

シンポジウム・大会報告

2024 年度 秋季大会 講演 1

『ゲーム事業の考察とセガのケース（トランスメディア戦略）』

内海 州史

ソニーでプレイステーションのビジネスプラン策定に携わり、その後セガでドリームキャスト開発、ディズニーでのコンテンツプロデュース、ベンチャー起業を経て、2020年にセガにCSOとして復帰、2024年4月に社長に就任した。

ゲーム産業の特徴は、技術の進化とともにビジネスも進化している点である。半導体の進歩によりグラフィックが向上し、ネットワークによりフリートップレイやサブスクリプションが登場、ソーシャルゲームでプレイ人口が爆発的に増加した。次に来るのはメタバースとAIである。

ゲームをプレイする理由も技術進歩により多様化している。達成感や感動だけでなく、出会い、友達との時間、ガチャによる虚栄心の充足など、様々な感情・感覚を満たす。その結果、ゲーム市場は他産業と比べて大きく伸び、輸出額では鉄鋼や半導体に並ぶ重要産業となった。

ゲームは単なる産業ではなく、配信者、Vtuber、コスプレイヤーなど周辺の職業や産業を生み出している。日本はゲームとアニメの文化発祥地の一つで、コスプレ、缶バッジ、声優イベント、ファンアート（二次創作）など、日本独特の文化が世界に広がっている。

こうしたゲームIPを使い、映画化、サブスク配信、アニメ化など、IPの広がりをデザインすることがトランスメディア戦略である。日本コンテンツの強みは多数の作品と深いコンテクストを持つ点だが、課題として権利の分散（製作委員会方式）や海外展開の知見不足がある。

セガは停滞が続いていたが、コロナによるデジタルゲームの追い風、サブスクリプション契約の成功、グロー

バル化戦略により復活した。海外売上比率は50%前後から65%に拡大した。マルチプラットフォーム・全世界同時発売を常態化し、「龍が如く」は海外売上が伸びた結果、日本売上比率が70%から30～40%に低下した。

現在取り組むトランスメディア戦略は、ゲーム発売時に映像、ライセンス商品、舞台などを同時展開し、地域も中東、南米、東南アジアに広がっている。ソニック映画は1作目3億2000万ドル、2作目4億ドルを超え、年末公開の3作目では映画と同テーマのゲームをコンソール、PC、モバイルで同時展開する。

目指すのは、セガをグローバルブランドにすることである。セガは認知度が高く、「ヤンキーとオタクの味方」というコンテクストを持つ。この文化が今や世界の中心となっている。昨年のゲームアワードで往年のタイトル5作品の復活をアナウンスし、大きな反響を得た。ノスタルジーとイノベーションを組み合わせ、「ロックで尖っていた」スピリットを押し出して復活を目指す。

課題はビジネスとして仕掛ける人材の不足である。グローバル展開には日本独自のオーセンティシティを保ちながら海外オーディエンスへの配慮も必要で、各国のインフルエンサーとの関係構築が重要となる。

内海 州史

株式会社セガ 代表取締役 社長執行役員 COO