

2022 年度経営専門演習 I

期末レポート

「ゲームセンター業界の現状と今後の考察」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 21G019

氏 名 大野悠叶

指導教員 雨宮 寛二

1. はじめに

私がこのテーマを期末レポートに選んだのはセガサミーホールディングス（以下セガで統一）がゲームセンター業界から撤退するというニュースから世間では、この業界はもう時代遅れだという意見が多く散見されるようになり、そのような状況において企業達はどうのようにして経営を続けていく方針なのか気になったからである。

ゲームセンターはEスポーツの始まりにも深い関係を持つとも言われており、1974年に行われた「セガTVゲーム機全国コンテスト」は全国のゲームセンターがゲームを使った大会を開き、勝ち上がったプレイヤーが東京で決勝戦をするというものだった。

そのような歴史をもつゲームセンター業界でも、最近では家庭用ゲーム機のクオリティが日進月歩で上がってきていることや、新型コロナウイルスの影響で経営が悪化しているという。特にセガは、コロナ禍において休業に追い込まれる店舗が多く、これにより2020年第3四半期の最終赤字が9億円にもなったことから、同年12月に株式会社GENDAにセガのアミューズメント部門を担当していたセガエンタテインメントの株式85.1%を売却している。

本稿では、ゲームセンター業界の現状を事例や分析手法などを用いて読み解き、これからのようにして生き残っていくのかについて追っていきたいと考えている。

2. ゲームセンター業界の分析と考察

2.1 ゲームセンター業界の現状

2.1.1 市場から見る業界の弱み

現在のゲームセンターをコロナ禍前の 2019 年の情報から分析する。2019 年の市場規模は 7055 億円であり、ピークと呼ばれた 2006 年の 9263 億円には遠く及ばないが前年度から比較してみると規模は僅かに拡大をしており、この頃は消費税が 8%から 10%に上がった時期であり「ワンコインでできる」を主とするビジネスのゲームセンター業界は利益が大きく減ってしまうものの市場規模縮小を抑えたのである。

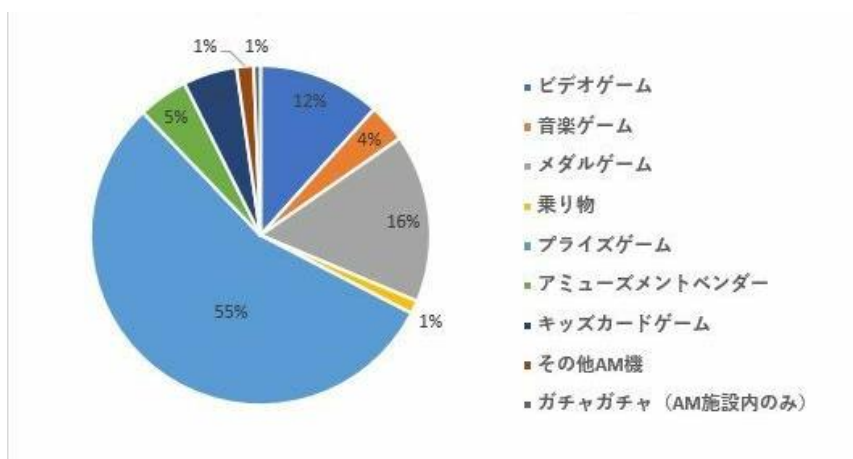
ならばゲームセンター業界の市場規模は 2006 年から大きく縮小してしまったのだろうか。

その要因はアーケードビデオゲーム（以下ビデオゲームで統一）の衰退だろう。2019 年のリース機の稼働による売上高を示したオペレーション売上高は合計 5408 億円で前年の 5010 億円を上回った。

しかし機種ごとの売上高の中で唯一ビデオゲームだけが前年度を下回っており、その割合は全体の僅か 12%に収まっている。現在のゲームセンター業界の収益源は UFO キャッチャーなどのプライズゲームで全体の 55%である。

しかし、かつて対戦格闘ゲームブームが起こっていた 1993 年の売上構成比はビデオゲームがプライズゲームを上回っていたのである。何がビデオゲームを衰退させたのかだろうか。

図表1 2019 年オペレーション売上高



出典：Yahoo! News 「5 年連続で市場拡大もビデオゲームは人気低迷 アーケードゲーム市場の実態は」

より引用 (<https://news.yahoo.co.jp/byline/shigiharamorihiro/20210223-00223701>)

2.1.2 ビデオゲーム業界の弱みの考察

ビデオゲーム業界の現状を SWOT 分析で調べていく。(図表 2)

図表2 ビデオゲームの SWOT 分析

	内部要因	外部要因
良い要因	(強み) 家庭用ゲーム機とは違うゲーム性が人気	(機会) 複雑なネットワーク設備を必要としない
悪い要因	(弱み) 店舗が減少している為アクセスが悪い	(脅威) 家庭用ゲーム機 携帯ゲーム

ここで挙げた良い要因である強みは、ビデオゲームは人気ゲームや漫画を題材としたものも多く、家庭用ゲーム機では味わうことのできないゲームシステムが評価されているものがある為、そこで独自のブランドを確立することに成功していると考えられるからである。その事例は後に紹介したいと思う。

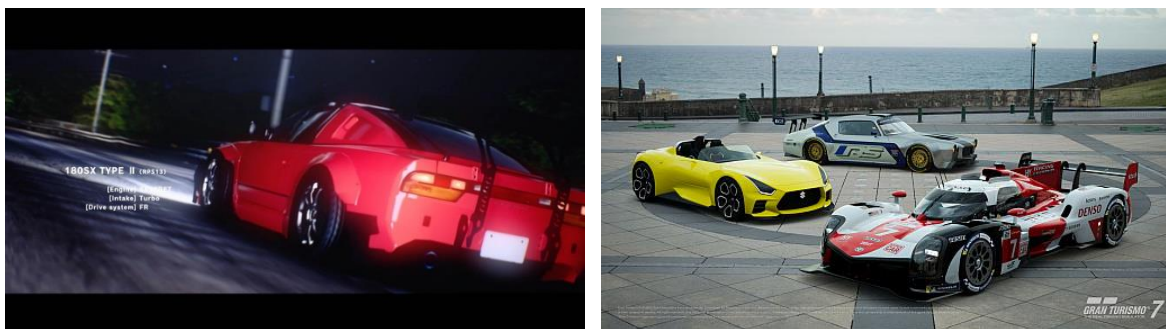
また、機会は家庭用ゲーム機では知り合い同士でプレイしようとするとお互いにネット環境を整える必要があるが、ゲームセンターではマルチプレイヤーの対戦や協力プレイが実装されているものが多いし、ネット環境を整える必要がないため優位性を獲得できているといえる。

悪い要因である弱みとして、店舗へのアクセスが悪いというのが挙げられる。近年ゲームセンター業界の店舗は減少傾向にあり、駅前に店舗がない所も多くなっているため、その弱みは顕著なものであると考えた。

脅威は家庭用ゲーム機業界や携帯ゲーム業界である。近年これらは凄まじい進化を遂げているのだ。特に家庭用ゲーム機ではグラフィックにおいてビデオゲームと同等か、それ以上のクオリティのものも存在する。(図表 3)

以上のことからビデオゲーム業界は強みで挙げたブランド性や機会で挙げた手軽さなどを武器に宣伝を入れていく必要があるだろう。

図表3 ビデオゲームと家庭用ゲームの比較



左・セガのビデオゲーム「頭文字D The Arcade」(2021年)

右・プレイステーション5向けソフト「グランツーリスモ7」(2022年)

2.1.3 業界のポジショニング

業界の企業の競合関係を調べる為、一般戦略分析を使い調べていく。(図表4)

図表4 ゲームセンター業界の一般戦略分析

	差別化	低コスト
広い市場ターゲット	セガ、ナムコ、タイトー	
狭い市場ターゲット	カプコン	小規模店舗

現在のゲームセンター業界は、「セガ、ナムコ、タイトー」の三社がほぼ独占している。広い市場ターゲットでも挙げることできたこれらの企業はプライズゲームやビデオゲーム等、様々なゲームを製造及び運営しており、直営店もあるため市場ターゲットが広いと判断することができ、差別化に力を入れているビジネスモデルであると考えた。

特にタイトーは他の二社に比べ2000年にゲームセンター市場が減少し、さらにまちづくり三法が2006年に改正され、大規模集客施設が規制された際、真っ先に立て直しを図ったことで知られる。このことから、タイトーは他の二社より更に差別化に積極的であるといえるだろう。

狭い市場ターゲットで差別化をしている企業はカプコンであると考え。この企業は2018年にビデオゲーム事業から撤退しており、プライズゲーム及び直営店の運営に絞った経営にシフトチェンジしているからである。

狭い市場ターゲットで低コストに力を入れているのは小規模な独立店舗であると考え。これらは1970年代「スペースインベーダー」の社会現象で発展していったが、1985年の風営法による営業時間短縮等をはじめ様々な要因により、一貫して店舗数は減少の一途をたどっている。

この分析からわかることは広い市場ターゲットで差別化を目指すのが売れるゲームセン

ターのセオリーだということである。

2.2 ゲームセンター業界の事例から見る今後の考察

2.2.1 ビデオゲームの強みの考察

ゲームセンター業界衰退の背景にはビデオゲームの衰退が関係しているという考察を立てたが、2.1.2で行ったSWOT分析にて利便性の悪さや家庭用ゲーム機の脅威が悪い要因として挙げられた。特に家庭用ゲーム機の脅威はとて大きなものであると考えることができ、イノベーションを起こすのは難しいと考えられる。

しかし、家庭用ゲームに対してビデオゲームの優位性が無くなってしまったということはないだろう。それはSWOT分析で良い要因として挙げた家庭用ゲーム機とは違った操作性として捉えることができる。

例としてバンダイナムコから提供されているレースゲーム「湾岸ミッドナイトマキシマムチューン」を挙げたい。このゲームは楠みちはる氏による人気漫画、湾岸ミッドナイトがビデオゲーム化したもので、2019年のビデオゲーム週間売上では第二位を記録している。筐体はハンドルコントローラーやシートに搭載されたスピーカーによる迫力ある音響で、没入感のあるドライビングフォースを楽しむことができる（図表5）。

図表5 湾岸ミッドナイトマキシマムチューン6(2018年)



出典：「湾岸ミッドナイト6公式サイト」より引用 (<https://wanganmaxi-official.com/wanganmaxi6/jp/>)

家庭用ゲームと比較してみよう。今回はソニーより発売されている「グランツーリスモ」を例とする。このゲームはシリーズ全世界累計売上6000万本の人気タイトルで、リアルな車のモデリングや国内から海外まで幅広い収録車種が人気を博している。

本作はハンドルコントローラーに対応しており、「湾岸ミッドナイト」と同様のドライビングフォースでゲームを楽しむことが可能だ。しかし、このハンドルコントローラーの価格は高い。

最新作「グランツーリスモ7」にて公式が推奨している「FANATEC® Gran Turismo DD

Pro」が一番安いモデルでも 92900 円である（図表 6）。プレイステーション本体付属のパッドコントローラーでもゲームを楽しむことはできるがハンドルコントローラーに比べると没入感が乏しい。

図表6 「FANATEC® Gran Turismo DD Pro」 と 「グランツーリスモ7」



出典：「グランツーリスモドットコム」より引用 (<https://www.gran-turismo.com/jp/products/gt7/>)

その点ビデオゲームはワンコインで没入感あるゲームを楽しむことができ、それに加え全体的に初心者優しい仕様になっていることが多い。「湾岸ミッドナイト」も車の挙動がカジュアルに設定されており初心者でもゲームを楽しむことが可能だ。

一方で家庭用ゲームは新規の顧客確保には課題があるものが多い。なぜなら、家庭用ゲームは実際のレースを忠実に再現していることがセールスポイントなゲームが多く、初心者には難易度が高く感じる場合があるからである。

そのことからビデオゲームのビジネスモデルは新規の顧客確保を重要視していると考えられる。このビジネスモデルにより「湾岸ミッドナイト」と「グランツーリスモ」は同じレースゲームという立ち位置でも棲み分けができていると考えることができるだろう。

結論としてビデオゲームは強みこそあるものの家庭用ゲームが大きな脅威となる以上、棲み分けができなければ、存続は難しいだろう。

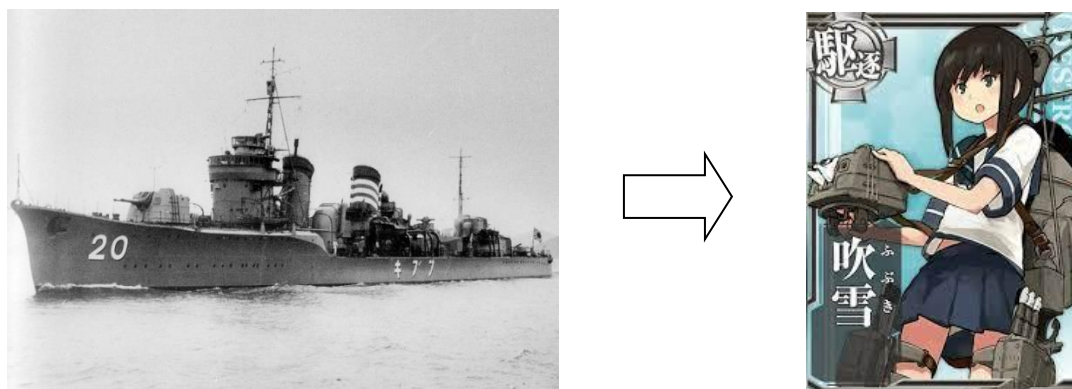
2.2.2 ポジショニング戦略で優位性を確保している事例

2.2.1 で挙げた事例である「湾岸ミッドナイト」のように独自のゲームシステムをもって脅威に対して差別化を図った事例は多いが、ビデオゲームのビジネスモデルに適応するため本来の枠組みから移動し成功した事例も存在する。

その例としてセガより提供されている「艦これアーケード」を取り上げたい。これは人気ブラウザゲームである「艦隊これくしょん」がビデオゲーム化したもので、稼働当時は全国のゲームセンターで列ができる程の人気の話題となり、提供しているセガは2017年四半期決算にて前期と比較し純利益が5.6倍を記録するなど大きな増収があったが、これに大きく貢献した。このゲームは第二次世界大戦の時活躍した艦艇が女性のキャラクター

となって戦う海戦を舞台としたゲームであり、リリースから9年が経った現在でも人気を博している（図表7）。

図表7 艦隊これくしょんにて擬人化された駆逐艦吹雪



この「艦これアーケード」の興味深いところはブラウザ版の原作と全く異なるゲームシステムだということである。これを同じ海戦を舞台としたゲームを例として一般戦略分析で比較していく（図表8）。

図表8 海戦ゲーム業界の一般戦略分析

	差別化	コスト競争力
広い市場ターゲット	World of warships	蒼焰の艦隊
狭い市場ターゲット	War thunder	艦つく

これを基に戦略グループ・マッピングを行う。そして、これに「艦隊これくしょん」を当てはめていく（図表9）。

図表9 海戦ゲームの戦略グループ・マッピング

	やりごたえ重視	手軽さ
万人受け	World of warships	蒼焰の艦隊、艦隊これくしょん
コアな層向け	War thunder	艦つく

「艦隊これくしょん」は広い市場ターゲットでコスト競争力に長けたゲームシステムであり、そして戦略グループ・マッピングにて手軽さが強みだと判断できる。なぜなら、このゲームの戦闘システムはプレイヤーがキャラクターを操作する要素は少なく自動で進行するものであり、プレイヤーの運が重要だからだ。これと似た戦略のゲームとしてリベルエンターテインメントより提供されているスマートフォン向けゲーム「蒼焰の艦隊」を挙げたい（図表10）。このゲームは第二次世界大戦に活躍した艦艇で戦うのだが、これもプレイヤーが操作する要素は少なく確率で発生する「戦技」と呼ばれる技を使って戦う。この

ようなシステムは手軽さが重要なスマートフォン向けゲームに多く採用されている。

図表10 スマートフォン向けゲーム「蒼焰の艦隊」



「艦隊これくしょん」はスマートフォン向けゲームに似た特性を持つブラウザゲームであることから自動戦闘システムを採用しており、手軽で初心者から上級者まで楽しむことができるビジネスモデルが成功を収めたと言える。だが、「艦これアーケード」は戦略を大きく変更した。先程の戦略グループ・マッピングに、これを当てはめていく(図表 11)。

図表11 「艦これアーケード」を加えた戦略グループ・マッピング

	やりごたえ重視	手軽さ
万人向け	World of warships、艦これ アーケード	蒼焰の艦隊
コアな層向け	War thunder	艦つく

「艦これアーケード」は原作の手軽さよりプレイするやりごたえを重視したゲームであると考えられる。なぜなら、このゲームは自動戦闘システムではなくプレイヤーがキャラクターを操作して戦闘を進めていくからだ。艦体の舵輪や船速レバーなどの当時の戦闘艦を意識した独自の操作システムも好評である。また、このゲームはカードを使うゲームなのだが、貴重なものは一万円を超える価値のものもあり、収集の要素もやりごたえがあると言えるだろう。

図表12 艦これアーケードで使われるカードと筐体



出典：「艦これアーケードセガ公式サイト」より引用 (<https://kancolle-a.sega.jp/>)

これと似た戦略を行っているゲームとしてベラルーシの企業、Wargaming より提供されている「ワールドオブウォーシップ」を挙げたい(図表 13)。このゲームは世界大戦で活躍した艦艇や建造されなかった艦艇を使って世界中のプレイヤーとオンライン対戦ができる PC ゲームである。現在は家庭用ゲーム機にも移植が行われ人気を博している。そしてこのゲームでは艦艇を自分で操作できるので、相手のプレイヤーの考えを先読みし有利に立ち回ったり敵の攻撃を回避したりの駆け引きが重要であり手軽さより、やりごたえを重視したゲームと言える。

図表13 World of warships とプレイの様子



「艦これアーケード」はこの戦略に近い。2-1-3 にて売れるゲームセンターの戦略は差別化戦略がセオリーであると結論付けたが、「艦これアーケード」は原作からこの戦略に移動させたことがわかる。しかし、これはビデオゲームがこの戦略でしか成功は望めないということも意味する。家庭用ゲームや携帯ゲームはどの戦略でも成功を収めることが可能なことから、そこがビデオゲームの脆弱性と言える。なので、戦略を差別化戦略一本に絞り、脅威に対抗していく必要があるだろう。

2.2.3 競合企業のゲームでも共通して使えるサービス

現在稼働中のビデオゲームにはプレイヤーの進行状況を保存する機能が搭載されているものが多い。それは該当筐体に対応したカードというものがあり、それにデータを保存するというシステムだ。かつてこのカードは発行した企業のゲームにしか対応しておらず、他社のゲームでは使用することができなかった。たとえば、セガでは「AIME」、バンダイナムコでは「バナパスポート」などが発行されている(図表 14)。

図表14 左・バナパスポート(バンダイナムコ) 右・AIME(セガ)



サービス開始時は対応している筐体が少なく、元々独自のカードを発行していたゲームは、これらの対応を見送るケースもあった。これでは、これらのカードの発行には約 300 円を必要とするのでゲームセンターの来店頻度が低い人には、購入の意欲を沸かせることは困難である。

しかし、2011 年にセガの「AIME」と、バンダイナムコの「バナパスポート」は相互利用ができるようになり必然的に対応機種を増やすことに成功した。更に 2018 年には「アミューズメント IC カード」として、更にタイトー、コナミのゲームとも共通化が実施された。

図表15 アミューズメント IC カード



出典：「バンダイナムコ ID 公式サイト」より引用

<https://www.bandainamcoid.com/banapassport/playInfo?page=AICC>

この頃になると独自のカードを発行していたゲームもこれらのカードに対応するものが多くなり、価格は約 300 円に据え置かれている。いずれかのカード一枚を購入するだけでゲームセンターにあるほとんどのビデオゲームのセーブデータを保存できるというのは、スイッチングコストがかからないということであり来店頻度の低い人の購入への敷居を下げることに成功しているといえるだろう。

また、これらのカードは携帯などの端末といわゆる「紐づけ」が可能であり、プレイ回数によって懸賞に応募できるキャンペーンなどが行われており、来店頻度の高い人から低い人まで様々なメリットがある仕組みがゲームセンター業界全体で作られていることがわかる。

競合関係にある企業同士がこのような協力し合うのは珍しいことである。ゲームセンター業界全体が衰退している以上、企業は手を取り合って顧客確保に邁進する必要があるだろう。

3. おわりに

以上のことからゲームセンター業界は脅威となる家庭用ゲームや携帯ゲームに対抗できる強みがあることや、業界全体でお客さんが利用しやすくなるシステムが構築されていることが分かった。

本稿ではビデオゲームを中心に考察を進めたが、家庭用ゲームや携帯ゲームの脅威は顕著なものであり、棲み分けができないと存続が難しいことも分かった。従って、現在のゲームセンター業界に求められているのはイノベーションの様な新しい動きより現在のポジショニングを維持し利益を上げるのが重要だと考えることができる。

これの裏付けとして、セガが売却したゲームセンター事業を引き継いだ GENDA GIGO Entertainment が 2022 年 1 月期に黒字を出した理由に繋がるだろう。この企業はゲーム機材などの導入費で原価が膨らみやすいビジネスモデルであるのだが、この固定資産を見直し減価償却費を大幅に削減することで利益を出しやすようにしたのである。つまり売り上げを大きく伸ばしたことで黒字になったのではなく、費用を大きく削減し利益を確保する体制にシフトチェンジしたと考えることができる。

また、この企業は 2022 年にゲームセンター運営などをしていた株式会社宝島を吸収合併している。これは同業他社を次々に買収してシェアを獲得するロールアップ戦略の一環であると考えられる。ゲームセンター業界が衰退傾向にある以上、顧客の確保にも有効な戦略といえるだろう。

家庭用ゲームなどのクオリティがゲームセンターのゲームに追いつきつつあることに加えて、コロナ禍にて大損害を被ったゲームセンターだが、7000 億円規模の市場であることは確かであり、この市場が壊滅となれば日本の経済に大きな悪影響をもたらすのは明らかである。斜陽企業とも揶揄されることも多いゲームセンター業界の企業が、これからどのように道を切り開いていくのかに注目していきたい。

参考文献

1. Yahoo! News 「5年連続で市場拡大もビデオゲームは人気低迷 アーケードゲーム市場の実態は」 2021/2/23
(<https://news.yahoo.co.jp/byline/shigiharamorihiro/20210223-00223701>)
2. Yahoo! News 「ゲーセンの数は5分の1に減少、歴史に残る作品が続々誕生：数字で振り返る平成アーケードゲーム30年史」 2019/4/23
(<https://news.yahoo.co.jp/byline/shigiharamorihiro/20190423-00122897>)
3. Game speak 「セガサミー、『PS02』好調維持『艦これアーケード』堅調で大幅増益—3Q決算」 2017/2/6 (<https://www.gamespark.jp/article/2017/02/06/71444.html>)
4. マネー現代 「「ゲームセンターはオワコン」という大いなる誤解と意外な実態」 2019.11.17 (<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/68147>)
5. @DIME 「セガが売却したゲームセンター事業を引き継いだ「GENDA GiGO」が早々に営業黒字を達成した理由」 2022/06/26(<https://dime.jp/genre/1412857/>)