

LETTER TO SHAREHOLDERS FY 2021



株主の皆様へ

2021年の年次レターの初めに、2月に逝去した創業者であり私たちの友人でもある金正宙(キム・ジョンジュ/ジェイ)に追悼の意を表したいと思います。ジェイは長い間、当社の運営から離れており、2016年に取締役を退任しましたが、彼はネクソンの心の拠り所であり続けました。ジェイは、私が今まで出会った中で最も独創的な思想を持つ人です。彼はエンジニアとしての教育を受けましたが、アーティストの心を持っていました。ジェイは私たちにイノベーションを起こすこと、批判的な意見があっても大胆かつ独自のアクションを取ることを伝えてきました。会社には人格があるとすれば、ネクソンの人格はジェイをそのまま反映しています。彼の残してくれたものを育て、ネクソンを世界最大のエンターテインメント企業にするという彼の夢を実現させる使命感のみ、彼を亡くした哀しみを埋め合わせることができるでしょう。

2021年において、当社は事業拡大に向けて絶え間なく進み続けました。具体的には、既存のバーチャルワールドを成長させ、2022年及び2023年にリリース予定の新規バーチャルワールドを開発し、すべての当事業を加速させるテクノロジーの構築を進めてまいりました。このように一丸となって長期間努力するためには、明確な戦略が必要であり、またより明確にするには、当事業及び当社を取り巻く環境を的確に定義した原則が必要です。

当社の戦略は、次の原則に基づいています。

- バーチャルワールドは、急速にエンターテインメント業界の中心になりつつある。シミュレートされた架空の世界の中に住むことができるということ、ただ単に座って受動的に眺めるよりも当事者として能動的に参加することは、本質的により魅力的な体験である。
- 品質は長期運用を可能とする：プレイヤーに独創的で魅力的な体験を提供できれば、彼らはそのバーチャルワールドで何年も何十年も過ごしたいと思うだろう。品質を決定づけるのは、素晴らしい知的財産(IP)をベースとして、いかに面白いゲーム体験を生み出せるかということである。
- テーマパーク同様に、広大なバーチャルワールドの運用には、ライブ運用による絶え間ないケア及び新しいライブコンテンツが必要となる。また、長期にわたりコミュニティを発展させ続けるためには、何千もの意思決定が必要となる。
- うまく運用されれば、バーチャルワールドは、半永久的に存続し、無限に成長し続ける。短期的な業績の浮き沈みはあっても、当社の主要タイトルにおいてこの性質が常に見られてきた。これは、多くの方の直感とは真逆で理解しづらい点である。
- バーチャルワールドや素晴らしいIPを構築するために求められる自制心：複利効果のように、時間をかけて大きな利益を得るという投資の考え方と同じ。何十年にもわたりタイトルを成長させてきた当社の実績は、IPへ投資しようとする意志により成し遂げられた。短期的な利益追求は、長期的な業績を損なう可能性がある。

- うまく運用すれば、最も有力な経営資源の一つである息の長いIPを手に入れることができる。そのようなIPを持つ会社は、長期にわたって安定的な成長を見込むことができる。事業の内部成長を強力に推進するために、古いものを新しいものに置き換える必要はない。従来のゲームビジネスとは大きく異なるモデルである。
- プレイヤーが好む新規バーチャルワールドを開発すると、安定的な収益を生み出す能力はさらに飛躍的に伸びる。
- 当社のターゲット市場は、大規模かつ成長中であり、グローバルである。また、ムーアの法則により、当社の市場規模は飛躍的に拡大している。以前は、当社事業の市場は世界中で3~4億台の高性能PCに限定されていたが、現在では深いバーチャルワールドを表現可能なモバイル端末が30~40億台あり、遠からず地球上の誰もがそうした端末を使うことになる。

これらの原則は、当社の戦略を検討する局面で必ず考慮され、時には驚くような意思決定や従来とは異なる投資へと当社を導いてきました。過去25年間において最も成功した当社の取り組みは、試みた当初は最も奇妙なものだと思われていました。当社が、大規模多人数参加型オンライン・ロールプレイングゲームというカテゴリーを(1996年に『風の王国』で)発明した頃、誰もそのようなことを考えていませんでした。ゲームを無料で提供し、人々が仮想の通貨で仮想のアイテムを購入するというアイデアも、2001年に『Quizquiz』でそのモデルを導入した頃には、常識外れだと思われていました。

一方で、当社は原則に従い、業界の流行ではあるものの将来の展望が見えない多くのものを無視してきました。現在、当社のメタバース戦略やVR戦略について多くの方から尋ねられますが、当社の巨大なバーチャルワールドを構築・運用するためのテクノロジーへの投資、つまり、事業規模拡大や成長に直接資する投資についての理解が足りないようです。

上述した原則に従い、直近では将来を見据えた投資を行ってまいりました。

- ・ **バーチャルワールドの規模拡大のためのツール**: インテリジェンス・ラボという部門への投資を拡大しました。ライブ運用のために陰ながら地道に行ってきたテクノロジーへの投資です。現在では、既存のテクノロジーを活用しつつ、独自のツールとも組み合わせることにより、事業規模を拡大し、ユーザーのリテンションを向上させることができるようになりました。
- ・ **バーチャルワールド構築のためのツール**: Embark Studiosにおいてゲーム開発ツールに投資を行いました。これにより、AAA級のバーチャルワールドの構築において、従来のツールで開発を進める場合よりも少ない費用かつ圧倒的に早いスピードで開発を進めることができます。
- ・ **知的財産(IP)**: 世界で最も素晴らしいファンタジーIPの一つである『Warhammer Age of Sigmar』に関して、当社はGames Workshopと長期的な提携関係を築きました。このIPに基づく深いバーチャルワールドを構築するための提携です。
- ・ **リニア・エンターテインメント**: ハリウッドにおける映画及びテレビシリーズのトップ制作会社であるAGBOに約40%投資しました。AGBOは、深い没入感のある映画を制作することを得意としています。AGBOの共同創業者であるジョー・ルッソ及びアンソニー・ルッソが監督した『アベンジャーズ/インフィニティ・ウォー』及び『アベンジャーズ/エンドゲーム』は、歴代興行収入で上位となった映画のうちの2作です。当社の目的は、ネクソンのIPを映画及びテレビ産業へと広げることに加え、リニア・エンターテインメントにおける素晴らしいIPをバーチャルワールドへ取り入れることです。その戦略において、AGBOが重要な役割を果たすと期待しています。
- ・ **より広いエンターテインメントへのアクセス**: 当社は、世界トップクラスのメディアストラテジストが率いるSmash Ventures及びAlignment Growth Fundという2つのファンドに投資を行いました。これらの投資における当社の目的は、最も能力と実績のあるエンターテインメント業界のエグゼクティブと協力することにより、バーチャルワールドとその他のエンターテインメントとの繋がりを形成することです。

- **暗号資産関連スタートアップへのアクセス:**暗号資産を中心とした一流のベンチャーキャピタル・ファンド数社に少額の投資を行いました。ブロックチェーン技術は、当社が20年ほど前に開拓した分野である仮想通貨の次世代にあたると思っています。開発ペースが非常に速いこの分野において、案件の獲得機会に加え、同分野で最も知見や洞察力のあるベンチャーキャピタルにアクセスすることができます。
- **人材:**当社は、バーチャルワールドを核としたより大きなフライホイールを構築するため、エンターテインメント業界における別分野のリーダー達を迎え、当社の経営陣及び取締役を強化しました。

これらの取り組みに多額の資本を投下しましたが、その資本は当社のキャッシュ総額のほんの一部です。どのような事態になっても自らを守り、重要な戦略的機会が現れた時に迅速に動けるよう、強固なバランスシートを維持することが重要であると考えています。

上述の投資は、当社の最重要の投資、つまり大規模な新規バーチャルワールドの開発を加速するために重要なものです。以前にもお伝えした通り、当社は3つの主要なバーチャルワールドを開発中です：

『**アラド戦記モバイル**』：当社最大タイトルのモバイル版です。3月末に韓国で配信を開始しました。韓国におけるベータテストは非常に好評でした。また、中国においては、過去6千万の事前登録者数を獲得しました。同地域でリリースすることを非常に楽しみにしています。



『ARC Raiders』:スウェーデンのEmbark Studiosの1作目のゲームです。このゲームは、AAA級の三人称視点のビジュアルに加えて、機械学習を含む最先端の様々な技術を組み合わせ、非常に独創的な環境を作り出します。



『カートライダードリフト』:当社最大規模かつ最も愛されているシリーズのうちの一つの次世代版です。このゲームはクロスプラットフォーム(PC、コンソール、モバイル)であり、カートやキャラクターの大幅なカスタマイズが可能です。



上記に加えて、今後12か月から18か月にかけて、まだ大々的にお話ししていないバーチャルワールドをいくつかリリース予定です。一つは、Embarkの2作目となるコードネームDiscoveryであり、『ARC Raiders』のリリースから12か月以内に配信開始予定です。もう一つは、当社の最も歴史の長いタイトルの一つの次世代モバイル版である『マビノギモバイル』です。現在、モバイル機器はGPU層においてもネットワーク層においても非常に高性能となっているため、以前より遥かに豊かな体験を非常に大きな市場に提供することができます。

また、複数の未発表タイトルもあります。これから、当社史上最も忙しい新作ローンチ期間へと突入します。2019年、2020年及び2021年における努力が結実し、2022年、2023年以降長きにわたって報われていくと考えています。

当社取り組みのすべてがうまくいくわけではありません。いくつかのタイトルは、業界で広く浸透している手法に沿わないため、短期的には人気を得られないかもしれません。しかし、当社のように、a)エンターテインメント業界においてオンライン・バーチャルワールドが中心となるような大きな構造的変化が起きており、b)このシフトがまだ初期段階にあると考えているのであれば、上述の投資は、この未来を構築するために必要な種類の投資です。今は非伝統的だと思えても、これらの投資がEPSが大きく成長することに寄与すれば、数年以内にはご理解いただけるでしょう。

私が本稿を執筆している間も、世界中であらゆることが起き、事業環境が非常に予測困難であると誰もが再認識していることでしょう。広く浸透している前提が見直されつつあります。たった1年前に自明かつ主流だと考えられていたものの多くが、全くの見間違いだったと証明されています。

1994年に金 正宙がネクソンを設立した時から今日まで、このように変化し続ける世界を渡っていくための最善の方法とは、従来の考え方に縛られることなく、原則に基づいて考え、大多数とは異なった道を歩むことであると考えてきました。当社は、どのような環境下でも役立つような、ビジネスモデル、イノベーションと意思決定を行うためのアプローチ、バランスシートを懸命に構築してきました。このようなアプローチは短期的には受け入れられづらいかもしれませんが、何十年にもわたって成長する事業を構築するための確固たる方法だと考えています。そして、イノベーションを起こし、より明るい未来を創る唯一の方法でもあります。

当社をご支援いただき心より感謝申し上げます。

