

Nintendo

経営方針説明会

2020年3月期 第3四半期
決算説明会

2020年1月31日
任天堂株式会社
取締役社長 古川 俊太郎

本日はお忙しい中、ご参加いただきありがとうございます。社長の古川です。決算の数字につきましては、先ほど、執行役員の村上がご説明しましたとおりです。

基本戦略

「任天堂IPに触れる人口の拡大」

任天堂は「人々を笑顔にする娯楽をつくる会社」であり、そのための基本戦略が「任天堂IPに触れる人口の拡大」であることをこれまでお伝えしてきました。

基本戦略

「任天堂IPに触れる人口の拡大」

- 遊べば圧倒的に面白く、かつ一目で面白さが伝わる、独創的な商品・サービスの企画開発
- 任天堂IPの積極活用
- ニンテンドーアカウントを活用したビジネスの推進

そして昨年のこの場で、当社はその基本戦略に基づき、第1に、遊べば圧倒的に面白く、かつ一目で面白さが伝わる、独創的な商品やサービスの企画開発を続けること、第2に、任天堂IPの積極活用を進めること、第3に、ニンテンドーアカウントを活用したビジネスの推進に取り組み、お客様との長期的なつながりの構築を目指すことをお伝えしました。

2019年から2020年
これまでの基本戦略を継続して追求

任天堂IPに触れる場や機会の創出に
成果が表れはじめる

現在、当社が置かれている環境を踏まえて、2020年も従来の基本戦略や中期的な取り組みを継続して追求することに変更はありません。2015年に「任天堂IPに触れる人口の拡大」を掲げてから、コアビジネスであるゲーム専用機事業以外の場でも幅広い層のお客様に任天堂IPに触れていただけるように取り組んできました。任天堂IPに触れる場や機会の創出に成果が表れはじめるタイミングとなっていますので、本日は現在の状況を中心にご説明します。

取り組みの例：Nintendo TOKYO



「任天堂IPに触れる人口の拡大」の取り組みの一つとして、2019年11月には、渋谷PARCOに国内初の当社直営オフィシャルストアである「Nintendo TOKYO」を開店しました。オープン以来、幅広い年齢層のお客様や、お子様連れのご家族から外国人旅行者のお客様まで、大勢の方にお越しいただいています。ただ、ご来店までお待ちいただくことも多く、お客様にはご不便をおかけしております。「Nintendo TOKYO」は業績へのインパクトと言う面では大きいものではありませんが、任天堂のIPの魅力を発信する拠点として、固定された場所で当社とお客様の接点を持てることの効果は高いと期待しています。



今後もより幅広い層のお客様や、繰り返しご来店されるお客様にもご満足いただけるように、商品ラインアップをより充実させていきたいと考えています。さらに、お客様のご反応やご評価を分析したうえで、国内外での追加の展開も検討をしていきたいと考えています。

取り組みの例：SUPER NINTENDO WORLD



Universal Parks & Resorts様とのパートナーシップによる、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンで建設中の『SUPER NINTENDO WORLD』は、「任天堂IPに触れる人口の拡大」の中でも、特に大きな取り組みの一つです。

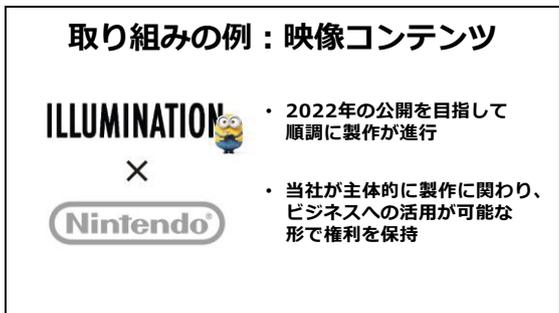
『SUPER NINTENDO WORLD』のエリアは、今年2020年の東京五輪前にオープンを予定されています。

『SUPER NINTENDO WORLD』は、ハテナブロックを実際に叩くなど、Marioのゲームの世界さながらの体験を全身を使ってお楽しみいただくことが可能で、「Marioカート」をテーマにした最新鋭のライド・アトラクションや、「ヨッシー」をテーマにしたご家族で楽しめるライド・アトラクションを中心に、レストラン、ショップなども充実した複数階層のテーマエリアになると聞いています。



さらに、「パワーアップバンド」と呼ばれる専用のバンドを用いた、様々な“アソビ体験”ができるエリアとなる予定です。

先日1月14日に、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン様から新たなイメージ映像や情報が公開されましたが、今後もオープンに向けて、継続的に情報が公開されていきます。また、すでに発表済みではありますが、この取り組みは日本のユニバーサル・スタジオ・ジャパンだけでなく、米国のハリウッド、オーストラリアに加えてシンガポールにおいても展開が予定されています。



イルミネーション様との「スーパーマリオ」を扱ったアニメ映画のプロジェクトも、特に大きな取り組みの一つです。お伝えしているとおおり、2022年の劇場公開を目指して順調に製作が進んでいます。この取り組みにおいては、当社が主体的に企画開発や製作に関わり、ビジネスへの活用が可能な形で権利を保持します。プロデューサーは当社の代表取締役フェローである宮本茂が、イルミネーション代表のクリス・メレダンドリさんと共同で務めています。また、映画製作への出資は当社とUniversal Pictures様が行い、配給やプロモーションに関しては、Universal Pictures様にご尽力いただきます。



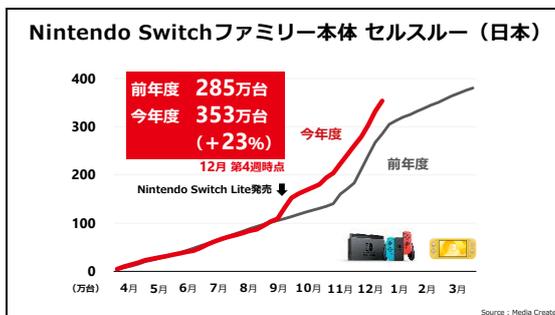
世界中に普及したスマートデバイスを通じて、当社のキャラクターや世界観、遊びに触れていただくための取り組みも行っています。2019年9月に配信を開始した『マリオカート ツアー』は、当社アプリの中で最大規模のローンチとなり、その後も順調な状態を維持しています。本アプリでは、幅広い層のお客様に継続してプレイしていただいております。女性のお客様が4割近くを占めています。『マリオカート ツアー』と同様に、他のアプリでも、スマートデバイスの普及台数を活用し、サービス型のエンターテインメントを通じて、任天堂IPのファンを持続的に拡大していきます。



ここからは中核ビジネスであるゲーム専用機についてご説明します。

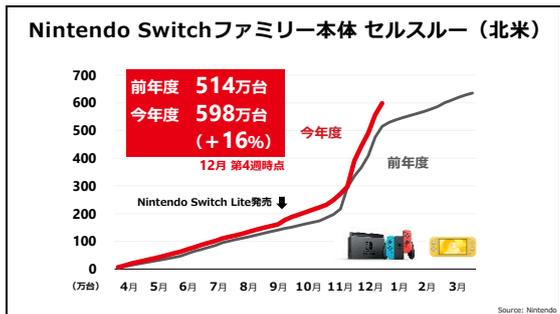


ホリデー商戦期におけるNintendo Switchの販売は、ハードウェア、ソフトウェアともに、好調だった前年をさらに上回りました。Nintendo Switchファミリー本体の世界累計セルスルーは、当社推計で4800万台を超えて普及拡大を続けています。Nintendo Switchは3度目のホリデー商戦を終えて、依然として成長軌道に乗っており、すべての主要地域でNintendo Switchのビジネス基盤をしっかりと固めることができます。

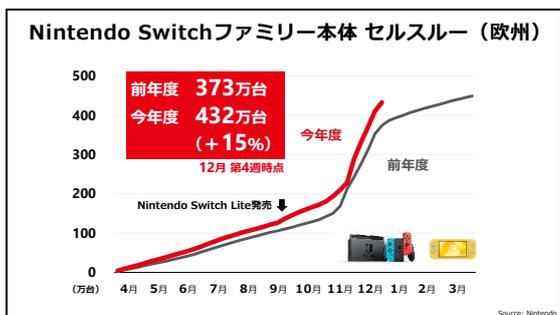


こちらは2019年4月以降の国内市場におけるNintendo Switchファミリー本体のセルスルーの推移を、前年と比較したものです。2019年9月以降はNintendo SwitchとNintendo Switch Liteの両方を合計しています。第2四半期の決算説明会の際に、Nintendo Switchの新モデルや、Nintendo Switch Liteの発売などによりセルスルーが大きく上向いていることをご説明しました。その後、勢いを落とすことなくホリデー商戦に臨むことができ、前年度を大きく上回る伸びとなりました。4月から12月の合計では前年を23%上回りました。

※ セルスルー...小売店からお客様への販売数



こちらは北米市場です。2018年のホリデーシーズンには、北米市場で人気の高い『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』などを発売し、Nintendo Switchは記録的な販売台数となりました。2019年には、米国任天堂から発表がありましたとおり、ブラックフライデーがあった週では米国市場において、Nintendo Switchファミリー本体のセルスルーが80万台に達してNintendo Switchの1週間の販売記録を更新しました。また、12月単月のセルスルーは200万台を超えており、当社のハードウェアではWii以来の単月での販売記録となりました。4月から12月の合計では前年を16%上回っています。



こちらはヨーロッパ市場です。期初から継続して前年を超える推移となっています。また、ブラックフライデーは米国発祥の商習慣ですが、近年ではヨーロッパでもブラックフライデーに合わせたセールが活発になっており、Nintendo Switchファミリー本体は、ブラックフライデーを含む1週間で約60万台の販売となりました。4月から12月の合計では前年を15%上回っています。

ホリデーシーズンに発売したタイトル

10月18日
発売

10月31日
発売

11月15日
発売

Nintendo Switch向けのソフトウェア市場は、ただいまご説明したハードウェアの実績を超えてさらに拡大しました。任天堂が発売する自社タイトルでは、発売済みの定番タイトルが安定して販売に貢献するとともに、ホリデーシーズンに発売したタイトルも好調に推移しました。



- ・日本や韓国など、東アジアの地域を中心に勢いよく販売が進む
- ・日米欧合算の累計セルスルーは170万本以上
- ・継続的に出荷をしているものの東アジア地域では品薄の状態が続く

2020年1月末時点 / Source: Nintendo, Media Create

『リングフィット アドベンチャー』は10月の発売以来、継続して販売を伸ばしています。はじめは日本や韓国など、東アジア地域を中心に勢いよく販売が進み、続いてヨーロッパ市場でブラックフライデー後に勢いが加速しました。アジア地域は詳細なセルスルー情報が取れないため、日米欧のみの主要地域で合計したものになりますが、現時点で累計セルスルーは170万本を超えています。一方で、継続的に出荷をしているものの、日本を含む東アジア地域では出荷分がすぐに完売して品薄の状態が続いており、多くのお客様にお待ちいただいています。ご迷惑をおかけしていますことを改めてお詫びいたします。



ハード・ソフト一体型の娯楽であり、全身を使った運動で冒険を進める『リングフィット アドベンチャー』は、発売当初からお客様の高いご評価をいただいております。各地域の通販サイト等でもその様子を確認することができます。

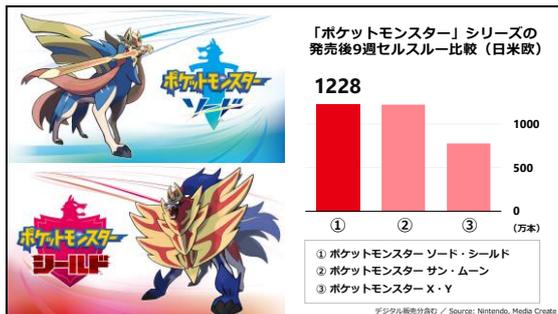
売り場において女性やファミリー層のお客様など、幅広い層のお客様に手に取っていただけており、Nintendo Switch本体と一緒にご購入される方も多いことが確認できています。実際に遊ばれているお客様は、他のタイトルと比較して女性の比率が高く、また男女ともに年齢層の分布が幅広くなっており、ご家庭の中でも遊ばれているなど、お客様の層が広がっていることを実感しています。日々少しずつ遊ばれており、継続してNintendo Switchに触れていただくきっかけにもなっているようです。



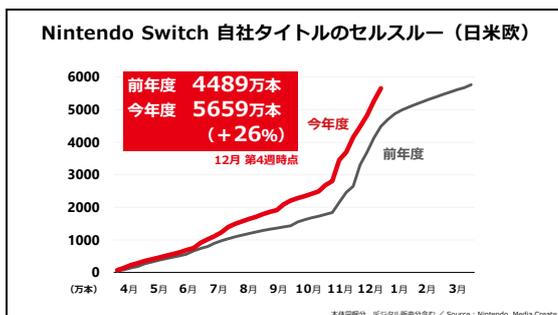
- ・発売後9週で400万本以上のセルスルー（日米欧合算）
- ・ニンテンドー3DS『ルイージマンション2』の2倍以上の出足、海外の比率が高い
- ・ホリデー商戦が近づくにつれて、お子様、ファミリー層の比率が増加

デジタル販売分含む / Source: Nintendo, Media Create

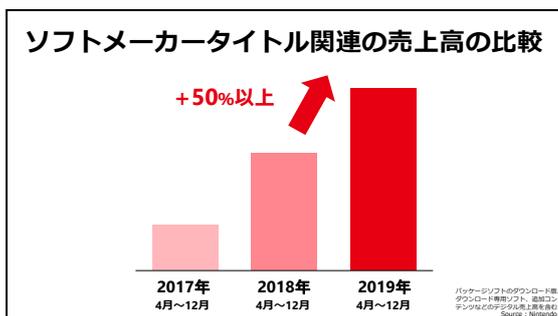
10月31日に発売した『ルイージマンション3』は、日米欧合算の累計セルスルーが9週で400万本を超えました。これは、2013年3月にニンテンドー3DSで発売した『ルイージマンション2』の同期間のセルスルーと比較して2倍以上の出足です。『ルイージマンション2』と比べて特に北米、欧州のセルスルーの勢いが好調となっており、海外での販売比率が高くなっています。発売直後は20代のお客様が中心となっていましたが、ホリデー商戦が近づくにつれて、お子様やファミリー層のお客様の比率が伸びました。



11月15日に発売した『ポケットモンスター ソード・シールド』は、「ポケットモンスター」シリーズの最新作です。ご覧のグラフは、「ポケットモンスター」シリーズの発売後9週間の累計セルスルーを比較したものです。日米欧合算の『ポケットモンスター ソード・シールド』のセルスルーは発売9週間で1228万本になりました。これは、「ポケットモンスター」シリーズとして過去最も良い初動だった『ポケットモンスター サン・ムーン』を上回る記録です。年明け以降も継続して販売を伸ばしており、定番のタイトルとして売れ続けることを期待しています。



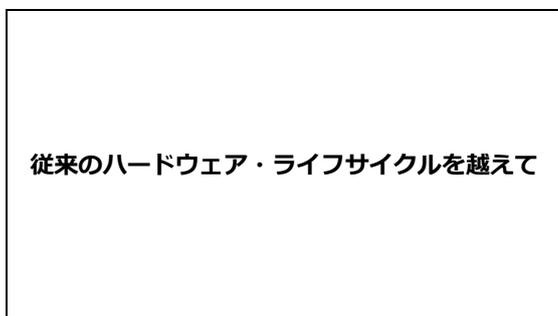
こちらは主要地域で合算した、4月から12月までのNintendo Switch向け自社ソフトウェアのセルスルーの推移を前年度と比較したものです。定番タイトルの年間を通じた貢献に加え、ご説明したように年末ではホリデー商戦向けに発売したタイトルのセルスルーが勢いよく伸びました。自社タイトルの4月から12月までのセルスルーは5659万本になり、前年を26%上回りました。



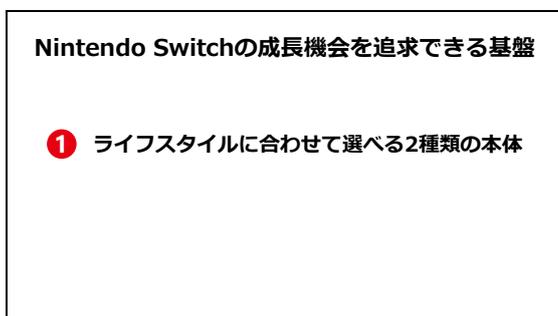
自社タイトルだけでなく、ソフトメーカー様のタイトルの販売も好調です。ソフトメーカータイトル関連の当社における売上高は継続して増加しており、2019年4月から12月の合計は、前年から50%以上の増加となりました。Nintendo Switchでは、早い段階から開発環境を整えてきたことに加え、Nintendo Switchの普及台数が継続して拡大していることを多くの開発者の方々にご確認いただけたことで、今まで以上に幅広い地域の方にご参加をいただいています。Nintendo Switchではソフトメーカー様から多様なジャンルのタイトルが発売されており、プラットフォームが成長するとともに、ソフトメーカー様タイトルの販売も順調に成長を続けているようです。



もう1点、「Nintendo Switch Online」では、現時点で全世界合計の有料会員数が1500万アカウント以上になっており、その売上高は当社のデジタル売上高の中でも存在感のある規模を占めています。ただし、新しくご加入いただけるお客様がおられる一方で、有効期限の延長をされていないお客様もおられます。引き続き、Nintendo Switchをもっと楽しく、もっと便利に遊んでいただくために、サービスの魅力を高めていきます。



幅広い層のお客様にご支持をいただけたこともあり、このようにNintendo Switchビジネスは3回目のホリデー商戦でも好調な実績を残すことができました。2020年3月には、発売からまる3年が経ち、Nintendo Switchは発売4年目に入ります。ゲーム専用機のこれまでの常識に従えば、ハードウェア・ライフサイクルの中盤に入る時期ですが、Nintendo Switchには、さらなる成長機会を追求できる基盤が整ってきたと考えています。良い意味での「驚き」を大事にする当社のビジネスの性格上、来期以降の展開やラインアップを本日、この場では詳細にご説明はいたしません。前提として2つの点に触れたいと思います。

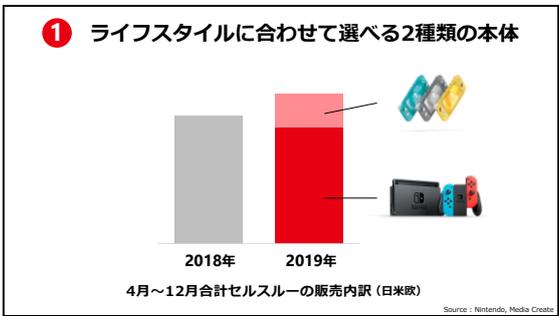


一つめは、Nintendo Switchには、ライフスタイルに合わせてお選びいただける2種類の本体がある点です。

① ライフスタイルに合わせて選べる2種類の本体

- ・ 携帯型機では複数のモデルでお客様のニーズにこたえ、お客様の層が拡大
- ・ 2019年にNintendo Switch Liteを投入したことで、新しいお客様層が拡大
- ・ 複数台でのご利用も見られるように

当社の歴史の中で、ニンテンドーDSやニンテンドー3DSなどの携帯機では、1つの世代の中で特徴が異なる複数のモデルを導入してきました。そうすることで、お客様の幅広いニーズにおこたえすることができ、お客様の層が広がりました。Nintendo Switchでは、2019年に特徴や価格帯が異なるNintendo Switch Liteを発売したことで、Nintendo Switchをお持ちでなかった新しいお客様によるご購入が見られているだけでなく、Nintendo Switchをすでにお持ちのお客様が追加で購入されて、複数台でご利用されているケースも見られるようになりました。



こちらは、4月から12月の日米欧合算のNintendo Switchファミリー本体のセルスルーを2018年と2019年で比較したものです。2019年は、グラフの中で濃い赤色で示したNintendo Switchのみで2018年に近い販売規模となっており、Nintendo Switch Liteのセルスルーが上積みされたように増えていることがお分かりいただけると思います。ただし、まだまだNintendo Switch Liteの特徴や魅力は十分にお伝えしきれていないと感じていますので、今後も取り組みを続けていきます。

① ライフスタイルに合わせて選べる2種類の本体

2020年も、Nintendo SwitchとNintendo Switch Liteの普及拡大を進める

Nintendo Switchでは、この2つのハードウェアの魅力を引き続きお伝えして普及拡大を継続することが重要であると考えています。ちなみに、2020年内にNintendo Switchの新モデルを発売する予定はございません。

① ライフスタイルに合わせて選べる2種類の本体

2020年3月20日 発売

また、本日、別途発表しましたとおり、『あつまれ どうぶつの森』をデザインした特別仕様の本体を、国内市場ではソフトウェアと同日の3月20日に発売予定です。

※ 北米市場 … 2020年3月13日発売
 ヨーロッパ市場 / オーストラリア市場
 … 2020年3月20日発売

Nintendo Switchの成長機会を追求できる基盤

- ① ライフスタイルに合わせて選べる2種類の本体
- ② 集中した開発によるソフトウェアの長期展開

2つめは、Nintendo Switchプラットフォームに集中して開発をすることで、ソフトウェアを長期的に展開しやすくなっている点です。

② 集中した開発によるソフトウェアの長期展開

これまでのゲーム専用機

据置機と携帯機のそれぞれの特性を活かしたユニークな提案

これまでの当社のゲーム専用機は据置機と携帯機に分かれていましたが、ゲーム自体の性質の違いによって据置機、携帯機どちらかで遊ばれるお客様や、その両方で遊ばれるお客様がおられました。また、ソフトウェア面では据置機、携帯機のそれぞれの特性を活かしたユニークな提案によって、例えばWiiでは『Wii Sports』や『Wii Fit』を、ニンテンドーDSなら「脳トレ」や

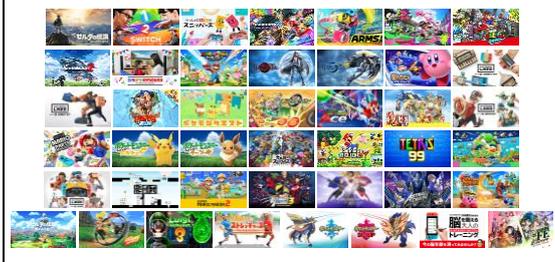
『nintendogs』など、それぞれのゲーム機で多くのお客様に遊んでいただけてきました。

② 集中した開発によるソフトウェアの長期展開

公開時は写真素材を掲載していましたが、使用期限が終了したため、写真素材を削除しました。

Nintendo Switchでは据置機と携帯機の特性であるTVモードと携帯モードに、テーブルモードが加わっています。ゲームプレイだけでなくプレイオケージョンも多彩になり、これまでのハードウェアの状況や環境とは異なる、独自の娯楽の世界が繰り広げられるようになっています。

② 集中した開発によるソフトウェアの長期展開



Nintendo Switchでは、お客様の期待が大きいタイトルや、完全新規のタイトル、そしてハードウェア開発とソフトウェア開発を一体となって行っているからこそ実現できるユニークなタイトルなど、さまざまなソフトウェアを発売してきました。Nintendo Switchは、これまで当社の据置機や携帯機を支えてきた数多くのフランチャイズが一堂に会するプラットフォームにもなっています。現時点でNintendo Switchは4800万台以上の普及台数を実現しており、今後もNintendo Switchのソフトウェア開発に集中して取り組むことができる状態です。これまでに発表をしているもの以外にも、Nintendo Switch向けに多

くのタイトルを開発しています。さらに自社タイトルだけでなく、インディーズタイトルを含めてソフトメーカー様からも多様なジャンルのタイトルが発売されており、今後も新作タイトルの発売が続々と予定されています。



ソフトウェアを発売した後も継続的に遊んでいただくための取り組みにも注力しています。先日に発表しましたとおり、『ポケットモンスター ソード・シールド』ではゲーム内容のアップデートや追加コンテンツの配信を予定しています。またお伝えしているとおり『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』でもさらなる追加ファイターの制作が決定しています。



当社はお客様と良い関係を築き、持続できるように努力を続けていきます。ファミリーコンピュータを発売してからの37年間で、当社のゲームを経験されたことのある方は、お子様からご高齢の方にまで広がっています。これまでと比べて、幅広い層のお客様に任天堂という会社や商品、サービスに関わりをお持ちいただきやすい市場環境への変化が見られます。

この変化による影響は、いくつかの事例からも確認ができます。例えば昨年この場でご説明をしたように、爆発的なセルスルーを記録した『大乱闘スマッシュブラザーズ SPECIAL』では、ライフステージのどこかで任天堂のゲームに触れて来られたお客様も含めて、幅広い年齢層のお客様に遊んでいただいています。また、

「Nintendo TOKYO」では、お子様からシニア層のお客様にまで幅広くご来店いただいています。

Nintendo Switchに注力することでも 「任天堂IPに触れる人口の拡大」を推進

任天堂の娯楽のDNAをしっかりと受け継ぎ、そのすべてを詰め込んだNintendo Switchは、これまでのゲーム専用機とは異なる環境にあります。従来の常識は当てはまらず、さらなる成長機会を追求できる可能性があると考えています。現在は、大きく育っているNintendo Switchに継続して注力していくことが重要なタイミングであり、それが当社の基本戦略である「任天堂IPに触れる人口の拡大」を力強く推進することにつながると考えています。

東京の事業所集約

- 4つの事業所を集約
- 新しい場所は東京都千代田区神田錦町

最後になりますが、そのほかの取り組みについて2点お伝えいたします。1つめは東京の事業所の集約です。現在、当社グループは、東京で4つの事業所に分かれて、開発も含めた業務を行っています。拠点が分かれていることによる業務効率面での不便さなども出てきたことから、一部のグループ会社とともに一か所に集約することで、当社グループの業務効率性を高める体制を整えます。東京の新しい拠点の場所は、東京都千代田区の神田錦町を予定しており、移転に向けて準備を進めています。

指名等諮問委員会の設置

- 取締役等の指名や報酬に関する事項を審議する取締役会の諮問機関
- 指名や報酬の決定における客観性、透明性を高める
- 社外取締役を委員会の主要な構成員とし、委員長も社外取締役が務める

2つめに、昨日、発表いたしました当社のコーポレート・ガバナンス体制の変更について改めてお伝えいたします。当社は、取締役の選任などの指名や報酬に関する事項を審議する取締役会の諮問機関として、「指名等諮問委員会」を設置いたしました。これは、取締役等の指名や報酬の決定に関する手続きの客観性や透明性を高めることを目的として設置したものです。委員会は、社外取締役を主要な構成員とし、委員長も社外取締役がつとめます。当社では引き続き、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図ってまいりたいと考えています。



本日のプレゼンテーションは以上です。ご清聴ありがとうございました。

【免責事項】

本説明会及び説明資料の内容は、発表日時点で入手可能な情報や判断に基づくものです。将来発生する事象等により内容に変更が生じた場合も、当社が更新や変更の義務を負うものではありません。

また、本説明会及び説明資料に含まれる将来の見通しに関する部分は、多分に不確定な要素を含んでいるため、実際の業績等は、さまざまな要因の変化等により、これらの見通しと異なる場合がありますことをご了承ください。