

Replaying Japan 2017 基調講演

## 専門家たちの言うことは常に間違っている

トーマス・J・カリンスキー

(Thomas J. Kalinske、Global Education Learning会長兼共同設立者)

(本稿は第5回国際日本ゲーム研究カンファレンス—Replaying Japan 2017における基調講演の模様を、広く日本の読者に把握してもらうための参考資料として和訳したものである。従って、研究等で本講演における概念を各分野の専門的な視座から検証する際は、必ず原文にあたって確認していただきたい。)

(Kalinske) 本日は私の経歴と、専門家たちは何故いつも間違えるのか、ということについて私自身の経験を交えてお話しさせていただきたいと思います。それからビデオゲームについてお話しし、ビデオゲームの技術が教育に与えるインパクトについても少し触れます。

では始めます。1985年、当時のイギリス王立協会会長であったケルヴィン卿は、「空気より重い飛行機械など不可能だ」と発言しています。ラザフォード・B・ヘイズ元アメリカ大統領は電話機について「驚くべき発明だが、それを使いたいと思う人などいるのだろうか?」という発言を残しました。トップに立つ人たちと言うのは、どうも突拍子もないことを言う傾向にあるようです。

私が生まれる一年前、IBMの創設者トム・ワトソンは大型コンピュータについて、「全世界で5台くらいは売れるかもしれない」と述べています。また、Digital Equipmentの創業者兼会長のKen Olsenはパーソナルコンピュータについてこう語っています。「自宅でコンピュータを使いたいと思う人などいないし、使う理由もない」。Digital Companyと言えば、当時かなりの大企業だったことを思い出される方もいらっしゃると思います。

様々な「間違い」をご紹介してきましたが、私が特

に好きなのは、スティーブ・ジョブズがアップルに戻った時に彼が何をすべきか、という質問に対するDellの創業者マイケル・デルの回答です。「アップルに希望はない。スティーブは会社をたたんで、残った資金は株主に返金した方が良い」。今日の状況を知っている我々からすると、ばかげた提案だと思いませんか?

私はこれまで、人生のほとんどの時間を、子どもに関するビジネスに費やしてきました。ここではこれまでのキャリアの中で、私が直接言われた「おかしなこと」をいくつか紹介したうえで、私が取った行動とその理由について説明したいと思います。

まず最初に「フリントストーン・ビタミン剤 (Flintstones Vitamins)」についてお話しします。1960年代後半、私はJ. Walter Thompsonで既存の顧客を対象とした新製品を開発する特別部門に勤務していました。そこで我々に与えられていた課題のひとつがインディアナ州エルクハートにあるMilesからのものでした。MilesはOne A-Dayビタミン、鎮痛剤Alka Seltzer、Chocksビタミンなどで知られた会社だったのですが、このうちChocksビタミンはBristol-Myersが開発した動物の形のカラフルなマルチフレーバービタミンに押され気味でした。実際、後に販売停止になっています。そのため創業者のマイルズ博士は、我々に新たなチュアブル

ビタミン剤の開発を依頼してきました。これを受け、提案したのが、当時のテレビ番組『原始家族フリントストーン』(The Flintstones)を元にした「フリントストーン・ビタミン」でした。しかし当時の『フリントストーン』はゴールデンタイムの放送が打ち切られ、土曜の朝に移ったばかりで、マイルズ博士が相談を持ち掛けたメディアの専門家は全員、「『フリントストーン』はこの先すたれるだけで、新商品の名前に使うのはやめた方がいい」と止めたそうです。しかし我々は何としても「フリントストーン・ビタミン」で行くべきだと強く主張しました。結果、当時のMiles Laboratoriesの代表者だったOli Joy博士から「分かりました。皆さんが当社に向向して、業務を遂行してくれるのであれば (If you come out here and run this for us)、フリントストーン・ビタミンで行きましょう」という回答を得ることができ、我々のうち数名がエルクハートへ出向きました。六ヶ月のうちにパッケージの考案、商品の宣伝、同社の栄養士との共同作業を進めました。こうしてフリントストーン・ビタミンは販売開始され、発売から六ヶ月以内に全世界で売り上げナンバーワンのビタミン剤になりました。嬉しいことに、今もその座を譲っていません。

この時学んだことは、メディアやマーケティングコンサルタントの考えは間違っており、彼らのアドバイスを信用するべきではないということです。テレビ番組の土曜日の放送は、製品を紹介する上でとても有益なことでしたし、後に番組の同時配信が始まってからは、放送は週五日となり、子ども向けのこの製品を販促するには土曜の朝一回だけよりも更に効果を発揮しました。

その後、私はマテル (Mattel) に移り、就学前の子どもに向けた玩具に携わるようになりました。See 'N SaysやJack-in-the-Boxesなど幾つかの製品を担当していたある日、創業者のルース・ハンドラー (Ruth Handler) が私のデスクまでやってきてこう言いました。「トム、去年のバービー人形の売上が1億ドルから4,200万ドルまで下がってしまったの。小売店はみんな、バービー人形はもうおしまいだと言ってるわ。私のセールスチームも、ウォールストリートのアナリストたちもバービー人形は終わりだと言ってる。あなたはどう思う？」私はこう答えました。「ルース、それは僕が今まで聞いたことで最もばかげた言い草だと思うよ。バービー人形は君と僕がこの世からいなくなったあとも長い間愛され続けるさ」。すると彼女は、「そう言って欲しかったのよ。私の下でバービー人形のマーケティング部長と、製品担当部長になってちょう

だい」と言い、私はその職に就きました。

そして私はルースにこう尋ねました。「君はバービーの生みの親だ。バービーにしかない魅力って何だと思う？」彼女の答えはこうでした。「バービーがあれば、女の子は自分になりたいと思うどんなものにだってなれるの」。この言葉を私は深く心に刻み、バービーの担当責任者としてこれ以後何年もの間、昇進した後も引き続き、商品の全パッケージのほか、広報発表用の文章やコマーシャルに使い続けました。

この他に、戦略的な視点から、私はそれまでのやり方を幾つか変えることにしました。1973年までのマテルは、人形、アクセサリ、コスチュームの新作をそれぞれ一点ずつしかリリースしていませんでした。私は商品のラインナップを数種類に増やし、リリースの方法自体も増やしました。私が最初に手掛けたバービー人形は、小さな女の子が簡単にバービーを着替えさせることができるよう、衣装に面ファスナーのみを使用するタイプのものでした。私は低価格版のマリブ・バービー (Malibu Barbie) もリリースしました。3ドル95セントと手頃な値段で人形を手に入れることができるとあって、多くの少女たちが欲しがりました。人形のための衣装や仲間たちなど、何千ものアイテムももちろん大人気になりました。

やがて私は多くの著名なデザイナーとも知己になりました。Oscar de la Rentaのことは良く知っていて、バービー用の豪華な衣装を依頼しました。これは安価な人形ではなく、寧ろその逆の顧客を見込んだもので、6ドルを超える人形は売れないと言われたこの時代に49ドルで販売されました。現在では数百ドルの人形が販売されることもあります。我々はRentaのほか、Bob Mackie、Billy Boy、LMVH、シャネル、フランスのファッションハウス数社にもバービー人形の衣装制作を依頼しました。これらのデザイナーズ人形は主にコレクターを対象としたもので、もちろん子ども向けではありませんでした。

その後、我々は「何でもなりたいたいものになろう (Be whatever you want to be.)」というテーマのもと、1976年には宇宙飛行士 (Astronaut) バービーを、1992年には大統領 (President) バービーを発売しました。昨年には企業家 (Entrepreneur) バービーがリリースされ、大統領バービーが再発売されています。つまり、我々のメッセージは、「バービーのように、女の子は何でもなりたいたいものを志すことができる」だったのです。キャリアシリーズの中で唯一売れな

かったのが弁護士 (Lawyer) バービーで、これは良いアイデアではありませんでした。

100ドルと高めの、人形用の家も発売しました。家具を別で買って付け足していくタイプの家です。これはビデオゲーム業界と同じく、ハードウェアとソフトウェアという形態を取ったものでした。

ばかげたことと思われるかもしれませんが、私はさらに商品パッケージをまるごとピンクにすることを思いつき、実行に移しました。それまでのパッケージでは、衣装は茶色、バービーは赤、バービーの仲間達は緑の箱に入っていました。私はその全てをピンクに揃えることにしました。これにより、一般的な小売店ではピンクのパッケージが平均48フィート (約14.6メートル) 並び、とても目立つようになりました。

これによりビジネスは紛れもない成功をおさめ、マーケットセグメンテーション別、年齢層別、価格別、職業別のいずれにおいてもバービーブランドを成長させることができました。我々は基本的に専用の小売スペースを持ち、多くの人々の共感を得られるモットー「何でもなりたいたいものになろう」をもとに活動していました。また、時代ごとに大人に人気の職業を商品に反映させました。ドクター (Doctor) バービー、宇宙飛行士バービー、大統領バービーなどの人形がそれで、更に我々はハードウェアとソフトウェアという形態の商品も発売していた、というわけです。

私が入社してから退社するまでの間に、ビジネスは約5億ドルに成長しました。私は退社に伴って、バービーのビジネスを私が採用した男性と、CEOのジル・バラッド (Jill Barad) に託しました。ジルはその後のこのビジネスを5億ドルから20億ドルへと拡大させましたが、私の在職時の成長率は彼女の実績よりも上だと私はいつも彼女に言っています。

最近の売上は落ちていますが、バービーは今でも10億ドル級のブランドを維持しています。マテルの財務報告書に関するプレスリリースを読むと、バービー人形の売上は10億ドルにまで下がっており、苦境に陥っているようにも見えますが、毎年7,500万體以上 (一秒あたり1.5體) の売上を記録している依然としてとても重要なブランドです。また、女の子一人あたりで換算すると、平均して10體のバービーを持っているという計算になります。

私は最終的にはマテル・トイ・カンパニーの社長に

登用されました。私の在職期間中、マテルは複合企業で、Ringling Bros. and Barnum & Bailey Circus、Western Publishing、中空鋼管の製鉄会社 (MetaFrame)、ペット用品会社 (Habitrail)、電子オルガン製造会社、ほか数社を所有していました。また、テレビ業界にも進出していました。

1970年代の終わりごろ、社の会長から男の子向けの商品がないとの指摘を受けた我々は、研究を重ね数種類のキャラクターのスケッチとモデルを作成しました。MarvelコミックスやDCコミックス (DC Comics) のヒーロー達はもちろんのこと、思いつく限りの職業をすべて調べ上げ、生まれたのがヒーマン (He-Man) という風変わりな容貌の力強いキャラクターでした。ヒーマンとその仲間たちがグレイスカル城で敵役、スケルターと戦うという物語は、7,500万ドルのビジネスに成長しました。しかし会長は満足せず、「7,500万ドルのビジネスを築き上げたのは素晴らしい。しかし、スターウォーズのように重要なシリーズにはなれないだろう。テレビ番組になっていないし、番組を持てる見込みもないのだから」と言ったのです。私の答えはこうでした。「それがお望みだったのですか?」

こうして我々は、Westinghouse のグループWに属するアニメーションスタジオと映像化契約を結び、350万ドルを投資しました。この契約では30分間のテレビ番組を65本制作し、独自の戦略を展開しました。ロチェスターの地元放送局に番組を無償で提供し、それを学校で無料上映するように伝えたのです。我々がその代わりとして要望したのは、各30秒間、三回のコマーシャル枠でした。その枠は自社の宣伝に使うこともでき、他の企業に売却することも出来ました。自社で使う場合は、連邦通信委員会 (FCC) の規定によりヒーマンの販促は行えませんでした。他の商品を宣伝することができました。売却する場合はマクドナルドでも、ケロッグでもゼネラル・フーズでも、靴会社でもどこでも構いませんでした。当初は考えてもいなかったことでしたが、このテレビ番組は大人気となり評価も高かったため、最終的には利益を生むまですなりました。ヒーマンは全体で10億ドルのビジネスに成長し、自社製品の売上で約7億5,000万ドルを計上したほか、衣服、書籍、漫画、その他のグッズのライセンス料で多額の収入が入るようにもなりました。我々は投資した資金を全額回収し、それを上回る利益を手に入れることに成功しましたが、これにテレビ番組が果たした役割は確かに大きなものでした。

この経験から得られた教訓は、研究を行うことで素

晴らしい製品やブランドを生み出すことができるということ。また、粘り強さを持つこと、すなわち、計画に従って頑張り抜くことで、マイナスの局面も多くは打開できるということです。我々のテレビ番組は、玩具メーカーとして初めて成功を取めた番組でした。週五日、一回30分の放送のお陰で、ビジネスを確実に成長させることができたと言えます。これはその後のブランド形成の手本となり、競合他社も皆追随を始めました。例えば、ハズブロ (Hasbro) はそれを芸術の域にまで高め、ザ・ハブ (The Hub) という名前のスタジオで自社の売れ筋のおもちゃを題材に、テレビ番組を制作しています。制作した番組は多くのテレビ局に提供し、映画ビジネスにも進出しています。代表作はもちろん、トランスフォーマーです。

さて、ここからは私とセガについてお話ししましょう。ハワイのビーチで横になって寛いでいたときのこと、当時のセガのCEOが私を追ってきて、「君は日本に来るべきだよ」と言ったのです。という言い方をするとまるでストーカーのようですが、そのCEO、中山隼雄氏は私の知り合いだったので、実際に後をつけられていたという訳ではありません。この経緯は、セガと任天堂のバトルを綴った本『セガ vs. 任天堂 (英書名 "Console Wars")』に掲載されています。このバトルは1989年に始まり、1996年頃まで続きました。現在すでにドキュメンタリー番組が制作済みで、脚本が承認され次第、公開される予定です。

結局私は、中山氏と共に日本に行くことになりました。日本で16ビットのテクノロジーと出会い、圧倒されたのを覚えています。あれほど素晴らしいものはそれまで見たことがなく、一瞬で心を奪われました。また、CEOは私に携帯型のカラーゲーム機を見せてくれました。後にゲームギア (Game Gear) として発売されることになったゲーム機です。「当時の任天堂のゲーム機の白黒や白と緑の画面より、カラーの方がはるかに優れている」と感じたことを今でも覚えています。そこで私はこのプロジェクトを引き受けることに決めたのですが、周りからは「やめたほうがいい。任天堂のマーケットシェアは92%以上もある。彼らに勝とうなんて無理だ。彼らにはマリオがある。セガには『忍・SHINOBI』があるけど、知名度は全くない。勝てるわけがない」と諭されました。それでも私は市場について研究し、数ヶ月後に日本に戻ってセガの役員会で自分の戦略を語りました。「やるべきことを説明する。まず、ハードウェアの価格を200ドルから149ドルに下げる。アメリカのゲームプレイヤーの好みに合わせるために、アメリカで開発するソフトウェアを増

やす。スポーツゲームのタイトルとアメリカで取得したライセンスをベースにしたタイトルをもっとリリースする。最高のソフトを、ハードウェアと抱き合わせて販売する。それからキャラクターは……」当時開発中だったソニック・ザ・ヘッジホッグ (Sonic the Hedgehog) に対しては、私は賛否両論でした。この他に私が提案したのは、子供を対象にするのではなく、ティーンエイジャーと大学生を対象にして売り込みを行うことでした。具体的には、対象とするゲーマーの年齢を引き上げて、幼い子供達を相手にしたビジネスは任天堂に任せることでお互い張り合わないようにすること。その代わり、昔ながらの戦略である、広告を使って任天堂を攻撃すること。つまり、任天堂のゲーム機は小さな子ども向けのおもちゃだ、というイメージをつけること。これを聞いた役員たちは怒りで爆発し、私の提案の全てに反対しました。私の同僚の豊田信夫氏は役員たちの回答をできるだけ速く私に通訳しようとして必死でした。役員たちは私の言っていることがばかかっていると思っており、既に利益がほとんど出ていないハードウェアを値下げなどできない、ベストタイトルのソニックをハードウェアにバンドルしてしまえば、ソフトを別売りにすることで得られる利益までなくなってしまうと言ってきました。彼らは私に、マリオと競い合ったり任天堂を馬鹿にしたりするなんてとんでもないということを思い出させようとしていました。皆が凄腕で話していたので、私には理解できませんでした。中山隼雄氏が席を立ち、椅子を蹴ってひっくり返し、顔を真っ赤にしてドアの方へと歩きながら、振り返ってこう言いました。「我々は君の言ったことのどれ一つにも賛成できない。だが、私が君を雇った時、私は君にアメリカでのビジネスについての決断は任せると言った。だから思い通りやればいい」そこで我々はその通りにしました。

その後、『ソニック・ザ・ヘッジホッグ』の制作に携わったチームはアメリカへ拠点を移し、アメリカのソフトウェア開発者達と一緒にソニック2の制作を開始しました。我々はソニック2について、それまでとは変わったことをしました。リリース日を火曜日にして「ソニック・チューズデイ (Sonic 2sday)」と銘打ったのです。リリースの前日までにアメリカとヨーロッパの全ての小売店に商品を空輸配送し、ソニック・チューズデイには全ての店に商品が揃い、人々が発売の瞬間を心待ちにしている、という状況を整えました。これ以降、皆様も良くご存じのように、ビデオゲームは火曜日に発売されるようになっていきます。

更に我々は、任天堂を攻撃するための広告を用意し

ました。セガのメガドライブ（英名Sega Genesis）はブラスト・プロセッシング（Blast Processing）を搭載していましたが、任天堂のスーパーファミコン（英名Super Nintendo）にはありませんでした。「ブラスト・プロセッシングで何ができる？ ブラスト・プロセッシングがない場合はどうする？ 答えは——セガ！」

セガは任天堂がやらないことをやる、ユーザーを次の次元へ導く、というセガの立場を明確に表現したこの「セガ！」の叫びはとても有名になりました。この広告が当たったと私が実感したのは、学校へ娘たちを迎えに行った時、周りにいた子供たち全員が私を見て「セガ！」と叫んだときでした。とても愉快的な気持ちでした。

当時の任天堂は非常に強い力を持っており、サードパーティーのソフト販売会社はメガドライブ用のソフトを販売することに消極的でした。任天堂から報復される可能性、必要なカートリッジの提供を受けられなくなる可能性を考えたからです。小売業者も同様に、任天堂のハードウェアやソフトウェアの供給を受けられなくなることを恐れ、その恐怖心を敢えて表に出すことはしませんでした。任天堂の影響を表すエピソードの一つは、ウォルマートにセガ製品の販売を拒否されてしまったことでした。ウォルマートは世界最大の小売業者で、近年はAmazonがその地位を脅かしつつありますがそれはさておき、ウォルマートでの販売ができなかったことで、私はかなり傷つきました。マテル時代以来、私はウォルマートの経営幹部たちをよく知っており、創業者のサム・ウォルトンと一緒に彼の飛行機であちこち飛び回ったり、中西部と南部のウォルマートの駐車場に出入りしたりしていたからです。ウォルマートでの販売を断られた私はとても苛々しましたし、何か別の手を考えるしかありませんでした。

アーカンソー州のベントンビルに行ったことがある方は、高速道路41号線のそばの小型ショッピングモールのすぐ角にあるウォルマートの本社を目にしたことがあるかもしれません。私はそのショッピングモールの空き店舗を借り、「メガドライブのプレイ、無料（Come play Sega Genesis for free）」という大きな看板を掲げました。ベントンビル市内へ向かう道路と郊外へ向かう道路の沿線の広告看板を買い占め、ラジオとテレビの宣伝枠も払える分だけ全部買いました。同じく道路沿いにあるアーカンソー大学では、スタジアム用のシートクッションを購入し、片面にはセガの大きなロゴをプリント、裏面はカラフルにして様々な言葉をプリントしておきました。学生達がクッションを

持ち上げて掲げると様々な言葉のスペルになり、裏返すとスタジアム中にセガのロゴが現れるという仕掛けでした。

ウォルマートでビデオゲームを担当していた副社長に私は毎週電話を掛け、こんなことを言ったものでした。「ようリッチ、俺たちは先週、ターゲット（アメリカの小売業チェーン）で任天堂より20%多く売り上げたぞ。気になってるんじゃないかと思って電話したんだ。トイザラスでは25%多く売ったぞ」。このような電話が六週間続いた時でした。彼が私に電話してきて言いました。「もうわかったから、毎週電話して来なくてくれ。ウォルマートの役員達がしつこいんだよ、『何でうちでメガドライブを売らないんだ？』って。というわけで、うちでもメガドライブを売らせて欲しい。4フィート（約1.2メートル）の売り場を用意する」。4フィートの売り場はそれから短期間ではるかに広くなり、それ以降ビジネスはうなぎのぼりに成長することになりました。

我々はビデオゲーム会社としては初めて女性を上級幹部に起用した会社でもあり、これによってビジネスがかなりうまく行くようになったのだと私は思います。

エレクトロニック・エンターテイメント・エキスポ（英語名Electronic Entertainment Expo、略称E3）は我々がセガで行っていたことをもとに始まったものです。セガはコンシューマー・エレクトロニクス・ショー（英語名Consumer Electronic Show、略称CES）によく出展していました。覚えている方がいらっしゃるかもしれませんが、CESではビデオゲーム業界のブースはいつも会場の一番奥に配置されていました。ビデオゲームのブースにたどり着くまでには、最新のテレビ、コンピュータ、ステレオシステム、そして、なぜだか分かりませんが、ボルノ関連のブースの前を通らなければなりません。これは私にはひどく不公平に感じられました。ある年のラスベガスのCES（1992年）では、任天堂とセガのブースはメインホールの外のテントに配置されました。その日は雨で、雨水がテントから漏れて、私の16ビットのメガドライブにかかりました。腹を立てた私は「もういい、我々は二度とCESには出展しない。我々自身のショーをやるう」と言いました。こうしてElectronic Arts、Tengen、Activisionほか、サードパーティーが参加するセガ主催のショーが始まりました。当初、任天堂は参加しませんでした。当時ソフトウェアの開発のみ行っていたソニーは参加することになりました。これが、今日のビデオゲーム業界のショー、E3に発展し

たのです。その後まもなく、任天堂も参加するようになりました。

前に述べたとおり、我々の主なターゲットは大学生くらいの若者という比較的高めの年齢層だったため、商品に幾つかのマイナーチェンジを加えました。『モータルコンバット』で、血の色を赤にしたのです。同じゲームの任天堂版では、怪我をしたファイターから流れ出るどろどろとした体液は緑色でした。これはかなりの論議を呼ぶこととなり、任天堂はワシントン州のゴートン上院議員にビデオゲーム業界の調査を開始するよう依頼することを決めました。これは、私自身がすでに始めていたことでした。我々は今後もR指定、つまり、成人向けの商品を作り続けるであろうこと、そのためには評価システムが必要になるだろうことが分かっていたからです。私は映画業界へ足を運び、当時この業界の評価システムを管理していたジャック・バレンティ (Jack Valenti) 氏に、同じ評価システムをビデオゲームにも使わせてもらえないかと持ちかけました。彼の返事はこうでした。「ダメだ、君たちのような取るに足らない業界に、我々の評価システムを使わせたくはない」

そこで私は、社会学、教育学、哲学の教授数名を雇い、評価システムの作成を依頼しました。この中にはニューヨークのアーサー・ポバー博士 (Dr. Arthur Pober) がいました。これはセガの評価システムとして当初使われました。その後、上院小委員会でビデオゲームに関する公聴会が開かれました。公聴会では、ゲーム業界に対して厳しい目が向けられました。我々は、ゲーム業界が既に小さな子ども向けのビジネスにとどまらず、映画業界のように大人をも対象としたビジネスになっていること、この為に評価システムの導入が必要であることを説明しました。これにより、我々の評価システムは、業界全体で作るインタラクティブ・デジタル・ソフトウェア (Interactive Digital Software) 協会のスタンダードとして採用されました。この協会は当初、我々と任天堂、Electronic Arts が共同で始めたものでした。現在、インタラクティブ・デジタル・ソフトウェア協会はエンターテインメント・ソフトウェア協会 (ESA) として知られています。これらの一連の動きは全て、ビデオゲームを子ども向けの製品にとどめず、全ての年代を取り込むものにしたという考えに端を発したものでした。

他にも我々は、誰も経験のないことをいろいろやりました。ソニック・ザ・ヘッジホッグのテレビ番組はマテルでの経験を活かして制作したもので、ネット

ワーク局、配給の両方で放送されました。この番組は何年もの間、大人気シリーズであり続けました。

我々がセガでやっていたことを元にして、ビデオゲーム業界で行われるようになったことも多々ありました。

私がセガにいた間、売上は7,200万ドルから15億ドル (1993年、アメリカ国内売上) へと飛躍的に伸びました。1994年にはマーケットシェアは100億ドルを上回るまでになりました。我々が成し遂げたことから得られる教訓は多くあります。前にも触れたとおり、セガでは対象マーケットを子どもから10代の大学生に変えました。私がセガにいた当時、ビデオゲームプレイヤーの平均年齢は21歳でした。ソニーのデータによると、現在のプレイヤーの平均年齢は30代半ばです。これにはもちろん子供の頃にビデオゲームを始め、今でもプレイしている人も含まれますが、かなり多数の大人がビデオゲームをしているということの表れでもあります。

1994年、ジャック・バレンティ氏は私に、「君の業界は映画業界と比べて取るに足らないものだ」と言いました。ご存知の通り、今日のビデオゲーム業界の規模は映画業界をはるかに凌ぐものになっています。これは、私達が1990年代に始めた一連の冒険的試みによるところが大きいです。

これ以外にどんな教訓があるでしょうか？一つは、ハードウェアの価格をできるだけ低く設定し、ソフトウェアの価格は高く設定して、こちらで利益を上げるべきだということです。攻めの姿勢で競合手を追い込むことも重要です。そしてクールなブランドになるように努力することです。我々は当時、紛れもなくクールなブランドでした。ソニックは単独でメガ・フランチャイズを創り出しましたし、自社専用の小売スペースを持っていたことが今回も役に立ちました。そしてクリエイティブになること。当時の我々には任天堂のような多額の資金はなく、ブランドイメージを上げるには大学生にハードウェアを無料で配布したり、ロックコンサートのスポンサーになったりというゲリラ的なマーケティングを仕掛けるしかありませんでした。

セガの米国法人と日本法人とでは同じ会社でも働き方に違いがあります。みなさんの方が良くご存知かもしれませんが、アメリカのセガでは、物事の決定が速く、私は仕事の権限の多くを他の人に委ねました。健全な理由から犯した失敗は肯定的に捉えられました。理解しがたいかもしれませんが、これはクリエイティ

ビティを養い、社員を活気付ける一つの方法です。我々は「ゴムのニワトリ賞 (Rubber Chicken Award)」と称して、当初素晴らしいと思われたアイデアが失敗に終わったとき、つまり提案したアイデアが同僚みんなに気に入られたにも関わらずうまく行かなかったとき、提案者に100ドルの小切手と自分の仕事スペースに吊るすゴム製のニワトリを授与していました。

アメリカ法人では、各社員の役割については過程を気にせず、結果を重視しました。日本では、社員は非常に慎重な姿勢を取り、経るべき過程に従い、数回の会議に出席し、グループとしての合意を得ることを重視していました。日本のセガは当然非常に階層的で、中山氏が最終決定を下しました。

リスクを冒すことについては、アメリカでは成功する確率がたとえ100%でなくても恐れませんでした。日本では正反対で、成功することが100%確実でない場合、行動に移そうとはしませんでした。

アメリカでは、会議はほとんど行わず、会議時間もごく短くすぐに結論を出しました。会議に召集されるのは、本当に必要な社員だけでした。しかし、日本では全員が出席する会議を数回にわたって開いていました。物事の決定には全員が納得する必要がある、とても時間がかかりました。

アメリカでは、ワークスタイルもとてもカジュアルなものでした。勤務時間はフレックスタイム制で、服装も自由でしたし、自宅からの勤務も許されていました。日本ではこのようなことは一切ありませんでした。

我々の意思疎通はとてもストレートで、言いたいことは遠慮なく、単刀直入に話しました。しかし、日本では言葉によらないコミュニケーションが必要な場合も多くありました。

アメリカでは自分の人生、家族、私的な時間が優先事項でしたが、世界中でよく知られているとおり、日本では仕事は何よりも重要です。

以上のような違いによって、アメリカのセガにも影響が出始めました。日本でのセガのマーケットシェアは12%から13%のレベルを上回ることはありませんでしたが、アメリカでは55%に達していました。日本では中山氏が、毎週月曜日の意思決定会議でマーケットシェアが頭打ち状態になっていることに触れ、社員を叱責していました。しばらくすると、繰り返される激

しい言葉で社員は疲れ果て、私の気がつかないうちに日本法人の中間管理職たちはアメリカ法人が行っていたことをだんだん支持しなくなってきました。これが我々のアメリカでの目標達成に影響を与えるようになり、私にとってとても厄介な問題となりました。

そんな時です。1996年、オラクルの創業者ラリー・エリソン (Larry Ellison) と金融分野で名の通ったマイケル・ミルケン (Michael Milken) からナレッジ・ユニバース (Knowledge Universe) への参加、いやむしろ、その設立の誘いが舞い込んできました。私はこの誘いをとても嬉しく感じました。彼らは当初それをエデュケーション・テクノロジー (Education Technology) と呼んでいました。彼らのやろうとしていたことはテクノロジー、とりわけビデオゲームのテクノロジーを使い教育を向上させることでしたので、私はこの出会いに喜びました。彼らはそれぞれ2億5,000万ドルを出資していました。そんな次第で、私は資産5億ドルの新興企業のCEOとなりました。以降九年間で、我々は18の会社を設立し、教育の向上・改善に取り組む企業を18社買収しました。買収した企業は、小さな子どもたちの教育や、教師を対象にしたコンピューターの使い方のレッスン、ITプロフェッショナルのスキル向上などに焦点を当てた企業など様々でした。これらはどれも私達が視野に入れていた分野でした。

我々は1996年に創業しました。我々がリープフロッグ (LeapFrog) を買収した際、私は同社のCEOに就任しました。リープフロッグについてはこの後すぐに詳しくお話します。以降九年間、私はナレッジ・ユニバースの社長を務め、2005年までに、これらの企業の収入は合計20億ドルを超えました。これに伴い、我々は会社の資産を二人の出資者、ミルケン氏とエリソン氏に返済し始めました。

リープフロッグでの私の経験をお話ししましょう。ミルケン氏、エリソン氏と私がナレッジ・ユニバースを始めた時、ウォールストリートのアナリストたちは皆、我々の正気を疑いました。教育は売れない、教育事業で利益を得られないのはみんな知っていると彼らは言いました。特にリープフロッグについては、「母親たちは教育関連の商品が欲しいと口では言うが本意ではない。教育商品は高すぎるし、そこにお金を掛けるより、寧ろ遊び道具を買うはずだ」というのが彼らの見解でした。私は彼らの言ったことを信じませんでした。

「学ぶことはとても楽しい (Pure learning fun)」がリープフロッグのモットーでした。子どもの識字力向

上を支援する目的で始まったリープフロッグの教材は、学習が楽しくなるようにデザインされ、ビデオゲームの技術をベースにしたテクノロジーを使って、それぞれの子どもに合ったコンテンツを提供できるようになっていました。我々の専有商品は主にスタンフォード大学の教授たちの協力のもと開発されました。実際、最初に発売した3~4つの商品は、スタンフォード大学教育大学院の教授たちによるデザインです。

以降何年にもわたり、私達は何百万人もの子供達の様々なスキル（主として識字、計算など）の習得を支援し、6,000万台以上のプラットフォームと様々なソフトウェアを売り上げました。今回もまたビデオ番組、テレビ番組を制作し、大成功を収めました。

この商品の開発と販売から得られる教訓は、繰り返しになりますが、専門家の言うことを信じるなということです。大胆に行動すること、正しい教育を行うこと。我々の商品は子どもたちが読み書きを学ぶのに非常に効果的でした。コンテンツは教育商品として初めて、個々の子どもに合わせてカスタマイズできました。ハードウェアとソフトウェアのモデルをここでも採用し、専用の小売スペースを設け、他の者が簡単に真似できない戦略を立てました。

これらの仕事で、私の人生は変わりました。私は現在、私自身が起ち上げたグローバル・エデュケーション・ラーニング(Global Education Learning)を含め、教育関連企業約六社で役員を務めており、教育向上のためのテクノロジーを開発するそれらの企業で多くの時間を過ごしています。しかし約一年前、私は友人から、彼が働いているガジリオン(Gazillion)という会社への参加の誘いを受けました。ガジリオンはその数年前にPCゲームの会社としてスタートしましたが、業績は思わしくありませんでした。この会社についても多くの人が明るい未来はないだろうという意見でした。しかし、私にはそう思えなかったので、友人の誘いを受けることにしました。現在彼がCEOで、私が会長を務めています。我々はマーベル・ヒーローズ(Marvel Heroes)のライセンス権を所有しており、七月にはPS4とXbox用に素晴らしいゲームをリリースしました。我々のゲームは現在無料でプレイできますが、今後二、三年でこのビジネスは大幅に成長すると見込んでいます。マーベルのライセンス権はとて素晴らしいもので、その知的所有権(Intellectual Property、略称、IP)は現在世界ナンバーワンです。ウォルト・ディズニー・カンパニーにも一部所属し、

非常に高い利益を上げています。現在、市場にはマーベル・ヒーローズの商品が溢れています。

プレイ料金が無料でどうやって利益を上げるのか、疑問に思われるかもしれませんが。プレーヤーはゲームのキャラクター用のコスチューム、パワーやアクセサリなどを追加購入する必要があるので、例えば、マーベル・ヒーローズ・オメガを本気でプレイするには、最終的に50~60ドルを支払うことになります。これは、ゲーム機用のディスクを購入した場合にかかる費用と同じ額です。

今現在、我々には700万人の登録ユーザーがおり、ゲームのメタクリティック(Metacritic、映画、ゲーム、テレビ番組等を評価するウェブサイト)スコアは83を最近記録しました。プレイ可能なキャラクターは61種類で、大規模多人数同時参加型(MMO)ゲームのカテゴリーで最優秀の評価を受けました。

今日のゲームと私がセガで開発に携わったゲームの違いの一つは、今日のゲームは完結しないということです。ゲームは常時更新され、新しいレベル、キャラクター、パワーなどが絶え間なく追加されています。私が慣れ親しんだゲームと全く異なっているのはこの点です。

まとめます。専門家の言うことは信用せず、現実の問題を解決すべく行動しなければなりません。有能なチームを雇い、有能な人たちと仕事ができる環境に身を置きましょう。私は今までとても恵まれてきたと思います。今日は「私」という言葉を使い過ぎましたが、実際、私は今日ご紹介した全てのことを自分一人の力で成し遂げることは絶対に不可能だったと思います。私の周りにはチームの存在が常にありましたし、幸運だったと思うのはリープフロッグやナレッジ・ユニバースの今の同僚とはもちろんのこと、マテルやセガで時間を共にした多くの幹部たちとも今でも親しい付き合いができています。

否定的な意見ばかり唱える人たちとの関わりは早く断つことです。他の人には真似のできない戦略を持ち、大胆に行動し、そして最も重要なのは、人々の興味を引く物語を語ることです。私は、ストーリーこそがビデオゲームの最も重要な要素だと今でも信じていますし、私が今まで関わってきたほとんどの製品においても最も重要な部分だったと思います。

私の現況についてですが、前述のとおり、現在私は



二つの企業でそれぞれ会長を務めています。また、一般大衆向けの教育を提供するCambium Learning Groupの役員にもなっており、ここではビデオゲームのテクノロジーを使って、識字、科学、数学のスキル教育のサポートを行っています。Adjunct Professor Link、Genyous、Curious、Lightneerの各企業でも、それぞれ役員になっています。Lightneerはフィンランド発祥のアングリー・バーズ（Angry Birds）の考案者のうちの二人の手によって、Rovioという会社から生まれた企業です。二人は同企業から既に退職し、一人は物理学の博士号を取得、もう一人は哲学の博士号を取得しています。二人は素粒子物理学を楽しみながら面白く学べるゲームを開発すべく頑張っています。ビッグバン・レジェンズ（Big Bang Legends）という名前のゲームですので、オンラインでご覧になってみてください。私の感想ではかなり良い出来だと思います。アメリカではまだリリースされていませんが、シンガポールとフィンランドでは既に公開されています。

私は人工知能（AI）の開発を行っているEmpath Interactiveという会社の役員も務めています。

この他に、Twitch.tvというサイトへ投資を行う唯一のベンチャーキャピタル（VC）企業、Alsop Louie Venture Capitalの共同経営者にもなっています。こ

の企業はアップルが取り上げたもう一つの分野、すなわちeスポーツとeゲームを扱っています。ご存知の通り、これは現在非常に人気のある分野で、NFLのフットボールを観戦する人よりも、ゲーマーがビデオゲームをプレイする姿を見て楽しむ人のほうが増えています。何故こんなことになったか、不思議に思われるでしょうか？ 私はNFLの観戦が大好きですが、NFLの選手になることはできません。同様に、私はゲーム業界で働いた経験がありますが、ゲームの達人になることはできません。しかし、ゲームがとてもうまい人がビデオゲームをしている姿を見るのは大好きです。つまり、NFLを観戦するのとゲーマーのプレイを見るのとは大した違いはないということです。

我々はまた、『ポケモンGO』というゲームを開発したことでよく知られる小さな会社ナイアンティック（Niantic）に投資した最初で唯一のVC企業でもあります。

つまり私は、ビデオゲーム業界で少し経験を積み、現在は多くの時間を教育関連事業に費やしているというわけです。

私のお話は以上です。どうもありがとうございました。