

ソニーがプレイステーションでゲーム機市場に成功したわけ

序論：プレイステーションの売れるわけ

「1997年8月30日には、“プレイステーションが全世界向けの生産累計出荷台数が2000万台を突破した。」<sup>1)</sup>なお現在(97年秋全体)の「保有ハードウェアのトップ3は『スーパーファミコン』(74.5%)『プレイステーション』(73.3%)『サターン』(55.1%)」<sup>2)</sup>である<図表 参照>。その中においてスーパーファミコン74.5%プレイステーション73.3%と保有率がそれほど大差ない状態にある。この中で

32ビット機において初めてゲーム機市場に参入したのがソニーコンピュータエンタテインメントがトップを飾っている。これほどまでに「ソニーコンピュータエンタテインメントの設立は1993年」<sup>3)</sup>で、プレイステーションの発売は1994年であるつまり、わずか3年の間にゲーム市場に参入して成功することができているのである。ではこれほどまでに急速に、プレイステーションの売り上げを伸ばすことのできたソニーコンピュータエンタテインメントの成功の秘密はどこにあるのでしょうか。

## 第一章:任天堂の家庭用ゲーム市場独占時代

### 第一節：任天堂のゲーム市場の独占

家庭用ゲーム市場といえば、任天堂なしでは語れない存在だろう。1983年に「ファミコン」発売により、ファミコンブームを巻き起こした老舗・任天堂である。表 にあるように、91年時点で、「日本の10台の子供の二人に一人は、少なくともファミコン人種である。」<sup>4)</sup>状況を作り出し、そして94年には、日本での任天堂のハードの普及台数が「表 にあるように国内ではファミコン1873万台、スーパーファミコン1341万台にまで達している。」<sup>5)</sup>このように任天堂がファミコン発売以来、32ビット機以降によるゲーム機戦争が始まるまで、ゲーム市場を独占してきた。

では任天堂がファミコン発売から32ビット機の台頭にいたるまで、任天堂の独占状態であったが、その任天堂の成功については簡単に次のようなことが言える。

---

<sup>1)</sup> 小川孔輔「親ブランド“ソニー”からの自立“プレイステーション”(前編)」p55 『プレーン』1998年、p55

<sup>2)</sup> CASA ホームページ・「東京ゲームショウ来場者報告書」の図『保有ハードウェア』参照

<sup>3)</sup> 小川孔輔、前掲論文、p54

<sup>4)</sup> 野田正彰「日本が発信したファミコン文化」『エコノミスト』92.1.7号 1992年 p70

<sup>5)</sup>

「任天堂のファミコンが各種の先発ゲーム機に勝った理由は、単機能性、低価格、操作性の三点といわれる。」<sup>6)</sup>そして、「ファミコンには格段に面白いソフトがあったということ。」<sup>7)</sup>たとえば、自社で制作したスーパーマリオ。シリーズは、ファミコン、スーパーファミコンゲームボーイ用をあわせて90年末までに世界で6000万本以上売った。<sup>7)</sup>また「ライセンス契約を結んでいるサード<sup>8)</sup>パーティー（外部のソフト会社）のエニックスが製作したドラゴンクエスト・シリーズは、人気が過熱して小中学生が店頭に行列を作り、ファミコンを社会現象にした。」このように、任天堂の成功に面白いソフトという視点でつかむことによりゲーム市場の本質が見えてくる。そのゲーム機市場の特質について見ていく必要がある。図表テレビゲーム機・ゲームソフト市場 1図を参照していけばわかるように、ファミコンの「ハードの類型出荷台数が1000万台を超えたあたりが転機」<sup>9)</sup>となるが、「『スーパーマリオブラザーズ』や『ドラゴンクエスト』といったソフトの充実をあいまって、急速に売り上げを伸ばし」<sup>10)</sup>ている。つまりは、このようにソフトによるハードの売り上げは任天堂時代からのゲーム市場の本質とも言える。

## 第二節：任天堂のビジネス方式

こうして任天堂のゲーム市場の本質というものを捉えた形で任天堂のビジネス手法が取られている。

任天堂の売れるソフトに対する固執は任天堂独自の管理体制を生み出している。それは「『質のいいソフトを供給するために』という名目で行われている。」<sup>11)</sup>ものである。ではその任天堂のビジネス手法を見ていく必要がある。サードパーティー（外部のソフト会社）は「ファミコンに乗せるソフト制作は、任天堂とライセンス契約なしにはできないし」<sup>12)</sup>、作られたゲーム「ソフトの製造を任天堂に一任し、製品化されたものをソフトメーカーが買い取る（実際は原則前払い）システムである。」<sup>13)</sup>また「まず、ソフトメーカーが開発したソフトを問屋などにあらかじめ見せて、そこで受注した文だけを任天堂に製造委託する

---

<sup>6)</sup> 黒沢正俊、「任天堂神話にかげりが見えた」『エコノミスト』‘92.1.7号 1992年 p 68

<sup>7)</sup> 同上論文、p 68

<sup>8)</sup> 同上論文、p 68

<sup>9)</sup> 田中淳博、「任天堂の牙城は崩れない本格的ハード戦争はまだ先に」『エコノミスト』‘95.3.14号 1995年 p 64

<sup>10)</sup> 同上論文、p 64

<sup>11)</sup> 黒沢正俊、前掲論文、p 68

<sup>12)</sup> 野田正彰、前掲論文、p 80

<sup>13)</sup> 田中淳博、前掲論文、p 65

という」仕組みもとっている。」<sup>14</sup>この世に、任天堂は売れるソフト販売のためにライセンス契約したサードパー低しかソフトができずに事前チェックを行い、売れるソフトだけを売ろうとする考えが強いようである。

「任天堂は流通にもソフト同様、徹底した管理体制をしいている。」<sup>15</sup>ではその任天堂の流通システムについても見ていこう。「任天堂の流通システムは問屋制」<sup>16</sup>である。

「昔から任天堂のトランプや花札を扱ってきた初心会と呼ばれる任天堂の商品を扱う問屋グループもつ流通ルートをテレビゲームの販売に活用している。」<sup>17</sup>このようにして、徹底的に管理された問屋制を用いて、他の企業の参入を流通においても防いでいるといえる。

## 第二章：ソニーのビジネス手法

### 第一節：32ビット機とCD-ROM

32ビット機はハードの媒体としてどのメーカーの機種もソフトにCD-ROM(コンパクトディスクを使った読み出し専用メモリー)<sup>18</sup>を採用している。」<sup>19</sup>その理由は何か。ビジネス適にCD-ROMは「納期が短い」<sup>20</sup>ことと、任天堂の従来使用している「ROMカセットがLSIチップを使って一個あたり2000円～4000円になるのに対し、CD-ROMはプラスチックをプレスするだけだから一枚700円～900円を安い」<sup>21</sup>そして製造期間のが「10日以下と極めて短い」<sup>22</sup>のもCD-ROMの利点だと言えるだろう。こういった多くの利点を持っていることが32ビット機においてCD-ROMが採用された重要な利点だといえるだろう。

### 第二節：ソニーのビジネス手法

ソニーのゲーム市場に対するビジネスシステムの開発は、ソニーにとって初めてのことである。ソニーは「1988年に任天堂がCD-ROM搭載の『スーパーファミコン』を発売する計画があったとき、それと互換性を持たせたゲーム機を製造販売する契約に合意をしていた。」<sup>23</sup>しかし「任天堂が、CD-ROMの管理権をめぐる両者の意見が対立し、

---

<sup>14</sup> 同上論文、p 6 5

<sup>15</sup> 同上論文、p 6 6 参照

<sup>16</sup> 小川孔輔、前掲論文、p 5 7

<sup>17</sup> 同上論文、p 5 7

<sup>18</sup> 黒沢正俊、前掲論文、p 6 9

<sup>19</sup> 湯沢太郎・丸山茂樹・北上一三「ソフトで買われるスーパーファミコンまだ遠いマルチメディア対応」『エコノミスト』'95.3.14 1995年 p 6 9

<sup>20</sup> 同上論文、p 6 9

<sup>21</sup> 黒沢正俊、前掲論文、p 6 9

<sup>22</sup> 小川孔輔、前掲論文、p 5 8

<sup>23</sup> 矢田真理「ソニーがゲーム業界で一人勝ちする理由」『エコノミスト』'97.9.30 1997年 p 7 5

任天堂がソニーとの提携を一方的に解消されている。」<sup>24</sup>この任天堂と提携していたときに、任天堂のビジネス手法のよい点、悪い点を勉強しつつ、ゲームビジネスに参入する際に、三五〇項目のチェックリストを作成したという。」結局は、ソニーのビジネス手法の開発の手がかりは、任天堂にあるといっても過言ではない。

では、ソニーの流通・ソフト製作システムについてみていく必要がある。流通システムについては、「問屋を通さない直販システムを採用している。」<sup>25</sup>この直販システムのソニーにとってのメリットとは何だろうか。直販システムを採用することで、追加注文を取りやすくしている。また任天堂の問屋制度では、追加注文をとるのに、小売店から問屋へと注文をしていかねばならず、時間がかかる。またソフトの特徴として、「ソフトの売れ行きは大ヒット作でも同様であり、ソフトの種類にもよるが、約一ヶ月もすれば中古市場に並ぶことはなおさら」<sup>26</sup>という。そんなソフトの寿命の短さのなかで、「任天堂のROMカセット方式では、カートリッジソフトの追加生産に二ヶ月以上かかる場合がある」<sup>27</sup>のにたいし、ソニーが採用しているCD-ROMの「製造期間が10日以下と極めて短い」<sup>28</sup>という優れた利点により「小売店はすぐに売れ行きを見てから小ロットで追加注文できるので、当たり外れによるリスクや資金負担が軽減」<sup>29</sup>することが可能である。つまり、CD-ROMの納期の短さはいちいち注文を取って時間のかかる問屋制ではなく、すぐに注文のできる直販システムを採用することで、ソニーの流通システムはCD-ROMの特質を生かせるシステムとなっている。

### 第三節 CD-ROMの最大利用

ソニーはCD-ROMを採用したことで、流通、コストダウンにおいて大きく分けて次の4つの利点を生み出している。直販システムとの併用による、追加生産のしやすさ、生産コストが低いため、ソフトの低価格の実現、CD店でも販売できる。CD工場を利用しコストダウンをはかれる。この四点について細かく見ていきたい。

・ については、すでにCD-ROMの利点で述べてあり、ここで言えることは、これがソニーだけの利点ではないということである。

CD店でも販売できる理由は、「SCE（ソニー・コンピュータ・エンタテインメント）がSME（ソニー・ミュージック・エンタテインメント）との、折半出資会社である」<sup>30</sup>ために可能なのである。具体的には「SMEを関連が深かったジャパンレコード配送く

<sup>24</sup> 小川孔輔、前掲論文、p 5 6

<sup>25</sup> 田中淳博、前掲論文、p 6 6

<sup>26</sup> 同上論文、p 6 6

<sup>27</sup> 小川孔輔、前掲論文、p 5 8

<sup>28</sup> 同上論文、p 5 8

<sup>29</sup> 同上論文、p 5 8

<sup>30</sup> 同上論文、p 5 4

株 > 』( J A R E D ) の物流もを通して、全国の主力小売店 6 0 0 0 店にゲームソフトを納品することにし」<sup>31</sup>ている。このように、SME 関連の物流網も利用できるのは、CD-ROM が、音楽 CD と同じ「コンパクトディスクを使ったもの」だからこそ、SME の音楽関連の物流網を利用することができたといえるだろう。

次に「SME の CD 工場を利用できる」<sup>32</sup>。その理由として、これは、と同様、「SME の CD プレス工場に、CD ROM ソフトの生産を受託している。」<sup>33</sup>つまり、当然ながら、新規のゲーム会社にして設備投資する必要がなく、CD ROM のコストダウンにつながるのだ。

このように、SCE は CD ROM の採用はあらゆる利点を生み出している。しかし、その裏には CD-ROM の利点だけでなく SCE が SME の折半出資の合弁会社であるところにも拠るのだ。そこに、他の 32 ビット機を販売しているメーカーに比べて、SCE の独自の強みが出てきている。

#### 第四節：ソフト制作体制におけるソニーのシステム

ソニーはソフト制作において独自のビジネス手法を取っている。それは前にも述べたように、任天堂の取っていたソフト管理体制に学んだところが大きいとされる。では任天堂のソフト制作システムにふれながら、調べる必要がある。

ソニーのソフト制作はまずより多くのサードパーティーを集めることに重点を置いている。というのは、ゲーム市場に参入したばかりのソニーにとって「自社のハードを少なくとも 2 0 0 万 ~ 3 0 0 万台普及させることが必要である。」<sup>34</sup>ここに、ゲーム機市場を作り出した任天堂のゲーム市場の本質が見えてくる。「ハードの売れ行きがソフトの出来、不出来に大きく左右される」<sup>35</sup>というゲーム市場の本質から考えれば、当然のことであり、また、「ソフトメカ - 側においてもヒットしそうな作品を開発しようとするときは、もっとも普及しているハード向きに開発要員を重点的に投入する」<sup>36</sup>。結局はハードを売るために、大きなヒットを生むソフトを売ることが必要なのだ、そのソフト会社ですら、大きなシェアを持ったハードではないとソフト開発しないという、複雑なハードとソフトの関係を築き上げている。これは任天堂のゲーム市場独占状態のときにはなかった状況である。いわばハード乱立時代のソフトとハードの関係である。

そこで、より魅力あるソフトを充実させるために、当時任天堂支配下だったライセンス契約を結んでいた奥のサードパーティーを集めることが必要だった。ここで、ソニー独自の

---

<sup>31</sup> 同上論文、p 5 8

<sup>32</sup> 同上論文、p 5 8

<sup>33</sup> 同上論文、p 5 8

<sup>34</sup> 田中淳博、前掲論文、p 6 6

<sup>35</sup> 同上論文、p 6 5

<sup>36</sup> 同上論文、p 6 6

考え方が現れている。「私たちは、ユーザーの前にクリエイターをコンピンス（納得させようと）考えました。」<sup>37</sup>この発想から、ソニーは「ゲームソフトをサードパーティから買い上げるシステム」<sup>38</sup>「ソフト開発の環境の整備」<sup>39</sup>、「ソフト製作のサポート」<sup>40</sup>という、この四つのシステムを充実させている。このシステムによって、ソニーは多くのサードパーティを集めることになる。

ゲームソフトをサードパーティから買い上げる仕組みについて述べていこう。今まで、任天堂のサードパーティが「ソフトの製造を任天堂に位置にし、製品化されたものをソフトメーカーが買い取る」<sup>41</sup>のとはまったく逆である。つまりは、サードパーティはソフト製作の製造に関して、ソフト会社側の負担を減らすことになり、いい条件をソニーは提供しているといえる。

ソフト開発の環境の整備はいったい何をしたかという。「ソフト開発のために初期投資しなければならない機材の価格は任天堂方式では一台が1000万円以上していた。」<sup>42</sup>ものを「SCEは価値を大幅に引き下げ、セット100万円で機材を提供することにした」<sup>43</sup>のである。その上、この機材の費用を下げることによって「一人でもやれる環境を提供」<sup>44</sup>している。このように、サードパーティを集めるために、まず、プレイステーションのソフト製作に取り掛かりやすくし、任天堂より、よい条件を出し、新しいゲーム作りの環境を提供している。

「ソフト製作のサポート」<sup>45</sup>とは、「ソフト製作のうえで技術的なバックアップをすることである。」<sup>46</sup>「あるソフトが完成するまでに、すごく時間がかかる」<sup>47</sup>ことになると「ノウハウがあるシステムやハウスとかチームにどんどんたまっていくんですね。そうすると、逆にそのチームはの上でしか動けないことにある。だから続編がどうしても出てしまう。新しい冒険したソフトは、生まれにくいという事になってしまふ。」<sup>48</sup>このシステムは任天堂のソフト作りに対する批判が込められているといっても

---

<sup>37</sup> 久多良木健「白熱化する32ビットコンピュータ・ゲーム・ウォー」『DIGIC』34号 1995.1 1995年 p54

<sup>38</sup> 小川孔輔、前掲論文、p58

<sup>39</sup> 久多良木健、前掲論文、p54

<sup>40</sup> 同上論文、p54

<sup>41</sup> 北村龍行「それは未来企業なのか変わり者なのか」『エコノミスト』'92.1.7 1997年 p67

<sup>42</sup> 小川孔輔、前掲論文、p58

<sup>43</sup> 久多良木健、前掲論文、p54

<sup>44</sup> 同上論文、p54

<sup>45</sup> 同上論文、p54

<sup>46</sup> 大賀典夫「日本型経営システム大激震！」『財界』1997、7月8日号 1997年、p41

<sup>47</sup> 久多良木健、前掲論文、p54

<sup>48</sup> 久多良木健、前掲論文、p55

過言ではない。このソニーの提案には任天堂方式が築いたとも言える“売れるソフト”だけを作り、続編を作るといったソフト製作の原因が見えてくる。それほど、任天堂を研究して出たと思われるソフト会社集めのシステム、そして、新しい志向のソフトを目指すソニーのシステムとも言える

### 第三章：任天堂システムの教訓かアタリショックの教訓か？

任天堂が、ソフトメーカーの「囲い込み作戦」といわれる「参入障壁を高くして、ある程度のレベルのソフトメーカーだけを取り込んだほうがよいと考え」<sup>49</sup>られて作られたこのシステムは、「1980年代前半に『アタリ社』がアメリカのゲーム市場で犯した失敗を教訓として学んだものである」<sup>50</sup>それは「ソフト開発と流通を自由にしたために、粗悪ソフトが氾濫しアタリ社のゲーム機は消費者からそっぽを向かれてしまったのである。」<sup>51</sup>そうすると、ソニーの“クリエイターの視点に立った”ソフト開発システムは、つまりは市場障壁をできるだけ低くしたことであり、新たな魅力あるゲームを生み出せると同時に、アタリ社のように、プレイステーションのソフトが粗悪ソフトが氾濫するという可能性を持っていないとは言えない。このような氾濫を防ぐためにソニーは任天堂と違うやり方で行わなければならない。

終わりに：

このようにSCEは任天堂が作り出したゲーム機市場の特質を十分に調査し、また、新たにユーザーでもないクリエイターへの配慮を行ったことが、多くのビジネスチャンスを得る事ができたといえるだろう。

---

<sup>49</sup> 矢田真理、前掲論文、p 76

<sup>50</sup> 小川孔輔、前掲論文、p 58

<sup>51</sup> 同上論文、p 58

## 文献リスト

- 「白熱化する32ビットコンピュータ・ゲーム・ウォー」久多良木健 『DIGIC』ソニー株式会社DIGIC事務局34号1995年
- 「ソニーがゲーム業界で独り勝ちする理由」矢田真理 『エコノミスト』'97・9・30号 1997年
- 「親ブランド“ソニー”からの自立“プレイステーション”(前編)」小川孔輔 『ブレーン』'98・1号 1998年
- 「今後アジアを含め、外国人重役も増やしていきたい」大賀典夫 『財界』7月8日号 1997年
- 「日本が発信したファミコン文化」野田正彰 『エコノミスト』'92・1・7号 1992年
- 「それは未来企業なのか変わり者なのか」北村龍行 『エコノミスト』'92・1・7号 1992年
- 「任天堂神話にかけりが見えた」黒沢正俊 『エコノミスト』'92・1・7号 1992年
- 「任天堂の牙城は崩れない本格的ハード戦争はまだ先に」田中淳博 『エコノミスト』'95・3・14号 1995年
- 「ソフトで買われるスーパーファミコンまだ遠いマルチメディア対応」湯沢太郎・丸山茂樹・北上十三 『エコノミスト』'95・3・14号 1995年