

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	今回の Cygames との業務提携について、これまで行ってきた DeNA との業務提携との違い、取り組むジャンルや各社の開発負担の違いについて、今後の考え方を聞かせてほしい。
A1	<p>代表取締役社長 君島達己：</p> <p>本日、Cygames さんとの業務提携を発表しましたが、今まで DeNA さんにサポートしていただいた領域やいろいろなプロジェクトについて、私たちは大変満足しており、今後もこの関係は続けていきたいと思えます。</p> <p>私たちがスマートデバイスアプリのラインアップを拡充していこうとする中で、Cygames さんが大変面白いゲームアプリの企画をお持ちでした。このアプリを任天堂のスマートデバイスアプリの一つとして出すために、共同で開発、運営していくということが非常に重要だと考えました。そのために業務提携を行い、さらには当社が Cygames さんの発行済株式の一部を保有するに至りました。</p> <p>DeNA さんには、スマートデバイスビジネスだけでなく、ニンテンドーアカウントのシステムについても技術、開発の面でサポートいただいております。そのような分野においても、当社と DeNA さんとの関係は今後も続いていくと思えます。DeNA さんとの業務提携と Cygames さんとの業務提携にはこのような違いがあります。もし必要があれば、今後もスマートデバイスビジネスを拡大していくために、他のパートナー様との提携の可能性もあります。</p>
Q2	<p>古川取締役は新社長として、ご自身の役割のうち何を一番重視されていくのか。また、現状どのような課題が見えていて、何に積極的に取り組みたいのかを教えてください。</p> <p>以前に君島社長は「キャッシュを積み上げることだけが良いことではないので、有効活用について考えていきたい」という話をされていたが、改めて手元資金をどのように活用していきたいと考えているのか教えてください。</p>
A2	<p>取締役 常務執行役員 古川俊太郎：</p> <p>次世代の集団指導体制のもと、新たな経営会議のメンバーで会社を経営していくこととなります。この点に関しては既に君島が、一人の力に頼らずに集団で会社を経営していくのはどういうことか、身をもって示してきましたので、この路線をしっかりと引き継いでいくことが自分に課せられた役割だと理解しています。ハード開発担当の役員も、ソフト開発担当の役員も、営業担当の役員もいます。それぞれ強みが異なりますので、個々人とよく話をして、物事の背景や文脈をきちんと共有し、チームとして経営に当たることを意識して、力を尽くしたいと思います。</p> <p>課題としては、直近の最優先事項は Nintendo Switch の勢いを加速させ、ビジネスを拡大させていくことだと思います。また、同時に、いかにスマートデバイスビジネスを拡大させるか、ビジネス全体に占めるスマートデバイスビジネスの規模をもう少し大きくできるかという課題もあります。</p> <p>さらに、ここ数年掲げている「任天堂 IP（知的財産）に触れる人口の拡大」という戦略の下で行っているテーマパークや映画のプロジェクトがまだ何も実現していませんので、これらを実現させ、ゲーム専用機ビジネスに対して何らかの良い効果をもたらせるよう道筋をつけられるかどうか、ということも課題だと認識しています。</p>

	<p>君島：</p> <p>キャッシュの活用についてですが、発表しました通り、前期（2018年3月期）はしっかり利益を出すことができました。決算短信に記載の通り、今回の年間配当金総額は708億円です。また、損益計算書をご覧くださいとわかりますように、（法人税等の）税金の支払いも必要です。利益は拡大しましたが、配当と税金の支払いがありますので、どんどんキャッシュが積み上がるわけではありません。</p> <p>任天堂のビジネスの根幹は、どれだけ新しい、独創的なコンテンツを作り出せるかであり、その点に一番多くの投資を割いていく必要があります。また、技術がとてつもないスピードで進歩していますので、お客様に面白いと思っていただけるような私たちにとって大変相性が良い技術を持った相手先が見つければ、そういうところにも投資を考えていきたいと思います。具体的な見通しについて現在お話しできることはありませんが、いろいろな可能性を探りながら、今後進めていきたいと思っています。</p>
--	---

<p>Q3</p>	<p>（決算短信に掲載している）連結販売実績の地域別売上高の状況を見ると、Nintendo Switchは今までのプラットフォームと比較して（日米欧以外の）「その他」地域の割合が高くなっている印象を受ける。「その他」地域に対する取り組みについて教えてほしい。具体的な国や地域はどこか。ビジネスの考え方が今までとは変わってきているのか。今後、「その他」地域はどのくらいの規模にまで成長するか、イメージを教えてほしい。</p>
<p>A3</p>	<p>君島：</p> <p>アジアや中東方面にもお客様が広がっており、「その他」地域の売上高は確かに増えています。この背景としては、スマートデバイスビジネスを通じて、任天堂 IP に触れていただける方が増えたことがあります。米国や欧州のような直接的な販売拠点が無い地域では、代理店様を通して販売していますが、特にアジア・中東地域で、Nintendo Switch に興味を持って、買いたいと思ってくださるお客様が増えてきており、「その他」地域の販売が増えています。</p> <p>今後、ビジネスの規模は、まだまだ広がっていくと思います。市場の状況について、私たち自身もしっかりと把握していかなければなりませんし、どれくらいの市場規模になるか、まだ確信を持ってはいませんが、確実に広げていけると思います。特にアジア・中東地域、中南米も含めて、さらに広げていきたいと考えています。</p>

<p>Q4</p>	<p>今後スマートデバイスビジネスやテーマパーク、映画など IP の露出の仕方が変わっていく中で、なぜこのタイミングで代表取締役社長の交代を決断したのか。また、古川さんがここから先は適任だろうとご判断された理由について聞かせてほしい。</p>
<p>A4</p>	<p>君島：</p> <p>私が社長に就任したとき、私の役割についてご質問を受けましたが、当時開発途中であった Nintendo Switch を確実に立ち上げ、それを思い描いたようにお客様にお届けするということが、達成しなければならぬ最大の役割の一つでした。2 つ目の役割は、その当時、経営メンバーの中で検討されていた、さまざまなプロジェクトを迅速に決定し、遂行していくために、執行体制を変えていくことでした。それを支えるのは人ですので、新しい世代の人たちが活躍できる仕組みをつくっていかねばなりませんでした。</p> <p>ガバナンスも含めて権限委譲をどんどん進めていく中で、若い上級管理者たちが実行できる体制ができ、彼らもこの2年余りの間で、それぞれ実績を見せてくれました。また、今回の決算の結果は、私が当初予想していたものを大きく上回るもので、これまでの取り組みの成果が出ていると感</p>

	<p>じています。今回後任となる古川についても、経営企画室長として私と一緒に経営を進めていく中で、従来と異なる集団指導体制とはどういうものなのかを、きちんと形に表し、新しい体制をつくってくれましたので、(社長交代の時期として)非常に良いタイミングではないかと考えました。</p> <p>さまざまなプロジェクトが進んでいる今こそ、新しい人たちにさらに権限委譲をして、世代交代を進めていき、新しい人たちに代わることによって、より勢いのある任天堂になってもらえればと思います。</p>
Q5	<p>前期 1,505 万台販売した Nintendo Switch ハードウェアの当期 (2019 年 3 月期) 予想を 2,000 万台とした根拠をお聞きしたい。株式市場のコンセンサスはもっと上にあると思うが、需要があればどれくらい上乗せが可能か。Nintendo Switch には長いライフサイクルを期待しているというコメントを以前されていたが、これまでの売れ行きを見て、その実現度合は高まっていると考えているか。具体的には今、Wii の累計出荷販売台数 1 億台程度を想定しているのか。</p>
A5	<p>君島：</p> <p>携帯型も据置型も、ビデオゲーム機は発売 2 年目にどれだけ市場拡大できるかが非常に重要であるということは以前からお話ししている通りです。Nintendo Switch の発売当初は、Nintendo Switch にまずご興味を持っていただけるであろう任天堂ファンの皆様と熱心なゲームプレイヤーの皆様に向けてさまざまな活動を行い、それなりの結果が出せたと思います。2 年目には、今まで任天堂のゲーム機で遊んだことがない方々や、以前は遊ばれていたのに最近遊ばれていない皆様にも Nintendo Switch をお届けすることにチャレンジする必要があると認識しており、そのための施策を計画しています。当期の Nintendo Switch 販売台数計画を 2,000 万台とした背景には、発売 2 年目には前期の 1,505 万台以上を販売する必要があるということ、そして、前期以上に販売するために、最近ゲームをされていない方にも興味を持っていただけるようなソフトウェアラインアップを計画しているということ等があります。海外子会社を含めて全社的にその達成に向けて活動することを社内コンセンサスとしています。この 2,000 万台という数字は決してたやすく達成できる数字だとは思っていませんが、達成するための材料は揃っていると考えています。</p> <p>ライフサイクルに関しては、Nintendo Switch を長く売り続けるためには、お客様にいつまでも遊びたいと思っていただけるような新しい体験を継続的に提案する必要があります。具体的な施策に関して本日お話しできることはありませんが、当社には、失敗を含めて、これまで数多くのゲーム機を発売してきた経験がありますので、それらを活かした計画をつくっています。他社の動向を含めた環境の変化にもライフサイクルは左右されますので、特に Wii の累計販売台数を超えられるかどうかということを基準にするのではなく、市場変化に柔軟に対応していくことで、できるだけ長く Nintendo Switch を販売し続けたいと思います。</p>
Q6	<p>Cygames と共同で開発・運営する『ドラガリアロスト』は新作オリジナルゲームアプリということで、これまで行ってきた既存の任天堂 IP のスマートデバイス向け展開とは少し異なる。任天堂のスマートデバイス向けアプリ市場に対する考え方や方針が変わったのか。スマートデバイス向けアプリの開発会社はたくさんある中で、なぜ Cygames を選んだのか教えてほしい。</p>
A6	<p>君島：</p> <p>スマートデバイス向けアプリに対する考え方は、これまで私たちが申し上げてきたことから基本的には変わっていません。まず、スマートデバイス向けアプリの中で私たちの IP を使うことによって、任天堂 IP を多くの人たちに知っていただき、最終的にゲーム専用機ビジネスとの相乗効果につなげたいということ。次に、スマートデバイスビジネスを収益の柱の一つにしたいということ。そのため</p>

	<p>には、社内の開発リソースを拡充するだけでは不十分ですので、私たちが面白いと思い、一緒に開発ができるチームが社外にあるかについて、これまで模索してきました。その中で Cygames さんが企画された『ドラガリアロスト』は、任天堂の考えと共通性がある面白いアプリだと感じ、今後、私たちのスマートデバイス向けアプリの開発リソースを強化できるのではないかと考えたことから、Cygamesさんと業務提携することにしました。</p> <p>繰り返しになりますが、DeNAさんとは非常に良い関係を築いていますので、この関係を維持したうえで、任天堂にない強みを持った他のパートナー様がさらにいれば、一緒にやっていきたいと思えます。</p>
--	--

<p>Q7</p>	<p>岩田前社長の就任時に山内元相談役が「任天堂の社長は変人でないとできない」というお話をされていたが、君島さんが古川さんを新社長として選んだ際には、任天堂の社長にはどのような条件が必要で、古川さんはそれを備えていると思ったのか。また、古川さんは任天堂をどのような会社にしていきたいのか。今後の方向性や組織体制、あるいは手段などを教えてほしい。</p>
<p>A7</p>	<p>君島：</p> <p>山内元相談役が岩田前社長を社長に指名するに当たって「変人」とおっしゃった理由については、私なりの考えがあります。山内は50年以上に渡りゲームビジネスを引っ張ってきた中で、頑なに自分の信念を守ってきました。「ゲームビジネスは、本当にソフトが大事であって、それをつくるためには時間や労力はもちろんのこと、お金もかけて、とことんやらないといけないので、途中で止めることはできない」、「ハードはソフトの良さを引き出すためのものである」というような考え方をずっと変えずに持っていました。これは想像ですが、「任天堂の根幹の考え方を簡単に曲げるような人はダメだ」という、ある意味では頑固な考え方こそが、山内が言っていた「常に変人であれ」ということだと思えます。「彼は何を言っても変わらない」、「あの会社は何を言っても変わらない」という、「他と違う部分はそのまま持っておきなさい」という意味で「変人」と言ったのだと私は理解しています。</p> <p>では、古川が変人かと言いますと、非常に芯が強いと思えます。理路整然とした自分の考え方を持っていますし、「任天堂の考え方とはこういうものだ」ということを理解し、自分の言葉にしてみんなに伝えることもできます。(古川が室長を務める)経営企画室というのは、(任天堂の考え方を)開発陣や販売、海外の社員も含めて、全員に伝えていくという一番大事な使命を負っている部署であり、少し何か言われたくらいでフラフラと考え方が変わるようでは困りますので、そのようなところは非常にしっかりしていると思えます。</p> <p>それからもう一つは、任天堂の従業員5,500人のうち、半数以上が海外で働いています。重要な幹部も含めて海外で採用しており、こういう人たちと自分の考えを直接コミュニケーションし、早い決断、実行ができる能力がある人物でないと任天堂のトップは難しいと考えています。そういう意味では(古川は)海外勤務の経験もあることから、新社長になってもらいたいと考えました。山内の社長退任後、任天堂のビジネスを取り巻く環境は、一人だけで物事を決められるようなものではなくなったことで、集団指導体制がスタートし、私もそれを引き継ぎできました。社長の役割はソフト開発、ハード開発、販売、マーケティング、それぞれの非常に優秀な責任者たちにきっちり働いてもらい、その中で任天堂としての全体の方向性や、変わってはいけないポイントを押さえることだと考えており、(古川は)そのような役割にふさわしいということで今回取締役会で内定しました。</p>

	<p>古川：</p> <p>任天堂という会社を経営する際に一番忘れてはいけないのは、「私たちは生活必需品をつくっている会社ではなく、娯楽や遊びをつくっている会社である」ということだと思います。お客様に「面白い」と思っただけなければ、会社の存在自体がすぐに忘れ去られてもおかしくないようなビジネスであり、時代や環境がどのように変わろうと、当社ビジネスの本質は変わらないと考えています。リスクが高いビジネスですので、業績が良いときも悪いときもありますが、一喜一憂することなく会社を経営していきたいと考えています。今後、どのような会社にしていきたいかということについて、任天堂はハードとソフト一体型のゲーム専用機を世の中にご提案し続け、毎回勝算を持って取り組んでいます。うまくいくときもあれば、うまくいかないときもあり、本質的にはリスクの大きいビジネスということは変わりません。ただ、「だから仕方ない」と思考停止はせずに「何をすれば継続的にお客様との関係をつくれるのか」や「私たちの工夫次第で、リスクを少しでも和らげることはできないか」というようなことを、今までも考えてきましたし、これからも考えていける会社にしていきたいと思っています。</p>
--	--

<p>Q8</p>	<p>Nintendo Switch は発売 2 年目に入り、購入層が変わってくると思うが、ニンテンドー3DS とは、価格や機能面の差別化により、棲み分けができると考えているのか。Nintendo Switch は「一人に一台」まで普及させたいという話があったが、今後はニンテンドー3DS の需要等も取り込んでいくつもりなのか。</p>
<p>A8</p>	<p>君島：</p> <p>ニンテンドー3DS は、前期も当社が期待した通りの数量をお客様にご購入いただきました。充実したソフトラインアップや本体価格を含めて、特に親御さんがお子様のためにお買い求めいただきやすいゲーム機として、当期もその需要は継続すると予想していますので、販売を継続していきます。</p> <p>今後、据置型テレビゲーム機なのに持ち出せる Nintendo Switch が、「一家に一台」にとどまらず「一人に一台」にまで普及していけば状況は変わるかもしれませんが、Nintendo Switch は、数多くの親御さんにとってお子様全員分を短期間にお買い求めいただける価格ではありません。今後も当社は、お客様がどのような遊びをどのような価格で希望されているのかをしっかりと把握しながら、その需要が続く限りニンテンドー3DS の販売を継続していきたいと思っていますし、現時点では、Nintendo Switch との棲み分けはできていると考えています。</p>

<p>Q9</p>	<p>今まで DeNA との協業では、任天堂がアプリの開発を主導し、DeNA はバックエンドを担当していたイメージがあるが、『ドラガリアロスト』は Cygames が主体となって企画開発し、任天堂がサポートするような形でスタートするのか。将来的には任天堂 IP を活用したタイトルが Cygames から出てくると期待して良いのか。</p>
<p>A9</p>	<p>君島：</p> <p>『ドラガリアロスト』は、Cygames さんが最初に企画されましたが、面白いアプリだということで企画の段階から当社も関与し、共同で開発を進めてきました。『ドラガリアロスト』を企画開発されているチームは、当社（の開発チーム）と非常に親和性が高く、将来的に当社のスマートデバイスアプリを開発していくうえで、一緒に働いていける大事な開発チームだと考えています。今後の開発について、任天堂 IP を使うのか、Cygames さんから新しい企画が出てくるのかについては、明確に区別はしていません。ただ、開発チームとしては、非常に大事な新しい戦力になると考えていますので、今後も協力して新しいアプリをつくっていききたいと思っています。</p>

Q10	中国市場への参入について、まだ中国側のパートナーと協議を行っているのか。合意、契約はまだ結べていないのか。御社の事業における優先順位は高いと考えているか。
A10	<p>君島：</p> <p>中国には任天堂がつくっているゲームを遊びたいと思っていただいているお客様がたくさんいらっしゃるということは存じています。その方々は、任天堂のゲームをお楽しみいただいている他の国の皆様と同様の体験をお求めになっていると思いますので、なんとかそれを実現させたいと10年以上前からずっと模索し続けていますが、なかなか実現できないというのが現実です。</p> <p>任天堂が単独で中国でビジネス展開できるわけではありません。協力を申し出てくださっているパートナー様がたくさんいらっしゃいますが、パートナー様が決めればすぐに問題が解決するというものでもありません。多くの問題をどうやって解決できるのかということを引き続きいろいろと相談しています。各種基本契約ができたというような段階にはまだまだ進んでいませんが、できるだけ早く実現させたいという思いは今も変わっていません。</p>

Q11	プレゼンテーションの中で、今のスマートデバイスビジネスの規模感には満足していないという話があった。満足できるスマートデバイスビジネスの売上の目標や、年間の配信タイトル数のような、具体的な定量的目標があれば教えてほしい。スマートデバイスアプリについて「年間2~3タイトルを配信したい」ということだが、前期は結局1タイトルしか配信されなかった。Cygamesとの提携によって、当期は年間で何タイトルのスマートデバイス向けアプリが配信できるのか。CygamesはDeNAの持分法適用関連会社だが、例えばDeNAとCygamesと任天堂の三社協業の可能性があるのでかというところを教えてほしい。
A11	<p>君島：</p> <p>スマートデバイスビジネスについて、年間2~3タイトルを配信したいという考えは変わっていません。1年間で配信するタイトル数をどんどん増やしていくという考えは今のところ持っていません。スマートデバイス向けには、長く遊んでいただけるアプリを配信していきたいと思っており、そのようなアプリを確実に増やしていくことで、お客様に本当に楽しんでいただけるラインアップを揃えていきたいと思っています。そういう意味ではまだまだタイトル数は少ないと思います。今後、配信済みのタイトルも含めて、お客様に楽しんでいただけるアプリを（いくつか）並行してお届けできるようになれば、結果的に売上高も増えていくと思います。具体的な売上高の目標金額はお答えできませんが、現在の数百億円単位の売上では満足してはいません。</p> <p>DeNAさんとCygamesさんと当社で何か協業するのかというご質問に関して、DeNAさんと当社との協業については先ほどもご説明した通りです。今回Cygamesさんと協業しているのは、ゲームの企画と開発運営についてで、その中で必要となるニンテンドーアカウントシステムについては、DeNAさんにサポートしていただいております。二社の役割は異なります。ある意味では既に三社協業で取り組んでいますが、現在、直接的に三社が共同で新しいアプリを開発する予定はありません。</p>

Q12	「Nintendo Switch Online」は、Nintendo Switch ビジネスにおいてどのように位置付けているのか。今年9月開始ということだが、当期の業績への貢献、そして、準備に関する費用等が当上期（4月~9月）予想に織り込まれているのかに関してお聞きしたい。
A12	<p>君島：</p> <p>「Nintendo Switch Online」については、5月上旬に当社ホームページ上でお知らせする詳細を</p>

	<p>ご覧いただきたいのですが、私たちは本サービスを、Nintendo Switchを中心とした遊びをより楽しく、より深く遊んでいただくための仕組みの一つと位置付けています。サービス開始に向けて現在も準備を進めており、当上期にもコストは発生しますが、大きな金額にはならないと予想しています。有料サービス開始後の売上高についても、具体的な数字はお話ししていませんが、当期予想に織り込んでいます。</p>
--	--

Q13	<p>前期の17.3%というデジタル売上高比率をどう考えているか。2~3年後にこの比率はどのようになると予想しているか。「Nintendo Switch Online」サービスを開始し、デジタル売上高の比率が上がると、収益の安定性にどのように影響すると思うか。</p>
A13	<p>君島：</p> <p>今後デジタル売上高の比率は着実に上がっていくと思います。これは、お客様がデジタルコンテンツを受け取ることに慣れてきておられることを背景とするものですが、この趨勢は欧米のお客様の動向、特にソフトメーカー様のタイトルの販売状況から明らかに見て取れます。パッケージソフトのみをお求めいただいているお客様も大勢いらっしゃいますので、売上の全てがデジタルコンテンツになるわけではありません。また、コンテンツの内容や、どの年齢層の、こういったお客様がご購入されるのかといった、ソフト毎に異なる前提によっても比率は異なってきますので、今後当社のデジタル売上高の比率がどこまで上がっていくのかは予想できません。ただ、海外のソフトメーカー様のタイトルの中にはデジタル売上高比率が50%に達しているものも既にあり、比率は確実に上がっていくと思います。</p> <p>収益の安定性への貢献という点では、デジタル売上高比率が上がってもソフトの販売総数が減ってしまえば収益に貢献したことにはなりませんので、多くのお客様にお買い求めいただける面白いソフトをつくることの方が重要だと考えています。</p>

以上