



中小ゲーム開発会社のコンテンツ開発 のための資金調達

CEDEC 2008 ラウンドテーブル

ブレイクスルー パートナーズ
マネージングディレクター
赤羽 雄二、森広弘司

akaba@b-t-partners.com, morihiro@b-t-partners.com
www.b-t-partners.com

2008年9月10日

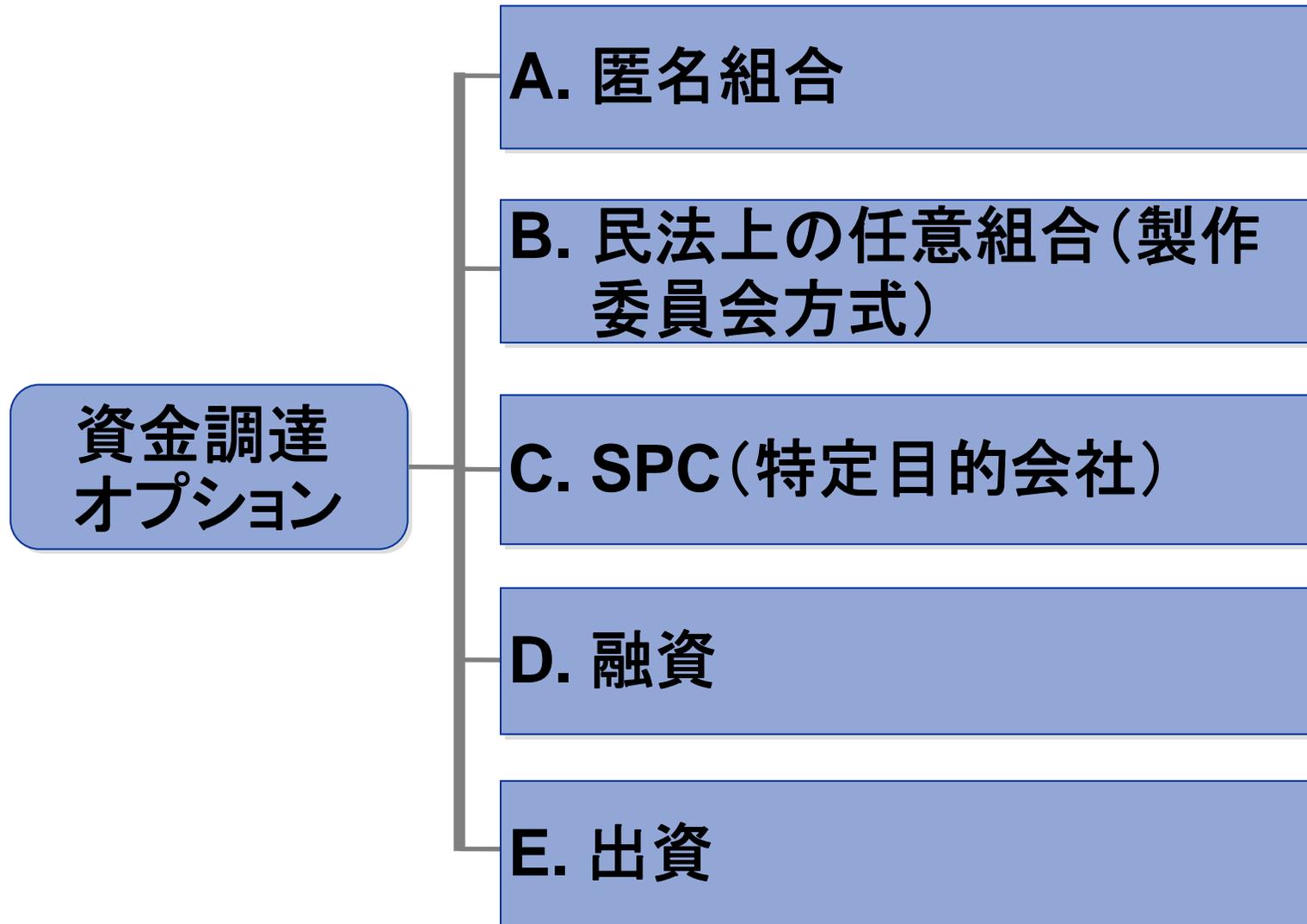
内 容

1. 日本の中小ゲーム開発会社のおかれた状況
2. ゲーム開発への資金調達オプション
3. 大きな事業チャンスが到来！
4. ゲーム開発会社のタイプ比較
5. 現状を打破するには？
6. まとめ

1. 日本の中小ゲーム開発会社 のおかれた状況

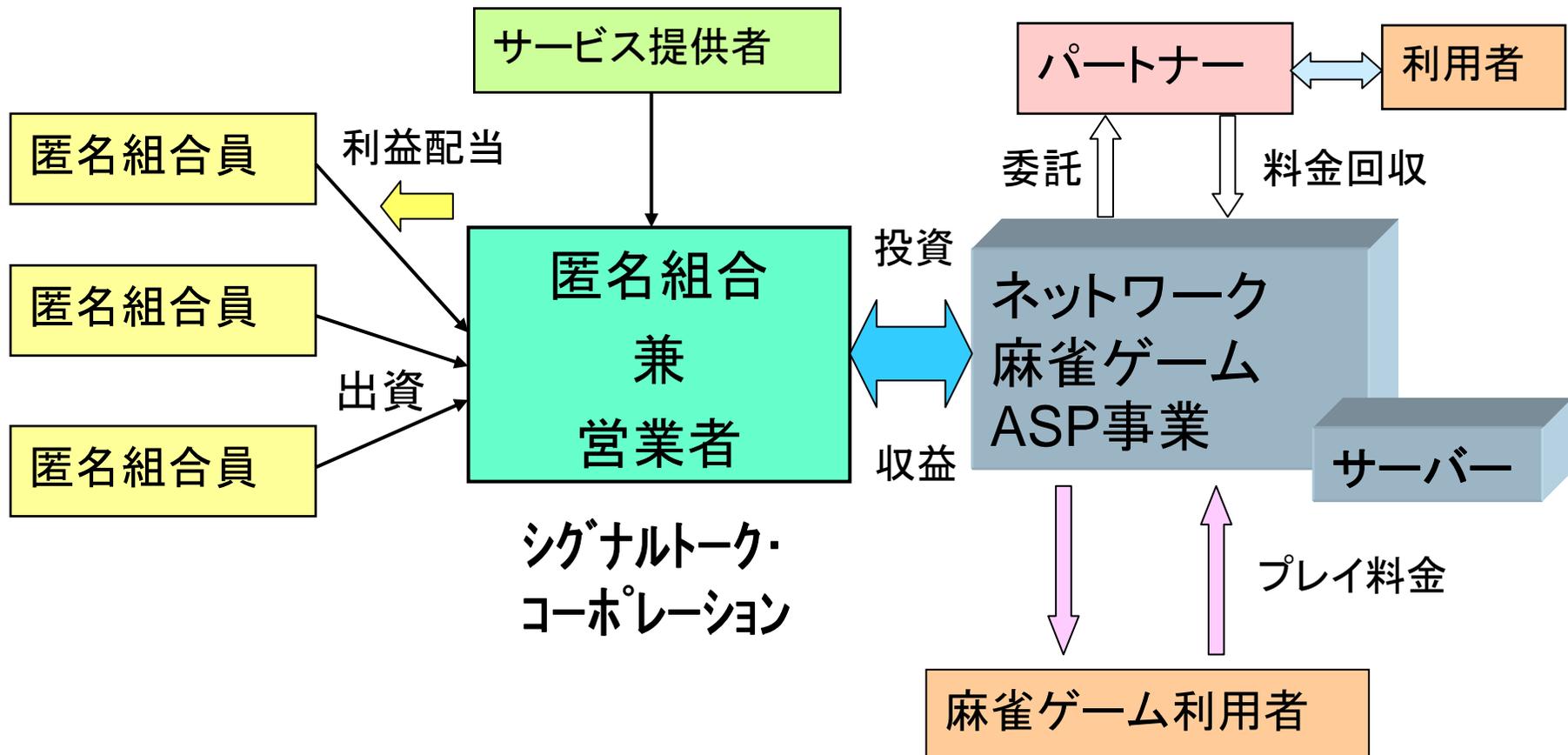
- 開発費の高騰、開発期間の長期化
- 受託開発、下請け・孫請け
- 自社開発に対しては、資金不足、時間不足
- ゲームクリエイターへの評価の低さ、報酬の低さ
- 韓国、米国、欧州発のゲームの躍進
- ゲーム市場の世界化
- オンラインゲーム、カジュアルゲームの急成長

2. ゲーム開発への資金調達オプション



注：助成金は今回は対象外とした(範囲が限定的、依存性等)

成功事例：シグナルトーク Maru-Jan 匿名組合のスキーム



注：シグナルトーク 栢社長の許可を得て、転載

A. 匿名組合

- **メリット**

- 会社の経営権と独立して資金調達できる
- 出資者が有限責任
- 出資者に議決権がなく、経営者の判断で進められる

- **デメリット**

- 出資者の理解を得ることに時間がかかる
- 適格機関投資家1名以上の確保が容易でない



2007年9月施行の金融商品取引法により、適格機関投資家1名以上の参加が必要となり、難易度が増した

B. 民法上の任意組合（製作委員会方式）

- メリット

- 会社の経営権と独立して資金調達できる
- 映画等のコンテンツ業界では例が多い

- デメリット

- 出資者が無限責任を負う
- 実績が乏しい場合、出資者を募ることが容易でない
- 純粋な投資というより共同事業という性格が強く、出資者が業界のプロに実質的に限定される
- 関係者の利害相反調整が容易でない



実績の乏しい中小ゲーム開発会社にとって取り得るオプションとしては考えにくい

C. SPC(特定目的会社方式)

- メリット
 - 会社の経営権と独立して資金調達できる
 - 出資者が有限責任
 - 作品の著作権所有がSPCに一本化される
- デメリット
 - 設立事務コストが高い
 - ゲーム開発に関して、実例が乏しい

 数千万円～数億円程度の資金調達の 경우에는、コストが高く利用しづらい

D. 融資

- **メリット**
 - 会社の経営権と独立して資金調達できる
 - 収入が安定し返済能力を証明できる場合は、可能
- **デメリット**
 - 公的機関による例外的な無担保・無保証融資以外、リスクのある開発案件には向かない
 - 返済能力を示すことができなければ、対象にならない



借りることができる場合は、会社方針の転換上の一つの手段になりうる

E. 出資

- メリット
 - ゲーム開発の資金調達としては、本来最適
 - 一般的なので、理解は得やすい
 - 返済の義務がない
 - デメリット
 - 事業の成長性等に魅力がなければ、調達できない
 - 持分にしたがって、出資者は経営への発言権を持つ
 - プロジェクトファイナンスではないので、リスクを切り分けにくい
-  受託開発のままだと出資を得ることはむずかしく、得られたとしても、企業価値の評価が低い

したがって...

- 自社開発のための資金調達は、現状のままでは、大半の会社にとってはかなり困難
- といって行動を起こさなければ、下請け状態が続く
- 競争力のない企業は振り落とされる
- ゲーム開発企業は、ますますじり貧に

ところが . . .

既に、大きな流れが
始まっている...

3. 大きな事業チャンスが到来！

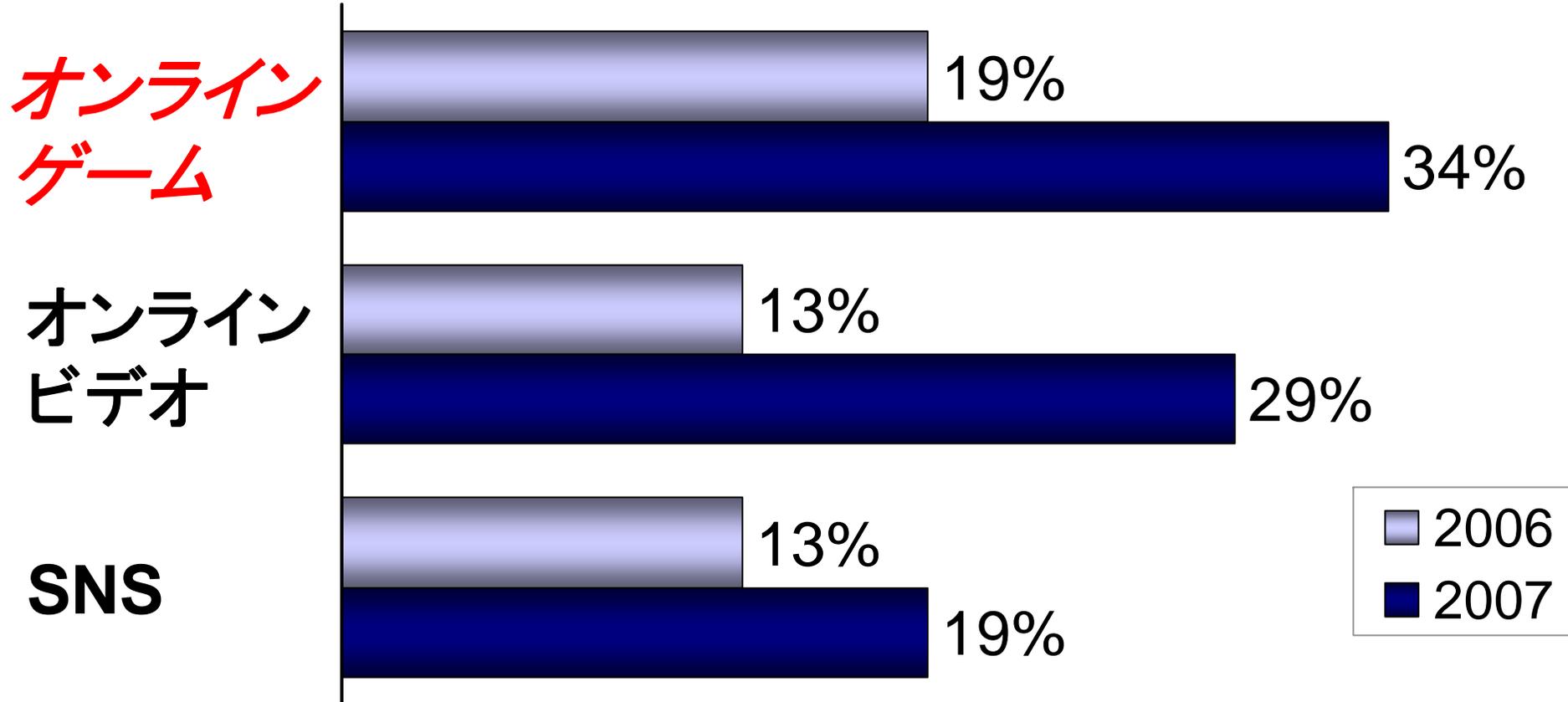
- 全世界市場へのソフトウェア販売チャンネルが初めて誕生
 - Facebook(世界第2位のSNS。会員数1億人突破)上のゲームプラットフォーム
 - Xbox Live Arcade, コミュニティーゲーム
 - iPhoneアプリのApp Store
 - Androidアプリのマーケットプレイス
- Flash、ブラウザベースの無償ゲームが爆発的に増加
- オンラインゲームが急伸、新しい収益モデルが台頭
- カジュアルゲームが新しいユーザー層に急拡大中
- ゲームとソーシャルネットワークが融合中
- ゲームを通じた広告が急伸中... 新しい収益源

全世界市場に向けたソフトウェアの販売手段が確立した

- **Facebook上のゲームプラットフォーム**
 - 人気ゲームは、アイテム課金が月額数千万から1億円
 - Social Game Network, Zyngaなどは、トップクラスのVCからそれぞれ15億円以上の資金調達
 - Playfish(英国、2007年10月設立)等も急成長中
- **Xbox Live Arcade, コミュニティーゲーム**
 - コミュニティーゲームは欧米では年内に開始
 - 日本を含むその他の地域は、2009年以降
- **iPhone アプリのApp Store**
 - 発売1ヶ月で6000万ダウンロード、売上31億円
 - 開発者は売上の70%
- **Android アプリのマーケットプレイス**
 - 最初のAndroid搭載携帯は年内リリース予定
 - 当面は、無料のアプリケーション配布のみのベータ版

米国では、オンラインビデオ、SNSより オンラインゲームが盛ん

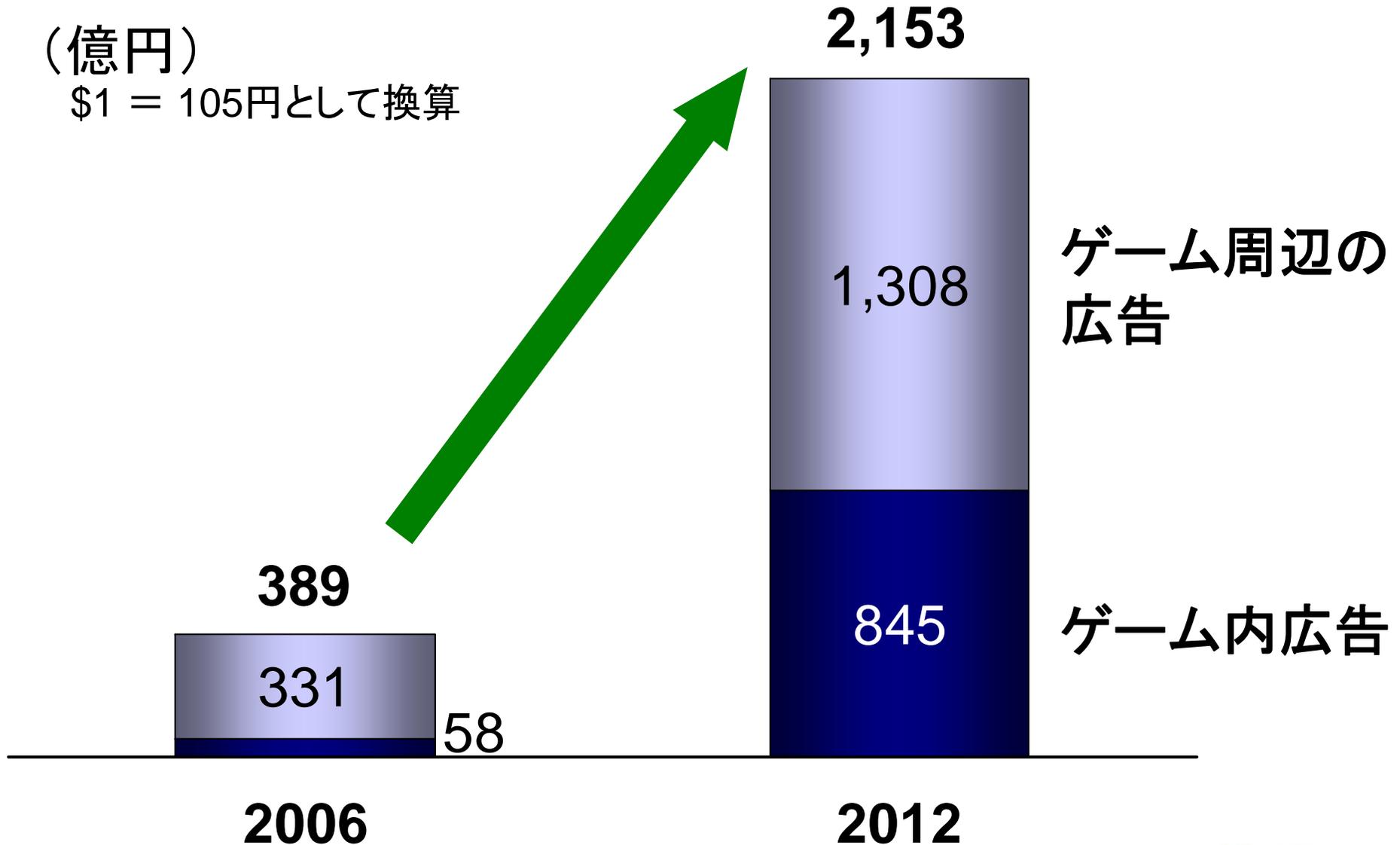
週一度以上利用した人の割合
(n=1,000(2007)、n=1,751(2006))



ゲーム内、ゲーム周辺広告が急伸中

(億円)

\$1 = 105円として換算



出典: Global Dital Living II & Digital Media Habits 2007, Parks Associates

4. ゲーム開発会社のタイプ比較

ゲームコンソール向け受託開発型

体質

社員の95%~100%を占めるゲーム開発者が年間数本の開発を実行。大ヒット狙い。ゲーム出版社に依存し、開発外注先を駆使

ビジネスモデル

ゲーム出版社が開発資金を提供し、リスクを取り、市場開拓し、ユーザーと接点を持ち、販売し、リターンの大半を取る。ゲーム開発会社は、若干のロイヤリティー収入のみ

競争優位性

ゲーム制作能力、ユニークな知財、プロダクション管理能力、高品質、ゲーム出版社との信頼関係

投資家から見ると

従業員当たりの売上げ
→1000万円未満
M&Aなどで期待できる時価総額
→利益の5倍以上

投資対象外

オンラインゲームの自社開発型

ゲーム開発者が半分、その他は企画、カスタマーサポート、経理などから構成。常に新しいコンテンツを出し続ける。ポータル、課金、サーバーホスト、広告など外部と幅広い協力関係

自己資金で自社製品開発、市場開拓。しっかりと収益のシェアを取る。売上げは課金、プレミアム版ダウンロード、アイテム販売、広告など多様なソースから安定的な増大を狙う

コンテンツ企画力、多様なコンテンツサポートフォリオ、ユーザーコミュニティのマネジメント、協力企業との戦略提携構築

従業員当たりの売上げ
→数千万円レベルの可能性
M&Aなどで期待できる時価総額
→売上げの5倍以上

魅力的な投資対象となりうる

5. 現状を打開するには？

第1ステップ

世界市場へのソフトウェア販売チャンネルで早めに実績を作るとともに、一定の収入源を確保する

- 自社開発ゲームで数百万円/月以上の比較的安定した売上実績を作る
- 大きな飛躍をねらう製品企画の当たりをつけておく
- 受託開発の割合を若干減らす

第2ステップ

実績を基に資金を得て、ユーザーの心をとらえる、競争力ある「オンラインエンターテインメント」を企画し、実証デモを準備する

- ゲームの新しい潮流をとらえることが必須
- 収益モデルは、無償・有償、アイテム課金、広告モデル等を複合的に検討
- 企画、サービス運営、営業のできる人材、提携先を確保

第3ステップ

極力低コストで早期にサービスイン。会員獲得、エンターテインメントとしてのレベルアップ、コミュニティ形成、ブーム化を推進。その勢いを活かしてVC等から資金調達

- 売り切りゲームの受託開発から、継続的なサービス収入を上げる全く新しい「オンラインエンターテインメント」企画、開発、運営へのシフトが必須
- 世界市場への展開を意識しつつ推進する

6. まとめ

- 受託開発のままでは、資金調達は困難
- ところが、実は大きな事業チャンスが到来！
- 今リスクを取って取り組めば、新しいオンラインエンターテインメント、カジュアルゲームを開発・提供し、受託開発から脱却できる可能性がある
- そのためには、勇気を持って事業ビジョン、経営・運営方針等、根本から見直すことが必須