

任天堂のブルー・オーシャン戦略に関する研究

宇山亜希、橋本佳奈、本橋昂大、渡部寛士

1 はじめに

W・チャン・キム、レネ・モボルニュ両教授によって発表された経営戦略であるブルー・オーシャン戦略（キム & モボルニュ 2018）だが、それを実現した例とされている中でも、さほど好業績を維持できずに終わってしまう事例は多い（安部 2014）。本論文では、任天堂のゲームハード機の戦略に焦点を当て、その成功の理由を解明することで、ブルー・オーシャン戦略で新規市場を開拓することに成功した企業が、その後競合他社にシェアを奪われることなく業績を伸ばすにはどうしていけばよいのか、その答えの入り口となりうる考察を提示したい。

2 理論的背景

ブルー・オーシャン戦略とは、差別化と低コスト化を両立させることで、既存の市場から抜け出して新たな市場を見つけ出し独占するという経営戦略である。これには、新しいテクノロジーは必要ではなく、既存の技術を組み合わせて新たな価値を創造するバリューイノベーションが必要であるとされている（ダイヤモンド・オンライン編集部 2018）。だが、一度成功すればブルー・オーシャンが永遠に続くわけではなく、どうすれば開拓した独占的な市場を維持、または拡大できるのかには疑問が残る。

ブルー・オーシャン戦略の実例として有名なものが、任天堂が開発した「Wii」である。そこでまず、ゲーム業界の歴史を見ていく¹⁾。1983年、当時主流だったアーケードゲームを家庭で遜色なく楽しめること目指して、任天堂が「ファミコン」を発売し、大ヒットする。多くのゲームソフトが作られることで販売当初よりも売り上げが伸び、結果的に

* 社会科学総合学術院 長谷川信次教授の指導の下に作成された。

6000万台越えの売り上げを達成した。これを受け1987年にハドソン、1988年にセガからファミコンを超える性能のゲーム機が販売されたが、1990年に任天堂から「スーパーファミコン」が販売されると、圧倒的なシェアを獲得する。任天堂は1989年に携帯ゲーム機「ゲームボーイ」を発売しこれもまた大ヒットするなど、1980～90年は任天堂一強時代と言える。

1994年にソニーから「PlayStation」、セガから「セガサターン」が発売されたことにより、任天堂の一強は崩れ、特にPlayStationは優れた3Dポリゴン描画能力による映画的な表現を実現し、1997年にソフト「ファイナルファンタジーⅦ」が発売されたことでシェア争いに勝利した。2000年、「PlayStation 2」の発売によりソニーが引き続き覇権を獲得し、セガは家庭用ゲーム機市場から撤退した。この間、任天堂は「NINTENDO 64」(1996)や「ニンテンドーゲームキューブ」(2001)を発売するも振るわず、一方「ゲームボーイアドバンス」(2001)の発売で携帯ゲーム機市場では引き続きシェア1位を獲得している。

2004年、携帯ゲーム機市場で、ソニーから「PlayStation Portable (PSP)」、任天堂から「ニンテンドーDS」が発売される。性能面で言えばPSPがはるかに上回るものであったが、従来のゲーマー層とは異なる層へのアプローチに成功したことでDSがシェアで上回った。据置型ゲーム機では翌年にはマイクロソフトから「Xbox 360」、2006年にソニーから「PlayStation 3」、任天堂から「Wii」が発売。国内では「Xbox」はマニアックなゲーム機という印象があったものの世界的にはこの三者は拮抗しており、結果、DSとコンセプトを共有し、直感的・体感的な操作を可能にしたWiiがシェアで勝利した。

その後、携帯ゲーム機市場では高機能・高性能な「PlayStation Vita」や「ニンテンドー3DS」が発売。据置型ゲーム機では、任天堂がコントローラーにディスプレイを搭載することで操作方法のバリエーションを豊富にした「Wii U」を発売したが、その優位性は前身のWiiと比較してあまりなくソフト会社もその仕様に適応することができなかったため、ソニーの次世代機、「PlayStation 4」がシェア1位に返り咲いた。

その後2017年に、任天堂から「Nintendo Switch」が発売される。スペックが群を抜いて高いということはないものの、据置型と携帯型両方の特性を兼ねそなえる革新的な製品であり、あらゆるプレイスタイルに対応できる受け皿の広さ、ソフトの充実度によって、一躍人気商品となった。

このように、ゲーム業界では画質や機能数などの性能やソフト獲得数を主な焦点とした熾烈なシェア争いが起こってきた。これがいわゆるレッド・オーシャン市場であり、ファミコンに始まりDS、Wiiなど、任天堂は新たな価値を見つけ出す(バリューイノベーション)ことにより、このレッド・オーシャンを抜け出し新規市場(ブルー・オーシャン)を独占することを得意としている。では、任天堂が見つけ出したゲームハード機の新たな

価値とは何だったのか。すぐにレッド・オーシャンと化してしまう市場でどのように好業績を残してきたのか。実際の事例をさらに掘り下げることによって解明していきたい。

3 研究対象と研究方法

本研究は、ブルー・オーシャン戦略によって市場を独占することに成功した任天堂が、その後、どのように業績を維持し続けることができたかについて調査していく。研究対象については、ブルー・オーシャン戦略に成功し、現在も業界をリードしている任天堂を調査する。任天堂の製品を複数選出し、同時期にライバル企業から販売された製品を、戦略キャンバスを用いて比較しながら、そこから導き出される任天堂の独自の戦略について分析する。

特徴的な売れ方（爆発的に売れた）であること、ブルー・オーシャン戦略を遂行後（遂行中）の製品であることを基準として、3つの製品を選出した。ニンテンドーDS（以下DS）、Wii、Nintendo Switch（以下Switch）の3つの製品である。また、同時期にライバル企業から販売された製品は、PlayStation Portable（以下PSP）、PlayStation 3（以下PS3）の2つである。なお、Switchに関しては、競合相手となりうる製品が販売されなかったため、比較をせずに単独で戦略キャンバスを読み解く。

戦略キャンバスとは先述のブルー・オーシャン戦略の中で紹介される戦略作成のためのアプローチである。戦略がブルー・オーシャン的かどうかを端的に判断しやすくなる点で、今回の研究において非常に有用であると考え、分析ツールとして活用する。今回戦略キャンバスの項目として扱う点は、「画質」「ハードの新規性」「ソフトの新規性」「ソフト展開」「操作性」「音質」「インターネット」「価格」である。これらの項目は、現在までのゲーム業界の熾烈なシェア争いにおいて、勝敗を左右する大きな要因になりうるもの、という定義で選出した。なお、「画質」「ハードの新規性」「ソフトの新規性」「操作性」「音質」は「高い」と判断できる場合は高く設定している。「ソフト展開」はハードに対応するソフトの数が「多い」場合は高く、「インターネット」はインターネット接続性能が「高い」と判断できる場合は高く、「価格」は販売価格が「高価である」ものが高く設定している。また、「ハードの新規性」は、従来のハードウェアと異なる機能や仕様があるかどうかで判断する。「ソフトの新規性」はソフトウェアが従来のシリーズものや、リメイク版ではないかどうかで判断する。「操作性」は操作に関する機能の数に、直感的な操作ができるかどうかを加味して判断する。

4 事例

4-1 DS

最初に DS と PSP の持つ特性について比較していく。DS と PSP の戦略キャンバスは、図 1 の通りである。

2004 年に 1 万 4286 円（税別）（任天堂 HP ニンテンドーDS）で発売された DS は 1 億 5402 万台売り上げ（任天堂 HP 株主・投資家向け情報：業績・財務情報）、世界で 2 番目に販売台数が多い。これまでのゲーム機にはなかったタッチスクリーンや 2 画面、音声認識といった新たな機能の組合せにより（川島 2005）、ハードの新規性が高いことが特徴である。また、脳トレ等の自己研鑽系ゲームを発売したことで、ゲーム＝悪いというイメージを払拭し、新たな顧客の獲得に成功したことから、ソフト展開、ソフトの新規性の高さが窺える。

DS は、携帯型 3D ゲーム機というコンセプトから作られた。既存のゲームボーイアドバンス（以下 GBA）との違いを打ち出すために盛り込まれた 2 画面やタッチパネルといった、未だかつてなかった見た目のインパクトの強い機能が消費者を魅了した。一方、画質や音質なども既存の GBA と比較すると改良されてはいるが、他社商品と比較するとまだ低い水準にある。また、製作の過程で、ソフトウェアの仕様の変化によって、ハードウェアの開発も変更を伴うが、DS はソフトウェアの製作側からの要望が多く、今までにはない新しい機能を詰め込んだ。そのため、コストダウンよりも機能力の向上を重視した製品となった（任天堂 HP 開発者インタビュー）。

2004 年に 1 万 9800 円（税別）（ソニー・コンピュータエンターテインメント HP 2004）で発売された PSP は、7640 万台売り上げた（ソニー・インタラクティブ・エンターテインメント HP 『ビジネス経緯』）。単にゲームとして遊ぶだけではなく、インターネットブラウザやオーディオプレイヤーといった携帯したいと思わせる機能を詰め込んだ。画質や音質、インターネット接続の高さが特徴の携帯型ゲーム機である（川島 2005）。

一方で、一つ一つの機能は高性能だが、既存の機能であることや、ソフトが据置型ゲームのリメイク等が多いことから、ハード、ソフトの新規性はそれぞれ低いと言える。

PSP は当初、液晶画面一体型の PSOne をよりコンパクトにして屋外での持ち運びを可能にしたゲーム機という開発コンセプトから作られた。しかし、当時 PS2 の表現能力に開発者もユーザーも慣れていたので、PS2 に近づいたことで、PSP は 3D 表現でも妥協せずに想定していたパフォーマンスを全て実現した。結果として、単一次元的な融合ではなく、今までにない多機能機となった（SOFTBANK GAMES 2004）。

DS と PSP は販売価格に関して大きな差がないにもかかわらず、前者は既存のゲーム機にはなかった新しい体験や、大衆受けする機能を充実させた。その結果、今まではゲームに興味のなかった新たなユーザー層の獲得に成功した。後者はソニーが多角化により培っ

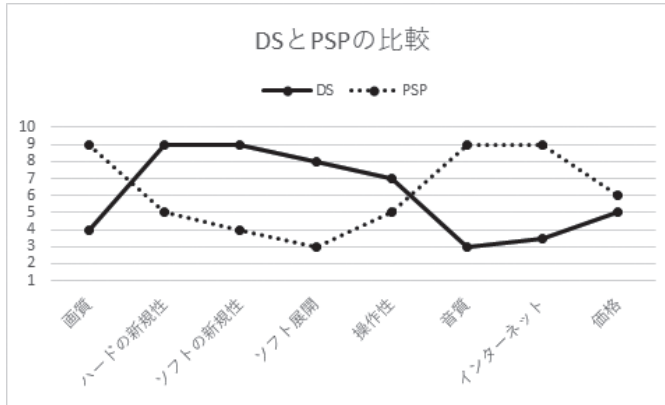


図1 DSとPSPの戦略キャンパスの比較

出所) 著者作成

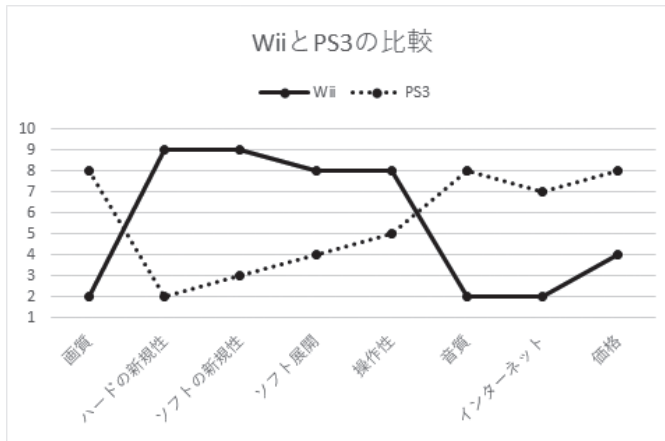


図2 WiiとPS3の戦略キャンパスの比較

出所) 著者作成

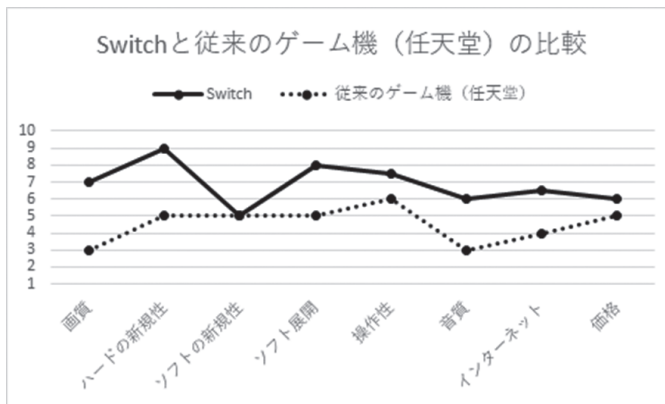


図3 Switchと従来のゲーム機(任天堂)の戦略キャンパスの比較

出所) 西田宗千佳(2020)を参考に著者作成

てきた高い技術力を武器に、画質や音質などのマニアックな機能を充実させた。その結果、既存顧客である、ヘビーユーザーに向けた製品となった。

4-2 Wii

次にWiiとPS3の持つ特性について比較していく。WiiとPS3の戦略キャンパスについては、図2の通りである。

Wiiは2006年に2万5000円(税込み)で発売された、ゲームキューブの後継の据置型ゲーム機である(任天堂HPニューリリース)。1億163万台売り上げた(任天堂HP株主・投資家向け情報:業績・財務情報)。Wiiリモコンによる直感的操作、日常生活に役立つWiiチャンネルなどの開発により、ハードの新規性が高いことが大きな特徴である。更に、今までの両手で遊ぶゲーム機とは大きく異なり、片手で操作でき、複数人で遊べるコントローラーを開発したことで、誰もが簡単に、触れたいようなゲーム機へと変わった。これまでのゲームは、「1人で」遊ぶことが基本であったが、Wiiは「家族全員で」遊ぶことができるようにしたことで、ゲーム機を進化させたのだ(ネットエイジアリサーチ2009)。

任天堂は、ゲーム市場漸減の原因をゲーム複雑化に伴うゲーム離れであると考え、ゲーム人口の拡大を目指してWiiを開発した(任天堂HP社長プレゼン)。子供だけではなく、幅広いユーザーに使用してもらうために、おもちゃとしてのデザインではなく、一つのインテリアのように置かれるものを意識した。家庭のリビングの中心で、家族全員で遊べるように機能面だけではなく、デザインにまでこだわって開発されたのだ。Wiiは最先端技術を豪華な方向ではなく、シンプルな方向に使用したため、要素技術を絞りこんで製作することができた。そのため、コストについては、他製品よりは初期段階から抑えることができた。ただし、デザイン部分にまで拘り、普段はコストカットするような製品の質感まで追求した製品となった(任天堂HP社長が訊くWiiプロジェクトVol.1Wiiハード編)。結果として、低コスト化を実現できたとは一概には言えない。

PS3は、2006年に6万2790円(税込み)(20GBモデル)で発売された、PS2の後継据置型ゲーム機で、累計8740万台売り上げた(ソニー・コンピュータエンターテインメントHPニューリリース、ビジネス経緯)。HDMLの採用や高精細解像度などにより、画質や音質を今までのプレイステーションシリーズより更に向上させた。さらに、PSOneやPS2のタイトルをプレイできるゲームアーカイブス機能により、今までのプレイステーションユーザーが引き続きPS3をプレイできるようにした。

PS3は、インターネット経由の利用を意図して作られたため、PS3をコンピュータそのもののように利用できる。コンピュータを設計するような発想で、拡張性を考え、標準インタフェースを採用し、各種の部品が選択された。つまり、PS3はこれまでのハードウェアよりも格段に性能が高かった。また、PSOneとPS2の時は、日本先行で発売されたが、

ネットワークの時代であることから、世界同時発売を実現した²⁾。

以上のことから、Wii と PS3 は真逆の戦略を取ったと言える。Wii は、あえて機能を簡易化する方向へ、PS3 はこれまでのハードを更に進化させ、インターネット時代を切り開いていくようなハードへと使用した。Wii の登場により、ゲーム経験の有無にかかわらず、より体感的で気軽にゲームができるようになった。その結果、家族全員で利用するという新たな存在価値を生み出した。一方で、PS3 は、誰もが簡単にプレイできるゲームというよりは、PSP より更にヘビーユーザー向けの製品となった。また、ハードウェアの高機能性ゆえにソフト開発が難しく、過去の PS、PS2 と比較すれば、増加はしているが、全体としてのソフトの新規性、ソフト展開が低くなってしまった。

4-3 Switch

最後に Nintendo Switch（以下 Switch）について述べる。任天堂は Wii U を開発した時に、未だ獲得していないヘビーユーザーの獲得を目的として、高画質化や新たな機能を追加したが、失敗に終わった。その経験から新たなユーザーの獲得、つまり未開拓市場を獲得するための戦略として、Switch を開発した。Switch と従来のゲーム機の戦略キャンパスは図3の通りである。

Switch は 2017 年に 2 万 9980 円（税抜き）で発売された据置型ゲーム機である。2020 年 9 月末時点、6830 万台売り上げている（任天堂 HP 株主・投資家向け情報）。「いつでも、どこでも、誰とでも楽しめる」というコンセプトのもと開発された Switch は、これまで別々であった据置型ゲーム機と携帯型ゲーム機を組み合わせるといった既存のゲーム機の概念を覆したため、ハードの新規性が高いことが大きな特徴である（任天堂 HP 決算説明会）。遊ぶ際の状況に応じて、据置型と携帯型を使い分けることができるのである。この特徴により、スマホゲームの台頭で縮小していた携帯型ゲーム機市場と、売上げが伸び悩んでいた Wii U に代わり、据置型ゲーム機市場の両方のシェアを獲得した。

また Switch の開発により、任天堂はこれまでのカジュアルユーザー、ヘビーユーザーだけではなく、ヘビーカジュアルユーザーという新たな層を見つけ出した。プレイ時間は短いゲームへの関心が強いカジュアルユーザーには、多様なゲーム制作会社からの豊富なタイトルの提供を可能にした。3つの分類の中で最もお金をかけ、ストーリー性、戦略性の高いゲームを好むヘビーユーザーに対しては、Switch のイベントでのコミュニティを提供することで、新たなアプローチを展開した。更に、単純なゲームなどを好み、据置型ゲーム機には手を出さず、携帯型ゲーム機を中心に遊ぶと考えられるヘビーカジュアルユーザーにもアプローチすることが可能となった。据置型並の性能を持つ Switch で新たな体験をもたらすことで、ヘビーユーザーへもなり得るのだ³⁾。つまり、Switch は既存のライトユーザーだけでなく、任天堂が目的としていた将来的にヘビーユーザーになり得る

ヘビーカジュアルユーザーといった新規顧客の獲得に成功したのである。

1~3項に共通していることとして、任天堂はハードの新規性を特化させて、新たなゲーム機を開発している。既存の機能を高機能化したり、高画質化したりするのではなく、これまでになかった新たな機能を開発することで、新たな顧客体験を生み出した。

5 議論

ここまでは、任天堂の2000年代以降の主なヒット商品を同時期のゲーム機と比較してきた。そして、任天堂の商品は利益拡大に成功したと言える。そして、比較からわかるように、任天堂は新しい顧客体験を生み出して競争相手のいない市場を開拓してきたように思える。ここでは、その任天堂が成功した戦略、特に任天堂のブルー・オーシャン戦略について読み解いていく。

まず、ブルー・オーシャン戦略の定義を再確認しておきたい。ブルー・オーシャンとは既存にない市場であり、そこでは競合他社が存在しない市場のことである。そしてブルー・オーシャン戦略とはブルー・オーシャンを求めて新しい市場を創造することである(キム & モボルニュ 2018)。

そこで、任天堂が具体的にブルー・オーシャン戦略として新しい市場を創造したターニングポイントは3つあると考える。年代順にDS、Wii、Switchである。

まず、2004年に発売されたDSが新しい市場を創造したと言える。2004年当時のゲーム市場は、全体的にゲームがマンネリ化状態に陥っており、ゲーム人口も減少傾向にあった(週刊東洋経済 2007)。とりわけ映像表現などの顧客体験に関する部分が画一的となっていた。そこで任天堂は、2画面やタッチスクリーン、マイク、すれ違い通信などの従来にはない機能をDSに付与させ、前述のようなマンネリ化を打開しようとした。これによって、任天堂の今までにはないゲーム機であるDSは、ゲームから離れていた層と新たなゲーム人口層を獲得した。

次にWiiである。Wiiは先のDSと同じ時期、2006年に発売された。当時の課題はマスコミによるゲームへのネガティブキャンペーンがあった。マスコミは「ゲーム脳」という言葉を使用してゲーマーやテレビゲームに対して不信感を抱かせていた。その為、ゲームを快く思わない大人の層を如何にして取り込むのが重要となった。そこで任天堂は、ゲーム経験の有無を問わずに誰もが遊べるゲーム機、Wiiを発売した。そうすることによって、家族単位でWiiを使用する家庭が増え、ゲームへのバイアスを打ち破った。任天堂はブルー・オーシャンを創造するために、ゲーム定義を拡大させたのである。そして、親世代や学生のカジュアル層を発見・獲得することとなった。

最後にSwitchである。Switchは従来の据置型テレビゲーム機の範疇に入らないゲーム

機となった。そのSwitchのテーマは「いつでも、どこでも、誰とでも楽しめる」(任天堂HP決算説明会)であり、これは今までのゲーム機とは新しい顧客体験を提供した。ここで注目したいのは、Switchの機能性である。SwitchはTVモード、テーブルモード、携帯モードというゲームの遊び方を自分のスタイルに合わせて選択できるようにした(任天堂HP製品紹介)。また、性能に関しても、他社の処理速度が速いヘビーユーザー向けの据置型には劣るが、オンラインでも遊べる程度の性能を付与していた。上記の特徴は、ヘビーユーザーとカジュアルユーザーの間に隠れていた層(ヘビーカジュアルユーザー)を発掘することとなり、さらに多くのゲーム人口を獲得することとなった。

上記から、任天堂はヒット商品を生み出す時は新しい市場を開拓していることがわかる。DSは拡張機能によるマンネリ化の打開でゲーム離れしていた層を、Wiiは直感的な操作性やコンセプトによって毛嫌いされていたゲームの存在を変え、家族層を、Switchは据置型と携帯型の融合と性能によってヘビーカジュアル層を開拓した。そして任天堂が共通して重要視している要素は、低コスト化ではなく顧客体験だということが前述の事例比較からもわかる。

任天堂は新しい顧客体験を提供することによってブルー・オーシャンを創造してきた。言わば、SONYなどの競合他社とレッド・オーシャンで争わずに、ブルー・オーシャンを発見することによって利益を伸ばし続けてきたと言える。

以上のように、任天堂は利益拡大の為にブルー・オーシャン戦略を活用していたのではないかと考える。

6 まとめ

この論文は、成功を残すことが難しいと言われているブルー・オーシャン戦略について理解を深めようとするものである。今回はゲーム業界で新規市場を発掘して売上を伸ばし続けている任天堂の事例研究を行った。

繰り返すが、ブルー・オーシャン戦略とは差別化と低コスト化を両立させることで、既存の市場から抜け出して新たな市場を見つけ出し独占するという経営戦略である(キム & モボルニュ 2018)。前述のように、任天堂の製品と従来の製品を決定的に違ったものとする要素は顧客体験である。DS、Wii、Switchはその新しい顧客体験を提供することによって、ゲームの定義を拡大化させ、新しい市場を開拓してきた。この戦略によって、任天堂は利益を伸ばし続けている。

このことから、ゲーム業界に於いて任天堂はブルー・オーシャン戦略を成功させる為に、今までとは違った顧客体験を提供する事をしてきた。

今回の研究では、市場を分析し、それに合わせた新しい顧客体験を提供することで新規

市場の開拓が可能となることが分かった。しかし、ブルー・オーシャン戦略としての低コスト化に関しては研究が十分だとは言えない。今後の研究課題としては、任天堂のブルー・オーシャン戦略の低コスト化の内実を研究し、それを基に、ほかの業界にも適用できる再現性を発見していきたい。

注

- 1) ゲーム業界の歴史に関しては、TheDice 編集部 (2018)、任天堂株式会社 HP『株主・投資家向け情報：業務・財務情報－ゲーム専用機販売実績』、ソニー・インタラクティブ・エンタテインメント HP『ビジネス経緯』を参照。
- 2) 西田宗千佳 (2013) を参照。
- 3) 佐藤隆之 (2016) を参照。

引用文献

- [1] 安部徹也 (2003)『PS3 vs. Wii その明暗を分けたものとは?』All About <https://allabout.co.jp/gm/gc/297678/> (アクセス 2020/12/05)
- [2] 安部徹 (2014)『任天堂の不振で判明したブルーオーシャン戦略の弱点』All About <https://allabout.co.jp/gm/gc/439373/> (アクセス 2020/12/05)
- [3] 川島圭太 (2005)『3分でわかる任天堂 DS と PSP の違い』<https://allabout.co.jp/gm/gc/215553/all/> (アクセス 2020/12/05)
- [4] キム, W・チャン, モボルニュ, レネ, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2018)『ブルー・オーシャン戦略論文集』ダイヤモンド社
- [5] 佐藤隆之 (2016)『任天堂「Nintendo Switch」の新戦略は「4つのゲーマー層」を魅了する』<https://www.sbbt.jp/article/cont1/32909> (アクセス 2020/12/05)
- [6] 社団法人イメージ情報科学研究所 (2003)『ゲームソフトが人間に与える影響に関する調査報告書』<https://www.cesa.or.jp/uploads/research/2-1.pdf> (アクセス 2020/12/05)
- [7] 週刊東洋経済編集部 (2007)『岩田聡任天堂社長インタビュー』<http://web.archive.org/web/20080612132244/http://www.toyokeizai.net/business/interview/detail/AC/d785e0b964228fb7402f9089f7ff813b/>
- [8] ソニー・インタラクティブ・エンタテインメント HP『ビジネス経緯』<https://www.sie.com/jp/corporate/data.html> (アクセス 2020/12/05)
- [9] ソニー・インタラクティブ・エンターテインメント HP『ビジネス経緯』<https://www.sie.com/jp/corporate/data.html> (アクセス 2020/12/05)
- [10] ソニー・コンピュータエンターテインメント HP (2004)『ニューリリース』https://www.jp.playstation.com/info/release/nr_20041027_psp1000.html (アクセス 2020/12/05)
- [11] ソニー・コンピュータエンターテインメント HP (2006)『ニューリリース』https://www.jp.playstation.com/info/release/nr_20060509_ps3.html (アクセス 2020/12/05)
- [12] ダイヤモンド・オンライン編集部 (2018)『競争なきブルー・オーシャンにシフトできる企業の条件』<https://diamond.jp/articles/-/183202> (アクセス 2020/12/05)
- [13] 西田宗千佳 (2013)『Play Station 4 開発者伊藤雅康氏インタビュー』<https://av.watch.impress.co.jp/docs/series/rt/616515.html> (アクセス 2020/12/05)
- [14] 西田宗千佳 (2020)『任天堂決算から見えた「日米欧で Switch が好調」の理由。世界 4800 万台の高収益ゲーム機ビジネスの強み』<https://www.businessinsider.jp/post-207008> (アクセス 2020/12/05)
- [15] 任天堂株式会社 HP『開発者インタビュー』<https://www.nintendo.co.jp/nom/0411/interview/index.html> (アクセス 2020/12/05)

- [16] 任天堂株式会社 HP 『株主・投資家向け情報：業務・財務情報－ゲーム専用機販売実績』 https://www.nintendo.co.jp/ir/finance/hard_soft/index.html (アクセス 2020/12/05)
- [17] 任天堂株式会社 HP 『決算ハイライト』 <https://www.nintendo.co.jp/ir/finance/highlight/index.html> (アクセス 2020/12/05)
- [18] 任天堂株式会社 HP 『社長が訊く「Wii U」本体編』 <https://www.nintendo.co.jp/wiiu/interview/hardware/vol1/index4.html> (アクセス 2020/12/05)
- [19] 任天堂株式会社 HP 『第 77 期 (2017 年 3 月期) 決算説明会資料』 https://www.nintendo.co.jp/ir/pdf/2017/170428_2.pdf (アクセス 2020/12/05)
- [20] 任天堂株式会社 HP 『どっちの Switch? | Nintendo Switch |』 <https://www.nintendo.co.jp/hardware/switch/compare/index.html> (アクセス 2020/12/05)
- [21] 任天堂株式会社 HP 『ニューリリリース』 <https://www.nintendo.co.jp/corporate/release/2006/060914.html> (アクセス 2020/12/05)
- [22] 任天堂株式会社 HP 『ニンテンドーDS』 <https://www.nintendo.co.jp/ds/series/ds/index.html> (アクセス 2020/12/05)
- [23] 任天堂株式会社 HP 『Nintendo Switch』 <https://www.nintendo.co.jp/hardware/switch/feature/index.html> (アクセス 2020/12/05)
- [24] 任天堂株式会社 HP 『社長が訊く Wii プロジェクト Vol. 1 Wii ハード編 第二回』 <https://www.nintendo.co.jp/wii/topics/interview/vol1/02.html> (アクセス 2020/12/05)
- [25] 任天堂株式会社 HP 『社長が訊く Wii プロジェクト Vol. 1 Wii ハード編 第三回』 <https://www.nintendo.co.jp/wii/topics/interview/vol1/03.html> (アクセス 2020/12/05)
- [26] 任天堂株式会社 HP 『Wii Preview 社長プレゼン全文』 https://www.nintendo.co.jp/wii/topics/wii_preview/presentation/03.html (アクセス 2020/12/05)
- [27] ネットエイジアリサーチ (2009) 『「Wii ユーザー」と「PS3 ユーザー」についての意識調査』 http://www.mobile-research.jp/investigation/research_date_090525.html (アクセス 2020/12/05)
- [28] 渡辺拓未 (2017) 『任天堂スイッチ、大ヒット商品開発の舞台裏』 <https://toyokeizai.net/articles/-/200053> (アクセス 2020/12/05)
- [29] Battery (2019) 『ブルー・オーシャン戦略とは? 成功事例と共にご紹介』 <https://relic.co.jp/battery/articles/12227> (アクセス 2020/12/05)
- [30] SOFTBANK GAMES (2004) 『Play Station Portable 開発者インタビュー』 <https://nlab.itmedia.co.jp/games/psp/2004/psp-special/interview/01/index.html> (アクセス 2020/12/05)
- [31] TheDice 編集部 (2020) 『ゲーム機の歴史を振り返る－ファミコンから現在までの覇権争いまとめ－』 <https://thedice.com/console-games-history/> (アクセス 2020/12/05)

