:DeNA 2024

統合報告書

Value Creation Story

©DeNA Co., Ltd.


DELIGHT DELIGHT DELIGHT

それぞれの挑戦







Deputy Head of the Yokohama Development Office, Sports & Smart City Business Unit

Ai Seshimoto





Representative Director & President, YOKOHAMA DeNA BAYSTARS BASEBALL CLUB, INC.

Yota Kimura







KAWASAKI
BRAVE THUNDERS





Head of the Game Service Business Unit
Tetsuya Iguchi





Representative Director & President, DeNA Kawasaki Brave Thunders Co., Ltd.
Wataru Kawasaki



SCS
SPORTS CLUB SAGAMIHARA







Pococha





Head of the New Business Development Division, DATA HORIZON CO., LTD.
Akiko Hatakana



Head of the Live Community Business Unit, & Head of the Business Strategy Division
Seiichiro Sumiyoshi



Head of the Healthcare Business Unit, & Representative Director, DATA HORIZON CO., LTD.
Sho Segawa

kencom

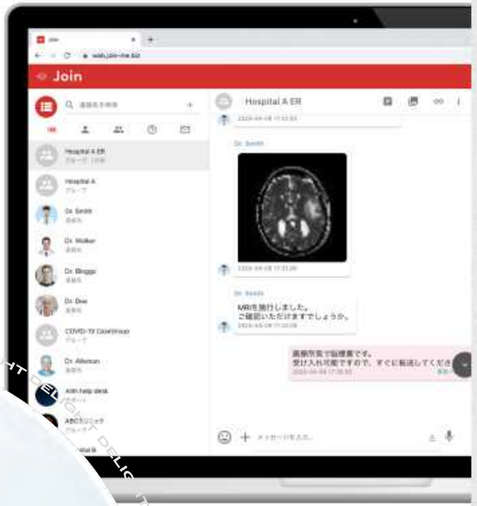


Live Link Life

Pococha







IRIAM



Join



Head of the Medical Business Unit, & Representative Director, Allm Inc.

Takaaki Otani







Director & Head of the Platform Division, IRIAM Inc.

Ko Manabe

WORLD'S BEST DIGITAL HEALTH COMPANIES 2024

Newsweek

statista

delight ventures











MISSION

企業使命

一人ひとりに
想像を超える
Delightを

夢中になって遊ぶ愉しさ、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

企業使命
MISSION

VISION

事業展望

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

VISION

事業展望

VALUE 共有価値観

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により、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	社員の多様性を尊重し歓迎して、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	本質的な価値を提供することに集中する
球の表面積	DeNAを代表する気概と責任感を持つ
全力コミット	2ランクアップの目線で、組織と個人の成長のために全力を尽くす
発言責任・透明性	チームで成果を上げるために、清々しいオープンなコミュニケーションを心がける
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

VALUE 共有価値観

Contents

■編集方針
中長期の価値創造に向けたDeNAの成長戦略を、当社の取締役会や経営会議での議論を踏まえ、
IFRS財団の統合報告書のフレームワークを参照しながらご説明しています。

■対象範囲
2023年4月～2024年3月を対象期間としていますが、
組織体制や施策等については、一部2025年3月期の情報も含みます。



Introduction

ミッション・ビジョン・バリュー P08
創業25周年に寄せて P12
CEOメッセージ P13

Part 01 DeNAとは何か

DeNAの原点 P20
DeNAの今 P25
DeNAのこれから P32

Part 02 成長戦略

ゲーム事業 P40
ライブストリーミング事業 P45
スポーツ事業 P50
ヘルスケア・メディカル事業 P55
DeNAの強み P61

Part 03 ESG

社外取締役メッセージ P73
コーポレート・ガバナンス P74
リスクマネジメント P82
情報セキュリティ / プライバシー管理 P83
サステナビリティマネジメント P85

関係会社一覧 P94
財務データ P95
ESGデータ P96
株式情報 P97
会社情報 P98



創業25周年に寄せて

DeNAは2024年3月に創業25周年を迎えました。
ここまでDeNAを応援してくださった社内外すべての皆様に、深くお礼申し上げます。

DeNAは日本のインターネット創成期である1999年に生まれ、テクノロジーの発展とともに常に挑戦を続けてきました。
ケータイSNS「モバゲー」、携帯ゲーム「怪盗ロワイヤル」など、数千万人にご利用いただくヒットサービスを生み出し、また2011年からは「横浜DeNAベイスターズ」などによりプロスポーツ界を革新する挑戦を開始しました。スポーツを起点としたまちづくりにも取り組んでいます。また近年では、「Pococha」などのライブストリーミングサービス、タクシーアプリの「GO」など、各分野のフロントランナーを当社グループから生み出しています。

多くの事業を手掛ける企業は時に、いったい何を主軸としているかと問われます。しかし我々にとって主軸は事業ではなく人材です。優秀でユニークな人材を惹きつけ、熱量の高い彼ら彼女らを基軸に新しい事業を作り上げていく特別な挑戦の場であることこそがDeNAの本質であり、強みだと思っています。

この3年間は、事業ポートフォリオの強化や変化も進みました。そしてデライト・ベンチャーズのベンチャー・ビルダー事業のような新規事業の戦略的な創出の仕組みも整い、DeNAは今、新たな挑戦心がみなぎり、充実したとても良い状態にあります。これからも変化を恐れず挑戦を続ける価値観を最も大切にして、代表取締役社長の岡村、事業リーダー、社員とともにDeNAをさらに発展させてまいります。

代表取締役会長

南場 智子

DeNAらしい成長の姿を実現します

代表取締役社長 兼 CEO
岡村 信悟

CEO MESSAGE



2024年3月期の実績

3年間の中期戦略の最終年度となった2024年3月期は、売上収益1,367億円、営業損失283億円、最終損失287億円となりました。ゲーム事業におけるソフトウェア等の資産やのれん等に関する減損損失計288億円を計上したことが影響しました（→詳細はP95）。この結果を真摯に受け止め、しっかり分析するとともに、事業ポートフォリオ改革を進めて早期に収益性を回復し、DeNAを成長軌道に乗せることが、経営者としてまずは私が達成しなければならない喫緊の課題です。

DeNAの「成長の基盤」がカタチに

1999年の会社設立以来、DeNAは、インターネットの可能性に着目し、生活に彩を与え、驚きや喜びをもたらす、”Delight-being”な世の中の実現に貢献する新しいビジネスの創出に挑戦し続けてきました。「永久ベンチャー」という価値観は、まさにDeNAを象徴するコンセプトです。この価値観に共感した起業家精神にあふれる優秀な人材が集い、最先端のテクノロジーを駆使して、新しいサービス創出に挑戦できる環境、それこそがDeNAらしさであり、会社の長期的な発展や企業価値の向上の源泉だと私は考えています。

ただ、近年のDeNAは、業績に課題が生じていたのも事実です。現在の当社の売上収益の柱であるゲーム事業は、ボラティリティが高いこと、特にダウンサイドリスクが増大していることが大きな影響を与えていました。こうした中、2022年3月期から、将来の成長・挑戦に向けた投資をしっかり行いながら、事業ポートフォリオの再構築とその強化に取り組んできました。この間に、例えば、ライブストリーミング事業の（株）IRIAMや、ヘルスケア・メディカル事業の（株）データホライゾン、（株）アルムなどをグループに迎え入れました。

ポートフォリオの再構築に伴う変化は着実に出てきています。直近三か年の中期戦略以前の2021年3月期は67%を占めていたゲーム事業の売上収益の構成比は2024年3月期には39%となり、ライブストリーミング事業、スポーツ事業、ヘルスケア・メディカル事業の構成比が過半を占めるようになりました。

ボラティリティや外部環境に左右されづらい事業構成へのシフトが、中長期的な成長に向けた基盤になると考えています。

強い収益構造を持つ事業群を形成し、持続的な成長へ

これからの3年間は、これまで蒔いた種をしっかりと育てつつ、毎年度右肩上がりで業績が積みあがっていく、すなわち構造的・継続的に成長する事業群を形成し、各事業とも有意な利益貢献をするようなグループ全体の構造の実現を目指していきます。

今後3年間は、毎期Non-GAAP営業利益の増益を図り、2027年3月期には150億円のNon-GAAP営業利益を創出することをコミットメントとします。ゲームの大きなヒットタイトルの創出等は合理的な見通しが難しいところですので、コミットメントには含んでいませんが、アップサイドとして期待をしています。

これに加えて次の3年間では、特に、これまでに基盤整備を進めてきたヘルスケア・メディカルとスポーツ・まちの領域の着実な成長に期待しています。今後3年の間にヘルスケア・メディカル事業は年間50億円、スポーツ・まちは年間30億円水準の利益貢献を目指しています。

また、新たな挑戦がレゾンデートルとなるDeNAらしく、中長期的な発展や企業価値向上の観点も踏まえ、将来の成長ドライバーとなる可能性を秘める新たな事業への継続的な挑戦も大切にし、積極的に推進していきます。

成長戦略のポイント①

構造的・継続的に成長する事業群の形成

まず、2027年3月期のコミットメント達成に向けては、各事業が構造的な強さを持った事業へ進化することが重要です。



＜ゲーム事業＞

ゲーム事業は、国内外に広がるスケール感のある市場の可能性、激しい競争環境が育む技術進化・イノベーション創出の可能性、また、コミュニティ運営といったDeNAがこれまで培ってきた強みとの親和性などを踏まえ、今後も重要な事業であることに変わりはありません。課題は、そのボラティリティの高さですので 、ダウンサイドリスクを軽減できる事業構造への改革に取り組んでいます。

具体的には、2024年3月期中に、地政学的な問題など事業環境変化の影響の大きい中国拠点の位置づけを抜本的に見直し、大幅に縮小することとしました。従来型のグローバル市場向け大型IPを用いたタイトルは、今後は日本拠点を中心に開発・運営をしていくこととなりますが、2024年内に(株)ポケモンおよび(株)クリーチャーズと共同開発中のスマートフォン向けポケモンカードゲーム「Pokémon Trading Card Game Pocket」をリリース予定など、着実に準備を進めています。また、これらの取り組みに加え、今後に向けては、開発リスクを大幅に軽減する新しい開発アプローチも開始しています （→詳細はP44）。

＜ライブストリーミング事業＞

次に、ライブストリーミング事業です。この事業は、極めて短期間のうちに400億円を超える売上収益を計上する事業に成長しました。ライブコミュニケーションアプリ「Pococha」や新感覚Vtuberアプリ「IRIAM」などのサービスは、テクノロジーを活用した新しいエンターテインメントであり、インターネットという場において人と人の絆を喜びに変える、コミュニティサービスとしての特徴もあわせもち、DeNAらしさが詰まった成長企業にふさわしい事業であると自負しています。

「Pococha」の日本国内のダウンロード数は着実に増加していますし、ユーザエンゲージメントも堅調です。また、「IRIAM」も、業績面では子会社化当初の想定よりも収益化には時間を要していますが、ダウンロード数、DAU(Daily Active Users)とも着実に増加しています。まずは中長期的なサービスの基盤となるコミュニティのの健全な発展を優先し、引き続き売上収益の成長と損益改善に努めていきます。



＜スポーツ事業＞

スポーツ事業は、コロナ禍の影響を最も受けた事業でしたが、回復を遂げ、過去最高のセグメント業績を記録しました。我々は日本を代表する、野球・バスケットボール・サッカーの三つのプロスポーツ競技に参画していますが、興行ビジネスとしては着実に成長しています。今後も、事業・コンテンツ（チーム）双方の価値を高めていきます。

そして、スポーツ事業もまた「コミュニティビジネス」です。スタジアムやアリーナといった場を核として構築されるファンコミュニティは“DeNAの社会関係資本”として未来の成長につながるものと考えています。さらに、その先にはDelightful City構想、つまりDeNAオリジナルのまちづくり構想があります。具体的には、現在神奈川県において、横浜では「横浜市旧市庁舎街区プロジェクト」、川崎では「川崎新！アリーナシティ・プロジェクト」が進展しています（→詳細はP54）。

かつて阪急電鉄の創業者である小林一三は、郊外に鉄道路線を敷設し、駅を中心にまちをつくり、住まいを提供するとともに賑わいを創り、多様なサービスを提供することで、そこで住まう人々の暮らしに潤いと豊かさをもたらしました。DeNAもスポーツIPだけを生業にするのではなく、横浜・川崎・相模原等にあるスタジアムやアリーナを核としながら、スポーツがひととまちを繋ぐ、あたかも我々が地域のソフトインフラのようになり、生活の中に彩りや豊かさを提供していく――そんなビジネスモデル、構造的な成長を見据えています。

＜ヘルスケア・メディカル事業＞

そして今後の成長に期待しているのがヘルスケア・メディカル事業です。医療・介護の現場における業務効率の改善やサービスの質的向上、製薬業界における効率的な創薬開発、そして生活者の健康意識の高まりなど、ヘルスケア・メディカル領域は、社会課題と直結したビジネス領域であり、コロナ禍以降クローズアップされている「命の経済」を代表する領域です。国内外を問わず、今後、人類社会の持続的発展に貢献するためにも、課題先進国の日本こそこの領域をリードするビジネスを展開しなければなりませんし、その役割をDeNAが担いたいと考えています。

ヘルスケア領域では「ヘルスビッグデータ」とメディカル領域では「医療DX（デジタルトランスフォーメーション）」を基軸とする成長戦略を推進し、あわせて年間100億円の売上規模の事業に成長してきました。収益化は当初想定よりも遅れているものの、サービスの浸透は着実に前進しています（→詳細はP59-60）。

AIを含むデジタルテクノロジーは、現代社会が直面している様々な社会課題を解決するポテンシャルがあります。例えば、当社のグループ会社であるGO（株）が提供するタクシーアプリも、テクノロジーを活用して新たな利便性を創出した好例です。DXを通じた社会システムの変革は、不可逆なものであり、我々の成長機会と捉えています。

成長戦略のポイント②

新たな事業への継続的な挑戦

中長期的な発展や企業価値向上の視点では、将来の成長ドライバーとなる可能性を有する新たな事業への継続的な挑戦も大切であり、「永久ベンチャー」DeNAの企業価値向上をけん引する取り組みとして積極的に推進しています。

新たな事業への取り組みは、各事業領域の延長線上における挑戦はもちろん、DeNAでは2019年に設立したグループのファンドであるデライト・ベンチャーズのベンチャー・ビルダー事業も戦略的に活用して取り組んでいます。この取り組みでは、DeNAの人材を含む挑戦心にあふれた人材が市場環境にさらされながら、世界を動かす事業の創出に日々挑戦を続けています。

こうした挑戦を継続できることが、DeNAに起業家精神あふれる人材が集う理由の一つであると私は考えています。

私たちが展開している成長戦略のすべては、未来のために必要な布石として考えており、それを着実に前進させていると確信しています。

オウンドメディア「フルスイング」
社員それぞれの挑戦、働き方を発信



Website

YouTubeチャンネル「事業家のDNA」



YouTube

CEO MESSAGE

CEO MESSAGE

新たな事業への果敢な挑戦を歓迎・賞賛し、持続的に成長し続ける価値創造モデルを確立する

当社グループが優先的に取り組むサステナビリティ課題を明らかにするために、2024年7月にマテリアリティを特定しました。これまでも長年にわたって社会課題に取り組んできましたが、今回はDeNAの持続的な成長のために必要なことは何かということを追究し、「事業活動」「経営資本」「経営基盤」の3つの視点から、重要度の高い9つのマテリアリティを設定しました。

マテリアリティの一つである「新たな事業への継続的な挑戦」は、まさに先ほどから述べている起業家精神のことであり、DeNAとは「日日是挑戦」です。「挑戦」こそがDeNAの日常であり、場としてのDeNAが価値を発揮する姿です。既存の事業領域に満足せず、世の中の常識を疑って、正しいと思う道を自ら主体的に選択する、新たな事業領域の創出に常に挑み続けることこそがDeNAの本質と私は捉えています。そして挑戦には、時に失敗が伴います。それでも挑戦を止めてはいけない。失敗を恐れ、挑戦しなくなるとDeNAが四半世紀にわたって培ってきた大事な軸が失われ、既存事業のみの縮小均衡に陥る、それこそ私が最も恐れていることであり、中長期的には、DeNAそのものの衰退・敗北を意味するかもしれません。

その挑戦に思う存分取り組むために「多様性を活かす機会と挑戦の場の提供」もマテリアリティの一つとしました。DeNAは、新たな事業創出への果敢な挑戦を歓迎し、賞賛する会社であり続けなければなりません。そして、起業に果敢に挑戦する人と組織を「DeNAという大きな器」で包み込み、持続的に成長し続ける価値創造モデルを確立しなければならないと、私は考えています。

時には失敗もうまくマネージしながら、常に挑戦を是とする人と組織を育み、そのうえで市場でも評価されるような持続的に成長を遂げるような企業。それこそが本当の意味で、「サステナブル」で「レジリエント」な21世紀にふさわしい企業なのではないでしょうか。

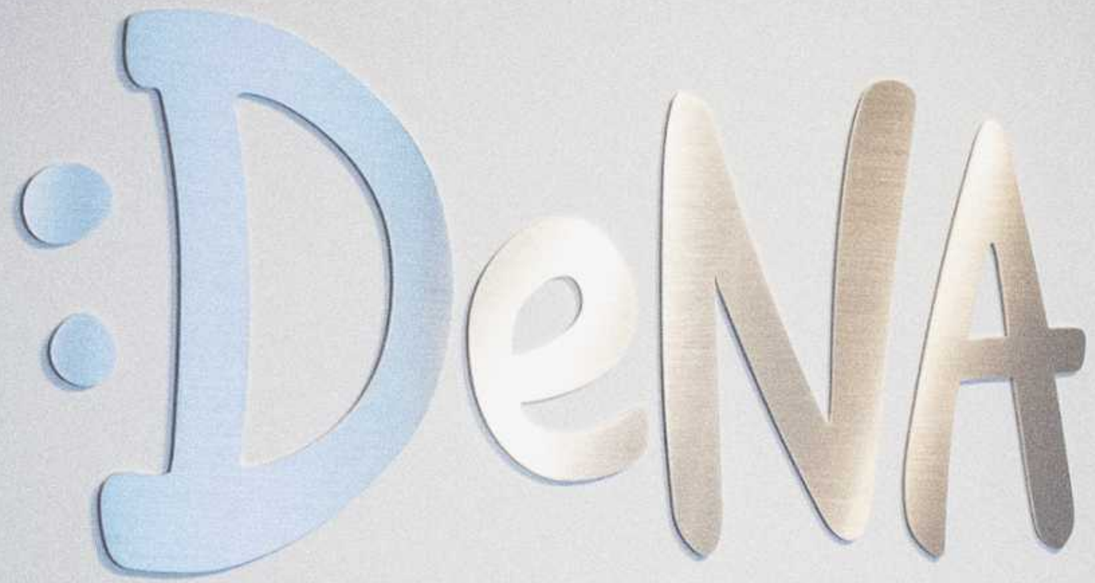
これからもAI技術をはじめとした新たな技術を軽やかに駆使しながら、エンターテインメントビジネスで培ったDeNAらしいアプローチで、既存事業領域をはじめとして様々な領域に取り組み、これまでになかった想像を超えるDelightを世の中に提供していきたいと考えています。ぜひ、ご期待ください。



WHAT IS DeNA

DeNAとは何か

「永久ベンチャー」というDNAと、
DeNAの過去・現在・未来





ORIGIN

ＤｅＮＡの原点

常に目線を高く保って、
世界を、未来を見据えて事業を興す。
それはとても面白くて、とても意義があることだから。

DeNA HISTORY

DeNAの挑戦の歴史

25th anniversary

DeNAは今年、25周年を迎えました。
当社は、ゲーム、ライブストリーミング、スポーツ・スマートシティ、ヘルスケア・メディカルなど、様々な事業を展開していますが、その歴史は挑戦の連続でした。
本年の統合報告書では、25年の中で、ターニングポイントになった出来事について、お世話になった方々から寄稿いただきました。

※寄稿いただいた方の肩書きは2024年8月末現在のものになります。

1999 /

創業

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



1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007

2006 / ソーシャルゲームの夜明け、そして「怪盗ロワイヤル」の大ヒット

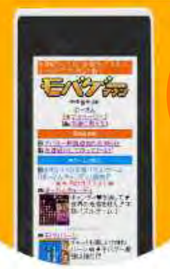
モバゲータウン開始



『怪盗ロワイヤル　公式ガイドブック』(宝島社)









COMMENTS



Coalis GP/元DeNA CSO/元mixi COO
原田 明典 様

当時としては世界的にも珍しいモバイルに特化したSNS「モバゲータウン」が登場したことで従来のSNSとは違う多くの一般ユーザーがSNSを利用するようになりました。また、SNSとゲームの相性は抜群で「モバイルソーシャルゲーム」という世界に先駆けた新しい市場の形成を牽引していきました。



元バンダイナムコゲームス代表取締役
/ 元CESA会長
鵜之澤 伸 様

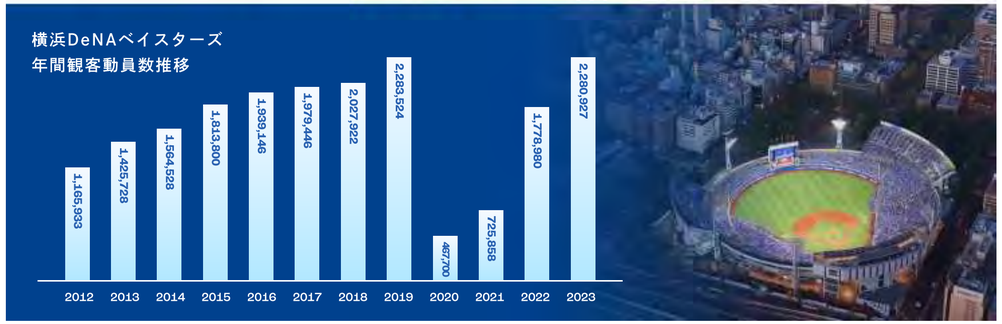
「ガンダムロワイヤル」という判り易いタイトルのソーシャルゲームを短期間で共同開発させて頂きました。年末に無事サービスイン、年明けに売上報告を聞いて腰を抜かしました!経験の無いビジネスの始まりです…。
DeNAのスピード感は従来の4倍速!非常に刺激を受けて当社も大きく変わりました、今後も楽しみですね。

2008
2009
2010
2011
2012
2013
2014
2015
2016

2011 / 単なる野球観戦から皆が集まる楽しい場所へ

プロ野球参入





※ 2020年、2021年、2022年シーズンはコロナ禍により入場制限下での開催

COMMENTS



横浜DeNAベイスターズ初代監督
中畑 清 様

私は2012～2015年まで監督を務めましたが、DeNAは野球観戦の勝ち負けを超えてフロント、チームそしてファンが一体となれる皆が集まる楽しい場所をつくったと思います。2012年に配信されたドキュメンタリーは、日本球界では初となるシーズン中、カメラがチームに密着するというもので、選手の試合以外での姿などをオープンにすることでファンとの距離を縮め、注目されたことを覚えています。



2015 / 世界の任天堂と新たな挑戦

任天堂と業務・資本提携の合意











※ 本ページに記載の各タイトルとも、アプリ配信元は任天堂

COMMENTS



任天堂株式会社
取締役 上席執行役員
別府 裕介 様

2015年に「DeNAさんのエンジニアリングの力を大きく生かす」、「ニンテンドーIPのファンをモバイルアプリを介して大きく広げる」、両社のモチベーションが重なりました。そして2016年にマリオのモバイルアクションゲーム『SUPER MARIO RUN』を世界中の人々に安心して遊んでいただくことを目的にチーム一丸となって取り組みました。これが礎になりアプリ開発、システム開発において協業関係を深めています。



2017
2018
2019
2020
2021
2022
2023
2024
2025

2017 / 日本発のライブ配信サービス 国内利用者数No.1*へ

*国内主要ライブ配信サービス6社 2023年2月1日~2024年6月30日期間の月間集計（Sensor Tower調べ）

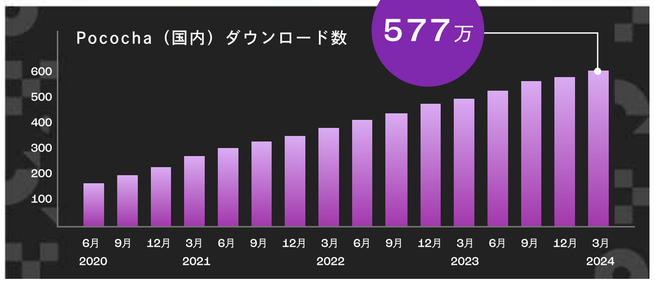
ライブコミュニケーションアプリPococha誕生







Pococha



※ 2017年1月にサービス開始、ダウンロード数は国内の数字

COMMENTS



Pococha ライバー
すーさん 様

僕にとってPococha は、自分の可能性を見つけ、誰かの特別になれる場所です。僕は俳優時代にファンと呼べる人は2人ほどしかいませんでしたが、場所を変えた今は多くのリスナーさんが配信に通ってくれています。そして、その人たちからの応援で、エンタメをしながら生活をすることができています。それってすごいことだと思っています。



Pococha ライバー
おさるちゃん 様

私にとって、リスナーさんは毎日の癒しでもあり、友達でもあり、家族でもあり、保護者のような時もあります。リスナーさんとお互いに支え合って、また明日も頑張ろうと思える、それがPocochaであり、私にとって替えのきかない空間になっています。

2022 / 生活者の健康寿命を延伸、幸せに生きる時間を延ばす

ヘルスケア領域に加え、新たにメディカル領域にも参入



kencom

Join





COMMENTS



東京大学
未来ビジョン研究センター特任教授
古井 祐司 様

情報格差が大きく、多様なニーズのある健康・医療分野において、すべての人々に果実を届けようとするDeNAの事業展開は様々な知見が包含された素晴らしい取組みです。
個々の人生を豊かにしながら、社会課題にも寄り添うというDeNAのユニークさを生かして、長寿社会におけるプラットフォームの役割を担っていただくことを期待しています。

2026 / 横浜にスポーツを中心としたDelightful Cityを

JR「関内」駅前に「横浜市旧市庁舎街区活用事業」グランドオープン予定







COMMENTS



横浜市長
山中 竹春 様

横浜市は、地域の皆様や事業者の皆様とともに、街の魅力を高め、いつ訪れても楽しめるまちづくりを進めています。横浜スタジアムをはじめ、スポーツや音楽が楽しめる施設が集積する関内駅周辺エリアに、新たに、日本初の常設型ライブビューイングアリーナが誕生することで、横浜の街に更なるにぎわいが生まれることを期待しています。



2026
2027
2028
2029
2030
2031
2032
2033
2034

さらなる挑戦を続ける

1999年、日本のインターネット創成期に誕生したDeNA。

いつの時も、多様な人材が集い、世の中を一歩押し上げようと夢中で挑戦を続けています。

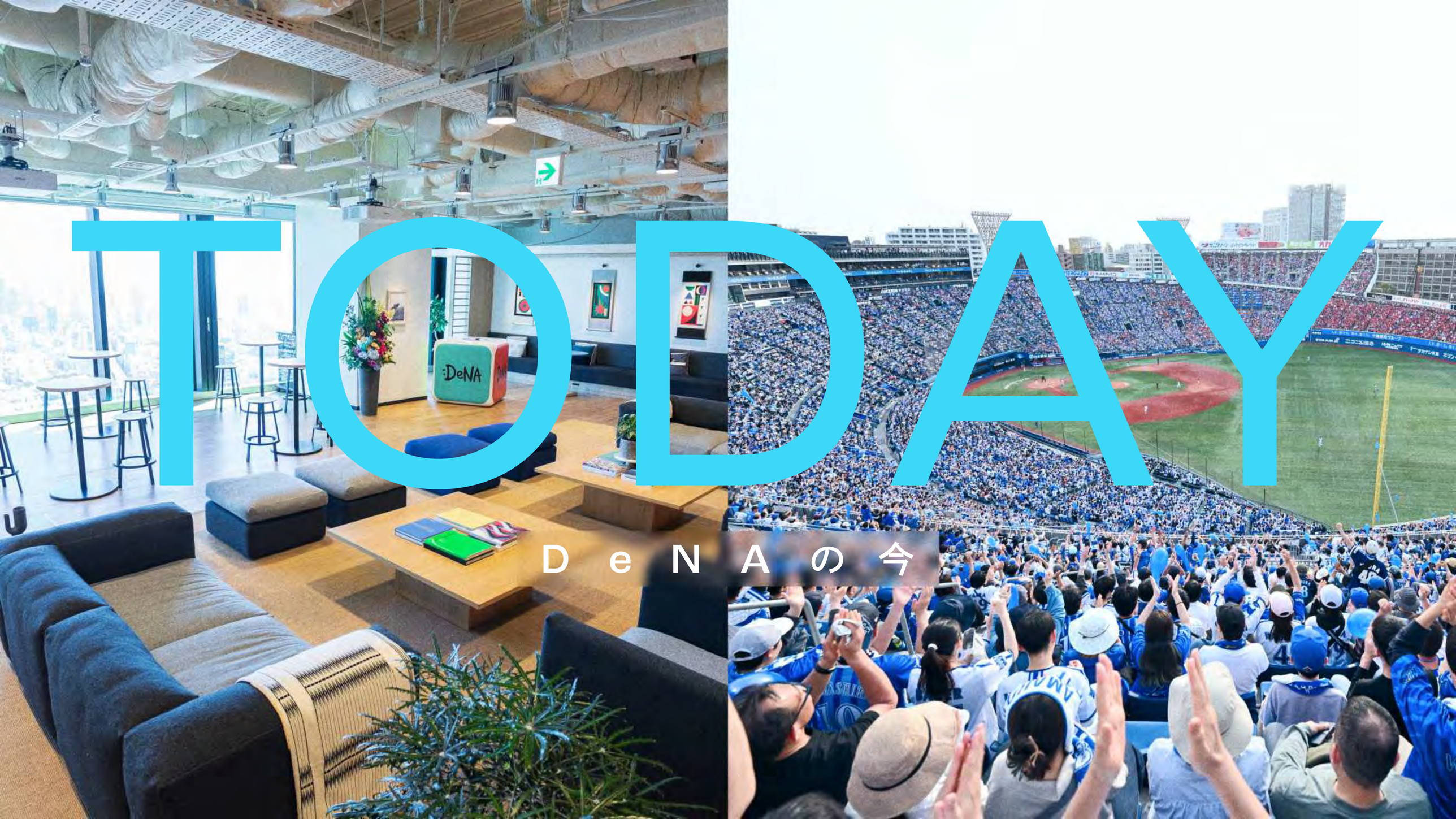
そして、人材のまわりに、今ではエンターテインメントから社会課題まで

様々な事業やサービスが育っています。

これからも私たちの挑戦は続きます。

DeNA HISTORY

DeNAの挑戦の歴史


TODAY
DeNAの今

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。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。このような運営力を活かした新しい開発アプローチにも挑戦しています。















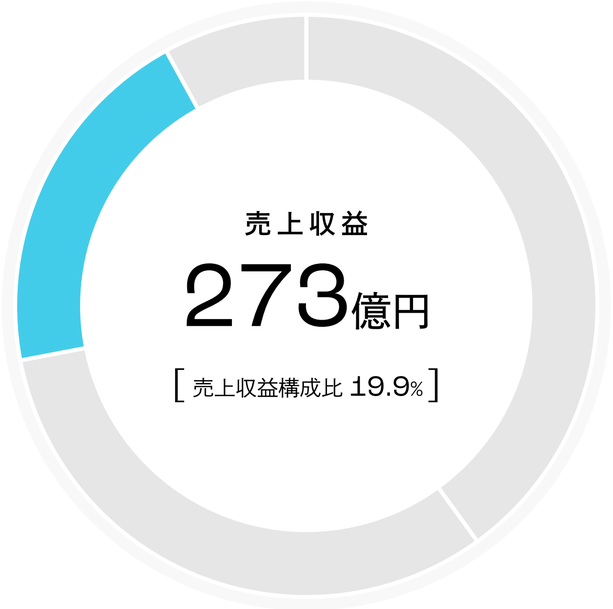
ライブストリーミング事業

ライバー（配信者）、リスナー（視聴者）による双方向コミュニケーションで、一緒にライブ配信を盛り上げるライブコミュニケーションアプリ「Pococha」（2017年1月〜）と、1枚のイラストだけで簡単にキャラクターになってライブ配信ができる新感覚Vtuberアプリ「IRIAM」（2021年8月に運営会社を子会社化）を運営しています。



スポーツ事業

2011年のプロ野球界参入後、2018年にBリーグに所属する川崎ブレイブサンダースの運営承継、2023年にはJリーグに所属するSC相模原の運営会社を子会社化するなど、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。















ヘルスケア・メディカル事業

従来からの取り組みに加え、2023年3月期には、(株)データホライゾンと(株)アルムを連結子会社とする等、当該事業の事業ポートフォリオが大きく変化しました。ヘルスケア領域では、保険者向けのデータヘルス事業及び産業・公益向けのデータ利活用事業に取り組むとともに、メディカル領域では、医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」をはじめ、医療DXに関するソリューションを展開しています。



新たな事業への継続的な挑戦

DeNAは「永久ベンチャー」を掲げ、新たな事業への挑戦を積極的に推進しています。推進にあたっては、各事業内での取り組みおよびM&Aに加え、DeNAグループのファンドであるデライト・ベンチャーズのベンチャー・ビルダー事業も活用しています。デライト・ベンチャーズのベンチャー・ビルダー事業では、DeNA社員を含め、社内外の起業家候補を対象に、新規事業立ち上げおよび起業を支援しています。DeNAは、立ち上げ期から成長期にわたり、人材やノウハウの提供、取引先等として全面的に支援します。投資先からのキャピタルゲインの獲得、または、市場価格によるM&Aにより、新たな事業として取り込むことも含めて、戦略的に活用しています。この取り組みは着実に進んでおり、既に17件のスタートアップを創出しています。また、ベンチャー投資事業からの出資を受け、挑戦・活躍するDeNA出身の起業家も多数輩出しています。

delight ventures

ベンチャー投資事業

- 1号ファンド100億円規模
- 2号ファンド150億円規模
  （LP：主要機関投資家・金融機関・DeNA他事業会社等）

ベンチャー・ビルダー事業

- 1号ファンド
- 2号ファンド15億円規模
  （LP：DeNA）

*各ファンドとも、出資の総額の概算（予定を含む）を記載。また、ベンチャー投資事業の2号ファンドについては、ファーストクローズの金額規模を記載





株式会社PROJECT COMP　プロダクトオーナー/代表取締役

田川 啓介

Keisuke Tagawa

2008年にDeNAに新卒で入社。EC事業の営業や新規事業リードを経験したのち、エンジニアに転向し2年ほどゲーム開発に従事。DeNAゲーム子会社を創業し、代表に就任。以降、DeNAグループのHR本部長、マーケティング執行役員、新規事業推進室長を歴任。その後、株式会社PROJECT COMPを創業。ベンチャー・ビルダー事業を活用。



株式会社zooba　代表取締役 CEO

名和 彩音

Ayane Nawa

日本マイクロソフトを経てDeNAに入社。インフラエンジニアとしてサーバー・ネットワークの構築運用、海外拠点展開などを担当した後、IT戦略部門のマネージャーを務める。CSIRTメンバーとして全社セキュリティ方針の策定やツール運用フロー改善も担当。運用の課題を実体験として経験したことから株式会社zoobaを創業。ベンチャー・ビルダー事業を活用。



株式会社ビビッドガーデン　代表取締役社長

秋元 里奈

Rina Akimoto

神奈川県相模原市の農家に生まれる。DeNAに新卒で入社。WEBディレクターやマーケティング責任者など4部署を経験。2016年11月に株式会社ビビッドガーデン創業。国内最大のオンライン直売所『食べチョク』を運営。その他、内閣府「規制改革推進会議」専門委員、農林水産省「GI学識経験者委員」、TBS「Nスタ」、日本テレビ系「ウェークアップ」レギュラー。2024年4月に世界経済フォーラム「Young Global Leaders」選出。デライト・ベンチャーズを含む複数社より資金調達を実施。



株式会社YOUTRUST　代表取締役 CEO

岩崎 由夏

Yuka Iwasaki

2012年DeNAに新卒入社。新卒・中途の採用、経営管理、経営企画を担当。2017年12月に株式会社YOUTRUSTを創業。日本で働くすべての人のためのキャリアSNS「YOUTRUST」を運営。デライト・ベンチャーズを含む複数社より資金調達を実施。



FUTURE

ＤｅＮＡのこれから

事業ポートフォリオの変化・強化

DeNAは、2024年3月期までの3か年にわたって、事業ポートフォリオの強化や構造転換に注力してきた結果、売上収益は同水準を保ちながら、その内容は大きく変化しました。特に、ライブストリーミング事業は400億円を超える規模に成長し、構成比も3割超となりました。また、スポーツ事業もコロナ禍の影響から回復を遂げ、2割を占めるようになっています。ヘルスケア・メディカル事業も大きく成長しました。総じて、ボラティリティや外部環境に左右されづらい事業構成となってきています。

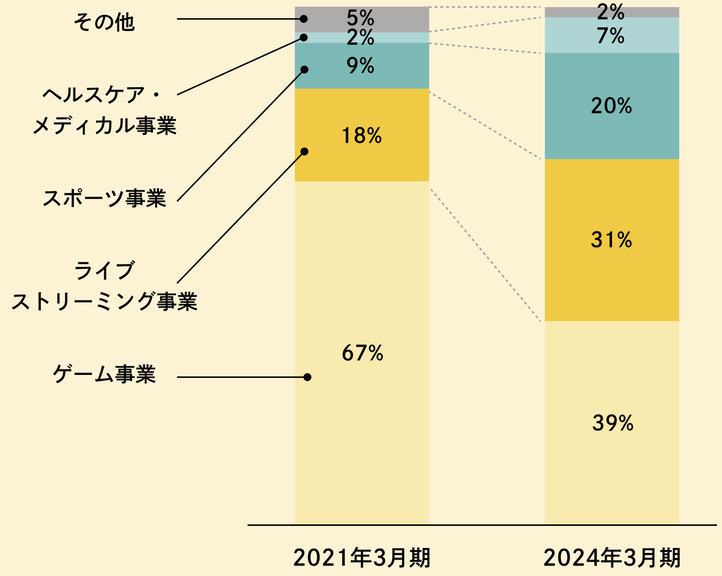
近年は既存タイトルを中心とした業績推移となっていたゲーム事業については、より強い事業構造を目指し、ボラティリティのリスク軽減を主眼に、新しい開発アプローチへの挑戦や中国事業の位置づけの見直し・大幅な縮小等を推進しました。

ライブストリーミング事業は、成長投資をしながらも事業規模を拡大することができ、黒字も確保しています。スポーツ事業はコロナ禍以前と比較しても業績は成長しています。また、横浜市旧市庁舎街区プロジェクトや川崎新！アリーナシティ・プロジェクト等、将来のスマートシティ展開の核となる取り組みが進展しています。

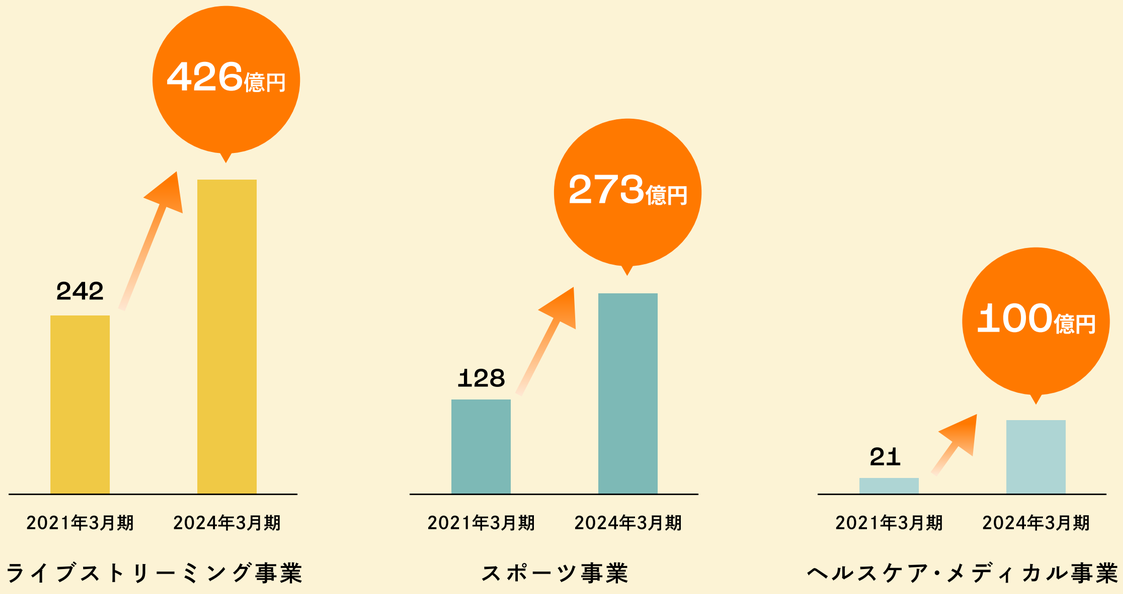
ヘルスケア・メディカル事業では、（株）アルムや（株）データホライゾン等を子会社化し、事業ポートフォリオを大幅に強化しました。今後の成長の基盤を確保できたと考えています。医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」をはじめ、質の高いサービスの構築・浸透は着実に進捗しています。

このように、過去3か年で、各事業が着実に収益を積み上げられるような基盤が整ってきました。

売上収益の構成比*



事業別売上収益*（億円）



*2023年3月期第2四半期より、従来ヘルスケア事業としていた報告セグメントの名称をヘルスケア・メディカル事業に変更。

成長と資本効率向上に向けて

2024年3月期までの3か年において、DeNAは健全な財務基盤を活かし、新たな成長・挑戦に向けた投資として(株)データホライゾン、(株)アルムの連結子会社化を進め、事業ポートフォリオを強化しました。また、成長フェーズの事業にも積極的に投資し、中長期の成長戦略を大きく前に進めました。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。

DeNA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等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込みつつ、足元ではNon-GAAP営業利益の向上に努めています。

新たな成長・挑戦に向けた投資

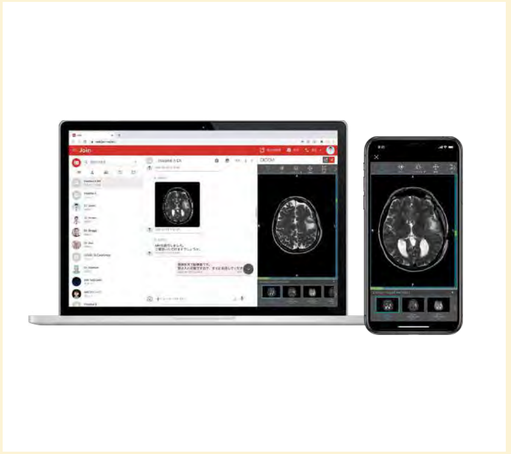
- **事業ポートフォリオの強化**
  - ライブストリーミング事業の成長のため、(株)IRIAMを子会社化(2021年8月)
  - ヘルスケア領域において日本テクトシステムズ(株)の子会社化(2021年9月)
  - ヘルスビッグデータ戦略を加速させるため、(株)データホライゾンの子会社化(2022年8月)
  - ヘルスケア事業の周辺領域を拡大・飛躍させるため、(株)アルムの子会社化(2022年10月)
- **成長フェーズの事業への投資**
  (ヘルスケア・メディカル事業やライブストリーミング事業等)
- **デライト・ベンチャーズのベンチャー・ビルダー事業を中心とし、継続的な事業創出へ向けた仕組みを形成**

資本効率の向上・株主還元

- **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)株式の半数相当(879,700株※)の売却を実施(2022年5月)
    ※株式分割前の株数
  - M&A等を契機とした借入の活用(2024年3月期末の借入:378億円)
- **株主還元**
  - 2022年3月期は、109億円の自己株式取得を実施
  - 2023年3月期は、150億円の自己株式取得及び取得した全株式の消却を実施
  - 配当基本方針に基づく継続的な配当
    (2024年3月期は、当社普通株式 1株当たり20円の配当(配当総額22億円))

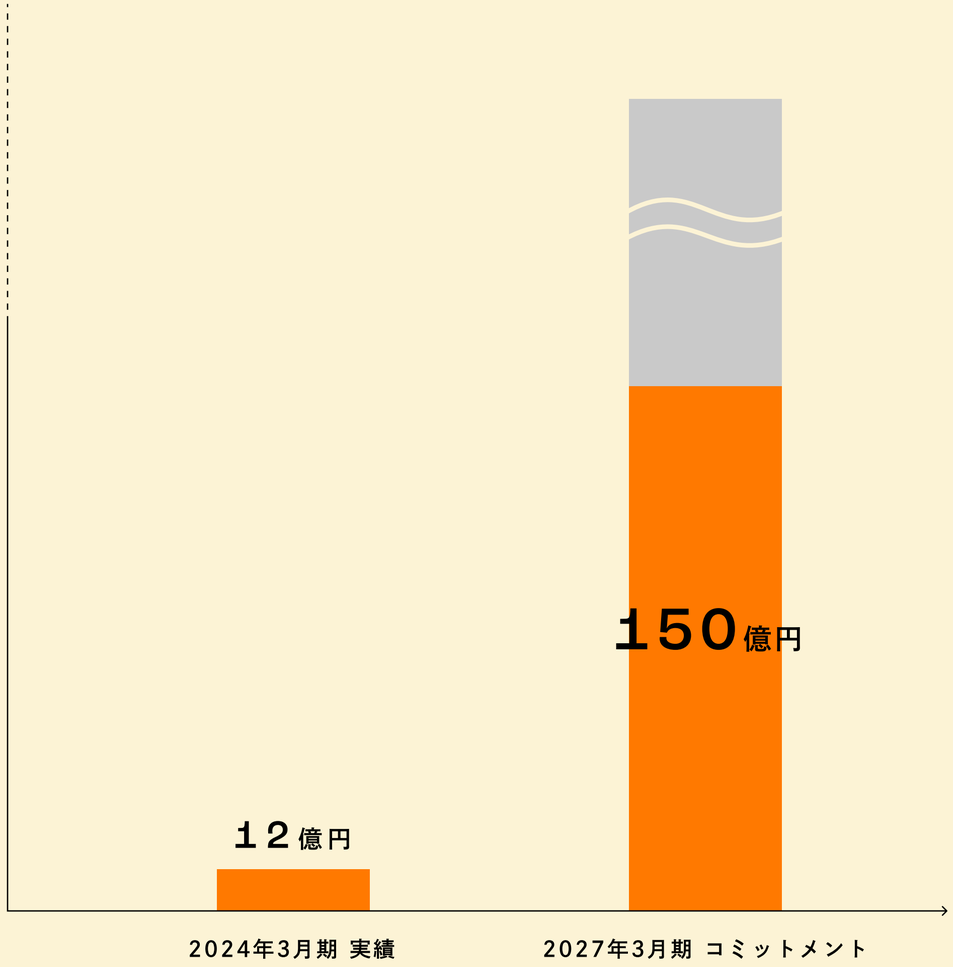
今後3か年の重点

2024年3月期までの3か年では、事業ポートフォリオの強化や構造転換に注力し、ボラティリティや外部環境に左右されづらい事業構成へと変化が進み、各事業が着実に収益を積み上げられるような基盤が整ってきています。
2025年3月期からの3か年では、構造的・継続的に成長する事業群を形成し、各事業とも有意な利益貢献をする構造を目指していきます。特に、過去3年で成長の基盤を整えてきたメディカルおよび、スポーツ・まちの分野の成長に期待しています。今後3年の間に、ヘルスケア・メディカルでは年間50億円、スポーツ・まちでは年間30億円水準の利益貢献を目指していきます。
ゲームの大ヒット等は合理的な見通しが難しく、コミットメントに対してはアップサイドの位置づけとしていますが、3年後の2027年3月期のNon-GAAP営業利益150億円をコミットメントとし、この目標に向け、毎期増益も図っていきたいと考えています。
これからの3年間は、どの事業領域も、2027年3月期以降の継続的な成長に向け、構造的な強さを形成していくことを重視していきます。また、資本コストを意識し、資本効率の向上やROEの向上にも取り組んでいきます。





Non-GAAP営業利益



一人ひとりに 想像を超えるDelightを提供するために

持続的成長を見据えてーDeNAが取り組むべき経営の「マテリアリティ（重要課題）」とは

マテリアリティ（重要課題）の特定

当社初となる「マテリアリティ（重要課題）」を特定しました。当社では、2021年4月に新しいMission、Vision、Value（MVV）を策定しましたが、今回のマテリアリティ特定は、このMVV策定の延長線上にある施策です。
今後、「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」というMission（企業使命）を最上位概念とするMVVを起点として、今回特定したマテリアリティと成長戦略（中期経営計画）を紡ぎ、中長期的な視点に立脚して、その実践を推進していきます。

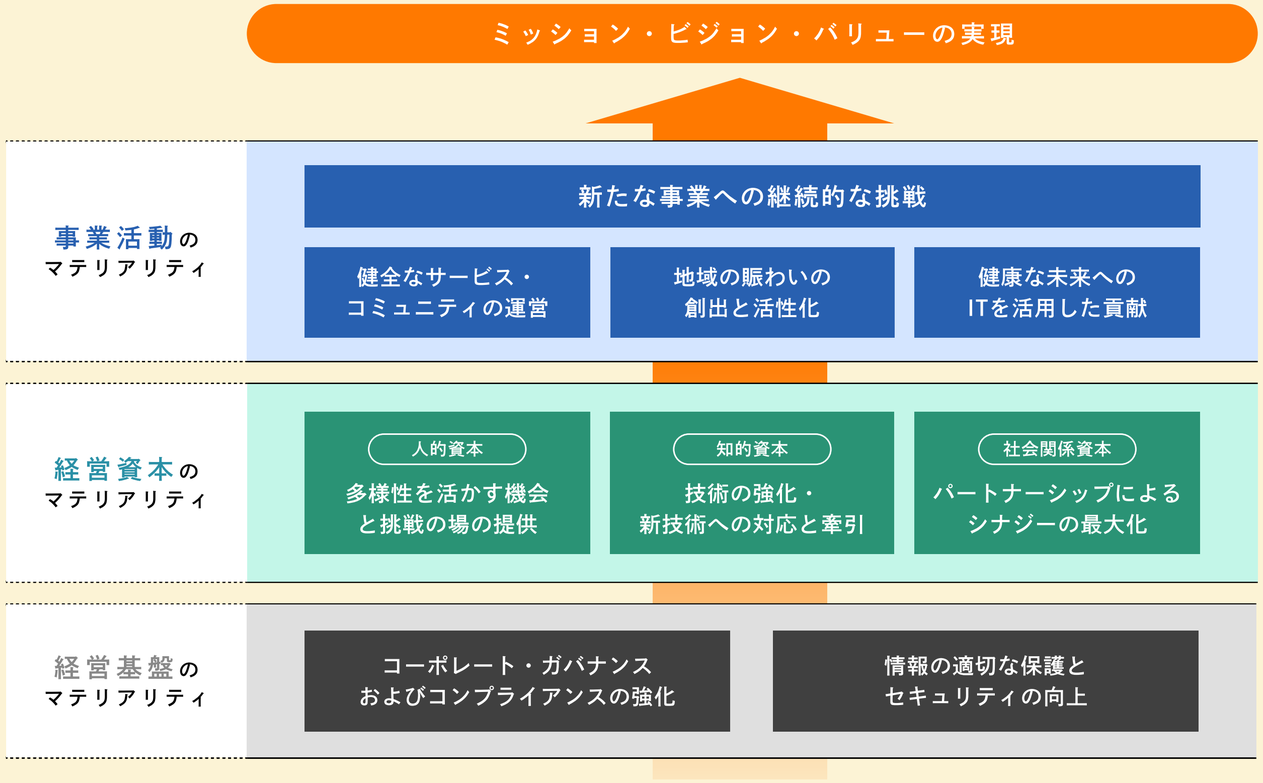
マテリアリティ特定プロセス

以下のようなプロセスでマテリアリティを特定しました。今後、中期的な成長戦略のサイクルに応じて（3か年を目安として）、適宜マテリアリティの再検証・見直しを行っていく予定です。

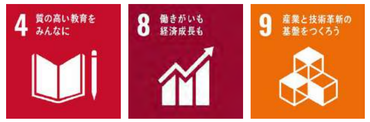
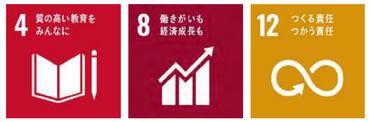
Step1	Step2		
マテリアリティ候補の抽出 （ロングリストの作成） 参考資料： SASBスタンダード、SDGs、FTSE、MSCIなどのESGインデックス評価基準など	マテリアリティ候補の評価／絞り込み／優先順位付け ●DeNAにとっての重要性： MVV、中期経営計画などを踏まえた重要性 ●ステークホルダーにとっての重要性： 社会・環境影響の大きさ		
Step3	**Step4**	**Step5**	
マテリアリティ項目の整理・グルーピング	経営陣、取締役へのヒアリング／最終調整	経営会議・取締役会での承認	

特定したマテリアリティ

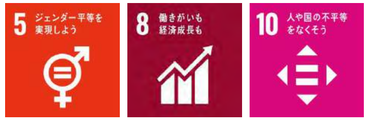
加速度的に進化するデジタル技術や顕在化する社会課題など、DeNAを取り巻く事業環境の変化を踏まえつつ、MVVの実現に向けて、これからDeNAが取り組むべき重要な経営課題を「事業活動」「経営資本」「経営基盤」の3つの視点から9つのマテリアリティを特定。これらのマテリアリティの強化を通じて、新たなDelightの創出に貢献し、持続的に成長していくことを目指します。



事業活動のマテリアリティ

新たな事業への継続的な挑戦	当社は永久ベンチャーとして、常に挑戦と変化をしながらDelightを提供してきました。より一層激しい外部環境の変化の中でも競争力を持ち、さらなる成長や企業価値向上を図るべく、新たな事業に継続して挑戦しつづけます。	
健全なサービス・コミュニティの運営	安心し、楽しんでご利用いただくために、コミュニティを擁するサービスを運営し続けた強みを活かし、お客様の声に常に真摯に向き合いながら、サービスの改善やルールの策定、業界団体での活動に取り組みます。	
地域の賑わいの創出と活性化	関係する地域住民・自治体などのステークホルダーの皆様とともに、健全な関係の構築と、まちの付加価値の協創を目指します。インターネットとスポーツをはじめとした地域へ展開するサービスを合わせ持つ強みを活かし、地域の賑わいの創出と活性化に貢献しつづけます。	
健康な未来へのITを活用した貢献	ヘルスケア・メディカル領域での健康寿命の延伸や公平な医療福祉の実現、および従業員に向けた健康経営など、コミュニティ運営で培ったユーザ体験のデザインや技術力を活用しながら、すべての人の健康へ貢献します。	

経営資本のマテリアリティ

人的資本 多様性を活かす機会と挑戦の場の提供	社会へのDelightの提供と持続的な企業価値向上のために、多様な人材が、世の中を一歩押し上げようと夢中で挑戦を続けている場でありつづけることが重要です。挑戦心の豊かな人材に、多様な事業と多様な人材を持つユニークな環境と高い目標に挑む機会を提供し、人材の成長にコミットします。	
知的資本 技術の強化・新技術への対応と牽引	専門性の高いエンジニアが技術力と発想力で、事業の実現や安定的で高い品質の運用を推進します。すべての従業員が、AI技術をはじめとした新たな技術を積極的に活用しながら事業に実装し、新たな価値を生み出します。フロントランナーとして培った技術知見を社内外に示すことで社会の技術的発展を牽引します。	
社会関係資本 パートナーシップによるシナジーの最大化	さらなるDelightを創出するためには、パートナーの皆様との協働が不可欠です。それぞれの強みを掛け合わせ、より大きな価値を創造するとともに、健全な商習慣に従い、公平・誠実かつ共存共栄の関係の樹立・維持に努めます。	

経営基盤のマテリアリティ

コーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンスの強化	社会の公器にふさわしい経営の透明性・公正性を確保し、企業価値の持続的向上のためのコーポレート・ガバナンスを強化します。加えて企業の社会的責任を深く自覚し、企業倫理をより一層向上させるため、コンプライアンス強化に取り組みます。	
情報の適切な保護とセキュリティの向上	お客様からお預かりしている情報の適切な保護およびセキュアな環境構築に努めます。サイバー脅威およびプライバシー侵害等に対処するため、組織力、人材力、技術力を駆使し、総合的な対策を講じていきます。	

02

GROWTH STRATEGY

成長戦略

DeNAの成長戦略と
各領域・事業の取り組みをご紹介します。
また、これらを支える
人的資本と技術についてもご紹介します。



GAME

ゲーム事業


Pokémon
MASTERS
EX
©2019 DeNA Co., Ltd.
©2019 Pokémon. ©1995-2019 Nintendo / Creatures Inc. / GAME FREAK inc.


逆転オセロニア
OTHELLONIA
負けてる時ほど
面白い!!
オセロ・Othelloは登録商標です。TM&© Othello.Co. and MegaHouse © 2016 DeNA Co.,Ltd.




???
勝率
67%
37
話がとっても盛り上がった！！
プレゼントを選ぶ
早口について
ライバルについて
ポケモンコンテスト




14th
anniversary
© DeNA Co., Ltd. 2009


逆転オセロニア
OTHELLONIA
START
ソロプレイ


メメント

GAME

事業の内容・特性

DeNAのゲーム事業は、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、「Mobage」を通じたブラウザゲームなども提供しています。ゲーム事業は、自社内製および協業でゲームを開発・運営するゲームサービス事業本部やエンターテインメント開発事業本部、オープンプラットフォーム統括部等から構成されています。

2024年3月期の振り返り

2024年3月期は、既存のタイトルを中心とした事業運営となり、新規タイトルのリリースがあったものの、リリースに伴う償却費やマーケティング等の関連費用も影響し、前期比で減収減益となりました。
ゲーム事業の収益基盤の強化に向けては、ボラティリティによるダウンサイドリスクを軽減する様々な施策に取り組んでおり、2024年3月期の下期には中国の開発・運営体制を見直し、中国拠点の大幅な縮小を進めました。
また、今後の新規タイトルの開発にあたって、従来からの手法に加え、リスクを大幅に軽減するような新しい開発アプローチも開始しております。

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
- 長期に楽しまれるゲームを提供する運営力

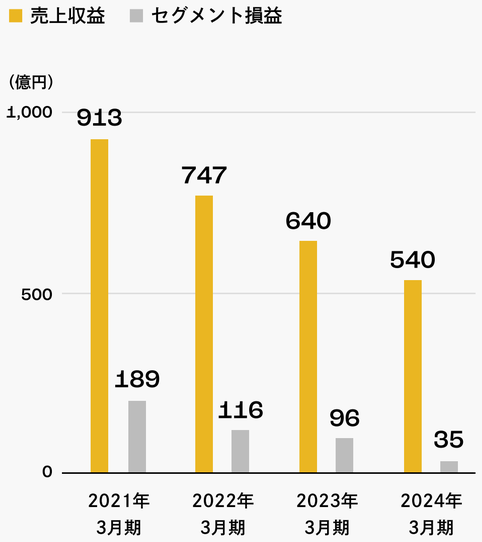
事業機会

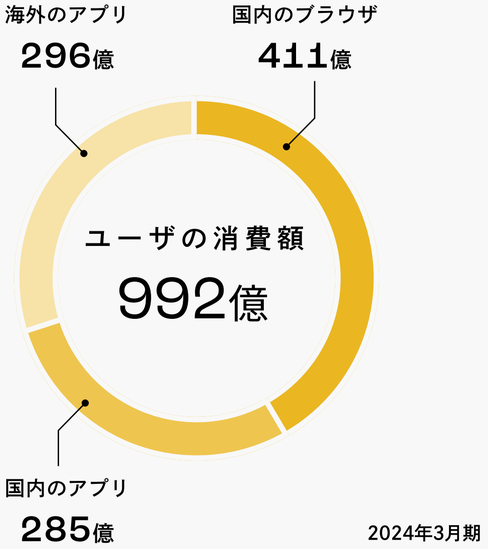
- 2023年の国内モバイルゲーム市場は、1.2兆円規模※を維持し、継続して主要なエンターテインメント市場の1つ
- 2023年の世界のスマートフォンゲーム市場は、8.8兆円（前年比98.6％）※となり、引き続き魅力ある市場

※出典：ファミ通モバイルゲーム白書2024（株式会社角川アスキー総合研究所）

GAME

ゲーム事業の業績推移





ゲーム事業の変遷

2009 -

- 「怪盗ロワイヤル」をMobageで提供する等ソーシャルゲームの提供を開始
- Mobageをオープン化し、他社提供タイトルを受け入れ、㈱Cygames提供の「グランブルーファンタジー」をはじめ、長期にわたって貢献する人気作が登場
- スマートフォンシフトやグローバル化を推進

2013 -

- モバイルブラウザゲームからアプリへシフト
- 「FINAL FANTASY Record Keeper」や「逆転オセロニア」など現在も愛されるアプリタイトル群の形成
- 任天堂㈱との業務・資本提携や、㈱ポケモンとの協業作品の提供をはじめ、パートナーシップを強化

2020 -

- グローバル市場に向けた大型IP中心のパイプライン戦略を推進
- コスト面の構造改革・筋肉質化
- 中長期戦略のアップデート

中長期的な取り組み

- 「運営力」を活かした「小規模×フィードバック重視」の開発を開始

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に加え、リスクを大幅に軽減する新しい開発アプローチを導入する等、ボラティリティによるダウンサイドリスクの低い構造を目指し、様々な施策に取り組んでいます。

ゲーム事業の従来からの戦略

近年、ゲーム事業はIPホルダーとのパートナーシップ等の強みに立脚し、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。こうした従来からの戦略に沿って、2025年3月期も3本程度の新規タイトルを予定しています。合わせて、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

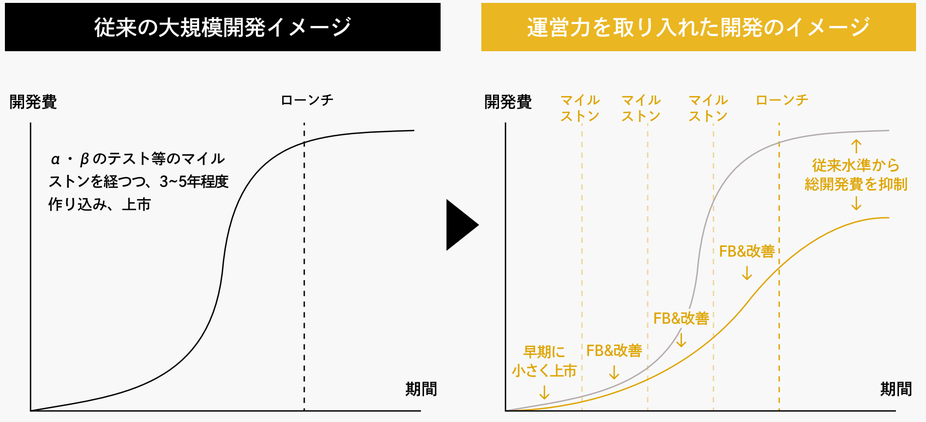
当社は、リリース後の細かな施策の積み上げにより、前年対比で売上が維持・伸長したタイトルの実績が複数あります。ゲームもまた「サービス」と捉え、フィードバックに真摯に向き合い、改善を重ね、ユーザに長く楽しんでいただくことを重視して取り組んでいます。
このような当社の強みである運営力を活かし、従来からの戦略に加え、現在、新たに「小規模×フィードバック重視」の開発手法を進めています。これは、ユーザのフィードバックを開発初期から取り込み、スピーディに開発継続判断をするというもので、これによって開発・運営コストを小規模に抑えたタイトル開発を実現して、従来とは異なるビジネスモデルの成立を狙っています。
この手法を使えば、早期に市場に出して運営の中でユーザの反応を分析し、さらなる開発・磨き込みの是非を判断できるため、頻繁に設けているマイルストンごとに投下している開発費を抑制することが可能となります。各タイトルの開発が小規模スタートとなることで、チャレンジの数も増加し、人材育成の機会の増加にも寄与し、中期的な組織力の強化にもつながります。
2024年3月期から、こうした中期的な新作開発体制の整備に着手しています。当社の強みを最大限に活かした新規開発のアプローチ手法を確立し、ヒット創出を目指します。

DeNAが得意とする運営
～ 長く楽しんでいただくためのスピーディーなPDCAサイクル～

ユーザ動向の分析 ⇔ 細かい改善の繰り返し

- ユーザの動向をゲームに合わせて独自に分析できる基盤の構築
- 得られたデータを運営改善に結びつける分析人材の多さと、ブラウザゲーム時代からの組織内でのノウハウ蓄積
- AIの活用等、DeNAならではのユーザ体験向上の取り組み

運営力を取り入れた新たな開発アプローチ



LIVE STREAMING

ライブストリーミング事業


Live Link Life
Pococha
voice
Pococha
九州・沖縄地域 No.1決定戦!
ぽこリーグ
第2回
ないすぅー!
yoshi
mikan ないすぅ〜!
とし 高音素敵すぎ!!!!!
Tommy 歌姫降臨!!!
コメントを入力
voice
Pococha

LIVE STREAMING

事業の内容・特性

スマートフォンでいつでも・どこでも気軽にライブ配信が可能な「Pococha」と、キャラクターになって配信できる新感覚Vtuberアプリ「IRIAM」を運営しています。
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（配信者）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を含めた新しいエンターテインメントの場を提供しています。

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

2024年3月期の振り返り

2024年3月期の売上収益は、400億円を超える規模に成長しました。また、セグメント利益も黒字となり、成長投資を行いながらも利益に貢献する事業となっています。
Pococha は、国内で2024年3月末に577万ダウンロードを達成し、ユーザエンゲージメントは継続して良好です。新感覚Vtuberアプリを運営する子会社の（株）IRIAMは、2024年3月末にダウンロード数*307万を達成しました。

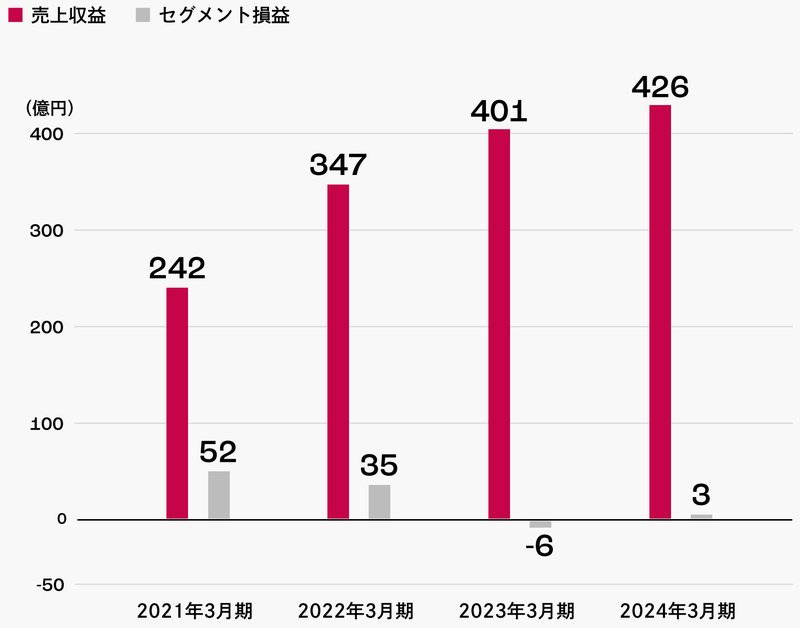
※2024年3月期第1四半期に集計の定義を一部見直し

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
- 国内外の成長機会

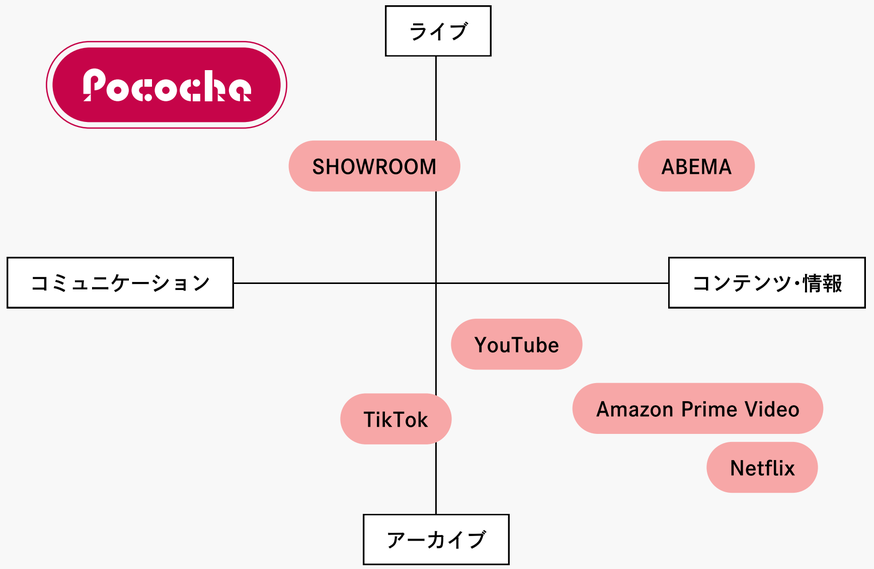
LIVE STREAMING

ライブストリーミング事業の業績推移



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

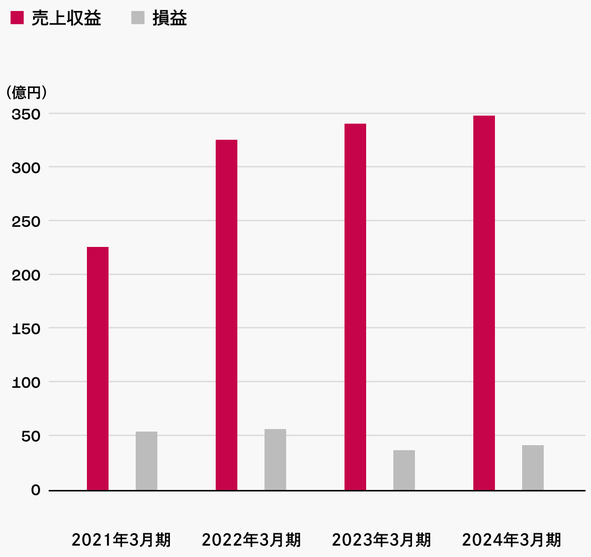


成長戦略

ライブストリーミング事業は、収益性を重視しながら成長を図る基盤が整ってきています。今後は、事業モデルの多角化も含め、成長に向けた取り組みを進めていきます。
Pocochaは、ライバー（配信者）、リスナー（視聴者）による双方向コミュニケーションによって、一緒にライブ配信を盛り上げるライブコミュニケーションアプリです。
国内では、既存ユーザの堅調なアクティビティに支えられ、安定した事業基盤を構築しています。TVCM等含むメディアミックスによるマーケティングにより、新規ユーザの獲得の強化を進めています。

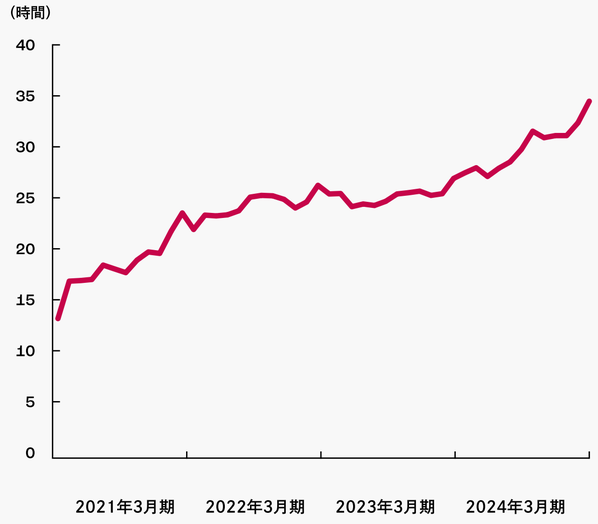
IRIAMは、1台のスマホと1枚のイラストだけでキャラになれる、新感覚Vtuberアプリです。
キャラのイラストをアップロードするだけで、ユーザの表情に合わせてキャラが生き生きと動き出し、簡単にライブ配信を始めることができます。
DAU等のKPIは着実に成長しています。コミュニティの健全な発展に取り組みつつ、売上増や早期の黒字化にも取り組んでいきます。

国内Pocochaの業績※



※売上収益、損益とも、管理会計数値を用いた参考値として算出

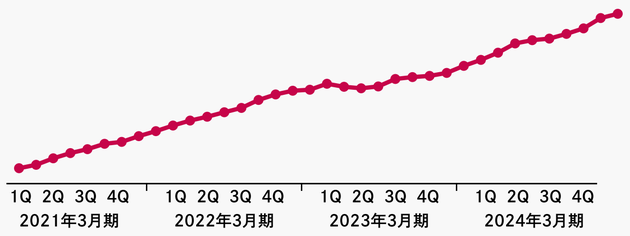
国内のPocochaの月次平均視聴時間（アクティブユーザあたり）



新感覚Vtuberアプリ『IRIAM』

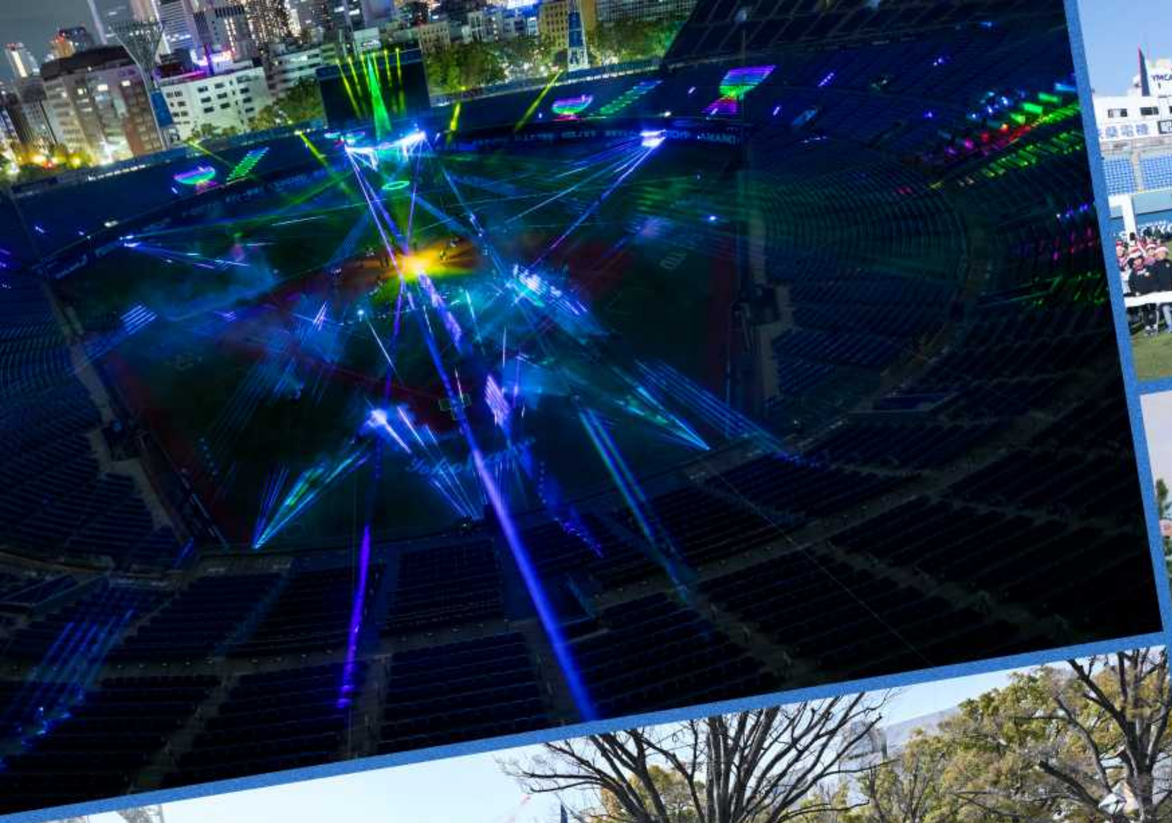


月ごとの平均DAU推移



SPORTS

スポーツ事業






play
by
sports


BON
2023.11.25 SAT - 26 SUN
多摩川見晴らし公園周辺










BALLPARK
FANTASIA
BALLPARK FANTASIA
ハマスタが、おもちゃ箱

SPORTS

事業の内容・特性

DeNAは、神奈川県の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、観客動員数の増加などまち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はなく、野球、バスケットボール、サッカー、陸上の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、まち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リング

2024年3月期の振り返り

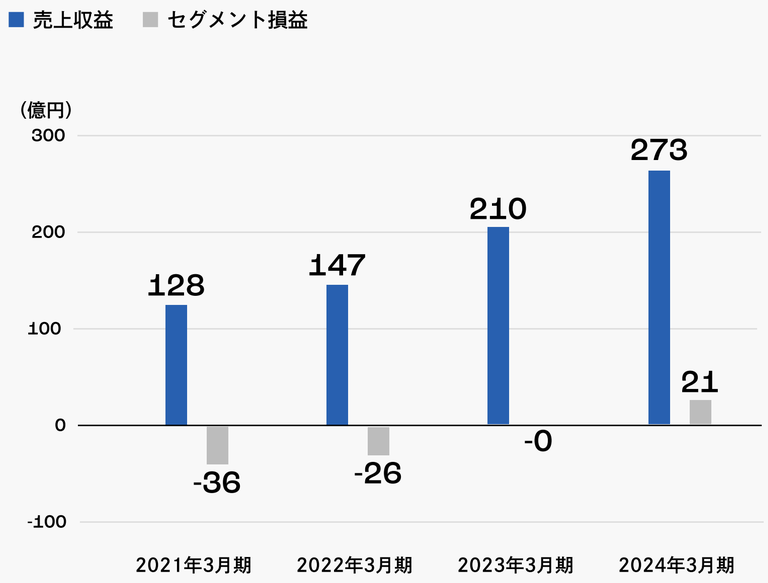
2024年3月期は、売上収益およびセグメント利益が過去最高を記録するなど、新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越え、さらなる成長を実現しました。横浜DeNAベイスターズの2023年シーズンの公式戦における主催試合の１試合あたりの平均観客動員数は球団史上最高の32,126人となりました。また、横浜DeNAベイスターズのスポンサーセールスはコロナ禍においても成長を続けているほか、観客動員の回復とともにグッズ・飲食や放映権等の収入も伸長し、着実に複層的に強い事業構造へと変化しています。川崎ブレイブサンダースは、2022-23シーズンは過去最高の観客動員数を記録し、コロナ禍でも増収を続け、着実にファンベースを積み上げながら大きな賑わいを形成しています。
加えて、横浜市旧市庁舎街区活用事業や川崎新！アリーナシティ・プロジェクト等、将来のスマートシティ展開の核となる取り組みも進展しました。

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3つのスポーツチームを持ち、ホームタウンの市民の数は神奈川県民の6割をカバー

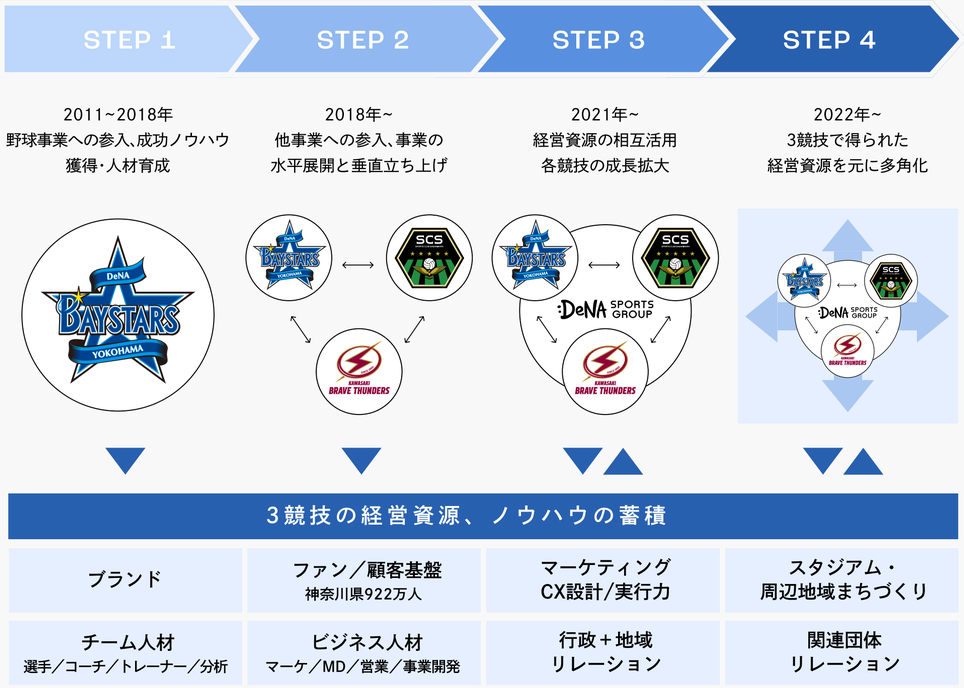
SPORTS

スポーツ事業の業績推移



スポーツ事業の変遷

特徴： 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



SPORTS

成長戦略

DeNAは、横浜市でプロ野球チーム「横浜DeNAベイスターズ」、川崎市でプロバスケットボールクラブ「川崎ブレイブサンダース」、相模原市でプロサッカークラブ「SC相模原」と、神奈川県の3都市で3競技に参画しています。プロ野球では、例年年間70以上のホームゲームを開催するなど、各競技でそれぞれのノウハウを蓄積していますが、DeNAではそれらを横断的に活用し、事業機会やシナジーの創出に努めています。また、人材の流用にも積極的に取り組み、DeNA全体のITサービスのノウハウもスポーツ事業に活用しています。
スポーツ事業は、興行ビジネスを中心に、着実に成長しておりますが、野球、バスケットボール、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を確保しつつ、今後の事業機会の創出の礎として強化していきます。
特に欧米圏等では、興行ビジネスの周辺に、様々な事業機会があり、スポーツ産業が大きく発展していると認識しています。DeNAにおいても事業の多角化を進めており、将来のスマートシティ展開の核となる取り組みも進めています。



「Delightful City」(スマートシティ)構想

DeNAでは、スポーツコンテンツを起点に、賑わいの中心となるスタジアム・アリーナを一体運営することで、その賑わいを隣接街区、周辺街区にまで広げていく「Delightful City」(スマートシティ)構想を進めています。
横浜市では旧市庁舎街区を活用した事業において、新しいエンターテインメント空間である「ライブビューイングアリーナ」と子どもたちが遊べる「エデュテインメント施設」を担当するなど、既に検討がいくつか始まっています。
さらに、川崎市でも、京急川崎駅隣接エリアに最大15,000人*が収容可能な新アリーナを含む複合エンターテインメント施設を開業することを目指した「川崎新！アリーナシティ・プロジェクト」が始動しており、様々なパートナ企業と検討を進めています。
DeNAはこれまでも様々なエンターテインメントの事業・サービスを手掛けており、多くのコンテンツホルダーとの協業の実績もあります。培ってきたノウハウを最大限生かしながら、DeNAらしい挑戦をしていきます。



15,000人収容規模のアリーナを含む複合エンターテインメント施設を開業することを目指すプロジェクトが始動※

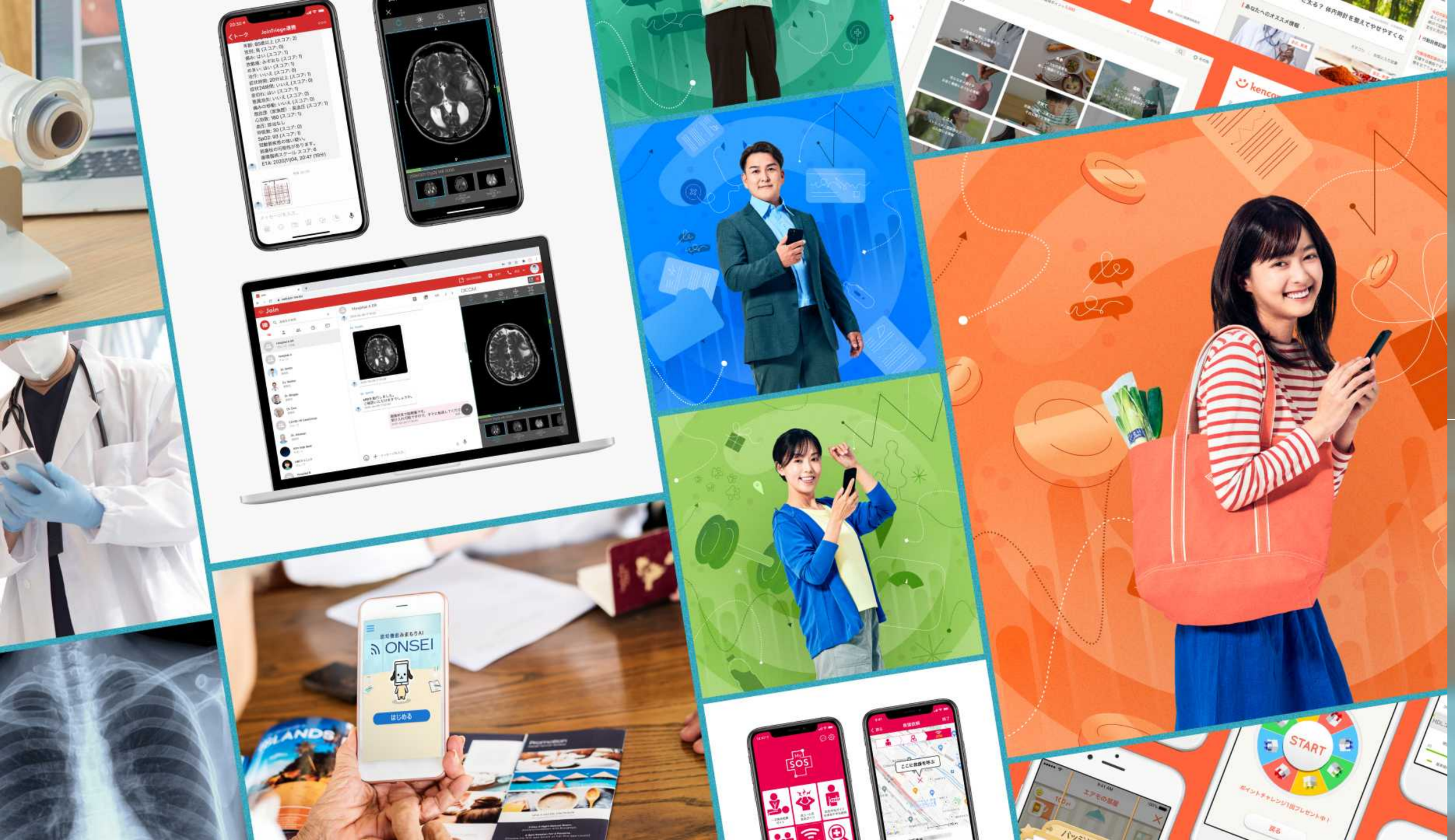


ライブビューイングアリーナ(イメージ)

※センターステージレイアウトを採用した場合の最大値。収容人数は今後の行政協議およびその他の理由により変更となる場合があります。川崎ブレイブサンダースがホームアリーナとして使用する際の収容可能人数は12,000人規模となる見込みです。

HEALTHCARE & MEDICAL

ヘルスケア・メディカル事業


JoinTriage連携
Join
DICOM
ONSEI
はじめる
SOS
START

HEALTHCARE & MEDICAL

事業の内容・特性

当事業は、2023年3月期に事業ポートフォリオの強化を行い、ヘルスケア・メディカル事業に名称を変更しました。名称の通りヘルスケアとメディカルの2つの領域に取り組んでおり、ヘルスケア領域は、(株)データホライゾンが積み上げてきたデータヘルス事業のヘルスビッグデータを基盤としながら、データ利活用事業の立ち上げを推進しています。
メディカル領域では、(株)アルムが提供する医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」を中心とした医療DXの活用を国内外で進めています。

強み・優位性

- 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
- 医療DXの先行導入、グローバル展開
- 複数の大学等との共同研究をはじめとする産官学連携体制

2024年3月期の振り返り

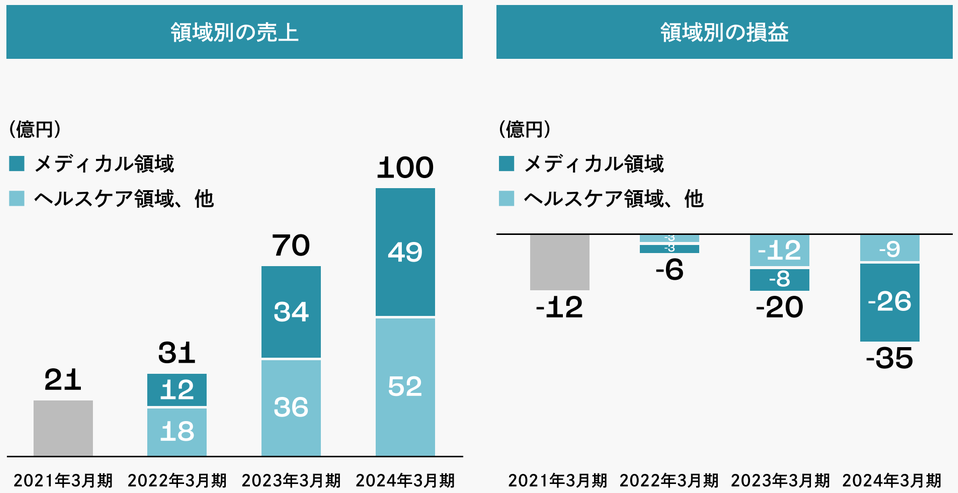
ヘルスケア・メディカル事業では、中長期の成長機会を積極的に捉えるべく、新たな成長・挑戦に向けたM&A等を進め、(株)データホライゾンや(株)アルムをグループに迎え入れるなど、2023年3月期中に事業ポートフォリオの強化が大きく進捗しました。その結果、2024年3月期のヘルスケア・メディカル事業の売上収益は100億円規模に成長しました。
当該事業は大きく2つの領域から成りますが、このうち自治体におけるデータヘルス計画策定年度にあたるヘルスケア領域ではデータヘルス事業の取引が拡大しました。また、データ利活用事業では、期初に見込んでいた一部取引が想定よりも売上貢献に時間を要していますが、新規取引社数の順調な増加や製薬会社等における顧客あたり取引額の向上等、当社データソリューションへのニーズに手応えを持っています。
メディカル領域では、地域ごとの「Join」の普及が進み、順調に進展しました。また、診療報酬制度の改訂等、今後の構造的な成長に向けた流れの具体化が進みましたが、これらの売上収益への貢献は、2025年3月期以降に本格化するものと考えています。

事業機会

- 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
- 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

HEALTHCARE & MEDICAL

ヘルスケア・メディカル事業の業績推移(参考)※



※2023年3月期は、PPAの完了に伴って認識を開始した資産に係る償却費等を含まない管理会計を用いた数値を使用しており、セグメント業績とは一致せず。
「ヘルスケア領域、他」には、ヘルスビッグデータをはじめ、主に現在のヘルスケア事業本部の取り組みを含み、2022年8月以降は、データホライゾンの実績を含む。
「メディカル領域」には、医療DXをはじめ、主に現在のメディカル事業本部の取り組みを含み、2021年9月からは日本テクトシステムズ、2022年10月からはアルムの実績を含む。

ヘルスケア・メディカル事業のアプローチ

日本では高齢化の進行に伴って国民医療費が増大し、医療保険制度を維持できなくなることが危惧されています。また、医療の現場では医師不足や偏在、専門医の不足などの課題が浮上し、2024年の医師の働き方改革への対応など、これまでのように医療関係者の善意や労働時間に頼る医療提供は困難となってきています。こうした社会課題の解決に向け、DeNAでは、ヘルスビッグデータ市場と医療DX市場での取り組みに注力しています。

DeNAは、2014年からヘルスケア領域に参入しており、「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、日々の健康増進をサポートする「kencom」をはじめとする健康増進・行動変容を促すサービスを提供してきました。また、2020年頃からはヘルスビッグデータの取り組みを加速しています。

さらに、2022年には周辺領域の拡大・飛躍と収益基盤の強化に向けて、メディカル領域へと事業を拡大。医療の格差やミスマッチの解決、ひいては世界の一人ひとりに公平な医療福祉の実現を目指し、(株)アルムの「Join」等、医療・介護現場等のDXを支えるソリューションを多数提供しています。

ヘルスケア・メディカル分野の社会課題のためには、プライベートセクター、パブリックセクター、両者の連携が重要です。DeNAは、渉外やパートナーシップの強み、セキュリティやサービス設計等の技術、これらを支える人・組織を存分に生かし、事業を推進しています。また、当該事業内外でのシナジーも積極的に追求しています。

	生活者・保険者	製薬・保険	医療
解決すべき課題	・未病・予防 → 健康寿命延伸 ・効果的な保健事業 → 医療費の適正化	・効率的な 創薬開発・マーケティング ・新商品開発 → 加入者の健康増進	・医療・介護等の業務効率 → 地域医療体制の維持 ・医療・介護の質の向上
注力市場	ヘルスビッグデータ市場 データヘルス PHR※/ サービス データ利活用	医療DX市場 国内 海外	
近年の取り組み	✓ (株)データホライゾンの子会社化 ✓ メディカル・データ・ビジョン(株)との業務提携等ヘルスビッグデータ領域でのパートナーシップ強化	✓ 医療DXソリューションを提供する(株)アルムの子会社化 ✓ 認知症分野に対峙する医療ICTベンチャー企業日本テクトシステムズ(株)の子会社化	

※Personal Health Record

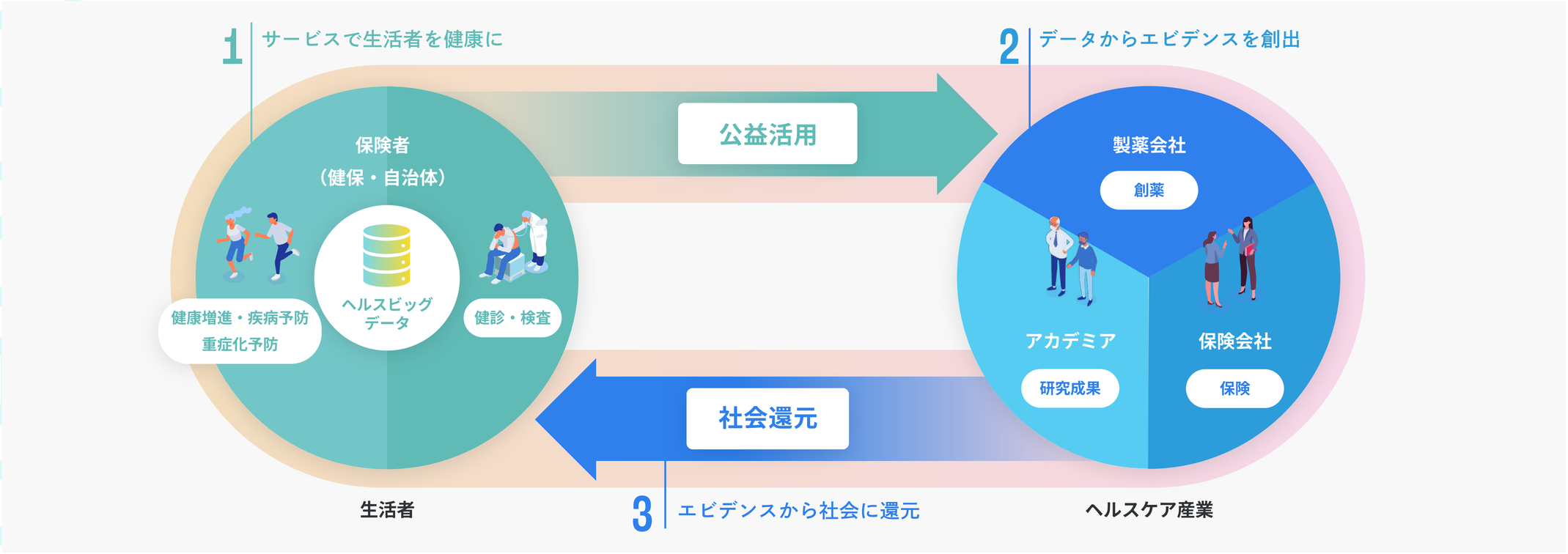
成長戦略

ヘルスビッグデータ戦略

ヘルスビッグデータ戦略の基盤は、データヘルス事業です。データヘルス事業では、地域の保険者としての市町村・都道府県や健康保険組合に対し、データヘルスのPDCAサイクルを一貫してサポートするサービスを提供しています。そして、データ利活用事業では、データヘルス事業で蓄積したデータ等を適切な形で公益、製薬会社や保険会社等の産業向けに活用・社会還元していきます。これら2つの事業は、ヘルスビッグデータ戦略全体の付加価値を高め、成長を実現していくにあたっての両輪です。

ヘルスビッグデータ戦略は、当社の連結子会社である(株)データホライゾンがその子会社とともに中核を担っていますが、同社は、データヘルス事業において、分析に基づく保健事業の立案から次のサイクルに向けた改善計画まで、データヘルスに係るPDCAを一気通貫したサービスを提供、600を超える自治体への提供実績があり、これは、データヘルス事業・データ利活用事業の双方にとって大きな強みとなっています。

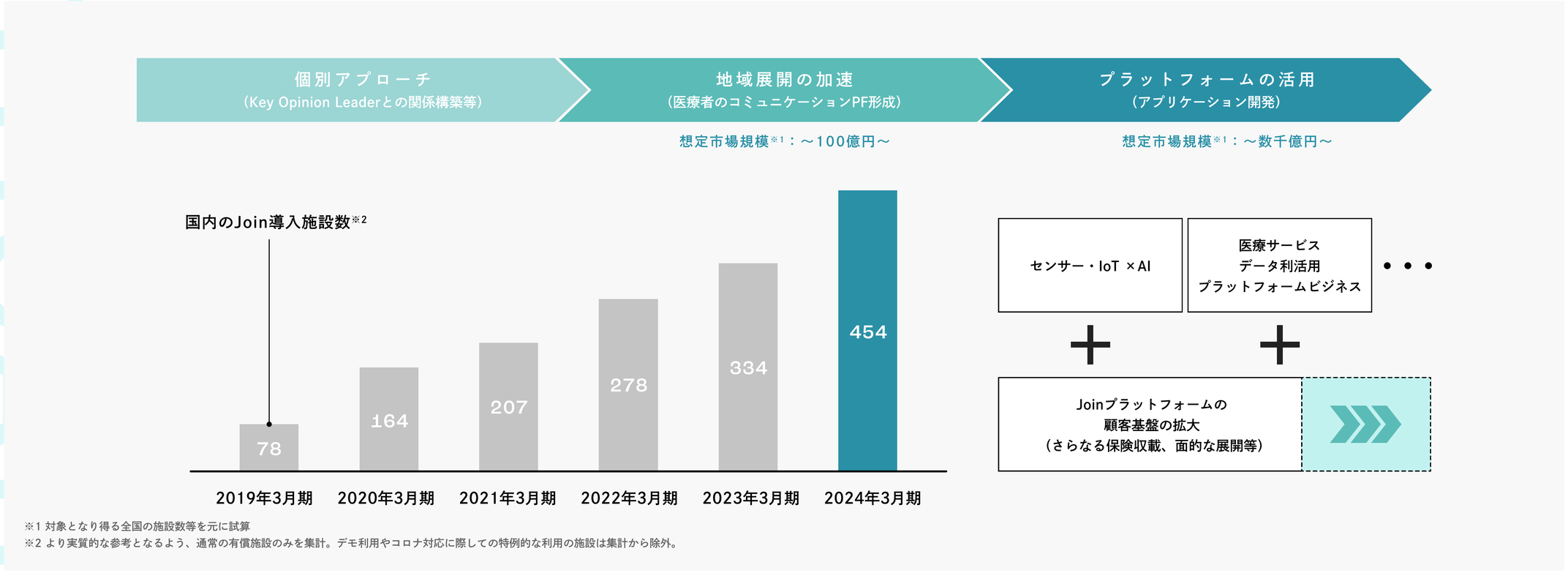
データ利活用事業は、2024年3月期は、売上は9.9億円(前期は7.5億円)、取引社数は54社(前期は38社)となるなど、着実に成長しています。製薬会社等の民間企業向けのリアルワールドデータ(RWD)分析市場の拡大などの追い風もありますが、当社グループの特色も活かしつつ、これまで解決できていなかったテーマの分析を推進するなど、持続的な成長を目指していきます。



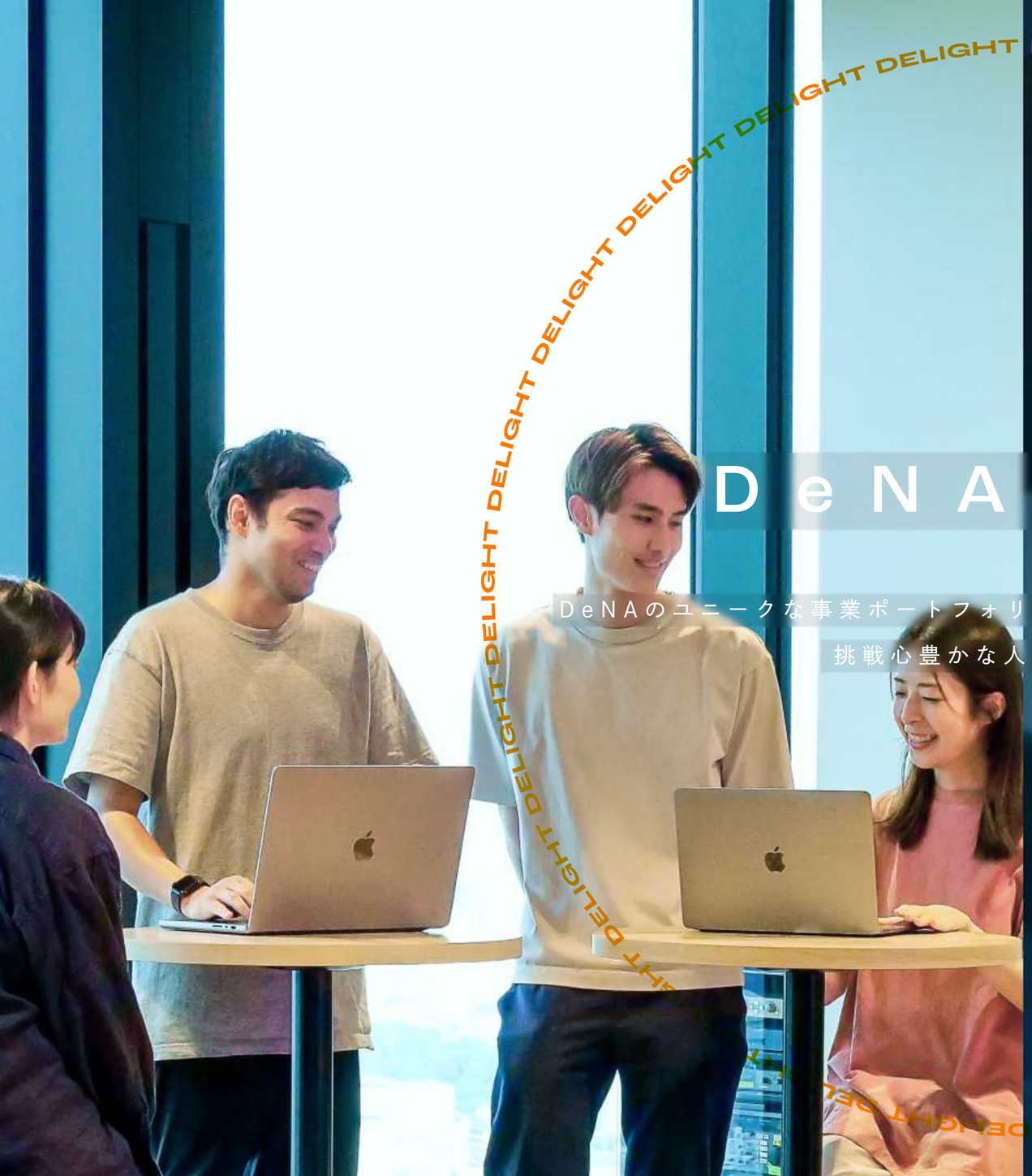
医療DX～医療者のコミュニケーションのプラットフォーム～

医療DX市場向けでは、(株)アルムが展開する、医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」に最も注力しています。
Joinは、モバイル×クラウドで医療関係者がセキュアな環境でコミュニケーションできるアプリです。例えば、自宅待機医の呼び出し回数削減等の医療現場の働き方改革や、脳卒中の発症から診断までの時間削減といった業務効率化に貢献し、2016年には医療機器プログラムとして日本で初めて保険診療が適用されました。これまで個別の医療機関等へのアプローチによってJoinは広まってきましたが、地域医療の責任主体としての都道府県とも連携を強化しつつ、広域展開を図っており、2024年3月末には、自治体の補助事業等を通じた医療機関への導入事例は10道県に広がっています。

Joinはまた、様々な医療機器やサービスと連携し、一層の付加価値を発揮するプラットフォームとしての顔も持ち合わせます。昨今では、医師少数地域や震災等の非平時等、地域的な医療資源不足に対し、ポータブル医療機器とJoinを組み合わせた「Join Mobile Care」という遠隔医療支援パッケージも提供しており、2025年3月期からの貢献に向けて具体的検討が進捗しています。
(株)アルムは、累計30か国以上へのソリューション提供実績があります。コロナ禍では、世界でも地域医療提供体制の重要性が再認識されましたが、課題先進国・日本での知見も活かし、海外でも自治体単位でのJoinの導入を推進するなど、グローバルでの成長機会にも期待しています。



※1 対象となり得る全国の施設数等を元に試算
※2 より実質的な参考となるよう、通常の有償施設のみを集計。デモ利用やコロナ対応に際しての特例的な利用の施設は集計から除外。



DeNAの強み

DeNAのユニークな事業ポートフォリオや成長戦略を支え続けているのは、
挑戦心豊かな人材と技術です。

「挑戦する人」を生み出すことがDeNAの人的資本戦略

DeNAの歴史は、挑戦の歴史そのものです。そして、この挑戦を可能にしてきたのが人的資本です。
出発点であるインターネットオークション事業から今日の多様な事業展開に至るまで、私たちの挑戦の源泉は、多様で優秀な個性が数多く集まり、日々自律的に挑戦を重ねることで生まれるイノベーションにあります。
私たちが考える人的資本への投資とは、この自律的な挑戦を後押しする環境づくりです。個人の経験・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多様性を歓迎し、Delightの提供に向けて存分に力を発揮し挑戦することが、イノベーションを生み出すと考えています。
そのためにDeNAが一番こだわっているのは、質の高い採用です。持続的な成長を実現し、DeNAの持つ可能性をさらに拡張するには、新たな事業に挑むことが重要であり、その核となる挑戦心豊かな変革人材の採用に注力しています。
それと同時に、採用した人材が求める成果を発揮できるよう、成功確率が五分五分の高い目標設定とそれを実現する大胆な権限委譲で育成することにも注力しています。また、成長機会の一つとして独立・起業・スピンアウトの後押しをしていることも、飽くなき挑戦への覚悟の表れと言えます。

こうして高い目標に向かって挑戦し、大きな成果や優れたパフォーマンスを発揮した人材には、報酬面も機会面も相応に報い、さらなる挑戦を後押ししています。組織のベースとなる環境づくりと同時に、経営戦略である事業ポートフォリオ進化を支える人事戦略も推進しています。事業部ごとの人事戦略を担う「HRBP*1」を設置し、専門人材の採用など、多様化する事業を機動的にサポートしています。2021年3月期末には主力のゲーム以外の事業に従事する社員は3割未満でしたが、現在では5割超へと拡大*2。事業の多様性に応じて、幅広い業界から異なるバックグラウンドを持った人材が集結しています。
こうした異なる分野の知見が融合することで、人材を起点とした事業シナジーが生まれ、さらなる成長の原動力となっています。事業への挑戦が挑戦者を呼ぶ好循環を創出し、活気あふれる場をつくることで、人材を起点にDeNAだからこそできる事業展開を目指しています。
この理想に向かって、今後も人的資本への投資を続けていきます。

ヒューマンリソース本部長
菅原 啓太

※1 HRビジネスパートナー(HRBP)は事業戦略にもとづいて、事業部門の責任者に対し人と組織の両面からサポートを行い、事業成果に貢献する人事のプロフェッショナル
※2 連結の従業員のうち、全社(共通)を除いた、事業部に所属する人員の内訳



人的資本

人的資本に関する基本方針と施策

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

人的資本に関する重点的な投資項目

- DeNAの可能性を広げる変化の起こせる人材を採用
- 成功確率が五分五分の高い目標と大胆な権限委譲で人材を育成
- 優れた人材に相応の報酬とさらなる挑戦の機会を提供

DeNAは、Value（共有価値観）として掲げているDeNA Promiseを人的資本に関する基本的方針としており、社員の多様性を尊重し歓迎して、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すもの、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。

DeNAの可能性を広げる変化の起こせる人材を採用

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 / オウンドメディア / 副業活用 / 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 / 遠方居住勤務 / 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

成功確率が五分五分の高い目標と大胆な権限委譲で人材を育成

Moonshot / 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 / デライト・ベンチャーズ / キャリア相談窓口 / 360度フィードバック / 組織状況アンケート / マンスリーアンケート / 公式なキャリアパスとしての、独立・起業・スピンアウト

優れた人材に相応の報酬とさらなる挑戦の機会を提供

市場報酬水準に連動した競争力のある報酬 / 職種ごとの振れ幅に対応できる報酬テーブル / 特別報奨金制度 / Engagement Reward制度 / マネジメントとプロフェッショナルで上下のないキャリアコース / デライト・ビルダー

人的資本

事業ポートフォリオ多様化を成功に導く、事業HRとコーポレートHRの緊密な連携

多様な事業を持つDeNAでは、事業ごとにビジネスモデルも違えば、必要とされる人材の特性、さらに言えば発生する課題も多岐に及びます。そのため、2014年に事業部ごとの人事戦略を担うHRBPを設置しました。労務や給与計算、新卒採用全般といった全社共通の人事を司るHR本部があり、各事業部ごとにHRBPがいる構造にしています。HR本部全体が長期的に会社の文化や基礎を高める役割を担い、HRBPが各事業部が抱える課題を人事的な観点から解決し、事業が成長するための環境を整えます。



HRBPが解く人事的課題

メディカル事業本部

業務の質を高める人事制度変革

ベンチャーらしく圧倒的なスピード感で事業環境の変化に対応していく（株）アルムに対して、業務の質を上げるため、DeNAで培われた人事制度を導入。考え方や価値観が揃い、社員が働きやすい状態を実現。



メディカル事業本部
HRBP | 齋藤 祐太

ライブコミュニティ事業本部

事業をスケールさせる戦略的人材の採用

中長期の戦略をOKRフレームワーク※で表現し、そこから想定される組織体制を具体化して、採用計画に落とし込んだ。
そこから、事業成長だけでなく、ライブコミュニティ業界の育成にも取り組める、リーダー人材の採用に取り組む。



ライブコミュニティ事業本部
HRBP | 野田 竜平

※挑戦的な目的を達成するために用いる「Objectives and Key Results（目標と成果指標）」というマネジメント手法のこと

DeNAの可能性を広げる挑戦に取り組む若手リーダーたち

TETSUYA IGUCHI



ゲーム産業にイノベーションを若きリーダーが世界に仕掛ける大いなる挑戦

ゲームサービス事業本部長
井口 徹也
2013年 新卒入社

ブラウザ/アプリゲームのプロデューサーとしてキャリアを積み、2017年にゲーム運営子会社の代表取締役社長に就任。事業運営に加え組織を動かすリーダーシップやマネジメントスキルを習得する。その後、DeNAのゲーム事業の事業部長として、経営において重要なのは、時に「正しさ」よりも「事業をどう推進したいか」を決断することだと考え、常にユーザ視点を軸に事業を展開。本部長就任後はこれまでの戦略を大きく転換させる方針に舵を切り、DeNAの強みであるスピーディなサービス改善能力を活かした新しい開発アプローチに挑戦。卓越した運営力を基盤に、構造的な強みの創出を目指している。





論文が掲載されるだけでは、誰も健康になっていない エビデンスをもとに、健康な人でも 今日から取り組めるヘルスケアサービスを



株式会社データホライゾン 新規事業開発本部長
DeSCヘルスケア株式会社 インダストリー統括部長
幡鎌 暁子
2019年 中途入社

学生時代は有機合成化学を学び、製薬企業のMRを経てRWD活用の世界へ。生活者の健康増進と超高齢先進国としての課題解決に資するデータ活用にチャレンジするためDeNAに転身。
DeNAの生活者向けサービスと、高齢者・自治体向けの課題解決の実績が豊富な（株）データホライゾンとの資本提携を機に、ヘルスビッグデータから創出したエビデンスの社会還元に向けた取り組みの最前線で活躍中。
ビッグデータ解析を駆使し、エビデンスに基づく個人に最適化された健康増進サービスの提供を目指す。困難な道のりだが、その実現に向けて日々、情熱を持って邁進している。



AKIKO HATAKAMA



徹底的にユーザー視点で考え、感動的な体験につなげる



SEIICHIRO SUMIYOSHI

ライブコミュニティ事業本部長 事業戦略統括部長

住吉 政一郎

2012年 新卒入社

ゲームのエンジニアとして入社し、わずか2年目でプロデューサーに抜擢。顧客との直接対話を通じて、お客様に向き合うことの大切さを痛感。その経験を活かし、コミュニティマネジメント組織の立ち上げに尽力。
現在は、577万ダウンロード(2024年3月末時点)を突破した「Pococha」と、2021年にDeNAグループ入りを果たした「IRIAM」の成長を牽引。事業全体で400億円を超える売上を誇る新規事業へと育て上げた。サービスを通じて、ユーザー一人ひとりの人生に寄り添い、利用者にとってかけがえのないプラットフォームになることを目指している。





世界に輝くスポーツチームへ
勝利×事業成長を両立し、
進化し続ける組織づくりへの
終わりなきチャレンジ





株式会社横浜DeNAベイスターズ 代表取締役社長

木村 洋太

2012年 中途入社

コンサルティング会社に就職するも、小さい頃からの野球好きであり、さらに交通事故にも遭遇。「本当に自分のやりたいことをやらなければ」という思いを抱き、野球ビジネスに携わるため、2012年に横浜DeNAベイスターズに転職。それほど浸透していなかったマーケティングノウハウをスポーツ界に注入し、球団の経営改革に尽力。2021年には代表取締役社長に就任。
「勝つ」だけでなく「応援したくなる」球団づくりを実践し、ファンから愛されるチームに育て上げた。今後は、球団経営だけでなく地域貢献、そして日本野球界の発展に向けた取り組みに挑戦。20年後の「世界一のスポーツチーム」を目指している。



YOTA KIMURA

技術の強化・新技術への対応と牽引

加速度的に進化するデジタル技術や顕在化する社会課題など、DeNAを取り巻く事業環境の変化を踏まえつつ、MVVの実現に向けて、マテリアリティを特定しています（→詳細はP36-38）。
経営資本のマテリアリティのうち、ここまで、「人的資本ー多様性を活かす機会と挑戦の場の提供ー」について取り上げてきましたが、ここからは、「知的資本ー技術の強化・新技術への対応と牽引ー」について触れていきます。
DeNAでは、専門性の高いエンジニアが技術力と発想力で、事業の実現や安定的で高い品質の運用を推進しています。また、DeNAでは、すべての従業員が、AI技術をはじめとした新たな技術を積極的に活用しながら事業に実装し、新たな価値を生み出すことに挑戦しています。そして、フロントランナーとして培った技術知見を社内外に示すことで社会の技術的発展を牽引していくことを目指しています。
それぞれに関連した近年の取り組みについて、次ページから紹介していきます。







知的資本

事業を実現する技術・事業を支える技術

コミュニティの質向上にネットワークサイエンスを活用

「Pococha」では、コミュニティの質を重視しながらも、その定量的評価に課題を感じていました。そこで、ネットワークサイエンスを活用し、コミュニティの熱量を可視化する取り組みを開始。優秀なデータサイエンティストと連携し、ネットワークグラフを用いることで、コミュニティの成長過程や現状を視覚的に把握でき、施策の効果を多面的に評価できるようになります。これにより、事業部メンバーが直感的に状況を理解し、意思決定の質を向上させることが期待されています。



ブロックチェーン技術の特徴を活かしたエンタメ開発

ブロックチェーン技術を活用したクイズゲーム「trivia.tech」を開発しました。2024年1月に日本で公開した際は、公開後わずか8時間で終了するほどの人気に。6月にはUS市場向けに展開しています。急速に進化している「ブロックチェーン技術」は、パスワードが不要で、DBやサーバーを持たないため、世界中のユーザーの認証・支払い・取引を安全に実現し、快適な取引スピードとコスト低減を両立します。今後はさらに普及すると予想されるため、サービス提供を通じて、最先端の技術開発を続けています。



サイバーセキュリティ向上への取り組み

DeNAのセキュリティ部所属メンバーが「サイバーセキュリティに関する総務大臣奨励賞」を受賞しました。日本各地でサイバーセキュリティに従事するシーサート（CSIRT）のコミュニティ形成を促進したことが評価されました。セキュリティ部では社内向けの研修やインシデント対応演習などを行っていますが、このような社外活動で得られた知見や情報を元に、DeNAの社内セキュリティ教育のアップデートを図るなどレベル向上に取り組んでいます。



授賞式にて渡辺総務副大臣と

知的資本

AI技術をはじめとした新たな技術の社内外での積極活用

● 生成AIを活かした生産性の向上等、新しい働き方への取り組み

生成AIを手軽に利用できるようにと、「Azure Open AI Serviceに接続したGPT4モデル」をSlackbotとして全社員に提供。社内のドキュメントやナレッジを学習したモデルとなっており、社員の生産性が向上しています。さらに、汎用的なタスクやプロンプトの共有が容易にできる環境を構築し、社員一人ひとりが生成AIの恩恵を手軽に受けられる状態にする社内プロジェクトを進行しています。

● Kaggle Grandmaster等、屈指のスペシャリストと事業・サービスの協働

DeNAでは、AI技術の向上や活用も積極的に推進。データサイエンスチームのメンバーを対象に、米グーグルのKaggle※での成績に応じて業務時間をKaggle参加に利用できるKaggle社内ランク制度を導入。コンペティションで鍛えた幅広い引き出しと素早い実装力をAI技術を活用した新しいサービス・プロダクトの開発に応用しています。

※企業や研究機関などが提供するデータについて、世界中から集まる参加者が機械学習モデルの性能を競う機械学習コンペティションのプラットフォーム

【DeNAのデータサイエンティストの成績】

2023年 10月　Kaggleコンペティション「LLM Science Exam」金メダルを獲得
　　12月　Kaggleコンペティション「Child Mind Institute - Detect Sleep States」優勝
　　12月　Kaggleコンペティション「Stanford Ribonanza RNA Folding」金メダルを獲得
2024年　2月　Kaggleコンペティション「Santa 2023 - The Polytope Permutation Puzzle」金メダルを獲得

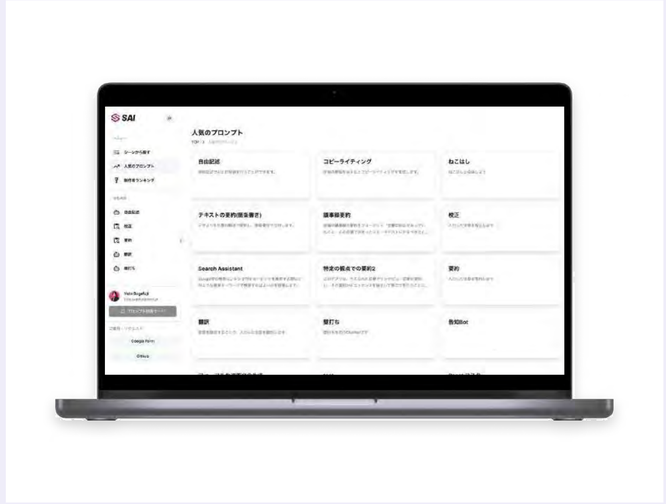
● 生成AIによるリアルタイム音声変換技術を開発、様々なシーンでの利用へ

DeNAが開発した「スマホで低遅延」「高品質」「低コスト」を同時に実現するリアルタイム音声変換AI技術を様々なシーンで利用しています。例えば、新感覚Vtuberアプリ「IRIAM」では、配信者がこの技術で音声変換しながら配信を行う等、事業応用に向けた実証実験を実施しています。

● 医療・ヘルスケア領域では、生成AIで業務効率化など医師の働き方を支援

医療や介護現場での生成AI活用は、業務の効率化や診断精度の向上、医師の働き方改革など様々なメリットが挙げられます。一方、未学習の症例の見落としなどのデメリットへの留意も必要です。(株)アルムは、医療・ヘルスケア領域における生成AIエコシステムプロジェクト※を開始。生成AIのメリットの最大化や、未病・医療・介護におけるリスクのコントロールに繋がる本プロジェクトにパートナーの皆様と共に取り組んでいます。

※詳細はプレスリリース(https://dena.com/jp/news/5116/)をご参照ください。



AI社内活用



AIリアルタイム音声変換

03

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



永久ベンチャーたる当社グループの組織・人材の活性化

指名委員会委員長（2024年3月期）
社外取締役

宮城 治男

私は、2021年6月に社外取締役に就任いたしました。当社の取締役会は、月次で経営管理に関して必要な情報が分かりやすく提示される一方で、オフサイトミーティングなども活用して中長期的な視点での議論がなされており、非常にバランスがとれていると感じております。当社グループが永久ベンチャーとして前進していくために必要なビジョンや戦略のあり方や、当社グループの組織・人材に関して、組織が活性化し人材が最大限その能力を発揮できている状態を実現するためのポイントや組織の構造的転換について、積極的に意見を述べています。
当社は、取締役会が経営の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、経営の透明性・客観性を高めるため、任意の指名委員会と報酬委員会を設置しております。私は他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は2023年6月から委員長を務めております。
また、取締役会の実効性評価で今後の改善余地として意見が出ていた、CEOのサクセッションプランについても、指名委員会での議論を進め、2022年度に整理した後継者候補選定プロセスに基づき、2023年度は具体的な候補者についての議論を複数回にわたり実施いたしました。また、2022年度に引き続き、代表取締役が続投すること、代表取締役2名体制を維持することの適否なども審議・確認いたしました。
これらの様々な取り組みに加え、指名委員会でも制度設計について審議し、3年目を迎えた「グループエグゼクティブ制度」によってリーダー育成環境も整備され、経営の礎も整ってきたところです。
今後の当社グループの中長期の発展には引き続き経営陣の育成・指名が重要であり、そのために指名委員会が十分な機能を発揮できるよう、引き続き尽力して参ります。



構造的・継続的に成長し企業価値向上を実現するための報酬設計

報酬委員会委員長（2024年3月期）
社外取締役

阿佐美 弘恭

私は、2020年に社外取締役に就任して以来、コンシューマ向け大規模サービスを展開する企業の経営経験も踏まえ、当社の企業価値向上のためには、事業ポートフォリオの再構築や「構造的な強み」の整理・蓄積と醸成を重視すべきと考え、取締役会でもその旨発言してきました。事業ポートフォリオの再構築は進捗を実感する一方で、今後は、「構造的な強み」の構築のためのマーケティング基盤システムの強化を期待しております。
経営の最重要事項である経営陣の指名・報酬を審議する指名委員会・報酬委員会は、いずれも社外取締役が過半数を占めております。私も両委員会の委員を務め、2023年6月からは報酬委員会の委員長を務めております。
報酬委員会では、取締役や執行役員の評価・報酬制度の設計や、制度に基づく実際の個別の取締役・執行役員の評価・報酬についての審議等を行っています。
当社取締役の報酬制度は、他社の報酬水準も意識しつつも、取締役の報酬の評価指標には、当社グループの中長期的な目標を含めたり、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するなど、具体的な業務執行状況の評価につながるものにしています。また、当社グループの組織・人材の強化や、社会に与える影響、といった企業価値向上のための重要な要素も、評価・報酬に反映されるような制度設計にも努めています。
今年度からは、新たな3か年の中期経営計画がスタートするため、それを踏まえた指標設定を報酬委員会において審議し、取締役会での決議につなげています。
当社の役員報酬制度が、永久ベンチャーたる当社グループの組織・人材の活性化や社会インパクトの最大化などのための役員のインセンティブとして健全に機能し、長期的な企業価値の向上につながるよう、報酬委員会の機能発揮のために貢献していきたいと思います。

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 執行役員
最高経営責任者（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 執行役員COO スポーツ事業本部 本部長
2021年　当社代表取締役社長 兼 執行役員 CEO（現任）



取締役 兼 執行役員

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 執行役員CFO 経営企画本部 本部長
2022年　当社取締役 兼 執行役員（現任）



取締役 兼 執行役員

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 執行役員CBO※ 渉外統括本部 本部長
2022年　当社取締役 兼 執行役員
2024年　当社取締役 兼 執行役員 経営企画本部 本部長（現任）

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



社外取締役
報酬委員会委員長
指名委員会委員

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
指名委員会委員長
報酬委員会委員

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）



社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

久保田 雅也

1997年　伊藤忠商事株式会社入社
1998年　リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社
2008年　バークレイズ・キャピタル証券株式会社（現バークレイズ証券株式会社）入社
2011年　ＳＭＢＣ日興証券株式会社入社
2014年　World Innovation Lab（WiL）パートナー
2024年　当社社外取締役（現任）

監査役



社外監査役（常勤）

小泉 愼一

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

「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。
役員・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。

コーポレート・ガバナンス

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、永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。

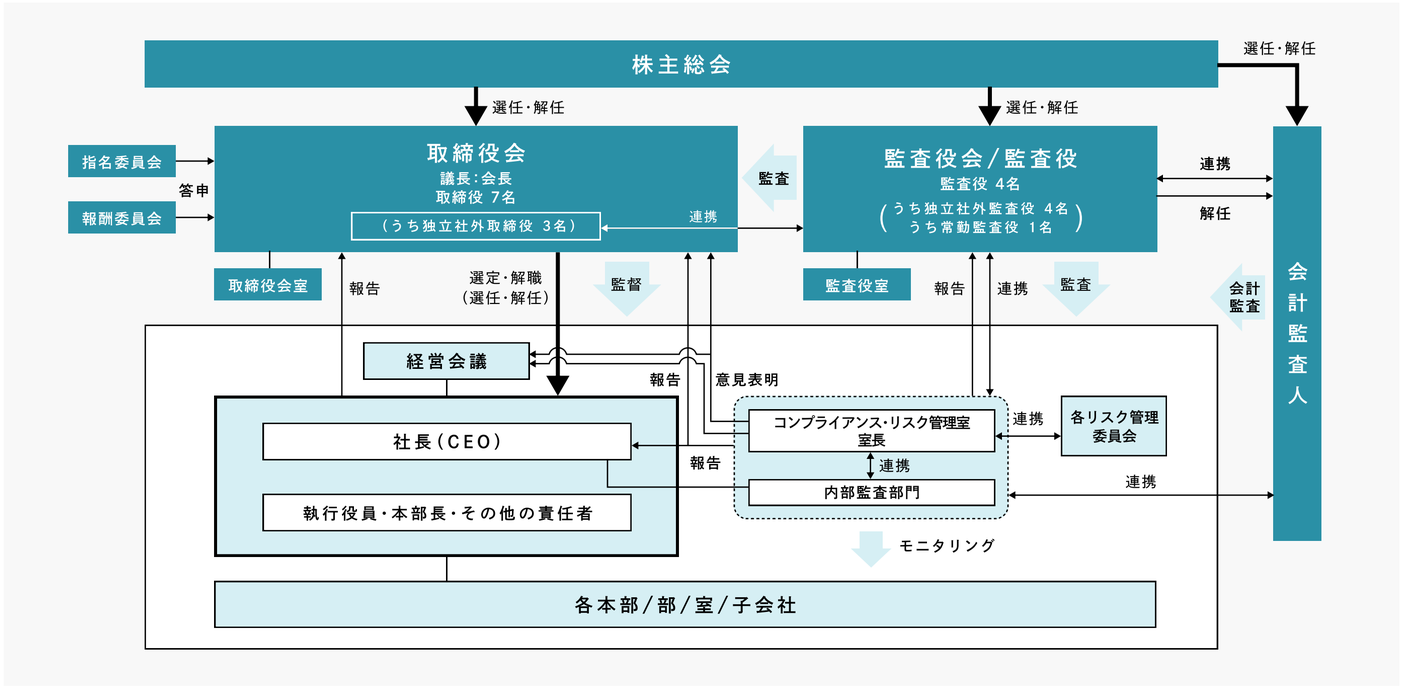
コーポレート・ガバナンス体制

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、当社が任意で設置す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業務執行全体の監督を行っています。
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。2024年６月からは代表取締役会長である南場智子が取締役会議長を務めることとしています。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。
2024年3月期は、取締役会は17回開催され（書面決議による場合を除く）、代表取締役会長南場智子と社外取締役宮城治男は17回中16回、社外取締役久能祐子は取締役就任後14回中13回、その他役員はすべての回に出席しています。



任意の委員会（指名委員会・報酬委員会）

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、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。
2024年3月期は、指名委員会は9回開催され、南場智子は9回中8回、久能祐子は就任後8回中7回、その他委員はすべての回に出席しています。

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。
2024年3月期は、報酬委員会は3回開催され、南場智子は3回中2回、その他委員はすべての回に出席しています。

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、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名は金融機関等の監査業務等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があり、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ために、監査役室を設置し、専任のスタッフを配置するとともに、当該スタッフに対して適切な調査・情報収集権限を付与しています。

内部監査

内部監査は、内部監査部門が行っています。内部監査部門は、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。

コーポレート・ガバナンス

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およ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
- 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

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	阿佐美 弘恭	◎		○	○	○	○
社外取締役	宮城 治男	◎		○		○	○
社外取締役	久保田 雅也	◎		○	○		○

◎：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

コーポレート・ガバナンス

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。2023年10月から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

2023年10月30日の取締役会で前回の実効性評価（2022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

- 取締役会がその役割・機能（→詳細はP76）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（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) その他取締役会における議論、運営全般について
(3) 前回の実効性評価の指南を受けて改善されているか
(4) その他自由記述

2023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

- 重要テーマについて、オフサイトミーティングなどを活用し、以前より充実した議論がなされている
- 議論の時間は十分確保されている
- 忖度の無い、率直で活発・自由な議論が行われている
- 前回の実効性評価での指摘を受けての改善が進んでいる
- 取締役会での議論の様子に加えて、任意の委員会（指名委員会・報酬委員会）が機能していることにより、代表取締役の資質・業績が合理的に判断できる状況になっている

改善余地についての主要な意見と考え方

意見：計画との乖離（又はその見込み）への対応策の議論をより充実させてはどうか

→ 随時、乖離の要因、全体計画への影響および、短期での対応策の可否・その理由をより明確化する。加えて、中長期への対応策とその遂行状況など、より先を見越した方向性を打ち出すよう、努力する

意見：以下の議論を更に充実させるべきではないか
強みの構築・事業本部をまたがる戦略、財務戦略・キャッシュフロー・バランスシートの分析、M&A後のPMIの情報、マクロ市場（経済）・社会情勢の動向、技術トレンド

→ オフサイトミーティングやフリーディスカッションをより一層活用する

意見：社外取締役への情報提供を更に充実させるのはどうか

→ 必要に応じて、理解促進のための事前説明等を実施する

意見：経営会議の議論内容がもう一段詳細に共有されてもよい

→ 取締役会に対する適切かつ詳細な情報提供に努める

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、監査役の報酬等は現金報酬のみとなっています。

2024年3月期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）	214（34）	214（34）	—	—	8名（4名）
監査役（うち社外監査役）	45（45）	45（45）	—	—	4名（4名）
合　計	259	259	—	—	12名

※2024年3月期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応じて変動する業績連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、固定部分のみとし、その職務の性質に鑑み、業績連動部分は支給対象外としています。
取締役の現金報酬は、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。
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、現金報酬とは別枠で、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、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、株式報酬型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。

報酬等の個別配分額の決定手続について

代表取締役は、上記記載の各上限の範囲内において、取締役の報酬等の個別配分案を作成し、当社が任意で設置す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、取締役の報酬等の個別配分額を決定します。
また、監査役の報酬等の個別配分額は、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。

- **事業上のシナジーがある等、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。

リスクマネジメント

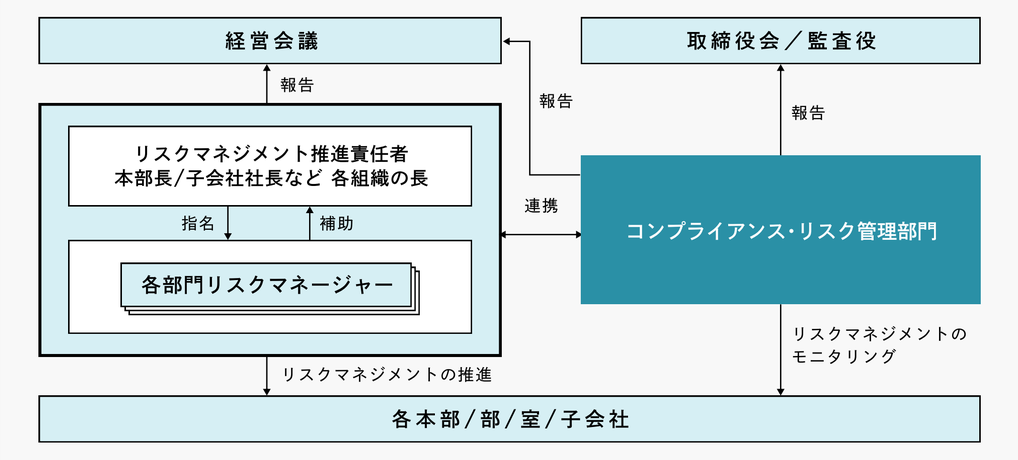
基本的な考え方

社会環境が大きく変化する中、企業が成長・発展を遂げるためには、成長に向けた投資を行うとともに、将来発生するマイナスの結果を回避・低減するために、リスクを正しく把握し適切な統制を行うことが重要です。当社は、取締役会において「内部統制システムに関する基本方針」を定め、これに基づいてリスク管理体制を整備しています。現場主導でリスクマネジメントを推進するため、リスクマネジメント・フローを構築し運用しています。有事への備えとして危機管理体制、事業継続計画を整備、また、コンプライアンス活動として規程やガイドラインの策定・周知、継続研修を行っています。

リスクマネジメント体制・フロー

当社ではコンプライアンス・リスク管理部門を設置しています。全社のリスクマネジメント・フロー（リスクの把握、管理、モニタリングに係る一連のフロー）を統括し、各部門のリスクマネジメントをサポートします。また、管理担当部門、内部監査部門および各種リスク管理関連委員会と連携し、当社グループの事業上および経営上のリスクを網羅的に把握し、リスクの分析・評価およびその対策をまとめ、継続してリスク情報を一元的に管理し、モニタリングします。リスク管理・モニタリングの状況については、取締役会、監査役および経営会議に定期的に報告します。各部門においては、本部長、子会社社長など組織の長をリスクマネジメント推進責任者とし、組織単位で担当する事業および業務上のリスクを分析・評価し、管理します。

現場主導のリスクマネジメント体制図



リスクマネジメント・フロー



危機管理

不測の事態が発生した場合に備え、迅速かつ的確に報告・連絡および対応を行うため、危機管理体制を整備しています。事業運営または経営にもたらす損害の影響度に応じ危機をレベル分けし、レベルに応じたエスカレーションフロー、危機管理チームの設置を行い、対応にあたります。また、事後対応として危機を振り返り、再発防止に向けた取り組みを行い、平時のリスクマネジメント活動へ反映します。

事業継続計画（BCP）

大規模地震などの自然災害、感染症の蔓延、テロといった事態が発生した場合においても、可能な限り事業を維持し、または早期復旧するための事業継続計画(BCP)を策定しています。コンプライアンス・リスク管理部門は、各組織と連携して、事業継続計画を見直すとともに、不測の事態が発生した場合における対応フローを構築しています。

コンプライアンス

当社グループは、企業の社会的責任を深く自覚し、日常の職務において法令を遵守し、社会倫理に適合した行動を実践するため、グループ行動規範を制定し、全役職員が遵守しなければならない事項を定めています。コンプライアンス・リスク管理部門は、法務部門と共同して、コンプライアンスに関連する課題を洗い出し、各種規程、ガイドライン、マニュアル、その他ルールの策定および見直しを実施し、より実効性の高い管理運用に努めています。また、コンプライアンス知識のさらなる向上とコンプライアンス違反の未然防止を目的として、コンプライアンスハンドブックの配付や月次コンプライアンス研修の実施等の啓発活動を行っています。

「事業等のリスク」については、有価証券報告書に記載していますので、ご参照ください。https://dena.com/jp/ir/library/report.html

情報セキュリティ／プライバシー管理

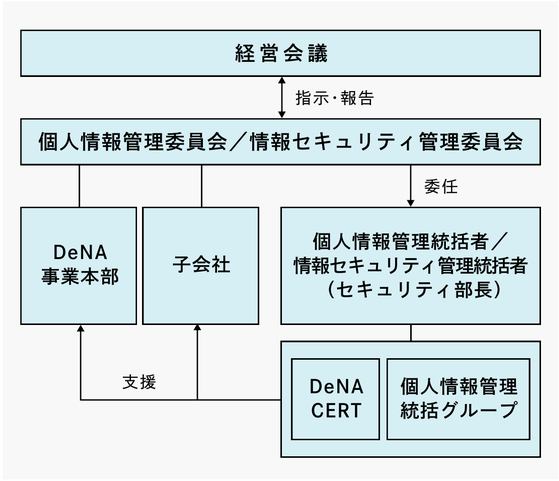
基本方針

当社グループは、「一人ひとりに　想像を超えるDelightを」というミッションを達成するため、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。

ガバナンス体制図



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、お客様保護を第一に迅速に対応します。

※ 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、お客様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様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、お客様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。

※ 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

セキュリティ管理体制の評価

2021年度セキュリティ3カ年計画と2023年度までの主な取り組み

セキュアな プロダクション	プロダクトの脆弱性管理を強化しました。AmazonやGoogleのクラウドサービスの設定を自動で監査する仕組みやプロダクトの不正改造等を困難にする仕組み等を開発したり、リリースするプロダクトの脆弱性診断を徹底するなどセキュアなプロダクションの提供に努めました。
セキュアな 情報システム	社内インフラのクラウド化、リモートワークの拡充に対応したセキュリティ対策の整備等に努めました。リモートワークで注意すべき事項を組織、人、技術の観点から整理したり、クラウドや委託先がセキュアであることを確認するプロセス等を強化しました。外部からの攻撃に対処するためにネットワークの診断を自動化する仕組みを開発し、当社のネットワークセキュリティの管理体制を強化しました。
セキュアな事業	主要事業にリスク管理部門を設置し、事業に近い環境で事業に即したセキュリティ活動を推進しました。M&Aではステージに応じたセキュリティ評価を実施しました。
ガバナンス	国内外のプライバシー法令への対応、内外環境の変化に伴うセキュリティポリシーの見直し、AIポリシー・生成AI利用ガイドなどの整備を推進しました。また、従来のモニタリングプロセスに新たに整備したポリシーの有効性を確認するプロセスを追加しました。
教育・啓発	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、研修、および有事の際のインシデント対応演習等を実施しました。セキュリティ界隈の情報ソースをプロアクティブに収集・分析し、社内へわかりやすく発信する取り組みを推進しました。
不正・犯罪対策	お客さま情報に対する内部不正対策の強化に努めました。また、経理など不正被害が発生する可能性のある組織への個別支援にも努めました。

2021年度セキュリティ3カ年計画を実行し、セキュリティ・プライバシー管理体制を強化できたと評価しています。一方でIPAがまとめた「情報セキュリティ10大脅威2024※」にて脅威とされている「サイバー攻撃・サプライチェーン攻撃・内部不正等への対策」をはじめ、「多様な事業を展開する当社に適したセキュリティ対策」、「新技術に追従したセキュリティ対策」、これらを当社の重要課題として認識しています。

※出典：IPA 情報セキュリティ10大脅威2024, https://www.ipa.go.jp/security/10threats/10threats2024.html を参考に作成

セキュリティ対策の内製化

当社は数多くのサービスをインターネット環境にて提供しているため、脆弱性対策を重要視しています。Web・スマホアプリの脆弱性診断を約160件／年、プラットフォーム診断を約4,500件／年、社内のセキュリティエンジニアにて対応しています。事業も多様で診断実績も多いため、社外から診断を依頼いただく場合もあります。診断に必要なツールも自ら開発しており、一部のツールはオープンソースとして一般公開しています。また、クラウド自動監査システム、パッチ管理システムなど各種セキュリティツールも開発し、運用しています。Emotetが流行した際も、速やかに特徴を調べ、ブロックする仕組みを開発し、社内に適用しました。

中期セキュリティ計画2024の策定

内外環境の変化、セキュリティ管理体制の評価結果を踏まえ、中期セキュリティ計画2024を策定しました。中期セキュリティ計画2024は情報セキュリティ管理委員会、経営会議で議論を重ね、確定させました。

セキュリティをコントロールし、世の中に届けるDelightに安全・安心という付加価値を提供する

1	プリンシプルベースの プライバシー&セキュリティ・ガバナンスへ	● 一人ひとりの権利・利益を尊重するプライバシーガバナンス ● 組織が自らの事業特性を捉えて設計できるセキュリティガバナンス ● ガバナンスのアップデートを支えるモニタリング ● 従業者の役割や責任を意識した教育・研修 ● インシデント対応力のさらなる高度化
2	サービスに安心・安全の付加価値を	● プライバシー & セキュリティ要件をサービス設計要件に ● ソフトウェア部品管理と脆弱性管理の高度化 ● 不正アクセス等の監視および検知の追求
3	セキュアな社内インフラの提供を	● 多様な働き方に適合した社内セキュリティの追求 ● 内部不正対策のさらなる強化
4	セキュリティ調査・研究・追求を	● セキュリティ人材への投資 ● セキュリティナレッジや周辺技術等の調査・活用

セキュリティ／プライバシー認証

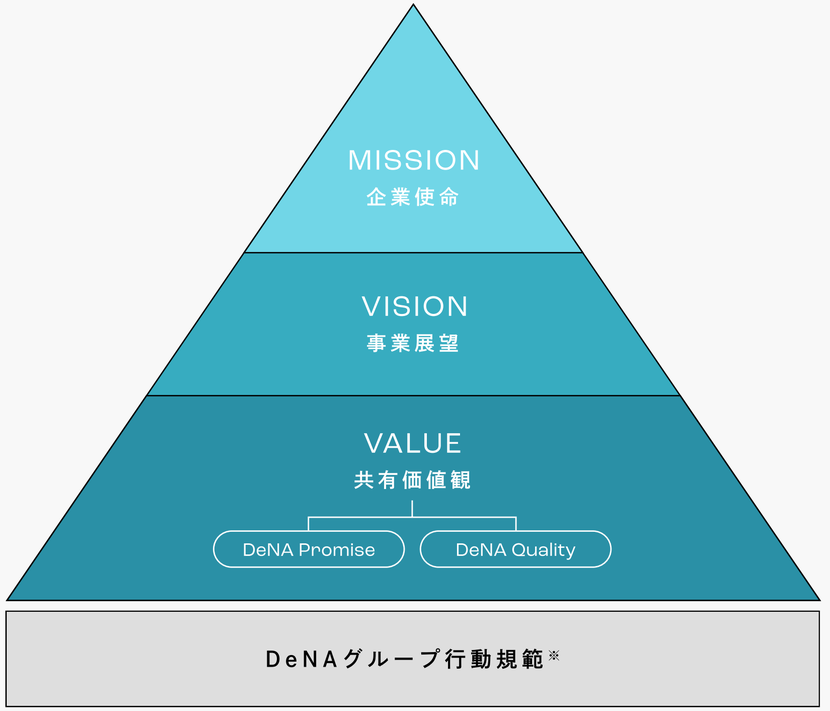
DeNAグループでは以下の組織においてセキュリティ／プライバシー認証を取得しています。

- 株式会社ディー・エヌ・エー 新潟カスタマーサポートセンター　ISO/IEC 27001:2022
- DeSCヘルスケア株式会社　JIS Q15001:2017
- 株式会社データホライゾン　JIS Q15001:2017　ISO/IEC 27001:2013
- 株式会社アルム　JIS Q15001:2017　ISO/IEC 27001:2013

サステナビリティマネジメント | 基本方針・体制

サステナビリティの基本方針

当社は、グループのミッション（企業使命）、ビジョン（事業展望）及びバリュー（共有価値観）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。
取締役会は、これら基本方針に基づき、サステナビリティを巡る課題に積極的に取り組んでいきます。



※DeNAグループ行動規範 …DeNAグループすべての役職員が満たすべき、遵守すべき事項ならびに努力すべき事項

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及びサステナビリティに関するリスク・機会認識に基づき、サステナビリティへの対応方針・施策等について監督します。サステナビリティへの対応方針・施策等は、サステナビリティ担当取締役であるCEOを中心として、各部門が主体となって推進し、これらの進捗状況等を定期的に取締役会に報告します。

リスク管理

サステナビリティに関するリスクは、各部門が、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・リスク管理部門と連携の上、個別のリスクの認識及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、定期的に取締役会及び経営会議に報告します。

サステナビリティマネジメント | 環境

気候変動への対応

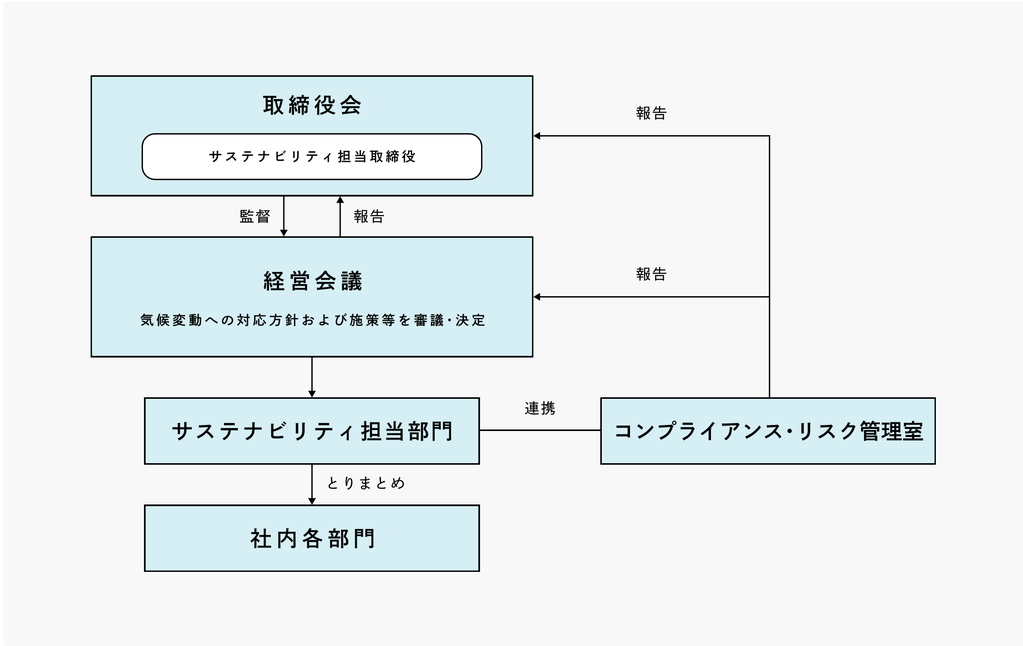
基本的な考え方

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。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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・施策等は、サステナビリティ担当取締役であるCEO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℃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℃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。

※ 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-CO_2）

	2021年度	2022年度	2023年度
スコープ1	13	31	10
スコープ2	453	303	233
スコープ3	40,912	41,983	39,655

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
スコープ3…… バリューチェーンで発生する、スコープ2でカバーされていないその他の間接的排出量

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

技術を発信し 社会の技術向上に貢献

当社では、事業を通じて得た技術的知見を社内に留めることなく、積極的に外部へ発信していくことで、社会の技術向上に貢献することを目指しています。

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。2024年2月には「POLYPHONY」をテーマに、DeNA「らしさ」を構成する「ひと」と「技術」によりフォーカスし、ゲーム、ライブストリーミング、AI、Web3、ヘルスケア、メディカルなど幅広いトピックに触れながら、各事業の技術的なチャレンジを紹介しました。当日は、オフライン・オンラインで約1,000名が参加しました。加えて「DeNA Engineering」のブログでも、エンジニアが、実際の課題とそれに対する技術的チャレンジについて執筆した記事を公開するほか、社外技術カンファレンスにも積極的に参加・登壇しています。

また、世の中の技術向上に貢献することを目的とした取り組みとして、「DeNA TECH STUDIO」というプログラムを用意しています。DeNA社員と社外技術者が、エンジニアリングに関する勉強会を気軽に開催できるようサポートしています。

また、渋谷に拠点を置くIT企業として、DeNA、(株)サイバーエージェント、(株)MIXI、GMOインターネットグループ(株)の4社は、日本の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ました。以来、「企業の垣根を越えて、日本のIT産業の発展を後押しする」をビジョンに掲げ、これまで4回の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。





DeNA TechCon 2024

AI技術の活用体制の整備と社会への貢献

当社では、事業戦略や課題に向き合い、AIを企業活動に適応させるよう努めています。データを安全に利活用し、事業適応を見据えたAI技術開発を進めることが、事業を支え、お客様へのさらなる価値提供に繋がると考えています。

2023年には、法令を遵守し、AIの適切な利活用をグループ全体で推進していく指針として、「DeNAグループAIポリシー」を定め、取締役会で決議しました。加えて「DeNAグループAIガイドライン」を制定しました。このガイドラインは、社員が参照・実践することで、AIのリテラシーを高め、事業活動において便益とリスクの適正なバランスを確保し、AI活用を推進する目的で制定しています。また生成AIに関するマニュアルの整備やAIリテラシー研修を実施するなど、全社員がAIを活用できる環境が整備されています。

こうした活動は、AIが取り巻く国内外の情勢と流動性が激しさを増す中で、日本経済団体連合会のAI活用戦略タスクフォースにも社員が参加し、政策・法的整理などの情報収集と提言を含め業界に先行した貢献に努めています。

また、当社の強みでもある、ユニークで多様な事業展開とそれらに対するAI適用、そしてDeNAの強みの一つでもあるデザイン・ソリューション開発能力のシナジーを最大化し、日本ではまだ確立されていないAIUX※のリーディングカンパニーを目指し、学会やTechイベント、ブログなどでも、AIに関する技術や知見を社内外向けに積極的に公開しています。

※AIのソリューション開発を進めていく中でのユーザー体験・価値の最大化

サービス・コミュニティの健全性維持のために

健全にご利用いただけるサービス・コミュニティの運営のため、カスタマーサービス部門を中心に、AIや最先端の技術を駆使しながら改善に努めています。ユーザ体験を向上するために、各種ツールを活用して積極的に意見を収集しています。また、より多くのお客様の声を聞くためにお問い合わせ/ご意見などの受動的なデータのみならず、先端技術を利用して能動的に様々なデータを収集し、分析を加えた改善点も事業サイドにフィードバックしています。

さらに、サービスを提供する国や地域にあわせて、それぞれの言語で対応できるようにカスタマーサービスの体制を整えています。国や地域ごとに法律やガイドライン、世俗的習慣や価値観が異なるため、現地のルールやモラルにも配慮しながら、安全性と健全性を担保するように努めています。

テキスト、画像、配信の審査等は、24時間365日体制で対応しており、国内に限らず、海外の出荷国に対しても同様の体制で運用しています。またトラブル発生時には速やかに各国の公的機関に通報する仕組みも構築しています。審査においては、検知システムによるテキストのスコア化、ツールによる効率的なリアルタイム監視、AIによる自動検知や各種アラート等、最新の技術と有人監視を組み合わせており、未成年保護、ならびに誹謗中傷対策等を行っています。

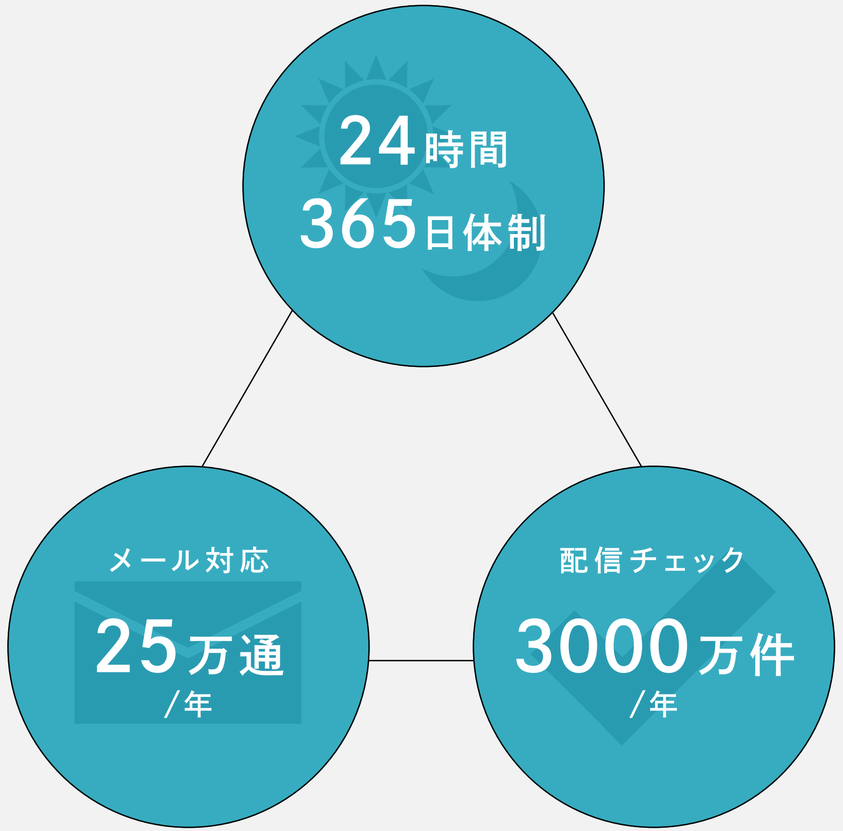
加えて、お客様が安心して利用できる環境の整備と、健全な業界の発展のために、業界団体での様々な活動にも積極的に参画しています。また、一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会(略称「CESA」)等の業界団体が制定した各種自主規制となるガイドラインに賛同し、ガイドラインを順守したサービスを提供しています。

ライブコミュニティサービスでは、ライバー・リスナーとともに、健全なコミュニティをつくり維持していくことが大切だと考えており、ユーザ同士のコミュニケーションやコミュニティのあり方についてまとめた「コミュニティハンドブック」の作成、ユーザヒアリングやアンケートを実施しています。

また、健全なコミュニティを維持するためのルールブックやガイドラインを作成し、アクセスしやすいようホーム画面のトップバナーや配信開始画面等に表示するとともに、コミュニティにおけるトラブルを防止するための機能やサービスを提供しています。

そのほかにも、安心安全な品質を保つことを目的とした専門の部門を設置し、各ライブストリーミングサービスで共通する課題や問題への対応、研修の実施や安心安全に関するナレッジの共有などを通じ、コミュニティの信頼と安全の向上に務めています。

カスタマーサービス対応状況



ヘルスケア・メディカル領域でのパートナーシップ

当社は、さまざまなパートナーと協力して、社会課題の解決に取り組んでいます。
神奈川県とは、「デジタルの活用による地域医療等の課題解決に向けた連携・協力に関する協定」を締結しました。協定の締結を機に、(株)アルムの有する、医療ICTに関連するデジタル技術やノウハウを活用し、生産年齢人口の減少や医師の働き方改革等により、医療人材の確保等が課題となるなか、平時はもとより、災害や新興感染症発生時にも対応する効率的で質の高い医療提供体制の構築をはじめ、デジタルの活用による地域医療の課題解決に向けた研究・実証・検討などに取り組んでいます。
また、愛媛県が運用開始した「急性期医療連携ネットワーク整備モデル事業」に(株)アルムが開発・提供する医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」が導入されています。愛媛県では、県民の死因の第1位が循環器病で、心疾患における死亡率は全国2位(令和2年厚生労働省人口動態統計より)であるとともに、専門医の不足・偏在や医師の負担が課題となっており、二次・三次救急医療機関が円滑に連携して急性期医療に取り組む体制の確立を図るために、「急性期医療連携ネットワーク整備モデル事業」に取り組んでいます。(株)アルムは、本事業に参加する愛媛県内で専門医を有する病院と専門医が不足する病院である14施設へJoinを導入し、病院間の情報連携体制の構築をサポートし、医療リソースの最適化と医師の負担軽減へ貢献します。
自治体以外でもパートナーシップを進めています。一例として、公立大学法人横浜市立大学と当社は、ヘルスケア分野を主としたデータサイエンスに関する産学連携協定を2022年8月に締結しました。以降、健康・医療分野のデータサイエンティストの育成と先進事例の構築を目指し、横浜市立大学大学院データサイエンス研究科ヘルスデータサイエンス専攻と共同で教育プログラムを作成しています。2023年9月には、ヘルスデータサイエンス専攻に在籍する大学院生向けに実社会のヘルスビッグデータを分析することで課題解決のアイデアを導き出すデータソンを開催しました。
今後も、さまざまなパートナーと連携することにより、ヘルスケア・メディカル領域における社会課題の解決に貢献していきます。

まちへの賑わいの創出とSDGs達成に向けた取り組み

当社と(株)横浜スタジアムは、横浜スタジアムや周辺地域にて冬季に昼も夜も楽しめるアクティビティ＆イルミネーションイベント「BALLPARK FANTASIA(ボールパークファンタジア)」を開催しています。プロ野球のオフシーズンの施設・公園の有効活用および将来的な関内・関外エリアの賑わいづくりの起点となることを目指し2020年にスタートしました。4回目の開催となった2023年には、さらなる体験価値の向上とワクワクする非日常空間をお届けすべく「おもちゃ箱」をテーマにして開催しました。
イベント期間中には、ヨコハマSDGsデザインセンター(以下「Y.S.DC」)と共同で、「出張図工室チョキペタス」を開催しました。この図工室は、横浜市内のY-SDGs認証※企業から提供された本来は廃棄されるはずの端材や紙などを使用して、参加者が図工や創作を楽しむというものです。SDGsに取り組む市内事業者、SDGsのノウハウを持つY.S.DCなど、各団体が強みを活かし連携することで、市民・事業者がSDGs達成に向けて参画しやすい機会を創出しました。

※SDGsに積極的に取り組む事業者を横浜市が認証する制度



DeNA流ウェルビーイング実現へ　健康経営銘柄に選定

当社は、「社員一人ひとりのDeNA流ウェルビーイング実現へ」を目標に、社員が心身ともに健康で良いパフォーマンスを継続的に発揮するためのサポートを行っています。

2024年3月には、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営※銘柄2024」に選定されました。当社は、2019年、2020年にも選定されており、通算3度目の選定となりました。また、経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人（大規模法人部門、ホワイト500）」にも8年連続で認定されています。

健康経営の取り組みは、2016年に設置された、社員の健康サポートを行う専門部署であるCHO（Chief Health Officer）室を中心に推進しています。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、研修などを社内外の専門家の協力を得ながら実施しています。

2023年度は、特に生産性低下に影響が大きく、知識習得と適切な医療処置により改善が見込める疾患があることに着目し、メディカル視点での取り組みを行いました。例えば「頭痛や偏頭痛」をテーマに専門医によるセミナーと、「頭痛外来」の診療費・投薬代を会社として支援するサポートを実施。セミナー参加者の約9割が満足した内容・情報が得られたと回答しており、8割以上が頭痛改善のための意識改善につながったと回答しています。

また、初の試みとして「ココロとカラダの健康月間」と題し、2023年5月にアプリを使用したウォーキングイベントやメンタルヘルスをテーマにしたセミナーの開催など、心身の健康増進を目的とした取り組みを実施しました。1ヶ月間で1,000人以上の参加がありました。

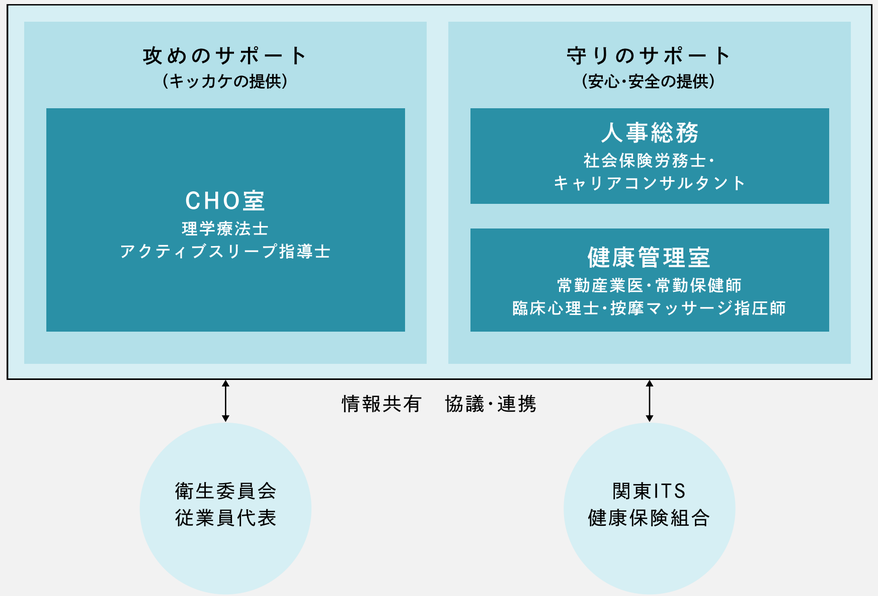
このほかにも、健康的な食生活実現への取り組みや、コミュニケーション機会を提供するMeetUP施策など、さまざまな観点から健康に向けた取り組みを行っています。

今後もヘルスケア事業・メディカル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、社員にとどまらず、ご家族や当社が関わるステークホルダーの皆様、地域、全国へと積極的に広め「健康が当たり前の社会」の実現に向けて取り組んでいきます。

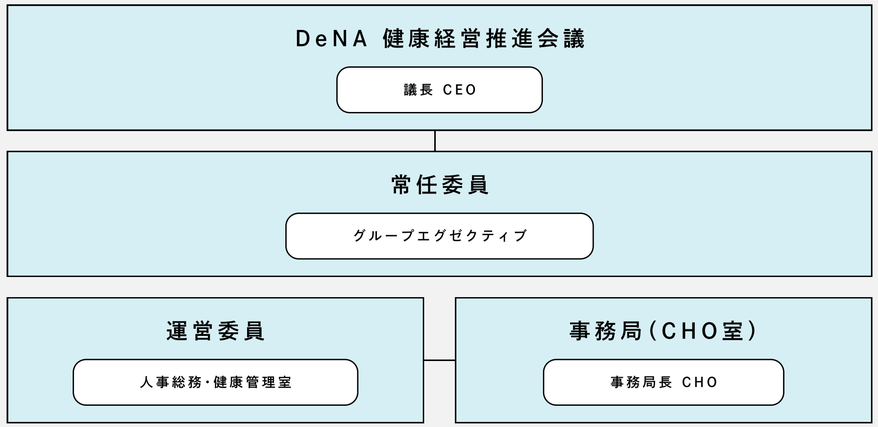
健康経営銘柄 2024
Health and Productivity

※「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。

体制



社内の推進体系



多様性の確保についての考え方

当社は、当社ビジョン（事業展望）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（共有価値観）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」として多様性の尊重と歓迎を掲げています。

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等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、当社においては、2021年より、「多様な人材が活躍する環境に関するアンケート」として、当社全正社員に対して、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、活躍しづらさを感じていないかを分析するためのアンケート調査を実施しています。

最新の、2023年10月から11月にかけて実施したアンケートでは、回答者（995／当社正社員1,385名※DeNA単体）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以下のとおりでした。

女性という理由　11.9％（30／252名）　外国籍という理由　16.1％（10／62名）

中途採用という理由　11.1％（88／795名）

前回、2022年10月に実施したアンケートでは、女性という理由　15.2％（31／204名）

外国籍という理由　20.5％（9／44名）　中途採用という理由　11.7％（74／635名）

でした。いずれの比率についても改善しています。

前回アンケートの実施後、当社では役職員に対し、無意識のうちに持ってしまう偏見（アンコンシャス・バイアス）を自覚・改善するための研修や、会話で用いる言葉への意識改善を促す内容などを盛り込んだハラスメント研修の実施などの取り組みを行いました。また、2021年度からは全ての中途採用者を対象として、多様性を重視する当社ミッション・ビジョン・バリューの理解促進や多様な社員の相互理解を目的としたオンボーディングプログラムも実施しています。

今後も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及び様々な取組みを推進していきます。

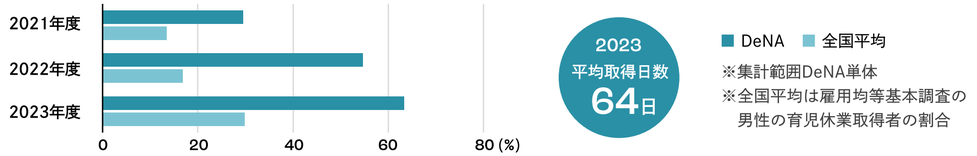
柔軟な働き方の実現　ライフイベントとの両立

多様性を尊重し、活かし合うための「柔軟な働き方」を実現するための環境を整備しています。2023年度は、働く時間の柔軟性を高める施策として、スーパーフレックスタイム制度を導入しました。コアタイムがなく、平日と休日の時間単位で勤務日の振替が可能なため、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。

ライフステージに応じた柔軟な働き方も支援を行っています。2019年に、男女関係なく起こる結婚、育児、家族の介護・看護や自身の病気・不調など、さまざまなライフイベントと仕事の両立をサポートするために、「DeNA LIFE DESIGN PROJECT」を開始して以降、ライフイベントと仕事の両立を支援するための制度や福利厚生を定期的に見直しているほか、社員からの相談を受け付ける窓口を設けています。

出産・子育てについては、短時間勤務、ベビーシッター補助、産休前面談・育休復職者向けワークショップなどの支援制度を充実させており、当社の女性社員の約33％（2024年3月末時点）が仕事と育児を両立しながら働いています。また男性で配偶者が出産した社員のうち、育休を取得した男性社員は、約63％（※2023年度実績）です。厚生労働省「令和5年度雇用均等基本調査」の男性育児休業取得率30.1％を大きく超えており、平均取得日数も約64日となっています。

男性育児休業取得比率



育児休暇　取得者の声



ソリューション本部デザイナー
深瀬　ナシーム
2016年新卒入社

育休取得については、復帰後の仕事と育児の両立のイメージが湧かず、大きな不安がありました。そんなときに、休業中も一部の業務が可能な「産後パパ育休」という制度を知り、妻と話し合いました。初めての育児で決断には時間がかかりましたが、夫婦で協力して子育てをしたいという思いが強く、会社も取得を推奨しており、上司や同僚も協力的だったことも後押しとなって、取得を決めました。

育休前に業務の棚卸しや期間中のスケジュールを確認しながら引継資料を作成していましたが、予定より数週間早く出産となりました。そのため引継ぎや家庭内の役割分担が、不十分な部分もありましたが、前向きにとらえ、なるべく先を見越して行動することを、さらに意識することができました。

期間中は、家族3人一緒に様々な「初めて」を経験でき、次第に私と妻の得意不得意が明確になり、協力して乗り越えることができました。育休期間中で、妻への感謝の気持ちがより深まり、夫婦の絆もより強くなりました。また、仕事と育児の両立をイメージできるようになり、今でもその経験のおかげで、両方にモチベーション高く向き合えています。育児を通して、子どもの成長だけでなく自分自身の成長も実感でき、私にとってかけがえのない経験となりました。



Continuing to challenge ourselves to drive change

関係会社一覧

連結子会社（2024年3月末時点）

名称	主要な事業の内容※1	議決権の所有割合（%）
株式会社モバオク	新規事業・その他	66.6
株式会社横浜DeNAベイスターズ	スポーツ事業	97.7
株式会社DeNAライフサイエンス	ヘルスケア・メディカル事業	100.0
DeSCヘルスケア株式会社	ヘルスケア・メディカル事業	95.0 (95.0)※4
株式会社DeNA Games Tokyo	ゲーム事業	100.0
株式会社横浜スタジアム※2	スポーツ事業	76.9 (76.9)※4
株式会社DeNA川崎ブレイブサンダース	スポーツ事業	75.0
株式会社集英社DeNAプロジェクツ	ゲーム事業	50.1
株式会社IRIAM	ライブストリーミング事業	100.0
日本テクトシステムズ株式会社	ヘルスケア・メディカル事業	100.0
株式会社データホライゾン※2 ※3	ヘルスケア・メディカル事業	51.6
株式会社アルム	ヘルスケア・メディカル事業	52.3
WAPTX LTD.※2	ゲーム事業	100.0
DeNA Seoul Co., Ltd.	ゲーム事業	100.0
デライト・ベンチャーズ1号投資事業有限責任組合※2	新規事業・その他	100.0 (1.0)※4 ※5
その他 36社		

持分法適用関連会社（2024年3月末時点）

名称	主要な事業の内容	議決権の所有割合（%）
株式会社Cygames	ゲームの企画・開発・運営	20.0
SHOWROOM株式会社	ライブ動画ストリーミングプラットフォーム「SHOWROOM」の運営、番組制作等	40.9
株式会社PFDeNA	AI（人工知能）技術の研究開発	50.0
株式会社DeNA SOMPO Mobility	Anyca（エニカ）の運営を中心としたカーシェア事業	50.0
株式会社DeNA SOMPO Carlife	クルマ定額サービス「SOMPOで乗ーる」の運営	25.5 (25.5)※4
GO株式会社	タクシー事業者等に向けた配車システム提供などモビリティ関連事業	25.8
株式会社マンガボックス	マンガボックスプラットフォームの運営 マンガボックス編集部の運営	49.0
ニンテンドーシステムズ株式会社	任天堂株式会社が展開するビジネスのデジタル部分に関するシステムの開発及び運用等	20.0
その他 30社		

※1 連結子会社の「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載
※2 特定子会社
※3 有価証券報告書の提出会社
※4 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数
※5 議決権の所有割合には、投資事業有限責任組合に対する出資割合を記載

財務データ

5年サマリー

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上収益	(百万円)	121,387	136,971	130,868	134,914	136,733
営業利益又は損失	(百万円)	-45,676	22,495	11,462	4,202	-28,270
金融収益	(百万円)	2,667	5,625	5,195	7,805	3,956
金融費用	(百万円)	-567	-137	-1,463	-182	-824
持分法による投資損益	(百万円)	3,341	3,275	14,226	1,770	-2,992
税引前当期利益又は損失	(百万円)	-40,235	31,259	29,419	13,595	-28,130
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失	(百万円)	-49,166	25,630	30,532	8,857	-28,682
親会社の所有者に帰属する資本合計	(百万円)	180,486	223,711	240,626	221,626	209,204
資産合計	(百万円)	255,740	327,121	340,570	348,942	335,708
有利子負債合計(借入金＋リース負債)	(百万円)	12,836	27,139	28,269	45,157	44,505
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	1,432.14	1,826.73	2,024.39	1,983.78	1,871.47
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)	-352.49	207.54	256.45	76.78	-257.60
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)	-352.49	207.24	256.20	76.70	-257.60
親会社所有者帰属持分比率	(%)	70.6	68.4	70.7	63.5	62.3
親会社所有者帰属持分当期純利益率	(%)	-22.8	12.7	13.2	3.8	-13.3
株価収益率	(倍)	-	10.4	7.3	23.5	-
営業活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	12,946	29,967	18,375	10,808	-10,839
投資活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	-8,706	-8,640	-19,924	12,451	-12,629
財務活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	-32,154	6,614	-18,549	-4,930	-4,102
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	4,240	21,327	-1,548	23,258	-23,468
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	73,536	97,301	78,296	97,732	71,396
減価償却費及び償却費	(百万円)	11,543	6,703	5,593	5,445	6,540
減損損失	(百万円)	51,165	5,146	4,244	364	28,764
のれん	(百万円)	5,883	5,883	17,451	49,088	33,562
1株当たり配当金	(円)	20	32	39	20	20
配当金総額	(百万円)	2,510	3,906	4,623	2,227	2,227
配当性向(連結)	(%)	-	15.4	15.2	26.0	-
自社株式の取得のための支出	(百万円)	33,852	5,577	10,868	15,000	-
期末発行済株式数	(株)	150,810,033	130,210,945	130,210,945	122,145,545	122,145,545
期末自己株式数	(株)	25,310,018	8,152,593	11,674,919	10,805,997	10,794,938

セグメント別

(百万円)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
売上収益	130,868	134,914	136,733
ゲーム事業	74,697	64,006	54,004
ライブストリーミング事業	34,664	40,106	42,579
スポーツ事業	14,712	20,958	27,271
ヘルスケア・メディカル事業※	3,000	6,985	9,963
新規事業・その他	3,850	2,928	3,054
調整額	-55	-69	-138
営業利益又は損失(IFRS)	11,462	4,202	-28,270
セグメント別営業利益	8,717	4,131	343
ゲーム事業	11,596	9,582	3,456
ライブストリーミング事業	3,484	-572	339
スポーツ事業	-2,575	-23	2,125
ヘルスケア・メディカル事業※	-624	-2,202	-3,640
新規事業・その他	-326	-882	-1,303
共通費・調整額	-2,838	-1,772	-634
その他収益	7,145	1,263	1,952
その他費用	-4,400	-1,192	-30,564
Non-GAAP営業利益又は損失	7,469	4,299	1,243
会計上の計上時期の補正等(純額)	128	75	73
買収、事業・組織変更等に係る一時費用	0	335	29,439
買収、事業・組織変更等に係る一時利益	-4,121	-313	-

※ 2023年3月期第2四半期より、従来「ヘルスケア事業」としていた報告セグメントの名称を「ヘルスケア・メディカル事業」に変更しました。

ESGデータ

ガバナンス

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
取締役数	(人)	7	7	7
社外取締役数	(人)	3	3	3
独立社外取締役比率	(%)	42.9	42.9	42.9
監査役数	(人)	4	4	4
社外監査役数	(人)	3	4	4
女性比率/役員	(%)	27.3	27.3	36.4

環境

			2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
CO_2排出量	スコープ1	($t\text{-}CO_2$)	13	31	10
	スコープ2	($t\text{-}CO_2$)	453	303	233
	スコープ3	($t\text{-}CO_2$)	40,912	41, 983	39,655

※ 集計範囲はDeNA単体です。

社会

			2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
従業員数(連結/単体)※1		(人)	2,194 / 1,264	2,951 / 1,326	2,897 / 1,397
平均臨時従業員数(連結/単体)※2		(人)	710 / 266	653 / 226	541 / 167
派遣社員数		(人)	328	343	361
女性比率	従業員全体	(%)	25.5	25.5	26.0
	管理職※3	(%)	10.6	10.5	10.7
外国人比率	従業員全体	(%)	4.9	4.6	5.0
	管理職	(%)	2.4	2.4	2.3
	海外拠点管理職の現地採用比率※4	(%)	93.8	95.4	92.2
中途採用者比率	従業員全体	(%)	75.7	77.2	76.6
	管理職	(%)	79.7	81.0	84.2
	役員	(%)	100	100	100
平均年齢		(歳)	36.8	37.4	37.6
平均勤続年数			5年6ヶ月	5年7ヶ月	5年7ヶ月
	男性		5.4年	5.4年	5.4年
	女性		6.4年	6.5年	6.7年
産休取得者		(人)	17	19	17
育児休業取得者※5		(人)	46	57	65
	うち男性	(人)	27	37	45
育児休業復職率		(%)	100	100	100
男性従業員の育休取得率※6		(%)	32.9	54.5	63.4
障がい者雇用率※7		(%)	2.5	3.1	3.0
副業制度利用率		(%)	13.4	16.1	16.9

◎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、別途記載のない限り、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みます。
※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 当社または出向先において管理職である当社雇用の労働者のうち、女性労働者が占める割合を算出しています。なお、出向先については、当社が管理職であることを確認できている者を対象に算出しています。
※4 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率。
※5 当社から当社外への出向者を含み、当社外から当社への出向者を除いて算出しています。
※6 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、当社から当社外への出向者を含み、当社外から当社への出向者を除いて算出しています。
※7 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

発行可能株式数	540,900,000株（2024年3月末時点）
発行済株式数	122,145,545株（2024年3月末時点）
自己株式数	10,794,938株（2024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	40,940名（2024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

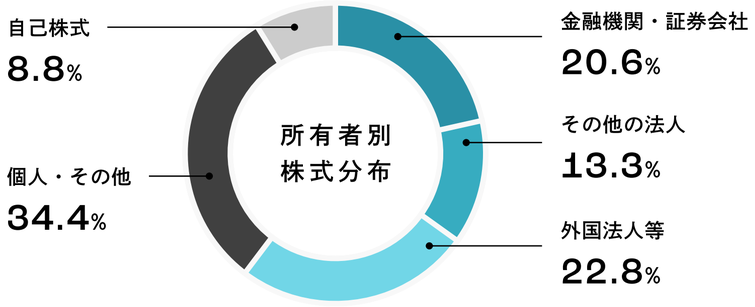
※自己株式数に株式付与ESOP信託口が所有する当社株式167,812株(2024年3月期)を含む

大株主上位10社（2024年3月末時点）

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
南場 智子	19,815	17.80
任天堂株式会社	15,081	13.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	15,030	13.50
株式会社日本カストディ銀行	5,871	5.27
川田 尚吾	3,663	3.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,319	2.98
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	3,090	2.78
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	2,006	1.80
野村證券株式会社	1,602	1.44
JP MORGAN CHASE BANK 380684	1,569	1.41

※当社は、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式167,812株を含む自己株式10,794,938株（自己株式を含めた発行済株式の総数に対する割合は8.84％）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122,145,545株から株式付与ESOP信託口が所有する当社株式167,812株を含む自己株式10,794,938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（2024年3月末時点）



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（2024年3月末時点）
従業員数	連結：2,897名（単体：1,397名） （2024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

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index ※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。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 ※2

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数は、MSCI日本株IMI指数（MSCI Nihonkabu Investable Market Index）構成銘柄の中から、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数（WIN） ※3

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。

健康経営銘柄 2024 Health and Productivity

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営※銘柄2024」に選定されました。2019年、2020年にも選定されており、通算3度目の選定となります。また、経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人（大規模法人部門、ホワイト500）」にも8年連続で認定されています。

※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。

くるみん

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。

※2,3　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.

ディスクレーマー：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