

任天堂における 家庭用ビデオゲーム事業の展開*

——伝統産業とイノベーションとの結合——

吉 田 裕 之

- I はじめに
- II 任天堂におけるビデオゲーム事業の展開
- III 任天堂の性格規定と行動様式
- IV 事業の成長と発展における「企業者と組織」の役割
- V 結論

I はじめに

なぜ、任天堂なのか？家庭用ビデオ（テレビ）ゲーム事業をみる際、いつも筆者の頭から離れない素朴な疑問である。「A社でもなく、B社でもない。なぜ、任天堂がこの事業分野を主導し続けてきた企業なのか？」と。

任天堂に限らず、家庭用ビデオゲーム事業や企業に関する研究には、これまでに多くの業績の蓄積がある。しかしながら、ほとんどすべての業績が必ず記述しながらも、決して言及しない事実がある。すなわち、「任天堂は一花札製造企業として京都で設立された企業である」と記述されるも

*本論は、経営史学会・第25回富士コンファレンス（統一テーマ「企業者と組織」）において発表した内容をもとに、日本語で著したものである。英語版は、Oxford Univ. Press から、刊行の予定である。

の、この事実には言及されず、無視されてきたのである。京都の伝統産業の一翼に属する「花札製造業」から、世界を代表する先端企業へと変貌を遂げた過程にこそ、「なぜ」の意味があると思われるのにである。

本論は、これまで無視されてきたこの事実に着目している。こうした筆者の問題意識から、論を展開して行くこと自体が、相当挑戦的であり挑発的な行為であることを筆者自身が認識している。しかし、この事実を理解しないかぎり、任天堂という企業自体も、その成長・発展の要因も記述説明することは不可能であると考えるのである。

確かに、任天堂の分析をする際には、筆者がもつこのような視点が、なにか古めかしさを強調するかのよう印象を与えることも事実である。しかしながら、京都という都市は、周知のように、「古都」としての歴史的文化遺産の集積体であるとともに、産業と技術の歴史的集積体でもある。このような産業と技術の歴史的集積体の中から、多くのベンチャー企業が輩出され、成長・発展してきたことも事実である。

しかしながら、筆者は、ここで、任天堂をそのようなベンチャー企業の一つとして取扱うことはしない。任天堂が京都の一花札製造企業から、ビデオゲーム業界の「ガリバー」へと変貌を遂げて行く過程で、京都における産業と技術の歴史的集積を母体とする伝統産業が、多大な影響を与えたのではないかと考えるのである。

これまでの研究業績は、任天堂におけるビデオゲーム事業自体の分析のみに終始し、筆者の言う「なぜ」に関する分析は怠ってきたように思える。本論はその「なぜ任天堂なのか？」を明らかにすることを第一の目的とするものである。しかも、この目的を遂行する過程で、伝統産業に蓄積された技術や情報をイノベーションへと結実させようとする「企業家と組織」の態様が明らかになるものと確信している。

ここでは、任天堂における事業の軌跡のすべてを言及しない。任天堂

が、花札やトランプ製造という「カード事業」から、自己の中核事業を、ビデオゲーム事業へと変換した、1960年代から1980年代を中心に分析をしよう考えている。

II 任天堂におけるビデオゲーム事業の展開

この章では、任天堂におけるビデオゲーム事業の展開を、いくつかの時期に区分して説明する。すなわち、

1. ビデオゲーム事業にいたる離陸期
2. ビデオゲーム事業における推進期
3. ビデオゲーム事業における成長期

である。ここでは、任天堂におけるビデオゲーム事業の展開をみることで、その成長と発展の要因を探ることにしたい。

1. ビデオゲーム事業にいたる離陸期（概ね1960年代）

この時期は、任天堂が既存事業である、花札、トランプ等のいわゆる「カード事業」から、新たな中核事業を室内玩具の製造事業に求め、試行錯誤する期間である。

この事業転換が、後のビデオゲーム事業の成長と発展を決定付けたと言ってよい。山内任天堂社長はトランプの国内市場が飽和状態であるため、その打開策を海外市場に求めたが、業務用トランプは使い捨てが原則であり、任天堂のトランプは問題にされなかったのである。しかも、1956年、山内が当時世界最大手のトランプメーカーであるUSプレイングカード社を見学した際、同社があまりにも小規模な企業であり、トランプ事業自体の将来性にも失望したのである。(逸見、大西：1997年、25ページ)そこで、山内は、1960年代初頭のインスタント食品事業や、事務機器事業

等の失敗を経て、総合室内玩具事業への転換を図り、米国の玩具トップメーカーであるミルトン・ブラッドレー社と業務提携を行い、その提携技術の受け皿として、後述するように、理工系大卒者の採用を1965年から開始し、自力の製品開発を目指したのである。（安岡：1998年，18ページ）

したがって、1960年代後半もまた、玩具がもつ商品特性に翻弄される時期でもある。なぜなら、もともと玩具は、流行性と季節性に左右され、市場は、「人気商品」の出現によって爆発的な拡大をもたらすが、そのような「人気商品」が拡大した市場を維持し続けるかと言えばそうではないからである。「人気商品」といえども、流行が去り、市場に飽きられるとその市場は急激に縮小するという市場の特性をもつのである。

「カード事業」はそのような市場の変動にたいして比較的安定しており、玩具ほどは影響を受けることはない反面、爆発的な市場の拡大につながることはなかった。このため、新たな中核事業を模索する任天堂は事業の失敗と成功を繰り返すのである。

○1967年：「ウルトラハンド」の製造，人気商品となる

○1968年：「ウルトラマシーン」の製造，人気商品となる

このように見ると、次々と人気商品を輩出する事業展開を見せているが、実のところは、市場からの撤退を余儀なくされた商品のほうが多かったのである。既存の「カード事業」時代との決定的な違いは、前述したように、理工系大卒者の採用を1965年から開始したことであった。

彼らは、どちらかと言えば学業本位の学生ではなく、大学生時代には遊ぶことが本業のような学生たちであった。この事が任天堂に幸いする。彼らは、遊びの感覚を知っており、彼らのもつアイデアが玩具製造には適していたのである。しかも、当時の玩具製造には簡単な機械工学の技術でことが足り、彼らの未熟な技術以上に遊びの感覚が必要とされたのである。

しかも、当時の電子工学技術の発展と普及にともない、大手家電メーカ

ーを中心として、この技術の応用分野と新規事業の模索が図られていたの
である。このような背景の中で、任天堂は、電子工学技術による玩具製造
に着手する。

○1968年：「ラブテスター」の製造，人気商品となる

○1970年：「光線銃」の製造（シャープとの共同開発），人気商品となる

しかしながら、電子工学技術とはいっても、商品自体がアイデア先行の
商品であり、技術力を背景とする事業展開ではなかったのである。特に
「光線銃」は、市場性に富んだ商品であったが、技術が未熟なため、誤作
動が多発したのである。「光線銃」にたいする多くの苦情と「オイルショ
ック」後の資金調達の困難さにより、「光線銃」を基盤とする事業展開
は事実上失敗という結果をもたらしたのである。

しかし、このような玩具事業の凄惨な事業展開の中で、任天堂はいくつ
かの情報を経験として持つようになるのである。

第1に、玩具事業の成功・不成功が、一つの商品の市場性に左右される
こと。したがって、継続的な事業展開には、継続的な商品開発が必要不可
欠であること。

第2に、商品開発の継続性には、アイデアは十分条件にすぎないこと。
したがって、アイデアを商品開発に結合するには技術の獲得と蓄積が必要
であること。

第3に、市場の変動が激しいため、生産設備の拡大は最低限度にしてお
くこと。したがって、変動に耐えうる生産システムの構築が要請されるこ
と。

第4に、市場の変動が激しければ激しいほど、既存事業における定番商
品の存在が重要視されること。すなわち、商品開発と市場での成功が不確
実性に富んでいるため、ひっ迫した財務環境は回避する必要性があること
等である。

2. ビデオゲーム事業における推進期（概ね 1970 年代）

「光線銃」の事業展開の失敗は、その一方で、家電メーカーや半導体メーカーとの共同開発を通して、任天堂に独自の電子工学技術の蓄積をもたらした。と言うのは、当時の競合他社との競争状態との関係からうかがえる。たとえば、「バンダイ」は、早期から、テレビの影響力に着目し、漫画のテレビ放映と並行して、漫画のキャラクターを次々と商品化し、成功をおさめていたのである。玩具事業においては、後発企業である任天堂にとって、他社にはない、自社の独自能力（コア・コンピタンス）を電子工学技術に求める以外になかったのである。

その成果は、「光線銃」開発に始まる家電・半導体メーカーとの共同開発により、ゲーム機器の市場導入にいたる。

- 1975 年：「EVR・RACE」を三菱電機との共同開発により販売。
- 1977 年：カラーテレビゲーム 6 型、15 型を三菱電機との共同開発により販売。また、シャープの OEM 生産を開始する。
- 1978 年：対米輸出向けに業務用ゲーム機の中核部品の生産開始。特に業務用ゲームソフト「ドンキーコング」の輸出が急増する。
- 1980 年：「ゲーム&ウォッチ」を開発、販売。

特に「ゲーム&ウォッチ」は、任天堂が業務用だけではなく、家庭用ビデオゲーム事業の推進を可能とするものとなった。発売後わずか 20 ヶ月で、累計販売個数 950 万個を超え、当時同社最大の人気商品となったのである。

このような「インベーダー・ゲーム」に端を発するビデオゲーム市場の拡大の兆しに対応すべく、任天堂は販売組織の整備を図る。第 1 に、米国を中心とする海外戦略の拠点として、1980 年 4 月、米国法人・米国任天堂（資本金 30 万ドル）を設立し、同社社長に荒川実（山内の女婿）が就任したのである。米国任天堂の地道な努力によって、代理店網を米国全土

に構築したのである。任天堂は、これを機に、自社の製品開発と販売政策の基軸を日米両市場においたのである。第2に、国内販売組織では、任天堂と玩具問屋との親睦会である「初心会」の組織強化をはかったのである。

特に、「初心会」は、その前身を「ダイヤ会」と称し、花札、トランプといった「カード事業」が中核事業であった時期から、任天堂商品との取引を優先する一次問屋から構成された組織であった。「ゲーム&ウォッチ」の爆発的人気は、「ゲーム&ウォッチ」の安定供給を願望する問屋の「初心会」入会希望者を増やす結果をもたらしたのである。ここに、事実上、市場性の高い商品を開発する任天堂が、商品を販売する「初心会」にたいして優位な立場を確保することになったのである。

「ゲーム&ウォッチ」は、国内だけではなく、東南アジア、中近東市場を中心に成功をもたらし、業務用ゲームソフト「ドンキーコング」は米国市場で着実な成果を任天堂にもたらしたのである。このような成果は、任天堂の株価にも良好な影響を与え、公募増資による財務体質の改善と経営の安定の貢献したのである。山内は言う。「……やっと実力が認識されはじめた……あまりにもこれまでの評価が低すぎたのではないかな。確かに、かつて業績が計画を大きく下回ったりして、株主などに迷惑をかけたこともある。その時、企業は何よりも業績をあげなければだめだと思った。このため、製品開発の強化、人材の育成を梃子に、この数年、業績の向上に全力投球してきた。…」と。(日経産業新聞、1982年1月6日付)

3. ビデオゲーム事業における成長期 (概ね1980年代)

「ゲーム&ウォッチ」は、1つのゲーム機器に1つのゲームソフトが組込まれているため、ゲーム内容が固定化される。したがって、使い手は、ゲーム内容の習熟にともない、ゲーム自体に飽きてくるといった欠点をも

つ。新しいゲームをするには、新たにゲーム機自体を購入する必要があったのである。任天堂は、「ゲーム&ウォッチ」をシリーズ化して、市場の縮小を阻止しようとする。しかしながら、玩具、電卓、時計、家電各社の市場参入により、市場は急激に飽和状態となったのである。

ここで、玩具各社を中心に、家庭用テレビに接続可能なビデオゲーム機器の開発・販売を開始する。この家庭用ビデオゲーム機器においても、任天堂は最後発企業であった。任天堂が後発であったのは、半導体の確保が遅れただけで、ゲーム機器の開発自体に手間取ったからではない。むしろ、じっくりと期間をかけて、ゲーム機器を開発しようとしたからだと思われる。

こうした、家庭用ゲーム機の販売に後れを取っている期間でも、米国市場における業務用ゲームソフトの販売が好調であり、「ゲーム&ウォッチ」についても欧州、中近東への輸出が拡大傾向にあったのである。このため、競合各社が次々と家庭用ビデオゲーム機器を発売した時期においても、任天堂の経常利益は過去最高を更新し、安定した経営基盤を確保していたのである。

また、他社のゲーム機器が「パソコン」としての機能を組込んだ多機能型機器で、高額であったのにたいし、任天堂のゲーム機器は、ゲームをすることだけを目的とした単機能型機器であった。しかも、低価格で販売された。「ゲーム機器の販売で儲けることよりも、ゲームソフトの販売で儲ける」と言う山内の言葉は有名である。「ファミリー・コンピュータ」（通称「ファミコン」）の誕生である。（発売初期における「ファミコン」の販売台数、発売ソフトタイトル数、参入ソフト会社数の概要は、第1表に示されている。）

このような国内市場の活況は、

第1に、販売初期に、人気の高い業務用ゲームソフトを家庭用ゲーム機

第1表 「ファミコン」発売当初の動向

	ハード機器販売台数*	ゲームソフトタイトル数*	参入ソフト会社**
1983年	450,000	10	1
1984年	1,650,000	19	3
1985年	3,740,000	66	19
1986年	3,830,000	115	37
1987年	1,680,000	189	52

注*：年間実数

**：累積会社数

出所：平林、赤尾、1996年、95ページ

に転用し、また、「スーパーマリオ」に代表される人気ゲームソフトの開発に成功したこと。

第2に、発売当初から「ソフト会社」との提携を果たしたこと（いわゆる「サードパーティ」の形成）。

によるゲームソフトの質と量（山内の言う「マルチ・ソフト化」）に起因したと言える。

しかし、このような国内「ファミコン」市場の活況にたいし、好調であった米国業務用ゲーム市場での不振が顕在化してくる。もともと、米国市場での業績は、米国におけるビデオゲーム各社から得た「ロイヤリティ」収入が基盤となっていた。「ファミコン」が発売された1983年、アタリ社の倒産が契機となって、一気に市場が縮小しはじめたのである（この影響を「アタリショック」と呼ぶようになるのである）。このため1985年には、「ファミコン」の米国仕様である「NES」を新たに米国市場に投入し、業績回復を目指すのである。

そのうえ、ゲームソフト「スーパーマリオ」を発売し、テレビゲーム事業の「ガリバー」として、任天堂の優位性は決定的なものになるのである。

4. 任天堂における成長の要因

任天堂のビデオゲーム事業の成長を支えた要因とは何か。この章からの分析から何が言えるのであろうか。

第1には、任天堂が花札、トランプ等の「カード事業」を中核として存続してきた企業であったと言えよう。換言すれば、玩具製造に関する中核技術の蓄積が全くない経営環境から出発している点にある。中核技術と言うべき技術がないため、新しい技術を獲得し、蓄積することに、企業内での抵抗が少ない。しかも、当時は、電子工学技術の萌芽機でもあり、多様な分野での応用が期待されていたことや、理工科系卒業の技術者の存在が、任天堂の情報と技術の蓄積には幸いした。

第2には、既存事業である「カード事業」からの完全撤退をしなかった点である。新規事業が軌道に乗る離陸期（特に1960年代）の経営基盤の安定化に貢献した事業として「カード事業」は、認識されている。（もっとも、この事業は現在にいたっても存続されている。）

第3には、玩具事業に進出したといっても、事業の中核商品は基本的には1つであったことがあげられる。すなわち、製品ラインが1商品に特化されているのである。この特化された1商品を基礎として、次の製品の開発に全社で当る。このような企業行動によって、経営資源の集中的利用が図られたのである。

第4には、既存製品の販路を確保している点にある。たとえば、「ゲーム&ウォッチ」に関していえば、国内市場の飽和によって、業績不振が顕在化しても、完全撤退せず、欧州、東南アジア、中近東など、海外市場の開拓をする。このような行動も経営基盤の安定に寄与していることは否めない。

第5には、国内市場と海外市場とのバランスをはかる点にある。これは第4の要因とも関係するのだが、国内市場には「ファミコン」を、米国市

場では業務用ビデオゲームを、欧州をはじめとする他の市場では「ゲーム & ウォッチ」を、中核商品として販売し、市場における変動の影響が同時に任天堂の経営に及ばないようにしていることである。

さらに、第6には、業績不振に地域があれば、新たな商品を投入して、業績回復行動をとる点である。たとえば、米国仕様の「ファミコン」である「NES」を、業績不振の業務用ビデオゲームに代えて、米国市場向けの中核商品にすることで、不振を打開する行動をとる。

このような要因が考えられるが、これだけではないのである。

III 任天堂の性格規定と行動様式

第2章で、詳細に述べたように、任天堂におけるビデオゲーム事業の成長と発展が、いくつかの要因によるものだと言える。しかし、だからといって、それらが、任天堂の成長と発展に固有の要因であったとは言えない。すなわち、「なぜ、任天堂なのか」という素朴な疑問を明らかにするものではないのである。多くの研究では、その答えをサードパーティとの契約や、ゲームソフトの管理方式、「アタリショック」の教訓に求めている。

本章では、「京都の伝統産業」を背景として育まれてきた、任天堂の企業としての性格とその行動原理を明らかにすることで、その答えに迫ろうとするものである。

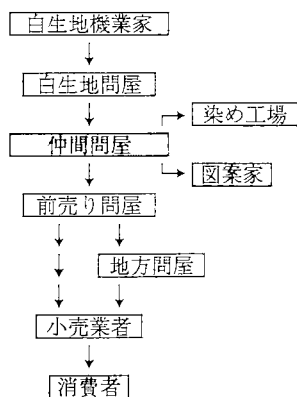
1. 任天堂における成長・発展の背景としての伝統産業

「京都」と言う言葉の響きから何が連想されるであろうか。ここでの興味は、「古都」京都が有する歴史的文化遺産である神社仏閣ではない。現実に息づいている伝統産業と言われる「西陣織」「京友禅」「清水焼き」等

にある。

とりわけ「京友禅」は、日本画の技法と染色技術とを結集した日本の着物を代表する伝統産業である。「日本の着物」と言えば、「西陣織」と共に、「京友禅」に象徴されると言っても過言ではない。「京友禅」は、幅一尺、長さ一反の「白生地」と呼ばれる絹製の白い布に、デザインや意匠を施し、染色されるものである。この染色された、定型の細長い布一枚から日本の着物一着ができあがるのである。周知のように、この細長い布から出来上がる着物の形状はすべて同一である。したがって、「京友禅」においては、デザイン、意匠、色彩におけるアイデアと技術の良し悪しが特に製品の差別化手段として重要視されることは言うまでもない。

この「京友禅」における生産と流通システムを示したものが第1図である。「京友禅」における生産、流通の中核に位置する組織は「仲間問屋（染めつぶし問屋）」と呼ばれる卸売業者であり、製品の小売商への販売については「前売り問屋」と呼ばれる集散地問屋（卸売業者）が専門的に担当する。



第1図 京友禅の生産・流通システム
出所：出石，1988年，190ページを一部修正

「仲間問屋」は、「図案家」と呼ばれるデザイナー集団や「染め工場」と呼ばれる染色企業等を組織化し管理するが、自己では保有しないのが原則である。換言すれば、「仲間問屋」と呼ばれる卸売業者は、生産部門を保有しない「ファブレス企業」であり、製品企画を立て、製品計画を策定し、生産に関連する諸要素を組織し、管理することに特化し、自社製品の販売については集散地問屋である「前売り問屋」に担当させるという製造卸売業者であると規定されている。(出石：1988年，191ページ)したがって、「京友禅」の商品力を決定する有能な「図案家」や「染め工場」を抱えておくことが、製品における競争優位性の基盤となり、販売においては販売力のある集散地問屋を組織化することが優位性を保持することとなる。特に、「図案家」の作品やアイデアにたいしては同業他社との接触や契約を許可しない場合も日常的に見られると言う。この慣行を「留型」という。

紙面に制約があるため、「西陣織」や「清水焼き」といった、他の伝統産業が対象とする商品については詳細な説明はできない。しかし、京都の伝統産業が対象とする商品の多くは、その形状は一定あり、デザイン、意匠、染色の質的側面（アイデアと技術も含めて）のみが、製品差別化と競争優位性を具体化させる中核領域として認識されてきたといえよう。

花札をはじめとするカルタ、トランプ、百人一首の製造も伝統産業に属する。しかも、花札、百人一首の高級品は、絹張りのものが多く、伝統工芸品として「西陣織」や「京友禅」との関係が深い。いまだに、任天堂は日本におけるトップ企業であり、その「大統領」ブランドはトップブランドであることに変わりはない。

これらの製品についても「京友禅」と同様のことが言える。すなわち、これらの製品は、限られたスペースに限られたデザイン（しかも、描かれるの内容まで定式化されている）が施され、構図と色彩と、裏染めだけが

製品差別化の手段となり得る商品である。任天堂は、このような事業を百年以上の長期にわたり、脈々と営んできた企業なのである。換言すれば、任天堂におけるかつての中核商品は、デザイン、図案、意匠、色彩といった事象に関わるアイデアと技術を基盤としていたのである。任天堂は、このようなアイデアと技術に関して、相当の見識と識別能力を蓄積してきた企業であるといえるのである。

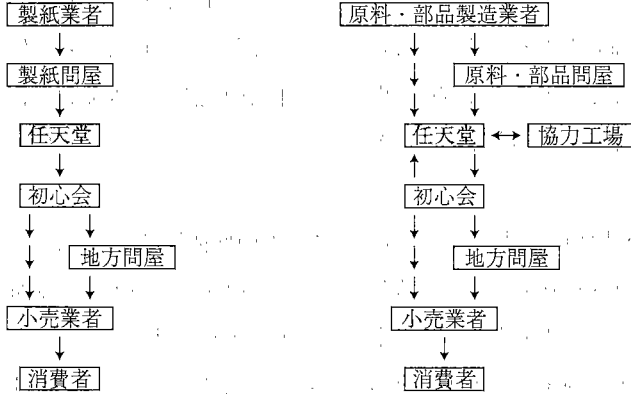
2. 任天堂における生産・流通システムの性格規定

第2図は任天堂におけるビデオゲーム用ソフトの生産と流通のシステムを示したものである。任天堂は、ビデオゲーム用ソフトの生産と流通のシステムを構築した先駆者であり、競合他社におけるシステムは、任天堂におけるシステムから多大な影響を受けていることは疑問の余地はない。換言すれば、任天堂における生産、流通、ゲームソフトの管理方式を基礎とし、あるいは模倣して、競合各社は独自の諸システムを構築したに過ぎないのである。その意味からすれば、競合各社のシステムには「独自性」は乏しい。ここでは、伝統産業のシステムとの類似性を挙げながら説明しよう。

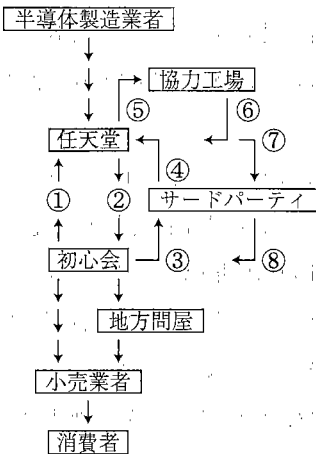
同社のテレビゲーム用ソフトは、周知のように「ROM カセット」の形態で生産されている。この「ROM カセット」は記憶容量が一定である（「京友禅」における「白生地」や、花札の白い用紙に相当する）。したがって、限られた記憶容量の枠組みの中で、デザイン、色彩、音響、ストーリー性といった要素（これらの要素を総称して仮に「ソフト・デザイン」と呼ぼう）が、ビデオゲーム用ソフトの質を決定し、製品差別化の手段となる。

任天堂が、ゲームソフトの粗製濫造を極端に嫌うのは、「アタリショック」の教訓に由来することであろうとなかろうと、ここでは問題ではな

1. 「カード事業」における生産・流通システム (概ね 1960年代以前)
2. 室内ゲーム(玩具)事業における生産・流通システム (概ね 1970年代)



3. テレビゲーム事業における生産・流通システム (概ね 1980年代以降)



- ① 注文 (受注生産).
- ② 発送 (数量割当).
- ③ 注文 (受注生産).
- ④ ゲームのプリント依頼.
- ⑤ ゲームのプリント依頼.
- ⑥⑦⑧ 発送.

第2図 任天堂における生産・流通システムの変遷

い。ビデオゲーム用ソフトとは、本来、限られたスペース（記憶容量）で最高の「ソフト・デザイン」を具現化することが要求される商品なのである。そして、この「ソフト・デザイン」を最大限に顕在化させるのがハード機器の機能である。まさに、「京友禅」を初めとする伝統産業が対象とする商品と同様、商品力を決定する要素（アイデアと技術）との類似性が顕著な形で認められるのである。

そして、ゲームソフトメーカーの集団を「サードパーティ」と呼ぶが、彼らは、プログラマーから構成されている組織である。サードパーティ（「京友禅」における「図案家」に相当する）と、ゲーム・デザイナーの作品を「囲い込む」（競合他社のハード機器との互換性を阻止すること）こともまた、「京友禅」の場合と同じくらい重要な行為であることは任天堂にとっては、経験則として蓄積されており、自明のことなのである。すなわち、前述した「留型」の慣行こそが、サードパーティをはじめとする「ゲームソフト管理」様式の原形と考えられるのである。

また、「サードパーティ」から持ち込まれたゲームソフトのプリントや、ハード機器のプリント基板、部品の生産のに関しては、シャープを初めとする協力工場が実際行う。（京友禅における「染め工場」に相当する。）任天堂が行うのは、ハード機器の組立てと、ゲーム用ソフトの品質管理だけである。したがって、任天堂も、「仲間問屋」と同様「ファブレス企業」なのである。小売業者への販売についても、「初心会」と呼ばれる卸売業者の集団が担当するが、この「初心会」自体、前述した「前売り問屋」と同様の役割と位置付けが成されていることが容易に理解できよう。このように、任天堂が、「京友禅」にみられる「仲間問屋」と同様の役割と位置付けを有する企業であること理解できる。同社が「ファブレス企業」として、特徴づけられることにも何ら不思議はないのである。

3. 任天堂の行動様式

このように見ると、任天堂が京都における伝統産業との相当の類似性をもった生産・流通システムを構築してきたことが理解できる。問題は、このような生産・流通システムを、任天堂自身の明確な意思によって構築してきたか否かであろう。おそらくは、「山内自身には当然のものとして」このような生産・流通システムが構築され、時間の経過とともに、任天堂が「仲間問屋」の役割と位置付けを担うことになったのだらうと考えられる。(第2図の、生産・流通システムの変遷を参照されたい。)

というのは、山内の自嘲気味な発言をはじめとする言葉が、本音を語っていると考えられるからである。

「皆さん、任天堂の戦略とか秘密とか、なにか特別の大層なものがあると思って、それを期待されているようですが、そんなものはない。このビジネスがいつまで続くのか、次をどうするのか、あるいは長期戦略とか、そんなものは何もない」(田原：1993年、172ページ)

「任天堂商法そんなものないですよ。……成功は目的ではなく結果なんです。運がよかっただけなんです。」(高橋：1986年、101ページ)

それでは、どのようにして、「当然のものとして」このようなシステムが構築され、任天堂の行動原理となり得てきたのであろうか。それは、山内にとって、このようなシステム自体が自然であったからこそ、「当然のものとして」山内には受け入れられたと考えられるのである。

第1に、小売業者への自社製品の販売については、「前売り問屋」と同様、「初年会」が担当する。この販売システムは30年以上前から構築されている。したがって、ビデオゲーム事業に転換した後に構築されたものではない。しかも、元来、玩具の取引慣行として、製造企業は、前もって問屋との取引量を決定してから当該商品の製造にかかるという「受注生産方式」を採る場合が多い。(このような慣行は、「京友禅」における「仲間問

屋」と「前売り問屋」との取引にもみられる。）

一言うなれば、玩具における流通在庫におけるリスクは、初心会をはじめとする流通部門が負担する構造を有しているのである。それは、玩具自体は季節性と流行性に左右され、市場における成果（売れるか、売れないか）は、消費者の選択次第であるという特性をもつからである。したがって、市場における成果の見極め、すなわち、製造業者への商品の発注量の決定は、問屋の経営手腕に依存するのである。だからこそ、玩具問屋は製造業者に対する支配力を有してきたのである。

このような、玩具問屋がもつ製造業者に対する力関係が、爆発的な人気商品を生産する製造業者の出現（たとえば、任天堂）によって、逆転する。換言すれば、玩具問屋から任天堂への発注量は、人気商品であればあるほど、任天堂から玩具問屋への「商品の割当量」と変質したのである。（「ゲーム&ウォッチ」の例を思い出して欲しい。）任天堂は玩具問屋からの発注量（任天堂から見れば割当量）を基礎として「受注生産」をすることになるのである。

第2には、サードパーティにもこの玩具問屋からの「受注生産方式」を適用したことである。周知のように、サードパーティは、ゲームソフト1タイトルにつき、問屋からの受注生産を基に最低生産量（1万本以上）のROMカセットを、任天堂に生産委託をしなければならない。この際、サードパーティは、任天堂に生産委託料（ROMカセット一本につき3000円）とソフト制作費（同、1000円）を支払うのである。特に、任天堂への生産委託料は「ロイヤリティ」と呼ばれ、米国任天堂が米国ビデオゲームメーカーに導入した方式である。こうして、任天堂は、サードパーティの販売業績には関与せず、生産委託料収入を確保できるのである。任天堂は、ゲームソフトの品質（ソフト・デザインの質）だけを検査・保証すればいいのである。この品質の証が「任天堂ブランド」である。

この生産委託方式が、京都の伝統産業に直接由来するのかどうかについては、今のところ不明である。ただ、この生産委託方式については、「西陣織」に「仕入れ機」と呼ばれる生産委託方式がある。これは、「西陣織」の図案やデザインを「機業家」に持ち込み、生産委託する際、「機業家」は生産委託料と原料費を受取る方式である。ここでは、任天堂は、この「機業家」と同様の役割をし、ゲームソフトを持ち込むサードパーティから生産委託料とソフト制作費を受取るのである。

山内自身が、京都の伝統産業のシステムを熟知していることは、上述したように、花札や百人一首と「西陣織」や「京友禅」との関係からも容易に判断できる。また、米国任天堂社長の荒川実が、京都で絹、綿を取扱う有力問屋「荒川繊維」の子弟であり（篠原 訳：1993年、83ページ）、日本に商社である「丸紅」からの転身であることから考慮すると、このような生産委託に関する情報に熟知していることは容易に予測しうるし、「ロイヤリティ」は商社の主要な取引形態である、「コミッション・マーチャント」に由来するのかもしれないのである。

要するに、ビデオゲーム事業の生産と流通システムは、任天堂が京都の伝統産業が永年育んできた情報と経験に、直接的にも間接的にも、影響を受けたものであると言える。しかも、「カード事業」からビデオゲーム事業へと変換する過程で、任天堂を取巻く経営環境が、「当然なもの」とも言えるほど自然な行為として、このような生産・流通システムの構築へと導いたのである。任天堂が、「京都の一花札製造企業から生まれた」ことの意味がここにあるのである。

IV 事業の成長と発展における「企業者と組織」の役割

さて、これまでの分析で、任天堂が「一花札製造企業として京都に設立

された」ことの意味が明らかになった。任天堂におけるビデオゲーム事業の成長には、任天堂が直面していた問題の解決策と、京都の伝統産業からの「知恵」が密接に絡み合っていたことは容易にうかがえる。この章では、これまでの分析を基にして、任天堂の事業の成長と発展における「企業者と組織」の役割を明らかにしたい。ここで、任天堂における「企業者と組織」の役割を見る場合、山内偲人の人的ネットワークと、任天堂が「ファブレス企業」であるがゆえに企業内組織だけではなく、生産・流通にわたるシステム全体を取り上げることが、これまでの分析からも妥当であると思われる。

1. 山内の人的ネットワークの形成

次のようなエピソードがある。

トランプ事業の行き詰まりから、インスタント食品事業に進出しようとした1960年代初頭の頃である。山内の妻（彼女の実家である稲葉家は、京都の伝統産業の一つである「七宝焼き」の老舗である。）の叔父である稲葉秀三（元サンケイ新聞社長）は言う。

「京都大学の研究室に強引に頼み込んで商品化してね。僕に試食させて、どうだいと言うから『こりゃいけるぜ』と断言したんだ。見事に売れなくて、『秀三さんは当てにならん』とそれ以降は経営の相談にはあまりこなくなつたよ」（日経産業新聞、1986年4月11日付）。

このエピソードからうかがえることは、山内自身が経営上の相談相手を、ただ単に血縁関係に求めていることだけではなく、血縁の中に既に経営上の相談相手がいるということに他ならない。任天堂は、花札、カルタ、百人一首等の製造では、京都でも、最も古い歴史をもつ。この間に、山内家には、婚姻を初めとして、血縁の広がりや認められることは言うまでもない。山内の場合、血縁の広がりや、京都の伝統産業との関わりを深

く感じさせるとともに、多くの企業経営者の存在を意味しているのである。山内の女婿である荒川実と荒川家のことは既に述べた。

このように、山内の経営には、血縁を主体とする人的ネットワークの影響が認められるのである。しかも、このような人的ネットワークは、彼自身の明確な意図により形成されたものではなく、自然に形成されたものであると言える。換言すれば、彼の周りには、はじめから、血縁という形で、経営（情報）の基盤が形成されていたのである。山内自身が、伝統産業を中心として、多方面にわたる情報の獲得が容易である環境にあったのだといえる。

しかも、このような人的ネットワークを大切する山内自身の性格が、血縁だけではなく、いたる所で認められるのである。

たとえば、ゲームソフト「スーパーマリオ」の開発者である宮本茂は、彼の父親が山内と知己であり、その関係で任天堂に入社している。その際、山内は、宮本の才能の独創性を認め「任天堂のアーティスト第1号として、差し当って必要はないのに」（篠原 訳：1993年、50ページ）採用したのであった。また、サードパーティであるビデオゲームソフト会社の社長とは、頻繁に会う。彼らの多くが、若く、また社長自身がゲームソフトの制作者でもある場合も多い。したがって、山内の人的ネットワークは、「芸術性」が求められるゲームソフト制作者をも含んでいるのである。

これは、山内自身が、任天堂にとって、ゲームソフトの制作が重要であると認識している以上に、「芸術性」自体の理解を好む性格に起因しているからだと考えられる。この「芸術性」を好む性格は、人材獲得やその育成にも現れている。新卒者の採用や教育の方法に関しては、山内自身は口を出さない。「社員各自が拘束されずに自由に発想できることが大切で、こちらはそれを待って、拾い上げれば良い」（日経産業新聞、1984年7月10日付）としているのである。

芸術を理解し、芸術家を育成するような感覚で、社員に接する山内の態度は、芸術家の「パトロン」のごとくである。山内のこのような態度が、若い社員のモチベーションを高め、ゲームソフトの開発に没頭させる雰囲気、社内外に作り上げるのである。こうして、山内は、彼らの作品を評価するだけで良いのである。

また、他の例を挙げれば、このネットワーク形成には、山内の趣味である「囲碁」での交流が上げられよう。山内は、日本棋院京都本部の藤田梧郎六段に囲碁の手ほどきを受けている。藤田梧郎との関係で、多くの棋士と出会い、山内は彼らの才能に啓発され、人生哲学を学んでいる。山内は言う。「僕は近ごろ『柔にして鋭』という生き方にあこがれている。はからずもお二人（林海峯と大竹英雄のこと＝筆者挿入）の醸し出される雰囲気には、この柔と鋭の魅力が満ちている。けだし、人間だれしも起伏は避けられない。超天才といえどもこのところスランプが続いているが、僕は捲土重来近しと確信している」（日本経済新聞、1986年9月5日付）。山内のこの心境は、ビデオゲーム事業に腐心する自己の投影と解釈される。

しかも、東京の「石寿会」（日本棋院所属、杉内寿子八段を中心とする会員制囲碁クラブ）に、前述した稲葉秀三の紹介で1985年に入会している。稲葉はこの時「石寿会」の会長であり、産業研究所理事長であったため、産業界に所属する会員も多い。山内は、ここで多くの経営者と「囲碁」を通じて出会っている。

こうして、山内の人的ネットワークは、血縁関係の枠を超え、企業経営者との交友にまで拡大している。言わば、このような、企業経営者との水平的な関係と、「パトロン」としてのゲームソフト制作者との垂直的な関係とが、企業者としての山内の行動に多大な影響を与えていることは疑いないことであろう。

2. 山内と生産・流通システムの形成

山内自身に、ビデオゲーム事業における組織デザインを構築する明確な意図があったかどうかは、既に3章で述べた。ビデオゲーム事業を玩具事業の枠組みでとらえる山内にとっては、過去の経験から言っても、「必要のないものを提供する事業は、一寸先は闇」という認識からは脱皮できることはないようである。

したがって、山内は、任天堂自体の経営組織においても、サードパーティの「囲い込み」においても、「初心会」における販売組織においても、長期的展望など全く意識しないまま、従来から存在するシステムを基本的に任天堂固有の生産・流通システムとして再編成したと思われる。換言すれば、京都の伝統産業におけるシステムと、玩具流通システムとの統合という点では革新性は認められるものの、それは、山内にとっては結果論のように思われる。しかし、たとえ結果論であったとしても、任天堂を中核とする生産・流通システムが、ビデオゲーム事業を展開する際のモデルとなり、競合他社との競争優位性をもたらしたことは否めない事実となったのである。

目前の問題をいかに解決して行くかが、山内の問題意識であり、経営者としての役割であったのだと言えよう。このような問題意識の根幹には、「カード事業」からの転換が、任天堂の存続に不可欠であったという山内の認識があり、結果として、この革新性を生み出したものと考えられる。であるからこそ、山内の人的ネットワークの存在が重要になってくるのである。しかも、山内は、任天堂の経営規模拡大を極力回避し、可能な限り「小規模」であることを志向している。この志向も、山内が任天堂の経営全体を把握する上では、有効性を持っているのである。

3. 任天堂における生産・流通システムの柔軟性

このように観ると、任天堂の場合、山内自身の企業者としての役割が、ビデオゲーム事業の成長と発展に寄与していると言える。特に、ビデオゲーム事業が任天堂の中核事業として確立して行く過程においては、山内の役割は非常に大きい。そして、生産・流通システムは、山内自身の意思決定を具体化して行くための「受け皿」に過ぎないようである。

この「受け皿」としての生産・流通システムは、言うまでもなく、任天堂を中核として、多くの企業との組織間関係から成立しているものである。任天堂は、自己の組織の拡大を志向しない以上、「マルチ・ソフト化」と名付けられた事業の規模拡大を図るには、生産・流通システム自体の拡大を志向しなければならない環境下にあるといっても良いであろう。ここに、任天堂のシステムの有効性と弱点が存在する。

任天堂が構築してきた、生産・流通システムは、市場の動向にたいして、相当の柔軟性を持つものである。事業規模の拡大において、任天堂のシステム内に組込まれる企業も多く存在する反面、システムから離脱する企業も多い。

たとえば、「初心会」の組織化にせよ、サードパーティの「囲い込み」にせよ、また1988年から開始される、証券取引ネットワークシステムや、金融機関におけるバンキングシステムの開発、あるいは各種情報システムの構築といった、様々なシステムの開発は、任天堂の生産・流通システムの領域を拡大・強化するための補完システムとなっている。このようなシステムは、任天堂一社だけでは対応できず、そのときどきに必要に応じて、外部企業との共同開発や提携の形で、技術と情報の蓄積を任天堂にもたらず要因となるものであった。このように、自己の組織の拡大ではなく、生産・流通にかかわるシステム全体を拡大・強化することで、事業自体の規模拡大を志向するのが、任天堂の組織の有効性であろうと思われる。

る。

その反面、補完されたシステムの有効性に限界が生じたときには、当該システムだけを切り離すという側面も持つ。その象徴的な事実として、1997年2月の「初心会」の解散が挙げられよう。これは、ゲーム機器メーカーの増加や、「初心会」のメンバー間の経営格差の顕在化によって、「初心会」の存続基盤が希薄になったためであった。こうして、任天堂は、流通システムの補完として、コンビニエンス・ストアを新たに組み入れるのである。また、このような補完システムの切り離しは、有力な「サードパーティ」の離脱といったことにも現れている。こうした、柔軟性は、時には、「切り捨て」とも解釈され、任天堂の生産・流通システムの弱体化に繋がることもありえるのである。

V 結 論

任天堂におけるビデオゲーム事業の成長と発展を、「サードパーティ」との契約や「アタリショック」の教訓に求めることが多い。特に、「アタリショック」の教訓に、その影響があるとするならば、その影響は、任天堂一社にのみに及んだものではなく、当時のビデオゲーム業界全体に及んだと言えよう。では、なぜ、任天堂一社だけが成長と発展を成し遂げたのか？この疑問にたいして「アタリショック」の教訓は何も答えないのである。

本論では、その答えを、第1に、「カード事業」からビデオゲーム事業へと転換せざるを得なかった任天堂の経営環境の分析に求めたのである。この転換時期は、任天堂にとって、揺籃期とも言える時期である。山内にとって、電子工学技術との出会いは決して偶然ではなく、「カード事業」からの脱皮の過程で、玩具事業に進出すると言う意思決定を契機とする、

米国「ミルトン・ブラットレー」社との業務提携と、これにともなう理工系大卒者の採用に端を発している。「カード事業」に関する技術しか有していない後発企業が、玩具事業における自社の中核技術（コア・コンピタンス）の形成をはかろうとする意思決定が、その後の任天堂を決定付けたとって良いであろう。この中核技術の蓄積に適した環境下にあったことも任天堂には幸いしたのである。

第2に、本論では、テレビゲーム事業における生産・流通システムの原形あるいは、アイデアを京都における伝統産業に求めた。サードパーティの「囲い込み」は、この生産・流通システムの全体像においては、一部分を占めることに過ぎない。山内にとって、このような生産・流通システムはごく自然の成り行きとして認識されるほど、当然のシステムであったのである。任天堂が、京都の一花札製造業者であったことが、すなわち、京都の伝統産業の中核領域である「京友禅」や「西陣織」に属していなかったことが、事業の転換を容易にし、新たな技術の獲得と蓄積と伝統産業との融合を容易にしたと理解できよう。

第3には、山内自身の人的ネットワークの形成が、任天堂の成長と発展に多大な影響を与えている点である。それは、山内自身が花札製造という伝統産業から輩出されたことと、血縁を中心とする人間関係に起因している。また、芸術家のパトロンとしての彼の態度は、社内外のプログラマーの制作意欲を高める要素として挙げることができる。

第4には、任天堂は、自己の組織の拡大を志向しない点にある。事業規模の拡大においては、生産・流通システム自体の拡大・強化によって対応するのである。したがって、システム自体の柔軟性は確保され、新たに補完されたシステムが、事業領域を拡大してゆくのである。

以上が、これまでの分析によって明らかになった点である。とは言っても、依然として不明な部分も多い。それは、荒川実の行動である。荒川の

行動は、米国任天堂の経営だけに限定されたものではないことは容易にうかがえる。

《付記》本論は、多くの方々からの助言と、資料の提供からなっている。特に、安岡重明先生をはじめとする人文科学研究所第5研究と、京都産業大学経営・経済両学部の方々から、示唆に富む多くの助言と批判をいただいた。また、富士コンファレンスにおいて、コメンテーター・クスmano教授 (MIT) からは適確な批判と助言をいただいた。すべての方々に感謝する次第である。

引用及び参考文献

相田 洋、大塚 敦『新・電子立国第4巻 ビデオゲーム・巨富の攻防』NHK出版、1997年。

出石邦保『京都染織業の研究』ミネルヴァ書房、1972年。

出石邦保『和装織物流通における卸売り流通活動の意義』(出石邦保編『現代流通経済論』文眞堂、1988年、所収)

菅 秀隆『日本近世織物業発展史の研究』思文閣出版、1994年。

黒松 巖、宗藤健司『伝統産業の近代化』有斐閣、1959年。

S. コーエン著、熊沢 孝¹ 他訳『「アタリ社の失敗」を読む』ダイヤモンド社、1985年

小橋麗香「家庭用テレビゲームソフト産業の戦略と組織」『ビジネス インサイト』1993年秋季号。

小橋麗香「ソフトイノベーションー任天堂のデファクト・スタンダード形成とソフト開発ー」(伊丹啓之他編『ケースブック日本企業の経営行動 第3巻・イノベーションと技術蓄積』有斐閣、1998年、所収)

D. シェフ著、篠原 慎訳『ゲームオーバー』角川書店、1993年。

高橋健二『任天堂商法の秘密』祥伝社、1986年。

田原総一郎『日本が変わる、会社が変わる』プレジデント社、1993年。

同志社大学人文科学研究所編『和装織物業の研究』ミネルヴァ書房、1982年。

辺見 啓、大西勝明『任天堂&セガ』大月書店、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。

安岡重明編『京都企業家の伝統と革新』同文館、1998年。

矢田真理『ゲーム立国の未来像』日経 PB 社、1996年。

日本経済新聞

日経産業新聞