

DeNAのAI戦略とデータガバナンスの深堀り

1. ITmedia記事の文脈とDeNAのAI戦略

ITmediaの記事「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）は、DeNAが宣言したAIオールイン戦略を取り上げ、同社がAI活用を“大きな賭け”と表現する理由を掘り下げている。記事は限定公開のため直接閲覧できなかったが、同記事の要旨は他の公開情報で補える。Hatena Bookmarkの概要やDeNAの公式情報によると、記事では次の点が強調されている。

- ・**AIオールイン戦略** – DeNAは2025年2月の「DeNA×AI Day」でAIを経営の中心に据えると宣言し、全経営資源をAIに投入する覚悟を示した^①。南場智子会長はこれを同社の“第二の創業”と位置づけ、「社員数を半減させても既存事業を維持し、残りの人材で新規AI事業を量産する」と述べている^②。
- ・**事業ドメインの広がり** – ゲーム、ライブコミュニティ、スポーツ/街づくり、ヘルスケア・医療といった多様なドメインでAIを活用することが紹介された。各ドメインに専属のデータプラットフォームチームを置き、データ基盤部が横断的に支援する構造が説明されている^③。
- ・**安全・安心のためのデータガバナンス** – AI活用が進むほど情報漏えいや権利侵害のリスクが高まるため、DeNAは従来のIT統制を生かしたデータガバナンスを強化している。AI倫理ポリシーの策定、AIガバナンス委員会の設置、AI利用マニュアルの改訂、リスク評価プロセスなどが「守りの戦略」として紹介されている^④。

2. DeNAがAI活用を“賭け”と表現する背景

2.1 事業環境とAIへの全面投資

DeNAは創業25年を迎え、インターネットの成長期に築いたビジネスモデルが成熟期に差し掛かっている。成長を続けるためには、大きな変革が必要との危機感が経営陣にある。生成AIや自律型AIが急速に進化し、世界的な革新が進む中で、日本企業が躊躇していると取り残されるという認識が背景にある。南場会長はシリコンバレーと日本の温度差を指摘し、「AIに興奮している経営者が日本では少ない」と警鐘を鳴らす^⑤。このためDeNAは「AIオールイン」という大胆な表明を行い、企業文化から組織構造まで徹底的に変革する決断を“賭け”と表現している。

2.2 投資とリソース配分

AIシフトに伴い、DeNAは人員と投資の大幅な再配分を行っている。

- ・**人材シフト** – 南場会長は既存事業を半分の人員で成長させ、残りの人材をAIネイティブな新規事業に振り向ける構想を示した^②。そのためにエンジニアを中心にAIツールを導入し、生産性を大きく引き上げる計画だ。具体例としてソフトウェア開発に自律型AIエンジニア「Devin」を導入し、コーディングやテスト、デプロイを自律的に実行させる実証を進めている^⑥。
- ・**ベンチャー投資** – DeNAは子会社デライト・ベンチャーズを通じて、AI分野の起業家を支援する50億円規模のファンド「デライト・ベンチャーズ・ビルダー3号」を設立した。DeNAが単独出資者となり、AIを基軸に産業構造の変革や米国越境起業への投資を行う^⑦。このほか、社内インキュベーションの「AI Workspaces」構想なども進めている。
- ・**既存事業でのAI投資** – ゲーム、スポーツ、ライブコミュニティ、医療など各事業領域でAIによるプロダクト改善に投資している（表1参照）。例えばモバイルゲーム「逆転オセロニア」では、強化学習

による対戦AIやデッキ推薦AI、バランス調整AIを開発し、運営コスト削減とユーザ一体験向上を狙っている⁸。スポーツ領域ではプロ野球チームのデータ分析や選手評価をAIで実施⁹。ライブコミュニケーションの「Pococha」や「IRIAM」ではAIを用いてコンテンツ監視やフェイストラッキングを行い、スケーラブルな運営体制を構築¹⁰。医療領域ではグループ会社Allmの救急医療コミュニケーションアプリ「Join」に音声認識・記録AIを搭載し、救急診療の負荷軽減を目指している¹¹。

・**質保証・開発の効率化** — 現行サービスのテスト作業や仕様書作成にAIを投入し、年間数十億円規模にのぼる品質管理コストを削減する計画もCEOインタビューで示された¹²。AIを活用したコードレビューやテスト生成が実験されており、短期的にはAIと人間のハイブリッドで、将来はAIに全面移行することも視野に入れている。

表1 DeNAがAIを適用している主要事業領域と例

事業領域	AI活用例（代表）	技術・投資規模の例
ゲーム	モバイルゲーム「逆転オセロニア」における対戦AI・デッキ推薦AI・バランス調整AI。4月1日のイベントでは画像生成AIで1万キャラクターを生成 ⁸ 。	強化学習やリコマンドエンジンに研究投資。AI人材とGPU基盤を投入。
スポーツ・スマートティ	プロ野球「横浜DeNAベイスターズ」の捕手評価AIや投手コマンド評価AI。Trackmanや高速度カメラデータからパスボール確率を予測し、客観的な評価指標を作成 ¹³ 。	スポーツ科学データの収集・解析に専用センサーとAIを導入。
ライブコミュニケーション	ライブ配信サービス「Pococha」でAIと人によるコンテンツ監視を実施。VTuberサービス「IRIAM」ではクロスプラットフォームのフェイストラッキングAIを採用 ¹⁰ 。	監視コストの削減とユーザー体験向上が目的。
ヘルスケア・医療	Allmの「Join」アプリに緊急診療用の音声入力・記録AIを実装 ¹¹ 。医療従事者の負担軽減と安全な情報共有が目的。	医療データの高信頼運用が必要なため、AI倫理とプライバシー技術を投入。
マーケティング・広告	広告代理店TOWとの「Promotion AI LAB」で生成AIを活用し、広告文やSNS投稿を生成・チューニング ¹⁴ 。	生成AIモデルのカスタマイズとガバナンスを行う。
開発支援	自律型AIソフトウェアエンジニア「Devin」の日本展開。要件定義からコーディング、テスト、デプロイまでを自律実行するAIを導入し、生産性を倍増 ⁶ 。	Cognition AIとのパートナーシップにより自社開発に留まらず外部企業にも提供。

3. データガバナンスの具体的な仕組み

3.1 データガバナンスの土台と体制

1. **IT統制と業務プロセス** — DeNAはもともとDX化された申請・購買システムを運用しており、新しいツールもリスク別に試用～本番導入を管理できる仕組みを備えていた¹⁵。生成AI時代には、入力データや生成物の管理を組み合わせて、速いサイクルでAIツールを採用できるようにした。
2. **AIガバナンスコミッティ** — AI・データ戦略部門、法務、セキュリティ、IT戦略部、コンプライアンスリスク統括室など複数部門が参加する委員会を設置¹⁶。ツール利用状況やAI適用状況を監査し、全社戦略に沿って迅速な導入を可能にしている。
3. **生成AI利用マニュアルとAIガイドライン** — 2022年末に社内向けの「生成系AIサービス利用マニュアル」を策定し、半期ごとに改訂を重ねて第5版まで更新している。画像生成AIの権利物取り扱いなど最

新の社会動向を反映¹⁷。AIガイドラインはDeNAのAIポリシーを実践するための手引きであり、ツール利用時の入力制限や出力検証のポイントを示す。実際のAIポリシーでは、人間中心、差別の防止、プライバシー尊重、安全性と透明性などを基本原則としている¹⁸。

4. **DeNA AI Readiness Score (DARS)** — 全社員のAI利用スキルとリスクリテラシーを半期ごとに測定する指標で、2025年8月に公開された¹⁹。個人レベルと組織レベルで1~5段階の評価を行い、全てのチームがFY2025中にレベル2へ到達することを目標としている²⁰。評価は人事評価と切り離され、AI学習やリスク教育の進捗を可視化するために用いられる。
5. **ドメイン別ガバナンス** — DeNAはゲーム・ライブコミュニティ・スポーツ/スマートシティ・ヘルスケアといった複数事業を展開している。事業責任者と技術責任者がそれぞれのリスク責任を負い、CoE（センター オブ エクセレンス）が伴走支援を行う²¹。各ドメインのデータやAIの特性に応じてガバナンスを調整する柔軟性がある。
6. **情報セキュリティ・プライバシー基盤** — CSRサイトでは、DeNAグループ情報セキュリティポリシーや情報管理標準（GISP）、情報システム標準（GISS）を定め、個人情報管理委員会と情報セキュリティ管理委員会が横断管理を行っている²²。自社セキュリティチーム「DeNA CERT」がWeb・アプリの脆弱性診断やクラウド設定監査を実施している²²。これらのITガバナンスにAI利用を組み込むことで、AIガバナンスの実効性を高めている。
7. **教育と啓蒙** — 全社向け研修や勉強会でAIリスク教育を実施し、生成AIの利用状況を継続的にモニタリングしている²⁰。Kaggleコンペティションへの参加やAIハッカソンなど、実践的なスキル育成の場も提供している。

3.2 プライバシー保護技術とセキュリティ監査

日本の個人情報保護法は2022年改正でAI学習データへの目的明示や厳格な同意取得が義務づけられ²³、2025年にはさらなる改正が予定されている²⁴。欧州では2024年にEU AI Actが合意され、GDPRもAI利用に関する透明性義務を強化している²⁵。こうした規制は越境データ移転の透明性や匿名加工情報の再識別リスク低減を求めている²⁶。

DeNAのAIガバナンスはこの潮流に合わせ、以下の技術・運用を取り入れている。

- **最小権限・ログ管理** — アクセス権限を必要最小限に限定し、誰がいつどのデータにアクセスしたかを記録する仕組みを採用することが推奨されている【297630907054594 + L320-L318】。
- **プライバシー強化技術 (PETs)** — 日本の技術トレンドでは同態暗号や秘密計算によるPrivacy-Enhancing Technologies (PETs)、差分プライバシー、連合学習などが注目され²⁷、DeNAも医療領域など機微情報を扱う事業で検討を進めている。差分プライバシーや連合学習は学習データを匿名化し、再識別リスクを下げる技術として有効である。

4. 経営陣と技術責任者のビジョン

4.1 南場智子（会長）

南場会長は「AI時代の会社経営と成長戦略」という講演で、AI導入で得た実体験を共有し、「10人でユニコーン企業を作る時代」を提唱した。自身もPerplexityやNotebookLM、Circlebackなど複数のAIツールを使いこなし、経営者の生産性が劇的に向上すると説く²⁸。AIエージェントが普及すれば、7人で時価総額3,000億円のユニコーン企業を実現した米Cognition AIのように、小規模チームでも大きな価値を創出できると述べ、これを「第2の創業」と位置づけている²⁹。

4.2 岡村信悟（社長）・金子俊平（IT本部長）・加茂祐介（AI・データ戦略統括部長）

- ・岡村社長は既存事業の収益改善とAIネイティブな新規事業の両立を掲げ、AI Workspaces（自然言語で指示すると業務アプリが連携して処理する環境）構想を推進している³⁰。社内の全ての作業がAIエージェントによって協調的に行われる未来を見据え、基盤整備を急ぐ。
- ・金子俊平 IT本部長は「AIジャーニーの足跡」シリーズで、AI導入の「攻めと守り」のバランスを強調。生成AIは急速に変化するため、リスクを恐れて守りに偏りすぎると成果を逃す一方、攻めすぎるとセキュリティ事故を招くと指摘。IT統制とDX化された業務フローを基盤として、スピードと安全性を両立させるべきだと述べている³¹。
- ・加茂祐介 AI・データ戦略統括部長は、AIガバナンスコミッティを主導し、各事業のAI活用を支援するCoEとして活動している。彼は「AIは手段であり目的ではない」と強調し、ビジネス課題を起点にAIを活用する姿勢が重要だと述べている³²。この考え方は、単なる技術実装ではなく価値創出に注目するDeNAの文化を象徴する。

4.3 住吉政一郎（DeNA AI Link社長）

AIコンサルティング子会社DeNA AI Linkのトップである住吉氏は、Cognition AIと提携し自律型AIエンジニア「Devin」の日本展開を主導した。彼は発表の中で、「DeNAはAIにオールインすることを宣言し、社内生産性向上だけでなく既存事業の競争力強化とAIネイティブな新規事業創出に挑戦している」と述べ、Devinが日本の業務効率化の起爆剤になると期待している³³。

5. 技術実装事例（2025年9月前後）

- ・AI基盤とデータプラットフォーム — DeNAは社内データを横断的に管理するデータプラットフォームを構築し、ゲームやライブ、医療、スポーツ各事業のデータを統合している³⁴。ビッグクエリやLookerなどのクラウド分析基盤を活用し、機密管理やアクセス制御を一元化した。2025年はGPUクラスタを拡張し、LLMのチューニング環境を自社内に用意したと報道されている。
- ・生成AIの社内利用 — ChatGPTやGitHub Copilotに加え、音声変換AIやリアルタイム翻訳AIなどが積極的に導入されている。2023年のプレスリリースでは、スマートフォン上で100ms未満の遅延で動作するリアルタイム声質変換AIを開発し、エンタメやプライバシー保護用途に活用できると発表した³⁵。
- ・PocochaでのAI駆動開発 — 2025年7月のエンジニアブログでは、ライブ配信サービス「Pococha」でAIを使ったプロダクト開発プロセスを公開した。AIが要件定義や実装支援を行う「AI駆動開発」を試行し、改善効果と課題を共有している。これによりエンジニアの学習とAI活用が同時進行で進んでいく。
- ・社員のAIリテラシー向上 — DARS導入後、eラーニングや社内ハッカソン、技術勉強会が定期開催され、生成AIツールの使い方やリスク、プライバシー技術を学ぶ機会が提供されている²⁰。

6. 国内外のAIガバナンス動向とDeNAの位置づけ

6.1 日本と海外の規制動向

- ・日本 — 2022年改正の個人情報保護法では、AI学習データを利用する際に目的の明示と同意取得が義務づけられ、越境データ移転時の透明性や匿名加工情報の再識別リスク低減が求められている²⁴。デジタル庁は2025年6月に「データガバナンス・ガイドライン」を公表し、Society 5.0に向けて企業の経営者がデータを最大限活用するためのポイントと留意点を提示している³⁶。同ガイドラインは、生成AI普及を踏まえたデータ共有・連携の必要性と、経営者の責任を強調している。
- ・欧州 — EUは2024年にAI Act（欧州AI規則）に合意し、GDPRの透明性義務もAI利用に関する条項を強化した²⁵。高リスク用途に対する規定や人権保護の観点が特徴である。ペナルティは最大3千万ユーロもしくは世界売上高の6%のいずれか高い方とされる。

- ・米国 — カリフォルニア州では2025年施行の **CPRA** がデータ権保護とAI活用に関する監査権限を強化している³⁷。米国はNISTが提示する **AI Risk Management Framework (AI RMF)** や各州法が整備されつつあり、企業はリスク評価や説明責任を求められる。

6.2 他社のAIガバナンス事例との比較

- ・**LINEヤフー** — LINEヤフーは全社員1.1万人が生成AIを利用できる仕組みを整備し、2023年に「生成AI統括本部」と「AI倫理ガバナンス部門」を設立した³⁸。EC専用の「生成AIタックル室」も発足し、業務効率2倍を目指す。DeNAと同じく専任部署を設けているが、DeNAはDARSなど全社教育を強く打ち出している点が特徴である。
- ・**セブン-イレブン・サンタリーなど** — 大手小売やメーカーも生成AIを導入し、在庫確認や広告制作に活用している³⁹。これら企業は生成AIツールの導入を各部署ごとに行っており、統括的なガバナンス組織はまだ限定的である。DeNAはゲームやスポーツなどデータ依存度の高いビジネスに多面的なガバナンスを敷き、事業横断のAIガバナンス委員会を設置している点で先進的である。
- ・**海外のプラットフォーム企業** — Google、MicrosoftなどはAI倫理委員会や責任あるAI規範を設けているが、近年は業績優先で倫理委員会が解散する例も出ている。DeNAは小規模ながらAI倫理ポリシーを継続的に改訂し、AI教育制度や試行プロセスを公開している点が特徴である。規模の割にガバナンス投資を惜しまず、従業員と外部パートナーに対する説明責任を果たそうとしている。

7. 考察と結論

DeNAが「AIに賭ける」と表現するのは、生成AIや自律型AIがもたらす大きなチャンスと同時に、多数のリスクが存在するためである。同社は、既存ビジネスを維持しつつ新規AI事業を生み出すために、**人員の再配分・投資ファンド設立・自律型AI導入**など前例のない挑戦を行っている。これに伴う情報漏えいや著作権、バイアスなどのリスクを抑えるため、**AIポリシー・ガバナンス委員会・DARS評価・部門横断のトライアル手順**といった堅牢なデータガバナンスを整備しており、そのスピードと柔軟性は国内企業の中でも先進的である。

日本を含む世界各地でAIガバナンス規制が強化される中、DeNAの取り組みは法令遵守を基盤としながらも、ビジネス価値の創出を重視している。AIは単なる省力化ツールではなく、新しい価値を提供する手段であるという哲学が、南場会長や加茂統括部長のメッセージから読み取れる。海外の大手企業に比べ開発規模は小さいが、DeNAは強いデータ基盤と高い内部リテラシーを武器に、アプリケーションレイヤーで差別化を図り、安心・安全なAI活用モデルを模索している。

¹ [B! AI] AIに賭けるDeNA、データガバナンスで安心・安全を

<https://b.hatena.ne.jp/entry/s/mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/2509/30/news031.html>

² ⁵ ²⁸ ²⁹ 「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>

³ データ基盤 | TEAM - DeNA Engineering

<https://engineering.dena.com/team/data/>

⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ²⁰ ²¹ ³¹ 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 | BLOG - DeNA Engineering

https://engineering.dena.com/blog/2025/08/ai_journey_2/

⁶ ³³ DeNA AI LinkがAIソフトウェアエンジニア『Devin』の日本展開を開始 | 株式会社ディー・エヌ・エー | DeNA

<https://dena.com/jp/news/5269/>

⑦ 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://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000027.000052552.html>

⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑭ ⑯ テクノロジーレポート AI / データ活用編 | ドクセル

https://www.docswell.com/s/DeNA_Tech/ZXY7VP-technology_report_ai_data

⑯ ⑰ ⑲ 〔DeNA x AI 2025〕「AIオールイン」戦略の全貌：3つの柱と未来への道筋 | フルスイング by DeNA

<https://fullswing.dena.com/archives/100165/>

⑯ ⑰ 〔DeNA × AI Day〕DeNAスポーツ事業戦略とベイスターズAI強化プロジェクト | ドクセル

https://www.docswell.com/s/DeNA_Tech/KJ46EG-aiday-commodity-1600

⑯ ⑰ DeNAグループAIポリシー | 〔DeNA〕サステナビリティ

<https://csr.dena.com/jp/technology/aipolicy/ai-policy/>

⑯ ⑰ 全社のAIスキルを評価する指標「DeNA AI Readiness Score(DARS)」を導入開始 | 株式会社ディー・エヌ・エー | DeNA

<https://dena.com/jp/news/5279/>

⑯ ⑰ 技術・モノづくり | 〔DeNA〕サステナビリティ

<https://csr.dena.com/jp/technology/>

⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ⑳ エンジニアが知っておきたい、データガバナンスとプライバシー保護の現状まとめ（2025年版） | Qbook

<https://www.qbook.jp/column/2291.html>

⑯ ⑰ 起点は課題解決と事業価値の最大化。本質を見極め、AI活用のあるべき姿を導き出す | フルスイング by DeNA

<https://fullswing.dena.com/archives/100040/>

⑯ ⑰ ⑲ 生成AIによるリアルタイム音声変換技術を開発 スマホで低遅延に動作し、様々なシーンでの利用が実現 | 株式会社ディー・エヌ・エー | DeNA

<https://dena.com/jp/news/5053/>

⑯ ⑰ データガバナンス・ガイドライン

https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/information/field_ref_resources/71bf19c2-f804-488e-ab32-e7a044dcac58/b1757d6f/20250620_news_data-governance-guideline_01.pdf

⑯ ⑰ ⑲ 〔2025〕企業の生成AI導入事例9選！提供企業や活用の注意点もくわしく解説！ | BIZ ROAD（ビズロード）

<https://bizroad-svc.com/blog/seisei-ai-kigyou/>