

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	中国でのビジネス展開の考え方について教えてほしい。しっかりとした事業規模にするためにテンセント社との協業を選んだと期待しているのか。また、中国でのビジネスを収益の柱として育てていくまで、どれくらいかかると考えているのか。
A1	<p>代表取締役社長 古川俊太郎：</p> <p>中国政府機関のホームページにおいて開示されましたとおり、テンセント社が中国で Nintendo Switch を発売するためのゲーム機審査を申請していることは事実です。テンセント様と共同で取り組むことになった理由は、中国のネットワークコミュニケーション市場およびゲーム市場において最大規模の基盤を持つ同社と共同で事業を行うことで、中国でのビジネス展開の最大化を図ることができると思ったからです。過去に、連結子会社ブランド（iQue、中国名：神游科技）でニンテンドーDS やニンテンドー3DS 等を販売した経験もありますが、決して大きな成功を収めたとは言えません。そのようなことも踏まえて、現地の企業と共同で中国のビジネスをしっかりと進めていくことにしました。</p> <p>今後の展望につきまして、中国市場は規模が大きく魅力のある市場だと認識していますが、現在の主要マーケットである日米欧のゲーム専用機市場は、30年以上かけて築き上げてきたものですので、そう簡単に中国でのビジネス規模を大きくできるとは思っていません。中国での Nintendo Switch の発売時期は未定のため、当期（2020年3月期）の業績予想には含めていませんが、仮に入れたとしても、当期の業績全体に大きな影響を与えるような数字にはならないと考えています。</p> <p>世界中で非常に多くの方がゲームを遊ばれる環境になっている中、任天堂がご提供できるハード・ソフト一体型のユニークな娯楽体験を、日米欧以外の地域にどう展開していくかというのは、中長期で見た上での大きな課題の一つだと認識しています。このタイミングでの中国進出の検討というのは、日米欧以外にも大きく拡大したゲーム人口に対してご提案していきたいという流れの一つであると考えています。時間軸としては短期間ではなく、数年をかけて着実に進めていきたいと考えています。</p>
Q2	前期（2019年3月期）期初の Nintendo Switch のハード販売計画 2,000万台は、チャレンジしていきたい目標として設定したものの、実績は届かずに終わった。当期のハード販売計画 1,800万台については「目標」というより、「計画」と捉えて良いのか。ソフトのラインアップもかなり明らかになってきたが、自社ソフト以外にも、例えば新しいマーケティング施策やオンラインサービスの強化、サードパーティーとの取り組みなど、1,800万台達成に向けての戦略について教えてほしい。
A2	<p>古川：</p> <p>Nintendo Switch の発売から3年目に当たる当期の計画は、年明け以降の Nintendo Switch の勢いや当期に発売を予定しているソフトのラインアップ等を考慮し、ハード、ソフトともにビジネスを着実に拡大し、販売数量を伸ばしていけるという考えの下で立てています。Nintendo Switch は発売以来2年間で多くのお客様の手に取っていただいております。テレビの前から持ち出して、私たちのご提案以上にさまざまなプレイスタイルで遊んでいただいております。当社やソフトメーカー様から当期に発売されるソフトのラインアップは非常にバラエティ豊かで、お客様一人一人のプレイスタイルにお応えできるものになっていると思います。ハードの多様な遊ばれ方と、ソフトの豊富なラインアップの掛け合わせでビジネスを拡大していきたいと考えています。</p>

Q3	プレゼンテーションの中で、ハード1台当たりのソフトの装着率に代わる指標として、ハード1台当たりの売上高についての話があった。今後、Nintendo Switch のライフサイクルの中で、この指標がどのように推移すると想定しているのか。ハードの普及台数が増えると、ハード1台当たりのソフト売上高は現在よりも少し下がってしまいそうだが、ハード1台当たりのソフト売上高をまだ伸ばしていけると思っているのか。
A3	古川： Nintendo Switch のビジネスにはソフトの販売本数とハードの販売台数だけでは計れない部分もあるということをお示すために、プレゼンテーションではハード1台当たりの売上高という指標を実験的に使用してみました。Nintendo Switch は現在、成長フェーズにあります。ハードの普及台数が増えると、ソフトの装着率が下がり、ハード1台当たりの売上高も下がるのではないかとご指摘ですが、私たちは今後のNintendo Switch のライフサイクルを考えるうえで、大型タイトルを継続的に投入していくことも非常に重要なことだと考えており、ソフトの装着率を上げながらハード1台当たりの売上高を上げてくことを目指したいと考えています。同時に、Nintendo Switch Online のようなサービスの魅力を高め、より多くのお客様に加入していただくことで、Nintendo Switch プラットフォーム全体の売上高を伸ばしていきたいと思えます。
Q4	先日、Twitch Prime 会員向けに Nintendo Switch Online の利用券を無料配布していたが、他社プラットフォームとの取り組みについて、社内でのどのような議論をしているのか。
A4	古川： 他社様のプラットフォームとの取り組みについては、ケースバイケースで判断しています。お相手があることですので、当然ですが両者にとってメリットがあるような形が好ましいと思います。どのような取り組みでも行うというわけではなく、何か新しいお話が出てくるたびに、その都度協議しています。
Q5	クラウドゲームや 5G など、外部環境がかなり変わっていく中で、任天堂ビジネスの根幹である「ハード・ソフト一体型ビジネス」について、今後どのように考えていくのか。
A5	古川： 今すぐにすべてのゲームがクラウドゲームになるとは考えていませんが、技術は確実に進歩していきますので、将来的にお客様にゲームをお届けする手段として、クラウドやストリーミングといった技術が益々発展していくと考えています。そのような環境変化に私たちもしっかり対応していく必要があると思っています。一方で、当社のコアバリューである「ハード・ソフト一体型で開発をしているからこそできるユニークな娯楽の体験」というのは、一層価値が高まっていくのではないかと考えています。任天堂だからこそ提案できるユニークなエンターテインメントの創出を引き続き最優先事項として続けていきます。
Q6	(プレゼンテーションで) ハード1台当たりの売上高について、Wii と Nintendo Switch の比較を示していたが、Nintendo Switch の期毎の伸び幅が Wii と比べて大きい理由について教えてほしい。
A6	古川： Nintendo Switch は、Wii と比べてデジタルビジネスの環境が大きく変わっています。非常に数多くのダウンロード専用ソフトが Nintendo Switch に提供されており、「Nintendo Switch Online」のような、Wii にはなかった期間型のサービスもあります。また、Nintendo Switch は Joy-Con や Nintendo Switch Pro コントローラー等、周辺機器も非常によく売れていることも理由の一つに考えられると思

	います。
--	------

Q7	当期のニンテンドー3DSの販売はかなり縮小する計画になっている。携帯型ゲーム機の市場をNintendo Switchで取りに行くのか。携帯型ゲーム機の市場をどのように回復していくのか、聞かせてほしい。
A7	古川： 当期のニンテンドー3DSの販売は、前期に比べて減少する計画になってはいますが、ニンテンドー3DSには安定した需要があり、引き続きエントリーモデル、初めて手に取っていただくゲーム機としてNintendo Switchとの差別化を図ることで、一定の販売は期待できると考えています。また、Nintendo Switchにおいては、今年発売を予定しているラインアップの中に、従来当社の携帯型ゲーム機で展開してきたシリーズのソフトがありますし、Nintendo Switchは携帯もできるハードですので、これまで携帯型ゲーム機で遊ばれていたお客様にも、Nintendo Switchを手にとっていただけるきっかけになるのではないかと考えています。

Q8	モバイルゲームについて、当期は2タイトルを夏に配信予定とされているが、当期中にもう数タイトルの配信は見込めるのか。
A8	古川： モバイルアプリの投入に関しては、年間2~3タイトルという基本的な方針は変わっていません。当期は、まず『Dr. Mario World』と『Mario Kart Tour』の2タイトルにしっかり注力します。その後の予定については、現時点でお話しできることはありませんが、何か決まりましたら改めてご説明します。

Q9	以前から中国市場に対する意欲は見せていたので、市場調査は進められていると思うが、現在の中国市場をどのように捉えているのか。
A9	古川： 中国は市場が大きいので、(私たちのビジネスに対して)大きな期待をお持ちかもしれませんが、モバイルやPCゲームの市場がほとんどで、ゲーム専用機の市場はあまり大きくありませんでしたので、私たちとしては新たなチャレンジになると認識しています。

Q10	「Nintendo Switch Online」に加入しているアカウント数が980万に達したとのことだが、例えば『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』や『Splatoon 2』で一旦加入した人が退会し、一方で『TETRIS® 99』を遊ぶために加入する人がいるなど出入りはあるのか。それとも一度加入した人は継続的に遊んでいて、ずっと会員でいてくれるのか。アカウント数の伸び方の状況について、詳細を教えてください。
A10	古川： 「Nintendo Switch Online」のアカウント数の増え方に関しては、ハードの普及ペースに合わせて順調に伸びているという評価をしています。もちろん、ずっと入会されているわけではなく、例えば年末商戦で入られた方が3カ月で退会されるといったケースもあります。この2月に『TETRIS® 99』という、「Nintendo Switch Online」加入者限定のソフトをご提供したことで、新たに加入された方もいらっしゃいますし、『TETRIS® 99』があるから継続されている方もいらっしゃいます。今後、「Nintendo Switch Online」をより拡大していくには、そのような「Nintendo Switch Online」独自の価値を持ったサービスの提供を継続的に行っていく必要があると考えています。

Q11	『ドラガリアロスト』に関して、最近、「召喚」（ランダムでキャラクター等が手に入る仕組み）を含む一部のゲームシステムの仕様を変更したようだが、その背景は何か教えてほしい。
A11	古川： 『ドラガリアロスト』は、配信直後の勢いに比べると、現状は落ち着いている状況にあります。DAU（デイリーアクティブユーザー）は安定しており、日本だけではなく各地域において、熱心なファンの皆様に継続して遊んでいただけているアプリになっています。現在は、より快適な遊び方や長く遊んでいただくための改善を重ねている状況にあり、今回の仕様変更についても、配信後のさまざまな反響を参考にさせていただいて、変更を加えたというのが背景です。
Q12	Nintendo Switch を長く継続的に販売していくためにも、まだアプローチしきれていないお客様に購入いただきたいというお話が（プレゼンテーションの中で）あったと思うが、Nintendo Switch のハードと現在のソフトラインアップでもアプローチできていない層があるのはなぜだと考えているか。また、どのようにすれば、そういったお客様に購入いただけると考えているのか。
A12	古川： Nintendo Switch 発売当初のソフトのラインアップは、どちらかと言うと当社のシリーズタイトルが多く、そのようなソフトを多くのお客様にご購入いただくことで、Nintendo Switch は普及拡大してきました。ハードの発売から2年目、3年目を迎えるにしたがって、徐々にさまざまなソフトメーカー様のソフトが揃ってきましたし、まだアプローチしきれていないお客様にアピールできるように、当社からも新しい提案をしていく必要があると考えています。この2年間でNintendo Switch を手に取っていただけなかったお客様に（Nintendo Switch を）お買い上げいただくには、これまで以上に新しいゲーム体験のご提案等が必要になると考えています。
Q13	プレゼンテーションの中で、前第4四半期のNintendo Switch のセルスルーが非常に好調だったという話があったが、その割に前期のハード販売台数（セルイン）は少し物足りないと感じた。セルスルーの勢いとセルインの差をどのように解釈すれば良いのか。また、期末の在庫水準に対する評価を教えてください。
A13	古川： セルインとセルスルーというのは対になっているわけではなく、どうしてもタイミングのずれで差が生じることがあります。また、前々期（2018年3月期）は、年明けの市場在庫がかなり少ない状態で第4四半期を迎えており、年初における市場在庫の規模が、前期と前々期では異なっていました。セルスルーは現在のところ非常に好調に推移していますので、Nintendo Switch の勢いに関して懸念はなく、期末の在庫水準に関しても適正であると考えています。
Q14	当期はNintendo Switch の発売から3年目にあたり、ソフト販売での利益貢献が大きくなるタイミングだと思う。なぜこの利益水準の予想に至ったのか。Nintendo Switch の3年目の位置づけについても教えてください。
A14	古川： 発売から3年目を迎えるNintendo Switch に対して、「ピークアウトするのではないか」という懸念を持たれている方がいらっしゃると思いますが、今年に入ってからのNintendo Switch の勢いを見ますと、決してそういう状況ではなく、今後もしっかりとハード、ソフトともに販売を伸ばしていけると考え、今回の業績予想を立てました。ハードもソフトもより多く販売していくことで、結果として業績が予想を上回るような形になれば良いと思っています。

Q15	中国展開の考え方について教えてほしい。以前から「任天堂 IP に触れる人口の拡大」を会社の基本戦略としているが、中国でもモバイルビジネスやテーマパーク、オフィシャルショップなどを展開する考えを持っているのか。また、テンセント社とそういった戦略についても検討しているのか。
A15	<p>古川：</p> <p>当社の基本戦略は、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」を進めることです。この基本戦略の下で、最も大切なのはハード・ソフト一体で開発しているユニークな娯楽をお客様に提供していくことですが、同時に、任天堂 IP の積極活用も行っていますということは2月の経営方針説明会でご説明したとおりです。</p> <p>任天堂 IP の積極活用の中には、モバイルビジネスや、テーマパーク、その他の IP 展開などがありますが、中国での展開に関して現在具体的にお話しできることはありません。今回の発表は、テンセント様と共同で Nintendo Switch を中国で販売するという計画に関してのみで、その他のビジネスに関してお話しできることはありません。</p>
Q16	Nintendo Switch の稼働について聞きたい。『TETRIS® 99』のような新しいタイトルを配信することによって本体の稼働が上がるイメージはあるが、既に発売済みのタイトルについても、何らかの施策を講じることで稼働が向上した実績があれば教えてほしい。
A16	<p>古川：</p> <p>『TETRIS® 99』は Nintendo Switch の稼働の維持や、Nintendo Switch Online への新規加入者数の増加に貢献しています。また、Nintendo Switch Online の加入者向けに提供しているサービスである『ファミリーコンピュータ Nintendo Switch Online』に新しいタイトルを追加すると、お客様に Nintendo Switch で再び遊んでいただいているようです。個別のタイトルに関して、例えば先日『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』の追加コンテンツの第一弾を配信しました。このような追加コンテンツや、アップデート等がありますと、一旦少し下がった稼働が再び戻ることが確認できています。</p>
Q17	『Mario Kart Tour』でクローズドベータテストを実施することだが、なぜ今回クローズドベータテストを行うことにしたのか。今後のモバイルゲームにおいても、このようなテストをするのか。
A17	<p>古川：</p> <p>今後、すべてのアプリにおいてこうしたテストを行うわけではありません。『Mario Kart Tour』は配信当初から一定規模のお客様に遊んでいただきたいと思っていますので、多くのお客様が遊ばれたときのゲーム体験がどうなるのかということをしっかりと検証しておく必要があると考えています。クローズドベータテストを行い、お客様の声をお聞きしたうえで、最終的な調整を行っていきたいと考えています。</p>
Q18	Nintendo Switch ソフトの販売本数見通しに関して、年明け以降のセルスルーが好調だとしながら、なぜ当期計画ではこれまでの販売の伸びに比べて保守的に見ているのか。
A18	<p>古川：</p> <p>ソフトの販売予想というのは前年比でどれだけ伸びるかということだけで決定するわけではなく、今後のソフトラインアップなど、さまざまな要素を総合的に考えて検討しています。計画した数量をしっかり販売し、可能であればより大きな数量を販売していきたいと考えています。</p>
Q19	デジタル売上高が増加傾向にあるが、当期のデジタル売上高をどう考えているのか。また、デジタル売上高を更に大きく引き上げるための施策はあるのか。

A19	<p>古川：</p> <p>前期のデジタル売上高は非常に大きな伸びを記録しました。Nintendo Switch のソフト売上高の伸びに伴ってパッケージ併売ダウンロードソフトの売上高が増加したことに加え、ダウンロード専用ソフトや追加コンテンツが伸びたことも、デジタル売上高の増加に寄与しています。今年2月の経営方針説明会の際に、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」の基本戦略の下でニンテンドーアカウントを活用したビジネスを推進することについてお話ししました。Nintendo Switch Online を始めとして、デジタルビジネスはニンテンドーアカウントと深く結びついています。デジタルビジネスを拡大するためには、ニンテンドーアカウントを活用したビジネスの推進が重要な鍵の一つであり、今後もいろいろな施策を考えていきます。</p>
Q20	<p>モバイルビジネスについて。モバイルビジネスを行っている各社は、アプリの数を増やすことで売上が積み上がっていくという考えでビジネスに取り組んでいるようだが、御社のモバイルアプリも、新しいアプリを出せば売上が積み上がっていくものなのか。</p>
A20	<p>古川：</p> <p>新しいアプリを出してアプリの数を増やせば必ず売上も積み上がっていくというものではありません。売上が伸びていくアプリもあれば、配信から時間が経つにつれて稼働が落ち、売上が減少するアプリもあります。ただ、稼働が落ちても、アップデートやイベントを行うことで、また稼働が戻り、売上が回復することもあるのがサービス運営型のビジネスの特徴です。現在、配信しているそれぞれのアプリについては、継続的に売上が上げられるように、さまざまな運営努力をしています。</p>
Q21	<p>敵対的買収リスクに対してどのように認識しているか。買収防衛策など、何らかの対抗策はあるのか。</p>
A21	<p>古川：</p> <p>当社では、いわゆる買収防衛策は導入していませんが、企業価値や株主共同の利益を害するような悪質な買収行為に対しては、買収防衛策を事前に導入してなくとも、合法的かつ適切に対抗措置を講ずるべく、社内体制や社外専門家との連携を含めた体制を整備しています。今後も引き続き、対応について研究してまいります。</p>
Q22	<p>中国でのビジネス展開においては、まずはモバイルゲームから入った方がビジネスチャンスは大きいのではないと思う。モバイルビジネスも含めて、テンセント社と協業するのか。</p>
A22	<p>古川：</p> <p>中国でのモバイルビジネスについては、お話しできることはありません。引き続き検討はしていますが、何かお話しできるタイミングになりましたら、お伝えするようにしたいと思います。</p>

以上