

日時：2023年11月8日（水）

出席者：代表取締役社長 古川俊太郎 代表取締役 フェロー 宮本茂  
 取締役 専務執行役員 高橋伸也 取締役 常務執行役員 柴田聡  
 取締役 上席執行役員 塩田興 執行役員 村上元

※ 当説明会における主な質疑応答は下記のとおりです。なお、記載内容につきましては、ご理解いただきやすいよう一部に加筆・修正をしています。

※ 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** 任天堂はテーマパークの取り組みには出資をしていないが、映画『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』や、企画開発の開始を発表した「ゼルダの伝説」の実写映画には出資をしている。それを踏まえて、任天堂 IP のゲーム専用機以外への展開に伴う可能性とリスク、また会社としての資金的な関与についての考え方を伺いたい。今後はこのようなゲーム専用機以外での IP 活用の取り組みを加速していくのか。また、それによる IP 価値の最大化と毀損のリスクのバランスをどう考えているのか。

**A1** 代表取締役社長 古川俊太郎：  
 当社は「任天堂 IP に触れる人口の拡大」に取り組んでいますが、資金的な関与の方法にはさまざまなかたちがあってもよいと考えています。テーマパーク運営については、当社にノウハウがないことから、ライセンスという形態が妥当だと考えました。一方で、映像コンテンツは当社にとって貴重なソフトウェア資産になるため、当社がクリエイティブ面を含め深く関与する必要があると考えました。そのため、映画制作に対しては出資を含めたリスクを相応に取っていく必要があると判断しています。ソフトウェア資産の蓄積は、長期の経営戦略としても重要であり、映像コンテンツのようにゲーム専用機ビジネスと親和性の高い取り組みは、手元資金活用の観点からも長期にわたって推進していきます。  
 IP 価値の最大化と毀損リスクのバランスについては、今までどおり過度な露出を控えながら、一つひとつ丁寧な展開を続けることで、ゲームファンの皆様の期待や思い入れを裏切らないことが大切だと思います。引き続きゲームにおける IP 展開が最優先と考えており、その意味では 10 月に発売した Nintendo Switch 向けソフト『Super Mario Bros. Wonder』が映画の効果もあって、良いスタートを切れたことはいずれしく思っています。

代表取締役 フェロー 宮本茂：

「ゼルダの伝説」の実写映画化について、世界中のファンの期待を裏切らない映画を制作するのは大変なハードルだと考えています。そのハードルを覚悟した上で、Arad Productions Inc. 代表の Avi Arad 氏とは 10 年ほど前から話し合いを続けてきました。映画はゲームと同じで、納得がいくものが完成するまでじっくりと時間をかけて制作に取り組む必要があります。そのため、完成するまでしっかりと支えてくれるスポンサーが必要であり、当社の映画制作においては、任天堂自らがスポンサーとなって取り組んでいきます。また、映画の制作に際して、自分たちが納得できる良いものが完成するまで時間をかけて取り組むことができる関係者が集まっています。

『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』では、イルミネーション創業者で代表の Chris Meledandri 氏と私が映画制作にかかわるすべての決定権を持ち、ふたりが納得いくまで時間をかけて制作を続けました。「ゼルダの伝説」の実写映画についても、Avi Arad 氏と十分に時間をかけて準備を進めています。皆様の期待を裏切らない良いものができたタイミングで公開できればと考えていますので、楽しみにお待ちください。

Q2	<p>『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』の公開後、地域別の反応やビジネスへの波及効果などで何か想定外だったことはあったか。また、映像コンテンツビジネス全体の中長期戦略について改めて伺いたい。将来的に任天堂の映像コンテンツの数をさらに増やし、まとめて提供するようなことを考えているのか。それとも、あくまでゲーム専用機ビジネスをサポートすることが映像コンテンツの主な役割だと考えているのか。</p>
A2	<p>宮本：</p> <p>私たちの提案で、大きな反響が起こるとよい思いながら毎回仕事をしており、今回の映画は久しぶりに大きな反響を得たと感じています。映画の公開前から、何か新しいことが起きるかもしれないという手応えは感じていましたが、期待を超える勢いで多くのお客様に映画をご覧いただきました。日本でも多くの方に映画をご鑑賞いただき、私の近所の知人たちが任天堂のことを話題にしてくれるシーンが多くありました。</p> <p>また、地域別に見ると、少し驚いたのはメキシコです。メキシコは他の主要販売地域と比べて当社のゲーム専用機の普及率は高くないのですが、興行収入は高い数値を記録しています。メキシコにはたくさんの方のマリオや任天堂のファンがいらっしゃるのことがわかり、Nintendo Switchの販売も伸びました。このような、これまであまり任天堂のゲーム専用機に馴染みのなかった地域においても、任天堂のIPやキャラクターに親しんでいただくという意味で、映像コンテンツは大きな意義があります。今後、映像コンテンツビジネスには、より本格的に取り組んでいく覚悟でいます。</p> <p>また、私たちは以前「バーチャルコンソール」という、過去のハードウェア向けに発売されたソフトウェアを、その後に発売された別のハードウェアにダウンロードしてお楽しみいただけるサービスを提供していました。今でもファミリーコンピュータなどで発売されたソフトウェアをNintendo Switchで遊んでいただけるようにしていますが、新しいハードウェアで毎回遊べる仕組みをつくるには、その都度開発の手間が掛かります。一方で、映像コンテンツは一度完成すれば、その後もあまり手を加えずに長い間提供できることが魅力だと感じています。将来的には、さらに多くの方にゲームと映像コンテンツの相乗効果で、任天堂のIPやキャラクターを好きになっていただき、家族みんなで任天堂のコンテンツを楽しんでいただけるようにしたいと考えています。</p>
Q3	<p>上期の販売実績はハードウェア・ソフトウェアともに7年目としては素晴らしい結果だったが、その背景について教えてほしい。『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』はゲーム専用機ビジネスにも良い影響をもたらしたと思うが、会社としてどのように評価しているのか。また、ハードウェアについては「Nintendo Switch（有機ELモデル）ゼルダの伝説 ティアーズ オブ ザ キングダムエディション」のような特別デザインのハードウェアを発売することで販売が伸びたのではないか。このような特別デザインのモデルはどのような点を意識して開発しているのか。最後に、今年の1～3月のNintendo Switchの販売状況はそれほど良くなかったが、4月以降再び売上が伸びていることについてどのように分析しているか教えてほしい。</p>
A3	<p>宮本：</p> <p>『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』の公開前は、映画に対するお客様の反応も、映画がゲーム専用機ビジネスに及ぼす影響についても未知数でした。映画が公開され、劇場に足を運んでくださるお客様が増えるにつれて、マリオ関連のグッズの販売が少しずつ伸びていきました。それを見て、この映画は『Super Mario Bros. Wonder』の販売にも良い影響をもたらしてくれるかもしれないと感じました。日本では東宝東和様のご尽力で夏までロングラン上映を続けていただき、多くのお客様に劇場で映画をご覧いただくことができました。これにより、お客様の間でもマリオへの関心が高まり、『Super Mario Bros. Wonder』の大きな販売に結びつけることができたのではないかと考えています。単純に映画を公開すれば必ず関連したソフトウェアの販売が伸びるとい</p>

	<p>うことではありませんが、IP やキャラクターの認知度を高め、お客様に関心を持っていただくための取り組みに、会社全体がエネルギーをかけていくことが必要です。そのため、IP 展開についてはこれからも慎重に、一つひとつの取り組みを丁寧に進めていきます。</p> <p>取締役 上席執行役員 塩田興：</p> <p>今年は「Nintendo Switch（有機 EL モデル） ゼルダの伝説 ティアーズ オブ ザ キングダムエディション」だけでなく、「Nintendo Switch（有機 EL モデル） マリオレッド」（10月発売）や、「Nintendo Switch Lite あつまれ どうぶつの森セット」（11月発売）などの特別仕様のハードウェアを発売しています。開発の現場では、単純にキャラクターをあしらった本体をたくさん作ろうとしているわけではなく、お客様に価値を感じていただけるような仕様のハードウェアを開発することを常に目指しています。特別仕様のハードウェアは、新作ソフトと同時期に発売するケースも多く、また当社 IP をデザインに採り入れるため、ソフトウェアの開発チームとも緊密に連携しながら、ハード・ソフト一体となって開発をしています。このような特別仕様のハードウェアは、デザインや色の工夫だけでなく、通常版では使用していない製造技術も取り入れたりしながら、お客様に価値を感じていただくことに主眼を置いて開発をしています。</p> <p>古川：</p> <p>上期の段階では、ハードウェアとソフトウェアの販売実績が前年同期を上回っています。これは発売から7年目に入ったプラットフォームとしては異例なことだと考えています。一方で、今期は『ゼルダの伝説 ティアーズ オブ ザ キングダム』の発売を5月に予定していたため、通期業績に対する上期の占める割合が通常の年よりも大きくなることを期初から予想していました。その中で、『ゼルダの伝説 ティアーズ オブ ザ キングダム』の初動が私たちの想定以上に伸びたことや、特別仕様のハードウェアの発売などを通じて、Nintendo Switch の買い替えや買い増しを検討されていたお客様に、実際にハードウェアを新たに購入いただけた点は良かったと評価しています。</p> <p>また、『Pikmin 4』が日本市場を中心に販売を伸ばし、海外でも過去の「ピクミン」シリーズの販売を上回る結果となりました。この背景には、ソフトウェアの発売に合わせて、ゲーム専用機以外でさまざまな IP 展開を進めた効果もあったと捉えています。継続して「任天堂 IP に触れる人口の拡大」に取り組む中で、ピクミン IP 全体の盛り上がり生まれ、ソフトウェアの販売を伸ばせたことは上期におけるポジティブな成果の1つと考えています。</p> <p>一方で Nintendo Switch の今後の見通しに関しては、特にハードウェアは発売から7年目に入ったこともあり、前年と比べて販売を伸ばすことは簡単ではないと考えています。これは期初の想定から変化していません。通期の計画を達成していくためには、年末商戦を含む第3四半期以降、新作、発売済み問わずソフトウェアの販売を一本一本丁寧に伸ばしていき、ハードウェアでは複数台需要と新規需要の両方を購入につなげていくことが重要になってきます。</p>
--	--

Q4	<p>『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』の成功もあり、「モバイル・IP 関連収入等」の売上高が大きくなっているが、今後、この分野の売上高をどの程度の規模に育てていきたいのか。今後もゲーム専用機がビジネスの中核であるということが変わらないと思うが、映像コンテンツ等の IP 活用も、もう一つの売上の大きな柱となっていくのか。現状では「モバイル・IP 関連収入等」は全体の売上高の1割以下だが、売上高全体に占める割合の目標値を定めてビジネスを拡大していく考えはあるのか。</p>
----	---

<b>A4</b>	<p>古川：</p> <p>「モバイル・IP 関連収入等」に関しては、単純に売上高の数値目標を設定し、それを目指すことは考えていません。当社 IP の活用については、お客様がゲームを通じて培われた IP に対するイメージや愛着を壊さないように、非常に丁寧な監修が必要です。個々の取り組みでは常に最大の結果を残せるよう努力していますが、IP 関連ビジネス全体に対して売上等の数値目標を掲げることは考えていません。</p> <p>「任天堂 IP に触れる人口の拡大」の取り組みを通じて、お客様に任天堂のゲームや IP に愛着を感じていただくことで、当社の中核ビジネスであるゲーム専用機を新たに手に取っていただきやすくする、もしくは、以前ゲームを遊ばれていたものの、しばらくゲームから離れていたような方に、再びゲーム専用機を手に取っていただくきっかけにしていきたいと考えています。</p> <p>IP 展開の取り組みは、ゲーム専用機ビジネスに匹敵するような2つ目の売上の柱にしていくことを目指しているわけではありませんが、当社の中核ビジネスが持続的に活性化し、成長していくためには必要不可欠だと考えています。</p>
-----------	---

<b>Q5</b>	<p>手元資金の活用に関して、プレゼンテーションの中で、「ゲーム」分野における「ソフトウェア資産の蓄積」を中心に、これまで示されていた金額規模を超える見通しであるという話があったが、それはゲームや、映画などゲーム以外のコンテンツの展開がこれまで以上に加速していることが背景にあるのか。投資規模が拡大すると見込まれる理由について聞かせてほしい。</p>
-----------	---

<b>A5</b>	<p>古川：</p> <p>プレゼンテーションでは、2021年に発表しました手元資金の活用に関して、（発表当時最大4,500億円の）金額規模が今後増加する見通しであり、特に「ゲーム」分野での増額が見込まれることをご説明しました。</p> <p>これに関しては第一に、スライドでご説明した本社第二開発棟（仮称）に関する投資額の増加ということが挙げられます。本社第二開発棟については、当初計画していた時よりも、より長期的な視点で議論を重ねています。社内の開発リソースの強化については、単純な人員の増加だけではなく、今後さらにゲーム開発が長期化、複雑化、そして高度化していく中で、どのような開発環境の整備が必要かという観点も踏まえながら検討しているところです。</p> <p>それ以外にも、2年前の発表から外部環境の変化や『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』のヒットなどがあり、それらを踏まえた上で、あるべき手元資金の活用について継続的な議論を続けています。そのような中で、支出の期間は以前お話しした（2021年の発表から）5年程度の期間よりも長期化する見込みです。</p> <p>「ゲーム以外の娯楽」分野においてのソフトウェア資産の蓄積や、「お客様との関係性を維持・拡大するための基盤」に関する取り組みについても、どういったことが長期的に任天堂の企業価値を向上させるのに資するかという観点から議論を続けています。また発表できることがありましたら、お知らせしたいと考えています。</p>
-----------	---

<b>Q6</b>	<p>ゲーム開発のアプローチについてお聞きしたい。ハード・ソフト一体型の開発が任天堂の中核とのことだが、Nintendo Switch 以前はハードウェアの特性が新しい遊びをけん引することが多かったように思う。一方で、Nintendo Switch ではソフトウェアがけん引する新しい遊びが増えているように思う。例えば『ゼルダの伝説 ティアーズ オブ ザ キングダム』は同じ Nintendo Switch 向けに発売された前作『ゼルダの伝説 ブレス オブ ザ ワイルド』とは遊び方が違うように感じる。ハードウェアとソフトウェアの関係性やソフトウェア開発のアプローチについて、何か変化があれば教えて欲しい。</p>
-----------	---

**A6**

宮本：

「ゼルダの伝説」シリーズの遊びは、ハードウェアの進化に沿って発展してきました。お客様がゲームを遊びながら試行錯誤し、その反応が返ってくことでインタラクティブに遊べるのがゲームの楽しさだと考えています。例えば『ゼルダの伝説 ティアーズ オブ ザ キングダム』は、リンクが剣を振るためにモーションセンサーのようなハードウェア特有の技術を使ってはいませんが、快適に操作ができ、いろいろなアクションができるという点で、現在の Nintendo Switch のコントローラーと開発環境を十分に生かしており、Nintendo Switch というハードウェアの特性を使いこなしたゲームになっています。このハード・ソフト一体型の開発は、継続して連携を強めていますので、今後発売するソフトウェアにも期待していただきたいと思います。

取締役 専務執行役員 高橋伸也：

ハード・ソフト一体型という考え方は以前と変わりませんが、昔はハードウェアが完成してからソフトウェアの開発を始めることが多かったです。最近はハードウェア開発の初期段階からハード・ソフトの開発チームが一体となって検討し、ハードウェアの特性を活かしたソフトウェア開発や、新しいソフトウェアのアイデアを実現するためのハードウェア開発に取り組んでいます。ゲーム専用機のハードウェアやソフトウェアに限らず、周辺機器などさまざまな製品に関して、お客様に楽しく遊んでいただけるものをつくるために、今後もハード・ソフト一体となって開発を進めていきます。

以 上