

企業名：ディー・エヌ・エー

レポート名：統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

総合報告書から読み取れる DeNA の将来の姿は、2つの大きな柱、「エンターテインメント領域」と「社会課題領域」の両軸で展開する企業であり、これらの領域を通して、様々な課題を解決し、人々の生活を豊かにし、社会に貢献するというものである。

エンターテインメント領域では、ゲーム事業やライブストリーミング事業があり、特にゲーム事業においては、日本と中国の2拠点を活用しつつ、グローバル市場に向けた新規タイトルのリリースや、パートナー企業との協業、テクノロジーを活用した新たな事業機会の創出を目指している。また、ライブストリーミング事業においては、日本のサービスを成長させるとともに、そのノウハウを活用して海外市場にも進出していく。

社会課題領域では、スポーツ事業とヘルスケア事業を推進しており、5～10年の期間で着実に成長していけると見込んでいる。地域コミュニティの活性化を通じた貢献や、環境問題への配慮も重視している。スポーツ事業では、横浜と神奈川で展開したバスケットボールやサッカーの活動を通じて地域活性化を図りつつ、これを川崎や相模原にも広げていく計画を持っている。一方、ヘルスケア事業においては、2024年3月期までに黒字化を達成することを視野に入れている。

また、会社としては、インターネットの発展とそれに伴う社会の変化を背景に、これら2つの領域の収益基盤を強化しながら、非連続な成長に果敢に挑戦することで、永久ベンチャーとしての精神を持ち続け、IT企業の新しい進化を体現していくことを目指している。そのためには、公共の形成に主体的に参加し、多彩で多様なソリューションを提供することを考えている。

総じて、DeNAの将来の姿は、人々の生活を豊かにする多様なサービスを提供し、社会の課題を解決しながら、グローバルに展開し、社会に対する影響を持つ企業を目指していることが理解できる。

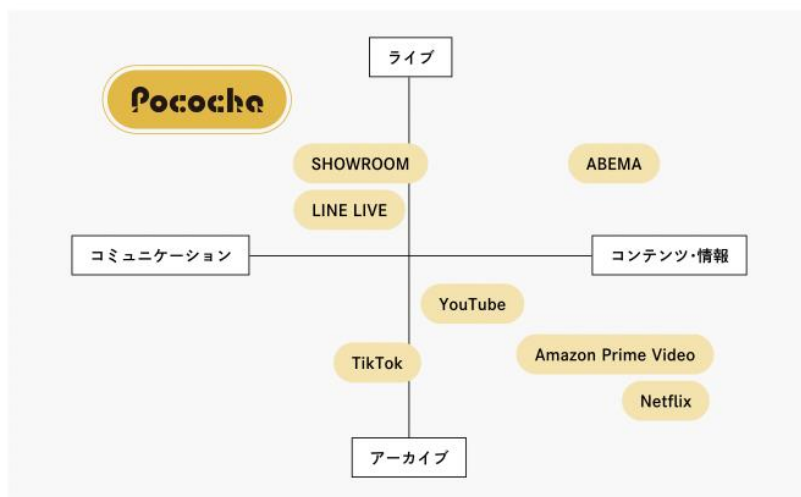
2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

一般的な競争優位性としては、創業から最先端の技術、特にインターネットとAIを活用してユーザーにとっての豊かな体験を提供することに取り組んできた。また、データサイエンスに関する幅広い専門性を持つスタッフが在籍しており、特にKaggleの豊富な実績を持つデータサイエンティストや、動画像処理、音声生成、強化学習、自然言語処理などに高い専門性を持つスタッフがいる。さらに、DeNAの現在の競争優位性は、次の四つの事業分野ごとに明確になっている。

ゲーム事業では、データ分析と高速PDCAを活用した運営、大規模なゲームタイトルの

トラフィックに対応したインフラ運用、IPホルダーとのパートナーシップ、そして日本と中国の2つの拠点での開発と運営というユニークな体制が競争力を高めている。

ライブストリーミング事業では、ライバーとリスナーとの強いコミュニティ形成、ユーザーとの意見交換を通じたサービスの進化（下の図を参考）、UI/UXにこだわったデザイン（Pocochaは2020年にライブ配信アプリとして初のグッドデザイン賞を受賞）、そして他のサービス運営を通じて培ったモニタリングの実施が強みとなっている。



出所：<https://asset.dena.com/files/jp/ir/pdf/report/00.pdf>

スポーツ事業では、野球、バスケットボール、サッカーのチーム運営を通じてプロスポーツのノウハウを蓄積しており、地域へのコミットを通じて市や地域からの信頼と期待を得ている。さらに、多様な企業との実証実験を含めたパートナーリングも行っている。

ヘルスケア事業では、ゲーム事業で培ったゲーミフィケーションやデータサイエンスを活用し、長く楽しみながら健康に導くサービスを提供している。地方自治体、健康保険組合とのリレーション、そして福岡県久山町や九州大学などとの産官学連携体制も構築している。また、子会社化したデータホライズン社や法研社、メディカル・データ・ビジョン社との業務提携により、国内最大規模の1500万人超の保険者データベースを構築し、これをもとに生活者・保険者の健康増進支援や産業利用、ひいてはデータ利活用事業の推進に取り組んでいる。さらに、3960万人の医療機関データを持つという強みもある。

これらの事業領域ごとの競争優位性を見て、企業全体としての競争優位性は明確であると言える。それぞれの事業分野で得られた知見やスキルを活用しており、全体として相乗効果を生み出している。そのため、現在の競争優位性は高いと評価できる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

DeNAが競争優位性を維持できる要素はいくつかある：

1. **新規タイトルのリリース：**年間3～5本程度の新規タイトルをリリースできるといふ事業戦略は、市場での競争力を保つために重要な要素である。新規タイトルのリ

リースは、新しい顧客の取得や既存の顧客のロイヤルティを維持する一方で、収益を安定させ、成長を促進する。

2. **コストと費用の管理**：新作開発の体制および関連コストの適正化を推進し、費用構造の筋肉質化および固定費の最適化を図るとのことである。効率的なコスト管理は、収益性を向上させ、企業の競争力を維持する上で重要である。
3. **ダイバーシフィケーション**：ヘルスケア事業の強化やスタジアムや商業施設の運営、地域活性化プロジェクトへの参画など、事業領域を広げている。これにより、事業リスクを分散し、収益源を多様化することで競争力を保つことができる。
4. **デジタルとライフスタイル領域への展開**：ネット中継、ファンクラブ、グッズ/飲食など、デジタルやライフスタイル領域に展開していることも、新たな顧客獲得や既存顧客とのエンゲージメント強化、収益源の拡大に寄与する。
5. **革新的な技術の活用**：「IRIAM」のようなAIを活用したアプリの成功は、企業が最新の技術トレンドを取り入れて競争力を保つ意欲を示している。

以上で、文章からいくつかの持続性を高める要素が読み取れる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

DeNA では、部門を超えた協力や各種人材育成制度、さらには働き方の柔軟性に焦点を当てた取り組みを進めており、これらは全て社員の人的資本の価値向上に寄与するものと思われる。

具体的には、社員が自分の得意領域で新しい事業を作り上げる機会を提供しており、これによって新たなスキルや知識を習得し、自身の価値を高めることが可能となっている。さらに、異なる事業領域への異動や、異なる部署の仕事を兼務する制度があることで、社員は幅広い経験を積むことができる。このような経験は、社員の視野を広げ、新たなスキルを習得する機会を提供する。

また、DeNA では、社員の自律的なキャリア形成を支援するための制度や HR テクノロジーを導入している。これらの取り組みにより、社員は自己成長のための機会を得て、自身の人的資本を向上させることができる。

さらに、リモートワークや複数拠点での就業、ワーケーションの活用など、社員が働きやすい環境を整備しています。これらの働き方の柔軟性は、社員が自身のライフスタイルに合わせて働くことを可能とし、結果として働きがいを感じ、より良いパフォーマンスを発揮することを促す。

以上の点から、DeNA は社員一人ひとりが自己成長を達成するための環境と機会を提供していることがわかる。したがって、DeNA で自身の人的資本の価値向上を達成させることができると思う。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この報告書は視覚的に魅力的で、内容の理解を深めるためのハイパーリンクが含まれており、その点において大変優れている。また、事業の優位性が各事業ごとに箇条書きで明示

されており、その内容の把握が容易である。

しかし、DeNA の事業範囲が広すぎて、何を主要な事業としているのかが少しわかりづらい。もう少し具体的に、どのような事業領域で優位性を持っているのかを詳しく記述していただくとより理解が深まると思う。さらに、優位性、将来の展望などの点についてもっと詳しい内容を書いた方がもっと役に立つと思う。今の内容は少し曖昧で、有意義な情報が少ないと思う。

参考文献：<https://asset.dena.com/files/jp/ir/pdf/report/00.pdf>（七月二十三日閲覧）