



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社ドリコム(A)

5

「真摯であること。まっとうであること。それがドリコムの採用の最低条件」

内藤裕紀

10

2006年にマザーズに上場しその後倒産の危機を乗り切った内藤裕紀率いるドリコムは、ソーシャルネットワークサービス（SNS）の世界で着実に基盤を固めてきた。2013年3月期の売り上げは84億に達する（業績推移については付属資料1）。SNSに舵を切り始めてから、ドリコムの経営は小さな実験（PDCA）とデータ分析を中心とした「因数分解経営」を標榜し、とことんデータにこだわってきた。2010年にはDDAO（Data Driven Auto Optimize）という言葉を社長賞のテーマとして掲げ、あらゆる課題に対してデータによって最適な案を目指す試みを1年間徹底して続けてきた。実際、「ビッグデータ」というはやり言葉に象徴されるように、アマゾン、楽天、DeNA、GREEなどインターネット業界はデータ分析にどの会社も大きな力を入れてきており、逆にデータに強くないと生き残っていけない状態にある。

15

しかし、一方でデータ分析、科学的再現性という「左脳型」経営に振りすぎた結果、その限界に直面していることも確かである。例えば、「右脳的」であるとの評判があったガンホー・オンライン・エンターテイメントの「パズル & ドラゴンズ（通称パズドラ）」は、2012年2月に配信された後、約1年で累計1000万ダウンロードというダントツのヒットを飛ばしている。日本の家電メーカーがアップルに勝てないという点もそういうところがあるように思われた。経営陣も、社内で「面白いからやりましょう」という話がなくなっていることに危惧を感じ始めていた。ただ、右脳的アプローチは再現性がないことは確かである。

20

25

このケースは、クラス討論の基礎資料として、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦及び清水ゼミ M34 浅野俊介、佐々木千尋、清水理一、田中穰 二郎が作成した。経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 清水勝彦、浅野俊介、佐々木千尋、清水理一、田中穰二郎（2013年6月作成）