

<p>日時：2024年11月6日（水）</p> <p>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 取締役 上席執行役員 別府裕介 執行役員 村上元</p> <p>※ 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。</p> <p>※ 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。</p>

Q1	<p>本日のプレゼンテーションの中で、Nintendo Switchの後継機種はNintendo Switchのソフトウェアを遊ぶことができ、Nintendo Switch Onlineも継続して利用できるという説明があった。それを踏まえると、現在すでにNintendo Switchで遊ばれているお客様にとっては、後継機種の発売後すぐに新しいハードウェアを購入する動機が弱くなるのではないか。今後お客様にNintendo Switchの後継機種独自の魅力をどのように伝えていくのか伺いたい。</p>
A1	<p>代表取締役社長 古川俊太郎：</p> <p>Nintendo Switchの後継機種では、Nintendo Switch向けソフトウェアも遊んでいただけるとご説明しました。Nintendo Switchは大変多くの方に手に取って遊んでいただいております。お客様がご持ちのNintendo Switch向けソフトウェアをNintendo Switchの後継機種でも遊べるようにするのが最適であると判断しました。それによって、お客様にお買い上げいただいたお手元のゲームを継続して楽しんでいただくことや、Nintendo Switch向けに発売している豊富なラインアップの中から、次に遊ぶタイトルを選んでいただくことも可能になります。</p> <p>Nintendo Switchとの互換性を含む後継機種に関する詳しい情報は、後日改めてご案内いたします。これまでと同様に、ハード・ソフト一体型の娯楽を提供する会社として、さまざまな方法でその魅力をお伝えしていきたいと考えています。</p>

Q2	<p>ゲーム業界において開発費の増加が問題になっているが、任天堂はこの現状をどのように捉えているのか。また、任天堂の研究開発費は今後もさらに増えていくのか。ハードウェア側で何かしらの対策を講じることで、開発費の増加を抑えることはできるのか。</p>
A2	<p>代表取締役 フェロー 宮本茂：</p> <p>任天堂の研究開発費は年々増加しています。実際に開発規模は大きくなっていますので、それに伴って費用が増えていくことは避けられない側面があると考えています。</p> <p>私たちは、開発費の大小よりも何をつくるかがより大切だと考えています。お客様にご納得いただけるものができたと自分たちが確信できるまで、商品をつくり込んでいます。そのうえで大事なことは、磨きがいのあるテーマを見つけることであり、これはファミリーコンピュータの時代から変わりません。人それぞれに嗜好があるので、何が磨きがいのあるものなのかは一概には言えませんが、少なくとも過去に無かったものが磨きがいのあるものであることは間違いありません。過去に無かったものを磨けば磨くほど、1つの価値が生まれます。このような任天堂のユニークさを大事にする開発者を育成し、必要であれば開発費をかけてでも納得いくまで仕上げ、ゲームを発売するというのを繰り返すことが重要だと考えます。</p> <p>一方で娯楽ビジネス、例えば玩具においては、コストをかけずにアイデアの面白さで魅力的な商品を生み出すことも可能です。全ての商品にコストをかける必要はなく、ゲームにおいても、今の</p>

	<p>技術があれば少数の開発者かつ短い開発期間で面白いゲームをつくることも可能です。こういった考えを見失わないことも大事だと考えています。</p> <p>取締役 専務執行役員 高橋伸也： 全てのゲームに多額の費用をかけて開発するわけではなく、少数の開発者からでたアイデアを膨らませることで、小規模でも磨きがいのあるユニークなソフトウェアはつくることができると思います。全体の研究開発費は増加していますが、作り方によって、今までと大きく開発費が変わらないものもあります。</p> <p>また、開発用のソフトウェアや開発環境は Nintendo Switch 以前から比べると格段に進化しており、費用の増加を抑えるさまざまな手段が生まれています。それらの手段を使いながら、任天堂の個性あるプロデューサーたちが、ソフトウェアをつくれる環境になっています。</p> <p>取締役 上席執行役員 塩田興： ハードウェアとシステムという観点では、開発者が効率的にゲーム開発を進められる開発環境を用意することが重要だと考えています。本日のプレゼンテーションで説明があったように、Nintendo Switch では据置型と携帯型の2つのプラットフォームを統合しましたが、それまで据置型と携帯型で分かれていたソフトウェア開発環境も統合しました。Nintendo Switch の開発を通じて使い慣れた開発環境を基本のところでは大きく変えず、今までの開発経験を引き継げるようにしていくことが将来の研究開発費削減に繋がると考えています。</p> <p>また、新しいアイデアをどのように生み出していくかが、任天堂にとって一番大事なことだと思います。開発費をかければ優れたアイデアが生まれるわけではなく、ハードウェア、ソフトウェアそれぞれのチームの開発者がアイデアを出し合いながら面白いものを生み出していくというプロセスにも、引き続き力を入れていきたいと思っています。</p> <p>古川： 任天堂らしいものづくりをハード・ソフト一体となって進めていくためには、開発環境に対する投資が必要です。本日のプレゼンテーションで説明した本社第二開発棟（仮称）など、開発環境に対する投資は、任天堂がすすめる手元資金の活用の中でも重要な取り組みだと考えています。</p>
--	--

<p>Q3</p>	<p>先日、Nintendo Switch Online の加入者が利用可能なアプリ『Nintendo Music』の配信を開始したことで、ゲームを遊ぶ頻度が少ないお客様にとっても Nintendo Switch Online に加入する動機ができたと感じている。Nintendo Switch Online は Nintendo Switch を長く遊んでもらうためのサービスと位置付けていたが、今後は『Nintendo Music』のようにゲーム専用機を持っていないお客様も、任天堂 IP との接点をつくれるサービスとなっていくのか。Nintendo Switch Online の目指す方向性について教えてほしい。</p>
<p>A3</p>	<p>古川： Nintendo Switch Online は Nintendo Switch を手に取っていただいたお客様により楽しんでいただくためのサービスであり、基本的な目的に変更はありません。</p> <p>『Nintendo Music』は Nintendo Switch Online に加入されているお客様が任天堂のゲーム音楽をスマートデバイスで聴くことができる音楽配信アプリですが、ゲーム音楽は当社の保有する重要なコンテンツのひとつであり、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」の基本戦略に沿ったものだと考えています。これらのゲーム音楽を任天堂らしいかたちでお客様にお届けするサービスとして『Nintendo Music』の提供を開始しました。</p>

	<p>お客様が当社のゲームで遊んでいただいた記憶を『Nintendo Music』を通じて思い出していただければ、再びゲームを手にとっていただくきっかけにもなると考えています。</p> <p>そうした中で結果的に、『Nintendo Music』がお客様に Nintendo Switch Online への加入を継続していただくためのひとつの理由になればと考えています。</p>
--	--

<p>Q4</p>	<p>ニンテンドーミュージアムに関するメディア記事の中で、宮本さんが毎年新入社員向けに講義を行っているという話を拝見したが、その講義は具体的にどのような内容なのか。また、クリエイティブ面でのサクセッションプランについても教えてほしい。外から見た印象では、宮本さんは天才だからヒットを生み出し続けているように感じる。ゲームづくりの本質的な部分は伝えていくのが難しいと思うが、どのような工夫をしているのか。宮本さんのクリエイティブな考え方のエッセンスが社内ですましく継承されているのか教えてほしい。</p>
<p>A4</p>	<p>宮本：</p> <p>質問の中で「天才」という言葉を使っていただきましたが、100~200名程度の新入社員や中途入社の方に向けた毎年の講義の後で、「宮本さんはどんな人かと思っていたら、意外と普通の人で安心しました。」という感想をよく聞きますので、私は結構普通の人なのだと思います。できれば仕事をせずに済む方が楽しく過ごせるのにとと思うので、仕事をするならいかに効率よく仕事をするか、同じ仕事をするならヒットさせた方が次の仕事がしやすくなるので、どうすればもっとヒットさせられるのだろう、といったことを普段から考えています。毎年の講義では、そうしたクリエイティブの悩みについても話をしています。</p> <p>講義は三部構成になっていて、第一部は花札から始まり、玩具を経て現在のエンターテインメントの会社に繋がるという任天堂の歴史についての話をします。第二部では、任天堂がゲームづくりにおいて何を大事にしてきて、何を強みにしているのかについて話します。例えば、アーケードゲームの頃から続くインターフェースの進化について、コントローラーの変遷をたどりながら説明します。第三部ではゲームデザインとは何なのかという話をします。新しく入った開発者で、よくゲームを遊んできた人は、前に遊んだゲームをより豪華にしたものをつくりたいという思いを持つ方が多いですが、そうではなく、いろいろな身の回りのことから何をテレビゲームにしたら面白いかを組み立てていくのがゲームデザインだと説明しています。同時に、どんなハードウェアや開発環境でゲームをつくるのか、その処理能力を踏まえた上で、自分がつくりたいものが本当に実現できるのかを考え、実現するために試行錯誤をするといったように、ゲームデザインとは設計だと説明しています。これを聞くと、多くの方が「自分が思っていたゲームデザインとは違う」と面白がったり、ものづくりの考え方に対して共感したといった感想をもらったりします。</p> <p>講義は毎年2時間程度なので、社員たちにそうした講義の内容を後で思い出してもらうために、ニンテンドーミュージアムで過去のチャレンジの歴史を見ることも役に立つのではと考えています。</p> <p>高橋：</p> <p>任天堂ではさまざまなゲームソフトを開発しているプロデューサーが、各自の特色を生かしながらユニークなものをつくっています。それぞれのプロデューサーが、宮本からいろいろな話を聞いたり、一緒にゲームをつくったりする中で、その考えをどう自分の得意な分野に活かすかを考えながら開発に取り組んでくれているのだと思います。ですから宮本の考え方のもとに、聞いた言葉や考え方を自分の中で咀嚼（そしゃく）しながら、それぞれ特徴のあるゲームをつくり、またそのプロデューサーと一緒に開発している人たちにも同じようなかたちで受け継がれています。</p>

Q5	新しいハードウェアを開発する際に、任天堂らしいユニークなものづくりはとても大事だと思う一方で、あまりにもユニークなハードウェアだとソフトメーカーがソフトウェアを開発しづらい部分もあると思う。ハードウェア開発において、ユニークさとソフト開発のしやすさのバランスをどのように意識しているのか教えてほしい。
A5	<p>塩田：</p> <p>当社のハードウェアにおけるユニークな機能や特徴は、ハード開発者だけでつくっているわけではなく、ソフトウェアの開発チームと一緒にどうすればユニークな娯楽体験をお届けできるかを考えてつくっています。もちろん、考慮する中にはソフトメーカー様の遊びもあります。</p> <p>開発の過程においては、さまざまなプロトタイプをつくって手触りを確かめ、その中で良いと思ったものをブラッシュアップしていく、そのような流れを大事にしていますが、昨今はハードウェアやソフトウェアだけでなく、それを動かすシステムソフトの重要性も増していますので、システムソフトの開発者も加わって一体となって開発しています。ユニークなものを世の中に広げていくことも私たちがこれまで大切に取り組んできたことですので、ユニークさとソフト開発のしやすさのバランスをしっかりと考えながら、今後も任天堂らしい商品を作っていきたいと思えます。</p>

以 上