

任天堂IPを活用し、 ゲーム専用機ビジネスのさらなる成長を目指す

「ファミリーコンピュータ」の発売以来、40年以上にわたり世界のゲーム市場をリードする任天堂が昨年（2024年）10月、宇治市に「ニンテンドーミュージアム」を開館。同社が10年来継続してきた「任天堂IPに触れる人口の拡大」という基本戦略を強化する。任天堂の娯楽への考え方、任天堂IP（知的財産）の活用について、さらに任天堂DNAについて、古川俊太郎社長に京都銀行安井幹也頭取がうかがった。

（文中敬称略）



任天堂株式会社 代表取締役社長

古川 俊太郎氏

「従来とは違うこと、
他とは違うことこそ価値がある」

安井 御社は1983年に「ファミリーコンピュータ」を発売して以来、様々なハード・ソフト一体型の娯楽商品を世界に向けて創り続けておられます。なかでも2017年に発売された「Nintendo Switch」は従来の据置型ゲーム機と違い、持ち運びもできる、「いつでも、どこでも、誰とでも」という自由なプレイスタイルで楽しむことができる画期的な商品となりました。こうした他社ではまねのできない商品を開発する任天堂の根底にある娯楽への考え方を教えてください。

古川 弊社の創業は今から136年前の1889年に遡りますが、当初の花札、骨牌の製造・販売から、現在のゲーム機に至るまで一貫して娯楽の事業を展開してきました。もちろん、その時代に即して、開発・製造する商品自体は変化しておりますが、現在の弊社のものづくりに最も影響を与えている娯楽に関する考え方はというと、やはり1949年に就任した3代目の山内溥社長が遺した言葉や考えに基づくものです。山内は常々「娯楽は他と違うからこそ価値がある」とか、「娯楽には決まった市場はない」「常に欲しいと思っただけの商品を創り続



京都銀行 取締役頭取

安井 幹也氏

つかは飽きてしましますね。特に面白さを求める娯楽品は、日用品にもまして常に新たな製品が求められるのかもしれませんが。世の中の動きにつれて、そうした新たな面白さを継続的に追求していくのは大変難しい事業ですね。しかし、御社は次々と面白さを追求した製品を創り続け、その結果として世界中から愛されている様々なキャラクターなどの任天堂IPを生み出し、それに触れるお客様の人口もグローバルで拡大しています。例えば2023年に公開された『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』は全世界での興行収入が約2000億円だったとうかがっています。さらに2026年にも、次のマリオ映画の公開を控えているとお聞きしています。

古川 任天堂IPにつきましては、先ほど頭取からお話があったファミリーコンピュータを発売した約40年前の1983年以降、弊社ではたくさんのソフトウェアとゲーム専用機を展開し、その中から「スーパーマリオ」、「ゼルダの伝説」、「どうぶつ森」、「ドンキーコング」、「ピクミン」、「スプラトゥーン」など多くのシリーズで培われた様々なキャラクターが生まれました。任天堂IPとは、お客様が長年にわたってゲームで遊ぶことを通じて、育んでいただいたものと考えています。

弊社では以前、そうしたキャラクターはゲームに付随するもの、ゲーム専用機の中だけで楽しんでいたもの限定して、ビジネスを展開してきました。しかし、この10年ほどは、お客様に育てていただいたキャラクターを、さらに広い方々に知っていただく機会を設ける方が

「なければならぬ」など時機に応じて様々な言葉を遺しましたが、任天堂ではそれを「従来とは違うこと、他とは違うことこそ価値がある」という意味の、いわゆる「独創」の精神と呼び、最も大切にしてきました。こうした考え方は初めからあったというよりは、山内が長年、娯楽の事業に取り組み、試行錯誤し、チャレンジする中で、独自に形づくられてきたものと我々は理解しています。

我々の取り扱っている娯楽品は、生活必需品とは異なり、面白くなければお客様にとって、まったく価値を感じていただけない。そういう難しさがあります。それから、この点に関しては骨身に染みていますが、どんなに独創的で、

面白いといわれる娯楽品であっても、いつかは必ず飽きられてしまうという宿命を背負っています。だからこそ、我々は常にお客様に向けて、価値を感じていただける面白いものを創り出し続けなければなりません。そのことを忘れないためにも、私は今回のような機会をいただいた際には、常に「独創」の精神が大切だと申し上げています。

任天堂IPに触れる 人口の拡大を目指す

安井 たしかに人間というのは、どんなに購買意欲を刺激する素晴らしい製品であっても、い



古川 俊太郎 (ふるかわ しゅんたろう)

1972年生まれ。東京都出身。1994年に早稲田大学政治経済学部を卒業し、任天堂に入社。経理畑を歩み、ドイツにある欧州統括会社に約10年間駐在。欧州の経営体制の整備に奔走した。帰国後、「ポケットモンスター」のコンテンツを手掛ける株式会社ポケモンの社外取締役などを経験し、2015年に任天堂の経営企画室長に就任。ゲーム機やソフトの販売計画作りにも携わった。2016年に取締役常務執行役員に就任し、2018年から現職。休日にはゲームを楽しむ。

NINTENDO WORLD™等も寄与し、映画とともに相乗効果を発揮しているものと思います。

任天堂を知り、体験する 「ニンテンドーミュージアム」

良いだろうと考えて活動しています。そのため、「任天堂IPに触れる人口の拡大」という基本戦略を定め、事業を積極的に展開しているところです。ただし、IP活用の取り組みはゲーム専用機ビジネスに匹敵するような、もう一つの売上の柱にしておくことだけを目指したものではありません。任天堂IPに触れることで、弊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く、もしくはしばらくゲームから遠ざかっていたような方に再び手に取っていただくきっかけにしていきたい。IPの活用は弊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と考えています。

そうした中での象徴的な取り組みの一つが、先ほどお話のあった映画『ザ・スーパーマリオブラザーズ・ムービー』の公開で、世界中の多くのお客様に劇場へ足を運んでいただきました。さらに今も動画配信サービスを通じて、多くの方がこの映画を観続けておられる。我々として

もこれまでと違うチャネルで、非常に大きな成果を得たと考えています。その結果として、ゲームを筆頭にマリオ関連商品の売上が伸びましたが、実はこれは映画の影響だけによるものではありません。テーマパークのユニバーサル・スタジオ・ジャパンやUniversal Studios Hollywoodでも展開されているSUPER

安井 たしかにSUPER NINTENDO WORLD™

は凄い人気で、入場するのも大変であるとお聞きます。さらにIP活用という点では、2024年10月には宇治市に「ニンテンドーミュージアム」も開館されました。開館当初の入場予約抽選も相当な予約があったと聞いておりますし、また地元の宇治市でも人流量で大きな期待を寄せられているそうですね。ニンテンドーミュージアムは、どのようなコンセプトで展開されているのでしょうか。

古川 ニンテンドーミュージアムは弊社の過去の歴史、弊社のものづくりに対するこだわりを知っていただく・体験していただく広報施設と

位置づけています。10月2日にオープンして以降、国内外を問わず非常に多くの方にお越しいただき、抽選のチケット販売も毎月予約で完売している状況です。展示は大きく2つに分かれております。これまで任天堂が発売した数々の製品を展示している「展示エリア」と、過去に発売した商品をモチーフに今の技術でリニューアルし、新たな遊びとして楽しんでもいただける「体験展示エリア」です。

展示エリアではあえてあまり詳しい解説を用意していないことが特徴です。一般的にこうした展示では詳しい解説がありますが、ニンテンドーミュージアムにお越しの多くの方は、おそらく何らかの形で弊社の製品に触れた思い出をお持ちではないかと考えました。そうしたそれぞれの体験を、展示品をご覧いただく中で思い出していただき、できれば来館される方同士で語り合っていたいただきたいのです。我々が一方的に解説するのではなく、「このゲームは持っていた」、「このゲームは買ってもらえなかった」、「このゲームでは、ものすごく遊んだ」、「遊んだことはあるが、商品名を知らなかった」といったご自身の体験や記憶と製品を見比べることで、皆さんならではの思いを語り合っていたければと思います。

一方、体験展示エリアでは、入館証に付与されている10コイン（一人当たり）を使って、今の技術を駆使して生まれた新たな遊びを体験して楽しんでいただけます。例えば「ゲーム&ウオッチSP」は、1980年に発売したポケットサイズの「ゲーム&ウオッチ」を巨大な画面に再現し、映し出された自分の影を使って操作



安井 幹也 (やすい みきや)

1965年生まれ。京都府宇治市出身。1987年に同志社大学経済学部を卒業し、京都銀行に入行。寺町二条支店長(現・京都市役所前支店)や秘書室長、人事部長、常務取締役などを経て、2023年6月に頭取就任。

するようになっていきます。当時を知る方にとつては懐かしいでしょうし、知らない方にも十分楽しめるように設計しています。

また、弊社の原点にも触れていただきたいと思いい、花札を実際に作ったり、ルールを知って遊んでいただけのワークシヨップも用意しています。

グッズ売り場や オリジナルハンバーガーも大人気

安井 私も宇治市民の一人として、先日、ニンテンドーミュージアムを拝見する機会がありました。家にあった「ウルトラマシン」という室内パティンタマシンが展示されていて、これも任天堂の商品だったのかと(笑)。それからピヨーンと伸びる「ウルトラハンド」も家がありました。当時、どこの家にもあるヒット娯楽品で、大変懐かしく拝見しました。それから、グッズ売り場も充実していますね。たくさん

外国人の方が来館されていて、それこそあれもこれもと買われていました。ニンテンドーミュージアムというグレーに白のロゴが入ったTシャツやマリオのタオルなどアイテムが豊富で、ミュージアムでしか買えない限定グッズもあるそうですね。

古川 ニンテンドーミュージアムでしか置いていないものと、他でも買えるものと両方ありますが、特にゲーム専用機自体をモチーフにした商品などはあそこでもしか販売していないものが多く、大変好評をいただいています。

安井 いろいろな組み合わせをコーディネートして注文できるオリジナルハンバーガーなどがあるカフェも楽しそうですね。屋外にはスーパーマリオに登場する土管のオブジェもあり、私も記念写真を撮りましたが、幅広い年齢層の皆さんがマリオのポーズで写真に収まっています。見て、体験して、食べて、買つてと半日は十分に楽しめますね。

古川 平均滞在時間は3・5時間ほどです。実際にはもっと長時間おられる方もいらっしゃいます。

安井 ニンテンドーミュージアムがある土地にはもともと御社の宇治工場が立地されていたとお聞きしますが、工場ではどのようなものを製造されていたのですか。

古川 1969年に建設された当時は宇治工場と名付けましたが、1988年に宇治小倉工場と改称しました。ここではいろいろなものを製造していましたが、先ほど頭取からお

話があった「ウルトラマシン」も1969年に製造していたときの写真が残っていて、それがニンテンドーミュージアムにも展示されています。その他にも花札ですとか、業務用ゲーム機の製造も行っていました。ただし、弊社が他社に製造を委託するファブレス形態をとるようになってからは、製品の生産ではなく、我々はサービスセンターと呼んでいます。主にゲーム専用機を修理する場所として活用していました。

安井 ニンテンドーミュージアムのみならず公式グッズが販売されている場所として2023年10月に京都高島屋S.C.T8にオープンした「Nintendo KYOTO」や当行本店の近くにある「ポケモンセンターキョウト」も国内外のお客様で連日賑わっていますね。「任天堂IPに触れる人口の拡大」には大いに寄与していると感じられます。

古川 我々が直営するオフィシャルストアでいいますと、もともと2005年にニューヨークに「Nintendo World Store」(現在G Nintendo New York)を出店しましたが、それ以外にオフィシャルストアは積極的に展開してきませんでした。それがここ10年来「任天堂IPに触れる人口の拡大」という基本戦略の一環として、ゲーム専用機のほかにもキャラクターに触れていただく場を積極的に設けていこうと、2019年に東京渋谷の「Nintendo TOKYO」、2022年に大阪梅田の「Nintendo OSAKA」、2023年には当社の本拠地である京都に「Nintendo KYOTO」を構え、国内で3店舗を展開するほか、2025年は米国サンフランシスコにもオープンを予定しています。さらにアジア各国や

ヨーロッパなどでは、常設店舗ではなくポップアップストアという形でキャラクターグッズなどの販売を行っています。

そうしたストアの展開は当然、物販促進という意味もありますが、それ以上に買い物ついでに立ち寄っていただくようなことで、ゲームからしばらく離れているお客様にも、キャラクターグッズを手に取っていただき、もっと広く任天堂IPに触れていただきたいの思いがあります。Nintendo KYOTO 近くの四条通りの地下道南北壁面に「スーパーマリオ」の世界を表現したグラフィックを常設掲示していますが、Nintendo KYOTO までお越しにならなくても、近くを通られた方に任天堂のことを少しでも思い出していただければと考えているからです。

かつて体験したことのない楽しさや面白さを持った娯楽を提供

安井 ところで、古川社長は「ファミコン世代」

とうかがっています。私は昭和40年生まれで、ファミリーコンピュータが世に出た時は、ちょうど大学に入学した頃でした。ですから私には当時ファミリーコンピュータを手にした記憶はなく、結婚して子どもができてから初めて購入した世代に当たります。

古川 あらためて振り返りますと、私が任天堂の商品に初めて触れたのは小学校3年生の時の「ゲーム&ウオッチ」です。その後、小学校6年生の時にファミリーコンピュータが発売されますが、私の家にファミリーコンピュータがやってきたのは、中学校1年生の終わり頃だったと記憶しています。その後、高校、大学あたりでスーパーファミコンが発売されるのですが、ゲーム専用機それ自体への記憶と同じ、もしくはそれ以上に中学や高校の友達とゲームで遊んだ情景が思い出されますね。中学の時には地元の友達と学校帰りに遊び、高校になると友達が離れたところに住んでいるので、休日の前に泊りがけで遊びました。私の家では、リビングから少し

離れた和室に任天堂商品をはじめとするゲーム専用機が繋がっていて、高校の頃から溜まり場になっていました。

安井 そうですね。ファミリーコンピュータは発売からしばらくすると世の中に一気に広がっていったイメージがあり、私にも様々な記憶があります。

そうした御社の歴史を振り返りますと、時には厳しい状況もあったそうですが、1949年に山内溥氏が社長に就任なさって、1970年代後期からコンピュータゲームの開発に乗り出し、1983年にはファミリーコンピュータを、さらに1985年に発売した「スーパーマリオブラザーズ」の世界的なヒットに至ります。先ほど御社の娯楽への考え方となる「独創」の精神についてうかがいましたが、御社の経営方針や経営指標についても教えてください。

古川 実は、株主・投資家向けの経営方針説明会でも真正面から「経営方針はこれだ」というお話はあまりしていません。ただし、健全な企業活動を維持しつつ、ホームエンターテインメント分野において「新しい娯楽の創造を目指す」ことが根底にあります。特に新しい娯楽の創造においては、世界中の人にに向けて、かつて体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要視しています。

経営指標につきましては、もちろん企業である以上、かつてない面白さや楽しさを持った娯楽の提供を追求しながら、当然、継続性があり健全な成長を目指し、かつ利益の増加による企業価値の向上を目指しております。ただし、我々の取り扱う娯楽品は、製品開発の過程において、非常に不確定要素が大きいという面もあります。実際にお客様にご提案するまで面白いと思っただけなかどうかわからないという、非常にリスクが高いビジネスです。エンターテインメント業界は、ビデオゲームのみならず、世の中のあるあらゆる娯楽が競争相手でもあるため、常に厳しい競争にさらされています。で



2024年10月2日、京都府宇治市に開設されたニンテンドーミュージアム。任天堂の歴史を知ることができるほか、過去の商品をリニューアルした新たな遊びも体験できる(写真提供：任天堂)



すから、どのような状況になっても柔軟な経営判断を下せるように、特定の経営指標を定めてそれを目標にするということはしておりません。

任天堂DNAは「独創性」、「柔軟性」、「誠実さ」

安井 御社の「独創」の精神と重なる部分があると思いますが、「社員に求める人材像」として「任天堂DNA」を大切にし、継承されているとうかがっています。具体的に教えていただけますか。

古川 主に社内向けに使用している用語になりますが、「任天堂DNA」は、具体的に申し上げると三つの要素で構成されています。「独創性」と「柔軟性」と「誠実さ」です。弊社のビジネスは、世の中に向けて、かつてない面白い娯楽を提供していくことですが、これを可能にする能力を数値化することはできません。その代わりに、会社で働くうえで任天堂DNAを重

れを世界にお届けするのは困難です。弊社においては、チームで力を合わせて働くことを「協働」と呼んで重視し、その結果として個々人が力を発揮できる環境づくりをしていきたいと考えています。

我々は娯楽を通じて人々を笑顔にする会社として、どなたにでも直感的に楽しんでいただける「任天堂独自の遊び」を提供することを目指しています。社員一人ひとりにはこうした考えへの共感を前提に、任天堂DNAにも関わりますが「主体性を持って当事者として行動できる」、「柔軟に環境の変化に対応して挑戦を続けられる」、「周囲の人から共感を得られるようなコミュニケーションができる」ことを求めています。

技術そのものよりも、面白いものを創ること

安井 新しいものを世の中に提供するためには、

要視していることを社員に伝え、個々人の成長を促していこうと考えています。また、任天堂DNAと同じように大切にしているのが「チームで力を合わせて働くこと」です。現在のゲーム専用機やゲームソフト、それ以外の娯楽商品についても、1人の力で作って、それを世界にお届けするのは困難です。弊社においては、チームで力を合わせて働くことを「協働」と呼んで重視し、その結果として個々人が力を発揮できる環境づくりをしていきたいと考えています。

古川 そうした技術に関しては関心を持ち、研究もしておりますが、弊社の場合は娯楽の会社ですので、その技術を使って面白いものを創ることができかどうかのポイントになります。ですから、そうした技術にすぐに飛びつくというよりは、面白いものを生み出せるという時にはより踏み込んで考えていく。そうでない限りは、関心は持っていますが、具体的に何かをするということはありません。

安井 それでは最後に日本を代表する企業の代表者として、企業経営者にアドバイス等をいただけますか。

古川 私からアドバイスを差し上げるといった、おこがましいことはできません。ただし、私が任天堂の社長として常に意識して、大切にしている考えが一つございます。それは弊社の社長であった山内が大切にしていた考えで、「失意泰然 得意冷然」です。良い時は驕らず厳しく自らを律し、逆に悪い時にはゆったりと構えて対処する。これは業界によって異なるかもしれませんが、特に我々のような浮き沈みの激しい娯楽の業界においては、とても大切な考えだと思っています。

安井 本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございます。