

The DeNA logo is displayed in a white, rounded, sans-serif font. The letter 'i' is stylized with two dots above it. The background is a solid orange color with abstract, faint white curved lines and several colorful oval shapes in yellow, blue, and purple scattered across the right side.

DeNA

2026

統合報告書

Value Creation Story



一人ひとりに
想像を超える
Delightを







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。

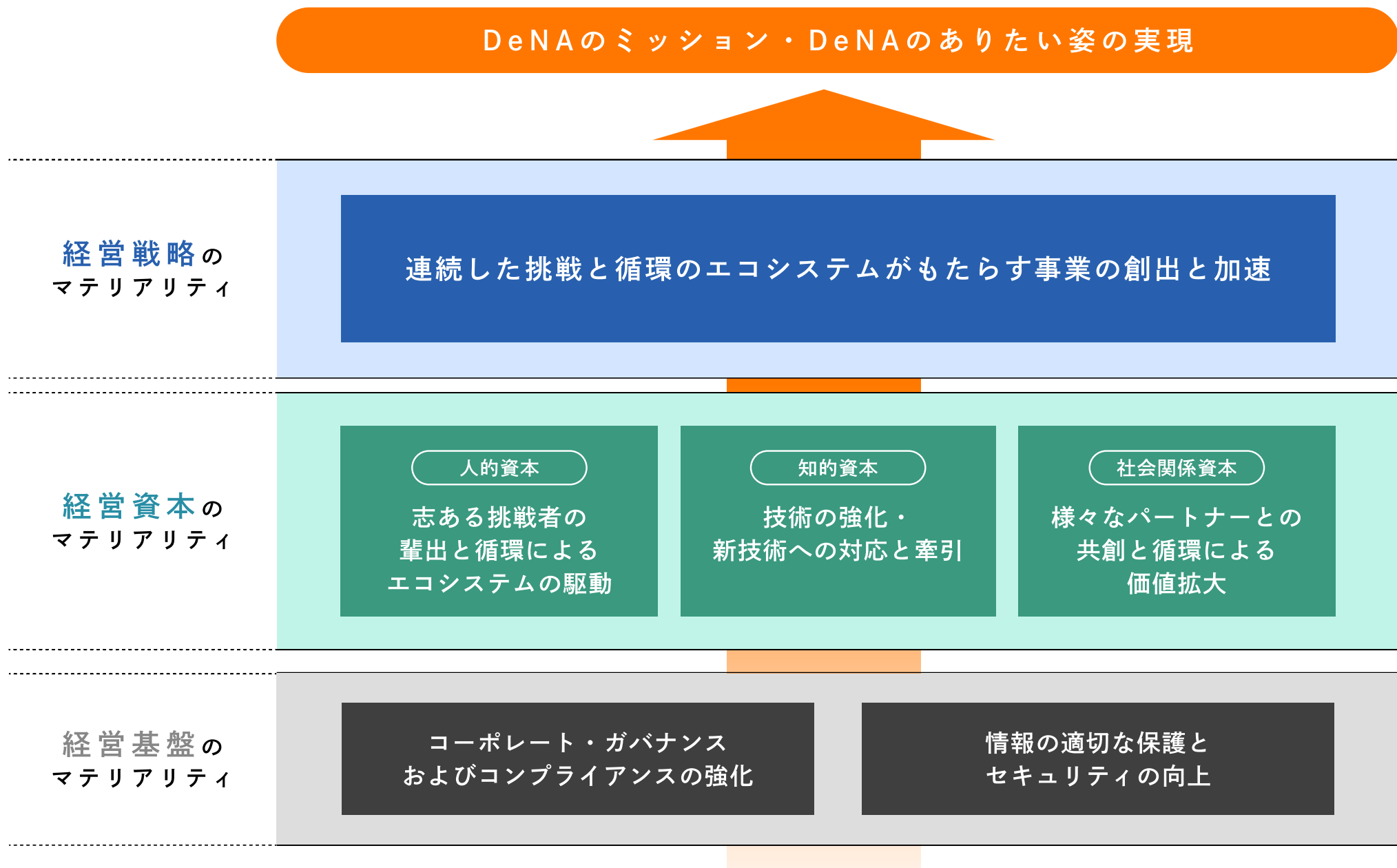
■対象範囲

2025年4月～2026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2027年3月期の情報も含まます。

「マテリアリティ」と「コンテンツ」との関係性

DeNAは、「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」という最上位概念であるミッションを起点として、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。

マテリアリティと各コンテンツとの対応関係を、下図および右側の色で示しています。マテリアリティの詳細は[27ページ](#)をご参照ください。



会長メッセージ	P06
社長メッセージ	P07
今後の成長に向けて	
At a Glance ー現在のDeNAー	P12
Innovation History ー価値創造の歩みー	P13
Innovationを支えてきた強さの源泉 ー人材ー	P14
Our Future ー私たちが目指す姿ー	P15
ミッション・ありたい姿・バリュー・クオリティ	P24
マテリアリティ（重要課題）	P27

経営資本		
人的資本経営	ヒューマンリソース本部 本部長メッセージ	P30
	人的資本経営の基本コンセプト	P31
	多様な事業の成長を支える共通基盤、「採用・育成・評価」のマネジメントサイクル	P32
	人材戦略 採用・育成・評価	P33
	人的資本経営の「指標と目標」	P34
技術戦略	進化する技術戦略	P36
	技術戦略の推進体制	P40
	技術開発の基本コンセプト	P41

事業	
2026年3月期の総括	P43
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	P44
ゲーム事業	P46
ライブストリーミング事業	P48
スポーツ・スマートシティ事業	P50
ヘルスケア・メディカル事業	P52

経営基盤	
社外取締役メッセージ	P55
取締役・監査役	P56
コーポレート・ガバナンス	P57
リスクマネジメント	P63
情報セキュリティ/AIガバナンス/プライバシー管理	P64
サステナビリティマネジメント 基本方針・体制	P66
マテリアリティ 取り組みとKPI	P67
環境・気候変動	P69
CHO室の取り組みと健康経営の推進体制	P70
多様性を活かした労働環境の整備と人権の尊重	P71

データ	
関係会社一覧	P73
財務データ	P74
ESGデータ	P75
外部評価	P76
会社情報・株式情報	P77

非連続な変革へ、経営体制の刷新

代表取締役会長

岡村 信悟

2026年6月27日より、DeNAは新たな経営体制へと移行しました。私が代表取締役会長に、そして創業者である南場智子が再び代表取締役社長兼CEOに就任し、執行をリードしています。

世の中の環境変化は極めて激しく、先が見えません。技術はますます進化し、不確実性も高まっています。この激変の真っ只中において、DeNAが本当のインパクトを与え続けるためには、現状の制約にとらわれない大胆な発想の転換と、非連続な取り組みが不可欠です。私たちはこの変化に単についていくのではなく、自ら変化を楽しみながら先頭を走る「攻めのDeNA」であり続けなければなりません。

中長期の成長を確かなものとするため、経営のスピードを格段に上げ、将来の事業環境を前提とした組織運営や事業モデルへの変革を早急に進めるという強い危機感のもと、創業者である南場自らが社長兼CEOとして変革をリードすることが最適な経営トップの体制であると判断しました。私たちが目指すのは、自立的なダイナミズムを組織の中に実装し、会社全体、ひいては社会を力強く活性化させていくことです。

私自身は会長として、政府や地方公共団体、業界団体等を含む各種ステークホルダーの皆様との渉外をはじめ、これまでの経験を活かして、当社の取り組みを多方面から一層推し進める架け橋としての役割を果たしていきます。



永久ベンチャーとして挑み続ける、 成長に向けた 事業創造エコシステムの形成

代表取締役社長 兼 CEO

南場 智子

2026年6月27日付で、15年ぶりに代表取締役社長兼CEOに就任しました。

「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るDeNAは、創業以来「Mobage」や「怪盗ロワイヤル」、ポケポケの略称で幅広い世代に楽しんでもいただいている『Pokémon Trading Card Game Pocket』、多くの人に新しい生き方や居場所を提案した「Pococha」、そしてタクシーの常識を変えたタクシーアプリ「GO」など、革新的なサービス、プロダクトを次々と生み出し発展してきました。

当社の強さの源泉は、「人材力」です。大胆に挑むだけでなく、地道にやり切る。その両方を併せ持つ人材が集まっていること、そして集まり続けることが当社の財産であり、強みであると考えています。

しかし一方で、これだけの素晴らしい事業を生み出しているものの、事業群を組み合わせで強固なものにする構造化への取り組みが弱く、これは創業者としての私の反省であり、やり遂げなければならない変革です。

次々と0→1の挑戦が高回転で行われ、そこから次々と大きなDelightを生む事業を育て、その成果や学びを次の挑戦へと還元していく——これをシステムとして確立し、循環型の組織を実現することが、私の経営者としての最後の大きな仕事です。

DeNAは、「Delightの提供に真っすぐに向かう永久ベンチャー」です。私たちは挑戦を尊び、挑戦者を支援し、私たち自身が誰よりも勇敢な挑戦者であり続けることを大切にしてきました。変化が極めて激しい時代に何とかついていくのではなく、DeNAだからこそ先頭を走り、それを面白がってやっていく。この「永久ベンチャー」というアイデンティティを、意識・実態の両面でさらに尖らせる改革を進めます。

成長企業への回帰と、「コングロマリット・プレミアム」の創出

幅広いポートフォリオを手掛ける中、「本業は何か」といった質問はよくいただきます。

永久ベンチャーを標榜する私たちの本業は、新しいDelightを創造する挑戦そのものです。今後は、各事業が単独で成長を目指すのではなく、相互に支え合う強固な事業構造によって「コングロマリット・プレミアム」を生み出す。その中核として、事業を生み、育てて成長させ、それらを組み合わせて価値を生み出し続ける「構造化」のプロセスをシステムとして確立することが、当社の目指す姿です。

構造化された強みの事例がスポーツ・スマートシティ事業です。横浜・関内エリアにおいては横浜DeNAベイスターズと、横浜スタジアムで生まれる熱狂を街へ広げる取り組みを多数展開しており、賑わいの最大化を目的として「BASEGATE横浜関内」の開発事業にも参画していますが、このモデルをバスケットボール×川崎に横展開し、さらにはその知見をリアルエンターテインメント関連産業に応用していくことを計画しています。これは単なる周辺領域への拡大ではなく、相互に支え合う強固な事業構造を目指す戦略です。こうした構造化を他事業においても強く意識してまいります。

また、当社は様々なサービスを運営しており、世界に億人単位の顧客ベースを有します。マーケティング基盤の整備など、グループの横串展開も強化し、これにより、1つの事業が逆風に直面しても全体の構造で支え合い、経済圏全体が押し上げられる「共通の武器」を持つための取り組みを加速します。

こうした構造化に加えて、私たちは成長のスピードそのものを引き上げます。ゼロから新規事業を立ち上げるオーガニックな取り組みの回転数を大幅に上げていくだけでなく、スタートアップのスピード感や挑戦的な人材を内部化し、成長を加速させていきます。私自身がマネージングパートナーを務めるデライト・ベンチャーズを通じ、日本及び米国のスタートアップと接続した形でのトライアルも増やしてまいります。さらに、スタートアップ以外のM&Aも活用することで、より迅速な事業展開を目指します。

また、各事業が最大のDelightを生み出せるよう、常に最もふさわしいオーナーを検討し、必要に応じて事業の売却や分社化も検討します。Exitによるエクイティ収益も、本質的な事業成果として位置づけます。

その実証例が、2026年6月に東証グロース市場への上場を果たしたGO(株)です。「GO」はもともとDeNAのオートモーティブ事業からゼロベースで生まれた新規事業でした。当時は日本交通ホールディングス社と激しい競争を繰り広げていましたが、両者が組めばより大きなDelightを社会に届けられるという発想転換に基づき、2020年、DeNAのタクシー配車アプリ等に関する事業をJapanTaxi社(日本交通グループ)に統合し、両社が共同筆頭株主となる体制を築きました。GO(株)は上場によって当社の持分法適用関連会社ではなくなりましたが、今でもDeNAの技術サポート等、つながりの深い会社です。

生み、育て、還元する。この循環の中心にあるのが、DeNAが長年培ってきた共通のアセットです。人材、資金力、ブランドと信用、技術とセキュリティ、AIのスキル、そして億人単位の顧客基盤。これらは、0→1の新規事業も、育成期のグロース事業も、構造化を遂げた事業も、あらゆる挑戦が立つ土壌です。各事業が生み出した成果は、自社事業の営業収益も、Exitによるエクイティ収益も、この土壌に還元され次の挑戦の原資となる。事業単独の足し算ではなく、共通の土壌の上で挑戦が連鎖し支え合う。だからこそDeNAは「コングロマリット・プレミアム」を生み出せると考えています。



AIを前提として 最適化された組織への移行

DeNAは早くからAIを実務に取り入れ、社内の生産性は着実に向上しています。今後はAIの活用によって生み出された余力を、新規事業や収益を生む活動へと人材を大胆にシフトしていきます。AIはこれまでと全く異なる情報の共有・伝達方法を可能とし、最適な事業推進体制が根本から変わろうとしています。常に変化を面白いがDeNAは、人間がやるべき仕事は何なのか、DeNAらしいAIネイティブ組織とは、といった問いへの答えを実践により示していきたいと考えています。

AGI※やフィジカルAIの影響は計り知れません。とても楽しい変化ですが、先が読みきれない不確実性が極限まで高まっていることも事実です。社会はどうなる、組織はどうなると百家争鳴ですが、こんな時代は誰かの論を信じて組織を固めるのではなく、変化に強いしなやかさを備えることが重要です。固体より流体。自律的に変化する力を有する生命体をイメージし、挑戦心が瑞々しく解放される組織づくりをしてまいります。

2025年2月、私たちは「AIオールイン」を宣言しました。AIを駆使して効率を徹底的に追求し、半分の人員でこれまで以上に発展させ、そこで出てきた人員は新規事業の創出へとシフトする、という計画です。1年を経て、プロジェクトによっては人の作業が5%、AIが95%を担い、20倍の生産性を手にした事例も生まれました。

一方で、同じタスクの工数が減ると、新たにできた時間で「やりたくてもできなかったこと」を自分でどんどん詰め込んでしまい、新規事業への人材シフトは、思ったほどまだ進んでいないというのが実情です。トップダウンでの大胆な人材シフトを行うことも一定必要だと考えています。2027年3月期からは、人材を囲い込まず新たな事業創造や独立起業への挑戦を後押しすることを、管理職に求める要件の一つに加えています。

※ AGI (Artificial General Intelligence) : 人間のように幅広い分野のタスクを理解し、自ら学び、柔軟に応用できる「汎用人工知能」



2026年5月 全社会にて (DeNAグループの全従業員が一堂に会する場合)



2026年3月「DeNA × AI Day 2026 | Proof.」に登壇

次世代への継承と 持続的な発展に向けて

永久ベンチャーであり続けるために、DeNAは組織の重心を挑戦へとさらにシフトしていきます。「組織が人を使うのではなく、人が組織を使う」という考えに則り、Delight創造の志に経営資源を張っていきます。

永久ベンチャーを支える要素は、「挑戦」と、それを支える「Vision(ビジョン)」「Velocity(ベロシティ)」の3つです。ビジョンとは世の中をこうしたい、こんなDelightを届けたいという思い・志であり、ベロシティとはトライアル・アンド・エラーの回転数を意味します。

これらを事業の成果につなげていく構造が挑戦者を支援し、その成果を次の挑戦の後押しへと還元するエコシステムです。当社のミッション「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」は不変ですが、この構造化をより明確に反映するため、私たちの「ミッション・ビジョン・バリュー」を「ミッション・DeNAのありたい姿・DeNA Value・DeNA Quality」として更新するとともに、当社のマテリアリティ(重要課題)も更新しました。

この変革が成功した暁には、CEOの役割も変わっていくのではないかと考えています。最終的な責任を負う立場は変わりませんが、意思決定をする存在から、人と事業の循環を保つ存在へと変わっていくという仮説をもっています。DeNAとして人材や事業を100%自社の中に囲い込む必要はなく、パートナーと組む、独立してIPOを目指す、そうした遠心力があってよいと考えており、その遠心力がDeNAの求心力になる。その求心力の正体は、挑戦を尊び、お互いを助け合うDeNAのカルチャー、そして「DeNA Quality」(DeNAに参加する人たちが互いに約束する個人の姿勢。多様な人材を歓迎する組織における、たった5つの約束)です。

トップがものごとを決めるというピラミッド型の組織の形は早く脱したいと考えています。次世代を担う人材は、確実に育っています。各事業のトップはたくましいメンバーばかりですし、その周囲にも優れた人材が揃っています。当社の最大の強みは、やはり人材です。今後の経営体制については、こうしたメンバーと共に組織改革を進めながら、その後の最適な体制をともに考えていきたいと思っています。

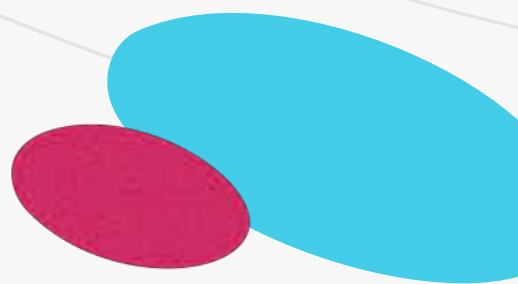
最後に

この改革を社員全員を巻き込みながらスピード感を持って実施し、将来にわたって自律的に変化し続ける力を誇る組織へと進化させる。

それが、これからの3年間で私が成し遂げたいことです。

持続的な価値創造の源泉である、多様な個性が融合する「人的資本」、先端技術で研ぎ澄まされる「知的資本」、パートナーシップが築く「社会関係資本」を有機的に結びつけながら、本質的な社会課題の解決に向き合っています。「永久ベンチャー」としてのアイデンティティを胸に、中長期的な企業価値のさらなる向上を牽引してまいります。

DeNAはこれからも恐れずに挑戦を続け、多くの成功と失敗、それ以上の打席(試行錯誤)を重ねてまいります。どうかこの挑戦を楽しみに見ていていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。



01

今後の成長に 向けて

Our Future

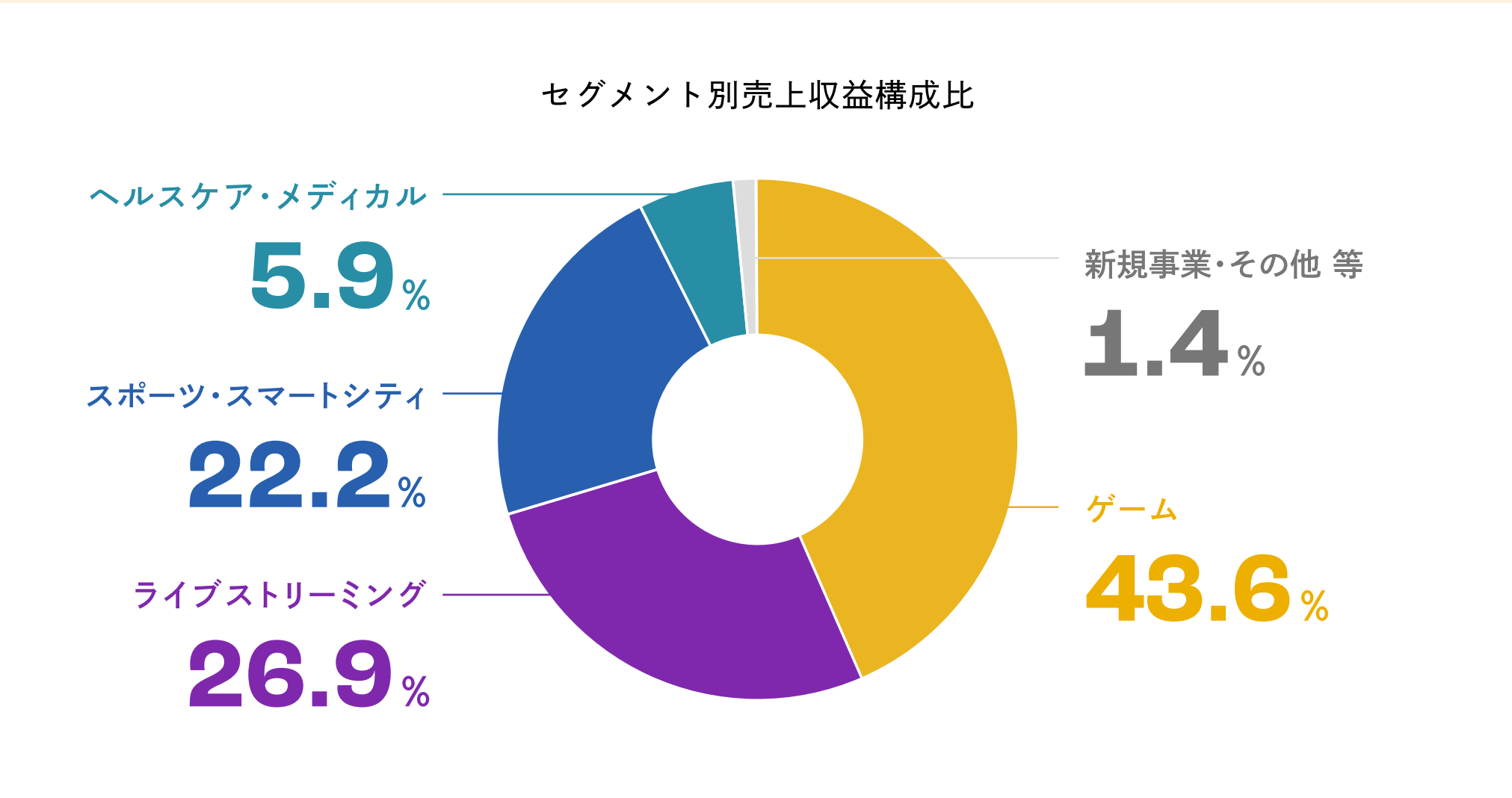
DeNA

At a Glance ー現在のDeNAー

DeNAは1999年の創業以来、永久ベンチャーとして、変化の速いインターネット市場の動向をいち早く捉え、様々な事業を創出しながら企業価値を向上させてきました。
現在は5つのセグメント区分で構成されています。

2026年3月期 実績

売上収益 1,477 億円	営業利益 (IFRS) 187 億円	営業利益 (Non-GAAP)* 281 億円
親会社の所有者に帰属する 当期利益 190 億円	ROE 8 %	連結従業員数 2,483 人



※ Non-GAAP営業利益は、一定のルールに基づき非経常的な項目・その他特定の項目を調整した指標であり、IFRSに基づく営業利益から、買収、事業・組織変更等に係る一時費用・一時利益、会計上の計上時期の補正等の影響を控除しています。

セグメント	主要事業会社・サービス等
ゲーム事業	
ライブ ストリーミング事業	
スポーツ・ スマートシティ事業	
ヘルスケア・ メディカル事業	
新規事業・その他	AI関連の新規事業及びその他のサービス DeNA AI Link

Innovation History ー価値創造の歩みー

1999年の創業以来、インターネットオークションサイトの運営を出発点に、時代の変化を捉えながら柔軟に事業の創出と入れ替えを重ね、価値を生み出し続けてきました。

常に新しいことに挑戦し、ゼロから立ち上げた事業から、M&Aを通じて加わった事業を成長させてきたものまで、様々な事業を育ててきました。

事業領域を制限せず、既存事業の強みとITの力を掛け合わせながら、新たな価値創造に向け新規事業を継続的に創出し、ベストオーナーへの譲渡等、事業ポートフォリオの循環を重ねてきました。

永久ベンチャーとして、次の成長を構造化するため、事業創造エコシステムの実現等に取り組んでいます。(具体的な取り組みは「Our Future ー私たちが目指す姿ー」(15ページ)へ)



1999

インターネットオークション
事業で創業



2006

モバイルSNS
「モバゲータウン」開始



2009

怪盗ロワイヤルリリース



2011

プロ野球参入
プロバスケットボールクラブの承継(2018年)
Jリーグクラブへ経営参画(2021年)



アプリ配信元:任天堂(株)

2015

任天堂との業務・資本提携



2017

ライブコミュニケーションアプリ
「Pococha」誕生

2026

スポーツを起点としたまちづくり領域を
本格化 (詳細は21ページへ)

2018

新規事業であるオートモーティブ事業から
タクシーアプリ「タクベル」(のちのGO)誕生



2024

『Pokémon Trading Card Game
Pocket』リリース



「SMBC日本シリーズ2024」優勝



2025

「AIオールイン」
AIをレバレッジした取り組みを強化



©Pokémon/Nintendo/Creatures/GAME FREAK
©DeNA
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
フリークの商標です。
画面は開発中のものです。

Innovationを支えてきた強さの源泉 —人材—

DeNAは創業以来、強い志を持つ人材が挑戦を続ける人的資本経営を実践してきました。
多様な事業を切り拓いてきた原動力は、まぎれもなく「人」の力にあります。

1 「人材の周りに事業ができる」という思想

「事業の周りに人を集める」のではなく、個々の情熱と才能を起点に事業を構想・創造していく考え方は。数々のサービスやプロダクトを生み出してきたのも、経営資源を託された人材自身です。大胆に挑むだけでなく地道にやり切る、その両方を併せ持つ人材こそが、多様な分野へ事業領域を拡大してきた原動力です。

2 運営力・技術力・共創力も、生み出している源泉は「人」の力

インターネットサービスで培ったきめ細かな運営力、時代や興味に合わせて自らアップデートを続けるエンジニアの技術力、そして多くのパートナーと強みを掛け合わせて価値を生み出す共創力——いずれも、こうした人材が築き上げてきたものです。

3 多様な人材の力を最大限引き出す、フレキシブルなキャリア制度

シェイクハンズ制度*やクロスジョブ制度*により、熱量ある人材を適材適所でアサインできるだけでなく、多様なスキルを持った社員を育成できます。ある事業で実績を残した人材が全く異なる事業に飛び込み、これまで培ったノウハウを別分野で活かしたり新しい知見を得ることで、事業ドメインに縛られない柔軟性を備えたユニークな人材が生まれています。

4 DeNA Galaxy——人材を「囲い込まない」という考え方

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も後押しする考え方を「DeNA Galaxy」と称しています。起業プログラムやアルumnaiとの関係構築、出戻り(再入社)の歓迎などを通じ、起業家精神を持つ人材との「開かれた事業創造」を形成しています。

5 「質の高い採用」へのこだわり

創業以来この方針を貫き、新卒採用の説明会には代表取締役の南場自らが登壇し続けています。近年はAIを駆使して領域を横断し活躍する「AIジェネラリスト」コースを新設するなど、新卒・中途を問わず、新たな事業に挑む「挑戦心豊かな変革人材」を集め続けています。

※ シェイクハンズ制度、クロスジョブ制度等の各制度の詳細は「[人的資本経営の「指標と目標」](#)」(34ページ)へ



これらの強みを支える戦略やKPIの解説はこちら

▶「人的資本経営」(29ページ～)へ



※ シェイクハンズ制度、クロスジョブ制度等の各制度の詳細は「[人的資本経営の「指標と目標」](#)」(34ページ)へ

Our Future — 私たちが目指す姿 —

DeNAは「Delightの創造に挑戦し続ける永久ベンチャー」として、挑戦する人を支援し、その成果を次の挑戦へ還元するエコシステムの形成を目指します。

「高速回転で行う0→1の挑戦」から、有望な事業を目利きして拾い上げる「Pick(ピック)」「(機能)、リソースを注いで事業を伸ばす段階「Growth(グロース)」を経て、相互に支え合う構造化された収益事業へ——事業が生まれ、育ち、その成果が次の挑戦へ還元されていく循環を目指します。

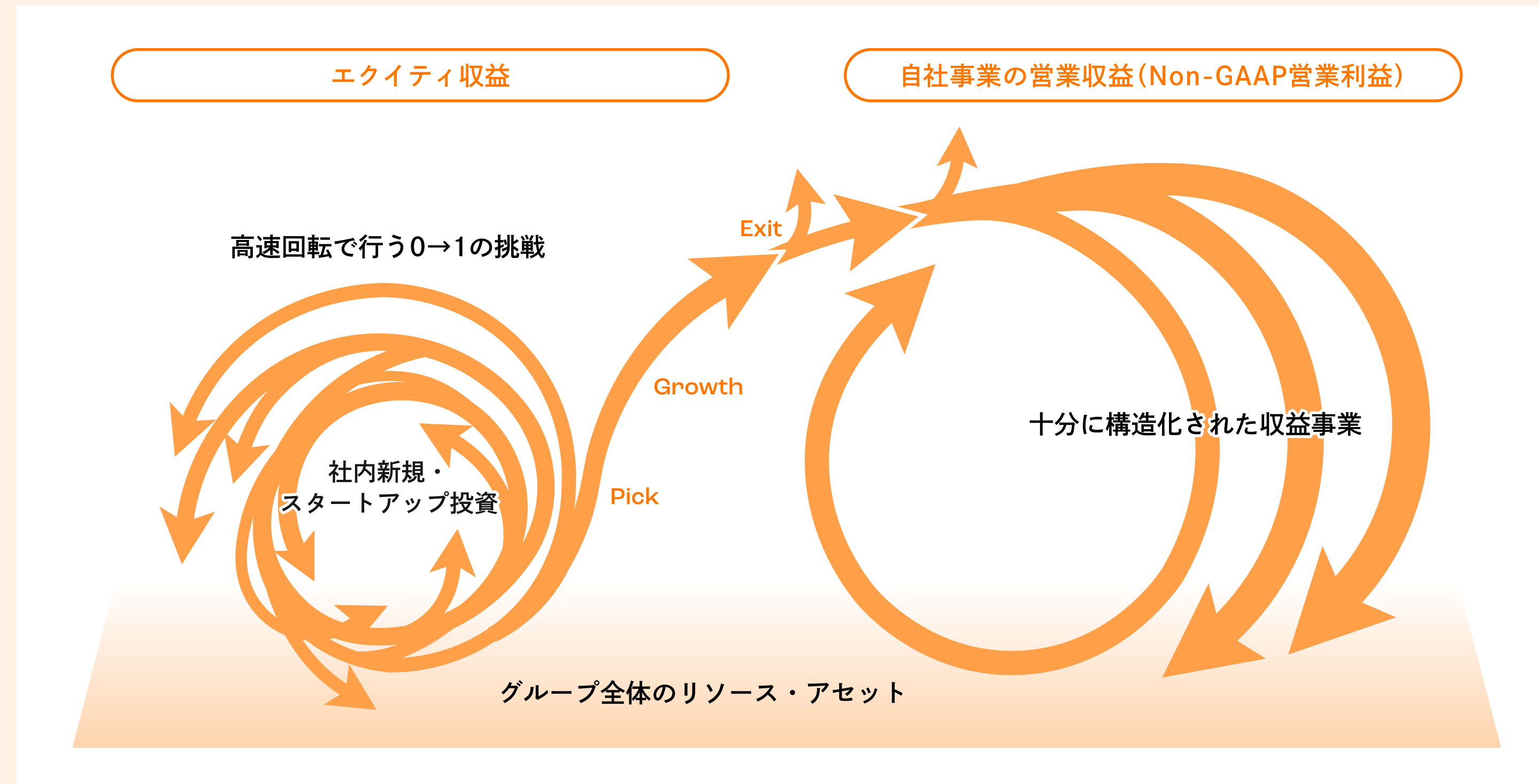
この循環の中では、自社事業の営業収益だけを成功と定義するのではなく、パートナーとの協業や、事業を育ててベストオーナーへExitする形などによって得られるエクイティ収益も、本質的な事業成果と定義します。

DeNAはこれまで、人材力を背景に数々の革新的な事業を生み出してきた一方で、それらを組み合わせて強固な構造をつくる取り組みは十分ではありませんでした。

経営資源、人材、学び、成果を次の成長機会へと還元しながらこの循環をさらに強固にしていくこと、すなわち事業創造エコシステム(Delight創造エコシステム)の実現こそが、私たちの目指す姿です。

事業創造エコシステムの実現

成長に向けた重点施策



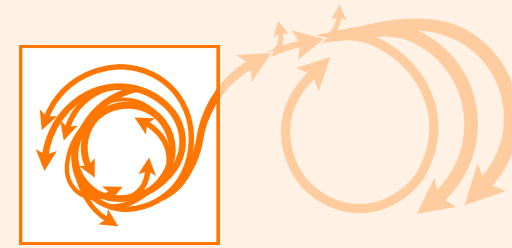
1 事業創造エコシステムの実現

2 M&Aの積極活用

3 AIネイティブ組織の実現

4 マーケティング共通基盤等、横串機能の強化

高速回転で行う0→1の挑戦



事業を生み出すスピード感、すなわちトライアル・アンド・エラーの回転数を高めることを目指します。単なる速さではなく、世の中に新しいDelightを届けるという方向性を持ったベクトルとしての回転数を意味します。自社内の0→1の挑戦に加え、デライト・ベンチャーズ等の枠組みを通じて、国内外の事業機会・成長機会を最大限に捉えます。出資するだけでなく、スタートアップ向けにGo to Market支援等を行い、ともにグロースの加速も図ります。

事業創造アプローチ

社内発の新規事業から、資金・プログラムを通じた外部スタートアップとの連携まで、人・資金・仕組みの多様な形で0→1の事業創造を後押ししています。

社内新規事業	2026年7月新設のイノベーション事業本部等が担う0→1の事業創出や、社員が始める新規事業等
DelightX	AI特化の米国での起業支援プログラム。サンフランシスコ・ベイエリアでの現地滞在型で、日本人・日系人起業家のグローバル挑戦を後押し
V-ShIP・M-ShIP	デライト・ベンチャーズが運営する、事業のゼロイチフェーズを支援するインキュベーションプログラム。V-ShIP※1(産業課題×AI領域)、M-ShIP※2(PEST起因の社会変容の捕捉)の2領域に対応
Delight Ventures による純投資	有望なスタートアップへの出資を通じ、事業機会と接点をつくる。 「DeNA ver.2.0 “AI” For & With Startups」等を通じた出資後の事業支援も提供
DeNAの人員シフト	AI活用によって生まれた人的リソースを、新規事業や収益を生む活動へ大胆にシフト

※1 V-ShIP (Vertical Shift Incubation Program)

※2 M-ShIP (Momentum Shift Incubation Program)

事業創造を加速する多角的な取り組み

Delight Ventures

delight ventures

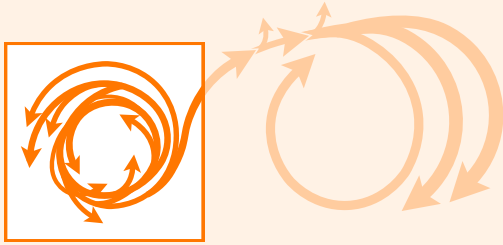
デライト・ベンチャーズは、2019年に設立した独立系VC。シード・アーリーステージへの純投資（ベンチャー投資事業）と、起業家との共同創業型支援（ベンチャー・ビルダー事業）の2本柱で運営。DeNAを単独LPとするビルダーファンドは、2023年設立の2号ファンド（15億円規模）から、2025年11月設立の3号ファンド（50億円規模）へと拡大し、V-ShIP・M-ShIP・DelightXの3つのプログラムを運営して0→1フェーズのスタートアップに投資しています。

米国スタートアップエコシステムへの関与深化



2026年4月、米国Knot社を完全子会社化。創業者の小林清剛氏は、日米を拠点に12年以上にわたり起業・投資・コミュニティ形成に携わってきたシリアルアントレプレナーで、現地の日本人起業家コミュニティを牽引。2026年7月、同氏は0→1の新規事業創出に専念するイノベーション事業本部長に就任。経験を活かし、事業発掘・目利き・育成機能を担い、DeNAで推進する新規事業創出のために多角的なアプローチに貢献。

0 → 1 の挑戦から生まれた事業



0→1の挑戦は、社内新規事業やデライト・ベンチャーズを通じた0→1をはじめとしたシード・アーリーステージのスタートアップ投資などを通じ、特に「対話型AI」や「バーティカルAI」をテーマとしたAIネイティブサービス・事業が既に数多く立ち上がってきています。ここでは、その一部をご紹介します。

また、2026年7月からは、「0→1の挑戦」や「Growth」を担う新たな組織の整備等を推進しています。

0 → 1 の挑戦

to C（消費者向け）	to B（SME・エンタープライズ向け）		
対話型AIを中心に組み	バーティカルAI（〇〇×AI）		
- 英語学習 - 受験勉強支援 - 推理型ゲーム - AIコンパニオン型SNS - 新感覚AIチャット - 占いサービス 等	10pct.（ホテル×AI） - ABABA（採用×AI） - AIPEX（デザイン監修×AI） - ALGO ARTIS（社会基盤×AI） - Andes（越境EC×AI） - Anise Health（メンタルヘルス×AI） - Asterminds（ヒアリング×AI） - Coopel（業務改善×AI） - Cubit Insight（製造×AI） - CUSTA（EC×AI） - Fuse（病院×AI） - Genban（企業ナレッジ×AI） - Glidely（購買×AI） - Immedio（インサイドセールス×AI） - MemoryLab（R&D×AI） - Nalalys（コンプラ×AI） - Ocean（免税ショッピング×AI）	- Otoearth（音声×AI） - Otomo Health（病院CRM×AI） - Partnerprop（PRM×AI） - Route06（SI×AI） - Sotas（化学DB・調査×AI） - Tensor Energy（再エネ×AI） - THA（社長×AI） - TransN（SI×AI） - TRASS（土木×AI） - VALANCE（ヘッドレスERP×AI） - Visual Alpha（金融×AI） - Voxela（介護×AI） - YOUTRUST（キャリア×AI） - Zaimo（事業管理×AI） - ZENKIGEN（面接×AI） - zooba（情シス×AI） - クアンド（建設×AI）	- ジョシュ（介護情報連携×AI） - スマート修繕（建物修繕×AI） - ソラメド（病院手術×AI） - ディッシュウィル（食品×AI） - プライバシーテック（監査×AI） - プロップス（採用面接×AI） - ミライのゲンバ（製造現場帳票×AI） - ものレボ（製造工程×AI） - 原石（R&D×AI） - 設備保全総合研究所（工場設備保全×AI）
他、「0→1の挑戦」や「Growth」を担う部門（ビジネス開発事業本部・イノベーション事業本部・グロース事業本部）の取り組み			

● DeNA内の事業 ● DeNAおよびデライト・ベンチャーズによる投資例

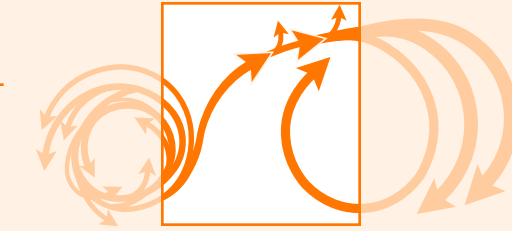
※ アルファベット順・五十音順で掲載

代表的な投資先（一部抜粋）



▶ デライト・ベンチャーズ Portfolio

0→1の挑戦から生まれた事業を育てるーピック・グロースー



数多くの0→1の挑戦として社内で生み出した新規事業やM&Aを行ったスタートアップには、DeNAは事業会社として、当社のリソース・アセットを注ぎ、最大限のバリューアップに取り組みます。構造的な収益事業に育てあげて営業収益を得ることが基本ではありますが、一方で、事業のベストオーナーへのExitなどから得るエクイティ収益も当社が行ったバリューアップの証として、経営の重要な指標の一つと位置付けています。

ベロシティを通じて事業を生み、育て、その成果を次の挑戦へと還元し続けること——それが、DeNAが「永久ベンチャー」であり続けるための挑戦の起点です。

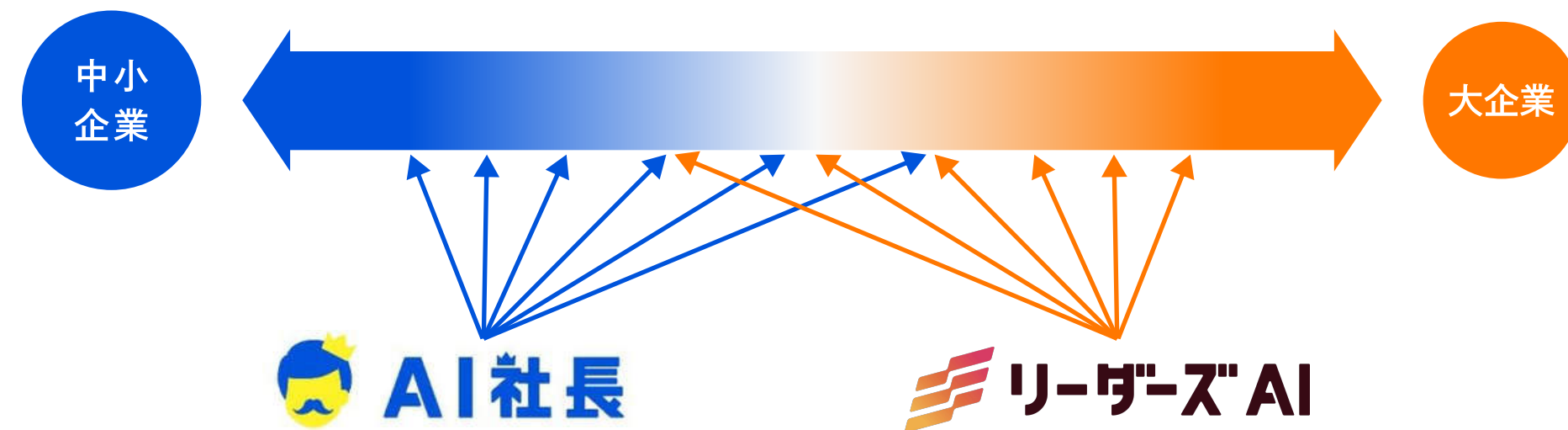
0→1の挑戦からDeNAグループとの価値創造へ

事例1



- 「AI社長」をはじめ、AI技術を活用したソリューションを提供
- 代表取締役の西山氏がDeNA在籍時に副業制度を活用し、事業を開始
- 2025年デライト・ベンチャーズより出資
- 2026年、DeNA AI Linkと共同でエンタープライズ向けの「リーダーズAI」を開発・提供
- 従来の中小企業向けサービスに加え、DeNAグループとのタッグにより、エンタープライズ向けの事業にも進出

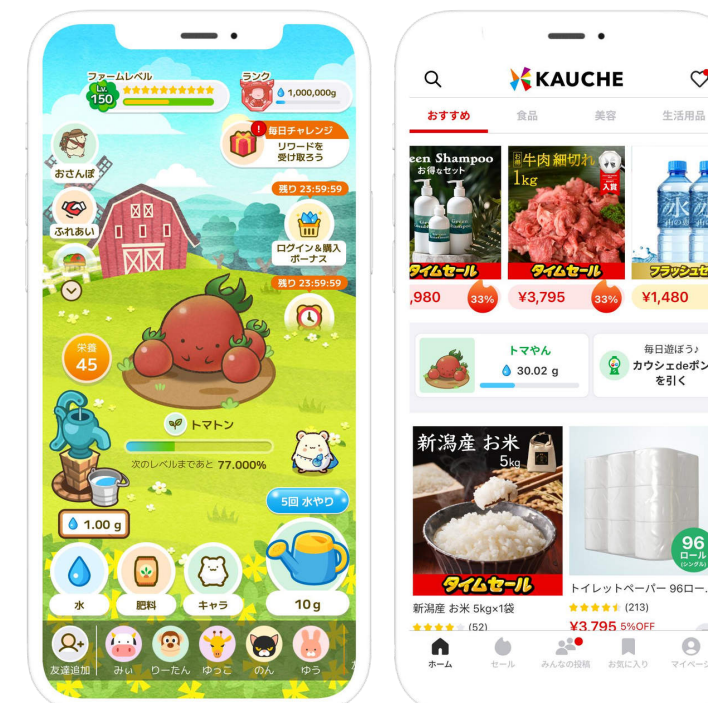
双方にメリットのあるパートナーシップを確立



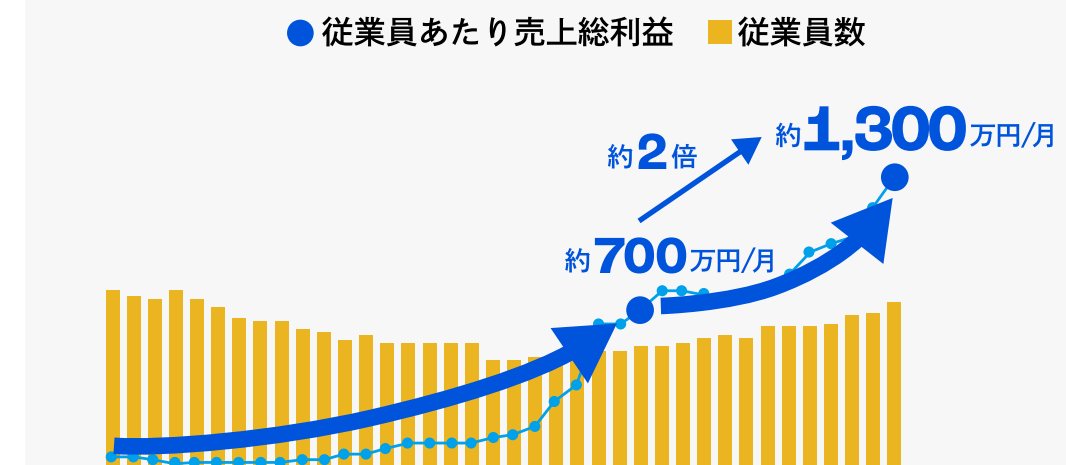
事例2



- 2020年創業、サービス開始。買い物アプリ「カウシェ」を運営。友人や家族、またはSNS上の誰かとコミュニケーションを取りながらショッピングを楽しむことができる
- 創業期より多くのDeNAアルumnaiが在籍。デライト・ベンチャーズを通じて複数回出資し、2026年3月にはDeNAより出資、業務提携
- DeNAはAI活用やゲーム・コミュニティサービスのノウハウ等で支援。生産性向上やサービスKPIの改善で実績

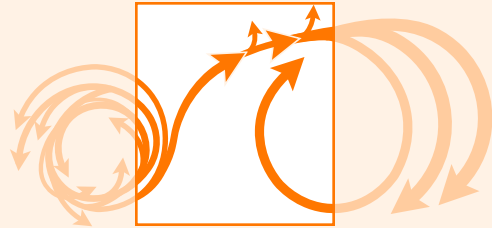


生産性（従業員あたり売上総利益の推移）



※ 2026.05.31速報値(出所: (株)カウシェ作成資料)

発展的なExit・エクイティ収益によるリターン –GO (株)の事例–



DeNAは、人材や事業を囲い込みません。かつて新規事業として立ち上がったタクシーアプリが、JapanTaxi(株)との事業統合や座組の変更を経て成長し、2026年に東証グロース市場へ上場したGO(株)の歩みは、そのピック・グロースを経て発展的なExitへとつながった一つの実証例です。

GO (株)：0→1の新規事業から、グロースさせ、発展的なExitへ

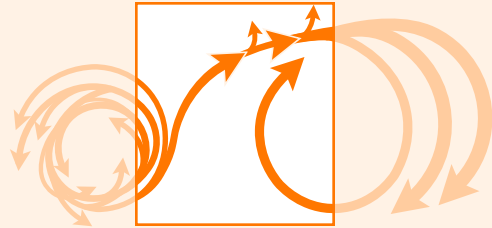
	2015年	新規事業としてオートモーティブ事業を開始	0→1の事業創造 2016年3月期～2020年3月期にかけ、事業投資約100億円 - 技術・システム基盤・人材・ホーム等、グループ横断のリソースやアセットを活かした成長
	2017年	神奈川県タクシー協会と「タクベル」の実用実験を開始	
	2018年	タクシーアプリ「タクベル」(後のMOV)リリース	
	2020年	- JapanTaxi(株)と事業統合、(株)Mobility Technologies(現GO(株))が誕生 - タクシーアプリ「GO」をリリース	- さらなる成長に向けた座組の変更 - 発展的Exit - 投資回収 IRR年率約21%※ 上場時売却総額366億円
	2026年	GO(株)東証グロース市場新規上場	

当社は、2015年に新たな成長領域としてオートモーティブ事業を開始して以来、モビリティ社会の変革を目指し、多様な事業やサービスの創出に挑戦してきました。その一環として、アジャイルな新規プロダクト開発により2018年にはタクシーアプリ「タクベル」(後のMOV)をゼロから立ち上げました。優秀な人材の投入と、当社が培ってきた技術力・システム基盤をフルに活用しながら事業の成長を後押しし、タクシー産業のDX化や競争激化といった構造的な課題に直面する中、2020年にJapanTaxi(株)との事業統合を決断。(株)Mobility Technologies(現GO(株))が誕生しました。以降、両社の強みが融合した強固な体制のもとで交通領域の取り組みを推進し、2026年6月にはGO(株)は東証グロース市場へ新規上場を果たしています。



※ 2026年6月、GO(株)の新規上場に際し、保有する同社株式を一部売却。本売却にてリターンが確定した分につき、税務影響を考慮し、算出

これまでの発展的Exitとエクイティ収益



GO(株)の事例のように、DeNAが社内新規事業やスタートアップ投資として生み出してきた事業の多くは、パートナーとの協業やベストオーナーへのExitを通じて、その後も成長を続けています。各事業が常に最大のDelightを生み出せるよう、最もふさわしいオーナーを検討し、必要に応じて事業の売却や分社化も行っています。

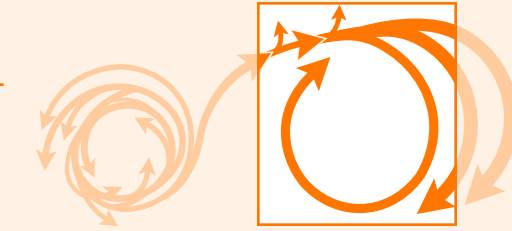
ここでは、これまでDeNAが積み重ねてきた主なバリューアップ・Exitの事例をご紹介します。

これまでの発展的Exit事例

年	社名・事業名	発展的Exitの内容
2010	みんなのウェディング	会社分割により、新設会社へ承継
2010	(株)モバコレ	(株)千趣会へ全株式を譲渡
2016	DeNAショッピング	吸収分割の上、KDDI(株)へ全株式を譲渡
2018	Mirrativ	吸収分割により(株)エモモへ事業承継
2018	(株)DeNAトラベル	(株)エボラブルアジアへ全株式を譲渡
2019	趣味人倶楽部	吸収分割により(株)オースタンスへ事業承継
2019	MyAnimeList, LLC	Media Do International, Inc.へ全持分を譲渡
2019	(株)ペイジェント	(株)エヌ・ティ・ティ・データへ全株式を譲渡
2019	akippa(株)	保有株式を一部譲渡
2019	SHOWROOM(株)	保有株式を一部譲渡
2020	タクシー配車アプリ等に関する事業	JapanTaxi(株)との事業統合により(株)Mobility Technologies(現GO(株))が誕生
2020	(株)マンガボックス	(株)東京放送ホールディングス(TBS)との合併会社化(第三者割当増資受入)
2021	(株)エブリスタ	(株)メディアドゥへ全株式を譲渡
2024	RPA事業	吸収分割により(株)デライト・ビルダーが新設した子会社である(株)Coopelへ承継
2025	EV(電気自動車)データ活用事業	吸収分割により(株)MobiSaviへ承継
2025	(株)モバオク	富士ソフト(株)へ全株式を譲渡

本表は各事例における発展的Exitの主要なアクションを抜粋して記載しており、その後の保有状況の変化や承継先における再編等は反映していないため、現在の状況とは異なる場合があります。なお、記載の社名及び事業名は当時の名称です。

十分に構造化された収益事業－スポーツ・スマートシティ事業－



ここまでご紹介してきた0→1の挑戦、ピック・グロース、発展的Exitという循環に加えて、DeNAの中にはすでに構造化が進み、自律的な成長段階に入っている事業もあります。

スポーツ・スマートシティ事業は、まさに「構造化された収益事業」です。横浜DeNAベイスターズや横浜スタジアムの運営を核に隣接領域へ事業を拡げた「BASEGATE横浜関内」や、これまでの成功ノウハウを活かしながら推進する「Kawasaki Arena-City Project」などの事業によって収益構造を水平・垂直に拡大しています。

今後は、スポーツを中心としたリアルIPコンテンツとベニューを持つ強みを活かし、自主興行の運営で培ったケイパビリティ・ノウハウをリアルエンターテインメント産業全体へ展開します。イベントの企画・制作、チケット、ファンクラブを重点に顧客体験を向上するソリューションを、外部のIPホルダー、音楽をはじめとした幅広い興行主へ提供していきます。

スポーツ・スマートシティ事業のビジョンとして「リアルエンターテインメントの力で、想像を超える感動と熱狂を」を新たに掲げ、産業の課題解決を通じて、より多くの顧客にDelightを提供していきます。

こうした構造化が十分に進んだ事業については、成長や収益性の担保とセットで一定の自律性を認め、さらに力強い成長を後押ししていきます。

スポーツ・スマートシティ事業の戦略と構造化の進展



スポーツを起点としたまちづくり領域の展開



BASEGATE横浜関内

- 「横浜市旧市庁舎街区活用事業」としてJR関内駅前に2026年3月19日に開業した大規模複合街区。三井不動産を代表企業とする8社のコンソーシアムに、DeNAも参画。DeNAグループは、以下2つの直営施設を運営。



THE LIVE Supported by 大和地所

- 大型ビジョンを飲食店が取り囲む日本最大級の常設型ライブビューイングアリーナ
- 球団主催試合のみならずビジターゲームや、バスケットボールやサッカー、音楽ライブ等も放映、試合開催日以外も含め、年間を通して賑わいを生み出していく



ワンダリア横浜 Supported by Umios

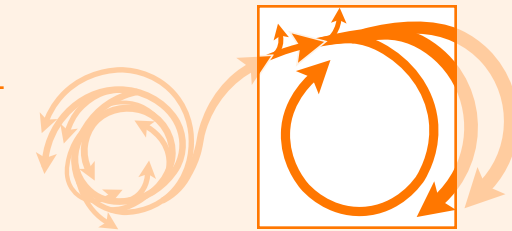
- エンターテインメント領域で蓄積した知見やノウハウ、技術を融合した没入型体験施設
- ゲームやAIのノウハウを活用した「ワンダリアアプリ」は、90%超の来館者が利用



Kawasaki Arena-City Project

- 京急川崎駅隣接地においてDeNAと京浜急行電鉄(株)が共同で推進する、複合エンターテインメント施設の建設とその周辺地域を中心としたまちづくりを一体的に行うプロジェクト

十分に構造化された収益事業への発展



スポーツ・スマートシティ事業以外の事業においても、それぞれの強みを活かしながら構造化された収益事業への発展を目指しています。

セグメントごとの現状と、収益性・成長性の両立に向けた方針は以下のとおりです。

ゲーム事業

運営力・AI活用・パートナーシップ等の強みを活かし、構造的に事業を強化、また、グローバルの成長機会を捉えていくべく、以下の3点に取り組む。

従来型の開発

多くのパートナー企業との協業実績を活かし、IPタイトルを中心に国内外で展開。新規開発はこれまで以上に厳選しながらヒット創出を狙う。

ソフトローンチ戦略の確立

早期に市場に出し、運営の中でユーザーの反応を分析、さらなる開発・磨き込みの是非を判断する開発手法。特に検証・QA等のプロセスではAIを積極活用。主に海外市場をターゲットに英語圏で取り組み中。

双方の経験・アセットを活かした展開

IPタイトルの開発・運営、ソフトローンチでの実績、双方を掛け合わせた戦略展開へ。

ライブ ストリーミング事業

収益性改善に優先順位を置いた事業運営により、2026年3月期までに収益構造は大きく改善。今後は必要な成長投資を行いつつ、売上の維持・向上にも注力。

Pococha

有力プレイヤーが絞られる国内市場で、売上・利用者数の観点で有意なポジション・規模を維持。コミュニティの形成・運営を強みに、差別化とユーザーエンゲージメント向上を図る。

IRIAM

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を図る。キャラクターの表現力を強みに、2024年11月に米国、2026年1月にカナダでサービスを開始。英語圏で伸びるVTuber市場を捉えるべく検証を重ねる。

ヘルスケア・ メディカル事業

今後の成長に向けた取り組みの精査・推進を継続。2026年3月期は特にメディカル領域では選択と集中、体制整備を推進。2027年3月期の事業全体での黒字化を最優先に取り組む。

ヘルスケア

データ利活用では、顧客ニーズの多様化・深化も踏まえた営業等の体制やソリューションの拡充を推進。データヘルスでは、顧客基盤を活かし、安定的な成長を目指しつつ、コスト効率化も推進。

メディカル

医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」の国内での展開、海外での展開、ポータブル医療機器と「Join」を組み合わせた「Join Mobile Clinic」の3つの取り組みに集中。

成長加速に向けた全社的な取り組み

ここまで、事業創造エコシステムの考え方についてご紹介してきました。グループ全体の成長を加速するため、これに加えて下記の3つを成長に向けた重点施策として推進しています。

成長のスピードそのものを引き上げるM&Aの積極活用、長期的な成長のため、AIを前提とした環境変化に強い組織の実現（AIネイティブ組織の実現）、そしてグループ横断で共通の武器を持つための横串の取り組み（マーケティング共通基盤等、横串機能の強化）です。

M&Aの積極活用

成長の加速には、インオーガニックのアプローチも活用しています。シナジーがあるコア成長領域を最優先として、スタートアップ以外もM&A対象として積極的に検討していきます。資本コストを意識した投資に関するガイドラインに基づき、特に大規模投資においては、ROE目標に対する具体的な貢献度を踏まえ、資本効率を最大限に意識した意思決定プロセスを徹底しています。

M&Aの優先順位・基本的な考え方

1

コア成長領域(スポーツ・スマートシティ／ライブエンターテインメント／IP・アニメ関連事業)

- パイプラインを幅広くスクリーニングし、可能性のある案件を検討
- バリューチェーンの補完や既存の強みを活かした即効性のある収益貢献や中長期での事業価値の向上

2

新規領域

- AIによる非連続な成長や大幅なバリューアップの可能性のある事業
- 将来中核となり得るスケールを重視
- ROE向上への高い寄与を前提として、短期的な投資対効果の実現

3

その他既存事業に関する領域

- 収益性の高さに加え、各事業のビジョン実現への寄与度も踏まえ、峻別
- ROE向上への高い寄与を前提として、短期的な投資対効果の実現

▶ キャピタルアロケーションの基本的な考え方(45ページ)へ

AIネイティブ組織の実現

DeNAは早くからAIを実務に取り入れており、全社の生産性は着実に向上しています。開発領域にとどまらない日常業務すべてにおいてAI活用が浸透しており、成功した取り組みを社内で横展開しています。こうして生まれた人的リソースは、新規事業や収益を生む活動へと大胆にシフトしており、AIを前提として最適化された組織への移行を進めています。

▶ 技術戦略(35ページ～)へ



マーケティング共通基盤等、横串機能の強化

各事業が単独で成長を目指すだけでなく、共通の武器を持つための横串の取り組みを加速します。当社グループの複数事業で共通利用できる「DeNAアカウント」は、2024年12月より運用しており、2025年より「BAYSTARS STAR GUIDE」等、まずは横浜DeNAベイスターズ提供のサービスから順次導入しています。今後、グループの様々な事業・サービスとの連携やシナジーを深め、マーケティング基盤として発展を目指していきます。

🏠 Service A 🏠 Service B 🏠 Service C ...

DeNA Account Service = 共通基盤サービス

DeNAアカウント 各サービスに認証・認可の仕組みを提供、お客様の情報を管理

DeNA Pay 各サービスに決済機能を提供、DeNAアカウントを利用するお客様の取引履歴を管理

データ基盤 DeNAアカウントを利用するお客様のアクティビティを分析可能なデータとして蓄積する基盤

▶ キャピタルアロケーションの基本的な考え方(45ページ)へ

Mission

一人ひとりに 想像を超える Delight を

夢中になって遊ぶ愉しさ、あっと驚く新しさ

かけがえのない健やかさ、日々実感する確かな便利さ

世界にひろがる個性に、さまざまな Delight を届け続けます

DeNA のありたい姿

Delight 創造エコシステム

わたしたちは、挑戦を最も大切にする永久ベンチャーであり続けます。そのために、Delight の創造に挑戦する者を支援し、その成果を次の挑戦の後押しへと還元するエコシステムの形成を目指します。志を動力とするこのエコシステムは、経営資源や人材、学びが瑞々しく循環することで、社会や技術の変化を力強く事業エネルギーに変えて発展します。

会社を固体ではなく流体的で生命力あるエコシステムとして進化させようとする試み自体が大きな挑戦です。人の創造性を解放し、挑戦する力を増やしていくための実践を成功させることは、DeNA の中だけに閉じるのではなく、企業の新しいあり方を社会に示すことでもあります。

次の時代の企業 OS を自ら実装することで、日本において活力を生み出す起点となると同時に、利他的感性を併せ持つ新たなモデルを世界に提示していきます。

DeNA Value | 重視する考え方

組織として大切にしたい考え方、私たちが意思決定の時に立ち返る判断の軸

挑戦を最も大切にする

- 会社の重心を管理や承認ではなく、真摯な挑戦におく
- 挑戦とは無謀な冒険ではなく、大きなDelightを生み出すためのものである
- まじめにやり切るDeNA本来の強みを大切にしながら大胆に挑戦を続ける

動力は志である

- 挑戦のエネルギーはチームの想いの強さ=Delight創造ビジョン=志
- 組織が人を使うのではなく、人・チームが組織のアセットを使う

ベロシティにこだわる

- ベロシティとは速さであり、回転数であり、ベクトル（向かう目的のブレなさ）である
- 速さとは、雑に急ぐことではなく、小さく試し、学習と判断の回転数を最大化すること
- 小さく試すとは、小さく考えるではない。大きな可能性に向かうために不確実性を早く解くことである

挑戦を支える挑戦を大切にする

- 新しい事業を立ち上げる人だけが挑戦者ではない
- 挑戦を支える基盤をつくる人、既存事業を磨く人、知見を渡す人もDelight創造エコシステムの重要な当事者である

成功も失敗も、次へ循環させる

- 成功は次の挑戦の原資であり、失敗も正しく学習されれば次の挑戦の重要な資産となる
- 挑戦の結果は、個別のチームの中に閉じず、次の人、次の事業へと渡していく

DeNAは志に「張っていく」事業集団である

- 志に経営資源を配分していく基準は：
 - 十分に大きいDelightを目指しているか
 - DeNAがやることに意味があるか、強みが活かせるか
 - チームの想いの強さ
- 資源配分プロセスや意思決定の透明性を重視する
- 組織構造も志単位のチームを基軸とし、主役が柔軟に入れ替わるダイナミズムを有する

Delight創造への没入とエコシステムへの貢献を両立させる

- エコシステムの発展を事業の成功と同列に重視する
- 自発的な助け合いが起こりやすい組織であるために、情報や人のつながり、視野の広さを得やすい環境作りを行う

広く社会に開いたエコシステムとして発展する

- スタートアップへの出資・協働や、事業のスピンアウトはDelight創造の本来業務である。挑戦者を応援しながら、Delightの総和を最大化していく
- 卒業生起業家、アルムナイ、協業先とフェアで相互価値のある関係を維持することで、学び、信用、機会を循環させていく

DeNA Quality

DeNAに参加する人たちが互いに約束する個人の姿勢。多様な人材を歓迎する組織における、たった5つの約束。

「こと」に向かう

本質的な価値を提供することに集中する

良質な非常識

常識にとらわれずに大胆に挑戦する

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

ビジョン実現に向けて全力を尽くす

発言責任・透明性

清々しいオープンなコミュニケーションを心がける

マテリアリティ（重要課題）

2024年7月に当社の「マテリアリティ(重要課題)」を特定し、2026年7月に経営戦略を踏まえて更新を行いました。「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」という最上位概念であるミッションを起点として、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ます。

DeNAのミッション・DeNAのありたい姿の実現

経営戦略の マテリアリティ	連続した挑戦と循環の エコシステムが もたらす事業の創出と加速	当社は永久ベンチャーとして、志を動力に、人が組織を使いDelight創造に挑むことを支援し、成功も失敗も次の挑戦者への糧として還元します。社内外のスタートアップなど広く社会に開いたエコシステムを育て、経営資源・人材・学びを循環させることで社会や技術の変化を事業エネルギーに変え、高いベロシティで事業の創出と成長を加速させます。
経営資本の マテリアリティ	人的資本 志ある挑戦者の輩出と循環による エコシステムの駆動	社会へのDelightの提供と持続的な企業価値向上のために、多様で優秀な人材が集い、Delight創造に挑戦する機会を得て、その経験と成果をエコシステムに還元していく循環を生み出します。志ある挑戦者が自律的に組織のアセットを活用し成長できる環境の整備にコミットします。
	知的資本 技術の強化・新技術への対応と牽引	専門性の高いエンジニアが技術力と発想力で、事業の実現や安定的で高い品質の運用を推進します。すべての従業員が、AI技術をはじめとした新たな技術を積極的に活用しながら事業に実装し、新たな価値を生み出します。また、日々の事業活動を通じて培われる独自のデータアセットを強みとし、持続的な競争力の源泉とします。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發展を牽引します。
	社会関係資本 様々なパートナーとの 共創と循環による価値拡大	さらなるDelightを創出するためには、パートナーの皆様との強固な信頼関係、および革新的なスタートアップとの協働、そして卒業生起業家・アルムナイとのつながりが不可欠です。それぞれの強みを掛け合わせ価値を共創しながら、多様な人材や知見が社内外を循環し、学び・信用・機会を次の挑戦へとつないでいきます。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。その基盤の上で、IPや独自技術を適切な保護と公正な利活用によって持続的なイノベーションへ繋げるとともに、企業倫理の向上と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。ゼロデイ攻撃やランサムウェア等の高度化するサイバー攻撃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。

- ▶ [マテリアリティの取り組みとKPIは67-68ページへ](#)
- ▶ 特定プロセス等は当社ウェブサイトの「[マテリアリティ](#)」ページ へ

02

經營資本

Corporate Capital



02 經營資本

人的資本經營

Talent



「志を起点に、挑戦を生み出し続ける」 Delight創造エコシステム

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、Delightを世界に届けようとする強い志を持ち、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（常識にとらわれず大胆に挑戦する姿勢）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、強い志を持つ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・チームが組織のアセットを使う」という考え方があります。一人ひとりの志を事業エネルギーへと変え、組織のアセットを使い倒していく。その積み重ねが、「一人ひとりに 想像を超える Delight」の実現につながると考えています。

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。組織の主役は常に入れ替わり、その新陳代謝こそが組織の活力を保ち続けます。挑戦の成果は個別のチームに閉じず、社内外を問わず次の挑戦者へと受け継がれていく。こうした開かれた循環が広がることで、DeNAのエコシステムはより豊かに発展していくと信じています。

私たちが推進する人事戦略・人材戦略は、DeNAのありたい姿に向けた次の時代の企業OSを自ら実装する挑戦の一部です。AIによる組織変革を推進しながら、人と組織のあり方をアップデートし続けるこの実践は、DeNAの事業成長に直結するだけでなく、時代に合った新しい組織像を社会に問いかけることでもあります。社内外からの挑戦者がDeNAという場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らしく」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



人的資本経営の基本コンセプト

AIをはじめとする技術革新が社会構造を大きく変革する現在、DeNAはDelight創造エコシステムという新たな価値創造の循環へと進化させています。この変革を力強く牽引するためには「組織が人を使うのではなく、人やチームが組織のアセット（資産）を使い倒す」ためのプラットフォームへと会社自身をアップデートさせなければなりません。その根底には、創業以来変わらない「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存在します。

「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。

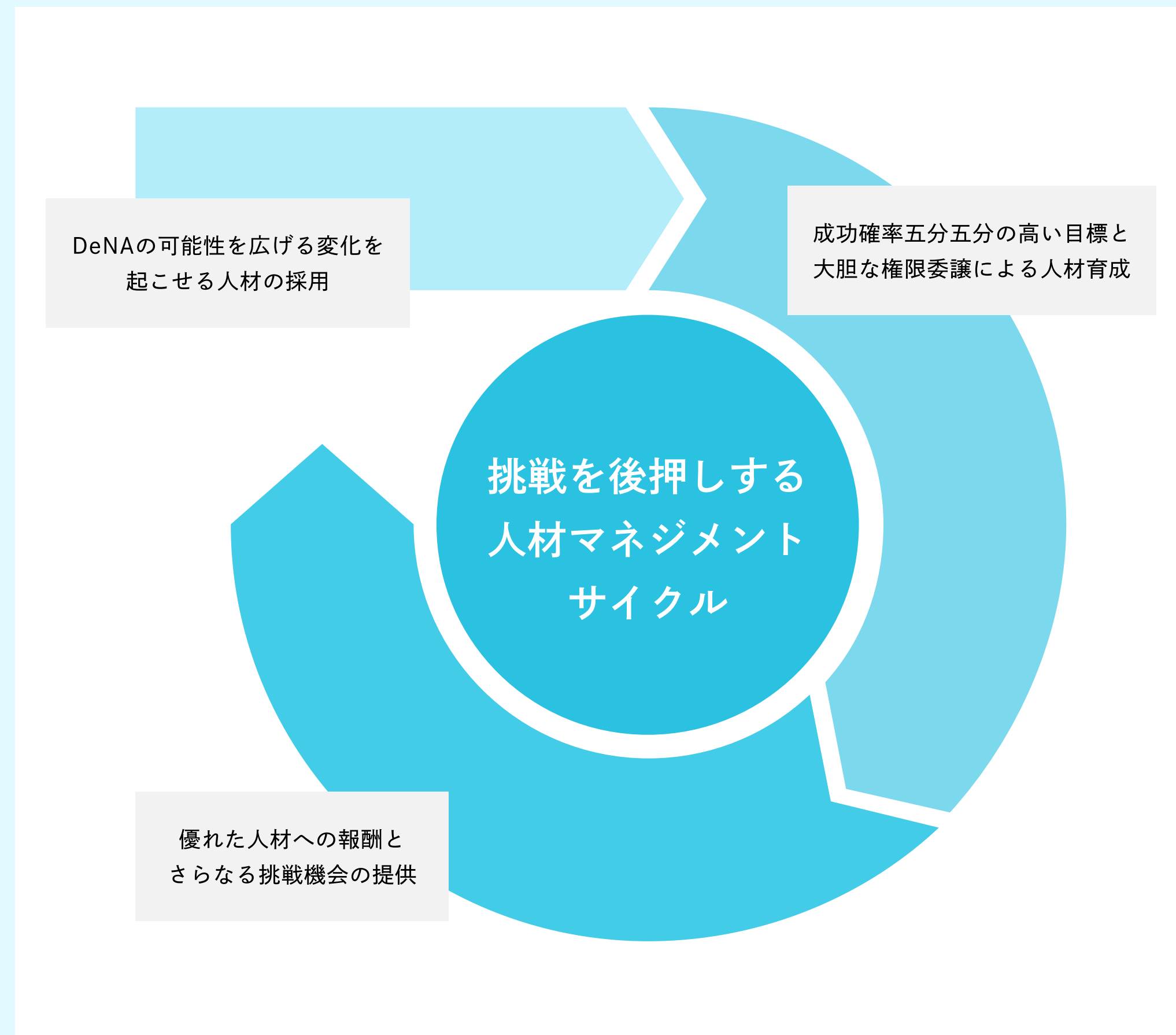
さらに、この哲学が、事業ポートフォリオの強化に繋がり、組織全体の強靱性（レジリエンス）と、不確実な状況から利益を得る反脆弱性（アンチフラジリティ）を高めています。

また、DeNAは人材を社内に囲い込むのではなく、独立・起業やスピンアウト、アルムナイとの共創を歓迎し、広く社会に開かれたエコシステムを形成しています。それぞれの道に進んでも、挑戦を尊び互いを助ける「DeNA Quality」の価値観で繋がることで、社内外の知見が融合し、新たな事業機会の獲得へと繋がっていると考えます。



多様な事業の成長を支える共通基盤、「採用・育成・評価」のマネジメントサイクル

DeNAが展開する多様な事業において、「人材の周りに事業ができる」という哲学と人事基盤は、すべての挑戦を支える「共通のプラットフォーム」として機能しています。このプラットフォームを力強く駆動し、イノベーションの循環であるDelight創造エコシステムを回し続けるためのエンジンが、「採用・育成・評価」からなる独自のマネジメントサイクルです。私たちはこの3つの領域に重点的に投資し、次ページで各領域の責任者が語るように、AI時代に合わせた抜本的なアップデートを行いながら、挑戦と報いの好循環を生み出し続けています。



採用（変化を起こせる人材の獲得）

持続的な成長に不可欠な新規事業の創出に向け、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」の獲得に注力しています。AI時代においてDeNAの可能性を広げるため、AIを駆使して領域を横断し活躍する「AIジェネラリスト」コースを新設しました。また、採用プロセス自体にもAIを組み込むことで、人間が熱量を持って候補者と向き合う「魅了付け(アトラクト)」に注力できる環境を構築しています。

育成（ストレッチアサインと権限委譲）

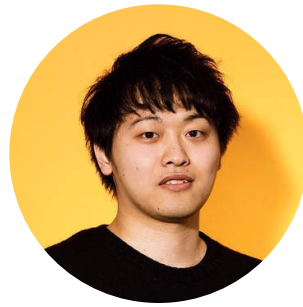
「人は仕事で育つ」という哲学のもと、成功確率が五分五分程度の高い目標や未経験領域を意図的に任せる「ストレッチアサイン」により、従業員の潜在能力を引き出し急成長を促します。近年では、AIを活用した目標設定支援の導入や、一人ひとりのキャリア志向性に合わせた起業挑戦を後押しするプログラム（DelightX等）、新事業を生み出すことに専念する体制構築など、社員が自律的に成長機会を掴み取るための仕組みを強化しています。

評価（成果に報いる報酬）

大きな成果を上げた人材には、報酬とさらなる挑戦機会の提供でダイナミックに報いることで、一人ひとりの成長と自己実現を後押ししています。この「挑戦に大胆に報いる」方針を具現化するため、現在の人事評価制度では、専門性とマネジメントの「2コース制」や、「市場連動型報酬レンジの柔軟化」「全社業績連動賞与」などを導入し運用しています。こうした仕組みを通じて成果にしっかりと報いることで、次なる「挑戦者」を強烈に惹きつける環境を整えています。

人材戦略 採用・育成・評価

① 採用 （変化を起こせる人材の獲得）

採用戦略部
部長

石井 敬時

Topics

DeNAでは、挑戦や変革を好み、一人ひとりが組織を利用して「AIオールイン」戦略を実現していく人材の採用に注力しています。よりAIネイティブな人材をお迎えするため、2027年度新卒採用では既存の採用職種を統合し、「AIスペシャリスト」と「AIジェネラリスト」の2コース制へと刷新しました。また、中途採用市場においても、既存領域や新規事業への挑戦とAI活用を掛け合わせる「リードカンパニー」としての認知が、この一年で大幅に向上したと手応えを感じています。

関連指標

採用クオリティ度 - 採用自体のクオリティを測るため、入社1年後の評価において立ち上がり期待どおり、またはそれ以上であるかの割合を計測しています。この指標を100%とすることを目指し、今後も採用の質にこだわり続けます。

② 育成 （ストレッチアサインと権限委譲）

ピープルデベロップメント部
部長

澤村 正樹

Topics

「人は仕事で育つ」という一貫した考えのもと、ストレッチな目標を任せることを中核としつつ、事業創造での経験によって大きな成長を目指すため、新規事業・起業への積極的な挑戦を後押ししてきました。その実現のために様々なプロセスにAIを本格的に組み込んできました。ストレッチ目標策定においては「AIによる目標設定や中間面談の支援」を導入したことで社員がAIを壁打ち相手として、より質の高い挑戦を描けるようになってきています。また、起業や新規事業を志向する人材には「AI新規公募」や「DelightX」による米国での起業挑戦など、一人ひとりのキャリア志向性に合わせた機会提供を行うことを強化しています。

関連指標

全体ストレッチ度 - 半期に一度のサーベイにて成功確率五分五分の高い目標に取り組んでいると答える割合を「全体ストレッチ度」とし、それを95%へと引き上げることを目指しています。

③ 評価 （成果に報いる報酬）

人事部
部長

有園 桂

Topics

当社の人事評価は、挑戦して成果を上げた人に「正しく大胆に報いる」ことを大切にしています。評価は、事業・チームの成果への貢献度を測る「成果評価」と、「DeNA Quality」を前提に成果創出への能力発揮度を測る「発揮能力評価」の二軸で、一人ひとりの挑戦を多面的に捉えています。特に大きな成果には、特別報奨金制度なども用意し、当期も実施しています。また、評価レビューにはAIをアシスタントとして取り入れ、公正さと納得感をいっそう高める評価へと磨き続けています。

関連指標

評価インパクト度 - 高い成果に対して報酬や昇格・挑戦機会の面で大胆な処遇があると社員が実感できているかを測る指標です。この指標を80%とすることを目指し、大幅な昇給者数など実態指標の分析や検証、制度運用の改善を続けていきます。

※関連指標の推移や詳細データについては、次ページをご参照ください

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	2025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%	92%	100%
	新卒	98%	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%	26%	50%

全体ストレッチ度※2

指 標	2024年度 下期実績	2025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%	78%	95%

評価インパクト度※3

指 標	2024年度 下期実績	2025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%	65%	80%

※1 DeNA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 (DeNAおよび一部の子会社が対象)

※3 DeNAおよび同評価制度を適用している連結子会社を対象とする。年間の昇給は当年度
上期の値と翌年度上期の値を比較している。

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	2025年度 実績	前年度比
シェイクハンズ (自律的な異動)人数	13	35	+22
クロスジョブ (自律的な社内副業)人数	8	14	+6
副業率	18%	18%	-0pt
起業プログラム応募数	4	2	-2
起業プログラム採択数	5	0	-5
起業理由の退職人数	12	11	-1

指 標	2024年度 実績	2025年度 実績	前年度比
GEX人数	49	49	0
GEX平均年齢	43.7	44.6	+0.9
標準年収 年間100万円 昇給者数※3	133	191	+58
標準年収 年間10% 上昇者率※3	14%	17%	+3pt
年間グレード上昇率※3	39%	40%	+1pt

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。なお、一部連結子会社も導入。
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。なお、 一部連結子会社も導入。
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。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段階に分かれる。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。

02 經營資本

技術戦略

Technologies



進化する技術戦略

AI時代の新しいDelight創造へ ―― 「仕組み化」から「実装」、そして「事業化」へ

DeNAでは、創業以来一貫して、ITとAIの最先端の技術を使いこなしながらモノづくりに取り組んできました。徹底したDXによる仕組み化(Phase 01)を土台に、クラウドへの全面移行と全社的な「AIオールイン」(Phase 02)を推進し、現在はエンジニアリングの価値を経営指標へと連結させ、社内での徹底した実践(AX - AIトランスフォーメーション)をエンジンとして、新規事業と社外への価値創出、すなわち事業化(Phase 03)へと歩みを進めています。強固なガバナンス、独自のデータ基盤、そして全従業員のAIネイティブ化を三位一体で推進することで、技術がDeNAの中長期的な成長を牽引しています。

「仕組み化」によって築かれた強固な基盤は、クラウドとAIの全社実装を経て事業の競争力へと転換され、いまや新規事業の創出と社外への価値提供という「事業化」の段階へと結実しつつあります。DeNAはこれからも、安心・安全とスピードを高い次元で両立させながら、ITとAIを核とした技術戦略によって持続的な成長と新たなDelightの創造に挑み続けます。

Phase 01 | すべての土台

徹底したDXによる仕組み化

先進技術をコントロールし、最大の効果を発揮するための強固な管理体制（ガバナンス）・エンジニアリング全プロセスの磨き込み

● システムを動かし続ける責任と文化

- ・システムはDeNAの根幹であり、その重要なシステムを動かし続ける、必要なことは全部やるという責任感がすべてのエンジニアに徹底された文化

● 全社を横断する一元管理体制

- ・プロダクト・サービス・就業環境・開発環境にいたるまで、グループの全システムをCoE部門が横断的に調達・管理し、シャドーITを防止
- ・一元管理体制により、意思決定の迅速化、業務フローの効率化、セキュリティ・ガバナンス向上を実現

● QCD(品質・コスト・納期)を高レベルで鼎立

- ・モノづくりの6要素(プロダクト・デザイン・開発・品質管理・インフラ・セキュリティ)が相互に支え合う総合力で最高のプロダクト品質を実現
- ・無駄のない横串での予実管理と資産管理により、最大限のコストメリットを産出
- ・ツールの「トライアル」と「本格利用」を分離し、ガバナンスとスピードを両立

Phase 02 | これまでの発展

クラウドからAIオールインへ

外部変化に強い柔軟なシステム基盤と、それを活かした安全かつスピーディなAIの全社導入・生産性の大幅向上

● クラウド全面移行

- ・数千台のオンプレミスサーバの環境から、パブリッククラウド環境へ全面的に移行
- ・システムの併用戦略により、災害やインフラ障害等の外部リスクへ備え事業継続性を担保、さらに内部の事業変化にも迅速かつ柔軟に対応

● 安全でスピーディなAIの全社普及と生産性向上

- ・既存の強固なITガバナンスの土台の上に、安全に素早くAIを活用できる仕組みをシームレスに構築
- ・AIと人間の役割分担の定義、生成AIの精度向上のための様々な取り組みが結実
- ・AIの活用を前提として全業務を大幅に組み換えて生産性を大幅に向上、その事例とノウハウは「AI活用100本ノック」として公開

● モノづくりの全領域でのAI武装と人材育成

- ・モノづくりの6要素(プロダクト・デザイン・開発・品質管理・インフラ・セキュリティ)の各領域へ最先端のAIツールを全面配備
- ・独自のAIスキル評価指標「DARS」による、個人・組織の活用レベルの半期ごとの可視化と育成
- ・エンジニアの生産性は最大で20倍超へ

Phase 03 | これからの戦略

DX/AX事業化と高度化の好循環

エンジニアリングの価値を経営指標へ連結、社内での徹底した実践(AX)をエンジンとし、新規事業と社外への価値創出(事業化)へと繋げる成長の好循環

● AIネイティブなプロダクト開発

- ・対話型AIを中心としたプロダクト開発
- ・Vibe Codingによるプロトタイプ提示を必須化
- ・事業創出のスピードと質が飛躍的に向上

● AX実践からの新規事業・価値創造

- ・エンタープライズ向けにAI活用に関するコンサルティングやソリューション、プロダクト提供
- ・AIに関する勉強会やAIガバナンス策定、アセスメント
- ・品質管理やCSなど特定業務ドメインの効率化ソリューション提供、一般業務を行うAIエージェント構築支援
- ・AI駆動開発やAI活用基盤/分析基盤の構築

● さらなる価値の磨き込みへ

徹底したDXによる仕組み化

先進技術をコントロールし、最大の効果を発揮するための強固な管理体制（ガバナンス）・エンジニアリング全プロセスの磨き込み

DeNAの技術戦略を支えるのが、全社を横断する一元管理体制です。プロダクト・サービス・就業環境・開発環境に至るまで、グループの全システムをCoE部門が横断的に管理し、シャドーIT(各部門が個別に導入し、IT部門の管理が及ばないシステムやサービス)を防止しています。この一元管理によって、迅速な意思決定、効率的な業務フロー、セキュリティ・ガバナンス向上の実現を図っています。

管理の哲学として掲げているのが「QCD(Quality・Cost・Delivery)の鼎立」です。システムの安定性やコンプライアンス順守、セキュリティといった品質を担保しながら、より安価に、よりタイムリーにIT資産を提供できる体制を追求しています。

この考え方を体現する取り組みの一つが、ソフトウェア資産管理(SAM)ソリューションの導入です。従来は自社開発のIT資産管理システムのみで対応してきましたが、事業領域やサービスの拡大に伴い機能追加の要望が急増したことを受け、柔軟な機能拡張が可能なSAMの導入を進めました。慎重なPoC(Proof of

Concept)を重ねた上で段階的に移行範囲を広げるという、DeNAのシステム移行における「勝ちパターン」を踏襲し、業務品質を落とすことなく効率を高めています。

あわせて、グループ横断でのIT調達機能の集約により、無駄のない厳格な予算・資産管理を徹底しています。各部門での管理に加えて横串でコストレビューを実施することで管理精度を高め、またボリュームディスカウントや、必要な分だけを必要な時に調達するJIT(Just in Time)など、状況に応じた最適な調達手法を使い分けることで、コストメリットの産出を図っています。

DeNAの根幹であるシステムは、エンジニアが「動かし続けなければならない」という強い責任感のもと、「必要なことは全部やる」ことでQCDを高いレベルで鼎立することを追求する文化が、DeNAのモノづくりのすべての土台となっています。

Topics

ServiceNowの「Software Asset Management」導入で全社IT資産管理を刷新

DeNAは2021年4月、IT資産管理にServiceNowの「Software Asset Management(SAM)」を導入しました。従来の自社開発システムでは、事業領域の拡大に伴う機能追加要望の急増に対応しきれなくなっていたことが背景です。新規導入ライセンスから慎重にPoCを重ね、2022年度には全社・全グループで管理する約900種類のうち、アクティブに稼働する約300種類の管理を一気に切り替えました。業務品質を落とすことなく効率を高める、DeNAのシステム移行における「勝ちパターン」を体現する事例です。

● [DeNAエンジニアリングブログ](#) 

ネットワーク機器のconfig管理を内製ツール「nwcli」で仕組み化

DeNAのネットワーク運用センターでは、ネットワーク機器の設定変更が属人化し、変更履歴が追えなくなる、拠点構築時に設定漏れが起きる、複数機器への一括設定投入手段がないといった課題を抱えていました。そこで、AnsibleをラップしたDeNA独自の設定管理ツール「nwcli」を内製開発。設定をYAMLでGit管理することで変更履歴を可視化し、テンプレート化によって拠点構築時の設定漏れを防止、複数機器への一括投入も可能にしました。属人化していた運用を、仕組みとして再現性のあるものに変えた事例です。

● [DeNAエンジニアリングブログ](#) 

Phase 02

これまでの発展

クラウドからAIオールインへ

外部変化に強い柔軟なシステム基盤と、それを活かした安全かつスピーディなAIの全社導入・生産性の大幅向上

DeNAはこれまで、数千台のオンプレミスサーバで運用してきた全社システムをパブリッククラウドへ移行し、QCD(Quality・Cost・Delivery)の鼎立を実現してきました。クラウド環境を積極的に併用する戦略を採用し、災害やインフラ障害等の外部リスクへ備えることで事業の継続性を担保するとともに、内部の事業変化にも迅速かつ柔軟に対応しています。

このシステム基盤を土台に、DeNAは2025年2月、代表取締役の南場が「AIオールイン」を宣言しました。これは単なるスローガンではなく、「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」という強い意志の表明です。戦略は「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」の3つの柱で構成され、AIを使いこなした上で「半分の人員で現業を成長させ、残りの半分は新規事業にシフトする」という高い目標を掲げました。

その土台となるのが、プロダクト・デザイン・開発・品質管理・インフラ・セキュリティのモノづくり全領域でのAI武装と、独自のAIスキル評価指標「DARS」による個人・組織の活用レベルの可視化です。あわせて、「試用」と「利用」を分離するトライアル制度も新設しています。本番データを扱わず利用期限を厳格に管理するという条件のもと、申請から1～2営業日程度で利用を開始できる仕組みを構築し、安全性の維持と現場のチャレンジスピードを高い次元で両立させています。

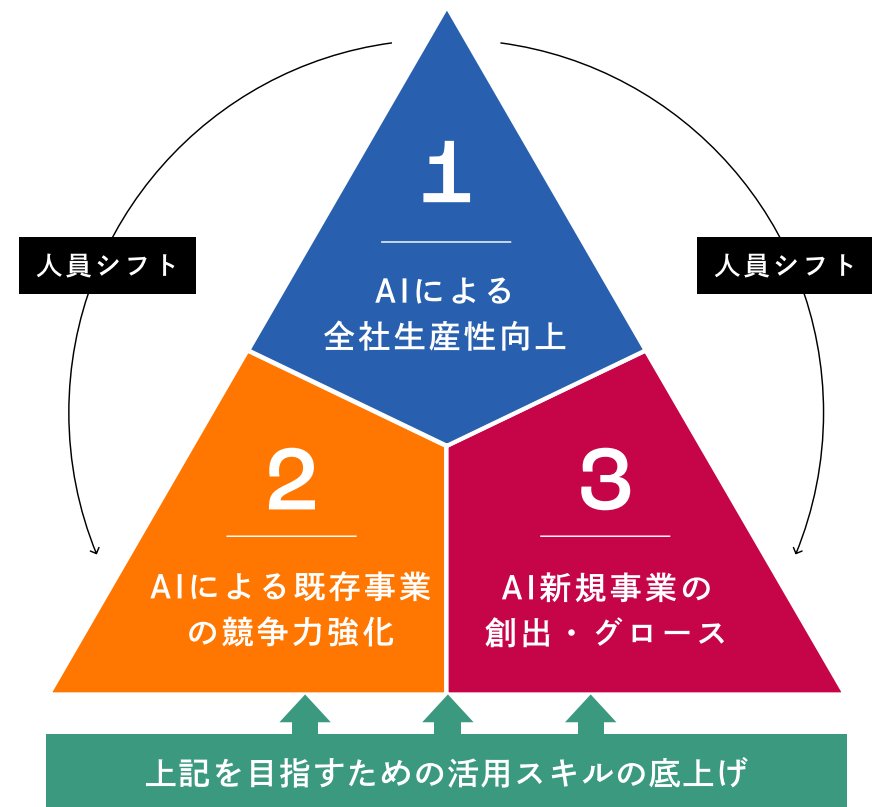
そして、AIの活用を前提として、全業務を大幅に組み替えて生産性を大幅に向上させました。その事例とノウハウは「AI活用100本ノック Ⅲ」[Ⅲ](#)として公開しています。

特に品質管理業務、とりわけ検証業務とテスト項目書作成については大幅な効果が得られ、大きな成功事例となっています。

Topics

「AIオールイン」宣言から1年、「試すもの」から「使うもの」へ

2025年2月の宣言から1年。2026年3月の「DeNA×AI Day 2026 | Proof.」[Ⅲ](#)では、開発の95%をAIが担い20倍の生産性を実現した事例や、リーガルチェック90%効率化、QA工数半減などの成果が示されました。代表取締役の南場は「先に人を動かす」大胆な人材シフトの重要性を語り、生産性向上で生まれたリソースを新規事業へ振り向ける好循環が動き出しています。



全従業員のAI活用度を可視化する「DARS」、導入初年度で組織レベル2到達率100%を達成

DeNAは2025年8月末、全社のAI活用スキルを評価する新指標「DeNA AI Readiness Score (DARS)」を導入しました。各従業員のAI活用レベルを測る「個人レベル」と、組織としての活用レベルを測る「組織レベル」の2軸で構成し、半期ごとに可視化しています。2025年度末までに全組織がDARS組織レベル2へ到達することを目標に掲げていましたが、実績として組織レベル2以上への到達率は100%、個人レベル2以上も76%に達し、初年度から着実な成果を上げています。

指標 (KPI)	評価詳細	実績	
		2024年度	2025年度
AIエージェント利用者数	Gemini Advanced MAU ^{※1}	1,000人	1,480人
従業員のAIスキル評価	DARSレベル2以上(個人) ^{※2}	-	76%
組織のAIスキル評価	DARSレベル2以上(組織) ^{※2}	-	100%

※1 Monthly Active Users (月間アクティブユーザー数)を指しています。

※2 当社独自のAIスキル評価指標。レベル2は「日常的な業務利用」が可能な水準を指しています。

技術戦略

Phase 03

これからの戦略

DX / AX 事業化と高度化の好循環

エンジニアリングの価値を経営指標へ連結、社内での徹底した実践（AX）をエンジンとし、新規事業と社外への価値創出（事業化）へと繋げる成長の好循環

まず、新規事業の創出プロセスそのものがAIを前提に刷新されました。企画提案時に生成AIで開発したプロトタイプの提示を必須化。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、Vibe Coding^{*}を行いながらアイデアを形にすることで、事業創出のスピードと質を飛躍的に高めています。

そしてDeNAの技術戦略は、AIネイティブなプロダクト開発のみならず、社内での徹底した実践（AX - AIトランスフォーメーション）を、新規事業と社外への価値創出へとつなげる「事業化」のフェーズへ入りました。エンジニアリングの価値を単なる効率化の指標にとどめず経営指標へと連結させることで、技術への投資そのものが新たな収益機会を生み出す好循環に入りつつあります。

社内実践で磨いた知見は、2025年4月に設立した（株）DeNA AI Linkを通じて、着実に社外への価値提供へと転換されています。「Devin」と顧客企業の既存システムを組み合わせたAI駆動開発支援では、新規開発や

レガシーシステムのマイグレーションで大幅な工数削減を実現する事例が生まれているほか、経営者やベテラン社員の知見をAIに落とし込む「リーダーズAI」も、複数の社外企業への導入が始まっています。

また、AIガバナンス策定の支援、各種のAI勉強会やアセスメントの実施、品質管理やCSなど特定業務ドメインの効率化ソリューション、AIエージェントの構築支援など、新たな価値を生むソリューションやプロダクトが次々に登場してきています。

社内実践知を磨き上げ、社外の価値創出へとつなげていくこの好循環こそが、DeNAの技術戦略が目指す「事業化」の本質です。仕組み化に始まり、クラウド化、AIオールインの実装を経て事業化へと結実したこの歩みを土台に、DeNAはこれからも技術を成長のエンジンとして磨き続け、AI時代における新しいDelightを社会に届けていきます。

※AIを活用した次世代のソフトウェア開発手法。プログラミング言語の記述ではなく、自然言語（対話）を通じてAIに実装を委ねる手法

Topics

自律型AI「Devin」を全社員に導入、3段階の導入プロセスと成果創出を経て国内最大級の全社活用フェーズへ

DeNAは2025年7月、Devin開発元のCognition AI, Inc.と戦略的パートナーシップを締結しました。以降、α版・β版・全社展開版という3段階のプロセスを約半年かけて慎重に進め、全社導入を実現しています。全社展開後はレガシーシステムのコードマイグレーションで約6倍の効率化を達成するなど、エンジニアリングにとどまらない成果を生み出しています。

● [DeNAエンジニアリングブログ](#) 



Devin



技術戦略

技術戦略の推進体制

DeNAにおけるAI戦略を含む技術戦略の推進体制は、各事業ドメインに直結する「事業部門」、全社横断で技術の集約と高度化を担う「CoE部門」、および独立した専門性からリスク管理を行う「ガバナンス部門」の3つの階層が密に連携し、それぞれが機能を発揮する「総合力」で実現されています。創業以来、事業部門と全社横断型組織が徹底した連携によってモノづくりに取り組み、中でも特にリスクマネジメントやセキュリティ領域では専門部隊や各種委員会によって構築される強固な基盤を強みとして確立してきました。現在、このガバナンス体制を全社を挙げたAI戦略の遂行に不可欠な統括基盤として深く組み込み、取締役会や経営会議といった各会議体とも密に連動させることで、安心・安全とビジネススピードを高い次元で両立する独自の推進体制を構築しています。

CoE（センターオブエクセレンス）の重要性

IT本部は、単なる社内IT部門ではありません。モノづくりの根幹をなすケイパビリティを全社横断で提供する「CoE」です。DeNAは、各事業部に機能を分散させるのではなく、この横断組織に機能を集中させることで、全社一丸となった大きな変革をスピーディに推進できる体制を築いてきました。これがDeNAの大きな強みです。各事業領域では「事業責任者」と「技術責任者」が全社ガバナンスの徹底と事業固有のリスクに責任を負っており、CoEはそれぞれの事業に個別に向き合う「伴走者」として、事業に最適な課題解決に取り組んでいます。

AIの攻めと守り

- 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」が全社横断のAI活用を推進しています。推進にあたっては、IT本部 本部長およびAI推進担当のグループエグゼクティブ(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150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。

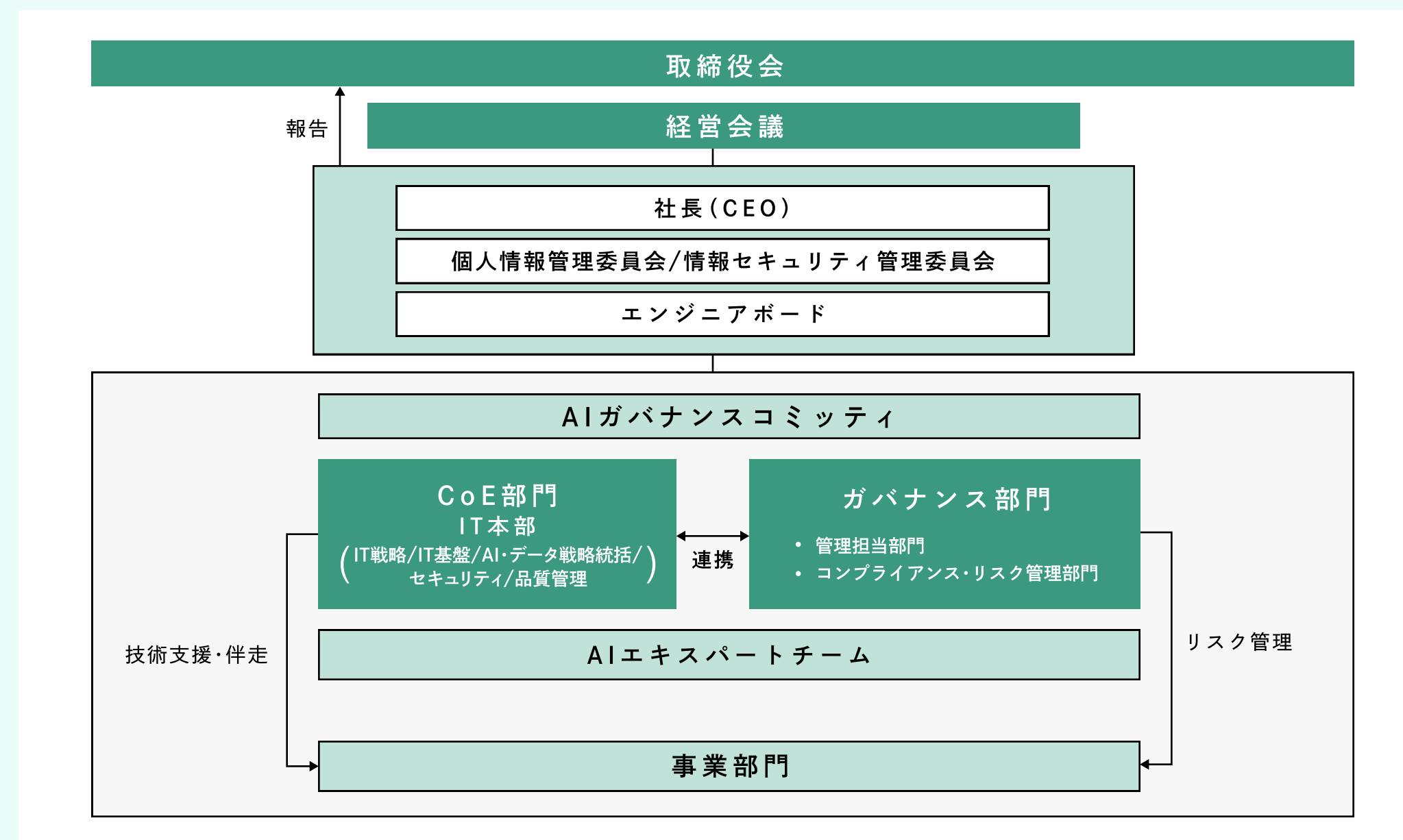
このチームは、ツールの評価だけでなく、蓄積されたAI技術と活用ノウハウをもとに、優先順位やアプローチの企画・決定から、技術選定・開発・運用までを機動的に実行する司令塔機能を担います。専門性だけでなく、AIを用いていかに事業貢献するかを重視している点が大きな特徴です。

- AIガバナンスコミッティ

DeNAでは、AI・データ戦略統括部、法務部、セキュリティ部、IT戦略部、コンプライアンス・リスク統括室といった複数の部門が横断で関与する「AIガバナンスコミッティ」という体制を敷いています。このコミッティが中心となり、全社的なツールの利用状況やAIの適用状況を網羅的に監査・監督しています。この体制によって可及的なスピード感で、全社戦略に基づいたシームレスな浸透を図っています。

技術マネジメント体制

各事業に配置する技術責任者GEXと、事業横断のCoEの両輪で機能しています。両者で構成する「エンジニアボード」を、全社横断の技術事項を審議・決定する機関として設置し、全社に関わる重要な技術方針はここで意思決定します。一方、個別の技術トピックスをより深く掘り下げる役割は、テーマごとに設置された各ワーキンググループが担っており、全社的な意思決定と現場に即した専門的な検討を、それぞれ適切な粒度で進める体制を築いています。



技術戦略

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・アップデートし、DeNAの技術開発のあり方を再定義しています。

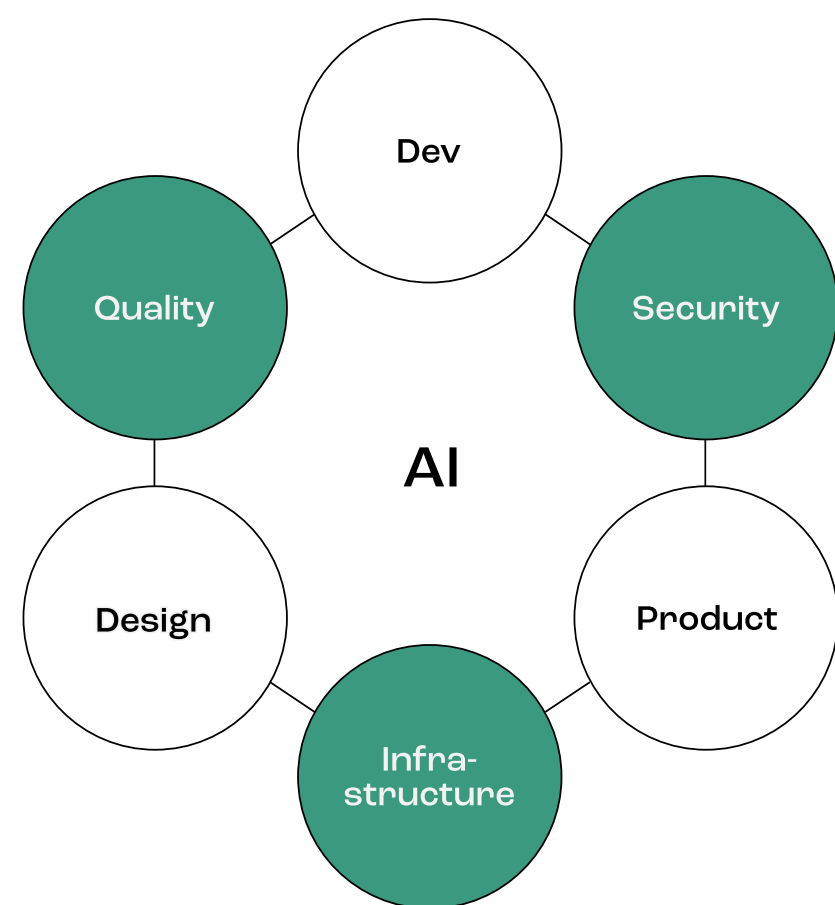
Product プロダクト

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拡張しました。さまざまなAIデザインツールを組み合わせることで制作コストを大幅に低減する「ビルダー」と言われる領域や、AIと協業しながら「作ることで考える」高速な試行錯誤を可能にする「プロトタイパー」に役割を広げ、デザインの質と量の両面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, codex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実現、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)の迅速化を実現しています。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っています。

Security セキュリティ

セキュリティガバナンスの実現に、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ています。

03 事業 Business



2026年3月期の総括

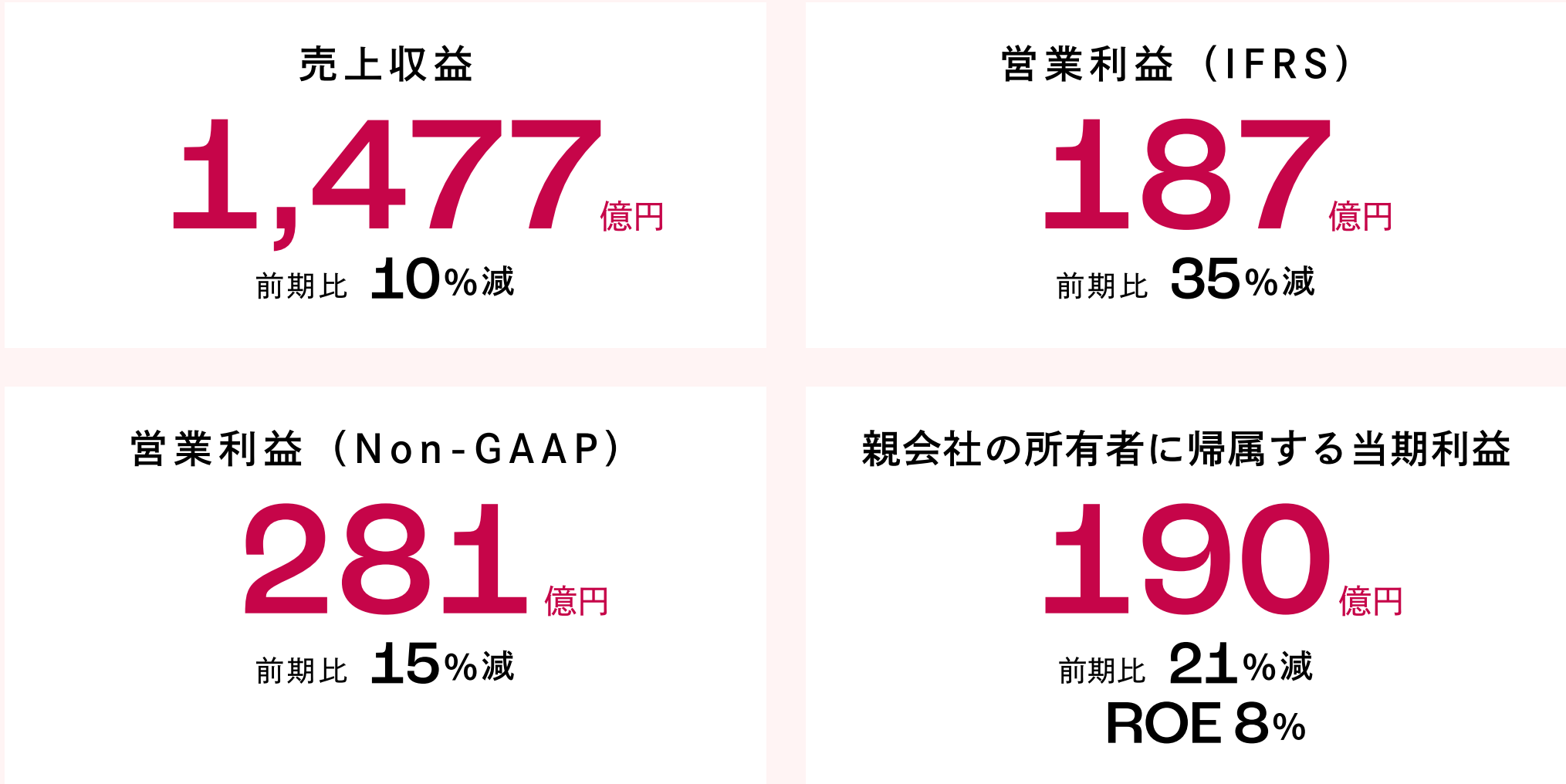
2026年3月期は、売上収益 1,477億円、Non-GAAP営業利益281億円、IFRS営業利益187億円となりました。
(前期実績:売上収益1,640億円、Non-GAAP営業利益329億円、IFRS営業利益290億円)

特に、ゲーム事業において、2024年10月30日に正式リリースしたタイトル『Pokémon Trading Card Game Pocket』の配信当初の初速からの反動等が影響しました。

ライブストリーミング事業は、収益性の改善に優先順位をおいた事業運営に集中し、収益構造が大きく改善しました。スポーツ・スマートシティ事業は、プロ野球事業を中心に好調に推移した一方で、スマートシティ関連では、2026年3月グランドオープンの「BASEGATE横浜関内」内の2つの直営施設の開業に向け、費用が先行しました。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の精査・推進を継続しており、特にメディカル領域では選択と集中、体制整備を推進しました。

また、新規事業・その他には、AIに関する取り組み等、中長期の成長や事業ポートフォリオの強化を目指した各種取り組みを含んでいます。

連結業績サマリー



セグメント業績サマリー

ゲーム	売上収益：644億円	前期比18%減
	セグメント損益：297億円	前期比23%減
ライブ ストリーミング	売上収益：398億円	前期比2%減
	セグメント損益：40億円	前期セグメント損益：▲2億円
スポーツ・ スマートシティ	売上収益：328億円	前期比5%増
	セグメント損益：18億円	前期比3%減
ヘルスケア・ メディカル	売上収益：87億円	前期比19%減
	セグメント損益：▲23億円	前期セグメント損益：▲36億円
新規事業・その他	売上収益：25億円	前期比30%減
	セグメント損益：▲15億円	前期セグメント損益：▲1億円

参考

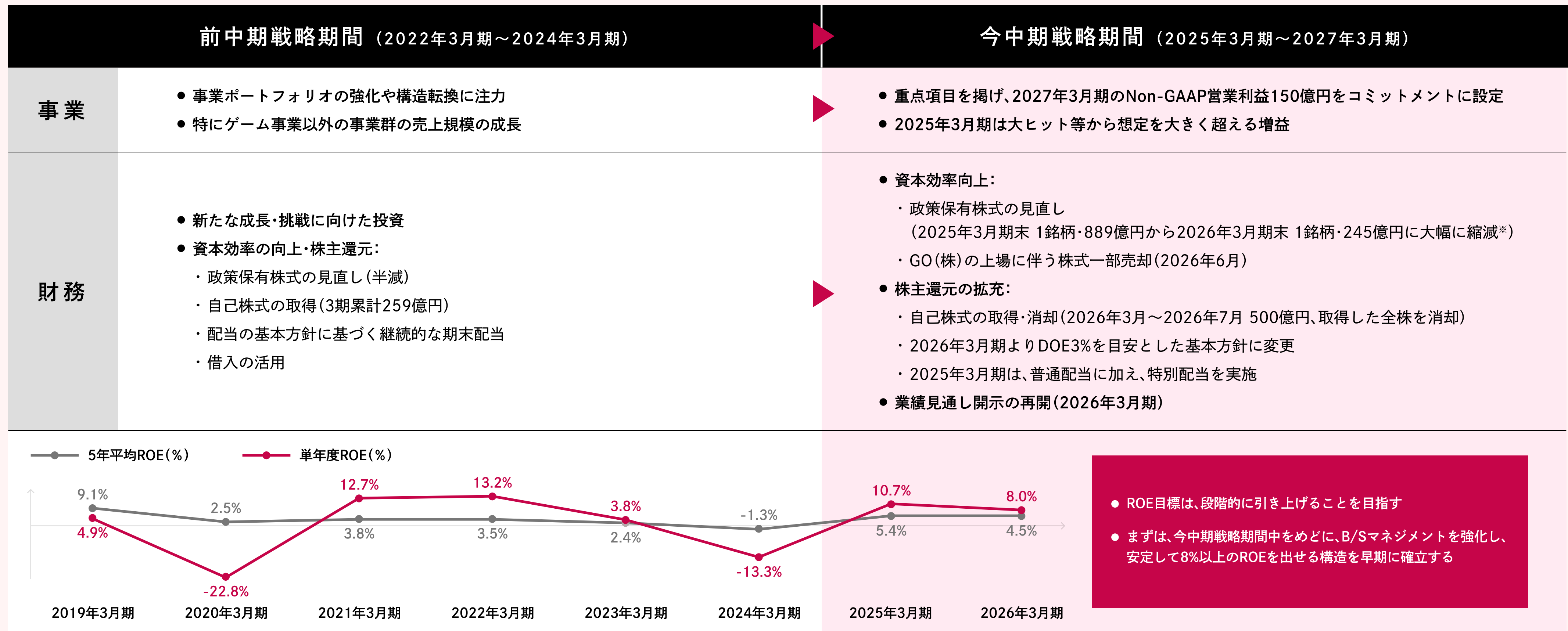
旧スポーツ	売上収益：325億円	前期比4%増
	セグメント損益：31億円	前期比11%増
旧新規事業・その他	売上収益：27億円	前期比24%減
	セグメント損益：▲29億円	前期セグメント損益：▲11億円

※2026年3月期よりセグメント区分を変更しており、セグメント別の業績の比較・分析は、変更後のセグメント区分に組み替えて行っています。

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

2024年4月からの中期戦略のスタートにあたり、ROEの向上など3か年の重点を設定し、事業面・財務面の取り組みを進めました。2025年3月期にはゲームの大ヒットもあり、業績は大きく回復しました。一方で、資本市場の皆様との対話及び近年の市場における要請を踏まえ、長期的な企業価値向上に向けた資本政策や成長戦略の明確化等のテーマに関し、取締役会等での議論を深めてきました。

こうした経緯を踏まえ、資本のあり方の見直しを推進し、今中期戦略期間の折り返し地点にあたる2026年3月期の中間決算発表において、従来のコミットメントに加え、ROE目標を設定し、公表しました。2026年3月期の後半は、資本効率の実質的かつ構造的な向上に向け、政策保有株式の大幅な縮減、配当基本方針の見直し、自己株式の取得等、バランスシートマネジメントの強化に関するアクションを優先して実行しました。



※保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式のうち、上場株式の銘柄数、貸借対照表計上額の合計額

キャピタルアロケーションの基本的な考え方

2026年3月期に、資本効率の実質的かつ構造的な向上に向け、キャピタルアロケーションの網羅的な見直しを推進しました。設定しているROE目標の達成等に向けて以下の優先順位を置き、事業成長と資本市場への責任を両立させていく考えです。優先順位に基づくキャピタルアロケーションを通じ、成長に向けた重点施策を推進する成長投資・戦略投資を最優先としつつ、資本効率の向上を進めてまいります。また、事業創造エコシステムを目指し、ベストオーナーへのExitも含め、保有事業・アセットについても不断に見直してまいります。

優先順位の考え方

1. 中長期の持続的成長を実現するための成長投資、M&A等を含む戦略的投資

- 中長期の成長を実現するための投資を最優先
- M&Aについては、国内外のスポーツ・スマートシティ、ライブエンターテインメント、IP・アニメ関連事業等を最優先に積極検討
- 資本コストを意識した投資に関するガイドラインに基づき、特に大規模投資においては、ROE目標に対する具体的な貢献度を踏まえ、資本効率を最大限に意識した意思決定プロセスを徹底

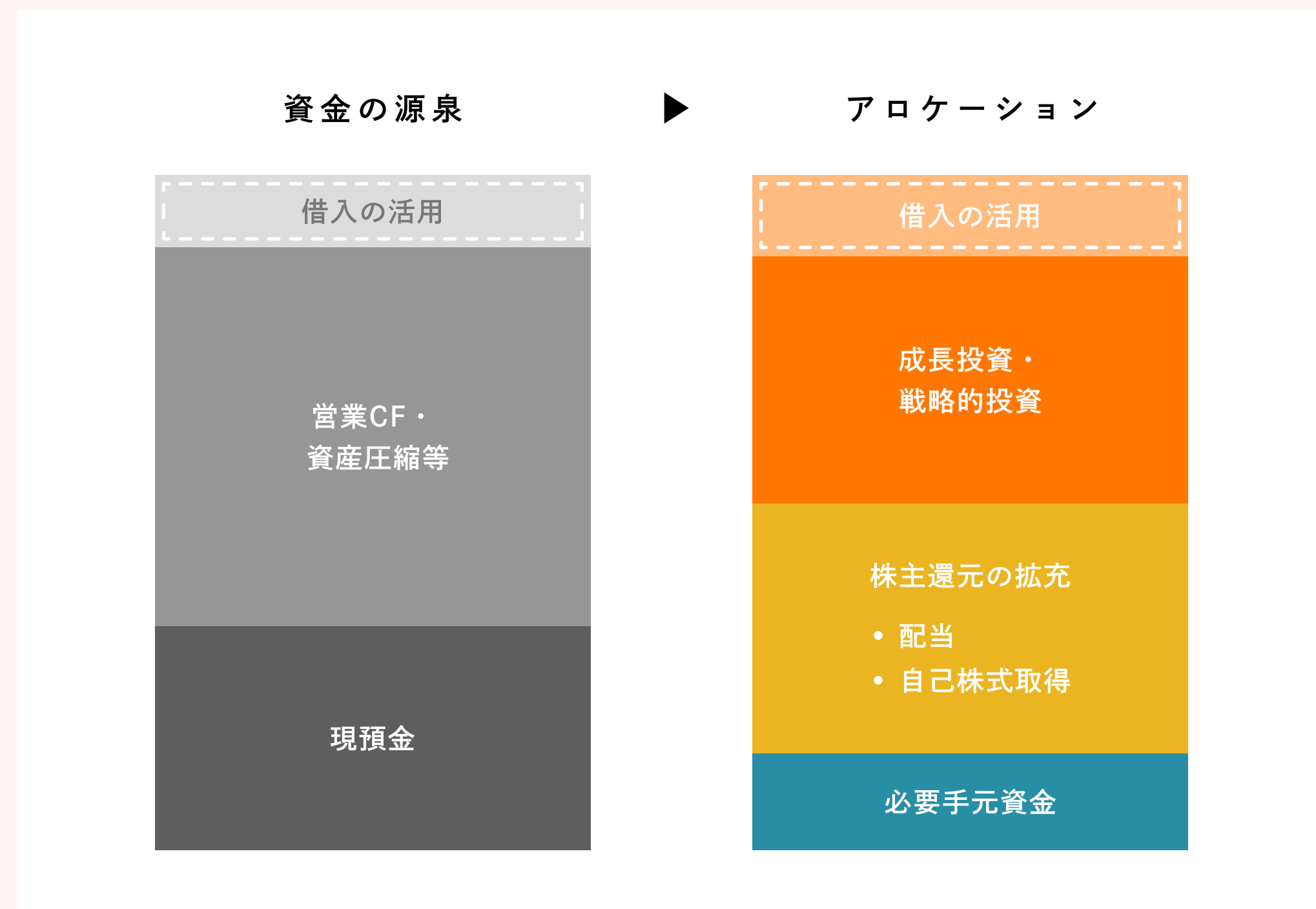
2. 資本水準を適正化し、資本効率の向上を図るため、株主還元を拡充

- 2026年3月期からDOE3%を目安とした配当の基本方針に変更
- 自己株式の取得等については、株価や経営環境の変化に対する機動的な対応や資本政策及び株主に対する利益還元の一方法として対応

3. 将来の成長投資にあたっては、その特性等に応じ、借入も柔軟に活用

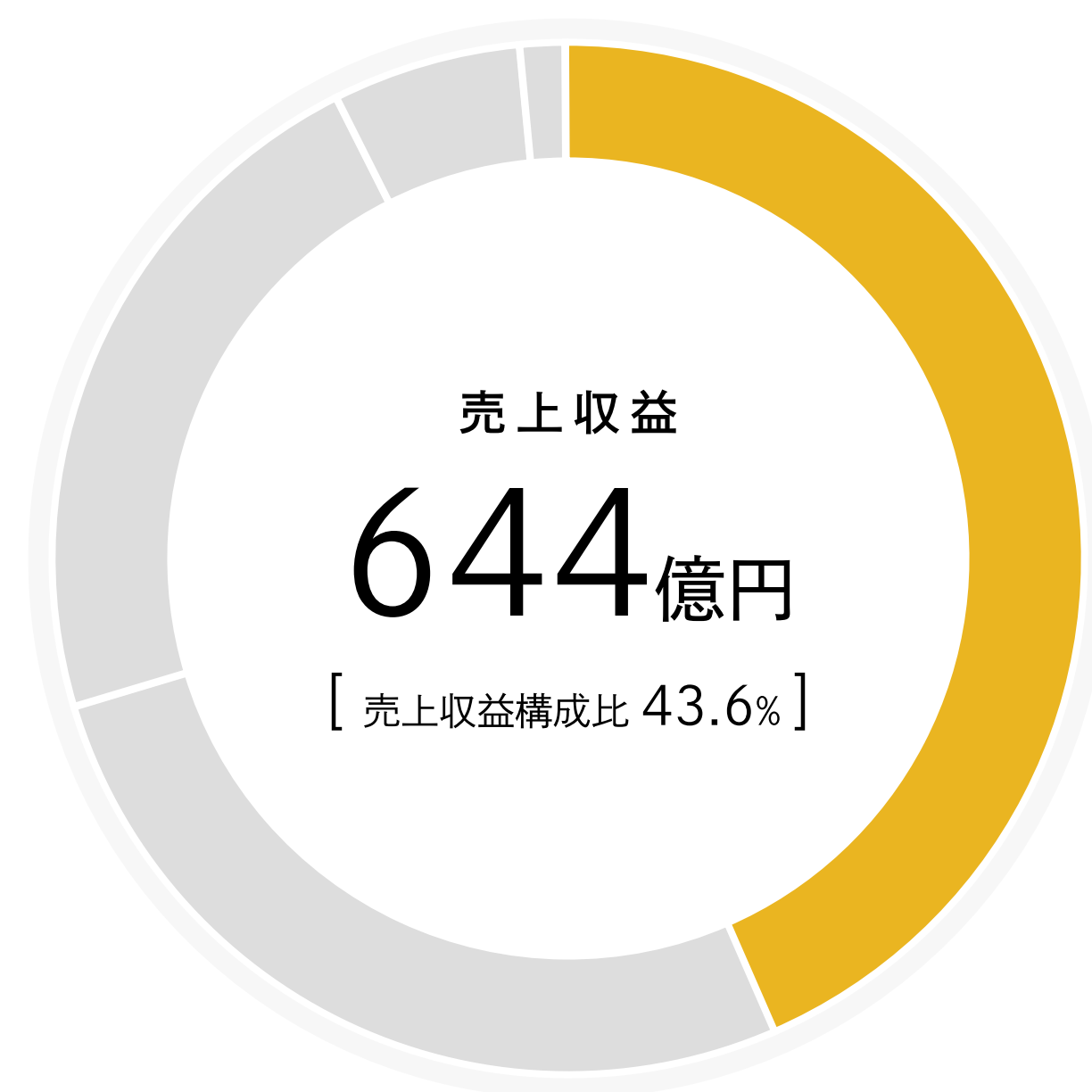
- 余剰現預金圧縮と将来の借入余力創出に向け、単体の借入金全額(331億円)を2026年3月期末に返済
- また、コミットメントラインを新たに設定し、より柔軟な活用を可能に

今後3年程度の資金の源泉とアロケーション

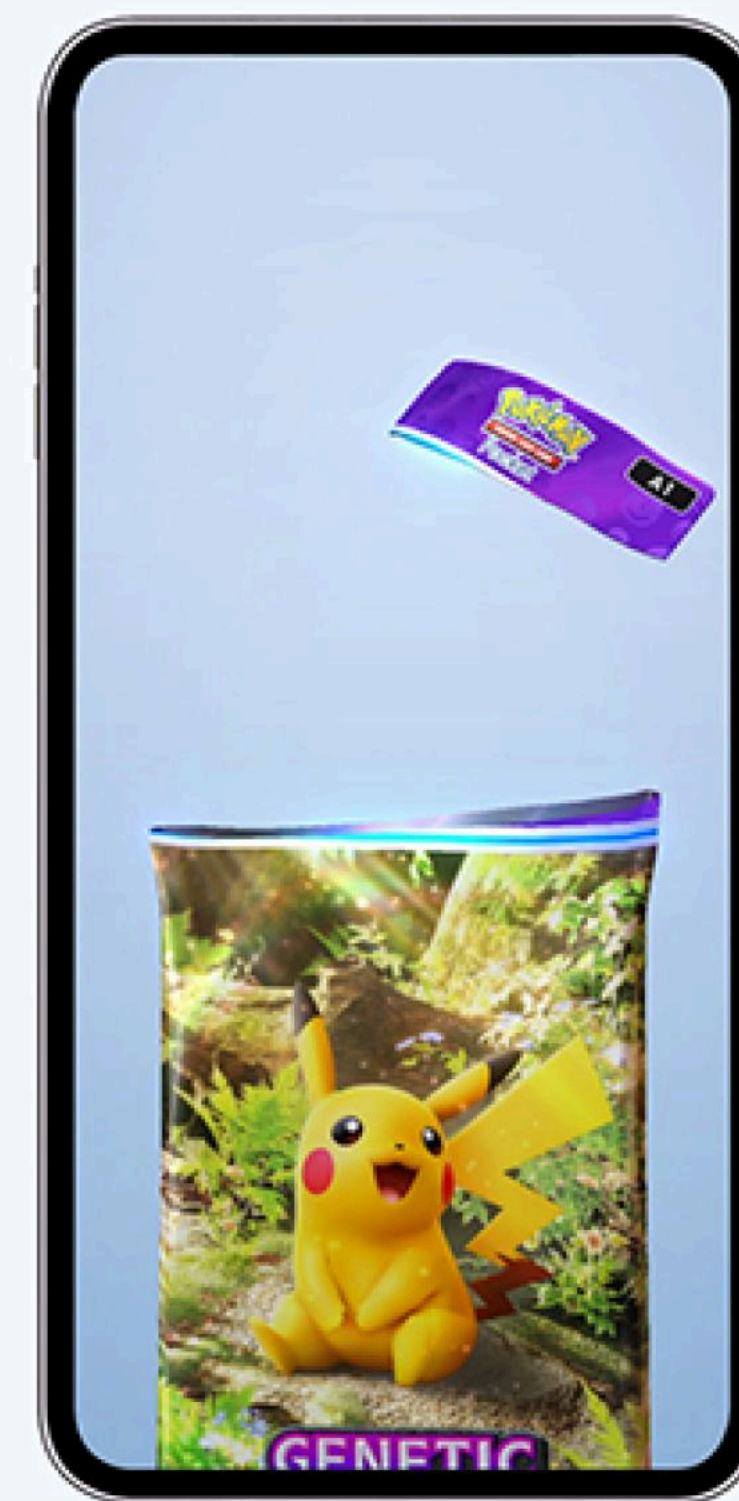


GAME

ゲーム事業



PokémonTM
TRADING CARD GAME
Pocket



事業の内容・特性

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。

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「ソフトローンチ戦略」も推進しています。

強み・優位性

- インターネットサービス出自の企業ならではの、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
- 長年に楽しめるゲームを提供する運営力

事業機会

- 2025年の国内モバイルゲーム市場は、1.6兆円規模を維持し、継続して主要なエンターテインメント市場の1つ
- 2025年の世界のモバイルゲーム市場は、12.6兆円となり、引き続き魅力ある市場

※市場規模出典：ファミ通モバイルゲーム白書2026((株)角川アスキー総合研究所)

2026年3月期の振り返り

ゲーム事業の売上収益は644億円（前期比18%減）、セグメント利益は297億円（同23%減）となりました。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』の配信当初の初速からの反動等により、前期比で減収減益となりました。

さらなる成長に向けて、より強い事業構造を目指し、ボラティリティによる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）等を進めています。

サステナビリティの取り組み

健全なプレイ環境への取り組み

当社は、ゲームやMobageプラットフォームにおいてお客様が安心して楽しめる環境作りに取り組んでいます。具体的には、データの改ざんや不正プログラムの使用、RMT(リアルマネートレード)^{※1}やチート行為^{※2}等の不正行為を利用規約で禁止し、システムと人の両面によるモニタリングを実施しています。不正が確認されたアカウントには利用制限や停止などの厳格な措置を講じ、トラブルや環境への悪影響を防止しています。また、開発段階から法令やガイドラインに準拠した社内開発ルールを策定し、不正対策としての実装や巡回、警告・削除基準を運用しています。2025年度のゲーム事業における「開発ルールへの準拠率」および「社内運用ガイドラインの準拠率」はともに100%を維持しました。

さらに、業界全体の健全な発展のため、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)をはじめとする業界団体の活動に積極的に参画。制定された自主規制ガイドラインに賛同・遵守したサービスを提供し、安心・安全な環境整備に努めています。

※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。

LIVE STREAMING

ライブストリーミング事業

売上収益

398億円

[売上収益構成比 26.9%]



事業の内容・特性

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。

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、幅広いライバーやリスナー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

- ・ライバーとリスナーが互いの存在を認識し合える関係性を築く、少人数制コミュニティの設計・運営力
- ・ギフティングと応援したいという感情を結びつける仕組みづくり
- ・Pocochaで確立した強みを、異なるユーザー層・サービス特性を持つIRIAMでも展開できる組織的な再現力

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

2026年3月期の振り返り

ライブストリーミング事業の売上収益は398億円（前期比2％減）、セグメント利益は40億円（前期は2億円の損失）となりました。

2025年3月期下期以降、収益性を重視した事業運営を行い、2026年3月期の収益構造は大きく改善しました。Pocochaは、月次課金ユニークユーザ（四半期平均）は前期の水準からはやや減少したものの、コアユーザの数やアクティビティは堅調に推移しました。2026年3月末の国内におけるダウンロード数は754万となりました。

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を図っています。2026年3月末の国内・海外あわせたダウンロード数は621万となりました。

サステナビリティの取り組み

AI活用で実現する審査精度の向上と迅速なリスク対応

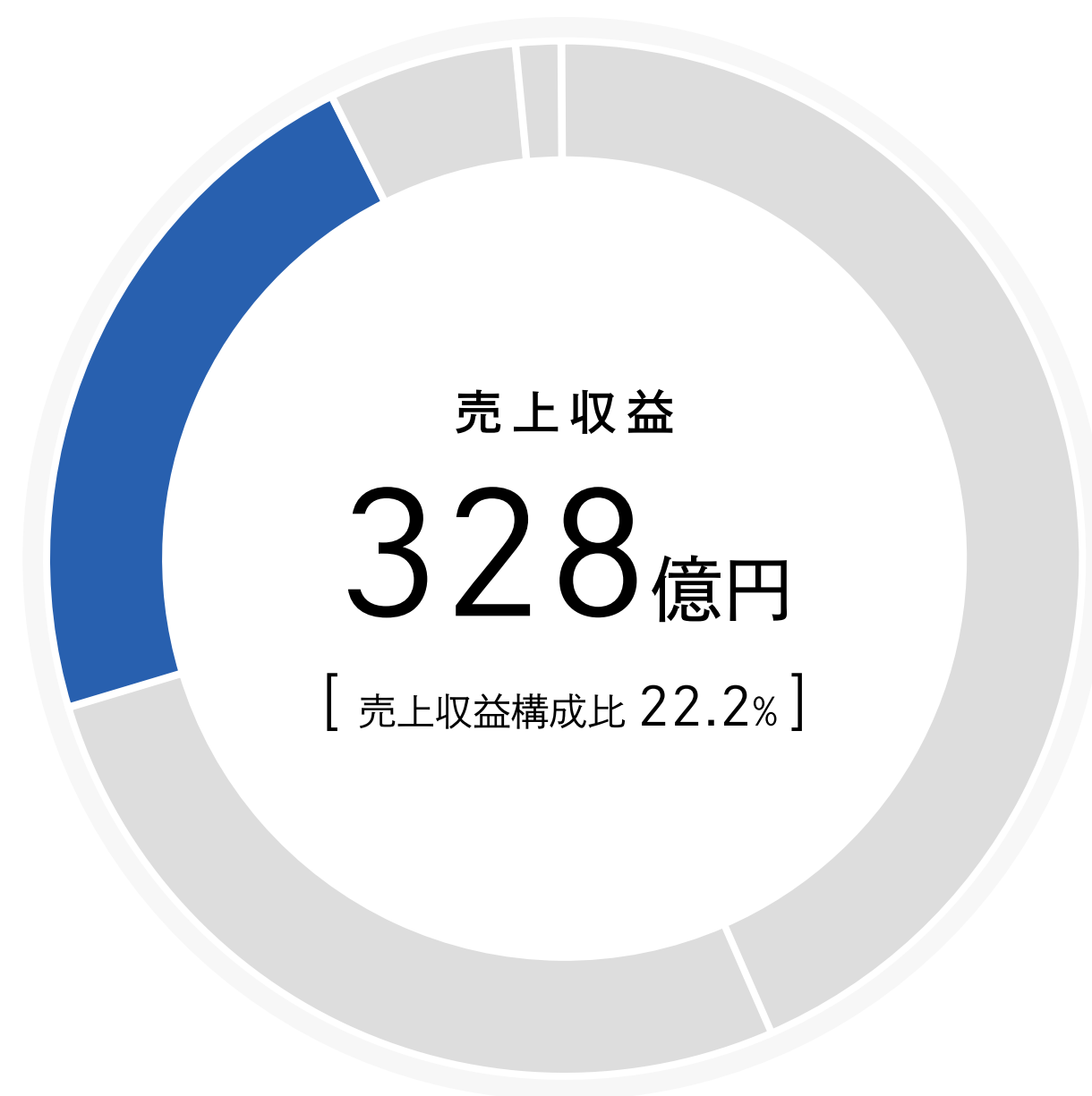
安心して楽しみながらご利用いただけるサービス・コミュニティの運営を目指し、AIや最先端の技術を活用した環境整備と業務改善に継続して取り組んでいます。

Pocochaにおいては、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100万件以上の膨大な審査・確認を実施しています。サービスの拡大に伴う検知速度の向上を図るため、独自に開発した画像違反・文章違反を判定するAIを審査システムに組み込み、AIと人による監視を組み合わせ、安定した運用を続けています。この取り組みにより、蓄積された厳格な審査基準を厳守しながら、高い審査精度を維持しています。

具体的には、プロフィール審査では、膨大な確認対象から違反の可能性が高いものをAIで一次フィルタリングし、その後、人が重点的に目視審査を行う手法が定着しています。この仕組みにより、審査精度を高く維持したまま人的審査数の60％削減を継続的に実現しています。さらに配信審査においても、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最優先で確認・対応する体制を確立しており、違反発生時における迅速かつ的確な対応を常時可能にしています。

SPORTS & SMARTCITY

スポーツ・スマートシティ事業



事業の内容・特性

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てきました。「リアルエンターテインメントの力で、想像を超える感動と熱狂を」を新たに掲げ、2026年3月にグランドオープンした「BASEGATE横浜関内」内の2つの直営施設をはじめとしたスマートシティの取り組みをはじめ、スポーツ興行を超えた事業の広がりを目指しています。

強み・優位性

- 野球、バスケットボール、サッカーのチーム運営を通じてプロスポーツのノウハウを蓄積（興行の企画・演出、SNS運用力、データ分析、ファンコミュニティ活性化）
- 地域へのコミットを通じた市などの行政や地域からの信頼・期待
- 多様な企業との実証実験を含めたパートナーリング

事業機会

- 横浜DeNAベイスターズや横浜スタジアムの運営を核に、隣接領域へ事業を拡げ「BASEGATE横浜関内」の開発事業に参画。そのモデルをバスケットボール×川崎に横展開し、さらにはその知見をリアルエンタメ関連産業に応用
- 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

2026年3月期の振り返り

スポーツ・スマートシティ事業の売上収益は328億円（前期比5%増）、セグメント利益は18億円（同3%減）となりました。

（株）横浜DeNAベイスターズでは、2025年シーズンの主催試合における観客動員数は約236万人と、2024年シーズンまでに続き、球団史上最多記録を更新したほか、チケット、グッズ・飲食、スポンサー収入等、各種の収入が複層的に伸長し、好調に推移しました。一方で、スポーツを起点としたまちづくり関連では、2026年3月グランドオープンの「BASEGATE横浜関内」内の2つの直営施設の開業に向け、費用が先行しました。

サステナビリティの取り組み

『Kawasaki Arena-City Project』を通じた持続可能なまちづくりの推進

当社は、川崎駅周辺で2030年の開業を目指し京浜急行電鉄(株)と共同で推進する『Kawasaki Arena-City Project』において、アリーナとその周辺地域を中心とした持続可能なまちづくりを始動しました。

本プロジェクトの最重要項目として、社会実装型サステナビリティプラットフォーム『Kawasaki 2050 Model』を始動し、川崎が抱える課題を基に世界共通の社会課題から5つの重点テーマ（「気候変動」「自然再興」「循環経済」「個性の躍動」「心身の健康」）を選定し、パートナー企業との共創による社会実装を通じて2050年までにゴールを達成し、世界における都市の新たなモデルになることを目標に取り組みます。具体的にはカーボンネガティブアリーナシティの実現や廃棄物の90%以上の再資源化の推進等を掲げ、アリーナを核とする街区全体として世界初※1の「LEED for Communities認証」※2の取得を目指します。

開業前から地域に開かれた早期共創を進め、世界における新たな都市モデルの構築に向けて、持続可能なアリーナシティの実現を牽引していきます。

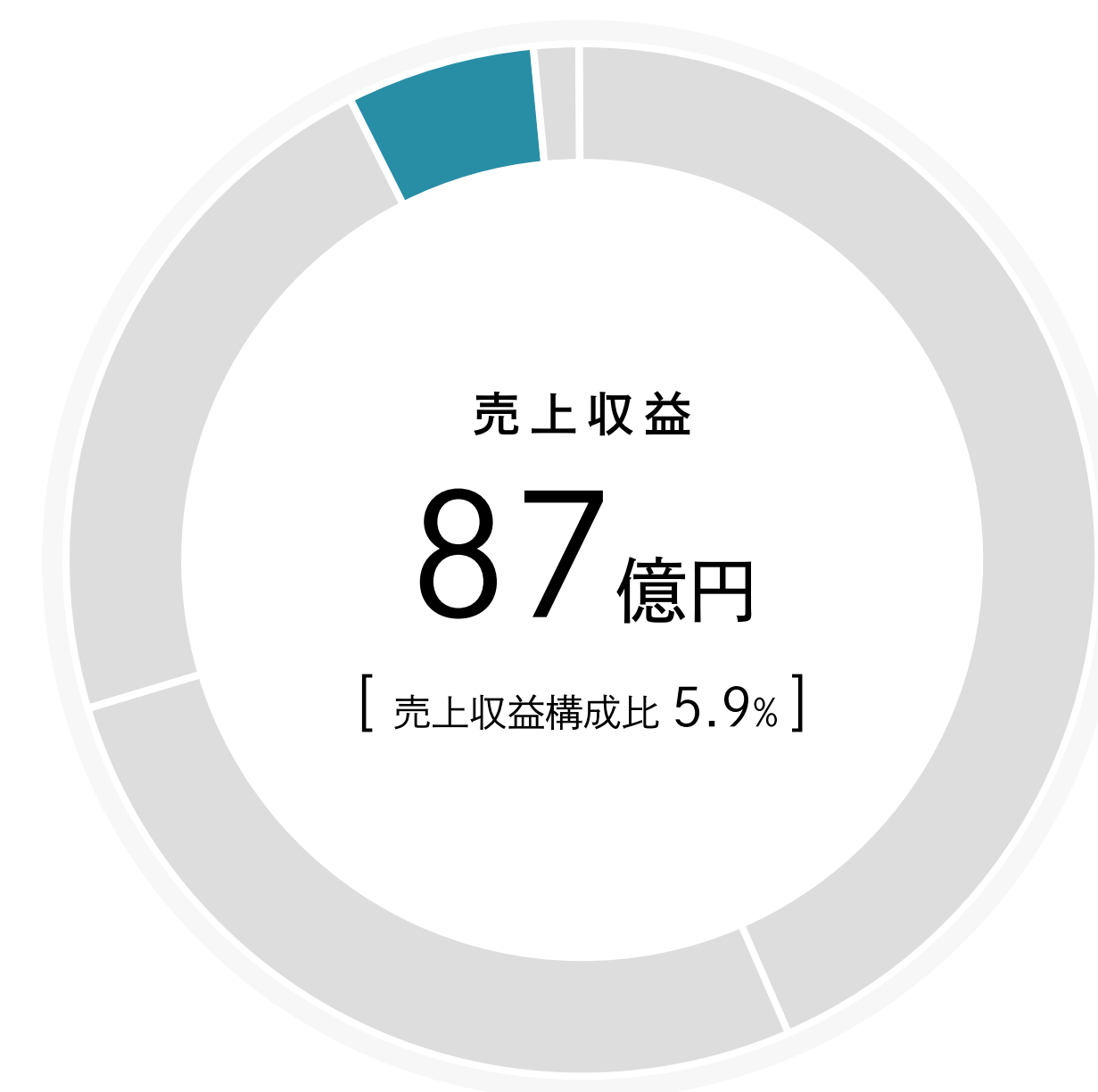
※1 アリーナを核とする街区開発における認証実績として（2026年1月現在、米国グリーンビルディング協会照会）

※2 「LEED for Communities認証」は建物の環境性能を総合的に評価・認証する国際的な認証プログラムです。



HEALTHCARE & MEDICAL

ヘルスケア・メディカル事業



事業の内容・特性

ヘルスケア領域では、(株)データホライゾンが積み上げてきた保険者向けのデータヘルス事業及び産業・公益向けのデータ利活用事業に取り組むとともに、メディカル領域では、(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。

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、認知症対応や三大生活習慣病(三大疾病)の対策など、様々なヘルスケア・メディカル領域へのデジタル活用機会の増加

2026年3月期の振り返り

ヘルスケア・メディカル事業の売上収益は87億円(前期比19%減)、セグメント損失は23億円(前期は36億円の損失)となりました。

ヘルスケア・メディカル事業では、今後の成長に向けた取り組みの精査と推進を継続して行っています。

ヘルスケア領域は、データ利活用は前期比で増収、また、データヘルスもデータヘルス計画策定年度に積み上げた顧客基盤を活かし、堅調に推移しました。

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」の国内での展開、海外での展開、また、ポータブル医療機器と「Join」を組み合わせた「Join Mobile Clinic」の3つの取り組みに集中を図りつつ、固定費の低減も進めています。

サステナビリティの取り組み

AI活用による特定健診受診率向上と医療費適正化への貢献

当社グループの(株)データホライゾンとDeSCヘルスケア(株)は、健診受診歴やレセプトデータ等の行政機関等匿名加工情報を活用し、個人ごとの特定健診受診確率を高精度で予測するAIモデルを共同開発しました。

国民の健康維持における重要な入り口である特定健診ですが、市町村国保の実施率は約38%(厚生労働省2023年度実績値)にとどまり、未受診者層への効果的なアプローチが自治体・保険者共通の課題となっています。本AIモデルは、対象者ごとに最適化されたメッセージによる効率的な受診勧奨(行動変容)を促し、通知対象選定の適正化と受診率向上の双方を実現します。

本取り組みは、疾患の早期発見・治療介入の促進を可能にし、生活者の健康寿命の延伸に寄与するだけでなく、将来的な医療費適正化と持続可能な社会保障制度の実現に貢献するものです。今後も匿名加工情報とAI技術を融合させた革新的なサービスを展開し、確かな社会価値の創出を目指します。

04

經營基盤

ESG



社外取締役メッセージ



経営環境の激変に適応する
最適な経営トップ体制の構築と、中長期の
成長を支える人事ガバナンスの進化

指名委員会委員長(2027年3月期)
社外取締役

木谷 哲夫

私は、2025年6月に社外取締役に就任いたしました。当社の取締役会においては、忖度のない率直な発言や建設的な討論を推奨する雰囲気が非常によく醸成されていると認識しております。また、オフサイトミーティングやフリーディスカッションも積極的に活用し、中長期的な成長戦略や当社グループの「ありよう(存在意義)」といった重要テーマについて、以前にも増して深掘りした解像度の高い議論が日常的に実践されています。

指名委員会において、昨年度は役員および重要な使用人の選任や組織体制案、代表取締役のサクセッションプラン(後継者計画)に係る審議など、経営陣の指名に関するガバナンスの土台整備を主眼に真摯な議論を重ねてまいりました。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境は急速かつ重要な変化を迎えており、中長期の成長を確かなものとするには、経営のスピードを格段に上げ、将来の事業環境を前提とした組織運営や事業モデルへの変革を早急に進める必要があります。こうした状況下、この変革を力強く牽引するための最適な経営トップ体制のあり方について、指名委員会において慎重な審議を重ね、取締役会への答申を行いました。ファウンダーである南場智子自らが社長兼CEOとして変革を強力にリードし、これまで代表取締役社長として事業推進を主導してきた岡村信悟が会長に就任し、政府・地方公共団体をはじめとする多様なステークホルダーとの渉外等の役割を一段と推し進めるという今回の代表取締役の役割変更は、まさに非連続な成長と迅速な意思決定を実現するための最適な布陣として決定されたものです。

指名委員会の委員長として、これまでの経験・知見を最大限に活かし、経営陣のサクセッションプランのさらなる高度化と取締役会の人事監督機能強化に努めるとともに、透明性と客観性の高い指名ガバナンス体制の確立に尽力してまいります。



「挑戦と成果に大胆に報いる」
インセンティブ報酬の革新と、
企業価値向上に直結する適切な運用

報酬委員会委員長(2027年3月期)
社外取締役

久保田 雅也

私は、2024年6月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や資本効率性の向上、投資計画に関する議論の充実、そしてAI戦略を実現するための組織改革について能動的な助言を行ってまいりました。

報酬委員会において、昨年度取り組んだ最重要アジェンダが、非金銭報酬制度の抜本的な改定です。従来の株式報酬型ストックオプションを見直し、新たに「業績条件付事後交付型株式報酬」および「譲渡制限付株式報酬」を導入する制度設計を行いました。この新制度は、経営陣が株価上昇によるメリットだけでなく下落リスクまでも株主の皆さまと共有し、報酬と会社業績および株式価値との連動性をより明確化するものです。これは、当社が人的資本経営における基本方針として掲げる「大きな目標に向かって挑戦し、大きな成果や高いパフォーマンスを発揮した人材に大胆に報いる」という共通の思想を、役員報酬の面からも具体化した強固な枠組みであると認識しております。

昨年に引き続き報酬委員会の委員長として、今後はこの新たな報酬制度の健全かつ適切な運用の徹底に努めます。特に、現在当社が全社を挙げて推進している「AIオールイン」戦略の具現化や、非連続な成長を実現するためのM&A・事業ポートフォリオの組み替えにおいては、戦略の実行スピードを加速させるための組織改革と連動した報酬インセンティブの設計が不可欠です。市場報酬水準や株価、資本市場の視点を的確に意識しつつ、中長期的な企業価値向上と経済・社会の持続可能性に直結する、説明責任を果たしうる報酬ガバナンスを追求してまいります。

取締役・監査役

取締役



代表取締役会長
岡村 信悟



代表取締役社長兼執行役員
最高経営責任者（CEO）
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員
南場 智子



取締役 兼 執行役員
渡辺 圭吾



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



社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員会委員
木谷 哲夫



社外取締役
指名委員会委員
報酬委員会委員
川崎 達生

監査役



常勤監査役
阿佐美 弘恭



社外監査役
稲葉 喜子



社外監査役
佐藤 敦子



社外監査役
井村 公彦

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、持続的な企業価値の最大化を図るため、実効的なコーポレート・ガバナンスを構築・強化していきます。

コーポレート・ガバナンス体制

機関設計

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

さらに、社外取締役は、業務執行に対する監督機能をより発揮するため、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。

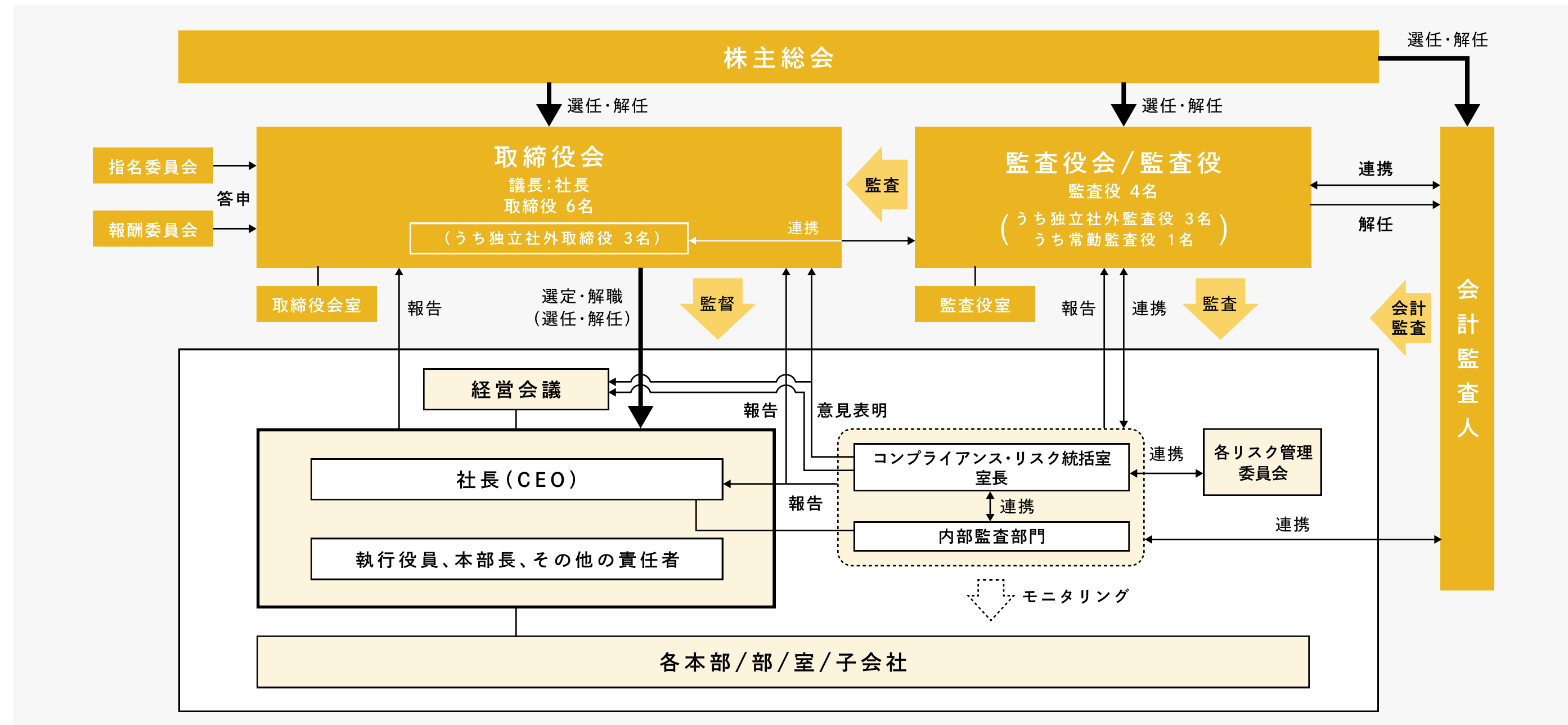
取締役会

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。2026年6月からは代表取締役社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。

2026年3月期は、取締役会は18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等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。2026年3月期は、指名委員会は11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。

2026年3月期は、報酬委員会は8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、代表取締役社長直属の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。

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。当社ミッション等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、ミッション等および事業戦略を実現することに資すると考える、その他のスキルは以下の通りです。

- 当社グループ経営経験
- 当社グループ以外の経営経験

当社取締役が有するスキル

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

◎：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、当社のミッション等および事業戦略を実現することに資すると当社取締役会が考えるスキルのうち、取締役が特に強みとするもの※

※上記は、2026年6月27日開催の第28回定時株主総会における決議事項に関連し、招集ご通知の公表時に合わせて開示した資料です。

- 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等に含まれる重要な要素を抽出したものです。

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

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

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

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価（以下、「実効性評価」）を原則として1年に1回以上実施する方針としています。2025年10月から2026年1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

2025年10月29日の取締役会で前回の実効性評価（2024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P59）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摘を受けて改善されているか
- （4）その他自由記述

2025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

- 忖度のない率直な発言や、建設的な議論を推奨する雰囲気が醸成されており、社外取締役の知見が経営判断に効果的に取り入れられている
- オフサイトミーティングやフリーディスカッションを積極的に活用し、中長期的な成長戦略や「ありよう（存在意義）」といった重要テーマについて、以前にも増して深掘りした議論がなされている
- 前年度の指摘事項（例えば資本市場への意識向上）に対し、事務局および執行側が真摯に取り組み、着実な改善が図られている
- 指名・報酬委員会が適切に機能しており、代表取締役の資質や業績を客観的かつ合理的に判断できる透明性の高い体制が維持されている
- 取締役会への現場メンバーの参加頻度向上により、議論の解像度が高まり、執行と監督の相互理解が深まる好循環が生まれている

改善余地についての主要な意見と考え方

- 意見：**投資案件の妥当性をより高度に評価するため、全社共通の投資判断基準を明確化し、資本効率（ROE）への寄与度を軸とした定量的かつ多角的な議論をさらに深めるべきである
- 資本コストを意識した「投資に関するガイドライン」に基づき、グループ全体の経営資源配分（キャピタルアロケーション）の最適化を図る。特に大規模投資においては、ROE 目標に対する具体的な貢献度を踏まえ、資本効率を最大限に意識した意思決定プロセスを徹底する
- 意見：**AI 戦略や M&A 等の重点施策について、戦略の具現化を一段と速め、実行フェーズにおけるスピードをさらに加速させる必要がある
- 各事業責任者が定めた数年後の事業のビジョンとタイムラインから逆算し今何をすべきかを明確にすることで、よりスピード感を持った自律的な事業推進体制を構築する。M&A については、経営戦略に基づく能動的な案件形成（ソーシング）を強化し、事業ポートフォリオの入れ替えを推進し、非連続な成長を実現する
- 意見：**不確実な経営環境下において、事業計画の審議をより強固なものとするため、成長シナリオの検証に加え、想定されるリスクやダウンサイドシナリオの可視化を一層充実させ、議論の質を高めるべきである
- 取締役会は、各事業本部が自ら立てた事業のビジョンや戦略、到達目標（中長期および短期）に照らして、進捗状況をモニタリングする。意思決定の際には、機会（アップサイド）とリスク（ダウンサイド）を公平に提示する説明スタイルをより徹底し、透明性の高いガバナンス体制を維持・強化する
- 意見：**最重要アジェンダに審議時間を集中させるため、付議基準の適正化や運営の効率化、および情報提供方法をさらに改善すべきである
- 資料の事前読み込みを前提とした「議論中心の運営」を徹底し、限られた審議時間を中長期的な経営課題への対話に最大限活用することで、意思決定の質を一層向上させる。また、事後モニタリングに資する情報提供の仕組みを整えることで、取締役会の監督機能と生産性をより高める

役員報酬

当社は、2026年6月27日開催の第28回定時株主総会において、役員報酬制度の見直しを行い、社外取締役以外の取締役に対する業績条件付事後交付型株式報酬制度及び社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議しました。

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業績条件付事後交付型株式報酬又は譲渡制限付株式報酬、監査役の報酬等は現金報酬のみとなっています。

2026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	非金銭報酬	
取締役(うち社外取締役)	249(34)	184(34)	25	41	8名(4名)
監査役(うち社外監査役)	48(30)	48(30)	-	-	5名(4名)
合 計	297	232	25	41	13名

※2026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、2017年6月24日開催の第19回定時株主総会決議および2026年6月27日開催の第28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、業績条件付事後交付型株式(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。

業績条件付事後交付型株式報酬について

業績条件付事後交付型株式報酬は、評価期間中の業績目標の達成度等に応じて現物株式を交付する報酬であり、社外取締役以外の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し、また、報酬と会社業績及び当社の株式価値との連動性をより明確化することで、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。

社外取締役以外の取締役に対する業績条件付事後交付型株式報酬額は、2026年6月27日開催の第28回定時株主総会決議により、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)(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%を超えないものとする)とし、発行又は処分する株式数の上限を年間160,000株としています。

譲渡制限付株式報酬について

譲渡制限付株式報酬は、現物株式を交付する報酬であり、社外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し、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。

社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬額は、2026年6月27日開催の第28回定時株主総会決議により、年額20百万円以内の固定額とし、かつ発行又は処分する株式の上限を年間15,000株としています。

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）	● 社外取締役以外の取締役の報酬等は、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、固定部分については現金報酬のみとし、業績連動報酬については現金及び/又は業績条件付事後交付型株式報酬により支給する。 ● 社外取締役の報酬等は、その職務の性質に鑑み、固定部分のみとし、現金報酬及び譲渡制限付株式報酬を付与する。
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、職責及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及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、その職責及び職務の実態に鑑み、上記区分に基づかず報酬を支払うことがある。 ● 支給日は、役員報酬等に関する規程に定めるところに従う。
業績連動報酬等ならびに非金銭報酬等の内容および額または数の算定方法の決定に関する方針（報酬等を与える時期または条件の決定に関する方針を含む）	● 社外取締役以外の取締役が対象となる現金報酬及び業績条件付事後交付型株式報酬の業績連動部分に係る指標は、各取締役の職務上の役割及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・定量基準及び定性項目の評価に基づき事業年度ごとに設定する。 ● 現金報酬の業績連動部分は、その指標・定量基準及び定性項目の評価に基づき算出された額を賞与として毎年、一定の時期に支給する。 ● 業績条件付事後交付型株式報酬は、その指標・定量基準及び定性項目の評価に基づき算出された基準額を踏まえ、これに相当するユニットを、毎年、一定の時期に付与し、当該ユニットに基づいて交付される株式は、取締役の退任時に譲渡制限が解除される譲渡制限付株式とする。 ● 社外取締役に交付する譲渡制限付株式報酬は、取締役その他当社取締役会が定める地位を退任又は退職する日までの期間譲渡制限が付される譲渡制限付株式とする。
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を目安とし、役位及び市場報酬水準を勘案して、その割合を設定する。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。また、持続的な成長に向けたインセンティブ機能をさらに強化するため、今後、経営環境やガバナンスの進化に合わせ、固定報酬に対する業績連動報酬の比率を段階的に高めていく方針とする。 ● 社外取締役以外の取締役が対象となる業績連動報酬における現金報酬：業績条件付事後交付型株式報酬＝1：1を目安とし、役位及び市場報酬水準を勘案して、その割合を設定する。 ● 社外取締役の報酬等の種類は、現金による固定報酬及び譲渡制限付株式報酬とし、その支給割合は、社外取締役が中長期的な企業成長へ貢献し、かつ株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇及び企業価値向上への貢献意欲が高まるように、最も適切な支給割合となることを方針とする。
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・定量基準及び定性項目案を含む）及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、当該方針案及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及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及び取締役の報酬の個別配分を変更する場合も同様とする。 ● 役員報酬の内容は、役員報酬等に関する規程に従い、期首から3ヶ月を経過する日までに決定する。

政策保有株式

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

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

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

グループAIポリシー・ガイドライン

当社は2023年に「DeNAグループAIポリシー」を制定しました。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。

さらに、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。

AI活用におけるガバナンス体制と安全性確保

AIガバナンスについては、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うほか、AI特有の頻繁なアップデートサイクルに伴う脆弱性やリスクにも即応できる体制を整えています。

AIツールの導入においては、扱うべき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。「試用」の段階では、まず簡易なチェックのもとで実務検証を開始します。それ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リスクをコントロールしつつ、迅速な立ち上げを可能にしています。このように、変化の激しいAI技術に対して、ビジネスへの迅速な取り組みと、全社的なガバナンスの維持を高いレベルで両立させています。

CoE(センターオブエクセレンス)によるガバナンス統制と啓発活動

AI推進担当グループエグゼクティブ(GEX)が、経団連「AI活用戦略タスクフォース」や文化庁「AIと著作権に関する関係者ネットワーク」等に参画し、経済産業省、内閣府、IPA(情報処理推進機構)、文化庁、公正取引委員会、個人情報保護委員会など関係省庁・機関とのコミュニケーションを行っています。これらの場を通じて、AI関連法規や国内外の情勢を把握するとともに、実務活用に向けた政策提言等の活動も行っています。こうして得られた知見を踏まえ、CoEが中心となり、スピード感と一貫性を備えたガバナンス強化を図るとともに、社内への啓発活動を実施しています。

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。

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 カスタマーサポートセンター | ISO/IEC 27001:2022 |
| ● (株)データホライゾン | JIS Q15001:2023 ISO/IEC 27001:2022 |
| ● DeSCヘルスケア(株) | JIS Q15001:2023 |
| ● (株)アルム | JIS Q15001:2017 ISO/IEC 27001:2022 |

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、当社グループのミッション、ありたい姿、DeNA Value、DeNA Quality、及びDeNAグループ行動規範を、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おります。

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、さまざまなDelightを届け広く社会に貢献したいと考えています。

また、当社は、グループ行動規範において、グローバル市民として経済・社会・環境の調和を重視した企業活動を推進し、持続可能な未来に貢献することを基本姿勢としております。

当社取締役会は、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まいります。

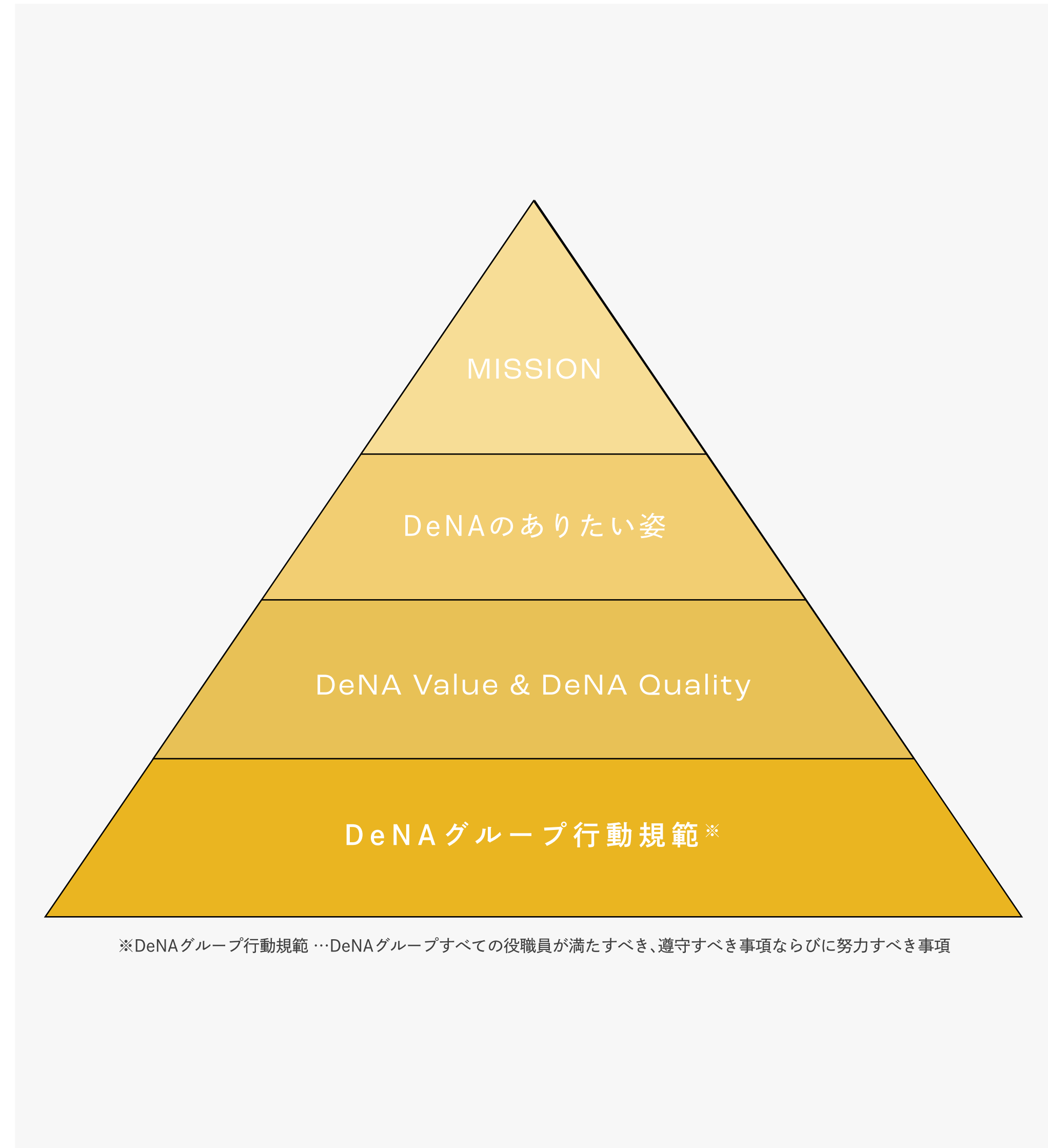
ガバナンス

当社取締役会は、当社のサステナビリティを巡る取り組みについての基本的な方針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り締役に報告します。

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、定期的に取り締役会及び経営会議に報告します。



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。

▶ 実績は当社ウェブサイトの「マテリアリティ」ページ [📄](#)をご参照ください。

経営戦略のマテリアリティ					
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
連続した挑戦と循環の エコシステムがもたらす 事業の創出と加速 関連ページ P15	- 新規事業の立ち上げ停滞、ペロシティの低下、挑戦数の減少によるエコシステムの循環停止 - 構造変化の遅れにともなう、マクロ環境への耐性不足 - スタートアップをはじめとする社会との連携機会の喪失により自社基盤が孤立・閉鎖化するリスク	- M&Aや連続的な事業創出による価値向上 - 成功・失敗の資産化による事業成功率の向上 - 絶えざる挑戦のダイナミズムによる組織刷新 - 技術革新や社会変化を捉えた事業創出の加速 - 高いペロシティによる先行優位の確立 - アルムナイや外部との協業によるエコシステム拡大	- アルムナイや外部との協業によるエコシステム拡大 - 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 - ②注力インキュベーション案件	①事業創出と成長に向けた体制構築 ②年間3本以上
経営資本のマテリアリティ					
人的資本 志ある挑戦者の 輩出と循環による エコシステムの駆動 関連ページ P29	- イノベーション人材・起業家人材の市場における獲得競争の激化 - 人材・知見の循環停滞によるエコシステムの内部硬直化 - 挑戦環境の未整備による優秀な人材の離反とDelight創造力の低下	- 起業家志向・新規事業人材の採用競争力強化 - 人材・知見の循環による組織の自己刷新と、連続的な新規事業創出の加速 - 多様な人材の活躍による、イノベーション促進とエコシステムの多角的発展	- 当社グループの可能性を広げる変化を起こせる人材の採用 - 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 - 優れた人材への報酬とさらなる挑戦機会の提供	①採用クオリティ度 ^{※1} ②全体ストレッチ度 ^{※2} ③評価インパクト度 ^{※3}	①100% ②95% ③80%
知的資本 技術の強化・ 新技術への対応と牽引 関連ページ P35	- サービスの信頼性低下と競争力喪失 - 倫理問題やプライバシー侵害への対応不足 - 事業の運用コストの増大、非効率化 - 規制変更や知的財産紛争による経営リスク - 人的リソースの硬直リスク - 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 - 新規事業の創出と収益源の拡大 - 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 - 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 - 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 ②全社員および組織のAIスキル評価	① - ② -
社会関係資本 様々なパートナーとの 共創と循環による 価値拡大 関連ページ P15	- パートナーやスタートアップとの連携機会の喪失による事業創出力の低下 - ステークホルダーからの信頼性の低下と関係悪化によるエコシステムの縮小 - 統合プロセス（PMI）の停滞や体制不足にともなう、シナジーの発揮不全	- パートナーとの共創と戦略的投資を通じた、既存事業の強化とシナジーの最大化 - 人材・知見・学びの循環によるイノベーション加速 - ステークホルダーとのエンゲージメントの強化	- 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	①共創・対話機会の創出数 ②継続(対話)パートナー数	①1,000 ②100

※1 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
※2 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
※3 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

マテリアリティ 取り組みとKPI

▶ 実績は当社ウェブサイトの「マテリアリティ」ページ [📄](#) をご参照ください。

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
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 関連ページ P56	コーポレートガバナンス・コンプライアンス		コーポレート・ガバナンス		
	- 社会的信用の失墜、企業価値の毀損 - 法令違反による事業中断や行政処分のリスク - 内部管理体制の不備による業務運営の混乱と信用低下 - 不適切な取引や他社知財の侵害、AI利用に伴う倫理・法的リスク - 大規模拠点運営等に伴う法的・安全上のトラブル	- 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と企業価値の向上 - 内部管理体制強化による業務効率化とリスク対応 - リスク管理や法令遵守、健全なAIガバナンスの構築による事業の安定かつ安全な運営 - IPや独自技術の適切な保護・利活用による、持続的なイノベーションの牽引	- 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	①独立社外取締役比率 ②取締役会構成メンバーの多様性比率	① - ② -
			コンプライアンス		
	- 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	①コンプライアンス研修実施回数 ②会社単位でのリスクマネジメント導入率※4	①12回/年 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 - 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 - 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 - 削減目標のSBT認定※5の取得	①②温室効果ガス排出量	2033年度末まで ①スコープ1+2 2,115 t-CO ₂ (2023年度比58.8%削減) ②スコープ3 67,282 t-CO ₂ (2023年度比35.0%削減)	
情報の適切な保護とセキュリティの向上 関連ページ P64	- 高度化するサイバー攻撃（ゼロデイ攻撃、ランサムウェア等）によるシステム・サービスの長期的停止 - 個人情報漏洩やプライバシー問題によるユーザー離れと訴訟リスク - 協業先などのステークホルダーからの信頼低下と財務的損失	- 強固なセキュリティ基盤と迅速な復旧体制の構築による、サービスの安定提供 - 信頼性の向上による、アライアンスや事業推進における競争力の強化 - セキュリティ運用の最適化・高度化にともなう、中長期的な運用コストの削減	- 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	①全従業員向け研修 実施回数 ②診断実施件数	①4回/年 ②アプリケーション診断：150件/年 NW診断：4,000IP/年

※4 対象範囲は国内の主要子会社
※5 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

環境・気候変動

グループ環境ポリシー

DeNAグループは、気候変動対応及び地球環境の保全の取り組みをグループ全体で推進していく指針として、「DeNAグループ環境ポリシー」を制定しています。

TCFD提言に基づく情報開示

当社は、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ています。

気候変動に関するガバナンス、戦略(リスク、対策および機会、「2℃未満シナリオ」、「4℃シナリオ」)、リスク管理等、TCFDについての詳細は、[サステナビリティサイト](#) にてご確認ください。



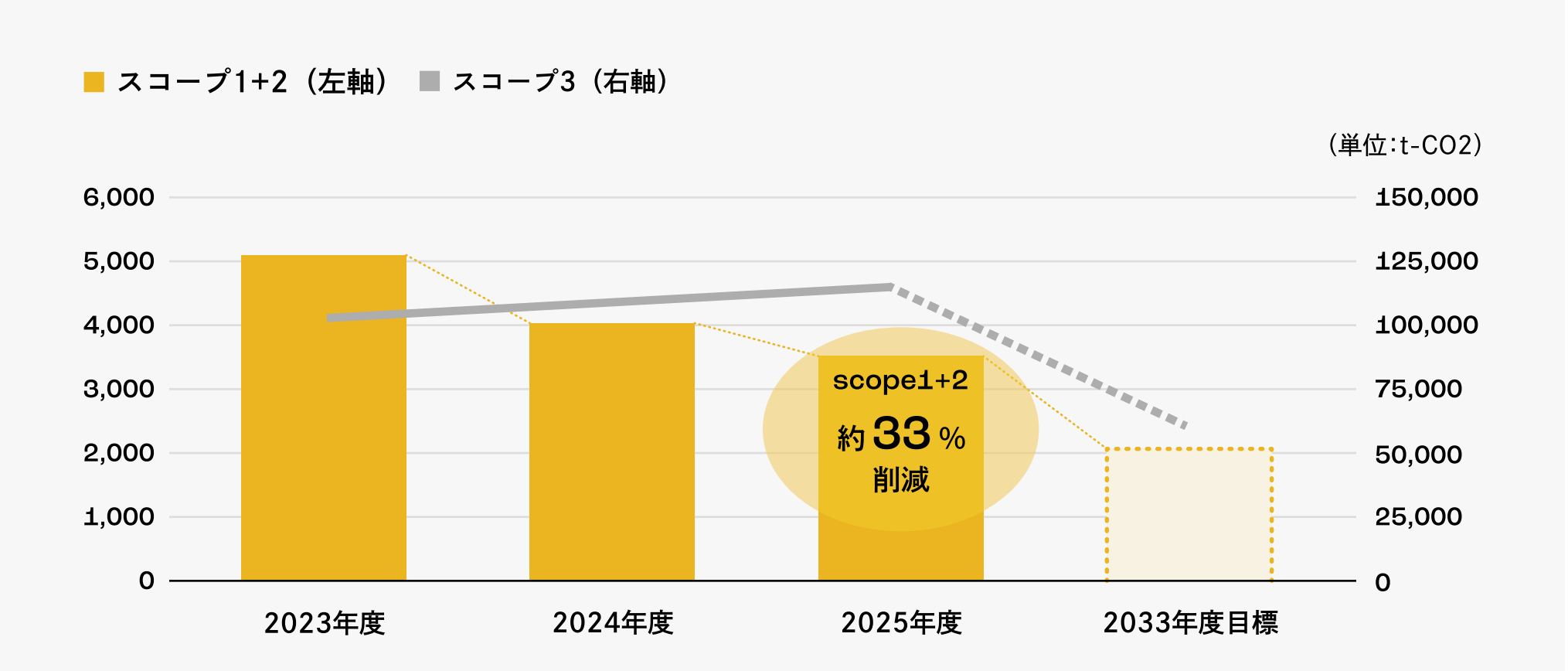
気候変動における目標

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。

※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



気候変動における指標



2025年度の温室効果ガス排出実績としては、オフィスの再エネ電力への転換、拠点の集約によってスコープ1+2の合計で2023年度比で約33%を削減いたしました。引き続き削減に向けた取り組みを進めてまいります。

（単位:t-CO2）

	2023年度	2024年度	2025年度
グループ総計 ^{※3}			
スコープ1	498	556	632
スコープ2 マーケット基準	4,636	3,487	2,833
スコープ3	103,511	102,609 ^{※4}	113,136
計	108,645	106,652	116,600
参考)スコープ2 ロケーション基準	4,405	3,553	3,006

※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 算定対象の見直しにより、2024年度のスコープ3 カテゴリ2.資本財から建設仮勘定を除いたためデータ修正を行いました

CHO室の取り組みと健康経営の推進体制

▶ [CHO室の取り組み](#) 

健康経営優良法人10年連続認定 進化し続ける健康経営

当社は従業員の健康を経営戦略に資する重要な要素と位置づけ、社員一人ひとりが心身ともに満たされ、最高のパフォーマンスを発揮できる環境の構築を目指しています。健康経営の推進を通じて、社員一人ひとりの人生を豊かでパワフルにし、企業の継続的な発展を目指すこと。自社の健康サポートに関する取り組みから得た知見を、自社内に留まらず社員のご家族やステークホルダーの皆様、地域などに広め、三方よしの「健康が当たり前の社会」の実現を目指しています。

2016年にCHO室を設置して以来、社員の健康を生活習慣やメンタルヘルスなど多角的な観点で捉え、健康診断の推進やセミナー、ワーケーションの実施などの施策とサーベイを組み合わせる改善に取り組んでいます。

これらの取り組みが評価され、経済産業省・日本健康会議が推進する「健康経営※1優良法人（ホワイト500）」に10年連続で認定されました。本制度は、特に優良な健康経営を実践している大企業・

中小企業等を日本健康会議が認定する顕彰制度です。なお、当社はその中の東京証券取引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。

推進にあたっては、代表取締役社長である南場智子を議長とし、すべてのグループエグゼクティブ※2が出席する経営会議において、CHOおよび健康経営推進会議事務局主導のもと、定期的に従業員の健康課題の共有をはじめ、施策の取組み内容やKPI、次年度の重点項目等をCHOも務める経営トップ自らが報告・共有し、人事総務や健康管理室等と連携を図りつつ、DeNAグループ全体の健康経営の推進方針を検討・策定・運営する体制を採っております。



健康経営 戦略マップ

健康投資	健康投資の効果			目標 (KGI) ※5	2025年度実績 ※5
	主な取り組みと指標	従業員等の意識変容・行動変容に関する指標	健康関連の最終的な目標指標 (KPI)		
①生活習慣病リスクの低減・重症化予防	健康診断 受診率/実施率 セミナー等による健康啓発 参加率/満足度	主観的/客観的な健康状態の 良好な人の割合向上	アブセンティーズム ※3 低減	主観的健康状態 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	主観的健康状態 81%
②メンタルヘルスの維持向上	ストレスチェックの実施 受検率 カウンセリング 利用率/満足度	非高ストレス者割合の向上			
③パフォーマンス阻害症状への 対処・支援	診療補助とセミナー 利用率/改善度 女性の健康支援 参加者数	パフォーマンスの維持・向上	エンゲージメント 向上	生産性発揮割合 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	生産性発揮割合 72%
④コミュニケーション活性化・ エンゲージメント向上	社内活性化プロジェクト 組織状況アンケート ワーケーション補助 利用率/満足度	組織状況の向上、 心理的安全性の向上			
⑤ワークライフバランス (育児・介護・治療との両立支援)	各種窓口の設置 利用率/満足度 スーパーフレックス制度 利用者割合/満足度	ワークライフバランスが 良好な人の割合向上	プレゼンティーズム ※4 低減		

※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 グループエグゼクティブ (GEX) 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

※3 体調不調やメンタルヘルス不調などにより仕事を欠勤・休職している状態

※4 欠勤には至らないものの、体調不良やメンタル不調などにより、業務パフォーマンスが低下している状態

※5 集計範囲はDeNA単体です

多様性を活かした労働環境の整備と人権の尊重

多様性の確保についての考え方

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。

2025年10月に実施したアンケートでは、回答者(1,210／1,533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 13.7%(39／285名) 外国籍という理由 15.6%(10／64名) 中途採用という理由 11.7%(104／889名)

前回、2025年2月に実施したアンケートでは、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)

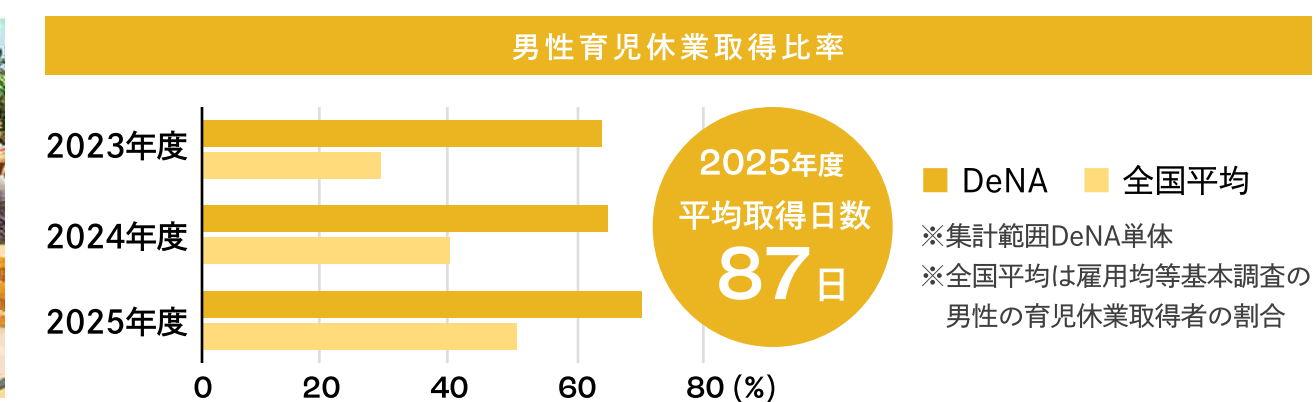
2022年度以降、当社では役職員に対し、無意識のうちに持ってしまう偏見(アンコンシャス・バイアス)を自覚・改善するための研修や、会話で用いる言葉への意識改善を促す内容などを盛り込んだハラスメント研修の実施などの取り組みを継続的に行っています。また、2021年度からは全ての中途採用者を対象として、多様性を重視する当社ミッション等の理解促進や多様な従業員の相互理解を目的としたオンボーディングプログラムも実施しています。

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及び様々な取り組みを推進していきます。

ライフステージに寄り添う環境づくりと育児支援

当社では、従業員のライフステージに寄り添い、性別を問わず育児休業を希望するすべての社員が取得できる環境作りに取り組んでいます。専用窓口の設置や利用サポートに加え、新任マネージャーへの制度研修、全社員向けのハラスメント研修等を毎年実施し、社内全体の理解と意識醸成を促してきました。

こうした継続的な取り組みの結果、2025年度の男性育児休業取得率は69.4%、取得日数は平均86.9日となりました。さらに2025年度には、日頃から社員を支えてくださるご家族をオフィスにお招きする「ファミリーデー」を開催しました。会社の事業や文化への理解を深めていただくとともに、会社からの感謝を伝える機会となりました。今後も、仕事と家庭の双方を大切にしながら、社員とご家族の双方が幸せに働ける職場環境づくりを推進してまいります。



人権に関する取り組み

DeNAグループは、「DeNAグループ人権ポリシー」を定め、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとする国際規範を支持し、全役職員に適用しています。人権尊重の取り組みは取締役会が監督し、コンプライアンス・リスク管理部門が各事業部門・人事部門と連携して推進しています。

同国際規範に基づき、自社の事業活動にとどまらず、取引先を含むバリューチェーン全体を対象に、人権への負の影響を特定・評価し、防止・軽減する人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

外部専門家の助言を得ながら人権リスク評価を行い、「利用者・プレイヤーに対する人権の保護」や「取引先(サプライチェーン)における人権の尊重」などを特に重要な人権課題として特定しました。現在は、各事業部門とともに具体的な取り組みを進めるとともに、「DeNAグループパートナーガイドライン」においても、取引先に人権尊重への理解と協力を求めています。

また、役職員だけでなく社外の方も利用できる通報窓口を設け、人権侵害の早期把握と適切な救済に努めています。詳細は当社サステナビリティサイト「[人権の尊重](#)」[■](#)「[お取引先とともに](#)」[■](#)をご覧ください。

05

データ

Data



関係会社一覧

連結子会社（2026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(%)
株式会社横浜DeNAベイスターズ	スポーツ・スマートシティ事業	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)※3
株式会社DeNA Games Tokyo	ゲーム事業	100.0
株式会社横浜スタジアム※2	スポーツ・スマートシティ事業	76.9 (76.9)※3
株式会社DeNA川崎ブレイブサンダース	スポーツ・スマートシティ事業	100.0
株式会社集英社DeNAプロジェクト	ゲーム事業	50.0
株式会社IRIAM	ライブストーリーミング事業	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	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	95.3
WAPTX LTD.※2	ゲーム事業	100.0
DeNA Seoul Co., Ltd.	ゲーム事業	100.0
デライト・ベンチャーズ1号投資事業有限責任組合※2	新規事業・その他	100.0 (1.0)※3 ※4
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※2	新規事業・その他	99.1 (0.3)※3 ※4
デライト・ベンチャーズ・ビルダー3号投資事業有限責任組合	新規事業・その他	99.2 (0.2)※3 ※4
その他 32社		

持分法適用関連会社（2026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	21.0
株式会社PFDeNA	AI(人工知能)技術の研究開発	50.0
GO株式会社※5	タクシー事業者等に向けた 配車システム提供などモビリティ関連事業	25.8
株式会社マンガボックス	マンガボックスプラットフォームの運営 マンガボックス編集部の運営	49.0
ニンテンドーシステムズ株式会社	任天堂株式会社が展開するビジネスのデジタル 部分に関するシステムの開発及び運用等	20.0
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)※3 ※4
その他 25社		

※1 連結子会社の「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載
※2 特定子会社
※3 議決権の所有割合の()内は、間接所有割合で内数
※4 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
※5 2026年6月16日付で、持分法適用関連会社から除外

財 務 デ ー タ

5 年 サ マ リ ー

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
売上収益	(百万円)	130,868	134,914	136,733	163,997	147,700
営業利益又は損失	(百万円)	11,462	4,202	-28,270	28,973	18,694
金融収益	(百万円)	5,195	7,805	3,956	1,720	2,007
金融費用	(百万円)	-1,463	-182	-824	-1,185	-3,751
持分法による投資損益	(百万円)	14,226	1,770	-2,992	2,309	8,814
税引前当期利益又は損失	(百万円)	29,419	13,595	-28,130	31,817	25,764
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失	(百万円)	30,532	8,857	-28,682	24,193	19,048
親会社の所有者に帰属する資本合計	(百万円)	240,626	221,626	209,204	241,734	232,622
資産合計	(百万円)	340,570	348,942	335,708	394,188	333,244
有利子負債(借入金＋リース負債)	(百万円)	28,269	45,157	44,505	48,406	15,433
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	2,024.39	1,983.78	1,871.47	2,163.71	2,160.86
親会社の所有者に帰属する 基本的1株当たり当期利益又は損失	(円)	256.45	76.78	-257.60	217.24	171.36
親会社の所有者に帰属する 希薄化後1株当たり当期利益又は損失	(円)	256.20	76.70	-257.60	216.92	170.95
親会社所有者帰属持分比率	(%)	70.7	63.5	62.3	61.3	69.8
親会社所有者帰属持分当期純利益率	(%)	13.2	3.8	-13.3	10.7	8.0
株価収益率	(倍)	7.3	23.5	-	16.2	14.2
営業活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	18,375	10,808	-10,839	38,999	33,431
投資活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	-19,924	12,451	-12,629	-12,280	34,820
財務活動による正味キャッシュ・フロー	(百万円)	-18,549	-4,930	-4,102	-5,445	-58,079
フリー・キャッシュ・フロー	(百万円)	-1,548	23,258	-23,468	26,719	68,251
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	78,296	97,732	71,396	92,803	103,046
減価償却費及び償却費	(百万円)	5,593	5,441	6,533	5,143	7,009
減損損失	(百万円)	4,244	364	28,764	4,389	9,912
のれん	(百万円)	17,451	49,088	33,562	30,361	20,747
1株当たり配当金	(円)	39	20	20	65	66
配当金総額	(百万円)	4,623	2,227	2,227	7,241	7,088
親会社所有者帰属持分配当率(連結)	(%)	2.0	1.0	1.0	3.2	3.1
配当性向(連結)	(%)	15.2	26.0	-	29.9	38.5
自社株式の取得のための支出	(百万円)	10,868	15,000	-	-0	10,694
期末発行済株式数	(株)	130,210,945	122,145,545	122,145,545	122,145,545	122,145,545
期末自己株式数	(株)	11,674,919	10,805,997	10,794,938	10,746,088	14,758,913

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	2026年3月期
売上収益	130,868	134,914	136,733	163,997	147,700
ゲーム事業	74,697	64,006	54,004	78,099	64,356
ライブストーリーミング事業	34,664	40,106	42,579	40,562	39,790
スポーツ・スマートシティ事業※1	-	-	-	31,340	32,751
ヘルスケア・メディカル事業※2	3,000	6,985	9,963	10,766	8,725
新規事業・その他	-	-	-	3,581	2,493
調整額	-55	-69	-138	-350	-414
(参考)旧スポーツ事業	14,712	20,958	27,271	31,303	32,519
(参考)旧新規事業・その他	3,850	2,928	3,054	3,618	2,736
営業利益又は損失(IFRS)	11,462	4,202	-28,270	28,973	18,694
セグメント別営業利益	8,717	4,131	343	32,434	27,666
ゲーム事業	11,596	9,582	3,456	38,577	29,656
ライブストーリーミング事業	3,484	-572	339	-201	3,984
スポーツ・スマートシティ事業※1	-	-	-	1,846	1,795
ヘルスケア・メディカル事業※2	-624	-2,202	-3,640	-3,619	-2,329
新規事業・その他	-	-	-	-134	-1,550
共通費・調整額	-2,838	-1,772	-634	-4,034	-3,891
(参考)旧スポーツ事業	-2,575	-23	2,125	2,836	3,135
(参考)旧新規事業・その他	-326	-882	-1,303	-1,124	-2,890
その他収益※3	7,145	1,263	1,952	2,209	1,931
その他費用※3	-4,400	-1,192	-30,564	-5,670	-10,903
Non-GAAP営業利益又は損失	7,469	4,299	1,243	32,939	28,149
会計上の計上時期の補正等(純額)	128	75	73	10	-2
買収、事業・組織変更等に係る一時損益	-4,121	22	29,439	3,955	9,457

※1 2025年3月期まで、「新規事業・その他」に含まれていた「スマートシティ事業」については、2026年3月に「BASEGATE横浜関内」の開業を迎えたことに伴い経営における重要性が増したことで管理手法に変更が生じたため、従来「スポーツ事業」と合算し、「スポーツ・スマートシティ事業」として記載する方法に変更しています。2025年3月期のセグメント情報についても組み替えて表示しています。

※2 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。

※3 その他の収益、その他の費用：日本基準における、金融収益・費用を除く 営業外損益や特別損益等が含まれる (例：有形・無形資産の売却・除却等)

E S G デ ー タ

ガバナンス

		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
取締役数	(人)	7	7	6
社外取締役数	(人)	3	3	3
独立社外取締役比率	(%)	42.9	42.9	50.0
監査役数	(人)	4	4	4
社外監査役数	(人)	4	4	3
女性比率/役員	(%)	36.4	27.3	30.0

環 境

		2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
総エネルギー投入量	グループ総計※1 (GJ)	105,225	90,096	80,765
温室効果ガス排出量 グループ総計※1				
スコープ1	(t-CO ₂)	498	556	632
スコープ2	マーケット基準 (t-CO ₂)	4,636	3,487	2,833
スコープ3	(t-CO ₂)	103,511	102,609※2	113,136
	計	108,645	106,652	116,600
参考)スコープ2	ロケーション基準 (t-CO ₂)	4,405	3,553	3,006
(うちDeNA単体)				
スコープ1	(t-CO ₂)	10	13	20
スコープ2	マーケット基準 (t-CO ₂)	233	275	288
スコープ3	(t-CO ₂)	40,580※2	42,728	65,432
	計	40,823	43,016	65,740
参考)スコープ2	ロケーション基準 (t-CO ₂)	256	271	295

※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 算定対象の見直しにより、2024年度のスコープ3 カテゴリ2.資本財から建設仮勘定を除いたためデータ修正を行いました。

社会

▶ ESGデータ

			2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
従業員数(連結/単体)※1		(人)	2,897 / 1,397	2,572 / 1,448	2,483 / 1,400
平均臨時従業員数(連結/単体)※2		(人)	541 / 167	531 / 107	481 / 99
女性比率	従業員全体	(%)	26.0	25.3	24.6
	管理職※3	(%)	10.7	12.6	12.3
外国人比率	従業員全体	(%)	5.0	6.1	4.6
	管理職	(%)	2.3	3.7	2.0
	海外拠点管理職の現地採用比率※4	(%)	92.2	95.1	94.9
中途採用者比率	従業員全体	(%)	76.6	73.3	68.0
	管理職	(%)	84.2	84.2	77.5
	役員	(%)	100	100	100
平均年齢		(歳)	37.6	37.9	38.6
平均勤続年数			5年7ヶ月	6年4ヶ月	7年1ヶ月
離職率		(%)	7.0	7.4	7.4
育児休業取得者※5		(人)	65	60	60
	うち男性	(人)	45	40	41
男性従業員の育児休業	取得率※6	(%)	63.4	64.5	69.4
	取得日数(平均)	(日)	63.6	80.9	86.9
労働者の男女の賃金差異	全労働者	(%)	64.2	68.3	70.6
	正規雇用労働者	(%)	73.5	75.0	76.5
	アルバイト・契約社員等有期労働者	(%)	92.2	93.9	118.5
障がい者雇用率※7		(%)	3.0	2.6	2.6

◎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。

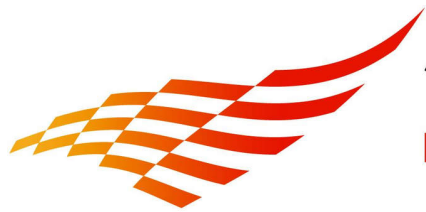
外部評価

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index※1



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

健康経営優良法人2026 (ホワイト500)



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

ジャパン・アルムナイ・アワード2025
グランプリ



第8回日本医療研究開発大賞 経済産業大臣賞

ISPOR Real-World Evidence Summit 2025
TOP 5% FINALIST

日本臨床疫学会 第8回年次学術大会
Young Investigator Award 最優秀口演賞

第45回日本臨床薬理学会学術総会 優秀演題賞

サイバーセキュリティに関する総務大臣奨励賞

SPAJAM2025 最優秀賞

MSCI日本株女性活躍指数※2

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

くるみんマークの取得



日本ゲーム大賞2025ムーブメント賞
(年間作品部門)



Clio Music Awards ゴールドを含む6部門を
受賞



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



スポーツエールカンパニーに選定



CDP(気候変動)



Well-being CUSTOMER CENTER AWARD
2025最優秀賞



Well-being CUSTOMER CENTER AWARD
Best center 2025

▶ [外部からの評価 詳細](#)

※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 JPX 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 JPX 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.

会社情報・株式情報

会社概要

商号	株式会社ディー・エヌ・エー (英文名 DeNA Co., Ltd.)
代表者	代表取締役会長 岡村 信悟 代表取締役社長兼CEO 南場 智子
本社住所	〒150-6140 東京都渋谷区渋谷二丁目24番12号 渋谷スクランブルスクエア
設立年月日	1999年3月4日
資本金	103億97百万円(2026年3月末時点)
従業員数	連結:2,483名(単体:1,400名) (2026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

ウェブサイト

- DeNAウェブサイト

<https://dena.com/jp/>
- 投資家情報

<https://dena.com/jp/ir/>

株式情報（2026年3月末時点）

発行可能株式数	540,900,000株
発行済株式数	122,145,545株
自己株式数	14,758,913株※
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	56,237名
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

※ 自己株式数に株式付与ESOP信託口が所有する当社株式125,778株を含む

- サステナビリティ

<https://dena.com/jp/sustainability/>
- AI

<https://dena.ai/>

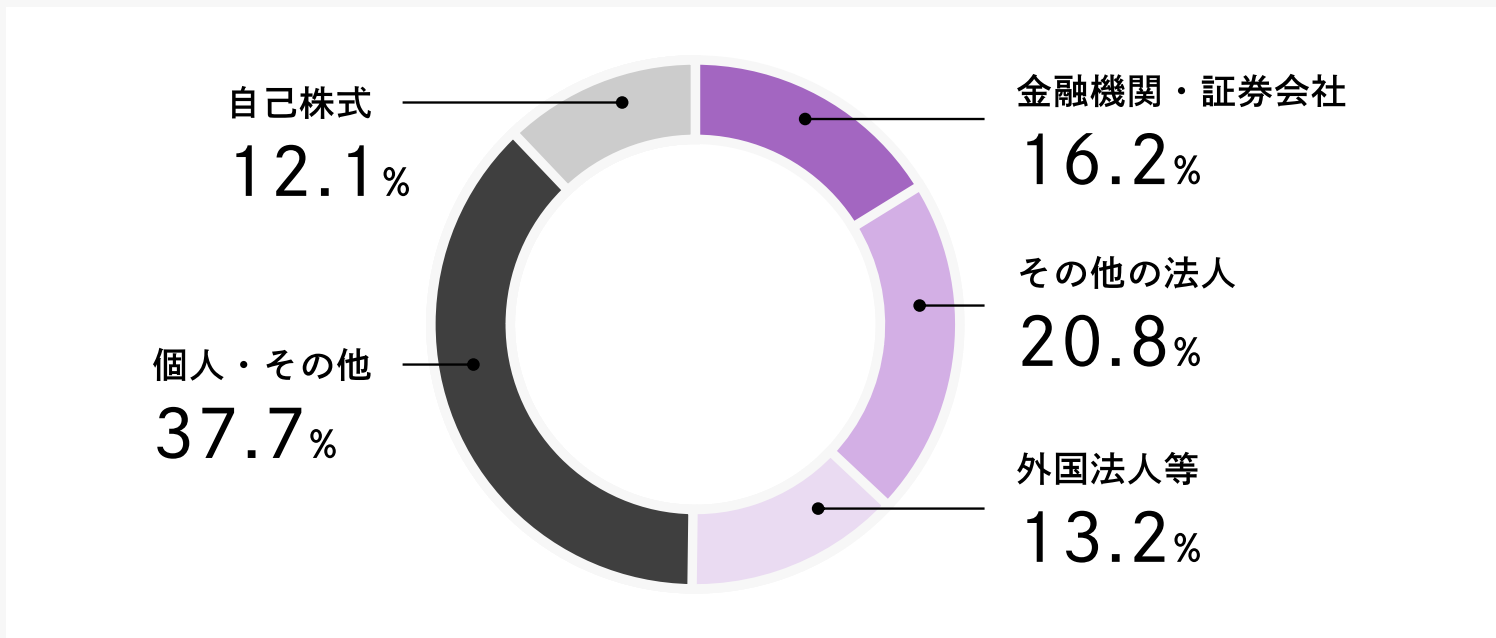
大株主上位10名（2026年3月末時点）

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
南場 智子	19,829	18.47%
任天堂株式会社	15,081	14.04%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,918	10.17%
株式会社ATRA	5,866	5.46%
株式会社日本カストディ銀行	4,444	4.14%
川田 尚吾	3,623	3.37%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,477	3.24%
株式会社シティインデックスイレブンス	3,110	2.90%
みずほ証券株式会社	1,308	1.22%
BBH BOSTON CUSTODIAN FOR JAPAN VALUE EQUITY CONCENTRATED FUND A SERIES OF 620135	1,232	1.15%

※ 当社は、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式125,778株を含む自己株式14,758,913株(自己株式を含めた発行済株式の総数に対する割合は12.08%)を所有していますが、上記大株主から除外しています。

※ 持株比率は、発行済株式から株式付与ESOP信託口が所有する当社株式を含む自己株式を除いたものに対する割合です。

所有者別株式分布状況（2026年3月末時点）



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