



iPod、iPhone、iPad などによってアップル社にAVビジネスの覇権を奪われたソニーが、次期ゲーム機 PlayStation Vita の発売を契機に、その覇権奪回を目指そうとしている。ウォークマンで覇権を失った理由を改めて問い直すことによって、ソニーの覇権奪回の可能性について、検討してみよう。

次期ゲーム機を武器に覇権奪回を狙うソニー

ソニーが、今年話題をさらったのは次期 PSP の発表である。2011 年 1 月の「PlayStation Meeting 2011」において、コードネーム Next Generation Portable として次期 PSP の発売計画を発表した。

そして、2011 年 9 月には、「PlayStation Vita」(以下、PS Vita) の名称で具体的な内容と仕様を公表し、今年 12 月に発売すると発表した。3 万円を切る戦略的な価格設定をし、旧 PSP 用の UMD ゲームも利用できる仕組みを提供すると発表している。

初代 PSP は、2004 年 12 月に発売されている。PSP は、「モンスターハンターポータブル」の大ヒット作などにより、日本市場で成功したが、海外では不振であったといっている。この次期 PSP が、海外でも成功できるかが問われている。

PS Vita は、インターネットへの接続機能に加え、スカイプ、フェイスブック、ツイッターなどのアプリケーションを標準搭載し、ネットワークを通じて仲間と楽しめる仕組みを用意している。

そして、2011 年 9 月 17 日、ソニーはタブレット PC 「Sony・Tablet S」を発売した。発売 1 週目のランキングで見ると、滑り出しは好調のようである。筆者も、たまたま、この発売日に大阪のヨドバシカメラにいわせたが、販売員は人気があり売れていると語っていた。我が国では、ソニー・ブランドは今も生きていると感じた。

このタブレット PC は、Android OS を搭載したもので、2011 年 4 月に発表され、S シリーズと P シリーズの 2 種類ある。2 つ折りで携帯用の小型「Sony・Tablet P」の発売は、来月 10 月以降とされている。

ちなみに、タブレット PC を成功させたアップルの iPad は、2010 年 4 月に発売されて

おり、後継機の iPad2 は 2011 年 3 月に発売されている。ソニーのタブレット PC は、1 年半遅れての発売になっている。

次いで、かつてソニーの覇権を支えた携帯音楽プレーヤーのウォークマンの新機種を、2011 年 9 月に発表している。Android OS を搭載したウォークマン Z であり、12 月 10 日発売の予定という。

これらのソニーの新製品を結びつけるのが、PS のゲームアプリなどを配信するプラットフォーム「PlayStation Suite」である。このプラットフォームを通じて、Android OS を搭載する携帯マルチメディア機とタブレット端末で、ソニーのゲーム資産を楽しめるようにするというわけである。

ソニータブレットは iPad2 に対して、ウォークマン Z は iPod-touch に対しての対抗機である。PSP で蓄積してきたソニーのゲーム資産を、これらの情報端末で楽しむようにして、アップルに奪われた覇権を奪回しようという狙いである。

ソニーが今年展開しようとしている新戦略の成否は、この中核に位置する旗艦 PS Vita の売れ行き如何にかかわっていると見てよい。この PS Vita の最大のライバルは、これまでのような任天堂やマイクロソフトのゲーム専用機というよりは、むしろスマートフォンやタブレット PC になると見てよい。

ウォークマン敗因の教訓

ソニーがアップルに覇権を奪われた切っ掛けは、ソニーの AV ビジネスの旗艦ともいべきウォークマンが、アップルの iPod に敗れたことにあると見てよい。なぜ、ウォークマンが敗れたのかを、振り返ってみたい。

アップルの iPod の日本での発売（2001 年 11 月）におけるキャッチフレーズは、ソニーのウォークマンに向けられた「Goodbye MD」（さらば MD）であった。この iPod への対抗機としてソニーが発売したのが、2004 年 7 月に発売したハードディスク内蔵のネットワークウォークマン NW-HD1 であった。

しかし、この製品でも独自圧縮方式 ATRAC にこだわり、実質的なデファクトスタンダードになっていた MP3 方式に対応しなかった。これが敗因の一つとなった。アップルの iPod は、AAC/M4A、WAV 等の方式だけでなく MP3 方式も受け入れてきたからである。

ソニーがこの MP3 規格を受け入れるようになるのは、2004 年 10 月以降のことであった。さらに、2006 年 5 月以降には、アップルの iTunes で取り込んだ楽曲を、ウォークマンの A シリーズでも再生可能にするように、戦略転換せざるをえなくなっていた。

ソニーが当初から MP3 方式を頑なに拒否し続けてきたのは、レコード会社を傘下に持つソニーとしては、レコード会社の経営を圧迫している不当（？）な MP3 方式を、認めるわけにはいかなかったからである。このため、視聴者は、自分が所有する MP3 方式の楽曲を、長い期間、ウォークマンでは楽しめなかったのである。

ソニーの敗戦のもう一つの要因は、アップルの iPod と iTunes とを垂直統合するサービス（iTunes の赤字を iPod の黒字で賄う仕組み）を確立出来なかった点にある。アップルはこの垂直統合により、視聴者に豊富な楽曲を割安価格（1 曲 99 セント）で提供してきた。

すなわち、使い勝手の良い iPod と iTunes の割安で豊富な品揃えで、視聴者の獲得に成功することによって、iPod と iTunes の双方の売り上げが、共に拡大していくプラスの循環サイクルを確立したのである。

ソニーもアップルに見習って、2004年11月に、ウォークマンと配信サービスの垂直統合を目指す「コネクト・カンパニー」という戦略的組織を立ち上げたのであるが、ソニー内の組織的ごたごたとソフトの技術的欠陥により、失敗してしまったのである。

このため、ソニーのウォークマンでは、アップルの iPod に比べて、ネット配信の楽曲は割高であり品揃えも少ないために、ウォークマン自体も売れないという悪循環からなかなか脱却できなかったのである。

ソニーは、2010年から2011年にかけて、ウォークマンの過去の遺産を処分している。2010年10月には、カセットテープ型ウォークマンの日本国内での販売終了を発表し、2011年7月には、CD型とMD型ウォークマンの一部を除いて、全世界での生産・販売終了を発表している。

ソニーの覇権奪回は可能か

ソニーは、ウォークマンの敗戦を教訓にして、戦略マシンと位置付けた PS Vita を基軸とする製品群で、アップルから覇権を奪回できるであろうか。これについて、次に、検討してみることにしたい。

PS Vita にとって不安な材料は、専用ゲーム機の未来が、現状では必ずしも明るくないという点である。それは、スマートフォンやタブレット端末で楽しめる無料または格安のゲームアプリが人気を博し、これがゲーム専用機の販売を圧迫しているからである。

2011年2月に発売された任天堂のニンテンドウ 3DS は、前評判が高かったにもかかわらず販売不振に陥り、2011年8月に値下げを実施した。2万5000円を4割引きの1万5000円へと値下げしたが、その効果も1ヶ月ともたなかったという。

また、ソニーも、プレイステーション 3 も 2011年8月に値下げを実施したが、効果がなかった。ソニーは、昨年2010年11月に、PSP-GO を1万円値下げしたが、こちらも販売台数に変化はなかった。この PSP-GO はその後販売停止に追い込まれている。

次に、タブレット PC の分野では、アップルの iPad 以外のタブレット PC (Android OS を搭載した) の販売は、世界的にみて不振であり撤退も相次いでいる。ソニーのタブレット Sony・Tablet が、この逆風を吹き飛ばせるかどうか問われている。

HP (ヒューレットパッカー) は、2011年7月に独自のウェブ OS を搭載した「TouchPad」を発売したが、わずか49日で撤退を表明している。我が国では、シャープは2010年12月に、Android OS を搭載した「GALAPAGOS」を発売したが、2011年9月に販売終了に追い込まれている。

業界筋では、Android 系のタブレット PC は在庫がたまっており、この秋以降値下げが続くという観測が流れている。値下げの価格ラインは300ドルと言われ、ソニーのタブレット PC の499ドルと599ドルの販売価格は、維持できるのであろうか。

ソニーは、PS Vita、Sony・Tablet、ウォークマン Z の3つの情報機器と、ネット配信のプラットフォーム PlayStation Suite とで、アップルのような垂直統合が可能であろうか。筆者の独断を許してもらえれば、難しいのではないだろうか。

それは、情報機器に関しては、アップルの情報機器は iOS で統一されているが、ソニーの機器の OS はバラバラである。ゲームのコンテンツに関してみれば、PS Vita のゲームと Sony・Tablet、ウォークマン Z のゲームでは、性能や内容が大きく異なっており、相乗効果が出るとは考えにくいからである。

(TadaakiNEMOTO)