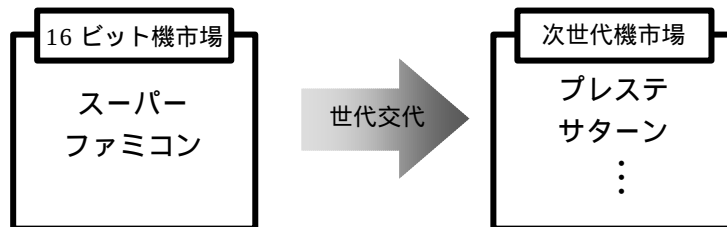


『ケースの概要 ——ケースをよりよく理解するために——』

ケース・メソッド現状説明班

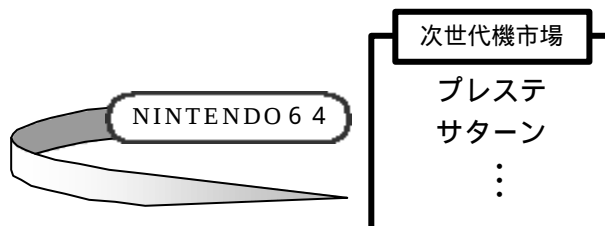
1. はじめに

わが国の家庭用ゲーム業界は、任天堂主導で成長してきた。ファミリー・コンピューター、スーパーファミコンと任天堂の一人勝ちとなっていた。しかしながら、任天堂主導の市場構造は、1994年にセガやSCEの次世代機「セガ・サターン」「プレイステーション」の投入によって変化が現れた。



任天堂は次世代機の投入に遅れた。2度の発売延期を経た後、任天堂が「NINTENDO 64」を投入した1996年6月の段階では、既に「セガ・サターン」「プレイステーション」が共に300万台以上販売されていた。その他のメーカーを含めると、おおよそ700万台の次世代ゲーム機が国内で販売されていた。更に、スクエアから「ファイナルファンタジー」の次回作が「プレイステーション」からの発売が予定されており、「プレイステーション」が次世代機市場で、デファクト・スタンダードを獲得しつつある状態であった。

このような状況において、任天堂のとるべき戦略とは何か・・・？ケース・メソッドでは、64投入にあたって実際に任天堂が採用した戦略を分析するのではなく、各プレイヤーが直面する状況を把握して、彼らの採用すべき合理的な戦略を議論する。



2. 家庭用ゲーム機産業を理解するために

前章でデファクト・スタンダードという言葉がでてきたが、デファクト・スタンダードとは一体何か。家庭用ゲーム機産業は、デファクト・スタンダードを獲得するか否かによって勝敗が左右される市場であるため、今回のケースは、このデファクト・スタンダードをいかに

に獲得するかがカギとなると考えられよう。

デファクト・スタンダード

デファクト・スタンダードとは「事実上の標準」といわれるものであり、「公的機関によって決定された標準ではなく、市場競争の結果として業界標準となった規格・仕様を指すものである」と定義される。技術的に優れた規格が支配的になるとは限らない。

例) VHS VS ベータマックス (家庭用 VTR)

3.5 インチ VS 3 インチ (マイクロ・フロッピー・ディスク)

なぜ、デファクト・スタンダードが重要であるのか・・・?

ネットワークの外部性

デファクト・スタンダードに関連して、ネットワークの外部性という概念があげられる。家庭用ゲーム機産業は、ネットワークの外部性がはたらく市場でもある。ネットワークの外部性とは「同一規格の財を消費する人数が増えれば増えるほど、当該財の個々の消費者の便益が増す現象」である。例えば、ファミコン所有者は、その所有者の数が増えれば増えるほど、ソフトを借りたり、あるいは情報交換をしたりといった便益が向上する。また、ファミコンが売れることにより、ファミコン向けのソフト・メーカーも増え、ソフトの多様化や質の向上などを通じて、ファミコンの所有者の便益が向上する。このことはひとたび劣勢となった標準は、製品や価格などにおいて相当に便益の差がないと、逆転することが難しいことを意味する。逆に優勢な標準は、他よりも多くの潜在的顧客の選好を得ることができ、それが更に多くの顧客を生むことになる。

ゲームをするためには、ゲーム機本体であるハードとゲームソフトがなければならない。

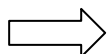
・ハードとソフトにはお互い補完性がある。

・ソフトが売ればハードも売れる。(ハードとソフトの売上には相乗効果がある)

「ハード・メーカーは優秀なソフト・メーカーを確保することも重要なカギ」

それでは、なぜ SCE のプレステは、デファクト化していた任天堂のスーパー・ファミコンを打ち破りつつあるのか。

デファクト・スタンダードが確立した状況を打破する方法とは何か。



技術革新による「世代交代」

つまり、世代間の大きな性能の差 (本ケースではスーパー・ファミコンと SCE) が、デファクト・スタンダードを覆す世代間競争の源泉となる。当時のゲーム機では世代間に互換性がなかったため、この傾向が特に強かった。

しかし、本ケースでは、ハード機に「世代交代」を起こしてもソフトがついてこないから「世代交代」は見込めない。

以上のことから、

NINTENDO64 が次世代機市場で成功するためには、

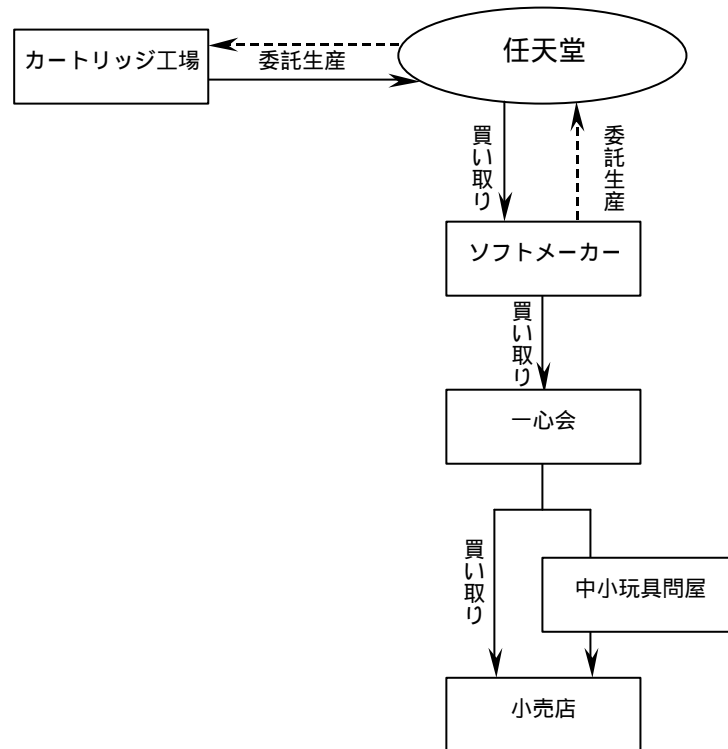
「デファクト・スタンダードを獲得するのがカギ!!!」

3. 任天堂とSCEのビジネスモデルの違い

第3章では、任天堂とSCEの現状分析を行う。ここでは、任天堂とSCEのビジネスモデルの違いを分析し、さらに理解を深めていく。

< 任天堂 >

■ 任天堂の流通チャネル(任天堂の製作ソフトは除く)



* 任天堂の特徴

ソフト・メーカーは任天堂に委託生産する必要があるが、委託生産手数料が高い。

買い取り方式

< 任天堂→ソフト・メーカー>、< ソフト・メーカー→問屋>、< 問屋→小売>と全ての取引が買い取り方式で、返品は一切認められていない。

長所：任天堂は在庫のリスクがなく、ソフト・メーカーに対する優位を保つ。

短所：ソフト・メーカーや流通業者が、在庫リスクによる負担が大きい。

カセット ROM 方式

長所：読み取りスピードに優れている。高速・高精細の画像処理が可能。

短所：製造期間が2～3ヶ月であることに起因する過剰供給と品薄の問題。

在庫負担が大きい。

高コストなため、高価格。

*「NINTENDO64」発売に際しての改善点

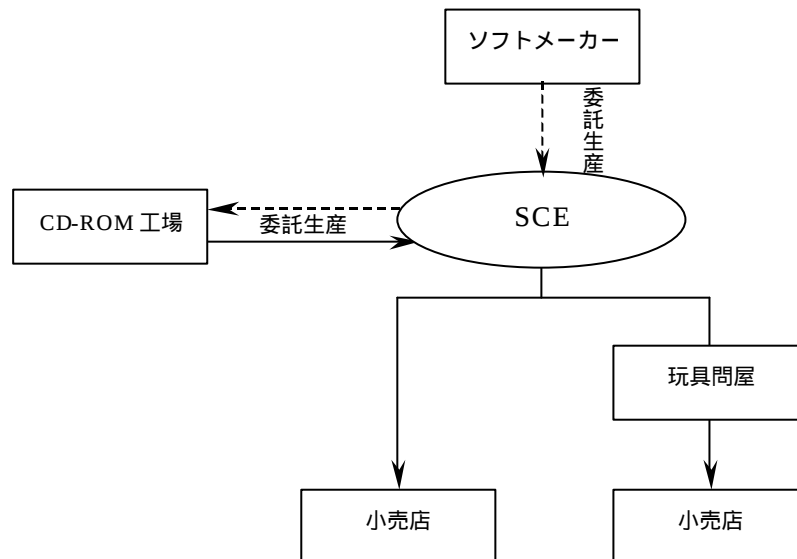
コンビニ流通を採用(ローソンでの予約販売)

発注前にソフト評価の結果の開示

「初心会」を解散し、「一心会」を設立(卸売の再構成)

<SCE>

- プレイステーション用ソフトの流通チャネル(SCEの製作ソフトは除く)



*SCEの特徴

CD-ROM方式

長所：製造に時間がかからない(発注から配送まで4日)。

在庫リスクがほとんどない。

低コストのため、低価格化にも寄与した。

高性能な再現能力を実現したことから、優れたソフトを開発できた。

短所：読み取りスピードが遅い。

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第1期

第1回オープンゼミ(ケース・メソッド)

— 投票用紙 —

* 今回のオープンゼミはどうでしたか? ぜひ、感想、ご意見についてお聞かせください。

名前と学籍番号を教えてください。

お名前	学部
学籍番号	E-mail アドレス(メールが来ている方は不要です。)

あなたが任天堂の社員であると考えた場合に、よりよい戦略だと思うチームはどちらですか? どちらか一方に○をつけてください。

・ A チーム	・ B チーム
---------	---------

オープンゼミ(ケース・メソッド「NINTENDO64」)に関するご意見、ご感想をお書きください。また、小野ゼミに対するご質問、ご意見もお書きください。
