



グリー株式会社

2014年6月期第1四半期 決算説明会

2013年11月13日

FY14 1Q	決算概要	<ul style="list-style-type: none">■ 売上高353億円、営業利益98億円と前四半期より減収増益<ul style="list-style-type: none">- コストコントロールの徹底により営業利益が前四半期より20億円増加- タイトル関連資産の減損や希望退職関連の引当金により特別損失を52億円計上
	事業概要	<ul style="list-style-type: none">■ スマートフォンのコイン消費が順調に成長<ul style="list-style-type: none">- 前四半期より約16億コイン増加、全体に占める割合は約65%へ到達- ネイティブゲームの海外マーケットやウェブゲームのパートナータイトルが順調に成長- コイン消費全体としてはフィーチャーフォンの減衰をカバーできず減少
	コスト	<ul style="list-style-type: none">■ コストコントロールを徹底し固定費を前四半期より19億円、12%削減<ul style="list-style-type: none">- 前四半期決算発表時にコミットした削減目標^{※1}を前倒しで達成- 広告宣伝費の抑制・効率化を含めると費用全体を前四半期より37億円、12%削減
今後の見通し		<ul style="list-style-type: none">■ 売上及び利益の反転攻勢は新規タイトルの売上貢献が始まる4Qを想定<ul style="list-style-type: none">- ネイティブゲームの海外マーケットは引き続き成長する見込み<ul style="list-style-type: none">- 海外事業の単月黒字化は計画通り年内に達成見込み^{※2}- 引き続きコストコントロールの徹底を推進し収益力の改善に努める

※1 固定費をFY13 4QからFY14 4QのYoYで10%削減

※2 M&A関連費用控除前ベース

※ 四捨五入

1. 連結決算概要

2. 事業概要

3. 参考資料

1. 連結決算概要

2. 事業概要

3. 参考資料

FY14 1Q 決算概要

コストコントロールの徹底により営業利益が前四半期より20億円増加

(億円)

	FY14 1Q	FY13 4Q	QoQ	FY13 1Q	YoY
売上高	353	370	▲17	379	▲26
EBITDA ※1	116	98	+19	167	▲51
営業利益	98	78	+20	158	▲60
経常利益	97	95	+1	153	▲56
当期純利益 ※2	24	▲3	+27	91	▲67

※1 EBITDA = 営業損益 + 減価償却費 + のれん償却額

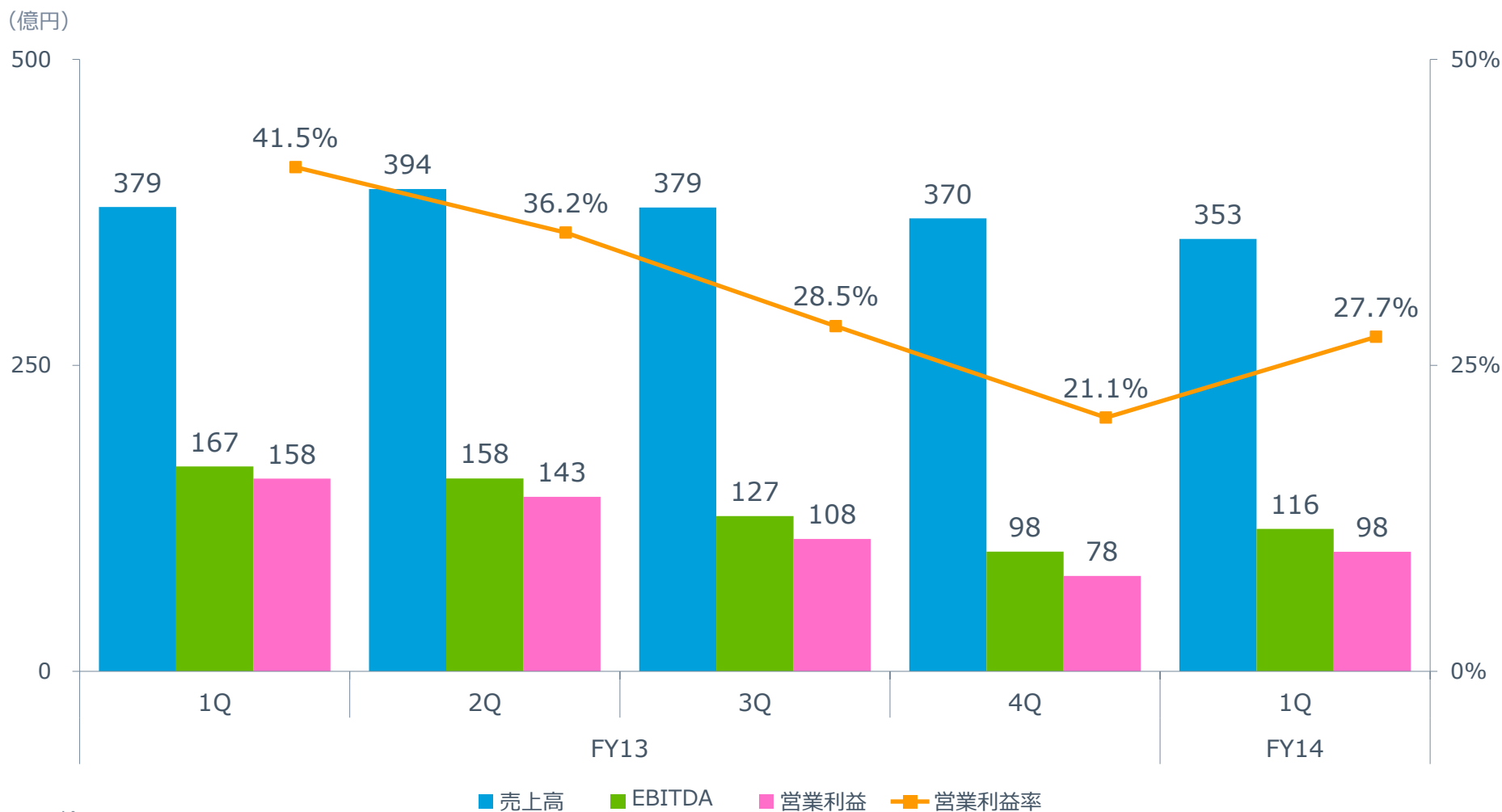
※2 投資有価証券売却益等により2億円を特別利益に計上した一方、一部のタイトル関連資産の減損処理や希望退職関連の引当金により52億円を特別損失に計上したため、特別損益として▲50億円を計上

※ 四捨五入

1. 連結決算概要

売上高・EBITDA・営業利益の推移

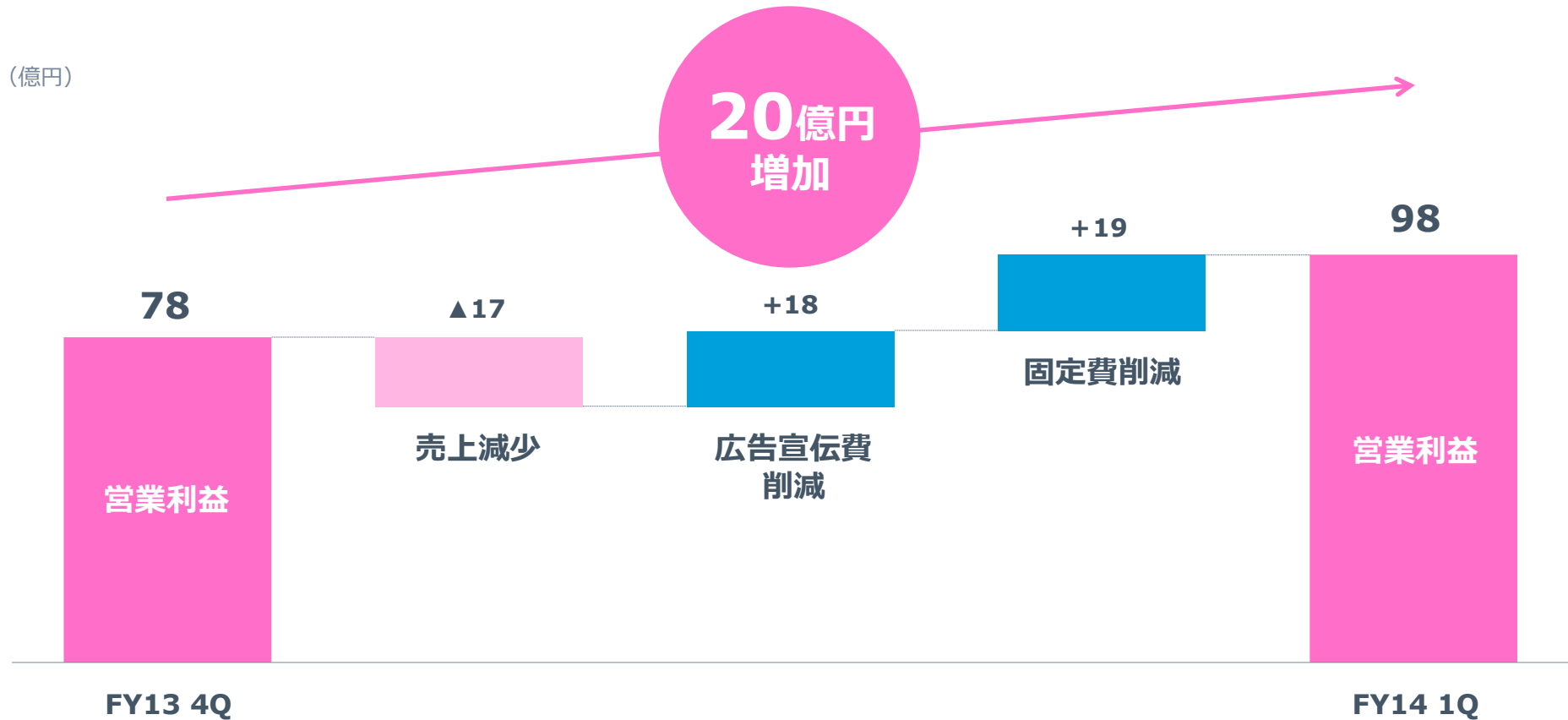
営業利益率は27.7%と前四半期より6.6ポイント改善



※ 四捨五入

営業利益分析

広告宣伝費及び固定費を合計37億円削減したことで営業利益が20億円増加



※ 四捨五入

FY14 1Q 費用構成

費用合計はコストコントロールの徹底により前四半期より37億円削減し255億円 (億円)

	FY14 1Q	FY13 4Q	QoQ	FY13 1Q	YoY	増減要因 (QoQ)
広告宣伝費	44	63	△18	45	△1	マスプロモーションの抑制やマーケティング手法の効率化等により減少
支払手数料	63	62	+1	51	+12	ネイティブゲーム売上の増加に伴い支払手数料が増加
変動費合計	107	125	△17	96	+11	17億円削減、14%削減
人件費※1	62	62	△0	58	+4	FY13 4Qでは賞与引当金戻入があったため、実質的には従業員数減少に伴い減少 (連結従業員数：9月末2,266名、6月末2,364名)
賃借料※2	13	12	+1	10	+3	計上科目の変更に伴う増加
減価償却費※1	11	12	△1	5	+5	タイトル関連資産の減損により減少
のれん償却額	8	8	△0	5	+4	ポケラボ、Funzio等買収に係るのれん償却
その他※1	54	73	△19	48	+6	運用効率化や中途採用抑制により業務委託費、外注費、採用費等が減少
固定費合計	148	167	△19	126	+22	19億円削減、12%削減
費用合計	255	292	△37	222	+34	37億円削減、12%削減

※1 原価及び販売管理費の合計額

※2 原価

※ 四捨五入

特別損益の状況

タイトル関連資産の再精査及び希望退職等の実施により特別損益▲50億円を計上
当四半期で「選択と集中」戦略の推進に伴う注カタイトルの絞り込みに目途

(億円)

対象の内訳	FY14 1Q 損益額
特別利益合計 ※1	2
タイトル関連資産減損	42
ウェブゲーム関連資産 (対象タイトル数4本)	6
ネイティブゲーム関連資産 (対象タイトル数23本)	36
海外スタジオ開発 (対象タイトル数1本)	1
国内スタジオ開発 (対象タイトル数22本)	35
希望退職関連引当金	6
その他	3
特別損失合計	52
特別損益合計	▲50

※1 投資有価証券売却益等

※ 四捨五入

タイトル関連資産の内訳

タイトル関連資産の資産残高は当四半期末で34億円までに減少

(億円)

対象の内訳	FY13 4Q 資産残高	FY14 1Q 減損額	FY14 1Q 資産残高
ウェブゲーム関連資産	14	6	9
ネイティブゲーム関連資産	55	36	25
海外スタジオ開発	22	1	23
国内スタジオ開発	33	35	2
合計	69	42	34

今後の見通し

売上及び利益の反転攻勢は新規タイトルの売上貢献が始まる4Qを想定

トップライン及びコストの見通し

トップライン	ウェブゲーム	パートナー タイトル*	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有力パートナーからの新規タイトルを継続的にリリース ■ フィーチャーフォンの減衰をスマートフォンの伸長でカバーする予定
		自社 タイトル	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下半期の新規タイトルリリースにより4Q以降の再成長を目指す ■ 開発体制の整備により下半期以降は四半期に1~2本の新規タイトルを継続的にリリースを予定
	ネイティブゲーム	海外 マーケット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新規タイトルを継続的にリリースし四半期毎の安定的な成長を予定 ■ 既存タイトルにおける有効施策の横展開・コスト効率的な運営体制の構築 ■ リスクを最小限に抑えながらヒットタイトルを欧州・アジアへ展開
		国内 マーケット	<ul style="list-style-type: none"> ■ 下半期の新規タイトルリリースにより4Q以降の再成長を目指す ■ カードバトル以外の新ジャンルへ展開
コスト	変動費		<ul style="list-style-type: none"> ■ 費用対効果を見極めながら新規・既存タイトルへの広告宣伝費を投下
	固定費		<ul style="list-style-type: none"> ■ 「FY14 4Q固定費のYoY15%削減」を目指し引き続きコストコントロールの徹底を推進 ■ 希望退職実施に伴う人件費の削減 <ul style="list-style-type: none"> - FY14末まで（2013年12月～2014年6月）において約10億円程度を見込む

※ 協業先を含む有力パートナー及び当社出資のジョイントベンチャー提供のタイトル

1. 連結決算概要

2. 事業概要

3. 参考資料

事業概要

スマートフォンのコイン消費が順調に成長
中でもパートナータイトルと海外マーケットのネイティブゲームが好調

		FY14上半期の取り組み ※	FY14 1Qの進捗	参照
全体		「GREE Platform」の一層の成長とネイティブゲーム事業のグローバルでの成長加速	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートフォンのコイン消費が順調に成長 ■ 全体としてはフィーチャーフォンの減衰をスマートフォンの伸長でカバーできず減少 	P14
ウェブゲーム	フィーチャーフォン	スマートフォンへの移行を優先	<ul style="list-style-type: none"> ■ スマートフォンの全体に占める割合は約65%へ到達 	P14
	スマートフォン	有力パートナーとの連携強化とプロダクト力の強化により「GREE Platform」の成長を推進	<ul style="list-style-type: none"> ■ パートナータイトルの消費が順調に成長 ■ プロダクトの新陳代謝を進めていくための開発体制整備を完遂 	P15・P17～
ネイティブゲーム		成長市場におけるリーダーの地位を固めるべく新規タイトルを積極投入、コストコントロールを強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外マーケットは新規タイトルの伸長により好調に推移 ■ 国内マーケットは新規タイトルが寄与できず横ばい 	P21～

※ FY13 4Q決算説明会資料より

「選択と集中」戦略の推進

スマートフォン市場における成長拡大を追求するため、「選択と集中」戦略に基づいた様々な取り組みを実施。4Qでの売上及び利益の反転攻勢を目指す

「選択と集中」戦略の取り組み事例 (FY13 4Q-現在)

継続的な新規タイトルリリースを実現する開発体制への強化

- 注カタイトルの絞り込みと開発体制効率化に伴うリソースの再配置
- 新規開発プロセス及びリリース基準の標準化
- パイプラインマネジメントの徹底

スマートフォンへのシフトを加速する筋肉質なコスト構造への変換

- 事業規模の適正化及び経営資源の効率化
 - 一部の海外拠点の閉鎖や希望退職の実施
- 開発費や広告宣伝費の抑制
 - ゲームエンジンのフランチャイズ化やマーケティングノウハウの横展開

迅速な意思決定のための経営基盤の強化

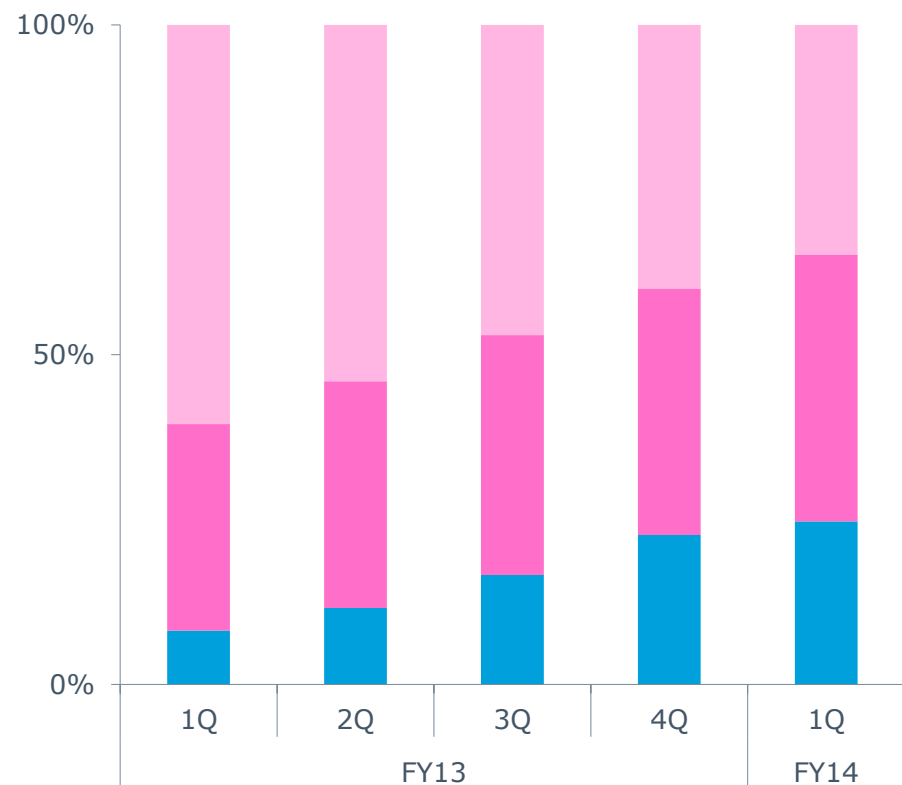
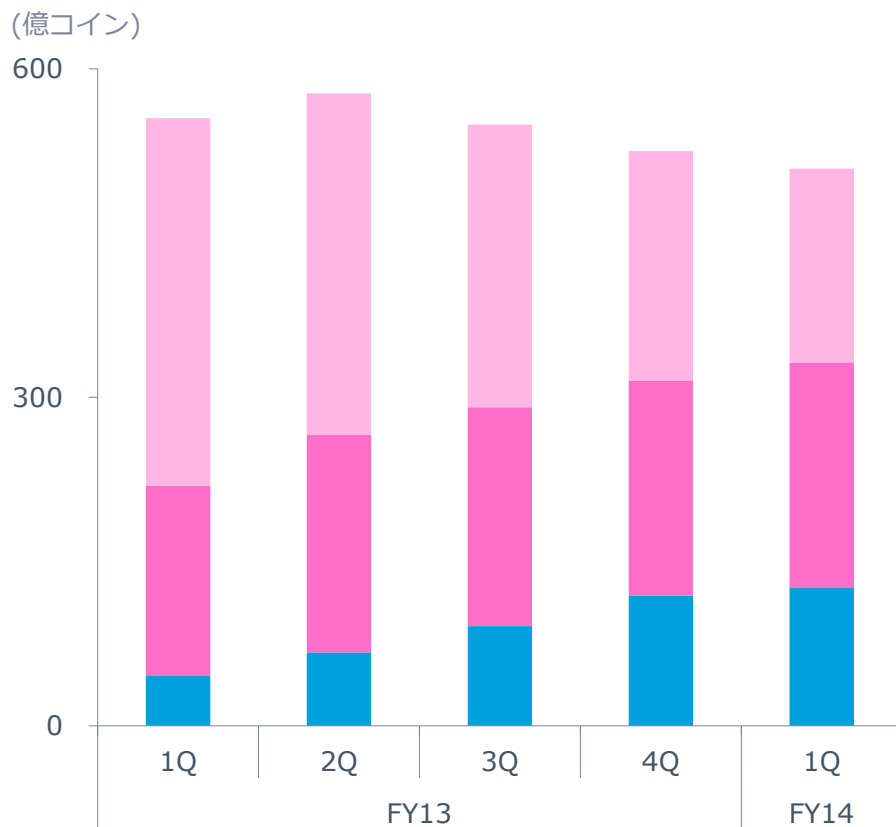
- 市場特性の異なるウェブゲーム事業とネイティブゲーム事業の組織再編
- 取締役会の強化と事業毎の権限及び責任の明確化

コイン消費の状況 (1)

スマートフォンのコイン消費が前四半期より約16億コイン増加
全体に占める割合は約65%へ到達

コイン消費

構成比 (%)

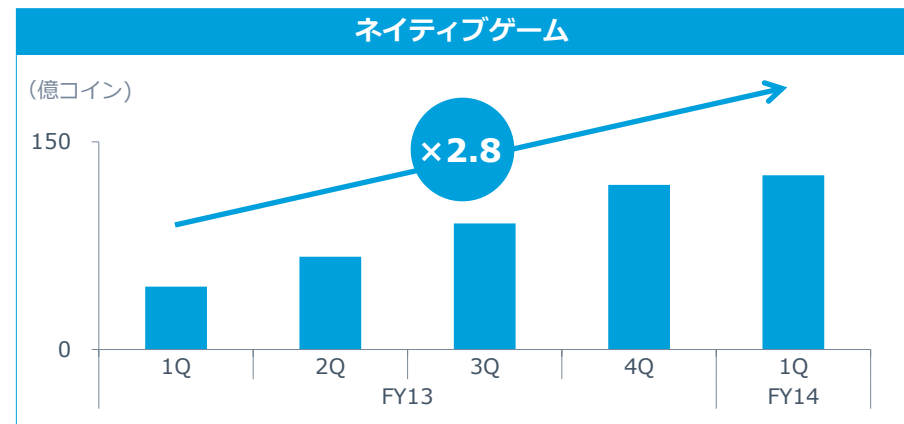
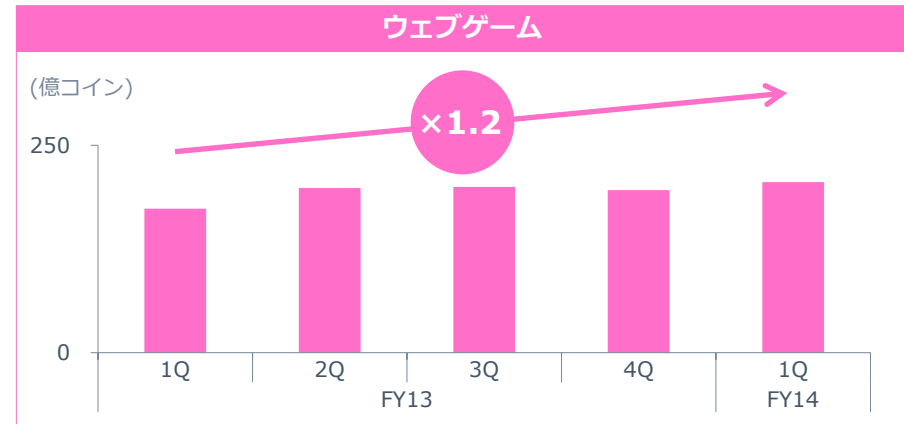
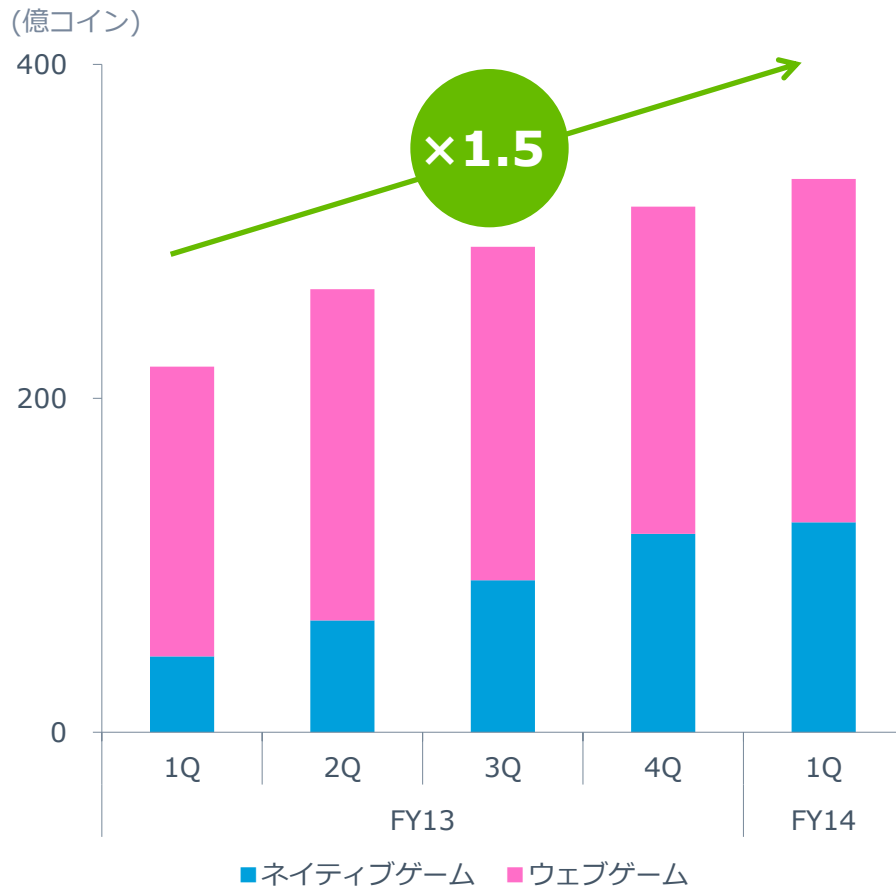


■ ネイティブゲーム ■ ウェブゲーム (スマートフォン) ■ ウェブゲーム (フィーチャーフォン)

コイン消費の状況 (2)

スマートフォンのコイン消費は前年同四半期比1.5倍増
 その内、ウェブゲームは同1.2倍増、ネイティブゲームは同2.8倍増

スマートフォンのコイン消費



リリース計画

本数を絞り品質及び収益性を重視してリリースしていく方針

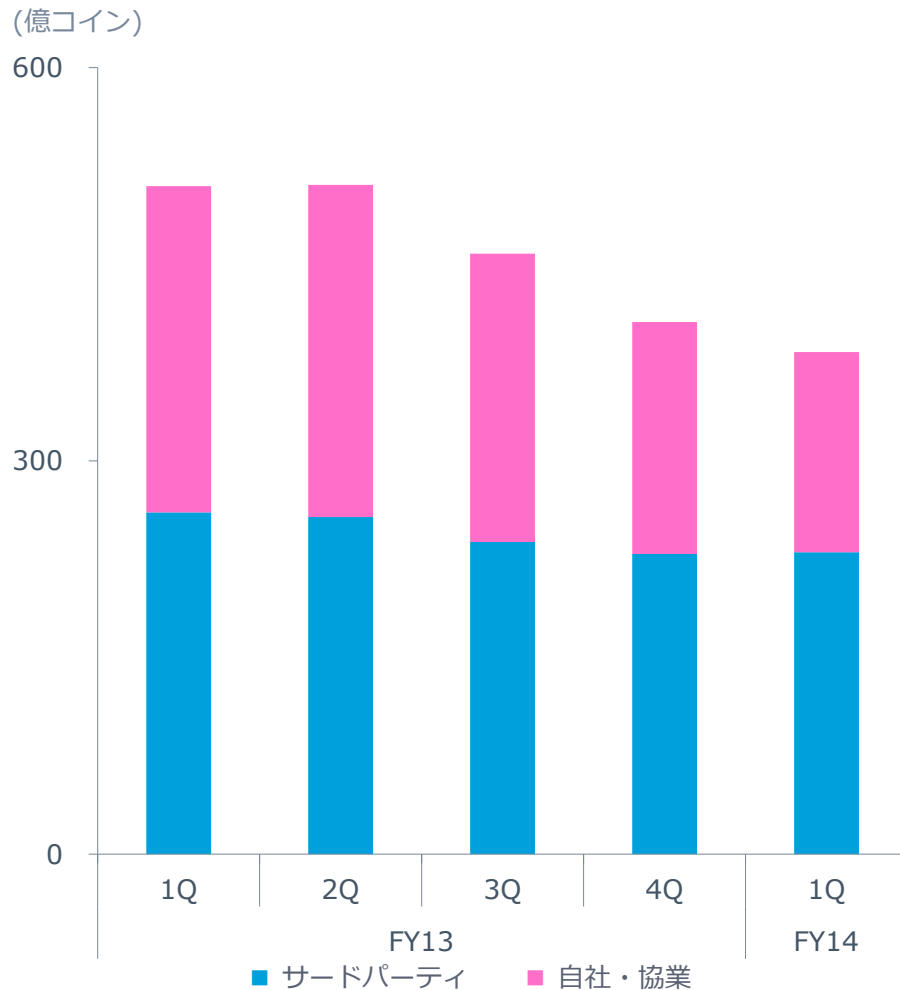
		上半期		下半期	
		リリース計画	リリース進捗 ※2	リリース計画	備考
ウェブゲーム	パートナー タイトル※1	約7本	8本 計画通り	約7本	引き続き有力パートナーによる新規タイトルリリースを推進
	自社 タイトル	約3本	リリースは 下半期に後ろ倒し	約3本	プロダクトの新陳代謝を促進するための開発体制整備を優先しリリース計画を見直し
ネイティブゲーム	海外 マーケット	約5本	5本 計画通り	約3本	ヒットタイトルのゲームエンジンのフランチャイズ化により効率的に新規タイトルをリリース
	国内 マーケット	約10本	10本 計画通り	約5本	カードバトル以外の新ジャンルへ展開

※1 協業先を含む有力パートナー及び当社出資のジョイントベンチャー提供のタイトル

※2 2013年11月13日時点の上半期（12月まで）のリリース見通し

コイン消費の状況(1)

サードパーティのコイン消費が前四半期より微増



自社・協業

- 前四半期より引き続きフィーチャーフォンが大きく減少、スマートフォンも僅かに減少
- 開発体制整備を優先し、新規タイトルリリースは下半期に後ろ倒し

サードパーティ

- フィーチャーフォンの減少をスマートフォンの伸長によりカバーし全体で微増
- 既存の主カタイトルの成長及び新規タイトルのリリースが寄与

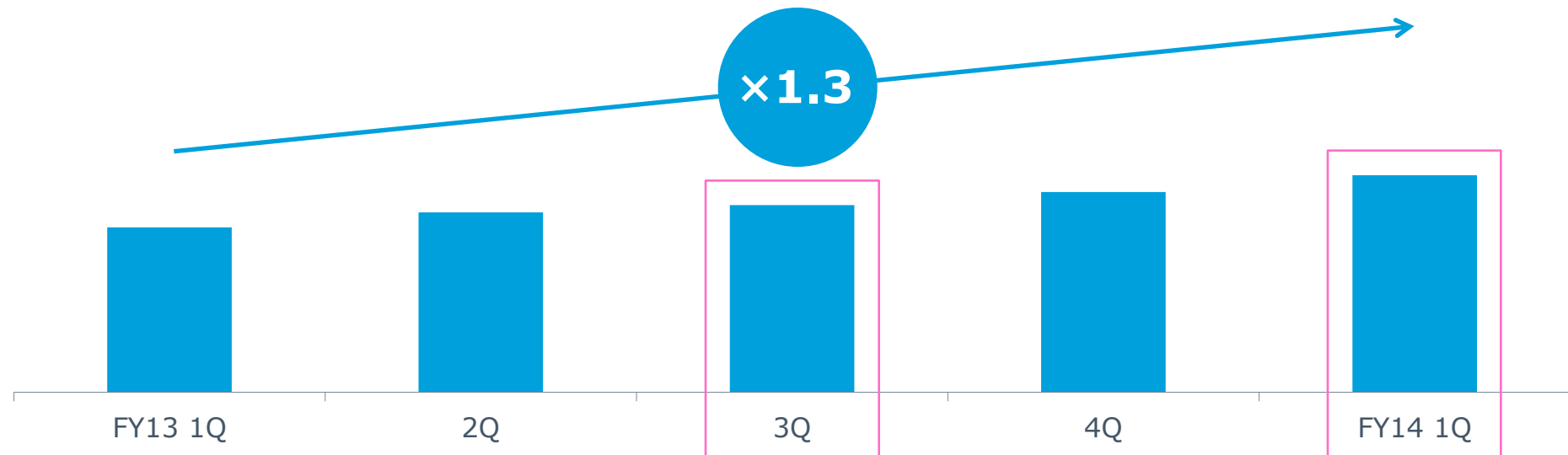
※ 「GREE」クレジットが記載されているタイトルを自社・協業に分類

2. 事業概要：ウェブゲーム事業

コイン消費の状況（2）

サードパーティのスマートフォンコイン消費は、
FY13以降にリリースしたタイトルの伸長が寄与し前年同四半期比1.3倍増

サードパーティのスマートフォンコイン消費



FY13 3Q リリースの主なタイトル

- アイドルマスター ミリオンライブ! ※1 (株)バンダイナムコゲームス
- ONE PIECEアドベンチャーログ ※2 (株)バンダイナムコゲームス
- 神獄のヴァルハラゲート (株)グラニ

FY14 1Q リリースの主なタイトル

- HUNTER×HUNTER トリプルスターコレクション ※3 ForGroove(株)
- ミリオンブレイブ (株)グリフォン ※4

※1 ©窪岡俊之 ©2013 NAMCO BANDAI Games Inc. ©NBGI/PROJECT iM@S

※2 ©尾田栄一郎/集英社・フジテレビ・東映アニメーション ©NBGI

※3 ©POT(富樫義博) 1998年-2011年 ©VAP・日本テレビ・マッドハウス ©NTV/ForGroove

※4 (株)サイバーエージェントと当社のジョイントベンチャー

今後の取り組み

「GREE Platform」の成長に向けて新たなヒットタイトル創出を狙う

パートナータイトル

有力パートナーのタイトル提供を推進し、スマートフォンの着実な成長を狙う

新規タイトル

- 下半期に7本リリース予定
 - 有力パートナーであるグラニやジクシーズ※の第2弾タイトル
 - 集客効率の高いIPタイトル

既存タイトル

- 有力パートナーとの連携強化によるヒットタイトルの創出及び育成
- 女性向けタイトルの育成

自社タイトル

新規タイトルの売上貢献が始まる4Qでのトップライン再成長を狙う

新規タイトル

- 下半期に3本リリース予定
- 開発体制整備を優先し、新規タイトルリリースは下半期に後ろ倒し
- 3Q以降は四半期毎に1～2本を継続的にリリース予定

既存タイトル

- 既存主力タイトルの新施策や新たなゲームモデルの投入を随時実施

※ ヤフー(株)及び当社のジョイントベンチャー

2. 事業概要：ウェブゲーム事業

自社の新規タイトルリリースに向けた取り組み

自社の新規タイトルリリースの停滞

既存タイトルの売上最大化に注力
高度な運用ノウハウを構築したが新規開発が手薄に

新陳代謝促進に向けた開発体制の整備

プロダクトの新陳代謝を進めていくための
開発体制整備を完遂

自社タイトル

- 釣り★スタ (2007~)
- 踊り子クリノッペ (2007~)
- 探検ドリランド (2008~)
- ハコニワ (2008~)
- モンプラ (2010~)
- 海賊王国コロンブス (2010~)
- 聖戦ケルベロス (2011~)



デバイス対応

- フィーチャーフォン
- スマートフォンウェブ
- スマートフォンネイティブ (Android/iOS)

プロダクト別のリソースマネジメントの強化

- 既存タイトルを収益力毎にグレード化
- グレード毎にリソースの最適配置を実施
- 常に数本の新規開発ラインを保持しリソースを投入

新規開発プロセスの標準化

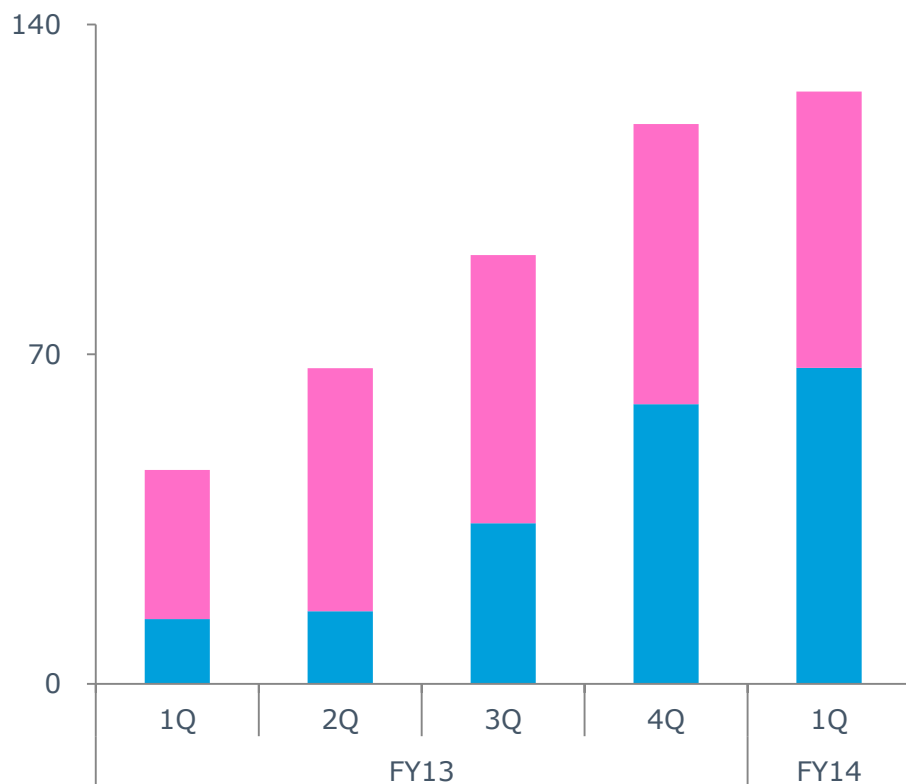
- スケジュール及び投下コストを可視化する新規開発プロセスの整備
- リリース基準の厳格化及び明確化

2. 事業概要：ネイティブゲーム事業

コイン消費の推移

海外マーケットのコイン消費は引き続き順調に成長
海外事業の単月黒字化は計画通り年内に達成見込み※

(億コイン)



■ 海外マーケット ■ 国内マーケット

国内マーケット

- 一部のカードバトルタイトルの消費が伸び悩み横ばい
- 「ハコニワ ふしぎな手紙とどうぶつ島」等のタイトルが着実に成長

海外マーケット

- FY13にリリースした複数のタイトルが月商数億円規模に成長
- 「Dragon Realms」や「Beyond the Dead」等の新規タイトルを順調にリリース

※ M&A関連費用控除前ベース

2. 事業概要：ネイティブゲーム事業

今後の取り組み

海外マーケットは新規タイトルの継続的なリリースにより安定的な拡大成長を目指す
国内マーケットはカードバトル以外の新ジャンルへ展開

海外マーケット

新規タイトルを継続的に投入し
四半期毎の安定的な成長を目指す

新規タイトル

- 下半期に3本リリース予定
- ヒットタイトルのゲームエンジンのフランチャイズ化により効率的に新規タイトルをリリース

既存タイトル

- 「Knights & Dragons」等の次期主カタイトルや上半期リリースタイトルの成長を促進
- リスクを最小限に抑えながらヒットタイトルを欧州・アジアへ多言語展開

国内マーケット

カードバトル以外の新ジャンルへ展開
トップラインは4Qでの再成長を目指す

新規タイトル

- 下半期に5本リリース予定
- カードバトル以外の新ジャンルへ展開

既存タイトル

- 「サーガ・オブ・ファンタズマ」や「ハコニワふしぎな手紙とどうぶつ島」等の収益化を推進

2. 事業概要：ネイティブゲーム事業

国内ネイティブゲームのヒットタイトル創出

新ジャンルの拡大

新ジャンルのタイトルを3Q以降投入



- 一定のマーケットサイズがあり、ノウハウを有するカードバトルタイトルは有カタイトルに注力
- 新ジャンルのタイトルを3Q以降投入し売上拡大及びポートフォリオの多様化を図る

ネイティブゲーム開発力の向上

「GREE Garage Production」の開始

プログラム名	GREE Garage Production (短期集中型新タイトル創出プログラム)
目的	ネイティブゲーム開発力の短期間での飛躍的な向上 (通常の本開発は半年～1年の期間が必要)
内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企画者・エンジニア1人ずつをペアとして複数チーム組成 ■ 2週間で新タイトルのプロトタイプ開発を繰り返す ■ レビュー後に良作を本開発へ昇格

- 「GREE Garage Production」を11月より開始
- 大規模プロジェクトになりがちなネイティブゲーム開発において、低コスト・高速にコンセプト評価を行い、新規性のあるタイトル創出を目指す

2. 事業概要：広告事業

広告事業の強化

成長するスマートフォン広告市場におけるシェア拡大を狙い広告事業を強化

Glossomの設立※1



アドネットワーク事業

国内最大規模のスマートフォン向け広告ネットワーク

リワード・アフィリエイト事業

国内最大級のリワードネットワーク

メディア事業

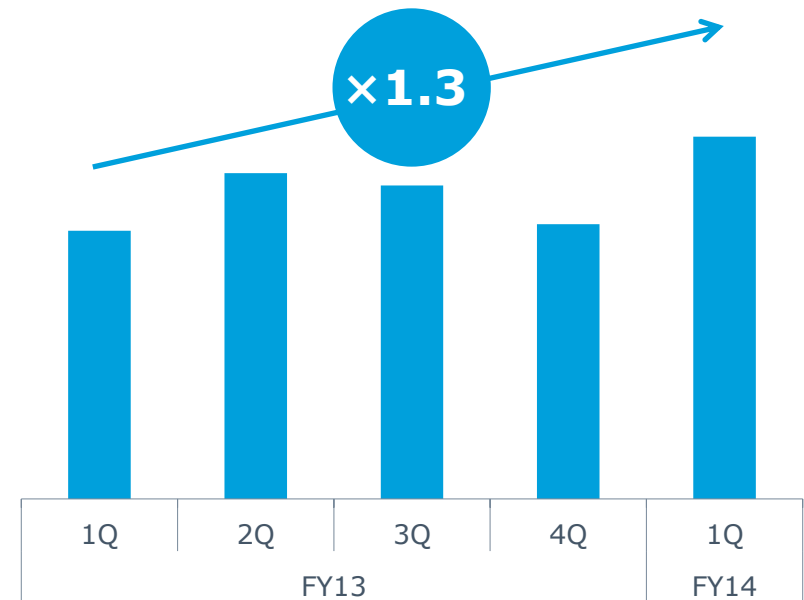
自社アプリ・メディアを通じた広告配信ネットワークの構築・運営

クライアントへの複合的な提案

- 2013年11月1日にGlossomとしてスタート
- 開発から販売を1つの組織下に置くことで意思決定及びマーケットへの対応を迅速化

※1 当社グループ会社である㈱アトランティスの商号変更を通じて実施

外部広告主向けのスマートフォン広告の規模拡大※2



- 外部広告主向けのスマートフォン広告の総売上高は前年同四半期比1.3倍増、過去最高を更新

※2 スマートフォン向けのアドネットワーク事業・リワード事業・メディア事業の総売上高の合計

2. 事業概要：投資事業・エンターテインメント事業 新しい事業の「柱」の育成

ベンチャーキャピタル事業

日本及び東南アジアに11社の投資実績

Portfolio

 Price & Product Search PT Pricearea Andalan Prestasi	 Bukalapak	 STAR FESTIVAL スターフェスティバル (株)	 Geniee (株) ジーニー
 BERRYBENKA PT Berrybenka	 Luxola Luxola	 Retty Retty (株)	 A アカウンティング・サービス・ジャパン (株)
 URBANINDO PT Teknologi Kreasi Anak Bangsa South East Asia	 KAIZEN platform Inc. KAIZEN platform Inc. Japan	IPO/Exit	
		 auc-fan (株) オークフォン	

- 2013年8月にWebサービスのUI改善を簡単に実現できるプラットフォーム「planBCD」を運営するKAIZEN platform Inc.への出資を実施

エンターテインメント事業

インターネット&エンターテインメントを活用した
オフラインビジネスの拡大を追及



プラットフォーム型トレーディングカードゲーム
「ジーククローネ」

第1弾	聖戦ケルベロス (13年7月発売開始)
第2弾	進撃の巨人 (13年9月発売開始)
第3弾	絶対防衛レヴィアタン (14年2月発売予定)
第4弾	準備中 (14年春発売予定)

- トレーディングカードゲーム事業は2013年9月に「ジーククローネ」シリーズ第2弾「進撃の巨人」を発売
- グッズ事業は自社・他社を問わずIPを軸にしたキャラクターグッズを展開

1. 連結決算概要

2. 事業概要

3. 参考資料

FY14 1Q 費用構成

(百万円)

	FY14 1Q	FY13 4Q	QoQ	FY13 1Q	YoY
賃借料	1,333	1,233	+100	993	+341
人件費	3,746	2,510	+1,236	1,826	+1,920
その他	2,783	2,523	+260	1,872	+911
売上原価合計	7,862	6,266	+1,595	4,690	+3,172
広告宣伝費	4,447	6,265	△1,817	4,518	△70
支払手数料	6,290	6,198	+93	5,105	+1,185
人件費	2,439	3,721	△1,282	3,928	△1,489
その他	4,510	6,759	△2,249	3,944	+566
販管費合計	17,687	22,942	△5,255	17,495	+192
費用合計	25,549	29,209	△3,660	22,185	+3,364

※ 四捨五入

FY14 1Q 貸借対照表

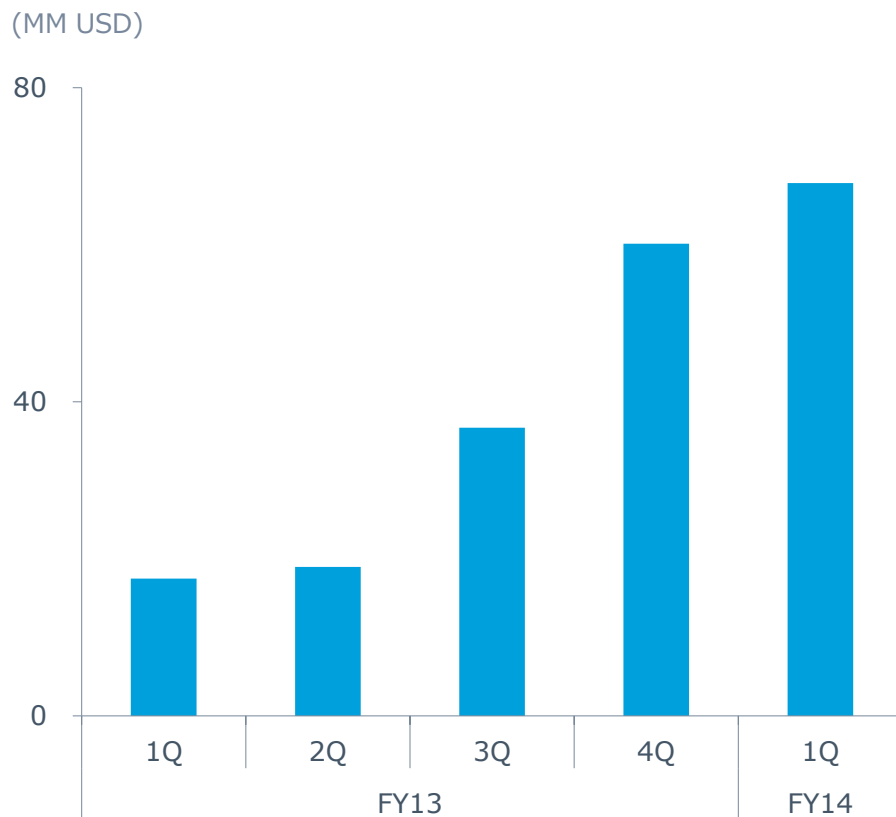
(億円)

	FY14 1Q	FY13 4Q	QoQ	FY13 1Q	YoY
流動資産合計	852	930	△78	861	△9
固定資産合計	617	657	△40	503	+114
資産合計	1,469	1,587	△118	1,364	+105
流動負債合計	398	483	△86	408	△10
固定負債合計	105	124	△19	111	△6
負債合計	502	607	△104	519	△17
純資産合計	967	981	△14	845	+121
現金及び預金	456	462	△6	377	+79
ー) 有利子負債	184	207	△24	99	+85
ネット資金	272	255	+17	278	△6

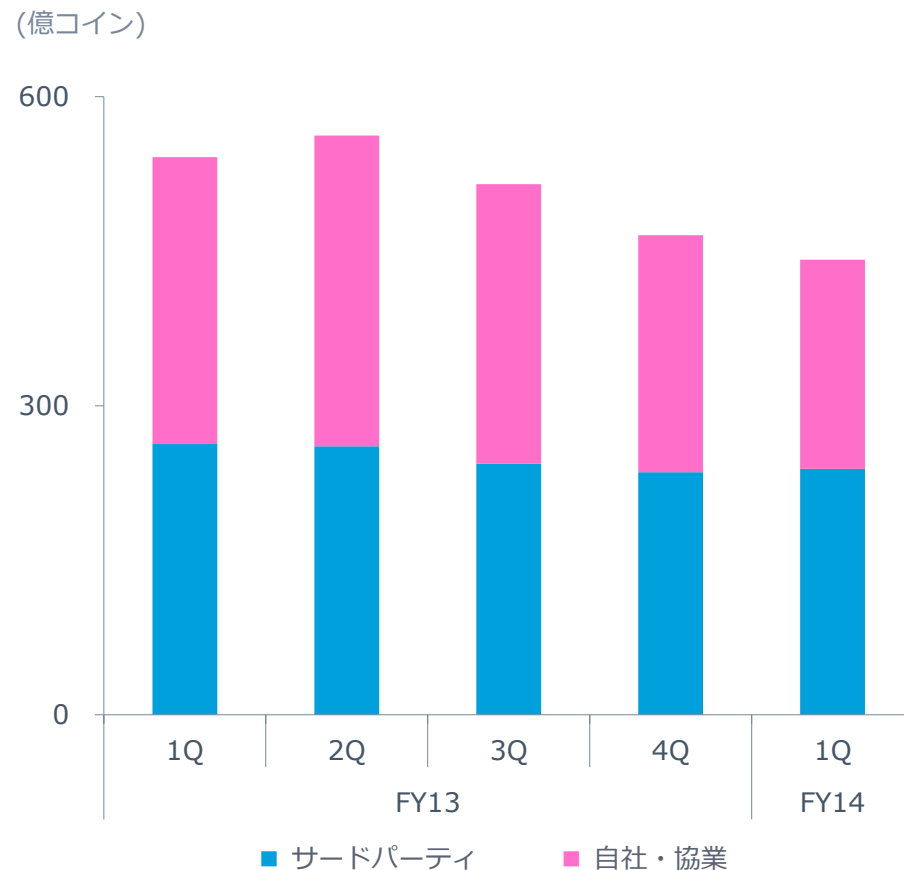
※ 四捨五入

コイン消費状況

海外マーケット



国内マーケット



※ 「GREE」クレジットが記載されているタイトルを自社・協業に分類

国内ユーザーの状況 (2013年9月末時点)

国内ユーザーの概況 ※1, 2

国内ユーザー数

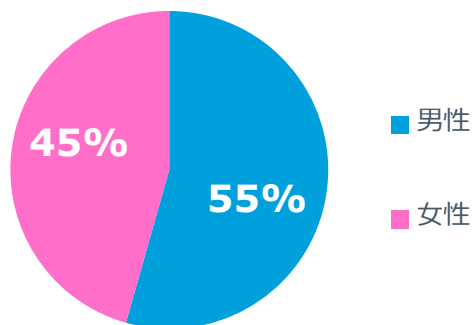
48.5百万人

GREEユーザーの概況

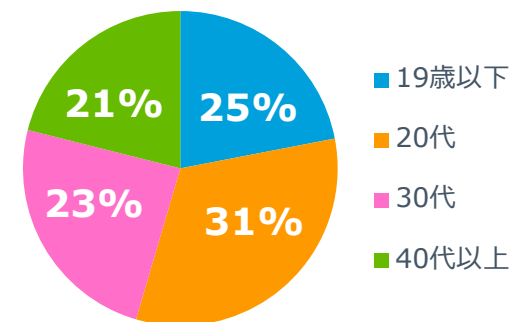
GREEユーザー数

38.9百万人 ※2

男女別



年齢別



※1 ポケラボ登録ユーザー数：9.6百万人 (タイトル毎の登録ユーザー数をカウント)

※2 タイトル毎の簡易登録ユーザーも含む

※ 四捨五入



インターネットを通じて、世界をより良くする。

Making the world a better place through the power of the Internet.

- 本資料には将来の予測に関する記述が含まれていますが、それらの記述は、資料作成時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、その情報の正確性を保証するものではありません。様々な要因の変化等により、実際の業績とは異なる可能性がありますことを御承知おき下さい。
- 本資料の作成に当たっては、記載されている情報に誤り・遺漏等が無いよう細心の注意を払っておりますが、その情報の正確性及び完全性を保証するものではありません。