

dwango

*dwango = Dial-up Wide Area Network Gaming Operation*

# 中期経営計画 (2007年～2009年)

2006年8月7日  
株式会社ドワンゴ

## 当資料についての注意点

- 当資料に含まれる業績予想等の将来数値につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当社グループで判断したものです。
- 将来数値はさまざまな不確定要素が内在しており、実際の業績はこれらの数値と異なる場合がありますので、この数値に全面的に依拠して投資等の判断を行うことは差し控えてください。

# ドワンゴとは？

- もともとネットワークゲームのサーバー開発（技術）と運営（コミュニティ）の会社である。

（参考）ちなみに着メロ会社ではありません。

# ドワンゴの3行の歴史

- 1997年～ 国内ほぼ唯一の独立系ネット  
ゲーム専門開発会社
- 1999年～ 携帯コンテンツビジネスに参入  
(ゲームサイト)
- 2001年～ 着メロサイトをはじめ

# 着メロビジネスの成功要因

- ネットゲームのノウハウが利用できた
  - サーバー開発の技術力
  - コミュニティの運営ノウハウ

ネットワークゲームの運営も  
携帯サイトの運営も同じである

## ドワンゴとは？（結論）

- エンタテインメントビジネスのなかで最も競争のはげしいゲーム業界出身の、携帯エンタテインメントの専門会社です。

（参考）ちなみにネット企業ではありません。

# (参考)ドワンゴの変遷

国内唯一の独立系ネットワーク  
ゲーム専門開発会社として創業

大手家庭用ゲームメーカーの受託を請負い、自社の知的財産を守りながらノウハウ(サーバ開発「技術」、運営「コミュニティ」)を蓄積

【開発実績】

➢セガ・エンタープライゼス(当時)のDreamCast向け通信タイトル「SEGARALLY2」の通信部分を担当

➢のちにソニー・コンピュータエンタテインメントのPS2用ネットワークゲーム「みんなのゴルフオンライン」のサービス運用等を手掛ける

ネットワークゲームで培ったノウハウを基盤に携帯コンテンツに参入

➢携帯電話という新たなネットワークツールの特性を活かしたゲーム「釣りバカ気分」

➢最後発で「着メロ」カテゴリに参入。「いろメロミックス」は高い基本機能と高付加価値を提供し続けることにより、競合他社サイトとの徹底的な差別化を図る

➢競合他社に先駆け、CM展開を開始。集客力を一層高める。

➢携帯電話に特化した企画・開発力を駆使

携帯コンテンツNo.1に

着メロをドライバーに集客

した400万人ユーザ、  
エイベックスとの連携により、

No1 Entertainment Media  
for Mobileを目指す

ネットワークゲーム黎明期

大手家庭用ゲームソフト  
メーカーは敬遠姿勢

iモードサービススタート

携帯CP乱立時代から淘汰  
の時代へ

着うた®・着うたフル®  
と携帯電話と携帯音楽  
プレイヤーの融合

1997-1998

1999

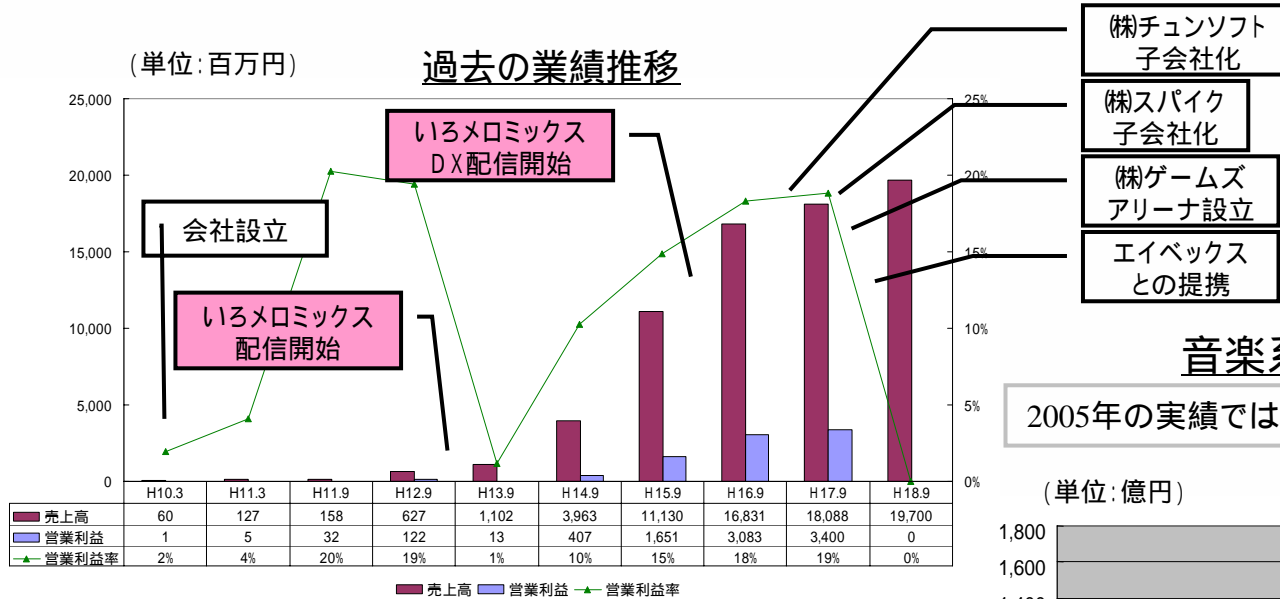
2000-2005

2006-

7

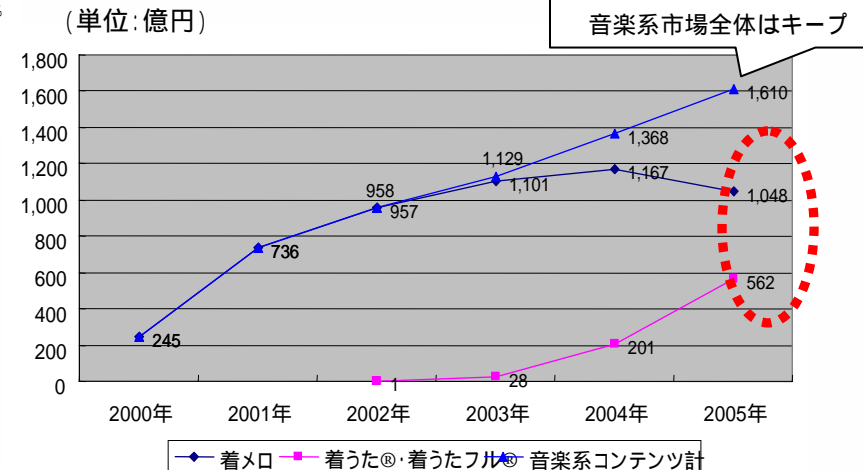
# 過去の業績推移

01年6月に『16メロミックス』（現いるメロミックス）の配信開始以降、業績は急拡大。  
04年頃から着メロから着うた®・着うたフル®へ市場シフトしたことにより収益性が悪化。



## 音楽系コンテンツ市場の推移

2005年の実績では、着うた®・着うたフル®市場が562億に



データ出所: モバイルコンテンツフォーラム

# いろメロミックスの過去の成功戦略

- もっとも音のいいサイトかつ品揃えのいいサイト
- 上記にかかわらず着メロの音質や曲数についての宣伝は  
いっさいしない。
  
- 着メロ以外の独自サービスのラインナップで勝負する  
差別化による集客力と圧倒的な退会率の低さ
  
- 過去の主なCM
  - 着ボイス (Gackt、シーマン、ダウンタウンなど)
  - 着RAP (キングギドラ)
  - ゲーム、マナー着信音

# 戦略例



ケータイストラップになった等身大  
Gackt  
「ジリリリン、電話だよ」  
**着ボイスCM**  
「Gacktをケータイ」篇



ドワンゴのコンセプトショップ  
裏原宿に出現  
Gackt抱き枕販売

「このCMの中で4つのマナー  
着信音が鳴っています」  
ダウンタウン  
**マナー着信音 CM**  
「マナー着信音TypeA」篇



**着メロ取り放題CM**  
「アスキーアート編」



着メロとは無関係のCM、  
裏原宿に期間限定のショップを  
開くなど、先行着メロサイトとは  
一線を画す戦略で差別化

# 着うた®着うたフル®市場の拡大と いるメロミックスへの影響

## 収益構造の変化

「着うた®」は「着メロ」と比較して  
圧倒的に原価が高い

## いるメロミックスの競争力低下

高い基本性能  
プラスアルファ  
の付加価値で  
差別化

高付加価値

+

豊富な楽曲数  
高音質な着メロ

評価されない付加価値

+

品揃えのない  
着うた®

面白いサイト  
だけど着うたが  
無いから。。。

# 現在のいろいろメロミックスの状況

着うた®のラインナップがようやく充実

ほぼすべてのレコード会社と契約  
エイベックスとの資本・業務提携



従来の成功モデルが再度機能する状況に

高付加価値

+

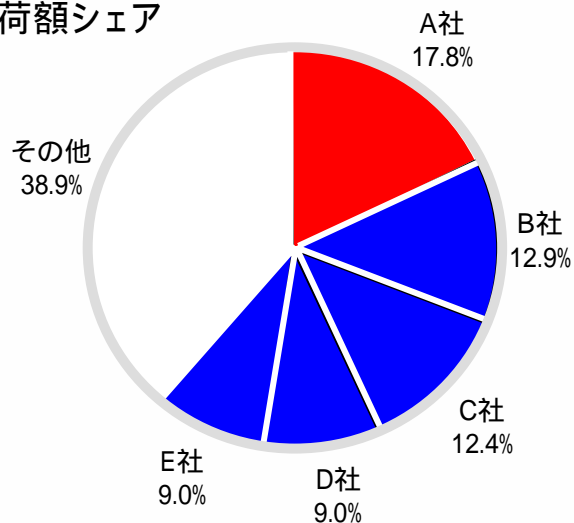
着うた®の  
豊富な品揃え



**再度、携帯コンテンツ市場で攻勢を開始！**

# 権利許諾状況

国内出荷額シェア



出所: 日経産業新聞(2006.08.02)

(2006.7末現在)

2006.7:A社

個別契約レーベルシェア: 17.8%

+

包括契約レーベルシェア: 43.3%

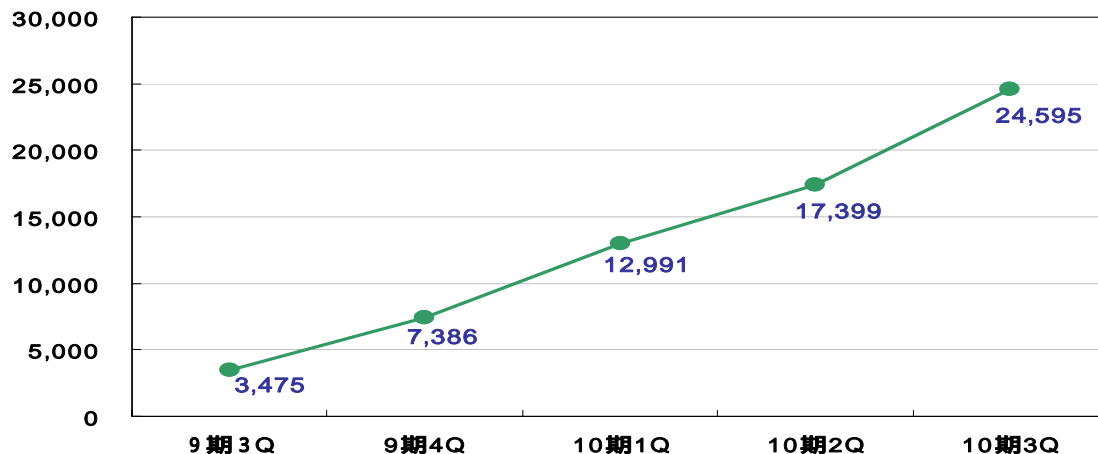
+

その他独立系・インディーズ含め



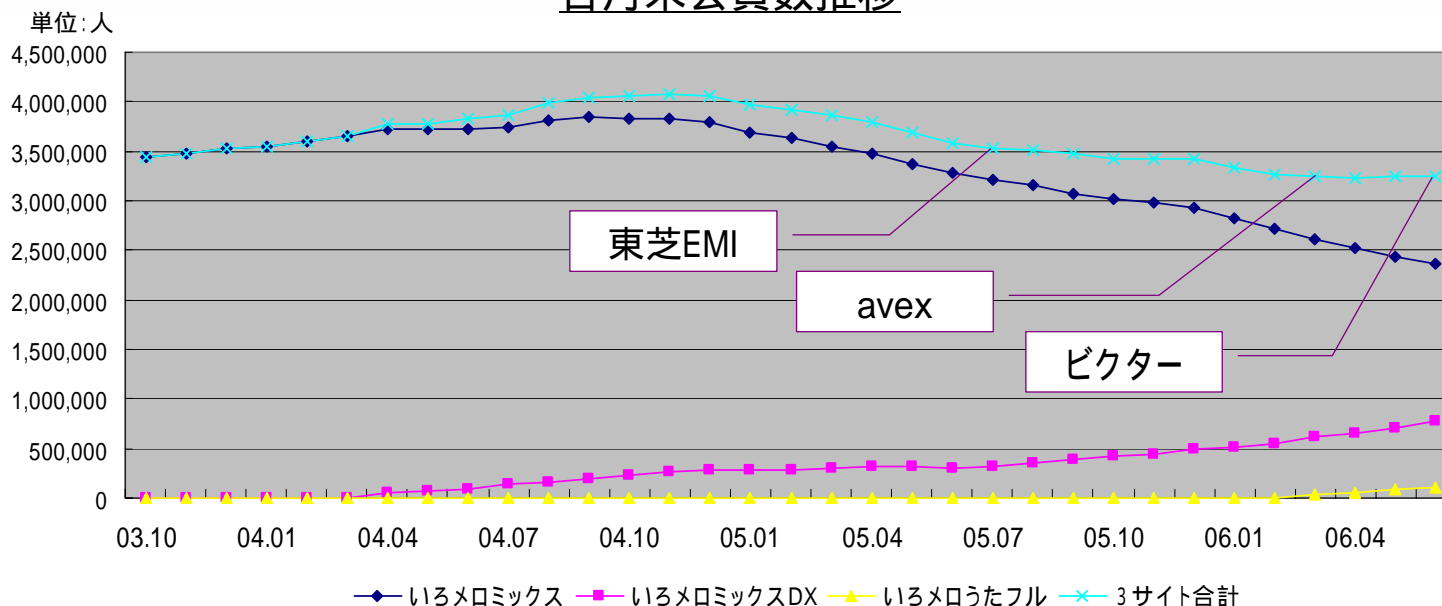
実質 **90%以上**

着うた®・着うたフル®配信曲数推移



# いろメロ有料会員数推移

## 各月末会員数推移



権利獲得状況の改善に伴い、長期減少傾向に歯止め

2004年末をピークに長期減少傾向にあった会員数が、エイベックスとの提携を契機に下げ止まり、僅かながら上昇に転ずる。

# ドワンゴの目先の戦略

## いるメロミックスのブランドの再構築

### PHASE.1

着うた®CMの大量投入

「着うた®」が「ある」という基本機能をアピール

### PHASE.2

付加機能のプロモーション

本来の差別化ポイント「付加価値」をアピール

### PHASE.3

総合エンタテインメントポータル

**No.1**  
**Entertainment**  
**Media for Mobile**

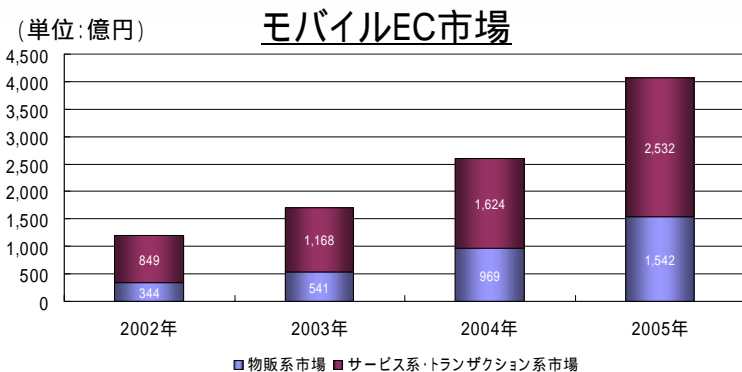
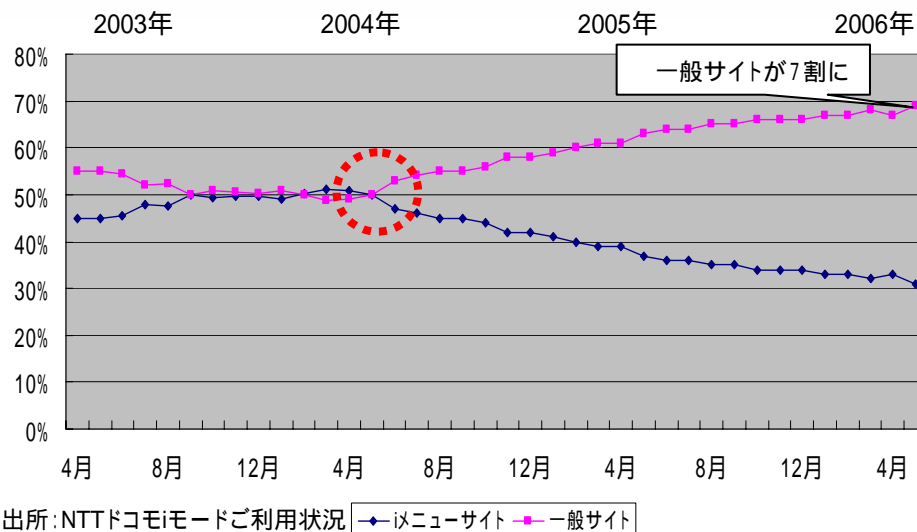
サイト名称も変更

# その他の携帯ビジネスにおける環境の変化

- 一般サイトのシェアの拡大
- PCサイトの携帯への進出
- ナンバーポータビリティ
- ソフトバンクのキャリア参入
- 携帯EC市場の拡大

## iメニューサイトと一般サイトアクセス比率推移

2004年6月の「パケホーダイ」から一般サイトの利用が急拡大



出所: 総務省 (モバイルコンテンツ市場)

出所: NTTドコモモードご利用状況 (iメニューサイト - 一般サイト)

# ドワンゴの今後の基本戦略

1. いろメロミックスを母体として、総合エンタテインメントポータル(EMM)をつくる
2. 公式サイトのメニューリスト以外から、一般サイトからもユーザーを獲得できる仕組みづくり
3. 課金モデル以外の広告収入モデルとECによる収入モデルを確立
4. 総合エンタテインメントポータル(EMM)をつくるためには自社だけでなく他社とのパートナーシップ構築を重要視する

# 総合エンタテインメントポータル



従来のPCポータル

無料情報提供

ウェブページ検索

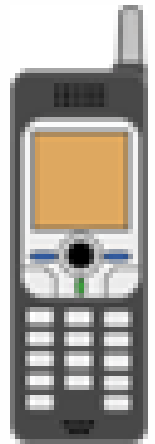


ドワンゴが目指す  
モバイルのポータル

無料情報提供

無料エンタテインメント  
コンテンツの提供

音楽を中心とした  
有料コンテンツの提供



# 一般サイトの入り口を創設

一般サイトと公式メニューリストからのアクセス比率が逆転  
パケット定額制を契機に、キャリアのメニューにある公式サイトと、  
メニュー外の一般サイトのアクセス比率が逆転



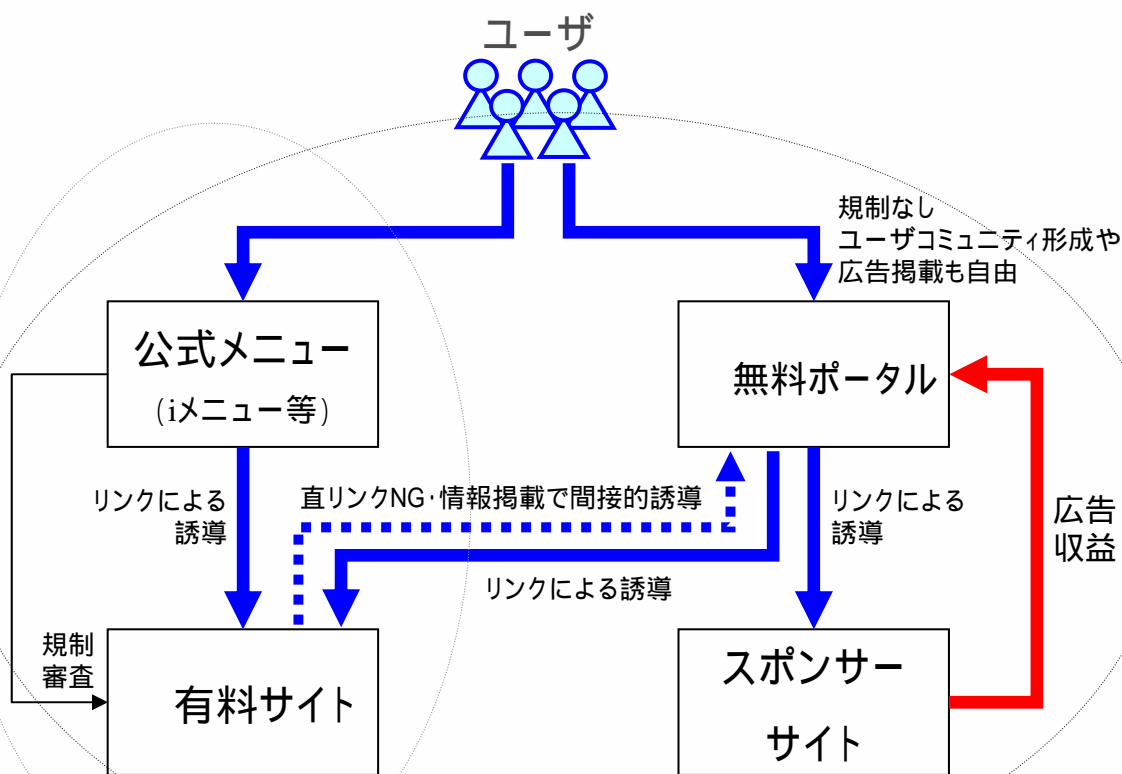
キャリアのメニューに替わるユーザー導線の確保が必要



**一般サイトにポータル(玄関)創設が必要**

# 一般ポータル創設で期待できる事業領域の拡大

一般無料ポータルの構築は、広告モデル、ECモデルの実現のみならず、公式有料サイトとの**シナジー効果**が期待できます。



今までは公式メニューから 有料サイトに顧客を誘導するモデルのみでした。

今後、無料ポータルが確立すれば、スポンサーからの広告収益モデルを実現すると同時に、無料ポータルから有料サイトへのユーザの還流を行うことが可能となり、有料サイトでの無料ポータルの情報掲載(キャリア規制上、直リンクはNG)を含め、公式有料サイト、無料ポータルサイト間のシナジー効果が期待できます。

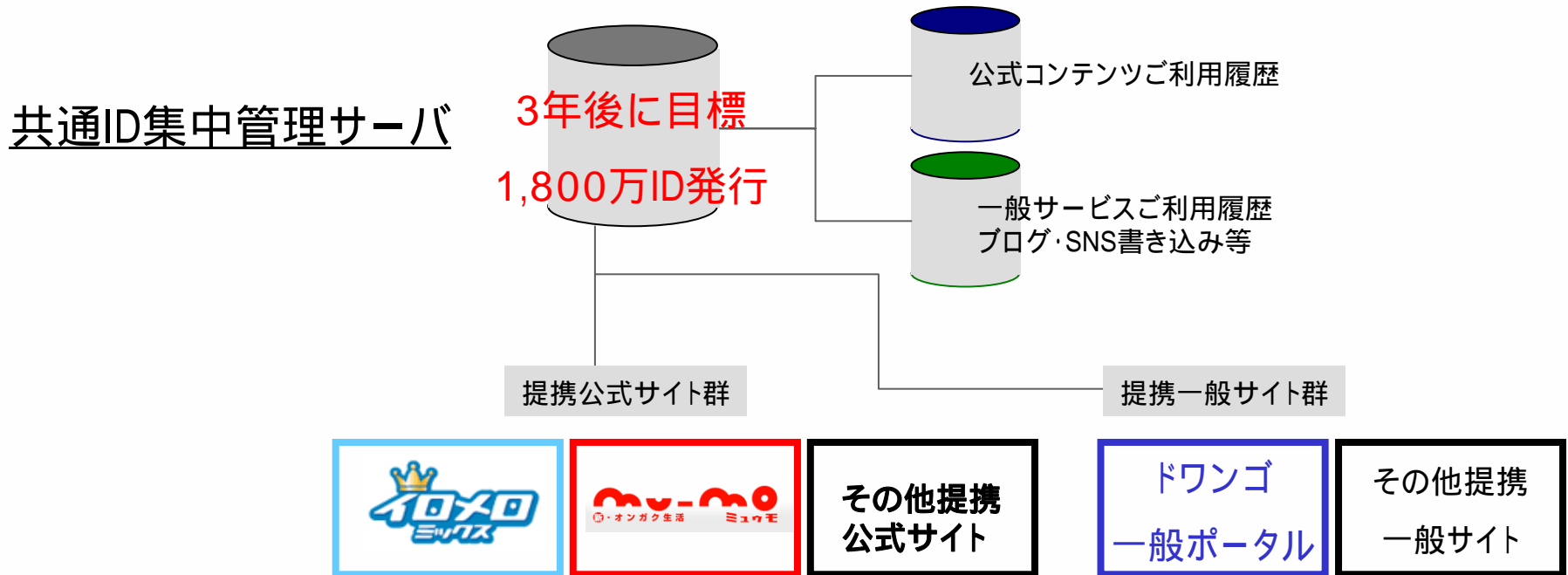
ドワンゴは、こうした事業領域の拡大を目指し、一般サイト市場に参入します。

今までの事業領域      これからの事業領域

# ナンバーポータビリティ開始に向けて IDの共通化を実現

- イロメロミックス、mu-mo等、ドワンゴ、エイベックス又は提携先のサイトで、公式サイト/一般サイトの区別なく共通のユーザIDを発行し、ユーザのプロフィール、コンテンツやサービスのご利用履歴を集中管理します。
- IDとポイントの紐付けを行い、サイト間の移動を意識することのない、シームレスなサービスを実現します
- ユーザはどのサイトでも、キャリアや機種を変更しても、一度保存された履歴が継承でき、キャリアや機種に依存することなく、一度購入したコンテンツの再ダウンロードが可能となります。

# ID 共通化のイメージ



一箇所でID登録を行うと、すべての提携サイトで共通でご利用いただけるユニークなIDが発行されます。

# 3年後1,800万ID発行のシナリオ

- ドワンゴがCPとなっている、**エイベックスのサイトを含む全公式サイト**でIDを発行します。
  - 2006/7末現在、**約476万**ユニークユーザ(重複登録を除いた完全に一意のユーザ数)
- エイベックスグループのCD・DVD購入者向けサービスである**『ポイントクラブ』会員(現在約80万人)との連携を図ります。**
  - エイベックスグループは今後、『ポイントクラブ』会員獲得を戦略的に強化する方針。  
(同グループの2005年度のCD・DVDの総販売枚数は約3,212万枚)  
CD2,866万枚、DVD346万枚)
- ユーザー囲い込み戦略を行っている**有力一般サイトとの業務提携**、資本提携、又はM & Aを積極的に推進します。
- これをベースに広告モデル、ECモデルを収益事業に育成

# ID共通化により 履歴を利用したサービスへの発展

- 履歴を活用したオススメの提供
  - 例えば、mu-moで購入した着うたフル®履歴から好きなアーティストを特定し、イロメロミックスでそのアーティストの着ボイスをオススメ表示。。。など
  - 例えば、イロメロミックスでダウンロードした着ボイスの履歴から好きなタレント又はアーティストを特定し、mu-moでその方の出演しているテレビ番組と、その主題歌の着うたフル®をオススメ表示。。。など
- 記録と記憶を結びつけるサービス
  - 例えば、昨年の今頃買った楽曲と、SNSへ書いた日記、アップした写真を結びつけることにより、BGM付メモリアルアルバムに。。。など



**習慣性のあるマイページの提供**

# 広告収入を獲得する打ち手 - 1

## 広告業界向けの告知活動 ( B to B )

有力広告業界媒体と連携を行い、媒体誌面でのコンテンツとして、また、媒体主導のイベントやセミナーにて優良事例として業界への積極クローズアップを行う。

通常の営業活動だけではリーチしないクライアント幹部への効果的なアプローチを実現する。

### 業界に対するブランド形成

商品事例、事業事例としての記事化・コンテンツ化  
 マーケティングメディアとして分析情報の記事・コンテンツ化  
 媒体社を介した業界有力者との接点を企画化  
 (企業側広告キーマンとの対談等)  
 媒体社を介した業界有力者との接点を企画化  
 (著名人によるコミッティーメンバーの構成)  
 クリエイター育成など貢献度の高い活動を記事・コンテンツ化  
 事業事例を書籍化  
 クライアント向けセミナーの開催  
 ユーザー向けイベントとクライアント向けイベントの同時開催など

モバイル広告メディア  
としての認知

メディア理解促進

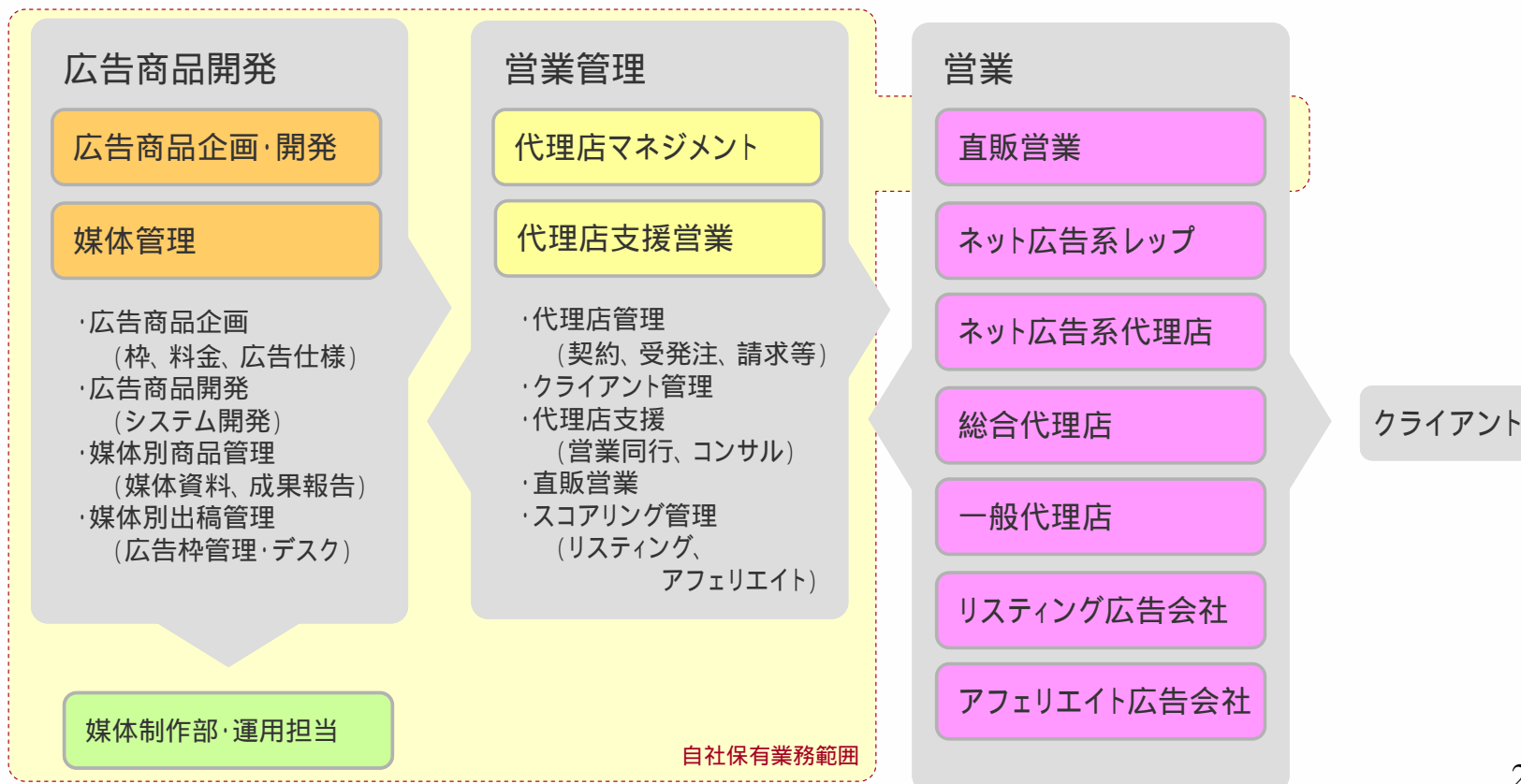
ネットワーク作り

営業促進

# 広告収入を獲得する打ち手-2

## 広告商品開発体制・営業体制

広告商品開発、営業を役割分割することで、営業力強化・集中とともに、市場ニーズにマッチした広告商品の企画開発能力を高速化します。



# エイベックスグループとの 取組み

# エイベックスグループとの取組み

エイベックスグループとは、既に成果が見えている合理化・効率化から、将来に向けた両社のサービス連携から新規サービスの研究・開発が進行中です。

IP統一化  
と  
購入履歴型  
サービス

・エイベックスグループの複数サイトIPのダウンゴへの移管・統一による顧客のシームレスな連携とサイト間のリンケージを生かした『共同特集企画』の実現

・今後は顧客IDの共通化による『購入履歴サービス』を両社を中心にスタートさせ、ダウンロード履歴の保存・参照による再ダウンロードやポイントの共有化等、顧客満足の上を迫及し、将来はそのサービスの範囲を日記や写真などのパーソナルデータまで拡張予定

\*尚、ID獲得方法はモバイルのみに留まらず、PCユーザーやエイベックスグループのパッケージ購入者向けサービス「ポイントクラブ」会員も連携対象とし従来アプローチ出来なかった顧客の囲い込みも図ります。

企画・制作  
運用・コンテンツ  
の  
共有

・着うた®・着うたフル®ファイルのフォーマット統一・制作一元化と、よりクオリティの高いコンテンツ制作技術の共有・合理化の達成

・着うた®・着うたフル®の企画～発注～制作～アップロード～DLチェックまでの運用の一元化による両社のオペレーション業務の効率化・コストダウン、スピード化

\*「倅田来未」「AAA」「a-nation」の企画等で既に実現

新規サービス  
の  
共同研究・開発

・「パケラジ」と「Para.TV」等の次世代携帯動画配信サービスの共同研究・開発

・ECプラットフォームのノウハウ共有と共同研究・開発

# 中期収益計画

# 中期収益計画1．連結ベースの3ヶ年計画

前ページまでの新規事業の計画と、既存事業の計画をあわせ、3年後に、連結ベースで売上高**320**億円、営業利益**52**億円を目指す。

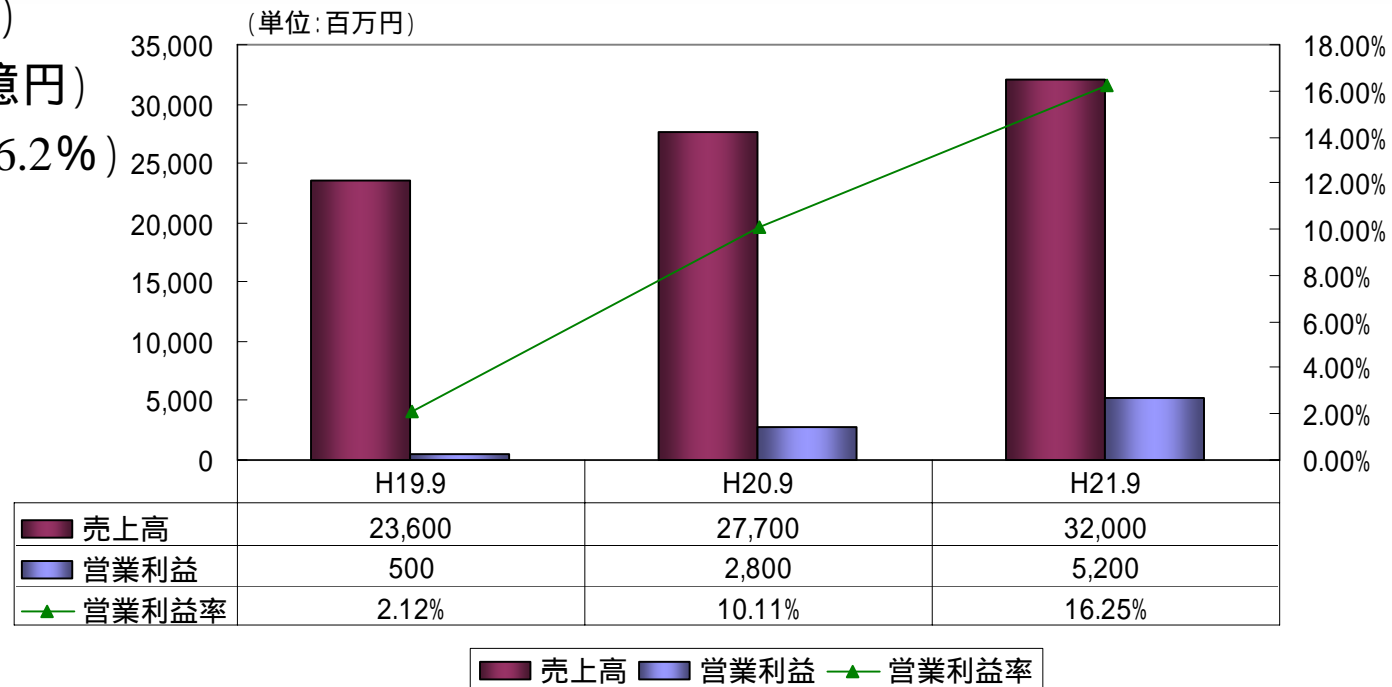
～ No1．EMMを目指す～

業績イメージ(2009.9期)

(売上：連結320億円)

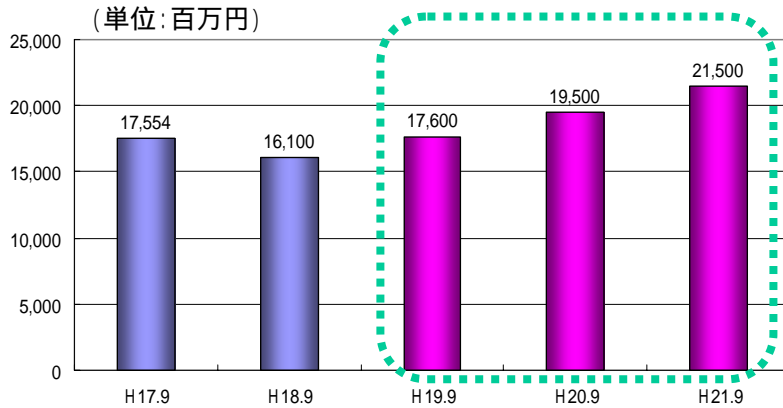
(利益：営業利益52億円)

(率：営業利益率16.2%)

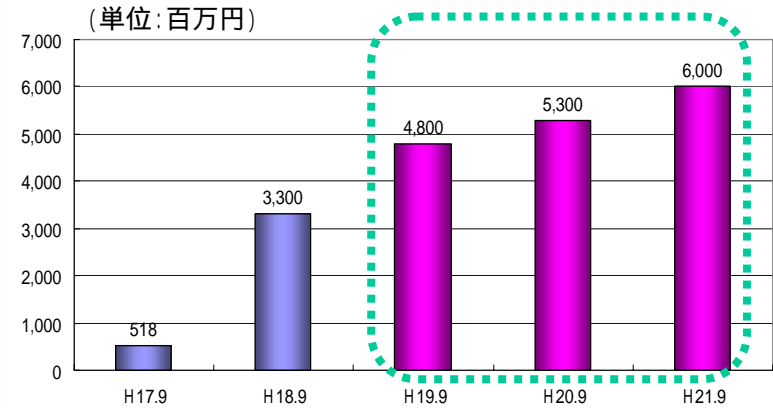


# 中期収益計画2．セグメント別3ヶ年計画

## モバイルコンテンツ

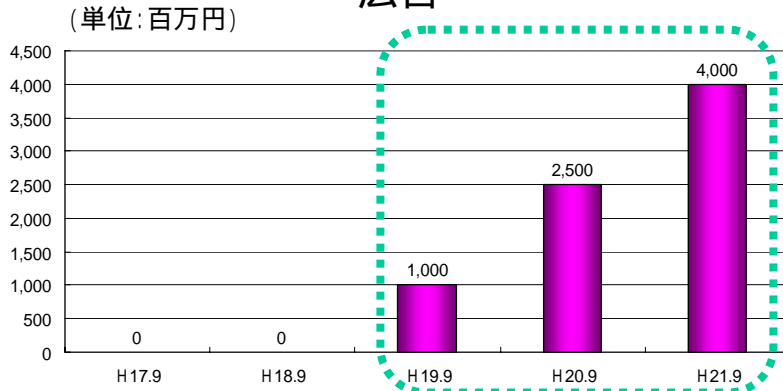


## ゲーム



注意:ソリューション事業につきましては、実体に合わせゲーム事業に含めております。

## 広告



## その他

