

## 質疑応答（要旨）

本文の一部を引用される場合は、必ず、引用元を明記、または本ファイルへのリンクをしていただきますようお願いいたします。

Q1	<p>（ニンテンドー3DS 専用ソフトである）『ポケットモンスター サン・ムーン』の驚異的な販売実績には（スマートデバイスアプリである）『Pokémon GO』のヒットが大きく影響していると思うが、今後どのようにスマートデバイスアプリとゲーム専用機向けソフトを連携させてビジネスを拡大させていくつもりか？また、来期以降、スマートデバイスアプリはどの程度の頻度でリリースしていくのか？</p>
A1	<p>代表取締役社長 君島達己：      任天堂のタイトルとしてお客様に楽しんでいただけるスマートデバイス向けアプリを年に2～3本程度継続的にリリースしていくつもりです。</p> <p>取締役 常務執行役員 高橋伸也：      『Pokémon GO』がこれほど大きなブームとなり、さらにゲーム専用機向けのポケモンソフトの売上にこれほどまでに大きな影響があったことに関して、当然ある程度何らかの影響はあるだろうとは思っていましたが、多くの方が予想していた以上の結果だったと感じています。ゲーム専用機と直接連動しないスマートデバイスアプリであっても、関係性を感じてもらえるように提案する方法はあると思っています。スマートデバイスは、特にタブレットの様に大きなものは、小さなお子様にも触っていただきやすく、任天堂のIP（知的財産）に接していただきやすいデバイスだと認識しており、スマートデバイスとゲーム専用機の間に関係性を生み出せるように考えています。</p> <p>代表取締役 クリエイティブフェロー 宮本茂：      『Pokémon GO』は一昨年9月の発表と昨年のE3の発表の二度、私自身が登壇しましたが、ほとんど話題にしていられなかったのが、リリース直後の反響には皆様と同様に私自身も驚いています。『Pokémon GO』は、結果的には『サン・ムーン』の売れ行きに大きな影響を与えたと考えていますが、発売前は「Pokémon GO Plus」という（当社が製造・販売する）アクセサリの売上は見込むことができませんが、それ以外の影響の大きさは予測できないと、君島からも以前よりお伝えしていました。特に若い世代の皆様にはゲーム専用機よりも広く普及しているスマートデバイスというメディアを活用すべきであるという認識があり、社内ではもっと任天堂IPを積極的に展開しながら、スマートデバイスとの連動による影響を最大限化するための努力を続けていますが、（『Pokémon GO』による大きな影響を経験し、）それが誤りではないという手ごたえを感じ始めています。</p> <p>また、元々ポケモンは子供のころに遊んだ経験のある方も含めて、幅広い世代に愛されているゲームソフトなのですが、ポケモンは知っていても遊んだことがない多くの方にも今回は興味を持っていただき、その広がりには当社の予想をはるかに超えるものだったと思います。これは当社が昨年発売した「ニンテンドークラシックミニ ファミリーコンピュータ」も同様に、新しいお客様にアピールするだけでなく、ゲームを遊ばなくなってしまった皆様にもアピールし、そして親子で、世代を超えて一緒に遊んでいただくという、任天堂にとって大切な提案の重要性を再認識しました。</p> <p>これからも任天堂IPに接していただく方を増やすためにスマートデバイスを活用していきますし、ニンテンドー3DSそして今後はNintendo Switchが当社の最重要ビジネスになることには変わりはありません。</p>

	んが、スマートデバイス事業の売上も徐々に当社ビジネスに貢献できるようになってきましたし、今後も拡大する努力を続けます。
--	---

<b>Q2</b>	Nintendo Switch の開発における最優先課題は何だったのか？完成した今の感想も聞きたい。
<b>A2</b>	<p>高橋：</p> <p>ハード開発の最重要課題は、いつでもどこでも遊べる家庭用据置型ゲーム機をつくることで、「据置型ゲーム機なのに持ち出せる」という特長の実現が重要でした。開発試作品を Nintendo Switch ドックから外したとき、シームレスに（TV 画面から Nintendo Switch 上での画面で）プレイが継続できることは当然想定できていたのですが、それでも初めて実際にそれを経験したときには、開発者一同新鮮な驚きを感じ、自然と歓声が湧き上がるのを見て、非常に強い手ごたえを感じました。ソフトについては、例えば『1-2-Switch』は試作段階で何度も社内外の皆様を試遊していただいたのですが、年齢層が比較的高めの方を含めて広範囲のみなさんに楽しく遊んでいただける様子を見て、多くの人が集まる場で遊んでいただけるソフトであることが実感できました。また、一般のお客様向け体験会においても、親子でとても喜んでいただけていたのが印象的でした。</p> <p>宮本：</p> <p>私と竹田は、Nintendo Switch については若い世代の開発者が企画したものを見せてもらって適宜アドバイスをして来ましたが、「任天堂はユニークなものをつくる企業であり、それが市場で評価されれば、競争相手がいない」ということを、彼らが十分理解していると感じました。『ゼルダの伝説 ブレス オブ ザ ワイルド』という確立されたフランチャイズソフトが並行して開発中であったという一種の安心感もあったと思うのですが、ソフト開発ではユニークな内容のタイトルを揃えることに重点がおかれ、先ほど高橋が申しあげましたとおり、その一部は体験会でお客様に触っていただき、みなさんの反応を見て強い手ごたえを感じています。Nintendo Switch では、任天堂らしさを守りながら、数多くのユニークな特長を実現できたと感じています。</p> <p>代表取締役 技術フェロー 竹田玄洋：</p> <p>キャッチフレーズ的に一言で言うなら「ハイパフォーマンス・ローパワー」でしょうか。特に海外でビデオゲームをプレイするためのデバイスとして非常に重要な役割を演じている PC の高性能グラフィックスを実現する NVIDIA 社の GeForce をローパワーで実現することがハード開発における最優先課題でした。また（高性能、低消費電力やインドアPlay、アウトドアPlay のような）異なる魅力が会うことで生まれる、未体験の新しい価値を「クロスオーバー」という言葉で表現することがありますが、PC に匹敵するハイパフォーマンスが、テレビの前だけでなく、手の平の上でも実現できる Nintendo Switch が、かつてないクロスオーバーを実現したのではないかと、というのが私の今の感想です。</p>

<b>Q3</b>	Wii U にはサードパーティーから十分なサポートを得られなかった（ので十分なソフトが揃わなかった）ことが大きな問題だったと思う。Nintendo Switch は「ハイパフォーマンス」であるという発言が先ほど竹田さんからあったが、そういった点からもサードパーティーは Nintendo Switch をどう見ておられるのかが知りたい。任天堂の社内開発者は Nintendo Switch をどう評価し、どのような方向性で対応ソフトを開発しているのか？また、GeForce の高い実行性能を実現しながら消費電力を抑えるために、どのような工夫がなされているのか説明してほしい？
-----------	---

A3	<p>高橋：</p> <p>これまでのハードでは、まず自社の開発ツールの優先順位を高くしてきましたが、Nintendo Switchでは、自社ツールと同等に、最初から Unreal や Unity にしっかり対応するなど、多様なサードパーティーの皆様にとってソフト開発がしやすい開発環境の構築を当初からの目標としてきました。その結果として、例えば数名程度が開発されている小さな会社さんにもすでにソフト開発をいただいていますし、『いっしょにチョコッとスニッパーズ』は、当初は数名の小さなチームで開発を開始したソフトです。</p> <p>昨年からさまざまな開発会社の皆様に『1-2-Switch』などのソフトを使って Nintendo Switch をご紹介しましたが、その際、非常に多くの方が新しい遊び方に対して興味を抱いていただき、『Skyrim』を開発された、ベセスダゲームスタジオのトッド・ハワードさんは先日の Nintendo Switch プレゼンテーションで流したビデオメッセージとおりの好意的な反応をすでに示しておられました。今後も私たちからユニークなソフトを開発することで、サードパーティーの皆様には多数の良質なソフトを Nintendo Switch 向けに開発していただけるものと思っています。</p> <p>宮本：</p> <p>ソフトの開発環境について、以前は異なっていた据置型ゲーム機用ソフトの開発と携帯型ゲーム機用ソフトの開発を統合し、同じ環境で同じチームがソフトを続けてつくっていくことができるようになり、これは大きなメリットになっています。また、ソフトメーカーさんの開発環境においても、基本的に PC でソフトをつくっておけば、すぐに当社向けにも対応できるようになり、Nintendo Switch 向けにゲームを移植しようとする1年以内には移植できるほどの開発環境が整っています。その開発のしやすさは社内開発者も感じており、また、社内のソフト開発者たちは Unreal エンジン等の先端技術を習得し、欧米に比べて遅れがちと言われるソフト開発技術面でも引けを取らない状況になっており、開発者たちは、今、盛り上がって開発に取り組んでいます。</p> <p>竹田：</p> <p>技術的詳細は控えさせていただきますが、私たちは時代ごとに最適な技術があると考え、柔軟な選択をしてきているつもりです。NVIDIA さんとは 1990 年中頃 シリコンバレーで彼らの創業当時、当社は NINTENDO 64 をシリコングラフィックス社と共同開発中であり、当時から、良きライバルとしてお互いに尊敬しあってきましたが、今回は、消費電力が少ないのにハイパフォーマンスを実現する Nintendo Switch を開発するうえで、お互いのクラフトマンシップ（職人気質）を存分に発揮しながら、パートナーとして仕事を一緒に出かけたことがポイントであったと感じています。</p>
Q4	<p>ニンテンドー3DS と Nintendo Switch の棲み分けについて、どのように考えているか。また、ユーザーが Nintendo Switch を携帯型として認識して使い始めたときに、次世代の携帯型ゲーム機を発売する意味はあるのか。</p>
A4	<p>君島：</p> <p>ニンテンドー3DS と Nintendo Switch の棲み分けは、当面の間はできていると思っています。ニンテンドー3DS は、Nintendo Switch と比べて形状、重さ、価格、そして、現時点では遊べるゲームの種類や量が違います。ですから、親御さんがお子様に初めてのゲームを検討される際には、そういった違いからニンテンドー3DS を選んでいただけたらと思います。したがって、ニンテンドー3DS は携帯型ゲーム機として Nintendo Switch とは異なる需要やマーケットが存続すると考えておりますし、携帯型ゲーム機につきましてはこれまで通りに、引き続き検討していきます。</p>

	<p>高橋：</p> <p>ニンテンドー3DSでは、現在も新しいソフトを開発しているところですので、お楽しみにお待ちください。また、次世代の携帯型ゲーム機についてですが、任天堂はいつでも次のゲーム機のことを考えていますので、あるかないかというよりは、「常に考え続けています」というのが回答になります。</p>
--	--

Q5	<p>今後、DeNA以外の会社とスマートデバイス向けのゲームを協力して開発していくことを考えているか。また来期において、スマートデバイス事業の利益を上げるためにMarioのブランドを活用していく考えはあるか。</p>
A5	<p>君島：</p> <p>DeNAさんとの協業についてですが、DeNAさんのサポートがなければ、私たちはスマートデバイス向けアプリをお客様にお届けできていないと思いますので、そのような点からは、非常にうまく協力して進められていると考えています。将来的には、スマートデバイスビジネスの状況や、お客様がどういうものをお求めになるかによって、他社さんにもサポートをお願いする可能性は否定できませんが、今現在、特定の企業と提携が進んでいるという事実はございません。</p> <p>高橋：</p> <p>任天堂のビジネスのさまざまな場面でMarioを活用していますので、活用しないということはないと思います。ただ、「来期に絶対スマートデバイスでMarioのゲームを出す」という話ではなく、Marioはいろいろなところで活躍してくれると思います。</p> <p>宮本：</p> <p>スマートデバイス向けのアプリに関しては、タイトル、課金モデルも含めて、さまざまなタイプを試していこうとしています。『Super Mario Run』の課金モデルは、私たちのチャレンジの一つですので、引き続き成果を追っていきたいと考えています。『Super Mario Run』は、当初公表していた配信予定を変更して他のアプリよりも先行して配信しました。これは隠していたわけではなく、他のアプリと並行して開発を進めている中で確実な手ごたえを感じましたので、(予定を変更して)配信に向けて動きました。</p> <p>このように常に柔軟な対応をとっていますので、スマートデバイス向けのアプリは短期間で開発できることもあり、「Marioを使った方が面白い」というアイデアが出てきたら、すぐにMarioのアプリをつくって配信するかもしれません。そのような意味で、来期にMarioの新作タイトルを出すかどうかはこれからの市場の状況を見極めながら決めることになると思います。</p>

Q6	<p>Nintendo Switchでは定額課金(サブスクリプション)モデルを導入するということがだが、当社の安定的・継続的な収益に寄与すると考えているのか。また、今後のオンライン対戦の方向性についても説明してほしい。</p>
A6	<p>君島：</p> <p>当社の事業の収益性は、当社の製品をお客様にどのように受け入れていただけるかにかかっているため、安定的に収益を上げようとしますと、いくつかの商品を継続的に出していく必要があります。ただ、エンターテインメントビジネスの宿命として、お客様の嗜好は大きく変わることが起こるため、それに対応するためには、お客様に受け入れてもらえるような創造性を発揮するということがしかない</p>

	<p>と思っています。また、従来は商品の発売時期が日本、アメリカ、ヨーロッパで異なるというビジネスが成り立っていましたが、情報が瞬時に行き渡る現在ではどうしても発売はほとんど同タイミングになるため、商品のライフサイクルの中で販売のピークは一定の時期に集中するといったケースが起こっています。このような状況の中で、少しでも安定的な収益構造を築くために、常日ごろから私たちの IP を活用したビジネスを多方面に大きく展開しようと取り組んでいるところです。</p> <p>高橋：</p> <p>オンライン対戦については、Wii U の『Splatoon』が非常に盛り上がりましたが、Nintendo Switch でも『Splatoon 2』、『マリオカート 8 デラックス』、『ARMS』といったタイトルを発表しており、積極的に取り組んでいますし、もちろん対戦以外でもオンラインは活用してまいります。ただ、当社がずっと取り組んできた「オンラインでなくても楽しめる」という要素も大切なことですので、両立を考えて、「オンラインでなくても楽しめるゲーム」、「オンラインでこそ楽しめるゲーム」、「オンライン、オフライン関係なく楽しめるゲーム」をそれぞれしっかりつくっていきたいと考えています。</p>
Q7	<p>御社の競争力の源泉と考えられる開発体制の現状と今後の方向性について確認したい。現在の規模を中長期的には現状維持させるのか、拡大させるのか。また中身について、スマートデバイスの陣容はどう拡充されていくのか。推定では現状 100 名もいないと思っているが、これをどう考えているのか。また、任天堂が今後さらに成長、進化するためには、どういった人材が必要で、どのように育てようとしているのか。</p>
A7	<p>君島：</p> <p>全体の開発人員は今年度中も増加していますが、このまま増加し続けるものでもありません。エンターテインメントの分野では、新しい技術やアイデアを社内で育てるだけでなく、そういった能力を持った方に中途採用で入社いただいているケースもかなりの割合であります。今後、私たちの開発していきたい領域において必要な人員とは、すでにある程度の能力を持っておられる方、かつ新しいゲーム体験に活かせる楽しいアイデアを考えている方を増やしていきたいと考えています。スマートデバイスアプリについては、今回『マリオ』という私たちにとって大変大事な IP を使って開発していますので、『マリオ』をまったく携わったことがない開発者だけで行っているわけではなく、従来、『マリオ』に携わっている開発者も『Super Mario Run』の開発に携わっています。そのような意味で、現在開発しているアプリについてご指摘のような規模の人員を私たちが抱えているわけではありません。</p> <p>今後も、これまでどおり、開発自体は私たちで企画しながらも、開発リソースについては、必ずしも社内だけで確保するのではなく、必要に応じて、任天堂をよく理解いただいている他社さんにご協力いただくスタイルを継続していきたいと考えています。</p> <p>宮本：</p> <p>売上を維持していくには、ますますソフトやサービスでの売上が必要になりますので、人件費はもっと必要な会社だとは思いますが、全部社内でもかなおうとすると急激な増員になり、十分な教育ができないということが最大の課題です。そのためさまざまな協力会社さんと一緒に開発を進めています。次の若い世代の中心となる 30 代でマネジメントができる人たちが増えてくれば、そこで開発人材を成長させていくことができるようになると思います。ただ人員を増やすだけでは「任天堂 DNA」を深く理解していない人が増えますので、そこは常にジレンマを感じているところであり、「つくるものに対して人は 4 倍必要になっているけれど、いたずらに人を 4 倍採用するとそのすべ</p>

	<p>ての人たちを十分に育てられない」という話を高橋と繰り返しているところです。いろんな解決法を考えていますので、またご期待ください。</p> <p>竹田：</p> <p>任天堂は基礎技術開発を自分たちで行っている会社ではありませんが、エンターテインメントにも技術イノベーションが必要です。今まではセミコンダクター（半導体）を中心にするようなコンピューターサイエンス分野でよかったものが、近年その分野がかなり変化しています。それ故、「見る目」が大事であり、ある技術を採用したとして、それをどのように「化けさせる」ということに力を入れていくべきだと考えています。今後もそこに力を入れながら、大学や他社にアウトソーシングをしていくことが大切だと考えますので、あまり人数をたくさん増やすという形だけではないと思っています。</p>
--	--

Q8	<p>後継者問題について、君島社長の経営者としてのゴールはどこにあると考えているか。また、次の経営者としてどんなタイプの人間がふさわしいと考えているか。</p>
A8	<p>君島：</p> <p>私自身の役目は、任天堂が今後も皆様に面白いものを多く提供し続けていけるように、社内体制を将来に向けてどのように構築していくかを考えることだと認識しています。</p> <p>Nintendo Switch やスマートデバイスビジネス、任天堂 IP を活用する取り組みなどを実際に皆様の目の届くところにはまだお示しできていなかった時期に（社長という役割を）引き継ぎましたので、就任した当初からこれらのビジネスをきちっと立ち上げるということを両フェローと協力して進めてきました。</p> <p>また、企業が将来にわたって継続していくためには世代交代を必ずやっていかなければいけませんので、若い人たちに責任を持って仕事を進めてもらい、どんどん活躍できるような組織の体制をつくっていくことです。これは私自身のこと（後継者）だけではなく、社内にある組織や体制すべてにあてはまることで、そのような仕組みをつくるというのが私の大きな役目でもあります。</p> <p>任天堂は今後も何か新しいことを続けてやっていかなければいけないと考えています。任天堂のビジネスの中心は、ハードとソフト一体型のビジネスであり、これをしっかりと継続していくことが大切だと考えますが、その中でスマートデバイスや任天堂 IP を使ったビジネスを広げていき、また、新しい技術が出てきた際には、それを使った新しいエンターテインメントの芽を見つけ、育てていくことも私の任務だと思います。</p> <p>任天堂には、多くの優秀な社員がおり、それらの社員を取り纏めるリーダーが各部門にいますので、そういう方たちの力をしっかりとまとめられ、組織全体を上手に運営していける人を見つけることが私の仕事だと思っています。</p>

以上