



## はじめに

任天堂が快進撃しているのはなぜか。それは、携帯型ゲーム機ニンテンドーDS(以後DSと呼ぶ)と据え置き型ゲーム機Wiiの大ヒットによる。この2つの大ヒットの意義は、売上高や販売数量だけでなく、新しい遊び方を提案し成功させたことにある。特に、任天堂の経営トップが、それまでの高機能化路線に見切りをつけ、それとは一線を画し、新しい遊び方を提案することを目指したことに大きな意義があるといつてよい。

ゲームの技術的性能を重視するより、新しい遊び方を提案する方が、リスクは遥かに高い。ゲーム・ビジネスはギャンブル性が高い。この困難な道を選択し成功させたことを評価すべきである。

具体的には、若者中心から老若男女にまで顧客層を広げ、これまでの遊び方の内容も大きく変えるゲームを提案し成功した。いわゆる子ども向けの条件反射的なゲームだけから、大人も楽しめる知的ゲームへと拡大した。また、視聴覚中心のゲームだけから、知能を刺激したり身体を動かして体感するゲームの開拓に成功したのである。

これによって、任天堂のゲームは、美容、健康、教育、医療などの分野からも注目を集めるようになった。脳トレが大ヒットし、Wiiスポーツが大ヒットしたことからわかる。

この革新的なゲーム機の開発の背後には、任天堂のかつてない危機感があった。その危機感は、少子高齢化による若者人口の急激な減少であり、若者を相手にしてきたゲーム市場全体の縮小という厳しい現実によるものであった。

若者は、ゲーム機以外のIT機器やサービスに大きな関心を持ち、ゲーム機離れの傾向を見せ始めていた。たとえば、iモードに象徴されるケータイ市場は拡大し、インターネットのコミュニティ・サイトや、youtubeに代表される動画サイトに、若者が集まってきている。

次世代ゲーム機が、このような構造的な変化に対応できなければ、家庭用ゲーム機市場そのものが衰退してしまう、という危機感であった。この危機感は、プレイステーションでゲーム業界を制覇した当時のソニーには、みられなかった。

任天堂の危機感には、もう一つあった。それは、最大のライバルに成長したソニーが、さらに高性能な次世代機の発売を計画していたことである。

ソニーのプレイステーション2で据え置き型ゲーム機の覇権を奪われ、次世代のプレイステーション3と携帯ゲーム機PSPにもしも敗ければ、任天堂の明日はないといってよかった。

このような2つの危機感を象徴したのが、山内溥社長(当時)による後継者選びであり、従来のソフト会社との対立関係の解消という置き土産であった。明日の任天堂のために最善の措置を施して、社長業を退いたのである。

今日の任天堂は、前社長山内溥が礎を築いた老舗企業である。その山内溥が社外から人を得て、社長に任命したのが、現社長の岩田聡である。誰もが予想できなかった異例の抜擢人事であった。

新社長の岩田聡は、前社長の危機感を引き継いだ。岩田聡は優秀なプログラマーとして知られた人物であったが、新しい遊び方と新しいセンサー技術を取り入れ、任天堂の覇権を取り戻した。

この任天堂の生き残り戦略は、我が国企業全体にも共有されるべき戦略である。少子高齢化に悩まされる日本企業は、「国内での新たな市場の開拓」を目指すだけでなく「海外でも稼ぐ」ことが求められている。

## ハイテク路線が招いたゲーム市場の低迷

最初に、任天堂が画期的なDSとWiiを開発するのに大きく影響した当時の状況についてみておくことにしたい。それは約10年近くも続いた家庭用ゲーム市場の低迷である。これが、任天堂をして、従来とは異なるゲーム機の開発を決意させたのである。

家庭用ゲーム機市場は、1997年の5,337億円をピークに減少傾向に入り、2002年から2005年までの数年間は、ピークの6割弱の3,000億円前後と低迷状態が続いた。

それが、翌年の2006年には、ピークの記録を一気に更新する6,258億円を達成した。この急激な回復は、この年に任天堂が発売したDSLite(初代DSの後継機)による。正確に言えば、初代DSが種を蒔き、2代目のDSLiteが新市場を大きく開花させたのである。

DSが需要回復させた理由は後述するとして、我が国の家庭用ゲーム市場が、その後10年弱近くも縮小を続けることになった主要な要因を探ることにしたい。ちなみに、日本経済全体の構造的な要因は、少子高齢化による子供から若者までの急速な人口減少である。

ゲーム自体に直接かかわる主要な要因は、結論から先に言えば、パソコンや家庭用ゲーム機が、飛躍の時代を迎えたことにある。すなわち、文字・数字中心のパソコンから、画像・音声といったAVパソコンの時代を迎えたことによる。

1995年にウィンドウズ95が発売され、パソコンの世界は、マルチメディアの幕が開けた。家庭用ゲーム機は、このパソコンより一年早くマルチメディアの時代を迎えた。それが1994年であった。この年の3月には松下電器が3DOリアル、11月にはセガがセガ・サターンを、12月にはソニーがプレイステーション(初代)を相次いで発売した。

各社は、32ビットという高性能マシンでマルチメディア機能を競った。世間はこれを第三次ゲーム戦争の勃発と騒いだ。任天堂は、この参入に多く遅れ、2年後の1996年6月にNINTENDO64(64ビット機)で参入している。

この高性能マルチメディア機の幕開けで、ゲーム業界の覇権を任天堂から奪ったのが、新参企業のソニーであった。ソニーが1994年12月に発売したプレイステーション(初代)が好調な販売台数の伸びを示した。

1996年夏には、ソニーのプレイステーションの優位は誰の目にもはっきりし、プレイステーションは生産が必要に追いつかないほどの伸びをみせた。1997年にゲーム全体の販売額が5,337億円に達したのは、ソニーの貢献といってよい。

しかし、このハイテク競争は予期せぬ皮肉な結果を招いた。逆説的なことに、マルチメディア機能を競う3D開発競争は、小中学生といった子ども達のゲーム離れを引き起こしたのである。

朝日新聞は、「TVゲーム人気、頭打ち 遊ぶ小学生、8割切る」(2004年02月29日付け)と言う見出しで、「CESAでは、ゲーム機が高機能化で高価となり、ソフトも複雑になったことで、手軽に楽しめる現代版ベイゴマやカードゲームなどに子どもたちの関心が流れているとみている。身近な遊びの多様化が、ゲーム機の牙城を掘り崩しつつある。」と報じている。

このハイテク化をさらに進化させ、次世代家庭用ゲーム機の覇権獲得を競ったのが、2000年3月に発売されたソニーのプレイステーション2であり、2002年2月に発売されたマイクロソフトのXboxである。

この更なる次世代ハイテク機の登場は、マスコミを大きく賑わした。たとえば、プレイステーション2は、スーパーコンピュータ並みの画像処理能力を持つゆえに輸出規制の対象商品に指定される騒ぎになった。(朝日新聞、2000年4月15日付け、ただし、後日、輸出は許可された)。

それにもかかわらず、新たな市場は喚起しなかった。家庭用ゲーム機市場全体からみると、市場は回復どころか減少を余儀なくされた。ゲーム市場の覇権を握ったがゆえに、ソニーは次世代ゲーム市場の先の見通しを誤った。ソニーの高機能路線は、プレイステーション3に引き継がれ、ソニーは多額の負債を抱える羽目に陥った

## DSの快進撃

この縮小する家庭用ゲーム機市場を、拡大させることに貢献したのが、任天堂の携帯型ゲーム機DSシリーズ(初代DS、DS Lite、DSi)である。DSで最初に発売されたのは、アメリカで2004年11月21日であり、日本では翌年の12月2日であった。価格は1万5,000円であった。DSとはデュアル・スクリーンを意味し、2つの液晶画面を有するということによる。

次いで、2006年3月2日には、我が国で2代目のDS Liteが発売された。DS Liteは、DSより一回り小型軽量化がはかられ、輝度も明るくなり調整できるようになった。初代のDSは、2006年夏より生産中止になっている。

このDS Liteは急速に普及し、2006年上半期にはPS2を抜いてトップの座を獲得した。すなわち、ソニーが次世代の据置き型機PS3を発売する前に、携帯型のDSがゲーム市場全体の覇者となった。すなわち、携帯型ゲーム機のシェア(ハードとソフトを含めた)が、据え置き型のシェアを逆転してしまったのである。

2007年9月30日には、DSの累計販売は約1,937万台に達し、自社のファミリーコンピュータの記録1,935万台を抜いた。ファミリーコンピュータは、1983年に発売され、世界で6,200万台を販売した。任天堂を今日の世界ナンバーワンのゲーム・メーカーに飛躍させた伝説的家庭用ゲーム機であった。

3代目のDSiは、我が国では2008年11月1日に発売された。DS Liteの上位機にあたり一人台を目標にして、発売した。DSiのiには、人間、自分ひとりのもので、目(eye)の意味が込められている。

このDSiの狙いについて、岩田社長は、「DSを「1家に1台」から「1人に1台」に近づけることが狙いです。昨年前半に国内販売が2,000万台を超え、そのあたりでDSのセールスがスローダウンし「もう限界か」とのムードがありました。それを打ち破っていくためには、新しいお客さんに入っていただくことはもちろんなのですが、DSを家族で所有するのではなくて自分専用にしてもらうことが必要だと考えたのです。」と、答えている。

2009年8月4日、DSiの販売台数が300万台を突破と報じられた。これは、エンターブレイン調査(2008年11月1日?2009年8月02日)によるもので、国内累計販売台数が推定で306万2,920台であった。DSシリーズの国内累計では、2,700万台を突破した。

これは、まさに脅威の数字であった。日本のゲームの限界普及台数は2,000万台というのが、これまでの業界の定説だったからである(週刊ダイヤモンド、2007年11月26日号掲載)。

DS普及の大きなきっかけとなったのは、2005年に発売された「脳を鍛える大人のDSトレーニング」であり、300万本本を売り上げる大ヒットとなった。

これは、社会的な脳トレブームを引き起こし、子供や若者だけでなく、年配の男性から家庭の主婦まで幅広いユーザー層を獲得したのである。

このように大きく成功した携帯型ゲームDSであるが、2004年末に発売されたところに、任天堂の危機感を 읽むことができる。

それは、据え置き型ゲーム機ではソニーのプレイステーションに負けていたが、携帯型ゲーム機では、任天堂はGBA(ゲームボーイ・アドバンス、2001年3月発売)で圧倒的に優位な地位を確保していたからである。

このGBSと共食いになる危険性を冒してまで、任天堂は新しいタイプのDSを発売することにしたのである。

それは、据え置き型ゲーム機で覇権を握ったソニーが、携帯型ゲーム機でも覇権を目指しPSP(プレイステーション・ポータブル)を2003年5月に突然発表し、2004年四半期に発売すると、久夛良木健社長自身が報じたからである。

ソニーが携帯型ゲーム機市場でも、任天堂の覇権を奪おうとする計画に対して、任天堂は当時好調な売上を獲得していたGBAに代わり、新しいDSを開発する計画を、2003年8月に発表した。その詳細は、2004年1月に発表された。

この発表会見で岩田社長は、CPUと液晶画面をそれぞれ2つ搭載したゲーム機で、「異質なプレイ体験ができるゲーム」と発表した。さらに、PSPと同じ時期に発売すると、付け加えた。

## Wiiによる遊び方の新提案

任天堂の快進撃を支えているもう一つの家庭用ゲーム機は、据え置き型のWiiである。我が国では2006年12月2日に発売された。これに先立つ11月19日に、アメリカで先行発売されている。

任天堂は、据え置き型ゲーム機としては、N64の後継機であるGC(ゲームキューブ)を2001年に発売していた。性能的にはソニーのプレイステーションを上回っていたが、発売時期が大きく遅れた、DVD再生機能がなかった、下位機との互換性がなかった等により、挽回することはできなかった。

WiiはPS3に対抗し覇権奪回を目指した。このため、アメリカでの発売は2006年11月19日と、PS3の発売日に合わせて発売された。しかも、スポーツゲーム「Wii Sports」ソフトをバンドルさせ、250ドル(2万9,000円)で発売したのである。

日本では2万5,000円で発売され、Wii Sportsはバンドルされてない。

他方、PS3は、同年11月17日に発売され(米国)、価格は449ドル(20Gモデル)と599ドル(60Gモデル)の2つであった。ちなみに、日本では11月11日に4万9,980円(20Gモデル)で発売されている。

Wiiの最大の特徴は、アメリカでバンドル販売された「Wii Sports」に象徴されるように、腕

や身体を動かして画面の映像を操作して遊ぶ体感ゲームにあった。それを可能にしたのが無線で動かせるリモートコントローラの「Wii リモコン」であり、内蔵されているモーション・センサー(正式には、3次元加速度センサー)であった。

任天堂は、2次元のモーションセンサーについては、前述のGBA(ゲームボーイ・アドバンス)の一部ソフトは、すでに採用していた。Wiiの場合は、STマイクロエレクトロニクス社の3次元加速度センサーがタイミング良く発売されたのに目をつけ、いろいろな実験を繰り返し、試行錯誤でソフトを開発し、「Wii Sports」を開発したと言われている。

この誰もが簡単に楽しめる体感ゲームが、子どもから大人まで家族みんなで楽しめることが利用者に好評で、史上最速のスピードで普及が進んだ。ゲーム市場の活性化に貢献したのである。

Wiiは、世界全体での販売台数(累計)2,000万台を、発売からわずか60週で達成した。Wiiは、歴代記録を大きく更新した。ちなみにそれまでの最短記録は、DSが80週、PS2が95週であった。

さて、任天堂は、過去のソフト遺産を生かし、Wiiの更なる拡販に、現在努めようとしている。任天堂は、Wiiでインターネットが出来る『インターネットチャンネル』を、今年9月1日より無償化したのである。これにより、Wiiでファミコンなどの名作ゲームをダウンロードできる有料だったサービス「バーチャルコンソール」を無料化し、ファミコン、スーパーファミコンなどの過去の名作ゲームをダウンロードして楽しむ利用者の拡大を、目指している。

最後に、DSとWiiが任天堂にもたらした収益について触れておこう。任天堂は今年2009年5月7日に、2009年3月期の通期連結決算を発表した。売上高、営業利益、経常利益、純利益ともに過去最高を記録したのである。

売上高は前期比9.9%増の1兆8,386億円、営業利益は同14.0%増の5,552億円、経常利益は同1.8%増の4,486億円、純利益は同8.5%増の2,790億円となったのである。このうち、海外売上比率は87.5%に達したのである。

## 山内溥の決断

今日の任天堂の成功の最大の要因は、後継者を決める山内溥社長の決断にあったといつてよい。中興の祖、カリスマ経営者、絶対的権力者などと呼ばれる経営者にとって、最大にして最後の決断は、後継者をどう選び、どう引退するかという幕引きの問題にある。

任天堂は、もともと花札やカードゲームを扱う企業であった。テレビゲームの企業へ転進し、世界的企業へと飛躍させたのは、三代目の山内溥前社長による。山内溥は、祖父の跡を継ぎ、1949年に22才の若さで社長に就任した。当時は、いまだ早稲田大学第二法学部の学生であった。

そして、1983年にファミリーコンピュータを発売し、今日のゲーム機器メーカーとしての地位を確立した。強烈なカリスマ社長として、日本ならびに世界のゲーム産業をリードしてきた。

53年もの長い間社長業を続け、74歳でその職を辞した。引き際の最も見事な経営者の一人であったといつてよい。

山内社長の後継者問題がマスコミで大きく取り上げられたのは、2000年5月である。後継者に最も近いとされてきた娘婿である荒川実を、取締役から解任したのである。これによって、親族から後継者を出すという選択肢は、無くなったのである。

なぜ、荒川実を解任したのか。荒川実は、義父である山内溥に請われて、1980年、ニューヨークに設立したNOA(ニンテンドウ・オブ・アメリカ)の初代社長に就任した。

荒川は、1983年のアタリショックで崩壊寸前に陥ったアメリカのゲーム産業の再生に大きく貢

献した。アメリカ市場を開拓しNOAの社長を22年間も務め、経営手腕も高く評価されてきた任天堂の最大の功労者の一人であった。

後継者の最右翼と目されていた荒川が切り捨てられたのは、一部のマスコミは経営者としての経営理念の違いにあったと伝えている。無借金経営を重視する山内と、借金をしてでも新市場開拓を目指す荒川の違いにあったという。この経営理念の違いは、マリナーズ買収問題で表面化し、対立を深めたと報じられている。

さて、山内溥は引退後の経営を考えて、集団意思決定方式へ移行措置を採用する。2000年6月には、会長職が新設されるとともに、代表取締役は1人から4人に増加したのである。この意思決定グループの中から、最も若い取締役経営企画室長の岩田聡を、次期社長に指名した。弱冠42歳の若き社長の誕生であった。

2002年5月に社長に就任した岩田聡は、誰もが予想できなかった異例の人事であり、大抜擢人事でもあった。それは、岩田聡が、山内前社長に請われて、2000年に任天堂に入社した人材であったからである。

岩田社長の経歴は、ウィキペディア他によれば、東京工業大学の情報工学科卒で、ハル研究所の立ち上げに参加し、プログラマとしての人生をスタートさせている。高校時代からパソコンにいそしんでおり、この世界では、プログラマとしては一目置かれた存在であったという。

1992年、ハル研究所が経営危機の危機に陥った際に、その代表取締役として経営再建に取り組んだ。1993年から同社の代表取締役社長に就任した。そこで、経営手腕を発揮し、ヒット作品を出してその再建に成功したのである。

この経営手腕を山内溥に見込まれて、2000年に任天堂に入社した。その僅か2年後の2002年6月に、任天堂の第四代社長に就任したのである。

岩田社長は、前述のごとく、DSを2004年12月に発売し、Wiiを2006年12月に発売させ、売上高と営業利益を大きく伸ばしたのである。

余談であるが、任天堂は2003年9月中間期決算で、為替差損など不測の要因で29億円の赤字を出した。任天堂としては、上場後初めての赤字決算であったためにマスコミが一斉に報道したが、岩田社長の責任では決していない。

## おわりに

本稿では、任天堂の革新的経営が、日本国内の家庭用ゲーム市場の拡大をもたらしたことをみてきた。これは今後も持続可能かという問題については、筆者は簡単にはいかないと考えている。なぜなら、日本では少子高齢化の流れは止まっていないからである。

現在、絶好調の任天堂にとって、厳しい現実が控えているという事実を最後に紹介して、本稿を閉じることにしたい。

2009年6月に、「業績は絶好調も株価は冴えず 任天堂の大いなるギャップ」というレポート(署名は、日下淳)をネットで見つけた。

同レポートによれば、「任天堂の株価は今年1月6日に年初来高値3万6,800円をつけたが、その後は世界的不況の影響で日経平均株価と歩調を合わせるように値を下げた。5月7日に発表した09年3月期決算は、営業利益、経常利益、純利益が過去最高で、期末配当も増配したにもかかわらず、この日は30円安の2万6,600円で終了。6月に入ってから2万5,000円前後を推移している。」

続けて、「任天堂に破竹の勢いがあった07年11月1日の株価は7万3,200円の最高値をつけ、

時価総額は10兆円を超えた。(中略) 瞬間風速とはいえ、とてつもない大記録である。現在の株価は、その3分の1。なぜか？」と問題提起している。

報告者は、その答えとして「業績は絶好調なのに、株価は冴えない。そのギャップは、DS、Wiiに続くヒットが生まれていないことによる。両ゲーム機の特性を生かした「楽しくておもしろい」ソフトを投入できるかが、今後の株価復活の焦点といえる。」と結んでいる。

株価は、様々な理由で大きく変動するもの。株価に一喜一憂しては、経営はやっていけない。企業経営は、実際の売上と利益がすべてであり、それさえきちと数字を出していれば、問題ないという読者がいるかもしれない。

しかし、現実は厳しいのである。2009年3月期決算に続いて、同年4~6月期連結決算が、7月30日にマスコミ報道された。

朝日新聞は、「任天堂、ヒット作不発で売上高4割減」という見出しに続いて、「09年4~6月期連結決算は、売上高が前年同期比40.1%減の2,534億円、営業利益が同66.1%減の404億円、純利益が同60.6%減の423億円だった。WiiやニンテンドーDSの販売を牽引(けんいん)するソフト不足が響いた。」と報じている。

(Tadaaki NEMOTO)