

PSP '19,800엔' 실현의 뒷배경

10월 27일, 세금별도로 2만엔에 끊은 '충격적'이라는 말이 어울리는 가격으로 발표된 플레이스테이션 포터블(PSP). 일부에서는 '39,000엔 정도?', '아냐, 염가로 설정해도 29,800엔', '전략적인 가격이라도 24,800엔이 한계가 아닐까' 라고 평가된 PSP였지만 그런 예상을 뒤엎고 저가격을 실현하였다.

전부터 "하드웨어에서 손해를 보고 소프트웨어에서 이익을 얻는 비즈니스 모델은 존재하지 않는다." 라고 공언을 하였던 소니 컴퓨터엔터테인먼트 사장 겸 CEO 구타라기 켄씨. 이 가격은 어떻게 실현된 것일까?

27일에 행해진 일련의 발표에 관하여, 구타라기 씨가 기자회견을 통해 그 '요술의 비책'을 공개하였다.

자사부품화 비율 50%을 실현한 저가격

도쿄 게임쇼를 대비하던 9월하순에 열린 'Playstation Business Meeting' 에서는 PS3에서의 BD(Blu-ray Disc)채용이나 새로운 PS2를 말한 뉴스가 주요를 이루었고, 연말의 주역이 될 PSP에 대해서는 가격발표는 하지 않았다.

게다가 "도쿄 게임쇼에서 내방객의 반응이나 요구를 듣고서 게임 판매상이나 유통사와 서로 상의하면서 정하고 싶다.", "게임기가 1만엔 대이던 시절, 고부가가치의 PS나 세가세턴은 4만엔 가까이 되어도 팔렸다" 라고 미묘하게 말을 돌리고만 있었기 때문에 약간 높은 가격에서 시작하는 것은 아닐까하는 예상이 나온 것이다.

그러나, 이 예상은 완전히 역방향의 오해였던 모양이다. 혹은 도쿄 게임쇼에서의 반응이나 게임판매상,유통사의 상의 중에 충분한 수를 팔 수 있다는 확신을 가지게 된 것이 이 가격으로 이어진 것일지도 모른다.

"PS1 때도, PS2 때도, 가격을 정한것은 제일 마지막, 아슬아슬한 단계였다. 이번에도 정하게 된 것은 제일 마지막. 가격에 관한 것은 사내에서도 극비. 신조차도 모를 이야기 였다. 그 결과 SCE본사에서조차 놀라는 목소리가 나왔다" 라는 구타라기 씨. 결론적으로는 고부가가치의 노선을 보이면서 이번의 가격을 보여준 것으로, 적당한 가격감을 가속시킨 것이 되었다.

구타라기씨 자신도 "처음부터 가격을 'Sweet spot'으로 가고 싶었다."라고 말할 정도로 19,800엔이라는 숫자는 팔릴 수 있는 숫자일 것이다. 파트너 들은 그렇게 싸다면 본체와의 동시발매 소프트웨어를 준비했으면 좋았을 것이라고 후회하고 있다고 한다.

하긴 전략적인 이유만으로는 저가격화가 가능할 수가 없다. 비즈니스에 있어서 성립하지 않는 '하드웨어의 덤핑'만으로는 플랫폼이 구성되지 않는다.

구타라기 씨는 저가격화 실현의 주된 이유에 대하여 '부품의 자사생산화비율을 50%까지 끌어올린 것 때문'이라고 말한다.

초창기 PS의 경우, 반도체의 개발을 LSI로직과 공동으로 하는 등, 외부로부터 조달한 부품이 많았다. 특히 최신기술을 도입한 제품투입초기의 단계에서는 코스트 면에서 어려워지는 반도체 조달을 자사에서 공급해 줄 수 있게 된 점이 크다.

"90나노미터의 자사 Fab에 관해서는 각방면에서 '무리다'라고 지적을 받았다. 하지만 이번의 가격 결정은 외부조달에서 전망할 수 있는 것은 아니다. 액정PS2와 PSP, 거기에 소니

그룹에서 필요한 몇 개인가의 칩을 합치면, 90나노미터의 자사 Fab은 모두 차버린다. 반도체에의 투자는 소니로서가 아니라 SCE로서 시작한 것이지만, 자사에서 필요한 반도체를 사내조달한 것이기 때문에, 그 때의 투자가 없었으면 이번의 저가격화도 없었다”

그렇다고 해도, 초기 출하분에서 흑자라는 것도 없다. 구타라기 씨는 이것까지, '하드웨어에서 이익은 나오지만, 게임기의 긴 라이프 사이클 속에서 이익을 창출하는 구조'라고 말하고 있다. 처음에는 손해를 입어도 같은 사양의 하드웨어를 계속 만들다 보면, 코스트 다운에 의해 이익이 증가하여 라이프 타임 사이클 토탈에서 흑자수지가 된다. 그러면 PSP는 몇년 정도를 바라보고 흑자로 전환하려는 계획인 것인가?

“PS1이나 PS2는 (5년이상의)긴 시간축 속에서 이익을 낸 모델이었다. 그러나 휴대용기기에는 그것이 통용하지 않는다. PSP라는 플랫폼을 지켜가면서도, 무엇인가의 원인으로 가격은 오를지도 모른다. 점점 내리는 것이 아니라, 처음부터 sweet spot을 노린것이다.”

구타라기 씨는 동시에 보급 속도를 높여, 만들면 만들수록 경영환경이 좋아지는 상승곡선을 만들고 싶다고 말하였다. 많이 만들면 외부조달부품도 싸지고, 자사에서 만든 반도체의 코스트도 싸지게 된다. 동시에 대응 소프트웨어도 증가해, 결과적으로 게임기로서의 부가가치도 상승해 간다.

“그리 오래지 않아 플러스가 될거라 생각한다. 일본에서의 초기출하는 20만대, 연내에는 50만대의 출하를 전망하고 있다. 연간의 생산능력은 300만대로 내년 봄부터의 해외판매도 생각하면 내년은 일본,북미,유럽에서 100만대 썩을 나누는 형태가 된다. (이것을 달성하면) 상승곡선에 올라 이익을 낸다.”

액정은 샤프ASV. 고화질액정을 위해 제공되는 영상 콘텐츠는?

덧붙이자면 외부조달의 파츠는 메모리, 액정패널, 외장부품 등이지만 액정패널의 조달처는 자사계열이 아닌 샤프라고 말한다. 다른 회사에서의 조달은 현시점에서는 생각하고 있지 않다.

게다가 시야각이 제한된 TN형이 아닌 ASV패널을 이용하고 있어서 품질이 높은 것도 납득이 간다. 실은 PSP의 첫무대가 되었던 E3 2004의 시점에서는 시야각은 도쿄 게임쇼 등에서도 전시되었던 양산형 보다도 시야각이 좁았었다.

당시 쿠다라기 씨를 포함한 관계자는 모두가 '액정의 품질은 상승한다.'라고 말하였으나, 당시 사용된 액정패널은 TN형. ASV패널로의 변형은 당시 이미 정해져 있었지만 실제로 시작기의 패널이 장착된 것은 E3 직후 정도인것 같다.

또한, 한때는 액정패널의 조달난으로 발매가 늦어질 것이라는 억측도 흘렀으나, '출하대수를 제한시킨 요소는 반도체. 전용칩의 제품 비율과 생산능력이 주요하다. 액정패널의 조달로 출하가 늦은 것은 아니다'라고 부정했다.

PSP에서 가격, 액정패널과 함께 주목받고 있는 것은 PSP가 사용한 UMD를 이용한 영상 콘텐츠 유통의 가능성도 있다. PSP에는 H.264재생 디코더의 회로가 내장되어, SD품질도 재생이 가능. SD품질이라고 해도 PSP액정패널 해상도 보다도 높은 해상도다.

"우리들은 UMD를 SD콘텐츠의 유통용 미디어로 하여 보급시키고 싶다고 생각하고 있다. 그래서 PSP의 액정보다도 해상도가 높은 SD포맷을 채택했다. 그러나 영상/음악 콘텐츠용 포맷은 호환성이 중요하여 이것을 처음에 확실히 정해두지 않으면 안된다."

"거기에, 자사가 선행한 영상이나 음악 콘텐츠를 제공하는 것이 아닌, 업계단체를 조직하여 표준의 어플리케이션 포맷을 정의하고 거기에 기초하여 영상,음악의 유통에 UMD를 제안하고 싶다. UMD용의 어플리케이션 포맷에 관해서는 벌써 움직이고 있고 자세한 사항은 말할 수 없으나, PSP만을 위한 포맷은 아니다."

가격은 대담한 설정이지만, 게임 이외의 어플리케이션에 관해서는 생각한 것보다도 신중한 자세다. 하긴, 그대로 독자적으로 어플리케이션 포맷을 정한다해도 PSP만의 로컬 포맷이 될 가능성이 높다.

쿠다라기 씨 자신은 "PSP는 처음부터 마지막까지 쪽 게임기로서 이어진다. UMD를 이용한 영상,음악 유통은 어디까지나 게임 업계측으로부터의 제안으로 새로운 영상,음악을 즐길 수 있게 되는 것을 어필하고 싶었다. 단, 단순한 영상,음악의 콘텐츠 판매가 아닌, 게임기의 인터랙티브성을 접합한 소프트웨어로 시리즈화 시키는 것이 결정되어 있다."라고 말해두어, 단순한 영상,음악 콘텐츠의 시작은 완만하게 진행하는 편이 계책이라고 생각하는 듯 하다.

출처 : <http://pc.watch.impress.co.jp/docs/2004/1028/mobile266.htm>, 2004년 10월 28일

번역 및 정리 : 윤호진 / 게임산업저널 일본통신원