

DeNA

2015年度第4四半期

業績のご報告

株式会社ディー・エヌ・エー

1. 決算報告

2. 事業・戦略の進捗と方針

3. 業績見通し

4. 補足説明資料

1. 決算報告：2015年度連結業績（IFRS）

- 2015年度は通期で増収を達成
- 第4四半期は、売上収益・営業利益ともにガイダンス並みで着地

（単位：億円）

項目*	2014年度		2015年度					2014年度		2015年度	
	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	前年同期比	前四半期比	通期	通期	前期比	
売上収益	361	377	371	338	350	-3%	3%	1,424	1,437	1%	
ゲーム	298	283	275	273	266	-11%	-2%	1,130	1,096	-3%	
EC	52	50	49	48	52	0%	8%	202	199	-2%	
スポーツ	7	37	40	7	15	103%	123%	78	99	27%	
新規事業・その他	9	11	12	14	20	114%	36%	31	57	84%	
調整額	-6	-4	-4	-3	-2	-	-	-18	-15	-	
営業利益	46	40	74	33	51	11%	55%	248	198	-20%	
営業利益率	13%	11%	20%	10%	15%	-	-	17%	14%	-	
セグメント利益	51	68	68	35	49	-4%	39%	265	220	-17%	
ゲーム	64	68	64	60	66	4%	10%	299	259	-13%	
EC	6	6	6	7	7	17%	4%	23	26	13%	
スポーツ	-9	9	10	-18	-11	-	-	-14	-10	-	
新規事業・その他	-10	-11	-13	-13	-10	-	-	-41	-47	-	
調整額	-1	-3	0	-1	-4	-	-	-3	-8	-	
その他の収益**	1	1	13	1	23	1479%	1450%	7	39	455%	
その他の費用**	6	29	8	3	21	235%	492%	24	60	151%	

*2015年度第1四半期からの以下の変更を2014年度にまで遡って組み替えて表示。なお、組替後のセグメント別過去実績値は、監査法人による会計監査前の数値です。

①セグメント区分を変更、②セグメント毎の売上収益の表示を、外部顧客からの売上収益から、セグメント間の売上収益を含んだ金額に変更

**日本基準における、金融収益・費用を除く営業外損益や特別損益等が含まれる（例：有形・無形資産の売却・除却等）

1. 決算報告：費用構成（IFRS）

- 販促費・広告費は費用対効果等を勘案し、適切にコントロール
- 過去のゲーム関連資産の整理が進み、無形資産の除却（その他の費用）は第4四半期で一段落

（単位：億円）

項目	2014年度	2015年度						2014年度	2015年度	
	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	前年同期比	前四半期比	通期	通期	前年同期比
売上原価合計	147	161	152	140	143	-3%	2%	566	596	5%
人件費	13	17	15	15	14	6%	-9%	52	62	18%
減価償却費・償却費	25	26	23	22	22	-12%	0%	92	94	2%
業務委託費	20	24	25	22	21	4%	-5%	99	92	-7%
支払手数料	71	69	64	62	62	-13%	0%	255	257	1%
その他	18	24	25	19	24	35%	27%	68	92	35%
販管費合計	163	148	151	163	158	-3%	-3%	593	621	5%
人件費	33	35	33	33	34	4%	4%	130	135	3%
販促費・広告費	40	25	31	41	31	-22%	-25%	130	128	-1%
業務委託費・支払手数料	69	69	69	70	70	0%	-1%	257	278	8%
その他	21	19	19	19	24	11%	25%	76	80	6%
その他の収益*	1	1	13	1	23	1479%	1450%	7	39	455%
その他の費用*	6	29	8	3	21	235%	492%	24	60	151%
連結従業員数(単位：名)	2,424	2,411	2,444	2,410	2,435	0%	1%	2,424	2,435	0%

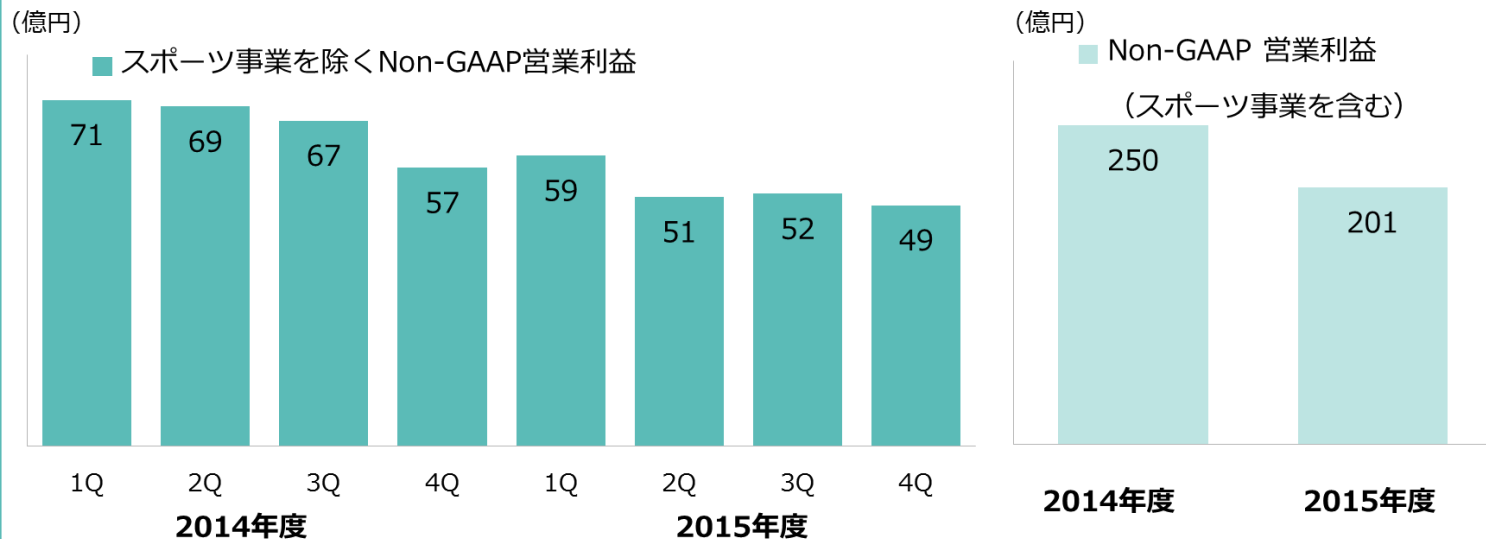
*日本基準における、金融収益・費用を除く営業外損益や特別損益等が含まれる（例：有形・無形資産の売却・除却等）

1. 決算報告：Non-GAAPによる業績開示を導入

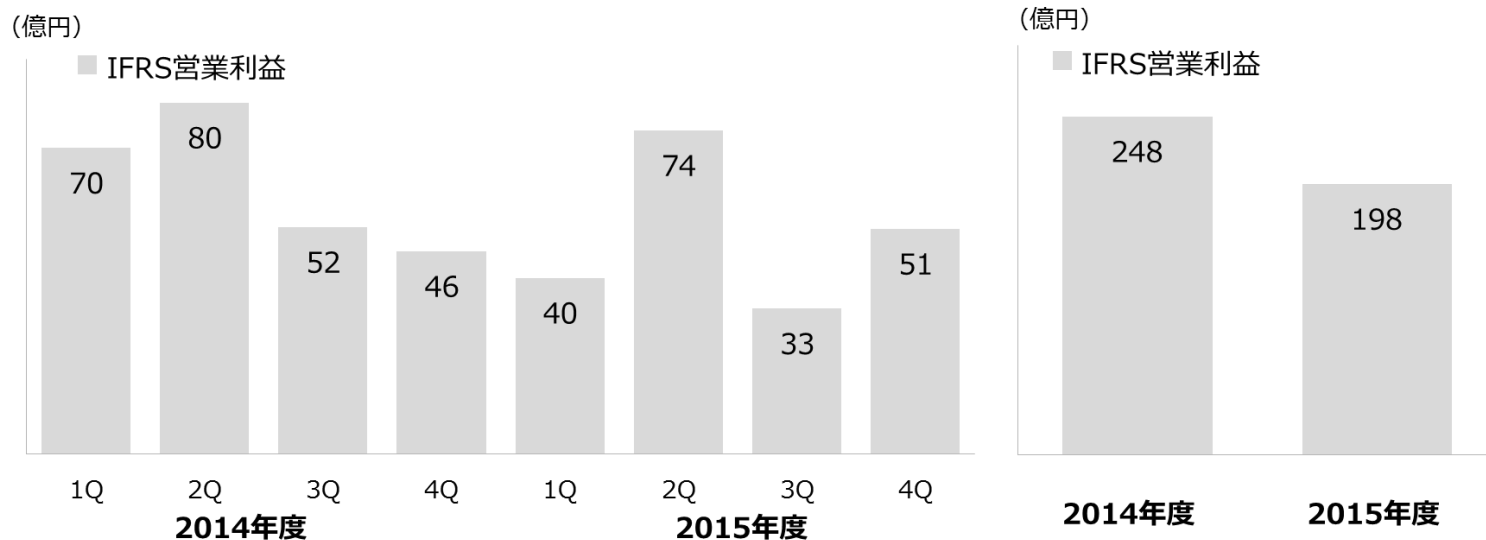
- 四半期利益に与える季節性や組織再編等による一時的要因の影響が大きく、これらの影響を調整した実質的な経営成績の開示が経営の状態・業績推移の理解に資すると判断

Non-GAAP

※IFRSベースからの調整詳細は次頁参照



IFRS



ご参考：IFRSベースからNon-GAAPベースへの調整表

調整計算に関する補足

- 売上収益については、会計上の変動・一過性の変動が限定的のため調整なし。スポーツ事業の季節性はセグメント情報をご参照
- スポーツ事業損益は、4～9月のシーズンインと10～3月のシーズンオフで著しく変動するため、同事業を含まない利益推移を併記
- IFRS会計処理上、四半期毎の計上額の増減が著しい項目（有給休暇引当金関連費用、租税公課）については、実態も勘案したうえでその影響を調整

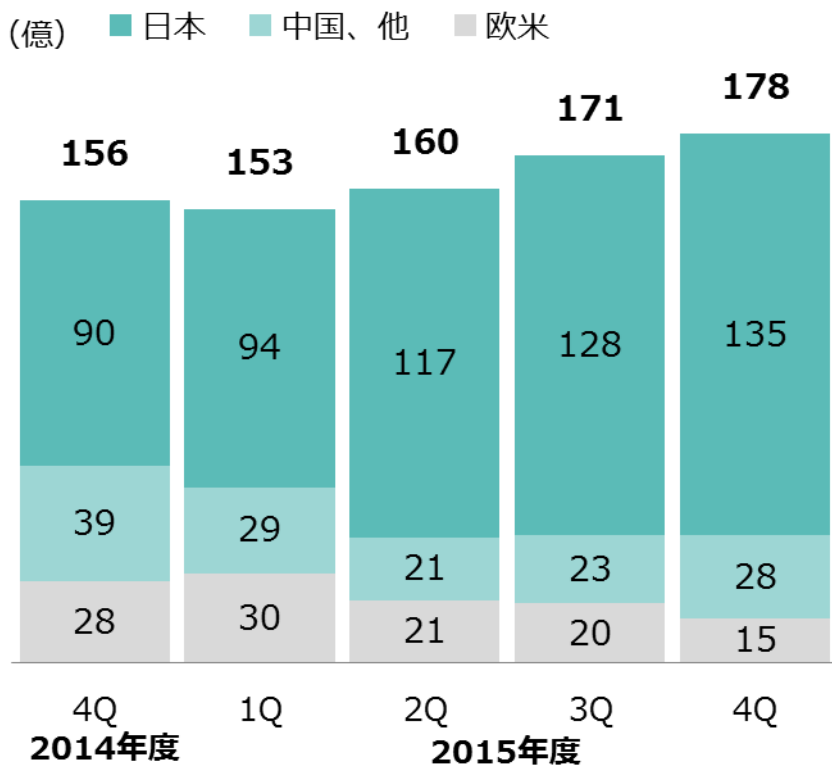
(単位：億円)

項目	算出式	2014年度				2015年度				前年同期比 前四半期比		2014年度	2015年度		
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	通期	前期比			
IFRS															
営業利益	A	70	80	52	46	40	74	33	51	11%	55%	248	198	-20%	
調整項目															
季節性の調整	スポーツ事業セグメント損益	B	+2	+8	-16	-9	+9	+10	-18	-11	-	-	-14	-10	-
	会計上の計上時期の補正 (有給休暇引当処理、租税公課)	C	-3	+2	+2	-1	-3	+2	+2	-1	-	-	-0	+0	-
一時要因の調整	買収、事業・組織変更等に 係る一時費用	D	-	-0	-1	-1	-25	-2	-2	-6	-	-	-2	-36	-
	同一時利益	E	-	-	-	-	-	+12	-	+20	-	-	-	+32	-
Non-GAAP															
Non-GAAP 営業利益	A-C-D-E	73	78	51	48	68	61	34	39	-20%	-45%	250	201	-19%	
スポーツ事業を除くNon-GAAP営業利益	A-B-C-D-E	71	69	67	57	59	51	52	49	-13%	-5%	264	211	-20%	
調整項目															
減価償却費・償却費	F	-25	-26	-28	-29	-32	-28	-27	-26	-9%	-3%	-108	-113	4%	
固定資産の除却（一時要因除く）	G	-10	-3	-3	-6	-4	-7	-2	-13	121%	-70%	-23	-27	21%	
Non-GAAP															
Non-GAAP EBITDA	A-C-D-E-F-G	108	107	82	83	104	97	63	78	-6%	-35%	381	342	-10%	
一時要因に関する補足情報															
						West 体制見直し	BtoB Market 売却		横浜スタジアム 公開買付						

1. 決算報告：ゲーム事業主要指標（コイン消費）

- アプリコイン消費：順調に伸長し、四半期あたり約180億円に
- 国内コイン消費：第4四半期は、一時的要因があった「グランブルーファンタジー（提供：Cygames）」が当初想定よりは弱含んだ

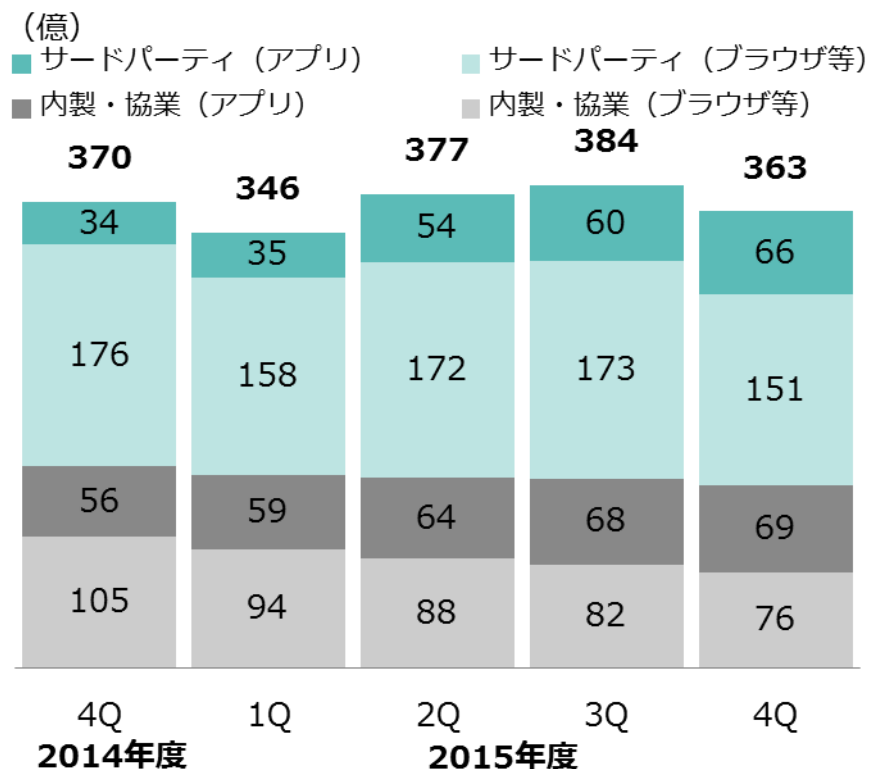
国内外アプリコイン消費



参考 各四半期末日を替レート

(単位:円)	2014年度		2015年度		
	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
1ドル	120	122	120	120	112
1元	19	20	19	19	17

国内コイン消費（スキーム別）*



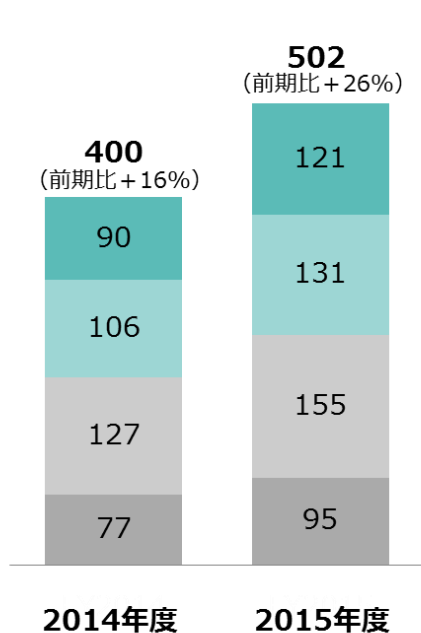
*ご参考：財務会計上のゲーム事業売上収益と国内コイン消費の関係の補足は23ページに記載

1. 決算報告：EC事業主要指標

■ DeNAトラベルは、オンライン航空券販売市場での競争力を高めつつ、取扱高の成長が加速

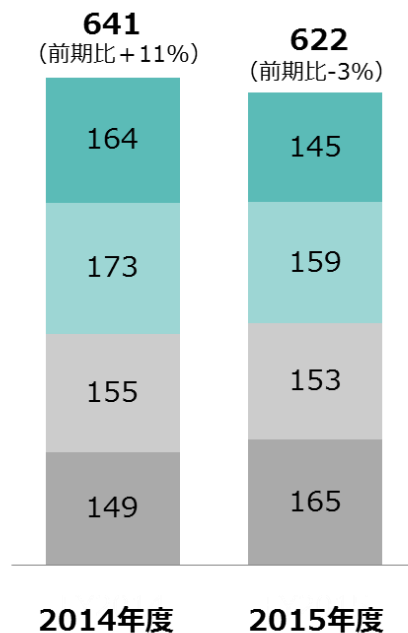
DeNAトラベル取扱高

(億円) ■ 1Q ■ 2Q ■ 3Q ■ 4Q



ショッピング取扱高*

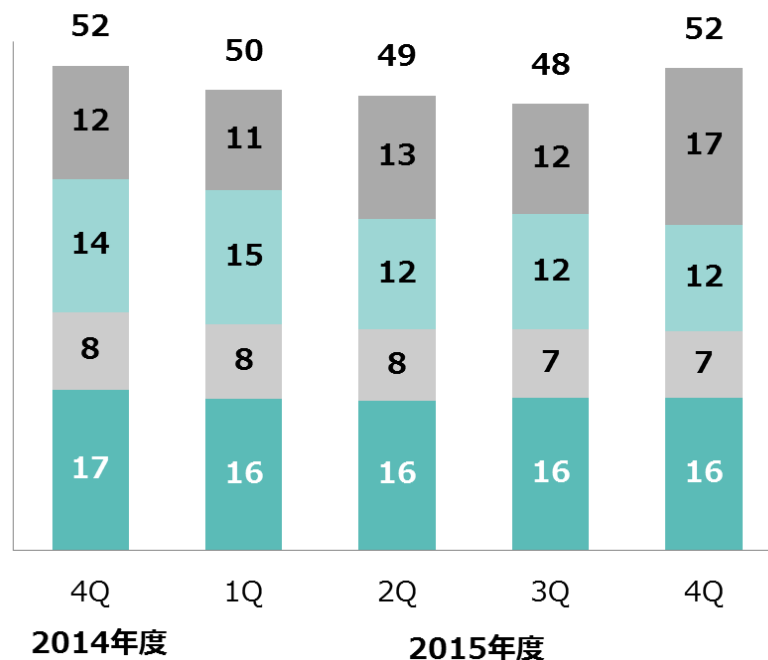
(億円) ■ 1Q ■ 2Q ■ 3Q ■ 4Q



* DeNA BtoB marketは含まず

売上収益内訳**

(億円) ■ 決済代行 ■ オークション ■ ショッピング ■ 旅行 / 調整



** 各計上区分に含まれる主なサービス等は以下の通り。
 なお、2015年度第2四半期よりDeNA BtoB marketは連結対象外。
 ・旅行 / 調整：DeNAトラベル、趣味人倶楽部
 ・ショッピング：DeNAショッピング、auショッピングモール、DeNA BtoB market (2015年度1Qまで)、SEIYUドットコム、他
 ・オークション：モバオク
 ・決済代行：ペイジェント

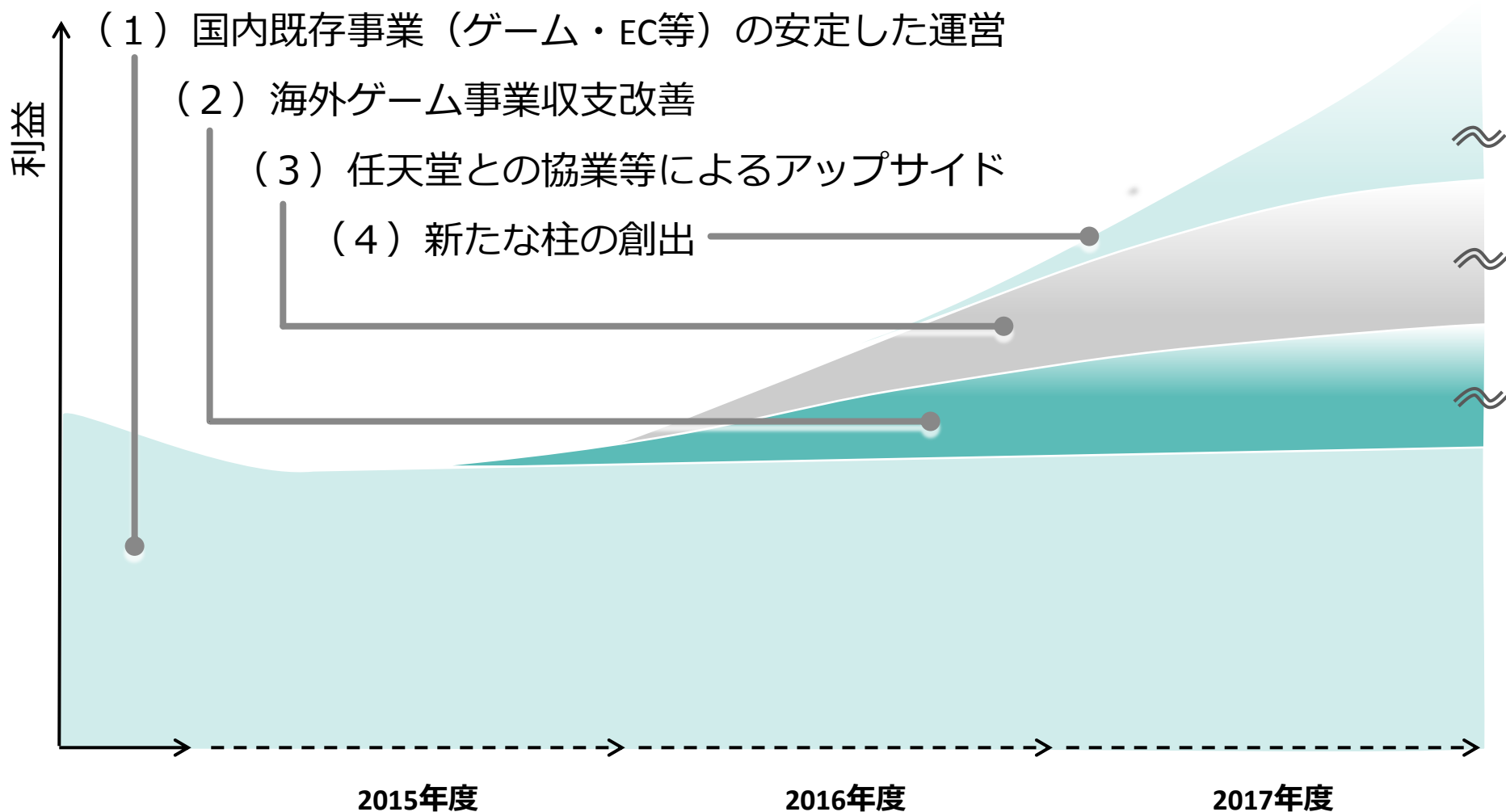
1. 決算報告

2. 事業・戦略の進捗と方針

3. 業績見通し

4. 補足説明資料

2. 事業・戦略の進捗と方針：中長期で目指す姿



2. 事業・戦略の進捗と方針：2016年度の見通し

2016年度は前期比で増益へ

(1) 国内既存事業の安定した運営

- 新作と既存大型タイトルの運営強化による伸長の二本立てによる積み上げ
- 国内ゲーム事業利益は90億円内外を安定的に創出できる見込み

(2) 海外ゲーム事業収支改善

- トップラインの成長を狙いつつ、コストコントロールを徹底し、前期比で10億円以上のボトムライン改善を図る

(3) 任天堂との協業等によるアップサイド

- ゲームアプリ第1弾のMiitomoに続き、2016年度も『ファイアーエムブレム』や『どうぶつの森』をはじめ複数タイトルが控える

(4) 新たな柱の創出

- キュレーションプラットフォーム事業は、2016年度下期の黒字転換・2017年度中の四半期営業利益10億円以上の創出を目指す

その他の業績変動要因

- スポーツ事業では、球団と横浜スタジアムとの一体経営により、2016年度の収支均衡が視野

2. 事業・戦略の進捗と方針：経営資源配分の優先順位

- 経営資源配分の優先順位は不変
- ①ゲーム事業での競争優位構築と、②有望な新規事業を加速させる投資により重きをおく

2016年度の方針

1

ゲーム事業での競争優位性構築

⇒新規アプリ開発のリソース確保のみならず、既存主要アプリの運用リソースを強化

2

有望な新規事業の成長を加速させる投資

⇒キュレーションプラットフォーム事業は、2017年度の本格的な利益貢献を目指してリソースを強化、シナジーを目的としたM&A等も適宜検討

3

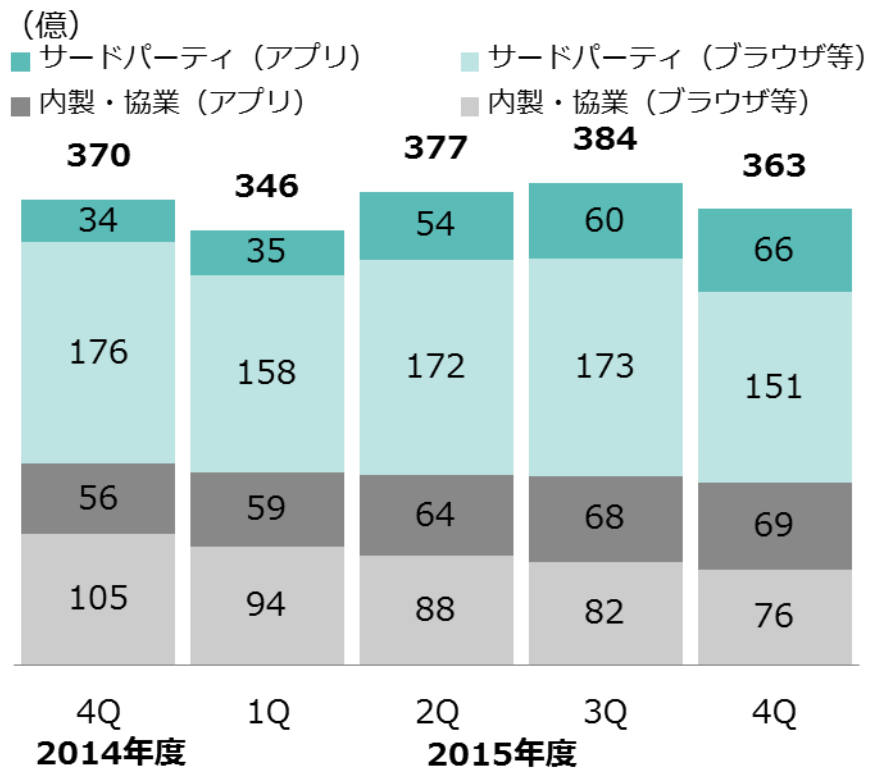
中長期視点での新たな柱創出へ向けた挑戦

⇒オートモーティブ事業・ヘルスケア事業は、投資額を一定水準にコントロールしながら、中長期での新たな事業の柱となることを目指す

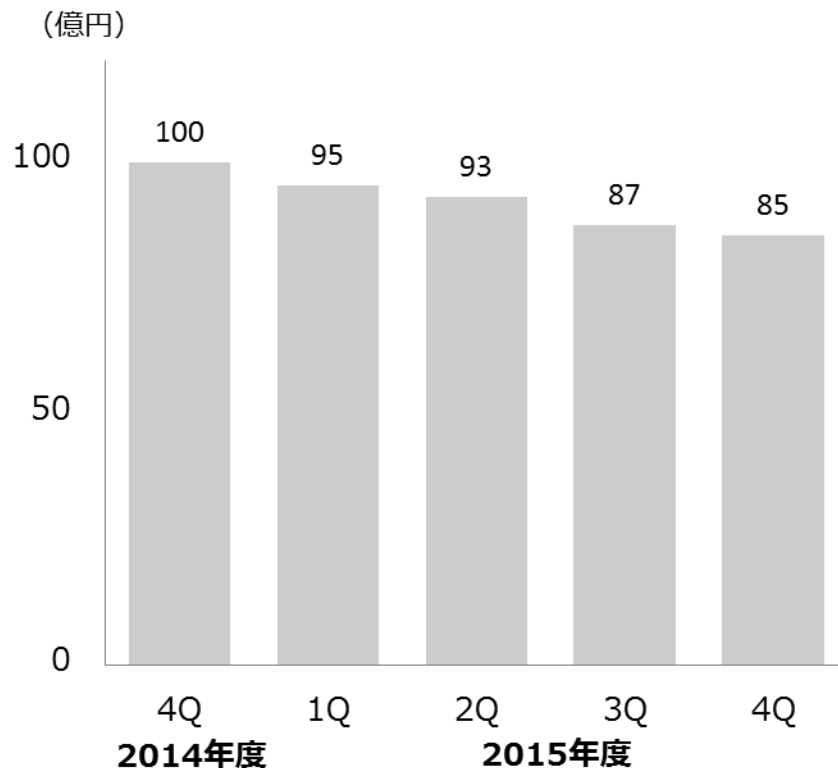
(1) 国内ゲーム事業 (事業概況)

- 第4四半期は、サードパーティは主要タイトルが一時弱含んだが、内製・協業アプリは堅調に推移
- 新規タイトルも貢献する第1四半期は、コイン消費・国内ゲーム事業営業利益ともに前四半期で増加の見通し

国内コイン消費 (スキーム別)



国内ゲーム事業営業損益*



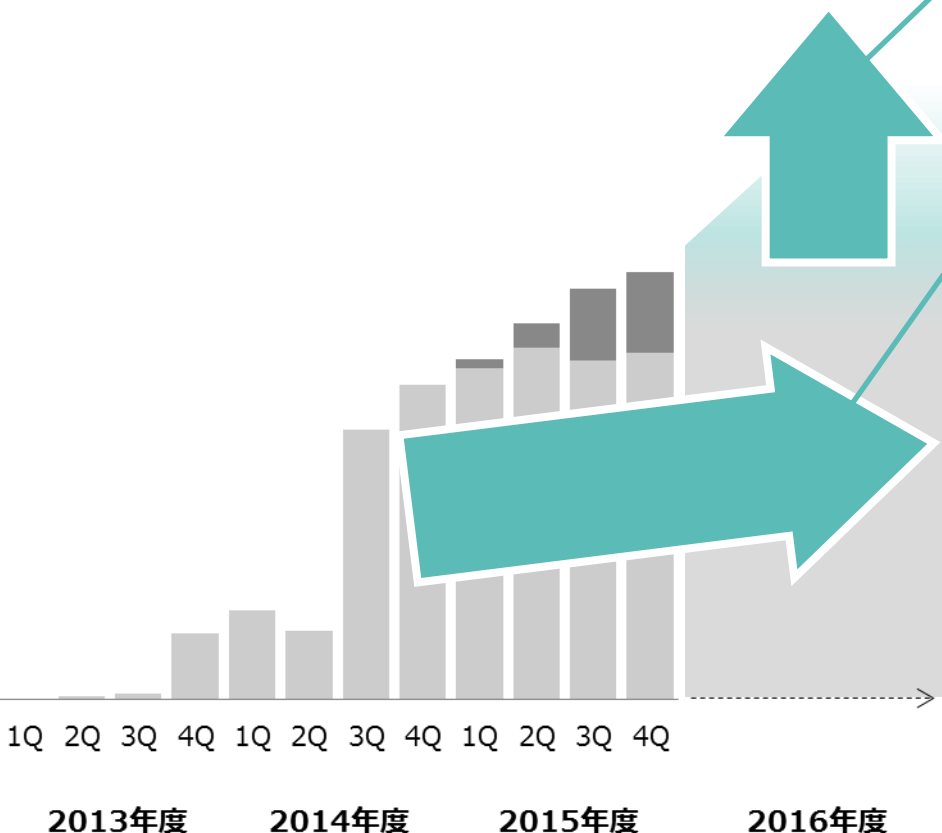
*管理会計ベースの参考値

(1) 国内ゲーム事業（内製・協業アプリの2016年度の方針）

- アプリは、既存主カタイトルの運用強化により更に強固にし、新規タイトルも継続して投入

内製・協業アプリ成長イメージ

- 2015年度配信開始の内製・協業アプリコイン消費
- 2014年度以前配信開始の内製・協業アプリコイン消費



新規タイトルの積み上げ

- 「ONE PIECEサウザンドストーム*」は200万ダウンロードを突破、有意な貢献に手応え

運用の強化

- 更なるリソース強化と施策量の充実を図る
- 市場は健全に成長し、メガヒット以外のタイトル規模も大きくなってきている
- DeNAタイトルも運用により長期に有意な貢献をするタイトルの層の厚みが増している

Top10

**FINAL FANTASY
Record Keeper** (14/9-)

**ONE PIECE サウザンド
ストーム*** (16/4-)

Top100

三国志ロワイヤル(13/11-)

戦魂 -SENTAMA-(15/5-)

キン肉マン
マッスルショット(15/3-)

スーパーガンダム
ロワイヤル*(15/10-)

キングダム
-英雄の系譜-(15/3-)

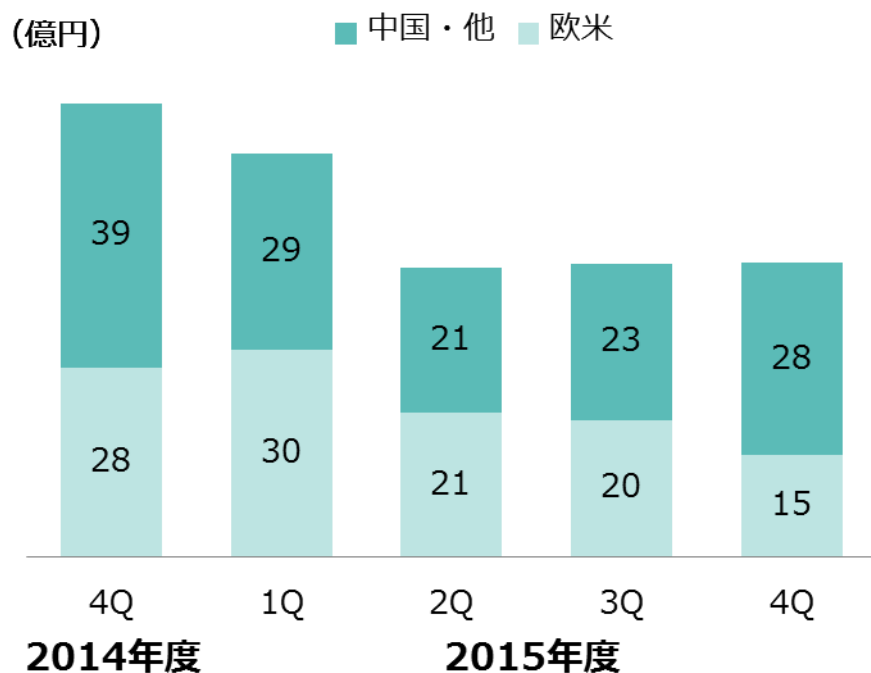
逆転オセロニア(16/2-)

*提供元：株式会社バンダイナムコエンターテインメント

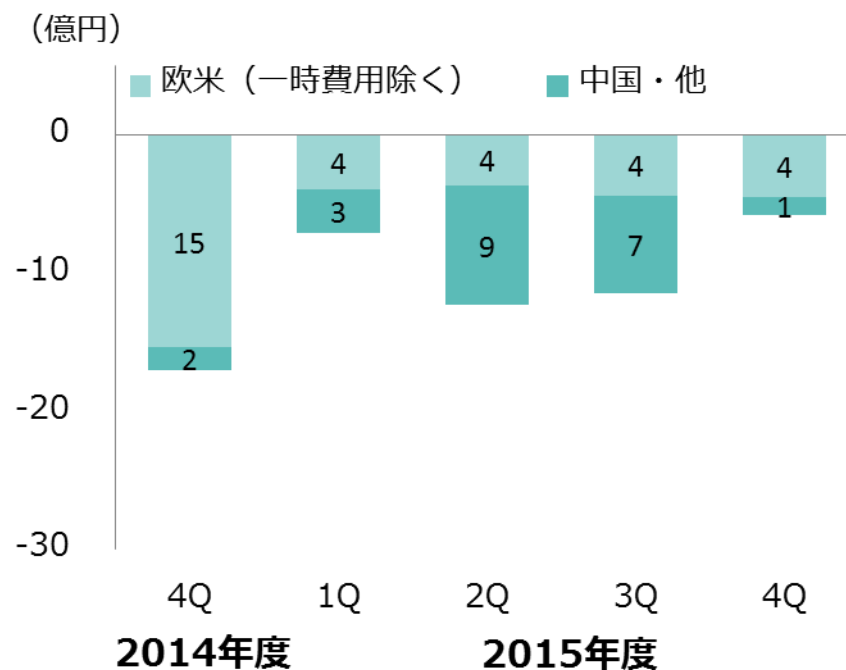
(2) 海外ゲーム事業

- 中国は、第4四半期においては、既存大型タイトルの安定に加え、新規タイトルも寄与
2016年度も有力IP中心に展開、第1四半期は銀魂をはじめ複数の新作を予定し、マーケティング費用が先行の見込み
- 欧米は、引き続き収支管理を徹底、第1四半期以降に複数の新規タイトルを予定

海外コイン消費



海外営業損益*



*管理会計ベースの参考値

(3) 任天堂との協業（戦略進捗）

- ①ゲームアプリの継続的なリリース・運用と、②My Nintendoによるユーザ基盤の両輪で、中長期で継続的な収益貢献と成長を図る

業務提携内容①：

任天堂IPゲームアプリの共同開発・運営

- ✓ スマートデバイスの良さが活かせるラインナップを用意

Miitomo (2016年3月配信)

バイラル性や、年齢・性別、国・地域を問わないIP

ファイアーエムブレム (2016年秋予定)

90年発売の第一作から根強いファン層を持つIP、キャラクターの育成要素も持つRPG・レイトン・シミュレーションゲーム

どうぶつの森 (2016年秋予定)

DSや3DS向けタイトルでは全世界で1000万本以上販売した女性や若い世代のお客様に特に人気のシリーズ

ほか、世界で多くのファンに楽しんでもらっているIPタイトルも準備

業務提携内容②：「My Nintendo」

サービス運営基盤の共同開発

- ✓ ロイヤリティ、エンゲージメントの高いユーザ基盤の形成
- ✓ デバイスを超えて任天堂が提供する娯楽体験を繋ぐ架け橋

最初のマイルストーンは
全世界1億人

- ↗ 継続したサービス付加価値向上
- ↗ ゲームアプリとの連携

(3) 任天堂との協業（協業の概要）

今後のプラン

- MiiTomatoに続く、ファイアーエムブレム・どうぶつの森は2016年秋配信予定
- 具体的内容・配信日等はユーザ向けの情報発信を最優先に、サービス開始時期に改めてご紹介
- タイトルは厳選し、2016年度末までに5本程度を展開

役割分担 収益配分

- アプリにおける基本的な役割分担
 - ・ 任天堂：フロントエンド（例：IP、アート、UI等）、マーケティング
 - ・ DeNA：バックエンド（例：サーバサイド開発、インフラ構築、アナリティクス、QA等）
- 収益は互いの役務に応じて配分する
 - ・ アプリ配信元は任天堂、DeNAの会計上はネット売上計上
 - ・ マーケティング費用は主に任天堂が負担

収益化の 考え方

- 本協業単独でも収益化を図ることが大前提
- 2016年度より収益貢献を想定
 - ・ MiiTomatoは基本無料・追加課金あり、具体的手法は運用状況・ゲーム性により判断
 - ・ その他のタイトルについても同様
- ユーザとの信頼関係をベースとした中長期で継続的な収益貢献を目指す

(4) 新規事業・その他

- 事業・サービス毎のフェーズに応じ、収益化施策・成長投資を実施
- 短・中期ではキュレーションプラットフォームに注力

事業化・収益化

IP創出プラットフォーム

(マンガボックス、エブリスタ、MyAnimeList等)

⇒黒字を維持し、ゲーム事業とのシナジーも追求

2-3年後の成長ドライバー

キュレーションプラットフォーム

(MERY、iemo、Find Travel等)

⇒トップラインを伸ばしつつ、2016年度下期の黒字転換・2017年度中の四半期営業利益10億円以上の創出を目指す

長期での期待領域

巨大産業×ネット

ヘルスケア

オートモーティブ

⇒投資額を一定水準にコントロールしながら長期での事業最大化を目指す

インキュベーション

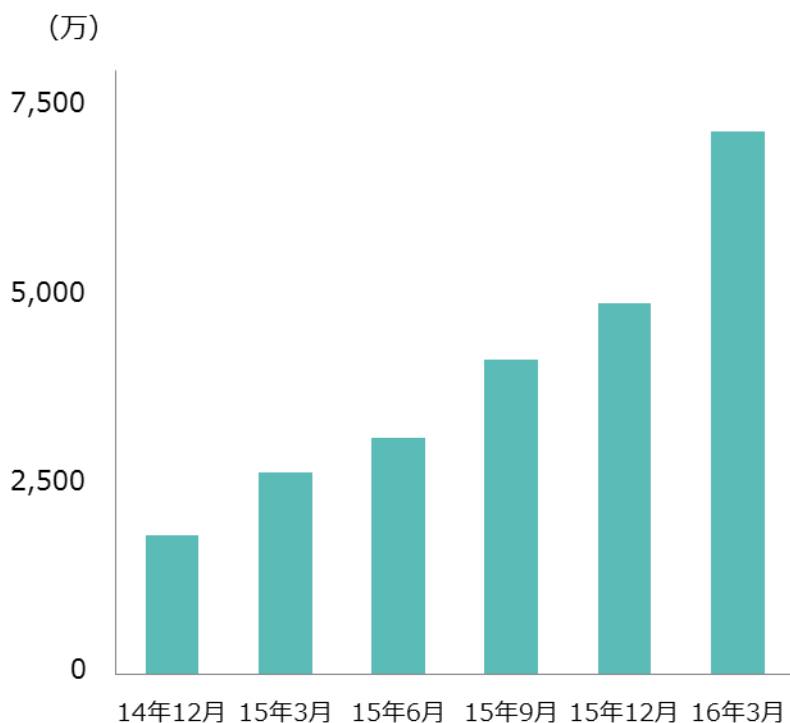
モバイルソーシャルインキュベーション (SHOWROOM、Mirrativ等)

⇒リーンな体制で常に新たな成長の芽にチャレンジ、KPI良好のサービスは育成継続

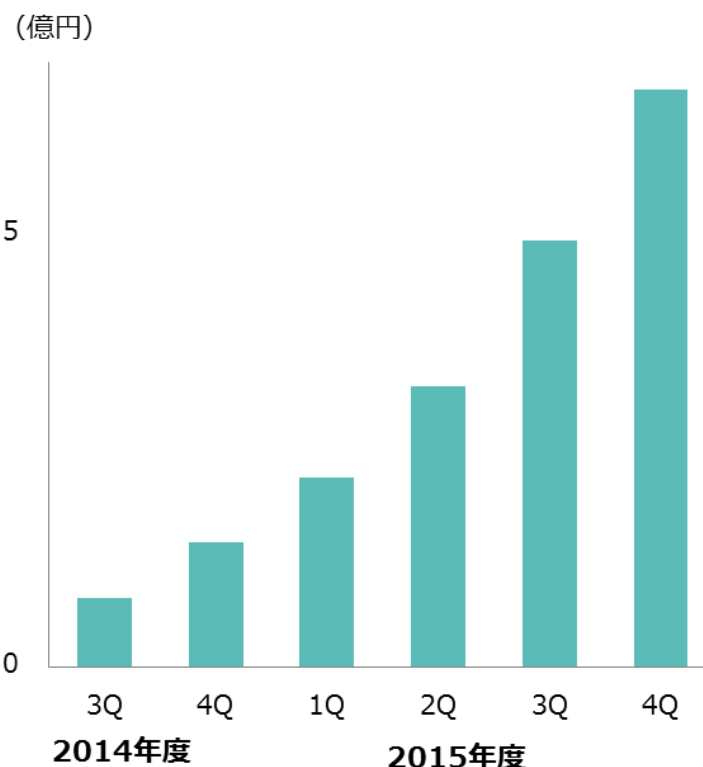
(4) 新規事業・その他（キュレーションプラットフォーム事業）

- 女性向けファッションのMERYに加え、住まい・インテリアのiemo、旅行のFind Travel、ヘルスケアのwelq、男性向けファッションのJOOY等も成長し、運営サービスの規模は更に拡大
- 広告事業が非常に力強い立ち上がり

運営サービス月間利用者数合計*



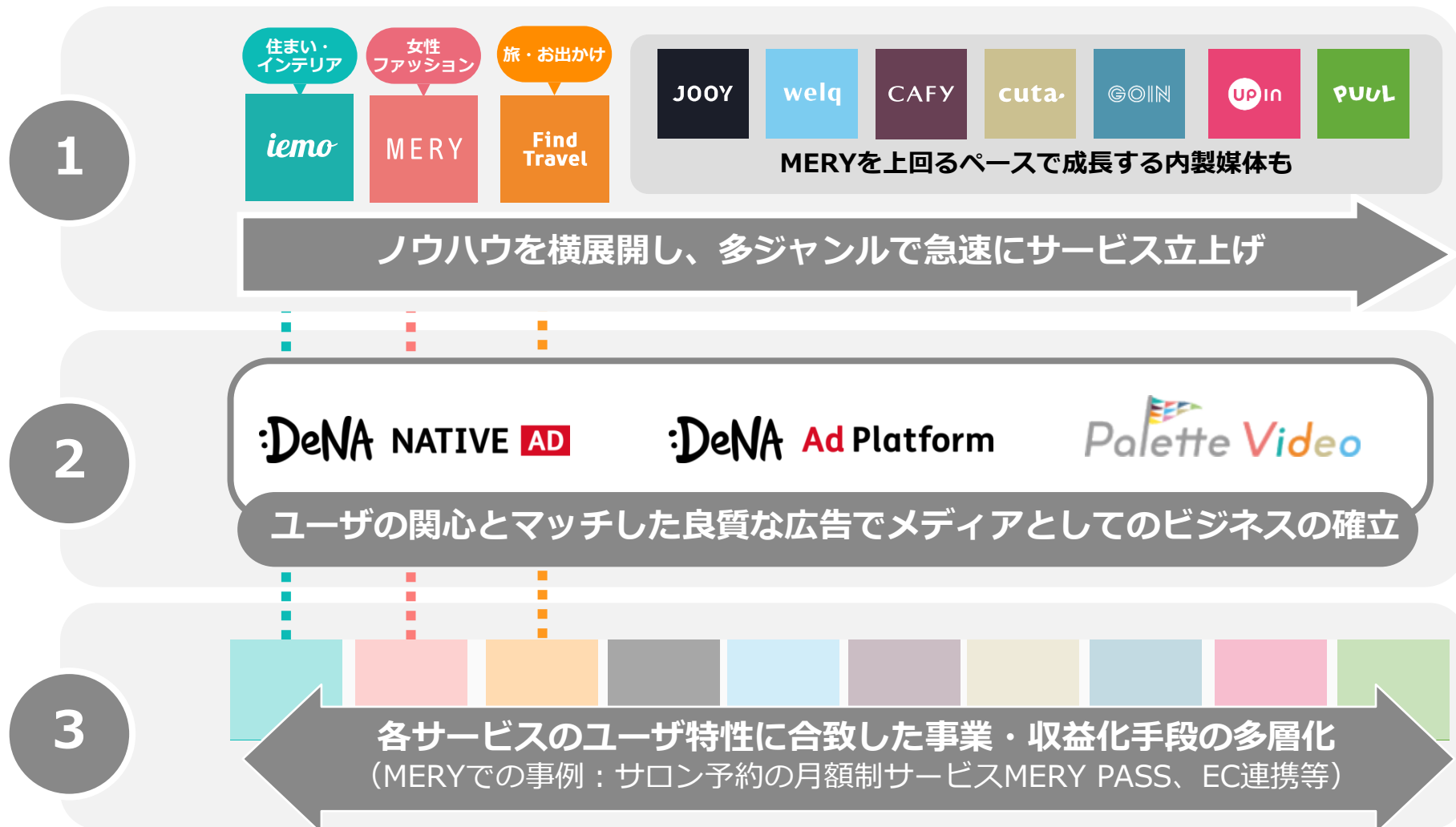
事業売上収益



*各サービスのGoogle Analyticsの集計によるのべ数値。1ユーザによるスマートフォンやPC等からのデバイス横断でのアクセスの重複も一部含む

(4) 新規事業・その他 (キュレーションプラットフォーム事業)

- ユーザ獲得・定着と事業化の両面で構造的な強みを確立し、まずは広告での収益化によって2017年度中に四半期利益10億円以上の創出を目指す
- その後のさらなる成長ポテンシャルとして、収益化手段の多層化も行なう



1. 決算報告

2. 事業・戦略の進捗と方針

3. 業績見通し

4. 補足説明資料

3. 業績見通し：2016年度第1四半期 連結業績予想

- スポーツ事業を除くNon-GAAP営業利益の前四半期比の主な業績変動要因
 - ・ 国内ゲーム事業は、コイン消費・同事業利益ともに前四半期比で増加の見通し
 - ・ 国内外の新規タイトル・一部新規事業等のマーケティングにより、販促費・広告費は前四半期比で増加
 - ・ 無形資産の除却は前四半期比で減少

(単位：億円)

項目	2015年度				2016年度		
	1Q (実績)	2Q (実績)	3Q (実績)	4Q (実績)	1Q (予想)	前年同期比	前四半期比
Non-GAAP							
スポーツ事業を除くNon-GAAP営業利益	59	51	52	49	53	-10%	8%
IFRS							
売上収益	377	371	338	350	382	1%	9%
営業利益	40	74	33	51	66	65%	29%
※参考情報							
スポーツ事業業績推移							
売上収益	37	40	7	15	55	47%	270%
セグメント損益	9	10	-18	-11	17	96%	-
一時的要因に関する補足情報	West体制見直し	BtoB Market 売却		横浜スタジアム TOB	想定せず		

1. 決算報告

2. 事業・戦略の進捗と方針

3. 業績見通し

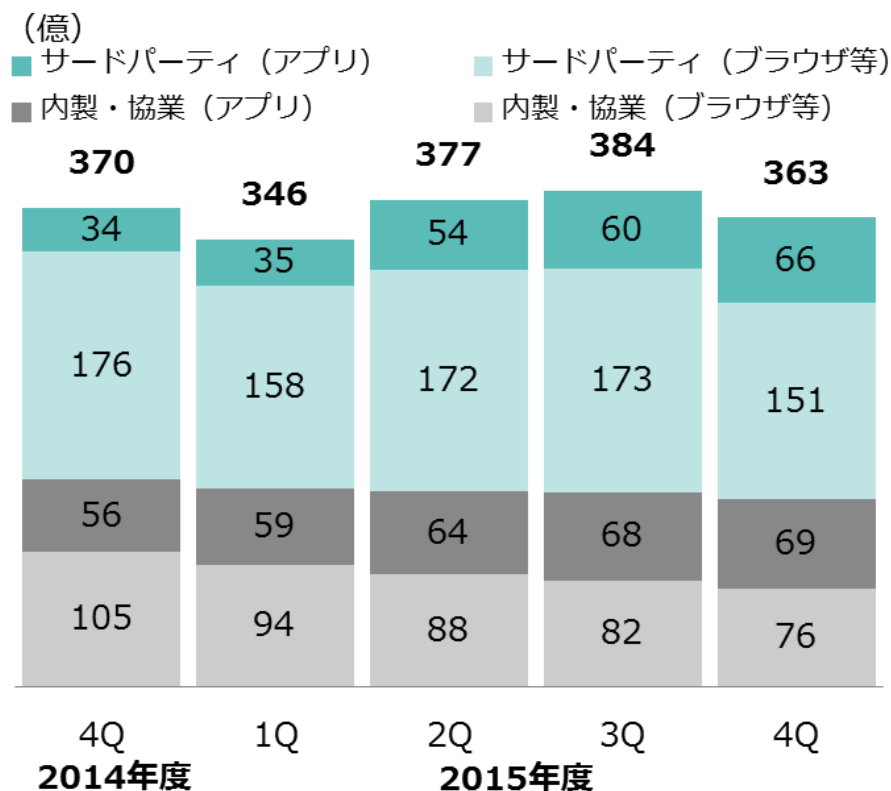
4. 補足説明資料

4.補足説明資料：ゲーム事業の財務会計上の扱いに関する補足

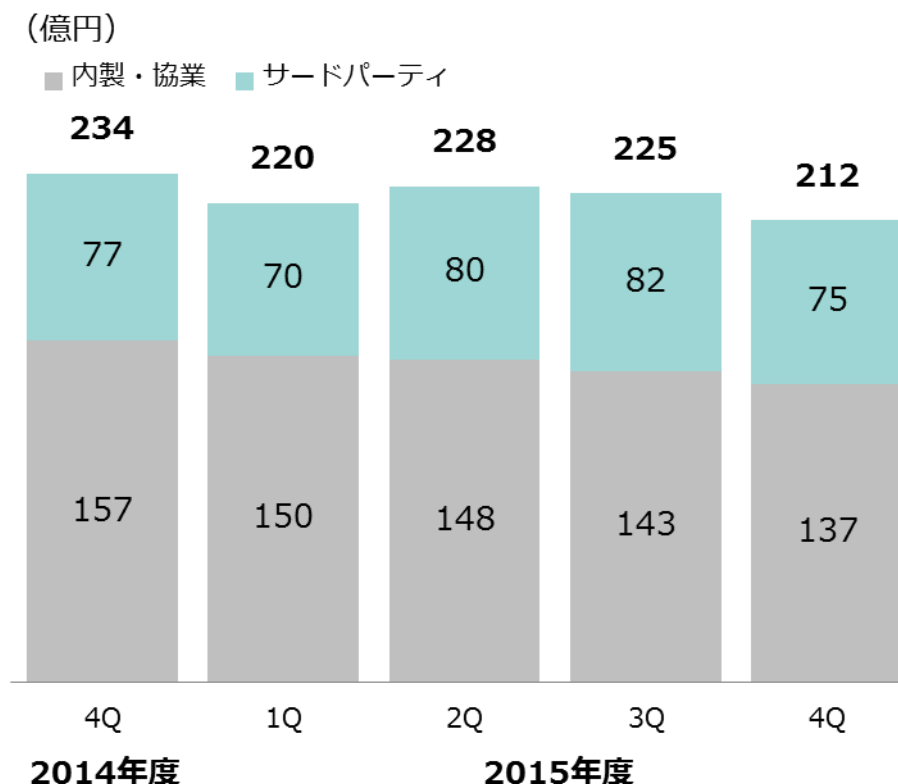
スキーム別の財務会計上の売上収益計上方法

- ・ 内製・協業（ブラウザ等）：コイン消費がすべて売上収益に計上される（グロス計上）
- ・ 内製・協業（アプリ）：グロス計上と、各種パートナーの取り分等を控除した額のみを売上収益に計上するネット計上の双方存在。IPタイトル中心にネット計上が増加の見込みだが、いずれの計上方法でもコイン消費対比の利益率に影響を及ぼすものではない。
- ・ サードパーティ（ブラウザ）：ネット計上
- ・ サードパーティ（アプリ）：ネット計上

国内コイン消費（スキーム別）



国内ゲーム事業売上収益



4.補足説明資料：キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2014年度 通期	2015年度 通期
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	279	267
税引前当期利益	284	209
減価償却費及び償却費	108	113
法人所得税支払額	-113	-78
その他(差引)	0	23
投資活動によるキャッシュ・フロー*(B)	-213	-400
財務活動によるキャッシュ・フロー	-38	201
配当金支払額	-48	-26
自己株式の処分による収入*	2	222
その他(差引)	8	6
フリー・キャッシュ・フロー ((A)+(B))	66	-133
連結 現金及び現金同等物	687	752
(うち、DeNA単体)	449	486

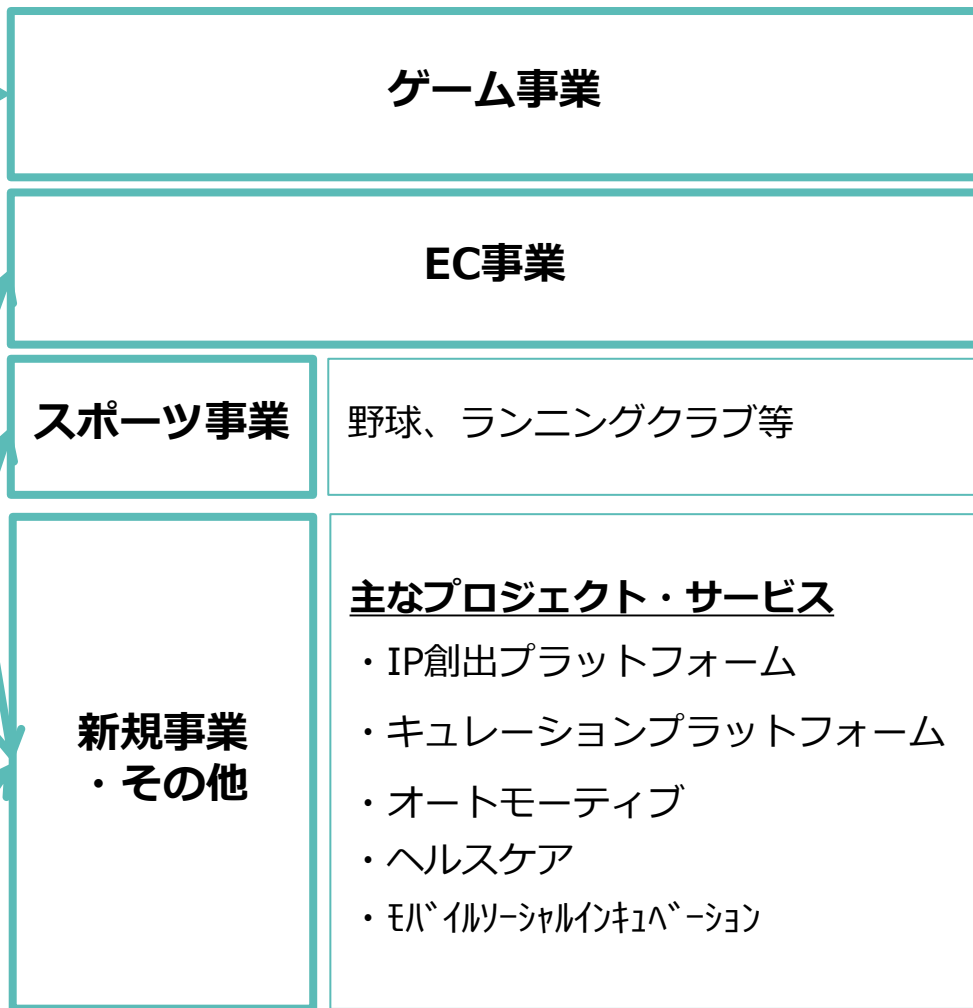
*2015年度第1四半期に行った任天堂株式会社への自己株式処分及び任天堂株式会社の株式取得により、投資活動によるキャッシュ・フローおよび財務活動によるキャッシュ・フローの自己株式の処分による収入がそれぞれ約220億円変動しております。

4.補足説明資料：2015年度第1四半期からのセグメント情報の区分

2014年度第4四半期までの区分



2015年度第1四半期以降の区分



本説明会及び説明資料の内容は、発表日時点で入手可能な情報や判断に基づくものです。将来発生する事象等により内容に変更が生じた場合も、当社が更新や変更の義務を負うものではありません。

また、本説明会及び説明資料に含まれる将来の見通しに関する部分は、多分に不確定な要素を含んでいるため、実際の業績等は、さまざまな要因の変化等により、これらの見通しと異なる場合がありますことをご了承ください。

The logo for DeNA, featuring a stylized colon-like symbol to the left of the word "DeNA" in a bold, rounded, sans-serif font.

株式会社ディー・エヌ・エー