

ビジネスモデルの構成要素におけるオンラインゲーム企業の特徴と課題 —株式会社 NEXON の事例分析—

韓 尚 眞

要 旨

本研究は、オンラインゲーム企業のビジネスモデルのフレームワークを提示することを目的とする。そのために、既存のビジネスモデルについてレビューを行い、オンラインゲームの特性を提示し、その特性を説明するために、オープン・イノベーションの概念を導入・分類した価値創造、バリュー・ネットワーク、価値収穫の3つの次元での構成要素で構築し、分析フレームワークを提示した。また、このフレームワークを用いてオンラインゲーム業界を代表する NEXON の事例分析を行った。分析の結果、NEXON は自社での開発も行っているが、外部の IP を積極的に活用するパブリッシングに集中しているパブリッシング型オンラインゲーム会社ということが分かった。

キーワード：ゲーム産業、ビジネスモデル、オンラインゲーム、オープン・イノベーション

Abstract

This study aims to present a business model framework of online game companies. To do this, we review existing business models and construct and construct components in three dimensions: Value creation, Value network and Value harvest, in which open innovation concepts are introduced and classified to suggest and explain characteristic of on-line game. And we have presented the analytical framework. In addition, we conducted a case study of NEXON, a representative of the online game industry with using the presented platform work. As a result of the analysis, NEXON has been developing in-house but found out that it is a publishing-type online game company focusing on publishing actively utilizing external IP.

Key words : game companies, business model, on-line game, open innovation

1 は じ め に

ビジネスモデル (Business Model) という用語は、インターネット時代の訪れと共に本格的に使われ始めた。多くのネット企業が人々に新たな楽しみや機能を提供し愛されたが、事業の収益性という面では成長段階であった。この点に関して、様々な研究者がネット企業における収益を生み出すメカニズム、つまり、収益モデルがないということを指摘し始めた。21世紀に入ってインターネットなどの情報技術が企業の基礎となり、徐々にビジネスモデルの重要性が認識されてきた。実際に、McKinsey Global Survey (2011) によると、マーケティング担当者と CEO が直面した一番重要なデジタル関連課題の中の一つがデジタル機器および技術による既存のビジネスモデルの有効性の減少に対応することであった。

既存の企業にはビジネスモデルをリストラクチャリングし、競争者より優位に立つために、新たな価値を顧客に提供し、それを通じて収益を創出することが最も重要になった (Casadesus-Masanell, [2013])。また、スタートアップ企業には長い期間中に既存の企業の戦略に直接対応するより、避けたり、むしろ利用したりし、既存の企業の戦略を無用にするビジネスモデルが重要になった。このような流れにより、企業は自社のビジネスモデルの特徴と強み・弱みについて正確に理解し、それを基に新たなビジネスモデルの構築に力を入れている。

実際に Apple や Google, Amazon など多くの企業は、単純な商品の革新ではなく、ビジネスモデルの革新をして成功している。もはや企業は他社より革新的で差別化された商品やサービスを開発し提供するだけでなく、事業という全体の枠組みの中でどうやって顧客にアピールし、必要な価値をどのような方法で作りだし、また、どのように収益を出すのかについて総合的な体系を完成させるのがより重要になっている。

このように、多くの企業では新たなビジネスモデルについて様々な研究が行われているが、IT 企業の一つの軸であるゲーム産業に関するビジネスモデルの研究はあまり行われていない状況である。

したがって本研究では、オンラインゲーム企業のビジネスモデルの構成要素について把握し、設計したフレームワークを提示することを目的とする。既に研究されている様な構成要素を把握することではなく、オンラインゲームの特徴を活かしたビジネスモデルの構成要素を把握し、各要素の特徴を述べていく。そして、提案したビジネスモデル分析フレームワークを通じてオンラインゲーム業界の代表的な企業である株式会社 NEXON の事例分析を行う。また、分析結果が今後の日本のオンラインゲーム企業の発展に貢献することを期待する。

2 ビジネスモデルに関する研究

2.1 ビジネスモデルに関する研究の流れについて

Zott, Amit and Massa (2011) は、既存のビジネスモデルに関する全ての学術文献を分析した結果、ビジネスモデルに関する研究は(1)情報技術を用いたビジネス（インターネットビジネス）、(2)価値創造や競争優位の構築、経営成果の獲得といった戦略的問題、(3)イノベーションと技術マネジメントの3つで大きく分類されると指摘した。過去の e-business 研究分野ではビジネスモデルの類型分類に偏った反面、経営戦略分野では、企業がどうすれば経営戦略を実現させるか (how to) の観点からビジネスモデルが研究された。

近年に入っては、顧客中心の経営環境はビジネスモデルにとって価値の創出という観点を提供している。ビジネスモデルの研究も顧客中心の価値創出に焦点を当てている。顧客中心経営では企業が多様なステークホルダーと共同で持続的な価値および利益の創出に最も重点を置くべきである。そのために、企業の内部資源だけではなく、外部資源（顧客、サプライヤー、第三者など外部経済の主体）と連携し価値および収益の創出が可能な形態でビジネスモデルをデザインする力量も徐々に重要視されている。

そして類似した観点では、Prahalad and Krishnan (2008) はビジネスモデルの既存の取引重視 (transaction base) 的な形態から顧客との持続的な関係形成 (ongoing relationship with the customer) の形態に変化し、より重要になっていると指摘した。顧客との接点を設定し、サプライヤーなど多様なステークホルダーとの協力ネットワークを構成し製品やサービスなどを提供する全般的な手続きを構築する過程がビジネスモデルに反映されている。

2.2 ビジネスモデルの概念

経営戦略とビジネスモデルは類似するところが多い概念である。しかし、現在は学術的に上記の二つが違う概念で定義されている¹⁾。特に、ビジネスモデルは経営戦略より収益を出すためにどうすべきか (how)、そして顧客に価値を創出するためにはどうすべきかの問題がより具体的で公式的 (formal) で、一般的である特徴がある。

ビジネスモデルに関する既存の研究はこれに対する概念の整理を行ったレベルだと言える。これらに関する研究文献は1990年代以後急増しているが、現在まで統一された定義は存在しない (表1参照)。その中で一つ共通する点は、ビジネスモデルがまるで建物の設計図のように叙述的になっており、価値判断が介入された概念ではない点である。

ビジネスモデルの研究は規範的 (normative) よりは叙述的 (descriptive) な性格を持つ。つまり、企業のビジネスモデルとはこれであるという正解を提示するより、ビジネスモデルを完成

1) McGrath, G. [2010] pp. 247-261., Teece, J. [2010], pp. 172-194.

表1 ビジネスモデルに関する定義

研究者	定義
Timmers (1998)	様々なビジネス主体とその役割の説明を含んだ、製品、サービス、情報の流れの枠組み
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	技術的可能性を経済的価値実現に結び付ける発見的論理
Magretta (2002)	企業がどのように機能するかを説明する物語
Zott & Amit (2011)	事業機会の中で価値を創出するために設計された経済的取引の内容、構造、ガバナンス
Casadesus-Masanell & Ricart (2010)	しっかりとした価値実現戦略の反映
Teece (2010)	顧客向け価値提案を支援する論理、データ、その他のエビデンスと、その価値を提供する企業の売上高、コスト、実現可能な構造の明確な表現
McGrath (2010)	顧客にアピールする商品やサービスとプロセスに関する選択
国領 (1999)	経済活動において、四つの課題に対するビジネスの設計思想
寺本 (2000)	顧客価値創造のためのビジネスのデザインに関する基本的な枠組

出所：筆者作成

させるためにはどんな構成要素に対して、どのような選択が必要なのかを提示する。例えば、既存の研究ではビジネスモデルを事業に関する宣言文 (statement) または説明 (description)²⁾、表現 (representation)³⁾、アーキテクチャー (architecture)⁴⁾、構造的なテンプレート (structural template)⁵⁾、概念的なツール (conceptual tool)⁶⁾、フレームワーク (framework)⁷⁾ などでビジネスモデルの概念を定義している。

既存の研究を分析した結果、ビジネスモデルとは対象、価値提供、手段の3つのカテゴリを中心に定義されていることが分かる。まず、顧客は顧客価値創造 (customer value creation)、顧客との相互作用 (customer interaction)、顧客との関係 (customer relationship)、ターゲット市場 (target market)、顧客選択 (customer selection) などで表現される。そして価値提供は、価値提案 (value proposition)、市場提供物 (marketplace offerings)、製品革新 (product innovation) などで表現される。最後に手段は、収益モデル (revenue model)、利潤公式 (profit formula)、関係ネットワーク (network of relationships)、知識レバレッジ (knowledge leverage)、資源システム (resource system) などで表産される。

最後に、ビジネスモデルは3つのカテゴリを橋渡しして発展してきたのではなく、各々のカテゴリの中において概念化が進行してきた。そしてその結果、ビジネスモデル概念の捉え方に多様性がもたらされた (Zott et Amit and Massa. [2011])。

2) Jae Young Song, Sung Yul Rhew. [2007], pp. 27-36. Stewart, D., and Zhao, Q. [2000] pp. 287-296.

3) Weill, P., and Vitale, M. [2001].

4) In Kyu Kim, Hyun Soo Kim [2008] pp. 3-19. Markides, C., and Charitou, D. [2004] pp. 22-36.

5) Amit, R., and Zott, C. [2001] pp. 493-520.

6) Osterwalder, A. [2004] pp. 1-169.

7) Afuah, A. [2004]

一方、ゲームに関連したビジネスモデルの研究に関して、魏（2006）と松村（2009）、林（2014）、遠山（2010）の研究があるが、有料化による課金システムだけを単純に反映し、オンラインゲーム産業の特性を反映させていない。また、Castronova（2005）はオンラインゲーム内のユーザーの活動を現実の活動であったならと仮定することで、現実世界への影響を推定しようとした非常に先駆的な研究であるものの、そこではオンラインゲームの運営企業のとりうる戦略などは考慮されていない（松村 [2009]）。韓国では、崔（2009）はオンラインゲーム産業のビジネスモデルの構成要因について実証研究を行い、既存のビジネスモデルの構成要素からオンラインゲーム産業のビジネスモデルの構成要素を抽出したが、抽出した結果がオンラインゲームの特性を反映しておらず、既存のビジネスモデルとの差別化についても図れなかった。

したがって、本研究では、オンラインゲームのビジネスモデルの構成要素について提示するために、オンラインゲームの特徴を導出し、その特徴を活かしてビジネスモデルを構成する。

3 オンラインゲームの特徴

3.1 オンラインゲームについて

オンラインゲームに関する定義は様々であるが、一般的に On-Line 上でクライアントが通信網を通じてホストサーバーへ接続し、多数のユーザーがリアルタイムで進行するゲームである（情報通信産業動向，2002）。過去のゲームは、ゲームのプラットフォームによって区分され、アーケードゲーム、PC ゲーム、オンラインゲーム、コンソールゲーム、モバイルゲームに分けられた（表2 参照）。しかしアーケードゲームにはROMを含めた機材の販売に代わり、PC 本体を利用する事例が増えており、全てのゲームでオンライン化、無線インターネットを活用したモ

表2 プラットフォームの分類

プラットフォーム	ハード分類	主なハード（会社）	ゲームの分類	総 称
アーケード				アーケードゲーム
コンソール	据置型	PS3, PS4, Will U	据置型ゲーム	コンソールゲーム
	携帯型	PSP, ニンテンドー 3DS	携帯型ゲーム	
PC	オフライン	Windows, MAC	PC オフラインゲーム PC 向けソーシャル ゲーム	PC ゲーム
	オンライン		PC オンラインゲーム	
モバイル	携帯電話	フィーチャーフォン	アプリゲーム フィーチャーフォン向 けソーシャルゲーム	モバイルゲーム
	スマートフォン	iPhone, Android		
	タブレット	iPad, Android タブレット	スマートフォン向け ソーシャルゲーム スマートフォンゲーム	

出所：みずほ銀行産業調査部，コンテンツ産業の展望，2014

パイルゲーム化が進んでいるなど、領域が破壊されているため境界が曖昧になっている。したがって、本研究でのオンラインゲームは、PCを媒体にするオンラインゲームに限定する。

3.2 オンラインゲームの特徴

(1) コミュニティー性

オンラインゲームが他のゲーム分野とは違う3つの特徴がある。まず、インターネット上で多くのユーザーと同時に遊ぶことができ、同時にゲームで遊ぶユーザー同士でコミュニティが形成される点である。オンラインゲームはユーザー間の協力プレイを前提にゲームを開発することで、ユーザーのゲーム内の滞在時間を延ばす戦略を取っている。また、ゲーム外部の現実世界でのコミュニティ性も重要視し、ユーザーとの懇談会などのイベントも積極的に開いている。

(2) ライブ・ディベロップメント

次に、ストーリーに終わりがあがるコンソールゲームと比べ、オンラインゲームにはストーリーに終わりがなく、サービスが一度開始すればユーザーの要望（アイテム、技術的処置）に合わせて新しいゲーム要素を追加することができる。これをアップデート（Update）と呼び、それによってゲームはどんどん進化していき、オンラインゲームは他ゲーム分野とは違う「ライブ・ディベロップメント」（Live Development）という特徴を持つ。

(3) 課金システム

オンラインゲームは他のゲーム分野にはなかった新しい課金システムを保有している。ゲーム

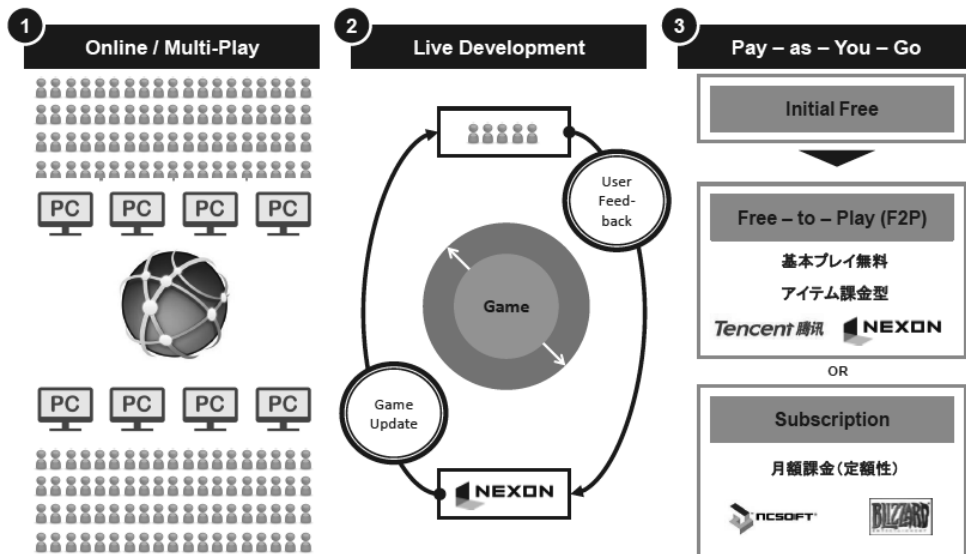


図1 オンラインゲームの特徴
出所：NEXON 野村証券フォーラム2012

企業によりゲームサーバーが運営されている場合、ユーザーが月額の利用料金を支払う事でゲームプレイ可能期間を購入する定額課金制と、基本プレイ料金は無料だがゲーム内に登場するアイテムを販売して利益を得るアイテム課金制（F2P）が一般的となっており、定額課金制でアイテム販売も行っているゲームもある。

3.3 オープン・イノベーションとオンラインゲームのビジネスモデル

Chesbrough（2003）は、オープン・イノベーションについて、企業が研究、開発、商業化に至る一連のイノベーション過程を開放して、外部の資源を活用することにより、イノベーションの費用を減らして、成功の可能性を高め、付加価値の創出を極大化する企業革新の方法論であると定義した。ここでの一連のイノベーション過程をオンラインゲームの特徴と比較すると、ユーザー（外部の資源）によりオンラインゲームが持続的に運営され、また、ユーザーからのバグや今後のゲームの方向性に関するフィードバックはゲーム会社のアップデート費用（イノベーションの費用）を減らし、ARPPU⁸⁾（成功の可能性）を高め、ゲームの持続的な運営（付加価値の創出）ができることと言える。

オープン・イノベーションとビジネスモデルの関係について、Chesbrough（2003）はアイデアや技術そのものの価値を取り出して論じても意味がなく、アイデアや技術の潜在的価値を経済的価値に変換する枠組み、すなわちビジネスモデルこそがより重要であるというのである。ビジネスモデルの重要性は、ビジネスモデルが二つの重要な機能を提供する点にある。その二つの機能とは、中核企業（focal firm）とそのサプライヤー、顧客、流通パートナーなどから構成されるバリュー・ネットワークとしてどのような価値を生み出すのかという価値創造（Value Creation）の機能と、創造された価値の一部を中核企業がどのように収穫するのかという価値収穫（Value Capture）の機能である。

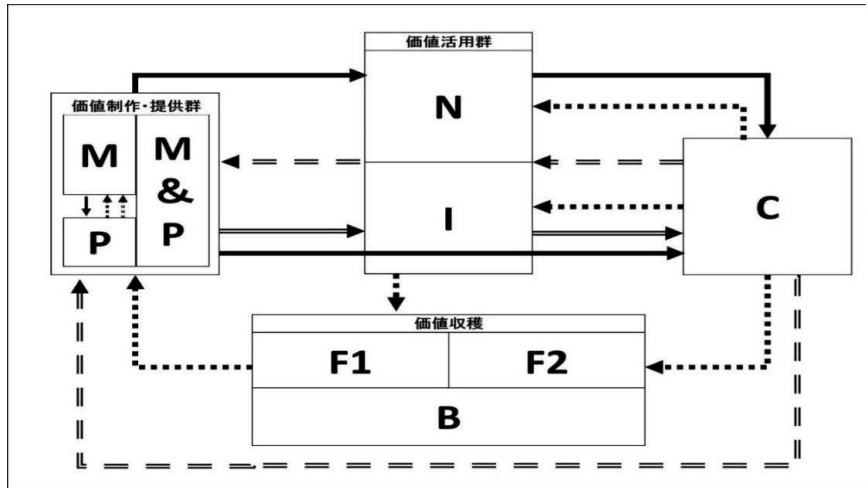
したがって、本研究ではオープン・イノベーションの観点からのオンラインゲームのビジネスモデルフレームワークを提示する。

4 フレームワークの提示

これまでオンラインゲームのビジネスモデルを提示するために、ビジネスモデルとオンラインゲームの3つの特性についてレビューを行ってきた。また、オンラインゲームの特徴がオープン・イノベーションと共通していることも明らかにした。

今までの先行研究を踏まえ、オンラインゲーム業界におけるビジネスモデルの基本構成は図2のようになる。

8) Average Revenue per Paying User の略







交換価値	表現方法(矢印)
サービス	
財貨	
アイテム	
情報・フィードバック	

図2 オンラインゲームビジネスモデルの分析フレームワーク

出所：筆者作成

4.1 価値創造による基準

価値創造のための分類基盤として、ゲーム産業内の構成員を、ゲーム制作会社、パブリッシング会社、サービスインフラ関連会社などに分類を行った。これらの構成員は、活動を通じて価値創造の成果を引き出すことが期待される。また、価値創造にターゲット、価値提供、競争優位の要素を取り上げることで、提示した構成員間の有機的な連携も可能であると判断する。

表 3 ビジネスモデルの構成要素と内容

構成要素		内 容
価値創造	ターゲット	どのような顧客と市場をターゲットにするか。
	価値提供	どのような価値を提供するか。
	競争優位	競合他社とは違う競争優位は保有しているか。
バリュー・ネットワーク	協力関係	モデルの構成員間の協力はどう行っているか。
	情報プロセス	構成員間の情報プロセスはどう行っているか。
価値収穫	収益モデル	どのような収益モデルを保有しているか。

出所：筆者作成

表 4 ビジネスモデルの主要構成員

構成員		表現	役 割
制作企業群	制作会社	M	ゲームの設計（企画）および開発
提供企業群	パブリッシング会社	P	ゲームを顧客に提供
活用企業群	インターネットカフェ	N	ゲームを顧客に一定の場所でゲームサービスを提供
	アイテム	I	ゲームの中で活用されるゲームアイテムの仲介
顧客		C	使用料とサイバーマネーを支払い、ゲームサービスを利用

出所：筆者作成

表 5 価値収獲別分類表現方式

区 分	表 現
定額制	F1
定量制	F2
部分有料化	B

出所：筆者作成

4.2 バリュー・ネットワークのプロセスによる基準

既存のビジネスモデルに関する研究は構成要素が個々に働くのではなく、構成要素間のネットワーク構造がどのように作用するのかが成功の要因になるとしている。本研究では、オンラインゲームの特性を活かして、構成要素間で持続的、そしてリアルタイムで行われるコミュニケーションと交換価値が他のビジネスモデルの構成要素に伝達されるという関係が、価値創造のために最適な構造を持つと判断する。そのバリュー・ネットワークは表5のようなプロセスで行われ、それらは協力関係と情報プロセスで構成される。

4.3 価値収獲による基準

既存のオンラインゲームのビジネスモデルの研究では、有料化に関連した情報だけが反映して設定されており、事業全体の運営、持続成長と競争力などが十分に反映されてなかった。

したがって、本研究では多様な環境とオンラインゲーム産業の特性を反映すると同時に重要な構成要素とバリュー・ネットワークおよび収益源を通じてオンラインゲームビジネスモデルを具体化することとする。

5 事 例 分 析

5.1 株式会社 NEXON について

1994年に設立した（株）NEXON（以下、NEXON）は、多数のオンラインゲームの開発・サービスの提供を行っているグローバルゲーム企業である。NEXONが最初に開発したMMORPG「風の王国」は世界最長寿商用化グラフィックMMORPGとしてギネスブックに記録されてお

り、部分有料化を基盤とするビジネスモデルを最初に開発した会社として知られている。現在は、約66個のゲームをアジア、北米、南米、ヨーロッパを含めた約100ヶ国で展開している。

現在のNEXONの本体は2002年に設立したNEXON日本法人（元NEXON JAPAN）でNEXON韓国法人から本社の地位を受け継ぎ、社名をNEXON JAPANからNEXONに変更した。それによって、NEXON韓国法人の社名はNEXONからNEXON KOREAに変更されており、NEXON本体は2011年12月に東証一部へ上場を果たした。現在のNEXON日本法人は、NEXONグループの本体機能を持ち、NEXON KOREAの株式を100%保有している。同時に韓国の済州特別自治道に本体を持っているグループの持株会社であり、NEXON日本法人の最大株主（38.61%/2017年2月基準）であるNXCの傘下にある。したがって、本体は日本にあるが、グループの意思決定権はNXCが持っているため、本体であるNEXON日本法人は韓国企業として考えることが出来るだろう。韓国ではNEXON韓国法人をNEXON KOREA また、NEXONと呼んでいる。

5.2 NEXONの事例分析

(1) 価値創造

① ターゲット

現在、NEXONの主ターゲット市場はアジア市場であり、特に韓国と中国、日本市場をターゲット市場としてサービスを提供している。国ごとに市場の性格が異なるため、NEXONは各国に合わせて地域別戦略を取っている。また、主たるターゲット層である低年齢層と女性は、長い

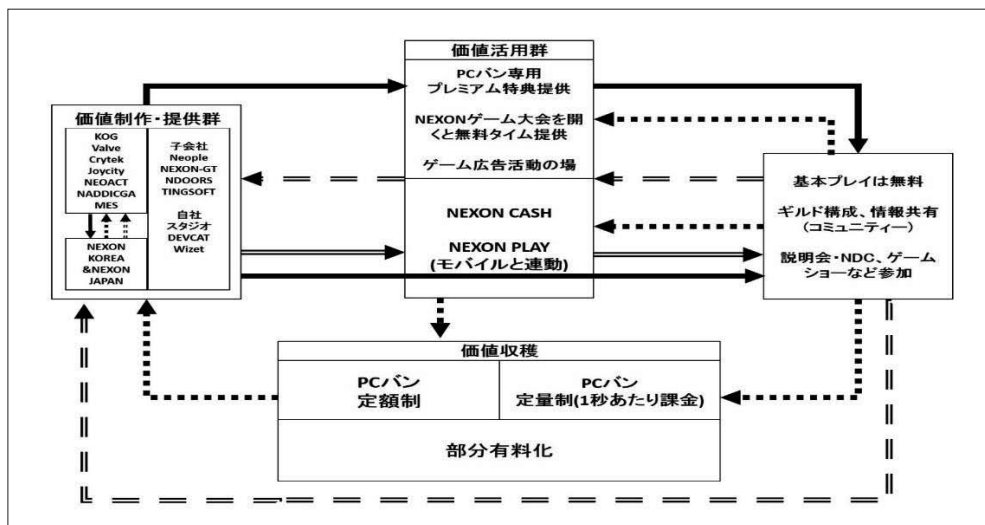


図3 NEXONのビジネスモデル

出所：筆者作成

時間ゲームを楽しむというよりは、短い時間で楽しむことができ、毎月一定の金額を支払うよりは、必要な時だけゲームアイテムを購入することが多い。このようなタイプを主たるターゲット層に据えたことで、初期のオンラインゲームの定額制・定量制しか存在しなかった収益モデルとMMORPGを中心とした市場を変化させ、カジュアルゲームのジャンルの導入と部分有料化という収益モデルをつくり上げたのである。これは、現在のNEXONの主たる消費市場の形成に寄与している。

②価値提供

NEXONが顧客に与える大きな価値とは、楽しいゲームタイトルの提供である。その方法としては、①自社内部の開発、②外部のゲーム制作会社のゲームをパブリッシングすることの2つのパターンが存在する。このようなゲームのパブリッシングは、高い品質かつ、多様なジャンルのゲームをユーザーに提供することを可能にし、顧客満足と収益の獲得に繋がった。また、NEXONはゲームというコンテンツの楽しさを顧客に提供するだけではなく、自社でパブリッシングするゲームや韓国で人気があるプロゲームリーグなどを俯瞰して、e-スポーツ⁹⁾専用競技場を設立し、個人だけではなく、家族や友達と共に楽しさを共有できる場を提供している。それ以外にも、ゲーム関連行事やカンファランス、新作発表会など、ユーザーや関係者とのコミュニケーションの場を提供している。これは、ゲームというコンテンツにあった否定的な認識をより肯定的な認識に変える契機になっており、人々にオンラインゲームを一つの文化として価値を提供することにつながっている。

③競争優位

NEXONは他社には模倣できないサーバーの管理・運営・開発を行う技術を有している。まず、DOOMVAS¹⁰⁾という独自のサーバー運営技術を開発した。DOOMVASの特徴は、複数のサーバーをソフトウェアに連結させてゲームのユーザー数の増加によるサーバーへの負荷を分散させ、ユーザーがゲームを利用する間にサーバー間で物理的な断絶感を最大限感じさせないようにすることである。続いて、モバイルゲーム専用サーバーである「mCore」を開発した。「mCore」とは、携帯電話事業者別に設定されたプロトコルに構わずにモバイルゲームを楽しめるように支援するシステムである。次に、情報の安定性というサーバー-クライアントエンジンの長所に、P2P技術の迅速性を取り入れた「Hybrid P2P Engine」というシステムを開発した。現在、Hybrid P2P EngineはNEXONが提供するカジュアルゲームの開発に活用されており、Hybrid P2P Engine2.0バージョンでは、アップデートすることで1つのパソコンで多数のユーザーが同時にゲームを楽しめるOne Machine Multi Play Online Gameの時代を切り開いた。また、パッチを迅速かつ安定的に進めるために、オンラインゲームパッチダウンロード分散技

9) エレクトロニック・スポーツ（英：Electronic sports）は、複数のプレイヤーで対戦されるコンピュータゲーム（ビデオゲーム）をスポーツ・競技として捉える際の名称。

10) Distributed Object Oriented Multimedia Virtual Active System

術「Nexon Download Agent (NDA)」を開発した。NDAはパッチを実施する前に必要なパッチデータをゲームプレイ中に先にダウンロードさせ、パッチ容量を画的に減らした技術である。最後にQuveというOnline Streaming File Systemを開発した。Quveはゲームを実行する間にその時点でプレイするのに必要なファイルのみをリアルタイムで転送し、それ以外のファイルは重要度に応じて、ユーザーから近いクライアントを通じBackgroundで転送するシステムで、これによってユーザーはダウンロードの負担を軽減することが可能となった。それ以外にもNEXONは国内外で特許出願を行う¹¹⁾など技術開発に積極的に取り組んでおり、他社では模倣できない技術的な強みを持っている。

(2) バリュー・ネットワーク

①協力関係

ベンチャー企業から出発したNEXONは、自社と同じベンチャー企業やスタートアップと友好的な協力関係を築いている。その一環として、ゲームベンチャーインキュベーションセンターであるNPCを設立し、経済的な支援以外にも財務、人事、投資、パブリッシングなど事業全般に対する支援も行っている。現在は9社入居しており、1社はNPCから独立して自社ゲームを開発中である。

海外パートナー社との協力関係の強化も、現在NEXONが重要視していることである。現在、Valve社、EA社など海外の有名ゲーム会社やコンテンツ会社との協業を活発に行っている。

次に、活用企業群との協力関係も重視している。活用企業群にはアイテムとインターネットカフェが存在する。まず、アイテムの場合、NEXONではNEXON CASHというサイバーマネーを購入し、ゲーム内のアイテム販売所で有料アイテムを購入するプロセスを適用している。また、有料アイテムを販売するために多様な決済システムを導入し、特に業界で初めてプリペイドカードを導入することで、NEXONの主ターゲット層である低年齢層のユーザーはクレジットカードや振り込みのような方式より購入が容易になった。そして、NEXON PLAYというモバイルプラットフォームを開発・配布して、有料アイテムの購買や新しいゲーム情報の提供などのサービスにおいて、ユーザーがゲームで遊ぶ際の利便性を高めた。インターネットカフェはゲーム会社と最も協力的な関係ネットワークを構築する企業群である。しかし、両企業群間の関係はよくないという現状がある。特に業界1位であるNEXONの場合、インターネットカフェの組合と法的紛争寸前まで至るなど、両企業群間の対立は現在も進行中である。対立の原因は2つあり、誤課金の問題とインターネットカフェのIP遮断が挙げられる。このような現状に対して、NEXONのインターネットカフェ関連サービスを提供する専門子会社であるNEXON Networksは、NEXON加盟インターネットカフェへより良いサービスを提供することで対応している。例

11) 2015年5月基準韓国国内40件、海外へ3件の特許を出願している。

えば、インターネットカフェリーグ戦やイベントを開催し、インターネットカフェへの誘客効果を高めることや、インターネットカフェプレミアム特典を強化するなどの活動を行っており、インターネットカフェとの円滑な関係を構築しようと努力している。

他にも、NEXONは顧客の協力関係を強化するために、意見交換で終わるのではなく、ゲームコンテンツ制作に直接顧客の意見を反映している。例えば、Valve社が開発し、NEXONがパブリッシングしているDOTA2では、ユーザーが直接ゲーム内の英雄キャラクターを制作するコンテストを開催し、受賞者は賞金と共に自分が制作したアイテムの販売収益の25%を受け取ることができるイベントを開催した。これは、ユーザーを単純に消費のターゲットとして扱うのではなく、ユーザーだからこそニーズを把握することができるという点に着目した、NEXONなりの顧客との協力関係の強化である。

しかし、NEXONが部分有料化モデルを導入し、さらに課金を誘導するようなアイテムの販売政策をとったことで、ユーザーはNEXONに対して否定的なイメージを持つようになりドスンというあだ名がつけられてしまった。これを解決するために、NEXONでは部分有料化モデル2.0 (F2P 2.0)¹²⁾として提唱し、自社のゲームコンテンツに適応している。

②情報プロセス

ゲーム会社が顧客から獲得する情報には2種類ある。1つはゲームクライアント関連の情報であり、もう1つはゲームコンテンツ関連の情報である。NEXONも顧客にゲームサービスを提供しながら、2つの情報を積極的に獲得するために様々な活動を行っている。まず、ゲームクライアント関連の情報については、全てのゲーム会社が共通して採用しているプロセスで、ゲーム会社がユーザーに提供するクライアントから抽出されたログ記録を、ユーザーがゲームクライアントを通じてゲームを楽しむ際にゲーム会社のサーバーへ自動的に接続し、ユーザーのプレイデータをリアルタイムで転送するプロセスがとられている。この情報は顧客の自発的な情報提供ではなく、ゲーム会社とのゲームサービス使用に関する契約により行われる強制的な提供である。強制的とはいえ、実際にゲーム運営に必要な情報だけをゲーム会社を送っているだけなので、一般のユーザーには情報抽出による影響はない。そこから得られた情報については技術的な分析が行われ、バグや運営上の問題が発見されると即時にパッチ作業が行われる。作業終了後にテストサーバーでのテストで問題が解決されると、クライアントサーバーにパッチデータをアップデートすることで、既存の技術的な問題を解決する。このようなプロセスはゲーム運営の基本であり、ゲーム管理に対して要求される技術に関して最低限必要なレベルである。

もう1つはゲームコンテンツ関連の情報プロセスについてである。NEXONの場合、ユーザーから自発的にゲームコンテンツに関する情報や意見を聞くために、CBT¹³⁾段階からユーザーを

12) ゲームのバランスに影響を与えるアイテムを販売せず、有料キャラクターもゲームプレイにより獲得したゲームマネーで購買することができる部分有料化モデル

13) Closed Beta Test の略。

招待し、ユーザー座談会およびFGIなどを開催、CBT中のコンテンツに関して情報を得る機会を積極的に作っている。また、サービス中の既存のゲームに関してもエラーのパッチ段階ではなく、ゲームのシナリオや世界観、そして新しいキャラクターの登場のような大規模のアップデートが行われる際にユーザーを招待し、今度のアップデートにおいてユーザーの意見がどのように反映されているのか、新しいアイテムやダンジョンは何があるかなど、ゲームコンテンツに関する情報をユーザーと共有し、それに対するフィードバックを受けることもある。

このようなことができるのは、NEXONが提供するゲームのジャンル特性に起因する。誰でも気軽に楽しめるゲームの提供を目指しているNEXONでは、多くのユーザーとの関係を構築し、ユーザーのニーズを反映することで自社のゲームの滞在時間とゲームの生命力を延ばすことで、自社の利益に繋げている。

(3) 価値収穫

NEXONは世界で初めて部分有料化モデル（F2P：Free To Play、以下F2P）を提唱し、適用した先駆者である。2001年に自社のゲームであるQuizQuizからF2Pが導入された。現在は多くのゲームでF2Pが採用されており、NEXONでは自社の全てのゲームをF2Pで提供している。

F2Pとは、多くのユーザーに魅力的なゲームを無料で提供し、できるだけ多くのユーザーを獲得することが目的で、無料ユーザーの中からゲームをより楽しく遊ぶために、ゲームアイテムを購入するユーザーが生まれることで売り上げが発生させる収益モデルである。重要なことは、無料ユーザーでも課金ユーザーと同じようにゲームを楽しむことができる環境を提供することである。

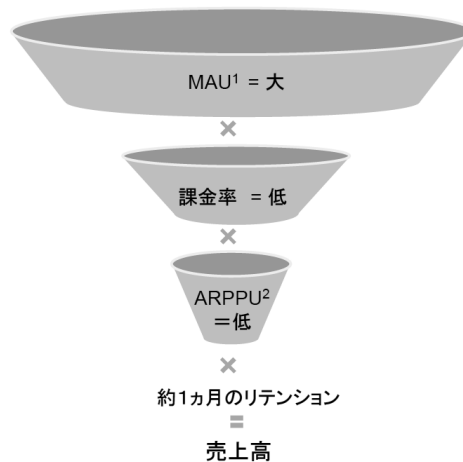


図4 F2PモデルにおけるKPI¹⁴⁾

出所：(株)NEXON 合同個人投資家セミナー資料

14) Key Performance Indicators の略で、組織の目標達成の度合いを定義する補助となる計量基準群である。

表6 NEXON のインターネットカフェ料金プラン

プラン名	プラン類型	プラン内容	有効期間
統合定量	時間差引制	購入した時間内で、登録した IP で全ての NEXON ゲームサービスを利用	5 年
個別定量		購入した時間内で、単一ゲームのゲームサービスを利用	5 年
パッケージ定量		購入した詳細な商品の時間内で、選択したゲームのサービスを利用	5 年
オープン定量		購入した時間内で、オープン定量対象ゲームのサービスを利用	5 年
個別定額	期間消尽制	購入した IP 数と有効期間まで、単一ゲームのサービスを利用	毎月末

出所：NEXON インターネットカフェホームページから修正

F2P による収益の獲得は図 4 のように、MAU¹⁵⁾ と課金率、そして ARPPU などにより最終的に NEXON の売上に繋がっている。

一方、インターネットカフェなどの活用企業群に対しては定量制モデルと定額制モデルを採用している。NEXON のインターネットカフェ向けの料金プランは表 6 のように、時間差引制（定量）と期間消尽制（定額）で構成されており、定量制の基準は分あたりの値段から秒あたりの値段に変わった。

6 お わ り に

グローバルな企業間の競争の深化により企業の事業戦略と収益創出方法が多様化されるなど、既にビジネスモデルの競争時代になった。成功した企業も時代の流れに合わせてビジネスモデルを改善し続けることで競争力を維持しており、激しく変化する環境の中で適応できなかった企業は淘汰される。このように、ビジネスモデルが企業の経営に占めるシェアが多くなることにより、効果的なビジネスモデルの構築に対する多様な研究が行われているが、まだ不完全な姿を見せている。ビジネスモデルは学術的な研究が難しい構成概念として知られている¹⁶⁾。まず、概念の範囲が広く、多様な分野の観点から解釈の相違が発生するからである。ビジネスモデルに関する研究を進展させるためには、ビジネスモデルの細部構成要素を見つけ出し、ビジネスモデルの革新のためにこれらの活用方法に関する体系的な接近が必要である。

本研究では、オンラインゲームのビジネスモデルを提示するために、既存のビジネスモデルについてレビューを行い、オンラインゲームの特性を提示し、その特性を説明するために、オープン・イノベーションの概念を導入・分類した価値創造、バリュー・ネットワーク、価値収穫の 3 つの次元での構成要素で構築し、分析フレームワークを提示した。また、このフレームワークを

15) Monthly Active Users の略

16) Weill, P., Malone, T., and Appel, T. [2011] pp. 17-19.

用いてオンラインゲーム業界を代表する NEXON の事例分析を行った。

NEXON は、アジア市場を中心に、低年齢層と女性などの広い範囲のターゲット層を狙ったカジュアルゲームを中心にサービスを提供している。そのために、自社開発と外部ゲームのパブリッシングも活発に行っており、そのゲームを多くのユーザーに提供するためのサーバー運営技術に競争優位を持っている。また、NPC というインキュベーションセンターを設立し、ゲームベンチャー企業を全般的に支援しており、海外の IP 確保にも力を入れている。インターネットカフェとの関係は NEXON の政策により、葛藤が存在し、インターネットカフェを管理するために子会社を利用している。顧客との関係については、顧客をゲームのコンテンツ制作へと直接参加させ、その利益を分けたり、ユーザー関連イベントも数多く開催したりするなど、ユーザーとのコミュニケーションを積極的に行っている。その反面、F2P を用いた有料アイテムへの誘導が増えたことにより、ユーザーが否定的なイメージをもつようになった。それを改善するために F2P 2.0 を提唱している。

このような分析の結果から見ると、NEXON は自社での開発も行っているが、外部の IP を積極的に活用するパブリッシングに集中しているパブリッシング型オンラインゲーム会社ということが分かる。

本研究は国内外であまり議論されてこなかったオンラインゲームのビジネスモデルを、オープン・イノベーションの観点から全体的に検討を行ってきた。特に、先行研究では、ビジネスモデルが各々の分野の中において概念化が進行してきたことと、オンラインゲームの関連研究が収益モデルしか取り入れなかったという限界を考慮すると、本研究の結果は、オンラインゲーム及びサービスの特徴とオンラインゲーム産業および市場の特徴を共に反映した点で、先行研究とは差別化した判断をし、今後のオンラインゲーム産業を分析するにあたって一つのフレームワークを提示したことに意義があると言える。また、今回提示したフレームワークは、インターネットを利用したオンラインゲームを限定に分析したが、ゲームプラットフォームのネットワーク化により、インターネットを利用している他ゲーム分野でも適応することが期待される。

しかし、本研究にはいくつかの限界が存在し、後続の研究を通じて補完される必要がある。まず、本研究はオンラインゲームの特性について3つを提示した。その特性は、既存の文献や関係者へのインタビュー調査に基づいて導出した。次に、オンラインゲームのビジネスモデル構成要素をオープン・イノベーションの概念を活かして提示したが、オンラインゲームに関する研究自体があまり行われなかったもので、筆者の主観的な解釈が反映される可能性が高い。したがって、構成要素に対して研究者の主観的な解釈が反映されないように実証分析などの段階を踏んでより客観的な要素を提示する必要がある。

最後に、本研究はオンラインゲーム会社のミクロレベルでの分析を行うことで、マクロ的な外部環境を考慮しなかった点が限界として挙げられる。ゲーム産業は文化コンテンツというカテゴリの中に入っている。文化コンテンツは外部の環境、例えば、政府の政策・規制や市場環境の変

化に敏感に反応する製品およびサービスである。今後、このようなマクロ的な観点を取り入れることにより、本研究は補完されると期待される。

参 考 文 献

- 魏 晶玄 [2006]『韓国のオンラインゲームビジネス研究』東洋経済新報社。
- 魏 晶玄 [2006]「オンラインゲームビジネス戦略」Jeumdeia（韓国）。
- 國領二郎 [1999]『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社
- 寺本義也—岩崎尚人 [2000]『ビジネスモデル革命—競争優位から協創優位へ—』生産性出版
- 遠山正朗 [2010]「オンラインゲームの課金に関する一考察—アイテムの取引に焦点を当てて」『経営会計研究』第13巻, 11-24頁。
- 松村政樹 (2009)「オンラインゲーム業界における戦略グループの類型化—課金方式を中心に—」『大阪商業大学論集』第5巻第1号, 553-567頁。
- 林 宏偉 (2014)「オンラインゲームにおけるユーザーのエクスタシーと課金システム：アラド戦記を例にとって」『関西大学大学院人間科学：社会学・心理学研究』第81巻。
- 韓国コンテンツ振興院 [2002]『情報通信産業動向』韓国コンテンツ振興院。
- 崔 容碩 [2009]“An Empirical Study on the Elements of On-line Game Business Model,” *Journal of Korea Game Society*, Vol. 12, pp. 42-50.
- 崔 容碩 [2009]“A Study on Taxonomy of Business model in Game Industry,” *Journal of Korea Game Society*, Vol. 14, pp. 231-238.
- Afuah, A. [2004], *Business Models: A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Amit, R., and Zott, C. [2001]“Value Creation in E-Business,” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No.6-7, pp. 493-520.
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, E. [2010]“From Strategy to Business Models and onto Tactics,” *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 195-215.
- Casadesus-Masanell, R., and Zhu, F. [2013]“Business Model Innovation and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models,” *Strategic Management Journal*, Vol 34, No. 4, pp. 464-482.
- Chesbrough, H. W., and Rosenbloom, R. S [2002]“The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation’s technology spinoff companies,” *Industrial and Corporate Change*, Vol. 2, No. 11, pp. 529-555.
- Chesbrough, H. W. [2003] *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School Press（大前恵一郎 [2004]『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーションのすべて』産業能率大学出版部）。
- In Kyu Kim, Hyun Soo Kim [2007]“The Framework for evaluation of EA Reference Model,” *Journal of Information Technology and Architecture*, Vol. 5, No. 2, pp. 3-19.
- Jae Young Song, Sung Yul Rhew [2007]“A BPM-based Knowledge Management Model,” *Journal of Information Technology and Architecture*, Vol. 4, No. 1, pp. 27-36.
- Magretta, J. [2002]“Why Business Models Matter,” *Harvard Business Review*, Vol.50, No. 5, pp. 3-8.
- Markides, C., and Charitou, D. [2004]“Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach,” *Academy of Management Perspectives*, Vol. 3, No. 18, pp. 22-36.
- McGrath, G. [2010]“Business Models: A Discovery Driven Approach,” *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 247-261.
- Osterwalder, A. [2004], *The Business Model Ontology – A Proposition in a Design Science Approach*, *Universit de Lausanne*, Switzerland, pp. 1-169.
- Prahalad, K., and Krishnan, S. [2008] *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value through Global Networks*, McGraw-Hill, New York.

- Stewart, D., and Zhao, Q. [2000] "Internet Marketing, Business Model, and Public Policy," *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 287-296.
- Teece, J. [2010] "Business Models, Business Strategy and Innovation," *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2-3, pp. 172-194.
- Timmers, P. [1998] "Business model for electronic Markets," *Electronic markets*, Vol. 8, No. 2, pp. 533-534.
- Weill, P., and Vitale, M. [2001] *Place to Space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press Boston, MA.
- Weill, P., Malone, T., and Appel, T. [2011] "The Business Model: The Investors Prefer," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 52, No. 4, pp. 17-19.
- Zott, C., R. Amit and L. Massa [2011] "The Business Model: Recent Developments and Future Research," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 1019-1042.
- みずほ銀行産業調査部, コンテンツ産業の展望 [2014]
<http://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/index.html>, Last accessed April 4, 2015
- NEXON ホームページ <http://company.nexon.co.jp>, Last accessed March 7, 2017
- NEXON DEVELOPERS CONFERENCE [2015] <https://ndc.nexon.com>, Last accessed May 30, 2016
- NEXON 合同個人投資家セミナー資料 [2014] <http://ir.nexon.co.jp/news/event.html>, Last accessed January 17, 2015
- NEXON 野村証券フォーラム [2012] <http://ir.nexon.co.jp/news/event.html>, Last accessed March 5, 2015
- NEXON2016年第4四半期決算資料 [2016] <http://ir.nexon.co.jp/news/event.html>, Last accessed February 7, 2017