

The background is a complex, layered composition of organic and geometric shapes. It features various shades of blue, green, brown, and grey. There are stylized plants with large, rounded leaves in shades of green and brown. Several black, stylized human-like figures are scattered throughout, some appearing to be in motion or interacting with the environment. A prominent white wavy line curves across the upper portion of the image. A series of white horizontal bars, resembling a staircase or a path, leads from the bottom right towards the center. The overall aesthetic is modern, artistic, and somewhat surreal.

# DeNA

## DESIGN

©DeNA Co., Ltd.

## 久田 歩 Ayumu Hisada

デザイン統括部 プロダクトデザイン部 部長

京都のWEB制作会社に新卒で入社。その後上京し、広告代理店系WEB制作会社にて、UXデザイナーとして数多くのコーポレートサイトやアプリの設計・デザインを経験。2017年からDeNA。現在、GO株式会社に出向しプロダクトデザイナーとして従事しつつ、デザイン統括部で組織開発・全社のデザイン活用推進・デザイナーマネジメントに携わっている。



01

# ABOUT DeNA

---

DeNAについて

---



が変われば  
思いが  
が変わる

**kencom**

あなたの健康行動で、  
キャラクターを  
育てよう。

# DIVE INTO DESIGN

DeNA SUMMER INTERNSHIP  
2023/8/19 SAT - 8/22 TUE

4日間で何ができるか、自分自身に挑戦しよう。  
熱中する、悩む、そして達成する暑い夏。

# SHIBUYA DESIGN FESTIVAL

2023.11.25 SAT - 26 SUN

11:00-20:00 DAY 1  
11:00-17:00 DAY 2

会場: 周辺(神奈川県川崎市幸区幸町二丁目)

# Pocoche

Live Link Life

Go!

Tadaima!

# Design Scramble 2019

SHIBUYA DESIGN FESTIVAL

Organized by DeNA

# BALLPARK FANTASIA

ファンタジーが、おもちゃ箱に変わる。

プロデューサーが、おもちゃ箱に変わる。

# DeNA 人

# 川崎新!



kencomポイント 9,000pt

歩数 2,400 / 8000

エアモ

今日のやること

- 記事を1つ読もうの記録を獲得しよう
- 4000歩歩こう
- 体重計を測る

2022年5月24日 火曜日

DeNA ALUMNI

新感覚Vtuberアプリ

# IRIAM

VTUBER LIVE STREAMING APP

初めまして!

うれしい!

# 逆転オセロニア

負ける時ほど

OTHELLONIA

# FF12

絶頂を駆け抜けるRPG

# 一人ひとりに 想像を超えるDelightを

夢中になって遊ぶ楽しさ、日々実感する確かな便利さ  
かけがえのない健やかさ、そして世界があっと驚く新しさ

私たちがつくるDelightは、さまざまな形で生活に寄り添い  
人生を彩り豊かにします。

技術と情熱をもって、挑戦と変化を楽しみ  
世界にひろがる、未来につながるDelightを届け続けます。



# VISION

## ビジョン

---

DeNAは、インターネットやAIを自在に駆使しながら  
一人ひとりの人生を豊かにするエンターテインメント領域と  
日々の生活を営む空間と時間をより快適にする社会課題領域の  
両軸の事業を展開するユニークな特性を生かし  
挑戦心豊かな社員それぞれの個性を余すことなく発揮することで  
世界に通用する新しいDelightを提供し続けます。



# 統合報告書



<https://dena.com/jp/ir/library/integration-report.html>

02

# ABOUT DeNA DESIGN UNIT

---

デザイン統括部について

---

# STRUCTURE

## 組織体制

デザイン統括部は3つの部門で構成されています

プロダクトデザイン部

**PRODUCT  
DESIGN DEPT.**

サービスの体験設計やUIデザイン

コミュニケーションデザイン部

**COMMUNICATION  
DESIGN DEPT.**

ブランディングやマーケティング施策

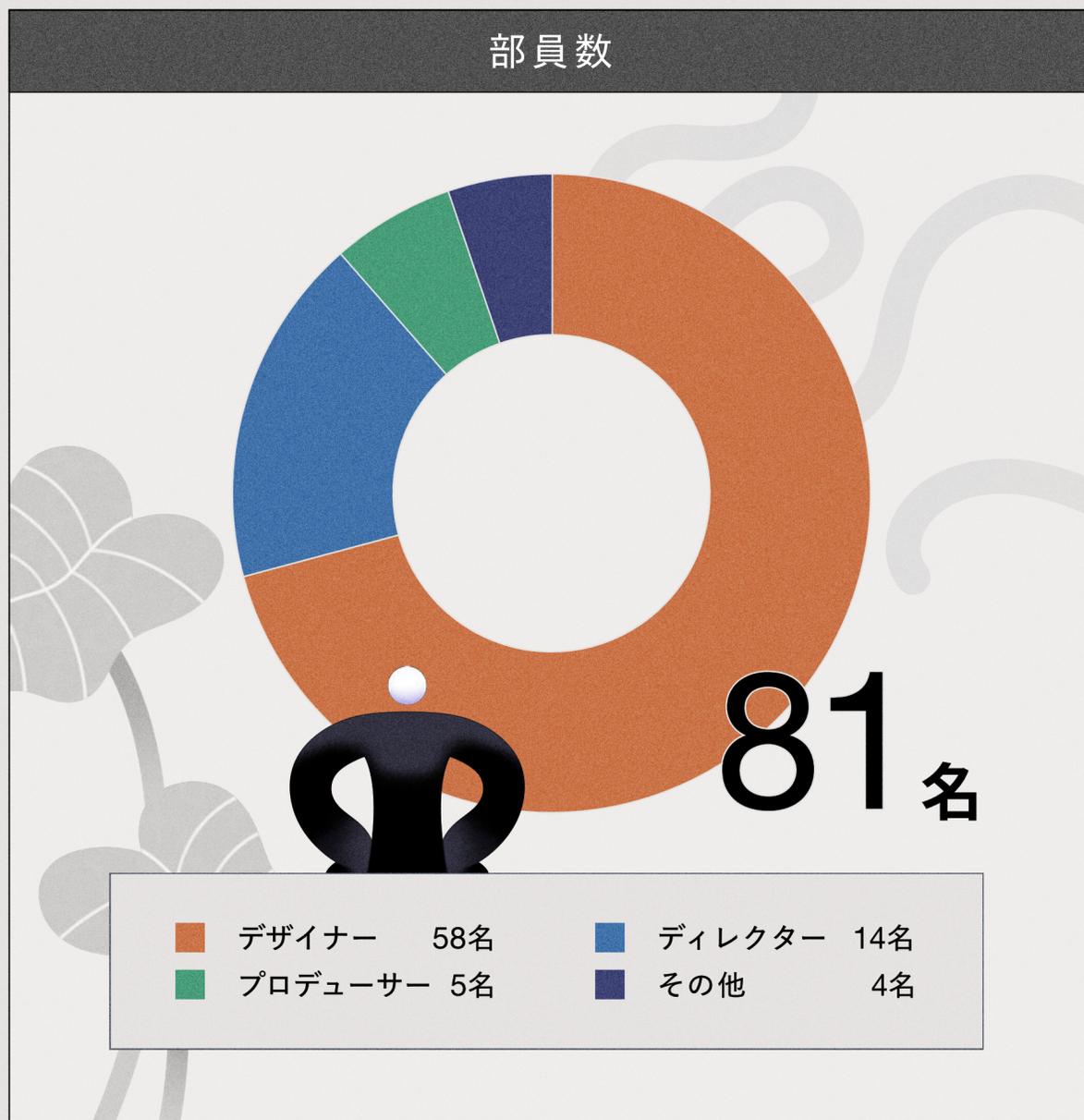
エクスペリエンス戦略室

**EXPERIENCE  
DESIGN OFFICE**

新規事業のUXやMVPデザイン

# データでみるデザイン統括部

※2024年3月時点



### 平均年齢

37.8歳

### 平均勤続年数

6年

### 地方在住勤務者

7名  
(福岡/兵庫/和歌山/愛知/長野/静岡/岩手)

### 中途採用比率

94.5%

### リモートワーク率

86.6%

### 産休・育休時休業取得者

13名  
(うち3名男性)

03

# DESIGN UNIT HISTORY

---

デザイン統括部変革の歴史

---

1

DeNAの創業から

09

09

デザイン組織ができあがるまで



DeNA

BEFORE 1999 - 2011

# デザインがあまり会社に 理解されていなかった時代

- 1 デザイナーではなく「編集」と呼ばれていた
- 2 デザイナーの人数は、10名程度
- 3 モバイルサイトのテキスト編集&バナー作成などが主務な業務
- 4 標準PCは、LETs note
- 5 デザイナーって具体的に何やる人？人数ってたくさん必要？

## 1999 創業期

インターネット普及初期に、  
DeNA初のサービス「ビッダーズ」が誕生

## 2004 モバイルシフト

カメラ付き携帯電話、パケット定額制など  
環境が整い、いち早くモバイルに注力

## 2011 スポーツへの参入

事業領域を制限せず、  
未知なるプロ野球の球団運営を開始



MYCODE  
マイコード

ケンチャレカップに参加して  
エリアを目指そう!

kencomポイント 9,000pt

歩数  
2,400 / 8000

やること

記事を1つ読もうの報酬を獲得  
しましょう

4000歩歩こう

体重登録しよう

行動メニューを1つ達成しよう



kencom

いつでもこのお店で買うのが  
一番お得か一目で分かる!

普段お使いのスーパーマーケット、ドラッグストアを  
設定するだけでチラシ情報の確認&メモが可能です。

あなたの健康行動で、  
キャラクターを  
育てよう。

# 2014

デザイン戦略室が立ち上がる



Anyca  
Enjoy new driving!



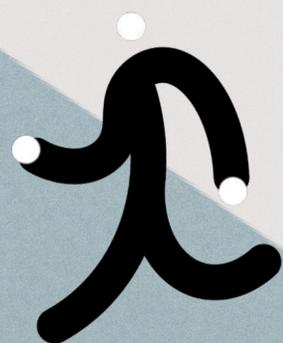
2014 | DeNA | インターネット×リアル産業 既存産業の強みとITの力を掛け合わせ、ヘルスケアやオートモーティブを開始

POINT

# 社内横断でデザイン推進することを目的に 「デザイン戦略室」を立ち上げる

事業部付けだったクリエイターを横断組織へ異動

01



得意領域・サービスステージに  
合わせたアサイン

02



クリエイターの  
育成コミット

03



適切な  
発揮能力評価

# 2018

デザイン本部ができたがる



2018

# 「ものづくり強化」を目的とし デザイン本部ができあがる

THINK  
ORIGINAL

QUALITY  
QUEST

CO-  
CREATION

## MISSION

デザインのかでプロダクトを通して  
世界に新たな価値を提供し続ける

総勢100名程の大きな組織に。マーケティングデザインG、  
サービスデザインGからそれぞれ部が変わる。

2018

DeNA

エンタメ×社会課題への挑戦

20年以上かけて培ってきたノウハウを活かしシナジー創出へ

POINT

# ビジネス共創

事業を理解し事業部と一体になることで  
デザインとビジネスという両軸の相乗効果を出す



+ EXPERIENCE DESIGN

2019 上期

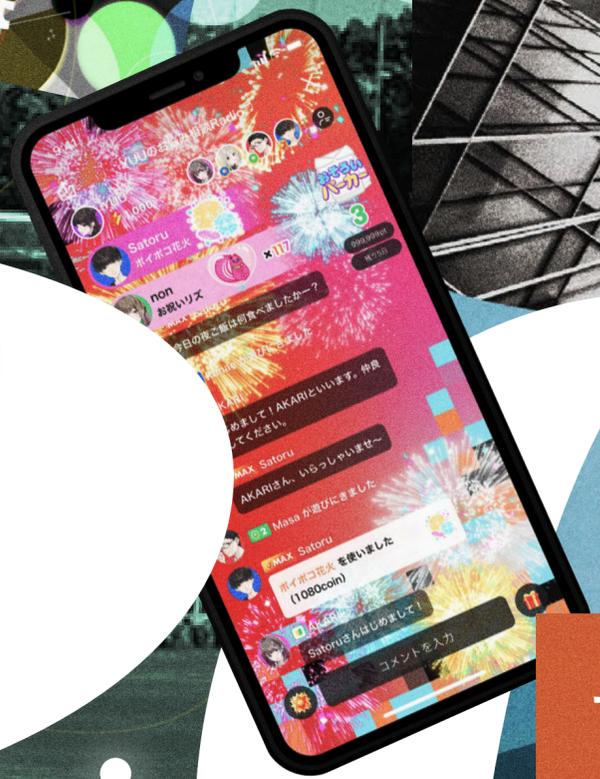
エクスペリエンスデザイン室を立ち上げる

+ BRAND DESIGN

2020 上期

ブランドデザイン室を立ち上げる

Delight  
Biz  
x  
Analytics  
Night



デザイン統括部のNEW MISSION

ENJOY!

UMNI  
JOIN US

BALLPARK  
FANTASIA

FULLSWING!  
Being Our Best



DIVE IN  
DESIGN  
INTERNSHIP

2023

DeNA

エンタメ領域に加えて社会課題領域の事業を強化



# DESIGN FOR DELIGHT

DELIGHTのためのデザインを

## デザインがDeNAの強みの1つになるための新MISSION

これまでのミッションは「プロダクト」にフォーカスをしてきたが、これからはプロダクトのみならず、あらゆる事業戦略を「デザイン」という切り口で推進していくことが重要になってきた。

2024

DeNA

エンタメ × 社会課題への更なる飛躍

2024

# DeNA全体のコトづくりのための サービスデザインの推進

市場理解

×

顧客理解

×

デザイン

×

データ・AI

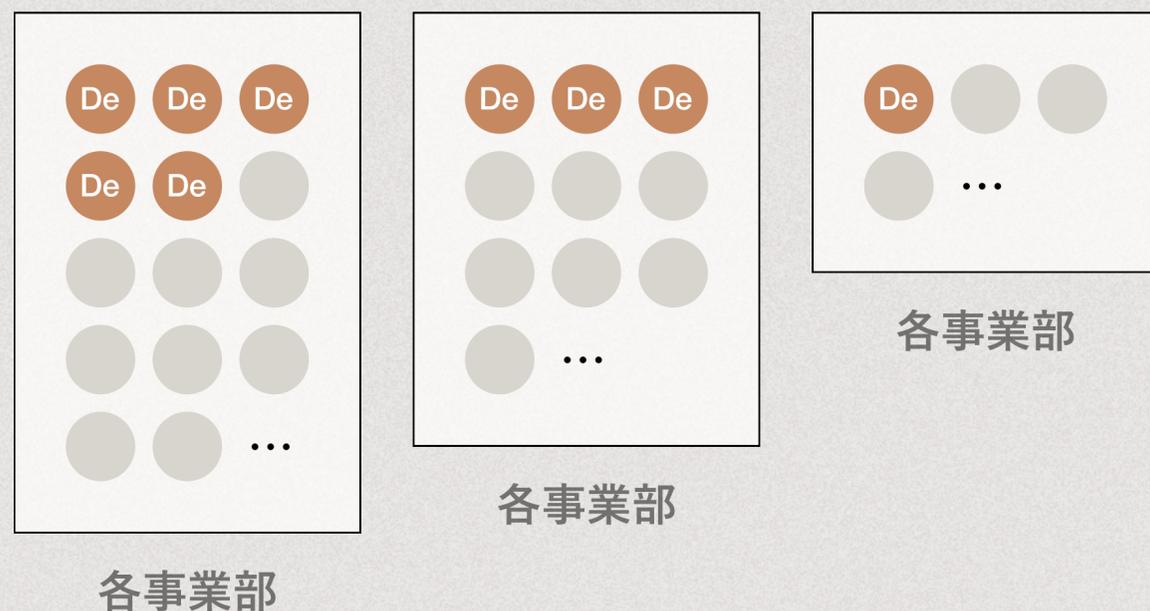
×

システム開発

## ソリューション本部に合流しデザイン統括部となる

事業の成功のためには、モノだけではなく、モノをどうユーザーに価値のあるものにしていくかや運営を見据えたコトをつくっていくことが重要な時代になってきた。そのために、デザインだけではなく、市場理解、システム開発、データ・AI、顧客理解を一気通関で考えられるソリューション本部に合流し、ソリューション本部デザイン統括部となる。

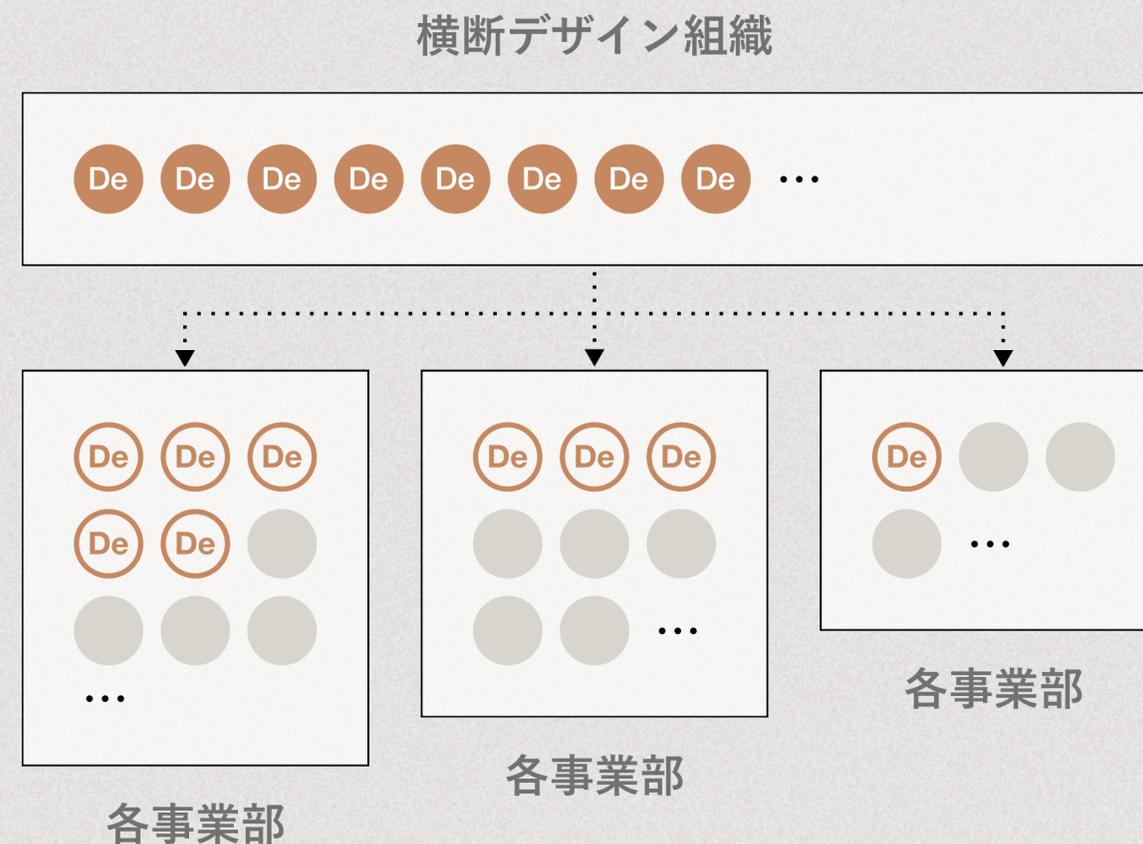
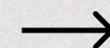
# まとめると…



1999~2013

## 分権的埋め込み型組織

デザイナーはそれぞれの事業部に分散して所属



2014~2024

## 集権的パートナーシップ型組織

デザイナーはセントラルデザイン組織からアサイン

DeNAの事業ポートフォリオに合わせて、最適なデザイン組織体制を構築してきた。

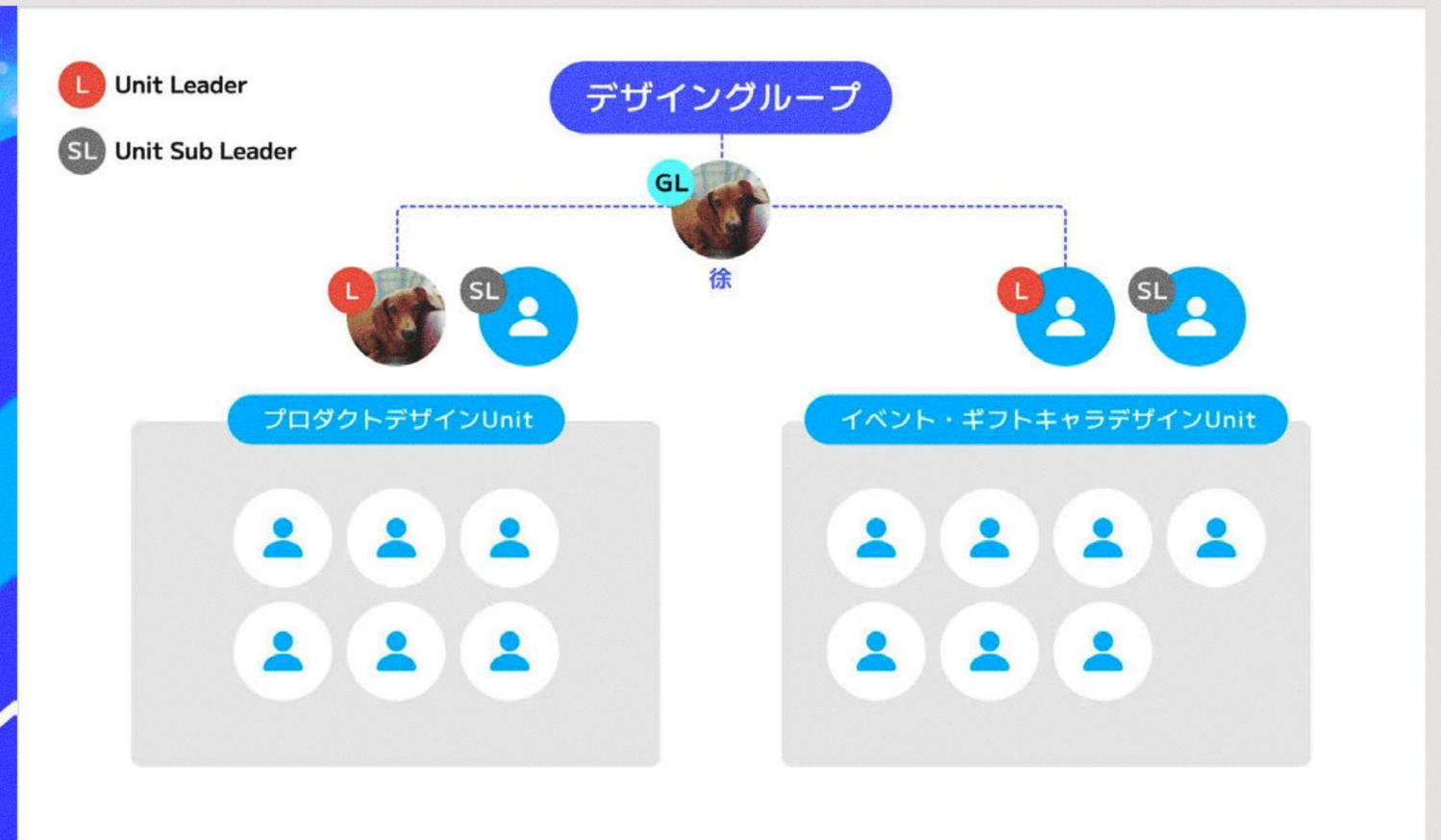
04

# HEREAFTER of DeNA Design

---

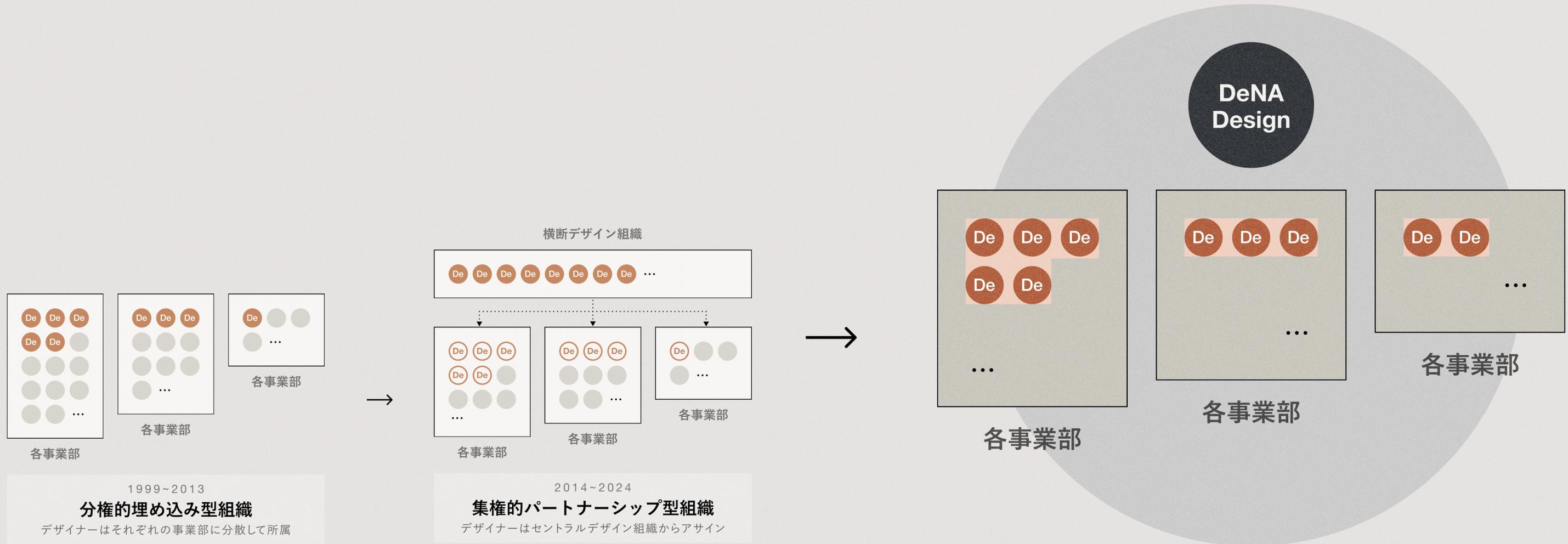
これからのDeNA Design

---



組織づくりも、プロダクトをデザインするように。IRIAMでの横断型デザイン組織の立ち上げプロセス (2024/10/04). Cocoda. <https://cocoda.design/airijo/p/pdf35a451a63e>

各事業部内で横断的なデザイン組織が構築されるフェーズに変わってきた。



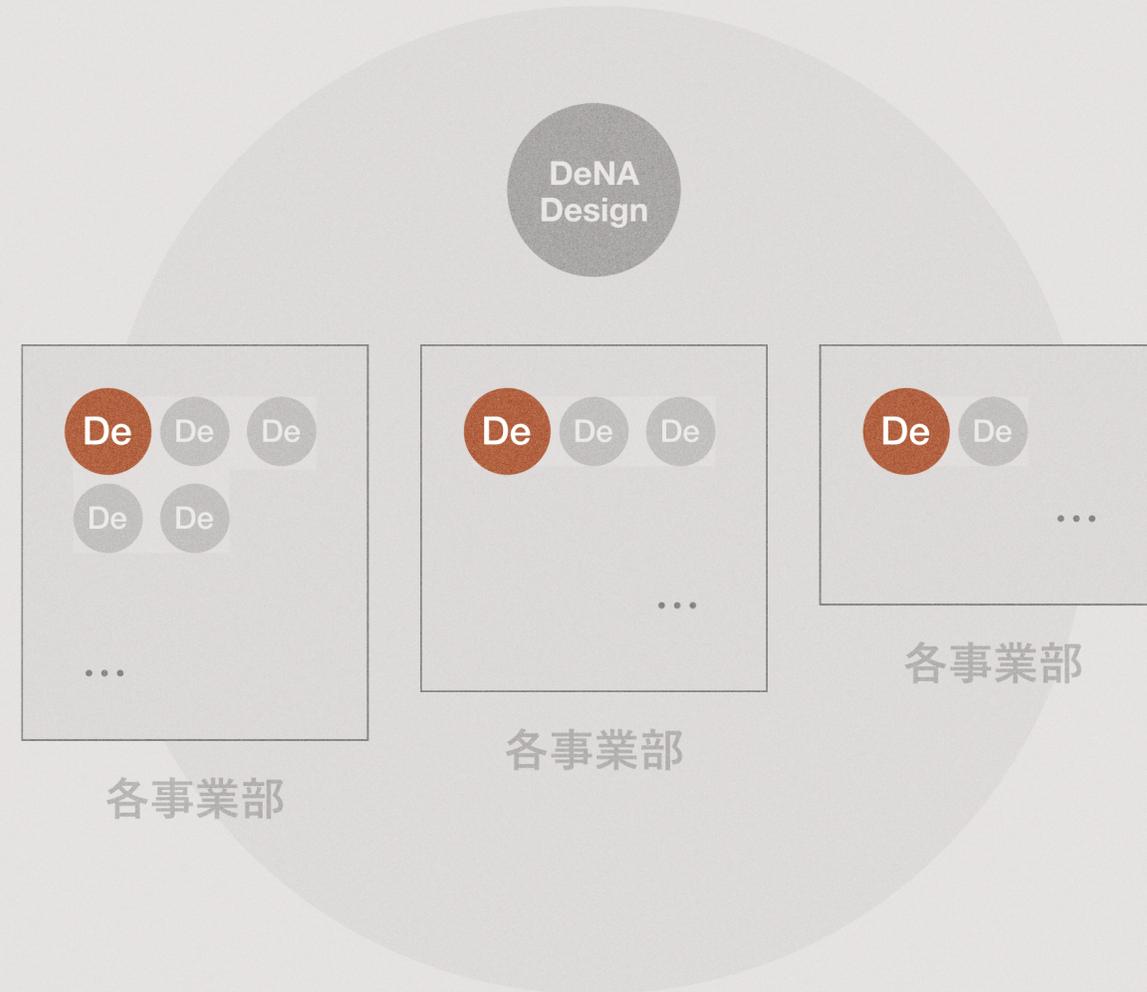
事業部にデザイン組織を作り、事業部と一体となりつつ、  
デザイン組織間のサイロ化を防ぐための仕組み作りを行っていく。

取り組むべき課題 ①

# 高度デザイン人材の育成



経済産業省. (2019). 「高度デザイン人材育成ガイドライン」. 経済産業省.  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kodo\\_design/pdf/20190329\\_01.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kodo_design/pdf/20190329_01.pdf)



2025~

### 自立分散・共同体型組織

事業部内にデザイン組織を置きつつ、全社横断でゆるい繋がりをつくる

各デザイン組織をリードするメンバーの成長・育成がこの体制を作るためのポイントになってくる。

# 非常に難しい

デザインの高度化・デザイナーへの期待値が拡大している。

# 「デザイン」の抽象化・ハイコンテキスト化

## ビジネスの潮流

20世紀前半

### 科学的管理法（テーライズム）

解決策は専門家（マネジメント層）が捻り出し、労働者のやるべき仕事をやる。

1980~90年代

### ビジネス・プロセス・リエンジニアリング

開発や生産プロセスから無駄をなくし、サプライチェーンを合理化して企業の効率を高める。

合理化の限界

1990年代後半~

### イノベーション

合理化の限界を突破するために、科学とテクノロジーを使ったイノベーションがもてはやされるようになり、今に続いている。

イノベーションの範囲拡大

2004年ごろ

### デザイン思考

共感を生み出し、独創性のある反復性（イテレーティブ）を行う、という手法（デザイン思考）がイノベーションの手法として台頭。

## デザインの対象領域

具体的・ローコンテキスト

家具 広告 器 ゲーム  
ファッション 建築  
インテリア プロダクト

抽象的・ハイコンテキスト

経営  
UX CX カスタマージャーニー  
プロセス サービス LTV  
ユニバーサル

ビジネス潮流と呼応するように、デザイン対象が抽象的かつハイコンテキストになってきている。

## 「デザイン」の拡大

### 産業革命以降

物理的に触れることができる製品や商品が  
プロダクトと呼ばれていた

家電製品、自動車、衣服など

### ITの登場以降

デジタルプロダクトを利用したサービスも  
プロダクトとみなされるように

ソフトウェア、アプリケーション、  
オンラインプラットフォームなど

### 現在

ユーザーに価値を提供するあらゆる成果物を  
指すようになっている

ユーザーエクスペリエンス、ブランドイメー  
ジ、顧客満足度を高めるためのサービス  
(ゲームなども含む) や取り組み

「プロダクト」という言葉の範囲は、時代と共に変化。

## 「デザイン」の多様化

### 設計・計画

目的を達成するための具体的な手段と方法を練り上げるプロセスである。このプロセスを通じて、ユーザーに価値を提供し、社会的・環境的課題に対応する解決策を生み出すことが目指される。

### コミュニケーションの手段

視覚的な表現を通じてメッセージや価値観を伝える手段でもある。これにより、ブランドのアイデンティティや文化的な意味を形成。

### 美的要素の組み合わせ

色、形、レイアウトなどの視覚的要素を組み合わせ、美しいまたは魅力的な作品を生み出す。

### 問題解決のプロセス

特定の問題や課題に対する創造的な解決策を見つけ出すプロセスでもある。このプロセスでは、ユーザーのニーズや環境への配慮が重視される。

### 機能と形状の融合

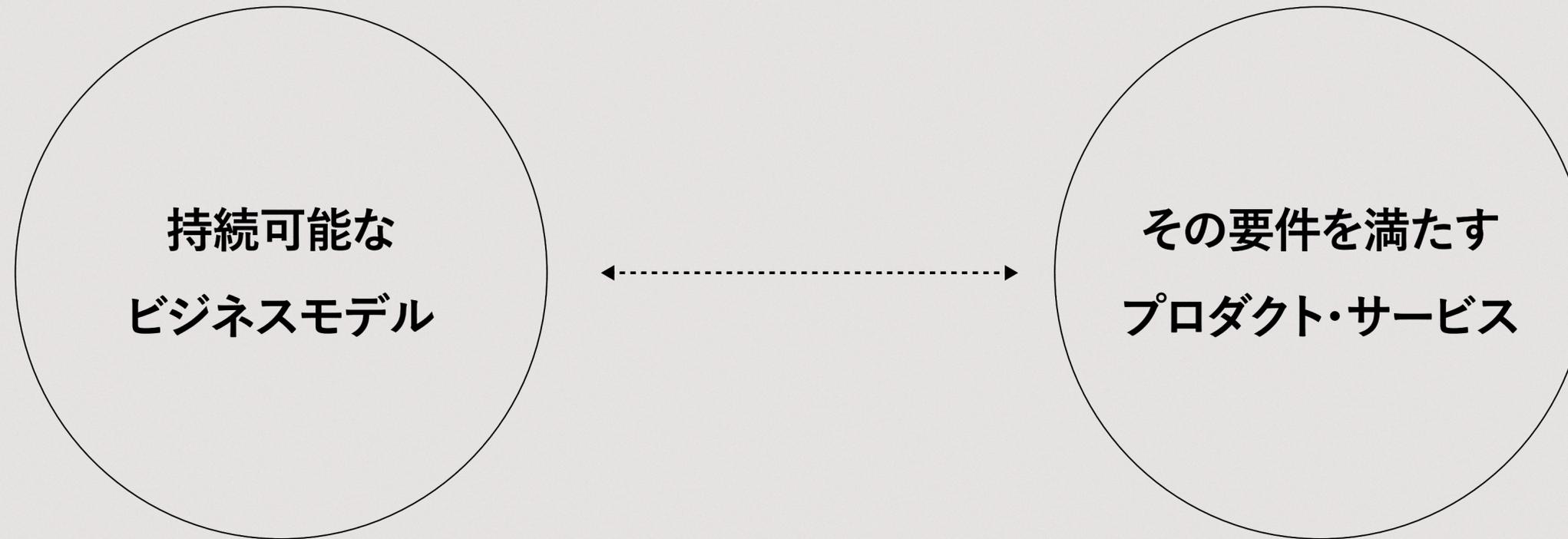
物やサービスが持つ機能を最大限に引き出しつつ、使用者にとっての使いやすさや見た目の魅力を高める。

### 体験の設計

物理的な製品だけでなく、人々が体験するサービスやイベントの計画にも応用される。この観点からは、ユーザーが経験する全体的な印象や満足度を高めることが目的。

「デザイン」が何を重視するのはコンテキストによって変わってくる。

## 「デザイン」の高難易度化



環境、社会、経済の三つの側面を考慮し  
長期にわたり事業を継続できるモデル

質、届けるための仕組み、持続させるためのプロセスの  
3つが揃ったプロダクト・サービスおよびその開発組織

**事業をグロースさせるには、両方の視点が重要。**

**デザイナーへの期待値が拡大している中で  
より事業に資するためにどう立ち回っていくべきか**

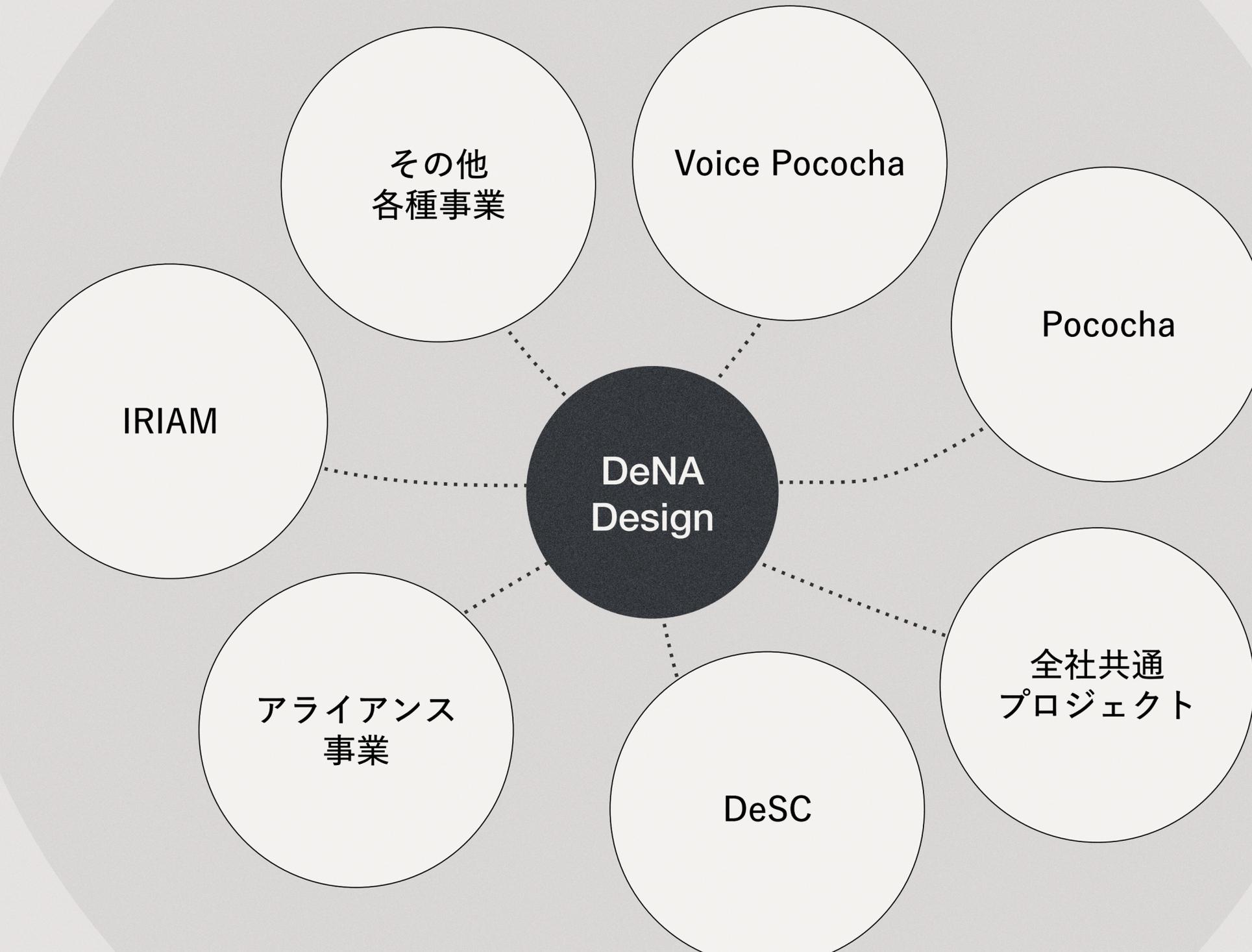
**この問いに対して、現場で自立的にトライアンドエラーを行うことが重要。**

取り組むべき課題 ②

# 事業部間を繋ぐ組織体の構築

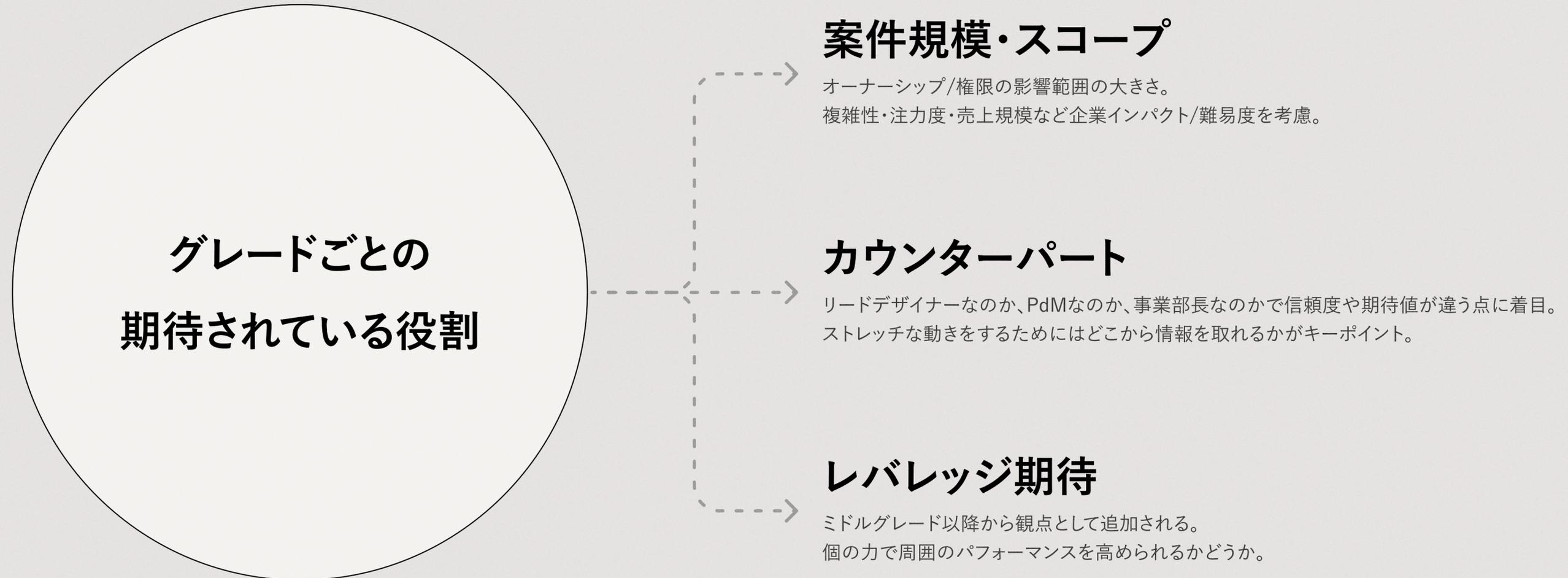
**デザイナーは(相対的に)  
人数が少ない。**

**成長機会の減少・戦略的価値の軽視・リーダー育成の不足・リソース不足など  
マネジメント上の問題が発生しやすい。**



各事業部のデザイン組織をゆるやかに繋げて、  
品質向上・デザイナー評価・育成・ナレッジ共有を推進していく。

## 実例 共通で使えるデザイナー評価システムの構築



グレードごとに期待されている役割が設定されており  
該当グレードの期待値を安定的に満たせているかどうかを評価する。

まだまだ課題はたくさんある。  
デザインの価値を信じ、  
証明するために取り組んでいく。

:DeNA