

We delight people beyond

:DeNA 2022

統合報告書

Value Creation Story

DeNA Co., Ltd.

their wildest dreams.



Delight

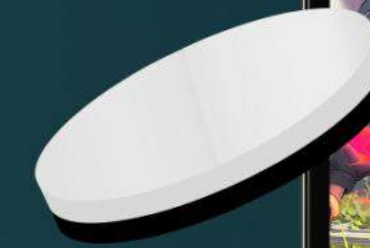
【動詞】人を大いに喜ばせる。楽しませる。

【名詞】喜び。嬉しさ。歓喜。楽しみ。





At DeNA we always
pursue new challenges



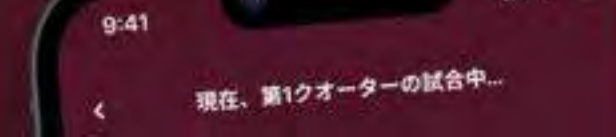


かち
くなる、野球がある。



“
ラスト1秒まで
熱狂できる
新しい応援の形

CONCERT (ピックファイブ) は、各選手の





NEW SCENE!
プロ野球の新しいシーン

STORY
STORY



PICKFIVE
NFT (Non-Fungible Token) カードを使い、試合で活躍する選手を予想して楽しむことのできるサービスです。ヘッドコーテジ目録で選手を選ぶもよし、応援の意味を込めて好きな選手を選ぶもよし。チームの勝敗だけにとらわれない新しい応援の形を

選手カード
PLAYER CARD

選手名	ポジション	スコア
Mitoyo	Captain	1,480
Mitoyo	1st Quarter	740
Mitoyo	2nd Quar	

購入申込済
申込期日まであと
08:14:01

ストア
STORE

ポイント交換
ポイント
3,200 pt
3,200 pt

最近の試合結果
LATEST RESULTS

エレクトロニクス POMPADOUR オカザキ 八木ラ メモリアル



リウスイホーム

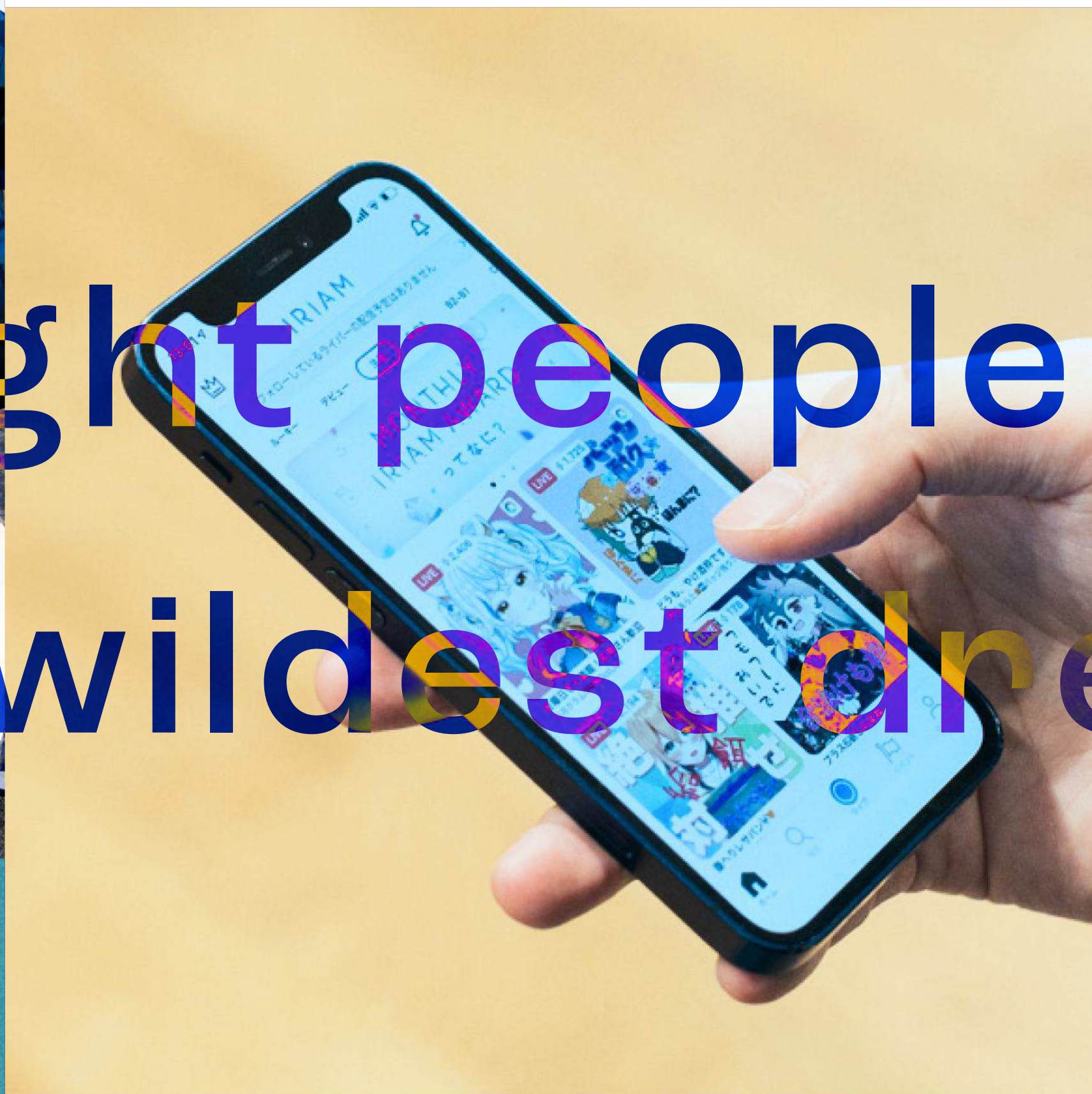
郵便局

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



We delight people beyond
their wildest dreams.

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





We seek to entertain
and to serve



DeNA Promise

あらゆる行動を通じて、社会に約束するDeNAの提供価値

プロダクト、 サービスへのこだわり

お客様に届けるプロダクト、サービスの使いやすさや信頼性に徹底的にこだわることで、一流レベルのDelightを実感していただくことを目指します

共存共栄の精神

ビジネスパートナー、地域、社会全般との共存共栄の精神を重んじ、DeNAの様々な活動やあり方そのものが社会に少しでもプラスに働くことを常に意識します

挑戦と誠実さ

想像を超えるDelightを提供するためには臆することなく新しい技術やサービスに挑戦するとともに、技術の進歩が社会にもたらす課題には誠実に向き合い克服していきます

社会の公器に ふさわしい透明性

取り組んできた事業の成否、様々な問題への対応、一人ひとりの社員の活躍する姿、経営者の考え方などが社会の公器にふさわしく透明性高くあることに努めます

多様な社員が活躍し 成長する環境作り

社員の多様性を歓迎し、関わった全ての社員にとって、DeNAでの経験がかけがえのないものとなり、個々の人生やキャリアをより豊かなものにすることで、DeNAの内外問わずに活躍し社会に貢献できるよう、人材の成長にコミットします

持続可能な 企業活動の推進

グローバル市民として、経済・社会・環境の調和を重視した企業活動を推進し、持続可能な未来に貢献していきます

DeNA Quality

DeNAで働くすべての人の日々の行動や判断の拠り所とする、共有の価値観

「こと」に向かう

本質的な価値の提供に集中し、清々しくチームの一員として取り組みます

全力コミット

球の表面積を担うプロフェッショナルとして、チームの目標に向けて全力を尽くします

発言責任、傾聴責任

立場にかかわらず自分の考えを誠実に直言し、また意見には真摯に耳を傾けます

多様性を尊重し、 活かし合う

仲間の多様な強みや特徴を理解し、互いに活かし合うことで、チームの成果を最大化します

みちのりを楽しもう

挑戦には成功も失敗もあるけれど、そのプロセスも楽しんでいこう



Calling all those who
enjoy a challenging
environment



SHIBUYA



YOKOHAMA



統合報告書をお届けするにあたって

この度、DeNA初となる統合報告書を発行いたします。

この報告書は、当社の取締役会、経営会議での議論を踏まえて作成したものです。

特に、当社の3つの強みである「技術・モノづくり」（知的資本）、「組織・人材」（人的資本）、「ホーム（横浜・神奈川）」（社会関係資本）を活用し、創業から現在、今後の価値創造や成長戦略について統合報告書のフレームワークを参照しながらご案内することを目的としております。

DeNAは2022年で創業23年を迎えました。インターネットオークションサイトの運営から始まり、ショッピングモール、ゲーム、SNSサイトとインターネット事業を中心にしながら、2011年にはプロ野球への参入を果たし、その後、ライブストリーミング事業やヘルスケア事業、オートモティブ事業など、事業領域を制限せず、新たな挑戦を続けてまいりました。

インターネットサービスの開発・運営の知識や経験を蓄積するとともに、既存の事業で得たノウハウを活用して新規領域を開拓し、インターネットからリアルへと活動を広げてきたDeNAの歴史は、当社のユニークな特性にもなりました。

昨年、新しい経営体制に移行し、「ミッション・ビジョン・バリュー」を刷新しました。

新しいミッションである「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」は、大切にしてきた「新しい価値を創造して世の中にDelightを提供し続ける」というDeNAの理念を、社会の変化、事業、組織の変化を見つめ直し、当社の存在意義を再定義したものです。

DeNAが目指しているのは、すべての人がより人間らしく、より豊かに暮らせる社会の実現です。これからも変化に対応し、挑戦し続けることで持続可能な成長を遂げ、人生を豊かに彩るエンターテインメント領域と生活をより快適にする社会課題領域の両軸で“未来につながるDelight”を届け続けていきます。

DeNAのこれからにご期待ください。

代表取締役会長

南 場 智 子

Contents

	Introduction	
	ミッション・ビジョン・バリュー	P07
	統合報告書をお届けするにあたって	P14
	CEOメッセージ	P16
Part 01	価値創造	
	DeNAのあゆみ	P24
	DeNAの価値創造モデル	P26
	DeNAのサービス	P27
	DeNAの強み	P32
Part 02	成長戦略	
	長期のポートフォリオ構築と収益・成長力の向上に向けた取り組み	P37
	各事業の戦略・取り組み	P38
	技術・モノづくり戦略、人材戦略	P51
Part 03	ESG	
	社外取締役メッセージ	P59
	コーポレート・ガバナンス	P60
	リスクマネジメント	P68
	情報セキュリティ / プライバシー管理	P69
	サステナビリティマネジメント	P70
	財務データ	P75
	ESGデータ	P76
	株式情報	P77
	会社情報	P78



See what DeNA does as a company,
including our businesses
and our *monozukuri* approach.

DeNAの
ユニークな特性を活かし、
世界に通用する
新しいDelightを届ける。

代表取締役社長兼CEO

岡村 信悟

CEO MESSAGE



“ミッション・ビジョン・バリュー”に込めた想い

DeNAの本質は、「永久ベンチャー」であり、私たちにとって、それは不変の価値です。

私は、総務省職員という立場で、外側から、DeNAの成長する姿を見てきましたが、インターネットという無限の沃野で、伸び伸びと、新しい価値を創造するということに向かう姿勢に、既存の大企業とは明らかに異なる組織風土が感じられ、その歩みに、興味をひかれていったことを憶えています。フラットな組織体で、それぞれ自立した個が自分の能力を最大限に発揮し、新しい領域に躊躇なくチャレンジしていく姿に、21世紀をけん引するにふさわしい企業の新しい可能性を見出す思いがしました。縁あって2016年に入社した後も、その印象は変わっていませんし、そうした「DeNAらしいあり方」を、私はこれからも大切にしたいと思っています。

DeNAは、誕生から20年以上が経過し、インターネットの発展とともに、テクノロジーのすばらしさを活かしながら、活動領域をゲームからライブストリーミング、スポーツ、ヘルスケアへと拡張してきましたが、ある程度の規模に成長してきた中で、もう一段ステージを上がり、永久ベンチャーとしての個性を踏まえながら、さらなる進化を目指すため、社員と議論しながら、DeNAは、どんな企業で、どのような強みをもち、どのように成長していくのかを改めて確認し、自覚的に内外ともに示すための「ミッション・ビジョン・バリュー」（MVV）を刷新し、2021年4月の私の社長就任に合わせて、社外にも公表しました。

「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」というミッションを踏まえ、DeNAを、私なりにどのように進化させたいかという、“パブリックを支える一員、あるいはパブリックに対してこれからの社会のありようなどを提案できる企業グループ”でありたいと考えています。今や、インターネットは生活のなかの様々なシーンにまで浸透し、一人ひとりの「個」の可能性が極限まで広がっていますが、人と人とのつながり方や個々のライフスタイル、社会そのものが複雑化・多様化し、多くの課題も生じてきています。20世紀の国民国家全盛の時代とは異なり、そうした課題を解決するためには、ガバメント（行政）側で画一的な対応をするだけではなく、一人ひとりの思いをくみ取ってサービスを作ることができる私たち企業が主体的にパブリックの形成に参画し、多彩で多様なソリューションを提供することが重要だと考えます。特にDeNAは、テクノロジーに強みを持ち、インターネットの発展とそれに伴う社会の変化とともに、ゲーム事業やライブストリーミング事業からなる「エンターテインメント領域」と、ヘルスケア事業やスポーツ事業からなる「社会課題領域」の両軸を展開しています。そうしたユニークな企業特性を活かし、より良い生き方、より良い社会システムの実現に向けてお役に立ちたいと思っています。

幸いなことに、DeNAは、挑戦心豊かな社員が絶えず参画し続ける、魅力的で活気のある磁場として機能しており、個の力を最大限に活かしながら、すでにそれぞれの領域で「世界に通用する新しいDelight」の実現に取り組んでいます。



DeNA MVV ポスター

3つの強みが成長を支える

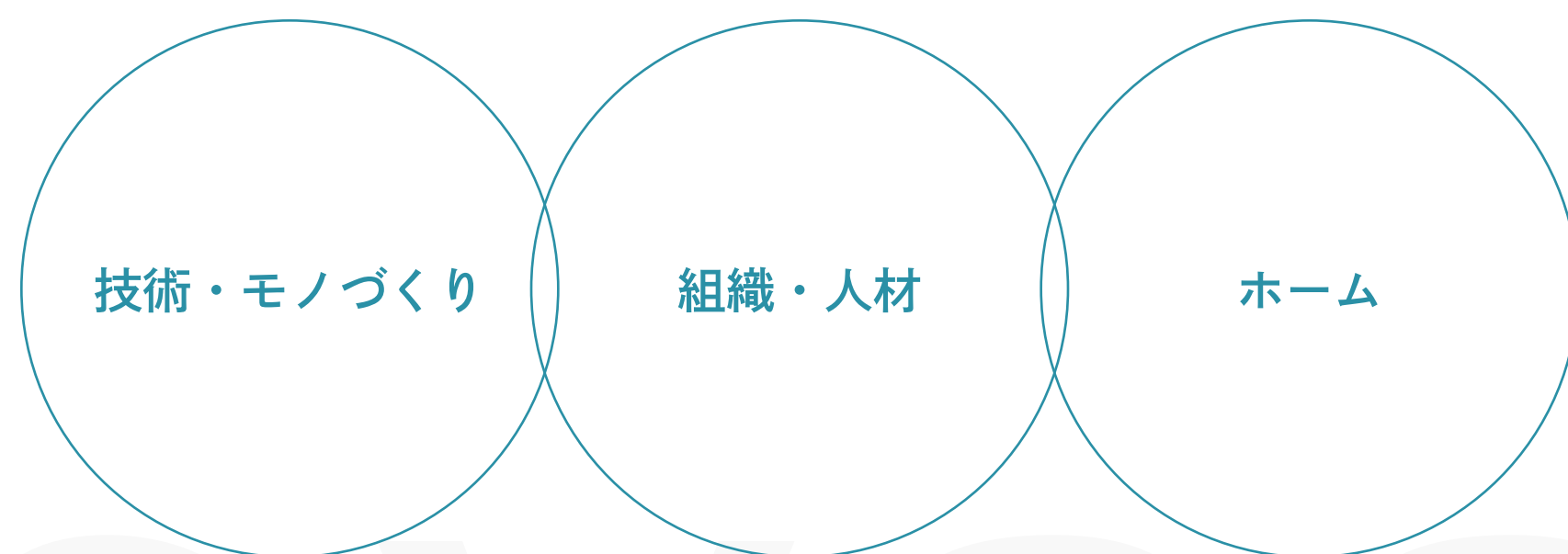
先ほども申し上げた通り、DeNAは、エンターテインメント領域と社会課題領域に事業を展開しています。エンターテインメント領域に位置付けられるゲーム事業とライブストリーミング事業は、短期的には、ボラティリティはありますが、これまでのDeNAの主要な事業領域として、機動的な成長投資と事業特性を踏まえたコストコントロールによって、これからも事業価値の向上を質・量ともに追求できる領域です。

社会課題領域では、スポーツ事業は、新型コロナウイルス感染症による一過性の影響はあるものの、すでにDeNAらしい成長を実現しており、ヘルスケア事業も2024年3月期までの損益反転を視野に入れており、両事業ともに、この先5～10年の期間で着実に成長できる領域と考えています。

このエンターテインメント領域と社会課題領域の両方で、各事業それぞれの構造的強みを確立するための戦略を基軸に、着実に強い事業を作り上げていきます。

既存領域の進化（深化）を積み重ねつつ、周辺領域や新たな成長領域にも大胆に挑戦することで、ポートフォリオを“変化・進化”させ、DeNAらしい非連続な成長の実現を目指します。

そのためにも、当社グループの3つの強みである「技術・モノづくり」「組織・人材」「ホーム（横浜・神奈川）」は、DeNAの成長の推進力として非常に重要です。



強みの1つである「技術・モノづくり」は、DeNAという存在は第一にテクノロジーをきっかけとして生まれ育ってきた企業であるということに拠るものです。創業当初から、一貫して、インターネットやAIなど最先端の技術動向に対応しながら、ユーザにとっての豊かなDelight体験を向上させるために、それらの技術を使いこなし、モノづくりに取り組んできました。これからも社会の変化はインターネットの進化とともに加速していくことは自明です。Web3という最近の潮流は、自律分散というインターネットの本質に根差した不可避免な変革であり、政治の意思決定や企業のあり方にまで劇的なインパクトをもたらすことは間違いありません。そもそもフラットな構造に自律的な事業群を展開するDeNAは、Web3という技術の流れに即応しながら社会変革の成長点を形成する企業にふさわしいと思います。

また、「組織・人材」も強みです。非常に多様な人材が集まっており、新卒採用や中途採用などの入社経路はもとより、ビジネス職も、AIなど様々な専門領域のエンジニアも、デザイナーも、さらにはプロスポーツ出身者まで、国内外で様々な人材が活躍しています。そうした優秀な人材を、事業領域に縛られず横断的に活躍することが可能なフラットで柔軟性のある組織が支えることで、エンターテインメント領域から社会課題領域に至るまで幅広い知識・経験を備えた人材が次々と育っています。

さらに、DeNAは、インターネットカンパニーとして成長してきたにもかかわらず、横浜・神奈川というリアルな「ホーム」も持っていることを強みの1つにしなければならないと考えています。バーチャル領域でグローバルに活躍するだけではなく、リアルかつローカルな領域で、スポーツを通じて、神奈川県という1千万人に近い規模の地域社会という場においてファン層にとどまらないコミュニティの熱量を高める役割を果たしています。

具体的には、DeNAが運営にあたっている「横浜DeNAベイスターズ」、B.LEAGUEの「川崎ブレイブサンダース」、経営参画しているJリーグの「SC相模原」です。これらかけがえのない地域の誇りであるプロスポーツチームを起点に、人とまちを元気にするための様々な施策に取り組んでいます。

このような自分たちの強みや得意分野を意識しかつ伸ばしながら、これからも魅力的で力強い事業ポートフォリオを形成し、着実に成長していく姿を、数字とともにお見せしたいと思っています。

10年後を見据えた長期的な戦略と 足元3か年の注力ポイント

現在、DeNAは中長期的な経営戦略を策定し、今後の成長に向けた取り組みを推進しています。10年後を見据え、長期的にエンターテインメント領域と社会課題領域という2つの領域を両軸としながら、両領域のシナジー形成を含めて、IT企業の新しい進化を体現していくために、足元3か年、2024年3月期までの注力ポイントを定めています。

ゲーム事業では、事業構造の筋肉質化と日本・中国での2拠点を活かした開発・運営に取り組んでいきます。また、グローバル市場に向けた大型IPを中心に、年平均3～5本程度の新規タイトルのリリースを仕込んでいるほか、パートナー企業との協業やテクノロジーなどの強みを活かした広義のエンターテインメント領域での事業機会の創出を狙っていきます。

ライブストーリーミング事業では、日本のPocochaを成長させるとともに、日本国内で積み上げたノウハウを活用してPocochaをアメリカやインドに展開しています。現在、サービス向上のための仮説検証を繰り返しており、その国々に合わせたサービス内容にアップデートを進めています。また、日本の強みが活きる領域である2次元キャラクターのライブ配信アプリであるIRIAMなど、新しいジャンルへの展開も進めています。

ヘルスケア事業では、ヘルスビッグデータ戦略をはじめとした中長期的な成長戦略を加速していくところです。現在、2022年8月に子会社化したデータホライゾン社や、法研社、メディカル・データ・ビジョン社との業務提携によって国内最大規模の1,500万人超（2022年4月末時点）の保険者データベースを構築しており、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きます。また、今年5月に子会社化を発表したアルム社を通じてメディカル領域のDX化を推進し、社会課題領域での収益基盤の強化に取り組んでいきます。

スポーツ事業は、神奈川県政令指定都市3市で国内メジャープロスポーツの経営に関与していることが、DeNAの強みです。今後も3チームの経験やノウハウを相互に共有し、スポーツコンテンツ自体の価値向上と新しい事業機会を創出していきます。また、スポーツを通じて生まれた賑わいを周辺地域に広げていくことは非常に重要テーマであり、スマートシティ事業として発展させていくことを目指して取り組んでいます。



DeNAのサステナビリティマネジメント

新しい「ミッション・ビジョン・バリュー」は、DeNAのサステナビリティ方針でもあります。特にバリューで掲げたDeNA Promiseでは「持続可能な企業活動の推進」について「グローバル市民として、経済・社会・環境の調和を重視した企業活動を推進し、持続可能な未来に貢献すること」を約束しています。

新型コロナウイルス感染症の拡大の影響や気候変動による災害の激甚化など、我々を取り巻く環境は常に変化しています。また、世の中の価値観が複雑になり、多様になっていくなかで、様々な人の想いを実現することが重要だと考えています。このような状況のもと、多くの人が人生の時間を過ごす企業という場は、地球環境や文化を次世代にバトンタッチすることに寄与できる存在でなくてはなりません。そのためにも、DeNAは、非財務資本としての3つの強み「技術・モノづくり、組織・人材、ホーム（横浜・神奈川）」をさらに強化していきます。

ホームという観点では、横浜市の地図を広げてみると分かりますが、横浜都心部の中心に横浜スタジアムがあります。スタジアムは、横浜の皆さまの誇りであり、中華街、山下公園、伊勢崎町等の魅力的なスポットの結節点として位置づけられています。このような場所で、スポーツコンテンツを提供するだけではなく、“地域コミュニティの活性化”に取り組んでいく経験を積み始めたことは大きな意味を持っています。

このように、DeNAが関わった街や地域、領域に対して、DeNAらしく貢献し、より高い価値を創造することに尽力する。そして様々な人々の想いを実現し、次の世代へ受け渡していくことが、サステナビリティへ貢献することにほかなりません。

今後も、様々なステークホルダーと協働しながら、気候変動・エネルギーなどの環境問題はもちろんのこととして、文化・社会価値創造などを含めた広義のサステナビリティを追求し、DeNAのミッションである「一人ひとりに想像を超えるDelight」を届けてまいります。





財務ハイライト

当社は、ROEも重視しつつ、当社グループの企業価値を継続的に高めていくことが、経営上の最重要課題だと認識しています。

このため、売上収益や営業利益、EPSなどの経営指標を重視しており、それぞれの事業特性やフェーズに合わせた活動に取り組みつつ、足元ではNon-GAAP営業利益の向上に努めています。

また、健全な財務基盤を活かし、新たな成長・挑戦に向けた投資も進め、2022年3月期には、次頁のとおり、中期的な成長戦略の一環として複数のM&Aを実施し、本報告書発行までの間に、(株)アルムや(株)データホライゾンの連結子会社化に向けた取り組みを発表し、事業ポートフォリオの強化は大きく進捗しました。

今後は、強化した事業ポートフォリオのさらなる成長・収益力向上に向けた取り組みに軸足を移し、中長期戦略で掲げた姿の実現を目指してまいります。

このほか資産効率の向上にあたっては、政策保有株式の見直しや自己株式の取得も含めた株主還元に取り組んでいます。

2022年3月期および本報告書発行までの取り組み。

新たな成長・ 挑戦に向けた投資	2022年3月期 実施案件 - ライブストーリーミングの領域では、(株)IRIAMを子会社化（2021年8月） - ヘルスケアの領域では、日本テクトシステムズ(株)を子会社化(2021年9月) 2023年3月期 実施案件 - ヘルスビッグデータ戦略を加速するため、(株)データホライゾンの子会社化(2022年8月) - ヘルスケア事業の周辺領域を拡大・飛躍するため、(株)アルムの子会社化に向けた基本契約を締結(2022年5月)
資産効率の向上	- 政策保有株式の見直しを実施 - これに伴い、保有する任天堂株式の半数相当(879,700株)の売却を実施(2022年5月)
株主還元	2022年3月期中は、109億円の自己株式取得を実施 2023年3月期は、2022年7月より上限150億円とした自己株式の取得を実施中 2022年3月期の配当は、配当基本方針に基づき、当社普通株式1株あたり39円を実施(連結配当性向15％、配当総額46億円)

単位:億円

	2022年3月末	前期末比増減
流動資産	1,104	-195
現金及び現金同等物	783	-190
非流動資産	2,302	329
有形固定資産・使用権資産	205	14
のれん	175	116
無形資産	131	71
持分法で会計処理している投資	559	149
その他の長期金融資産	1,222	-18
資産合計	3,406	134
負債合計	957	-28
資本合計	2,449	162
負債及び資本合計	3,406	134
ROE(%)	13.2	

VALUE CREATION

01 価値創造

さまざまな側面から
事業やサービスなどを紹介します



DeNAのあゆみ

1999年、日本のインターネット創成期に誕生したDeNA。

そのスタートはインターネットオークションサービスの立ち上げでした。

それ以来、20年以上もの長きにわたって、インターネットの発展とそれに伴う社会の変化とともに、様々な事業に挑戦してきました。

創業期

1999-

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



モバイルシフト

2004-

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



スポーツへの参入

2011-

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



インターネット×リアル産業

2014-

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



1999年3月、DeNAはインターネットオークションを始めるために生まれました。米国で流行していたインターネットオークションを日本で立ち上げようと、同年11月にPC上のオークションサイト「ビッダーズ」をオープンさせ、しばらく事業が軌道に乗りませんでしたが、ユーザの利便性向上を目的に、オークションにショッピングモール機能を搭載し収益が大きく伸びました。

そして2004年、通信の高速化・パケット定額制・カメラ付き携帯の登場で携帯電話を取り巻く環境が整ったのを見計らい、いち早くモバイルサービスに注力し始めました。インターネット上のオークションサービスの運営ノウハウを活かし、携帯電話1台で出品から落札、その後のやり取りまでがすべてできる

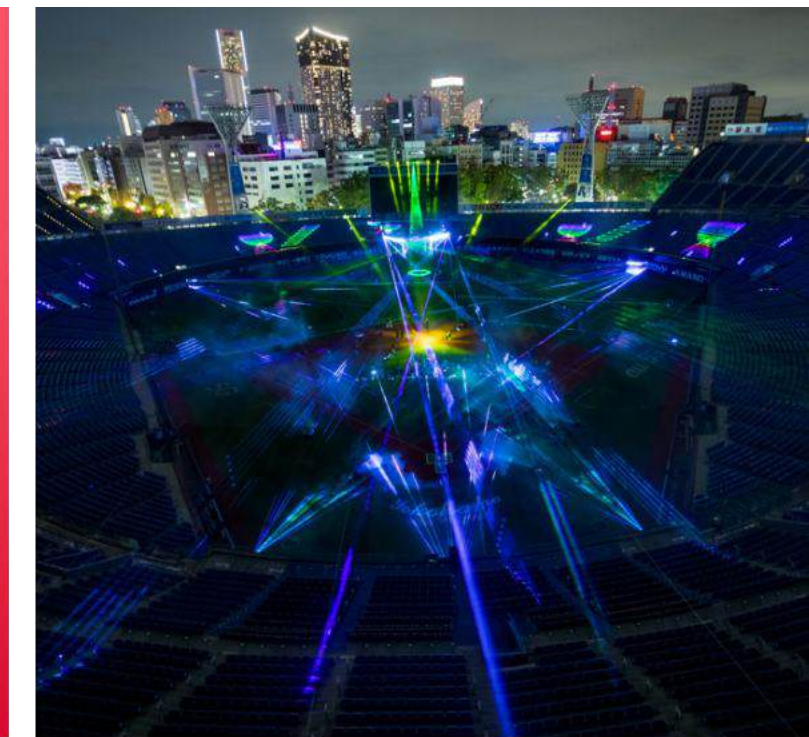
「モバオク」を開始、同時期には携帯専用のアフィリエイトサービスもスタートしました。次にチャレンジしたのがケータイゲーム&SNS「モバゲータウン」。無料ゲームでの集客とコミュニティの活性化、仮想現実を楽しめるアバターが人気となり、10代～20代を中心に流行しました。



エンタメ×社会課題への挑戦

2019-

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



その後の2009年、海外でゲームのソーシャルアプリがFacebookを中心に盛り上がってきた動きに着目し、ソーシャルゲーム事業に参入。「怪盗ロワイヤル」など人気ゲームを誕生させ、数か月後にはモバゲーをゲームプラットフォームとしてオープン化しました。

2011年にはプロ野球界へ参入しました。全く畑違いだったものの、未知の領域への挑戦という意味ではこれまでと同様でした。Delightを追求することに集中し、球団と球場の一体経営も実現し進化しました。プロ野球経営のノウハウはプロバスケットボール、プロサッカーにも活かし、いまではエンタメ事業で培った課題解決メソッドを掛け合わせ、スポーツを基点としたまちづくりにも発展させています。

2013年以降は、インターネットとAIを武器に、エンターテインメントと社会課題という両軸を中心に、ヘルスケア、ライブストリーミング、オートモーティブなど、多種多様な業界への参入を果たしています。

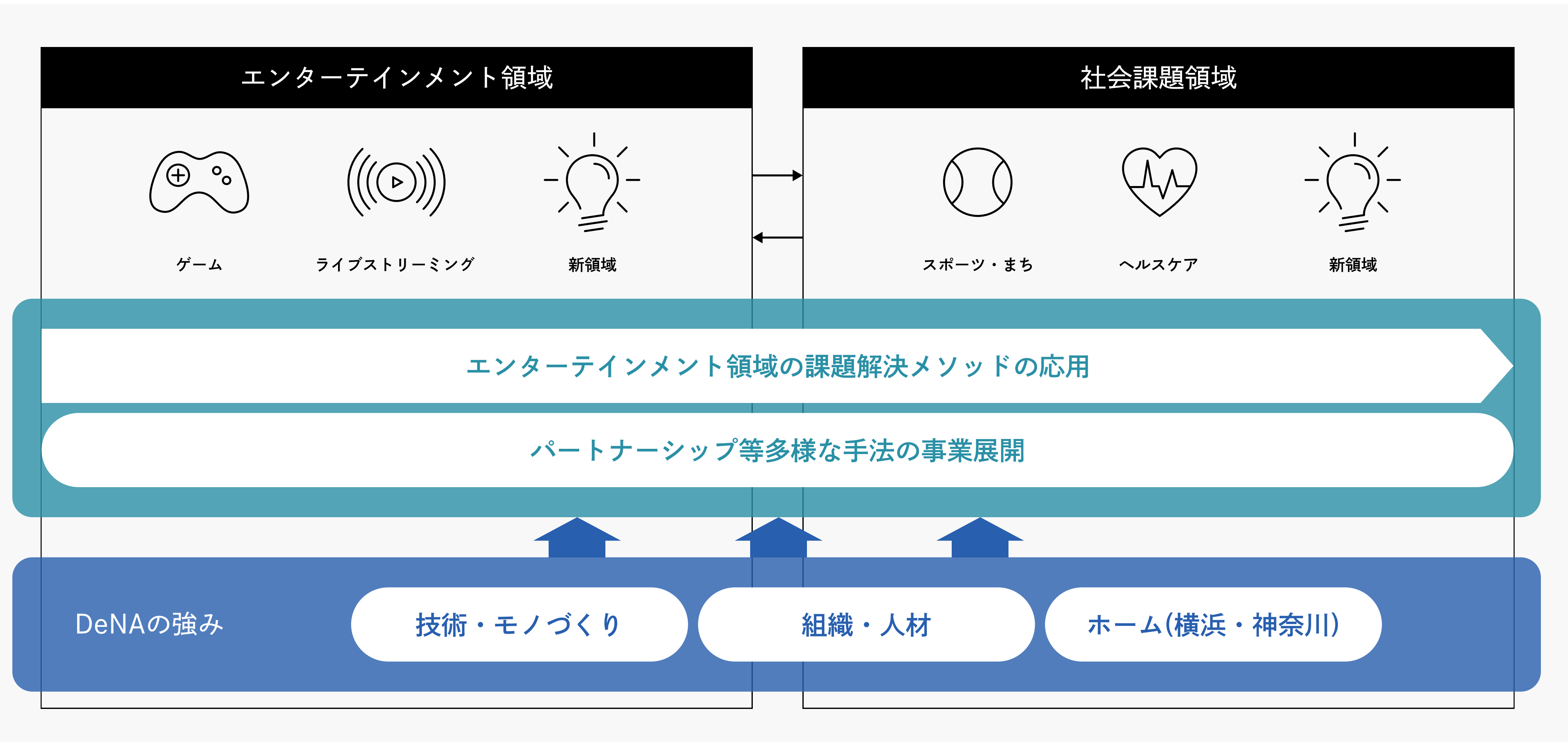
DeNAの 価値創造モデル

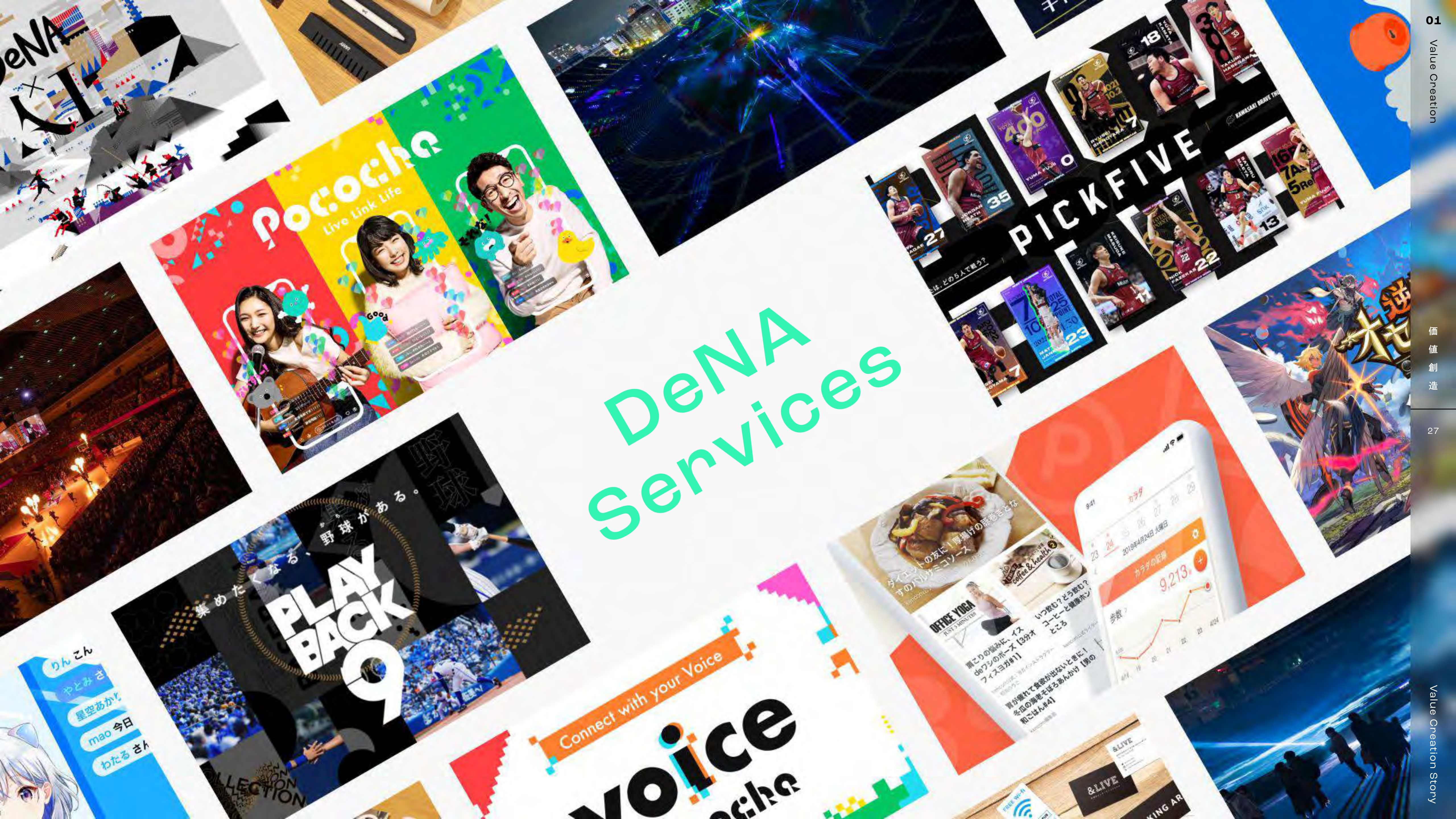
インターネットやAIを自在に駆使しながら

1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

ユニークな特性を活かして世界に通用する新しいDelightを提供し続けるーDeNAの価値創造モデル





DeNA Services

Connect with your Voice

Voice Pococha

PICK FIVE



ゲーム事業

自社で開発・運営するゲームのほか、他社との協業タイトルや開発パートナー企業による多様なジャンルのスマートフォン向けゲームを配信しています。日本と中国に開発・運営の拠点をもち、運営においてはIT・Webサービス企業体としての“場の運営ノウハウ”を活かしたコミュニティ施策・分析によるKPI改善が強みです。

売上収益構成比

57.1%

[747億円]



Pococha



エンターテインメント領域

ライブストリーミング事業

ライブコミュニケーションアプリ「Pococha」は、2017年1月に日本でサービスを開始し、現在は、米国やインドでもサービスを展開しています。また、2021年8月からはキャラクターライブ配信を楽しめるアプリ「IRIAM」を運営する株式会社IRIAMも当社グループに迎えました。

売上収益構成比

26.5%

[347億円]

Connect with your Voice

voice
Pococha



社会課題領域

スポーツ事業

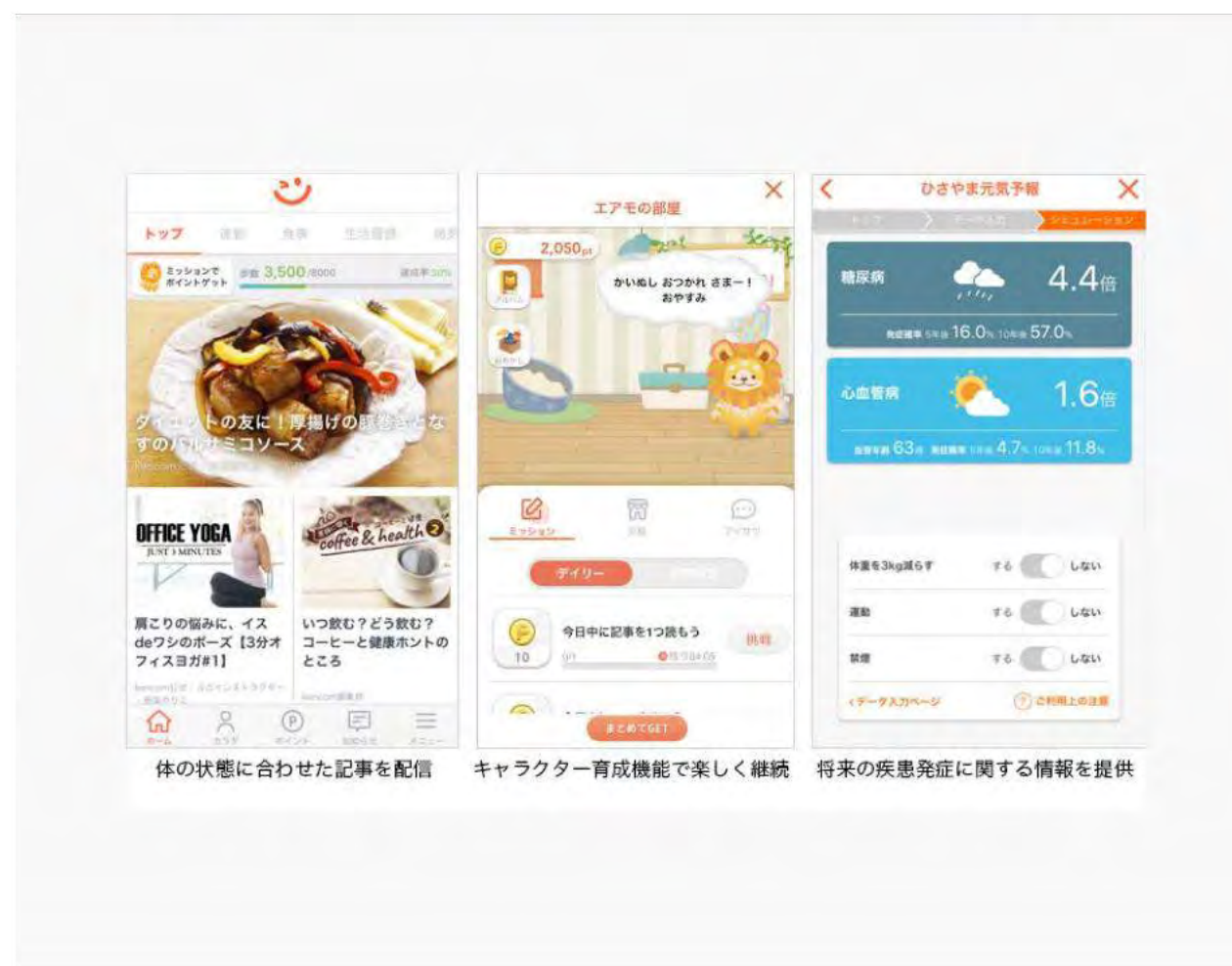
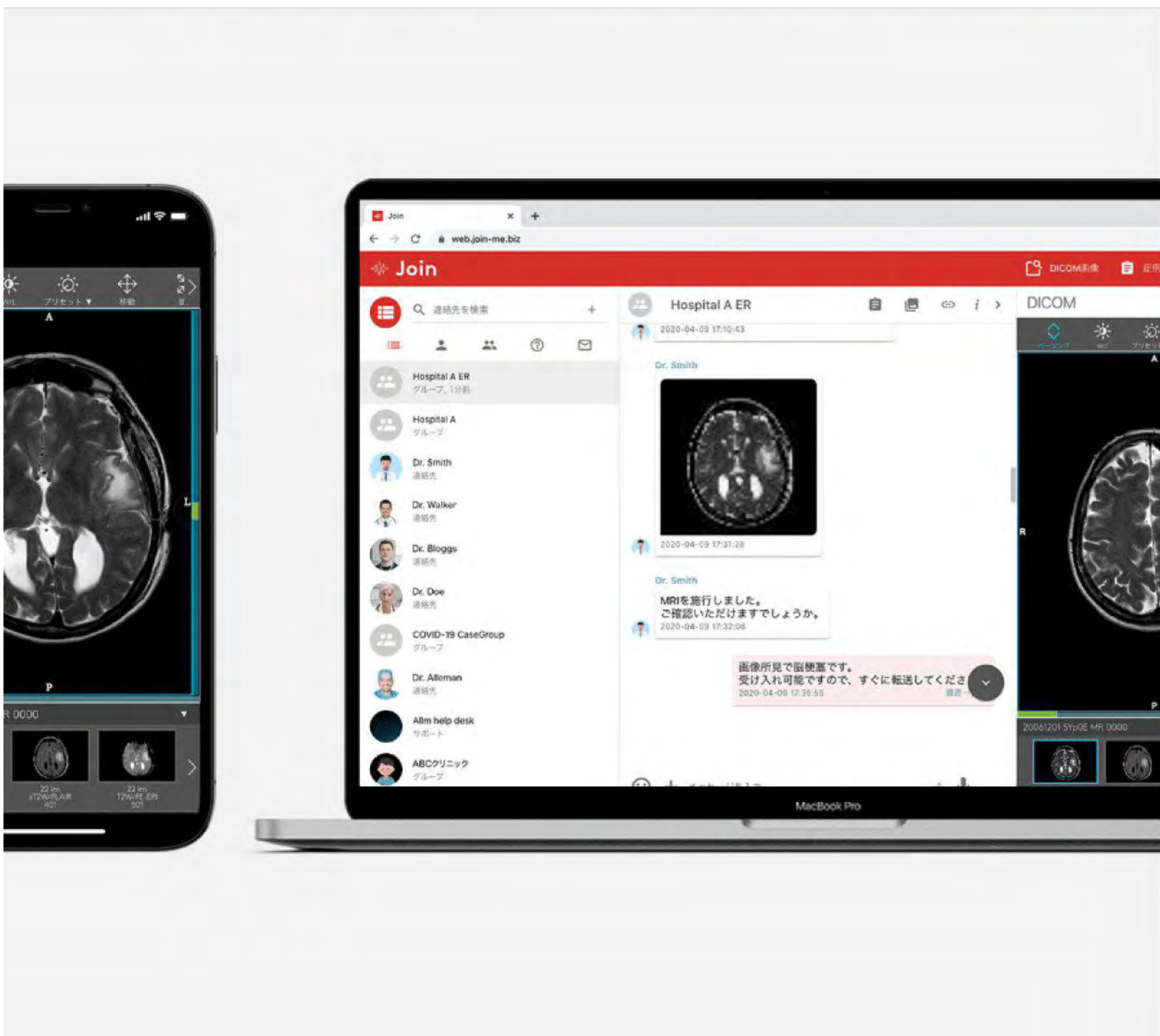
2011年のプロ野球界参入後、2018年にB.LEAGUEに所属する川崎ブレイブサンダースの運営承継、2021年にはJリーグに所属するSC相模原へ経営参画するなど、スポーツ事業の領域を拡張し、「スポーツの力で“ひと”と“まち”を元気にする」をミッションとして掲げ、スポーツおよびその周辺設備を核としたまちづくりにも取り組んでいます。

売上収益構成比

11.2%

[147億円]

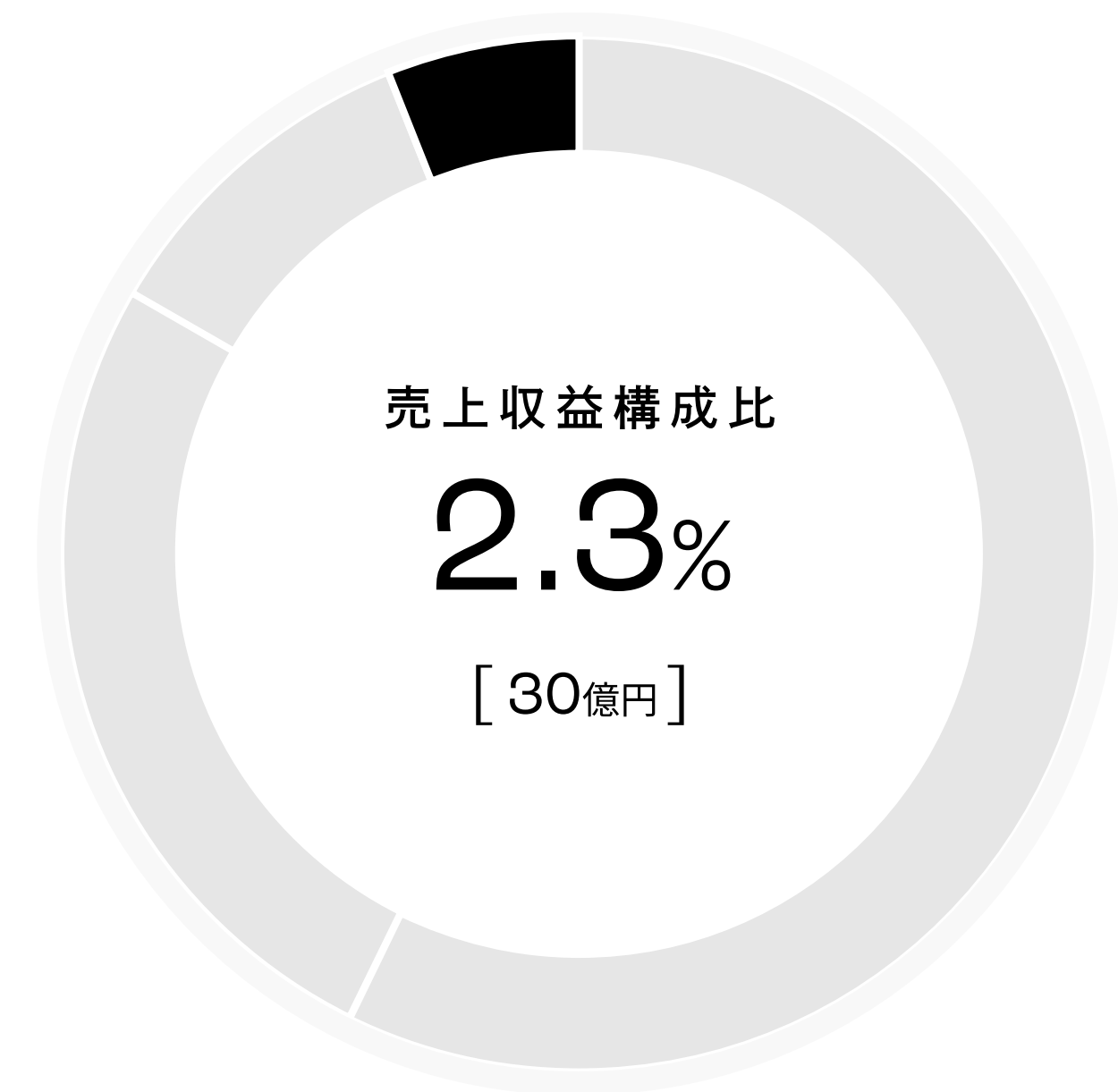




社会課題領域

ヘルスケア事業

「シックケアからヘルスケアへの転換を実現し、健康寿命を延伸する」をミッションに、エンターテインメント領域で培ったノウハウやインターネット・AIの技術を活かし、健康増進・行動変容を促すサービスや、蓄積されたデータによるエビデンス創出に取り組んできました。今後は、ヘルスビッグデータ戦略をはじめ、成長戦略を加速させていきます。





At DeNA we always
pursue new challenges

DeNAの強み

エンターテインメント領域と社会課題領域の両軸の事業を展開するDeNA。

そのユニークな事業ポートフォリオを支え続けているのが、

「技術・モノづくり」「組織・人材」「ホーム(横浜・神奈川)」という私たちの強みです。

ACHIEVEMENT

技術・モノづくり

“当たり前の品質”を高いレベルで実現

DeNAは、サービス開発に関わるすべての人間が開発初期から集まり、ユーザーニーズなどの前提をしっかりと共有。デザイナーやエンジニアなど、実際に手を動かす人々が、それらを深く理解した上で、形にしていく体制をとっています。また、すべてのサービスで「バグがない」「利用中に落ちない」「安全である」といった“当たり前品質”を高いレベルで実現することを目指しており、デザインやプロダクトはもちろん、インフラ、セキュリティ、品質管理、カスタマーサポートといったあらゆる業務のプロフェッショナルを社内に用意

しています。様々なプロフェッショナルがコミュニケーションを密にし、迅速で、シームレスに連携・改善することで、当たり前の品質を高い水準で実現しています。さらに、「AIを自在に駆使しながら世界に通用する新しいDelightを提供し続ける」ことをビジョンに掲げており、Kaggle(53頁)の豊富な実績を持つデータサイエンティストをはじめ、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AI技術のスペシャリストが多く在籍しています。



CULTURE 組織・人材

常に新しいチャレンジや
事業領域を切り拓いていくカルチャー

DeNAは、創業時のEコマースから始まり、ゲーム、スポーツ、ライブストリーミング、ヘルスケアと、インターネットサービスからリアルでの社会や公共に関わる事業まで、事業領域を拡大してきました。この事業領域の拡大と成長の原動力は、「挑戦」と「多種多様な人材」です。常に変動する世の中の変化を捉え、将来に向けて必要な変化を描き、新たな挑戦につなげていく。この変化を楽しみながら挑戦をやり抜くことがDeNAの企業カルチャーとなっています。また、様々な領域に取り組み、大きな価値を創出するためには、難しいチャレンジにも楽しんで取り組める、様々な強み・価値観を持つ人材が不可欠です。部門横断的に、得意領域が異なる多種多様な社員が協働してスピーディに新しい事業を作り上げていく。そして、既存事業から新しい事業へ熱量ある社員たちを柔軟に配置することで、既存事業で培ったコミュニティ運営や楽しみながらサービスを継続利用いただくためのノウハウ活用などの人的シナジーを創出しています。



HOME BASE

ホーム（横浜・神奈川）

スポーツを通じて街に大きな賑わいを生み出す

DeNAは2011年からプロ野球に参入し、横浜DeNAベイスターズのオーナー企業となりました。ファンの方々に横浜スタジアムへ足を運んでもらえるような施策にも取り組み、2019年には過去最高の228万人の観客動員数を記録しました。ホームスタジアムに年間200万人を超える人々が集まるということは、その周辺地域や施設にも様々なビジネスチャンスが生まれるということです。そこで、横浜スタジアムを基点に街に大きな賑わいを生み出すべく、地元行政や多くの企業と協力しながら、横浜市旧市庁舎街区の再開発プロジェクトや国内初（※）となる常設型のライブビューイングアリーナの運営計画などにも取り組んで

います。さらに、横浜という街のポテンシャルを引き出すために、横浜周辺の様々な観光スポットをスムーズに移動できる「ラストワンマイルモビリティ」やエネルギー消費やごみの発生を抑えるサステナブルな仕組みづくりなど、様々なアプローチを実現していきます。そして、これらの取り組みをバスケットボールやサッカーを通じて、川崎、相模原に拡張していく予定です。

（※）スポーツ・飲食・大型スクリーンによるライブ配信を組み合わせた常設型ライブビューイングアリーナとして日本初（2022年6月（株）丹青社調べ）



GROWTH STRATEGY

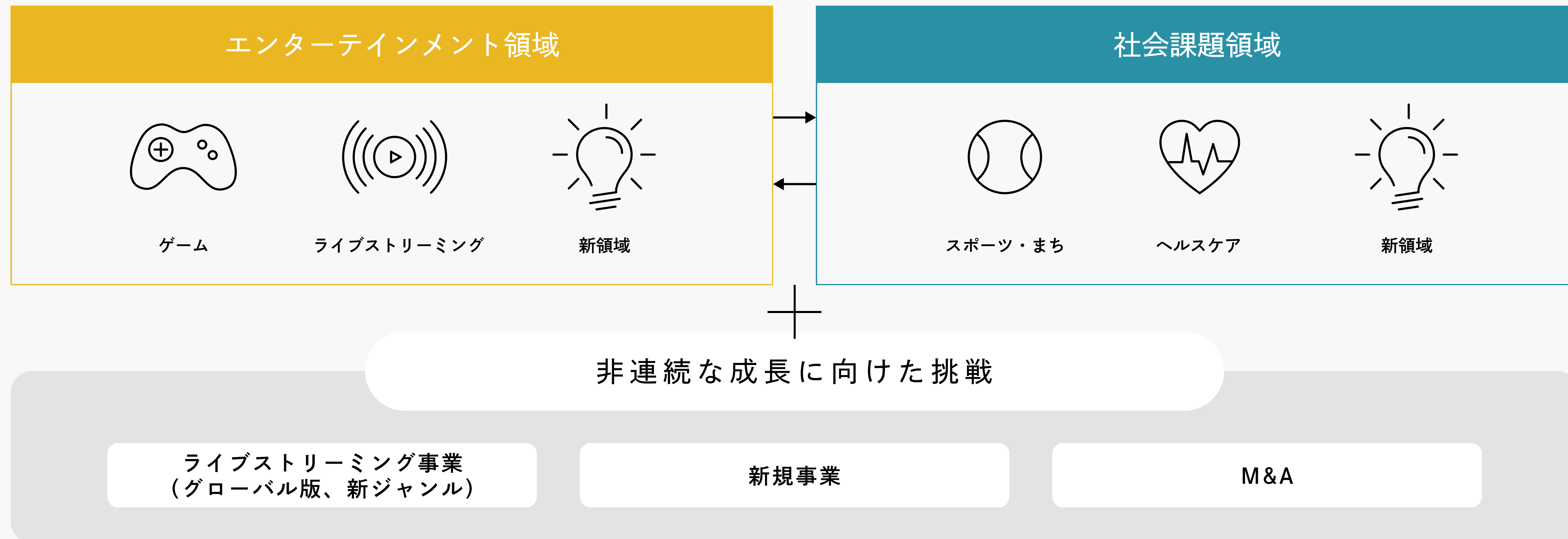
成長戦略

DeNAの長期的な成長戦略と
各領域・事業の取り組みをご紹介します



長期のポートフォリオ構築と 収益力・成長力の向上に向けた取り組み

長期的には、エンターテインメント領域と社会課題領域という2つの領域を両軸として展開しながら、両領域のシナジー形成を含め、IT企業の新しい進化を体現していくことを目指しています。
そのためにも、2つの領域ではそれぞれの特徴を活かした収益基盤を形成していくとともに、非連続な成長にも果敢に挑戦していきます。



エンターテインメント

ゲーム事業



事業の内容・特性

DeNAのモバイルゲームは、2009年にリリースした「怪盗ロワイヤル」などがヒット作となり、以降、市場の変遷(次頁「ゲーム事業の変遷」を参照)とともに事業も発展してきました。

現在は、国内外でアプリを多数展開するとともに、国内では、従来からのモバイルブラウザのゲームなども提供しています。ゲーム事業は、日本からのゲーム開発や運営を担う「ゲーム事業本部」、Mobageのプラットフォーム運営およびパートナー企業との協業を推進する「ソリューション事業本部」、海外展開を支える「クロスボーダー推進本部」の主に3つの部門から構成され、日本・中国2つの拠点での開発・運営をしています。

強み・優位性

- インターネットサービス出自の企業として、サービスデータを格納したダッシュボードを活用したデータ分析と高速PDCAによるゲーム運営、全世界に配信する大規模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ホルダーなどとのパートナーシップ
- 日本と中国の2つの拠点において開発と運営を行うユニークな体制

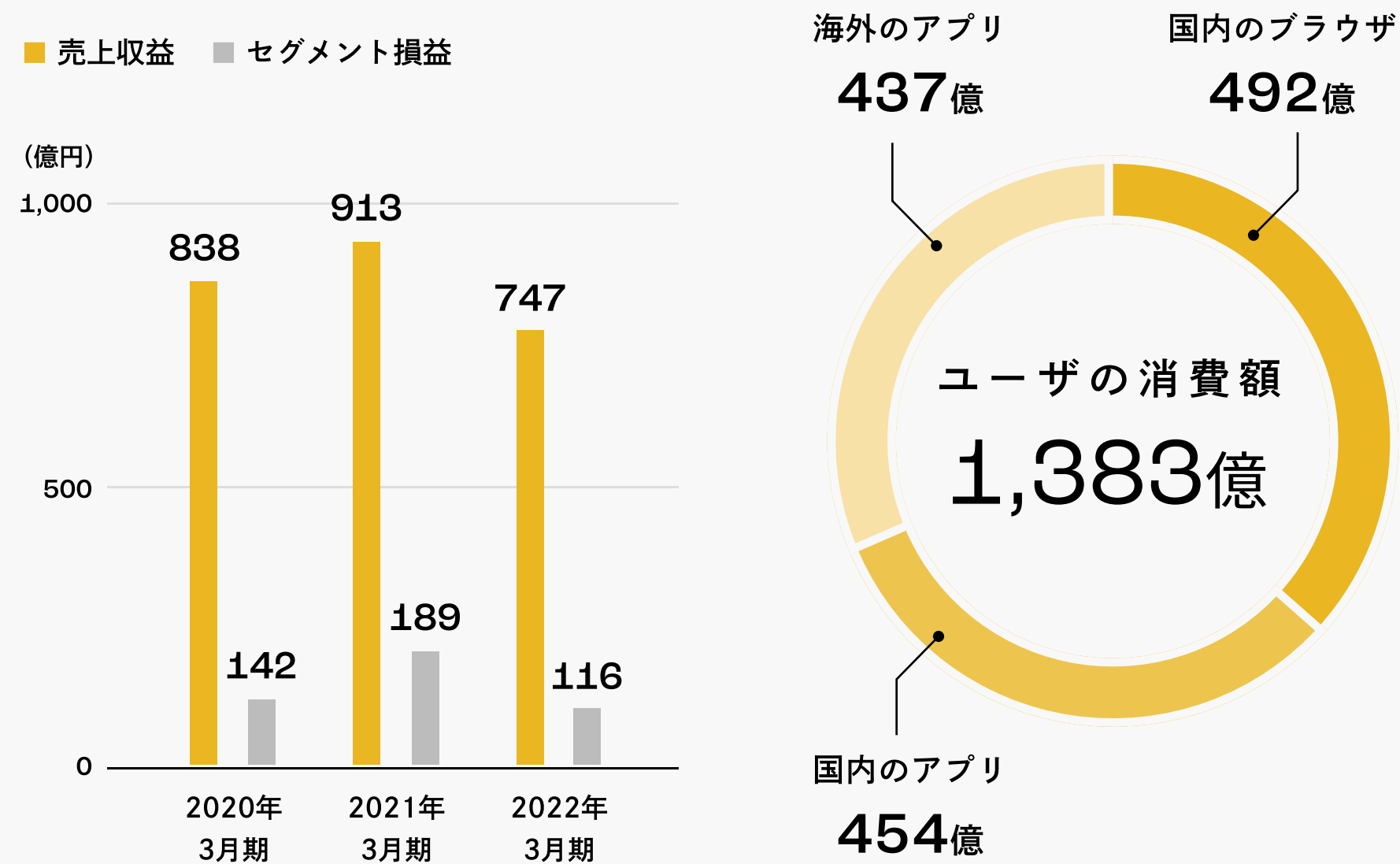
2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、業績貢献は既存タイトルが主体となり、新規タイトルの拡大期とも重なった前期と比べ、ゲーム事業の売上収益およびセグメント利益は減少しました。

2022年3月期は、新規タイトルのリリースは2本と、貢献が少ない時期となった一方、配信開始後2年を経て「ポケモンマスターズ EX」が再成長するなど、既存タイトルの運営における強みを再確認しました。

ゲーム事業では、より安定したキャッシュ・フロー創出が可能な体制構築を目指し、下期を中心に個別タイトルの動向を含めた総点検と、新規開発における課題などを抽出し、2023年3月期以降の戦略をアップデートしました。

ゲーム事業の業績推移



事業機会

- 国内のスマートフォンゲーム市場は、2021年には1.3兆円※を超え、成熟しつつあるものの、主要なエンターテインメント市場の1つ
- また、世界のスマートフォンゲーム市場は、2021年には9兆円※を超え、中でも、当社が開発・運営拠点を持つ中国や多くの協業タイトルを展開する欧米圏は市場の大部分を占める。

出典：※ ファミ通モバイルゲーム白書2022(株式会社角川アスキー総合研究所)

ゲーム事業の変遷



成長戦略

ゲーム事業は現状、既存タイトルが業績の大部分を占める収益構造にあり、新規ヒットの創出や費用構造の筋肉質化等、構造的な課題への対応を継続しています。

一方で、長期的な事業価値の向上を目指しては、広義のエンターテインメント領域での事業機会の創出を志向するなど、2023年3月期以降は、戦略のアップデートもあわせて推進しています。

長期的には、ゲームのボラティリティはありながらも、エンターテインメント領域で一定水準の利益確保を目指していきます。

非連続な成長への取り組み

ゲーム事業の従来からの戦略

近年、ゲーム事業は中国と日本での開発・運営、IPホルダーとのパートナーシップ、グローバルパブリッシングの強みに立脚し、グローバル市場に向けた大型IPを中心としたパイプライン戦略を推進してきました。

その中で、年間3～5本程度の新規タイトルをリリースできるよう仕込みを進めており、2023年3月期については、下期を中心に5本程度を予定しています。

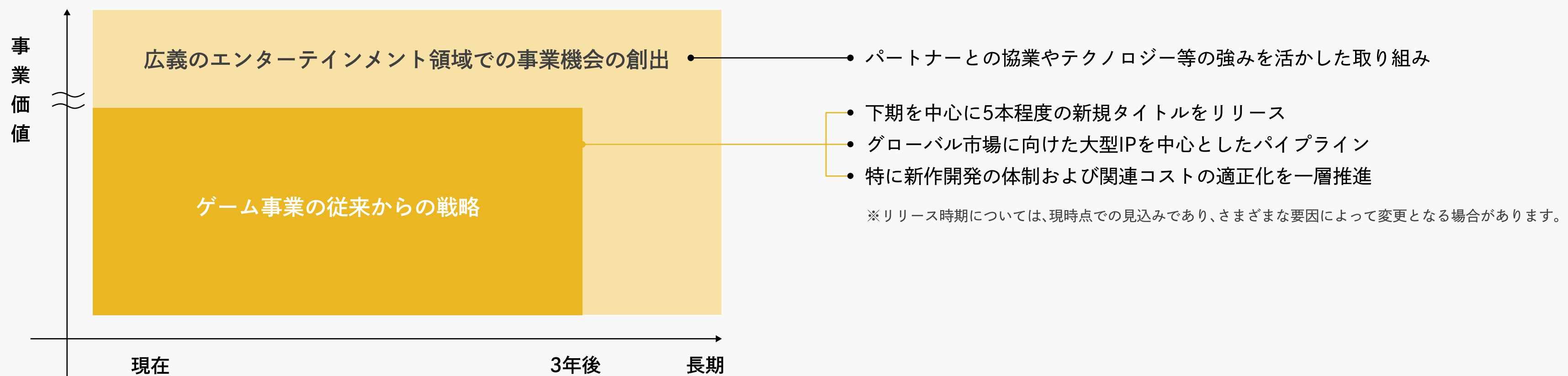
あわせて、特に新作開発の体制およびコストの適正化を一層推進し、費用構造の筋肉質化および固定費の最適化を図り、健全な収益性の確保に努めています。

長期的な事業価値向上を目指した取り組み

従来からの戦略に加え、今後は、パートナーとの協業やテクノロジーなどといった当社の強みを活かし、広義のエンターテインメント領域での事業機会の創出を積極的に図っていきます。

当社と任天堂(株)は、2015年3月より業務・資本提携を結んでいます。この間、様々なプロジェクトを共同で推進し、信頼関係を構築してきました。今後は7年の積み重ねを基盤に、両社間の事業を中心とした関係の強化へと段階を進めていきます。

(株)集英社とは、2019年以降、互いの強みを活かし、広くエンターテインメント領域で協力してきましたが、両社の共同出資会社である(株)集英社DeNAプロジェクトに段階的な追加出資をするなど、今後一層事業を加速していきます。



エンターテインメント

ライブ ストリーミング 事業



事業の内容・特性

スマートフォンで誰でも気軽にライブ配信が可能な「Pococha」と2次元キャラクターによるライブ配信を行う「IRIAM」といったライブ配信アプリを運営しています。

すき間時間を活用し、個人の趣味嗜好にあった多種多様なコミュニティ参加が可能なため、幅広いライバーやリスナー層の取り込みが可能です。また、ライバーにとっては自己表現の場を提供するとともに、リスナーのアイテム購入を通じ、配信の盛り上がりに応じた報酬を獲得できる新しいエンターテインメントの場を提供します。

強み・優位性

- ライバー、リスナーとのコミュニティ形成が提供サービスの特徴であり、強み。ユーザとの意見交換を通してサービスを進化
- UI/UXにこだわったデザイン(Pocochaが、2020年ライブ配信アプリとして初のグッドデザイン賞受賞)
- 他のサービス運営を通じて培った、コミュニティ内のトラブルを防止するための啓発活動やAI・システムを活用したサービスのモニタリングの実施

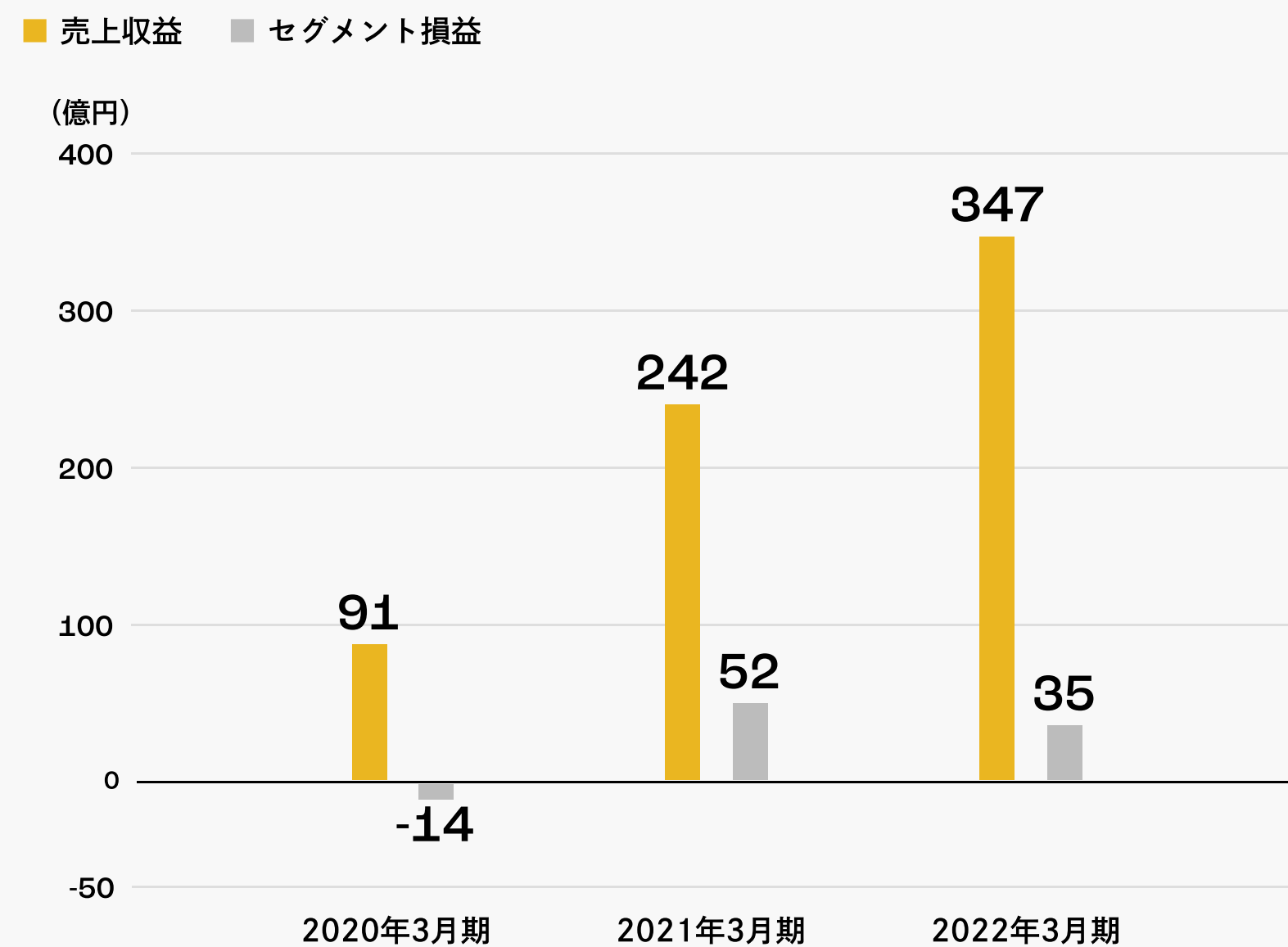
2022年3月期の振り返り

2022年3月期の売上収益は、前期比1.4倍に成長し、非連続な成長を実現するための成長投資も積極的に実施しました。

Pocochaは、国内で2022年3月末372万ダウンロードを達成しました。また、2021年5月には米国での展開を開始し、2022年3月末には43万ダウンロードを達成。各種KPIも順調に成長しています。

さらに、新たなジャンルとして2次元キャラライブアプリを提供する㈱IRIAMを2021年8月から子会社化しましたが、同社は前期比で売上高約4倍の成長を果たしました。

ライブストリーミング事業の業績推移

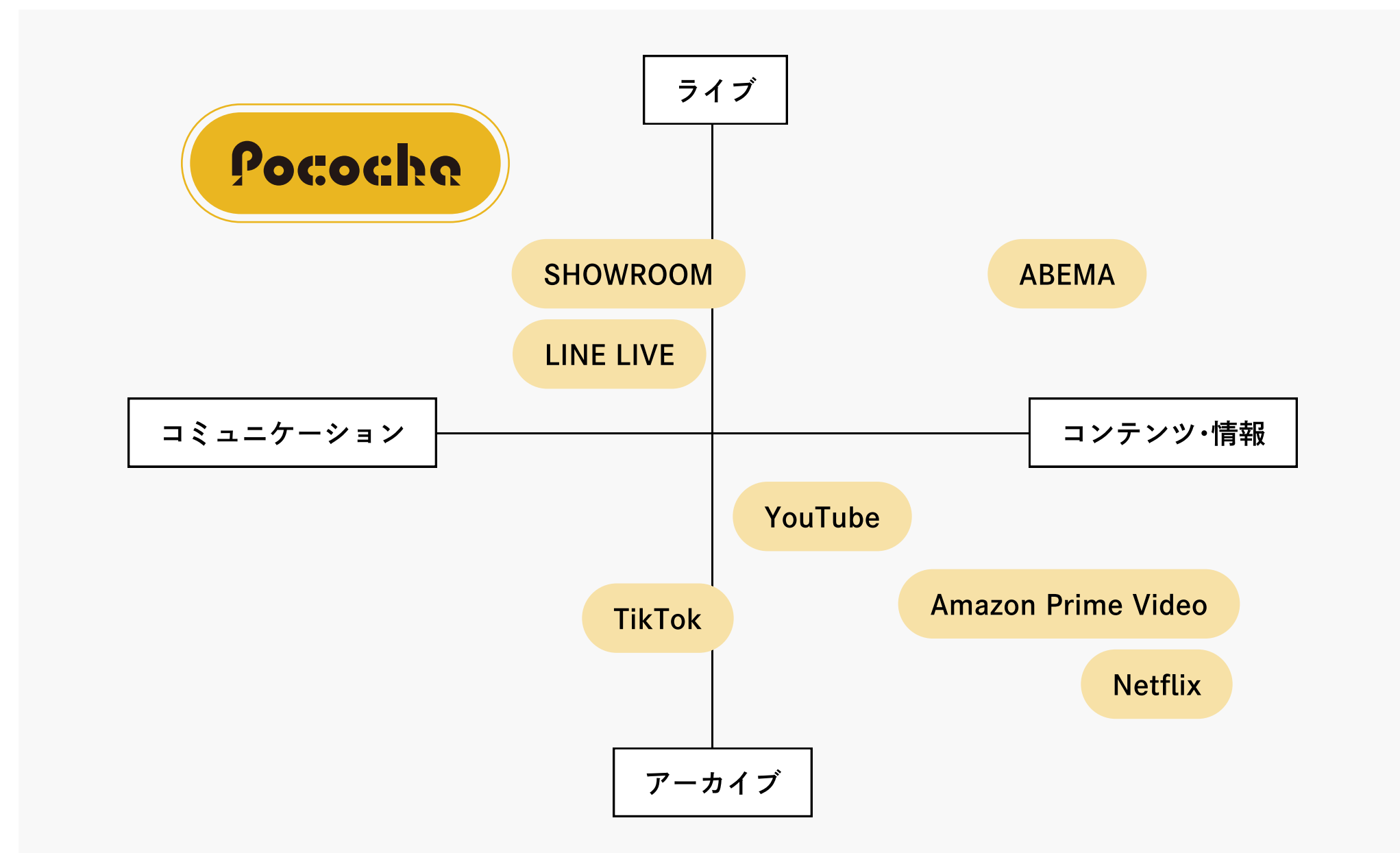


事業機会

- リアルタイムでインタラクティブなライブストリーミングが活況
- 個人をエンパワーするインターネットサービスの発達
- 日本国内のみならず、海外も含めた成長機会

Pocochaのポジショニング

特徴： ・スマホ1つで手軽にライブ配信 ・ライバーとリスナーが双方向にコミュニケーション

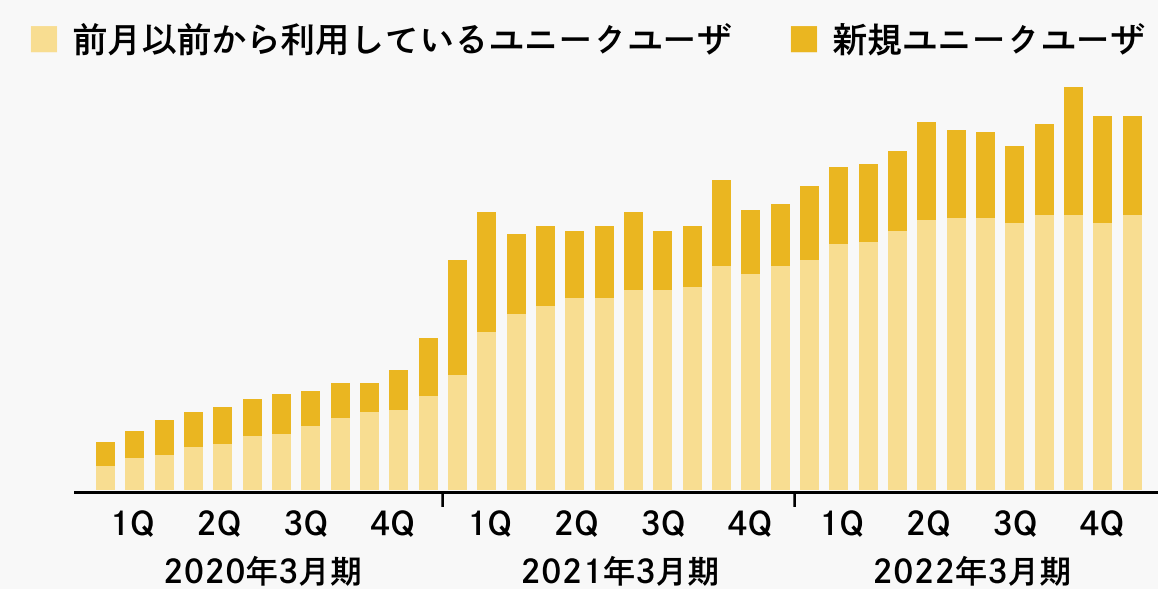


成長戦略

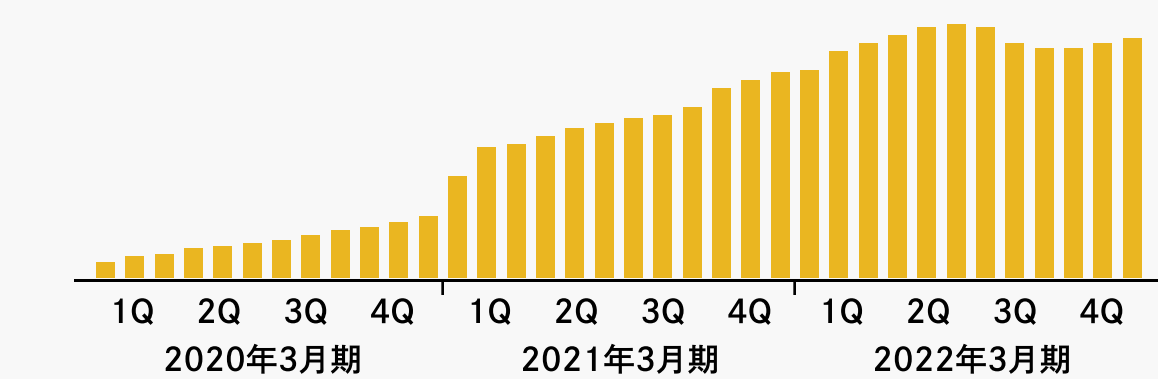
ライブストリーミング事業は成長フェーズの事業として、国内Pocochaの持続的成長を図るとともに、非連続な成長に向け、グローバル版や新たなジャンルに関する成長投資を継続して行っています。

その中で、国内のPocochaは、社会活動の緩急により、短期的な波はありながらも、健全な成長ペースへの回帰を見据え、本質的なサービス施策・マーケティング施策に注力し、盤石な事業基盤の構築を進めています。

国内のPocochaのユーザのトレンド



月次課金ユニークユーザ

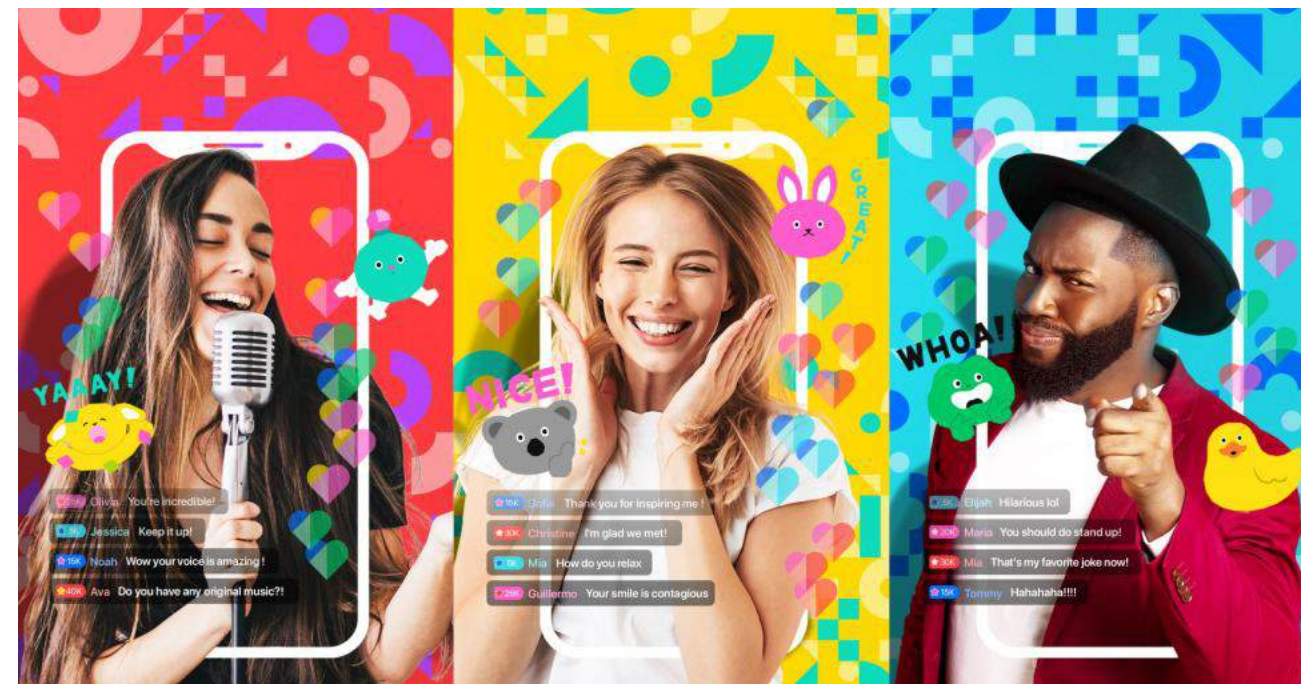


非連続な成長への取り組み

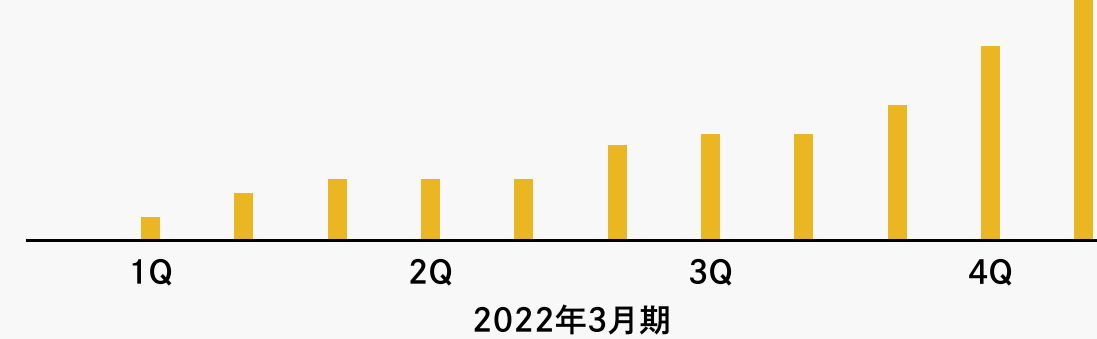
Pocochaのグローバル展開

「Live Link Life〜今この瞬間をいつまでも〜」のコンセプトはそのままに、2021年5月には米国でサービスを開始しました。2022年3月末には43万ダウンロードを達成し、各種KPIも順調に成長しています。成長軌道に乗せるべく、2023年3月期も引き続き注力していきます。

Pococha海外



米国のPococha月次課金ユニークユーザ



ライブストリーミングの新ジャンルの展開

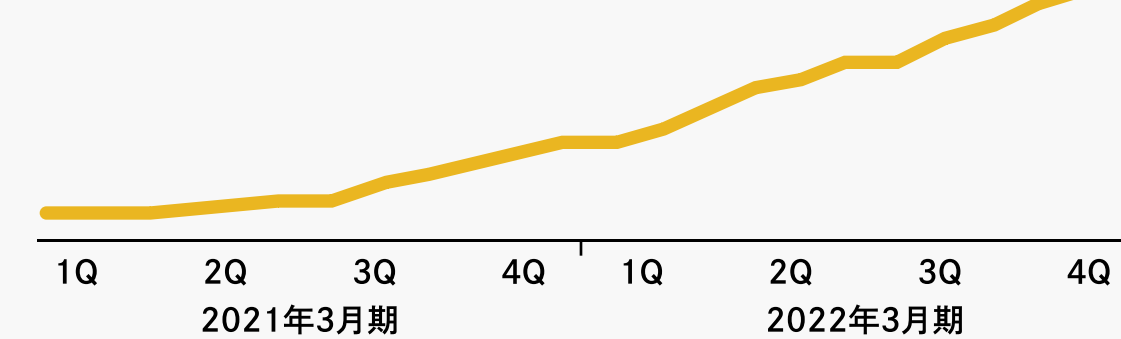
「IRIAM」(イリアム)は、1台のスマホと1枚のイラストだけで、いつでも・だれでも・どこでも「キャラクターライブ配信」を楽しめるアプリです。キャライラストをアップロードするだけで、AIが自動判定し、スマホのカメラでカラダの動きに合わせ、キャラクターの口や目などが連動するキャラライブ配信が可能です。

2022年3月期にはダウンロード数75万ダウンロードを達成し、売上高も前期比約4倍となり、力強く成長しています。

キャラライブアプリ「IRIAM」



月ごとの平均DAU推移



社会課題

スポーツ事業



事業の内容・特性

DeNAは、神奈川県内の3つの政令指定都市で国内メジャープロスポーツ（野球、バスケットボール、サッカー）の経営に関与しています。特に、“プロ野球+スタジアム”の一体経営と周辺地域との連携によって、観客動員の増加など街の賑わいを創出しています。また、各チームで蓄積したノウハウを横展開するだけでなく、野球、バスケットボール、サッカー、陸上を含めた4競技を「DeNA SPORTS GROUP」とし、パートナー企業とともに“スポーツと、その先にある社会の進化のために”未来づくりへの取り組みも開始。

スポーツの持つ「人を熱狂させる力」で、街へ賑わいをもたらし、未来の新しいまちづくりに貢献しています。

強み・優位性

- 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（興行の企画・演出、SNS運用力、データ分析、ファンコミュニティ活性化）
- 地域へのコミットを通じた市などの行政や地域からの信頼・期待
- 多様な企業との実証実験を含めたパートナーリング

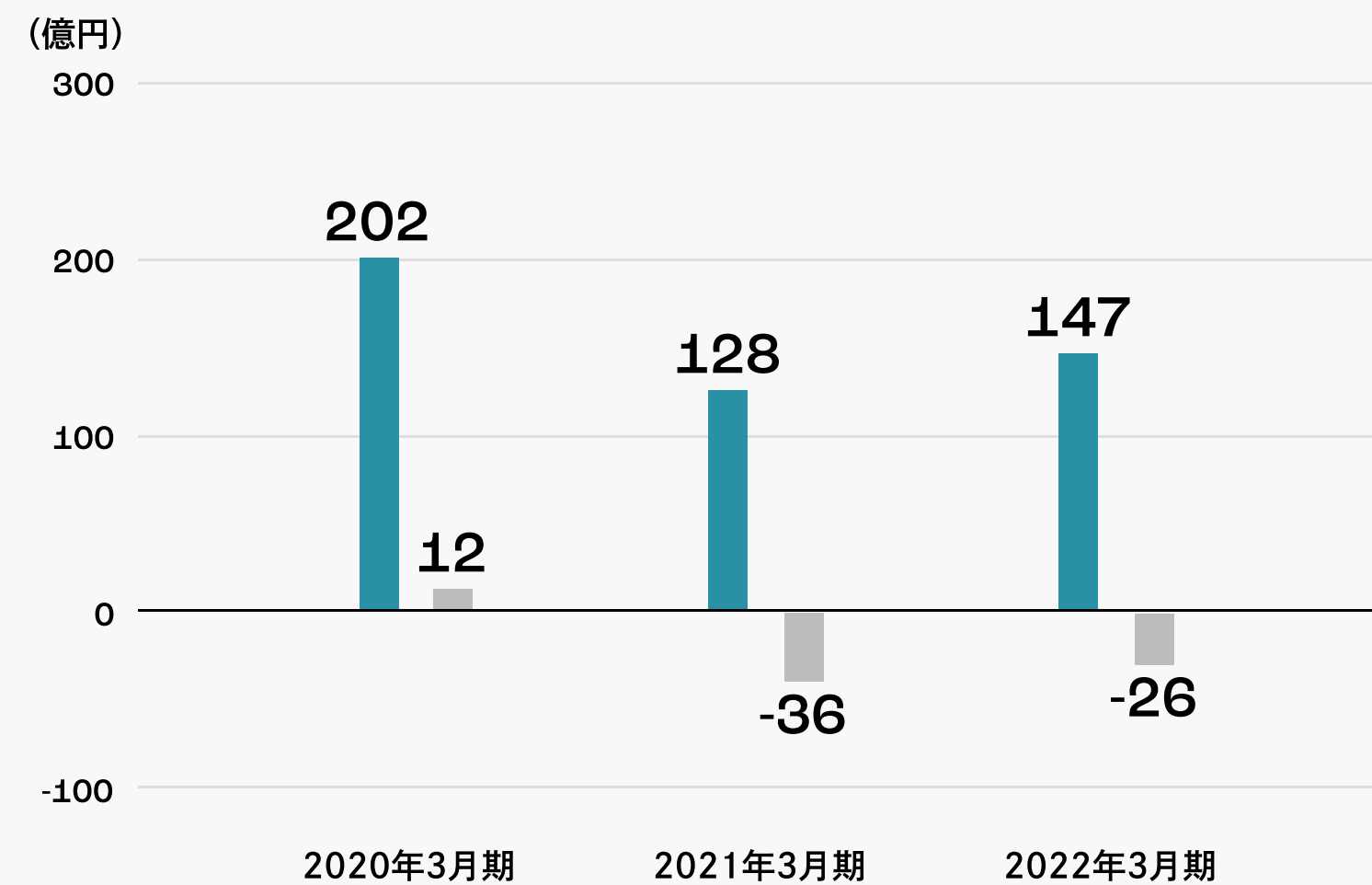
2022年3月期の振り返り

2022年3月期は、前期比19億円の増収、同10億円の損益改善となりました。コロナ禍による動員制限の影響もありつつも、2022年3月には、史上最多の動員数を更新しました。また、2021年8月には横浜スタジアムが東京2020オリンピック競技大会の会場として使われました。

ポストコロナに適応した進化、新しいスポーツの楽しみ方として、多視点映像でのライブ配信アプリ「ベイスターズプライムカメラ powered by au 5G」やNFTを活用したコンテンツコレクションサービス「PLAYBACK9」「PICKFIVE」を展開しています。

スポーツ事業の業績推移

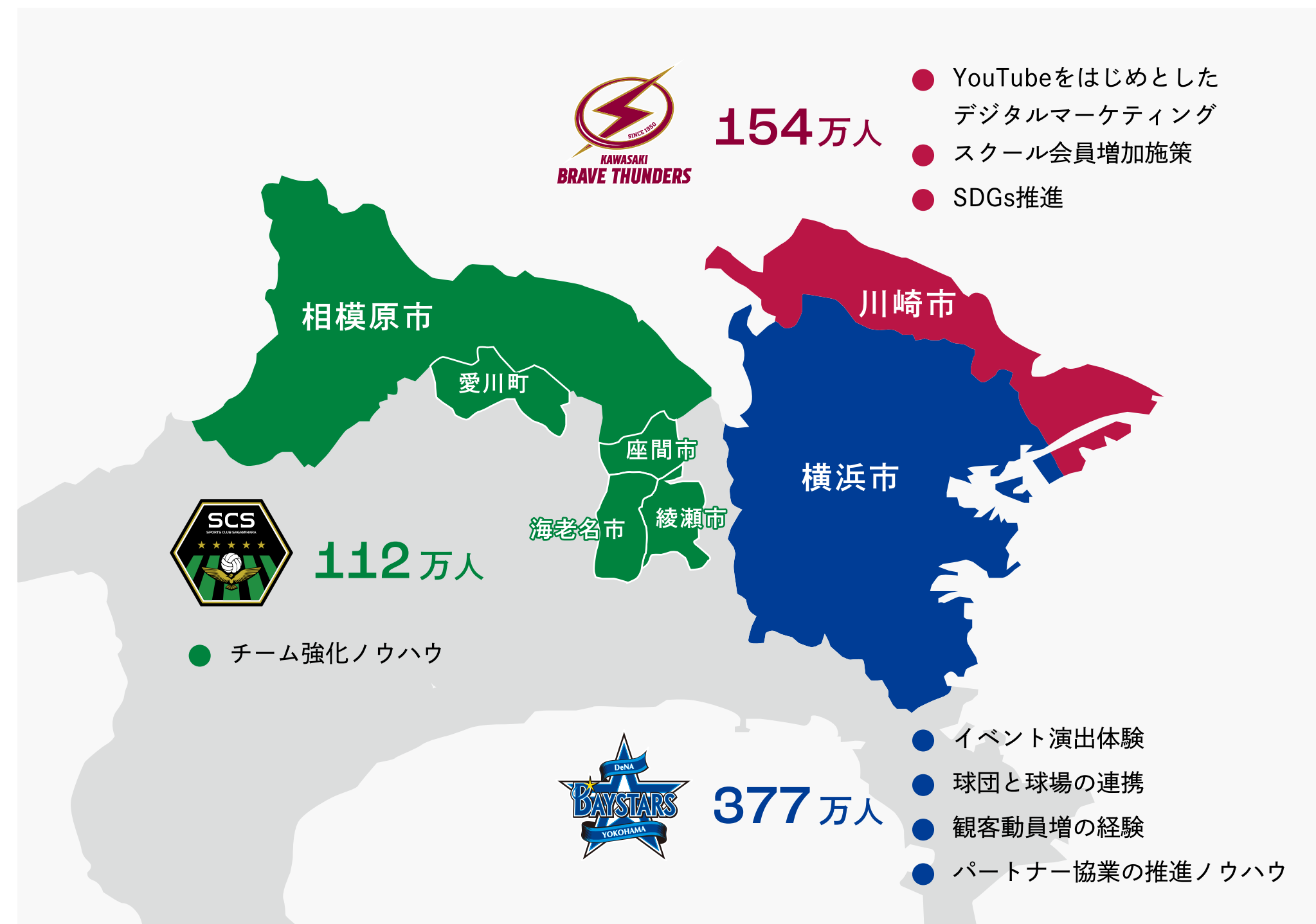
■ 売上収益 ■ セグメント損益



事業機会

- 横浜市旧市庁舎街区活用事業をはじめとする横浜市内のまちづくり事業
- 政令指定都市3市をホームタウンに持ち、ホームタウンの市民の数は神奈川県民の6割をカバー

経験・ノウハウの共有や、DeNA SPORTS GROUPブランドの確立で、事業機会やシナジーを創出

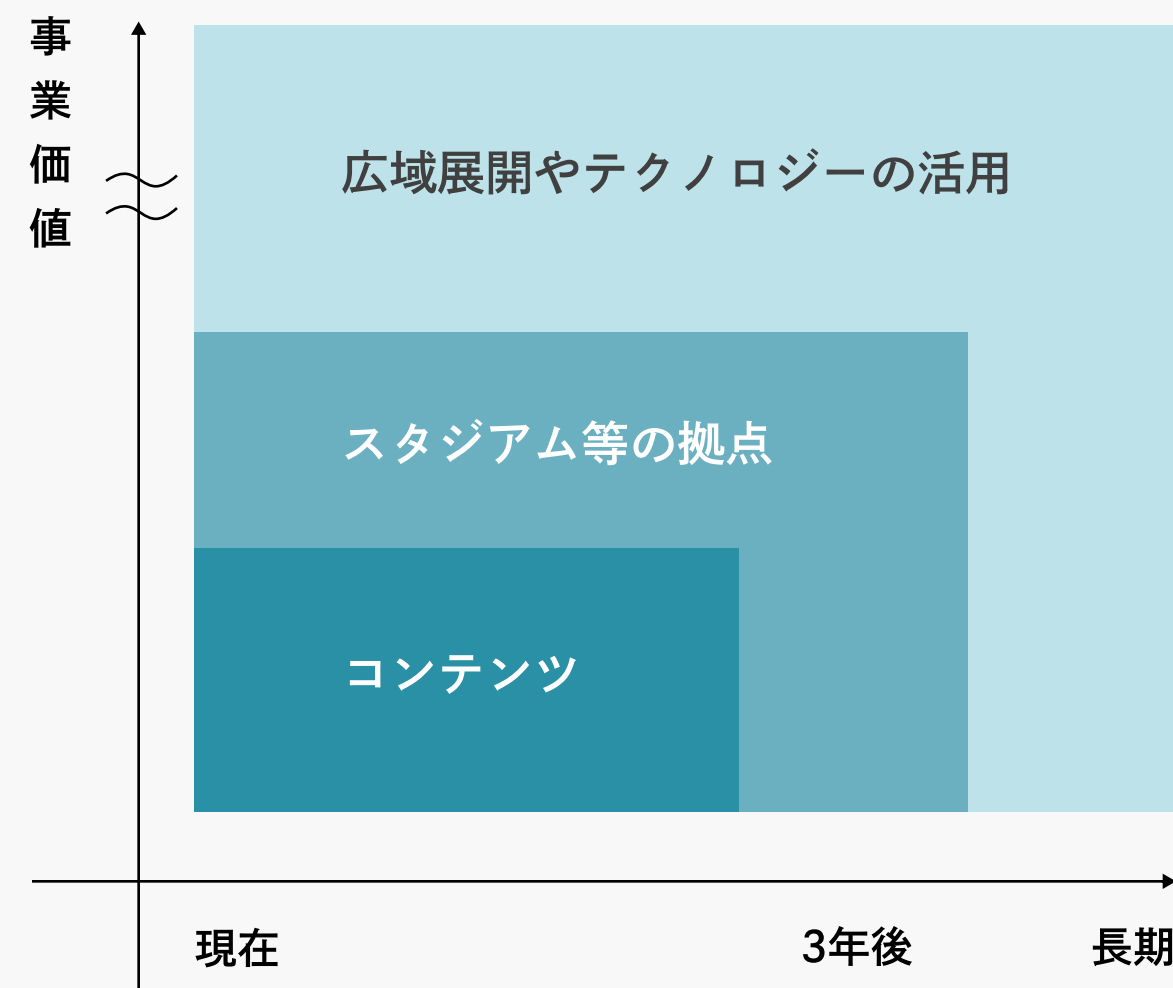


※ 市町村別人口：神奈川県人口統計調査(月報)2022年4月版

成長戦略

スポーツの力で“ひと”と“まち”を元気にする

「ファンとのつながりの強いスポーツコンテンツ自体の強化」と「周辺事業および拠点を活かしたリアルでの事業展開」、そして「広域展開やテクノロジー活用」によって、コンテンツ提供だけではなく、まちの魅力を引き出し、そこに住む人だけでなく、外から訪れる多くの人にもまちのファンになってもらう Delightful City への発展を目指します。



継続的な取り組み

スポーツコンテンツの価値の最大化

野球、バスケ、サッカーに継続投資することで、事業・コンテンツの価値を高め、収益拡大および安定的な黒字確保しつつ、中長期の成長や事業機会の創出の礎として強化していきます。

周辺事業および拠点を活かしたリアルでの事業展開

スタジアム、アリーナ、グッズショップ、スクール、そのほか商業施設など、コンテンツと親和性の高い分野へ展開していきます。また、スタジアムに隣接する横浜市旧市庁舎街区の再開発プロジェクトへの参画や2026年開業予定の「ライブビューイングアリーナ」や「エデュテインメント施設」の運営に携わっていきます。



NFTを活用したサービスやライブ配信サービスなどのデジタルエンターテインメントを含め新たなDelightを提供する施策の強化

将来への布石

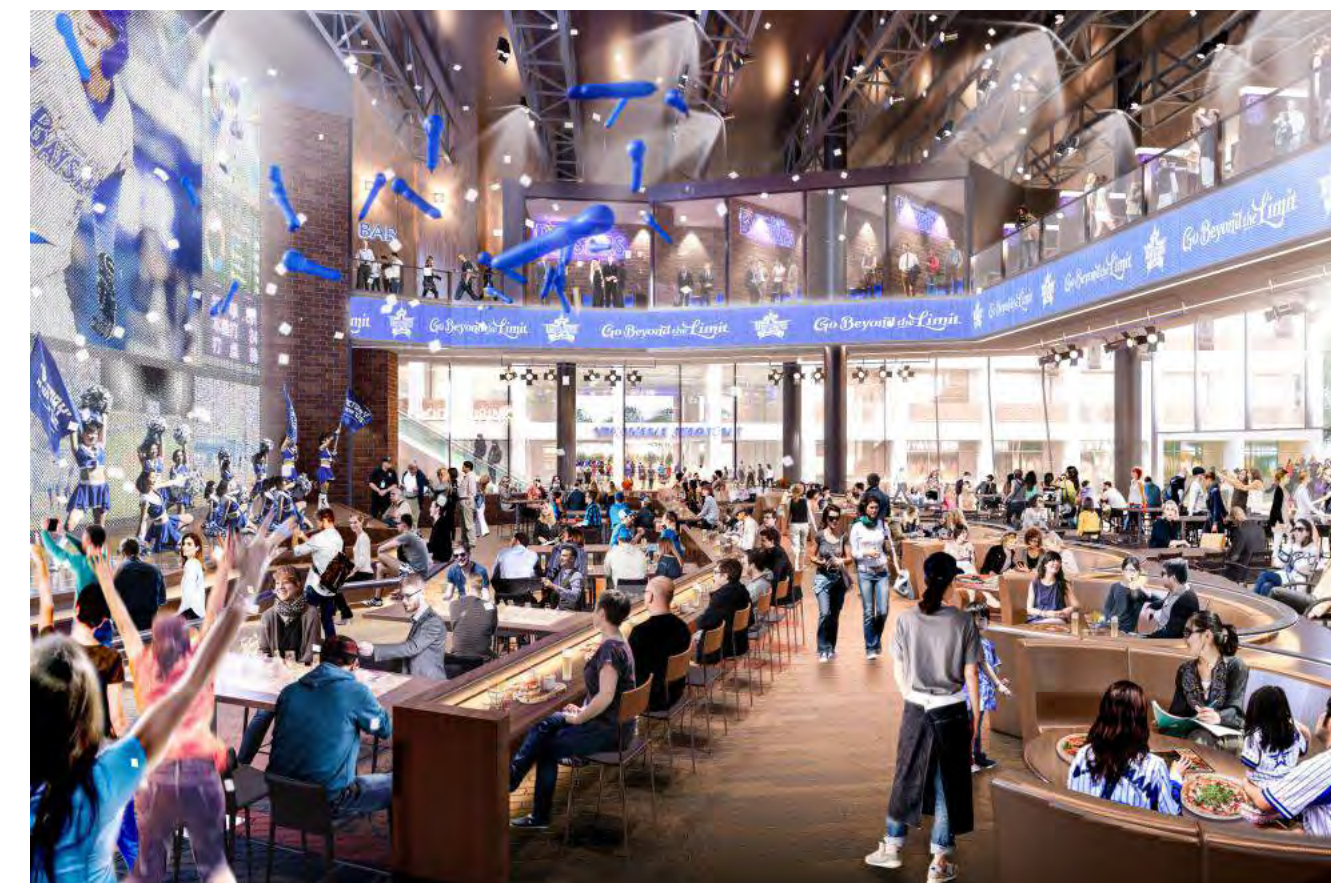
広域展開とテクノロジー活用

● 現地にいなくてもココロオドル体験の提供

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きます。

● Delightful Cityへの発展

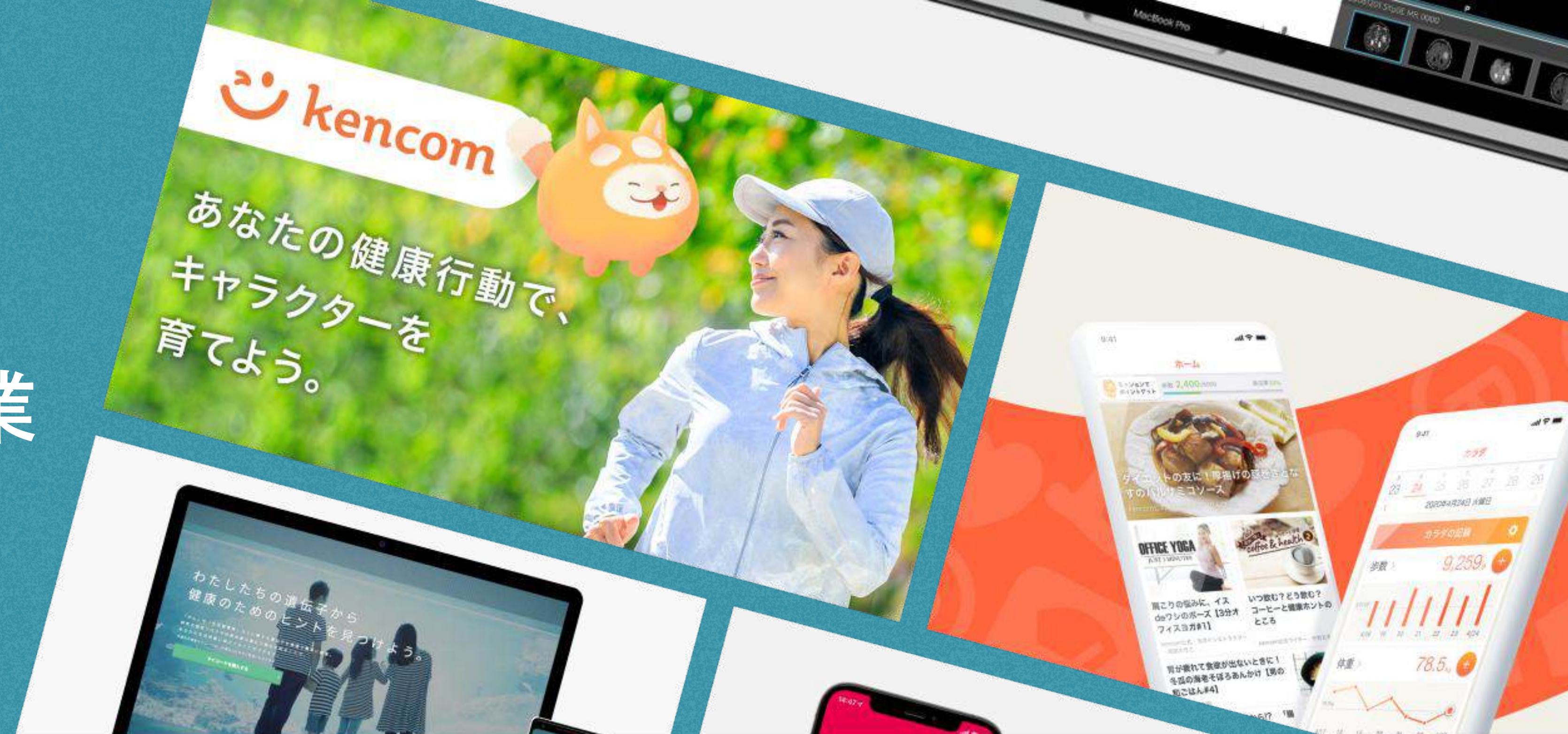
コンテンツ提供により地域内外からスタジアムや周辺施設等の拠点到集客した人を地域に回遊／送客していくサービスを実現するほか、賑わいの裏側で生じているエネルギー消費やゴミ廃棄等の問題にも配慮する「賑わいを支える仕組み」を横浜市や地域の企業・団体と連携・推進し、持続的な発展に貢献します。



ライブビューイングアリーナ

社会課題

ヘルスケア事業



事業の内容・特性

ヘルスケア事業では「シックケアからヘルスケアへの転換を実現し、健康寿命を延伸する」をミッションに掲げ、ヘルスケアエンターテインメントアプリ「kencom」をはじめ、健康増進・行動変容を促すサービスなど、様々なサービスを提供しています。また、これらのサービスから蓄積されたデータによるエビデンス創出にも積極的に取り組んでいます。

こうした知見やデータを社会課題解決につなげるために、自治体やアカデミア、ヘルスケア産業などでの利用に発展させる取り組みを目下加速しています。

強み・優位性

- ゲーミフィケーションやデータサイエンスなど、ゲーム事業などで培ってきたエンゲージメントサイエンスを活用し、長く楽しみながら健康へ導くサービス
- 医療費適正化に貢献するデータヘルス事業を通じた地方自治体、健康保険組合とのリレーション
- 福岡県久山町や九州大学などとの産官学連携体制

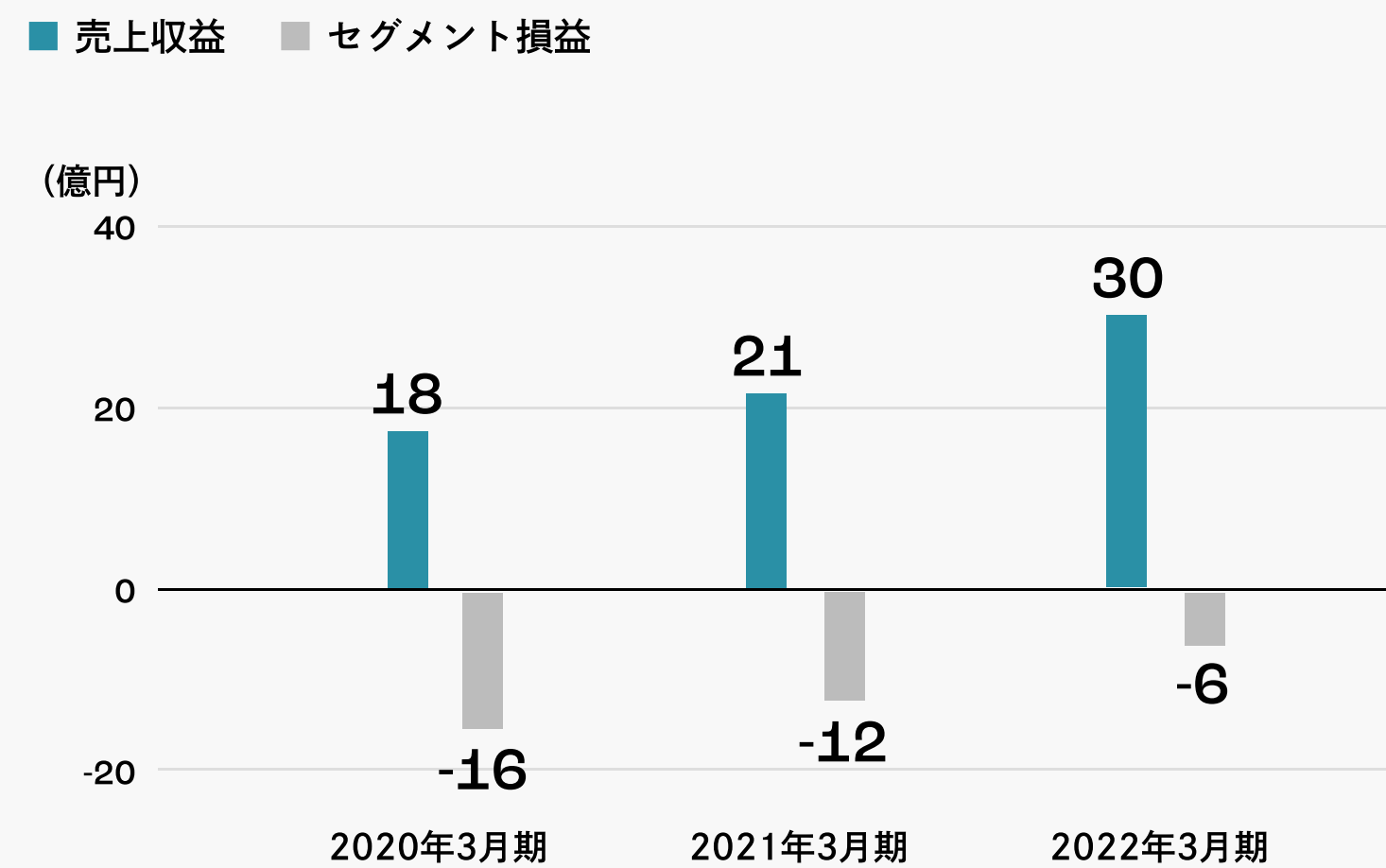
2022年3月期の振り返り

2024年3月期までの3年以内の事業全体での大きな損益反転に向け、順調に進捗しています。

2022年3月期は、前期比で43%の増収となりました。成長投資を実行しながらも、セグメント損益は改善しており、第3四半期には、四半期単位で初めて黒字となりました。

また、2022年3月期中には、認知症関連サービスを有する日本テクトシステムズ(株)の子会社化や、(株)データホライゾンとの資本関係の強化を実施し、自治体との連携や高齢者向けのサービス、ヘルスビッグデータの拡充も前進し、事業ポートフォリオの強化も大きく進捗しています。

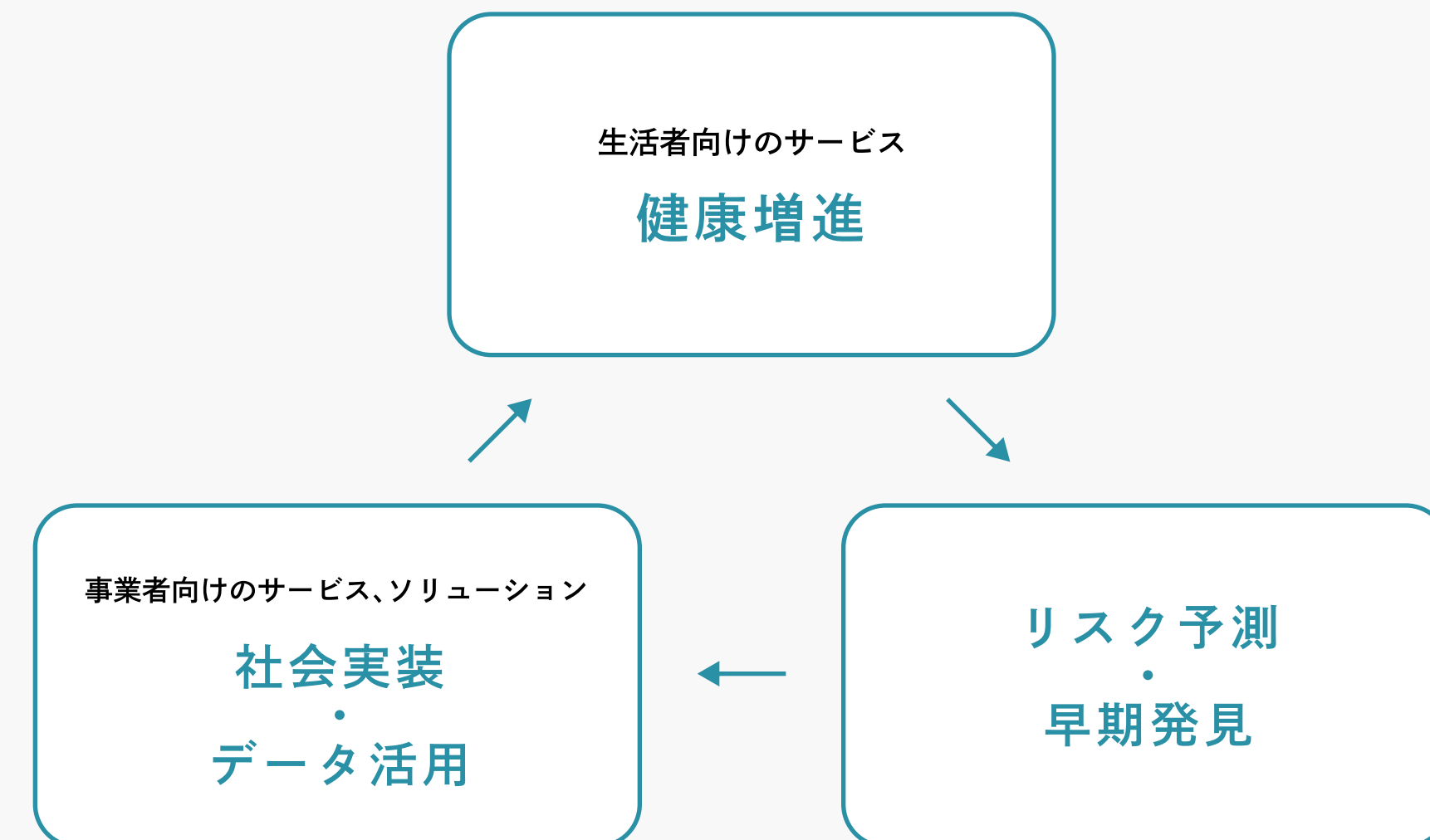
ヘルスケア事業の業績推移



事業機会

- 超高齢化社会の進展に伴い、認知症対応や三大成人病の対策など、さまざまなヘルスケア・メディカル領域へのデジタル活用機会の増加
- 医療費適正化に向けた国や地方自治体の取り組み
- 医療のサステナビリティへの対応、医療サービスのあり方を大きく見直すDX化の波

DeNAのヘルスケア事業のアプローチ



成長戦略

ヘルスビッグデータ戦略

ヘルスケア事業のサービス提供から得られる知見やデータを社会課題解決に向けた産業利用などへと発展させるべく、2020年頃からパートナーシップを強化しています。

その一環として、2020年に(株)データホライゾンと資本業務提携を結び、2022年6月には同社を連結子会社化することを前提とした一連の取引について公表。さらに、2022年5月にはメディカル・データ・ビジョン(株)との協業に同意しました。

この2つの提携によって、健康者～高リスク者までを網羅する保険者データベースは合計1,500万人超(2022年4月末時点)と、国内最大規模となりました。

今後は、病院データとも組み合わせた分析などの施策も推進し、産業利用を促進することで、健康寿命の延伸と国民皆保険制度の持続可能性の向上に貢献していきます。

社会課題領域の収益基盤強化に向けて

安定的かつ持続的な成長を遂げる社会課題領域の事業群を構築するために、ヘルスケア事業は、M&Aなども戦略的なオプションと位置づけ、積極的な成長機会の開拓を図っています。2022年5月には、医療ICTベンチャーの(株)アルムを子会社化するための基本契約書を締結しました。

医療・介護の現場には、医療サービスの在り方を大きく見直すDX化の波が到来しています。今後、同社は深刻な医師不足や医師の偏在——いわゆる“医師の2024年問題”などへの医療のサステナビリティへの対応、また遠隔診療への対応など、さまざまな課題の解決に大きく貢献していくものと考えています。

DeNAは、同社の成長の加速を図るとともに、ヘルスビッグデータ戦略をはじめとする当社グループの事業との相乗効果の創出に積極的に取り組んでいきます。

アルムが展開する主なソリューション・ヘルスケアサービス

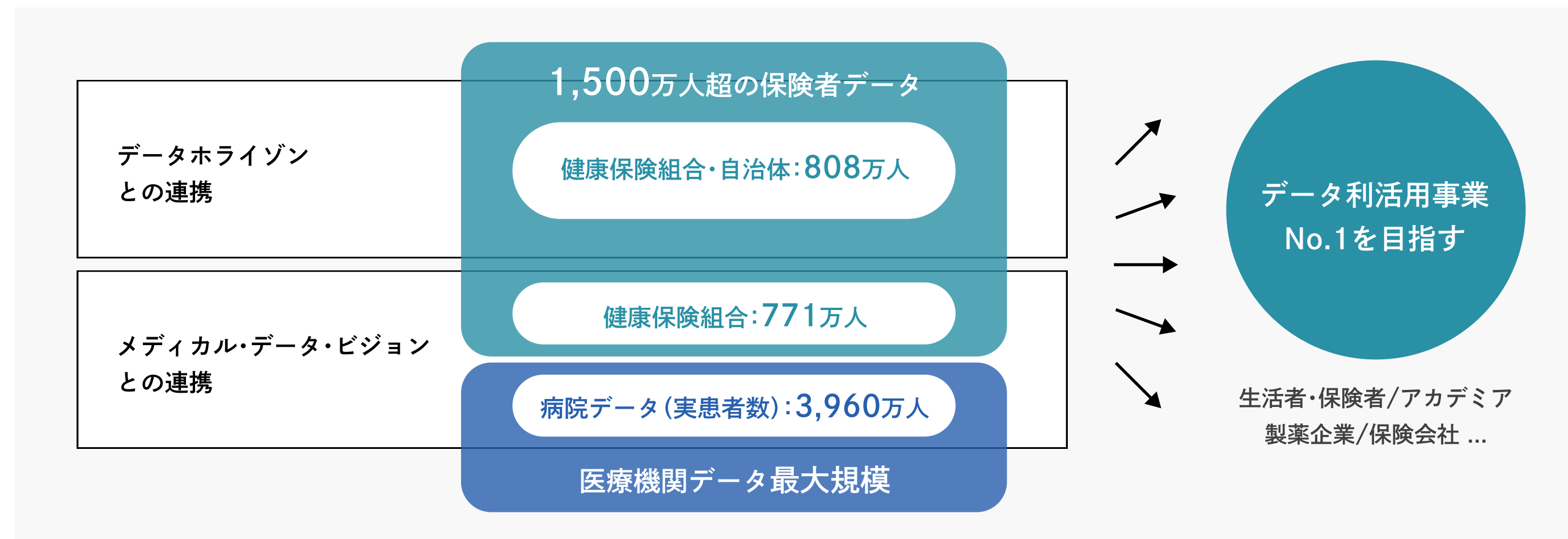
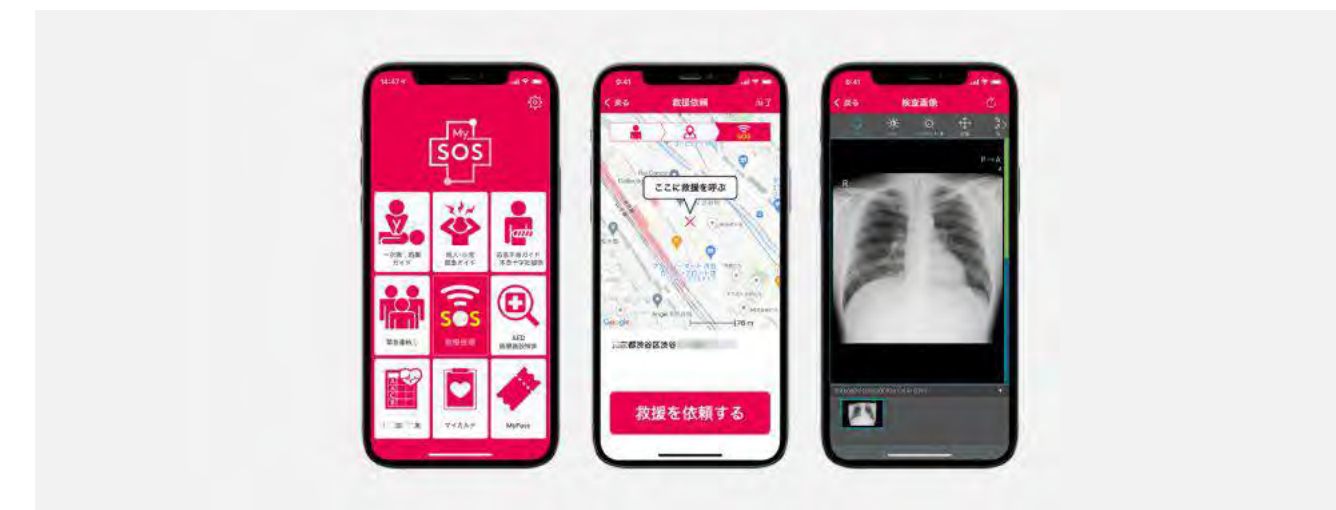
医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」

2016年に保険診療の適用が認められたプログラム医療機器。日本では、地域医療の要である中核病院をはじめとした約470の医療機関で導入、さらに海外でも約30カ国で展開し、国内外計約1,100の医療機関で導入されています。

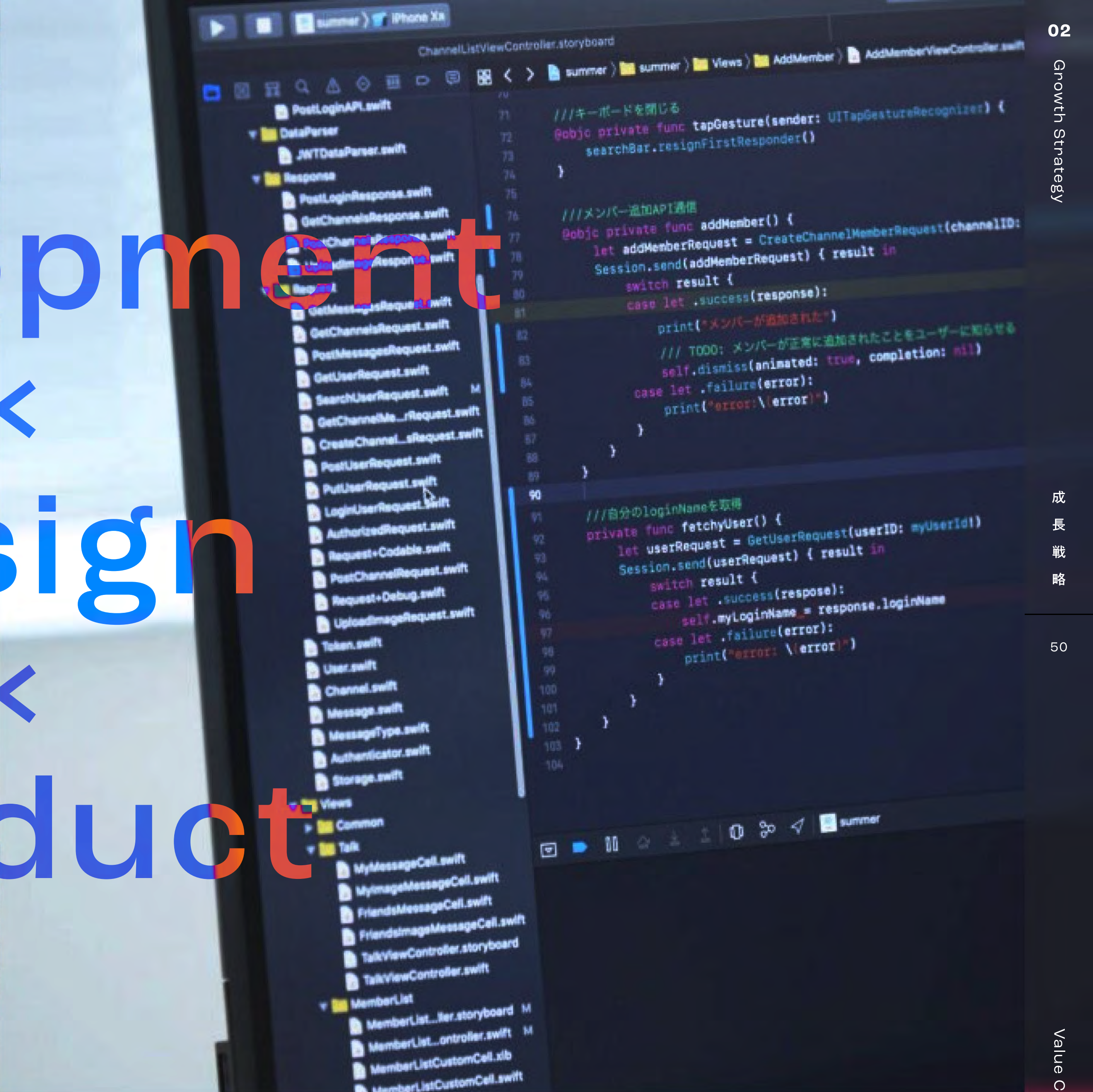


救命・健康サポートアプリ「MySOS」

自身や家族の健康・医療データを記録し、救急時などのいざという時にスムーズな対応をサポートするアプリ。新型コロナウイルス感染症対策では厚生労働省入国者健康確認センターに入国者健康居所確認アプリとして採用されているなど、累計ユーザ数は200万人以上に上ります。



※ 詳細は2022年5月10日公表の当社プレスリリース参照 ※ 保険者データベース、医療機関データベースにおける当社調べ。図表中記載データは各2022年4月末時点のもの。



Development × Design × Product

技術・モノづくり戦略

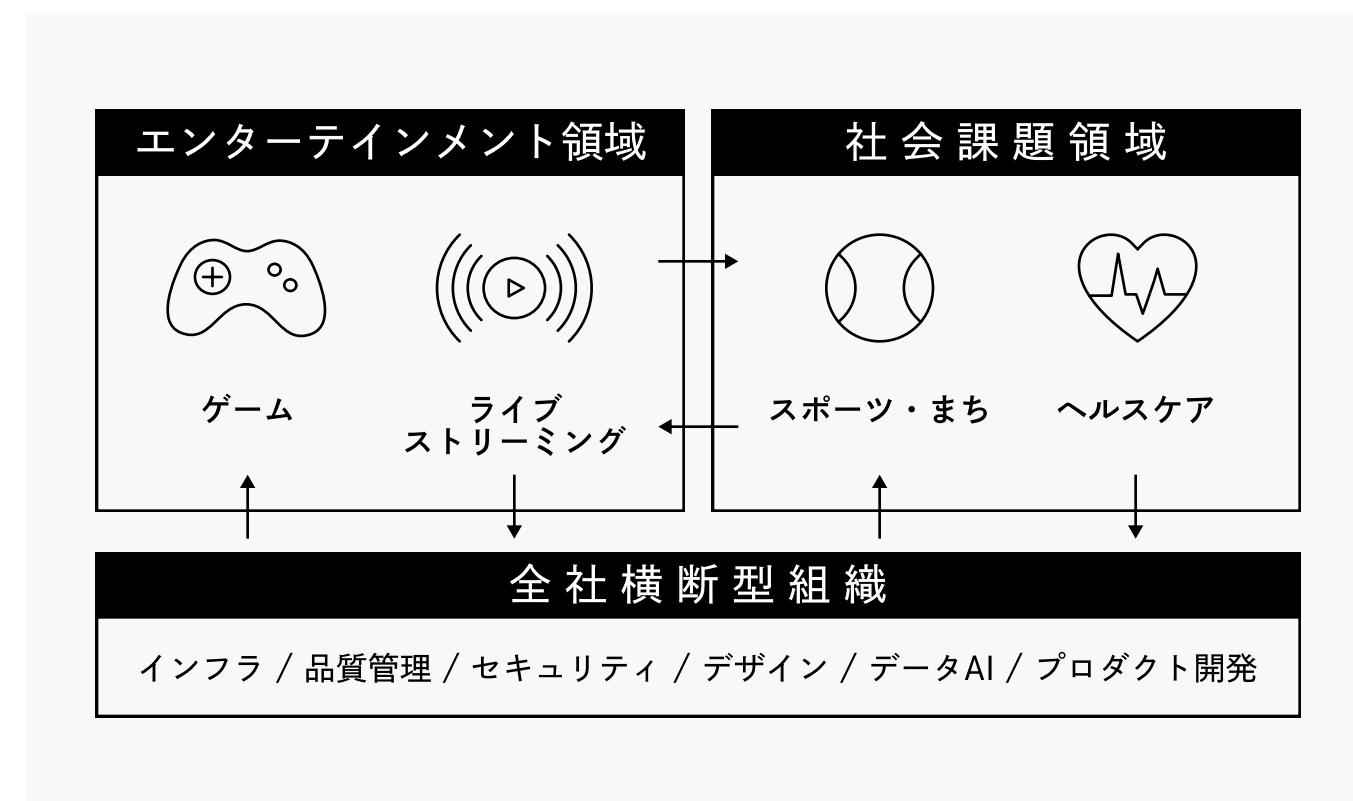
インターネット技術トレンドのその先を見据えた技術・モノづくり戦略を推進しています。

基本方針と体制

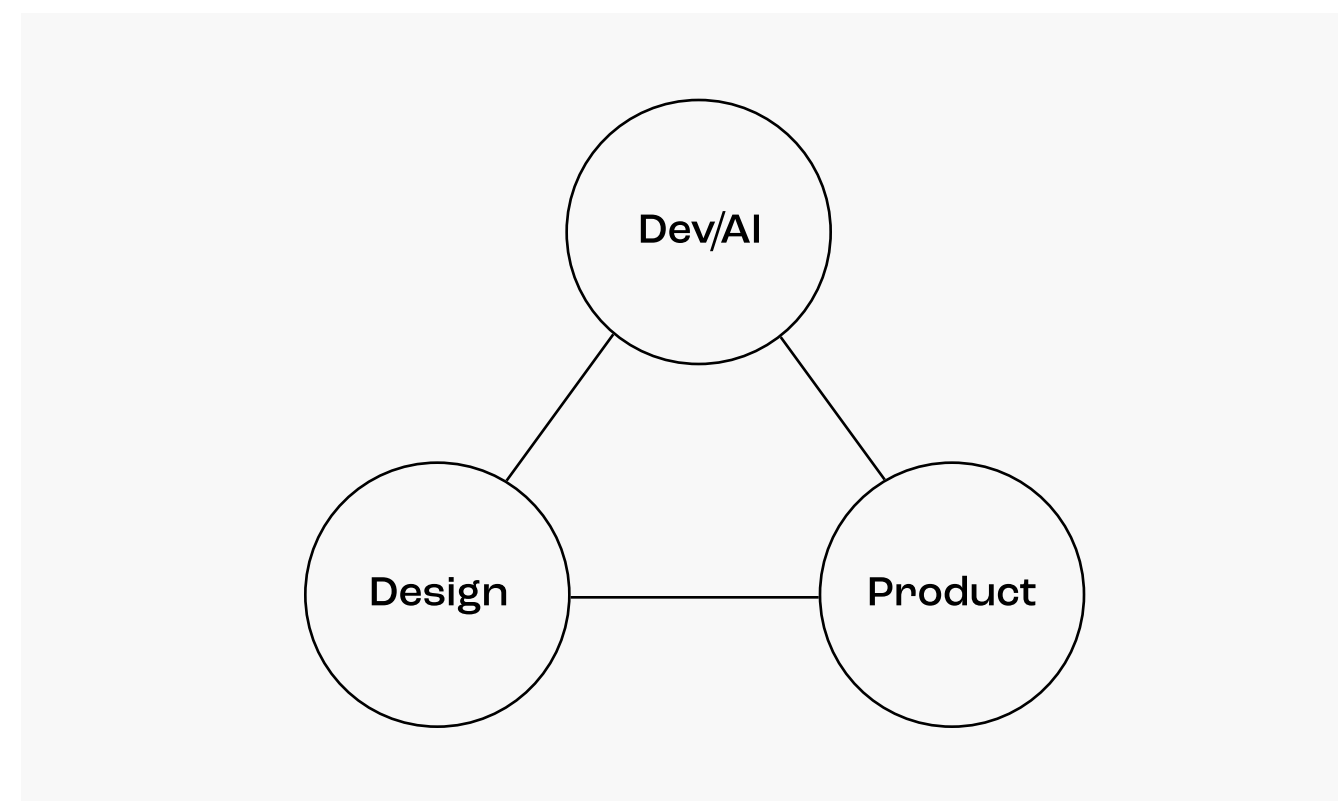
デザインと技術の力を最大限に発揮し、新しい価値の創造を通して、ユーザーにDelightを届けます。

DeNAでは、MVV(07-11頁)に基づいたDelightを届けるため、ゲーム、ライブストリーミング、スポーツ、ヘルスケアなどの各事業に籍を置き、よりユーザーに近いところでモノづくりを行う事業部エンジニアと、これまでの事業を通じ蓄積した経験値・ノウハウを集約し、高い専門性をもって全社横断的に貢献するエンジニアとの徹底した連携によってモノづくりに取り組んでいます。その特徴は、IT企業におけるモノづくりの基本機能ともいえる「Development(開発)」「Design(デザイン)」「Product(プロダクト)」はもちろん、それらを支える「Infrastructure(インフラ)」「Security(セキュリティ)」「Quality(品質管理)」も重視し、全社横断型組織内にそれぞれの専門部署を設けている点です。どれほど新規性があり、画期的なサービスであっても、お客様が触れる時に不安定な状態であれば、その魅力が伝わらないばかりか、それを提供するDeNAへの信頼を失いかねません。そのため、プロダクトにユーザーが初めて触った時にも期待した以上の動きを

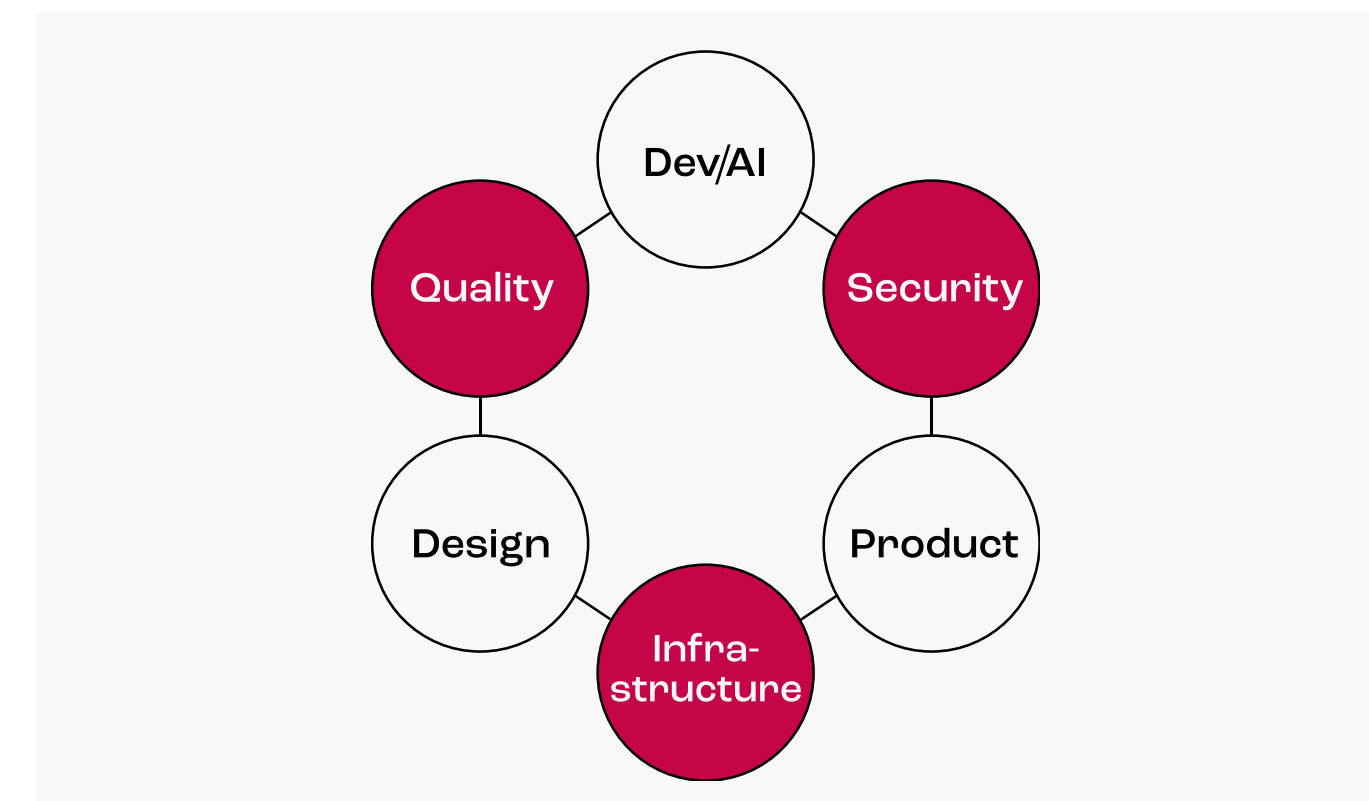
するかどうかという観点でも一定以上のクオリティを担保する仕組みを構築しています。また、各事業部で培ってきたノウハウを活かし、事業ごとのニーズに合わせてカスタマイズして横断的に貢献する機能ももっています。例えば、システム基盤ではMobageなどで大規模トラフィックを扱ってきたノウハウをライブストリーミング事業に応用しています。こうした体系的な仕組みをもつことで、当社グループは経験値をしっかりと集約しながら専門性を向上させるとともに、より効率的なモノづくりに取り組んでいます。さらに、2022年1月にはCTO（Chief Technology Officer）直轄の全社横断の組織「プロダクト開発部」を新設しました。エンターテインメント領域と社会課題領域で事業を拡張していくDeNAの取り組みの中で、この部門は、将来的に有望と思われる領域・市場であるものの既存の事業でカバーしていない領域を対象に、0から1の「新しい事業を起こしていくこと」に取り組んでいます。



DeNAのモノづくり体制



一般的なモノづくり体制

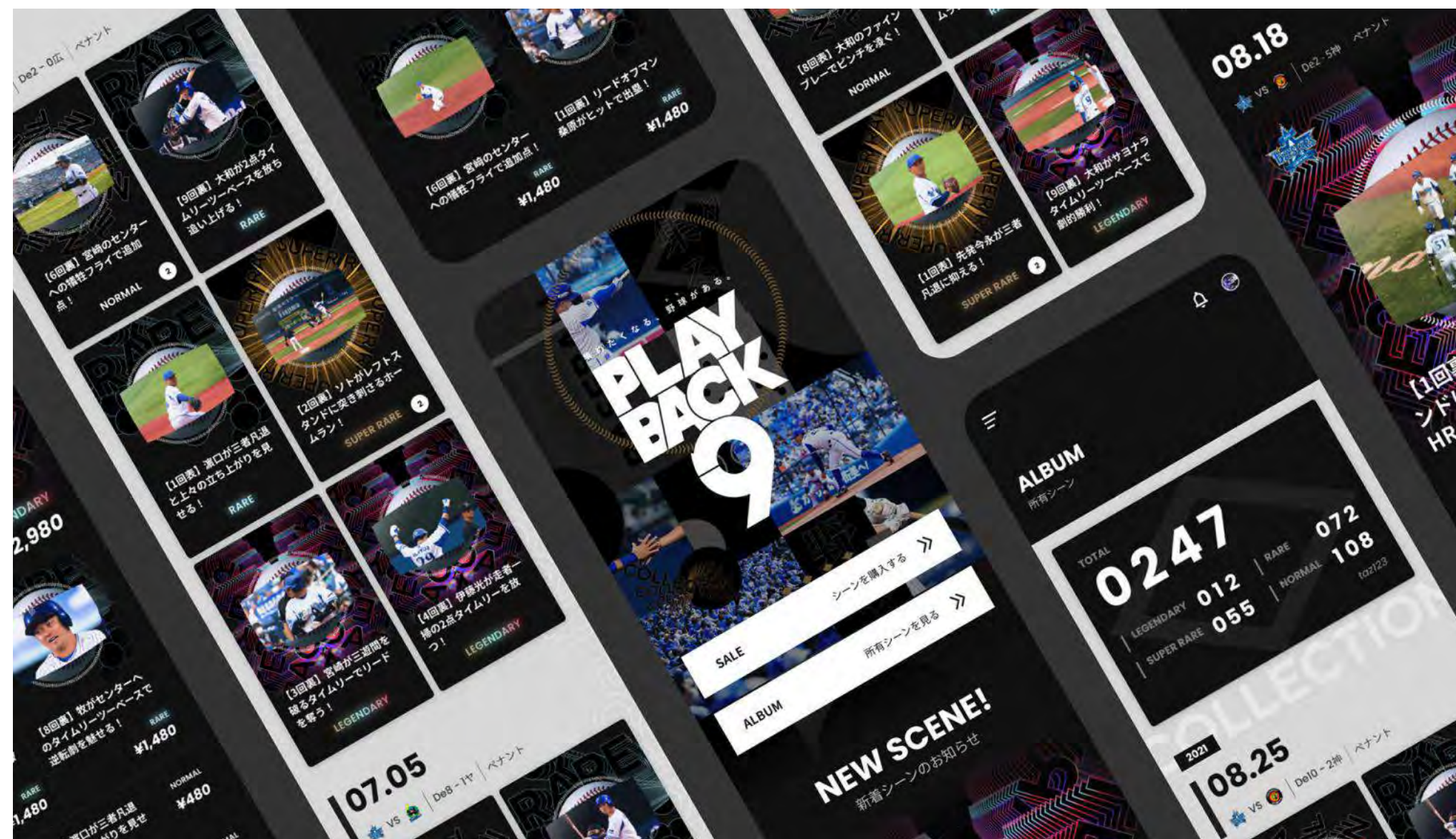


DeNAが考えるモノづくり体制

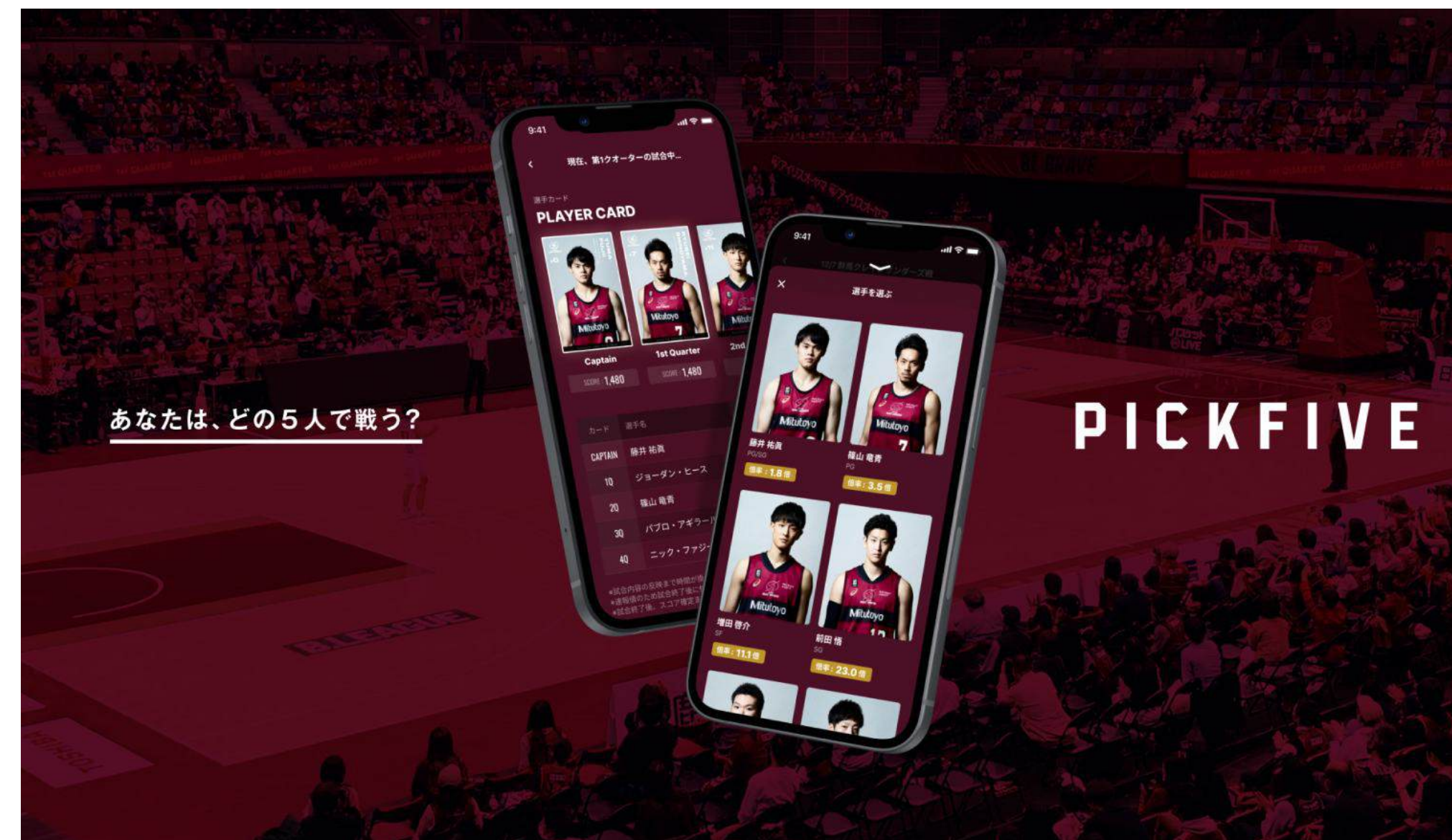
3年先を見据えた最新技術に投資するとともにサービス開発を支えるシステム環境を構築

DeNAでは、技術は「事業をつくるため」や「事業を通して顧客に対してDelightを届けるため」のものとして捉えており、今後もマーケットインの発想に立って、当社が保有する既存の技術領域を引き続き強化を進めていきます。そのうえで、モバイルアプリケーションの生産性向上やWEBフロントエンドの強化など、今後の新しいインターネット・デジタルを活用したサービスを構築するための技術にもフォーカスしていきます。要素技術については、3年スパンで技術動向を見据え、事業への活用に取り組んでいます。最新の技術動向であるWeb3やXRの研究に注力しており、特に「ブロックチェーン」の領域への投資をしています。この技術は数年前から専門性の高いエンジニアが研究をしており、2021年にはNFTを活用したデジタルコレクションサービス（PLAYBACK 9、PICKFIVE、NFTコレクション）を開始するなど成果が出始めています。

当社は2018年から約3,000台規模のオンプレミスシステムを3年かけてクラウドに移行しました。これによってDeNAらしい新規事業のスピーディーな立上げを実現するアジャイルな開発環境を構築しつつ、大規模な災害や障害でリージョンが止まってしまった場合でもシームレスに切り替え、安定してサービス提供できる仕組みを構築していきます。またAI・データサイエンスの活用に継続的に取り組んでおり、すでにゲーム事業やライブストリーミング事業では同じ感性や同じ興味を持っているユーザー同士をマッチングさせる仕組みや安全・安心に楽しんでもらえるような仕組みにも活用しているほか、スポーツ事業でも試合の映像データの解析などに活用しており、今後も積極的にAI技術による新しい価値創出に挑んでいきます。



PLAYBACK 9



PICKFIVE

エンジニアのポートフォリオマネジメントで リソース・ケイパビリティを強化

技術・モノづくり戦略を進めるにあたっては、優秀なエンジニアの存在は不可欠です。DeNAでは、技術系人材に関するポートフォリオマネジメントを実践しています。すでにGoogle Developers ExpertsやRuby committersをはじめWeb・ソフトウェア業界で活躍するエキスパートエンジニアが多く在籍しており、さらなるリソースやケイパビリティを強化するため、短期的にはリモートワークの活用による勤務地・属性を問わない全国各地の優秀なエンジニアの中途採用に取り組んでいます。加えてパートナー企業とも連携し、事業フェーズに応じた役割分担によって伸縮性のある体制を構築しており、中長期的な視点では新卒採用の強化に取り組んでいます。さらに、社外のエンジニア向け技術イベントを毎年開催しているほか、技術論文・記事の発表など、DeNAが取り組んできたモノづくり・技術について情報を発信しています。今後も引き続きDeNAのモノづくりや企業文化を理解してもらいながら、ハイクラスなエンジニアの育成と確保に注力し、開発組織を強化していきます。その一環として、2020年8月にDeNAのエンジニアとして大切にしたい価値観をまとめた「DeNA Engineer Quality (DEQ)」を策定しました。DEQは、専門性を最大限に発揮する「Craftsmanship」、問題の本質を捉えてインパクトを生み出す「Intrepid and Insightful」、

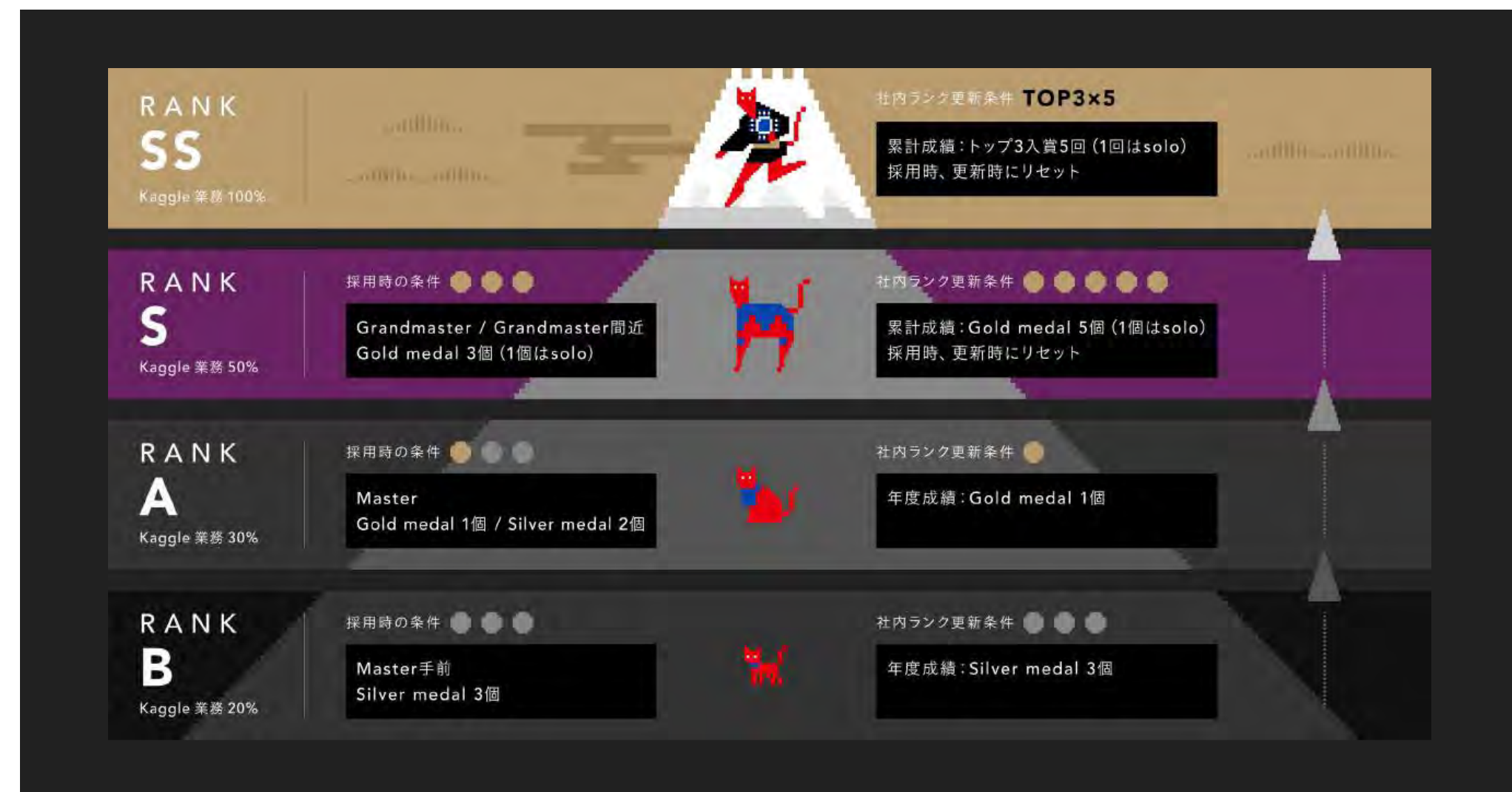
探求心と向上心を持って能力を磨く「Expand your horizons」の3つで構成されています。この価値観を現場のエンジニア個人が意識して体現していくとともに、会社としても価値観を理解し、共感し、エンジニアが働きやすく、成果が発揮しやすい環境を整えていくことを約束したものです。半年に一度、エンジニア向けのDEQサーベイを実施し、示した価値観が組織ごとで実践されているか、サポートされているかを確認し、継続的に改善していく計画を立てています。

日本では数少ない“Kaggle Grandmaster”が在籍

Kaggleは、世界中から数千人が参加する最大のデータサイエンスコンペティションプラットフォームです。企業や研究者から提供された課題を解くべく、参加者は日常的に腕を競い合い、実績をあげると賞金のほか「Grandmaster」「Master」などの称号が与えられます。DeNAは、日本で約20名しかいないKaggle Grandmasterが4名、Masterクラスまで含めると約20名の“Kaggler”が在籍しています。



DEQの構成要素



DeNA Kaggleランク制度

人材戦略

挑戦者を惹きつけ、一人ひとりの個性を活かし、人による事業シナジーを創出する人材戦略を推進。

人的資本に関する基本方針

DeNA Promise を基本方針に掲げ、多様性を歓迎し、人材の成長をコミット

DeNAは、Value（共有価値観）として掲げているDeNA Promise（11頁）を人的資本に関する基本的な方針としており、社員の多様性を歓迎し、関わった全ての社員にとって当社での経験がかけがえのないものとなり、個々の人生やキャリアをより豊かなものにすることで、当社の内外問わずに活躍し社会に貢献できるような人材の成長をコミットしています。また、当社が定義する多様性は、個々人のバックグラウンド、経験、スキル、性格などに基づき、異なる強みと多角的なものの見方を組織にもたらし、そうした多様な人材を惹きつけ、個性を活かす機会と場を提供するための各種施策を導入しています。

人的資本に関する重点的な投資項目

- 中核人材の積極的な異動
- 社員自らが成長できる場所を選べる制度
- 当社グループのファンドであるデライト・ベンチャーズや出資先での事業創造の挑戦
- 公式なキャリアパスとしての、独立・起業・スピンアウト

目 標	方 針・テ ー マ			具 体 的 な 施 策 例
挑戦心豊かな多様な人材を惹きつけ 一人ひとりの個性を活かし、 人による事業シナジーを創出する	個性を活かす 機会づくり	人 材 獲 得	• 人材の質にこだわる • 既存の手段にとらわれず未来の採用を支える仕組みや基盤をアップデートする	新卒コース別採用 / ダイレクトリクルーティング / リファラル採用 / DeNA Alumni(※1) / オウンドメディア / 副業活用 / 遠方地居住者採用
		人 材 育 成・配 置	• 公式なキャリアパスとしての、独立・起業・スピンアウト • 中核人材の積極的な異動 • 社員自らが成長できる場所を選べる制度 • 当社グループのファンドであるデライト・ベンチャーズや出資先での事業創造の挑戦	OpenQuest / シェイクハンズ制度 / クロスジョブ&副業制度 / グループエグゼクティブ制度 / デライド・ベンチャーズ / キャリア相談窓口 / 360度フィードバック / マンスリーアンケート
	個性が活きる 場づくり	組 織 風 土	• 社員の対話・交流活性による連帯感のある組織づくり • 多様な個性がそれぞれの強み・シナジーを発揮し、存分に活躍できる組織体制整備	オンボーディングプログラム / 全社員会議（全社会） / 従業員スポーツ観戦 / ファミリーデー / 遠隔地勤務制度 / 出社とリモートワークを織り交ぜたハイブリッドワーク / DeNA LIFE DESIGN PROJECT
		働 く 環 境	• 社員の仕事とライフイベントの両立をサポートする取り組み • 社員が安心して心身ともに最高のパフォーマンスを発揮できる組織	

(※1) DeNA Alumni:DeNAとデライト・ベンチャーズ共同のOBOGコミュニティ。 [「DeNAのキャリア制度」](#) および、[「働く環境」](#) については当社Webサイトをご参照ご参照ください。

個性を活かす機会・個性が活かせる機会と場を提供するための各種制度

個性を活かす機会づくり

・人材獲得

DeNAは、事業・環境を問わず活躍するゼネラリスト新卒採用とハイクラスの中途採用を強化するために、役員を筆頭に事業部のエース級人材が率先して採用活動に尽力し、職種別選考フローのカスタマイズやイベント等を毎年試行錯誤しながらアップデートしています。また、副業活用などエンジニア／デザイナーの獲得手段の拡張に取り組んでおり、人材紹介会社と連携しつつも、ダイレクトでの採用数の拡大やオウンドメディアによるブランディングに注力してきました。今後は、遠方地勤務者の獲得や、新卒含めてエンジニア採用の拡大に注力していきます。

・人材育成・配置

人材育成については、社員の自律的なキャリア形成を支援する独自の社内求人情報（OpenQuest）を導入しているほか、最新のHRテクノロジーやマネジメントの強化によって社員がやりがいを持って挑戦ができるための場を構築しています。また、マネージャー育成・支援も積極的に取り組んでいます。一方の人材配置については、様々な事業を経験してもらうために中核人材の積極的な異動に取り組んでいます。また、社員本人と他部署(受け入れ先部署)の本部長が合意すれば現所属部署の意向にかかわらず異動ができる「シェイクハンズ制度」、本人の希望で業務時間の最大30%まで他部署の仕事を兼務できる「クロスジョブ制度」、社外での副業が可能な「副業制度」など、様々な制度を用意しています。



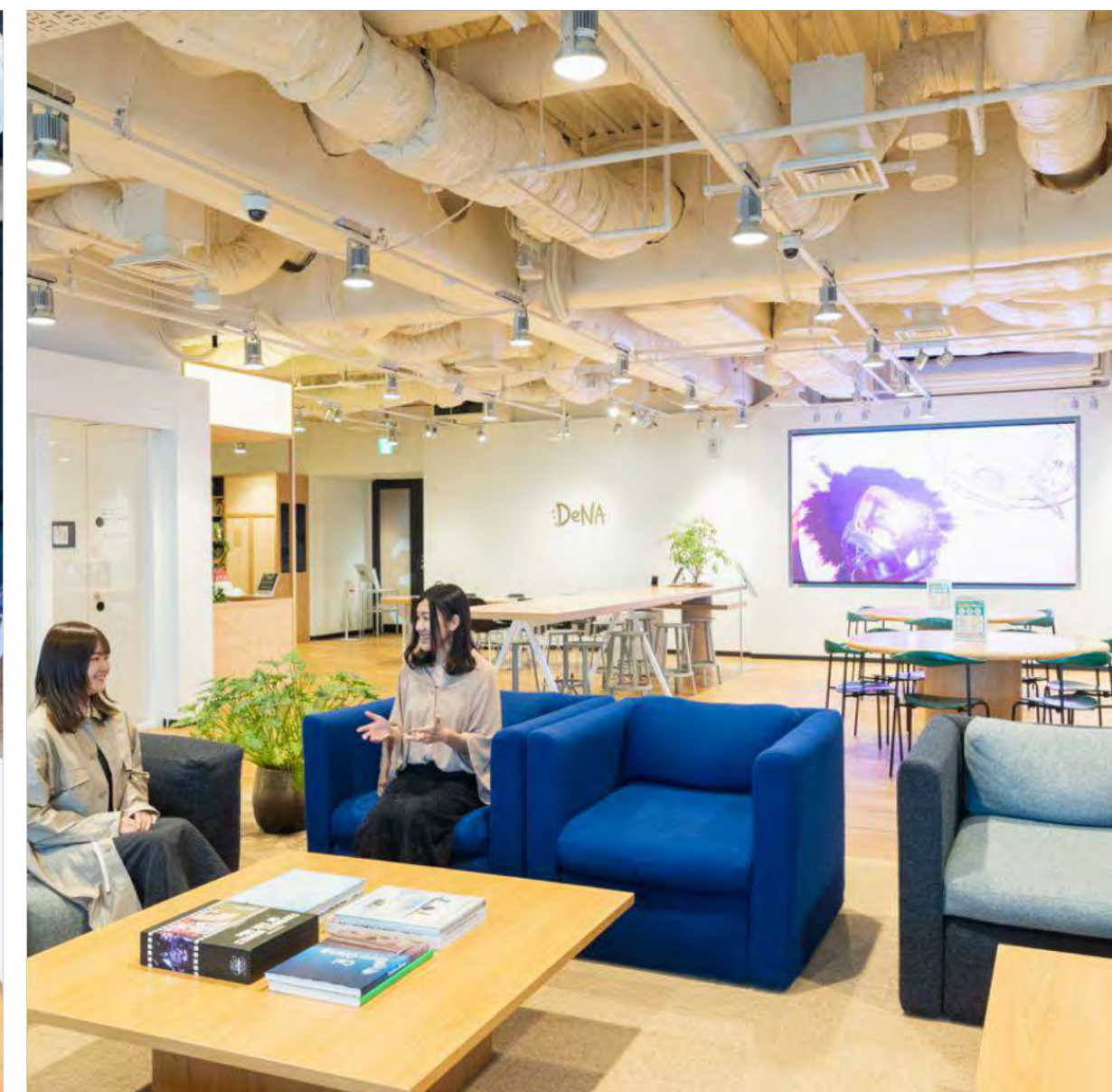
・組織風土

DeNA QualityやDeNA Promise(11頁)が浸透・実践される組織をつくるため、DeNAは組織に新しく入った社員が少しでも早く活躍できるようにサポートする「オンボーディングプログラム」を実施しているほか、多様な人材を活かせるマネジメントを強化するためマネジメント研修や360度フィードバック、マンスリーアンケートなどに取り組んでいます。また、対話・交流活性による連帯感ある組織づくりのために年に2回の組織状況アンケートによるコンディションチェックや、従業員スポーツ観戦、出社とリモートワークを組み合わせたハイブリッドワークの促進に取り組んでいます。

・働く環境

DeNAは、従来の“働き方改革”の推進に加え、リモートワークを織り交ぜた“AFTERコロナ時代”に最適な職場環境を実現するために、仕事内容によって出社とリモートを組み合わせても柔軟に仕事ができるオフィス環境づくりに取り組んでいるほか、状況によって就業場所を柔軟に選択できる複数拠点やワーケーションの活用、副業活用や新たな労働力確保に適した制度についても整備を進めています。また、多様な社員が活躍できる環境整備の観点から、2019年10月に「DeNA LIFE DESIGN PROJECT」を開始しています。これは男女関係なく起こる結婚や育児、家族の介護・看護や自身の病気・不調など、様々なライフイベントと仕事の両立をサポートするためのプロジェクトで、制度や福利厚生の定期的な見直しとともに、社員からの相談を受け付ける窓口を設けています。さらに、子どもの出産・子育て支援については、短時間勤務やベビーシッター補助、早期復職者に対する金銭的支援など制度・福利厚生のほか、産休前面談・育休復職者向けワークショップ・復職面談などに取り組んでいます。こうした取り組みの結果、ここ数年でワークライフバランスを起因とした退職は大きく減少しました。

[「DeNA LIFE DESIGN PROJECT」サイト](#)



従業員の声

DeNAでの働き方について、当社のオウンドメディアでも紹介しています。

日本へ留学、ITベンチャーを経てDeNAへ
Pocochaに携わる
Androidエンジニアの成長ストーリー

#技術・モノづくり

#人材育成

#組織風土



UI/UXデザイナーとして
多数のサービスを経験 強みを活かし、
事業戦略や組織づくりにも貢献

#技術・モノづくり

#人材獲得



Mobageサーバーサイドエンジニアの
挑戦とキャリアパス

#技術・モノづくり

#働く環境



ヒューマンリソース本部 本部長と
採用担当者に聞く、
DeNAの働き方・DeNAで働く意義

#働く環境

#組織風土



ENVIRONMENT
SOCIAL
GOVERNANCE

ESG

DeNAの持続的な成長を支える
ESGの取り組みをご紹介します



社外取締役メッセージ



当社の強みや顧客の蓄積・継続性につながる 経営体制の構築

指名委員会委員長(2022年3月期)
社外取締役

阿佐美 弘恭

当社の取締役会は、当社グループの中長期での成長の舵取り、業務執行の監督、代表取締役の人事などを重要な役割・機能としています。私は、2020年の就任以来、当社グループが、技術などの強みや顧客について、企業としての蓄積や継続性をより強めていくべきであると考え、取締役会でも意識して発言をしています。

また、当社は、取締役会による経営の舵取りの客観性・透明性を高めるため、指名委員会と報酬委員会を設置しており、私はほかの社外取締役とともに双方の委員となり、指名委員会において委員長を担当しています。2021年には、指名委員会での議論を経て、取締役のスキルの一覧表を開示しました。「正しい質問で議論を引き出す力」「バランス感覚・インプットへの柔軟性」「大きな視点」「組織改革指南力」など、当社が従来から取締役に必須のものとして求めていた要素を文章化して公表するとともに、それに付加するものとして、一覧表を検討しました。マーケットなどとのコミュニケーションツールとして、一般的なものとどまることなく、当社の重視している要素が端的に表現されるものとなるよう工夫をしました。

取締役や執行役員・本部長等の重要な役職者の指名の際は、私が個別に面談を実施しています。面談にあたっては、熱意や人柄を含め、全社視点から当社の発展に資する人物か、といった点も見ています。2022年4月に導入した「グループエグゼクティブ制度」も指名委員会で検討を行いました。この制度のもと、事業をけん引する多様な人材が育成され、一層強い業務執行体制が構築されるとともに、次の経営陣候補が輩出されることを期待しています。

今後も、指名委員会が、より一層、経営陣の指名の透明性・客観性を高めるために機能するよう努めたいと思います。



中長期的な企業価値向上に資する 透明性の高い報酬制度の実現

報酬委員会委員長(2022年3月期)
社外取締役

船津 康次

当社グループは、2021年4月に「ミッション・ビジョン・バリュー」を刷新し、同年5月には、長期のポートフォリオ・企業価値形成のイメージを公表しました。私が2019年に社外取締役に就任して以来、当社取締役会においては、大きな視点からの中長期的な成長に向けた議論が、より活発化していると思います。私も、事業成長の蓋然性や、取締役会の機能および議論の在り方などについて、積極的に意見を述べ続けています。

取締役会の重要な機能である指名・報酬については、私は2022年6月まで報酬委員会の委員長を務めました。報酬委員会では、役員報酬制度の見直しや、取締役を含む経営陣の個別報酬の配分の議論を行っています。

取締役の報酬制度は、先ほど述べた中長期の成長の実現に資するものであるべきです。そのために、当社報酬委員会では、他社の報酬水準も意識した制度としつつも、当社の中長期的な目標を取締役の報酬の評価指標としたり、直近の事業ポートフォリオの見直しに対応して、グループ全体の営業利益などの経営指標にとどまらない、注力事業における重要KPIといった定量指標を導入したり、などの工夫がなされるよう、議論を重ね、取締役会と連携を行ってきました。

また、当社は「ミッション・ビジョン・バリュー」を、サステナビリティを巡る取り組みについての基本的な方針とし、その旨を2021年にガバナンス報告書などでも開示していますが、報酬委員会では、当社の報酬制度が、これらミッションなどの実現、すなわちサステナビリティの実現に資するものであることも確認しています。これらの役員報酬の設計が、企業価値向上へのインセンティブとして適切に機能し、当社が中長期的に、社会に対してより多くのDelightを届けられることを願っております。

コーポレート・ガバナンス

取締役



代表取締役会長
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員
南場 智子

1986年 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン 入社
1999年 当社設立 代表取締役
2004年 当社代表取締役社長
2015年 株式会社横浜DeNAベイスターズ 取締役オーナー(現任)
2017年 当社代表取締役会長(現任)



代表取締役社長 兼 CEO
岡村 信悟

1995年 郵政省(現総務省)入省
2016年 当社入社
2017年 当社執行役員 兼 スポーツ事業本部 本部長
2019年 当社取締役 兼 COO スポーツ事業本部 本部長
2021年 当社代表取締役社長 兼 CEO(現任)



取締役 兼 CFO
大井 潤

1995年 自治省(現総務省)入省
2013年 当社入社
2015年 当社執行役員 兼 ヘルスケア事業部 事業部長
2021年 当社取締役 兼 CFO 経営企画本部 本部長
2022年 当社取締役 兼 CFO(現任)



取締役 兼 CBO※
渡辺 圭吾

2001年 全薬工業株式会社入社
2002年 当社入社
2014年 当社執行役員 兼 渉外統括本部 本部長
2021年 当社取締役 兼 CBO 渉外統括本部 本部長
2022年 当社取締役 兼 CBO(現任)

※ CBO:最高事業開発責任者 (Chief Business-development Officer)



社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員
船津 康次

1981年 株式会社日本リクルートセンター(現株式会社リクルートホールディングス)入社
1998年 トランス・コスモス株式会社入社
2003年 同社代表取締役会長兼CEO
2019年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
阿佐美 弘恭

1980年 日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社) 入社
2016年 株式会社NTTドコモ 代表取締役副社長
2019年 株式会社ドコモCS 代表取締役社長
2020年 当社社外取締役(現任)



社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員
宮城 治男

2000年 特定非営利活動法人エティック設立 代表理事
2021年 当社社外取締役(現任)

監査役



社外監査役（常勤）
小泉 慎一

1971年 東レ株式会社入社
2008年 同社代表取締役副社長
2017年 当社常勤監査役(社外監査役)(現任)



社外監査役
稲葉 喜子

1989年 日本電信電話株式会社入社
1993年 センチュリー監査法人
(現EY新日本有限責任監査法人)入所
2007年 株式会社PAS(現株式会社はやぶさコンサル
ティング)設立 代表取締役(現任)
2019年 当社社外監査役(現任)



社外監査役
佐藤 敦子

1989年 ゴールドマン・サックス証券会社(現ゴール
ドマン・サックス証券株式会社)入社
2007年 ユニゾン・キャピタル株式会社入社
2017年 高崎経済大学経済学部 准教授(現任)
2019年 当社社外監査役(現任)



社外監査役
井村 公彦

1981年 住友商事株式会社入社
2017年 同社代表取締役 専務執行役員
2020年 株式会社ジュピターテレコム(現JCOM株式
会社)代表取締役会長
2022年 当社社外監査役(現任)

執行役員

代表取締役社長 兼 執行役員CEO
岡村 信悟

常務執行役員CTO
小林 篤

取締役 兼 執行役員CFO
大井 潤

常務執行役員CSO※2
原田 明典

取締役 兼 執行役員CBO※1
渡辺 圭吾

※1 CBO:最高事業開発責任者(Chief Business-development Officer)

※2 CSO:最高戦略責任者(Chief Strategy Officer)

「グループエグゼクティブ制度」の導入

2022年4月から事業運営上の重要な役割を担う者をグループエグゼクティブとする「グループエグゼクティブ制度」を導入しています。本制度を通じ、事業をけん引するリーダーとなる多様な人材をより多く育成・輩出し、一層強い執行体制の構築を目指します。
グループエグゼクティブ一覧は、当社Webサイト
<https://dena.com/jp/company/officer.html> をご参照ください。

基本的な考え方

当社グループは、一人ひとりのお客様に想像を超える驚きや喜びを感じていただけるよう、そして一人ひとりが自分らしく輝ける世界の実現に向けて、Delightの提供に真っすぐに向かう意味を込め「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」をミッション(企業使命)として掲げています。

顧客、取引先、従業員、株主、地域社会をはじめとするあらゆるステークホルダーとの適切な対話および協働を通じ、このミッションを実現し、持続的な企業価値の最大化を図るため、実効的なコーポレート・ガバナンスを構築・強化していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計

当社は監査役会設置会社の体制を採用しています。当社事業に精通した取締役を中心とした取締役会の迅速な意思決定による経営戦略の力強い推進を確保し、それに対し、独立性の高い社外取締役を複数人含む取締役会によるモニタリングおよび監査役による監査の二重の監視体制をとることで監督・監視機能の充実を図ることとしています。また、社外取締役と監査役による二重の監視体制による監督・監視機能を効果的に発揮すべく、社外取締役と監査役との間で情報共有・意見交換などを行い、適宜連携する体制をとっています。

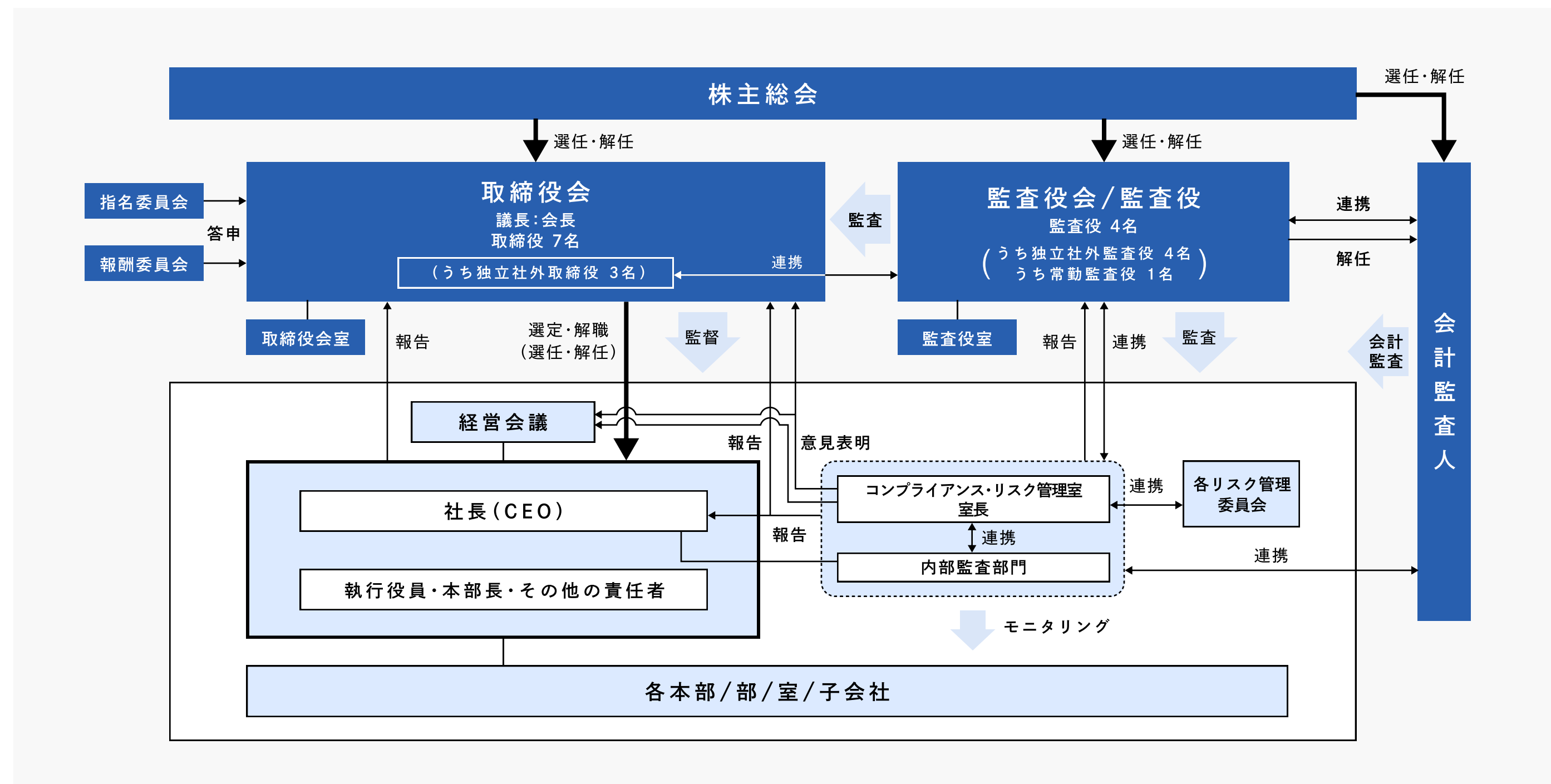
さらに、社外取締役は、業務執行に対する監督機能をより発揮するため、取締役会の諮問機関たる指名委員会および報酬委員会の委員を務めることとしています。

取締役会

取締役会は、7名の取締役で構成し、3名が独立社外取締役です。毎月開催される定時取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営上の重要な意思決定を行うとともに、代表取締役社長を中心とする執行役員体制下における業務執行全体を監督しています。

取締役会の議長は、取締役会の監督機能の観点から適任である取締役を毎期取締役会で選定しており、同議長は取締役会の審議・決議事項および業務執行報告などのアジェンダの採否・設定を司ります。

なお、取締役の任期は1年です。取締役会は、具体的な業務執行に関する権限の執行役員、本部長、その他の責任者への委譲を進め、業務執行の監督機能の強化を図るとともに、中長期かつ大局的な視点での経営戦略等の議論により注力しています。また、当社は、取締役会全体の実効性について分析・評価するとともに、取締役会の実効性をさらに高めるための議論を行うなど、取締役会機能のより一層の向上に取り組んでいます。なお、取締役会の運営を補助する部門として、取締役会室を設置しています。



諮問委員会

取締役会が監督機能を果たす上での重要事項である人事・報酬に関し、社外取締役の適切な関与・助言を得て、経営の透明性・客観性を確保し、説明責任を果たすことを目的として、取締役会の諮問機関として任意の「指名委員会」および「報酬委員会」を設置しています。

いずれの委員会も、独立性・客観性を強化するために、その委員の過半数を東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え当社が別途定めた基準を満たした独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役の中から選定しています。また、業務執行側の視点も踏まえることで、人事・報酬に関する実質的な議論を行うために業務執行取締役も構成員としています。

指名委員会

指名委員会は、取締役、監査役および執行役員などの役職者の選解任等に係る原案や指名の基本方針、経営陣候補の育成方針・サクセッションプランなどの策定案についての諮問に対し、答申します。選解任等に係る諮問に対する答申にあたっては、独立社外取締役たる委員が候補者と面談し、当社グループのミッション(企業使命)、ビジョン(事業展望)およびバリュー(共有価値観)の実現に資するスキルを有しているかなどについて、ジェンダー、年齢などの個人の属性にかかわらず、多様な識見を有する優れた人物を選定するという観点で検討します。また、取締役会は答申内容を十分に踏まえ指名にかかる決議を行います。2022年3月期は、前任の委員により指名委員会は7回開催されました。

報酬委員会

報酬委員会は、取締役の報酬体系および個別配分に関する原案のほか、執行役員の報酬体系、インセンティブプランおよび評価基準などについての諮問に答申し、取締役会は答申内容を十分に踏まえ報酬にかかる決議を行います。2022年3月期は、前任の委員により報酬委員会は6回開催され、前任の委員4名がすべてに出席しています。

権限委譲

当社は、経営における監督と執行の役割分担を明確化し、取締役会の監督機能を強化すると同時に業務執行の効率化を図る目的で、執行役員、本部長その他の責任者に対して権限委譲を進めています。各責任者は、各事業・機能領域の戦略および計画の策定・実行に係る業務執行責任を担います。

代表取締役は各責任者による業務執行を統括し、監督します。

経営会議

当社では、原則として週1回、業務執行取締役のうち執行役員として選任された者および常務執行役員を構成員とする経営会議を開催しています。経営会議は、あらかじめ経営会議で定めた構成員を議長とし、業務執行における主要な事項について意思決定します。また、執行面における意思統一と効率化を図るため、各事業・機能領域の責任者による各担当領域についての報告および審議をしています。なお、経営会議の決議は、出席者の過半数の賛成を必要(代表取締役以外の賛成が必要)とし、業務執行における主要な事項についての意思決定に対するガバナンスの実効性担保を図っています。

監査役／監査役会

監査役は4名で、その全員が独立社外監査役です。常勤監査役は独立社外役員から選定されています。社外監査役のうち2名は事業会社における財務および会計に関する長年の業務経験が、1名は金融機関の監査業務などにおける長年の経験が、1名は金融機関における財務および会計に関する長年の業務経験あり、それぞれ財務および会計に関する十分な知見を有しています。

各監査役は、取締役会および経営会議への出席のほか、役職員へのヒアリングや重要な決裁書類の閲覧などを通じて、業務執行を監査しています。各監査役は、独立した立場から経営に対する適正な監視を実施する一方、監査役会において情報を共有し、実効性の高い監査を効率的に行うよう努めています。なお、当社は、監査役の職務を補助する部門として、監査役室を設置しています。

内部監査

内部監査は、内部監査部門が行っています。内部監査は、取締役会の承認を得た内部監査規程および内部監査計画に基づき、重要な子会社を含む各部門を監査します。監査の結果は、代表取締役、取締役会および監査役会に対し直接報告されるとともに、被監査部署にも通知され、後日、改善状況が確認されています。

会計監査

会計監査については、EY新日本有限責任監査法人と監査契約を結んでいます。なお、当社の会計監査業務を執行する公認会計士は、公認会計士法に基づき一定期間をもって交代しています。

取締役会の構成に関する考え方

当社は、企業経営の重要機関である取締役会および監査役会の構成員は、少なくとも次の事項を達成・促進するための素養を備えている人物であるべきと考えています。

- 企業価値の持続的な向上
- 経営の透明性及び公正性の確保
- コンプライアンス体制の構築及び維持

また、当社は、「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」をミッション（企業使命）としています。当社ビジョンおよびバリューにおいても重視している、「技術・モノづくり」「組織・人材」「ホーム（リアル領域の取り組みの起点。横浜・神奈川）」を強みとしながら、エンターテインメント領域から社会課題領域まで、また、国境を超えたバーチャルの世界から、横浜・神奈川をはじめとしたリアルの地域まで、Delightを届け、あらゆる人が自分らしく輝ける世界の実現に貢献したいと考えています。当社は、このミッションを実現するため、取締役会が以下において重要な機能・役割を果たすべきであると考えています。

取締役会の重要な機能・役割

- 中長期での成長の舵取り
- 経営の意思決定及び業務執行が適切に行われているかの確認・監督
- 代表取締役の人事

上記のミッションの実現及びそのための取締役会の機能・役割発揮の観点から、当社は、取締役が備えるべき最も重要なスキルを次の通り特定しています。

- 個人の経験や強みのみに立脚した議論を行うよりも、正しい質問で取締役会における議論を引き出せる力
- バランス感覚の良さ、インプット（例：他者の意見や新たな情報提供）に対する柔軟性
- グローバル市場におけるダイナミズムを俯瞰し、大きな視点で投資・事業ポートフォリオを議論する力
- 役員や社員の力を最大限引き出すための組織改革を指南する力

当社は、上記素養およびスキルを有することを条件として取締役候補者を指名しています。これらに加え、ミッション、ビジョンおよびバリューならびに事業戦略を実現することに資すると考える、その他のスキルは以下の通りです。

- 当社グループ経営経験
- 当社グループ以外の経営経験

当社取締役が有するスキル

役職等	氏名	必須スキル	その他のスキル				
		●正しい質問で議論を引き出す力 ●バランス感覚・インプットへの柔軟性 ●グローバル市場俯瞰・大きな視点 ●力を引き出す組織改革指南力	当社グループ 経営経験	当社グループ 以外の 経営経験	エンター テインメント 領域の知見	社会課題・ 公共領域の 知見	組織・人材 育成経験
代表取締役会長	南場 智子	◎	○		○		○
代表取締役社長	岡村 信悟	◎	○			○	○
取締役	大井 潤	◎	○			○	
取締役	渡辺 圭吾	◎	○		○		
社外取締役	船津 康次	◎		○	○		○
社外取締役	阿佐美 弘恭	◎		○	○	○	○
社外取締役	宮城 治男	◎		○		○	○

◎：当社取締役に必須の、最も重要なスキル

○：必須スキル以外で、当社のミッション、ビジョン、バリューおよび事業戦略を実現することに資すると当社取締役会が考えるスキルのうち、取締役が特に強みとするもの

- エンターテインメント領域の知見
- 社会課題・公共領域の知見
- 組織・人材育成経験

これらはミッション、ビジョンおよびバリューに含まれる重要な要素を抽出したものです。

また、当社は、ジェンダー、年齢等の個人の属性にかかわらず、多様な識見を有する優れた人物を取締役候補として選定し、取締役会をバランスの良い構成とする方針です。

なお、各取締役の素養・スキル観点以外での当社取締役会の構成方針は以下の通りです。

- 透明性および公正性を確保するために、独立性の高い社外取締役を置く
- 活発な議論および迅速な意思決定を実現するために、適切な員数で構成する

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価(以下、「実効性評価」)を原則として1年に1回以上実施する方針としています。2021年10～12月にかけて実施した実効性評価について、概要を報告します。

分析・評価のポイント

2021年10月27日の取締役会で前回の実効性評価(2020年10月から12月にかけて実施)を振り返り、審議の上、今回のポイントを以下の通り確認

- 取締役会がその機能・役割(62頁)を果たしているか
- 取締役会の運営は適切か
- 前回の指摘を受けて改善されているか

実施方法

- 担当取締役 取締役会議長
- 事務局 取締役会室
- 参加者 全取締役および全監査役(加えて、顧問弁護士および取締役会室からも参考意見を聴取)
- 実施形式 アンケートを実施後、取締役会議長が社外取締役および希望者に対するヒアリングを実施。その後、取締役会で議論の上、今後の方向性を取りまとめる

アンケート内容の大項目

- (1) 取締役会(ならびに指名委員会および報酬委員会)が果たすべき役割・機能を果たしているか
- (2) 取締役会の運営は適切か
- (3) その他自由記述

2021年に実施した実効性評価の結果

評価できる点についての主要な意見

取締役会について

- ミッション、ビジョン、バリューの議論や数字以外のことからの議論の頻度、幅が充実してきた
- 議論の時間は十分確保されている
- オフサイトミーティングの内容やリスク関連など、情報共有が進んだ
- 決議事項における情報提供は適切。経営会議の議論内容の可視化も進んでいる
- 意思決定・執行状況の確認・監督機能は適切に果たされている
- 取締役会の構成が変わり、執行と監督の関係がより明確になった。バランスもとれている
- オープンで率直・建設的な議論がなされており、議論の質・粒度・深度は適切である
- その他運営改善が進んでいる

取締役会以外について

- フリーディスカッションやオフサイトミーティングは効果的である
- 指名委員会および報酬委員会は、指名・報酬の客観性・合理性の担保に資するものとなっている
- 社外取締役・監査役情報連絡会は、コンプライアンス・リスク管理視点での情報共有のために有意義である

改善余地についての主要な意見と考え方

意見: 中長期の成長の舵取り議論をより一層充実させるべきではないか

→ その目的で時間を確保する(例えば、取締役会の中で明確に時間を区切る、フリーディスカッションをより活用する、オフサイトミーティングの頻度を上げるなど)

意見: 取締役会の審議が充実している一方、細かい議論に入り過ぎることがあるのではないか

→ 審議状況が適切であることを確認するとともに、複数の役員からの、現在の審議についての肯定的な意見や、株主などの外部視点も踏まえて、引き続き、充実した審議は継続する。一方、業務執行取締役および常務執行役員による経営会議の議論内容について、より取締役会への可視化を強める

意見: CEOのサクセッション・プランについて、対外的な見え方も重視してはどうか

→ 今後、指名委員会において考え方をより整理することを検討する

役員報酬

役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定の方法

代表取締役は、取締役の報酬制度、インセンティブプラン（取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を含む）の設計を行い、当社が任意で設置する取締役会の諮問機関である報酬委員会に提出します。報酬委員会においては、当該提出内容について審議し、取締役会に答申を行い、取締役会は、その答申内容を踏まえ、取締役の報酬制度、インセンティブプラン（取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を含む）を決定します。また、監査役の報酬の内容に係る決定方針は、監査役の協議により決定しています。

役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要

取締役の報酬等は現金報酬および株式報酬型ストックオプション、監査役の報酬は現金報酬のみとなっています。

2021年度の役員報酬の総額等

区 分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			支給人員
		固定部分 (現金報酬)	業績連動部分		
			現金報酬	ストック オプション	
取締役(うち社外取締役)	302(38)	228(38)	37(―)	37(―)	8名(3名)
監査役(うち社外監査役)	39(33)	39(33)	―	―	4名(3名)
合 計	342	268	37	37	12名

(注)2021年度の業績連動報酬に係る指標については、当社グループの企業価値を継続的に高め、事業状況および組織状況等を多角的に評価する観点から、事業年度における所定の経営指標を用い、連結売上収益、連結営業利益や当社グループの事業における重要KPI、重点取組事項に関する定性評価を総合的に勘案して定めた営業指標の達成率を指標の目標としました。

現金報酬について

社外取締役以外の取締役の現金報酬は、固定部分と前事業年度の業績に対する変動部分で構成されています。社外取締役および監査役の現金報酬は、固定部分のみです。現金報酬の上限額は、取締役については、2013年6月22日開催の第15回定時株主総会決議および2017年6月24日開催の第19回定時株主総会決議により、固定部分が年額320百万円（うち社外取締役分は年額60百万円）以内、業績連動部分が前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0％以内(年額)となっています。ただし、業績連動部分については、株式報酬型ストックオプション報酬額（年額）と合算して当該利益の額の1.0％を超えないものとしています。また、社外取締役については、その職務の性質に鑑み、業績連動部分の支給対象外としています。監査役の現金報酬については、2004年9月28日開催の臨時株主総会決議により年額60百万円以内となっています。

株式報酬型ストックオプションについて

株式報酬型ストックオプションは、取締役が株価上昇によるメリットのみならず株価下落のリスクまでも株主の皆様と共有することで、業績向上と企業価値向上への貢献意欲や、株主重視の経営意識を高めるため、インセンティブとして付与します。取締役に対する株式報酬型ストックオプション報酬額は、2013年6月22日開催の第15回定時株主総会決議により、現金報酬とは別枠で、社外取締役以外の取締役については、前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0％以内(年額)となっています。ただし、現金報酬(年額)の業績連動部分と合算して当該利益の額の1.0％を超えないものとし、発行する新株予約権の上限を年間160,000個としています。社外取締役については、その職務の性質に鑑み、ストックオプション報酬額は、年額20百万円以内の固定額とし、かつ発行する新株予約権の上限を年間15,000個としています。

報酬の個別配分額の決定手続について

代表取締役は、上記の上限の範囲内において、取締役の報酬の個別配分案を作成し、当社が任意で設置する取締役会の諮問機関である報酬委員会にこれを提出します。取締役会は、その答申内容を踏まえ、取締役の報酬の個別配分額を決定します。また、監査役の報酬の個別配分額は、監査役の協議により決定しています。

取締役の個人別報酬の決定方針

現時点での取締役の個人別報酬の決定方針は、以下の通りです。

基本方針（報酬の構成）	● 取締役の報酬等は、固定部分と前事業年度の業績に対する変動部分（業績連動報酬）で構成し、それぞれ現金または株式報酬型ストックオプションの付与により支給する。 ● 取締役の報酬等のうち、固定部分は現金報酬のみとする。 ● 社外取締役の報酬等は、その職務の性質に鑑み、固定部分のみとする。
固定報酬の個人別の報酬等の額の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）	● 現金報酬のうち固定部分については、月例の固定報酬とし、職責および職務の性質に鑑み、他社水準も考慮しながら、代表取締役、その他の業務執行取締役および社外取締役に区分し、それぞれの報酬額を決定する。ただし、その職責および職務の実態に鑑み、上記区分に基づかずに報酬を支払うことがある。 ● 支給日は、役員報酬等に関する規程に定めるところに従う。
業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）	● 社外取締役以外の取締役が対象となる現金報酬および株式報酬型ストックオプションの業績連動部分に係る指標は、各取締役の職務上の役割および成果を多面的に評価するため、重点指標・重点取組事項等について、事業計画等に基づいて設定した指標・定量基準および定性項目の評価に基づき事業年度ごとに設定する。 ● 現金報酬の業績連動部分は、その指標・定量基準および定性項目の評価に基づき算出された額を賞与として毎年、一定の時期に支給する。 ● 業績連動部分の株式報酬型ストックオプションは、その指標・定量基準および定性項目の評価に基づき算出された基準額を踏まえ、これに相当する個数の新株予約権を、毎年、一定の時期に付与する。
固定報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針	● 社外取締役以外の取締役の報酬等の種類ごとの比率は、業績連動の基準額（業績連動報酬に係る成果が標準的な評価だった場合の業績連動報酬の額）が期待報酬総額（業績連動報酬に係る成果が標準的な評価だった場合の報酬等の総額）の1/2を超えない範囲で、代表取締役の方が他の取締役よりも業績連動の割合が高くなるように設定する。尚、業績連動報酬に係る成果の達成度によっては、業績連動報酬の金額が固定報酬の金額を上回ることがある。 ● 社外取締役以外の取締役が対象となる業績連動報酬における現金報酬：株式報酬型ストックオプション＝１：１を目安とする。 ● 社外取締役の報酬等の種類は、現金による固定報酬のみとする。
取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法	● 代表取締役は、取締役の報酬の個別配分の方針案（事業年度ごとに設定されるべき業績連動部分に係る指標・定量基準および定性項目案を含む）および取締役の報酬の個別配分案を作成し、取締役会の諮問機関である報酬委員会にこれを提出する。報酬委員会は、当該方針案および個別配分案について審議し、取締役会に答申を行い、取締役会は、その答申内容を踏まえ、当該事業年度の取締役の報酬の個別配分の方針および取締役の報酬の個別配分を決定する。尚、決定した取締役の報酬の個別配分の方針および取締役の報酬の個別配分を変更する場合も同様とする。 ● 役員報酬の内容は、役員報酬等に関する規程に従い、期首から３ヶ月を経過する日までに決定する。

政策保有株式

当社は、一定の金額および議決権割合以上の他社の株式等を取得する場合には取締役会での決議または報告を要することとしています。政策保有目的での株式取得を検討する際は次の事項を踏まえ、意義が認められない場合は、株式を保有しないこととしています。

- 中長期的に当社の企業価値の向上につながるものであるかどうか
- 当社の財務の健全性に悪影響を与えるものではないか
- 保有比率、取得額が合理的に必要な範囲を超えていないか

また、少なくとも年に１回は保有目的が適切であるか、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどについて、取締役会での検証を要することとしており、当該検証の結果保有の妥当性が認められない銘柄は、縮減を検討します。なお、取締役会における検証の結果、個別銘柄について保有の妥当性があることを確認しています。政策保有株式に係る議決権行使については、管理担当部門の承認を必要とし、当該株式取得時の検討事項に照らした再検証のほか、その時における投資先企業の経営・財務状況を勘案し、中長期的な当該企業の価値向上の観点から総合的に賛否判断することとしています。

情報セキュリティ／プライバシー管理

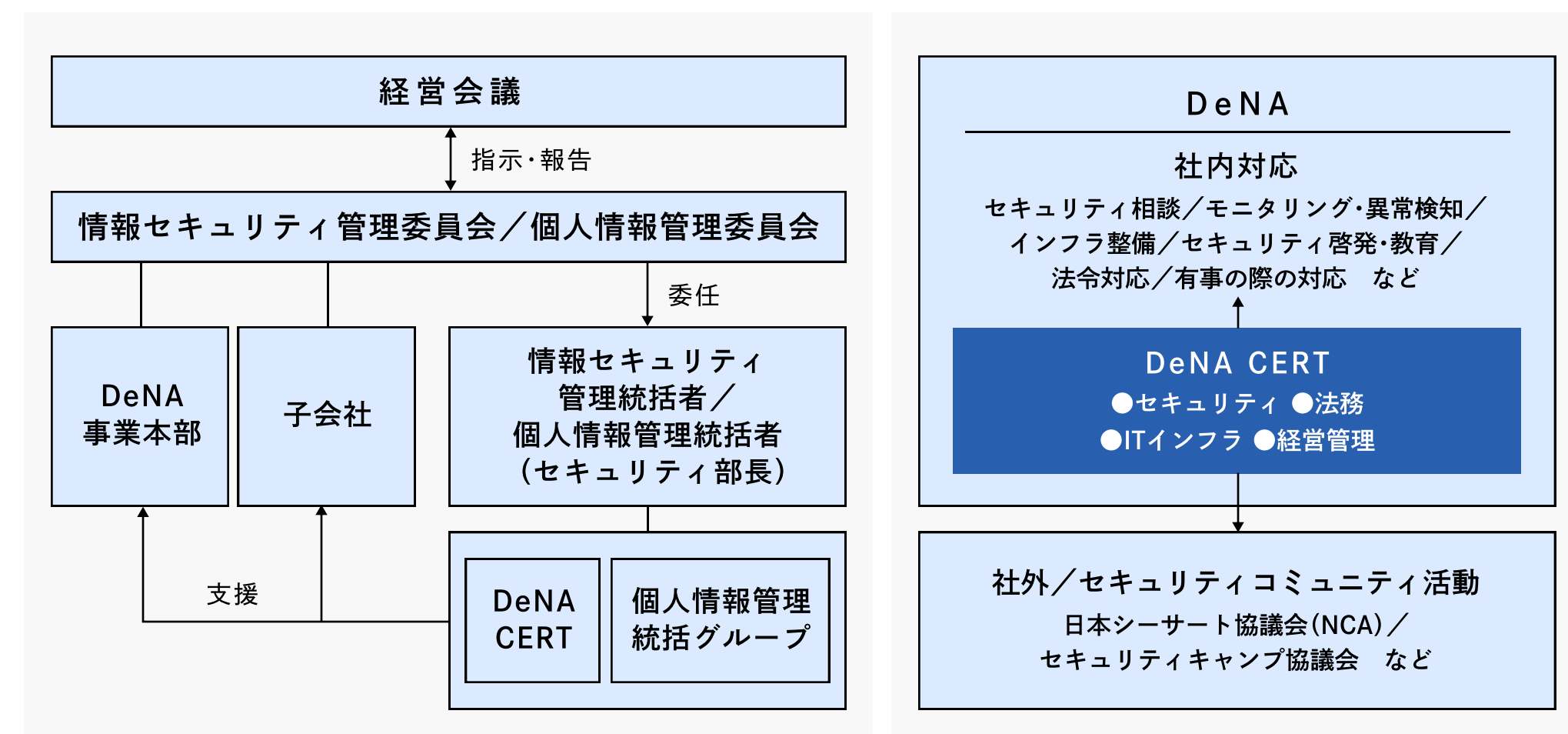
基本方針

DeNAは、一人ひとりに想像を超えるDelightを届けるため、インターネットやAIを活用して様々なサービスを提供しています。しかし、これらのサービスは特性上、サイバー攻撃やプライバシー侵害に関する脅威に晒されていることから、当社では「お客さまからお預かりしている情報の適切な保護」ならびに「提供しているサービスおよび社内システムをセキュアに保つ」ことを情報セキュリティに係る基本方針として掲げ、安心かつ安全なサービスの提供に取り組んでいます。

情報セキュリティおよびプライバシーガバナンス体制

当社は、代表取締役社長を委員長とする個人情報管理委員会、情報セキュリティ管理委員会を設置し、グループ横断的な個人情報および情報セキュリティ管理体制を整備し、運営しています。個人情報管理委員会／情報セキュリティ管理委員会で議論した事項は定期的に経営会議に報告し、経営上重要な事項は経営会議においても議論しており、特に重要性の高い事項については取締役会にも報告しています。また、グループの情報セキュリティ管理体制については、セキュリティ部門による点検、内部監査部門による監査で実効性を確認しています。

情報セキュリティ体制図



DeNA CERTの役割



セキュリティ対策チーム「DeNA CERT」※

「DeNA CERT」は、セキュリティ部を中心とした部門横断のセキュリティ対策チームです。平時は事業本部をセキュリティ面で支援し、安心・安全なサービスの提供に注力しています。しかし、万が一インシデントの恐れが生じた場合は、横断部門のそれぞれのメンバーが専門性を発揮し、お客さま保護を第一に迅速に対応します。

※ CERT: Computer Emergency Response Team

グループ情報セキュリティポリシー

基本方針を実現するために、「DeNAグループ情報セキュリティポリシー」を整備しています。また、情報資産の適切な取り扱いを示した「グループ情報管理スタンダード」、サービスの開発、運用に組み込むべきセキュリティ対策を示した「グループ情報システムスタンダード」も整備し、グループ企業に適用しています。

プライバシーの保護

当社グループは、お客さまのプライバシーに関する権利を尊重しています。様々なサービスにてお客さまの個人情報を取得していますが、あらかじめ利用目的を明示し、お客さまの個人情報を取り扱っています。そのため、「グループ個人情報管理ガイドライン」を整備し、必要最小限の情報のみの取得、アクセス権限の最適化、利用目的を達成した情報の消去など、個人情報の適切な取り扱いに努めています。

教育・研修

従業者一人ひとりが個人情報およびセキュリティに関するルールを守り、十分に配慮できるよう、入社時、年次、役職就任時、内外環境の変化時などのタイミングで役割に応じた教育や研修を実施しています。

セキュリティ対策

当社グループでは、攻撃シナリオを踏まえたセキュリティ対策を導入しています。業務上不要な通信の制御、通信の監視・分析、脆弱性※対応、セキュアコーディングおよびデータの項目単位での暗号化など、多層的に対策を講じ、リスクを低減しています。特にスマホアプリの脆弱性診断、ハッキング対策、およびクラウド設定の自動監査などは、インターネットでサービスを提供する当社にとって重要であるため、対策ツールを自ら開発し、当社グループに即した対策を講じています。

※ 脆弱性: プログラムの不具合や設計上の不備によって発生する、ソフトウェアのセキュリティ上の欠陥。

サステナビリティマネジメント | 環境

気候変動への対応

基本的な考え方

当社グループは、ミッション(企業使命)、ビジョン(事業展望)およびバリュー(共有価値観)を、当社のサステナビリティを巡る取り組みについての基本的な方針としています。

当社は、「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」をミッションとして掲げ、多様なステークホルダーと適切に協働しながら、あらゆる領域に Delightを届け、あらゆる人が自分らしく輝ける世界の実現に貢献したいと考えています。

また、バリュー(共有価値観)である「DeNA Promise」(当社が社会の一員として約束すること)においても、「持続可能な企業活動の推進」を掲げ、グローバル市民として、経済・社会・環境の調和を重視した企業活動を推進し、持続可能な未来に貢献することとしています。

社会課題のなかでも、気候変動が社会に及ぼす影響は特に大きいと考えており、上記ミッション、ビジョンおよびバリューを掲げる企業グループとして、気候変動への対応も重要であると認識しています。こうした背景から、2022年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同しており、TCFD提言の枠組みに基づく情報開示を実施します。

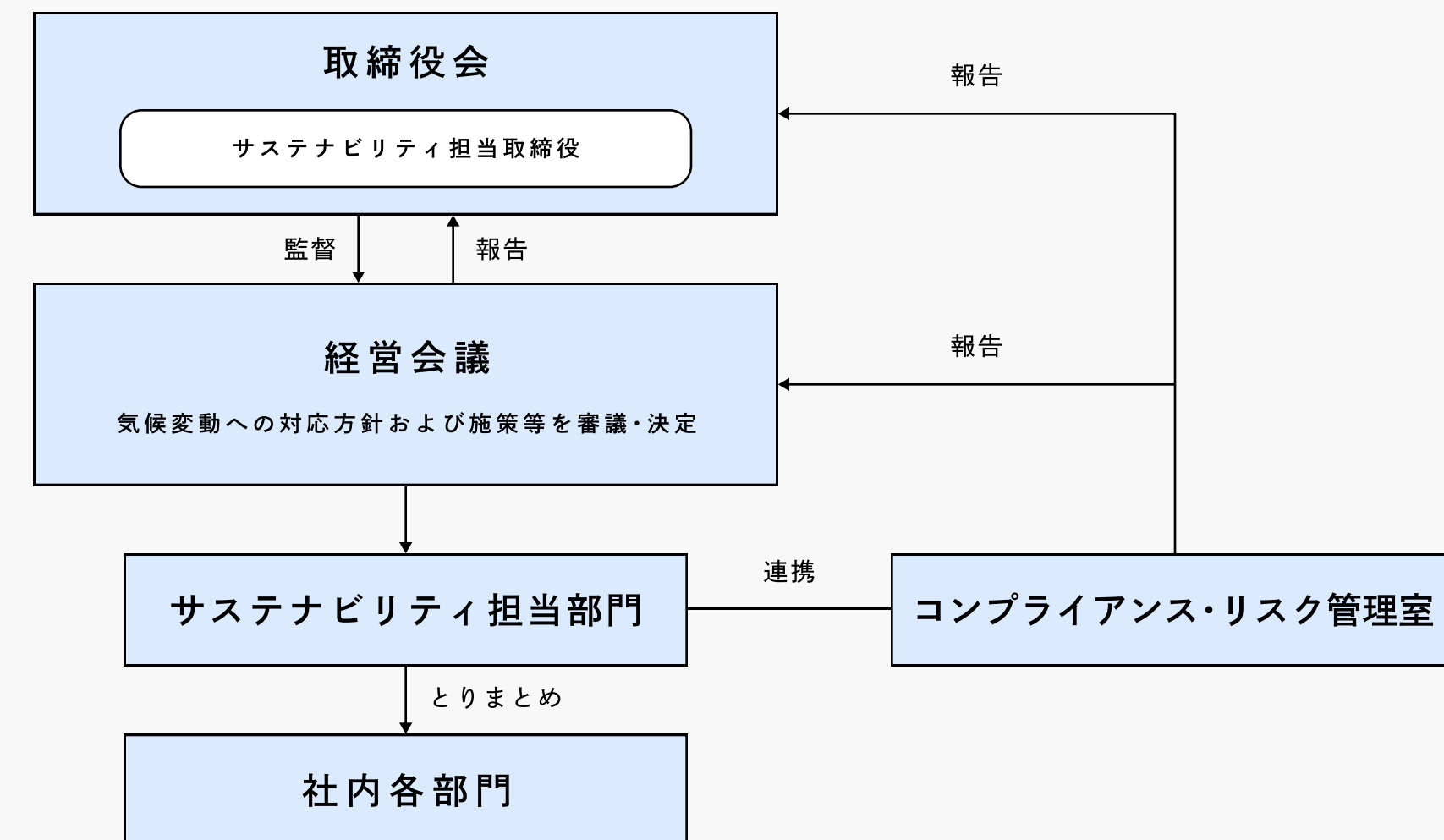


ガバナンス

当社取締役会は、当社のサステナビリティを巡る取り組みについての基本的な方針および気候変動のリスク・機会認識に基づき、気候変動への対応方針および施策などについて監督します。

当社経営会議は、気候変動への対応方針および施策などを審議・決定し、これらの進捗状況等を定期的に取締役会に報告します。

経営会議において決定した対応方針・施策などは、サステナビリティ担当取締役であるCFOを中心として、サステナビリティ担当部門がとりまとめ、社内の各部門が主体となって推進します。



戦略

当社グループは、気候変動がもたらすリスク、対策および機会について、当社グループの事業の特性も踏まえ、現時点において、下表の通り認識しています。

なお、リスク、対策および機会の検討にあたっては、脱炭素社会への移行を推進し、平均気温の上昇が2度未満に抑えられる「2℃未満シナリオ」（主に移行リスク※が顕在化する想定）、および、脱炭素社会への移行が推進せず、平均気温が4度上昇する「4℃シナリオ」（物理的リスクが顕在化する想定）に区分しています。

※ 移行リスク
低炭素経済への移行に関連するリスク（政策と法（例：規制強化）、テクノロジー（例：新技術導入コスト）、市場（例：消費者の嗜好）、評判）

リスク管理

気候変動に関するリスクは、サステナビリティ担当部門のとりまとめにより、全社的なリスクマネジメント・フローを統括しているコンプライアンス・リスク管理室と連携の上、社内各部門が個別のリスクの認識および対応方針の策定を推進します。

当該リスクは、全社的なリスクマネジメント・フローに沿って、定期的に取り締役会および経営会議に報告します。

指標と目標

気候関連リスク・機会を管理するための指標として、温室効果ガス排出量を、当社グループのうち当社単体を対象として、算定いたしました。当社の温室効果ガス排出量の実績は、以下の通りです。

温室効果ガス排出量実績（集計範囲：当社単体 単位：t-CO2）

	2019年度	2020年度	2021年度
スコープ1	39	19	13
スコープ2	1,138	514	453

スコープ1 …… すべての直接的な温室効果ガス（GHG）排出量
スコープ2 …… 購入した電力、熱または蒸気の消費による間接的なGHG排出量

今後、当社グループのスコープ1・2・3の温室効果ガス排出量の算定可否の検討にも取り組んでいきます。

	リスク（悪影響）	対策	機会（プラスの影響）
2℃未満シナリオ	- 再生可能エネルギーへの転換（炭素税および規制の導入を含む）によるコスト増 - 気候変動への対策不足による、ステークホルダーからのレピュテーション・市場における評価の低下 - 環境意識の高まりによる行動変容・価値観の変化に対応できない場合のレピュテーション低下や、事業の収益性の悪化	- 省エネルギー、再生可能エネルギーの効率的な利用の推進 - 規制への速やかな対応 - ステークホルダー・顧客のニーズを満たす、脱炭素に向けた体制の整備	- 環境意識の高まりによる行動変容・価値観の変化に対応した新規事業・サービスの開発 - 技術・人材などの当社の強みや資産を活用し、持続可能なまちづくりに貢献することなどによる新たな事業機会の獲得 - 上記施策の実現による企業ブランドイメージ、レピュテーションの向上
4℃シナリオ	- 災害の激甚化および頻発化による当社拠点、興行施設およびデータセンターなどに対する物理的・人的被害、ならびにサプライチェーンの混乱 - 気温上昇対策のためのコスト増 - 気温上昇、感染症の流行などによる消費動向の変化（外出控え）、規制による事業（スポーツ興行など）の収益性低下	- 事業継続計画（BCP）の強化（在宅勤務の推進、シェアオフィスの活用含む） - データセンターのクラウド移行推進による施設被害のリスク分散 - オンライン、デジタル技術をより活用した事業の推進	- 在宅で楽しめる・利用できる事業の需要増に対応した事業拡大 - オンライン、デジタル技術をより活用した事業の推進による収益の多様化、収益性の向上 - 上記施策の実現による企業ブランドイメージ、レピュテーションの向上

サステナビリティマネジメント | 社会

消費者・地域社会との共生

ITを活用できる人材の育成

当社は、プログラミング教育やインターネットの啓発活動など、成長過程に合わせたコンテンツを通じ、ITの利便性と課題を理解した上で積極的に活用していける人材の育成を支援しています。

例えば、2014年から小学校を対象としたプログラミング教育を実施。授業にあたっては、授業を通して得た子どもたちの使用感や現場の先生の意見を反映しながら開発した無料プログラミング学習アプリ「プログラミングゼミ」を使い、子どもたちの学びを支援しています。

また、当社のエンジニアが業務で得た知見を発信し、社会の技術向上に貢献することを目的に、2016年から学生や社会人を対象とした技術カンファレンス「DeNA TechCon」を開催しています。2021年は「Modulation(変調)」をテーマに4回にわたってオンライン開催しました。さらに、渋谷に拠点を置くIT企業、DeNA、サイバーエージェント、GMOインターネット、ミクシィの4社は、日本においてITによるイノベーションが加速されることを願い、2018年7月に「BIT VALLEY」プロジェクトを発足し、カンファレンスなどを通してIT人材の育成やITのモノづくりに携わる人の技術を底上げする施策に取り組んでいます。



「SDGs未来都市・横浜」の実現に向けて

サステナブルなまちづくりについての連携協定を締結

当社はスマートシティ領域において、スポーツを中心に、より便利な日常とワクワクする非日常を提供し、人々のQOLを向上させ、持続的に発展し続ける新しい都市空間を創造することをミッションに掲げる「Delightful City」構想を推進しています。これからのまちづくりは、賑わいの創出はもとより賑わいの裏側で生じているエネルギー消費やゴミ廃棄等の問題にも配慮することが重要だと考え、「賑わいを支える仕組み」を整備するため行政や企業団体との連携に着目していました。そこで、2018年に「SDGs未来都市」に選定され、SDGs達成と脱炭素社会の実現の取り組みを一層加速化する横浜市と、SDGs未来都市・横浜の実現に向けたサステナブルなまちづくりについての連携協定を2022年4月に締結しました。

両者は、2017年3月に「I☆YOKOHAMA協定」を締結し、これまでもスポーツ振興と地域経済活性化等について連携してきました。サステナブルなまちづくりについての協定を新たに締結することでこれまで以上に連携の幅を広げ、相互の課題を解決するとともに、市民や来街者が楽しみながら脱炭素やSDGsの取り組みができる仕組みづくりや、企業・団体間の連携を加速化していきます。

主な協定内容

- 脱炭素・SDGs達成に向けた取り組みを市民・来街者が楽しみながらできる仕組みづくり
- ヨコハマSDGsデザインセンターのネットワークを活用した、事業者(企業・団体)の参画推進

“楽しみながら、健康に”なれる「kencom」を提供

当社グループは、「楽しみながら、健康に。」をテーマに、個人の健康増進をサポートするヘルスケアエンターテインメントアプリ「kencom」を提供しています。このアプリは、健康診断の結果が閲覧できるほか、結果に合わせたコラムやおすすめのエクササイズなどの健康情報が得られます。また、アプリを利用するだけでお得にたまるポイントやペットキャラクターを育てながら健康活動にチャレンジできる機能、アプリ内で歩数を競うことができるウォーキングイベントなども開催されており、様々な形で楽しみながら健康習慣を啓発します。

これまで約100の健康保険組合や自治体へ提供(合算約480万人規模)しており、アプリの利用継続率は60%以上の水準を維持しています。また、登録後1カ月間利用した方のうち運動意識が向上・習慣が改善したという方が37%、食事意識が向上・習慣が改善したという方が29%という意識・習慣の改善にも寄与していることが分かっています。さらに「kencom」では、「ICTを用いた健康増進サービスの継続利用と生活習慣病予防の予備的評価」に関して研究をしており、2019年の「第28回日本健康教育学会学術大会」で学会賞を受賞しています。



多様な社員が活躍できる職場環境づくり

多様性の確保についての考え方

当社は、ビジョンにおいて「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」と表明しています。また、バリューとして当社が社会に約束する「DeNA Promise」において「多様な社員が活躍し成長する環境作り」を、Delightの提供に向けた社員の判断の拠り所となる「DeNA Quality」において「多様性を尊重し、活かし合う」を掲げています。

当社は多様性の確保は、社会へのDelightの提供と、持続的な企業価値向上のために必須のこととして真摯に取り組む、ということを基本的な考え方としています。この多様性は、個々人がバックグラウンドや経験・スキル・性格などに基づき、異なる強みと多角的なものの見方を組織にもたらすことであり、性別・国籍・入社経路などの属性は、個々人のこういった多様性と一定相関があるとの認識のもと、代替指標の一つとして用いるものと考えています。上記の考え方に基づき、多様性の確保に関して、性別・国籍・入社経路などの属性情報に基づいた社員数などの定量的指標のみは重視していません。多様な社員全員が、その個人の属性にかかわらず、「活躍できている」「Delightの提供に向けて存分に力を発揮できている」と感じている状況の実現を目指しています。

その一環として、2021年9月から10月にかけて「多様な人材が活躍する環境に関するアンケート」として、性別・国籍・入社経路の属性情報を原因として重要ポジションへの登用がされづらいなどの活躍しづらさを感じていないかをアンケート調査しました。その結果、回答者(702名／当社正社員1,346名)中、女性・外国籍・中途採用の各属性に該当する者のうち、これらの属性が原因で活躍しづらいと感じている比率は次の通りでした。

女性 20.6％ 外国籍 22.2％ 中途採用 15.4％

上記調査結果を踏まえ、当社は今後すべての質問項目において活躍しづらいと感じている社員の比率を低くすることを目指し、引き続き、多様な社員が活躍できる環境整備および様々な取り組みを推進していきます。

働く場所と時間の柔軟性を向上

当社は、新型コロナウイルス感染症拡大前から在宅勤務の導入を進めてきましたが、2020年7月1日からリモートワーク制度を本格導入し、働く場所の多様性を促進しています。捺印業務や経費精算など出社を伴っていた業務も順次デジタルトランスフォーメーション(DX)化を実施し、リモートワークにおいても情報セキュリティを確保するための技術的な対策などを施しています。

一方、リモートワークが浸透し、新しい働き方への対応が必要となるなかにおいても“集まる場”としてのオフィスは重要性が高く、共創スペースを使いリアルに集まることで質の高いオフラインコミュニケーションが実現されることを期待し、2021年8月に渋谷スクランブルスクエア内新オフィスへ移転し、同時に横浜オフィスも開所しました。新オフィスでは、フリーアドレスを導入し、共創スペース、ラウンジ、パーソナルブースなど、様々なニーズに対応できるオフィス空間を実現しています。

働く時間については、裁量労働制もしくはフレックス制を導入し、個人の業務やワークライフバランスに応じた柔軟な働き方が可能です。



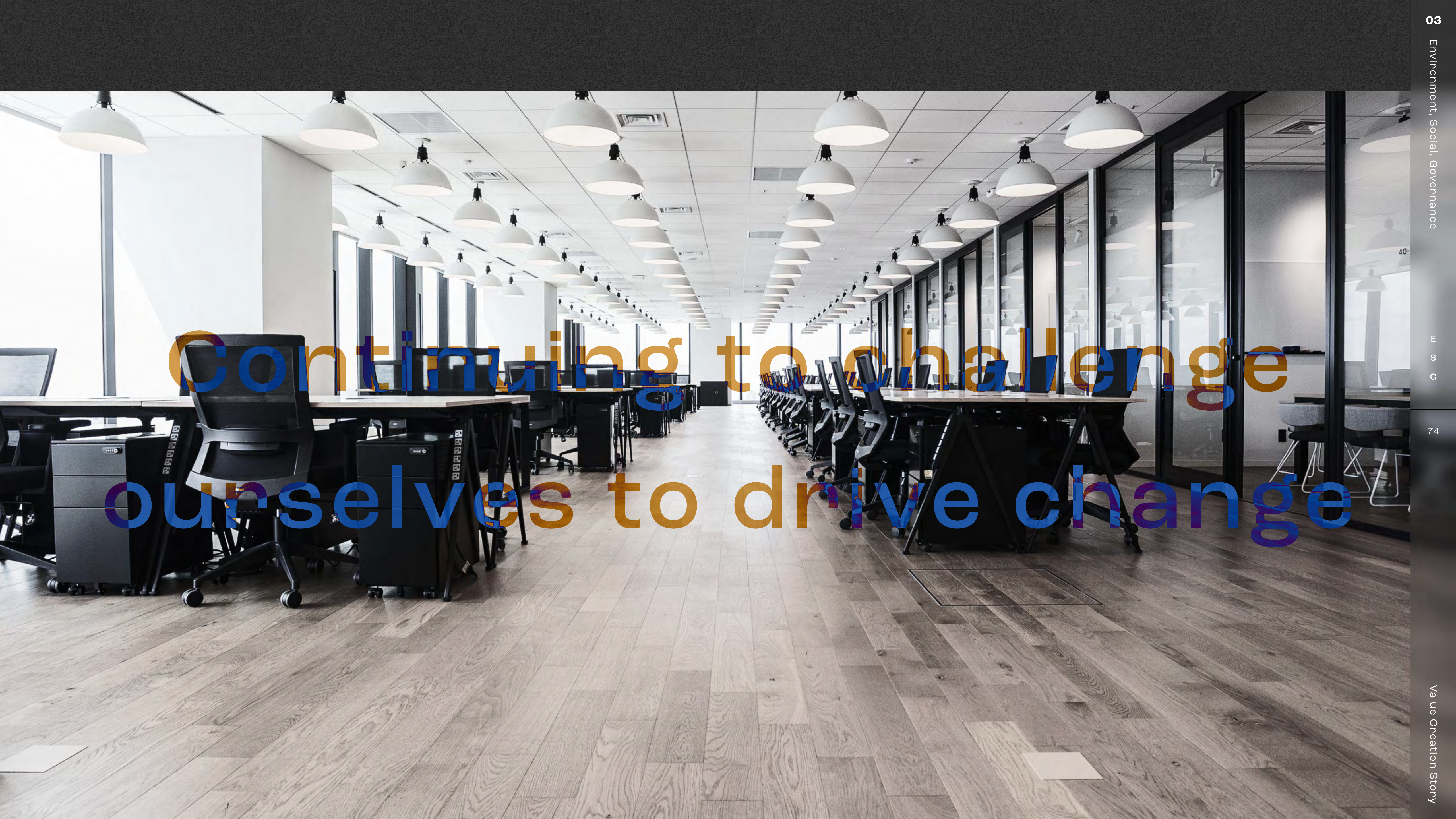
コロナ禍においても「健康経営」を推進

当社は、一人ひとりの人生が豊かでパワフルになることが、企業がより良いサービスを提供する活力、ひいては自社の発展につながると考えています。そうした考えのもと、労働時間や衛生環境など健康管理全般を担う人事総務部門や常駐の産業医・保健師に加え、2016年に社員の健康をサポートする専門部署「CHO(Chief Health Officer)室」を設立しました。CHO室は主に運動、食事、睡眠、メンタルの4分野において定期的な従業員アンケートを実施し、その結果から見える課題を中心に様々なセミナーやプログラム、研修などを社外の専門家の協力を得ながら実施しています。また、コロナ禍においてリモートワーク前提の新たな働き方に挑戦するとともに、リモートワーク下のコミュニケーションを促進することを目的とした施策を実施しています。

こうした取り組みが評価され、経済産業省と東京証券所が共同で選定する「健康経営*優良法人(ホワイト500) 2022」の認定を取得しました。特に「女性特有の健康課題等、健康保持・増進」「従業員間のコミュニケーションの促進」「従業員の生産性低下防止・事故発生予防」の3項目で高評価を得ました。なお、「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定取得は6度目となり、2019年、2020年には「健康経営銘柄」にも選定されています。今後も、ヘルスケア事業や社内の健康サポートに関する取り組みから得た知見を活かしながら、健康経営を推進していきます。

※「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。





Continuing to challenge
ourselves to drive change

財 務 デ ー タ

5年サマリー

		2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売上収益	(百万円)	139,390	124,116	121,387	136,971	130,868
営業利益又は損失	(百万円)	27,503	13,512	-45,676	22,495	11,462
金融収益	(百万円)	1,137	3,349	2,667	5,625	5,195
金融費用	(百万円)	-821	-668	-567	-137	-1,463
持分法による投資損益	(百万円)	2,571	1,875	3,341	3,275	14,226
税引前当期利益又は損失	(百万円)	30,390	18,069	-40,235	31,259	29,419
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失	(百万円)	22,981	12,709	-49,166	25,630	30,532
親会社の所有者に帰属する資本合計	(百万円)	263,285	251,737	180,486	223,711	240,626
資産合計	(百万円)	344,609	296,460	255,740	327,121	340,570
有利子負債合計(借入金＋リース負債)	(百万円)	4,000	-	12,836	27,139	28,269
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,810.25	1,727.52	1,432.14	1,826.73	2,024.39
親会社の所有者に帰属する 基本的1株当たり当期利益又は損失	(円)	158.34	87.47	-352.49	207.54	256.45
親会社の所有者に帰属する 希薄化後1株当たり当期利益又は損失	(円)	158.08	87.35	-352.49	207.24	256.20
親会社所有者帰属持分比率	(%)	76.4	84.9	70.6	68.4	70.7
親会社所有者帰属持分当期純利益率	(%)	9.3	4.9	-22.8	12.7	13.2
株価収益率	(倍)	12.1	19.1	-	10.4	7.3
営業活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	37,672	22,979	12,946	29,967	18,375
投資活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	-16,520	-21,008	-8,706	-8,640	-19,924
財務活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	-5,390	-4,656	-32,154	6,614	-18,549
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	21,152	1,971	4,240	21,327	-1,548
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	103,668	101,386	73,536	97,301	78,296
減価償却費及び償却費	(百万円)	11,408	10,883	11,543	6,703	5,593
減損損失	(百万円)	1,411	1,193	51,165	5,146	4,244
のれん	(百万円)	46,335	46,048	5,883	5,883	17,451
1株当たり配当金	(円)	32	40	20	32	39
配当金総額	(百万円)	4,645	5,814	2,510	3,906	4,623
配当性向(連結)	(%)	20.2	45.7	-	15.4	15.2
自社株式の取得のための支出	(百万円)	0	0	33,852	5,577	10,868
期末発行済株式数	(株)	150,810,033	150,810,033	150,810,033	130,210,945	130,210,945
期末自己株式数	(株)	5,656,793	5,460,269	25,310,018	8,152,593	11,674,919

セグメント別

(百万円)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
売上収益	121,387	136,971	130,868
ゲーム事業	83,818	91,307	74,697
ライブストーリーミング事業	9,140	24,211	34,664
スポーツ事業	20,189	12,821	14,712
ヘルスケア事業	1,785	2,099	3,000
新規事業・その他	6,695	6,826	3,850
調整額	-240	-294	-55
営業利益又は損失(IFRS)	-45,676	22,495	11,462
セグメント別営業利益	2,019	16,861	8,717
ゲーム事業	14,225	18,869	11,596
ライブストーリーミング事業	-1,356	5,191	3,484
スポーツ事業	1,203	-3,589	-2,575
ヘルスケア事業	-1,559	-1,194	-624
新規事業・その他	-8,901	-162	-326
共通費・調整額	-1,594	-2,254	-2,838
その他収益	4,369	11,323	7,145
その他費用	-52,064	-5,689	-4,400
Non GAAP営業利益又は損失	-963	15,625	7,469
会計上の計上時期の補正等(純額)	13	-357	128
買収、事業・組織変更等に係る一時費用	48,322	3,420	0
買収、事業・組織変更等に係る一時利益	-3,621	-9,934	-4,121

E S G デ ー タ

ガバナンス

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
取締役数	(人) 5	5	7
社外取締役数	(人) 2	2	3
独立社外取締役比率	(%) 40.0	40.0	42.9
監査役数	(人) 4	4	4
社外監査役数	(人) 3	3	3
女性比率/役員	(%) 33.3	33.3	27.3

環 境

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
CO ₂ 排出量	スコープ1 (t-CO ₂) 39	19	13
	スコープ2 (t-CO ₂) 1,138	514	453

※ 集計範囲はDeNA単体です。

社会

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
従業員数(連結/単体) ^{※1}	(人) 2,588 / 1,622	2,100 / 1,251	2,194 / 1,264
平均臨時従業員数(連結/単体) ^{※2}	(人) 892 / 554	732 / 359	710 / 266
派遣社員数	(人) 593	398	328
女性比率	従業員全体 (%) 23.2	25.5	25.5
	管理職 (%) 9.0	10.2	9.1
外国人比率	従業員全体 (%) 4.8	5.0	4.9
	管理職 (%) 2.5	2.3	2.4
	海外拠点管理職の現地採用比率 ^{※3} (%) 95.7	91.8	93.8
中途採用者比率	従業員全体 (%) 80.3	76.4	75.7
	管理職 (%) 81.2	87.4	79.7
	役員 (%) 100	100	100
平均年齢	(歳) 35.4	36.1	36.8
平均勤続年数	3年11ヶ月	5年0ヶ月	5年6ヶ月
男性	3.7年	4.8年	5.4年
女性	4.7年	5.7年	6.4年
産休取得者	(人) 22	18	17
育児休業取得者	(人) 47	35	64
うち男性	(人) 25	16	29
育児休業復職率 ^{※4}	(%) 97	100	100
男性従業員の育休取得率 ^{※5}	(%) 26.5	30.2	33.0
障がい者雇用率	(%) 2.3	2.5	2.5
副業制度利用率	(%) 10.3	14.1	13.4

◎注記がある場合を除き集計範囲はDeNA単体です。

※1 本表において「従業員」は、別途記載の無い限り、臨時従業員および派遣社員を除く人員。当社から当社外への出向者を除き、また当社外から当社への出向者を含む。なお2021年3月期には、株式会社Mobility Technologies、株式会社DeNA SOMPO Mobility、株式会社DeNA SOMPO Carlife、SHOWROOM株式会社、株式会社PFDeNAについては、持分法適用会社となり、当該会社の従業員数は期末の従業員数には含んでおりません。

※2 臨時従業員にはアルバイトおよび契約社員を含み、派遣社員を除きます。

※3 DeNAグループ海外拠点に勤務する管理職に対する現地採用比率

※4 配偶者が出産した男性従業員のうち育休を取得した男性従業員

※5 単体、特例子会社およびグループ適用会社の通算

株 式 情 報

株 式 情 報

発行可能株式数	540,900,000株(2022年3月末時点)
発行済株式数	130,210,945株(2022年3月末時点)
自己株式数	11,674,919株(2022年3月末時点)*
上場市場	東京証券取引所・プライム市場
株式売買単位	100株
株主数	31,915名(2022年3月末時点)
株主総会	毎年6月
基準日	毎年3月31日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 TEL:0120-232-711(通話料無料) 郵送先:〒137-8081 新東京郵便局私書籍29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

※自己株式数に株式付与ESOP信託口が所有する当社株式191,158株(2022年3月期)を含む

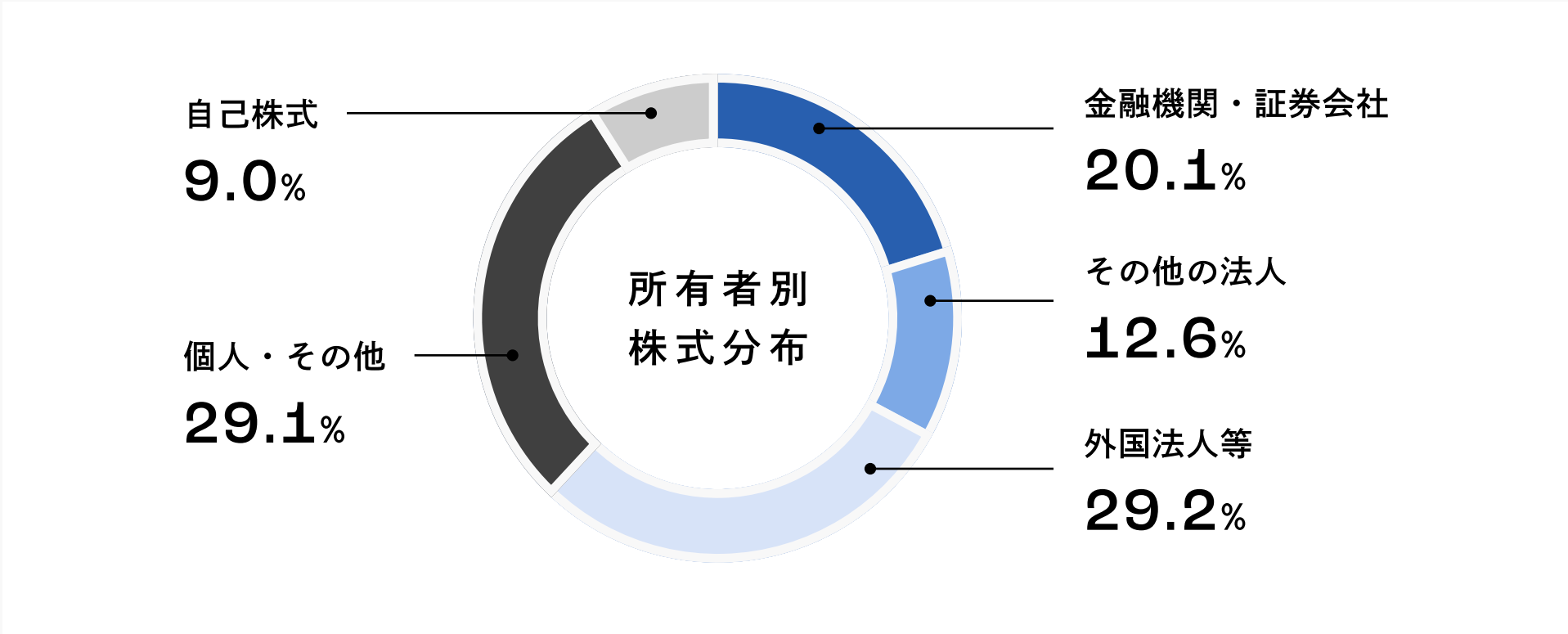
大株主上位10社（2022年3月末時点）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
南場 智子	19,800	16.70
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	17,320	14.61
任天堂株式会社	15,081	12.72
株式会社日本カストディ銀行	6,168	5.20
川田 尚吾	3,787	3.20
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC SECURITIES/UCITS ASSETS	3,512	2.96
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	2,568	2.17
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	1,970	1.66
JP MORGAN CHASE BANK 380684	1,711	1.44
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	1,595	1.35

※ 当社は、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式191,158株を含む自己株式11,674,919株(自己株式を含めた発行済株式の総数に対する割合は8.97%)を所有しておりますが、上記大株主から除外しております。
※ 割合につきましては、発行済株式130,210,945株から株式付与ESOP信託口が所有する当社株式191,158株を含む自己株式11,674,919株を除いたものに対する割合になります。

所有者別株式分布状況

（2022年3月末時点）



会社情報

会社概要

商号	株式会社ディー・エヌ・エー (英文名 DeNA Co., Ltd.)
代表者	代表取締役会長 南場 智子 代表取締役社長兼CEO 岡村 信悟
本社住所	〒150-6140 東京都渋谷区渋谷二丁目24番12号 渋谷スクランブルスクエア
設立年月日	1999年3月4日
資本金	103億97百万円(2022年3月末時点)
従業員数	連結:2,194名(単体:1,264名) (2022年3月末時点)
決算期	毎年3月31日
独立監査人	EY新日本有限責任監査法人

Webサイト案内

- DeNAサイトへのURL <https://dena.com/jp/>
- 投資家情報へのURL <https://dena.com/jp/ir/>
- サステナビリティサイトへのURL <https://dena.com/jp/sustainability/>

ESG外部評価



※1

FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス (ESG) の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。2022年、DeNAは構成銘柄に初選定されました。



※2

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN) は、性別多様性スコアに基づき、業種内で性別多様性に優れた企業を選別して構築されるインデックスです。MSCI日本株女性活躍指数 (セレクト) にも選定されています。



経済産業省と東京証券取引所による特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する制度において、DeNAは2017年から連続して6度目の「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を取得しました。また、DeNAは「健康経営銘柄」に2019年、2020年と2年連続で選定されています。
※「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。



次世代育成支援対策推進法に基づく子育てサポート企業としての認定 (くるみんマーク) を取得しています。妊娠・出産・育児だけでなく家族の介護・看護や自身の病気・不調など、様々なライフイベントにおいても、社員が限られた時間の中で最大限に活躍できるような土壌作りを積極的に推進しています。

※1 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社ディー・エヌ・エーが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 THE INCLUSION OF DeNA Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF DeNA Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

ディスクレマー： 本資料における将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではなく、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

:DeNA