



2016年度第1四半期

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：業績サマリー

■ 2016年度の前期比での増益へ向け、第1四半期は着実に進捗

(単位：億円)

項目		2015年度				2016年度
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
売上収益 (IFRS)		377	371	338	350	383
	前四半期比	4%	-2%	-9%	3%	9%
	前年同期比	5%	3%	-2%	-3%	1%
スポーツ事業売上収益		37	40	7	15	55
	前四半期比	411%	7%	-83%	123%	268%
	前年同期比	33%	10%	13%	103%	46%
スポーツ事業を除く売上収益		340	331	332	335	328
	前四半期比	-4%	-2%	0%	1%	-2%
	前年同期比	3%	2%	-2%	-5%	-3%
営業利益 (IFRS)		40	74	33	51	74
	前四半期比	-13%	84%	-55%	55%	43%
	前年同期比	-43%	-8%	-36%	11%	83%
営業利益 (Non-GAAP)		68	61	34	39	78
	前四半期比	41%	-10%	-45%	15%	101%
	前年同期比	-7%	-21%	-34%	-20%	14%
スポーツ事業損益		9	10	-18	-11	18
	前四半期比	-	20%	-	-	-
	前年同期比	254%	25%	-	-	109%
スポーツ事業を除く Non-GAAP 営業利益		59	51	52	49	60
	前四半期比	4%	-14%	1%	-5%	21%
	前年同期比	-16%	-27%	-22%	-13%	0%

*IFRSからNon-GAAPへの調整項目・算出過程及びNon-GAAP EBITDAは、補足説明資料に記載

1. 決算報告：連結業績（IFRS）

（単位：億円）

項目	2015年度				2016年度		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	前年同期比	前四半期比
売上収益	377	371	338	350	383	1%	9%
ゲーム	283	275	273	266	261	-8%	-2%
EC	50	49	48	52	46	-7%	-11%
スポーツ	37	40	7	15	55	46%	268%
新規事業・その他	11	12	14	20	23	104%	17%
調整額	-4	-4	-3	-2	-3	-	-
営業利益	40	74	33	51	74	83%	43%
営業利益率	11%	20%	10%	15%	19%	-	-
セグメント利益	68	68	35	49	72	7%	48%
ゲーム	68	64	60	66	67	-2%	0%
EC	6	6	7	7	4	-34%	-48%
スポーツ	9	10	-18	-11	18	109%	-
新規事業・その他	-11	-13	-13	-10	-13	-	-
調整額	-3	0	-1	-4	-3	-	-
その他の収益*	1	13	1	23	1	20%	-94%
その他の費用*	29	8	3	21	0	-99%	-99%

*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）

（単位：億円）

項目	2015年度				2016年度		
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	前年同期比	前四半期比
売上原価合計	161	152	140	143	149	-8%	4%
人件費	17	15	15	14	13	-27%	-9%
減価償却費・償却費	26	23	22	22	22	-16%	-2%
業務委託費	24	25	22	21	25	3%	21%
支払手数料	69	64	62	62	61	-12%	-2%
その他	24	25	19	24	28	18%	17%
販管費合計	148	151	163	158	162	9%	2%
人件費	35	33	33	34	37	5%	9%
販促費・広告費	25	31	41	31	32	24%	3%
業務委託費・支払手数料	69	69	70	70	73	6%	5%
その他	19	19	19	24	20	5%	-18%
その他の収益*	1	13	1	23	1	20%	-94%
その他の費用*	29	8	3	21	0	-99%	-99%
連結従業員数(単位：名)	2,411	2,444	2,410	2,435	2,497	4%	3%

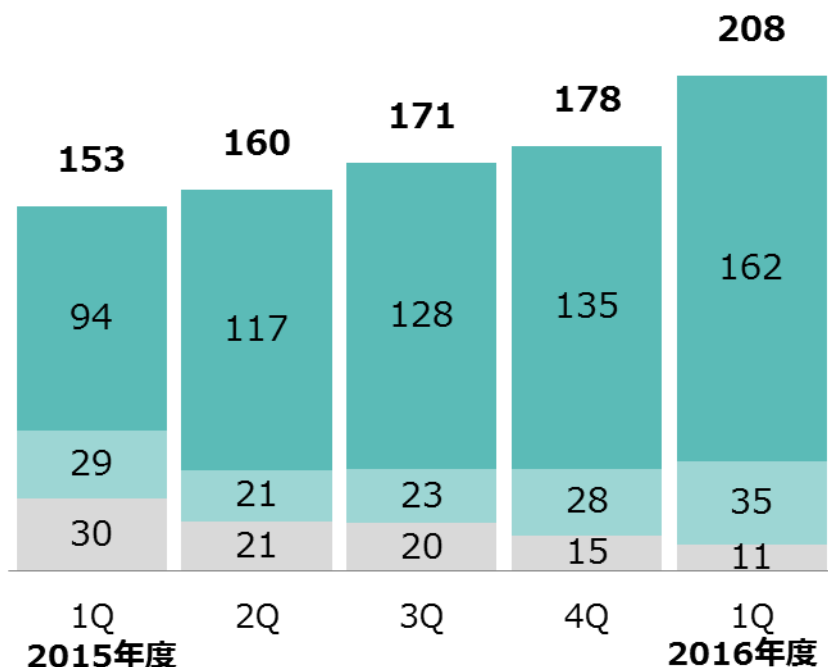
*日本基準における、金融収益・費用を除く営業外損益や特別損益等が含まれる（例：有形・無形資産の売却・除却等）

1. 決算報告：ゲーム事業主要指標

- アプリコイン消費は、期中に新作リリースもあった日本や中国で増加

国内外アプリコイン消費

(億) ■ 日本 ■ 中国、他 ■ 欧米



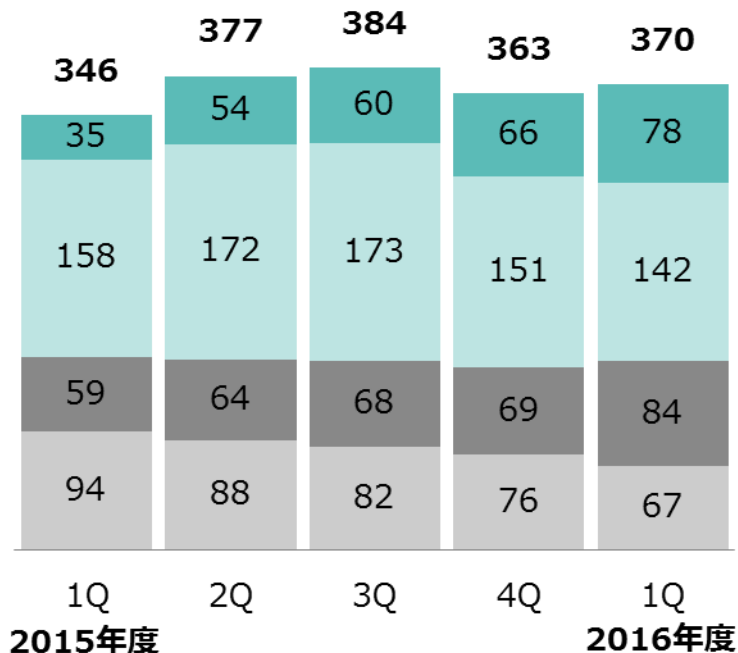
参考 各四半期末日為替レート

(単位:円)	2015年度				2016年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
1ドル	122	120	120	112	103
1元	20	19	19	17	15

国内コイン消費（スキーム別）*

(億)

■ サードパーティ（アプリ） ■ サードパーティ（ブラウザ等）
■ 内製・協業（アプリ） ■ 内製・協業（ブラウザ等）



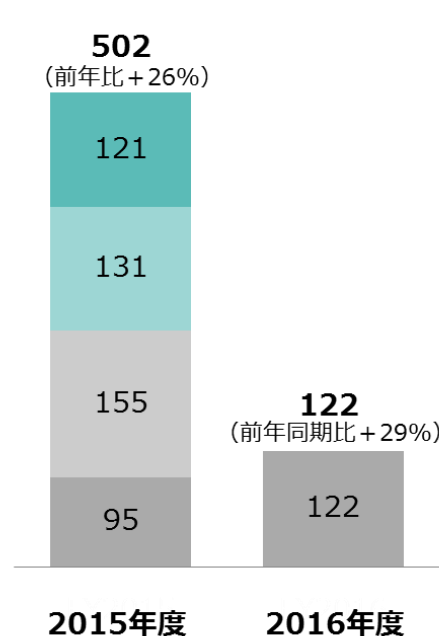
*ご参考：財務会計上のゲーム事業売上収益と国内コイン消費の関係は補足説明資料に記載

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

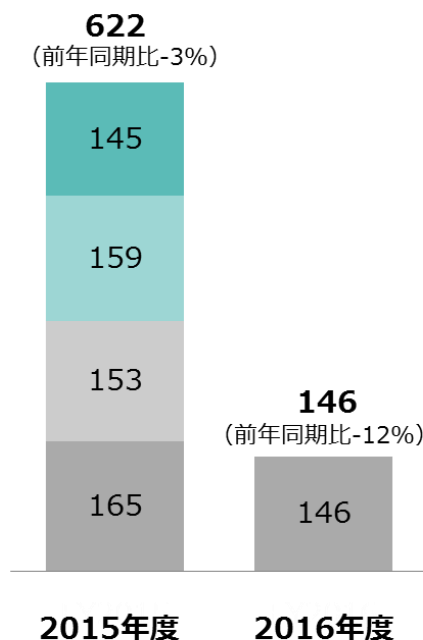
DeNAトラベル取扱高

(億円) ■ 1Q ■ 2Q ■ 3Q ■ 4Q



ショッピング取扱高*

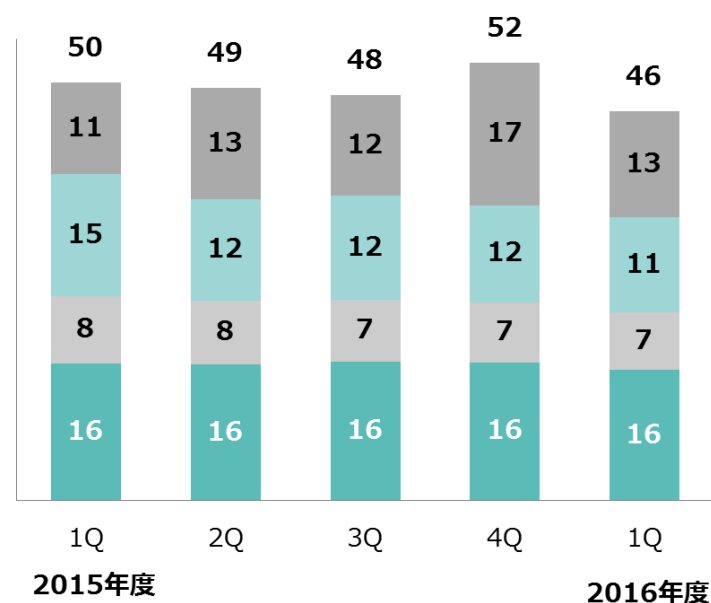
(億円) ■ 1Q ■ 2Q ■ 3Q ■ 4Q



* 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



**2015年度第2四半期よりDeNA BtoB marketは連結対象外

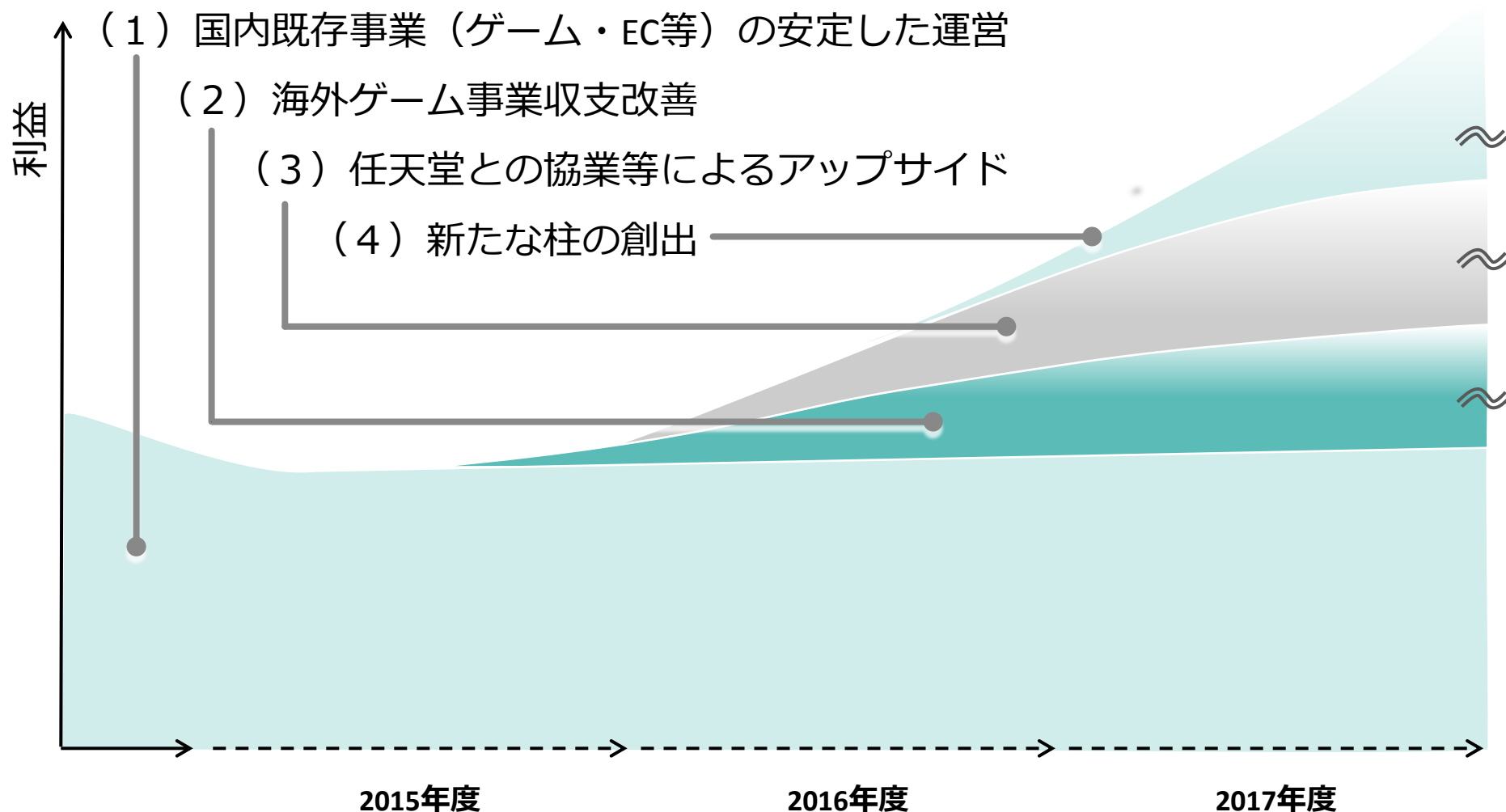
1. 決算報告

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



(1) 国内ゲーム事業（事業概況）

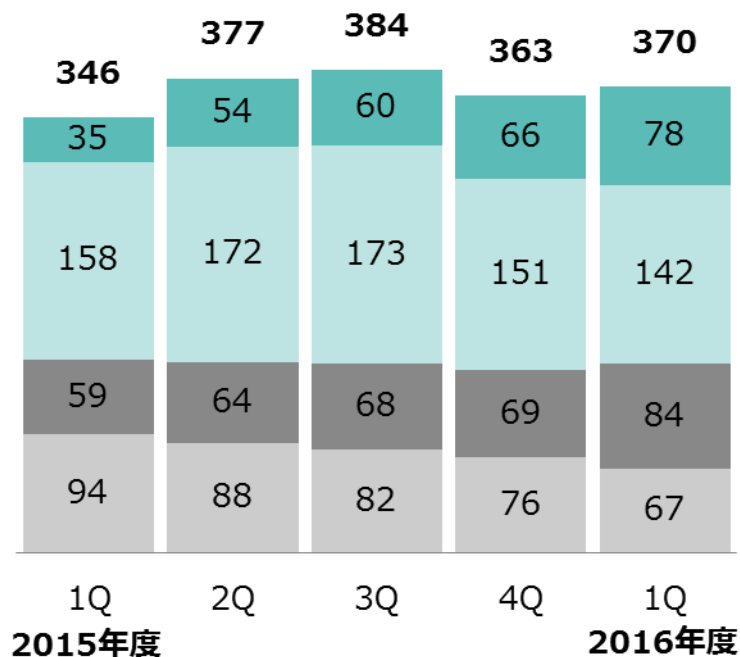
- コイン消費・営業損益ともに前四半期から堅調に推移
- 「ONE PIECE サウザンドストーム*」は、アプリマーケットのトップ10常駐とはならずも、長期に有意な貢献をするタイトルに育てていく
- 安定した営業損益の創出を目指し、主力の内製・協業アプリの運用を一層強化

*提供元：株式会社バンダイナムコエンターテインメント

国内コイン消費（スキーム別）

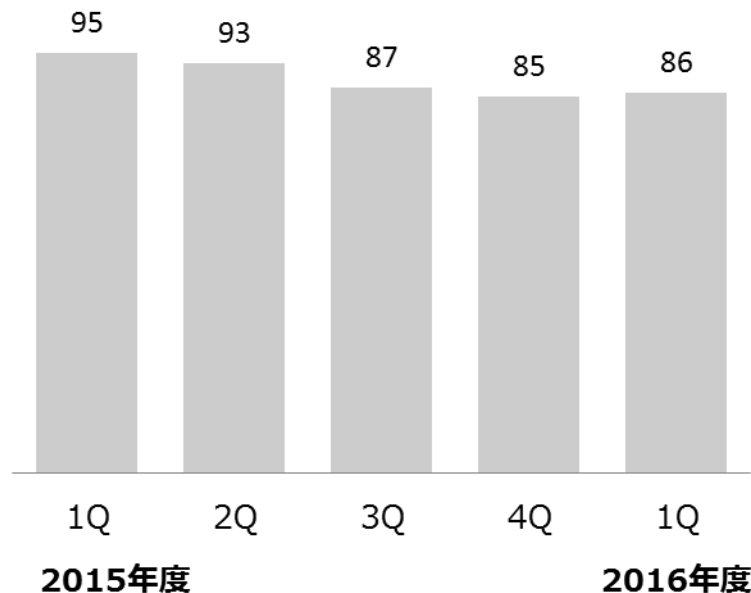
(億)

■ サードパーティ（アプリ） ■ サードパーティ（ブラウザ等）
 ■ 内製・協業（アプリ） ■ 内製・協業（ブラウザ等）



国内ゲーム事業営業損益**

(億円)

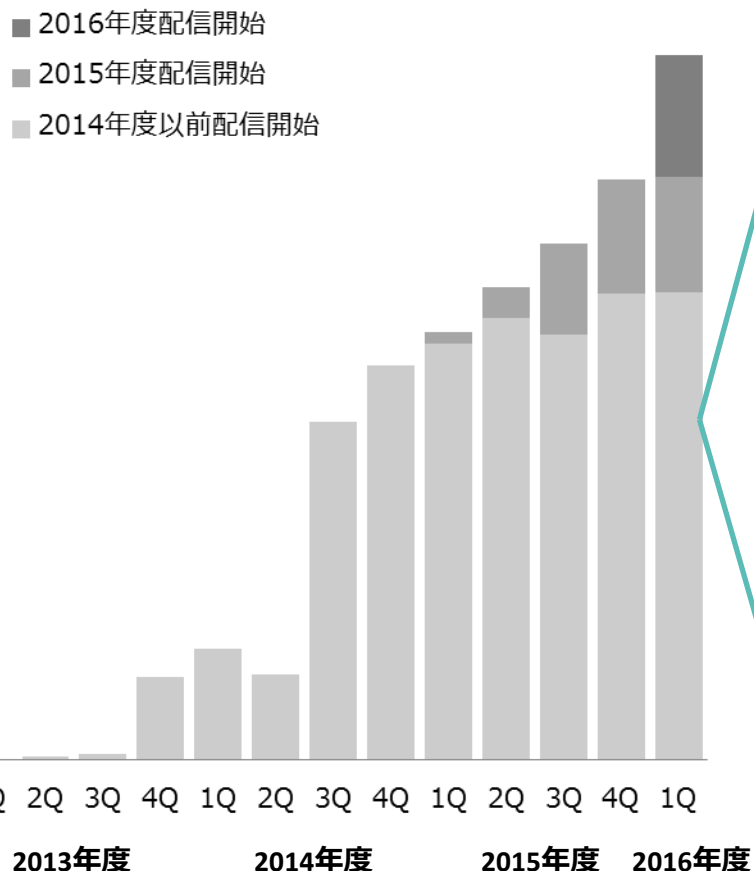


**管理会計ベースの参考値

(1) 国内ゲーム事業（内製・協業アプリの方針）

- 既存有力タイトルの運用強化による成果が着実に見え始めている
- 有力タイトルで順次大型アップデートを行い、収益基盤の強化を図る

内製・協業アプリコイン消費



運用の強化

事例1：「ファイナルファンタジーレコードキーパー」

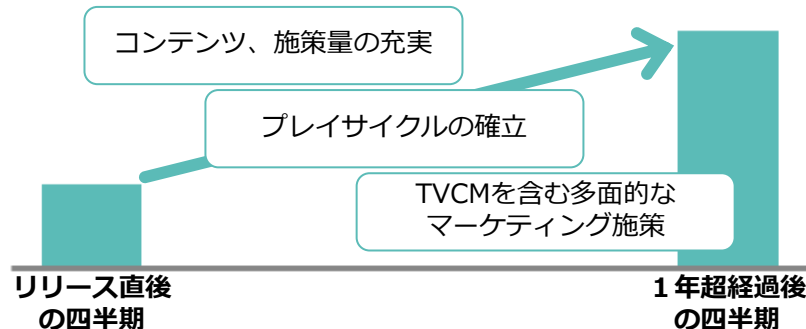
- ・ リリース後約2年、長期に安定したパフォーマンス
- ・ 常に長期のロードマップを意識した運用
- ・ ユーザ同士が協力してバトルを行うマルチプレイ機能等、更に進化



©SQUARE ENIX CO., LTD. ©DeNA Co., Ltd.

事例2：「キン肉マンマッスルショット」

- ・ 着実にユーザ獲得・継続率等のKPIを改善する運用で、リリース後一年以上を経過し、コイン消費の成長が加速

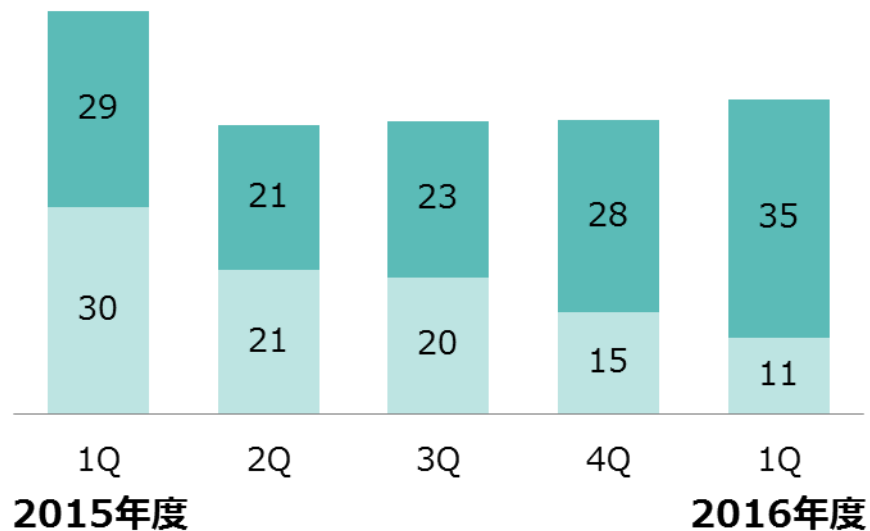


(2) 海外ゲーム事業

- 2016年度通期に前期比10億円以上の海外ゲーム事業のボトムライン改善を目指す期初目標に対し、順調に進捗
- トップラインは、第1四半期リリースの新規タイトルも寄与した中国により前四半期比で成長

海外コイン消費

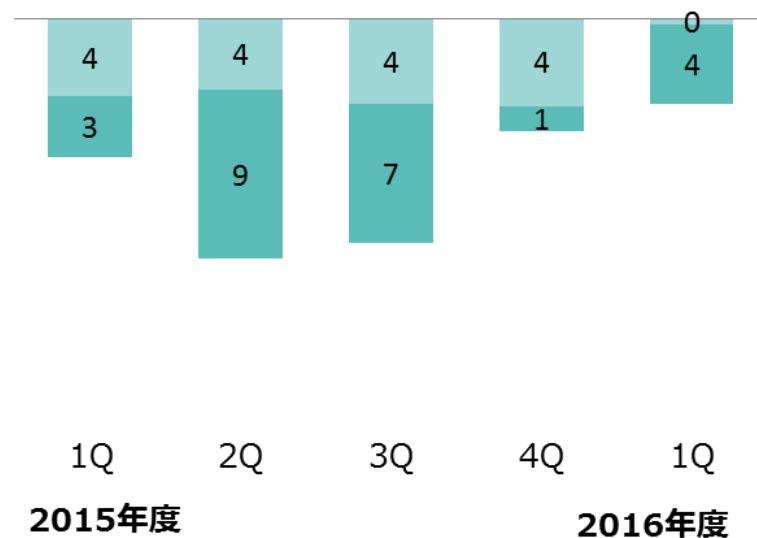
(億円) ■ 中国・他 ■ 欧米



海外営業損益*

(億円)

■ 欧米 (一時費用除く) ■ 中国・他



*管理会計ベースの参考値

(3) 任天堂との協業（戦略進捗）

- 2016年度のタイトルローンチへ向け準備進捗中
- 中長期での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き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「ロールプレイング・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
いただいている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

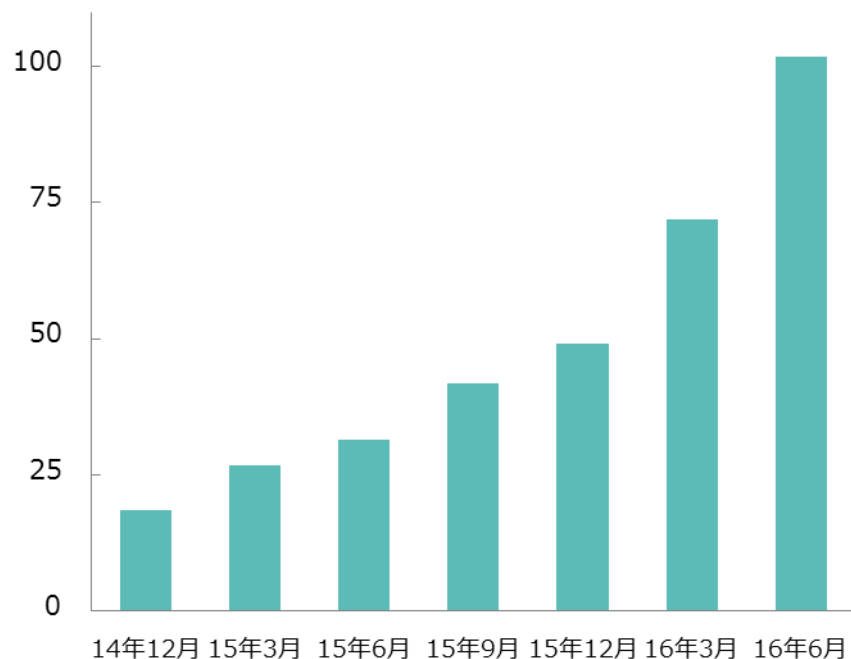


(4) 新規事業・その他（キュレーションプラットフォーム事業）

- 運営サービスの月間利用者数合計*は1億ユーザを超え、売上収益も順調に成長、今後の成長ドライバーとして十分な力強さ
- 2016年度下期中の黒字転換・2017年度中の四半期営業利益10億円以上の創出に向け順調な進捗

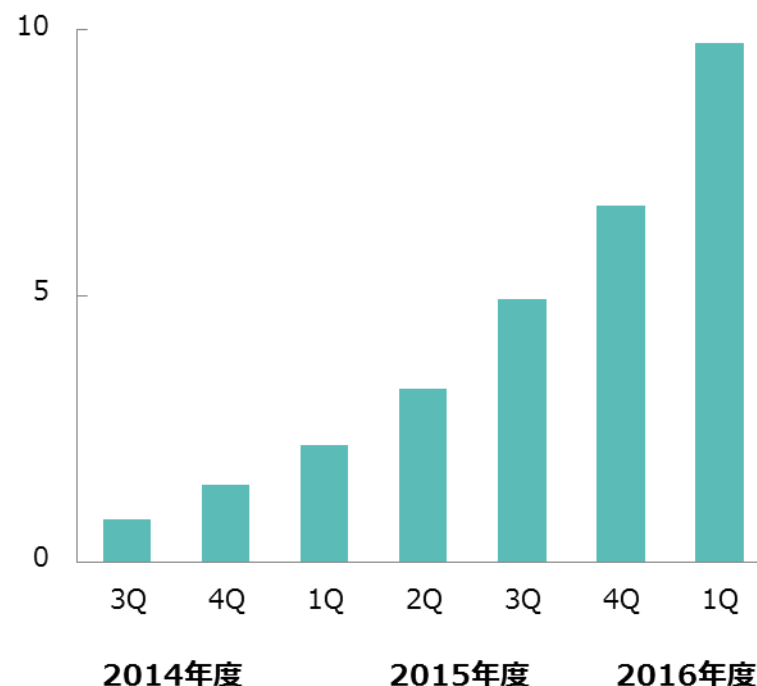
運営サービス月間利用者数合計*

(百万ユーザ)



事業売上収益

(億円)



*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）

- MERYは、化粧品・ファッション・日用品の広告主中心にタイアップ広告が好調、バーティカルメディアの特性を活かし、ブランディング広告にも強み
- その他の媒体は、媒体指標の成長に応じて、ネットワーク広告が伸長

ブランディング広告としての成長ポテンシャル



事例：資生堂 マキアージュ

タイアップ記事



2016年03月23日更新

春はカラーを取り入れて。女の子はメイクひとつでこんなに変わる

今年の春は、ブルーのアイラインやグリーンがかかったアイシャドーなど、カラーをふんだんにつかったメイクアイテムに挑戦してみない？マキアージュのアイメイクやリップで春カラーを取り入れれば、知的でハンサムなイメージにも、甘めでビューな雰囲気にもなっちゃう。この春、あなたはどっちの「スパイスメイク」を選ぶ？

提供：マキアージュ

105592 views 1106 likes

「カラーメイク」が来てるって知ってる？



いままで、ちょっと派手かな…？とおもってたカラーメイク。

オリジナル動画

マキアージュ×MERYの動画も♡



YouTube



タイアップ広告の特長

- バーティカルメディアとして、ユーザーの関心が明確
- ターゲット層に向け、的確にブランド特性を打ち出し可能
- ユーザーにコンテンツとして自然に受け入れられる広告で、パフォーマンス型のネットワーク広告とは別の成長ポテンシャル

(4) 新規事業・その他（長期での期待領域）

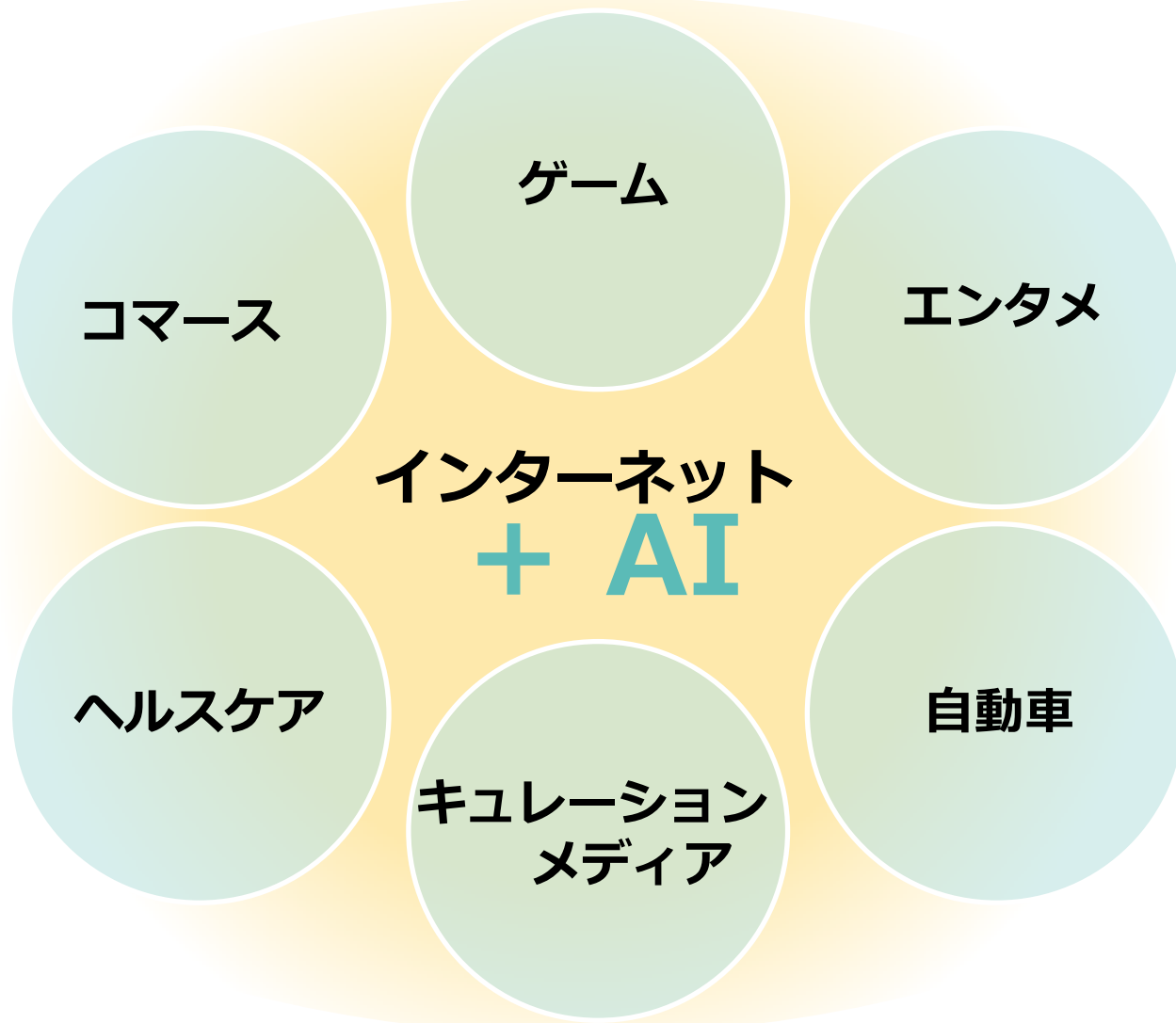
- 長期で期待する自動運転領域では、サービスレイヤーでの付加価値を発揮するモビリティサービスプロバイダーとしてのポジションを狙い、各種取り組みが進行中

オートモーティブ事業の構想

	公道旅客	私道旅客	運送領域
モビリティサービス プロバイダー	 Robot Taxi	 Robot Shuttle (2016年7月公表)	 ロボネコヤマト (2016年7月公表)
自動運転技術	 ZMP	 EasyMile	
車両		Ligier	
インフラ、制度	行政、通信キャリア、道路システム提供会社、など		

2. 事業・戦略の進捗と方針：長期戦略

- DeNAは創業来、インターネットを活用し、多様な産業と共創し、市場を開拓してきた
- AI（人工知能）の活用は、各種産業に非連続な変革を起こし得ると認識
- 2016年7月、AIのフロントランナーPreferred Networks社と合併会社を設立



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2四半期 連結業績予想

■ スポーツを除く Non-GAAP利益は前四半期比で横ばいの見込み

(単位: 億円)

	2015年度				2016年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q予	前年同期比	前四半期比
売上収益								
売上収益 (IFRS)	377	371	338	350	383	385	4%	1%
スポーツ事業売上収益	37	40	7	15	55	59	47%	8%
スポーツ事業を除く売上収益	340	331	332	335	328	326	-2%	-1%

(単位: 億円)

	2015年度				2016年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q予	前年同期比	前四半期比
IFRS営業利益からNon-GAAP営業利益への調整								
営業利益 (IFRS)	40	74	33	51	74	76	4%	4%
会計上の計上時期の補正 (純額)	+3	-2	-2	+1	+1			
買収、事業・組織変更等に係る一時費用	+25	+2	+2	+6	+3			
買収、事業・組織変更等に係る一時利益	-	-12	-	-20	-0			
営業利益 (Non-GAAP)	68	61	34	39	78	76	24%	-2%
スポーツ事業損益	-9	-10	+18	+11	-18	-17	-	-
スポーツ事業を除く Non-GAAP営業利益	59	51	52	49	60	60	17%	0%

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：IFRSベースからNon-GAAPベースへの調整表

(単位: 億円)

	2014年度				2015年度				2016年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
IFRS営業利益からNon-GAAP営業利益への調整									
IFRS営業利益	70	80	52	46	40	74	33	51	74
会計上の計上時期の補正（純額）	+3	-2	-2	+1	+3	-2	-2	+1	+1
買収、事業・組織変更等に係る一時費用	-	+0	+1	+1	+25	+2	+2	+6	+3
買収、事業・組織変更等に係る一時利益	-	-	-	-	-	-12	-	-20	-0
Non-GAAP営業利益	73	78	51	48	68	61	34	39	78
スポーツ事業損益	-2	-8	+16	+9	-9	-10	+18	+11	-18
スポーツ事業を除くNon-GAAP営業利益	71	69	67	57	59	51	52	49	60

(単位: 億円)

	2014年度				2015年度				2016年度
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
IFRS営業利益からNon-GAAP EBITDAへの調整									
IFRS営業利益	70	80	52	46	40	74	33	51	74
会計上の計上時期の補正（純額）	+3	-2	-2	+1	+3	-2	-2	+1	+1
買収、事業・組織変更等に係る一時費用	-	+0	+1	+1	+25	+2	+2	+6	+3
買収、事業・組織変更等に係る一時利益	-	-	-	-	-	-12	-	-20	-0
減価償却費・償却費	+25	+26	+28	+29	+32	+28	+27	+26	+27
固定資産の除却（一時要因除く）	+10	+3	+3	+6	+4	+7	+2	+13	+0
Non-GAAP EBITDA	108	107	82	83	104	97	63	78	105

4.補足説明資料：キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2015年度 通期	2015年度 第1四半期累計	2016年度 第1四半期累計
営業活動によるキャッシュ・フロー(A)	267	73	58
税引前当期利益	209	45	70
減価償却費及び償却費	113	32	27
法人所得税支払額	-78	-24	-39
その他（差引）	23	21	-0
投資活動によるキャッシュ・フロー*(B)	-400	-239	-22
財務活動によるキャッシュ・フロー	201	195	-48
配当金支払額	-26	-25	-28
自己株式の処分による収入*	222	221	1
その他（差引）	6	-2	-21
フリー・キャッシュ・フロー ((A)+(B))	-133	-166	36
連結 現金及び現金同等物	752	718	737
（うち、DeNA単体）	486	468	470

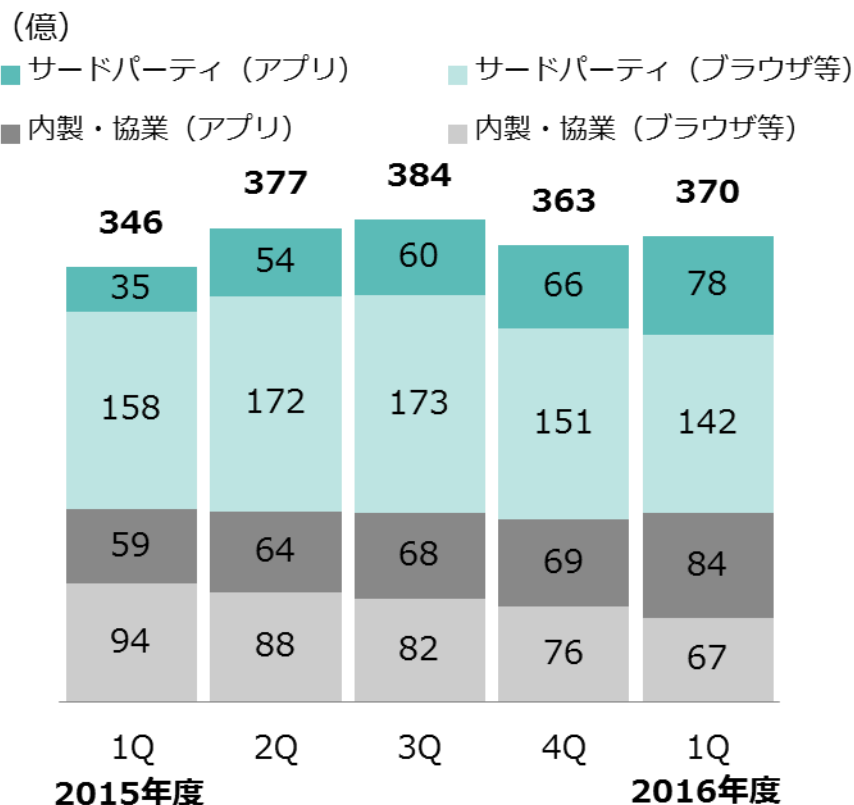
*2015年度第1四半期に行った任天堂株式会社への自己株式処分及び任天堂株式会社の株式取得により、2015年度通期および第1四半期累計期間の投資活動によるキャッシュ・フローおよび財務活動によるキャッシュ・フローの自己株式の処分による収入がそれぞれ約220億円変動しております。

4.補足説明資料：ゲーム事業の財務会計上の扱いに関する補足

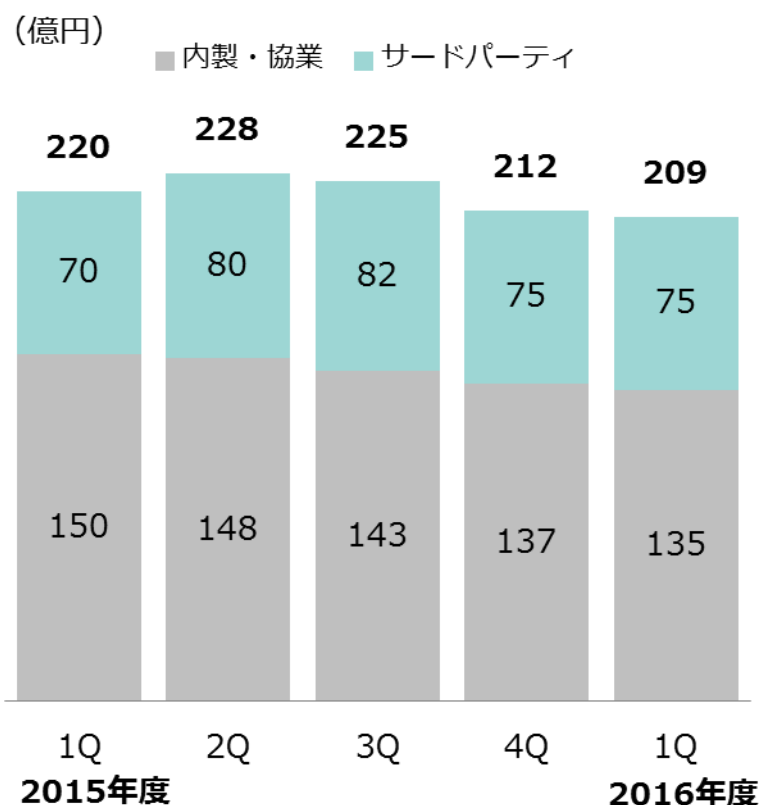
スキーム別の財務会計上の売上収益計上方法

- ・ 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：任天堂との協業概要

今後のプラン

- Miitomo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
 - ・ Miitomo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.補足説明資料：セグメント区分

セグメント区分	内容
ゲーム事業	国内外ゲーム
EC事業	サブセグメント名（カッコ内は主なサービス名） ・ 旅行（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、SEIYUドットコム） ・ オークション（モバオク） ・ 決済代行（ペイジェント）
スポーツ事業	野球、ランニングクラブ等
新規事業・その他	サブセグメント名（カッコ内は主なサービス名） ・ IP創出プラットフォーム（マンガボックス、エブリスタ、MyAnimeList） ・ キュレーションプラットフォーム（MERY、iemo、Find Travel） ・ オートモーティブ ・ ヘルスケア（MYCODE、KenCom） ・ モバイルソーシャルインキュベーション（SHOWROOM、Mirrativ）

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。



株式会社ディー・エヌ・エー