

# 2023 年度経営専門演習 I

## 期末レポート

「任天堂の今後の事業展開の考察」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 22G103

氏名 古内 聖

指導教員 雨宮 寛二

## 第1章 はじめに

任天堂は、1889年に創業され、当初はトランプやカードゲームなどの製造・販売を手掛けていた。その後、1977年に家庭用ゲーム機市場に参入、1983年に発表した「ファミリーコンピュータ」が大ヒットしゲーム業界における地位を獲得、それから革新的なゲーム機や様々な人気ゲームシリーズを開発し現在に至る。

しかし、近年ではモバイルゲームやPCゲームなどの新規参入や、ソニーなどの競合他社、今までターゲットとしてきたファミリー層の減少など多くの問題を抱えているのが現状だ。

本レポートでは、任天堂の現状について幅広い観点から分析し、新たな経営戦略（あるべき姿）やポジショニングの考察を行う。

## 第2章 問題整理と課題の抽出

### 2-1節 現状の把握

任天堂は、「娯楽を通じて人々を笑顔にする会社」として、様々な人々が直観的に楽しめる「任天堂独自の遊び」を提供することを掲げている。

この独自の娯楽体験を実現するために、ハード・ソフト一体型のゲーム専用機ビジネスを経営の中核に置き、どのような娯楽でも「いつかは必ず飽きられてしまう」という考えのもと、世界中のすべての人々に向けて独走的な商品やサービスの提供を続けている。

ゲーム専用機ビジネスでは、「いつでも、どこでも、誰とでも」を目標に掲げており、現在は Nintendo Switch の魅力と価値を発信するとともに、「スーパーマリオ」をはじめとするユニークなゲームソフト提供に力を入れている。

この中核ビジネスを持続的に成長させるため、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」を基本戦略として掲げ、世界中に広く普及するスマートフォンデバイスをはじめ、映像コンテンツやテーマパーク、キャラクターグッズなどゲーム機以外でもユーザーとの接点を増やせるよう考えている。

また、ニンテンドウアカウントを通じて、「ハード・ソフト一体型の遊び」を中心としたさまざまな娯楽体験が世代を超えてつながる仕組みをプラットフォーム上で構成し、長期的にユーザーとの関係が築けるようなサービスの提供に取り組んでいる。

任天堂は今後も企業価値を向上させるため、「娯楽は他と違うからこそ価値がある」という「独創」の精神のもと、時代に合わせ柔軟に変化し、強みを活かしたユニークな娯楽を提供することを企業理念として掲げている。

## 2-2節 問題の抽出

### 2-2-1項 モバイル・PC ゲームの新規参入

任天堂の現状の問題の1つとして挙げられるのが、モバイル・PC ゲームなどのゲーム市場への新規参入である。

モバイル・PC ゲームの新規参入は、スマートフォンやタブレット、PCの普及により、急速に発展し、ゲームを気軽に楽しむことができるという利点から、多くのユーザーが存在し、大きな市場となっている。

ゲーム市場は現在、全体のユーザー数が3480万人になっており、その内訳はゲーム専用機が1500万人、スマートフォンやPCなどを活用してゲームをするユーザーが3042万人と約2倍の差となっている。

このことから分かるように、スマートフォンやPCなどを活用したゲームの方がユーザーからの需要が高く、また、利便性や多機能性の面でハード・ソフトを必要とするゲーム専用機より優れている。

任天堂は、上記で挙げた通り、ハード・ソフト一体型のゲーム専用機ビジネスを経営の中核に置いており、モバイル・PC ゲームのゲーム市場の新規参入は、競争の激化や市場のシェアの喪失に繋がる可能性がある。

そのため任天堂は今後、市場の変化に対応しつつ、新たな経営戦略やポジショニングを模索する必要があると考える。

### 2-2-2項 競合他社

任天堂の現状の問題の2つ目として挙げられるのが、競合他社との市場シェアの奪い合いである。

任天堂には、多くの競合他社が存在し、上記で挙げたモバイル・PC ゲーム市場への新規参入も問題の一つではあるが、今回注目するのは任天堂と同様、家庭用ゲーム機を販売し、ゲーム事業を経営の一部としているSONYとの関係である。

任天堂は、ハード・ソフト一体型のゲーム専用機ビジネスが中核であり集中戦略を採っているのに対し、SONYは、マイク、イヤホン、スピーカー、カメラ、テレビ、ゲーム、スマホ、半導体などの製造・販売に加え、インターネットプロバイダー、ネット銀行、保険、映画、音楽などの提供を行う多角化戦略を展開している。

このことから分かるように、SONYは任天堂とは異なり多くの収入源を有しており、これにより、中核ビジネスの業績が悪化した場合でもリスクを軽減することが可能となっている。

そのため任天堂は今後、中核となるハード・ソフト一体型のゲーム専用機ビジネスに加えて、自社のIPを活かした新たな市場を開拓し、多角化戦略を展開する必要があると考える。

### 2-2-3 項 家庭用ゲーム機市場の今後

任天堂の現状の問題の 3 つ目として挙げられるのが、新たな家庭用ゲーム機の開発に関する戦略の確立である。

現在、任天堂が販売開始した最新の家庭用ゲーム機は 2017 年発売の Nintendo Switch であり、2023 年 3 月末時点で販売台数が 1 億 2562 万台にも突破し、大きな成功を収めた。

しかし、Nintendo Switch を発売してから 6 年が経過しており、顧客離れや家庭用ゲーム機の寿命という要素を考慮すると、新たな家庭用ゲーム機の発表が必要なのではないかと考える。

また、競合他社である SONY は、多角化戦略で培った技術をもとに、最先端の音声技術や映像技術を生かした家庭用ゲーム機の開発を行っており、任天堂にはないハードの強みを活かし、特に若年層のコアゲーマーをターゲットとして市場シェアを確立している。

その他にも SONY は近年、没入感のあるゲーム体験を提供するために、自社の技術を生かし、仮想現実（VR）技術の様々な可能性を追求し、家庭用ゲーム機である Play Station シリーズの開発に力を入れ、VR 分野でのリーダーシップを築き、新たな市場の創造を目指している。

このことから分かるように、近年テクノロジーの発展によりゲーム市場は急速に発展しており、ユーザーからは高品質なゲーム体験の提供が求められている。

そのため任天堂は今後、最新技術を生かした新たな家庭用ゲーム機の開発や斬新なゲームコンテンツの開発を積極的に行い、ユーザーに対し新たな価値を提供し、市場での地位を強化する必要があると考える。

### 2-2-4 項 少子化による問題

任天堂の現状の問題の 4 つ目として挙げられるのが、少子化によるユーザー数の低下である。少子化は日本を含む多くの国で課題となっており、出生率の低下により若年層の人口が減少している。

若年層の減少は、ゲーム市場に大きな影響を与えることが推測され、将来的に若年層のユーザー数が減少していくことで、家庭用ゲーム機市場の拡大が難しくなる可能性が考えられる。

任天堂は、主要なターゲットをファミリー層としているため、少子化による影響は大きな問題となる可能性が考えられる。そのため任天堂は今後、少子化による問題を解決するため、市場への変化に敏感に対応し、新たなビジネスモデルや製品の開発に取り組み、新たなターゲット層の獲得に力を入れる必要があると考える。

## 第3章 問題の解決策

### 3-1 項 モバイル・PC ゲームの新規参入

任天堂は、モバイルゲーム事業への新規参入を図ったが、期待していた成果を出すことができず、現在は撤退を始めている。

原因としては、家庭用ゲーム市場とは異なる戦略やビジネスモデルを模索しなくてはならず、インアップ課金モデルを採用したところユーザーに受け入れられず、競争が激化するモバイルゲーム市場でのニーズに対応することができなかつたと考えられる。

この問題を解決するための対策として、サブスク型の任天堂 IP を利用した知育アプリの開発と任天堂 IP を貸し出したゲームアプリの共同開発を行うというものが挙げられる。

知育アプリの開発では、ターゲットとしているファミリー層に受け入れやすく、任天堂の強みである IP を活かすことで子供が楽しく勉強ができる環境の提供が行え、モバイルゲーム事業でユーザーの奪い合いが激しいターゲット層を避けることができ、サブスク型というビジネスモデルを採用することで安定的な収益が見込める。

しかし、幼少期の教育が与える影響は非常に大きいため、この知育アプリの開発には慎重に取り組む必要があると考える。

さらに、グローバル展開を考えた際、言語や文化の違い、各地域での教育システムやカリキュラムの調査、適切なサポート体制やカスタマーサービスの提供に力を入れる必要があると考える。

ゲームアプリの共同開発では、任天堂の IP を貸し出すことで新たなゲームコンテンツを生み出すことができ、経営戦略やビジネスモデルの模索を行うコストの削減でき、技術を共有することで新たなアイデアやよりクリエイティブなゲームの開発が可能になると考える。

共有開発が成功することにより、任天堂はモデルゲーム市場での地位を強化し、新たな成長が見込めるのではないかと考える。

しかし、共有開発を成功させるためには、円滑なコミュニケーションの確保や、重要な資産である任天堂 IP を適切に保護などの問題があるため、慎重に検討する必要がある。

### 3-2 項 競合他社

任天堂は、ハード・ソフト一体型のゲーム専用機ビジネスを中核に置いており集中戦略を展開している。

そのため、任天堂の収益構造 9 割がゲーム事業によるものであり、大部分の収益をゲーム事業が占めているため、業績が悪化した場合、会社全体に大きな影響を与える可能性がある。

この問題を解決するための対策として挙げられるのが、任天堂 IP や技術を活かした新たなサービスの展開である。

任天堂は現在、ユニバーサルスタジオとの業務提携を行っており、任天堂 IP を活かした世界観のテーマパークを日本の大阪、米国オーランド、ハリウッドの 3 か所で展開している。

また、2023 年 4 月の公開された「ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー」の制作も手掛け、興行収入が 13.55 億ドルとなる大ヒットとなった。

これらの取り組みによって、エンターテインメント業界での新たな地位を築くことができ、任天堂はゲーム事業以外での収入を見込むことができるようになったと考える。

そこで、amiibo 技術を生かした任天堂の人気キャラクターのグッズに、さらなる高付加価値を与え商品の販売促進を行うという新たな市場を考える。

amiibo 技術とは、特典コードの付与やゲーム内でのアイテム解放など、従来のキャラクターグッズとは異なる特別な機能によって付加価値を提供するものである。

しかし、amiibo 技術を使用したほとんどの商品がフィギアなどの置物であり、一度使用すると特典や機能を複数回利用することが難しいという課題がある。

そのため、この技術を衣服などに利用した商品を開発することで、新たな可能性が広がるのではないかと考える。

衣服に、amiibo 技術を利用することでファンはキャラクターと同じデザインを身に着けることができるようになり、よりゲームへの没入を感じる事が可能となる。

また、衣服は日常的に使用するため、外出先などに着用することで、購入者は周囲の人々にアピールができるだけでなく、承認欲求を満たすことができる。

さらに、任天堂はファンが商品を着用ことにより、商品の宣伝効果を期待することができる。

任天堂は今後、amiibo 技術を利用した新たな商品開発やプラットフォームの提供に力を入れることが、新たな市場獲得につながる可能性があると考えている。

以上のことから、任天堂 IP や技術を活かした新たなサービスの展開により、事業の安定性や収入の多角化を図りながら、より広範囲の市場を獲得することができるのではないだろうか。

### 3-3 項 家庭用ゲーム機市場の今後

任天堂は、Nintendo Switch を発売してから 6 年が経過しており、ユーザーからは次世代機発表の期待が高まっている。

近年、テクノロジーの発展によりゲーム市場は急速に発展しており、ユーザーからは高品質なゲーム体験の提供が求められている。

そんな中、注目を浴びているのが競合他社である SONY が力を入れている仮想現実 (VR) 技術であり、リアルなグラフィックやリアリティーのある操作性の実現により、ユーザーをゲーム世界に没入させることが可能となる。

しかし、VR 技術を用いた家庭用ゲーム機のほとんどが一人用であり、任天堂が掲げる「家

族、友人と一緒に楽しめるパーティーゲームの提供」という目標の実現が困難なため、現実的ではないという課題がある。

この問題を解決するための対策として挙げられるのが、拡張現実 (AR) 技術を用いた新たな家庭用ゲーム機の開発である。

AR 技術とは、現実世界とデジタルコンテンツを重ねて表示することで、ユーザーの周囲にリアルな仮想世界を作りだし、身の回りで新しい体験を提供するものである。

AR 技術に関しては、任天堂が業務提携を行っているナイアンティックが提供する、ポケモン GO を通じて保有していると考えられるため、AR 技術を用いた新たな家庭用ゲーム機の開発は現実的である。

また、「AR スマートグラス」という形式を採用すれば、レンズ越しに現実世界とデジタルコンテンツを重ねて表示することが可能なため、端末を介さずに両手がフリーの状態での利用が可能になるため、制限がなく「任天堂独自の遊び」を提供することができる。

その他にも、端末を複数所有していれば大人数でプレイが可能となり、任天堂が掲げる「家族、友人と一緒に楽しめるパーティーゲームの提供」という目標の実現が可能となる。

その結果、VR 技術の SONY・AR 技術の任天堂という市場での立ち位置が築かれ、家庭用ゲーム機市場はより多くのユーザーを獲得する可能性があるのではないだろうか。

以上のことから、拡張現実 (AR) 技術を用いた新たな家庭用ゲーム機の開発は、任天堂の経営方針に適合しており、競合他社である SONY との差別化を行うことができるため、有効な解決策になりうるのではないだろうか。

### 3 - 4 項 少子化による問題

任天堂は、少子化によってターゲットとしていたファミリー層が減少することで、若年層のユーザー数が低下する可能性がある。

この問題を解決するための対策として挙げられるのが、25 歳から 40 歳に向けた、リメイクゲームの制作である。

リメイクゲームとは、過去に人気だったゲームを現代の技術やグラフィックにアップデートし、新たな要素を加え再制作するというものである。

任天堂が長年培ってきた豊富な IP と魅力的なキャラクターが、新たな世代にも引き継がれ、世代を超えた思い出に残るゲームの提供が実現する可能性がある。

特に、25 歳から 40 歳に向けたリメイクゲームは、当時の懐かしい感情に訴えるだけでなく、現代のユーザーにも新たな体験の提供につながる可能性がある。

また、既存のユーザー層をターゲットにすることで、少子化による若年層の減少にも対応することができ、昔のゲームを知らない若年層にとっても新たな発見の場となり、多様なユーザーを取り込むことが可能となる。

さらに、リメイクゲームは比較的開発コストを抑えることができるため、効率的に多くのゲームを再制作し、幅広い層に向けた展開が可能となる。以上のことから、25 歳から 40



歳に向けた、リメイクゲームの制作は、少子化による影響を軽減し、顧客の維持や獲得につながるため有効な解決策になりうるのではないだろうか。

## 第4章 任天堂の新たな経営戦略

任天堂の新たな経営戦略として考えられるのは、既存の「娯楽を通じて人々を笑顔にする会社」「任天堂独自の遊び」「任天堂 IP に触れる人口の拡大」という目標を引き続き掲げながら、「ハード・ソフト一体型の遊び」提供を中核ビジネスに置くだけでなく、「新たなサービスの展開」に力を入れ新規顧客を獲得し「ユーザーの満足度をさらに高める」商品やサービスの展開を行い、顧客維持を図るといった戦略が大切なのではないかと考える。どれも任天堂を支える上で大切な考え方であり、なくてはならないものであるが、今後の任天堂を考えた際、「ハード・ソフト一体型の遊び」に重きを置くだけでは、これ以上の成長を見込むことが難しいのではないかと考える。

確かに、「ハード・ソフト一体型の遊び」は任天堂の強みであり、長年にわたり多くのユーザーを魅了してきたが、テクノロジーの進化やユーザーのニーズの変化により、ゲーム市場は急速に変化しており、競合他社が新しいテクノロジーやサービスを導入することで、顧客離れや新規顧客獲得のチャンスを失う可能性が考えられる。

そのため、任天堂は「新たなサービスの展開」により新規顧客を獲得に力を入れつつ、「ユーザーの満足度をさらに高める」ことにより顧客維持を行うことが今後の任天堂の持続的な成長につながると考える。

新たな経営戦略としては、

- ①任天堂 IP を活かした知育アプリなどや共同開発による新たなサービスの展開
- ②amiibo 技術を利用した任天堂 IP のファン化による新規市場開拓
- ③AR 技術を活用した新たな家庭用ゲーム機の開発
- ④幅広い層に向けたリメイクゲーム開発

を行うことで、多様化する市場に対応することができ、競合他社との差別化を図りながら、任天堂は市場でのより強固な地位を確立することができるものと考えられる。

## 第5章 まとめ

任天堂という企業は、とても優秀な企業であり、特に保有する IP が素晴らしく、長年にわたって多くのユーザーから支持されており、ゲーム業界での地位を確立している。任天堂は今後も、保有する IP を大切にし、その魅力を活かしたゲームの開発やサービスの展開を行っていくことができれば、持続的な成功を収めることは可能であると考ええる。

しかし、ハード・ソフト一体型のゲーム専用機ビジネスでの収益が9割近くであり、コア事業に依存している点については少し懸念しなくてはならない。

そのため、将来的な事業の多角化や収益のバランスを見極めることも重要なのではないだろうか。総じて、任天堂は引き続き IP を大切にし、革新的なサービスやコンテンツの提供を行いながら、変化する市場に柔軟に対応していくことが大切だと考える。

## 参考文献

1. 会社情報：会社の沿革 ([nintendo.co.jp](http://nintendo.co.jp))
2. 株主・投資家向け情報：経営方針 - 社長メッセージ ([nintendo.co.jp](http://nintendo.co.jp))
3. 2023年4月 ゲームアクティブユーザー全体規模 3,480万人（前月比+67万人） | 株式会社ゲームエイジ総研 ([gameage.jp](http://gameage.jp))
4. ソニーグループポータル | Sony Japan | 会社沿革
5. 株主・投資家向け情報：業績・財務情報 - ゲーム専用機販売実績 ([nintendo.co.jp](http://nintendo.co.jp))
6. ゲーム機の寿命はどのくらい？壊れるサインは？ | 店員K-net ([tenink.net](http://tenink.net))
7. PlayStation®VR が生み出す「センス・オブ・プレゼンス」体験 | Feature | 商品情報・ストア | ソニー ([sony.jp](http://sony.jp))
8. Q5 諸外国における少子化の状況はどのようになっていますか | 選択する未来 - 内閣府 ([cao.go.jp](http://cao.go.jp))
9. 任天堂がモバイルゲーム事業から手を引き始めていると報道 ([ign.com](http://ign.com))
10. #011 任天堂がニューニンテンドーワールドを作る理由 | Knight@中小企業診断士 ([note.com](http://note.com))
11. 任天堂とユニバーサル、テーマパーク事業で業務提携 - GAME Watch ([impress.co.jp](http://impress.co.jp))
12. 任天堂、ぬいぐるみ型の柔らかな「amiibo」を可能にする IC タグ保護技術--特許出願 - CNET Japan
13. AR (拡張現実) とは？ 技術や VR、MR との違いを解説 | NEC ソリューションイノベーター ([nec-solutioninnovators.co.jp](http://nec-solutioninnovators.co.jp))
14. なぜ任天堂はポケモン Go を自社開発しなかったのか | CTO for good