

Uno Seminar, KEIO University
Summer Camp 2012 at OZE ▾



The Suffering of NINTENDO

～ 任天堂の受難 ～



Written by

K. Shimazaki (9th) S. Hanemoto (9th)

K. Yamaguchi (9th) K. Akiyama (9th)

T. Sugawara (9th) M. Kawasaki (9th)

目次

はじめに	1
第 1 章 価格破壊前のゲーム市場	2
1-1 家庭用ゲームハードメーカー	2
1-1-1 任天堂	2
1-1-2 ソニー・コンピュータエンタテインメント	4
1-1-3 Microsoft	6
1-2 家庭用ゲームソフトメーカー	6
第 2 章 家庭用ゲーム市場における価格破壊	7
2-1 ソフトの価格破壊	7
2-2 ハードの購買必要性の低下	8
第 3 章 価格破壊後のゲーム市場	9
3-1 スマートフォン向けゲーム市場の隆盛	9
3-1-1 家庭用ゲームソフトメーカーの参入	9
3-1-2 新規参入者の登場	10
3-1-3 新たなビジネスモデルの台頭	10
3-2 家庭用ゲームハードメーカーの対応	11
3-2-1 Microsoft	11
3-2-2 ソニー・コンピュータエンタテインメント	12
3-2-3 任天堂	13
おわりに	14

はじめに¹

現在、国内の家庭用ゲーム市場は、任天堂とソニー・コンピュータエンタテインメント（以下、SCE）の 2 社による寡占状態にあり、次いで Microsoft が市場シェア 3 位を獲得している²。家庭用ゲームとは、コンピュータゲームの一種であり、ゲームをプレイするための専用機であるハードと、ゲームのコンテンツだけをパッケージングしたソフトが別々に販売されているという特徴をもつ。家庭用ゲームは、ハードの種類によって据置型ゲームと携帯型ゲームの 2 つに大別される。前者の据置型ゲームとは、テレビゲームとも呼ばれ、ハードをモニターに接続して、家庭内でプレイするタイプのゲームである。他方、後者の携帯型ゲームとは、モニターがハード本体と一体となった、持ち運びできるサイズのハードを用いてプレイするタイプのゲームである³。

任天堂は、1983 年、据置型ゲーム機「ファミリーコンピュータ」の発売から、2009 年までの長い間、安定した業績を維持し続け、家庭用ゲーム市場において確固たる地位を築いてきた。2004 年に任天堂が発売した携帯型ゲーム機「ニンテンドーDS」(15,000 円) は、簡単な操作でゲームをプレイしたいという消費者の潜在ニーズを満たし⁴、大ヒットを記録した。その後も任天堂は、2006 年には「ニンテンドーDS Lite」(16,800 円) を、2008 年と 2009 年には「ニンテンドーDSi」(15,000 円) と「ニンテンドーDSi LL」(18,000 円) をそれぞれ発売し、順調にハードの売上台数を伸ばしていった。他方、任天堂は、ソフトに関しても、「ポケットモンスター」シリーズや「スーパーマリオ」シリーズなどの高い人気を誇るシリーズを多数保有している。実際、任天堂が 2006 年に発売したニンテンドーDS 専用ソフト「New スーパーマリオブラザーズ」(4,800 円) と「ポケットモンスター (ダイヤモンド/パール)」(4,800 円) は、ニンテンドーDS 専用ソフトの累計売上本数ランキングにおいてそれぞれ 1 位および 2 位を獲得しており、このことによって示唆されているように、任天堂はソフトメーカーとしても成功を収めている。このように任天堂は、ハードおよびソフトの両側面における成功を背景に、家庭用ゲーム市場における不動の地位を確立しているのである。

しかし、家庭用ゲーム市場において不動の地位を確立していた任天堂の業績は、2009 年をピークに下降する。2011 年度には、売上高は前期比 36%減の 6,476 億円となり、営業損益は 373 億円の赤字に転落した。日本の家庭用ゲーム市場における王者である任天堂にとって、この赤字は創業以来、初めてのことであった。それでは、任天堂の業績が赤字に陥った要因とは何だったのだろうか。それは、「家庭用ゲーム市場の価格破壊」であったと考えられる。家庭用ゲーム市場の価格破壊は、「ソフトの価格破壊」と「ハードの購買必要性の低下」の 2 側面からなる。

「ソフトの価格破壊」は、ソフトの販売方法の変化を背景に発生した。それ以前であれば、消費者はゲームをプレイするために、主として実店舗において、5,000 円前後で販売されている高価格な携帯型ゲーム

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第 9 期生有志一同（島崎啓介・刎本慎弥・山口健人・秋山賢輔・菅原隆史・川崎実希子）が、事実の一部変更を加えつつ、作成した。当資料は、討論並びに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

² 『日経産業新聞』2012 年 8 月 9 日付朝刊を参照。

³ 栗木 契（2008）「家庭用テレビゲーム産業におけるビジネスシステムの複合競争」、『一橋ビジネスレビュー』、第 56 巻、第 1 号、pp. 46-60 を参照。

⁴ 日経エレクトロニクス（2012）「任天堂の闘い ——スマホ、ソーシャルに挑む——」、『日経エレクトロニクス』、2012 年 4 月 16 日号、pp. 65-73 を参照。

ソフトを購入する必要があった。しかし、近年のインターネットの整備に伴って、従来の実店舗におけるパッケージ販売の他に、インターネットを介してのデータ配信という新たなソフトの販売方法が登場した。ソフトメーカーは、ソフトのデータ配信によって、パッケージ品という有形の商品を販売する際に発生する物流コストや生産コストを抑えることが可能になったため、ソフト本体をパッケージ販売に比して低価格で販売できるようになった。

他方、「ハードの購買必要性の低下」は、スマートフォンが携帯型ゲーム機の代替機として利用可能になったことを背景に発生した。スマートフォンが登場する以前の携帯電話（フィーチャーフォン）は低性能であり、ゲームをプレイするに耐えられる仕様であるとはいえなかった。そのため、消費者の間には、携帯電話を用いてゲームをプレイしようという認識自体が存在していなかった。しかし、情報処理速度や画面解像度、およびバッテリー容量などが向上した携帯電話であるスマートフォンの登場に伴って、携帯電話は、現在までの携帯型ゲーム機と肩を並べる程の動作を実現しうる仕様へと飛躍的に向上した。その結果、ゲーム以外の別の用途で購買したスマートフォンを、携帯型ゲーム機の代替機として使用できるようになり、消費者は、ゲームをプレイするためだけに専用のハードを購買する必要性が低下したのである。

家庭用ゲーム市場の価格破壊以前であれば、ゲームをプレイするために、消費者は、主として実店舗において、ハードとソフトを高額な支払いを伴って購入する必要があった。しかし、家庭用ゲーム市場の価格破壊以後、消費者は、従来に比して、非常に手軽かつ低価格でソフトを購入できるようになったことになる。

しかしながら、任天堂は、依然として、自社ハードのみに対応しているソフトを、従来通りの高価格で販売する方針を貫いている。また、2011年に発売した同社の最新の携帯型ゲーム機「ニンテンドー3DS」を見ても、3D機能や2画面表示、タッチパネル機能などの、他のハードにはない独創的な機能を付加してはいるものの、ハードの必要性の低下という問題には明確な答えを出してはいない。家庭用ゲーム市場にこだわり続ける任天堂は、果たして現状のままで、家庭用ゲーム市場の価格破壊に対応することができるのであろうか。

第1章 価格破壊前のゲーム市場

1-1 家庭用ゲームハードメーカー⁵

1-1-1 任天堂

1983年、当時販売されていた家庭用ゲーム機は、50,000円前後という高価格な製品がほとんどだった。そのような中、任天堂は自社の家庭用ゲーム機を普及させるためには、高性能かつ低価格な家庭用ゲーム機を販売することが重要であると考えた。そこで、任天堂はゲームに必要なグラフィック性能を向上させ

⁵ 本節の執筆に際しては、栗木（2008）先掲書、および日本貿易振興機構経済分析部日本経済情報課（2006）「産業レポート日本のテレビゲーム産業の動向」 <http://www.jetro.go.jp/world/japan/reports/05001299>（2012年12月10日最終アクセス）、ゲーム業界.com HP <http://www.gamegyokai.com/>（2012年12月10日最終アクセス）を参照した。

る一方、家庭用ゲーム機の製造を委託しているメーカーに対して大量発注を行うことによって、本体の調達価格を引き下げることによって成功した。これによって、任天堂は高性能と低価格を両立した据置型ゲーム機である「ファミリーコンピュータ」を 14,800 円という低価格で発売することが可能になり、ファミリーコンピュータは当時の他社製ハードに比して瞬く間に普及した。ファミリーコンピュータは、当時の家庭用ゲーム機には珍しく、ハードにソフトを内蔵せず、ハードとソフトを別々に販売する仕様を採用し、ソフト (ROM カートリッジ⁶) を交換することによって 1 台のハードを用いて様々なゲームをプレイすることを可能にした。これもファミリーコンピュータが普及した要因のひとつと言えるであろう。ファミリーコンピュータによって成功を収めた任天堂は、1990 年、ファミリーコンピュータの後継機である「スーパーファミコン」(25,000 円) を発売し、さらなる市場拡大を実現化していった。また、「外出中の限られた時間の中でもゲームを楽しみたい」という消費者のニーズを汲み取った任天堂は、据置型ゲーム機だけではなく、モニターとハード本体を一体型にして、持ち運びを可能にした携帯型ゲーム機の開発も行った。1989 年、任天堂が発売した「ゲームボーイ」(12,500 円) は、通勤中および通学中などの限られた時間の中でもゲームをプレイできるだけでなく、コンパクトかつ 15 時間という長時間駆動を可能にしたことから消費者の人気を集め、大ヒットを記録した。このように、据置型ゲーム機と携帯型ゲーム機で大成功を収めた任天堂は、1990 年代の前半には、我が国における屈指の高収益企業となったのである。



ファミリーコンピュータ

しかし、1994 年からはしばらくの間、任天堂は家庭用ゲーム市場におけるトップシェアの座を他社に明け渡すこととなる。1996 年、任天堂が発売した据置型ゲーム機「NINTENDO64」(25,000 円) は、1994 年に SCE が発売した据置型ゲーム機「PlayStation」(39,800 円) に比して発売時期が遅れたことが大きな要因となり、売上台数を伸ばすことができなかった。2001 年、任天堂が発売した据置型ゲーム機「ゲームキューブ」(25,000 円) も、2000 年に SCE が発売した据置型ゲーム機「PlayStation 2」(39,800 円) に比して発売が遅かったことや、先代機である NINTENDO64 との互換性がなかったことが原因となり売上台数が伸びなかった。任天堂はファミリーコンピュータの発売から築きあげてきた家庭用ゲーム市場におけるトップシェアの座を SCE に明け渡すこととなったのである。



Wii

1994 年以降、家庭用ゲーム市場におけるシェアという点において、SCE に遅れを取っていた任天堂であるが、2006 年に発売した据置型ゲーム機「Wii」(25,000 円) と、2004 年に発売した携帯型ゲーム機「ニンテンドーDS」(15,000 円) の大ヒットによって、同市場におけるトップシェアの座を奪還することに成功する。SCE が高性能なゲーム機を発売することによって、コアゲーマーに訴えかけたのに対して、任天堂は Wii リモコンという新しい体感型インターフェイスを採用した身体全体を使うゲーム機である Wii を発売することによって、2006 年以前のコントローラーのボタン入力によってゲームをプレイするというゲーム機の常識をくつがえし、女性や高齢者などの非ゲーマー (普段ゲームに興じることのない消費者) に訴えかけた。また、Wii 発売以前に任天堂が販売してきたファミリーコンピュータやスーパーファミコンなどの

⁶ ゲームがプログラミングされた基盤を内蔵したプラスチック製の箱の総称。

旧作ゲームを Wii を用いてプレイすることができるソフト、すなわち、いわゆる復刻版ゲームのダウンロード販売にも力を入れた。こうした戦略が功を奏したことに加え、Wii は競合製品に比して低価格であったため、消費者に広く受け入れられた。他方、ニンテンドーDS は、2 画面やタッチスクリーンなどの携帯型ゲーム機には無かった機能を搭載し、それまでゲームに対して興味を示していなかった消費者の潜在的なニーズを喚起することに成功して、大ヒットを記録した。

任天堂の強みは、ハードの開発力だけではない。数多くの自社ソフトを開発してきた経験に基づく、ソフトの開発力もまた、任天堂の大きな強みの 1 つである。任天堂は、スーパーマリオやポケットモンスターなど、日本国内のみならず、海外に対しても人気のあるシリーズを多数保有しているため、家庭用ゲーム市場におけるシェア争いにおいて大きな優位性を持っている。



ニンテンドーDS

歴代ソフト販売本数⁷においては、2012 年 6 月時点で 500 万本を超える売上本数を達成したソフトが「ポケットモンスター」シリーズ、「スーパーマリオ」シリーズ、「おいでようぶつ森」(4,800 円)、および「もっと脳を鍛える大人の DS トレーニング」(2,800 円) のみであるが、これらは全て任天堂の自社ソフトである。また、任天堂は前述の自社ソフトのみならず、ソフトの開発を専門としている他社(以下、サードパーティー)製のソフトであっても、開発の全てをサードパーティーに任せず、任天堂の開発者がプロデューサーやディレクターに就いて開発を指揮する形をとっている。これには、ハードの開発だけではなく、ソフトの開発も重要視する任天堂の方針が見てとれる⁸。

任天堂がハードとソフトの両側面に強みを持つようになった背景には、ゲームの開発をコア・コンピタンスとして、そこに経営資源を集中させ、それ以外の部分では外部の力を借りるという「選択と集中」の戦略をとってきたことが挙げられるであろう。実際、任天堂は自社工場を持たないファブレスメーカーであり、ハードとソフトの製造を他社に委託することによって、ゲーム機本体とソフトの開発に経営資源を振り分けてきた⁹。

1-1-2 ソニー・コンピュータエンタテインメント

1994 年、スーパーファミコンによる任天堂の独占状態であった家庭用ゲーム市場に対して、SCE は、高性能な据置型ゲーム機 PlayStation を投入した。SCE は、PlayStation の開発に際して、ソフトの規格として従来の ROM カートリッジではなく低価格な大容量メディアである CD-ROM¹⁰を採用することによって、生産や流通にかかるコストを大幅に削減した。さらに、サードパーティーに対してソフトの開発に必要な支援ツールの提供や取引条件における制約の緩和を



PlayStation

行った。このコスト削減や支援ツールの提供、および制約の緩和によって、大規模サードパーティーや小規模サードパーティー、および新規サードパーティーの PlayStation 向けソフトの開発が促された。これ

⁷ NAVER (2012) 「歴代ゲームソフト販売本数ランキングトップ 20」 <http://matome.naver.jp/odai/2133439687261733501?page=1> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

⁸ EDGE (2012) 「Miyamoto: Vita needs games」 <http://www.edge-online.com/news/miyamoto-vita-needs-games> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

⁹ 詳しくは井上理 (2009) 『任天堂“驚き”を生む方程式』(日本経済新聞出版社) を参照。

¹⁰ CD を使った、コンピュータやゲーム機で用いられる読み出し専用記憶装置のこと。

によって、前作をスーパーファミコンに発売して、大ヒットを記録したスクウェア（現スクウェア・エニックス）の「ファイナルファンタジーVII」(7,140 円) やエニックス（現スクウェア・エニックス）の「ドラゴンクエストVIIエデンの戦士たち」(7,800 円) などの人気ソフト（キラータイトル）を、PlayStation 専用ソフトとして発売させることに成功した。こうして、PlayStation は、同時期に発売された任天堂の NINTENDO64 を抑えて、新世代ゲーム機として多くの消費者に受け入れられ、SCE は家庭用ゲーム市場における地位を築き上げたのである。

2000 年、PlayStation によって成功を収めた SCE は、PlayStation 2 を発売した。PlayStation 2 は、任天堂製のハードにはなかった機能として、前世代機である PlayStation のソフトをプレイすることができる下位互換性の機能を搭載した。そして、PlayStation よりさらに高性能となった PlayStation 2 は、CD-ROM より大容量なメディアである DVD-ROM¹¹を採用することによって、コアゲーマーからの人気を集めた。さらに、PlayStation 2 は DVD 再生機能を搭載しており、当時の DVD 再生専用機に比して低価格であったため、非ゲーマーにも広く支持された。



PlayStation 2

しかし、SCE は PlayStation 2 による成功を最後に、家庭用ゲーム市場におけるトップシェアの座を他社に明け渡すこととなる。2006 年、SCE は PlayStation 2 の後継機である「PlayStation 3」(59,980 円) を発売した。同社は、PlayStation 3 に高性能 CPU や大容量 HDD などの最新技術を搭載することによって、PlayStation 2 の発売の時と同じく、コアゲーマーをターゲットとする戦略をとった。しかし、PlayStation 3 の性能を十分に活かすことができるソフトを開発するためには、膨大な開発費がかか



PlayStation 3

ってしまうため、サードパーティーが PlayStation 3 専用のソフトを開発せず、発売当初のソフトのラインナップは貧弱なものであった。SCE は任天堂に比してソフトの開発力が低いため、サードパーティーがソフトを開発しないことは SCE にとって深刻な問題であった。さらに、PlayStation 2 の DVD 再生機能と同様に、PlayStation 3 に Blu-ray 再生機能を搭載し、消費者に Blu-ray 再生機として PlayStation 3 を購買させることを狙ったものの、Blu-ray メディア自体が普及しなかったため、PlayStation 3 は非ゲーマーには購買されなかった。その結果、SCE は PlayStation 3 を普及させることはできなかった。

SCE は据置型ゲーム機だけではなく、携帯型ゲーム機の開発にも着手した。2004 年、同社は自社初となる携帯型ゲーム機「PlayStation Portable」(20,790 円) を発売した。この PlayStation Portable は、音楽を聴いたり動画を観たりすることのできるマルチメディアプレーヤーとしての機能も兼ね備えていた。



PlayStation Portable

しかし、前項で述べた通り、ニンテンドーDS が備えた独創的な機能の方が消費者にとって魅力的であったため、据置型ゲーム機と同様に携帯型ゲーム機においても任天堂にシェアを奪われてしまう結果となった。

¹¹ DVD を使った、コンピュータやゲーム機で用いられる読み出し専用記憶装置のこと。

1-1-3 Microsoft

2002 年、Microsoft は据置型ゲーム機「Xbox」(34,800 円) の発売をもって、家庭用ゲーム市場に参入した。世界で最も利用されているパソコン用 OS である Windows シリーズを開発している Microsoft は、Xbox の内部構造をパソコンとほぼ同等の構成とし、ソフトの開発環境に DirectX (Windows で広く利用されている環境) を採用した。そのため、Xbox にソフトを提供する際、サードパーティーはソフトの開発が非常に容易であるというメリットを享受することができた。さらに、当時のゲーム機としては画期的なネットワーク環境を標準搭載し、ネットワークサービス「Xbox Live」¹² を介して、オンラインにおいてゲームをプレイすることが可能であった。しかし、Xbox は、プレイ中に DVD-ROM に傷が付くといった初期不良が多かったため、特に日本では多くの消費者の不評を買った。Xbox Live 自体も、利用にはクレジットカードの登録が必要であり、電子商取引におけるクレジット決済に不慣れた日本の消費者には受け入れられなかった。さらに、当時多くのサードパーティーが PlayStation 2 のソフトの開発に注力しており、ソフトのラインナップが充実しなかった Xbox は、失敗に終わった。



Xbox



Xbox 360

2005 年、Xbox の後継機として、Microsoft は「Xbox 360」(39,795 円) を発売した。Xbox 360 の情報処理能力やグラフィック性能は、PlayStation 3 のそれらと同等であった。また、北米において Xbox360 が発売直後に品薄状態となるほどの人気を博したため、日本における売上台数も伸びるだろうと予測されていた。実際、Xbox 360 を用いてプレイできるソフトは、Xbox に比して数多く発売されていた。しかし、「ファイナルファンタジーXIII」や「バイオハザード 5」などの人気ソフトは、PlayStation 3 とのマルチタイトル¹³として発売されており、かつ、Microsoft の自社ソフトは他社ハードほど強いとはいえなかった。さらに、Xbox 360 は、PlayStation 3 に比して、日本の消費者からの認知が低かったため¹⁴、結果として、Xbox 360 は売上台数を伸ばすことができなかった。

1-2 家庭用ゲームソフトメーカー

日本における家庭用ゲーム機のシェア争いは、数社による寡占状態、あるいは 1 位を獲得したハードメーカーによる独占状態に収斂する場合が多い。あるハードが市場シェアを獲得すると、そのハード専用ソ

¹² 「Xbox Live」とは、Microsoft が Xbox および Xbox 360 向けに提供しているオンラインゲームコミュニティの名称である。Xbox Live においては、ゲームの新作情報や予告編ムービーが提供されている他、ゲームをダウンロード購入できる「マーケットプレイス」、対応ゲームを他のユーザーとオンラインにおいて対戦できる機能などが利用できる。専用のヘッドセットを利用すれば、対戦中にユーザー同士でのボイスチャットを行うこともできる。詳しくは IT 用語辞典 BINARY「Xbox Live」<http://www.sophia-it.com/content/Xbox+Live> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

¹³ マルチタイトルとは、1 つのソフトが複数のハードから発売されることを指す。詳しくは All About (2007)「PS3 を襲うマルチプラットフォーム」<http://allabout.co.jp/gm/gc/215228/> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

¹⁴ PlayStation 3 版ソフトの売上が伸び、Xbox360 版ソフトの売上が伸びなかった理由の 1 つとして、Xbox ブランドを消費者が認知していなかったことが挙げられる。詳しくは All About (2007)「何故 Xbox 360 は売れないのか?」<http://allabout.co.jp/gm/gc/215372/> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

フトの販売機会が増加するため、サードパーティーの多くが、シェアの高いハードへソフトを提供するようになる。その結果、ソフトのラインナップが充実したそのハードは、さらに消費者から選ばれやすくなるため、市場におけるその他のハードに対する優位性が高まるのである。したがって、家庭用ゲーム市場においてトップシェアを保持し続けるためには、早期にハードを普及させることが必要条件であるといえよう¹⁵。このような理由から、ハードメーカーは、トップシェアの獲得することを狙って、ハードの生産にかかるコストを最小限に抑え、原価を下回る販売価格を設定することによって、消費者がそのハードをより受け入れやすいように工夫しているケースが多い。

家庭用ゲーム市場において、ハードメーカーの利益の源泉は、ハードの販売よりもむしろ、サードパーティーからのライセンス料やソフトの製造数に応じたロイヤルティにある。そのため、ハードメーカーにとって、自社ハードのシェアを高めることは肝要であり、また、サードパーティーにとっても、自社ソフトを売るためには、シェアの高いハードにソフトを提供することが肝要であることは明白であろう。

また、家庭用ゲーム機のシェア争いを語る上で、キラータイトルとよばれる人気ソフトについても言及しなければならない。例えば、スクウェア・エニックスの「ドラゴンクエスト」シリーズや「ファイナルファンタジー」シリーズ、カプコンの「モンスターハンター」シリーズ、および任天堂の「スーパーマリオ」シリーズや「ポケットモンスター」シリーズがその代表である。消費者の中にはキラータイトルをプレイすることを目的としてハードを購入する消費者も数多く存在する。そのため、キラータイトルを自社ハード向けに発売することもまた、家庭用ゲーム機のシェア争いにおいて肝要であるといえよう¹⁶。

第2章 家庭用ゲーム市場における価格破壊

2-1 ソフトの価格破壊

冒頭で述べたように、家庭用ゲーム市場の価格破壊以前は、ゲームをプレイするために、消費者は、実店舗において、5,000 円前後で販売されている高価格なソフトを購入する必要があった。そのため、消費者の間には、ソフトは高価格であるという認識が確立されていた。

しかし、ソフトの新たな販売方法の登場によって、ソフトの価格破壊が発生した。2000 年代後半、日本国内においてインターネットが整備され、大容量のインターネット通信が実現した。実店舗を構えていた小売業者は新たにインターネット上に店舗を構えることができるようになり、消費者は実店舗へ足を運ぶことなく、インターネット上で商品を購入することができるようになった。さらに、大容量のインターネット通信の実現は、ソフトメーカーに対しても影響を及ぼした。それは、インターネットを介してのデータ配信という新たなソフトの販売方法の登場である。データ配信とは、インターネットを利用し、ソフトをデータ形式によって販売することを指す。消費者はソフトのデータをオンラインストアにおいて購買した後、データをハードの記憶媒体にダウンロードすることによって、ゲームをプレイすることができる。

¹⁵ 栗木 (2008) 先掲書, p. 56 を参照。

¹⁶ 候立本 (2008) 「アライアンスの連鎖的変化 ——日本家庭用ビデオゲーム産業——」(早稲田大学大学院商学研究科井上達彦ゼミナール 2011 年度修士論文) を参照。

データ配信は、パッケージ販売という有形商品を販売する選択肢しか与えられていなかったソフトメーカーに対して、データという無形商品を販売する選択肢を与えることによって、コストおよびリスクの削減をもたらした。ソフトメーカーは、家庭用ゲーム機に自社ソフトを提供するに際して、ハードメーカーから提示される最低生産ロット数という条件をクリアしなくてはならない¹⁷。そのため、データ配信の登場以前は、ソフトメーカーは、パッケージ品の大量生産に耐えうる高い資金力が必要であった。しかし、データ配信の登場以後、ソフトメーカーは、データ配信によって生産コストおよび物流コストの削減が可能になったことで、ハードメーカーから提示される最低生産ロット数という条件を非常に低いコストでクリアできるようになった。また、リスクという面においても、データ配信の登場以前は、有形商品を製造・販売していたため、ソフトメーカーは常に在庫を抱えるリスク（以下、在庫リスク）を負う必要があった。しかし、データ配信の登場以後は、インターネット上のデータを消費者にダウンロードさせるだけでソフトを販売することが可能になったため、在庫が発生せず、ソフトメーカーは在庫リスクを抱えることもなくなった。

データ配信の登場によって、ソフトメーカーは、パッケージ販売という有形商品の販売を行う際に発生するコストおよびリスクを削減することが可能になった。その結果、ソフトメーカーは、パッケージ販売に比してソフト本体を低価格で販売できるようになったのである。実際、データ配信によって販売される携帯型ゲームソフトは、1,000 円前後といった低価格なソフトが登場している。

2-2 ハードの購買必要性の低下

ソフトの価格破壊と時を同じくして、家庭用ゲームのハードを取り巻く環境も大きく変化した。「家庭用ゲーム市場の価格破壊」が発生する以前の家庭用ゲーム市場において、消費者は、ゲームをプレイするために 15,000 円から 25,000 円前後で販売されている高価格なハードを購入する必要があった。言い換えれば、消費者の間には、ゲームをプレイするためには高価格なハードを購入しなければならないという認識が確立されていたということである。しかし、家庭用ゲーム機市場に大きな変化をもたらされたため、ゲームをプレイするためだけに高価格なハードを購入する必要性が低下した。その変化とは、スマートフォンの登場である。

2008 年、Apple 社の「iPhone3G」が発売されて以来、スマートフォンは急速に普及した。世界各国を対象としたスマートフォン利用に関する調査¹⁸によると、日本の 2012 年第 1 四半期におけるスマートフォンの普及率は 20%であり、2008 年の同時期に比して約 4 倍に上昇している。スマートフォンの特長は、そのスペックの高さにある。iPhone3G の情報処理能力は 620Mhz であり、2008 年当時の最新型携帯型ゲーム機であったニンテンドーDS の情報処理能力である 67Mhz を大きく上回っていた。さらに、スマートフォンが登場する以前の携帯電話（フィーチャーフォン）の情報処理能力は 40Mhz という低性能であり、高度なゲームをプレイするに耐えられる仕様ではなかったため、消費者の間には、携帯電話を用いて高度なゲームをプレイしようという認識自体が存在していなかった。携帯電話業界において、家庭用ゲーム機と肩

¹⁷ 栗木（2008）先掲書，p. 50 を参照。

¹⁸ Google（2012）「Our Mobile Planet」<http://www.thinkwithgoogle.com/mobileplanet/>（2012 年 12 月 10 日最終アクセス）を参照。

を並べる程の動作を実現しうるスマートフォンが登場したということが、前述のように、それまでゲームをプレイするために 15,000 円から 25,000 円前後で販売される高価格なハードの購買を強いられていた消費者に、ゲーム専用ハードの購買必要性の低下として受け入れられた。ゲーム以外の別の用途¹⁹で購買されたスマートフォンは、家庭用ゲーム機の代替機として使用されるようになったのである。

第 3 章 価格破壊後のゲーム市場

3-1 スマートフォン向けゲーム市場の隆盛

3-1-1 家庭用ゲームソフトメーカーの参入

前章において指摘したように、2000 年代後半、家庭用ゲーム市場において、「ソフトの価格破壊」と「ハードの購買必要性の低下」という 2 側面からなる価格破壊が発生した。その結果として、スマートフォン向けゲーム市場という新たな市場が誕生した。インターネットを介してのデータ配信という新たなソフトの販売方法の登場によって、ソフトメーカーは、スマートフォンを用いてアクセスできる OS 別のプラットフォーム²⁰上でソフトを低価格で販売することが可能になった。データ配信という新たなゲームソフトの販売手段がスマートフォン向けゲーム市場において登場したことに伴い、これまで家庭用ゲーム市場を標的市場としていた家庭用ゲームソフトメーカーは、相次いでスマートフォン向けゲーム市場に新規参入し、この新市場の隆盛に加担し始めた。例えば、「ドラゴンクエスト」シリーズや「ファイナルファンタジー」シリーズなどの有名シリーズを家庭用ゲームハードメーカーに提供してきたスクウェア・エニックスは、過去に家庭用ゲームソフトとして提供していたソフトをリメイクした復刻版ソフトや、新作ソフトを開発し、データ配信によってスマートフォン向けにソフトを提供している。同社の代表作である「ファイナルファンタジーⅢ」は、過去にスーパーファミコン向けゲームソフトとして 8,400 円で販売されたソフトであったが、スマートフォン向けゲームとして配信されるに際して、画像が 3D 化されるリメイクが施され、1,400 円という低価格で販売された。スクウェア・エニックスと同じく、「ロックマン」シリーズや「バイオハザード」シリーズ、「ストリートファイター」シリーズなどの有名シリーズを家庭用ゲームハードメーカー向けに提供してきたカプコンは、スマートフォン向けに「ロックマン X」(450 円) や「バイオハザード 4」(600

¹⁹ 「スマートフォンを利用する理由は何か」という質問に対して、1 位は「PC のウェブサイトを開覧したいから」、2 位は「様々なアプリケーションを利用したいから」であった。また、ディーラーコミュニケーションズが 2011 年 1 月にスマートフォン購入意向者 731 名に対して行ったスマートフォンの普及動向に関する調査によると、「スマートフォンを欲しいと思う理由は何か」という質問に対して、1 位は「パソコン用の Web ページをそのまま表示・利用できるから」、2 位は「一般の携帯電話よりも機能が豊富だから」であった。詳しくは iMi リサーチバンク (2000) 「スマートフォンに関する調査」<http://research.lifemedia.jp/2010/05/100506smartphone.html> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

²⁰ 「プラットフォーム」とは、あるソフトウェアやハードウェアを動作させるために必要な、基盤となるハードウェアや OS、またそれらの環境の総体のことを指す。より具体的には、家庭用ゲームソフトをプレイする際は、ソフトを動作させるために必要な基盤となるハードがプラットフォームとなる。また、データ配信によってソフトを取得しプレイする際は、ソフトのダウンロード元となる Web サイトやゲーム自体を運営する Web サイトがプラットフォームとなる。詳しくは IT 用語辞典 e-Words 「プラットフォーム【platform】」<http://e-words.jp/w/E38397E383A9E38383E38388E38395E382A9E383BCE383A0.html> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

円)、「ストリートファイター4」(600円)などの復刻版ソフトを提供している。スクウェア・エニックスやカプコン以外にも、コーエー、コナミ、アトラス、バンダイ・ナムコなどの有名家庭用ゲームソフトメーカーが、続々とスマートフォン向けゲーム市場に参入している。

3-1-2 新規参入者の登場

スマートフォン向けゲーム市場が確立されたことによって、家庭用ゲーム市場の価格破壊以前はゲーム市場に参入していなかった企業および個人事業者が、スマートフォン向けゲーム市場への参入を始めた。

スマートフォン向けゲーム市場に参入し始めた企業の例としては、ユニバーサルエンターテインメントが挙げられるであろう。同社は、パチンコ機やパチスロ機の開発・製造・販売を事業の中心に据えており、ゲーム市場とはそれまで一切関わっていなかった。しかし、スマートフォン向けゲーム市場が確立したことによって、同社は自社が開発したパチンコ機やパチスロ機の機種名をタイトルとしたスマートフォン向けゲームを新たに開発して、同市場に参入した。同社のタイトル「パチスロドンちゃん祭り」(900円)は、2012年9月21日 App Store における有料アプリランキングで6位を獲得している。同様にスマートフォン向けゲーム市場に参入していなかった企業の例として、携帯型ゲームメーカーの Pictosoft が挙げられるであろう。同社は、「Stylish Sprint」(85円)というゲームを開発し、App Store および Google Play Store に提供している。同ゲームは、2011年1月28日の販売から現在にかけて、100万ダウンロードを記録している²¹。

スマートフォン向けゲーム市場に参入し始めた個人事業者の例としては、スウェーデン出身の有名プログラマーであるマルクス・ペルソン氏が挙げられるであろう。彼はスマートフォン向けゲームとして「Minecraft-Pocket Edition」(600円)を開発して、App Store および Google Play Store に提供した。同ゲームは、2011年10月の販売から約半年の間に100万ダウンロードを記録した²²。

前項および本項で議論したように、家庭用ゲームソフトメーカーや、家庭用ゲーム市場の価格破壊以前はゲーム市場に参入していなかった企業および個人事業者までもが、スマートフォン向けゲーム市場に続々と新規参入することになった背景として、データ配信という新たなソフトの販売方法が登場したことによって、物流コストおよび生産コストを抑え、さらに在庫リスクを解消できるようになったことが挙げられるであろう。物流コストおよび生産コストを抑え、在庫リスクを解消できるようになったことによって、企業の新規参入が促進されたスマートフォン向けゲーム市場は、現在も拡大の一途を辿っている。

3-1-3 新たなビジネスモデルの登場

前項において言及された新規参入者の多くは、家庭用ゲームソフトでは実現することができないほどの低価格でスマートフォン向けゲームを提供しているわけであるが、無料で提供されているスマートフォン向けゲームも多く存在する。ゲームソフトを無料で提供することを実現できた理由を語るためには、「フリーミアム」という新たなビジネスモデルの登場に言及する必要があるであろう。

²¹ Google Play「Stylish Sprint」<https://play.google.com/store/apps/details?id=SSGlobal.pack> (2012年12月10日最終アクセス)を参照。

²² Game*SPARK「iOS/Android版『Minecraft』がミリオンセールスを記録！累計600万本を突破」<http://gs.inside-games.jp/news/322/32207.html> (2012年12月10日最終アクセス)を参照。

「フリーミアム」とは、基本的なサービスおよびコンテンツの提供を無料でを行い、追加サービスおよびコンテンツの利用（プレミアム版への移行）に対して課金を行う仕組みの総称を指す²³。この仕組みは、Web サービス全般において多く見られる。例えばフリーメールサービスは、消費者は最初の数 GB のストレージを無料で利用できるものの、追加で容量を増やす場合は一定の金額をサービス提供者に支払う必要があるという仕組みを持つ。多くの消費者は無料で利用できる部分のみを利用するが、さらに多くのサービスおよびコンテンツを利用したいと考える一部の消費者は、有料で販売される部分に対して高額な支払いを容認する。これが、このビジネスモデルにおける利益の源泉となっている²⁴。

「ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス（以下、SNS）」が提供するゲーム（以下、ソーシャルゲーム）に採用されているのは、この仕組みである。ソーシャルゲームは、スマートフォン向けゲームと SNS のサービスを連携させ、ゲーム内における他者との競争あるいは協調、および SNS でのコミュニケーションを重視した新たな形態のゲームであるが、元々は SNS 運営会社が自社 SNS の会員を増やすためにフィーチャーフォン向けに用意したコンテンツにすぎなかった。しかし、スマートフォンが普及したことと、インターネットが整備されたことに伴って、ソーシャルゲームはスマートフォン向けにも提供されるようになった。また、前述のフリーミアムという課金形態を採用することによって、ソーシャルゲームは、全てのサービスを有料にすることで開拓できなかった潜在的な顧客を開拓することに成功し、急速に普及した²⁵。

スマートフォン向けゲームにおけるフリーミアム戦略は、ゲームを有利に進めるアイテムの入手に対する課金、およびゲームのシナリオやステージの追加に対する課金の 2 種類の方法によって実現される。前者は、ソーシャルゲームの多くが採用する課金方法である。SNS 大手の GREE や DeNA が提供するソーシャルゲームの多くは、消費者は手持ちのカードを用いてゲーム内の敵を倒したり、より強いカードを集めたりする「カードバトル」方式を採用しており、カードバトルゲームでは、カードの入手に対して課金が行われ、料金を支払った消費者に対してより強いカードが提供される。後者は、ソーシャルゲーム以外のスマートフォン向けゲームにおいても採用されている課金方法である。例えば、カプコンが提供しているスマートフォン向け復刻版タイトルである「バイオハザード 4」は、通常版とライト版の 2 種類に分かれて販売・提供されている。通常版は有料で販売されるため、フルシナリオでゲームが構成されており、消費者に追加で課金を要求することはない。他方、ライト版は序盤のシナリオのみが無料で提供される代わりに、消費者は、ゲームを最後まで楽しむためには、続きのシナリオを追加で購入しなければならない。

3-2 家庭用ゲームハードメーカーの対応

3-2-1 Microsoft

前節で触れられたように、家庭用ゲーム市場の価格破壊を受けて、家庭用ゲームソフトメーカーや、新規参入者によってスマートフォン向けゲーム市場が隆盛を見せた。これに伴い、ハードメーカー各社は、

²³ FREEMIUM.jp 「フリーミアムとは？」 <http://www.freemium.jp/about> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

²⁴ 森田美沙代 (2011) 「無料コンテンツから有料コンテンツを利用する消費者意思決定プロセスの解明——フリーミアムにおける期待不一致モデルの拡張——」(中央大学商学部久保知一研究室第 3 期卒業論文) を参照。

²⁵ 日経 Biz アカデミー 「ソーシャルゲーム支えるビジネスモデル」 <http://bizacademy.nikkei.co.jp/column/keyword/article.aspx?id=MMACzf003009052012> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

どのように対応したのであろうか。

Microsoft は、2012 年 6 月、「Xbox スマートグラス」という新サービスを発表した。このサービスは、スマートフォンを用いて据置型ゲーム機 Xbox360 の遠隔操作を可能にする画期的なサービスである。Xbox スマートグラスを利用するためには、据置型ゲーム機 Xbox 360 を起動することと、スマートフォンを起動すること、そして両者ともインターネットに接続していることが必要である。これらの条件が満たされることによって、Xbox 360 とスマートフォンが連動し、スマートフォンを用いて Xbox 360 を遠隔で操作することが可能になる。同サービスが導入されていない現在、消費者は、自宅など屋内に設置している Xbox 360 を直接操作することによってしか、Microsoft が販売しているゲームをプレイすることができず、また、携帯型ゲーム機およびスマートフォンの演算装置は、据置型ゲーム機の演算装置に比して低性能であるため、消費者は、屋外でゲームをプレイする場合、据置型ゲーム機以上に高度なゲームをプレイすることはできない。しかし、同サービスが導入されたならば、消費者は、スマートフォンをコントローラー代わりにして、時間や場所による制約を受けることなく、Xbox 360 のゲームをプレイすることが可能になる。さらに、Xbox 360 がゲーム進行に伴う諸々の処理機能を担うため、消費者は、スマートフォンの演算装置による制約を受けることなく、据置型ゲーム機を用いてしかプレイできない高度なゲームを、スマートフォンを用いてプレイすることが可能になる。

Microsoft がこうしたサービスを市場に導入する戦略をとった理由は 2 つ考えられよう。第 1 の理由は、同社の持つ「自社製の携帯型ゲーム機を持っていない」という弱みを克服するためである。Microsoft には、スマートフォンという他社の資源を活用することによって、携帯型ゲーム市場における任天堂と SCE の寡占状態に歯止めをかける狙いがあった。第 2 の理由は、既存の据置型ゲーム機である Xbox 360 を支持するコアゲーマーを維持するためである。Microsoft には、スマートフォン向けゲームが登場したことを受け、Xbox 360 を支持していたコアゲーマーがスマートフォン向けゲーム市場に流出することを防ぐ狙いがあった。こうして Microsoft は、急速に普及するスマートフォンを、「Xbox 360 をプレイできる携帯型ゲーム機」として消費者に利用してもらおうという戦略をとったのである²⁶。

3-2-2 ソニー・コンピュータエンタテインメント

SCE は、2011 年 12 月、PlayStation Portable の後継機である携帯型ゲーム機「PlayStation Vita」を発売した。PlayStation Vita は、前世代の据置型ゲーム機である PlayStation 2 の 295Mhz を大きく上回る 800Mhz という情報処理能力を誇り、また、携帯機ゲーム機としては世界で初めて本体モニターに有機 EL ディスプレイを採用したことによって、非常に高度かつ高精細なゲームの動作を実現した。しかし、高性能を追い求めた同機は、24,980 円という最新の据置型ゲーム機と同等の高価格設定になった。SCE ワールドワイドスタジオ代表取締役会長でありゲーム開発事業の責任者でもある吉田修平氏の「PlayStation Vita という専用機としての存在意義って何だろうっていうと、基本的には『凄いゲーム』『それじゃないと遊べないゲーム』が遊べるということです。」²⁷といった言葉にも表れている通り、PlayStation Vita は、

²⁶ REUTERS (2012) 「米 Microsoft、Xbox をスマホやタブレット端末と連携へ」 <http://jp.reuters.com/article/technologyNews/idJPTYE85306V20120604> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

²⁷ 4Gamer.net (2011) 「ゲーム専用機はなくなる——SCE 吉田修平氏に聞く“PlayStation Vita”のコンセプト」 <http://www.4gamer.net/games/134/G013499/20110814002/> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

高性能という点において、他社のゲーム機との差別化を図っている。さらに、SCE は、2012 年 9 月、「リモートプレイ」という新サービスを発表した。リモートプレイは、PlayStation 3 から出力される画面を、インターネット回線に接続した PlayStation Vita を通して遠隔操作することによって、PlayStation 3 でしかプレイすることができなかった、より高度なゲームを屋外でプレイすることを可能にしたサービスである。前項で触れた Xbox スマートグラスとは、屋外から据置型ゲーム機を遠隔操作するという点において共通しているが、遠隔操作のために用いるデバイスが自社の携帯型ゲーム機であるという点において異なる。SCE は、より高度なゲームをプレイしたいという欲求を持つ消費者を対象に自社製品を販売することによって、スマートフォンを含む他のハードとの差別化を図っているのである。

PlayStation Vita の発売と時を同じくして、SCE は、過去に PlayStation 専用ソフトとして発売されたソフトを、Android OS を搭載したスマートフォン向けに提供するオンラインゲーム配信サービス「PlayStation Mobile」（2012 年 6 月、PlayStation Suite から名称変更）を発表した。消費者は、PlayStation Mobile 対応のスマートフォンから PlayStation Store にアクセスし、PlayStation の従来のソフトを一度購買すれば、いつでもどこでも PlayStation のゲームをプレイすることができる。SCE のプレスリリースでは、「今後も成長が見込まれる日本のスマートフォン向けゲーム市場に、SCE は手軽で、かつプレイステーションクオリティを保持するエンタテインメントを、より多くの消費者に提供できる」とコメントされている²⁸。したがって、PlayStation Mobile の展開には、これまで家庭用ゲーム機に触れる機会のなかった消費者に対しても、手持ちのスマートフォンを介して PlayStation ブランドの製品を体験できる場を提供し、さらには、PlayStation Vita や PlayStation 3 などの SCE 独自のハードも購入してもらうという狙いがある。

3-2-3 任天堂

任天堂は、2011 年 2 月、ニンテンドーDS シリーズの後継機である携帯型ゲーム機「ニンテンドー3DS」を発売した。ニンテンドー3DS は、前世代機であるニンテンドーDS にあった、タッチスクリーン機能や 2 画面搭載、Wi-Fi ネットワーク通信機能などの特長を継承しながらも、新たに裸眼 3D ディスプレイを搭載して、ゲームの表現力を向上させた。「メガネのいらない 3D の DS」というキャッチコピーにある通り、消費者は、3D 表示された画面を専用の 3D メガネをかけることなくゲームをプレイすることができた。さらに、ニンテンドー3DS には、モーションセンサーとジャイロセンサーが搭載されているため、消費者は、タッチスクリーンによってゲームをプレイするのみならず、ニンテンドー3DS 本体自体を傾けたり動かしたりすることによって、ゲームをプレイすることもできるようになった。

任天堂は、ニンテンドー3DS の発売から約 4 カ月後の同年 6 月に、「ニンテンドーe ショップ」というオンラインストアを開設した。ニンテンドーe ショップとは、オンライン上でダウンロードソフトの購買、パッケージ販売されるソフトを含むソフトの情報や、紹介映像・テレビ CM などの映像の閲覧、ソフトの評価や、体験版のダウンロードを行うことができるオンラインストアである。ただし、ニンテンドーe ショップは、Wi-Fi に接続されたニンテンドー3DS からのみアクセス可能であり、Wii や PC からアクセス

²⁸ ソニー・コンピュータエンタテインメント（2011）「アンドロイド端末向けにプレイステーションの世界を提供する PlayStation Suite を発表」<http://www.scei.co.jp/corporate/release/110127b.html>（2012 年 12 月 10 日最終アクセス）を参照。

することはできない。ニンテンドーe ショップで販売されるソフトは、ニンテンドー3DS 専用新作ソフトや、3D 立体視用にリメイクされた復刻版タイトルである。販売されるソフトの価格帯については、3D 用にリメイクされた復刻版タイトルが、数百円から千円台であるのに対して、新作ソフトは、パッケージ販売と同様に 4,800 円が主流である。ニンテンドーe ショップで購入することができる 3DS 専用の新作ソフトの中には、前節で言及した課金制度を採用しているソフトも存在する。2012 年 4 月、任天堂は自社ソフトである「ファイアーエムブレム覚醒」を発売した。同作はニンテンドーe ショップにおいて無形のデータとして販売される一方、実店舗においても有形のパッケージ品として販売されており、どちらも 4,800 円という従来通りの高価格で販売されている。ゲームを一通りプレイした消費者は、ソフト本体にかかる 4,800 円とは別にニンテンドーe ショップに対して追加料金を支払うことによって、ゲームの追加シナリオや追加ステージをプレイすることができる。

任天堂は、ニンテンドー3DS の販売やニンテンドーe ショップの開設を行うことに対して、どのような狙いを持っていたのであろうか。ニンテンドー3DS の販売における任天堂の狙いは、従来の携帯型ゲーム機に「3D」という新たな価値を付与することによって、他社の携帯型ゲーム機およびスマートフォンとの差別化を行ったという点にあるといえる。自社製ハードを所持している消費者や普段あまりゲームをしない消費者の維持・獲得を狙う任天堂の戦略は、ニンテンドーDS 発売時と変わっていない。他方、ニンテンドーe ショップの開設における任天堂の狙いは、ニンテンドー3DS 専用ソフトの販売方法を、実店舗におけるパッケージ販売のみから、パッケージ販売とデータ配信の 2 つへと拡大することによって、物流コストおよび生産コストを抑制し、在庫リスクを緩和したという点にある。しかし、ソフトの販売方法の拡大に伴って、任天堂は、2 つの問題を検討する必要に迫られた。1 つは、任天堂と小売業者との間における関係悪化である。従来であれば、実店舗には任天堂のハードとソフトの両方が置かれており、各小売業者によって趣向を凝らした販売促進戦略が展開されていた。しかし、任天堂がソフトの提供をデータ配信に移行させてしまうと、実店舗には任天堂のハードのみが置かれることになり、それによって任天堂製品の販売促進戦略をとることができなくなるどころか、販売ブースそのものが小さくなり、実店舗におけるパッケージ販売されている任天堂のソフトの売上本数は下がってしまうと懸念されるのである。そして、もう 1 つは、ダウンロード不具合や個人情報漏れの危険性を原因とした消費者との関係悪化である。普段ゲームに触れる機会の少ないライトユーザーは、競合他社のゲームに精通しているコアゲーマーに比して、情報感が低い。そのため、データ配信にかかる手続きを行う上で不便さを感じたり、また、個人情報が漏洩しないか判断ができず自らも対策を打つことができないという不安を抱えたりしている。その結果、任天堂は、ニンテンドー3DS 専用ソフトの販売に関して、データ配信ではなく、小売業者にパッケージソフトの販売を委託することを余儀なくされている。

おわりに

現在、「ソフトの価格破壊」および「ハードの購買必要性の低下」の 2 点からなる家庭用ゲーム市場の価格破壊によって、スマートフォン向けゲーム市場は隆盛を見せている。家庭用ゲーム市場の価格破壊以前

からゲーム市場に参入していたソフトメーカーは、家庭用ゲーム機に代わるスマートフォンという新たなハードに魅力を感じ、続々とスマートフォン向けゲーム市場に参入した。さらに、任天堂の競合であるハードメーカー各社も、スマートフォン単体では実現できないより高度なゲームを提供し、スマートフォン向けゲームとの差別化を行うことによって、価格破壊に対応している。

それでは、家庭用ゲーム市場の王者である任天堂は、この変化に対して、どのように対応しようとしているのだろうか。任天堂は、これまで、ゲームの開発力というコア・コンピタンスを活かすため、生産を他社に委託し、開発に力を集中させてきた。実際、ハードに関して、同社はこれまでの携帯型ゲーム機にはなかった 3D 機能やタッチパネル機能を付加した携帯型ゲーム機「ニンテンドー3DS」を 2011 年に発売した。また、ソフトに関しても、スマートフォン向けゲームのような低価格なソフトが市場に氾濫する中、任天堂は、依然として、自社の高品質なハードにのみ対応する高品質なソフトを、従来通りの高価格で販売する戦略を貫いている。任天堂の現社長である岩田氏が「ソーシャルゲームでよく見られる数字のパラメーターだけを触って、何かの鍵を開けるとか、何かがものすごく有利になるとかという形で課金することは、クリエイティブの労力への対価ではない全然別の構造なので、それを追求すると、短期的に収益は上がるかもしれないが、お客様と私たちの間での長期的な関係はつくれないため、任天堂のコンテンツに対してはすべきではないと考えている」²⁹とコメントしていることから、ソフトを従来通りの高品質・高価格で販売したい意向は明らかである。

しかし、2011 年度に同社初の赤字を記録することとなった状況を鑑みると、高価格なソフトの販売を維持しつつ、携帯型ゲーム機の販売を行い続ける戦略が、価格破壊が発生した後のゲーム市場において、任天堂が確固たる地位に座し続けるために最適な選択であるか否か、ここで再考してみてもよいだろう。

任天堂の今後の戦略について最初に考えるべきは、任天堂が携帯型ゲーム機事業を継続すべきか否かという視点である。スマートフォンの登場に伴って、専用のハードを購入する必要性が低下した現在、従来通りの高価格な携帯型ゲーム機は消費者に選択されうるのだろうか。

これに関して考えられる第 1 の選択肢は、「携帯型ゲーム機事業を継続する」という戦略である。現在、この戦略を採択している企業は、任天堂と SCE の 2 社である。任天堂は 2011 年、ニンテンドーDS の後継機となるニンテンドー3DS を市場に投入した。ニンテンドー3DS は、2 画面やタッチスクリーンなどのニンテンドーDS の特長を受け継ぎつつ、新たに 3D という独自の機能を付与することによって表現力を向上させた携帯型ゲーム機である。任天堂は前世代機であるニンテンドーDS の発売に際して、2 画面やタッチスクリーンなどの同機の特長を活かした新しい操作感のゲームを販売することによって、性能向上のみを目指す他社ハードとの差別化を行い、普段ゲームに触れることの少ないライトユーザーからの支持を得た。後継機のニンテンドー3DS の発売に際しても、前世代機であるニンテンドーDS の特長を受け継ぎつつ、3D という独自の機能を付与することによって、既存顧客であるライトユーザーに訴求し続ける戦略を採択したのである。この「任天堂型」戦略を任天堂が採択し続けた場合、ニンテンドーDS と同じく既存顧客であるライトユーザーに訴求し続けることができる反面、同じくライトユーザーをターゲットにしていると考えられるスマートフォン向けゲームへと顧客が流出してしまうという危機を打開できない危険性が

²⁹ 石島照代 (2012) 「任天堂はなぜソーシャルゲームをやらないのか (上) 関係者が見据える『パブル市場』の不確定要因と未来図」 <http://diamond.jp/articles/-/15573?page=3> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。

ある。

任天堂とは異なり、SCE は、PlayStation Vita を市場に投入し、同機を PlayStation 3 と連携させる「リモートプレイ」というサービスを開始した。同社は、スマートフォンとの差別化を行うために、スマートフォン単体では実現できなかったより高度なゲームを屋外でプレイ可能にするという戦略を採択したのである。この「SCE 型」戦略を任天堂が採択した場合、スマートフォン向けゲームでは物足りなく感じるようなコアゲーマーを囲い込むことができるだろう。しかし、この分野における先発者である SCE との差別化を行わなければ、家庭用ゲーム市場における王者の座を同社に明け渡してしまう危険性がある。

また、既存の携帯型ゲーム機の販売を維持するという点において共通する「任天堂型」および「SCE 型」という 2 つの保守的な戦略には、小売業者やサードパーティーなどの既存の取引先との関係悪化を招くことなく、既存の消費者から一定の支持を得られるというメリットがある。その反面、スマートフォン上でのゲームプレイに満足する消費者、言い換えれば、数万円の支払いを伴ってまで携帯型ゲーム機でゲームをプレイすることに魅力を感じない消費者の一部が、スマートフォン向けゲームの購買意図を高めることを通じて任天堂の家庭用ゲームをプレイしなくなってしまうことを阻止できない危険性がある。

携帯型ゲーム機の取り扱いについて考えられる第 2 の選択肢は、「携帯型ゲーム機の販売を取りやめる」という戦略である。この戦略は現在、Microsoft およびサードパーティーが採択している。携帯型ゲーム機を販売していなかった Microsoft は、スマートフォンと自社の据置型ゲーム機である Xbox 360 を連携させることによって、スマートフォン向けゲームでは実現できなかった高度なゲームを屋外でプレイ可能にした。Microsoft がこのような戦略を採択した背景には、スマートフォンという他社の経営資源を活用することによって、同社の持つ携帯型ゲーム機を販売していないという弱みを克服するとともに、Xbox 360 を支持するコアゲーマーを維持したいという狙いがあった。しかし、スマートフォンに代替され始めている携帯型ゲーム機を捨てて、据置型ゲーム機に注力するこの「Microsoft 型」戦略を、既に携帯型ゲーム市場において市民権を得ている任天堂が採択した場合、携帯型ゲーム機およびそのソフトの販売を取りやめることは既存の小売業者との関係悪化を招くため、自社の据置型ゲーム機の売上台数や、自社の据置型ゲーム機を普及させる過程に悪影響を及ぼす危険性がある。また、任天堂の据置型ゲーム機を、スマートフォンを用いて遠隔操作する場合、同社のゲーム機の特長である、コントローラーそのものを実際に動かすことによるゲームの操作を、スマートフォンを用いた操作に活かせないという問題も発生する。

他方、据置型および携帯型を含むハード事業から完全に撤退し、他社の家庭用ゲーム機に対してソフトを提供するという、「サードパーティー型」戦略も考えられる。この戦略を任天堂が採択した場合、同社はハードメーカーという立場を捨てることになるものの、これまでハードの開発に充ててきた開発力をソフト事業に集中することができる。これによって、自社の最大の強みである開発力を存分に発揮し、家庭用ゲームソフト市場における競争優位を獲得しうるだろう。他方、任天堂がハード事業から完全に撤退をするということは、他社ハードへ自社ソフトを提供することを意味する。3D や 2 画面などの自社ハードの独自の機能を最大限に活かすようにソフトの開発を行ってきた任天堂が、SCE や Microsoft のような他社のハード向けにソフトの開発を行っても、任天堂はこれまで培ってきた開発力を他社ハード向けソフトの開発に活かせない危険性がある。

任天堂の今後の戦略を考える際、携帯型ゲーム機事業を継続すべきか否かという視点だけではなく、ス

スマートフォン向けゲーム市場に参入すべきか否かという視点も重要だろう。ソフトメーカーが自社ソフトを売るためには、シェアの高いハードにソフトを提供することが肝要である。2011 年におけるスマートフォンの普及率は 29.3%³⁰であり、従来の携帯電話に比して未だ低いものの、その普及のスピードは加速度的に上昇しており、携帯型ゲーム機の代替機としての将来性は十分に有していると言うことができよう。実際、スマートフォンの普及に伴ってスマートフォン向けゲーム市場も、近年、急速にその規模を拡大しており、普段ゲームをプレイしない消費者でもインターネットにアクセスすれば手軽かつ低価格でゲームを手に入れられる環境がスマートフォン向けゲーム市場に整備されていることを考えれば、同市場はソフトメーカーにとって非常に魅力的である。

スマートフォン向けゲーム市場が魅力的であることは任天堂にとっても同様であり、同市場に参入することによって、任天堂は、普段ゲームをプレイしない消費者に対して、自社のソフトを販売する機会を得ることができるのである。さらに、スマートフォン向けゲームを通じて任天堂ブランドのソフトの面白さを認識した消費者が、より高度なゲームを求めて任天堂の家庭用ゲーム機および家庭用ゲームソフトの購買に至ることも期待できるだろう。その反面、これまで任天堂の家庭用ゲーム機でしかプレイすることのできなかった「ポケットモンスター」シリーズや「スーパーマリオ」シリーズなどの、同社が持つ有名シリーズがスマートフォンに登場することによって、同シリーズをプレイしたいがために任天堂の家庭用ゲーム機を購買していた消費者が、スマートフォン向けゲームに移行してしまう危険性がある。さらに、スマートフォン向けゲームへと顧客が移行すれば、任天堂の家庭用ゲーム機および家庭用ゲームソフトの販売を担う小売業者との関係悪化も懸念される。スマートフォン向けゲーム市場への参入の是非を論ずる際には、参入における正の側面だけではなく負の側面についても配慮する必要があるだろう。

家庭用ゲーム市場の価格破壊以前は、消費者は高価格なソフトおよびハードを購買する必要があった。しかし、価格破壊が発生した家庭用ゲーム市場においては、任天堂は、価格戦略および流通戦略を再考しなければ、ゲーム市場における王者の座を他社に明け渡すことになる可能性がある。ソフトメーカーとハードメーカーの両側面を併せ持つ任天堂は、ソフトの価格破壊およびハードの購買必要性の低下という、2 側面からなる家庭用ゲーム市場における価格破壊に対して、どのように対応するべきだろうか。諸君には、ソフト事業においては適切な価格戦略および流通戦略を、ハード事業においてはその継続の是非を、それぞれ策定して頂きたい。その際には、策定された戦略に伴って変化する小売業者や既存顧客、および潜在顧客との関係への考慮が必要となるだろう。諸君の革新的かつ前進的な戦略立案を期待している。

(記) 当資料の執筆に際して、慶應義塾大学商学部小野晃典先生、慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程千葉貴宏さん、同学前期博士課程菊盛真衣さん、および慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第 8 期 TA 佐藤遼太郎さんには貴重な御助言を賜った。ここに心からの深い感謝の意を表したい。

³⁰ 総務省 (2012) 「平成 23 年通信利用動向調査の結果」 <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/pdf/n2020000.pdf> (2012 年 12 月 10 日最終アクセス) を参照。



SUPER
MARIO™