

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第1期

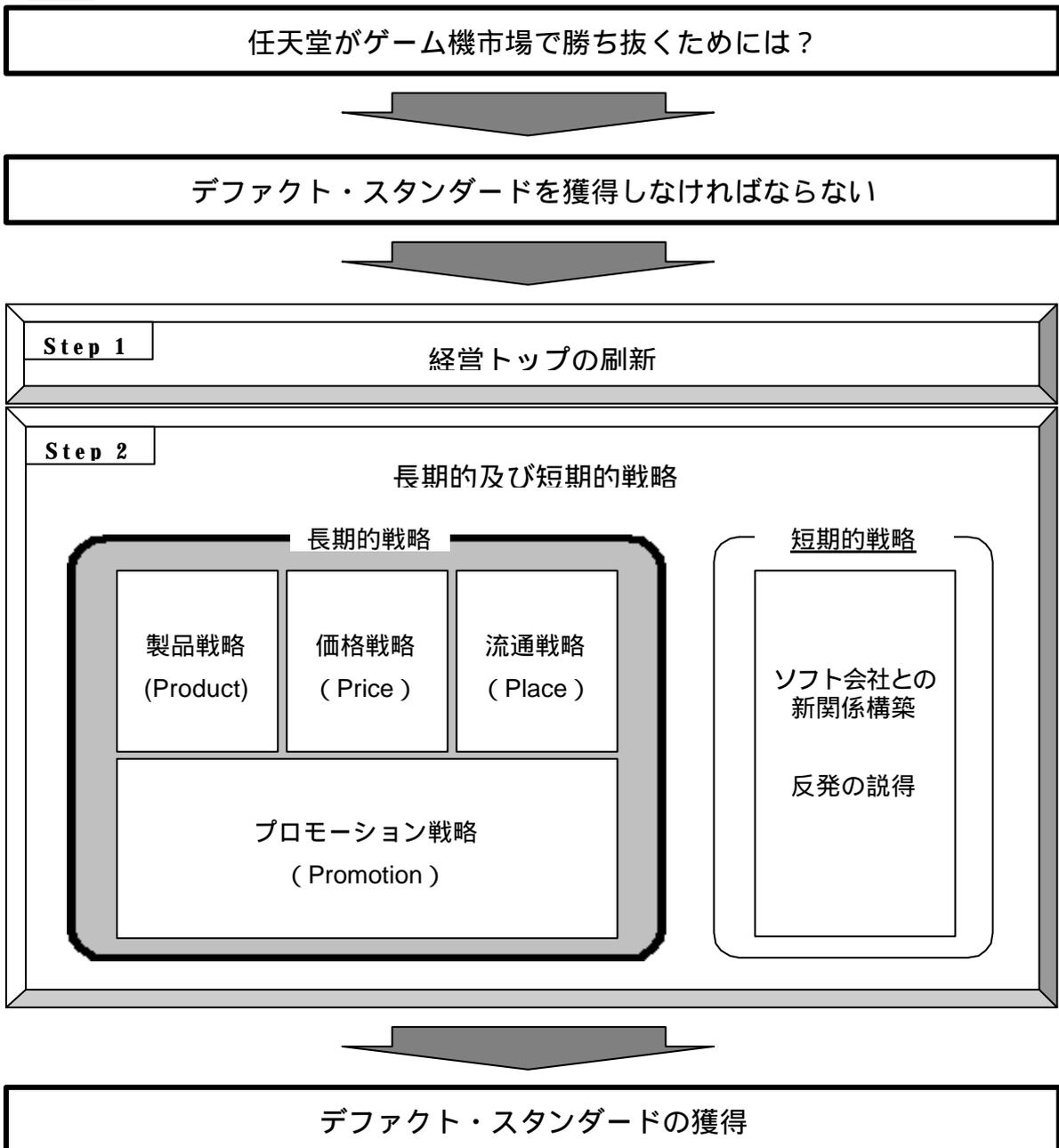
第1回オープンゼミ(ケース・メソッド)

『任天堂・NINTENDO64』

ケース・メソッドA班

私達は、「NINTENDO64」の危機的状況を打開する戦略案を打ち立てました。下の表1はその戦略案の流れを示しています。

表1



1 「任天堂」から「Nintendo」へ

ゲーム機市場は「次世代ゲーム機」の登場によって、任天堂の独占体制が崩れ、群雄割拠の時代になりつつある。この先も任天堂がトップ企業であり続けるためには、デファクト・スタンダードを獲得しなければならない。

では、そのデファクト・スタンダード獲得のためには一体どうすればよいのだろうか。我々は以下のような戦略を提言したい。

2 戦略提言 (Step1)

現在、任天堂の弱みの一つ「官僚主義」に見られる、その旧体制での経営である。

今後の戦略を効率よく機能させるために、我々は現在の経営組織を変革する必要があると考える。よって、山内社長を始めとする経営首脳陣の刷新を行い、新しい任天堂として、以下の戦略を提言する。

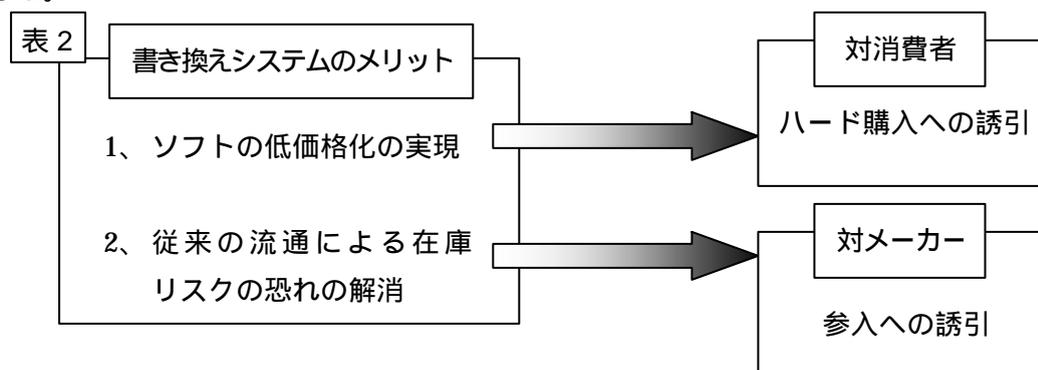
3 戦略提言 (Step2)

3-1 製品戦略 (Product)

戦略 半導体 ROM の書き換えシステムを導入

<書き換えシステムとは？>

コンビニエンスストアなどに端末を設置し、その端末から空の半導体 ROM へソフトのデータを書き込めるようにする方式のこと。消費者が支払うのは空の半導体 ROM 代金と書き換え料金。はじめに ROM を買ってしまえば、2 回目以降は書き換え料金のみで済むことになる。



戦略 既存の任天堂製品との互換性を持たせる

<具体的には？>

NINTENDO64 専用ソフトだけでなく、SFC におけるスーパーゲームボーイのような形で SFC などのソフトも 64 でプレイできるようにする。事実、NINTENDO64 にはゲームボーイとリンクできる機能が予め搭載されている。

<互換性を持たせることのメリット>

- 1、絶対的なソフト数の増加
- 2、任天堂としての強みを生かすことができる

3 - 2 価格戦略 (Price)

戦略 書き換えシステム導入による低価格化の実現

<具体的な価格形態の提案>

実際に行われたスーパーファミコンの書き換え料金を参考にすると、空の半導体 ROM は 3980 円、書き換え料金が大体 1000 円～2000 円となっている。ここで我々は 64 での書き換えシステムの料金を次のように設定する。

半導体 ROM	4000 円
書き換え料金	新作：3500 円 旧作：1800 円

半導体 ROM の価格に関しては高すぎると購買意欲をそぐ可能性があるため、できる限り低めに設定する。書き換えシステムが浸透すれば半導体 ROM を大量に生産でき、さらに価格を落とすこともできるようになるだろう。

書き換え料金に関しては新作を 3500 円、旧作を 1800 円とした。旧作は PS で行われている「プレイステーション・ザ・ベスト」に対抗して安く設定する。仮に新作を買い続けたとして PS と比較すると下の表のようになる。1 本目は 64 のほうが割高になっているが、2 本目以降は PS よりも安くなっていくことがわかる。

	1 本目	2 本目	3 本目	4 本目	5 本目
NINTENDO64	7500 円	11000 円	14500 円	18000 円	21500 円
PS	5800 円	11600 円	17400 円	23200 円	29000 円

戦略 委託生産料の廃止、新料金体制の設定

SFC、PS などすべてのゲームソフトには委託生産料というものが設定されている(SFCは3000円、PSは1000円)。我々はソフトをデータで販売することになっているので、この料金は必要ない。よって、生産委託料にあたる新価格体系としてソフト1本当当たりのロイヤルティを設定する。ソフトメーカーにとって魅力ある価格である必要があるため、我々はPSよりも低い料金としてロイヤルティを新作800円、旧作400円に設定する。

また、小売店のマージンに関しては空のROMカセットの中に設定する。ROMカセットの40%、つまり1400円とする。また、ソフトが1本売れるごとに200円のマージンを設定する。ちなみにPSはマージンをソフトの25%、つまり1500円弱に設定している。書き換えシステムになるとROMカセットはあまり売れなくなり、実質的なマージンはPSよりも低くなってしまいが、小売店にとっては売れば売れるほどいいわけで、しかも書き換えの端末は従来と違い場所を取らないため、これでも問題はないと判断した。

新価格体系によるメーカーの利益は下の表4のようにになっている。

	メーカーの利益
SFC	約2000円
PS	約2000円
64	新作約2500円、旧作約1000円

3-3 流通戦略(Place)

戦略 書き換えシステム導入による延期的流通の実現

*従来の投機的流通の問題点

在庫リスクの恐れ・生産期間がかかる

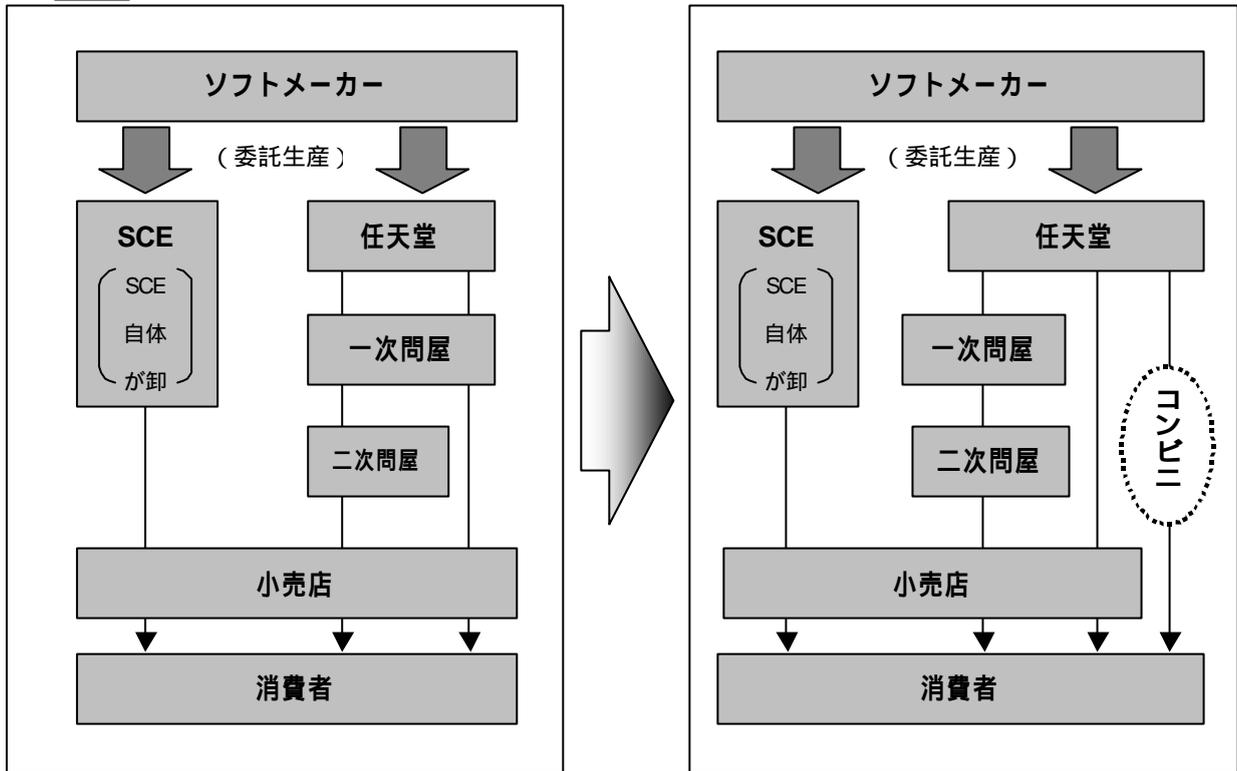
投機的流通：見込みによる意志決定。規模の経済により平均費用を低下させるが、市場リスク(売れ残り・売り損じ)が発生しやすい。

延期的流通：実需に対応した意志決定。調整にコストがかかるが、市場リスクのない対応が可能。

<書き換えシステムのメリット>

- 1、ソフトをROMではなくデータでやり取りするため、在庫リスクの恐れがまったくない
- 2、同様にROMの生産時間もかからないため、消費者の需要に柔軟に対応できる

表5



戦略 端末を幅広い場所に設置

<具体的には？>

今までソフトを取り扱っていた小売店以外にも、新たな流通経路としてコンビニにも端末を設置する。

<メリット>

- 1、コンビニに設置することで好きな時に家のすぐ近くでソフトを買うことができる
- 2、取扱店の増加による幅広い流通網の実現

3 - 4 プロモーション戦略 (Promotion)

今回の製品、価格、流通戦略のメリットとして挙がっているものには、消費者に対するメリットと流通業者、ソフトメーカーに対するメリットのどちらも存在する。そのため、プロモーション戦略においてもどちらに対しても行う必要があるであろう。

<消費者に対するコミュニケーション>

- 1、Play Station から NINTENDO64 にスイッチングを行わせる。

消費者は、今現在、NINTENDO64 より Play Station に魅力を感じている。しかし、私

たちの戦略を行うことで NINTENDO64 の魅力は増大している。その部分のプロモーションを行うことで、消費者のスイッチングを誘う。具体的には、

- 書き換えシステムの低価格メリットを訴える広告コミュニケーション
- 書き換えシステムの利便性メリットを訴える広告コミュニケーション
- ゲームソフトの数の増加を訴える広告コミュニケーション

2、任天堂のゲームのブームを起こさせる。

NINTENDO64 がターゲットとしているのは、10代、20代の若年層である。このような若年層の顧客はしばしば、ブームを起こすことがある。これは、「ビックリマンシール」や「ミニ四駆」のブームからもよくわかる。

そこで、ブームを起こさせるために、

テレビ番組でゲーム対戦企画を数多くやってもらい、NINTENDO64 を使った番組配信をしていく。

子供向け媒体での企画を提案。Ex. コロコロコミックなどでキャラクターを使ったアニメを作る。

3、パブリシティの使用

ゲーム業界において人気のゲームとは、コアなユーザー（イノベーター）におもしろいと思ってもらえることが人気に火をつけているといえる。そのため、数あるゲーム雑誌に任天堂のソフトとハードに関しての記事を書いてもらうように働きかける事は有益である。

<流通業者、ソフトメーカーに対するコミュニケーション>

流通業者やソフトメーカーにある任天堂に対する不満は、今回の戦略によりある程度、解消できる。そのため、任天堂が変わろうとしている事をプレス・リリースしていく必要があるだろう。それにより、任天堂を倦厭していたソフトメーカーが任天堂でソフトを出す事を誘引するであろう。具体的には、

- 経営トップの刷新を記者会見
- 変わる任天堂をアピール
- システムの変更を新聞社にプレス・リリースし、報道してもらう。
- 流通・ソフトメーカーを誘引

4 新システム導入に際しての問題点

書き換えシステムが確立するまでをどう乗り切るか

このケースにおいて任天堂が置かれているのは64を投入した直後。ここからすぐに書き換え方式への移行をするのは現実問題不可能である。実際の書き換えシステム導入の経緯

を見ても、1年ほどの時間がかかってしまうと思われる。そこで、その間を埋める短期的戦略が必要になってくる。

短期的戦略：エニックスと強い提携を結ぶ

<目的>

- 1、消費者が他の次世代機にロックオンすることを防ぐ
- 2、消費者・メーカー双方に普及感を与え、メーカー参入 ソフト増加 さらなる普及感、という好循環を発生させる

