

## 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。

<b>Q1</b>	Nintendo Laboのような意外性のある商品は、どのような発想や問題意識から生まれたのか。会社はこの商品にどのような期待を抱いており、（発表直後の）現時点での社内での評価はどのようなものか？
<b>A1</b>	<p>取締役 常務執行役員 高橋伸也：</p> <p>Nintendo Labo を発表した際に非常に多くの皆様から「任天堂らしい」と言っていただきました。当社の姿勢を評価し、応援してくださっている皆様に感謝しています。</p> <p>私たちは常に「ハード・ソフト一体」で新しい遊びを開発する努力をしていますが、Nintendo Labo も数多く存在する社内開発プロジェクトの一つで、「センサーの塊」ともいえる Nintendo Switch の Joy-Con に、何か「アタッチメント（付属品）」を装着して使えないかと考えていたアイデアの一つとして生まれたものです。ダンボールを利用することにも意外性を感じていただいているようですが、ダンボールは少なくとも日本人にとっては小さいときから工作等で使用し、お洒落なクラフトとしても慣れ親しんでいる素材ですし、容易に「試行錯誤」できる素材であったということが非常に重要な点でした。実際、まず「ロボット」のプロトタイプを社内で作ったところ、完成物のプレイ体験もさることながら、完成に至るまでに試行錯誤する過程も非常に面白く、完成前や後の補修作業や構造を理解することなども全部含めて面白い体験をしていただけるものとして Nintendo Labo を開発することになりました。</p> <p>取締役 上席執行役員 塩田興：</p> <p>Joy-Con はしっかりゲームを遊べるコントローラーとして設計しましたが、同時に、Joy-Con がコントローラーの可能性を広げることも私たちハード開発者は目標にしていました。「Joy-Con を使い尽くす」ということを Nintendo Switch の開発時から考え続けてきたのですが、高橋の説明にあった Joy-Con に何らかのアタッチメントを付ける可能性もその一つで、そのような（ハードとソフトの両方を並行して考える）開発の結果、Nintendo Labo のような商品が生まれてきたとご理解いただければと思います。</p> <p>代表取締役 フェロー 宮本茂：</p> <p>今回「とても任天堂らしい」というご評価をいただけたことは本当にありがたいことだと私も感謝しています。「あんな商品の開発を承認するマネージャーたちも凄い」といった書き込みを（インターネット上で）読みましたが、Nintendo Labo のような商品をつくりたい人が社内に大勢いて、そのような商品をつくりたい人がさらに入社してくるのが任天堂という会社だと思います。実際、Joy-Con を使った斬新な提案を社内でも求めたところ多数のアイデアが寄せられ、「ダンボールを使って、昔やった工作のようなことがしたい」というのはその提案の一つで、そのような新しい発想に基づく提案を「大歓迎」する会社が任天堂なのです。Nintendo Labo のような商品がごく自然につくられたという事実は、任天堂は「新しい娯楽を創造する企業」であって「ビデオゲームだけをつくる会社ではない」ということが社内で理解・徹底されているということの表れだと理解していますので、私はそういった意味では安心感を抱いています。</p>

<b>Q2</b>	「Nintendo Switch Online」について。正式なサービス開始を当初の予定からかなり遅らせたが、開発を長引かせたことで、以前発表された内容から何か変化はあるのか。また、今後どのように普及を図っていくつもりなのか。
<b>A2</b>	<p>代表取締役社長 君島達己：</p> <p>オンラインサービスというのは、私たちのゲームを遊んでいただく中で、遊び方を多様化していく、いろいろなことを遊んでいただくための一つの要素だと思います。そのため、私たちとしても、これにしっかりリソースをかけていきたいと思っており、「有料化すること＝それに私たちは全力を傾けていきます」という私たちの思いがその中に入っています。</p> <p>どうやって普及させていくかについてですが、「どういう仕組みで」というよりも「どういうものをご提供できるか」という点において、お客様がそれをお求めになれるか否かで広がり方が違ってくると思います。サービスの詳細についての発表はもうしばらくお待ちいただきたいと思います。その発表をご覧いただければ、どのように普及させていくかということもお伝えできるかと思います。</p> <p>高橋：</p> <p>「Nintendo Switch Online」の有料化に際して、魅力的なものにするためにいくつか考えていますので、次回の発表を楽しみにお待ちしております。</p>

<b>Q3</b>	プレゼンテーションの中で説明された、Nintendo Switch ハードの累計セルスルーの数(1,300万台)と、開示されているセルインの数(1,486万台)に、180万台程度のギャップがあるが、主に欧米で流通在庫が多くなってきているのではないか。今回の修正において、第4四半期のセルインはかなり大きな台数が計画されているが、この辺りの需要と供給を踏まえた背景を説明してほしい。
<b>A3</b>	<p>君島：</p> <p>Nintendo Switch の年末の販売状況は、日米欧で違いはありますが、いずれの地域においても非常に勢いがありました。セルイン（当社から小売店様への販売）とセルスルー（小売店様からお客様への販売）の差には、小売店様の配送センターから各店舗に輸送中のものや小売店様の店頭にある在庫などがあります。欧州は国が多数ありますので、(物流の経路が)もう少し複雑になっています。日本では、ようやくお客様にいつでも Nintendo Switch ハードをご購入いただける状態になりつつありますが、今後スムーズにお客様の手元に Nintendo Switch をお届けするためには、セルインとセルスルーの差がもう少しあってもよいと考えています。それなりに差がなければ、今後、さまざまなソフトをご提供していく中で、お客様にすぐに対応できる体制にはならないと思っています。</p> <p>取締役 常務執行役員 古川俊太郎：</p> <p>一点補足させていただきますが、プレゼンテーションでお知らせしました（Nintendo Switch 累計セルスルー）1,300万台には、店頭で販売された数量を実際に把握できないアジアの一部の地域やラテンアメリカ地域の販売数が含まれていませんので、セルインとの差が全て在庫というわけでもない、ということを重ねてお知らせします。</p>

<b>Q4</b>	中国市場については、非常に大きくて魅力的な市場であるため、ビジネスの可能性に関して研究を続けている、という趣旨の回答をされていることは理解している。一方で、任天堂の取り組みについてマスコミの観測記事を目にすることもあるので、ここで改めて長期的な考えと、向こう1年以内程度で、据置型ゲーム機、携帯型ゲーム機、スマートデバイスビジネスのそれぞれにおいて、具体的に着手できそうな活動について何らかのヒントをいただけないか。
-----------	--

<b>A4</b>	<p>君島：</p> <p>中国には非常に多くの方がお住まいで、任天堂がつくっている遊びやゲームで遊びたいと提供しているお客様も多くいらっしゃいますので、ビジネスの可能性に関して研究を続けているのですが、現状では当社商品をお届けできていません。私たちとしては、現在、任天堂の遊びやゲームをお楽しみいただいている国の皆様と同様の体験を、中国の皆様にもしていただきたいと考えており、そのためにはどうすれば良いのか、任天堂単独で対応できない部分については外部の方々とも相談させていただくことも含め、一つ一つ検討しているところです。できるだけ早く実現したいとは思っていますが、今のところ年内の活動としてお話しできることはありません。</p> <p>スマートデバイスビジネスの展開に関しても、私たちが単独でできるものではなく、現地のキャリア様等とどのような協業ができるかによりますので、こちらについても今のところお話しできることはありません。ただ、将来的には中国のお客様にも他の国のお客様と同様に私たちのゲームでお楽しみいただきたいと思っています。</p>
<b>Q5</b>	<p>Nintendo Switch の発売から約 1 年が経つが、現状の課題やリスク要因として考えているもの、発売前には想定していなかったことなどがあれば教えていただきたい。</p>
<b>A5</b>	<p>高橋：</p> <p>Nintendo Switch はその「いつでも、どこでも、誰とでも」というコンセプトどおり、世界中の皆様がさまざまな場所で、それぞれの方が遊びやすいように工夫して遊んでくださっています。そういった意味で、Nintendo Switch が想定外の使われ方をしている事例はたくさんあり、非常に嬉しく思います。これまでのところは、どちらかというとゲーム愛好者の方々にとって魅力的なソフトが多くありました。これからは男女問わずより広い年齢層の方々はどう Nintendo Switch の魅力をお伝えするのが課題だと感じています。この課題に対する取り組みの一つとして、先日 Nintendo Labo をご紹介しました。親子で遊んでいただく、または親御さんに見守られながらお子さんが遊ばれる、といった環境をつくることで、お母さん層の方々にも関心を持っていただきたいと思います。今後は、今よりも年齢の低い層や高い層の皆様にも Nintendo Switch の魅力をお伝えしていきたいと強く思います。</p> <p>塩田：</p> <p>私も、より幅広い層に Nintendo Switch を普及させることが大きなチャレンジだと思います。お客様は Nintendo Switch が持つ多様なポテンシャルを活用し、私たちの想像していなかった場所や状況で、良い意味で想像を裏切られるような使い方をされています。Nintendo Switch のハード開発者の立場から申しあげると、先日発表しました Nintendo Labo のような、Nintendo Switch の特長を活かした、ハードとソフトが一体となった新しい遊びをご紹介し、お客様の層を広げていくことを課題として継続して取り組みたいと思います。Nintendo Switch に含まれるさまざまな仕掛けを最大限活かす遊びの発明を行っていきたくと思っています。</p> <p>宮本：</p> <p>企業活動においてリスク要因はいろいろとありますが、Nintendo Switch を幅広い層のお客様に普及させることができれば、多くの問題は解消されると思います。これから、日米欧のいずれの地域においても幅広い層のお客様にご購入いただけるようなマーケティング戦略を展開しますが、私たちの究極の野望は Nintendo Switch を（一家に 1 台ではなく）「一人 1 台」持っていただくことです。Nintendo Switch の最大の魅力は、ゲーム機本体を持ち寄り、ローカル通信で手軽に対戦プレイが遊べることで、「確かに一人 1 台持つべきだ」とお客様に感じていただければ、任天堂らしい新しい遊</p>

	<p>びのジャンルをつくることもできますし、スマートデバイスやその他のゲーム機との棲み分けもできるようになります。このように、Nintendo Switchの世界を広げることが、リスクを取り除く方法だと考えています。</p>
--	--

<b>Q6</b>	<p>宮本さんはスーパーマリオのアニメ映画に関わっていくということだが、それに至る経緯を教えてください。単に（映画が）メディアミックスやクロスメディアといったマーケティング上の効果を狙ったものなのか、それとも宮本さん自身にゲームでは表現できないようなことを、映画でやってみたいという思いがあるのか教えてください。</p>
<b>A6</b>	<p>宮本：</p> <p>アニメ映画は何年も前から検討していたことです。「ゲームをつくることと映画をつくることは似ているから、任天堂も映画をつくれるのではないか」というような話は昔からありましたが、これは全然違うと思います。インタラクティブな（相互に作用する）ものとパッシブな（一方より発信する）メディアというのは、全然違うと考えていましたので、映画をつくるなら映画の専門家につかってほしいと思っていました。そのようなことを考えている中で、いろいろな映画監督さんやプロデューサーさんにお会いしていましたが、テーマパークにおけるアトラクションの展開を一緒に進めているユニバーサル・パークス&amp;リゾーツさんからイルミネーションさんをご紹介いただきました。</p> <p>（代表の）クリス・メレダンドリさんというプロデューサーさんは『ミニオンズ』や『SING／シング』で話題ですが、非常に経験の長い方で、『アイス・エイジ』という映画や20世紀フォックスなどでいろいろな仕事をされているベテランの方です。（クリスさんと）話をした際、私のインタビューなどをよく読んでおられたようで、「つくり方が似ているんだ」とおっしゃられ、どうして同じようなつくり方をしているのかというお話をする中で意気投合して、「じゃあ、一緒に何かやろう」という話になりました。話を始めてから2年以上が経ちましたが、やっと発表できる段階になりました。クリスさんも映画を成功させるために、適正なコストと適正な納期でつくことに非常に敏感な方ですので、一緒にやってみようと考え、映画ができた暁には、ユニバーサル・ピクチャーズさんから世界中に提供してもらおうと考えました。</p> <p>「面白いものができなかつたらやめよう」というぐらいの感覚で、二人で話をしていますので、具体的な日程などはもう少しはっきり固まってから発表したいと思いますが、もう既に何度も脚本を打ち合わせしており、二人の間ではかなり話を進めています。</p>

<b>Q7</b>	<p>価格設定のポリシーについて確認させてほしい。過去数年で物価が上昇してきている中で、任天堂のハードやソフトは相対的に買い得な印象がある。デジタル機器の物価が変わってきたことで消費者にとっても適正価格が分かりづらくなっている現在の状況では、任天堂のような会社の価格設定のポリシーが指標になる可能性がある。現時点で発売済みの商品の価格設定に関する振り返りと、今後の全般的な価格設定のポリシーについて教えてください。</p>
<b>A7</b>	<p>君島：</p> <p>任天堂の商品は、ハードとソフトが一体になってお客様に楽しい体験を提供することを狙いとして開発しています。お客様が楽しいと思っただけの体験を提供することが私たちの大事な使命ですので、商品の見た目が面白いということだけではなく、その商品でどんな面白い体験ができるのかが重要です。そのような体験をするためのハードについては、お客様は「任天堂の商品だから価格はこれくらいではないか」という期待をお持ちかと思いますが、一方で、私たちがビジネスをしていく以上は、ハードを赤字で販売するようなことはしたくないと思っています。ハードの価格については、赤字を出さずに、お客様にとって納得感のある、かつ任天堂らしい価格帯を考えてい</p>

	<p>きたいと思っています。</p> <p>ソフトも同様に、お客様に楽しく遊んでいただけることを目指して開発しています。パッケージ版であろうと、ダウンロード版であろうと、ソフトで遊ぶ楽しさを提供していますので、重要なのはソフトに含まれているコンテンツの価値であり、提供方法が変わっても、それによってコンテンツの価値が左右されるものではないと考えています。価格設定についてもこのような考え方で決定していきたいと思っています。</p> <p>宮本：</p> <p>私たちはアイデアを大事にしている会社なので、できるだけ付加価値の高い商品を提供したいという意識を常に持っています。</p>
--	---

<p><b>Q8</b></p>	<p>Nintendo Labo の発表をみて、任天堂は「ウルトラハンド」以来変わらず、新しいアイデアに寛容な組織を維持し続けているのだろうと感じた。元々ダンボールのようなものをリモコンに装着して使うことを想定して Nintendo Switch 自体を設計していないと、Nintendo Labo のような商品をこのタイミングで商品化することはできなかったと思うが、Joy-Con はどのような設計思想で開発されたのか。また、(Nintendo Switch ユーザーの) すそ野を広げるとい目的上、このような周辺機器をともなう対応ソフトウェアを発売することにどのような効果があると考えているのか。また、宮本フェローはそういった若手の仕事をみて、任天堂という組織がどのように変わってきたとみておられるのか。</p>
<p><b>A8</b></p>	<p>塩田：</p> <p>Joy-Con は、何かを装着して遊ぶ可能性も含めて、ゲームコントローラーとしてではないさまざまな用途の可能性も開発当初から想定して設計した、というご説明は、本日最初の質問への回答でもさせていただきました。Joy-Con はコンパクトサイズなのに数々のセンサーを搭載できることが開発中に理解できましたので、そのサイズと性能を活かして何らかのアタッチメントを付ければ楽しい遊びが開発できるだろう、ということも考えながら、Joy-Con の設計を完成させていきました。ハード開発者はさまざまなソフトの可能性を常に念頭におきながら仕様を決定するのですが、当社の場合は若手のハード開発者たちが直接ソフト開発者たちと話し合い、Joy-Con にアタッチメントを付ける可能性に限らず、かなり突拍子もないと考えられるようなアイデアも議論しながら、ハード開発者たちとソフト開発者たちが一体となって仕様を決めていきました。</p> <p>高橋：</p> <p>Nintendo Switch をさまざまな方法でできるだけ多くの皆様に使っていただくにはどうすれば良いのかを考える上で、ハードとソフトだけを使った遊びと、他の何かと組み合わせた遊びの両方を考えています。前者では、例えば Nintendo Switch と同時発売の『1-2-Switch』は、Nintendo Switch のさまざまな機能を使って数々の新しい遊びを体験いただく、いわば「Nintendo Switch を紹介するソフト」で、ハード開発と並行して制作しました。後者の例である Nintendo Labo もまた、ハード開発中から Nintendo Switch の機能として考えられてきた仕様を活かした商品化事例の一つです。今後も私たちは、ハード・ソフト一体でそれら両方の遊びを考えていきますので、楽しみにしていただければと思います。</p> <p>宮本：</p> <p>最初のご質問への回答で、今の任天堂社員に対して私は安心感を抱いているというお話をしましたが、では、「彼らがつくるべき任天堂らしい個性的な商品とはいったい何なのか」という問いに対</p>

	<p>しては、明確な回答があるわけではなく、任天堂社員自らが「成功体験」を重ねていった結果、見つけられるものだと思っています。</p> <p>例えば、新発売されるゲーム機には必ず最先端技術が使われるようになり、どうすれば「任天堂の個性」をお客様にご評価いただけるのかという議論は社内でも繰り返していますが、そこに明確な回答が存在するわけではありません。そんな中、Wii は任天堂の「成功体験」の一例として語っていただいていると思いますが、Wii の開発者たちは、『Wii Sports』や『Wii Fit』を世界中の数多くのお客様にご評価いただいた後に初めて「Wii リモコンにはこんな仕様も入れておくべきだった」とか、「リモコンがもっと小さかったら足に装着してもらえたのに」といったハードデザイン面での反省をするようになりました。そういった反省は、その後のさらなる技術の進歩にともないコントローラーが高性能化を続けながらも小型化できる目途が立った際、「コントローラーを小型化できれば据置型ゲーム機なのに携帯型ゲーム機のように持ち出せるゲーム機が作れるのではないかな」等、通常は見過ごされがちな「ゲームコントローラー小型化のメリット」として前向きに考えられる背景となり、Joy-Con の開発へ、そして Joy-Con とダンボールを組み合わせるといった発想へと結び付いていきました。</p> <p>Nintendo Labo はまだ発表したばかりですが、これから実際に発売して、数多くのお客様に楽しんでいただいて、今後シリーズ化できることを期待しています。Nintendo Labo が会社にとっての新しい「成功体験」になるように努力します。</p>
--	--

Q9	<p>2019年3月期の Nintendo Switch ビジネスは、同ハードのライフサイクルの中でこういった位置づけになるのか。Nintendo Switch は、発売当初からコアゲーマーを取り込みに来たこと、次々と大型タイトルを発売できた任天堂のマネジメント力、また持ち運びができることが他社にとって脅威に感じられているのではないかと思う。これから Nintendo Labo 等を通じてユーザー層を拡大していくということだが、Wii はカジュアルゲーマーを取り込み、単年度で2,500万台という非常に高い販売数を記録した一方で、ライフサイクルは必ずしも長くはなかったと認識している。今後の御社にとって Nintendo Switch を息の長い商品として売っていくことが重要であれば、Nintendo Switch の2年目にあたる来期において、こういったことを重要視するか、教えていただきたい。</p>
----	---

A9	<p>君島：</p> <p>Nintendo Switch ビジネスを今後どのように拡大していくかにおいて、2年目は大事な年だと考えています。もちろん1年目が重要ではないと申しあげているわけではなく、ホリデーシーズンではない3月に発売した昨年においては、ゲームファンや任天堂ファンの方々には早く Nintendo Switch についてご理解いただくことが最も大事だと考え、大型タイトルラインアップを準備しました。</p> <p>Nintendo Switch の特長は「いつでも、どこでも、誰とでも」遊べることであり、それを体験していただけるソフトを今後も数多く発売し、コンセプトをご理解いただくこと、それぞれのお客様独自の遊び方を見つけていただき楽しんでいただくことが2年目に取り組むべきことだと思っています。本日発表できなかったものも含めて順次発売しますし、Nintendo Labo だけでなく、皆様から期待されるゲームをつくり続けていきます。さらに先のお話になりますと、いくら計画をお話ししても思う通りにはならないのが娯楽ビジネスですので、「新しい面白いものを継続してつくり続けたい」とだけ申しあげますが、期待していただけると大変ありがたく思います。</p> <p>高橋：</p> <p>(面白いものを継続してつくれるだけの)若い開発者も社内で育っています。今年は、より多くの皆様に楽しんでいただけるものと、ゲームファンの方々にもしっかり遊んでいただけるものの両方を確実につくっていくことが重要だと開発陣は思っています。これまで間隔を空けることなく</p>
----	---

	<p>Nintendo Switch ソフトを発売できた背景には、数年前にソフト開発チームを統合した結果、チーム編成がしやすくなったことで、集中して開発を行える開発体制をとれたことがあります。そして、これまで以上に、ソフト・ハード・システムそれぞれの開発に加え、製造、そして世界のマーケティングや販売チームが、「いつ、何が開発できるのか」、「いつ、何を売るのか」をこれまで以上に密に話し合える連携体制を任天堂社内にとれたことも大きな要因であったと思います。</p> <p>宮本：</p> <p>Nintendo Switch は、持ち寄って遊んだ場合や一人1台持って遊んだ場合に何が達成できるかを考えたときに、これまでのハードにはない特長がたくさんあります。Nintendo Switch のビジネスが持続していけるように、ソフト開発陣がこれらの特長に集中して開発できる体制もできています。これまでのハードのライフサイクルは5年から6年ほどでしたが、それよりもっと続くようにできれば面白いと思いますので、どうぞご期待ください。</p>
<p><b>Q10</b></p>	<p>ゲーム人口を拡大させるための、長期的な事業戦略の方向性について確認したい。ゲームの市場領域はゲーム専用機、スマートデバイス、PCのオンラインゲームという3つに分かれていると思う。先ほど Nintendo Switch を「一人1台持っていただく」（ことが究極の野望）という説明が宮本フェローからあったが、Nintendo Switch とスマートデバイスのビジネスだけで、それぞれの市場に十分訴求できると考えているのか。（据置型ゲーム機でありながら、持ち運びもできる）Nintendo Switch は、携帯型ゲーム機と非常に似通っているのか、ニンテンドー3DS の後継機は出さないのか、それとも携帯型ゲーム機はお子様向けとし、Nintendo Switch と棲み分けていくのか。</p>
<p><b>A10</b></p>	<p>君島：</p> <p>ニンテンドー3DS は引き続き売れており、当面は Nintendo Switch と一緒に、お客様に受け入れていただけていると思っています。ただ、将来どうなるかは未知の領域だと考えています。</p> <p>塩田：</p> <p>技術的な観点では、据置型ゲーム機、携帯型ゲーム機、そして Nintendo Switch のように据置型でありながら携帯型の側面を持つゲーム専用機に使われているコンピューターやメモリーは、それぞれ異なるものです。消費電力、性能、もしくはその両方のバランスなど、何を重視するかで、必要な技術はかなり違うものになります。</p> <p>開発において、どのような方向性に舵を切るのかはまだ決めていませんが、さまざまな可能性を検討していくべきだと思っています。（プラットフォーム開発の）前提となる技術の中には、開発に非常に時間がかかるものもあり、また日進月歩で進歩していますので、今は技術を絞ることなく、幅広くリサーチしています。今後、（将来の）プラットフォームの方向性を社内で決めたときに、すぐに（必要となる）技術がついて来られるような準備は始めています。</p>

以上