

# ゲームソフトウェア業の財務分析

大分類 G情報通信業  
中分類 39 情報サービス業  
小分類

391 ソフトウェア業  
3911 受託開発ソフトウェア業  
3912 組込みソフトウェア業  
3913 パッケージソフトウェア業  
3914 ゲームソフトウェア業

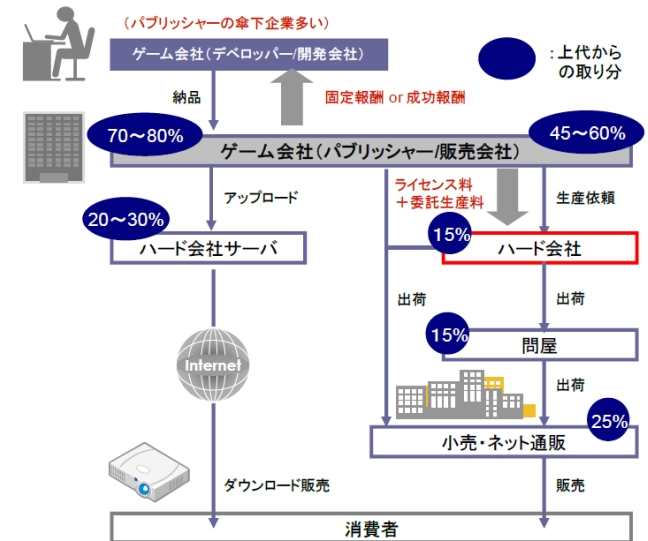
平成27年4月15日

財務診断研究会

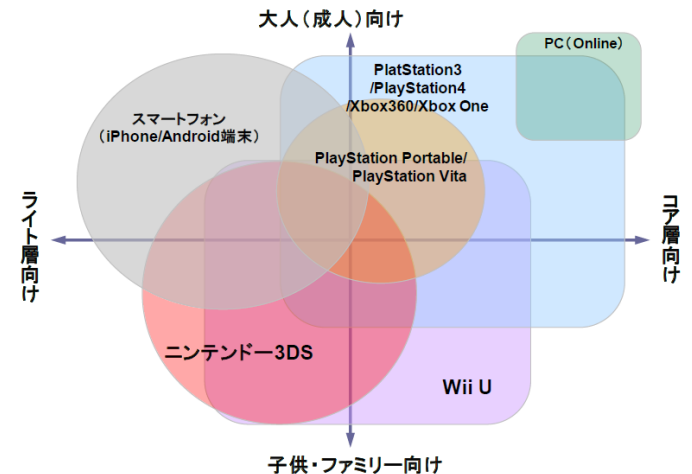
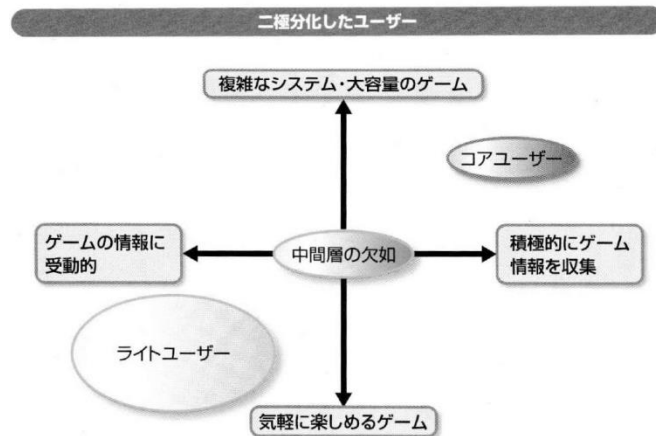
中小企業診断士 木村健一郎

# ゲーム業界の構造

プラットフォーム	ハード分類	主なハード	総称
アーケード			アーケードゲーム
コンシューマ	据置	PS3/4, Wii U	コンシューマゲーム
	携帯	PS Portable, Vita ニンテンドー3DS	
PC	オフライン	Windows PC Macintosh	PCゲーム
	オンライン		
モバイル	携帯電話	iモード, Ezweb 他	モバイルゲーム
	スマホ	iPhone, Android端末	
	タブレット	iPad, Androidタブレット他	



出典: みずほ産業調査 Vol.48「コンテンツ産業の展望」2014年9月



出典: ゲーム業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本, 秀和システム, 2010年1月

出典: みずほ産業調査 Vol.48「コンテンツ産業の展望」2014年9月

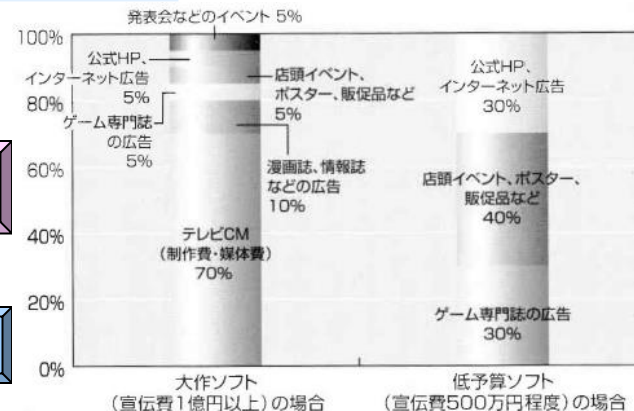
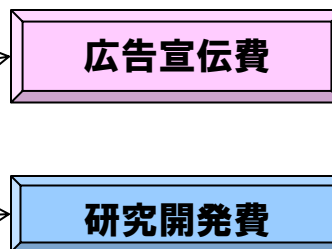
# ゲーム業界のプレーヤー



出典: みずほ産業調査 Vol.48「コンテンツ産業の展望」2014年9月

**パブリッシャー:** ゲームソフトの発売元であり、企画力、営業力、資金調達力、**マーケティング力**が必要

**デベロッパー:** ソフト開発業務を担い、高い**開発スキル**が必要



出典: ゲーム業界の動向とカラクリがよ〜わかる本

# 国内ゲーム市場のトレンド

図1 国内ゲーム市場規模の推移

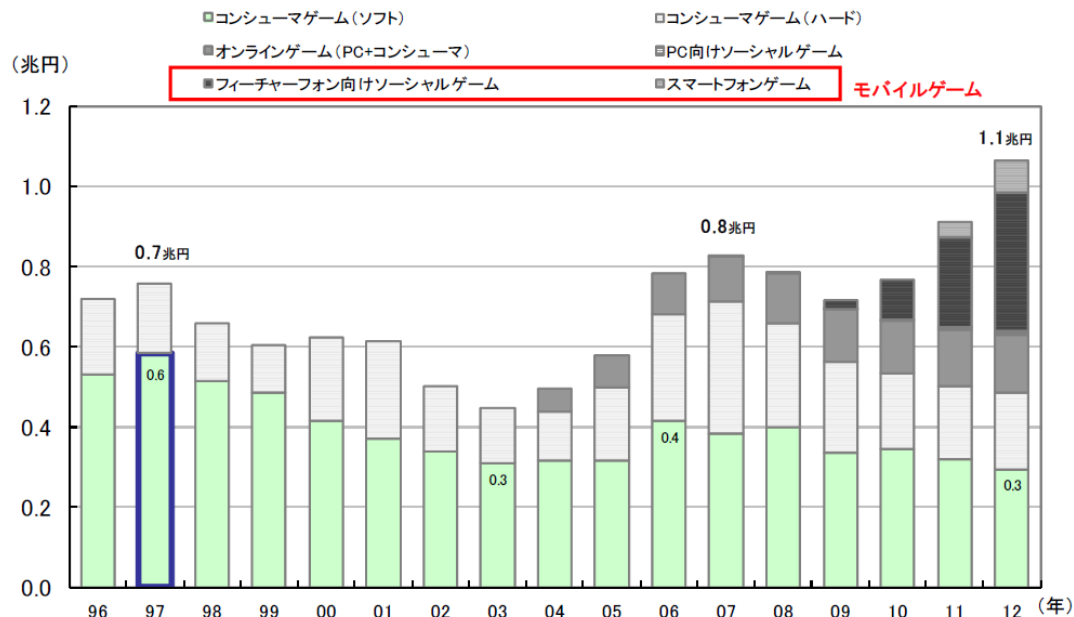


図2 モバイルゲーム市場の推移

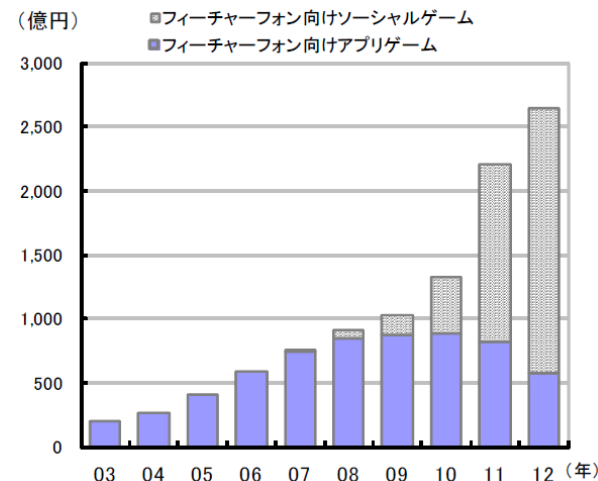
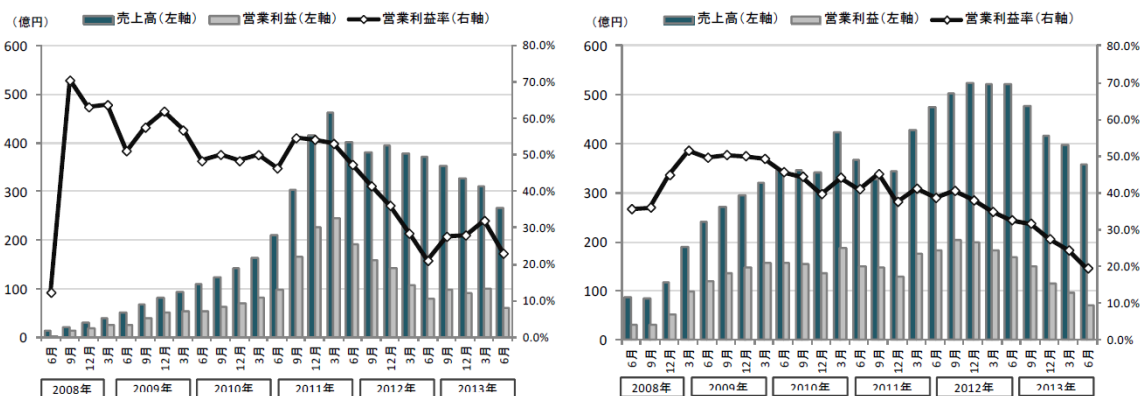


図3 グリー(左)とディー・エヌ・エー(右)の四半期業績推移

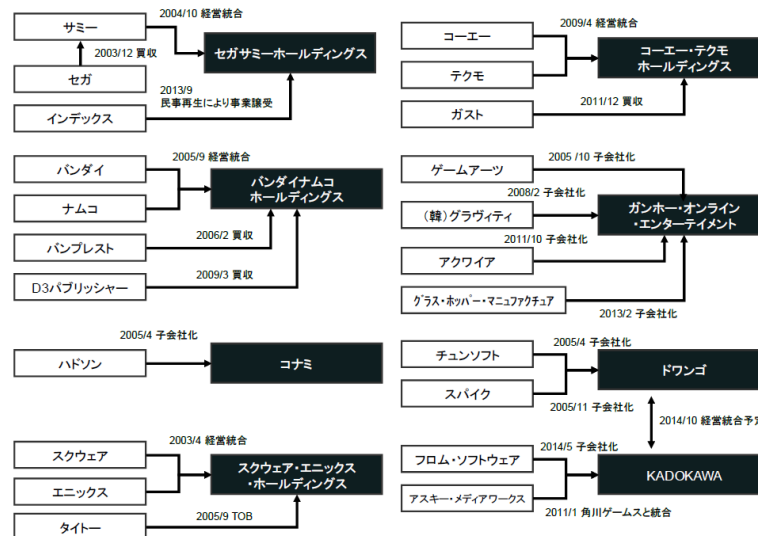


出典: みずほ産業調査Vol.48「コンテンツ産業の展望」2014年9月

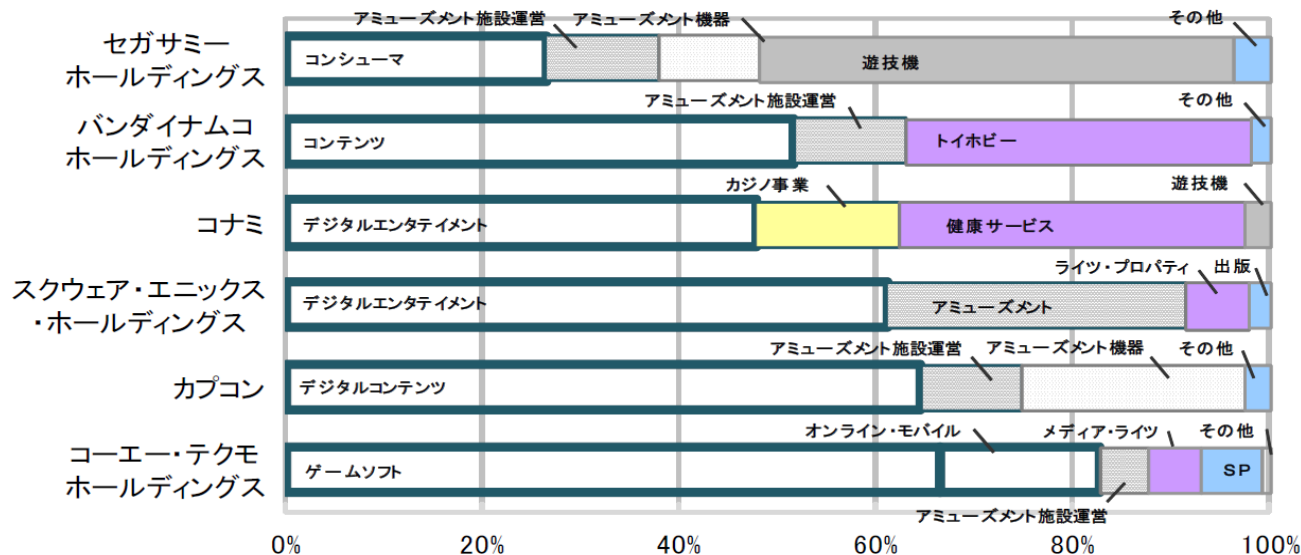
# ゲーム業界の動向(多角化, 再編)

	コンシューマー	PC スタンド アロン	ネット ゲーム	アーケード 開発	アーケード 運営	携帯 電話	パチン コ/パ チスロ
任天堂	○	×	×	×	×	△	×
バンダイナムコゲームス	○	×	○	○	○	○	○
スクウェア・エニックス	○	×	○	○	○	○	×
コナミ	○	×	○	○	×	○	※
セガサミー	○	△	○	○	○	○	○
カプコン	○	△	○	○	○	○	○
コーエー・テクモ	○	○	○	×	○	○	○
ドワンゴ	○	×	○	×	×	○	×
ガンホー	○	×	○	×	×	○	×
NHN (ハンゲーム)	×	×	○	×	×	○	×

出典: デジタルゲームの教科書, ソフトバンククリエイティブ, 2010年5月



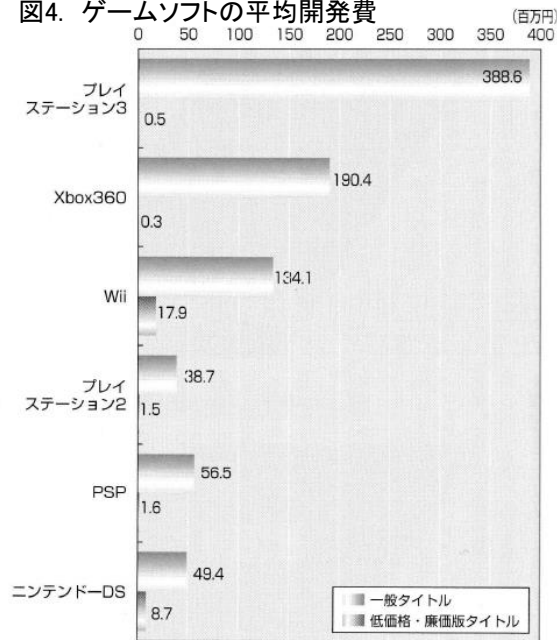
出典: みずほ産業調査Vol.48「コンテンツ産業の展望」2014年9月



出典: みずほ産業調査Vol.48「コンテンツ産業の展望」2014年9月

# 人的リソースの重要性

図4. ゲームソフトの平均開発費



※32社のメーカーアンケート協力による2008年発売タイトルの平均値  
 ※低価格タイトルは希望小売価格が3000円以下のもの  
 ※廉価版タイトルは作品内容は同一のまま、価格を改定して市場に再投入したもの

出所: (社) コンピュータエンターテインメント協会「2009CESAゲーム白書」より

図5. ゲームソフトの開発工数

	ハードウェア名	発売年	標準的な作業量
第1世代	ファミリーコンピュータ	1983年	12人月
第2世代	スーパーファミコン	1990年	100人月
第3世代	PlayStation	1994年	350人月
第4世代	PlayStation 2	2000年	1,000人月
第5世代	PlayStation 3	2005年	2,000人月

出典: デジタルゲームの教科書, ソフトバンククリエイティブ, 2010年5月

図6. ゲーム開発者の年収

		現在の年収		
		度数	平均値	標準偏差
年齢	20代	134	3,350,575	1,046,575
	30代	251	5,152,578	1,864,308
	40代	84	7,786,145	4,178,993
	50代	8	9,475,000	4,620,374
勤続年数	5年以下	282	4,326,455	2,310,105
	6～10年	107	5,686,775	2,495,036
	11～15年	52	6,843,654	3,720,327
	16～20年	36	7,903,745	2,732,180
現在の職種	プロデューサー	53	6,925,000	3,558,799
	ディレクター	43	5,636,279	1,977,377
	プログラマー	131	4,641,390	1,796,069
	グラフィッカー	103	4,238,588	1,699,936
	プランナー	55	4,096,340	1,341,286
	サウンド	16	5,590,625	2,257,005
	デバッガー	6	2,583,333	664,580
	ネットワークエンジニア	8	5,225,000	2,034,523
	その他	62	7,186,230	4,758,974

出典: デジタルゲームの教科書, ソフトバンククリエイティブ, 2010年5月

	任天堂	セガサミー	ガンホー
従業員数	1,977	119	345
平均年齢(歳)	36.8	38.5	36.8
平均勤続年数(年)	12.8	3.9	4.8
平均年間給与(千円)	8,685	8,907	6,313



# 財務面の特徴

表.1 ゲームソフトウェア業界の参考経営指標 平成25年度

			黒字企業平均(千円)	構成比
貸借対照表	総資産100%	流動資産	58,981	50.1%
		当座資産	52,367	44.5%
		固定資産	57,691	49.0%
		総資産	117,700	100.0%
		流動負債	23,383	19.9%
		固定負債	56,145	47.7%
		純資産	38,171	32.4%
損益計算書	純売上100%	純売上高	146,513	100.0%
		売上原価	61,607	42.0%
		売上総利益	84,906	58.0%
		販売費・一般管理費	75,401	51.5%
		営業利益	9,504	6.5%
		経常利益	9,361	6.4%
		税引前当期純利益	9,381	6.4%
		減価償却費計	3,914	2.7%
		平均従事員数	14.6人	

出典:TKC経営指標(平成25年度)

	分析比率	黒字企業平均
収益性	総資本営業利益率(%)	8.1
	総資本経常利益率(%)	8
	総資本回転率(回)	1.2
	売上債権(日)	54.2
	棚卸資産(日)	11.9
生産性	1人当たりの売上高(月)(千円)	837
	労働分配率(限界利益)(%)	57.6
安全性	流動比率	252.2
	当座比率	224
	借入金対月商比率(月)	4.8
	固定長期適合率(%)	62.3
債務償還能力	債務償還年数(年)	0.5
成長性	対前年売上高比率(%)	98.6
損益分岐点分析	経営安全率(%)	8.8
	限界利益率(%)	72.5

## P/L

- 1) 売上変動が大きい (ハイリスク・ハイリターン)
  - 2) 粗利率が高い
  - 3) ビジネスモデルは
    - ・ 定額パッケージ売切り (ゲーム機器メーカーにロイヤリティ)
    - ・ ダウンロード販売 ①定額 ②従量制
    - ③ 基本プレイ料金無料+アイテム課金
- a: 時間を購入; プレイ時間→キャラクターの成長  
 b: テクニックを購入; 攻撃力, 移動速度…  
 c: プレミアム感を購入; 見た目の変化…

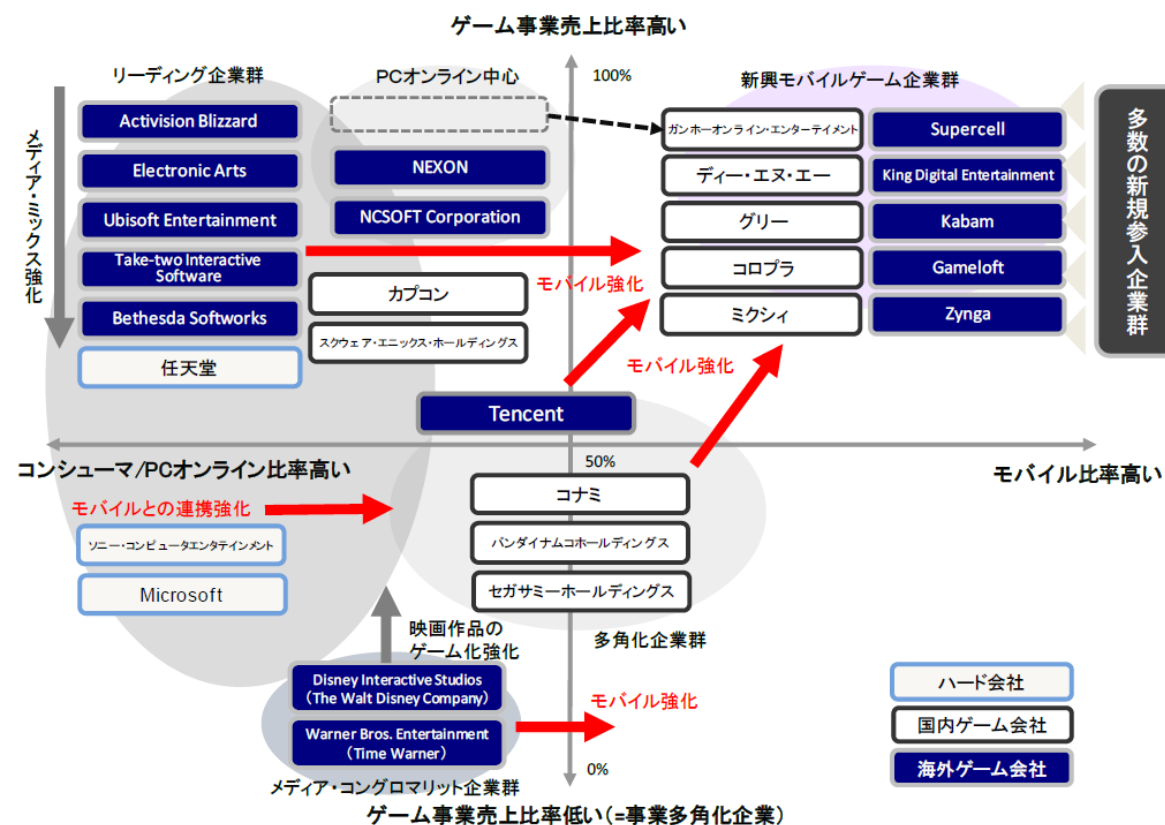
## 3) 販間費でウェイトが高い科目

- ・ 広告宣伝費
- ・ 研究開発費

## B/S

- 1) 自己資本比率が高い
- 2) 無形固定資産や繰延資産の比率が高いケースがある
- 3) 棚卸資産はビジネスモデルにより大きく異なる
- 4) 余裕資金は, 開発に使用されるまでは, 現金や有価証券等の流動資産で運用される。

## 海外メーカーとの競争



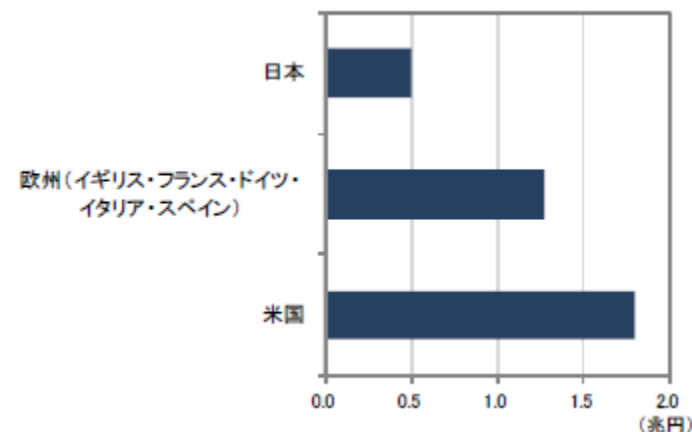
出典:みずほ産業調査Vol.48「コンテンツ産業の展望」2014年9月

コンシューマーゲーム分野における最先端のゲーム開発に投資を続け、ゲーム開発の技術やスキル向上に努めることが重要であり、「海外コンシューマー市場における競争力の向上」が日本のゲーム産業の課題となる

## 海外の動向

- ・メーカの再編が進み、大手数社に集約
- ・ディズニーやワーナー等のメディア・コングロマリットがゲーム事業強化
- ・グローバルに開発拠点、マーケティング拠点をもち、多額な開発費と広告宣伝費を投入
- ・コンシューマ市場は携帯型よりも据置型が主流
- ・コンシューマゲームとPCゲームが両立して発展
- ・日本と異なるジャンル(FPS)のゲームが人気
- ・ストーリー性やキャラクター性よりもリアルタイム性やオープンワールド性が好まれる

図7. コンシューマ市場比較(2012年ハード含)



出典:みずほ産業調査Vol.48「コンテンツ産業の展望」  
|2014年9月



## 任天堂・岩田聡社長に聞く

### ようやく時が来た 理想は「広く浅く」

私たちは、より多くの方々に我々が作ったものを楽しんでいただけたらいいなと思っている。これだけの変化があれば、当然、スマートデバイスの活用も考えるが、やり方を間違えると大きなリスクを抱えることにもなる。

これまで慎重な姿勢を崩さなかったのは、その問題が解決しないまま出ていくのは無責任だと思ったから。30年かけて積み上げてきたIP(知的財産)やゲーム専用機の価値を毀損してはいけない。だが、価値を毀損せず、かつ、お客様と折り合いがつく形で、ようやく我々の良い面を受け入れていただける時が来たと思っている。自分たちが決して強みとしていない部分を補ってくれるパートナーを得ることもできた。「遅すぎる」という指摘があったが、それは後世の人が判断することだと思う。

子供さんにも安心して遊んでいただくことを考えると、これまでのスマートデバイス向けゲームには、いくつかの課題があったことは事実。非常に少数の割合から、ものすごく高い課金をしてもらうビジネスモデルは、実は世界全体では日本をはじめとするごく一部の国でしか機能していない。

理想は、「狭く深く」ではなく、「広く浅く」。無料で始められるけれども、大多数の方に適切な対価を支払っていただく形の方が健全で長続きすると思っている。そういうものが作れた時、本当に社会に受け入れられたことになり、そして世界中に広がり得る娯楽になると思っている。

すごく飛び抜ける時もあれば、予定通りいかないことがあるのも任天堂。ただ、任天堂はこのままでは済ませません、ということで我々はやっていく。

(談)

## DeNA・守安功社長に聞く

### 想定以上の反響 運用で役に立つ

海外も含め、想定以上の反響を頂いた。やはり任天堂さんという取り組みをするというのは、かなりインパクトのある出来事なんだなと感じている。株式市場からの期待にも応えなければならない。

任天堂さんとの協業は、これからゲームアプリで大ヒットを作っていく中の最有力の取り組み。新規のアプリを年間で十数本作っていくうちの何本かが任天堂さんとの協業になるので、ヒットの確率やヒットの規模の期待値がかなり上がったと思っている。

今後、開発していく中で重要なことは、「任天堂らしいゲームだね」「ゲームの体験として面白いよね」というものが作れるかどうか。そこは、当然、任天堂さんが強いところであり、「ゲームの発明」を期待したい。

ただ、これまでのゲーム専用機向けゲームとスマートデバイス向けゲームとでは、運用面が異なる。ゲーム専用機の場合、リリースする時には作り終えているが、オンラインのゲームというのは、その後の運用を考えて作っておかないといけない。

そこは、我々が得意なところ。スピーディーに改善ができるような基盤やツールにしておく。あるいは利用者の状況をタイムリーに分析して、どういう施策が必要かを洗い出す。そうした部分においては、確実にお役に立てることがあると思う。

我々はスローガンとして「Delight and Impact the World」という言葉を掲げている。任天堂さんと一緒にやれるということで、成功にかなり近い位置で発射できる。この取り組みを通じて、世界中の人に喜んでもらえ、楽しんでもらえて、大きなインパクトを与えられるような、そういう存在になっていきたい。

(談)

年齢・性別・過去のゲーム経験を問わず、誰もが楽しめる商品を提案することでゲーム人口を拡大する

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

※QOL: Quality of Life(生活の質)

ゲーム

健康

数値目標: 取扱製品は娯楽品であり、その特性から製品開発に不確定要素が多く、さらには競争の激しい業界であることから、柔軟な経営判断を行えるように特定の経営指標を目標として定めていません。

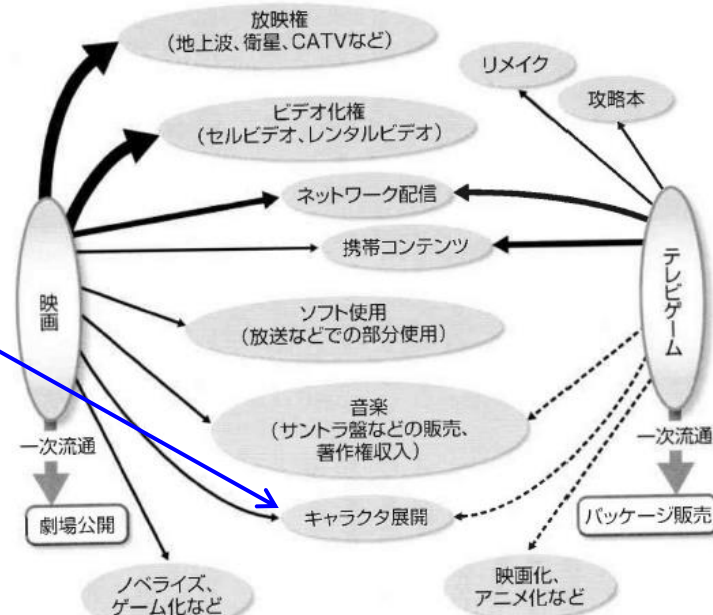
## 課題:

- 1) 長期に渡る顧客との関係性強化  
→ ニンテンドーネットワークID導入, スマートデバイス活用
- 2) 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の展開 : 1st ステップ「健康」
- 3) キャラクターライセンスビジネスからの収益拡大

## リスク:

- 1) 為替レートの変動 : 海外売上 約7割
- 2) 市場環境の変化や他社との競争 : 他の様々な娯楽の趨勢, 技術の進歩や革新による新たな競争相手の出現
- 3) 新製品開発における, ① ユーザ志向との乖離 ② 開発期間の長期化によるシェアの低下 等
- 4) 見込生産による過剰在庫
- 5) 海外活動における予期しない法律や規制の施行または変更, テロ, 戦争, その他の要因による社会的混乱
- 6) 外部企業への製造依存
- 7) 業績の季節的変動
- 8) システムへの攻撃

図8. コンテンツのマルチユース展開



出典: ゲーム業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本, 秀和システム, 2010年1月

## 課題:

- 1) 遊技機事業: 市場ニーズに応じた**斬新なゲームの投入**と開発コストの抑制
- 2) アミューズメント機器事業: 多様なユーザーニーズへの対応による**長期安定収益の確保**とデジタルゲーム分野へのリソース最適配分
- 3) アミューズメント施設事業: 従来型ゲームセンター以外の新しい業態の開発
- 4) コンシューマー事業: タイトル数の絞り込みによる**開発の効率化**と、**デジタルゲーム分野**など拡大するコンテンツ市場の拡大
- 5) 「**グループ構造改革本部**」設置による収益構造の見直し

## リスク:

- 1) **遊技機事業への依存度が高い**
- 2) 遊技機事業における法的規制対応
- 3) 市場環境の変化 ①話題性、ゲーム性の高い遊技機への集中 ②施設オペレータの設備投資抑制 ③SNS及びスマートフォン向けコンテンツ市場の変化
- 4) 販売機会の損失等 ① **短期集中生産による原材料の調達** ②**季節変動** ③**過剰在庫**
- 5) M&A等による事業拡大
- 6) 保有投資有価証券
- 7) 情報セキュリティと個人情報の管理
- 8) 災害等による影響について



# ◆ガンホー・オンライン・エンターテイメント

企業理念: Smile for Everyone 「感動と楽しい経験」を提供する

オンラインゲームで蓄積した

技術力

運営力

スマートフォンゲームで  
磨きをかけた

企画力

家庭用ゲームで培った

開発力

## 課題:

- 1) 既存価値の最大化 : ゲームブランドとして確立したIP資産を高く利用
- 2) 新規価値創造への挑戦: 直感的, 革新的, 魅力的, 継続的, 演出的を開発の5原則として様々なプラットフォーム向けに新しい価値を提供
- 3) グローバル市場における成長: 各国のニーズに合わせた運用体制の構築
- 4) リスク管理体制及びコーポレートガバナンス強化
- 5) 消費者の安全性の確保
- 6) 開発を含む組織体制の強化: 組織を最小限の人数に分け, 細かく分割された組織単位でプロジェクトを推進する「完成主導型アメーバ開発体制」

PUZZLE  
DRAGONS



2012年2月  
パズル&ドラゴンズ  
サービススタート

## 【事業に関するリスク】

- 1) パズドラ関連ゲームへの高い依存度 (売上の90%超)
- 2) 優良顧客(Monthly Active User)数の維持・拡大
- 3) 開発資金の負担
- 4) 新規ゲーム等の開発・販売について
- 5) グローバル展開について: 各国における社会情勢, 政治・経済, 文化・宗教, 現地の法令・制度等の変化
- 6) 為替リスク
- 7) ゲームにおける表現の健全性確保について

## 【事業環境に関するリスク】

- ① 競争激化 ② ユーザ嗜好への対応 ③ 風評被害及び  
ユーザー要望への対応 ④ 技術革新への対応 ⑤ 知的財産  
権について ⑥ システムトラブル ⑦ M&A等に関するリスク  
⑧ 課金トラブル ⑨ アップル及びグーグルの動向

## 【法的規制に関するリスク】 個人情報保護他...

## 【グループ環境に関するリスク】

- ① CEO 森下一喜への依存 ② 人材の確保  
③ 内部管理体制