

ポケモンGO「陰の立役者」

任天堂の復活の裏に一人の「物言う株主」がいる。その貢献を黙殺する日本は、いつまで「鎖国」を続けるのか。

スマートフォン向けゲームアプリ「ポケモンGO」の大ヒットで息を吹き返した任天堂。復活の裏には一人のアクティビスト（物言う株主）がいるが、会社はその貢献を認めようとしないう。日本の企業社会はいつまで「鎖国」を続けるつもりだろう。

ポケモンGOの快進撃が止まらない。株価も配信開始直後の熱狂は冷めたが2万2000円台を保ち、8月初旬にも売買代金が2千億円台に乗せ、東証1部全体の9%を占める日もあった。

ポケモンGOの課金収入が着実に積み上がっているとの見方からだ。アプリ調査会社のセンサータワーによると、配信が始まってから1カ月で世界の売り上げは2億ドル（約200億円）を超えた。

日本では多くのメディアが、ポケモンGOを2015年7月に55歳で急逝した「岩

田聡前社長が任天堂に残した遺産」と伝えられている。14年に胆管腫瘍の手術を受けた岩田氏が病床にパソコンを持ち込み、最後までポケモンGOの立ち上げに執念を燃やしたのは事実である。だが岩田氏はもともとスマホゲームに進出することに消極的だった。射幸心をあおりアイテム獲得のために有料のくじ引きを繰り返すスマホゲームは任天堂ファンの主力である「子どもたちによくはない」と考えていたからだ。

「スマホゲームをやれ」と執拗に説得
岩田の元に一通の書簡が届いたのは13年6月のことである。差出人は香港に拠点を置く投資ファンド、オアシス・マネジメン

トのセス・フィッシャー最高投資責任者（CIO）。いわゆるアクティビストである。アクティビストは企業の株を取得した後、



オアシス・マネジメントのセス・フィッシャーCIO



頑なだった任天堂の岩田聡前社長

赤字を計上。岩田氏は15年3月、ようやくスマホゲームへの参入を決定した。こうして任天堂が32%出資する（株）ポケモンと、カリフォルニア州に拠点を置くグループから分離したナイアンティックの間で「ポケモンGO」の共同開発が始まった。

オアシスが大株主になるまで、任天堂ではスマホゲームへの進出について「チャン

スがあるのはあまりにも明白だったが、誰もそれを口に出していなかった」とフィッシャー氏は振り返る。同氏は書簡を送るだけでなく、岩田氏と複数回、面談し、スマホゲームの開発を促してもいる。40代半ばのフィッシャー氏は自分も任天堂のゲームで遊びながら育

ったことを打ち明け、「子供のころにスーパーマリオ、ドンキーコング、ゼルダの伝説などで何時間も遊んだ世代が潜在顧客となるスマホゲームの市場価値は1千億ドルを上回る」と岩田氏を口説いた。

2年にわたる説得の結果、岩田氏はスマホゲームへの進出を決めた。岩田氏はポケモンGOのデビューを見ずにこの世を去ってしまったので、フィッシャー氏の説得が岩田氏の意思決定にどの程度の影響を与えたかを知ることはいくつかできない。

経営に批判的な書簡を送ったり、公の場で代替戦略を提案したり、経営陣に対して内幕の催促をしたりして株価を引き上げ、売却益を得る。フィッシャー氏はアクティビストの定石に則り、岩田氏が嫌っていた「スマホゲームをやれ」と促したのだ。

ほぼ同時にフィッシャー氏は、香港で開かれたヘッジファンド業界の年次会合で任天堂に戦略変更を促す発言をした。これもアクティビストの定石である。14年2月には再び岩田氏に書簡を送った。

この頃、世界のゲーム市場の主戦場は任天堂やソニーが作るゲーム専用機から、スマホに移っていた。フィッシャー氏は一連の活動の中で「任天堂の経営陣はゲーム専用機にこだわり、より幅広い層の潜在顧客を放置している。潤沢な手元資金があるうちに、消費者の需要や行動、期待の変化に

結果としてポケモンGOの成功により、任天堂の株価は米国でのゲーム配信から1週間で50%以上も値上がりし、時価総額は一時的に1兆円以上、増えた。オアシスは数千万ドルの利益を手にとりようとしている。

アクティビストにとって「宝の山」

世界を熱狂させるポケモンGOのヒットは、日本の大企業が「物言う株主」の提案を受け入れて企業価値を高めた稀有な成功例と思われるが、当の任天堂は、こうした見方を頑なに拒んでいる。

「ポケモンGOの成功においてオアシスや外部の株主が果たした役割は」というウォール・ストリート・ジャーナルの質問に対し、任天堂は「スマホゲーム市場に参入するというわが社の決断は、特定の投資家からの特定の助言によるものではない」と答えている。他のメディアの取材に対してもスマホゲームへの進出は「自ら立案した戦略の一環」という姿勢を崩さない。連日、ポケモンGOの熱狂ぶりを伝える日本のメディアも、フィッシャー氏の功績にはほとんど触れない。

こうした姿勢は社員を海外で誘拐された会社の対応を思わせる。社員が無事、解放されても会社は「身代金を払った」とは認

対応していくべきだ」と主張。「スマホゲーム市場への参入は任天堂の株価を97→240%押し上げる可能性がある」と見積もった。しかし任天堂の対応はつれないものだった。「提言は個別に検討するが、結果については発表しない」。岩田氏は「スマホゲームは一見もうかるように見えるが、コンテンツのデフレ（価格下落）が激しい」と拒絶を続けた。だがゲーム専用機からスマホへとというフィッシャー氏の現状認識は正しかった。任天堂は12年に発売したゲーム専用機「Wii U」で失敗し、14年3月期には過去最悪となる464億円の連結営業

めない。実際に払っていたとしてもだ。

認めれば世間に対して「あの会社は身代金を払う会社だ」と見られ、その後も誘拐のターゲットにされる。「あの国の企業は身代金を払う」と見られ、日本企業全体が標的にされる恐れもある。

つまり任天堂はフィッシャー氏を「株を人質にして高い身代金を要求する誘拐犯」と見なしているのだ。任天堂が「身代金を払った」と認めれば、フィッシャー氏だけでなく多くのアクティビストが乗り込んできて、日本市場で暴れ始める。だからフィッシャー氏の経営への貢献は黙殺しなければならない。

「私のような投資家が日本に受け入れてもらうためには、どうしたらいいか」。フィッシャー氏は最近、日本のメディア・コンサルティング会社にこんな相談を持ちかけたという。

資産や人材を貯め込んだ企業が山ほどある日本は、アクティビストにとって宝の山だが、アクティビストが社会的に敵視される現状では本気でコミットする気になれないのだ。

「グリーンメーラー（脅迫者）」と恐れられたブーン・ピケンズ氏による1989年の小糸製作所株の買い占め以来、日本企業

は「物言う株主」との対話を拒み続けてきた。任天堂とフィッシャー氏の関係を見る限り、四半世紀以上が経った今も日本企業のスタンスは変わっていない。経営に口を挟む株主は排除すべき「敵」なのだ。

ジャパンマネー全盛の時代なら、それで済んだかもしれない。「よそ者は口を出すな」と村の論理で押し通せばいい。しかし、時代は変わった。日本は海外からの投資を必要としており、14年2月に金融庁が「日本版スチュワードシップ・コード」（責任ある機関投資家）の諸原則）を策定した。

この中で日本政府は内外の機関投資家に対し「企業価値を改善することで中長期のROEを強化することを目指して議決権を行使する」ことを求めている。日本版スチュワードシップ・コードを受け入れた機関投資家は内外に200社以上あるが、フィッシャー氏率いるオアシスもその中の1社である。

キヤノンや京セラは黙殺できない？

コーポレート・ガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードを両輪として、海外から日本への投資を促すのが安倍政権の狙いだが、門戸を開けば「物言う株主」も入ってくる。かつてのように門前払いは

できない状況だ。かかる環境の変化をフィッシャー氏は十分に理解している。日本企業から見れば、一昔前の強面のグリーンメーラーよりはるかに手強い。同氏はウォール・ストリート・ジャーナルへの寄稿でこう語っている。

「過去には、投資家が日本企業に米欧並みの還元を求めたに成功しなかったが、安倍政権の改革推進はより建設的な株主参加を生み出している。厳しい非難を浴びている安倍首相の経済政策、アベノミクスの『第3の矢』は、実際にROE革命をもたらそうとしている。これは日本にとっても、世界中の投資家にとっても朗報である……」

東証1部上場企業の半数以上は、過去5年間のROEの平均値が5%を下回っている。米欧上場企業の平均ROEは15%程度であり、日本企業の資本効率が著しく低いのは紛れもない事実だ。フィッシャー氏はアベノミクスを「ROE革命」と持ち上げつつ、金を貯め込む日本企業の尻を叩く。オアシスは任天堂の他にもキヤノンや京セラの大株主に名を連ねている。ポケモンGOの大成功により、フィッシャー氏は日本企業にとって無視できない相手になった。

（寄稿／大西康之氏 ジャーナリスト）①