

<研究ノート>

ゲームソフトメーカーの成長戦略 —スクウェアによるゲーム開発とコンテンツ産業における共進化—

近 藤 光

要旨

現在、様々なコンテンツにおいてCGを活用した3D表現が導入されている。日本では、先端技術としてのCGがハードウェア性能で優位に立つアーケードゲーム市場において導入され、やがて家庭用ゲーム機の性能向上によって家庭用ゲームソフトにも展開されていった（近藤，2021）。

スクウェア（現スクウェア・エニックス）が1997年に発売した「ファイナルファンタジーⅦ」の成功はRPGというジャンルにおける3DCGの展開という意味で大きな転機となった。ゲームへの3D技術の導入としてはセガ、ナムコといった企業よりも後発といえるが、スクウェアは急速に技術力を高め、「ファイナルファンタジーⅧ」、「ファイナルファンタジーⅩ」を発売、そしてフルCGの長編アニメーション映画「ファイナルファンタジー：The Sprites Within」を公開するに至った。

本研究では、1983年の創業から2003年エニックスと合併するまでのスクウェアの企業活動に着目して、どのような戦略的意図を持って技術開発が行われたのかを明らかにする。また、スクウェアの技術開発重視の姿勢とゲーム産業における「技術」の重要性について論じる。

キーワード

ゲーム産業、スクウェア、共進化、3DCG、コンテンツ産業、技術開発

はじめに

現在、様々なコンテンツにおいてCGを活用した3D表現が導入されている。

このうち、近藤（2021）はビデオゲーム市場において、如何にCG技術が展開されていったのか、その一因を3つの企業グループに着目して明らかにした。日本においては、先端技術としてのCGがハードウェア性能で優位に立つアーケードゲーム市場において導入され、それがやがて家庭用ゲーム機の性能向上によって家庭用ゲームソフトにも展開されていった。そこには家庭用ゲーム機の開発競争が大きな影響を与えていたことも明らかになった。

家庭用ゲーム機はあくまでゲームをプレイするための機械であり、普及には優れたソフトの存在が不可欠である。3Dの活用は、レースゲーム、シューティングゲーム、アクション（格闘ゲーム含む）といったジャンルが先行したが¹、日本のゲーム市場においてはロールプレイングゲームが売り上げの面で大きな意味を持っていたこともあり、同ジャンルへの展開が重要であったと考えられる。

スクウェア（現スクウェア・エニックス）が1997年に発売した「ファイナルファンタジーVII」の発売と商業的成功はRPGというジャンルへのCGの展開という意味で大きな転機となったといえる。同社は3D技術の導入としてはセガ、ナムコといった企業よりも後発といえるが、急速に技術力を高め、その後も「ファイナルファンタジーVIII（1999）」、「ファイナルファンタジーX（2001）」を発表しただけでなく、フルCGの長編アニメーション映画「ファイナルファンタジー：The Sprites Within」を制作・公開するに至った。

本研究では、1983年から2003年までのスクウェアの企業活動に着目して、どのような意図を持って技術開発が行われていったのかを明らかにする。また、後述するように映画は商業的には失敗と扱われているが、その一方でその後の同社の作品や日本のCG技術のレベルにも一定の影響を与えているとも考えられる。その点についても言及する。

以下、まずスクウェアの設立から次世代機であるプレイステーション参入前までの流れを整理する。そこでは先行研究にも触れながら、家庭用ゲーム機の

¹ 近藤（2021）。

競争環境の変化についても論じる。その後、プレイステーションへの参入決定後、同社の戦略的展開をゲーム市場の変化と合わせて分析する。そして、スクウェアの技術開発重視の姿勢とゲーム産業における「技術」の重要性について論じる。

1. スクウェア創業からファイナルファンタジーの成功

株式会社スクウェア(以下、スクウェア)の前身は1983年に電気工事会社の「電友社」内に設立されたソフトウェア開発部門である²。電友社はスクウェアの初代社長である宮本雅史の父が経営する会社だった。宮本は横浜市に「サロン」を開業し、主に大学生を相手にPCの時間貸しを行いながら、その利用者からプログラミングのできる人材を探したという³。

電友社にアルバイトとして入社した坂口博信はソフトウェア開発のスタッフとなり、1984年にPC88などパソコン向けのゲームとして「ザ・デストラップ」を制作・販売している⁴。同ゲームは当時流行していたアドベンチャーゲームであった⁵。さらに1985年には続編にあたる「Will-ザ・デストラップ2-」を販売している。当時は実現が困難であったアニメーション表現を取り入れるなど、グラフィックに力を入れたもので、この時期から高い技術を用いたビジュアルとアニメーションによる差別化という方向性が現れていた⁶。坂口はこれらの

² 電友社は徳島の企業であるが、同部門は神奈川県横浜市に設立された。
(日経BP社 ゲーム産業取材班 (2016), p.176)

³ 藤井 (2005) p.279。サロンはPCのほか漫画や雑誌などが置かれており、現代でいうところのインターネットカフェや漫画喫茶のようなものであった。

⁴ GameBusiness.jp ホームページ (2016) 【レポート】「黒川塾 (四十)」アルバイトからゲーム界のレジェンドへ。坂口博信, そのクリエイター人生を振り返る」(<https://www.gamebusiness.jp/article/2016/10/04/12629.html>) 2022年9月20日閲覧。

⁵ 当時のパソコンは画像を高速で切り替えることは不得意であったという技術的な制約もありアドベンチャーゲームが数多く開発されたと考えられる。

⁶ ゲーム起動時のオープニング画面などで、キャラクターが瞬きするアニメーションが導入された。ドット絵によるアニメーションの導入は当時としては珍しかった。

ゲームソフトの開発を主導し、チームを編成し、シナリオも担当したという⁷。このように設立当初はパソコン向けのゲームを作成していた。当時、家庭用ゲーム市場では1983年に発売されたファミリーコンピュータ（以下、ファミコン）が急速に販売台数を伸ばしていた。そこで宮本はファミコン市場への参入を決定し、第一弾として「テグザー」が1985年12月に発売された⁸。

1986年9月に家庭用ゲームソフトの開発を目的に電友社のソフトウェア部門を引き継いだ形で株式会社スクウェアがスタートしている。設立当時のスクウェア社内ではファミコン向けゲームの開発には複雑な思いがあったという。この点については創業時からのメンバーで後に社長も務める鈴木尚が、おもちゃのゲームを作っちゃいけないというムードが当時社内では支配的であったと述べている⁹。ファミコン参入を決めた1985年以降もスクウェアはPC向けゲームの開発を継続した。例えば1986年にはPC-88向けに「クルーズチェイサー プラスティー」を発売しているが、同タイトルはフルアニメーションを売りにしており、そのアニメーションはガンダムなどを手掛けるサンライズが担当するなど、同社が得意とするグラフィックに力を入れたものであった。ゲームとは別に小説版が展開されるなど、現在のメディアミックスに近い展開が図られた点も注目できる¹⁰。しかし、同作品以降はパソコンソフトの販売が振るわなかったためか、ファミコン市場へと注力することとなった。そしてスクウェアは1986年9月発売の「キングスナイト」から1987年12月発売の「JJ とびだせ大作戦パート2¹¹」まで12本のソフトを発売したが、技術的にすぐれたソフトも

⁷ 前掲「GameBusiness.jp ホームページ（2016）。

⁸ オリジナル版の「テグザー」はゲームアーツによって1985年に作成されている。スクウェアはそれをFCに移植して販売した。クレジットは「株式会社電友社 スクウェア」となっている。なお、実際の開発は外部企業が行っている。

⁹ 藤井（2005）p.285。

¹⁰ 同作品の小説版はホビージャパンと朝日ソノラマから出版されているが、前者は1986年8月号から1988年5月号まで連載された。一方、後者は1990年から1992年にソノラマ文庫として出版された。

¹¹ 「とびだせ大作戦」の続編で、セガが当時アーケードゲームとしてヒットさせた「スペー

あるもののどれも大ヒットとはならなかった。

上手くヒット作が出てこない状況下、同年最後のタイトルとして「ファイナルファンタジー」が発売され、51万本のヒットとなった¹²。「ファイナルファンタジー」はロールプレイングゲーム（RPG）に分類されるが、すでにエニックスが「ドラゴンクエスト」を1985年に発売（販売数150万本）しており、ファミコン市場でもRPGが受け入れられる状況が整っていた。「ドラゴンクエスト」の成功は、「ファミコンでRPGは無理」と考えていた坂口にとって衝撃であり、スクウェアとして「ファイナルファンタジー」の制作に乗り出したという¹³。「ファイナルファンタジー」は51万本を売り上げたものの、同年発売された「ドラゴンクエスト2」の売り上げは240万本であり、当時はまだライバルとはいえ難い状況であった¹⁴。しかし、スクウェアは比較的早いペースでシリーズ作品を開発し、その都度に販売本数を増やし、やがて2大RPGとして認知されるようになっていった¹⁵。

スクウェアが発売した1996年までのタイトルを図表4にまとめた。まず1985年から1990年までに合計21本のファミコンソフト（ディスクシステムを含む）、2本のゲームボーイソフトを発売している¹⁶。ジャンルに注目すると、初期は

スハリアー」（1985年発売）に強く影響を受けたものである。疑似3Dを用いるなど技術的には優れたタイトルだった。

¹² 藤井（2005）p.291。坂口によれば「ファイナルファンタジー」が売れなければ大学に戻ろうと考えていたという。

¹³ 前掲、GameBusiness.jp ホームページ（2016）。坂口によれば初期のファミコンソフトにはバッテリーバックアップなどのセーブ機能がなかったため、セーブが必要なRPGは技術的にも難しいと考えていたという。

¹⁴ 初回は40万本であり、51万本は累計販売本数。当初20万本生産予定だったが、坂口の要求で40万本になったという。『ファミコン通信』2007年2月10日号を参照。なお、「ファイナルファンタジーII」は1988年に発売され76万本であった。

¹⁵ エニックスのドラゴンクエストの発売年はI（1986）、II（1987）、III（1988）、IV（1990）、V（1992）、VI（1995）、VII（2000）と次第に発売の間隔が開きはじめ、ファイナルファンタジーと逆転している。

¹⁶ これにはスクウェアが開発をしたが他社名義で発売されたソフトは除外している。また、1994年に「ファイナルファンタジーI・II」を発売しており、ファミリーコンピュー

ゲームソフトメーカーの成長戦略 近藤

シューティングから始まり、アドベンチャー、アクション、RPGと多様であったが、「ファイナルファンタジー」のヒット以降はジャンルが絞られており、RPGを軸に特化していることがわかる。スーパーファミコンに参入したのは1991年で1996年までに19本のスーパーファミコンソフト、2本のゲームボーイ、1本のファミコンソフトを発売している。

図表1 スクウェアの財務諸表の推移（単位：千円）

	1991年3月期	1992年3月期	1993年3月期	1994年3月期	1995年3月期	1996年3月期	1997年3月期
売上高	10,598,246	16,649,518	20,933,447	25,713,307	33,029,238	28,162,847	21,114,558
経常利益	1,797,518	3,623,748	5,466,605	6,061,067	7,555,902	8,068,418	2,047,827
経常利益率	17.0%	21.8%	26.1%	23.6%	22.9%	28.6%	9.7%
当期純利益	957,440	1,649,178	2,654,180	3,287,635	3,945,384	4,021,967	1,056,233
資本金	10,000	641,935	1,400,000	1,400,000	4,497,000	4,497,000	4,497,000
従業員数	58	98	159	234	276	314	464
売上高（連結）	-	-	-	25,968,916	34,195,923	30,233,850	35,370,737
経常利益（連結）	-	-	-	5,956,301	7,629,284	7,734,685	-293,857
経常利益率（連結）	-	-	-	22.9%	22.3%	25.6%	-0.8%
当期純利益（連結）	-	-	-	3,181,970	4,078,710	3,647,420	-1,207,860
研究開発費（連結）	-	-	-	1,582,000	2,022,000	4,034,000	7,425,000
売上高研究開発比率	-	-	-	6.1%	5.9%	13.3%	21.0%

出所：スクウェア社の有価証券報告書より作成。

同時期の売上高などの推移は図表1の通りである。スクウェアは1991年3月期に売上高が100億を超えた。1990年は「ファイナルファンタジーⅢ」が発売された年である。同作品は140万本を出荷しており、スクウェア初のミリオンタイトルとなった。『ファイナルファンタジー』シリーズはその後、スーパーファミコンに移行してⅣ（1991）、Ⅴ（1992）、Ⅵ（1994）と発売された。この時期のスクウェアは企業理念として「ユーザーに満足していただける商品質・高感度の家庭用ゲームソフトを開発・販売すること」を掲げ、それを実現するために開発体制を強化している¹⁷。ソフトメーカーには主に自社内でソフト開発から販売まで行う企業とソフト開発は主に外部に委託する企業があるが、ス

タ（含むディスクシステム）向けのソフトは合計すると22本となる。

¹⁷ スクウェア『有価証券報告書』（1995）p.15。

クウェアは内部開発を重視しており、そのため複数タイトルの開発とタイトル自体の大規模化によって従業員数が大幅に増加している¹⁸。

『ファイナルファンタジー』シリーズはスクウェアを代表するブランドとなったが、その他にも『サガ (Sa Ga)』シリーズや『聖剣伝説』シリーズを開発し、RPG市場をリードする存在となった。複数の大作RPGを作成することで売り上げを安定させる同社の戦略は納期管理を厳格化することによって実現されていた¹⁹。

この時期にスクウェアは業界をリードする企業に成長していく。当時のゲームは2D表現が基本であり、特にRPGにおいては3D表現の導入は行われなかった²⁰。主人公、敵などのキャラクターや背景をいかに表現するのか、グラフィックの優劣はドット絵の作り込みにあらわれていた。スクウェアは早い段階からグラフィックの重要性を認識しており、それを強みとしていった。小規模だった頃はデザイン部門も少人数で運営されていたが²¹、シリーズが進み、ゲームのボリュームが増加するにつれて必要な人数は増加していった。それに

¹⁸ 同社の有価証券報告書によれば1995年の開発体制は第1部～第6部および大阪開発部という7部門体制であるが、1997年には第1部～第8部と大阪開発第1部～第2部の10部門へと拡大している。ただし、その時の開発タイトル数によって部門は増減する。

¹⁹ 藤井 (2005) p.296。

²⁰ 「ウィザードリィ」(日本ではASCIIが発売) やその影響を受けている「ディープダンジョン」(スクウェア、アスミック) のような3DダンジョンRPGはファミコン初期から存在しているが、いわゆるポリゴンを用いたゲームが出てくるのはプレイステーション以降である。なお、近藤 (2021) でも言及しているようにレースゲームでは擬似3Dを用いたタイトルがいくつも存在している。スクウェアも1987年に「ハイウェイスター」というファミコンとしては非常にクオリティーの高い3Dレースゲームを発売している。

²¹ スクウェアで初期からグラフィックを担当している渋谷員子によると「ファイナルファンタジーII」の時は、プログラマー2名、絵描き2名、全体でX名足らずという体制だったという。また、渋谷によるとGBの「聖剣伝説」も同様に小規模体制だった。4Gamer.net ホームページ、「FF誕生以前から、アルバム「FINAL FANTASY TRIBUTE ～ THANKS～」までを、スクウェア・エニックスのデザイナー・渋谷員子氏に振り返ってもらった」(https://www.4gamer.net/games/064/G006480/20130227073/index_2.html) 2022年9月15日閲覧。

合わせて研究開発費(主に人件費)は増加しており、1994年3月期は売上高に占める割合は6.1%だったのが、1997年3月期は21%まで増加している(図表1)。

1993年2月の『日経ビジネス』の記事によれば、『ファイナルファンタジー』を担当する開発第1部はプロジェクトリーダー1名、チームリーダー1名、グラフィック制作10名、企画5名、プログラム5名、作曲・翻訳2名という体制であった。当時、スクウェアはゲーム作成に必要な工程をすべて社内で行うことがクオリティー維持に重要であるという考えを持っていた。この点、ライバルであったエニックスが各工程を外部に委託する仕組みだったことと対比的である。そのため、タイトル数の増加と大容量化にあわせて人員が必要となり、積極的な採用活動を行っている。スクウェアの従業員数は1991年3月期58名だったところ、1997年3月期には464名と急速に増えていることがわかる。同社の従業員の大部分は研究・開発にかかわっている²²。

2. 次世代機競争とプレイステーションへの参入

1994年にセガサターンとプレイステーションが発売され、1996年にはニンテンドー64が発売されるなど、家庭用ゲーム市場を巡っていわゆる次世代機競争が起こった(近藤, 2017)。この時期はハードの発売で先行していたセガとソニーが競争の中心であった²³。

スーパーファミコンから次世代機に移行するなかで大きな変化が生じた。それはソフトを記録するメディアがROMカセットから光学メディア(CD-ROM)に変化したこと、そしてポリゴン処理など3DCGの利用が可能になったことである²⁴。1980年代後半から性能面で優位に立っていたアーケードゲームで3

²² 1997年3月期末、スクウェア単体の従業員の87.5%、連結では78.5%が研究開発活動に従事しているという。スクウェア『有価証券報告書』(1997) p.15。

²³ 分類によって異なるが、小山によればゲーム機世代としては第5世代にあたる。小山(2020) p.20。

²⁴ 各世代のゲーム機の特徴については近藤(2017)を参照。

DCGの活用が始まった。そこではアーケードゲームに強みを持っていたナムコやセガが技術をリードしていた。セガは自社のハードにその技術を活かし、ナムコはソニーのハードに協力する形で3DCGのゲームを展開していくこととなった²⁵。

セガサターンもプレイステーションもスーパーファミコンに比べて圧倒的な性能の向上と大容量化を実現しており、市場でも互角の戦いを繰り広げていた。前者は『バーチャファイター』シリーズや『デイトナ』シリーズをキラコンコンテンツに順調に台数を伸ばしていたし、後者もナムコが「リッジレーサー」や「鉄拳」といった人気タイトルを展開していた。セガサターンはプレイステーションよりも早く100万台を出荷するなど、1995年末の時点では優位に立っていたという²⁶。しかし、1996年1月にスクウェアが「ファイナルファンタジーVII」をプレイステーションでリリースすると発表したことで状況が大きく変わった。スクウェアにとって次世代ゲーム機の実機は様々な要因で決定されたと考えられる。任天堂のニンテンドー64はポリゴン処理能力に優れており、その点で選択肢になり得たが、メディアがROMカセットであり大容量化するためのコストという面で不利であった。また、スクウェアは当時、流通改革にも意欲的でありコンビニでのソフト販売などを行うデジキューブを1996年2月に設立しているが、この動機には任天堂（と初心会）によるソフトウェア流通への不満があったと言われており²⁷、それを実現するためには任天堂陣営から一定の距離を置く必要もあったと考えられる。

自社の目指しているグラフィックを重視した映画的な作品作りに合致すると

²⁵ アーケードから家庭用ゲーム機に3DCGが展開されていく流れについては近藤(2021)を参照。

²⁶ 電ファミニコゲーマー ホームページ、「セガ社員と「創業からのセガの歴史」を振り返ってみた【PR】」(<https://news.denfaminiogamer.jp/kikakuthetower/191015a/2>) 2022年9月25日閲覧。同記事ではセガの社員からみた当時の状況が語られている。

²⁷ 藤井(2004)。

考えたスクウェアはプレイステーションへの参入を決め、以後エニックスとの合併までプレイステーション向けのゲームに集中することになる²⁸。プレイステーション参入第二弾の「ファイナルファンタジーVII」は1997年1月末に発売され、発売2日で200万本を販売、最終的には国内で400万本を出荷した²⁹。このゲームは3DCGを駆使しており、美しいムービーを用いていた。映画的な作りは消費者を惹きつけたが、一方でプレイステーション向けのソフトが平均1億円の開発費といわれるなか、同タイトルは30億円の費用が掛かっていたとされる³⁰。この作品作りの流れは、続編の「ファイナルファンタジーVIII（1999）」にも引き継がれ、さらにプレイステーション2でリリースされた「ファイナルファンタジーX（2001）」につながっていく。

この開発費の高騰によって売上高の増加ほどには利益が上がらない構造になっている。1991年3月期から1997年3月期までは経常利益は平均21.4%（単体）であるが、1998年3月期から2003年3月期までのそれは平均14.8%（単体）となっている。研究開発費も上昇しており、2001年3月期は142億8千万円（連結売上高に対して18.9%）、2002年3月期は約97億6千万円（同26.6%）であった。研究開発費の高さは自社開発を行うスクウェアの戦略によるところが大きい。例えば2001年3月期に連結で1210名、単独で774名の従業員がいるが、このうち研究・開発に関わる人員は連結で920名（76%）、単独で675名（87.2%）と極めて多い³¹。開発スタッフの多さとしばしば取り上げられていた業界における高

²⁸ パソコン向けは例外であり「ファイナルファンタジーX」のWindows版などを販売している。

²⁹ スクウェア参入第一弾は3D格闘ゲームの「トバルNo.1」であった。同タイトルには「ファイナルファンタジーVII」の体験版が同梱されたこともあり大いに注目された。

³⁰ 「スクウェア、前期75%減益、映画に近づくゲーム事業——大作追求にリスク」『日経産業新聞』1997年6月2日、p.28。

³¹ 同時期、エニックスの売上高と研究開発費について見ると、2000年3月期で売上高約182億円、研究開発費約6億6千万円（比率3.6%）、2001年3月期で売上高約452億円、研究開発費約4億2600万円（比率1%）である。スクウェアは従業員の大半が開発スタッフであり、その人件費が研究開発費に計上されていること、エニックスは開発を

待遇による高コスト体質は、同社の大作主義へとつながったとも考えられる³²。

図表2 スクウェアの財務諸表の推移（単位：千円）

	1998年3月期	1999年3月期	2000年3月期	2001年3月期	2002年3月期	2003年3月期
売上高	41,455,044	34,288,767	26,348,000	28,804,000	27,293,000	32,694,000
経常利益	10,435,701	5,343,516	2,337,000	-1,992,000	3,948,000	10,331,000
経常利益率	25.2%	15.6%	8.9%	-6.9%	14.5%	31.6%
当期純利益	4,273,273	3,336,284	1,764,000	-2,069,000	-17,958,000	13,938,000
資本金	4,497,000	4,497,000	4,497,000	4,497,000	11,945,000	11,945,000
従業員数	642	935	594	774	809	888
売上高（連結）	68,948,469	71,759,210	72,923,000	75,538,000	36,646,000	40,286,000
経常利益（連結）	9,934,759	7,813,031	3,363,000	-2,693,000	4,096,000	12,760,000
経常利益率（連結）	14.4%	10.9%	4.6%	-3.6%	11.2%	31.7%
当期純利益（連結）	3,190,267	4,151,311	1,685,000	-3,160,000	-16,554,000	14,074,000
研究開発費（連結）	10,472,000	13,305,000	12,037,000	14,281,000	9,756,000	4,184,000
売上高研究開発比率	15.2%	18.5%	16.5%	18.9%	26.6%	10.4%
従業員数（連結）	-	-	1,146	1,210	952	938

出所：スクウェア社の有価証券報告書より作成。

プレイステーション参入後、エニックスとの合併までの間に75タイトルを発売している（図表5および図表6）が、それ以前と変わらずRPGとその派生ジャンルが中心であることがわかる。ただし、バンダイが発売した携帯ゲーム機ワンダースワンカラー（WSC）向けを除いて、ほとんどのソフトでポリゴンを活用した3D表現が用いられている。当時ゲーム市場ではポリゴンを用いた3Dゲームは標準となっており、それだけでは優位をもたらさなかったともいえる。この間、ゲーム機は2000年に発売されたプレイステーション2へと世代交代を果たしている。この時期の新しい試みとしては2002年にPS2で発売された「ファイナルファンタジーXI」が挙げられる。同タイトルはMMORPG³³

外部に委託する方式であること、またゲーム以外にも出版部門などもあるなど、単純な比較はできないが両者の違いは明確である。各数値はエニックス『有価証券報告書』を参照。

³² 『週刊ダイヤモンド』（1994年）、『日経ビジネス』（1998）などで、ソフトの売り上げに応じたボーナスの支給や給与水準の高さなど人件費の高さ示唆されている。

³³ 大規模多人数同時参加型オンラインRPGのこと。

としては早い段階でスタートしたサービスで、Xbox 360やPC向けにも展開され、2022年現在もサービスが継続されている³⁴。

3. 映画ファイナルファンタジーの公開とエニックスとの統合

スクウェアは「ファイナルファンタジーVII」の開発をきっかけとして、最先端のCG技術の獲得のため映画への接近を進めた。これについて坂口は「FFVIIから、技術的なハードルが高い3Dに映画の要素を入れ始めたが、この技術力を持つことが開発力の命運を決するに違いない」と確信したという³⁵。そもそもプレイステーションを選択した時も坂口はインタビューで次のように述べている³⁶。

格闘やレーシングの分野は3D（三次元動画）を利用した次世代のゲームに衣替えした。ところがロール・プレーイング・ゲーム（RPG）は刺激的なソフトがなく、ファンが離れるのではないかという気持ちが強かった。このままでは市場が縮小してしまうという危機感が開発内部の共通認識だった

3D技術の獲得を目指してスクウェアはハワイのホノルルにスタジオを作り映画プロジェクトは進められていった。FF映画は当初7000万ドル（84億円）の費用を見込んでいたが、結果的には映画制作費用は1億3700万ドル（164億円）にまで膨らんだ³⁷。2000年に入り、映画やゲームなどでコストは増加を続ける

³⁴ PS2版とXbox 360版は2016年3月にサービスが終了しており、Windows版のみが継続中である。 <https://www.famitsu.com/news/202005/16198334.html>

³⁵ 2000年4月22日号「CG映画にオンライン・ゲーム「ファイナルファンタジーの戦略」『週刊ダイヤモンド』pp.140-142。

³⁶ 「PSにゲームソフト供給、ファン離れに危機感——スクウェア坂口博信副社長に聞く。」『日経産業新聞』1996年2月27日、p.3。

³⁷ 「スクウェア、映画から撤退、制作子会社売却も検討。」『日経産業新聞』2001年10月3日、p.5。

一方、ゲーム事業は不振となり、スクウェアは単体・連結の双方で赤字に転じた。坂口は責任を取る形で2001年2月8日副社長を退任した³⁸。

映画は2001年7月11日から全米公開されたが、映画公開後も興行面で振るわずその費用を回収することはできなかった。スクウェアは2001年10月9日に1120万株の第三者割当増資を実施し、ソニー・コンピュータエンタテインメントが全株取得する形で支援を受けた³⁹。

上記の結果から坂口による映画への注力は失敗と見なされる向きがあるが、スクウェアによる映画への挑戦は上述の通り技術獲得の面もあり、投資と捉えることもできる。そこで獲得された技術は2001年7月発売の「ファイナルファンタジーX」などにも活かされており、ゲームのクオリティは高く、販売本数も300万本を超えた。ゲーム業界におけるCG技術の向上という点だけでなく、映画とゲームという接近しつつも当時は異なった産業間の人材交流という点でも評価されるべき面があると考えられる。

1997年の「ファイナルファンタジーVII」発売から、2001年の「ファイナルファンタジーX」発売とフルCG映画の公開は技術開発重視で突き進んでいったスクウェアのひとつのピークといえる。一方、ゲーム産業は2000年代に入ると転換期に入っていった。転換を促した要因は、国内ゲーム市場の限界や海外市場の成長、携帯・スマートフォンの普及やインターネットを始めとする技術の発展など様々挙げられる。そのような変化のなか2003年4月スクウェアはエニックスと合併しスクウェア・エニックスとなった。両者の統合は戦略の違いから相互補完性が高いものであった。

4. スクウェアによる技術戦略：ゲーム産業における「技術」の重要性

以上、ファミコンへの参入から映画FFの発表とエニックスとの統合までを

³⁸ その後も数年契約を結びエグゼクティブプロデューサーとしてゲーム開発に参加している。

³⁹ スクウェア『有価証券報告書』（2002）p.82。

整理した。この間、スクウェアは新たな技術の獲得に積極的であったといえる。

設立初期のスクウェアは高度なプログラミング技術によるビジュアル表現を強みとしており、PC市場で差別化を図っていた。その後、ビジネスチャンスを探求めてファミコン市場に移行し、「ファイナルファンタジー」で飛躍するきっかけを掴んだ。同タイトルは「ドラゴンクエスト」とは異なる三人称視点の戦闘画面などプレイヤーを引き込む表現を取り入れていた。

ファミコンカセットの大容量化、スーパーファミコンへの移行によるハード性能の向上などに合わせたグラフィックの作り込みと、それを実現するための採用活動など技術開発への投資を積極的に行った。スクウェアはソフトウェア開発において外部委託を行わず、自社開発を重視していた。この開発体制は開発コストの高騰にもつながったと考えられるが、新しい技術を獲得しようとする動機を強めることにもなったと推察される。

1990年代に3DCGに関する技術が飛躍的に進化すると、それがアーケードゲームや家庭用ゲームにも影響を与えた。グラフィックを重視するソフトづくりをしていたスクウェアにとって、3DCGという新たな技術への投資は当然の選択となった。ただし、その投資は想定以上のコストとなったため、スクウェアの経営を揺るがすことにもなったといえる。

そもそもコンピュータゲームはコンピュータ技術の発展によって生まれたものであり、技術によって大きく影響を受ける産業である。

パソコンの普及と性能向上、ゲーム専用機の普及と性能向上といったハードウェアの発展に合わせて表現の幅が広がり、そのなかでクリエイターが創造性を発揮して優れたゲームを開発してきた。1990年代に入りCG技術が発展すると、それをゲーム機に応用する流れが生じ、さらにそのハード上で新たな表現を用いたゲームが誕生する。日本においてはCG技術の発展はゲーム業界が大きな役割を果たした。近藤(2021)によれば、それはアーケードゲームが先行し、次第に家庭用ゲーム機に展開されていったが、海外では映画が重要な位置づけにあり、コンテンツ産業において大きな影響力を持っている。ゲーム産業でブ

レイステーションとセガサターンが次世代ゲーム競争を繰り広げているその時期、日本でも1996年にフルCGの長編アニメ『トイ・ストーリー』が公開された。

この時期、それぞれの産業においてCG技術が飛躍的に発展したといえる。スクウェアによる映画への投資はゲーム産業と映画産業の人材の交流という点で意義があった。ゲーム産業と映画産業がCGという技術を通じて共進化する関係を築いた一つのケースといえるのではないだろうか。

本稿で考察したように、ゲーム産業は新たな技術の誕生によって大きく影響を受ける。スクウェアは2002年にオンラインゲーム「ファイナルファンタジー XI」を発表し、2010年には「ファイナルファンタジー XIV」をスタートさせている。これは通信技術の発達に大きく影響を受けたものである。ゲーム産業をめぐる状況は大きく変化してきた、統合後のスクウェア・エニックスがどのように外部環境の変化と新たな技術に対応していったのかについては今後の研究課題としたい。

附記 本稿は科学研究費基盤研究（C）研究代表者：近藤光「企業の多角化とメディアミックスの経営史:日本クリエイティブ産業企業の比較研究」（研究課題/領域番号18K01769）、科学研究費基盤研究（C）研究代表者：近藤光「企業の共創活動とメディアミックスの経営史:クリエイティブ産業共進化の歴史分析」（研究課題/領域番号22K01681）による成果である。

文献一覧（Web文献は脚注に記載）

エニックス『有価証券報告書』各年版。

小山友介（2020）『日本デジタルゲーム産業史 増補改訂版』人文書院。

近藤光（2017）「ゲーム産業におけるサプライチェーンの国際化-家庭用ゲーム市場の発展と部品構成の変化-」安部悦生編著『グローバル企業』, pp.168-205。

近藤光（2020）「日本のクリエイティブ産業における多角化戦略—バンダイナ

ムコのケース」『千葉経済論叢』Vol.62, pp. 103-122。

近藤光 (2021) 「日本のゲーム産業における 3D 表現の展開について—技術革新とゲームコンテンツの転換—」『千葉経済論叢』Vol.64, pp.59-80。

コンピュータエンターテインメント協会『CESAゲーム白書』各年版。

『日経ビジネス』1993年2月15日号「スクウェア。勤務時間は自由裁量ソフト開発の創造性重視」pp.41-43。

『日経ビジネス』1998年6月29日号「特集 神話を生む経営 厳しく競わせ大胆に報いる」pp.27-31。

『週刊ダイヤモンド』1994年11月5日号「アンチ日本的経営」p.73。

日経BP社 ゲーム産業取材班 (2016)『日本ゲーム産業史 ゲームソフトの巨人たち』日経BP。

スクウェア『有価証券報告書』各年版。

藤井大児 (2004) 「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—」『岡山大学経済学会雑誌』36(1), pp.41-62。

藤井大児 (2005) 「スクウェア『ファイナルファンタジー』の誕生」米倉誠一論編著『ケースブック 日本のスタートアップ企業』, pp.271-302。

(こんどう ひかる 本学非常勤講師)

図表4 スクウェアの家庭用ゲーム向けタイトル(1985年～1996年まで)

発売年	ハード	タイトル	ジャンル
1985	ファミリーコンピュータ	テグザー	シューティング
1986	ファミリーコンピュータ	キングスナイト	シューティング
1986	ディスクシステム	水晶の龍	アドベンチャー
1986	ディスクシステム	ディープダンジョン 魔洞戦記	RPG
1987	ディスクシステム	とびだせ大作戦	シューティング
1987	ディスクシステム	アップルタウン物語	シミュレーション
1987	ディスクシステム	ハオ君の不思議な旅	アクション
1987	ディスクシステム	勇士の紋章 ディープダンジョン2	RPG
1987	ディスクシステム	磁界少年メット・マグ	アクション
1987	ディスクシステム	クレオパトラの魔宝	RPG
1987	ファミリーコンピュータ	ハイウェイスター	レース
1987	ディスクシステム	カリーンの剣	アクションRPG
1987	ファミリーコンピュータ	JJ とびだせ大作戦パート2	シューティング
1987	ファミリーコンピュータ	ファイナルファンタジー	RPG
1988	ファミリーコンピュータ	ディープダンジョン3 勇士への旅	RPG
1988	ディスクシステム	虚空戦記ライジン	シューティング
1988	ディスクシステム	ムーンボールマジック	テューブル
1988	ファミリーコンピュータ	半熟英雄	シミュレーションRPG
1988	ファミリーコンピュータ	ファイナルファンタジーII	RPG
1989	ファミリーコンピュータ	スクウェアのトム・ソーヤ	RPG
1989	ゲームボーイ	魔界塔士サ・ガ	RPG
1990	ファミリーコンピュータ	ファイナルファンタジーIII	RPG
1990	ゲームボーイ	サ・ガ2 秘宝伝説	RPG
1991	ゲームボーイ	ファイナルファンタジー外伝 聖剣伝説	アクションRPG
1991	スーパーファミコン	ファイナルファンタジーIV	RPG
1991	スーパーファミコン	ファイナルファンタジーIV イージータイプ	RPG
1991	ゲームボーイ	サ・ガ3 時空の覇者(完結編)	RPG
1992	スーパーファミコン	ロマンシング サ・ガ	RPG
1992	スーパーファミコン	ファイナルファンタジーV	RPG
1992	スーパーファミコン	半熟英雄～ああ、世界よ半熟なれ…!!～	シミュレーションRPG
1993	スーパーファミコン	聖剣伝説2	アクションRPG
1993	スーパーファミコン	ファイナルファンタジーUSA ミスティックエスト	RPG
1993	スーパーファミコン	ロマンシング サ・ガ2	RPG
1993	スーパーファミコン	アルカエスト	アクションRPG
1994	ファミリーコンピュータ	ファイナルファンタジーI・II	RPG
1994	スーパーファミコン	ファイナルファンタジーVI	RPG
1994	スーパーファミコン	ライブ・ア・ライブ	RPG
1995	スーパーファミコン	フロントミッション	シミュレーションRPG
1995	スーパーファミコン	クロノ・トリガー	RPG
1995	スーパーファミコン	聖剣伝説3	アクションRPG
1995	スーパーファミコン	ロマンシング サ・ガ3	RPG
1996	スーパーファミコン	バハムートラグーン	シミュレーションRPG
1996	スーパーファミコン	ガンハザード	アクションRPG
1996	スーパーファミコン	ルドラの秘宝	RPG
1996	スーパーファミコン	トレジャーハンターG	アクションRPG

出所：『CESAゲーム白書』含む各種資料から作成。

* スーパーファミコン向けのゲーム配信サービス「サテラビュー」向けのタイトルは除外した。

ゲームソフトメーカーの成長戦略 近藤

図表5 スクウェアの家庭用ゲーム向けタイトル(1996年～1999年まで)

発売年	ハード	タイトル	ジャンル
1996	プレイステーション	トバル ナンバー1	アクション
1997	プレイステーション	ファイナルファンタジーVII	RPG
1997	プレイステーション	プロロジック麻雀 牌神	テーブル
1997	プレイステーション	ブシドーブレード	アクション
1997	プレイステーション	ファイナルファンタジーIV	RPG
1997	プレイステーション	パワーステークス	シミュレーション
1997	プレイステーション	トバル2	アクション
1997	プレイステーション	ファイナルファンタジータクティクス	シミュレーションRPG
1997	プレイステーション	デジタルリーグ	スポーツ
1997	プレイステーション	サガ フロンティア	RPG
1997	プレイステーション	フロントミッション セカンド	シミュレーションRPG
1997	プレイステーション	ファイナルファンタジーVII インターナショナル	RPG
1997	プレイステーション	パワーステークス Gradel	シミュレーション
1997	プレイステーション	アインハンダー	シューティング
1997	プレイステーション	フロントミッション オルタナティヴ	シミュレーションRPG
1997	プレイステーション	チョコボの不思議なダンジョン	アクションRPG
1998	プレイステーション	スーパーライブスタジアム	スポーツ
1998	プレイステーション	ゼノギアス	RPG
1998	プレイステーション	ブシドーブレード武	アクション
1998	プレイステーション	ファイナルファンタジーV	RPG
1998	プレイステーション	牌神2	テーブル
1998	プレイステーション	バラサイト・イヴ	RPG
1998	プレイステーション	パワーステークス2	シミュレーション
1998	プレイステーション	双界儀	アクションADV
1998	プレイステーション	BRAVE FENCER 武蔵伝	アクションRPG
1998	プレイステーション	アナザー・マインド	アドベンチャー
1998	プレイステーション	エアガイツ	アクション
1998	プレイステーション	チョコボの不思議なダンジョン2	アクションRPG
1999	プレイステーション	イズ インターナル・セクション	シューティング
1999	プレイステーション	ファイナルファンタジーVIII	RPG
1999	プレイステーション	ファイナルファンタジーVI	RPG
1999	プレイステーション	ファイナルファンタジーコレクション	RPG
1999	プレイステーション	チョコボレーシング〜幻界へのロード〜	レース
1999	プレイステーション	サガ フロンティア2	RPG
1999	プレイステーション	サイバーオーグ	アクション
1999	プレイステーション	レーシングラグーン	RPG
1999	プレイステーション	聖剣伝説 レジェンド オブ マナ	アクションRPG
1999	プレイステーション	フロントミッション サード	シミュレーションRPG
1999	プレイステーション	デュプリズム	アクションRPG
1999	プレイステーション	クロノ・トリガー	RPG
1999	プレイステーション	クロノ・クロス	RPG
1999	プレイステーション	バラサイト・イヴ2	アドベンチャー
1999	プレイステーション	チョコボコレクション	その他(オムニバス)
1999	プレイステーション	チョコボスタリオン	シミュレーション

出所：『CESAゲーム白書』含む各種資料から作成。

図表6 スクウェアの家庭用ゲーム向けタイトル（2000年～2003年3月）

発売年	ハード	タイトル	ジャンル
2000	プレイステーション	ベイグラントストーリー	アクションADV
2000	プレイステーション2	DRIVING EMOTION TYPE-S	レース
2000	プレイステーション2	オールスタープロレスリング	スポーツ
2000	プレイステーション	ファイナルファンタジーIX	RPG
2000	プレイステーション2	劇空間プロ野球 AT THE END OF THE CENTURY 1999	スポーツ
2000	ワンダースワンカラー	はたらくチョコボ	シミュレーション
2000	ワンダースワンカラー	ファイナルファンタジー	RPG
2000	プレイステーション2	パウンサー	アクション
2001	ワンダースワンカラー	WILD CARD	RPG
2001	ワンダースワンカラー	ファイナルファンタジーII	RPG
2001	ワンダースワンカラー	ブルーウイングブリッツ	シミュレーションRPG
2001	プレイステーション2	ファイナルファンタジーX	RPG
2001	プレイステーション2	オールスター・プロレスリング2	スポーツ
2001	ワンダースワンカラー	ロマンシング サ・ガ	RPG
2002	プレイステーション2	ファイナルファンタジーX インターナショナル	RPG
2002	ワンダースワンカラー	半熟英雄 ああ、世界よ半熟なれ…!!	シミュレーションRPG
2002	ワンダースワンカラー	魔界塔士サ・ガ	RPG
2002	ワンダースワンカラー	ファイナルファンタジーIV	RPG
2002	プレイステーション2	キングダムハーツ	アクションRPG
2002	プレイステーション2	日米間プロ野球 FINAL LEAGUE	スポーツ
2002	プレイステーション2	ファイナルファンタジーXI	MMORPG
2002	プレイステーション2	ワールドファンタジスタ	スポーツ
2002	ワンダースワンカラー	フロントミッション	シミュレーションRPG
2002	プレイステーション	ファイナルファンタジー	RPG
2002	プレイステーション	ファイナルファンタジーII	RPG
2002	プレイステーション	ファイナルファンタジーI・II プレミアムパッケージ	RPG
2002	ゲームボーイアドバンス	チョコボランド A Game Of Dice	テーブル
2002	プレイステーション2	アンリミテッド：サガ	RPG
2002	プレイステーション2	キングダムハーツ -ファイナルミックス-	アクションRPG
2003	ゲームボーイアドバンス	ファイナルファンタジータクティクスアドバンス	シミュレーションRPG
2003	プレイステーション2	ファイナルファンタジーX-2	RPG

出所：『CESAゲーム白書』含む各種資料から作成。

図表7 歴代ファイナルファンタジーの出荷本数（国内）

ファイナルファンタジー（FC/1987年）	51万本
ファイナルファンタジーII（FC/1988年）	76万本
ファイナルファンタジーIII（FC/1990年）	140万本
ファイナルファンタジーIV（SFC/1991年）	143万本
ファイナルファンタジーV（SFC/1992年）	245万本
ファイナルファンタジーVI（SFC/1994年）	255万本
ファイナルファンタジーVII（PS/1997年）	400万本
ファイナルファンタジーVIII（PS/1999年）	364万本
ファイナルファンタジーIX（PS/2000年）	279万本
ファイナルファンタジーX（PS2/2001年）	310万本
ファイナルファンタジーXI（PS2/2002年）	オンライン専用

出所：『CESAゲーム白書』含む各種資料から作成。

ゲームソフトメーカーの成長戦略 近藤

図表8 スクウェア統合までの年表（1983～2003年まで）

年	スクウェア関連の出来事	その他の出来事
1983	株式会社電友社のソフト部門として創業（社長：宮本雅史） 坂口博信がアルバイトとして入社	FC発売 「マリオブラザーズ」（FC）発売
1984	「ザ・デストラップ」（PC）を発売	「ドンキーコング3」（FC）発売
1985	「テグザー」（FC）を発売	「スーパーマリオブラザーズ」（FC）発売
1986	家庭用ゲームソフトの開発及び販売を目的として、東京都中央区銀座に株式会社スクウェア（資本金1,000万円）を設立 株式会社電友社より同社のソフトウェア制作部門＝スクウェアを譲受ける	「ドラゴンクエスト」（FC）発売 ディスクシステム発売
1987	「ファイナルファンタジー」（FC）を発売	PCエンジン発売
1988	「ファイナルファンタジーII」（FC）発売	メガドライブ発売 「ドラゴンクエストIII」（FC）発売
1989	スクウェアの100%出資により、SQUARE SOFT, INC.（現SQUARE ENIX, INC.）を設立	GB発売
1990	「ファイナルファンタジーIII」（FC）を発売	SFC発売
1991	坂口博信が副社長就任 水野哲夫が社長就任 「ファイナルファンタジーIV」（SFC）を発売	「ゼルダの伝説 神々のトライフォース」（SFC）発売
1992	「ロマンシング・サガ」（SFC）を発売 「ファイナルファンタジーV」（SFC）を発売	「バーチャレーシング」（AC）発売
1993	「聖剣伝説2」（SFC）を発売 「ロマンシング・サガ2」（SFC）を発売	「バーチャファイター」（AC）発売
1994	株式を社団法人日本証券業協会に店頭登録 「ファイナルファンタジーVI」（SFC）を発売	3DO発売 PS発売 SS発売 PC-FX発売
1995	スクウェアの100%出資により、SQUARE L.A., INC.（現SQUARE ENIX, INC.）を設立 「クロノ・トリガー」（SFC）を発売	サテラビュー発売 バーチャルボーイ発売 「バーチャファイター2」（SS）発売
1996	武市智行が社長就任 「トバルNo.1」（PS）を発売	N64発売
1997	ハワイのホノルルに開発スタジオを設立 「ファイナルファンタジーVII」（PS）を発売	「ポケットモンスター・赤・青」（GB）発売
1998	米エレクトロニックアーツと合併でSQUARE ELECTRONIC ARTS L.L.C.（米・カリフォルニア州ロサンゼルス、現SQUARE ENIX, INC.）を設立 スクウェアの100%出資により、SQUARE EUROPE LTD.（英・ロンドン市）を設立	GBカラー発売 DC発売
1999	「ファイナルファンタジーVIII」（PS）を発売	WS発売
2000	株式会社スクウェア株式を東京証券取引所市場第一部に上場 鈴木尚が社長就任 「ファイナルファンタジーIX」（PS）を発売	PS2発売 「ドラゴンクエストVII」発売
2001	和田洋一が社長就任 武市智行会長と坂口博信副社長が退任 「ファイナルファンタジーX」（PS2）を発売 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントに対し、第三者割当増資を実施	GBA発売 GC発売 Xbox発売（アメリカ）
2002	株式会社スクウェアアサハズを吸収合併 多人数同時参加型オンラインロールプレイングゲーム（MMORPG）「ファイナルファンタジーXI」の発売と同時に、「PlayOnline」をサービス開始、オンラインゲーム事業を開始 株式会社エニックスとの間に合併契約を締結	Xbox発売（日本）
2003	「ファイナルファンタジーX-2」（PS2）を発売 東京証券取引所市場第1部上場廃止 株式会社スクウェアを株式会社エニックスに吸収合併し、商号を株式会社スクウェア・エニックスに変更	GBA SP発売

出所：各種資料をもとに筆者作成。