

**DeNA**

**2017年7月19日開催**

**事業戦略説明会**

株式会社ディー・エヌ・エー

# 目次

代表取締役社長 兼 CEO  
守安 功

## 1. 全社戦略

## 2. ゲーム

執行役員 ゲーム・エンターテインメント事業本部長  
松井 毅

## 3. EC及びネットサービス

執行役員 コマース&インキュベーション事業本部長  
原田 明典

## 4. ヘルスケア

執行役員 ヘルスケア事業本部長  
大井 潤

## 5. オートモーティブ

執行役員 オートモーティブ事業本部長  
中島 宏

## 6. スポーツ

執行役員 スポーツ事業本部長  
岡村 信悟

# 1. 全社戦略

代表取締役社長 兼 CEO  
守安 功

# 1. 中長期で目指す姿

- ミッション（普遍的に目指す姿）  
Delight and Impact the World ～世界に喜びと驚きを～
- ビジョン（長期の経営指針）  
インターネットやAIを活用し、永久ベンチャーとして世の中にデライトを届ける

# 2. 事業ポートフォリオの強化

- 2020年度までに、主力のゲーム事業の強化に加え、それに匹敵するような新たな柱の礎を築く
- 長期的に安定して大きな価値を創出できる企業となる

# 中長期展望と事業環境

インターネットの台頭

## 2000年

≡

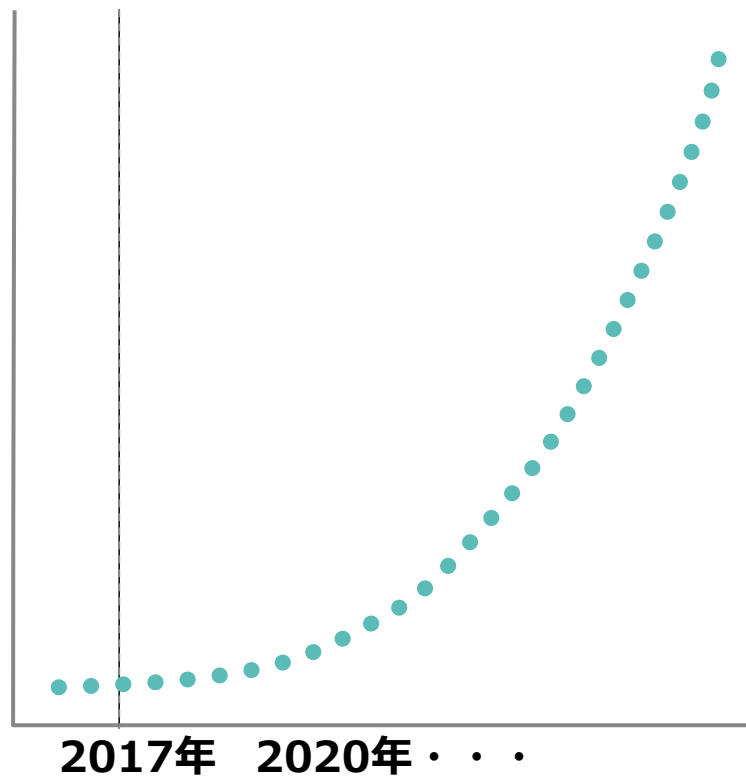
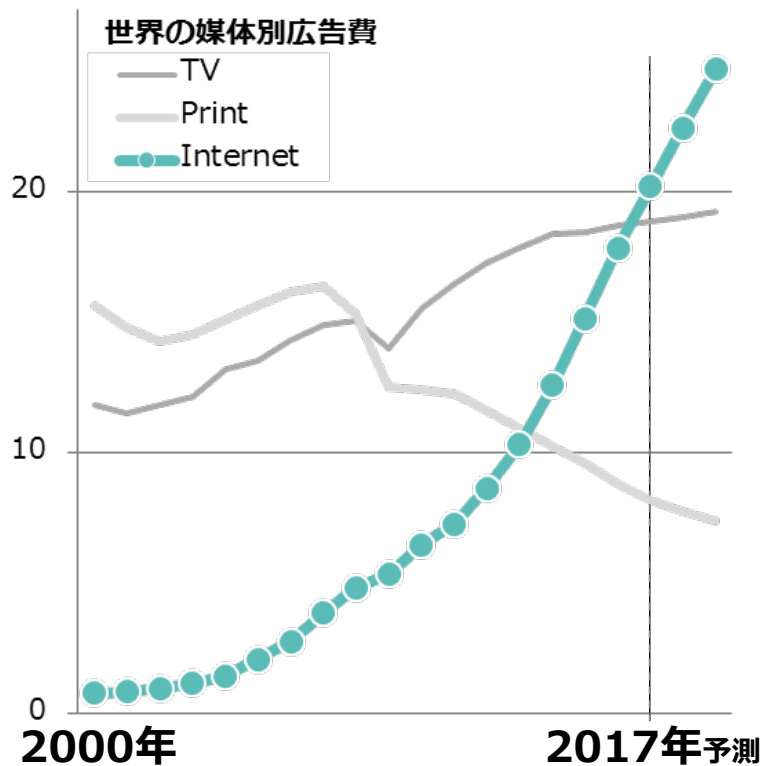
AIの普及・活用加速の兆し

## 2017年

インターネットによる市場形成\*

AIによる市場形成イメージ

(単位：億ドル)



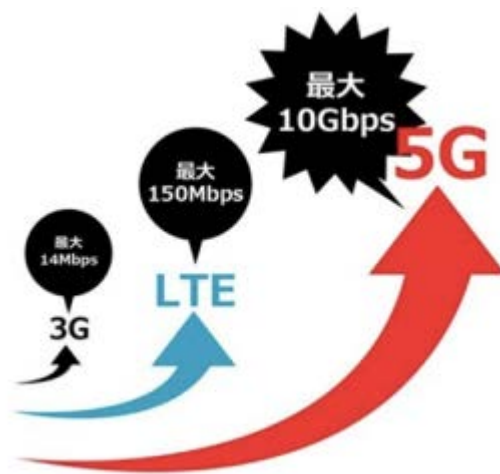
\*英ゼニス社データより作成

# インターネット → IoT → AI

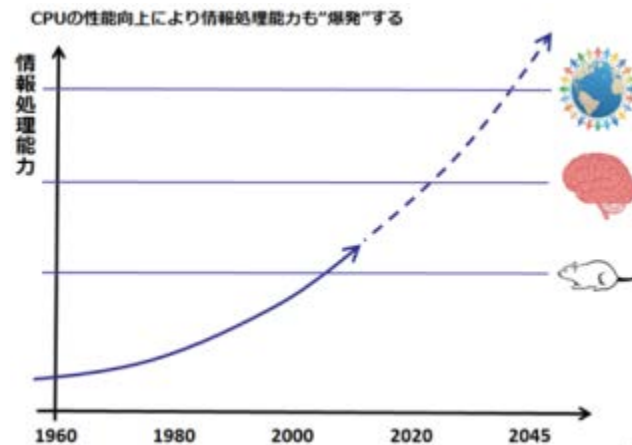
情報量、接続端末



通信速度



処理速度



# インターネットやAIを活用した 社会課題の解決も期待がかかる

## 未来投資戦略2017 – Society 5.0の実現に向けた改革 – (概要) より抜粋

### 健康寿命の延伸

- ・データ利活用基盤の構築
- ・保険者・経営者による「個人の行動変容の本格化」等

### 移動革命の実現

- ・世界に先駆けた実証
- ・国際的な制度間競争を見据えた制度整備 等

### サプライチェーンの次世代化

- ・データ連携の制度整備
- ・データ連携の先進事例創出・展開 等

快適なインフラ・まちづくり

FinTech

# 中長期ではインターネット+AIでリアルな社会課題解決への貢献

ネットに留まらない  
大きな産業との取り組み

ヘルスケア

オートモーティブ

スポーツ

ネット完結型の  
サービス

ゲーム、  
エンターテインメント

コマース、  
ネットサービス



## インターネット +AI

- ✓ サービス開発、運用、インフラ/サーバー  
例：ECサービス、モバゲー、協業ゲーム

## パートナーング

- ✓ 多業種目つ様々な規模の外部パートナーと  
タッグを組み、事業・サービスを展開  
例：KDDI、NTTドコモ、任天堂、Preferred Networks、  
ヤマト運輸、日産自動車、ほか

## 事業化能力

- ✓ EC・SNS・ゲームなど、多様な事業を構築し、  
成長の源泉を変化させてきた

# 1. 中長期で目指す姿

- ミッション（普遍的に目指す姿）

Delight and Impact the World ～世界に喜びと驚きを～

- ビジョン（長期の経営指針）

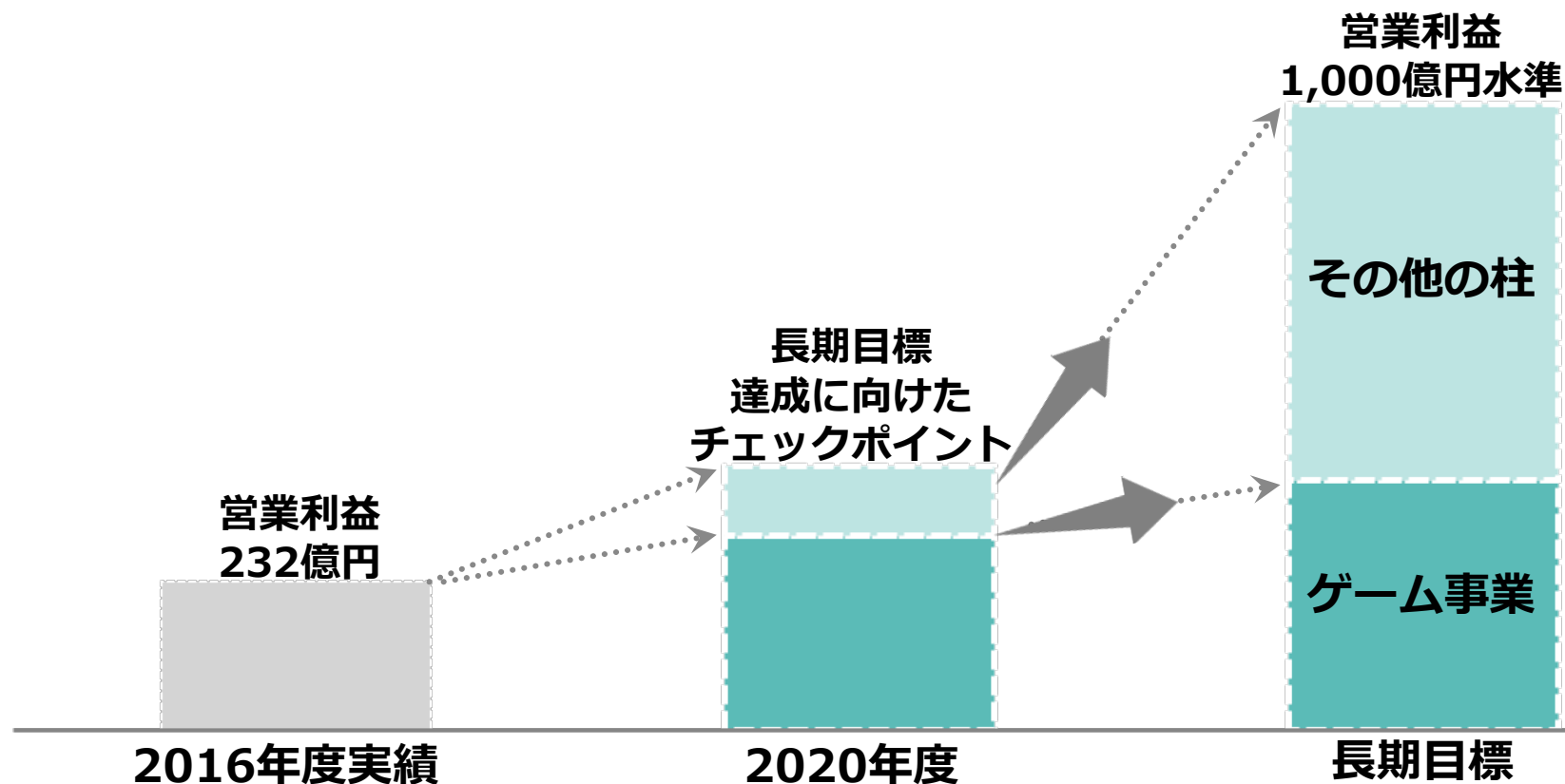
インターネットやAIを活用し、永久ベンチャーとして世の中にデライトを届ける

# 2. 事業ポートフォリオの強化

- 2020年度までに、主力のゲーム事業の強化に加え、それに匹敵するような新たな柱の礎を築く
- 長期的に安定して大きな価値を創出できる企業となる

## 事業ポートフォリオの強化と中長期の成長イメージ

- 全社収益を支えるゲーム事業は、大黒柱として継続して強化を図る
- 長期的には、複数事業をゲーム事業に匹敵する収益の柱に育てあげる
- 2020年度までには、長期ビジョンの成功の蓋然性が格段に高まっている状態を築く
- ポートフォリオの強化にあたっては、M&Aも積極活用



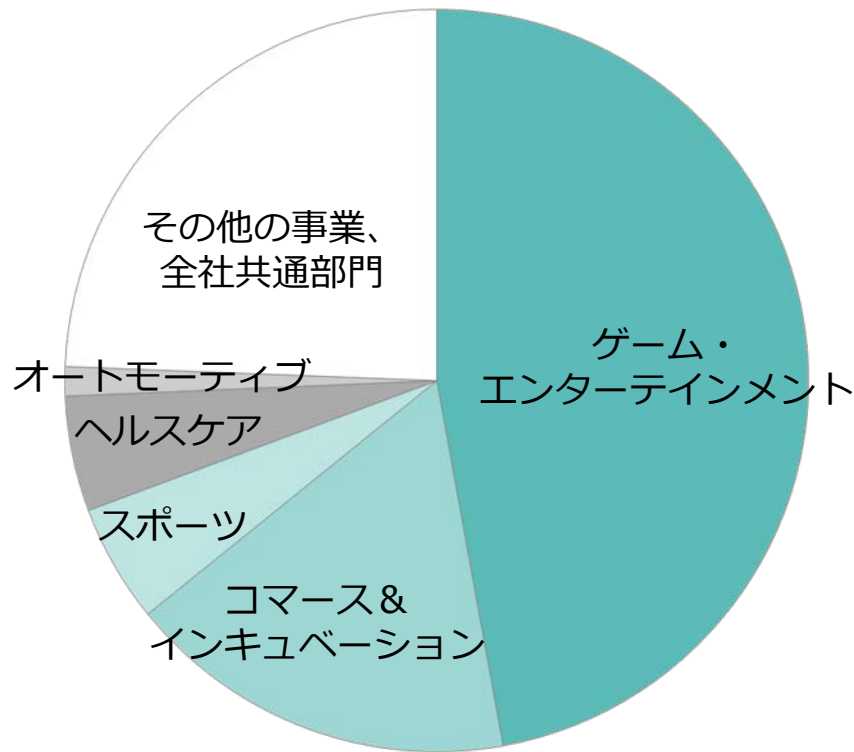
# 主力のゲーム事業の強化

- 重要事業として、十分なリソースを配分し、中長期を見据えた戦略・組織運営で競争優位性を強固にしていく

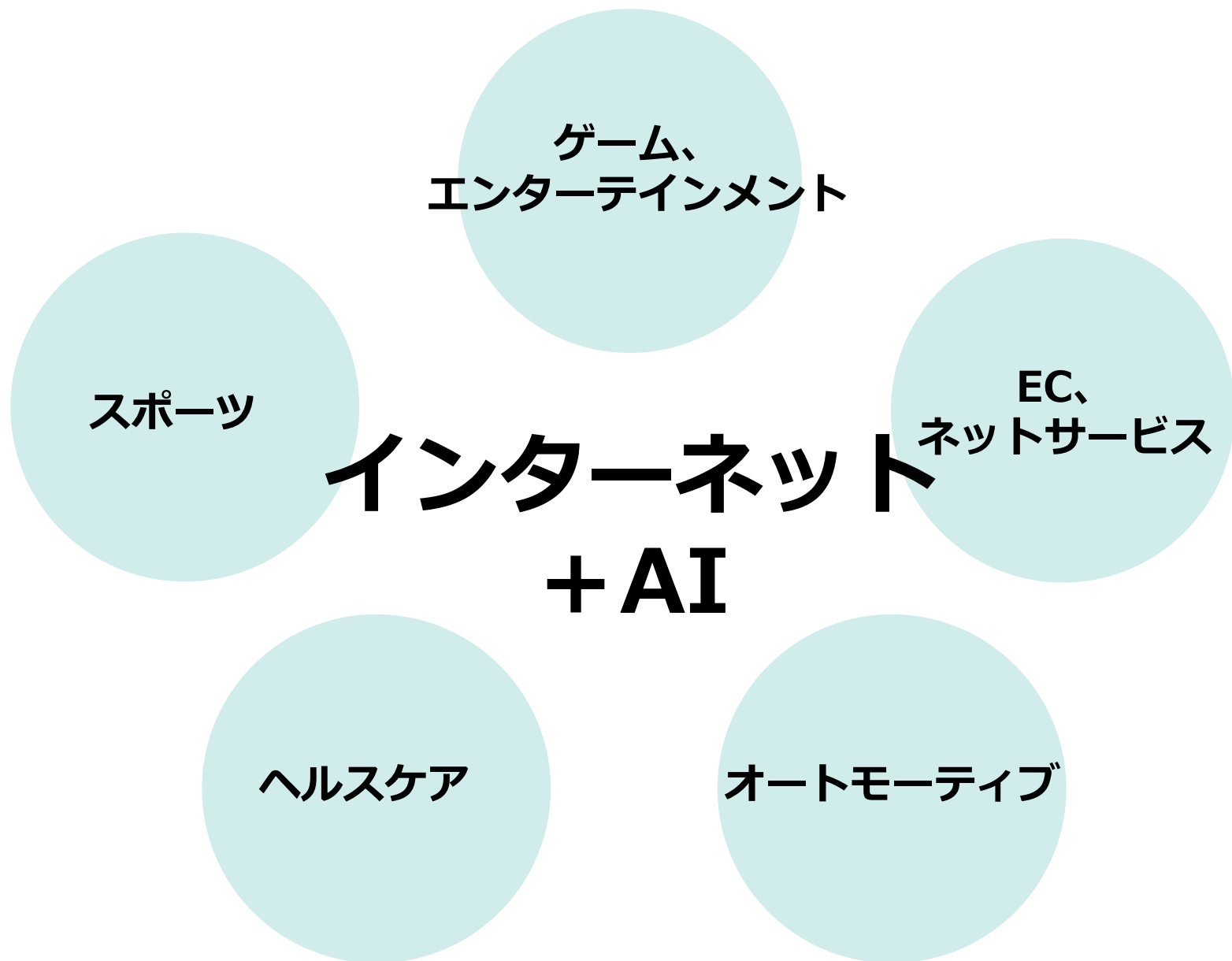
## 市場環境と我々の強み

- ✓ ①IPへのアクセス、②運用力、③継続した新作の開発が可能な組織体力、を持つプレイヤーがより優位なポジションを築ける環境に
- ✓ 有力IPを有するパートナーとの協業実績や、その開発・運用実績等、従来からの強みを活かす
- ✓ 開発力・運用力の組織的な積み上げや、新規IPの創出・自社保有に向けた取り組みを更に強化

## 現状のリソース配分\*



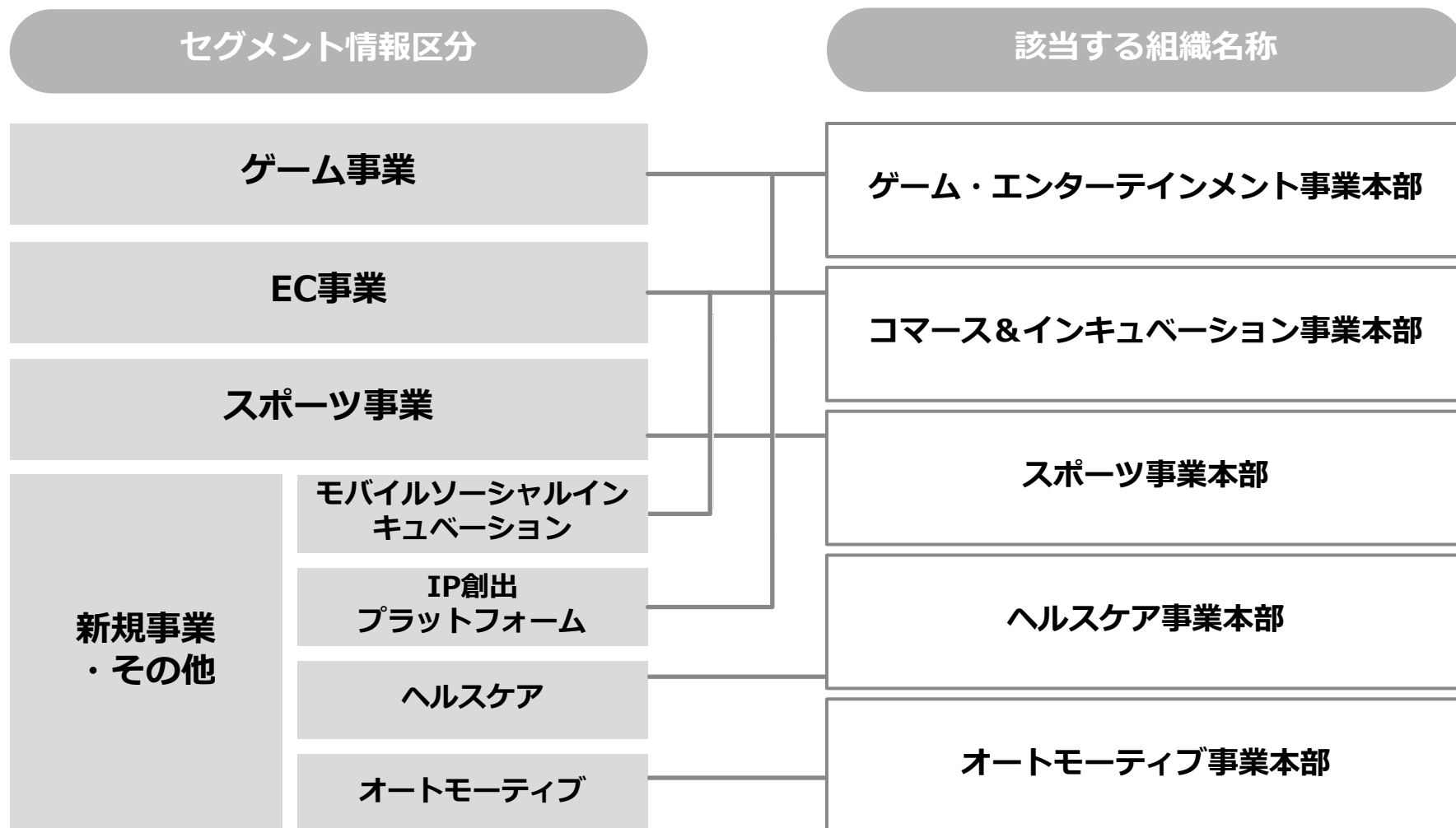
\*2017年3月31日時点、正社員ベース。  
組織名称と会計上のセグメント情報の対応関係は14ページに記載。



# 全社体制（2017年7月1日現在）



# 参考資料：会計上のセグメント情報区分と組織名称との対応



## 2. ゲーム

記憶と歴史に刻まれる楽しみを  
～構造的な強みを持つエンタメ事業集団～

執行役員 ゲーム・エンターテインメント事業本部長  
松井 毅



# ゲーム・エンターテインメント領域の取り組み

## ゲーム事業

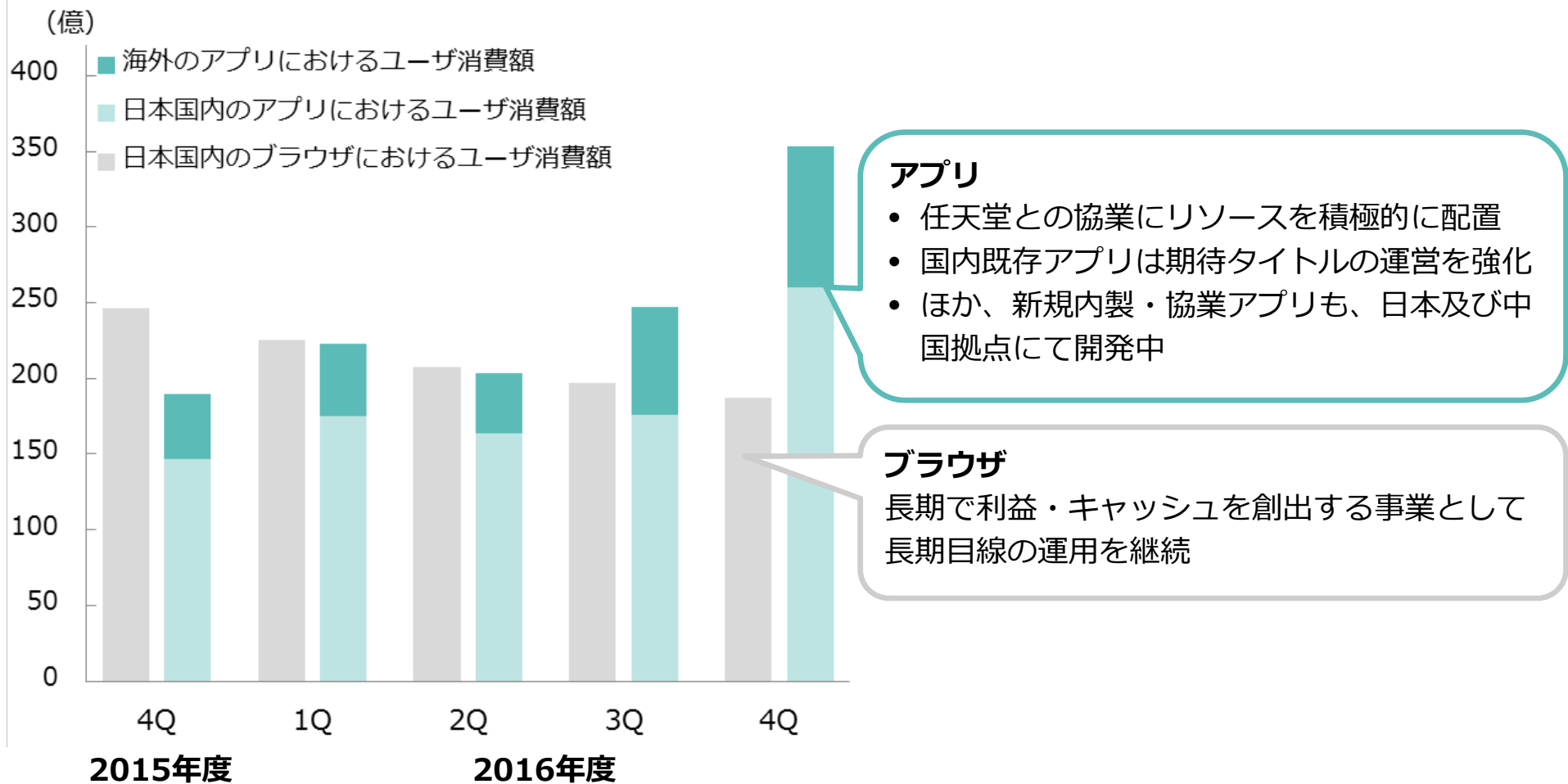
- 国内外向けアプリゲームの内製・協業開発
- 任天堂との協業
- ブラウザゲーム
- Mobageプラットフォーム
- AndApp (PCプラットフォーム)

## IP創出プラットフォーム事業、他コンテンツ関連

- マンガボックス (マンガ雑誌アプリ)
- エブリスタ (小説投稿サイト)
- MyAnimeList (英語圏向けアニメファンサイト)
- ハッカドール (ニュースアプリ)

# ゲーム事業の現状

## 既存戦略を着実に実行し、アプリゲームの更なる飛躍を目指す



# ミッション・ビジョン

## ミッション（普遍的に目指す姿）

### 記憶と歴史に刻まれる楽しみを

- エンターテインメントの本質的な価値は人生を豊かにすること
- 多様で膨大な数のコンテンツが生まれては消えていく中で、お客様の記憶にしっかり残るようなものを提供し続けられる存在でありたい
- お客様や協業パートナーとともに成長し、市場や産業を発展させていこうという気概とイメージを持って事業に取り組みたい



## ビジョン（中長期の経営指針）

### 構造的な強みを持つエンタメ事業集団

- ミッションの追求のためには、事業安定性の向上が肝要
- ゲーム開発・運営への注力は継続しつつ、広くデジタルエンターテインメント領域における連携・展開を意識した戦略を推進
- 自らもIPを生み、育てられるようになる
- 多様なスキーム・地域・サービス形態への展開可用性を高める



## ゲームを軸にエンターテインメント全域における 構造的な強みを目指す

### 構造的な強みの形成

- オリジナルゲーム開発の強化
- 自社アセットとメディアミックス展開を絡めたIP創出・参画・活用への投資
- 地域戦略・デバイス戦略の多様性の向上

### 既存戦略の積み上げ

- 任天堂をはじめとする大手協業先との継続的なゲーム開発
- 内製・協業ブラウザゲーム、プラットフォームの長期運営
- 基盤となるゲーム開発・運営力の強化

現在

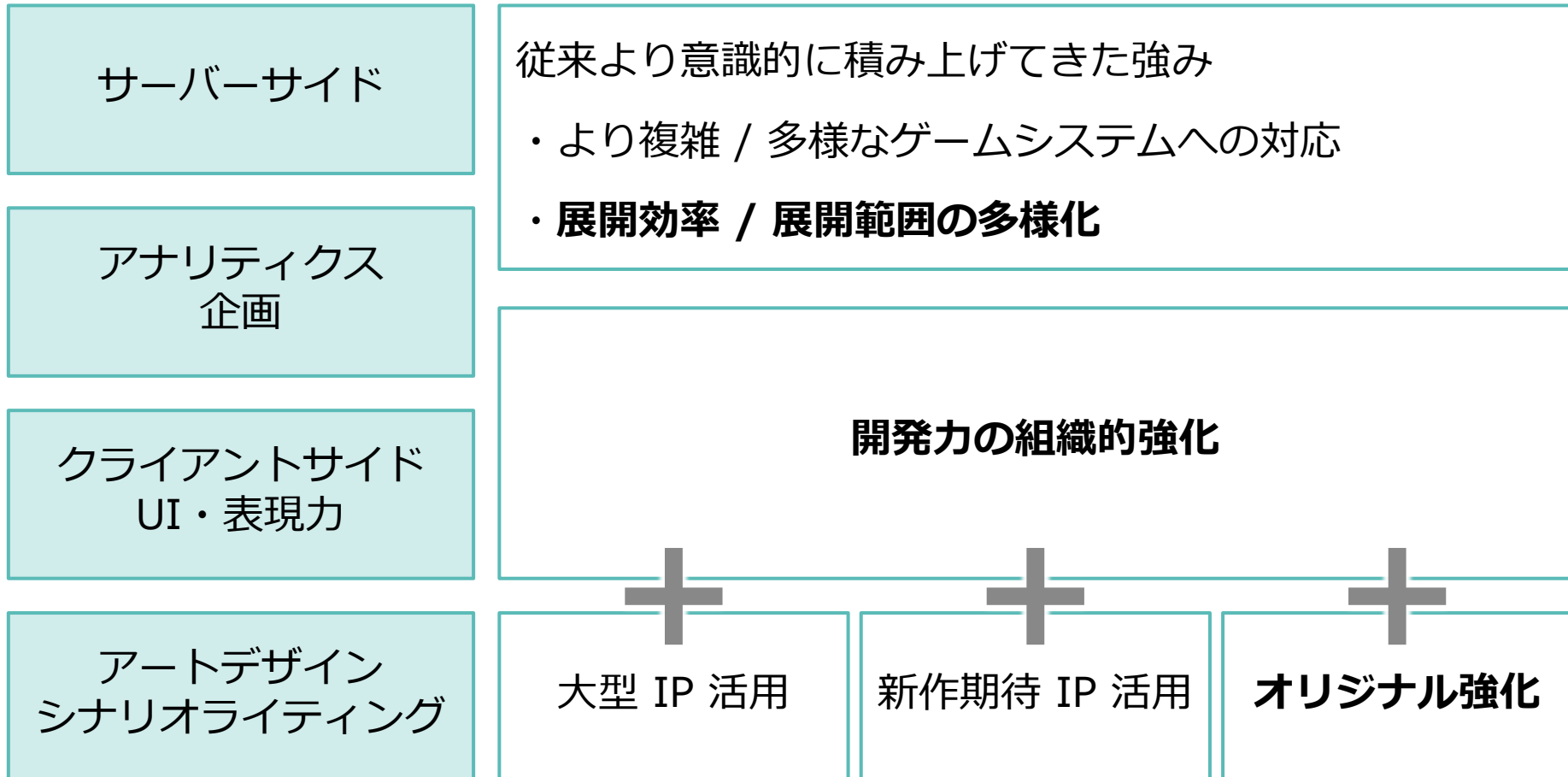
中期

長期

# 長期視点での重点要素 ～全体領域～



# 長期視点での重点要素 ～ゲーム開発～



# 長期視点での重点要素 ～ゲーム開発～

## 展開効率 / 展開 範囲の多様化

- **協業先展開**：多様な協業のあり方により効率的に対応できるようにしていくことで、タイトルポートフォリオの充実に資する
- **多地域・多デバイス展開**：展開範囲を広めることで、事業効率の向上に資する

## 開発力の 組織的強化

- **ロードマップ**：個々のタイトルの成否に関わらず、ソフトウェアやナレッジを積み上げ、冗長化を図る主方針
- **子会社活用**：ユーザ志向の運営ノウハウを積み上げ、新規開発への反映とリソースを担保
- **採用**：多様な開発・展開実績を元に、コアとなる技術者・クリエイターに情報発信するなどして人材を確保

## オリジナル強化

- **スタジオ制**：開発部毎にビジョンを設定し、異なる特徴を持ったゲームを開発・ブランディングしながら、それぞれ長期的なファンと期待値を形成

# 3. EC及びネットサービス

執行役員 コマース&インキュベーション事業本部長  
原田 明典



## ① EC事業

## ② インキュベーション事業

安定した収益の創出

LIVEサービスの取り組み

新規サービスへの継続的な挑戦

現在

中期

長期

# EC事業の主なサービスと概況

DeNA

TRAVEL

- 海外向け航空券の取扱高堅調
- 海外への事業展開の取り組みも進捗

PAYGENT

- グループ外流通は堅調に成長
- 大手との提携、成長市場での存在感を高める取り組み等に注力

モバオク!

- 有料会員数は緩やかな減少ながら安定推移
- スマホに最適化されたサービスへの変革を推進

# インターネットサービスのパラダイムシフト

2009年～  
ソーシャルゲーム

2012年～  
欧米圏での  
マッチングの成長

2013年～  
海外でのシェアリング  
エコノミーの台頭  
⇔旅客・民泊等の主戦場の  
日本でのハードル

VR、AR、AI、IoT…  
⇔本質的な付加価値発揮には  
時間も必要？

2014年～  
スマートフォン×動画  
⇔確かなニーズ。  
しかし、切り口は多様。

2017年～  
**ソーシャル×LIVE**  
先行して中国・アジア・欧米で隆盛  
日本でも盛り上がりの兆し

# インキュベーション事業

- ネットサービスの潮流に合わせた新たなサービスに連続的に挑戦
  - 新技術、環境、パラダイムを活かしたプロダクトを志向
  - ボトムアップによる立ち上げと、リーンなMVP (Minimum Viable Product) 検証
  - プロダクトの成長に追従したリソース (体制・予算) の強化
- 大きな潮流となる兆候のあるものを注力化、部門化

## 例：ソーシャルLIVEサービス



演者とユーザのインタラクティブな  
ライブ動画ストーリーミングプラットフォーム



\*サービス画像はイメージです。画像出典元「KaptureHouse/Shutterstock.com」

Mirrativ

あらゆるスマホ体験を  
ソーシャル化するアプリ

Pococha

誰でも気軽にライブ配信  
・視聴ができるアプリ

Laffy

ライブフリマアプリ

# 4. ヘルスケア

SickケアからHealthケアへの転換を実現し、  
「健康寿命」を延伸する

執行役員 ヘルスケア事業本部長  
大井 潤

# ミッション・ビジョン

## 現状の課題

- Sickケア  
(病気になってからケアする)
- 情報の非対称性  
(個人と専門家の情報格差)
- 毎年増加する医療・介護費

## 目指すべき姿

- Healthケア  
(病気を予防する/健康をケアする)
- Informed Decision  
(個人のエンパワーメント、  
セルフメディケーション)
- 持続可能な社会保障

病気になってから治す

**Sickケアから**

健康をケアする・病気を予防

**Healthケアへ**

**「健康寿命」を延伸する** (長く元気でいられる)

# セルフメディケーション（イメージ）

## 個人の情報



ライフログ  
生活習慣



健診情報  
人間ドック



診療情報  
(疾患・治療歴)

お薬手帳

遺伝情報



## 専門的情報

病気の情報



最新の  
研究成果



各種  
検査情報

運動方法



栄養管理



# ヘルスケア領域での取り組み

## ヘルスケアサービス

2014年  
8月



- 東京大学医科学研究所との共同研究成果に基づく一般消費者向け遺伝子検査サービス
- ユーザの約9割が同意する参加型研究プラットフォーム

2015年  
4月



- 健康保険組合向けデータヘルスサービス
- 健康診断データの一元管理、健康診断データに応じた健康情報提供など
- 住友商事との協業
- 約80の健康保険組合・約220万人 (2017年3月時点)

2016年  
4月



- 毎日の歩数がdポイントになるアプリ
- ドコモ・ヘルスケアと共同開発
- 150万ダウンロード (2017年3月時点)

現在

## 個人の健康・医療データ

遺伝情報

健診情報

レセプト情報

お薬履歴

ライフログ

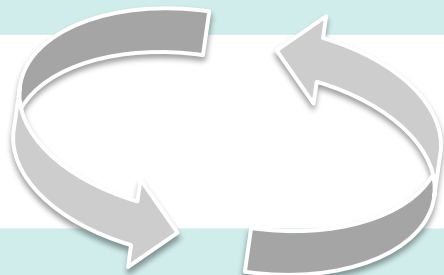


# SickケアからHealthケアへの転換

現在

将来

サービスの  
磨き込み、拡充  
(意識・行動変容)



健康・医療  
データの活用  
(エビデンス)

IT×データ×AI

主要産業のHealthケア化

生命保険市場  
40兆円規模

製薬/R&D市場  
10兆円規模

# 保険市場の潮流

## 保険商品

## 特徴

## 必要なデータ

これまで

年齢／性別で  
画一的

年齢／性別毎  
発症率

InsurTech

これから

健康活動等に応じ  
パーソナライズ

健診・ライフログ  
(健康診断結果、歩数等)

# 保険市場におけるSickケアからHealthケアへ

これまで  
(Sickケア)

病気時の  
保障(お金)のみ

加入

病気になったときに役に立つ

給付金

InsurTech

これから  
(Healthケア)

保障  
+ヘルスケア  
サービス

加入

サービスにより病気リスクを最小化

給付金

# Healthケアの実現に向けて

## これまで

### Healthケアの実現に向けた基盤づくり

- サービスによる行動変容サポート  
(例：MYCODE、歩いておトク、KenCoM)
- エンゲージメントサイエンス
- データ蓄積開始（遺伝子、健康診断、ライフログ）

## 今後

### サービス／データを活用した事業創出

- Healthケア型保険市場（保障+サービス）の創出・取込み（保険／サービス）
- ユニークな会員基盤、AIを活用したR&D・社会実装、科学への貢献

SickケアからHealthケアへの転換を実現し、  
「健康寿命」を延伸する

# 5. オートモーティブ

Anything, Anywhere.

あらゆる人やモノが、安全・快適に移動できる世界を。

執行役員 オートモーティブ事業本部長  
中島 宏



700万人の買物弱者、2020年人口の約3割が65歳以上

宅配サービスの一部縮小

5%前後と言われる自家用車の稼働率

タクシー業界の人手不足

年間約50万件の交通事故

交通は日本経済の本質的な課題

インターネット×AIで交通の  
仕組みそのものからアップデートしていく

# 交通領域を構造的に捉えたアプローチ

- 2020年以降、「Auto Tech」は隆盛期に
- 産業横断的に「Auto Tech」化が予想される領域を定義し、複層的な事業展開で、確固たるポジションの確立を目指す

## 交通領域の構造と「Auto Tech」化

## アプローチ

既存有人サービス  
×インターネット・AI

次世代  
無人サービス

旅客

運輸

インフラ  
シェア

無人旅客  
サービス

無人運輸  
サービス

車両製造&販売

損害保険

整備・リース・中古車流通

駐車場・信号・高速道路

### 1. 基盤システム/データの構築

- ・ Platform = 移動サービスの基盤
- ・ 周辺領域でのマネタイズシステム

### 2. ユーザアセットの構築

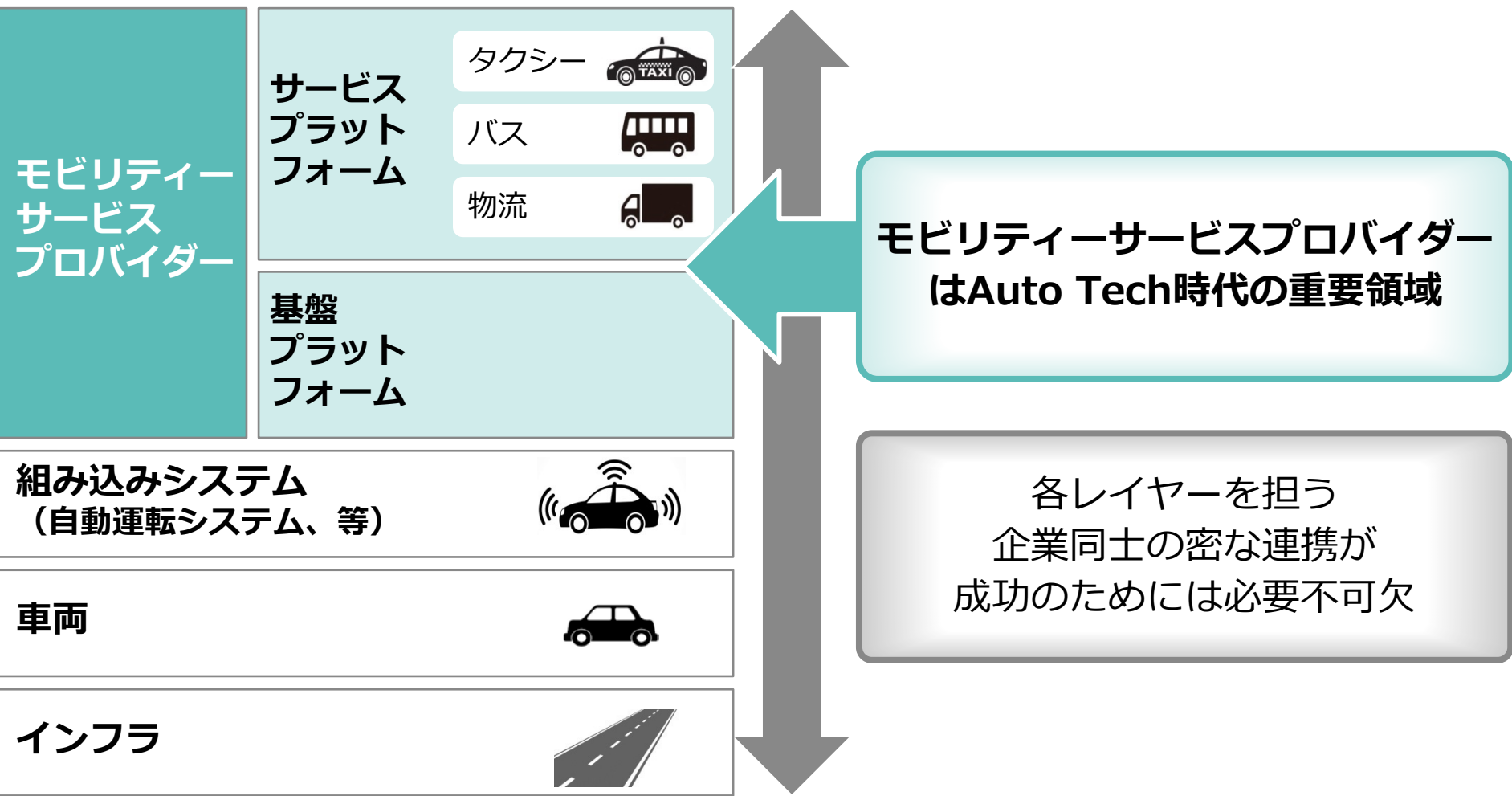
- ・ ユーザとの面を持つことができる  
サービス先行展開での顧客基盤

### 3. アライアンスアセットの構築

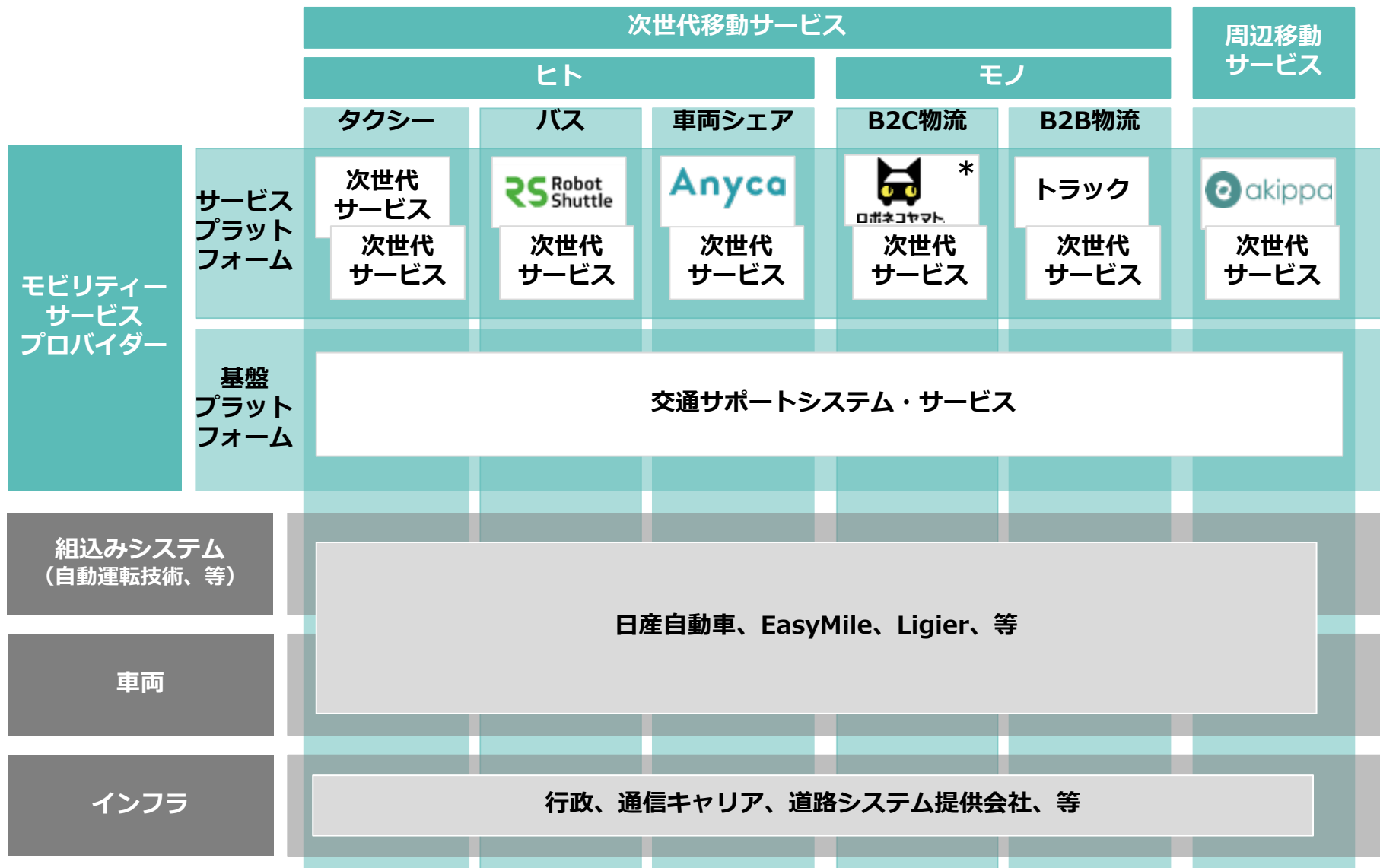
- ・ 重要アライアンス先との関係



# Auto Tech時代モビリティ業界構図イメージ



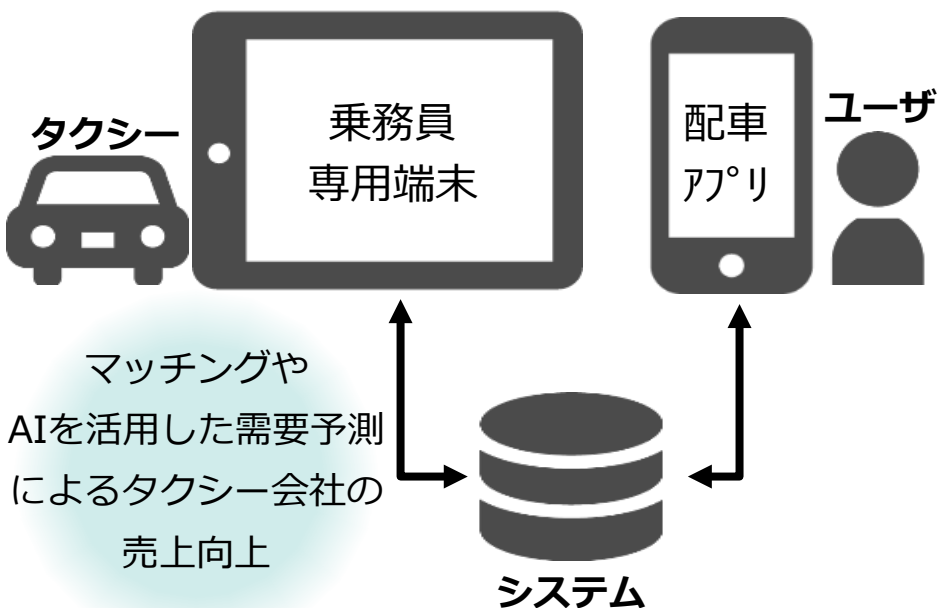
# DeNAの取り組み



\*本商標はヤマトホールディングス株式会社の登録商標です。

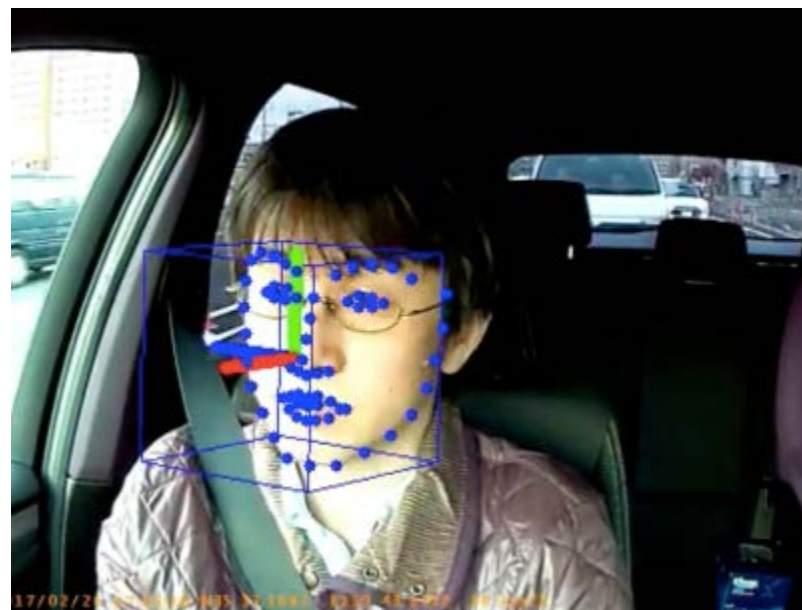
## タクシー需要予測と 効率的な配車

横浜市と一般社団法人神奈川県  
タクシー協会の協力の下、AIを活用した  
タクシー配車アプリの今夏実用実験の実施予定



## 交通事故低減へ向けた 実証実験

AIを活用した高度な運転診断技術を生かした  
走行環境や運転行動分析の活用、  
ドライバーの安全運転のサポートなどを志向



# 次世代へ向けた各種の取り組み

## 生活を便利・豊かにする

# 次世代移動サービス領域のモビリティサービスプロバイダー



カーライフを  
もっと気軽に楽しく

DeNA  
×  
日産自動車



新たな  
交通サービス

## Anything, Anywhere.

あらゆる人やモノが、安全・快適に移動できる世界を。



ロボネコヤマト®



物流課題の解決

RS Robot Shuttle



地域の欠かせない足に

\*本商標はヤマトホールディングス株式会社の登録商標です。

# 事業構築のロードマップ

短期

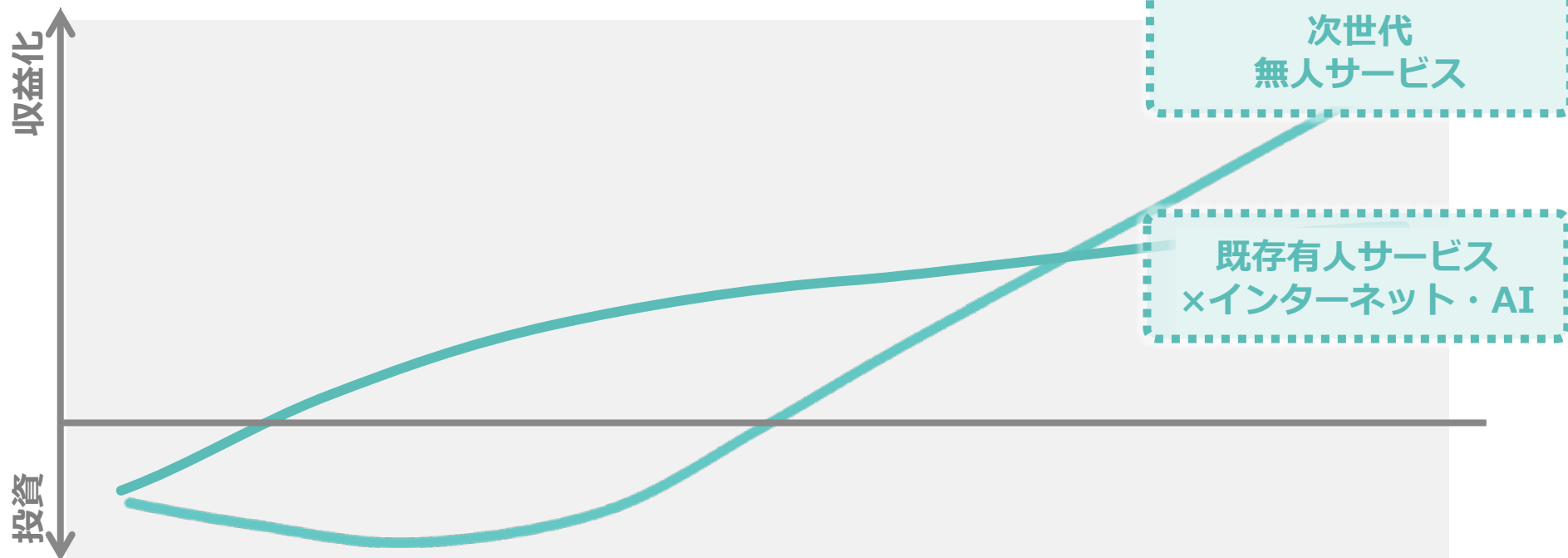
- ✓ 技術の蓄積
- ✓ 社会制度の整備推進
- ✓ 他企業との協力関係の構築
- ✓ 次世代に向けたサービスの構築等、事業化へ向けた投資

中期（2020年～）

- ✓ 次世代無人サービスの本格的な事業化に向けたフェーズ

長期

- ✓ 自動走行車両の実用化・量産、AI等の新技術の活用



# 強みを活かした展開



組み込みシステム  
(自動運転技術、等)



車両



インフラ

## モビリティサービス プロバイダー



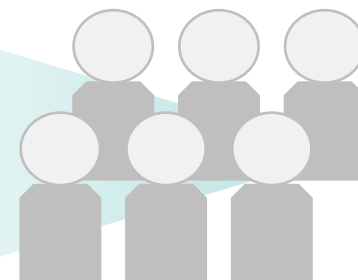
サービス開発、運用、  
インフラ/サーバー  
(アプリ/クラウドシステムなど)



パートナーリング  
(複数のステークホルダー  
を巻き込んだ事業展開)



事業化能力



エンドユーザ

# 6. スポーツ

スポーツを通じて、ひととまちを元気にする

執行役員 スポーツ事業本部長  
岡村 信悟

# DeNAのスポーツ事業

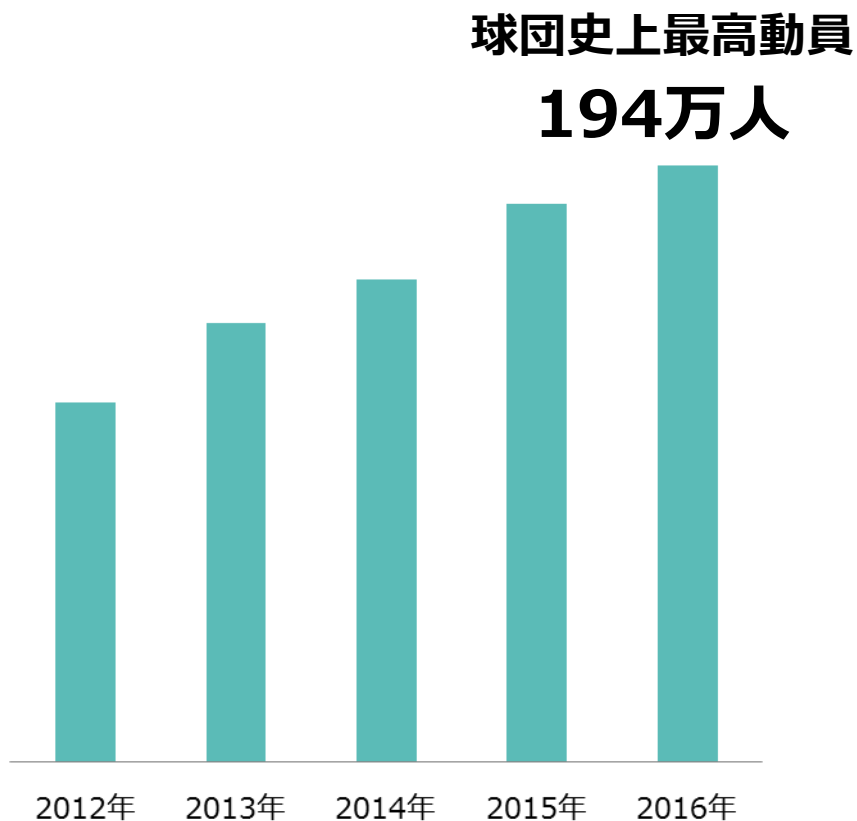
1. 魅力的な“強い”チーム × チームを支える強固な事業体制
2. コミュニティボールパーク化構想
3. 野球観戦 + α





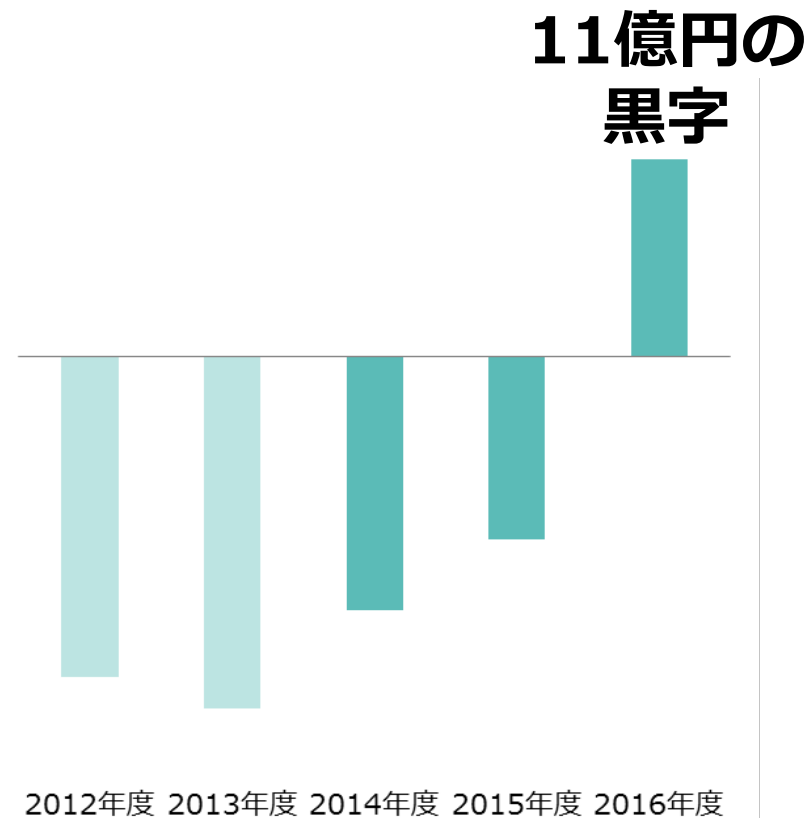
# DeNAのスポーツ事業

## 横浜DeNAベイスターズ シーズン毎の観客動員数\*



\*各年のレギュラーシーズン（3月末～9月末頃）における主催試合の合計観客動員数

## スポーツ事業損益\*\*



\*\* スポーツ事業のセグメント区分を設けた2014年度以降はDeNA連結決算におけるスポーツ事業の実績。2013年度以前は、球団の年度収支に一部調整を加えた参考集計値。

# スポーツコンテンツに留まらない繋がり・広がり

スポーツ興行

イベント

スポーツ施設  
運営

## DeNAの スポーツコンテンツ

グッズ販売  
飲食サービス



健康・未病

スポーツ用品



観光  
リゾート

教育

アプリ・Webサービス

## 興業の最大化 × スマートベニュー\*事業

2017  
年度

2020  
年度

長期

### スマートベニュー\*事業

- ・ スポーツ×IT×地域を軸に、  
スポーツ施設運営を中心としたまちづくり

### 横浜スタジアムとの一体経営

- ・ 一体経営によるシナジー、球場外展開
- ・ 中長期的にはスマートスタジアム構想

### 球団の収支改善

- ・ プロ野球興業

\*日本政策投資銀行の提唱する地域の交流空間としての多機能複合型施設

# これからのスポーツ事業

## 2020年へ向けた 横浜スタジアムの改修



## コミュニティボールパーク化構想を街レベルに展開した 横浜スポーツタウン構想



横浜市とスポーツ振興と地域経済活性化等に向けた包括連携協定を締結

## 「I☆YOKOHAMA 協定」

- 横浜市・DeNA・横浜DeNAベイスターズ・横浜スタジアムの4者協定
- 当社のスポーツ事業の資産を活用した観戦型スポーツ興行及び参加型スポーツ振興を軸とした街づくり事業へ参画、当社グループの知見や技術を活用した地域経済活性化等、新産業の創出、地域や行政の課題解決

# スポーツ事業で広がる可能性

政府が掲げる成長戦略である日本再興戦略 2016 の官民戦略プロジェクト 10で「スポーツの成長産業化」を位置づけ。地域活性化の起爆剤へ

eスポーツ  
～ゲーム×スポーツ～

スマートスタジアム  
～スポーツ×インターネット・AI～

スポーツツーリズム

スポーツカフェ／バー  
～スタジアムからまちへの  
事業展開～

街と一体化した  
ランニングトラック

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 followed by the letters 'DeNA' in a bold, rounded, sans-serif font.

株式会社ディー・エヌ・エー