

バランスト・スコアカードを用いた経営戦略の比較研究

木村 弘*・藤本 拓弥**

Comparative Study of Corporate Strategy by Balanced Scorecard

Hiroshi KIMURA*, Takuya FUJIMOTO**

Abstract: In this paper, we compare corporate strategy of Nintendo and Sony Computer Entertainment by balanced scorecard. First, we review preceding research related to balanced scorecard, strategy map. Second, we study video game industry, particularly the competition of both companies. Then, we make the strategy map of both companies, so examine each strategy for video game machine and game software development.

Key words: balanced scorecard, corporate strategy, video game machine

はじめに

本論文は、バランスト・スコアカード(Balanced Scorecard: BSC)を用いて企業の経営戦略を比較研究するものである。比較対象とするのは、任天堂とソニー・コンピュータエンターテインメント(SCE)である。

両社はゲーム産業をリードする企業であり、これまでに家庭用据え置き型ゲーム機をはじめ、近年では携帯用ゲーム機市場でも競争を繰り広げている。同じ業界にあつて、得意とするゲームの分野や技術による経営戦略の違いから、それぞれに特徴的な商品を送り出している。

ゲーム産業は大きく分けて、ハード機市場とソフトウェア市場に分けられる。ハード機市場はさらに家庭用と携帯用に区分される。家庭用ゲーム機は、1980年代に任天堂が発売した据え置き型のファミリーコンピュータ(FC)以降に競争が激しくなり、現在では、任天堂のWiiとSCEのプレイステーション3(PS3)の競争が続いている。携帯型ゲーム機では、現在は任天堂のDSとSCEのプレイステーション・ポータブル(PSP)が競合商品である。ソフトウェアにおいても、ヒット作となるのは一部のソフトであり、競争は熾烈である。

そこで本論文では、任天堂とSCEの経営戦略をBSCの視点から比較することによって、それぞれの特徴や今後の戦略について考察していきたい。後述するように、BSCは戦略を全社的に明確にすることが可能で、どのような戦略を策定しているのか、各項目の関連はどうなっているのか、という問題を分かりやすく示すことができると考えられるからである。

本論文の構成は以下の通りである。まず、BSCの概要について先行研究をレビューする。次に、ゲーム産業を取り巻く環境について、これまでの両社の競争関係を中心に考察する。さらに、両社の戦略マップを作成して、どのような点に特徴があるのかについて明らかにしていく。

1. BSCの概要

BSCは業績評価システムとしてKaplan&Norton¹⁾によって提唱された。当時の業績評価には、企業の財務指標のみが用いられていたが、BSCでは非財務指標を取り入れたことが特徴的であった。BSCは「財務の視点」「顧客の視点」「ビジネス・プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点が設定され、企業経営を全般にわたって評価しようとした。

さらに1990年代後半になって、同じくKaplan&Norton²⁾によって、経営活動におけるマネジメント・システムへと発展した概念として著された。BSCは戦略的マネジメント・システムとして経営活動を全般にわたって管理するために、各項目の関連を明示した「戦略マップ」が提唱された。

戦略マップの利点は戦略仮説を可視化している点である。日々変化している経営環境へ対応するため、企業では戦略の見直しを行うこともある。この時に、戦略マップは企業内の方向性や経営資源の存在を全体図として明示しているため、各部署が自身の役割を認識しやすくなるほか、現時点の戦略内容が明確であるため、戦略自体を修正しやすくなる利点も生じる。

BSC全体としては、非財務指標を取り入れた評価を志向している点も重要である。前述のように、従来の業績評価システムは財務指標を用いていたが、他企業が模倣しにくいと言われている戦略の不可視的な側面も取り入れたのである。例

(2009年12月17日受理)

* 宇部工業高等専門学校 経営情報学科

** 宇部工業高等専門学校 専攻科経営情報工学専攻1年

えば、伊丹³⁾は「見えざる資産」として、戦略プロセスにおけるノウハウ等に競争優位性のポイントがあることを指摘している。また、加護野・井上⁴⁾は「静かな革命」として、事業システムの視点から競争優位について論じている。差別化として、個々の製品やサービスのレベルと事業の仕組みとしてのものに区分している。ここで注目するのは、目立たない後者の差別化であり、部品や原材料の調達、生産、販売と流通、アフターサービスといった複数業務にわたる仕組みであり、財務データでは分かりにくいものであった。それゆえ、評価システムとしてはとらえにくかったのである。

さらに、BSC が外部的な視点を採用している点にふれたい。「ビジネス・プロセスの視点」と「学習と成長の視点」は企業内部の視点であり、自社が定義や尺度を設定する。一方で、「財務の視点」と「顧客の視点」はそれぞれに独立的な指標である。顧客は企業の統制の及ぶ領域ではないことは言うまでもないし、財務は会計基準に則して行われるからである。BSC は以上の内外部の視点から、バランスをとるべく評価するように構成されているのである。

以上のように、BSC は戦略マップをはじめ非財務諸表や外部的な評価指標によって構成されていることから、企業経営を全般にわたって管理するシステムとして重視されている。

2. ゲーム産業を取り巻く経営環境

(1) 任天堂と SCE の競争

任天堂と SCE はこれまでに激しい競争を展開しており、これは現在も進行中である。近年では、2004 年に携帯型ゲーム機が両社から発売されてから、家庭用ゲーム機のなかでも据え置き型と携帯型の両方で競合関係になっている。

① 据え置き型ゲーム機

まず、家庭用ゲーム機における据え置き型について見ていきたい。据え置き型ゲーム機の市場では、SCE が参入するまでは任天堂がファミリーコンピュータ (FC) やスーパーファミコン (SFC) のヒットによって、市場をほぼ独占していた。ところが 1994 年になって、SCE がプレイステーション (PS) を発売してから競争が激化した。その結果、据え置き型ゲーム機の主導権は SCE が握ることになり、その後継のハード機であるプレイステーション 2 (PS2) の発売によって、市場はさらに SCE の独占的なものとなった経緯がある。

PS がヒットした背景には、特にソフトウエアを供給するサードパーティの参入条件を低くしたことにより、多様なソフトが発売されたことがあげられる。他社の場合、初期投資に最低でも数千万円の準備金が必要とされていたが、SCE は開発機材の価格を従来の 10 分の 1 程度に抑えた。初期投資費用を低くすることで、多数のサードパーティが参入できたのである。

次に PS2 がヒットした背景についてふれたい。PS2 は、特

に機能面での充実が考えられる。PS2 では、据え置き型ゲーム機で初となる互換機能が追加された。つまり、PS ユーザーは既存のソフトを PS2 でも利用可能としたのである。PS2 の新規ユーザーは、市場に豊富に存在する多様なソフトも利用することができるため、既存、新規の両ユーザーともメリットがあったのである。

PS2 は機能面でさらに DVD 機能を付加したため、プレイヤーとして購入を促進した点も重要である。PS2 の本体価格も通常の DVD プレイヤーよりも割安であったため、DVD 鑑賞のために購入するユーザーも見られ、ついでにソフトも売れたとされている。以上のように、SCE では、対応ソフトの豊富さや機能の充実によって据え置き型ゲーム機市場を独占していたのである。

しかしながら 2006 年以降、任天堂の Wii と SCE のプレイステーション 3 (PS3) が発売されたことによって、市場に変化が見られた。2008 年の時点で、Wii は PS3 の 2 倍以上の売上台数を記録したのである。この差を生み出した要因として考えられるのは、両社のハード機のとらえ方の差異である。

任天堂は、Wii の画素数にこだわらず表示能力自体を前世代と同程度にすることで販売価格を抑えた。さらに、Wii リモコンという新しいインターフェースを採用し、新たなユーザーの獲得に成功したと言われている。リモコンに代表されるように、Wii は誰でも楽しめるようなゲーム機として幅広い年齢層から支持されたため、売上が好調であった。WiiFit を利用した有酸素運動やバランス感覚トレーニングができる健康管理ソフトの発売によって、健康意識の高い現代人に受け入れられたのである。

一方、PS3 は高画質にこだわり画素数の増加を断行し、3D による奥行きと繊細さによってリアリティを大幅に向上させた。しかしその結果、PS3 は本体価格が高くなったため売上が伸びなかった。ハード機の販売不振はソフトの売れ行きにも影響し、両者ともに販売が伸びない負のスパイラルに陥ったのである。その後、2007 年になって、SCE は PS3 の互換機能を排除した廉価版を発売し、2009 年になって本体の価格引下げも実施している。

以上のように、据え置き型ゲーム機においては、現在は再び任天堂が主導権を握るようになってきている。SCE の PS3 は販売増のために互換機能を排除した廉価版の販売や、値下げを断行しており、今後も激しい競争が続くと考えられる。

② 携帯型ゲーム機

次に、携帯型ゲーム機について見ていく。携帯型においても、1989 年に任天堂が発売したゲームボーイ (GB) がヒットしたことから、当社の独占状態であった。以降、任天堂はゲームボーイカラー (GBC)、ゲームボーイアドバンス (GBA) を発売し、携帯型ゲーム機市場では他社を寄せ付けない状態にあったのである。

2004 年になって、任天堂は新作の携帯型ゲーム機であるニ

ンテンドーDS (DS) を発売した。そして同時期に、SCE は同じく携帯型ゲーム機としてプレイステーション・ポータブル (PSP) を発売した。PSP は、SCE が本格的に携帯型ゲーム機市場に参入するために発売されたもので、当初の計画では、据え置き型と同様な独占状態を目論んでいた。

携帯型ゲーム機市場においても、両社のハード機のとらえ方は異なっていた。任天堂が投入した DS は、スペック自体は前世代のゲーム機と比べて大差が無かったものの、ダブルスクリーンを採用したのが特徴的である。そのうちの1画面はタッチスクリーンであったので、新しい表現方法が可能になったことでソフトの多様性が高まった。一方、PSP は価格の高さや新たな顧客を取り込むことができず、DS に後れをとる結果となったのである。

その後、任天堂は従来の DS から GBA ソフトとの互換機能を持たず、カメラ機能や内蔵メモリを搭載したニンテンドーDSi (DSi) を2008年に発売し、さらに2009年には、DS よりも画面サイズを大きくして高齢者でも遊びやすくしたDSiLL (DSiLL) を発売した。一方のPSPにおいても、2009年に従来よりも小型化、軽量化を実現したプレイステーション・ポータブル go (PSPgo) が発売され、携帯型ゲーム機市場でも激しい競争が今後も展開されると考えられる。

各ハード機の年度別売上台数を表1に示す。

表1 ハード機別の販売台数

		2004 年度	2005 年度	2006 年度	2007 年度	2008 年度
DS (lite, i 含む)	年間売上	527	1,146	2,356	3,031	3,118
	総売上	527	1,673	4,029	7,060	10,178
PSP	年間売上	294	1,406	960	1,380	1,410
	総売上	294	1,700	2,660	4,040	5,450
Wii	年間売上	-	-	584	1,861	2,595
	総売上	-	-	584	2,445	5,040
PS2	年間売上	1,617	1,622	1,420	1,370	790
	総売上	8,747	10,369	11,789	13,159	13,949
PS3	年間売上	-	-	350	910	1,010
	総売上	-	-	350	1,260	2,270

出所) 任天堂, SCE 企業資料より作成。(単位: 万台)

(2) ゲーム機の市場占有率

次に、任天堂とSCEの家庭用ゲーム機の市場占有率(シェア)を見ていく⁵⁾。2001年から2008年までのデータを取り上げるが、2001年から2004年までのデータは携帯型ゲーム機を除いた据え置き型ゲーム機市場の数値であり(図1)、2005年以降は両者を合わせた数値である(図2)。

①2001年から2004年の市場占有率

2001年では、ゲーム機市場全体では前年比52.1%増の771万台の出荷台数を記録している。任天堂の市場占有率は前年比17.0%増の21.0%となったが、その要因になったのは当時の新ハード機のニンテンドーゲームキューブ(キューブ)

を発売したことが考えられる。SCEの市場占有率は同13.5%減の73.2%であった。有力なソフトの発売によってPS2の販売台数が伸びたが、シェアは下がる結果となった。

2002年になると、市場全体の出荷台数は前年比34.6%減となった。2001年に急増した反動と言える。任天堂の市場占有率は17.9%(前年比3.1%減)であり、キューブの発売がPS2よりも後れたことや、有力サードパーティの取り込み、自社開発ソフトも思うように伸びなかったことが背景にある。一方のSCEでは、販売が好調だったため、市場占有率は78.2%(同5.0%増)となった。

2003年は市場全体の出荷台数は前年に比べ約6%増となる534万台となった。任天堂とSCEともにハード機の価格を下げたことが影響したと考えられる。市場占有率は、任天堂が18.6%(同11.0%増)、SCEが80.0%(同1.8%増)と両社ともに伸びている。

2004年になると、市場全体では400万台程度の出荷台数となり、前年比20%を越える減少となっている。任天堂は、この年に発売されたDSの販売に資源を傾注したことから、市場占有率は8.3%(同10.3%減)となった。一方のSCEは、ドラゴンクエスト(スクエア・エニックス)をはじめとするヒット作の販売が好調で市場占有率は91.0%(同11.0%増)となっている。市場全体が20%以上の減少となっているなかでのシェアの上昇であり、ゲーム機はもちろんソフトの影響も看過できないことを示唆している。

以上のように、2004年までの市場占有率は据え置き型ゲーム機のデータからの考察となるが、SCEが圧倒的な存在であることが明らかになった。

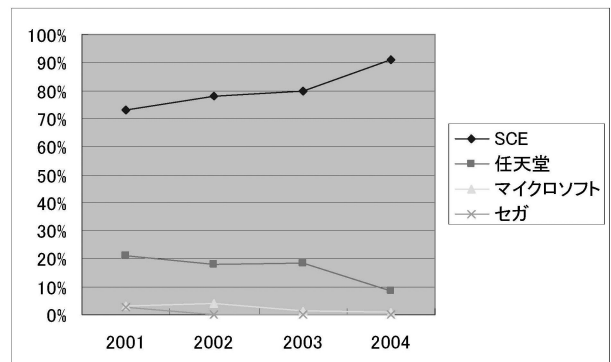


図1 家庭用ゲーム機の市場占有率 (携帯型を除く)

出所) 日本経済新聞『日経 市場占有率』各年度版より作成。

②2005年から2008年の市場占有率

2005年以降は、据え置き型と携帯型の両方を合わせたゲーム機の市場占有率である。これまでの携帯型ゲーム機市場は任天堂の独占的市場であった。2005年は、前年にSCEがPSPを発売して両社が携帯型ゲーム機を市場に送り込むようになり、競争が激しくなった時期である。

2005年はゲーム機市場全体で35%増の1,001万8,500台という出荷台数となった。これは2004年に発売された任天堂のDS、SCEのPSPといった携帯型ゲーム機が好調だったこ

とが要因と考えられる。任天堂は、DS が 400 万台を越す快挙となったため、不振の据え置き型ゲーム機が前年比半減という結果となったものの、市場占有率は 55.5% となった。一方の SCE の PSP は、DS に販売面で劣るものの PS2 の落ち込みをカバーし、市場占有率は 43.5% となった。以上のように、据え置き型と携帯型を合わせると任天堂のシェアが高まり、DS がいかに重要な存在であるのかが分かる。

2006 年になると、市場全体の出荷台数は前年比約 45% 増となる 1,454 万 5,400 台となった。この背景には、DS のヒットがあったと考えられている。任天堂の市場占有率は 71.3% (同 15.8% 増) となり、DS は単体でシェアが 60.9% を占めるほどの存在に成長している。また、この年に発売した Wii も販売を伸ばし単体のシェアは 6.8% である。SCE は PSP や PS2 の販売が不振であったことや、PS3 の生産が追いつかないことから市場占有率は 27.2% (同 16.3% 減) となった。以上のように、ゲーム機の主流が据え置き型から携帯型へ移行したと考えられる。

2007 年になると、市場全体では約 11% 増となる 1,615 万 6,100 台の出荷台数となった。DS の販売の伸びは止まったものの、Wii や PSP が普及したものと考えられている。任天堂の市場占有率は 67.2% (同 4.1% 減) となった。SCE の市場占有率は PSP の新モデルが販売を伸ばしたり、互換機能を排除した PS3 の廉価モデルを発売したりした結果、31.2% (同 4.0% 増) となった。

2008 年になると、市場全体は約 24% 減の 1,228 万 700 台の出荷台数と低調な結果となった。任天堂は DSi を発売したものの、DS および DS Lite が不振であったことや、Wii の世帯普及率が高くなっていったこともあり、56.6% (同 10.6% 減) となった。SCE は PSP 対応のソフトがヒットしたことから販売数を増やした。PS3 の人気ソフトが不足したが、市場占有率は 40.8% (同 9.6% 増) となっている。

以上のように、近年は据え置き型と携帯型ゲーム機の両方で企業競争が行われており、市場占有率から考察しても、両社の競合関係は刻々と変化していることが分かった。

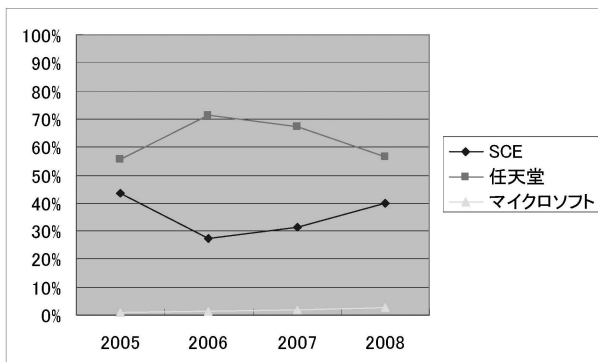


図 2 携帯型を含む家庭用ゲーム機の市場占有率
出所) 日本経済新聞『日経 市場占有率』各年度版より作成。

(3) ソフトから見た相違点

ここでは、ゲーム機市場で主要な存在となっている、任天堂と SCE の携帯型ゲーム機の対応ソフトについて考察する。

まず、任天堂の DS 向けソフトを見ると、最も多いジャンルは「学習・トレーニング」である (図 3)。全体の 15% を占め、ソフトには「脳を鍛える大人の DS トレーニング」や「えいご漬け」があげられる。2 番目に多いのは「アドベンチャー」であり、全体の 14% を占めている。「ゼルダの伝説」や「逆転裁判」が代表作と言える。次に多いのは「シミュレーション」で全体の 13% を占め、育成系のソフトが多く存在している。以上の 3 ジャンルが DS ソフトの上位を占めている。

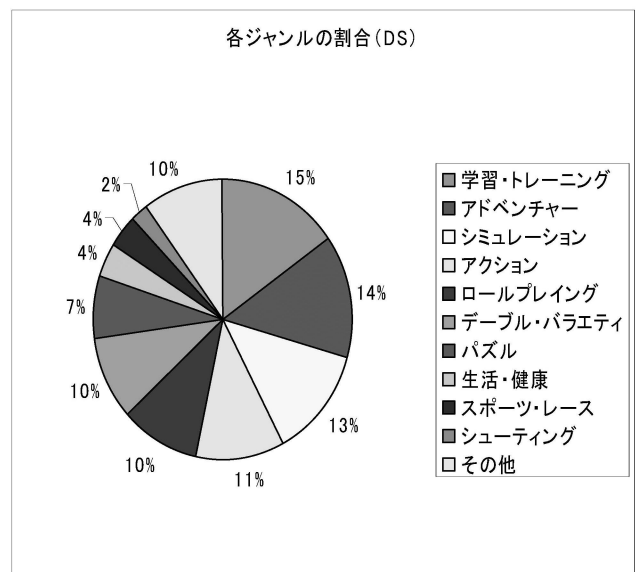


図 3 DS ソフトのジャンル構成
出所) 任天堂企業資料より作成。

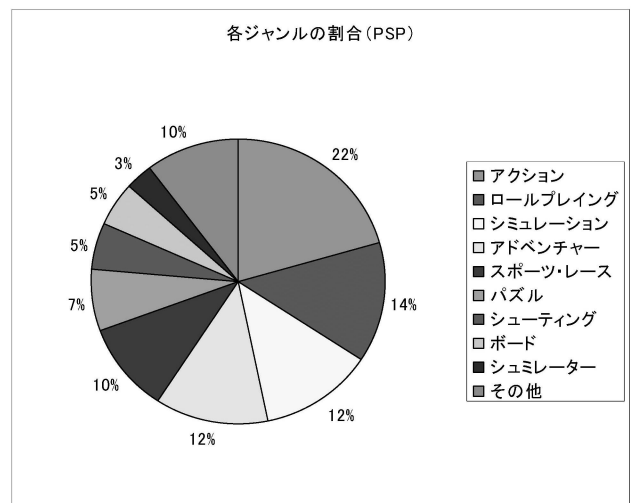


図 4 PSP ソフトのジャンル構成
出所) SCE 企業資料より作成。

次に、SCE の PSP 向けソフトを見ると、最も多いジャンルは「アクション」となっている（図4）。全体の22%を占め、ソフトには「メタルギア」や「モンスターハンター」があげられる。2 番目に多いのは「ロールプレイング」であり、全体の14%を占めている。ここには、「ファイナルファンタジー」や「テイルズ」があげられる。次に多いのは「シミュレーション」で全体の12%を占め、「ウイニングポスト」や「プロサッカークラブをつくろう！」が代表作としてあげられる。以上のジャンルが PSP ソフトの上位を占めている。

DS と PSP のソフトを比較すると、DS の「学習・トレーニング」の存在が戦略を考える上で重要なポイントになっていると考えられる。DS はゲーム機でありながら、最多ジャンルは上述の通り「学習・トレーニング」であり、他にも「生活・健康」が4%を占めている。つまり、本来はゲーム化されることがなかったジャンルのソフトが数多く販売されているのである。これは DS が従来はゲームを購入しなかった層の顧客を取り込んでいると考えることができる。

これらは任天堂が自社開発を進めてきたジャンルである。DS 自体もタッチスクリーンを採用することで操作性を高め、ハードとソフトの両方を並行的に刷新させて新しい顧客の取り込みに成功したと考えられるのである。

一方の PSP を見ると、「アクション」が22%と従前のゲームユーザー志向であり、既存のユーザーのニーズには応えていると言えるものの、新しい顧客の獲得には至っていないと考えられる。この点で、SCE は既存のユーザーに向けたゲーム作りを踏襲していると考えられるのである。

3. 両社の戦略マップ

(1) 任天堂の戦略マップ

以上の議論から、任天堂の戦略マップを作成した（図5）。

任天堂が CSR レポートで掲げているのは、「ゲームの持つ大きな可能性を世界中の任天堂に関わるすべての笑顔につなげていく⁶⁾」というビジョンである。

財務の視点ではビジョンを実現するために、現実問題として、利益性を高めるために低コストの実現や売上拡大を達成しなければならない。競争が激しいゲーム産業においては重要な問題である。

顧客の視点では、財務の目的を達成するために、幅広い年齢層の顧客を獲得して売上拡大を目指すことになる。そのためには、価格も適切な設定が求められるし、ゲームの操作性を容易にすることで、幅広い年齢層に受容される製品づくりが必要になる。そして、柔軟な商品供給を実現することが求められる。

ビジネス・プロセスの視点では、顧客の視点であげた項目を実現するための取り組みがあげられる。ファブレス生産によって、低コストと価格上昇を抑制している。また、部門間のコラボレーションを活発化することで、複数部署の意見を効果的に統合させて、ハード機とソフトともにゲームづくり

に反映させている。その成果がDSのタッチペン操作や、Wiiのリモコン操作などの新しいインターフェースの採用とソフトの相乗効果である。

学習と成長の視点では、ビジネス・プロセスの視点であげた項目を実現するために、優れた開発者の確保や新しいインターフェースの採用する能力が求められる。さらに、Touch! Generations ソフトを開発することで部門間のコラボレーションや自社ソフトの発展を実現しており、幅広い顧客に受け入れられる基盤を形成している。

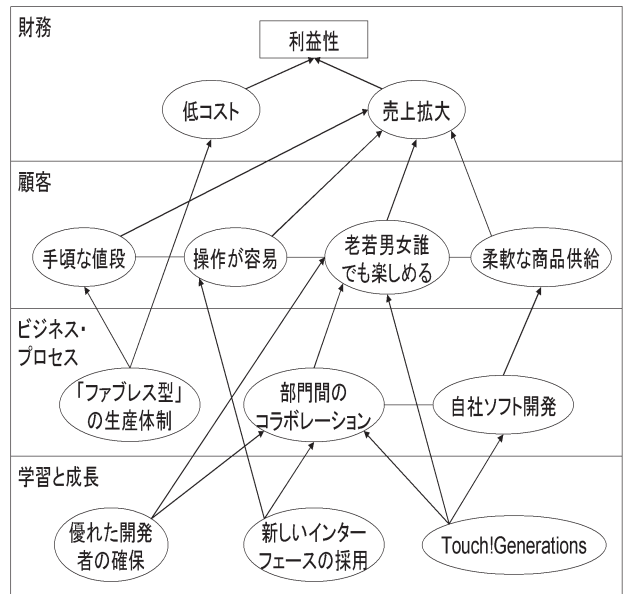


図5 任天堂の戦略マップ

出所) 筆者作成。

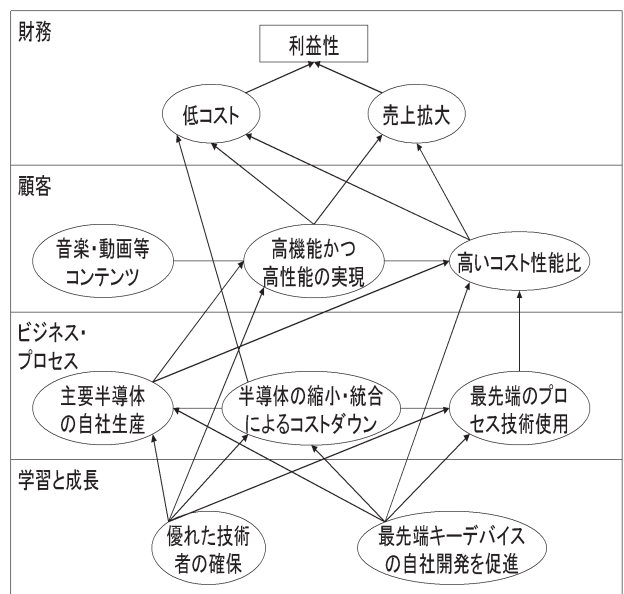


図6 SCEの戦略マップ

出所) 筆者作成。

(2) SCE の戦略マップ

次に、SCE の戦略マップを作成した (図 6)。

SCE の CSR 部門は「新しいコンピュータエンタテインメントの発展に努めると共に、社会の一員として豊かな社会環境をはぐくむ⁷⁾」という内容を掲げている。ゲームに留まらず、コンピュータを通じたエンタテインメントを追求する姿勢がうかがえる。

財務の視点では、ビジョンを実現するため、任天堂と同様に利益性を高めたり低コストを実現したり、売上拡大が求められる。

顧客の視点では、財務の目的を達成するために、音楽・動画等のコンテンツを扱うことができるよう、高機能・高性能を実現している。また、高いコスト性能比で機能面が充実している割には価格の上昇を抑えて、顧客を取り込む姿勢を打ち出している。

ビジネス・プロセスの視点では、顧客の視点の項目を実現するために、機能面での充実のために主要半導体の自社生産を行っている。生産においては、半導体の縮小・統合によるコストダウンによって低コストを実現している。また、最先端プロセス技術を採用して、高いコスト性能比を実現している。

学習と成長の視点では、ビジネス・プロセスの項目を実現するために、優れた技術者の確保があげられる。また、最先端のキーデバイスを自社開発することもあげられる。

4. 考察

(1) 市場へのアプローチ

以上の戦略マップから、特徴的だった両社の市場へのアプローチの差異について考察する。

任天堂の戦略マップからは、老若男女が楽しめるゲームを志向する意図を汲み取ることができる。そのために、手ごろな値段、操作の容易さ、柔軟な供給体制を構築するに至っている。ハード機とソフトが自社内で並行して開発できる利点を強化するため、部門間のコラボレーションの促進やソフトの企画をして、両者を相互補完的に進展させていると考えられる。

SCE では、高画質ゲームを推進していることから分かるように、技術性を前面に出した戦略を採用していると言える。高機能さを追求し、技術的に高度なゲームを目指していると考えられるのである。さらに、DS との比較で特徴的なのは、音楽・動画コンテンツを重視している点である。SCE はソニーという巨大企業が持つ資源をさらに水平展開するために、音楽や動画を志向していると考えられる。そのため、戦略マップにおいても、技術を重視する項目が重要項目としてあげられるのである。

以上のように、任天堂がゲームという概念を柔軟にとらえて、従来のゲーム志向的な顧客以外の開拓に成功している一

方で、SCE ではより技術志向的な戦略展開がなされ、専門性を高めたゲームが送り出されている点に両社の相違が見られる。

(2) 考察のまとめ

任天堂は幅広い顧客にある程度の技術で構成されたゲームを供給し、SCE は顧客の範囲が狭められているものの技術性の高いゲームを供給している点に、両社の市場へのアプローチの違いが見られた。両社の違いを、「顧客の幅」と「技術性」という 2 つの軸から以下のようにまとめた (図 7)。

任天堂も最初は顧客がゲーム志向で技術性もある程度は追求していたが、DS を基軸にした顧客開拓に成功することによって、顧客の幅はより広くなり、操作性などを高めるために技術性は低くなったと考えられる。そして、任天堂の今後の戦略としては、DSi から技術性が高まっていることから、図中では下に移行していると表すことができる。

SCE はまず、PS2 時代は顧客も多くゲームもヒットしていたことから、図では中央付近に存在していたと考えられる。先に考察した市場占有率の高さが証明している。PS3 の時代になり、ゲーム機は技術性がさらに高められ高画質が追求されることによって、顧客はよりゲーム志向的な狭い範囲となったと言える。結果、幅広い顧客を開拓した任天堂との格差が生じたのである。PSP についても、DS に比べて音楽や動画を楽しむことができるよう技術性を高めていることもある。

今後の SCE の戦略として考えられるのは、PS3 の廉価モデルの発売や価格引下げに見られるような、技術性を低めるとともに顧客の幅を広げていこうとする方向である。

以上のように、ゲームにおいて過度に「技術性」を高めて操作性を犠牲にすることは、「顧客の幅」に影響すると考えられる。今後のゲーム開発においても、「技術」と「顧客」の両方の軸からバランスを勘案しながら製品展開することが望まれる。

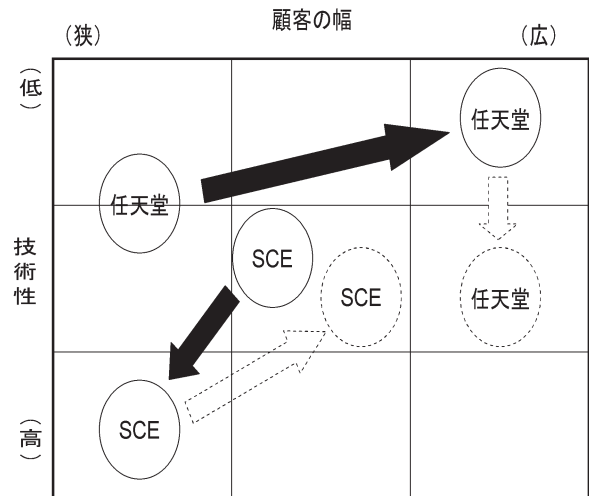


図 7 任天堂と SCE の戦略比較

出所) 筆者作成。

おわりに

本論文では、家庭用ゲーム機で競合関係にある任天堂とSCEの戦略比較について、BSCの概念の中でも戦略マップを用いて議論を進めた。まず、BSCの概要についてレビューした。次に、ゲーム産業を取り巻く経営環境を考察して、両社の家庭用ゲーム機をめぐる激しいシェア争いを行ってきたことを考察した。さらに、両社の戦略マップを作成して差異を明確にした。以上の議論から、任天堂はゲームを柔軟にとらえる代わりに技術性を低め、新しい顧客の開拓に成功したことや、SCEはより高度な技術志向であったが、任天堂に比べると顧客の広がりには問題があったという結論を得た。両社の戦略には「技術」と「顧客」をどうとらえるのかによって、差異が見られたのである。

以上の結論を得られたものの、本研究は両社の戦略の概略を考察したにすぎない。今後はさらに、ハード機とソフトの自社開発について詳細に検討する必要がある。その他にも、ヒット作のソフトを供給するサードパーティとどのような取引関係を構築しているのかについても、さらなる考察が必要である。これらの課題を明確にしなが、さらに戦略マップを精緻化する必要がある。両社の戦略が企業経営にどのように影響を与えているのか、財務面からの考察も加えながら詳細に究明していきたい。

付記：本研究は、宇部高専バランスト・スコアカード（BSC）研究会での活動成果をまとめたものである。

参考文献

- 1) Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1992) “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 61-66(本田圭子訳(1992)「新しい経営指標 “バランスト・スコアカード”」『DIAMONDハーバード・ビジネス』第17巻, 第3号, 81-90頁).
- 2) Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1996) *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press (桜井通晴監訳(2001)『キャプラント・ノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社).
- 3) 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム—』日本経済新聞社.
- 4) 加護野忠男・井上達彦(2004)『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位—』有斐閣.
- 5) 日本経済新聞『日経 市場占有率』各年度版.
- 6) 任天堂ホームページ (<http://www.nintendo.co.jp/corporate/csr/index.html>) 2009年12月1日アクセス.
- 7) SCE ホームページ (<http://www.scei.co.jp/csr/index.html>) 2009年12月1日アクセス.