

TECHNOLOGY REPORT

IT戦略編

:DeNA

株式会社ディー・エヌ・エー

CONTENTS

- 1 まえがき P.3~
- 2 IT戦略 基本方針 P.5~
- 3 IT戦略 ポリシー P.7~
- 4 IT戦略 体制 P.9~
- 5 IT戦略の取り組み P.11~
 - 5-1 内製開発
 - ・事例：自社開発ツール
 - 5-2 社内IT環境の向上
 - 5-3 ハイブリッドワーク支援
 - 5-4 ヘルプデスク運用
- 6 IT戦略 実績 P.17~
 - 6-1 業界への情報発信
 - 6-2 M&Aサポート

01

まえがき

Delightを支えるDelight。

ITは、事業活動と不可分です。

組織の一人ひとりをエンパワーメントし、発揮された情熱を、決意を、アイデアを、形にし世界に伝えるのはITです。

我々はDeNAのIT戦略を司る部門として、深い知識と実行力で数多の事業の挑戦と成長を支えてきました。

世界最高の組織は世界最高のITによってのみ成り立つ。

この信念を証明し続けることこそが、我々の目指すDelightです。

IT本部IT戦略部 部長 長谷川 淳

02

IT 戰略 基本方針

ITで事業・経営にDelightをもたらす

IT戦略 基本方針

IT戦略部は、DeNAグループの社内ITを統括している部門です。SaaSやアプリ・OSといったソフトウェアと、PCや携帯電話などのハードウェア、そのすべてに責任を持ちます。グループ各社の事業部門・コーポレート部門を幅広くカバーしながら業務を行っています。

「ITで事業・経営にDelightをもたらす」というミッションを掲げ、その実現のために以下3つのチームバリューを定義しています。

- **安心できる環境の提供** ITサービスの安定を維持し安心できるビジネス環境を提供する
 - ユーザにとってソフト / ハードすべての社内ITがいつでも簡単に使える状態を保つ
 - セキュリティを利便性と両立させ、ユーザに意識させることなく情報を守る
- **効果的なユーザ支援** ビジネスニーズに柔軟 / 迅速に対応しユーザを効果的に支援する
 - 現場で生じる様々なIT課題を把握し速やかに解決する
 - 経理などの専門性・特異性の高い業務に対してもドメイン知識を共有し、支援する
- **改善提案と変革** 業務および環境変化を理解し知見に基づく改善提案を行い、変革する
 - 社内外の動向を常に観測・調査し、IT技術とドメイン知識をアップデートし続ける
 - DeNAのより良い社内ITの青写真を描き続け、着実に1歩ずつ実現していく

このような活動を通して、DeNAで働く人が新しい価値を創り出す活動に集中できる場を提供していきます。



03

IT戦略 ポリシー

新しい価値を創り出すクリエイティブな活動に 集中できる環境を提供するために

IT戦略 ポリシー

● 内製文化

- 要件を柔軟に実装に落とし込む最速の手段として、内製開発にこだわり続けています
- SaaS（インターネット経由で提供されるシステム）を始めとした外部サービスも多く利用していますが、社内システムのコア部分や外部サービスとの繋ぎ込みは内製です
- 外注はあくまで使用せず、社内メンバーが品質に責任を持ち、要件定義・設計・開発・保守運用まで完遂します

● 多様な専門性

- Sierやコンサル、個人事業主だった方など、様々な職務経歴を持った専門性の高いメンバーが集まっています
- 相手の意見をしっかりと傾聴しつつも、自分の意見は職種や役職にとらわれずに発言します
- 様々な専門性を持ったプロフェSSIONナルが、全員その力を最大限発揮できるべく高め合うことを重視します

● グループ全体の社内ITを統括

- グループ会社の社内ITをスコープに、部分最適に留まることなく、広い視野に立った全体最適を推進します
- サポート範囲には海外子会社も含まれており、言語・文化や国の制度の違いを踏まえた戦略と実行力が求められます

これらのポリシーを軸とし、全グループ・全従業員と密にコミュニケーションをとりながら業務を遂行しています。

04

IT 戦略 体制

プロのための プロが集結しています。

社内ITのプロ集団

DeNAで働くすべてのプロフェッショナルが安心して業務が行えるよう、業界の最先端の情報を取り入れながら、組織に最も適切で効率的なITソリューションや仕組みを提供しなければなりません。

永久ベンチャーを標榜し、挑戦し続けるDeNAだからこそ、社内ITに求められる要求の水準も自ずとレベルが高いものになります。IT戦略部は、これらの要求や状況を総合的に考慮し、優先度を付けながら、最適な解を出していく部門です。

IT戦略部にはエンジニア職とビジネス職のメンバーが合計約40名在籍しています。現在は5つのグループに別れており、あらゆる側面から、DeNAがチャレンジし、持続的に成長し続けるためのIT環境を整えています。

IT 戦略部



エンプロイヤーエクスペリエンスグループ
社内ITのヘルプデスク機能、OA機器の調達・管理など



コーポレートオペレーショングループ
バックオフィス業務にまつわるシステムの提供・運用など



テクニカルオペレーショングループ
グループウェア、コミュニケーションツール、セキュリティツール、アカウント管理など



システム開発グループ
内製システム構築やパッケージのアドオン開発/運用など



システム基盤グループ
社内システムを支えるサーバー、ミドルウェアの運用管理など

05

IT戦略の取り組み

内製開発は、多様な事業展開を支える唯一解。

DeNAのために生まれた開発体制

エンターテインメント領域と社会課題領域の両軸にわたって複数の事業を展開するDeNAでは、従業員の業務の幅は極めて広く、扱うデータは多岐にわたり、組織文化も千差万別です。

このような事業の多様性を高品質かつ効率的に支えていくためには、それぞれに個別最適なシステムを提供するだけでは足りません。柔軟かつ強力なコアシステムと、関連する周辺システムを連動させる適切なアーキテクチャが必要になります。そのいずれも、画一的な商用ソフトウェアや外部サービスではどうしても補いきれないものです。

IT戦略部はこういったDeNA特有の要求に向き合い、要件定義からアーキテクチャ設計、ルール作りなども含めて対応できる内製開発の体制を築き上げてきました。

自ら開発する責任と強み

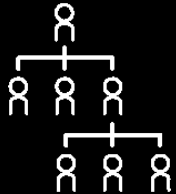
内製開発を行うことは、システムの品質 / コスト / デリバリーのすべてに責任を負うということであり、現状に甘んじない永続的改善の試みと、それを支える最新技術や知見についての探求活動とが絶えず求められます。しかしながら、これらの責任を引き受けるだけの強力なメリットが内製開発にはあります。

たとえばソースコードの1行、あるいは実行ログの1文字に至るまで直接管理しているからこそ、機能追加や改修の要望に柔軟かつ迅速に応えることができます。また予期せぬ不具合 / 障害にも即座に対応でき、業務に対するマイナス影響を最小限に抑えることができます。

システムの利用者 / 運用者 / 開発者が垣根なく集うことでフィードバックループが最短で回る環境も、社内ITの内製開発ならではです。コミュニケーション、設計、管理のコストを限りなく抑え、必要な仕組みを最速・最高品質で提供できることがIT戦略部の強みであり、携わるメンバーのやりがいにも繋がっています。

【事例】DeNAを支えるオリジナルツール

IT戦略部が内製開発で生み出した仕組みやツールをいくつかご紹介します。



人と組織の情報管理自動化

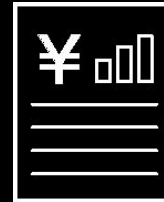
入社・社内異動・組織変更を、各システムのアカウントや権限、ワークフローの承認ルートに完全自動で同期



Google グループでツール横断権限管理

主要な社内ツールの権限をGoogle グループのメンバーシップと連動させることで、管理の委譲、工数低減、利便性向上、セキュリティ担保を同時に実現

Google グループは、Google LLC の商標です。



財務レポートシステム

会計システムの安全性・堅牢性は外部サービスで担保しながら、そのデータを独自でキャッシュし、外部サービス単体では決して実現しえないレスポンス速度と豊富な分析機能を提供



Slack ワークフロー承認機能

稟議や発注などのワークフローをリアルタイムに Slack (チャットツール) に通知
内容の確認・承認がその場でできる機能を備え、素早い意思決定をサポート

Slack は、米国およびその他の国で登録された Slack Technologies, LLC. の商標です。

事業と経営に資する、最先端の働きやすさ。

IT環境のベストを追求

IT / モノづくりに携わる従業員のパフォーマンスを最大限に引き出すために、DeNAでは最先端のツールやPCを自由に使える環境を提供しています。

基本的なコミュニケーション / コラボレーションおよび開発業務にまつわる領域では全社の標準となるツールを選定し、全従業員向けに導入することで、組織横断的な情報共有の促進と高い人材流動性の確保を図っています。PCについても社内ニーズを広範にカバーする複数の標準機種を選定し、適切な在庫管理を行うことで急な故障や交換要望にも即座に対応できる状態を保ち続けています。

ただし「標準」の存在は、より新しい、より優れたツールやPCを使う権利を損ねるものではありません。事業部門の裁量においてメリットがあると判断されるのであれば（安全性や信頼性に問題のある製品でない限り）使いたいものをいつでも自由に調達・利用することができるルールにしています。

ベストを提示することはゴールではなく、ベストを追求し続け、事業の成長を支えることこそがIT戦略部の目指す道のりです。

徹底的な全体最適の体現

優れたツールやPCを自由に利用できる。これを安易に額面通りに実装せず、全体最適の視点を欠かさないのがDeNA流です。

グループ全体のソフトウェア・ハードウェア購買および契約管理の責務はIT戦略部が一手に引き受けています。集中購買の窓口を設け、統一的なIT資産管理と利用申請の仕組みを作り、運用ノウハウを集約していくことで、バラバラに管理しては決して到達できない高い運用効率を実現しています。

このような管理体制はまた、全社ITコストの可視化とコントロールの土台でもあります。「誰が何のツールやPCを利用しているのか」「どの部署でいくら費用が発生しているのか」「在庫はどれだけあるのか」といった情報を正確に把握することで、コスト構造の改善余地を素早く発見し、経営レベルでの費用削減アクションに繋げています。

仕事場は、オフィスでも、自宅でも。

ハイブリッドワーク支援

コロナ禍を契機に、DeNAでも多くの従業員が自宅から業務を行うようになりました。状況に応じてコワーキングスペースを利用することもあります。このような働き方の変化に応じ、多くのチャレンジや仕組みのアップデートを行いました。いわゆる第1波に見舞われた当時、セキュリティポリシーの見直しと各種ツールの設定修正、またVPNのサーバ増強などを、追加投資を行うことなく急ピッチで完遂させ、約3,000人、全社従業員99%の速やかなリモートワーク移行に貢献しました。

リモートワーク状況下で致命的となるPCの故障に対しても可能な限り速やかに対応できるよう、オフィスに並ぶ在庫PCをセルフサービスでセットアップし簡単に持ち出しできる仕組みを整えました。また、不要な出社を減らす施策にも積極的に取り組んでいます。経理部門と協力し、経費精算システムの機能を活用しながら社内ルールと運用の再設計を進め、年間3,500件におよぶ紙の領収書提出を廃止しました。

継続的な社内ITの改善活動も怠りません。ハイブリッドワークにおけるWeb会議ツールの重要性に着目し、ZoomとGoogle Meetの併用戦略を展開。適材適所な利用を促進することで、高品質と低コスト、サービストラブル時の業務継続性を効果的に実現しています。

Google Meet は、Google LLC の商標です。
Zoom は、米国およびその他の国で登録された Zoom Video Communications, Inc. の商標です。



セキュアな
ネットワーク環境の構築



従業員自身での
PCセットアップの簡易化



紙の領収書提出の廃止



複数のWeb会議ツールの提供

従業員から一番近い存在であるために。

ヘルプデスクの究極の姿

ヘルプデスクとは、社内で生じる質問やトラブルに対応する組織のことです。IT戦略部は人事・総務と合同でチームを組み、一見逆説的な「ヘルプデスクが要らない世界」をゴールに掲げています。

発生した課題を従業員自身で解決できること。あるいはそもそも課題が発生しないこと。ストレスなく業務に集中できる環境の究極を目指し、課題解決手段（ナレッジ）のカタログ化と、従業員環境そのものの改善を進めています。

担当部署の垣根を超えて一本化された窓口は、「何を訊いてくれても構わない」というスタンスの象徴です。月800件にのぼる問い合わせを受け付け、従業員の小さな不安も吸い上げながら、ナレッジの充実と従業員環境改善の活動に繋がっています。

水面下の課題に目を向ける

1件1件の窓口対応についてフィードバックを受け品質向上に繋げることは前提として、それと別に全従業員に宛てた「社内ITに関するアンケート」を実施しています。

日々の業務は回っていて、不満はあれど問い合わせるまでもないと考えているかもしれません。あるいは何も問題が無いように見えているものの、より適切なソリューションが存在することを知らないだけかもしれません。

こうした水面下の課題を収集し、運用やマニュアル、利用ルールやシステムそのものを見直すことで、「ヘルプデスクの要らない世界」に着実に近付けていきます。

■従業員の声を元にした施策の例

- 作業時間入力システムのUI/UX改善
 - 社内事務ツールという位置付けに甘んじることなくデザイン本部（サービスユーザ向けのクリエイティブ部門）と協働し、3,000人のユーザ体験をゼロから再設計
- ワークフロー-SaaSの機能補完
 - SaaSの標準機能で実現できない各種ワークフローの検索画面や過去申請履歴の一覧画面を、内製開発により独自に追加実装
- 執務スペース備え付けモニターの全4K化
 - モニターおよびケーブルの利用頻度から下位仕様モデルの廃止影響を確認、一律でのリプレースを決定し、視認性・作業効率に優れる4Kモニター計670枚を完備

06

IT 戦略 実績

技術やノウハウの発信を通して 業界全体の発展に貢献しています。

業界へのノウハウ発信

各種メディアやイベントを通して、DeNAで培われた技術やノウハウを公開しています。こうした発信によって業界全体に良質な情報が共有され、切磋琢磨を経てさらなる発見を生み出す、競争と共創の土壌が育まれます。

各社で事業を支える情報システム部門が全体としてレベルアップしていくことで、それぞれのサービスや製品がより安全で便利なものになり、最終的には社会全体の豊かさに繋がっていくものと考えています。

■メディア

- DeNA Engineering（自社ブログ）
 - [【承認リードタイムが1/5】Slack ワークフロー承認機能の紹介！](#)
 - [VPN との終わりなき戦い ～怒濤の全社テレワーク編～](#)
 - [Google グループでツール横断権限管理！安定稼働の舞台裏](#)
- 外部メディア
 - [Macクライアント管理、先行ユーザー4社のツール選択とその理由](#)
 - [LINE、DeNA、ミクシィに聞く「私たちはこうやってテレワークを実現した」](#)

発信事例

■イベント

- DeNA TechCon（自社カンファレンスイVENT）
 - [エンジニア主体で行った人と組織の情報管理自動化](#)
 - [toBのWebエンジニアからDeNAのコーポレートエンジニアへ](#)
 - [あなたの知らないMac Adminの世界](#)
 - [内製Slack AppをOrG全体にインストールした際の課題と工夫 / インフラエンジニアからコーポレートエンジニアへの変革と挑戦](#)
 - [「今より便利」をすばやく届ける社内IT部門のチャレンジ](#)
- ベンダー主催セミナー
 - [Okta City Tour Tokyo 2023](#)
 - [Why Slack?](#)

Okta は、米国およびその他の国で登録された Okta, Inc. の商標です。

M&Aの裏に見る IT戦略部の全力コミット。

スムーズ且つ最大効果を得るM&Aのために

M&Aは、会社の成長戦略にとって大変重要な選択肢であると同時に、社内IT部門の総合力を問う試金石と言っても過言ではありません。

PMIの限られた期間の中で、両社の資産/文化がしっかりと融合し、足し算ではなく掛け算のパフォーマンスを発揮できるように、全方的かつ最大級の支援を行う必要があります。

DeNAグループはこの5年間でも約20件の買収、譲渡、会社分割、さらには合併会社の設立などを行っています。そのときどきで経緯や手法は異なりますが、いずれも共通しているのは「社会に提供するDelightの総和を最大化する」ための活動であるということです。IT戦略部は、そのすべての活動に対して全力のコミットメントを発揮し、関係者一人ひとりの要望に応え続けることで、グループの発展に貢献しています。

それまで社内ITに十分な時間を割けずいた我々にとって、DeNAの人達が次々とIT環境を整えていく様は正直に言って衝撃的でした。ステークホルダーも多い中、こちらの要望に真摯に耳を傾け、課題をひとつひとつクリアしてくれる。こんな恵まれたM&Aは他にないと思います。（株式会社アルム アルム研究開発部 副部長 藤村氏）

※PMI：Post Merger Integration. M&A後の統合プロセス

M&AにおけるIT戦略部の責任範囲

■主要な領域

- 人事組織データ / 入退社プロセス
- 職務権限規程 / 承認ルート
- 会計システム
- コミュニケーションツール / グループウェア
- アカウント / ライセンス
- PC / 携帯電話 / モニタ
- 社内ネットワーク / VPN

■考慮事項の例

- 両社の従来運用把握と要件整理
- システムの統合 / 分離にまつわる調整
- 資産 / 契約の承継手続き
- 各種データの移行
- 従業員への案内 / 教育

本資料について

本資料は、2023年5月時点の情報に基づき作成しております。

今後、DeNAグループ内の組織変更やご提供するサービスの多様化、また社会情勢や経済の変動など、様々な観点から総合的に判断したうえで、本資料に記載している体制や仕組みなどの変更を行う場合があります。

お問い合わせ先

以下からお問い合わせください。

<https://dena.com/jp/contact/>

The logo for DeNA, featuring a stylized white 'D' with a vertical line through its center, followed by the letters 'eNA' in a rounded, sans-serif font.

株式会社ディー・エヌ・エー