

株式会社ネクソン 取締役報酬ポリシー

1. 基本的な経営の考え方

当社グループは、効率的かつ透明性の高い経営により企業価値の最大化と健全性の確保の両立を図ることが、経営の最重要課題であると認識し、(1)株主の利益の最大化、(2)ユーザー、取引先、地域社会、従業員等のステークホルダーとの良好な信頼関係構築、(3)継続的かつ安定的な成長をコーポレート・ガバナンスの基本的な方針と定めています。

この方針の下、これまで培ってきた面白くて差別化されたゲームを開発するノウハウおよびゲームを長期にわたり成長させる運用力を活かし、世界中のゲームファンの皆様に、オンラインゲーム分野において、長期間にわたり楽しんでいただけるような、独創的で高品質なゲームを提供していきます。

2. 基本方針

当社の取締役報酬制度は、上記の経営の考え方を実現するために、「NEXON コーポレート・ガバナンス基本方針」に則って、以下を基本方針とします。

- (1) 当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
- (2) グローバルな視点で経営陣に真に優秀な人材を獲得し、その関係を継続するため、グローバルな人材市場において相応の競争力があること
- (3) 株主との利害関係の共有や株主重視の経営意識を高めるため、取締役報酬と会社の業績や企業価値との間に連動性があること
- (4) 報酬決定プロセスにおける透明性、客観性が高いものであること

3. 報酬水準の考え方

当社グループは、ゲームを含むエンターテインメント業界における No.1 グローバルカンパニーを目指して、世界中の著名な優良企業と厳しい競争を行っており、その競争には、優秀な経営人材の獲得競争も含まれます。取締役報酬水準については、主に日米におけるそのようなグローバル企業の取締役報酬水準を参考に設定します。その際、外部の報酬コンサルタント、経営者報酬調査等により提供されるデータ（報酬の絶対額、報酬形態など）も活用することとし、報酬総額お

よびその内訳（基本報酬、年次業績賞与、株式報酬型ストック・オプション）において、原則として、日本企業における経営者報酬調査データにおける報酬金額の中央値を下回ることがない水準とします。

4. 報酬構成

<業務執行取締役>

業務執行取締役の報酬は、基本報酬、年次業績賞与および株式報酬型ストック・オプションで構成されます。具体的には、①定額・固定の「基本報酬」、②事業年度ごとの会社業績に連動する「年次業績賞与」、③付与年に開催される定時株主総会後に付与され、付与後3年間に亘って、予め定められた各期日に勤続条件を充足することを条件として所定の割合で権利確定し、行使可能となる「株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）」、および④多様な会社業績指標その他の評価指標と連動する「株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）」とからなります。

この場合、取締役報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを意識し、各取締役の報酬額の構成については、原則として、業績評価指標を100%達成した場合に、以下の関係が成立するように各報酬部分の割合を設定します。なお、当社取締役が当社子会社のCEO等の役職を兼任する場合、当該子会社における役職に対する報酬として付与される新株予約権があるときは、報酬割合の設定に際して、当該新株予約権は考慮しないものとします。

(1) 定額・固定の報酬部分(①)よりも、その額や価値が業績または株価に連動する報酬部分の基準金額(②+③+④)の方が多くなる。[① < (②+③+④)]

(2) 年次業績賞与の基準金額(②)よりも、株式報酬型ストック・オプションの基準金額(③+④)の方が多くなる。[② < (③+④)]

さらにこれらに加えて、代表取締役社長の報酬については、「基本報酬」≦「年次業績賞与(基準金額)」≦「株式報酬型ストック・オプション(基準金額)」というような割合を設定します。[① ≦ ② ≦ (③+④)]

①基本報酬	②年次業績賞与	③株式報酬型ストック・オプション(期間ベース)	④株式報酬型ストック・オプション(業績連動ベース)
-------	---------	-------------------------	---------------------------

金銭報酬	株式報酬 (株式報酬代替ストック・オプション)
------	----------------------------

定額・固定報酬	業績・株価連動報酬
---------	-----------

各報酬の支払い時期については、以下のとおりとします。

- ① 基本報酬：決定された年額の基本報酬を12等分して毎月支給する。
- ② 年次業績賞与：各年次の業績評価指標の達成率の確定後に支給する。
- ③ 株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）：付与年に開催される定時株主総会后に付与され、付与後3年間に亘って、予め定められた各期日に勤続条件を充足することを条件として所定の割合で権利確定し、行使可能となるものとする。付与にあたっては、株主総会で承認された金額および個数の枠内において、業務執行取締役の役割やその変更に応じて付与の頻度や個数に柔軟性をもたせることができるものとする。
- ④ 株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）：付与されるストック・オプションのそれぞれについて3年の業績評価期間を設定し、当該業績評価期間内に最初に開催される定時株主総会后、付与する。付与後に開催される最初、2年目、3年目の各定時株主総会の終了後に業績評価指標の達成度に応じて行使可能とする。ただし、付与にあたっては、株主総会で承認された金額および個数の枠内において、業務執行取締役の役割やその変更に応じて付与の頻度や個数に柔軟性をもたせることができるものとする。

上記に関わらず、当初決定した報酬の額を変更すべき事情が生じた場合その他必要がある場合には、下記「6. 決定プロセス」で定められた方法により、上記の報酬とは別に、分割又は一時金払いにより追加の金銭報酬を支給することを決定することができるものとします。なお、本「4. 報酬構成」で定められた割合の設定に際して、当該追加の支給分は考慮しないものとします。

<業務執行取締役以外の取締役（社外取締役を含むが、監査等委員である取締役を除く）>
社外取締役を含む、業務執行取締役以外の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、原則として、①定額・固定の「基本報酬」と③付与後に開催される最初、2年目、3年目の各定時株主総会の終了後に行使可能となる「株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）」とから構成されます。これは、業務執行取締役以外の取締役に対しても会社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブを適切に付与するという観点も踏まえつつ、業務執行取締役以外の取締役（特に社外取締役）には、業務執行取締役による業務執行の監督についても期待されること、これらの業務執行取締役以外の取締役に業績に連動する報酬を支払うことによる、監督機能への悪影響が指摘されているためです。

ただし、各取締役の報酬額の構成は、インセンティブ報酬である株式報酬が金銭報酬と比較して過大にならないように、「株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）」の基準金額が「基本報酬」を上回らないように設定します。[① ≥ ③]

各報酬の支払い時期については、以下のとおりとします。

- ① 基本報酬：決定された年額の基本報酬を12等分して毎月支給する。

- ③ 株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）：付与年に開催される定時株主総会後に付与され、付与後に開催される最初、2年目、3年目の各定時株主総会の終了後に行使可能とする。

< 監査等委員である取締役（社外取締役を含む） >

社外取締役を含む、監査等委員である取締役の報酬は、原則として、①定額・固定の「基本報酬」と③付与後に最初に開催される定時株主総会の終了後に行使可能となる「株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）」とから構成されます。これは、業務執行取締役以外の取締役に對しても会社の中長期的な企業価値向上へのインセンティブを適切に付与するという観点も踏まえつつ、監査等委員である取締役（社外取締役を含む）には、業務執行取締役による業務執行の監督についても期待されること、これらの監査等委員である取締役（社外取締役を含む）に業績に連動する報酬を支払うことによる、監督機能への悪影響が指摘されているためです。

ただし、各取締役の報酬額の構成は、インセンティブ報酬である株式報酬が金銭報酬と比較して過大にならないように、「株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）」の基準金額が「基本報酬」を上回らないように設定します。[① ≥ ③]

各報酬の支払い時期については、以下のとおりとします。

- ① 基本報酬：決定された年額の基本報酬を12等分して毎月支給する。
- ③ 株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）：毎年、定時株主総会後に付与され、付与後に最初に開催される定時株主総会の終了後に行使可能となる。

5. 各報酬等の内容

（1）定額・固定報酬

取締役の報酬のうち、定額・固定報酬部分については、以下のとおりとします。

（①基本報酬）

各取締役の役位や各取締役が担う役割・責務等に応じて、各取締役についてその年額を決定します。

（2）業績・株価連動報酬

取締役の報酬のうち、会社業績または株価と連動する報酬部分については、以下のとおりとします。

（②年次業績賞与）

（1）で決定される基本報酬を踏まえ、それと同時に、「4. 報酬構成」で定められた割合を考慮した上で、各取締役についてその基準金額を決定します。

業績目標達成率の算出に当たっては、客観性、透明性のある指標である連結売上収益と連結営業

利益のそれぞれについて、予め定められたウェイトで評価することとします。期初に設定する内部目標数値に対する業績達成率により、年次業績賞与報酬部分は、年次業績賞与の基準金額の0%から150%の幅で変動します（業績評価指標を100%達成した場合、100%）。なお、業績連動賞与金額の決定のための連結売上収益および連結営業利益の実績値の算出に当たっては、当該事業年度中において生じるM&Aやのれんの減損による一時的な影響を排除します。

（③株式報酬型ストック・オプション（期間ベース））

この株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）は、いわゆる譲渡制限付株式報酬（Restricted Stock（RS））やそのユニット形式であるRestricted Stock Unit（RSU））に相当します。監査等委員である取締役を除く取締役（社外取締役を含む）に対しては、付与年に開催される定時株主総会の後に付与するものとし、当該新株予約権は、付与後3年間に亘って、予め定められた各期日に勤続条件を充足することを条件として所定の割合で権利確定し、その行使が可能となるものとなります。ただし、付与にあたっては、株主総会で承認された金額および個数の枠内において、業務執行取締役の役割やその変更に応じて付与の頻度や個数に柔軟性をもたせることができます。監査等委員である取締役（社外取締役を含む）に対しては、毎年、定時株主総会後に新株予約権を付与し、当該新株予約権は、付与後に最初に開催される定時株主総会の終了時に当該1年分について権利確定し、その行使が可能となるものとなります。この株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）からなる報酬部分については、会社業績とは連動せず、在任期間と株価にのみ連動することとなります。

付与される株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）の数については、（1）で決定される基本報酬を踏まえ、それと同時に、「4. 報酬構成」で定められた割合を考慮した上で、各取締役について株式報酬型ストック・オプション（期間ベース）の基準金額を決定し、当該基準金額を、付与決議日の前日（その日が取引日ではない場合、その直近の取引日）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値により除して得られる数（小数点以下は切り捨て）とします。なお、新株予約権1個あたりの目的である株式の種類および数は、当社普通株式1株とします。社外取締役については、上場会社の株式を保有することが困難な特別な事情（勤務先の規定等により制約がある場合などを指す）がある場合に限り、当該社外取締役の選択に従い、行使時点の株式価額と行使価格の差額（行使価格がゼロの場合を含む）を、当社が当該社外取締役に現金で支払う現金清算方式を適用し、現金を支払うことができます。

（④株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース））

いわゆる業績連動型株式報酬（Performance Share（PS））に相当するこのストック・オプションについては、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するように、付与年に開催される定時株主総会後に付与され、付与後3年間に亘って、予め定められた各期日に勤続条件を充足することおよび相対的な株価の動向比較や複数年の内部経営計画に掲げる連結業績達成率等の業績評価指標の達成に連動して、付与後一定の業績評価期間の経過後に権利確定し、行使可能となるものです。

具体的には、客観性、透明性のある指標として、①株価ベースの指標（例：トータル・シェアホルダー・リターン（Total Shareholder Return (TSR)）、日経 225、TOPIX 等（注 1））ならびに②財務ベースの指標（例：連結売上収益、連結営業利益および特定の報告セグメント（報告セグメントのうち、職位および担当事業に応じて、各取締役ごとにその適切な業績評価指標として選定されるものをいいます。以下同じです。）における売上収益、営業利益、EBITDA 等（注 2））を選定し、付与時に設定されるウエイトで評価することとします。なお、使用する業績評価指標及びそれぞれの割合は、各取締役の役割、責務等並びに当社の事業環境の変化や経営計画の見直し等に応じて、適宜、変更することとします。また、個々の取締役の業務分掌等の状況を踏まえ、上記にかかわらず、株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）として付与された新株予約権の一部について、リーダーシップインパクト、戦略課題実行、チーム開発等を基準とした評価に基づき、CEO の裁量（注 3）にてその達成率を算定し、かかる達成率に連動して、付与後一定の業績評価期間の経過後に権利確定し、行使可能となる旨を定めることができるものとします（その残余については、原則として、上記記載の①株価ベースの指標及び②財務ベースの指標のウエイトで評価します。）。なお、業績評価期間の途中でも業務執行取締役の役割に変更がある場合（代表取締役新たに就任する等）には、該当する取締役に追加で付与することがあります。

（注 1） 業績評価のために選定される株価ベースの指標の例：比較対象指標として、TSR、日経 225、TOPIX 等から柔軟に選定できるとし、当社におけるある定時株主総会の日から 3 年後の定時株主総会の日までの、比較対象指標の変動割合と当社の TSR 値等の株価ベースの指標の変動割合とを比較することにより評価を行います。例えば、2026 年に付与される株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）に関しては、2026 年に開催される定時株主総会の日から 3 年後（2029 年）に開催される定時株主総会の日までとなります。その後も、同様の方法により業績評価を行うこととなります。

（注 2） 業績評価指標として選定される連結売上収益、連結営業利益および特定の報告セグメントにおける売上収益、営業利益、EBITDA 等の例：内部経営計画に掲げる各事業年度の連結売上収益、連結営業利益および特定の報告セグメントにおける売上収益、営業利益、EBITDA 等の業績達成率に基づき評価を行います。

（注 3） 達成率の算定は、別紙に定める裁量評価の目的や項目に沿って行うものとします。

業績達成率に応じた、株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）報酬部分の変動幅は、0%から 100%までとします（業績評価指標を 100%達成した場合、100%）。

なお、株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）については、業績評価期間内に最初に開催される定時株主総会后に、一定の業績評価指標達成を前提として予め新株予約権を付与します。しかし、実際に権利が確定し、行使が可能となるのは、実際に業績達成率に応じて評価、決定、確定された部分に限られます。

付与される株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）の数については、（1）で決定される基本報酬を踏まえ、それと同時に、「4. 報酬構成」で定められた割合を考慮した上で、各取

締役について株式報酬型ストック・オプション（業績連動ベース）の基準金額を決定し、当該基準金額を、付与決議日の前日（その日が取引日ではない場合、その直近の取引日）の東京証券取引所における当社普通株式の普通取引の終値により除して得られる数（小数点以下は切り捨て）とします。なお、新株予約権 1 個あたりの目的である株式の種類および数は、当社普通株式 1 株とします。

<参考>

$$\text{トータル・シェアホルダー・リターン (TSR)} = (A + B) / C$$

A: 評価期間中におけるキャピタルゲイン（評価終了時株価 - 評価開始時株価）

B: 評価期間中の 1 株当たり配当金額

C: 評価開始時株価

評価開始時株価および評価終了時株価の算定には、該当する当社定時株主総会の日から遡る 90 日間における当社および比較対象企業のそれぞれの株価の終値の平均値を使用します。

業績評価指標の一部として株価ベースの指標を使用するのは、当社の持続的な成長だけでなく、市場環境・競争環境を加味して評価を行うことが重要と考えるためです。

株式報酬型ストック・オプションとしての新株予約権に対する権利が確定する前に取締役の職から離れる場合、株式報酬型ストック・オプションとしての新株予約権に対する当該未確定部分の権利は失われるものとしますが、任期満了により退任する場合その他取締役会において別途定める事由に該当する場合は、在任期間や業績達成率を加味して定める数の新株予約権を行使できるものとします。

<備考>

業績評価指標達成率によって、業績連動報酬の費用の戻し入れ（連結営業利益の増加）や業績連動報酬の費用の追加組み入れ（連結営業利益の減少）が業績評価期間の最終年度に発生するが、この戻し入れ金額または追加繰り入れ金額については、業績評価指標達成率の計算にあたり、これを算入しないこととする。

（3）特別報酬

上記に関わらず、当初決定した報酬の額を変更すべき事情が生じた場合その他必要がある場合には、下記「6. 決定プロセス」で定められた方法により、上記の報酬とは別に、分割又は一時金払いにより追加の金銭報酬を支給することを決定することができるものとします。なお、上記「4. 報酬構成」で定められた割合の設定に際して、当該追加の支給分は考慮しないものとします。

6. 決定プロセス

当社の取締役の報酬限度額は株主総会で決議され、個人別の報酬等の内容は、当該報酬限度額の

範囲内で、以下の方法により決定します。

< 監査等委員である取締役以外の取締役 >

取締役会の諮問機関として、報酬委員会を設置します。報酬委員会は、独立社外取締役が過半数を占め、かつ委員長には独立社外取締役があたることとします。報酬委員会の運営にあたっては、外部の客観的な視点や専門的な知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用することができるものとし、取締役報酬について提供されるその他の経営者報酬調査データ等も参考とします。

取締役報酬の水準および構成の妥当性ならびに決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額および業績達成率については、報酬委員会の承認を経たうえで、取締役会の決議により確定、決定します。その前提としての個別の取締役に係る報酬総額およびその内訳については、代表取締役社長に関しては、当該代表取締役社長と報酬委員会との間での協議を経て、その他の取締役に 대해서는、代表取締役社長と各取締役との間での協議を経て、報酬委員会での審議・承認の上で、取締役会の決議により決定します。

< 監査等委員である取締役 >

監査等委員である取締役の協議により決定します。

7. 改定

外部環境の劇的な変化等に対応するため、この取締役報酬ポリシーまたは各報酬構成やその水準の見直しが必要となった場合には、報酬委員会における検討を経て、取締役会においてそれらの改定を行うことがあります。

8. 情報開示等の方針

当社の取締役報酬制度の内容については、各種法令等に基づき作成、開示することとなる、有価証券報告書、事業報告、コーポレート・ガバナンスに関する報告書や、当社ウェブサイト等を通じて、株主その他のステークホルダーの皆様迅速に開示します。また、機関投資家やアナリスト等とのエンゲージメントについても、積極的に対応します。

9. 適用

2026年3月25日時点において在任する取締役から適用します。

2018年2月23日策定

2018年3月22日一部改定

2021年3月25日一部改定

2024年2月21日一部改定

2025年8月20日一部改定

2026年2月20日一部改定

2026年5月20日一部改定

別紙 裁量評価の目的

裁量評価は、算式に基づく定量的な財務または運営指標では十分に捉えきれないリーダーシップの貢献度と成果を認める一方で、持続可能な長期株主価値、創造的卓越性、人材・プレイヤー・知的財産権の責任ある管理に貢献する行動をより強く促すことを目的とします。

主要な評価カテゴリーおよびカテゴリー別の重点項目

1. 戦略およびフランチャイズにおけるリーダーシップ

- 会社戦略をスタジオレベルの優先順位とロードマップへ効果的に落とし込む能力
- 既存フランチャイズの管理および長期的な価値創出の潜在能力を持つ新規 IP 開発
- ポートフォリオ上のトレードオフ（スコープ、タイミング、リスク、投資）における判断の質

2. 実行および運営の卓越性

- 合意された開発マイルストーン、ローンチ目標、ライブオペレーション上のコミットメントに沿ったサービス提供
- 開発計画および実行における予測可能性と規律
- 実行におけるリスクの管理の有効性（スコープ管理、リソースングおよび品質基準を含む）

3. 創造的リーダーシップおよび革新

- 高品質な創造的成果物と差別化されたプレイヤー体験を促進するリーダーシップ
- ゲームプレイ、技術、ツールまたは開発プロセスにおける規律ある革新を追求する意志
- 創造的野心、商業的な実現可能性および実行におけるリスクのバランス

4. 人材開発、文化および組織の健全性

- 中核的なクリエイティブおよび技術人材を惹きつけ、維持し、育成する能力
- スタジオ内における後継者計画およびリーダー人材の層の厚さ
- 健全で包括的かつ倫理的なスタジオ文化の管理

5. プレイヤーおよびブランド管理

- 開発、ライブサービスおよび収益化全般にわたるプレイヤー中心の意思決定へのコミットメント
- フランチャイズおよび会社ブランドの評判の保護と強化
- プレイヤーフィードバックおよびコミュニティ感情への対応

6. クロスファンクショナルおよび企業リーダーシップ

- ネクソンの各チームとの協業の有効性
- スタジオの枠を超えた、より広範な企業イニシアチブへの貢献
- 必要に応じた、上級経営陣および取締役会との建設的なエンゲージメント

7. ガバナンス、リスクおよび価値観の整合性

- 複雑または曖昧な状況における健全な判断力と誠実性の発揮
- 会社方針、法的要件および倫理基準の遵守
- 運営、行動またはレピュテーションに係るリスクの事前識別および軽減