ISSN 2187-0926

Open Journal of Marketing

2020.1

任天堂 Switch のケーススタディ

A Case Study of Nintendo Switch

水越康介　首都大学東京　ビジネススクール

Kosuke Mizukoshi, Tokyo Metropolitan Univerisy, Business school

第１節　ゲーム機の普及プロセス

本稿では、Nintendo Swtich の事例を紹介しながら、商品の普及におけるその投入の順序や顧客のターゲティングの変化を考察する。馴染み深い普及理論によれば、普及はイノベーターから初期採用者、さらには前期採用者と普及が進みにつれ、それぞれの典型的なユーザー層は変化していく。すなわち、当初のイノベーターは技術そのものに興味を持ちうる人々である。これに対して、初期採用者の場合には、技術そのものよりもその用途に興味を持ち、技術の利用が自身の問題解決に寄与することを明確に意識している。そして前期採用者は、初期採用者ほどに明確な問題を有しているわけではなく、むしろその利便性や実現可能性に注目する。商品の普及を考える際に、こうした顧客の変化を念頭におく必要がある。

ゲーム機をめぐる競争や普及は、これまでもしばしば注目を集めてきた。産業そのものの構造はもとより（新宅・柳川・田中編、2003）、任天堂とソニーの当初のビジネスモデルの違い（藤川、1999）、その後の Wii と PS2 をめぐる競争プロセスの考察（栗木、2008）、ビジネス・エコシステムの考察（井上・真木・永山、2011）、さらには据置型と携帯型の違い（水越、2003）やアプリゲームとの比較も行われてきた(水越、2017)。海外においても、直接的外部ネットワークへの注目（Shankar＆Bayus、2003）、間接的外部ネットワークへの注目（Clements＆Ohashi、2005）、外部ネットワークにとって重要になるソフトウェアの質への注目（Binken＆Stremersch、2009）、ツーサイドプラットフォームへの注目（Landsman1＆Stremersch、2011）など、ゲーム産業に注目してきた研究は多岐にわたる。これらの考察の延長線上として、近年の Switch についても考察することができる。

第２節　WiiU の低迷と Switch の開発

「Switch」が発売される前、市場に投入されていた前機種は「WiiU」である。WiiU は、2012 年 12 月 8 日、任天堂としては 6 年ぶりの据置型ゲーム機として発売された。任天堂は、その前期には、さらなる前機種の据置型機として活躍してきた「Wii」の失速で上場来初めての最終赤字となっており、まさに起死回生を狙う新機種であった。もともと、2006 年に発売された Wii は、体感的なコントローラーを売りにしながらファミリー層に大きく受け入れられてきた。しかし、競合であった PS3 と Xbox360 も同様のシステムを導入するにつれ、相対的に映像処理性能に劣っていた Wii は販売が鈍化していた（「日経ビジネス」2011 年 6 月 20 日、18 頁）。

WiiU はこれまでの据置型ゲーム機と形が大きく異なり、コントーラーに画面がついていた。その狙いは、「テレビへの寄生」からの独り立ちであったとされる（「日経ビジネス」2012 年 12 月 10 日、119 頁）。すでに当時、旧来の競合である PS3 や Xbox360 だけではなく、スマートフォン向

けゲーム市場も台頭していた。特に 2012 年 2 月には、ガンホーから「パズル&ドラゴン」の提供が始まっている。基本的に無料でゲームを提供し、ガチャなどを通じて課金する新しいビジネスモデルは社会的な問題ともなる一方で、その仕組みは専用のゲーム機や有料のソフトウェアを必要とする旧来的なビジネスモデルに再検討を迫っていた。ユーザー層も変化していた。かつては、コアなゲーム層が映像のリアルさなどを売りにした PS3 や Xbok を支持し、ライトゲーマーは Wii で遊んだ(「週刊東洋経済」2017 年 11 月 25 日 61 頁)。しかしスマートフォンの普及は、ライトゲーマーを取り込み、任天堂はその影響を受けていた。

当時の岩田社長は、他社やスマホが敵ではなく、消費者の無関心とどう戦うかが重要であると主張している（「日経ビジネス」2012 年 12 月 10 日、120 頁)。その後、しかしながら WiiU は期待した成果をあげるには至らなかった。当初 900 万台を見込んでいた WiiU の販売は 280 万台にとどまり（「日経ビジネス」2014 年 1 月 27 日 16 頁)、任天堂は、2013 年、2014 年と 3 期連続の赤字となった。確かに家庭用ゲーム機の世界出荷台数自体は 2007 年以降減少していたが、一方でマイクロソフトの xbox 360 は 2013 年末までに 300 万台、ソニーの PS4 は 420 万台を販売していた。

結局、2016 年に WiiU は生産が終了される。累計生産台数は 1300 万台だったが、この数字は 2001 年に発売された「ゲームキューブ」の歴代ワースト記録を更新した（「週刊東洋経済」2016 年 9 月 3 日 84 頁)。敗因の一つは、その独自の設計ゆえに、発売時から外部ソフトの供給が少なく、魅力的なソフトを複数揃えることができなかったからだとされる（「日本経済新聞」2016 年 11 月 12 日朝刊 13 頁)。任天堂自身、発売から約半年の間で自社製ソフトウェアを 3 本しか用意できなかった（「週刊東洋経済」2017 年 11 月 25 日 63 頁)。

WiiU の苦戦をみながら、次世代機 NX の開発は進められてきた。すでに 2013 年には任天堂は組織体制を刷新し、携帯型と据置型で別々だったソフトの開発部門が統合されていた（「週刊東洋経済」2017 年 11 月 25 日 61 頁)。2014 年ごろには始まっていた次世代機開発は、2015 年には 2016 年に詳細が公開されるとし、2016 年の年末商戦での市場投入が目指された。しかしその後ソフトを揃えることを重視し、君島社長は発売時期を後ろ倒しすることになった（「週間東洋経済」2016 年 9 月 3 日 84 頁)。

この時期、期せずしてスマホゲームである「ポケモン GO」が世界的に大ヒットとなっていた。配信から 1 ヶ月で約 207 億円を稼ぎ出し、ポケモン GO を開発・配信するナイアンテック社から開発協力・ライセンス料を受け取ることになったポケモン社と任天堂の関係から、任天堂の株価は急騰した。当時 14000 円台で低迷していた株価は、30000 円の大台を突破した。ポケモン GO のヒットは任天堂の次世代機にとっても追い風となる可能性があったが、一方で、次世代機には慎重な見方も多かった。組織

としても 2015 年に岩田社長が急逝し、君島社長が後を継ぐとともに集団指導体制へと移行しつつある最中であった。

2016 年 10 月 21 日、任天堂は次世代機 NX を「Nintendo Switch」として発表する（「日本経済新聞」2016 年 10 月 21 日朝刊 11 頁）。WiiU を引き継ぐ形でテレビに依存せず、さらにジョイコンと呼ばれる着脱式の新しいコントローラーを備えた Switch は、「画面を見ないテレビゲーム」を新コンセプトとして提示した。しかしながら、従来からの予想通り携帯可能な据置型であった Switch を前に、株価はサプライズがなく価格も高いとして急落した(「日本経済新聞」2016 年 10 月 22 日朝刊 11 頁、「日経ビジネス」2017 年 1 月 23 日 15 頁)。PS4 や Xbox といった既存の競合に加え、ますます一般化していたスマホのアプリゲームにどう対応できるのか、期待とともに不安が入り混じる状況であったといえる。

第３節　Switch とゼルダの伝説

市場の期待と不安の中、Switch は 2017 年 3 月 3 日に発売となる。国内での出足は WiiU 並みとされ、3 日で約 33 万台を販売した（「日本経済新聞」2017 年 3 月 8 日朝刊 13 頁）。パッケージソフトとダウンロード専用ソフトで合計 20 本のソフトも同時に販売され、その中でも「ゼルダの伝説」の最新作「ゼルダの伝説　ブレス オブ ザ ワイルド」が約 19 万本を売り上げた。その後、Switch は月末までに 274 万台が販売され、目標だった 200 万台を上回る。

今期には 1000 万台を目指すとされ、その後しばらくの間品薄が続くことになる（「日本経済新聞」2017 年 4 月 28 日朝刊 15 頁、6 月 3 日朝刊 15 頁、6 月 23 日朝刊 16 頁）。Switch の販売は好調であるようにみえた。これを受けて、任天堂の株価は再び上昇した。2017 年 9 月 20 日には株価が 42890 円となり、時価総額が 2008 年 9 月ぶりに 6 兆円を回復した（「日本経済新聞」2017 年 9 月 21 日朝刊 17 頁）。

Switch の好調を支えたのは、一つには同時に投入された「ゼルダの伝説」の高評価であった。ゼルダの伝説は、もともと 2015 年から 2016 年にかけて、WiiU での販売が予定されていた。しかし、完成度の向上と Switch の発売に合わせる形で発売が後ろ倒しされていた。自由度の高いオープンワールドを設定した壮大なゲームとして、2017 年 3 月までに販売された Switch300 万本に対し、その購入者の 9 割近くが本ソフトを購入したという(2017 年 3 月期決算説明会資料)。2018 年までに、世界では WiiU 版も含めて 1000 万本以上が発売され、国内でも 100 万本以上の販売となった。

ゼルダの伝説と Switch をいっしょに購入したのは、ゲームの難易度や特性から考えても、ファミリーというよりはコアなゲーム層であることが予想された（「週刊ダイヤモンド」2017 年 7 月 29 日 15 頁）。君島社長自身、「特にソフトをどういう順番で出していくのかを非常に大事にしたので、最初のソフトは「ゼルダの伝説」でした」と

し、「発売直後はゲーム好きな方に理解してもらおうと思っていた」とされる（「週刊ダイヤモンド」2018 年 2 月 1 7 日 12 頁）。

Switch というゲーム機自体が、当初はコアなゲーム層に向けられていた側面もある。2017 年に行われた経営方針説明会第 2 四半期決算説明会では、Switch の紹介ビデオが放映され、これをみたフロアからは「ビデオには登場しなかった子供やファミリー向けではなくハードコアゲーマー向けの商品だという認識を持った」といった質問が複数挙がっている（「2017 年 3 月期第 2 四半期決算説明会質疑応答」）。第 2 四半期の時点ではこうした質問は否定されていたものの、その後の発言は必ずしも否定とはいえない。例えば、次の第 3 四半期決算説明会においては、3DS との棲み分けを問われ、君島社長は 3DS を低年齢層に対応させる一方で、Switch はその上の層に対応させると説明している。また、ゼルダの伝説が新たな顧客を開拓する一方で、家族向けや子供向けのソフトウェアが順次発売されていくともされている。

「ニンテンドー3DS と Nintendo Switch の棲み分けは、当面の間はできると思っています。ニンテンドー3DS は、Nintendo Switch と比べて形状、重さ、価格、そして、現時点では遊べるゲームの種類や量が違います。ですから、親御さんがお子様に初めてのゲームを検討される際には、そういった違いからニンテンドー3DS を選んでいただけると思います（2017 年 3月期第 3 四半期決算説明会質疑応答、君島社長）。」

「『ゼルダの伝説 ブレス オブ ザ ワイルド』は発売前から高い評価を受け、発売後に面白さが更に広く伝わっていくことで、過去にゼルダシリーズのタイトルで遊んだことがある方や、これまで一度もゼルダのゲームを経験されていない多くの皆様にも遊んでいただいており、このゼルダの伝説の新作自体が、お客様の層を拡大しているということも事実です。本日、ご家族でお楽しみいただける『マリオカート８ デラックス』を発売しました・・・このようなさまざまなソフトウェアの発売を通じて、ファミリー層、お子様、それ以外の今まであまりゲームに触れておられなかったお客様へと Nintendo Switch のユーザー層を広げていきたいと思います（2017 年 3 月期決算説明会質疑応答、君島社長）。」

「上期に（Nintendo Switch の）販売数が伸びたことに関しては、ゲームが好きな任天堂ファンの方々が Nintendo Switch のコンセプトをご理解いただいてご購入いただいたと考えています。これからホリデーシーズンを迎え、お子様やファミリー層など多くのお客様にご購入いただけるタイミングがきました（「2018 年 3月期第 2 四半期決算説明会質疑応答」、君島社長）。」

海外においても、アメリカでは 20 代と 30 代が Switch を購入している(2017 年 3 月期決算説明会資料、2018 年 3 月期第 2 四半期決算説明会資料)。この資料によれば、アカウント連携を行なったユーザーのみを対象にしているものの、2017 年 3 月時点で 18 歳以下は 14%にとどまっている。また、

9 割が男性である。その後 2017 年 10 月の同様の調査でも、引き続き 18 歳以下は 17%であり、男性は全体の 86%を占める。日本では、2017 年 10 月のデータとして、年齢区分が少し異なるが、10 代未満が全体の 18%、10 代が 27%となっている（「週刊東洋経済」2017 年 11 月 25 日 63 頁）。

第 4 節　家族や子供への浸透

2017 年 3 月の発売以降、新たなソフトウェアが予定通り追加されていく。4 月には「マリオカート」、7 月には「スプラトーゥン 2」が続き、10 月には「スーパーマリオ」が投入された。こうした任天堂のソフトはもちろん、サードパーティからのソフト供給を通じて、ユーザーがより低年齢層にも広がりをみせるようになった。さらに、2018 年には、ダンボールと組み合わせて遊ぶ新しいサービス Nintendo Labo が登場した。発売 2 年目になり、「普段ゲームに見向きもしない方々が「スイッチって話題になっているみたいだから触ってみようか」というふうに広がっていくのではないか（「週刊東洋経済」2017 年 11 月 25 日 63 頁、君島社長）」と考えられたのである。

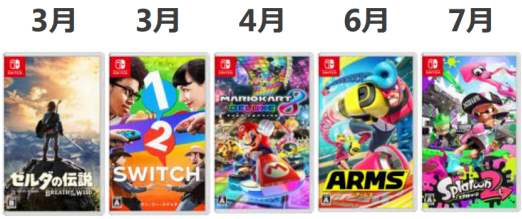

写真 1. 主要ソフトウェアの発売タイミング
2018 年 3 月期第 2 四半期決算説明会資料。

ニンテンドーラボの前評判は良く、「想像力が半端ない」「子供の頃の段ボール遊びを思い出す」といった話題がインターネット上であふれたという（「日経産業新聞」2018 年 1 月 19 日 4 頁、「日本経済新聞」2018 年 1 月 19 日朝刊 14 頁）。こうした販売の背景には、Wii が発売約 1 年後に、体重計型のコントローラーを合わせた健康管理ソフトを投入し、女性層を取り込んだ経験があった。

2018 年 4 月のニンテンドーラボの発売は、しかし「静かな初日」となった（「日経産業新聞」2018 年 4 月 23 日 2 頁）。「遊び方が分かりづらい」という問い合わせも多かった。その後 20 万本を超えて発売されるが、大ヒットと呼べる数ではないとされ（「日経 MJ」2018 年 6 月 15 日 6 頁）、その後も販売は苦戦することになる（「日経産業新聞」2018 年 7 月 31 日 1 頁、2018 年 8 月 1 日 11 頁）。それでも重要なことは、数ではなく、デジタルとアナログの融合ともされ、しかも段ボールというアナログだけではなく、より基礎的な技術としての赤外線や反射板の利用などもアナログに含め、その評価自体は高く新製品ランキングの上位に位置した（「日経産業新聞」2018 年 7 月 23 日 2 頁）。

ニンテンドーラボの成否に関わらず、Switch の普及において目指されているのは、コアユーザーを取り込むことだけではなく、ライトユーザーにまで手を広げることである。ゼルダの伝説をてこにした序盤

の好調を続けていくため、次の手が様々に模索されている。その一つの方法は、ソフトウェアの充実とユーザー層の対応関係を戦略的に考えるということであろう。

「任天堂はこれまで Nintendo Switch のソフト毎に特定の課題を設定して来たと思う。例えば『1-2-Switch』には「Joy-Con を体験してもらうこと」、『ゼルダの伝説 ブレス オブ ザ ワイルド』は「まず（Nintendo Switch ハードを）コアゲーマーに買っていただくこと」、そして対戦ゲームを数多く発売したのは「『(Joy-Con)おすそわけ』を理解していただくため」だった、と私は認識している（「2018 年 3月期第２四半期決算説明会質疑応答」、君島社長への質問)。

Nintendo Switch の新しいコンセプトをどのような形でご紹介すればお客様にご理解していただきやすいのかを考えるうえで、ご指摘の通り、「どのソフトをどのタイミングで発売すべきか。」ということも検討してきました（君島社長、上記質問に答えて)。」

「これまでのところは、どちらかというとゲーム愛好者の方々にとって魅力的なソフトが多くありました。これからは男女問わずより広い年齢層の方々にどう Nintendo Switch の魅力をお伝えするのかが課題だと感じています。この課題に対する取り組みの一つとして、先日Nintendo Labo をご紹介しました（2018 年 3月期第 3 四半期決算説明会、高橋)。」

もちろん、期待通りの普及を狙うことは容易ではない。発売から 3 年目の時期には、累計で 1 億台以上を販売した Wii も失速した時期であり、消費者の「飽き」が壁になる（「日本経済新聞」2019 年４月２６日 19 頁)。ニンテンドーラボをはじめとするソフトウェアだけではなく、Switch 自体の刷新を含め、小型機の発売も予定されている。

任天堂のハードウェアの機種ごとの販売推移をみると、世界では 3 年目から４年目にかけてピークを描き、日本国内だけの場合には、２年目から３年目にピークとなっていることがわかる。日本国内の市場の方が世界の市場の飽和よりも早い。

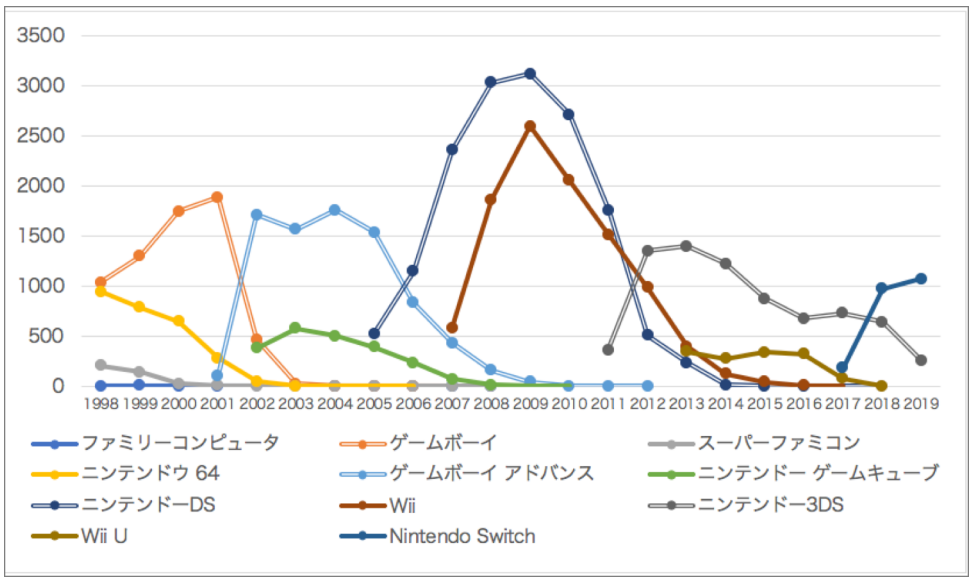

図 1. 任天堂のハードウェア販売推移（世界）

任天堂ヒストリカルデータ「連結販売実績数量推移表」をもとに作成。

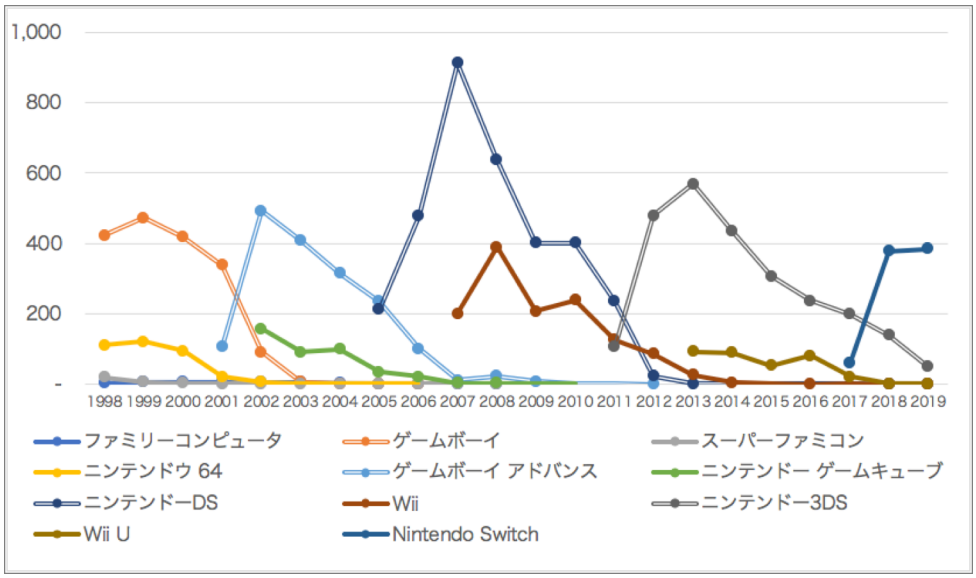

図 2. 任天堂のハードウェア販売推移（日本）

任天堂ヒストリカルデータ「連結販売実績数量推移表」をもとに作成。

参考文献

井上達彦、真木圭亮、永山晋(2011)「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハブ企業の戦略　家庭用ゲーム産業における複眼的分析」『組織科学』第44巻第4号、67-82頁。

栗木契(2008)「家庭用ゲーム産業におけるビジネスモデルの複合戦略」『一橋ビジネスレビュー』第 56 巻第1号、46-60頁。

新宅純二郎、柳川範之、田中辰雄編(2003)『ゲーム産業の経済分析―コンテンツ産業発展の構造と戦略』東洋経済新報社。

藤川佳則 (1999)「ソフト開発を推進するダイナミズム-任天堂とソニーのビジネスモデル間競争」、嶋口充輝、片平秀貴、竹内弘高、石井淳蔵編(1999)『マーケティング革新の時代② 製品開発革新』有斐閣。

水越康介(2003)「家庭用テレビゲーム産業における携帯型ゲーム機の意義-技術のマネジメントについての一考察」『六甲台論集』第50巻第1号、19-35頁。

水越康介(2016)「関係構築　ガンホー・オンライン・エンターテインメント」、石井淳蔵、廣田章光、坂田隆文編(2016)『1からのマーケティング・デザイン』碩学舎。

Binken, Jeroen L.G., and Stremersch, Stefan (2009), "The Effect of Superstar Software on Hardware Sales in System Markets," *Journal of Marketing*, Vol.73 (March), pp.88-104.

Clements, Matthew T., and Ohashi, Hiroshi (2005), "Indirect Network Effects and the Product Cycle: Video Games in the U.S., 1994-2002," *Journal of Industrial Economics*, Vol.53 (4), pp.515-542.

Shankar, Venkatesh, and Bayus, Barry L. (2003), "Network Effects and Competition: An Empirical Analysis of the Home Video Game Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.24, pp. 375-384.

Landsman, Vardit, and Stremersch, Stefan (2011), "Multihoming in Two-Sided Markets: An Empirical Inquiry in the Video Game Console Industry," *Journal of Marketing*, Vol.75 (November), pp.39-54.

Open Journal of Marketing, 2020.1
任天堂 Switch のケーススタディ

水越康介　首都大学東京　ビジネススクール

ISSN 2187-0926
発行：私的市場戦略研究室
代表：水越康介

〒192-0397
東京都八王子市南大沢 1-1
首都大学東京大学院経営学研究科経営学専攻
http://mizkos.jp　info@mizkos.jp