

# 学びの源泉 三谷 宏治

第 38 号 ケーススタディの誤謬

## #ケース、を書いてみた

久しぶりにケースなるものを書いてみた。いわゆる「ケーススタディ」用に使う、学習教材だ。

普通、ケースと呼ばれる冊子は 15~30 ページからなり、ある企業の状況や問題、戦略などが記述してある。

それを読んで、みなで議論し、その企業としてどういう意思決定をすべきか、を考えるための素材である。

海外であれば本家本元のハーバード・ビジネス・スクール (HBS) のものを始め、多くのものがオンラインで入手可能だ。その幾つかは HBS 自身によって翻訳もされている。

国内でも慶應大学、一橋大学等で作られたケースが一般にも開放されている。そこには有名な企業の有名な事例もあれば、ニッチな市場での新奇な事例もある。

今回私が書いたのは「PS 対 SS/64」

日本語にすれば「ソニー プレイステーションとセガサターン、NINTENDO64 の戦い」となる。俗に「32 ビット機戦争」とも呼ばれる、1994 年から 4 年間の戦いを描いたものだ。

出だしはこんな感じ。

## # 『PS 対 SS/64』

1992 年 5 月、ソニーと任天堂の交渉はついに決裂した。家庭用ゲーム機市場において当時圧倒的なシェアを誇った任天堂に対し、ソニーがスーパーフ

ァミコン<sup>1</sup> (SFC) 互換で、かつ、ゲームソフト供給媒体として CD-ROM を利用した新機種を、数年掛けて共同開発し、提携の道を模索し続けた<sup>2</sup>末のことだった。

## ソニーの決断

それまでゲーム用パソコン MSX<sup>3</sup>で惨敗し、ゲームソフト市場でも細々とした事業を営むだけだったソニーにとって、王者 任天堂との新機種共同開発、互換フォーマット<sup>4</sup>の使用は、ゲーム事業拡大への大きな一歩となるはずだった。しかしその道は閉ざされた。

独自フォーマット機開発の決断は、ソニーにとっても非常に困難なものであった。ソニーの過半の役員が否定的な中、新機種プロジェクトを率いていた久夛良木健は、子会社のソニー・ミュージック エンタテインメント (SME) の副社長 丸山茂雄<sup>5</sup>らの賛同を得て、独自フォーマットでの家庭用ゲーム機事業の立ち上げを経営陣に迫った。

1 90 年末に発売された任天堂のスーパーファミコンは、家庭用ゲーム機市場において 80%以上のシェアを誇り、94 年時点で累積国内出荷台数は 1,400 万台余りに達していた

2 91 年 6 月、ソニーは任天堂との単独開発契約に従って開発した SFC 互換 CD-ROM 機「プレイステーション」を発表した。翌日、任天堂は「CD-ROM 機の開発はフィリップスと共同で行う」と発表し契約を一方向的に破棄

3 1983 年にアスキーとマイクロソフトが提唱した統一規格。ソニーは当初から「HiT BiT」で参入。松下電器産業をはじめ国内数十社が参入したが数年で尻すぼみに

4 ハード側の仕様において同一の情報処理がなされ、同一のソフトが動かせること

5 1992 年 副社長就任、98 年 社長就任

1992年6月、遂にソニーは経営会議で独自フォーマットでのプレイステーション(PS)開発を決定した。93年11月16日、その実行会社としてソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)が設立され、久夛良木は取締役開発部長に就任した。発足当初のスタッフは65人あまり。SMEのゲーム制作部門としてタレント物のゲームなどを作っていたエピックニューメディア部の面々と、ソニー技術者たちが青山一丁目の青山ツインタワー8Fに集まった<sup>6</sup>。

13ヶ月後の1994年12月3日、PSは発売された。

1994年から98年に掛けての、世に言う「32ビット機<sup>7</sup>戦争」の本格的な幕開けであった。

### #ケースも現実も、親切ではない

この後、ケースでは32ビット機戦争の詳細、任天堂やプレイステーションのビジネスモデルの比較などが数ページにわたって紹介される。全部で6ページあまりのミニケースだ。

もともと、パワーポイントのスライド数枚ほどで同じ内容を書いていて、それをケーススタディの素材にしていたのだが、ちょっとケースっぽくしてみたくって、手をつけた。

所要時間は丸二日間、約16時間。元ネタがある上で、たかだか5230文字の文章を書くに足らず、

---

<sup>6</sup> ファミ通.com「山内一典の読むグランツーリスモ」第23.24回 参照

<sup>7</sup> ゲーム機の頭脳であるCPU(中央演算処理装置)の情報取扱単位量が何ビットか。SFCは16ビット機、PSやセガサターンは32ビット機。NINTENDO64は64ビット機であるが、実質的には32ビット機として機能していた

時間が掛かっている。

それには理由がある。

如何に「不親切」に書くかに腐心していたのだ。

グロービスや早稲田のみならず、様々なところで色々な人を相手に「ケーススタディ」を行ってきた。ケースは非常にコンパクトに情報をまとめている便利なものだ。本を何冊も読まずとも、たった20ページ読めば、その業界や企業のことがよく分かる。

情報は整理され、構造化され、メリハリを持って記述される。大事なことは詳細に、そうでないことは大雑把に。所々に挟まる経営陣の声は、置かれた状況やその企業の課題をリアルに伝える。

そして、読み手(私からすれば受講生)たちはその「親切さ」に素直に引っ掛かり、悩むことなく誤った道を突き進む。その先に答えなど無いのに。

世の中そんな親切には出来ていない。

みなが行く道の先に正しい答えがあることなんて無いし、そもそも経営陣が正しい問い(論点や課題)を把握しているとは限らない。

現実のもっともっと複雑だし、曖昧だ。ケースも、しかり。多くのケースは見かけほど親切でも明快でも無い。

なのにヒトは、その見かけに易々とだまされる。

### #一杯書いてあることが重要なわけではない

みなが良くだまされることが幾つか。思い込み、と言っても良い。

1. 重要な点は情報も多い(一杯書いてあることが重要な点、と思ひ込む)

2. 情報は構造化されている(自分で再整理しようとしな)

3. 情報は正しく矛盾はない(不整合に気が付かない、その奥にある真実を見逃す)

4. 経営陣のコメントは正しい(そこからスタートし「前提」とし独自の考えを持たない)

どれも、大間違いだ。

特に4はそう。今の経営陣の意見やコメントが全て正しいならコンサルタントを雇う必要など無いし、それらを受容されるなら、「社長の練習」などならない。

『PS 対 SS/64』は、現実ビジネスの意思決定練習のために、書いたもの。だから、不親切だ。

しかも、一見、親切だ。構造化してあるし、競合間の比較も明確。

でも、たった6ページの紙面に何をどう詰め込むべきか、相当に考えた。一つのことを見いだすにも、数字そのままではダメで、分析(と言っても四則演算の)しないと分からないようにする。大事な情報だけでなく、要らない情報も混ぜ込む。注釈の隅に、必須な情報を入れる……

そして、ちゃんと結論が出るようにする。

さて、このケースが価値ある教材となるかどうか、受講生さんたちの審判を待つとしよう。

-----  
前回の「バイクで転倒」記事に対して、多くの方からご心配を頂いたので少し近況を。

左手首等は完治に向かってジワジワと。この時間の掛かり方が、そこはかたなく年齢を感じさせる。

バイクは全損扱いとなり、事故車専門買取業者さんに引き取られていった。よき第二の人生を。

そして、私の手元には既に同型のバイク(08モデル)が。

4月から金沢工業大学大学院 虎ノ門キャンパスで教授職を務める。ケース作成もその一環。但し、これも夜と週末の仕事であり、平日昼は子どもたちへの教育活動に向けて色々と別のことを。

初出：CAREERING. 2008/03/17