

Title	ゲーム市場におけるヒットの要因：ポケットモンスターと妖怪ウォッチの比較からの考察
Sub Title	
Author	石川, 淳(Ishikawa, Jun) 山本, 晶(Yamamoto, Hikaru)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3020号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3020">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3020</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2015 年度）

論文題名

ゲーム市場におけるヒットの要因  
—ポケットモンスターと妖怪ウォッチの比較からの考察—

主 査	山本 晶
副 査	小幡 績
副 査	齋藤 卓爾

学籍番号	8 1 4 3 0 1 0 9	氏 名	石川 淳
------	-----------------	-----	------

## 論文要旨

所属ゼミ	山本品 研究会	学籍番号	81430109	氏名	石川 淳
(論文題名)					
ゲーム市場におけるヒットの要因 —ポケットモンスターと妖怪ウォッチの比較からの考察—					
(内容の要旨)					
<p>本研究では停滞気味の昨今の家庭用ゲーム市場において高い売上本数を達成しているポケットモンスターと妖怪ウォッチという2つの作品と、その作品の制作会社であるゲームフリーク及びレベルファイブを取り上げ、なぜ好業績をあげているのかを「ソフトのゲームデザイン」と「企業戦略面」の2側面から考察するものである。</p> <p>既存の研究としては、ゲームソフトが市場にどのような形で受け入れられるかといったゲーム市場のユーザーモデルや商品の普及モデルに関して、コアゲーマーの影響力を起点とするエバンジェリストのモデルを利用したものが過去に幾つか見られる。しかしながら、こうしたソフトをいかにマーケットに浸透させていくかの「ソフトのゲームデザイン」に関する製品レベルの話題にフォーカスしたものがほとんどで、企業のトップや従業員が変化の激しい市場環境に対しどのような「企業戦略」で対応すべきなのか、過去の成功企業がどのように対応してきたのかの組織・戦略論に関しては取り扱われていない。本研究では「ソフトのゲームデザイン」と「企業戦略面」の2面からの分析を組み合わせることにより、既存研究にない新たな視点を提供しようとするものである。</p> <p>本研究は、仮説構築型のケース・スタディとなる。ポケットモンスターを開発・プロデュースしたゲームフリーク及びクリーチャーズ、妖怪ウォッチを開発したレベルファイブの2つの企業ケースについて、資料とデータを整理し、既存研究で述べたユーザーモデルおよびゲームデザイン、ダイナミック・ケイパビリティの観点からまずは個別の分析をおこなった。その後、2つのケースの横断的な分析を実施し、仮説構築を試みた。資料とデータについては、主として日本で出版されている雑誌記事、書籍、文献から集めている。それらの資料とデータと整合するコンセプトを用いて、ゲーム業界での競争優位を獲得するための仮説を提示することが研究目的である。</p>					

ゲーム市場におけるヒットの要因  
—ポケットモンスターと妖怪ウォッチの比較からの考察—

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 修士課程  
石川 淳

目次

1. はじめに	2
1.1 研究の背景と問題意識	2
1.2 本稿の構成	5
2. 既存研究レビュー	6
2.1 「ゲームデザイン」の既存研究	6
2.2 「組織能力論」の既存研究	11
3. 研究方法	14
4. 事例研究	15
3.1 ポケットモンスター	15
3.2 妖怪ウォッチ	22
5. ケース横断的分析および考察	26
6. 総括	29
謝辞	30
参考文献	31

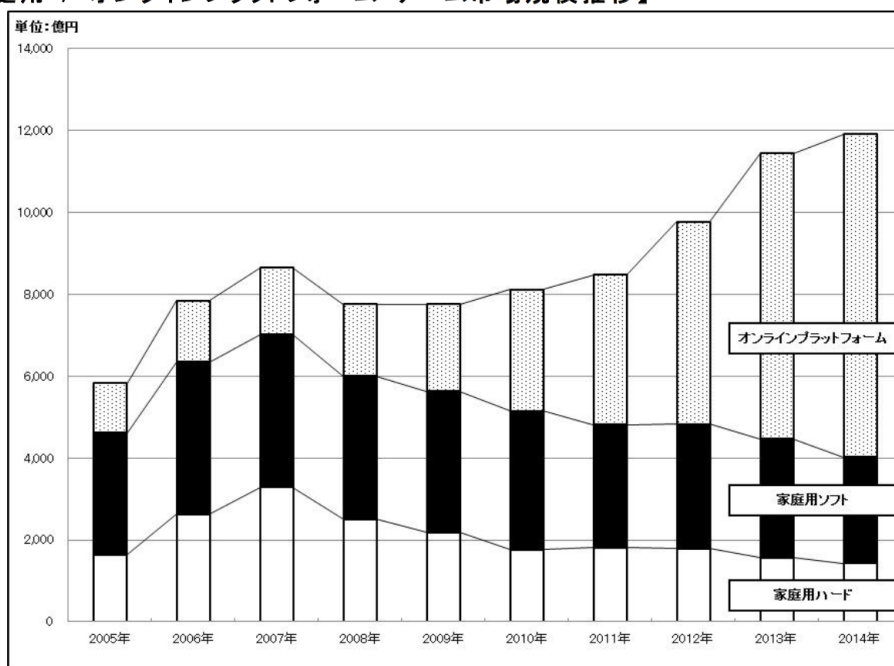
## 1. はじめに

### 1.1 研究の背景と問題意識

2014年に国内ゲーム市場は1兆1925億円で過去最高となり、初の1兆円越えを記録した2013年から更なる伸びをみせた。家庭用のハード・ソフト(オンライン販売を含む)の市場規模は4039億円と前年比426億円減少したものの、オンラインプラットフォーム(ゲームアプリ・フィーチャーフォン、PC)市場は、前年比13%増の7886億円と、2014年も更に伸長した。特に、「モンスターストライク」や「ディズニー ツムツム」といったヒット作が登場した国内ゲームアプリ市場は前年比18%増の7154億円となり、国内ゲーム市場規模の拡大に大きく貢献した。また、数多くのゲームアプリがLINE等のソーシャルサービス上でも展開され、注目を集めた。(図1-1)

図1-1

【国内 家庭用 / オンラインプラットフォーム ゲーム市場規模推移】



出典:ファミ通ゲーム白書 2015

集計期間:2004年12月27日~2014年12月28日 (※2015年4月時点での情報に基づいて作成)

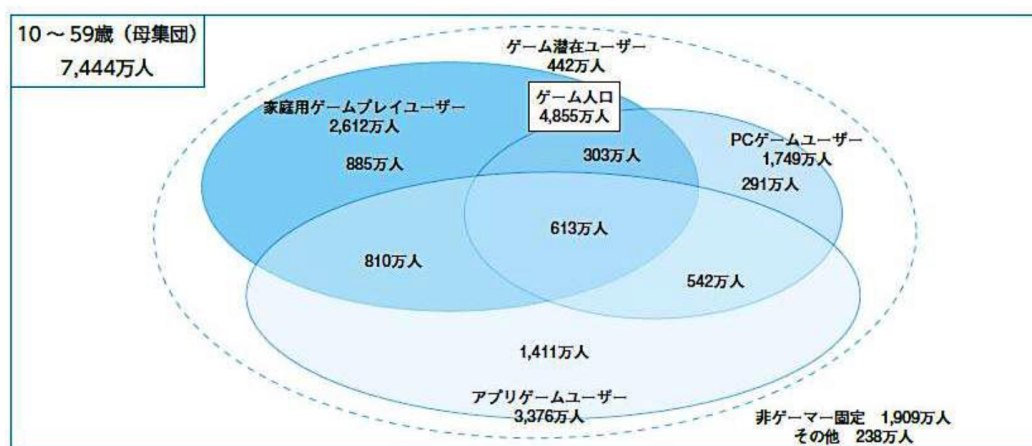
国内のメインゲーム環境別ゲームユーザー数に関して、ファミ通ゲーム白書

2015によれば日本国内のゲームユーザー人口は4885万人となっており、前年の4666万人から189万人増加した。そのうち、アプリゲームユーザーが前年の2861万人から3376万人に増加し、市場の牽引に貢献している。そのほかでは家庭用ゲームユーザーが2612万人(前年2783万人)、PCゲームユーザー(ブラウザゲーム含む)が1749万人(前年2037万人)という形で分布している。

うち単一プラットフォームでゲームを遊ぶユーザーは、家庭用ゲーム885万人、PCゲーム291万人、アプリゲーム1411万人となっている。このうちアプリゲームでしか遊ばないユーザーは前年の863万人から548万人の大幅な増加となり、スマートフォンやタブレット端末といったモバイル汎用機によるゲームの普及が窺える。またゲーム人口のおおよそ半数にあたる2268万人が複数プラットフォームでプレイしていると回答していることから、ゲームマーケットの多様化も進んでいる。(図1-2参照)

図1-2

【2014年国内 メインゲーム環境別 ゲームユーザー分布図】



出典:ファミ通ゲーム白書 2015

こうしたモバイル汎用機が普及する状況の中で、ゲームのダウンロード流通が容易になり、劇的な低コストで遊ぶことが可能になることで従来のような価格水準であればゲームをしなかった顧客が市場に引き入れられた。また、こうした需要の一部は急速に製品関与を高め、購買関与も高める結果となった。(池尾, 2013)その結果として、このような新たなユーザーが重課金することも多くなっている。

一方で、モバイル汎用機でプレイできるゲームアプリの牽引によりゲーム市場全体としては伸長しているものの、家庭用ゲーム市場に目を向ければ縮小傾向である。家庭用ゲームを中心に開発するメーカーにとっては、市場の規模縮小を止めるために、従来とは異なったそれらの新たなユーザー層に対していか

にリーチできるかが課題となっていることは間違いないであろう。また、同じく家庭用ゲームメーカーでは、次世代ゲーム機用ソフトを開発するためのツールへの巨額投資費用の問題や、販売本数が読めず売上保証のない新規タイトルの減少(逆に、ダブルミリオンを達成するタイトルは5本と増加。これは2006年以來8年ぶり。なお、主要な家庭用ゲーム機向けにリリースされたタイトルは2014年は454本)が課題としてあげられる(図1-3参照)。それでは、そのような状況下で家庭用ゲームメーカーはどのような戦略が必要なのだろうか。ゲームメーカーとして、どのようなゲームタイトルを商品として発売すればいいのだろうか。ヒットするゲームタイトルには共通点があるのだろうか。

以上が、本研究の出発となった問題意識である。

本研究では停滞気味の昨今の家庭用ゲーム市場において高い売上本数を達成しているポケットモンスターと妖怪ウォッチという2つの作品と、その作品の制作会社であるゲームフリーク及びレベルファイブを取り上げ、なぜ好業績をあげているのかを「ソフトのゲームデザイン」と「企業戦略面」の2側面から考察していきたい。

既存の研究としては、ゲームソフトが市場にどのような形で受け入れられるかといったゲーム市場のユーザーモデルや商品の普及モデルに関して、コアゲーマーの影響力を起点とするエバンジェリストのモデルを利用したものが過去に幾つか見られる。しかしながら、こうしたソフトをいかにマーケットに浸透させていくかの「ソフトのゲームデザイン」に関する製品レベルの話題にフォーカスしたものがほとんどで、企業のトップや従業員が変化の激しい市場環境に対しどのような「企業戦略」で対応すべきなのか、過去の成功企業がどのように対応してきたのかの組織・戦略論に関しては取り扱われていない。本研究では「ソフトのゲームデザイン」と「企業戦略面」の2面からの分析を組み合わせることにより、既存研究にない新たな視点を提供しようとするものである。

図1-3

図：2014年 年間ソフト販売本数 TOP10

	タイトル	メーカー	機種	発売日	年間販売数
1位	妖怪ウォッチ2 元祖/本家	レベルファイブ	3DS	14/7/10	3050178
2位	ポケットモンスター オメガルビー/ アルファサファイア	ポケモン	3DS	14/11/21	2464850
3位	モンスターハンター4G	カプコン	3DS	14/10/11	2381177
4位	大乱闘スマッシュブラザーズ for Nintendo 3DS	任天堂	3DS	14/9/13	2066022
5位	妖怪ウォッチ2 真打	レベルファイブ	3DS	14/12/13	2007327
6位	妖怪ウォッチ	レベルファイブ	3DS	13/7/11	994346
7位	マリオカート8	任天堂	Wii U	14/5/29	842053
8位	ドラゴンクエストモンスターズ2 イ ルとルカの不思議な鍵	スクウェア・エニックス	3DS	14/2/6	748139
9位	星のカービィ トリプルデラックス	任天堂	3DS	14/1/11	687957
10位	大乱闘スマッシュブラザーズ for Wii U ※集計期間は発売日～14/12/28	任天堂	Wii U	14/12/6	478366

出典：ファミ通.com  
<http://www.famitsu.com/news/201401/07046108.html>

## 1.2 本稿の構成

上記に述べた問題意識をリサーチ・クエスチョンとして明確化し、研究テーマとしてまとめたものが表1-1である。

表1-1

研究テーマ	リサーチ・クエスチョン
研究テーマ1	同ジャンル・カテゴリでともにヒットしているゲームであっても、ゲーム内容・ゲームデザインは異なるのではないか
研究テーマ2	ゲームソフトのヒットには何かしらの共通性がある、それは企業の戦略・ケイパビリティと関連しているのではないか



まず「研究テーマ1」では、昨今におけるヒットしたゲームタイトルを研究対象に、ヒットするゲームは同ジャンル・カテゴリ(例:アクションゲーム)においてもそれぞれゲーム内容やゲームデザインはまったく異なるのではないかという問いについて分析を試みる。2014年の家庭用ゲーム市場におけるヒット作であるポケットモンスターと妖怪ウォッチは一般的に同ジャンル(RPG)で類似のカテゴリ(双方ともキャラクターが前面に押し出されている)とみなされているが、ゲームが誰に向けてデザインされているかが異なっているのではないか。既存研究レビューの項で後述するが、既存研究においては、ゲーム市場においてはある特定のユーザー層が極めて重要な役割を果たしており、そのユーザー層が好むゲームデザインを無視できないと考えられているが、それはこの2015年現時点においても有効に機能しうる理論なのだろうか。両タイトルの各ケース分析からそれを明らかにする。

次に「研究テーマ2」では、「研究テーマ1」で取り上げるゲームタイトルとその制作会社を研究対象に、ヒットを生み出すファクターとは何かを、特にその制作会社の持つ企業戦略・ケイパビリティの面にフォーカスし明らかにする。これはポケットモンスターと妖怪ウォッチという近年のヒットゲームタイトルを生み出したゲームフリークとレベルファイブの各ケース分析からそれを明らかにする。

本稿の構成は、まず 2. で関連分野の既存研究をレビューして本研究の位置づけを明確にし、次の 3. で研究方法を明らかにする。4. で各ケースの事例分析をおこない、そして 5. でそれらを横断的に議論し、本研究の総合仮説を提示する。最後に、6. で本研究の貢献と今後の課題を明らかにする。

## 2. 既存研究レビュー

本章では、1. で示した研究テーマに関する既存研究のレビューをおこない、本研究の位置付けを明確にする。まず研究テーマ1に関連する「ゲーム市場におけるユーザー分類」および「ゲームデザイン」について、次いで研究テーマ2に関連する「組織能力論」について取り扱う。

### 2.1 ゲームデザインの既存研究

#### 2-1-1 普及ネットワーク

本研究ではゲームデザインの分析から、ヒットの構造を明らかにすることを主たる目的においている。ロジャーズ(2007)の普及ネットワークは後述する一般

的にゲーム業界で用いられているユーザーモデル/普及モデルのベースとなっている概念であるため、この項で簡単な整理をおこないたい。以下はロジャーズ(2007)が述べている普及ネットワークの特徴である。

- ・普及過程の心髄は、潜在的な採用者がイノベーションに対する仲間の経験をモデルとしたうえで模倣するところにある。
- ・人々がイノベーションを採用するか否かを決定する際は、すでにイノベーションを採用していて、しかも自分自身とよく似た人たちのコミュニケーション経験に依存することが多い。
- ・イノベーションに対する主観的な評価は対人コミュニケーション・ネットワークを通じて流れる。

#### 2.1-2 ユーザーモデル

今日のゲーム業界で使われている最も基本的なユーザーモデルであり、ペイトマン&ブーン(2009)によると、この2つのユーザーの本質は下記の通りである。

##### ■ ハードコア

- ・たくさんのゲームを購入し、プレイする。
- ・ゲームに詳しい(つまり、現在のゲームの慣習をよく知っている)。
- ・ゲームをプレイすることが、自分のライフスタイル、または優先事項となっている。
- ・チャレンジにわくわくする。
- ・評価が両極端になりやすい—つまり、同じタイトルを大勢の人間に買わせることが可能

##### ■ カジュアル

- ・あまり数多くのゲームをしない。しかし何度も遊ぶ可能性がある。
- ・ゲームの慣習についてあまりよく知らない。
- ・リラックスしたり、暇つぶしのためにプレイする。(テレビや映画を見るのと同じ)。
- ・楽しみや体験を求める。
- ・かなりばらつきがある—評価が白か黒になりにくい。

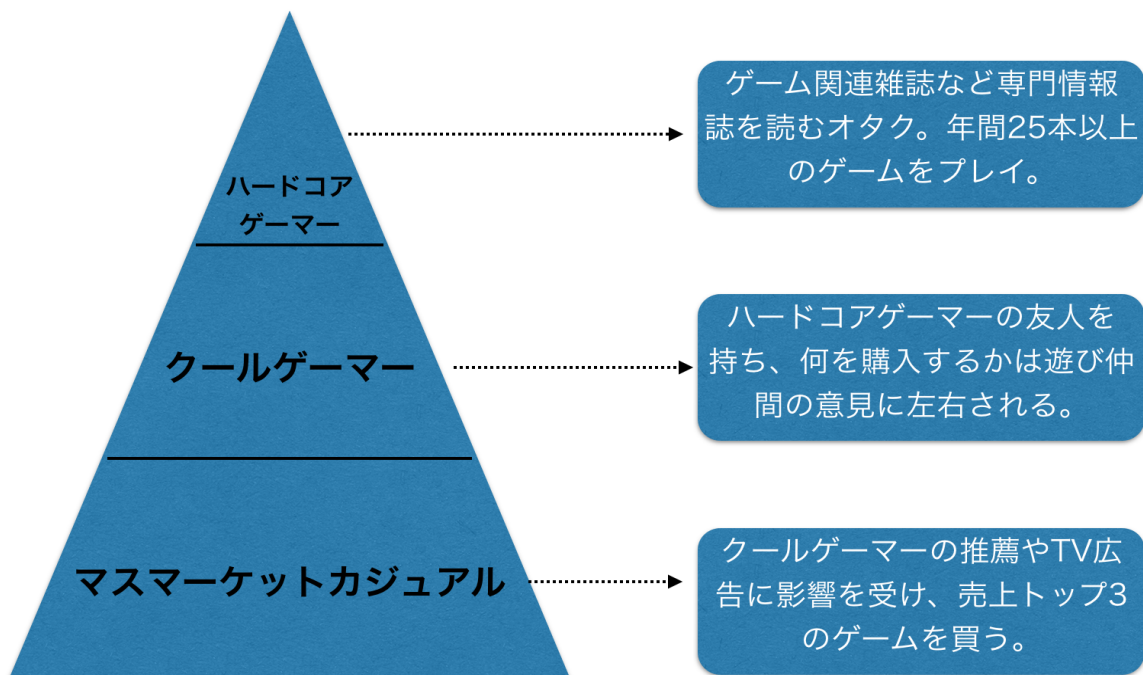
原則としてこの手法のメリットは、ゲームプレイをユーザに合わせ、ユーザー

を正確に分類し、ゲームの受容度を高め、高い売り上げへとつなげることである(ベイトマン & ブーン 2009) とされている。

### 2.1-3 Electronic Artsのユーザーモデル

2015年6月時点で世界最大のゲームパブリッシャーであるElectronic Arts社の独自の社内データとリサーチに基づくユーザーモデル(図2-1)である。図4は市場区分を示すとともに、これらのユーザー分類による相対的な市場規模も示している。この分類ではマスマーケットカジュアルゲーマーの市場規模が最も大きく、次いでクールゲーマー、ハードコアゲーマーの順で市場規模は大きい。また、ゲームの売上が、市場を通じてどのように広まっていくかも同時に示唆されており、ハードコアゲーマーはクールゲーマーのゲーム購入に影響を与え、クールゲーマーはマスマーケットカジュアルゲーマーのゲーム購入に影響を与えている。ここでのポイントは、マスマーケットカジュアルゲーマーという巨大市場を狙うにせよ、ハードコアゲーマーのニーズはおろそかにできないということである。ゲームについての認識および購入欲求が広がっていく経路は、このモデルにおいてはハードコアゲーマーが起点となる。

図2-1



出所：ベイトマン & ブーン (2009)

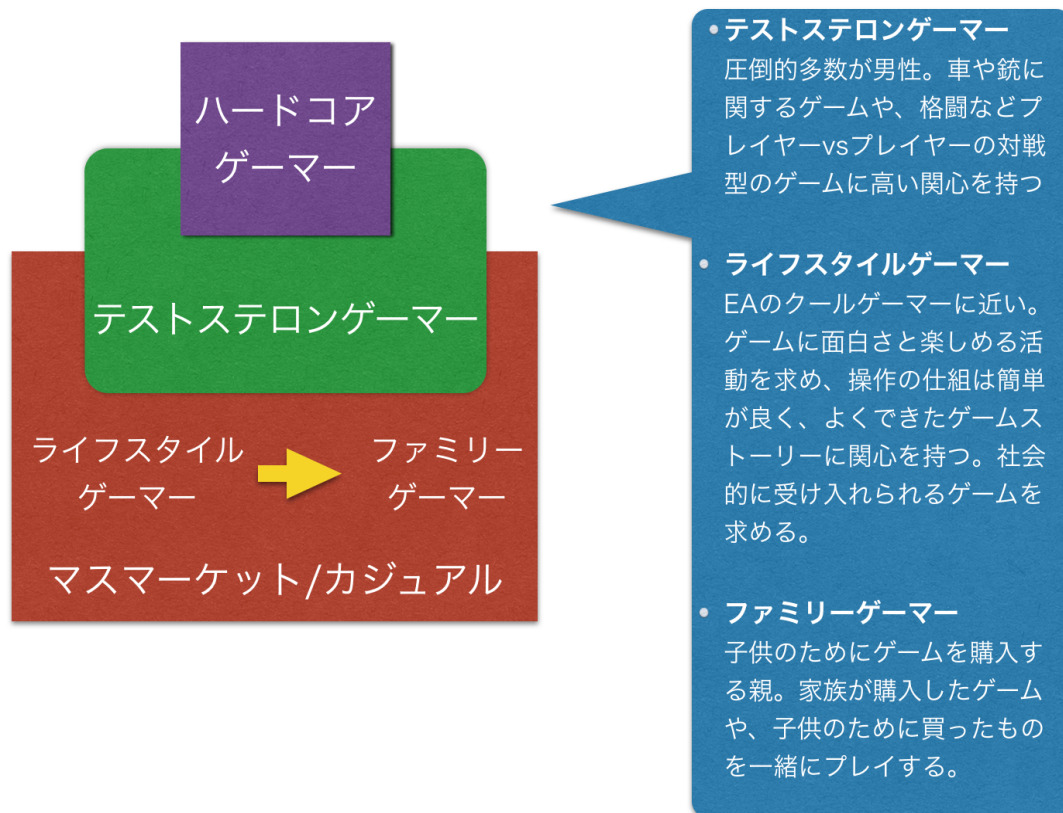
#### 2.1-4 ihoboのユーザーモデル

ビデオゲーム業界を顧客にするコンサルティング会社であるInternational Hobo社の社内において、2003年末まで用いられていたユーザーモデルが図2-2であり、このモデルは市場調査とケーススタディから生まれた理論である。

前述したElectronic Arts社のモデルと同じく、隣接するグループに影響を受けたり与えたりするとともに、ゲームについての認識および購入欲求の経路は、ハードコアゲーマーが起点となり広がっていく。また、このモデルの特徴は、以下の2点にある。

- (1) マスマーケット/カジュアルの層においては、縦の影響に加えて横の影響が存在する。つまり、ライフスタイルゲーマーはファミリーゲーマーに影響を及ぼす。
- (2) ハードコアゲーマーとマスマーケット/カジュアルの境界線にまたがるテストステロンゲーマー層も際立った特徴を持っている。

図2-2



### 2.1-5 ゲーム構造

ゲームの構造は、どのようなゲームがどのような市場に浸透しやすいかを考える際に重要である。本研究では、近年のゲーム業界で使われている2つの概念を取り上げて、研究対象のゲームがどのようなデザインになっているかを比較分析する。ここでは、2つの概念に関して簡単に整理をおこなう。

#### 1) ゲームプレイ

「あるレベルの成績を伴うおもちゃ」もしくは「成績志向の刺激」と定義され、勝利の達成という形や失敗を避けるという形式、あるいは進行を測定するという指標で、成績を評価する。(ベイトマン & ブーン 2009)

#### 2) トイプレイ

「エンターテインメントのための道具」もしくは「無頓着な刺激」と定義され、ゲームプレイとは異なり、ゲーム世界に関わる上で、ゲームの進行はオプション要素になる場合もある。(ベイトマン & ブーン 2009)

ハードコア/テストステロン層はゲームプレイのゲームデザインで狙いやすく、ライフスタイル/ファミリーといったカジュアル層はトイプレイで狙いやすい。

### 2.1-6 エバンジェリスト集団

他の層へとゲームの興味を伝える役割を持つ層として「エバンジェリスト集団」の存在がある。市場ベクトルを構築するのに利用できる主要なエバンジェリスト集団としてベイトマン&ブーン(2009)は次の3つを挙げている。1) 専門メディア, 2) 一般メディア, 3) ハードコア層

## 2.2 「組織能力論」

はじめに、企業の競争優位性の源泉を企業の「能力」に求める「能力ベース論」の概要を確認する。次いで、環境適合の観点から企業の資源や能力の組み換えを議論する「ダイナミック・ケイパビリティ論」の既存研究を確認し、本研究と既存の組織能力論のとの関係を明確にする。

### 2.2-1 能力ベース論

企業の競争優位性の源泉を企業の「能力」に求める「能力ベースアプローチ」は、企業が有効な資源を「保有」していたとしてもそれだけでは競争優位性を獲得することは出来ないのではないか。という「資源ベースアプローチ (Resource Based View; RBV)」に対する問題意識から生まれた資源の活用プロセスに注目する考え方である。Grant(1991)は、組織能力を「組織が保有する資源を調整・組み合わせる能力」と捉え、インプットである経営資源と、それを活用するプロセスである組織能力を明確に区別している。また、Stalk, et al.(1992)は、組織能力を「戦略的に理解されるビジネスプロセスの集合」として具現化されたものと定義し、顧客満足を高めるビジネスプロセスを構築することが競争優位性の高い組織能力につながると主張した。また、Stalk, et al.(1992)と同様に顧客への価値提供の観点から、より技術的なものにフォーカスした考え方に「コア・コンピタンス」がある。Prahalad & Hamel(1990)はコア・コンピタンスを「企業が顧客に特定の利益をもたらすことを可能にする一連のスキルや技術」と定義し、それが模倣困難な競争上の優位性をもたらす源泉であると主張した。

また、組織内部に蓄積する知識やその蓄積プロセスにフォーカスして組織能力を捉える見方もある。例を挙げると、センゲ(1995)は、知識蓄積のしくみを持つ組織、即ち「学習する組織」を「共同して学ぶ方法を絶えず学び続ける組織」と定義し、組織学習の視点で組織能力を議論している。Grant(1996)も、「組織能力の本質は個人の専門知識の統合である」として知識ベースに重点を置いた組織能力論を展開している。また、Leonard-Barton(1992)は、企業の資源活用能力を「コア・ケイパビリティ」と定義し、これは「知識のセット」とであると説明している。また、同時に「コア・リジディティ」という概念により、組織能力の「負の側面」も指摘した。これは、企業が置かれている環境に重大な変化が生じた時や、組織能力を強化する活動自体に硬直性が生じた時に従来強みであった組織能力が弱みになるという逆転現象をあらわしている。この

「コア・リジディティ」の概念が、環境変化に適合しながら組織能力をダイナミックに変えていくメタ組織能力の議論へとつながっている。

## 2.2-2 ダイナミック・ケイパビリティ論

以上で概観した「能力ベース論」や「資源ベース論」は有用なフレームワークだが、暗黙的に比較的安定した(静的な)環境を対象としたものである。これに対しダイナミック・ケイパビリティ論は、現実の環境変化の増大とともにそれらの理論がもつ限界に着目し、「環境が変化すれば資源や能力を組み替える必要がある」という発想にもとづく、企業の環境へのダイナミックな適応にフォーカスした考え方である。ダイナミック・ケイパビリティ論は比較的新しい研究領域であり、その定義に関してはある程度の合意ができつつあるが、確定的なものではなく、研究領域としては発展途上にある(ティース, 2013)。

ダイナミック・ケイパビリティ論を最初に提唱したのは Teece et al.(1997)であり、「資源ベース論(RBV)では不確実な環境にいかに対応するかという問題に対処できない」として、組織能力を更新するメタ組織能力の存在を議論することで、RBVの限界を克服しようとした。

ティース(2010)は企業独自の資産ベースを 継続的に創造・拡張・改良・保護し、価値ある状態に維持するために、独自の複製困難なダイナミック・ケイパビリティが必要であると論述している。

同じく、ティース(2010)は、「外部ビジネス環境が企業の財産をどう評価するかによって、企業の長期的なパフォーマンスがある程度決定されるものの、内部のダイナミック・ケイパビリティの開発と行使こそが企業の成功の核となる」と述べ、企業の長期的な競争優位の源泉はダイナミック・ケイパビリティにあると主張する。特に、以下のような特徴を持つ産業・企業にとって、ダイナミック・ケイパビリティの有無は、企業の業績と大きく関わることとなる。

第一は、その環境が国際的であり、急速な技術変化やそれに関する機会・脅威に完全に晒されていること。

第二に、顧客のニーズに対応する製品やサービスを創造するために、様々なインベンションが多角的に結合されなければならないという意味で、技術的变化自体が連鎖的であること。

第三に、発達したグローバルな財やサービスの交換市場が存在すること。

第四に、ビジネス環境が、技術・経営のノウハウを交換するための市場の未発達によって特徴づけられていること。

このような諸条件は、特にテクノロジー産業にあてはまり、本研究で扱うゲーム産業にも適合する。

ダイナミック・ケイパビリティはまた、機会と脅威の感知と形成する能力——感知(sensing)、機会を活かす能力——捕捉(seizing)、企業の資産を向上、再構築する能力——再配置(reconfiguration)ないし転換(transforming)という3つの能力に分解することが可能である。以下ではこの3つの能力について概括する。

市場や技術的機会の「感知」のための生態系フレームワークの要素として、車内R&Dを推進し、新しい技術を選択するプロセス、外部の科学や技術の発展を活用するプロセス、サプライヤーや協業者のイノベーションを活用するプロセス及びターゲットとする市場セグメント、変化する顧客ニーズ、カスタマーイノベーションを特定するプロセスが挙げられる。それらのプロセスを通じて、企業が学習して、新たな機会を感知、形成、測定する分析のシステムを構築することが可能となる。

戦略的意思決定の「捕捉」、すなわち遂行のために、カスタマーソリューションやビジネス・モデルの記述、保管物のマネジメントとプラットフォームのコントロールのための企業境界の選択、意思決定プロトコルの選択及びロイヤリティとコミットメントの構築といった行動をとる必要がある。

資源の「再配置ないし転換」、すなわち結合、再構成、資産保護のスキルとしてあげられるのは、分権化と準分解可能性、共特化、ガバナンス及びナレッジ・マネジメントである。そうすることで、特殊な有形・無形の資産の継続的なアライメント・再アライメントを実現できる(ティース, 2010)。

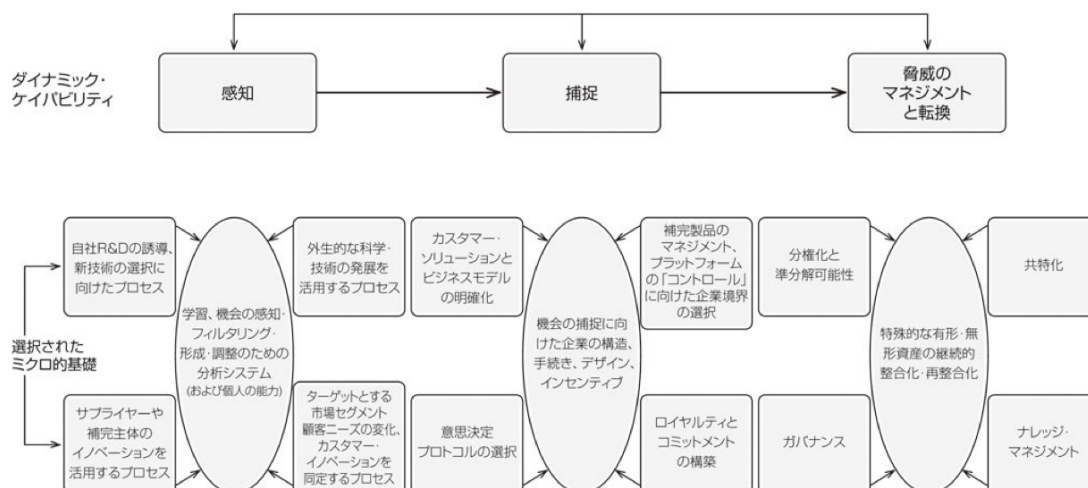
共特化資産は、補完資産という属のなかの特定の1つの種とみなされる。補完資産という属において、ある資産の価値は、それを他の特定の資産とともに組み合わせて用いるという共同利用の関数となっている。つまり共特化の場合、共同利用によって価値が高まるということである(ティース, 2013)。

但し、幸いなことに、上記の感知、捕捉、転換のためのケイパビリティは、逐次的に必要とされるもので、必ずしも同時的に必要とされるわけではない(ティース, 2013)。

また、感知、捕捉、転換のフレームワークを視覚的に表現したものが図2-3である。



図2-3



出所：(ティース, 2013)

本研究では、ダイナミック・ケイパビリティを、「不確実な環境のなかで企業に競争優位性をもたらすもの」と位置付け、リサーチ・クエスチョンに対する回答を探索する上での手がかりとしたい。

### 3. 研究方法

本研究は、ポケットモンスターを開発・プロデュースしたゲームフリーク及びクリエーターズ、妖怪ウォッチを開発したレベルファイブの2つの企業ケースについて、資料とデータを整理し、既存研究で述べたユーザーモデルおよびゲームデザイン、ダイナミック・ケイパビリティの観点からまずは個別の分析をおこなう。その後、2つのケースの横断的な分析を実施し、仮説構築を試みる。仮説構築型のケース・スタディとなる。資料とデータについては、主として日本で出版されている雑誌記事、書籍、文献から集めている。それらの資料とデータと整合する概念を用いて、ゲーム業界での競争優位を獲得するための仮説を提示することが研究目的である。

## 4. 事例研究

### 4.1-1 ポケットモンスター / ゲームフリーク・クリーチャーズの諸活動

はじめにポケットモンスターの制作会社のゲームフリーク及びプロデュースを担当したクリーチャーズの活動について分析する。表4-1は、株式会社ゲームフリークの設立からポケットモンスターを発売して大ヒットを記録するまでの概略を示したものである。また、表4-2は前提となる環境の変化をゲーム市場の観点からまとめたものである。尚、ゲームソフトのポケットモンスターはシリーズ化されているが、本ケース分析で単にポケットモンスターと表記する場合は、シリーズ1作目のポケットモンスター赤・緑を示すものである。

表4-1

時間的経過	出来事
1989/4	株式会社ゲームフリーク設立
1989/4/21	携帯用ゲーム機ゲームボーイ発売
1990年	通信ケーブルに着目し、ポケットモンスターの開発スタート
1996年前後	携帯型ゲーム機市場の停滞、ゲームボーイは旧ハード
1996/2	ポケットモンスター 赤・緑発売
1996/8	漫画雑誌で連載開始
1996/9	1作目の売上が100万本を突破
1996/10/15	ポケットモンスター 青が雑誌の誌上通販にて限定発売
1996/10/20	ポケットモンスター カードゲーム発売
1997/3	累計売上が300万本を突破
1997/4	テレビアニメ放送開始
1997/6	TVアニメ主題歌CDシングル発売 ロングヒット
1997/7	JR東日本がポケットモンスタースタンプラリー開始 10万人が参加
1998/3	周辺玩具のポケットピカチュウ発売
1998/4	ポケモンセンターウキョウが開店
1998/6	全日空によるANAポケモンジェットの就航
1998/7	映画第1作目が公開開始
1998/9	ポケットモンスター ピカチュウ発売
1998/12	年末までの累計売上が475万本を記録

表4-2

環境1	環境2
1989-1990年：ポケットモンスターの開発がスタート	1996年：ポケットモンスター赤・緑発売
1989年にゲームボーイが発売となる。1990年に任天堂から開発費の援助を受け、ゲームボーイのソフトとしてポケットモンスターの開発がスタート。	ゲームボーイ登場から7年経ち、時代の関心が次世代ゲーム機に移る。ゲームボーイソフトがメディアからの注目を受けない環境。

ポケットモンスターは、携帯型ゲーム機器であるゲームボーイが1989年に発売されたことを受け、ゲームフリーク社の社長である田尻智によって、ゲームボーイ用の新しいゲームは出来ないだろうかという考えから生み出されたゲームソフトである。

田尻は、ゲームボーイに装備された通信用コネクタに注目し、ゲームボーイの本体同士をつなぎ通信ケーブルを利用して、ゲームソフトの「データを交換する」というアイデアを考えついた。当時の通信ケーブルの使われ方は、主に対戦データのやり取りでしかなかったが、田尻は「目に見える価値ある情報のまとめ」が交換できる、具体的には、ゲーム中にデータとして表現される「モンスターの交換」が可能なゲームというコンセプトを考案した。

このアイデアをゲームボーイの製作元で且つソフトの販売元でもある任天堂に持ち込み、開発費の援助を受けて、ゲームボーイソフトとしてのポケットモンスターの開発がスタートした。

ポケットモンスターが発売となったのは、開発のスタートから6年経った1996年2月のことで、『ポケットモンスター赤』、『ポケットモンスター緑』と2タイトルで別々のパッケージとして発売された。発売に至っては、1994年から1996年にかけて、ゲーム業界および時代の関心は次世代ゲーム機と言われるソニーコンピュータエンタテインメントのプレイステーション、セガ・エンタープライゼスのセガサターン、任天堂のNINTENDO64に移り変わっていく時期であり、開発から年月が経っているゲームボーイおよびゲームボーイソフトがメディアからの注目を受けづらい時期であった。これが影響して、ポケットモンスターの初回出荷本数は、当初開発者の田尻が期待していた200万本からかけ

離れ、実際には23万5000本であった。販売元の任天堂からも問屋筋からもほとんど期待を受けていなかったことは数字からも明らかである。

このような環境の変化があったなかで、その後ポケットモンスターは1996年の9月には累計出荷本数が100万本を突破し、発売から1年を経た1997年3月には累計出荷本数300万本を達成している。そしてその後はテレビアニメの放送もスタートし、主題歌のCDがロングヒットしたり、JR東日本のスタンプラリーのタイアップへの起用や全日空が旅客機をポケットモンスターのキャラクターを描いたANAポケモンジェットを就航させるなど国民的な人気を獲得していった。それでは一体なにがポケットモンスターのヒットの要因となったのであろうか。以下でダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを用いて、ヒット要因を考察したい。

表4-3はダイナミック・ケイパビリティを3つの要素に分解したフレームワークに、ポケットモンスターの開発元であるゲームフリークおよびプロデュースを担当するクリーチャーズがおこなった、開発から発売・販促するにあたっての諸活動を当てはめたものである。

表4-3

感知	捕捉	転換
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 通信ケーブルに着目した新しい遊びの提案(外生的な科学・技術の発展を活用するプロセス)</li> <li>- 雑誌『コロコロコミック』とのコラボレーション(サブライヤーや補完主体のイノベーションを活用するプロセス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 価値提案の明確化。通信・交換にフォーカスした宣伝活動(カスタマー・ソリューションとビジネスモデルの明確化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 同時に複数のロムを販売(共特化)</li> </ul>

以下でそれぞれの要素について説明する。

### ① 感知

田尻は、ゲームボーイに搭載された通信機能を、新しい遊びの機会と捉え、この「通信・交換」というコンセプトをもとにポケットモンスターを生みだした。子供たちの間では、メンコやベーゴマ、またはトレーディングカードといった「モノ」を収集・交換して遊ぶ文化が過去から続いているが、ポケットモンスターはそれまでアナログ的だった収集・交換の遊びの要素をデジタルの世界で表現しようと試みたのである。ポケットモンスターの発売前までは、ゲーム機の通信機能は自分以外の誰かとゲームで対戦し勝ち負けを決めるためのものとして活用されていたが、ポケットモンスターは収集したものを、交換して遊べるようにするという単なる対戦とは違った遊び方を可能にしたのである。ポケットモンスターはゲームボーイ登場から7年経った後に発売されたが、その7年間に田尻のように通信ケーブル・通信機能に着目し、収集したものを通信して交換するという新しい遊び方を提案したゲームは生まれなかった。こうした新しい技術の可能性を基にして開発をおこなったことは、外生的な科学・技術の発展を活用した諸活動と言える。

また、ポケットモンスターの漫画を連載していた雑誌『コロコロコミック』と協業して、1996年4月15日発売の月刊『コロコロコミック』5月号の誌上で、通常ゲーム内では手に入らないデータである幻のポケットモンスター『ミュウ』を抽選で20名の読者に配布するという試みをおこなった。この企画の募集をした際のポケットモンスターの累計出荷本数は、35万本から40万本といわれているが、応募の締め切りまでに総計7万8000通の募集があった。それから3ヶ月後の7月15日発売の同じく月刊『コロコロコミック』8月号で再度『ミュウ』の誌上プレゼントを実施したところ、100人の当選者枠に対して、8万通の応募があったとされる。ゲームソフトにとってこれ以上ない形のプロモーションイベントとなり、1996年9月のポケットモンスター累計売上100万本突破の大きな支援となった。

さらには1996年の10月に、『コロコロコミック』を含む小学館の子供向け雑誌8誌による独占誌上通信販売も実施された。誌上通信販売された作品は『ポケットモンスター青』というタイトルで、青バージョンは、赤・緑バージョンとストーリーは同じであるものの、キャラクターのポーズなどグラフィックが一新され、マップも一部が変更されている。この独占誌上通信販売は既存の流通の形ではなく、販売の新しい形態であり、小学館にとってもチャレンジであつ

た。『ポケットモンスター青』が発売される以前のゲームの流通方法は、家電量販店や百貨店といった小売店が店頭で販売することが当然であったが、ここに一石を投じ、新たな流通形式を構築したことは製品自体のプロモーションに繋がった。また、ポケットモンスターの漫画を小学館の雑誌で連載していたということもあり、小学館の雑誌上での通販は販売ターゲットとなるゲームをプレイするユーザーとの親和性も高いと言えるであろう。

小学館としては、30万本までなら受付から宅配までスムーズに対応できる体制を整えていたが、結果的に、青バージョンはこの時期におこなわれた通販で60万本以上を売り上げ、受注発送システムが1週間でパンクするに至っている。

(畠山・久保, 2000)

以上の例から、ゲームフリークおよびクリーチャーズは適切なサプライヤー・協業者とビジネス開発をおこなっていたと結論づけられる。つまり、ダイナミック・ケイパビリティにおける「サプライヤーや補完主体のイノベーションを活用するプロセス」を実行しており、協業者とのコラボレーション・イノベーションをうまく機会として感知できていたと言えるのではないだろうか。

## ② 捕捉

1996年2月の発売にあわせて、ポケットモンスターのテレビコマーシャルが流れている。ゲームソフトのテレビコマーシャルといえば通常は映像メディアの特性を生かして、アニメーションやコンピューターグラフィックスを活用し、ゲームの世界をいかにして魅力的なイメージで視聴者に伝えるかに焦点を絞って制作されるものだが、ポケットモンスターのテレビコマーシャルはそういった手法とは一線を画すものであった。その内容は、女性が公園らしき場所で、通信ケーブルを振り回して通信する相手（交換相手・対戦相手）、つまり自分以外のポケットモンスターをプレイしているユーザーを探しているという実写映像がメインとなっており、ゲーム映像が流れるのは極一部だけであった。実際のゲームのイメージが視聴者に伝わったかどうかは別として、これは「通信・交換」というテーマ性を前面に強く打ち出し、いままではメンコ・ベーゴマやトレーディングカードゲームといったものが中心だったアナログの「収集・交換」といった遊びの要素をデジタルゲームのなかでもおこなえるようになったということを視聴者に訴えたのではないか。つまりポケットモンスターというゲームの価値提案(カスタマー・ソリューション)を明確化した活動といえる。

### ③ 転換

ポケットモンスターの大きな特徴として、上記でも述べたように『ポケットモンスター赤』、『ポケットモンスター緑』と別々のパッケージとして2タイトル同時にリリースされたことが挙げられる。田尻は、プレイヤー同士のコミュニケーションとして「交換」が促進されるようなゲーム作りを心がけており、その「交換」の動機付けとして、違う色のタイトルではストーリーは同じものの、出現するモンスター(ポケモン)に違いがあり、赤でしか出現しないポケモンがいる、緑でしか出現しないポケモンがいるという手法が取られた。ポケットモンスター赤・緑には基本的には150匹のポケモンが出現するようになっているが、赤だけ緑だけといった単色1タイトルをプレイして150匹すべてを確認することはできず、150匹すべてを集めるためには2つの異なるバージョンをプレイする必要がある。つまり赤色のみ・緑色のみといったパッケージ1つでは、ゲームの全てを味わいつくすことは出来ない。例えばA君がポケットモンスター赤を購入したとして、赤バージョンに出現しないポケモンを入手するためには、ポケットモンスター緑を購入したB君と通信ケーブルを用いて交換をおこなう必要がある。しかしながら、赤バージョンのみ、緑バージョンのみでもゲームのストーリーを完結することは勿論可能で、通信なしでエンディングをむかえることも出来るようになっている。あくまで、楽しさを拡張するためのオプションである。この色違いのタイトルが商品の微妙な違いを生み出し、「赤」と「緑」のパッケージの共同利用によって価値を高め、お互いに補完関係を生み出す共特化の関係となった。

#### 4.1-2 ポケットモンスターのゲームデザイン

続けて、ポケットモンスターのゲームデザインについて分析したい。ポケットモンスターはゲームジャンルとしては収集/育成型RPGとして分類され、このジャンルを生成したゲームとされる。ターン制の戦闘であること、キャラクターのパワーが少しずつ増すことなど、多くのデザインの特徴が日本の従来のRPGを引き継いでいる。ポケットモンスターの要素の1つに「ポケモン育成」がある。プレイヤーはポケモンを捕まえ、プレイヤーの命令を受けて戦わせ、ポケモンが力をつけていくのを見守る。この育成システムの魅力は、そのポケモンを他と区別することにある。ポケモンは同じ種類のものでも捕まえた際に「個体値」と呼ばれるパラメーターが異なっており、捕まえる度にその値は変化する。システム上1番高い個体値を持ったポケモンを捕まえられる可能性は、10億分の1以下であり、こうした「完璧なモンスター」を見つけることが難しいゲームデザインは、チャレンジにわくわくするハードコア層に受け入れられ

やすい。また、対人対戦の世界大会も開催されており、誰よりも強いポケモンを手に入れたと思うプレイヤーは多い。こうした「成績志向の刺激」を与える要素は「ゲームプレイ」の特徴であり、ハードコア層を狙いやすいデザインとなっている。また同時に、「楽しみや体験を求める」カジュアル層にも受け入れられるデザインとなっている。理由としては、カジュアル層は社交体験が重要であり、楽しさを重視する。人が実際にその場にいることでプレイヤーは社交体験を実感できるので、通信ケーブルを用いて、プレイヤー同士がすぐ隣で顔をあわせて遊べる本ゲームに合致する。これは「通信・交換」という要素を持った本ゲームの主要な特性である。



#### 4.2-1 妖怪ウォッチ

次に、妖怪ウォッチの制作会社である株式会社レベルファイブの活動について分析する。表4-4は、レベルファイブが妖怪ウォッチを企画するところから発売して大ヒットを記録するまでの概略を示したものである。また、表4-5は前提となる環境の変化をゲーム市場の観点からまとめたものである。尚、ゲームソフトの妖怪ウォッチはシリーズ化されているが、本ケース分析で単に妖怪ウォッチと表記する場合は、シリーズ1作目のニンテンドー3DS専用ソフトの妖怪ウォッチを示すものである。

表4-4

時間的経過	出来事
2010-2011年	クロスメディア展開・小学生をターゲットに企画
2011/10	映像作品としての妖怪ウォッチが公開
2012/12	漫画雑誌で連載開始
2013年前後	家庭用ゲームからソーシャルゲームへシフトが進む
2013/6	単行本1巻発売
2013/7/11	妖怪ウォッチ(3DS版ゲーム第一弾)発売
2013/7/16	妖怪体操第一のPVをYouTubeで公開
2013/12	単行本2巻発売
2014/1/8	テレビアニメ放送開始
2014/1/11	関連商品のDX妖怪ウォッチ・妖怪メダル発売
2014/1/30	キッズカードゲーム(ともだちウキウキペディア)稼働
2014/4	TVアニメ主題歌CDシングル発売
2014/5	TVアニメDVDレンタル開始
2014/5	発売10ヶ月目にして妖怪ウォッチの売上が100万本突破
2014/6	映画化決定
2014/7/10	妖怪ウォッチ2 元祖/本家発売(初週売上120万本)
2014/7/19	映画前売券発売開始 / 50万枚限定の特典付きが即日完売
2014/8	2作目が発売1ヶ月で売上200万本、シリーズ累計300万本を達成

表4-5

環境1	環境2
2010-2011年頃：妖怪ウォッチの開発がスタート	2013年後半：妖怪ウォッチ発売
2011年10月に映像作品としての妖怪ウォッチが公開される。2011年3月にニンテンドー3DSが発売。携帯電話で利用できるソーシャルゲームが話題となる。	家庭用ゲームからソーシャルゲームへとシフトが進む。2013年のゲームアプリ市場規模が6,069億円に対し、家庭用ゲーム市場は4,465億円となった。ゲーム実況動画がブームとなる。

妖怪ウォッチは、2013年7月にレベルファイブから発売されたニンテンドー3DS用のゲームソフトである。2011年10月に東京ビッグサイトで開催された同社初のプライベートショー『LEVEL5 WORLD 2011』にて、映像作品として、妖怪ウォッチのプロモーションビデオが初公開されている。レベルファイブは妖怪ウォッチを同社3作目のクロスメディアプロジェクトとして開発をおこなった。レベルファイブ社長の日野晃博は同社のクロスメディア戦略を、「1つのコンテンツをゲーム、アニメ、マンガ、玩具などを同時進行で打ち出していくもの」と位置付けている。尚、レベルファイブの1作目のクロスメディア作品は『イナズマイレブン』で2008年8月にニンテンドーDS用ゲームとして発売され、2作目のクロスメディア作品は2011年6月にプレイステーションポータブル用ゲームとして発売された『ダンボール戦機』である。両作品ともにアニメ、マンガ、玩具等が展開された。日野は、妖怪ウォッチを過去のクロスメディア作品がマンネリ化に陥ったことを反省点とし、妖怪ウォッチではマンネリ化しない作りになると語っている。

妖怪ウォッチが発売された2013年のゲーム市場は、妖怪ウォッチの開発がスタートした2010-2011年に比べ、モバイル使用端末が携帯電話からスマートフォンへのシフトが顕著になり、ゲームアプリ市場規模(アプリ・SNS)は6,069億円となった。対する家庭用ゲーム市場規模は4,465億円で、前年の4,834億円から減少となった。しかし、ゲームアプリ市場が強い伸びで牽引したため、国内ゲーム市場全体としては初の1兆円を超え、過去最高となった。

妖怪ウォッチとしては、2013年7月の販売開始から、3週目で累計販売本数が10万本を突破、14週目で累計20万本を突破、26週目で30万本を突破と、販売開始当初は大ヒットには至っていなかった。しかし、その後妖怪ウォッチは販売から46週目の2014年5月に累計販売本数100万本を達成した。なにか妖怪ウォッ

チのヒット要因となったのか、ポケットモンスターのケースと同じく以下で分析を試みる。

表4-6はダイナミック・ケイパビリティを3つの要素に分解したフレームワークに、妖怪ウォッチの開発および販売元であるレベルファイブがおこなった、開発から発売・販促するにあたっての諸活動を当てはめたものである。

表4-6

感知	捕捉	転換
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ターゲット層の徹底的な研究と過去のクロスメディアプロジェクト経験(ターゲットとする市場セグメント顧客ニーズの変化、カスタマイズバージョンを同定するプロセス)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- クロスメディア展開を前提とした作品作り(カスタマー・ソリューションとビジネスモデルの明確化)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 過去のクロスメディアプロジェクト経験と開発会社としての経験の蓄積(ナレッジ・マネジメント)</li> <li>- 妖怪メダルの存在(共特化)</li> </ul>

以下でそれぞれの要素について説明する。

### ① 感知

日野は、妖怪ウォッチをどのような考え方で作ったのかという問いに対して、「ドラえもんのような普遍的な作品をつくりたいと思いました。その時代の子供たちに愛され、長く続くような作品を、一から生み出したい。今の時代を映した設定やキャラクターなどを考えました。」(DIAMONDonline)と語っている。また妖怪ウォッチのヒット要因として、日頃からターゲットである小学生たちの等身大をリサーチするなどの「ターゲット層の徹底的な研究」を挙げている。日野は小学生の悩みを徹底的に研究し、例えば、「学校でトイレの”大”をすると、皆にからかわれる」といったようなことまでも含んでコンテンツの演出に組み込んだ。(4gamer) また、過去2回のクロスメディア作品も妖怪ウォッチと同じく小学生をターゲットとしており、そのクロスメディア経験も何がターゲットにウケるのかのノウハウを蓄積させ、顧客ニーズの変化を敏感に感じ取れるようにしている。

## ② 捕捉

レベルファイブのクロスメディアというビジネスモデルは明確化しており、日野自身も「ゲームが他のメディアと連携するのは当然のこと」と語っている。例えば、クロスメディア展開で玩具を手がけるにあたっては、「何のために出すのか。どんな戦略を持って望むのか」に重きを置くべきであるとし、単に関連グッズを販売するだけではなく、子供達にコンテンツのリアリティを感じさせるアイテムとして企画すると、大きな効果を生み出せると分析している。

## ③ 転換

感知の項でも述べているが、過去のクロスメディア作品経験による何がターゲットにウケるのかのノウハウ蓄積は、ナレッジ・マネジメントの能力としてレベルファイブにおける転換のダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎になっている。同様に、ゲーム開発会社として、過去に様々なゲームの開発をおこなってきたことも基礎として挙げられる。例としては、人気ゲームのドラゴンクエストシリーズの開発受託がある。日野は、ドラゴンクエストの開発をおこなったことで、「こういった作品を作れば売れる、こういった作品はよくない」というヒットの感覚をある程度理解できたと語っている。

また、妖怪ウォッチの具体的なヒット要因として、『妖怪メダル』という玩具の存在があるだろう。『妖怪メダル』は、妖怪ウォッチというコンテンツの中心となる存在で、1つ入手すると様々な遊びが発生するようになっている。例えばニンテンドー3DS用のゲームソフト『妖怪ウォッチ』ではメダルを読み込むことでレアな妖怪の入手確率がアップする。アーケード版では新たな妖怪メダルがゲットできる。玩具としての『妖怪ウォッチ』にメダルを入れることで、メダルに対応した妖怪の声が出る仕掛けとなっている。また雑誌や音楽CD、アパレル等の商品にも特典として同梱できるので、提供手段も豊富である。つまり妖怪メダルは、異なるメディア同士をつなぎ、共同利用によってその価値が高まる要素として機能している。

### 4.2-2 妖怪ウォッチのゲームデザイン

続けて、妖怪ウォッチのゲームデザインについて分析したい。妖怪ウォッチもポケットモンスターと同様にゲームジャンルは収集/育成型RPGとして分類される。ポケットモンスターとは異なり、戦闘システムは基本的には自動で戦いが進行するが、プレイヤーがタッチペンを操作して戦闘に介入できるアクション型となっている。画面をタッチしてアクション操作をするものは近年台頭してきているスマートフォン用ゲームにも類似したものが多く、2013年発売らしいシステムとも言える。ポケットモンスターと同様に育成要素

はあるが、ポケットモンスターのように10億分の1の確率で最高の力を持った個体を獲得できるというほど厳しいものではなく、個体差は小さくなっている。育成RPGとしてポケットモンスターと比較すると相対的にカジュアル層向けのデザインとなっている。またポケットモンスターと同様に、「通信・交換」という要素も持っており、社交体験を求めるカジュアル層に受け入れられやすい。

## 5. ケース横断的分析および考察

前節ではポケットモンスターと妖怪ウォッチ、そしてそれぞれの開発・プロデュースをおこなった企業について個別に分析をおこなったが、本節で横断的な考察を試みる。表5-1は、前節で述べた2つの個別ケース分析を横断的にまとめたものであり、2つのケースに共通する結果である「ヒットするゲーム」を制作するのに寄与するミクロ的基礎とゲームデザインの関係を表したものである。

まず、ポケットモンスターと妖怪ウォッチに共通する点としては、3つの要素に分解されたダイナミック・ケイパビリティの感知、捕捉、転換それぞれの面で能力を有している。さらにミクロ的な基礎まで分解していくと、捕捉における「カスタマー・ソリューションとビジネスモデルの明確化」、転換における「共特化」が共通項となる。特に、共特化資産は差別化製品の提供が可能になり模倣困難性を生み出すという点で、ゲーム市場で他のゲームから持続的な競争優位性を得るために重要だと考えられる。

また、双方のゲームデザインの違いをみると、ポケットモンスターはカジュアル～ハードコア向けであるのに対し、妖怪ウォッチはよりカジュアル層に特化したデザインとなっている。ここから言及できることは、ヒットを生み出すためには、カジュアル層まで取り込むことが人口動態的に必須であるということと、既存の研究ではハードコア層からカジュアル層へと普及が伝播することが一般的とされ、ハードコア的なゲーム要素(ゲームプレイ)は非常に重要だったが、2016年現在はそれが薄れてきているのではないか。カジュアル層から普及が伝播していくこともあるのではないか。という点である。

以上のことから、次の仮説を導出することができる。

不確実な環境のなかで「ヒットするゲーム」を生み出すための仮説：

- 「ヒットするゲーム」は、カジュアル層が楽しめるゲームデザイン且つ、明確なビジネスモデルがあり、資産の共特化による模倣困難性を持っているのではないか。

さらに言えば、共特化による模倣困難性というものが特に重要になると考えられる。共特化はことさらに新しい概念ではなく、ティース(2013)も、「たとえば、ゲーム機はゲームソフトがなければほとんど利用価値がない。コンピュータのOSは、一連のアプリケーション・プログラムがあければほとんど利用価値がない。クレジットカードは、その利用を受け入れてくれる業者がいなければカード利用者にとってほとんど利用価値がなく、その逆もまた真である」と述べている。本研究から推察できることは、その時代の環境変化にあわせた共特化を生み出せるかどうかが重要だということである。つまり、ポケットモンスターを例に取れば、「赤」のパッケージ、「緑」のパッケージと2種類を同時に発売し、それぞれ其のパッケージのみでしか入手できないポケモンがあり、それが異なった色のパッケージを持つユーザーと「交換」するために「通信」をしたいという動機づけに繋がる。こうして「通信」してもらうことによりポケットモンスターというゲームの魅力をより感じてもらうことが自然に発生するような仕組みとなっている。そしてこの共特化の仕組みにいきつくまでには、機会の感知から始まり、それをうまく捕捉し価値提案(カスタマー・ソリューション)に置き換え、いままではアナログの世界のものと見なされていた「収集・交換」といった遊びの要素をデジタルゲームのなかでもおこなえるようになったということを訴求するプロセスが存在している。こうしたポケットモンスターの「通信・交換」を中心としたコンセプトと、それを制作し販促していくことはポケットモンスター以前には無かったことである。

常にその時代の環境変化にあわせて、その時代で出現した新しい技術やユーザーのニーズなどを汲み取り、可能な限り他の資産と組み合わせ模倣困難性を生み出すことがヒットに繋がるのではないだろうか。

また、上記で挙げたゲーム機とゲームソフト、コンピュータOSとアプリケーション・プログラムなどの例とは異なり、今回とりあげた事例は単一の製品(ゲームソフト)として見ても十分に楽しめるものであるということは注目に値する。

表5-1

		ポケットモンスター	妖怪ウォッチ
感知	自社R&D、新技術の選択		
	外生的な科学・技術の発展を活用	○	
	サプライヤーや補完主体のイノベーションを活用	○	
	ターゲットとする市場セグメント 顧客ニーズの変化、カスタマイズ バージョンを同定		○
捕捉	カスタマー・ソリューションとビ ジネスモデルの明確化	○	○
	補完製品のマネジメント、プラッ トフォームの「コントロール」に 向けた企業境界の選択		
	意思決定プロトコルの選択		
	ロイヤルティとコミットメントの 構築		
転換	分権化と準分解可能性		
	共特化	○	○
	ガバナンス		
	ナレッジ・マネジメント		○
ゲームデザイン	ハードコア	○	
	カジュアル	○	○

## 6. 総括

最後に、本研究の既存研究に対する貢献と、今後の課題を明らかにする。

### 6-1. 本研究の貢献

本研究の既存研究に対する貢献は、「ゲームデザイン」と「ゲーム開発会社のダイナミック・ケイパビリティ」を交えて議論したことである。本研究は2つのケーススタディを通じ、ゲームソフト開発の起点と、その後の環境変化を考慮し、「ヒットしたゲーム」を生み出した開発会社の持つ能力・行動について確認し、いかにして「ヒットするゲーム」を生み出せるのかの仮説を構築した。

### 6-2. 本研究の限界と今後の課題

本研究の最後で提示した課題は、あくまでも仮説にすぎないため、今後の理論的な検証が必要である。

また、一般的に本研究で取り扱った2つのゲームタイトルは同ジャンルと認識されているため、このジャンルにだけ適用できる仮説ではないかという懸念がある。今後はその他のヒットタイトル・別ジャンルのタイトルも取り入れて、より幅広いジャンルと多くのタイトル数で比較検討する必要がある。

最後に、より信頼性があり有効なデータを揃え、不確実で環境変化の激しいゲーム市場でいかにして「ヒットするゲーム」を生み出せるか、ソフト面と企業の戦略の両面を漏れなく考慮した理論的枠組を構築することを今後の課題としたい。



## 謝辞

本稿を執筆するにあたり、丁寧かつ熱心な指導で、毎回示唆に富む助言を与えていただきました山本品准教授に心から感謝の意を表します。

副査である小幡績准教授、齋藤卓爾准教授には折に触れ幅広い視点でアドバイスを頂き、厚く御礼を申し上げます。

同じ研究室の、栗飯原裕哉氏、折井駿太氏、宇野陽祐氏からは日々の議論を通じて、多くの助言を頂くことが出来たこと、そして貴重な時間をともに同じ場所過ごすことが出来たことに感謝いたします。

最後に、暖かい励ましを送り続けてくれた家族にも感謝します。

## 参考文献

- Grant, R. M. (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage”, California Management Review, Vol.33, No.3.
- Grant, R. M. (1996) “Proposing in Dynamically-Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration”, Organization Science, Vol.7, No. 4.
- Leonard-Barton, D. (1992) “Core Capabilities and Core Rigidities”, Strategic Management Journal, Vol.13.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel, (1990) “The Core Capabilities of the Corporation”, Harvard Business Review, Vol.68, No.3 (坂本義実訳 『コア競争力の発見と開発』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, Vol.15, No.5,1990年).
- Stalk, G., P. Evans & L. E. Shulman (1992) “Competing Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy”, Harvard Business Review, Mar-Apr.
- Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, Strategic Management Journal, Vol.18, No.7.
- 池尾恭一 (2013) 「供給進化とマーケティング対応：ゲーム産業を事例として」商学論究 Vol.60 No.4
- エベレット・ロジャーズ, 三藤利雄訳 (2007) 「イノベーションの普及」 翔泳社
- カドカワ株式会社 マーケティングセクション(2015) 「ファミ通ゲーム白書2015」
- デビッド・J・ティース, 渡部 直樹訳 (2010) 「ケイパビリティの組織論・戦略論」中央経済社
- デビッド・J・ティース, 谷口 和弘・蜂巢 旭・川西 章弘・ステラ.S.チェン訳 (2013) 「ダイナミック・ケイパビリティ戦略」 ダイヤモンド社
- 畠山けんじ,久保雅一 (2000) 「ポケモン・ストーリー」 日経BP社
- ベイトマン,C・ブーン,R. 松原健二・岡真由美訳 (2009) 「『ヒットする』るのゲームデザイン」 オライリー・ジャパン
- DIAMOND online 「妖怪ウォッチ」の仕掛け人が語るヒットの“極意”  
——日野晃博・レベルファイブ社長インタビュー  
<http://diamond.jp/articles/-/56267> (2016/2/25確認)

4gamer.net [CEDEC 2015]レベルファイブの日野晃博氏が、開催3日めの基調講演で「妖怪ウォッチ」のヒットの理由と、9年間のクロスメディア展開で得た教訓を披露

<http://www.4gamer.net/games/999/G999905/20150829011/> (2016/2/25確認)