

# NEXON CAPITAL MARKETS BRIEFING



NEXON  
CAPITAL MARKETS  
BRIEFING



パトリック・  
ソダーランド

会長

Embark Studios 創業者 兼 CEO

## 自己紹介

- ④ CEO, Digital Illusions (DICE) 2000 — 2010
- ④ EA Global Studios 上級副社長 2013 — 2018
- ④ 創業者/CEO, Embark Studios 2018 — Present
- ④ ネクソン取締役 2019 — Present
- ④ ネクソン会長 2026 — Present

### パトリック・ソダーランド

こんにちは。パトリック・ソダーランドと申します。私も皆さんと同じ、ネクソンの株主です。

私はずっとゲーム開発とクリエイティブチームのリーダーを務めてきました。私のキャリアは、Battlefieldフランチャイズを生み出したストックホルムのスタジオ、DICEから始まりました。DICEがElectronic Artsに買収された後、EAで20以上のスタジオを統括しました。その後、EAを退社し、Embark Studiosという全く新しいクリエイティブベンチャーを立ち上げました。

そして、ネクソンがEmbarkに投資してからまもなく、私は2019年に取締役会に加わりました。

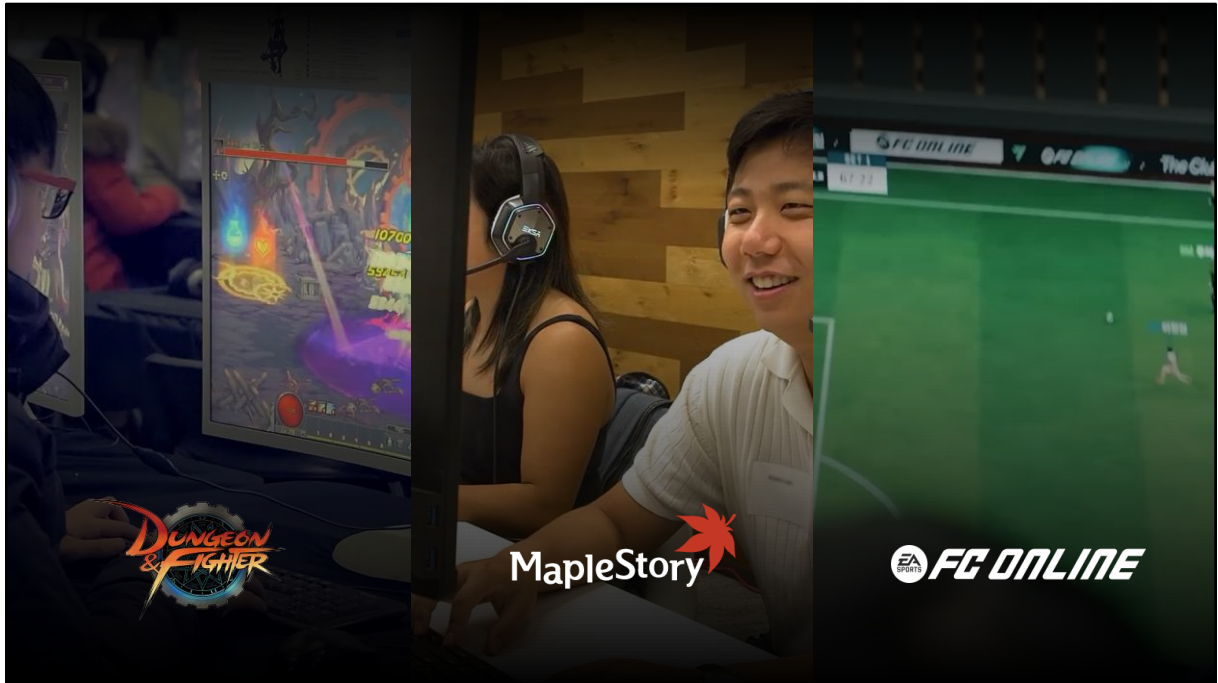
それが私です。25年間、2つのスタートアップを立ち上げ、2つの大規模クリエイティブ組織を率いて、数々のヒット作を手がけてきました。

先月、私はネクソンの会長に就任しました。これは新設された役職で、主に戦略と開発の方向性を担当します。私がこの役職を引き受けたのは、ネクソンに明確な戦略を示すためです。

CEOのジョンホンは引き続き日々の業務を統括します。私の役割は、ビジョンを策定し、コスト管理を徹底させ、成長と収益性の実現に向けて開発プロセスを進化させることです。

# ネクソンが持つ 他社にはない強み

ネクソンには他の誰も持っていない資産があるからこそ、それを実現できるのです。



メイプルストーリー、アラド戦記、FCは、この業界において極めて稀なものを作り上げました。それは、プレイヤーと何十年にも及ぶ関係です。これらは、一度プレイして終わりというゲームではなく、人々の生活に深く根付いています。コミュニティ、友情、何十年にもわたる思い出があります。

これはお金では買えません、築き上げるしかありません。何年も何年もかけても、ほとんどの企業はそれに近づくことすらできません。ネクソンは複数のフランチャイズでそれを実現しています。

## NEXON IN 2025

(単位:十億円)

475

売上収益

124

営業利益

100+

営業キャッシュフロー

800+

現金および現金同等物

詳細に入る前に、一つはっきりさせておきたいことがあります。これは、経営再生のストーリーではないです。

2025年、ネクソンは過去最高の年間売上収益4,750億円、営業利益1,240億円を達成しました。営業キャッシュ・フローは8年連続で1,000億円を超えました。

メイプルストーリーフランチャイズは、22年の歴史の中で過去最高の業績を記録し、前年比で43%増収となりました。また、『ARC Raiders』は、発売から15週間で1,400万本以上を売り上げ、会社史上最も成功したローンチとなりました。

期末時点で、現金および現金同等物は8000億円を超えていました。

投資家向けには、配当を倍増し、970億円相当の自社株買いを実施しました。

会社の業績は順調に進んでいるように思えます。では、市場はネクソンについて何を理解していないのでしょうか。

市場はネクソンが持っているものを疑問視しているのではなく、それをどう活用しているかが問われているのだと思います。

私も大株主の一人として、それはフェアな疑問だと思います。

## うまくいかなかったこと

- ④ ポートフォリオの管理
- ④ 開発コストの上昇
- ④ アラド戦記の売上収益減少
- ④ 利益率の低下& 新作の持続性不足
- ④ 『MapleStory: Idle RPG』における運営上の問題

業界のベテラン経営者として、いくつかお答えします。

- ネクソンのプロダクトポートフォリオは広過ぎて、実行可能な事業性を欠いたまま進行しているプロジェクトが多すぎること。
- 開発コストが大幅に上昇し、新作ゲームのリリースも延期されている、この2つの要因が相まって、利益率が圧迫されていること。
- アラド戦記モバイル版はかつて有望視されていたが、今は厳しい状況。
- 利益率が低下し、新作タイトルの一時的な盛り上がりは長続きしないこと。その理由を突き止めなければなりません。

そして、もっと大きな変革が必要な点があります。ネクソンは難しい決断を下すのが遅すぎます。この業界では優柔不断の代償は計り知れないほど大きいのです。

最近発生した別の問題、すなわちガバナンス上の問題についてお話ししたいと思います。当社は迅速に対処しました。

1月に、『MapleStory: Idle RPG』におけるコーディングミスが修正されていたにもかかわらず、経営陣への報告やプレイヤーへの開示が行われていなかったことが判明しました。返金対応による財務的な損失は甚大でした。しかし、それ以上に深刻だったのは、当社の評判へのダメージでした。

この件は、運営上の機能不全を露呈するものでした。これに対し、当社は新たな最高リスク責任者(CRO)の設置し、二重報告体制の義務化、取締役会レベルでの監督体制の導入といった構造的な改革を通じて、是正措置を講じています。このような事態は決してあってはならないものであり、再発防止に向けた措置を講じています。

## 何を変えたか

- ④ 経営陣コミュニケーションの活性化
- ④ 意思決定の加速
- ④ 収益予想のストレステスト
- ④ 徹底的なコストマネジメント

今では、この会社の経営陣は週に一度、同じ部屋に集まって意思決定を行っています。

そして既存のゲームと開発中の新規プロジェクトの両方を含むポートフォリオ全体を精査し、貢献利益率に関する新たな最低基準を満たす、あるいは上回ることを選定しています。

収益予測は、希望的観測ではなく、現実的な前提に基づいてストレステストを実施しています。開発コストも精査しています。一部のプロジェクトは追加資金を獲得し、一部は再編成され、一部は中止されるでしょう。

また、ゲーム開発や運営に直接関係のないあらゆるもの、例えばコーポレートのG&A、共有サービス、インフラ、マネジメント階層、サポート機能、外部委託先など、すべてに対してより厳格な精査を行っています。

## 何を変えたか

- ④ ゲーム数を減らし、確度を高める
- ④ コストマネジメント
- ④ プロセス改善

つまり、ゲームの数を減らし、一つ一つに対する確信を深めるということです。コスト管理とプロセス改善は今後も継続していきますが、それらは直ちに実行されます。

もう一つだけお伝えしたいことがあります。ネクソンは最近、業績見通しの未達、減損処理、事業運営の失敗など、投資家の信頼を損なう一連のサプライズを引き起こしました。今回導入する改革と新たなプロセスは、皆様のネクソンへの信頼回復を目指しています。

# NEXON CAPITAL MARKETS BRIEFING



その趣旨を踏まえ、2024年のCapital Markets Briefingにおいて設定された2027年の売上高および営業利益の目標についてお話ししたいと思います。皆様もお察しの通り、これらの目標は当初のスケジュール通りに達成される見込みはありません。

当時、その目標設定の根拠となっていたのは、フランチャイズの好調な勢い、新規ゲームのパイプラインの拡大、そして規模の拡大によって収益性が改善するという確信でした。私もその議論に参加しており、その根拠を理解していました。

しかし、それらの前提は成り立ちませんでした。売上収益の面では、『アラド戦記モバイル』の業績不振は景気循環的なものではなく構造的なものであり、新作タイトルのリリースは遅れ、利益率回復のために期待していた売上収益も予定通りに実現しませんでした。ポートフォリオを拡大するにつれ、コストが収益を上回りました。人件費、プラットフォーム手数料、インフラ、開発間接費 – 個々に見れば、いずれも正当な支出でした。しかし、これらを合わせると、収益が過去最高水準に達したにもかかわらず、利益率は圧迫されました。これは管理上の問題です。

そのため、当初の27年目標は予定通りに実現しません。投資家の皆さまが目標の再提示を望んでいることは認識していますが、本日時点では、改革に着手してからまだ1か月に過ぎず、18か月先についてガイダンスをお示しするのに必要な確度を確保できていません。

ですから、裏付けのない数字を信じてほしいとはいいません。私がお伝えしたいのは、私たちが成長のための強固な基盤を築き上げたということです。

## 成長の基盤

**8,000** 億

8,000億円の現預金

**1,000** 億

8年連続で営業キャッシュフロー  
1,000億円超

**3,800** 億

2019年以降  
自社株買いによる還元



20年にもわたるユーザーとの  
関係性が持続するフランチャイズ



ARC Raidersにより欧米  
プレイヤーに受け入れられることを証明

- 現預金8,000億円
- 8年連続で営業キャッシュ・フロー1,000億円超
- 2019年以降、約1億5,000万株を消却し、自社株買いを通じて株主に約3,800億円を還元
- いくら資金を投入しても再現できない20年にわたるユーザーとの信頼関係
- 欧米のプレイヤーにも受け入れられることを『ARC Raiders』で証明

コスト面では、削減ではなく、根本的な見直しを行っています。すべての業務について、「これは優れたゲームの制作や運営に直接貢献しているか」という一点に照らして見直しています。その答えが明確な「はい」でない場合は、その業務を中止します。また、その業務に直接結びつかない人員増は、すべて却下します。

はっきり申し上げますと、これは利益率を上げるためにすべてを削減しようという話ではありません。タイトルによっては、投資を減らすのではなく、むしろ増やすべきです。

また、私たちはあらゆる新たな機会への投資を計画しています。その際、買収対象となる案件には、ある一つの基準を満たすものに限って資本を投じます。それは、「プレイヤーにとって人生の基盤として築き上げられるものになり得るか」という点です。

売上成長はこれから実現していきます。いままでの違いは、今後その成長が継続し、コスト増によって相殺されないという点です。

今後、皆さまに注目していただきたいポイントはシンプルです。

## 目指しているもの

01

規模拡大に伴う  
利益率の向上

02

各タイトルが貢献  
できるポートフォリオ

03

事業本来のキャッシュ  
創出力を反映した  
資本還元

- 規模の拡大に伴って改善するマージン
- 各タイトルが存在意義を持ち、貢献が明確なプロダクトポートフォリオ
- そして、この事業本来のキャッシュ創出力を反映した資本還元

これが、私たちが構築しているものです。数枚のスライドだけで語り切れるストーリーではありませんが、投資していただくに値する、より良い事業になっていきます。

# ゲーム開発の再設計

では、今年あらゆる企業から耳にしているテーマについて、当社の見方をお伝えします。それは、AIです。

どの企業にも計画はありますが、その多くは間違った前提で進められています。ツールへの投資は加速していますが、課題の捉え方を誤っているため、ツールだけでは十分な成果にはつながりません。AIは競争であるかもしれませんが、勝者は先行者ではなく、課題を正しく理解した企業です。

ゲーム開発を自動車整備に例えると、ツールは誰でも手に入りますが、それを使いこなすための知識と経験を持つ人ばかりではありません。

ここが、ネクソンの差別化です。

# 数十億規模の プレイヤーとの交流

当社は30年にわたり、お金では買えない、そして非常に長い時間をかけなければ再現できない基盤を築いてきました。ネクソンには、長期にわたり運営されてきたゲーム群における、数十億回に及ぶプレイセッションに裏付けられた、深いフランチャイズの知見があります。

# コンテキスト

それは単なるデータベースではなく、文脈です。

文脈とは、何十年にもわたるデザイン上の意思決定の積み重ね、うまくいったものも、うまくいかなかったものも含まれます。たとえば、メイプルストーリーのプレイヤーが5年目と15年目で何によって定着するのか、あるいはアラド戦記の収益が、マネタイズの調整にどう反応するのか、などです。

そうした文脈、すなわち数百億のデータポイントが、当社の中に存在します。AIは、それを迅速に、そして大規模に活用可能なものにします。

## Mono Lake



本日ジョンホンから「Mono Lake」についての説明がありますが、それはパイロット版ではなく、開発プロセスからライブサービスまで、あらゆる段階で知見へアクセスできる実運用の取り組みです。

すると当然疑問が生じます。Embarkのような新しいスタジオは、そうした文脈がない中で、どのように成功したのか。

Embarkでは、白紙の状態から出発し、「アイデアをどのようにして実行まで至らせるのか」といった点から、「手作業で行うべきこと」と「機械がより効率的に担えること」は何か、まで、あらゆる前提を問い直しました。

その中にはAIの活用もあります。しかし本質は、より賢いプロセス、より良いツールを活用し、有効ではなくなった習慣を手放すことを、みんなに促すことです。

その取り組みの初期成果が、『THE FINALS』、そして『ARC Raiders』の2タイトルです。AAAタイトルとして、一般的に想定されるよりも、はるかに少ない人数とコストで開発されました。

この成功は偶然ではなく、意図的なものでした。そして今、その考え方をネクソン全体に展開しようとしています。

# NEXON CAPITAL MARKETS BRIEFING



しかし現実的に考えれば、新しいスタジオのやり方を、そのままネクソンのような既存組織に押し当てることはできません。50人規模で新規IPを作るチームと、20年間サービスを継続してきたフランチャイズを300人規模で運営するチームでは、同じやり方は通用しません。

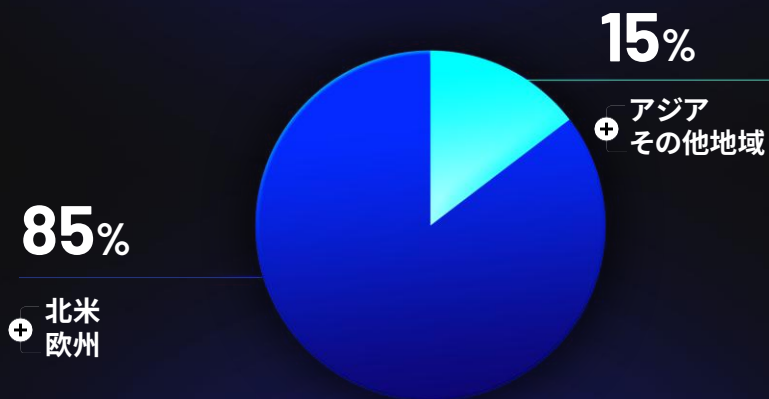
重要なのは一律化ではありません。この会社のあらゆるリーダー、チーム、そして個人が、「より良いツール」「より賢いワークフロー」を使い、「成果に直結しない作業に費やす時間を減らし」、より多くの成果を出すにはどうすべきかを問い始めることです。

これは、大企業が取り組むことの少ない、変革的な戦略です。当社はネクソンの開発者をEmbarkに送り、プロセスを理解してもらっています。そして一度立ち止まって、「何を作るか」だけでなく「どう作っているか」を見直すよう促しています。

その扉を開けば、想像以上のことが起こり得ます。長年温めていたアイデアを口にする人が現れる、トップからの指示を待つのではなく、チームが自ら動き出す、それは歓迎されると明確にするだけでよいのです。

企業文化は一夜にして変わるものではありません。何年もかけて進めていきます。しかし、始まりは今です。結果はそう遠くないうちに見えてきます。

## ARC Raidersがどういう意味を持つか



ARC Raiders 2025 売上収益

クリエイティブの成果についての話を終える前に、『ARC Raiders』の成功がネクソンのビジネスと将来にとってどのような意味を持つのかについて、少しご説明したいと思います。

ネクソンが生み出す収益のほぼ全てはアジア、特に韓国と中国で上げています。これは素晴らしい基盤ですが、どこかで限界に達してしまいます。『ARC Raiders』は、ネクソンが世界中のプレイヤーに受け入れられるゲームを開発できるという、初めての確かな証拠を示しました。

これは決して小さなことではありません。マーケットはこの会社が将来どのような存在になり得るかという認識を変えました。しかも、このゲームはまだ始まったばかりです。サービス開始から成長を続けており、その未来は過去の成功をはるかに凌駕するでしょう。

## M&A

- ④ ゲームIP
- ④ プレイヤーコミュニティ
- ④ 開発チームの継続的な関与
- ④ 利益率の基準

そしてM&Aについてですが、オーガニックな成長に加え、迅速に動くことができればM&Aはチャンスとなりえます。ただこの業界では、M&Aが失敗に終わるケースを何度も見ました。私自身も、数えきれないほど間近で見ました。

もちろん、ネクソンはチャンスを探していますが、ターゲットについては慎重に検討します。取引の構造、統合シナリオ、そして実際に事業を運営する人々が事業を継続して成功させてくれるかどうかなどを、綿密に評価します。

当社が検討するすべての案件は、ある基準で審査されます。それは、「この案件が、長年にわたり忠実なプレイヤーコミュニティを築き上げることができるゲーム、あるいはゲーム群を生み出すか」という点です。また、利益率の要件も満たしていなければなりません。これらの基準を満たさない案件については、見送ります。

案件を探していますが、焦らず、慎重に選んでいくつもりです。

## これから先に向かうもの



\*この資料に使用されている文字、図形、記号、ロゴその他の標章ならびにイラスト、キャラクターその他の作品は、それぞれの権利者に帰属する商標、登録商標、著作権、その他法的に保護された対象物です。

最後に、ネクソンにとって特に強みとなっている重要な点、すなわちプレイヤーコミュニティを維持することの価値についてお話ししたいと思います。

「どうやってリラックスして楽しむか」と尋ねると、多くの人は「サッカーが好きだ」「野球が好きだ」「バスケットボールが好きだ」と答えるでしょう。また、多くの人が「ゲームをする」と答えるでしょう。

しかし、中には「リアル・マドリードが好きだ.....ドジャースが好きだ.....ボストン・セルティックスが好きだ」と熱く語る人たちがいます。そのグループ—つまり、そのチームへの愛着やコミュニティこそが、プロスポーツのビジネスモデルの根幹をなしているのです。

ネクソンはこの業界のユニークな存在です。スポーツ・フランチャイズのようなモデルで運営されている数少ないゲーム会社の一つです。何十年もの間、何百万人もの人々が、「私は『アラド戦記』をプレイしている」、「私は『メイプルストーリー』をプレイしている.....」「私は『FC』をプレイしている.....」と言いました。

コミュニティの構築、維持、拡大.....それは容易なことではなく、投資と時間を要します。しかし、コミュニティこそが、リアル・マドリード、ドジャース、セルティックスのようにネクソンをこれほど収益性の高い存在にし、投資家にとってこれほど価値あるものになっているのです。

ネクソンの主力タイトルには、すでにそれがあります。離れることのないプレイヤーたち、自発的に維持されるコミュニティ、アプリの外でも活発に展開されるコンテンツや交流。私たちがこれまで行っていなかったのは、それを真摯な姿勢でさらに発展させることでした。しかし、これからは変わります。

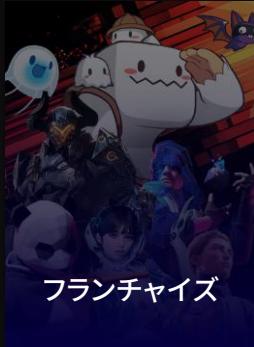


私たちは、ゲームの世界をより深掘りしていきます。場所や時間の制約、人生のどの段階に  
あろうとも、プレイヤーが私たちのフランチャイズ作品を体験できる新たな方法を次々と  
生み出しています。ゲームを取り巻くコミュニティやコンテンツ、そしてそこで交わされる会  
話は、単なる副産物ではなく、プロダクトの一部として真剣に捉えています。そして、その取  
り組みを繰り返していきます。2つのフランチャイズにとどまらず、3つ、4つ、5つへと広げて  
いくのです。

それが、あらゆる判断の基準となります。ポートフォリオの運用判断、新規投資、M&A。これ  
は、誰かにとって生涯の情熱となり得るでしょうか？そして、人々が離れたくないと思うよ  
うな世界を、その周りに築き上げることができるでしょうか？

答えが「はい」なら、全力を注ぎます。そうでないなら、時間と資金を別のことに使います。

## ネクソンが持つアセット



私は、小手先の仕事をするためにこの職に就いたわけではありません。ネクソンが世界で最も価値のあるゲーム企業の一つになれると確信しているからこそ、この職に就いたのです。看板フランチャイズはすでに揃っています。プレイヤーもいます。人材も揃っています。そして、8,000億円の現金も手元にあります。

これは、先見の明のあるリーダーたちによるチームが長年にわたり築き上げてきた強固な基盤です。ここ数年欠けていたのは、迅速に行動し、難しい決断を下す意志でした。

今から変わります、これはまだ始まりに過ぎません。

NEXON  
CAPITAL MARKETS  
BRIEFING



イ・ジョンホン  
代表取締役 社長

## イ・ジョンホン

本日会場にお越しいただいた皆様、こんにちは。また、ウェブキャストをご覧の皆様、ようこそ。

パトリックの率直な評価は、ネクソンがいま置かれている状況を的確に表しています。本日はまず、2024年の前回CMB以降、当社のパフォーマンスについて、何がうまくいき、何がうまくいかなかったのかも含め、率直に振り返ります。

# パイプライン



Dungeon&Fighter:  
Idle RPG



Dungeon&Fighter  
Classic



Dungeon&Fighter:  
ARAD



NAKWON:  
Last Paradise



Vindictus:  
Defying Fate



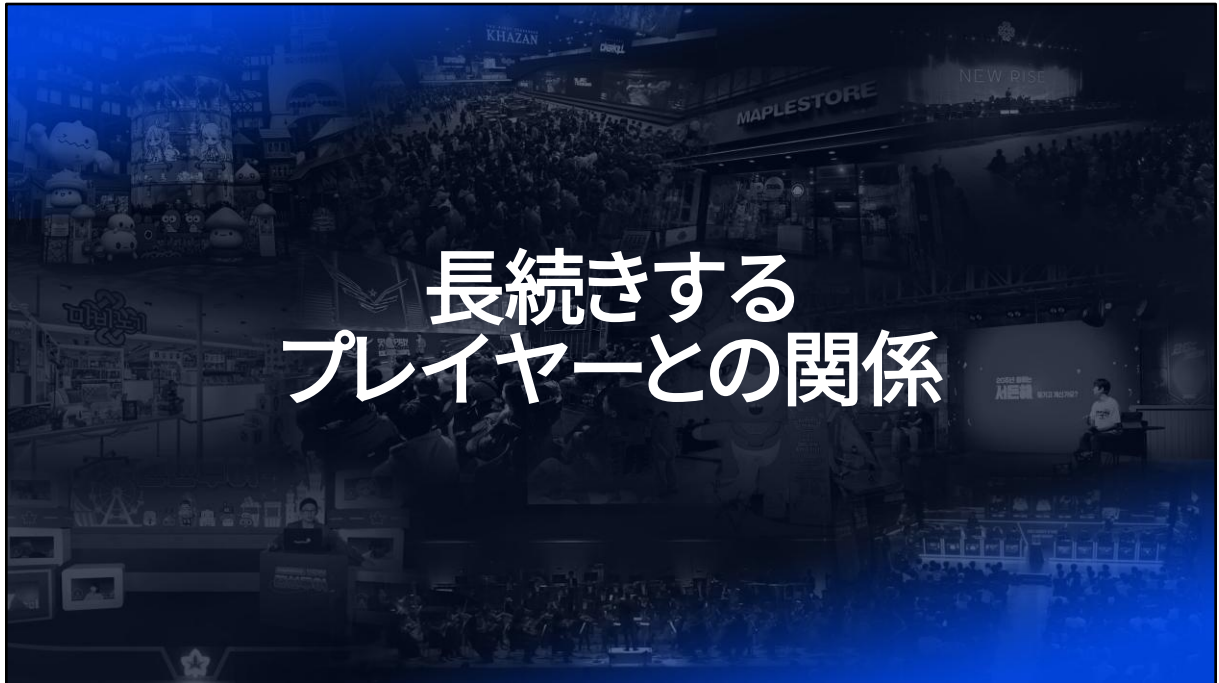
OVERKILL

2026

2027

2028

その後、既存フランチャイズを拡大していくための方針をご説明し、当社の豊富なパイプラインのうち、今後数年の成長をもたらす6本の新作ゲームについて、最新状況をお伝えします。



# 長続きする プレイヤーとの関係

ひとつ強調したいのは、ネクソンには、長期にわたってプレイヤーとの関係を維持し続ける独自の強みがあります。これを念頭におきながら、私の説明を聞いていただきたいです。

# 何がうまくいかなかったか

## リテンションの課題

- アラド戦記モバイル
- The First Descendant

## 新規プロジェクト 開発の遅延

- 25 - 27リリース予定作品の延期

まずは、うまくいかなかった点から整理します。

『アラド戦記モバイル』は2024年に非常に良い勢いでローンチしましたが、その後失速しました。長期的にプレイヤーを維持するためのリテンション設計が十分ではありませんでした。

『The First Descendant』も同様で、発売当初は好調だったが、その勢いは続きませんでした。

これらはいずれも、パッチで簡単に解決できる類の問題ではなく、ゲームメカニクスの構造的な見直しが必要な課題です。

また、2025年から2027年にかけてのリリースを計画していた新規プロジェクトの開発にも遅れが生じ、その結果、売上高の伸びが鈍化しました。

では、何がうまくいったのでしょうか?.....たくさんあります。

# 何がうまくいったか

## コアフランチャイズ の回復力

- メイプルストーリーが過去最高売上収益を達成し、43%成長
- PC版アラド戦記が30%成長
- マビノギフランチャイズが4倍成長

## 新規グローバル IP: ARC Raiders

- 持続可能な収益源となる可能性
- ネクソンをより多角的、持続可能かつグローバル競争力を持つ企業へと変革

まず、当社の主力事業が持つ回復力を改めて示しました。

2025年、メイプルストーリーフランチャイズは、韓国におけるPC版の堅調な回復、『MapleStory Worlds』による地域展開、そして全く新しい体験を提供する『MapleStory: Idle RPG』に牽引され、前年比43%の成長を達成しました。これは、22年にわたるフランチャイズ史上最高の売上収益です。現在、『メイプルストーリー』の収益の約40%は、コア市場である韓国以外から得られています。

アラド戦記フランチャイズでは、コンテンツのアップデートがPC版の回復に寄与し、前年比30%の成長を達成しました。これには、中国での2桁の売上成長に加え、韓国では100%を超える成長が含まれており、サービス開始20周年を迎えた同作にとって過去最高の記録となりました。

2025年に韓国でリリースされた『**MABINOGI MOBILE**』は、この定評あるフランチャイズにおいて前年比4倍の成長を達成し、既存フランチャイズの成長を促進する当社の能力を改めて証明しました。

そして、『**ARC Raiders**』が、**グローバルIP**を創出する能力において、明らかな飛躍を遂げたことを示しました。その成功は、当社に創造的かつ実用的に市場拡大を可能にするビジネスモデルを示しました。これは、当社をより多角的で、持続可能かつグローバルに競争力のある企業へと変革する、画期的な取り組みです。



# メイプルストーリー

メイプルストーリーを見ると、フランチャイズ展開による成長促進戦略における主力IPとなり、会社全体のIP成長の構想となっています。

その構想は、あるシンプルな疑問から始まりました。過去22年間で、何千万人ものプレイヤーがメイプルストーリーフランチャイズに触れてきましたが、彼らは今どこにいるのでしょうか。中には、ずっとプレイし続けている人もいて、忙しくなってアカウントが休眠状態になった人もいます。ゲームから離れてしまったけれど、幼い頃から親しんできたゲームに良い思い出を持っている人もいます。そして、友人からメイプルストーリーについて聞いたものの、一度もプレイしたことのない人が何百万人もいます。

# メイプルストーリーのIP拡張



私たちは、さまざまな層のプレイヤーに響く体験を提供するためのマトリックスを開発しました。これにより、コアユーザーを活性化させ、休眠中のプレイヤーを呼び戻し、新規プレイヤーを惹きつけます。

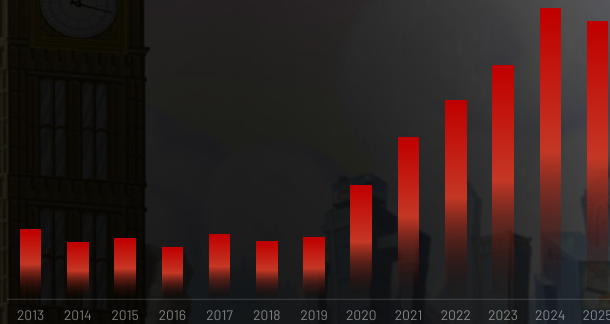
このマトリックスからわかるように、5つ異なるカテゴリーがあります。

- 「コア拡張」はPC版の体験を強化
- 「クラシック拡張」は、ノスタルジーと『MapleStory Worlds』のUGC機能のような新メカニクスの融合
- 「ライト拡張」は、『MapleStory: Idle RPG』で実現した、非常に親しみやすいカジュアルな体験を提供
- 「フロンティア拡張」は、『MapleStory Universe』のブロックチェーン技術のような、全く新しいコンセプトを実験的に導入
- 「ディフィニティブ拡張」は、熱心なプレイヤーに向けて、より深く洗練された体験を提供

# ハイパーローカライゼーション

MapleStory

単なる翻訳を超えた、プレイヤー  
コミュニティの創出



韓国を除くメイプルストーリーPCの売上推移

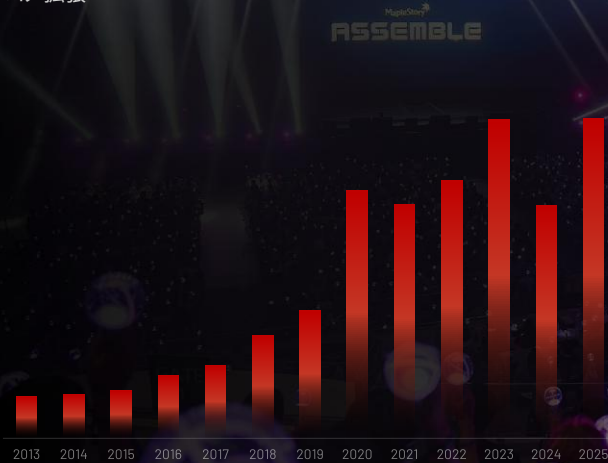
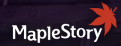
『メイプルストーリー』の成功におけるもう一つの重要な要素は、「ハイパーローカライゼーション」です。これは単なる翻訳にとどまらず、主要市場における現地の嗜好に合わせてコンテンツを調整し、さらに重要な点として、プレイヤー間のコミュニティ意識を育むプロセスです。

2025年の『メイプルストーリー』の成果は、この戦略が、数十年にわたり運営されてきたこのフランチャイズに新たな成長をもたらしたことを示しています。

ではフランチャイズの各主要サービスを見てみましょう。

# 韓国メイプルストーリー

コア拡張



韓国メイプルストーリーの売上推移

2025年、私たちの最優先課題は、コンテンツの更新、運営活動、そしてユーザーの関与や口コミによる新規プレイヤーの獲得を促すコミュニティ運営を通じて、中核となる韓国のPC版『メイプルストーリー』を立て直すことでした。



その好例が、昨年の夏に実施された「ASSEMBLE」アップデートです。ソウルで開催したイベントによってハイライトされ、数千人の観客を惹きつけました。

このアップデートによって、ユーザーと有意義な関係性が構築でき、ユーザーのエンゲージメントも確認できました。

# MapleStory Worlds

クラシック拡張



7  
Mn

累計グローバルユーザー数

81%

過去のメイプルストーリーに  
着想を得たコンテンツをプレイ

91%

PC版メイプルストーリーを  
過去にプレイした

当社のUGCプラットフォーム『MapleStory Worlds』は、長年のプレイヤーにはそれぞれ、お気に入りの時代や、もう少し体験したい遊び方があるというシンプルな気づきから始まりました。『MapleStory Worlds』では、マップ、キャラクターアート、音楽などのゲーム制作ツールやアセットを提供し、プレイヤーがメイプルストーリーの世界で自分だけのオリジナル体験を構築できるようにしています。

『MapleStory Worlds』は、実際に、休眠していたプレイヤーをフランチャイズに呼び戻しています。

- 2025年には、『MapleStory Worlds』の累計グローバルユーザー数が700万人を突破
- 韓国ではユーザーの81%が、過去の『メイプルストーリー』に着想を得たコンテンツをプレイ
- そのうち91%は過去にPC版『メイプルストーリー』をプレイしており、61%は初回参加が15年以上前のユーザー

長期的には、メイプルストーリーのIPを中心とした、コミュニティ主導の場へと進化させ、継続的に成長する生きたエコシステムを構築していく構想です。



もう一つの拡張の取り組みとして、昨年韓国でローンチした『MapleStory: Idle RPG』があります。ライト拡張として以下のような特徴があります。

- 手軽さ
- 分かりやすいキャラクター成長
- ストレスの少ないプレイ体験

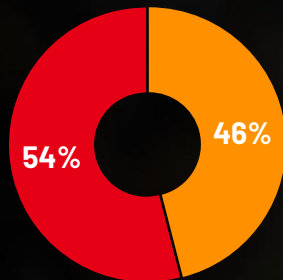
ある意味、コンセプトはショートビデオのように、メイプルストーリーの中核的な体験をより短く、手軽な体験に分けています。

# MapleStory: Idle RPG

ライト拡張



## プレイヤー構成



— 過去にメイプルストーリーをプレイ  
— 新規プレイヤー

## 年齢分布

過去にメイプルストーリーをプレイ



新規プレイヤー



『MapleStory: Idle RPG』の効果は、直ちに現れ、かつ継続性があるものです。

このスライドは本作がいかにか新規ユーザーを獲得しているかを示しています。半数以上のユーザーは新規ユーザーで、過去にPC版『メイプルストーリー』またはモバイル版の経験がない方で、一般的な年齢もより低いです。

また、『MapleStory: Idle RPG』は引き続き堅調なモメンタムを維持しており、フランチャイズに対して持続的に収益へ貢献するタイトルとして定着しつつあります。

## 2026年のメイプルストーリーフランチャイズ成長



- ② 韓国PC版の成長持続
- ② ハイパーローカライゼーションを通じたグローバルPC版の成長
- ② MapleStory Worldsと  
MapleStory: Idle RPGの地域やフォーマットの展開

2026年はフランチャイズのさらなる成長を見込んでいます。

- 韓国PC版は成長継続を見込む
- ハイパーローカライズを通じてグローバルPC版も成長する見込み
- そして『MapleStory Worlds』と『MapleStory: Idle RPG』の新たな地域およびフォーマット拡大を予定



では次に、メイプルストーリーの成長戦略の設計図を、ネクソンのもう一つの大型フランチャイズであるアラド戦記にも適用し、再活性化していく手順をご説明します。

## 2026年アラド戦記の優先事項



- ① アラド戦記モバイルのパフォーマンス改善
- ② メイプルストーリーの成功モデルの適用

2026年において、アラド戦記では2つの優先事項を設定しています。

- 『アラド戦記モバイル』のパフォーマンス改善
- 新作・新体験への展開を通じて、メイプルストーリーの成功モデルを適用

## アラド戦記モバイル

- ④ ハイパーローカライゼーション
- ④ 戦闘システムと報酬サイクルの構造的な見直し
- ④ テンセントとの制作体制の強化

まずモバイルについて、課題を明確にお伝えします。  
2024年の中国ローンチ後に急速な減速が見られましたが、これは品質面の問題ではありません。設計上の問題であり、プレイヤーの熱量を維持できない弱いモチベーションサイクルによって、離脱が進んでしまったことが要因です。

これは短期間で解決できる類のものではありません。第一ステップはハイパーローカライゼーションです。ただし、コンテンツを増やすだけでは長期的なエンゲージメントは改善しません。中核となる戦闘システムと報酬サイクルについても、構造的な見直しと改善を進めていきます。

さらに、中国のパブリッシングパートナーであるTencentとの共同開発を通じて、制作体制を強化します。現地嗜好への理解が深い開発リソースを追加し、推進力を高めていきます。

# アラド戦記のIP拡張



アラド戦記のコアであるPC版からご説明します。中国では4月に大型の新シーズンを予定しています。

あわせて、バトルロイヤルモードのような新しいゲーム体験も準備しています。新規プレイヤー獲得に向けては、導入部分と序盤の体験をよりシンプルにし、入りやすさを高めていきます。

メイプルストーリーと同様に、フランチャイズを複数の形で展開していきます。



まずは『Dungeon&Fighter: Idle RPG』です。

『MapleStory: Idle RPG』と同様に、カジュアルで手軽に楽しめる体験を通じて、フランチャイズにとって大きな成長機会になると考えています。今年のリリースを予定しています。

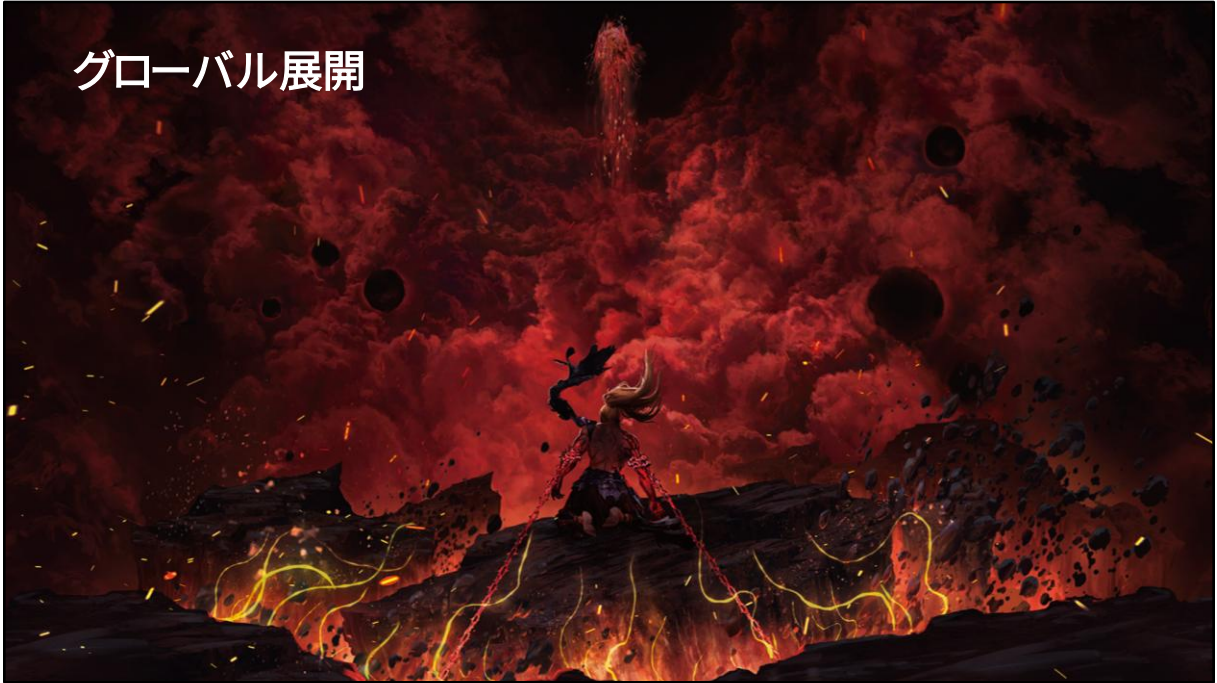
# Dungeon&Fighter Classic 2027年リリース予定

クラシック拡張



次に『**Dungeon&Fighter Classic**』です。2009年版をリブートするもので、アラド戦記フランチャイズの中でも特に熱量の高い時代のひとつとして広く認識されています。オリジナルのアクション体験を、現代的なUXで再構築し、2027年にリリース開始を予定しています。

## グローバル展開



さらに、アジアの中核市場の外へ、アラド戦記IPを展開していく中長期の戦略も進めています。



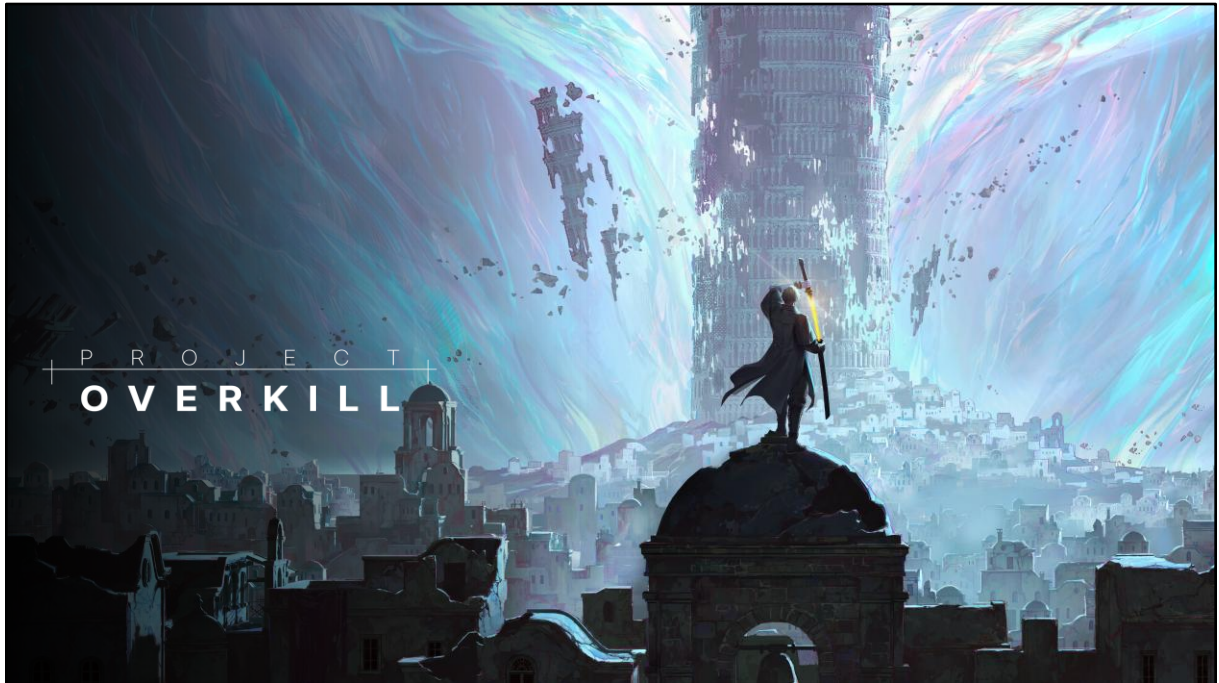
この展開の第一弾となる『**The First Berserker: Khazan**』は2025年にリリースし、欧米市場に合わせたハードコアアクション体験を提供しました。

Khazanは、アラド戦記が海外市場でも通用することを実証しました。現在は中国でのローンチ準備も進めており、長期的なポテンシャルをさらに検証していきます。



『Dungeon&Fighter: ARAD』は、新しい市場とプラットフォームに向けた第二の取り組みです。PC、コンソール、モバイル向けに開発中で、より若年層でカジュアルなグローバルユーザーの獲得を狙い、アラド戦記を新たな形で再構築します。

それでは、『Dungeon&Fighter ARAD』の初期コンセプト映像をご覧ください。



次が『**Project OVERKILL**』です。PCおよびコンソール向けのオンラインアクションRPGで、戦闘物理、ビジュアル、全体表現を全面的に現代化しつつ、アラド戦記の象徴的なレイド、ダンジョン、協力プレイを再解釈します。初期テストでは、プレイヤーからの強い関心を確認できています。

# アラド戦記フランチャイズサマリー



## 複数の軸にまたがる成長

- ① プラットフォーム
- ② ジャンル
- ③ 地域
- ④ プレイヤー層

まとめると、アラド戦記フランチャイズの成長を引き出す当社の戦略は、次の複数の軸にまたがっています。

- プラットフォーム：PC、コンソール、モバイル
- ジャンル：クラシックな横スクロールからハードコアアクション、オープンワールドRPG、放置系まで
- 地域：韓国・中国にとどまらず、グローバル市場での成長を見込む
- プレイヤー層：コアなベテラン層から、新規・カジュアル層まで



マビノギについても同様の計画があります。21年も続いて、グローバルで1億以上のユーザーが体験したネクソンのフランチャイズです。昨年韓国でモバイル版をローンチしたことで、成長できるポテンシャルを改めて示しました。

# マビノギのIP拡張

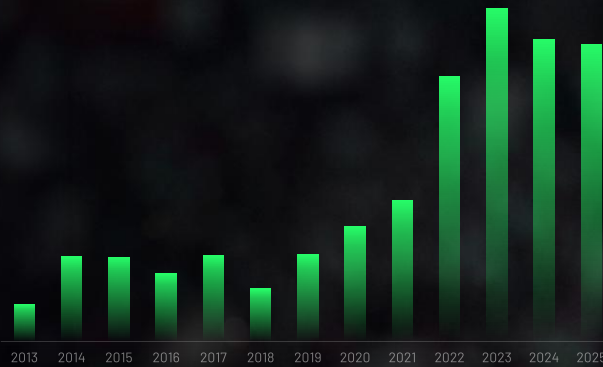


下半期にはマビノギモバイルを台湾と日本でリリース予定です。さらにその先には、コアとなるPC版を大型のエンジンアップデートで現代化する **Mabinogi Eternity** や、PC・コンソール向けのモダンなアクション体験となる『**Vindictus: Defying Fate**』といった新たな体験も控えています。



次に、FCフランチャイズについてアップデートします。

## FCフランチाइズ



フランチाइズ売上収益推移

\*この資料に使用されている文字、図形、記号、ロゴその他の標章ならびにイラスト、キャラクターその他の作品は、それぞれの権利者に帰属する商標、登録商標、著作権、その他法的に保護された対象物です。



2026年はワールドカップイヤーであり、このフランチाइズの周りに築いてきた大規模で熱量の高いコミュニティを活用する良い機会があります。現在、PC、モバイル、そしてNaverプラットフォームの間で、クロスプラットフォームの相乗効果を生み出し、ワールドカップの勢いにより、ユーザーとの接点を最大化するための投資を進めています。

Naverは韓国No.1のポータルであり、当社のパートナーシップには、新たなユーザー獲得施策が含まれています。これは、ゲームプレイと他のサッカー関連コンテンツを一つの流れとしてつなぎ、ワールドカップの盛り上がりで当社のゲームへ戻す施策を進めています。

また、韓国におけるライブゲーム視聴の約30%を占めるNaverの配信サービスCHZZKでワールドカップの試合を配信するストリーマーとも連携し、ユーザーが同プラットフォームから直接当社ゲームへアクセスできるようにしていきます。



次に、『ARC Raiders』について補足します。みなさまにはすでに、素晴らしいローンチ実績と、新コンテンツの頻繁なアップデートによって維持されている堅調なモメンタムをご覧いただいていると思います。

エンゲージメント維持の重要性を踏まえ、Embarkはローンチ時点から十分なコンテンツ投入計画を用意していました。その結果、過去5か月にわたりプレイヤーの熱量を維持し、追加的な販売拡大にもつながっています。

今後に向けては、Embark Studiosで複数の新規プロジェクトが開発中です。詳細をお伝えできるのはまだ先ですが、いずれのプロジェクトも『ARC Raiders』で確立した「成功モデル」を活かせます。すなわち、少人数で機動力の高いクリエイティブチームが、新しい技術を活用して時間がかかる非クリエイティブ作業を簡素化し、大きな突破口となる革新に集中する、という考え方です。

『ARC Raiders』は、欧米市場、コンソール、そして価格モデルの選択肢において成功するためのロードマップを、当社にもたらしています。



既存フランチャイズに加えて、当社のパイプラインには、いずれもグローバルでの展開可能性を持つ新規IPが含まれています。

その好例が『NAKWON: LAST PARADISE』です。崩壊後の都市を舞台にしたマルチプレイヤーのサバイバルゲームです。直近ではクローズドアルファテストを実施し、同時接続プレイヤー数は**37,000人超**に達しました。マーケティングを行っていない完全新作としては、大きな成果だと捉えています。

NAKWON の開発チームは Embark のチームと連携しており、非常に期待の高いコラボレーションであり、2027年にリリースされる際、NAKWON のグローバルでの認知拡大を支えると考えています。

# パイプライン



Dungeon&Fighter:  
Idle RPG



Dungeon&Fighter  
Classic



Dungeon&Fighter:  
ARAD



NAKWON:  
Last Paradise



Vindictus:  
Defying Fate



OVERKILL

2026

2027

2028

当社のパイプラインはとても有望であり、本日は2026年とそれ以降のリリースに向けて開発している6本の新作ゲームに注目していただきたいです。いずれも、持続的に収益貢献する見込みです。

『Dungeon&Fighter: Idle RPG』、『Dungeon&Fighter Classic』、『Overkill』、  
『Dungeon&Fighter: ARAD』、『Vindictus: Defying Fate』、そして『NAKWON』です。



パイプラインについて最後に、事業拡大につながるパートナーシップについて触れておきます。FCにおけるEAとの提携に加え、当社は事業拡大に資する複数の共同開発および共同パブリッシング契約を展開しています。

これは特に中国で効果を発揮しており、ネクソンがTencentと長年にわたり築いてきた関係は、アラド戦記を長年にわたって支えてきました。さらに近年では、Tencentとパブリッシング契約を締結し、『THE FINALS』、『ARC Raiders』、そして『The First Berzerker: Khazan』といった高いポテンシャルを持つネクソンのタイトルを、中国における数百万人規模の新規プレイヤーへ届けていきます。

## パートナーシップ

**BLIZZARD**<sup>®</sup>  
ENTERTAINMENT



\*この資料に使用されている文字、図形、記号、ロゴその他の標章ならびにイラスト、キャラクターその他の作品は、それぞれの権利者に帰属する商標、登録商標、著作権、その他法的に保護された対象物です。

また、Blizzard Entertainmentグループと、同社の大ヒットタイトルである『Overwatch』を今年後半に韓国でパブリッシングする契約を発表しました。

以上が、開発パイプラインにおける一部のタイトルの概要です。今後数か月のうちに、進捗をより詳しくお伝えできることを楽しみにしています。

# Mono Lake

 monolake

Nexon's Mono Lake End-to-End Intelligence  
For Every Game Decision



締めくくりに入る前に、Patrickが触れたAI戦略について、もう少し具体的にご説明します。特に、当社が推進している「Mono Lake」戦略の実装についてです。これは、ゲームの開発から運用・サポートに至るまで、当社の取り組みを最初から最後まで一貫して一段引き上げる変革を意味します。

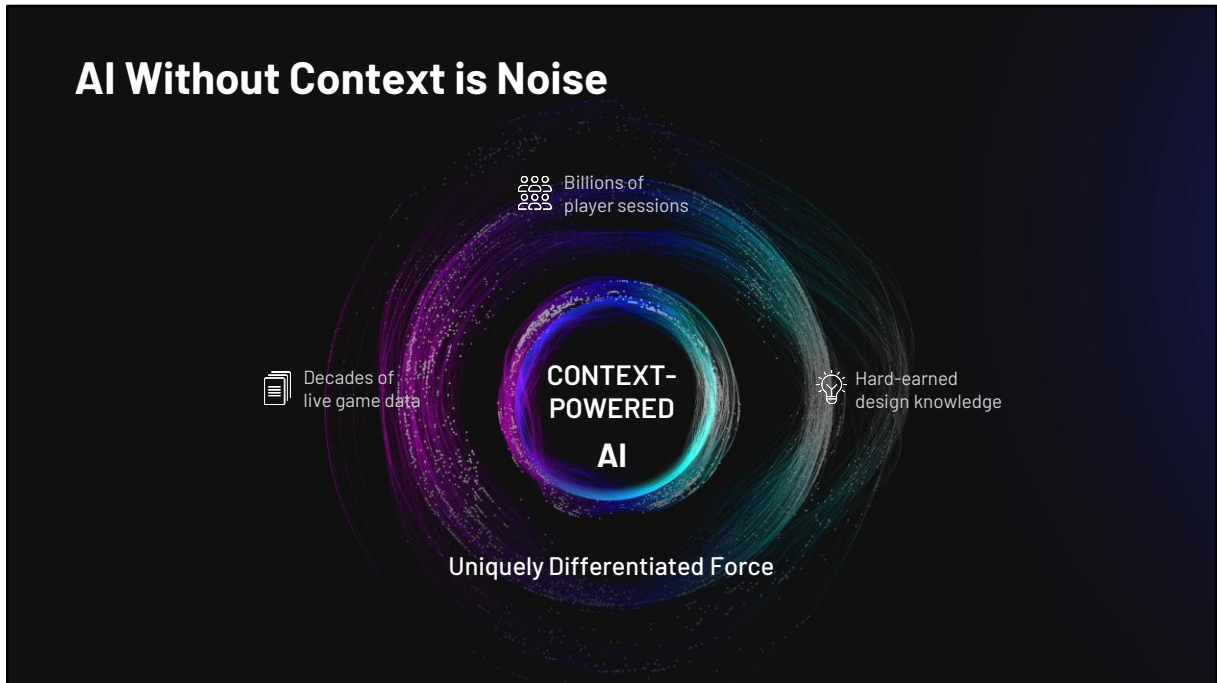
ネクソンは以前からAIツールを活用してきましたが、私たちはすでに「ツールを使う」段階を素早く超えつつあり、いまは当社が持つ文脈を、あらゆる業務に適用していくフェーズに移行しています。

## Mono Lake



Mono Lakeは、私たちが開発・運用するあらゆる領域で知見を活用可能にします。すべての開発者、すべてのライブ運用チーム、そしてあらゆるプロダクト判断が、数十年にわたり蓄積してきた情報基盤へアクセスできるようになります。

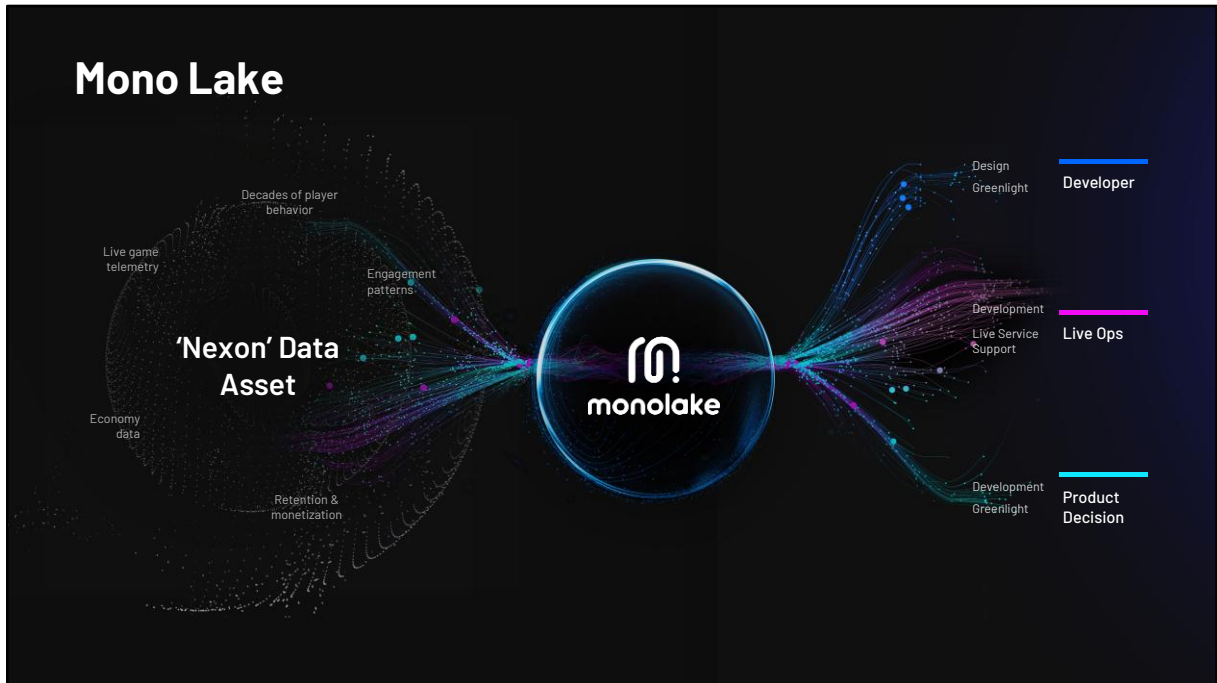
## AI Without Context is Noise



文脈のないAIは、単なる「スピード」に過ぎません。汎用的なアウトプットをより速く生成するだけで、デザインの歴史やプレイヤー行動、イノベーションを理解しないツールになってしまいます。

文脈がなければ、AI活用は横並びの「平均解」への競争となり、結果としてどの会社のゲームも似通っていきます。

それは競争優位ではありません。規模が大きくなった「ノイズ」に過ぎないのです。

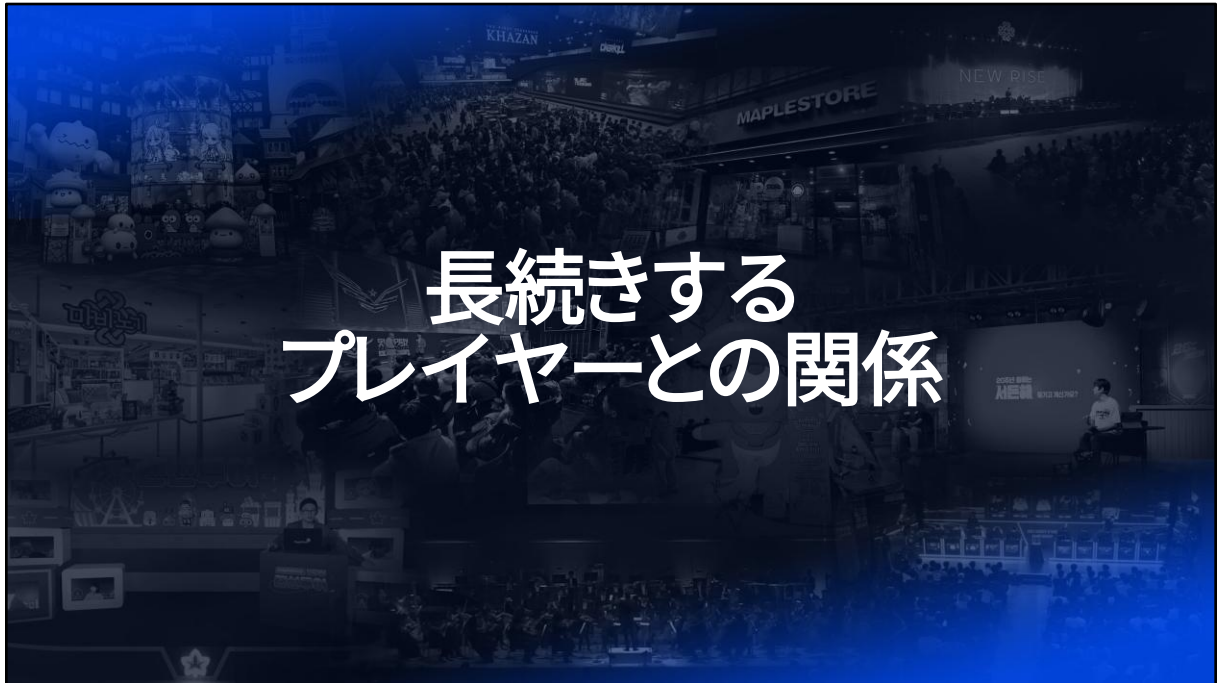


では、ARC Raiders から得た学びは、これにどう関係するのでしょうか。ARC Raiders は突出した収益的成功にとどまらず、トロイの木馬でもあります。テクノロジーが開発者やライブサービスチームを解放し、「打ち込む」時間を減らして「考える」時間を増やす。コードを書く時間を減らし、イノベーションに使う時間を増やす。そうした発想の転換を内包した贈り物です。

働き方そのものが変わります。使うツール、動けるスピード、何を達成できるか。一方で、ゲームに何を取り入れるのか、プレイヤーが実際に体験するクリエイティブの内容は、引き続き開発者の仕事です。

私たちの方法論は、クリエイティブな人材を置き換えるものではありません。文脈とともに、創造に集中できるよう解放するものです。

本日、当社の優秀な人材は、より多くの時間をクリエイティブな意思決定に費やしています。そうした意思決定は文脈に導かれており、その文脈は、何十億ものプレイヤーの意思決定に基づくものです。そして、そのレベルの文脈を持ち得る企業は、ごく限られています。



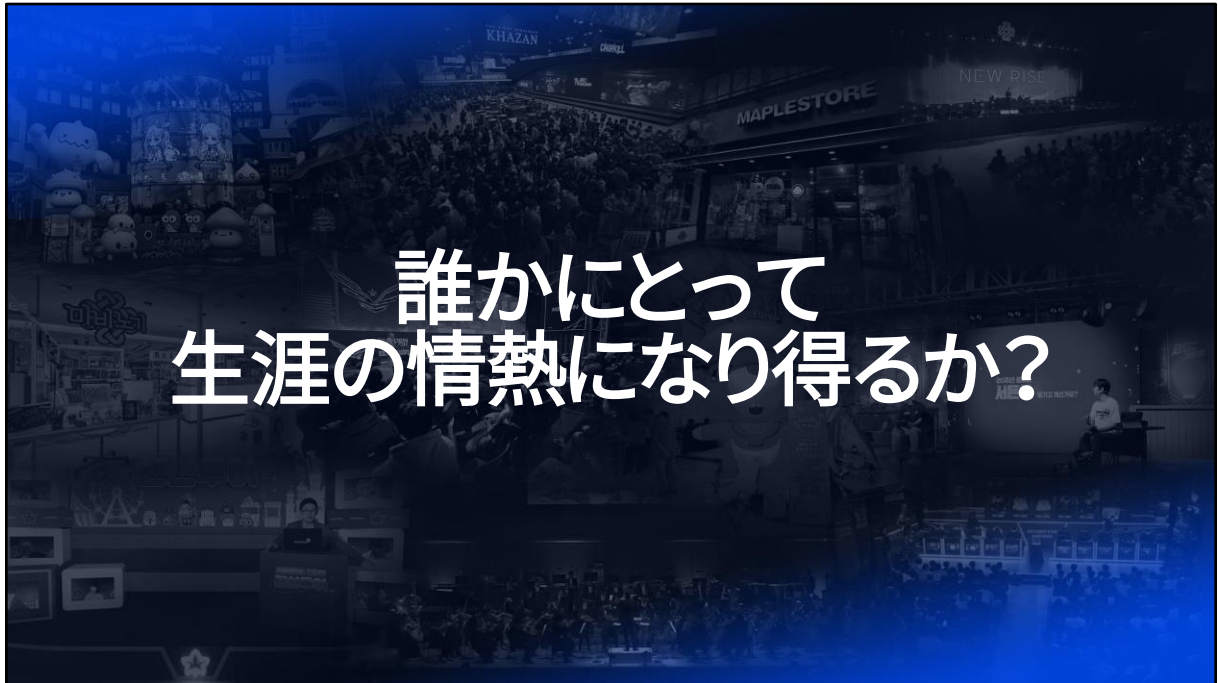
# 長続きする プレイヤーとの関係

私のプレゼンテーションの終盤に近づいていますが、最後に、私からのメッセージをハイライトして締めくりたいと思います。

本日お話したこと—フランチャイズの拡張、ハイパーローカライゼーション、プラットフォームの多様化、新規IPの開発パイプライン—それらはすべて同じ結論に行き着きます。ネクソンは、販売時点をはるかに超えて、長く続くプレイヤーとの関係を築いているということです。

何年も前に離れた人たちが戻ってきて、新しいプレイヤーも流入しています。我々はプレイヤーがコミュニティを作り、維持していくことを支えています。コミュニティの成長と拡張を支えていきます。

それを実現するために、ネクソンが作るコンテンツはひとつの問いに答えなければなりません。



長く愛されるブランドを軸に、現在6本の新作を開発しています。

すべてがこの一つの問いをめぐるものになります。

そして、経営陣の役割分担も明確です。パトリックがビジョンと戦略を担い、私が実行と成果を担います。

その結果は数字に表れます。

ご清聴ありがとうございました。



## 植村 士郎

代表取締役 最高財務責任者

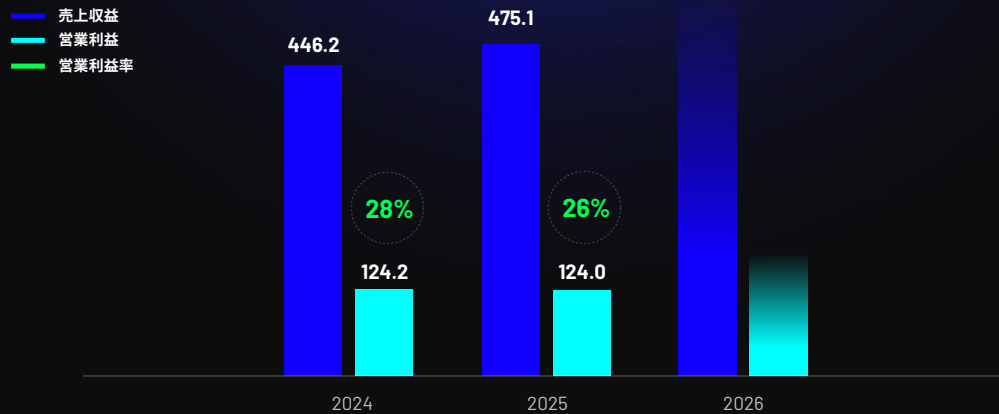
### 植村 士郎

皆さま、本日はご参加頂きありがとうございます。

先ほどパトリックとジョンホンが説明したように、当社は現在、次の進化フェーズに入っています。本日は、それらの内容を踏まえ、まず直近の業績を振り返り、その上で新たな運営モデルのもとでの2026年の考え方をご説明いたします。

## 2024-2026 売上収益 / 営業利益

2026年は営業利益率の改善とともに売上収益及び営業利益の成長を見込む  
(単位:十億円)



まずは、直近の業績を振り返りたいと思います。

2025年は、通期売上収益4,751億円と過去最高を更新しました。主力タイトルである『メイプルストーリー』および『アラド戦記』PC版の回復に加え、『**ARC Raiders**』の大ヒット、さらに『マビノギモバイル』や『MapleStory: Idle RPG』といった新作の寄与が成長を牽引しました。

一方で、営業利益は横ばいとなりました。これは、ロイヤリティ費用、プラットフォーム手数料、クラウド費用、マーケティング費用、人件費の増加に加え、2025年度から繰り越された多額の繰延収益の影響によるものです。

近年の成長戦略によりポートフォリオの多様化は進みましたが、人件費や変動費の増加により、営業利益およびマージンの成長は十分とは言えませんでした。

この点について、パトリックからも説明があった通り、現在プロダクトポートフォリオの全面的な見直しを行い、各タイトルが一定の利益貢献基準を満たすよう、コスト管理を徹底していきます。単なる効率化にとどまらず、より多くの売上が直接的に利益の増加と利益率の改善へとつながる構造的な収益力の向上を目指しています。

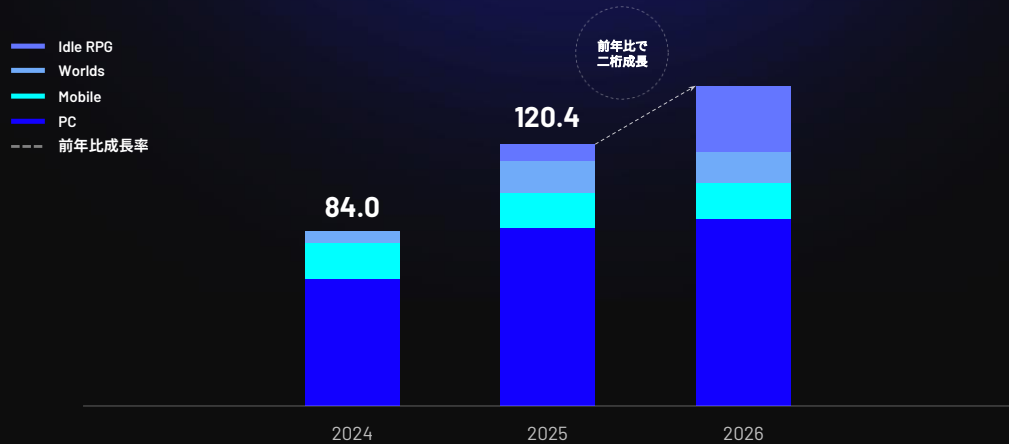
これらの取り組みと、徹底的な管理により、当社の経営体質を大幅に強化する見込みです。

これらの取り組みの成果が表れるまでには一定の時間を要するものの、既に着実に進展しており、2026年には売上収益と営業利益ともに前年比での成長を見込んでいます。また、主に『**ARC Raiders**』の売上収益の繰延により、営業利益率の改善も見込んでいます。

それでは主要フランチャイズごとの2025年の業績と2026年の見通しをご説明します。

## 2024-2026 メイプルストーリーフランチャイズの売上収益

(単位:十億円)



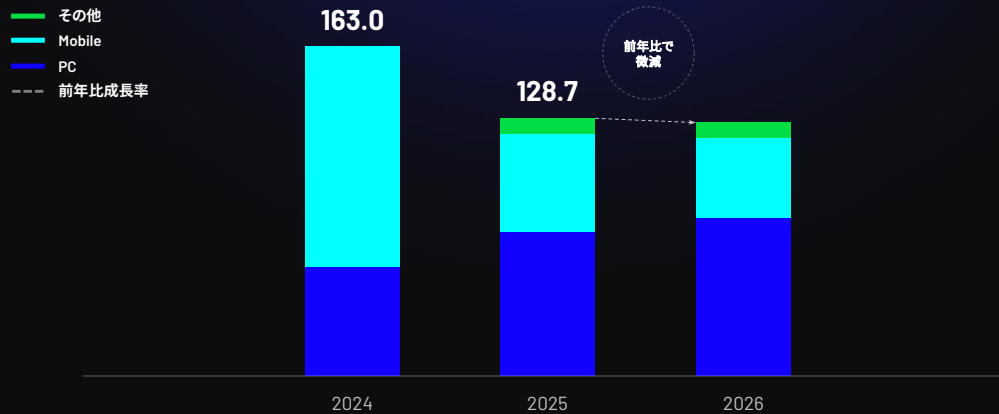
まずは、メイプルストーリーフランチャイズです。2025年は前年比43%増と大きく成長し、サービス開始22年目にして過去最高の売上収益を達成しました。PC版の堅調な回復に加え、『MapleStory Worlds』や『MapleStory: Idle RPG』のフランチャイズ展開の成功が寄与しました。

2026年もこの勢いは継続し、2桁成長により再び過去最高の売上収益を更新する見込みです。

PC版は昨年的大幅な成長に続いて、コンテンツアップデートとハイパーローカライゼーションにより堅調な成長を見込み、『MapleStory Worlds』は安定推移、『MapleStory: Idle RPG』はフランチャイズ成長の重要なドライバーになると見えています。

## 2024-2026 アラド戦記フランチャイズの売上収益

(単位:十億円)

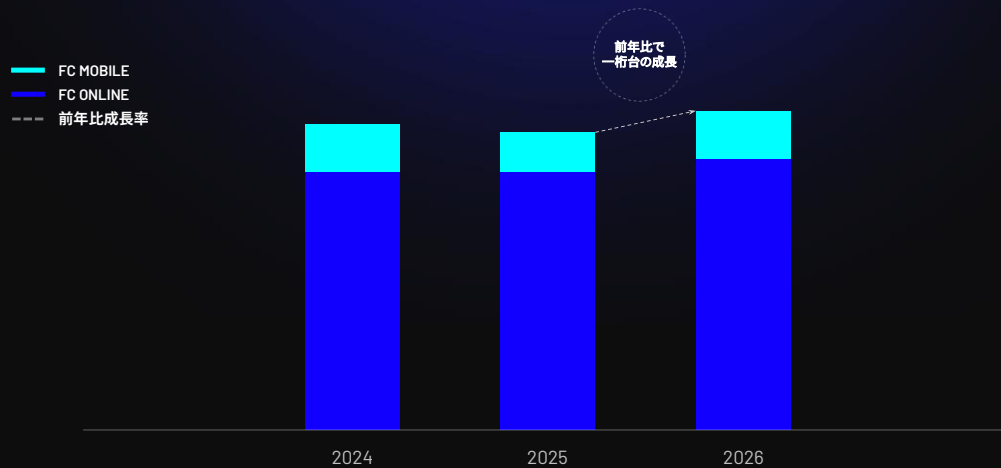


次にアラド戦記フランチャイズです。2024年は中国でのモバイル展開により成長しました。2025年にはPC版が堅調に回復したものの、モバイル版の落ち込みにより、全体では減収となりました。

2026年は、PC版は安定推移、モバイル版は立て直しの一年となり、フランチャイズ全体では前年比で微減を予想しています。

2026年後半には、アラド戦記の放置系ゲームなどのフランチャイズ展開により新たな成長フェーズが始まると見込んでおり、2027年以降も『Dungeon&Fighter: ARAD』、『Overkill』、『DNF Classic』などを通じてその成長を加速させていく所存です。

## 2024-2026 FCフランチャイズの売上収益



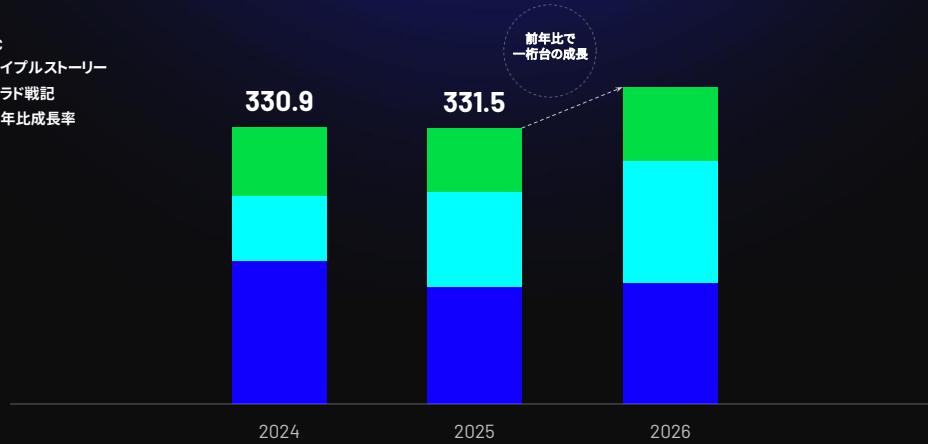
FCフランチャイズは、ワールドカップに連動した収益サイクルの傾向があります。例えば、2022年のワールドカップの追い風を受け、2023年には過去最高の売上収益を記録しましたが、その後2024年から2025年にかけて減少しました。

2026年は、ワールドカップ効果により、前年比で一桁成長が見込まれます。短期的な収益最大化よりもユーザーベースの拡大とエンゲージメント強化を優先することで、2027年以降も成長を持続させていきます。

## 2024-2026 3大フランチャイズの合計売上収益

(単位:十億円)

- FC
- メイプルストーリー
- アラド戦記
- 前年比成長率

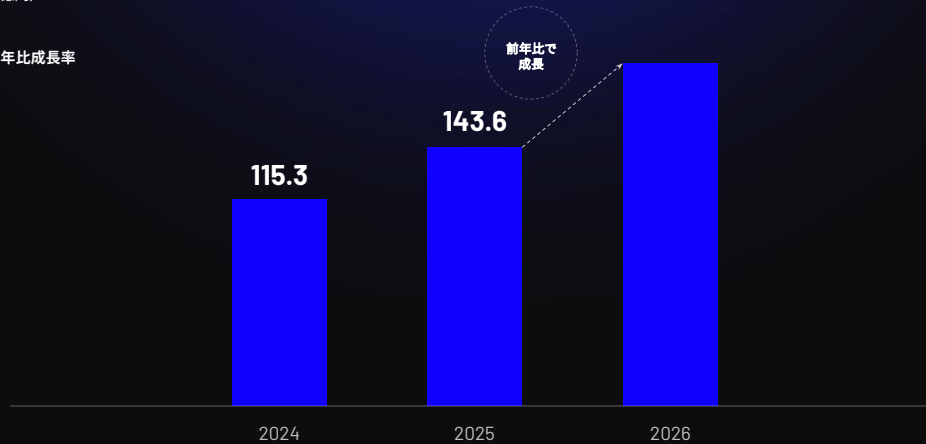


以上を踏まえ、3大フランチャイズの合計売上収益は2025年の3,315億円から、2026年には一桁台の増加を見込んでいます。メイプルストーリーの堅調な成長に加え、FCにおけるワールドカップの追い風が成長を牽引する見通しです。

## 2024-2026 その他のフランチャイズや新作ゲームの売上収益

(単位:十億円)

--- 前年比成長率



続いて、水平方向への成長を促すその他の有望フランチャイズや新作ゲームについてお話しします。2025年の売上収益は『マビノギモバイル』と、世界的大ヒットを記録した『**ARC Raiders**』の成功により、全体で25%増加しました。

2026年には、売上収益が二桁成長することを見込んでいます。

マビノギフランチャイズについては、2026年に売上収益の減少を見込んでいます。PC版は安定推移、モバイル版は韓国での好調なローンチ後、売上収益が落ち着いてくることが予想されます。下半期には、日本および台湾でモバイル版をリリースする予定です。

『**ARC Raiders**』は、買い切り型のため、発売直後に売上が集中する傾向にあるものの、継続的なコンテンツアップデートにより販売は堅調に推移しており、昨年の爆発的なローンチの反動を見込むものの、累計販売本数の増加を通じてゲーム内課金の基盤拡大を企図しています。

次に、当社の変革のコアとなるコストの見込みをお伝えします。

## 2026年コストの予想(2025年対比)

コスト管理の徹底による利益率の改善を見込む

- ⓧ 人件費: 横ばい
- ⓧ 広告宣伝費: 横ばい
- ⓧ 支払手数料: 増加
- ⓧ ロイヤリティ: 増加
- ⓧ その他: 増加

まず、固定費からご説明します。

人件費について、厳格な採用計画と管理及びリソース再配分により、コントロールを効かせることで、2026年において前年比でおおよそ横ばいとなる見込みです。これにより、売上収益に占める人件費の割合は低下し、収益性改善に寄与する見通しです。

また、マーケティング費用も前年並みを想定しています。

一方で、グローバル展開の進展に伴うコスト構造の変化から、変動費は増加傾向にあります。従来は当社の収益の大半が中国と韓国からでしたが、サードパーティの配信チャネルを活用するグローバルタイトルの成功により、特にプラットフォーム利用料などの外部コストが増加する見込みです。

同様に、当社のライブゲームのグローバル展開や、ゲーム内で使用されるデータ量の増加に伴い、クラウド費用も増加する見通しです。これらは業界全体のトレンドでもありますが、当社としてはコスト管理の徹底、スケールメリットとROIの観点から、厳格に精査していく所存です。

最後に、FCフランチャイズや外部ディベロッパーと共同開発している『MapleStory: Idle RPG』の売上収益の増加に伴い、ロイヤリティ費用の増加を見込んでいます。

**2026年は、当社変革の初年度**であり、マージン拡大に向けた構造改革の出発点です。

## 2026年の計画及び重点施策

変革の初年度

- ① 『アラド戦記モバイル』の立て直し
- ② メイプルストーリーフランチャイズの成長維持
- ③ ワールドカップを追い風にした韓国FCコミュニティの拡大
- ④ コスト管理の徹底
- ⑤ ROIベースの開発評価の導入

2026年主な重点施策は、

- 『アラド戦記モバイル』の立て直し
- メイプルストーリーフランチャイズの成長維持
- ワールドカップを追い風にした韓国のFCコミュニティの拡大
- コスト規律の徹底による収益構造の強化
- ROIベースの開発評価導入による収益性の高い組織の構築

となります。

これらを通じて、持続的成長を可能とする強固な収益モデルの構築を目指します。

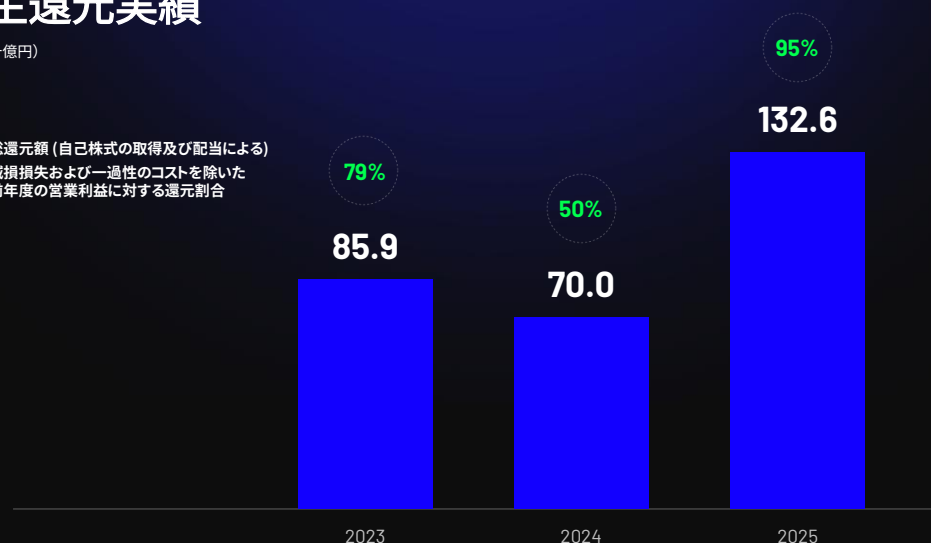
# 株主還元

次に、株主還元についてお話したいと思います。

## 株主還元実績

(単位:十億円)

■ 総還元額 (自己株式の取得及び配当による)  
■ 減損損失および一過性のコストを除いた前年度の営業利益に対する還元割合



2019年以降、当社は自己株式の取得を通じて約3,800億円を株主の皆様へ還元するとともに、取得した約1億5,000万株を消却しました。

当社の株主還元方針は引き続き、減損損失および一過性のコストを除いた前年度の営業利益を基準に、少なくとも33%を株主の皆様へ還元してまいります。

実際には、この方針を一貫して上回る水準で還元を行っており、2023年には前年度の営業利益の79%にあたる859億円、2024年には50%にあたる700億円、2025年には95%にあたる1,326億円と、いずれも方針を大きく上回る水準となっています。

重要なことは、配当の増額と大規模な自己株式取得を同時に行ってきたことです。2025年には、1株当たり配当金を22.5円から45円へと倍増し、約1,000億円規模の自己株式取得を実施しました。2026年については、1株当たり年間配当60円を予定しています。

現在の当社株価は本質的な企業価値を十分に反映していないと考えております。そのため、追加的な株主還元について、その規模やタイミングを含め積極的に検討しています。近い将来にさらなる発表をできる見込みです。

また、ROEについては10%以上を維持し、中長期的には15%以上の達成を目指しています。規律ある投資と継続的な株主還元を通じて、資本効率の向上と株主価値の最大化に取り組んでまいります。

## サマリー

- ④ 2026年は、大きな変革の初年度
- ④ 1株あたり60円の年間配当を予定
- ④ 今後も積極的な株主還元を継続

最後に、本日の内容を簡単にまとめさせていただきます。

2026年は、当社にとって大きな変革の初年度と位置づけており、コアアセット、開発プロセス、そしてコストに対する選択と集中及び規律を徹底する一年となります。

株主の皆様に対しては、1株あたり60円の年間配当を予定しており、当社のキャッシュ創出力と、事業価値に対する自信に基づき、今後も意義のある株主還元を継続してまいります。

以上で私からのご説明を終了いたします。ありがとうございました。



## パトリック・ソダーランド

植村さん、ありがとうございます。  
最後に、本日ご説明した内容に加えて、もう少し大きな文脈を共有して締めくくります。

ゲーム業界はいま、私がこの25年で見てきた中でも例を見ない変化の真っ只中にあります。ゲームの作り方、運営のされ方、そしてプレイヤーとのつながり方が、多くの企業が適応できる以上のスピードで変わっています。

そして、こうした局面で何が起きるかは、歴史がはっきり示しています。画期的な進展は、最も多くのリソースを持つ企業から生まれるとは限りません。変化を早期に捉え、その変化を取り込み、実際の価値を提供できる事業を構築してきた企業から生まれます。

ネクソンは、まさにそれを実現できるポジションにあります。

私たちにはリソースがあります。現金は8,000億円、営業キャッシュ・フローは8年連続で1,000億円を超えています。

私たちには30年にわたる文脈があります。フランチャイズに関する知見、プレイヤーとの関係性、そして特に長期運営しているゲーム群の中で「うまくいった」設計判断と「うまくいかなかった」設計判断の積み重ねです。これは単なるデータベースではありません。そのような組織としての知見は、どれだけ資本を投下しても再現できるものではありません。



そして、私たちにはハングリーさがあります。ネクソンの経営陣は、何が懸かっているのかを正確に理解しており、こしばらく我々にはなかったレベルの切迫感をもって動いています。

リソース、文脈、そしてハングリーさ。業界が変化する、まさにこのタイミングで揃っている。これは稀で、非常に価値のある組み合わせです。

本日お聞きいただいたのは、そのストーリーの始まりであり、終わりではありません。より強い確信を持ち、より速く、より規律をもって前に進むと決めた会社の話です。

私はキャリアを通じて、「始まり」の現場にいました。Battlefield以前のDICE、ARC Raiders以前のEmbark。チームが守りに入るのをやめ、作り始めると決めたときに、どんな姿になるのかを知っています。

いま、ネクソンはまさにその地点にいます。

私たちは、まだ始まったばかりです。

**Thank You for Joining Us Today!**