

『ファイナル・ファンタジー』の誕生

——株式会社スクウェアによる家庭用ゲーム・ソフト開発の事例——

藤 井 大 児

1. はじめに

家庭用ゲーム・ソフト『ファイナル・ファンタジー』を生み、熾烈な競争環境にあってほぼ1年おきにミリオン出荷タイトルを開発・販売していたスクウェアは、成功企業の部類に入れられるソフト・ハウスのひとつであった。2002年11月、それまで最大のライバルであった『ドラゴンクエスト』のエニックスとの対等合併が発表され、家庭用ゲーム業界に波紋を投げかけたのも無理からぬことであった。

CESAの調査によると、過去の累積出荷本数上位30タイトルの中で、スクウェアとエニックスの人気シリーズは13タイトルにも上り、家庭用ゲーム産業を構築した任天堂の14タイトルに迫る勢いである(表1)。ハードとソフト、両方を手がける任天堂に対して、独立したソフト・ハウスが有した影響力はこれまでも小さくはなかった。1996年、任天堂のヘゲモニーがソニーの新ハードプレイステーションによって覆されたのも、スクウェアが先陣を切りエニックスがこれにならう形で展開された合従連衡劇ゆえのことであった。

今回の合併劇によって、家庭用ゲーム業界の勢力地図のなかで、ソフト・ハウスの地位がこれまでよりさらに増強されると考えることもできよう。しかし表1をよく見てみると、ファミコン、スーパーファミコン、プレイステーション(PS2も含む)時代のソフトが、それぞれ9本(2954万本)、9本(2645万本)、7本(2085万本)と着実に減少しているのが分かる。つまりエニックス・スクウェアの誕生は、縮小しつつある家庭用ゲーム産業の業界再編プロセスの1シーンである。

逆に言えば、ファミコン時代こそが業界として最も活気があり、また企業家精神のもっとも発揮された時代であった。ファミコンが誕生した1983年、家庭用ゲーム機は「玩具」であり、子供を顧客としたニッチ・ビジネスであった。ところが2001年までに、国内の家庭用ゲーム産業は、ハードとソフトをあわせて4850億円、海外市場もあわせた総出荷額は1兆4574億円にまで育っていた。このような巨大産業に成長するとは誰も予想していなかったであろう。そうであればこそ、市場の急激な立ち上がりのなかでPC用ゲームを開発・販売していたスクウェアが、ファミコン用『ファイナル・ファンタジー』によって市場地位を確立するまでに経た複雑な紆余曲折が、われわれの好奇心を駆り立てるのである。

本ケースの目的は、1983年に事実上の創業をはたしたスクウェアをとりあげて、家庭用ゲームという新興産業の立ち上がり、2大ロール・プレイング・ゲーム(RPG)シリーズのひとつである『ファ

表1：国内歴代ミリオン出荷タイトル

順位	タイトル名	国内累積出荷 本数(万本)	メーカー名	ハード	発売日
1	スーパーマリオブラザーズ	681	任天堂	F	1985/9
2	テトリス	423	任天堂	GB	1989/6
3	スーパーマリオランド	418	任天堂	GB	1989/4
4	ドラゴンクエストⅦ	400	エニックス	PS	2000/8
5	スーパーマリオブラザーズ3	384	任天堂	F	1988/10
6	スーパーマリオカート	382	任天堂	SF	1992/8
7	ドラゴンクエストⅢ	380	エニックス	F	1988/2
8	ファイナル・ファンタジーⅧ	363	スクウェア	PS	1999/2
9	スーパーマリオワールド	355	任天堂	SF	1990/11
10	ファイナル・ファンタジーⅦ	328	スクウェア	PS	1997/1
11	ドラゴンクエストⅥ	320	エニックス	SF	1995/9
12	ドラゴンクエストⅣ	310	エニックス	F	1990/2
13	スーパードンキーコング	300	任天堂	SF	1994/11
14	ストリートファイターⅡ	288	カプコン	SF	1992/6
15	ドラゴンクエストⅤ	280	エニックス	SF	1992/9
16	ファイナル・ファンタジーⅨ	278	スクウェア	PS	2000/7
17	スーパーマリオランド2：6つの金貨	268	任天堂	GB	1992/10
18	スーパーマリオブラザーズ2	265	任天堂	F	1986/6
19	ファイナル・ファンタジーⅥ	255	スクウェア	SF	1994/4
20	グランツーリスモ	254	SCE	PS	1997/12
21	ファイナル・ファンタジーⅩ	248	スクウェア	PS2	2001/7
22	ゴルフ	246	任天堂	F	1984/5
23	ファイナル・ファンタジーⅤ	245	スクウェア	SF	1992/12
24	ドラゴンクエストⅡ	240	エニックス	F	1987/1
25	ベースボール	235	任天堂	F	1983/12
26	ドラゴンクエストモンスターズ	230	エニックス	GB	1998/9
27	マリオカート64	224	任天堂	N64	1996/12
28	スーパードンキーコング2	220	任天堂	SF	1995/11
29	麻雀	213	任天堂	F	1983/8
	みんなのGOLF	213	SCE	PS	1997/7

出所：『CESA ゲーム白書』2002年度版，社団法人コンピュータエンターテインメントソフトウェア協会。メーカー出荷実態調査における回答のあった16社を対象。対象タイトルは1983年発売のものからで，各出荷数は任天堂の場合2002年3月31日現在，その他は2001年12月31日現在の回答。ただし任天堂の「ポケットモンスターシリーズ」（合計2260万本，GB）は除く。ハード名は以下の通りに省略：F＝ファミコン，SF＝スーパーファミコン，GB＝ゲームボーイ，N64＝ニンテンドウ64，PS＝プレイステーション，PS2＝プレイステーション2，SS＝セガサターン。

『ファイナル・ファンタジー』の誕生、急成長企業としての戦略展開などを振り返り、家庭用ゲーム産業におけるソフト・ハウスの成長と競争の戦略を考える素材を提供することにある。

もともとスクウェアの母体は、創業者であり現在のオーナーである宮本雅史氏の父・国一氏が経営していた電友社（徳島市）であった。電友社は四国電力の送電線工事を請け負う会社であったから、事業は非常に安定したものであった。国一氏は当初メインバンクであった阿波銀行（徳島市）と仲違いしたあと四国銀行（高知市）と取引を始めた。おりしも徳島に進出したばかりで阿波銀行に押され気味の四国銀行にとって、電友社は願ってもない大事な顧客であった。

雅史氏自身は、早稲田大学に在学中から、アパレル業など家業以外のことに携わりたいと漠然と考えていた。国一氏を通じて準備資金を得た宮本氏は、1983年10月に電友社の一部門としてPC用ゲーム・ソフト開発を横浜市にて始めた。スクウェアの源流である。

時代はコンピュータが次第に普及しつつあるころであった。1975年、玩具メーカーのエポックが日本で初めてのテレビゲーム『テレビテニス』を発売した。1976年に日本電気から発売されたマイコンキット（TK-80）を皮切りに、卓上PCも次第に普及し始めていた。マニアの間ではプログラム言語のBASICを駆使してゲーム作りを楽しむという習慣も生まれ、これが次第に単なる趣味から商品として扱われるようになっていった。1979年にはタイトーの発売したインベーダー・ゲームが爆発的に流行した。バーやボーリング場など、従来ピンボールなどが置かれていたスペース、ないしは百貨店の屋上遊園地などが次第にコンピュータ・ゲームを導入し始め、ゲームセンターという新業態が出現し始めた。コナミ、ナムコ、セガといったアーケード・ゲームのメーカーは急成長を遂げていた。

宮本氏はコンピュータについてはまったくの素人で、あくまで投資家としてのスタンスで事業を開始した。宮本氏は「テレビゲームなら、作れないけれども理解はできる」と思ったという。現在の宮本氏はソフト・ハウス経営に直接関わっていない。宮本グループの資産管理会社として1988年に設立された株式会社エスシステム代表取締役の職にある。この会社は、初期の夢であった婦人服の製造小売業などを手がけている。

2. 時代背景

家庭用ゲーム産業の立ち上がりに貢献したのは、もちろん任天堂のファミコンであった。しかし製品コンセプトや技術という意味では、開発責任者であった上村雅之氏は「テレビ・ゲーム機の基本的な考え方は1970年代半ばには出そろっていた」という（『日経エレクトロニクス』1994年1月31日）。家庭用ゲーム産業における競争戦略上の難しさは、ゲームが生活必需品ではない以上、ブームがあったとすぐに飽きられて売上げが急落するといった極端な動きの市場を相手にしなければならなかったことであった。またアーケード・ゲームと比較すると、ハード・ソフトはともに売り切りであるため大型・高価なものでは普及しないという制約があって、商品開発を難しくしていた。

こうした家庭用ゲーム産業の構造的不確実性に加えて歴史の偶然が加わり、1980年前後のこの産業では、小型のハンドヘルド型と大型のアーケード・ゲーム、高価格PC向けゲームに挟まれて、テレビに繋いで楽しむゲーム専用機セグメントが空白なままだった（表2）。

家庭用ゲーム機の第1号は、1972年アメリカのマグナヴォックス社が発売したOdyssey（約100ドル）である（『日経エレクトロニクス』1994年1月31日）。ゲーム機本体は35個のトランジスタなどを回路にしたもので、ゲーム選択用カートリッジは配線パターンがそれぞれ異なるプリント基板が内臓されていた。入力装置にはつまみがついていて、出力はもちろんテレビであった。テニスゲームなど約10種類のゲームが楽しめた。トランジスタや抵抗、ICなどの個別部品をハンダ付けした複雑な構造をしていた初期製品は、信頼性や製造効率に限界があった。

1976年ごろから、ジェネラル・インストルメント製など、テニスゲームの遊べる専用LSIが秋葉原の電気街で1万円程度で流通するようになった。翌1977年には、第一次テレビゲーム・ブームが到来した。次第にテニスゲームはマンネリ化し、これを打破するために開発された新ゲームが、専用LSI開発・生産への巨額の投資とその事業リスクとを反映して高価格になり、第一次テレビゲーム・ブームは1978年にあっけなく終焉した。

高コストの専用LSIはむしろアーケード・ゲームに適しており、1979年のインベーダー・ブームの余波を受けて、1980年にはナムコの『ギャラクシアン』、『パックマン』などへ消費者の注意が向かった。1981年には、任天堂から『ドンキーコング』が発売され、ヒットしている。タイトーやセガなど先発メーカーは、「ゲームセンター」という新しい業態を生み出し、後発メーカーからの賃料収入も得ようになり、費用のかかるアーケード・ゲームを開発・生産する基礎体力を獲得していった。

専用LSIを採用する方式とは別に、1976年、アメリカのフェアチャイルドはVideo Entertainment Systemを発売した。8ビットのマイコン（マイクロプロセッサ）とソフトウェアを格納したカートリッジとを組合わせたものである。

LSI価格の下落は思いのほか急速に進展した。1980年に新しく現れたのは、専用LSIに蛍光表示管や液晶のディスプレイを付加した小型のゲーム専用機（電子ゲーム、LSIゲーム）であった。1980年に任天堂が発売し始めた4ビット機ゲーム&ウォッチは、この流れを決定的にした。1987年までに約70種、累計4800万台を売り上げた。

表2：民生用コンピュータの普及期

	民生用コンピュータ全般
1975	
1976	日電、マイコンキットTK-80を発売 アップル、APPLE Iを発売
1977	アップル、APPLE IIを発売 コモドール、PET-2001を発売 ダンディ、TRS-80-1を発売 アスキー、創業 テレビゲーム・ブーム
1978	シャープ、MZ80Kを発売
1979	日電、PC-8001を発売 インベーダー・ブーム
1980	アップル、APPLE IIIを発売
1981	富士通、FM-8を発売 日電、PC-6001, 8801を発売 日本ソフトバンク、創業
1982	日電、PC-9801（16ビット）を発売 富士通、FM-7, 11を発売
1983	アップル、LISAを発売 IBM、PC/XTを発表 マイクロソフトとアスキー、MSX規格を発表。 任天堂、ファミリーコンピュータを発売 ゲーム&ウォッチ・ブーム
1984	電電公社、INSモデル実験、CAPTAINサービス開始 アップル、MACINTOSHを発表
1985	新生NTT誕生
1986	コンパック、32ビットMPU採用PC発売 任天堂、ディスク・システムを発売。

一方、1976年に日本電気から発売されたマイコンキット（TK-80）を皮切りに、マイコン・ブームが始まった。マイコンとは、Micro Computer の略語であると同時に、My Computer の含意もあって、パソコン（Personal Computer）と同義語として使われることもあった。初心者向け低価格商品（数万円程度）はかつてより存在していたものの、これらはいかにも機能が低すぎた。市場で主流となったのは、オフィス・オートメーション（OA）が流行した時代でもあったので、電機メーカーが供給しセット価格で数十万円という価格帯の高機能商品であった。シャープのMZ-80（1978年）、日本電気のPC8001（1979年）といった8ビットPCはHDDが標準装備ではなかったし、RAMは16KB（PC8001の場合）で、打ち込んだプログラムを保存するにはオーディオ・カセットが用いられた。専用モニターやFDDはパソコン本体よりも高価だった。

当時ソフトが広く流通していたわけではなく、いったんPCを購入すると、ほとんどの場合は自らがBASICを用いてプログラミングをしなければならなかった。いわゆるパソコン・スクールが続々と誕生して活況を呈したけれども、実際のところ多くのPCが購入後に使用されずに埃をかぶることになった。ゲーム作りは、そうした高価格PCを購入した人々が、BASICを学習して最初に試みるプログラミングであり、また能力不足に加えてソフトの不備もあってビジネス・ユースには到底適していないPCに残された最後の利用法であった。

ビジネスとしてのゲーム作りは、最初細々と始められた。高価な機材を購入できない学生は、マイコンの組立てキットを右手に、アスキーが出版した『I/O』（1976年創刊）や『ASCII』（1977年創刊）のような技術雑誌を左手に機械語を操りながら試行錯誤を繰り返していた。

次第にハードのパッケージ化と低価格化に伴って、PCショップの展示品でBASICを使ったプログラミングの練習ができるようになった。PCショップはそうした学生たちが作成したゲームを一本2～3万円といった高価格で買い取った。

PC雑誌のなかで、とくにホビー用途に特化したものが出版され始め（『Login』（1982年創刊）など）、その懸賞金がプログラミングのできる学生らを強く惹きつけた。後述の『ドラゴンクエスト』の開発メンバーの1人であるチュンソフトの中村光一氏は、高校生時代から数十万円の懸賞金を獲得していたそうである。

ただし当時は新しいゲームのコンセプトが続々と創造されるというよりは、性能的により高度で市場の立ち上がりも先行していたアーケード・ゲームをPC用に移植するという目的のものが多かった。移植されたゲームは、PCが低機能であったためにオリジナルと比較して貧相なものにならざるを得なかったが、ハードの性能差を埋めるプログラミングのテクニックが投稿者らの売りであったし、また「あの人気アーケード・ゲームが自宅でできる」という点こそが重要だった。

ビジネスらしくなるのは、雑誌広告を使ったゲームの通信販売、1981年に設立された日本ソフトバンクによるソフト流通の効率化などである。ゲーム作りに特化した独立系ソフト・ハウスが誕生するのは、ちょうどこの頃といえよう。

テレビに接続するタイプの家庭用ゲーム専用機は、アメリカのアタリなどがすでに発売していたし、日本では各玩具メーカーが技術供与を受けながら、生産・販売していた。しかし見るべき動きが出るのは、1981年を待たねばならない。エポックは「カセットを差し替えるだけで、違うゲームが遊

べる」というコンセプトでカセットビジョン（1万3500円）を発売し、またアーケード・ゲームの『ギャラクシアン』の移植版を発売するなどした。ただし発売から1982年までの普及台数に30万台で、任天堂が1983年にゲーム&ウォッチを580万台売り上げたのに比べると、かなりの遜色がある。

一方アメリカでは、1982年アタリ社とそのコピーキャットが一時興隆した後、ソフトの粗製濫造（今で言う「クソゲー」の氾濫）によって消費者の不興を買って、「アタリ・ショック」として知られる家庭用ゲーム機市場の大不況を招いた。30億ドル市場と呼ばれた家庭用ゲーム産業は、ここに来て1億ドル程度に縮小した。これがその後の家庭用ゲーム業界を悩ますトラウマとなっていく。

1982年、日電は16ビット機PC-9801を発売した。アスキーとマイクロソフトが1983年に提案した統一規格（いわゆるMSX）PCは、すでに型落ちとなった8ビットPCをPC初心者向けに普及させることを1つの目的としており、ホビーPCとも呼ばれた。価格は数万円程度で、セット価格で数十万円から100万円もするPCと比較すると割安感があった。またこれまでソフトが機種間で互換的ではなかったため、統一規格の登場によってホビーPC上で楽しめるゲーム・ソフトの幅も広がると期待された。

1980年前後、ハドソン、システムソフト、コーエイ（旧光栄）は「三羽鳥」とも言うべきPC用ゲーム・ソフトの雄であった。1978年、コーエイを創業した襟川陽一氏は、もともと栃木県足利市で繊維関連事業を営んでいた。当世風の事業としてレンタル・レコード店なども開業しており、たまたまシャープ製のPCに触れたのをきっかけに、1980年末よりPCの販売や業務用ソフト企画・開発・販売も手がけるようになった。1981年にはゲーム・ソフトに着手し始め、当時の企画、ビジュアル、音声効果、プログラミングなど全ての作業は、襟川氏が一手に引き受けていた。スクウェアの鈴木尚氏は、1981年ごろ慶応大学の1年生のときコーエイのレンタル・レコード店にアルバイトとして入社したが、次第にソフトのコピーや機種間移植作業を手伝うようになった。この当時のPC向けソフトの売行きは尋常ではなかったという。

普通のオーディオ・テープですよ。なんせ（ROM）メモリがないんですから。原価なんて数十円ですよ。そういうものをコピーして8千円とか9千円とかで売って、もう、笑いが止まらないわけです。僕もパソコンのショップで働き初めてすぐBASICを覚えて、『信長の野望（コーエイの代表的ウォー・シミュレーション、1983年発売）』を作るのに参画するんですけども、やっぱり分かるわけです。「こんなボロイ商売ねーな。」（鈴木尚氏インタビュー、2003年2月26日に実施）

『信長の野望』がシリーズ化され、1986年発売の『信長の野望・全国版』は、1987年日本ソフトバンクの年間売上げランキングでトップを飾った。

3. スクウェア創業

宮本氏はゲームのソフト開発に着眼したからといって、自身がPCに詳しいわけではなかった。そこで宮本氏が実行したのは、現在でいう「インターネット・カフェ」に似た「サロン」を横浜市（日

吉)に開業することであった。もちろんネット環境はないけれども、まだ高価だったPCを漫画や雑誌などと一緒に40~50台並べて、大学生相手に時間貸ししたのだった。その狙いはPCの操作に長け、プログラミングのできる人材を発掘することだった。そこで発掘されたのが、慶応大学経済学部の学生であった鈴木氏や横浜国立大学工学部に通う坂口博信氏であった。鈴木氏がマネジメント寄りの業務を受け持つ一方で、ゲーム作りについては、当時アドベンチャー・ゲームやRPGに心酔していた坂口氏がリーダーシップを発揮するようになった。

RPGはもともと「テーブルトークRPG」と呼ばれ、プレイヤーがさいころを振りながらファンタジックな物語を作りだしていく遊びであった。プレイヤーは、巨大なダンジョン(迷路状の構造物)や世界地図の中を冒険する主人公となる。次々と現れる敵を倒し、仕掛けられた謎を解き明かすごとに「経験値」を得ることができる。仲間や恋人との出会いと別れを経ながら、最初は幼かった主人公が勇猛果敢な大人の剣士へと成長していく。最後の強敵(ボスキャラ)へと苦勞してたどり着いたころにはプレイヤーはすっかり我を忘れて、恋人や世界を救うという崇高な使命に浸りきる。

大企業の電算機室とIBM社の一極集中から、個人や家庭の手にコンピュータを開放したアップルは、アメリカで独自のゲーム文化を発達させた。アーケード・ゲームの移植ではないオリジナルなゲーム開発を行うソフト・ハウスも誕生していた。FDDという当時としては大容量で読み書きができるメディアを搭載したハードは、アドベンチャー・ゲームやRPGに向いていた。さらに日本における純正品価格がワンセット70万円以上もしたため、前衛的なマニア集団にとって、名作との誉れ高い『ウルティマ』(1980年、米国)や『ウイザードリー』(1981年、同)は垂涎的であり、鈴木氏や坂口氏が夢中になったのはこれらのゲームだった。

宮本さんが、当時NTVで鳥人間コンテストっていうのが盛んになり始めたところで、「これゲームにならへんか!？」とかって言うから、みんな「だめだ……」って思ってるんですけど、言えないし……っていうところで、坂口が「ダメです、僕に任せてください」って。「僕ら大好きなのはアドベンチャー・ゲームじゃん。毎日やってるのはApple IIのアドベンチャー・ゲームじゃん。日本にこんな面白いって知っているのはまだ少ないんだから、このゲームの面白さを日本に伝えましょうよ」って。(鈴木氏インタビュー)

ただしゲームをクリアするまでに時間がかかる。数ヶ月を要することもある。初期のアーケード・ゲームである『スペース・インベーダー』のように、反射神経や手先の器用さを競い、「ゲームオーバー」のあるアクション・ゲームとは異質なゲームであると同時に、開発に多くの手間隙がかかるものでもあった。

そこで開発そのものは徹底して専門化して進められた。宮本氏の戦略は、今後もっとコンピュータが進化してどんどん値段は下がっていくのと反比例して、処理速度も表示色数も増えていくはずであるから、後発企業としてはこの流れを先取りして差別化するというものであった。例えば絵は美大出身のデザイナー、プログラマーはプログラムの経験者、シナリオはできれば作家を起用するというものであった。

まず絵を美しく見せるために、線画に過ぎなかった絵をドット絵に変更した。線画であれば始点と

終点、色相などを指定すれば良いが、ドット絵となると個々の画素に対して色相を指定しなければならなかった。フル・グラフィックス（ビットマップ）方式ともいう。ディスプレイの表示色数が限られていたとはいえ、それでもコンピュータの処理速度や記憶容量では大きな負荷がかかった。10センチほどの絵の表示に1分を要するのでは、ゲームとしての臨場感が減退してしまった。これをプログラムの解決し、20秒で描画できるよう工夫したのが、慶応大学の大学院生であった。1984年末には『デストラップ』として発売される。さらにプログラムの改良を重ねて0.2秒にまで描画速度を高めた結果、アニメーション化することに成功した。美大出身者が描く美少女がセールス・ポイントであった『ウィル』（いわゆるギャルゲー）が1985年に発売され、10万本程度の売上げで商業的に大成功だった。

可愛い女性の目がパチパチってなるわけですよ。秋葉原とかにデモをかけると、みんな立ち止まるわけですよ。「すっげえ！アニメーションしてるじゃない！」って。ゲームとアニメ少年とがクロスして、『ウィル』っていうのは、ソフトバンクで、何ヶ月だっけな、歴史的記録を作るんですよ。（鈴木氏インタビュー）

4. ファミコン向けゲーム開発

家庭用ゲーム産業が今日の姿をとり始めたのは、任天堂が8ビットMPUとROMチップを活用したファミリー・コンピュータ（ファミコン）を発売した1983年である。

第2節でも見たように、1980年初頭の家庭用ゲーム産業において、テレビに接続するゲーム専用機というセグメントは、1981年のエポックの例を除き、他方式に囲まれた空白地帯であった。この空白地帯を巡る前哨戦は、1982年に開始される。第一次ゲーム・ブームのときは専用LSIのために費用対効果が悪かった。またアタリがアメリカで導入したマイコンゲーム機、Video Computer System（1977年発売、価格は250ドル。日本ではエポック社が輸入・販売していた）などでは、別売のゲーム・カートリッジ（30ドル前後）を購入して多様なゲームを楽しむものであったが、高価格なわりに優れたソフトが存在せず、市場の立ち上げが難しかった。ここで普及版のPC、つまりホビーPCの登場は、家庭用ゲーム機のコネプトに変化をもたらした。『日本経済新聞（夕刊）』（1983年2月5日）は、当時の様子を次のように伝えていた。

日本のテレビゲームがどう発展していくか—この点について、業界の見方は二つある。一つは「二、三万円のテレビゲームがまず中心となり、その後、パソコンゲームに消費者の目が向いていく」というテレビゲーム派で、もう一つは「単なるテレビゲームでは日本の消費者は飛びつかない。価格は高くても、パソコンとして使えなければダメ」とみるパソコンゲーム派で、タカラヤトミーがこうした見方をとる。そんななかで問屋、小売店を含めて業界関係者が一様に強調しているのは、「結局は、ゲームソフトの開発が勝負のきめ手になる」という点だ。

一方で任天堂は、1983年にゲーム&ウォッチのピークを迎え、年間530万台売り上げながらも、第

一次ゲーム・ブームの苦い経験を教訓に、次世代の看板商品を模索した。ゲーム&ウォッチを開発したのは開発第一部と呼ばれ、社内では儲け頭として脚光を浴びた部署であった。ファミコンを担当することになる開発第二部は、『ドンキーコング』などアーケード・ゲームを開発していたが、人員はだんだんと第一部への異動によって減少していったらしい（『日経エレクトロニクス』1994年9月12日）。ファミコンは、開発第二部にとって、起死回生の一撃だったと言えるかもしれない。また社長（当時）であった山内 溥氏も、取引先との付き合いの中で、LSI ゲームブームは、やはりブームに過ぎないことを感じ取っていたという。

山内氏は「ハードの小売価格を1万円以下にせよ」という大号令をかけた。第一次ゲーム・ブームやアメリカでのアタリ・ショックのように、せっかく立ち上がった市場が水泡に帰すことのないよう、「遊び」としてのコンピュータ・ゲームという姿勢を貫きながら、なおかつ低価格路線を追求するにはどうするかを最大の争点とした。

まずインターフェースや機能などを極力抑えた。競合機の多くはキーボードを搭載していた一方で、入力装置は十文字のコントロール・ボタンのみであったし、PCのようにプログラミングができない分、メモリの容量もごく限られていた。出力はもちろん家庭用テレビであった。表示色や音の数も絞り込んだ。頭脳部分になるCPUについては、コンピュータ用としては既に陳腐化しつつあった8ビットCPUに、PCを凌駕するグラフィック性能を搭載させ、リコーに対して大量発注した。最終的に14800円という低価格での供給が決まった。別売りのROMカートリッジにはキャラクター・データを格納したキャラクター・メモリとソフトを格納したプログラム・メモリが含まれていた。

当初は任天堂が発売したソフトのみが供給されていたが、サード・パーティと呼ばれる外部委託のソフト・ハウスを組織することで、ファミコンの魅力を増強することに成功した。コンピュータ産業一般においてサード・パーティとは、ある機種の開発メーカー以外で、周辺機器やソフトウェアを作っているメーカーなどの総称である。家庭用ゲームについては、1980年にアメリカのアタリがサード・パーティ制度を敷いたのが始まりのようである（寺町電人氏のHP・クラシックビデオゲームステーション（<http://www.ne.jp/asahi/cvs/odyssey/>）を参照）。アタリのVCSは初めてマイコン型ゲーム機で、まさにファミコンの原型のような存在であった。ただし目立って優れたソフトが供給されず、アタリは在庫を多く抱えた。1980年、元アタリ社員によって作られたアクティヴィジョンの登場が、この状況を打破したという。

サードパーティは頭脳集団。もともとそんなに能力の高くないゲーム機の能力を徹底的に研究し（俗に「ゲームをたたく」と言います）、限界を超えたすぐくておもしろいゲームソフトを発売していきます。アタリVCS以外にも優れたゲーム機、ホビーパソコンはたくさん世に出ていましたが、結局はサードパーティの数に秀でたアタリVCSが市場を牽引していきます。（前掲HP）

ファミコン向けのソフトとしては、1984年にナムコの『ゼビウス』（127万本）、ハドソンの『ロードランナー』（110万本）が発売され、1985年に任天堂が発売した『スーパーマリオブラザーズ』（681万本）が起爆剤となった。さらに1986年にはファミコンの周辺機器として書き換えディスク・システ

ムを導入するとともに、『ゼルダの伝説』(169万本)が発売、エニックスの『ドラゴンクエスト』(150万本)が発売されている。書き換えディスク・システムについては後述する。

「ゲームをたたく」というやや耳慣れない言葉について、もう少し補足したい。『ドンキーコング』、『マリオブラザーズ』など、一連の任天堂発売ソフトをプロデュースした宮本茂氏についてのルポルタージュの中で(多摩[1994])、良いゲームの条件を「アイデアがあること。それを描けること。そして、機械やプログラムに何ができて、何ができないかを知っていること」と説明している。

アイデアレベルでどれほどすばらしいものでも、実現できなければまったく意味はない。たとえば、スピーディな動きが必要な仕掛けは、ゲーム基盤の描画速度が遅ければ意味がないものになる。また、ドット数の限界から、思い通りの絵がかけないことも多々あった。面白いアイデアがハードの限界で実現できないことがわかるたび、彼は、「限界を知った上でのデザイン」の重要性を身にしみて感じた。

彼が学んだもう一つの大事なポイントは、いかにしてアイデアをプログラムにすることだった。

テレビゲームとは、じつのところ、たんなる数字と式で表されたプログラムに過ぎない。つまり、逆にいえば、どれほど良いアイデアでも数字で表現できなければテレビゲームにはならないのである。

まもなく競合他社は16ビット機を市場化するが、これが本格的に普及するのは1990年のスーパーファミコンの登場からである。任天堂の牙城が初めて切り崩されるのは、ソニーが32ビット機プレイステーションを導入した1994年以降のことである。

一方で、スクウェアは『ウィル』と同じ1985年にファミコン用ソフト『テグサー』を開発するわけだけでも、このときすでにファミコン・ブームは陰りを見せ始めていた。人口5万人以上の都市に居住する15歳以上の男女3000人を対象に行われた『レジャー白書』の調査(回答者は例年約80%)によると、ゲーム・ブームの第一波が訪れる1986年に、余暇活動として1度でもゲームを行った者が調査回答者のうち28.9%に達した。約4人に1人が、この1年に1度でもゲームを行った勘定になる。ヘビー・ユーザーであるロー・ティーンが調査対象から除外されているので、実際の数値はこれ以上であろう。ただし一旦需要は後退して、同水準に復活するのは1993年を待たねばならない。このとき29.8%を記録した。

売上げの好機を逃したのには、実は理由があった。スクウェア内でファミコン向けゲーム開発は必ずしも歓迎されていなかったのである。PC用ゲームを開発していた彼らにとって、任天堂という玩具メーカーが発売したファミコンは、文字通り「子供用の玩具」というイメージが強かった。鈴木氏は、当時の正直な気持ちをこう振り返る。

ほんとにファミコンがむちゃくちゃ売れてきて、これはもう無視できないと。もしくは、恐れとして、パソコン・ゲームというのはファミコン・ゲームに駆逐されちゃうぞ、という。それで「作ろう」ということになって、半分、ある意味クリエイター的には嫌々そっちに行ったんですね。

みんなでゲームを買ってきてやってみると確かに楽しい。なんだけど、俺たちはこんなおもちゃのゲームを

作っちゃいけないっていうムードが、当時社内ではものすごい支配的でしたね。タイミング的にそういうものに対して興味はなかったんです。最初に出会ったのが（日本電気の）88（シリーズ）だったですから。（鈴木氏インタビュー）

ナムコ、ハドソン、バンダイといった初期陣営に遅れることなく、第7番目のサード・パーティとなりながら、契約後1年以上もの間、開発は行われなかった。また他のサード・パーティは、おもにアーケード・ゲーム開発やゲームセンター業を営む大手が多かった。PC用ゲームのソフト・ハウスにとって、ファミコン向けゲーム開発はまったくの別世界であった。

あの産業というのは別の人たちのもの、違う世界なんですよ。アンタッチャブルな世界で、実は怖くて行けない。やっぱりレンタル・レコード屋とかパソコンのゲームだとかは、敷居が低かったですね。さらにファミコンとなると、当時勝ちがほぼ見えてきた任天堂と対応するわけでしょ。「任天堂ってどこにあるの?!」みたいな。（鈴木氏インタビュー）

もうひとつの障害は、技術的な壁であった。『デストラップ』や『ウィル』といったPC用ゲームの初期作品はドット絵方式を採用していた。これを高速描画するプログラムも彼らの売りのひとつであった。一方でファミコンは「子供用の玩具」としてコストを圧縮する一方で、ゲーム専用機として高速描画を可能にする設計上の工夫が凝らされていた。

スプライト（オブジェクト）方式と呼ばれるこの方法は、すでにナムコがアーケード・ゲーム『ギャラクシアン』で導入していた。個々のキャラクターはいくつかのパーツに分解され（オブジェクトと呼ばれる）、背景は1枚絵が独立して設けられた。アニメーション撮影のセル画と同じ理屈である。この方式ならば、例えば背景画面が一方向的に横スクロールするルーチンと、キャラクターが画面上を縦横無尽に動き回るルーチンとを独立のものとして扱えるから、画面全てのドット絵を書き換える計算が必要なくなり、CPUへの負荷も少なくて済む。任天堂はこの方式に学んで、アーケード用シューティング・ゲームを開発したが、コンセプトが二番煎じであるうえに1台百万円と高価格で売行きは伸びなかった。ところがこの技術が、まずはアーケード用『ドンキーコング』、続いてファミコンの設計思想として受け継がれ、後の中核技術となり、またPCと比較してファミコンの強烈な訴求ポイントとなっていた。鈴木氏の評価は次の通りである。

われわれのは（ドット絵の）描き換えだから、ファミコンのアクション性の高いゲームは、最初からパソコンが足元にも及ばないようなすばらしいものだった。それに僕たちはもともとアクション・ゲームは作れないし。アクション・ゲームなんてゲーセン行ってやれば良いじゃん、って言ってたんですよ。当時はゲームセンターは風営法の前だったんで24時間やってましたから、ますますそういう考え方が強くなって。（鈴木氏インタビュー）

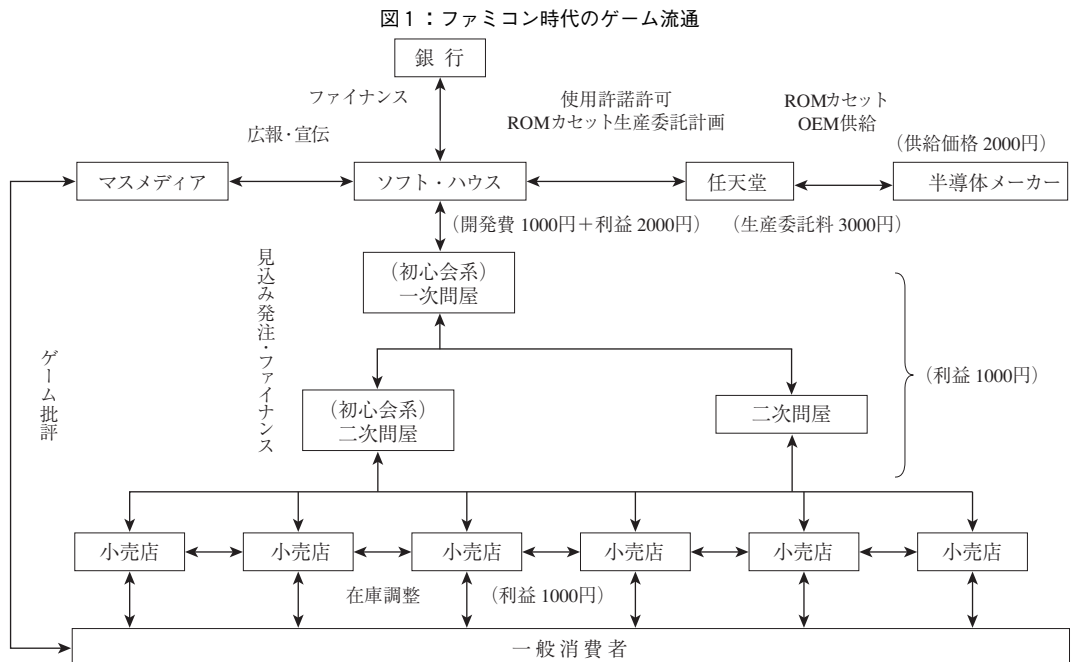
PCを凌駕するグラフィック性能が、その後の普及台数に大きなインパクトを与えた。1986年まで

にファミコンは累計650万台が売れていた。我が国の総世帯数が3800万世帯、小・中学生人口が1400万人の時代である。ちなみに競合機については、任天堂の発表によれば、セガ37万台、エポック9万台であった。

ファミコン向けソフトを発売後まもなく株式会社スクウェアとして正式に登録された。それまでアルバイトであった鈴木氏や坂口氏も正社員となった。ゲームの発売は1986年には3本、1987年には11本となり、売上も30億円ほどに急拡大した。銀座の1等地に事務所ビルを構え、独立系ソフト・ハウスとしての体面を整えた。

売上げの急拡大が可能になるうえで、任天堂にカートリッジ生産の委託時に支払う資金の調達に、当時のゲーム業界独特の金融方法が役立っていた（図1）。

当時任天堂は、アタリ・ショックの再来を恐れて、ソフト供給を統制しようとしていた。それがサード・パーティ制度である。この制度の基本はROMカートリッジの委託生産である。契約内容は個々のソフト・ハウスによって異なっているが、各ソフト・ハウスが年間に発売できるソフトの数は（例えば4本に）制限され、開発ツールや使用許諾のための預かり金を事前に支払うこと、ROMカートリッジの生産をすべて任天堂に任せること、生産委託は事前に前金を支払うことなどが求められていた。つまり巨額の支度金を要求することによって、開発体制が整わない弱小ソフト・ハウスを締め出そうとしたのである。10万本のROMカートリッジを生産委託したとしよう。1本当たり3000円支払うとして、事前に3億円が必要になる。いわば開発や在庫、機会損失などのリスクをすべてソフト・ハウス側に負わせるという制度であった。



出所：『ゲーム批評』（2003年3月1日）27ページに筆者が加筆したもの。括弧内の数値は1996年段階で目標販売本数が10万本、希望小売価格が1万円のソフトを販売したときの分配率である（『日経ビジネス』1996年2月19日）。

この契約には流通は任天堂が組織する「初心会」所属の玩具卸問屋に任せることも定められていた。ファミコン・ブームによって十分に潤っていた流通業者は、ソフト・ハウスのリスクを事前に負担し、任天堂への前金を工面する構造にもなっていたのである。

初心会という問屋集団が、ある時期は全くファイナンスの役割を果たしてたわけですよ。あまりに量が大きくなると「すみません、お金ないですよお」って言うと手形をくれるわけです。その手形を担保に銀行からお金を借りるわけです。実質的には、ある日突然ファミコン・ブームが終焉しない限りは、返ってくるだろうという。(鈴木氏インタビュー)

1985年11月には書き換えディスク・システム（1万5000円）が導入されたが、それ以降も ROM カセット方式とサード・パーティ制度は堅持され続ける。

ファミコンの発売から3年目を迎えた任天堂は、第一次テレビゲーム・ブームやゲーム&ウォッチの苦い経験から、早いうちからハードウェアの仕切りなおしを目論んでいた。ミツミ電機が開発したクイック・ディスクを利用した周辺機器は、ディスクの両面に約112KBを記録できた。開発当時（1985年ごろ）記憶容量が32KB程度であった ROM カセットの容量不足と高価格、データが保存できない、音楽データまで手が回らないなど、ファミコンの初期仕様の限界を超えるべく導入された。またユーザーの飽きを防ぎ、ソフト制作のネタ切れを避けるために、手軽なパズル・ゲームを継続的に供給するシステムが必要であった（『日経エレクトロニクス』1995年3月27日）。

開発するほうも、約三年ほどかけると、与えられたハードウェアを隅々まで、使いつくしてしまう。そしてソフトの種類を全く新しい、面白いものへと変えられなくなってしまうのが、どうも（発売して）約3年で起こるんじゃないか。……

それで僕らとしては、ハードウェアの性質を変えてやらないと遊びの種類は変えられないということから、ディスクへ移ったわけです。(上村雅之氏『中央公論』1986年6月 p.298-304.)

販売店側にとっても、需要動向を的確に把握し、在庫ロスの発生を食い止められると期待された。ソフト・ハウスにとっても、ROM カセットのような莫大な生産委託金を節約できるために、新たな市場機会となった。新機能を満載したハードの普及のため、任天堂は、初のファミコン向けアクション RPG である『ゼルダの伝説』を発売した。価格は2500円で、ROM カセットの他ゲームの半額である。ちなみに1992年に ROM カセットで発売される同タイトルの価格は4800円である。

しかしディスク・システムは、思うような市場の再活性化には繋がらなかった。『ゼルダの伝説』以降、魅力的なソフトが供給されなかったらしい。ディスク・システムはランダム・アクセスができず、一度にディスクの片面（64KB）全部を読み書きする。これに8秒かかるが、アクション・ゲームのスピードには適していない。ランダム・アクセス可能な ROM カセットはその後着実に記憶容量を増加させていき、また必然的に高価格化したものの市場はこれを吸収したので、ディスク・システムの利点は小さくなっていった。

また店頭の手書き換え装置を使って販売されるソフトは一本約500円と非常に低価格で、ソフト・ハウスにとっても、販売店にとっても、利益が薄かった。『ゼルダの伝説』はファミコン初のアクションRPGとして、データ量としては巨大なものであった（『日経エレクトロニクス』によれば256KB）。それにも関わらず価格が半額となると、ソフト・ハウス側へのインセンティブが弱まる。またROMカセットでの供給は、見込み発注という投機性が流通業者に強いインセンティブになっていたし、後に公正取引法の観点から問題視されることになるが、不人気なソフトを人気ソフトや新型ハードなどと抱合せ販売することで、在庫調整の不安も事実上解消できていた。

任天堂にとっても、ディスク・システムの登場によってソフト供給を統制しづらくなってしまった。例えば新興ソフト・ハウスにとって生産委託金の敷居が低くなり、コンパイルの『ぷよぷよ』（1991年）のようなヒット作も生まれたが、一方でソフト供給の入り口がよりオープンになったことで非正規ソフトが流通するようになった。クイック・ディスクはMSX-PCにも搭載されていたからである。任天堂が絶対に認可しなかったアダルト向けソフトまで登場するようになった。

こうしてディスク・システムは大きなインパクトを生まないままに、ファミコン・ブームはピークを迎えた。

かつてより任天堂の山内社長は「ゲームの良し悪しはハードではなくてソフトで決まる」と主張していた。生活必需品ではない家庭用ゲームのプラットフォーム・ホルダーである任天堂にとって、集客力のあるゲームを開発できるソフト・ハウスを自社陣営に引き付けておくことが最重要課題であった。とくに『スーパーマリオブラザーズ』のヒットによってアーケード・ゲームの開発・販売から撤退した任天堂は、初期の有力サード・パーティに対して使用許諾の契約条件を緩和していった。とくに1年間に発売できるゲームの本数を増やしたことが、「他社がそうなら、うちも」という波及効果をもってしまった。ファミコン・ブームのなかで「出せば売れる」という状況は、任天堂とソフト・ハウスにとって粗製濫造への誘引となったし、流通側もこれを推奨した。スクウェアもその波に乗った。

確かに出せばコンスタントに売れてました。2、30万本ぐらいね。でも、当時の2、30万本っていうのは、たいしたことなかったですよ。100万本当たり前でしたから。だから、ファミコンの世界でいうと、2流メーカーだったかな。

数をいっぱい出したんですよ、85年に13タイトル。それまで年間1とか2とかだったのが、突如として月1に。そのために細分化したわけですよ、チームを。一個一個をすごく小さくして、お手軽な中身のないゲームを出した。そこそこ売れるんですけども、儲からない。ファミコン自体が利益が薄い。という中で、銀座の家賃。ほんとに当時、家賃を払うために働いてるな、という感じでした。ね。（鈴木氏インタビュー）

客足が遠のくのはもはや時間の問題となっていた。1986年をピークに縮小しつつあった市場に連動して、スクウェアは1987年に上野の古びたビルへと事務所を移し、社員の半分をリストラした。30人ほどの開発メンバーを「最後の1本」に集約し、「あるだけの金で宣伝して、だめだったら会社をたたもう」という覚悟で臨んだ。1987年12月18日に発売された『ファイナル・ファンタジー』は、彼ら

にとっても最後のファンタジーだったのである。しかし出荷本数は51万本、小売価格にして約30億円を売り上げるまずまずの成果を得ることができた。

それまでの出し続けていた数から比べると大差がないんです。ただ、ファミコン・ブームも終わりがけてたんですよ。下火になっている中で、40万本というのはひとつの手ごたえ。(鈴木氏インタビュー)

5. RPG ブームの幕開け

『日経ビジネス』(1997年2月10日)の取材に対して、宮本氏はスクウェアが『ファイナル・ファンタジー』に賭けたときのことを振り返り、『ファミコン通信(現週刊ファミ通)』で取り上げられなければ、ここまでファイナル・ファンタジーが大ヒットしたかどうか分からない」と述べた。幸運に救われたという当事者としての感慨の表れであろう。その一方で時代の必然というべき側面もあった。まさにRPGブームの幕が開こうとしていたのである(『別冊宝島』2002年12月16日)。

わが国では1976年以降PCがじわじわと浸透していった。そこでPC用RPGソフトは試行錯誤的に開発されていた。その傍らでファミコン用RPGとして1986年に発売された『ゼルダの伝説』とエニックスの『ドラゴンクエスト』は、その分野の嚆矢であった。

エニックスは1982年8月に設立された。1970年に日本大学の建築学科を卒業した福嶋康博氏は、情報誌作り、広告代理店勤務、アメリカ放浪、住宅情報誌作りなどを経て、PC用ゲームの開発・販売へとたどり着いた。アメリカのPCブームを目の当たりにして、これが日本に波及してきたあとのことを考えた。PCそのものに魅入られてというわけではなく、投資家的スタンスで臨んだところが宮本氏と似ていた。

ただし設立からの動向はスクウェアと対照的である。エニックスのような開発スタイルをとるメーカーのことをパブリッシャーと呼ぶ。『日経ビジネス』(1990年6月11日)の取材に対し、『ドラゴンクエスト』のシナリオ・ライター堀井雄二氏は「自社にプログラム部門を持たず、すべて外注でやっているエニックスは出版社に似ている。出版社と作家のように、ソフト会社と作者の間に著作物という認識を確立させた」と述べた。

福嶋氏が最初に行ったのは、ゲーム作品のコンテストであった。PC雑誌での相場より数倍も高い100万円という懸賞金、「最優秀賞 該当者なし」は絶対にやらないと明言、売上高に比例した完全ロイヤリティー方式につられて、2週間で約300本もの企画が応募されてきた。

ここから選りすぐりの企画を、福嶋氏がプロデューサーとなって内容的に作り込んだ。出版社などでは当たり前のことだけれども、スクウェアのようにPCマニアたちがソフト開発を行っていた当時のゲーム業界では、まったく異例のことであった。またプログラミング作業を外注したこともスクウェアと対照的であった。

発売されるソフトの種類も多種多様で、『オホーツクに消ゆ』『ポートピア殺人事件』といったアドベンチャーゲーム、『ウイングマン』『めぞん一刻』のようなロイヤリティー商品、『軽井沢誘拐案内』『アンジェラス』のような大人向けのものまでが含まれていた。エニックスがファミコン向けに初め

て発売したアクション・ゲーム『ドラドア』も、オリジナルはコンテスト入賞者の中村光一氏がPC向けに作成したものである。

『ドラゴンクエスト』のきっかけもゲーム作品のコンテストであった(大下[2001])。堀井氏はライターであり、当時集英社の『少年ジャンプ』にゲーム関連のコラムを執筆していた。入賞賞金に惹かれ、コンテストには『ラブマッチ・テニス』という作品を応募していた。コラムの取材でエニックスを訪問したところ、自分の作品がコンテストの最終選考候補となっていた。ファミコン向け『ドラドア』が20万本を売り上げたことで福嶋氏は自信を深め、中村氏や堀井氏に声をかけた。さらに堀井氏のゲーム仲間『少年ジャンプ』の編集者である鳥嶋和彦氏を巻き込んだ。彼は当時人気の『Dr.スランプアラレちゃん』の作者、鳥山明氏の担当編集者である。さらにPC用で発売されていた『将棋』の添付アンケート葉書から、作曲家すぎやまこういち氏との出会いがあった。

アレフガルドという大陸には、かつて人々を恐れさせた魔王がいた。天から降臨した勇者ロトは、神から授かった光の玉を用いて魔王を倒し、平和をもたらした。長いときを経てラルス王の時代、突如現れた龍王が平和の象徴である光の玉とローラ姫を奪っていった。そこで現れるのがロトの血を主人公(プレイヤー)が現れる。16歳の誕生日に龍王を倒す使命に目覚めた彼は、アレフガルドを救う旅に出る。武器や魔法の経験を積み、ロトの残した聖なるアイテムを集めた果てには、龍王との対決が待っている。

『ドラゴンクエスト』についての評価については、馬場[1997]によれば、先達の「良いところ」を取り、リ・ファインしたものとされていた。しかしながら、まだPCが高価であった頃のことである。PC用RPGは大人の、しかもマニアの遊びであった。ひとつのゲームをクリアするのに数ヶ月を要した。それをファミコンという子供向けのプラットフォームに移植し、しかも子供だけでなく大人まで熱狂させたことは、エニックスの最大の貢献であった。当時を振り返って、スクウェアの鈴木氏はこう述懐する。

アップルには『ウルティマ』とか『ウィザードリー』とか、非常に優れたものがあつた。しかしとてもマニアックで、「これぐらいじゃないとロール・プレイングじゃない」と思い込んでたし、日本ではロール・プレイングはヒットしないと思ひ込んでた。そこで86年末にドラクエが出るんです。当時としてはかなりマニアックなゲームのとっつきにくいところを、うまく全盛期の「鳥山明」を前面に立ててやれた。ピークの頃ですよ、500万部、600万部を毎週売ってた頃のジャンプと組んだんです。「ああ、そうかあ。『大衆化』っていうのは、こうやってやるんだなあ。」これがスクウェアにとっては、大きな転機ですね。(鈴木氏インタビュー)

当初から100万本は売れると見込まれていたが、最初の注文は70万本に過ぎなかった。しかし集英社をも巻き込んだ巧みなメディア・ミックスと発売後の口コミで売れ行きが伸びていき、150万本を売り上げた。その後『ドラゴンクエストⅡ』(1987年、240万本)『ドラゴンクエストⅢ』(1988年、380万本)とシリーズ化されることになった。ただし当時任天堂が敷いていたサード・パーティ制度のもとでは、エニックス1社と流通業者が在庫リスクを負わねばならなかったし、また任天堂はソフトの粗製濫造を食い止めるためにサード・パーティに対し企画段階から事前審査を行っていた。見込み発

注とROMカセットの再入荷に2～3ヶ月かかる当時のゲーム流通のもとで、150万本という数の背後にどれだけの機会損失があったのか、計り知れない。

旧作から3年を経た1991年2月11日、『ドラゴンクエストⅣ』が発売されるカメラ量販店前の大行列がテレビ中継され、中学生によるひったくり事件や「クソゲー」との抱き合わせ販売など社会問題化したドラクエ・ブームの背後には、新しい「ドラクエ」への期待感とともに、そうした市場の品薄感が反映されていた。

一方で「ドラクエ」のコピーキャットが続々と登場するのも必然であった。1987年に発売された『ファイナル・ファンタジー』も、ゲーム雑誌で「ドラクエの亜種」と位置づけられた。漆黒の暗闇が世界を覆い、カオスと名乗る魔王が世界を構成する「地」「水」「火」「風」の力を悪用し、人々を混沌の世界に陥れた。主人公である光の戦士たちの使命は、4大陸を冒険してカオスを打倒することである。数あるコピーキャットにはない、独自の方向性を模索する必要がある。

やっぱり『ファイナル・ファンタジー』も最初は、ドラクエ真似っ子のゲームたちってのにポーンと入れられてましたね。悔しかったですね、一番。でも坂口の偉いところは、そう思われることを予測してたわけですよ。絶対いっぱい出てくるぞ、と。だから、ドラクエのやっぱり良いところは謙虚に学ぼうと。だけど、差別化できるところは徹底的に差別化しよう。 (鈴木氏インタビュー)

6. 2大RPGの軌跡

『ファイナル・ファンタジー』は、どのように『ドラゴンクエスト』から差別化されていたのか。細かい点であれば、いくつも列挙できる。『ドラゴンクエスト』の映像はオウン・ビュー（主人公の視線）で描かれるのに対し、『ファイナル・ファンタジー』は第三者の視線から描かれる。戦闘シーンを敵と自分たちのパーティとを描く2つのフレームに分けて表示することで、主人公が冒険を通じて身体的に成長していったり、ダメージを受けてへたり込んだりする様子を描き出した。ここに派手なアニメーションを付加して、得てして経験値を稼ぐための単調作業になり勝ちな戦闘シーンにヴィジュアル的な楽しみを加えた。マーケティング上の違いとしては、例えば当時のコピーキャット群が「ドラクエ」にあやかってカタカナ4文字の略称をつけていたのに対し、スクウェアは「FF」という略称を浸透させていった。また消費者の印象論で言えば『ドラゴンクエスト』がクラシックな「大作小説」だとすれば、『ファイナル・ファンタジー』はとんがった「ハリウッド映画」のようだという。

こうした小さな作りこみも大切ではあるけれども、両社の事業システム全体を眺めることで、製品戦略の差がより浮き彫りになるだろう（表3）。エニックスの場合、コンテストの実施とPC用ゲームとしての商品化から事業が開始されたため、発売本数が初年度（1983年）で35本、翌年19本と極めて多い。そのうち人気の高かったものをファミコン用に移植したのが1985年の2本であった。1986年に『ドラゴンクエスト』がヒットして以来、ロト3部作と呼ばれたⅡ（1987年）、Ⅲ（1988年）の発売を除いてファミコン用ソフトは発売していない。大下 [2001] によれば、Ⅲの発売を区切りに中村

表3：スクウェアとエニックスの歴史

	エニックス	スクウェア
1975	(株)営団社募集サービスセンター設立	
↓		
1982	商号変更により(株)エニックス設立	
1983	PC用『森田のバルフィールド』、『ドアドア』、『ボートピア連続殺人事件』など35本発売 (株)小西六エニックス設立	友電社の1部門として事業開始
1984	PC用『ウィングマン』など19本発売	PC用『デストラップ』発売
1985	PC用『軽井沢誘拐案内』、『森田和郎の将棋』など13本発売 FC用『ドアドア』、『ボートピア連続殺人事件』発売	FC用『テグサー』発売
1986	FC用『ドラゴンクエスト』発売 PC用ソフト6本発売	(株)スクウェア設立 FC用ソフト3本発売
1987	FC用『ドラゴンクエストII』発売 PC用ソフト6本発売(以降減少し続け1993年に発売停止)	FC用ソフト10本発売 本社を台東区に移転 FC用『ファイナル・ファンタジー』発売
1988	FC用『ドラゴンクエストIII』発売 MSX用『ドラゴンクエストII』発売 エニックスプロダクツ(株)設立	FC用ソフト4本発売 FC用『ファイナル・ファンタジーII』発売
1989	関連会社3社を吸収合併。 エニックス研究所を設置	SQUARE SOFT INC. 設立 FC用ソフト2本発売
1990	FC用『ドラゴンクエストIV』発売	本社を港区に移転 大阪開発部を設置 SFC用『ファイナル・ファンタジーIII』発売 SFC用『ファイナル・ファンタジーIV』発売
1991	店頭公開 (株)デジタルエンタテインメントアカデミー設立	SFC用『ファイナル・ファンタジーV』発売
1992	SFC用『ドラゴンクエストV』発売	SFC用『ファイナル・ファンタジーV』発売
1993	SFC用『ドラゴンクエストI・II』発売	
1994		SFC用『ファイナル・ファンタジーVI』発売 店頭公開
1995	SFC用『ドラゴンクエストVI』発売	SQUARE LA INC. (現 SQUARE USA INC.) 設立 大阪開発部を廃止
1996	本社を新宿区から渋谷区へ移転 SFC用『ドラゴンクエストIII』発売	(株)デジキューブ設立
1997		PS用『ファイナル・ファンタジーVII』発売 PS用『ファイナル・ファンタジーIV』発売 PS用『ファイナル・ファンタジークロニクル』発売 SQUARE USA INC. Honolulu Studio 開設 SQUARE PICTURES INC. 設立
1998	GB用『ドラゴンクエストモンスターズ』発売 MANIX ENTERTAINMENT PVT. LTD. 設立 (インド)	PS用『ファイナル・ファンタジーV』発売 SQUARE ELECTRONIC ARTS L. L. C. 設立 SQUARE EUROPE LTD. 設立
1999	東証一部上場 GB用『ドラゴンクエストI・II』発売 ENIX AMERICA INC. 設立 天津松達食品有限公司設立 (中国)	PS用・PC用『ファイナル・ファンタジーVIII』発売 PS用『ファイナル・ファンタジーVI』発売 PS用『ファイナル・ファンタジーコレクション(IV・V・VI)』発売 株スクウェアヴィジュアルワークス・株スクウェアサウンドス・株スクウェアアーツ・株スクウェアネクスト設立
2000	PS用『ドラゴンクエストVII』発売 LENIX ESTATE GUIDE PVT. LTD. 設立 (インド) (株)ビーエムエフ設立	PS用『ファイナル・ファンタジーIX』発売 ワンダースワン用『ファイナル・ファンタジー』発売 (株)デジキューブが大証ナスタック・ジャパン上場東証一部上場
2001	GB用『ドラゴンクエストモンスターズ2』発売 PS用『ドラゴンクエストモンスターズ1・2』発売	PS2用『ファイナル・ファンタジーX』発売 ワンダースワン用『ファイナル・ファンタジーII』発売 (株)スクウェアヴィジュアルワークス・(株)スクウェアアーツ吸収合併 (株)ソニー・コンピュータエンタテインメントへ第三者割当増資
2002	PS用『ドラゴンクエストモンスターズ1・2』発売	PS2用・PC用『ファイナル・ファンタジーXI』発売 PS用『ファイナル・ファンタジーI・II』発売 ワンダースワン用『ファイナル・ファンタジーIV』発売 (株)スクウェアサウンドス吸収合併
2003		(株)スクウェア・エニックス設立

出所：各社HPなどより筆者が作成。

氏は開発メンバーから抜けた。また市場の品薄感から1991年Ⅳの発売初日には「ドラクエ現象」が社会問題化する。

シリーズ以外の初の作品は、同年発売されたスーパーファミコン向けに作られたアクション・シミュレーションゲーム『アクトレイザー』を待たねばならない。一方でPC用ゲームは、『ドラゴンクエスト』のヒットによって発売数こそ減少していくものの、1993年まで開発され続けることになる。スーパーファミコン用ソフトの発売が増加し始めるのは1992年からで、アクション、シミュレーション、RPGの多様な組合せが展開された。

スクウェアの場合、1986年第一次ファミコン・ブームの最中に発売された3本のソフトが売上げを伸ばした一方で、翌年発売された多種多様な10本の販売が振るわず、本社を中央区から台東区に移転させる。『ファイナル・ファンタジー』がひとまずヒットしてから1994年までシリーズ作品をほぼ1年に1本の割合で発売している（Ⅱが1988年、Ⅲが1990年、Ⅳが1991年、Ⅴが1992年、Ⅵが1994年）。スーパーファミコン発売前後からは『Sa・Ga』三部作（1989年～1991年）、『ロマンシング サ・ガ』（1992年以降シリーズ化）、『聖剣伝説』（1991年にゲームボーイにて発売、1993年からスーパーファミコン用としてシリーズ化）といったRPGの開発・発売に特化していく。

また開発資源の水平展開として、旧機種向けソフトを新機種に移植したものの、本編のサブ・キャラクター（『ファイナル・ファンタジー』のチョコボ（黄色いダチョウのような動物で乗り物になる）や『ドラゴンクエスト』のスライム（半透明で粘着質の妖怪）がメイン・キャラクター化したソフト、『ファイナル・ファンタジーX-2』（2003年）のようなシリーズ内シリーズが随時発売される。

両社の戦略の違いが明確になってくるのは、1990年にスーパーファミコンが市場投入されてからである。ハード側の性能がファミコンからスーパーファミコン（16ビット機）、プレイステーション（1996年、32ビット機）、PS2（2000年、32ビット機）と次第に進化するにつれてソフト開発が困難になった。より具体的には、開発費用が時間*開発者数に依存するために、これをカバーするための

表4：ファイナル・ファンタジーシリーズの基本情報

シリーズ	出荷本数	価格	備考
I	51万	5900	FC, ROMカセット, 2M, 30h
II	76万	6500	FC, ROMカセット, 2M, 15h
III	140万	8400	FC, ROMカセット, 4M, 40h
IV	133万	8800	SFC, ROMカセット, 8M, 25h
V	245万	9800	SFC, ROMカセット, 16M, 50h
VI	255万	11400	SFC, ROMカセット, 24M, 60h
VII	328万	6800	PS, CD-ROM, 3枚, 50h
VIII	363万	7800	PS, CD-ROM, 4枚, 30h
IX	279万	7800	PS, CD-ROM, 4枚, 46h
X	248万	8800	PS2, DVD-ROM, 1枚, 60h

出所：『別冊宝島』2002年12月16日。備考覧はハードウェア名、記録メディアの種類、データ容量、『別冊宝島』の記者によるおおよそのプレー時間である。ちなみにCD-ROMは1枚あたり600MB、DVD-ROMは4.7GBのデータ容量をもつ。

価格の上昇とともに、両者の競争戦略の違いが如実になっていったからである（表4）。

『ゲーム批評』（2003年3月1日）によれば、スクウェアの開発体制の特長は(1)莫大な投資、(2)納期管理を厳しくする、(3)開発は社内の3点である。エニックスの場合は(1)計数管理が厳しい、(2)時間をかけて作る、(3)開発は外注というものである。有価証券報告書からの抜粋（表5）によれば、スクウェアの開発費（おもに人件費）は非常に大きい。

とくにスクウェアを広く世に知らしめたのは、労働基準法が改正された1988年に、社員の8割を占める開発者らを対象に新たな人事制度（裁量労働制、完全年俸制、報奨休暇など）を導入したことであった（『日経ビジネス』1993年2月15日）。この成果といえるのか、『ファイナル・ファンタジーIV』を発売した1991年には売上高166億円、売上高経常利益率が20%を超えた。時期的には、先にあげた新RPGシリーズが誕生した頃と一致するけれども、この戦略によってスクウェアはより高コストな体質となった。

ちょうどこの頃エニックスもスーパーファミコン用ゲーム開発に力を入れ始めた。以降の新製品投入タイミングには顕著な差が現れてくる。そもそも『ファイナル・ファンタジー』自体が後発ソフトであったが、1992年スーパーファミコン用の両シリーズはともにVを数えて並ぶ。エニックスはVIを1995年に、VIIを2000年という具合に発売間隔が次第に大きくなり、シリーズ第8弾の発売予定日はいまだ発表されていない。一方で、スクウェアはVIを1994年に、VIIを1997年に、VIIIを1999年にと着実に発売し、2002年にオンラインゲーム化したXIを発売している。エニックスが仮に厳格な計数管理を行ったとしても、現実には新製品の売上げがなければ明確な収益計画は立たない。これが如実に反映されたのは、2000年にシリーズ初のプレイステーション版として発売された『ドラゴンクエストVII』のときである。1999年度の売上高は183億円、売上高経常利益率は21%と高水準ではあるものの、3度に渡る発売延期と決算時期をまたいだ形での発売によって当該年度は前年比50%の減益となり、2000年3月まで1万円を超えた株価を6000円台にまで押し下げた。

いずれの戦略を追求しても、高コストや市場変動といった脅威を避けて通ることができない。そこで市場リスクを吸収する全社戦略が要請される。事業展開の特徴としてスクウェアは本業であるソフト開発・販売を中心として、ソニーとの事実上の戦略提携、任天堂が支配的であった流通網に対抗したデジキューブの設立（1996年）、縮小傾向にある国内市場を補填する形での開発・販売網の国際化（1995年と1998年）、コンピュータ・グラフィクス技術の拡張と映画事業への参入（1997年）である。2001年7月に全米公開した映画『ファイナル・ファンタジー』からの収益は伸張せず、前年度で計上された巨額の設備投資によって財務体質の悪化を挽回することができなかった。またデジキューブは2003年12月に、ゲーム市場の縮小、他の流通業者との競合、出版事業の不振などを理由に東京地裁に破産を申し立てた。

一方でエニックスは本業関連では『ドラゴンクエスト』のキャラクタ商品事業、攻略本や漫画雑誌『ガンガン』の創刊などの出版部門、テレビアニメの企画・製作、教育玩具事業、携帯電話を使ったコンテンツ配信事業などがある。技術者育成のために1991年に設立された非連結子会社を除いて、他の子会社はまったく投資家的スタンスのものが多い。アジア方面への音楽・食品・出版事業進出（1998年～2000年）、指紋認証の技術開発（2000年）など新事業開発に余念がないが、収益が上がるまでに

表5：スクウェアの財務データ

		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
売上高 (百万円)	連結	25,968	34,195	20,233	35,370	68,948	71,759	72,923	75,538	36,346
	単体	25,713	33,029	28,162	21,114	41,455	34,288	26,348	28,804	27,293
売上原価	連結	14,655	19,190	13,584	16,249	33,694	34,089	38,632	44,602	9,796
	単体	14,665	18,958	12,562	6,901	13,020	9,386	5,797	11,153	6,111
販売管理費	連結	5,266	6,781	9,400	19,465	25,412	28,259	28,997	32,938	20,563
	単体	4,917	5,934	8,049	12,322	18,296	18,566	17,516	19,713	16,903
営業利益	連結	6,047	8,224	7,248	-392	9,699	8,260	4,488	-2,922	5,485
	単体	3,161	8,136	7,550	1,874	10,087	5,665	2,977	-2,313	4,479
経常利益	連結	5,956	9,629	7,734	-293	9,934	7,813	3,363	-2,693	4,066
	単体	6,061	7,555	8,068	2,047	10,435	5,343	2,337	-1,992	3,948
当期純利益	連結	3,181	4,078	3,647	-1,207	3,190	4,151	1,685	-3,160	-16,554
	単体	3,287	3,945	4,021	1,065	4,273	3,336	1,764	-2,069	-17,958
総資産	連結	24,892	29,865	33,510	36,040	51,556	57,568	58,666	56,967	37,074
	単体	25,435	30,232	34,131	30,781	44,185	45,552	41,382	39,247	32,500
流動資産	連結	21,974	26,222	24,835	24,634	35,292	37,113	34,354	24,303	26,671
	単体	22,241	26,974	24,895	19,349	30,525	25,560	19,971	9,069	19,358
固定資産	連結	2,886	3,589	8,640	11,561	16,259	20,448	22,995	32,663	10,403
	単体	3,193	3,858	9,236	11,431	13,659	19,992	21,410	30,178	13,141
流動負債	連結	15,713	5,713	7,377	10,070	20,332	22,121	20,631	22,314	8,032
	単体	15,640	5,572	7,082	4,326	14,319	16,581	7,891	8,087	5,556
固定負債	連結	510	243	238	2,929	1,462	791	1,092	1,084	308
	単体	510	243	237	233	236	784	1,068	1,028	299
株主資本	連結	8,669	23,908	25,895	23,040	27,802	30,901	32,417	29,666	27,687
	単体	9,284	24,416	26,811	26,221	29,628	31,187	32,422	30,131	26,643
売上高構成	国内	25,968	34,195	27,092	35,265	68,675	65,147	57,893	59,825	27,907
	海外			3,141	105	273	6,611	15,030	15,712	14,601
設備投資額	連結	-	-	-	-	-	-	3,022	5,844	1,566
	単体	549	513	2,911	2,004	1,748	2,254	844	2,711	NA
研究開発費	連結	1,582	2,022	4,034	7,425	10,472	13,305	12,037	14,281	9,756
	単体	1,549	1,824	3,562	8,248	10,566	13,270	12,022	14,577	10,259
従業員数 (人)	連結							1,146	1,210	952
	単体	234	276	314	464	642	935	549	774	809
配当性向(%)		40.1	40.3	40.2	82	40.1	40.1	40.7	-	-

は育っていない。

7. 終わりに

ゲームとは、コンピュータが誕生して最も早く生まれたアプリケーション・ソフトのひとつである。ただし「家庭用ゲーム」になる、すなわち一般消費財となってマス市場が成立するには任天堂のファミコンの登場を待たなければならない。さらにスクウェアが創業してから2大RPGメーカーの一角を占めるようになるまでの紆余曲折がある。とくに家庭用ゲームは生活必需品ではなく娯楽商品であるため市場変動が大きい。これに対処するための企業成長と競争の戦略は、スクウェアとエニックスとで大きく異なっている。

1986年以降にソフトの粗製濫造によって市場全体が冷え込んだとき、スクウェアのみならず多くのソフト・ハウスの経営が逼迫した。

当時の話ってというのは今から思えば、絵に描いたような失敗パターンだし、リカバリー・ショットを打った方法も、非常に理に適っているんですけども、そんなときはね、……リカバリーするにしても、死にものぐるいだった。たまたま、ホームランになっただけで。(鈴木尚氏『ビジネスレビュー』1998年、第36巻、第3号、pp.75-85.)

操業から『ファイナル・ファンタジー』というヒット作に巡り合うまでを振り返る鈴木氏の感慨は、企業家としての夢と企業経営の現実との狭間を彷徨った証なのであろう。事実としてわれわれは第三者に過ぎず、また何を議論したとしてもそれは後知恵でしかないのだから、鈴木氏の感慨を共有することはできない。しかしながらスクウェアが辿った紆余曲折から何らかの教訓を引き出すことはできる。スクウェアが「勝ち組」企業へと急成長するターニング・ポイントはいつだったのか。また経営トップらが決断のときを迎えて、どんなアドバイスを必要としたのだろうか。

参考文献

- 馬場宏尚『ソニー・セガ・バンダイ・任天堂 ゲーム機戦争'97』エール出版社、1997年。
大下英治『エニックスの飛翔』しょういん、2001年。
多摩豊『テレビゲームの神々：RPGを創った男たちの理想と夢』光栄、1994年。

注 この調査は平成15年度文部科学省科学研究費（若手B）：課題番号15730187の助成を受けている。