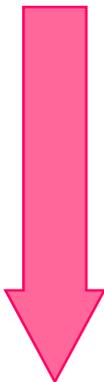
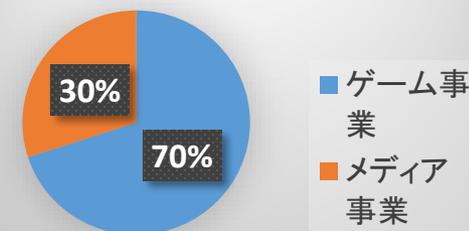


# 例) 世界中の子供達が笑顔で明るい夢を持てることを願う ゲームソフトメーカーの途上国進出ストーリー

いじめまで

- 世界中の子供達が笑顔で明るい夢を持てることを願うゲームソフトメーカー。売上:440億円、利益:50億円
- 先行ゲームソフトが爆発的ヒット。シリーズは世界累計で1億本
- 据置型ゲームの収益はスマホアプリゲームの台頭等により5年前の85%の売上
- ゲームの世界観とキャラクターを再現した漫画・アニメ・映画が全世界的にヒット。ゲーム事業の減収は著作権収入でカバー
- 創業理念にある「世界中の子供たちの笑顔と将来」を実現するため、途上国にも進出したいが、ゲームソフトの価格や途上国のオンライン環境に課題がある

### 利益構成



1. 先進国を中心にオンラインゲーム事業に進出し、利益率の高い同事業を旗艦事業化
2. 途上国の識字率向上教材として、既存のゲームのキャラクターが登場し、教育的要素を盛り込んだボードゲームを作成
3. 事業利益から毎年1%を拠出し、アフリカ等途上国の就学・学校給食支援基金を創設
4. 国際機関等とともに基金運営と就学・給食支援事業を非営利事業として開始。同事業でキャラクターを活用
5. 学校給食の普及に併せて、楽しみながら学べる教材として、上記2のボードゲームを途上国の学校等に対して販売
6. ボードゲーム等を介して、途上国の子供たちに、ゲームのキャラクターへの認知と愛着形成を図り、途上国における将来のためのマーケット基盤を形成。同国の経済成長とともにゲーム事業を展開

いじめから

- 友達同士で遊べる、我が社が開発したゲームを世界中に普及させる。そのために、先進国でゲームをメディアミックスで普及させ、その剰余金の一部と獲得した人気をテコにして、途上国への進出資金とする。2025年までには途上国の子供達の教育にもゲームで貢献できる会社になる
- 2025年の目標売上:680億円、同利益:215億円
- 新規展開するオンラインゲーム事業を旗艦事業とし、これとメディア事業の収益の一部を基金にして、途上国での就学支援事業を非営利で行いつつ、途上国の教育機関向けボードゲーム教材販売事業を行う

### 利益構成



# 世界中の子供たちが笑顔で将来に夢を抱ける社会を作る ワクワクゲームメーカーの途上国進出ストーリー

先進国の子供たちへの  
ゲームによる娯楽プロバイダ

世界中の子供たちへの  
教育ゲームによる夢プロバイダ

これまで  
どうだった？

資源

- 開発人材
- メディアとの連携
- ブランド
- 著作権

ビジネス  
モデル群

- 据置型ゲームソフト
- ゲームキャラによるメディア事業

提供価値

子供たちの  
娯楽

課題

- 電子ゲームは、貧しい子の手には届かない（企業理念の実現の困難性）
- 据置型ゲームの収益減少（新たな帰還事業の必要性）

2025年には  
こうしたい！

資源

- 既存のものに加えて…
- 途上国の教育界との連携
- ID課金プラットフォーム

ビジネス  
モデル群

- オンラインゲーム
- メディア事業
- 就学支援事業
- ボードゲーム教材事業

提供価値

子供たちの  
・娯楽  
・学ぶ楽しみ  
・識字率向上  
→将来への夢

外部環境

- SDGsの認識普及
- 先進国の人口減少
- 途上国の人口増加

2025年に向けていまからどうするか

- ①オンラインゲームの旗艦事業化（主に先進国）
- ②キャラクタを活かした学校教育用ボードゲーム教材を制作（②と併せて学校に展開）
- ③途上国進出のための就学支援基金創設、非営利で就学・給食支援事業開始（→途上国の経済成長とともに①を展開）

# 価値創造メカニズム（全社）

※ 特に資源としての知財に関連する記述は分かりやすいように青点線で囲った。

## 自社の目的・特徴

我々は、人間の創造性がより良い社会を創り、子供たちの夢がその原動力になると信じている。したがって、我々の目的は、ワクワクゲームメーカーになることにより、世界中の子供たちが笑顔になり、将来に夢を抱ける社会を作るお手伝いすることにある。

## 経営方針

友達同士で遊べる、我が社が開発したゲームを世界中に普及させる。そのために、先進国でゲームをメディアミックスで普及させ、その剰余金の一部と獲得した人気をデコにして、途上国への進出資金とする。2025年までには途上国の子供達の教育にもゲームで貢献できる会社になる。



### 主要な資源

- 開発人材
- メディアとのコラボレーション

- 自社ロゴ
- ゲームブランド
- ゲームプログラムの著作権
- キャラクター

### 事業ポートフォリオ

- 据置型ゲームソフト開発と販売事業
- ①④で開発したゲームの人気キャラクターが登場する漫画・アニメ・映画・グッズ等のメディア（著作権）事業

- 自社の強み
- 各国文化に受容されるファンタジックな冒険というゲームの世界観
  - 海外でもブランド化したゲームキャラクター

### 提供してきた価値

- ゲームソフトの開発・販売による子供達の娯楽
- 人気シリーズは世界累計で1億本

### 提供先から得てきたもの

- 人気ゲームとしての評価
- メディア人気による新規ゲームユーザの増加
- 売上440億円、利益50億円

### 主要な資源

「これまで」のものに加えて

- 途上国の教育界とのネットワーク

- ID課金ができるプラットフォームの特許
- ユーザの消費行動データ

### 事業ポートフォリオ

- 据置型を中心としていたゲームソフト事業はオンラインゲームを旗艦に  
※据置型の開発・販売からは機を見て撤退
- ①と補充関係にあるメディア事業を継続
- 基金により、途上国での就学支援事業（非営利事業）を開始
- ④③をフックにして、途上国の教育機関向けボードゲーム教材販売事業を開始  
※①と②の収益を基金にして③を開始するとともに④を販促し、途上国での①・②事業の足掛かりを形成する

- 自社の強み（「これまで」のものに加えて）
- オンライン化することで、ゲームプログラムに消費者ニーズを即時反映でき、開発人材の力量をより有効に発揮できる
  - 自社プラットフォームでの課金
  - メディア事業をコアとしたブランドマネジメント
  - 途上国の子供の生活への密着度合い（将来の当該国での事業拡大のポテンシャル）

### 提供する価値

- ゲームソフトの開発・販売による子供達の娯楽
- 世界で年間1,000万ダウンロード
- ボードゲーム教材による子供達の学び楽しみと識字率向上（学びにより抱く夢）
- アフリカを中心に2025年までに5カ国に進出

### 提供先から得るもの

- 進出国におけるキャラクター人気（将来の当該国でのゲーム及びメディア事業の基盤）
- プレイデータ
- 子供の遊びにも教育にも熱心な企業という評価
- 2025年売上680億円、利益215億円

### 外部環境

- +日本のソフトコンテンツの国際的人気が上昇
  - +ゲームが新ジャンルのスポーツとして捉えられつつある
  - 先進国の人口減少
  - ゲームは教育上不要とする意見も社会に存在する
  - オンラインゲームの台頭による据置型ゲーム市場の圧迫
- 市場ポジション：ゲーム業界の中堅に位置。経営は安定

### 全社課題（弱み）

- 据置型でもオンラインでも電子ゲームは、貧しい子の手が届けられない
- 旗艦だった据置型ゲームの収益が減少傾向（新たな旗艦事業の必要性）

## 「これから」の姿への移行のための戦略

### 外部環境

- +SDGsの認識の普及
- +ID課金に対する消費者の抵抗感の低下
- +人口増加傾向の途上国における今後20年の経済成長余力と未開拓のゲーム市場
- 余暇市場の複雑化による可処分時間競合の激化
- 各国のカントリーリスク
- アプリゲーム台頭とユーザの据置型ゲーム離れ
- 課金システムへのハッキングリスク

### 移行のための課題

- ゲームのオンライン化
- 発展途上国の子供へのリーチ
- 創業理念への回帰のための従業員の意識改革

### 必要な資源

- 途上国の教育界とのネットワーク
- 途上国の学校教材についての購買意思決定者に関する情報
- オンラインのID課金プラットフォーム

### 解決策

- 利益率の高いオンラインゲーム事業に進出し、同事業を旗艦事業化
- 事業利益から毎年1%を拠出し、途上国の就学・学校給食支援基金を創設
- 途上国進出の足掛かりとするため、国際機関やNPOと共に、基金運営と就学・給食支援事業を開始。同事業でキャラクターを活用
- 途上国の識字率向上教材として、既存のゲームのキャラクターが登場し、教育的要素を盛り込んだボードゲームを作成
- 学校給食事業とともに、楽しみながら学べる教材として、上記4のボードゲームを途上国の学校等に対して販売
- ボードゲーム等を介して途上国の子供たちに、キャラクターへの認知と愛着形成を図り、途上国における将来に向けたマーケット基盤を形成。同国の成長とともにゲーム事業を展開

これまで

これから

# 価値創造メカニズム(ゲームソフト事業)

※ 特に資源としての知財に関連する記述は分かりやすいように青点線で囲った。

## 事業概要

- ・据置型ゲームソフト開発・販売事業(3か年平均では、売上の90%を占める)
- ・★シリーズは各国の子供から40代まで幅広い年齢層に受け入れられている

## 経営方針との関係

- ・当社の旗艦事業として、他事業を展開する基礎。特に★シリーズは当社の代名詞としてコーポレートブランド向上にも貢献するもの
- ・3年に1本の人気シリーズゲーム★のリリースと、1年に3本の新作ゲームのリリースにより、世界に年平均合計400万本の出荷を目指す。目標利益率10%以上

## 事業概要

ID課金プラットフォームを用い、★シリーズの世界観をベースにしたオンラインゲームを提供する事業

## 経営方針との関係

- ・現事業は、まずは維持するが、バージョンアップがしにくく、ディスクを要することによる高コストや市場縮小等のため、今後、オンラインゲーム事業に軸足を移す。3年平均の売上150億円又は同利益15億円に満たなかった時点でディスクの国内生産及び国内販売店網との契約は打ち切り。ダウンロード型についても、その時点で再度判断する
- ・オンラインは、課金額月平均1,000円以上のユーザ500万IDを目指し、プラットフォーム投資回収後の目標半年度利益率30%以上

資源

ビジネスモデル

価値

資源

ビジネスモデル

価値

### 主要な資源

- ・ゲームの世界観
- ・ゲーム開発人材
- ・ゲーム販売店網との良好な関係

- ・ゲームプログラムの著作権
- ・既存シリーズで培った新作ゲーム制作のノウハウ
- ・既存シリーズのブランド

### 収益の仕組み

#### ゲームソフトの開発及び販売

- ・ゲームプログラム保護(特許/著作権)
- ・ブランドによるプロモーション効率化(ブランド)

- 誰と組んで
- ・ゲーム用のディスク製作企業A
  - ・ハードウェア提供企業B
  - ・海外販路を持つ商社C

- 提供先へのアクセス法
- ・従来からの販売網
  - ・海外へは商社Cに委託

### 提供してきた価値

- ゲームソフト
- ・ゲーム販売店へ卸し(全国に2,000店、50万本/年)
  - ・ネット直販(ディスク、ダウンロード計250万本/年)
  - ・商社Cへの海外向け卸し(100万本/年)

#### 提供先から得てきたもの

- ・★シリーズのヒットは出版社等との提携によるメディア事業をもたらしている
- ・売上400億円、利益35億円

### 主要な資源

- ・ゲームの世界観
- ・ゲーム開発人材

「これまで」のものに加えて

- ・オンラインゲームプログラムの著作権
- ・ID課金プラットフォームの特許
- ・ユーザの課金データ・プレイデータ

### 収益の仕組み

#### ゲームソフトの開発及びオンライン提供

- ・ID課金プラットフォームによるユーザとの直結

- 課金データやプレイデータがウォンツ探求の源泉
- よりユーザフレンドリーなゲーム内容へのバージョンアップや、次回作の構想、オンライン広告の有効性向上やゲームデザイナーのリクルーティングに活用

- 誰と組んで
- ・ネットポータルサイトD社
  - ・ネット広告事業者E社
  - ・仮想通貨事業者F社

- 提供先へのアクセス法
- ・ユーザのネットを介したアクセス
  - ・他サイトからの誘導

### 提供する価値

- オンラインゲーム
- ・小中高生や、かつて★シリーズに親しんだ主婦層、サラリーマン層等(月1,000円以上課金するユーザを世界で500万ID)

#### 提供先から得るもの

- ・ユーザの課金データやプレイデータ
- ・2025年売上600億円、利益180億円

### 外部環境

- +
- オンラインゲームの台頭
  - 国内若年人口の減少
- 市場状況: 長期では縮小傾向(3か年平均-3%/年)。ゲームのジャンルで市場がセグメントされている。当社得意ジャンル内では★シリーズのリリース以降実質的競合はいなくなった

### 事業課題(弱み)

- ・ディスク市場の縮小に伴って売上が下降。それに伴い、販売店との関係も冷え込み気味
- ・ディスク型は製造、輸送コストが高い

## 「これから」の姿への移行のための戦略

### 外部環境

- + ネット課金への社会的抵抗の現象
  - + スマホやタブレットの世界的普及
  - + 世界的なクールジャパンブーム
  - 余暇市場の複雑化による可処分時間競合の激化
  - IDハッキングリスク
- 市場状況: スマホアプリゲーム等オンラインゲーム市場は急拡大傾向(3か年平均8%/年)。日本では、主要ターゲットの未成年者に加え、午前中の主婦層や通勤時間帯中のサラリーマンもタブレットやスマホによるオンラインゲームユーザになり始めている

### 移行のための課題

- ・ID課金の方法
- ・オンラインに適したゲームの作成

### 必要な資源

- ・ゲームサイト
- ・ID課金プラットフォーム

### 解決策

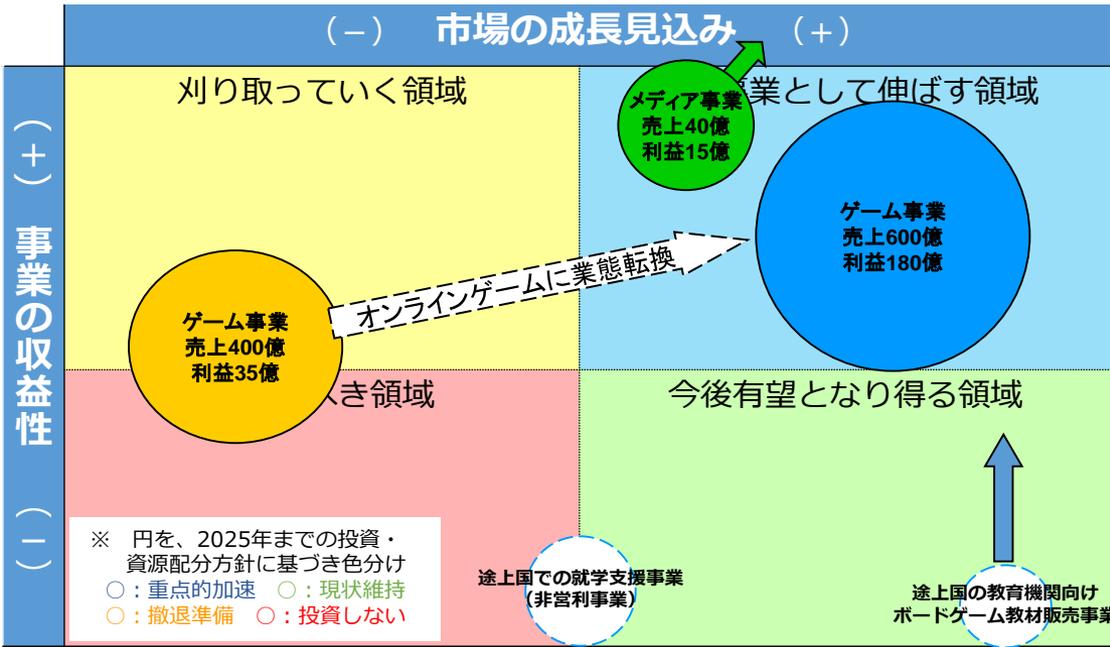
- ・現在の据置型ゲームプログラムをゲームサイトの構築と課金システムの開発へ配置
- ・IDプラットフォームを開発
- ・大手ネットポータルサイトのIDでもプレイできるように、D社と連携

これまで

これから

# (作成補助シート1) 全社レベルの戦略構築

現在→2025年の動的事業ポートフォリオ



事業展開の方向性		資源配分方針
ゲーム事業	現在、売上の9割、利益の7割を稼ぐ現在の旗艦事業。据置型ゲーム市場に比べ、オンラインゲーム市場は急拡大し、利益率も比較的高い。オンラインに業態転換し、2025年には売上の8割、利益の8割を目指す。	オンラインゲームへの切り替えを進める投資を加速
メディア事業	現在、売上の1割、利益の3割を稼ぐ事業。元来はゲーム事業の人気により開始したが、現在ではメディア事業によりゲームユーザが増加する関係にある。途上国での認知率向上も、主としてメディア事業の貢献。先進国における事業と途上国における事業を繋ぐハブ事業である。世代を超えた人気を作る足掛りにも貢献している。	現状を維持
ボードゲーム教材事業	途上国で子供たちに人気を博しているゲームキャラクターだが、子供たちは自らゲームを購入することはできない。そのため、学校教育関係者に教材としてボードゲームを販売する。当社の創業理念の核心的事業とすべく、5年以内の事業開始を目指し、就学支援事業を早急に開始する等、準備を進める。	5年以内に事業化 就学支援事業とともに成長させる
就学支援事業 (非営利)	途上国の教育関係者にボードゲーム教材を販売していくアクセスルートを確保するため、給食支援等の就学支援事業を行う。毎年事業利益の1%を基金化し、国際機関やNPOと共同で事業を推進。	基金創設と事業立上げ

## 経営方針、事業相互の関係

- 世界中の子供たち全員が、笑顔になり、将来に夢を抱ける社会を作ることを目指し、**2025年までには世界中の子供達の教育にも貢献できる会社になる**
- そのために、**先進国でゲームを普及させる**とともに、ゲームストーリーやキャラクターを**メディアミックスで普及**させ、その**剰余金の一部を基金化**し、また**メディア事業で獲得した人気をテコ**にして、**途上国で識字率教材としてボードゲームを販売**する
- 途上国への進出に当たっては、一般家庭ではなく、**教育関係者に対してプロモーション**を行う
- 先進国でのゲーム普及に当たっては、**据置型ゲーム事業からオンラインゲーム事業に旗艦事業を転換**する。また、メディア事業は、発展途上国の子供たちがアクセスできるような販路を確保していく
- 途上国の子供たちの健康増進と教育関係者へのプロモーションのため**、基金は、国際機関やNPOと共同で途上国での教育・食糧支援による就学支援事業に活用

# (作成補助シート2) 全社レベルの資源の整理

