

令和元年6月19日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03699

研究課題名（和文）スマートフォン産業におけるボーン・グローバル企業創出に関する探索型研究

研究課題名（英文）Exploratory Studies on Creation of Born-Global Companies in the Entertainment Software Studios in Smartphone Platform

研究代表者

中村 彰憲 (Nakamura, Akinori)

立命館大学・映像学部・教授

研究者番号：70367134

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究はエンターテインメントコンテンツを主に開発しているベンチャー企業を研究対象に、ボーン・グローバル企業創生の状況とそれを可能にするビジネス・エコシステムに関わる外的環境要因、経営戦略、プロダクト・イノベーションなどについて包括的に分析した。半構造化面接を実施し、創業に関する経緯、並びにコンテンツの国際展開に関する意識について確認した。研究対象としたのは北米、日本、シンガポール、欧州、在中国（北京、上海、杭州、広州、深セン）に所在するスタジオである。結果的にボーングローバル化するには開発しているコンテンツそのものの特性に依存していること、創業者が職場を海外で経験済であることが明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は他の産業と同様にエンターテインメント用途のソフトウェア開発企業においても創業時から国際的に事業展開を行うボーン・グローバル型企業が存在するという点を明らかにできたという点において意義がある。とりわけ、対象としているプラットフォームが産業形成期にあたる時期であれば企業規模に関わらず国際市場を意識してコンテンツの開発を行うことが明らかとなった。加えて重要なのがコンテンツの特性である。直感的な要素が多く、だれもが理解できる意匠を用いて開発を進めていけば、グローバル展開が容易となる。本研究はベンチャー企業による早期の国際展開を実現するための施策を検討するうえでも有益な知見を得たと言えよう。

研究成果の概要（英文）：This research is aimed at venture companies that mainly develop entertainment content in Japan and various regions of the world. The semi-structured interview were conducted to the small size studios that developed digital entertainment content for iOS, Androids as well as VR platforms such as Oculus and HTC. The subjected studios of the study were mainly located in North America, Japan, Singapore, Europe.

研究分野：経営学

キーワード：国際経営 ボーン・グローバル ベンチャー企業 イノベーション プラットフォーム

様式 C-19、F-19-1、Z-19、CK-19（共通）

1. 研究開始当初の背景

グローバル規模で著しい市場規模の拡大が進むスマートフォン産業。この大きな環境変化とともに、世界各地のアプリ開発ベンチャー企業がアプリをリリースすると同時に複数国で同時に支持されるという現象が確認されている。即ち、スマートフォン産業のビジネス・エコシステムにおいてボーン・グローバル企業が多数創出されているのだ。だがその実態は現段階では明らかにされていない。そのような中、とりわけ注目に値するのがゲーム・アプリなどエンターテインメント用途のソフトウェア開発における状況である。というのも、オンライン配信プラットフォームや音楽、情報通信型プラットフォームなどはシリコンバレーやその周辺地域、またはフィンランドを始めた北欧などが強いが、エンターテインメント用途のソフトウェアの場合、韓国、中国、日本などアジアからグローバルに成功する例が多数確認出来たのだ。同時に中国が市場としてもこのよう分野においては世界最大規模に成長しておりそれにとまらなう構造変化が生まれつつあった。

2. 研究の目的

本研究はスマートフォン産業におけるボーン・グローバル企業創生の状況とそれを可能とするビジネス・エコシステムについて、外的環境要因、経営戦略、プロダクト・イノベーションに関わる概念を踏まえつつ包括的に分析し国内ベンチャー企業へのインプリケーションを示す。

3. 研究の方法

本研究は3段階で行った。まずは「ボーン・グローバル企業論」、「プロダクト・イノベーション論」、「ビジネス・エコシステム論」ならびに「プラットフォーム」に関し、国内外における文献サーベイを実施する。これらを踏まえ、他産業における状況などを作業仮説としながら、日本、北米、欧州、中国、その他のアジアならびにオーストラリアなどのベンチャー企業の中でエンターテインメントソフトを開発している会社を対象に半構造化面接を実施する。その際は、創業者の理念、開発プロセス、マーケティング方針、行政からの支援の有無、その他、企業連携の有無、創業者並びに関係者自身の資質（英語によるコミュニケーション力や、英語圏での文化事業経験等）を包括的に確認する。これらの調査の中で、対象コンテンツのグローバル展開に成功している企業の特徴を帰納的に分析しながらその特性を精査し、前述の各種経営理論と比較しながら検証する。また最終的にはアンケート調査を中心として定量的分析も実施することとした。

4. 研究成果

研究期間4年間を通して、前述の方法に準じた形で研究を遂行した。まず、日本企業に対しては期間中、適宜、半構造化面接を実施した。そのうえで、他の地域においては例年、特定の拠点に焦点をあてて半構造化面接を実施した。第一年目には、カナダ、アメリカに所在するベンチャー企業に対し半構造化面接を実施し、創業に関する経緯、並びにコンテンツの複数展開に関する意識について確認した。またアジアにおいてもシンガポールにおいて半構造化面接を先行的に実施した。2年目には主に対象をヨーロッパならびにオーストラリアへとひろげ、半構造化面接を継続している。そして3年目は対象を主に中国とした。なお、市場の拡大とともにソフトウェア開発におけるエコシステムの多様化が進む状況を鑑み、中国においては、北京、上海、杭州、広州、深センなど多様な地域にて半構造化面接を実施している。

なお、この4年間を通して半構造化面接による分厚い記述をおこなったが、これは研究を進める中でこれらのベンチャー企業の生態が想定以上に多様で且つ動的であったことが明らかとなったからである。

さらに産業構造の変化とともに研究対象の拡大もおこなった。これは、半構造化面接を進めている中でスマートフォン用アプリを中心に事業を展開してきたベンチャー企業に紛れて、汎用型 Virtual Reality（以下、VR）デバイス向けコンテンツも同時に開発を進めているベンチャー企業が多数確認出来たことと関係している。これに加え、研究期間中、スマートフォン向けアプリで市場における占有率を高める企業は、大規模企業が占有するという傾向が明らかとなった。これに対し、VRデバイス向けコンテンツを開発するベンチャー企業は小規模スタジオであっても、国際的にコンテンツを展開する、ボーン・グローバル化する状況を観察した。これを受け、起業時からボーン・グローバル化する要因としてコンテンツを展開する産業自体が創成期であることが要因である可能性が浮上した。同時にこういったVRコンテンツの多くもスマートフォンデバイスにVRをエンターテインメントとして展開しているという状況があった。そこで、研究対象はエンターテインメントソフトウェアを開発している独立系小規模スタジオという姿勢を維持しつつ、当該スタジオがコンテンツを開発している対象プラットフォームについてはVRを含めるなどより柔軟なものとした。

これらの半構造化面接の調査の結果、ボーン・グローバル的特性の開発姿勢や展開が出来るベンチャー企業は、まずコンテンツを展開するプラットフォームの普及状況と関係していることが明らかとなった。つまり2015年、2016年におけるVRがそうであるように、まだ登場して間もない汎用型VRゴーグルや、スマートフォン用VRゴーグル向けソフト開発スタジオは一般的にグローバル市場を対象に企画から開発までを進めていることが確認出来たのだ。また、コンテンツのプロジェクト規模についてはベンチャー企業のほうがより本格的なコンテンツを開発するのに対し、大企業は既にプラットフォームとして確立したゲーム専用機向けの非VR型コンテンツよりもVR

コンテンツの場合プロジェクト内容が実験的であったり、プロジェクト規模も限定的であることを確認している。さらにVRゴーグルの普及程度が明らかになるにつれて大規模なゲームスタジオによるVRコンテンツのリリースが少数になることが明らかとなった。このような背景の中で、エンターテインメント用途向けVRタイトルの中で売上の高いコンテンツはベンチャー企業であることも明らかとなっている。また、これらの企業からはベンチャーキャピタルなどからさらに出資を受けていることが確認出来た。これに加えて重要なのはVRコンテンツというプラットフォームの特性を活かした作品が評価される傾向にあることも確認出来たことだろう。これはコンテンツのプラットフォームへの最適化が市場における受容状況によって確立していることを示唆している。その一方で、スマートフォン向けプラットフォームに関し、中国におけるゲームアプリの売り上げランキングの変遷を調査した結果、同プラットフォームの展開が始まった2013年は中国内外のベンチャー企業が売り上げ上位に多数入っていたが、2014年から2015年にかけて大手企業が販売するアプリが上位にランクインするようになり、2017年までには中国最大手のゲームスタジオによる寡占状態となった。ランクインするコンテンツも中国独自の作風のものが多数ランクインし、コンテンツの物語性も含め同市場への最適化がより重視されたものが受け入れられる傾向にあることが明らかとなっている。

これらの状況はプラットフォームの普及状況と、コンテンツの受容状況ならびに経営戦略とが関係しており、今後、さらに検討を重ねる余地のある結論であると言える。すなわち、プラットフォーム普及の黎明期においては、ベンチャー企業の経営者は自社コンテンツの普及を最大限にすることを考慮し、ベンチャー企業が創設された自国のみならず他国でも受け入れられやすいコンテンツを開発することでリスクを回避しようとする傾向にあると考えられる。つまりボーン・グローバル化するベンチャー企業が自ずと増える環境にあると言える。

また、プラットフォームの普及に伴い、他社の動向が明らかになると、それらをさらに参照しながらプラットフォームに最適化したコンテンツの開発が進められる。プラットフォームの普及と拡大が進み、市場の可能性が現実化することで大企業が各国に最適化した作品を投入することで差別化を図り、結果的に市場占有率を拡大していく。一方でプラットフォームの普及が限定的である場合、株主に対し事業責任を問われる株式上場企業などは参入を躊躇し、結果的にそのプラットフォームに最適化したコンテンツを開発出来る、またそれ自体を目的としてベンチャーキャピタルから投資を受けた企業が市場における占有率を高めることとなる。ただ同時にある特定の国に最適化したコンテンツを展開するのはおのずとリスクが高くなるため、ボーン・グローバル化を果たすベンチャー企業が増える可能性がある。このプラットフォーム黎明期に伴うベンチャー企業のボーン・グローバル化と事業機会の創発との関係性については今後もさらに検証を重ねる必要があるだろう。

次に開発しているコンテンツそのものの特性に依存している傾向があることが明らかになってきた。つまり、より直感的なもので文字などが不要な作品を開発している場合は必然的にグローバルに展開出来るからだ。これに対し、文字数が多くなり且つ複雑な物語が語られる作品はグローバル展開において検討する要素が増加する。この現象はスマートフォン向けゲームアプリ、VR汎用機向けソフト、ならびにスマートフォン用VRソフトといった、プラットフォームの特性に依存しないという点も確認出来た。ただ、ゲームアプリなど普及が進んだプラットフォームに対しては、文字数が多く且つ複雑な物語が語られる作品も一部の国々で台頭しており、且つ多くのユーザーに受容されることも明らかになっている。そのような環境では必ずしも直感的でグローバル展開が可能な作品が自国で受け入れられるとは限らない可能性があり、そのような視点からもベンチャー企業の創業時期とボーン・グローバル化とプラットフォームの状況の関係性についてはさらなる検証を重ねる必要がある。

これらに加えて重要なのは、人員体制である。国際都市である上海市や、深セン市などでは、海外留学経験者や、北米での業務経験者がベンチャー企業を創業している例が多くみられ、これらの企業の場合、いずれも企画段階から、国際展開を意識した企画開発がおこなわれていることを確認した。また、開発するコンテンツそのものも、デザインの革新的部分については、欧米でプロデュースされた作品からインスピレーションを受けている例も見られた。これらを整理していくことで、エンターテインメントソフトウェア開発において如何に企画段階から多国籍展開を狙えるかを明らかにすることが出来ると考えられる。また、人員体制がよりグローバルな場合、そのグローバルな人員体制が自社の競争優位性となる可能性がある。このような状況下では、たとえプラットフォームが成熟期にあったとしても自国に限らず複数の国に受け入れられうるコンテンツを開発しようとする傾向にある可能性がある。これはグローバル・ニッチと言われるアプローチだが、その場合、開発するコンテンツの方向性も明確に差別化が行われる可能性が高い。従って、プラットフォーム普及期におけるグローバルな人員体制のベンチャー企業におけるコンテンツの開発傾向についても今後さらに検証を重ねる必要があるだろう。

このように本研究を通して、主に半構造化面接を中心とした積み重ねによる知見の積み上げではあるが、エンターテインメント向け用途のソフトを開発するベンチャー企業のボーン・グローバル化についてある程度、整理が出来た。

この一方で 定量分析については、2年目より開始したが、アンケート調査が企業を対象としたものであり個人を対象とした調査でないことから、サンプル収集は4年間を通して収集することとなった。だがこの4年間で整理がされた新たな項目も増えたことから、アンケートの項目自体を改めて吟味し、さらに進めていく必要がある。とりわけ、ベンチャー企業の創業期と人員体

制ならびにコンテンツを展開するプラットフォームの普及状況の関係性などは定量分析においても検証する必要があるだろう。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計 6 件)

- ① 中村彰憲 (2018) 「中国ゲーム産業の現況 2017 年」『デジタルコンテンツ白書 2018』Vol. 101 pp386-389(査読無)
- ② 中村彰憲 (2018) 「2017 年新興市場の現況」『ファミ通ゲーム白書 2018』19 巻 pp 392-397 (査読無)
- ③ 中村彰憲 (2017) 「2016 年新興市場の現況」『ファミ通ゲーム白書 2017』1 巻 pp 404-409 (査読無)
- ④ 中村彰憲 (2017) 「海外動向-中国」『デジタルコンテンツ白書 2017』Vol. 101 pp 199-211 (査読無)
- ⑤ 中村彰憲 (2017) 「独立系ゲーム開発スタジオによる VR ゲーム開発とグローバル展開に関する探索的研究」『日本デジタルゲーム学会 2016 年次会予稿集』1 巻 pp15-21 (査読有)
- ⑥ Akinori (Aki) Nakamura (2016) Exploratory Studies on the Sentiment of the Globalization in Game Studios: Comparative Studies on Indies Studios from Singapore, Japan, North America and Europe *Replaying Japan 2016 Proceedings* p 56 (査読有)

[学会発表] (計 4 件)

- ① 中村彰憲 (2018) デジタルコンテンツ産業の展望～日本と ASEAN の更なる連携強化に向けて～国際機関日本アセアンセンターセミナー (招待講演)
- ② 中村彰憲 (2017) 独立系ゲーム開発スタジオによる VR ゲーム開発とグローバル展開に関する探索的研究 2017 年日本デジタルゲーム学会年次大会
- ③ Akinori (Aki) Nakamura (2016) Exploratory Studies on the Sentiment of the Globalization in Game Studios: Comparative Studies on Indies Studios from Singapore, Japan, North America and Europe *Replaying Japan 2016* (国際学会)
- ④ 中村彰憲、北阪幹生、郷田努 (2016) 中国ゲーム産業最前線 2016～中国におけるクロスメディア/クロスボーダー戦略の展望 コンピューターエンターテイメントデベロッパーズカンファレンス

[図書] (計 1 件)

- ① 中村彰憲 (2018) 『中国ゲーム産業史:China Game Industrial History テンセント・NetEase などの企業躍進の秘密』Gz ブレイン 409 ページ

[産業財産権]

- 出願状況 (計 件)

[その他]

ホームページ等

- ① 中村彰憲 (2017) 「VR の伝道師、GOROman こと株式会社エクシヴィ代表取締役社長 近藤義仁氏が語る、国内における VR 向け HMD ムーブメントのこれまでとこれから」：ゲームビジネス新潮流」<<https://www.gamebusiness.jp/article/2017/04/12/13045.html>>
- ② 中村彰憲 (2017) 「崑崙日本株式会社 副社長 北阪幹生氏インタビュー」<https://www.famitsu.com/serial/nakamura_game_industry/201706/05134562.html>
- ③ 中村彰憲 (2016) 「Tiny Islands にみる中規模スタジオでもグローバル展開する方法」中村彰憲のゲーム産業研究ノート：ファミ通」<https://www.famitsu.com/serial/nakamura_game_industry/201602/05098865.html>
- ④ 中村彰憲 (2016) 「日本の優れた IP を中国へ～アクセスブライト 柏口之宏氏」中村彰憲のゲーム産業研究ノート：ファミ通」<https://www.famitsu.com/serial/nakamura_game_industry/201606/21108997.html>
- ⑤ 中村彰憲 (2016) 「Oculus Touch とともに動き出す新興ベンチャーのゲームデザイン・イノベーション」『エニグマスフィア～透明球の謎』：ゲームビジネス新潮流」<<https://www.gamebusiness.jp/article/2016/10/15/12668.html>>
- ⑥ 中村彰憲 (2015) 「ゲーミフィケーション専門スタジオ Affordance にみる「ゲーミフィケーション」の事業化「中村彰憲のゲーム産業研究ノート：ファミ通」」<https://www.famitsu.com/serial/nakamura_game_industry/201511/17093196.html>
- ⑦ 中村彰憲 (2015) 「[MIGS15] VR、Steam Green Light 作品からアプリまで……」中村彰憲のゲーム産業研究ノート：ファミ通」<https://www.famitsu.com/serial/nakamura_game_industry/201511/25093861.html>

6. 研究組織

(1) 研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号（8桁）：

(2) 研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

※科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。