

ガンホー・オンライン・エンターテイメント

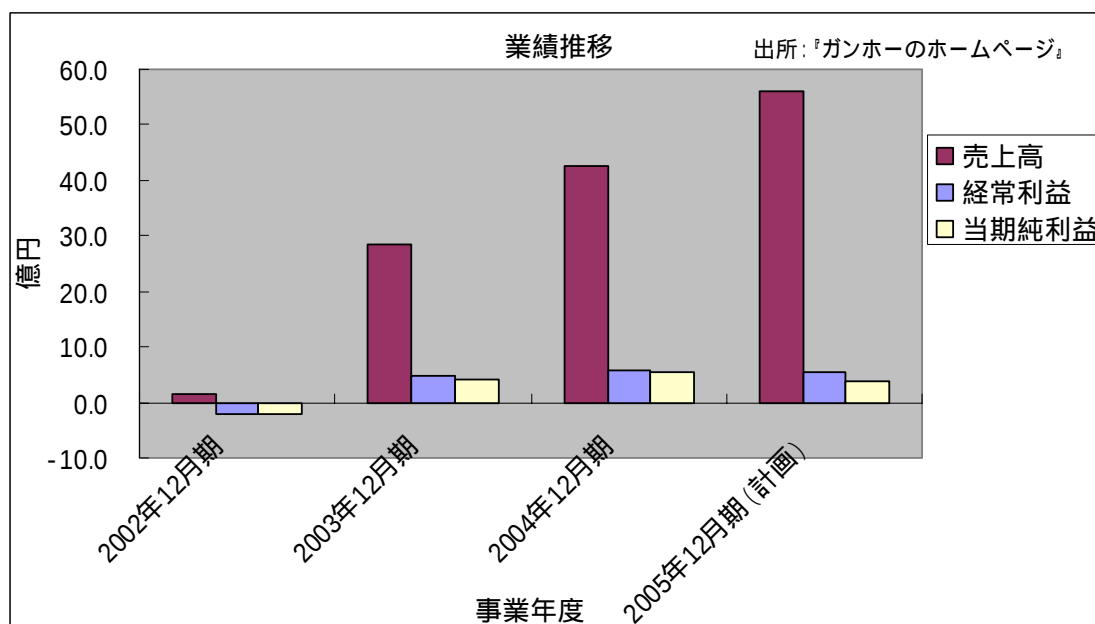
- オンラインゲーム業界のリーダーを目指して -

1. はじめに

ガンホー・オンライン・エンターテイメント株式会社は、1998 年 7 月、ネットオークションサービスの提供を目的として、オンセール株式会社（ソフトバンク株式会社と米国オンセール株式会社の合併会社）という商号で設立された。2002 年 8 月、商号をガンホー・オンライン・エンターテイメント株式会社（以下、「ガンホー」）に、主な事業内容をオンラインゲームサービスに変更した。

経営陣は、会長孫泰蔵氏（ソフトバンク社長孫正義氏の実弟で 33 歳）、社長森下一喜氏（32 歳）、技術担当取締役兼コンテンツ開発部ゼネラルマネージャー堀誠一氏等である。

ガンホーはオンラインゲーム専業会社初の上場（2005 年 3 月にヘラクレス市場）をはたしており、9 月 9 日の株式時価総額は 4082 億円で、スクウェア・エニックスの 3339 億円、コナミホールディングスの 3565 億円、コーエーの 1434 億円と比較して遜色がない。現在の資本構成は、ソフトバンク BB が 45%、孫泰蔵氏のアジアングループ(株)グループが 46% を保有している。有価証券報告書によると、2004 年 12 月 31 日現在、従業員数は 109 名（他に臨時従業員 8 名）、平均年齢は 29 歳 9 カ月であり、第 8 期（2004 年 1 月 1 日～12 月 31 日）の業績は、売上高約 42 億 5 千万円、経常利益約 5 億 7 千万円、当期純利益約 5 億 4 千万円である。オンラインゲーム事業開始以降のガンホーの業績は、以下のとおりである。



2. オンラインゲームについて

オンラインゲームは、インターネットを介して複数の人が同時に参加して行われるゲームである。ゲームソフトは、Windows などの OS 上で動作するようになっており、インターネット経由で他のパソコン等に接続してデータを交換することにより、ゲームが進行する。

ゲームの種類としては、ロールプレイング (MMORPG・MORPG)、シュミレーションゲームであるリアルタイムストラテジー (RTS)、将棋・トランプ等のカジュアル系などがある。代表的なジャンルの 1 つとして、MMORPG (Massively Multiplayer Online Role Playing Game) があり、同時に数百人から数万人の人達が参加してさまざまな冒険や生活を繰り広げる。非常に多数の、しかも見ず知らずの人が同じ仮想世界上でプレイするため、一般的なネットワークゲームと比べても他のプレイヤーとのコミュニケーションを楽しむ要素が強い。

利用料は、月額払いが多く、継続してプレイするためには毎月 500～3000 円位を運営企業に支払う必要がある。商用サービスに入る前に通常、βテストと呼ばれる 4～5 カ月の無料期間があり、不具合をチェックしてプログラム上の問題の解消、見込みユーザーの獲得あるいはユーザー同士のコミュニティ作りなどを行う。

3. オンラインゲーム先進国韓国

韓国では、1990 年代後半からオンラインゲーム産業が急成長した。現在、韓国は世界最大のオンラインゲーム産業国になっている。この背景には、90 年代後半の韓国政府によるインフラ企業・コンテンツ企業に対する支援や規制緩和もあったが、もともと小規模だったゲーム専用機市場 (LG 電子が 1996 年に撤退、三星電子・セガも続いて撤退)、不法コピーの問題と併せて、インターネットカフェ PC 房の普及 (2 万)、ADSL の普及 (2000 年 3 月 100 万から 2001 年 5 月 600 万へ)、携帯電話による小額決済システムの整備 (2000 年頃) 等のインフラ的要因が絡み合い、韓国のオンラインゲーム産業が形成されてきたという事情がある。オンラインゲーム利用者は 2500～3000 万人 (出所：2004 年大韓民国ゲーム白書)、市場は寡占状態にあり、上位 5 社のシェアは 2000 年 63% から 2002 年 83% に拡大している。

韓国の代表的なオンラインゲーム会社のビジネスモデルは、以下のとおりである。

NC Soft：ビッグタイトル「リネージュ」(MMORPG：財産構築型でとても時間がかかるゲーム)を開発し、多角化せずにこのソフトへの集中戦略をとっている。

JC Entertainment：PC ゲーム (CD-ROM) を開発していたが、流通マージンが販売価格の 60% と高いという問題をインターネットが解消した。コミュニティ・オンライン・ゲームに注力 (仮想空間でユーザーの分身であるキャラクターが生活) している。

ハンゲーム：RPG ではなく、カードゲームなど比較的単純なボードとカードゲームに集中している。マスマーケット＝ライトユーザー層をメイン・ターゲットに、無料の基本部分に対して、有料の付加サービスとアイテム販売で収益をあげている。

Material：シュミレーションゲームに差別化している。広告をベースにしたビジネスモデルは再検討の時期にきている。

4．日本国内のオンラインゲーム市場

日本国内のオンラインゲーム市場では、ガンホーの「ラグナロクオンライン」(2002 年 12 月商用サービス)とスクウェア・エニックスの「ファイナルファンタジー」(2002 年リリース)で約 8 割のシェアを占めている模様である。(出所：QUICK 企業研究所 IPO レポート 2005 年 3 月)

「ラグナロクオンライン」は、韓国の人気漫画家リー・ミョンジン氏原作の「ラグナロク」を題材にしたロールプレイングゲームである。2001 年 11 月に日韓両国で商用テスト(無料)を実施して以来、韓国で約 250 万人、日本で約 50 万人が参加していた。ガンホーは、著作権を持つ韓国のグラビティと提携し、日本での運営を担当、システム整備や顧客サポートなどを統括、キャラクターやゲーム内容を日本のユーザー向けに改良することにも手がけた。グラビティとの提携は日本の複数のゲーム大手も狙っていたが、当時、ガンホーの社長であった孫泰蔵氏が単身ソウルに飛び、グラビティのトップを口説き落とす。現社長の森下氏は、ラグナロクオンラインを韓国で発掘し、ライセンス契約取り付けに重要な役割を果たした。グラビティの金会長は、TGS フォーラム 2005 で「ラグナロクオンライン」が世界 37 カ国に受け入れられて大ヒットした理由として、誰でも楽しませることが出来る楽しさ、可愛らしいキャラクター、コミュニティ性、非暴力・非扇情等のゲーム性(ゲーム自体を楽しむ)をあげている。また、「郷に入っては郷に従え」という言葉を使って、ローカライジングの重要性も述べている。

ガンホーの業績は、「ラグナロクオンライン」に依存している。全売上高に対して、「ラグナロクオンライン」の売上高が占める比率は、第 7 期(2003 年 1 月～12 月)は 99.9%、第 8 期(2004 年 1 月～12 月)は 99%であった。

2005 オンラインゲーム白書によると、CESA「一般生活者調査」および総務省「平成 15 年度通信利用者動向調査」から、日本国内のオンラインゲームユーザー数を約 350 万人としており、そのうちの約 4 割にあたる約 130～140 万人が有料ゲームユーザーと算出している。アジアオンラインゲームカンファレンス 2005 において、経済産業省関東経済産業局の幸物氏は、国内オンラインゲーム市場に関する統計調査の中間経過をつぎのように発表している。有料サービス中のタイトルの平均売上高は 2,747 万円/月、課金タイトルの平均 ID 保有者数は 148,500 人、ユーザー 1 人当たり平均売り上げは、定額サービスで 1,033/月、アイテム課金では 5,880 円(購入者のみの平均)になるという。

日本国内のオンラインゲーム市場規模に関して、オンラインゲームフォーラムは、2005 年は昨年より 62%増で 938 億円(出所：『日本経済新聞 2005 年 8 月 30 日』)、デジタルコンテンツ協会の調査では、2004 年は 382 億円で、前年に比べて 93%増加(出所：『日本経済新聞 2005 年 3 月 10 日』)、野村総研によると、2001 年の 350 億円から 2006 年には 2710

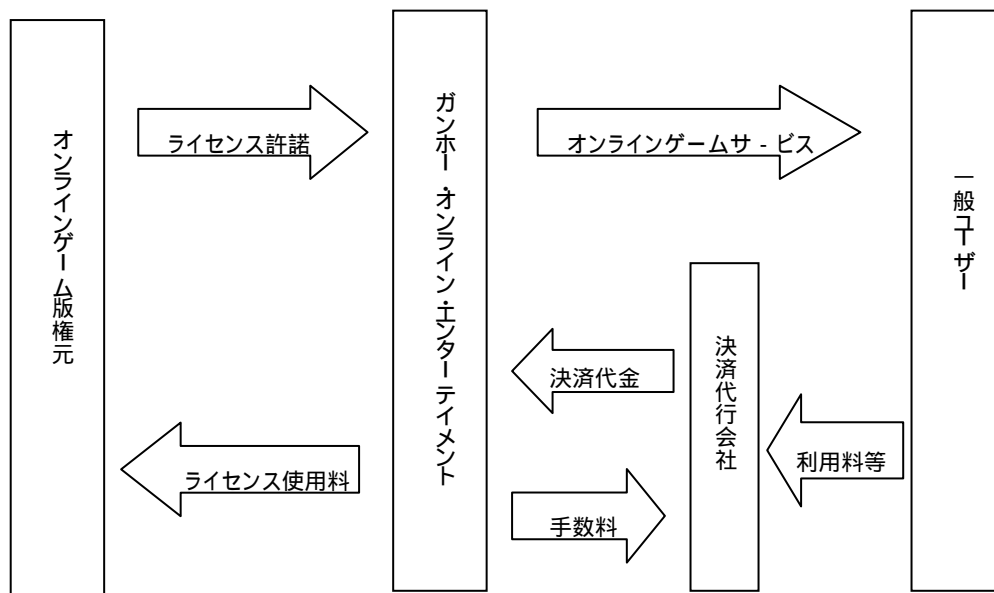
億円（出所：『日本経済新聞 2002 年 8 月 6 日』）、三菱総研によると、2002 年は 400 億円、2005 年には 1400 億円（出所：『日経コミュニケーション 2003.8.11』）と、市場の拡大が予想されている。

5. ガンホーのオンラインゲーム事業の強み

森下社長は、ガンホーのホームページで、オンラインゲームビジネスに注目したきっかけとして、「ブロードバンドを利用した新しいビジネスモデルを模索していた頃、韓国を視察し、インターネットカフェでオンラインゲームを楽しむために行列する人たちを見て、パソコンがオンラインゲームによって一つの大きなエンターテインメントとして成立していることにカルチャーショックを受けた。オンラインによりエンターテインメント産業のビジネスモデルが根本的に変化し、オンライン・エンターテインメント産業が成立することに確信を得た。」と述べている。

韓国のヒット作のライセンス導入については、「当初はオンラインゲームソフトの自社開発を検討していたが、開発に 1～2 年を要するため、早期に見出したビジネスチャンスを活かして先行者として実績と経験を蓄積することを優先し、韓国で既にサービスしているオンラインゲームのライセンスを受けるビジネスモデルを立ち上げた。」とその経緯を述べている。

ガンホーの事業系統図 出所：『ガンホーの第8期(平成17年1月～12月)有価証券報告書』



また、「ラグナロクオンラインは癒しの世界であるが、もっと刺激が欲しい等のユーザーニーズは他のコンテンツで応えていく。ユーザーが固有に持つ不変のニーズにも、その時々感情等で浮動するニーズにも適合できるよう、様々な世界観を演出していきたいと考えており、ユーザーが納得して選択できるようコンテンツポートフォリオを組んでい

く。」と述べている。

オンラインゲーム市場におけるガンホーの強みとして、森下社長は「100 万人を超えた登録会員（2005 年 7 月）、そして多くの会員を対象とした運営体制の構築やさまざまなノウハウの蓄積を他社に先駆けて行った先行者メリットにある。それらを最大限に活用し、さらなる競争優位性確保に向けた取り組みとして、例えば、オンラインゲーム上からだけではなく、ガンホーが主催するリアルイベント等からも、顧客の声を吸収し、顧客の嗜好・要望に素早く応え、データを蓄積できるシステムを確立している。社長就任当初から、オンラインゲームサービス運営会社の社長として、リアルなイベントに積極的に参加している。」と述べている。その言葉のとおり、東京ゲームショウ 2005 初日の 9 月 16 日、ガンホーのブースで、森下社長自ら新作発表を行った。業界でアイデアマンとして知られる森下社長は、新作発表会やイベント等に一番良く出ているゲーム会社社長だと思う。

ガンホーの最大の強みを会員数とした理由は、オンラインゲームにとって一番のポイントはユーザー同士のコミュニケーション（人が一番のコンテンツ）であるためで、ゲーム自体の楽しさは付加価値的なことであるらしい。コミュニティとして、ユーザーの囲い込みができるため、No.1 コミュニティにはキラーコンテンツも集まりやすい。

大規模サイトを運営していくためのノウハウの蓄積（ガンホーの強み）として、1500 台以上のサーバーが 24 時間 365 日フル稼働するシステム運用力、コミュニティとして活性化するためのディズニーランドのようなテーマパーク的な運営手法、そして話題作り・イベント等の企画開発力をあげている。

6. 主な提携について

最近のプレスリリースからも分かるように、ガンホーは、プロモーションやソフト開発など幅広い領域でアライアンスを推進している。以下は、最近のガンホーの提携に関する動きである。

ガンホーは、オンラインゲームの B2B モデルとして、インターネットカフェ等の運営事業者に対しソフトウェアライセンス許諾を行い、ライセンス使用料を徴収している。ガンホーは 2004 年 12 月末時点で 1145 店（全国に約 1500 店舗）と契約し、ネットカフェ囲い込みで先行した。株式会社ワンダーコーポレーションとは、オンラインゲームの共同プロモーションに関して、2005 年 7 月に業務提携した。ワンダーコーポレーションの郊外中心の大型エンターテイメントショップ「WonderGoo」他全 139 店舗にオンラインゲーム紹介ブースを設置、イベントやキャンペーンの共同開催を行う。

株式会社ゲームアーツとのオンラインゲーム共同開発に係る 2004 年 4 月の業務提携に基づき、オンラインゲームの開発を行っている。東京ゲームショウ 2005 のガンホーのブースで行ったトークショーでは、森下社長はゲームアーツの宮路社長を「師匠」と呼んでいた。ジー・モード宮路社長はその弟であり、ガンホーと株式会社ジー・モードとの業務・資本提携（2005 年 7 月）の背景にはそのような人間関係・信頼関係が影響していると推測

される。トークショーでは、新作発表した冒険がテーマの GRANDIA オンラインについて、元々は宮下兄弟のセガサターン向け作品であった名作 GRANDIA シリーズ（累計販売 200 万本超）のファンだった森下社長の要望でオンラインゲーム化が実現したことも紹介された。オンラインゲーム No. 1 のガンホーと携帯ゲーム No. 1 のジー・モードがお互いの経営資源を組み合わせることにより、多様なサービスやコンテンツジー・モードの提供を計画する。

新作オンライン RPG に関する提携としては、株式会社ブロッコリー（キャラクター開発力）、株式会社ヘッドロック（高い開発力）とガンホー（オンラインゲームの運営実績）の 3 社が共同で企画・開発を行う「エミル・クロニクル・オンライン」（2005 年 4 月発表）等がある。

東京ゲームショウ 2005 のセミナー「TGS フォーラム 2005」で、堀取締役はアライアンスの重要性について言及しており、上記のような開発アライアンス以外にも、チャネルや海外展開の際の現地パブリッシャーとの連携の必要性を述べていた。

7. オンラインゲーム事業における投資と技術上の課題等

(1) オンラインゲーム事業に必要な能力

オンラインゲーム事業を行うにあたっては、ゲームに対する理解力および目利き力が求められる他、インターネット上でゲーム配信を行うため、ネットワーク技術・サーバー運営技術・課金等システム構築・コンテンツ配信能力・コミュニティ運営能力等の様々な能力を活かした総合サービス提供力が必要である。

(2) オンラインゲーム事業の投資

有価証券報告書によると、第 8 期事業年度（2004 年 1 月 1 日～12 月 31 日）にガンホーは、約 1 億 9 千万円の設備投資をしている。その主なものは、オンラインゲーム事業に係る設備を中心とした器具備品約 1 億 2 千万円、オンラインゲーム事業に係るソフトウェア約 7 千万円である。他に、リース契約による主な賃貸設備として、サーバー・PC 等で約 2 億 9 千万円（3 年間のリース料合計）ある。次期の 2005 年 1 月から 12 月までの重要な設備の新設については、オンラインゲーム開発・運営機器等で約 4 億 9 千万円、オンラインゲーム制作投資で約 4 億 4 千万円を予定している。

ラグナロクオンラインを無料で提供していた 2002 年 9 月末に登録会員が約 80 万人に増えた（同時接続者数は 30 万人以上）ため、10 月にゲームのサーバー数を約 90 台に倍増させる。サーバーは都内のデータセンター内に設置しており、当初、サーバー 45 台で運営されていた。15 台で 1 つのゲーム内「世界」を形成、それぞれの「世界」での常時参加者は 5 千人程度が適正規模とされる。ユーザー受け入れ態勢を強化したうえで、有料サービスに移行して事業化した。2004 年 8 月、ブロードバンド協議会の研究会で、堀氏はガンホーのサーバーネットワーク構成等について紹介した。ゲームサーバー群は、2 拠点に分散設置されており、ダークファiberで相互に接続、内部は BGP4 を用いてマルチホーミング

構成をとることで、一方の拠点で回線やルータの障害が発生した場合でもサービスを停止せずに提供できるという。

(3) 技術革新・システムトラブル等に関する事業上のリスク

有価証券報告書では、事業等のリスクとして、技術革新への対応およびシステムトラブルについて、つぎのように取り上げている。

オンラインゲーム市場は、ネットワーク技術およびサーバー運営技術に密接に関連しているが、これらの技術分野は、技術革新が著しいという特徴がある。ガンホーは、適時にコンピュータ技術等の進展に対応していく方針だが、想定していないような新技術・新サービスの普及等により事業環境が急激に変化した場合、必ずしも迅速には対応できない恐れがある。

またオンラインゲーム事業は、サーバーを介してサービス提供を行っており、災害、コンピュータウイルス、通信障害等、予測不可能な事由によりシステムがダウンした場合、アクセス数の増加等の一時的な過剰負荷によってデータセンターのサーバーが作動不能や誤作動した場合、オンラインゲームにバグがあった場合等について、営業不可能になることも考えられ、業績や事業展開に影響が出る可能性があるとしている。

(4) オンラインゲームを支える人たち

「ゲームマスター」(出所：日本経済新聞 2003 年 6 月 3 日)は、通信回線を通じて数千人が参加するオンラインゲームの監視役である。専用のキャラクターを操り、システム上の不具合と利用者間のトラブルに対処する。システム上の不具合では、ある場所では操作ができなかったり、アイテム(小道具)が勝手に増えたりする。こうした不具合を即座に発見し、利用者を誘導する。アイテム取引などを巡って、利用者間で生じたトラブルや嫌がらせ行為の仲裁も重要な仕事だ。一方、競技会やアイテム取引市場などゲーム内でイベントを開催し、ゲームの盛り上げ役も担う。ゲームの運営会社が社員やアルバイトなどを配置するのが一般的だが、特有の経験が必要とされ、業界では不足気味で、ゲームマスターの事業受託に乗り出す会社もある。

ガンホーの堀誠一氏は、ひとくくりでゲームマスターと呼ばれている職業が、今後、「キャスト」と「ガーディアン」の2種類の役割に分化していくと指摘している。キャストは東京ディズニーランドのミッキーマウスの中の人のようにその世界でお客を楽しませる役目、ガーディアンはシステムを守護する役割で、不正行為の取り締まりなどを行う役割がある。ガーディアン GM は安定的な職業に、キャスト GM は人気商売的な色合いが濃く生存競争が激しい職業になるだろうと述べている。

ゲームを制作する「クリエイター」の養成学校は、スクウェアの「ファイナルファンタジー7」が大ヒットした 1997 年、クリエイター志望者が急増したため、次々と設立された。しかし、その後の国内市場の伸び悩みから淘汰が進み、2003 年には 10 校程度となった。技術の進歩も目まぐるしい。「プレイステーション2」など高性能のゲーム機が登場してからは、ソフト制作現場が大規模化し 100 人近くがかかわることも珍しくなくなり、企

画、デザイン、画像、プログラミングなど分業体制が確立している。またオンラインゲームの普及で、ネットの知識も求められるようになり、各学校ではカリキュラムに採用し、携帯電話向けに Java の授業も設けている。学校関係者は、「大作が中心となった結果、ゲーム会社は社内で人材を育成するリスクを取れなくなった」と言う。

8. ラグナロクオンラインを運営して

(1)大規模オンラインゲーム運営上の課題

CEDEC2003 のセミナー『オンラインゲーム運営の現実～リリース直後に発生するコンテンツの課題』で、ガンホーの堀テクニカルディレクター（当時）は、順調とは言えない時期もあったラグナロクオンラインの運営経験をもとに、運営上の問題についてつぎのように述べている。

MMORPG ではユーザー規模に応じて運営陣が取り組むべきテーマが異なり、ユーザー規模が大きい MMORPG で問題となる「システム性能」「クラッキング」「インターネットのコミュニティの揺れ」に対するノウハウが不足していたと事例をもとに紹介した。

システム性能については、サーバーシステムの負荷、メンテナンスビリティ、サーバー増設コストの3つに分けられるとし、説明を加えている。サーバーシステムの負荷は、例えば、予想以上にコミュニティが増大すると、パーティチャットなどエリアサーバー外に置かれたチャットサーバーへのパケットの負荷が増大し、MMORPG としては致命的とも言えるチャットができない状態になる。またメンテナンスビリティの問題として、運用過程で、ログ管理システム、システムの保守などが新たな問題として浮上してきた。さらに、増えたユーザーに対して、サーバーを増設・投資することは、ハードや人員コストを増やすことになり、運営コストの増加を招く。

ラグナロクオンラインでは、クラッキングが問題になった。最初は少数であったクラッキングが、他人がするから自分もとクラッキングをするユーザーが増えるため、一次発生を食い止めることが重要だと述べている。ラグナロクオンラインでは、自動的にモンスターを攻撃、アイテムを売却するなど操作を自動化して経験値やお金を稼ぐ BOT プログラムに悩まされた。BOT は韓国ではほとんど問題になっていなかったため、対策がとられていない。BOT は、国際的なクラッキンググループにより開発されているらしい。

インターネットのコミュニティの揺れについては、インターネットの掲示板の低モラル化、ユーザー同士の衝突、煽動、虚偽情報の流布などマイナスのスパイラルが発生している。こういった問題は、ユーザーのフラストレーションになり、ユーザー規模が大きい場合、運営体制に対する批判につながってしまう。

2003 年 8 月、「ラグナロクオンライン」ユーザーと運営陣の会合（ラグナロクオンラインサミット）において、参加者に対して、過去 1 年にわたる運営に関していくつかの大きな失敗があったとし、堀氏は謝罪している。具体的には、不安定なサーバー、βテスト中に十分な説明なしにグラビティからガンホーへと運営が交代したこと、アカウント停止の

ミス、大手ITセキュリティ情報サイト「Net Security」が調査したインシデント事後対策のワーストに選ばれたという4点があげられた。

パッケージゲームとは違うオンラインゲームならではの課題であり、ISAGA2003でガンホー社長（当時）孫泰蔵氏が言っていたように、「オンラインゲーム運営はビジネスとして非常に難しい。」のである。

(2) オンラインゲーム事業立ち上げ段階での課題

堀氏は、オンラインゲーム事業を立ち上げるうえで注意すべき点として、「ランニングシステムであるという認識」「サーバーサイドでの考慮点」「クライアントサイドでの考慮点」「プレテストの活用」の4つのポイントを提示している。

ランニングシステムであるという認識は、オンラインゲームは開発終了したら終わりではなく恒常的な開発と運営が必要であるため、重要である。開発リソースの固定化への対応、ゲームマスターや課金システムなど特別な運用リソース確保さらに障害対応のための365日24時間のサポート体制などが求められる。開発から運営への引継ぎが難しく、また常にシステムが更新されるため、情報共有がしっかり行われていないとユーザーサポートが適切にできない。開発リソースをそのまま運営リソースにすると、会社としての技術力低下や新規開発ができないなどの問題が発生する。

サーバーサイドの問題で注意すべき点は、サーバー間トラフィックがあげられる。通常、クライアントとの接続はギガビットイーサなどの大きな回線で行われるが、コストの問題もあってサーバー間ではそこまで強力なシステムを用意できないことも多いため、注意を要する。また、システムの保護は当然必要であるが、トラフィック対策のため、ファイアウォールの設置ができない場合、他のデータ保護対策を講じる必要がある。サーバー規模について、コストの観点から「MMO+MO」がトレンドになりつつあると説明した。特定のシチュエーションで、MOのように数人～数十人だけの世界に転送するシステムであり、フルMMOと比べると低コストでサービスを実現できる可能性がある。

クライアントサイドの考慮点として、クラッカー対策ではパケットやクライアント内メモリの解析対策は必須となる。他には、キーボードマクロがあるが、キーボードやマウス、コントローラの動きを擬似的に再現するマクロウェアは、人が入力しているのとは見分けが難しい。単純なパターンの繰り返しで経験値やお金を稼げないように考慮する必要がある。パッチに関する問題として、ユーザー数が増えると、パッチ配布時のアクセスに耐えるため、サーバーの強化が必要になる。

プレテストとして、クローズドとオープンの違いについて説明された。クローズドでは、コンテンツ内容をすべて公開しなくても良く、規模やユーザー層を運営側がコントロールできるメリットがあるが、負荷テストが行えなかったり、ユーザー評価不足による検証の不足というデメリットがある。オープンテストでは、幅広いテスターから情報収集でき、口コミでコンテンツ認知度をあげることができるメリットがあるが、ユーザー数が極端に増加した場合、テスターからの情報が集中してしまうデメリットがある。有料化した時の

キャラクター移行を実施するのであれば、新規ユーザーとのバランスを検討する必要がある。プレテストをプロモーションとして活用することは、効果があるが、予想が外れた場合には運用プランニングに影響がでる。

「アジア オンラインゲーム カンファレンス 2005」において、ガンホーの堀氏はゲーム開発者としての課題について、つぎのように述べている。例えば、レイテンシ（ネットワークの遅延）の問題は、アプリケーションレベルでは開発者側が解決に取り組むべき問題であるが、ネットワークインフラレベルでは通信キャリア等と情報交換が必要である。ラグについては、必ずしもレイテンシなど回線の問題ばかりではなく、アプリケーション内部のアンバランスな部分（パフォーマンスを考慮せずに書かれた初期のコードのブラックボックス化等）に起因するもの、プレイヤーのPCスペックの不足などがある。

ライブラリが構成されていて、構成がしっかりできているシステム上でいかにどういう表現をするかというパッケージゲームの発想とは異なり、オンラインゲームはPCを起動させた時点（ゼロ）からゲーム空間を作っていける可能性がある。昔のPCゲームが進化してきた過程で各ソフトハウスがさまざまなソフトを開発していったのと同じパラダイムが、「ネットワーク」というキーワードのものに繰り返されると言える。その中で、慣れ親しんだ発想から抜け出すように努力が必要である。

9. パッケージゲームとオンラインゲームのビジネスモデルの違い

パッケージゲームソフトは、売り切り型であり、「販売本数×単価（ソフト価格）」が売上になり、短期で投資回収される。発売初期に大きく売り上げ、後は下降していく。発売初週に全体の約3割が売れ、10週目で累計売上は8割程度、6カ月後にはほとんど売れなくなってしまうというデータもあり、長期にわたって収益をあげることは難しい。投資は、ゲーム開発投資およびマーケティング投資が中心である。

一方、オンラインゲームは、毎月課金型であれば、毎月継続的に回収することになるため、一定水準に達するとユーザー数は安定し緩やかに上昇する。アカウント数（登録ユーザー数）×月額利用料、アバター・アイテムの販売料、広告など多様な課金スタイルが考えられる。投資は多岐にわたるが、ユーザー・コミュニティが成立すると長期的な安定収入が期待できる。投資は、ゲーム開発投資およびマーケティング投資までは同じであるが、オンラインゲーム独自の投資として、データセンターやネットワークシステムなど運用システム投資、課金システム構築投資、アップデート開発投資等がある。

ガンホーの森下社長は、パッケージゲームとオンラインゲームのビジネスモデルの違いについて、つぎのように述べている。「ラグナロクオンラインは、今年で3年目になりますが、ユーザーに飽きられないような取り組みを育てていきたい。MMORPGは、終わらないマラソンのようなものですから、RAGNAROK ONLINE Japan Championship（イベント）のようなスポーツ感覚で競える要素をゲームの中に取り入れていければと思う。パッケージビジネスでは単発でゲームがおもしろければいいということがあるかもしれないが、オンラ

インゲームのビジネスモデルは長期的なものです。これを成立させるには、ファンを育てていくしかない。」

セガの染谷オンラインマーケティング部長も、TGS フォーラム 2005 において、「オンラインゲームビジネスはサービス継続提供型ビジネスであり、新規ユーザー獲得数と離脱者数（継続率）が重要で、特に離脱者数を減らすために既存ユーザーの満足度が重要だ。長期的に遊んでもらえるゲームバランスを初めから仕込んでおく必要がある。」と述べている。

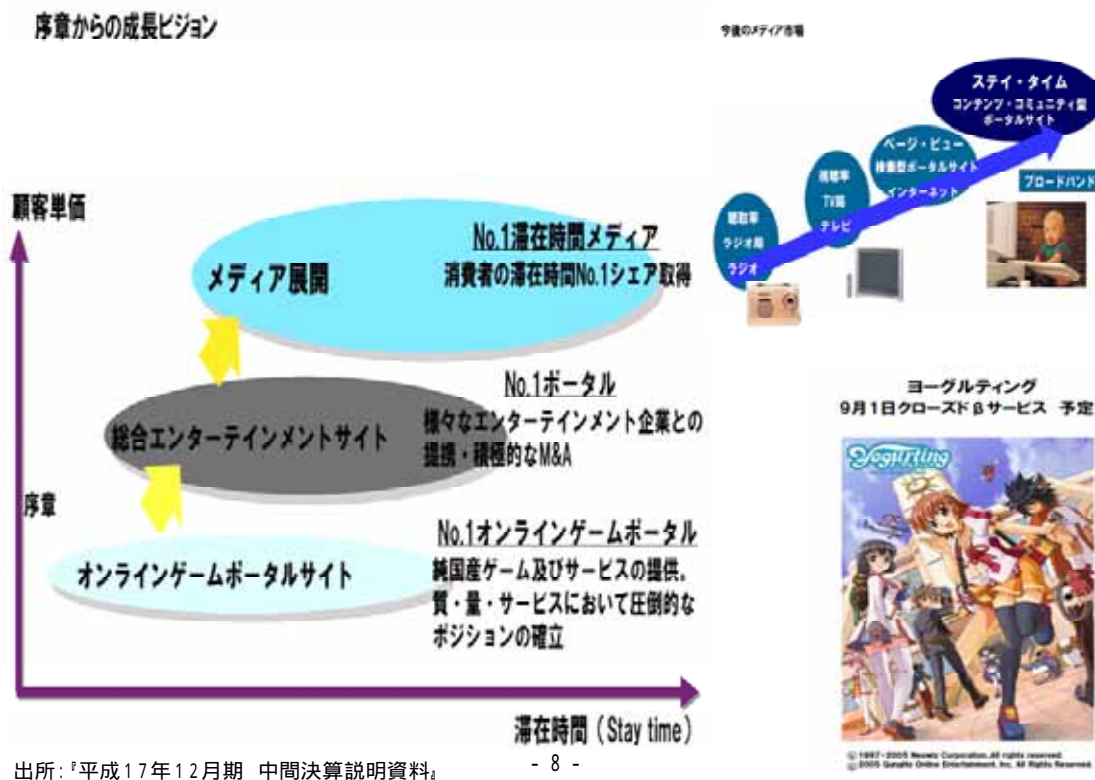
10. 今後の事業展開

森下社長は、ガンホーの今後の事業展開について、つぎのように述べている。

「2005 年下期にオリジナルコンテンツを持つことを優先に開発を進めている。従来までのガンホーは開発人員がいなかったため、日本国内の展開に特化したライセンスモデルしか実現できなかった。今後は世界展開をにらみ、一定のリスクを負担した上でオリジナルコンテンツを開発する挑戦を行う。市場が成長期にあり先行者メリットを狙える台湾・中国・タイ・マレーシア等アジア諸国へのビジネス展開は、重要だと思う。アジア特有のホスピタリティを武器にした運営力で、欧米も視野に入れた世界進出のチャンスを狙う。」

2005 年 12 月期中間決算説明資料によると、ワンソースマルチユース展開、マルチタイトル化（ポートフォリオ）、出口を携帯電話や家庭用ゲーム機にも拡大してハードに依存しないマルチプラットフォーム戦略等が構想されている。

「大規模なコミュニティ上では、買い物をする、映画を見る、音楽を聴く、花火大会等の季節毎に行われるイベントへ参加する等、私達がリアルな空間で日常的に行っている活動を EC として展開することも可能ではないかと考えている。例えば、テーマパークでの買い物が一つのエンターテインメントとして成立しているように、ユーザーとガンホーが創造するオンライン・コミュニティを通じて、ガンホーが提供する様々なものがエンターテインメントとなるようなビジネスモデル「Online Communitainment(コミュニテインメント)」というビジネスモデルを作りあげたい。」森下社長は、オンラインゲームを土台に、単なるゲームを超えたビジネスモデルを描いている。



【設問】

アニタ・マクガーハン「産業はいかに進化するのか」『DIAMOND ハーバードビジネス』を併せ読んで以下の問いについて考えてください。ガンホーというケースを題材に含めますが、これまでのようなケースにかかわる議論ではなく、マクガーハンの考え方についてもディスカッションしたいとおもいます。提出課題はありません。

1. ゲーム業界の産業進化について分析してみてください。
2. オンラインゲーム業界はどのように位置づけられるでしょうか。
3. オンラインゲーム業界のコア資産とコア活動を明確にしてください。
4. 産業進化の分析と事業システム分析の接合可能性について考えてみてください。

参考文献・資料・URL

『2005 オンラインゲーム白書』(2005 年) メディアクリエイト総研編

『2005CESA ゲーム白書』(2005 年) 社団法人コンピュータエンターテインメント協会

新宅、田中、柳川『ゲーム産業の経済分析』(2003 年) 東洋経済新報社

魏、新宅『韓国オンライン・ゲーム産業の形成プロセス分析』(2002 年) 東京大学経済学部 I T M E Discussion Paper No.102

魏、新宅『韓国オンライン・ゲーム産業の形成プロセス』(2002 年) 赤門マネジメント・レビュー

ガンホー・オンライン・エンターテイメント株式会社 平成 17 年 12 月期 中間決算説明資料

同 新株式発行並びに株式売出届出目論見書 平成 17 年 2 月

同 有価証券報告書 事業年度(第 8 期)平成 16 年 1 月 1 日～12 月 31 日

「VB が主役 市場を拓く 白熱するオンラインゲーム」日本経済新聞 2005 年 8 月 30 日

News Edge「孤軍・孫正義氏の「弟よ」」日経産業新聞 2003 年 7 月 4 日

「ゲームクリエイター学校」日経産業新聞 2003 年 1 月 28 日

「ガンホーがサーバー倍増」日経産業新聞 2002 年 10 月 18 日

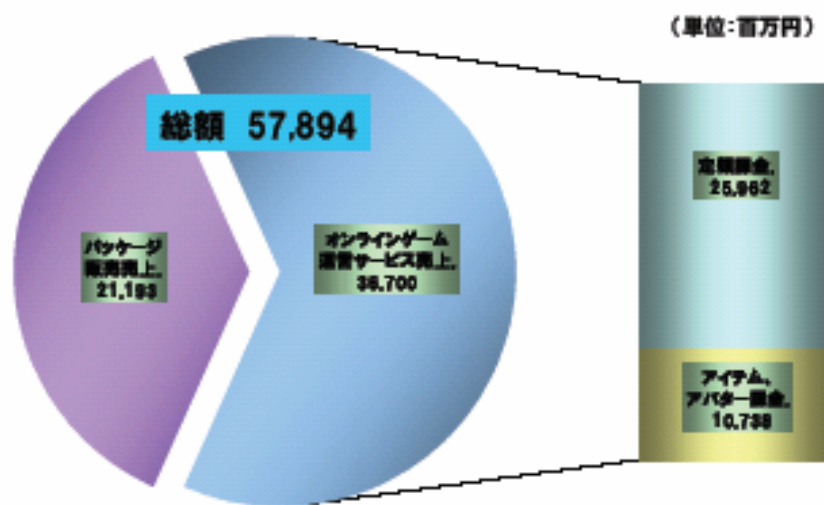
ガンホーのホームページ <http://www.gungho.jp/>スクウェア・エニックスのホームページ http://www.square-enix.com/jp/index_f.html

その他オンラインゲーム関連ホームページ

付属資料 1

オンラインゲーム市場の概況

2004年オンラインゲーム市場規模



出所:オンラインゲームフォーラム「オンラインゲーム市場統計調査報告書2005」

当社のラインナップ

定額課金

オンラインRPG
ラグナロクオンライン
A3
オンラインアクションゲーム
ポトリス2

アイテム課金

オンラインRPG
TANTRA
オンラインアクションゲーム
ゲットアンプト
サバイバルプロジェクト

出所：ガンホーの「2005年12月期 中間決算説明資料」(2005年8月)

付属資料2 ゲームスクール「デジタルエンタテインメントアカデミー」カリキュラム等

- 次世代のクリエイター育成を目的に、エンタテインメント・IT業界を代表する22社のバックアップの下、運営されている。前身は91年設立のエニックススクールで、ゲームスクールとして最も古い歴史がある。実際にゲーム開発経験がある人を講師に起用しており、3分の2が現在最新のゲーム開発に関わっている現役のクリエイター。エンターテインメント業界で必要とされる技術を、最新の機材を使って2年間で学ぶ。
- プログラムエキスパートコースとグラフィックデザインコースの他に、ゼミという選択科目（プログラム系、グラフィック系、サウンド系、企画系等）がある。1年次には、コンピュータ概論、ゲームデザイン論、開発技術、数学、C言語、3D理論、2DCG、3DCG、デッサン、ゲームプログラミング、アセンブリ、サウンド等を、2年次には、ネットワークプログラム、JAVA、C++、3Dプログラム、CGデザイン、サーバ・コミュニケーション・モーションキャプチャーの実習、制作指導等を受講する。

(出所：デジタルエンタテインメントアカデミーのホームページをもとに松山が編集)

URL <http://www.d-e-a.co.jp/>