

日 時：2025 年 6 月 27 日（金）
出席取締役：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、別府裕介
社外取締役 Chris Meledandri、Miyoko Demay
取締役（監査等委員） 吉村卓哉
社外取締役（監査等委員） 梅山克啓、新川麻、大澤栄子
※ 第 85 期 定時株主総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	映像事業の今後について教えてほしい。任天堂が保有するマリオやゼルダ以外の IP を活用した新たな映像作品を制作する可能性はあるか。
A1	<p>代表取締役社長 古川俊太郎：</p> <p>当社は 2023 年 4 月に『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』を劇場公開いたしました。おかげさまで、世界中の多くの方からポジティブな反応をいただけたと考えています。今後は、2026 年 4 月に「スーパーマリオ」の新たなアニメ映画の劇場公開を予定しているほか、2027 年 5 月には「ゼルダの伝説」の実写映画を劇場公開予定です。</p> <p>中核ビジネスであるハード・ソフト一体型のゲーム専用機ビジネスを持続的に活性化していくため、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」という戦略のもと、過去複数年にわたってゲーム機以外での取り組みを進めてきました。映像分野もその一つであり、IP を映画制作会社にライセンスするのではなく、当社自身が能動的に制作に深く関与し、また必要に応じて投資も行うことで、クオリティの面でもしっかりと関与できるような体制で進めています。</p> <p>「ゼルダの伝説」の映画以降の予定については現時点でお話しできませんが、さまざまな取り組みを行っています。</p>

Q2	スマートフォンアプリの『Nintendo Music』が配信されて以降、任天堂の音楽に触れる機会が増えたと感じている。今後、音楽を使って任天堂 IP の価値を拡大させるために、コンサートや音楽ライブなどの取り組みを強化する考えはあるか。
A2	<p>古川：</p> <p>『Nintendo Music』は、Nintendo Switch Online に加入されているお客様向けに提供している、任天堂のゲーム音楽をスマートデバイスで聴いていただける音楽配信アプリです。ゲーム音楽も価値のある重要な任天堂 IP の一つであると考えており、「任天堂 IP に触れる人口の拡大」のために、これらのゲーム音楽を任天堂らしい形で世界中の幅広いお客様にお届けできるようサービス開始しました。ゲーム画面と共に音楽を聴いていただけるだけでなく、「ゲームタイトルごと」や「キャラクターごと」、「バトル中の曲」など、さまざまなテーマで作成されたプレイリストがあり、このアプリならではの機能が盛り込まれています。『Nintendo Music』を通じて、ご自身のゲーム体験の</p>

	<p>記憶を思い出していただき、それがきっかけとなってまたゲームを遊ぶことに興味をお持ちいただければと思っています。</p> <p>ゲーム音楽を聴いた経験は、お客様にとって大切な思い出でもあると考えていますので、コンサートやライブなども含め、活かせる展開を検討していきます。</p>
--	---

Q3	Nintendo Switch 2 は、特に日本国内では需要を満たせていないと考えている。その要因は生産数の不足によるものか、それとも需要の予測が甘かったのか。
A3	<p>古川：</p> <p>現在 Nintendo Switch 2 は、多くの国において供給を上回る需要をいただいている状況にあり、お客様にはご不便をおかけしています。株主様ご自身やご家族、ご友人の中にも、Nintendo Switch 2 が未だに手に入らないという方がおられると存じます。</p> <p>日本国内のこれまでの Nintendo Switch 2 の販売の経緯をご説明しますと、当社が直接販売を行う公式オンラインストア「マイニンテンドーストア」において、4 月上旬より、一定の条件を満たす方が Nintendo Switch 2 の購入に応募できる抽選販売の受付を開始いたしました。この応募数が当社の想定を大きく上回ったことから、4 月 23 日に私の名前で X 向けに発信を行い、220 万人を超える多数のご応募があって、相当数の方が当選しない見込みであることと共に、皆様のご期待にお応えできないことをお詫びいたしました。</p> <p>その後、マイニンテンドーストアでは計 4 回の抽選販売を行いました。いずれにも当選されなかった方がおられます。こうした方々に向け、第 5 回の抽選販売を 7 月上旬より行う旨を、一昨日ご案内しました。</p> <p>販売店様においても、当初、多くは抽選の形で販売をされていたようですが、先週末頃から、少しずつ店頭販売をされる店舗も現れてきていると認識しています。</p> <p>引き続き生産体制の強化に努めるなど、生産や供給の体制を整えながら、今後も皆様のお手元に少しでも多くの Nintendo Switch 2 をお届けできるよう努めてまいります。</p>

Q4	当社の株価は現在、上場来高値にあり、株主として喜ばしく思っている。こうした好調の背景には当社の独創的な文化があると考えているが、会社としてこうした文化をどのように堅持し、強化していくのか。
A4	<p>古川：</p> <p>温かい言葉をいただき、ありがとうございます。当社の携わる娯楽ビジネスは非常に変化の激しいビジネスですので、現状に決して安住することなく、常に新しい驚きを届ける製品やサービスを提供できるように努めていきます。</p> <p>「娯楽は他と違うからこそ価値がある」という独創の精神は、当社の経営において最も大切なことであり、この精神を社歴の長い社員から新入社員まで浸透させるため、社内でも繰り返しいろいろな形でメッセージを発信しています。また、経営の立場からは、開発者が創意工夫や新しいアイデアを発揮しやすい環境づくりを進めることが大切だと考えています。</p> <p>当社がこれからも発展していくために、この独創の精神とともに、柔軟に変化に対応し、お客様に誠実に向き合うという「任天堂 DNA」を、社員の中で引き継いでいきたいと思っております。</p>

Q5	従来のように、任天堂の社屋で株主総会を開催してほしい。
A5	<p>古川：</p> <p>当社の定時株主総会は、2022 年までは本社開発棟の大会議室で開催していました。2022 年 10 月に株式分割を行い、株主様の数が大幅に増加しておりますので、来場が見込まれる多くの株主様をお迎えするために、今後も社外の施設を使わせていただきたいと思います。</p>
Q6	マイニンテンドーストアでの Nintendo Switch 2 の抽選販売について、ユーザーのニンテンドーアカウントの情報に基づいて応募を実施した理由と、会社としてこの方式で成功したと考えている点および改善が必要と考えている点を教えてほしい。
A6	<p>古川：</p> <p>マイニンテンドーストアでの Nintendo Switch 2 の抽選販売への応募は、ニンテンドーアカウントをお持ちであることを前提といたしました。ニンテンドーアカウントは、長期の視点で当社がお客様と良好な関係を築くために、Nintendo Switch の発売より前に導入した仕組みです。以前は、プラットフォームの世代が代わることによって、お客様と任天堂との関係が途切れてしまうことがありました。今回の Nintendo Switch 2 への世代交代においては、ニンテンドーアカウントを活用して、Nintendo Switch を熱心に遊んでおられたお客様に抽選販売への優先的な応募機会を提供することができました。</p> <p>一方で、今回のマイニンテンドーストアの抽選販売の形式に関しては、ポジティブなものからネガティブなものまで、さまざまなご意見をいただいています。今後、それらを社内で整理し、将来に向けての学びにしたいと思います。</p>
Q7	任天堂 IP を子どもの教育に活用する予定はあるか。段ボールを用いた『Nintendo Labo』のような子どもの創造力を刺激する商品の展開は今後も続けていくつもりか。
A7	<p>古川：</p> <p>任天堂 IP の教育への活用について現在お話しできることはありませんが、お子様も含めたより幅広い世代に向けて、任天堂 IP の魅力を知っていただき、親しんでいただける機会はないか、常に研究を行っています。</p> <p>『Nintendo Labo』は、当社としても、なかなか挑戦的な商品だったと考えています。こうした一般的なゲームとは異なる商品についても、引き続き研究を続けてまいります。</p>
Q8	第 84 期の定時株主総会では視覚障がいに関する質問があり、自分が聴覚障がいの当事者であることから、情報発信の面も含めて障がいへの配慮は重要と感じている。こうした課題に対して、製品の開発段階からどのように対応し、当事者の声をどのように取り入れているか教えてほしい。
A8	<p>古川：</p> <p>現在の取り組みを Nintendo Switch 2 を具体例としてご説明します。Nintendo Switch 2 では、幅広いプレイスタイルをサポートするために、画面表示のフォントやゲーム画面の色調の調整、画面表示のテキストの音声読み上げ、操作ボタンのカスタマイズなど、さまざまなアクセシビリティの機能を提供しています。また、現在および将来の製品で、アクセシビリティ機能を拡大するために、さまざまな技術の評価も継続して行っています。</p> <p>今後も、障がいのある方も含めて、できるだけ多くの方に当社のゲームを遊んでいただけるよう、</p>

	さまざまな努力をしていきたいと考えています。貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。
--	--

Q9	株主総会の模様をオンラインで配信したり、株主から事前に質問を受け付けて、それらに回答を行っている企業があるが、当社ではこうした予定があるか。
A9	古川： ご指摘のような取り組みをされている会社があることは認識しています。株主総会の運営のあり方に関して、どのような取り組みをすると株主様にご満足いただけるかを引き続き研究してまいります。

Q10	以前の任天堂は、ごく少数の社内取締役を中心に運営されているイメージがあったが、現在ではさまざまな経歴を持つ社外取締役が増えてきたように感じる。社外取締役にどのような役割を期待しているか教えてほしい。特に、新しい社外取締役候補者である八谷和彦氏や、今回初めて株主総会に出席した Chris Meledandri 氏についてお話を伺いたい。
------------	--

A10	古川： 当社の経営に多様な意見を取り入れるため、多彩な経歴をお持ちの方に経営にご参加いただいております。それぞれの社外取締役の専門性やご経験については、 「定時株主総会招集ご通知」 に記載しておりますので、ご参照ください。 代表取締役 フェロー 宮本茂： 八谷氏はゲームという枠にとどまらず活躍されているメディアアーティストで、個人的に長い付き合いがあります。以前から、取締役の多様性は課題だと古川とも相談しており、さまざまな可能性を模索してきました。八谷氏はビデオゲームの研究やご自身での機材制作など、常識にとられない活動をされています。八谷氏と当社が繋がることで何か面白い未来が描けるのではないかと期待しており、社外取締役として加わっていただきたいと考えました。 Chris とは「スーパーマリオ」のアニメ映画のプロデューサーを共同で務めています。新たな「スーパーマリオ」の映画は、面白い作品が完成するだろうという目途が立ったため、来年春の劇場公開予定日を発表しました。公開日を先に発表して、それに制作スケジュールを無理に合わせるようなことはしたくないと思っています。ゲーム開発も同様ですが、最後にお客様の目線に立って「これで満足できる」というものを出したい想いがあり、現場には常に「上司ではなく、お客様を見て仕事しろ」と言っています。本日は Chris も登壇していますので、コメントしてもらいます。 社外取締役 Chris Meledandri： この度は株主の皆さまにお目にかかることができ、とても嬉しく感じております。私は映画およびメディアのビジネス分野に 40 年間ほど携わってきました。私がこのビジネスに関わっているのは、物語を語ることが大好きだからです。 私は 2007 年にイルミネーション社を起業しました。「ミニオン」の会社としてお馴染みかもしれません。そして約 20 年前から日本のクリエイターと協業する機会を求めてたびたび日本を訪れるようになり、約 10 年前に任天堂との対話を開始しました。 その対話が実を結び、2018 年に『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』の制作が始まり
------------	---

	<p>ました。そして次回作も鋭意、制作を進めています。まずはコアファンの皆様に喜んでいただき、同時に、「スーパーマリオ」や任天堂の世界に触れたことがない新しいお客様にも夢中になっていただけるような作品を目指しています。</p> <p>最後に、世界中の多くの企業を見てまいりましたが、任天堂が持っているアーティスティックな文化というのは類を見ないものであり、非常にユニークです。そのような任天堂の皆様と一緒にお仕事ができることを光栄に感じております。ありがとうございました。</p>
--	--

Q11	会社として、Nintendo Switch 2 でどれくらいの期間ビジネスを行うことを想定しているのか。
A11	<p>古川：</p> <p>Nintendo Switch 2 は発売したばかりであり、ライフサイクルについて言及する段階ではありませんが、Nintendo Switch と同様に、たくさんのお客様になるべく長く楽しんでいただくことを目指してまいります。Nintendo Switch 2 では Nintendo Switch のソフトも遊んでいただけます。Nintendo Switch 向けのソフトは今も開発しており、また既にたくさんソフトが発売されていますので、これまで遊んだことのない Nintendo Switch ソフトに Nintendo Switch 2 で初めて触れるということもあるのではないかと思います。</p> <p>実際、Nintendo Switch について考えると、発売時に小学 1 年生だった方はもう中学生であり、プラットフォームが活性化している期間が長いほど、ソフトを手にとっていただく機会も多いということになります。Nintendo Switch 2 のソフトについても 1 本 1 本を丁寧に開発し、なるべく多くの方に遊んでいただけるよう努めてまいります。</p>

Q12	Nintendo Switch 2 は過去のファミコン等に比べると高額であるため、小さな子どもが触れる機会が少なくなるのではないかと考えているが、そうした課題にどのように取り組んでいくか。
A12	<p>古川：</p> <p>Nintendo Switch 2 の価格設定は、提供するゲーム体験に見合ったものだと考えており、重要なのは、お客様にそれだけの価値を感じていただけるような楽しいエンターテインメントの体験を提供していくことであると思っています。それを実現するために、Nintendo Switch 2 にはさまざまな機能を盛り込んでいます。</p> <p>Nintendo Switch 2 が過去のゲーム機よりも高額なのは事実です。ゲーム機以外で、小さなお子様にも任天堂のキャラクターやゲームの世界に触れていただくさまざまな機会を作っていますが、その目的の一つは最終的にゲーム機で遊んでほしいということになります。その際に、ゲーム機の価格がどれほどのハードルになるかという点には注視しています。</p>

Q13	自由な発想が生まれやすい社風づくりや、次世代の人材育成について、日頃どのような意識で取り組んでいるのかを教えてください。
A13	<p>古川：</p> <p>私たちは、ものづくりは現場から生まれるものであり、人材は最も重要な経営資源であると考えています。個々の社員の成長の循環を作り出せるよう、さまざまな研修制度をはじめ、会社として支援を行っています。人事部門が中心となって個々のキャリアに寄り添うことで、社員一人ひとりが能力を十分に発揮し、独創の精神のもとで強みを活かして活躍できるような職場づくりを目指しています。そのためには、一人ひとりの力と、それを支える会社全体としての仕組みの両方が大切</p>

	<p>だと考えています。</p> <p>取締役 専務執行役員 高橋伸也： ソフトウェアの開発現場では、個性豊かなプロデューサー達がチームを率っていますが、どのチームにおいても職種の垣根なく、誰もが自由に意見を言い合える雰囲気が根付いていると感じています。また開発現場では、若い人たちが力を出しやすくする場も作っており、そのメンバーを中心としたチームが新しいソフトウェアの開発に挑戦しています。こうした経験を通じて、次世代を担う開発者が育っていくことを期待しています。</p> <p>また、ハードウェアの開発チームとも、活発に意見交換できる場を設けながら、共同でのものづくりに取り組んでいます。</p> <p>取締役 上席執行役員 塩田興： ハードウェアの開発現場では、人材の育成は実際の開発を通じて行っていくことを基本としています。例えば、Nintendo Switch 2 の開発は、Nintendo Switch やそれ以前のハードウェアを開発したメンバーが、新しいメンバーに「どこにこだわってハードウェアを作るのか」、「お客様がどこに価値を感じるか」といった点を、実践を通じて伝えながら開発を行い、それが開発者にとって非常に良い成長の機会となりました。</p> <p>また、据置機と携帯機のチームが一つになったことで、さまざまな技術を持ったエンジニアが集結し、お客様にお届けできる体験の幅が広がり、開発の柔軟性も高まったと感じています。技術分野の壁を越えた協力が活発に行われるようになり、以前はハードウェア側だけで解決しようとしていた課題を、ソフトウェア開発者との協働で解決するようなことも増えました。こうした垣根のない開発体制が任天堂の商品開発における強みだと考えていますので、この文化と体制を今後も引き継いでいきたいと考えています。</p>
Q14	<p>当社は「任天堂 IP に触れる人口の拡大」を基本戦略に掲げているが、Nintendo Switch 2 が順調に立ち上がった現在においては、次の基本戦略や長期のビジョンも必要ではないかと考えている。会社の考えを教えてください。</p>
A14	<p>古川： 当社の経営方針は、ホームエンターテインメントの分野で健全な企業経営を維持しながら、新しい娯楽の創造を目指すことであり、具体的には、世界中のお客様へ、かつて経験したことのない楽しさや面白さを持った娯楽を提供することを最も重視しています。</p> <p>「任天堂 IP に触れる人口の拡大」という基本戦略に基づき、Nintendo Switch を発売してから現在に至るまでの時期は、モバイル、テーマパーク、映画、オフィシャルストアの展開なども同時並行で行いました。Nintendo Switch 2 が発売された現在においては、既にテーマパークもあり、映画の企画も複数が進行しています。同じ基本戦略の下で、新たなこともやれるのではないかと考えていますが、当面は発売したばかりの Nintendo Switch 2 の普及拡大に全力を挙げるとともに、それ以外でも任天堂ファンの数を増やして、長期的にお客様と良好な関係を築くことに注力をしていきたいと考えています。</p>

Q15	過去に運営していた「クラブニンテンドー」のようなコアな任天堂のファン向けの限定グッズやサービスの提供、ファン向けのコミュニティサービスなどの検討は行っているか。
A15	<p>古川：</p> <p>多くの方がファンとして当社を応援してくださっていることは、大変ありがたいことだと思っています。当社が現在行っている取り組みの中で、「ニンテンドーミュージアム」をはじめとする「任天堂 IP に触れる人口の拡大」のための展開は、コアなファンの方にも楽しんでいただけるものと考えております。当社の中長期的な企業価値の向上や持続的な成長のためにも、ファンのみならずの満足度を高めることに加えて、世界中でファンの数を増やし、そうした方との繋がりを長く保てる仕組みを構築することの重要性を感じています。今後もより良い方法を研究してまいります。</p>
Q16	Nintendo Switch 2 で「キーカード」という仕様のゲームカードが採用されたが、ネット上では、パッケージ版ソフトとダウンロード版ソフトの中間の仕様であって、データが入っていないパッケージソフトにはあまり魅力を感じないという意見もある。「キーカード」を採用したソフトメーカーのタイトルがこの仕様のためにあまり売れないとすると、ソフトメーカーが Nintendo Switch 2 から離れていってしまうのではないかと懸念しているが、考えを聞かせてほしい。
A16	<p>古川：</p> <p>Nintendo Switch 2 で採用されている「キーカード」には、ゲームカード内にソフト本編のデータが含まれておらず、ソフトを起動するためのキー（鍵）が保存されています。初めてプレイする際にインターネットに接続して、ソフトを遊ぶためのデータをダウンロードする必要があります。2 回目以降はインターネット接続がない環境でもプレイできますが、「キーカード」を本体に差し込んでおく必要があります。</p> <p>Nintendo Switch 2 では Nintendo Switch よりもゲームソフトのデータ容量が大きくなることから、新たに加えたソフトウェアの販売方式の一つです。ソフトウェアにはさまざまな販売方式がありますので、ソフトメーカー様ともいろいろな点を協議しながら、ソフトメーカー様から当社プラットフォームを積極的にサポートいただけるよう努めていきたいと考えています。</p>
Q17	Nintendo Switch 2 の性能が向上したことでゲームの開発費が高騰すると、結果としてゲームソフトの値段が上がり、最終的にゲームに触れる人口の減少に繋がるのではないかと危惧しているが、対策を教えてください。
A17	<p>古川：</p> <p>昨今のゲームソフト開発は大規模化、長期化しており、その結果として開発費も上がっています。元来、ゲーム事業はリスクの高いビジネスですが、開発のコストが上がることでリスクはより高まっていると認識しています。</p> <p>ゲームソフト開発が大規模化、長期化した中でも、従来のようなものづくりをどのようにしたら維持できるかということに関して、当社の開発チームはさまざまな工夫を行っています。必要な投資を行いながら、いかに効率良く開発を行えるかが大切なことと考えています。</p> <p>また、短い開発期間ながらも、お客様に「これは面白いアイデアだ」と思ってもらえるようなゲームソフトの開発も可能であると考えています。開発費やゲームソフトの価格が上がる一方ではないかというご指摘に対する手立ての一つになるのではないかと考えますので、社内でもいろいろな面から検討していきたいと思えます。</p>

Q18	本社の隣に取得した敷地の用途に関して説明してほしい。
A18	古川： 当社は、京都市が 2021 年 12 月 8 日から公募型プロポーザルにより募集していた市有地の有効活用事業者として選定され、当市有地を取得しました。当該土地に関しては、当社の研究開発機能の拡張、強化を目的として、「本社第二開発棟（仮称）」を建設する予定としています。詳細についてはまだお知らせできる段階ではありませんが、竣工は 2028 年以降を予定しています。

以 上