかし、アタリ社が1977年にROMカートリッジをメディアとして様々なゲームコンテンツが出し入れできるようにしたAtari2600を発売すると、コンシューマーゲーム機は米国において爆発的な人気を博すようになった。また、このメディアにはサードパーティーと言う形でアタリ社以外のゲームコンテンツ会社がAtari2600のゲームコンテンツ開発に参入できるようになった。ここにコンシューマーゲーム機のパッケージゲームが誕生する。

その後1980年代になると、プログラミング機能を備えたMSXなどのようなゲームパソコンと任天堂ファミリーコンピュータのようなゲーム専用機が誕生した。ゲームパソコンに関して言えば、自らある程度のプログラムを構築することが可能で、この場合、記録メディアは(オーディオ)カセットテープなどを使用していた。

また一方で、任天堂ファミリーコンピュータのようなパッケージゲームを販売する会社は、アタリ社のようにサードパーティーを活用し、ゲームコンテンツの数を増やしていった。しかし、アタリ社のゲームコンテンツはどのようなゲームコンテンツメーカーでも参入できたため、

質が悪いゲームコンテンツも大量に出回っていたが、任天堂は同じサードパーティーの活用を行ったものの、任天堂がゲームメーカーのコンテンツに関して非常に厳しく管理を行ったため、劣悪なゲームコンテンツの数が大幅に少ないゲーム専用機を市場に対し供給し続けることができた。

コンシューマーゲーム機の初期において、初めの段階では多くのユーザーを獲得する手段としてサードパーティーの製作したコンテンツを活用したビジネスモデルは成功を見たが、コンシューマーゲーム機市場で、サードパーティーが乱立するようになると、このメディア戦略も破たんをきたした。その結果、サードパーティーが製作するコンテンツの扱いをきちんと管理した任天堂が、1985年に発売したスーパーマリオブラザーズなどのヒット商品を生んだこともあり、急速にコンシューマーゲーム機市場で勢力を拡大していった。

その後パッケージゲームのROMカートリッジをメディアとしたコンシューマーゲーム機市場は新たな段階を迎える。これは、技術の進歩により2Dグラフィックの表現力が格段に上がったため、ROMカートリッジからCD-ROMに変更せざるをえなかったために起こったものである。その後携帯型ゲーム機の登場などもあって、使用されるメディアは多様化の一途をたどる。DVD、メモリカード、Blu-rayがそれである。

ちなみに、パッケージゲームの市場規模はどのくらいであろうか。ファミ通ゲーム白書2014によると、2013年のパッケージゲーム市場は1兆7,143億円に達したとのことである。

なお、このパッケージゲームにはどのパッケージゲームにも必ずあるモデルがある。それはエンディングが必ず存在するということである。ここにどのようなメディアでパッケージゲームを提供しても限界があることが見えるようになってしまったのである。

2-2 オンラインゲームの登場

こうしたパッケージゲームとは別にIT革命

とともに発達していったゲーム形態がある。それはオンラインゲームである。オンラインゲームはインターネットをメディアとしている。このオンラインゲームとは、通信回線を通じ、多人数で遊ぶゲームの事で、現在では一般的にネットワークを利用した端末で、複数のユーザーが共にプレイする事のできるゲームの事を指す。このネットワークは、クライアント・サーバー型とクライアント・クライアント型からなり、クライアント・サーバー型は主にインターネットを利用して行うオンラインゲームの事を言う。従来のコンソール機がスタンドアロンで、映画型で一人で楽しみ、ゲームの攻略をその主目的としているのに対し、オンラインゲームは他者と楽しむ参加型であり、競争や出会い、さらには顕示欲を満たす事を主目的としているところに従来のコンシューマーゲーム機のゲームとオンラインゲームの差がある。

機種別にオンラインゲームを分類してみると、①PC、②コンシューマーゲーム機、③携帯型ゲーム機、④スマートフォンに分類する事ができる。現在のオンラインゲームの主役は①と④であり、①と④で行う事ができるオンラインゲームにはマージャンなど単純なゲームで対戦する「マッチング型」と数千人が同じゲームに参加し、文字や音声で会話しながら敵を倒したりする「MMORPG⁶型」の2種類ある。現在オンラインゲームで人気なのはその中でもシューティング系とRPG系である。

これらをプレイスタイルによってユーザー層を分け分析⁷してみると、①コア層、②カジュアル層、③ライト層の3層から成るピラミッド型を形成している。①のコア層は、週30時間以上を費やして多人数参加型（一度に数千人がリアルタイムでプレイできる）のゲームを行うユーザーであり、②のカジュアル層は10人前後のネットワーク対戦を週10時間程度行うユーザーである。そして最後の最も多い③のライト層は将棋やトランプといったボードゲームをする層を指す。企業が収益を考慮してターゲットにするのは①と②の層である。

現在のオンラインゲームの最大の利点はユーザーが複数の実在する相手と時間を共有して楽しむ事ができるという手軽さからオンラインを利用し易く、ヒットすればパッケージゲームより長期間利益をあげ続ける事ができるが、以前は課金制度が整っていないため、企業がユーザーのニーズを的確に捉えてビジネスチャンスにする事が難しいと言われていた。しかしスマートフォンの普及により、料金の代行徴収が行われるようになり、多くのユーザーが手軽に楽しめるようになってきた。ちなみにオンラインゲームと言う言葉にはまだ確立された定義が存在しないとも言われている。オンラインゲーム以外に同義で使用される言葉は「ネットワークゲーム⁸」、「インターネットゲーム」などである。

このオンラインゲームの市場規模はIDC社によれば、少し古い話になるが、2005年までに18億ドル規模となるとしていた。2001年5月に発表されたBrad King社のデータによると、同時期のゲームサイトの登録制サービスにおける一般的ゲーマーの市場規模は8,000万ドル⁹にのぼるとしていた。2001年から2002年にかけてのオンラインゲームのユーザーは世界で約600万人であり、約6億ドルにのぼると推定する統計もあった¹⁰。日本はと言うと政府系調査機関であるデジタルコンテンツ協会（Digital Content Association of Japan）が、オンラインゲームの市場規模は約5,000万ドルであるとしていた。このオンラインゲームの急速な成長にはいくつかの複合的な原因が考えられる。それは、ブロードバンドの普及などのインフラ的なものを除くと、大きく整理して①ビジネスモデルに関連する要因、②デザインに関連する要因がある。①は、パッケージシステムに比べて概ね収益性が格段に高く、ヒット作の場合長期にわたって収益が確保できるという事や、パッケージゲームと違って海賊版による損失がなく、確実に課金しやすい事があげられる。

2-3 多様化するメディアとコンシューマーゲーム機

今までコンシューマーゲーム機がインターネットというコミュニケーションメディアと融合するところまでの歴史を2000年代初頭まで振り返った。次に今日、どのようなメディアにコンシューマーゲーム機メーカーが展開しているのか、具体的な事例を明らかにする。

まず、任天堂のWii Uについて分析を行うと、オンラインゲームを行うために必要な無線LAN機能がすでに実装されている。ちなみに、Wii Uの代表的なオンラインゲームはモンスターハンター4、マリオカート8などである。

モンスターハンターとは、元々ソニーのPlayStation用にカプコンが提供したオンラインゲームである。ゲームの内容はプレイヤーがハンターとなって、村や街で依頼を受け、特定のモンスターの討伐・捕獲やアイテムの運搬・採取等の様々なクエストに挑むというゲームである。また、マリオカート8は任天堂からリリースされているレースゲームであるが、コースに仕掛けたギミックやアイテムによる妨害によってパーティーゲームのように展開できることが特徴である。

次にソニーのPlayStation Vitaについて分析をすると、同社のインターネットをメディアとするオンラインゲームサービスはPSNと言われるが、MASSIVE ACTION GAME、信長の野望オンライン、FINAL FANTASY XIVなどが有名である。このFINAL FANTASY XIVは、スクエア・エニックスがリリースしているオンラインゲームであるが、仮想空間で起こるイベントを楽しむドラゴンクエストのようなMMORPGである。ただ、FINAL FANTASYに関してはソニーのプレステーションだけではなく、インターネットというメディアを生かして、MicroSoft社のXbox oneでも同様にゲームを楽しむことができる。

このようなコンシューマーゲーム機メーカーのメディアの新展開は、PCによるオンラインゲームの台頭に対抗したものであり、近年、アーケ-

ードゲーム機、スマートフォンを使用したゲームなどにも活用されるようになってきているため対応を迫られたと考えられる。なお、主要コンシューマーゲーム機メーカーの世界シェアはソニーコンピュータエンターテインメント (SCE) が1,870万台のトップシェアであり、続いて任天堂が1,631万台、Microsoftが1,160万台(2014年3月期)となっている。ただ、これらのマーケットはいずれも欧米日がメインの市場であり、この市場は成熟市場である。

3. 先進技術の導入とメディア戦略

3-1 コンシューマーゲーム機メーカーの戦略現状

このようなコンシューマーゲーム機のメディアの変化を受けて、各コンシューマーゲームメーカーは更なる進化を遂げようとしている。その代表的なものが、コンシューマーゲーム機と携帯型ゲーム機をリンクさせることである。そして、現在コンシューマーゲーム機をプラットフォームとして、ゲーム以外にも色々なサービスを提供できるような施策を試みている。例えば、ネットサーフィン、携帯音楽プレーヤーや携帯ムービー視聴端末としての使用などがそれである。これは、従来のゲーム専用機としてのみではなく、生活必需品としての携帯ゲームプレーヤーとなることを目的としている。

これは、Nokiaをはじめとした携帯電話機メーカーが、携帯電話にゲーム機能を付加する戦略を採用したり、小型PCのように使用できる現在のスマートフォンのアプリケーションでMMORPG型のオンラインゲームが楽しめるようになってきたからであると考えられる。

では次に、これらのコンシューマーゲーム機メーカーのメディア戦略に対するトレンドは、個別企業で見るとどのようになるのか、具体的に明らかにしていく。

3-2 コンシューマーゲーム機各メーカーのメディア戦略

3-2-1 任天堂

①任天堂の企業概要

任天堂は1889年に山内房治郎によって設立された企業であり、日本で初めてトランプ製造を行った企業である。また、本社は京都府にあり、東証一部上場企業である。1980年に携帯型ゲーム機であるゲーム&ウォッチを発売、その後1983年にはファミリーコンピュータを、さらに1985年のスーパーマリオブラザーズの大ヒットで、コンシューマーゲーム機メーカーとして不動の地位を占める。ただ、任天堂自身は製造工場を持たず、現在は台湾の鴻海精密工場に生産を委託している。

同社の優れた製品開発手法として、「枯れた技術の水平思考」というものが存在する。この「枯れた技術の水平思考」とは、ゲームボーイの祖と言われる横井軍平の哲学であるが、最先端のものではなく、散々使いこなれて、枯れてきた技術をまるっきり違う目的に使うという哲学である。具体的には、同社が開発・販売したゲーム&ウォッチであるが、これは横井が電車の中で通勤途中に見かけた、サラリーマンがシャープの電卓をいじって遊んでいるのを見て、製品開発のヒントを得たというものである。同社はこの哲学をファミリーコンピュータ、ゲームボーイ、バーチャルボーイなどを次々と生み出していった。

②任天堂のメディア戦略

任天堂の場合、コンシューマーゲーム機のメディア戦略として、カセットゲームのメディア戦略、ネットワーク活用のメディア戦略に分けて分析することが可能である。まず、カセットゲームのメディア戦略についてであるが、先にも触れたが、従来のコンシューマーゲーム機は、ハードとコンテンツが一体となったゲーム機であった。その常識を覆したのがアタリ社のAtari2600である。アタリ社はメディア戦略としてサードパーティーを活用して多くのコンテンツ開発を行わせ、市場拡大に成功した。この

時使用したのがROMカセットである。しかし、初期には誰でもサードパーティーのゲームコンテンツメーカーになれたため、品質の悪いゲームコンテンツも大量に出回ってしまった。そのため、初期の段階では優位性を発揮できたメディア戦略が、徐々に劣位となってしまった。

任天堂はこの教訓から、自社のコンシューマーゲーム機のゲームカセットのコンテンツについて、サードパーティーを活用するというアタリ社と同様のメディア戦略を行ったが、アタリ社とは違い、サードパーティーの管理を徹底し、質の悪いゲームカセットのコンテンツが市中に出回るのを避けた。

その後、任天堂が保有するコンテンツである、ドンキーコングやマリオブラザーズなどのコンテンツの蓄積を行い、その知識資産をニンテンドー64、Wiiなどにも移植し、収益の源泉としている。

次に、もう一方のネットワーク活用のメディア戦略について述べる。同社のコンシューマーゲーム機がネットワークとリンクしたのは1994年のことで、米国のカタパルト社によって、XBANDとして電話回線を利用した対戦ゲームをスタートさせた。その後、ニンテンドー64などで、インターネットに接続するランドネット、ゲームボーイカラーとゲームボーイアドバンスを携帯電話と接続してデータ通信を行うモバイルシステムGBなどを行った。しかし、任天堂はゲーム機のターゲットを若年層に絞った展開をしていたため、なかなか定着せず、ゲームキューブなどでFINAL FANTASYオンラインを始めるも、成功したとは言い難かった。

しかし、ブロードバンドの普及によって、2005年から携帯型ゲーム機を使用するニンテンドーWi-Fiコネクションなどをスタートさせた。しかし、このメディア戦略は、単にコミュニケーションツールであるインターネットに接続可能なインフラを整備したに過ぎず、現在、まだ試行錯誤が続いている。

3-2-2 ソニー

①ソニーの企業概要

ソニーは1946年に井深大、森田昭夫によって東京通信工業株式会社として設立された企業であり、日本で初めてのテープレコーダー、日本で初めてのトリニトン方式のカラーテレビなどを開発した企業である。同社は現在、エレクトロニクス、ゲーム、エンターテインメント、金融などさまざまな分野の事業を形成する企業である。その中心はエレクトロニクス分野で、VAIO（2015年現在、VAIO株式会社に移管）やウォークマンなど、ブランド優位性の高い製品を多く有していた。また、ここ10年ぐらいで急速に成長したPlayStationをブランドとするゲーム分野は、同社の有力な収益の源泉となっている。

また、90年代に入り、エレクトロニクス分野での収益をより高めるためにエレクトロニクス分野で製造される、例えばウォークマンなどをプラットフォームとし、音楽のコンテンツを多数生産していくという戦略を採用した。これは、映像に関しても同様で、トリニトン方式やβマックスなどで技術蓄積がある映像分野の製品に関して、これらをプラットフォーム化し、1989年に買収したコロンビアピクチャーズをうまく活用してコンテンツを大量生産して相乗効果を上げるという戦略を展開した。

②ソニーのメディア戦略

先述したように、ソニーはその豊富な経営資源を生かして、多様な戦略を実施している。これは、エレクトロニクス分野と音楽・映像分野のシナジー効果を狙った戦略でもある。では、コンシューマーゲーム機を製造販売しているゲーム分野についてはどうであろうか。

ソニーはPlayStation2のオプションでPlayStation BB Unitを追加することによって、インターネットをメディアとした戦略を行っていた。具体的には次の通りである。

ソニーはオンラインゲームをまず米国において開始した。担当したのがSony Computer Entertainment of America (SCEA) である。

SCEAは2002年8月27日にダイヤルアップでもブロードバンドでも可能なオンラインゲームの提供開始した。

同社の調査によると、PS2所有者の約6割がPCでオンラインゲームを体験したことがない事が分かった。そこでSCEAはまずインターネットに接続できるゲーム機の利点を消費者に説得する必要があると認識した。そしてこのサービスを開始した2002年内に登場するゲーム13タイトルについて、会員制サービスとせず、無料でも利用できるようにした。

「オンラインでは、他の国や他の町に住む人たちと対戦することになりますし、1日24時間、1年365日、いつでも相手を見つけられます。当社には数多くのユーザーがいますが、その多くがPCでオンラインゲームをやったことがない人たちです。中にはPCを持っていない人もいるかもしれない。」と現SCEIの平井一夫取締役は述べ、一連の米国におけるPSのインターネットをメディアの中心とする戦略のベースとなる考え方を述べた。

そしてPS1の時にも体験した事だが、製品のターゲットを引き下げて、よりマスマーケットに近いところを狙って更なる顧客の獲得を行おうとした。

このオンラインサービスはいずれ有料で提供し、多くの利益を生み出す事になるそうである。ただ、現在はまだその段階に来ていないと言うことであった。

③ソニーの先取り戦略

日本では2003年冬にPSと家電の融合機であるPSXが発売された。SonyのHP¹¹を見てみると、PSXはPS2のエンジンとリアルタイムOSを搭載し、ゲームを含む多彩なエンターテインメントを快適に楽しむ事ができる、リビングルームにおける新しいハードディスク搭載のDVDレコーダであると紹介している。この、未来的エンターテインメントを受け止めるパワーとしてまずソニーが誇るGUI¹²による簡単で快適な操作、次に大容量のハードディスク搭載のDVDレコーダ、そして最後に音楽や静止画、そして

ゲームとPSXの使用を謳っている。このハードは、ブロードバンドの環境が整っていればつなぐだけでオンラインゲームを楽しむ事ができるようになったハードである。この事から、ソニーのPSXは茶の間のエンターテインメント機を目指している近未来的発想であった事が分かる。

そしてソニーは、ハード面で新たなコンセプトを生み出すだけでなく、コンテンツ面でも画期的な戦略を採った。それは、以前のライバル企業であったセガと連携した事である。このセガは、オンラインゲームはPCゲームと言う概念を覆したドリームキャスト（以下DC）を世に送り出したメーカーである。セガはこのコンシューマーゲーム機で、『セガラリー2』など次々とオンラインゲームのタイトルを販売した。その中でも最もヒットしたものは『ファンタジー・スター・オンライン（2000年発売）』であると言われている。これはPC版でも2002年に発売され、3万本以上が売れた。この数字はPCゲームとしては大ヒットの分類に入る。しかし、DCを発売していたセガは2001年にゲーム機ビジネスから撤退し、各ゲーム機用のコンテンツ製作に専念、自らの活路をそれまでのノウハウを活かしたオンラインゲームに求めている。

一方、「新たなコンピュータエンターテインメントの創造と市場拡大を推進する」と発表し、メディアを拡大させていたSCEにとって、そのサービスの核となるゲームの最良のプロバイダー、セガは、ここから益々その存在が重要になってきている。セガにとっては、かつてのライバル機が、一転して供給先のマシンになったわけだが、この時、ゲーム機がユーザーを育て、ゲーム機とユーザー、サードパーティーを巻き込んだコミュニケーションによって市場が成立するという、1980年代に生まれたゲーム機独特の市場形成システムは、このような事から崩壊した。

その後セガは供給元となって、「大ぐるぐる温泉」を2003年10月に発売した。これは、DCで発売・運営サービス中の「ぐるぐる温泉2」

と「ぐるぐる温泉3」、PC版の「ぐるぐる温泉2 for Windows」という共通メディアでハードを横断して対戦ができる画期的なものである。ここで注目すべきは共通メディアでハードを横断して対戦ができる事であると思う。

スクウェアは2003年4月28日、PS2用ゲーム「ファイナルファンタジー XI（以下FF XI）」を5月16日に7800円で発売、また、このゲームの運営サービスを月額1280円で提供すると発表した。このコンテンツの特徴は、ゲームの情報が画像データなどの大きな容量のものはパッケージゲームから、プレイヤーは、オンライン上でチャットやゲームアイテムの交換などのコミュニケーションを行い冒険を楽しむ。月額基本料金で受ける事のできるサービスは、各種情報の交換、ゲーム攻略情報、コミック等である。残念な事に、このゲームはオンライン専用で、オフラインにしても遊べると言うものではなかった。

また、スクウェアは、「FF XI」やその専用サイト「プレイオンライン」などの制作費に数十億円を投資していると言われている。しかし、発売当日の16日、ユーザー登録が殺到し、翌日サーバーがダウン。原因は、認証システムがユーザーの受け付けをさばききれなくなったためという。その後もトラブルが発生し、セールス的にも、残念ながら従来FFシリーズのようなミリオンセラーとなっていない。

今後の課題を明らかにしたFF XIであるが、今後のオンラインゲーム製作の肥やしとなる事例となるだろう。しかし、現在オンラインゲームの主流であるPCとPS2がインターネットを通じてハードの枠を超えて接続できたいわゆる「マルチプラットフォーム」の流れを確定させたことにより、コンシューマーゲーム機のオンライン化をより加速させた。

3-3 コンシューマーゲーム機メーカーの先進技術導入

ここまではコンシューマーゲーム機メーカーのメディア戦略について2000年代初頭までの流

れを明らかにした。ここでは、わが国を代表するコンシューマーゲーム機メーカーの任天堂とソニーの先端技術の導入例について明らかにしていく。

まず、任天堂であるが任天堂はコンシューマーゲーム機をインターネットに接続させ、さらに、携帯型ゲーム機であるニンテンドーDSもインターネットに接続させた。このコンシューマーゲーム機に関しても変化が起こった。任天堂がゲーム&ウォッチで採用したゲームコントローラーのテンキーであるが、この基本アーキテクチャを変化させ、体験型ゲーム機で活用できるwiiリモコンを開発した。このコントローラーの開発によって、コンシューマーゲーム機用のコンテンツ開発の幅が広がった。さらにテレビ等で最近定着しつつある3D技術の中でも、専用メガネなしで楽しむことができる裸眼用の3Dを2011年2月下旬に発売した¹³。これは、従来のコンシューマーゲーム機や携帯型ゲーム機とは異なり、枯れた技術の水平思考的ではある(3Dテレビなどはすでに家電メーカー各社から発売されている)が、このゲーム機に対応するコンテンツの開発は未知数であり、今後が期待されている。

次にソニーであるが、ソニーは携帯型ゲーム機の新作としてNext Generation Portable (NGP)¹⁴を発売した。この携帯型ゲーム機の特徴としては、全面の液晶と背面のタッチパッドを組み合わせて使用することで、「つかむ、押し出す」といった直接触れているような感覚でゲームを楽しめるようになった。また、5インチの有機ELディスプレイやジャイロ、加速度、電子コンパスなどの各センサーを搭載、また、ゲーム機としては初めて通信方法に3Gを採用した。SCEは家庭用ゲーム機「プレイステーション(PS)3」向けの新型コントローラーを使った新システム「ムーブ」を発表した。このようことから、ソニーもまた、コンシューマーゲーム機対応コンテンツの幅が広がった。

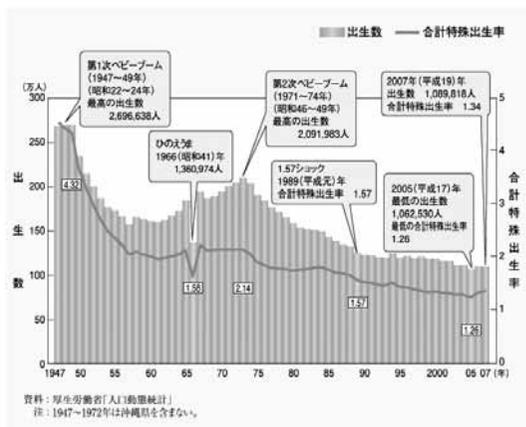
このようなゲーム機用としては高度で先進的な技術を導入している各社であるが、いくら先

進的な技術を導入し、優れたコンテンツを開発しても、将来的にこれらのコンシューマーゲーム機メーカーは、成長していくことができない。なぜなら、コンシューマーゲーム機市場は多くが欧米日などの先進国にあるからである。これらの市場は、コンシューマーゲーム機の購買層が減少してきており、将来的には消費者毎の売上高を上げるか、他地域での市場形成を求められているからである。では次に、コンシューマーゲーム機メーカーはどのように市場対応しようとしているのかについて明らかにする。

4. 今後のコンシューマーゲーム機メーカーの課題と展望

4-1 先進国の少子化問題

少子化白書(平成26年度版)によれば、わが国は人口減少の一途を辿っている。これは、コンシューマーゲーム機の購買をする若年層の減少を意味し、将来的に国内市場が減少していくことが容易に予想できる。



平成26年度版少子化白書を転載

少子化は日本国内のみならず、先進国には共通した問題であり、先進国が主要市場であるコンシューマーゲーム機の市場は限界となってきた。そこで、購買層対象の年齢層を増やすか、成長が著しい新興国マーケットを取り込む必要性が出てきている。もし仮に先進国市場の購買

層を増やすのであれば、子どもが楽しめるコンテンツの提供のみならず、青年層が楽しめるコンテンツの提供も必要であると考えられる。この場合、子供の頃、コンシューマーゲーム機を使用して成長してきた世代であるので、コンシューマーゲーム機について抵抗なく購入される。また、子どもがいる世代にも、同様なことがいえる。少子化の中で対象年齢の拡大が求められている。

4-2 新興国マーケットへの進出課題

ゲーム市場について毎年調査を行っているエンターブレインによれば¹⁵、「2009年の世界におけるゲームコンテンツ市場について、前年比6.7%減の3兆6,686億円と推定（中略）ゲーム先進国である欧米での、深刻な不況による消費低迷が要因として挙げられます。市場規模はそれぞれ、北米が前年比6.4%減の1兆3,189億円、欧州が同8.3%減の1兆1,163億円でした。一方日本では、オンライン、携帯電話ゲーム、SNSゲーム市場の好調で、前年比6.4%増の5,647億円となりました。」としている。

また、「新興市場においては、中国3,328億円、韓国3,239億円、インド120億円と推定しています。中国オンラインゲーム市場が初めて日本の家庭用ゲームソフト市場を超えたほか、インド市場も前年から3倍以上に急成長するなど、新興市場の勢いがうかがえます。」という調査結果を発表した。

このような事からも、リーマンショック以降、世界経済が停滞する中での新興国の存在は日増しに増えてきていることが分かる。これは同時に、従来、日本のコンシューマーゲームメーカーが得意としていたパッケージゲームとは異なる、インターネットをメディアとするオンラインゲームが主流であることも意味している。

新興国の中でも、中国、インドは国別人口で世界第1位及び第2位という豊富な潜在需要を有していることから、これらの国々が安定的に所得を増やしていけば、マーケットとして非常に魅力的なものとなる。

新興国においてコンシューマーゲーム機よりもPCを使用したオンラインゲームが発展した理由には、従来、所得の問題があり、子供のおもちゃであるのにもかかわらず、高価なコンシューマーゲーム機そして高価なコンテンツ入りのメディアを買う能力が無かったということがある。また、高度な画像処理技術や米国の輸出管理規則（Export Administration Regulations）の対象となる暗号技術を使用しているため、中国などの新興国には事実上輸出規制がかかっていたこともあり普及が遅れていた。

これらはコンシューマーゲーム機を新興国に浸透させる上で非常に重要な障害となっており、コンシューマーゲームメーカーが新興国で幅広い支持を集めるためには高度なコンテンツをインターネットをメディアとして提供する必要性に迫られている。

4-3 これからのメディア戦略

これまで明らかにしてきたことから分かるように、コンシューマーゲーム機の主要メーカーはビック3（任天堂、ソニー、マイクロソフト）とも言える体制が確立されている。しかし、ビック3の主要市場となっている欧米日の市場は、少子高齢化の影響もあり、市場が縮小傾向にある。そこで各社、特に日本のコンシューマーゲームメーカーは、コンシューマーゲーム機としては新たな技術を導入し、提供するコンテンツやそれを載せるメディアの質を変化させている。

しかしこれらのコンシューマーゲーム機を必要としないインターネットをメディアとするオンラインゲームが現在では最大のシェアを誇っている。特に新興国においてはオンラインゲームの市場が強い。このオンラインゲームはMMORPGと言われる方式であるため、無限のパターンでユーザーを取り込んでいる。

コンシューマーゲーム機も現在、インターネットをメディアとするオンラインゲームに対応しているが、今後、先進国市場以外に市場を開拓するのにあたって、PCやスマートフォンで行われるオンラインゲームと競争をしなければい

けない。このような場合、現実的ではないが、コンシューマーゲーム機メーカーは新興国で普及しつつあるインターネットをメディアとするオンラインゲームを自社が提供するコンテンツに合わせさらに、カスタム部品（たとえばPC用コントローラーなど）を提供することで、競争優位を確保できる可能性が出てくる。こうした場合重要になるのが、カスタム部品を使用するコンシューマーゲーム機メーカーが提供するコンテンツである。このコンテンツをどのように自社が構築してきたネットワークに生かし、収益を上げるかが重要となってくる。ただ、このような手法はコンシューマーゲーム機メーカーの場合、コンテンツをサードパーティーが提供する場面が多いためさほど競争力を生まないかもしれない。

それでも、コンシューマーゲーム機メーカーは、ネットワーク上で使用する仮想通貨などを掌握することによって、サードパーティーをコントロールする体制も構築可能である。さらに、新興国では多くの国で日本のまんがやアニメをはじめとする文化に注目が集まっていることからこのコンテンツをコンシューマーゲーム機メーカーが採用し、適切なメディアで提供すれば、新興国において多くの顧客を獲得できるのではないだろうか。

いずれにしても今後のコンシューマーゲーム機メーカーがどのようなメディアを使用し、自社のコンテンツを効果的に提供するかというメディア戦略が重要となっていくだろう。

おわりに

今までわが国におけるコンシューマーゲーム機メーカーのメディア戦略を任天堂とソニーの事例を中心に明らかにしてきた。各々のメーカーでさまざまなメディアを活用するため、ハードを進化させ、新たなコンテンツを表現するための基礎となるハードを生産していつていることが分かった。

こうした中で任天堂のWiiに代表されるようなコントローラーの改良による体感型機種、

3DSのような3Dを体験できる新たな機種などが登場していき、それに合わせたゲームも登場してきた。これはソニーのPS3も同様である。

しかし、先進国市場はすでに成熟市場であり、少子化の中で今後の展開が非常に読みづらい現状がある。また、発展著しい新興国にコンシューマーゲーム機を輸出しようとしても、子供用の玩具であるのにもかかわらず、非常に高価であったりするため、新興国市場を取り込むのにあたっては解決しなければならない様々な問題を有している。

さらに台頭してきたインターネットをメディアとするオンラインゲームは、新興国を含めて多くの国々でコンシューマーゲーム機の牙城を脅かし始めている。このようなことから、新興国各国の規制に合わせ、市場において使用可能な機種を投入していく必要性や、コンシューマーゲーム機市場を形成していく必要性があるが、現状では未だ先進国市場のような大きな市場を形成するに至っていない。それは、オンラインゲーム市場が新興国では大きいからではないかと考える。この場合、コンシューマーゲーム機メーカーは新興国において既存の戦略を捨て、コンシューマーゲーム機そのもののハードを販売することによる収益構造を転換する必要もあるのではないかと考える。そして新たなメディア戦略としてインターネットをメディアとするPCやスマートフォンゲームにも対応していく必要がある。この場合、もしハードの投入をするのであれば、PCに付属する製品を製造、販売することも可能であるし、スマートフォンの製造、販売も可能である。ただ、コンテンツはサードパーティーが提供する場面が多いことから、これらの製作会社が独自の行動をとらないようにするための仕組みを構築し、かつ、既存のコンシューマーゲーム機と接続させることが重要である。そして、クオリティの高いコンテンツに慣れたオンラインゲームの顧客に、逆にコンシューマーゲーム機を購入させるなどの戦略をとり、既存の収益源への貢献度も高めることができると考える。このような成長著しい新興国を取り

込むための戦略も重要で、その上でメディア戦略を十分に行うことが必要不可欠である。

ただ、新興国に対峙する場合、既存のコンテンツのみでは力不足である。なぜならば、各々のコンテンツへのブランド認知度が必ずしも高いとは言いきれないからである。そこで登場するのが新興国などで人気のあるまんがやアニメ、さらには秋葉原系などの文化である。このような文化をコンテンツに吸収することによって、更にブランド力のあるコンテンツの制作が可能であると考えられる。

しかし、ベルギーのBelgian Comic Strip Centerのような、有名なメディア発信基地が日本には無い（規模はさほど大きくなく、有名ではないものは多く存在する）、このようなコンテンツを収集、配信するためには、コンシューマーゲーム機メーカー独自の力が必要となる。今後、新たなメディアや制度の登場によって企業の負担が減らない限りこのような独自の負担は、企業の経費として重くのしかかるだろう。

参考文献

Herbert Marshall (1964) “McLuhan, Understanding Media: the Extensions of Man, McGraw-Hill. (栗原裕・河本仲聖訳『メディア論——人間の拡張の諸相』(みすず書房, 1987年))

佐藤 卓己 (2006) 『メディア社会——現代を読み解く視点』岩波書店。

野中 郁次郎他 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。

浜村 弘一 (2007) 『ゲーム産業で何が起こったか?』アスキー。

馬場 宏尚 (1996) 『ソニー・セガ・任天堂』エール出版。

脚注

1 ベルギー観光局 HP ([http://www.belgium-travel.](http://www.belgium-travel.jp/destination/sites/brussels/brussels_2.htm)

[jp/destination/sites/brussels/brussels_2.htm](http://www.belgium-travel.jp/destination/sites/brussels/brussels_2.htm)) より

2 通商白書 2010 年第 2 章第 3 節より。

3 Sproull, L. & Kiesler, S., “Connections”, MIT Press, 1992.

4 SNS (Social Media Network) の中で代表的なものに Facebook、Twitter、Mixi、人人網などがある。Facebook は米国発祥の SNS で、2006 年に一般に開放されてから 2011 年現在、世界に 5 億人を超えるユーザーを持つ世界最大の SNS となっている。また、Twitter とは、マイクロブログのカテゴリに入る SNS であり、米国の Obvious 社 (現 Twitter 社) が 2006 年に開始したサービスで、「ツイート」と呼ばれる短文を投稿し、閲覧できるコミュニケーション・サービスである。さらに、Mixi とは、日本最大級のシェアを持つ SNS で、株式会社ミキシが 2004 年からサービスを開始した。最後の人人網は中国最大級の SNS で、元 Xiaonei である。2008 年に日本の SoftBank によって買収された。

5 広瀬健ほか編、丸善、1990 年

6 Massively Multiplayer Online Role-Playing (多人数型ロールプレイングゲーム)

7 コーエー松原健二による分類法

8 欧米では、双方向 CATV や衛星通信、インターネットも含めてネットワーク上で好きなときに楽しめるゲームの総称として使われている言葉である。この言葉以外にも Wireless game (ワイヤレス・ゲーム)、game on demand (ゲーム・オン・デマンド) とも呼ばれている。

9 <http://www.hotwired.co.jp/news/news/20010516201.html>

10 細川浩一『アジアにおけるオンラインゲームの可能性と展望』立命館大学

11 <http://www.psx.sony.co.jp>

12 グラフィック・ユーザー・インターフェイス

13 Cnet Japan 2010 年 6 月 16 日付の記事によくと、任天堂の岩田聡氏は米国時間で 6 月 15 日に行ったプレスカンファレンスにおいて、携帯型ゲーム機、ニンテンドー 3DS の詳細について発表を行った。

14 Cnet Japan 2011 年 1 月 27 日付の記事によくと、SCE (ソニーコンピュータエンターテインメント) が開催した PlayStation Meeting 2011 において、プレステーションポータブル (PSP) の後続機として NGP を発表した。

15 www.enterbrain.co.jp/up_files/bulletin/release100520.pdf