

「今日のテレビゲーム市場の分析とこれからの予想」

## 「今日の家庭用 TV ゲーム市場の分析とこれからの予想」

1997年1月31日、大手ソフト会社「スクウェア」から対プレイステーション用ソフト『FINAL FANTASY』発売された。その後このソフトは300万枚以上を売り上げる大ヒットをとばし、プレイステーションを一気に市場に普及させた。元々この業界は「ファミコン」「スーパーファミコン」を開発した「任天堂」の独占市場であったが、1994年暮れ頃「セガ・エンタープライゼス（以下セガ）」や「ソニー・コンピューター・エンターテインメント（SCE）」がそれぞれ32ビット機「セガ・サターン（SS）」「プレイステーション（PS）」をもって市場に参入した時からその独占が崩れた。特にSCEのPSの勢いはすさまじく現時点で国内シェアのほぼ半分を占めている（参考図表1参照）。では何故この業界では新参者であるはずのSCEが優位に立ち得たのだろうか。このレポートでは今回のSCEの原因とこれからのゲーム市場の行方を少し探っていきたいと思う。

それでは何故SCEが有するPSが市場の半分を占めることができたのだろうか。理由の一つにどの企業よりも早くにそれまでの市場の流通制度を改革したことにある。有力な問屋を介さずSCEが直接販売店から注文を受け直接届けるというソニーがレコードビジネスで使っていた方式を使った<sup>i</sup>。またソフト媒体にCD-ROMを採用したことも勝因に挙げられる。CD-ROMは読み込みが長くゲームが中断されるという欠点はあるが、任天堂が採用したROMカートリッジよりも大容量で技術的にも凝った画像が収納できる。また短期間に増産が可能なうえ、生産コストも安い<sup>ii</sup>。ゆえにこれら2つの理由からPSはソフト一本当たりの値段は五千円高くても七千円未満でおさめることができた。第二にSCEは様々なジャンルのソフト開発を徹底しておこなった。自社内のソフト開発力を高める一方、参加ロイヤルティーを低くしたり開発機械を安くしたりしてSCEへの参入障壁を低くした。結果、無名に近いような小企業からも供給が受けられるようになり多種多様のソフトがPSに溢れた<sup>iii</sup>。そのため5,000本程度しか売れない「くそゲー」が多く市場に出回ったが、『パラッパラッパー』（SCE）『バイオハザード』（カプコン）『アクアノートの休日』（アートディング）『ときめきメモリアル』（コナミ）『Dの食卓』（ワーブ）といったこれまでのゲーム市場にはない新しい形のゲームも次々と誕生することとなった。これに加え大手ソフト会社「スクウェア」「エニックス」の参入、そして前述の『FF』の大ヒットなどによりSCEはセガや任天堂に大きく差をつけ、ソニーはついに市場のトップへ立つことができた。また、発売初期「いくぜ100万台!」といったキャッチフレーズなどにみ

られるようにマニア的雰囲気排除したセンスのよいテレビ CM を流して普段ゲームをやらな  
い一般消費者たちを獲得していったことやゲームソフトのコンビニ販売が成功したことも勝因  
の一つである<sup>iv</sup>。無論問題もたくさんある。その一つに、ソフトの過剰供給がある。参入障壁  
を低くしてあらゆるソフトハウスに門戸を広げてきたが、あまりにも多くのソフトハウスが参  
入してきたため多か月では 70~80 本のソフトが発売される。しかも全てのソフトがヒットに  
つながるわけではないため自然に在庫が蓄積され、値崩れがおきていく。またスクウェアとコ  
ナミに自主流通を認めたことにより自社で流通を把握できなくなってしまったことや、小学生  
以下の低年齢層の取り込みは任天堂などに押され気味なのも課題として残っている。「流通革  
命」といわれるほど画期的であった SCE の流通制度も実状に合わない所が数多くあり、市場の  
トップに立てたとはいえ、まだまだ前途多難である。しかし SCE はすでに市場へ PS を 1000 万  
台以上も普及させてしまった。消費者達はよほどのことがない限りは一度手に入れたハードを  
使い続け、そしてそのハードを買い続ける。そのため SCE の市場での優位は次の有力な新機種  
ができるまで当分の間変わることはないものと思われる。

それではかつてこの市場を一手に握っていた任天堂はこうした SCE による改革に対してどの  
ような手を打ちもりかえしていこうとしたのか。96 年 6 月任天堂は 64 ビット機「NINTENDOU64  
(NIN64)」を発売したが既に発売されていた PS や SS の値下げ攻勢に遭い国内の売り上げに大  
きな差をあけられた(参考図表 1)。アメリカの市場でこそ SCE に勝っているものの、それで  
も海外全域で見た場合 NIN64 の 214 万台に対し PS640 万台とここでも SCE に大差をつけられて  
いる。また一次問屋「初心会<sup>v</sup>」を含んだ任天堂独自の流通制度(参考図表 2)や「ソフトの少  
数精鋭主義」といった任天堂の政策に多くのソフト会社が反発、「スクウェア」「エニックス」  
といった大手ソフトメーカーが次々と SCE へ移籍することとなった<sup>vi</sup>。これがきっかけでそれ  
までどのハードを購入するか思いあぐねていた消費者達が一気に PS へと流れ、SCE に市場の  
トップをもたらした。このため任天堂は 97 年 2 月の初心会解散を皮切りに遅れ馳せながら次々  
と改革を実行した。まず初心会解散と同時に発表された「ゲームキオスク構想<sup>vii</sup>」、他にクリ  
エーターへの資金援助や新機種「64DD」の開発があげられる。今までの任天堂に比べれば画期  
的な改革ばかりなのだが、しかし如何せん PS に大きく先行された後に実行したので、その差  
はなかなか縮まらない。だが任天堂には他の企業とは違い『スーパーマリオ』といった国民的  
ヒット作が数多くある。また最近では『ポケットモンスター』の大ヒットで SCE が取り込めな  
かった小学生以下の購買層を獲得した。次の市場の転機るときは彼らが主な購買層になるため  
逆転は充分可能であろう。

PS と SS が今までにない新機種として市場へ投入されたことにより様々な局面、特にソフトの種類と流通制度にその変化が表れ 一層多極化がすすんだ。これにより今その存在が脅かされているのが中古市場であろう。以前の中古市場といえば租利益率が楽々 50%を超えるいわゆる“おいしい”市場であった<sup>viii</sup>。ファミコン時代ソフト媒体は生産日数のかかるロムカートリッジだったため再出荷までに何ヶ月もかかってしまい、またソフト一本あたりの価格も高かった。そのためソフトによっては新作に近い値段で長期間売ることにも可能なためこの市場はおおいに栄えた<sup>ix</sup>。しかし、94 年末に SS と PS が発売され市場を三分極化したことにより状況は変わった。ソフト媒体となっている CD-ROM は短期間に量産でき、その生産コストもロムカートリッジに比べ大幅に安くなったことから中古店は以前のような高い値段をつけられなくなってしまった。また値崩れしやすい中古市場に批判的だった SCE が中古商品対策の一つとして発売後一定期間を過ぎたソフトの一部を『プレイステーション・ザ・ベスト』と称して価格を一気に 2800 円にまで下げ再販し、中古市場の存在意義をなくそうとしている<sup>x</sup>。果たして中古市場はこのままなくなってしまうのだろうか。確かに短期間に低コストでソフトを生産できるようになった現在ではかつてのような黄金時代を築くことはもはや不可能であろう。実際、中古ゲーム店で取り扱われている中古ソフトは全体の 30~10%程度でほとんど新作中心になっている。しかし存続することは可能ではないだろうか。PS 有する SCE は市場で優位に立つためにソフトの開発に力を入れ、その結果ソフトのジャンルが多様化したのは前述した。『ベスト盤』として安く販売されなおされたといってもそうして再販されるのはヒットしたごく一部のソフトのみである。消費者であるユーザー、特にマニアたちはヒットとは無縁でも良質のゲームをより多く、安く手に入れたがる。そこで中古市場が必要とされるのである。また中古市場は家庭用 TV ゲームソフトだけではなく業務用ゲーム機にも存在する。こちらの方は好調な売り上げをみせ（一説には 300 億円~400 億円以上といわれている。）海外、特にアジア地域で莫大な利益をあげている<sup>xi</sup>。多くのハード・ソフト会社から煙たがられる存在である中古市場だがこうして考えていくと消費者にとって必要不可欠なものでありどうしてもなくなることはないのである。

さて多くのハード・ソフト会社は少しでも在庫をなくし値崩れを防ごうとしている。その対策として『ベスト盤』の輩出を前にあげた。そして最近メジャーになりつつある「ゲームソフトのコンビニ販売」もその一環として行われたものである。コンビニ販売は大手ソフト会社「スクウェア」が中心となって設立されたゲームソフトのコンビニ販売商社「デジキューブ」が 96 年 11 月に始めたものだが果たしてコンビニ販売はゲーム業界で主流になるのだろうか。元々、

コンビニ販売は OL ・主婦・年輩などの普段ゲームをしない層や小学生達の取り込みとソフト会社による自主流通の確保を目的としているが<sup>xii</sup>、ここで既存のゲーム販売店との対立がでてくる。ゲームは販売後一週間が売り上げピークのもが多く、流行に敏感でなければならないコンビニ側は客足を遠のかせないためにいつもヒットタイトルのもを確保しなくてはならない。しかしそうすると既存小売販売店と同じソフトが並ぶことになる。これは希望小売価格で販売するコンビニ側を不利にさせる<sup>xiii</sup>。そのためソフト会社は大ヒット作をできるだけ多くコンビニに流そうとするが、それでは小売販売店の反発にあってしまう。またコンビニに入ってくるソフトの種類が少ないことや、多くのソフト会社がデジキューブの親会社スクウェアのコンビニ優遇政策に少なからず反発心を持っていることなど様々な問題が残されている。とはいえ、97年6月には500億円の売り上げを上げ、営業利益率7%程度を見込むなどコンビニ流通がそれなりの実績を出していることや POS（販売時点情報管理）システムにより前日までの販売数量を一の位まで把握できるようになり在庫をなくせるようになったこと<sup>xiv</sup>は各ソフト会社にとって出資してもよいと思わせるような「魅力的」な事実映るだろう。このようにコンビニ販売は流通面においてソフト会社側の事情に大変かなっている。前述の小売店との関係から主流になることは今のところないが、新ユーザーの獲得という目的が達せられている現在、既存流通を補完する形でこれから定着することであろう<sup>xv</sup>。

コンビニ流通の一応の成功はこれからのゲーム市場をますます複雑化させるだろう。今回の SCE のように性能の高いハード機と良質なソフト供給が得られれば TV ゲームに関係の薄い企業でもゲーム市場での成功は可能である。では、そのうち片方でも得られなければどうなるのか。ここでは新機種が一斉に発売された当時最も有力と見られていたセガと松下を例にとってみたいとおもう。

1994年「ゲームもできる家庭用マルチメディア機」として32ビット機種「3D0 リアル」を発売させた松下電器産業。処理速度が速く音楽 CD やデジタルビデオの再生もでき、教育用ソフトにも対応できるという多機能なハード機であったが、その後売れ行きは不振、後継機として64ビットのCPUを二個使った「M2」を発表する予定であったがそれを断念、家庭用ゲーム市場から事実上撤退した<sup>xvi</sup>。松下の発表した「3D0 リアル」は SCE の PS とは比べ物にならないほど多くの機能をもっている。なのに何故「3D0」は売れなかったのか。理由の一つにハード機の価格の高さが上げられる。任天堂や SCE は機器を原価割れで売って普及させるかわりにソフト会社から入るロイヤルティーでもうけるしくみをとっている。しかし、「3D0 リアル」は元々アメリカの 3D0 社が所有しているもの<sup>xvii</sup>で松下はそこから技術使用権を得ているだけ

にすぎないのだ。よって「ハードで損してソフトでもうける」というゲーム業界のビジネスシステムは構築されずソフトが売れてもその利益を 3DO 社が吸いあげていってしまうのである。また松下社内にはソフトを軽視する傾向がありこのため多くのソフト会社が松下をはなれていった。機能的にはゲーム機に徹し多くのソフト会社の取り込みと自社内のソフト開発能力に力をそそいだ SCE とは対照的である。97 年下旬松下は 3DO 社の株式と交換に M2 に関する全ての権利を取得し、ソフトビジネスの条件を整えた。またソフト開発の子会社も存続させソフト開発力を磨いて機会を待つようである<sup>xviii</sup>。一方、セガのほうはどうであろうか。ファミコンの時代から唯一任天堂に対抗でき<sup>xix</sup>、業務用ゲーム事業で成功をおさめている企業であったため、元々この市場にセガはくわしかった。そのため SS を発表した時もハードの性質におごらず社内制度を改革して優秀なゲームクリエイターを育てたり、大手ソフトメーカーをとりこもうとした。その結果ソフトの自社内開発能力は非常に高くなり、ハードも今までで一番売れた。一台当たりのソフトの保有数も 7~8 本と高く、売れ筋ソフトも充実した。しかし、ゲームセンターでの自社の人気ゲームを家庭用に移植することを基本戦略としているセガはマニア層を主要ユーザーとしているため、ハードの市場はある程度で頭打ちとなり、事実そこが弱点となって PS に国内でも海外でも大きな差をあげられている<sup>xx</sup>。またセガは 96 年末アメリカの連結子会社「セガ・オブ・アメリカ」の累積損失処理と旧型の 16 ビット機の廃棄損あわせて 270 億円を 97 年 3 月期の決算において特別損失として計上することを発表し、これによりセガは大幅な減益となってしまった<sup>xxi</sup>。そしてなにより手痛かったのが 97 年 5 月に発表されたバンダイとの合併解消であろう。「日本のディズニーをつくる。」と合併合意を発表しておきながらバンダイ側の社員の猛反対でわずか四ヶ月で破綻したこの解消劇<sup>xxii</sup>はセガのトップ人事に大きな変化と混乱をあたえた。そしてこれよりセガは一人で海外の損失と SS の不振を立て直さなくてはいけなくなった。松下をみてもセガをみても程度の差はあれ売り上げとハードの性能は必ずしも比例するものではなく、むしろどれだけ消費者に受け入れられるソフトを開発するかでシェアを伸ばせるかが決まってくる。松下は「ソフトはハードより下<sup>xxiii</sup>」という既成概念から抜け出せず市場を消滅させることになってしまい、セガはソフト開発に力をそそいたがその種類の多くをマニア向けのものとしたため PS や NIN64 に差をあげられ、その溝を埋めようとした合併も十分な用意ができていなかったため破綻となってしまった。逆に考えると良質のソフトを開発できる能力さえもっていれば今回の SCE のように TV ゲームに関係の薄い企業や、場合によっては個人で成功することも可能ではないだろうか。それに一番近いものとしてマイクロソフトやインテルといったパソコン市場の進出が考えられる<sup>xxiv</sup>。パソコン市場がこの業

界に進出すれば個人や小規模集団がインターネットを利用してネット上でのゲームの公開や売り買いも不可能なことではない。現に今 SCE では 95 年から「ゲームやろうぜ！」という名前で才能ある人材の公募を進められているが<sup>xxv</sup>、ここで作られたゲームで優秀なものは試験的に SCE のネット上に公開されている。インターネット利用により個人や小規模集団の市場参加が増えるとそれに伴いソフトの種類もますます増えてくる。また流通制度といった面でもこれまで以上に様々なものが生み出され市場の多極化が進むであろう。こうしてみるともはやかつての任天堂のようにどこかの一社が市場を独占するといったことはもう無理なことではないだろうか。

そこで結論づけると今回の PS と SS の市場投入は家庭用ゲーム市場を「ハード主導型」から「ソフト主導型」へとその性質をかえさせた。SCE が市場の優位にたてたのはそうした時代のニーズに沿った市場をどこよりも早くに築き上げたからである。任天堂がどこよりも高性能な機種を用いても勝てなかったのはあくまで「少数精鋭主義」を貫き、ハードの性能の高さに頼ったからである。結果「スクウェア」「エニックス」といった任天堂のサードパーティー達は離反し、SCE はこれらの企業と提携することで市場の優位を勝ち得た。しかし、SCE といえども現在の、そしてこれからの市場を一手に掌握することは難しい。ソフトのコンビニ販売の成功などにみられる流通面での多様化、各企業の積極的なソフト開発に伴う様々なジャンルの TV ゲームの産出などでこの市場はあまりにも肥大化し、複雑になってきたからだ。またパソコンの普及により個人レベルでのゲームの作成・公開・売買も既に可能であるためこれら全てを特定の一社が把握することは到底不可能なことである。また市場そのものが多様化するということはそれに見合っただけで様々な別の市場からの参入も考えられ競争が一層激しくなるのではないだろうか。現在の SCE の優位は国民的ヒット作『ドラゴンクエスト』が発売されるまでしばらく続くものとおもわれる。しかしその後再び新機種が乱立する時、競争は今まで以上に激化し、多数の企業が入り乱れ、微妙な関係を保ちながら市場をより活性化させていくだろう。

#### 脚注

i 簀島弘隆「ゲーム業界に波紋を呼んだ『独創と合理』のソニー流創業精神」(PREZIDENT 1996年9月付114ページ)

ii 「『ドラクエ』を失った裸の王様・任天堂の将来」(習慣朝日 1997年1月31日付)

iii 山崎達司「次世代ゲーム市場のマーケティング分析」(<http://www.kobe->

---

u.ac.jp/~bus/sato/yamasaki.htm 3 ページ)

iv 山崎達司 前出 7 ページ

v 一次問屋で任天堂の意を受けて流通政策を代行している親睦団体のこと。51 社から成り任天堂とは長い付き合いがある。任天堂のソフト媒体であるロムカートリッジは生産に日数がかかるため追加注文の間のバッファ機能として 97 年 2 月 21 日まで存在していた。しかし初心会はソフトの注文数を実質的に決定していたのでソフト会社や周囲から「古い談合組織」と批判を受けていた。( 簗島弘隆、 前出 111 ページ)

vi 山内・任天堂 焦りの流通改革」( 週刊東洋経済 1997 年 3 月 22 日付)

vii それまで一次問屋、二次問屋を通してソフトを流していた従来の流通制度に変わり発表された流通制度で、任天堂から子売店に直接電子データでゲームソフトを販売し、それを消費者が購入する「フラッシュメモリーセット」と呼ばれる媒体にコピーして売るというもの。このシステムだと問屋を介さず在庫問題も生じないため 9 年夏ごろからローソンと組んでスーパーファミコンのソフトについて実現された。(「山内・任天堂 焦りの流通改革」 前出 119 ページ)

viii 「転換期迎えた中古 TV ゲームソフト」( 週刊東洋経済 1997 年 8 月 24 日付)

ix 「転換期迎えた中古 TV ゲームソフト」( 前出 38 ページ)

x 山崎達司、 前出 5 ページ

xi 「転換期迎えた中古 TV ゲームソフト」( 前出 39 ページ)

xii 「五万店ネットワークを狙う異業種の攻防」( 週刊ダイヤモンド 1997 年 6 月 21 日付)

xiii 「コンビニでゲーム売れるか」( 日本経済新聞 1996 年 6 月 9 日付)

xiv 「五万店ネットワークを狙う異業種の攻防」( 前出 27 ページ)

xv 「コンビニでゲーム売れるか」( 前出 43 ページ)

xvi 「松下はハードが苦手 家庭用ゲーム機撤退」( 読売新聞 1997 年 9 月 14 日付)

xvii 「『3DO』はなぜ失敗したか」( NEWSWEEK 1996 年 12 月 11 日付)

xviii 「松下はハードが苦手 家庭用ゲーム機撤退」( 前出 8 ページ)

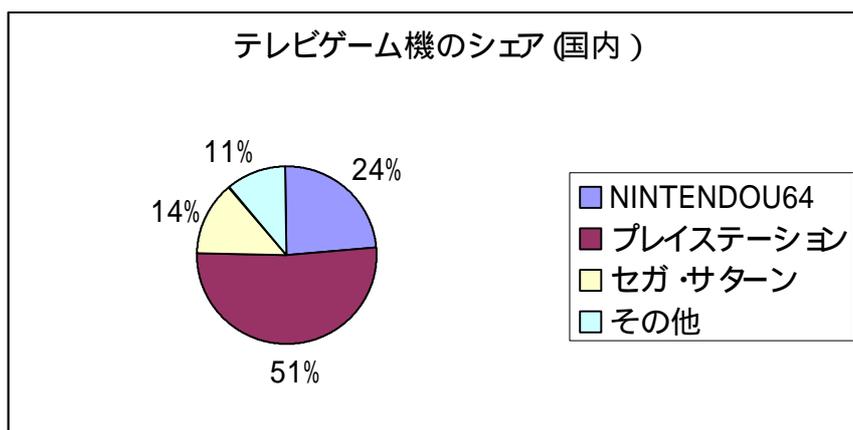
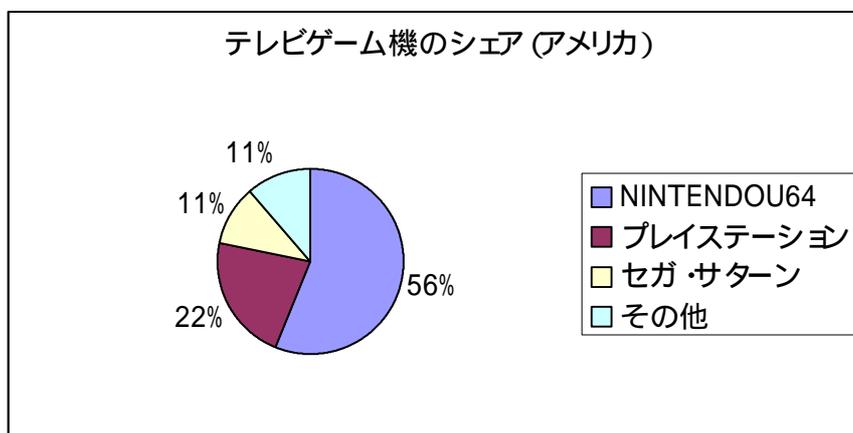
xix 「テレビゲームの歴史」( <http://gin.gin.or.jp/users/shingo/tvgame/tvgame.htm>)

xx 「特集 ゲーム最終戦争」( 週刊ダイヤモンド 1997 年 3 月 29 日付)

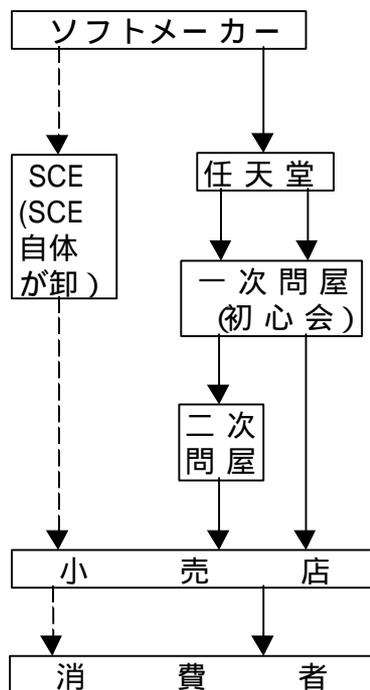
xxi 「破綻した戦略なき合併 セガ・バンダイ破談の真相」( 週刊ダイヤモンド 1997 年 6 月 7 日付)

- xxii 「新聞が書かなかったセガ・バンダイ合併解消劇」(財界 1997年6月24日付)
- xxiii 「松下はハードが苦手 家庭用ゲーム機撤退」(前出8ページ)
- xxiv 「乱戦のゲーム機 パソコンが伏兵」(日本経済新聞 1996年7月20日付)
- xxv 「20台が拓く新リーディング産業 ゲームが国を救う」(日経ビジネス 1997年3月17日付)

参考図表1 (注:1996年10月の販売台数ベースの数字 出所:97年2月25日付『エコノミスト』64ページ)



参考図表2 「SCE と任天堂の流通の仕組み」  
(出所:97年3月22日付『週刊東洋経済』116ページ)



#### 文献リスト

- 箕島弘隆「ゲーム業界に波紋を呼んだ『独創と合理』のソニー流創業精神」(PREZIDENT 1996年9月付)
- 「『ドラクエ』を失った裸の王様・任天堂の将来」(週刊朝日 1997年1月31日付)
- 山崎達司「次世代ゲーム市場のマーケティング分析」(<http://www.kobe-u.ac.jp/~bus/sato/yamasaki.htm>)
- 「山内・任天堂 焦りの流通改革」(週刊東洋経済 1997年3月22日付)
- 「転換期迎えた中古TVゲームソフト」(週刊東洋経済 1997年8月24日付)
- 「五万店ネットワークを狙う異業種の攻防」(週刊ダイヤモンド 1997年6月21日付)
- 「コンビニでゲーム売れるか」(日本経済新聞 1996年6月9日付)
- 「松下はハードが苦手 家庭用ゲーム機撤退」(読売新聞 1997年9月14日付)
- 「『3DO』はなぜ失敗したか」(NEWSWEEK 1996年12月11日付)
- 「テレビゲームの歴史」(<http://gin.gin.or.jp/users/shingo/tvgame/tvgame.htm>)
- 「特集 ゲーム最終戦争」(週刊ダイヤモンド 1997年3月29日付)
- 「破綻した戦略なき合併 セガ・バンダイ破談の真相」(週刊ダイヤモンド 1997年6月7日付)

---

「新聞が書かなかったセガ・バンダイ合併解消劇」(財界 1997年6月24日付)

「乱戦のゲーム機 パソコンが伏兵」(日本経済新聞 1996年7月20日付)

「20台が拓く新リーディング産業 ゲームが国を救う」(日経ビジネス 1997年3月17日付)

矢田真理「セガ・バンダイ合併はテレビゲームの流れを変えられるか」(エコノミスト 1997年2月25日付)

「ソフトはコンビニで」(AERA 1997年1月27日付)

「セガ・エンタープライゼス」(労政時報 1996年5月24日付)