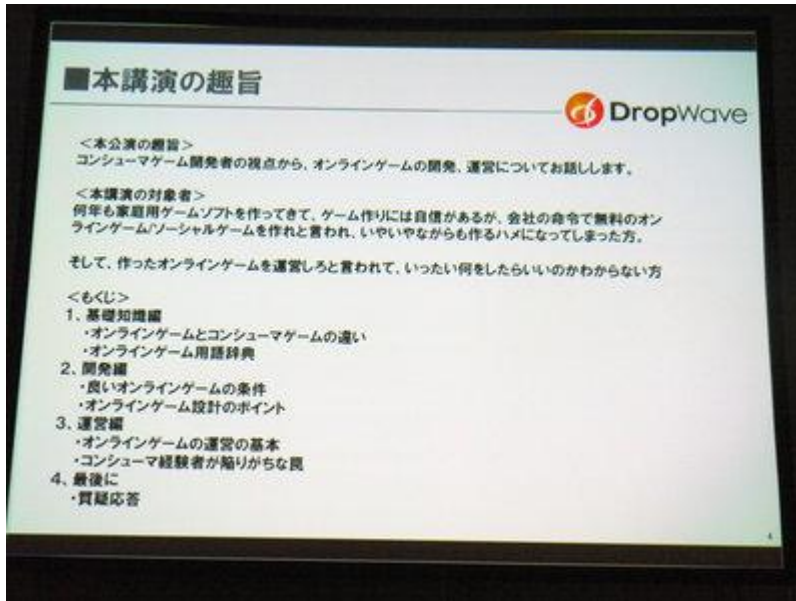


E本城：

首先讓我說明一下本次演講的主旨。我要演講的主題是，從家用主機開發者的觀點，來看線上遊戲的開發以及運營。



本次演講的對象，是作了N年家用遊戲，突然被公司命令來作免費下載遊戲，而感到很困惑，雖然很不想做，但是又不得不做的人；又或是接到「給我運營這款線上遊戲」這種命令而不知道要怎麼辦的人。我會以這樣的對象為中心，來談一下線上遊戲運營的基礎。

投影片上的目錄，是今天演講的全體流程，在「基礎知識篇」，我們會談到線上遊戲與家用遊戲不一樣的部份。後面寫著「用語辭典」的部份，我們會介紹線上遊戲一些獨特的用語。接下來則會提到線上遊戲設計的重點。關於「好的線上遊戲的條件」這部份，已經被我刪除了，非常抱歉。

在第三點的「運營篇」，我們會提到線上遊戲基本的運營方式，以及家用遊戲開發者容易遇到的陷阱。我自己也曾經是家用遊戲的開發者，當初剛開始做線上遊戲的時候也曾經經歷各種失敗，所以可以提供很多「以家用遊戲開發者的角度來搞線上遊戲會遇到很多陷阱喔」的實例。而最後我們會有一段時間來作提問的部份。



那我們先從「基礎知識篇」開始。首先，線上遊戲與家用遊戲不同的地方是「顧客對於遊戲的熱衷度不同」，「商業模式不同」，「社交要素不同」。特別是社交遊戲，顧客的客群是完全不一樣的。遊戲的操作感與難易度也不得不作改變。還有顧客的遊玩方式這個大前提也不得不作大幅改變，這些都是該注意的點。那，接下來，我們就針對這些點來一一解說。



第一，關於顧客對遊戲的動機的不同。說穿了，家用遊戲是熱衷度已經高到先付了5800日元在玩的。與其相比，社交遊戲和線上遊戲是「剛好看到這個遊戲不用錢」這種心態的玩家在玩的。重點是，「一開始就要付這麼多錢喔」的這種心情而開始的，和「因為是免費的」才開始，這兩種心態的玩家對於遊戲的動力就完全不同。

所以，基本上在製作免費的線上遊戲時，要用「有個遊客不經意地進了我們店裡，要怎麼不讓他逃走」這種視點來製作。還有，基本上玩家手上也不會有物理實體遊戲包裝，所以也要注意不要發生「忘了這個遊戲的存在，結果就不再回來玩這

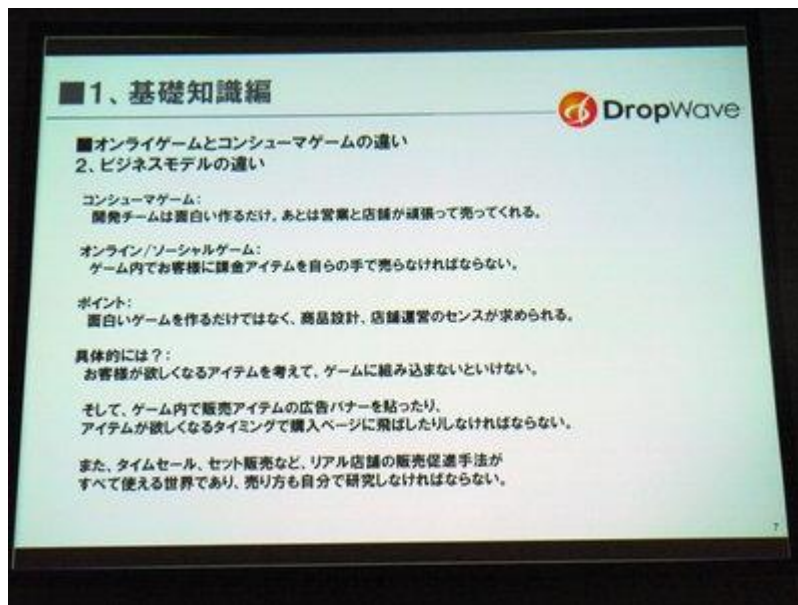
個遊戲了」的情況。

具體來說，我們必須要有「最初的五分鐘就讓玩家有意願玩下去，而十五分鐘就完全迷上」的演出方式。實際上你如果玩看看社交遊戲與線上遊戲的話，一開始就會突然就連升了好幾級，這就是其中一種手段。「這個遊戲很不錯嘛」「這個遊戲好厲害啊」地讓玩家注目遊戲，讓玩家有「明天也玩玩看吧」的想法，就是這些演出的目的。



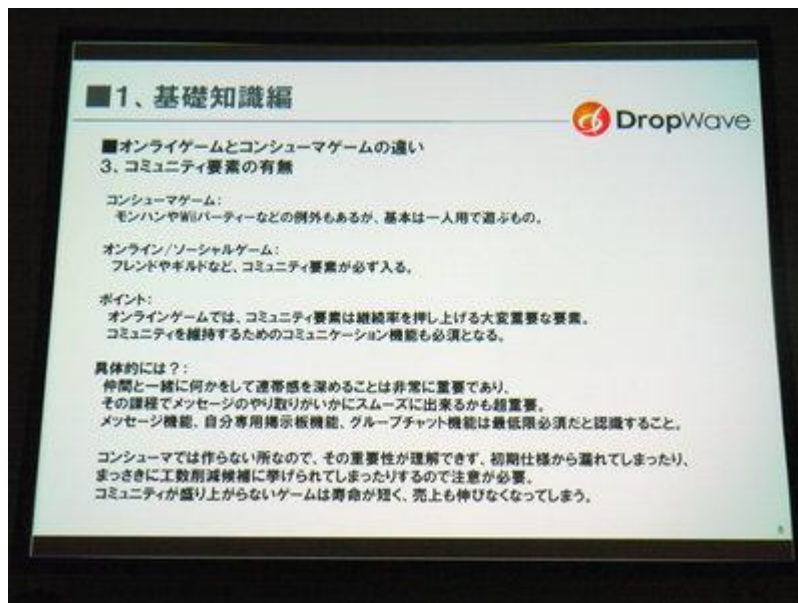
再者，我們也必須加入隔天也能讓玩家想起來，並且讓玩家自己啟動這個遊戲的機制。計算一下今天第一次開始玩遊戲的人，可以玩到什麼地方，在遊玩結束的瞬間擺一個非常令人在意的事件。舉例來說，有個任務是「請將寶物蒐集齊全」，讓玩家玩了30分鐘以後，在「還有兩個就要齊全了！」的時間點，突然讓遊戲結束。如此一來，玩家便會覺得「好在意啊」「那下次再來吧」地，明天也會再來玩這個遊戲。我們必須要像這樣去帶領玩家的心理，並在遊戲中放入類似的機制。這是家用遊戲完全不會用的發想。

第二是商業模式的不一樣。家用遊戲中，只要做出開發團隊也覺得有趣的遊戲，接下來只要請運營和店家努力地把遊戲賣出去就可以了，沒必要考慮到錢的事情。但是，在線上遊戲中，我們必須要親手將收費道具賣給遊戲中的玩家。所以我們在遊戲企劃書裡要求的不只是作好玩的遊戲，甚至也需要商品設計，以及店鋪運營等等項目。



具體來說，我們必須「思考顧客到底需要什麼樣的道具，並將其與遊戲融合」。之後我會再做詳細說明，不過簡單地說，重點就是遊戲中的關鍵道具，就非得付錢不可。在遊戲中到處貼貼道具的廣告橫條，或著是在玩家會想要使用道具的時間點讓玩家跳到購入頁面；這些好像是遊戲專賣店的店員在作的事情；「今天來試試看推這個吧」「來貼個海報吧」這些事情都必須自己製作在遊戲中，而且是在製作的過程就必須去留意。再者，類似各大百貨賣場的都會有的配套賣法，限時特價等等這類的促銷手法都用上也沒問題；像這類的手法也必須融合入遊戲內，是跟家用遊戲很大的不一樣。

第三是社群要素的有無這點。以家用遊戲的情況來說，雖然也有類似魔物獵人或是Wii Party之類的遊戲這種例外，基本上都還是單人用的遊戲居多。可是在線上遊戲和社群遊戲裡，朋友或是公會等等社群要素，就一定被加入。在線上遊戲中的線上要素，是維持玩家持續遊玩的一個非常大的因素。而且，信件，討論區，小隊聊天室等等也是維持社群的必要手段，所以一定要加進來；這也是跟家用遊戲不一樣的地方。



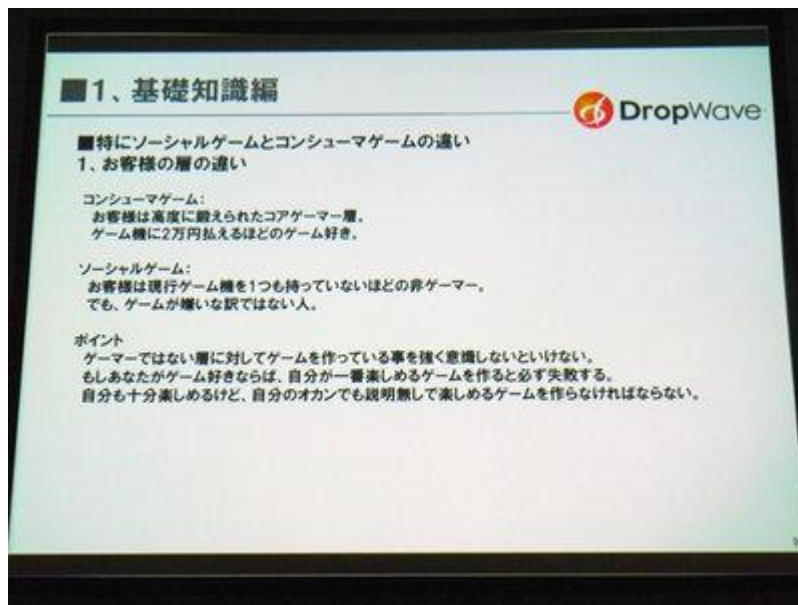
具體來說，「與夥伴一起做什麼可以提高連帶感」這件事是非常重要的。如果要說為什麼的話，線上遊戲的玩家是因為剛好有個免費的遊戲所以才進入玩玩看的，完全沒有明天也要來玩的理由。但是在開始玩的三十分鐘裡，被人搭訕以後，還被塞了一把強力武器，說「明天來加入我們公會吧」，回了「喔，好啊」，當下就達成一個約定，變成「明天如果我不去的話，感覺過意不去」「人家都給我武器了，明天不玩的話過意不去」這種心情在作祟，明天也會想要登入玩一下。

像這種可以利用人際關係的習慣來提升持續率的機制，在線上遊戲是必須的。為此，社群要素和訊息工具是不得不實裝的東西。「傳訊功能」「自己專用的留言版功能」「團隊聊天功能」是線上遊戲最基本必備的東西。

在家用遊戲裡，因為這些部分我們都不會作，所以我想最初我們都沒辦法理解其重要性。因此可能會在一開始的規格就漏了這些東西，或是在「預算不夠」「刪減規格」的時候，第一個就想到這些東西，要注意這是絕對不能作的事情。社群炒不起來的遊戲，會是短命的遊戲。

到目前為止我們都把線上遊戲跟社群遊戲混在一起講，從現在開始我們會特別針對社群遊戲的差別來討論。

首先是關於客群的不一樣。家用遊戲的客群是高度的核心玩家。他們是所謂的「千錘百鍊的宅宅」，喜歡遊戲到不惜花上兩萬日幣來買一台遊戲主機。相較之下，社群遊戲的客群是沒有半台主機的「非遊戲玩家」，也就是「一般人」。他們並不是討厭遊戲，而是覺得「閒閒沒事打個遊戲消遣時間也OK」，但也覺得「但也不用拿個PSP或NDS走到哪裡都在玩吧」的人。

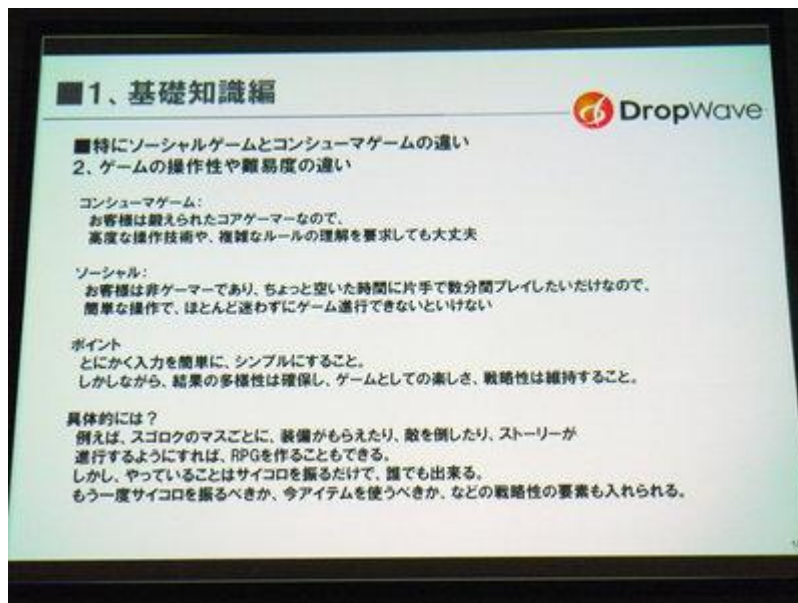


在製作社群遊戲時，如果沒有深刻去體認到客群並不是遊戲玩家的話，是會失敗的。如果你喜歡遊戲，而且還擁有好幾台主機的話，最不能做的就是「做出自己覺得最好玩的遊戲」。要深刻體認到，「在玩社群遊戲的使用者，他們連一塊家用遊戲都沒有，只是個初學者玩家」。

以家用遊戲來說，要先讓玩家花錢買下遊戲，之後勝負只在「怎麼讓玩家感到物超所值」這件事上。但是，以這種想法作了20年遊戲的人，就會想「讓玩家在遊戲中玩很多東西吧」，於是放入合成要素，也有冒險，加入故事等等，結果就是社交遊戲的玩家想要的背道而馳。

社交遊戲玩家只要有兩三件事情可做，他們就會覺得麻煩而不去玩。家用遊戲的開發者想著「如果是我的話，放這個要素進入我會很高興」就大錯特錯了。沒有簡單到拿給你家老媽，問他「這你懂嗎？」「按了就會前進嘛，這我懂！」的話，是不行的。我不是在教你說把遊戲作得很無聊；我是說遊戲要做成自己也能覺得有樂趣，但是自己的老媽也能不靠說明就能上手；不做到這麼簡單是不行的。我們要意識到，客群的差異就是有這麼大。

其次是遊戲的操作性以及難易度的不一樣。以家用遊戲來說的話，因為客群是千錘百鍊的核心玩家，即使需要超高的操作技術，或是需要理解複雜的規則，都難不倒他們。他們會想「我都付了5800日圓了，不回本怎麼行」，也因為他們是覺得「這是合我胃口的遊戲」，才會買下這款遊戲，所以基本上買下一款遊戲的人，是不會跟該遊戲的製作者的想像偏離太遠的。



社交遊戲的客群完全不是遊戲玩家，而且大多數都想著「如果在我稍有空閒時間的時候，有個可以讓我玩個幾分鐘也很盡興的東西就好了」。而且，如果不能讓他們以簡單的操作進行遊戲的話，他們就會覺得「好難喔，不懂啦」，立刻就不完了。因此，如何讓操作簡單是非常重要的。

不過，雖說要讓操作變簡單，並不是就作成一點也不像遊戲就好了。我們一樣必須確保結果的多樣性，遊戲本身的樂趣，並且留住戰略性，這些都是非常重要的。所以「社交遊戲不算遊戲」這種想法是錯誤的。

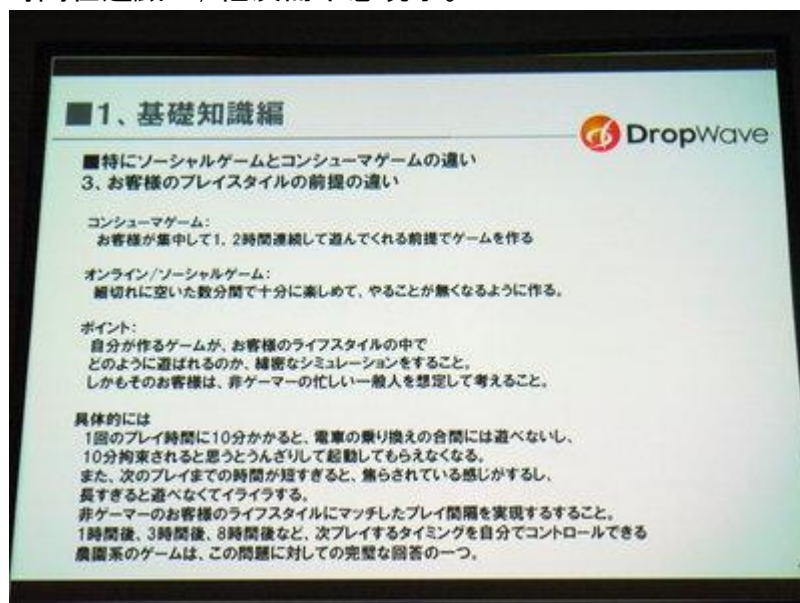
大富翁這類遊戲也是非常正統的遊戲，舉例來說，在玩大富翁的時候，每次移動的時候，就能獲得新裝備或打倒敵人，而使得故事進行下去的話，這個遊戲變成了RPG。平常我們認為的RPG，就是跟村人問情報，逛破迷宮，這類複雜的事情；把這些事情用較單純的類型去做一次進化，就可以用另一種文法來表現RPG。

光是擲出骰子也可以體驗RPG。你可能會覺得「那已經不是遊戲了吧」。不過，「再走一格，就可以到終點了，應該要直接擲骰子呢，還是玩一個小遊戲好取得可以前進一格的道具呢？」，像這樣，即使遊戲進行的方式變得很簡單，也可以有種種的戰略性。並不是操作簡單，所以就可以沒有遊戲性，重點反而是要在「操作簡單又能做出深奧的遊戲性」。

如果去玩最近流行的社群遊戲就知道，這些遊戲真的是遊戲。我現在迷上的GM S的「龍騎士團」完全就是一款卡片戰鬥遊戲。遊戲裡面做的事情就是「在什麼時候發動呢？」「攻擊循環要用什麼呢？」「一小時後要不要再玩一次呢？」，像這些戰略要素都非常有娛樂性。

接下來是關於客群遊玩型態前提的不一樣。家用遊戲是建立在客群會集中在玩遊戲1,2小時為前提而製作的。相對來說，社群遊戲則是在數分鐘內就能獲得充分的樂趣，並且不得不跟玩家說「已經沒有可以做的事情囉」。社群遊戲的玩家不會為遊戲而特別擠出時間來，而是在通勤時間的5分鐘，午休時間的10分鐘間，覺得「好閒喔」的時候，稍微玩一下而已。像這樣的人，如果你要他花更多的

時間在遊戲上，他反而不想玩了。



「自己所做的遊戲，在客群的生活方式是以怎樣的方式被遊玩的，必須精密地去模擬這件事」，而且，我們也必須把客群假設成不是遊戲玩家的繁忙一般人。

比如說，有某位東京都內丸之內某處辦公室上班的25歲OL，早上通勤時間5分鐘，午休時間5分鐘，3點休息時間5分鐘，回家的電車5分鐘，最後回家可能玩個30分鐘，像這樣想定玩家的生活型態，在玩家的遊玩時間內，比如說早上的5分鐘內，讓玩家把所有的事情全部作完，對玩家說「好囉，你該離開遊戲了」。如此一來，玩家就可以沒有壓力地離開遊戲，「啊，該做的都做了，中午再繼續吧」，於是中午又會稍微玩一下。

又或著我們從時間以外的角度來推論；比如說，玩家在玩「皇家怪盜」，戰鬥和解任務因為需要時間回復，所以不能連續作，但是可以去跟朋友打個招呼，或是看看收藏品，合成卡片。合成卡片並沒有時間限制，所以可以慢慢地玩。所以，如果有5分鐘空閒時間就用回復完的體力打一下戰鬥和任務，不能再打了以後就不玩了。回到家以後有時間的話，就利用30分鐘時間，「今天收集到的卡片來合成一下好了」，慢慢地享受合成的樂趣。我們也得去想定類似如此的遊玩形態。

比較具體的注意點，像是如果玩一次需要10分鐘，即使玩家想著「換電車的時候玩個5分鐘吧」，在玩到一半的時候，電車就來了，所以變成還有體力沒用完就要上電車了，這對玩家會造成壓力。而且，只要想到一開始遊戲就要玩個十分鐘，就會覺得厭煩，接下來就會想「算了，不玩了」。

其次是遊玩的間隔。把可以做的事情全部作完，10分鐘後體力又全部恢復了，所以不再做一次的話，就是浪費掉了，這對玩家也會造成不小的壓力。所以我們應該將間隔調整至2,3小時，讓玩家在早上通勤時，中午用餐時，下午點心時，剛好可以去掉恢復的體力。

體力恢復得太快不行，但是如果反而太慢，甚至要花24小時才能恢復的話，玩家會覺得「今天不行了，明天再說吧」，結果就忘記了，最後就不玩了。遊戲時間跟

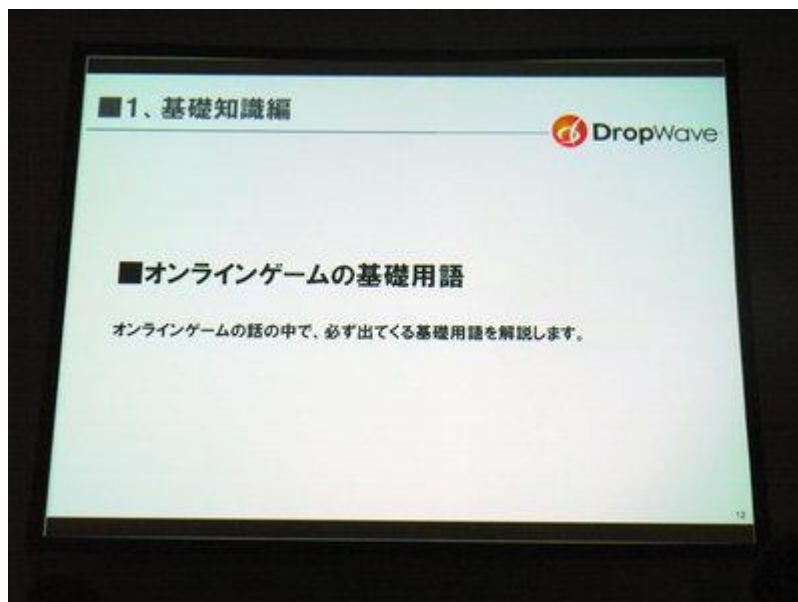
回復都要配合玩家的生活型態來設計才行。

其中設計得非常優秀的就是種菜型的遊戲。在日本最有名的就是mixi app的「陽光牧場」，根據種的植物不同，收成的時間分成5分鐘，1小時，3小時，8小時等等，而且賺錢效率最好的方式，其實是連續種5分鐘就能收成的作物。但是如果是忙到一天只能玩2,3次的人，就會「早上種8小時的，下午收成，然後種12小時的，明天早上收成」，像種菜系遊戲這樣可以控制自己的遊戲時間，來配合玩家自己的生活型態，是這類遊戲的強處，在家庭主婦間很有人氣。

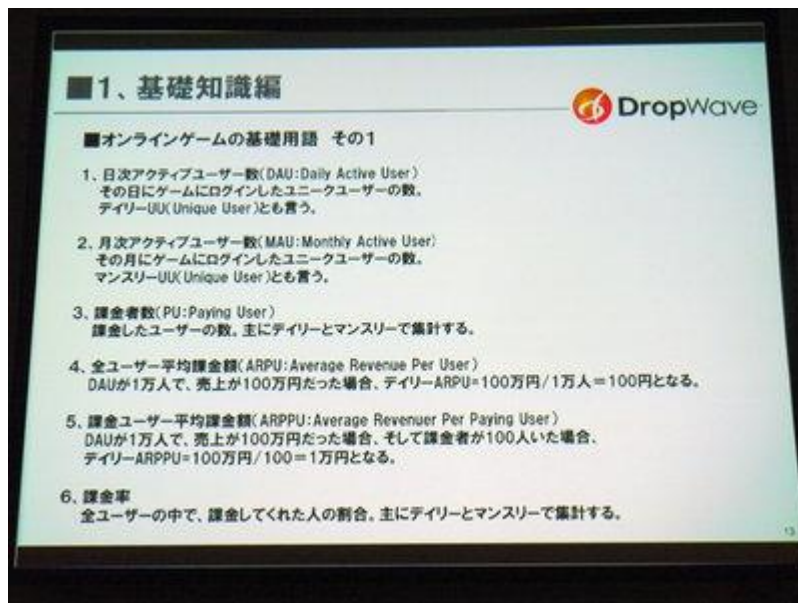
而且種菜型的遊戲中，如果種了8小時後收成的作物，8小時後不去收成的話，就會覺得很浪費，或是覺得不好意思，就會再來玩一次，這對玩家的持續率有很大的影響。綜合以上，種菜型的遊戲可以讓玩家自由選擇由玩時間，是一種究極的解答，也是對這類問題的一種完美答案。

以上的部份，就是家用遊戲與線上遊戲的差別。

其次，我們會介紹一些談線上遊戲時一定會用到的基礎用語。



首先，是線上遊戲的基礎用語其一。

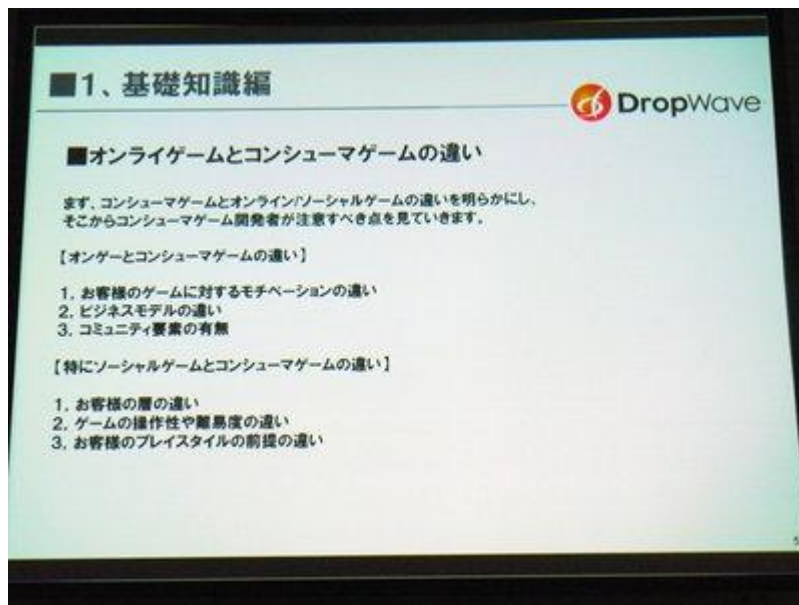


每日不重複登入數，也就是Daily Active User，簡稱DAU。指的是當日登入的玩家總人數，且同一帳號重覆登入只算一次。依據公司不同，也叫作Daily Unique User，簡稱DUU。以月單位就叫Monthly Active User，簡稱MAU。DAU跟MAU在接下來會常常出現，請大家要記住。

其次是付費玩家的數量，Paying User，簡稱PU。主要是以日計和月計。要分開沒付費的玩家和有付費的玩家，我們會說「今天DAU一萬人，但是PU只有一百人」。如果是這樣的情況的話，付費率就是1%。另外就是全玩家平均付費量，ARPU(Average Revenue Per User)。這是將該日的付費量除以全部玩家量所得的值。大概講起來就像「平均一人付了100日元呢」。還有付費玩家平均付費量，ARPPU(Average Revenue Per Paying User)。這是將當日的營收除以付費玩家的人數。也就是付費玩家平均付了多少錢的一個指標。

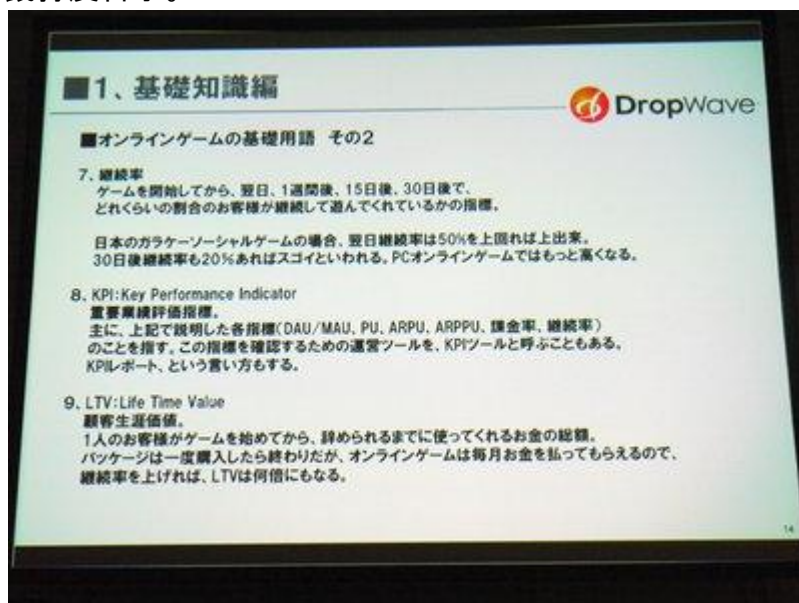
比如說，「DAU有一萬人，營收有100萬日圓，PU有一百人」的情況，ARPPU就是100萬日圓除以一百人，平均每個付費玩家付了一萬日圓。常常會發生一種情況就是，如果以全體來看，平均全部玩家只付了一百日圓，但是其實只有1%的玩家在付費，而且這些付費玩家平均一人付了一萬日圓。

如果要說怎麼使用這些數據的話，有ARPU的話就可以預測廣告的效果，判斷是否應該推出廣告。平均一人的廣告費是300日圓，而ARPU是500日圓，那就可以判斷「那就盡量打廣告吧，多讓人看到就多賺」。如果平均一人的廣告費是300日圓，而本月的ARPU是100日圓，那就變成「玩家看到廣告來玩以後，如果沒有持續3個月的話，就會虧本，所以不打廣告好了」，像這樣應用。更精確一點的話，也要把持續率等等因素放進去一起計算，就能成為一種判斷的指標。



付費率是指全部玩家中，實際付費的玩家比率。如果DAU是一萬人，而付費玩家是一百人，那付費率就是1%。付費率可以很簡單地算出來，但是主要是以日計，以月計一段時間後，比較能突顯出用途，像是「今天的付費率變成1.5倍了」「目標是10%的付費率」等等。

所謂的繼續率是玩家開始遊戲後，隔天，一禮拜後，15天後，30天後，各自還有多少比率的玩家在繼續遊戲，的一種指標。因為線上遊戲是免費的，所以玩家很容易就不玩了。於是去調查有多少的玩家有持續的意願，就變成非常重要的一件事情。跟剛剛提到的廣告效果也有點關係，30天後的繼續率是5%甚至1%的遊戲也大有人在。如果說一個月後的繼續率是1%，那打了廣告以後即使有100個人進來，一個月後也只會剩1個玩家留著，像這種悲慘的情況，就還是不要浪費錢打廣告了。



以日本的封閉式手機(註1)的社群遊戲而言，隔天的繼續率如果有50%以上的話，就算不錯了。也就是說，連mobage或GREE這些大公司推出的遊戲，玩家去登

錄了以後，隔天也只有一半的玩家會繼續玩。30天後的繼續率如果有20%的話，可是會被稱讚「好厲害喔」。封閉式手機的社群遊戲玩家的流失速度是一洩千里的。另一方面，最近的PC線上遊戲則是一開始就需要先下載好幾G的檔案，登錄使用者資料，然後設定角色以後才能開始遊戲，像這類遊戲的開始步驟都很繁瑣，能跨過這個門檻的玩家，自然持續率就會高很多。

(註1：原文為ガラケー，指的是日本封閉式市場所產出的獨自規格手機，在這邊指的是日本手機遊戲有別於全球的app主流，是以網頁和獨自規格為主的手機遊戲)

次はKPI(Key Performance Indicator)で、「重要業績評価指標」というものです。主に上記で説明した各指標です。DAU、MAU、PU、ARPU、ARPPU、課金率、継続率などです。こうした指標はオンラインゲーム毎日見っていますが、それらを確認しながら運営していく時にこれを毎回「経営指標」「業績評価指標」と呼んでいると長いので、KPIと一言で言います。この指標を確認するためのツールをKPIツールと呼ぶこともあります。

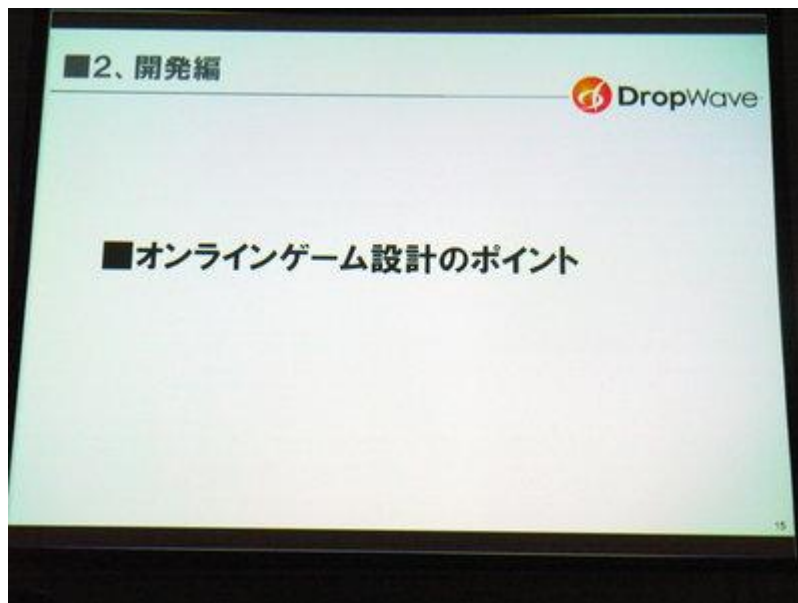
接下來是KPI(Key Performance Indicator)，也叫作「重要業績評價指標」。其實指的就是以上所提到的各種指標。DAU, MAU, PU, ARPU, ARPPU, 付費率, 繼續率等等。像這些指標，每天運營都必須追蹤，每次都說「重要業績評價指標」實在太饒舌了，所以簡稱KPI。而拿來確認這些指標的工具就叫KPI Tool。

最後是LTV(Life Time Value)，也是顧客生涯價值。這不常被提到，但是其實是非常重要的一種思考方式，就是「一位顧客從開始遊戲到不玩之間，會投入的金錢總額」。家用遊戲只要一旦購入了，就已經讓顧客消費完畢；但是線上遊戲每個月都要付錢，如果能夠提升繼續率的話，LTV也可能成長變成好幾倍。

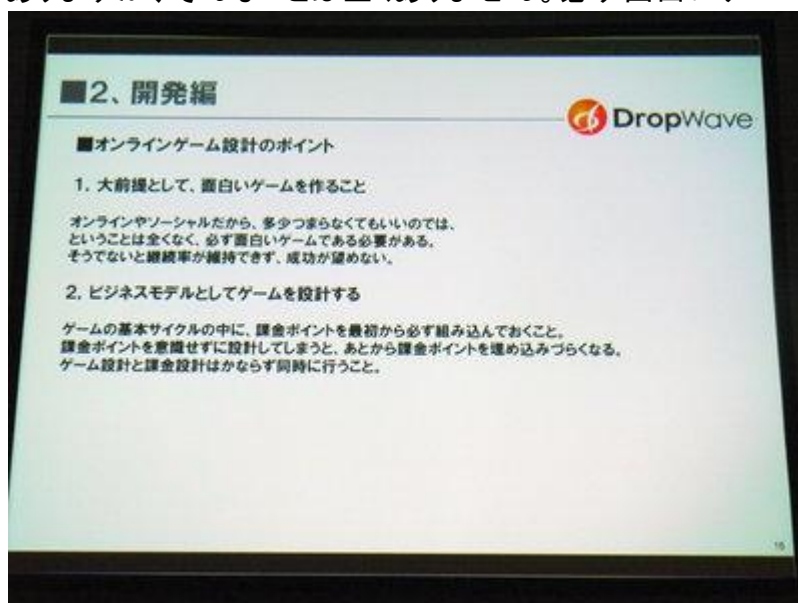
假設下個月的繼續率是50%，有10萬名顧客，當月營收是1000萬日圓好了。隔月就會變成500萬日圓，再隔月就會變成250萬日圓，而總營收就是這些月營收的總和，所以如果繼續率提高的話，總營收也會連帶上升。

如果繼續率是100%的話，線上遊戲就能每個月都能賺1000萬日圓。如果是50%的話，每個月就會變成1000萬，500萬，250萬，125萬，持續減少下去。所以繼續率只要上升1%，就會造成相當大的差別。包含繼續率種種因素後，「顧客到底願意付出多少錢在遊戲上」這件事就是LTV。而把LTV最大化，就是運營的主要目標。基礎用語就介紹到這邊。

接下來我們要講的是線上遊戲設計的重點。



まず1番目の大前提として「面白いゲームを作る」こと。これは当たり前すぎますが、結構「オンラインゲームとかソーシャルゲームってつまんないよね」というコンシューマの開発者がいるので「じゃあつまんないものを作って良いのか」という話がありますが、そんなことは全くありません。必ず面白いゲームを作ってください。



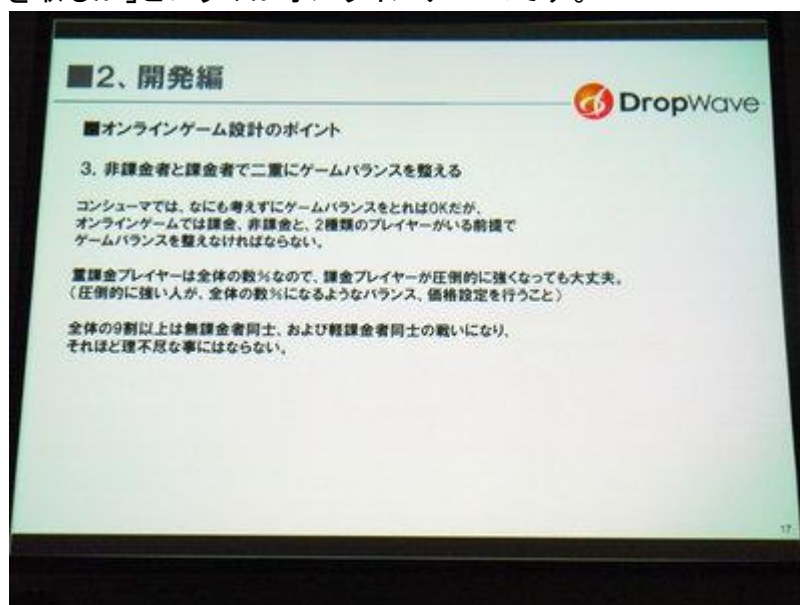
そうしないとお客様が分かります。「これつまんねーな」と思うともう次の日やってくれませんので継続率も上がりません。LTVも上がらないので、その会社自体も最終的には儲けが非常に下がります。面白いゲームを作るといことはですね、皆さんはコンシューマで経験もされて、非常に苦労されているところだと思いますが、その気持ちで同じようにやっていただきたいと思います。

2番目に「ビジネスモデルとしてゲームを設計する」。これが大きな違いです。普通コンシューマゲームを作るときは、まずジャンル、世界観、ストーリー、キャラクターがあって、「爽快感が気持ちいいです」とか「このストーリーが感動するんです」というところから入りがちです。

当然それにも必要ですが、オンラインゲームやソーシャルゲームを作る場合にはまず「このゲームはここで儲かります」ということを言えないといけません。それを最初から設計しておかないと「すごくこのゲーム面白くてコンシューマっぽいよね、でもお金使うところないよね」というゲームになって、事業としては失敗します。

なので、オンラインゲームやソーシャルゲームでは「ゲームの中でお金を稼がないと皆さんのお給料が払えない」という意識、最初から「お客さんにどこでお金を払ってもらうか」というところもストーリーやシステムと同じくらい真剣に考え、必ずお金を使うところを組み込んでいくのが非常に重要です。ゲームの企画と課金の企画は必ず同時に行ってください。

3番目に「非課金者と課金者で二重にゲームバランスを整える」こと。これはコンシューマにはないところです。コンシューマゲームでは、ゲームを買った人がプレイするので、普通にゲームバランスを考えれば問題ありません。オンラインゲームでは、半分以上の人が無料でゲームをしています。そして残りの数%、数十%の方がお金を使って有利にゲームを進めます。コンシューマゲーム開発者にオンラインゲームを設計してくれと言うと「こんなものを売ったらバランス崩れちゃうじゃないですか」と言うんですが、当然崩れます。その「バランスが崩れた中でどうバランスを取るか」というのがオンラインゲームです。



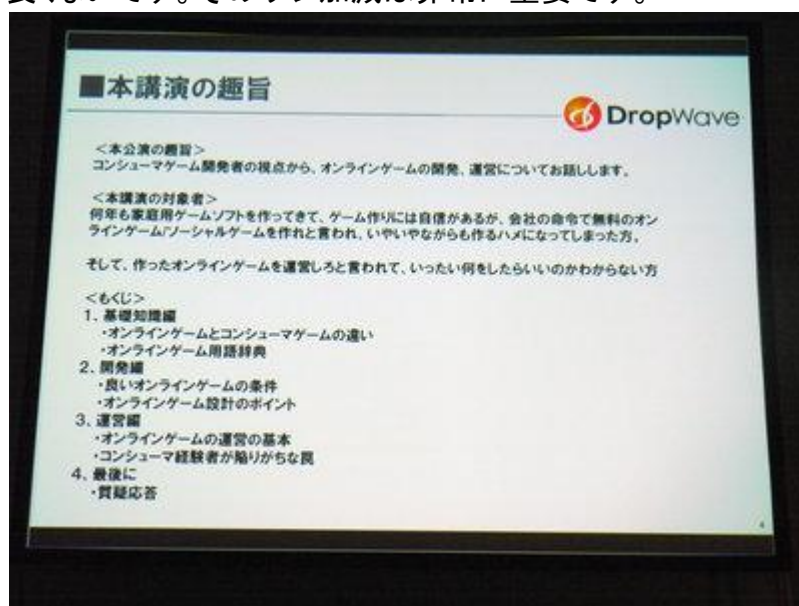
例えばドラクエでは最初「ひのきのぼう」からスライムを倒して「どうのつるぎ」を買って、更にぽちぽち倒して「てつのつるぎ」を買って、ようやく次のダンジョンに行けるようになります。そこにいきなり「てつのつるぎ」を100円で売ると、コンシューマのゲームデザイナーは当然「お客さんはスライムを倒すことに達成感を感じていたんです、こんなの売ったらダメじゃないですか」と言いますが、買ったユーザーからすると「スライム倒したくない、早く先に行きたい、だから剣を買ったんです」となります。ゲームバランスが崩れますけどそれで良いんです、というところがポイントです。

一人用の場合はそれでも進行が変わるだけであまり影響はありません。でも、ユーザー同士が戦うバトル系のゲームの場合、課金ユーザーと非課金ユーザーの差

がありすぎて非常にえげつないことになるのではないか、という懸念をコンシューマの開発者の方はよく抱いています。ただ、考えていただきたいのですが、重課金プレイヤーは全体の中に数%しかいません。その数%を倒さないとゲームが進まない、というのならもの凄い不満が出ますが、その数%にさほど当たらないようなゲームにすると大きな問題にはなりません。

その数%の重課金プレイヤーは無双プレイができます。「今月5000円使ってカード引いて最強カード引きまくったからバトル全然余裕だな」と。「5000円払って良かった」と思って遊んで、無料ユーザーはやられ役になります。そして無料ユーザーには課金ユーザーにやられたことによってイベントを発生させたりして「課金ユーザーには負けても、まあしょうがないよね」という気にさせるゲームデザインにするのが凄く大事です。

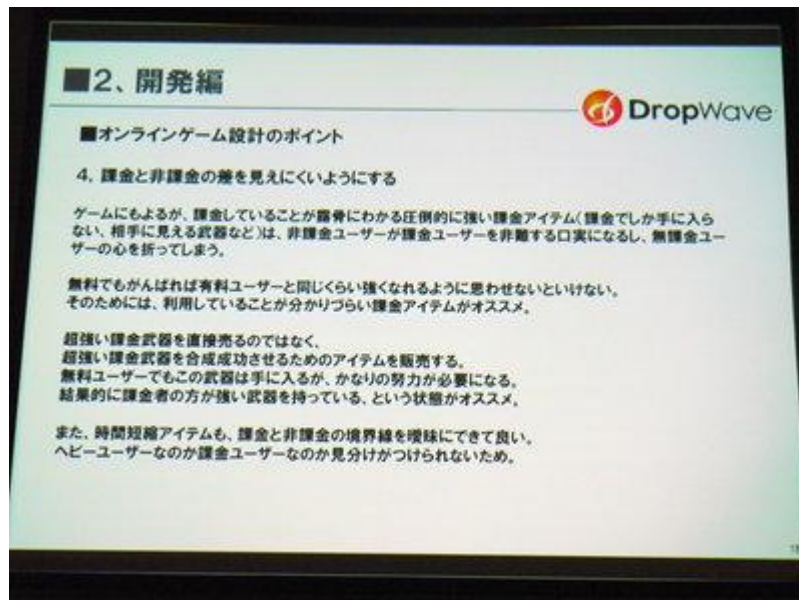
そうした数%の圧倒的に強い無双野郎を除くと、実は90%以上のユーザーたちは大して強さが変わりません。「こいつは課金ユーザーだから諦めよう」と思って次に行くと、他の9人とはいい勝負になるので大して不満が高まらないんです。ということで、バランスを崩すような課金システムはあります。ただし、思いきり差がついてしまっただ対戦ゲームで課金ユーザーが一人でもいたら絶対勝つ」という状況は絶対良くないです。そのサジ加減は非常に重要です。



そういう時には課金アイテムの値段を上げます。例えば無料のユーザーを瞬殺できる強さになるまでに10万円使わないといけなくようにします。5万円使うと簡単に倒せます、10万円だったら瞬殺というように。それでもお金使う人は使います。バランスとしては「5000円使うと結構有利だけど、頑張ってる無料ユーザーには負けちゃうかなあ」、でも「3万円使ったらさすがに無双できるな」というくらいにしておきます。

そのように課金額を上げたり、合成成功アイテムの販売額を上げたりすることで、課金者と非課金者のバランスをうまく調整しながら、一定以上使った人にはちゃんと無双プレイをさせてあげないといけません。「無料ユーザーのゲームバランスと課金ユーザーのゲームバランスの間のバランス」をうまく取ることを意識してください。

4番目、「課金と非課金の差を見えにくくようにする」です。ゲームにもよりますが「課金していることが露骨にわかる圧倒的に強いアイテム」「課金者にしか手に入らない相手にも見える武器やカード」というのは、非課金ユーザーが「そりゃ課金ユーザーには勝てねえよ」と課金ユーザーを非難する口実になります。あとは無料ユーザーの心を折ってしまうことになりやすいです。絶対に課金武器を作ってはいけないということではないんですが、オススメはしません。



9割の無料ユーザーは続けていくと課金になってくれるので凄く大事です。だから一方的にやられるだけではなく、ちゃんと満足させないといけません。あと心を折らないように「無料でも頑張れば有料と同じくらい強くなれる」と思わせないといけない。そのためには「利用していることが分かりづらい課金アイテム」がオススメです。「超強い課金武器」を直接販売するのではなく「超強い武器の合成を成功させるためのアイテム」を販売するんです。一応無料のユーザーでも、その超強い武器を作るための素材は集まるけれど成功率が0.01%という感じで。でも中には「これ無料で成功したよ」という人が掲示板にいて「あ、成功するんだ」という希望を持たせることです。

そうした状況で「その合成は100%成功しますよという課金アイテム」を買えば、当然課金者はその武器を持てます。でも無料ユーザーはそれがたまたま凄く運が良かったのか、課金をしたのか分からないので非難しないんです。「俺も運が良かったらあんなれるのかな」と思われることがあるので、課金でしか買えない武器を売るよりも、無料でも手に入る道も残しておきつつ、その道を簡単にするものを課金で売るとよいです。また、「時間短縮アイテム」も課金と非課金の境界線を曖昧にできます。「この人はヘビーユーザーだからレベルが高いのかな」と思ってくれて、課金したからレベルが高いとは思わないので、これもオススメです。

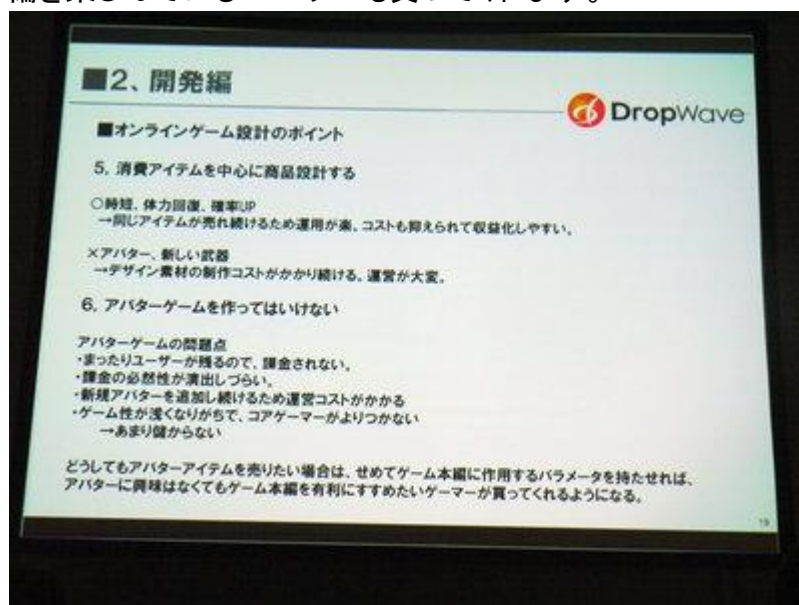
5番目は「商品設計は消費アイテムを中心にしましょう」です。「消費アイテム」とはなにかというと、今お話した「確率UPアイテム」「体力回復アイテム」「時短アイテム」のことです。なぜかということ、同じアイテムは売れ続けますので運用が楽でコストも抑えられ、収益化しやすいということがあります。

逆にダメなのは、新しい武器を毎月追加するというゲーム。なぜダメかというと、

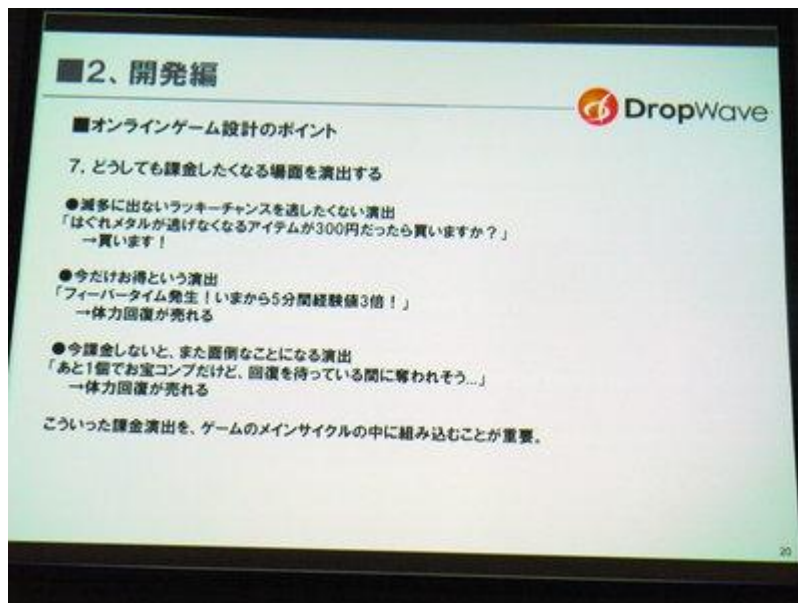
まず強さがインフレしていきます。新しい武器を売っていくと。どんどん強くなっていってしまう。「最初が一番強い武器は強さが500だったのが最終的には5万とかになって初期に始めた人が全然勝負にならなくなる」ということになるので、新しい武器を追加するのはオススメじゃないです。

6番目「アバターゲームを作ってはいけない」です。アバターゲームの問題点はまず「まったりユーザーが残るので課金されない」。次に「課金の必然性が演出しづらい」ことです。アバターはただの自己満足です。「人に見られて綺麗だねと言ってもらえる」という満足感だけで、ゲームの中でそれを買う必然性はありません。これはオンラインゲームとして破綻しているレベルです。あとは「新規アバターを追加し続けるための運営コストがかかる」ということ。毎月デザイナーの人件費が、外注を使ったらその外注費がかかってくるので、それが利益を圧迫します。最後に「ゲーム性が浅くなりがちでコアユーザーが寄り付かない」のであまり儲からない。ということでアバターゲームはやめましょう。

コンシューマゲームの開発者の方は何を売ったらわからないので「武器を売ったら良いよね」という発想になりがちなので注意してください。どうしてもアバターアイテムを売りたい場合はせめてゲーム本編に作用するパラメーターを作ってください。「これを付けると良いものを見つけやすくなります」というパラメーターを付けて売ると、それは立派なゲームアイテムなので、アバターに興味はないけれどゲームの本編を楽しんでいるユーザーも買ってくれます。



7番目は「どうしても課金したくなる場面を演出しましょう」ということです。課金アイテムはぽんと入れるだけでは全然売れません。ただ「こういうアイテムがあるから買ってください」と言うだけではユーザーは全く買う気にならず、「じゃあ次から持とう」という話になってしまいます。「何故今このアイテムを買う必要があるのか」ということが大切です。



3つ例を出しました。まず「減多に出ないラッキーチャンスを通したくない演出」です。例えばドラクエで、「はぐれメタルが逃げなくなるアイテムが300円です」と言われたら多分ほとんどの方が払いますよね。「三日間やってやっと出会えて、もし今逃がしたらまたレベル上げ作業になってしまう。そのアイテムが 300円で買えるならめっちゃ安い」と。というわけで「このチャンスを通したくない、今払おう」という気持ちにさせることができる。

次に、「今だけお得」という演出です。例えばドラクエをやっているとします。突然ファンファーレが鳴って「フィーバータイム！これから5分間経験値3倍です」と言われます。ドラクエだと普通にプレイできますが、ソーシャルゲームは体力が0になるとゲームできないんです。よって、今この回復アイテムを買ってプレイすれば通常の3倍の効果があることになり「今だけ、この5分間だけ特別に経験値3倍ですよ、今この瞬間に決断してください、5分経ったら終わりです」とお客さんにせまることができます。

最後に、「今課金しないとまた面倒なことになる」という演出。「怪盗ロワイヤル」はお宝を集めるゲームで、宝箱を7個集めるとコンプという状態になって集めたお宝を奪われなくなります。でもお宝が6個になってすぐに奪われて3歩戻るような、そういう一進一退を繰り返すと、もう面倒くさくなります。「6個 あって体力0になったけど、どうせ放つといたらまた取られちゃう。だったら100円使ってもう一回バトルしてコンプしちゃおう」と、いうものです。これは「ストレスの緩和」というオンラインゲームの基本を突いています。「今これ買わないともっと面倒になりますよ、今ストレス感じますよね、100円払ったらストレス緩和してあげますよ」というものです。

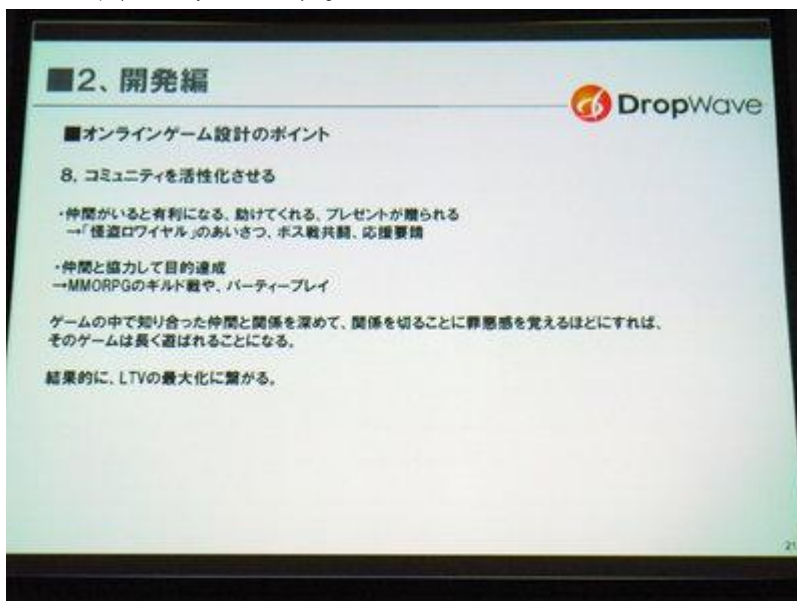
ただし、最近はこの手のネガティブ的な課金はいあまり流行っていません。お客さんが嫌がります。ストレスを感じると嫌気に繋がるので、流行には乗っていない課金方法ですが何も入れないよりはマシです。



こうした課金演出をゲームのメインサイクル内に組み込むことが非常に重要です。普通にオンラインゲームを作ると、課金するところがないままゲームが始まってゲームがつぶれてしまいます。必ず「このアイテムを、今この瞬間絶対買いたい」と思うシチュエーションを演出して、それをゲームのメインサイクルに入れてください。

時間が無くなってきたのでちょっと飛ばしていきます。

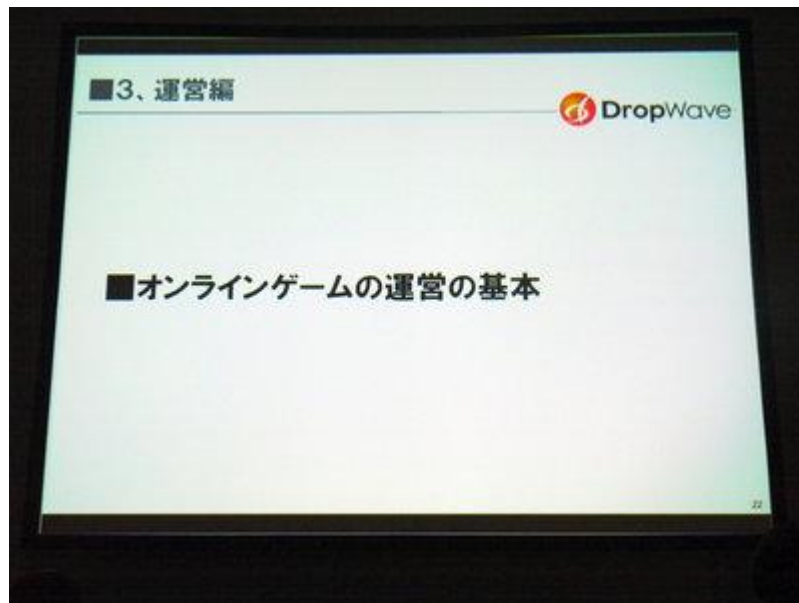
8番目に「コミュニティを活性化させること」。「仲間がいると有利になる」「助けてくれる」「プレゼントが贈られてる」というような仲間同士の協力の要素を入れることでコミュニティは活性化します。あとMMOのようにギルド戦があったり、たまたま友達となった人とダンジョンに潜って「自分は魔法使いで君は ナイトだからパートナーになってね」みたいな話をしたり、皆でダンジョンに潜って「今日楽しかったね」と盛り上がった、ということです。



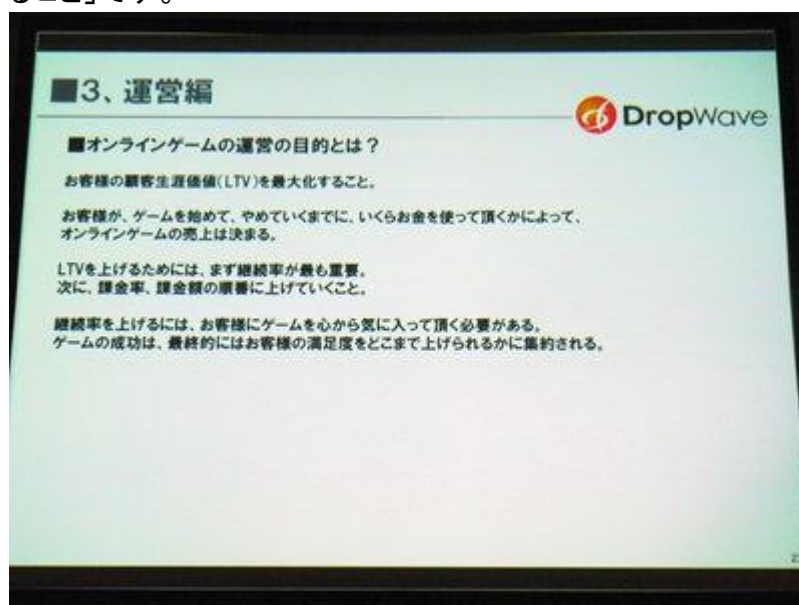
何故これが良いかというと、ゲームの中で知り合った仲間と関係を深めることで、そ

の関係を切ることに罪悪感を覚えるようになって、長く遊んでもらえるよう になります。ゲーム自体にはちょっと飽きたんだけど「今俺が辞めると彼が迷惑するよね」と思って続けてしまう、というような感情を作り出すことが非常に重 要です。結果的にLTVの最大化につながります。

次は運営です。オンラインゲームの運営の基本をお話していきます。今お話した設計を全部入れてゲームを作れば少なくとも大失敗はしないと思います。



まずオンラインゲーム運営の目的を一言で言うと「顧客生涯価値(LTV)を最大化すること」です。



LTVを上げるために、まず継続率が非常に大事です。オンラインゲームの儲かり方はよく立体グラフで描かれますが、課金率と課金額という2本のグラフがあって、この面積がその瞬間の課金額です。オンラインゲームは継続するので、さらに三次元目に継続率があります。



本当はオンラインゲームの収益は三角錐の体積なんです。課金率、課金額、継続率の体積がそのオンラインゲームの基本のポテンシャルになるので、継続率を上げていくと、体積が広がっていくので、どんどん儲かるようになっていきます。



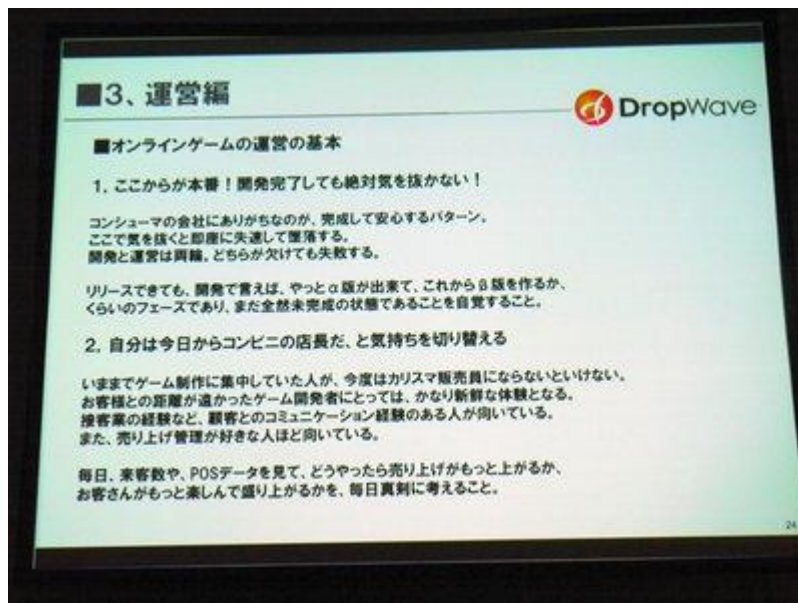
課金率、課金額を見て「今日は儲かった」と思って継続率を上げることを軽視しがちですが、実は一番大事なものです。なので、運営が始まったらまず継続率を上げてください。その次に、「継続はもうオッケーだな」と思ってから課金率、課金額に着手していきます。課金率、課金額と言っても、結局はお客様をいかに満足させられるかということに集約されます。



ここからが本番です。



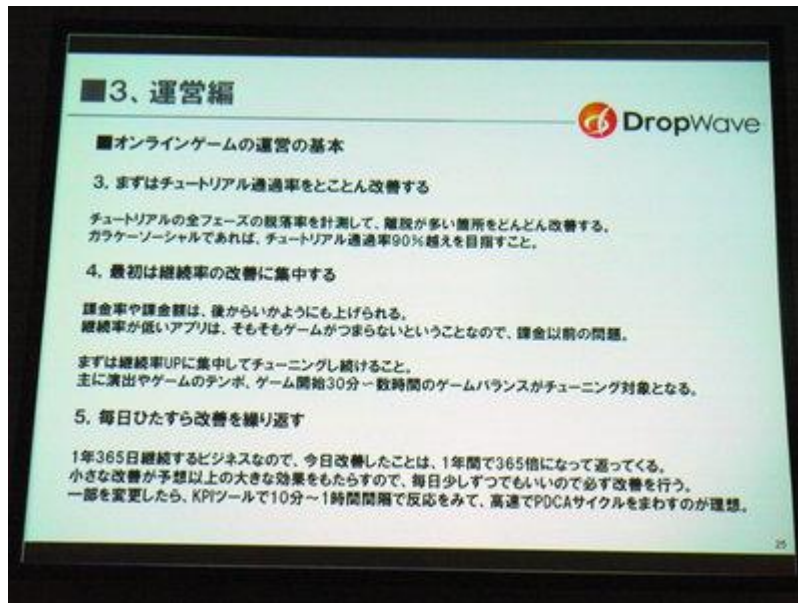
1番目が「開発完了しても絶対に気を抜かない」ことです。コンシューマゲームの会社にありがちなのは、開発完了した瞬間に気を抜くということです。ここで 気を抜くと即座に失速して墜落します。開発と運営は両輪で、どちらが欠けても失敗します。リリースできても、普通のコンシューマの開発で言うなら「α版が 出来ました」というレベルだと思ってください。「これからβ版を作らないと」という気持ちで運営を始めることが非常に大事です。まだまだ未完成であることを自覚してください。



2番目は「自分は今日からコンビニの店長だ、と気持ちを切り替える」こと。今までゲーム制作に集中していた人が、今度はカリスマ販売員にならなくてはいけません。これは結構難しいんですが、お客様との距離が遠かったゲーム開発者にとってはかなり新鮮な体験になります。接客業の経験があったり、お客様とのコミュニケーション経験のある人が向いています。また、売り上げ管理が好きな人にも向いている作業です。逆に職人肌のゲーム作りの人にはあまり向いていません。

毎日来客数やPOSデータを見て「どうやったら売り上げがもっと上がるかなあ」「こうするともっと良いかなあ」「お客さんが途中で帰っていつちゃうけど何でだろうなあ」ということをひたすら考える、ということが大事です。それは結局「お客様がこのゲームをもっと楽しめるようにするにはどうすれば良いんだろう」ということを日々考えることです。

3番目に「まずはチュートリアル通過率をとことん改善する」ことです。これはガラケーソーシャルゲームの場合ですが、先ほど言ったように翌日継続率が50%しかありません。ここで一番人が抜けるので「やったその日にいかに楽しませるか、いかにお客様を飽きさせないか」ということが非常に大事です。そこでチュートリアルの全フェーズの脱落率を計測して、離脱が多い箇所をどんどん改善していきます。そしてチュートリアル通過率の90%越えを目指しましょう。これはダウンロード系のPCゲームだともう少し上がるかもしれません。

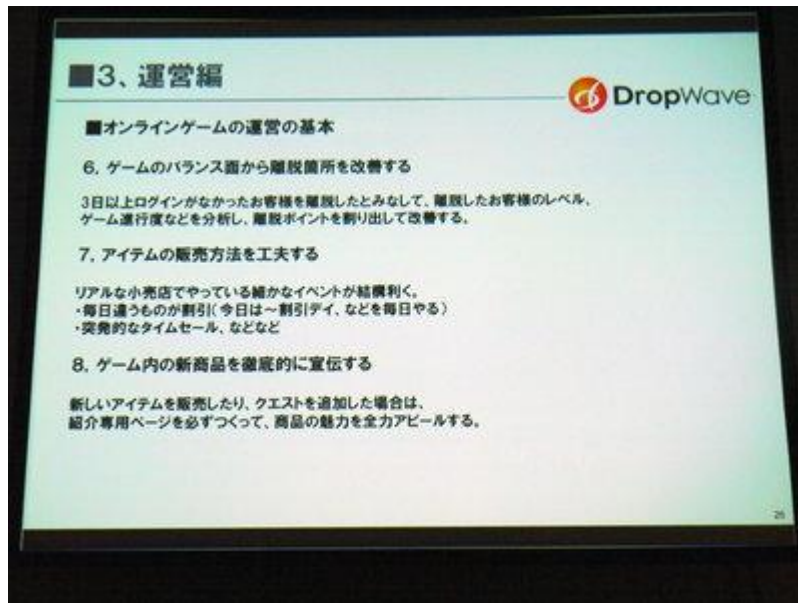


4番目に「最初は継続率の改善に集中する」。課金率や課金額は後からでも上げられるので、継続率を上げるようにします。継続率が低いのは「そもそもゲームがつまんない」であったり、「お客様がゲームを理解することを辞めちゃいました」ということなので、まず継続率を上げないとそのゲームの寿命は短いです。課金がどうこう言う前にまず継続率を上げることが大事です。「始まってから30分間にお客様がどう行動したか」を全部分析して「自分が思った通り動いているかどうか」を調べます。必ず30分間の演出を全部設計して、どうしたらその通りにお客様が動いていくかを考えましょう。

次、5番目で「毎日ひたすら改善を繰り返す」ことです。1年365日継続するビジネスなので、今日改善したことは1年間で365倍になって返ってきます。今日継続率1%上げると、365日ずっと1%上がっているの凄いです。毎日こつこつ小さい改善をすることが実はとんでもない差を生むのを理解してください。

理想を言うならば、リアルタイムKPIツールを使って、チュートリアルを変えてみます。1時間経って、1時間前と1時間後での継続率の差を見て「変えた方が上がった」と思ったら次にまた何か試していきます。1日の間に何回も変更すると非常に高速に改善ができます。これはデータ不足になるのでなかなかできませんが、できれば理想です。

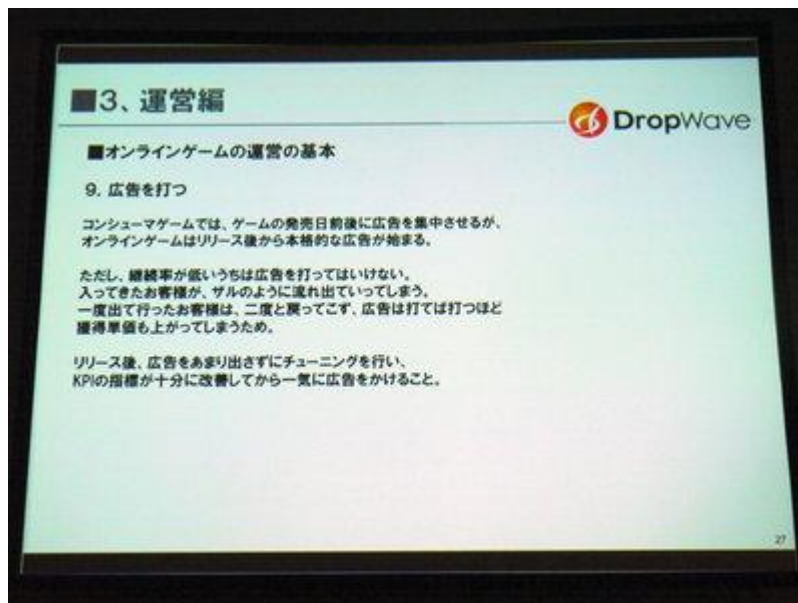
6番目に「ゲームのバランス面から離脱箇所を改善する」。これも継続率の改善です。まず3日以上ログインしなかったお客様を離脱したとみなして、そのお客様の行動のログを抽出してどこで辞めたか徹底的に分析します。レベル帯を分析すると、1、2、3、4、5と、離脱するタイミング、離脱する率が上がる箇所があります。「じゃあレベル5になにか問題があるんだ」と思って、まず自分でゲームをやってみて「レベル5って他に比べるとここだけ難しいよね」「ここボス倒せないよね」「ここからいきなりわけわかんない流れに飛んじゃうよね」のように絶対理由があるので、そこを改善して直す必要があります。これも継続率改善のための施策です。



7番目に「アイテム販売方法の工夫する」です。現実の小売店がやっている細かなイベントが結構利きます。まず「毎日違うものが割引」ですね。これを行うことで毎日ゲームをプレイする動機になります。「明日買う方が安いから明日買っておこう」というように思ってもらえます。あとは「突発的なタイムセール」を やります。これは「今この瞬間に判断してください」というものなので、お客さんは理性を失って買ってくれます。そう言うと酷い話ですが、普通に現実の小売 店でもタイムセールはバンバンやってると思います。「小売店で当たり前をやっていることを我々も当たり前にやりましょう」ということです。

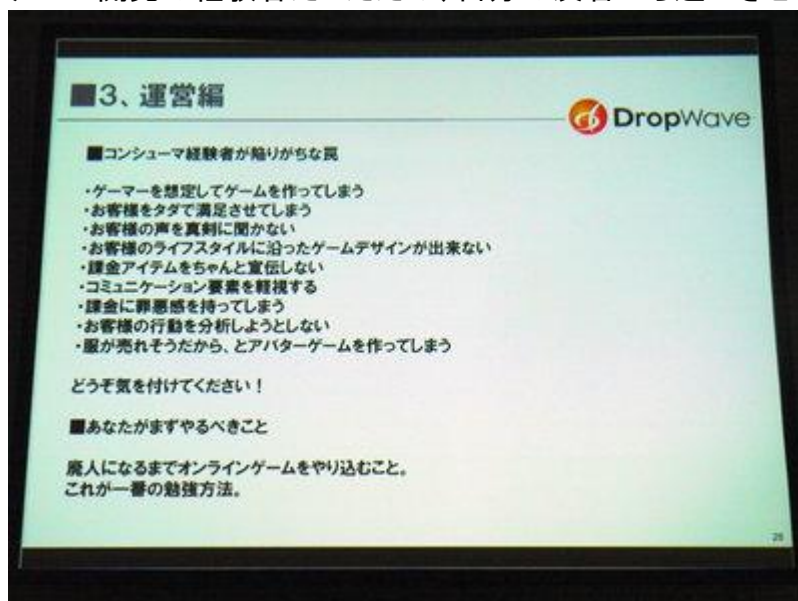
8番目は「ゲーム内の新商品を徹底的に宣伝する」ということです。新しいアイテムを販売したりクエストを追加した場合は、専用の紹介ページを必ず作って商品の魅力を全力でアピールしましょう。これまでゲーム作りばかりやってきた人は商品を宣伝する経験はないと思います。でもオンラインゲームでは自分自身が 店舗を持って新しい商品を追加したら「新商品！」とアピールして「こんなところが凄いんですよ」というチラシをちゃんと作らないといけません。スーパーが チラシ作るのと同じで、それを当然のようにやっていきましょう、ということです。

9番目が「広告を打つ」です。コンシューマゲームでは発売日の前後に広告を集中させますが、オンラインゲームはリリース後から本格的な広告が始まります。ただし、継続率が低い場合は広告を打ってはいけません。入ってきたお客様がザルのように流れていってしまいます。要は、1か月後の継続率が0.5%しかない時に1000万使っても全く回収できません。よって「1か月後の継続率が何十%を越えたら打とう」ということを決めてひたすら最初の継続率の改善をしていきます。でないと広告費がもったいないです。



また、1回入って出て行ったお客様は、もう二度と帰ってきません。一般的に広告費の顧客獲得単価は広告を打てば打つほど上がります。なぜかという、バナーを見た瞬間に入るお客様はぱっと入ってきますが、1か月後にも、最初はゆっくりで反応しなかったけれど「何かずっとやってるし面白いのかな」と思って 入るモチベーションの低いお客様がいます。なので、「このバナーは1か月100万円で、今回1万人入って獲得単価が一人100円でした」というものが、1 か月明けて「前回これで1万人入ってきたから、もう一回1万人入ってくるだろう」と思っても、ゆっくりなお客様だけで結局3000人しか入らず獲得単価 300円だった、というような話がよくあるので注意してください。

次に運営編「コンシューマ経験者が陥りがちな罠」です。まず、我々もコンシューマゲーム開発の経験者だったため、自分の反省から述べさせていただきます。



1番目に「ゲーマーを想定してゲームを作ってしまった」というところです。オンラインゲームの場合はまだ良いですが、ソーシャルゲームの場合は先ほど話した通り、

全くユーザー層が違うのでゲーマーを想定して作ってはいけません。頭で分かっているけど、自然と体が動いてゲーマー向けに作ってしまうので、要注意です。そういう場合は事務の女の子にやってもらって「つまんない」と言われたらそれが正解です。

2番目、「お客様をタダで満足させてしまう」こと。コンシューマの世界にいますと、お客様は最初にお金を払ってくれているので「あとはどれだけ満足させられるか」ということになります。それをずっと追求してきたのでサービス精神が旺盛過ぎて、あれもこれも入れようと思ってしまいます。もちろん遊ばせるのは良いのですが「ここから先は有料だよ」というところをちゃんと線引きする必要があります。タダで全部遊ばせるのではなく、ちゃんと有料のところと無料のところを分けるということです。

3番目は「お客様の声を真剣に聞かない」。コンシューマゲームの開発者にとってお客様は遠い存在なので、現場のプログラマー、デザイナー、プランナーはお客様の声を聞いたことがあまりありません。なので、お客様の声が来ても「そんなの知らないよと、俺はこれが良いと思ってるんだ」となりがちですので注意してください。逆に、運営の人は聞きすぎることもあります。



4番目、「お客様のライフスタイルに沿ったゲームデザインができない」。コンシューマゲームでは、集中して何時間もやる人用にゲームを作ってきているので「何で5分でゲームが終わるんだ、意味がわからん」と感じると思います。でも、これからのソーシャルゲームでは「お客様に負担をかけないゲームデザイン」が大切なので、お客様のライフスタイルの研究をして開発していこう、ということです。

5番目は「課金アイテムをちゃんと宣伝しない」こと。よくあることなのですが「あのアイテムどこで売ってるの?」「ここで売ってますよ」「ダメだろ、まず入った瞬間にトップにバーンとバナーが出てない」という話です。お客様の気持ちになって、このゲームを全く知らない素人がパッと見た瞬間に「こんなものを売ってるんだ」と気付かないといけません。それを意識してください。

6番目「コミュニケーション要素を軽視する」。コンシューマゲームではそもそもコミュニケーションが無かったので、継続率を上げることの重要性が理解できないんです。それで「コミュニケーション要素がなくなったら1人でも十分楽しいから良いんだ

よ」って話になる。でもそれではLTVが上がらないので、儲からないゲームになります。よって、コミュニケーション要素はしっかりと入れて「お客さん同士めっちゃなれ合ってるよ」という状況にしなければならないのを理解してもらいたと思います。

7番目です。「課金に罪悪感を持ってしまう」。オンラインゲームに月5万使ってますとか言うとか「こいつ馬鹿じゃないの」とか「オンラインゲーム会社凄いあくだいな」と皆さん思いがちです。でも冷静に考えてほしいんですが、コンシューマゲームにハマってる時、余裕で月10万くらい使ったりしています。それが何故オンラインになった途端、「オンラインゲームに10万使うと犯罪」のような雰囲気になってしまう。

そんなことはまったくなくてですね、例えば僕車凄い好きなんです、アホみたいに金使ってたんです。釣好きの友人は凄い釣り具を買ったり、旅行好きの友人は50万の旅行資金で半年間海外に行ったり、みんな月で計算していくと5万、10万は使ってるんです。要は、人間って5万10万は使えるんですよ。それに価値がある、楽しいって思ったら、5万10万使っても全然痛くも痒くもないんですよ。

なので、課金でお金を取るのは申し訳ないと思ってるのは、そもそもオンラインゲームを理解できてい。オンラインゲームに自分ではまってない人のセリフです。皆さんまず自分で5万円課金してみてください。凄い楽しいですから。5万の価値があると実感できると思います。絶対に課金に対して罪悪感を持つてはいけませんし、そうしてしまったらゲームは作れないと思ってください。

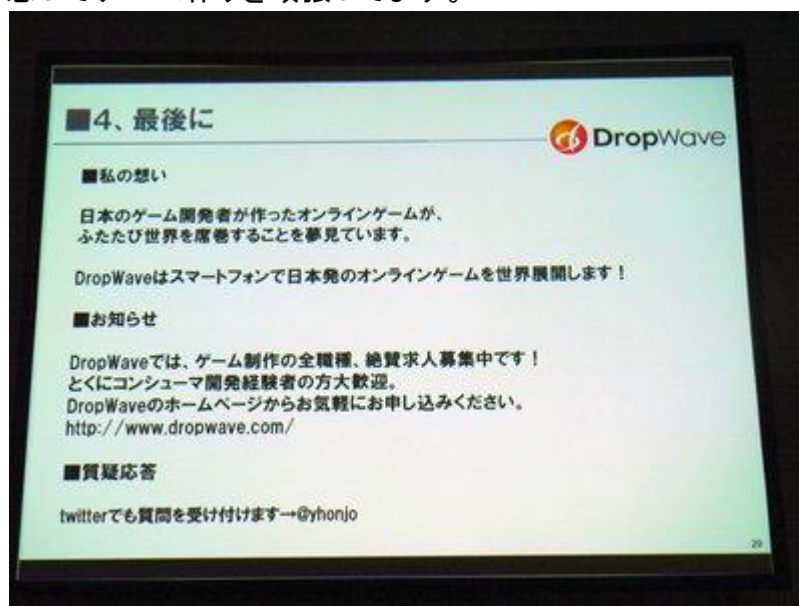


8番目は「お客様の行動を分析しようとしなさい」ことです。これはやったことがないからだと思うのですが、運営が始まると「何か継続率低いよね、何でだろうね、よく分かんないね」と言ってなんとなく適当に直してしまおう。これはダメです。さっき言った「離脱ユーザーがどこで辞めたのか」を分析することがとても大事です。これは絶対にやらないといけないのですが、コンシューマゲームの開発者はやったことがないので気づかないことが非常に多いです。

9番目、最後に「服が売れそうだからとアバターゲームを作ってしまう」。これは私の例です。これは良くないですね。どうぞ気を付けてください、というところです。

まずあなたがやるべきことは「廃人になるまでオンラインゲームをやり込むこと」です。これは書いていませんが、最低月2万円は課金してください。そうすると、課金した時の気持ち良さがわかります。それがわからないと絶対にオンラインゲーム作れません。課金したことがない人が作ったオンラインゲームは、100%クソゲーになります。もし会社にオンラインゲームを作れと言われたら、もう自腹を切って、毎月2万3万オンラインゲームに使おうと覚悟を決めてください。そうじゃないとクソゲーを作ってしまう。これが一番大切な勉強法です。

一応、以上ですね。最後に私の想いを少し、述べさせていただきます。19歳の頃にディアブロとウルティマオンラインに出会い、オンラインゲームこそが究極のゲームじゃないかなと思って10年間仕事をしてきました。コンシューマゲームの世界では日本のゲームが世界を席巻しましたが、次はスマートフォンで日本のオンラインゲームが世界を席巻するんじゃないかと思っております。そんな夢を実現したいと思ってゲーム作りを頑張ってます。



「DropWaveはスマートフォンで日本発のオンラインゲームを世界展開します」というところが想いです。この想いに賛同してくれる方、全職種絶賛求人 募集中です。会場の皆さんお誘いあわせの上、プログラマーとか今凄く欲しいので、是非皆さんでオンラインゲームを作りましょう。特にコンシューマ経験のある方を募集しております。

今までソーシャルゲームをやってたのでコンシューマ経験の方は慣れなかったんですが、スマートフォンが出てきてこの2つは近づいてます。うちはソーシャルゲームの経験者はいない、オンラインに必要なことは教えるのでコンシューマ経験のある方はぜひうちに来て下さい、と思っています。



最後に、質疑応答させていただきたいと思っておりましたが、時間がないので一人だけ、宜しいでしょうか。どなたかいらっしゃいませんか。

質問者1:

アバターのゲームを否定しておられましたが、アメーバピグなどを見ると、成功しているのではないかと思います。その辺りについて何か指摘があればお聞かせください。

本城:

アメーバピグはそもそもゲームではないんです。あれはコミュニティサイトなんです。アバターゲームは人に見られる快感を追求するものです。人に見せびらかして、それで「あ、良いね」と言ってもらうことが凄く重要です。そういう意味で、ブログやリアルタイムなチャットの次のものとして回ってきたのだと思いますが、課金構成としては非常にまずいと思って見えています。もっとゲームを大きくして、ゲームの中で課金することが有利なシチュエーションを作る方が全然儲かります。



ただし、あそこはゲームじゃないので。あそこに集まる人はゲームをしたいと思ってきているわけではないので、あのサイトに置いては服を売るっていうのはありなんです。コミュニティサイトを作りたいのであればアバターは良いと思いますが、我々コンシューマゲームの開発者であればゲームの中身、面白さで勝負したいと思います。

では、以上です。

