

『任天堂・NINTENDO64』

ケース・メソッド B 班

規格競争は消耗戦である。デファクトを取れば一人勝ちをするが、取れなければとことん負けてしまう。家庭用ゲーム業界も然りである。1980 年代、ハードメーカーといえば 64 であった。その影で淘汰されていったハードはかなりの数になる。そのどれもが生き残れず最終的には撤退の道をたどっている。さて、NINTENDO64 はどうなのだろう。我々は NINTENDO64(以下 64)がデファクトを獲得する可能性は少ないと考える。その小さな可能性のために任天堂は疾走するべきなのだろうか。デファクトを獲得できなかった場合、その企業は撤退を余儀なくされる。規格に固執すればするほどその損害は大きくなる。そう考えた場合、任天堂は英断により 64 を早急に撤退させるべきだと我々は提言したい。

64 はデファクトを獲得できない

まず現状の 64 がデファクトを取ることは不可能である。その理由として 後発者であるということ 半導体 ROM 方式であること（ハード自体に本質的な欠陥がある） ファミコン時代にデファクトを獲得したビジネスモデルが通用しなくなったことの 3 つが挙げられる。

1. 後発者であることの不利

発売時には既にプレイステーション、セガサターンはそれぞれ 300 万台普及している。規格競争においては、バンドワゴン効果（後発企業は標準になりそうな規格に相乗りするという傾向があること）が働くため、世帯普及率が 2%の時点で有利な位置にある規格がデファクトを取ると言われている。このように後発である 64 がデファクトを獲得する可能性は極めて低い。

* ネットワークの外部性のゲーム理論的分析

64 が不利であることはゲーム理論から理論的に分析することが可能である。

		J さん	
		PS	64
I さん	PS	5,5	1,2
	64	2,3	10,10

（左は I さんの、右は J さんの利得を示す）

IさんJさんがお互い64を採用すれば、お互いがPSを購入する時よりも大きな利得を得られるかもしれない。しかしJさんが既にPSを所有している場合、IさんはPSを購入したほうが得なのでPSを購入するだろう。そして2人がPSを購入してしまえば2人は64にスイッチすることはないだろう。

2. 半導体 ROM 方式であることの不利

ハードの普及には良いソフトの充実が重要である。しかし64と他のハードとの大きな違いである半導体 ROM すなわちカードリッジ方式はソフトメーカーにとってデメリットとなる部分が大きいため、64から発売されるソフトの数が今後増えなくなると考えられる。事実64の発売当初、64向けに発売するソフトは年内に10本程度と言われているが、あくまでも予定であり、今後64がソフトの充実を図ることは未知数である。それだけでなく、有力なソフトメーカーも誘引できなくなる。実際にスクウェアがPSからFFを発売すると発表した経緯には64の性能に不満を感じたといわれている。

もし64がソフトメーカーを誘引できなければ最終的にソフトの不足は、消費者の購買意欲を損ない、デファクトを獲得できなくなってしまう。

ソフトメーカーにとっての半導体 ROM 方式の具体的なデメリットは以下のとおりである。

・ソフトの生産に3ヶ月掛かる

見込み生産となるため、需要がなかった場合に、ソフトメーカー自身が在庫リスクを抱えることになる。生産が需要に追いつかない場合は逆に販売機会を失うことになる。さらに、現在のソフト流通は任天堂が在庫リスクを全く背負わなくてもよい仕組みになっており、ソフトメーカーの反感をかっている。

・ソフト一本あたりの価格が高くなってしまう

半導体 ROM1個あたりに掛かるコストが2500円、任天堂のロイヤルティが1000円と高いため、ソフト1本あたりの価格が高くなってしまう。

e x) 任天堂64のソフトの標準単価 9800円
 プレステのソフトの標準単価 5800円

・ソフト開発に時間と費用が掛かる

64仕様で満足のいくソフトを開発するためには1年掛かり、2億円から3億円掛かるといわれている。一方、PSに掛かる開発費は4000万円であり、ソフトの開発にかかる期間も非常に短い。

・ソフト開発が難しい

64 ソフトの開発には特殊な技術、特別なツールが必要であり、任天堂以外のソフトメーカーにとって、ソフトを開発することは非常に難しい。さらに、初めての 3D であり、その点でも開発は困難である。

3 . ビジネスモデルに関して ~ システムの相互補完性問題 ~

ソフトメーカ - からの受注方法や、半導体 ROM へのこだわり、流通機構といったファミコン時代に任天堂に競争優位をもたらしたビジネスモデルが次世代機においても、必ずしも有効であるとは限らない。

ここで問題となるのが「システム間の相互補完性」である。一度完璧なビジネスモデルの構築に成功したが故に、システム間に相互の補完性が生じ、一つを改革しようとすれば他のすべてのシステムを同時に改革する必要がある。これでは、いざ問題が発生したときに臨機応変に変革していくことは困難を極める。

以上にみてきたように、任天堂 64 がゲーム市場においてデファクトを獲得することは非常に困難を極めると考えられる。たとえ、デファクトを獲得しようと様々な戦略を考案しても、結局のところ、その戦略を遂行中に他の規格 (PS・SS) が普及を高め、デファクトをさらに決定付けてしまう可能性が大きい。したがって、私たちは任天堂 64 がデファクトを獲得することは不可能であると断言する。

64 フェードアウト戦略

デファクトを獲得出来なかった場合、最終的に撤退の道を選ばざるをえなくなる。任天堂は 64 から全く利益を得られず、64 に投資した費用がすべて回収できなくなってしまう。わずかなデファクト獲得の可能性にかけてむやみに費用をかけることは撤退の際のリスクを高めることになる。そのため、任天堂 64 でデファクトをとろうと、いたずらに資本を投下するべきではなく、N64 に投じた研究費・開発費を回収することを当面の課題にし、現在の極端な少数精鋭体制を引き続き採用していくことで、販売効率を上げ、利益率の維持を図ることが有益である。任天堂が採用すべき戦略はいかに静かにブランドイメージを損なうことなく市場から撤退するということである。

ハードを普及させるために広告費をむやみに増大させたり、大がかりなイベントを催したりすることを控える

赤字を覚悟してまで、任天堂 64 本体の価格を下げることは決してしない

書き換えシステム（読み取る装置 + 書き込む装置の両方の開発が必要）など、新たな投資は極力抑える

ソフトメーカーへのロイヤリティの引き下げはしない

在庫リスクも任天堂は負担しない

少数精鋭体制を維持する

具体的な戦略としてはほぼ現状維持である。すなわち、経営資源をあまり投資しないという形である。そしてフトは一部の優良ソフトメーカーと任天堂だけで、本当に面白いソフトだけを販売していく。幸い任天堂には「マリオ」「ポケモン」「ドンキーコング」「ゼルダ」といった魅力的なコンテンツが充実しており、定期的にソフトを販売していくのであれば、十分に消費者の満足を得ることは可能であろう。

3．次世代機の投入より反撃を開始する

我々は任天堂が 64 に関しては撤退するべきだと考える。しかし任天堂はハード開発を諦めてはならない。

任天堂は世界級のソフトメーカーでもある。64 撤退後、任天堂は他社のハードからソフトを出すべきではなく、新たな自社ハードの開発を待つべきである。

新たなハード普及には任天堂のソフト開発能力は新ハードの魅力を高め、普及の牽引となる。しかし他社のハードにおいて任天堂ブランドソフトが出てしまうとその魅力が低くなってしまふのだ。そのため任天堂は他社のハードからソフトを出すべきではない。新ハード開発の間余るソフト関連の経営資源はゲームボーイに投入することが可能である。

新ハードの具体的な戦略として以下の 4 つが必要である。

- ・ CDROM 方式の採用
64 の失敗は半導体 ROM にあるといえる。次世代のゲーム機では CDROM 方式を採用する。そのために他社と共同開発する必要がある。
- ・ 圧倒的なグラフィック、処理速度の速さを備える
新たな世代ということを認識させ、世代交代をさせる。
- ・ ソフトメーカーに配慮し、惹きこむ戦略をとる
多くのソフトメーカーを取り込み、ソフトの充実を図ることが重要である。そのために新ハード発売前からソフトメーカーと交渉する。
- ・ 投入と同時に魅力あるソフトが供給できるように、入念な準備をする
ソフトメーカーを取り込むだけでなく、新ハード発売と同時にソフトが販売されるようにして、新ハード普及を促す。

最後に

任天堂は 64 参入に際して完全な失敗を犯したといっても過言ではない。他の製品カテゴリーならその欠点を修正することによって、シェアを拡大出来たかもしれない。しかしデファクト競争においては 1 つの失策は即負けにつながるのである。任天堂はカードリッジ方式・ソフトメーカーの離反・後発・旧体制と多くの問題点を抱えたまま 64 を投入した。しかしそのときには既に負けは決まっていたのだ。発売して損害を出し、なおかつ失敗したというイメージを植え付けるよりも、出さずにより少ない損害を出し、勝ちを譲っていたほうが良かったといえる。

実は任天堂は 64 の発売前、SONY と共同で CD-ROM 方式のゲーム機の共同開発を行っていた。最終的には任天堂は「生産委託料は SONY が得る」という契約内容に不満を感じ、共同開発を解消した。そして数年後、カードリッジ方式による 64 が発売されたのである。もしかするとこの CDROM 方式開発失敗が 64 失策の序章だったのであろう。その時点で既に任天堂の不利は決まっていたのである。しかしそれでも任天堂は 64 を発売したのである。

任天堂はハード産業以外にもソフト産業、携帯ハード（ゲームボーイ）産業と、未だ有力な産業を有している。任天堂が 64（ハード業界）をあきらめられなかった理由、それはただのプライドなのである。過去に遡れば任天堂はゲーム業界のガリバーと呼ばれていた。そのプライドがあったために 64 発売を中止できなかったという失敗や SONY との共同開発の失敗やを犯してしまったのかもしれない。

任天堂はもう「国内唯一の家庭用ビデオゲームハード機企業」というプライドを一度捨てなければならない。そして手遅れにならぬよう 64 を深追いせず、あきらめなければならない。デファクトには世代が存在する。ファミコン、スーパーファミコン、現世代（64・PS・SS）、そして次世代。任天堂は再度次世代機においてリベンジを図り、ハード企業に返り咲くことが可能なのだ。

臥薪嘗胆。男は諦めが肝心である。