# :DeNA 2025

# 統合報告書

Value Creation Story

©DeNA Co., Ltd.




# 一人ひとりに
# 想像を超える
# Delightを













## 企業使命

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




自分でいるより、自由になれる。
IRiAM




かわさき
文化公園
KAWASAKI BUNKA KOEN


逆転オセロニア
OTHELLONIA
負けてる時ほど
面白い!!




SAGAMIHARA


okamura
KUROKAWA
SUGIKO
YOKOHAMA
STADIUM
横浜開幕
OPENING GAME 2025


START

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

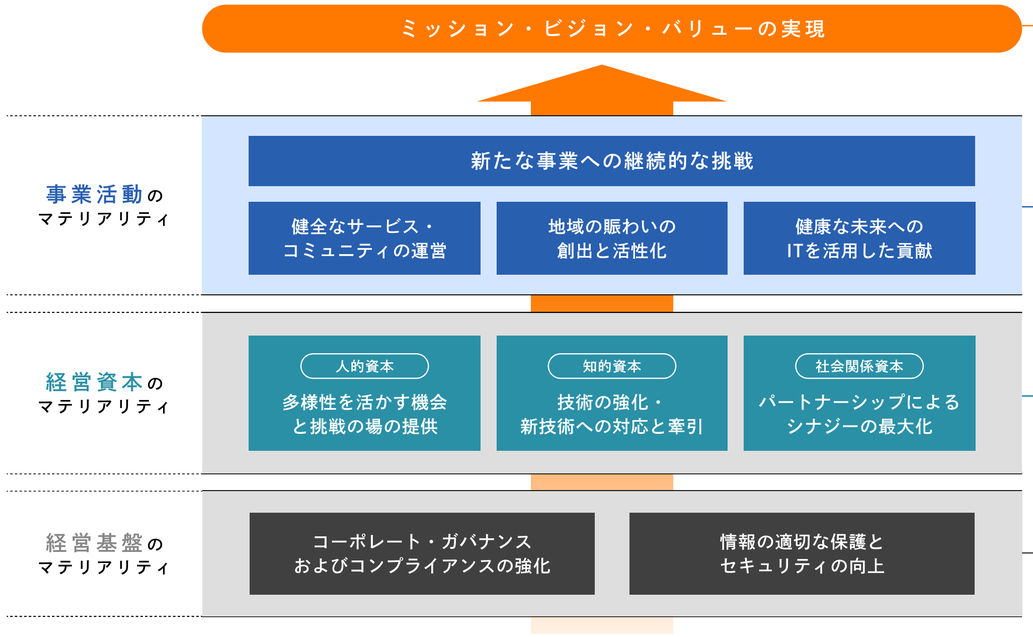
# Contents

■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
2024年4月～2025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2026年3月期の情報も含みます。

## 「マテリアリティ」と「コンテンツ」との関係性

DeNAはミッション・ビジョン・バリューを起点として、マテリアリティと成長戦略を紡ぎ、中長期的な視点に立脚して、その実践を推進しています。
マテリアリティは各コンテンツと以下のように対応しています。マテリアリティの詳細はP80からご参照ください。





### Introduction
ミッション・ビジョン・バリュー ..... P03
第2の創業へ ..... P08
CEOメッセージ ..... P09

### What is DeNA
DeNAのあゆみ ..... P17
2025年3月期の総括 ..... P18

### Business
ゲーム事業 ..... P22
ライブストリーミング事業 ..... P27
スポーツ事業 ..... P31
ヘルスケア・メディカル事業 ..... P35
グループ企業の動向について ..... P40
中長期成長に向けて ..... P41

### Technologies
鼎談｜AI戦略について ..... P44
技術戦略｜ガバナンス ..... P47
技術戦略｜戦略 ..... P49
技術戦略｜リスクマネジメント ..... P51
技術戦略｜指標と目標 ..... P52

### Team
ヒューマンリソース本部 本部長メッセージ ..... P54
人的資本経営｜ガバナンス ..... P55
人的資本経営｜戦略 ..... P57
人的資本経営｜指標と目標 ..... P60
人的資本経営｜DeNA Galaxy ..... P62

### ESG
社外取締役メッセージ ..... P66
コーポレート・ガバナンス ..... P67
リスクマネジメント ..... P75
情報セキュリティ / プライバシー管理 ..... P76
サステナビリティマネジメント ..... P79
マテリアリティ ..... P80
サステナビリティへの取り組み ..... P86

関係会社一覧 ..... P93
財務データ ..... P94
ESGデータ ..... P95
株式情報 ..... P96
会社情報 ..... P97



# 第2の創業へ

インターネットの普及の波を捉えて立ち上がったDeNAが、今、あの時以上の大きなAIの波を捉えようとしています。この波の特徴は影響が全方位であることと、もたらす変化のスピードが極めて速いこと、そしてなんらかの閾値を超えた先の未来の見通しがつかないことです。これまで変化や未知を恐れず技術の進化を捉えて発展してきたDeNAにとってはこの上なく面白い時代といえます。

このうねりを捉えて発展するためのアプローチは、一つの事業に大きく張るのではなく試合の数を増やすこと、そしてそのためにも社内外の起業家の力をフルに活用することだと考えています。社内の人材に対しては、統率よりも自分の試合を楽しめる場を提供すること、つまり一定の遠心力も重要になると感じています。そして社外の起業家に対してはDeNAと連携することを選んでいただけるマグネットをどれだけ提供できるか、つまり求心力が重要になるでしょう。

この時代、人間らしさの価値、本物への渇望は一層際立ってくるはずです。私たちがずっと大事にしてきたDelightというミッションを決して見失わずに、「良質な非常識」を尊ぶ永久ベンチャーとして、このうねりの先頭を楽しみながら進んで参ります。

代表取締役会長

**南場 智子**

# AI時代の“永久ベンチャー”として未来を拓くDelightを創造する。

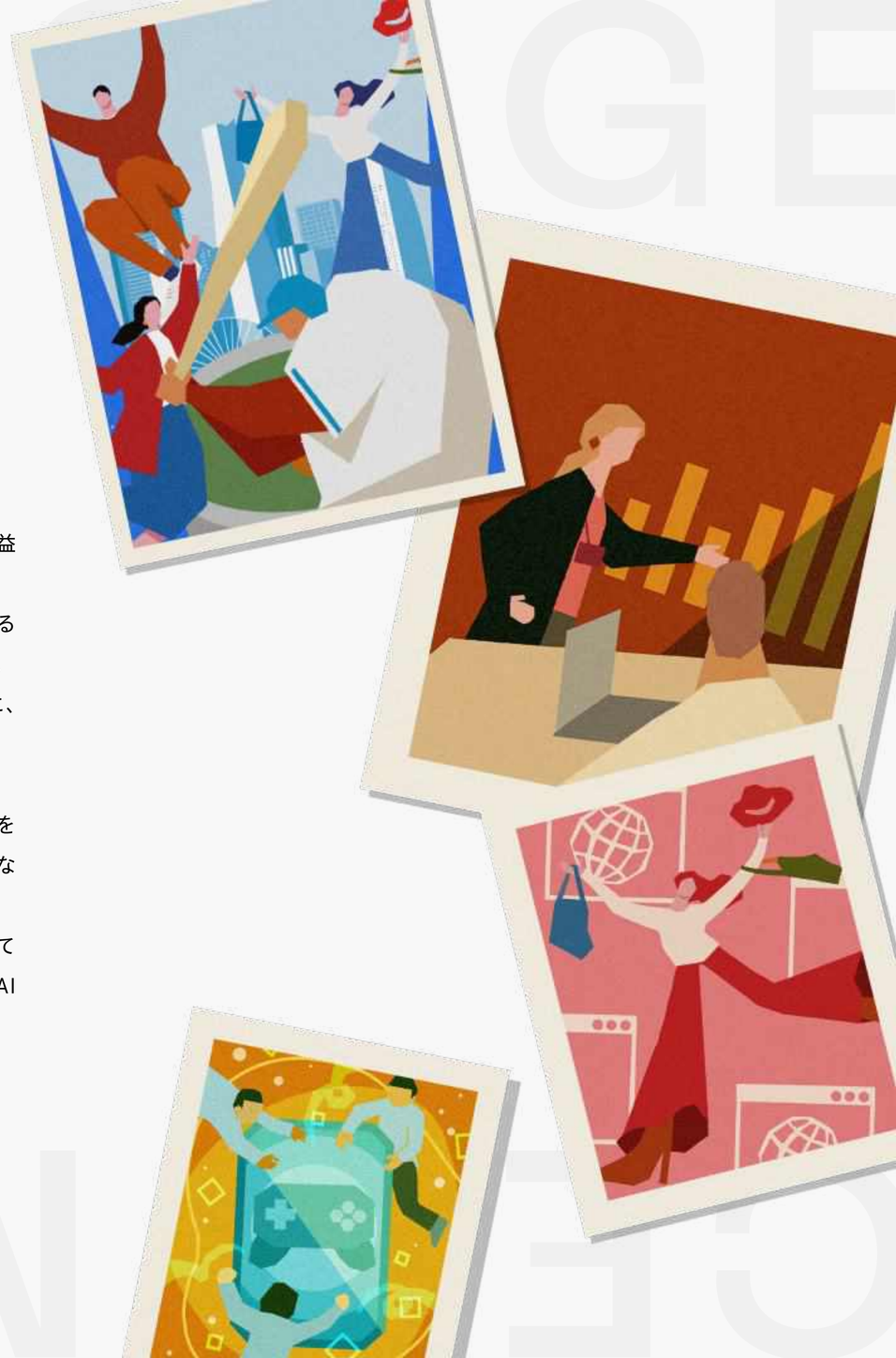
代表取締役社長 兼 CEO

岡村 信悟



# CEO MESSAGE

# V字回復を契機に、
# AIをレバレッジした取り組みを加速する



私たちDeNAにとって、2025年3月期は構造的・継続的に成長する事業群の形成を目指す新たな中期戦略の初年度となりました。通期業績は、売上収益1,640億円、Non-GAAP営業利益329億円と、前期から大幅な成長を実現し、IFRS営業利益も290億円と黒字転換を果たしました。
特に、ゲーム事業における『Pokémon Trading Card Game Pocket』(以下、ポケポケ)の想像を超える大ヒットは、2025年3月期業績を大きく牽引する要因となりました。また、スポーツ事業においては、横浜DeNAベイスターズが日本一を達成するなど、長年の取り組みが実を結んだ一年でもありました。
一方、これからの成長に向けたポートフォリオの再強化は道半ばであり、ヘルスケア・メディカル事業などにおける減損損失の計上も見られたように、一部の事業においては当初想定していた成長角度に対して見直しが必要となるなど、課題もあります。

私たちの目指す姿は、ゲーム事業の高いボラティリティに過度に依存するのではなく、各事業が構造的な強さを持つことで、毎年度右肩上がりに業績を積み上げていくことです。2027年3月期にNon-GAAP営業利益150億円を創出することをコミットメントとして掲げていますが、これはゲームの大きなヒットなど合理的な見通しが難しい事柄については含まないベースでの目標であり、ポケポケのような成功はアップサイドと位置づけています。
中長期成長に向けて中核となるのが、AIをレバレッジした取り組みです。私たちは、インターネットが登場した黎明期に創業し、その波に乗って成長してきました。そして今、AIという新たな技術革新が、インターネットに匹敵、あるいはそれ以上のインパクトを持って社会を変えようとしています。このAIの波を捉え、全社を挙げてAI活用を推進し、DeNAらしい「永久ベンチャー」としての挑戦を、さらに進化させていきます。



# 事業ポートフォリオの強化と構造改革を推進

各事業セグメントにおいても、2025年3月期は大きな動きがありました。

## ＜ゲーム事業＞

ポケポケは、全世界累計1億ダウンロードを突破し、第4四半期には月間アクティブユーザ数が平均約5,100万人を記録するなど、国内外で幅広いユーザーに楽しんでいただいています。この成功は、(株)ポケモン、(株)クリーチャーズとのパートナーシップと、DeNAが長年培ってきた大規模サービスのインフラ運用力、ユーザーフィードバックを活かした運営力、そしてクオリティの高いプロダクトを生み出す力の結集だと考えています。

ボラティリティ低減に向けた構造改革としては、事業環境変化の影響が大きい中国拠点の見直しを進めつつ、強みである運営力を取り入れながらリスクを大幅に軽減する「ソフトローンチ戦略」をはじめとした新しい開発アプローチを導入しています。

また、中期的な成長に向けては、ゲームだけでなく、アニメやグッズなどIPの多角的な活用によるDelightの総量向上も見据え、エンターテインメント開発事業本部が中心となって検討・推進しています。

## ＜ライブストリーミング事業＞

Pococha は、国内で既存ユーザー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。2025年3月期上期にはTVCM等のマーケティングを実施しましたが、下期からはより収益性の確保に注力した事業運営へと舵を切りました。また、IRIAMもVライブコミュニケーションアプリとしてダウンロード数およびアクティブユーザ数が着実に増加し、引き続き成長を続けています。一方、当初の想定よりも収益化には時間を要している状況であり、売上成長と早期の黒字化に取り組んでいます。

## ＜スポーツ事業＞

プロ野球事業を中心に好調に推移し、売上収益およびセグメント利益は過去最高を記録しました。横浜DeNAベイスターズの日本一達成は、チーム強化とエンターテインメント性向上への長年の投資の成果です。野球のほかに、バスケットボール(川崎ブレイブサンダース)、サッカー(SC相模原)と、神奈川県内の3都市でプロスポーツチームを運営しており、興行ビジネスとしての成長はもちろん、スポーツを核とした「まちづくり(Delightful City構想)」も着実に進展しています。横浜市旧市庁舎街区活用事業「BASEGATE横浜関内」の2026年春グランドオープンをはじめ、横浜・川崎でのスマートシティ展開は、スポーツ観戦にとどまらない地域活性化と新たな事業機会創出の核となります。

## ＜ヘルスケア・メディカル事業＞

(株)データホライゾン、(株)アルムの子会社化など、M&Aを通じて事業ポートフォリオの強化が大きく進み、売上規模は100億円規模に成長しました。

ヘルスケア領域では、保険者向けのデータヘルス事業および産業・公益向けのデータ利活用事業を通じてヘルスビッグデータの社会還元を目指しています。データ利活用事業は引き続き成長しているものの、顧客ニーズの多様化等に対応する体制構築が課題であり、当初想定より緩やかな成長角度に見直しています。

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」の普及が進んでおり、地域医療連携や働き方改革への貢献が期待されています。「Join Mobile Clinic」のような新しいビジネスモデルは収益化や事業モデルの確立にはある程度時間を要しますが、成長ポテンシャルを最大限に活かせるよう慎重かつ柔軟に取り組んでいきます。

2027年3月期に年間50億円水準の利益貢献を目指す目標は維持しており、社会課題解決に資する事業として、海外展開を含めた成長を追求します。

## 新たな事業創出にも積極的に挑戦

DeNAグループのファンドであるデライト・ベンチャーズを通じて、社内外の起業家候補とともに新たな事業創出にも積極的に挑戦しています。また、ベンチャー・ビルダー事業など、継続的な事業創出に向けた仕組みの形成を進めています。

# 3つの視点から「AI戦略」を推進

AIは、インターネットと同様、事業構造や働き方そのものを変革していくものだと捉えています。DeNAはAIを中核とした中長期成長に全社として注力し、AIをレバレッジすることで、これまでの戦略をさらに加速させていきます。
AI戦略は、「AIによる全社生産性向上」「AIによる既存事業の競争力強化」「AI新規事業の創出・グロース」という3つの視点から成り立っており、新設したAIイノベーション事業本部とIT本部に全社を牽引する役割を持たせ、そこに所属するメンバーを中心に形成されたAIエキスパートチームが、各部門に深く入り込んで実効性を高めながら推進します。

## AIによる全社生産性向上

全社員が最新AIツールを安全かつ即座に利用できるよう環境整備を進めています。Gemini Advancedの全社導入や、社内ドキュメントを統合した独自チャットボットの展開、AI開発支援ツールの全面導入、法務・品質管理業務におけるAI活用による工数・コスト削減 など、すでに具体的な成果が出始めています。全社員のAIスキルを評価する独自の枠組みの構築や、AIエージェントプラットフォームの導入も進めており、社員一人ひとりが創造的な仕事に集中できるよう、業務の組み替えをAI前提で行うことを目指しています。

## AIによる既存事業の競争力強化

AIは各事業の強みをさらに伸ばすツールとしても活用されています。ゲーム事業ではソフトローンチ戦略におけるデータ分析や施策効果分析、スポーツ事業では選手のパフォーマンス分析や育成、スマートシティ領域ではエデュテインメント施設「Wonderia」でのAI技術活用によるリアルエンタメの実現、ヘルスケア・メディカル領域では認知機能維持改善サービスへのAI応用など、多岐にわたる施策に取り組んでいます。

## AI新規事業の創出・グロース

AIスタートアップへの投資や、デライト・ベンチャーズのベンチャー・ビルダー事業を通じたAI事業の立ち上げを推進しています。国内外の戦略投資やM&Aも積極的に検討し、AIの力を最大限に活用して構築される“AIネイティブ”な新規事業の展開を目指します。
また、DeNAは、インターネットサービスで培った技術力、各領域で積み上げてきた独自のデータ基盤、そして機動的に取り組むAIエキスパートチームがあります。これらを最大限に活かし、AI時代のビジネス機会を捉え、日本におけるAI活用のフロントランナーとして社会の技術的発展を牽引していきます。



# 個人の能力を生かしきる「DeNAの開かれた人材戦略」



DeNAの本質は、個人が挑戦の場を与えられることによって、その能力を最大限に生かしきり、新しい価値を届ける事業を創造するという楽しみを味わってもらう「場」として機能することです。いわば「組織が人を使うのではなく、人が組織を使うこと」を考え方の基本に置き、創業以来掲げる「永久ベンチャー」としての活力を最大化しながら、DeNAに閉じたキャリアにこだわらず、挑戦心とポテンシャルに溢れる多様な人材が集まり、DeNAの枠を超えて活躍できる、「開かれた人材戦略」を実行していきたいと考えています。

私たちは、個々人の経験、スキル、性格などに基づく「多様性」を尊重し、異なる強みや多角的なものの見方を組織にもたらすことを重視しています。同時に、質の高い採用にこだわり、新たな事業に挑む「挑戦心豊かな変革人材」の獲得に注力しています。採用した人材には、成功確率が五分五分の高い目標設定と大胆な権限委譲を通じて成長機会を提供し、優れた成果やパフォーマンスに対しては、報酬や挑戦の機会で相応に報いる文化があります。2025年3月期の特別賞与も、業績向上を牽引した社員への還元という側面がありました。

また、経営者や事業部門のパートナーとして、人事面から部門をサポートするビジネスパートナーの配置など、多様化する事業を機動的にサポートする組織体制も整備し、異なる分野の知見が融合することで生まれる“人材起点”の事業シナジーを追求しています。さらに、独立・起業・スピンアウトを公式なキャリアパスとして後押ししており、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ながら、DeNAという「場」から人材が羽ばたいていくことを支援しています。

AI時代において、求められる人材像も変化しています。AIの専門家はもちろんのこと、AIを使いこなし、新しいものを創り出す意欲を持つ「AIフレンドリー」な人材への需要が高まっています。DeNAは、社員一人ひとりがAIを活用して生産性を高め、より創造的な仕事にフォーカスできる環境を整え、「挑戦する人」が報われる文化を強化することで、AI時代を生き抜く人材の育成と活躍を後押ししていきます。

CEO MESSAGE

## 持続的な未来づくりに貢献するサステナビリティ

サステナビリティへの取り組みとしては、2024年に「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（重要課題）を設定しました。これらのマテリアリティを各事業活動、経営資本、経営基盤と連携させながら、取り組みや進捗を管理するとともに、モニタリングするための非財務領域のKPI（重要業績評価指標）を策定しています。

さらに、気候変動への対応や環境保全にも積極的に取り組んでおり、「DeNAグループ環境ポリシー」や2033年度に向けたDeNAグループの温室効果ガス排出削減目標を設定しました。この目標はSBT（Science Based Targets）イニシアチブから「1.5℃水準」の認定を取得しています。これらの活動を通じ、企業として地球環境の保全や持続可能な未来づくりに貢献していく決意を明確にしています。



## 健全な財務基盤を活かして企業価値を向上

DeNAは、健全な財務基盤を活かし、中長期の企業価値向上と資本市場との信頼関係構築を目指しています。株主還元については経営の重要政策の一つと位置付けており、2025年3月期は、売上収益、Non-GAAP営業利益ともに大幅な成長を達成し、IFRS営業利益も黒字転換を果たしたことから、通常の普通配当に加え特別配当を実施し、連結配当性向は30%となりました。今後の配当については、中期戦略における成長投資とのバランス、業績動向、財務状況等を総合的に判断していきます。

過去3年間で、IRIAM、アルム、データホライゾンなどのM&Aを通じた事業ポートフォリオの強化や、成長フェーズの事業への投資を積極的に実行しました。また、デライト・ベンチャーズを中心とした継続的な事業創出の仕組み形成にも取り組んでいます。資本効率の向上も重視しており、政策保有株式の見直しや自己株式の取得を実施しました。

今後の中期戦略期間では、構造的・継続的に成長する事業群を形成し、各事業が有意な利益貢献をすることで、Non-GAAP営業利益の向上に努めていきます。また、資本コストを意識し、資本効率およびROEの向上も重視していく方針です。

資本市場との対話も重要なテーマです。2026年3月期からは業績予想の公表を再開し、今後、各事業の実態をよりご理解いただけるようなKPI開示なども積極的に検討することで、投資判断の一助となる透明性の高い情報提供に努めていきます。多様な事業を展開しているため、その投資効果やリスクについても、より緻密にご説明できるように開示のあり方を継続的に進化させていきます。

CEO MESSAGE

# 常識にとらわれないユニークなアプローチで新たな価値創造に挑戦し続ける

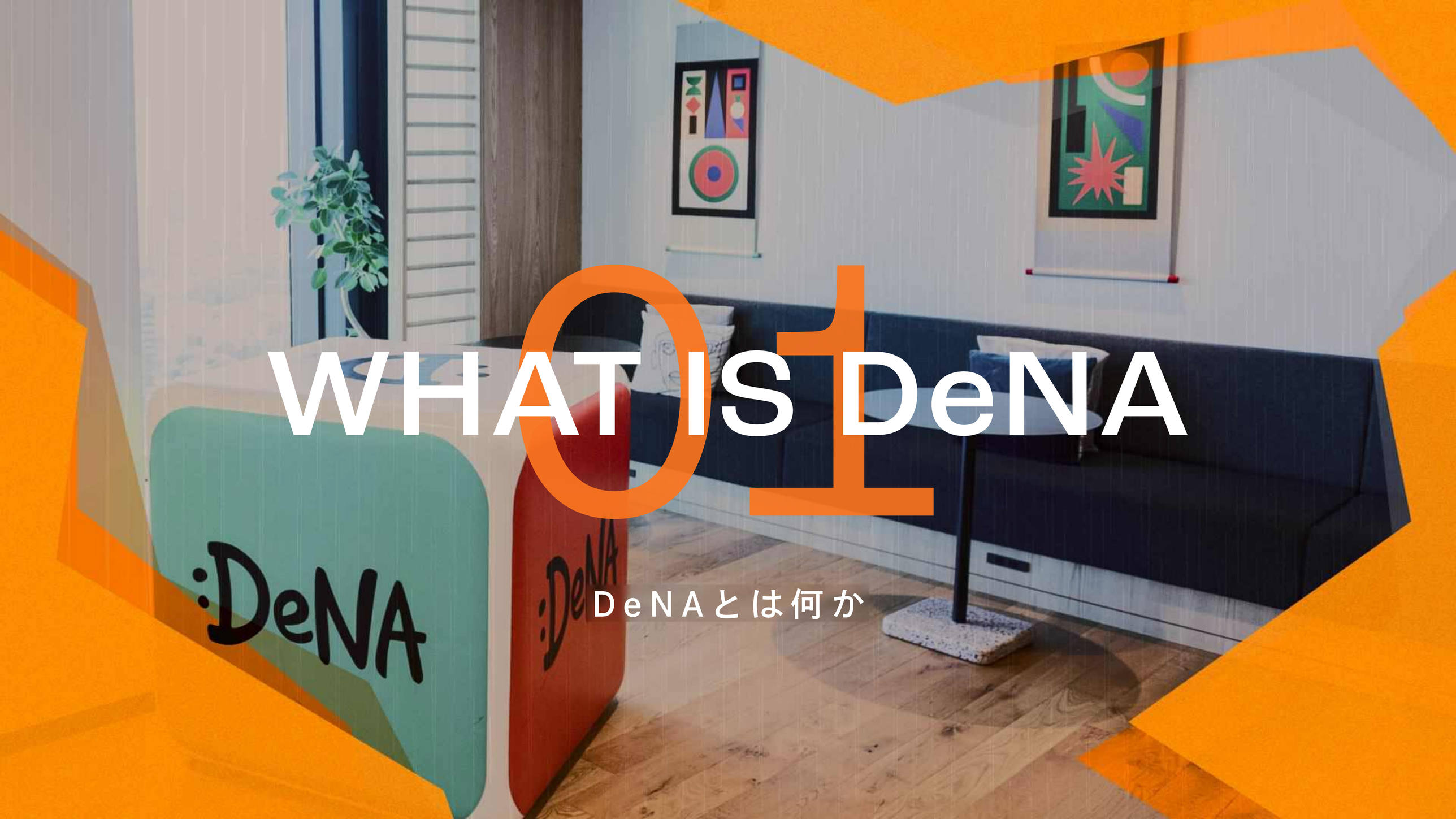
DeNAは創業から25周年を迎えましたが、今も「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」というミッションの実現に向けて、変化を恐れず、挑戦を続ける価値観を最も大切にしています。エンターテインメント領域や社会課題領域で各種事業を展開し、技術と情熱をもって、これまでの常識にとらわれないユニークなアプローチで新たな価値創造に挑み続けます。

AIという新たな技術が社会構造を変革する今、私たちはこれを最大のチャンスと捉えています。AIを全社的に活用し、既存事業の競争力を強化するとともに、“AIネイティブ”な新規事業を創出することで、AI時代の社会において不可欠な存在となることを目指します。

DeNAは、特定の事業に閉じることなく、「場」として多様な人材と挑戦を惹きつけ、そこから生まれるイノベーションを事業として展開していくことを本質としています。DeNAでの経験を糧に、社内外で活躍する起業家や人材が増えていくこと、そしてスポーツやまちづくりを通じて地域社会に貢献していくことも、私たちの大切な価値創造の形です。

これからも、あらゆる人が自分らしく輝ける世界の実現を目指し、想像を超えるDelightを世界に届け続けていきます。今後のDeNAの挑戦に、どうぞご期待ください。






# 01 WHAT IS DeNA

DeNAとは何か

DeNA History

# 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。



## 1999-

創 業




## 2011-

プロ野球に参入




## 2017-

ライブコミュニケーションアプリ
「Pococha」誕生



## 2026-

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

## 2006-

ソーシャルゲーム
「モバゲータウン」開始







## 2015-

任天堂と業務・資本提携







※アプリ配信元は任天堂

## 2022-

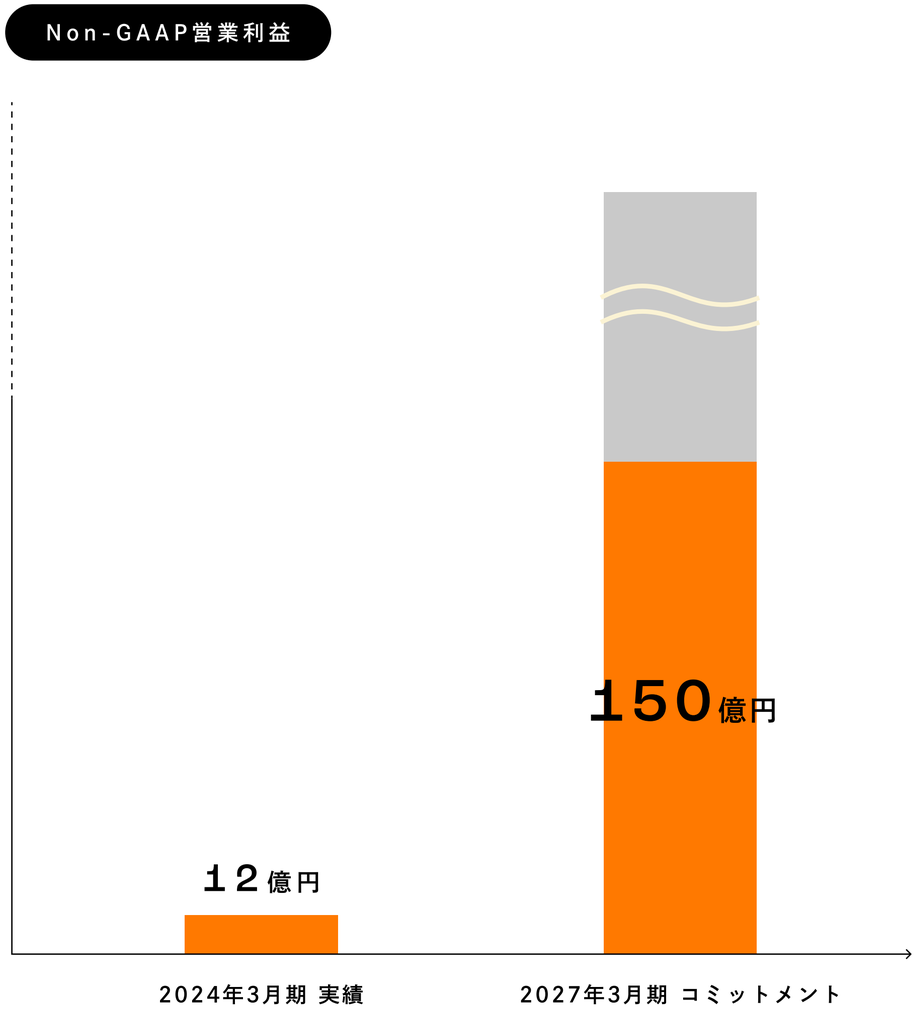
ヘルスケア領域に加え、
新たにメディカル領域にも参入



※詳細は当社Webサイトをご参照ください。

1999
2002
2005
2008
2011
2014
2017
2020
2023
2026
FUTURE

# 2025年3月期からの3か年の重点（2024年5月8日開示）




- 今後3か年、毎期増益を図り、2027年3月期のNon-GAAP営業利益は150億円をコミットメントとする
- 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
- 特に、過去3年で成長への基盤を整えてきたスポーツ・まち、及び、メディカルの成長に期待
- 従来掲げてきたヘルスケア・メディカルでの年間50億円、スポーツ・まちで年間30億円水準の利益貢献は、今後3年の間での達成を目指す
- 2027年3月期以降の継続的な成長に向け、各事業とも構造的な強さの形成を重視

# 2025年3月期の総括

2025年3月期は、売上収益1,640億円、Non-GAAP営業利益329億円、IFRS営業利益290億円と、前期から大幅成長を達成しました。
（前期実績：売上収益1,367億円、Non-GAAP営業利益12億円、IFRS営業利益△283億円）
特に、ゲーム事業において、2024年10月30日より150の国と地域で正式にサービスを開始した『Pokémon Trading Card Game Pocket』が全世界累計1億ダウンロードを突破し（2025年2月公表）、増収増益に大きく貢献しました。
スポーツ事業においても、プロ野球事業を中心に好調に推移し、増収増益となりました。
他方、ヘルスケア・メディカル事業においては、今後の成長に向けた取り組みを精査・推進しています。
また、AIを中核とした中長期の成長に向けて、推進体制を含め、取り組みを強化しています。

## 連結業績サマリー

**売上収益**
1,640億円
+20%
前期比

**Non-GAAP営業利益**
329億円
+2,550%
前期比

## セグメント業績サマリー

| | | | |
|---|---|---|---|
| ゲーム | 増収 | 売上収益：781億円 | 前期比45%増 |
| | 増益 | セグメント損益：386億円 | 前期比1,016%増 |
| ライブストリーミング | | 売上収益：406億円 | 前期比5%減 |
| | | セグメント損益：▲2億円 | 前期セグメント損益：3億円 |
| スポーツ | 増収 | 売上収益高：313億円 | 前期比15%増 |
| | 増益 | セグメント損益：28億円 | 前期比33%増 |
| ヘルスケア・メディカル | 増収 | 売上収益：108億円 | 前期比8%増 |
| | | セグメント損益：▲36億円 | 前期セグメント損益：▲36億円 |
| 新規事業・その他 | 増収 | 売上収益：36億円 | 前期比18%増 |
| | | セグメント損益：▲11億円 | 前期セグメント損益：▲13億円 |

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

- 技術の進化による事業機会の現状認識、及びミッション・ビジョンに基づき、各種事業の特徴を活かした収益基盤の形成を図りつつ、構造的・継続的に成長する事業群を形成し、シナジーの形成を含め、IT企業の新しい進化の体現を図っていく

- 今後もAI等の技術を活用し、当社のサービスの構築力や様々な企業との協業経験等を活かし、一層強い事業ポートフォリオ実現を目指す

- 2025年3月期は、業績回復により、ROE11%となり、PBR1倍割れを解消

- AIオールインの方針を踏まえ、AIをレバレッジした取り組みを強化することで、従前の戦略を加速化し、構造的・継続的に成長する事業群を形成していくため、経営資源の適切な配分を行う

- 投資判断の一助となるよう、業績見通しの開示を2026年3月期より再開の方針。
今後、各事業の実態をよりご理解いただけるようなKPI開示等積極的に検討していく

- 資本市場の声・要請に関しても認識した上で、今後も資本コストを意識し、資本効率の向上・ROEの向上を重視していく

## 新たな成長・挑戦に向けた投資

- M＆Aの活用も含めた事業ポートフォリオの強化
- 成長フェーズの事業への投資
- AIを中核とした中長期成長に向けた取り組み
- 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

- 政策保有株式の見直し
保有する任天堂（株）株式の半数相当（879,700株※1）を2022年5月に売却
※1 株式分割前の株数
- 借入の活用
M&A等を契機とした借入の活用（2025年3月期末の借入：361億円）
- 株主還元
自己株式の取得（2022年3月期：109億円、2023年3月期：150億円）
配当基本方針に基づく継続的な配当

| | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期※3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1株当たり配当金（円） | 32 | 39 | 20 | 20 | 65 |
| 配当金総額※2（百万円） | 3,906 | 4,623 | 2,227 | 2,227 | 7,241 |

※2 配当金の総額には、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式への配当は含めていません。
※3 2025年3月期は、連結業績の実績等を勘案し、普通配当に加え、特別配当を実施























# BUSINESS













## DeNAの事業

DeNAの成長戦略と各領域・事業の取り組みをご紹介します。







# GAME

# ゲーム事業

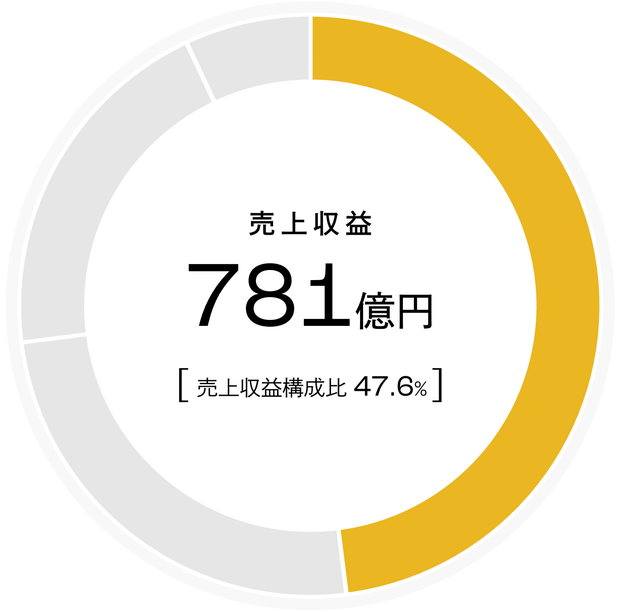
マテリアリティへの取り組み

## 健全なサービス・コミュニティの運営

- ゲーム
  - 法令やガイドライン等に準拠した社内開発ルールの策定・運用
  - 不正行為対策としての実装、巡回、警告・削除基準の策定・運用
- Mobage プラットフォーム
  - 未成年保護等サービス健全性維持
  - 24時間365日モニタリングによる健全性の担保
  - ルール違反ユーザ、不適切な書き込み等への対応

# 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。運営においてはインターネットサービス出自の企業ならではの“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改善等が強みです。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。



売上収益

781億円

[ 売上収益構成比 47.6% ]












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。

## 強み・優位性

- インターネットサービス出自の企業ならではの、ゲームもサービスと捉えたきめ細かな運営や、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

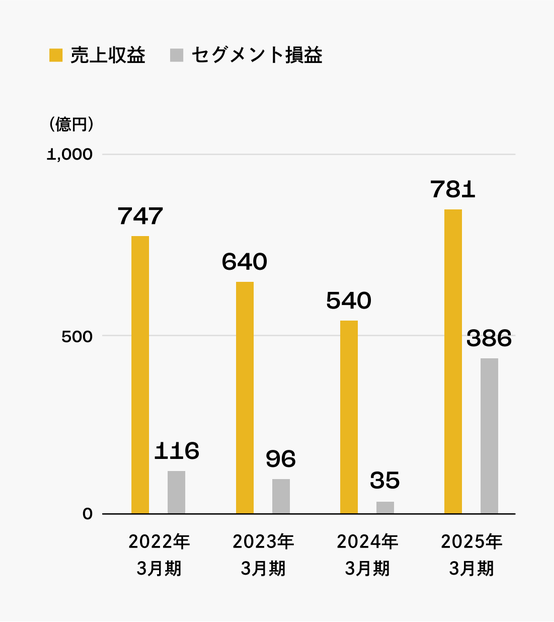
- 2024年の国内モバイルゲーム市場は、1.1兆円規模※を維持し、継続して主要なエンターテインメント市場の1つ
- 2024年の世界のスマートフォンゲーム市場は、12.4兆円（前年比112.3％）となり、引き続き魅力ある市場

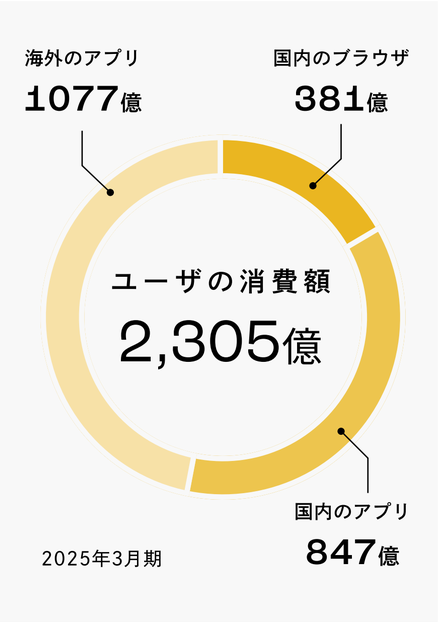
※出典：ファミ通モバイルゲーム白書2025（株式会社角川アスキー総合研究所）

## 2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、2024年10月30日より150の国と地域で正式にサービスを開始した『Pokémon Trading Card Game Pocket』が大きく貢献し、前期比で増収増益となりました。
また、より強い事業構造を目指し、従来の戦略に加え、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（ソフトローンチ戦略）等も推進しています。

## ゲーム事業の業績推移



GAME

## 『Pokémon Trading Card Game Pocket』

株式会社ポケモン、株式会社クリーチャーズ、当社が共同開発したアプリ『Pokémon Trading Card Game Pocket』は、2024年10月30日（水）に150の国と地域で正式にサービスを開始しました。
本作は、世界中で楽しまれているポケモンカードを、手軽にコレクションできるアプリです。
ポケモンカードゲームの開発元である株式会社クリーチャーズが、デジタルだからこそ実現可能なカードの表現や演出に挑戦しております。
拡張パックを毎日2パック無料で開封することができ、過去の懐かしいイラストから、本作でしか登場しない完全新規のカードまでさらに広がったポケモンカードのコレクション体験を楽しむことができます。
2025年2月には全世界累計1億ダウンロードを突破し、2025年3月期第4四半期の平均MAUは約5,100万人となるなど、順調な立ち上がりとなりました。また、ユーザ消費額は海外で約6割と、グローバルに幅広くお楽しみいただいております。
今後も、ゲーム内イベントの開催、新拡張パックの追加、その他のアップデート等、順次実施し、国内外の多くの皆様に長く楽しんでいただけるよう取り組んでいきます。




| | |
|---|---|
| 配信開始日 | 2024年10月30日 |
| 配信地域 | 150の国と地域 |
| 対応言語 | 日本語・英語を含む9言語 |
| 役割分担 | 販売：株式会社ポケモン<br>開発：株式会社クリーチャーズ<br>株式会社ディー・エヌ・エー |

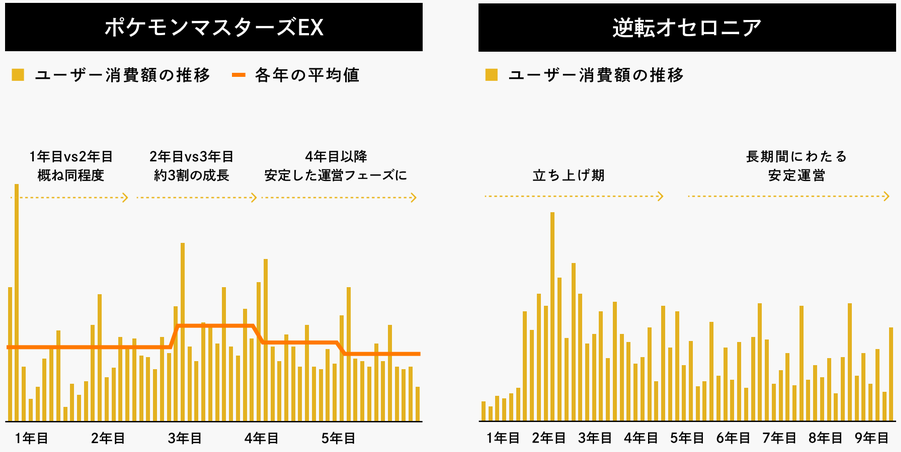
© 2024 Pokémon. © 1995-2024 Nintendo / Creatures Inc. / GAME FREAK inc.
© 2024 DeNA Co., Ltd.
ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの登録商標です。
画面は開発中のものです。

# 事業戦略の重点

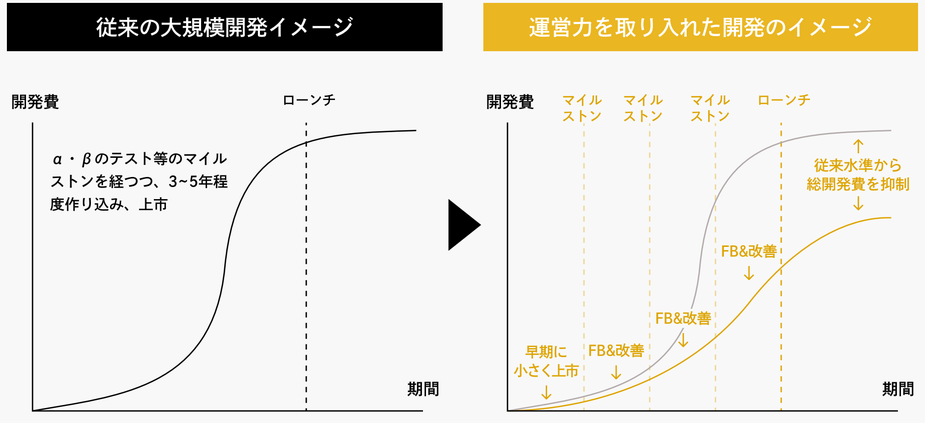
当社は、これまでの戦略に加え、長期的な事業価値向上を見据え、また、ボラティリティによるダウンサイドリスクの低い構造を目指すべく、様々な施策に取り組んでいます。
中でも、当社の強みを生かした新たな開発アプローチの導入・推進は、重要な取り組みテーマです。
当社は、各種のインターネットサービスの経験を踏まえ、ゲームもサービスと考え、ユーザからの様々なフィードバックを真摯に受け止め、具体的な施策やサービス・プロダクトの改善に落とし込む力を磨いてきました。
これは、ユーザの熱量や継続性を高めることに繋がっており、一般的にはゲームはリリース以降減衰し続けていく中で、当社は、複数タイトルで売上を維持・伸長しながら長く貢献するような運営を実現してきました。
こうした運営における強みは、開発にも生きています。特に複数のパートナーが各社の強みを持ち寄って開発を行う場面等では、各社の意見を柔軟かつ適切にプロダクトへ反映していくといったことが、DeNAならではの特徴となっています。

当社は現在、従来からの戦略に加え、新たに運営力を生かした「小規模×フィードバック重視」の開発手法を進めています（ソフトローンチ戦略）。
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生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。

### 強みを生かした運営実績




### 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

マテリアリティへの取り組み

## 健全なサービス・コミュニティの運営

- ライブストリーミングサービス
  - 未成年保護等サービス健全性維持
  - システム障害を含めた各種インシデントの最小化
  - 問い合わせ対応に関するユーザー満足度の向上




# 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Vライブコミュニケーションアプリ「IRIAM」（2021年8月に運営会社を子会社化）を運営しています。



売上収益

406億円

［売上収益構成比 24.7%］

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Vライブコミュニケーションアプリ「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への参加が可能なため、幅広いライバー（配信者）やリスナー（視聴者）層の取り込みが可能です。また、ライバーに対し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年に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を実施

## 事業機会

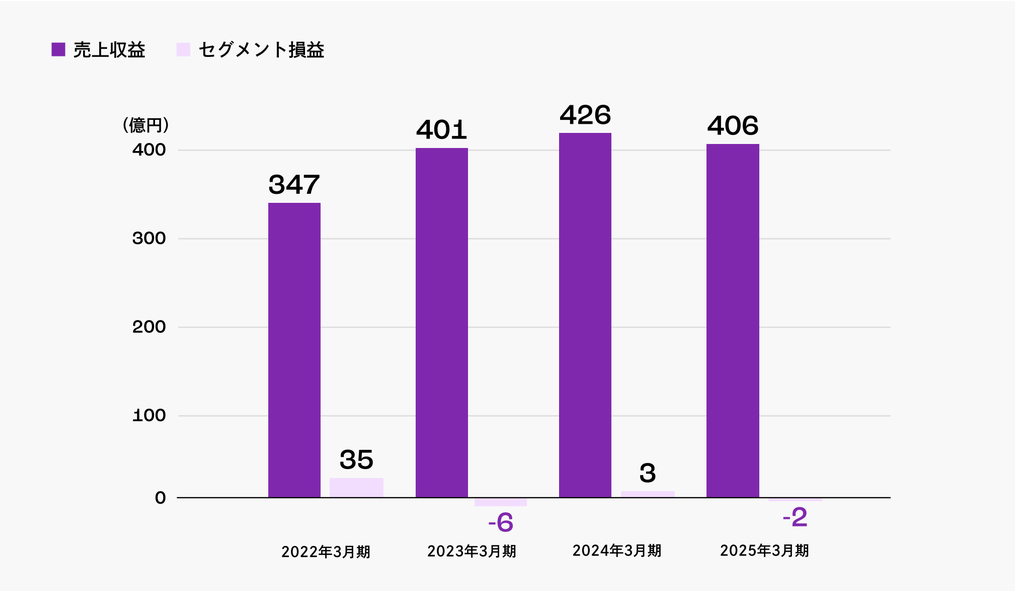
- リアルタイムでインタラクティブなライブストリーミングが活況
- 個人をエンパワーするインターネットサービスの発達
- 国内外の成長機会

## 2025年3月期の振り返り

2025年3月期下期以降、より収益性を重視した事業運営をおこなってきました。Pocochaは、下期からマーケティング施策等のコストを見直すことで収益性の確保に注力し、国内で2025年3月末に675万ダウンロードを達成しました。
Vライブコミュニケーションアプリを運営する子会社の（株）IRIAMは、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ます。2025年3月末にダウンロード数※463万を達成し順調に進捗しています。

※2024年3月期第1四半期に集計の定義を一部見直し

## ライブストリーミング事業の業績推移



LIVE STREAMING

# 事業戦略の重点

ライブストリーミング事業は、年間400億円を超える売上規模の事業となり、収益性を重視しながら成長を図っています。
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。

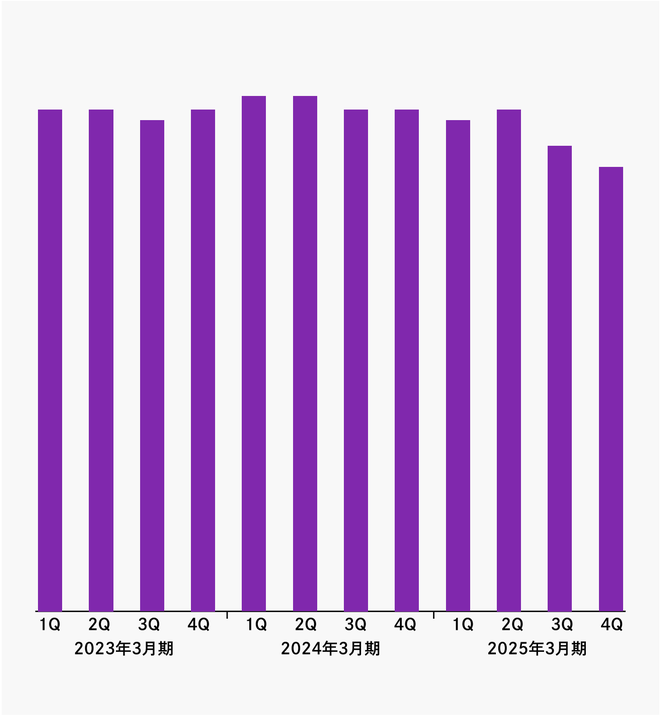
IRIAMは、1台のスマホと1枚のイラストだけでキャラになれる、Vライブコミュニケーションアプリです。
キャラのイラストをアップロードするだけで、ユーザの表情に合わせてキャラが生き生きと動き出し、簡単にライブ配信を始めることができます。
DAU等のKPIは着実に成長しています。コミュニティの健全な発展に取り組みつつ、売上増や早期の黒字化にも取り組んでいきます。



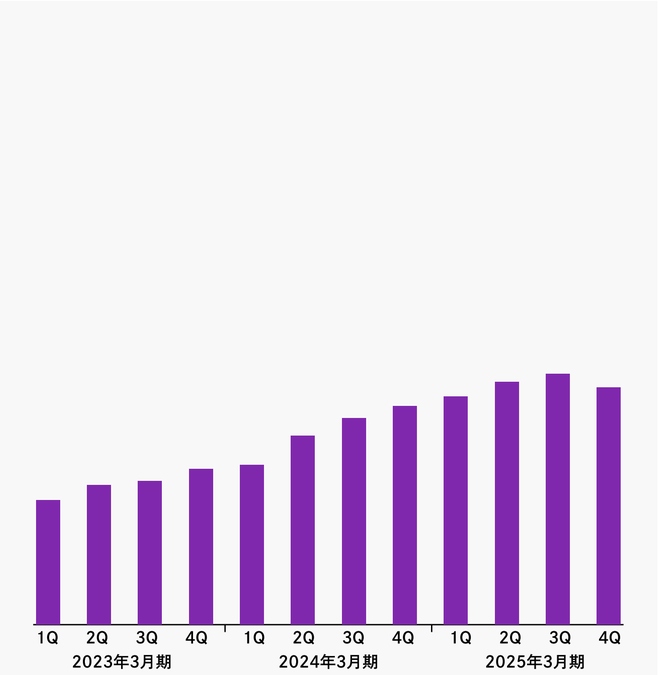




Pocochaの月次課金ユニークユーザ（四半期平均）




IRIAMの月次課金ユニークユーザ（四半期平均）



# SPORTS

# スポーツ事業

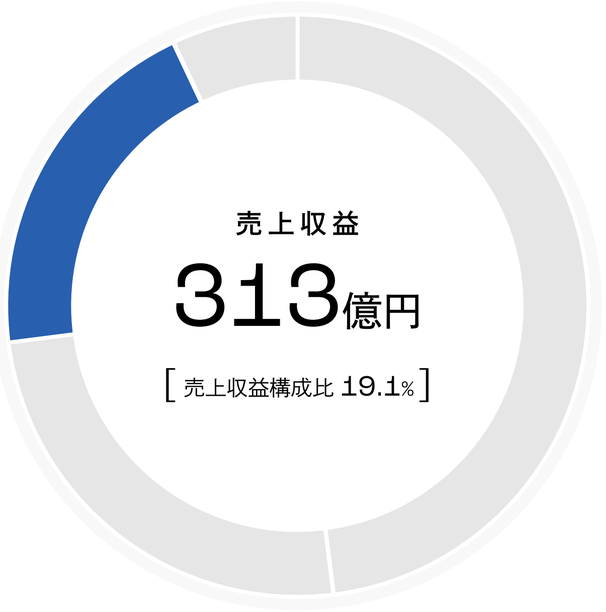
マテリアリティへの取り組み

## 地域の賑わいの創出と活性化

- 横浜
  - イベント等による関内エリアへの集客
  - 野球振興活動を通じた地域貢献
- 川崎
  - SDGsイベントの開催
- 相模原
  - 社会課題解決への取り組み「ジモトアイプロジェクト」の推進

# 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施設を核としたまちづくりにも取り組んでいます。



売上収益

313億円

[ 売上収益構成比 19.1% ]



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、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

## 事業機会

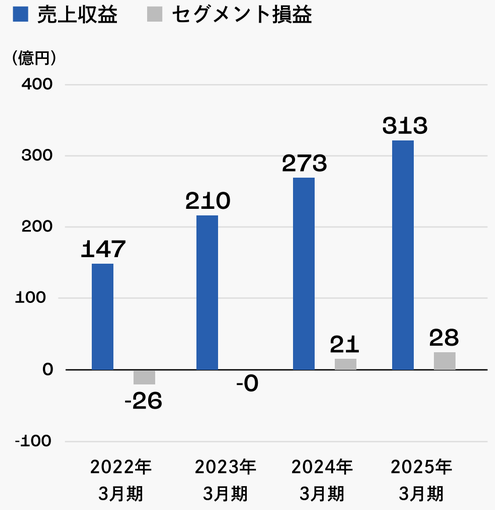
- 横浜市旧市庁舎街区活用事業をはじめとする横浜市内のまちづくり事業
- 政令指定都市3市をホームタウンに3つのスポーツチームを持ち、ホームタウンの市民の数は神奈川県民の6割をカバー

## 2025年3月期の振り返り

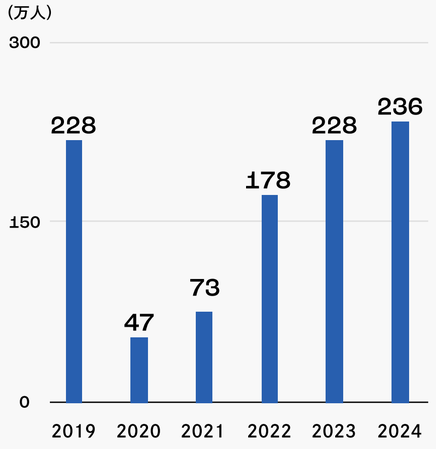
2025年3月期は、プロ野球事業を中心に好調に推移し、前期比で増収増益となりました。
横浜DeNAベイスターズの2024シーズンの公式戦における主催試合の観客動員数は好調に推移し、球団史上最多を記録しました。また、「2024 JERA クライマックスシリーズ セ」、「SMBC日本シリーズ2024」において優勝となり、新型コロナウイルス感染症の影響による観客動員の制約を受ける以前の2020年3月期と比較しても業績は引き続き成長しました。
また、後述のとおり、スマートシティに関する取り組みも進捗いたしました。

## スポーツ事業の業績推移

### スポーツ事業の売上収益及び損益




### 横浜DeNAベイスターズ観客動員※

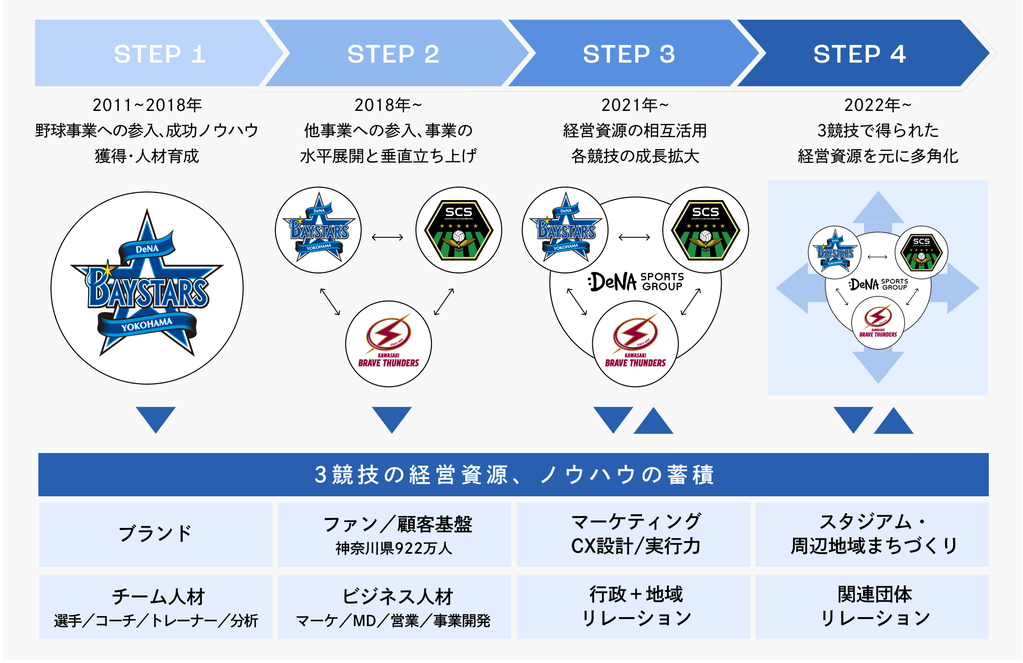



※各年のシーズン公式戦の横浜DeNAベイスターズ主催試合（横浜スタジアム以外での主催試合含む）に関するデータ。クライマックスシリーズ及び日本シリーズの動員は含みません。

SPORTS

## 事業戦略の重点

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、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。
横浜市旧市庁舎街区活用事業の街区名称は「BASEGATE横浜関内」に決定し※1、2026年春にグランドオープンを迎える予定です。当社グループは、ライブビューイングアリーナ「THE LIVE」とエデュテインメント施設「Wonderia」を展開してまいります。
さらに、川崎市でも、京急川崎駅隣接エリアに最大15,000人*2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、様々なパートナー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。




※1 三井不動産株式会社を代表企業として、鹿島建設株式会社、京浜急行電鉄株式会社、第一生命保険株式会社、株式会社竹中工務店、株式会社ディー・エヌ・エー、東急株式会社、星野リゾートの8社により推進中。BASEGATEは、商標登録完了。
※2 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

マテリアリティへの取り組み　健康な未来へのITを活用した貢献

- ヘルスケア
  - PHR※をはじめとする健康増進サービスの導入、普及による健康増進サポート
  - 保険者を通じた被保険者・地域住民の健康増進・重症化予防への貢献
  - 蓄積されたデータの公益な活用による医療費適正化等への貢献

※PHR：パーソナルヘルスレコードの略称

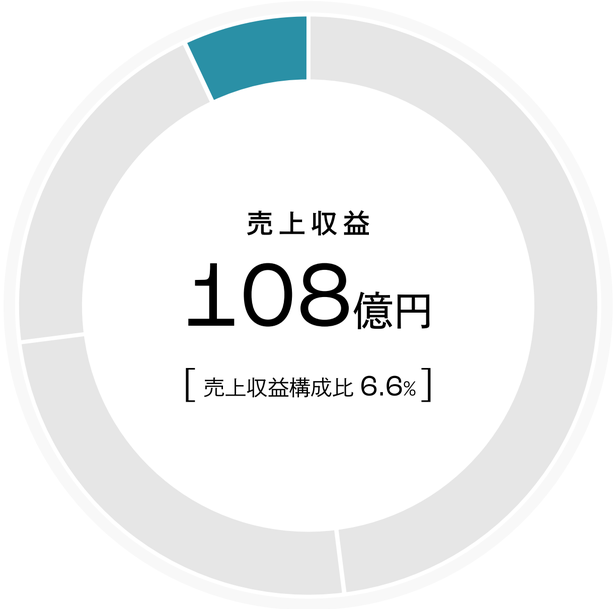
- メディカル
  - Joinを活用した遠隔医療・院内ネットワーク支援
  - Join Mobile Clinicを活用した医療過疎地、災害医療支援
- 健康経営
  - リテラシー向上、行動変容につながるセミナーやイベントの実施、情報発信
  - 生産性を阻害する症状に対する診療補助




# ヘルスケア・メディカル事業

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、メデイカル領域では、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。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。

また、こうした社会課題には、プライベートセクターとパブリックセクターの連携が重要です。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。



売上収益

108億円

[ 売上収益構成比 6.6% ]

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公共団体、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

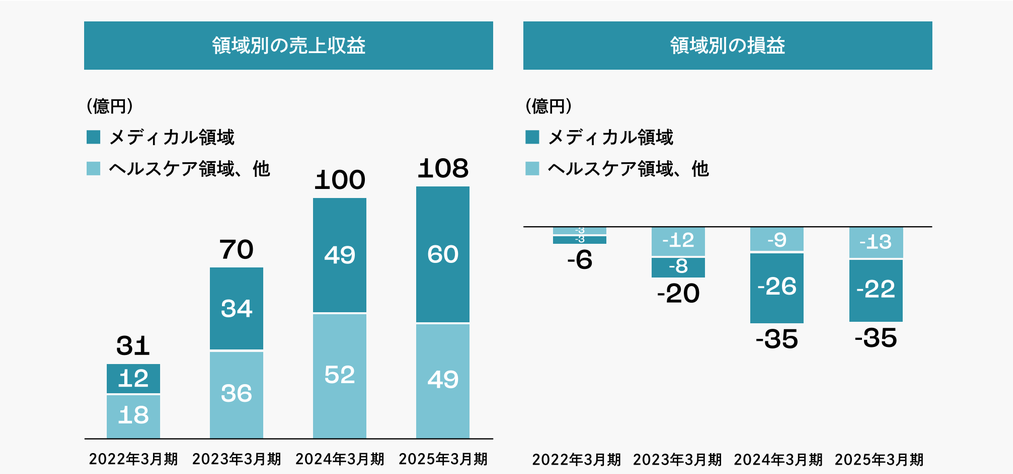
## 事業機会

- 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

## 2025年3月期の振り返り

2025年3月期は前期比で増収となったものの、今後の成長に向けた取り組みを精査・推進しています。
当該事業は大きく2つの領域から成りますが、このうちヘルスケア領域は、主に、データヘルス計画の策定年度には該当しないことから、前期比で減収となりました。データ利活用事業は引き続き堅調に成長しているものの、全体としては、当初想定した成長軌道との間に一部調整が必要となったため見通しを精査し、減損損失を計上しました。データヘルス計画策定サイクルによる需要変動が大きいため、着実な収益貢献にはコスト効率化も推進し、今後の成長に繋げていきます。
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」の導入施設数等は引き続き増加しており、また、ポータブル医療機器と「Join」を組み合わせた「Join Mobile Clinic」を活用したプロジェクト等に関しても進捗しました。当初想定からビジネスモデルが進化し、検証に時間を要する可能性はあるものの、引き続き成長ポテンシャルを最大限活かせるよう慎重かつ柔軟に取り組んでいきます。

## 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。

HEALTHCARE & MEDICAL

# 事業戦略の重点

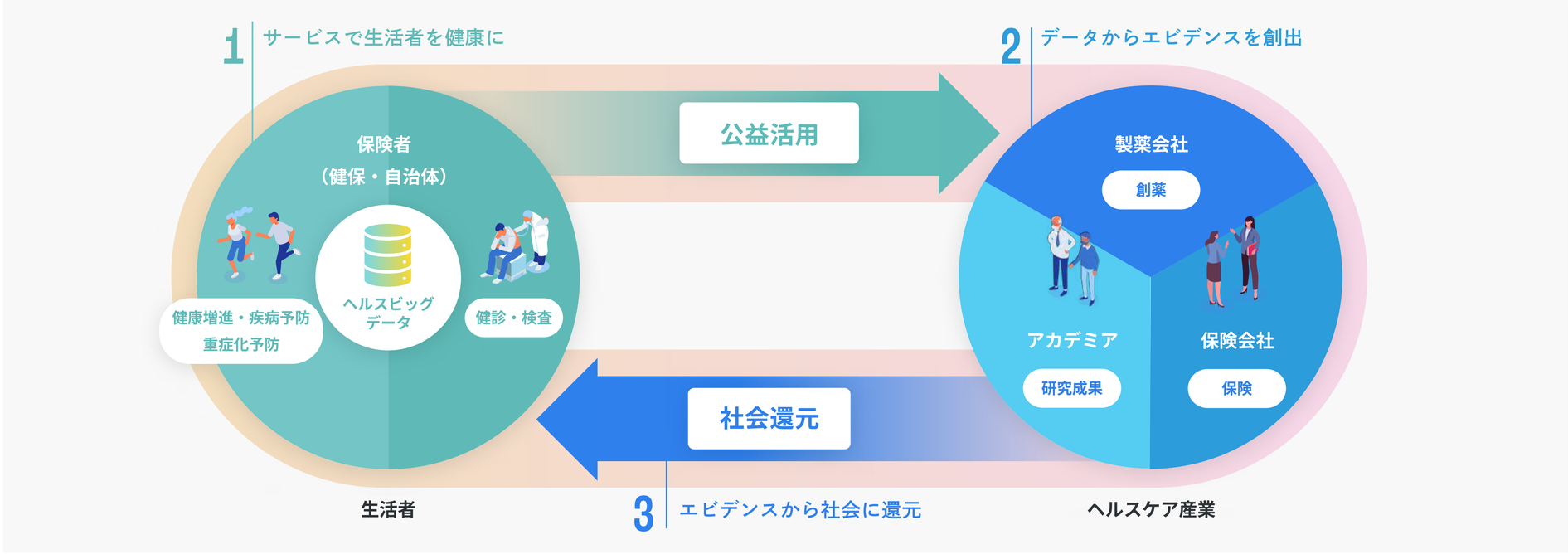
## ヘルスビッグデータ戦略

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の提供をしています。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、2025年3月期の売上は14.4億円(前期は9.9億円)、取引社数は69社(前期は50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。

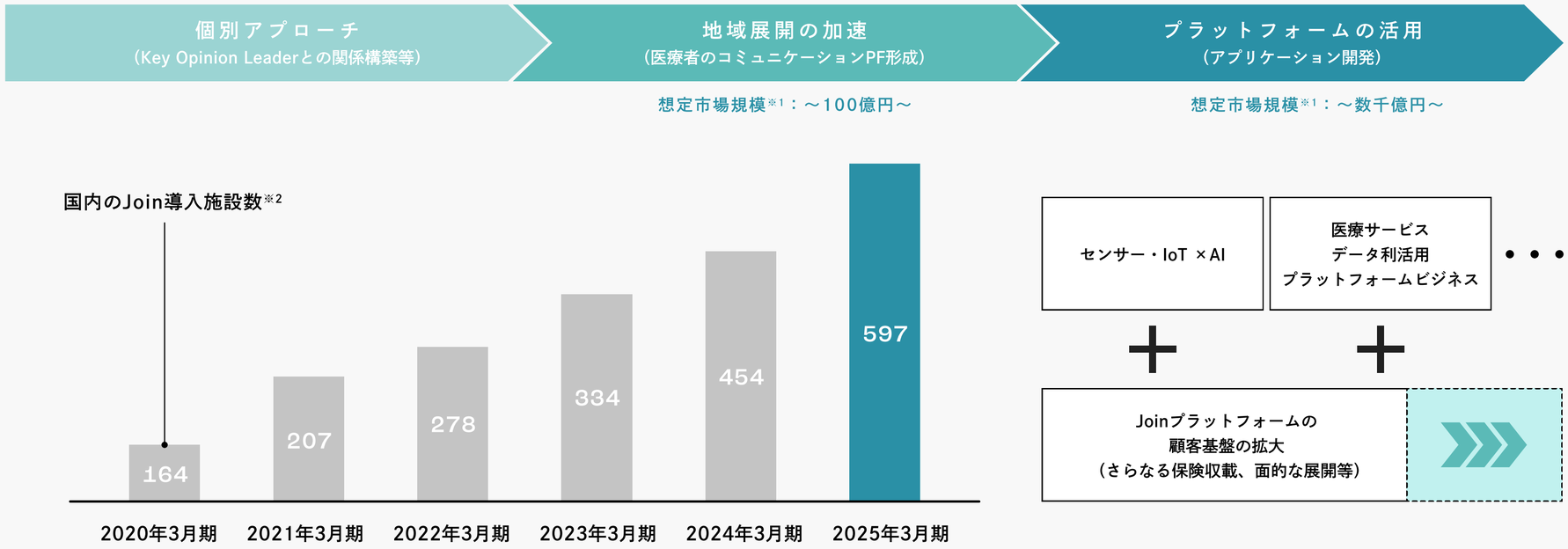
顧客ニーズの多様化・深化も進んでおり、もう一段の成長に向けては、そうしたニーズに対応する体制の充足等課題もあり、当初想定よりも緩やかな成長角度に見直しながら持続的な成長を目指していきます。



## 医療DX～医療関係者間のコミュニケーションプラットフォーム

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 Clinic」という遠隔医療支援パッケージも提供しており、2025年3月期第4四半期に貢献する案件も出てくるなど、着実に積みあがり始めているものの、当初予定よりは遅れており、時間をかけてビジネスモデルを確立していきます。
(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。2025年3月期より集計定義を一部見直し。見直しの影響を除く2024年3月期末からの施設数の増加は102施設。

# グループ企業の動向について

ここまで、各セグメントについてご説明してまいりしたが、当社グループは、グループ企業を含め、様々な事業展開をしております。
その概要は下記のとおりとなっておりますが、詳細につきましては本報告書巻末の関係会社一覧もあわせてご参照ください。

## 持分法適用関連会社（2025年3月末時点）

| 名称 | 主要な事業の内容 | 議決権の所有割合 |
|---|---|---|
| Cygames | ゲームの企画・開発・運営 | 20.0% |
| GO | 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% |
| ニンテンドーシステムズ | 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　35社 | | |

## GOの事業概況※

| 単位：百万円 | 2023年4月～2024年3月 | 2024年4月～2025年3月 |
|---|---|---|
| 売上収益 | 20,512 | 27,852 |
| 当期利益又は当期損失（△） | △4,358 | 42 |

※2025年3月期にかかる当社有価証券報告書記載の概況。各期ともに 4～3月の12か月間の値を記載。





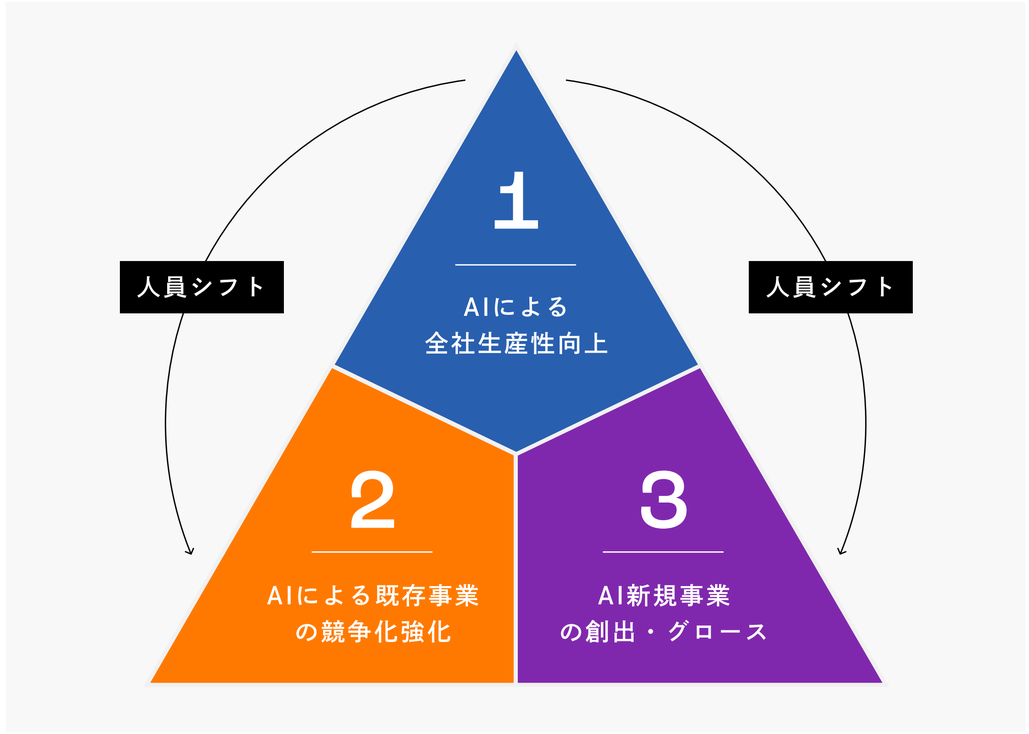

# 中長期成長に向けて

# 中長期成長に向けて

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、持続的成長を見据えて取り組むべき経営のマテリアリティとして、「新たな事業への継続的な挑戦」を掲げています。
中長期成長に向けた取り組みを支える技術と人・組織について、次章以降で詳細に見ていきます。

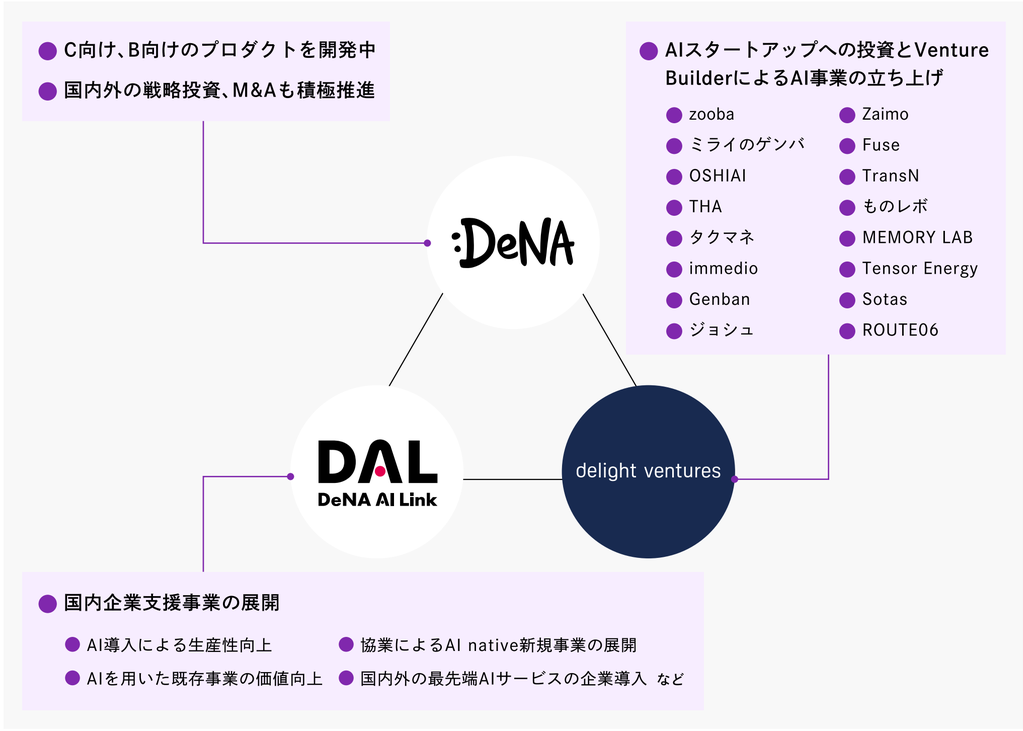
## AIを中核とした中長期成長に向けて

当社は、中長期成長に向け、AIオールインの方針を踏まえ、AIをレバレッジした取り組みを強化しています。
具体的には、①AIによる全社生産性向上、②AIによる既存事業の競争力強化、③AIによる新規事業の創出・グロース、の3つの視点で取り組んでいます。




## 新規事業の創出・グロース

新規事業の創出・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。
特にAIに関連した取り組みについては、下図のとおり、グループ全体で推進しています。




※デライト・ベンチャーズの詳細はこちら



# 08 TECHNOLOGIES

DeNAの技術戦略



# DeNAのAI活用の本質とは？

## 技術が創る新たな事業価値

DeNAでは、AIを中核とした中長期成長に向けて、AIイノベーション事業本部とIT本部、そして新しく設立した（株）DeNA AI Linkが、密に連携しながら取り組みを進めています。DeNAのAI戦略について、中心的な役割を担っている3人が、具体的な中身や目指していること、進捗について語り合いました。



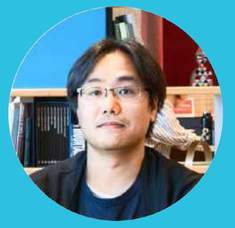
**住吉 政一郎**
SEIICHIRO SUMIYOSHI

AIイノベーション事業本部 本部長
株式会社DeNA AI Link 代表取締役



**加茂 雄亮**
YUSUKE KAMO

IT本部AI・データ戦略統括部
統括部長



**金子 俊一**
SHUNICHI KANEKO

IT本部 本部長
株式会社DeNA AI Link 取締役

# 全社で挑むAI戦略「AIオールイン」
# 3つの柱の具体的な取り組み

**金子俊一**（以下、金子）　DeNAの技術戦略を統括している金子です。今回のDeNAのAI戦略は、まさに「AIオールイン」という言葉の通り、全社を挙げて取り組む最重要テーマです。この「オールイン」という言葉には、全従業員がAIを使いこなす「AIネイティブ化」を含め、全員でこの変革に挑む、という強い意志が込められています。
具体的には、「全社の生産性向上」「既存事業の競争力強化」「AIによる新規事業の創出とグロース」という3つの柱を掲げ、これを同時並行で推進しています。
最初の柱である生産性向上では、「業務量を半分に、生産性を倍に」という非常に高い目標を設定しました。
成果にこだわるDeNAとして、まずはインパクトの大きな成功事例を作ることで、この目標が実現可能であることを証明します。なかでも現在最も注力しているのが品質管理業務へのAI活用です。これはDeNAのすべてのサービス・プロダクトに共通する業務で、年間で数十億円規模のコストをかけています。もしこれを半分にできれば、そのインパクトは計り知れません。
正直なところ、現状はまだ人間が作業した方が効率的な部分も多いです。業務を細かく分解し、AIと人間のチェックを組み合わせながら進めている、まさにコンテキストエンジニアリングの渦中です。AIの貢献度を定期的に数値化してアセスメント、試行錯誤しながら着実にゴールへ向かっています。






**加茂雄亮**（以下、加茂）　AI推進とガバナンスを担当している加茂です。私の部門の各事業ドメインに特化したAIチームが、事業部のメンバーと連携してシナジーを意識しながら、2つ目の柱の既存事業の競争力強化を推進しています。
AIとデータは事業の価値を最大化するための「テコ」であるという考えを根底に、事業が持つ本来の価値や解決すべき課題に対して、どのようなAI技術をどう適用すればそれに寄与できるか、という視点で取り組んでいます。特にゲームやスポーツの領域では、面白い取り組みがどんどん増えてきているので、成果とともに、みなさんに具体的にお披露目できる機会がとても楽しみです。

**住吉政一郎**（以下、住吉）　金子さんが全社の足元を固め、生産性向上を強力に推進してくださっているからこそ、私のAIイノベーション事業本部では、3つ目の柱であるAIによる新規事業創出とグロースに思い切り挑戦できていますね。
AIイノベーション事業本部では、まさにAIをプロダクトの核とする「AIネイティブ」なサービスの開発を推進しています。既存プロダクトにAIツールを組み込む形ではなく、プロダクトの核となるサイクル自体にAIのフィードバックループを組み込み、それによってユーザー体験価値が継続的に高まっていくプロダクトを目指しています。
現在、このようなAIネイティブなプロダクト開発を10本ほど進めており、マーケットの大きな可能性を探っています。グローバル、特にアメリカでは基盤モデル開発からサービス展開まで一貫して行うプレイヤーが台頭し、中国ではリアルタイム対話型のサービスが活発です。ユーザーが使えば使うほど最適化されるAIネイティブな体験は、日本の市場においても非常に面白い領域だと捉えています。



# 強固な技術基盤と多様なデータ資産：DeNA流AI戦略の源泉

**加茂**　DeNAのAI戦略を語る上で、長年培ってきた技術基盤と多様なデータ資産は不可欠です。ゲーム、スポーツ、ヘルスケアなど、多岐にわたる事業領域で蓄積・整備された豊富なデータをAIと組み合わせることで、DeNAらしい「Delight」を提供できると考えています。

**金子**　GPUやLLM基盤を安定して低コストで構築する能力も、まさにDeNAが長年培ってきた強みが活かせますね。そして、当社の最大の資産は何といっても優秀なエンジニアです。既にDeNAのエンジニア達は、AI開発支援ツールやAIエージェントを使いこなしています。エンジニアにいち早くAIネイティブとなってもらい、このAIオールイン戦略を強力に牽引してもらっています。

**加茂**　エンジニアに限らず全社員がAIを使いこなすためには、リテラシーの向上が鍵になりますね。生成AIのようなコモディティ化されたAIの普及に伴い、AIにタスクを言語化して与え、まるで部下をマネジメントするようにAIを活用する能力が求められてきています。そこでDeNAでは「DARS（DeNA AI Readiness Score）」という制度を新たに設計しました。DARSを軸に、全社員のAIの活用レベルを個人と組織の両面で可視化し、リテラシーの向上を図る様々な取り組みも進めています。
また、AIを正しく活用するためのガバナンス、セキュリティの整備も非常に重要です。DeNAには既に強固なITガバナンスがありますが、その上に立脚して安全に素早くAIを活用できるような仕組みも整えました。

**住吉**　強固な技術基盤と、データ活用の重要性を見据えた取り組み、迅速に整備されたAIガバナンスがあるからこそ「質の高い、速いチャレンジ」が継続できると感じています。このようなDeNAのチャレンジの成果は、DeNA AI Linkを通じて、ソリューションとしてぜひ世の中にも提供していきたいと考えています。






**加茂**　DeNAが持つ技術基盤と多様なデータ、そしてそれらを使いこなすエンジニアを含めた全従業員のAIネイティブ化が、他社との差別化と競争優位の源泉となります。未だ確立されていないAIの道を整理し、本質を見極め、価値あるプロダクトを生み出すプロセスに喜びを感じながら、市場の「ゲームチェンジャー」となるべく総力戦で挑んでいきます。

**金子**　DeNAは、最大限の予算と人材を投入し、本気で変革に挑んでいます。このAIへの挑戦は、一過性のイベントではなくサステナブルな取り組みとして、成果とチャレンジの好循環を生み出しながら、DeNAを次のステージへと押し上げていくと確信しています。

技術戦略　ガバナンス

# 技術開発の基本コンセプト

DeNAのモノづくり体制は、一般的な要素である「Product(プロダクト)」「Design(デザイン)」「Development(開発)」に加え、「Quality(品質管理)」「Infrastructure(インフラ)」「Security(セキュリティ)」の3要素を含めた6つの要素が相互に支え合う「総合力」で実現されています。創業以来、徹底したサービス指向とともにこのモノづくり体制を培い、中でも特にセキュリティやインフラ領域では専門部隊によって構築される強固な基盤を強みとしてきました。現在、AIをこれらの全領域に不可欠な要素として深く組み込み、それぞれの活動を劇的に強化・アップデート、DeNAの技術開発のあり方を再定義しています。

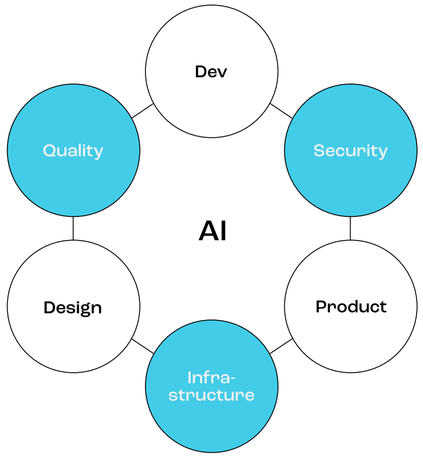
## Product　プロダクト

リサーチと市場理解がAIにより加速・深化し、情報収集・整理・出力が劇的に効率化されています。事業戦略や検証計画のシミュレーションも高速・精密化され、迅速な意思決定を支援。また、Vibe Codingを使用したプロトタイピングにより、高速な仮説検証サイクルが可能となっています。

## Design　デザイン

AIにより、デザイナーの役割は「ナレッジアーキテクト」へと拡張しました。AIによるデザインツールを活用することで制作コストを大幅に低減するだけでなく「作ることで考える」高速な試行錯誤を可能にすることで、思考の質と量を向上させています。

DeNAが考えるモノづくり体制




## Development　開発

すべてのエンジニアが、AI開発支援ツール(Cursor, GitHub Copilot, Devin, Claude Code, v0など)を全面導入して完全武装、開発効率を劇的に向上させています。
そのエンジニアが、AIを前提に業務フローを組み替える「AIネイティブカンパニー」への移行を強力に牽引しています。

## Quality　品質管理

「品質は全員で作り込む」という考えに基づき、開発サイクルの工程にAIを導入し、Q(品質)・C(コスト)・D(納期)の継続的な最適化を目指しています。上流ではAIがリスクを予測し効果的なテスト観点を提案することで高品質と手戻りコスト削減を、下流ではテストケース自動生成で工数を削減し開発サイクルの高速化に取り組んでいます。

## Infrastructure　インフラ

1日あたり約150億リクエスト、ペタバイト級のデータを持つ大規模システムを安定運用しています。この大規模システムの信頼性を維持するため、24時間365日の常時監視とインシデントへの即時対応にObservabilityとAIOpsを導入し、異常検知や根本原因分析(RCA)の迅速化に取り組んでいます。膨大なログやメトリクスの傾向分析をAIに委ねることで、運用の自動化と高度化を実現し、より高速で正確な判断が下せるようになります。

## Security　セキュリティ

セキュリティガバナンスの革新に、自社開発AIを積極的に活用しています。社内規定やルールを学習したAIアシスタントは、従業員がどんな疑問も気軽に聞ける環境を作り、セキュリティ意識を組織に根付かせます。また、導入ツール等の安全性評価もAIで自動化し、事業を止めない迅速な安全検証を実現。AIとの共創による「攻めのセキュリティ」で、安全な挑戦と成長を支えます。

技術戦略　ガバナンス

# AI戦略の推進体制

DeNAのAI戦略である,「全社生産性向上」、「既存事業の競争力強化」、「AI新規事業の創出・グロース」という三つの柱の実施にあたり,強固な推進体制を構築しています。長年培ってきた独自のデータ基盤を元に、全社横断で編成されたAIエキスパートチームが中心となってAI戦略を強力に推進、さらに全事業ドメインにおいて取り組みを拡大・加速させていくために、AI武装が完了した全エンジニアが各領域で取り組みを進めています。

## 全社横断でのAI活用を推進するAIエキスパートチーム

AIの専門知識と事業ドメインの知識を併せ持つ「AIエキスパートチーム」が全社のAI活用を推進しています。AI推進担当GEXが全体統括を務め、エンジニア、法務、品質管理、セキュリティ、各事業部門の専門家からなる約100人のメンバーにて構成されています。また、約30名体制のエンジニアチームが、最新のAIツールの評価を常時実施しています。
このチームは、蓄積されたAI技術と活用ノウハウをもとに、優先順位やアプローチの企画・決定から、技術選定・開発・運用までを機動的に実行する司令塔機能を担います。専門性だけでなく、AIを用いていかに事業貢献するかを重視している点が大きな特徴です。

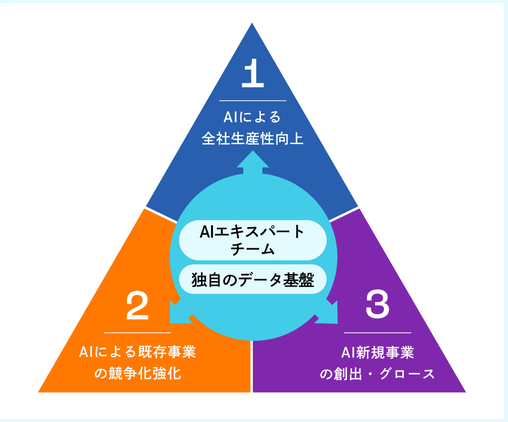
## 独自のデータ基盤

AIが価値あるアウトプットを生み出す上で不可欠なのが、DeNAが長年培ってきた「独自のデータ基盤」の活用です。
創業以来、DeNAは多種多様な事業・プロダクト・サービス、そして経営において膨大なデータを駆使し、ユーザー数やアクティブ率、収益面に加えて、サービスの利用状況やユーザーエクスペリエンスなど多角的な視点からデータをモニタリングしてきました。
約80名のデータエンジニア、MLOpsエンジニア、データサイエンティスト、AIスペシャリストが、データの収集・管理、AIモデルの適用、サービスでの実用といったサイクルを一貫して回しており、データを安全に利活用しています。
特にヘルスケアやスポーツ領域など、DeNAが独自に持つデータを組み合わせて最大限に活用することで、既存事業のイノベーションやAIネイティブな新規事業の創出に繋げ、他社との差別化と競争優位性を確立することを目指しています。

## 全エンジニアのAIエンジニア化

AIを全エンジニアの「ファンダメンタル（基礎）」と位置づけ、AI活用スキルアップを推進しています。Gemini Advancedの全社導入に加え、Cursor, GitHub Copilot, Devin, Claude Code, v0などのAI開発支援ツールを「最低限の武器」として全面導入、またすべての社員が「即」「安全に」最新ツールを試用可能なプロセスを構築し、「＋αの武器を使う自由」も提供しています。
さらに、各エンジニアの生成AI活用レベルを可視化し、目標設定と連動させる「DARS（DeNA AI Readiness Score）」制度を導入しました。全員が1つ上のレベルを目指すための教育コンテンツの設計や、「互いに教えあう環境」の醸成を進めています。
これらの取り組みは、DeNAの全事業ドメインにおいて、AI戦略を幅広く牽引するための原動力となっています。


AIエキスパート出張合宿



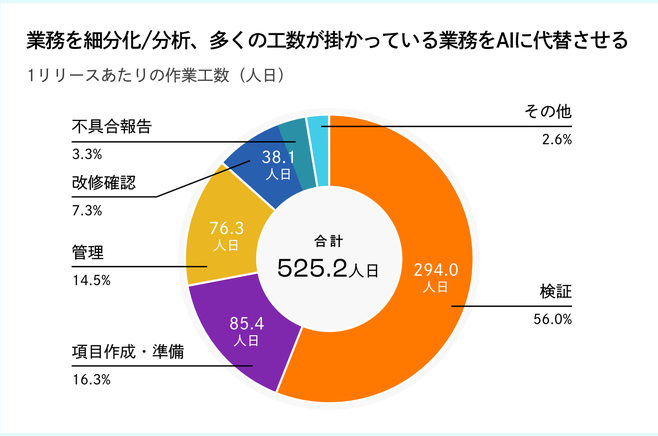
AIを中核とした成長を支えるDeNAの強み

技術戦略　戦略

# AI推進の事例

## 生産性の向上

DeNAのすべてのサービス・プロダクトに共通する品質管理業務へのAI活用を進めています。品質管理コストはDeNA全体で年間数十億円規模にのぼっており、AI活用によって大きな生産性向上の効果が見込める領域です。
現在は、品質管理業務の中でも特に工数の大きい「テスト項目書作成」と「検証業務」をターゲットに取り組んでいます。例えば従来は、ゲームのマスターデータ検証には大人数による目視確認、テスト項目書作成には膨大な仕様書から情報を拾い上げて整形するなど、膨大な時間を要していましたが、これらの労働集約的な作業は大幅な効率化が見込めます。
現在はAIの精度はまだ業務レベルに達しておらず、コンテキストエンジニアリングを実施中の段階ですが、AIの貢献度を定期的に数値化してアセスメント、試行錯誤しながらゴールへ着実に向かっています。



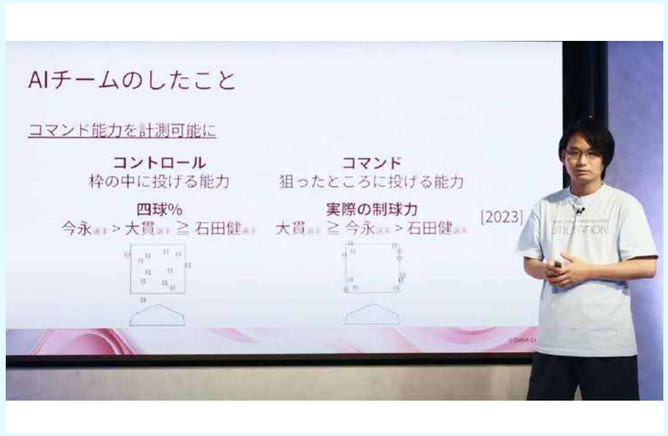

品質管理におけるAI活用事例（ゲーム事業）

## 既存事業の強化

横浜DeNAベイスターズでは、チーム強化にAIが活用されています。

- 捕手：ブロッキング能力などを定量評価・可視化し、選手ごとの育成目標を明確化。若手捕手の成長を促す取り組みを実施しています。
- 投手：映像から「コマンド能力」（狙った場所に投げる能力）を計測し、一軍で活躍できる水準までの距離を可視化。有望な投手の昇格判断や、選手の日々の調整に貢献しています。
- 打者：高速カメラでスイングを3D動作解析し、バイオメカニストからのフィードバックを大幅に増加。個別の打撃課題改善を迅速に支援することで、打線強化に繋げています。

単なるデータ提供に留まらず、現場での具体的な活用を重視した取り組みを進めています。




## 新規事業の創出

AIイノベーション事業本部では、新規事業創出のプロセスを革新する制度として、企画提案時に生成AIを用いて開発したプロトタイプを必須としました。企画書のみの提出は認められません。
この背景には、従来の企画書と完成イメージの乖離を防ぎ、現物を見て迅速かつ的確な判断を下す狙いがあります。
エンジニアからデザイナー、ビジネス職までが「Devin」のようなAI開発ツールを駆使してVibe Codingしながらアイデアを形にしています。制度開始からすでに15件ほどの新規事業案がこの方式で提案されており、特に熱意ある若手社員が積極的に試作品を持ち込んでいます。
アイデアを即座に具現化することで、事業創出のスピードと質を飛躍的に高めています。



技術戦略　戦略

# スタートアップや社外パートナーの力をフル活用した成長の加速

「AIオールイン」の３つの柱を着実に推進し、成長を加速していくため、出資先のスタートアップ等のツールを積極的に活用していく方針のもと、下記のような取り組みを2025年より本格化しています。

## DeNA ver.2.0 “AI” For & With Startups

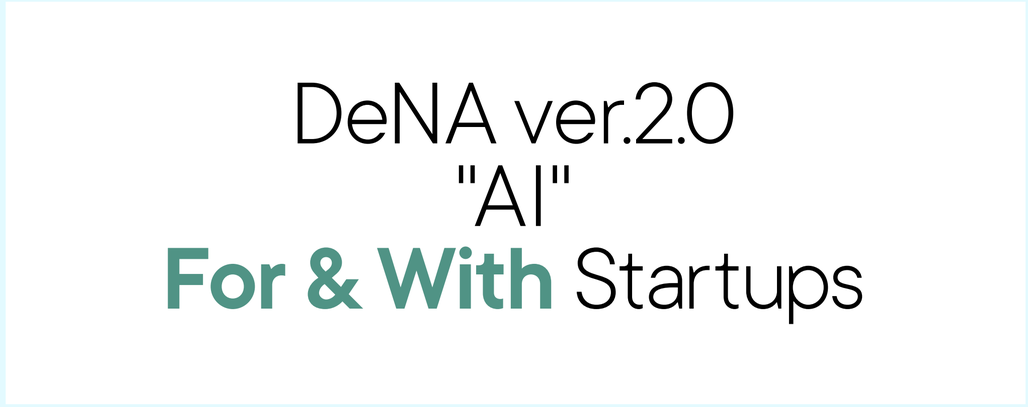
2025年7月に立ち上げたスタートアップ向けプログラムです。様々なサポートメニューを提供し、技術やツールの活用・評価・品質向上に繋がる取り組みも展開しています。

ー DeNA as a Customer ー

- 出資先企業のプロダクトを有償でサンドボックス導入
- 当社として非導入となった場合も、スタートアップのプロダクト改善に向け、細かなフィードバックを実施

ー DeNA Startup Boost Guides ー

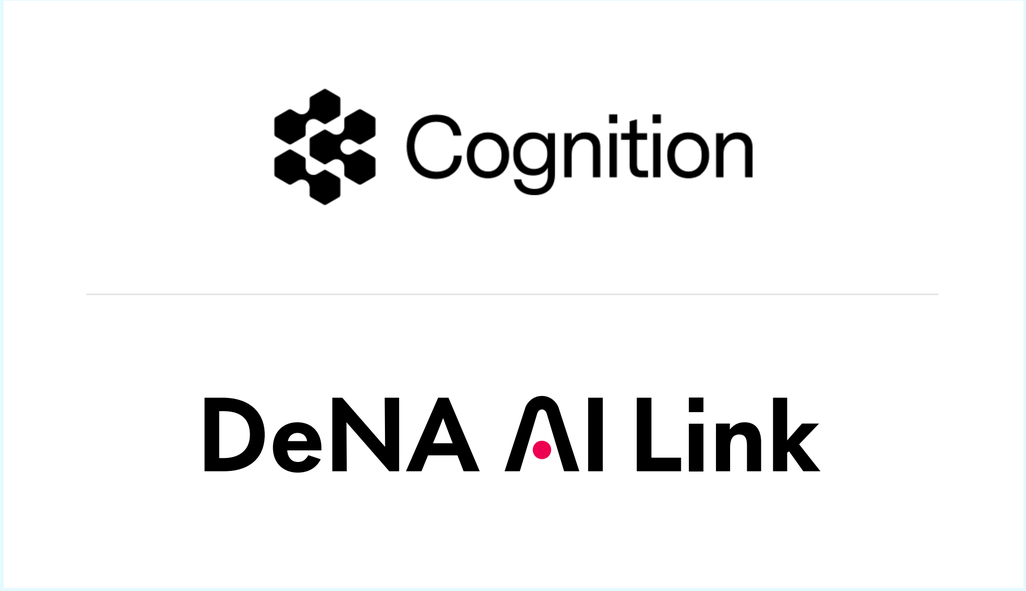
- 当社では、前述のとおり、AIエキスパートチームによる評価体制を構築し、日々登場するAIツールを多角的に評価
- これを踏まえ、出資先の状況に応じた最適なAIサービス導入を支援




プログラムの詳細はこちら　https://dena.ai/news/dena-ver2-ai-for-and-with-startups/

## 社外パートナーとの戦略的な提携

2025年7月、当社の子会社である（株）DeNA AI Linkは、Cognition AI, Inc.との戦略的パートナーシップを締結。同社が開発したAIソフトウェアエンジニア「Devin」の日本展開を支援します。
当社では2025年2月から「Devin」の利用を開始。、ユースケースは、スポーツ事業、スマートシティ事業、ライブストリーミング事業、ヘルスケア事業、AI関連の新規サービスまで多岐にわたりますが、大幅な生産性向上が見られたため、更なる導入の加速と社内にとどまらない活用に向けて、今回の戦略的パートナーシップに至りました。




ユースケース等の詳細はこちら　https://dena.com/jp/news/5269/

技術戦略　リスクマネジメント

# AI活用とリスク管理

DeNAは、「DeNAグループAIポリシー※（以下「本ポリシー」）」を2023年2月24日に制定し、同年3月27日に公開しました。
AIの利活用は、DeNAグループの事業運営の推進に大きく寄与する一方で、使い方を間違えればステークホルダーへの不利益などにも繋がる恐れがあります。本ポリシーは、安心・安全かつ信頼できるAIの使い方をしていくために、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、設計されています。すでに存在していたDeNAの強固なITガバナンスに立脚したポリシーとすることで、スピード感は決して損なわずに安心・安全との両立を実現しています。

## 強固な情報セキュリティとプライバシー保護

DeNAは、顧客から預かる情報の適切な保護と、提供サービスおよび社内システムのセキュアな維持を情報セキュリティの基本方針として掲げています。この方針に基づき、「DeNAグループ情報セキュリティポリシー」を中心に、「グループ情報管理スタンダード（GISP）」と「グループ情報システムスタンダード（GISS）」を整備・順守し、安心安全なサービス提供に努めています。さらにサイバー攻撃の高度化に対応するため、セキュリティポリシーを常にアップデートし続けています。
また、個人情報管理委員会と情報セキュリティ管理委員会を設置し、グループ横断的な管理体制を構築。これらの委員会で議論された事項は定期的に経営会議や取締役会に報告され、経営上の重要な意思決定に反映されています。

## 専門の内製セキュリティ部隊

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あり、平時からの事業支援と有事への対応にあたっています。特にスマホアプリの脆弱性診断やハッキング対策では、内製のセキュリティ技術部隊が独自の診断技術や防御機能を開発し、年間約170件のWeb・スマホアプリ診断、約4,200件のプラットフォーム診断を実施してセキュリティレベルを向上させています。クラウドサービスの設定ミスによる情報漏洩を防ぐため、AWSやGoogle Cloudの設定値を毎日自動的に監視し、ミスがあれば通知する仕組みも自社開発しています。

## AI活用におけるガバナンス体制と安全性確保

AIの積極的な活用に先んじて、「DeNAグループAIポリシー」で定めた指針に基づき、より具体的な内容を網羅した「DeNAグループAIガイドライン」を制定し、社員のAIリテラシー向上と適切な活用を推進しています。また、生成AIに関する各種のマニュアル整備やAIリテラシー研修を随時実施し、全社員がAIを安心・安全に活用できる環境を整備しています。
また、これまで構築してきたITシステムのガバナンス体制をAIツールにも適用し、予実管理や資産管理だけでなく、アクセス管理も安全に行っており、AI特有の頻繁なアップデートサイクルに対応した脆弱性やリスク対応にも即応できる体制を整えています。

## 試用と利用を分離し、適切な評価とスピードを両立

AIツールの導入においては、扱ってよい情報区分や管理体制などの一定のルール下で即座にツールの導入や検証を行うことが可能な「試用」と、十分なリスク評価を行ったうえで導入する「利用」を明確に分け、それぞれでプロセスを整備しています。新しいツールの導入では、まず簡易なチェックをもとに試用を開始し、導入と並行して法的観点やセキュリティ観点の詳細なレビューを行うことで迅速な利用を可能とします。

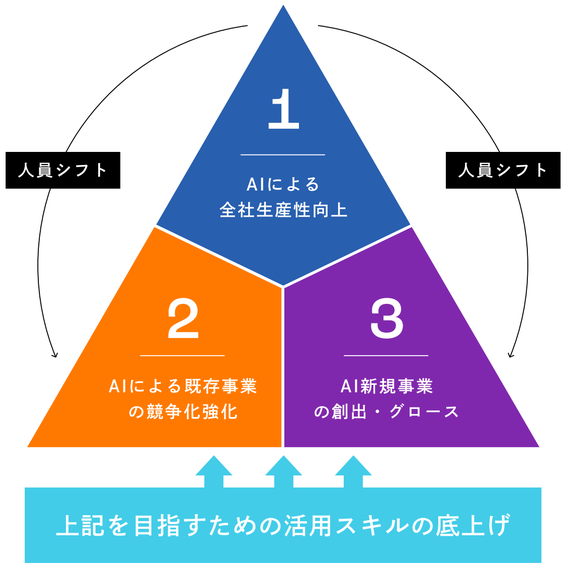
※DeNAグループAIポリシー：https://csr.dena.com/jp/technology/aipolicy/

# 指標と目標

DeNAは、経営資本のマテリアリティにおいて、KPIを設定しています。知的資本では、技術の強化・新技術への対応と牽引を掲げ、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や、技術を発信し社会の技術向上への貢献を目指しています。社会関係資本においては、DeNAの強みであるパートナーシップによるシナジーの最大化を掲げています。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。

## DARS（DeNA AI Readiness Score）とは

DeNAがAIネイティブカンパニーとなるのを目指し、各人のAI活用レベルアップを後押しするための指標です。半期の評価サイクルごとに各人の活用レベルを可視化すること、および組織としてのレベルを可視化することを行っていきます。




| 指標 | 2024年度実績 |
|---|---|
| AIエージェントプラットフォームの利用率 | Gemini Advanced MAU　1,000 |
| 全社員および組織のAIスキル評価 | - |
| AI関連 新規取引社数 | - |

マテリアリティへの取り組み

### 技術の強化・新技術への対応と牽引

- 社員のAIスキルを評価する独自枠組み（DARS：DeNA AI Readiness Score）の構築
- 社員各自が業務内容に応じて使用できるAIエージェントプラットフォーム（Gemini Advanced）の全社導入
- AIエキスパート人材の在籍および部署を横断する組織戦略
- DeNA AI Day の開催による技術力/ビジネス活用を発信

### パートナーシップによるシナジーの最大化

- 外部パートナーとの提携
- 事業で関わる各企業との関係構築、情報交換




# 04 TEAM

DeNAの人的資本経営

MESSAGE

# 「人が組織を使う」事業創造プラットフォーム

当社は、事業の周りに人材を集めるのではなく、人材の周りに事業ができると考えています。私たちの原動力は、変化を面白がり、未知への挑戦を楽しむ人材です。最先端のテクノロジーを駆使し、社内外のパートナーと共創するなかで、良質な非常識（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姿勢）をもって未知の領域に果敢に踏み込む人材こそが、DeNAの事業を創造し、成長を牽引してきました。

私たちが考える人的資本への投資とは、挑戦を続ける人材を最大限に活かすことです。その思想の根幹には「組織が人を使うのではなく、人が組織を使う」という考え方があります。個人の経験やスキルに基づく多様性を歓迎し、Delightの提供に向けて、一人ひとりが能力を存分に発揮し、挑戦できる環境づくりを推進しています。

持続的な成長と事業の可能性を拡張していくために、「質の高い採用」にこだわっています。特に、新たな価値創出の中核となる変革人材の採用を重視し、入社後は成功確率が五分五分のストレッチな目標を掲げ、大胆な権限委譲を通じて育成に取り組んでいます。そして挑戦を通じて成果を出した人材には、報酬・機会の両面でしっかりと報いることにも努めています。

さらに、私たちは人材を「囲い込む」のではなく「解放する」ことを重視しています。

DeNA Galaxyとして独立起業やスピンアウトを公式なキャリアパスとして促進する一方で、DeNAだからこそ可能な社会の常識を変えるほどの大きな挑戦には多くの社員が魅了され、社内でキャリアを築く道も多様に拓かれています。M&Aで新たな仲間を迎え入れて発展する事業もあれば、スピンアウトして外部で飛躍する事業もある。こうした社内外のダイナミズムが組み合わさった「開かれた事業創造」こそが、未来を切り拓く力になると信じています。

これらの思想を具現化し、経営と人事を連動させる仕組みが、事業ごとの「HRBP※体制」です。人事の専門家が各事業部門のパートナーとして深く入り込み、戦略的な人材計画の立案から実行までを一体となって支援します。これにより、事業の特性に合わせた組織開発や人材採用を迅速かつ的確に実行しています。

DeNAの主役は事業で活躍する人材であり、人材が活き活きと活躍して事業が創造されていくことが最も重要です。社内外からの挑戦者がDeNAというプラットフォームを使い倒して事業を大きく育て、そのことが次の新たな挑戦者を惹きつける――この好循環を力強く回し続けることで、これからも「DeNAだからこそできる」社会への価値創造を追求していきます。

ヒューマンリソース本部 本部長
**菅原 啓太**

※ 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



人的資本経営　ガバナンス

# 人的資本経営の基本コンセプト

当社は「一人ひとりに　想像を超えるDelightを」をミッションに、多事業展開で成長を続けています。その根幹には「人材の周りに事業ができる」という独自の人的資本経営コンセプトがあり、これが起業家精神に富む人材を惹きつける源泉となっています。




## 「人材の周りに事業ができる」：挑戦の文化

DeNAは、個の情熱と才能を最大限尊重します。社員の内発的な動機やユニークな能力が新たな事業の原動力となると信じ、あらかじめ決められた事業戦略に人材を当てはめることはしません。
この思想は、DeNA独自の組織文化と構造に支えられています。役職や年次に関わらず、全社員がDeNAを代表する気概と責任感を持ち、新入社員であってもその才能と意欲に応じて重要な役割を担い、自律的に行動しています。また、「永久ベンチャー」という精神は、企業規模が拡大しても常に挑戦し、変化を恐れず、新しい価値創造に邁進する姿勢を全社で共有するものであり、社員が既存の枠にとらわれず、自ら手を挙げて新しいプロジェクトを立ち上げることを後押しします。
これらの文化を具体的な行動規範として明文化した「DeNA Quality」が、社員の大胆なアイデア提案と実行を促進しています。

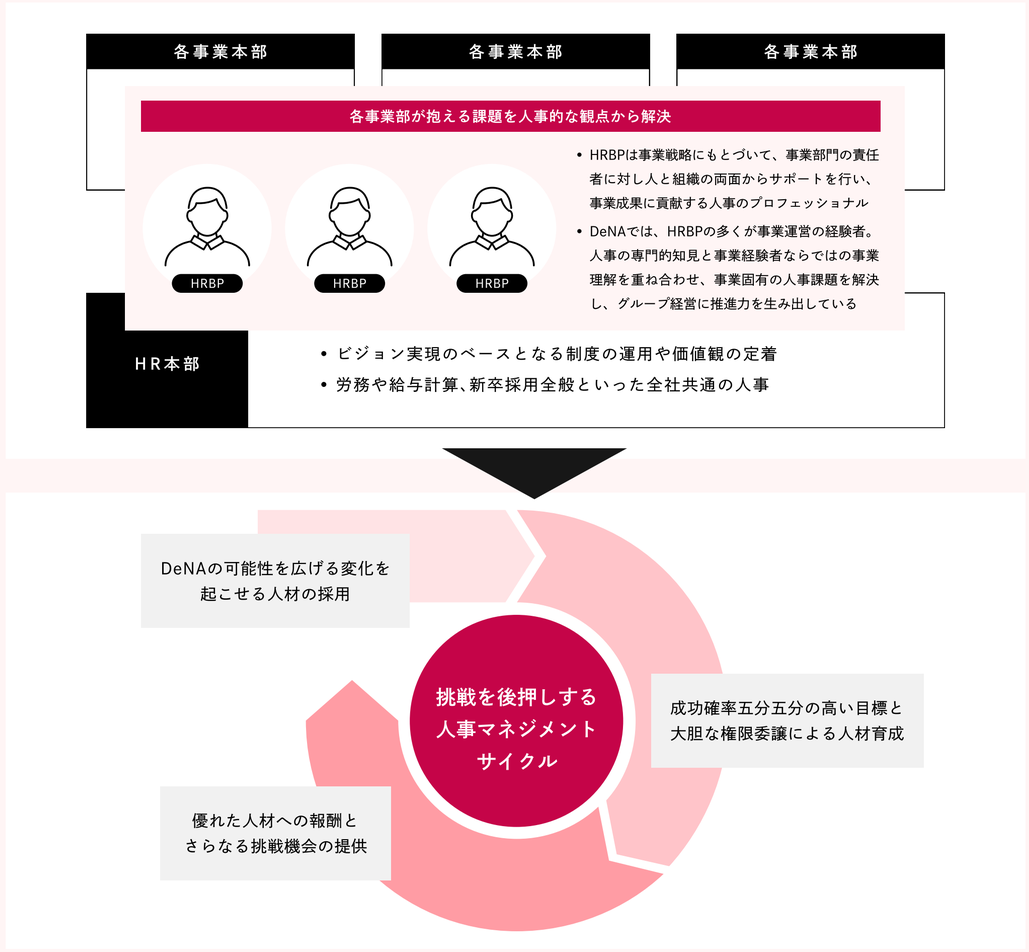
## 生み出される事業価値：イノベーションと組織の進化

「人材の周りに事業ができる」という考え方は、絶え間ないイノベーションの創出と、変化の激しい市場環境への迅速な適応力をDeNAにもたらしています。DeNAがEコマースから始まり、現在の多様な分野へ事業を拡大できたのは、この人材中心アプローチの成果です。
こうした人材主導の事業展開は、DeNAに高い市場適応力と機敏性をもたらしています。未開拓の領域や既存戦略の延長線上にない新しい事業機会に対し、その領域に強い情熱と専門性を持つ人材が迅速に参入し、先行者利益を獲得しています。
さらに、この哲学が、事業ポートフォリオの強化につながり、組織全体の強靭性（レジリエンス）と、不確実な状況から利益を得る反脆弱性（アンチフラジリティ）を高めています。

人的資本経営　ガバナンス

# 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。




## DeNAの可能性を広げる変化を起こせる人材の採用

持続的な成長に不可欠な新規事業の創出に向け、その核となる変革人材の採用に注力しています。求めるのは、高いスキルに加え、現状に満足せず自ら変化を起こし新しい価値を創造する「挑戦者」です。また、起業経験者や異業種の専門家など、多様なバックグラウンドを持つ人材も積極的に採用し、社内に新たな視点やスキルを取り入れています。HRBPが事業戦略と連動して採用を推進し、リファラル（社員紹介）採用も活用してDeNAの文化に適合する人材を獲得しています。

## 成功確率五分五分の高い目標と大胆な権限委譲による人材育成

「人は仕事で育つ」という哲学のもと、実務を通じた経験学習を重視しています。社員が裁量を持って困難な目標に挑戦する機会を提供し、そのための制度や風土づくりに取り組んでいます。代表的な施策が「ストレッチアサイン」です。成功確率が五分五分程度の高い目標や未経験領域の業務を意図的に任せることで、潜在能力を引き出し急成長を促します。さらに、「非連続な成長」を促すため、キーパーソンを別プロジェクトへ抜擢する“大黒柱を引っこ抜く”ような大胆な人事も手掛けています。これは、本人だけでなくメンバーにも新たな成長の機会を生むことを目的としています。

## 優れた人材への報酬とさらなる挑戦機会の提供

大きな成果を上げた人材には、報酬とさらなる挑戦機会で報い、次なる挑戦者を惹きつけています。金銭的報酬だけでなく、成長と自己実現に繋がる挑戦の機会提供を重視しています。社員が自らの意思で社内公募に手を挙げ異動できる「シェイクハンズ制度」は、一人ひとりの情熱やキャリア志向に合致した役割への挑戦を可能にし、才能の流動性を高めています。また、現部署に在籍しながら他部署業務を経験できる社内副業「クロスジョブ制度」、社外での「副業制度」によって、新たなスキル習得や知見の獲得を促進しています。これらの機会を社員が主体的に探し、選べるように社内求人情報を集約したプラットフォーム「OpenQuest」も整備しています。

人的資本経営　戦略

# 事業戦略と人事戦略　HRBPが語る事業に資する戦略人事

## ゲームサービス事業



ゲームサービス事業本部戦略推進室組織開発グループ
**濱中 大二郎**
HRBP of Game Business

当本部は、従来の「大型IPを中心とした新規ヒットの創出」や「費用構造の筋肉質化」に加え、事業のリスクを大幅に軽減する「ソフトローンチ開発」に挑戦しています。これはユーザーのフィードバックに真摯に向き合い、改善を重ね、長く愛されるタイトルを創出してきた、当社の強みである「運営力」を最大限に活かした開発手法です。これによって開発・運営コストを抑制し、事業収益の変動を抑えたビジネスモデルを確立し、安定的なヒット創出を目指します。

### 1. 一貫した人材育成と柔軟な人材配置を両立する組織づくり

事業戦略のアップデートに伴い、従来の大規模開発から新たな開発手法まで幅広く対応できる人材ポートフォリオを構築することが必要です。この課題を解決するため、企画・エンジニア・デザイナーなど、職能ごとに事業を横断した組織体制を敷いています。各職能の責任者は、専門性を軸とした中長期的な人材育成を策定・実行する一方、事業状況の変化に応じた最適な人材配置を迅速に決定する権限を併せ持っています。これによって事業戦略に連動した人材ポートフォリオを構築します。

### 2. キャリア自律と挑戦を促す公正な評価制度の運用

従業員の一人ひとりのキャリア自律を支援し、エンゲージメント向上を図るために、事業戦略とキャリアを連動させた目標設計・振り返りのサイクルと、公正な評価制度を運用しています。また、事業戦略の変化に応じて職能別の評価基準に刷新し、従業員の新たな挑戦を後押ししています。

### 3. 戦略的育成と採用の実行

短いサイクルで改善を繰り返すソフトローンチ開発は、従業員にとっても短期間で多くの経験を積むことができるため、成長しやすい環境です。この特性を活かし、新卒をはじめとするポテンシャルの高い従業員が能力を発揮できる機会を積極的に提供しています。また、内部育成では獲得が難しい高度な市場分析能力を持つ人材や、開発プロセスを仕組み化するリード人材など、新しい開発手法に必要な人材を戦略的に採用していきます。

## エンターテインメント開発事業



エンターテインメント開発事業本部事業推進室メンバーサクセスグループ
**土原 恵理子**
HRBP of Entertainment Business

当本部は、エンタメ領域でゲームに次ぐ収益の柱を創出すべく、戦略的な事業ポートフォリオを構築しています。中長期的な成長を担う「アニメ事業」を未来への投資と位置づける一方、足元の収益基盤としての「グッズ事業」は2026年度の黒字化を目指しています。事業特性の異なる両事業に対し、以下の人材戦略を推進しています。

### 1. 大胆な権限移譲と抜擢

事業立ち上げの主体を専門職で固めず、起業家精神を持つDeNAの新卒や若手が主体的に牽引します。これによって組織の柔軟性を高め、若手の挑戦機会とすると同時に、既存の枠にとらわれない発想を事業に活かします。不足する専門性やIPの知見は経験豊富なシニア層が補完します。

### 2. 挑戦の文化と仕組み

DeNAの強みである「エンタメ×Tech」を活かし、グッズ事業の付加価値向上や「アニメ×AI」に挑戦します。事業の垣根を越えた人材獲得を推奨する当社カルチャーに基づき、各事業リーダーが他本部の優秀な人材を積極的に登用しています。また、業界経験者のリーダー招聘や合弁会社「（株）ディー・スマイル」「（株）集英社DeNAプロジェクツ」といった社内外のダイナミズムを取り込み、専門ノウハウを戦略的に補完しています。

### 3. 変化に強い組織

事業フェーズに応じた組織の最適化を実行します。立ち上げ期は柔軟な「職能別組織」をとり、事業の成熟に合わせて「プロダクト単位の組織」へと移行します。現在は立ち上げ期であるため、出社を推奨し、対面コミュニケーションによる一体感を醸成しています。プロジェクト変更に伴う人材再配置を退職者僅少で完了させた経験を基に、機動的な配置の仕組みを強化します。私たちの強みは、経験が浅くとも「事業を丸ごと任せる」DeNAの文化の中で、若手を中心とした従業員が活き活きと活躍していることです。大きな裁量権は人材の急速な成長を促し、それが事業推進の強力なエンジンとなります。この「人と事業の好循環」を最大の武器として、世の中に新たなエンターテインメントを届け続けます。

人的資本経営　戦略

# 事業戦略と人事戦略　HRBPが語る事業に資する戦略人事

## スポーツ・スマートシティ事業



スポーツ・スマートシティ
事業本部組織開発部

### 髙橋 直人

HRBP of Sports&Smart City Business

当本部は、中核の野球事業で培ったノウハウを他スポーツ事業に横展開するとともに、スタジアム・アリーナを核とした魅力的なまちづくりの実現に向け、ポートフォリオを拡大しています。周辺オポチュニティの積極的な活用による価値提供の拡大、持続的かつ多角的な収益基盤の構築を目指し、果敢に挑戦しています。

**1. 多様な人材の融合と組織能力の最大化**

DeNAは従来より多様な人材が活躍してきましたが、近年では不動産領域をはじめ、さらなる専門性や価値観を持つ人材が参画しています。この多様性は価値創造拡大の機会である一方、価値観をすり合わせる必要も生じます。この課題に対し、ミッション・ビジョンを深く共有する議論の促進や、共通するミッションを持つチーム同士で柔軟に組織再編成を実施するなど、ソフトとハードの両面から対処し、事業創造を加速させています。

**2. 次世代リーダー育成と戦略的配置**

特定の領域に留まらない多角的な視点を持つ人材を生み出すため、野球事業をはじめとする次世代を担う人材の成長を見据えた積極的なジョブローテーションを推進しています。
従業員一人ひとりの適性を見極め、複眼的な視野を持つリーダー候補の計画的な育成を進め、他事業でのポジションを任せるなど、組織横断的な広がりにも挑戦しています。

**3. 従業員エンゲージメントのモニタリング**

組織状況を的確に把握するため、定量・定性の両面から従業員の生の声を確認できる自社開発ツールを利用し、組織課題の早期発見と迅速な打ち手の実行につなげています。
私たちは、お客様に価値を届け楽しんでいただくために、挑戦者であり続ける文化を大切にしています。この価値観こそが、大企業のリソースとスタートアップの機動力を両立させ、多様な人材が前例のない課題に挑む原動力となっています。私たちはこれからも大胆なチャレンジを続け、スポーツ・スマートシティ事業の枠を超えた感動と賑わいを創出し、皆様の期待に応えていきます。

## メディカル事業



メディカル事業本部企画部

### 齋藤 祐太

HRBP of Medical Business

当本部は、医療ICTベンチャーのアルムを中心に、地域軸である国内と海外、そしてプロダクト軸の１つであるJoin Mobile Clinic（以下、JMC）の３つを柱とした事業戦略と、それに連動した人事戦略を推進し、医療格差のない社会の実現を目指します。

**1. 国内事業：事業モデルの転換と人材ポートフォリオの変革**

医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」は、従来のソリューション提供に留まらず、医療DXコンサルティングなどを加えた提供価値の高いモデルへの転換を進めています。この挑戦に求められる「専門性」と現在の「組織力」との間に乖離があるため、多様な役割を担える少数精鋭のコア人材の育成や外部連携を進めるとともに、コンサルティング・事業開発に長けた人材の採用を強化します。さらに、挑戦と成長を促す評価制度で変革を後押しします。

**2. 海外事業：事業基盤再構築とグローバル展開の加速**

過去のガバナンス課題を踏まえ、「選択と集中」で事業基盤を再構築し、グローバルな事業管理能力を強化します。成長が見込まれる世界の医療市場、特に途上国の医療供給不足に対応するため 、海外事業経験者やリーダー人材の採用・育成を加速させます 。健全な組織風土を醸成するため、コンプライアンスとリーダーシップ開発も強化します 。

**3. JMC事業：新規市場を創造する事業責任者の獲得**

海外の災害医療支援等でニーズのあるJMCでは、新たに航空輸送など民間セクターへの進出を通じ、新規市場の創出に取り組みます。このポテンシャルを最大化するため、この未知への挑戦を牽引し、ゼロから市場創造できる事業責任者クラスの人材獲得を進めています。

**戦略を支える組織基盤の強化**

各戦略を支える基盤として、組織能力の可視化と文化醸成を進めます。特に「事業を牽引するポテンシャルを持つ人材」の比率を10%未満から30%以上に引き上げることをKPIとします。この目標達成を通じて「医療をより良くしたい」という情熱と行動力を持つ人材が活躍できる組織を目指します。

人的資本経営　戦略

# 事業戦略と人事戦略　HRBPが語る事業に資する戦略人事

## ヘルスケア事業



ヘルスケア事業本部組織開発部
**山下 裕大**
HRBP of Healthcare Business

当本部は、まず足元の事業基盤を盤石なものとし、その上で大胆な成長戦略を描くことで、事業価値の継続的な向上を目指します。

### 1. 事業基盤の構築

「データヘルス事業」と「データ活用事業」の幹を太くして事業を黒字化するため、次の３点を中心に事業戦略と人事戦略の連動を最優先で進めています。

- **専門人材ポートフォリオの構築:** 業界知識に精通した人材ポートフォリオを構築するため、各領域の専門性を持つ人材の採用を強化します。採用ミスマッチによる早期退職を防ぐため、採用時に事業のありのままを伝え、入社後の定着・活躍を人事担当の評価に反映することで採用の質を高めます。
- **マネジメント力強化:** 事業成長と収益力向上の鍵となるのは、戦略を現場に繋ぐ管理職です。部長・課長クラスを対象とした合宿などの育成施策を通じ、目標設定・運用スキルを向上させ、組織運営能力を強化します。
- **労働生産性の向上:** 2022年にDeNAグループにグループインした（株）データホライゾンは、生産性向上とグループ成長を加速させるため、2025年度から成果に連動した人事制度を導入しました。これによって、成果にコミットし続ける社員の定着を促進するとともに、部門間の壁の撤廃や多能工化を進め、組織全体のパフォーマンス向上を目指します。

### 2. 将来の成長戦略

強固な事業基盤の確立後は、その収益力とデータを活用し、非連続な成長を目指すフェーズへと移行します。

- **シナジー創出による事業開発:** 既存事業との相乗効果が期待できる領域で新たな事業開発を加速します。その司令塔として新設した「CEO室」が中心となり、戦略的な事業機会の探索とインキュベーションを推進します。
- **DeNA Galaxy の知見活用による組織能力の向上:** 事業の多角化と成長を支えるためDeNA Galaxyが創出する社内外のダイナミズムや知見を活用します。また、人材開発および組織開発に本格的に取り組み、評価制度やデータに基づく迅速な意思決定ノウハウによって、変化に強い組織体制を構築します。

## ライブコミュニティ事業



ライブコミュニティ事業本部
組織開発部
**野田 竜平**
HRBP of Live Community Business

当本部は、Pocochaで培った知見を基盤に、新規事業の創出に加え、M&Aや出資といった社内外のダイナミズムを取り込み事業ポートフォリオを拡大してきました。ここ数年、市場競争は一層激化しており、各事業が確立してきた「独自のポジション」に磨きをかけ、競争優位性を強固にすることが求められています。
変化し続ける事業戦略に合わせ、人事戦略もその重心を移しながら進化させています。

### 1. 独自カルチャーの進化と浸透

当本部は、各事業が独自のカルチャーを基盤とした自律的な組織運営を行うことを尊重しており、各事業でそれぞれのカルチャーデックを作成しています。事業リーダーと人事部門は密に連携し、事業戦略の変化を踏まえて「今、カルチャーのどの側面を強化すべきか」「それを組織全体にどう浸透させるか」を継続的に議論し、施策を実行しています。

現在は、各事業が独自のポジションに磨きをかける重要な局面にあります。例えば、Pocochaでは「単なる“ライブ配信アプリ”ではなく、深いつながりやファミリーのような関係性を育み、日常の中に当たり前のように根付き、変わらずに長く続いていく“ライブコミュニティアプリ”を生み出す」という想いをユーザーに向けて発信するだけでなく、それを実現した好事例を社内の全体会で共有し、施策立案を加速しています。

### 2. 事業を牽引する人材の育成と獲得

市場でユニークな価値を創出し続けるためには、新たな価値創出にチャレンジできる事業リーダーやプロダクトマネージャーなどのハイスキル人材がこれまで以上に重要です。そこで、IRIAMでは、新任マネージャーを対象に約半年にわたるオンボーディングプログラムを導入しました。これによってマネージャーが自律的に思考・行動し、社内外のネットワークを構築して共創を生み出せるよう、組織全体で成長を支援しています。同時に、事業の成長を加速させる高度な専門性を持つ人材の獲得も戦略的に進めています。採用難易度の高いポジションについては、将来の候補者と継続的な関係を築くタレントプーリングなどの新たな手法も積極的に取り入れています。

人的資本経営　指標と目標

# 人的資本経営の「指標と目標」

人的資本に関する重点的な投資項目に沿って、以下のとおり指標をモニタリングしています。

## 採用の指標

DeNAの持続的な成長には、「DeNAの可能性を広げる変化を起こせる人材」の採用が不可欠です。当社では、入社者全員に対して「DeNAの可能性を広げる変化を起こせているか」を指標として、入社1年後のパフォーマンスを計測しています。この評価において、パフォーマンスが期待を満たす、または上回る人材の割合を、中途・新卒ともに100%とすることを目標としています。2024年度の評価では、中途採用者が96%、新卒採用者が98%という結果になりました。また、新卒採用においては、入社1年後に「期待を大きく上回る成長」を遂げた人材の割合を50%以上とする目標を定めており、2024年度は31%という結果となりました。
多様な人材が集まり、事業組織の中でスムーズに立ち上がり、活躍するという点では一定の成果を上げていますが、一方で、挑戦心豊かな変革人材に対して、DeNAが挑戦できる環境をもつことを広く認知していただき、より多くの人材に選ばれる企業となるための取り組みは、今後も継続していく必要があります。
その一環として、採用部門では2024年度から採用市場におけるブランド強化に注力し、採用チャネルの開発を推進し、採用マーケティング組織を新設しました。加えて、採用プロセス各段階の通過率、採用者の出身業界多様性、起業経験者割合、アラムナイ再入社数などを継続分析し、分析結果をターゲット人材への訴求改善や選考プロセス最適化に活用しています。

## 育成の指標

当社は、人材育成において「すみずみまで目標に夢中で挑戦する場づくり」を重視しています。それによって、当社に集まる多様な人材がストレッチな目標に向かって挑戦し、仕事を通じて成長することを目指しています。
その状態を可視化するための指標として「全体ストレッチ度」を導入しました。これは、当社で理想とする挑戦的な目標に取り組んでいる従業員の全体に占める割合を示す指標です。半期ごとに実施している組織状況アンケートに「あなたは、成功確率が50%程度のストレッチな目標に対して取り組んでいる」という設問を盛り込んでおり、回答として「そう思う」「大いにそう思う」と答えた従業員の割合を指標としています。2024年度下期は、目標70%に対して68%となりました。目標には未達でしたが、目標設定・評価におけるメッセージ発信などから、挑戦を推奨する意識は着実に浸透しつつあると認識しています。2025年度は、この「全体ストレッチ度」80%達成を目標とします。
このスコアを継続的にモニタリングし、改善施策を講じることで、より多くの従業員が高い目標に夢中になって取り組める環境を作り、仕事を通じた成長を後押ししていきます。

## 評価の指標

当社の人事評価制度は、「成果」と「発揮能力（成長度合い）」の2軸で構成されます。「成果」は部門・チーム目標達成への個人の貢献度を賞与に、「発揮能力」は個人の成長と期待される能力発揮を基本給・グレード（等級）改定に反映します。これにより年齢・年次に関わらず、社員の成長と挑戦を促し、大きな成果に報いる文化を目指しています。
また、2024年度より以下3点を改定しました。

1. 複線型キャリアパスの導入: 従来の単線的グレード制度からManagementとProfessionalの2コースを新設。専門性の高いProfessionalに加え、事業拡大で重要性が増すManagement双方の能力を最大限発揮できるパスを整備。
2. 市場連動型報酬レンジの柔軟化: 等級ごとの固定報酬レンジを柔軟化し、市場報酬水準を適切に反映した報酬決定で優秀な人材獲得・維持の競争優位性を強化。
3. 全社業績連動賞与の導入: 多様化する事業ポートフォリオにおいても、従業員の全社業績への貢献意識と組織の一体感を高めるため、全社業績に連動する賞与を導入。

これらの新制度が、高い成果を上げた人材へ適切な報酬とさらなる挑戦機会を提供できているか検証するため、2024年度下期より「高い成果/パフォーマンスに対して大胆な処遇（報酬、昇格/挑戦機会）があると感じるか」との設問でモニタリングを開始しました。同下期実績は69%（目標80%）でした。目標には未達でしたが、新制度の運用も通じて社内認知は高まっていると認識しており、新制度の機能実態を多角的に把握しさらなる改善に繋げるため、以下の指標を分析しています。

- 大幅な昇給者数（例：年間100万円以上/10%以上の昇給）: ハイパフォーマーへのインセンティブ設計の有効性検証
- グレード上昇者数: 従業員の成長とキャリアアップ機会提供状況の把握

これらの分析結果に基づき、評価制度の継続的な改善を図ります。

マテリアリティへの取り組み

### 多様性を活かす機会と挑戦の場の提供

- DeNAの可能性を広げる変化の起こせる人材の採用
- 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

# 人的資本経営の「指標と目標」

## 採用クオリティ度※1

| 指標 | | 2024年度実績 | 2026年度目標 |
|---|---|---|---|
| 入社1年後の評価においてパフォーマンスが期待を満たした、または上回った割合 | 中途 | 96% | 100% |
| | 新卒 | 98% | 100% |
| 上記のうち、新卒が大きく期待を上回った割合 | 新卒 | 31% | 50% |

## 全体ストレッチ度※2

| 指標 | 2024年度下期実績 | 2026年度目標 |
|---|---|---|
| 半期ごとに行っている組織状況アンケートにて挑戦的なストレッチな目標に取り組んでいると回答した割合 | 68% | 95% |

## 評価インパクト度※3

| 指標 | 2024年度下期実績 | 2026年度目標 |
|---|---|---|
| 従業員が高い成果/パフォーマンスに対して大胆な処遇（報酬、昇格/挑戦機会）があると感じる割合 | 69% | 80% |

※1（株）ディー・エヌ・エー雇用の従業員を対象とする
※2 組織状況アンケート回答者を対象とする（（株）ディー・エヌ・エーおよび一部の子会社が対象で2025年度上期の回答率は96.2%）
※3 （株）ディー・エヌ・エーおよび同評価制度を適用している連結子会社を対象する。年間の昇給/上昇は当年度上期の値と翌年度上期の値を比較している。
※4 2024年度に評価制度を刷新したため前年度比はなし。グレード内のゾーン上昇を含む。

## 挑戦の指標

挑戦の指標は当社の土台となる指標として、継続して変化の要因を分析し、人事施策に反映します。

| 指標 | 2024年度実績 | 前年度比 |
|---|---|---|
| シェイクハンズ（自律的な異動）数 | 13 | -7 |
| クロスジョブ（自律的な社内副業）数 | 8 | -6 |
| 副業率 | 18% | +1 |
| 起業プログラム応募数 | 4 | -4 |
| 起業プログラム採択数 | 5 | +4 |
| 起業理由の退職数 | 12 | +2 |

| 指標 | 2024年度実績 | 前年度比 |
|---|---|---|
| GEX人数 | 49 | +8 |
| GEX平均年齢 | 43.7 | +0.8 |
| 標準年収 年間100万円昇給者数※3 | 133 | +14 |
| 標準年収 年間10%上昇者率※3 | 14% | +2 |
| 年間グレード上昇率※3 ※4 | 39% | - |

| 関連する制度・施策 | |
|---|---|
| 組織状況アンケート | 半期ごとに実施する全社サーベイ。対象は正社員。子会社は原則対象だが強制ではなく、状況に応じて対象から外すことがある。 |
| シェイクハンズ制度 | 誰でも自由に手を挙げて応募することができ、シェイクハンズ先の本部長とお互いのパッションに共感し握手（合意）をすることで異動が成立する制度。対象は（株）ディー・エヌ・エー雇用で入社1年以上（シェイクハンズ成立の時点）の全ての正社員。 |
| クロスジョブ制度 | 本部をまたいで、他部署の役割・業務を担うことができる制度。対象は（株）ディー・エヌ・エー雇用の正社員と契約社員。一部連結子会社も導入している。 |
| 副業制度 | 社外で副業をすることができる制度。対象は（株）ディー・エヌ・エー雇用の正社員と契約社員。一部連結子会社も導入している。 |
| 起業プログラム | DeNAに在籍しながら起業にチャレンジできる起業プログラム。対象は（株）ディー・エヌ・エー雇用の正社員。応募から数ヶ月後に採択/不採択が決定され、採択後はプログラムを脱退するか資金調達して独立するまで活動する。 |
| GEX制度（グループエグゼクティブ制度） | 国内グループ内の経営上の重要役職（者）を、本部長等に限らず幅広い職種・役割からGEXに指定し、経営陣自ら育成を行うことで組織力の強化に取り組む制度。 |
| グレード制度 | Professional向けのPコースとManagement向けのMコースの2つの「コース」とレベル別の「グレード」を定義している。グレードはPコースが8段階、Mコースが4段階にわかれる。グレード内を複数のゾーンに区分し、成長段階を明確にしている。 |

# DeNA Galaxy

DeNAは、社員の才能を社内に留めず、独立や起業など社外での挑戦を積極的に後押しする考え方を大切にしています。DeNAで育った人材が社外で活躍することも奨励し、卒業後も繋がりを重視します。DeNAの事業や卒業生を星に見立て、DeNAという1つの「星」ではなく、いろいろな企業と「星座」を作って大きなDelightを社会に届けていきたいという想いを、「DeNA Galaxy」と称して表現しています。

## 人的資本への効果

DeNAは社員を自社に囲い込むのではなく、たとえ社外であっても、より大きな可能性に挑戦し活躍してほしいという思いを抱いています。また、日本に優れたリーダーとスタートアップを輩出するチェンジエージェントを目指しています。そこから生まれたのが「DeNA Galaxy」というコンセプトです。このコンセプトに基づく取り組みが、以下の効果を生み出しています。

- **起業家精神を持つ優秀な人材の獲得**

DeNAが挑戦を奨励し、多くの優秀な起業家を輩出している事実は、個人の成長とキャリアを真剣に考える企業であるという評価に繋がっています。その結果、起業家精神を持つ優秀な人材にとって魅力的な選択肢となっています。

- **アラムナイとの共創**

DeNAを卒業した人材（アラムナイ）を貴重な財産と考え、「DeNA ALUMNI」ネットワークを通じて継続的な関係を構築しています。「DeNA Galaxy Night」のようなイベント開催や、アラムナイからの人材紹介など、活発な交流を行っています。アラムナイはDeNAの良き理解者であり、社外のアンバサダーとしての役割も担っています。

- **出戻り（再入社）の活用**

DeNAは、一度社外で経験を積んだアラムナイが再びDeNAで活躍することを歓迎しています。社外での多様な経験は、DeNAに新たな視点や価値をもたらし、多くの「出戻り社員」が目覚ましい活躍を見せています。

## 今後の期待

DeNA Galaxyには、さらなる発展の可能性があると私たちは考えています。今後の展望として、以下のような未来を描いています。

- **Galaxy連携による戦略推進**

DeNA Galaxyとして繋がる多様な事業群は、将来的にDeNAグループとの事業統合という可能性を秘めています。同じ志のもとカルチャーを共有し、互いの事業を深く理解している企業同士の連携は、外部から新たな連携先を探す場合と比べて、より迅速かつスムーズな事業推進が期待できます。こうした戦略的な連携は、適切な評価に基づいて円滑に進めることができ、関係者全ての持続的な成長に貢献します。

- **社外組織・企業との共創促進**

DeNAはこれまでも、多くのパートナー企業との共創を通じて価値を創出してきました。この強みをさらに活かし、DeNA Galaxyとの交流から得られる新たな視点や多様なネットワークを触媒として活用します。DeNAという枠組みに留まらず、より幅広い社外の組織や企業との連携を強化し、それぞれの知見や技術を融合させることで、従来にはない新たな価値を実現します。

- **エコシステムとの共創による新たな価値創造と社会貢献**

DeNA Galaxyを中心に、卒業生や投資先企業などが織りなす独自のネットワーク（エコシステム）を、新たな価値創造の源泉と捉えます。このエコシステムから生まれる革新的なアイデアや事業シーズを積極的に発掘・育成し、社会全体の持続的な発展や今日的な課題の解決に繋がるイノベーションの創出を目指します。

DeNAは、今後もDeNA Galaxyを通じて、人と組織の新たな関係性を築き、持続的な成長と社会への貢献を実現していきます。



GO株式会社 代表取締役社長

## 中島 宏

Hiroshi Nakajima

2004年DeNA入社。2015年よりオートモーティブ領域を担当。2020年4月よりGO(株)代表取締役社長。
タクシーアプリ『GO』は、DeNAの旧『MOV』の技術がベースとなってサービスを開始し、それが今日のGOに繋がっています。現在もAIの開発や活用に関する技術的な合同勉強会等の開催を通じて切磋琢磨しながら、より多様化するGOの事業を支える技術チームに成長しています。




株式会社ミラティブ　代表取締役 CEO

## 赤川 隼一

Junichi Akagawa

2006年DeNA入社。2012年より最年少執行役員として海外事業の統括やゲーム事業に携わる。2018年に(株)エモモ(現ミラティブ)を創業。
DeNAでは、営業やマーケの基本に始まり、事業立ち上げ・組織マネジメント・採用・戦略投資・海外展開など経営必要な経験を広く濃く積むことができました。20代で経営会議に出席しはじめた当初は飛び交う単語もわからず必死で食らいつく日々でしたが、結果的に起業後に起こる様々な事象が「一度経験したことがある・もしくは間近で見たことがあるもの」となっていました。



株式会社マンガボックス 代表取締役社長

## 安江亮太

Ryota Yasue

2011年DeNA新卒入社。IPプラットフォーム事業に従事し、2020年から(株)マンガボックス代表取締役社長。当時、外部資本を招いてのカーブアウトという選択肢を応援してくださった経営陣、メンバーの方々には、今も感謝の念に堪えません。DeNAは卒業しましたが、株主としてDeNAとの関係は続いており、変わらずご支援いただいているDeNAへの感謝を、今後の成果で還元していきたいと考えております。



株式会社YOUTRUST　代表取締役 CEO

## 岩崎 由夏

Yuka Iwasaki

2012年DeNA入社。新卒・中途の採用、経営管理、経営企画に携わる。
2017年に(株)YOUTRUSTを創業。
起業家、経営者の大先輩としてフィードバックいただけることが他のVCとは異なり、非常にありがたく感じています。具体的には、上場時の時価総額目線に関しても「この事業であればもっと社会的にインパクトが出せるのに目線が低すぎる」と経営者としてのスタンスで一喝いただけたり、常に目線を上げていただいています。



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

2013年DeNA入社。WEBディレクターやマーケティング責任者等を経験。2016年に(株)ビビッドガーデンを創業。
元々起業したいタイプではなかった自分が、家業の農業に貢献するため起業に踏み切れたのは、DeNAの「失敗を恐れず挑戦する」社風で揉まれたからです。また起業後も南場さんをはじめDeNAの同僚や先輩起業家からの力添えもあり(アドバイス、採用面接同席、オフィス間借りなど)、事業拡大に向けて大きな力をいただきました。



株式会社zooba　代表取締役 CEO

## 名和 彩音

Ayane Nawa

2013年DeNA入社。全社ネットワークサーバー構築管理、海外拠点展開を担当。2018年よりIT組織のグループマネージャーを務め、全社セキュリティ方針の策定やツール運用フローの改善を促進。DeNA在籍中、2021年8月 (株)zooba設立、代表取締に就任。
DeNAグループの支援は、自身のアイデアを事業化する上で非常に心強かったです。新規事業の立ち上げ経験者から直接サポートを受け、現職エンジニアとして安心してzoobaの立ち上げと拡大に挑めたことは、大きな力となりました。



株式会社スマート修繕 代表取締役社長

## 豊田 賢治郎

Kenjiro Toyota

2015年DeNA入社。2022年1月起業、同年6月にサービスローンチ。スマート修繕はDelight Venturesから産まれ、年工事流通額が数百億円まで成長。自身は起業家タイプではないのですが、DeNA時代に社内の至る所で新サービス立上げという『日々不安で、苦しくて仕方がないこと』に楽しそうに挑戦する同僚達をみて、自身の中にも挑戦のDeNAが芽生えていました。良いサービスを世に広げ、投資に必ず報います。



株式会社THA　代表取締役社長

## 西山 朝子

Asako Nishiyama

2019年DeNA入社。デジタルマーケティング組織のマネージャーを務め、AI×デジタルマーケティングプロジェクトを推進。副業制度を活用してAI事業を立ち上げ。2023年5月より(株)THA代表取締役社長。
DeNAでの経験とネットワークがTHAの成長を支えています。特に「ユーザーファーストの思考」はAI社長サービスの開発に不可欠でした。また、DeNAネットワークを活かした顧客紹介や、デライト・ベンチャーズからの投資による技術面・資金面での支援により、「日本を支える勇者たちに最強の強化魔法を」というビジョン実現に向けて大きく加速できています。



# 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



## 当社グループが永久ベンチャーとして進化するための組織・人材の活性化

指名委員会委員長（2026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、事業をまたがる俯瞰的な視点での議論がなされており、年々改善・進展がみられていると感じています。変化の激しい事業環境において、当社グループが永久ベンチャーとして進化していくための組織及び戦略のあり方、当社グループの成長戦略を活かすために自らの強みを認識し、ビジネスエコシステムにおける役割を組織に浸透させていく点等について、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います。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います。
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、2024年度も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、2023年度に引き続き、代表取締役が続投すること、代表取締役二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、4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、引き続き尽力していきます。



## 中長期的な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（2026年3月期）
社外取締役

**久保田 雅也**

私は、2024年に社外取締役に就任して以来、グローバル投資銀行やベンチャーキャピタルで国内外の様々なテック企業やスタートアップの経営・財務戦略を支援してきた経験も踏まえ、当社グループの強みを活かす成長戦略への提言や当社グループの事業ポートフォリオの資本市場からの見え方への指摘、取締役会における議論のあり方への助言等を行っています。事業ポートフォリオの再構築は進捗を実感する一方で、コングロマリットプレミアムを意識した当社の強みや事業本部をまたがる戦略の議論は引き続き必要と感じています。
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います。私も社外取締役に就任して以来、両委員会の委員を務め、2025年6月からは報酬委員会の委員長を務めています。
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繋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。
2024年度は特に代表取締役の報酬について同事業規模・同業界における水準比較を行い、2025年6月以降の報酬に反映させています。
当社の役員報酬制度が、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繋がるよう、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・インコーポレイテッド・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

### 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
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
報酬委員会委員長
指名委員会委員

### 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）



社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員

### 木谷 哲夫

1984年　マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン入社
1990年　株式会社日本興業銀行入行
2006年　アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー入社
2007年　京都大学産官学連携本部イノベーションマネジメントサイエンス寄附研究部門教授
2024年　京都大学成長戦略本部イノベーションマネジメントサイエンス特定教授（現任）
2025年　当社社外取締役（現任）

# 監査役



常勤監査役

## 阿佐美 弘恭

1980年　日本電信電話公社（現NTT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
2025年　当社常勤監査役（現任）



社外監査役

## 稲葉 喜子

1989年　日本電信電話株式会社（現NTT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。

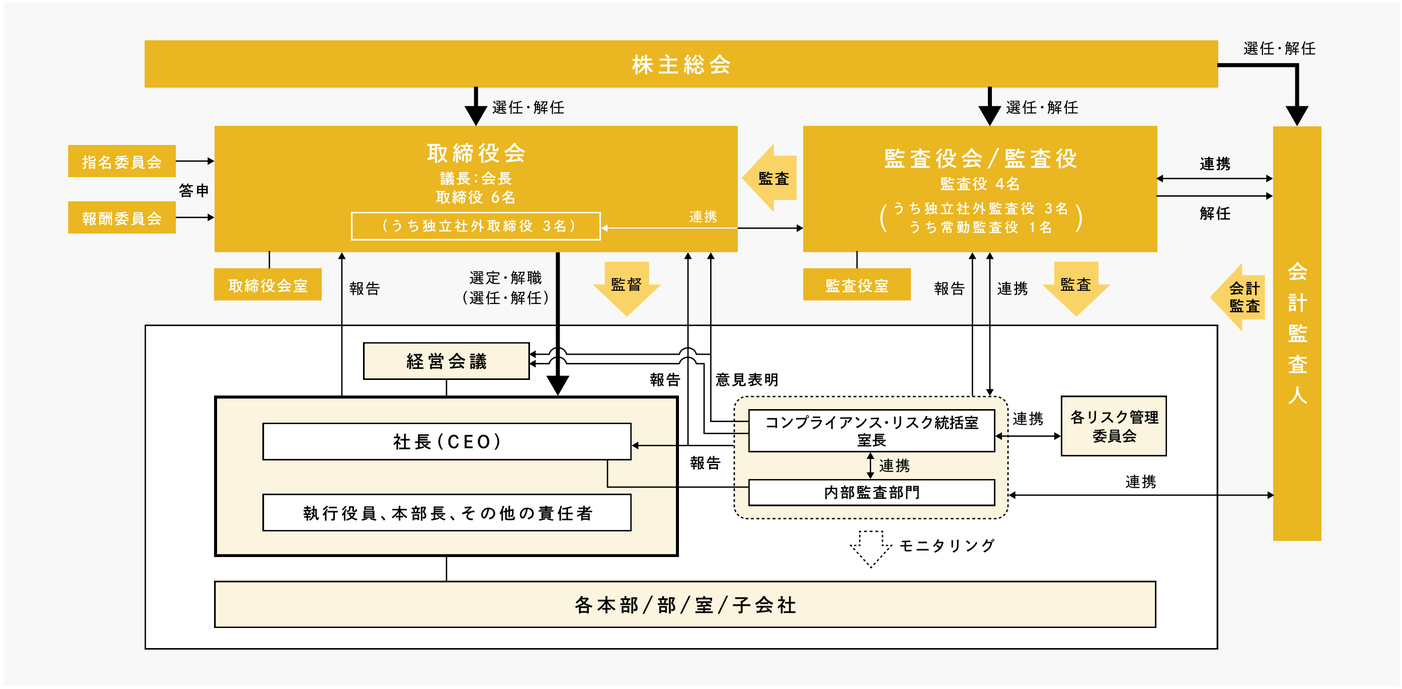
# コーポレート・ガバナンス体制

## 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、6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。2025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。
2025年3月期は、取締役会は17回開催され（書面決議による取締役会の回数は除く）、すべての回において全役員が出席しています。



## 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。
2025年3月期は、指名委員会は10回開催され、すべての回において全委員が出席しています。

## 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。
2025年3月期は、報酬委員会は6回開催され、すべての回において全員が出席しています。

## 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、常務執行役員および社長が指名した者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、うち3名が独立社外監査役です。社外監査役のうち1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<br>●バランス感覚・インプットへの柔軟性<br>●グローバル市場俯瞰・大きな視点<br>●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 | 渡辺 圭吾 | ◎ | ○ | | ○ | | |
| 社外取締役 | 宮城 治男 | ◎ | | ○ | | ○ | ○ |
| 社外取締役 | 久保田 雅也 | ◎ | | ○ | ○ | | ○ |
| 社外取締役 | 木谷 哲夫 | ◎ | | ○ | | ○ | ○ |

◎：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。2024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

2024年10月28日の取締役会で前回の実効性評価（2023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P69）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

## 2024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

- 議論の時間は十二分に確保されている
- 忖度の無い、率直で活発・自由な議論が行われている
- 経営の意思決定や業務執行の適切性を確認、監督する機能を概ね果たせている
- 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。計画との乖離の対応策が議論できているかは、継続的に注視していく
- 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：**議論や進捗確認の解像度が事業によってムラがあるのでは。また、組織状況についても取締役会へこれまで以上に定期的に情報提供してはどうか**

→ 随時、計画と実績の差異の議論や対応策の提示に加え、組織状況なども情報提供を行うように努め、議論ポイントの抜け漏れを網羅的に確認できるようにし、どの事業も同水準で透明性が高い状態の実現を目指す

意見：**以下の議論を定期的に実施してはどうか**
**非連続な成長を実現するためのメカニズム化・コングロマリットプレミアムを意識した、強みや事業本部をまたがる戦略・マクロ市場（経済・社会情勢の動向）や技術トレンドを受けた、戦略の見直し要否・買収後の状況の振り返り**

→ オフサイトミーティングやフリーディスカッションを活用し、年間を通して計画的に議論が行えるよう設計していく

意見：**市場や投資家からの見られ方への意識をより一層高めたほうがよいのでは**

→ 資本市場への意識を高めることは重要。定期的に実施している取締役会への情報提供の密度をより一層濃くする

意見：**オフサイトミーティングやフリーディスカッションでのマクロな議論をうけたアクションプランの策定、取締役会で決定した約束のフォローをより充実させてはどうか**

→ 取締役会にて適宜進捗共有するよう努める

# 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。

### 2025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） | 355（34） | 214（34） | 58 | 84 | 8名（4名） |
| 監査役（うち社外監査役） | 46（46） | 46（46） | — | — | 4名（4名） |
| 合　計 | 401 | 260 | 58 | 84 | 12名 |

※2025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。<br>● 取締役の報酬等のうち、固定部分は現金報酬のみとする。<br>● 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。<br>● 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。<br>● 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。<br>● 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。<br>● 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。<br>● 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。<br>● 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。

マテリアリティへの取り組み

### 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

- **取締役会の機能強化**
- **経営陣の監督・報酬制度の透明性の確保**
- **コンプライアンス研修の実施**
- **リスクマネジメントのグループ展開**

# リスクマネジメント

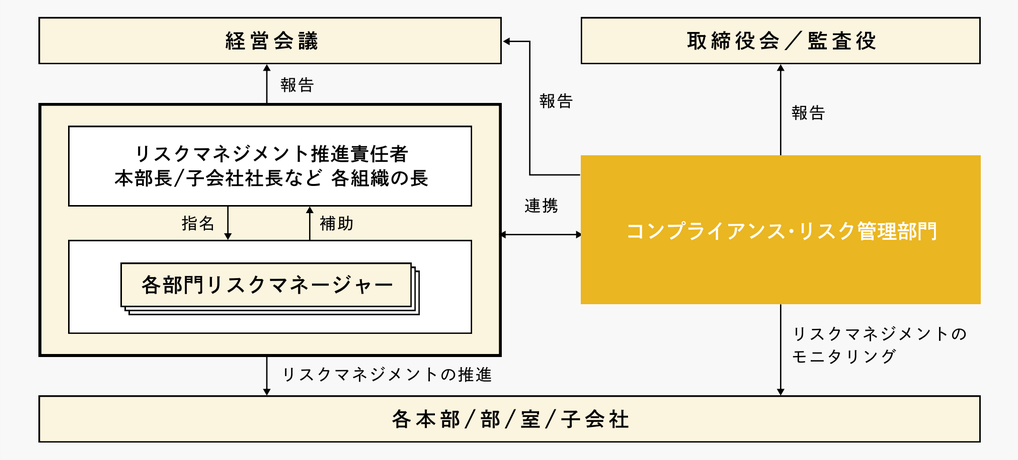
## 基本的な考え方

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、適切なリスクをとり、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（BCP）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

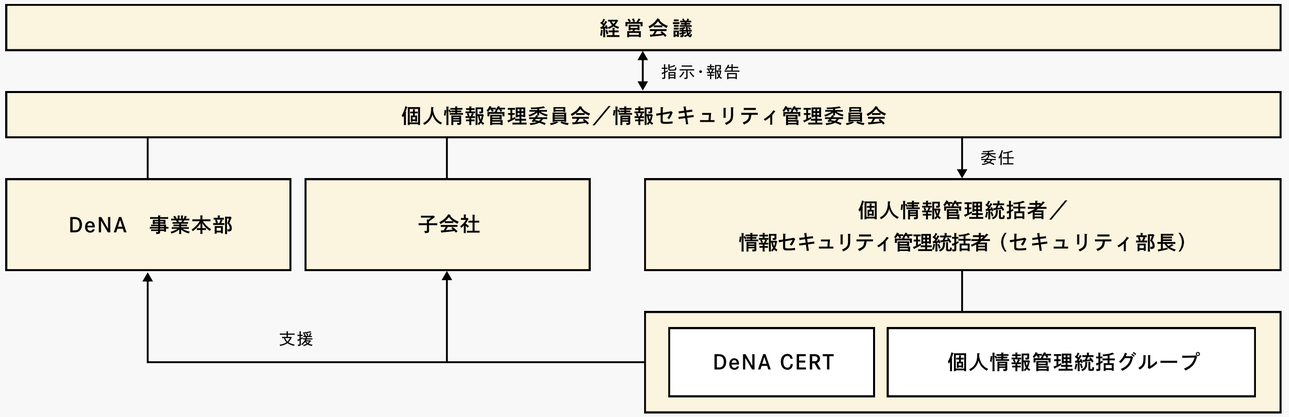
## 基本方針

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。

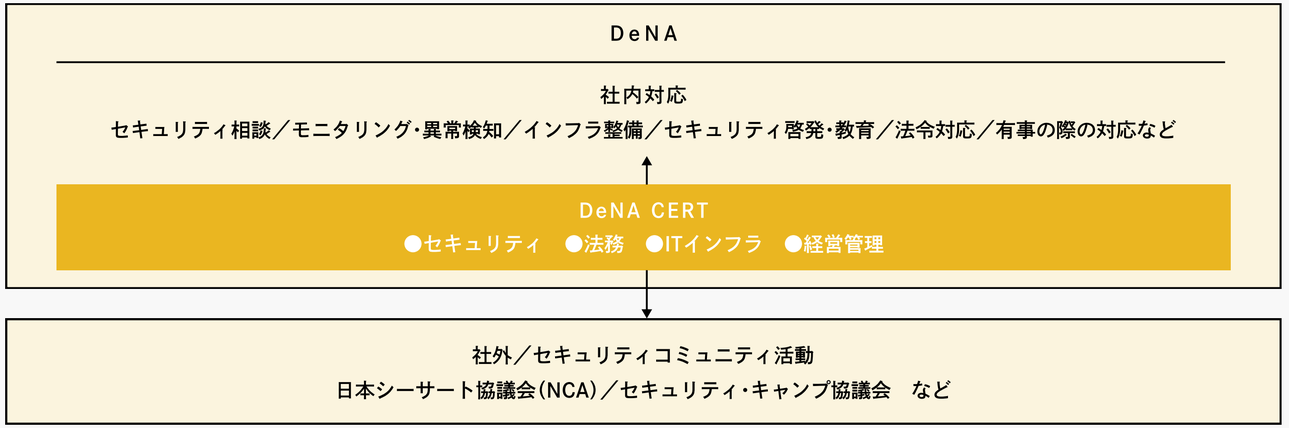
## 情報セキュリティおよびプライバシー・ガバナンス体制

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

## 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<br>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<br>● 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<br>● ガバナンスのアップデートを支えるモニタリング<br>● 従業者の役割や責任を意識した教育・研修<br>● 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<br>● ソフトウェア部品管理と脆弱性管理の高度化<br>● 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<br>● 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<br>● 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170件／年、プラットフォーム診断を約4,200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。

## お客様のプライバシー尊重とデータ保護の徹底

当社グループは、お客様からお預かりする個人情報の保護を経営の最重要課題の一つと捉え、適正な取り扱いに努めています。

### 利用目的の明確化と目的外利用の禁止

個人情報取得時には利用目的を明確に通知・公表し、その範囲内でのみ利用します。各サービスのプライバシーポリシーで具体的な利用目的を明示し、お客様の同意なく目的外利用は行いません。また、プライバシーポリシーの制定および改定においては、セキュリティ部門・法務部門の確認を徹底しています。

### 顧客データの適切な管理・保存・削除

当社グループは、お客様の個人情報を適切に管理するため、「個人情報管理台帳」を運用し、年次で更新・整備しています。当該台帳により、保有する個人情報を正確に特定し、以下の点を含む管理状況を継続的に確認しています。

- 利用目的内での適正な取り扱い
- アクセス権限の最小化
- 不要となった個人情報の安全かつ確実な削除プロセスの運用
- 委託先管理やツール利用、第三者提供時の法令遵守

これにより、個人情報のライフサイクル全体を通じた厳重な保護体制を構築しています。お客様ご自身による情報の開示、訂正、利用停止、削除等のご要望に対しても法令の定めに従い対応しています。

## サプライチェーンにおけるデータセキュリティとプライバシー保護

外部の業務委託先と連携する際も、お客様のデータ保護を最優先としています。

### 厳格な業務委託先管理

業務委託先選定時には、情報セキュリティ管理体制を評価し、当社グループの基準を満たすことを確認します。また、業務委託先との契約においては、データの適切な取り扱い、目的外利用の禁止等法令に従い適切な事項を明確に定めています。

### 定期監査と継続的改善

業務委託先に対し年1回以上の定期監査を実施し、契約遵守と個人情報管理状況を確認します。結果に基づき改善を求め、サプライチェーン全体のセキュリティレベル向上に努めています。

### セキュリティ／プライバシー認証

当社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)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) | JIS Q15001:2017 |
| (株)データホライゾン | JIS Q15001:2017 ISO/IEC 27001:2013 |
| (株)アルム | JIS Q15001:2017 ISO/IEC 27001:2022 |

マテリアリティへの取り組み

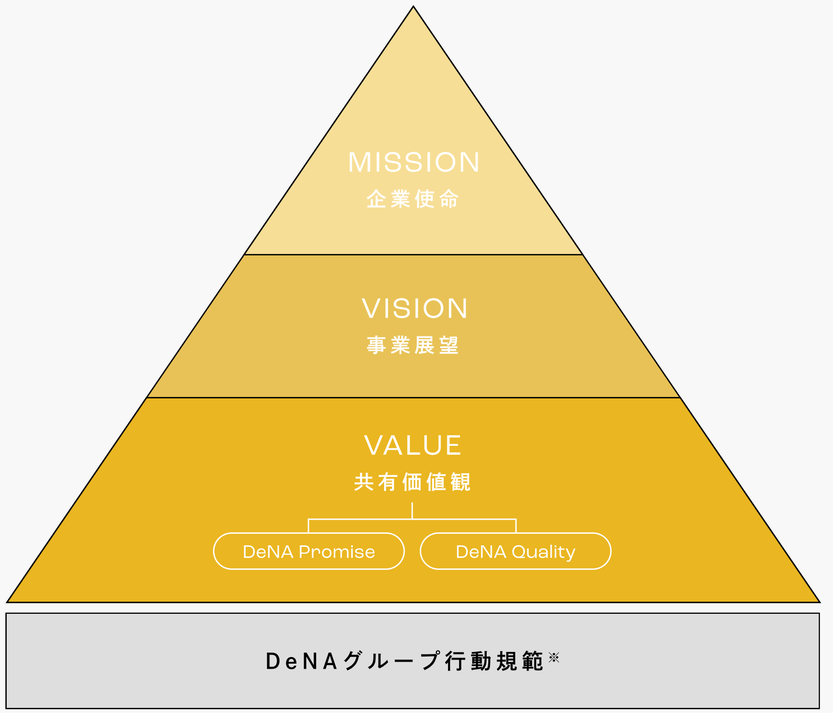
### 情報の適切な保護とセキュリティの向上

- セキュリティ・プライバシー研修の実施
- 提供サービスに対する脆弱性診断(アプリケーション診断、NW診断)の実施

# 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。

# 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、2024年7月にした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

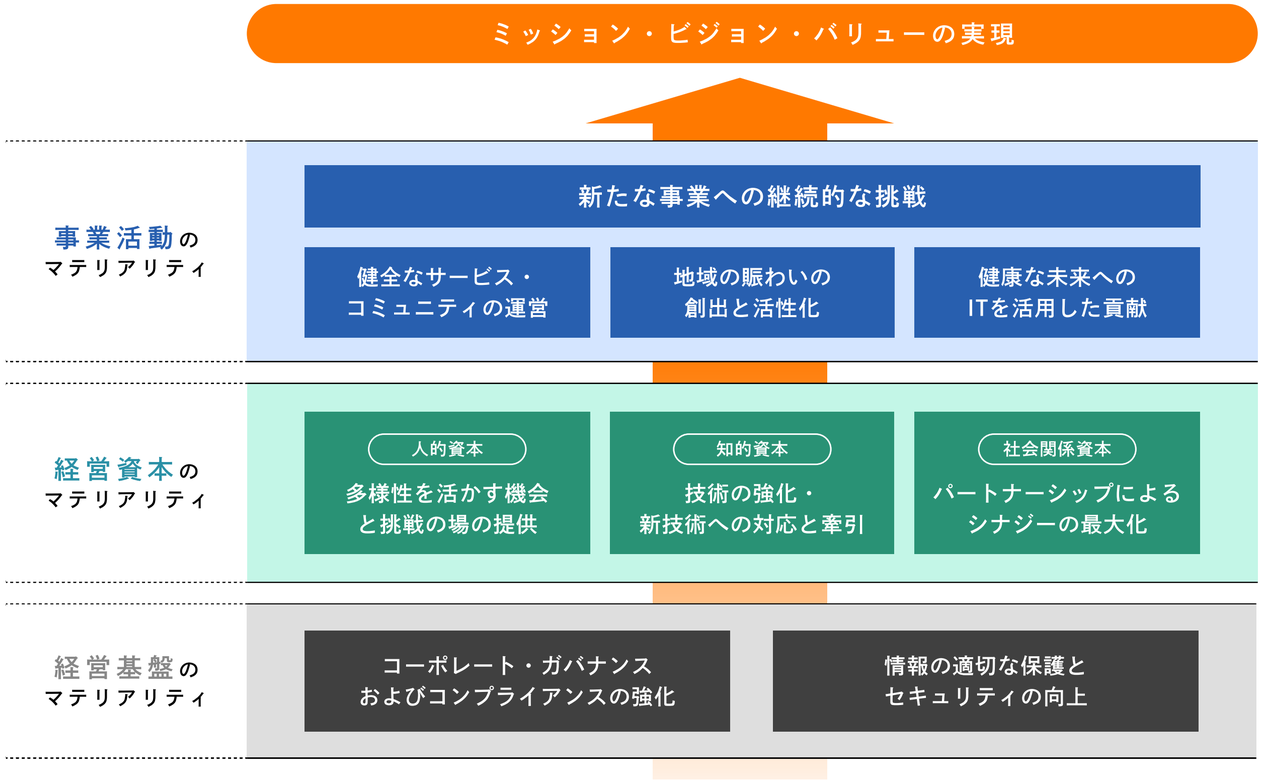
以下のようなプロセスでマテリアリティを特定しました。今後、中期的な成長戦略のサイクルに応じて（3か年を目安として）、適宜マテリアリティの再検証・見直しを行っていく予定です。

| Step1 | Step2 |
|---|---|
| マテリアリティ候補の抽出<br>（ロングリストの作成）<br>参考資料：<br>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<br>●DeNAにとっての重要性：<br>MVV、中期経営計画などを踏まえた重要性<br>●ステークホルダーにとっての重要性：<br>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として「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<br>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<br>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<br>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にコーポレート・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。 |

# マテリアリティ 取り組みとKPI

当社はマテリアリティごとに取り組み・KPIを設定しています。

## 事業活動のマテリアリティ

| マテリアリティ | リスク | 機会 | 主な取り組み | 指標 | 2026年度までの目標 | 2024年度実績 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 新たな事業への継続的な挑戦<br>関連ページ P42 | • 市場変化への対応遅延による競争力低下<br>• 既存事業への依存による収益性の悪化 | • 事業規模の拡大と収益源の多角化<br>• 新規顧客層の開拓による顧客基盤の強化 | • 従業員による新規事業の事業創出<br>• スタートアップのエコシステム活性化と事業成長に貢献 | ①新規AIプロダクトの企画数・リリース数<br>②スタートアップ・ファンドへの出資数・起案数 | ① -<br>② - | ① -<br>② - |
| 健全なサービス・コミュニティの運営<br>関連ページ P22 | • 不適切コンテンツやトラブルによる顧客離れと収益減少<br>• プラットフォーム提供者からの制限やサービス停止 | • ユーザの信頼獲得による継続利用の促進<br>• ブランドイメージ向上による市場競争力の強化 | **ゲーム** | | | |
| | | | • 法令やガイドライン等に準拠した社内開発ルールの策定・運用<br>• 不正行為対策としての実装、巡回、警告・削除基準の策定・運用 | ①開発ルールへの準拠率<br>②社内運用ガイドラインの準拠率 | ①100%<br>②100% | ①100%<br>②100% |
| | | | **ライブストリーミングサービス** | | | |
| | | | • 未成年保護等サービス健全性維持<br>• システム障害を含めた各種インシデントの最小化<br>• 問い合わせ対応に関するユーザ満足度の向上 | ①サポート対応満足度 | ① - | ①58% |
| | | | **Mobage プラットフォーム** | | | |
| | | | • 未成年保護等サービス健全性維持<br>• 24時間365日モニタリングによる健全性の担保<br>• ルール違反ユーザ、不適切な書き込み等への対応 | ①24時間365日体制モニタリング稼働率<br>②通報対応率 | ①100%<br>②100% | ①100%<br>②100% |

# マテリアリティ 取り組みとKPI

## 事業活動のマテリアリティ

| マテリアリティ | リスク | 機会 | 主な取り組み | 指標 | 2026年度までの目標 | 2024年度実績 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 地域の賑わいの創出と活性化<br>関連ページ P31 | • タッチポイント減少による顧客基盤の縮小<br>• 地域のステークホルダーからの信頼の低下による事業機会の逸失 | • ブランド価値向上と新規顧客層の開拓<br>• 地域コミュニティとの連携強化による事業機会の創出 | **横浜** | | | |
| | | | • イベント等による関内エリアへの集客<br>• 野球振興活動を通じた地域貢献 | ①観客動員数<br>②周辺エリア主催イベント来場者数<br>③幼保小訪問数と参加人数 | ① -<br>② -<br>③ - | ①2,334,177人※1<br>②50万人<br>③120園88校<br>のべ約18,000人 |
| | | | **川崎** | | | |
| | | | • SDGsイベントの開催 | ①SDGsプロジェクトの実行数 | ① - | ①累計80件 |
| | | | **相模原** | | | |
| | | | • 社会課題解決への取り組み「ジモトアイプロジェクト」の推進 | ①地域活動実施数<br>②地域活動におけるリーチ者数 | ① -<br>② - | ①165回<br>②92,044人 |
| 健康な未来へのITを活用した貢献<br>関連ページ P35 | • 技術競争および市場環境の変化への遅れによる競争力喪失<br>• 疾病増加や健康格差拡大による労働市場の縮小 | • 予防医療や健康管理サービスによる収益拡大<br>• 健康寿命の延伸や医療費削減への貢献<br>• 医療格差・ミスマッチの解消 | **ヘルスケア** | | | |
| | | | • PHR※2をはじめとする健康増進サービスの導入、普及による健康増進サポート<br>• 保険者を通じた被保険者・地域住民の健康増進・重症化予防への貢献<br>• 蓄積されたデータの公益な活用による医療費適正化等への貢献 | ①kencomサービス利用対象者数<br>②取引自治体・保険者数<br>③論文等の発表数 | ① -<br>② -<br>③ - | ①637万人<br>②526保険者<br>③30報以上 |
| | | | **メディカル** | | | |
| | | | • Joinを活用した遠隔医療・院内ネットワーク支援<br>• Join Mobile Clinicを活用した医療過疎地、災害医療支援 | ①Join導入施設数 | ① - | ①597施設 |
| | | | **健康経営** | | | |
| | | | • リテラシー向上、行動変容につながるセミナーやイベントの実施、情報発信<br>• 生産性を阻害する症状に対する診療補助 | ①主観的健康状態<br>②生産性発揮割合 | ①75％<br>②80％ | ①82％<br>②72％ |

※1…横浜DeNAベイスターズ公式戦かつ横浜スタジアム開催分の観客動員数　※2…PHR:パーソナルヘルスレコードの略称

# マテリアリティ 取り組みとKPI

## 経営資本のマテリアリティ

| マテリアリティ | リスク | 機会 | 主な取り組み | 指標 | 2026年度までの目標 | 2024年度実績 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 【人的資本】<br>多様性を活かす機会と挑戦の場の提供<br>関連ページ P53 | • 人材の均質化が招くイノベーションの停滞<br>• 組織の魅力の喪失による人材の流出と採用困難<br>• 社員のエンゲージメント低下による生産性の悪化 | • 多様な人材によるイノベーション促進と新規事業開発<br>• 求職者からの企業評価向上による採用力強化<br>• ブランド価値の向上による市場競争力強化 | • DeNAの可能性を広げる変化の起こせる人材の採用<br>• 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<br>• 優れた人材に相応の報酬とさらなる挑戦の機会を提供 | ①採用クオリティ度※3<br>②全体ストレッチ度※4<br>③評価インパクト度※5 | ①100%<br>②95%<br>③80% | ①新卒98%<br>中途96%<br>②68%<br>③69% |
| 【知的資本】<br>技術の強化・新技術への対応と牽引<br>関連ページ P43 | • サービスの信頼性低下と競争力喪失<br>• 倫理問題やプライバシー侵害への対応不足<br>• 事業の運用コストの増大、非効率化<br>• 規制変更や知的財産紛争による経営リスク<br>• 人的リソースの硬直リスク<br>• 開発体制の陳腐化リスク | • サービスの高度化と市場競争力の向上<br>• 新規事業の創出と収益源の拡大<br>• 顧客満足度の向上とブランド価値の強化 | • 全社員のAIスキルを評価する独自枠組み（DARS：DeNA AI Readiness Score）の構築<br>• 社員各自が業務内容に応じて使用できるAIエージェントプラットフォーム(Gemini Advanced)の全社導入<br>• AIエキスパート人材の在籍および部署を横断する組織戦略<br>• DeNA AI Day の開催による技術力/ビジネス活用を発信 | ①AIエージェントプラットフォーム利用率<br>②全社員および組織のAIスキル評価 | ① -<br>② - | ①Gemini Advanced MAU※6 1,000<br>② - |
| 【社会関係資本】<br>パートナーシップによるシナジーの最大化<br>関連ページ P52 | • 提携関係悪化による主要コンテンツの提供停滞および停止<br>• ステークホルダーからの信頼性の低下 | • 既存サービスの安定的な運用と拡大<br>• パートナーとのシナジーによるイノベーションの促進 | • 外部パートナーとの提携<br>• 事業で関わる各企業との関係構築、情報交換 | ①AI関連 新規取引先社数 | ① - | ① - |

※3…入社１年後の評価においてパフォーマンスが期待を満たした、または上回った割合　※4…半期ごとに行っている組織状況アンケートにて挑戦的なストレッチな目標に取り組んでいると回答した割合
※5…従業員が高い成果/パフォーマンスに対して大胆な処遇（報酬、昇格/挑戦機会）があると感じる割合　※6…MAU：Monthly Active Users

# マテリアリティ 取り組みとKPI

## 経営基盤のマテリアリティ

| マテリアリティ | リスク | 機会 | 主な取り組み | 指標 | 2026年度までの目標 | 2024年度実績 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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<br>関連ページ P67 | **コーポレートガバナンス・コンプライアンス** | | | | | |
| | • 社会的信用の失墜、企業価値の毀損<br>• 法令違反による事業中断や行政処分のリスク<br>• 内部管理体制の不備による業務運営の混乱と信用低下<br>• 不適切な取引や行為によるトラブルの発生とブランドイメージの毀損 | • 社会的信用の獲得、企業価値の向上<br>• 法令遵守による事業の安定運営と信頼性の向上<br>• 内部管理体制強化による業務効率化とリスク回避<br>• 透明性のある運営によるステークホルダーからの支持獲得 | • 取締役会の機能強化<br>• 経営陣の監督・報酬制度の透明性の確保 | ①独立社外取締役比率<br>②取締役会構成メンバーの多様性比率 | ① -<br>② - | ①42.9%（7名中3名）<br>②27.3%<br>（11名中3名が女性） |
| | | | **コンプライアンス** | | | |
| | | | • コンプライアンス研修の実施<br>• リスクマネジメントのグループ展開 | ①コンプライアンス研修実施回数<br>②会社単位でのリスクマネジメント導入率※7 | ①12回/年<br>②100% | ①12回/年<br>②100％ |
| | **気候変動** | | | | | |
| | • 気候変動対応の遅れによる炭素税や規制コストの増加<br>• 気候変動対策不足によるブランドイメージ低下 | • 行動変容・価値観の変化に対応した新規事業等の開発<br>• 企業ブランドイメージ、レピュテーションの向上 | • 温室効果ガス削減<br>• 削減目標のSBT※8認定の取得 | ①②温室効果ガス排出量 | 2033年度末まで<br>①スコープ1＋2<br>2,115tCo2<br>（2023年度比58.8％削減）<br>②スコープ3<br>67,282tCo2<br>（2023年度比35.0％削減） | ①スコープ1＋2<br>4,043tCo2<br>②スコープ3<br>112,630tCo2 |
| 情報の適切な保護とセキュリティの向上<br>関連ページ P76 | • サービス中断、停止や財務的損失の発生<br>• 個人情報漏洩やプライバシー問題によるユーザ離れと訴訟リスク<br>• 協業先などのステークホルダーからの信頼低下 | • サービスの安定提供による顧客満足度の向上<br>• 信頼性の向上による競争力の強化<br>• 安全性向上による運用コスト削減 | • セキュリティ・プライバシー研修の実施<br>• 提供サービスに対する脆弱性診断（アプリケーション診断、NW診断）の実施 | ①全従業員向け研修 実施回数<br>②診断実施件数 | ①4回/年<br>②アプリケーション診断：150件/年<br>NW診断：4000IP/年 | ①4回/年<br>②アプリケーション診断:171件/年<br>NW診断：4264IP/年 |

※7…対象範囲は国内の主要子会社　※8…SBT（Science Based Targets）科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出量削減目標

# サステナビリティへの取り組み

## 気候変動への対応

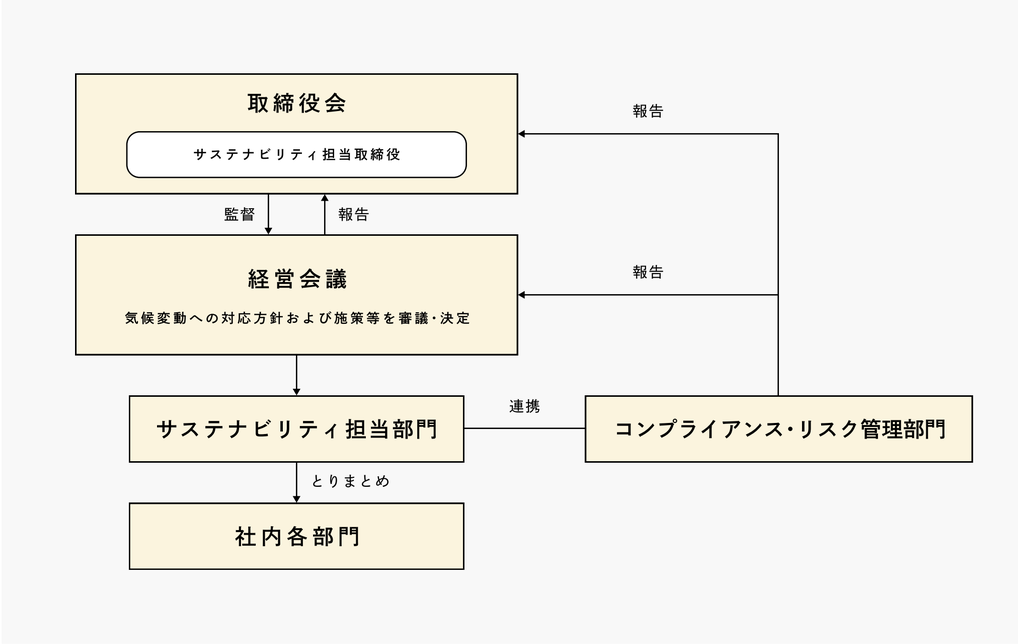
### 基本的な考え方

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・リスク管理部門と連携の上、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

当社グループは、温室効果ガス削減に貢献するため、2033年度に向けた削減目標を設定しました。この目標は、SBT(Science Based Targets)イニシアチブ※1から「1.5℃水準」の認定を取得しています。

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

| | 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<br>● 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<br>● 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<br>● 規制への速やかな対応<br>● 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<br>● 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<br>● 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<br>● 気温上昇対策のためのコスト増<br>● 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)<br>● 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<br>● 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<br>● 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<br>● 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 |

| ※2 | 目標 | 基準年 |
|---|---|---|
| スコープ1、2 | 2033年度末までに58.8%削減 | 2023年度 |
| スコープ3 | 2033年度末までに35.0%削減 | 2023年度 |

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算定しております。温室効果ガス排出量の実績は、以下の通りです。

| | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|---|---|---|---|
| グループ総計※3 | | | |
| スコープ1 | - | 498 | 556 |
| スコープ2 マーケット基準 | - | 4,636 | 3,487 |
| スコープ3 | - | 103,511 | 112,630 |
| 計 | - | 108,645 | 116,673 |
| 参考)スコープ2 ロケーション基準 | - | 4,405 | 3,553 |
| (うちDeNA単体) | | | |
| スコープ1 | 31 | 10 | 13 |
| スコープ2 マーケット基準 | 303 | 233 | 275 |
| スコープ3 | 41,983 | 40,580※4 | 52,750 |
| 計 | 42,317 | 40,823 | 53,037 |
| 参考)スコープ2 ロケーション基準 | 287 | 256 | 271 |

今後は、目標に向けた取り組みを進めてまいります。

※1 SBTイニシアチブは、WWF、CDP、世界資源研究所(WRI)、国連グローバル・コンパクト(UNGC)の4つの国際機関が共同で運営するイニシアチブです。企業に対し、科学的根拠に基づいたGHG排出量削減目標の設定を推奨し、その目標がパリ協定の目指す脱炭素社会と整合しているかを評価・認定しています
※2 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
※3 グループの集計範囲には連結子会社と一部推計による子会社を含みます
※4 2023年度集計に、スコープ3カテゴリ15の算定を追加したため、データの修正を行っています(2025年7月)

マテリアリティへの取り組み

### 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

- 気候変動
  - 温室効果ガス削減
  - 削減目標のSBT認定※1の取得

## AIを活用した
## 健全なサービス・コミュニティの運営への取り組み

カスタマーサービス部門を中心に、ユーザの皆様が安心して楽しみながら利用できるサービス・コミュニティの運営を目指し、AIや最先端の技術を活用して改善に努めています。
Pocochaでは、審査システムにAIを導入し、審査精度向上に取り組んでいます。これまでも、ライブ配信というサービスの性質上、365日、24時間体制で月間100万件以上の審査・確認を、人の目視によって行ってきました。しかしながら、サービスの拡大に伴い、検知速度やコスト面で改善が求められていました。そこで、画像違反・文章違反を判定するAIを内製で開発・運用することにより、これまでに蓄積された厳格な審査基準に対応しながら審査精度を維持することを実現しました。
例えば、プロフィールの審査では、膨大な数の確認対象から違反の可能性が高いものを抽出するために、まずAIでフィルタリングを行い、その後、人が重点的に違反内容を審査する方法に改善しました。この取り組みにより、人的審査数を60％削減しながら、審査精度を維持しています。また、配信の審査では、従来の人による定期的な見回り審査に加え、AIが違反を検知した配信を優先して審査する仕組みを導入しました。この結果、違反発生時の迅速な対応が可能となりました。
また、ゲームやMobageにおいては、安心してお楽しみいただけるよう、不正行為への対策も実施しています。データの改ざん、不正プログラムの使用といった行為を禁止し、システムおよび人的モニタリングを行っています。こうした不正行為を行ったアカウントに対しては、利用規約に基づき、利用制限やアカウント停止などの厳格な措置を講じています。さらに、RMT※1（リアルマネートレード）やチート行為※2についても、利用者間のトラブルやサービス環境への悪影響を防ぐため、Mobageや各ゲームの規約で禁止しています。これらが確認された場合には、厳しい処置を実施しています。
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発展のために、業界団体での活動にも積極的に参画しています。一般社団法人コンピュータエンターテインメント協会（CESA）などの業界団体が制定した自主規制ガイドラインに賛同し、それらを順守したサービスを提供しています。

※1 RMT（リアルマネートレード）とは、ゲーム上のキャラクター、アイテム、カード、ゲーム内仮想通貨などを現実の通貨で売買する行為を指します。
※2 チートとは、ゲーム内データの書き換えやバグ利用によるシステム破壊などの行為を指します。

## 関内エリアに新たな賑わいを創出
## イベント連携と公園リニューアルによるまちづくり

当社は、スポーツ・スマートシティ分野におけるミッションとして「スポーツの力で“ひと”と“まち”を元気にする」ことを掲げ、スポーツを軸とした賑わいのあるまちづくりに取り組んでいます。その一環として、当社と（株）横浜スタジアムでは、2020年からプロ野球の試合が開催されない日の横浜スタジアムおよび横浜公園を活用したアクティビティ＆イルミネーションイベント「BALLPARK FANTASIA」を開催しています。
これまでは冬季に年1回の開催でしたが、5回目の開催となる2024年には、横浜スタジアムと横浜公園を中心とした賑わい創出の定期的な試みとして、7月・9月・11月の3回にわたりイベントを実施しました。イベントでは、キッチンカーの出店、マルシェの開催、様々なアクティビティが体験できるブースの設置などを行い、3回の合計で約3.5万人の来場者を迎えました。また、7月開催時に実施した来場者アンケートでは、9割以上の回答者が「今後も横浜公園に賑わいを生み出すイベントを継続してほしい」と回答しました。
さらに、JR「関内」駅前に位置する「横浜市大通り公園1区～3区リニューアル事業」において、三井不動産株式会社を代表企業とする京浜急行電鉄株式会社、株式会社ディー・エヌ・エー、東急株式会社の4社が事業者として選定され、2025年2月に横浜市と基本協定書を締結しました。本事業では、大通り公園全8区のうち、JR「関内」駅側の1区～3区をリニューアルし、2027年春の開園を目指しています。
4社は、同じくJR「関内」駅前に2026年春に開業予定の大規模複合施設「BASEGATE横浜関内」の事業者でもあり、「大通り公園」と「BASEGATE横浜関内」の連携を通じて、横浜市によるまちづくり方針「関内駅周辺地区エリアコンセプトプラン」を基に、「LIVE（活き活きと暮らす）×PARK」をコンセプトとして公園の将来像を示す「大通り公園パークマネジメントプラン」に沿ってプロジェクトを推進します。
本公園が市民に愛され親しまれる場所となり、豊かな花や緑の中で様々な人々が訪れ、滞在し、交流できる憩いの空間を実現することを目指しています。また、「BASEGATE横浜関内」と連携してイベントや情報発信など多様な分野で協力を進めることで、関内駅周辺にさらに賑わいを創出し、エリア全体の潤いのあるまちづくりに貢献します。




## 健康寿命の延伸と医療費の適正化に向けた取り組み

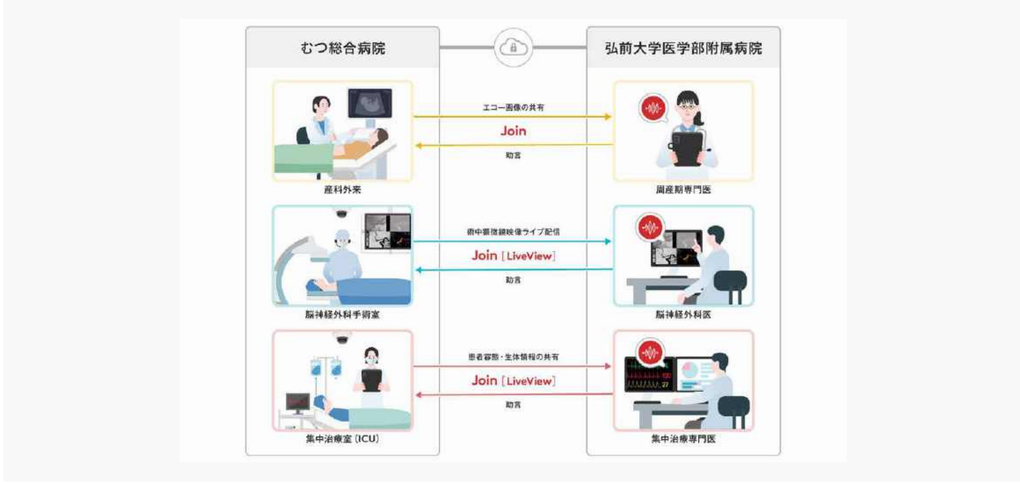
当社グループでは、国民一人ひとりの健康寿命の延伸と医療費の適正化を重要な社会課題と捉え、様々なパートナーとの協働を通じてその解決に貢献しています。
具体的には、ヘルスビッグデータとAIを最大限に活用することで、より効率的かつパーソナライズされた健康増進支援を目指しています。(株)データホライゾンとDeSCヘルスケア(株)は、「特定健診の受診確率を予測するAIモデル」の共同開発に取り組んでいます。このAIモデルにより、健診受診歴やレセプトデータなどの匿名加工情報を用いて、個人ごとの健診受診確率を高精度で予測することが可能になります。受診勧奨の対象者を最適化し、一人ひとりに最適なメッセージを届けることで、効果的な行動変容を促し、特定健診の実施率向上が期待されます。また、大阪府松原市との共同分析では、多剤服用※1が介護発生リスクの増加や医療費・介護費の増大に繋がる可能性をエビデンスとして示すことに取り組みました。
当社は、地域に根差した健康課題の解決にも積極的に取り組んでいます。青森県弘前市とのプロジェクトでは、ヘルスケアエンターテインメントアプリ「kencom」を活用しながら、メタボリックシンドロームの予防・改善に取り組んでいます。また、「kencom」は、新たに、愛媛県、鹿児島県、宮城県、愛知県一宮市、大阪府高石市、岡山県津山市で採用され、多くの地域で活用が広がっています。また、「kencom」の機能面の拡充としてマイナポータル等との連携を進めており、よりユーザにとって利便性の高い健康管理の提供、行動変容を促進しています。「kencom」を活用した学術論文が一般社団法人DSTが主催する「EVIDENCE AWARDS 2024 優秀賞」を受賞するなどエビデンスの創出にも貢献しています。
当社は自治体や研究機関など、幅広いパートナーとも連携しています。神奈川県や弘前大学、横浜市立大学など、様々な組織と協定を締結し、医療ICTの活用、医療人材の確保、データサイエンティストの育成など、多岐にわたる社会課題の解決に取り組んでいます。
今後も、これらの取り組みを通じて、健康寿命の延伸、医療費適正化といった社会課題の解決に貢献していきます。

※ 多剤服用:2つ以上の医療機関で処方を受け、かつ処方日数14日以上で6剤以上の薬剤の処方を受けていること (75歳以上では8剤以上)。

## 医療格差解消へ　Joinによる遠隔診療の挑戦

(株)アルムは、医療アクセス課題の解決を目指して、国内外で遠隔診療ネットワークに関する事業に取り組んでいます。特にブラジルは、心臓病や脳血管疾患など循環器系疾患が死亡の30%を占めて死因トップで、早期診断と医療サービス改善が課題となっています。このような課題に対応するため、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(ジョイン)」を、アラゴアス・マラニャオ・アクリ各州の医療機関・専門医・救急センター・救急車・指令センターへ導入し、医療連携ネットワークを構築するプロジェクトが進行中です。専門医による診断支援を迅速に受けられる体制を構築することで、循環器系疾患などによる患者の障害・死亡率低減を目指します。
国内では、青森県むつ市の事例があります。むつ総合病院は、下北半島エリアを中心とした重症患者を24時間受け入れる三次救急の役割を担っています。一方で、地域医療を支える医療従事者不足が深刻で、下北地域は医師少数区域として特に専門医不足解消が喫緊の課題です。2025年にむつ総合病院と弘前市の弘前大学医学部附属病院間で、遠隔診療支援が実施され、遠隔妊産婦管理、遠隔脳神経外科手術指導、遠隔ICUによる重症患者管理の3つの領域で「Join」が導入されました。その後、福井県など他の地域でも続々と遠隔診療ネットワークが進んでいます。
アルムでは、医療ICTソリューションを提供し、医療DXを推進することで医師の働き方の最適化・効率化も叶えながらも、すべての人へ公平な医療提供の実現を目指します。

むつ総合病院と弘前大学医学部附属病院間での遠隔診療



## カスタマーハラスメントに対する基本方針の策定

当社グループでは、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を目指し、日々の業務に取り組んでいます。一方で、お客様の期待に応え、より良いサービス・商品を継続して提供していくには、当社の従業員や関係者の健全な就業環境を保つことが重要だと考え、カスタマーハラスメントに対する基本方針を策定しました。この基本方針には、カスタマーハラスメントの定義や対応姿勢、取り組みを示しています。
従業員・関係者の人権および心理的安全性を確保しながら、お客様との健全なコミュニケーションによる良好な関係性の維持を目指していきます。

## ライフイベントを支える環境づくり

当社では、従業員のライフイベントとの両立を支援しており、性別を問わず、育児休業を取得したいと希望するすべての社員が取得できるような環境作りに取り組んでいます。円滑に育児休業等の制度を利用できるよう専用の相談窓口を設置し、担当者による制度説明や利用のサポートを行っています。また、新任マネージャーに育児・介護休業制度に関する研修を実施し、制度への理解を深めています。年に1回、妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントの内容を含めたハラスメント研修を全社員向けに実施し、各制度への理解を促しています。
これらの結果、2024年度の男性育児休業取得率は64.5％、取得日数は平均80.9日となりました。また、男性社員において育児休業や育児を目的とした休暇制度※の取得率は93.5%となっています。

※ 従業員の配偶者が出産する際に取得できる特別有給休暇「ベビーケア休暇」等を含んだ取得率

## 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を提供し続けることを表明しております。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」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、挑戦の可能性を最大化するものと考えています。性別・国籍・入社経路などの属性については、個々人のこういった多様性と一定相関があるという認識のもと、それ自体によって多様な個性の能力発揮が阻害されないことを重視しています。
当社は、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。
多様性の確保については、グループ各社の特性に合わせた取り組みを実施し、その知見をグループ内で相互に共有することで、各社において最適な取り組みを推進しています。
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、2025年2月に実施したアンケートでは、回答者（1,183／1,583名※当社に所属する正社員（当社への出向者含む））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　13.0%（37／285名）　外国籍という理由　27.0％（20／74名）
中途採用という理由　10.2％（92／900名）
前回、2023年10月から11月にかけて実施したアンケートでは、以下の通りでした。
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）
2022年度以降、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継続的に行っています。また、2021年度からはすべての中途採用者を対象として、多様性を重視する当社MVVの理解促進や多様な従業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。
今回のアンケート結果も踏まえて、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および様々な取り組みを推進していきます。

## 健康経営優良法人（ホワイト500）に9年連続選定

当社は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営※1優良法人（ホワイト500）」に、9年連続で選定されました。この制度では、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人が選定されます。なお、当社はその中の東京取引証券所に上場している企業のなかから、特に評価の高い企業を選定する「健康経営銘柄」に2019年、2020年、2024年と3度選定されています。

具体的な取り組みとして、年1度「ライフスタイルアンケート」を実施し、主観的健康状態、生産性発揮割合など、従業員の健康に関わる生活習慣を多角的にモニタリングしています。目標値としては、主観的健康状態75％、生産性発揮割合80％以上を目指し、実績は、主観的健康状態82％、生産性発揮割合72％でした。

リモートワークをはじめとする働き方の多様化は、社員の柔軟な働き方を可能にする一方で、運動不足や孤独感、生活リズムの乱れといった新たな健康課題をもたらしました。また、IT企業特有の「長時間座位姿勢」は、肩こり・腰痛・眼精疲労・睡眠の質の低下など、多方面に影響を与えています。これらの課題に対し、DeNAでは「働き方」「医療支援」「メンタルケア」「食事・運動・睡眠」「コミュニケーションの活性化」という軸を立ててアプローチしています。2024年度は、ストレッチな目標の達成に向けて日々最大限のパフォーマンスを発揮する従業員のメンタルケアを重点施策に据え、脳科学を用いたジョブクラフティング※2やレジリエンス、マインドフルネスなど、視点を変えたメンタルセミナーを複数回実施し、多くの参加者が知識とセルフケア方法を学びました。

引き続き、当社で働くすべての従業員が心身ともに健康で、高いパフォーマンスを発揮できる状態を目指して、取り組みを行ってまいります。

**主観的健康状態**
**実績**

82%

目標75%

※自身の健康状態を「とても健康」「まあまあ健康」と答えた割合

**生産性発揮割合**
**実績**

72%

目標80%

※心身健康な時のパフォーマンスを100％として、直近3ヶ月におけるパフォーマンス自己評価の従業員平均

2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

※1 「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。
※2 主体的に仕事のやり方や捉え方を工夫し「やりがいのある仕事」へと変えていくアプローチ




# Continuing to challenge ourselves to drive change

# 関係会社一覧

## 連結子会社（2025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※2 | 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 |
| 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)※5 |
| 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※3 | スポーツ事業 | 76.9 (76.9)※5 |
| 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※3 ※4 | ヘルスケア・メディカル事業 | 51.5 |
| 株式会社アルム | ヘルスケア・メディカル事業 | 52.3 |
| WAPTX LTD.※3 | 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※3 | 新規事業・その他 | 100.0 (1.0)※5 ※6 |
| デライト・ベンチャーズ・ビルダー2号投資事業有限責任組合※3 | 新規事業・その他 | 99.1 (0.3)※5 ※6 |
| その他 33社 | | |

## 持分法適用関連会社（2025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※7 | Anyca（エニカ）の運営を中心としたカーシェア事業 | 50.0 |
| 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<br>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 |
| デライト・ベンチャーズ2号投資事業有限責任組合 | 新規事業・その他 | 32.3 (0.3)※5 ※6 |
| 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 株式会社モバオクは2025年5月30日付で連結子会社から除外
※3 特定子会社
※4 有価証券報告書の提出会社
※5 議決権の所有割合の（ ）内は、間接所有割合で内数
※6 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
※7 2025年5月30日付で、株式会社DeNA SOMPO Mobilityを清算結了

# 財務データ

## 5年サマリー

| | | 2021年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上収益 | (百万円) | 136,971 | 130,868 | 134,914 | 136,733 | 163,997 |
| 営業利益又は損失 | (百万円) | 22,495 | 11,462 | 4,202 | -28,270 | 28,973 |
| 金融収益 | (百万円) | 5,625 | 5,195 | 7,805 | 3,956 | 1,720 |
| 金融費用 | (百万円) | -137 | -1,463 | -182 | -824 | -1,185 |
| 持分法による投資損益 | (百万円) | 3,275 | 14,226 | 1,770 | -2,992 | 2,309 |
| 税引前当期利益又は損失 | (百万円) | 31,259 | 29,419 | 13,595 | -28,130 | 31,817 |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失 | (百万円) | 25,630 | 30,532 | 8,857 | -28,682 | 24,193 |
| 親会社の所有者に帰属する資本合計 | (百万円) | 223,711 | 240,626 | 221,626 | 209,204 | 241,734 |
| 資産合計 | (百万円) | 327,121 | 340,570 | 348,942 | 335,708 | 394,188 |
| 有利子負債合計(借入金＋リース負債) | (百万円) | 27,139 | 28,269 | 45,157 | 44,505 | 48,406 |
| 1株当たり親会社所有者帰属持分 | (円) | 1,826.73 | 2,024.39 | 1,983.78 | 1,871.47 | 2,163.71 |
| 親会社の所有者に帰属する<br>基本的1株当たり当期利益又は損失 | (円) | 207.54 | 256.45 | 76.78 | -257.60 | 217.24 |
| 親会社の所有者に帰属する<br>希薄化後1株当たり当期利益又は損失 | (円) | 207.24 | 256.20 | 76.70 | -257.60 | 216.92 |
| 親会社所有者帰属持分比率 | (%) | 68.4 | 70.7 | 63.5 | 62.3 | 61.3 |
| 親会社所有者帰属持分当期純利益率 | (%) | 12.7 | 13.2 | 3.8 | -13.3 | 10.7 |
| 株価収益率 | (倍) | 10.4 | 7.3 | 23.5 | - | 16.2 |
| 営業活動による正味キャッシュ・フロー | (百万円) | 29,967 | 18,375 | 10,808 | -10,839 | 38,999 |
| 投資活動による正味キャッシュ・フロー | (百万円) | -8,640 | -19,924 | 12,451 | -12,629 | -12,280 |
| 財務活動による正味キャッシュ・フロー | (百万円) | 6,614 | -18,549 | -4,930 | -4,102 | -5,445 |
| フリー・キャッシュ・フロー | (百万円) | 21,327 | -1,548 | 23,258 | -23,468 | 26,719 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | (百万円) | 97,301 | 78,296 | 97,732 | 71,396 | 92,803 |
| 減価償却費及び償却費 | (百万円) | 6,703 | 5,593 | 5,445 | 6,540 | 5,151 |
| 減損損失 | (百万円) | 5,146 | 4,244 | 364 | 28,764 | 4,389 |
| のれん | (百万円) | 5,883 | 17,451 | 49,088 | 33,562 | 30,361 |
| 1株当たり配当金 | (円) | 32 | 39 | 20 | 20 | 65 |
| 配当金総額 | (百万円) | 3,906 | 4,623 | 2,227 | 2,227 | 7,241 |
| 配当性向(連結) | (%) | 15.4 | 15.2 | 26.0 | - | 29.9 |
| 自社株式の取得のための支出 | (百万円) | 5,577 | 10,868 | 15,000 | - | - |
| 期末発行済株式数 | (株) | 130,210,945 | 130,210,945 | 122,145,545 | 122,145,545 | 122,145,545 |
| 期末自己株式数 | (株) | 8,152,593 | 11,674,919 | 10,805,997 | 10,794,938 | 10,746,088 |

## セグメント別

(百万円)

| | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|---|---|---|---|---|
| 売上収益 | 130,868 | 134,914 | 136,733 | 163,997 |
| ゲーム事業 | 74,697 | 64,006 | 54,004 | 78,099 |
| ライブストリーミング事業 | 34,664 | 40,106 | 42,579 | 40,562 |
| スポーツ事業 | 14,712 | 20,958 | 27,271 | 31,303 |
| ヘルスケア・メディカル事業※ | 3,000 | 6,985 | 9,963 | 10,766 |
| 新規事業・その他 | 3,850 | 2,928 | 3,054 | 3,618 |
| 調整額 | -55 | -69 | -138 | -350 |
| 営業利益又は損失(IFRS) | 11,462 | 4,202 | -28,270 | -28,973 |
| セグメント別営業利益 | 8,717 | 4,131 | 343 | 32,434 |
| ゲーム事業 | 11,596 | 9,582 | 3,456 | 38,577 |
| ライブストリーミング事業 | 3,484 | -572 | 339 | -201 |
| スポーツ事業 | -2,575 | -23 | 2,125 | 2,836 |
| ヘルスケア・メディカル事業※ | -624 | -2,202 | -3,640 | -3,619 |
| 新規事業・その他 | -326 | -882 | -1,303 | -1,124 |
| 共通費・調整額 | -2,838 | -1,772 | -634 | -4,034 |
| その他収益 | 7,145 | 1,263 | 1,952 | 2,209 |
| その他費用 | -4,400 | -1,192 | -30,564 | -5,670 |
| Non-GAAP営業利益又は損失 | 7,469 | 4,299 | 1,243 | 32,939 |
| 会計上の計上時期の補正等(純額) | 128 | 75 | 73 | 10 |
| 買収、事業・組織変更等に係る一時費用 | - | 335 | 29,439 | 3,955 |
| 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。

## ガバナンス

| | | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025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） | 4 | 4 | 4 |
| 女性比率/役員 | （%） | 27.3 | 36.4 | 27.3 |

## 環境

| | | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|---|---|---|---|---|
| 温室効果ガス排出量 グループ総計※1 | | | | |
| スコープ1 | ($t\text{-}CO_2$) | - | 498 | 556 |
| スコープ2　マーケット基準 | ($t\text{-}CO_2$) | - | 4,636 | 3,487 |
| スコープ3 | ($t\text{-}CO_2$) | - | 103,511 | 112,630 |
| 計 | | - | 108,645 | 116,673 |
| 参考)スコープ2　ロケーション基準 | ($t\text{-}CO_2$) | - | 4,405 | 3,553 |
| （うちDeNA単体） | | | | |
| スコープ1 | ($t\text{-}CO_2$) | 31 | 10 | 13 |
| スコープ2　マーケット基準 | ($t\text{-}CO_2$) | 303 | 233 | 275 |
| スコープ3 | ($t\text{-}CO_2$) | 41,983 | 40,580※2 | 52,750 |
| 計 | | 42,317 | 40,823 | 53,037 |
| 参考)スコープ2　ロケーション基準 | ($t\text{-}CO_2$) | 287 | 256 | 271 |

※1 グループの集計範囲には連結子会社と一部推計による子会社を含みます。
※2 2024年度3月期集計に、スコープ3カテゴリ15の算定を追加したため、データの修正を行っています。（2025年7月）

## 社会

| | | | 2023年3月期 | 2024年3月期 | 2025年3月期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 従業員数(連結/単体)※1 | | （人） | 2,951 / 1,326 | 2,897 / 1,397 | 2,572 / 1,448 |
| 平均臨時従業員数(連結/単体)※2 | | （人） | 653 / 226 | 541 / 167 | 531 / 107 |
| 派遣社員数 | | （人） | 343 | 361 | 335 |
| 女性比率 | 従業員全体 | （%） | 25.5 | 26.0 | 25.3 |
| | 管理職※3 | （%） | 10.5 | 10.7 | 12.6 |
| 外国人比率 | 従業員全体 | （%） | 4.6 | 5.0 | 6.1 |
| | 管理職 | （%） | 2.4 | 2.3 | 3.7 |
| | 海外拠点管理職の現地採用比率※4 | （%） | 95.4 | 92.2 | 95.1 |
| 中途採用者比率 | 従業員全体 | （%） | 77.2 | 76.6 | 73.3 |
| | 管理職 | （%） | 81.0 | 84.2 | 84.2 |
| | 役員 | （%） | 100 | 100 | 100 |
| 平均年齢 | | （歳） | 37.4 | 37.6 | 37.9 |
| 平均勤続年数 | | | 5年7ヶ月 | 5年7ヶ月 | 6年4ヶ月 |
| | 男性 | | 5.4年 | 5.4年 | 6.1年 |
| | 女性 | | 6.5年 | 6.7年 | 7.5年 |
| 産休取得者 | | （人） | 19 | 17 | 19 |
| 育児休業取得者※5 | | （人） | 57 | 65 | 60 |
| | うち男性 | （人） | 37 | 45 | 40 |
| 育児休業復職率 | | （%） | 100 | 100 | 98.3 |
| 男性従業員の育休取得率※6 | | （%） | 54.5 | 63.4 | 64.5 |
| 障がい者雇用率※7 | | （%） | 3.1 | 3.0 | 2.6 |
| 副業制度利用率 | | （%） | 16.1 | 16.6 | 17.7 |

◎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（2025年3月末時点） |
| 発行済株式数 | 122,145,545株（2025年3月末時点） |
| 自己株式数 | 10,746,088株（2025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 | 54,035名（2025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<br>東京都府中市日鋼町１－１<br>TEL：0120-232-711（通話料無料）<br>郵送先：〒137-8081<br>新東京郵便局私書籍29号<br>三菱UFJ信託銀行株式会社　証券代行部 |

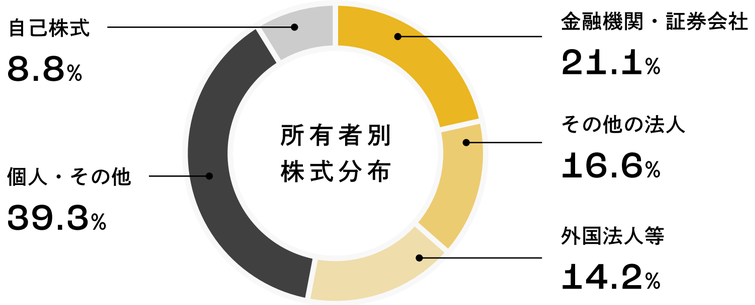
※ 自己株式数に株式付与ESOP信託口が所有する当社株式160,073株(2025年3月期)を含む

## 大株主上位10社（2025年3月末時点）

| 株主名 | 持株数（千株） | 持株比率（%） |
|---|---|---|
| 南場 智子 | 19,822 | 17.79% |
| 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（信託口） | 13,221 | 11.87% |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 4,996 | 4.48% |
| 川田 尚吾 | 3,623 | 3.25% |
| セントラル短資株式会社 | 2,807 | 2.52% |
| 株式会社SBI証券 | 2,329 | 2.09% |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) | 1,544 | 1.39% |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103 | 1,470 | 1.32% |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044 | 1,275 | 1.14% |

※ 当社は、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式160,073株を含む自己株式10,746,088株（自己株式を含めた発行済株式の総数に対する割合は8.80％）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160,073株を含む自己株式10,746,088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（2025年3月末時点）



## 会社概要

| | |
|---|---|
| 商号 | 株式会社ディー・エヌ・エー<br>（英文名 DeNA Co., Ltd.） |
| 代表者 | 代表取締役会長　南場 智子<br>代表取締役社長兼CEO　岡村 信悟 |
| 本社住所 | 〒150-6140<br>東京都渋谷区渋谷二丁目24番12号<br>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（2025年3月末時点） |
| 従業員数 | 連結：2,572名（単体：1,448名）<br>（2025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。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数（WIN） ※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。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

経済産業省と日本健康会議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9年連続で「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、2024年と3度選定されています。
※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。

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。

SPORTS YELL COMPANY 2025

従業員の健康増進を目的としたスポーツへの積極的な取り組みが評価され、スポーツ庁の「スポーツエールカンパニー」に2年連続で選定されました。この制度は、スポーツ競技に限らず、社員の健康増進のためスポーツの実施に向けた積極的な取り組みを行っている企業を認定する制度です。

※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