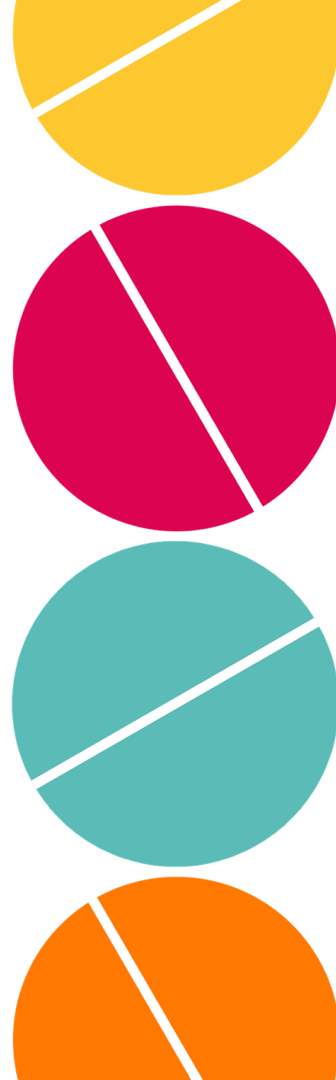




DeNA IR Day 2022

2022年10月13日
株式会社ディー・エヌ・エー



DeNA IR Day 2022：本日のスケジュールおよび登壇者

15:35～15:45

Session 1



岡村 信悟

代表取締役社長兼CEO

1995年郵政省（現総務省）入省、2016年当社入社。スポーツ事業本部 本部長や、当社COO等を経て、2021年より現職。

15:45～16:00

Session 2



大井 潤

当社取締役

1995年自治省（現総務省）入省、2013年当社入社。株式会社アルム代表取締役、株式会社データホライゾン取締役、現任。

16:00～16:30

Session 3



坂野 哲平

株式会社アルム 代表取締役社長

2001年に起業、2013年にコンテンツ配信事業を売却し、医療ICTに参入。2022年10月より当社メディカル事業本部 本部長。

16:35～16:55

Session 4



對馬 誠英

スポーツ事業本部 本部長

2005年に入社し、Mobageやモバオク等の広告営業等を経験の後、2012年からは人事に転じ、本部長等を務め、2020年より現職。

16:55～17:15

Session 5



住吉 政一郎

ライブストーリーミング事業本部 本部長

2012年エンジニアとして新卒入社。ゲームにおけるプロデューサーやコミュニティーマネージャーを経て現職。

17:15～17:35

Session 6



小林 篤

常務執行役員

2011年に入社し、Mobage及び協業プラットフォームの大規模システム開発、オートモーティブ事業の開発責任者等を歴任。

Session 1

中長期戦略の進捗

代表取締役社長兼CEO

岡村 信悟

MISSION

企業使命

一人ひとりに 想像を超えるDelightを

夢中になって遊ぶ愉しさ、日々実感する確かな便利さ
かけがえのない健やかさ、そして世界があっと驚く新しさ

私たちがつくるDelightは、さまざまな形で生活に寄り添い
人生を彩り豊かにします

技術と情熱をもって、挑戦と変化を楽しみ
世界にひろがる、未来につながるDelightを届け続けます

VISION

事業展望

DeNA は、インターネットや AI を自在に駆使しながら
一人ひとりの人生を豊かにするエンターテインメント領域と
日々の生活を営む空間と時間をより快適にする社会課題領域の
両軸の事業を展開するユニークな特性を生かし
挑戦心豊かな社員それぞれの個性を余すことなく発揮することで
世界に通用する新しい Delight を提供し続けます

VALUE

共有価値観

DeNA Promise

あらゆる行動を通じて、社会に約束するDeNAの提供価値

プロダクト、サービスへのこだわり

共存共栄の精神

挑戦と誠実さ

社会の公器にふさわしい透明性

多様な社員が活躍し成長する環境作り

持続可能な企業活動の推進

DeNA Quality

DeNAで働くすべての人の日々の行動や判断の拠り所とする、共有の価値観

「こと」に向かう

全力コミット

発言責任、傾聴責任

多様性を尊重し、活かす合う

みちのりを楽しもう

前期より中長期の成長戦略をスタート（2021年5月公表資料より）

エンターテインメント 領域

- ゲームのボラティリティはありながらも、一定水準の利益を確保
- 新規タイトルや国内のPocochaの成長を積み上げながら、非連続な成長を目指した挑戦でアップサイドを狙っていく
- 事業特性を踏まえたコストコントロールや機動的な成長投資を行う

社会課題領域

- 3年後には、スポーツ事業やヘルスケア事業の黒字転換を目指す
- 手法は柔軟に、成長機会を開拓し、5～10年で事業価値を積み上げる

最初の3か年の中間地点における進捗

- 1年目は、将来の成長・挑戦に向けた投資を優先し、現在までに、戦略のアップデートや、M&Aも活用しながらの事業ポートフォリオの強化は大きく進捗
- 強化した事業ポートフォリオの更なる成長・収益力向上に向けた取り組みに軸足を移す
- 健全な財務基盤を活かし、ROEも重視しつつ、企業価値の向上を図る

新たな成長・挑戦に向けた投資

エンターテインメント領域

- IRIAM
- Pocochaの海外展開
- 国内のPocochaの
成長・強化施策

社会課題領域

- 日本テクトシステムズ
- データホライゾン
- アルム

資本効率の向上・株主還元

- 政策保有株式の見直し
- 自己株式の取得
2022年3月期：109億円
2023年3月期：上限150億円（実施中）

社会課題領域：Session 2～4

- 中長期での成長と有意な利益貢献、事業価値創出に向け、道筋

ヘルスケア・メディカル

2021年3月期

12億円
の損失計上



2025年3月期

50億円
水準の利益貢献へ

スポーツ・まち

2021年3月期

36億円
の損失計上



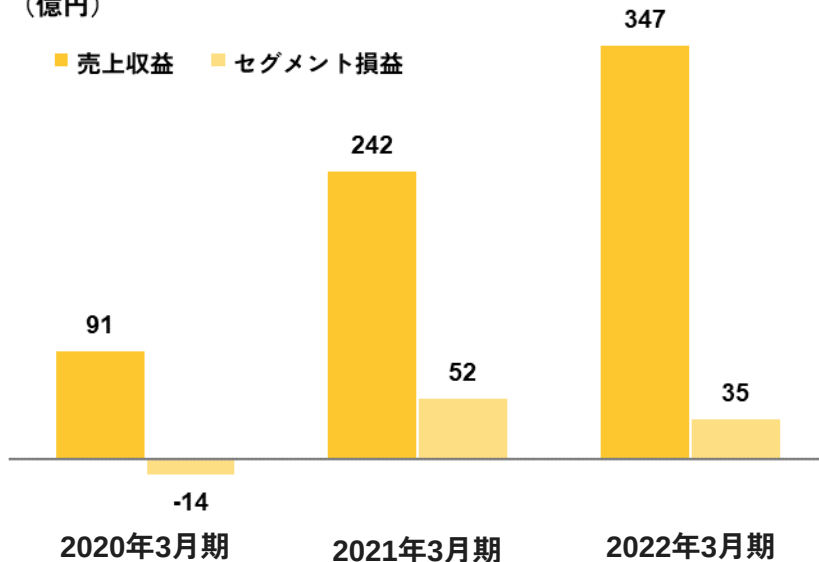
コロナ禍の
影響終息以降

30億円
水準の利益貢献へ

エンターテインメント領域（ライブストリーミング）：Session 5

- 成長フェーズの事業として、売上収益の成長や、各地域でのポジショニングを重視
- 2023年3月期は、セグメントでの黒字は確保しつつ、非連続な成長への挑戦を含め、機動的に且つ規律をもって成長投資を行う

（億円）

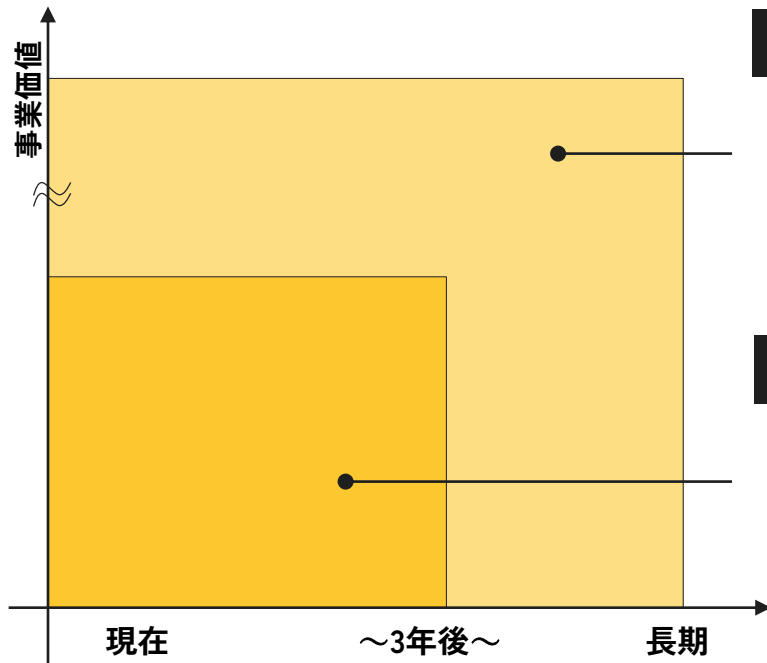


国内のPocochaの持続的成長

Pocochaのグローバル版・
新たなジャンルへの挑戦

エンターテインメント領域

- 長期的には、ゲームのボラティリティはありながらも、エンターテインメント領域で一定水準の利益の確保を目指す



中長期の事業機会

- パートナーとの協業やテクノロジー等の強みを活かした広義のエンターテインメント領域での事業機会の創出

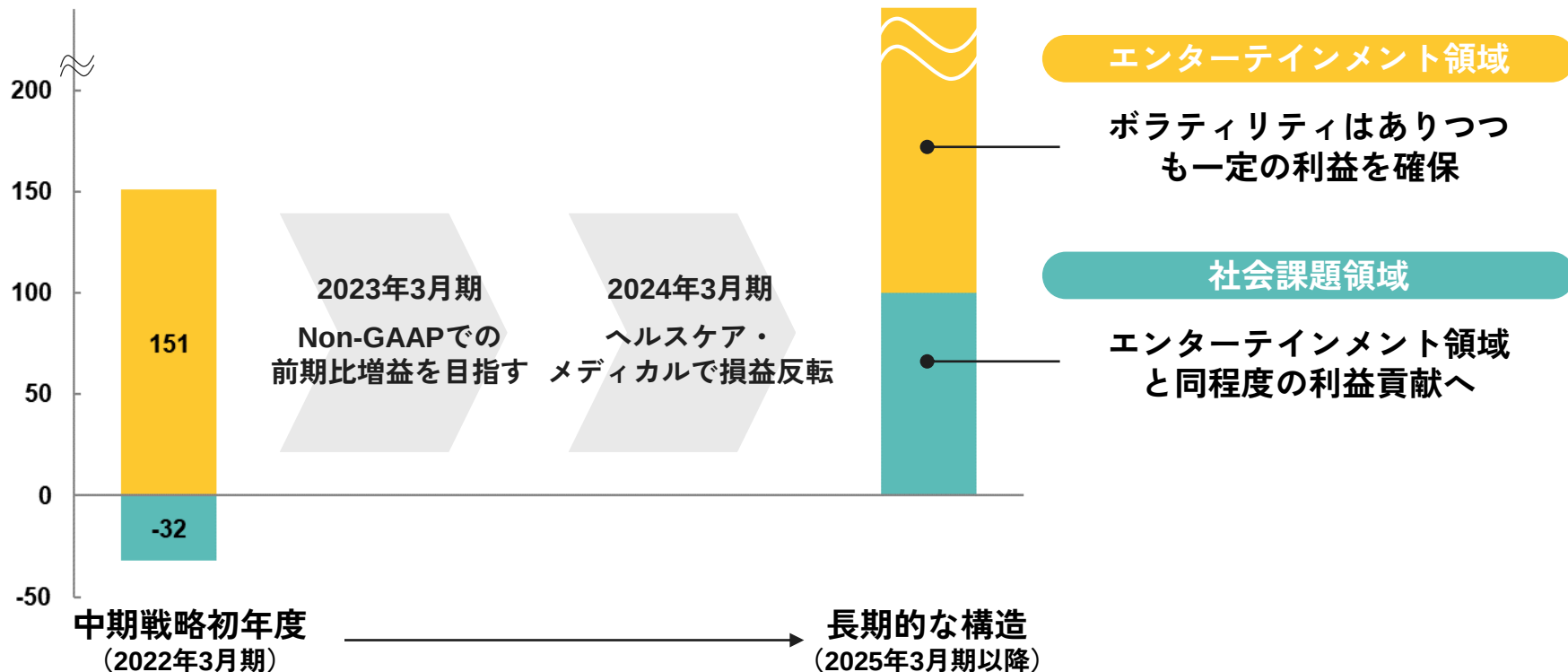


ゲーム事業の従来からの戦略

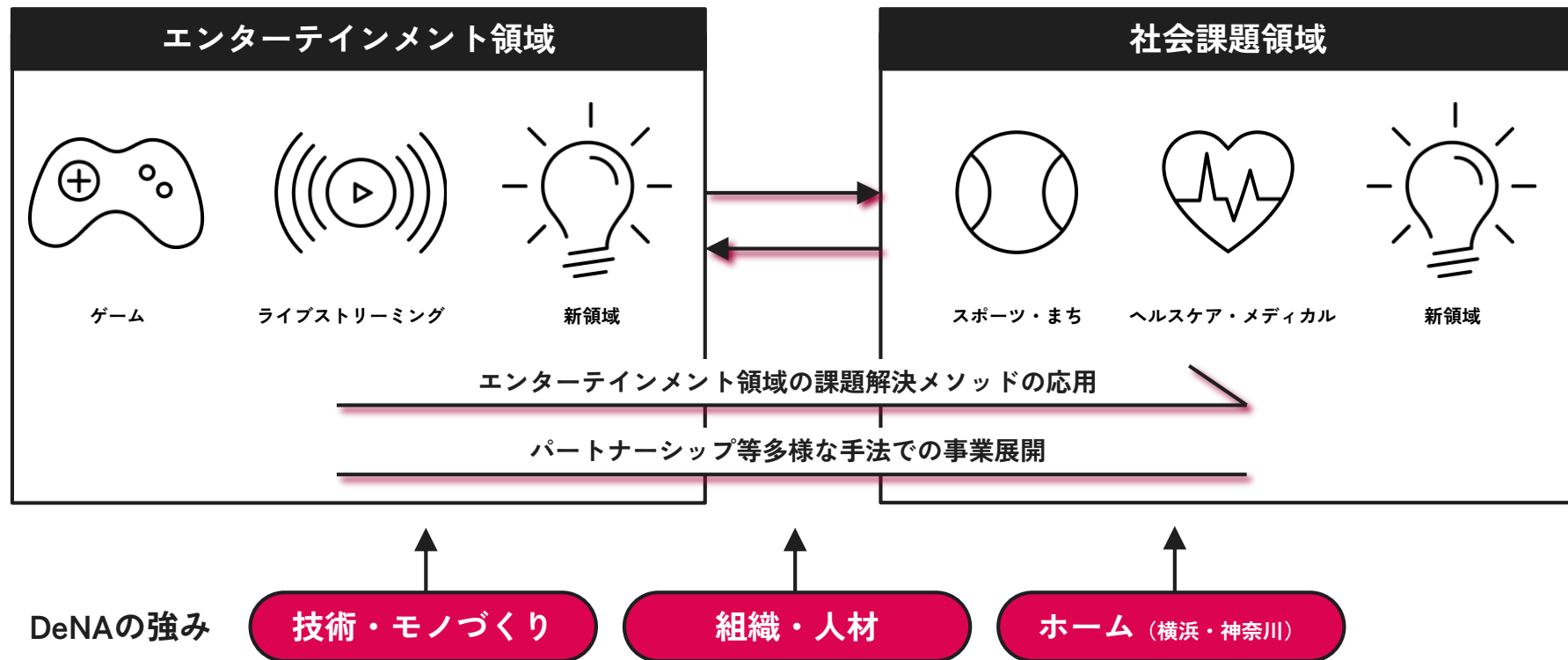
- グローバル市場に向けた大型IP中心としたパイプライン
- 年間3~5本ペースでの新規タイトルを継続的に仕込む
特に新作開発の体制及び関連コストの適正化を一層推進

長期的な構造転換のイメージ

(利益、億円)



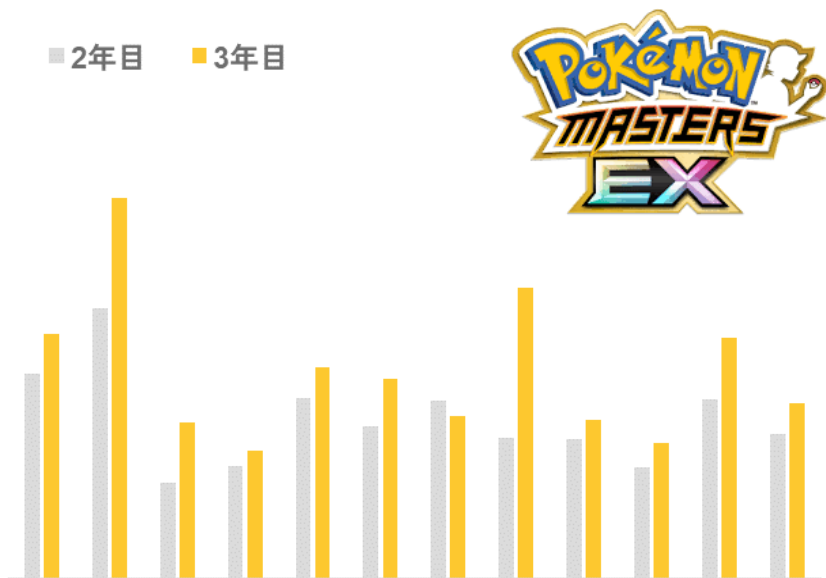
強み・シナジーの最大化



強み・シナジーの最大化（サービス・コミュニティ運営のノウハウ）＊

1年目 ≒ 2年目 < 3年目（前年比1.3倍）

スモールスタート→最大化→長期貢献



＊本ページのグラフはいずれも各タイトルの月次のトップライン推移

強み・シナジーの最大化（組織・人材）

個性を活かす機会づくり

人材獲得

- ・ 人材の質にこだわる採用、既存の手段に捉われない採用（新卒採用、DeNA Alumni、遠方居住者採用、他）
- ・ 公式なキャリアパスとしての独立・起業・スピンアウト
- ・ 中核人材の積極的な異動
- ・ 社員自らが成長できる場所を選べる制度（クロスジョブ&副業制度、シェイクハンス制度、他）
- ・ デライト・ベンチャーズや出資先での事業創造の挑戦

人材の育成・配置

個性が活きる場づくり

組織風土

- ・ 社員の対話・交流活性による連帯感のある組織づくり
- ・ 多様な個性がそれぞれの強み・シナジーを発揮し、存分に活躍できる組織体制整備
- ・ 社員の仕事とライフイベントの両立をサポート
- ・ 社員が安心して心身ともに最高のパフォーマンスを発揮できる組織

働く環境

施策例：ハイブリッドワーク、オンボーディングプログラム、DeNA LIFE DESIGN PROJECT、遠隔地勤務制度、他）

参考データ

領域をまたぐ異動* （前期からの1年半）

エンタメ
⇄ 社会課題

13.2%

2つの領域
⇄ 横断機能

33.1%

中途採用者比率** （従業員全体）

75.7%

管理職における 女性比率**

2017年3月 2022年3月

3.4% → 9.1%

副業制度利用率**

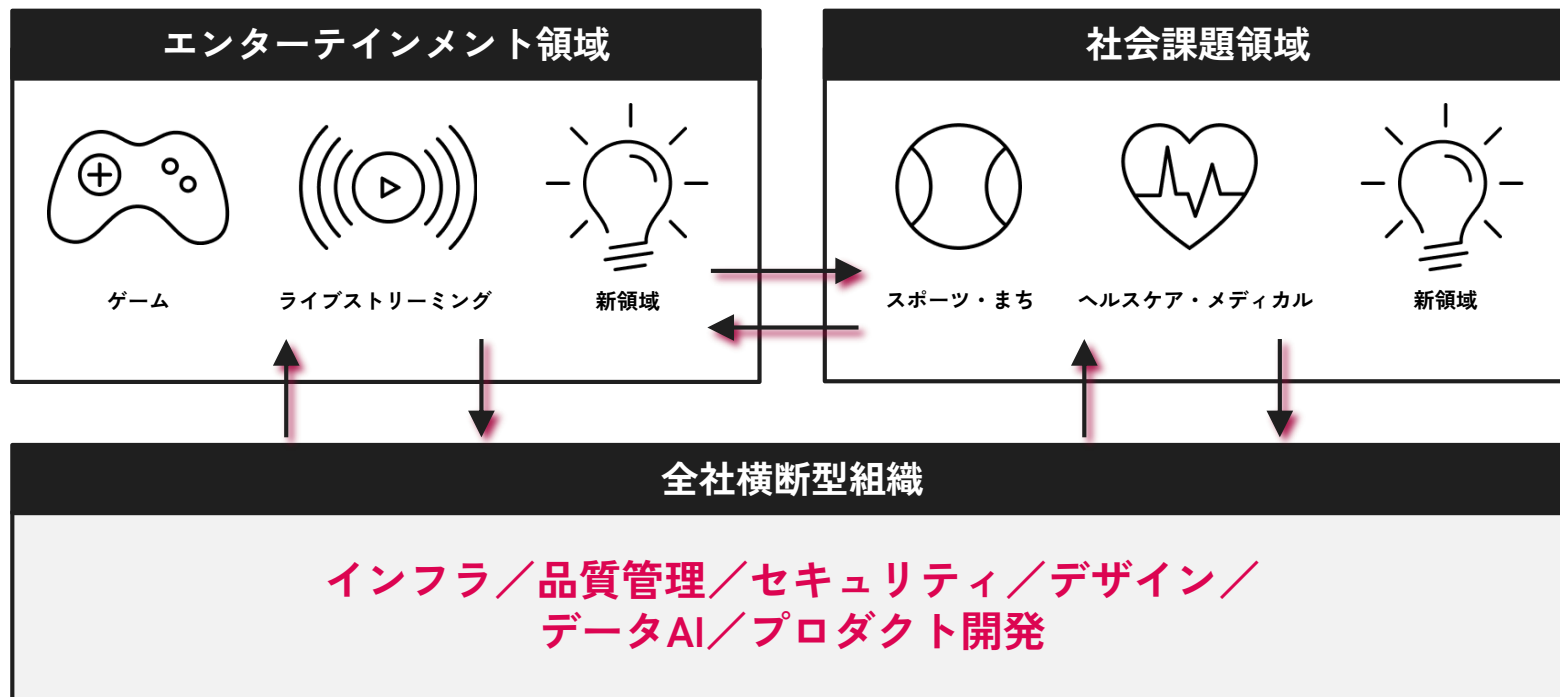
13.4%

*組織組み換えの影響は除いた異動総数に占める割合。

集計期間は2021年4月～2022年9月。横断機能は、コーポレート、渉外、技術、HR等。

**各2022年3月末のデータ。集計範囲は単体。

強み・シナジーの最大化（技術・モノづくり）： Session 6



Session 2

ヘルスケア・メディカル領域での事業展開

取締役

大井 潤

社会課題領域における事業ポートフォリオの強化

SickケアからHealthケアへ



売上：年間**30**億円

人員規模：**171**人

(2022年3月期当社ヘルスケア事業の実績)

ヘルスビッグデータ 戦略の加速



売上：年間**30**億円

人員規模：**281**人

(2022年6月期データホライゾン連結実績*)

メディカル領域への参入

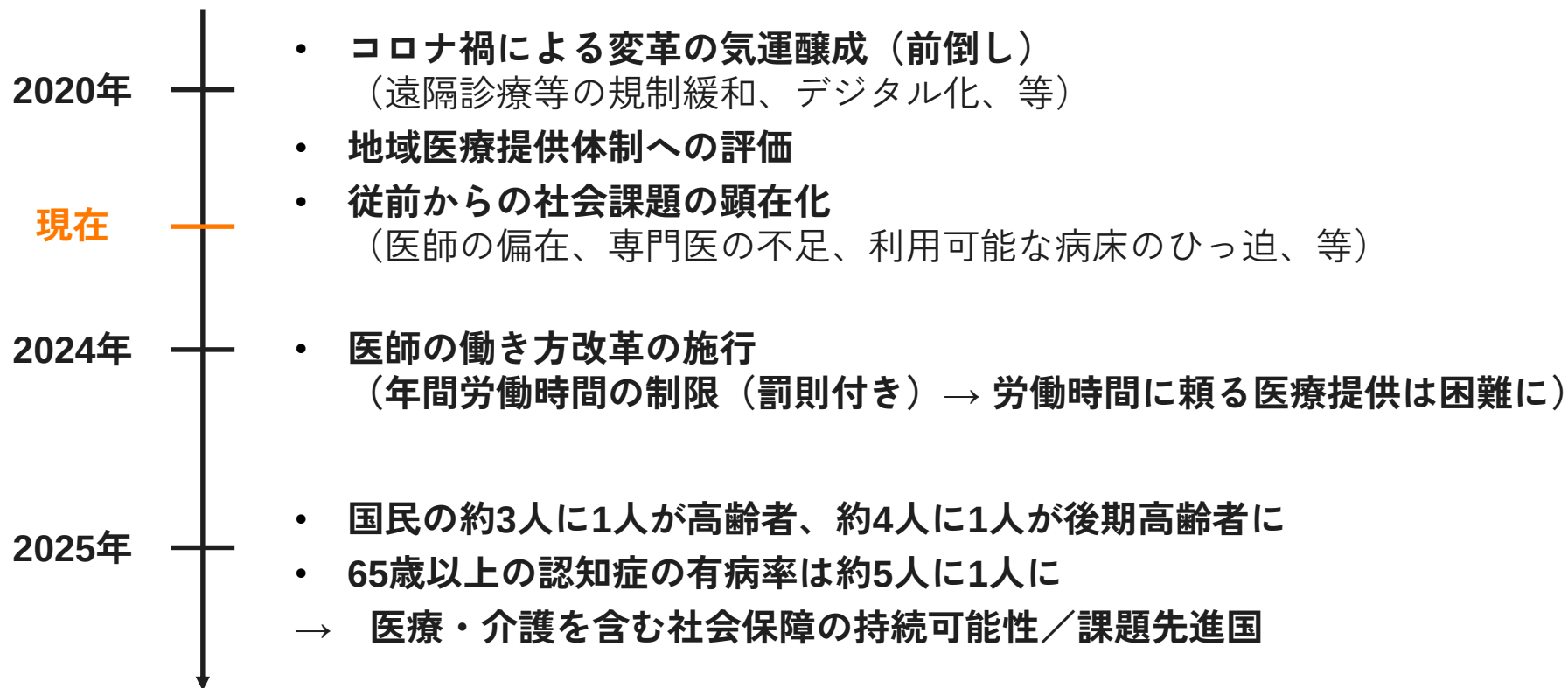


売上：年間**32**億円

人員規模：**113**人

(2021年4月～2022年3月の参考値*)

目の前に迫る課題・変化・ニーズ*



ヘルスケア・メディカル領域で解決すべき課題、注力する市場

- DeNAの強みである技術や強化した事業ポートフォリオによる課題解決、収益化
- 注力する市場は「ヘルスビッグデータ市場」と「医療DX市場」

	生活者・保険者	製薬・保険	医療
解決すべき課題	- 未病・予防 → 健康寿命延伸 - 効果的な保健事業 → 医療費の適正化	- 効率的な 創薬開発・マーケティング - 新商品開発 → 加入者の健康増進	- 医療・介護等の業務効率 → 地域医療体制の維持 - 医療・介護の質の向上
注力市場	ヘルスビッグデータ市場 - データヘルス PHR*/サービス - データ利活用		医療DX市場 - 国内 - 海外
取り組み			

地方自治体との連携・協力による事業基盤の構築・強化

- ・ 両市場では、自治体との連携・協力が不可欠。実績を上積み、事業基盤を構築・強化
 - ヘルスビッグデータ：地域の保険者としての市町村・都道府県
 - 医療DX：地域医療の責任主体としての都道府県

ヘルスビッグデータ

医療DX

戦略の 重要指標 (事業基盤)

- サービス導入・利用者数
- データベースの量・質

- サービス導入病院数
- 医療関係者の利用者数

自治体との 連携・協力



- ・ 600を超える自治体と取り組み。今後も拡大・トップシェアを維持。



- ・ kencom等のサービスを自治体と連携して導入拡大
- ・ 高齢者含む保険者データの公益活用加速

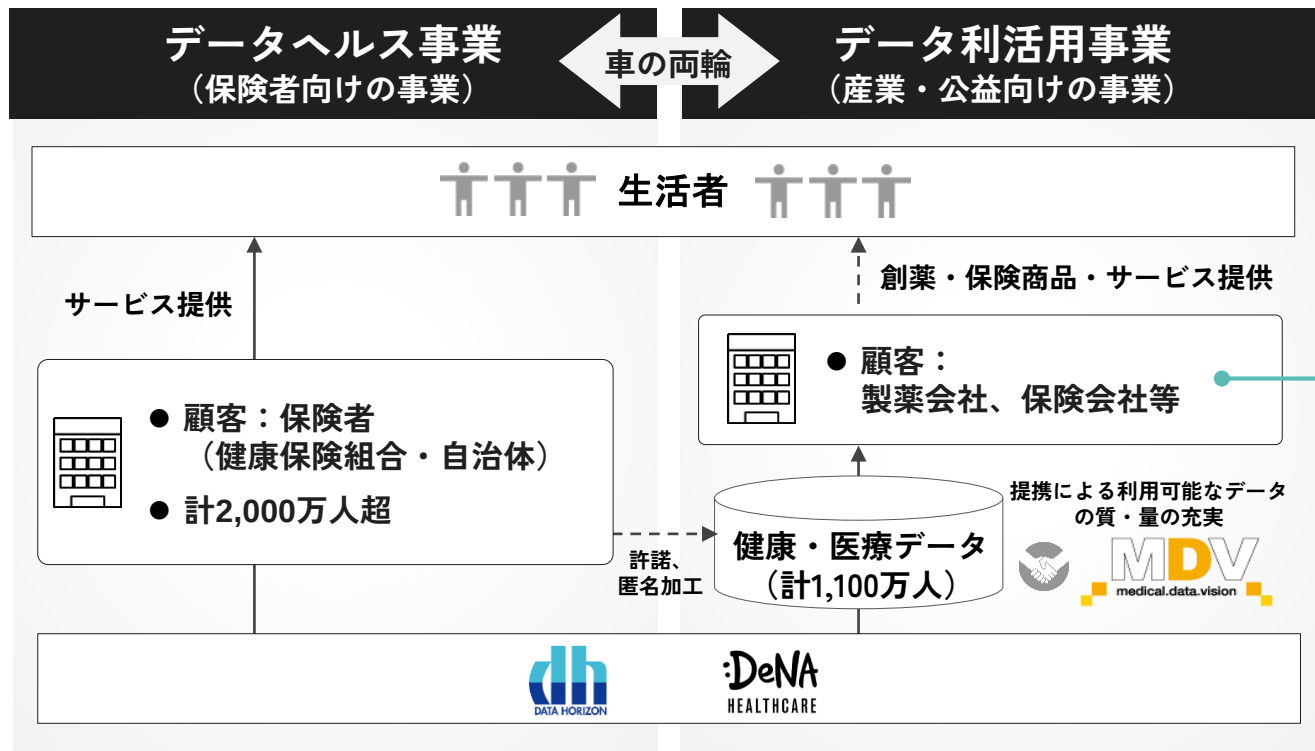


- ・ 最注力するJoin（※）の導入は都道府県と連携して地域展開
※医療関係者間コミュニケーションアプリ。詳細、Session3参照。
- ・ 海外でも地域医療体制の持続に向けた自治体と連携・協力

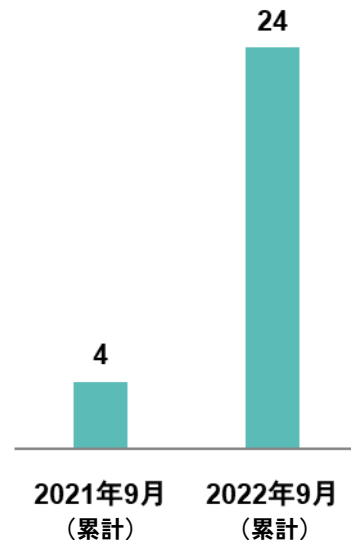
ヘルスビッグデータ：伸長するデータヘルス・利活用市場でNo.1を目指す

想定市場規模*：～300億円～

想定市場規模*：～1,000億円～



製薬会社等、データ利活用の導入社数は、大きく伸長



*当社グループがターゲットとしている市場や顧客層を前提とした試算

医療DX：Joinの地域展開を加速、医療者のコミュニケーションPFを形成

- ・ 地域医療体制の持続には医療DXによる業務効率化が急務
- ・ 医師の働き方改革に備え、Joinの地域展開を加速（医療者のコミュニケーションPF形成）
- ・ このPFを活用した、遠隔モニタリング等のアプリケーション開発により事業拡大

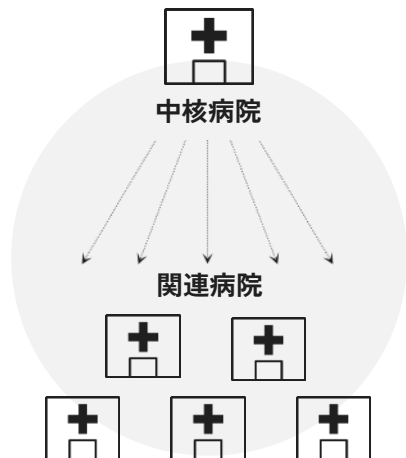
個別アプローチ
(KOL*との関係構築等)

地域展開の加速
(医療者のコミュニケーションPF形成)

プラットフォームの活用
(アプリケーション開発)

想定市場規模**：～100億円～

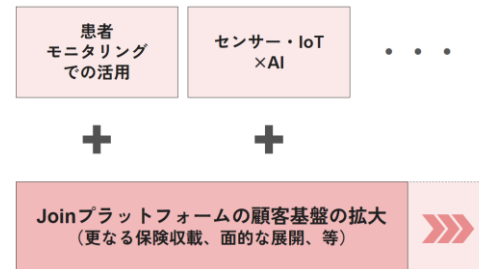
想定市場規模*：～数千億円～



都道府県等との連携による
大規模かつ広域での地域展開

自治体との協力事例（2023年3月期以降）

- ・ 北海道・兵庫県における地域展開
- ・ 延岡市におけるデジタル
田園都市交付金のモデル事業での連携
等々



※詳細、Session 3参照

* Key Opinion Leader

**対象となり得る全国の施設数等を元に試算

医療DX：グローバルでの成長機会・アップサイド

- ・ 海外でもコロナ禍を契機に地域医療体制の整備が重要な政策課題に
- ・ 海外拠点を活かして、各国での自治体単位での導入を推進
- ・ グローバルファーマとの提携も進捗（日本に先行）



中長期での持続的な成長を目指す

- ・ 強化した事業ポートフォリオの更なる成長や収益力向上に注力
- ・ シナジーも積極的に追求し、2025年3月期以降も持続的な成長を図る

2021年3月期

売上**21**億円

損失**12**億円

～2023年3月期

ポートフォリオ
強化

2024年3月期

損益反転の目標
(不変)

2025年3月期 (目標)

売上**200**億円

利益**50**億円

以降

持続的な成長
を目指す

Session 3

医療プラットフォームが実現する グローバル社会課題解決とビジネス

株式会社アルム代表取締役社長

坂野 哲平

株式会社アルム 会社概要

企業理念

ICTの力で医療の格差・ミスマッチを
無くし、全ての人に公平な医療福祉を実現

解決したい課題

1. 医療が必要な患者の為に、
信頼できる情報と、選択の機会を提供する
2. 医療従事者をICTで支え、医療現場の尽力に報いる
3. 医療を繋ぎ、医療を求める人々へ
医療資源・サービスを確実に届ける

代表者プロフィール

坂野哲平

メディカル事業本部 本部長
株式会社アルム 代表取締役社長

- 2001年4月にプログラマー起業家、2013年にコンテンツ配信事業を売却し、医療ICTに参入
- Forbes Japan日本の起業家5位を2年連続受賞
- 2022年現在、日本医療ベンチャー協会理事、東北大学特任教授、東京医科歯科大学非常勤講師、東京慈恵会医科大学研究員等も務める

株式会社アルム 会社概要

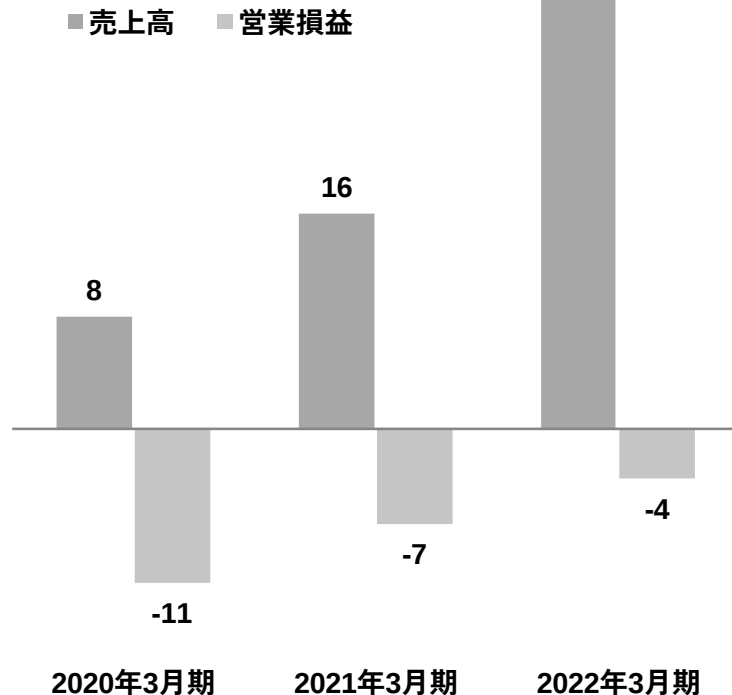
沿革

2001	アルムの前身、スキルアップジャパン設立 ECやエンタメサービス等を手掛ける
2013	映像配信事業を分割後に売却
2014	医療学術SNS事業をエムプラスに新設分割
2014	「Join」「Team」提供開始
2015	「MySOS」提供開始
2019	「JoinTriage」提供開始
2020	感染症対策ソリューション「MyPass」発表
2020	「Enroll」を提供開始

*アルムは8月決算であり、記載値は参考の集計値

業績推移*

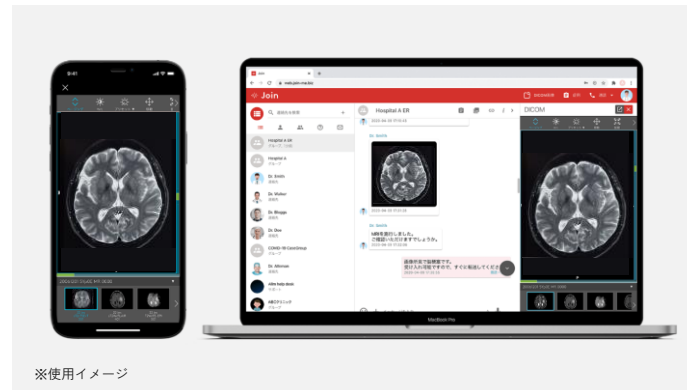
(億円)



主なソリューション

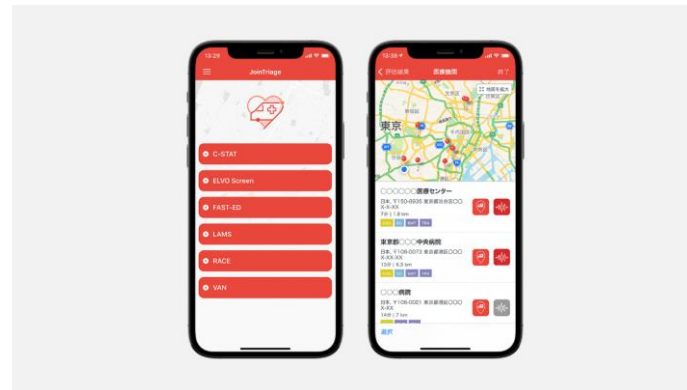
Join

- 医療関係者間コミュニケーションアプリ
- 32か国・1,150施設で導入され、約4.5万人の救急関係の医師が活用、日本・ブラジル等で多く使われている救急アプリ
- 病院等へ提供し、初期構築費用や、機能やアカウント数に応じたシステム利用料を得る。



JoinTriage

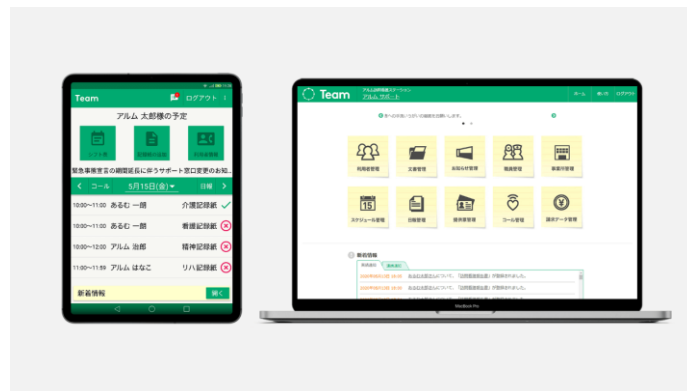
- 救急搬送トリアージアプリ。救急隊員へ迅速かつ正確な脳卒中・心疾患向けのトリアージのための参考情報を提供し、最適な搬送先医療機関を提案。Joinとの連携も可能。
- 約2.5万人の救急隊が活用、米国東海岸を中心に最も救急隊に使われているトリアージアプリ
- 自治体や病院へ提供し、アカウント数に応じたシステム利用料を得る。



主なソリューション

Team

- 地域包括ケアシステムの推進をサポートするクラウドシステム。多職種（医師・看護師・介護士等）連携を支え、医療・介護サービスをシームレスに繋ぐ。JoinやMySOSとの連動も可能。
- 約3,000施設の6.5万人の介護士・看護師・リハビリ関係者が活用。
- 介護事業者へ提供し、アカウント数に応じたシステム料を得る。



MySOS

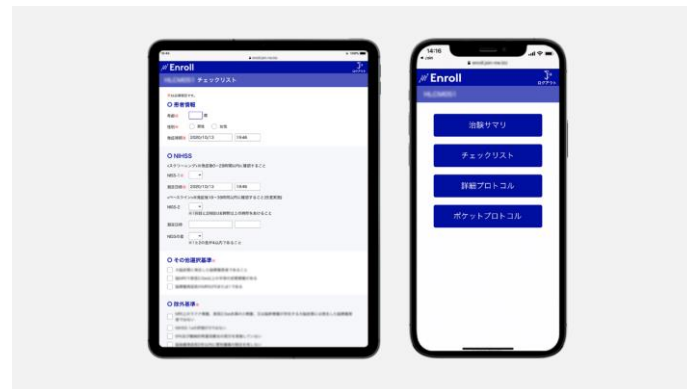
- 救命・健康サポートアプリ。健康・医療記録を行い、救急時等にスムーズな対応をサポート。感染症対策のワクチン接種記録や疫学調査にも対応する。
- 約500万人が利用する医療・ヘルスケアデータを扱うアプリ
- 製薬企業の調査費や行政の疫学調査や感染症対策のシステム料を得る。



主なソリューション

Enroll

- Joinで培った医療関係者・医療機関との連携ネットワークを活かし、医療データの提供や患者さんへの治験の案内と治験実施医療機関への紹介を促進する患者リクルートメントソリューション。
- 救急分野・再生医療分野の臨床試験・治験での活用が拡大
- 製薬企業や医療機器企業への医療データ提供費や臨床（治験）試験の支援費を得る。



医療関係者間コミュニケーションアプリJoin

- モバイル×クラウドで医療関係者間のセキュアな環境でのコミュニケーションを支える
- 医療関係者間で必要な医療情報（医療画像・バイタル・トリアージ等）を共有可能とし、急性期医療における早期診断・治療を実現して救命に繋いでいる

Joinの利用シーン ～早期治療が分かれ道、救える命を一つでも多く～



Join：医療現場での貢献事例

- 2016年に医療機器プログラムとして日本で初めて保険診療適用

例1：救急現場の働き方改革

公立那賀病院における
当直医から脳外科自宅待機医への相談時の変化

救急待機専門医療相談時の呼び出し
65.2%減

（出典）公立那賀病院 藤田浩二医師の日本脳神経外科学会 第81回学術総会における報告から

例2：脳卒中の現場

東京慈恵会医科大学による
救急時の脳卒中治療でのJoin導入前後での比較

発症から診断までの時間
平均で40分削減

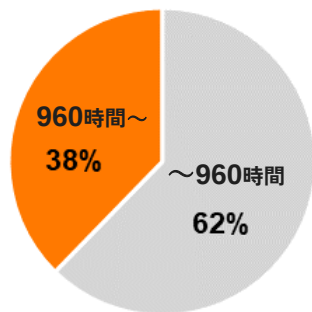
入院日数
15%削減

（出典）東京慈恵会医科大学 高尾洋之医師の報告から

Join：課題解決に直結

医師の働き方改革（2024年4月適用開始）

現状の病院常勤勤務医の
年間労働時間



年間労働時間の上限
（罰則付き）

一般勤務医

960時間＋その他の制限※

地域医療の核となる
医療機関の勤務医

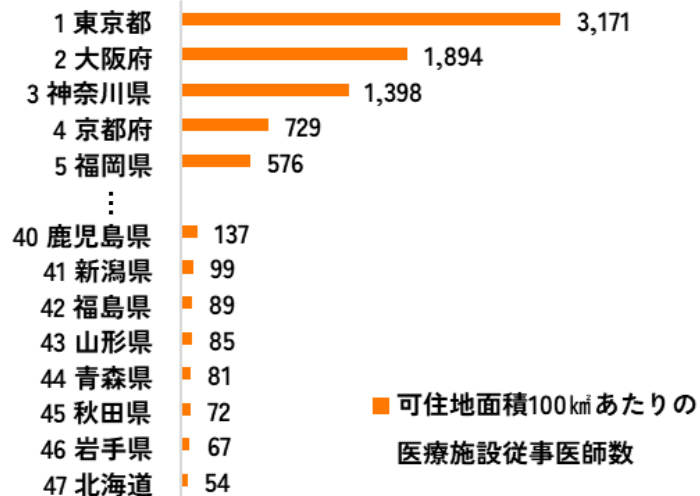
1,860時間＋その他の制限※

専門性や技能の向上が
必要な若手勤務医

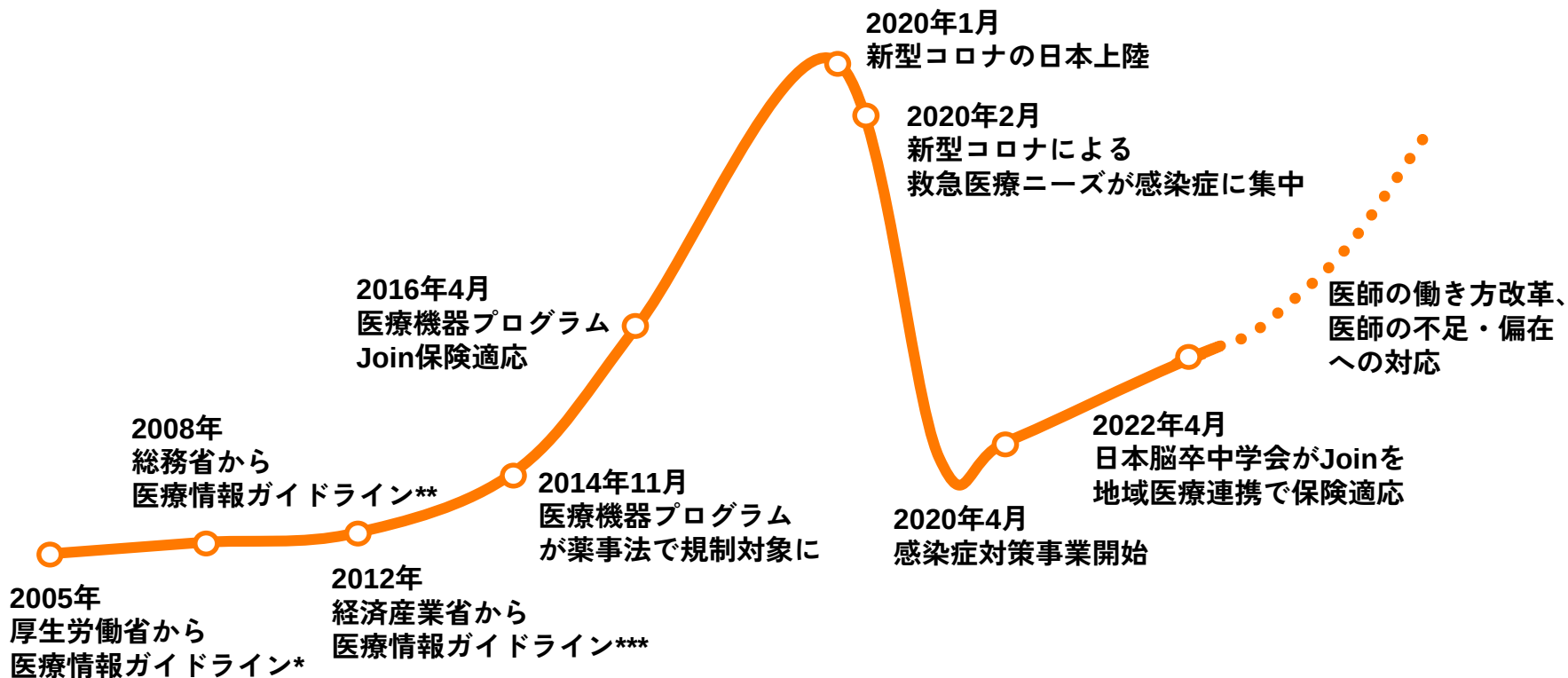
1,860時間＋その他の制限※

※連続勤務時間制限、勤務間インターバル確保、等

医師の不足・偏在



(医師対医師) 遠隔医療の環境



* クラウドサービス事業者が医療情報を取り扱う際の安全管理に関するガイドライン

** 医療情報システムの安全管理に関するガイドライン

*** 医療情報を取り扱う情報システム・サービスの提供事業者における安全管理ガイドライン

医師向けのプラットフォームとしての成長性

国内市場

患者
モニタリング
での活用

センサー・IoT
×AI

...



Joinプラットフォームの顧客基盤の拡大
(更なる保険収載、面的な展開、等)

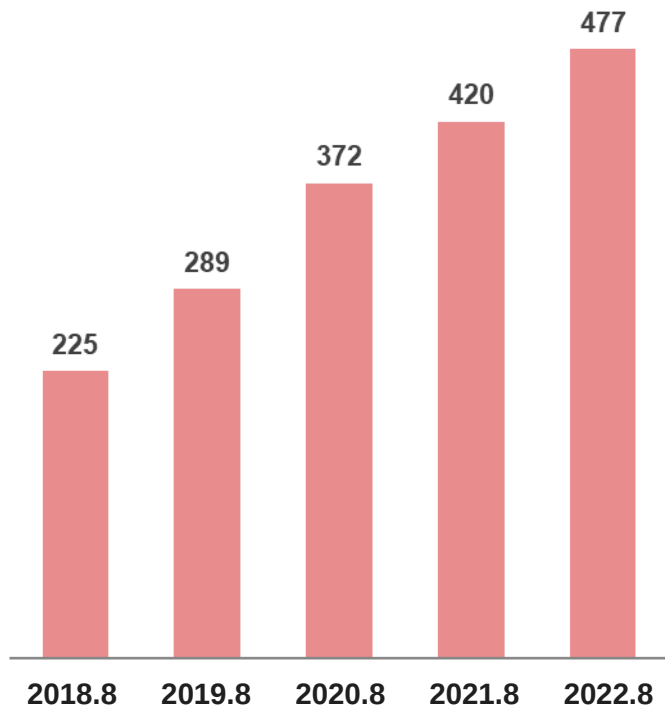


海外市場

グローバルファーマとの
連携を含めた
グローバルでの成長機会

Joinの顧客基盤の拡大

国内のJoinの導入施設数の推移



一層の浸透・普及に向けて

脳卒中（脳外科・神経内科）から
救急医療全般（心臓、感染症、
整形、産科、小児科等）への拡大



+

国内外の地方自治体
（地域医療情報連携）
ニーズへの対応

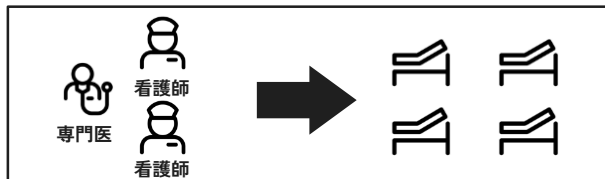


Joinの発展で広がる社会課題解決の可能性

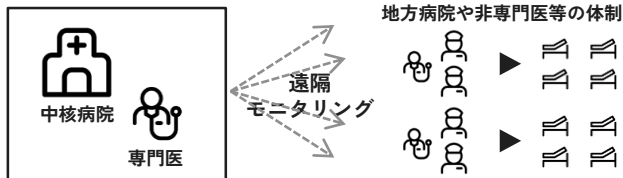
患者モニタリングでの活用

ICU関連病床の院外遠隔診療での活用が進めば、
地域関連病院の専門医不足で生じる課題解決に

現在：ICU内で24時間管理

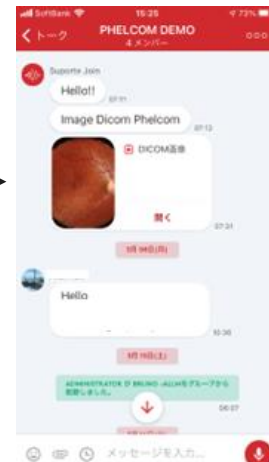


遠隔集中管理での活用イメージ



センサー・IoT×AI

センサーやIoTと連携することで、例えば訪問診療から
画像を専門医に転送する等といった選択肢が広がる



ブラジルの眼科センサー
ベンチャー・Phelcom社
との取り組み

アルムのグローバル展開

- ・ 世界9か国に拠点をもち、Joinは既に32か国で展開中
- ・ ブラジルでは、自治体との連携や地域単位での導入、Boehringer Ingelheim等製薬会社と連携したJoinの浸透施策が進行

2022年9月、ブラジル・ピアウイ州の
公的脳卒中对策プロジェクトに採用



脳卒中对策急性期
地域医療情報ネットワークにJoinを提供

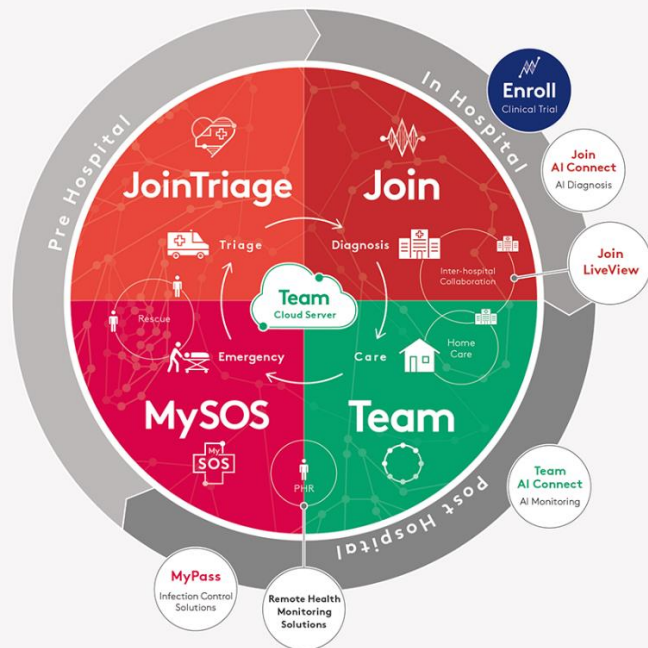


(2021年10月、サンパウロ州リベイラン・プレート市)

中長期的な事業構想

連携プロダクト拡大

- × パーソナルヘルスレコード
(患者) アプリ
- × ケア (介護士・看護師)
アプリ
- × トリアージ (救急隊)
アプリ
- × IoT・センサープロダクト



マネタイズ拡大

臨床試験・治験支援

医療者教育

調査・マーケティング

患者モニタリング

MAH・DMAH

Session 4

スポーツ×まちで描く成長

スポーツ事業本部 本部長

對馬 誠英

スポーツ事業の歩み

プロ野球界へ参入

スタジアムを中心とした賑わい拡大

他地域への展開・
横浜では隣接街区へ

2011

プロ野球

2013

陸上チーム

2016

横浜スタジアム
TOB

2017

スポーツタウン
構想発表

2018

バスケット
ボール

2019

旧横浜市中区
再開発事業

2021

サッカー



横浜DeNAベイスターズ（創立：1949年）

国内野球競技人口：約3,840,000人

年間来場者数（19年）：約2,283,000人



川崎ブレイブサンダース（創立：1950年）

国内バスケット競技人口：約2,180,000人

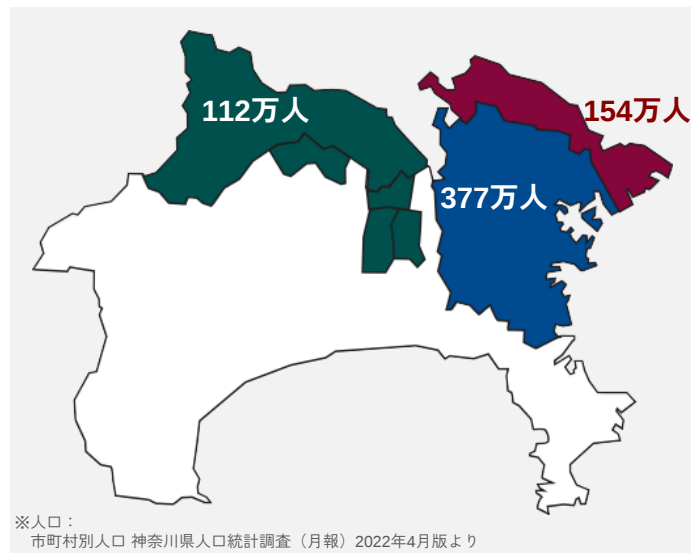
年間来場者数（19-20年）：約141,960人



SC相模原（創立：2008年）

国内サッカー競技人口：約4,360,000人

年間来場者数（19年）：約48,940人



スポーツ事業の歩み：野球



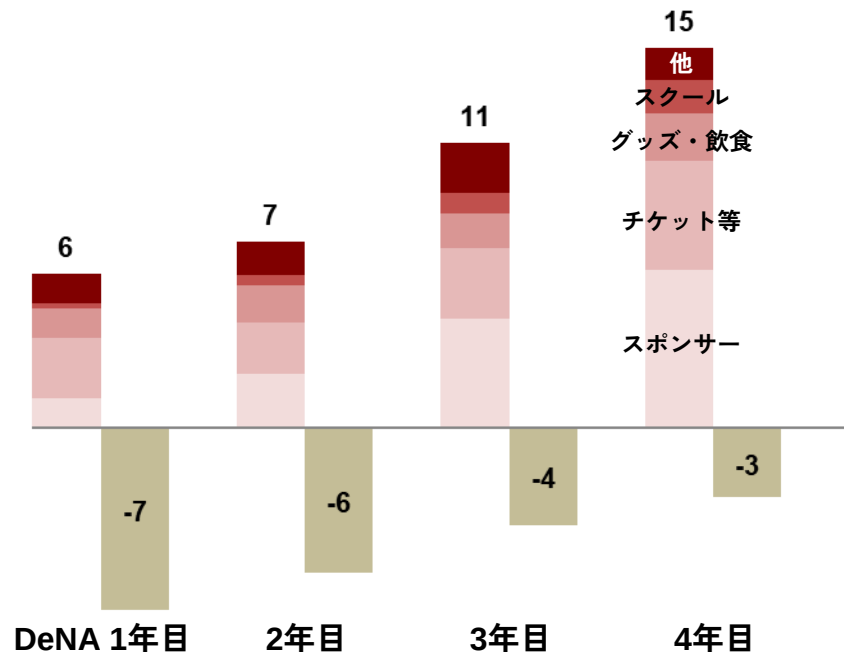
スポーツ事業の歩み：バスケットボール



スポーツ事業の歩み：バスケットボール

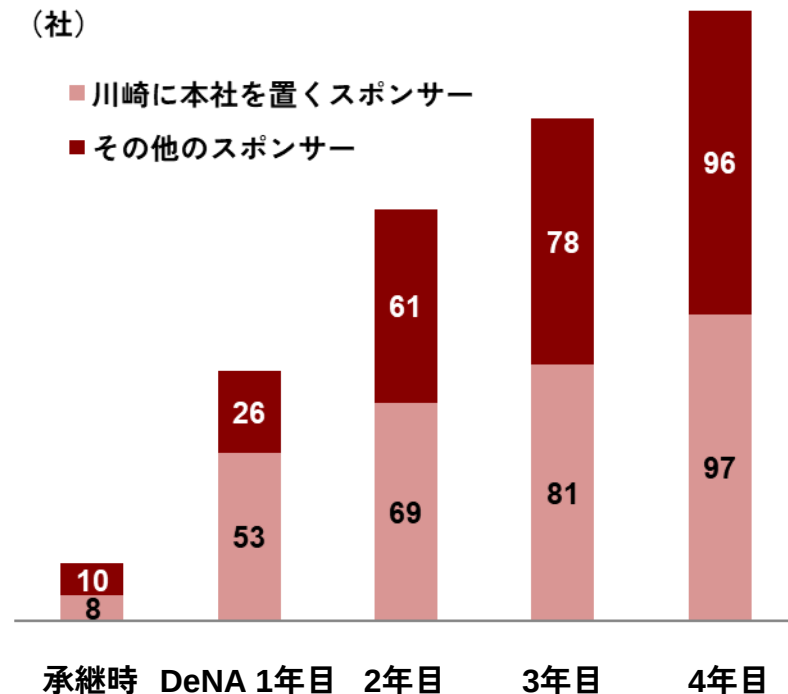
川崎ブレイブサンダース売上・損益*

(億円)



コロナ禍ながらスポンサー社数は増加

(社)



* バスケットボールの年度は7～6月の1年間。1年目・2年目は事業承継時における東芝からの特別協賛を除く値。

スポーツ事業の歩み：バスケットボール

満員の
アリーナ

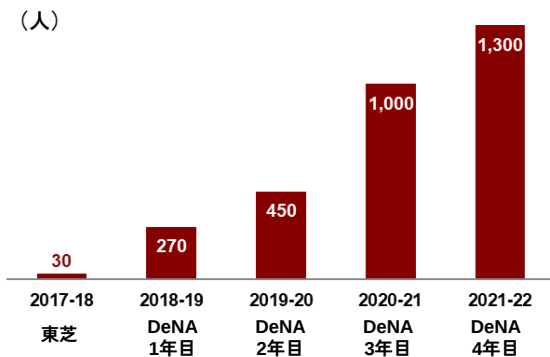


SNS No.1

YouTube・TikTok
B/Jリーグ全クラブで
最速10万人突破



スクールの
拡大



SDGs

味の素株式会社が
オフィシャルパートナーに就任
地域の健康課題解決に向けて協働して取り組む



スポーツ事業の歩み：サッカー



スポーツ事業の歩み：DeNA Sports Partnership・横断施策

マルハニチロがDeNAスポーツの
オフィシャルパートナーに就任

横浜DeNAベイスターズ、
川崎ブレιβサンダース、SC相模原への
食を通じたアスリート支援や
子どもたちへの食育等で協働



テレビ神奈川とスポーツ領域での
メディアパートナーシップを締結

開局50周年を機に横浜DeNAベイスターズ、
川崎ブレιβサンダース、SC相模原と協働し
神奈川県民に向けてスポーツの魅力、
すばらしさを発信



スポーツ事業の展開

Step 1

2011～2018年

野球事業への参入、
成功ノウハウ獲得・人材育成



Step 2

2018年～

バスケット・サッカー事業への参入
事業の水平展開と垂直立ち上げ



Step 3

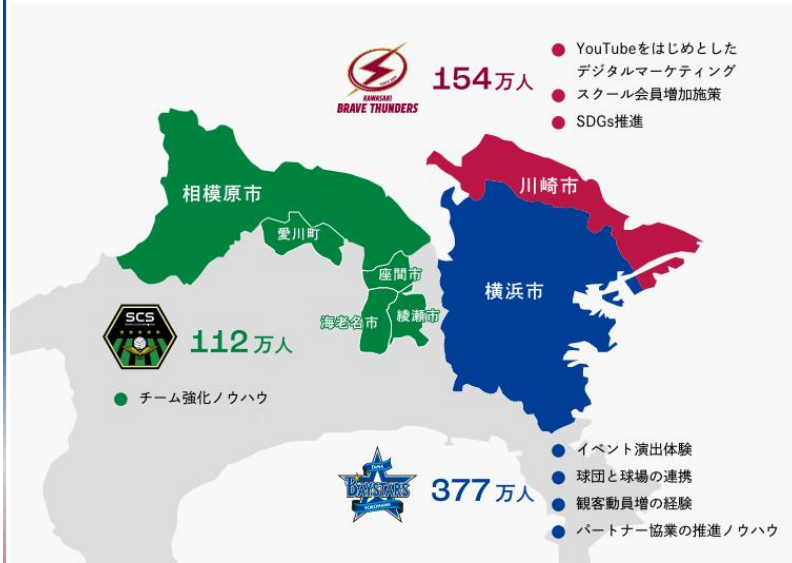
2021年～

経営資源の相互活用
各競技の成長拡大



リソース・ノウハウ・アセットの相互活用による成長加速

ホーム神奈川の3都市で3競技に参画



※ 市町村別人口: 神奈川県人口統計調査(月報)2022年4月版

蓄積

活用

DeNA SPORTS GROUP

ブランド

顧客基盤

ファン、法人顧客、他

人材

チーム人材、マーケティング、MD、営業、事業開発、他

マーケティング

(認知・集客施策、SNS運用、他)

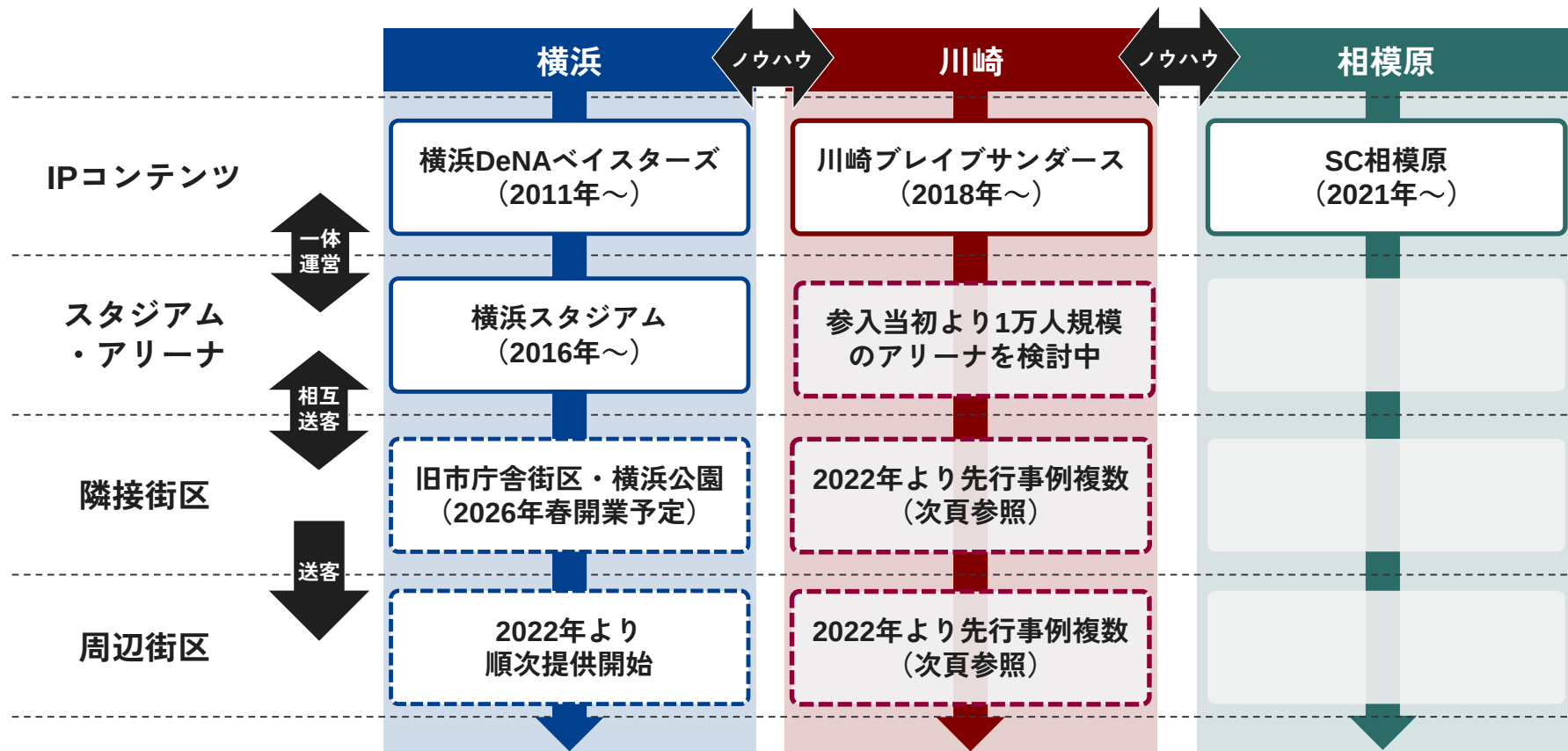
CX

(イベント、演出体験、飲食・物販、他)

まちづくり

ステークホルダーとのリレーション

スポーツとまち：Delightful City（スマートシティ）の構想



Delightful Cityに向けた戦略的事業開発

横浜市旧市庁舎街区活用事業

2026年春、グランドオープン予定。
当社は、「ライブビューイングアリーナ」と
「エデュテインメント施設」を担当。



川崎におけるタッチポイントの増加

若者文化創造発信拠点 カワサキ文化会館、
川崎駅近の大型本格バスケットボールコート
KAWASAKI BRAVE THUNDERS COURT



*三井不動産株式会社を代表企業として、鹿島建設株式会社、京浜急行電鉄株式会社、第一生命保険株式会社、株式会社竹中工務店、株式会社ディー・エヌ・エー、東急株式会社、星野リゾートの8社により推進中

Delightful Cityの実現に向け、先駆けた施策展開

- ・ 興行日以外もスポーツを身近に感じ、賑わいが常態化するまちづくりが進行

ライブビューイングアリーナの 先駆けとなる直営店舗



非試合日のにぎわい (イルミネーションイベント等)



「集客・再訪・回遊」を軸 としたソフトサービスの開発

今すぐ入れる！
近くの飲食店を1分で簡単予約！

横浜市内内エリアの飲食店舗からスタート！

Neee

Produced by DeNA



外出先での急な飲み会の予約や二次会に便利

Neeeの使い方



お店を探す

スマートフォンからNeeeへアクセスすると所在地周辺で現在空席があるお店が表示されます。

※お店を表示するためには位置情報の許可が必要です。



予約する

行きたい店に予約申請して、お店が予約を承認すると30分間だけ席をキープできます。

※予約にはLINE決済のログインが必要です。

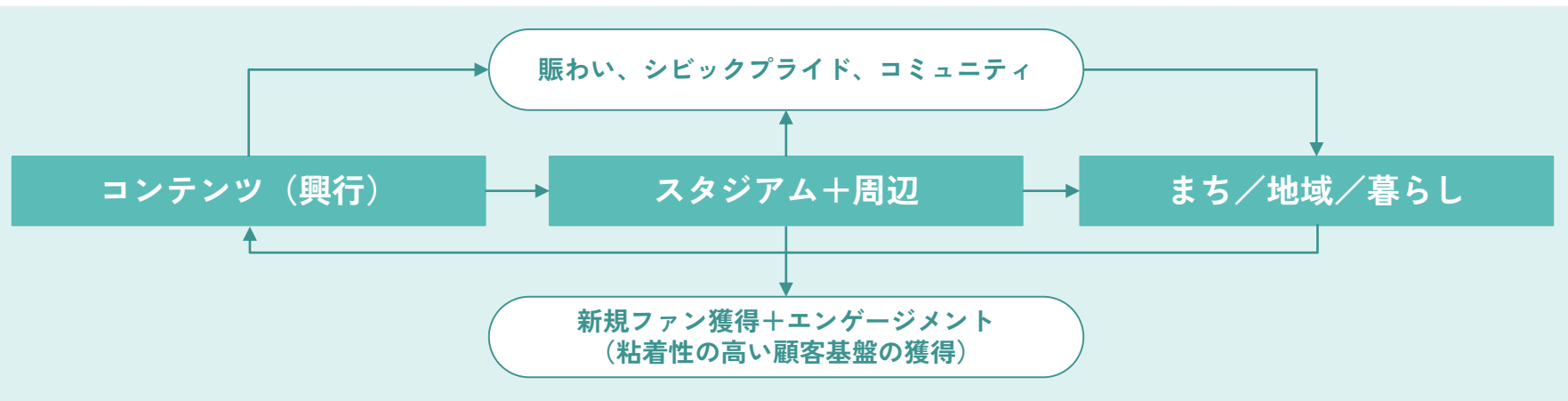


お店に行く

予約成立後に表示される画面を提示して入店してください。

※予約成立から30分を超えると予約が自動キャンセルとなります。

Delightful City実現のための事業戦略



期待を越える観戦体験 賑わい＋シビックプライドの源泉

- ・ 魅力的なチーム×期待を越える観戦体験
- ・ 3クラブ間でのノウハウ相互共有
- ・ デジタルマーケティングの強化
- ・ ICTを活用したサービス

球団＋地域にとっての象徴 賑わい＋シビックプライド醸成

- ・ 横浜スタジアム
- ・ 横浜公園におけるにぎわい施策
- ・ 川崎新アリーナ（検討段階）

戦略的タッチポイント作り 新規ファン獲得＋エンゲージメント

- ・ 賑わいの循環と常態化
（横浜旧市庁舎街区の再開発等）
- ・ スポーツを楽しめる場づくり
（カワサキ文化会館、スクール事業等）
- ・ SDGsの取り組み

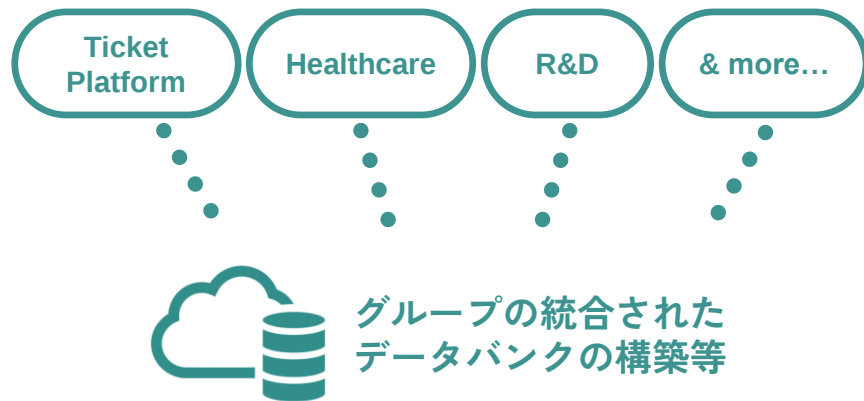
ホーム神奈川における顧客基盤強化と更なる活用

- ・ スポーツの顧客基盤をベースにしながらDeNAグループのアセットも活用し、顧客データプラットフォームの構築を構想
- ・ データ価値を高め、将来的には顧客基盤活用事業としての発展も視野に

顧客基盤の形成と活用



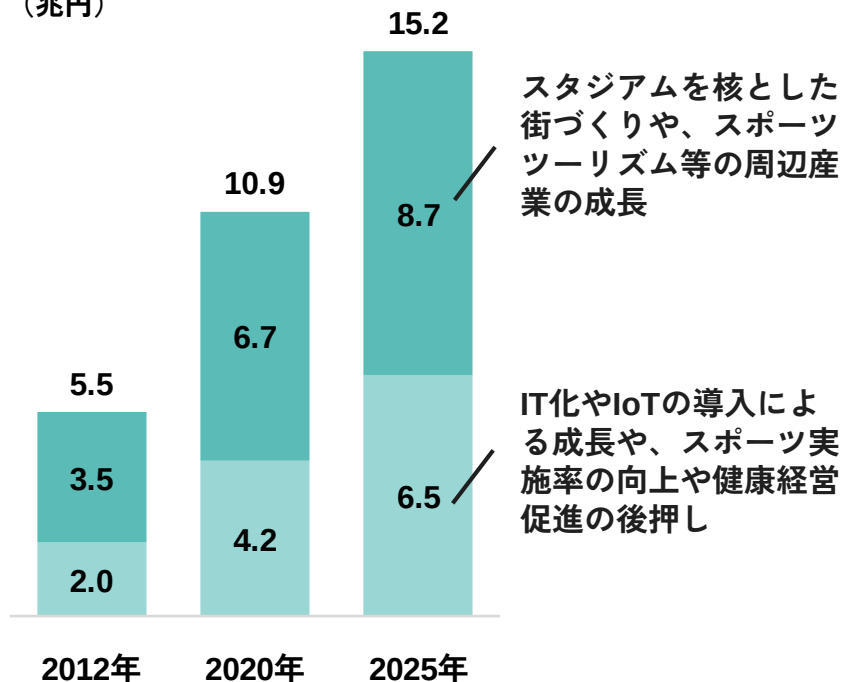
顧客基盤活用事業のイメージ



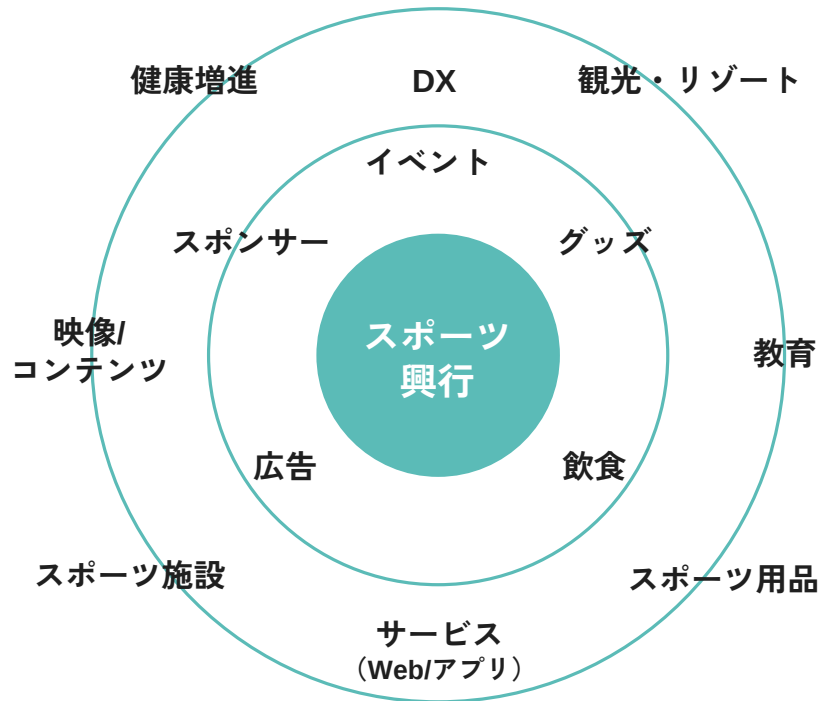
スポーツ産業の成長と広がり

スポーツ産業の成長ドライバー*

(兆円)



スポーツ産業の広がり



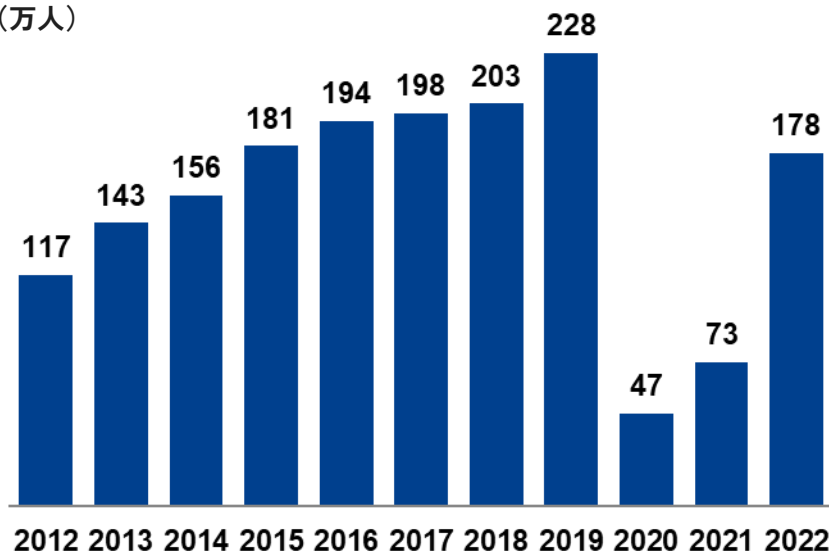
*スポーツ庁「新たなスポーツビジネス等の創出に向けた市場動向（平成30年3月）」より作成

スポーツとまち：中長期の成長

- 2020年以降、コロナ禍が影響も、回復基調
- 終息以降は、スポーツとまちで年間30億円水準の利益貢献を目指す

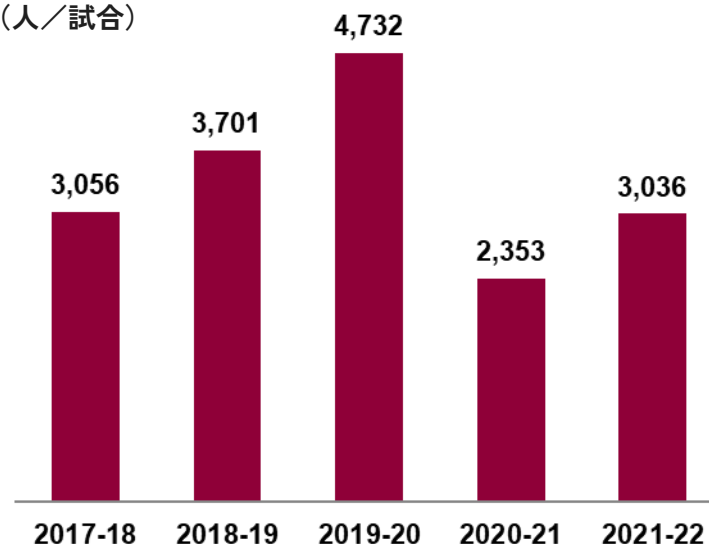
横浜スタジアム観客動員数*

(万人)



川崎ブレイブサンダース1試合平均来場者

(人/試合)



*各年のシーズン公式戦における横浜DeNAベイスターズ主催試合（横浜スタジアム以外での主催試合含む）に関するデータ

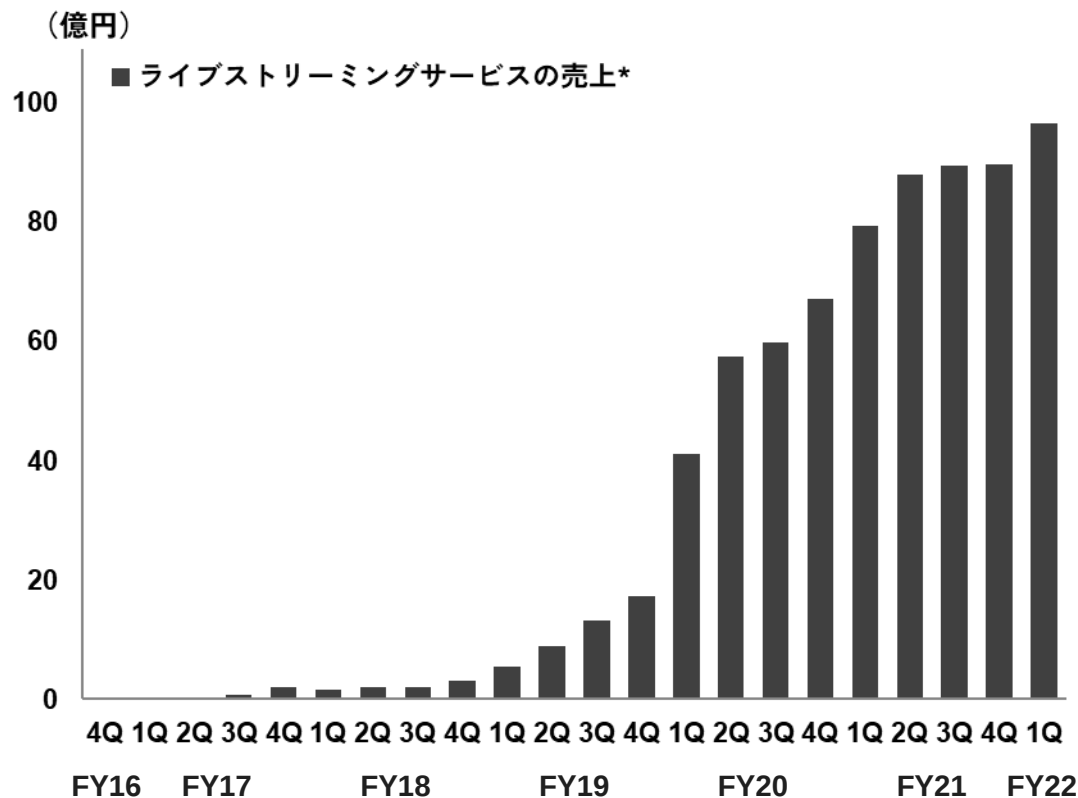
Session 5

ライブストーリーミング事業の 提供価値とこれからの展望

ライブストーリーミング事業本部 本部長

住吉 政一郎

ライブストリーミング事業の歩み



*国内外のPococha、Voice Pococha、IRIAM等を合算した参考値。現在は持分法適用会社のSHOWROOMの業績は含まず。

ライブストリーミング事業における成長投資の考え方

- ・ 成長フェーズの事業として、売上収益の成長や、各地域でのポジショニングを重視
- ・ 2023年3月期は、セグメントでの黒字は確保しつつ、非連続な成長への挑戦を含め、機動的に且つ規律をもって成長投資を行う

国内のPocochaの持続的成長



グローバル版のPocochaでの 非連続な成長に向けた挑戦

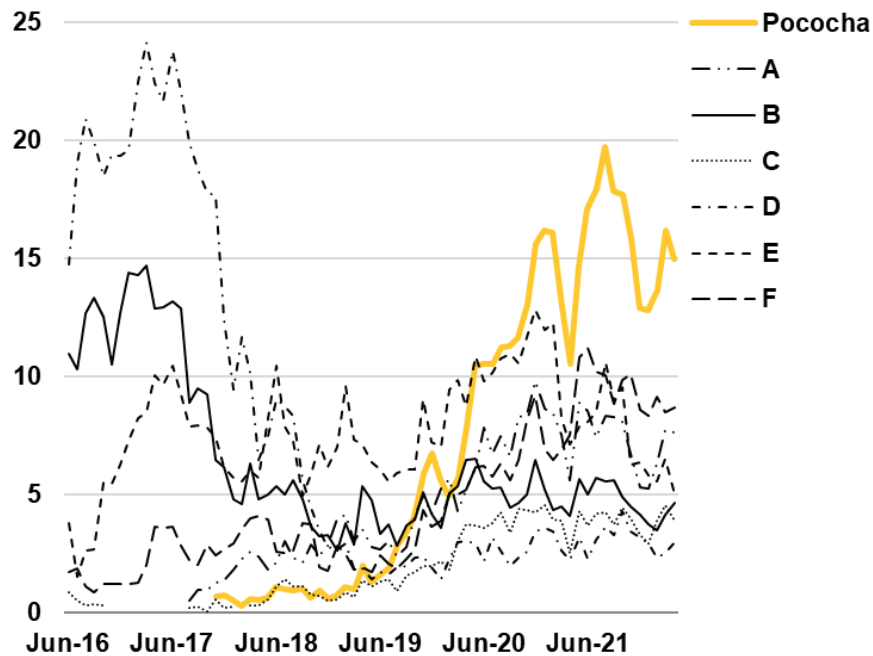


IRIAM等、新たなジャンルでの 非連続な成長に向けた挑戦



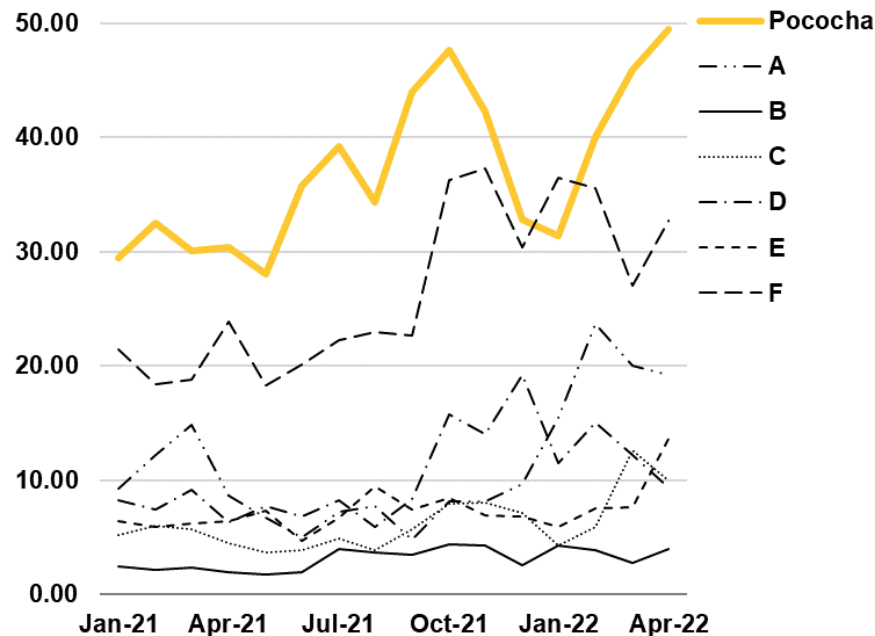
国内のPocochaのユーザエンゲージメントは非常に高い

日次アクティブユーザ（単位：万DAU）



「2022年4月 ライブ配信アプリ利用者数調査（AppApe調べ）」フラー株式会社が日本国内の主要ライブ配信アプリの利用状況を調査した推定データとなります。調査期間：2022年4月 調査パネル：日本国内のAndroidユーザー約9万人

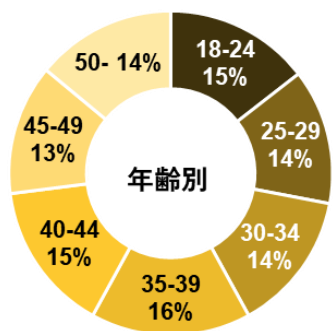
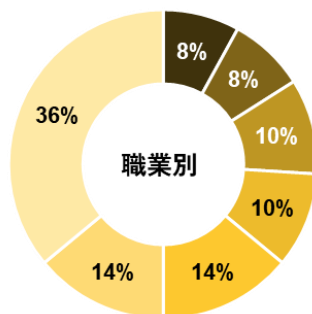
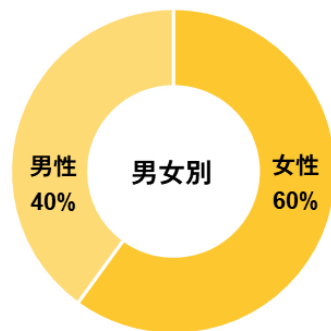
月別平均利用時間（単位：時間／月）



「2022年4月 ライブ配信アプリ利用者数調査（AppApe調べ）」フラー株式会社が日本国内の主要ライブ配信アプリの利用状況を調査した推定データとなります。調査期間：2022年4月 調査パネル：日本国内のAndroidユーザー約9万人

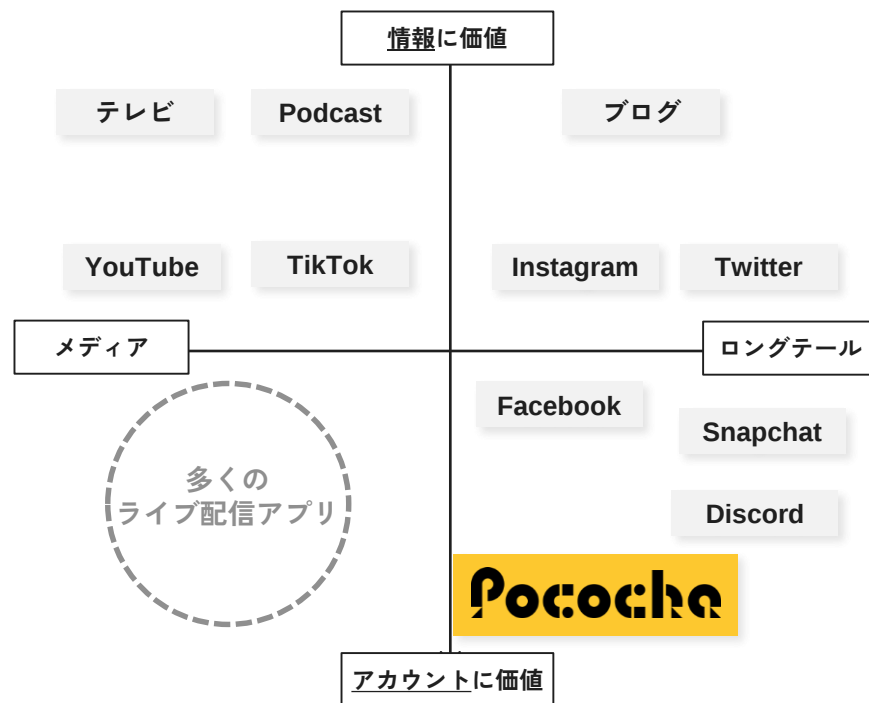
ロングテール、ソーシャル、プラットフォーム

国内Pocochaのライバー属性*



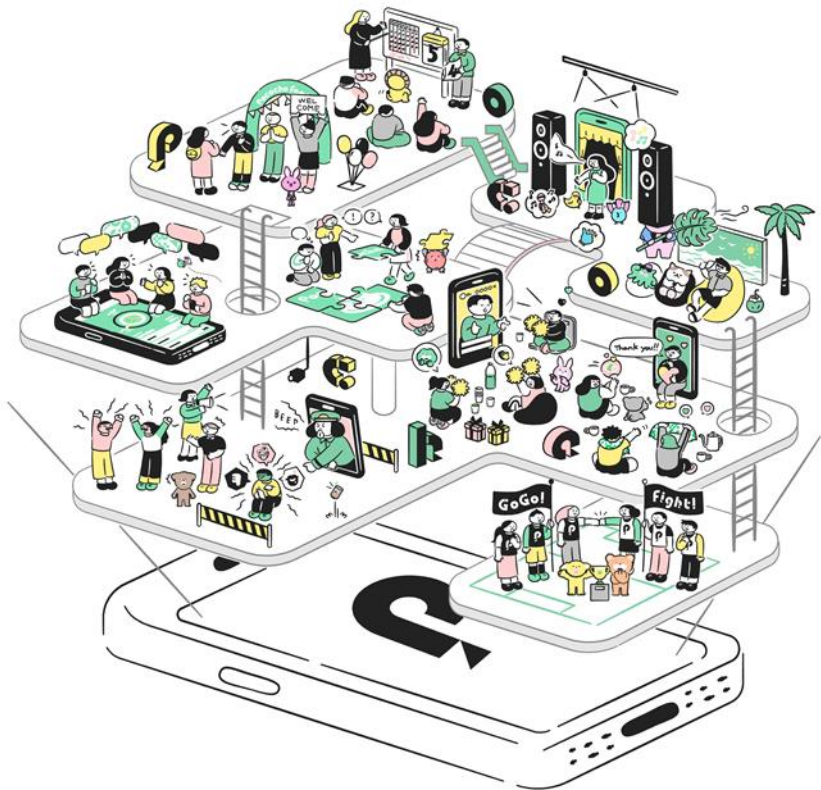
- 専業主婦／主夫
- 学生
- 専業ライバー
- 芸能活動・インフルエンサー
- 会社員
- パート・アルバイト・フリーター
- その他
(保育士、介護士、福祉、医療、エンジニア、美容、飲食、アパレル、ファッション、自営業、他)

Pocochaはロングテールのソーシャルライブ



*D1ランク以上のライバーを対象に2021年7月集計。職業は複数選択可能で、概算数値を算出。

コミュニティの持続的な発展のために



安全・健全なサービス提供のための審査体制

(審査スタッフによる見守り、審査専用の内部システムの開発、サービスの分析・AI・エンジニアによる審査体制の構築、等)

トラブル防止のための取り組み

(24時間監視体制、NGワードブロック、コメント禁止機能、通報機能、年齢制限、課金限度額設定、等)

ユーザとの健全なコミュニティの共創

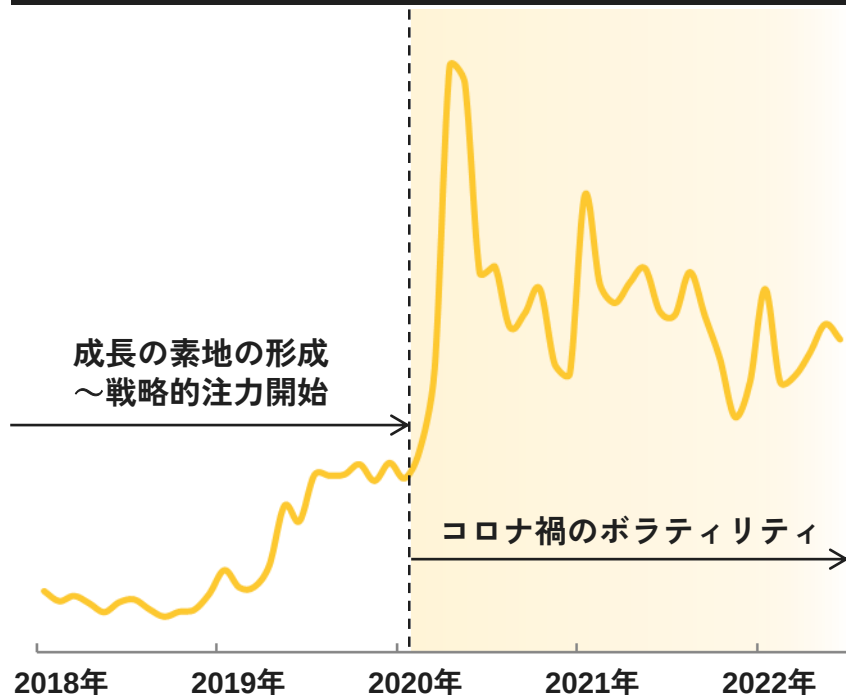
(ユーザが考える健全なコミュニティのあり方についての調査、ライバー・リスナーとのディスカッション、等)

業界団体における取組

(一般社団法人ソーシャルメディア利用環境整備機構(SMAJ)への加入、等)

国内のPocochaの現在地

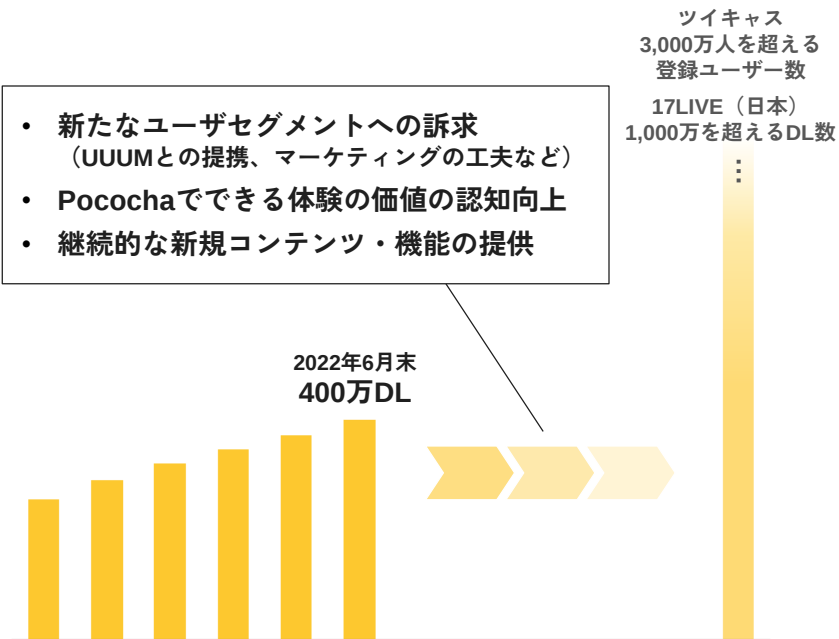
新規ユニークユーザの推移（月次）



*他社サービス数値は各社公表資料より

ライブ／コミュニティサービスと 比した成長ポテンシャル*

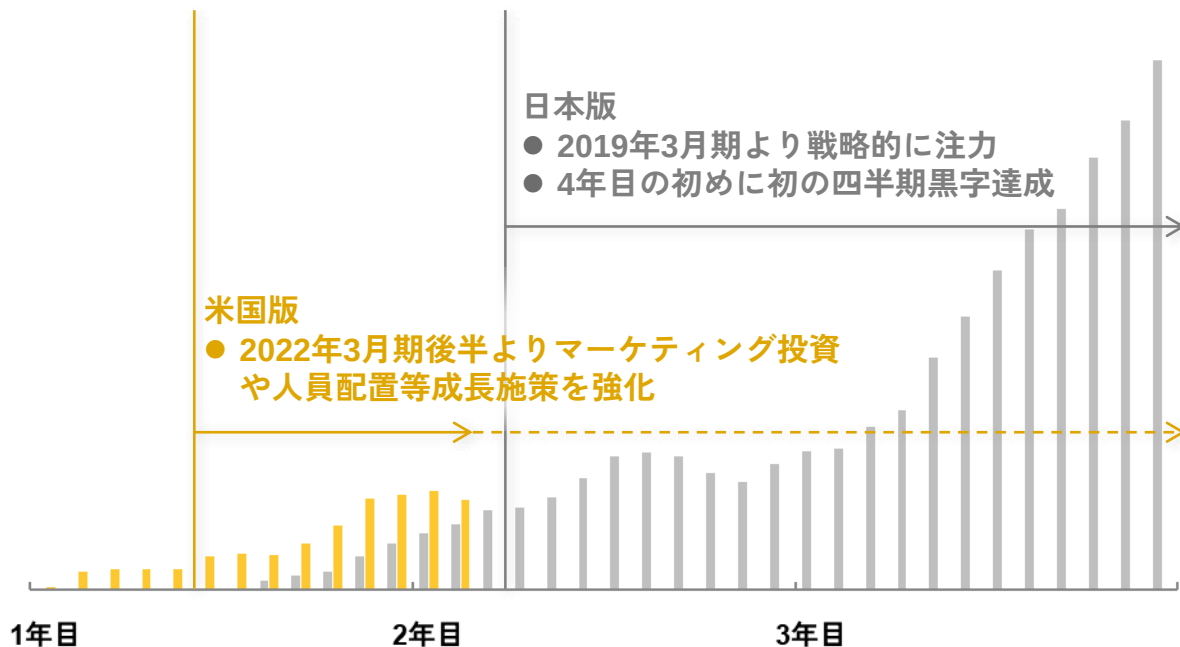
- 新たなユーザセグメントへの訴求
(UUUMとの提携、マーケティングの工夫など)
- Pocochaでできる体験の価値の認知向上
- 継続的な新規コンテンツ・機能の提供



Pocochaのグローバルへの挑戦

■ 日本の月次課金ユニークユーザ（ローンチ～2019年12月（コロナ禍前））

■ 米国の月次課金ユニークユーザ（ローンチ～2022年6月）



実装機能	日本の結果	海外の結果	機能の採否
機能A	✓	×	廃止
機能B	×	✓	廃止
機能C	✓	✓	採用

新しいジャンルへの挑戦：キャラライブアプリIRIAM

VTuber

イラスト



モデリング

(パーツ分け、パラメータ調整等)



デバイス

(PC、ウェブカメラ等)



YouTube

IRIAM



スマホ 1台
イラスト 1枚



AIのちからで
自動モデリング



IRIAMで配信

- キャラ配信にかかるコストを最小限に
- 毎日数千人以上のキャラが配信
- キャラになることで発揮されるライバーの個性
- モーションライブ方式等の技術を駆使したUI/UX

あなたらしいキャラで、
おしゃべりしよう！

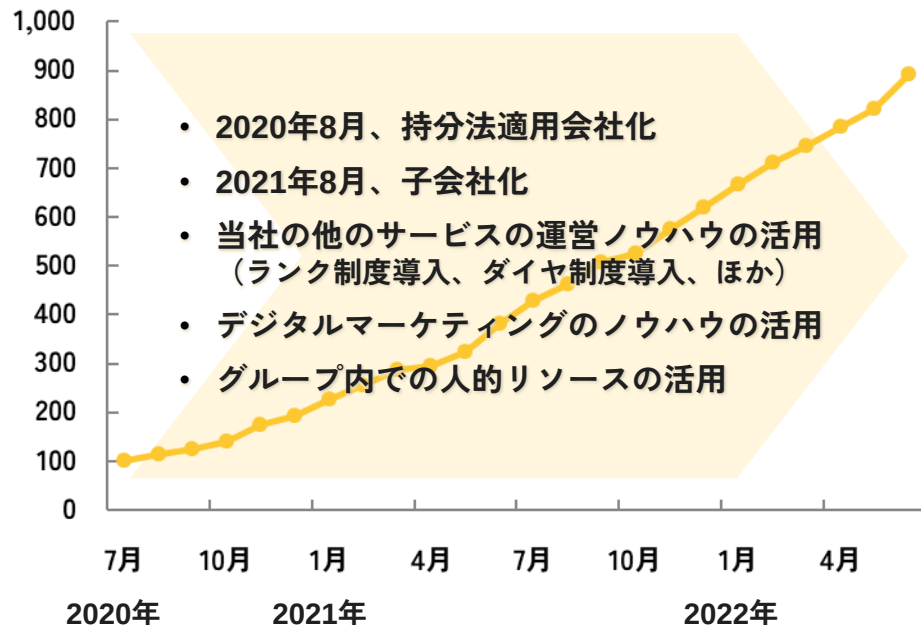
IRIAM
キャラライブアプリ「イリアム」



新しいジャンルへの挑戦：キャラライブアプリIRIAM

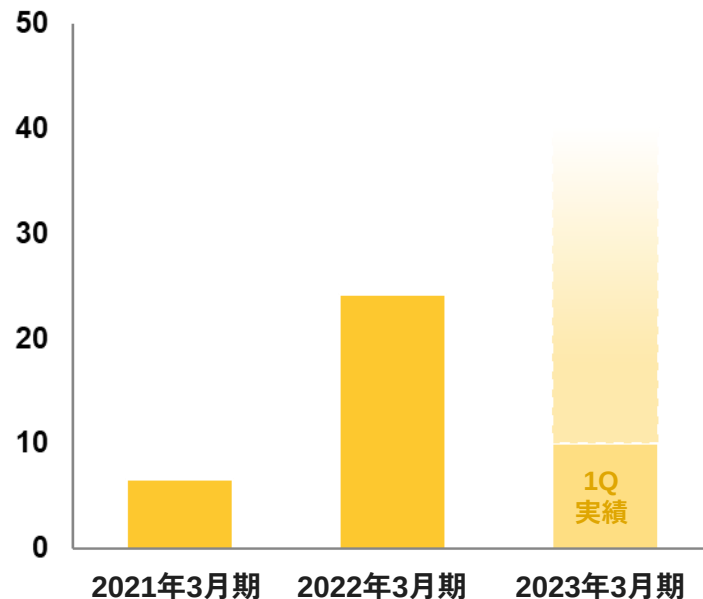
月ごとの平均DAUはグループ化以前の9倍に

(当社グループ化以前の2020年7月を100とした推移)



IRIAMの売上推移*

(億円)



*2021年3月期は、子会社化以前も含む12か月分の実績の参考値

中長期のライブストリーミング事業の発展

- SNS領域でのフォーマット、デバイス・インフラ、ビジネスモデルの変化とともに成長
- 長期的に、ライバー、リスナー双方にとって最適なエコシステムを構築していく

	2005～	2010～	2015～	2020～
環境変化	● 2008 : スマートフォンの普及開始 ● 2008 : 日本版Twitter開始	● 2011 : LINE開始 ● 2014 : Instagram日本語版開始	● 2015 : スマートフォン普及率50%超 ● 2017 : 日本でTikTok開始	● 2020 : 5G商用化
日本のYouTube	2007 : 日本語版開始 2008 : YouTube パートナープログラム	2011 : ライブ配信 2013 : UUUM創業	2016年頃 : VTuberの出現 2017 : ANYCOLOR創業	2017 : Super Chat 2018 : YouTube Premium 2021 : YouTubeショート
DeNA		2013 : SHOWROOM開始	2017 : Pococha開始	2021 : IRIAM子会社化

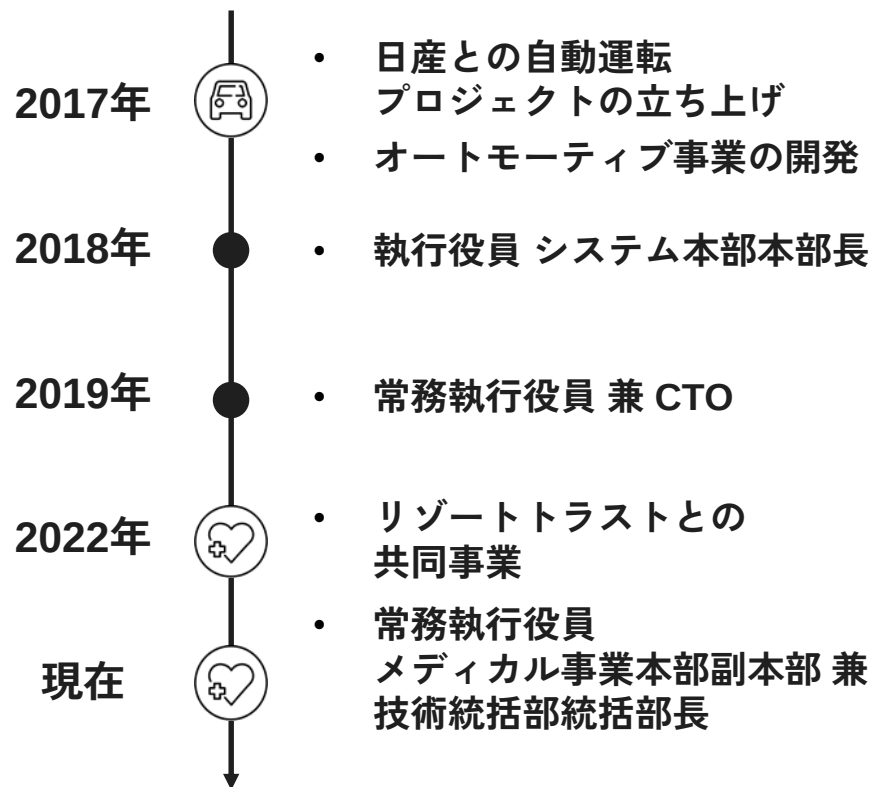
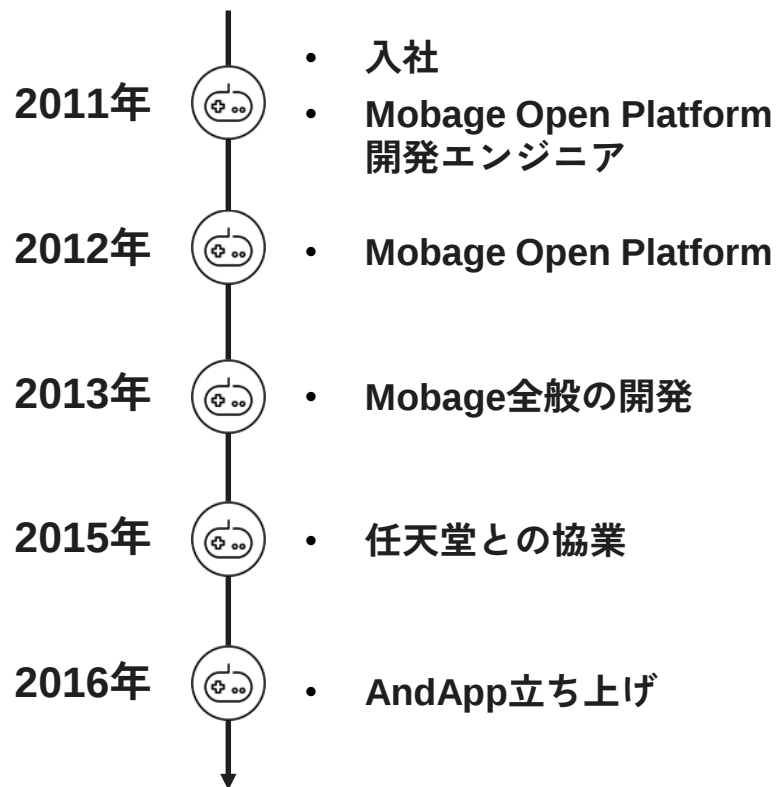
Session 6

DeNAを支えるテクノロジー

常務執行役員

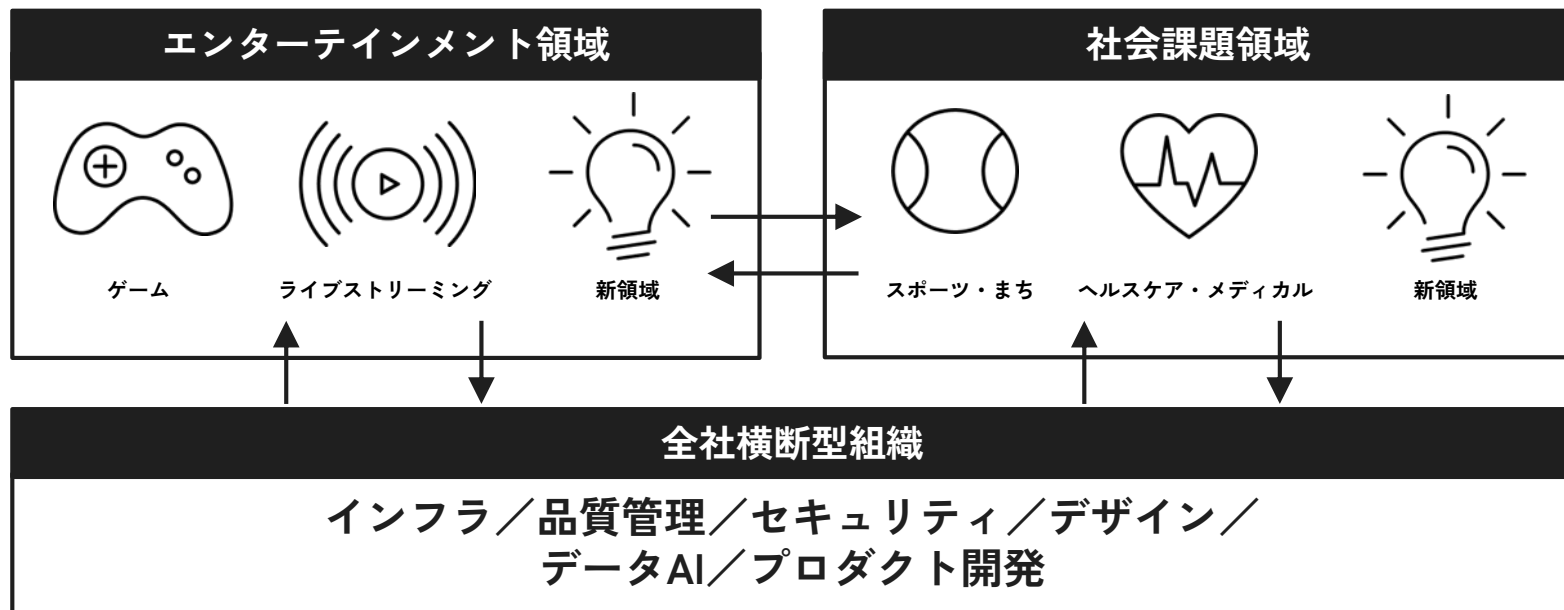
小林 篤

はじめに：登壇者略歴



各事業のノウハウを全社で活かす

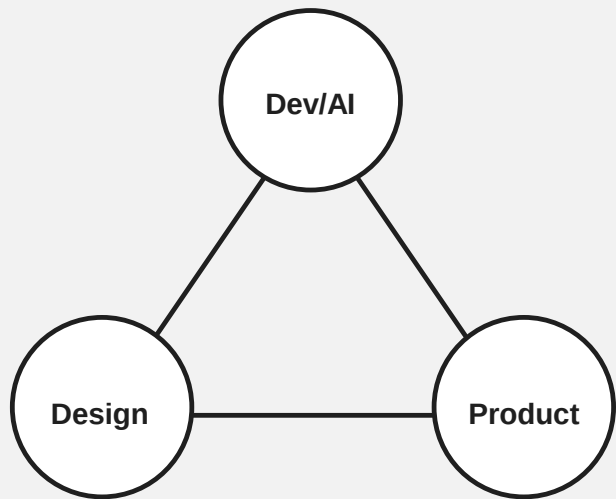
- 各事業のエンジニアと、これまでの事業を通じて蓄積した経験値やノウハウを集約し、高い専門性をもって全社横断的に貢献するエンジニアとが徹底的に連携
- 様々な事業で培ったノウハウを事業毎のニーズに応じてカスタマイズし、横断的に活用



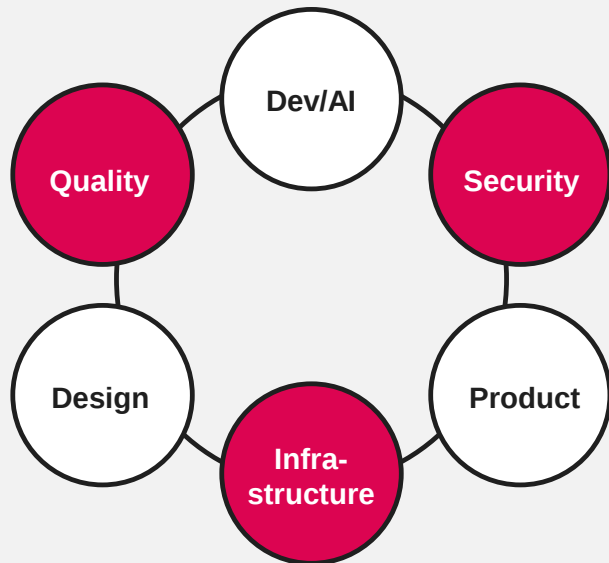
DeNAのモノづくり

- 基本機能である開発・デザイン・プロダクトに加え、インフラ・セキュリティ・品質管理も重視し、社内に専門部隊を設置し、クオリティを担保する仕組みを構築

一般的なモノづくりの体制



DeNAが考えるモノづくりの体制



インフラ



セキュリティ



AI



インフラ：様々なサービスに生きる大規模トラフィックへの対応

Mobage（2005年～）

会員数（2010年3月時点）

1,800万人超

月間PV（2010年3月時点）

600億超

任天堂との協業（2015年～）

『Super Mario Run』
配信開始より4日間で全世界

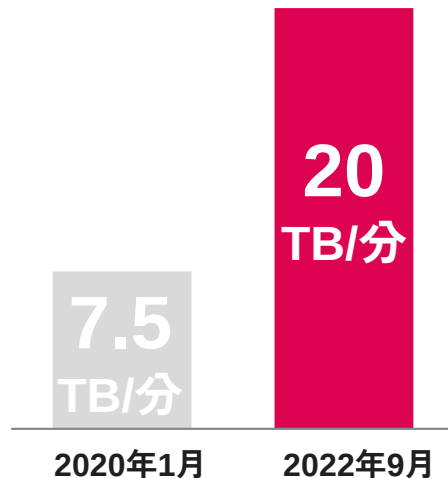
4,000万DL突破*

『Nintendo Account』
164の国と地域で

2億5,000万以上**

Pococha（2017年～）

ライブ配信のトラフィック



* 2016年12月21日任天堂株式会社ニュースリリースより。アプリ配信元は任天堂。

** 2021年9月時点

インフラ：サービスも全社も支える技術

DeNAのサービス全体で1日で
50億リクエスト
データ量は**ペタバイト級**

2018年から3年間で
オンプレから**クラウド**へ

オンプレ時代からの技術力で
安定性と
コストダウンを両立

エンジニアの
創造的な仕事
への集中を実現

インフラ



セキュリティ



AI



セキュリティ

- ・ サービスは特性上、サイバー攻撃やプライバシー侵害に関する脅威に晒される
- ・ 円滑な事業運営には、自社での組織的・人的・物理的・技術的対策が極めて重要
- ・ DeNAグループ内のみならず、業界全体のセキュリティ技術の水準向上にも取り組む

社内での技術的対策

データセキュリティ

外部からの
不正アクセス対策

脆弱性管理

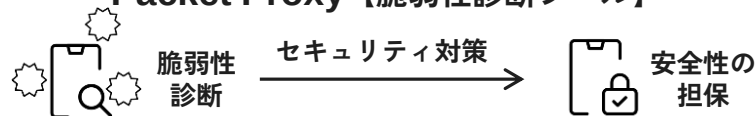
クラウド設定の
自動管理

ツールのオープンソース化

Declang【スマホゲームのチート対策コンパイラ】



Packet Proxy【脆弱性診断ツール】



インフラ



セキュリティ



AI



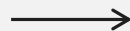
AI × Pococha ～ カスタマーサービスの業務効率化 ～



- ・ 安心・安全に配信できる環境が重要
- ・ 24時間監視体制やNGワード機能等様々な対策を実施
- ・ AIの活用は業務の格段の効率化に寄与

不適切配信
の検知

全ての配信を人が
監視するのは困難



AIによる配信監視の
優先度づけ

不正行為
対策

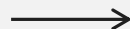
ライブ配信中の不正行為の
検出は「見落とし」が
発生しやすい



AIによる画像認識で
健全性スコア付け

プロフィール
やコメント等
の監視

ユーザーの投稿を常に
監視し続けるのは高難度



AIによる自然言語処理で
違反投稿をカテゴライズ
した上で対応

AI × スポーツ ～ テクノロジーを活用した選手の強化施策 ～



背景・課題

- ・ 試合結果の詳細データ、センサーデータ、試合映像データなど、データの種類と量が急激に増えデータ分析は年々複雑化
- ・ 機械学習による予測モデルや高度な映像解析等のAI技術を活用したデータドリブンの施策の需要増

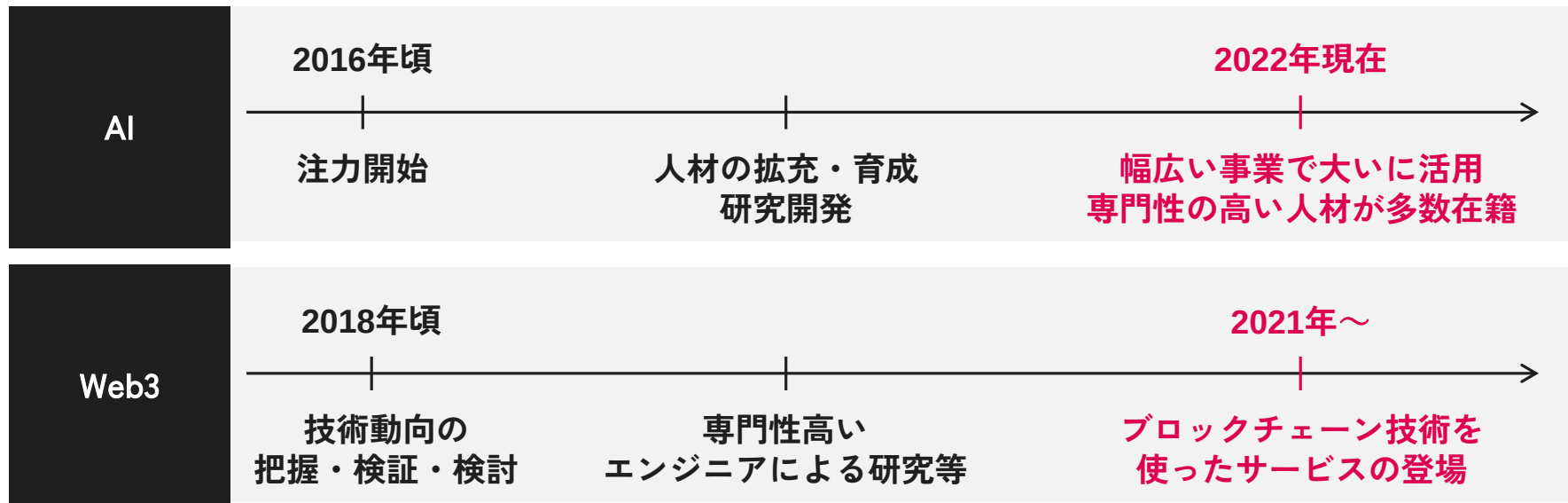


AIの活用

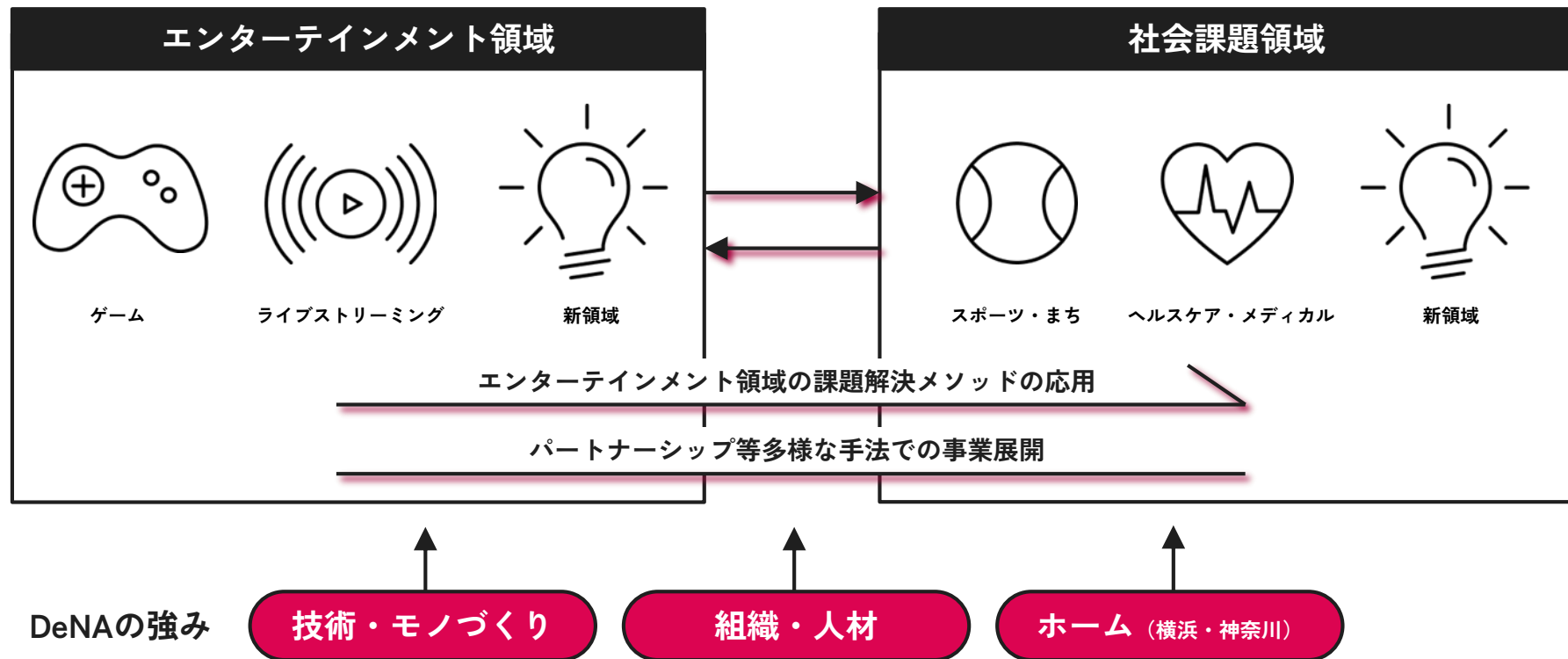
- ・ AI人材だけではなく、**球団と一体でのAIソリューション開発**
- ・ 完成したプロダクトは、選手やコーチ、アナリストが日々の練習の中、**実際に使用し、意見や改善点をプロダクトに反映**

新しい技術領域への取り組み ～マーケットインの発想～

- ・ 技術は「事業を通して顧客に対してDelightを届けるためのもの」と捉える
- ・ 要素技術は3年スパンで技術動向を見据え、事業への活用に取り組む
- ・ 新たな技術領域の積極的な研究開発・事業貢献を目的としたR&D組織を2018年8月に設置



エンターテインメント × 社会課題



ご案内：DeNA統合報告書2022を発行しました

ステークホルダーの皆さまに対し、企業活動の全体像、価値創造に向けた成長戦略やESGの取り組みなどを総括的に報告し、当社に対する理解をより一層深めていただくことを目的として、今年初めて発行したものです。

(<https://dena.com/jp/ir/library/integration-report.html>)





一人ひとりに 想像を超えるDelight を

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。