

（事例1）株式会社ディースリー・パブリッシャー

【住所】東京都渋谷区道玄坂 1-9-5 渋谷スクエアA2F

【設立】1992年2月 【資本金】1億円 【従業員数】38人（2012年6月1日現在）

【海外拠点】米国カリフォルニア州、米国ノースカロライナ州

【事業内容】家庭用ゲームソフトの企画、制作、販売

携帯電話・スマートフォン向けゲームコンテンツの企画、制作、配信

ゲーム関連事業（書籍、音楽ソフト、その他グッズ等の企画、制作、販売

／ファンイベントの企画、開催／ファンサイトの企画、制作、運営）

1. 海外展開の経緯

海外進出の目的は、現地パブリッシャーを通じたビジネスから海外拠点における企画制作販売の一貫体制へと移行し、国内および海外の各拠点間での相互ライセンス等を行うことにより、日本、米国、ヨーロッパで、効率よく利益を上げるビジネスモデルを構築することにあった。

米国への海外進出は2004年11月である。米国に進出した背景として、当時の国内のゲームソフト市場は縮小傾向にあったのに対し、米国では急激に市場が拡大している時期であったことにある。

米国へ進出するにあたり、1年弱の準備期間を設けた。日本からは、米国の拠点設立の支援に1名を派遣した。現地化を進めるには、現地における即戦力となる人材の確保が重要と考え、先ず社員の採用にとりかかった。北米の大手ゲームパブリッシャーなどからヘッドハンティングを行ない、社員の採用に当たっては、社長のネットワークや地元の人材供給会社を利用した。また、進出資金は、自己資金と当時の親会社からの借り入れでまかなった。小規模の立ち上げだったので、大きな資金を要したわけではない。

2. 海外展開の実施

海外への進出にあたり最も重視したのは、その国の市場をよく見極めることで、誰にどのような内容のゲームが受け入れられるかという点であった。当時、米国のゲーム市場は戦争シミュレーションゲームやアクションゲームが主流で、多くのコアなファンを抱えており、既に、日本の大手ゲームメーカーも参入していた。反面、映画やアニメを主題とした子供やファミリー向け製品は手薄であったため、子供やファミリー向け製品を狙って開発することにした。

ゲームの場合、米国と日本での文化や価値観などの違いから、現地の言語にローカライズするだけでなく、それぞれの国の市場に合った形に手直しを加える必要があった。そのためコンテンツは同じであっても、販促や打ち出し方については日米で違えるという工夫を行った。

3. 海外展開で苦労した点

米国への海外展開にあたり苦労した点は、日米の商習慣の違いである。ゲーム業界の場合、米国は日本と比べて小売店の力が非常に強く、小売店が保有する過剰在庫等について返品・値引き補償は当たり前となっている。また、特に設立当初においては、米国におけるビジネスノウハウが乏しかったため、契約を1つ締結するにも非常に苦労した。加えて、ゲームソフトの開発は固定費回避のため外注しているが、知名度のない中小規模のゲームパブリッシャーが低コストでコンテンツ開発を発注できる開発会社が比較的少ない一方で、大手パブリッシャーが現地の有力な開発会社の買収を活発化させていたことから、安定的なコンテンツ開発を維持するために、2007年6月に現地の企業1社を買収した。

4. 成功要因と課題

米国法人の設立にあたり、重視したことは現地の人材採用である。日本からの社員派遣は極力控えて現地在住の日本人等を採用するなど、現地化を重視した。これらの人材から、人脈やビジネスノウハウなどが得られたことも大きい。さらに、前述のとおり、商品のターゲットを、キッズ・ファミリー層に絞ったことも成功要因である。また、今後、米国法人が発展していくために、大手と競争を避ける「戦わない戦略」が重要と考えており、大手が目指さない市場（ニッチ市場）をいかに開拓するかが課題である。そのほか、親会社と密に連携し、販路、人材、ノウハウ等を活用したり、強力なパートナー企業と提携するなど、外部の力を大いに利用することで小さな組織を維持することが重要と考えている。

5. 海外展開の評価

米国へ進出してから1年ぐらいで現地のキッズ向けTV番組のコンテンツをゲーム化した最初の製品をリリースしたが、余り売れなかった。その後も、TV番組や映画の著作権を利用したキッズ・ファミリー層向けのゲームソフトの企画制作販売を継続してきたが、米国市場や大手の動向の変化もあり、徐々に成果が表れ始めた。米国のゲーム市場は、リーマンショックを境に下降傾向を見せており厳しい市場環境にあるが、積極的な営業活動や現地採用の定着化、市場動向の見極めなどの工夫や努力が少しずつ形となって表れ、近年ようやく黒字化してきたところである。

6. 行政への要望

当社では今のところ新たな海外進出の計画はないが、今後、新しい国へ進出しようとした場合、米国進出で苦労した現地の商習慣などの具体的な情報がまずは必要となるので、国内に相談窓口があればよい。その他にも中小企業が海外進出を検討しやすい環境の整備を希望する。例えば、現地調査のサポート、パートナー探し、人材の紹介などである。