

キャピタル・マーケット・ブリーフィング 2026（2026 年 3 月 31 日開催）

質疑応答要約

【Q】 2025 年にネクソンを導いた全体的なテーマや方向性は何でしたか？また、どのような成果を達成し、そこから得られた教訓はありましたか？そして、2026 年の目標にどのように活かされていますか？

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

重要な目標に関しては、現時点においても、主要フランチャイズの維持やその他のフランチャイズをいかに持続的なフランチャイズへと発展させるか、継続的に注力して取り組んでおり、実行に移しています。そうした取り組みは「メイプルストーリーのプレイブック」に落とし込まれており、当社 IP に横展開できる再現性のある、フランチャイズ拡大を示すものです。今後は他のフランチャイズにも注力し、持続性が高く長期的に価値を生み続けるフランチャイズを、ポートフォリオ全体で増やしていきます。

【Q】 2年前に発表された2027年の目標はかなり野心的なもので、またIP開発と資本能力の拡大により多くのリソースを投入するというお話もありました。本日のプレゼンテーションによると、2027年の目標は撤回され、より広範にコスト効率を重視する方向に転換するということでしょうか。

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

前回2024年のキャピタル・マーケット・ブリーフィングでは野心的な目標を提示しました。その時は投資家の皆様に、ネクソンの透明性と長期的な視点に立ったコミュニケーションへの取り組みに注目していただくことでした。今回は現状を率直に評価しています。いくつかの項目は期待を下回る結果となりました。中国の『アラド戦記モバイル』と『The First Descendant』はローンチこそ成功しましたが、収益は持続しませんでした。また、一部の新作タイトルの開発にも遅れが生じました。これらの要因を考慮し、当初発表した2027年の目標を見直すことにしました。

しかし、ネクソンは2024年と2025年に多くの成果を上げてきました。メイプルストーリーフランチャイズは成長を続け、さらに全く新しいIPである『ARC Raider』も登場しました。このゲームは欧米で大きな成功を収め、ネクソンにとって新たな快挙となりました。このゲームは今後さらに成長できると確信しています。しかし、当初設定した期間内に目標とする成長を達成できたとは言えません。

ネクソンのIP成長戦略は進化を遂げました。過去の失敗から得た教訓を活かし、より詳細な内容にすることで、今後の新作の持続可能性を高めています。コストの見直しや改善策も実施していますが、それだけでなく、今年はリセットの年として位置づけたいと思います。パトリック、私、そして経営陣一同は、長期的な成長に自信を持っています。

【Q】 AI の活用について多くの企業が言及しているものの、実際にうまく活用できる企業は少ないとおっしゃっていましたが、ゲームやゲーム開発に詳しくない投資家にとっては、AI がクリエイターを含め、あらゆるものを破壊してしまうのではないかと不安に思うかもしれません。AI についてどのように考えるべきなのか、また AI はゲーム業界にとって本当に脅威となるのかについて、お考えをお聞かせください。

【A】 パトリック・ソダーランド（会長）

AI は、職業に関係なく、今日では何らかの形で私たち全員に影響を与えていると思います。ゲーム業界について、私がどのように考えているかを 2 つの視点からお話することで、皆さんに少しでも理解を深めていただければと思います。

まず一つ目は、AI が私たちの働き方に与える影響です。人員削減やゲーム開発の自動化が目的ではないことを明確にしておくのが重要だと思います。AI は特定の分野では優れており、例えば、コーディングは確かに変化しています。今日のプログラマーは、同時に 3 つ、4 つ、あるいは 5 つの異なる作業をこなすことができます。そして、夜帰宅しても、まだコーディングは続いています。それは何ら悪いことではありません。これは効率性の向上であり、プレイヤーにとってより良いものに集中でき、より良い製品を作るための創造的な自由度が高まります。これは、社内での役割によってさまざまな形で現れます。アート制作をしている場合、AI がより速く、より良いアート制作に役立つ場合もあります。しかし、優れたアーティストや素晴らしいプログラマー、優秀なデザイナーの必要性がなくなる訳ではありません。そうした人材は依然として必要ですが、働き方が変わります。

2 つ目のポイントはもっと根本的なものだと考えます。ネクソンのような企業は、AI がゲームに何をもたらすかを考える必要があり、そこで規模が重要になってきます。確かに、AI によって小規模なチームでも大規模なゲームを開発できるようになりますが、私たちの強みは、規模、文脈、データ量、そして他社には開発できないタイプのゲームを開発できることです。AI がストーリーを展開することでプレイヤーを新たな方向へと導くゲームの世界は、どのようなものになるのでしょうか。プレイヤーの選択によってゲームの世界で経済の展開や戦争の勃発が決まるのはどのようなものなのでしょうか。きっと刺激的なものになると思います。

ですので、私は AI を恐れていません。むしろ、それが当社にもたらす可能性に期待しています。多くの方は AI を誤解するでしょうが、私たちは正しく活用していくつもりです。

【Q】 Embark Studios の成功を踏まえ、ネクソンの欧米地域における認知度をさらに高めるために、人員を増やす計画はありますか？

【A】 パトリック・ソダーランド（会長）

Embark の人員は若干増やす予定ですが、それほど多くはありません。Embark では、よりスマートに、より迅速に業務を進める方法を模索しており、皆さんも私たちの能力をご理解いただけたと思います。また、現在 2 つの新作ゲームを開発中です。まだ開発初期段階で詳細をお話できる段階ではありませんが、Embark からは今後も様々な作品が登場する予定です。

【Q】 2026 年の人件費は前年比横ばいとおっしゃっていましたが、この方針と Mono Lake との長期的な関係についてお聞かせください。この AI 戦略を通じて、人員を増やすことなく開発能力をさらに向上させることができるということですか。

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

最近、投資家の皆様から AI に関する多くのご質問をいただいております。パトリックが AI に関する当社の理念と方向性について回答したと思いますので、私はその実用性についてお話ししたいと思います。ピクセルアートを用いたゲームで莫大な利益を生み出すという点では、他の多くのゲームが 3D アートを使用している中で、ネクソンは比類のない存在だと考えています。AI の活用により、ピクセルアート制作にかかる時間は飛躍的に進歩しています。ここで明確にしておきたいのは、ピクセルアート制作における手作業の負担が軽減されたからといって、人員削減を意味するわけではないということです。むしろ、ピクセルアート制作の品質向上とアーティストの働き方の変化に注力しています。今年から、AI を用いたピクセルアート制作を開始しました。この新しい環境において、アーティストはより創造的な作業に集中できるようになりました。

【Q】 ネクソンが現在直面している最も重要な課題は何だとお考えですか？また、それは外部要因および内部要因とどのように関連していますか？

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

私たちが現在直面している、そして過去においても直面してきた最も重要な長期的な課題は、グローバル化です。IP フランチャイズを構築し、それを育成し、世界中のすべてのユーザーに愛されるようにすることは、私たちの最も重要な長期的な使命の一つです。

外部マーケットの視点から見ると、ゲームビジネスとは、ユーザーが自社のゲームに費やす時間を増やしていくことです。現代では、ショート動画、OTT メディア、ストリーミング、映画などが競合となります。基本的に、ゲームは楽しいものであるべきだと私は考えており、それがゲームの本質です。そしてもちろん、私を含め、ネクソンは自社で開発するゲームが楽しいものになるよう、多くの時間を費やして取り組んでいます。

内部的に生じる課題に関しては、メイプルストーリーで実証された IP 成長戦略を、アラド戦記、ARC Raiders、マビノギといった他のフランチャイズにも適用することだと考えています。このアプローチが他のフランチャイズにも確実に適用されるようにすることが、短期的に最も重要な任務です。

【A】 パトリック・ソダーランド（会長）

私にとってこれは比較的ストレートな話です。ネクソンは素晴らしいプロダクトを生み出す企業であり、メイプルストーリーフランチャイズは、ローンチから 22 年を経た時点で前年比 43%増の成長を遂げました。世界中でこのようなことを成し遂げたビデオゲーム会社は他に思い当たりません。これはまさに驚異的な成果です。私たちの目標は、すべてのライブゲームが適切な効率で運営され、世界中のプレイヤーに喜びをお届けすることです。

最近、当社の新作ゲームの売れ行きは好調です。しかし、過去には新作ゲームを市場に投入するのに苦労した時期もありました。なぜそうなるのかを分析し、改善していく必要があります。これまでかなり改善してきましたが、さらに向上していく必要があります。

また、ジョンホンがお伝えした IP 成長戦略についてですが、それがうまく進み、他のフランチャイズにも展開できれば、それは私たちにとって大きな成長の原動力となるでしょう。その成長は相当なものになるはずです。

【Q】 AI 活用の目標は、時間効率の向上ですか、それとも創造性の最大化ですか？

【A】 パトリック・ソダーランド（会長）

私たちが手がける仕事の素晴らしい部分は、創造性は必ずしも数値化できないということです。だからこそ、私はゲームを作るのが大好きで、ここまで長い間この仕事を続けているのです。確かに、『ARC Raiders』の開発には当初の予定よりも時間がかかりましたが、もっと早くゲームを開発できるようになるべきというのが妥当でしょうか。ある意味その通りだと思います。しかし、ゲームの創造性は今後ますます重要になり、私たちは今とは全く異なるゲームを作れると考えています。この業界の進化と革新こそが、より大きな成長を生み出す原動力なのです。

確かに効率性は向上するでしょう。ゲーム制作のスピードが少し速くなるかもしれませんが、ゲーム制作は本質的には創造的なプロセスです。それを忘れてはなりません。私が言いたかったのはそういうことです。すべてを数値化できるわけではありません。私たちは創造的な環境で仕事をしており、人々が 22 年間も愛してプレイしてくれるゲームを作らなければなりません。そこに最大の変化と成果が見られると私は考えています。

【Q】 コスト戦略を変更したとおっしゃっていましたが、それは収益を拡大しつつ比例的にコストを削減したいという意味でしょうか。しかしながら、中国の『アラド戦記モバイル』と『ARC Raiders』の成功により、業績連動賞与によって人件費が増加しています。これは韓国のゲーム業界では一般的な慣行なのでしょうか？収益規模の拡大とコスト増加をどのように切り離していくつもりなのか教えてください。

【A】 植村 士朗（最高財務責任者）

コスト面に関して、今後はより効率的な経営が可能になると考えています。現状のリソースを最大限に活用できていません。また、パイプラインも分散しているため、現在見直しを進めています。リソースを再配分することで、効率性を向上させていきます。これは組織再編や人員削減を意味するものではありません。むしろ、保有しているアセットを見直し、より効率的に事業運営を行うための取り組みです。そうすることで、利益の向上につながると考えています。

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

財務面では、ネクソンは売上収益を継続的に伸ばしてきましたが、利益率は伸びていません。2026 年は、人件費、マーケティング費用、インフラ、販売手数料など、コストの見直しを行っています。しかし、ポートフォリオの多様化と事業のグローバル化に伴い、プラットフォーム手数料など、増加する項目もあります。そこで、見直し可能なコストがないか検討しています。人件費については、当社のポリシーを明確にしたいと思います。成功したプロジェクトに対するボーナスやインセンティブの支給は、貢献した従業員を対象としたものです。ボーナスやインセンティブを支給することで利益を圧迫しているわけではありません。ここでの重要な目標は、当社のクリエイティブ人材がネクソンで働きたいと思えるようにすることであり、今後もこのインセンティブプログラムを維持していくつもりです。ただし、利益率を強化するために規律を持って取り組みます。今後の新規タイトルやライブサービスについては、利益を最大化できるものに注力していきます。その具体的な実施方法については、今後の決算説明会で詳しく説明したいと思います。

【Q】 先ほどお話しいただいたように、2年前に掲げられた2027年の財務目標はもはや現状にそぐわないように思われます。2026年の財務構造が、今後のネクソンの新たな基盤となるのでしょうか？

【A】 植村 士朗（最高財務責任者）

2年前のキャピタル・マーケット・ブリーフィングで、私たちは2027年の財務目標を設定しました。世界トップクラスのエンターテインメント企業になるためには、これらの目標を達成する必要があると考えていました。しかし、本日申し上げたように、その過程で成功もあれば失敗もありました。現在、2027年までにこれらの目標を達成することは困難だと考えています。2026年を起点とし、そこからできるだけ早くこれらの数値を達成したいですが、2027年までには達成できないと考えています。

【Q】 成長を実現するために、どのように資本と資源を配分していく予定ですか？地域別、IP別、ジャンル別など、何か基準はありますか？それとも、M&Aを介した成長を目指していますか？

【A】 パトリック・ソダーランド（会長）

ネクソンがアジアを重視する企業であることは明確だと思います。従業員のほとんどがアジアに拠点を置いており、その歴史もアジアにあり、今後もそうあり続けるでしょう。韓国ではいくつかの新作ゲームを開発中です。『NAKWON』はその一つで、当社にとって成長の原動力となることを期待しています。私たちの仕事は、ゲームを可能な限り最高の状態に仕上げ、リリース後にプレイヤーが楽しんで、より多くの時間を費やせるようにすることです。

M&Aについてですが、地域的に事業を拡大したいのであれば、オーガニック成長によって実現できますが、それには時間がかかり、難しいかもしれません。M&Aは検討事項の一つですが、どこに進出し、何を買収するかについては、非常に慎重に判断する必要があります。現時点では具体的なことは申し上げられませんが、当社は成長できると確信しています。働く人々や開発中のゲームにも自信を持っており、これらがうまく機能すれば、会社の成長は加速するはずです。

【Q】 韓国のスタジオと欧米のスタジオの違いは何だと思いますか?また、両社はどのような分野で協力して新作タイトルを開発しているのでしょうか?

【A】 パトリック・ソダーランド (会長)

Embark のようなスタジオの運営方法と韓国のスタジオの運営方法には大きな違いがあります。Embark がネクソングループに加わったことで最も刺激的だったことの一つは、ライブサービスを運営するとは何か、多くの学びを得たことです。私たちにはいくつかのアイデアはありましたが、長期的なフランチャイズを構築するために何が必要なのかについての知識や理解が不足していました。ネクソンは、Embark がライブサービスの運営を理解する上で非常に重要な役割を果たしてくれました。同時に、デザインメインで、プレイヤーの楽しさを重視し、そしてやや異なるマインドセットを持つ Embark のゲーム開発アプローチが、ネクソンで実を結ぶことを期待しています。これは一方的な協力ではなく、双方向の協力であり、正しく行えば非常に強力なものになると考えています。

【Q】 ネクソンの強みは文脈にあるとおっしゃっていましたが、その文脈と AI を融合させることで、どのようなことが実現できるとお考えですか?

【A】 パトリック・ソダーランド (会長)

私たちが持つ文脈とは、プレイヤーの行動パターン、特定のポイントの使い方、ゲームに特定の操作を加えた際に何が起こるかなど、20 年以上にわたる情報のことです。これによってパターンが構築され、それに基づいて行動できるようになります。そして、文脈と AI システムを活用して、より良い意思決定を行い、ミスを減らし、プレイヤーにとってより楽しいものを提供できるようなパターン認識システムを構築できるのです。これが、私たちが構築している文脈データベース、つまり AI 基盤の根底にある考え方です。

【Q】 財務の観点から、最も期待している新作タイトルは何ですか？

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

今回のキャピタル・マーケット・ブリーフィングの準備にあたり、どのタイトルを重点的に取り上げるべきかについて、じっくりと考えました。本日よりご紹介した新タイトルは、近日中に発売予定です。その他にも、多数の新タイトルを準備中です。パトリックをはじめとするチーム一同、これらのタイトルの可能性を最大限に引き出すべく、日々努力を重ねています。

財務的な可能性という点では、正直なところ、どれも期待しています。ただ、『NAKWON』に関しては、先日クローズドアルファテストを行い、あまりマーケティング活動を行わなかったにも関わらず、主要指標は前回のテストと比べて大幅に向上しました。

『NAKWON』のグローバルローンチに向けて、韓国チームは **Embark** と緊密に連携しています。そこから有意義な相乗効果が生まれれば、大きな成果となるでしょう。万全の体制でローンチできるよう、全力を尽くしています。

【Q】 ネクソンの IP を永続的なフランチャイズへと成長させるための計画はありますか？

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

本日よりご紹介したフランチャイズの戦略戦略は、ゲーム開発計画を策定する上で非常に重要なものです。様々な市場や年齢層に対応する多様なセグメントが存在します。もちろん、すべてのニーズを満たす単一のタイトルがあれば理想的です。しかしながら、メイプルストーリーを通して、多様な体験を提供することで様々なセグメントのニーズを満たすことが有効な戦略であることが確認されています。したがって、当社の IP やフランチャイズにおいては、多様な体験を提供することで、それらを永続的なものにすることができると考えています。

【Q】 ネクソン社内で **Mono Lake** の導入を開始するのはいつ頃ですか？

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

Mono Lake は長年にわたり計画されてきたプロジェクトで、実行段階においては、包括的なプロジェクトで、詳細を見ていくと、何万もの異なる変更やツールが実行されることになります。実装は既に進行していて、いくつかの成果も現れ始めています。

【Q】 グローバル化を主要な課題の一つとして挙げられましたが、欧米地域での事業拡大はどのように進めていく予定ですか？また、『ARC Raiders』をどのように活用してグローバルでの成長を実現していくのでしょうか？

【A】 パトリック・ソダーランド（会長）

『ARC Raiders』は既に欧米で成功を収めています。私たちは『ARC Raiders』への投資を継続しており、ゲーム自体とフランチャイズの両方に力を入れています。これを今後さらに拡大していきたいと考えています。また、開発中のネクソンのゲームについても、Embarkとの連携を通じて、これまで以上にアジア以外の地域でより多くのプレイヤーに届けられるよう支援していきたいと考えています。さらに、テンセントとの提携により中国で『ARC Raiders』をリリースする予定であり、これもグローバル展開の一環です。加えて、ネクソンとEmbarkの両社で開発中の新作ゲームも控えています。

【A】 イ・ジョンホン（代表取締役社長）

ネクソンは欧米地域への進出を進めるにあたり、日本市場への進出も視野に入れています。日本で高い人気を得られるタイトルをいくつか準備中で、年内には日本版『マビノギモバイル』のリリースを予定しています。また、日本で非常に好評をいただいている『ブルーアーカイブ』というタイトルもあります。さらに、同じ開発チームが手掛ける新作『プロジェクトRX』も開発中です。開発は順調に進んでおり、『ブルーアーカイブ』と同様に、このタイトルも日本で高い評価を得られると確信しています。

【Q】 パトリック氏が会長に就任したことを受け、採用凍結の可能性を示唆する報道記事がいくつか出ていますが、人員削減の計画はありますか？

【A】 パトリック・ソダーランド（会長）

人員削減は当社の計画にはありません。ネクソンで働く人々は、素晴らしいゲームと体験を人々に提供するために日々尽力してくれており、私たちは彼らを非常に高く評価しています。
