

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 379

福岡のゲーム産業における
産業集積とイノベーションの可能性に関する調査報告書

青山学院大学経営学部
東京大学ものづくり経営研究センター 特任研究員
和田 剛明

東京大学大学院経済学研究科博士課程
一小路 武安

明治学院大学社会学部
半澤 誠司

筑波大学情報システム情報工学研究系
生稲 史彦

東京大学大学院経済学研究科修士課程
張 永祺

2012年1月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Survey report on the industrial cluster and possibilities of innovation
management in the game industry of Fukuoka

WADA, Takeaki

School of Business, Aoyama Gakuin University

ICHIKOHJI, Takeyasu

Graduate School of Economics, the University of Tokyo

HANZAWA, Seiji

Faculty of Sociology and Social Work, Meiji Gakuin University

IKUINE, Fumihiko

Graduate School of Systems and Information Engineering, University of Tsukuba

ZHANG, Yongqi

Graduate School of Economics, the University of Tokyo

Abstract

This survey explores the factors in formation and sustainability of the industrial cluster, and the possibilities of innovation management in the videogame industry of Fukuoka city. The authors had interviews with two public organizations and three companies, and the analysis is conducted from the point of view of sharing or catching up with new technologies and development systems. On the basis of this preliminary study, we will conduct further investigating on content industrial clusters in Fukuoka by comparing them with other regions. The goal of this empirical research series is deepening the theory about the content industry cluster.

Keywords

industrial cluster, innovation management, product development, game industry, Fukuoka

福岡のゲーム産業における産業集積と イノベーションの可能性に関する調査報告書

和田剛明

青山学院大学経営学部

一小路武安

東京大学大学院経済学研究科博士課程

半澤誠司

明治学院大学社会学部

生稲史彦

筑波大学大学院情報システム工学研究科

張永祺

東京大学大学院経済学研究科博士課程

要旨

本調査は、福岡のゲーム産業を事例に産業クラスターの形成・持続要因やイノベーションの可能性について探ることを目的としている。2つの公的組織並びに3つの事業会社を対象にインタビューが行われ、技術共有・キャッチアップ、開発体制の観点から分析が行われている。今回の予備的調査を踏まえて、福岡におけるコンテンツ産業のクラスターに関する一層の調査を進め、他地域とも比較しながら、より理論を深め、検証を行う必要がある。

キーワード

産業クラスター、イノベーションマネジメント、製品開発、ゲーム産業、福岡

1. はじめに

本稿は、福岡市を中心としたゲーム産業クラスターについて、2011年3月に行ったインタビュー調査の成果を報告する。その上で、クラスターの成立および存続要因について考察する。

従来の研究では、たとえば大田区の機械産業のように、地域内取引と地域労働市場にもとづくクラスター形成パターンが、家庭用ゲームソフト産業においても報告されていた(半澤, 2005)。これに対し、今回調査した福岡市のゲーム産業クラスターは、現時点では地域内取引によって結びついたものとはいえない。織物の西陣、瀬戸物の瀬戸、金属食器の燕市のように、「同業者」が集まり、対外的な発信力を高め、地域における人材の育成と定着などを促すことを目的として結びついたものであった。

また、福岡市のゲーム産業クラスターには、地域外との取引によって発達したコンテンツ産業のクラスターという特徴もある。同様のクラスターの例としては、ハリウッドとの関係が深いバンクーバーの映像産業が典型的である(Gasher, 1995; Coe, 2000a, 2000b, 2001; Coe and Johns, 2004)。ただし、バンクーバーの場合、発注元の大半は、ハリウッドという地域外であるものの、クラスターが確立した結果として、地域内における企業間、労働者間の結びつきも強くなった。この点が、福岡市ゲーム産業クラスターの現状とは異なる。ただし、将来においては、福岡市のゲーム産業クラスターがバンクーバーのようになる可能性はある。すなわち、地域外取引に牽引されて、地域内取引や地域労働市場が発展する可能性である。そうした例は少なくない(Markusen, 1996; Park, 1996)。

こうした現状と特徴をもつ、福岡市ゲーム産業クラスターについて、さらなる成長の可能性を見据えるために、本クラスターの成立要因を検討する。その際に本稿が着目する重要なクラスター成立要因は、海外においてゲームソフトエンジン(エンジン)やミドルウェアの進歩と活用が進んだ、という環境変化である。エンジン、ミドルウェアといった開発におけるプラットフォームの登場は、直接的には、企業間の垂直的取引関係に影響を与える要因である。他方、本稿ではそうした技術(環境)変化が、キャッチアップのために技術情報を共有することのメリットを強め、そのことが同業者間の(水平的な)クラスター形成を促しうる要因であることを指摘する。

2. 福岡市のゲーム産業クラスターの特性

2.1 日本型ゲーム産業クラスターとその特徴

家庭用ゲーム産業においてクラスターが成立することについては、たとえば、馬場・渋谷 (1999, 2000)、半澤 (2005)において、東京におけるクラスターについての研究がされている。

ここで、稲水・若林・高橋 (2007)と半澤 (2010)の産業集積(クラスター)についての文献レビューをもとに、産業集積によって得られる利益を挙げると、①運送費・輸送費・取引費用の極小化、②内部経済(域内での水平分業による効率化)、③公的機関の発達、④企業の集積を誘因とした補助産業や局地的な労働市場の成長、⑤企業間の人材の交流・移動などともなう技術革新の風土、⑥知識学習の円滑化、となる。

この中で、本稿の問題意識に近い研究について、詳しく見ていくことにする。まず、馬場・渋谷 (1999, 2000)では、東京という地域におけるクラスターの当時の状況を記述した上で、3つのクラスター形成要因を挙げている。第1に、専門学校などの教育補助産業の生成と、それより輩出されたクリエイターからなる局地的な労働市場が存在していること、である。第2に、クリエイターが集まることによる技術革新の風土があること、である。第3に、市場情報を持つゲームソフト量販店や、放送局や出版社など関連産業が集積して情報が集まっていること、である。

つぎに、半澤 (2005)では、クリエイターの特性、ゲームソフトの開発プロセスの特性から、クラスターの形成要因に迫っている。この研究で示されたクラスターの形成要因は、第1に、クリエイターに東京地域内部に留まりたいという心理的特性が挙げられている。第2に、流動性が高く、域内の人の移動を契機とした情報の伝播が起こっていることが挙げられている。第3に、開発プロセスにおいて、開発(デベロッパ)と発売(パブリッシング)の域内分業がなされていることを挙げている。ゲームソフト産業の代表的企業を調査した生稲 (2003)によると、家庭用ゲームソフト企業は、発売(出版)機能に特化したパブリッシャー、開発機能に特化したデベロッパー、両機能を保有する一貫型企业に分かれるとされている。したがって、家庭用ゲームソフト産業においては、この3種類の企業の集積が発生する、と主張している研究が半澤 (2005)であるといえる。

さらに、家庭用ゲームソフトの開発活動に踏み込んで解釈すると、2000年ごろまでの家庭用ゲームソフトの開発プロセスは、生稲 (2000)や立本 (2003)が示したように、コンセプト・チャンピオンの開発リーダーのもと、濃密なコミュニケーションに基づく緊密なコーディネーションが求められるものであった。このため、クラスタ

一内の域内分業においては、デベロッパーに開発をほぼ完全に委託する場合を除き、パブリッシャーとデベロッパーは頻繁なコミュニケーションのために、地理的に近接していることが必要であった。

ただし、開発において濃密なコミュニケーション、および緊密なコーディネーションが求められた背景には、2つの要因があったと考えられる。1つ目の要因は、ハードウェアの性能の制約があった。1983年に登場した「ファミリーコンピュータ」は価格を抑えるため、「枯れた技術」を使用したものであった(小橋, 1998)。その後、次世代のハードが登場するごとに機能が向上していくが、2000年に登場した「PS2」であっても、CPU、GPUこそ高性能であったが、RAM容量が32MBしかないという制約を抱えていた。ハードウェアやメディアの特性がもたらす制約条件の中で、プログラムが軽快に動作することと、潤沢なデータを用いた表現をすることの両立を目指すには、全体での調整が不可欠であった。

もう1つの要因は、日本企業がプロジェクト間でプログラム(アルゴリズム)を共有せず、開発プロジェクトごとにプログラムを開発し、最適化をしようとする考え方が強かった。このため、開発プロジェクトでは常に未知の問題や課題に遭遇し、この問題解決のために調整やデバッグが必要となるが多かったと考えられる。そのため、それを支える濃密なコミュニケーションと、緊密なコーディネーションが必要とされていたのだと推察される。

2.2 欧米における新しいゲームソフト開発手法

これに対し、2000年ごろから、欧米において異なる手法での開発プロセスが登場した。それに伴い、企業間の分業構造も変化した。

大きな変化は、ゲームソフトにおいて主な処理をつかさどるエンジンやミドルウェアを開発し、提供する企業が現れたことであった。コンセプトやシナリオを有し、ゲームソフトの開発を行うデベロッパーなどは、こうしたエンジンやミドルウェアを活用し、各種データやプログラムを付加することでゲームを制作できるようになった。制作が可能になっただけでなく、開発途中での問題の多くは、エンジンやミドルウェアによって解消されるようになった。

同時に、2000年代に登場した家庭用ゲームのハードウェアは、性能の飛躍的な進歩を遂げていた。そのため、ゲームソフト企業は、データの容量などを気にせずとも、大容量のメディアと高い処理能力によって問題なく動作することを想定できるようになった。

エンジンやミドルウェアの登場と、ハードウェアの性能向上の結果、企業間で開発活動を分業する場合、濃密なコミュニケーションに基づく緊密なコーディネーションの必要性が減じたと考えられる。このことがクラスターにもたらす影響は、2つのシナリオが考えられる。

一つのシナリオでは、調整の必要性が減じたことにより、企業間の自由な結びつきが促進される。ただし、この自由な結びつきは、人と人のネットワークの中で成立する。そのため、シリコンバレーやハリウッドに代表されるクラスター(集積)が、いままで以上に競争力を高めるというものである。

もう一方のシナリオでは、調整の必要性が減じたため、インターネットなどを介したコミュニケーションやデータのやりとり、コーディネーションでも十分となる。そのため、地理的制約に囚われることなく、世界中からプロジェクトに最適な企業、集団、人材を集めることが可能になり、それによって企業の競争力を高まる。この場合には、クラスターの存在意義がなくなると考えられる。

3. 福岡市におけるゲーム産業クラスター

前節の議論を整理すると、ゲーム産業における集積が成立するならば、パブリッシャーとデベロッパー間の域内の結びつきや、人と人とのネットワークの域内での結び付きが、クラスターの主たる形成要因になると考えられる。しかし、我々が今回調査した福岡市のゲームソフト企業のクラスターにおいては、域内の取引関係は調査対象事例においては確認できず、多くは東京のパブリッシャーと取引するデベロッパーであった。

そこで、このような集積がなぜ成立したのか、という疑問が生じる。以下、本稿では、この疑問に答えるために、インタビュー結果の紹介とそれに基づく考察を進めていきたい。

まず、本節では集積を支える公的組織として福岡市役所および GFF (Game Factory's Friendship¹)について記述する。続いて、企業の事例として、福岡で事業を行っているデベロッパーの株式会社ペガサスジャパン² (以下、ペガサスジャパン)、福岡で事業を行っているパブリッシャーのシステムソフト・アルファー株式会社³(以下、システムソフト・アルファー)、福岡と東京双方に拠点を持つデベロッパーであ

¹ <http://www.gff.jp/>

² <http://www.pegasus-japan.co.jp/>

³ <http://www.ss-alpha.co.jp/>

る株式会社サイバーコネクトツー⁴(以下、サイバーコネクトツー)の 3 社の調査結果を紹介する。事業活動を行う地域、事業活動の内容、産業内での立場が異なる企業などの調査結果を報告することを通じて、福岡市ゲーム産業クラスターの現状を多面的に捉えたい。そして、前述の問題意識に部分的ながら答えられるようにしたい。

3.1 九州の産業集積の概要

3.1.1 GFF の概要⁵

(1) 設立経緯

GFF 設立の前提として、レベルファイブ、サイバーコネクトツー、ガンバリオンの社長がもともと知り合いであったということがあった。この 3 社の社長が「福岡をゲームのハリウッドにしていきたい」という夢を持って、2003 年にイベントを開催した。その後、「事務局を持って本格的に(恒常的に)やっていこう」ということになった。現在でも、この 3 社とその社長の考えが、GFF のカルチャーを形成している。

現在の GFF 加盟企業は 12 社であるが、GFF 設立以前であれば、お互いが企業同士ということもあり、企業間の連携が密であるとは必ずしも言えなかった。後述する GFF の運営にも表れているように、現在の加盟 12 社の間でも足並みを揃えることが容易だとは言えないが、つなぐ役として事務局があることによって、連絡が取りやすくなり、足並みを揃えやすくなっているという。その背景には、加盟企業各社が「福岡を盛り上げていこう」という意思を持っていることが大きい。たとえば、インタビューや国内外からの問い合わせに対して、GFF が窓口として機能している。具体的には、こうした依頼があったときにも各社が別個に対応するのではなく、GFF がハブとなって各社に情報を伝えることで、各社の負担が減っている。同時に、インタビューなどを申し込む側からみても、福岡のゲームソフト産業について「土地勘」がなくても、GFF を経由して各社にアクセス可能になっている。

(2) 活動内容

GFF の主たる役割は、産学官の連携、なかでも企業間及び企業と福岡市の連携の

⁴ <http://www.cc2.co.jp/>

⁵ ここでの記述は、GFF 事務局の山口氏と竹内氏へのインタビューに基づく。山口氏は 4、5 年前くらいから、専任のスタッフとして就任した。大広九州の社員である竹内氏は、3 年くらい GFF の担当をしている。

ただし、GFF の主体は企業であり、事務局はサポートの役割である。つまり、事務局は黒子的な要素があるため、以下で述べられることは個人的な願望はあっても GFF としての総意ではないとのことである。

バックアップである。大きく分けると、(1)広報・PR、(2)クリエイターの派遣、(3)企業の現場レベルの交流支援、(4)CEDEC(Computer Entertainment Developers Conference⁶)、GDC(Game Developers Conference⁷)の報告会(勉強会)などである。たとえば、2011年2月28日から3月4日に行われたGDC 2011に関しても、4月に報告会を開催する予定だという。

こうした報告会の後には、多くの場合、職種ごとの話し合いが1時間程度、行われる。そこでは、基本的に自由に話す雰囲気がある。そのため、以前は企業を越えた交流があまり見られなかったクリエイターが、交流できるようになっている。この他にも、クリエイターの交流は行われており、年4回ほど、交流会が開催されている。このように、企業を越えて交流することが根付いてきたため、より大きなイベントの受け皿にもなり得る。たとえば、マイクロソフトが福岡で開催したKinectの体験会も、当初は1社に提案があったものだが、GFFが中心になって参加企業を拡大した。また、プログラミングセミナー⁸なども開催されている。こうしたイベント、セミナーは、1社内だけで実施すると資金的に負担が大きくなってしまいが、加盟企業各社が一体となって行うことで、資金的負担が軽減され、それぞれの企業にとって無理がなくなるという。

これらの活動を支えるのは、GFFの定例会議である。定例会議は毎月1回、水曜日に行われることが決まっているが、詳細は各社社長のスケジュールに応じて決めている。参加者の総数は30名くらいである。この定例会議も参加者が多くなってきている。GFF設立当初は7社の代表が集まるくらいであったが、株式会社レベルファイブ⁹(以下、レベルファイブ)がパブリッシャー事業をはじめた2006年10月の頃から、ポルトゥウィン株式会社¹⁰、株式会社D・A・G¹¹など、多くの会社が参加するようになってきた。そのこともあり、最近は加盟企業以外の関係者からの見学させてほしいという問い合わせも多くなってきている。

こうした企業間の結びつきに加え、地域との連携も広がってきている。GFFと関わりのある行政(地方自治体)としては福岡県と福岡市がある。行政にとっては、企業が何を求めているかについて意見が得られる。さらに、複数の自治体が同じ事業の提案をしなくなり、重複による無駄が生じにくいというメリットがある。現在では、行

⁶ <http://cedec.cesa.or.jp/2011/>

⁷ <http://www.gdconf.com/>

⁸ プログラミングに関する若手クリエイターの勉強会。

⁹ <http://www.level5.co.jp/index.php>

¹⁰ <http://www.ptw.co.jp/>

¹¹ <http://www.dag-inc.com/index.html>

政との関係がシステムとして根付いてきており、首長が変わった場合にも、大きく何かが変わるということはない(「継続性がある」)と見ている。

具体的には、福岡コンテンツ産業振興会議¹²などを通じて、ゲーム産業外の企業、行政と結びついている。福岡市との関係では、現市長とは話し合いの場があり、公約にゲーム産業などの振興が入っている。他方、福岡県とは、知事が会長を務める福岡コンテンツ産業振興会議を通じて連携がなされている。その成果として、Ruby 及び Ruby を核としたソフトウェア開発への積極的な支援¹³、改装した県の合同庁舎内の会議室の提供、録音スタジオの提供¹⁴などがなされている。

さらに、国内の他の振興団体との連携もある。大阪 GIPW¹⁵とは交流があり、その一環として、サイバーコネクトツアの松山社長が講演を行った。また、北海道へも九州大学が GFF の取り組みの講演に行った実績がある。くわえて、海外との結びつきも生じ始めている。カナダ・ケベック州との交流が代表であるが、これも、事務局という核があることによって可能になったと見ている。これらと関連して、Web サイトを通じた広報活動や、行政が行うイベントへのクリエイターの派遣なども行っている。

(3) 人材面

福岡市のゲームソフト企業は、中途での採用も行っているが、新卒として入ってくる人材のボトムアップにも力を入れている。そこで、一つの問題として指摘されているのが、ゲーム専門学校での教育内容が不十分なことである。そのため、各社がクリエイターを派遣して、特別講義を実施している。このように、人材の育成と採用については、各社に問い合わせがあって、各社で対応する形になっている。

しかし今後は、やはり先生が優秀でなければ優秀な学生が生まれないため、GFF としては賛助会員として専門学校に参加してもらうことも考えている。そうなれば、企業と教育機関との意見交換が行われていくからだ。将来の理想としては、ハリウッドのように「福岡でゲームを学べば、業界の最先端にいける」というようになって欲しい。

さらに、人材育成のためにインターンシップを行っている企業もある。そうした企業の中には、インターン専用の部屋を用意しているところもある。インターンシップ

¹² <http://www.f-contents.jp/>

¹³ 福岡 Ruby ビジネス拠点推進会議 (<http://www.f-ruby.com/>)

¹⁴ 福岡県 Ruby・コンテンツ産業振興センター (<http://frac.jp/>)

¹⁵ <http://gipwest.com/>

応募者に対してかなり厳しい審査していることもあって、インターンシップ参加者がそのまま入社することも多い。ただし、インターンシップに関しては、選抜であるとともに、学生への貢献だとも考えている。インターンシップでは、例えばチームを組ませて一本のゲームを作るプロジェクトを通じて、経験が積むことができる。しかしながら、福岡の企業の採用人数は少ないので、現状は「狭き門」である。

他方、既に企業で活躍しているクリエイター向けには、GTMF (Game Tools and Middleware Forum)などの無料のセミナーが開催されている。なにもしなければクリエイターは会社内に閉じこもり気味になってしまうが、経営トップにクリエイターを参加させようという意思があるため、学ぶ機会が創出されるようになっている。最先端の技術に触れるようにしたほうが良いという意味が統一され、参加者が多くなった。もちろん、業務の都合などがあって参加できないということもあるが、社内報告会を行ってもらったり、ビデオを撮影したりすることで、できるだけクリエイターに情報を伝えるようにしている。

(4) 東京との違い

一般的に言われることだが、一つ目に、福岡は東京に比べて住みやすく、クリエイションに適した環境がある。東京であれば、通勤時間が長かったり、様々なコストがあったりするが、福岡であれば、家賃や物価が安い。さらに、自然が近いので、クリエイションに関する環境が良いというメリットがある。

また、二つ目として、行政が通常では「ゲーム都市」と宣言することができないのではないかと。これは、特に東京などの大都市ではそうだろう。また、一般的に映像、アニメーションに比べて、ゲームを支援するという事は難しいようだ。福岡市ではそれが実現できている。

三つ目として、東京で活動するメリットは情報へのアクセスだけだともいえる。逆に言えば、福岡は情報が遅いことだけがデメリットだが、現在のような情報社会においてはそのデメリットは薄れてきている。東京でのみ行われるようなイベントなどは確かにあるが、そのような情報に関しては一部の社員が行って来て、前述のような報告会などを行えばいいと考えるようになってきている¹⁶。

なお、東京ではクリエイターの移籍を防ぐために、企業がクリエイター同士の交流は避ける傾向がありそうだが、福岡では GFF 結成当初から「引き抜き等はしないで

¹⁶ このような報告会のようなイベントでは 100 名程度が参加する。ちなみに福岡の会社のスタッフ総数としては 500 名程度である。

おこう」というルールがある。同業者同士が仲良くやっていくためにそのあたりのマナーが存在する。

四つ目に、皆で福岡を盛り上げていこうという雰囲気がある。GFF として情報を発信する場合には、加盟企業が横並びで行うようにし、どこか 1 社が突出しないように配慮している。GFF の中心は、レベルファイブ、サイバーコネクトツー、ガンバリオンといった企業だが、イベント等では「周りにある企業も栄えてほしい」と考えている。それが、福岡をハリウッドにするために必要なことであろう。

これらのそもそもの前提として、郷土性というのを皆、持っている。「わざわざ東京に行く必要がない、福岡でできる」と考えており、「福岡だからこそ成功できる」という勝算を持って活動している。

(5) 地域内連係

地域内で一緒に仕事をしているところはあるし、制作の受発注も地域内で回している実績がある。ただし、企業間で契約を交わしておこなっており、契約を結ばずに人材を派遣することはない。

GFF 会議では仕事を回したり、回されたりという話はしない。ビジネスと企業連携の間の線引きはきちんとある。

(6) 将来的な展望

ゲーム産業では今まで日本が一番だったが、現在では世界的なシェアで見れば、その地位が大きく低下している。正確に言えば、世界の伸びに対して、日本市場の伸びが低いため、世界的なシェアが下がっている状態である。

また、GDC では日本企業の参加率が低くなっており、日本をテーマとした発表も減っている。日本人に向けて作っていた昔のやりかたでは対応はできず、海外の自由な発想にはかなわないのではないだろうか。

(7) 海外との関係

コンテンツ産業の振興については、カナダが進んでいるという印象がある。カナダでは税制面でもサポートがある。元来、カナダには映画産業を支援する流れがあり、それが現在ではコンテンツ産業での起業や、支社の進出に対する税制優遇に繋がっている。ケベックなどでは州単位で税制優遇ができることが大きいとみている。その典型が Ubi ソフトとトロント市の関係である。日本では難しいということがあるが、

情報交換をし、勉強している。JETRO で、RIT 事業(地域間交流支援事業)¹⁷として、ケベック、シアトルに専門家の派遣し、報告会を行った。だが、日本では都市政策まで変えるというのは難しい。

加えて、GFF ではオランダの産学官連携も参考にしている。オランダの場合には、芸術産業への支援からの流れがある。オランダのユトレヒト芸術大学が九州大学と交流がある。オランダでは行政からかなりの資金が入っていて、教育内容は素晴らしいものがあり、参考になる。

オランダとカナダの違いは、カナダは行政がバックアップしつつ、Ubi ソフトや EA などの有名な企業がけん引しており、エンターテインメント産業の育成を感じる。一方、オランダは有名な企業はあまりないが、学校への支援があり、教育に取り組んでいる。

中国、韓国については、日本の行政はアジアを見据えているが、GFF としては市場としてのアジアはとび超えている感がある。中国、韓国にはパッケージソフトが少なく、海賊版が蔓延している問題があるからである。

また、日本で業績を上げたい企業と、グローバルに展開したい企業との二極化が進んでいる。例えば、レベルファイブ、サイバーコネクトツー、ポルトゥウイン、デジタルハーツ、D.A.G などの各社は海外志向が強いように見受けられる。このように、GFF 加盟企業の全てがグローバルな展開を目指している訳ではないが、海外交流などは継続しているのが現状だ。

(8) 産学官連携:学役割

GFF 設立当時、産学官連携が注目されていたため、九州大学との産学連携を 2005 年に始め、その翌年に官（福岡市）と協力し、三者で「福岡ゲーム産業振興機構」を設立した。大学側の窓口は、九州大学では知財本部が担当しており、GFF 担当の知財職員がいる。

九州大学との連携では、情報交換、優秀な人材の育成、研究開発を行うため連携協定を締結した。現実には難しいこともあったが、共同研究や技術交流などを行っている。具体的には AI やバーチャルリアリティなど、ゲームに役立つような研究をしている研究者に、月に 1 回程度、技術報告をお願いしていた。その他に、共同研究、受託・委託研究もある。

また、プロ・アマ問わず 48 時間でゲームを作るイベントである「Global Game

¹⁷ <http://www.jetro.go.jp/jetro/activities/high-tech/rit/>

Jam Fukuoka 2011¹⁸では、九州大学の学生が企画・運営し、九州大学を会場として利用した。そこに GFF・福岡市も協力し、加盟企業のクリエイターや福岡、熊本などの学生が参加してゲーム作りをした。

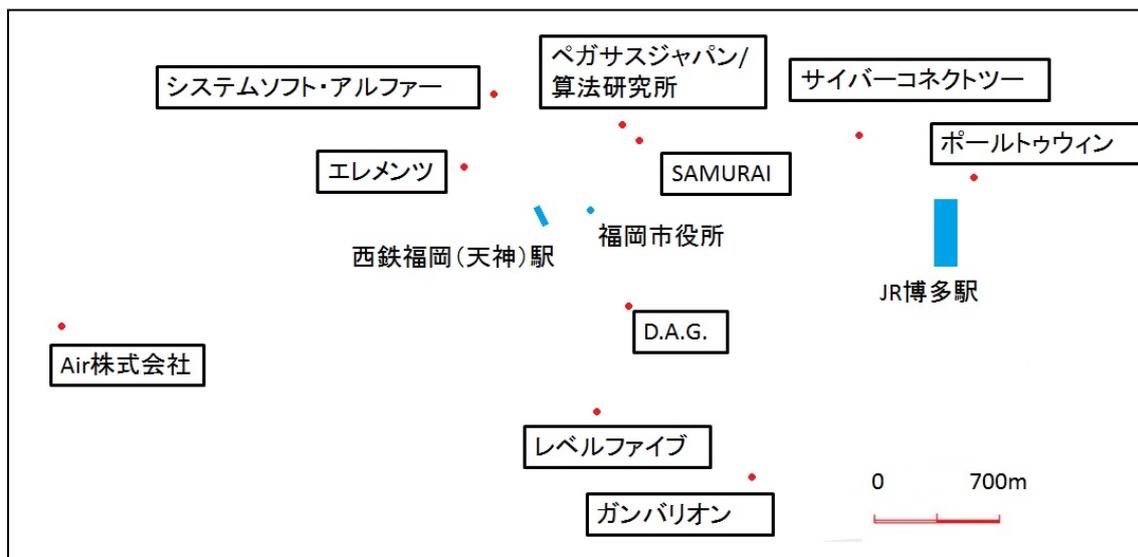
(9) 九州全体としての活動

熊本にアルファ・システムがあることもあって、熊本の専門学校から勉強に来た実績もあるなど、福岡で開催されるセミナーでも九州各地からの参加もある。

3.1.2 福岡市内の集積の状況

では、福岡市では、どのようにゲームソフト関連企業の集積がすすんでいるのだろうか。次に、それを概観する。

<図 1> 福岡市内のゲームソフト関連企業



<図 1>から明らかなように、福岡市内の天神(西鉄福岡)を中心に、ゲームソフト関連企業が集積している。互いの距離は極めて近く、電車で一駅程度、徒歩でも行き来ができる距離・範囲内に企業が立地している。

3.1.3 行政の取り組み—福岡市役所—

(1) GFF の運営、活動内容

GFF 加盟の 12 社と九州大学、福岡市役所が共同でイベント、「ゲームフロンティ

¹⁸ <http://globalgamejamfukuoka.org/jp/about.html>

ア in 福岡」や、インターンシップを行っている。特に、人材育成事業が、福岡市からみて中心的な活動である。

GFF 企業とのミーティングは月 1 回行われている。加盟企業に加えて市役所、九州大学、九州経済産業局、福岡県が参加している。組織としては民間企業の意向が強いと言える。これには GFF が、そもそも民間企業が主体で立ち上がったという経緯もある。基本的に事業の企画やプログラムなどは企業から提案し、その裏方を市役所が担うという形になっている。ミーティングの中では企業がみな同じように考えているわけではなく、議論の過程では様々な意見が出るが、会議の中で収斂させていく。

ただし、初期における民間のサポートという形から、最近では行政からも提案を行うようになってきている。例えば、後述するシリアスゲームについては福岡市役所が主導している。

(2) インターンシップ

福岡市役所では、人材育成事業の一環としてインターンシップを年に 2 回、夏と春に行っている。福岡の企業によるインターンシップを支援し、就職につなげている。企業にとっては優秀な人材を獲得できるというメリットがある。また、地元の方にとっても地元での就職先が得られることに加え、企業に直接申し込むことにプレッシャーを感じる人には、市役所の仲介により、応募しやすくなるというメリットもある。

インターンシップを行う体制としては、主体は GFF 加盟企業であり、市役所は事務局となり、調整業務を行っている。調整業務としては、応募に対する審査日程の調整、合格通知、必要な場合には宿泊手配、宿泊費の助成などが挙げられる。応募してきた人が全員通るわけではなく、企業にとって戦力となれると考えられる人にインターンシップを経験してもらっている。

応募は毎回 60～70 人程度であり、専門学校生が中心で、ついで大学生、一般の方という順である。ありとあらゆる地方から応募があり、全国から優秀な人材が福岡に集まっているという点でいい傾向である。確かに福岡の学校から見れば、シビアであり、実績が低いという面は否定できないが、企業もビジネスで行っているというところも理解しなければならない。また、切磋琢磨することで福岡の学校も向上するであろうし、市役所としても後述するゲームフロンティア in 福岡における取組などで支援体制を取っている。

応募職種はプログラマー、デザイナー、プランナーなどの 4 コースである。ただし、プランナーとして採用される方はあまり多くない。これには、デザイナーは美術

系の学校から応募できるし、プログラマーは情報処理を勉強している方が応募できるが、プランナーははっきりと必要なものが分かりづらいためである。

福岡市役所を経由するインターンシップに参加する企業は 10 社程度である。GFF 加盟企業が中心であるが、必ずしも GFF 加盟企業に限定しておらず、幅広く行っている。インターンシップ受け入れに関しては、毎回計 10 数人程度であり、1 社あたり 8 人だったり、0 人だったり、会社の体制によって異なる。企業側からすれば、「できる人であれば採る」という方針であるため、枠に当てはめるやり方はしていない。

インターンシップ方式は各企業が独自に行っている。また企業によってはそもそも、福岡市役所及び GFF を通さずに、独自のインターンシッププログラムを設置している。企業独自のインターンシッププログラムは長期になる傾向があるが、福岡市役所を経由するインターンシップは 1 か月単位なので実施方法には差があると考えられる。また、企業ごとに体制の違いがあるため、統一するから効率が上がるということはないと考えられる。

産業振興の方向性として、ソーシャルゲーム開発企業に応募者を誘導することはしない。企業の実情を尊重しており、ビジネスの指針をしめすこともない。ソーシャルゲームに対する企業の取り組みに関しては、アルティがソーシャルゲームを開発しており、レベルファイブが自社ブランドをソーシャルゲームに移植している。

(3) ゲームフロンティア in 福岡

ゲームフロンティア in 福岡は、クリエイターを目指す学生のためのイベントである。その目的は学生がゲーム業界に就職するきっかけやヒントを得られるようにすること、一般に「福岡にゲームあり」という情報発信をしていくこと、結果として福岡全体の士気が高めることである。特に若い人達にだけでなく、まだ、ゲームに違和感ある年配の人の認識が変わるように PR をくりかえしていく必要がある。このイベントでは、ゲームコンテストの表彰式や講演などの事業を展開している。

現在、ゲームに対して支援をするということについて、市民から批判的なものはあまりない。ただし、これはあまり認知されていないからとも考えられる。福岡にはゲーム企業が都市規模のわりに育っているという現状があり、あくまで経済効果があると想定して、資源を投入している。

ゲームコンテストに関しては、全国規模で開催される東京ゲームショウ (TGS) のゲーム大賞はあるが、地方で主催しているコンテストはあまりない状況である。福

岡ゲームコンテストへの応募作品数は、一回目が約 200 作品で、その後、約 300 作品、380 作品、390 作品と増加傾向にあり、東京のみならず、北海道からも応募があるなど全国から応募がある。優秀な人材が企業に就職するきっかけになったり、地元のクリエイター志望者も全国区の競争によってレベルアップしたりすることが見込まれている。

セミナーに関しては、ゲーム業界で活躍するにはどうすればいいかといったことを目的としたセミナーを開催している。また、今年度は新たに地元の専門学校に企画運営協力という形で入っていただいて、また企業からも若手クリエイターを派遣していただいて、特別授業を行ってもらえるように検討している。

現在、ゲーム業界でどのような人材が求められているかについては明確にするのは難しい。ゲーム業界に限ったことではないと思うが、今までゲーム業界で活躍してきた方は意欲的な人を求めているように感じる。クリエイター志望者は、現在がむしろにやっている人たちからすると意欲が足りないと感じるようだ。技術的な面についてはよくわからないが、全国に周知されるようになってきたこともあってか、優秀な人材が集まるようになってきている。企業がどういう人材を求めているか、実際の仕事で何をやっているか、またインターンシップの感想なども GFF のウェブサイトに掲載されており、ケースとして参考になるだろう。

優秀な人材を増やすという点に関しては、全国から優秀な人材に福岡に来てもらう、福岡で人材を育てるという二つの方法がありうるが、現状は企業が求めているのは即戦力である。これには業界自体の現状が良くないというのも背景としてある。ただし、福岡で人材を育てるという方向性にも期待している。

(4)東京との違い

福岡を中心としたゲームの団体があるということが大きい。簡単に作られているように見えるが決して簡単ではなく、まとまりがあるということが東京にない魅力ではないだろうか。福岡の場合、企業の(地域)業界団体が先にありき、というところが特徴的だと考えられる。

(5) 海外展開

市役所としては、釜山、オランダなどと交流している。海外交流がビジネスに結びついているかというはまだまだであるが、いきなりビジネスになるということはないので、少しずつ進めていきたいと考えている。ここ数年は釜山と経済交流に力を入れ

ていて、市役所としてゲーム産業が推進していく事業に位置付けている。例えば、今までソウルで行われていた G-Star が一昨年釜山で開催された時には、福岡と釜山で共同のブースを出した。また、ICON というイベントにおいてもシリアスゲームのプロジェクトについて講演している¹⁹。平成 23 年度からは新しい事業として、福岡と釜山のクリエイター育成事業を行うようになっており、インターンシップについても釜山と福岡で相互交流しようということになった。

現在、ゲーム企業は欧米に目が向いているのは事実であり、中国・韓国に目が向いているわけではないが、これから先の可能性はどうかかわからないと考えている。

(6) 産学官連携: 学の役割

大学は学術的な研究機関である。ただし、技術が実際あったとしてもどのように企業のビジネスに結びつけるかという点ではまだ課題が残っている。一つの問題は必ずしもゲームと直結するような技術がないということである。一方で九州大学には芸術工学研究院²⁰があり、ゲームに関する授業をしてもらうなど、今のところは人材供給の機能を担ってもらっているという面がある。

九州大学との連携という意味では、産学官共同であるシリアスゲームプロジェクトが挙げられる。この事業は福岡市役所が、九州大学にシリアスゲームの制作を委託し、面白さという面ではゲーム会社のエレメンツにサポートをお願いして、GFF 加盟企業も要所でアドバイザーを行っている。

このプロジェクトの発端は平成 20 年度²¹である。オランダのユトレヒト芸術大学と交流がある九州大学の橋渡しにより、ユトレヒトで開催されたゲームフェスティバルで福岡市役所の取り組みを講演させていただいた。その時にシリアスゲームは欧米で広がっているということを知った。

その後、国の雇用関係の予算を活用して、新しい事業を行えるようになった。3 年間のプロジェクトで、平成 21 年から開始し、現在 2 年目である。海外でビジネス化している実績もあり、自治体としてはシリアスゲームという題財には取り組みやすいということもあった。「海外ではシリアスゲームをビジネスでやっているが、福岡でもできないのか」というのが問題意識である。

もちろん、ゲームを知らない人たちにもゲームへの興味を持っていただけるのではないかと側面もある。シリアスゲームの認知を広げることで、シリアスゲームを

¹⁹ http://macma-lab.heteml.jp/sgp_official_website/main/2010/12/g-star-icon.php

²⁰ <http://www.design.kyushu-u.ac.jp/>

²¹ 山本様と内藤様が、現在の部署に異動してきたのがこの年である。

社会問題解決の手段として周知してもらうことが第一である。プロジェクトとしては最終的に民間企業なり、大学発ベンチャーなりに自立してほしいと思っている。

しかし、現状では難しいという面があることは否めない。その理由として日本では「ゲームは遊び」という文化が根付いている一方で、欧米ではシリアスゲームが普及しているという違いである。したがって、日本の一般の方は欧米の方と比べて相対的に、ゲームに対して良い感情をいだかないというのが現状である。クリエイターが自分のこだわりを持つということは非常に大事であるが、一方でゲームを使って現実の問題を取り扱うというプランニング技術がなかったり、シリアスゲームをデザインする力、販売・宣伝広告をつかってみようというイメージが、まだ企業内になかったりということがある。

その他の目標として雇用がある。プロジェクトには3年の年限があるが、シリアスゲーム自体がビジネス化しなくとも、人材の育成・雇用につながったり、エンターテインメントに転向してシーズが活用されたりすれば、投資に対してプラスの効果があったと考えられる。また、現状でもリハビリゲーム等、個々の病院が使いたいという形のゲームは出来上がっている。このような形でのニーズは意外とあるのだが。一方で、市役所がニーズのヒアリング、病院などとの窓口となるのはいいが、ビジネスに関与することは妥当ではないという問題があり、また、福祉課との連携などはまだ事例としてはない。(ちなみに)、シリアスゲームプロジェクトに関しては九州大学大学院芸術工学研究院講師の松隈浩之氏が詳しい。

(7) 企業支援について

新規進出企業への交付金制度や、インキュベーション施設などのサポートをしている。GFFに加盟しなくても市役所としてはゲーム関連企業が増え、雇用があるのであれば歓迎する。ただ、企業が増えれば既存の企業が仕事を受注しにくくなる、人材の奪い合いになるという影響があるかもしれないので、GFFと意見交換・議論することも必要だと考えている。

3.2 各社の事例

3.2.1 システムソフト・アルファー

(1) 設立経緯

東京のある会社がシステムソフトのゲーム部門買い取ったという経緯で設立している。そのため、登記上、買い取った会社の所在地が本社になっている。東京には本社

機能があり、営業もおこなっているが、開発部門（企画）は福岡にある。開発部門（企画）を東京に移そうという動きも以前にはあったが、現在はそういうことはない。以前から福岡のデメリットはあまり感じたことがなかった。人材やマーケットアクセスという点について肌で感じるという意味で、東京に拠点を置くことにメリットはあるとことは否定しないが、大きなメリットだと感じたことはない。

(2) 売上高構成・取引関係・業務内容など

（地方のパブリッシャーはコンシューマ以外の売上が多いという研究があるが、）システムソフト・アルファーでは、むしろ、コンシューマに進出してきた。これにはパソコンゲームだけでは、売上げが十分でないという環境の変化がある。現在、パソコンゲームはオンラインゲームにとって代わられている。また、昔はパソコンでしかできないゲームもあったが、現在のゲーム機はある側面ではパソコンよりも性能が高い。ユーザ層から言っても「ゲーム機でゲームするのは当たり前」という世代になっており、（パソコンでゲームをしていた世代とは）切り替えが起こっている。社内でもパソコンでゲームをやっているのは 40 代、50 代であり、これから先のことも考えると変わっていかざるを得ない。

システムソフト・アルファーはコンシューマについては後発で進出した。したがって、普通のやり方ではうまくいかないだろうということをまず認識している。そこで、システムソフト・アルファーの強みは何かということを考えてみるとシミュレーションゲームの基本的なエンジンを持っていることである。「大戦略」や「天下統一」といった資産を有しているのも、そのエンジンの上に萌え系のキャラクターを載せてゲームにしている。この強みを活かしながら、萌え系でリスクを抑えるというのはシステムソフト・アルファーだからできると考えている。

実際の販売にあたっては萌え系なら最低これくらいは行くのではないかと目算はあったが、売上については当たり外れがあるので、結果的にうまくいったということである。

売上は 2001 年当時コンシューマが 0 でほぼ 10 割 PC 用だった。コンシューマに進出したのは 2005 年くらいからで、現在は 7 割くらいがコンシューマである。前述した自社の強みと萌え系の組み合わせが成功したので、一気にコンシューマ向けにシフトしている。次はスマートフォンを狙っていくという目的ははっきりしているが、どのようなコンテンツを作っていくかということに関しては試行錯誤している。スマートフォン向けのゲームは初期投資が軽くて済むという面があり、製品を走らせなが

ら改良を加えていくということもできる。そして目途が立った段階で有料課金に切り替えるというのは、ゲーム開発を行う中小企業一般が考えることだと思う。

(3) 外注状況

システムソフト・アルファーはパブリッシャーであるため、開発を請け負うということはない。したがって、開発ラインは社内になく、全部外注であり、社内にいるのは企画である。完全に現在のようなスタイルに切り替わったのはシステムソフト・アルファーになってからである。システムソフト時代もすでに内製と外注とは半々くらいで外注中心へと徐々にシフトしていたが、システムソフト・アルファー改組時に、一気にシフトした。この背景には、(1)1990年代に開発ノウハウの必要性が低下したこと、(2)システムソフト・アルファーの場合、シミュレーションが主力なので企画と開発の「切れ」が良かったことが挙げられる。

黎明期は開発者がすべてを担当していたが、徐々に分業化されていって、開発に専念する人や企画に専念する人が生まれるようになった。そして、ある時点（1990年代後半）から開発に関するノウハウを社内に保持していることにはあまり意味がなく、企画さえしっかりしていれば、どこが作っても一緒だと考えるようになった。更に、プログラマー30歳定年説もささやかれていたので、開発を社内で行いつづけるリスクもあった。

シミュレーションゲームにおいては完成形が見えているので、外注しやすいと考えられる。一方で3Dアクションのようにジャンルによっては最初から最後まで、社内で密接にやらないといけないものもある。

外注先は、北は札幌から南は鹿児島まで日本全国である。さらにそこから広がって、中国や韓国の企業に依頼することもある。近場がいいと意識的に選んだことはないし、GFFができたから外注先に変化が出たということはない。

現在では継続して5、6社と取引を行っている。取引先はリリースのスケジュールや能力・コストを鑑みて切り替える。ゲーム産業の開発はデフレ傾向であり、委託元は完全に足元を見ることが出来る状況にある。具体的には開発会社がだぶついており、仕事がない状態ということである。昔は大手の会社が外注していたが、東京などを除き、あふれたところが一定数は淘汰されてしまっている。

(4) 東京との関係性

システムソフト・アルファーくらいの規模だと、営業はなくても問題はない。これ

はコンシューマに関しては売り先が「ソニー流通」だけなので、営業は「ソニー流通」に任せればいいし、パソコンは「ソフトバンク」に任せればいい。営業をやっても意味がないかもしれないが、東京に専任が 2 人いて細々ではあるが営業を行っている。これは前述した通り、直接接することで得られる情報というものがあるからである。したがって、東京の営業はアンテナ的にやっているという感がある。営業的な視点でいうと、たとえばパッケージのデザインや販促物（限定品など）、イベント的なことなどの販促活動が東京を中心に行われるのに比べ、地方だとせいぜいカタログが来るくらいであるため、営業の地理的な影響は大きい。

(7) 人材面

人材採用・育成

採用人材については新人が多く、中途採用者はあまりいない。したがって、システムソフト・アルファー社内からの出入りはほとんどなく、長期的に社内で働いている状態である。

一時期、東京では引き抜き合戦があったが、福岡では GFF 主催三社の社長で、「ヴェルサイユ（喫茶店）条約」が結ばれ、人の引き抜きはやめようということが取り決められた。他の地域の企業が福岡の企業から引き抜きたいということはあると思うが、もともと福岡が好きな人間が就職しているので、ちょっと給料がいいくらいでは転職しないだろうと考えている。経営者も従業員も（福岡が好きだということ）を常日頃意識はしているわけではないが、福岡が好きだからということが行動基準になっていると思う。なぜかに関してはわからないとしか言いようがないが、自分達がやりたいことをやっていった結果を見てみるとそうなっている。行政が GFF に関して協力的なのも福岡だからということがあったのかもしれない。

福岡のゲーム会社では、福利厚生でいうと、たとえばサイバーコネクトツーでは共有スペースにコミック、DVD がおかれ、観ることがむしろ推奨されていたり、レベルファイブでは会議室が和室で寝転んだりできるといった形であったりと充実している。こうした取り組みは、お互いの刺激になっており、結果として、経営者も従業員も安心して働ける環境になっている。

パブリッシャーだとどうしても営業マーケティングスキルが求められるが、良くも悪くもシステムソフト・アルファーは営業的なところもよりも開発の中身で勝負といった「質実剛健」のスタイルで経営している。そのため、宣伝広告を派手にやって売り上げを伸ばすということはやってきていない。強いポリシーがあったわけではない

が、ものづくりのほうに力をいれている。作るということに関して言うと、年齢的に若いほうが有利であり、20代が脂にのっている時期であるため、逆に中途になると歳をとってしまっている。ただ、ゲーム産業も成熟してきており、若さだけでも押し通すという傾向も変わっていくのかなとは考えている。

(8) GFF の概要

GFF 設立経緯

GFF のそもそもの発足は比較的新しい主催三社が福岡にあったということであり、彼らが中心となって、いろいろな会社を巻き込んで何かやりましょうということであった。状況として当時は福岡に有力なゲーム会社があることが一般的に知られておらず、(ゲーム産業への就職を目指す人が)、せつかく地元には働き場所があるのに、東京にしか目が向いていないということがあった。最初は具体的にどうするか、ビジョンをどうするかということについて決まっていなかったのが苦労があった。システムソフト・アルファーが GFF に加盟したのはちょうどその頃、2005 年であり、GFF の一回目のイベントの後である。

一つのスローガンは「福岡をゲームのハリウッドにしよう」であった。では、その実現のために何が必要なのかということで、広告代理店のコンペを実施し、その結果が「産学官の連携」であった。福岡市や九州大学に話を持ちかけたところとんとん拍子で話が進み、まずは産業振興機構を作り、その後九州大学が加わったという流れである。全国に少しでも認知させたいという目的に関しては幸い、一定の成果を挙げつつある。

GFF のメリット・デメリット

GFF による人材育成や受注アピールなどの具体的なメリットは、現状あまり大きなものではなく、直接的なメリットは何かという点には冷静に考えているわけではない。したがって、GFF に参加する意欲は、単純に言えば「福岡をゲームのハリウッドにしよう」という夢である。しかし、全員が一致団結しようというモチベーションがあるため、全く非現実な夢というわけでもないところがポイントである。

行政に何かしてほしいという希望については限界があると思うところがあり、本音を言うと期待はしていない。ゲームに関する特区にしてくれだとか、税金を下げてくださいという話は確かに実現すれば有り難いが、だからといって、福岡のゲーム産業が未来永劫安泰ということではなく、「それで何になるのか」という見方もある。あくまで、

行政と一緒に絡んでやっている構図が重要であると考えている。

今でこそ、ゲーム産業は日本の有力な産業となっているが、ほんの少し前までは行政に見向きもされなかった。さらにいえば、とある経済産業省の方がゲーム産業に対して何もしなかったことが功績であるという自嘲的な発言をされたこともあった。産業というものは基礎体力がつかないまま育成してもうまくいかないと考えている。産業とはそんなに甘いものではなく、自らの力で困難を乗り越えることができようやくやっていける。最初から甘やかして将来を戦っていけるのか。その点に関して、日本のゲーム産業は自らが切り拓いてここまでやってきている。一方で、現状成功しているように見える「温室育ち」の韓国のゲーム産業の行く末はどうかと懐疑的にみている。

月一回の定例会では、今後の活動についての話し合いを行っている。また、福岡県や国などでもセミナーを行っており、業界の著名な方を講師として呼び出して、講演をしていただくということもある。ただ、深い話が多いわけではなく上の人間が何か得られるということはあまりないのではないのか。

実のある話（ビジネスに直結する話）は個別にやっていると思う。デベロッパー同士ならば技術に関する情報交換はありえると思うが、システムソフト・アルファーの場合はパブリッシャーであり、技術情報は必要がない。

GFF の短期的なメリットに関してはインターンシップ事業がある。福岡市のインターンシップが縁となって入社に結びついたという事例がある。たとえば、システムソフト・アルファーの場合はグラフィックデザイナーとしての採用に結びついている。社内で抱えているのは基本的に企画部門だけだが、グラフィック関係は一部持っている。これは、キャラクターそのものは外注だが、キャラクター以外にもいろいろなところにグラフィック作業があって、外注では難しいということもあるからである。具体的には社内ではポスターやパッケージのデザイン、Web サイトのデザインなどを行っている。他方で、GFF におけるイベントやコンテンツの効果については、懐疑的に見ている。

GFF の将来的な展望

GFF のなかで、今の一番の議論は、今後どうするのか、次の一步をどうするかということである。みんなで夢として掲げている「ハリウッドへ」という夢は実現したいと考えている。そのための手段はいろいろ存在するので、どうやってみんなで同じ方向に持っていくのか。今の状態を維持するだけならば当然できるが、それでは発展

はないだろう。したがって、現在は短期的な目標をクリアした後に、長期的な目標に向かって、次の中期計画をどうするのかというところである。

たとえば、加盟会社が少しずつ増えてきたときにどうやってまとめるのかという話がある。ゲーム産業で集積地になるために、どうなるのが望ましいのかという点も含めて議論が必要であろう。また、ハリウッドは映画という世界での成功モデルであると思うが、ゲームのハリウッドになるとして中心となることと、ハリウッド的な組織(地域集積)になることとは違うと考えている。他の産業を参考にしつつ、ゲームにおいてどういう体制がいいのか考えていかなければならない。

日本の中心にとどまりたいとはだれも思っておらず、世界の中心になりたいと思っている。福岡だからこそ作り出せるゲームであってほしいし、ハリウッドのように一声がかければ、優秀な人材が集まるという環境になればいいなと思っている。

(9) 東京との違い

福岡の企業ではゲームが好きで制作を行っているということである。最低限度の利益を出すのは当然だが給料があまり出ない世界においても、非常に高いモチベーションをもっており、自分たちの創作意欲をいかに発揮できるかということを考えている。大手は上場しているということもあり営利主義になっているが、幸いにして中小の会社であれば、自分たちの夢を追い続けるということが出来る。それが福岡の企業にはあるのではないか。

自分が作りたいものを作りたい。だからこそ本来、コンペティターであるはずの同業者が仲良くやっている。サイバーコネクトツーなどは何のメリットもないのに、GDC でやったセミナーの報告会をやっている。敵だと思うのか、良きライバルだと思ふのかということの違いで違ふと思う。

ソフト産業では、一人が何本持っていて良いのだからシェアの食い合いはないと思っている。会社そのものが競争相手というわけではなく、コンテンツでの競争である。競争で相手を食うのではなく、互いに売ればよいよね、という発想が出てくるし、同じモチベーションを共有していれば連帯感が出てくる。これが、同じ地域、福岡にいる連帯感になっている。皆、福岡という街が好きである。

福岡という街には空港が近い、通勤時間が短い、家賃が安い、街がコンパクトという(メリットがある)こともあるが、一方で東京へは出張では出かけるが大きなメリットを感じないし、あえて行く必要があるとは思っていない。福岡で一緒に夢をかなえるために連携しようという気持ちから、福岡にいる価値を見出しているのではない

かと思っている。

また、レベルファイブのような成功は他の会社には真似できないが、小さい会社からああいう大きなことを実現できるということが、イメージできるのが良いのではないか。「東京でゼロからやるより福岡で立ち上げた方が成功率は高いよ」というお手本があるのが重要だと思う。

システムソフトも過去にそれを実現した会社だと思う。日本の地方都市の会社でありながら、当時のマッキントッシュの先進的なソフトの独占的な販売権を取ったのである。先見の明で一気に日本に広めたというのがすごいことであった。システムソフト自体は夢を追ったのは良いが、地に足がついておらず、礎を作ったところで経営的に破たんした。しかしながら、この「新しいことにチャレンジする」という風土が福岡にはあると思う。これは完全な推測だがレベルファイブの日野社長ももともとはシステムソフトにいたのでこうした経緯を知っていたのではないか。

福岡には「お人よし」というところが特徴的である。なんでそんなことを人のためにやっているのかということ意外とさらっとやれてしまう風土がある。たとえば、福岡の辛子明太子元祖の「ふくや」にはこんな逸話がある。これは「ふくや」では、辛子明太子の製造特許を取らないで、いろいろな会社で辛子明太子を作るようになれば、産業になるという風に考えていたという話である。福岡にはそういう人が多い。

システムソフトのグループ会社の出身でペンシルの社長の覚田氏もシステムソフト時代に創業の樺島氏がほしいものを何でも買ってくれていたことに対して、恩返しをできなくて申し訳ないといったら、樺島氏は「記憶にない程度のことだよ」と答えたいうえで、恩義に感じるならば次の世代に伝えてほしいといった話をしていたということである。GFF もそれ自体が利益を産む組織ではないが、お互いが助け合うことが自然体でできているのではないか。

福岡の状況ははっきりいって殺伐としていない。東京のオーナーがやってきたときには福岡の人間はのんびりしていると言っている。ただ、のんびりダラダラやっているわけではなく、テンポはゆっくりでもきちんと結果を出すので成り立っている。東京方式の効率主義がビジネス的には重要かもしれないが、ゲームという製品ではビジネスばかりだと疲弊してしまう。システムソフト・アルファーでもやってしまうことではあるが、続編ばかりとなってしまうと停滞してしまう。

新しいことにチャレンジする勇気を持てるかという点において、福岡だと維持コストが安いというのは意外に効いてくると思っている。iPhone に関しても小さな企業の方では小回りが利く一方で、大手では大ナタを振ってしまうということがある。つ

まり、東京は維持コストが高いために効率性を優先せざるを得ず、結果として新しいものを創りにくくなる。それに対して、維持コストが低い福岡であれば、芽が育ちやすい状況、「のんびりやりつつ成果を残す」ことが可能になり、結果として、新しいものを創りやすくなるのではないか。

3.2.2 ペガサスジャパン

(1) 設立経緯

(創業者である大隈氏が) もともと、熊本で働いており、ゲームの音楽を頼まれて作ることがあったが、その後福岡に戻ってきていた。そして、福岡にいた時に、熊本でゲームの音楽の仕事のお話をくれた人にゲームは仕事があるよと言われ、起業した。自分でプログラム、音楽を行っていたのでデザインができるフリーの若い方(20 数歳くらいだった)を採用した。フリーの人材をつかえたのは、当時はマシンスペック的にグラフィックの技術がそこまで必要なかったこともある。こうして立ち上げたペガサスジャパンは、福岡で3 番目くらいに古いゲーム会社だと認識している。

設立当初はナムコからの仕事を紹介してもらった。仕事を紹介してくださった方にビクターも紹介してもらって、ビクターとの取引も最初の半年以内に始まった。あの頃は、バブルということもあって、実績がなくても仕事があった。今では考えられないことであるが、ソニー、東芝の本社に出向いたこともあった。

(2) 事業内容

売上高構成・取引関係・業務関係など

売上のなかで9 割がコンソール(コンシューマ)ゲームである。創業から15 年ほど、それは変わらない。ただし、取引先(パブリッシャー)には、変化がある。「パブリッシャーが儲かる」という時代があり、その頃は異業種からの参入があったので、ビクターなどといった会社と取引をしていた。東芝はPS 発売前から取引していたし、ビクターはセガサターンに力を入れていた。地域的には基本は東京であり、京都にも行ったことはあるが、大阪には出張でいったことはない。長期的な関係を有している会社が2, 3 社である。また、GFF 内での仕事はないことはないが、1 社ある程度で必ずしも多くはない。

企業の栄枯盛衰という訳ではないが、たとえば、ビクターが撤退したタイミングで、取引先は切り替わっていった。ある企業と数年付き合いをしていて、その企業が撤退するとなると、企業との付き合いは終わるが人との付き合いは続いているので、その

先取引関係が続いていく。一番長い方は 20 年くらい付き合いが続いている。その他にも東京の会社に営業を行うということもあるが、基本的に紹介で取引先が広がっていくという形である。飛び込みで大手に行くということはない。また、「こういう仕事ができるところを探している」ということで仕事に来ることもあり、人と人とのつながりが重要である。

受け入れる仕事はパーツというよりは企画から大きく受け入れている（「丸受け」している）。これには東京と福岡の距離が影響している。部分受けの場合には企画を現場に伝えるのが難しいので東京に出向している。ただ、簡単なデザインのものに関しては、東京でデザインを行って福岡で作るということはある。

このような仕事の受け方からいっても、ペガサスジャパンとしては東京のパブリッシャーが福岡に支社を作らないデメリットは大きい。したがって、行政に要望しているのは、東京のパブリッシャーが福岡に支社を作りたくなる環境作り、パブリッシャーの支社の誘致である。

(3) 外注状況

外注先として 3 社ほどデザインをお願いしている。自分自身がプログラマーだったこともあり、ペガサスジャパンではプログラマーの人数の方が多い。基本的には部分発注だが、仕事のデザインを全て頼む場合はネットが整備されてからは、札幌に頼んでいたこともある。逆に札幌にプログラマーがいなくて、お願いされるといったこともあった。福岡で行った方が仕上げの業務などで来てもらえて便利だが、離れているからといって考えることはそこまではない。管理者の方がまめに来たこともあって距離が離れていても不便に感じたことはない。

GFF 経由での仕事もないわけではないが、今やっているものはないと思う。ただ、紹介していただいたということはある。頻繁に会うからといって横のつながりが増えて、仕事が増えるということに関しては懐疑的である。ペガサスジャパンは受託の会社なので GFF は調整には使えるが、売上の増大にはつながらない。ただし、まったく、独立で行うよりは良い。

ただし、パブリッシャーとして、コンシューマーゲームには手をだすつもりはない。これはリスクが大きいからである。リスクが低いという点でパソコンのほうはソフトバンクと組んで仕事をしていたことがある。ペガサスジャパンとしては、「作ること」に意義を見出しているので、売るリスク(パブリッシング)を取りたいとは思っていない。

現状、ネットベースでパブリッシングが行えるようになっているが、これも様子見の状態である。確かに iPhone 向けの開発などは行っているが、アプリケーション自体が多いので、埋もれてしまうのではないかとという感触がある。埋もれないようにするためには、結局、広報などでコストをかけないといけないのではないかと考えているが、まだきちんとした調査も行っていないので、様子見状態になっている。リスクフリーといっても、制作費用が掛かる以上、回収できないとビジネスにならない。

(4) 人材面

人材採用・育成

新人についてはほぼ九州、福岡にある専門学校から採用している。九州だからという不満はないし、即戦力でなくとも育て方によってはちゃんと育つ。またレベルファイブのような有名企業は全国的に人を採用しているので、奪い合いになっていないのではないかと。もちろん、仕事をするうちにだんだん壁にぶち当たっていく人はいる。育て方・仕事の仕方はいろいろあるので。それが他社で通用するかという点についてはわからない。

中途採用者は 1 割いないが、現場の管理をしてもらえる管理職として基本的に九州内から中途採用をすることはある。新人から育ててきて管理職になるということはあるが、30 代くらいの方があまりいないため、途中で採用している。

(東京の場合は率先して解雇することはあるが) こちらでは自分からやめていくことが多い。規則違反以外ではこちらからやめていただいたということはない。ただ、現在は初期のメンバーが体力的にも発想的にも限界にきているということはある。今までのように仕事ができないというときにどのような仕事をするのかという問題があり、現在、悩んでいるところではある。

インターンシップ

専門学校のクリエイターコースの人材をインターンシップで受け入れている。インターンシップを経験してもらう中で、能力的に優れているか判断できる。学校で教えていることがふさわしいかどうかはわからないが、その人に合った課題を与えて吸収力などの適性を見て、採用を決めている。

インターンに関しては最長のもので半年のことがあった。非常に優秀な学生だったので神奈川へ出向してもらうこともあり、この生徒はその後入社している。インターンシップの期間に関しても専門学校は柔軟に対応してくれる。(専門学校である) ヒ

ューマンが良い人材を提供してくれるが、それは学校教育法の定める専門学校ではないので教育法が柔軟なおかげかもしれない。

インターンを始める前は実技試験で採用していた。当時の採用においては、プログラムに関しては丸一日かけてプログラミングをさせたり、デザイナーに関しては鉛筆画を描かせたりした。だが、優秀かどうかの見極めをするのは難しく当たり外れがあった。

その後、10年ほど前からインターンシップを始めた。ペガサスジャパンでのインターンシップはカリキュラムを組んで、指導員を設定し、時間と場所を提供するという形である。引き受けるきっかけは、ある専門学校の理事長と個人的に知り合いだったということが大きい。企業実習という形で学生を受け付けてもらえないかとお願ひされた。当初は面倒だと正直に思ったことはあるが、しかし実際にやってみると有用性があることが分かった。10年で社内に残るのは半分以下であるが、昔に比べれば、定着率は上がったのではないかと思う。仕事についていけなくてやめるか、自信がついてよそに行くかは分からないが、社内に残らず自信がついてよそに行くということに関しても良い傾向だと思っている。

また、福岡以外の専門学校からもお願いしますという話が来ているので、人手不足になるということはないと思う。インターンシップの施行法についてはネット越しにでもできるので、必ずしも九州だけにとどまる必要はない。また、人が来るから仕事を来るというわけではなく、仕事に来るから人が来てもいいという形にしなければならない。現状のように、ヒューマンからのインターンと市のインターンが別々にやっていく形でいいのではないか。

雇用に関する助成

パブリッシャーから仕事を受けてこなしているのが、プランに乗っ取って開発を行っており、何か変わるということはないのかもしれない。ただし、学生に引っ越し代を出すなど、資金的な援助をしてもいいのではないか。企業独自のプログラムに対し、支援が出るということに関しては助かる。

福岡の中でお金が流れるということがないと、どうにもならない。たんに人材育成をするだけでは、大手がさらに大きくなるだけではないか。(パブリッシャーの支社を誘致し) 需要を増やすということがあったほうが良いと考えている。仕事の需要と人材供給、両方増やさないと意味がない。仕事があれば、自然と人は増える。しかし、人だけ増やしても仕事は増えず、行き詰る。現状は、人材の底上げが先行し、仕事を

増やすことが遅れている感がある。

また海外からの仕事というのは言葉やテイストの違いがあるのもあってまだない。「間に入る壁」があるため、東京を外すことはできない。また、中国にデザインを発注して違うものが上がってくるということがある。

(5) GFF の概要

GFF のメリット・デメリット

現状のメリットとしては福岡にあるゲームの団体としての告知があって、東京の会社と話をする際に通りやすいといったことや、求人に関しても独自に行う際に比べてもよくなっているとは考えている。

ただ、今後についてはメリットがあるかわからない。ちょうど今の時期は市長が変わって懇談会などが行われている。5年後、10年後をどうしていくのか、ハリウッドを目指すという「夢」をどういう形で実現するのかということについては、現在、話し合っているところである。ペガサスジャパンとしても、GFF や市に要望を出している。

人口に対する企業の比率を上げていくのが市のメリットだろう。こちらとしては、3D のモーションスタジオのような施設が共有で使えるといったメリットを具体的に追求したり、まだ 10 数社しかない加盟企業を増やすのか増やさないのかといったところの話を進めていたりということである。

モーションスタジオなどのインフラを充実させると、レベルの高いプレゼンができるようになる。福岡ならレベルの高い製品を作れるという実感していただくというのが第一である。

また、Kinect の技術交流会など、動きは増えてきている。他にも GDC、CEDEC などの報告会については役にたつのではないかという認識はある。ただ、技術情報に関しては、GFF がなくても問題はないという面はある。いろいろな会社さんと組むことによって得られる情報があるからである。GFF 経由と取引先経由の情報があるが、実際の仕事について得られる情報については取引先経由がほとんどであり、Kinect などは最近になってでてきた動きであろう。MAYA のセミナーは GFF を通じて参加したが、仕事に結びついたかといわれると難しい。まだ、独自に情報収集をせざるを得ない。

GFF の将来に関するアンケートでは、メリットはまだ感じられていないと回答した。GFF 自体は業界団体なので合同で何かやったらいいと思うが、市に関しては誘

致などの動きが足りないと感じられるし、何がやりたいのかわからないという面がある。市の職員のために仕事を作っているだけではないかとも思ってしまう。市長は 2 回変わったし、市の担当が代われれば説明し直し、といったことが起こってしまう。特にパブリッシャーに関しては、東京の会社は福岡に支社を持っていないので仕事の受注という面で底上げにつながらない。福岡は空港が近いということもあり、決して東京から遠いと思っていないが、パブリッシャーが支社を作りやすい環境を整備してただきたいというのが本音である。雇用にもつながるし、双方にメリットがあるだろう。「仕事が増える→企業が増える→人が増える→仕事が増える→・・・」という好循環を創り出す必要があるのではないか。

昔は福岡ならば、荷物が翌日に届くし、急いでいるときには空港に朝もっていけば、その日の午前中に届いていた。よそはどうかかわからないが、福岡からの荷物は早いと言われていた。しかし、今はネットでデータが届くようになったので、沖縄でも変わらない。その意味で福岡という地域の優位性は低くなった感もある。

営業に関しては各企業協力するというよりは東京では別々に動いている。ただ、東京で開催された就職フェアに合同で参加したことはあった。

横のつながりとして、メリットはないわけではなく、営業を出席させている。加盟企業からの紹介の仕事もある。ただ、仕事が増えるかといわれるとそういうわけでもなく、今、手一杯なのでやってくれないかという話があるくらいである。

3.2.3 サイバーコネクツ

(1) 東京スタジオ設立経緯

人材集めにおける不利の解消すること、取引先パブリッシャーとの連携がしやすいこと、イベントや勉強会が開催され情報が発信される場所であること、他社間との技術交流がしやすいことといった理由から、2010 年 7 月に東京スタジオをオープンした。渡辺氏は、東京スタジオの立ち上げから関わっている。

大井町を選択した理由は、羽田空港への交通の便が良いことが、まず挙げられる。福岡に本社があるので、品川は羽田空港への移動、新幹線への乗り換えがしやすいことが大きい。品川ではなく大井町としたのは、交通の便が良いことに加え、坪単価が低いこともある。品川には、取引先のバンダイナムコゲームスや、マイクロソフト、SCE などのゲーム会社が多く集まっており、他社との連携・交流においてもよい立地となっている。他に十数個のオフィスを候補として挙げた中で、最終的にここになった。

(2) 東京スタジオの役割

パブリッシャーの中には、東京を営業拠点、地方を開発拠点といった分業体制をとるものもある。しかし、サイバーコネクトツーはデベロッパーであり、福岡と東京との分業をさせる必要はないと考え、両拠点で連携してゲームを作る体制とした。

サイバーコネクトツーを含め、福岡の会社は全体的に、純粹にもものづくりに打ち込む職人的な会社が多い。福岡本社と東京スタジオのスタッフがお互いのスキルを吸収し、相互に補完し合う拠点となることを目指し、福岡と東京スタジオの両方に開発人材を置き、一緒になって開発をしている。同時に、福岡、東京間もそうだが、各プロジェクト間でも技術やノウハウを共有し、効率化を図っている。また、最初に挙げた東京という立地のメリットを活かすため、東京のスタッフは、福岡に東京で得られた情報を共有し、連携の橋渡しをする役割も担っている。

以上から、東京のスタッフに求める能力ははっきりしており、インプット能力が高く、かつ、アウトプット能力も高い人材である。つまり、コミュニケーション能力が高い人材を採用している。東京スタジオで採用した開発者は、現在のところ 20 数名であるが、60 名の規模まで拡大する予定である。

(3) 事業概要

売上高構成

売上高のうち、ほぼ 100%がコンシューマゲームソフト開発によるもので、一部オリジナルグッズの売上がある程度である。この比率は、昔から変わっていない。

取引関係・業務関係など

サイバーコネクトツーは、完全なデベロッパーである。一般的に、デベロッパーはパブリッシャーの企画や販売戦略に従うところが大きい。これに対し、サイバーコネクトツーはパブリッシャーと企画や売り方について、意見を取り交わす付き合い方をしている。

たとえば、仕事の依頼の流れは、パブリッシャーからこういうものを作ってほしいと依頼が来て受ける流れではない。いろいろなパブリッシャーから、制作の仕事をして欲しいと依頼が来て、それに対してこういう企画があるがどうか、とサイバーコネクトツーから提案している。『NARUTOーナルトー』をゲーム化した『NARUTOーナルトー ナルティメット』シリーズでは、バンダイナムコゲームスがゲーム化の権

利を持っていなかったときから、『NARUTO—ナルト—』でこういうゲームを作りたいと企画を提案していた。その後、他社とのコンペにも勝ち残り、提案をとおすことができた。また、『NARUTO—ナルト— ナルティメット』シリーズのシステムを使って、別の著作権のゲームを作ってくれないかという打診があることもあるが、『NARUTO—ナルト—』へのこだわりをもって作られたシステムをそのまま他の著作権に流用するような作り方はできないため、断っている。

売り方については、作った自分たちが一番知っているそのゲームの面白さをパブリッシャーに伝え、それらを形にしてもらえるところと取引している。

このような特別な提案ができるのは、今まで特別な結果を出し続けているからである。そして、結果を出す必要があるからこそ、他の会社とは異なるサイバーコネクotツーツーとしてのポジションを目指している。そうならなければ、他のデベロッパーに仕事を任せてもよいとパブリッシャーに思われてしまい、埋もれてしまうだろう。

また、自分の考えで、精神論かもしれないが、作業員として生きていけないということがある。職業の貴賤ではなく、生き方として作業員を選ぶなら、工場でルーチンワークをこなせば良い。そうではなく、自分たちはクリエイティブに生きていきたい。脳を使って、こうしたい、こうするといったことを考えていきたい。さらには、今までゲームで遊んできて、面白くないゲームも多く見てきたこともあり、買ってもらったユーザに、申し訳ないものは作れない。そのためには、自分たちがやりたいことをやり、面白いと思えるものを作る。その実現にあたって、言うことは言っていく、という思いがある。もちろん、折れるところは折れる。たとえば、原作者の意見は最大限にリスペクトする。

制作能力があり、売り方にもこだわりがあるにもかかわらず、パブリッシングをおこなわない理由としては、サイバーコネクotツーツーよりも、販売の経路やノウハウを持っている企業がいるからである。サイバーコネクotツーツーがパブリッシング事業を展開することも可能だが、有力なパブリッシャーと同じレベルにパブリッシング事業部を育てるには時間がかかる。

(4) 人材面

人材採用

会社全体としても、新卒か中途かについては意識しておらず、東京スタジオも同様である。採用してみた結果、比率としても半々となっている。ただ、応募者で見ると、東京スタジオは中途がやや多い傾向にある。

福岡に中途で来る人材で特徴的なケースとしては、東京で働いていたが、結婚する、子供が生まれるといったことを機に転職(中途の応募)をするという感じである。つまり、通勤がしやすい、サイバーコネクotツの方針として徹夜をしないなど、安定した職場を求めてくる人材がいる。

福岡と東京の人材連携

東京と福岡で同じゲームを作っているため、連携をしていくために会社のカラーを知ってもらう必要があり、採用したら 2 か月、会社がウィークリーマンションの手配などの負担をした上で、福岡に研修に行ってもらっている。その後のキャリアにおいては、本人の希望とそれに見合ったスキル、業務での必要性があれば異動は可能である。現在のところ、会社として命令して人材のローテーションをさせることはしていない。

福岡と東京との連携において、必要になれば、出張ベースで人が動いている。今までは、福岡から東京に来てもらうことが多かったが、これからは東京から福岡も増えていくと思う。以前よりも出張費は増えたが、ゲームを作るのに不可欠な能力を持っているけれど、東京を離れることができない人が入社するようになったなど、それを上回るメリットが得られている。

人材の流動性

サイバーコネクotツの離職率は、非常に低い。指標はいろいろとり方があるが、一般的な離職率のとり方をすると意味がないほど小さい数字になる。このため、その年に辞めた人が、全従業員の何%になるかという指標で測定しているが、それでも 2 ケタには届かず、1 ケタ前半といったところである。

福岡での主要なゲーム会社は、サイバーコネクotツの他に、レベルファイブやガンバリオンなどがあるが、これらの会社間で人材の引き抜きなどが行われたことは一切無い。各社の社風や作品の傾向、環境まで会社のカラーは大きく異なる。このため、他の会社に移って働くという将来像が想像しにくいところもあるのかもしれない。実際に、サイバーコネクotツ、レベルファイブ、ガンバリオンの間で人材の行き来はほとんどない。

将来の話として、GFF のもとで福岡の産業集積を育てていった結果、3 社が規模的に並び、カラーも似た会社が現れ、人材の移動が起こったとしても、それは問題ないと考えている。似た会社が出てきたとしても、サイバーコネクotツにしかできな

いものづくりやこだわりを持ち続けることにはかわりはない。また、人材の流動性は悪いことばかりでもない。ゲームソフト産業の中では、人材が動くことで活性化につながっていくこともある。

インターンシップ

新卒者の採用において、クリエイティブな仕事はやらせてみないと適性が判りにくいという側面があり、インターンシップは人材の見極めに役立つ。サイバーコネクトツーでは、独自のカリキュラムで3~4ヶ月に渡るインターンシップを人材育成も兼ねて、10年ほど前から実施している。そのため、人材育成のノウハウも蓄積している。

さらに、GFFの取り組みとしても、福岡市の支援のもと、春休み、夏休みの大学生が参加しやすいタイミングで、インターンシップを年2回実施している。宿泊費の半分を、上限を5万円として支給しているが、福岡なら6万ほどで宿泊でき、食費を入れて3万ほどあればやりくりできる負担となっている。日本全国から応募があり、インターンシップブログがGFFのウェブサイトの人気コンテンツになっているなど、注目は高い。これをもっと浸透させて、誰でも知っているものにしたい。

現在では、サイバーコネクトツー独自のインターンシップと、福岡市のインターンシップの相乗効果で優秀な人材を採れるようになった。福岡市のインターンシップは短期集中型で、目的意識の高い人材が集まってくれるため、高く評価している。ある時は、8名が来て、6名採用したこともあった。今では、新卒の一般応募よりもインターンシップからの社員採用率が高くなっている。インターンシップの期間に、合格の基準まで育て上げ、本人の人となりや熱意、会社のカラーと合っているかなどを見極めることができる。また、惜しくも採用に至らなくとも、このインターンシップの経験を経て他のゲーム会社で採用を勝ち取った人材も数多く存在する。

中間層について

成長期から現在安定期に入り、さらに次を目指すという段階になり、中間層の人材が必要となってきた。この層の確保が、これからの課題となっている。

(5) GFFの概要

GFF設立の経緯

以前のゲーム産業は、横のつながりが薄く、大事なことは隠していた。しかし、国

際化が進んで時代が変わる中で、手を組むところでは組んでやろうと意識が変化した。GFF は、手の組み方の中のひとつの仕組みである。

福岡で GFF を立ち上げることができたのは、当時は九州のゲームソフト企業が小さくなく、機動力があったことが大きかった。サイバーコネクトツー、レベルファイブ、ガンバリオンの 3 社のトップ 3 人がやろうとって、即決できた。東京の大きい会社であれば、会議の承認をとおさなければならず、こうはいかなかっただろう。前述の時代の要請のもと、機動力によって企業が結びつくことができた。

九州は、情報、人材などいろいろなものに飢えている。九州からもそうであるが、他の地域からの移入も望んでいる。このためには、知名度を高め、得手・不得手を補い合うようにまとまる必要があった。

GFF のメリット・デメリット

GFF のメリットは、第一に、人材に対するアピールの共同化が挙げられる。ゲームを作っている人の生活がどのようなものかなどの情報を発信し、ゲームクリエイターに対する福岡という地域の認知度の向上に寄与している。

GFF のメリットの第二は、取引先企業への情報発信である。例えば、今までは小さな会社は、福岡までいくのが手間だと躊躇っていた。しかし、GFF ができたことで、何社とも話ができるのでそれならば行ってみようという意識になる。また、どこに行けばいいのか迷うところが、GFF があることで、そこに問い合わせが導かれる。このメリットを、(渡辺氏は)「避雷針」と呼んでいる。

GFF のメリットの第三は、メーカー間の情報共有である。シリコンバレーやハリウッドでは、人のつながりと人材の移動があり、そのなかで情報が流れ、共有されることが競争力につながっている。2000 年代に入って、ゲーム制作における技術の需要が高まり、ゲームソフト開発に関する情報量が莫大になり過ぎたため、1 社だけでは抱え込めなくなった。このため、ゲーム産業でも、情報共有が不可欠というよう意識が変わってきている。ただ、福岡での人材の移動はなく、シリコンバレーやハリウッドのようなかたちで情報が流れることは少ない。したがって、情報を共有する仕組みが別途必要となる。

そのための取り組みとして、まず、GDC、CEDEC 開催後に行われる GFF 主催報告会が挙げられる。GFF 加盟企業の中で、GDC、CEDEC に参加できる企業は限られる。今年の GDC には九州から 5~6 名、昨年の CEDEC では 20 数名が出席したが、この半分がサイバーコネクトツーからである。参加できなかった企業にも情報を

共有するため、GDC や CEDEC 終了後に、その年に参加した各社のクリエイターが講師となり、社内レポート用資料をそのまま使い、半日ほどの勉強会を開く。その後で、職種ごとのラウンドテーブルの座談会・意見交流会をおこなっている。このような情報交換、勉強会を、少なくとも GDC、CEDEC の開催後の年 2 回開催している。他にも、この東京スタジオ、もしくは福岡本社の大会議室を開放し、2 日ほどかけてローカライズサミットを開催したこともある。このような技術交流会は、両会議室をテレビ会議で中継し、福岡本社、東京スタジオの両会場に各社から人を集めて開催される。このような形での技術交流会は公式・非公式に頻繁に行われている。また、社内レポートをそのまま使用するといったところも、事前の準備の負担を減らすことで各社が気軽に参加しやすくするための工夫の一つである。

海外や東京から情報を入手できる企業が、GFF をとおして福岡に情報共有することで、情報入手における地方のデメリットも防げるようになってきている。

技術を抱え込むのではなく、積極的に公開し共有する背景には、サイバーコネクトツールとして、各社で「正しい競争」をしたいと考えていることもある。ゲームはアイデア・面白さで勝負するものである。ツールやプログラミング技術といった技術は道具に過ぎず、ここで勝負することは目的としていない。

ゲーム業界では、なぜか、各社が同じ時期に同じような問題を抱えていることが多い。たとえば、最近ではプログラムのコンパイルに関する問題がある。コンパイルに半日かかるようになり、その間は開発が進まないという問題が起こっている。これに対して、分散コンピューティングで処理することや、仕事の終わった夜にナイトリービルドをすることが検討されている。同じ時期に同じ問題を抱えているので、各社それぞれやり方の違う解決策について情報共有する、これから問題に取り組もうとする企業には解決策についての情報を渡すといったことができくる。情報は、情報を発信するところに集まる。このため、どんどん発信していけばいいと考えている。

GFF 加盟企業ではない他地域の企業が、発信される情報にフリーライドするとしても、ゲーム業界はお互いフリーライドである。ゲームソフト産業全体に結果を返してくれればよいと考えている。

GFF の今後

GFF では、「福岡をゲームのハリウッドに」という目的を共有しているが、何を以ってゲームのハリウッドとするのかも、あらためて検討の余地があるかもしれない。(渡辺氏は)その定義は、ゲームクリエイターになりたい人が、まず、福岡を目指すよ

うになることだと考えている。どうすればゲーム産業に入れるのか判らない人も、クリエイターになりたかったら、まず、福岡に行ってみる。または、福岡について調べる。そして、ただ集まるだけではなく、クリエイターへの具体的な道筋も示せる街としたい。

これからの具体的な施策については、正直なところ、模索中であり、試行錯誤を繰り返している。ひとつの「夢」として、大きなビルを一つ借りて、GFF 加盟企業がその中に入るといったものもある。さらには、GFF 加盟企業共同でゲームやツールを作る、といった提案をしている会社もいる。ただ、ハードルは高い。それぞれの企業で得意な内容が違ったり、就業スタイルも残業、徹夜、フレックスなどの有り無しが異なり、実現するとなれば困難が伴うだろう。いろいろ案はあるが、できるならばプラスの面でいろいろシェアできれば、と考えている。

このためには、定期的なイベントによる情報発信とともに、福岡市のインターンシップのような取り組みを継続、拡充していく必要がある。たとえば、ハリウッドには UCLA や南カルフォルニア大学をはじめとした教育施設がそろっている。産業を支えるにはしっかりした教育が必要であり、福岡でも教育インフラの整備が必要であろう。また、数年前に開催した東京での合同説明会のように、中途人材への積極的な呼びかけも視野に入れたいといけないうだろう。

他には、日本の税制上困難ではあるが、ゲーム特区のような何らかの優遇措置も欲しい。モデルケースはカナダである。海外の州ほどには日本の県は独立性や権限が与えられていないという制約はあるが、その中で出来ることをしてほしい。

以上のような様々なことを実現して、福岡がゲームクリエイターにとって、「いろいろ都合の良い街」になってもらいたい。そして、それぞれが個性を持って代わりが利かない、独自の企業が集まる都市になってほしい。もちろん、企業の独自性が高まれば GFF として統一的な意思決定が出来にくくなる可能性はある。しかし、福岡から、ゲーム業界を盛り上げたい、という根っこのところが共有できてさえいればいいと考えている。

(6) 東京に対する福岡の違い

維持コストの違い

東京と地方での拠点の維持コストの違いは、重要な要素である。ゲームソフト産業、とくにデベロッパーの場合、入金が始まることもある。たとえば、契約に対して開発が遅れることがあるし、依頼や資金繰りの波といったものもある。そのような事態に

陥ったときに、維持コストの違いが効いてくる。たとえば、東京だと 2 か月しか維持できないが、福岡なら 4 か月維持できるとなれば、状況は全然違ってくる。仕事の対価はどちらの地域でも変わらない。

家賃などの維持費が東京に比べると福岡の方が格段に安いいため、同じ稼働率でも、大きく差が生まれてくる。つまり、常時クリエイティブな仕事ができるという点が、企業としても、クリエイターとしてもメリットがある

東京のゲーム会社の人と話したことがあるが、「よく考えてみると、福岡はずるい」といわれたこともある。このメリットは、地方に行ってみないとなかなか気づかないことだと思う。

環境の違い

福岡では生活費が安い。また、福岡であれば、遠出をしないでもすぐに海に行けるなど、周辺的环境も良くリフレッシュができる。通勤にかかる移動時間も短く、この点で、クリエイターにとっての条件が良い。

ネットの発達による距離の問題の解消

以前は、ゲーム会社や人材は、都心を選択する傾向が強かった。しかし、今ではネットの発達により、企業間や拠点間の連携はネットミーティングできるようになり、人材については在宅勤務なども可能となった。

サイバーコネクトツーでは、福岡と東京の連携における距離の壁を、ネットによって補っている。具体的には、HD 画質のテレビ会議システムや、スカイプを利用している。また、福岡とは IP 電話でつながっており、同じ社屋で内線を掛けるかのように通話時間を気にせず話ができる。

(7) 海外の動向について

ゲームの技術と「面白さ」について

現状では、技術面でアメリカと日本の開きがかなりできてしまった。そこで、海外の技術、ツールについてどのように実装されているか、などといった勉強会を各社でしている。

国際化を考えるにあたって、技術面で追いつくことと、同じようなゲームを作ることとは別である。サイバーコネクトツーが、アメリカやカナダのゲーム会社のようなゲームを作ることが良いかということ、それは違う。もし、日本でアメリカ的なゲームを

作ったとしても、それは海外の作品の間違ったサムライ像のように、アメリカのユーザにとって何か違ったものにしかないのではないか。

面白いものを作っていけば、海外でもきちんと通用する。アニメに例えれば、ジブリのような作品を目指すことが国際的に通用するやり方ではないか。たとえば、サイバーコネクトツーが開発した『NARUTOーナルトー 疾風伝 ナルティメットストーム』は、アメリカやカナダでもトリプル A 評価の売れたソフトとなった。しかし、これは欧米のゲーム会社が得意とする FPS のリアルなゲームとはまったく違う、アニメーション的な手法を使ったゲームである。海外にあわせる必要があるのは、海外のユーザの趣味、嗜好を尊重し、海外のユーザが苦手なことを、面白さを伝えるために避けるといったことである。

現在のところは、日本のゲームが海外のゲームに押されているのは確かである。しかし、だからといって自分らしさを捨てたら、それこそ先はないのではないか。ファッションだって、スカートの丈の長短のように流れがある。ゲームもまた、変わりうる。流れがあったとしても、作るものを変えない。かつ、自分たちだけが創れるものを創る、いいものを作っていることを徹底的にアピールするというのが、クリエイターのあり方ではないか。

ネット普及の影響

今までは、ハードウェアがない、物流がないことによって、海外進出が困難であった。これに対し、現在ではネットが普及したことで選択肢が増えてきた。ただ、それをどううまく利用するか、サイバーコネクトツーとしての体制はまだ定まっていない。

販売経路として利用するかについては、まだ乗り気ではない。ダウンロード・コンテンツの利幅は大きいですが、全体の市場規模に比べれば市場としてまだ大きくない。また、サイバーコネクトツーとして、パッケージにこだわりがある。そして、パッケージを売る小売店は、ゲーム産業を一緒に支えてきた同志なので、ともに協力し合いたいという思いもある。もちろん、こだわりとともに勝ち続けていかなければならないため、常に市場の動向を見ている状況である。

4. 考察

本節では、インタビューの結果から考えられる福岡のゲーム産業クラスターの特徴について第一に技術共有・技術キャッチアップの観点からまとめ、第二にソフトウェア

ア開発におけるオープン化・クローズ化の観点から仮説を提起することとする。

4.1 技術共有・技術キャッチアップの観点

維持コストの低さ

福岡においては、東京に比べて、生活費・家賃といった費用が低かったり、通勤時間が短かったりすることが指摘されていた。したがって、企業としてはこの地域に立地することに対して積極的になりやすく集積に至る前提条件を満たしていると同時に、新技術を導入する（技術的にキャッチアップする）というリスクが高い行為に挑戦することを相対的に容易にしていることが考えられる。

企業間の近接性

技術共有をするにあたっては、実際の人材交流が必要であり、企業間の近接性が重要になる。福岡では、天神(西鉄福岡)を中心に、電車で一駅程度、徒歩でも行き来ができる距離、範囲内にゲームソフトメーカーが多く立地している。

成長企業の多さ

成長企業が多く、既存の確立した企業に比べて、システム面で流動性・柔軟性が高い可能性が二つの側面で考えられる。一つ目には取引関係における柔軟性である。成長企業では取引先も新しく開拓していく必要があり、多様な取引先とつながっていくことで、多様な新技術を導入することができる可能性がある。二つ目は開発における柔軟性である。成長企業ではゲームの開発体制についても相対的に流動性があると考えられ、新技術を導入するための受け入れ余地が大きい可能性がある。

強いリーダーシップ

福岡では成長企業が多いことに関係があるが、創業者がトップにいることが多く、強いリーダーシップを発揮することができる。レベルファイブ、サイバーコネクトツ一、ガンバリオンといった企業の創業者が、お互い交流を行っているだけでなく、開発者が技術交流会に参加しやすい環境を作るように誘導していることが指摘されており、技術共有の場として集積を利用できるようになっている。

共同体意識

福岡においては、福岡が好きだという意識（共同体意識）が強く見られた。相対的

に大きな企業が他の企業を支える側面があり、広報においても他企業を優先させるという姿勢を見せることが指摘されており、これは福岡を盛り上げていこうという共同体意識が働いているものと考えられる。このような傾向は新技術の共有という側面においても発揮されているものと推測される。

4.2 ソフトウェア開発における仮説

整理の視点-作りこみかオープンか-

生稲・新宅・田中(1999)では、ゲーム会社の戦略について開発者の内部抱え込み戦略と外部開発者戦略の二つを指摘したうえで、前者にはノウハウを活かすような製品が、後者では新しいアイデアが重要な役割を果たす製品が適合的だとしている。これは内部による作りこみと外部ネットワークの活用というオープン化という二つの製品の作り方を示していると考えられる。

さらに、ゲーム産業の技術的進展に伴い、現状においては実際のソフトウェア制作の段階に加え、ミドルウェアなどの開発基盤の制作の段階に着目する必要がある。そこで、本稿では、開発基盤の作りこみ・オープン、ソフトウェア制作における作りこみ・オープンの二つの軸によって福岡の分析を行うこととする。

東京とアメリカの位置づけ

福岡の位置づけを明確化するにあたって、まず、現状の東京とアメリカについて前項の二つの軸に基づいて検討する。まず、東京においては、ゲーム産業の黎明期からハードやメディアの機能制約の中で、「面白さ」を埋め込む、調整型の開発能力が進化している。米倉・生稲(2005)においても「類似性を優先する製品戦略」とそれと整合的な開発活動の内部化、開発ノウハウの蓄積と活用を遂行した企業が長期に存続することができることが指摘されている。

一方でPCやゲーム機の処理能力の飛躍的拡大、インターネットの普及が進み、優れた「技術」を、調整せず入れ込む開発パターンが可能となってきた可能性がある。アメリカでは、PC開発基盤についてはミドルウェア開発が盛んであり、そのツールのオープン化が進んでいる。さらに、オンラインゲームなどではModを認めたことで、ゲームのクオリティを高めるソフトウェア制作のオープン化も進んでいる。

したがって、東京とアメリカについては以下のように位置づけられる<表1>。

<表 1> 開発基盤・ソフトウェアの制作スタイルと地域の特徴 - 東京・アメリカ

	開発基盤の企業内での作りこみ	開発基盤のオープン化
ソフトウェア制作における作りこみ	東京	
ソフトウェア制作におけるオープン化		アメリカ

福岡の位置づけ

福岡では、トップ企業が汎用的な新技術について導入し広めることで、欧米企業への技術面でのキャッチアップを行い、開発基盤はオープン化を指向している可能性がある。一方で、オープン化された開発基盤を用いてソフトウェア制作における作りこみを行うことでそれぞれの企業は独自性を発揮していると考えられる。

実際、サイバーコネクツへのインタビューにおいては、技術共有を行う（開発基盤をオープン化している）理由として、ゲームはアイデア・面白さで勝負するものである。ツールやプログラミング技術といった技術は道具に過ぎず、ここで勝負することは目的としていないといったことが指摘されていた。

したがって、<表 1>に福岡を位置付けると以下のようにになると考えられる<表 2>。

<表 2> 開発基盤・ソフトウェアの制作スタイルと地域の特徴

	開発基盤の作りこみ	開発基盤のオープン化
ソフトウェア制作における作りこみ	東京	福岡
ソフトウェア制作におけるオープン化		アメリカ

5. 結語

本調査では福岡のゲーム産業クラスターについてその成立および存続要因について考察を行った。その結果、明らかになった要因として、維持コストの低さ、企業間の近接性、成長企業故の柔軟性、創業者の強いリーダーシップと協調性、共同体意識が挙げられる。また、さらに福岡のゲーム開発体制の可能性について開発基盤・ソフトウェア制作の作りこみ・オープンの軸から、開発基盤はオープン化しながら、ソフトウェア制作においては作りこみを行うという点で東京とアメリカに比べて独自性が見られた。

一方で今後への課題も存在する。まず、第一に現状として技術導入システムがうまく作用しているかについて把握し切れていないということである。福岡におけるゲーム産業クラスターの成立はまだ決して長い歴史をもっているわけではなく、今後の可能性という点に留まっている側面を否定できない。また、福岡で作られているゲームが東京に比して技術的にどれくらい高度であるかについても不明なところがある。さらに、技術というときにどの指標に着目するのかによってその評価も異なってくるのが想定される。したがって、今後、いかに技術的な評価を行うかについても考慮する必要がある。

第二に、福岡市のゲーム会社間の交流は盛んであっても、取引はむしろ不活発であり、特に中途労働者の地域労働市場も形成されているとはいえない点である。Markusen(1996)や Park(1996)、あるいはバンクーバーの事例からすると、地域外部の企業からの受注を契機に形成された産業クラスターの発展によって、域内取引が活発化し、地域労働市場も形成されて、クラスターがさらに進化していく。したがって、福岡市のゲームクラスターは、未だ初期の段階にある。この認識は、GFF や各企業が、これからの福岡ゲームクラスターの発展の方向性について議論があるとしている点と整合的といえよう。しかし、本稿で検討したような特有の技術特性が存在するゲーム産業において、他産業と同じような産業クラスター発展経路を辿ると安易に想定するべきではないだろう。本稿ではこれ以上の検討は行わないが、本産業クラスター形成の誘因にもなった技術特性が、他産業の事例とどこまで相違するのか、より詳細に検討する必要がある。その上で、地域内取引や地域労働市場の有無の評価について結論を下すべきである。

謝辞

今回の調査にあたっては、GFF 事務局山口千恵氏、GFF 事務局竹内健太氏、福岡市役所コンテンツ産業係長内藤玲子氏、福岡市役所コンテンツ産業係山本洋彰氏、株式会社ペガサスジャパン代表取締役大隈浩昭氏、システムソフト・アルファー株式会社代表取締役宮迫靖氏、株式会社サイバーコネクトツーゼネラルマネージャー渡辺雅央氏、同東京スタジオ戦略企画部宣伝広報室チーフ百武みずほ氏の各氏に、インタビューが応じて下さった。ここに記して、謝意を表したい。

参考文献

- 馬場靖憲, 渋谷真人 (1999) 「東京ゲームソフトクラスター：企業の空間的集積の考察」『研究技術計画』 14(4), 266-278.
- 馬場靖憲, 渋谷真人 (2000) 「東京ゲームソフトクラスター：形成要因の総合的考察」『研究技術計画』 15(1), 33-48.
- Coe, N. M. (2000a) “On location: American capital and the local labour market in Vancouver film industry,” *International Journal of Urban and Regional Research*, 24, 79-94.
- Coe, N. M. (2000b) “The view from out West: embeddedness, inter-personal relations and the development of an indigenous film industry in Vancouver,” *Geoforum*, 31, 391-407.
- Coe, N. M. (2001) “A hybrid agglomeration? The development of a Satellite-Marshallian industrial district in Vancouver’s film industry,” *Urban Studies*, 38, 1753-1775.
- Coe, N. M. and Johns, J. (2004) “Beyond production clusters: towards a critical political economy of networks in the film and television industries,” In Power, D. and Scott, A. J. eds. *Cultural Industries and the Production of Culture*, New York: Routledge: 188-204.
- Gasher, M. (1995) “The audiovisual locations industry in Canada: considering British Columbia as Hollywood North,” *Canadian Journal of Communication*, 20, 1231-254.
- 半澤誠司 (2005) 「家庭用ビデオゲーム産業の分業形態と地理的特性」『地理学評論』 78(10), 607-633.

- 半澤誠司 (2010)「文化産業の創造性を昂進する集積利益に関する一考察」『人文地理』62(4), 318-337.
- 生稲史彦 (2000)「家庭用ゲームソフトの製品開発—消費者感性のシミュレート」藤本隆宏, 安本雅典編著『成功する製品開発—産業間比較の視点』9章, 有斐閣.
- 生稲史彦 (2003)「ソフトビジネスにおける企業像」新宅純二郎, 田中辰雄, 柳川範之編『ゲーム産業の経済分析—コンテンツ産業発展の構造と戦略』8章, 東洋経済新報社.
- 生稲史彦, 新宅純二郎, 田中辰雄 (1999)「家庭用ゲームソフトにおける開発戦略の比較—開発者抱え込み戦略と外部制作者活用戦略」『情報化と産業組織構造に関する調査研究』財団法人産業研究所.
- 稲水伸行, 若林隆久, 高橋伸夫 (2007)「産業集積論と<日本の産業集積>論」『赤門マネジメント・レビュー』6(9), 381-412.
- 小橋麗香 (1998)「ソフトのイノベーション—任天堂のデファクト・スタンダード形成とソフト開発」伊丹敬之, 加護野忠男, 宮本又郎, 米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動3—イノベーションと技術蓄積』, 334-360, 有斐閣.
- Markusen, A. (1996) “Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts,” *Economic Geography*, 72(3), 293-313.
- Park, S. O. (1996) “Networks and embeddedness in the dynamic types of new industrial districts,” *Progress in Human Geography*, 20(4), 476-493.
- 立本博文 (2003)「ゲームソフトとソフトウェア開発プロセス」新宅純二郎, 田中辰雄, 柳川範之編『ゲーム産業の経済分析—コンテンツ産業発展の構造と戦略』10章, 東洋経済新報社.
- 米倉誠一郎・生稲史彦 (2005)「日本のゲームソフト産業—シリーズ戦略の罫」『一橋ビジネスレビュー』Winter, 52-69.