

吉井正晴インタビュー第2回前半：セガおよびセガ・オブ・
アメリカにおけるゲーム開発・販売業務についての証言

嶋原 盛之
生稲 史彦
清水 洋

IIR Working Paper WP#20-05

2020年2月

Masaharu Yoshii, Oral History (2nd, 1): Oral History on Game
Development and Sales at Sega and Sega of America

Shigihara, Morihiro
Ikuine, Fumihiko
Shimizu, Hiroshi



Hitotsubashi University
Institute of Innovation Research



ゲーム産業生成における
イノベーションの分野横断的なオーラル・ヒストリー事業
EMERGENCE of Industry,
An Oral Historical Research Project focusing on Game Industry

吉井正晴インタビュー第2回前半：セガおよびセガ・オブ・アメリカにおける
ゲーム開発・販売業務についての証言

鳴原 盛之
生稲 史彦
清水 洋

Masaharu Yoshii, Oral History (2nd, 1): Oral History on Game
Development and Sales at Sega and Sega of America

Shigihara, Morihiro
Ikuine, Fumihiko
Shimizu, Hiroshi

目次

開発副本部長としてコンシューマーゲームの管理業務に従事	3
メガドライブの開発を経て SOA へ出向.....	14

開発副本部長としてコンシューマーゲームの管理業務に従事

Q：前は、当時のセガ・エンタープライゼスが家庭用、コンシューマーゲーム市場へ参入を始めた時期までのお話を伺いました。SG-1000が発売された翌年、84年の4月にCSKがセガへの資本参加を始め、セガの株式が店頭公開されたのが86年11月ですから、参入当初は銀行以外に多額の資金調達源はなかったようですし、かなり思い切った決断をされたのではないかと思います。ひょっとしたら、CSKの大川功さんが、かなり早い段階から資本参加を決断していたからこそ、SG-1000の開発に着手できたということなのでしょうか？

吉井：はっきりとはわかりませんが、そうかもしれないですね。その前から、アーケードゲームで結構ヒット作を出していましたので、社内にも多少の蓄えはできていたと思いますが、大川さんとはもうだいぶ前から話がついていたのかもしれないですね。コンシューマー事業を始めることを条件に、一緒になろうよということですね。セガとしても、いつまでもアーケードだけで食べていけるとは限らないし、CSKでは当時最先端だった、ネットワーク関連のこともやりたかったのではないのでしょうか。詳しくは知らないですが、そのプラットフォームとしてSG-1000などを利用したかったのかもしれないですね。

中山さんと大川さんは、自宅がすぐ近くにあったので、奥さん同士が犬の散歩をしていて知り合ったことがきっかけでつながったみたいですね。私も何度か、中山さんのお宅にお邪魔したことがありますよ。同じ世田谷区に住んでいて、自転車で行ける距離でしたので。

Q：それから前回のインタビューでは、吉井さんは家庭用ゲーム市場に参入してからは、アーケードゲームの開発から家庭用ソフト開発の管理職になったというお話もされていましたよね。

吉井：ええ。その後も組織がいろいろと変わったのですが、開発部門のトップに鈴木久司さん、あとは永井明さんと小形武徳さんの3人が、三羽烏みたいな存在でセガを動かしていました。鈴木さんの下には私と佐藤秀樹さんがいて、私がソフトウェアを、佐藤さんがハードウェアを担当していました。鈴木さんは本部長で、私も一度は副本部長にまでなったのかな？で、私はソフトのほうでいろいろとやらかしてしましまして、もう疲れちゃったんです。そこで、会社に「アメリカに行かせてくれ」ってお願いしたら、「いいよ」と言ってもらったので、後にSOA（セガ・オブ・アメリカ）に出向することになるんですけどね。

Q：出向が決まって、正式に現地に赴任したのはいつでしたか？

吉井：89年の4月です。

Q：そうしますと、出向する前にはSG-1000だけでなく、SG-1000II やセガ・マーク III、マスターシステムといった機種が発売されていますから、これらのハード用のソフトウェアに関するお仕事も担当されていたわけですね。

吉井：そうですね。ハードウェアは、一度出来上がったらもう直しようがないのでそれで終わりですが、ソフトのほうは新しいハードが出るたびに、すごく割を食っちゃうんですよね。3つも4つもハードが変わって、そのたびに新しいソフトを作って売らなきゃいけなかったんで、それで疲れちゃったんです。

要するに、だんだんグレードアップしていったわけですね。SG-1000 ではできなかったことがSG-1000II でできるようになり、SG-1000II でできなかったことがマーク III になったらできるようになってというように、どんどん表現とかが高度になっていきました。もちろん、ソフトウェア側からも高度にしてほしいという要望は出していたのですが、だんだんできることが多くなったので、ソフトを作るほうも大変になっていくんですよね。最初の頃はロクな絵が出せなくて、ソフト的にはだいぶ苦労しましたけど。

Q：やはり、限られた性能のハード上でゲームソフトを作る場合は、ネックになるのは絵ですか？

吉井：絵ですね。大きなものがいっぱい動かせるどうかというのは、やっぱり重要ですね。

Q：ソフトウェア側からハードウェアの担当者に対して、コントローラーの操作がより快適になるよう、インターフェースの設計に対しても何かオーダーなどを出していたのでしょうか？

吉井：はい。「もっといいコントローラーを作ってよ」とか言っていました。

Q：前回のインタビューで、ハードとソフトの開発組織がやがて完全に分かれるようになったとお話されていましたが、それぞれの担当者間でのコミュニケーションはうまく取れていたのでしょうか？

吉井：完全に分かれていましたが、コミュニケーションはかなり密に取っていました。こちらから出した要望が、コスト的に実現できないことがどうしても出てくるのですが、そうするとちょっと言い方は悪いですが、ずっとみんなで仲良く喧嘩をしながら作っていきまし

たね。逆に、ハードウェア側から「ソフト的に、こうすれば作れるんじゃないの？」と言われることもありましたが、まあ仲が良かったのか悪かったのかよくわかりませんが（笑）、「え、何でできないの?」「だったらこうしようよ」とか言いながらやっていましたね。

Q : SG-1000 が 83 年 7 月に、SG-1000II が 84 年 7 月に発売されていますから、かなり短いスパンで 2 つのハードを開発されたことになりませんか？ SG-1000 がよく売れたからこそ、すぐに SG-1000II の開発に着手することができたという理解で宜しいですか？

吉井 : そうですね。それともうひとつは、コストダウンができるようになったことも大きいですね。最初の頃は、かなりぜいたくに IC チップとかを使って作っていたけども、やがてだんだん集積化が進んで小さく作れるようになっていくんです。そうすると、以前よりも安く作れるようになるんですね。

先に出したハードウェア用のゲームも引き続き遊べるよう、コンパチビリティを取っていかなきゃいけなかったんで、ハードは新しくりましたが、以前と比べてそれほど大きく変わってはいなかったんです。でも、その代わりに値段は安くしようという、多分そういう狙いがあったのだと思います。

Q : そのコンパチビリティを実装するかしないかはトップ側か、それとも現場側のどちらが判断するんですか？

吉井 : どちらかと言えば、上のほうからになりますね。要は、売る側の営業・販売のほうからそういう話くるわけです。ハードウェアを売っただけでは全然元が取れないので、安く作ればその分赤字が減りますし、数字を背負っているのは販売側ですからね。

Q : SG-1000II の売れ行きはいかがでしたか？

吉井 : SG-1000II のほうは、正直あまり売れた印象がないですね。SG-1000II は、ソフト的に見ても以前と性能もあまり変わっていなかったと思いますし。

Q : どちらもの機種も、CPU は同じ Z-80A ですよね。

吉井 : そうです。ですから、ソフトウェア側から見ても変わったというインパクトはそれ程なかったですね。

Q : そうしますと、SG-1000II からマーク III に変わったときのほうが、ソフト・ハードの

両面でより進化して、セールスのほうも良くなったということになりますか？

吉井：ええ。マーク III からガラッと変わりましたね。

Q：発色数が、それまでの 16 色から 64 色に増えましたから、ファミコンの 8 色よりもずっと多いですね。

吉井：そうそう。敵はファミコンでしたから、みんなで頑張って作ったんですけどね。あの頃は宣伝とかでもかなりお金が掛かりましたが、まあいろいろと楽しくやっていたね。

Q：マーク III では、ソフトのパッケージを金色で派手な「ゴールドカートリッジ」にして、さらに「1M (メガ)」とか「2M」とか ROM の容量をわざわざ大きく書いて、ユーザーに対していかにもすごいゲームが遊べるんだというアピールをしていましたよね？

吉井：そうでしたね。でも、容量を増やせば増やすほど値段は上がっちゃうんですけどね。「これだけすごいものを頑張って作ったんだから、もっと値段を高くさせてよね」って(笑)。

Q：今、ファミコンが敵だったというお話がありましたが、それ以外にライバルメーカーですとか、競合していたハードはあったのでしょうか？

吉井：ほとんどなかったと思います。あったとしてもアタリぐらいだったかあ……。やっぱりあの時代は、ファミコンとスーパーファミコンが相手でしたよね。

Q：アタリ製品ですと、バンダイが輸入したインテレビジョンが 82 年に発売されていますね。その後は、84 年にエポック社がスーパーカセットビジョンを、87 年には NEC ホームエレクトロニクスが PC エンジンが発売しましたが、特に PC エンジンは、セガとして競合機種だったという認識はお持ちでしたか？

吉井：そうですね。でも、NEC は「ちょっとゲームもやってみようか」というような、あまり会社全体でやっているような感じはしなかったですね。「もし売れたら力を入れようか」という感じで。

Q：ソフトウェア部門の副本部長になられてからは、部下の教育などをしつつも、サードパーティとのライセンス契約ですとか、渉外業務の管理を専らされていたわけですね？

吉井：ええ。そういう部分のコントロールをやっていました。とにかくスケジュール管理が

大変で、私が作る側と売る側との狭間に立っていたのですが、ソフトの開発は必ず予定よりも遅れちゃうんですよ。あらかじめスケジュールをきちんと立てても、実際にやってみないとよくわからない部分が多いので、どうしても遅れちゃうんですね。そうすると、私が怒られることになるんです。「何をやっているんだ、まだできないのか？ 監督している人間が悪いんじゃないのか？」なんてことを言われて、「はい、本当にすみません」と（笑）。

Q：営業や販売のほうが、より厳しいことを言うてくるんですね。

吉井：そうです。日本ではあまり強く言われませんでした。売れる側としてはクリスマスのような売れる時期を絶対に逃したくないわけですよ。日本の場合はクリスマスと正月、それから夏休み前にピークがきますから、その時に合わせてちゃんと売れるものを出せと。それでも、やっぱり何本かのソフトは遅れちゃうのですが……。

Q：各年度期の初めに、このソフトは何万本、こっちのソフトは何万本というように販売計画を立てて予算を作っていくわけですよね？

吉井：もちろん最初に計画は立てますが、すべてがそのとおりにちゃんとできたことは、ほとんどなかったと思います。必ず遅れが出て、ひどいものになると1年遅れで出すなんてこともあったりしたので、もう無茶苦茶でしたね。

Q：ソフト開発会社のほうでも、年度計画をちゃんと立てて「このソフトは今年中に何本売ろう」とか考えているわけですよね？

吉井：ええ。でも、必ずしも計画どおりにできるとは限らないんですよ。どっちのほうが甘いのかまではわかりませんが、まあ売る側は希望だけで言ってきましたよね。「もうすぐプロ野球が開幕するから、野球ものを出せないか？」とか。

Q：販売側から、そこまで具体的な要望を受けることがあったんですね。

吉井：いろいろありましたよ。「何月何日に出せ」とまでは言われませんでした。が、「シューティングものが少ないから出して」とか、「年末にはスポーツものが欲しいね」とか。

Q：当時はソフト開発会社のほうから、「こんなゲームを作ったから、売ってくれないか？」と言って売り込んでくることもあったみたいですね。

吉井：そういうことが好きな会社もあると言いますか、例えばコンパイルであればパズルゲ

ームが好きで、「売ってくれないか？」という売り込みの話とかもありましたが、そこまで力のある会社はまだ少なかったです。外注として、作ることに徹している会社が割と多かったですね。開発をしている間は、ずっとリスクを負い続けますけども。

Q：冒頭でもお尋ねしましたが、株式の店頭公開が86年11月ということは、アーケード部門も含めて、当時は順調に業績が伸びていたんでしょうね。

吉井：そうですね。えーと、東証二部に上場したのはいつだったかな？

Q：手元の資料では、88年4月と書いてあります。

吉井：そうでしたか。まあCSKがやって来たのも、そもそもは株式を公開するためだったよう気がしないわけでもないですよ。最初に100億円ぐらい注ぎ込んで、後で1,000億円儲けようみたいな。まあ最終的には大変なことになっちゃいましたが……。

Q：CSKが店頭公開のノウハウをすでに持っていたというのは、やはり大きかったですよね。

吉井：ええ。公開したのは向こうのほうが先でしたし、上場の仕方をよく知っていましたから。当時は中村俊一さんという、そういう方法をよく知っている方が、CSKからセガに来ていましたよね。

Q：87年になると、セガはマスターシステムを国内だけでなく、海外でも発売しましたが、もうこの時には最初から海外でも売る前提で開発も進めていたのでしょうか？

吉井：そうだったと思います。当時はセガ・USAという社名だったのかな？そこは元々、アーケードゲームをオペレーションしたり売ったりする会社でしたが、これとは別にコンシューマー用のゲーム会社として作ったのSOAでした。アーケードもコンシューマーも一緒ではまずいだらうということで、会社を分けたんです。

Q：会社を分けたのは、ローゼンさんのご意向があったからですか？

吉井：おそらくあったと思います。向こうでの商売のやり方については、ローゼンさんの影響力が大きかったですね。

Q：ちなみに、国内でのマスターシステムの売れ行きはいかがでしたか？

吉井：どうだったかなあ、儲かったソフトがはたしてあったかのかどうか……。アーケードの移植が多くて、移植であれば割と売りやすかったということはありませんけどね。

Q：その当時は、アーケードの開発部署とはどのようにやり取りをしていたんですか？

吉井：アーケードはまったく別の部門になっていましたので、そこには当然アーケード用のソフトの開発者がいましたので、移植となるとコンシューマーのほうが発売は当然後になりますから、作り方を教えてもらいに行ったりですとか、かなり密にやり取りはしていました。何か困ったことがあったら、「ここはどうやって動かしてるの？」とか、よく聞きに行っていました。

Q：移植するタイトルを決める時は、コンシューマー部門の人がアーケードゲームを見に行つたうえで、どれを出すのかを決めていたんですか？

吉井：そうです。でも、アーケードゲームを作っている人たちは、コンシューマーのことは全然考えないで自分たちが作りたいものを自由に作りますから、それを移植するのはとても大変なんですよ。限られた性能のハード上で移植しなきゃいけないわけですから、じゃあどうやって作るのかって。

Q：当時のアーケードゲームは、CPUに68000を使ったりして、時代の最先端をどんどん突き進んでいましたよね。

吉井：ですから、例えば「スペースハリアー」を移植した時は、かなり苦労しましたよね。移植版のプログラマーは、確か中裕司君だったと思いますが、本当によく移植できたなあと思いました。この時は、彼のほうから「作らせてくれ」って言ってきたんですよ。多分、鈴木裕君たちともいろいろ話をしたかったんでしょうね、「私にも作れますから」とか。

Q：移植版の開発を始める際は、コンシューマー用ソフトウェアのトップとして、吉井さんなどが「これを作れ」と部下に命令を出すのか、それとも部下のほうから提案を受けてから始めるのとは、どちらのほうが多かったですか？

吉井：トップダウンのほうが多かったですね。部下のほうから「やりたいです」と言ってきたケースは、本当に少なかったと思います。これだけのことしかできないという、ハード上の制約があるなかで、彼らはそのハードウェアの能力をソフト屋さんが認識するよりも上手に使いこなすんですよ。完全に再現できないなら、できないなりに移植してみようと。

1 ライン上にオブジェクトが 8 個しか表示できないから、9 個並ぶと画面から消えちゃうけど、「それでもいいや」って。

Q：ユーザー側も、そういう事情があるということはだいたいわかっていましたよね。まったく同じ出来ではないけども、アーケードゲームが自宅でも遊べるようになったというだけで、当時はすごくうれしい時代でしたし。

吉井：そうそう。『スペースハリアー』が、うちにいても遊べるよ」という雰囲気みたいなものがありましたよね。

Q：営業からは「こういうゲームを出してほしい」という要望がくるし、アーケード部門では自分たちが自由にゲームを作るしで、そんな状況では移植版もオリジナルタイトルを作るにしても、すべての工程を管理するのが大変ですよ。

吉井：一挙に 20 とか 30 とかのラインが走ってましたから、いくら部下がいてもそれをいっぺんにコントロールするのは大変なので、自分たちだけでできない分は外注を使うわけですね。多い時には、開発ラインの半分が外注になっていた時期もあったと思います。

Q：でも、最初の頃は社内だけで移植ですとか、新規タイトルの開発をやっていたわけですよね？

吉井：そうです。でも、それだと大した本数は出せないんですね。1 本作るのに最低でも 4、5 人は必要ですから、10 本作ろうと思ったら当然 40 人とか 50 人とかが必要になりますし、ほかの仕事をする人も合わせると、常時 100 人以上の人員が必要になりますから、人件費もすごく掛かってしまいますので。

Q：当時は、社員をどんどん増やしても十分に見合う収益が上がっていたから、コンシューマー部門にもたくさんスタッフが欲しいという状況だったということですね？

吉井：そうですね。そうすると、仕事ができる人とそうではない人との玉石混交になってしまっ、できる人のほうから先に辞めていっちゃうんですよ。せつかくこっちが仕事のノウハウを教えたのに、「独立して、外注として働いたほうが儲かるじゃん」と言って辞めてしまうというジレンマがありました。でも、そうやって辞めてしまった連中とも、今でもたまに会って話をすることがありますけどね。

Q：新卒以外にも、アーケード部門から異動になって吉井さんの部下になった社員もいたの

でしょうか？

吉井：いたことはいました。ソフトからハードに異動するする人は少なかったですが、ハードのほうから「ゲームが作りたい」ということでソフトに移って来る人はいました。確か、サウンドから移って来た人もいたと思いますね。まあ単に、手が足りないということもありましたが、コンシューマーに移って来た人は結構いたと思います。

Q：外注に出す前に、まずは社内のリソースを使って開発をして、自分たちの開発力を高めようと当然するのではないかと思います。もしどうしても手が足りなければ外注に出すという、その意識決定はどのようにしていたんですか？

吉井：そのような形でやるのが普通でした。仕事のアサインと言いますか、例えば営業側から「こういうものを、どうしても作ってほしい」と言われた時に、もし社内で作る人がいなければ「じゃあ外注に出そう」と、そういう順番で決めていましたよね。

Q：いざ外注しようと思った時に、その仕事をお願いできる会社とかは簡単に見付かるものだったのでしょうか？

吉井：簡単ではなかったです。会社によって能力が高い所もあれば低い所もありますし、高い所に頼むと、開発費がやっぱりそれなりに高くなりますよね。そすると、「じゃあ、それを払ってでもいいものを作ってもらったほうがいいのかな？」って考えるわけです。それから、ゲームのジャンルにもよってもいろいろ変わってきますよね。「この難しいアクションゲームは、あそこの会社では多分無理だよね」などと判断をしたうえで、「じゃあ、これはあっちに出そうか」と決めたりして、外注先の能力を見分けるのも大変でした。

外注先の会社は、セガ以外からも同時に仕事を受けていたりするんですよね。ですから、もしほかの仕事がかち合っちゃうと、ヘタをすともう目も当てられないような状況になってしまうこともありましたね。「納期までに間に合うのか？」って聞いたら、「今、担当者が1人しかいないんですよ……」なって言われたりして（笑）。まあ、向こうとしては、いろいろな所から仕事を取ってこないと食っていけないわけですから、ある程度は仕方がない面がありますけどね。

Q：特に、セガが開発費を負担する案件だった場合は、本当に気苦労が絶えないですよ。

吉井：「サンプルを見せてくれ」って言っても全然できていなかったりして、「本当に間に合うのか？」って向こうの社長に言うと、「大丈夫ですよ。後から人を注ぎ込みますから」と

かって、まあうまくいって来るんですよ。でも、こっちがお金払うと向こうはサボっちゃうしなあと（笑）。

Q：でも、外注先の会社としては、まずはお金をもらわないことにはゲームを作れないわけですよね？

吉井：そうそう。こっちが払わないと作れませんから、ある程度は払って期日までにどうやって作ろうかっていうことをきっちり決めるのですが、なかなか予定どおりに納品されてこないんですよ。じゃあ、今まで払った分はどうするんだとか、マネジメントは非常に難しかったですね。

Q：それだけ大変なお仕事になると、社内の開発部門の管理と、外注先の管理の担当部署とを分けたほうがいいたろうというお話が当然出てきますよね？

吉井：ええ。ですから、最終的には部署を分けました。確か、企画本部という部署を作りまして、そこで外注やサードパーティの対応をするようにして、後に私もこちらに移りました。社内での開発のほうは、私の下にいた金成（かなり）君に見させていたのですが、「開発の進行状況はどうなんだ？」とかっていう話が、なぜかこっちにもきたんですよ（笑）。

Q：その企画本部に異動になったのはいつ頃でしたか？

吉井：アメリカに行く2年前ですから、87年になりますね。

Q：今、サードパーティのお話が出てきましたが、セガ・マークIII用ソフトをざっと見てみますと、ほとんどがセガブランドでの発売になっていますので、参入メーカーの数はそれほど多くなかったようですね。

吉井：まだその頃は、セガとしてあまり重要視してなかったと言いますか、積極的にサードパーティを集めようとはしていなかったと思いますね。

Q：当時は売れまくっていたファミコンのほうにサードパーティがどんどん集まっていたので、セガのほうにはなかなか来てくれないという事情もあったのでしょうか？

吉井：それもありました。こちらである程度の本数を出してあげないと向こうも乗ってきてくれませんから、「じゃあ、自分たちで開発したほうがいいや」ってことになりますよね。

Q：例えば、元々はタイトーが発売したアーケードゲームを移植した「ファイナルバブルブル」ですとか、アイレムの「R-TYPE」は、サードパーティが開発・販売したものでなくてセガブランドで発売されていますよね。

吉井：結局、セガがそのライセンスを買わなきゃいけないわけですよね。その仕事も、私がいた企画本部でやっていました。

Q：セガ自身の開発力が強かったことも、サードパーティがあまり入ってこなかった要因になっていたのでしょうか？

吉井：それもあったと思います。「おいしいところは、全部セガが持っていったらうんじやないの？」という危惧みたいなものがあったから、サードパーティが来てくれなかったということはあったでしょうね。我々としては、セガの社内開発とサードパーティを競合させたくないという思いはありましたが、たまたま同じ時期に似たようなものを作ってしまった結果、競合してしまうこともあったんですよね。

そうすると、「元々ハードを作っているセガのほうが、それを生かすノウハウを全部持っているし、我々のほうには全部開示してくれないから、それじゃあこっちは勝てないじゃないか」って、サードパーティ側から言われてしまうことがありました。それで、後のメガドライブの時代だったと思いますが、「このパッケージを使えば、セガと同じように開発ができますよ」というライブラリを作ったり、開発ツールを作って無償で提供したりということまでやるようになりましたね。

Q：その開発ツールを作ってサードパーティに渡そうという判断は、吉井さんがされたのでしょうか？ あるは、もっと上のポストにいる方の判断によって決めたのでしょうか？

吉井：私と販売側の担当者と、おそらく社長も含めてだったと思いますが、上の人もいる所で会議をやって決めていました。「あそこの会社の、こういうゲームを取り入れられないの？」とか、そういう判断をする経営会議とかを毎週月曜日にやっていて、そこでソフトの開発の進捗状況などもいろいろ決めていました。

Q：最初のうちは、サードパーティがなかなか来てくれなかったけども、マーク III とかメガドライブが売れるようになってからは乗ってくるようになったんですか？

吉井：そうですね。どんどん乗ってくれるようになったのは、入交さんがセガに来てからだったのではないのでしょうか。

Q：後に、ドリームキャストを発売する頃に社長になる入交さんですね。そうしますと、サードパーティが乗ってくるようになったのは、マーク III やメガドライブよりもかなり後の時代になりますよね？

吉井：ええ。入交さんはホンダ出身で、コンシューマーに対する考え方がよくわかっていたら、「どうしてサードパーティをもっと取り込めないの？」という話に当然なってくるわけです。じゃあ、サードパーティにこちらに来てもらうためにはどう取り組んだらいいのか、私もだいぶ考えさせられたりやらされたりしていました。結局、みんな任天堂のほうになびいちゃいましたから、それをこっちに振り向かせるのは、やっぱりすごく大変でした。向こうでゲームを作れば、最低でも何十万本という数で売れましたので、セガとはそもそも母数が違いましたから。

メガドライブの開発を経て SOA へ出向

Q：メガドライブは、国内では 88 年の 11 月に、海外版の GENESIS（ジェネシス）は 89 年の 9 月に発売されましたよね。メイン CPU が、従来の 8 ビットから 16 ビットになった最新鋭のハードを作るということもあり、開発が始まった当時は社内でも一部の人しか知らないような極秘プロジェクトとして進めていたのでしょうか？

吉井：極秘ということはなかったです。何か、新しいハードを作っているなっていうことは、みんなすぐにはわかっていましたね。詳しいスペックの部分まではわからないけども、意外とそういうことはすぐに知られちゃうんです。

Q：吉井さんご自身は、新製品を作っているといった情報を社内にはあまりしゃべらないほうだったんですか？ それとも、どんどん広めるほうだったんですか？

吉井：どちらとも言えないです。ただ、新しいハードを作っているとまでは言いましたが、それが具体的にどんなものなのかまでは言わなかったですね。新しいハードを作る場合に、肝になるのは、どんなソフトが作れるようになるのかというスペックと、あとは価格ですよ。あまり値段を高くするわけにはいかないし、でもスペックは高くしたいという、そのバランスをどう取るのが難しいんです。まず一番知りたくなるのは、やっぱり値段のほうでしょうね。それがわかることによって、いろいろものが決まっていきますから。

Q：マスターシステムの頃から、海外販売も本格的に展開していきましたが、メガドライブについては最初の開発段階から、海外でもたくさん売ることを前提に計画を立てていたの

でしょうか？

吉井：ええ。もうその頃になれば、海外のほうも目処が立っていたと思いますし、当然狙っていましたよね、売れる数も違ってきますから。

Q：佐藤秀樹さんにお話を伺った時は、シグネティックスから CPU に使う MC68000 のコンパクトブル品を 1 個 300 円で、30 万個まとめて買うという契約をしたとのことでした。

吉井：とりあえず、最初のロットは 30 万台でっていうことでしょうね。でも、本当はそれ以上の数を当然売らないといけません。日本だけでも、10 万台ぐらいたったらすぐに売れちゃいますが、そこから先は本当に大変ですけどね。100 万台を売ろうと思っても、なかなかそこまではいかないんですよ。

Q：海外も含めて、数を増やしてほしいというオーダーはソフトメーカーのほうからもあったのでしょうか？

吉井：はい。ハードの数がたくさん出ればソフト側もいっぱい売れるようになりますし、そうするとサードパーティももっとこっちに来てくれるようになりますよね。サードパーティの方とお話をすると、まず聞かれるのは「ハードは何台売れているの？」という質問なのですが、「それならやってみようかな」とは、なかなか思ってくれないんです。そうすると、「じゃあ、ロイヤリティを上げてよ」とか、そういう交渉をするんですよ。

Q：初期のメガドライブソフトを見ていますと、中さんがプログラムをしてセガブランドで発売したカプコンの「大魔界村」をはじめ、他社のアーケードや PC 用ソフトの移植版が結構目立つ印象がありますね。

吉井：やっとな、ほかのメーカーがライセンスをどんどん売ってくれるようになってきたんですよ。セガのほうから、やっとなライセンスを買うお金を出せるようになったということかもしれないけどね。みんなファミコンでおいしい思いをしてから、もうちょっと儲けたいとか、ハード的に移植しやすい環境になったので、「じゃあ、やりましょうか」という所が出てきたんですよ。

Q：その当時は、今で言うところの IP をただ買うだけだったんですか？ それとも、向こうから人やお金も一緒に出してくれる形だったんですか？

吉井：IP を買うだけでした。ただ、わからないことがあった場合は、質問すればいろいろ

な情報は出してくれました。もちろん、自分たちで解析はしていましたが、それでもわからないところは聞けば教えてくれました。

Q：聞けば教えてはくれるけども、人のリソースとかまでは割いてくれないんですね。

吉井：そうですね。IP をセガが買って、セガの名前で出すものについては、向こうからのリソースはあまり期待できなかったですね。

Q：先にファミコンやPCで儲かったら、今度はセガに持って行ってまた儲けようという流れがあったんですね。

吉井：そうそう。そうすれば、またいくらかは儲かるだろうと。それと、任天堂が縛りを緩くした面もあったと思います。最初の頃は、任天堂と組んだ場合は、よそのプラットフォームでは一切ソフトを出さないとか、そういう内容がおそらく契約に含まれていたもので、それで散々苦しめられましたね。「任天堂さんとの関係で、セガさんからは出せないですよ」という話をされたことがありました。

Q：GENESISの発売が89年の9月ですから、吉井さんがSOAに移られた直後のタイミングで出たことになりですね。

吉井：そうですね。私が向こうに行く前から、アメリカ関連の仕事も多少はありました。当時、開発から花輪さんという人をアメリカに出していたのですが、アスキーUSAが立ち上げの時に、そこに引き抜かれて会社を辞めてしまったんです。それで、開発とアメリカとの橋渡しをする役目の人がいなくなってしまったので、非常に困ったことになりました。じゃあ、ちょうどいいやということで、私がアメリカに行くことにしたんですね。

Q：その花輪さんが辞めてすぐに、SOAに出向されたんですか？

吉井：辞めてから半年ぐらい後でしたね。

Q：海外で仕事をするにあたり、家族に反対されたりはしなかったのでしょうか？

吉井：まあ何とかありましたね。上の子が中学生、下の子が小学生になっていて、もう学校に入っていましたから、「アメリカには行きたくない」と言われちゃったので、じゃあ、しようがないから1人で行こうと。

Q：単身赴任でお仕事をされていたんですね。

吉井：ええ。単身でずっと5年ぐらいアメリカにいて、GENESISとかを見ていました。

Q：SOAの社員は何人ぐらいいたのでしょうか？

吉井：「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」とかが売れて、一番良かった時代は500人か600人ぐらいはいたと思います。それまでは100人ぐらいしかいなかったのに、いきなり人数が増えましたね。

Q：急に人数が増えたのは、営業する社員をたくさん雇ったからですか？

吉井：営業だけではなく、全部増やしました。ハードウェア自体は作っていませんでしたが、アメリカは国土が広いのでデリバリーをする人ですとか、それから電話でお客様対応をするカスタマーサービスをする人の数が一気に増えましたね。カスタマーサービスは、ちゃんとやらないとハードを売った責任がこちらにはありますから、もし何かあったら訴えられることがありますし、特にアメリカはそういうことにはうるさいですから、カスタマー部門も含めて人数を一挙に増やしたんです。

Q：GENESISも「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」もたくさん売れると、その分だけユーザーから寄せられる苦情の数も増えるわけですね。

吉井：そういうことです。会社としては、売れるのはもちろん良いことですが、それになかなか対応し切れないということもありましたよね。

Q：ちなみに、既刊の書籍にはSOAでマスターシステムの在庫を大量に抱えていて、最終的にはトンカに叩き売ったと書かれていますが、実際にそのようなことがあったのでしょうか？

吉井：ありましたね。会社がサンフランシスコにあった頃は、会社の建物の半分が倉庫だったのですが、その倉庫の中に入ったら山積みになっていたものがあって、「これって何？」と聞いたら、返品されたマスターシステムの在庫の山だと。「じゃあ、これどうしようか？」ということで、トンカに売ることになったんです。

Q：GENESISの発売が89年9月ですから、要するにセガとしては吉井さんに、「GENESISをいっぱい売ってこい！」ということでアメリカに送り込んだ形だったんですね。

吉井：そうそう。私が SOA に行ったのも、多分そういうことがあったんでしょうね。それと、「アメリカにもいいゲームソフトがたくさんあるから、それを探して持って来い」という意図もあったと思います。

Q：つまり、EA とかミッドウェイとか、いろいろなメーカーに行って GENESIS 版のソフトを出してほしいという営業に行ったわけですね。

吉井：ええ。EA とか、いろいろな所に行きましたよ。それから、ディズニーとかにもライセンスを買うために行きましたし、そういった渉外業務を主にやっていました。

Q：アメリカに行ってからも、日本の企画本部にいらっしゃった時と同じような仕事をしていたわけですね。

吉井：ええ。同じようなことをしてました。でもアメリカ人が相手だと、交渉は日本よりももっとタフになりましたけどね。

Q：SOA で仕事するにあたって、英語はどうやってマスターしたんですか？

吉井：学生時代には、もちろん授業で英語を習いましたが、ちゃんと覚えたのは向こうに行ってからですね。周りに日本人はほとんどいなかったですし、副社長の豊田さんも外国人がいる所では日本語をほとんど話さずに英語を使いましたから、向こうに行くと慣れた感じでした。3ヶ月ぐらい向こうに住んでいると、だんだん耳が慣れてきて、半年ぐらい経つと話せるようになってきましたね。

Q：それだけ短期間で英語を話せるようになったのはすごいですね。普通はそう簡単に覚えられないと思いますが？

吉井：いやいや。しばらくすれば慣れちゃいますよ。英語を覚えるのであれば、やっぱり向こうに行くのが一番いいですね。言葉がわからないと、飯も食べなくなっちゃいますから(笑)。

Q：しかも、半年で英語を覚えるまでの間もお仕事はされていたわけですから、やっぱりすごいなと思いますね。

吉井：そんななかでも、意外とできちゃうんですよ。まあ向こうの社員と直接しゃべること

はあまりなかったですし、話すよりも書く仕事のほうが多かったですからね。あとは、日本との FAX のやり取りとかをされていて、アメリカ国内ではそれほどタフなことはやっていなかったですね。ただし、ライセンスの交渉に行く時には、現地の人も一緒に付いてきてもらっていました。

Q：GENESIS を普及させるべく、1991 年には「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」を発売するとともに、本体を 199 ドルから 149 ドルに思い切って値下げもしましたよね？

吉井：ええ。値下げもやりましたね。でも、これは商売的にはまずいところもあって、値段が高い時に買った人ががっかりするし、販売店もその分を保証しなきゃいけないわけですから困るわけですね。値下げをすると大変になるけども、そのおかげで売れたということは確かにありましたよね。

Q：本体を安くして、さらに本体を買うと「ソニック・ザ・ヘッジホッグ」のソフトがバンドルで付いてくるという、おそらくカリンスキー社長の英断があったから実現できたのだと思いますが、本当に思い切ったことをされましたよね。

吉井：はい。それもやりました。それで、ちょっと日本と揉めることになったのかな（笑）？その辺の話は、私はほとんど聞いてなかったですけどね。

Q：すると、会社の意思決定は、中山さんとカリンスキーさんの社長同士でのやり取りで決めていて、吉井さんはより現場に近い所でお仕事をされていたということですか？

吉井：そうですね。そういう大きな話にはほとんど絡んでいなくて、ずっと現場で仕事をしていました。例えば、エピックという PC 用のスポーツゲームとかを作っている会社があったのですが、「そこへ行ってライセンスを買ってこい」って言われて交渉に行ったりしていました。

向こうでは、だいたいソフト 1 本売れたらいくら払うっていう契約になるんです。「ソフトの売上の何パーセントをちょうだい」とか、「最低保証は 10 万本にしてください」とかって言われるんですよ。金額は SOA の販売価格から計算しますから、例えば販売価格が 50 ドルだったとしたら、卸値は 30 ドルにぐらいになるのかな？ で、売れたら 30 ドルのうち 3 パーセントを払いますと。そうすると、最低保証が 10 万本だったら 9 万ドル、だいたい 1,000 万円を保証します、あとの売れた分は毎年精算して払いますよとか、そういう交渉をしていたんですね。

で、一番大変だったのはやっぱり「テトリス」でした。ライセンスを買ってから、よくよく後で聞いたら、そのライセンサーが権利を持っていたのはアーケードだけで、コンシューマーのほうの権利は持っていなかったんですね。

Q：ライセンス契約をする際は、日本とアメリカとでは厳しさがかなり違うのではないかという印象があるのですが、実際はどうでしたか？

吉井：やっぱり違いましたね。日本の契約は、割とぼやかしている部分が多いのですが、アメリカの場合はそういうところがほとんどないですね。アメリカでは、いろいろなケースを想定してきっちり書くようにしてあったので、一度契約を済ませればあとは楽でした。アメリカの場合は、「こういう場合はどうするの？」といったことは全部契約書に書いてありますが、日本ではあまり書かないんですね。

Q：日本の契約書ですと、もし何か起きた場合は、「双方協議のうえで……」みたいな文言が入っていることが多いですね。

吉井：そうそう。「誠意をもって対応する」とかね。「誠意」って何なのよって（笑）。アメリカのほうでは、ビジネスとしてきちんと契約書を作りますから、すごい量になるので読むのが大変でしたね。

Q：その後、SOA が全米で一大ムーブメントを巻き起こしたのが「ソニック・ザ・ヘッジホッグ 2」でしたね。

吉井：そうですね。実は「ソニック 2」の時は、私が開発にもちよっと絡んでいました。ですから、エンディング画面には私の名前が出てくるのですが、名前が表に出たのは多分これだけだったと思います。なぜ私が開発に絡んだのかと言いますと、STI（セガ・テクニカル・インスティテュート）という、「ソニック 2」の開発をしていた所の責任者を『ソニック 2』が出来上がるまで、「お前がやれ」という話になったからなんですね。

STI には日本人のスタッフが多くて、全体の 8 割ぐらいが日本人だったと思います。そこでもいろいろと大変な目に遭いましたが、アメリカで作っていて良かったなと思ったのは、日本と違ってバグのチェックをしっかりとやったことでした。確か、バグがないかどうかを調べるチェッカーを 50 人ぐらい雇って、1 人 1 台ずつ機材を渡してビデオテープにずっと録画しながら、24 時間体制でプレイしてもらっていました。彼らに「マスターができたよ」って言って新しい ROM を渡すと、その度に必ずバグが見つかるんですね。

バグのチェックは、だいたい2、3週間ぐらい続けてやっていました。私が朝、会社に行くとビデオテープが積んであるんですね、「はい、バグが出ました」と。で、そのビデオを見るとどうしてバグが出たのか、作った本人が見ればすぐにわかるんですね。「あ、やっぱり出ちゃったか」って。じゃあ、最初から出さないようにしてくれよとも思ったのですが（笑）。結局、クリスマスまでには発売を間に合わせて、「ソニック 2」はかなり売れたので任天堂を追い越したんですね。でも、何が任天堂に勝ったんでしょうね（笑）？

Q：「ソニック」シリーズをはじめ、GENESIS 用ゲームソフトの販売本数が、SNES 用ソフトよりも上回っていた時期がありましたし、GENESIS 本体の販売本数も、91年に初代「ソニック」が発売されてからクリスマスの辺りまでで 300万台売れたと書かれた資料もあります。

吉井：私自身は、実はあまり気にしていなかったんですよ。周りのみんなが、「任天堂に勝った、勝った」とか言って喜んでるから、そうか、それはよかったねという感じで（笑）。

Q：任天堂のほうでは、初代「ソニック」の発売直後に新ハード、SNES を投入してましたから、それには負けないぞという気持ちでお仕事をされていたんでしょうね。

吉井：それもありましたよね。広告で「Nintendon't」とか言ってね。

Q：そうでしたね。アメリカではソニックとマリオを使った、かなり過激な内容の比較広告を出されていましたよね。「こちらはソニック。ギューンと速いでしょ？ こちらはマリオがピッコンピッコン……」とか。

吉井：そうそう。アメリカではそういうコマーシャルを流しますよね。「これ、やってもいいのかな？」って思うようなことも平気でやりますから。

Q：やはり SOA のほうでは任天堂に勝ちたい、勝たなきゃいけないという気持ちがみんな強かったんですか？

吉井：そうですね。日本では任天堂にすごい差をつけられちゃったので、もう諦めに近いようなところもありましたが、アメリカではまだまだ可能性があるから、向こうで巻き返してやろうという気持ちはありましたよね。

Q：当時は吉井さん以外にも、日本のセガから SOA に移った人はたくさんいたんですか？

吉井：はい。営業担当の人かも、結構アメリカに行きました。でも、最終的なことを決めるのは、やっぱり向こうの人たちでしたよね。

聞き取り調査ワーキングペーパーの一覧表

http://www.iir.hit-u.ac.jp/doc/WPlist_Game.pdf