



## コンソールゲーム産業における ICT 活用 —任天堂の「ハイブリッドモデル」と ネットワークサービスの分析—

一般財団法人マルチメディア振興センター（FMMC）  
情報通信研究部 上席研究員 七邊 信重

### 概要

ソーシャルゲームやモバイルゲームと比べ、ICT との結びつきが比較的薄いと考えられてきた「コンソール」と呼ばれるゲーム機向けビデオゲーム（コンソールゲーム）の分野でも、ICT の活用が進み、新しいビジネスモデルが生まれている。本稿では、ICT を活用するコンソールゲーム企業として、任天堂を取り上げ、同社がいかに ICT を活用して多様な手段で売上を獲得しているか／しようとしているかを、具体的なネットワークサービスを紹介しながら解説する。

### 1. はじめに<sup>1</sup>

1970 年代後半に成立した「コンソール」と呼ばれるゲーム機向けにビデオゲーム<sup>2</sup>を販売するコンソールゲーム産業では、小売店などを介して、ハードコアプレイヤーを主なターゲットにして、箱入りの高額のゲームを販売して売上と利益を獲得するビジネスモデル<sup>3</sup>が、伝統的に採用されてきた。特に、任天堂やセガ、ソニーの子会社ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）のコンソールとゲームが普及した日本では、物理メディアを小売店で販売するビジネスモデル（以下、「伝統的モデル」）が 2000 年代後半まで主流であった（Porter 1985=1985; 平林・赤尾 1996; 新宅他編 2003）。しかし、近年ではコンソールゲーム産業でもこのビジネスモデルに変化が生じている。経済学者の野島美保は、2008 年の著作でこの変化を次のように説明している。

<sup>1</sup> 本稿は、マルチメディア振興センターの平成 26 年度公益研究報告書『ビデオゲーム産業の世界動向——ビジネスモデルのイノベーションと産業周辺の新潮流』の 3 章の一部を元に作成している。報告書の目次は下記の通りである（5 章以外は七邊が作成）。なお、サマリーと詳細な目次については、当財団ウェブサイトの次のページを参照（<http://www.fmmc.or.jp/report/publicresearch.html?id=1867>）。

序章 目的と概要

1 章 ビデオゲーム産業の 3 つのビジネスモデル

2 章 「新モデル」を活かす PC・モバイルゲーム産業——北欧の取組み

3 章 「ハイブリッドモデル」を活かすコンソールゲーム産業——日本の取組み

4 章 ゲームを「見て楽しむ」活動の日常化・職業化・産業化——e スポーツとゲーム実況

5 章 大学のゲーム開発者教育——北米と日本の取組み（山根信二・岡山理科大学）

終章 まとめと展望

<sup>2</sup> 画面を「見て」プレイするゲーム。カードゲームやボードゲームは、ビデオゲームでないゲームである。

<sup>3</sup> 本稿では、「ビジネスモデル」という概念を、「事業から利益を獲得する仕組み・方法」（榎原 2002: 154）という意味で用いる。

エンターテインメントの領域では、パッケージゲームからオンラインゲームへの変化という、サービス業化の事例がある。PC とインターネットというインフラでサービスとしてゲームを提供するオンラインゲームが、韓国と米国で誕生した。一方、ゲーム大国日本では、ゲームコンソール機とゲームソフトを販売する物販モデルが依然として根強い。しかし、サービス業化という世界的なトレンドには逆らえず、Wii などの**最近のゲームコンソール機では、オンライン機能が標準搭載されオプションサービスへの課金がされるなど、テレビゲームのビジネスモデルにも変化が出てきている**。(野島 2008: 15。強調は引用者。以下同)

ただし野島の研究や、ゲーム産業におけるビジネスモデルのイノベーションを探究した他の研究(魏 2006; 田中・山口 2015)は、コンソールゲーム産業の外側、すなわち PC オンラインゲームやソーシャルゲームの分野で普及した、デジタル流通を介してゲームを無料か安価で多数の人びとに提供し、ゲーム内で利用できるバーチャルなアイテム(武器や衣装など)を有料販売する新しいビジネスモデル(以下、「新モデル」)の分析に焦点を当ててきた。そのため、コンソールゲーム産業で、任天堂や SCE などの企業がいかに ICT を利用してビジネスモデルを革新し、事業を再構築したかについては、あまり考察していない。これらの企業は現在では、「伝統的モデル」ではなく、ソフトの価格や流通方法などを柔軟に組み合わせ多様な収益源を確保するビジネスモデル(以下、「ハイブリッドモデル」)を採用するようになっている<sup>4</sup>。

そこで本稿では、以下、任天堂の「ハイブリッドモデル」を分析する。1983年のファミリーコンピュータの販売以降、任天堂の売上は、コンソールとゲームソフト、周辺機器(コントローラ、補助記憶装置など)の製造・販売と、自社のコンソール向けにゲームを販売するゲーム会社からのライセンス料によって、専らもたらされてきた(小山 2010: 18-19; 中村 2013: 52-53)。しかし近年では、「伝統的モデル」でも得られていたこうした売上に加えて、デジタル流通や自社 IP(知的財産)の活用、スマート端末等へのゲーム提供によっても売上を確保しようとしている。本稿では、コンソール・PC ゲーム産業における「ハイブリッドモデル」を探究した海外の研究(Tyni 2011; Davidovici-Nora 2014; Carpenter et al. 2014)を参照しながら、任天堂がいかに ICT を活用して多様な手段で売上を獲得しているか/しようとしているかを、具体的なネットワークサービスを紹介しながら解説する。

なお、「ネットワークサービス」という概念には、FTTH や LTE のような通信網を構築するサービスと、その通信網上で提供される通信接続サービスやアプリケーション等のサービスという意味がある<sup>5</sup>。本稿では、任天堂が「ニンテンドー e ショップ」や「Miiverse」などの通信サービスをネットワークサービスと呼んでいることに鑑み<sup>6</sup>、後者の意味でこの概念を利用する。

<sup>4</sup> ビデオゲーム産業における 3 つのビジネスモデル——「伝統的モデル」「新モデル」「ハイブリッドモデル」——の詳細については、上記報告書の 1 章を参照。

<sup>5</sup> コトバンクに転載されている「世界大百科事典 第 2 版」は、ネットワーク全体のサービスを広義のネットワークサービス、特定のアプリケーションが提供するサービスを狭義のネットワークサービスと分類している(<https://kotobank.jp/word/%E3%83%8D%E3%83%83%E3%83%88%E3%83%AF%E3%83%BC%E3%82%AF%E3%82%B5%E3%83%BC%E3%83%93%E3%82%B9-1193746>)。

<sup>6</sup> 任天堂「ニンテンドーネットワークとは」([https://www.nintendo.co.jp/support/nintendo\\_network/about/](https://www.nintendo.co.jp/support/nintendo_network/about/))。

## 2. 任天堂のネットワークサービス

### 2-1 従来 of 取組み

ビデオゲーム事業に参入した 1970 年代から現在に至るまで、任天堂はコンソールとコンソールゲームを小売店で販売する伝統的なビジネスモデルを一貫して重視してきた。しかし同社は、1980 年代以降、ネットワークサービス事業にも持続的に取り組んできた。1980 年代から 1990 年代にかけて、任天堂は自社コンソールを活用した株式売買や馬券購入サービス、衛星データ放送サービスを提供している。また 2000 年代以降は、据置型・携帯型コンソールを利用したインターネット接続サービスを提供している（表 1）。ただし、任天堂や提携企業はいずれの事業でも大きな売上・利益を得ることに成功せず、サービスをほぼ短期間で終了している<sup>7</sup>。

表 1 任天堂の主なネットワークサービス(1980 年代末～2000 年代初頭)

年	ネットワークサービスの内容
1986 年	・ディスクメディアを使用するファミリーコンピュータ用周辺機器「ファミリーコンピュータディスクシステム」発売 ・玩具店等で利用できる、「ディスクシステム」用ゲーム書換サービス「ディスクライター」開始(～1993 年)
1987 年	・「ディスクシステム」用ディスクに保存されたスコアなどのセーブデータを任天堂に電送する「ディスクファックス」サービス開始(～1988 年)
1988 年	・野村証券と、「ファミリーコンピュータ」と通信アダプタ、電話回線を利用する株式売買サービス「ファミコントレード」開始
1990 年	・「ファミリーコンピュータ」、通信アダプタ、電話回線を利用する、流通業者等の会員向け新作ゲーム評価サービス「スーパーマリオクラブ」開始
1991 年	・日本中央競馬会(JRA)と、「ファミリーコンピュータ」と通信アダプタ、電話回線を利用する馬券購入サービス「JRA-PAT」サービス開始(～2015 年)
1995 年	・「スーパーファミコン」用衛星データ放送受信端末「サテラビュー」販売、衛星データ放送サービス「スーパーファミコンアワー」開始(～2000 年)
1997 年	・ローソンで利用できる、「スーパーファミコン」用ゲーム書換サービス「ニンテンドウパワー」開始(～2007 年)
2000 年	・「NINTENDO64」「NINTENDO64DD」を使用するネットワークサービス「ランドネット」開始(～2001 年)

<sup>7</sup> 「なぜ売れない 誤算の研究 (35) ファミコン通信」『日経産業新聞』1990 年 10 月 17 日、「【任天堂「ファミコン」はこうして生まれた】最終回：野村証券と通信アダプタを開発、ゲームは断念」『日経トレンドネットワーク』(<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/special/20081006/1019522/>)、Ryan (2011=2011: 152, 177, 198, 224, 232) を参照。

	・ローソンで利用できる、「ゲームボーイ」用ゲーム書換サービス「ニンテンドウパワー」開始(～2007年)
2001年	・「ゲームボーイカラー」「ゲームボーイアドバンス」と携帯電話を接続して使用するネットワークサービス「モバイルシステム GB」開始(～2002年)

任天堂のネットワークサービス事業が本格化するのには、2002年に岩田聡氏が代表取締役役に就任した後である。2003年、同社は会員制サービス「クラブニンテンドー」を開始し、自社商品の購入者にポイントを提供してそのポイントをグッズと交換したり、メールマガジンを配信したり、会員向けアンケート調査を実施した。

さらに同社は、ニンテンドーDS(2004年)、Wii(2006年)以降のコンソールに、インターネット接続機能を標準搭載し、有料でゲームやアイテムを販売する「デジタル流通」や「アイテム課金」や、ユーザー間の交流を支援する「コミュニケーションサービス」の仕組みを、これらのコンソール向けに徐々に導入した。2006年に発売したWiiでは、「Wiiショッピングチャンネル」という内蔵ソフト経由で、過去に他機種で発売されたゲームや「Wiiウェア」というWii専用ゲームを、オンラインで購入できるようにした。また、2008年に発売したニンテンドーDSiでも、256MBのメモリに内蔵した「DSiショップ」というソフト経由で、「DSiウェア」という容量の小さいゲームやソフトを購入できるようにしている。

2011年2月に発売したニンテンドー3DSと2012年11月に発売したWii U向けには、「ニンテンドーeショップ」というオンラインストアを用意し、2011年6月から「アイテム課金」を、また「デジタルビジネスの拡大」という経営方針に基づいて2012年8月から「新作ソフトの販売」を開始している(従来は旧作のみ)。こうした取組みの結果、任天堂はデジタル流通を介した多様な価格帯のゲームとコンテンツの販売から、2014年度(2015年3月期)に330億円の売上を獲得している(図1)。

また次のような「コミュニケーションサービス」を提供することによって、ユーザーの交流やコンテンツ制作を支援し、自社コンソールに対する顧客のロイヤリティを高めようとしている。

- ・DSiウェア「うごくメモ帳」で作成したメモや短編アニメを公開・共有できる「うごメモシアター」「うごメモはてな」(2008～2013年、ニンテンドーDSi)
- ・コミュニケーションツール「いつの間にか交換日記」(2011～2013年、ニンテンドー3DS)
- ・ソーシャルネットワーキングサービス「Miiiverse」(2012年～、Wii U／ニンテンドー3DS)
- ・「うごくメモ帳 3D」で作成したメモや短編アニメを公開・共有できる「ワールドうごメモギャラリー」「フレンドうごメモギャラリー」(2013年～)。なお后者は同年にサービス停止。ニンテンドー3DS)

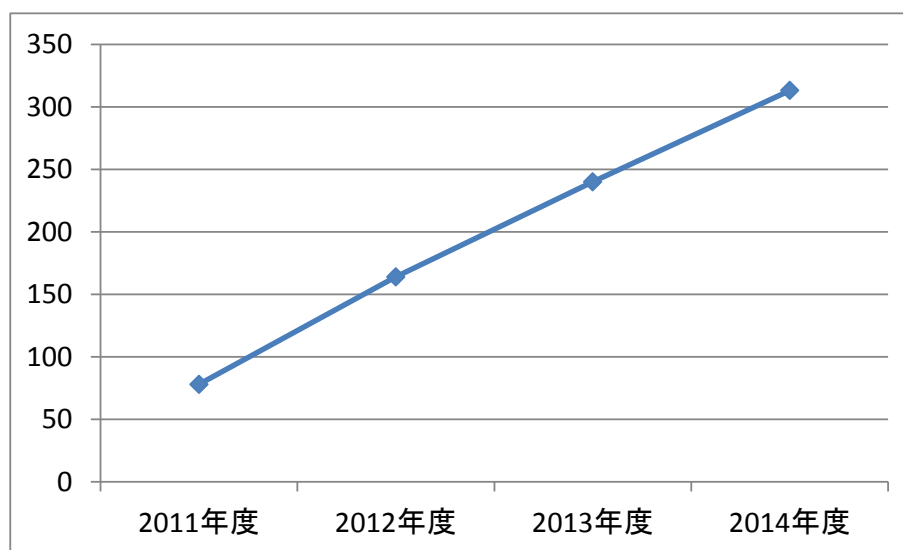


図 1 任天堂のダウンロード売上高(単位:億円)

## 2-2 新戦略——キャラクターIP 活用、スマート端末へのゲーム提供と F2P 活用、新事業参入

新モデルやスマート端末が普及する中でも、任天堂は、自社の活動範囲＝ドメイン(榊原 1992: 6; 2002: 190)を、「コンソール及びコンソールゲームの制作・製造・販売」に限定し、「F2P 方式」や「スマート端末へのゲーム提供」に対しては消極的だった。しかし、同社は 2014 年から 2015 年にかけて、「ハード・ソフト一体型プラットフォーム」を経営の中核として維持しながら、その経営戦略を大きく変更すると発表した<sup>8</sup>。新しい経営戦略のうち、ICT との結びつきが深いものとして、次の 3 つを挙げることができる。

### キャラクターIP の積極的活用

コンソールゲームの制作を通して生まれた、任天堂のキャラクターIP を用いた事業の展開<sup>9</sup>。特に、キャラクターフィギュア「amiibo」の販売。

amiibo のベース部分には NFC チップが搭載されており、データの読み書きが可能である。このフィギュアは複数のゲームと連動しており、NFC 読み書き機能を持つ同社のコンソール(Wii U、New ニンテンドー3DS)を介して、フィギュアのキャラクターをゲームに登場させたり、ゲームプレイを通してそのフィギュアを成長させることができる。価格は約 1,200 円である。

<sup>8</sup> 「2014 年 1 月 30 日(木) 経営方針説明会」(<http://www.nintendo.co.jp/ir/library/events/140130/index.html>)、  
「任天堂株式会社 株式会社ディー・エヌ・エー業務・資本提携共同記者発表」

(<http://www.nintendo.co.jp/corporate/release/2015/150317/index.html>)などを参照。2015 年 7 月に急逝した岩田氏の後任として、9 月に任天堂社長に就任した君島達己氏も、この戦略を継承すると説明している  
([http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ14IIN\\_U5A910C1TI5000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ14IIN_U5A910C1TI5000/))。

<sup>9</sup> 本稿では説明しないが、任天堂はキャラクターIP を活用したテーマパーク展開について Universal Parks & Resorts と基本合意している。

任天堂は 2014 年 12 月にフィギュア型の amiibo の発売を開始し、その後、あみぐるみ(編み物で作った人形)型やカード型の amiibo、ニンテンドー3DS 向けの NFC リーダー/ライターを販売している。2015 年 9 月末現在、amiibo の販売数は、フィギュア型:2,110 万、あみぐるみ型:40 万、カード型:860 万枚である<sup>10</sup>。

岩田社長は、2014 年 10 月の経営方針説明会で、ゲームより求めやすく、小売店の店頭での存在感もある amiibo が、ゲームへの関心を高める役割を果たすことを期待している、と説明している<sup>11</sup>。

### スマート端末へのゲーム提供と F2P の活用

2014 年 1 月、任天堂は、スマート端末を積極的に利用して顧客との継続的つながりを実現すること、また、そのために新しいサービスアプリを開発することを発表した。さらに 2015 年 3 月には、インターネットサービス事業者 DeNA と、スマート端末向けゲームアプリの共同開発・運営と、多様な端末に対応した会員制サービスの共同開発について業務・資本提携することで合意したと発表した。発表の主な内容は次の通りである。

- ・任天堂のゲーム制作ノウハウ、キャラクターIP、国際的ブランドと、DeNA のデジタルサービス構築・運営・分析ノウハウという互いの強みを活かす。
- ・2015 年中に最初のアウトプット(ゲーム)を配信する。また、スマート端末とコンソールをつなぐ一体型メンバーズサービスを共同開発・運営する(なお任天堂は 2015 年 10 月に、最初のアプリ「Miitomo」と会員制サービス「My Nintendo」の開始日を「2016 年 3 月」に再設定すると発表した<sup>12</sup>)。
- ・2017 年 3 月末までに最初のアプリを含む 5 タイトル程度をリリースする。

F2P に代表される新しいビジネスモデルについては、他社が採用している「新モデル」の通りに実行するだけでなく、その改良を両社で検討し、多くの顧客に受け入れてもらえ、子どもを含む人びとに安心して遊んでもらえるビジネスモデルを探す、と述べている。この点について、当時、岩田社長は次のように説明している。

任天堂ブランドの中には「子供さんに安心して与えていただける」というような信頼が過去 30 年以上の間に積み上がってきていて、これは任天堂のとても大切な財産だと思っていますので、「こういうお客様からの信頼を維持できるようにしたい」「それを壊すようなことは絶対にしたくない」と思っています。先ほどスマートデバイスのビジネスモデルについて、「何か今あるものにプラスアルファの工夫が必要じゃないか」ということも含めてお話しいたしましたが、「こういうふうにするとスマートデバイスでのビジネスは収益が上げやすい」という今ある業界の常識は今日現在動いているだけ

<sup>10</sup> <http://www.nintendo.co.jp/ir/library/events/151029/03.html>

<sup>11</sup> <http://www.nintendo.co.jp/ir/library/events/141030/04.html>

<sup>12</sup> <http://www.nintendo.co.jp/ir/library/events/151029/06.html>

です。……ビジネスモデルというのはどんどん変わっていくはずなんです。ですから、その中で私たちは、「お客様が納得し、受け入れていただけるもの」「子供さんを含めて安心して遊んでいただけるもの」を大事にしながら一緒に事業展開したいというのが基本です<sup>13</sup>。

ただし任天堂は、スマート端末や「新モデル」に専念し、コンソールや、コンソールとゲームが一体になったビジネスモデルを諦めるわけではない。新しいコンセプトのコンソール(開発コードネーム「NX」)を開発し、「スマートデバイスを通じて任天堂とつながり、任天堂 IP に興味をもってもらったお客様には、よりプレミアムなゲームプレイ体験を、任天堂ゲーム専用機を介して提供」する。また、このスマート端末からコンソールへのスムーズな移動を実現するため、複数の端末を統合する会員制サービス(上述)を運用する、と同社は説明している<sup>14</sup>。

なお DeNA との協業に先立ち、任天堂は 2014 年 12 月からニンテンドー3DS 向けの「バッジとれ〜るセンター」という F2P 方式のゲームを、毎月の課金額を 1 万円以下に制限してすでに提供している<sup>15</sup>。また 2015 年 9 月には、株式会社ポケモン、拡張現実(AR)技術を用いたゲーム「Ingress」を制作・運営するネットワークサービス事業者 Niantic Labs(2015 年 8 月に Google から独立)と、スマート端末向け F2P 方式ゲーム「Pokémon Go」を制作していると発表した。位置情報を利用し、プレイヤーが現実世界で「ポケモン」を収集・交換し、バトルするこのゲームは、2016 年に提供が開始される予定である。

### 娯楽の再定義と新規事業への参入

任天堂は自社を「娯楽専門の会社」と捉えており、娯楽を「人々を笑顔にすること」と定義してきた。2014 年 1 月の経営方針説明会では、この定義を拡大して、娯楽を「人々の QOL(生活の質)を楽しく向上させること」と再定義することによって、ドメインを拡大し、今後 10 年間で「人々の QOL を楽しく向上させるプラットフォームビジネス」に挑戦すること、その第一段階として「健康」というテーマに取り組むと宣言した<sup>16</sup>。

さらに 10 月の経営方針説明会では、健康にかかわるテーマのうち、具体的に「睡眠と疲労の見え化」に取り組むことを説明し、医療機器事業者や疲労科学の専門家と提携・協力して、睡眠と疲労の計測にこれまで必要だった 5 つの制約(身につけること/身体に触れること/操作/測定を待つこと/設置の手間)を取り除いた自動計測端末(QOL センサー)の販売や、その端末で得られたデータの分析・評価サービスや QOL 改善のためのサービスを提供すると発表した<sup>17</sup>。このサービスを通して、お年寄りなどゲームになじみの薄い層などを含む、新たな顧客の開拓を目指す。またそのために、

<sup>13</sup> <http://www.nintendo.co.jp/corporate/release/2015/150317qa/03.html>

<sup>14</sup> <http://www.nintendo.co.jp/corporate/release/2015/150317/03.html>

<sup>15</sup> <http://www.nintendo.co.jp/3ds/eshop/jwvj/>

<sup>16</sup> <http://www.nintendo.co.jp/ir/library/events/140130/04.html>

<sup>17</sup> <http://www.nintendo.co.jp/ir/library/events/141030/05.html>

「ゲームを連想させるものとは一定の距離を保つ」という<sup>18</sup>。任天堂は、2016年3月までにこの健康事業を開始すると説明している。

以上説明してきた、任天堂が現在提供している、あるいは今後提供予定のネットワークサービスと周辺機器をまとめたものが、表2である。

表2 任天堂が提供している／提供予定の主なネットワークサービスと周辺機器

	カテゴリ	サービス名	開始日	課金方法	価格
ネットワークサービス	ゲーム	ニンテンドー e ショップ <sup>o</sup>	2011年6月	セル、F2P DLC	0~6,000円
		Pokémon Go	2016年	F2P	0円~
		ゲームアプリ	2016年	F2P	0円~
	コミュニケーション	Miiverse	2012年11月	なし	0円
		ワールドうごメモギャラリー	2013年7月	定額制	30円~
		My Nintendo	2016年3月	(未発表)	(未発表)
		Miitomo	2016年3月	F2P	0円~
周辺機器	ゲーム、エンタテインメント	amiibo	2014年12月	セル	300~4,000円
	エンタテインメント	(睡眠・疲労の自動計測端末)	2016年	(未発表)	(未発表)

<sup>18</sup> 「任天堂、眠り・疲れ測る新端末 岩田社長が描く健康事業」朝日新聞 2015年2月6日 (<http://www.asahi.com/articles/ASH245W3SH24PLFA00J.html>)



### 3. 結論

現在、任天堂は、ソフトの価格や流通方法などを柔軟に組み合わせ、多様な収益源を確保する「ハイブリッドモデル」を採用して、コンソールやゲームの売上や、他のゲーム会社からのライセンス料に加えて、ネットワークサービスの提供による長期的で安定した売上を獲得しようとしている。NFC チップを搭載するキャラクターコンテンツの販売や、スマート端末と新モデルの利用、インターネットサービス事業者との提携によってカジュアルプレイヤーから売上を得ると共に、自社のコンソールやゲームにカジュアルプレイヤー、さらにはハードコアプレイヤーを呼び込もうとしている。また同社のドメインを拡大し、ゲーム開発ノウハウや外部資源に基づく新規事業(健康事業など)を開始している。

コンソール製造会社である任天堂と SCE、そしてマイクロソフトは、今後、どのようにゲーム事業に取り組んでいだろうか。二つのシナリオが考えられる。一つは「ハイブリッドモデル」の利用によって、コンソール事業を継続していくことである。もう一つは、コンソール事業から撤退し、スマート端末向け事業に経営資源を集中させることである。スマート端末やスマートテレビ、PC 向けのストリーミングサービスを開始している SCE は、長期的にはコンソールに依存しないゲーム・エンタテインメント事業のシナリオも検討していると考えられる。また、スマート端末向けのゲームや会員制サービスの提供を開始する任天堂も、今後の売上によっては、コンソール事業の見直しを検討していくことになるだろう。ただし、PC やスマート端末とは違う独自の付加価値をコンソールが提供しうることが明らかになれば、各社ともコンソール事業を今後も継続していくだろう。

2013 年から携帯型・据置型コンソール「SHIELD」を販売する NVIDIA や、2015 年 11 月に「Steam Machine」を販売する Valve<sup>19</sup>のように、コンソールを開発・販売する事業者は現在増加している。任天堂をはじめとするコンソール製造会社の経営戦略と事業の取り組みを解明することは、コンソールゲーム産業の未来とそこにおける多様な「ハイブリッドモデル」の展開方法を考察する上で、重要な意味があると考えられる<sup>20</sup>。

### 文献

- Carpenter, Marie, Nabyla Daidj, Christina Moreno, 2014, Game Console Manufacturers: the End of Sustainable Competitive Advantage, *Communications & Strategies*, 94(2): 39-60.
- Davidovici-Nora, Myriam, 2014, Paid and Free Digital Business Models Innovations in the Video Game Industry, *Communications & Strategies*, 94(2): 83-102.

<sup>19</sup> Valve のハイブリッドモデルについては、Davidovici-Nora (2014) を参照。ただし、同論文は Valve のデジタル流通プラットフォーム「Steam」の特徴についてのみ分析しており、同社がコンソール「Steam Machine」を通して実行しようとしている戦略については言及していない。

<sup>20</sup> 任天堂と SCE によるハイブリッドモデルの構築過程と、両社の事業戦略の共通点と相違点については、上記報告書 3 章を参照。

- 平林久和・赤尾晃一, 1996, 『ゲームの大學』メディアファクトリー.
- 小山友介, 2010, 「ゲームが消費者に届くまで」デジタルゲームの教科書制作委員会編『デジタルゲームの教科書——知っておくべきゲーム業界最新トレンド』ソフトバンククリエイティブ, 13-36.
- 中村彰憲, 2013, 「ファミコンとゲーム産業の確立」上村雅之・細井浩一・中村彰憲『ファミコンとその時代——テレビゲームの誕生』NTT 出版, 139-190.
- 野島美保, 2008, 『人はなぜ形のないものを買うのか——仮想世界のビジネスモデル』NTT 出版.
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press. (=土岐坤他訳, 1985, 『競争優位の戦略——いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社.)
- Ryan, Jeff, *Super Mario: How Nintendo Conquered America*, Portfolio. (=林田陽子訳『ニンテンドー・イン・アメリカ——世界を制した驚異の創造力』早川書房.
- 榊原清則, 1992, 『企業ドメインの戦略論』中央公論社.
- , 2002, 『経営学入門(上)』日本経済新聞社.
- 新宅純二郎・田中辰雄・柳川範之編, 2003, 『ゲーム産業の経済分析——コンテンツ産業発展の構造と戦略』東洋経済新報社.
- 田中辰雄・山口真一, 2015, 『ソーシャルゲームのビジネスモデル——フリーミアムの経済分析』勁草書房.
- Tyni, Heikki, 2011, Case 2: How downloadable add-on content keeps the player on the rail, Sotama, Olli, Heikki Tyni, Saara Toivonen, Tiina Malinen & Erkkka Rautio, *New Paradigms for Digital Games: The Finnish Perspective: Future Play Project*, Final Report, University of Tampere, 66-79.  
([https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65442/new\\_paradigms\\_for\\_digital\\_games\\_2011.pdf?sequence=1](https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65442/new_paradigms_for_digital_games_2011.pdf?sequence=1))
- 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.