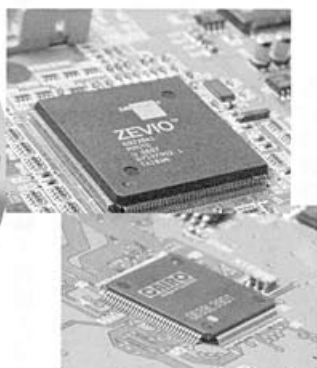


# Track of originality

## 「独創」 の 波跡

### 第16回

#### 独自の開発思考をモットーに 「世の中を楽しくする」に挑む



[VFlash™] (写真・左)  
次世代エンターテインメント機器に欠かせないロー  
コスト半導体 (3Dグラフィック対応「ZEVIO」  
(右上)と、液晶表示機能内蔵「CAIRO」(右下))

### 株式会社コト

創業から10年、デジタルからアナログまで、世の中を楽しくする「何か」を提供し続けてきた株式会社コト。エンターテインメントの分野で、幅広く「あったらいいな」というアイデアを次々に製品という形に変えてきた原動力は、創業者から受け継いだモットーと、社員自らが仕事を楽しみながら、ユーザーと同じ目線に立って開発する姿勢にあった。

半導体から手づくり玩具まで  
だれもが楽しめるものをつくろう

「うちのアドバンテージは、半導体チップ。エンターテインメント機器に欠かせない低価格、低消費電力を実現する、コストパフォーマンスが強いです」

自信に満ちた笑顔と真摯なまなざしでそう語るのは、コト代表取締役の窪田和弘氏だ。自社で設計・開発したLSIをベースに、次世代エンターテインメント機器のハードウェアの設計から、OSや実行アプリケーションといったソフトウェア開発まで手がける「装置ソリューション」を経営の柱に、開発型企業として着実に実績を積み重ねてきた。これまでも、バンダイから発売された携帯型ゲーム機「WonderSwan」、ベネッセコーポレーションの携帯型電子教材「POCKET CHALLENGE V2」などの開発に協力し、「WonderSwan」はシリーズ三機種で累計三百五十万台、ゲームカセットは一千万個以上の売上げを記録している。

半導体ソリューションのカギを握るのが、カスタム仕様のLSIだ。液晶表示機能内蔵のローコストSoC「CAIRO」や、3Dグラフィックス対応でコンシューマー用SoCとして最適化された「ZEVIO」(アメリカのLSIロジック社と共同開発)など、未来志向で競争力のある半導体を次々に開発。その応用分野はゲーム機やPDA、メディアプレーヤーなど携帯端末機器、カーナビゲーション、知育玩具など幅広い領域へと広がっている。

次世代チップの開発エンジニアだった窪田氏が、「グラフィックなどの機能をできるだけチップに入れていかないと、半導体を使った装置の価格は下がらない。ただ、カスタムチップの開発ノウハウは、一朝一夕に身に付くものではありません」と語るように、培ってきた経験がそのまま他社にはない技術力となっている。

また、装置ソリューションと並行して、ゲームソフトウェアの企画・開発でも大きな実績を残している。「WonderSwan」向けに開発したアクションパズルゲーム「GUNPEY」を皮切りに、現在は「NINTENDO DS」や「PSP」、携帯電話など、それぞれのプラットフォームに対応したゲームソフト



View point

●枯れた技術の水平思考

「今ある技術を、異なる発想の下に活かす」という開発思考で、コトの創業者である横井軍平氏が任天堂時代から頻繁に口にしてきたのが、「枯れた技術の水平思考」という言葉。同じく、技術の水平思考を意味する言葉には「テクニカル・トランスファー」（技術移転）があるが、最先端ではなく広く普及した「枯れた技術」を活用するところに、大きな違いがある。枯れた技術であれば開発コストを低減でき、量産化しやすいメリットもある。また、横井氏には「儲かる商品の開発には、最先端の技術はかえってマイナスになる」という独自の哲学があった。液晶電卓が一般家庭にも浸透した1980年代初頭、「液晶」という枯れた技術を「電卓」という垂直思考から水平思考へ切り替えることで、「ゲーム&ウォッチ」の開発に成功。これもその一例である。

トの開発や開発の協力を行う。

さらに、二〇〇四年に「ひねもす・アートステイック」、〇六年には組み立てロボット「パイプロイド」と、相次いで紙パイプを使った手づくり玩具キットを商品化。半導体ゲームのデジタル製品とは一線を画したこのアナログ製品は、手づくりの大切さを楽しみながら伝え、創造性を育んでいく玩具として注目を集めている。

自由に加工できるブロック型の「ひねもす」の出荷数は、キット本体とオプションパーツを合わせて累計で二万セットを数え、ホビー産業大賞「経済産業省製造産業局長賞」を受賞。〇五年にはNPO法人グッド・トイ協会より「グッド・トイ」選定商品の認定を、京都中小企業支援センターからは「オスカー認定」を受けている。また、「パイプロイド」も、発売から一年足らずながら平均で月六百個と、安定した売れ行きだ。

「事業バランスとしては、私の専門でもある半導体・装置ソリューションが三分の二を占め、さらにその比重は増しています。ただ、装置ソリューションとゲームソフト、ホビー玩具の各事業に共通す

るのは、コンパクトでだれにでも楽しめるものをつくらうとしていくこと。その出発点は創業から十年を経た今も変わりません」

「アホ」になれる「水平思考」とユーザーインターフェースがカギ

一九九六年に創業したコトのDNAは「世の中を楽しくする会社」だ。創業者である横井軍平氏（故人）は、任天堂在職時に「ウルトラハンド」「ウルトラマシン」「ラプテスター」「光線銃SP」など、大ヒットしたアイデア玩具を世に送り出した。「ゲーム&ウォッチ」や「ゲームボーイ」は、記憶に新しいところだろう。

このエンターテインメントの達



企画・開発を手がけた「WonderSwan」シリーズ（バンダイから発売）



NINTENDO DS用ゲームソフトとして監修し、バンダイから発売された「グンペイりば〜す」

人が好んで口にしてきたモットーがある。それが「枯れた技術の水平思考」だ。商品のヒットとともに、この独創的な開発思考は少しずつ世に広まっていった。そしてその実践には開発エンジニアが固定観念に縛られずに「アホ」になつて何にでもトライしていける土壌が欠かせないと、窪田氏は説明する。その真意は、最先端の技術をやみくもに追い求めるのではなく、ゲームの原点に立ち返って制作するということだろう。

「また、こんなアホなことやって」と笑に付けられるようなことでも、決して排除しない組織と風土がなければ水平思考はできなくなる。うちは何でも、初めに結論あ

## Top Interview

### エンターテインメントという調味料をふりかけ、 苦しいことを楽しいことに変える「カンパニー」

任天堂で数々のヒット商品を世に送り出してきた横井軍平氏が独立し、コトを設立したのは1996年。しかしその1年後、横井氏が交通事故で急逝しました。カリスマ社長のイメージがありましたから、業界には「コトはこれで終わりだな」との見方が広がりました。当時、NECで半導体チップの開発を手がけていた私は、任天堂時代から面識のあった横井氏の挑戦がこのまま歴史に埋もれてしまうのは残念だと思い、開発部長としてこの会社に飛び込みました。

創業に当たって横井氏は、「病院で苦しうりにリハビリをしている人でも、ゲームの要素を盛り込むことで楽しみながら取り組める。そういうものをつくりたい」と考えていたようです。医療分野はその一例ですが、エンターテインメントを調味料としてふりかければ、つらかったり苦しかったりしたことが楽しさに化ける。そういう分野はあるはずだと。

それを横井氏は独自に考え、『ゲーム&ウォッチ』を開発する源泉ともなった「枯れた技術の水平思考」という開発手法で実現しようとしていました。今も、その考え方はコトのDNAとして脈々と受け継がれていますが、「枯れた技術の水平思考でやりましょう」と社員に押し付けるような感じではなく、むしろ身体に浸みつけた「暗黙知」になっています。



代表取締役社長・窪田和弘氏

創業時に横井氏と行動をとともにしたベテランエンジニアもまだ健在で、最前線で活躍しています。また20代や30代の社員も、やりたいことをしっかりと持つ人が集まっています。カンパニーとは、もともと「仲間」という意味ですし、これからもそういう感覚の会社でありたいなど。「世の中を楽しくする会社」という目標に向け、大事なのは多様性です。一人ひとり異なる社員の考えや力を引き出し、自ら楽しんで仕事を進めてこそ、世の中を楽しくできる新しいものが生まれてくる。社是である「Enjoy your own job!」を実践し、世の中楽しいものを創り出すカンパニーであり続けようと思っています。(談)

#### 多様性の時代に成功する秘訣は「捨てる」ことができる職人技

ハードとソフトの両面で開発を続けるコト。その未来像を、窪田氏は次のように見据えている。

「携帯機器は重要なターゲットですし、大事なのはエンターテインメントにかかわるどんなソフトウェアをチップにコンテンツとして

りきではなく、「やってみれば」と見て見ぬふりをしています。これがなかなか難しいんです。まずトップがその姿勢を見せることも、大事じゃないでしょうか」



創造的な紙パイプアートが楽しめる「ひねもす」は、パーツを含めると累計で2万セットを販売している



新発売の紙パイプロボット「パイロイド」。大人から子供まで、だれもが楽しめるホビーだ



企画・開発を手がけたキーチェーンゲーム「へのへの」と「くねっくねっくよ」

組み立て、花を開かせられるか。将来的には自社ブランドの構築も考えていますが、まだ少し先の話です。世の中のいろんなウォンツで「これは売れる」と感じる楽しいものなら、自社開発と共同開発のどちらもやっていますよ」

また、ネットショップにおける販路拡大にも着目。売上げの約四分の一をネット販売で占める「ひねもす」は、その比率を高める方向性を示す。ネット販売を展開する最大の理由は、コンテンツのデ

イストリビューション（流通）をつかむ重要性にある。例えば、携帯電話のキャリア各社が提供するゲーム配信のコンテンツサービスは、一件当たりの売上げが百円でも百万円あれば一億円になる。それ以上に、コンシューマーの財布（銀行口座）を握ることで代金回収リスクが軽減され、ユーザーも気軽に購入できるメリットも生まれてくるからだ。

「極端に言えば、マーケットポテンシャルをネット限定に縮めて考

えてみてもいいんですよ。私が子供のころは、幼稚園からお年寄りまで皆がアグネス・チャンを知るなど多様性が低い時代でした。でも今の日本社会は、多様性への対応が求められています。マーケットポテンシャルが大きいと、何となく安心してしまいがちですが、現実はそのような見方では、ここに集中する」という決断が、これまで以上に大事になります」

セグメントの絞り込みが成功に

つながるこの秘訣、実はカスタムチップの設計にも当てはまる。「何でもできる機能を付加した『戦艦大和チップ』をつくる人はたくさんいますが、むしろ『この機能はいらぬ』と言えるのが、本物の職人技。的確に『捨てる』ことのできる人が、成功のプロダクトを生み出していく。企業も同じで、大成功している利益商品に自ら引導を渡すことができるのが、本当に力のあるすごい会社だと思えますよ」と窪田氏は語る。

Profile

所在地：〒604-8201 京都市中京区衣通通御池下る長浜町153 TEL：075-212-0321 設立：1996年 資本金：2000万円 従業員：38人 年商：13億円  
事業内容：コンピュータソフトおよび関連機材、マイクロプロセッサ応用機器、運動・教育トレーニング機器の企画・開発・製造・販売  
<http://www.koto.co.jp/>