

任天堂とソニーの経営戦略

2019-02-02

ゆき

目次

まえがき

1. 企業概要

1.1 任天堂

1.2 ソニー

2. 過去の成功・失敗事例

2.1 家庭用ゲーム機国内累計売上・出荷推移

2.2 任天堂

2.3 ソニー

3. 現在の経営方針・基本指針

3.1 任天堂

3.2 ソニー

4. 成功要因

4.1 任天堂

4.2 ソニー

5. 比較結果

6. 今後の展望

参考文献

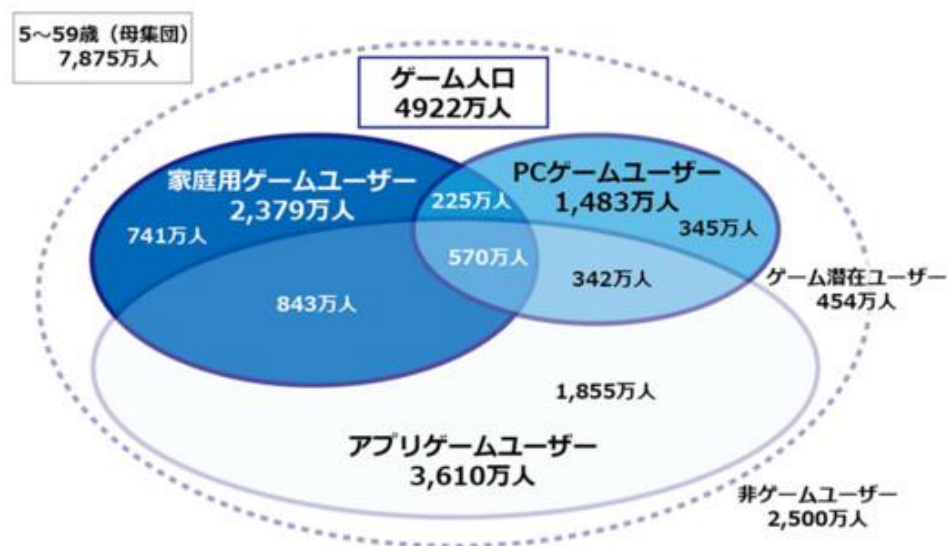
まえがき

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年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 [1] (図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 [2] (図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) の過去から現在までに至る成功と失敗の事例を踏まえ、2社の違いを比較して、今後の展望を述べている。

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。

【2017年国内 メインゲーム環境別 ゲームユーザー分布図】

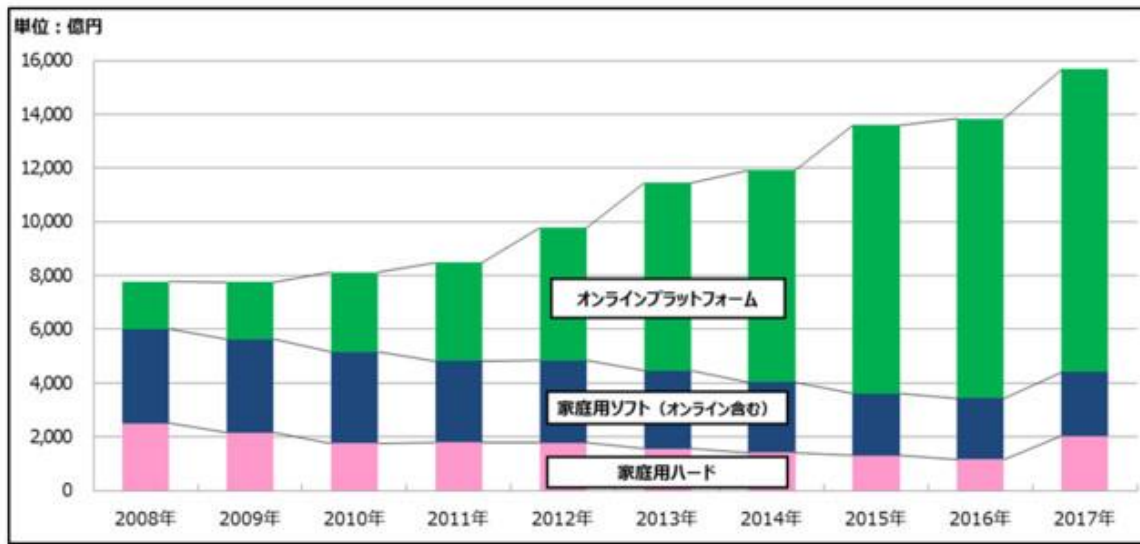


ファミ通.com

出典:ファミ通ゲーム白書2018

図1 2017年国内 メインゲーム環境別 ゲームユーザー分布図 [1]

【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

図2 国内 家庭用 ゲーム市場規模推移 [2]

1. では、任天堂とソニーの企業概要について述べる。
2. では、ゲーム機の歴史を過去から現在まで見ていき特に気になった任天堂とソニーの成功例・失敗例を挙げる。
3. では、任天堂とソニーの現在の経営方針・基本指針について述べる。
4. では、2. で触れた家庭用ゲーム機国内累計売上・出荷推移で任天堂とソニーの製品がなぜヒットしたのか2社のハードウェアの特徴や、販売戦略を見ていく。
5. では、比較した結果について述べる。
6. では、これからの任天堂とソニーの展望について述べる。

結論として、任天堂はソニーとは差別化したハードウェアを作り、ソフトウェアのターゲットは幅広く設定、ハードウェアの価格設定は他社より手を出しやすい価格にして、多くの人の手元に行き届くような戦略をとっていた。

ソニーは、高画質、高性能のハードウェアを作り、ソフトウェアはサードパーティに作ってもらい、多種多様な層でも遊べるように種類を充実させて、ソフトウェアや機能、ネットワークサービスなどをきっかけに買ってもらおう戦略をとっていた。

1. 企業概要

1.1 任天堂

任天堂の企業概要は、次のとおりである [3] [4]。

社名 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。TOPIX Core30の構成銘柄の1つである。

1.2 ソニー

ソニーの企業概要は、次のとおりである [5]。

社名 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。

2. 過去の成功・失敗事例

2.1 家庭用ゲーム機国内累計売上・出荷推移

ゲーム機の世代分けは人によって分類の仕方が異なる。この論文では、日本版ウィキペディアの世代分けを引用する。また、より分かりやすくするため据え置き型ゲーム機と携帯用ゲーム機の2種類に分け、その結果をもとに、2.2, 2.3 で考察する [6]。

2.1.1 据え置き型

○第一世代(1970年代前半から中盤)

第一世代の特徴は、ソフトがハードに直接組み込まれていて、後からソフトのを買いつくことできなかったものが多いことだ。しかし、スイッチで複数のゲームに切り替えられることができるモノ、切り替えカードを追加購入することでオプションのゲームをプレイできるモノも中にはあった。

○第二世代(1970年代後半から 1980年代前半)

第二世代の特徴は、ROMカートリッジを差し込むことで様々な種類のゲームを楽しむようになったことだ。また、第三者の企業が制作したソフトを積極的に受け入れるビジネスモデルを確立したのも第二世代である。しかし、1982年のクリスマス商戦で決定的な市場崩壊(アタリショック)により、アメリカのゲーム機市場が一時壊滅状態に陥った。日本や南米などの地域における本格的なゲーム機の普及は次の第三世代からとなる。

○第三世代(1980年代前半から中盤)

第三世代の特徴は、アタリショック後ゲーム機能とプログラミング機能を備えたゲームパソコンが増え、多くのゲームメーカーがゲームリリースを家庭用機からパソコン主力に移したことである。最終的には、ゲーム機能に特化し、第一・第二世代より優れたゲーム性能を実現した機種が成功を収めた。特に“ファミリーコンピュータ”は日本における家庭用ゲーム機の本格的普及を担い、1985年にはアメリカ版が発売され大成功を収めた。

○第四世代(1980年代後半から 1990年代前半)

第四世代は、ドット絵とスプライト機能による2Dゲームの成熟・完成期である。

また、ステレオサウンドが標準となり、表現も工夫された。ゲームの複雑化・高度化に伴いボタンが増えた。また、ゲームソフトの大容量化によりコストが高騰、ROMカートリッジに限界が来たのでCD-ROMに変わり、後の光ディスクによるソフト供給の基礎となった。

○第五世代(1990年代中盤から後半)

第五世代は、ROMカセットに代わって光ディスクが主力となった。光ディスクは読み込みに時間がかかる以外はデータ容量が大きく、生産性が高いのでゲームの規模は拡大した。また、本格的な3Dグラフィックス機能が搭載されたゲーム機が現れ、映像表現の幅が広がった。この世代から第六世代にかけてコンソール・ウォー(ゲーム機戦争)と呼ばれるハードウェア同士の性能競争が最高潮に達した。

○第六世代(1990年代末から2000年代初頭)

第六世代は、3Dグラフィックの表現力が上がり、インターネットとの通信や5.1chサウンドにも限定的に対応し始めた。また、メディアはDVDあるいはDVDの技術を応用した独自規格のディスクが主流となった。大手メーカーではゲームの大作主義・シリーズ物重視になり開発費は高騰、大手メーカーやサードパーティーの統廃合も進行し、据え置き型ゲーム市場は厳しい転換期を迎えた。

○第七世代(2000年代中盤から末)

“Wii”はWiiリモコンという体感型のコントローラーを搭載し、ハイデフィニション(HD)に対応した“PS3”と“Xbox 360”も“PlayStation Move”や“Kinect”を発売した。ソフトメーカーにとってはシェアの先行き不透明な状況が続き、前世代以上にマルチプラットフォームが増加した。

○第八世代(2010年以降)

北米地域のホリデーシーズンに合わせて、“Wii U”は2012年11月、“PS4”と“Xbox One”は2013年11月に発売された。2017年3月、任天堂は据え置き機としても携帯機としても遊べるハイブリッドゲーム機として“Nintendo Switch”を発売した。

2.1.2 携帯型

○第一世代(1970年代後半から1980年前半)

据え置き型が第二世代の頃、1979年、アメリカの大手玩具メーカーであるミルトン・ブラッドリー社から史上初のカードリッジ交換式携帯型ゲーム機“Microvision”がリリースされた。

○第二世代(1980年代前半から中盤)

1980年代に入るとLCD(液晶ディスプレイ)が安価となり、LCDを搭載した電子ゲームがブームとなった。また、大手玩具メーカーの他にも多くのメーカーが様々な電子ゲームをリリースし、アーケードの移植も盛んであった。

○第三世代(1980年代後半から1990年代前半)

ROMカートリッジ交換型の携帯型ゲーム機が実用的なスペックを獲得し多彩なゲームが楽しめるようになった最初の世代である。モノクロ液晶を採用した“ゲームボーイ”は他のゲーム機と比べ性能と画質は劣るが、コンパクトで長時間駆動できるゲーム機だったので最も人気を集めた。

○第四世代(1990年代中盤から後半)

スペックは据置ハードの第三世代と同等か、やや上回る程度であり、携帯ハードの第三世代から大きく向上してはいないが、携帯性に優れた薄く小さなボディを実現した。また、液晶技術の発達により、カラー液晶採用した機種でも長時間の運用に耐えられるようになった。また、赤外線通信機能などを搭載し、通信機能を活かしたゲーム機が流行した。この世代では、カラー化を果たした任天堂のゲームボーイシリーズが一人勝ち状態だった。

○第五世代(1990年代末から2000年代初頭)

反射型TFT液晶や反射型FSTN液晶を採用したカラー液晶のゲーム機が主流となった。スペック的には据え置きハードの第4世代を上回る程度の機能を搭載し、表現の幅が広がった。

○第六世代(2000年代中盤から末)

第六世代は、“DS”派と“PSP”派に顧客が割れた。前世代まで使用された乾電池の代わりにリチウムイオン電池が採用され、明るいバックライト付き液晶となった。また、グラフィックの3D化が進み、ネットワークを介してデータのダウンロードやオンラインプレイが可能となった。

○第七世代(2010年代初頭から中盤)

“3DS”や“PS Vita”はカメラによるARやコミュニケーション・ソーシャルを意識した機能が多数盛り込まれた。

2.2 任天堂

成功1

1977年、三菱電機と共同で開発した家庭用テレビゲーム機“カラーテレビゲーム15”と“カラーテレビゲーム6”を発売した。これが任天堂、初のテレビゲーム機となる。この2つのゲーム機の違いは3つある。

- ① 遊べるゲームの数
- ② ゲームコントローラが本体直付けかどうか
- ③ 商品価格

上記の差別化をしたのは任天堂の販売戦略と考えられる。

理由は、任天堂は家庭用ゲーム業界では後発の部類に入るメーカーで、発売当時は自社内にテレビゲームの開発ができるスタッフが揃っていなかった。任天堂は「価格」で勝負するしかなかった。

この出来事が、任天堂の「安価なハードウェアで売り抜け」路線を決定づけ、後の“ファミリーコンピュータ”を売り出すときに本体売上よりもソフトウェア売上が重要視された考えによる強気の販売戦略につながる事となる [7]。

失敗1

“レーシング112”(1978年発売)はタイトル通りのレーシングゲームなのだが、112通りのレースゲームしかないのが顧客に飽きられるのが早かった。

“ブロック崩し” (1979年発売)はゲームセンターで人気だった他社(アタリ)のブロック崩しを家庭用の製品にしたものである。任天堂が初めて自社開発した製品だったが、開発に時間がかかり販売時期が遅れたために売り上げは伸び悩んでしまった。

“コンピュータ TV ゲーム” (1980年発売)は自社がゲームセンターで発売した対戦型アーケードゲーム“コンピュータオセロゲーム”を家庭用に製品化したものである。しかし、電子オセロゲーム1種類しか遊ぶことができないうえに価格も48,000円と任天堂のゲーム機にしては高価だったことが原因となり、史上最悪の売り上げを記録してしまった [7]。

成功 2

1980年4月28日、携帯型ゲーム機“ゲーム&ウオッチ”を発売した。

このゲーム機は任天堂開発による初の携帯型ゲーム機であった。ゲームをしない間は時計として使え、これが商品名“ゲーム&ウオッチ”の由来である。後に、アラーム機能も付くようになった。“ゲーム&ウオッチ”は、任天堂のテレビゲーム路線のきっかけを作ったゲームとも言え、任天堂の出石武宏や上村雅之らは度々「ゲーム&ウオッチは任天堂のゲームの原点」という発言をしている [8]。

成功 3

1983年7月15日、ゲームカートリッジ交換式の家庭用ゲーム機“ファミリーコンピュータ”を発売した。ファミコンは競合製品と同価格帯にありながら、特化された設計により、ゲームに対しては高い性能を誇ることで、任天堂自身の優れたソフト開発力、サードパーティーによる豊富なラインアップを実現したことで、他を圧倒する人気を得た [9]。

成功 4

1989年4月21日、携帯型ゲーム機“ゲームボーイ”を発売した。

モノクロ液晶ではあったが、コンパクトで長時間稼働し、頑丈であったため当時の携帯ゲームの中でも人気だった [6] [10]。

失敗 2

1996年6月23日、据置型ゲーム機“NINTENDO64”を発売。

しかし、度重なる延期による発売の遅延（ライバル機より2年近くも遅れたこと）に

より、登場時にはすでに“PlayStation”と“セガサターン”が市場を占拠していた。

さらに、開発環境の問題や64DD構想が難航したのに加えサードパーティー離れの参入メーカー不足によってソフト不足の現象が起き、普及が進まず、最終的なハード出荷台数は同世代の“PlayStation”はもとより、国内では“セガサターン”にさえ及ばなかった [11]。

成功 5

2004年12月2日、携帯型ゲーム機“ニンテンドーDS”を発売した。画面を2つ持つことや、タッチスクリーン、マイクによる音声認識などの操作方法（ユーザインタフェース）、すれちがい通信といった通信機能を搭載している。“ニンテンドーDS”は斬新な方法で「ゲーム人口の拡大」を進め、新たな層の獲得にも成功した [12]。

2.3 ソニー

成功 1

成功するために、サードパーティーの取り込みとして幅広くサードパーティーを招き入れようと、150万円という価格で開発機材を提供したことで、新興ゲームメーカーが多数参入した。また、CD-ROM採用によるソフト生産のコストダウン、ロイヤリティの削減、前述の流通改革などを行い、5800円からと低価格化させ、ソフト購入の敷居を大幅に下げるなどした [13]。

流通面においては、音楽CDの流通販売で多大なノウハウを有していたEPIC・ソニーレコード仕込みの流通改革を実施した。

その結果、市場競争に勝利し、任天堂が独占していた市場でトップシェアとなった [13]。

失敗 1

“PlayStation 2”発売から約2年後の2002年、ネットワークサービス「プレイステーションBB」を開始した。

しかし、有料サービス化には至らないまま2011年6月にサービスを終了した。

「プレイステーションBB」のシステムは「PlayStation Network」に活かされることとなる [14]。

3. 現在の経営方針・基本指針

3.1 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 [3]。

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。

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もった商品を提供することが求められており、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 [3]。

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 [3]。

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 [3]。

3.2 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テインメントの価値をさらに高めることである [5]。また、ソニーの社員とともに、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。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 [15]。

4. 成功要因

ここでの成功は 2.1 で示した現在までに発売した製品の中で、他社と比べて売上・出荷量が多くなった理由を参考文献を用いて述べたものである。

4.1 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 [14]。

任天堂には現在までに受け継がれている三つの考え方がある [14]。

- (1) 「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。
- (2) 高コストの最新技術を追求めず、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) 自社の利益だけを追求せず、市場そのものを伸ばし、守ろうとする大局観。

4.2 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 [14]。

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 [15]。これは、製品開発戦略・差別化戦略といえる。2017年は、ゲーム&ネットワークサービス部門は“PlayStation 4”の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(ネットワークサービスの有料化)によって多くの利益を生み出した [15]。

5. 比較結果

○ゲーム機事業参入時期 [6]

…任天堂→1977年(自社開発は1979年)

ソニー→1994年

○サードパーティが参入した時期 [13] [14]

…任天堂→1984年

ソニー→1994年

○経営戦略

①ソフトウェアについて [14]

任天堂…ROMカートリッジが主流である。

ソニー…CD-ROMからDVD-ROM、現在はBlu-ray Discが主流である。

②ハードウェアの特徴 [14]

任天堂…ソニーが出てきてからは、高画質、高性能の追求はせず、既存のシステムを使って、多くのユーザーが楽しめるゲーム機を作っている。

ソニー…高画質、高性能である。

③ネットワークサービス [3] [14]

任天堂…2011年2月に発売された“ニンテンドー3DS”の発売日からサービスが開始された。また、2018年9月19日に「ニンテンドースイッチオンライン」の有料化をした。

ソニー…2006年のPS3発売と同時に「PlayStation Network」のサービスを開始した。また、2010年6月には定額制の有料会員サービスの「プレイステーションプラス」を開始し、現在でも多くの収益を支えている。

このことから、任天堂はソニーとは差別化したハードウェアを作り、ソフトウェアのターゲットは家族やライト層など広く設定し、ハードウェアの価格設定は他社よりも手を出しやすい価格にして、多くの人の手元に行き届くような戦略をとっていた。

ソニーは高画質、高性能のハードウェアを作り、ソフトウェアはサードパーティに作ってもらい、多種多様な層に対応できるように充実させ、ソフトウェアや機能、ネットワークサービスなどをきっかけに買ってもらおう戦略をとっていた。

6. 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 [3]。

また、スマートデバイス事業にも参入したので、この事業をきっかけに任天堂 IP に触れる人口の最大化を目指し、収益の柱の一つとして育てていこうとしている。

ゲーム専用機事業との相乗効果を生み出すことで、任天堂の事業全体の最大化を目指すことを目標としている [3]。

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 [16]。また、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のを想定して、それに応えられる本格的なゲームを“PlayStation VR”に出していこうと考えてリリースするようだ [16]。“PlayStation VR”とは、VR 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 4”用バーチャルリアリティ (VR) システムである [15]。2018 年度以降の事業戦略として、次の 3 点を挙げている [16]。

- ① エクスクルー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

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に深く感謝致します。また、読んで議論をし、指摘や助言をしてくれたゼミ生の皆さんに心から感謝申し上げます。

参考文献

- [1] 2017年の世界ゲームコンテンツ市場は前年比約2割増、デジタル配信が9割を占める『ファミ通ゲーム白書2018』が6月25日に、参照日 2019-01-08,
<https://www.famitsu.com/news/201806/11158825.html>
- [2] 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48.3億円と推定、前年比13倍の急成長、参照日 2019-01-08,
<https://www.famitsu.com/news/201812/11169046.html>
- [3] 任天堂ホームページ, 参照日 2019-01-08,
<https://www.nintendo.co.jp/index.html>
- [4] 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 2019-01-08,
https://www.jpx.co.jp/news/1044/nlsgeu000003l71a-att/mei_12_size.pdf
- [5] ソニーホームページ, 参照日 2019-01-08,
<https://www.sie.com/index.html>
- [6] ゲーム機, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [7] カラーテレビゲーム 15, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [8] ゲーム&ウオッチ, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [9] ファミリーコンピュータ, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [10] ゲームボーイ, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [11] NINTENDO64, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [12] ニンテンドーDS, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [13] PlayStation, Wikipedia, 参照日 2019-01-05
- [14] 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
- [15] SONY ホームページ, 参照日 2019-02-01,
<https://www.sony.co.jp/>
- [16] 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>