

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>次の経営陣が率いる任天堂には、継続的・長期的な成長、事業の安定化、そして利益の極大化を期待したい。現在の任天堂は他社と緩い連携をたくさん持って事業を広げていっているように見えるが、今後は「娯楽のコングロマリット」というようなものを目指す方向性もある。事業の多角化についてどのように考えているか、教えてほしい。</p>
A1	<p>代表取締役社長 君島達己：</p> <p>任天堂の歴史として、来年で 130 年になりますが、私たちが今展開しているソフトを中心としたハード・ソフト一体型のビデオゲームのビジネスを行ってきたのは約 30 数年です。その前までは、任天堂では花札・かるたをはじめ、娯楽を中心としたいろいろな事業を展開していました。それが 30 数年前に技術的な発展と相まって、このビデオゲームの事業を急激に拡大していったという歴史を持っています。つまり、任天堂は常に娯楽のビジネスを追求しながら、いろいろなことに挑戦してきたということを、まず申し上げておきたいと思います。その中で、今後も、今私たちが行っているソフトを中心としたハード・ソフト一体型のビデオゲームビジネスをさらに発展、成長させて、娯楽ビジネスでどのようなことができるかということを中心に追求していきたいと思います。これによって株主様のご指摘なされた 3 つの点、継続的・長期的な成長、事業の安定化、そして利益の極大化を目指していけるのではないかと思います。具体的な方針については、今後新しい経営体制で皆様にお知らせしていくことになると思います。</p>

Q2	<p>株価が急激に下がっているが、これに対して何か対応案はないのか。過去に株価が下がった際にも任天堂は特に対策を行わなかった。今回も株価の下落に対してこのまま対策をとらないのか、考えを聞かせてほしい。</p>
A2	<p>君島：</p> <p>株価は全体の株式市況や、個別の銘柄に対する需給や期待等によって決定されるものだとして理解しています。株主様に対して、私たちから任天堂の適正株価についてお話しするのは適当ではなく、任天堂のビジネスに対する期待等から市場が評価するものだと思っています。株価への対策をとるよりも、今後どのようにビジネスに取り組んでいくかを明らかにし、ご評価いただくことで、株主も株主様の期待する動きになればと思っています。</p> <p>今月（6 月 12 日～14 日）、ロサンゼルスで E3 ショウが開催され、そこで今後の任天堂のビジネスの展開をお話ししました。現場で感じたショウの熱気や今後の任天堂ビジネスに対する期待について、高橋からご説明させていただきます。</p> <p>取締役 常務執行役員 高橋伸也：</p> <p>今年の E3 ショウにはおよそ 6 万 9,000 人が来場し、2005 年以来最大の来場者数だったそうです。任天堂は『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』と『ポケットモンスター Let's Go! ピカチュウ・Let's Go! イーブイ』を中心に展示しました。</p> <p>『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』に関しては、最終日まで非常に多くの方が試遊され、楽しんでいただけました。ソフトメーカー様からは他のプラットフォームでも非常に人気の高い『Fortnite』が展示され、Nintendo Switch でも同ソフトが遊べるようになったということでお客様</p>

	<p>に非常に喜んでいただきました。また、E3 ショウの前日と初日には、本会場とは別のホールで、『スプラトゥーン 2』と『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』の対戦イベントを行いました。こちらの会場もすごい熱気で、私たちが熱心なファンの方々に支えられていることが実感できました。私たちは、近いうちに発売するこれらのソフトをお客様に楽しんでいただけたと思っております。</p> <p>君島：</p> <p>現在私たちが注力している Nintendo Switch のビジネスも、E3 ショウの後で大きく勢いがついてきています。6 月 22 日に発売しました『マリオテニス エース』も、お客様に多くのご支持をいただいています。このように、任天堂の取り組みをお客様に広げ、ビジネスへの評価、さらには企業価値の向上につなげていくために邁進していきます。</p>
--	--

Q3	<p>2019 年 3 月期は Nintendo Switch のハードの販売が 2,000 万台、ソフトの販売が 1 億本という目標を掲げているが、足下の状況は想定と比べてどうか。また、昨今の株価の下落の一つの理由として『Nintendo Labo』の売上が悪いという報道がされているが、どのように考えているか。</p>
A3	<p>君島：</p> <p>今期の Nintendo Switch のハード・ソフトの販売目標は、決して易しいチャレンジではありませんが、達成のために全力を傾けているところです。今回の E3 で発表した当期のソフトのラインアップについて、お客様に大いに受け入れていただけるタイトルが比較的后半に集中している傾向があると思います。そのため、前期と当期では Nintendo Switch のハードの売れ方が若干異なると考えており、単純に前期の第 1 四半期のハードの販売台数と当期の販売台数を比較すると多少見劣りするかもしれません。ただ、これは私たちも予期していたことであり、当期の全体的なソフトのラインアップを考えると想定内の推移と考えています。</p> <p>また、『Nintendo Labo』は、おかげさまで発売前からいろいろなところで大変ご評価いただいています。一方で、今まで当社が販売してきたタイトルとは性格が異なり、販売のルートやお客様に届くまでの流れも他のゲームとは少し違うであろうと考えています。例えば、親御様がお子様向けに購入していただくことを期待していますが、そのためには、夏休みや誕生日、クリスマスといった、購入するきっかけができる機会が必要ではないかと思っています。そのために、この商品の魅力を十分に知っていただくことに今は注力しています。そういう意味で、『Nintendo Labo』の売れ方は、従来のゲームのように発売当初に多く売れて、徐々に販売数が減っていくというのではなく、いろいろな方に関心を持って話題にさせていただき、「欲しい」という方が増えた状態で何らかの買うタイミングが来たときに一挙にお買い求めいただけるものと期待しています。さらに、販売チャンネルについても、一般的にゲームをたくさん販売するタイプの小売店様が必ずしも『Nintendo Labo』の販売に最適とは限らないと考えていますので、そういうことをよく認識しながら、商品の周知に努めたいと思います。</p>

Q4	<p>『Fortnite』や『Minecraft』では、Nintendo Switch 版と他のプラットフォーム向けのものでクロスプレイができることをアピールしている。このような任天堂とソフトメーカーとの関わりやマルチプラットフォームタイトルに対する取り組みについて教えてほしい。</p>
A4	<p>君島：</p> <p>『Fortnite』や『Minecraft』は自社タイトルではありませんので、(クロスプレイに関して) 直接のコメントは控えさせていただきます。また、自社のタイトルの他社のプラットフォーム向けへの提供については、従来からの基本的な考えを変更してはおりません。</p>

	<p>上席執行役員 田中晋：</p> <p>クロスプレイは、基本的にはソフトメーカー様とプラットフォームホルダー様との話し合いの中で実現するものです。ソフトメーカー様がそういうご希望をお持ちの場合には、私たちとしても何とか実現するよう協力させていただくという方向で考えています。その結果できる、できないというのは、相手様のあることもありますので協議をさせていただいております。</p>
Q5	<p>最近、半導体市場が大変活発で、それに従って部品が足りない、値段が上がったという悲鳴が他の業界からも聞こえてきているように思う。昨年から一昨年の終わり頃までと比べると今は少し落ち着いているが、フラッシュメモリや受動部品の供給はかなり厳しい状況ではないか。これが Nintendo Switch の生産量やソフトのパッケージに与える影響、あるいは価格が売上に与える影響について、どのように考え、どのような対策をとっているか聞かせてほしい。</p>
A5	<p>君島：</p> <p>Nintendo Switch ハードウェアについては当期 2,000 万台の販売を計画しており、それに対応する生産量の確保は問題ありません。また、部品の価格についても、おっしゃる通り変動していますが、2,000 万台を生産する中でコストに大きく影響を及ぼすようなことをできるだけ避けるための交渉もしています。</p> <p>上席執行役員 進士仁一：</p> <p>昨年はメモリをはじめ、受動部品などが調達しにくく、厳しい環境でしたが、Nintendo Switch という商品の勢い、また当社の想いというものを多くのメーカー様と共有することで、非常にご協力いただけたと感じています。メモリについては、昨年というよりは数年前からかなり厳しい状況が見え隠れしてしまっていて、長い時間をかけてメーカー様と対話をし、価格や納期を交渉し続けています。今年もやはり厳しい状況で、これが来年もおそらく続くだろうと思っていますが、十分な量を供給していただき、できるだけこちらの期待に添う価格で頑張っていただけるよう、しっかりと対話を続けていきます。当期の生産台数については、現時点では当社が想定している台数を用意できると思っています。</p>
Q6	<p>ユニバーサル・スタジオ・ジャパンで任天堂のアトラクションを展開するということが、現在当社が発売中の商品との相乗効果は見込めるのか。来場者がアトラクションだけで満足してしまい、当社商品の売上が落ちるのではないかと危惧しているが、どのような展望に基づいて判断したのか。</p>
A6	<p>君島：</p> <p>本件は、任天堂 IP に触れる人口の拡大を通じて、ソフトを中心とした当社のハード・ソフト一体型ビデオゲームビジネスに、より多くのお客様をお招きするという当社施策の一つです。</p> <p>代表取締役 フェロー 宮本茂：</p> <p>テーマパーク事業については、まずユニバーサル・スタジオ・ジャパンの中に「SUPER NINTENDO WORLD」というエリアを東京オリンピックまでにオープンし、その後、ハリウッドやオランダのユニバーサル・スタジオでも展開していく予定です。</p> <p>このように、幅広い娯楽分野において提案を続けることが「任天堂らしさ」の一つであり、また、新しい価値を生むことが任天堂の社命だと思っています。先ほどコングロマリット的な巨大な利益追求型企業に転換していく予定はないのか、というご質問もございましたが、資金を投入して事業拡大するというよりも、新しい価値を生むチャレンジを続ける結果として利益拡大を達成できればと考え</p>

	<p>ています。今回のユニバーサル・パークス&リゾーツさんおよびユニバーサル・スタジオ・ジャパンさんとの提携は、当社の IP をライセンスして、両者共同で取り組んでいる活動ですが、それ以外にも、当社の IP を積極的に活用したさまざまな展開を検討しています。</p> <p>ご質問いただきましたご懸念につきましては、当社は相乗効果が期待できると考えています。今のお父さんやお母さんの多くはスーパーマリオを遊んで育った世代の方々に、現在『Nintendo Labo』のような商品をお子様たちと一緒に遊んでいただいています。日本だけでなく世界中にそういったご家族が数多くおられます。そういった皆様にテーマパークにお越しいただき、つくり込まれた任天堂の世界感を体験し、当社のキャラクターに接していただければ、当社のゲーム専用機ビジネスとの相乗効果は十分期待できると思いますので、どうかご期待ください。</p>
--	---

Q7	<p>最近インディーゲームが話題になっている。インディーゲームは、世界中の小規模の開発者が開発費を比較的かけずに制作しているものだと思うが、任天堂は今後こうしたゲームをどう戦略に取り込んでいくつもりか。</p>
A7	<p>君島：</p> <p>私たちの強みとして、今後もまずは自社で面白いゲームを世界中に展開していきたいと思いますが、当社のプラットフォームで遊べるゲームをつくっていただける方が増えるということも、ビジネスを大きく広げていく上で非常に大切なことです。そのため、Nintendo Switch では、開発がしやすい環境の整備や、ゲームを発売する際の手続きの簡素化に取り組んでいます。その結果として、Nintendo Switch 上で多数のインディーゲームを多くの方に遊んでいただいています。</p> <p>高橋：</p> <p>Nintendo Switch の開発時に、ゲームを制作しやすい開発環境をつくることをプライオリティーの高い目標の一つとしていました。その成果の一つとして、特に欧米ではインディーゲームを多数つくっていただいています。インディーゲームは当社自身が開発する規模の大きなゲームと決して競合するものではなく、インディーゲームによって Nintendo Switch 全体が活性化できているのではないかと考えています。</p> <p>田中：</p> <p>インディーゲームの開発者との取り組みは Wii U の時代からスタートしています。Nintendo Switch に関しては、スマートフォンなどで使われている「Unity」というミドルウェアを Nintendo Switch に対応させるといった開発環境の整備や、各地で行われるゲームショウのようなイベントにおいて積極的にインディーゲームの開発者の方々に働きかけるといった取り組みをしています。当社自身も、例えば京都で開催されている「BitSummit」というインディーゲームのイベントでは、ブースを出してゲームの紹介なども行っています。これまでに発売されたインディーゲームには世界でミリオンセラーになっているものもごございます。今後も週に 2、30 といった数のインディーゲームが Nintendo Switch 上で販売される見込みであり、私たちもその中から良いゲームが出てくることを非常に期待しています。</p> <p>君島：</p> <p>なお、「Unity」を用いて当社プラットフォーム向けに開発されたソフトは、現在 1,500 タイトルに達しようとしています。そこまで広がっているということをご理解いただければと思います。</p>

Q8	「Nintendo Switch Online」の有料化について。現在、Nintendo Switch 向けにはオンラインを主体とするタイトルはまだ少ない。有料化することで、『スプラトゥーン 2』などのユーザー数の減少といった悪影響が出ることも想定されるが、オンラインの有料化を決めた判断のポイントを教えてください。
A8	君島： 「Nintendo Switch Online」では、個人のお客様ですと 1 カ月に 300 円、年間ですと 2,400 円をお支払いいただくことで、対戦プレイや協力プレイといったインターネットを通じたオンラインプレイの他に、オンラインプレイの待ち合わせボイスチャットができるスマートフォン向けアプリ、なつかしいファミコンゲームのオンラインプレイ、それから万一のときに備えたセーブデータのお預かり機能などをお使いいただけるようになります。有料にさせていただくからには、今申し上げたような内容のサービスを、今後さらに充実させていきたいと思っています。

Q9	スマートデバイスビジネスで収益を上げる方法についてお伺いしたい。昨年の株主総会で「『スーパーマリオ ラン』よりも『ファイアーエムブレム ヒーローズ』の方が収益を上げた」という話があったかと思うが、これから配信されるアプリにも、「ガチャ」を採用するのか。「ガチャ」を収益の柱にすることについて道義的、倫理的にどのように考えるのか。
A9	君島： スマートデバイス向けアプリの課金形態については、ゲームの仕組み、使われている IP の特性、想定されるお客様、ニーズ等の条件を考慮して、個別に決定していきたいと考えています。『ファイアーエムブレム ヒーローズ』は、シリーズファンに熱心なお客様が多く、特に 20 代、30 代のゲームファンの方に多く支持されていることから、アプリの対象年齢を 13 歳以上とした上で、お客様それぞれのスタイルで深く楽しんでいただける形を目指しています。課金形態としては、お客様に「オーブ」と呼ばれるアイテムを購入いただき、「オーブ」を使用してランダムでキャラクターが手に入る、くじ引きのような仕組みを採用しています。ただし、各キャラクターが得られる確率は、全てゲーム内に明示していますし、お客様のお支払額が極端に高額となってしまうことへの歯止めをかける仕組みも採用しています。 スマートデバイスビジネスについては、いくつかの狙いがありますが、一つは広く世界中のお客様に任天堂 IP に触れていただく機会を広げることです。『スーパーマリオ ラン』は世界で 2 億人以上の方が既にダウンロードされており、お客様の広がりという面で大変重要なアプリです。そしてもう一つは、ハード・ソフト一体型のビジネスとの相応効果です。このような狙いをもって、お客様の要望にお応えできるようなアプリを提供し、納得いただけるような課金方法を追求することによって、ビジネスの柱として育てていきたいと考えています。

Q10	Nintendo Switch の中国市場での販売についてどのような考えを持っているのか。中国は大きなマーケットであり、非常に重要だと考えるが、これから先の展望を教えてください。
A10	君島： 2015 年 7 月に中国本土でのゲーム機ビジネスが開放されましたが、ネットワークビジネスやソフトウェアの出版に伴う規制などは依然として残っている状況です。任天堂のソフトを遊んでみたいという方も大変多くいらっしゃると思っていますし、魅力的な市場だと認識していますが、このような状況ですので、中国でのビジネス展開については引き続き最善となる案を研究している段階です。どのようにしてビジネスを展開し、任天堂のつくった楽しい遊びを多くのお客様に提供できるか、しっかり考えていきたいと思えます。

Q11	<p>先日、iTunes に「星のカービィ」シリーズの『ロボボプラネット』のゲーム音楽が配信されたが、現在では入手困難となっているためにプレミアム価格がついている、他の過去のゲーム音楽についても配信予定はあるか。新しいものを生み出すというのは当然に大切なことではあるが、ゲーム音楽を含めた、当社の過去の作品をさらに活かした知的財産の活用やビジネス展開にも期待したい。個人的には「星のカービィ」アニメを期待している。</p>
A11	<p>高橋：</p> <p>私たちは、ゲーム音楽も含め、任天堂の IP をより積極的に活用していくことを方針に掲げ、さまざまな展開を検討しています。ただ、いろいろな事情や状況によって、全てのコンテンツを展開できるわけではありません。この場で、「これはやります」、「これはやりません」というお話しはいたしかねますので、ご理解ください。</p> <p>宮本：</p> <p>当社は、特にスマートデバイス上でゲームが幅広く遊ばれるようになって以降、当社が保有するコンテンツに改めて目を向けており、コンテンツの柱の一つであるゲーム音楽についても、例えば『スーパーマリオ オデッセイ』の楽曲等を、iTunes で配信し、皆様に聴いていただいています。</p> <p>アニメについての話もありましたが、当社は「ミニオンズ」、「怪盗グルー」シリーズ、最近では「SING/シング」や「ペット」といった作品を制作されたイルミネーションさんと一緒に映画を制作中です。このプロジェクトのプロデューサーであるクリス（Chris Meledandri）さんと私は、当社とユニバーサル・パークス&リゾーツさんのお付き合いを通じて知り合い、二人で話を続ける中で両社のものづくり方や考え方が非常に似ていることが理解できましたので、当社の「マリオ」を使ったアニメ映画を制作することで合意しました。今後の IP 活用については、単にライセンスするだけでなく、この映画制作のように、当社自身がコンテンツの所有者となって利用の場を拡大させ、一つの新しいビジネスの軸を築いていこうとさまざまな取り組みを行っていますので、楽しみにしててください。</p>
Q12	<p>E3 ショウについて、経営陣は非常に良い評価をしているが、株価はその 2 日間で約 5,000 円下落している。当期の主要タイトルは全て秋口から年末商戦期にかけての発売ということだが、注目されるソフトを継続して発売することはできないのか。</p>
A12	<p>君島：</p> <p>私たちは適切なタイミングでお客様に情報発信ができるように鋭意準備を進めています。商戦期に発売する商品を含めて、本日はまだ、全てのラインアップを発表する段階ではありません。Nintendo Switch の発売 2 年目となる当期は 2,000 万台の販売を目指し、4 月に『Nintendo Labo』、5 月に『ドンキーコング トロピカルフリーズ』、そして 6 月 22 日には『マリオテニス エース』といった自社ソフトを発売しました。また、年末商戦に向けては 10 月 5 日に『スーパー マリオパーティ』、11 月 16 日に『ポケットモンスター Let's Go! ピカチュウ・Let's Go! イーブイ』、12 月 7 日には『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』の発売を予定しています。前期以前に発売済みの人気タイトルも加えた強力なラインアップで、最大の商戦期である年末商戦に向けて、Nintendo Switch の勢いの維持拡大を目指します。よりくわしい情報は、今後お客様にお届けできると思います。</p>

Q13	数年前になるが、東京で公道カートを扱う会社があり、「マリオ」のイメージを損なうようなカートが路上を走り回っていた。裁判をして一審で負けたと聞いたが、本当か。
A13	君島： 株式会社マリカーに対して提起した訴訟は継続中で、まだ判決は出ていません。株式会社マリカーの登録商標「マリカー」について、特許庁に対して異議申し立てを行ったにもかかわらず、「マリカー」の商標を維持するとの判断が下されました。その件で、訴訟で負けたと誤解して報じられているようなネット記事があることは把握しています。現在係争中ですので、詳細はお話しできませんが、私たちの知的財産を守るために引き続き裁判を通じて争っていきます。公道カートに関する事故の報道もございますので、そういった側面からも本件については力を尽くしてまいりたいと思います。
Q14	「Nintendo Switch Online」の有料化について、どのように広く周知するのか。既存のタイトルを使った仕掛けをするのか。それとも「Nintendo Switch Online」自体に何か仕掛けがあるのか。言える範囲で教えてほしい。
A14	高橋： 9月の正式スタートが近くなりましたら、もう少しいろいろな情報をご提供できると思います。多くのユーザーの皆様さまにさまざまな遊び方を提供しつつ、便利に使っていただくことを目指していますので、詳細はもうしばらくお待ちいただければと思います。

以 上