

2026 年 7 月 22 日公開

渡辺 圭吾・松井 毅・菅野 太郎 オーラル・ヒストリー

ZEN 大学
コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

収録日 : 2025 年 2 月 4 日
インタビューイー : 渡辺 圭吾・松井 毅・菅野 太郎
インタビュアー : 平 信一・浜村 弘一
インタビュー時間 : 1 時 39 分 52 秒
著作権者 : ZEN 大学 コンテンツ産業史アーカイブ研究センター

注意

- ・この資料は、著作権法（明治 32 年法律第 39 号）第 30 条から 47 条の 8 に該当する場合、自由に利用 することができます。ただし、同法 48 条で定められるとおり出所（著作権者等）の明記が必要です。
- ・なお、現代では一般的ではない表現や、特定の個人・企業・団体に関する記述を含め、必ずしも元所属組織による事実確認や公式な承認を経たものではない内容についても、ご本人の記憶等に基づく一次資料であることの意義を重視し、改変や削除などは施さずに公開しています。
- ・渡辺氏、松井氏、菅野氏以外の発言は「——」となっています。
- ・はっきりと聞き取れなかった部分や、不明な箇所を「■■」とし、あいまいな部分には「(?)」を付しています。

オーラル・ヒストリー

○イントロダクション

——インタビュアーの平信一です。

——浜村弘一です。

——本日は 2025 年 2 月 4 日です。これから、渡辺圭吾氏、松井毅氏、菅野太郎氏のオ

ーラル・ヒストリーのインタビューをダウンゴ東銀座オフィスにて行います。よろしくをお願いします。

○「DeNA」入社の経緯と当時の状況

——まずどこから聞こうかなと思うんですけど、皆さんが DeNA（：株式会社ディー・エヌ・エー）に入る時にどういう入り方だったのかとか、入った直後の DeNA がどういう雰囲気だったのかとかっていうところからお聞きできればなと。菅野さんだけちょっと時期が違うと思うんですけども。

菅野：そうですね。僕が少し後です。

渡辺：うん。一番早いのは松井です。

——2001 年？

松井：2001 年、1、2 です。

——その頃っていうのはまだ DeNA が何人ぐらいの会社なんですか？

松井：そもそもアルバイトで入っていて、そのくらいは 2001 年だったんですけど、そのとき百数十名。200 人はいないと。わりと入れ替わりが激しい感じだったのかなと思いました。百何十人しかいなかったんですけど、僕の社員番号は 1140 とかで、なんか変な会社なのかなと思ってました。僕も元々、入社のきっかけが姉が元々働いてたところに、入れ替わりで、身代わりで入れられたみたいな。

——身代わり？

松井：姉が元々アルバイトでいたんですけど、ド赤字のドベンチャーだったので辞めるってなったときに代わりがバイトでも取れない、取りづらくなって話になって、代わりに誰か紹介しろっていうので「じゃあ、弟を差し出します」と。元々 IT とか南場（：南場智子）とかも全然知らなかったですし、そんな期待値も僕はなく、とりあえず入っているという感じなので、あまり参考にならないかもしれない。

——それこそそういう変わった入り方をして、今では要職になっていて、ゲーム業界とかアニメ業界とかコンテンツ系の業界ではよくある話なんですけど、いわゆる頭の良さそうな人たちですけど、DeNA みたいな会社であっても、そういう、何て言うんで

しょうね。そういうある種の泥臭さだったり、やんちゃさみたいなものが、やっぱり1つのコアにあるというのがすごく面白い話だと思うんですけど、その辺をうまく今日は探れるといいなと思うんですけど。

渡辺：ちゃんと王道の人もいるんですよね。

○2000 年代初頭の状況とモバイル事業への進出

——ちょっと話を戻したいんですけど、2001 年、2002 年あたりに入社されて、当時まだモバイルでもなくて PC のいわゆるインターネットサービスをやっている頃の DeNA の時代だと思うんですけど、その頃、最初に入ってやらされた仕事だとか、当時の会社の空気とか、あるいは南場さんとのエピソードだとか、そういった話が聞ければ。そこからどういうふうな経緯でモバイルにシフトしていったのかという話が聞ければと思うんですけど。

松井：本当にアルバイトだったので、入ってすぐやったのは資料の袋詰めです。ずっと1日8時間、10時間、資料の袋詰めをやるようなアルバイトだったので、あまりにもつまらないので、どうせやるんだったら渋谷最速を目指そうといって、すごく効率的に袋詰めとかしてたら当然暇になっちゃうので。暇になったらじゃあ次は営業部門の他の仕事、コールのリストを作ってくれとか、それもパッと作ってしまったら、「とりあえずそこに電話かけといてくれ。いい顧客だけ渡してくれ」みたいな感じ。3カ月以上同じ仕事をやり続けることがないみたいな環境が5年ぐらいはバーッと続いて飽きないというか、そういう雰囲気だったかなという感じですね。一旦南場の話はあとで

渡辺：私は営業でビッダーズの中にいわゆる楽天さんのモールショッピングみたいなサービスができて、そんなに時間がかかってなかったんだよね。

松井：そうですね、同じ部署で、先に入ってはいますけど、営業で、そのサポートをやるみたいな感じの仕事です。

渡辺：本当に見込みのあるお客さんに電話で営業したりとか。実際に営業して、「ビッダーズというショッピングモールに出店しませんか？」みたいな営業を1年半ぐらいですかね。ずっとひたすらやってみたい。そんな感じでした。入社してからは。

——そこからモバイルのほうに変わっていく流れっていうのは、何かきっかけとか、気運みたいなものが社内にあったんですか？それともなんかこう南場さんが？

松井：もう辞めた、前の社長の守安（：守安功）という人間が当時は彼は僕より古い社員だったんですけど、ビッダーズやっているだけでもなかなか成長が難しい、会社全体の（：成長が）。ヤフー（：LINE ヤフー株式会社）さんもいらっしゃるし、楽天（：楽天グループ株式会社）さんもいらっしゃるの、何か軸を変えるなり、新しい事業を作らなきゃいけないっていうのは、僕が入ってすぐぐらいからずっと模索をしてはいて。モバイルに行くぞって決めたのは、もうだいぶ、僕が入ってからもうだいぶ経った後なんですけど。そろった材料として、「EC とかオークションというのはずっとやっていたんですけど、ヤフー、楽天には勝てない。軸をずらそう。モバイルというのが1つ軸があるんじゃないか。でもまだモバイル中心に EC とかオークションをやるには材料が足らんね」みたいな感じで見ていた時期とかもあって。結局 3G（：3rdGenerationMobileCommunicationSystem 第3世代移動通信システム）とパケ・ホーダイ（：パケット通信の定額サービス）という軸と、あとカメラ付きというので結構鮮明な写真が撮れるんだというハードというか、インフラがそろったときに、これでもうオークションとか EC もモバイルでできちゃうねという話になって。そこから一気にモバオクというオークションサービスを作り始めて、というような感じでまずモバイルにポンとシフトしたという感じです。守安主導でモバオクから世間のハードとかいろいろな情報の状況を見てシフトという感じでした。

——モバゲータウンとか、いわゆるゲームサイト、あるいは当時でいうと、ドコモの i モード（：の公式サイト）っていうのがあって、それとは違う、勝手サイト（：携帯電話の公式サイトに登録されていない、個人や企業などが勝手に作成した携帯電話向けサイトの総称）っていう形で、モバゲータウンとかが出てくるわけじゃないですか。あの辺りの、要は i モード（：の公式サイト）じゃなくて、こっちみたいな。例えば判断だったりとか、そういった流れっていうのは何かあったんでしょうか？

松井：基本無料で遊べるとかをマーケティングの切り口として当然使いたいですし、実際若者、ティーンエイジャーの方に使ってもらわないと、大きく広がらないという感覚がすごく強かったので。i モード（：の公式サイト）は後々活用することになるんですけども、いろいろ制約事項が多かったり、基本やっぱり有料前提じゃないとなかなか成立しないものだったりした中だったので、これはぜひ勝手サイトという切り口でというのがそういった視点からやっていたことです。モバオクからゲームへの飛躍みたいなのは、そんな飛躍しようという感じではなかったんですけど、これまたモバオクもすごい人気だったんですけど、それだけだとなかなか会社の規模として大きくなれないねって中で次の一手といったときに、当時 PC ですけど、ハンゲーム（：coconev 株式会社）さんと mixi（：株式会社 MIXI）さんがちょうど人気が出始めた頃

だったので、それをいいところ取りじゃないですけど、うまく組み合わせて、かつわれわれモノにし始めたモバイルというところでやれたらいいんじゃないかなということが着想点だったとは思っているんですけど。そこからモバイル最適にするにはどうすればいいのかというのでそぎ落とすところは落としたりとか、無料ゲーム、コミュニティ、アバターみたいなそういうつながりを相当意識して作ったりとかいう形で、ゲームらしいものを始めたっていうような、そういう設定でした。

——その辺の着想だったり、これを作ろうみたいなのは、当時は守安さんがリーダーシップを取ってというような感じですか？

松井：会社としてこの規模を目指すぞっていう号令を出していたのは南場で、それが結構無理筋だったんですよね。現時点での、最低でも倍とか5倍、10倍みたいな目標をスパッと出して、当然現状のままやってもそこまで到達しないので、じゃあ新規事業を作らなきゃいけないね、作り続けなきゃならないねっていう雰囲気は会社に充満というか蔓延していて、そのオーダーを踏まえて守安さんが、いろんなところでいろんな人間を使ってリサーチだったりとか、気づきを収集していった感じですね。モバゲーに関して言うと、守安自身が発想したわけじゃなくて、もう一人の畑村（：畑村匡章）っていう当時の責任者がいたんですけど、彼がゲームが好きで、その人間が「ハンゲームをモバイルでできないか」みたいなことを言い出し、「でもハンゲームってちょっと物足りないよね、じゃあmixiのほうも取り入れて」みたいな感じで実際組み上げたエンジニアがもう一人いて、畑村発想、エンジニアが作って、守安がこれいいね、GOっていう感じで進んだので。

○創業者「南場智子」のリーダーシップ

——今回のインタビューでこれも迫れるかなと思っているのが南場さんのリーダーシップだとか、マネジメントが実態としてどういうものなんだろう？というのがすごく興味があつて。さっきすごく楽しそうに話してくれたりとか、その雰囲気とか会社内の熱気みたいなものってなんでできてるの？とか。あるいは南場さんの当時の立ち位置っていうんですかね。現場でガリガリやるわけでもないんだろうけど、落としてくる感じだとかっていうのは、どういう立ち位置で、南場さんが具体的な仕事のやり方として、どういう関わりを当時のそれこそなどお二人とされているのかっていう視点でいうとどういう感じですか？

渡辺：でも事業やりますとか、事業に近いところにグイグイ入ってくるイメージは全くないよね。

松井：うん。ない。

渡辺：それこそビッダーズのときも、多分モバイル事業の初期の頃も含めて基本的にはモバイル立ち上げのときは、前任の守安さんという方がモバイルの事業部長みたいな形でいたので、全般守安に任せると。どういう仕切りにしてたか当人同士じゃないと分からないですけども、それぐらい私から何か持っていたとしても守安で全部完結しましたし。多分松井もそうじゃないかなと。

松井：そうですね。先ほど申し上げたみたいに大号令というか、一番最初の号令みたいなのは南場が出ることがやっぱり多かったです。当時社長でしたし。そこから先すごく細かいことというのをワーッとついてくるわけではなくて、ふらふら社内歩いていて、外交役という顔もあるので、あまり社内にはいなかったんですけど。歩いていて「ハロー」「ハロー」と言って回っているみたいなのが多分ベースだと思います。多くの社員にとって。

——号令というのは例えばモバイルやるぞみたいな、ジャンルとかマーケティング的な視点の切り口なのか、それとも売り上げとか予算みたいな話なのかでいうと、どっちよりの考えですか？

松井：聞き手によってちょっと違うかもしれないんですけど、わりと数字のことに聞こえる人も多かったと思います。中身そのものの戦略はあんまり号令で出したと聞いたことはないです。チャレンジしようとか目線を変えろとか、そういったメッセージがすごく強く発せられているというような感があります。

——表面的に、要は数値だけの何か、3倍とか5倍とかを落としていくというか表面的な話だけだと、わりとどこまで熱気を持ってやれるかという、ちょっと違うと思うんですね。だけど実際としては熱気を持ってやられていたということなので、何かその南場さんの言い方なのか、人柄なのか、あるいは何かがあると思うんですけど。

松井：わりとチャレンジを推奨するとか、若くして裁量を与えるみたいなことは、これ採用メッセージとしてもずっと一貫して言い続けていて。途中で海外とかそういうやつを浮気はするんですけど、それと変わらず言っているのが、チャレンジと若者に裁量なんですけど。それに付随するような形で、「現状に甘んじるな」みたいなことがやっぱりベースにあるので、ただそれを言ってるだけでもしょうがないから、ちゃんと会社として大きくするために規模を追うんだと。それは株式会社の宿命なんだって

いう話のつながりで数字の話に落ちてくるっていうような感じだったので。数字の話だけに聞こえてる人も当然いて、それが嫌で辞めていった人もいると思うんですけど、基本的にはベースの、「お前らこれをしにうちの会社来たんだよな、だから大きいことやろうぜ。今のままやっててもしょうがないだろ。新しいことやるんだ。ついては倍にしろ」みたいな。そういう感じのリーダーシップだったのかなとは思いますが。

——その辺の南場さんの立ち振る舞いみたいなものは、それこそ菅野さんだったり、渡辺さんの視点からだとどう見えたかっていうのを聞いてみたいんだけど。

菅野：入社1カ月ぐらいで社長オリエンみたいなのがあって会議室に呼ばれるんですね。そこに南場が来て、今みたいな話を「どうしたらいい？」「どうしたらいい？」みたいな。「いや、どうしたらいいって。そうっすね。頑張ります」って。「いや、どう頑張るの？」、そういう問いかけが日常的にあって、僕なんかは覚えてるのは入社直後、その日だったと思うんですけどオフィス歩いて向こうから女性が来る。知らなかったですね。僕も南場を。「元気？」っていきなり声かけられて「元気っす」。「そっか、良かった」って。誰だったんだろう？と思って。次の日にまた「お、元気か？何やってんだ？」って。あれ？と思って。あの人誰？って聞いて。「社長だよ」って。その問いかけがずっと続いてたんですよ。最初は何だろうこの人はって思ってたんですけどそんなに元気なさそうにも見えるのかなとか悩んだりもしたんですけど。社員が前向きに自分の目標とかその会社の目標に向かって、前向きにまっすぐやれてるのかっていうのをすごい気にしているというか。

——渡辺さん視点だとどうですか？南場さんの見え方というのは？

渡辺：どうですかね、他の会社にもあるかもしれないですけど創業者でしか出せないオーラというか、発信したことに対する重みみたいなものをすごい感じますし。あとそこに私はあんまり感じたことがないんですけど、ちょっときつめなことを言ったとしても許される的な。そういう意味ではすごく心地いい発信をいろいろしてくれる人だなという。前職というか、新卒の会社もオーナー会社で、そこはもちろん男性の社長だったんですけど、それを見てなんとか、もしくは他のお付き合いのあるオーナー会社の創業者の方々とお付き合いする中でも、やっぱり南場が発信することとか、南場が作る雰囲気は特別だなとすごく感じる人が多いですね。

——先ほど「どう思う？」「どう思う？」って。「どうすればいい？」ということを入ったばかりの人間に聞いてくるという。そこが不思議なところが。

松井：助けて欲しいんだったら助けてくれという、頼るというのが実は人を動かすのにすごく有効だっていうのは後々本人が言ってましたけど。魅力的に振る舞って導くみたいなことをどこまででもやりきれないところがある中で、頼る、「お願いしますよ、助けて欲しいんだ」っていうほうが人を動かしやすいつていう。狙ってやってるんだっていうのは思ってたけど。確かに有効に、それこそ見た目とかも含めて有効に働いてるんだなっていうふうには思ってますね。

渡辺：考えればじゃなくて、「助けてよ、分かんないからさ」って。

菅野：考えろとか、そういうことはなかった。

——すごい独特のリーダーシップなんだなっていうのがすごく聞いてて感じますね。

——愛されてますよね、すごくみなさんに。

渡辺：そうですね。南場のことを本当に嫌ってっていう人間はいないんじゃないですかね？社員。特に社内は。いるのかな？いるか。

松井：いないことはないと思いますけど、まあ、少ないんじゃないかなっていうところだったり。ちゃんと時間を使って、喧嘩別れしても取り戻しに行ったりとかっていうのもすごくまめにやってるんじゃないかな。

——上から号令とかっていうわけじゃなくて目標だったり、あるいはもっと頑張ってるってやっていくみたいな空気の中で、いろいろ各々が考えていったものの一つ一つが立ち上がっていきみたいな、そういうことですね。ここまでしゃべっていいか分かりませんが。

松井：そうですね、はい。

——その中にモバゲータウンとかもあって、菅野さんが入社されたのはモバゲータウンができる後？前？でいうとどの辺？

菅野：できたすぐ頃ですかね。まだ大きく成功しているっていうよりか、そこに向けてみんなが頑張っているような状況で。僕はそのときにゲームじゃないeコマースって部署に入っていて。自社のサービスで一番のユーザーはまず南場さん。南場なんですね。だから一番使ってるし、一番最初に使うし、一番最初に文句言ってくるし、一

番最初に良かったって言うってくれるし。そういうフィードバックすごくあって、最初は社長が見てるからとか緊張してたところもあるんですけど、だんだんお客さん目線、ファン目線、ユーザー目線って今もすごいベストだとかそう思われてると思うんですけど、昔からで。自分たちがその目線に立ってどうするのか。自分たちもそれで楽しめなきゃ、そんなもん作ってもしょうがないみたいな感覚で常に見られていた気はしますね。モバゲーについても僕らとしては自分たちが使ってみて、これってどういうことなんだろう？とか、こういう体験があるんだっていうのを社内でもワクワクしながら眺めて、こっそり真似してみたいな次第でしたね。

——自社サービスをちゃんと使うって意外と難しい気がするんですよね。意外とみんなやんないというか。この辺って何か口酸っぱく言ってそうな、とかではなくて、何か自然とそうなる感じなんですか？南場さんがそういうふうに率先してやることで。

菅野：「やれ」とか「やろう」という掛け声を聞いたことはないです。自然と。

松井：そうですね。ちょっと時の流れで薄まってきてはいると思うんですけど、最初の頃、2000年代くらいまでは当たり前になってはいて。そのうち守安のほうが強烈にそういうこと言ってたというか、誰よりも使っていないやつがどうやってよくできるんだみたいな。そういう発想、思想みたいなのは強かったんですけど。南場はわりと、本当いちユーザーとしてっていう感じなんですかね。

○「モバゲータウン」のはじまりと当時の状況

——ちなみに当時の DeNA の中のいろんなプロジェクトがあって、部署があると思う。部署間の距離感とか関係性みたいなのはどんな感じだったんですか？意外とそれぞれ閉じてたのか、わりともっとフラットだったのか。

松井：どうだろうな？近かったと思います。人の行き来も頻繁でしたし、共通で動く部門みたいなのも結構多かったので。完全に分からない事業体だなんていう事業が、ヘルスケアとかメディカルというのが増えてからは、さすがにゲーム作ってた人間に何ができるんだろう？ってなって、少し距離感が開いたかもしれませんが、それまではすごく近くにいましたね。人にも当然よと思いますけど。

菅野：「モバイル」というキーワードがまだ僕らも理解していないというか、作りながらやって、その概念を自分たちで作っているという状況があったので、そこはどの部署のサービスも共通だったのでわりと距離感に近いというか。どこかでやっていることを学んでとか、参考に取り入れて、会社の雰囲気も閉じてはいなかったですね。僕

からすると。

松井：わりと仲良さそうな感じはするんじゃないですかね。バチバチなところもありますけど。

菅野：そうですね。いつどこに行っても誰でも答えてくれるんですけど、それがちょっと厳しい。ふわっと聞きに行くとめっちゃめっちゃ責められる。

松井：それはそうですね。

菅野：ちゃんと調べてから来い、考えてから来いみたいなのは当たり前にあったんですけど、それでも社内で誰かに聞きに行く、相談しに行くというのが当たり前現場では行われていました。

——モバゲータウンが立ち上がった前後ないし直後辺りというのは、まだそんなにゲーム、ゲームした雰囲気だったり、人材だったりはまだいない状態ということですか？

松井：はい、全然いなかったですね。実質エンジニアが1人で作って、それなりにスケラブルというか、当たったときのサービスとしての拡張性は当然担保されているんですけど、少人数で回す前提でもやはり作ってもいましたし、何百万人って増えたときもエンジニア2人とか3人とかでやってたような時代でした。

渡辺：ゲームも課金ゲームっていうのを全く前提とせず、どちらかというとお客さんのアクティビティを上げるための本当の無料ゲームというか。それこそFlash（：AdobeFlash、動画やゲームなどを扱う規格）かなんかで作ってたよね。

松井：Flashで無料。ORSO（：株式会社ORSO）さんとかにわりと趣旨をしっかりと理解というか共有させてもらって。ちょっとクスッとするような。短時間、これぐらいで大体終わるとかというのは全てお任せしていたような感じはありました。

——モバゲータウンができて、ちょっと桁が上がっていくわけじゃないですか。ゲームっていうものの。さらに怪盗ロワイヤルで、さらに跳ね上がっていく。跳ね上がっていく流れとか瞬間の話が聞ければと思うんですけど、モバゲータウンのワーッと変わった瞬間みたいなものってどのタイミングで？

松井：僕が直接的に関わっていたときもあればないときもあるんですけど、何段階なのかなあ、モバゲー作ってアバターがどーんと売れましたっていうのが一段階目で、その時は本当に3、4人で回してた世界だったので。社内で、隣ですごいことが起きてるっていうような肌感でした。当時、やってた人間たちとは仲良かったので、これを聞くと、やっぱりいくつか、これがAダメだったらBをやろうっていう感じのことを想定してたんだけど、いきなりAあたったから猶予がなくて大変だったみたいな。てんやわんやだったっていうのがほぼすべての感想になっていて。

それからまた、さっきのモバオクをなんで生み出したのか、モバゲーをなんで生み出したのか。全てが目線を変える、もっと大きくなるんだっていう号令からなんですけど。アバターがあんまり売れなくなってきたというか、高止まりしてしまって伸びなくなってきたんですけど、じゃあ次なる一手をとってなった時に、いくつもあっていくつも失敗してますけど、その中で1つ、あとでソーシャルゲームと呼ばれているジャンルがあったっていうときが多分2段階目で。その判断をしたときは、サードパーティーさんにも場を公開するっていうのをセットでやると決めていたので。最初はモバゲーでバツと売れた。しばらくダメだったんだけど、ソーシャルゲームでまた当てたっていう2段階ですかね。

——ソーシャルゲームで行くみたいな流れもロールモデルというか、参照、参考元みたいなのはあったんですか？

松井：Facebook（：MetaPlatforms, Inc.）でその辺がいて。箱庭系とか、いろんな考えがあったんです。これをモバゲーという、ユーザーの特性だったりとか使い方が、リアル人脈（：「リアルの知り合いとつながる」の意味？）のFacebookとは違うものなので。その辺のユーザーの特性とか人間関係みたいなのを踏まえて提供するのが「こういう形じゃないか」っていう。変化、変更点がたくさんあった認識です。

——菅野さんはモバゲーとかにはどういう関わり方をしている感じなんですか？

菅野：僕はその2段階目のタイミングですね。ソーシャルゲームを内製で作って。海賊トレジャーとか。怪盗（：怪盗ロワイヤル）が出て、人気が出た瞬間、その直後に入ったという感じですね。当時はeコマースで新規事業を作ろう。そのプロジェクトをやっている、よし、やるぞというタイミングで、「明日から、来週から怪盗ロワイヤルのプロデューサーやってくれ」と。はい？なぜですか？と。もうすごいヒットしちゃって回らないと。人気は出てるんだけど、なんでそれが人気なのか、どう伸ばしたらいいのかというところが描けてない。「お前それ散々やってきたからやれ」っ

て言われて。ちょうど 2010 年ですね。

——怪盗ロワイヤルが当たる前の話もちっと詳しく聞きたいんですけど、怪盗ロワイヤルができていく流れとか、企画の立ち上がりとかってというのは皆さん関わっているのか？

松井：その時僕もマネージャーみたいな立ち位置になっていたので、守安と一緒に内製のゲームとオープン化をしようという話をしていて。「内製、何作りますか？」「いや、こんなん作りたいやつに作らせたなら早いうち当たるから」って言って。で、4 チームか 5 チーム作ろうと決めて。「松井、ちょっと人見繕っておいて」と。1 組だけは、元々そこで一緒に検討していたチームがいるから、それは作らせるんだけど、あと 3、4 チーム作りたいから、人をさらってくるという感じでさらいに行つて。エンジニアとプランナーというか分析をする人間と 2 人 1 組とかで 4 チームを作った。そのうちの 1 個が怪盗だったというような感じです。

——さらってくるというのは具体的に、どういった？

松井：モバゲーというサービスを運営しているチームの中で当然日々忙しく仕事をしている中で、それをやめていいからこっち来いというのがありますし、EC とか他の部門で優秀だと言われている人、発想が面白い人を、仕事をやめてこっち来いと言っていうのも。会社としての異動命令という感じじゃなくて、今こんなことを考えているからこっちに来て一緒にやろうぜみたいな感じでの異動が結構多かったんで、それをやってた。

——まだモバゲータウンができた頃って、さっきゲームもそんなに色がないって話じゃないですか。その中でやりそうなやつってというのはどうピックアップしたんですか？

松井：モバゲー、最初無料ゲーム、コミュニティー、アバターで当たって、その後に無料ゲームじゃなくて有料のゲームを提供しようっていう時期はずっとあって。それこそコンソールメーカーさんから来たゲームに詳しいディレクターの方とか、さわっていたエンジニアの方とかもいらっちゃって、いくつか売り切りのものをやってみたりとか試してたんです。結構鳴かず飛ばずで、それでやめてしまった方もいらっちゃいましたし、残ってる方もいらちゃったんですけど、いわゆる The ゲームを作ってきた人たちには声をかけないように、というふうにしていました。それぐらいリアクションを、参考に、下敷きにしようとしていたものが「これゲームかな？」「ゲームじ

やないって言われちゃうね」みたいなものだ」と認識していたので。これまでゲームを作ってきました、作っていきたいという人はいたんですけど、その人たちには声をかけていないですね。

——でも「あえてゲームじゃない人を」というのという勘どころは、結果としてはすごく正しかったわけじゃないですか。その勘どころというのは普通に考えたらゲームの人（：がほしいと？）を充てちゃうけど、そうじゃないというところですね。

松井：そうですね。なんか別に「除外した」という感覚でもなくて、いわゆる IT とか Web サービスを作っていた脳みその人たちとゲームを作ってきた脳みその人たちで考え方が結構違うねというのは社内でも言われていて。それこそゲームを作ってきた人たちって完璧主義じゃないんですけど、手のひらの中で遊ばせる感覚がすごく強くて。だからきっちり作りますし、作りきりますし、その中でお客さんがここまでやってくれると気づいてくれたら嬉しいなという、それすら手のひらの上という感じだっと思ってたんですけど。Web のほうって雑なんですよ。ある程度まで作ったら、あとは勝手にお客さんが使い方、編み出さだろうという感覚で作っていたりするので、わりと今はだいぶ変わってきていると思うんですけど、その当時のソーシャルゲームというものに関しては、比較的后者のほうが向いているのかなという感覚だったので。納得して、そういうゲームだったらちょっと作れないかなというので、ゲームを作った人たちもやりたかったらやればいいしという感じですね。

——それでもすごく正しい判断で、大手のゲームを作った人がどんどん入ってきて失敗していたじゃないですか、ソーシャルゲームって。

——そうですね。モバイルに限らず、僕だと当時ソフトバンク（：ソフトバンク株式会社）にいて、PC オンラインでも韓国とかのゲームがすごくはやって、「日本でも作れば」みたいな、参入していくんだだけ（：ビジネスとしては）失敗していくみたいなのがあったので。

松井：オンライン、MMO（：MassivelyMultiplayerOnline 多人数同時参加型オンライン）とか、あの辺はもう下敷きにしてゲームをやりたいという人も当然いっぱいいたし、試したりもしたんですけども、うまくいかなかったのはありました。

——メタルギアソリッド（：METALGEARSOLID）を作った小島（：小島秀夫）さんと話したときに、同じことをすごい言ってらっしゃったんですよ。家庭用のゲームを作るのはどちらかというと、フルコースを作っているようなもので、完璧に最初にこれ

を食べて、デザートがここまであるのを考えて食べてもらおうと。ソーシャルゲームというのは、定食屋に近くて「これ食べたいけどある？」って言ったら「できるよ」って作ってくれるような。そんな感じの感覚だから全く違うものだと思ったほうが良いということ、すごく初期の頃に言ってたんですよ。

松井：同じ感覚なんですね。

——例えば食べ物っていろんな幅があるじゃないですか。カップラーメンからフルコースまで。そういうフォーマットとかパッケージで、形で型が狭まっていたのが、広がっていったものがソーシャルゲームだったりすると思うんですね。カップラーメンの価値もあると。その■■■。そういう拡張だったのかな。

松井：そこまでゼロイチの発明ができた記憶はなくて、下敷きは常にあって。ただその前提とか環境とか利用者のターゲットのベースの層が違うので。チューニングとかデチューン（：Detune）が多いんですけど。それを、きっちりやって当てにいくというか。一発でポンと当てることはあんまりなくて。という感覚ではありますね。

○「怪盗ロワイヤル」のヒットとその背景

——その中でもやっぱり怪盗ロワイヤルが特別なヒットをするわけですけど。あれがなんであんなに当たったのかという。

——社会現象になりますよね。一時期。

松井：それは多分菅野のほうが近くにいたのかなと。

菅野：そうですね。お宝を奪い合うって、盗まれて盗むっていう、あれが面白いっていうのは間違いはないと思うんですけど。当時もあの前も後も同じようなゲームはいっぱいあったんですよ。もっとゲームらしいゲームもありましたし、よく作り込まれてるっていうのをやりながらも思ってたんですけど。それ考えると、怪盗があそこまで行ったのはやっぱり「モバゲー」っていう存在が大きくて、僕自身もモバゲーに来てくれる人が遊んだ時楽しい、モバゲーに期待してる面白さとか、それを怪盗でも味わえるようにしないといけないと思いましたし、怪盗で頑張ってるゲームで何かをアバターを報酬で取ったりとか、頑張ってお宝コンプする、仲間を増やす。それがモバゲーの中でもコミュニティの中でも目立るとか、頑張ったね、おめでとうとか、ありがとうみたいなやりとり、コミュニケーションが発生するような仕組みを作ろうと思って、ゲームとしての面白さっていうところも追求はしてたんですけど、そ

こで楽しんだらコミュニティーでどうなる？っていうほうにずいぶん注力をしてましたね。そこは多分徹底して、怪盗が一番徹底してたと思うんですけど。

——怪盗ロワイヤルの企画段階からそのコンセプトがあったんですか？それともそうじゃなくて、どっちだったんですか？

松井：試行錯誤。

菅野：はい。1つ1つ。

——いわゆる SNS と完全に連動したゲームって意外とないと思ってるんですけども、要は下敷きになっているであろう Facebook のゲームとかもアカウントとして使うのはするけど別にゲームは別世界だし、アカウントの名前がついているぐらいはあるけど、SNS とそこまで連動できているわけではない中で、わりと僕は本当にちょっと触っただけでそこまで遊べていなかったんですけど浜村さんとかの話を聞くと盗まれたら、盗んだ相手のアカウントに行くと。

菅野：盗まれる体験っていうのは悔しくて、それでもっとゲーム頑張ろう、楽しもうっていう気持ちに確かになるんですよ。でもそれだけだと続かないんですよ。やっぱりなんとなくモバゲー始めた人とか、ちょっと友達がやってるから一緒にやろうっていう人たちって、そういうのが続いちゃうとどうしてもやめてっちゃうし、もういいや一つてなっちゃう。そこに今まで友達呼んできて君も頑張るなよみたいなのがやってたんですけど、それもしんどいよねっていう。それぐらい規模が大きくなって、ゲームに馴染みがない人とか。ただ友達と楽しく遊びたかったのにつけていう人が増えてきて。ちょっとバランスを取らなきゃいけないね。あえて緩くしたというか。ストレスがある、負荷がかかるっていうところが、ゲームが回る理由でもあったんですけど、それよりも集めて楽しいとか、そっちに振っていった方がいいんじゃないかっていうので、バランスを取っていった。その辺もやっぱり僕らはゲームの専門家でなかったですし、僕もそんなにゲームやってきた人間ではなかったの。ユーザーさんのコメントを見て、見るのが本当につらかったんですけど。1,000 件くらい 1 日にきて。9 割方が文句なんですけど。誰だ、こんなのを運営したやつ。すみません、ごめんなさいみたいな。あるんですけど、そういうのを愚直にみんなで読んだりとか。あとデータですね、やっぱり。僕らはこうあるべきっていうのがなかったの。ユーザーさんから「こうあるべき」を見つけるしかなかったんです。だからデータを見て「こうじゃないか」っていうものも仮説立てて、データで検証して。「あ、でも違う」っていうのを「いや、そんなことない、これが面白いよ」とは考えずに「そうなん

だ。じゃあどうしよう?」っていうのをずっと回していった。結果ああなったっていう感じ。

——そうなんですか。でも本当にあれ、冷静になって分析すると凄くこう「盗られた」「悔しい」「強くなりたい」というモチベーションは、それまでのゲームであんまりなかったものだったので。くそって格闘ゲームで負けたらやり返すために強くなるに近いのかもしれないんだけど、僕も発明に近いものがあったとあっていて。未だに心のベスト 10 に怪盗ロワイヤル入ってるんですけども、あそこまで熱くなれたゲームって本当になかったんですよ。感情の起伏が。そこまで感情の起伏があったゲームって僕の中でやっぱりすごくいいゲームが多かった。「悔しい」とか「やった!」っていう達成感とかも含めて、あれは本当に素晴らしいゲームでしたよね。

菅野：こんなものはゲームじゃないって結構言われたんですよ、でもそれは、ちょっとムツともきたんですけど、そうだよなっていうのを常に思っていて。僕らも今日テレビ番組とか、漫画とか、友達とのメールとか、隙間時間で何も考えずに、ただ楽しい気分になるためにする何かなんですよ。ゲームみたいにガッツリ集中してやるものではないと思ってたんですよ。そうすると隙間時間になんとなく手に取ったときに何かしら強烈なインパクトだったり、満足だったり、それが悔しさでもあるんですけど。作らなきゃいけないということと、無料なのでいつでもやめられるんですよ。隙間の時間、ちょっと仕事行かなきゃ、学校行かなきゃってなったらもうやめちゃう。次戻ってきてもらわなきゃいけないんで、仕返ししようって、まだあれ途中だったけど盗られてないかな? っていうドキドキだったり。そういうものを必ず。悔しさだけだとやっぱり続かないので。そこに友達の動きだとか、友達から助けを求められてますとか。でもあの友達ちゃんとコンプできたのかな? っていう自分が遊ぶんじゃなくて、友達の状況を見るためにゲームに行くとか。そういった流れを作れるようになっていって画面の UI とか要素とかもアップデートしていったり。ゲームシステムよりも体験を良くするような仕掛けを入れるっていうほうがメインだった。

——なるほど。最初の頃、盛り上がる前に僕すごくやって、これみんなどこまでできるんだろうと思って。最近でもまだ続けてるやつがいっぱいいて、友達がいっぱいできたっていう話を聞いて。僕がやってきたころなかった遊び方が変わってるんだなっていうのは感じたんですよ。

菅野：そうですね。大きく今は変わってると思います。

——あと資料に 2008 年にモバゲータウンが会員 1,000 万人突破していると。要は怪盗

ロワイヤルというのが結構ここがパーと（：伸びて）いってて。伸びていく当時の雰囲気というか。実感があったのか、なかったのかとか。それを受けてどういうアクションに移っていったのかとか。

松井：いわゆる絶対量、そこまで意識はしていなかったんですけど、いろんな数字がやっぱり右肩上がりになっている。それをさらに角度をつけなきゃいけない。ちょっとした KPI（：KeyPerformanceIndicator 業績目標値）とか、キーの指標クラスだとながっているやつもある。それをフラットにしなければいけないというのだけ、すごく集中してやっていたので。あんまり何千万人とかそういう話は、悦に浸る余裕がなかったみたいな感覚でしたかね。ソシャゲ（：ソーシャルゲーム）が出る前とかは、ずっとヒリヒリさせられていた環境でモバゲーのチームがいたんですけど、運営していたって感じですね。

——最初は3人とか4人とかでやってて、そのチームなりがどんどん大きくなっていったりするわけですね。あるいは怪盗ロワイヤルも急激に人が（ユーザーが）増えていったと思うんですけど、運営体制だとか、そういうものはどういうふうに対応していったんだろうとかか聞いてみたいですね。

松井：モバゲーは少人数で回す前提のほうの書き方で設計されていたので、人を増やしてもできることが増えないという状況だったところ、ちょっと横になんか作って継ぎ足しみたいな感じで、わりとハウルの動く城的な仕上りのまま走り続けていった感じですね。継ぎ足し、継ぎ足しで。その人が増えていく様も、多分何ターンかあったんですけども、例えばポータル化って言って無料ゲームとコミュニティー以外にニュースをやろうとか、乗換案内、地図だみたいなことをやっていたときは専門の人を呼ばないとできないので、やっとなんかの人とるんだけど、やっぱりベースの文化とか考え方が合わなくて、なじまなかったりとか。しばらくすると途中でプロ入れても上手く仕上がらないからやめようみたいな。今度はプロパーだみたいな感じでプロパー増やして。プロパー増やすと、思わぬボカとかも出るんで、やっぱダメだ、プロ呼ぼうみたいなのをわりと高速に回転させてた感じ。その間にやっぱりユーザーも増えてきちゃったので、ちょっとダウンするだけでも、めちゃくちゃ怒られるユーザー層というか。「どうしてくれるんだよ?」というので、相当ひりつきながらやっていたという。ほぼ記憶がない。いや、もう常に誰からか電話かかってくるし、起きちゃいけないことがあるともう永遠メールが飛び続けてきたりする。そういう感じはなかったですね。

——心がタフじゃないと作れないですね。

松井：そうですね。しかも長々やってるもんじゃないというか、それなりに移り変わっていかないと。尋常じゃない働き方を当時はしていたとは思いますが。先ほど菅野も言ってたんですけど、お客さんからのご意見ボックスみたいなものがあって、問い合わせじゃないんですよ、返答することがマストじゃない期待値で設計されるんです。罵詈雑言を投げ込んでくる人もいますし、ちょっと困ったら助けてくれるかー？ぐらいの人もいますし、感謝の言葉とかもいろんなものがダーッと流れ込んでくるものがあって。モバゲーの最初の責任者がカスタマーサポート出身の畑村だったので、お客さんの意見を全部読めっていうのがマストだったんですよ。なので、文系（：エンジニアでないビジネス系）の従業員もほぼ全て、それを読むところからスタートしています。モニターで常にそれが表示されているような世界観なので、それをずっと見ながら「ああ、また落ちた」。「なんとかさん、また落ちました」みたいな話をし続けるっていうのがあってなかなかタフでしたね。

——それは株のデータみたいにモニターがあって、いっぱい流れてる？

松井：まさに。

菅野：その光景を思い出してちょっと悔しくなってきた。そうでした。

——それって最大で1日何件くらいきてたものなんですか？

松井：結構、こうはなっているけど、1000、2000は…普通。全体を見てました？

菅野：全体は見てないですけど怪盗だけで1,000、2,000は普通にきてたので、モバゲーでいうと、もう…。

松井：ご意見ボックス。

——コメントというか、投稿されたものを見るというのは、チーム全員で見てたんですか？担当が見てたわけじゃなくて、チームで見てるんですか？

松井：必ず誰かが見てるよねっていう空気感でやってましたね。全員が見てるわけでは。効率悪いんで。

菅野：ご意見ボックス見る人、掲示板見る人、2ちゃんねる見るとかっていう区分け

は。

松井：Twitter（：現在の X）できたときは、恨んだもんな。なんでこんなもん作るんだ。また見るとこ増えるじゃないかって。

菅野：体制で言うと、僕は後から入って、EC って結構カッチリ業務システムみたいなものなので、分析ツールもそうですし、バックエンドのいろんなツールもしっかり整備している状態から。そんな環境に入ったので、ありえないだろう、これ。これを全部読む？読めとかでそんな余裕、最初1年くらいなかったんですけど、だんだん分析の環境を整備しようだとか、そういうコメントを集計してジャンルごとに切り分けている。それをいろんなツールから全部吸い上げてやってみようだとか。あとドキュメントなかったんですよね。いろんなところで。ドキュメントを整備しようだとか。いろんなチームがどんどん増えていって、タイトルの成功例を展開するんだとか、新しいジャンルを作るんだというときの共通認識とか共通のやり方みたいなものを同時に整備していった感じですね。どこかで何か言うことがあったらそれを展開できるようにしよう。それも最初は各チームのメーリングリスト。メーリングリストですね、当時は。それに全員が入って、全員が全部のチームの全ての状況を見ようみたいな体制だったんです。帰れないじゃん。それをきちんとレポートしよう、こういう切り口でレポートしようとか。そういうの全部、コバケンさんが入ってから。

松井：そうですね、だからちゃんとし始めましたよね。ソシャゲに至って「いよいよこれマンパワーだけだと無理だ」っていうふうに思い知ったところがあって、ちゃんとフローを作ろうとか、ルールを作ろうとか、ドキュメントを作ろうとか。そういうのがソシャゲやった後の話ですから。それまではもう、現物見るのは、コード見りや分かるだろうみたいな感じがして。僕も全然文系なんですけど、これどういう仕様？って聞いたら「これ見れば分かるから」って。いや、分かんないから聞ける、じゃあ勉強して、みたいな感じでの、そういう世界観。

菅野：そうですね。なんか文句あるなら自分で変えてもらえますか？勉強しながら僕らも画面を作りましたから。回復剤を使う機能とかを作ってたね。

——ちなみに当時のモバゲーだったり、あるいは怪盗ロワイヤルで、いわゆるゲーマーじゃない人たちがっていうものが入ったということが、後にもすごく言われるし、そういう現象が起きたと思うんですけど、当時それってそういうふうに見えていたのかとか、あるいは意図的にそこを狙ったのかみたいな話ってどうだったんですか？

松井：元々ゲームに興味がある人っていうのがベースのユーザー層なのは間違いなかったんですけど、その解釈みたいなものが、われわれが気にしているほどユーザーが気にしていなかったという感覚ですかね。だからあくまで、こちらとしては無料ゲームで引いてきても良いし、ゲームが好きな人に来て欲しかったというふうにはやってたんですけど、最初から最後まで。ゲームに興味がない人も入ってたっていう。気がついたら、その境目をユーザーさんのほうが取っ払って「流行ってるらしいじゃん」っていうだけで使い始めた人が増えた感じはしますね。ソシャゲを当てに行くんだっていうときに、ゲームユーザーじゃない人も取り込もうっていう話をした記憶がないですね。当たった後は、当然広げなきゃいけないのでやってたと思うんですけど。モバゲーのユーザーってこういうの好きだよ、みたいな感じでやってる感じでしたね。

——確実にゲームの人の人口が増えましたよね。

松井：増えたと思います。でも競合が何なのかっていう話をちょこちょこしてたんですけど、PSP のモンハンが鬼当たりしたとき、モバゲーのパフォーマンスが全部下がったんですよ。だから、やっぱりゲームやってる人もモバゲーやってたし、その逆もしかりだし、そういうもんだよねっていう、可処分時間ぐらいの括りで、モンハン忙しいからモバゲー触ってる余裕がないってだけだと思ってるっていう感覚。

——僕の歴史認識だと、それこそゲーマーじゃない人をかなり広げたのかなって思ってたんですけど、それはそれとでやっぱりゲーマーもそれなりの規模で遊んでっていう。そんなきっぱり分かれてないよっていうことですね。

松井：そうだと思います。「ゲーマーっていう言葉から連想される像が、人によって違ったのかな」みたいな。「無料ゲーム」っていう引ける人は凄まじく多くて、それが全員ゲーマーかっていうとゲーマーとは呼べないよねっていう、その感じですかね。

○休憩中

——怪盗ロワイヤルの運用チームってどのぐらいの規模感というか、何人くらいになるんですか？

菅野：最初4人で、しばらく1年目は6人だったかな。mixi にも出して、mixi 担当が必要だということで1人入ってもらって。あとエンジニアですね。ちょっと作りがすごい荒かったのも作り直さなきゃいけないということで、1人、有名なウェブサービスを作ってたベテランエンジニアに入ってもらって。デザインとかは全チーム共通

だったので、もうその6人で完結させる。

——でもやっぱりなんか、そこはアクションだったり考え方が、やっぱりゲームというよりはITベンチャーなんですよ。

菅野：すごい感じますね。

——ちゃんとこうやって作られてる方の口から聞くと確かに、なんか違うって感じますね。

菅野：今日のためにいろいろ思い出してきて、頑張ってたなって思っ。

——ありがとうございます。

菅野：当時は訳も分からない。

○会社の発展に伴う状況の変化とIPを用いたゲームの躍進

——いったん、渡辺さんにちょっとお聞きしたいんですけど、会社の規模がどんどん大きくなってって、DeNAの、要は会社のポジションみたいなもの変わっていったと思うんですけど営業だったり、あるいは渉外担当として見たときのDeNAの変化だったり、あるいは交渉相手がこういうふうに変っていたり、何かあれば聞きたいなと思うんですけど。

渡辺：私が最初にいた2002年ぐらいのときってDeNAといっても誰も知らないですし、飲食店に領収書をもらったら遺伝子のDNAと書かれたりとか。一番良かったのは私の滑舌の問題かもしれないですけどDMM（：合同会社DMM.com）と書かれたり。そういうのが多くて。普通に飛び込みで電話をしてアポイントを取ろうとしても、もちろんよく分からない会社なので、返事がなかったりというのも日常茶飯事みたいな状況だったのが、モバゲーやり始めぐらいからですよ。モバゲーをやってるDeNAっていう話をしたら「おー」みたいな、それでいろんな人たちと接点を持てるようになりましたし。あとはやっぱり野球ですかね。野球以降はもうベイスターズ（：横浜DeNAベイスターズ）のDeNAっていうのは誰でも分かってくさるようになったので。ゲームと野球のDeNAだよっていう話になって。今なんか本当に接触しようと思ったらたでも会っていただけるような会社になって本当にありがたいなと思いますけど。

——DeNAさんって外交がすごい上手いなっていう印象があるんですよね。それこそ任天

堂（：任天堂株式会社）とその合併会社作れるっていう。ゲーム会社でできたところあったっけ？みたいな。そういうレベルじゃないですか。どういう相手に、例えばその事業規模ごとに、例えば営業でこじ開けてきた何か、ビジネスだったり、開拓したものって何かあるんじゃないかなと思っていて。サービスでこじ開けたものも、怪盗ロワイヤルみたいなものもあれば、一方で営業だとか外交で DeNA が何を広げてきたのかというのってあるんじゃないでしょうか。

渡辺：元々 DeNA 自体が、モバゲーを始めたのは DeNA かもしれないですけども、あんまりこれといった強みがないというか。この 2 人とちょっと意見が違うかもしれないですけど。強みがない中で、やっぱり結構われわれが唯一得意だった強みかもしれないところって本当に限られた一部ですし、そこを補うのって、やっぱり社内で一生懸命やろうとしても限界があるし、時間もかかるしってなったときに、やっぱりそのアライアンスというか。強い会社さんと組んで補完関係になってやってたほうが、より短期間で大きいものを作っていけるだろうなという考え方があったので。それでいろんな会社さんと組むという選択肢をどんどん広げていった感じですかね。最初のそういう事業の e コマースの事業も結局ビッダーズというサイトの名前もそんなに知っている人もいないですし、だったらもう OEM（：Original Equipment Manufacturer）でサービスを提供して、それこそ MSN（：The Microsoft Network）オークションで、MSN オークションでビッダーズという名前はどこにも DeNA の名前が出ていなかったんですけど実際中身が DeNA だったりとか。OCN（：Open Computer Network）さんとかここまでポータルさんはほとんど DeNA と組んでやっていたんで。当時なんてヤフー包囲網みたいな使い方もした時もあったんですけど、そこら辺はわりと初期の頃から、餅は餅屋じゃないですけども自分たちの弱いところは強いプレイヤーと補うという文化はあったかもしれないですね。

——それでいうと、いわゆるモバゲー以降で大きな取り組みだったり、あるいは転換、アライアンスを組むことで広がったみたいなものってあったんですか？

渡辺：モバゲー以降で一番そういう考え方に拍車がかかったかもしれないのは、やっぱりガンダムロワイヤルですかね。当時は鶴之澤（：鶴之澤伸）さんとかでしたけど、やっぱりバンダイナムコ（：株式会社バンダイナムコエンターテインメント）さんとああいいう取り組みをして、なかなかまだ大手のパブリッシャーさんも、いわゆる IP ホルダーさんも、基本無料で従量課金でって、よくわからないモデルをやっているところに対してなかなか踏み込めないというか。それこそよく当時のソフトメーカーさんに言われたのって、自分たちのゲームの IP を基本無料で出したらパッケージも売れなくなっちゃうじゃないかと。そんなリスク負うのなんかやらないという声

が多かった中で、当時のバンダイナムコさんだけはいきなり、それもガンダム（：機動戦士ガンダム）でやってくれたんですすごいと思うんですけども。それを1回やってみようかと。われわれも怪盗ロワイヤルというIP、成功事例だったので、せっかくガンダムを提供していただけるんだったらもうガンダムロワイヤルという名前でいきましょうというので始めて。当社のDeNAヒストリーみたいな自社サイトの中にコンテンツがあるんですけども、この中に鵜之澤さんの寄稿いただいた文章あるんですけども、実際にリリースしてみたら、うちの会社もそうですし、バンダイナムコさんとしても想定しないくらいのユーザーの反応があつて。それでバンダイナムコさんとしてもこんなにビジネスになると思ってなかったという話もあるし、われわれもそうだったんですけども。それはもちろん怪盗ロワイヤルとか農園ホッコリーナとか自社でやっていくのも必要ではあると思うんですけども、やっぱりそれ以上にすそ野を広げていくのであれば、やっぱりすでにユーザーを持っているIPを使っているいろいろやっていくほうがモバゲータウン、ソーシャルゲームの全体の売り上げをもっと伸ばしていけるよというので、そういう動きが加速した感じですよ。

——その時ってまだゲーム業界とはちょっと違う扱いだったと思うんですけど、当時の渡辺さんが見たDeNAだったり、ソーシャルゲーム業界とゲーム業界の距離感だったり、当時の反応というんですかね、いろいろあったと思いますけど、印象に残っていることはありますか。

渡辺：ガンダムロワイヤルもそうですし、ONEPIECEもそうですし、やっぱりあれで成功したとしても、実際のクリエイターの方といざ向き合くと、これはゲームじゃないと。あくまでモバイルコンテンツの延長だという評価をすごくいただくことが多かったですね。

——それって潮目が変わる瞬間とかあつたりしたんですか？例えばアイマス（：アイドルマスター）とか、一気にゲームっぽいというか、ゲームユーザーみたいなものはわりとド直球になだれ込んでいくみたいなものもあったと思うんですよ。

渡辺：そうですね。ユーザーさん自体は多分さつき松井が言ったように怪盗ロワイヤルをやってもモンハン（：モンスターハンター）が出るとユーザーアクティビティ落ちみたいな傾向があつたので。ユーザーさんはもう多分流れてきてはいたと思うんですよ。ただ、実際その中でもゲーム業界のいわゆるクリエイターの方々がかっちに来るというのは、正直われわれがモバイルやっている、特にフィーチャーフォンでやっている頃では正直あんまり見られなかったですからね。やっぱりスマホ（：スマ

ートフォン) が台頭してきて、スマートフォンの環境でよりゲームっぽいもの、作りになってから初めてクリエイターさんがそっちを向き始めた感じは、われわれからするとしました。

——バンダイナムコとそのコーエー以外で当時のモバイルゲームだったり、DeNA に積極的にアプローチしていた会社って何かあるんですか？

渡辺：ゲーム会社さんだとコーエーテクモさん、バンダイナムコさん、あとは早かったのは KONAMI (：コナミグループ株式会社) さんですかね。あそこは早かったかもしれないです。

——なかなか抜け目がないというか。なるほど。

渡辺：ですね。一方でフィーチャーフォン時代だと、カプコン (：株式会社カプコン) さんってほとんどやってないんじゃないですかね。スクウェア・エニックス (：株式会社スクウェア・エニックス) さんはちょっと時間がかかりましたが、実際に「ファイナルファンタジーブリゲイド」という、当時まだ和田 (：和田洋一) さんが社長でしたけど。あれは現場の方々と一緒にワーッと上げていって、ある日から急に経営の方々にもすごく応援していただいてリリースして成果も出てというのでスクウェア・エニックスさんも一気にモバイル側にリソースを割き始めるみたいな傾向があったんですかね。

——対ゲームメーカーの交渉役みたいなものを渡辺さんは一気にやられたんですか？

渡辺：当時は私がやっていました。私はいわゆる当時 SAP という単語で、われわれみたいな IT 企業出身でゲームを作っている会社さんが SAP さんと言われていて、一方で大手のパブリッシャーさんが、メーカーさんがいらっしゃった中で、私はどちらかというと後者の、大手担当みたいなところでしたね。

○スマホゲームの普及とブラウザからアプリへの転換

——なるほど。フィーチャーフォン時代に怪盗ロワイヤルという一世を風靡していつて、そこからスマートフォンに移っていくみたいな流れだったんですけど、その変わり目みたいな時っていうのがどういうものかというのを聞きたいんですけど、どこから聞けばいいですかね？でも結構並行してますよね。スマホが出るのが 2007 年。

松井：そうですね。でも振り返ってしまくと手前都合の考え方がすごく多かったなと

いう時期でして。フィーチャーフォンからスマートフォンと、ちょっと後にブラウザベース、Web ベースなのかアプリなのかみたいなところの過渡期があって。やっぱりブラウザベース、フィーチャーフォンはまだ生き残るんじゃないかと引きずって考えちゃってましたし、アプリベースじゃなくてもブラウザベースは結構いけんじゃないみたいな感じで、いろんな戦略とかを固めていったなというのは振り返ると間違いなくありましたね。だからあんまり先ほど渡辺が言ったような、The・ゲームみたいなものを作るというよりかは、仮にアプリが流行ったとしても SDK（: Software Development Kit）のレイヤー押さえられてればいいから SDK の会社買おうとか。うちは基本ブラウザで動いていくゲームをリッチにしていこう。ちょうど HTML5 も出てきた頃だったですから、そっちのほうに向き合って振って、グローバル展開とかもそっち側でやっていこうみたいなほうが強かったですね。

——菅野さんとかは怪盗ロワイヤルのプロデューサーをやりながら、その後のキャリアはどういう感じになったんでしょうか？

菅野：ちょうど今の話のところに付随して動いてたって感じで、大手メーカーさんとか SAP さんとかがソーシャルゲームに参入したいという時に一緒にサポートしたりとか、そういった活動だったり、あとブラウザなのかネイティブなのか、スマホという括りよりはその違いで動いてたんですけど。ブラウザの可能性を追求しようっていうところで新しいゲームを作ろうっていうことをやってましたね。なのでスマートフォンが出た時にパズドラ（: パズル&ドラゴンズ）ですね。パズドラを見て、僕らはこれをブラウザで作れるか、みたいな議論をしてたような感じですね。これが面白い、これが新しくいくぞっていうのは分かってたんですけど、それを技術的にどうするのかみたいな話ばかりで。スマートフォンの端末の性能を活かすならどうだとか、そうするとこういうことができるからこういう世界が来るんじゃないかっていうところに考えてたメンバーもいたんですけど、ずっと僕ら成功体験積み重ねてきちゃったので、それが応用できる範囲がどこかみたいな、そういう考え方をして苦しめた時期です。

——モバゲータウンというものがあって、やっぱり SNS 軸のゲームみたいな概念が強いわけじゃないですか。一方、スマホのゲームというのもまた別のストアがあって、なんだったらパズドラも起動できてみたいな。この辺のギャップというんですかね。それが当時どう見えていたとか、どういった議論があったんですか？

菅野：現場的にはシンプルに利益率というところが。

——まあ、そうでしょうね。企業としては。

松井：現場も上もそうでした。そうでしたね。30%も持っていけばね。

渡辺：みんなそうでしたね。

菅野：あと技術的にというところが、ゲーム会社さんじゃないので積み上げができていなかったというのは結構判断に影響したのかと思うんですね。

——積み上げができていないというのは具体的にいうと？

菅野：僕はブラウザゲームに必要な技術、それができるエンジニア、それが企画できるプランナーというところはたくさん育っていたんですけど、ゲームを作るだとか、アプリを作るだとか、モバイルサービスを作るという観点でいくと、みんなブラウザゲームにガッと寄せられていたので積み上げがなくて全部一からやらなきゃいけない。みんな勉強会、個人的に勉強しているところを育てなきゃいけないみたいなのがあって。こういうことをやったほうがいいよね、こういう市場を狙えるよね、というプロデューサーの目線で言ってもそういうチームが組成できない。じゃあ他の会社さんとやろうかと。ずっとそんなことを話しながら。

——意外ですね。大手だとむしろサービスの部分がわからなくて、入ってきたら失敗している人がものすごくたくさんいたから。僕からするとサービスが何かとかいうことがわかっている人たちのほうが成功確率ががぜん高くて。スマートフォンってだっただけグラフィックレベルが上がってきたのはここ数年っていうところだから、全然いけるっていうふうに思って見てましたけどね。

菅野：ゲームの作り方をしなかったっていうのがあとあとおもうとあるんですね。ユーザーの行動をこう作ってこういうみたいな体験は設計してたんですけど、ゲームとしてのおもてなしだったり、作法だったり、演出。例えばビジュアルをどう見せるのか。いや、平面でこうじゃん、2D じゃんっていうことしかなくて。カメラの概念もないですし、だから全部書かなきゃいけない。こういう角度で映せばこだけ作ればいいのか、そういう発想もできなかったし。現場レベルであちこちで 3D ってどうやって作るんだ？全部作るとこんなにコストかかっちゃうじゃん、無理じゃないっていうところに知見がなくて、解決策が乗り出せなかったっていうのが具体的な話になる。そこにキーパーソン何人か来て、池田（：池田修）さんとか渡部（：渡部辰城）さんとかですね。こういうふうにゲーム会社出身の方が 1 つ 1 つソリューションを提供して、もう一度スマホにシフトするという体制が組めた。

——オセロニア（：逆転オセロニア）とかメギド（：メギド 72）とか出てくるじゃないですか。時代を作って。その辺は人が入ってきているあたりから変わりますか？

松井：手前都合なスマホ戦略みたいなものは失敗だったねっていうふうな見切り側（：振り返りとローリングの判断）も結構早くされた感覚なんですけど。それでも当時は出遅れたっていう感じがすごく強くて。そのタイミングでは、後々のキーマンになる人間たちはすでにいたんですよ。フィーチャーフォンの時代からゲームメーカーさん出身の人がいて、彼らはずっと、追いつけなくなるからちょっとずつでも積み上げておくべきだと言って積み上げてきた人たちで。ブラウザベースの戦略が間違ってたねとなった瞬間に、その人たちを引き上げるんです。引き上げて、彼らに任せるっていうふうな方式に直していて。オセロニアとか、メギドっては、ちょうど彼らが旗を振り始めた後に作られたものなんですけど。中のエンジニアが全然少なかったの、その2つも基本的には外の会社さんに、特にガワの部分というのは、クライアントに作ってもらってるようなものでした。中で作れていたものは本当にしょっぱいものばっかししか作れない時期だったのでそういう感じです。

——取り組みとしては社内で作ろうというのは試してはいてってことになりますか？

松井：そうですね、ちょろちょろいましたし、一応会社の主要戦略として SDK のレイヤーでやろう話もあったんで、そういうのを使わなきゃいけないしとか、いろいろ制約がある中で試行錯誤はちょろちょろされてた部隊でした。その反動で、じゃあもうアプリゲームはなんでも作っていいよとなった瞬間から、でもモバゲーも関わらせたくないし、SDK も知ったこっちゃないし、シンプルにゲームをスタンダードに作るというような発想をするからって切り替えて、その人たちは作り始めていた。

——ブラウザゲームがもうダメだという判断というのはいつぐらいですか？

松井：あれは早かったね。パズドラ、モンスター（：モンスターストライク）ぐらいの時にはもうダメだダメだとなっていた。

——12 年、13 年ぐらいにはもうその判断になっていた。

松井：なっていましたね。なんでこれできなかったんだろうね、というふうになっちゃって。その2つとも多分世に出る前に何か一緒にしませんか？みたいな話も当然、付き合いがあった会社さんなんでした中でしたので、完全に失敗してるよなわれ

われ、っていうのでガラッと切り替えてるのはそのちょろの頃ですね。

——その認識に至る、例えばディスカッションだとか経営会議が当時あったときですよ。どういう感じだったんですか？

松井：結構、同時並行でいろんなことを、海外のネイティブに強いゲームスタジオを買収してたりとか、各リージョンに展開するために、北米の会社を買収して、東南アジアの会社も買収して、中国の会社も導入（：買収）して、いろいろなことを並行してやっていた。それぞれわりと勝手にやるっていうような方針に切り替えたんです。最初は1つのブラウザベースの、Web ベースのっていうのをやろうっていうふうにやっていたんですけど、そこかしこから、いやそれは違うみたいな感じできちゃったんです。じゃあ、もう任せるみたいな感じに切り替わったっていう感じですかね。集中的に切り上げるというか、「やっぱだめだ、ブラウザでもだめだ、Web は終わりだ」みたいな感じのが同時多発的にやっばり出てきて。

——でもその手前のブラウザのときって、それこそミドルウェアを買ったり、どっちかというとな統合的な動きだったものが一気に変われるっていうのがすごく不思議なんですよ。

松井：1つ、一番大きなお金を出して買収したスタジオというか、いわゆるミドルウェアの技術を持っている会社だったんですけど、それが Apple（：Apple Inc.）、Google（：Google LLC）のレギュレーション上 NG になっちゃったんです。当然、プラットフォームオンプラットフォームみたいな発想でやろうとしていたことは、その下のレイヤーのプラットフォームが NG って言われたらもう終わりなので。その終わりというリスクをそこまで強く織り込めていないという感じがあって。となったらもうできることはないじゃんという感じです。

——ブラウザゲーム的なその発想と、やっぱりゲームを作れていないじゃんというところが、どう融合していったのかという話をもうちょっと詳しく聞きたいんですけど、さっき浜村さんもおっしゃってましたけど多分コンソールメーカー側からすると、やっぱりゲームがサービスだという概念がなかなかわからなかったというふうに感じているんですよ。

——未だに分かってない。

——サービスだっていうのは本当にわかってなくて、そこは今はまた融合してきてい

と思うんですけど、そのきっかけというか、それがどう融合していったのかなというの。興味があってそこから。

松井：オセロとかメギドとか、単純に比較するサイズの違いだったりもするんですけど、オセロニアを最初にやるって言って、やりきった人間はゲーム業界の人じゃないんです。メギドはドンズバの人が言い出していて。（スクエニの人かなあ）歩み寄られた結果似たような感じのものがっていうニュアンスなんですけど。でもやっぱり老害じゃないですけど昔を知る人間からすると、モバゲーみたいなユーザーベースがあったがゆえに強かったところをリセット1回しに行ったので。まあ、そりゃこれぐらいしか当たらんよねみたいな世界線になってしまったなっていう感覚では思っていましたけども。

○会社組織の特徴と「横浜 DeNA ベイスターズ」のはじまり

——もう一点、多分視点があるとしたら、南場さんが「任せる」みたいなのが得意というか、上手いと。それが例えば逆に松井さんだったり、菅野さんクラスから、多分そういうことをされる立場になったと思うんですよね。そういう委譲していく感じっていうのがどういう感じなのかってまた聞いてみたくて。方針がガラッと変わって、ズバッと任せる人も変えちゃうと。なかなかドラスティックだと思いますね、普通に考えたら。その辺がどういう感じになっているのかなと。

松井：その辺りの差配については、守安はほぼ全ての責任者なんですけど、もう辞めたか、守安「さん」か。守安さんは持っている情報の最適解を出すのはすさまじく早い人で、全然それを変えないんですけど、前提情報が変わるとコロッと変えるんですよね。昨日は知らなかったBという情報が入ってきた瞬間に、判断は全て変えられるタイプの人で。なのでWebベースのブラウザベースで攻めるスマートデバイスもグローバルもという戦略も、いろんなところからいろんな情報がバッと同時多発的に上がってきた結果、わりとコロッと切り替えていますし。そうなった以上、これまで作ってきたゲームらしきものを作ってきた人たちに縛る必要もなくなったので、これまで任せていない人たちにも任せようっていう話にすぐなりますし。僕は守安さんとは人にフォーカスというか、じゃあそういう方向に変えるんだけど、誰か適任がいるのか。いないんだったら取ってこい、いるんだったら任せろというのが入っていて、差配していたんですけど。その辺の鮮やかさというか、早かったなという。なので、ショック療法みたいな感じで、チャレンジGOGOという、社内で笑い話みたいなのがありますが、55本アプリゲーム作れという。作ったことないから、わかんないから、とりあえず1本1億円使っていく。55本作る。曲がりなりにもアプリケーションのゲームを作ったことがある人からすると、1億なんか足りねえよという話になります。Web

ベースで作った人からすると、1億もいないですってなる。誰が作るかとか、何を作るかとかは全部差配、任せるから。55本の予算つけるから、アプリのゲーム作りましょうみたいな感じの号令が当時出ていたりしましたね。

——むちゃぶりされる態度（：体制？）ですか？

松井：ずっと、はい。それはむちゃくちゃされてきました。

——聞いてて不思議なのは、松井さんはなんなんですか？松井さんはどういうポジションなんだ？っていうのはすごい気になっていて。

松井：菅野さんの入社の話もした通りで、意志がないというか、こだわりのないの、元々。何かしらやりたいこととか、何かに憧れがあって働いてる人が多いと思うんですけど、（：発端が）姉の身代わりなので。多分こう言われたら「ああ、そうですか」っていうふうにできますし。当然最低限のそんなことを人間としてやっちゃダメですみたいなことは言えますけど、基本的には追随するタイプだったんですね。守安さんからしたときに。他の人はこれまでの経緯がどうか、あいつはどうなってしまったのかっていう話あると思うんですけど、僕関係ないというか。「え、なんで変わったんですか？」「この情報が増えたから」「ああ、なるほどね」「じゃあ、それをもって説明してもらいますね」というような感じの。

——それこそ体制変わります、それこそ元の責任者とかってどうなる？辞めちゃうんですか？

松井：辞めちゃうこともありますし、それこそプロパーで入っている人間とかは、ちょうど踏ん詰まっているタイミングも似たようなものだったりするので、ちょっと早めに見極められちゃったという感覚止まりが多かったのかなと。中途の方のほうは慣れていない分、うちひしがれちゃう方が多かったんですけど、プロパーの人は見極め早いんですね。分かりました、じゃあ注文取りますみたいな感じに言われてたり。

——その辺のカラッとした感じも、やっぱしちょっとなんちゅうかな、クリエイター系だとそうと感ぜないじゃないですか、もうちょっとドロツとしちゃうって言うか。

松井：はい。おっしゃるとおりで振り返り文化みたいなものが10年弱くらいですかね？ちゃんと振り返りをしようみたいなことを言うようになってるんですけど、そんなことしたことがなかったんですよ。その代わりに次々っていう感じだったので。

どっちも一長一短はあると思うんですけど、振り返らない（：振り返りしない？）っていうのは、当時は特徴でした。

——プロデューサーもやってらっしゃるということで、クリエイターと経営というか、外交って本当に全く雰囲気が全然違うタイプですね。本当に。桜井政博さんとちよっと雰囲気が似てるんですよね。

——それちょっと分かるかも。でもなんか、ズバッと言語化できたりはしてたんだろ
うなと聞いていると感ずるので。

松井：すごい桜井さん。

菅野：しゃべれなくなっちゃう。

——本当に、異色の才能というか、いろんな才能を DeNA は育ててき、残ってきたんですね。

渡辺：たまたま。

——たまたまですか。

渡辺：なんにも狙ってなかったと思う。

——本当にお話聞いていると、その時その時に最適化させていって、どんどんどんどん大きくなっていったという感じがすごくしますね。

渡辺：そうかもしれないですね。わりと人事もね、あんまり昇格、降格という概念が DeNA の場合は全然なくてですね。その時に必要だから執行役員とか。今度新しくこう
いうことやるから、この人間あてたいから執行役員とか。逆にちょっとこの事業は
いったん置いてリサーチに回ってもらいたいから、1 回執行役員という肩書き取って
とか。そういう人事を平気でやる会社なので、逆に本当に大企業にいらっしゃって、
その肩書きで、すごく重んじる方々からすると結構厳しい関係にみえたかもしれない
んですけど。われわれみたいに社歴も長くて若い頃からいる人間からするとちょっと
「ふーん」みたいな。「なるほどね」みたいな。その時の注力するポイントは見やすい
なって。

——社内で「え？」ってならなかったんですか？

渡辺：社員だと恐らくほとんど人間が報道ベースで知った感じでしたね。やっぱりインパクトが大きいものっていうことはわかっていましたし。特に先にわれわれの同業でいくと、ソフトバンクさんも楽天さんも参入されていて、明らかに各社が持っているサービスとのシナジーとかを見ていても、会社としての知名度みたいなことを見ても明らかに効果があることがわかっていたので結構社内でも秘匿案件として進めていましたかね、検討は。

——社内でびっくりされたんじゃないですか？

菅野：意味が分からなかった。なぜとかじゃないですよ。何が起こったか分からなくて。親から電話かかってきて「すごいじゃない」って。それでやっと、それくらいインパクトがあるんだ。うちの親でもこういうこと。「お前、いい会社いるね」って。初めて言われたな。だんだん興味関心なかった人が一気に、こういうことになるんだ。そのために動いた話なのかなという理解の仕方です。

○「任天堂」との業務提携に向けて

——岩田さんが報道とかでよくスマートフォンとかモバイルがすごく普及している中で、自分たちのハード、Switchに集客をさせるためにIPを外に出しているという話。実際それは成功しているというようなことをみんな認めていますけれども、ちょうどタイミング的にそれがあったのかもしれないですね。

渡辺：そうですね、そこはあったかもしれないですね。われわれの2015年の3月の記者会見のときも、初めて「NX」というコードネームでプロジェクトを明かしたと思いますし、そこ明かしたのも大きかったかもしれないですね。

——本当にゲーム業界的にいうと、みんなびっくりしましたね。「えー」って。すごい驚きを持って受けられましたね、あれは。

渡辺：でも当時、途中からもう松井も巻き込んで、任天堂さんの現場ともいろんな議論をしてましたけど、正直現場の仕事に追われてて、そんなに任天堂さんとDeNAでインパクトがそこまで出るとは思ってなかったのね。記者会見会場に行って、記者さんがあまりにも多いとか、テレビカメラがこんなに来てるっていうので初めてびっくりするみたいな。こんなに2社の取り組みって驚かれるんだみたいな。

○DeNAにおける企業文化と今後の展望

——外から見てると、ちょっとだけ脱線すると思うんだけど、愛されるイメージがすごく DeNA って持っているんですよ。

渡辺：南場のイメージじゃないですかね。

——それはあるかもしれない。だから、お金は出すけど、現場に口は出さないで顔は出しますって言って。三浦監督からビールかけられた写真とか、SNS 見ても南場さんに対しての愛情。僕でさえ、（：タイガースの）オーナーが南場さんだったら良かったのと思う瞬間があるぐらい。

渡辺：いいですよ、ベ이스ターズファンになっていただいて。

——いや、本当に。本当に岡田監督が辞めた時に、僕本当にベ이스ターズファンになるかと思った瞬間があったくらい。自分の中で葛藤があって。葛藤があったぐらい、うらやましかったですね。ベ이스ターズが。本当に。愛されてますよね。それがイコール、DeNA に対する愛情になってきてる気がしてて。最初から南場さんのキャラクターっていうのが元気元気って言って、社員からも愛されてるし、それが象徴としてファンからも全部愛されてるっていうのが会社にとってものすごくいいイメージになってます。

渡辺：そうですね。南場の雰囲気はなんとなくフロントに立つ人間にも多分伝わって、私みたいに外交を通して南場の雰囲気が伝わるから、そういうふうに思っていただけのかもしれないですけど。

——ベ이스ターズの話に限らず、良くも悪くも急成長するベンチャーって、生き生き感って出ちゃうじゃないですか。お話聞いていると生き生き感みたいなものがちょっと柔らかいというか。その辺が DeNA さんの色なのかなというのをちょっと思いますね。それがあから球団だったりとか、任天堂さんが向き合いやすいというか。そこら辺なのかなとちょっと思いますけどね。

渡辺：南場が餅は餅屋じゃないですけど自分の強みと弱みを理解して、弱いところは完全に任せるといふところと同じかもしれないですけど。やっぱり社員も自分がそうされているので、自分たちの DeNA という会社の弱み強みをしっかり認識もしていますし、それ自覚があるからこそ強い会社さんと向き合ったときに、自分たちの強みは確

かにこういうふうには持っていますが、ただここについてはもう全然できていないので、一緒にぜひ取り組ませていただきたいし、できればいろいろ教えてほしいというのが出る全部なので、結局南場に帰結するかもしれません。

——この辺のマインドが、任天堂とかで多分波長が合ったのかも。山内さん（：山内溥）の好きな言葉で「うちは喧嘩したら弱いんだ」というのがあって、ソニーでいうとソニーとか技術で勝てないから、微妙に殴り合わないみたいな概念、考え方があろうと思うので（：山内氏の発言当時は巨大な総合家電メーカーがゲーム業界に進出した時代であり、聞き手はこの発言について、任天堂はそれらと技術競争するよりも自社の強みを生かした戦略をとるべきという意図と解釈している）。その辺とかが通じて。結果論かもしれないけど、あったのかもなとちょっと思いました。

——バンナムさんを引き込んで「ガンダムロワイヤル」を作ったりとかいう。こう、いろんなところを巻き込んでいって、力を強くしていくっていうところが見てて感じるんですよね。結果的にソフトバンクを倒して1位になるでしょう。野球の話ですけども。ソフトバンクホークスを倒して日本一になってる。すごいなっていうイメージを持っちゃうんですよね。応援したくなる会社になってますよね。

——そろそろお時間なので締めに入りたいと思います。でも、お話はかなりいただいたかなと。スマートフォンに差し掛かるところで、今回は終われればと思うんですけど。今日の話をもっと振り返って、一言ずつコメントいただいて終わりたいと思うんですけど、どういう順番で…、最後、渡辺さんがいいのかな。ちょっと左から、松井さんから順番で。

松井：お話の前提みたいところに、何か生きるものがあるんだとしたら、頑張ってきて良かったなっていう。その日暮らしというか、その日のオーダーに応えるのに精一杯だったんで。

——多分、無茶振りされまくってますよね。

松井：そうですね。いろんなECから始まり、広告もゲームもコミュニティーもいろんなのをやったとこれたとかやらせてもらっている中で何かしら先に残るものがきっかけになるんだったらすごく光栄な話だなと思いました。ありがとうございます。

菅野：頑張ってきて良かったなって凄く今は思えますけど、ラッキーだったなっと思います。モバイルってユーザーさんとすごい近い。今はモバイル以外でもそ

うですけど、それをずっとやれてたっていうのは幸せだったなって思います。それに対して素直にどうしても仕事できない、自分のこだわりだったり、こうしたいんだみたいな。でもそれを打ち消すのってやっぱりユーザーさんの評価。それしかないと思うんですけど。そういうところにすごく向き合わなきゃいけなかったし、気がついたら向き合えるようになっていたし、そうすると結果出たり出なかったりとかいろいろあるんですけど、ものを作っている立場としてはすごく楽しいですね。作っているものがどうなるか、それでワクワクしてもらえとか、そういうのを身近にすごく感じられるのでモバイルのサービスやってきて良かったなって思います。おかげでそういうことをずっとやらせてもらえていて、これから先もやれそうなので、頑張ってきてよかったなって思っております。

——いい話です。素晴らしい。

渡辺：そうですね、私も今回質問票を事前に頂いて、それぞれ過去の思い出を一生懸命引き出しながらいろいろ考えていたんですけど、改めて DeNA って長いこと続いている事業が少ないなと。これだけこのタイミングでこんな変化をしてきたんだ、というのを久しぶりに認識する機会になりました。逆に今回の企画を頂いて危機感を持ったというか。やっぱり同業のソフトバンクさんも楽天さんも、ヤフーさんもサイバーエージェント（：株式会社サイバーエージェント）さんもそうですけど、なんか強い事業を創業から近いところに作っていて。それがちゃんと基幹となって周辺で新しい事業を広げていращやる印象があるんですが、DeNA って逆にそういったものが本当になかったなと。

松井：売りましたからね。

渡辺：創業事業（：オークション事業）もね、売却してしまっていますし。そんな中で今、会社としても 25 年経っても存続できていて、おかげさまでプロ野球球団まで持たせていただけるような会社にはなっているものの、逆に他の競合他社さん、同業他社さんと違うところというのを逆に今後は強みとして捉えてもいいかもしれないですし、DeNA のあり方として本当に新しい形というか、そこは改めて再定義する時期に来てるのかなって思いました。

——さっき菅野さんがおっしゃっていたユーザーさんと向き合うような話ってすごく象徴的だなって。要はパッケージの時代って、やっぱりプロダクトアウト的なものが強い。クリエイターさんが作ったものを出して評価してもらうという、プロダクトアウトの時代だと思うんですけど、やっぱりインターネットになって、双方向性ってな

った時にやっぱりルールが変わるわけじゃないですか。やっぱりそこにうまいことを適合されたのが DeNA さんだったり、怪盗ロワイヤルだったりってところで本当に時代の変化を感じる話だったなと。まとめると。

——しかも時代を代表する。怪盗ロワイヤルって本当にナンバーワンの時代を象徴する作品になりましたね。ベ이스ターズもソフトバンクを倒して1位になって。ちゃんと作った事業で1位になって、日本一ってなってますもんね。最適化されたものを作っているっていう、無茶なことも引き受けてどんどん、どんどん大きくなっているっていう、会社の底力みたいなものをすごく感じましたね。また新しい事業をやられて、無茶なことを振られるかもしれないけど、そこでまた天下をとったみたいなことが起きるんじゃないかなっていう期待をすごく感じました。

渡辺：そこは確かに私も振り返って誇らしいポイントだなと思いましたし、モバゲータウンもそうですし、さっきの怪盗ロワイヤル、あとはベ이스ターズ。日本一もそうですけど、あれだけ赤字だった球団が。

——あれだけ弱かった球団が。

渡辺：はい。弱くて赤字だった球団が、しっかり黒字の会社になって、チームの成績がついてなくても満員できる経営っていうのは、本当に今の現場ですけど、素晴らしいなと。

——野球場行ったら楽しいですもんね。ベ이스ターズの。

渡辺：そうですね。って言うっていただけるようになりましたし。あとは、コロナ禍で伸びましたけど Pococha っていうライブのサービス。あれもゼロから作って市場を作れたというのもすごかったなというふうに思いますし。あと最近だと GO ですかね。タクシーの配車アプリの。あれなんかも、当社の連結から外れてた DeNA 当社の筆頭株主の会社ではありますが、ああいった世の中から本当に喜んでいただけるものも今後 DeNA がポイント、ポイントで作れていけるとすごくいいなと思いますし、それが多分社員の誇りにもなって新しいものを作っていくモチベーションになると思うので。そういう会社であり続けたいですね。

——素晴らしいです。ありがとうございます。

渡辺：ありがとうございます。