

日本のゲーム会社の海外進出に関する一考察 ～ゲーム会社の海外進出活動の実証分析を通じて～

経営学研究科経営学・マーケティング専攻博士後期課程1年
謝 暁ブン

1.はじめに

今日消費者の消費意識が大きく転換しはじめている。生活必需品の消費だけでなく、精神面での需要を満たすために、コンテンツ産業への消費も多く求められ、消費が多面的になっている。需要量の上昇に応じて、コンテンツの提供も注目されるようになった。2005年、日本政府が「新産業創造戦略」を策定し、コンテンツ産業はその一部として、ソフトパワー戦略を実現させる重要な産業として位置づけられている。コンテンツを扱う諸産業の競争力をより一層高め、さらに大きな産業に発展させていくためには、明確な問題意識に基づいたコンテンツ・ビジネスのあり方に関する検討が欠かせない（生稲 2005）。

技術進歩と共に進行しつつあるグローバリゼーションは、国境を越えて海外事業を展開するのが避けられないことを意味する。ゲーム産業においても、海外展開を直面し、自ら優位性と良いパフォーマンスを求めることが大切である。実際、ゲーム産業は製造業と比較して、特徴的な新しい産業と言える。同時にこのような相対的に新しい産業における経営分析が求められているのである。しかしながら、既存研究には、日本のゲーム企業における海外展開に関する研究が少ないのが現状である。

本論文の目的は、企業パフォーマンスの評価基準を新しく提案することによって、日本のゲーム会社がその海外進出形態と企業のパフォーマンスとの関係を明らかにすることにある。換言すれば、日本のゲーム会社が海外市場に進出する際、その競争優位を築くために、進出形態の選択と総合的パフォーマンスとの関係を解明することである。具体的には、日本の株式市場で上場しているゲーム関連企業46社をサンプル企業とする上、実証分析によって企業パフォーマンスに対する進出形態の影響を検証する。

2.既存研究

(1) ゲーム産業における先行研究

家庭用ビデオゲーム産業は1983年任天堂が「ファミリーコンピュータ (Family Computer)」を発売することをはじめ、日本企業の高い成長性と競争力によって注目を集めてきた。その優れた比較優位は長い時間にわたって持続した。柳川ら (2000) の研究によれば、家庭用ゲーム産業は家電産業や情報通信産業全体に大きなインパクトを与えている。しかしながら、比較的低年齢層の需要が多いため、他の製造業などと比較して今まであまり研究の蓄積が進んでいなかった産業分野であることが分かった。従って、ゲーム産業に対する分析と検証を行う本論文はこの分野で貢献したい。

進出先の選定に関して、かつてターゲット市場ではなかった発展途上国はターゲット市場への転換も明らかになっている。劉曾我 (2019) の研究によれば、1990年代、中国は日本製ゲームが輸入されたが、「海賊版」が横行していた。その背景の一つは、当時の中国の全体的な所得水準が低いため、ゲーム製品の販売ターゲット市場ではなかったからである。しかしながら、今の中国のゲーム市場はもはやアジア最大市場と言えるほど成長し、日本のゲーム企業の主なターゲット市場として注目すべきである。もちろん、ターゲット市場のユーザーの嗜好に対応するジャンルやターゲット市場に適応できるローカライズ過程も重要である。

(2) 海外進出に関する先行研究

「企業は成長・存続していくために国際化し、その国際化が国際化に伴うリスクを生み、そのリスクを減少するために企業はさらなる国際化をする、それがまた企業をさらに成長させてもいく」(伊丹・加護野, 2003)。つまり、企業が海外進出し多国籍化になる原因の1つは国際化に伴うリスクを削減することである。そのため、企業は海外事業を展開する際に、進出戦略を考慮しなければならない。海外進出に関して最も注目される戦略は海外直接投資 (FDI: Foreign Direct Investment) である。海外直接投資が企業の生産性に関する研究のなか、国内市場への販売のみに従事している企業より、輸出やFDIを行っている企業のほうがより高い生産性を持つことが主張されている (Helpman, Melitz and Yaeple, 2004)。海外直接投資戦略のほか、アライアンス戦略に関する研究も多く見られる。例えば、Belderbos et al. (2004) によれば、R&Dアライアンスが生産性の増加に貢献し、アライアンス・パートナーのタイプによって効果が異なるということを明らかにした。Doz, Y.L. and G. Hamel (1998) が指摘するように、アライアンスを結ぶパートナー企業それぞれにおける価値創造が重視されることから、アライアンスの効果としての競争優位の実現から得られた収益は財務諸表上の業績に結びつくことになる。つまり、アライアンス戦略は財務業績の好況に繋がることが分かった。

また、海外進出行動と企業の多国籍性が企業パフォーマンスに与える影響についてはいく

つかの先行研究が存在している。特に多国籍性とパフォーマンスとの関係（multinationality-performance relationship）については、これまで多くの研究が行われており、多国籍企業研究における中心課題の1つとなっている（Hennart, 2007）。しかし、パフォーマンスを説明する指標に関して、収益性を中心とする短期的・中期的な指標を用いた研究は多く見られるのに対し、企業の寿命のような長期的な指標から検討する研究はまだ十分に行われていない（王, 2016）。そのため、パフォーマンスを説明する長期的な指標による研究が求められている。

(3) 組織パフォーマンスに関する先行研究

組織パフォーマンスは企業経営や組織行動論に関する学術研究でよく使われる一般的な概念である。多くの先行研究から見ると、組織パフォーマンスを従属変数として使われている場合が多い。しかしながら、この組織パフォーマンスの定義と計測方法については、多くの学者が一致した明確なコンセンサスがまだない。Omar Taouab & Zineb Issor (2019) によれば、企業パフォーマンスの概念は明確に定義されていない場合が多い。従って、文献によって全く異なる定義を使う場合がある。本論文で使う組織パフォーマンスという用語は、企業の経営効率を表す指標である。そのため、組織パフォーマンスを計測できるように数値化する必要がある。

組織パフォーマンスの計測方法について、異なる計測方法で分析を行う文献が多くある。これらの先行研究から、組織パフォーマンスは企業の財務指標によって計測されるケースが多い。その中で、総資本利益率（ROA）、税引き利益率（ROS）、自己資本利益率（ROE）などの指標が普遍的に使われていた。しかし、「財務指標において国際基準がない。」（Brealey and Myers, 1996）「ROEなどの収益性の指標は、パフォーマンスを測る指標として、いくつかの潜在的な欠点がある。」（Ross, Westerfield and Jaffe, 1996）などの指摘もある。また、仁科（1999）の研究では、「ROEやEVAなどの指標のみを単独で用いて、企業経営の効率性や株主の利益といったパフォーマンスを判断するのは不適當である。企業価値以外の尺度で企業経営のパフォーマンスを測る必要がある場合には、少なくとも複数の数値や情報を利用して総合的に判断せざるを得ないと思われる。」というような提示もある。

いくつかの先行研究では、組織パフォーマンスを測定する際に、複数の変数が用いられた。例えば、島貫（2009）の研究では、組織パフォーマンスに関して、収益性と新しい製品・サービスの開発の2変数を用いた。前者は、現時点の組織業績を示す、短期的なパフォーマンス指標である。後者は、将来的な収益性の基盤となるという意味で、より長期的なパフォーマンス指標と見なされる。三浦ら（2012）の研究では、親企業のパフォーマンスを測る指標として、従業員一人当たり付加価値、資本収益率（Return on Assets: ROA）、及び全要素生産性（Total Factor Productivity: TFP）を用いる。これらを企業の海外進出状況と関連付けることで、親企業とのパフォーマンスとの関連を総合的に論じた。

長期的経営志向が含まれたパフォーマンスは重要な観点だと思われる。清水（2001）の研究から、日本企業にとって、企業が生き残ることは企業がステークホルダーズとの長期的な関係を形成し、維持する上での前提条件となっているという認識を示している。このような研究から、少なくとも日本の企業にとって、長期性を保ち、激しい競争のなかで生き残ることが重要であることが分かった。したがって、長期的パフォーマンス評価指標を用いることは企業研究にとって極めて有意義だと考えられる。

本論文では、先行研究を踏まえた上で複合的な指標によって企業のパフォーマンスの計測方法を考えて算出した。企業未来の営利志向が含まれた「総合的パフォーマンス」という用語を絞って取り上げ、純粹で単一の会計指標の測定基準よりも、長期的志向も含まれた組織のパフォーマンスを定義してみた。また、組織パフォーマンスに影響を与える要因として、海外事業展開の企業行動を用いて、分析を行った。具体的な目的は、企業の海外進出パターンが親会社に与える影響を実証分析で検証する。

3.日本ゲーム業界の現状分析

(1) 日本ゲーム業界の概況

一般的に「コンテンツ産業」は、「映像（映画、アニメ）、音楽、ゲーム、書籍等の制作・流通を担う産業の総称」という経済産業省による定義を使う場合が多い。今日、コンテンツに対して注目がますます集まるようになった。消費者の経済条件と消費意識が変わったことはその原因の一つである。もう一つの理由は、生産拠点を新興国への移転によって生じた先進国の脱工業化、情報化及びサービスの経済化と考えられる。日本のコンテンツ市場構成比の内訳から見ると、ゲームソフトは1兆6413億円で地上テレビ番組に続いて13.8%で2番目を占めている。ゲーム産業はコンテンツ産業の一部として、重要な地位を有するのである。

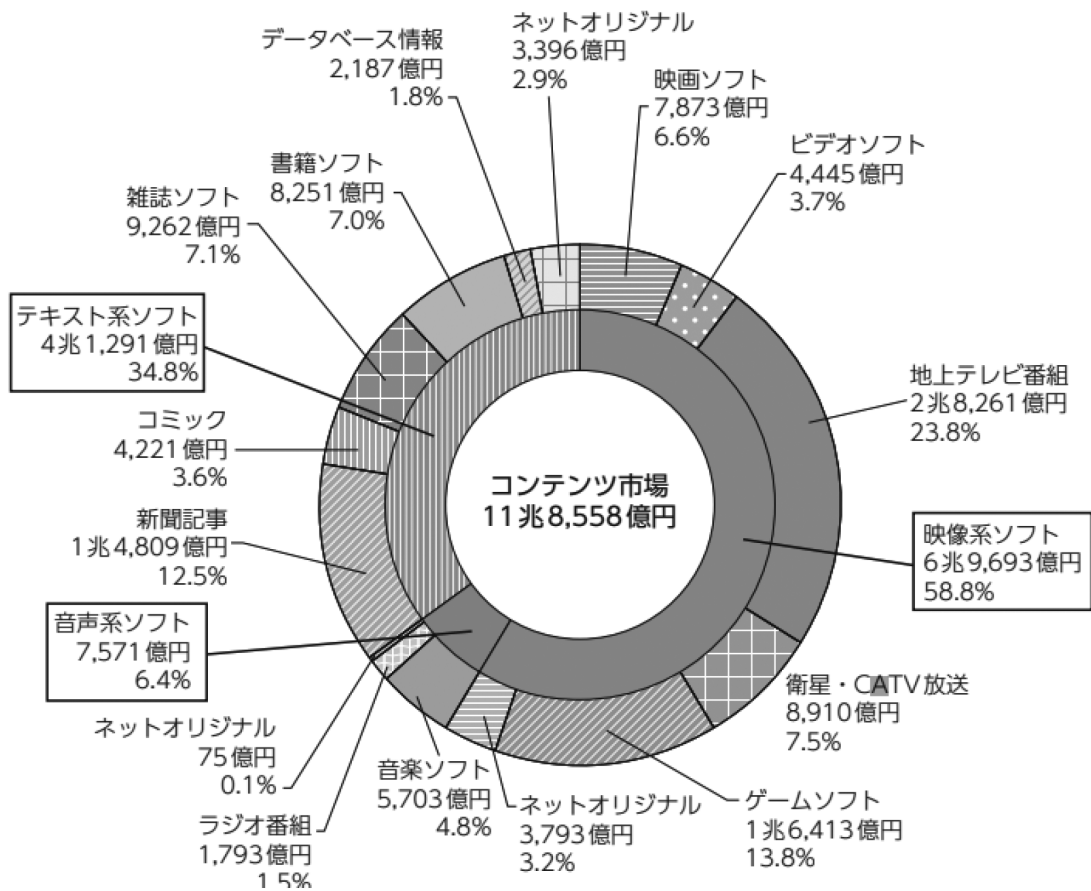


図1 出所：総務省情報通信政策研究所「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査」

世界ゲーム市場の規模について、KADOKAWA Game Linkageが公開した情報から見ると、2019年世界ゲーム市場規模は15兆6898億円となっている。地域別で見ると、主な3つの地域の中で、東アジアが44%を占め、6兆9078億円となっている。東アジア地域は今世界最大の市場になり、とくに中国のゲーム市場の発展は急激である。東アジア地域を第一目標として目指した海外活動が求められている。また、コンテンツ別のデータから見ると、デジタル配信ゲーム市場の規模は14兆3379億円であり、全体の90%以上を占めている。つまり、パッケージ製品を生産するより、デジタル配信のためのデジタルゲーム製品の生産を目指した方が良さそうである。

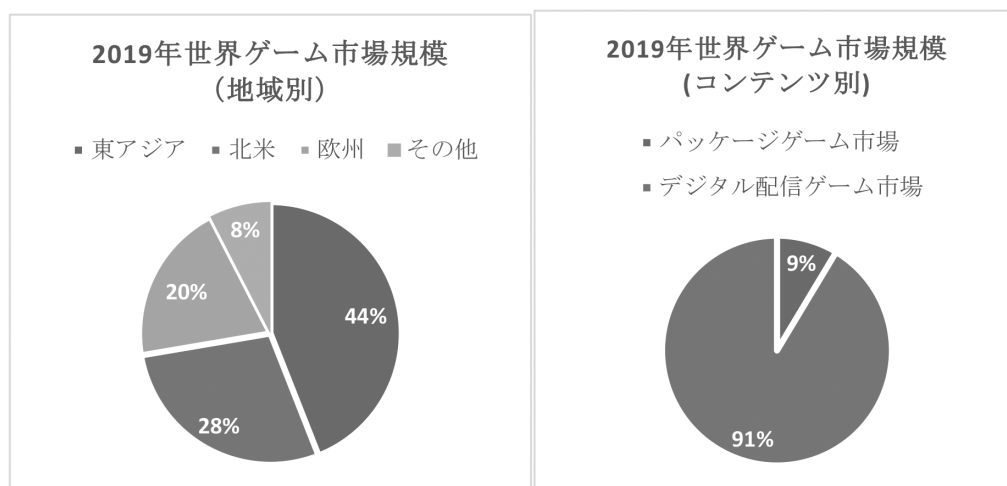


図2 2019世界ゲーム市場規模 KADOKAWA Game Linkageの公開情報より著者作成

また、コンテンツそのものやコンテンツの登場キャラクターを用いて他の商品、サービスを開発し活用できることにより、製造業、観光業など他産業への高い経済的波及効果が期待される。そのうえ、コンテンツの中の文化がコンテンツを通じて、文化への尊敬を深める効果などのイメージ作りに効果があると期待される。2018年、社団法人コンピューターエンターテインメント協会によるゲームソフトウェア産業の波及効果に関する調査では、2007年度の市場規模 3,823 億円を生み出す1,000本のタイトルについて分析計算を行った。その結果、これらのタイトルに関する過去の開発・販売への投入額、および将来の販売や周辺投資への投入額などを含めると、経済波及効果は1兆 261 億円の規模となることが分かった。この結果から見ると、ゲームソフトが他産業に及ぼした経済波及効果は約3倍である。もちろん、経済への波及効果の他、多くの労働機会を提供していることが考えられる。

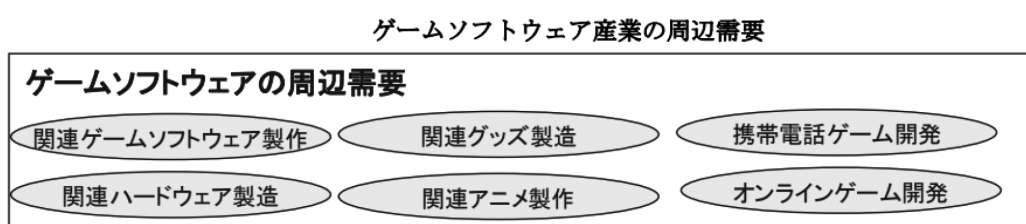


図3 出所：日本総合研究所作成

(2) 日本ゲーム産業海外進出の経緯

日本ゲーム産業の海外活動は4段階に分けられることが出来る。

1) 1972年にアメリカでアタリ社が家庭用ゲーム機「ポン」を発売し、80年代のはじめまで世界のゲーム市場をリードした。この時期に日本のゲーム企業はアメリカ市場で発売されたゲーム機を真似し、日本の最初のゲーム機を開発した。しかし、この時期の世界市場の

中心はアメリカであり、日本ゲーム企業の海外進出活動はまた開始されてなかった。

2) 1983年に任天堂が「ファミコン」を発売し成功した。同社が1988年にファミリーコンピュータの米国版（NES：Nintendo Entertainment System）を発売し、「アタリショック」によって氷河期になったアメリカの家庭用ゲーム市場に活力を注いだ。この時期は日本のゲーム業界の海外進出活動の発展期である。この時期の特徴として、世界で売られているゲーム機はほとんど日本製品だった。また、これらに対応するゲームソフトの70%以上は日本で開発されたものであった。日本メーカーは圧倒的に世界市場を支配していた。市場規模から見ると、日本の市場規模が大きく、輸出比率も3割程度であった。しかしながら、この時期において多数のゲーム企業は国内市場に重点を置いていた。ゲームの海外展開はあくまで国内市場で残った資源を利用して行った状態であった。

3) 2000年から日本のゲーム業界の海外進出活動はボトルネック期に入った。この時期の特徴はアメリカのマイクロソフト社をはじめに、海外のIT企業の台頭である。ハードは高性能化になり、ソフトウェアの開発効率と性能の向上も求められていた。発展途上国の賃金水準の向上によって海外市場は急速に発展されたが、海外のゲーム会社も驚くほど急成長を遂げた。この背景において、世界市場における日本製ゲームの市場占有率は大きく下落した。日本製ゲームの世界的リーダーとしての地位を取り戻すために、日本のゲーム企業が本格的に海外展開を検討し始めた。多くの企業は海外市場への展開を目指しているが、積極的に取り組む企業はそれほど多くない。いくつかの原因が指摘されている。一つは海外展開のノウハウを把握していなく進出のリスクが大きいため、海外展開がなかなか難しかったのである。もう一つは共同開発する際の異文化コミュニケーションがうまくいかなかったことにより事業進展できないことである。従ってこの時期のゲーム企業は、海外展開をねらいつつも、実際の取り組みは難しい状態にあったのである。

4) 2005年から現在までは日本のゲーム企業の再考期である。この時期に、日本政府が「新産業創造戦略」を策定し、コンテンツ産業の支援策を実施するようになった。それに応じて、日本ゲーム企業がグローバル戦略を目指し、積極的な海外活動を転換しはじめた。以前は国内市場向けの開発がメインであったが、この時期から、海外市場を目指した外国ユーザーに適合するゲーム製品を本格的に開発するようになった。

一般的に、製造業企業海外展開の行動過程は①商品輸出段階②海外販社段階③現地生産段階を辿るが、ゲーム企業の海外展開は少し異なっている。飯田（2000）の研究から、テレビゲーム産業の開発・生産は本国で行われ傾向があり、海外生産は少ない販社段階に止まることが分かった。その主な原因は、ゲームソフト製品は会社のR&D能力に大きく頼っているため、ゲーム企業の企業特殊要因はほかのすべでの要因よりも強く働いているからである。しかし、ゲームハードウェアの生産販売の場合は家電製品と同じく、発展途上国などの安い労働力を求めるため、海外生産を行っているのである。

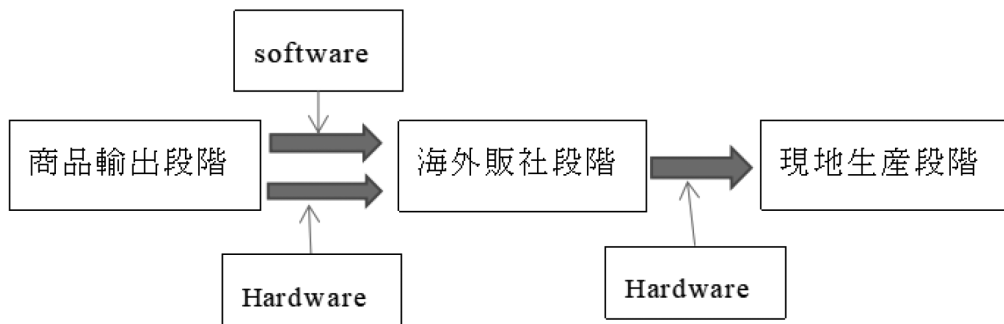


図4 飯田（2000）より著者修正

(3) 世界他の重要なゲーム市場と日本市場との比較

2019年世界ゲーム市場の割合から見ると、トップ4は米中日韓となる。ここで、米中韓と日本のゲーム業界の現状と比べ、それぞれの特徴を明らかにしてみる。

新宅&生稲（2001）はアメリカの家庭用ゲームソフトの市場と企業戦略を研究し、アメリカゲーム市場の特徴を明らかにした。アメリカのゲーム市場において、最も顕著な特徴は大手小売業者が重要な地位を占めていることである。日本市場の場合、ゲームソフトはゲーム専門店による販売が主な販売方式となる。しかしながら、アメリカ市場では、力が強い小売業者は多くの存在しているため、ゲームソフトの販売はウォルマート（Walmart）などの小売量販店経由で販売することが一般的である。このような背景において、ゲームソフトの販売活動をするときの広告費用は日本よりも大きくなる。特に、小売量販店の商品種類が多くあるため、広告宣伝を重視しなければ店頭販売がうまくいかない状況になる。日本のゲーム会社の場合、広告活動も積極的に展開しているが、アメリカ市場のような流通特徴が持っていないため、アメリカゲーム企業ほど広告活動を重視していない。しかし、ここ十数年のインターネットの発展が急速であり、世界各国でネット通販サイトが普及された。新技術の発展はゲームの流通方式を変えつつあるのである。

かつて厳しいゲーム規制の原因で、家庭用ゲーム機はまだ普及されていない。そのため、中国の場合は日本と違って、コンシューマゲームより、モバイルゲームの方が遥かに重視されている。2019年、中国のモバイルゲーム市場の実際の売上高は増加し続け、コンシューマゲーム市場とウェブゲーム市場は引き続き縮小し、実際の売上高と市場シェアは大幅に減少した。

中国の自主開発ゲームの海外市場での収益成長率は国内市場よりも高く、海外市場では米国、日本、韓国が70%近く、米国が30%以上を占めている。このデータは、米国が中国のゲーム会社が海外事業展開の重要なターゲット市場になっていることを示している。2019年、中国の海外市場における自社開発ゲームの実際の売上高は、115億9000万ドル、21.0%の成

長率に達し、確実な成長を続けた。

注意すべき点は、全てのゲームに対して、リリースする前に版号を獲得する必要があると規定していることである。版号とは、中国国家新聞出版広電総局がゲームのパブリッシングと運営内容に関する批准番号の略称である。版号を発行する目的はゲームの開発者の著作権を保護することである。版号が取得してないと、ゲームを配信し、運営活動を行うことができない。もちろん、海外のゲームを導入する場合にも、版号を取る必要があるため、中国市場に目指している企業は注意すべき事項である。

2017年韓国のモバイルゲーム市場は初めてPCゲーム市場を上回り、韓国のゲーム業界の焦点はモバイルゲームに移った。2018年も、モバイルゲーム市場の規模は引き続きゲーム業界全体の最大の割合を占めた。しかし、ゲームの海外輸出データから見ると、PCゲーム規模は最大割合を維持していて、韓国のゲーム産業の強みはPCゲームだと思われる。韓国のPCゲーム市場の位置付けは昔ほどではないが、引き続き増長と予想された。しかし、現在のPCゲーム市場は、いくつかの有名なゲームによって支配されており、これらのゲームのユーザー離れが発生した場合、市場規模は再び縮小する可能性がある。特に、2021年までに新しい人気PCゲームが生まれない限り、PCゲーム市場は下落の状況に戻る可能性があるのである。

4.分析

(1) 分析 1

本論文では、企業のパフォーマンスを説明する指標として「総合的パフォーマンス」という概念を使用した。本節の目的は総合的パフォーマンスの構成を考案し、そのうえ、各構成成分が占めるパーセンテージあるいは重みをエントロピー重み付け法によって算出することにある。

1) 「総合的パフォーマンス」の構成マトリックス

いくつかの先行研究は、パフォーマンスの測定尺度は単一指標よりも複数の指標を使った方が説得力があると示している。また、王（2016）の研究では、収益性視点の上に、企業の寿命視点からパフォーマンスを測定する必要があることを指摘した。

本論文では、時間軸と認知軸によって、「総合的パフォーマンス」を構成するマトリックスを提案する。パフォーマンスの構成は表1のように4つの部分に分ける。

時間 認知上の曖昧さ	低	高
	技術イノベーション 研究開発投資	予期ブランド力 広告宣伝投資
収益性視点	当期収益会計情報 ROE	現有ブランド力 ROAS

表 1 総合的パフォーマンス構成マトリックス 著者作成

縦軸の測定尺度は時間となり、短期的な収益性視点と長期的な寿命視点という2つの指標に分ける。横軸の測定尺度は認知上の曖昧さによって分けられ、認知されやすいと認知されにくいという2つの指標となる。具体的な説明は以下となる。

まず、時間的に短いそして認知されやすいROEのセルである。今まで多くの先行研究ではROEを企業パフォーマンスの測定指標として使用された。ROEが高いことは株主から託された資本が多くの収益をもたらしたことを意味している。つまり、株主から託された資本は効率よく使われた。ROEの指標は元々欧米諸国で企業の経営効率を測る指標として重視されてきたが、日本の経済が成熟期に入った後、日本企業も利益重視主義に転換しつつ、株主重視の経営志向になっていく。しかしながら、ROE指標は無視してはいけない欠点が存在している。ROEは当期純利益と自己資本の比率であり、純粋な資本構成を示している。つまり、企業の生産販売、経営マーケティングなどの根本的な企業活動が変わらなくても、自己資本の変化がROEの数値を変えることが可能である。例えば、企業の経営活動が変わらなくとも、負債比率を増加すれば、ROEが高くなっていく。このような意図的な変化によって企業のROEを操作されることが可能となり、企業パフォーマンスを客観的に表すことができなくなった。そのため、企業パフォーマンスを多元的な数値によって判断することが必要である。

次は時間的に長い、そして認知されやすい技術イノベーションのセルである。このセルの測定指標は研究開発投資となる。研究開発の範囲については、活動の内容が実質的に研究・開発活動であるか否かにより判断すべきである。研究開発投資と企業パフォーマンスの正の相関関係を検証した先行研究が既に存在している。権ら（2008）は企業の財務データに含まれる研究開発投資額と、より信頼できる科学技術研究調査報告個票の研究開発投資額という2つのデータを利用した研究によると、研究開発投資はいずれのデータや推計式を使っても、TFP（Total Factor Productivity）上昇率に対して統計的に有意な正の効果を持ったという

ことが分かった。産業別、時期別に分割して推計しても、研究開発投資は有意な正の効果をTFP上昇率に与えたことには変わりなかった。しかし、研究開発投資がもたらす企業パフォーマンスの向上はタイムラグが存在しているため、パフォーマンスへの影響要因として、中長期視点から見る必要がある。つまり、研究開発投資という指標はROE指標の時間上の欠点を補うため、中長期視点から見る企業の経営効率を表すことができる。また、研究開発投資による企業パフォーマンスの向上効果は顕著し、かつ認識されやすい。一般的に、研究開発投資は企業パフォーマンスという従属変数を影響する独立変数として使われる場合が多いが、研究開発投資と企業パフォーマンスの正の相関関係が既に検証されたため、本論文はあえて企業の総合的パフォーマンスの構成要素として提案してみた。

以上の2つの指標は認知上の曖昧さが低い指標である。つまり、この指標は投資者にとって企業パフォーマンスを表す数値のなかで認識されやすい指標である。簡単に言えば、数値は特別な処理が必要されず、簡単に手に入れる。しかし、企業の利益や研究開発投資などのような認識されやすい数値以外に、他にも企業のパフォーマンスを表現できる投資者に認識されにくい指標がある。本論文において、認知上の曖昧さが高い特性を持つ企業属性は企業のブランド力だと提案した。企業のブランド力は顧客の心の中の企業イメージであり、広告宣伝や販促などのマーケティング活動を通じて強化される。ブランド力の上昇は、企業のイメージ作り、顧客満足度の上昇、顧客粘着性の維持などに繋がっていて、最終的に利益の創出に繋がるのである。つまり、ブランド力は顕著ではないが、企業の経営効率あるいは企業パフォーマンスを表すことができる。しかし、ブランド力は認識されにくいいため扱うことが難しいであるため、ブランド力を数値化する必要がある。そのうえ、短期的視点と長期的視点に分けた分類も必要である。

右下のセルは短期的視点によって数値化された現有ブランド力である。現有ブランド力をROAS (Return On Advertising Spend) 指標を通じて計測される。ROASとは、広告経由で発生した売上を広告費用で割った数値のことで、広告費用の効果を表している。つまり、投資した単位1の広告宣伝費あたりの売上数値であり、投資した広告宣伝費の回収率という意味になる。言い換えれば、広告宣伝によって作られた企業イメージや新規顧客の創出及び既存顧客の維持などが利潤を創出していた。この意味では、ROASの数値は企業が現在持っているブランド力を表している。高いROASは企業の現有ブランド力が高いことを示している。

最後、長期的視点によって数値化された予期ブランド力である右上のセルである。予期ブランド力は未来の収益に繋がっている。このセルの指標となる広告宣伝投資はタイムラグを持ちながら期待できるブランド力を創出している。まず、広告宣伝投資とブランドの関係に関する先行研究から見てみよう。Kirmani & Wright (1989) は、285人の女性による実験によって、広告宣伝費が高いと知覚されるほど、品質への期待が大きくなることを示した。品

質への期待が大きくなると、期待が実現されるときがもたらす満足も大きくなる。そして、Anderson et al. (1994) などの研究によって、満足は顧客維持と再購買意欲に正の影響を与えている。つまり、広告宣伝投資はブランド力の構築に貢献しているが、その効果は時間上のヒステリシスがある。また、Berger and Mitchell (1989) は、104 人の学生による実験によって、広告宣伝の繰り返しは製品への直接体験と同様に、製品への信頼を持たせる効果があることを示した。大石・畠山 (2011) は、2010年度の広告宣伝費上位75社と、日経企業イメージ調査の関係について、広告宣伝費は企業認知度、好感度、企業イメージと正の相関関係があることを示した。これら研究のどれも広告宣伝投資は企業ブランド力を構築できる指標であることが分かった。しかし、広告宣伝投資がもたらす企業ブランド力の上昇及び無形資産の形成は、中長期にわたって実現する傾向がある。つまり、広告宣伝投資は予期ブランド力に繋がることができると思われる。

続いての分析は、エントロピー重み付け法を使って、以上の4つの指標に重み付けをする。総合的パフォーマンスの構成成分としての各指標が占める割合を客観的に算出する。算出した重みは分析2の重回帰分析の従属変数の構成を計算する基礎となる。

2) エントロピー法の選定

一般的に、複数指標による総合評価を重み付けの方法は主観法と客観法の2種類がある。主観法は評価者が各指標への重視程度によって重みを決定する方法である。例えば階層分析法 (AHP: Analytic Hierarchy Process)、デルファイ法 (Delphi method) などがある。一方で、客観法は各指標の関連度合や指標自身が提供できる情報量などの客観環境によって重みを決定する方法である。エントロピー法、主成分分析法、因子分析法などの重み付けの方法は客観法の分類に属している。主観法のメリットは専門家が実際の問題と自身の知識や経験によって合理的に重みを決定する。しかし、評価結果は客観性が低く、評価者の負担が大きい問題も存在しているため、実際の応用は限られている。主観法と比べ、客観法は理論的であり、評価者の負担を軽減することができる。しかし、客観法は数字だけ頼っているため、実際の状況と乖離する可能性も存在する。つまり、主観法と客観法はそれぞれメリットとデメリットがある。従って、主観法と客観法を結合するのが一番効果的だと思われる。そのため、本節の分析は、主観分析によって考案した「総合的パフォーマンス」構成成分に対して、客観法であるエントロピー法を選定し、各構成成分の重みを算出した。

3) データの説明

分析1では、エントロピー重み付け法に基づいて、ゲーム会社の総合的パフォーマンスの構成に重み付けを行った。分析対象となる7つのゲーム企業のデータを取り上げた。データは各企業の令和2年の決算短信〔日本基準〕、決算説明会資料、連結業績補足資料、有価証券報告書で披露された資料から収集した。各指標の説明と算出方法は表2の通りとなる：

仮定式： $CP = x_1f_1 + x_2f_2 + x_3f_3 + x_4f_4$ (f は係数)
CP：企業の総合的パフォーマンス (CP:comprehensive performance)
X1：自己資本当期純利益率：ROE (%) = 当期純利益 / 自己資本 × 100%
X2：広告宣伝投資：決算短信〔日本基準〕、有価証券報告書で披露される
X3：ROAS=売上高 ÷ 広告費用 × 100 (%)
X4：研究開発費：決算短信〔日本基準〕、有価証券報告書で披露される

表 2 データ説明 著者作成

取り扱った会社と各会社のデータを表8と表9の通りである。

会社 A	任天堂
会社 B	バンダイナムコ HD
会社 C	スクウェア・エニックス HD
会社 D	セガサミーHD
会社 E	カプコン
会社 F	コナミ HD
会社 G	コーエーテクモゲームス

表 3 対象会社 著者作成

	A	B	C	D	E	F	G
ROE (%)	17.5	13.1	10	4.6	16.9	7.3	12.7
広告宣伝費 (億円)	760	443	210.06	170.03	42.53	6.04	9.98
ROAS (%)	1.72	20.85	12.40	21.56	26.49	253.96	42.73
研究開発費 (億円)	841	832	22.24	247.21	270.38	459.34	10.26

表 4 各会社のデータ表 注：各企業の令和2年の決算短信〔日本基準〕、有価証券報告書で披露されたデータによって著者作成

4) 分析過程

収集したデータを使って、重み付けする過程は以下の通りである。

- ①極値法を使ってデータを無次元化 (Normalization) する。すべてのデータを0から1まで

の実数にして、違う単位の影響を取り除く。ここで式 $x_{ij}' = \frac{x_{ij} - m_j}{M_j - m_j}$ を利用した。式の中、

M_j は x_{ij} の最大値、 m_j は x_{ij} の最小値、 $x_{ij}' \in [0, 1]$ である。

②エントロピーの計算は対数を取るため、データから0の影響を取り除く必要がある。ここで、すべてのデータを右に移動する： $X_{ij}' = X_{ij} + a$ 。全体的に与える影響を小さくするため、常数 a は0.0001と設定する。

③式 $p_{ij} = \frac{x_{ij}'}{\sum_{i=1}^n x_{ij}'}$ を利用し、データを標準化する。この操作は特徴的比率を計算するためである。

④式 $e_j = -\frac{1}{\ln n} \sum_{i=1}^n p_{ij} \ln(p_{ij})$, $0 \leq e_j \leq 1$ を利用し、各データのエントロピーを計算する。

⑤式 $g_j = 1 - e_j$ を利用し、変異係数を計算する。

⑥算出した変異係数を基に、式 $W_j = \frac{g_j}{\sum_{j=1}^m g_j}$, $j = 1, 2, 3, \dots, m$ を通じて各指標の重みを計算する。

5) 分析結果

以上の計算を通じて、データ処理の結果は表5の通りとなる。各指標の重みとランキングから、いくつかの事実が明らかになった。まず、総合的パフォーマンスの各構成成分のなかに、最も影響を与えている成分はROASであり、39.04%を占めている。広告宣伝投資の重みは29.49%で2位、研究開発投資は19.66%で3位、ROEは11.80%で4位となる。

これによって、総合的パフォーマンスの構成が明らかになった。

$CP = 0.11802ROE + 0.29493\text{広告宣伝投資} + 0.39044ROAS + 0.19662\text{研究開発投資}$

CP	Weight	Rank
ROE	0.11802	4
広告宣伝投資	0.29493	2
ROAS	0.39044	1
研究開発投資	0.19662	3

表 5 各構成成分の重みの分析結果 著者作成

(2) 分析2

1) 仮説

仮説1a:海外子会社を設立する方式は親会社のパフォーマンスにより良い影響を与えている。

仮説1b:アライアンスを締結する方式は親会社のパフォーマンスにより良い影響を与えている。

仮説1c:海外直接配信方式は親会社のパフォーマンスにより良い影響を与えている。

仮説 2 :子会社方式と比べ、非子会社方式を選択する企業の方が、企業パフォーマンスがより良い。ここでの非子会社方式は、仮説1bと1cのアライアンス方式と海外直接配信の両方を含む。

2) データの説明

本節は、二つ以上の独立変数に対する従属変数に対する影響を解析するために、統計ソフトIBM SPSS Statisticsを利用して、重回帰分析の分析方法を採用した。2019年日本のゲーム企業からサンプル46社を選定した。サンプルとなる企業は東証一部、二部、マザーズ及びJASDAQ (JQ) で上場しているゲーム関連企業である。これらの対象企業は、主たる事業のゲームソフト事業のほか、ゲーム機事業、出版事業、音楽映像事業などの事業も同時に携わる企業は多くある。また、本論文は企業の海外進出パターンが企業パフォーマンスへの影響を分析することを目的とするため、これらのサンプル企業は全て海外事業を抱えていることが確認された。

分析で使用された企業のROE、売上高などの財務指標データは、各企業のホームページの投資家情報 (IR) で公開された資料から整理したものである。データについて、いくつかの限界が存在する。まず、多くのゲーム企業が未上場するため、それら企業の財務指標などのデータが収集出来なかったため、未上場ゲーム企業は本論文で扱っていない。また、多年度のデータではなく、単年度のデータしか収集できなかった。このような制限があったことで、本論文で取り扱ったデータは2019年度に限定されており、サンプル数が46に止まった。

3) 変数の説明

①総合的パフォーマンス

いくつかの先行研究から、企業のパフォーマンスを測定する際に、総資本利益率 (ROA)、税引き利益率 (ROS)、自己資本利益率 (ROE) などの会計指標を測定尺度として用いることが最も普遍的な方法であることが分かった。しかし、前の章で述べたように、複数指標によるパフォーマンスの測定がより効果的であるため、本節は従属変数として、企業の総合的

パフォーマンスという独自な変数を取り扱った。総合的パフォーマンスのデータは収集した企業データを分析1で得られ式に導入し、算出した結果として使用した。

②進出パターンダミー

進出パターンは本論文の独立変数として取り扱った。進出パターン、または進出形態(modes of foreign market entry)は企業が海外事業を展開する際に選択した形で、海外展開に対する該当企業の資本投入によって三つに区分する。仮説1を検証するため、海外直接配信方式、アライアンス方式と海外子会社方式に分けられ、SPSSの値の再割り当て機能を利用し、コーディングを変更することによって分析する。仮説2を検証するため、海外子会社方式を選択する企業は「1」にし、非子会社方式を選択する企業は「0」にする。

③企業年齢

企業年齢は本論文のコントロール変数の一つである。企業年齢が企業パフォーマンスに影響を与えるかを分析し、年齢は大きい企業のほうはパフォーマンスが良いかを検証する。サンプル企業の企業年齢は2019年と企業創立年の差として算出した。

④企業総資産

企業総資産は当該企業全ての資産を合算したものとなる。企業総資産は本論文のコントロール変数の一つである。つまり、企業の規模が企業パフォーマンスに影響を与えるかを検証する。各サンプル企業の財務諸表の貸借対照表(B/S)の借方の合計金額を総資産データとして収集した。分析は総資産を対数変換してから行った。

⑤従業員数

従業員数は本論文のコントロール変数の一つである。今井(2016)の研究によって、臨時従業員の増加は企業のパフォーマンスへマイナスの影響を及ぼしていることが分かった。本論文も、従業員数が企業パフォーマンスへの影響を検証する。各会社の有価証券報告書で記載された従業員数は就業人員であり、派遣社員などの臨時従業員は括弧で表示されている。本論文で使われる従業員数は、各サンプル企業の有価証券報告書から収集したゲーム関連セグメントの業員数のデータとなり、分析は従業員数を対数変換処理の上で行った。

⑥従業員の平均勤続年数

従業員の平均勤続年数は、現在在籍している社員の勤続年数の平均数であり、本論文のコントロール変数として取り扱った。従業員の平均勤続年数データは各サンプル会社の有価証券報告書から収集した。しかし、セグメント別の平均勤続年数は記載されず、会社全体の従業員平均勤続年数として取り扱った。

⑦プラットフォームダミー

本論文で使われる「プラットフォーム」はゲーム関連企業が開発したゲームソフトをプレイする媒体のことを指している。プラットフォームを専用機と汎用機の2種類に分けられる。専用機の場合、セガエンターテインメントが運営している各ゲームセンターのアーケードゲ

ームがよく知られている。専用機である家庭用ゲーム機のなか、任天堂、ソニー及びマイクロソフトの三つの会社が業界を牽引している。一方でPCやスマートフォンなどは汎用プラットフォームである。異なるプラットフォームが存在するため、企業は通常2つの対応策を実行している。一つ目は単一プラットフォームに注目する。もう一つは、マルチプラットフォーム方式に力を入れる。本論文では、プラットフォーム戦略の選択が企業パフォーマンスへの影響を検証するため、プラットフォームをダミー変数として取り扱った。つまり、単一プラットフォーム戦略を行う場合は「0」にし、マルチプラットフォーム戦略を取る場合は「1」にする。プラットフォーム戦略の選択は企業の財務諸表、ホームページなどから収集し整理した。

⑨事業展開ダミー

本節の分析で事業進展ダミーを設立した。サンプル企業で事業範囲を表している指標である。事業は単一事業を行う場合は「0」にし、多角化した事業を展開する場合は「1」にする。事業展開のデータは企業の有価証券報告書から収集し整理した。

4) 記述統計量

まず、本論文の記述統計量は表6のようにまとめた。注意すべき特徴は、総合的パフォーマンス（CP: comprehensive performance）の標準偏差、歪度及び尖度から見ると、サンプル企業の総合的パフォーマンスのばらつきは明らかに正に歪んでいる分布で、正規分布と比べてかなり重い裾があることを示した。

各変数の相関関係は表7の通りである。表から見ると、総合的パフォーマンスと総資産、従業員数、企業年齢及び平均勤続年数との正の相関関係は統計的有意だと判断することができる。その中、企業総資産と従業員数とのPearson相関係数は0.896となり、明らかに大きいため、この二つの変数は多重共線性が存在する可能性を示した。

5)分析結果

強制投入法を通じて各変数をモデルに投入し、分析を行った。最初の結果の中で、企業総資産と従業員数の分散拡大係数VIFはそれぞれ6.517と6.311となり、5より大きいため、この二つの変数に多重共線性が存在することが確認された。その原因は、企業総資産と従業員数は共に企業規模を説明する変数だと考えられる。そのうえ、企業総資産は企業の総合的パフォーマンスへプラスの影響を与えているが、その有意確率は5%の有意を確認できなかった。その原因は、多事業を同時に展開する際に、企業の総資産とゲームセグメント業績への影響が検証されにくいと考えられる。多重共線性の影響を取り除くために、企業総資産を削除し、従業員数だけを保留した上でもう一度強制投入法による重回帰分析を行った。表8はモデル1の結果である。

結果から見ると、対数変換した従業員数の数値が企業総合的パフォーマンスに対してプラスの影響を与えていて、その係数も統計的に有意である。つまり、従業員数は、パフォーマンスには有意に正の影響を与えていると言える。企業年齢が企業の総合的パフォーマンスに対しても有意に正の影響を与えている。従業員の平均勤続年数が企業の総合的パフォーマンスに対してプラスの影響を与えているが、有意確率は統計的に有意ではなかった。つまり、従業員の平均勤続年数が企業の総合的パフォーマンスへの影響は検証されなかった。従業員の平均勤続年数が長いことは、企業の福祉厚生が充実し、企業経営が安定していることを一定程度で示されている。しかし、企業が積極的に事業拡大を展開し、新入社員を採用している場合、この平均勤続年数は低くなっていく。また、ゲームセグメントの従業員平均勤続年数データを利用できず、サンプル数の制限などの原因もこのような結果に影響を与えていると考えられる。プラットフォームダミーと事業進展ダミーはパフォーマンスに対してマイナスの影響を与えているが、いずれの有意確率は有意ではないということが分かった。従って、本論文において、単一/マルチプラットフォームと単一/多角事業進展の選択が企業の総合的パフォーマンスへの影響は検証されなかった。進出パターンダミーから、アライアンス方式が総合的パフォーマンスとの5%有意で正の相関関係を持っていた。海外配信方式と総合的パフォーマンスの正の相関関係は有意ではなかった結果も出た。仮説1aが棄却され、仮説1bが支持された。また、仮説1cを支持できる結果の有意確率は理想ではなかったため、仮説1cは支持されなかった。つまり、海外子会社方式を選択する企業と比べて、アライアンス方式を選択する企業の方は企業パフォーマンスがよいことが明らかになったが、海外配信方式と総合的パフォーマンスとの関係が確認されなかった。

海外配信方式と総合的パフォーマンスとの関係が確認されなかった原因は、海外配信方式を選択するサンプル企業数が少ないと考えられる。海外進出形態と企業パフォーマンスとの関係を再度確認するため、進出パターンダミーを子会社（1）と非子会社（0）に分けてもう一度分析を行った。表9はモデル2の結果となる。

モデル2の進出パターンダミーから、非子会社方式が総合的パフォーマンスとの5%有意で正の相関関係を持っていて、仮説2が支持された。つまり、海外子会社方式を選択する企業と比べて、非子会社方式を選択する企業の方は企業パフォーマンスがよいことが明らかになった。プラットフォームダミーと事業展開ダミーがどちらも企業の総合的パフォーマンスとの統計的有意の相関関係は確認出来なかった。サンプル数が少ないのは原因かも知れない。また、事業展開に関するデータを処理する際に、各企業の有価証券報告書に基づいて、単一事業展開か多角事業展開かを判断した。しかし、各企業の事業細分は違いが存在している。例えば、単一事業展開である株式会社ブロッコリーは、本やDVDの出版、グッズ販売などの事業をゲーム事業と同時に展開している。同社はこれらの事業を全てエンターテインメント事業として判断し、単一セグメント事業展開になっている。一方、株式会社マーベラ

スはオンライン事業、コンシューマ事業と音楽映像事業をそれぞれ独立した細分化事業として分けられ、多角化事業展開の企業グループに属している。従って、有価証券報告書の記載によって、ゲーム会社が単一事業展開か多角事業展開かを判断するには欠点があり、分析結果に影響を与えたと考えられる。なお、プラットフォーム戦略の選択を明確に記載されていない会社が多くある。特に、スマホゲームをPCにおけるウェブサイトで同時運営の場合、マルチプラットフォーム戦略を選択したとは判断しにくいである。従って、プラットフォームの選択が統一された記載方式が欠け、分析結果に影響を与えたと考えられる。

5. 考察

(1) アライアンス方式の考察

アライアンス方式が企業のパフォーマンスへの影響が大きいという結果について、原因を考察してみる。

まず、アライアンス方式のメリットを論理的に考えるべきだ。よく知られているように、海外事業を展開する際にあらゆるリスクが存在している。例えば、海外の政治・経済状況の変化リスク、ターゲット市場の地域特性によるビジネス上のリスク、海外ユーザーの嗜好性リスク、海賊版による知識財産権のリスク、為替リスクなど多岐にわたって存在している。アライアンス方式はそれらのリスクを分散できるメリットがある。また、パートナー企業の経営資源を活用させ、両社の独立性を保ちながら生産性を向上させることができるなどのメリットがある。その結果、短時間内でのマーケットの獲得や販路の拡大もできる。一方、子会社を設立するには、莫大な金と膨大な時間が必要とされる。自社の経営資産や蓄積されたノウハウを活用できれば、コストの削減や業績の向上に繋がるが、これが長時間でなければ効果が出にくいと考えられる。このような海外マーケットでの経営ノウハウを獲得する過程のなか、市場が激しく変化するとき、本国にある親会社が速やかに対応できない場合があるだろう。アライアンス方式は市場環境の急速の変化に速やかに対応することができる。市場変化するとき、アライアンス関係の解消は子会社を清算することより容易であり、自社の経営策を見直すことが短時間で出来る。特に、ゲーム業界、ベンチャー企業や小型スタジオのような中小企業が多いため、アライアンス方式の柔軟性は一層重要視すべきである。

次に、ゲーム業界の特性を加えて論じる。伝統的な製造業と違って、ゲームソフトは生産コストより、開発のほうが時間、ヒト、カネがかかる。ゲームソフトは物理実態を持つソフトの中身、つまりその内容のほうが価値のある知識集約型製品である。言い換えれば、ゲームをただコピーだけで大量生産ができるものである。知識財産権を守ることができたうえ、製造コストを削減するために生産拠点を海外移転する意味がほとんどない。マーケティング機能だけを実現するため、特に中小企業にとっては子会社を設立することが必要ではないと考えられる。また、前述したように、ゲーム製品の内容は言語に大きく頼っている特性があ

る。従ってゲーム事業を海外展開する際のローカライズが非常に重要である。翻訳などの事業をターゲット市場の地元企業に任せた方が効率的かつ効果的な手段である。

以上で見た要因から、企業パフォーマンスに対してはアライアンス方式による影響が大きい、という結果が見出されたのである。

(2) 本論文の限界と残された課題

このように、今までゲーム業界における企業パフォーマンスに関する研究が少ないなか、本論文は海外進出パターンと企業パフォーマンスとの関係に関する検討を行った。その結果として、ゲーム会社が海外進出を展開する際に、いかなる進出パターンを選択すれば、より良い企業パフォーマンスが得られるかを実証分析で明らかになった。この結果、企業側が海外展開戦略の選択の方向性を提示した。また、いくつかの先行研究ではアライアンス戦略がコストの削減と財務業績の好況との繋がりを証明したが、本論文では、ゲーム業界における海外進出パターンの実証分析を通じて、アライアンス方式を選択する会社のほうが良いパフォーマンスを得られる結果を導き出した。この意味で本論文はアライアンス戦略と企業パフォーマンスとの関係をさらに証明したと考えられる。

但し、更に厳密な因果関係を明らかにするためには、今後の追加調査をしなければならない。本論文では独自の従属変数として、総合的パフォーマンスを考えた。結果から見ると、総合的パフォーマンスという指標は多くのパフォーマンスに関する先行研究で扱われた財務業績の指標、例えば営業利益率によって算出した結果とは方向的な違いがないため、信用できる指標だと思われる。総合的パフォーマンスは、前述したように、単一財務指標より、企業の「寿命」という視点も含む包括的総合指標である。従って、結果の方向性が一致であっても、総合指標を使う意味があると考ええる。また、今回の総合的パフォーマンスはエントロピー重み付け法によって算出した。前述したように、エントロピー重み付け法は客観的な方法である。しかし、より全面的な結果を出すためには、質問票などの方法に基づく多くの方法で検証する必要がある。分析をより包括的にするために、サンプルの数を増やすことが重要だと思われる。サンプル数を増やせば、本論文で扱っていた独立変数と従属変数との関係が一層明らかになるだろう。特に、タイムラグを持たせているかどうかについては、追加分析が待たれる。

また、ゲーム業界は従来の製造業と比べて特徴的な業界であるため、本論文の研究結果はゲーム業界に限定されるかもしれない。ほかの業界で意味のある結論であるか否かについては、今後の更なる研究分析が必要とされる。もし同じ結果が出る場合、本論文の研究結果が支持され、発展されるが、異なる結果が出る場合には、その原因を検討し、新たな課題として更なる研究が必要とされるだろうと考える。

以上のように、本論文において残る課題が多く存在するが、「総合的パフォーマンス」の

構成提案やゲーム会社の海外進出パターンと企業パフォーマンスとの関係についての分析は意味があると思われる。少しでも、ゲーム業界における海外事業の展開に関して、理論的な貢献ができたとしたら幸いである。

今後の研究として、3つの方向性が見えてきた。第1は、日本以外のアジアの国々ないし世界の他の国のゲーム企業を分析対象にし、横の比較研究を行う必要がある。特に、日本やアメリカなどの先発国と中国やポーランドなど後発国との比較研究が求められ。第2は、単年度データを使った分析は、特殊性が存在する可能性があるため、タイムラグを考えた上で、多年度データを使うことによって縦の比較研究を行う必要がある。第3はゲーム企業が海外進出におけるアライアンス方式に関する研究である。特に、ケース・スタディを行い、詳細な分析による研究の深化が求められる。

表6 記述統計量

		最小値	最大値	平均値	標準偏差	歪度		尖度	
	統計量	統計量	統計量	統計量	統計量	統計量	標準誤差	統計量	標準誤差
CP	46	18.06	130915.91	5637.5720	19931.64579	5.866	.350	36.626	.688
Log 総資産	46	2.86	7.36	4.3418	.99656	.796	.350	.340	.688
Log 従業員数	46	1.63	4.86	2.6512	.69336	.795	.350	.821	.688
企業年齢	46	8.00	73.00	20.4348	13.45718	2.755	.350	8.655	.688
平均勤続年数	46	1.11	16.60	5.8509	3.64092	1.461	.350	1.874	.688
プラットフォームダミー	46	.00	1.00	.5217	.50505	-.090	.350	-2.085	.688
事業展開ダミー	46	.00	1.00	.5435	.50361	-.181	.350	-2.059	.688
子会社ダミー	46	.00	1.00	.4565	.50361	.181	.350	-2.059	.688
海外配信ダミー	46	.00	1.00	.1957	.40109	1.587	.350	.539	.688
アライアンスダミー	46	.00	1.00	.3478	.48154	.661	.350	-1.637	.688

注：IBM SPSS Statisticsの計算結果より著者作成

表7 Pearson の相関係数

	CP	総資産	従業員数	企業年齢	平均勤続年	プラットフォーム	事業展開	子会社	海外配信	アライアンス
CP	1									
Log 総資産	.621**	1								
Log 従業員数	.627**	.896**	1							
企業年齢	.724**	.449**	.428**	1						
平均勤続年	.562**	.444**	.355*	.629**	1					
プラットフォーム	.216	.271	.296*	.371*	.510**	1				
事業展開	.134	.351*	.242	.056	.144	-.004	1			
子会社	.253	.504**	.559**	.347*	.406**	.441**	.139	1		
海外配信	-.130	-.274	-.207	-.148	-.232	-.296*	-.208	-.452**	1	
アライアンス	-.157	-.298*	-.412**	-.240	-.231	-.215	.028	-.669**	-.360*	1
**, 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。										
*, 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。										

注：IBM SPSS Statisticsの計算結果より著者作成

表8 モデル1の分析結果

モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数)	-57736.791	9900.182		-5.832	.000		
Log 従業員数	14869.725	3210.230	.517	4.632	.000	.592	1.689
企業年齢	722.877	171.752	.488	4.209	.000	.549	1.821
平均勤続年	1320.785	668.772	.241	1.975	.056	.495	2.021
プラットフォームダミー	-5682.497	4199.564	-.144	-1.353	.184	.652	1.533
事業展開ダミー	-1202.868	3625.731	-.030	-.332	.742	.880	1.136
海外配信ダミー	7322.981	5473.889	.147	1.338	.189	.609	1.643
アライアンスダミー	10457.080	4727.110	.253	2.212	.033	.566	1.766
R	.848						
R ² 乗	.719						
調整済み R ² 乗	.668						
Durbin-Watson	1.759						
F 値	13.916***						

注：IBM SPSS Statisticsの計算結果より著者作成

表9 モデル2の分析結果

モデル	非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数)	-48244.639	7300.250		-6.609	.000		
log 従業員数	14664.352	3169.440	.510	4.627	.000	.598	1.672
企業年齢	720.422	170.391	.486	4.228	.000	.549	1.820
平均勤続年	1326.705	663.579	.242	1.999	.053	.495	2.021
プラットフォームダミー	-5331.604	4131.207	-.135	-1.291	.204	.664	1.507
事業展開ダミー	-765.853	3532.666	-.019	-.217	.830	.913	1.096
進出パターンダミー	9381.188	4379.918	.237	2.142	.039	.594	1.684
a. 従属変数 総合的パフォーマンス							
R	.846						
R ² 乗	.716						
調整済み R ² 乗	.673						
Durbin-Watson	1.691						
F 値	16.419***						

注：IBM SPSS Statisticsの計算結果より著者作成

参考文献

日本語文献

- 生稲史彦（2005）『『コンテンツ・ビジネスの未来』の連載開始にあたって』『赤門マネジメント・レビュー』4巻5号,pp175.
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.
- 飯田健雄（2000）「多国籍企業における内部化理論の再検討試論--日本のテレビ・ゲーム産業をケース・スタディとして」『経営・情報研究 多摩大学研究紀要』4巻,多摩大学経営情報学部,pp.59-93.
- 今井健太郎（2016）「臨時従業員比率と企業パフォーマンス」『経済学雑誌』117巻,1号,大阪市立大学経済学会,pp.105-121.
- 大石一・畠山仁友（2011）「有力企業に見る広告宣伝費と企業イメージ(下)」『日経広告研究所報』(259),pp.32-38.
- 緒方勇（2005）「日本の製造業企業の広告宣伝投資と研究開発投資が無形資産形成に与える効果の時系列分析」『管理会計学』14巻,1号,pp.39-59.
- 大木清弘・天野論文（2011）「日本企業の海外展開に関する実証分析—本国中心主義は克服されているのか?—」『赤門マネジメント・レビュー』,10巻,5号,pp.371-396.
- 大須賀明（2004）「ブランドのパワーとは何か」『大阪産業大学経営論集』6巻,1号.
- 王盈智（2013）「海外直接投資行動による企業パフォーマンスへの影響に関する文献検討—収益性の視点から企業の寿命の視点へ—」『国際関係論研究』,30号,pp.29-42.
- 王盈智（2016）「日本企業の海外進出と企業の寿命」『組織科学』50巻,1号,pp.86-98.
- 王忠毅（2006）「日系多国籍企業の企業内貿易と企業パフォーマンス」『商学論集』,53巻,2号, 西南学院大学学術研究所,pp.39-60.
- 北原和成（2010）「企業における経営理念と企業パフォーマンスとの関係」経営情報学会2010年秋季全国研究発表大会,セッションID: A2-3
- 小泉真理子（2016）「日本のゲーム産業：その発展とビジネスの特徴」『情報処理』57巻, 11号,pp.1086-1092.
- 江向華（2011）「中国企業の戦略とパフォーマンスに対する一考察」『広島大学マネジメント研究』11号,広島大学マネジメント学会,pp.6-11.
- 高巖（2010）「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」*Reitaku International Journal of Economic Studies* Vol.18, No.1,pp.57-66
- 権赫旭・深尾京司・金榮慤（2008）「研究開発と生産性上昇：企業レベルのデータによる実証分析」『平成19年度 科学技術振興調整費 調査研究報告書：イノベーション測定手法の開発に向けた調査研究報告書』第2部3.1, 文部科学省科学技術政策研究所
- 桜健一・近藤崇史（2013）「非製造業の海外進出と国内の雇用創出」『日本銀行ワーキングペーパー

ーシリーズ』 No.13-J-8

- 佐藤大輔（2002）「日本企業におけるTMT構成と組織パフォーマンスの関係」『北海学園大学経済論集』,50巻,3号,pp.113-136.
- 新宅純二郎・生稲史彦（2001）「アメリカにおける家庭用ゲームソフトの市場と企業戦略－現状報告と日米比較－」『2001テレビゲーム流通白書』,メディアクリエイイト編,pp.18-31.
- 島貫智行（2009）「人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンス」『組織科学』 42巻,4号,pp.77-91.
- 清水剛（2001）『合併行動と企業の寿命：企業行動への新しいアプローチ』 東京：有斐閣.
- 徐隆・中村彰憲（2015）「中国における文化産業振興政策がアニメ産業およびゲーム産業の発展に与えた影響に対する一考察」『アート・リサーチ』 15巻,立命館大学アート・リサーチセンター,pp.23-48.
- 末廣昭（2003）『進化する多国籍企業：いま、アジアでなにが起きているのか？』 東京：岩波書店.
- 椿広計（2011）「企業パフォーマンスの計測とその影響要因に関するモデリング」『計測と制御』 55巻,1号,pp.6-11.
- 仁科一彦（1999）「企業経営のパフォーマンス指標について ROEとEVAの批判」『現代ファイナンス』 No.5,pp.41-55.
- 福井直人（2012）「パフォーマンス・マネジメント概念に関する理論的考察」『商経論集』 47巻,3・4号.
- 福田一史（2012）「ビデオゲーム開発企業による創発的イノベーションと戦略形成—株式会社サイバーコネクトツーの事例から—」『Core Ethics』 8巻,pp.363-374.
- 福田正彦（2016）「広告宣伝費がブランド価値に与える影響についての実証研究」『管理会計学』 24巻,1号,pp.65-77.
- 松浦寿幸・早川和伸・小橋文子（2008）「日本企業の海外進出パターンと国際分業の現状について」『経済統計研究』,36巻,4号,pp.65-78.
- 三浦憲・櫻井武司・チャン・ティ・トゥ・チャン（2012）「海外進出の決定要因及び現地法人のパフォーマンスに関する実証分析：日本の食品関連企業の海外直接投資」『Discussion Paper Series』 Institute of Economic Research, Hitotsubashi University, A No. 573.
- 柳川範之・桑山上（2000）「家庭用ビデオゲーム産業の経済分析——新しい企業結合の視点——」青木昌彦・寺西重郎 編著『転換期の東アジアと日本企業』 10章,東洋経済新報社, pp. 355-404.
- 吉原久仁夫・足立恭一郎（1974）「日本の海外企業進出—韓国,台湾,香港,シンガポール—」『東南アジア研究』 12巻,2号,pp.232-253.
- 劉雨晨・曾我千亜紀（2020）「日本市場における中国製ゲームアプリに関する研究 —異文化融合と中国製「日系ゲーム」—」『大阪産業大学人間環境論集』 19号,pp.1-24.

機関調査報告

経済産業省（2020）「コンテンツの世界市場・日本市場の概観」経済産業省商務情報政策局コンテンツ産業課

経済産業省（2014）「コンテンツ産業の現状と今後の発展の方向性」経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課

経済産業省（2020）「通商白書2020」

社団法人コンピューターエンターテインメント協会（2008）「ゲームソフトウェア産業の分析と波及効果に関する調査報告書」

日本貿易振興機構（ジェトロ）（2017）「米国コンテンツ市場調査 ゲーム編」

みずほ産業調査（2014）「コンテンツ産業の展望—コンテンツ産業の更なる発展のために—」

外国語文献

Amna Kirmani , Peter Wright(1989) “Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality” *Journal of Consumer Research*, vol. 16, issue 3, 344-53.

Catherine M. Daily , Dan R. Dalton (1994) “Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure” *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1603-1617.

Doz,Y.L.and G .Hamel(1998)*Alliance advantage : the art of creating value through partnering*, Harvard business school press.

Eugene W. Anderson, Claes Fornell , Donald R. Lehmann(1994) “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden” *Journal of Marketing*, 58, No. 3 , pp. 53-66.

Hanzawa Seiji (2004) “The Japanese Animation and Home Video Game Industries: Locational Patterns, Labor Markets, and Inter-firm Relationships” 『人文地理』 56巻,6号,pp.29-44.

Helpman, E., M. J. Melitz, and S. R. Yaeple (2004), “Export versus FDI with 29 heterogeneous firms” *American Economic Review*, Vol. 94, pp.300-316.

Ida E. Berger, Andrew A. Mitchell (1989) “The Effect of Advertising on Attitude Accessibility, Attitude Confidence, and the Attitude-Behavior Relationship” *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, Issue 3, pp. 269-279.

Jay B. Barney (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* , Prentice Hall Press. (岡田正大訳 〈2003〉『企業戦略論 競争優位の構築と持続 上 基本編』ダイヤモンド社.)

Jean-François Hennart(2007) “The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship” *Management International Review* 47(3), pp.423-452.

John Dawes (1999) “The Relationship between Subjective and Objective Company Performance Measures in Market Orientation Research: Further Empirical Evidence” *Marketing Bulletin*,

10, Research Note 3, pp.65-75.

Keith D. Brouthers, Jean-François Hennart (2007) "Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research" *Journal of Management* 33(3), pp.395-425.

Laury H. Bollen, Philip Vergauwen, Stephanie Schnieders (2005) "Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance" *Management Decision* 43(9):1161-1185.

Mueller, G. C. and V. L. Barker. (1997), "Upper Echelons and Board Characteristics of Turnaround and Nonturnaround Declining Firms," *Journal of Business Research*, 39:119-134.

Omar Taouab, Zineb Issor (2019) "Firm Performance: Definition and Measurement Models" *European Scientific Journal*, Vol 15 No 1

Rene Belderbos, Martin Carreeb, Boris Lokshinb (2004), "Cooperative R&D and Firm Performance" *Research Policy* 33(10), pp.1477-1492.

Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen (1996) *Principles of Corporate Finance*, McGraw-Hill College Press.

Stephen A. Ross, Randolph Westerfield, Jeffrey F. Jaffe, Bradford D. Jordan (1996) *Corporate Finance*, Irwin Press.

2018韩国游戏白皮书

2019 中国游戏产业报告

2019 全球游戏市场报告

郭显光 (1998) "改进的熵值法及其在经济效益评价中的应用" 《系统工程理论与实践》中国系统工程学会, 1998年12月第12期

兰艳章·柴华奇 (2006) "基于熵值法的多层次人才甄选评价模型" 《科技进步与对策》中国管理科学学会, 2006年4月号

王富喜·毛爱华·李赫龙, 贾明璐 (2013) "基于熵值法的山东省城镇化质量测度及空间差异分析" 《地理科学》中国科学院东北地理与农业生态研究所, 2013年11月第33卷第11期

A discussion of Overseas Expansion of Japanese Game Companies

~An empirical analysis of overseas expansion of game companies~

XIE, Xiaowen

Abstract:

As technology evolves, the content industry is gaining more and more attention. The game industry, like the video and music industry, has an important position as an important part of the content industry. Until now, most of the research on overseas expansion has targeted the manufacturing industry, but now, research targeting the non-manufacturing industry has become more important. Among them, since the game industry is a relatively new industry, the research results accumulated in this field are still small, and research targeting the overseas expansion activities of game companies is rare. This paper analyzes the overseas expansion activities of Japanese game companies, hoping that they will contribute to research in this field as much as possible.

The purpose of this paper is to clarify the relationship between Japanese game companies' overseas expansion and corporate performance by proposing new evaluation criteria for corporate performance. Simply put, when a Japanese game company enters an overseas market, in order to gain a competitive advantage, the relationship between the choice of entry form and overall performance will be clarified.