

「新規事業開発の成功・失敗の要因分析 ：家庭用ゲーム機事業への新規参入の事例」

伊 藤 嘉 浩

(人文学部 法経政策学科)

目次：

第1節：はじめに

第2節：ソニーの家庭用ゲーム機の事業への参入プロセス

第3節：ソニーの参入成功の要因分析

第4節：参入失敗企業の失敗要因分析

第5節：結論

第1節：はじめに

本稿の目的は、筆者による伊藤（2005）の成果をもとに、家庭用ゲーム機事業という市場へほぼ同時期に新規参入した複数の企業の成功要因と失敗要因を分析することである。伊藤（2005）では、著名効果という概念と独自に構築した分析モデルを用いて、近年の日本企業の新規事業のなかでも特に大成功であるソニーの家庭用ゲーム機の新規事業の成功要因について部分的な分析を行った。しかし、伊藤（2005）は成功要因として独自の視点として著名効果のみの分析を行ったに過ぎず、著名効果以外の様々な成功要因について分析を行っていない。また、この事例ではソニーによる新規参入とほぼ同時期に松下電器など他の大手企業もこの家庭用ゲーム機の市場に新規参入しているが、各社とも参入失敗に終わっている。よって、本稿ではソニーの成功要因について様々な視点から分析を行うとともに、これらの新規参入失敗企業の失敗要因を総合的に分析することによって、この家庭用ゲーム事業の市場への新規参入の分析を総合的に行うことにする。

よって、本稿ではまずソニーの事例について記述し、次にソニーの成功要因の分析を行う。その後、ほぼ同時期にこの市場に新規参入した企業の失敗の概要とその分析を行い、最後に結論を述べる。

なお、ソニーの事例については伊藤（2005）の事例調査をもとに分析した。ソニー以外の企業の事例については、2次資料からの情報と筆者の3DOジャパン、バンダイ、ハドソン、セガ、NECの社員からのインフォーマルなインタビューによる情報により記述した。

第2節：ソニーの家庭用ゲーム機の事業への参入プロセス

本節ではソニーの家庭用ゲーム機の新規事業の事例について記述する¹。

2.1 はじめに

ソニーの家庭用ゲーム機事業成功に至る過程は、久夛良木健によるデジタル信号処理を使用した新規事業の過程である。印刷屋の息子で音楽と映画を好む研究員久夛良木は、1980年頃、デジタル信号処理、特にデジタル信号処理による音声処理の研究を始めたが、当時はまだソニー社内でデジタル信号処理を行う研究者はほとんどいなかった。

2.2 技術シーズとの出会い

その後1983年5月に厚木工場内に情報処理研究所が発足し、しばらくして久夛良木はこの研究所に異動した。この研究所は研究員約100名の規模でデジタル信号処理を中心領域とする研究を行っていた。ここで久夛良木は3次元コンピュータグラフィックス（以下、3DCG）を用いたリアルタイム画像処理装置「システムG」を開発した研究員岡正昭と出会った。この装置はこの当時「進め！電波少年」というテレビ番組でも特殊効果を得るために使用されていた、ICを2万個使用し3DCGがリアルタイムで動くことを可能にする業務用装置であった。久夛良木は係長としてフロッピーディスク装置のソフトウェア開発のリーダーであったが、このような3DCG技術を用いて身近にデジタルエンターテインメントを楽しめるものを作りたいと考えた。

2.3 任天堂への部品供給提案

しかし、社内では久夛良木の希望する方向で自由に開発することに理解を得ることが出来なかった。そのため、久夛良木は理解できない人々に時間をかけてプレゼンし説得するのは時間の無駄だと判断し、既存の体制から活動を見えなくするために本社から離れた場所で開発が進められるように、ソニー内部ではなく社外の任天堂へ共同開発を提案した。

最初の彼の任天堂への売り込みは、当時任天堂で企画開発中であった家庭用ゲーム機「スーパーファミコン」の部品として、PCM音源という当時のゲーム機器になかった高性能サウンド機能を可能にするDSP（デジタルシグナルプロセッサ）チップをソニーで開発し供給することであった。実はちょうどこの時期、任天堂の競合であったセガから発売された家庭用ゲーム機「メガドライブ」の性能が任天堂の予想以上であり、任天堂も計画中であった家庭用ゲー

¹ この事例記述については、伊藤（2005）から引用している。

ム機「スーパーファミコン」のための強力なハードウェア技術の供給元を探していたからであった。そしてこの売り込みの契約獲得に成功し、開発の結果1988年にこのチップは完成した。久夛良木の管理する課はこの任天堂へ供給するチップのソフトウェアツールの開発を担当した。このチップ自体はソニーの半導体事業部から供給された。そして彼は課長に昇進した。

2.4 丸山茂雄との出会い

この頃になると久夛良木は、ゲーム機関連事業をさらに大きなビジネスにしていくためには、ビジネス面で強気に協力してくれる人が不可欠だと考えていた。久夛良木はそれが青山にあるソニー・ミュージックエンタテインメント社（以下、SME）のグループ会社のエピック・ソニーの丸山茂雄（当時、洋楽部長）だと考えた。なぜなら、エピック・ソニーでは1986年から1987年にかけてファミコン用ゲームソフトを制作していたが、そのビジネスがうまくいっていなかったために、丸山を中心にソニーミュージックグループがゲームビジネスを模索していたからだ。また、丸山は当時のロックバンドを日本の音楽シーンの中で成功させた実績を持ち、エンターテインメントをビジネスにできる人物の1人と久夛良木は考えていたからでもあった。

そこで久夛良木は丸山に自分の実績と今後のゲーム事業の夢を語り、「Kプロジェクト」を提案した。これは2、3年後に発売予定であった任天堂の「スーパーファミコン」の次の段階のゲームビジネスの準備を行うという提案だった。この提案に意気投合した丸山は、この提案実現のために積極的に社内活動を行った。

2.5 任天堂への2つめの提案

久夛良木の任天堂への2つ目の提案は1988年から1990年に行われた。具体的には、ちょうど発売されようとしていた「スーパーファミコン」にCD-ROMプレイヤーを内蔵するハードウェアの共同開発を行うという提案であった。この結果、1990年1月に任天堂とソニーの共同開発契約が締結され、CD-ROMプレイヤーを接続できる「スーパーファミコン」用アダプターやCD-ROMプレイヤーの共同開発が進んだ。この「Kプロジェクト」はエピック・ソニーのニューメディア部と久夛良木のチームが取り組みことになり、本社から出て青山のビルに同居した。そして、「スーパーファミコン」は1990年11月に発売され、CD-ROM用試作機は翌1991年に完成した。

2.6 任天堂の翻意

ところが、1991年になり突然任天堂が翻意し、この共同開発は中止になった。ソニー側は何度も関係を修復しようとしたが、任天堂の意志は固かった。この時、久夛良木たちはこのこと

で社内外から多くの非難を受けた。

それでも久夛良木たちは、任天堂との共同開発が中止になった1991年早々に任天堂と関係のない独自設計の家庭用ゲーム機器の開発を開始する覚悟を決めた。そして情報処理研究所のメンバーを動員して「システムG」との出会い以来特に構想を練っていた3DCGに特化した高性能なゲーム機の検討や試作を進めた。

この時期、社内外での強い批判のなかソニーの経営陣の中で久夛良木氏たちの極秘の開発の味方になってくれたのは、ソニーの共同創業者の1人である会長盛田昭夫（当時）であった。久夛良木氏たちは、盛田夫妻に開発状況を見せながら彼らのゲーム機事業にかける情熱を語っていた。

2.7 戦略承認

しかし、社長大賀典雄（当時）以下経営陣は家庭用ゲーム機の事業が業界のガリバーといわれていた任天堂と競合しリスクが大きいため、事業開始の判断が出来ないでいた。そして社内でのこの極秘の研究開発も中止させる動きが強まっていき、1992年6月に遂に全面的に開発を中止させる決定のための会議が開催されることになった。

そこで久夛良木たちは開発を進めていた特にリアルタイム3DCG処理にすばらしい性能を持つゲーム機の企画を作成した。そして、久夛良木ら開発メンバーは自ら会議に望み、これまでの任天堂との活動実績を強調し自分たちの提案内容の優位性を訴え、ソニー独自の家庭用ゲーム機事業を逆に提案した。この時の様子をソニー社員は「ほとんどの取締役たちは提案に反対したが、そのなかで社長がそこまでやりたいのならやりなさい、といったようです」と語っている。また、ソニー・コンピュータエンタテインメント（以下、SCE）社員はこの時の様子を「その会議では、今までソニーが任天堂からPCM音源用DSPチップで稼いだ約50億円ならば使っていい、これは君たちが稼いだお金だから、といわれたようです」と語っている。また、大手玩具会社幹部は次のように語っている。「その会議で社長が承認した理由は、会議の直前に盛田会長から社長に、あれほど彼らはゲーム事業をやりたいのだからやらしてあげなさいよ、という話があったからです。盛田会長には、今のソニーの経営陣はとても世話になっていたから断れなかったのです」。

このようにしてソニー独自の家庭用ゲーム機を事業化するプロジェクトが正式に承認された。なお、この会議には経営を大賀社長に任せていた盛田会長は出席しなかった。

2.8 プロジェクトの本格展開

本格的にプロジェクトが動き始めた。すぐ社内にPS事業準備室が発足した。そして、久夛良木は岡を始め情報処理研究所のリアルタイム3DCGの技術者たちを招集し、ハードウェア

側の開発メンバーを30人に強化した。一方、丸山はレコード業界で実績を上げていた30人ほどの営業や管理スタッフの精鋭を集めた。

その後、1993年4月にこの事業に対する良き理解者であり以前に経営戦略室長として任天堂との共同開発プロジェクトを担当していた徳中暉久が8ヶ月間のアメリカ勤務から呼び戻されP S事業準備室長に就任し、総括的なマネジメントにあたることになった。

1993年11月にソニーとSMEの共同出資のゲーム事業の新会社S C Eが設立された。当時SMEの社長だった小澤敏雄が社長に、そして徳中と丸山は副社長に、久夛良木は取締役開発部長になった。

そして、任天堂に対する事業の優位性獲得のためにそれまでの任天堂との共同活動から学んだ知識をもとに、3D技術以外にもゲーム機の生産性、ゲームソフト開発ツール、メディア、流通などあらゆる点で検討実施された後、1994年12月に「プレイステーション」が発売された。

2.9 大成功

皮肉にもちょうどこの頃3DCG技術を用いたアーケードゲームのブームが到来し、多くのサードパーティーが「プレイステーション」用の3Dゲームソフトの開発に動いた。また、アーケードゲーム業界2位のナムコから「プレイステーション」用にゲームソフト供給の契約を締結でき、キラースoftの1つ「リッジレーザー」（3Dレーシングゲーム）を獲得出来たこともソニーに大きく味方した。

その結果、ソニーのゲーム機「プレイステーション」は、セガおよび松下電器の新機種との競争に勝ち大成功となった。具体的には、「プレイステーション」は発売後半年足らずで販売台数100万台を超え、1996年5月には累計生産台数500万台に、そして発売後5年後の1999年12月には累計生産台数7000万台を達成し、ソニーは任天堂を脅かす存在になった。

その後、2000年3月に後続製品「プレイステーション2」も発売し、S C Eは最高売上げ年度である2002年度には売上高7882億円、経常利益467億円の業績を記録し、家庭用ゲーム事業はソニーの主力事業の1つに成長した。また、久夛良木は1999年6月にS C Eの社長に昇進し、さらに2003年4月にソニー本社の副社長になった。

第3節：ソニーの参入成功の要因分析

本節ではソニーの家庭用ゲーム機「プレイステーション」事業の成功要因の分析を行う。

3.1 事業構想志向の社内企業家の存在

久夛良木は、「システムG」に出会った頃からずっとゲーム機市場に注目して社内企業家とし

て活動を行ってきた。これはコア技術を固定してその技術のニーズを探索しながら事業化していくシーズ志向ではなく、早い時期から家庭用ゲーム機事業という特定の市場や事業を目標に社内企業家として活動している点に特徴がある。このような事業構想志向の社内企業家の存在が本新規事業の成功に不可欠であった。

3.2 社内企業家活動を柔軟に受容する組織

久夛良木は、家庭用ゲーム機に必要なコア技術を研究開発した当事者ではない。にもかかわらず責任者として、半導体チップの供給とそれに続くCD-ROM付家庭用ゲーム機の任天堂との共同開発、さらに「プレイステーション」の開発責任者を務めている。このような社内企業家活動を許容する組織風土は、本事業の大きな成功に貢献していると考えられる。一般的には、新規事業に必要なコア技術を開発した当事者がその新規事業の責任者になるケースが多く、久夛良木のように家庭用ゲーム機業界という目標とする業界や市場を構想し続けて、担当する技術や製品がこうに変わっていくのは珍しい。久夛良木のこのような事業構想志向の仕事の携わり方を許すソニーの組織風土はこの新規事業の誕生と成長、そして大きな成功に必須であったと考えられる。

また、久夛良木は仕事内容の進化に伴い、研究所、本社、子会社との共同組織、子会社と組織を転々としその際にそのたびごとに新たな組織を設立している。つまり、このような人事や組織の柔軟性により、そのときどきで必要な組織環境や専門技術者などの人材を獲得している。これは独立ベンチャーでは困難な組織行動である。大企業だから可能であったといえる。

さらに、プロジェクト中止の経営会議に課長レベルである久夛良木が自ら出席して、ソニー独自の家庭用ゲーム機事業参入のプロジェクトの承認を勝ち取ることに成功しているが、この際に重要な点は役員以上が参加する経営会議に課長レベルの担当者が自ら参加できるソニーの組織のフラットさである。この点もこのような社内企業家の活動の成功に大きく貢献しているといえる。

3.3 ハードとソフトの共統合によるビジネスモデル

任天堂との共同事業活動の過程からソニーが学んだ任天堂のハードとソフトの共統合による家庭用ゲーム機のビジネスモデルをソニーはさらに改善した。その結果、このソニーの家庭用ゲーム機事業のビジネスモデルは、任天堂およびそのほかの家庭用ゲーム機の事業の企業に対して競争優位を発揮できた。このことは、新規事業の大きな成功に重要な要因であると考えられる。このビジネスモデルの結果として、キラーゲームを含む数多くのゲームソフトの制作会社の参加が可能になり、ソニーはこの事業を急成長させることができた。

3.4 事業戦略実現のための経営資源の存在とその動員

事業戦略を実際に実現するためには、必要な経営資源（技術や事業ノウハウ）を社内外から動員しなければならない。ソニーには事業戦略実現に必要なこれらの多くの経営資源が存在していた。例えば、CD-ROMのハードウェア技術や生産能力、CD-ROMのソフトの生産、音楽や3DCG技術に関する回路の設計と生産、製品量産のための生産体制、さらにはソニーミュージック社によるコンテンツビジネスのノウハウなどである。これらは家庭用ゲーム機のガリバーでありながら、もともと玩具メーカーであった任天堂に比べて凌駕していた。そして、これらの経営資源をこの新規事業のための最大限に動員することができた。また、不足する一部の資源については社外から調達することができた。例えば、「プレイステーション」のコアのLSI半導体部品は、外部のLSIロジック社と共同で設計したものである。以上の経営資源のマネジメントが上手に行われた結果として、計画された事業戦略を実現でき、新規事業を成功に導くことができたといえる。

3.5 新規事業の展開のための専用子会社の設立

ソニーは、ソニー独自の家庭用ゲーム機「プレイステーション」の事業を展開するにあたり、子会社であるソニーミュージックエンタテインメント社と共同出資で、この新規事業のためソニーコンピュータエンタテインメント社を設立している。このような新規事業のために専用の子会社を設立することは、この新規事業に集中して短期間で大きく成長させるために重要なことである。なぜなら、大企業組織のなかでは既存事業や既存のマネジメント体制との様々な相反や混乱が生じてしまい新規事業の展開に集中することが困難になるからである。また、本事例はソニー本社だけでなく、音楽コンテンツビジネスを行ってきたソニーミュージックエンタテインメント社と折半でこの新規事業子会社を設立している。このことは、家庭用ゲーム機の新規事業に対してCD-ROMの生産、コンテンツの制作や流通に関するノウハウを提供したと考えられる。また、この事業子会社の社員にはストックオプション制度が設けられ、社員の動機付けも行われた。これらの点も本事例の成功に貢献しているであろう。

3.6 社内企業家と創業者とのインフォーマルな関係の存在

任天堂が翻意しソニーとの共同開発を中止した後、久夛良木たちは、まさに負の著名効果として負の社内政治効果により社内で窮地に追いやられ、ついにプロジェクト中止の決定を行う経営会議を開催されてしまう。しかし、その際に、久夛良木と以前から関係を持っていたソニーの創業者の1人で当事のソニー会長が、この経営会議でプロジェクトに肯定的な決定を行うようにソニーの社長らに説得した。このように、ソニー独自の家庭用ゲーム機の成功の重要な事実として、社内企業家と創業者とのインフォーマルな関係が貢献しているといえよう。

以上のように、ソニーの家庭用ゲーム機事業の大成功の要因について様々な視点から成功要因の分析を行った。

第4節：参入失敗企業の失敗要因分析

本節では、ソニー以外の家庭用ゲーム機事業への参入企業の失敗の概要と分析を簡潔に行う。分析は著名効果の視点と新規事業の成功の要因の視点の両方から行う。さらに既存の家庭用ゲーム機事業の企業のその当時の行動についても記述する。

4.1 松下電器

4.1.1 概要

松下電器は、3DO社と共同活動により家庭用ゲーム機事業に参入し、ソニーに先行して1994年3月に「3DOREAL」を販売した。松下電器はこのとき、この新製品を将来のマルチメディアの中心端末として戦略的に位置づけていた。松下電器の強力な販売店網を活かして、積極的なプロモーションや営業を行った。しかし、ソフト開発が進まず、売れ筋のソフトが出てこなかった。一方で、これまでの家庭用ゲーム機のハードを低価格にしてソフトで儲けるというビジネスモデルと異なり、ハード価格を5万円台と高く設定したことにより、ハードの普及が進まなかった。これらの売れ筋ソフトのなさやハードの高価格という悪循環に陥り、発売後1年もしないうちにほとんど動きがなくなった。

4.1.2 著名効果の視点

松下電器は、この新規事業のために米国3DO社の企画・開発した家庭用ゲーム機の提案を受けて、共同で事業を展開した。このため、3DOジャパンを設立した。しかし、3DO社は、ゲームソフトビジネスで成功して有名になったフィリップ・ホーキンス氏が設立した新しいベンチャー企業であり、家庭用ゲーム機自体のビジネスでの実績はなく、その事業ノウハウはなかった。このため、技術も既存の家庭用ゲーム機の延長上のものでソニーのように3D技術に特化したものではなかった。またビジネスモデルも家庭用ゲーム機のハードウェアを安い価格で普及させ、その分をゲームソフトで利益を上げるというビジネスモデルを理解していなかったため、よいゲームソフトが集まらなかった。

これらは、著名企業として家庭用ゲーム機の事業の実績のある企業でなく、ゲームソフトで著名な企業家であるホーキンス氏の企業と提携したために本来期待した家庭用ゲーム機事業に関する学習が行われなかったことから生じた新規事業の失敗の原因である。これは、著名企業の選択の失敗といえる。

4.1.3 新規事業のその他の失敗要因

松下電器はこの新規事業をトップダウンで計画し、実行した。そのために、松下電器にはこの新規事業を推進する社内企業家的な人物がいなかった。また、この新規事業のビジネスモデルも3DO社が企画したもので、これまでの家庭用ゲーム機事業の成功戦略と異なり、ソフトウェアを主な利益源とするのではなく、ハード製品を高価格で販売するというビジネスモデルであった。さらに、松下電器はゲームソフト会社への戦略も間違えた。松下は、ゲームソフト会社を下請け企業のように扱い、金をばら撒いた。そのような姿勢のため、一部のキラーゲームコンテンツの誘致を行えなかった。その結果、質の悪いコンテンツだけが集まってしまった。また、組織的にも3DOジャパンを設立する一方で、松下本社サイドでもこの新規事業に向けた活動を行うなど、中途半端な組織体制であった。

4.2 バンダイ

4.2.1 概要

バンダイは、1996年3月に家庭用ゲーム機「ピピン」を市場に投入した。しかし、アップルコンピュータの簡易版PCという製品コンセプトが当たらず、家庭用ゲーム機ビジネスに失敗した。

4.2.2 著名効果の視点

バンダイはこの新規事業のために、米国PCとして著名なアップルコンピュータ社と共同開発を行った。しかし、アップル社はPCの会社として著名であっても家庭用ゲーム機のビジネスや技術については素人であり、簡易版のPCというコンセプトで製品開発が行われてしまい、ゲーム再生の機能という点では、他社の家庭用ゲーム機に大きく劣った。しかし、バンダイも家庭用ゲーム機事業について素人であったため、このコンセプトを変更することができなかった。これは、松下と同様に専門の異なる著名企業を提携相手に選んでしまったことによる失敗といえるであろう。

4.2.3 新規事業の成功の基本要因の視点

このような間違ったコンセプトの製品開発が進行してもそれを改善できるような強力な社内企業家や技術者は、バンダイにはいなかった。また、アップルもバンダイも家庭用ゲーム機事業に素人であったため、そのビジネスモデルを理解していなかった。このような訴求に乏しいハード製品であったため、それに提供されるゲームソフトも魅力の乏しいものしかなかった。

4.3 三洋電機、日本ビクター、および日立製作所

三洋電機は、松下電器の「3DOリアル」の互換機「3DOトライ」を発売したが、1994年に2万5千台を生産しただけに終わっており、この新規事業は失敗であった。

日本ビクターは、セガの「サターン」の互換機「Vサターン」を発売したが、出荷台数は数十万台規模に終わった。同様にセガの「サターン」の互換機は発売した日立製作所も出荷台数3万台程度を計画を大きく下回った。

互換機戦略を採用したこれらの新規参入企業の失敗の原因は、販路、価格、ソフト政策の3点にあった。まず、これら3社は積極的に独自の販路を構築できなかったため、多くを販売することができなかった。独自にソフトコンテンツを製作したり、ソフトウェア開発企業にソフト開発を誘致することが出来なかったため、ソフトやソフトロイヤリティで儲けることが出来なかった。

このこととソニーとセガとの価格競争の影響の両方の理由により、ハード製品の価格を下げざるを得ず、ハードで損してもソフトやソフトのロイヤリティで儲けるというビジネスモデルを機能させることができなかった。

つまり、これらの互換機戦略をとった新規参入企業は、低価格でハードを大量に普及させ、ソフト制作やソフト開発会社からのロイヤリティで儲けるというビジネスモデルを理解できていなかった。さもなくば、積極的な企業家活動はなく消極的な姿勢で新規事業を行っていたと考えられる。

4.4 既存の家庭用ゲーム機事業の企業の行動

ここでは各社の家庭用ゲーム機への新規参入の分析の参考のためにこの分野の既存企業の行動と結果を簡潔に記述する。

4.4.1 任天堂

ソニーやセガ、松下の家庭用ゲーム機の新機種投入競争に遅れて、任天堂も3D技術にもとづき、64ビットCPUを搭載した新機種（Nintendo64）を投入するが、ソニーに時期が遅すぎた。また64ビットCPUを活かした3D性能も、遅れて投入したほどにはソニーに比べて優位性が大きくなかった。また、この機種は当時3DCGハードウェアでは先端の事業会社だったシリコングラフィックス社が主に開発したものであったが、その回路構造が複雑であり、そのためソフトウェア開発ツールの貧弱もあり、ゲームソフトを開発するのが困難であった。さらに、任天堂自身の少数精鋭というソフト会社政策も加わり、ゲームソフトの品揃えが遅れた。これらの理由により任天堂は苦戦した。

4.4.2 セガ

セガは、ソニーに先立ち1994年11月にソニーと同じ32ビットの家庭用ゲーム機「サターン」の販売を開始した。この製品は、従来のコンセプトの延長である2D技術の強化を基本コンセプトにしていたが、ソニーの3D技術中心の動きから急遽3D技術を追加した複雑な構造であり、3D機能はソニーほど高くなかった。また、自社のアーケードゲームの移植を主なソフト政策としていたため、ソニーのようにサードパーティの取り込みに積極的ではなかったし、そのためのソフト開発ツールもほとんど用意されなかった。このため、発売当初はビジネスがうまくいったが、長期戦になるとゲームソフトの品揃えという点でソニーとの競争で苦戦を強いられていき、ハードウェアの販売の伸びも鈍化していった。また、製品設計や主要な技術部品で外部企業を用いていた。具体的には、CPUは日立製作所、音源部品はヤマハ、CD-ROM装置は日本ビクターから供給を受けていた。このため、製品設計が複雑になり生産コストが下がりにくく、収益面でも苦戦した。

4.4.3 NECホームエレクトロニクス

NECホームエレクトロニクスの32ビット家庭用ゲーム機「PC-FX」（1994年12月発売）は、それまでのNECホームエレクトロニクスの家庭用ゲーム機のコンセプトの延長上のものであり、2D動画アニメーションの再生というニッチ市場を対象にした製品であった。なぜなら、このハード製品とほとんどの専用ゲームソフトは、当時NECと提携していた大手ゲームソフト会社ハドソンが開発したものであり、ハドソンは2D動画アニメーションコンテンツを得意としていたからであった。また、この製品はNECの半導体事業とのシナジー効果獲得という理由により、NECのCPUを使用せざるを得ず、当初の設計を大幅に修正し性能ダウンさせ、結果として製品計画が1年遅れたこと、またソニーやセガの製品のような3D機能がなかったこと、価格が高かったこと、さらに後にハドソンもソニーの家庭用ゲーム機向けに2D動画ゲームを供給したことなどの理由から、ほとんど売れなかった。発売初年度の販売台数は15万台であった。その結果、NECホームエレクトロニクスは家庭用ゲーム機事業から撤退した。

以上、ここでは家庭用ゲーム機の事業を行う既存企業の行動と結果について簡潔に記述した。以上で明らかになったことは、ソニーの家庭用ゲーム機事業の新規参入は、松下電器などソニー以外の新規参入企業のなかで唯一の成功であっただけでなく、それまでに家庭用ゲーム機事業を行ってきた既存企業と比較しても大成功であったことである。

第5節：結論

本稿では伊藤（2005）の成果に引き続き、さらに多角的にソニーの家庭用ゲーム機の新規事業の成功要因を分析するとともに、同時期に同一市場に新規参入した企業の失敗要因の分析および既存企業の分析を行った。

その結果、ソニーの成功要因は、①事業構想志向の社内企業家の存在、②社内企業家活動を柔軟に受容する組織、③ハードとソフトの共統合によるビジネスモデル、④事業戦略実現のための経営資源の存在とその動員、⑤新規事業の展開のための専用子会社の設立、⑥社内企業家と創業者とのインフォーマルな関係の存在、を見出した。

一方、新規参入失敗企業の松下電器においては、新規参入のために戦略提携したベンチャー企業がゲームソフトの専門ノウハウに優れた企業であり、家庭用ゲーム機ハードウェア自体のビジネス経験のない企業であったことが失敗の大きな要因と考えられた。また、この新規参入はトップダウンによる戦略であり、ソニーに見られたような社内企業家が存在しなかったことも失敗要因の1つと考えられた。

同様に新規参入に失敗したバンダイにおいても、新規参入にあたり戦略提携した米国アップルコンピュータ社はPCビジネスの企業であり、家庭用ゲーム機ビジネスの経験がない企業であったことが、失敗の大きな要因と考えられた。

すなわち、これらの松下電器およびバンダイの新規参入の失敗は、著名企業から得る専門ノウハウの分野が本来必要なノウハウ分野と異なっていたことによるのである。さらに、三洋電機、日本ビクター、日立製作所は、松下電器の「3DOリアル」やセガの「サターン」のハードウェアのOEM供給を受けて、自社の販売ルートで販売するだけであったため、家庭用ゲーム機事業で重要かつ主な利益源であるゲームソフトウェアの政策欠如や自社販売ルートの消極性により、失敗に到ったと考えられた。

以上のように、本稿では、家庭用ゲーム機市場への新規参入企業の成功・失敗要因を多角的に分析することが出来た。

和文参考文献

伊藤嘉浩 「新規事業開発プロセスにおける社外の著名企業の効果：ソニーの家庭用ゲーム機「プレイステーション」の新規事業の事例分析」『ベンチャーズ・レビュー』日本ベンチャー学会、2005年

事例の参考文献

麻倉怜士「ソニーの革命児たち」IDGコミュニケーション、1998年

有沢創司「終わりになき伝説 ソニー大賀典雄の世界」文芸春秋、1999年

大賀典雄「SONYの旋律 私の履歴書」日経新聞社、2003年

ソニーコンピュータエンタテインメント編「embryoエンブリオ」（ソニーコンピュータエンタテインメント会社案内）ソニーコンピュータエンタテインメント、1997年

高柳尚「ゲーム戦線超異状」ライフ社、1996年

立石泰則「ソニーと松下」講談社、2001年

日経B P社コンピュータ局編「新世代ゲームビジネス」日経B P社、1995年

馬場宏尚「ソニー・セガ・バンダイ・任天堂 ゲーム機戦争 '97」エール出版、1997年

平林久和・赤尾晃一「ゲームの大学」メディアファクトリー、1996年

矢田真理「ゲーム立国の未来像」日経B P社、1996年

"Analysis of Success and Failure Factor of New Business Development :
A Case Study of New Business of Home Video Game"

Yoshihiro Ito

(Department of Law, Economics and Public Policy, Faculty of Literature and Social Sciences)

In this research note, while analyzing the success factor of the new business of the home video game machine of Sony, the analysis of the failure factor of companies (Panasonic and Bandai) which entered newly into the same market at the period were conducted.