

# 任天堂とソニーの経営戦略

2018-12-19 3FG5389 ゆき

## 目次

### まえがき

### 1. 企業の概要

#### 1.1 任天堂

#### 1.2 ソニー

### 2. 経営戦略

#### 2.1 任天堂

#### 2.2 ソニー

### 3. 成功要因

#### 3.1 任天堂

#### 3.2 ソニー

### 4. 結論

### 5. 今後の展望

### 参考文献

まえがき

家庭用ゲーム機は進化し、近年はソーシャルゲームだけで満足する消費者が出てきたので2017時点で国内のゲーム人口のうちアプリユーザの割合が多く占めている[付録1]。しかし、2018年2月、「日本eスポーツ連合（JeSU）」の発足とプロライセンスの発行開始を皮切りに、eスポーツに関する報道やeスポーツ関連番組の放送開始によりゲーム市場の需要が高まりつつある[1][付録2]。

この論文は、家庭用ゲーム機を開発・販売をされていてかつ日本で特に知名度が高い任天堂とソニー・インタラクティブエンタテインメント(SIE)の企業戦略や成功要因を踏まえ、違いを比較しながら、結論や今後の展望を述べたものである。

この論文では、ソニー・インタラクティブエンタテインメント(SIE)を”ソニー”と略して記す。

1. では、企業概要について述べる。
2. では、経営戦略について述べる。
3. では、成功要因について述べる。
4. では、結論について述べる。
5. では、今後の展望について述べる。

結論として、任天堂は顧客のニーズの先取りした製品、ソニーは質の高いサービスや製品を提供することによって、企業は成長した。

## 1. 企業概要

### 1.1 任天堂

任天堂株式会社

代表取締役社長 古川俊太郎

設立 1947年11月20日（創業 1889年9月23日）

資本金 10,065,400,000円

任天堂は、創業時は主に花札やトランプの製造をしていた。現在は、主にゲーム機やコンピュータゲームの開発・製造・販売を行っている[2]。TOPIX Core30の構成銘柄の1つである[3]。

1947年、京都市東山区今熊野東河原町に株市会社丸福を設立。

1951年、任天堂骨牌株式会社に社名変更する。

1952年、京都市内に分散していた製造所を、京都市東山区福稲植高松町にまとめ、工場を設置。

1961年、東京都千代田区に東京支店を設置。

1963年、任天堂株式会社(現商号)に社名変更。

1970年、大阪証券取引所市場第二部および京都証券取引所に株式上場。

1980年、アメリカ、ニューヨーク州に現地法人Nintendo of America Inc.を設立。

1982年、アメリカ、ワシントン州に新たに現地法人 Nintendo of America Inc.を設立し、既存のニューヨーク州法人を吸収合併する。

1983年、東京証券取引所市場第一部に株式を上場。

1990年、ドイツに現地法人Nintendo of Europe GmbH を設立する。

2000年、本社を京都市南区上鳥羽鋒鉾立町11番地1(現在地)に移転。

2017年、東京都台東区に任天堂販売株式会社を設立する[4]。

## 1.2 ソニー

株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント

代表取締役社長 小寺 剛

設立 2010年4月1日(会社分割), 2016年4月1日(会社統合) (創業 1993年11月16日)

資本金 110,000,000円

ソニーは、「プレイステーション」に関するハードウェア、ソフトウェア、コンテンツ、ネットワークサービスの企画、開発、販売を行っている[5]。

1993年、ソニー株式会社とソニー・ミュージックエンタテインメントが合弁で株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントを設立する。

1994年、Sony Computer Entertainment Inc. の一部門として、Sony Computer Entertainment America を新設する。

1995年、Sony Electronic Publishing Ltd. の一部門として、Sony Computer Entertainment Europe を新設する。

1997年、香港における「プレイステーション」事業の拠点として、Sony Computer Entertainment Hong Kong Ltd. を設立する。

2001年、Sony Computer Entertainment Korea Inc. を設立する。

2005年、日米欧のソフトウェア制作部門を統合するソニー・コンピュータエンタテインメント ワールドワイド・スタジオを新設する。

2010年、会社分割により、株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントを新たに設立する。

2016年、株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントとソニー・ネットワークエンタテインメントインターナショナルが有するすべてのハードウェア、ソフトウェア、コンテンツ、ネットワークサービスの各事業組織のオペレーションを統合した新会社、ソニー・インタラクティブエンタテインメント LLC (SIE) を設立する[6]。

## 2. 経営戦略

### 2.1 任天堂

任天堂の基本戦略は、「人々を笑顔にする娯楽をつくる会社」であり続け、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」つまり、任天堂がつくるキャラクターやゲームの世界観を多くの方が触れることによって、自社の企業価値を向上させていくことである[7]。

また、経営の基本方針として、任天堂グループはホームエンターテインメントの分野で、健全な企業経営を維持しつつ新しい娯楽の創造を目指している。事業の展開においては、世界のユーザーへ、かつて経験したことのない楽しさ、面白さを持った娯楽を提供することを最も重視している。会社の利益配分に関する基本方針としては、会社の成長に必要な研究開発や設備投資等を内部留保資金でまかなうことを原則とし、将来の経営環境への対応や厳しい競争に勝ち抜くため、財務面での健全性を維持しつつ、株主への直接的な利益還元については、各期の利益水準を熟考した配当により実施することを基本方針としている。具体的な配当の算出については、連結営業利益の33%を配当金総額の基準とし、期末時点で保有する自己株式数を差し引いた発行済株式数で除した金額の10円未満を切り上げた金額か、もしくは連結配当性向50%を基準として10円未満を切り上げた金額の、いずれか高い方を、1株当たり年間配当金として決定する。また、第2四半期末（中間）の配当については、第2四半期累計期間の連結営業利益の33%を第2四半期末の配当金総額の基準とし、この時点で保有する自己株式数を差し引いた発行済株式数で除した金額の10円未満を切り上げた金額を第2四半期末の配当金とすることになっている。なお、内部留保した資金は、斬新で魅力ある製品を継続して提供するための必要資金として、また、新技

術の研究や新企画の製品開発、生産体制の拡充及び原材料の確保、広告宣伝を含めた販売力の強化のほか、必要に応じた自己株式の買入れ等にも、有効に活用している。

目標とする経営指標として、ホームエンターテインメントの業界は、常に新しい楽しさと面白さを持った商品を提供することを求められており、任天堂グループはそれを追求することで、継続性のある健全な成長と利益の増加による企業価値の向上を目指している。また、取扱製品は娯楽品であり、その特性から製品開発に不確定要素が多く、さらには競争の激しい業界であることから、柔軟な経営判断を行えるように特定の経営指標を目標として定めていない[19]。また、1983年に「ファミリーコンピュータ」を発売して以降、「独創」の精神をもってハード・ソフト一体型の娯楽製品を世界に向けて創り続けています[6]。自社でゲームを開発・販売しているイメージが強いが、2018年4月27日、サイバーエージェント傘下のCygamesの発行済み株式数の約5%を取得し、スマートデバイス向けゲーム事業での業務提携を行うなど他社と提携して挑戦している[2]。また、親子一緒に楽しく遊べるような商品・サービスを提供するように心がけている。詳しい事例は、3. 成功要因の任天堂で紹介する。

## 2.2 ソニー

ソニーの基本戦略は、プレイステーションブランドの確立と、ゲーム&ネットワークサービス事業の基盤を一層強固にし、プレイステーションプラットフォーム上で提供するエンターテインメントの価値をさらに高めることである。また、ソニーの社員と共に、ビジネスパートナーとの連携を一層強化し、ソニーグループの関係部門とも協力し、顧客に今まで以上に楽しめるプレイステーションならではのインタラクティブエンターテインメント体



験を提供することを基本指針にしている[9]。また、ソニーグループの2018～2020年度中期経営方針として、”より「人に近づく」ことで感動を生み出し、持続的な社会価値と高収益の創出を目指す”という目標を掲げている。ゲーム&ネットワークサービス事業は、”「プレイステーション 4」を中心に、ユーザーとクリエイター双方とつながるゲーム&ネットワークサービスの経営戦略として、年間の売上が1兆円を超え、月間アクティブユーザー数が8,000万を突破し、世界有数のネットワークサービスとなった「プレイステーション ネットワーク」(PSN)を一層成長させる。具体的には、サブスクリプションサービスである「プレイステーション プラス」の会員数を更に拡大することや、「プレイステーション ヴィーアール」やクラウドゲームサービスの「プレイステーション ナウ」、映像の「プレイステーション ヴュー」や「プレイステーション ビデオ」、音楽の「プレイステーション ミュージック」など、商品やさまざまなサービスをお客様にご利用いただくことで、PSNへの訪問頻度と利用時間、すなわちユーザーエンゲージメントを高めていくことに取り組んでいく。また、コンテンツ IP については、1st Party における IP の創出と活用、アドオンコンテンツ等の領域における成長機会を捉え、一層強化していく。”

を取り組む予定にしている[21]。また、利益構造の変化を通じた業績変動を安定させるために、”①ライフサイクルに伴う今後の利益変動幅を過去実績よりも大幅に縮小させて、利益構造を安定化させていくことを目指す。②1兆円規模に成長したネットワーク事業の構造を最大限に活かして、今後も安定的にキャッシュフローを創出していく。”ことを目標にしている[23][付録3]。

### 3. 成功要因

#### 3.1 任天堂

任天堂のハードウェアの特徴は、その時代ごとの先端技術を取り入れる努力をしつつ、なるべく低価格で販売できる工夫をしてきたことである[7]。

任天堂には現在までに受け継がれている考え方がある。

1つ目は、「ユーザーはハードが欲しいのではなく、ゲームソフトで遊びたいからハード買う」というソフト重視の考え方である。2つ目は、高コストの最新技術を追求めせず、既存技術を組み合わせて低コストの商品を開発する現実主義。3つ目は、自社の利益だけを追求せず、市場そのものを伸ばし、守ろうとする第局観である[7]。

『ファミリーコンピュータ』から『Nintendo Switch』に至るまで、つねに競争者のいない新たな市場（ブルー・オーシャン）を開拓している点です。新しいハードウェアを発売する度に目の付け所が新しいハードウェアを発売します。そこから、ブルーオーシャン戦略・差別化戦略が当てはまると言える。

余談だが、2017年12月22日に『コロプラ』のアプリ『白猫プロジェクト』が、任天堂の保有する特許権を侵害しているとして、損害賠償とアプリ提供の差止を請求する訴訟を提起したが、2018年7月13日にNintendo Switch版白猫プロジェクトを2020年に発売予定すると発表。翌日14日の日経新聞でゲームソフト販売と訴訟は別だと報じていることから、相手が特許権侵害をしている企業であっても、ゲーム市場を伸ばすためにソフト販売は許可している所を見る限り、3つ目の考え方は受け継がれていると取れる[13][14]。

また、任天堂はサービスや商品のデザインを人に寄り添ったものとなるように工夫している。『Nintendo Switch』の事例を紹介する。Switchには、より便利に使うためのスマートデバイスアプリ『Nintendo みまもり Switch』というものがある。このアプリの意図は『Nintendo Switch』は、親が子供に「安心」して渡すことができるゲーム機であると分かってもらうために作られたもので、ネットワーク経由でNintendo Switchのプレイ時間や、機能の制限、Nintendo Switchで子供が遊んだプレイ記録をスマートフォンで閲覧できる。スマートフォンからの制限、監視機能は、保護者の方の悩みは解決できても、子供の娯楽体験を下げたしまい、親子関係に亀裂が入ってしまう。そうならないようにUI/UXデザイナーの方は次のことに気を付けたという。親子の会話のきっかけを生み出すUIとなるように、①一瞬で把握できるように遊んだ時間を確認できる画面は、遊んだゲームのアイコンを先に出し、親子間では曜日で会話が多いので、会話しやすくするために、曜日を選んで表示した。②「良い・悪い」を押し付けないように、アプリの機械的な評価は、親子間の会話の誤解やノイズになるので削除して、会話に必要な「何を遊んでいたか」が情報として入ってくるように心がけている。③アラームと中断モードがあり、中断モードは約束を破ったお子さんに対して、保護者の方がいきなり中断するのではなく、子供のことを想像して「一度話してみる」というきっかけを生み出すために作った。この3つの気を付けたことから分かるように、ただ楽しんでもらうだけでなく、ゲームで親子関係がギクシャクせずに『安心』でいられる商品・サービスを任天堂は提供していた[22]。

### 3.2 ソニー

ソニーのゲーム機設計の特徴は、性能と先端技術へのこだわりである[7]。任天堂が先

見の目をもって新しい市場を開拓するのが大きな武器とするなら、ソニーは先端技術を取り入れかつ質の高いものを提供するの大きな武器である。PlayStationシリーズの画質や音質、PSPのワンセグなど任天堂とはまた違ったサービスを提供しているのも大きな特徴である[7]。また、ソニーグループの親会社であるソニー株式会社は、1960年に米国に現地法人を置いている[16]。家庭用ゲーム機の参入は任天堂よりも遅かったが、海外展開においては、1980年に拠点を置いた任天堂よりも有利であった[7]。これは、製品開発戦略・差別化戦略と言える。2017年は、ユーザーベースの拡大、ゲームラインナップの充実、PlayStation Plusの成長によってゲーム&ネットワークサービス部門は良かった。2016年の実績と比べて実績が良かったのは、①ハードウェアのコストダウン等を通じた利益率改善による増益 ②ネットワーク含めたゲームソフトウェアの数量増、及びアドオンコンテンツの売上増による増益 ③PS Plusの会員数増加を中心としたネットワークサービスの売上増による増益④ネットワーク事業拡大に伴う経費、並びに研究開発活動によるSGA増加などによる減益⑤為替の影響による増益が理由と考えられる[23]。余談だが、意図したものなのか、ソニーのゲーム機「PlayStation」で遊べるソフトはたくさんあり、ゲーム機を持っていない顧客はソフトと一緒にゲーム機を購入するので、ソニーも恐らくソフト重視の考え方はあると思われる。

#### 4. 結論

任天堂はニーズの先取りをしていた。特にターゲットは子供から大人までと幅広く、誰が遊んでもわかりやすいように顧客視線で商品・サービスのデザイン・システムの開発をしていた。また、現状ある技術で商品を開発し、最新技術も多少入れながらも、できるだけ多くの消費者に手が届くように価格設定が行われていた。また、ゲーム市場を少しでも盛り上げる(ソフトと一緒にゲーム機も買ってもらえるように)、人気タイトルのソフトを自社のゲーム機で遊べるようにした。

ソニーは他社には負けない画質や音質、ネットサービスに力を入れていた。また、海外ゲームも積極的に遊べるようにし、どのニーズにも合う多くのソフトが自社製品で遊べるようにしていた。

## 5. 今後の展望

任天堂は今後も基本戦略は大きく変えずに、Nintendo Switch ビジネスの勢いを安定して維持させることを目標としている[9][10]。ただ、米運用大手キャピタル・リサーチ・アンド・マネージメントが任天堂株を買い増したことが12月13日、明らかになった。関東財務局に提出した大量保有報告書によれば、共同保有分を含め6日付で11.77%と、前回の10.76%から上昇している[15]。会社支配の可能性が高まる20パーセントでは現段階では達していないが、10%以上の株保有が今後どのような影響を及ぼすか気になるところである。

ソニーは海外タイトルのソフトの認知度が上がり、売れ行きも好調なので、今後も力を入れるようだ[11]。また、VRというものが将来的にはもっと身近に、誰でも簡単に楽しめるものになるようにという開発者の思いを形にした”PlayStation VR”[12]。ユーザーが時間が経つに連れてより深いゲーム体験をVRでも求めるようになるというのを想定して、それに応えられる本格的なゲームを「PS VR」に出していこうと考えてリリースするようだ[11]。2018年度以降の事業戦略として、①エクスクルシブタイトルの充実と展開、②インストールベースとアクティブユーザのレバレッジ、③リカーリング収益のさらなる成長と進化を挙げている[23]。

また、任天堂、ソニーどちらにも言えることだが、近年当時遊んでいた顧客をターゲットに、任天堂は2017年10月5日にニンテンドークラシックミニスーパーファミコン、2018年6月28日にニンテンドークラシックミニファミリーコンピュータを発売した[17]。ソニーは、2018年12月3日にプレイステーション クラシックを発売した[19]。

## 謝辞

卒業論文の作成にあたり、丁寧な指導、助言をしてくださった西村教授、また、読みながら議論をし、指摘や助言をしてくれたゼミ生に心から感謝申し上げます。

## 参考文献

[1] ファミ通 Gz ブレインが日本国内の esports 市場動向を発表 2018 年の市場規模は 48.3 億円と推定、前年比 13 倍の急成長, 参照日 2018-12-18,

<https://www.famitsu.com/news/201812/11169046.html>

[2] 任天堂会社情報, 参照日 2018-12-18

<https://www.nintendo.co.jp/corporate/index.html>

[3] TOPIX ニューインデックスシリーズ/東証規模別株価指数,

参照日 2018-12-18, [https://www.jpx.co.jp/news/1044/nlsgeu000003171a-att/mei\\_12\\_size.pdf](https://www.jpx.co.jp/news/1044/nlsgeu000003171a-att/mei_12_size.pdf)

[4] 任天堂第 78 期有価証券報告書, 参照日 2018-12-18,

[https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2018/security\\_q1803.pdf](https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2018/security_q1803.pdf)

[5] ソニー会社概要, 参照日 2018-12-18,

<https://www.sie.com/corporate.html>

[6] ソニー沿革, 参照日 2018-12-18,

<https://www.sie.com/corporate/history.html>

[7] 任天堂 社長メッセージ, 参照日 2018-12-18

<https://www.nintendo.co.jp/ir/management/message.html>

[8] 日経BP 社ゲーム産業取材班, 日本ゲーム産業史 ゲームソフトの巨人たち,  
日経BP 社, 2016. 12. 20

[9] ソニー・インタラクティブエンタテインメントの新経営体制について,

参照日 2018-12-18, <https://www.sie.com/corporate/release/2017/171003.html>

[10] 任天堂 2019 年 3 月期 第 2 四半期決算発表 プレゼンテーション資料,

参照日 2018-12-18, [https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2018/181031\\_2.pdf](https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2018/181031_2.pdf)

[11] 任天堂 2019 年 3 月期 第 2 四半期決算発表 質疑応答,

参照日 2018-12-18, <https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2018/181101.pdf>

[12] SIE ワールドワイド・スタジオ プレジデント吉田修平氏インタビュー , 参照日

2018-12-18, <https://game.watch.impress.co.jp/docs/interview/1144527.html>

[13] ソニー 新次元のエンタテインメントを切り拓く挑戦 PlayStation®VR, 参照日 2018-

12-18, [https://www.sony.co.jp/brand/stories/ja/our/products\\_services/psvr/](https://www.sony.co.jp/brand/stories/ja/our/products_services/psvr/)

[14] 任天堂、コロプラを提訴、スマホゲーム「白猫」、特許権巡り。 , 日本経済新聞 (朝刊) , 2018/01/11 , 16 ページ

[15] コロプラがスイッチ版、「白猫プロジェクト」。 , 日本経済新聞 (夕刊) ,

2018/07/14 , 3 ページ

[16] 米キャピタル、任天堂株を買い増し 保有比率 11%超に, 日経速報ニュース,

2018/12/13



[17]SONY 企業情報, 参照日 2018-12-18

<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/CorporateInfo/History/SonyHistory/1-10.html>

[18] 任天堂ニンテンドークラシックミニシリーズ, 参照日 2018-12-18

<https://www.nintendo.co.jp/hardware/classicmini/index.html>

[19]PlayStation Classic, 参照日 2018-12-18,

<https://www.jp.playstation.com/psclassic/>

[20] 任天堂の経営方針, 参照日 2018-12-18,

<https://www.nintendo.co.jp/ir/management/policy.html>

[21] ソニー株式会社 2018~2020 年度中期経営方針, 参照日 2018-12-18

[https://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201805/18-048/index.html?\\_ga=2.84861087.700025148.1545141807-1370417369.1545141807](https://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201805/18-048/index.html?_ga=2.84861087.700025148.1545141807-1370417369.1545141807)

[22] 任天堂のUI/UX デザイナーが語るデザイン思想。UI Crunch #13 娯楽のUI 【書き起こし前編】, 参照日 2018-12-18

<https://goodpatch.com/blog/uicrunch-13/#i-11>

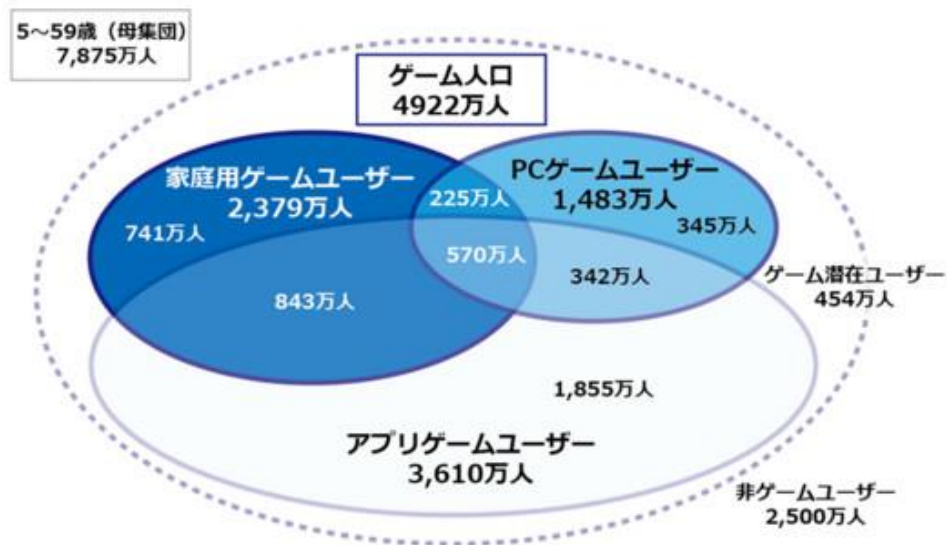
[23] 2018 年 5 月 22 日 Sony IR Day 2018 プレゼンテーション資料 ゲーム&ネットワークサービス分野, 参照日 2018-12-19,

[https://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/presen/irday/2018/GNS\\_J.pdf](https://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/library/presen/irday/2018/GNS_J.pdf)

付録

[1]

【2017年国内 メインゲーム環境別 ゲームユーザー分布図】

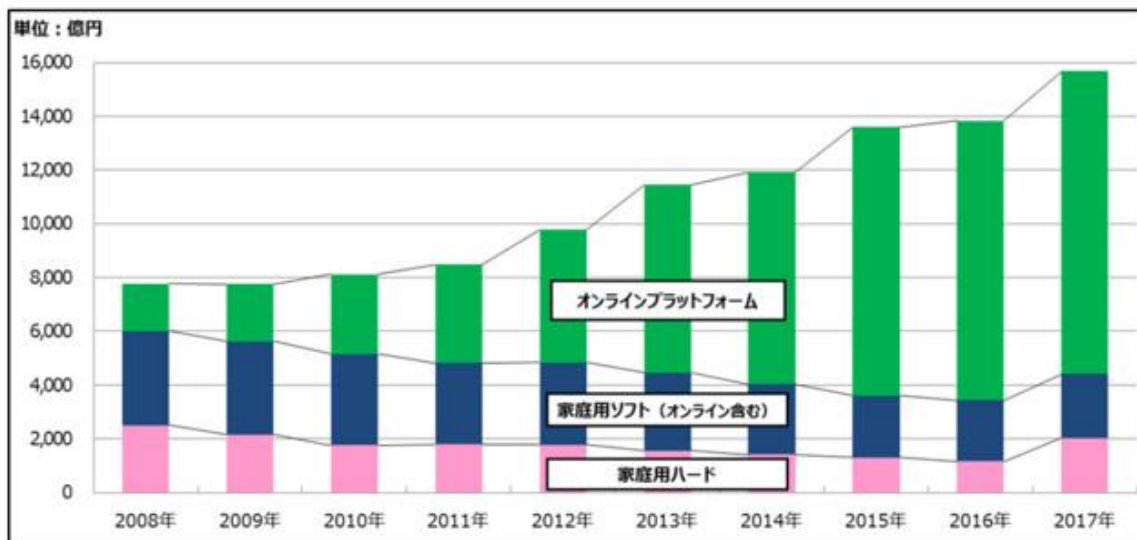


ファミ通.com

出典:ファミ通ゲーム白書2018

[2]

【国内 家庭用 / オンラインプラットフォーム ゲーム市場規模推移】



出典:ファミ通ゲーム白書2018

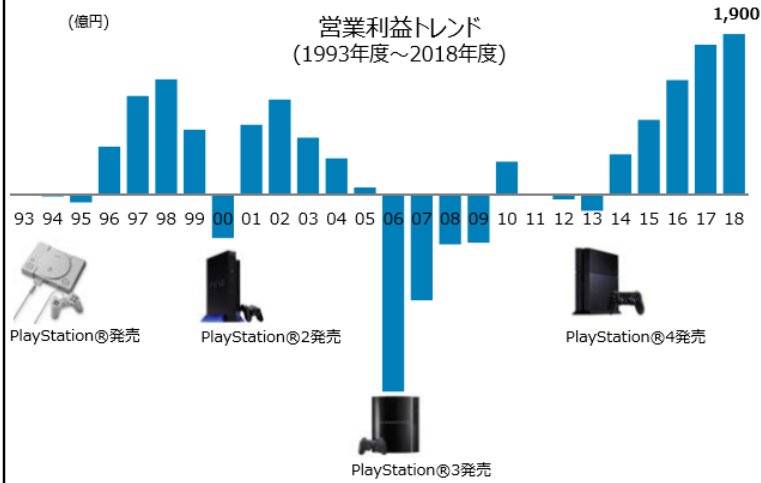
集計期間:2007年12月31日～2017年12月31日(※2018年4月時点での情報に基づいて作成)

ファミ通.com

[3]

## 利益構造の変化を通じた業績変動の安定化

ゲーム&ネットワークサービス分野



- ライフサイクルに伴う今後の利益変動幅を過去実績よりも大幅に縮小させて、利益構造を安定化させていくことを目指す
- 1兆円規模に成長したネットワーク事業の構造を最大限に活かして、今後も安定的にキャッシュフローを創出していく

