# :DeNA

経済産業研究所(RIETI) BBL

ポストコロナ時代のデジタルビジネス

株式会社ディー・エヌ・エー 代表取締役社長兼CEO

岡村 信悟

2022年4月6日



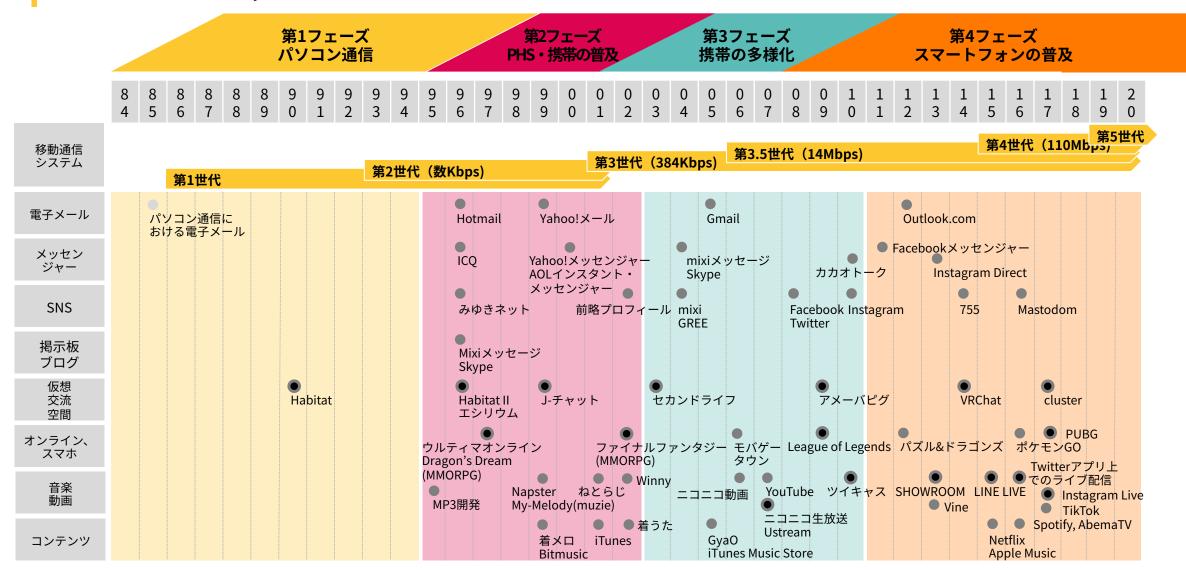


支えあう社会

公共の磁場

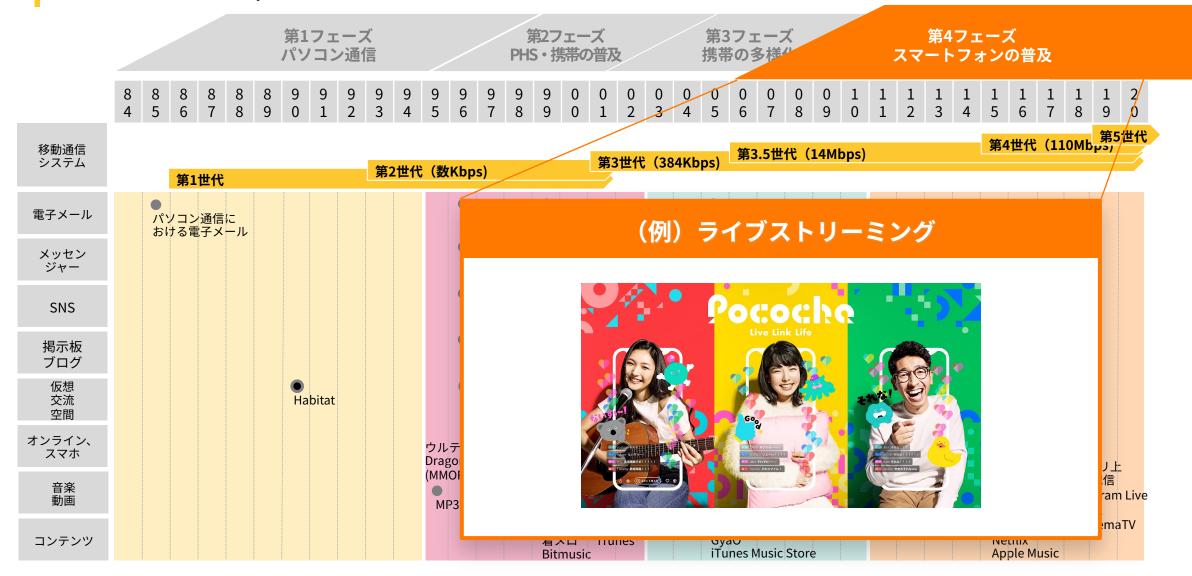
**Only Connect** 

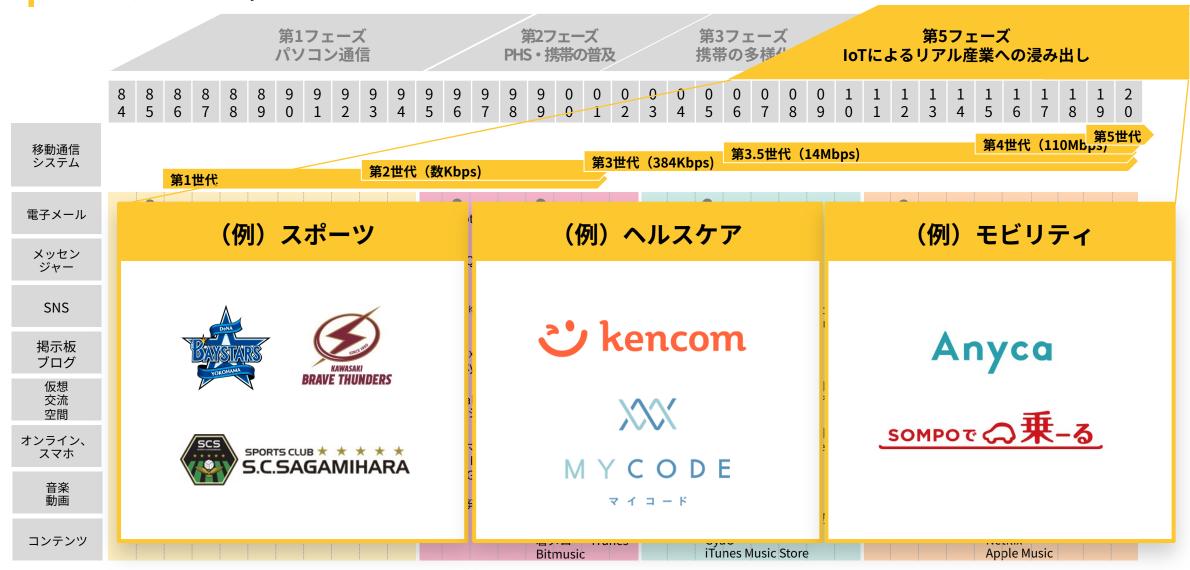
## DeNAの歴史











## 現在の事業領域

エンターテインメント

社会課題

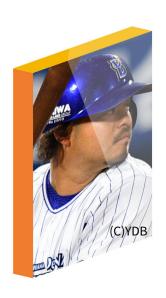
ゲーム



ライブ ストリーミング



スポーツ



ヘルスケア



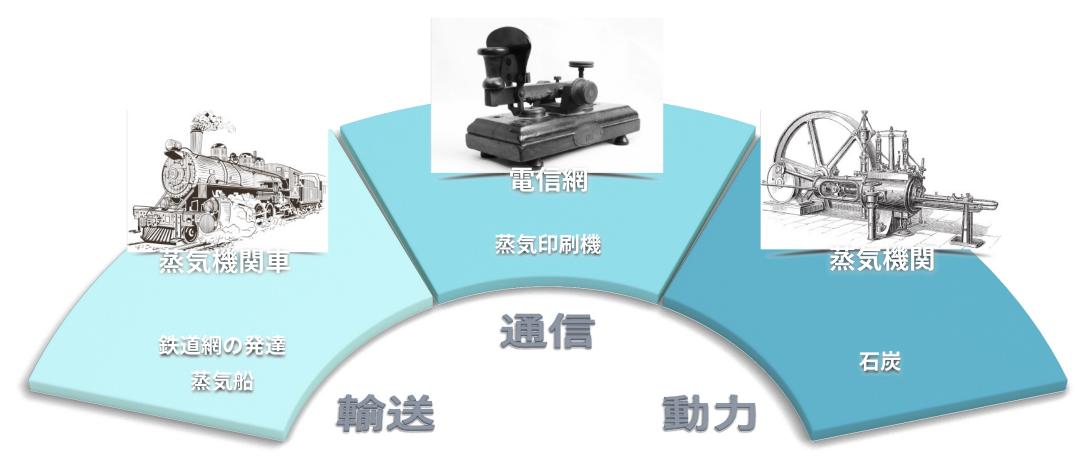
モビリティ

## 進化の背景:産業革命の歴史

ジェレミー・リフキンより

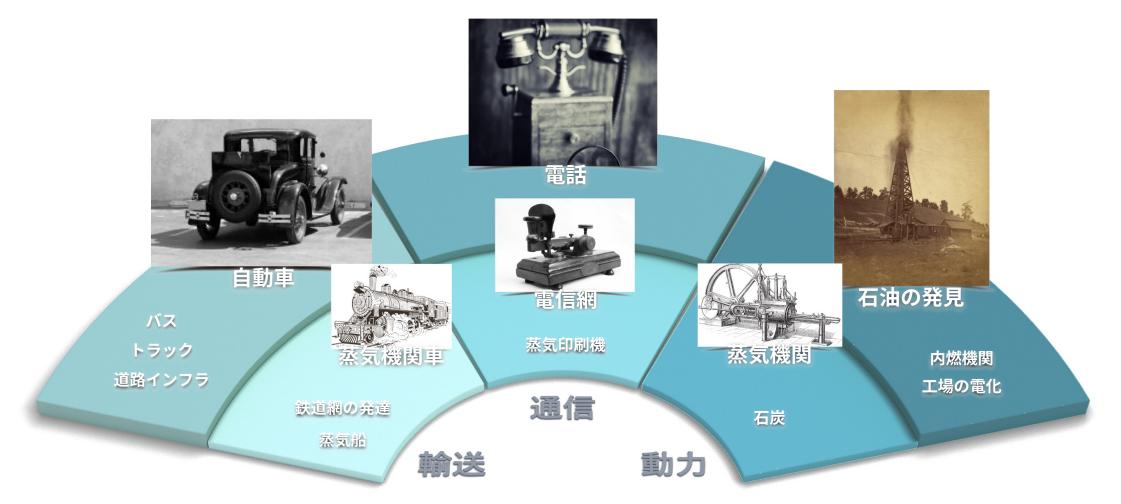
## 産業革命の変遷 - 第一次産業革命

● 過去の産業革命では「通信」「輸送」「動力」の3分野で革新的進化が発生 「電信・蒸気印刷」「蒸気機関車」「石炭」が資本主義経済の黎明期をけん引



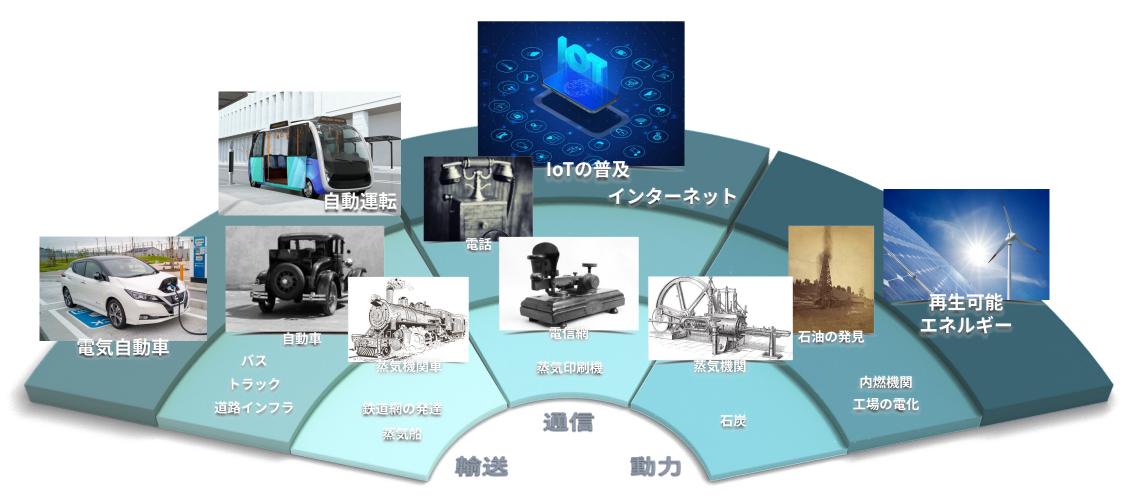
## 産業革命の変遷 - 第二次産業革命

「電話」「自動車」「石油」が中央集権型資本主義経済を加速



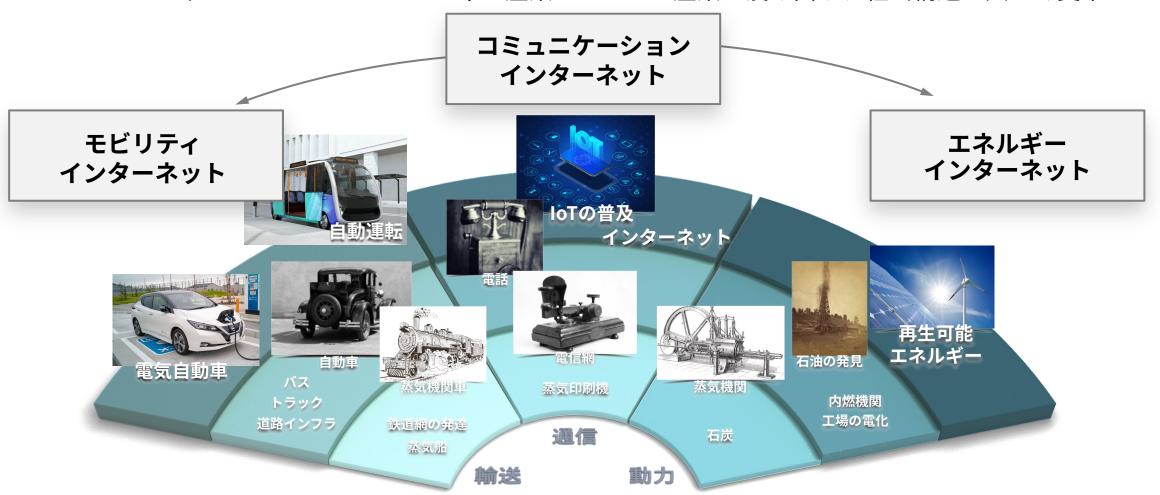
## 産業革命の変遷 - 第三次産業革命\*

● 1990年代に「インターネット」が出現、新たな共有型経済を創出



## 産業革命の変遷 - 第三次産業革命\*(IT革命)

● インターネットはIoTによってバーチャル産業からリアル産業に浸み出し、社会構造を大きく変革



## コロナ禍のインパクト

## スポーツ事業:毎試合満員のスタジアムが無観客に(2020年)

- NPBが定める感染症対策を講じつつ、段階的に観客動員を増加
- シーズン通じて新たな楽しみ方・価値の創造に向けたトライアルを積極的に実施

無観客での試合実施 (6月19日開幕~)



観客動員上限5,000名 (7月17日~)



観客動員上限16,000名\* (9月19日~)



## スポーツ事業

#### 主催試合の観客動員数推移 \*

(万人)

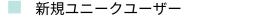




## ライブストリーミング事業

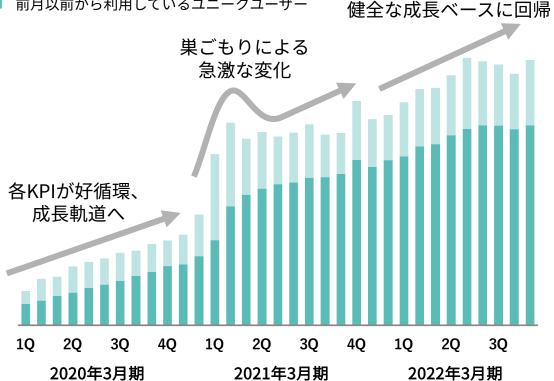
● コロナ以前から成長フェーズに入っていたが、コロナ禍の巣ごもりニーズを背景に安定成長に向かう

#### 国内の継続ユーザートレンド



前月以前から利用しているユニークユーザー

ROI重視の成長投資、



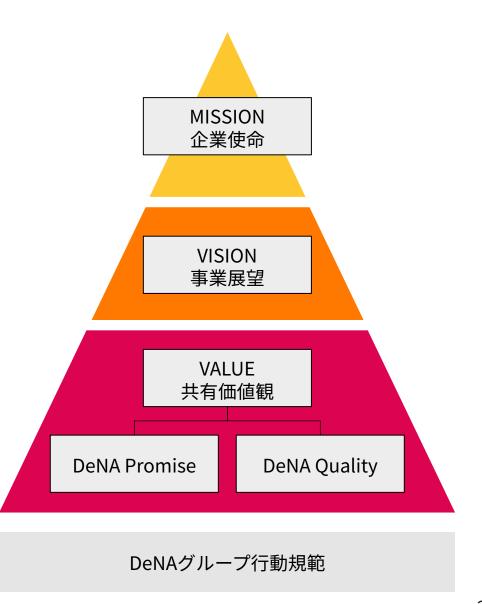


## 新たなDeNAビジョン

### DeNA MVVフレームワーク

オールDeNAで永続的に追求する、会社の存在意義・使命を MISSION(企業使命)として出発点に掲げ、 中長期で目指す姿をVISION(事業展望)と、その達成に 向けて組織全体で守るべき価値観と社会への約束を VALUE(共有価値観)として定義

あらゆる従業員との対話を通じて、MVVの理解を深め、 企業文化を継続的にアップデートしていく



## 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



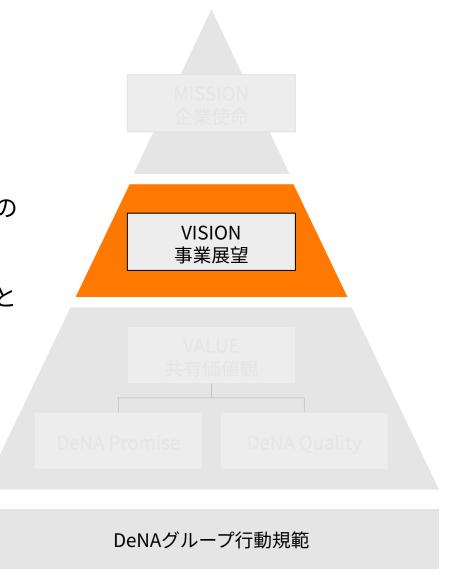
## VISION 事業展望

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



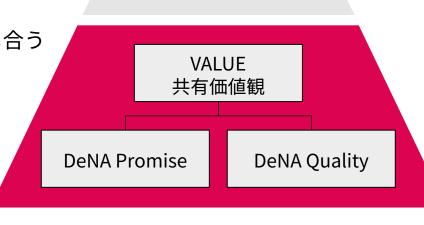
## VALUE 共有価値観

#### **DeNA Promise**

- プロダクト、サービスへのこだわり「こと」に向かう
- 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● 道のりを楽しもう 環境作り
- 持続可能な企業活動の推進

#### **DeNA Quality**

- 全力コミット
- 発言責任、傾聴責任
- 多様性を尊重し、活かし合う



DeNAグループ行動規範

## 多様性のある新たな働き方(渋谷オフィス)

- 多様性のある働き方を実現するために、リモートワークとオフィスワークを適度に組み合わせた
- リモートワークとオフィスワークの「組合せ」活用を前提に設計、平均30%程度の出社率を想定
- オフィスは単なる作業場所ではなく、組織やチームの状況に合わせた「様々な集い方」を叶える場所 として設計





## 多様性のある新たな働き方(横浜オフィス)

- 神奈川、横浜のスポーツを中心としたまちづくりの拠点として、本社機能を横浜にも設置
- 横浜DeNAベイスターズが本社を置く関内新井ビルディングの5、6階に配置
- 「Playful(プレイフル)」をデザインコンセプトに、協働エリアを広く確保





## 職域接種

- 2021年6月23日より9月25日迄に、協力医療機関と共に、渋谷、横浜、新潟の会場で延べ25回、 接種人数約12,000人、摂取回数約24,000回を実施
- 「コミュニティとの共存共栄」の考え方に基づき、当社従業員や家族のみならず、業務委託先や 関連会社、自治体、交通インフラ企業、さらにベンチャー企業まで対象範囲を拡大



## ポストコロナに向けた取り組み

## 長期のポートフォリオ・企業価値形成のイメージ

事業価値

#### エンターテインメント領域

#### 新規事業

ゲームや Pococha(国内)等 既存の収益部門

ヘルスケア事業(仕込期)

スポーツ事業 (コロナ影響)

- 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Pococha (国内)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

現在

## 長期のポートフォリオ・企業価値形成のイメージ

> 事業価値

#### エンターテインメント領域

#### 新規事業

ゲームや Pococha(国内)等 既存の収益部門

ヘルスケア事業(仕込期)

スポーツ事業 (コロナ影響)

- 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Pococha (国内)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

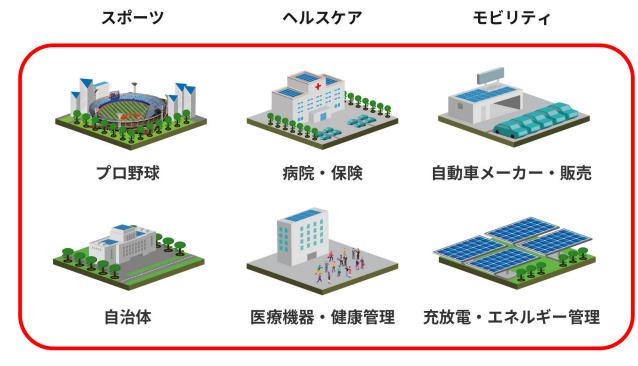
現在

## デジタルによるリアルとバーチャルの融合

#### 社会課題

またが果 ・DeNA デジタル化

**バーチャル** デジタル分野のエキスパート



リアル 社会インフラ産業・自治体



# デジタル経営で 球場の稼働率を上げる





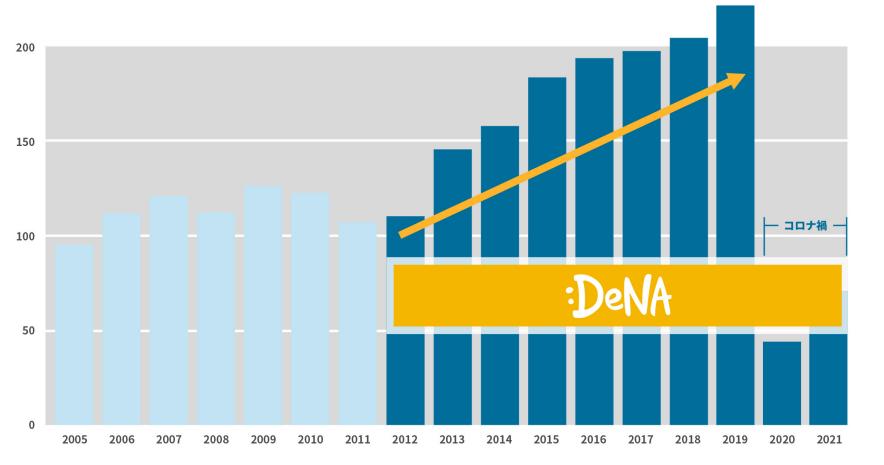








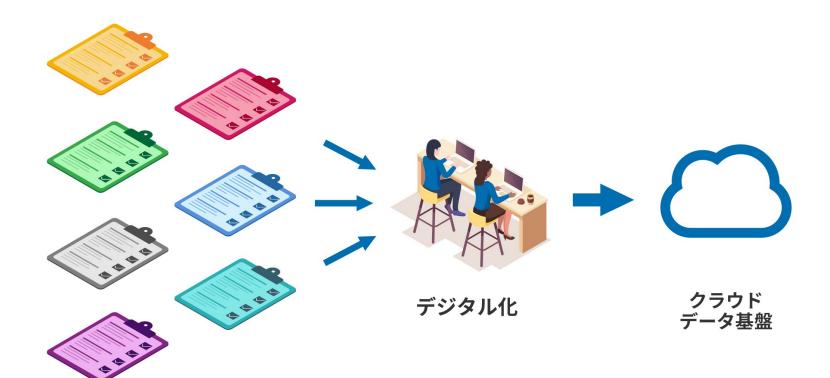
## 8年連続の増収で年間228万人動員を達成(コロナ禍前)







## 地道なアナログでのデータ収集がDXの第一歩



アナログデータ





## 積み重ねたデータが「野球観戦+α」の感動を創る







## コロナ禍が生んだ新しい施策:1試合ネット観客動員3万人





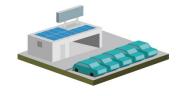




# EVを繰り返し利用することでコストを下げ脱炭素を実現する



X



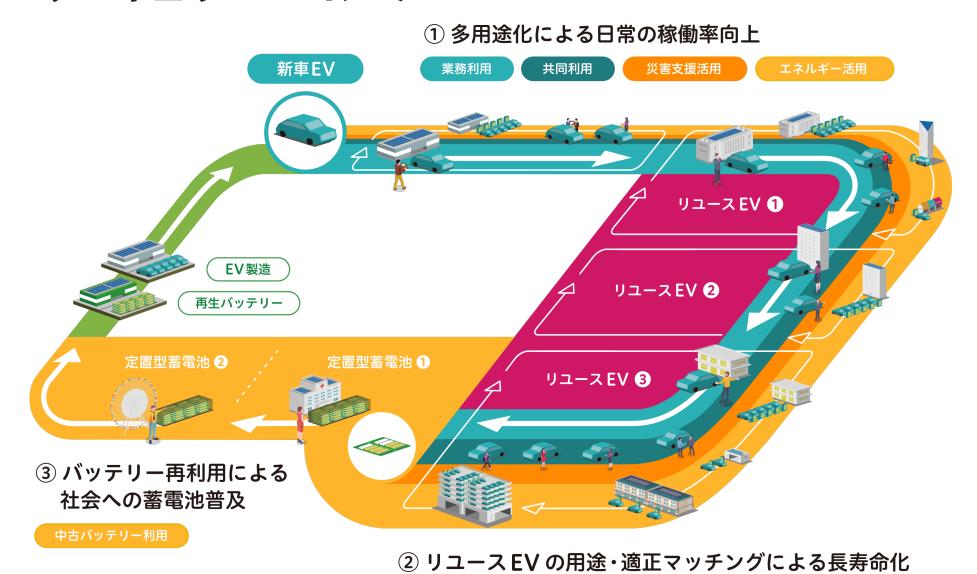
自動車メーカー・販売



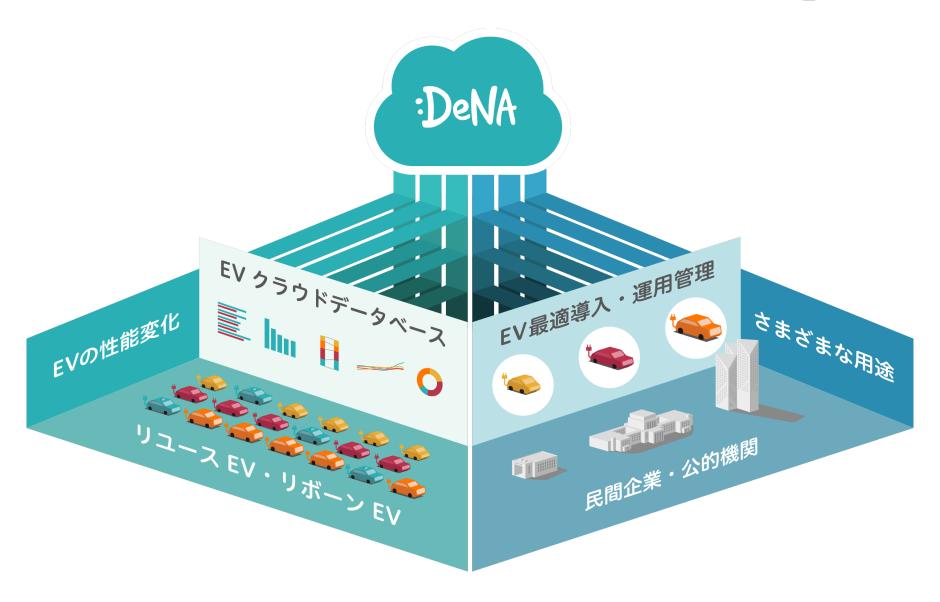
充放電・エネルギー管理



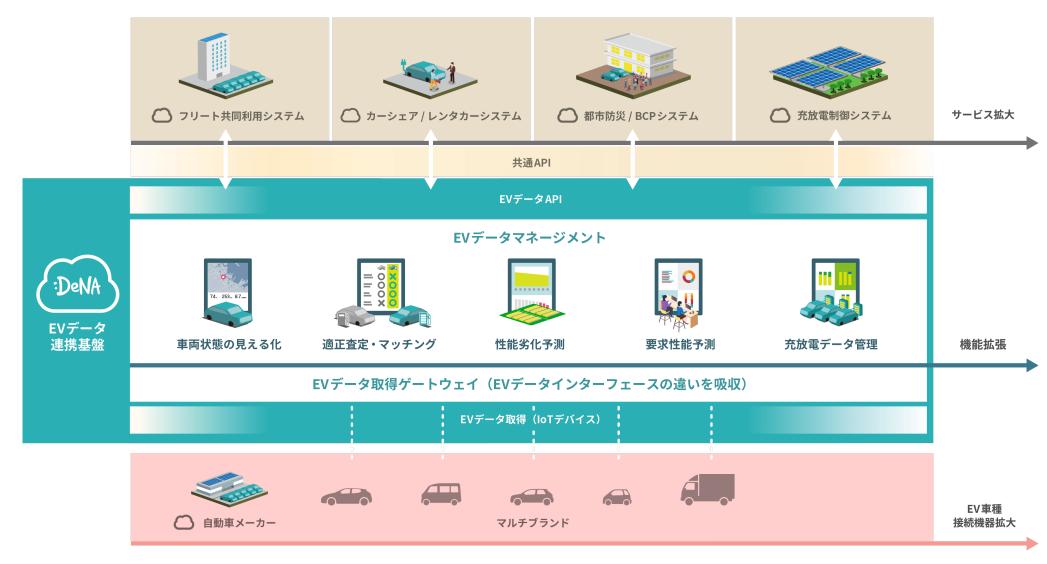
### EVサーキュラーエコノミー



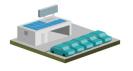
### EV導入・再導入に不可欠な「用途 - 性能マッチング」

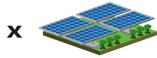


### EVデータ連携基盤の導入によるさまざまな活用







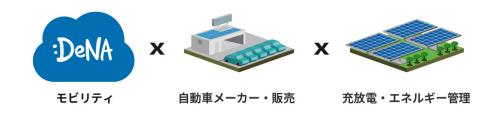


自動車メーカー・販売

充放電・エネルギー管理

### DX実証:自治体公用車におけるリユースEV(中古車)の導入



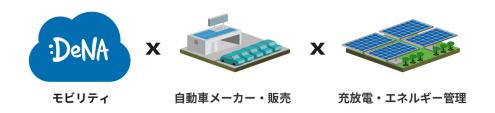


### DX実証:「見える化」によるリユースEV(中古車)の安心運用

日産リーフ (40kWh) 車齢3年 (新型 EV) 1,800円/日



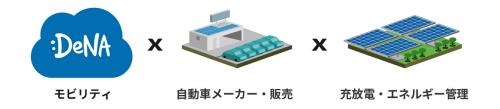
42



### DX実証:「見える化」による稼働率向上(従来の約2倍)



43



### EVと再生可能エネルギーが普及した社会





## 健康状態の「見える化」で 寿命を延伸する









病院•保険



医療機器・健康管理









### 「楽しみながら、健康に。」

あなたに合わせた健康情報をお届けして、楽しく健康になる毎日を提供するアプリ。















病院・保険

医療機器・健康管理

### kencomのエンゲージメントサイエンスの活用



#### 1. きっかけ

- ・健診結果が手元で確認できる
- ・毎日アプリ開くとポイントが貯まる



#### 5. 健康活動が楽しく

育成コンテンツで 行動が楽しく





#### 2. 意識変容

健康状態に応じた 役立つ情報





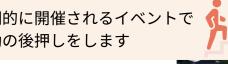
#### 4. 継続性

ご褒美(ギフト券)が あるから続けられる



#### 3. 行動変容

定期的に開催されるイベントで 行動の後押しをします











スケア 病院・保険

医療機器・健康管理

### kencomが取り扱うヘルスデータ

#### 生活習慣の変化

#### 1. ライフログ

- 歩数
- 体重
- 血圧
- 血糖値
- ・アンケート

#### 健診値の変化

#### 2. 健診データ

- 身長
- 肝機能
- 体重
- 腎機能
- 血圧
- 尿酸
- 血糖值
- · 貧血 etc
- 脂質

#### 受診歴の変化

#### 3. レセプトデータ

- 傷病情報
- 医薬品情報
- 診療行為情報 etc
  【対象レセ種別】
- DPC
- 医科入院
- 医科入院外(外来)
- 調剤
- 歯科





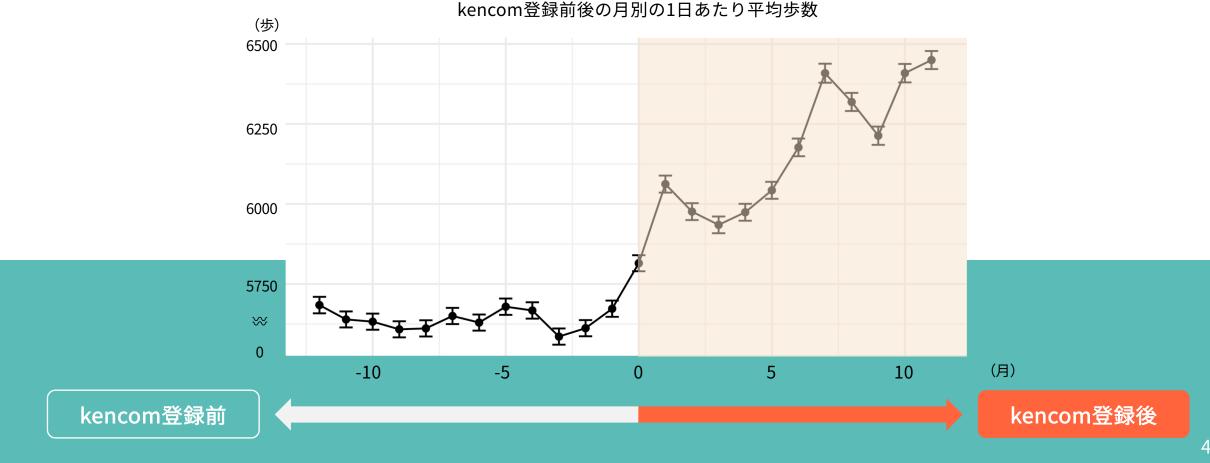


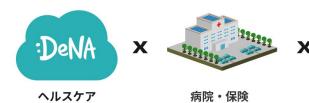


病院•保険

医療機器・健康管理

### 論文発表事例:kencomアプリ登録利用が「歩数」増加と関連



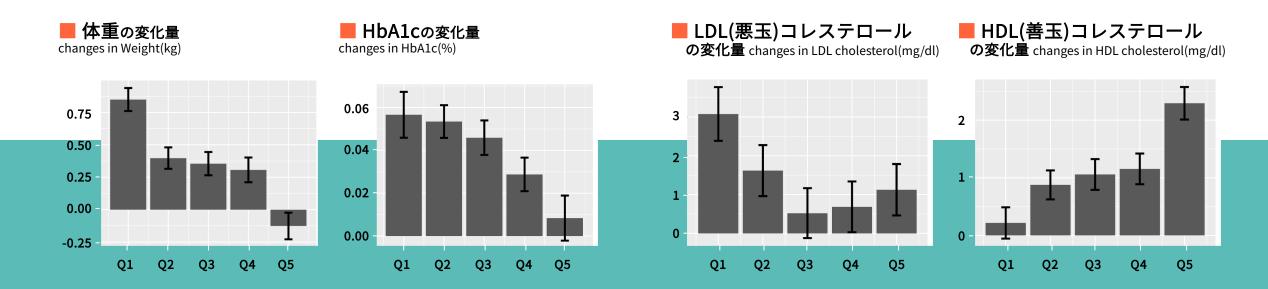




医療機器・健康管理

### 論文発表事例:歩数増加が心血管バイオマーカーの改善と関連

歩数の変化量が多い最上位群(Q5)と少ない最下位群(Q1)を 比較すると、最上位群の数値が有意に低い傾向がみられた。 歩数の変化量が多い最上位群と少ない最下位群を比較すると、 LDLでは最上位群の数値が有意に低い傾向がみられ、 HDLでは最上位群の方の数値が高い傾向がみられた。





### 健康寿命を延伸し、社会コストを下げる



約2.4~5兆円規模の医療費・介護費の効果額

生活習慣病予防の推進

データヘルスの推進

認知症早期支援

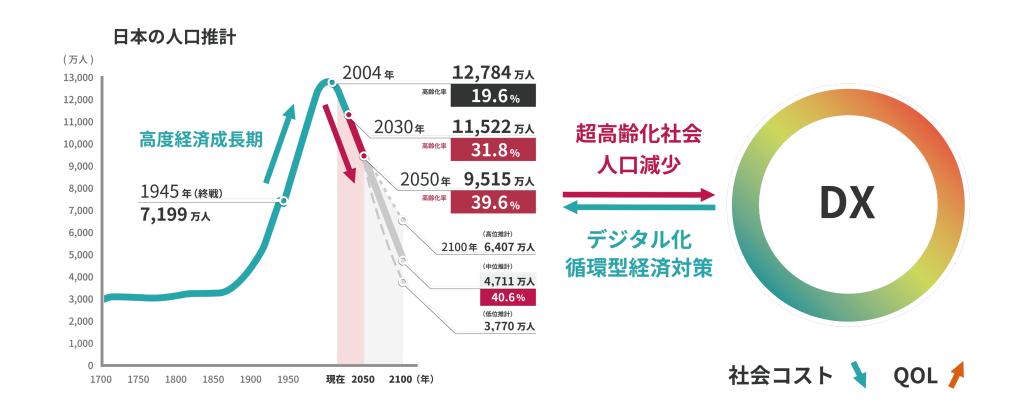
がんの早期発見

精神疾患の理解促進

# 日本が目指すべきゴール

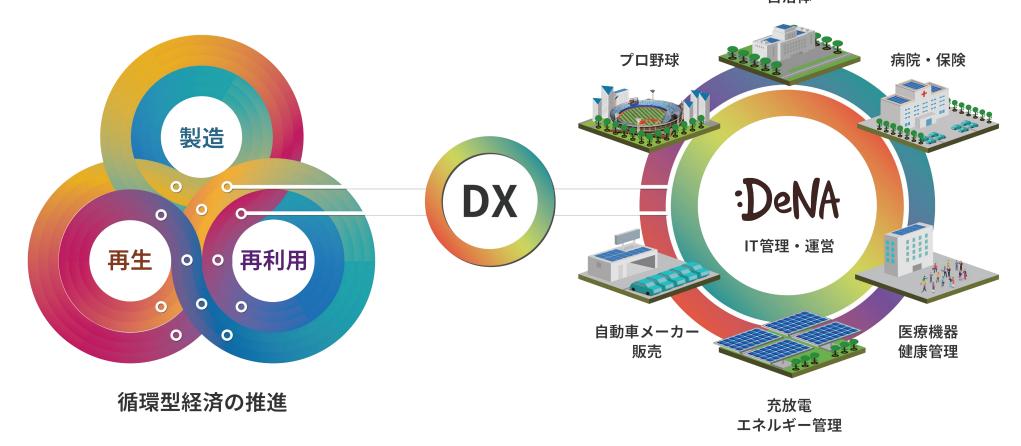
### 「社会コストを下げQOLを上げる」仕組みづくり

- 今後の日本には、GDP成長のみに頼らず、生活水準を維持・向上させる社会の仕組みが必要
- モノに投資するのではなく、既存のモノを最大限活用する仕組み(DX)に投資



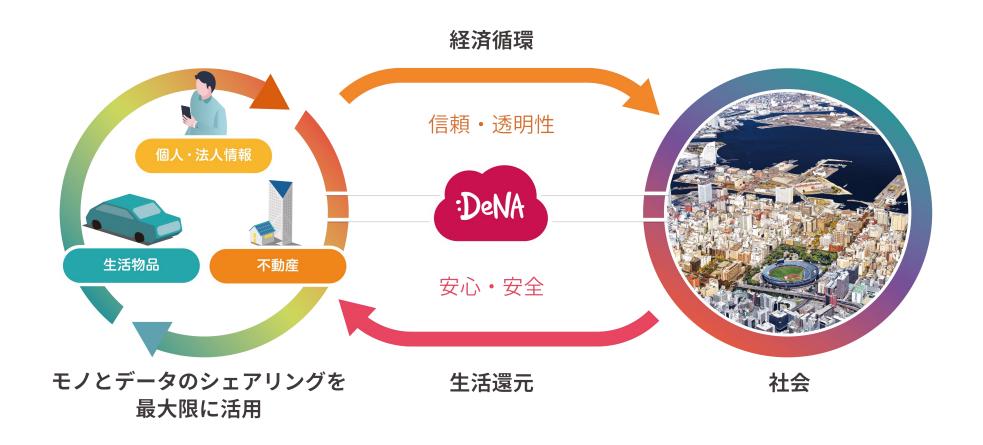
### デジタルを共通言語とした横断的プラットフォームの構築

- DeNAはデジタルを共通言語として異業種同士を繋げるクラウドプラットフォームを提供
- 新たな循環型経済と連動させることで「限界費用削減」「脱炭素」「利便性向上」をはかる <sub>自治体</sub>



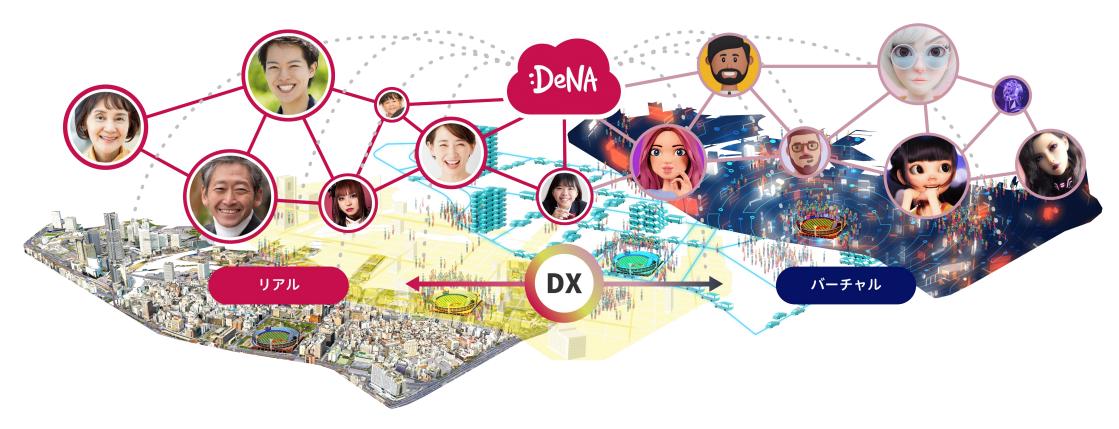
### 「透明性・安全性・信頼性」と「利他的モラル」が両輪

- 個人・法人情報を含む多種多様なデータが集約されるプラットフォームには、高い信頼性・安全性が必要
- 一方で、高効率で利便性の高いデータ活用を行うには、利用者の公共性と利他的モラルが求められる



### あらゆる年代のためのものづくり

● 強みであるエンタメの知見も活用し、老若男女、リアル/バーチャル、全ての利用者が 等しくサービス価値を享受できる柔軟性の高いUI/UXを構築する



### 多種多様な専門家を同じゴールに向かわせる

- プラットフォーム構築には、ITのみならずリアルな現場を知る多種多様な専門人材が必要
- 業務プロセスやカルチャーの異なるさまざまな人材を同じゴールに向かわせる組織経営がカギ





### ご清聴いただきありがとうございました



### 一人ひとりに 想像を超えるDelightを

:DeNA