

LETTER TO SHAREHOLDERS

FY 2020

株主の皆様へ

パンデミックから世界が回復に向けて前進する中、ネクソンもまた、次世代エンターテインメントをリードする企業へと成長するため邁進してまいりました。2020年は当社にとって素晴らしい一年でした。過去最高の売上収益を達成し、新作バーチャルワールドの制作においても大きく前進しました。これらは将来、当社の収益力に段違いの変化をもたらすでしょう。

今年のレター内では、2020年における事業の指針となった長期成長戦略、当社の戦略と過去のゲーム事業における成長モデルとの違い、そして経済及びプレイヤートレンドを活かし、新たな成長機会を開拓するための取り組みについて説明していきたいと思えます。

集中戦略

18ヶ月前、当社は4つの柱に基づく成長戦略を策定しました。

- **バーチャルワールドへの注力**：タイトル数を絞り、より規模の大きな深い体験を提供するオンライン・マルチプレイヤー・バーチャルワールドを制作し、長期に渡り成長させる
- **プラットフォームの拡大**：当社の基盤であるPCから技術の進化により著しい成長が見込まれるモバイル及びコンソールに配信プラットフォームを拡大
- **自社IPの活用**：当社が保有する世界最大規模の大ヒットシリーズ作の開発と運用にリソースを集中
- **新しいIP及び技術への投資**：上記3つの柱を加速させる技術、企業、IPに対する投資

では、どのようにしてこの戦略にたどり着いたのでしょうか？

まず、当社はゲーム及びエンターテインメント業界の中でも大変ユニークな企業です。深いオンラインゲーム(下記、四象限グラフの右上部分)の制作・運用から事業を始め、他社同様、様々なジャンルのゲーム(カジュアル、シングルプレイ、その他)にも挑戦してきました。しかし、2019年に最大の強みであり、当社の原点でもあるバーチャルワールドのみに注力することを決めました。



また、世界のエンターテインメント業界の中心は、オフラインからオンライン、一方向の受動的な体験から双方向の参加型体験へと移行しています。しかし、何年も前から見られるこの大規模な構造的変化はアナリストや記者たちに広く認識されていません。この転換期に乗じて益々飛躍する企業もあれば、淘汰される企業も出てくるでしょう。そして、この変化を最も享受するだろう分野の一つが、ネクソンが開拓し、グローバルリーダーとしてのポジションを築いたバーチャルワールド分野、すなわち深い体験を提供するマルチプレイヤー・オンラインゲームです。

当社は、制作したバーチャルワールドを強みのライブ運用を通じて何十年にも渡って成長させてきました。更に、モバイル技術の飛躍的進歩により、当社の潜在的市場規模は著しく拡大しました。かつては高性能PCでしかプレイできなかったバーチャルワールドが、スマートフォンを持つ数十億人によってアクセス可能となったためです³。

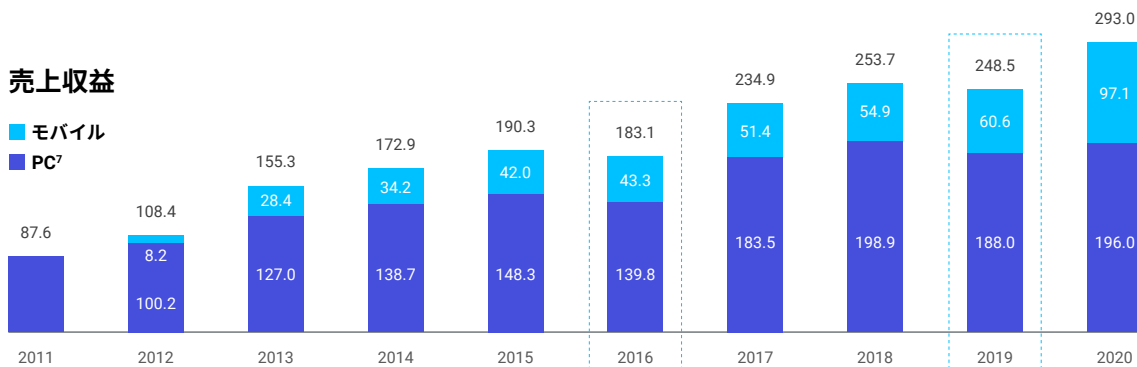
1 この資料に使用されている文字、図形、記号、ロゴその他の標章ならびにイラスト、キャラクターその他の作品は、それぞれの権利者に帰属する商標、登録商標、著作物、その他法的に保護された対象物です。
 2 この資料に記載されたゲームの分類は当社の見解に基づいたものであり、マーケットにおける一般的な理解とは必ずしも一致しない場合があります
 3 出典：会社調査

2020年度業績

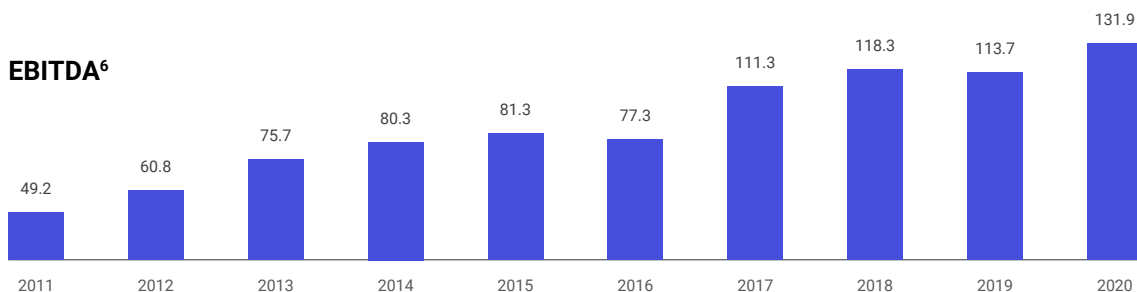
2020年は、集中戦略の成果を反映する業績となりました。売上収益は過去最高の2,930億円を達成し、会計基準ベースで前期比18%、一定為替レート⁴ベースでは21%成長しました。中でも当社最大の市場である韓国における成長は著しく、主要タイトルの好調により、売上収益は前期比84%成長しました。

また、モバイル事業においては、PC大ヒット作のモバイル版『風の王国: Yeon』、『KartRider Rush+』及び『FIFA MOBILE⁵』などの新作タイトルが牽引し、売上収益は前期比60%成長しました。これにより、モバイル売上収益がグループ売上収益に占める比率は1/3まで拡大しました。2019年における比率は24%でした。

2020年は過去最高の通期売上収益及びEBITDA⁶を達成



一定為替レート⁴ベースでは前年同期比で成長



4 一定為替レートとは、売上収益を認識するネクソングループの各法人が所在する国の現地通貨の対円レートを前年同期比の為替レートに固定して計算したNon-GAAP指標です。具体的な例としては、『アラド戦記』の中国向けサービスに係るロイヤリティ収入に関しては、中国元/米ドル、米ドル/韓国ウォン、韓国ウォン/円の一定為替レートを適用し計算しています。

5 正式名称は『EA SPORTS™ FIFA MOBILE』です。

6 営業利益 + 減価償却費及び償却費 + 株式報酬費用 - その他の収益 + その他の費用

7 PCに係る売上収益はPCオンラインゲーム及びモバイルゲーム以外から創出される売上収益も含んでおります。

第4四半期には、ネクソンの将来を更にわくわくさせる2つの発表がありました。まず、昨年10月に日経平均株価を構成する225銘柄にネクソンが採用されました。日経平均株価は、日本を代表する株価指数として知られ、日本企業の動向を測る指標として広く活用されています。更に、11月には、ケビン・メイヤー氏を社外取締役候補者に指名したことを発表しました。メイヤー氏は、ディズニーで最高戦略責任者を務め、マーベル、ピクサー、ルーカスフィルムなど、数々のM&Aを率いて成功に導きました。また、動画配信サービスDisney+を立ち上げ、主導しました。私を含む役員一同、メイヤー氏を取締役として迎えることを大変喜ばしく思います。

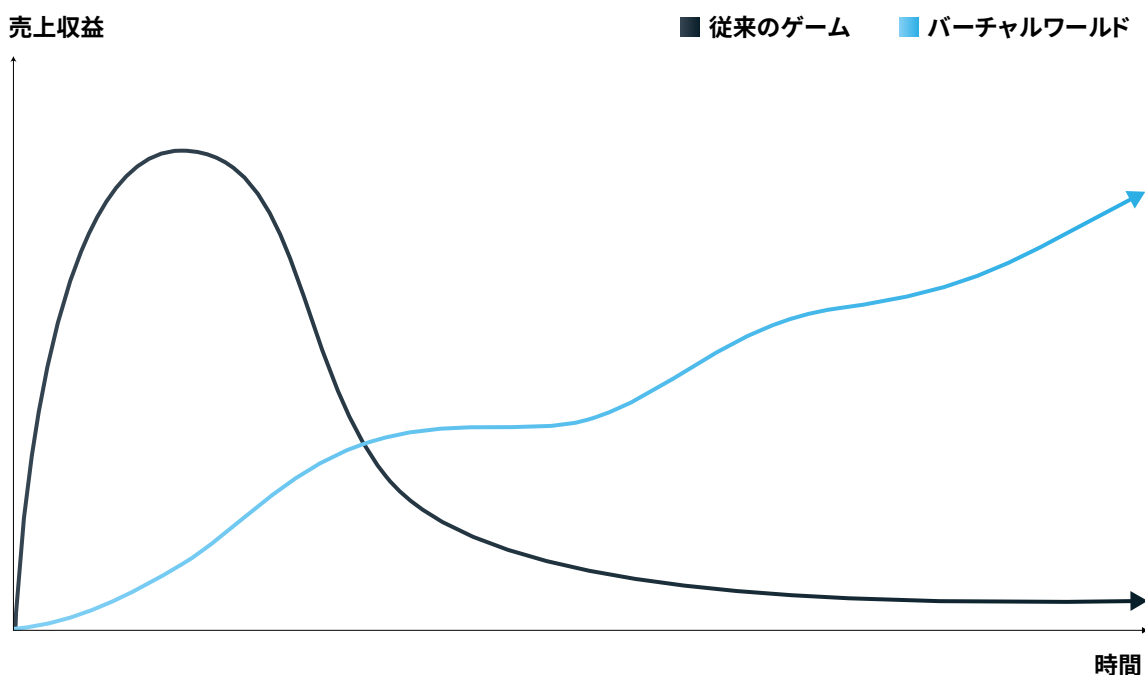
バーチャルワールド

従来のゲーム事業モデルを軸とする人にとって、ネクソンのビジネスモデルを理解することは難しいかもしれません。バーチャルワールドの事業モデルは、従来のゲーム事業とは全く性質が異なります。その違いについて、ここで詳しく解説しましょう。

かつてゲーム会社は、新作タイトルのローンチにより売上収益を創出していました。新作ローンチがなければ、売上は発生しませんでした。ゲーム業界をフォローする人が皆、株価上昇の「カタリスト」として新作にひたすら注目するのはこのためです。過去、ハリウッド映画業界において、新作映画の公開タイミングが注目されたのと同じことです。従来のゲーム会社が映画スタジオに似ているとするならば、バーチャルワールド事業はテーマパーク事業に近いと言えるでしょう。テーマパークと違うのは、ソフトウェアとしてクラウドから提供し、バーチャル空間にあることです。当社の事業を考える際は、ライブ運用を通じてバーチャルテーマパークを運営し、成長させていると考えれば理解し易いでしょう。しかし、バーチャルワールドの本質には、アナリストにとって直感的に理解しにくい点がいくつかあります。



- ・ **新作ローンチに固執するべきではない。**当社の事業は、新作なしに何年も成長し得るかもしれません。
- ・ **売上収益、アクティブユーザー数及びその他の指標は通常上下に変動する。**運用期間が長いバーチャルワールドほど、これら指標が上下変動する可能性が高まります。
- ・ **いわゆるプロダクトライフサイクル(業界用語で言う「PLC」)を考えても意味がない。**必ずしもこれが当てはまらない場合もありますが、少なからずライブ運用力を有する企業によって運用されるゲームについてはそう言えるでしょう。PLCを前提に、当社の事業を分析するアナリストの典型的な質問として「このゲームの売上収益はいつ減少するのでしょうか？」が挙げられます。我々はこう答えます。「分かりません。私たちはこの先もずっと運用し続けようとしているので。」



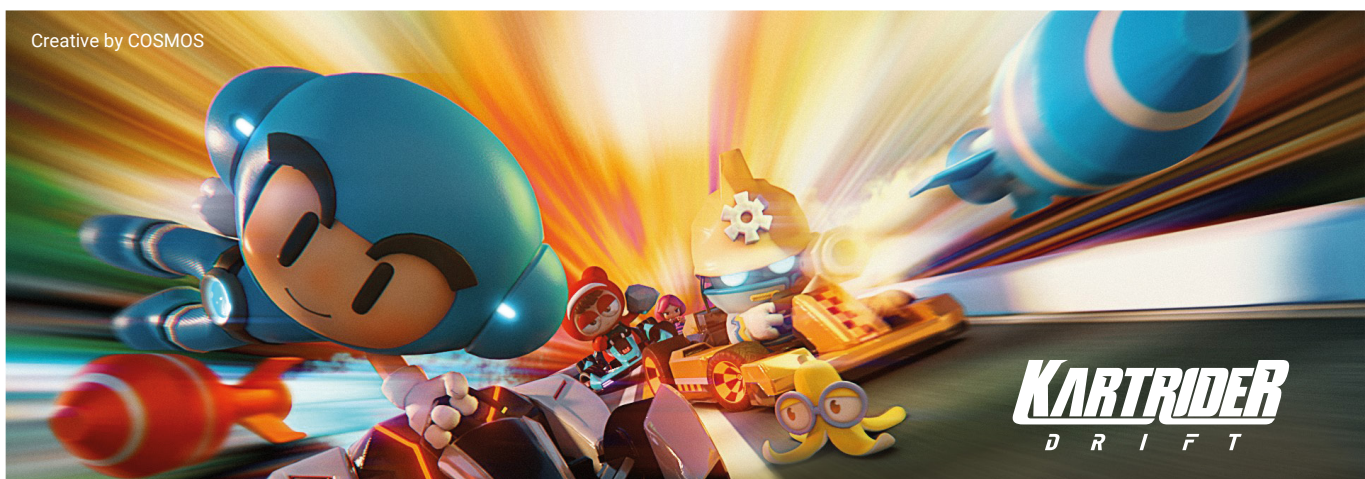
ネクソンは世界初のバーチャルワールドを制作しました。そして、20年以上に渡り、業界トップクラスのライブ運用ノウハウを蓄積しながら、大規模で活気に満ちたバーチャル・コミュニティを築いてきました。このライブ運用力がこそが当社の成長戦略の軸になっています。高い専門性を要するスキルで、様々なタイトルにおいて、大規模に再現することは容易ではありません。そして、ユーザーたちが何年も、繰り返し訪れたいくなる体験を創ることに何よりも注力しています。この考え方は、過去ゲーム業界において大変稀で一般的ではなかったため、なかなか理解されませんでした。しかし、今日バーチャルワールドは世界中で生まれ、リニア(一方向)エンターテインメントをはるかに上回る市場規模にまで成長しました。

パイプライン

当社は、強固で安定的な複数の大規模バーチャルワールドを収益基盤としています。そのため、新作バーチャルワールドの制作において、慎重に検討しながらもクリエイティブなチャレンジをすることが可能です。



『アラド戦記モバイル』：当初2020年第3四半期にリリース予定であったこの新作タイトルは、中国において6,000万人を超える事前登録者数を獲得しました。現在パートナーのテンセントと連携し、新しい配信日を調整中です。この間、ローンチ後、長期に渡ってゲームを運用できるよう、継続的に追加コンテンツの制作を行っています。



『KartRider: Drift』：世界で最も人気なオンラインゲームシリーズの一つである『カートライダー』の次世代版です。原作のPCサービスのみで3億8,000万人を超える累計登録ユーザー数を有し、台湾では人口の約45%、韓国では人口の半分以上がプレイした経験を持つ人気作です。新作は、PC及びコンソールを含むクロスプラットフォームゲームで、他のカートレーシングゲームとは異なり、オンライン・ゲームプレイに特化しています。そして、もちろん基本プレイ無料です。



スウェーデンのEmbark Studios初のタイトル ゲームプレイのみならず、ゲーム制作技術の革新的な進化を象徴するものになるでしょう。彼らの取り組みに関する最新情報はこちら (<https://medium.com/embarkstudios?source=logo-6c1e99d44d8b--e5225b33c217>) からご覧頂けます (英語のみ)。AAAタイトルの開発費が年々激しく高騰する中、ゲーム業界においては新しいソフトウェアツールや情報処理技術が活用されてきませんでした。Embarkでは、新しい技術を活用することでゲームプレイに変化を起し、圧倒的に早く、そしてより規模の大きなゲームをコスト効率良く開発しています。これにより、Embarkは少ないコストで数多くのクリエイティブなアイデアを試し、検証することが可能です。

未来について

バーチャルワールド事業とその技術は急速に進化しています。10年後には果たしてどのような姿になっているのでしょうか。これは、現実とは異なる、もう一つの世界をもっと楽しみたい人たちにとっての強い関心事項です。私たちは、将来を具体的に予測することにはあまり意味がないと考えています。まず、技術がどう進化するかを正確に予想することは不可能です。

そして、最高のユーザー体験とは、何がゲームを面白くするかを考え、試してみても面白くない要素を取り除き、面白い部分を更に磨く、というサイクルを数えきれないほど反復することで生まれるものです。未来を正確に予想することはできませんが、我々の経験上、確実にだろうと考えることが4つあります。

- **プレイヤー人口の増加。**ムーアの法則により、当社の潜在的顧客基盤は高性能PC数億台からモバイル端末数十億台へと著しく拡大しました⁸。モバイル技術の進化によって、現在は低スペック端末でさえも数年前の高性能PC以上の機能を搭載しています。
- **バーチャルワールドは今より大規模に、そして複雑化する。**スケールの大きなバーチャルワールドに対応するソフトウェア及びネットワークによって、大規模な仮想世界の提供が可能になります。
- **これら大規模なバーチャルワールドの開発・運用には更に高い専門性が必要とされる。**元々、面白いゲームを作るのは大変難しいことです。大ヒットタイトルを制作できる開発者は世界でもごく一握りしか存在しません。技術の進化によって、従来の何倍ものユーザーが集まる、規模の大きなバーチャルワールドを制作できるようになりましたが、参加人数が増え、規模が大きくなる分、開発は更に難しくなります。しかし、プレイヤーにとって何が楽しい体験となるのか？何年も繰り返し訪れたいくなる世界とはどのような世界なのか？ゲーム開発の本質的な課題は変わりません。
- **ソフトウェアツールや技術は急速に進化している。**これらをうまく活用できる開発者は恩恵を受けるでしょう。

これらの考えに基づき、当社は新しい技術への投資を行っています。

Embarkでは、革新的なゲームプレイを美しいグラフィックで提供する大規模バーチャルワールドの開発を目標としています。これを実現するには、通常およそ5年の時間と数億ドルの開発投資が必要です。Embarkは多大な時間と開発費用を減らすためには、新しい開発手法が必要だと考えました。

そこで外部ツールを最大限活用し、足りない機能を独自の開発ツールで補うことで作業フローを再構築した結果、すぐさまコストは減り、開発期間も短縮されました。しかし、一番の成果はゲームプレイの中核に機械学習を用いた美しいバーチャルワールドを開発できるようになったことです。

韓国では、バーチャルワールド分野において経験豊かで想像力に富んだ開発者が当社のインテリジェンスラボチームを率いています。数年前にGoogleやAmazonが提供するネットワークやAIツールを活用して作業の自動化と効率化ができることに気が付きました。これらのツールを活用した結果、すぐにゲーム指標に好影響が得られ、ライブ運用チームはバーチャルワールドをより楽しい世界にすることに時間を使えるようになりました。つまり、単調作業には機械を活用し、貴重な人材はクリエイティブな仕事に集中できるようになったのです。これらの投資により得られるメリットは、大型タイトルのローンチのように注目されることはありませんが、長期的には当社の事業規模や範囲に多大な好影響を与えます。我々にとって一番重要な仕事は持続性のある未来を築いていくことです。

今世紀最高のメディア企業は、過去とは全く異なる事業形態そして顔ぶれになるでしょう。2020年はネクソンにとって素晴らしい一年でしたが、当社には更に高い目標があります。インタラクティブ・エンターテインメント業界におけるグローバルリーダーになることです。そのためには、常に自社の事業と業界全体を見直し、改革していく必要があります。



代表取締役社長

オーウェン・マホニー

2021年3月29日