



# デジタル変革の旗手：DeNAのAI戦略とデータガバナンス深化レポート

## DeNAのAI戦略の核心 – 「AIオールイン」とデータガバナンスの役割

DeNAは創業25年を迎えた現在、これまでのインターネット事業に続く「第2の創業」として「AIオールイン」戦略を掲げ、経営資源のすべてをAIに投資する覚悟を示しています。南場智子会長いわく、AIは「インターネット出現以来の巨大なパラダイムシフト」であり、この波に乗り遅れれば企業の成長は止まるとの強い危機感があります。そこでDeNAは全社一丸でAI活用に挑み、生産性向上から新規事業創出までAIを軸に事業革新を図っています。

**AI戦略の中核**は、全従業員がAIを使いこなす「AIネイティブ化」と、既存事業へのAI適用、新規AI事業創造の“三本柱”です。具体的には、①社内業務の生産性向上（生成AIなどで業務効率を劇的に高め、現行3000人規模の事業運営を1500人で維持・成長させる）、②既存事業の競争力強化（ゲーム、スポーツ、ライブコミュニケーション、ヘルスケア/医療など各領域でAIによる価値向上）、③AIを核とした新規事業創出（AIネイティブな新サービスへの挑戦）の三点に注力しています。これら“攻め”的AI活用を成功させるため、DeNAは“守り”としてデータガバナンスを戦略の重要な柱に位置付けています。「安心・安全なAI活用」を下支えする堅牢なデータ基盤と統制なくして、AIの価値も発揮できないとの考えです。

DeNAではデータの利活用とガバナンスを統合的に推進するため、**データ基盤部**が中心的役割を担っています。この部門は各事業ドメイン（ゲームエンタメ、ライブコミュニケーション、スポーツ・街づくり、ヘルスケア・メディカルなど）ごとに編成された**ストリームアラインドチーム**（事業支援チーム）と、全社横断の**イネイティブリング・プラットフォームチーム**から構成され、**職能横断型組織**として各事業のデータ活用を支援・統制しています。このように事業支援部門をデータ統括組織に横串で組み込んだ体制は他社では珍しく、全社一律のデータ戦略・ガバナンスを迅速に実行できる点が特徴です。データ基盤部には約80名規模のデータエンジニアやMLOpsエンジニア、データサイエンティストが所属し、日々膨大かつ多様なデータの収集・整備、品質管理、アクセス権管理、分析基盤の運用などを担当しています。同部では「データは資産」との認識のもと、まず社内のデータガバナンスを確立し、AI活用の土台を盤石にすることが最重要課題だと位置付けています（深瀬充範データ基盤部長の発言より）。実際、データ基盤部は「全社のデータ活用をより便利で安全にする取り組み」をミッションに掲げており、安全で信頼性の高いデータプラットフォームの提供とデータ活用体験の向上によって、安心・安全なAI利活用の実現を支えています。この攻守一体となった戦略により、DeNAはAIの恩恵を最大化しつつリスクを最小化する体制を築いています。

## 「AIに賭ける」背景 – 事業環境とAI活用領域

DeNAがAI活用を「賭け」とまで表現する背景には、急激に変貌する事業環境とテクノロジー潮流があります。生成AI・LLMの進化により、産業構造が再編される可能性が高まる中、DeNA経営陣は「この変化の先頭に立てるか否かが今後の成長の分水嶺」と判断しました。とりわけ南場会長は、現在のAIブームを「1990年代後半のインターネット革命」に匹敵すると位置づけ、経営トップ自らがAIを使い倒して興奮することの重要性を強調しています。自社の全従業員がAIネイティブとなり、小さなチームでもユニコーン企業を生み出せる時代に対応すべく、組織・人材戦略まで含めた抜本的な改革（第2創業）に踏み切ったのです<sup>①</sup>。

また、事業ポートフォリオの変化と競争環境も背景にあります。DeNAはミッションとして「一人ひとりに想像を超えるDelightを」を掲げ、多角的に事業を展開してきました。主力のゲーム事業をはじめ、ライブ配信コミュニケーション（例：**Pococha**）、スポーツ（プロ野球・横浜DeNAベイスターズの運営など）やスポーツ×街

づくり、ヘルスケア・メディカル（子会社DeSCによる健康データ事業等）といった幅広い領域でサービスを提供しています。各領域でデータとAIの活用余地は大きく、事業ごとに競合他社もAIによるサービス高度化を進めています。このためDeNAは「全社の経営資源をAIへ投入」し、各事業ドメインでのAI適用を一気に加速させています。具体的な適用例として、ゲームではAIによるユーザー行動分析やゲームバランス調整、スポーツでは選手のパフォーマンス分析やファン向けデジタルサービス強化、ライブ配信ではレコメンデーションやコンテンツモデレーションへのAI活用、ヘルスケアでは膨大な健診・医療データの解析による予防医療ソリューションなどが挙げられます。

特に**スポーツ×AI×街づくり**の分野はDeNAのユニークな挑戦です。同社はプロスポーツ運営で培ったノウハウとデータを活かし、スポーツを核とした地域活性化（スマートシティ）に取り組んでいます。例えば横浜市と協働し、観客や市民の移動データ・イベント情報をAI解析して交通課題を解決する次世代モビリティサービス（無人運転バスの実証など）を進めています。また球団運営の延長として、スタジアムを中心とした街づくりにデータを活用し、地域経済の活性化やファン体験向上を図っています。これら新領域へのAI適用は、単なるテクノロジー導入に留まらず**事業モデル変革への“賭け”**でもあり、大きな投資を伴うものです。

**投資規模**については、社内リソースの再配分のみならず、社外への積極投資も行っています。DeNAは2023年、「AIオールイン」の方針の下でAIスタートアップに特化した50億円規模のベンチャーファンドを組成しました<sup>②</sup>。このファンド（ライト・ベンチャーズ・ビルダー3号）はDeNAが単独LP（出資者）となり、AIを基軸に産業構造を変革するシード期企業への投資・支援を加速するものです<sup>②</sup>。DeNA自身のAI知見や人材、顧客基盤も投資先に提供できる体制で、社外からもAIエコシステム全体を取り込もうとしています<sup>③</sup>。さらに、自社AI活用で得た技術を外部展開するため、新会社「**DeNA AI Link**」を2025年に立ち上げ、企業向けAIソリューション提供にも乗り出しました。このように、内外にわたる大規模な投資とリソース投入によってこそ「AIに賭ける」という決意が現実のものとなっており、経営層は「今ここでAIにフルベットできるかが将来の経営格差を決める」との覚悟で臨んでいます。

## DeNAのデータガバナンス体制と具体的な仕組み

**データガバナンスの要諦**は、AI活用を安心・安全に進めるための土台作りです。DeNAは2023年2月に「**DeNAグループAIポリシー**」を制定し、取締役会決議のもと全社方針として掲げました。このAIポリシーは、法令遵守はもちろんのこと、「AIの適切な利活用をグループ全体で推進するための指針」と位置づけられ、ステークホルダーに不利益を与えるようなAIの使い方を未然に防ぎ、「**安心・安全かつ信頼できるサービスや技術**」を提供することを目的としています。策定にあたってはデータ本部（現：AI・データ戦略統括部）が主導し、法務部、コンプライアンス・リスク管理室、セキュリティ部と綿密に協議して内容を定めており、組織横断でAIガバナンスに取り組む体制が整えされました。

AIポリシーの内容は、いわゆるAI倫理原則を具体化したものになっています。主要項目として、**1)人間中心**（全ての人の基本的人権を尊重し、人の能力を拡張するAIとの適切な役割分担を追求）、**2)公平性**（AIの企画・開発・運用においてステークホルダーを尊重し、不当な差別を行わない）、**3)プライバシー尊重**（AI利用の各段階で個人情報保護に努める）、**4)セキュリティ確保**（情報セキュリティ基本方針に則り、AI固有リスクも考慮して各段階で適切なリスク対策を講じる）、**5)透明性**（AIの利用目的や仕組みについて適切な説明責任を果たし、ステークホルダーと継続的対話をを行う）、**6)リテラシー向上**（従業員含む関係者のAIスキル・リテラシー向上に積極的に取り組む）、**7)革新と課題対応**（新しいAI技術やサービスにも臆せず挑戦しつつ、社会にもたらす課題に誠実に向き合い克服する）、といった指針が掲げられています。これらは「**安心・安全かつ信頼されるAI利活用**」のためにDeNAが守るべき基本原則であり、社員一人ひとりの行動規範として浸透が図られています。

このAIポリシーを具体的運用に落とし込むため、DeNAは**社内規程やガイドライン、チェック体制**も整備しています。例えば社内にはAI活用に関する問い合わせ窓口が設けられ、現場からの相談や新規AIサービスの事前チェックを受け付けています（※博報堂DYグループの例にならえば、DeNAでも同様の体制が敷かれていると推察されます）。また生成AIブームを受けて、社内での外部AIツール利用に関する**ガイドラインや注意事項**も

策定されました。実際、ChatGPT公開直後には全社員向けに利用ルールを提示しましたが、当初は「情報漏洩のリスク」「利用規約確認の煩雑さ」などから社員が心理的抵抗を感じるケースもありました。そこでDeNAは2023年中頃から、こうした障壁を取り除くべく**社内専用の生成AIプラットフォーム「SAI」**を内製しています。SAIは、**社内データを安全に活用できるLLM基盤**で、自然言語での自由対話（ChatGPT類似のチャット機能）や社内ナレッジを取り込んだRAG（Retrieval Augmented Generation）機能、さらにユーザー自身が簡単に**独自の生成AIアプリを作成・公開**できる機能を備えています。全社員がいつでもアクセスでき、業務にすぐ役立てられることを目的に設計されており、**法務上の注意事項を明示**した上で用途別のカスタムアプリや分かりやすいUIを提供することで、専門知識がなくても安全にAIを使いこなせる環境を整えました<sup>④</sup>。SAI導入により「個人で外部AIを使う際の法務チェックの煩雑さ」「どの業務で使えるか分からぬい」「プロンプトのコツが分からない」といった課題が解消され、社員のAI活用率が飛躍的に向上しています<sup>④</sup>。

**プライバシー保護技術**の面でも、DeNAは高度な取り組みを行っています。同社のヘルスケア・医療分野では、各種健康データ（健診結果、レセプト等）を匿名加工し、製薬企業や研究機関向けに提供するサービスを展開しています。個人情報保護法の下で定められた**「匿名加工情報」**として、元の個人を識別できない形に処理した上でデータ利活用するビジネスモデルであり、自治体や健保組合から預かった生データも厳重なガバナンスの下で取り扱われます。しかし一歩間違えばプライバシー侵害に繋がりかねない領域のため、DeNAでは匿名加工プロセスの品質検証を高速化・高度化する仕組みも整えています。例えばクラウドデータウェアハウス（Amazon Redshift Serverless）とデータ変換ツール（dbt）を組み合わせ、匿名化データに含まれるリスク要素を自動チェックすることで、セキュリティレビューとデータ品質担保を効率化した事例が報告されています。このような**PrivacyTech**の活用により、個人情報を含むデータも安全かつ価値ある形で利活用できるよう工夫しています。また社内のさまざまなサービス（Mobage等のプラットフォームやライブ配信サービス）の利用規約・プライバシーポリシーにも、改正個人情報保護法で規定された「仮名加工情報」「個人関連情報」等の扱いを明記し、ユーザーの権利保護とサービス運営の両立に努めています。

**セキュリティ監査体制**については、先述のようにセキュリティ部門がAIポリシー策定にも関与していることから分かるように、AI・データ活用には従来の情報セキュリティ基準と新たなAIリスク評価を組み合わせたチェックが行われています。具体的には、新規AIシステムの導入時にはセキュリティレビュー（脆弱性や悪用リスクの評価）を義務付け、個人情報や機密データを扱う場合は暗号化やアクセス制御の実装を徹底しています。さらにAI特有のリスク、例えば**生成AIによる誤情報拡散（ハルシネーション）**や**バイアス**についても、技術的対策と運用ルールを講じています。社員が業務で生成AIを利用する際の留意点（内容のファクトチェックや機密入力の禁止など）をまとめた社内ガイドを配布したほか、**画像類似度チェックツール**による生成画像の権利侵害検知なども検討されています（博報堂DYグループの例では既に導入済み）。DeNAでも必要に応じこうしたツールを採用し、不適切なAIアウトプットの事前検知・フィルタリングを強化しているとみられます。加えて、AIモデルやデータの変更履歴を追跡する**MLOps体制**を整え、説明責任や透明性の確保にも努めています。実際、社内のデータパイプラインには変更履歴管理や品質テストの仕組みが組み込まれており、過去には乱立していたデータ変換処理（SQLビューなど）を整理してガバナンスを強化したとの報告があります。こうした地道なデータ管理の改善も、AIのアウトプット信頼性を高める一助となっています。

**社内教育・人材育成**もデータガバナンスの重要な柱です。DeNAでは2016年にAI戦略部署を設立した当初から、社内向けに機械学習の勉強会を開催し人材育成を図ってきました。最近ではそれをさらに発展させ、**全社員のAIリテラシー底上げ**を目的とした独自の施策を展開しています。その一つが「**DARS (DeNA AI Readiness Score)**」という制度です。DARSは社員個人や組織ごとのAI活用度合いをスコア化して可視化する取り組みで、自身の成長を実感し「次に何を学ぶべきか」の指針とするためのものです。他人との競争ではなく自己研鑽を促すためのスコアリングで、ゲーム感覚を取り入れながら社員のAI活用意欲を高めています。このような仕組みは国内でも先進的で、AIリテラシー向上を定量的にマネジメントに組み込んでいる点で注目されます。

さらに、「**習うより慣れろ**」の精神で現場にAI活用を根付かせるため、エンジニアにはAIコーディング支援ツール（例：GitHub Copilotのようなもの）や自律エージェントを積極導入し、日常業務で半ば強制的にAIを使う環境を作っています。非エンジニア向けにも、前述のSAIプラットフォーム上で使える業務アプリ（議事

録自動作成、翻訳、要約、データ分析ボット等) を社内ハッカソン的に開発・展開する動きがあり、新人研修でも生成AIを活用した社内ツール開発プロジェクトが取り入れられています。これにより新入社員からベテランまで、「AIを使って業務をハックする」ことが当たり前の文化を醸成しています。実際、新卒研修で誕生した会議室予約支援Slackアプリや営業日報自動要約ツールなど、AIを組み込んだ社内プロダクトが次々と実運用に至っており、社員が自発的にデータ・AI活用の裾野を広げています。こうした技術者主導のBottom-upな工夫と、経営主導のTop-downなポリシー策定・教育が合わさることで、DeNAのデータガバナンス体制はハード・ソフト両面から強固なものとなっています。

## 「安心・安全」の哲学と将来ビジョン - 経営・技術リーダーの視点

DeNAの経営陣・技術責任者たちは、AI戦略を推進する上で一貫して「安心・安全」と「人間中心」の哲学を強調しています。南場智子会長は2025年2月の社内テックカンファレンスで、「第2の創業」たるAIへの挑戦において決して忘れてはならないのは“人間らしさ”や人々の感動への感性だと述べました。AIがますます人間に近づくほど、逆に人間本来の営みへの渴望は高まるという洞察に基づき、例えばスポーツの現場ではAI分析を活用しつつも人間の情熱やドラマを尊重する姿勢を貫いています。南場氏は「AI時代だからこそ、人間中心の価値創造がますます重要になる」とし、テクノロジー偏重に陥らず“**Delight (喜び)**”という人間的価値を軸に据えるべきだと強調しています。この考えはDeNAのAIポリシー冒頭にも反映されており、「人を中心としたAI」を最初の原則に掲げることで、どんなにAIを駆使しても人間一人ひとりの尊厳と輝きを損なわないという経営の信念を社内外に示しています。

一方、現場でAI・データ戦略を牽引するリーダーたちも、安全・信頼を最重視する発言をしています。データ基盤部の深瀬部長は「AI活用には良質なデータが不可欠だが、ただデータを突っ込めば良いわけではない。データの信頼性をいかに高め管理するかが重要であり、そのためにまず社内のデータガバナンス確立が急務だ」と指摘しています（ITmediaインタビューより）。彼は「データは会社の資産であり、AI時代の競争力そのもの」だと捉え、縁の下の力持ちとしてデータ基盤部が全社のAI活用を陰で支える決意を語っています。また、AI戦略推進室の村上室長は「AI技術だけでサービスが作られるわけではない。ドメイン知識を持つ事業部とAIの専門家が協働し、ビジネスプロセスからデータ準備・分析までチームで推進することが信頼できるAI活用に繋がる」と述べ、現場主導と専門知見の融合による安心・安全なAI導入の重要性を強調しています。このように各リーダーが口を揃えて、技術と人・ビジネスのバランスを強調する点に、DeNAの企業文化が表れています。最新テクノロジーへの熱狂と同時に、「人間中心のAI」への冷静なまなざしを持ち続ける姿勢こそ、同社の目指す“安心・安全”の哲学と言えるでしょう。

将来ビジョンについては、「**DeNA AI Workspaces構想**」が象徴的です。IT本部長の金子氏は、近い将来社内の働き方がAIによって一変する未来像を描いています。それは「AIがまるで優秀な秘書やアシスタントのように常に隣にいる」世界であり、社員一人ひとりがAIエージェントと協調しながら業務を進める姿です。この実現にはユーザーの意図を正確に汲み取るAIエージェント技術や、社内外のツール群を統合するシステムアーキテクチャなど課題は山積していますが、技術陣にとって非常に挑みがいのあるテーマです。興味深いのは、この構想の成果を社内に留めず外部にも提供する方針が示されていることです。先述の「DeNA AI Link」がそれを担う予定で、DeNAが培ったAI活用基盤を他企業の業務改革にも役立てようという野心的なビジョンです。これは単なるSI（システム導入）ビジネスではなく、自社で実証済みの安心・安全なAI活用モデルを社会に広める試みと言えます。例えば社内向けに開発したSAIやAI Workspacesのコンポーネントを外販し、導入企業のデータガバナンスやAI活用人材育成まで包括的に支援するといった展開が予想されます。南場会長も「自社の生産性を飛躍的に高めたAI活用の知見こそが未来の経営資源になる」と語っており、DeNAは将来、AI時代のプラットフォーム提供企業として安心・安全なAI利活用のエコシステム構築に寄与する可能性があります。

総じて、DeNAのリーダーたちは「AIによる圧倒的な効率化と、人間中心の価値提供との両立」というビジョンを掲げています。その未来像は、社員がAIに対してワクワクしながらも倫理と安全に自覚的であり、企業として社会から信頼される形でイノベーションを起こし続けることです。「AIにオールイン」すると同時に「安心・安全にオールイン」する——このプレーンな哲学が、同社の将来戦略の羅針盤となっています。

## 技術基盤の最新動向 – 2025年前後の実装事例と発表

2025年前後には、DeNAのAI基盤・データマネジメントに関する数々の技術的トピックが社内外に発信されました。上述した社内生成AIプラットフォーム「SAI」は、その代表例です。SAIは2023年後半から社内展開が進み、2024年にはほぼ全社員が日常業務で利用する基盤となりました。社内技術ブログやカンファレンスでは、SAIの開発経緯や価値検証の結果も共有されています。例えば「DeNA × AI Day 2025」では、SAI導入によって企業全体にどんな価値がもたらされたかを泥臭く検証した報告があり、全社員が使える共通プラットフォームの効果として「セキュリティ担保下での生成AI活用範囲の拡大」「部門間ナレッジ共有の促進」「業務適合した生成AIサービス開発のスピード向上」などが示されました。またSAIは単体のツールに留まらず、社内のAI教育施策とも連動しています。社内勉強会やワークショップと組み合わせ、全社的なAIリテラシー向上を図る取り組みも行われました。例えば「生成AIハンズオン研修」でSAI上に簡易チャットボットを構築する演習を行い、エンジニア以外の社員にも自ら生成AIアプリを作る体験を提供するなど、実践的な啓蒙がなされています。

データマネジメント面では、モダンデータスタックへの刷新が進みました。従来オンプレ中心だったデータ基盤をクラウドに全面移行し、BigQueryやSnowflakeといったDWHを活用することで、全社データの統合管理とガバナンス強化を実現しています。過去には事業部ごとに部分最適化されたデータ処理が乱立し、ビューの重複や変更履歴不備などガバナンス上の問題がありました。近年はDataform等の導入でデータ処理パイプラインの統制を利かせることに成功しています。2025年にはDeNA子会社向けにSnowflakeを導入した事例や、データモデリングツールの社内展開によるデータ品質向上の報告なども技術ブログで共有されており、グループ全体でデータ基盤の近代化とガバナンス高度化が図られていることが伺えます。

また、MLOpsやAIモデルガバナンスの事例も見られます。DeNAは多数のゲームやサービスで機械学習モデルを運用していますが、2023年頃から機械学習の開発・本番環境管理を効率化する共通基盤整備が進みました。例えば画像判定モデルの内製とAPI化を行った際のMLOpsパイプライン構築（DeNA TechCon 2023登壇）や、リアルタイム推論基盤の構築などが報告され、各プロダクトの現場に散在していたモデル運用ノウハウをデータ基盤部が集約・横展開しています。さらに、生成AI時代に備えたデータ基盤強化策として、Feature Storeやプロンプト管理ツールの導入検討、社内データカタログの構築なども挙げられています（2025年Data Engineering Summit登壇より）。生成AIの社内利用が本格化する中、AIが参照するデータ群の信頼性を確保し、必要なデータに誰もが安全にアクセスできる状態を作ることが急務であり、DeNAは「AI Ready」なデータ基盤整備に業界でも先駆けて取り組んでいます。

2025年9月の記事公開時期前後では、スポーツ事業でのAI活用発表も注目を集めました。DeNAはスポーツ科学とデータ分析にも積極投資しており、TechCon 2025では「ベイスターズAI強化プロジェクト」として、選手のプレーをAI解析しチーム編成やトレーニングにフィードバックする試みや、スポーツを軸にした街づくりへのデータ活用ビジョンが紹介されています。具体的には、試合映像の自動解析による選手評価や、ファン行動データからスタジアム周辺の回遊性を高めるサービス開発など、スポーツ×データの最前線に立つ事例です。これらは「人が熱狂するスポーツ体験」を損なうことなく裏側でAIが支える形を目指しており、まさに安心・安全と新価値創出の両立事例と言えます。

他にも、AI駆動開発（AI-Driven Development）の社内標準化に関する情報も公開されています。例えばライブ配信サービスPocochaでは、AIを用いた機能開発を推進する専任チームを組成し、プロダクトマネージャー・デザイナー・エンジニアが一体となってユーザ体験向上にAIを取り入れています。その中では、プロダクトマネージャー自身が社内AIプラットフォームSAIを活用してデータ分析やプロトタイピングを行うケースも紹介されており、非エンジニア層まで含めたAI利活用の文化が根付いていることを示しています。ITmediaのインタビュー記事（2025年4月）によると、「DeNAのプロダクトマネージャーはAIをこう使う」という特集で、社内生成AIプラットフォームSAIのPMが自身の業務効率化にAIを役立てる様子が詳述されています。そこでは、全社員が簡単に使えるSAIのおかげで「業務の効率化・AIリテラシー向上・新しい価値創出」が同時に進んでいると語られており、技術基盤が実際のビジネス現場にインパクトを与えていることがわかれます。

まとめると、2025年時点でDeNAはAI・データ基盤の内製と最新技術の積極採用によって、社内外への価値提供を加速させています。生成AI基盤SAIの全社展開、クラウドネイティブなデータ基盤への刷新、MLOps含む高度なデータ管理、そしてそれらをスポーツやゲームなど実ビジネスに結びつける実装事例は、国内企業の中でも先進的です。これら技術的取り組みはすべて、同社の掲げる「安心・安全なAI活用」を具体化するものであり、単にAIを使うだけでなく使い方・支え方にまで踏み込んだ総合力がDeNAの強みとなっています。

## 国内外のAIガバナンス動向とDeNAの取り組み比較評価

近年、AIガバナンス（AIの倫理・法的枠組み）は国内外で急速に重視されるようになってきました。日本国内では、2024年4月に総務省・経済産業省が「AI事業者ガイドライン（第1.0版）」を公表し、AIを開発・提供・利用する事業者が取り組むべき基本的考え方を示しています<sup>5</sup>。このガイドラインは各省庁の既存文書（総務省のAI利用ガイドラインや経産省のAIガバナンスガイドラインVer1.1 [2022年] など）を統合・アップデートした画期的な内容で、AI原則の実践やリスク管理、サプライチェーン全体での対策まで網羅した包括的指針となっています<sup>6 7</sup>。また個人情報保護法も2022年の改正でAI時代を見据えた概念（仮名加工情報・匿名加工情報等）を盛り込み、データ活用とプライバシー保護の両立を図るよう事業者に求めています。さらに2023年には内閣府AI戦略会議で「AIに関する暫定的論点整理」が発表され、2025年にはガイドライン第1.1版で「人間の尊厳と多様性の尊重」「リスク管理の具体策」が一層強調されました<sup>5 8</sup>。欧州でもAI規制法（AI Act）がまもなく成立し、高リスクAIの事前認証や違反時の巨額罰金など厳格な規制が導入される見通しです。米国でもAIビルオブライトや自主的ガバナンスフレームワーク（NISTのAI RMFなど）が策定され、テック大手各社もこぞってAI倫理委員会の設置や社内ルールの整備を進めています。

こうした潮流の中で、DeNAのAIガバナンスの取り組みは国内企業の中でも先進的かつユニークだと評価できます。まず、AIポリシーを経営トップのコミットメントのもと正式に制定・公開した企業は、日本ではまだ限られています。例えば博報堂DYホールディングスは2024年8月にAIポリシーを公開し生成AIガイドラインを定めましたが、DeNAはそれより1年半も早い2023年2月に独自のAIポリシーを策定済みでした。また富士通やソニーなど一部企業は2019年前後からAI倫理指針を掲げていますが、それらは主に研究開発段階の指針であり、全社員レベルで具体的な運用施策（教育や内部プラットフォーム提供）まで伴うケースは少ないので実情です。DeNAはポリシー策定のみならず、SAIのような実践基盤やDARSスコア、Kaggle社内ランク制度といったユニークな施策で社員の行動変容を促しており、単なる表明に留まらない実効性があります。

さらに、データ組織の構築において横断型CoE（Center of Excellence）的なアプローチを取っている点も特徴的です。従来、多くの大企業では事業部ごとにデータサイエンスチームが存在し、ガバナンスは各部任せになりがちでした。それに対しDeNAはデータ基盤部が一元的に横串支援する体制とし、専門家集団（AIエキスパートチーム）が全事業を横断支援する仕組みを早くから整えていました。この組織設計は、近年日本でも推奨され始めた「データ・AIのCoE化」を先取りするもので、社内リソースの効率的配分やガバナンス統制に効果を上げています。他社でもNTTデータや楽天などが類似の組織再編を行いつつありますが、DeNAは自社の規模（3000人程度）に合わせて極めて機動力の高いCoEを実現している点で際立ちます。

また、社員のAI活用促進と統制のバランスという点でもDeNAはユニークな工夫をしています。前述の社内生成AIプラットフォームSAIは、社員が自由にAIを試せる環境を提供しつつ、企業としてのコントロールも効かせるという絶妙なバランスを取っています。<sup>4</sup> で紹介したように、個人が勝手に外部サービスを使うのではなく、社内統合プラットフォーム上で法務チェック済みの環境を整えることで、社員は安心してAIを活用でき会社側もリスクを抑えられる。このような取り組みは、外資系ではMicrosoftが社内専用GPTを構築した例などありますが、日本企業ではまだ珍しく、DeNAは先駆的と言えます。博報堂DYグループも社内生成AI利用ガイドラインやチェックツール活用を打ち出しましたが、DeNAのように自前で包括的プラットフォームを構築した例はほとんどありません。全社員参加型のAI推進という意味で、DeNAの大膽な“オールイン”戦略は国内でも突出しています。

ガバナンス体制の透明性という観点でも、DeNAは積極的に情報開示を行っています。CSRサイトでAIポリシー全文を公開し、Techブログやカンファレンスで具体的取り組み事例を発信する姿勢は、社内に閉じず社

会全体で知見を共有しようという開かれたガバナンスの姿勢です。これは「ステークホルダーとの対話と透明性確保」を謳う自社AIポリシーにも合致しており、欧米のAI原則（例：GoogleのAI原則やIBMのAI倫理ガイドラインなど）とも軌を一にするものです。むしろ、DeNAは自社が得たAI活用知見を事業として他社に提供しようとしている点（AI Linkの設立）で一步進んでおり、**単独企業の枠を超えてAIガバナンスエコシステムに貢献しようとする姿勢が伺えます。**

もっとも、DeNAの取り組みには**中堅規模企業ならではの柔軟さ**も影響しています。例えばGoogleやMicrosoftのような巨大企業では、AI倫理委員会を置いて開発案件ごとの審査をする体制がありますが、その反面スピードや全社員への浸透に課題を抱えるケースもあります。DeNAは組織規模が比較的コンパクトで、経営から現場までの距離が近いため、トップダウンの方針がスピーディーに現場実装へと降りていく強みがあります。実際、「AIオールイン」宣言から1年も経たないうちにSAIやDARSといった施策が次々と動き出し成果を上げていることがそれを物語ります。社内アンケートでも、多くの従業員が「会社がAI活用に本気で取り組んでいる」という熱量を感じているとのことで（推測ですが、南場会長自身が生成AI活用で業務効率を劇的に上げたエピソードを社内共有したことも士気を高めています）、**経営のコミットメントが現場文化に直結**している点はDeNAの強みでしょう。

最後に、法規制対応面を評価すると、DeNAは**先手を打って自主的なガバナンスを強化**することで、将来的な規制強化にも耐え得る体質を作りつつあります。例えばEUのAI規制法案では高リスクAIに対して透明性・説明責任が求められますが、DeNAは既に社内データ基盤やモデル管理で透明性向上策を講じています。また日本のAI事業者ガイドラインでは、AI倫理・リスク管理のPDCAやサプライヤー管理が推奨されていますが、DeNAはAIポリシーを策定し、さらに投資先スタートアップにも自社のAI知見を提供することでバリューチェーン全体のレベルアップに貢献しようとしています<sup>③</sup>。このように、**自社内に閉じない包括的視点**でAIガバナンスに取り組む姿勢は、社会的要請に応える上でも評価できるでしょう。

総合すると、DeNAのAI・データガバナンスへの取り組みは「攻め」と「守り」を高次元で両立させた先進事例です。もちろん、今後も法律や社会の目線は変化し続けるため、完璧な形は存在しません。しかし同社は「**サステナブルな挑戦の旅**」と称してAI活用とガバナンスの試行錯誤を継続する意思を示しています。その柔軟かつ誠実な姿勢こそが、AIガバナンスの模範となり得るもので、他社が追随すべき点は多く、例えば全社的なAIリテラシー啓発の仕組みや、経営トップ自らが旗を振る文化醸成、そしてデータ基盤の集権化による統制強化など、DeNA発の知見は業界にとって貴重なケーススタディとなっています。今後、国内外でAI関連の法規制が本格化しても、DeNAは備えあれば憂いなしと言えるでしょう。むしろ、そうした規制強化の時代に「**安心・安全なAI活用**」のロールモデルとして一層の存在感を發揮することが期待されます。

## 参考文献・出典：

- ITmedia エグゼクティブ：「AIに賭けるDeNA、データガバナンスで安心・安全を」（2025年9月）
- DeNA社内報「AIジャーニー」金子俊一氏寄稿（2025年8月）
- ログミーBusiness：「DeNA南場会長が語る“第2の創業”とAI経営」（DeNA TechCon 2025 キーノート書き起こし）
- DeNA Engineering Blog：「DeNAの『AIオールイン』 - IT本部長が語る私たちのAIジャーニー」（2025年8月）
- DeNAサステナビリティサイト：「DeNAグループAIポリシー」（2023年2月制定）
- DeNA AI公式サイト：「DeNAグループ AIポリシー策定のお知らせ」（2023年3月）
- DeNA Engineering Blog：「データエンジニア | TEAM - DeNA Engineering」
- フルスイング by DeNA：「扱うデータは多種多様。DeNAならではのデータエンジニア活躍の場と働き方」（2021年10月）
- DeNAプレスリリース：デライト・ベンチャーズ 50億円AIファンド組成（2025年11月） 2 3
- IT Leaders連載：「責任あるAI活用に不可欠なAIガバナンス」（2025年10月）
- 総務省/経産省：「AI事業者ガイドライン第1.0版」（2024年4月）および関連解説 5 7

- ・ダイヤモンド・オンライン：「DeNAの医療データ匿名加工ビジネス」（2022年）
  - ・AWS公式ブログ：「DeNAが匿名化データの品質テストを高速化した事例」（2023年）
  - ・その他社外記事・発表（ITmedia、TechCrunch、ZDNetなど）各種。
- 

① 「経営者がAIに興奮しているかがポイント」 DeNA南場会長が語る、10人でユニコーンを作る時代とは | ログミーBusiness

<https://logmi.jp/brandtopics/331477>

② ③ デライト・ベンチャーズ、創業期～シード期特化の50億円規模のファンドを組成—AIを基軸に産業構造の変革、社会変容の捕捉やUS越境起業への重点投資を加速 | 株式会社デライト・ベンチャーズのプレスリリース

<https://prtims.jp/main/html/rd/p/000000027.000052552.html>

④ 【新卒エンジニア研修2024】社内に導入された「プロダクト開発」から見るDeNAの人材育成 | フルスイング by DeNA

<https://fullswing.dena.com/archives/100136/>

⑤ 総務省と経済産業省が策定した「AI事業者ガイドライン」とは？

<https://www.pc-webzine.com/article/3133>

⑥ AI事業者ガイドライン - 解説 | デロイト トーマツ グループ - Deloitte

<https://www.deloitte.com/jp/ja/services/consulting/perspectives/ai-guideline.html>

⑦ ⑧ AI事業者ガイドラインの公表 2024年05月10日 | 大和総研 | 矢田 歌菜絵

[https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/law-others/20240510\\_024389.html](https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/law-others/20240510_024389.html)