

# 新たな世界ゲーム秩序：特許戦争、ビジネスモデルの分岐、そして次なる技術フロンティアの戦略的分析

Gemini Deep Research

## エグゼクティブサマリー

世界のビデオゲーム産業は、地殻変動ともいえるパワーバランスの変化の渦中にある。本レポートは、特許価値という未来の競争優位性を示す先行指標を基軸に、この業界の新たな秩序を解き明かすものである。分析の結果、中国の技術的台頭と、特定のハードウェアに依存しないソフトウェア中心のビジネスモデルが、既存の勢力図を根底から覆していることが明らかになった。特に中国のテンセントは、特許総価値でソニーグループを凌駕し、世界トップの座を獲得した。これは、同社が展開するプラットフォーム非依存のサービスモデルの優位性を象徴している。

一方で、業界を長年牽引してきた日本の主要企業は、対照的な戦略的岐路に立たされている。ソニーグループは、研究開発拠点のグローバル化を推進し、ゲームで培った技術を医療分野の **AR/VR** といった高付加価値市場へ展開する「技術の多様化」戦略を加速させている。対照的に、任天堂は研究開発を国内に集中させ、独自の **IP**（知的財産）を核としたエコシステムの深化に注力する「**IP** 中心主義」を貫いている。この両社の戦略的分岐は、それぞれの特許ポートフォリオ、研究開発体制、そして将来の成長ベクトルに明確に表れている。

さらに本レポートは、ビデオゲーム技術がカジノ機器、医療用 **AR/VR** 企業向け **AI** といった隣接分野へ融合していく未来を展望する。これらの技術的フロンティアは、既存のゲーム企業にとって新たな収益機会であると同時に、事業の多角化と持続的成長に向けた戦略的試金石となる。特許情報というレンズを通して見えてくるのは、もはや単一の成功モデルが存在しない、複雑で多極化した競争環境である。この新たな世界ゲーム秩序の中で、各プレイヤーが自社の核となる強みをいかに定義し、実行していくかが、未来の勝者を決定づけることになるだろう。

---

## 第 1 章 特許という戦場：新たな競争環境の可視化

ビデオゲーム産業における競争の本質を理解する上で、特許ポートフォリオの分析は不可欠な手段である。特許価値は、単なる法的な保護手段にとどまらず、企業の戦略的意図、研究開発投資の方向性、そして未来の競争優位性を映し出す先行指標として機能する。本章では、特許データを基に、グローバルな競争環境がどのように変化しているかをマクロおよびミクロの視点から分析する。

## 1.1 変貌するイノベーションの世界地図

近年のビデオゲーム分野における特許データを国別に見ると、世界のイノベーション勢力図が劇的に変化していることがわかる<sup>1)</sup>。長らく、この分野は米国が首位を走り、日本が2位の座を堅持するという構図が続いていた。しかし、提供された記事の分析によれば、2015年頃から中国が驚異的な成長を遂げ、2021年にはついに日本を逆転して2位に浮上した<sup>1)</sup>。

この現象は、ビデオゲーム産業に限定されたものではない。電機や自動車といった他の主要な技術分野でも同様の傾向が見られ、中国が製造拠点からイノベーションの震源地へと変貌を遂げていることを示唆している<sup>1)</sup>。これは、国家レベルでの産業政策や巨額の投資が、高付加価値なクリエイティブ産業においても具体的な競争力として結実し始めたことの証左である。グローバルな研究開発のパワーバランスが、従来の欧米日中心から、中国を含む新たな多極構造へと根本的に再編されつつあることが、特許価値の推移から明確に読み取れる。

## 1.2 知的財産の企業階層

国別の動向と呼応するように、企業レベルの勢力図も大きく塗り替えられている。2015年頃から中国のテンセントとネットイースの特許総価値は急激な伸びを見せ、2022年にはテンセントがソニーグループを抜き、ビデオゲーム分野における特許総価値で世界第1位となった<sup>1)</sup>。3位には同じく中国のネットイースが位置し、かつての覇者であるソニーグループは2位、任天堂は5位となっている<sup>1)</sup>。

しかし、ここで注目すべきは、特許価値の評価手法によってランキングが変動するという事実である。パテント・リザルト社が異なる算出方法で発表した「特許資産規模ランキング」では、ソニー・インタラクティブエンタテインメント（SIE）が他社を圧倒するスコアで首位に立っている<sup>2</sup>。このランキングは、特許の注目度や権利の残存期間などを加味した「資産規模」で評価しており、ソニーが持つ「新型デバイスでの後方互換性テスト技術」や「ネットワーク遅延を軽減した音楽演奏・録音技術」といった、プラットフォームの根幹をなす革新的な特許が高く評価された結果と考えられる<sup>2</sup>。

この二つのランキングの差異は、それ自体が重要な示唆に富んでいる。日経ビジネスの記事が示す「特許総価値」は、出願件数やポートフォリオの広範さを重視する指標である可能性があり、テンセントの巨大なソフトウェア・サービス中心の研究開発体制の規模を反映している。一方で、パテント・リザルト社の「特許資産規模」は、個々の特許の技術的な新規性や影響力、すなわち「質」を重視していると推察される。ここから導き出されるのは、「特許価値」は一元的なものではないということだ。テンセントの強みがソフトウェアとサービスの「広さ」にあるとすれば、ソニーの強みはプラットフォームを定義する基盤技術の「深さ」にあると言える。両社は異なる戦略に基づき、異なる種類の知的財産という「堀」を築いているのである。

### 1.3 数字の先にあるもの：特許ポートフォリオの戦略的意義

特許情報は、企業が公開する他のどの情報よりも雄弁に、その長期的な戦略的方向性を示唆する。製品が市場に投入される数年前に出願される特許は、企業の未来の事業展開を予測し、M&A におけるターゲット企業の技術力を評価し、競合が構築しつつある技術的障壁を理解するための貴重な情報源となる<sup>1</sup>。

例えば、ソニーが医療分野の AR/VR 関連特許を多数出願している事実は、同社がゲームで培った技術をヘルスケアという新たな高収益市場へ展開しようとしている明確なシグナルである<sup>1</sup>。同様に、任天堂がレースゲームにおけるコースの動的生成に関する AI 技術の特許を出願していることは、将来の「マリオカート」シリーズに革新的なリプレイ性をもたらす新機能が搭載される可能性を示唆している<sup>4</sup>。

また、特許の活用法は、防御的なものと攻撃的なものの二つに大別できる。任天堂が保有する多くの特許は、特定のユニークなゲーム体験や操作方法を保護し、他社による模倣を防ぐ「防御的」な性格が強い。これは、自社の事業の自由度を確保するための戦略である。一方で、かつてコナミグループが「BEMANI」シリーズで音楽ゲームの基本構

造に関する広範な特許（通称「BEMANI 特許」）を取得し、競合他社の参入を牽制した例は、「攻撃的」な活用法と言える<sup>5</sup>。この特許の存在は、ナムコ（当時）やジャレコとの訴訟に発展し、和解に至った経緯がある<sup>6</sup>。ただし、これらの特許の実際の権利範囲は、しばしば世間で誤解されているよりも限定的であることも指摘されている<sup>7</sup>。

テンセントの巨大な特許ポートフォリオは、この両方の側面を兼ね備えている。自社の広大なサービスエコシステムを法的に保護すると同時に、競合他社、特に新規参入者が容易に模倣できないような「パテント・シケット（特許の密林）」を形成し、市場における支配的な地位を固める役割を果たしている。このように、企業が「何を」特許化しているかだけでなく、「なぜ」特許化しているのかを分析することが、その真の競争戦略を理解する鍵となる。

---

## 第2章 二つの巨人の物語：ソニーと任天堂の分岐する道

日本のビデオゲーム産業を象徴する二つの巨人、ソニーグループと任天堂は、共に世界的な成功を収めながらも、その成長戦略、技術哲学、そして組織文化において根本的に異なる道を歩んでいる。特許データは、この戦略的な分岐を鮮明に映し出している。本章では、両社の対照的なアプローチを深く比較分析し、それぞれの強みと課題、そして未来への展望を考察する。

### 2.1 ソニーグループ：グローバル化するテクノロジー・パワーハウス

ソニーの戦略の根幹は、卓越した技術力と、その技術を基盤としたエコシステムの拡大にある。この戦略を支えているのが、徹底した研究開発のグローバル化だ。特許に記載された発明者の居住国データは、この変化を如実に示している。2010年時点では、ソニーのビデオゲーム関連発明の67%が日本国内で行われていたのに対し、米国は28%にとどまっていた。しかし2024年には、日本が47%に減少する一方、米国は44%へと急増し、英国も14%を占めるなど、開発拠点が世界中に分散している<sup>1</sup>。このグローバルなR&D体制への移行は、同期間における特許総価値が2倍以上に増加したことと直接的に相関しており、世界中の才能を活用することがイノベーションの加速と知的財産価値の向上に貢献していることを証明している<sup>1</sup>。

この戦略は、具体的な事業成果として結実している。

- **財務パフォーマンス:** ゲーム&ネットワークサービス（G&NS）分野は、ソニーグループの中核を担う巨大な収益源である。2024 年度の売上高は前年度比 9%増の 4 兆 6700 億円、営業利益は同 43%増の 4148 億円に達した<sup>9</sup>。この増収増益は、サードパーティ製ソフトウェアの売上増加と為替の好影響が主な要因であり、PlayStation プラットフォームが持つ求心力と収益性の高さを物語っている<sup>9</sup>。
- **エコシステムの拡張:** ソニーは、もはやコンソールという枠組みに固執していない。中期経営計画では、自社開発のファーストパーティタイトルを PC 向けにも展開することを明確な方針として掲げている<sup>10</sup>。これは、「ゴッド・オブ・ウォー」や「ホライゾン」といった強力な IP 資産の価値を最大化するため、プラットフォームの垣根を越えてより多くのユーザーにリーチしようとする戦略的判断である。
- **サブスクリプションサービス:** 階層構造を持つ PlayStation Plus は、デジタル戦略の要である。サービス刷新後に加入者数が一時的に 4730 万人から 4540 万人へと減少したものの、加入者一人当たりの収益は増加しており、より高価格帯のプランへの移行が進んでいることを示唆している<sup>11</sup>。加入者総数では依然として 4700 万人を超え、推定 3500 万人の Xbox Game Pass を上回る世界最大のゲームサブスクリプションサービスであり続けている<sup>11</sup>。ただし、どの階層を比較対象とするかによって優位性は異なっているという複雑な競争状況にあり<sup>14</sup>、近年、市場全体のサブスクリプション収益の伸びが鈍化していることから、各社が戦略の再考を迫られる可能性もある<sup>15</sup>。
- **新興市場への注力:** ソニーは、将来の成長エンジンとしてインド市場に大きな期待を寄せている。インドのコンソール市場において約 95%という圧倒的なシェアを誇り、2023-24 年度には同セグメントの収益がほぼ倍増するなど、「驚異的な成長」を遂げている<sup>16</sup>。単なる製品販売にとどまらず、中国で成功を収めた「China Hero Project」に倣い、「India Hero Project」を立ち上げ、インド国内のデベロッパーを支援し、現地の才能を発掘・育成する長期的な戦略を展開している<sup>19</sup>。これは、新たな市場とクリエイターコミュニティを根付かせようとするソニーのグローバル戦略の現れである。

## 2.2 任天堂：統合された IP 体験のマスター

任天堂のアプローチは、ソニーのそれとは正反対と言えるほど対照的である。同社の基本戦略は「任天堂 IP に触れる人口の拡大」という一点に集約される<sup>20</sup>。映画、テーマ



パーク、キャラクターグッズといったゲーム以外のメディアを重要な顧客接点と位置づけ、そこで育まれた IP への愛着を、中核事業であるハードウェア・ソフトウェア一体型のビジネスへと還流させる。この独自の哲学が、同社の研究開発体制を規定している。

- **国内中心の研究開発:** ソニーとは異なり、任天堂の発明者拠点は一貫して国内に集中している。2010 年の 94% に対し、2024 年も 97% が日本国内であり、ほとんど変化がない<sup>1</sup>。これは、ハードウェアとソフトウェアの開発チームが緊密に連携し、細部まで磨き上げられたユニークな「遊び」を創造するという、日本の「ものづくり」の精神を体現している。その結果、同社の特許は、ソニーのような広範な基盤技術ではなく、Joy-Con の機構や HD 振動といった、特定の新しいゲーム体験を実現するためのユニークな機構や機能に関するものが中心となっている<sup>23</sup>。
- **財務モデル:** このハード・ソフト一体型モデルは、ハードウェアのライフサイクルやキラータイトルの成否に業績が大きく左右されるという変動リスクを内包する一方で、極めて高い利益率を誇る。近年、任天堂はこのリスクを軽減するため、デジタル販売へのシフトを加速させている。ソフトウェア売上高に占めるデジタル売上高比率は過去最高の 50.2% に達し、パッケージ併売ダウンロードソフトや追加コンテンツ、そして Nintendo Switch Online からの安定した収益が業績を下支えしている<sup>24</sup>。これにより、大型パッケージタイトルの発売がない期間でも収益の平準化と利益率の向上が図られている。
- **慎重な技術採用:** 新技術に対する任天堂の姿勢は、その哲学を色濃く反映している。昨今流行している生成 AI について、同社はコンテンツ制作への活用に懐疑的である。その理由として、知的財産権に関する懸念と、「遊び」の創出過程は人間にしかできない創造的な営みであるという信念を挙げている<sup>27</sup>。しかし、これは技術革新に背を向けていることを意味しない。むしろ、実用的な目的のために AI を巧みに取り入れようとしている。例えば、次世代機向けに NVIDIA の DLSS とは異なる独自の機械学習ベースのアップスケーリング技術や、レースゲームのコースを動的に自動生成する AI 技術の特許を出願している<sup>4</sup>。これは、AI を漠然とした戦略の柱としてではなく、性能が限られるハードウェアで最高の体験を提供するなど、具体的な製品課題を解決するための「道具」として捉える、任天堂らしい実利的なアプローチである。
- **ケーススタディ：中国におけるテンセントとの提携の蹉跌:** 2019 年に開始されたテンセントとの提携は、任天堂のビジネスモデルが持つ普遍性と限界の両方を浮き彫りにした<sup>30</sup>。中国市場の巨大な潜在力を見込み、現地最大手のテンセントと手を組んだものの、中国政府による厳格かつ時間のかかるゲーム審査プロセスにより、公式に販売できるソフトの数が極端に制限された<sup>31</sup>。さらに、オンラインサービスが中国国内に限定される「リージョンロック」仕様であったため、多くの消費者

は、自由に海外のゲームやサービスにアクセスできる並行輸入品（いわゆる「グレーマーケット品」）を求めた<sup>32</sup>。その結果、公式版の販売は伸び悩み、テンセントが2026年までに中国版 Nintendo Switch のオンラインサービスを終了すると発表するに至った<sup>32</sup>。この一件は、任天堂のようなクローズドなエコシステムを、独自の規制と市場構造を持つ中国へ移植することの困難さを明確に示した貴重な教訓となった。

## 2.3 直接比較：戦略フレームワーク

両社の戦略的分岐をより明確にするため、以下の表に主要な経営指標と戦略的特徴をまとめる。この比較から、売上規模ではソニーが圧倒する一方で、利益率では任天堂が驚異的な効率性を誇るという、ビジネスモデルの違いが数字の上でも鮮明に浮かび上がる。

| 指標                | ソニーグループ<br>(G&NS 分野)     | 任天堂                                         | 分析                                                                         |
|-------------------|--------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 売上高 (2024/25 年度)  | 4 兆 6700 億円 <sup>9</sup> | 約 1 兆 5600 億円 (決算傾向に基づく推定) <sup>35</sup>    | ソニーのゲーム事業は、プラットフォームとしての広範なスコープを反映し、売上高で任天堂の約 3 倍の規模を誇る。                    |
| 営業利益 (2024/25 年度) | 4148 億円 <sup>9</sup>     | 約 4000 億～5000 億円 (決算傾向に基づく推定) <sup>35</sup> | 売上高で大きく劣るにもかかわらず、任天堂の営業利益はソニーに匹敵する。これは自社 IP とハード・ソフト一体型モデルの極めて高い利益率を示している。 |

|                  |                                    |                                     |                                                                                                              |
|------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 研究開発費 (直近年<br>度) | 7346 億円 (グループ<br>全体) <sup>37</sup> | 1437 億円 <sup>38</sup>               | ソニーの研究開発費<br>はグループ全体で巨<br>大かつ多岐にわた<br>る。任天堂はより小<br>規模だが、ゲームと<br>いう中核事業に極め<br>て集中的に投資して<br>いる。                |
| 売上高研究開発費率        | 約 6.1% (グループ全<br>体) <sup>37</sup>  | 約 9.2% <sup>38</sup>                | 任天堂は売上高に対<br>してより多くの割合<br>を研究開発に再投資<br>しており、製品イノ<br>ベーションを最優先<br>する企業文化がうか<br>がえる。                           |
| 中核ビジネスモデル        | オープンなエコシス<br>テムと技術プラット<br>フォーム     | クローズドなエコシ<br>ステムと IP エンター<br>テインメント | ソニーは技術プラッ<br>トフォームでサード<br>パーティを惹きつ<br>け、任天堂は自社 IP<br>でハード・ソフトー<br>体型製品を販売す<br>る。                             |
| 特許戦略             | 広範・基盤的・攻守<br>両用                    | 限定的・ゲームプレ<br>イ中心・防御的                | ソニーは後方互換性<br>のような基盤技術で<br>特許を取得 <sup>2</sup> 。任天堂<br>は動的レースコース<br>生成のようなユニー<br>クな体験で特許を取<br>得 <sup>4</sup> 。 |
| 研究開発の地理的焦<br>点   | グローバル (米国、英<br>国、日本) <sup>1</sup>  | 国内 (日本) <sup>1</sup>                | ソニーは広範な技術<br>のために世界の才能<br>を活用し、任天堂は<br>統合された設計のた<br>めにチームを国内に<br>集約するという、そ<br>れぞれのコア戦略を                      |



|  |  |  |         |
|--|--|--|---------|
|  |  |  | 反映している。 |
|--|--|--|---------|

## 第3章 プラットフォーム非依存という猛攻：中国モデルの解体

世界のゲーム市場の勢力図を塗り替えている最大の要因は、中国企業の台頭である。特にテンセントに代表される彼らのビジネスモデルは、独自のコンソールハードウェアに依存せず、ソフトウェアとサービスで世界市場を席卷するという、従来の日米企業とは全く異なるアプローチを特徴とする。本章では、このプラットフォームに依存しない中国モデルの構造を解体し、その破壊力と、既存の業界秩序に与える影響を分析する。

### 3.1 テンセントの世界支配の **playbook**

特許総価値で世界一の座を獲得し<sup>1</sup>、売上高においても世界最大のビデオゲームベンダーとなったテンセントの成功は<sup>39</sup>、その巧みなプラットフォーム非依存戦略に起因する。同社は、「リーグ・オブ・レジェンド」や「Tower of Fantasy (幻塔)」といった人気タイトルを、PC、PlayStation、Nintendo Switch など、あらゆる主要なプラットフォームに展開している<sup>1</sup>。

この戦略は、ソフトウェアとハードウェアを切り離すことで、過去数十年間にわたって業界を定義してきたビジネスモデルそのものに挑戦するものである。特定のハードウェアの販売サイクルに縛られることなく、世界中の全ゲーマーを同時にターゲットにすることが可能となる。同社の収益の源泉は、ハードウェアの販売利益ではなく、ゲーム内課金であり、これは根本的に異なる経済モデルである。2024年度のオンラインゲーム収益は1977億人民元（約273.4億ドル）に達し、その中で海外市場が占める割合も着実に増加している<sup>42</sup>。

このモデルをさらに深く考察すると、テンセントが単なるソフトウェア供給者ではなく、「プラットフォーム内プラットフォーム」として機能していることが見えてくる。ソニー、任天堂、マイクロソフトがハードウェアという物理的なプラットフォームを運営しているのに対し、テンセントはそれらの上で、独自のユーザーアカウントシステム、WeChat との連携に代表される強力なソーシャル機能、そして複数のゲームを横

断する巨大なプレイヤーベースという、仮想的なメタプラットフォームを構築している。これにより、プレイヤーは特定のハードウェアではなく、テンセントのエコシステムそのものに強いロイヤルティを抱くようになる。

この構造は、テンセントに絶大な影響力をもたらす。同社が支持を表明したプラットフォームには、一夜にして数千万人規模のユーザーが流入する可能性があり、それはプラットフォームホルダーにとって無視できない力である。つまり、従来のプラットフォームホルダー（ソニーや任天堂）は、テンセントと共生的でありながらも、潜在的に不安定な関係にある。自社ハードウェアの魅力を高めるためにテンセントのコンテンツは不可欠だが、それを受け入れることは、消費者との直接的な関係を握り、ソフトウェア収益の大部分を掌握する競合相手を、自らの土俵でさらに強力にすることに他ならない。

### 3.2 「エバーグリーン」フランチャイズの経済学

テンセントのビジネスモデルの強靱さは、一つのモバイルゲーム「Honor of Kings (王者栄耀)」に集約されている。このタイトルは、単発のヒットに終わらず、持続的に巨額の収益を生み出し続けている。世界のモバイルゲーム売上ランキングで常に上位に位置し、月間売上は2億ドルを超えることも珍しくない<sup>44</sup>。その収益の大部分は、中国国内市場におけるゲーム内でのキャラクターの見た目を変えるアイテム（スキン）などの販売によるものである<sup>44</sup>。テンセント自身は、年間売上が40億人民元（約5.5億ドル）を超えるようなタイトルを「エバーグリーンゲーム」と定義しており、このような高収益タイトルを複数保有していることが同社の安定した収益基盤となっている<sup>46</sup>。

これは「Games as a Service (GaaS)」モデルの完成形であり、一度きりのパッケージ販売ではなく、長期的なプレイヤーのエンゲージメントを維持し、継続的に収益化を図ることに主眼を置いている。このモデルは、ヒット作の有無によって業績が大きく変動する従来のコンソール市場に比べ、はるかに予測可能で安定したキャッシュフローを生み出すという経済的優位性を持つ。

### 3.3 広がるエコシステム

テンセントの成功は、単独の現象ではない。特許価値ランキングで3位につけるネッ

トイースもまた、同様のマルチプラットフォーム戦略を駆使する中国の巨大企業である<sup>1</sup>。同社の「荒野行動 (Knives Out)」は、特に日本市場で大きな成功を収め、中国企業がグローバル市場で競争力を持つことを証明した<sup>1</sup>。

複数の中国企業が世界トップレベルで競争する時代の到来は、業界全体に構造的な変化を促している。優秀な開発者の獲得競争、有力な IP の買収合戦、そしてプレイヤーの可処分時間の奪い合いは、かつてないほど激化している。この新たな競争環境は、伝統的な日米のゲーム企業に対し、既存の戦略の根本的な見直しを迫っているのである。

---

## 第4章 次なるフロンティア：ゲーム技術の向かう先

ビデオゲーム産業で培われた技術は、もはやエンターテインメントの領域にとどまらない。本章では、元記事が示唆する未来の成長ベクトル、すなわちゲーム技術が他の主要産業と融合し、新たな市場を創出する可能性について深く掘り下げる。カジノ、ヘルスケア、AI、そして Web3 といった領域は、ゲーム企業にとって次なる戦場となりうる。

### 4.1 エンターテインメントから賭博へ：カジノテックとの融合

ビデオゲーム企業の特許価値ランキングに、IGT（6 位）や Light & Wonder（9 位）といった、カジノやスロットマシンを製造する著名なゲーミング機器メーカーが含まれている事実は、両業界の技術的近接性を示唆している<sup>1</sup>。特に注目すべきは、7 位にランクインした日本のコナミグループである。同社は「メタルギア」シリーズのような家庭用ゲームで知られる一方、北米市場などを中心にカジノ機器を製造・販売する「ゲーミング&システム事業」も展開しており、両事業のシナジーを追求してきた<sup>1</sup>。この事業セグメントは、同社にとって安定した収益源の一つとなっている<sup>48</sup>。

特許分析ツールを用いた「類似特許検索」によれば、ビデオゲームとカジノ機器の間には、グラフィックス、ユーザーインターフェース、確率計算、ネットワークシステムなど、多くの技術的共通点が存在する<sup>1</sup>。分析では、コナミグループだけでなく、ソニーグループ、任天堂、バンダイナムコホールディングスも、カジノ機器メーカーの特許と類似性の高い技術を数百件単位で保有していることが明らかになっている。特にソニー

は 2022 年に類似技術の出願件数がピークに達しており、この分野への関心の高さがうかがえる<sup>1)</sup>。

この潜在的な技術力は、日本国内で進行中の特定複合観光施設（IR）開発計画と結びつくことで、大きな市場機会を生む可能性がある。2030 年頃の開業を目指す大阪・夢洲の IR は、日本初の合法的なカジノ施設を内包しており、国内のゲーム関連企業にとって新たな巨大市場の誕生を意味する<sup>1)</sup>。実際に、コナミグループはスロットマシンやカジノマネジメントシステムの提供企業として、大阪 IR 計画の恩恵を受ける主要銘柄の一つに挙げられている<sup>52)</sup>。

しかし、技術的な類似性だけが参入の決め手となるわけではない。カジノ機器業界は、各国の政府や規制当局による厳格な法規制の下に運営されている。ライセンスの取得、コンプライアンスの遵守、依存症対策など、乗り越えるべきハードルは技術的なものだけではない。コナミ、IGT、Light & Wonder といった既存プレイヤーは、長年にわたってこの複雑な規制環境に対応してきた経験とノウハウを蓄積しており、これが強力な「規制の参入障壁」となっている。ソニーや任天堂が技術的には参入可能であっても、この規制の壁を乗り越えるコストや、特に任天堂のファミリー向けブランドイメージとの整合性といった評判リスクを考慮すると、本格的な参入には慎重にならざるを得ないだろう。したがって、国内 IR 市場において最も有利なポジションにいるのは、技術力と規制対応能力を兼ね備えたコナミグループであることは明白である。

## 4.2 「シリアスゲーム」の地平：医療・法人向け AR/VR

特許価値ランキングで 8 位に位置する Magic Leap は、当初コンシューマー向け AR デバイスとして注目されたが、近年は法人向け、特に医療分野へと軸足を移している<sup>1)</sup>。同社の最新デバイス「Magic Leap 2」は、医療機器の国際規格である IEC60601 を取得しており、手術支援や医療教育など、専門的な用途での活用が進んでいる<sup>1)</sup>。

この動向は、ゲーム技術の新たな応用可能性を示す象徴的な事例である。特許の類似性分析を行うと、この分野における日本企業の戦略的分岐が明確になる。ソニーグループは、Magic Leap の技術と類似する特許を、多い年には 200 件以上も出願している。対照的に、任天堂、コナミグループ、バンダイナムコホールディングスは、この種の類似特許をほとんど保有していない<sup>1)</sup>。

このデータは、ソニーが AR/VR を単なるゲームデバイスではなく、グループ全体の成

長を牽引する基盤技術と位置づけていることを裏付けている。同社は、PlayStation VR2 のようなコンシューマー向け製品の開発で培った知見<sup>54</sup>を、他の事業領域へ積極的に展開している。具体的には、2023年に米国で取得した「医師がAR/VR機器を通じて患者を診断する技術」に関する特許は、その野心的なビジョンの一端を示すものだ<sup>1</sup>。ソニーは既に、手術用の高精細モニターやカメラ、医療映像プラットフォーム「NUCLeUS」といったメディカル関連製品群を有しており<sup>55</sup>、AR/VR技術をこれらの既存事業と統合することで、ヘルスケア市場における新たな価値創造を目指している。NTTドコモとの協業による入院患者向けの「バーチャル面会」システムの開発検討なども、その一環である<sup>57</sup>。

この特許ポートフォリオの明確な差異は、第2章で論じたソニーと任天堂の戦略的分岐を完璧に例証している。ソニーにとってAR/VRは、ゲーム、メディカル、エンタープライズといった複数の事業部を横断する「水平的な基盤技術」である。ゲーム事業での研究開発が医療事業に技術的恩恵をもたらし、その逆もまた然りというシナジーが期待できる。一方、任天堂にとってAR/VRは、あくまでユニークな「ゲームプレイ体験」を実現するための「垂直的な一機能」に過ぎない。同社は汎用的な技術プラットフォームを構築することには関心がなく、その技術が「面白い遊び」に直結する場合にのみ採用を検討するだろう。この違いは、ソニーが将来的にAppleやMetaといった巨大テック企業と法人向けメタバース市場で競合する可能性を秘めているのに対し、任天堂はその戦いに参加する意思がないことを示している。

#### 4.3 AI という副操縦士：ゲーム開発の革命

人工知能（AI）は、ゲーム開発のあらゆるプロセスを根底から変えつつある。主要各社は、それぞれのコア戦略を反映した形でAI技術の導入を進めている。

- **ソニーグループ:** 技術主導のアプローチを象徴するのが、レースゲーム「グランツーリスモ」シリーズのために開発されたAIエージェント「Gran Turismo Sophy」である<sup>58</sup>。このAIは、強化学習を通じて世界トップクラスの人間のドライバーを打ち負かすほどの運転技術を獲得しており、複雑な物理シミュレーション環境におけるAIの到達点を示した<sup>59</sup>。また、ソニーはAIを開発効率の向上にも活用している。人間のプレイデータを学習させた「模倣エージェント」を用いて、品質保証（QA）テストを自動化し、バグの発見やゲームバランスの調整を行っている<sup>60</sup>。さらに、映画事業で培ったバーチャルプロダクション技術と生成AIを組み合わせ、NPC（ノンプレイヤーキャラクター）とのより自然な対話や、ゲーム世界の構



築に応用する研究も進めている<sup>61</sup>。

- **任天堂:** ユーザー体験を最優先する同社は、AI の活用においても慎重かつ実利的である。知的財産権への懸念から、キャラクターデザインやシナリオといった創造的な領域での生成 AI の利用には否定的な立場を取っている<sup>27</sup>。その一方で、ゲームプレイの質を向上させるための AI 技術は積極的に特許化している。プレイヤーの次の操作を予測して遅延を補正する技術や、プレイするたびにコースレイアウトが変化するレースゲームを実現する動的コンテンツ生成 AI などがある例である<sup>4</sup>。これは、AI を「楽しさ」と「繰り返し遊べる価値」を高めるための制御されたツールとして用いる、任天堂らしいアプローチである。
- **バンダイナムコホールディングス:** IP 軸戦略を強化する手段として AI を位置づけている。同社は、AI を活用して自社の IP キャラクターをバーチャル YouTuber (Vtuber) として活動させるプロジェクト「ゴー・ラウンド・ゲーム (ごらんげ)」を推進している<sup>63</sup>。また、キャラクターのモーションを AI で自動生成する技術や<sup>65</sup>、ゲーム内の膨大なテキストを効率的に生成するツールの開発にも取り組んでいる<sup>63</sup>。これは、IP に関連するコンテンツの生産をスケールさせ、ファンとのエンゲージメントを多様な形で深めることを目的とした、同社の戦略と完全に一致している。さらに、AI 技術を用いたコミュニティの健全化 (モデレーション) サービスを提供するスタートアップへの投資も行っており、ファンコミュニティの質を維持することにも注力している<sup>68</sup>。

#### 4.4 Web3 という賭け：ブロックチェーンとメタバースへの異なる賭金

ブロックチェーン技術と、それに関連する Web3 やメタバースといった概念に対して、ゲーム業界の態度は一枚岩ではない。各社は、その価値と将来性について異なる判断を下し、対照的な戦略を展開している。

- **スクウェア・エニックス:** 業界内で最も積極的な推進者である。同社は中期事業戦略において、AI、クラウドと並び、ブロックチェーンを最重要の投資領域と明確に位置づけている<sup>69</sup>。この戦略を具体化するため、専門部署である「ブロックチェーン・エンタテインメント事業部」を新設し、独自のトークン発行を視野に入れた海外法人の設立も計画している<sup>70</sup>。同社の哲学は、開発者が一方的にコンテンツを提供する「中央集権型ゲーム」から、ユーザーが主体的にゲーム世界の構築や運営に参加する「分散型ゲーム」への移行を促すことにある<sup>69</sup>。ゲーム特化型ブロックチェーン「Oasys」の初期バリデータとして参加するなど、外部プロジェクトへの投



資も活発化させている<sup>72</sup>。ただし、投機的なイメージが先行しがちな Web3 の課題も認識しており、「お金の匂いをさせずに」ユーザーを自然にオンチェーンの世界へ導く慎重なアプローチの重要性も強調している<sup>73</sup>。

- **バンダイナムコホールディングス:** 同社のメタバース構想は、スクウェア・エニックスのそれとは一線を画す。旗艦プロジェクトである「ガンダムメタバース」は、分散型の思想に基づくものではなく、あくまで同社の IP 軸戦略の延長線上にある<sup>74</sup>。これは、世界中のガンダムファンが、ガンプラの購入（E コマース）、映像コンテンツの視聴、ファン同士の交流などを通じて、ガンダムという IP とより深く繋がるための、同社が管理する中央集権的なバーチャル空間である<sup>75</sup>。メタバースを、IP 価値を最大化するための新たなチャンネルと捉えており、その実現をサポートする技術（ブロックチェーンや AI を含む）を持つスタートアップへの投資も行っているが、主役はあくまで IP である<sup>76</sup>。

このように、Web3 に対するアプローチは、企業がそれを「新しい経済圏や社会構造の基盤」と見るか、あるいは「既存の IP ビジネスを強化する新ツール」と見るかによって、大きく異なっている。

---

## 第 5 章 戦略的必須事項と将来展望

本レポートで展開してきた分析は、世界のビデオゲーム産業が、技術革新、ビジネスモデルの多様化、そして地政学的なパワーシフトによって、歴史的な転換期にあることを示している。もはや単一の成功方程式は存在しない。本章では、これまでの分析結果を統合し、未来の市場を勝ち抜くための戦略的類型を提示するとともに、主要企業に対する具体的な展望と提言を行う。

### 5.1 次の 10 年への設計図

今後の市場におけるリーダーシップは、企業が以下のいずれかの戦略的類型に自らを位置づけ、それを徹底して実行できるかどうかにかかっている。

1. **テクノロジープラットフォーム戦略 (ソニー、マイクロソフト):** 広範な技術基盤を構築し、その優位性をゲームだけでなく、複数の産業やプラットフォームにまたが

って活用するモデル。成功には、巨額かつ持続的な研究開発投資と、グローバルな事業展開を支える組織能力が不可欠となる。

2. **IP エコシステム戦略 (任天堂、ディズニー):** 世界的に愛される強力な IP ポートフォリオを核とし、メディアや体験を緊密に連携させた、管理されたエコシステム内で収益を最大化するモデル。成功には、卓越した創造性、厳格なブランド管理、そして長期的な視点での IP 育成が求められる。
3. **プラットフォーム非依存サービス戦略 (テンセント、ネットイース):** 特定のハードウェアに依存せず、ソフトウェアとサービスのレイヤーで市場を支配するモデル。成功には、GaaS (Games as a Service) における卓越した運営能力、データ分析に基づく迅速な意思決定、そして世界最大のゲーム市場である中国での強固な基盤が必要となる。

## 5.2 企業別展望と提言

- **ソニーグループ:**
  - **課題:** 巨額の研究開発費を投じながら収益性を維持し、テンセントやマイクロソフトといった資金力豊富な競合からのプラットフォーム非依存の攻勢に対抗し続ける必要がある。
  - **機会:** グループ内の多岐にわたる事業（ゲーム、映画、音楽、エレクトロニクス、金融）が持つ技術を融合させ、他社にはない没入体験を創造する潜在力を持つ。また、医療技術のような高収益な隣接市場への本格参入は大きな成長機会となる。
  - **提言:** 「India Hero Project」のような取り組みを他の新興国にも展開し、新たな成長市場を積極的に開拓すべきである。PC へのタイトル展開は IP 価値の最大化に有効だが、コンソールプラットフォームの優位性を維持するため、発売タイミングの戦略的な管理が重要となる。
- **任天堂:**
  - **課題:** ハードウェアのライフサイクルへの過度な依存と、研究開発機能の国内集中は、急激な技術変化に対する脆弱性を内包している。中国市場での苦戦は、同社のビジネスモデルの限界を示唆した。
  - **機会:** 同社の IP ポートフォリオは、業界で最も価値のある資産の一つである。「任天堂 IP に触れる人口の拡大」戦略は極めて有効であり、成長の余地は大きい。
  - **提言:** 独自のアップスケーリング技術の採用に見られるように、自社の創造的

哲学を損なうことなく、新しい技術を実利的に取り入れ、中核であるゲーム体験を強化し続けるべきである。次世代機「Nintendo Switch 2」の発売を機に、デジタル販売とサブスクリプション事業をさらに強化し、収益構造の安定化を図ることが望ましい。

- **テンセント:**

- **課題:** 収益の多くを欧米のプラットフォームへのアクセスと、中国国内の市場および規制環境の安定性に依存している。象徴的な自社開発コンソールハードウェアの不在は、長期的なブランド構築における弱点となりうる。
- **機会:** 圧倒的なキャッシュフローとユーザーベースを背景に、あらゆる IP やスタジオを買収できる力を持つ。
- **提言:** 中国国内の規制リスクを分散させるため、国際市場への多角化を継続すべきである。さらに、単なるサービス運営者から真のクリエイティブ・パワーハウスへと脱皮するため、「マリオ」や「The Last of Us」のような文化的影響力を持つオリジナル IP の創出に、より一層の投資を行うことが長期的な成長の鍵となる。

- **コナミグループ & バンダイナムコホールディングス:**

- **課題:** 「ビッグ 3」（ソニー、マイクロソフト、任天堂）の規模や、テンセントのサービスモデルと正面から競争することは困難である。
- **機会:** 両社ともに独自の強固なニッチ市場を持つ。コナミグループは、ゲームとカジノ技術の稀有な融合というユニークなポジションにある。バンダイナムコホールディングスは、「IP 軸戦略」と、「ELDEN RING」の成功に代表される強力なサードパーティパブリッシング能力を有する。
- **提言:** コナミグループは、大阪 IR 計画を絶好の機会と捉え、規制下にあるゲーミング市場での優位性を積極的に追求すべきである。バンダイナムコホールディングスは、IP 中心のメタバースやコミュニティ戦略をさらに洗練させるとともに、有力な外部スタジオのタイトルを発掘・販売する能力を磨き続けることで、自社開発のリスクをヘッジしつつ安定した成長を目指すべきである。

### 5.3 結論：インタラクティブ・エンターテインメントの未来

産業の境界線は、もはや曖昧になりつつある。「ゲーム」は単なるコンソールの上の娯楽ではなく、エンターテインメント、ヘルスケア、そして社会的インタラクションの未来を形作るための技術的・商業的な実験場となっている。この新たな時代における勝者となるのは、自社の戦略的アイデンティティ（技術プラットフォーマー、IP クリエイ

ター、あるいはサービスプロバイダー) を明確に理解し、それを規律とビジョンを持って実行する企業である。同時に、技術融合によって生まれる予期せぬ機会を捉える俊敏性も不可欠となる。かつては発明の静的な記録であった特許のランドスケープは、今やこの新たな世界秩序のダイナミックな地図そのものとなっているのである。

## 引用文献

1. ゲームの特許総価値は 2 位ソニーG、5 位任天堂 首位は中国テンセント：日経ビジネス電子版.pdf
2. ゲーム業界の特許資産ランキング、ソニーが圧倒的首位 セガや任天堂も TOP5 入り, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://vision00.jp/topic/9542/>
3. ソニーのエンターテインメントおよび AI 分野における知財戦略, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/f40b3e066611caf79f9d.pdf>
4. マリオカートワールド発売前に見る特許のすごさとは #知財解説 Gemini たん - note, 7 月 28, 2025 にアクセス、[https://note.com/o\\_ob/n/ne02b051f18e8](https://note.com/o_ob/n/ne02b051f18e8)
5. BEMANI シリーズ - Wikipedia, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/BEMANI%E3%82%B7%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%BA>
6. コナミグループ - Wikipedia, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%B3%E3%83%8A%E3%83%9F%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97>
7. あるゲーム特許に関するデマの発生と拡散：「音楽ゲームの FAST/SLOW特許」を題材として - note, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://note.com/kei\\_conv/n/nc62862a49cc9](https://note.com/kei_conv/n/nc62862a49cc9)
8. KONAMI の「BEMANI 特許」とは何だったのか 失効から 3 年のいま振り返る、近代音楽ゲームの基本特許 - IGN Japan, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://jp.ign.com/games/53876/opinion/konamibemani\\_-3](https://jp.ign.com/games/53876/opinion/konamibemani_-3)
9. ソニー、2024 年度業績発表。「ゲーム&ネットワークサービス ...」, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.4gamer.net/games/990/G999027/20250514063/>
10. ソニーG、2027 年 3 月期を最終年度とする中期経営計画...ゲーム事業は 1st パーティ充実と PC 展開、アニメの海外展開加速、クランチロールの成長など | gamebiz, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://gamebiz.jp/news/386064>
11. PS+ is the largest gaming subscription service, with over 47m users | IconEra, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://icon-era.com/threads/ps-is-the-largest-gaming-subscription-service-with-over-47m-users.6532/>
12. Sony Playstation Plus Subscriber Numbers Still Above Xbox Game Pass Even After a Decline; Novembers Games Are Now Available and More - IGN India, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://in.ign.com/playstation-plus-membership/176126/news/sony-playstation-plus-subscriber-numbers-still-above-xbox-game-pass-even-after-a-decline-novembers-g>

13. How many game pass subscribers do you think there are? : r/consoles - Reddit, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.reddit.com/r/consoles/comments/1k3a7a/how\\_many\\_game\\_pass\\_subscribers\\_do\\_you\\_think\\_there/](https://www.reddit.com/r/consoles/comments/1k3a7a/how_many_game_pass_subscribers_do_you_think_there/)
14. Sony Reveals Xbox Game Pass Has 29 Million Subscribers, Admits New PS Plus Tiers 'Substantially' Behind, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.purexbox.com/news/2022/11/sony-reveals-xbox-game-pass-has-29-million-subscribers-admits-new-ps-plus-tiers-substantially-behind>
15. Revenue from game subscriptions like Xbox Game Pass has barely grown in 2 years, potentially explaining Microsoft's studio closures - GamesRadar, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.gamesradar.com/games/revenue-from-game-subscriptions-like-xbox-game-pass-has-barely-grown-in-2-years-potentially-explaining-microsofts-studio-closures/>
16. India emerging as good opportunity market for Sony's gaming biz, says India MD, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://m.economictimes.com/industry/media/entertainment/media/india-emerging-as-good-opportunity-market-for-sonys-gaming-biz-says-india-md/articleshow/115137141.cms>
17. India, a promising market for Sony's gaming business, says India MD Nayyar - Daily Pioneer, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.dailypioneer.com/2024/business/india--a-promising-market-for-sony-s-gaming-business--says-india-md-nayyar.html>
18. India emerging as good opportunity market for Sony's gaming biz, says India MD, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://brandequity.economictimes.indiatimes.com/news/business-of-brands/india-emerging-as-good-opportunity-market-for-sonys-gaming-biz-says-india-md/115162731>
19. Inside PlayStation's Big Push Into India's Burgeoning Gaming Market - IGN, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.ign.com/articles/inside-playstations-big-push-into-indias-burgeoning-gaming-market>
20. ipmag.skett.com, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://ipmag.skett.com/detail/ip-nintendo#:~:text=%E4%BB%BB%E5%A4%A9%E5%A0%82%E3%81%AEIP%E5%B1%95%E9%96%8B%E3%81%AE,%E3%81%84%E3%82%8B%E3%81%93%E3%81%A8%E3%82%82%E7%89%B9%E5%BE%B4%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82>
21. Nintendo Co., Ltd. 1, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2023/231108.pdf>
22. 株主・投資家向け情報：経営方針 - 社長メッセージ, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.nintendo.co.jp/ir/management/message.html>
23. なぜ任天堂は知財で強いのか？ゲーム業界を支える任天堂知財部とは - チザCOM, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://chizacom.iprich.jp/ArticleViewer?ID=102>
24. 【任天堂決算レポート】利益率の高いデジタル売上高の割合が増加『あつ森』は



- 6 週間でセルスルー1300 万本と早くもシリーズ最高のヒットに | gamebiz, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://gamebiz.jp/news/266271>
25. 任天堂の決算説明資料より..デジタル売上高は9.4%増の4433 億円と過去最高を更新『ポケモン SV』などの追加コンテンツが好調 円安で外貨建て売上高も増加 | gamebiz, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://gamebiz.jp/news/385648>
26. 2025 年 3 期 決算説明資料 - 任天堂ホームページ, 7 月 28, 2025 にアクセス、[https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2025/250508\\_5.pdf](https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2025/250508_5.pdf)
27. 任天堂は生成 AI を使用せず、ゲーム制作における知的財産権問題を懸念 - note, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://note.com/ipnote/n/na7e14524a7fc>
28. うさぎでもわかるシリーズ：任天堂の過去、現在、未来 - AI 時代のゲーム革命 - Zenn, 7 月 28, 2025 にアクセス、[https://zenn.dev/taku\\_sid/articles/20250413\\_nintendo\\_ai](https://zenn.dev/taku_sid/articles/20250413_nintendo_ai)
29. Nintendo Switch 2 の新技術：独自の動的アップスケーリングが明らかに, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://vision00.jp/topic/9648/>
30. Q & A Summary, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2019/190427e.pdf>
31. Why the positioning of Nintendo Switch in China differs from other markets - Ampere Analysis, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.ampereanalysis.com/insight/why-the-positioning-of-nintendo-switch-in-china-differs-from-other-markets>
32. Nintendo Switch ending online support exposes fragility of gaming partnerships in China | Opinion | GamesIndustry.biz, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.gamesindustry.biz/nintendo-switch-ending-online-support-exposes-fragility-of-gaming-partnerships-in-china-opinion>
33. Nintendo Switch 2 postponed in China due to regulations and demand - Reddit, 7 月 28, 2025 にアクセス、[https://www.reddit.com/r/NintendoSwitch/comments/ljv5uwx/nintendo\\_switch\\_2\\_postponed\\_in\\_china\\_due\\_to/](https://www.reddit.com/r/NintendoSwitch/comments/ljv5uwx/nintendo_switch_2_postponed_in_china_due_to/)
34. Tencent's Nintendo Switch Partnership Didn't Play Out as Expected - Nasdaq, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.nasdaq.com/articles/tencents-nintendo-switch-partnership-didnt-play-out-expected>
35. 決算速報】任天堂 売上高は前年同期比 34.3%減の 5232.99 億円 通期営業利益見通し下方修正, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.moomoo.com/news/post/45405091>
36. 任天堂[7974] - 業績・経営状態 | Ullet (ユーレット) , 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://www.ullet.com/7974.html>
37. ソニーグループ【6758】の事業内容 - キタイシホン, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://kitaishihon.com/company/6758/business>
38. 任天堂、25 年 3 月期の研究開発費は 4.4%増の 1437 億円と過去最高... 『Nintendo Switch 2』と対応ソフトを 6 月 5 日に発売 | gamebiz, 7 月 28, 2025 にアクセス、<https://gamebiz.jp/news/408439>
39. Tencent - Wikipedia, 7 月 28, 2025 にアクセス、



<https://en.wikipedia.org/wiki/Tencent>

40. Tencent Games - Tencent Japan, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://tencentjapan.com/business-introduction/tencent-games/>
41. 世界最大の IT 企業・テンセント、ゲーム業界制覇への道筋 日本でのヒットこそが、7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://news.denfaminicogamer.jp/interview/230617a>
42. Tencent's games signal high player engagement but lack of new IP - TechNode, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://technode.com/2025/03/20/tencents-evergreen-games-signal-high-player-engagement-but-lack-of-new-ips/>
43. Tencent game international market annual revenue exceeded 30% for the first time, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://equalocean.com/news/2024032120662>
44. 22 年 4 月の世界スマホゲーム売上ランキング、『Honor of Kings』『PUBG Mobile』『原神』の TOP3 は揺るがず トップはひと月で 352 億円を稼ぐ | gamebiz, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://gamebiz.jp/news/349433>
45. テンセントの「王者栄耀」が先月 23800 万ドルを稼ぎ出し、世界中で最も売れたモバイルゲームとなりました - moomoo コミュニティ, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.moomoo.com/ja/community/feed/tencent-s-honor-of-kings-grosses-usd238m-last-mth-top-111101017915398>
46. For Immediate Release - TENCENT ANNOUNCES 2024 ANNUAL AND FOURTH QUARTER RESULTS, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://static.www.tencent.com/uploads/2025/03/19/81cb1f36bec218d27d6e0b24eec012b6.pdf>
47. Annual Report 2023, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://static.www.tencent.com/uploads/2024/04/08/e95c902973fc282be3b3e285c6245281.pdf>
48. KONAMI の 2024 年度決算分析：収益拡大と成長戦略の全貌 - note, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://note.com/career\\_marke/n/n165675921adc](https://note.com/career_marke/n/n165675921adc)
49. 【残り 68 日】アミューズメント事業で高利益率を誇るコナミの成長モデル | Kosei - note, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://note.com/kosei27/n/na4b77590c892>
50. 日本の IR 参入がもたらす未来～カジノ事業の可能性と課題について～ | Arisa Kondo - note, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://note.com/xxarichaxx/n/na84a87f8668>
51. 大阪 IR 開業決定 | いつ完成？カジノのメリットは？本体工事参画ゼネコンも紹介 - BuildApp News, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://news.build-app.jp/article/32534/>
52. 大阪 IR 計画を政府が最終調整と報道、恩恵を受ける 10 銘柄 - 四季報オンライン, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/665943>
53. 【図説】メタバースの医療・ヘルスケアへの活用事例～VR/AR デバイスを認知症・外科手術の医療機器に進化させる海外企業の成功事例 - TechnoProducer, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.techno-producer.com/column/metaverse-medical/>

54. AR HMD の概要～AR HMD の製品分類と動作の仕組み～(1/8) 武川 洋 | ソニー公式 - YouTube, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.youtube.com/watch?v=8LxZTF00lcM>
55. 評価レポート・事例紹介 | メディカル関連機器 | ソニー, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.sony.jp/medical/casestudy/>
56. ソニー／純利益は前年比 87%増、ゲームソフトウェア・ネットワークサービスが牽引, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://finance.logmi.jp/articles/339933>
57. ソニー、ドコモらが医療分野の IT 活用で協業へ VR を使った“バーチャル面会”など検討 - ITmedia, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2005/25/news111.html>
58. ゲーム AI とは？概要や作り方、活用事例を徹底解説 - WEEL, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://weel.co.jp/media/game-ai/>
59. ソニーグループの AI 研究組織「株式会社 Sony AI」についてわかりやすく解説 - XR CLOUD, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://xrcloud.jp/blog/articles/business/10557/>
60. ソニーによる PlayStation®5 ゲームプレイ自動化の取り組み。人間のプレイヤーと同条件でのテストを AI 技術で目指す【CEDEC2024】, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://gamemakers.jp/article/2024\\_09\\_06\\_78037/](https://gamemakers.jp/article/2024_09_06_78037/)
61. ソニーG 吉田会長「ソニーがつくる生成 AI」「エンタメで勝つ」テクノロジー戦略を語る【単独】, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.businessinsider.jp/article/281096/>
62. ソニーが革新的な AI キャラクター技術を公開－リアルタイム会話で変わるゲーム体験 - イノベトピア, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://innovatopia.jp/ai/ai-news/49113/>
63. 「AI 生成キャラクター」はいまどのレベルまで進んでいるのか？バンダイナムコ研究所が語る AI テキスト生成の光と影【CEDEC 2024】 - IGN Japan, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://jp.ign.com/cedec-2024/76334/feature/aiaicedec-2024>
64. “AI キャラクターによるゲーム実況”の裏側 バンダイナムコ研究所が解説 AI 生成コンテンツの“5 つの落とし穴”とは：CEDEC 2024（1/3 ページ） - ITmedia, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.itmedia.co.jp/aipius/articles/2409/13/news049.html>
65. バンダイナムコ研究所と ACES が AI 研究開発向けに研究開発用 3D モーションデータセットを制作, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.bandainamco-mirai.com/news\\_20230623/](https://www.bandainamco-mirai.com/news_20230623/)
66. AI：Artificial Intelligence(人工知能) | 株式会社バンダイナムコ研究所, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://www.bandainamco-mirai.com/projects/ai%E5%BC%Aartificial-intelligence%E4%BA%BA%E5%B7%A5%E7%9F%A5%E8%83%BD%E5%BC%89/>
67. ACES とバンダイナムコ研究所が AI を用いたキャラクターのモーション生成に関する研究開発プロジェクトを発足 - PR TIMES, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000026.000044470.html>

68. バンダイナムコ ENT、AI 技術を活用したオンラインゲームなどにおけるモデレーションサービスを提供する GGWP に出資 | gamebiz, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://gamebiz.jp/news/376006>
69. 2022 年 3 月期 株主の皆様へ | IR 情報 - スクウェア・エニックス・ホールディングス, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/policy/message2022\\_5.html](https://www.hd.square-enix.com/jpn/ir/policy/message2022_5.html)
70. スクエニの海外法人設立にブロックチェーンゲーム開発の本気を見る パブリッシング事業も展開, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://gamebiz.jp/news/349417>
71. スクウェア・エニックス、トークンの発行と Web3 ゲームへの投資を計画 | Cointelegraph, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://jp.cointelegraph.com/news/square-enix-plans-to-issue-tokens-and-invest-heavily-in-web3-gaming>
72. スクウェア・エニックスがゲーム特化型ブロックチェーン Oasys に参加。ブロックチェーンゲームの開発も模索 - PR TIMES, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000005.000103934.html>
73. 連載インタビュー企画：「ブロックチェーンゲームの現在地」 第一回 スクウェア・エニックス畑氏, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://gamewith-nft.jp/news/p33265>
74. バンダイナムコ、スタートアップ投資ファンド「Bandai Namco Entertainment 021 Fund」を設立。IP メタバース構築や新たなエンタメ創出を加速 - AUTOMATON, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://automaton-media.com/articles/newsjp/20220412-198758/>
75. バンダイナムコの IP メタバースとは？事業計画から IP 戦略を徹底解説, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://ipmag.skett.com/detail/ip-metaverse>
76. バンダイナムコが「ガンダムメタバース」の展望を公表。ガンプラや e スポーツなどのコミュニティが集う“スペースコロニー”を構築へ - AUTOMATON, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
<https://automaton-media.com/articles/newsjp/20220329-197150/>
77. www.bandainamco.co.jp - バンダイナムコ, 7 月 28, 2025 にアクセス、  
[https://www.bandainamco.co.jp/files/ir/integrated/pdf/jp\\_2023\\_integrated\\_2.pdf](https://www.bandainamco.co.jp/files/ir/integrated/pdf/jp_2023_integrated_2.pdf)