



DeNAのAI戦略とデータガバナンス：包括的分析レポート

エグゼクティブサマリー

DeNA（ディー・エヌ・エー）は2025年2月、南場智子代表取締役会長の号令のもと「AIオールイン」戦略を発表し、日本企業におけるAI導入の先駆的モデルを構築している。本戦略の核心は、①全社生産性向上、②既存事業の競争力強化、③AI新規事業の創出という3つの柱で構成され、現在約3,000人で運営する事業を半分の人員で成長させ、残り半分で「10人1組のユニコーン量産」を目指す大胆なビジョンである。[\[1\]](#)[\[2\]](#)[\[3\]](#)

この変革を支えるのが、深瀬充範IT本部AI・データ戦略統括部データ基盤部長が統括するデータガバナンス体制である。DeNAは、DMBOKデータマネジメント知識体系ガイドに基づく独自の「DeNAデータマネジメントクライテリア」を開発し、多様な事業領域にまたがるデータの安心・安全な利活用と、攻めと守りのバランスを取ったAI戦略を実現している。[\[4\]](#)[\[5\]](#)

主要成果指標：

- 生成AIプラットフォーム「SAI」により年間4万時間の工数削減を達成、年間10万時間削減を目標[\[6\]](#)[\[4\]](#)
- 2025年8月に全社AI活用指標「DeNA AI Readiness Score（DARS）」を導入、全組織でレベル2到達を目指す[\[7\]](#)[\[8\]](#)
- 50億円規模のAIスタートアップ投資ファンド「DVB3」を組成[\[9\]](#)[\[10\]](#)
- 子会社「DeNA AI Link」を設立し、企業向けAIコンサルティング事業を展開[\[11\]](#)[\[12\]](#)

1. DeNAのAI戦略の全体像：「AIオールイン」の真意

1.1 戦略策定の背景と事業環境

DeNAが「AIに賭ける」と表現する背景には、AI技術の爆発的進化と、それに対する日本企業の遅れへの危機感がある。南場会長は、海外企業の事例を引き合いに、AI活用による劇的な生産性向上が既に現実のものとなっていることを強調している：[\[13\]](#)[\[3\]](#)[\[1\]](#)

- **Klarna**：AI活用でスタッフ数を5,000人→3,800人→2,000人と削減[\[14\]](#)
- **Google**：新規コードの4分の1以上がAIによって生成[\[14\]](#)
- **Salesforce**：2025年にソフトウェアエンジニアの新規採用を停止[\[14\]](#)
- **BT**：1万人のスタッフをAIで置き換える計画[\[14\]](#)

一方、日本国内では生成AIの導入が進んでいない現状がある。2025年の調査によると、日本企業で生成AIを導入済みなのは約4社に1社という状況である。この日米ギャップに対し、DeNAは「AIを使わないことがリスク」という認識のもと、全社的な変革に踏み切った。[\[15\]](#)[\[16\]](#)[\[14\]](#)

1.2 3つの戦略柱と具体的施策

DeNAのAI戦略は、明確な3つの柱で構成されている：[\[2\]](#)[\[17\]](#)[\[18\]](#)

① AIによる全社生産性向上（最重要基盤）

全社員のAIネイティブ化を通じて生産性を向上させ、人的リソースの余力を創出する。「業務量半減・生産性倍増」を目標に掲げ、品質管理業務へのAI導入で検証コスト50%削減を目指す。[\[18\]](#)

具体的な取り組み：

- **全社員へのAIツール提供**：Google Gemini、内製プラットフォーム「SAI」、Slackbot「ChatAI」を全社展開[\[19\]](#)[\[4\]](#)[\[6\]](#)
- **エンジニアの完全武装**：GitHub Copilot、Cursor、Devinなどの開発支援ツールを導入、エンジニアの9割が生成AIを活用[\[17\]](#)[\[20\]](#)
- **AI Workspace構築**：Kintoneによる申請作業など、日常の定型業務にAIエージェントを導入[\[4\]](#)[\[18\]](#)

② AIによる既存事業の競争力強化

ゲーム、ライブコミュニティ、ヘルスケア・メディカル、スポーツ・まちづくりなど、各事業領域に蓄積されたデータを活用し、事業価値を最大化する。[\[2\]](#)[\[18\]](#)

事業領域別のアプローチ：

- **ゲームエンタメ**：プレイヤー行動分析、コンテンツ最適化
- **ヘルスケア・メディカル**：医療データ解析、パーソナライズド医療
- **スポーツ**：試合分析、ファンエンゲージメント向上
- **オートモーティブ**：タクシーアプリ「GO」のUX最適化

③ AI新規事業の創出とグロース

AIネイティブなプロダクトの社内立ち上げ、AIスタートアップへの投資、新会社DeNA AI Linkによるソリューション提供の3領域で推進。[\[18\]](#)[\[2\]](#)

新規事業創出の仕組み：

- **10人1組でユニコーン量産**：少人数チームによる高速事業開発[\[21\]](#)[\[2\]](#)[\[14\]](#)
- **AIイノベーション事業本部**：2025年4月設立、toC向けアプリ開発を主導[\[12\]](#)[\[11\]](#)
- **Delight Ventures連携**：50億円規模のファンド「DVB3」でAIスタートアップに集中投資[\[10\]](#)[\[9\]](#)

1.3 投資規模と組織体制

DeNAのAI投資は、単なる技術導入ではなく、経営資源の全てをAIにシフトする「オールイン」である。具体的な投資規模は以下の通り：

- **AIスタートアップ投資**：50億円規模のファンド「DVB3」を組成、創業期～シード期に特化[\[9\]](#)[\[10\]](#)
- **人的リソース**：現在の事業3,000人体制を、AI活用により半分の1,500人で運営、残り1,500人を新規事業に配置[\[3\]](#)[\[2\]](#)
- **組織再編**：AIイノベーション事業本部、AI・データ戦略統括部、DeNA AI Link設立など、AI専門組織を大幅拡充[\[22\]](#)[\[11\]](#)

経営陣の構成：

- **南場智子**（代表取締役会長）：AI戦略の総指揮、Delight Ventures創業者[\[1\]](#)[\[3\]](#)
- **岡村信悟**（代表取締役社長兼CEO）：事業戦略全体の統括[\[23\]](#)[\[24\]](#)

- **加茂雄亮**（IT本部AI・データ戦略統括部 統括部長、グループエグゼクティブ）：全社データ・AI戦略の責任者^{[25][23][22]}
- **深瀬充範**（IT本部AI・データ戦略統括部データ基盤部 部長）：データガバナンス、データ基盤構築の責任者^{[5][26][4]}
- **住吉政一郎**（AIイノベーション事業本部 本部長、DeNA AI Link代表取締役）：AI新規事業開発の責任者^[11]

2. データガバナンス：安心・安全なAI活用を支える「守りの戦略」

2.1 データガバナンスの基本設計

深瀬部長は、AIオールイン戦略の実現には「攻めの戦略（データ活用）」と「守りの戦略（データガバナンス）」の両立が不可欠であると強調している。DeNAのデータガバナンスは、以下の3層構造で設計されている：^{[5][4]}

第1層：ポリシーフレームワーク

2023年2月に制定した「DeNAグループAIポリシー」が基盤となり、データ収集から活用までの方針、評価、監視体制を明文化している。^{[27][28][4]}

DeNAグループAIポリシーの7原則：

1. **人を中心としたAI**：全ての人の基本的人権を尊重、人とAIの適切なバランス^[28]
2. **公平性**：差別や不当な扱いをしない設計^[28]
3. **プライバシー尊重**：各段階でプライバシーを保護^[28]
4. **セキュリティ確保**：AI固有のリスクを含む様々なリスクを考慮^[28]
5. **透明性**：ステークホルダーとの対話、適切な説明^[28]
6. **適切なAI利活用**：スキル・リテラシー向上に積極的に取り組む^[28]
7. **新しいDelightを届ける**：新技術への挑戦と課題への誠実な対応^[28]

第2層：データマネジメントクライテリア

DeNAは、DMBOKデータマネジメント知識体系ガイドに基づき、自社の多様な事業体系に即したチューニングを行い、「DeNAデータマネジメントクライテリア」を作成している。これは、セキュリティ・プライバシー・AIポリシーと並行して機能し、全てのサービスおよびデータ利活用において安心・安全かつ信頼できる技術を提供する取り組みである。^{[29][4]}

実装スケジュール：

- 2025年度上半期：ベース作成（完了）^[4]
- 2025年度中：全社適用を目指す^[4]
- 現在：特定部門でトライアル実施中^[4]

第3層：リスク管理フレームワーク

データガバナンスの基準として、リスク対応の4つの方法（回避、低減、移転、受容）を明確化し、どこまでのリスクを受容してデータを利活用すべきかの判断を支援している。深瀬部長は、これを「データのガードレール」と表現し、最小のリスクで最大の成果を上げることを目指している。^[4]

2.2 部門横断型の組織構造

DeNAのデータ基盤部は、他社では見られない特徴的な「職能横断型組織」を採用している。この構造は、事業部ごとにデータマネジメント部門を設けると事業部間に壁ができてしまう課題を解決するために設計された。^{[5][4]}

組織構成：

ストリームアラインドチーム（事業領域別4グループ）：

1. ゲームエンタメ
2. ライブコミュニティ
3. ヘルスケア・メディカル
4. スポーツ・バックオフィス

イネイブリング・プラットフォームチーム：

- 全社横断でデータ基盤やAI/機械学習基盤の開発・運用を担当^[5]

ギルド型活動による知見共有：

- データエンジニア、MLエンジニアなど、同じ専門性を持つメンバーが定期的に集まる「パーティクルコミュニティ」を形成^[5]
- 「Division TechLead」を中心に新技術やナレッジを共有、任期は原則1年で流動性を維持^[5]
- 案件や開発を通じて得た知見を横展開^[5]

この組織構造により、ソフトウェアエンジニア、データエンジニア、MLエンジニアがお互いの仕事状況を把握でき、チームのパフォーマンス向上と仕事の質の向上につながっている。^[6]

2.3 AIガバナンスコミッティと生成AIマニュアル

DeNAでは、AIガバナンスを一つの部門だけで完結させず、部門横断の「AIガバナンスコミッティ」を設置している。^{[30][31]}

参加部門：

- AI・データ戦略統括部
- 法務部
- セキュリティ部
- IT戦略部
- コンプライアンス・リスク統括室

このコミッティは、全社員がAIを安全に活用できるよう「生成AIマニュアル」を策定し、法的整備やリスクに対する交通整理を行っている。特に、生成AIの民主化が進む中で、誰がどのデータにアクセスし、どのように活用しているかを把握しにくくなることから、データの流れを一元的に追跡できる仕組みの構築を進めている。^{[31][30][5]}

2.4 技術的セキュリティ対策

RAG（検索拡張生成）の内製化：

DeNAは全社員がGoogle Geminiを使用しているが、社内文書のような大規模言語モデルが学習していない情報を参照できないため、RAGの仕組みを内製化している。これにより、社内データを安全に活用しながら生成AIの恩恵を受けられる環境を構築している。^[4]

セキュアなLLM基盤：

内製LLMプラットフォーム「SAI」は、セキュアかつ低コストで最適化されており、コストを1/10に削減しながら年間4万時間の工数削減を実現している。複数のパブリッククラウドから最適解を選択し、ニーズ/ユースケースに応じて使い分けている。^{[20][6]}

3. 具体的な技術実装：生成AIプラットフォーム「SAI」と内製AI基盤

3.1 SAIの機能と成果

「SAI」は、全社員がいつでもアクセスでき、業務に活用できる生成AIプラットフォームとして2024年に内製開発された。新卒エンジニア8名が中心となり、「DeNAが日本で一番生成AIを活用している企業になる！」というビジョンのもと開発された。^{[32][33][6][4]}

主要機能：

1. 自由対話機能：自然言語でAIと質疑応答^{[32][4]}
2. RAG機能：社内データを取り込み、それをもとに質疑応答を実現^{[32][4]}
3. カスタムアプリ作成機能：ユーザー自身が独自の生成AIアプリを開発・公開できる^{[32][4]}

技術基盤：

- オープンソースのLLMアプリ開発プラットフォーム「Dify」をバックボーンとして使用^[33]
- スケーラブル・高可用性を実現する運用体制を構築^[33]

成果指標：

- 工数削減：すでに年間4万時間の工数削減を実現、今後年間10万時間の工数削減を見込む^{[6][4]}
- コスト削減：従来比1/10のコスト^[20]
- 利用状況：全社員が日常的に活用、業務効率化とAIリテラシー向上に貢献^{[19][6]}

3.2 AI Workspace構想

DeNAは、「生成AI活用のためのワークスペース構想」により、全社でコスト削減やイノベーション創出を可能にするAIシフトを進めている。^[4]

具体的なアプローチ：

- **Google Workspace統合**：Geminiを全社員が使用^[4]
- **Slack連携**：Slackbot「ChatAI」で日常業務にシームレスにAIを適用^[20]
- **Kintone統合**：申請作業など定型業務にAIエージェントを導入^[4]
- **Atlassian Confluence連携**：ドキュメント管理にAI機能を適用^[20]

これにより、従業員がモダンで使い慣れたワークスペースをベースに、生成AI機能を自然に活用できる環境を実現している。^[20]

3.3 エンジニアのAI活用

DeNAのエンジニアの9割が生成AIを活用しており、以下のツールが標準装備となっている：^{[17][20]}

- **GitHub Copilot**：コード補完、ペアプログラミング支援
- **Cursor**：AI統合開発環境
- **Devin**：AIソフトウェアエンジニア（2025年7月よりDeNA AI Linkが日本展開支援）^[34]

事業適用においては、LLMの単一性能だけでなくオーケストレーションのしやすさやエコシステム、コストを意識し、複数のパブリッククラウドから最適解を選択している。^[20]

4. AIリテラシー向上と人材戦略

4.1 DeNA AI Readiness Score (DARS)

2025年8月、DeNAは全社のAI活用スキルを評価する新指標「DeNA AI Readiness Score (DARS)」を導入した。これは、従業員や組織のAI活用状況を定量的に把握し、AIネイティブな組織への変革を加速するための画期的な取り組みである。^{[8][35][7]}

DARSの構成：

個人レベル（レベル1～5）：

- 職種をエンジニア職と非エンジニア職に分類

- レベル1：基礎的な知識や利用習慣がある
- レベル5：AIを軸とした全体設計やビジネス変革ができる^{[35][7]}

組織レベル（レベル1～5）：

- 部署・チーム単位のAI活用レベルを測定
- レベル1：組織の中でAIを試し始めている段階
- レベル5：AIだからこそ可能な戦略が実行されている段階^{[7][35]}

評価サイクルと運用：

- 半期の評価サイクルごとに評価と目標設定を実施^{[8][7]}
- DARSの指標は個人の人事評価には直結せず、等級ごとの推奨要素として扱う^[7]
- 2025年度末までに、協業などやむを得ない事情がある一部の組織を除く全組織で、組織レベル2に到達することを目指す^[7]

4.2 全社員のAI教育プログラム

DeNAは、全従業員に対して体系的なAI教育を実施している：^{[30][17]}

教育プログラムの構成：

1. 基礎研修：全社員対象のAIリテラシー向上研修を定期的実施^[30]
2. eラーニング：AIに関するeラーニングコンテンツを整備^[7]
3. 有志勉強会：有志による勉強会の情報を集約した社内学習ポータルサイトを整備^[7]
4. Tips共有会：若手主導のTips共有会を開催^[36]
5. 事業部別AI勉強会：事業部ごとにAI勉強会を実施し、ノウハウをSlackなどで全社共有^[18]

AIエキスパートチームによる徹底支援：

各事業部門に、部門メンバー2名とAIエキスパート2名で4人チーム編成を行い、座学の後、実際の業務課題にAIを適用する実践プロジェクトを推進している。これにより、理論と実践を融合した実効性の高い支援体制を実現している。^{[37][17]}

4.3 経営層のAI活用：南場会長の7つのAI活用術

南場会長自身が、生成AIを駆使して業務を大幅に効率化している事例は、全社員の模範となっている：[\[38\]](#)[\[14\]](#)

1. **Perplexity AI**：初対面の相手に関する最新情報を収集[\[38\]](#)
2. **NotebookLM**：収集した情報を要約し、要点を整理[\[38\]](#)
3. **Circleback**：ミーティングの議事録作成・ToDoリスト生成[\[38\]](#)
4. **Deep Research**：投資判断や詳細なリサーチ[\[38\]](#)
5. **ChatGPT「o1」**：問い合わせ対応・アイデア出し[\[38\]](#)
6. **Create XYZ**：Webサイト構築[\[38\]](#)
7. **Cursor / Devin**：システム開発の支援・自動化[\[38\]](#)

このような経営トップ自らのコミットメントが、全社的なAI活用の推進力となっている。[\[14\]](#)[\[5\]](#)

5. 国内外のAIガバナンス動向との比較分析

5.1 日本のAI法規制環境

AI新法の施行：

2025年6月4日に「人工知能関連技術の研究開発及び活用の推進に関する法律（AI新法）」が公布・一部施行され、同年9月1日に全面施行された。この法律は、日本においてAIを活用していくための基本法となり、事業活動でのAI活用を努力義務とするとともに、不正利用には必要措置を検討することを定めている。[\[39\]](#)[\[15\]](#)

AI事業者ガイドライン：

総務省と経済産業省が2024年4月に策定（2025年3月に第1.1版に更新）した「AI事業者ガイドライン」は、AI開発・提供・利用にあたって必要な取組についての基本的な考え方を示している。このガイドラインは、ソフトロー（法的拘束力のない自主規制）として位置づけられ、事業者の自主的な取り組みを促す構成となっている。[\[40\]](#)[\[41\]](#)[\[42\]](#)

個人情報保護法改正の動向：

2025年に向けて進行中の個人情報保護法改正は、AI開発を含む高度な分析を可能にするため、本人同意なく個人情報をAI開発等に用いることを可能とする制度の創設を検討している。これにより、複数事業者が持つデータを共有し、横断的に解析するニーズに対応する環境が整備されつつある。[\[43\]](#)[\[44\]](#)[\[45\]](#)

5.2 DeNAの取り組みの先進性

国際的なベストプラクティスへの準拠：

DeNAのAIポリシーとデータガバナンスは、広島AIプロセスなど国際的な議論を踏まえた内容となっており、国内外の規制動向に先んじた対応を行っている。[\[27\]](#)[\[40\]](#)[\[28\]](#)

DMBOKの実践的適用：

一般的な企業では事業領域が絞り込まれておりDMBOKも適用しやすいが、DeNAのように複数の異なる事業領域を持つ企業では適用が困難である。DeNAは、この課題に対し、自社の事業体系に即したチューニングを行い「DeNAデータマネジメントクライテリア」を作成することで、業界をリードする実践例を示している。[\[29\]](#)[\[4\]](#)

部門横断型ガバナンス体制：

AIガバナンスコミッティによる部門横断の体制は、経済産業省が推奨する「バリューチェーン/リスクチェーンの観点で主体間の連携を確保する」アプローチを実践している。法務、セキュリティ、IT、コンプライアンス、データ統括部が協働する体制は、日本企業の中でも先進的である。[\[46\]](#)[\[31\]](#)[\[30\]](#)

5.3 主要IT企業のAIガバナンスとの比較

Google：

Google Cloudは、Vertex AIと組み合わせたSecurity Foundationを活用し、AIセキュリティガバナンスレイヤを確立している。また、Google Agentspaceにより、エンタープライズ検索とAIエージェントの導入を企業全体に拡大する機能強化を発表している。[\[47\]](#)

Microsoft：

Microsoftは、「最新の大規模なアナリティクス、AI、およびガバナンス（MA2G）」フレームワークを提供し、統合アナリティクスおよびAIエコシステム構築を支援している。Azure Policy、Azure Purview、Microsoft Fabricを活用したガバナンス機能の統合が特徴である。[\[48\]](#)[\[49\]](#)[\[50\]](#)

Amazon：

AmazonのAWSは、大規模処理とカスタマイズ性に優位性を持ち、企業向けに柔軟なAIガバナンスソリューションを提供している。[\[51\]](#)[\[46\]](#)

DeNAの差別化要因：

グローバルIT企業が提供するプラットフォームレベルのガバナンスに対し、DeNAは以下の点で差別化されている：

1. **事業特性への深い適合：**多様な事業領域（ゲーム、ヘルスケア、スポーツなど）に対応したカスタマイズされたガバナンス基準[\[5\]](#)[\[4\]](#)
2. **内製化へのこだわり：**RAG、SAIなど、自社の業務フローに最適化された内製AIプラットフォーム[\[33\]](#)[\[4\]](#)
3. **人材育成の徹底：**DARS導入による全社員のAI活用レベルの可視化と底上げ[\[8\]](#)[\[7\]](#)
4. **経営トップのコミットメント：**南場会長自らのAI活用実践と全社への浸透[\[14\]](#)[\[38\]](#)

6. 今後の展望と課題

6.1 新規事業創出の加速

DeNA AI Linkによる外部展開：

2025年4月に設立されたDeNA AI Linkは、国内企業へのAIコンサルティング、カスタマイズされたソリューション提供、グローバルAIツールの日本展開支援を行う。2025年7月には、AIソフトウェアエンジニア「Devin」の日本展開パートナーとなるなど、早くも成果を上げている。[\[12\]](#)[\[34\]](#)[\[11\]](#)

ユニコーン量産への道筋：

「10人1組でユニコーン量産」という大胆な目標は、AI活用により少人数でも圧倒的な開発力・事業推進力を得られるという確信に基づいている。Delight Venturesの50億円ファンドと連携し、AIを基軸とした産業構造の変革、米国越境起業への重点投資を加速している。[\[21\]](#)[\[10\]](#)[\[2\]](#)[\[9\]](#)[\[14\]](#)

6.2 データガバナンスの進化

生成AIの民主化に伴う新たな課題：

生成AIの普及により、誰がどのデータにアクセスし、どのように活用しているかを把握しにくくなっている。DeNAは、データの流れを一元的に追跡できる仕組みの構築を進め、情報漏えいが発生した場合にも迅速に対応できる体制を整備している。[\[6\]](#)

全社員のリテラシー教育の継続：

AI活用の最大のポイントは、民主化（攻めの観点）と権限管理などのセキュリティ（守りの観点）の両立であり、そのためにはメンバー全員のリテラシー教育が継続的に必要となる。DARSによる可視化と、体系的な教育プログラムの継続が鍵となる。[\[8\]](#)[\[7\]](#)[\[5\]](#)

6.3 業界への波及効果

日本企業へのモデル提供：

DeNAの取り組みは、多くの日本企業にとって参考となるモデルを提供している。特に、以下の点は他社にも応用可能である：[\[52\]](#)[\[14\]](#)

1. **トップダウンとボトムアップの両立：**経営トップのコミットメントと現場の自律的な試行錯誤の融合[\[53\]](#)[\[25\]](#)
2. **段階的な実装：**5階建て垂直AI戦略による、汎用LLM基盤から事業戦略型AIまでの段階的展開[\[20\]](#)
3. **組織文化の変革：**「組織が人を使うのではなく、人が組織を使う」という哲学に基づくスピニングアウト支援[\[17\]](#)

AIガバナンス市場の拡大：

AIガバナンスの世界市場は、2024年の2.9億米ドルから2025年には4.2億米ドルへとCAGR44.6%で拡大し、2029年にはCAGR44.4%で18.3億米ドルに成長すると予測されている。DeNAの先進的な取り組みは、この成長市場におけるベストプラクティスとして国内外で注目されている。[\[54\]](#)

7. 結論：DeNAが示すAI時代の企業変革モデル

7.1 「AIに賭ける」ことの真の意味

DeNAの「AIオールイン」戦略は、単なる技術導入ではなく、企業の存在意義そのものを再定義する挑戦である。南場会長が強調するように、「AIを単なる効率化ツールとして活用するのではなく、業務全体を再設計するためのツール」として捉えることで、ドラスティックな企業変革を目指している。

[\[1\]](#)[\[4\]](#)

この「賭け」の本質は、以下の3点に集約される：

1. **人的リソースの再配置**：現在の半分の人員で既存事業を成長させ、残り半分を新規事業に投入する大胆な計画[\[3\]](#)[\[2\]](#)
2. **組織文化の変革**：全社員がAIネイティブとなり、10人1組でユニコーンを量産できる環境の構築[\[2\]](#)[\[17\]](#)
3. **エコシステムの形成**：DeNA単体ではなく、Delight Venturesを通じたスタートアップ支援により、イノベーションのギャラクシーを形成[\[55\]](#)[\[17\]](#)

7.2 データガバナンスの戦略的重要性

DeNAのデータガバナンスは、「縁の下の力持ち的な仕事」ではあるが、「これがないと事業が破綻するリスクが高くなる」と深瀬部長が指摘するように、AI戦略の成否を左右する基盤である。[\[5\]](#)

特筆すべき点は、以下の3つである：

1. **攻めと守りの統合**：データ活用の「攻めの戦略」とデータガバナンスの「守りの戦略」を、データ基盤部という単一組織で統合管理[\[4\]](#)[\[5\]](#)
2. **職能横断型組織**：事業部の壁を超えた職能横断型組織により、知見の横展開とギルド型活動を実現[\[26\]](#)[\[5\]](#)
3. **国際標準への準拠とカスタマイズ**：DMBOKという国際標準をベースに、DeNA独自の事業体系に適合させた「DeNAデータマネジメントクライテリア」を開発[\[29\]](#)[\[4\]](#)

7.3 AI時代における日本企業への示唆

DeNAの事例から、AI時代における企業変革の成功要因として、以下が浮かび上がる：

成功要因①：経営トップの本気のコミットメント

南場会長自らが7つのAIツールを使いこなし、「AIにオールインする」と公言することで、全社の変革を牽引している。「経営者がAIに興奮しているかがポイント」という指摘の通り、トップのコミットメントが変革の鍵である。[\[56\]\[1\]\[14\]\[38\]](#)

成功要因②：段階的かつ体系的なアプローチ

5階建て垂直AI戦略により、汎用LLM基盤から事業戦略型AIまで、段階的に実装を進めている。一度にすべてを変えるのではなく、全社員が使える基盤から順次高度化していくアプローチが現実的である。[\[20\]](#)

成功要因③：人材育成への徹底投資

DARSによる全社員のAI活用レベルの可視化、体系的な教育プログラム、AIエキスパートチームによる徹底支援など、人材育成に継続的に投資している。技術導入よりも「人と仕組み」の問題が重要であることを示している。[\[53\]\[17\]\[8\]\[7\]](#)

成功要因④：内製化とエコシステムのバランス

SAI、RAGなどの内製化により自社に最適化されたAI基盤を構築する一方、Delight Venturesを通じたスタートアップ支援により、エコシステム全体での成長を目指している。[\[9\]\[33\]\[4\]](#)

7.4 今後の注目点

DeNAのAI戦略は、2025年2月の発表からまだ1年足らずであり、その真価が問われるのはこれからである。特に以下の点が注目される：

1. **2025年度末の目標達成状況**：全組織でDARSレベル2到達、DeNAデータマネジメントクライテリアの全社適用[\[7\]\[4\]](#)
2. **新規事業の立ち上がり**：10人1組のユニコーン量産という大胆な目標の実現可能性[\[21\]\[2\]](#)
3. **工数削減の実績**：年間10万時間削減という目標の達成[\[6\]\[4\]](#)

4. 日本企業への波及効果：DeNA AI Linkを通じた他社支援の成果と、日本全体のAI活用水準の向上への貢献^{[11][12]}

参考文献・情報源

本レポートは、以下の情報源に基づいて作成されました：

- 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30日公開）^{[4][5]}
- DeNA公式サイト「DeNAグループAIポリシー」^{[57][27][28]}
- DeNA Engineering Blog「AIジャーニーの足跡」シリーズ^{[58][31][30]}
- DeNA TechCon 2025「DeNA × AI Day」関連資料^{[23][6][32][20]}
- 総務省・経済産業省「AI事業者ガイドライン（第1.1版）」^{[41][42][40]}
- その他、DeNA公式プレスリリース、インタビュー記事、業界レポート多数

（※本レポートで引用した情報は、2025年11月21日時点で公開されている情報に基づいています）

＊

＊＊

1. <https://www.itmedia.co.jp/aipplus/articles/2502/05/news130.html>
2. <https://fullswing.dena.com/archives/100165/>
3. <https://fullswing.dena.com/archives/100153/>
4. <https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2509/30/news031.html>
5. https://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2509/30/news031_2.html
6. https://www.docswell.com/s/DeNA_Tech/KYDG4V-aiday-commodity-1530
7. <https://www.itmedia.co.jp/aipplus/articles/2508/06/news099.html>
8. <https://dena.ai/news/dars20250806/>

9. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000027.000052552.html>
10. <https://www.delight-ventures.com/insights/venture-builder-introduce2>
11. <https://note.com/itexplore/n/n35f69d0ae090>
12. <https://markezine.jp/article/detail/48925>
13. <https://note.com/hiroshikinoshita/n/n0bfa68acc57>
14. https://note.com/ai_worker/n/n9ea63215bd47
15. <https://topcourt-law.com/ai-iot/new-ai-law-2025>
16. <https://taskhub.jp/useful/generative-ai-adoption-status/>
17. <https://fullswing.dena.com/archives/100169/>
18. <https://dena.ai/vision/>
19. <https://www.itmedia.co.jp/aipplus/articles/2503/18/news149.html>
20. https://www.docswell.com/s/DeNA_Tech/5MXYNL-aiday-commodity-1230
21. https://note.com/seodoa_academy/n/n7ee798187ffc
22. <https://dena.com/jp/company/officer.html>
23. <https://techcon2025.dena.dev/sessions/AIC-1230/>
24. <https://fullswing.dena.com/archives/100085/>
25. <https://fullswing.dena.com/archives/100040/>
26. <https://fullswing.dena.com/archives/7896/>
27. https://dena.ai/news/ai-policy_202303/
28. <https://csr.dena.com/pdf/DeNAグループAIポリシー.pdf>
29. <https://zenn.dev/headwaters/articles/de7aecb41595bb>
30. https://engineering.dena.com/blog/2025/08/ai_journey_2/
31. https://engineering.dena.com/blog/2025/08/ai_journey_1/

32. <https://techcon2025.dena.dev/sessions/AIC-1530/>
33. <https://engineering.dena.com/blog/2024/10/dify-operation/>
34. <https://dena.com/jp/news/5269/>
35. <https://dena.com/jp/news/5279/>
36. <https://x.com/DeNAPR/status/1950388921244041661>
37. <https://note.com/nahouemura/n/n645b64041d4d>
38. <https://www.spinflow.jp/news/DeNA南場智子氏「7つのAI活用術」と企業活用提案>
39. https://chusho-dx.bcnretail.com/dx_learn/detail/20251010_178648.html
40. <https://www.pc-webzine.com/article/3133>
41. https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/ai_shakai_jisso/pdf/20250328_2.pdf
42. https://www.soumu.go.jp/main_content/001002576.pdf
43. <https://www.nttdata-strategy.com/knowledge/reports/2025/251029/>
44. https://blog.jpac-privacy.jp/proposedamendmentstothepersonalinformationprotectionact_2503/
45. https://www.nri.com/jp/knowledge/publication/kinyu_itf_202507/04.html
46. <https://www.jipdec.or.jp/library/report/20250924.html>
47. <https://cloud.google.com/blog/ja/topics/google-cloud-next/google-cloud-next-2025-wrap-up>
48. <https://info.microsoft.com/ww-landing-modern-analytics-ai-and-governance-at-scale.html?lcid=JA>
49. <https://learn.microsoft.com/ja-jp/azure/cloud-adoption-framework/scenarios/ai/platform/governance>
50. <https://learn.microsoft.com/ja-jp/azure/cloud-adoption-framework/scenarios/ai/governance>
51. <https://corp.omake.co.jp/主要企業の生成ai総集編！2025年最新完全ガイドと活/>
52. <https://note.com/hiroshikinoshita/n/na975546b14b9>
53. <https://dreamteller.biz/column/web-marketing/dena-ai-allin-organization/>
54. <https://www.gii.co.jp/report/tbrc1844011-ai-governance-global-market-report.html>

55. <https://thebridge.jp/2025/11/delight-ventures-launches-5b-yen-fund-ai-startups-dena-backing>
56. <https://logmi.jp/brandtopics/331477>
57. <https://csr.dena.com/jp/technology/aipolicy/>
58. https://engineering.dena.com/blog/2025/09/ai_journey_3/
59. <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2025.html>
60. <https://fullswing.dena.com/archives/100171/>
61. <https://tomoruba.eiicon.net/articles/5341>
62. <https://www.ga-tech.co.jp/news/0jhzrmfoqem919/>
63. https://www.nikkei.com/article/DGXZRSP695107_W5A800C2000000/
64. <https://x.com/DeNAPR/status/1990616271235457199>
65. <https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/01254/00001/>
66. <https://type.jp/et/feature/29020/>
67. https://asset.dena.com/files/jp/ir/pdf/report/00_2025_v2.pdf
68. <https://www.youtube.com/watch?v=g7CoNBIfkD0>
69. <https://x.com/DeNAPR/status/1952944908605784523>
70. <https://www.delight-ventures.com>
71. <https://www.youtube.com/watch?v=LNd2Cif-55M>
72. <https://unitis.jp/articles/10601/>
73. <https://www.inside-games.jp/article/2021/02/09/130888.html>
74. <https://x.com/DeNAPR/status/1967795150006243781>
75. <https://dx-navi.soumu.go.jp/interview/saya/001>
76. <https://x.com/DeNAPR/status/1983005940950680005>
77. <https://www.rieti.go.jp/jp/events/24112101/pdf/hisada.pdf>

78. https://www.wantedly.com/id/ayumu_hisada
79. <https://dena.com/jp/news/5247/>
80. <https://note.com/denadesign/n/n19b3f447abde>
81. https://www.nikkei.com/article/DGXZRSP689721_U5A410C2000000/
82. <https://youtrust.jp/users/yurfuwa>
83. <https://magazine.redesigner.jp/post/ReDesigner-SocialImpactWeek-Mobility>
84. https://ledge.ai/articles/dena_ai_link_launch_2025
85. <https://www.wantedly.com/companies/dena/members>
86. <https://saleszine.jp/news/detail/7087>
87. <https://cocoda.design/teams>
88. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/834cff7150faf83325b3.pdf>
89. <https://techcon2025.dena.dev>
90. <https://www.youtube.com/watch?v=Wb14I6Nmuuc>
91. <https://www.youtube.com/watch?v=1veMnZUsn4I>
92. <https://fullswing.dena.com/archives/100136/>
93. <https://anobaka.jp/interview/10709/>
94. <https://x.com/sugimomoto/status/1990260507480359416>
95. <https://manabox-global.com/2025/02/denananba/>
96. <https://wa2.ai/ai-news/dena-namba-jin-soshiki-ai-mirai>
97. <https://note.com/datamanagement/n/n2826be4148ad>
98. <https://dena.com/jp/news/3697a/>
99. https://jp.drinet.co.jp/blog/about_dmbok
100. https://speakerdeck.com/dena_tech/how-to-organize-data-organization_mitsunori-fukase

101. <https://news.mynavi.jp/techplus/article/techp4690/>
102. <https://qiita.com/Trickey/items/4d13980f74db7067dabc>
103. <https://data-engineering-summit.findy-tools.io/2025>
104. <https://csr.dena.com/jp/it-security/>
105. <https://column.b-en-g.co.jp/dml>
106. <https://youtrust.jp/users/norif>
107. <https://www.bi.ksc.co.jp/tips/data-utilization/data-management>
108. https://www.docswell.com/s/DeNA_Tech/Z4VRRJ-data-platform-division
109. https://jp.linkedin.com/posts/dena_denaが実践する事業を加速させるための攻めと守りのaiガバナンス-activity-7369555478961381376-6qBV
110. <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00001/10668/>
111. <https://keiyaku-watch.jp/media/hourei/2025-ai-law/>
112. https://b.hatena.ne.jp/entry/s/engineering.dena.com/blog/2025/08/ai_journey_2/
113. https://www.docswell.com/s/DeNA_Tech/KEYJ6N-DeNA_AI_Talk_2-02
114. <https://blog.exeo-digitalsolutions.co.jp/2025/10/05/【2025年最新】aiに関する法律・ガイドラインまとめ/>
115. <https://watchy.biz/contents/column/4796/>
116. <https://yamadashy.github.io/tech-blog-rss-feed/blogs/ede01e3e827e3500f504e7111b22ec50/>
117. <https://tech-note.kddi.com/n/nad4d3ad8dfc4>
118. <https://exawizards.com/column/article/ai/japanese-ai-companies/>
119. <https://relipasoft.com/blog/ai-trend-in-2025/>
120. <https://www.desknets.com/neo/column/ai-utilization-corp.html>
121. <https://pando.life/article/2184324>
122. <https://www.teamz.co.jp/news/japan-ai-companies-2025>

123. <https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UC0263S0S5A600C2000000/>
124. https://www.ey.com/ja_jp/insights/digital/info-sensor-2025-10-29-digital-and-innovation
125. https://www.itmedia.co.jp/aipplus/articles/2502/13/news138_3.html
126. <https://www.ai-governance.jp/blog-articles/media-250604>
127. <https://www.sankei.com/article/20250205-VP7CKXZZZETPPCXHCETJLSPRA/>
128. <https://www.nttdata.com/global/ja/news/release/2025/102900/>