

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	Nintendo Switch ハードの年間予想販売台数の下方修正について、振り返って何が期初の想定と違ったのか。また、来期は年間何台くらい販売したいと考えているのか、販売戦略を含めて聞かせてほしい。
A1	<p>代表取締役社長 古川俊太郎：</p> <p>年末商戦では、主力タイトルを3タイトル（『スーパー マリオパーティ』、『ポケットモンスターLet's Go ピカチュウ・Let's Go イーブイ』、『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』）発売できたということもあり、前年同期比でハードの販売台数を各地域で伸ばすことができました。</p> <p>年末商戦でかなり大きな数のハードを販売できたとはいえ、期初に掲げた予想販売台数に到達しない見込みであるのは事実で、私たちが当初期待していた数のお客様に対して、Nintendo Switch ハードやソフトの魅力を十分にお伝えする努力が足りなかったのではないかと振り返っています。</p> <p>それに加えて、年間の予想販売台数という観点では、年末商戦に発売するタイトルのご提案で販売を伸ばせることを見込んでいましたが、今となっては振り返ってみますと、年度の上期、4月から9月にかけては前年同期比であまり販売を上積みできませんでしたので、これも今回の予想の修正に影響しています。</p> <p>来期に関しましては、また改めてくわしくお話しさせていただきますが、基本的にはハード、ソフト共に当期よりも販売数を伸ばしたいと考えています。ソフトのラインアップをますます充実させて、お客様に「今年はNintendo Switchを買ってもいい」と思ってもらえるように魅力を伝えていく努力をしていきたいと考えています。</p>
Q2	Nintendo Switch ハードの年間予想販売台数を 1700 万台に下方修正した理由としては、上期に Nintendo Switch ハードの販売を伸ばせず、大型タイトルの発売が10月から12月に集中してしまったことが大きいと思う。現時点においてソフト開発の工程管理がどのようになっているのか、また Nintendo Switch のハードに対して、ソフト開発のしやすさという観点からどのようなアプローチをしているのか教えてほしい。
A2	<p>取締役 専務執行役員 高橋伸也：</p> <p>ファミコン時代から比べると、開発者の人数やチームも大きくなり、開発拠点も増えていろいろな場所で開発するようになりましたが、以前に比べるとかなり体系的に管理されるようになりました。確かにソフトのボリュームが大きくなり、開発に関わる人数が増え、それをまとめていくのに開発工程が増え、開発規模は大きくなりましたが、ソフトをどのようにつくっていくかという計画は、開発部署を統合したこともあり、私は以前よりうまくできていると思っています。開発が遅れがちだという声も聞きますが、決してすべてがそのようなことはありません。また、現在開発中のソフトでまだ発表していないもののうち、今年の発売に向けて準備しているものもありますので、ご心配されているような意味での遅延はないと感じています。</p> <p>代表取締役 フェロー 宮本茂：</p> <p>私は若い人たちへの権限委譲を進めている最中ですが、彼らによって任天堂らしいユニークな開発体制がとれていると思いますし、任天堂独自のゲームづくりを大切にしながら彼らが成長していけるようにサポートしています。</p>

	<p>開発工程については、超巨大ソフトと言える『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』を完成させて発売できたように、順調に進んでおり、うまく運営できていると思います。</p> <p>一方で、ゲームビジネスの魅力は、ハードの性能に依存しなくても、ちょっとした付加価値を加えることで大勢のお客様に大変好意的な反応を示していただけるものをつくることができることです。それほど大勢で大規模なものをつくってなくても、お客様に広がっていているインディーゲームもありますので、そういうものを任天堂としては常に大事にし、そういう「コアの部分」をつくれる人たちを育てていきたいと思っています。そして、その人たちがつくった「遊びのコアの部分」を将来に向けて繰り返し磨き続けることができれば、任天堂らしいものづくりを続けていけると思いますし、そういった人たちが任天堂では順調に育っていると感じています。</p> <p>取締役 上席執行役員 塩田興：</p> <p>Nintendo Switch というハードは独自の機能や特長を持ったゲーム機なので、ゲームづくりに対して一定のハードルが存在するという認識を持っています。ただ、現時点においてソフトメーカー様から非常に多くのタイトルが出ています。これを実現するために、開発当初からゲーム開発者の皆様がお使いいただく開発環境やツール類などを早期に準備し、提供してきました。また、国内のゲーム開発者の方々はもとより、海外では Nintendo Technology Development Inc.という開発子会社が窓口となり、主に欧米のゲーム開発者の方々からもゲーム開発環境を使った声を細かくお伺いし、開発環境の改善をずっと続けています。このようにゲーム開発を少しでも効率的に、スムーズにできるようにという努力も続けてきたことが、ソフトメーカー様の開発タイトル数の増加につながっていると思います。</p> <p>特にインディーズの開発者の方々には、いわゆるゲームエンジンと言われるゲーム開発をするためのフレームワークを使って開発されることが非常に多く、こういった開発環境も初期から提供していました。これにより、インディータイトルが早い段階で Nintendo Switch に登場したことにつながっているのではないかと考えています。</p>
--	---

Q3	<p>「任天堂 IP に触れる人口の拡大」という基本戦略について説明があったが、経営方針が「ゲーム人口の拡大」から「任天堂 IP に触れる人口の拡大」に変化していく中で、以前と比較してハードの販売台数の重要性は変化しているのか。</p>
A3	<p>古川：</p> <p>プレゼンテーションの中で、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」という基本戦略を今後も継続して追求していくことをご説明しました。従来通り、ハードのセルスルー（小売店からお客様への販売数）は会社における KPI（Key Performance Indicator の略で、「重要経営指標」などと訳されている）として非常に重視していますが、ハードの稼働台数もセルスルーと同じくらい大切な KPI だと考えています。ゲーム専用機ビジネスだけではなく、モバイルビジネスにおいてもゲームアプリの稼働数というのは非常に重要な KPI だと考えており、どちらも定期的に稼働数を把握しています。</p> <p>なぜ稼働数が大切かと言いますと、お客様がハードで遊び続けていただければ、次のソフトを買っていただく機会が増えるからです。ハードの稼働を維持するためには、まずは継続して新しいソフトを発売していくことが重要で、他には追加コンテンツ等を配信したりして、一つのタイトルを長く遊んでいただくことも必要だと考えています。また、Nintendo Switch Online のような長期にわたるサービスを、より魅力的なものにしていくことも、ハードの稼働維持に貢献すると考えています。</p>

Q4	ニンテンドー3DSの販売台数がかなり減ってきている。Nintendo Switchとニンテンドー3DSの棲み分け、Nintendo Switchの廉価版、小型版の発想など、今後の販売展開をどのように考えているのか聞かせてほしい。
A4	<p>古川：</p> <p>ニンテンドー3DSに関しては、私たちの想定よりもやや早く市場自体は小さくなってきていると感じる一方で、現在ニンテンドー3DSをお買い求めいただいているお客様は、初めてのゲーム機として手に取っていただいている方が多くなっています。ニンテンドー3DSには、サイズが小さく、軽量で携帯しやすい、価格面でもお求めやすいといった携帯型ゲーム機の魅力があり、お子様にとっての初めてのゲーム機として、親御さんたちにご購入いただけるゲーム機として、まだ需要は残っていると思っています。したがって、Nintendo Switchとニンテンドー3DSの両方でゲーム専用機ビジネスを進めていくというのが基本的な方針です。</p> <p>今後のNintendo Switchの販売に関しては、まずは一家に1台お買い求めいただくことが必要であると考えており、普及拡大に向けて需要を大きく伸ばしたいと思います。一方で、ご家庭内でNintendo Switchを何人の方が利用されているかを調べてみますと、1台のNintendo Switchを複数人で遊んでおられるご家庭が一定数いらっしゃいますし、すでに一つのご家庭で複数台ご購入いただいているお客様もいらっしゃいます。今後、ソフトの提案等を通して「自分のNintendo Switchが欲しい」と思っただけのような需要を創出し、一人1台とまでは申しあげませんが、ご家庭内で複数台のNintendo Switchを持っただけのように目指していきたいと思っています。</p>
Q5	任天堂IPの価値の最大化を掲げている中で、御社の既存IPを活用したタイトルが販売数1000万本超えをたたき出したのはさすがだなと思う。一方で、新しい遊び方を提案したタイトルは、未だそこまで爆発的には販売数が伸びておらず、過去の提案のように世の中を席卷するレベルにはまだ至っていない。それは、お客様の嗜好の多様化などが要因と考えているか。何らかの理由や以前とは違う環境の変化があり、御社はそれに対応するために開発コンセプトを変えていくべきと考えているか。また、宮本フェローが権限を委譲している若い開発者に何か変化があるのかも教えてほしい。変えていくべきところと、変えてはいけないところがあると思うが、現在の考えを伺いたい。
A5	<p>高橋：</p> <p>今まで育ててきた任天堂IPを使った新しいゲームを、たくさんのお客様に楽しんでいただけているということはとても嬉しいことです。「今までの古いIPを使ったタイトルじゃないか」と言われるかもしれませんが、ゲームの中身は変わっていますので、同じものをつくっているとは思いません。お客様の嗜好が多様化していく中においても、私たちがつくっているものを「(お客様に) どう楽しんでいただけるか」、「面白さの原点をどうつくっていくか」という点が重要であり、そこは変えるべきではないと考えています。一方で、ネットワークなどがなかった時代と現在とではゲームの作り方が異なりますので、そのような変化は常に認識しつつ、それらをどう融合させていくかを考え続けています。ですので、「古いことと新しいことはしっかり混ぜて考えていく」、「新しい考えも取り入れる」、「古い考えでも良いものはきちんと伝えていく」ということをこれからも続けていけば良いと思います。</p> <p>宮本：</p> <p>私が若い世代に権限を委譲しているというのは、若い人たちの感覚についていけないからではありません。また、当社の開発者が「クラシックなものにこだわって、新しいことができていない」ということでもないと思います。そういう意味では(世の中の嗜好の多様化に対応できているので)大丈夫です。</p>

	<p>例えば、野球でホームランを打とうとすると、思い切り振らないとボールはスタンドには入りません。失敗を恐れずに思い切った新しさのゲームづくりにチャレンジします。当社にはそれを後押しする体力がありますので、スクイズはせずにホームランを狙いにいきます。それが娯楽のビジネスだと思えます。</p> <p>以前「ゲーム人口の拡大」を掲げていた時代から見ると今は夢のようで、ゲームに触れるお客様の数はとても広がったと思えます。また、デジタルに対しての理解も深まっていますので、本当に面白いアイデアを見つけたら、あっという間に大きなビジネスにつながります。そのような環境の中で、当社の魅力の一つとして感じていただいているのは、来年で35周年を迎える「スーパーマリオ」など、世代を超えて認知が広がっているキャラクターだと考えており、「(それらを活かして)面白いものをつくれば、(お客様に)いつでも戻って来ていただける」ということを、今回、さまざまな層のお客様に想定を超える数をお買い上げいただいた『スーパーマリオパーティ』で実感しました。このようなことを大切にしていくことが当社のIP戦略で、「シリーズもの」にすぎなくて生きていくことがIP戦略ではありませんので、今後も楽しみにしていただけたいと思います。</p>
--	---

Q6	<p>テーマパーク展開について。2020年の東京オリンピックの開催までのオープンに向けて順調に進捗しているとのことだが、オープンまであと約1年となり、社内では完成のイメージが見えてきているのではないと思う。現時点で何かコメントできることはあるか。詳細の発表はどのようなスケジュールやタイミングで行われるのか教えてほしい。</p>
A6	<p>宮本：</p> <p>テーマパークについては、Universal Parks & Resorts様が運営されていますので、先方が発表されていないことは当社からはお話しできません。2020年の東京オリンピックの開催までに間に合わせようと、日本の「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」を最優先に、全力で準備を進めています。日本でのオープン後、アメリカのハリウッドやオランダにも「SUPER NINTENDO WORLD」というエリアをつくり、皆様に楽しんでいただきたいと思います。</p> <p>私たちも頻繁にUniversal Parks & Resorts様とやり取りをしまして、クリエイティブという意味では、密度高く一緒に開発をさせていただいています。「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」ではエリアの建築が進んで、これから本格的に内部を作り込んでいくところです。大阪は京都から近いので、頻繁にチェックをしながら作業を進めています。楽しみにお待ちいただけたらと思います。</p>

Q7	<p>ゲームを楽しむ女性は年々増えているが、ハード・ソフトの開発部門における女性社員の割合はどれくらいか。</p>
A7	<p>高橋：</p> <p>ソフト開発部門の女性開発者の数は多いです。特に、ゲームソフトをつくる上ではデザインの仕事も多く、デザイナーには女性の方が非常に多いです。お子さんがいらっしゃる女性も多く、お子さんがいても働きやすい環境をつくっています。女性がやりがいを持って活躍できる場としては、非常に良い職場ではないかと思えます。</p> <p>宮本：</p> <p>開発現場ではたくさんの女性が活躍しています。「どうぶつの森」シリーズのディレクターも女性ですし、女性デザイナーも多く活躍しています。欧米の開発会社を見せてもらうこともありますが、圧倒的に男性比率が高い印象を持っています。そのような会社と比較しても任天堂は女性開発者が多く活躍しています。</p>

	<p>塩田：</p> <p>ハード開発やシステム開発といった技術職については、日本国内全体で女性比率が高くなく、ソフト開発部門に比べるとハード開発部門の女性比率は低いのが実情です。ただ、任天堂はユニークな技術への取り組みもしていますので、将来的には女性比率も変わる可能性があるのではないかと思います。</p>
<p>Q8</p>	<p>Nintendo Switch Online の加入数が（無料体験を除いて）800万アカウントを超えたこと（プレゼンテーションで）言及されていたが、かなり良いスタートだと感じている。『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』を購入したユーザーが一気に加入したのではないかと想定しているが、12か月プランへの加入者数はどれくらいであったか教えてほしい。</p> <p>一方で、現在のサービス内容や1年に数本の大型自社タイトルを発売するペースでは、加入者との関係を維持していくことも容易ではないと思う。とても良いスタートを切れたので、加入者に対しては、今後どのような提案をしていくのか教えてほしい。</p>
<p>A8</p>	<p>古川：</p> <p>Nintendo Switch Online は、年末商戦を終えて、順調なスタートを切れたと考えており、それには『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』の貢献が大きかったと考えています。</p> <p>加入プラン別の詳細は開示していませんが、サービス利用券を購入されたお客様のうち、半数以上がファミリープランを含めた12か月のプランにご加入いただいているとお伝えした昨年10月末ころに比べて、1か月のプランなど、より短いプランへの加入者数の比率が上がっています。</p> <p>このようなサービスは加入していただいて終わりではなく、長く継続してご利用いただくことが重要ですので、今後もサービスの内容を充実させ、お客様との関係性を築いていかなければならないと考えています。そのために、年単位でサービスの魅力を高める企画について現在検討を進めていますが、詳細については準備が整い次第発表させていただきます。</p> <p>プレゼンテーションでもお伝えしました通り、Nintendo Switch Online は（お客様との長期的な関係を築く足がかりにしていく）「ニンテンドーアカウント」の活用という点でも、当社の今後のビジネスにおいて非常に重要なことのひとつだと考えていますので、積極的に取り組んでいる状況です。</p> <p>高橋：</p> <p>最初にたくさんのお客様にご加入いただくきっかけになった『Splatoon 2』に、今回の『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』が続いた結果、現在の加入数になったと考えています。加入していただいたお客様に向けて、いろいろな新しい提案を準備しているところです。</p>
<p>Q9</p>	<p>世界的なゲーム人口の拡大やeスポーツの勃興という話題がある一方で、厚生労働省が現在調査をしているゲーム依存症の問題が社会問題化しそうな状況にある。御社はゲーム依存症に対してどのような認識を持っており、現時点でどのような対策等を考えているのか。</p>
<p>A9</p>	<p>古川：</p> <p>ゲーム依存症につきましては、ゲーム自体が問題というよりも、ゲームに過度に依存してしまうことが問題であると考えています。私たちはゲームをつくっている会社として、保護者の方がお子様のプレイ時間を制限できるといった機能などをすでに実装しています。そのような機能をより充実させたり、そのような機能があるということを多くの方に知っていただけるように啓発に力を入れたりすることで、この問題に向かい合っていきたいと考えています。</p>

Q10	LINE社との協業について、今後『Dr. Mario World（ドクターマリオ ワールド）』以上にどんなことが期待されるか。LINE社との協業ということで、特に10代などの若年層に向けてゲームを開発していきたいのか。
A10	古川： 「LINE」は日本におけるメッセージアプリの代名詞として皆様よくご存じだと思います。LINE様が培われているリアルなソーシャルグラフ（インターネットを介した身近な人とのつながり）と、それを支えている技術というのは、当社のゲームアプリを多くのお客様に遊んでいただく上で非常に強い基盤になるのではないかと考え、このたびの協業に至りました。『Dr. Mario World（ドクターマリオ ワールド）』はパズルゲームですので、性別、年齢を問わず、多くの方に楽しんでいただきたいと考えています。

Q11	プレゼンテーションの中で「発売時期が異なっているものの、Nintendo SwitchはWiiに近いペースで売れ続けている」と言っていたが、Wiiは発売3年目には年間約2600万台を販売する大ヒットとなったものの、その後販売数は減少している。Nintendo Switchも同じパターンにはならないか。
A11	古川： WiiとNintendo Switchでは発売時期が異なりますし、当時とは事業環境も変わっていますので、単純に比較はできないと考えています。Wiiでは『Wii Sports』という、誰もが遊んでみたいと思うソフトがハード発売時からあり、それによって爆発的に普及していったという歴史があります。一方、Nintendo Switchは複数のタイトルで初年度から多くのお客様に遊んでいただき、その後も継続的に遊んでいただいているという形で普及が進んでおり、今後も普及の仕方というのは違ってくるのではないかと考えています。Wiiと比べてどうかということよりもNintendo Switch独自のチャレンジを続けていくことによって、Nintendo Switchを長く売り続けていきたいと考えています。

Q12	「任天堂IPに触れる人口」の「拡大」も重要だが、第3四半期のソフトの売れ方を見ると、単四半期で1000万本以上の販売を記録するタイトルが2本も出ており、「深さ」を追いかけることも大事だと思う。Nintendo Switchの既存のお客様に対してより多くのソフトを提供することが重要ではないかと考えるが、来期以降のソフトのラインアップや、今後タイトル数を増やすために研究開発費を増額する可能性について考え方を教えてほしい。
A12	古川： 「深さ」を追求することも大事ではないかというご指摘はその通りで、今後のラインアップについては、いろいろと用意しています。 高橋： 2019年に発売予定としてすでに発表済みのタイトル以外にも、Nintendo Switch Onlineならではのソフトなど、お客様に喜んでいただけるようなソフトを用意しています。開発者としては「お客様に喜んでいただける楽しいことのタネをどう考えて、それをどう新しい製品にしていけるか」ということを常々考えています。そういった製品を今後も開発し、発売し続けていきたいと思えます。 宮本： 研究開発への投資についてはとても前向きに考えています。ソフトの開発にあたっては、社外からの協力も得ながら進めていますので、ソフト開発の運営という意味では、社内だけでできる開発の規模より大きくなっています。一方で、開発の規模を拡大しても、ソフトの品質はしっかり任天堂がつくっているものにするには重視しています。また、開発者の採用を増やせばいいのでは、

	<p>という話もありますが、単に開発人員を増やすだけではなく、社内できちんと育てた開発者を増やすことを重視して取り組んでいます。私たちが開発する製品に、私たちが望む品質を保てるよう、今後も積極的に投資していきたいと思えます。</p>
Q13	<p>昨年10月から12月に発売し、大ヒットしたタイトルの今後について聞きたい。初動が非常に強かったが、反動で今後の販売の勢いが落ち着いてしまうことはないか。それとも発売直後の勢いが強いことで、ダウンロード版の販売が拡大したり、口コミをもとに購入される方が増えたりして、今後の販売にプラスに働くのか。</p>
A13	<p>取締役 上席執行役員 柴田聡：</p> <p>『スーパー マリオパーティ』、『ポケットモンスター Let's Go! ピカチュウ・Let's Go! イーブイ』、『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』の販売の初速が非常に強かったことは、とても幸運に感じています。</p> <p>ただ、これで満足しているわけではありません。それぞれのソフトに関して、発売前からどのようにお客様の層を拡大させていくかという課題を設定していました。『スーパー マリオパーティ』に関しては、いかにお子様や親御さん以外の層に広げられるか。『ポケットモンスター Let's Go! ピカチュウ・Let's Go! イーブイ』に関しては、例えば『Pokémon GO』では遊ばれていても、Nintendo Switchは遊んだことのないお客様にいかに広げられるか。『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』に関しては、「スマブラ」シリーズのファンの方だけでなく、これまで「スマブラ」で遊ばれたことがない方にいかに広げていくか。それぞれのタイトルを購入されたお客様の層を見ますと、まだこの課題を完全に克服できていないと思っています。</p> <p>今年もこの課題にじっくりと取り組み、新しいお客様の層にこれらのソフトの販売を拡大させ、私たちの強みである、ソフトの販売を息長く伸ばしていくことを目指したいと思えます。</p>

以 上