

# We delight people beyond

# :DeNA 2023

統合報告書

Value Creation Story

©DeNA Co., Ltd.

# their wildest dreams.



# Delight

【動詞】人を大いに喜ばせる。楽しませる。

【名詞】喜び。嬉しさ。歓喜。楽しみ。





# 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

企業使命



Continuing to challenge  
ourselves to drive change

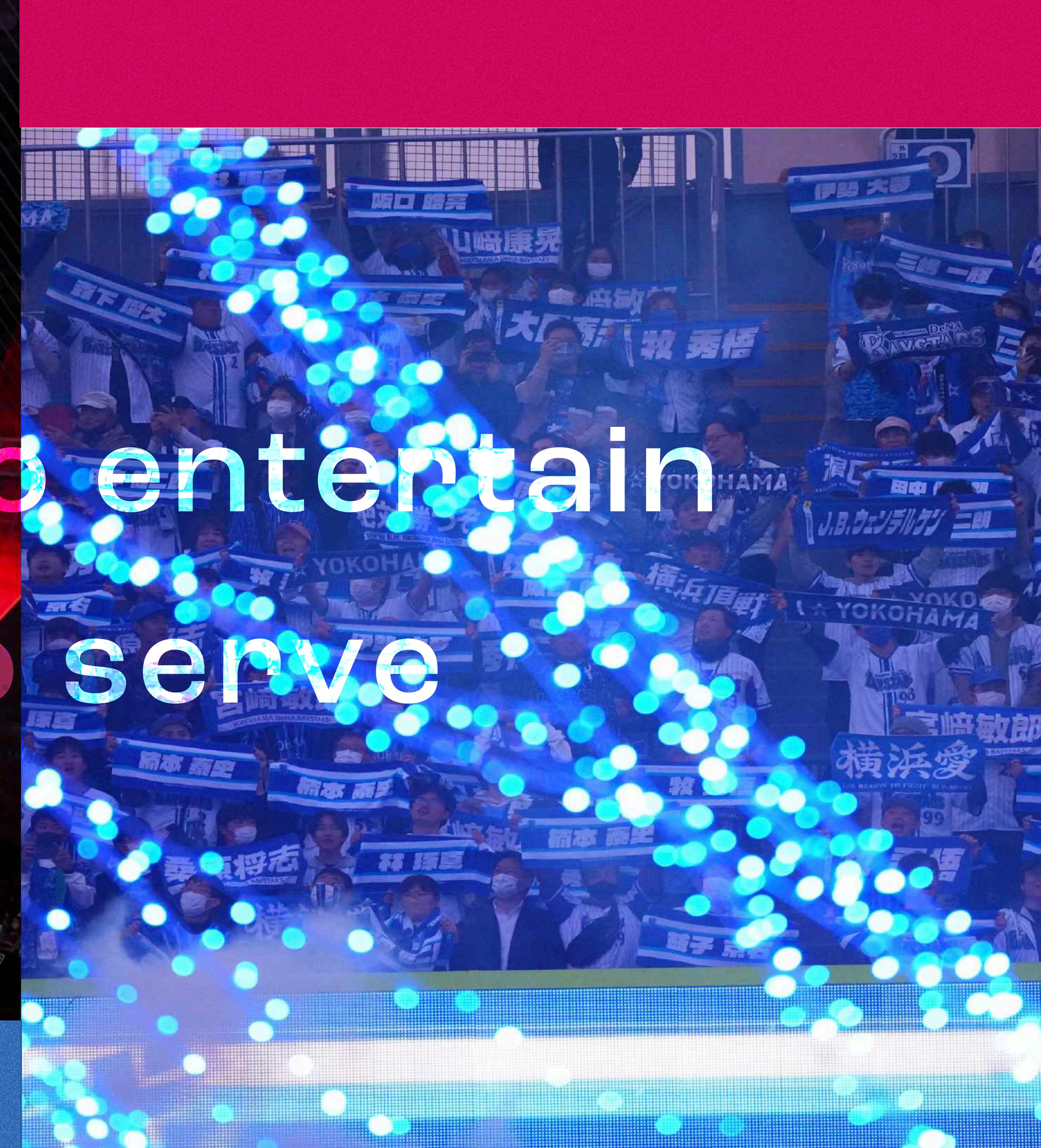
DeNAは、インターネットやAIを自在に駆使しながら  
一人ひとりの人生を豊かにするエンターテインメント領域と  
日々の生活を営む空間と時間をより快適にする社会課題領域の  
両軸の事業を展開するユニークな特性を生かし  
挑戦心豊かな社員それぞれの個性を余すことなく発揮することで  
世界に通用する新しいDelightを提供し続けます

エンターテインメント領域

社会課題領域



We seek to entertain  
and to serve



# DeNA Promise

あらゆる行動を通じて、社会に約束するDeNAの提供価値

## プロダクト、 サービスへのこだわり

お客様に届けるプロダクト、サービスの使いやすさや信頼性に徹底的にこだわることにより、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

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

## 持続可能な 企業活動の推進

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

# DeNA Quality

DeNAで働くすべての人の日々の行動や判断の拠り所とする、共有の価値観

## 「こと」に向かう

本質的な価値の提供に集中し、清々しくチームの一員として取り組みます

## 全力コミット

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

## 発言責任、傾聴責任

立場にかかわらず自分の考えを誠実に直言し、また意見には真摯に耳を傾けます

## 多様性を尊重し、 活かし合う

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

## みちのりを楽しもう

挑戦には成功も失敗もあるけれど、そのプロセスも楽しんでいこう

共  
有  
価  
値  
觀

共  
有  
価  
値  
觀



Calling all those who  
enjoy a challenging  
environment

# 未来への布石



# ICTの力で医療の格差・ミスマッチを無くし、 すべての人に公平な医療福祉を

DeNAは、高セキュリティ環境下でリアルタイムに情報共有ができる、

医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」を提供。

PACS（医療用画像管理システム）などと連携し、医療情報を共有することで、遠隔診療に活用。

また、救急隊員へ迅速かつ正確な脳卒中・心疾患トリアージのための参考情報を提供し、

最適な搬送先医療機関を提案する救急搬送トリアージアプリ「JoinTriage」も提供。

Joinと連携することで患者情報を事前共有でき、

治療開始までの時間短縮により救命率向上を実現する。



# 健康寿命を伸ばし、 医療費の適正化を目指す

DeNAはヘルスデータで国内最大級約1,800万人規模のデータベースを構築。  
健康診断のデータやレセプトデータ、kencomのライフログやアンケートなど、  
二次利用許諾が得られたヘルスビッグデータを公益に資する形で利活用を推進。  
自治体の保健事業や、大学等の研究・教育機関で活用。



# 川崎大革新！

OCTOBER.2028

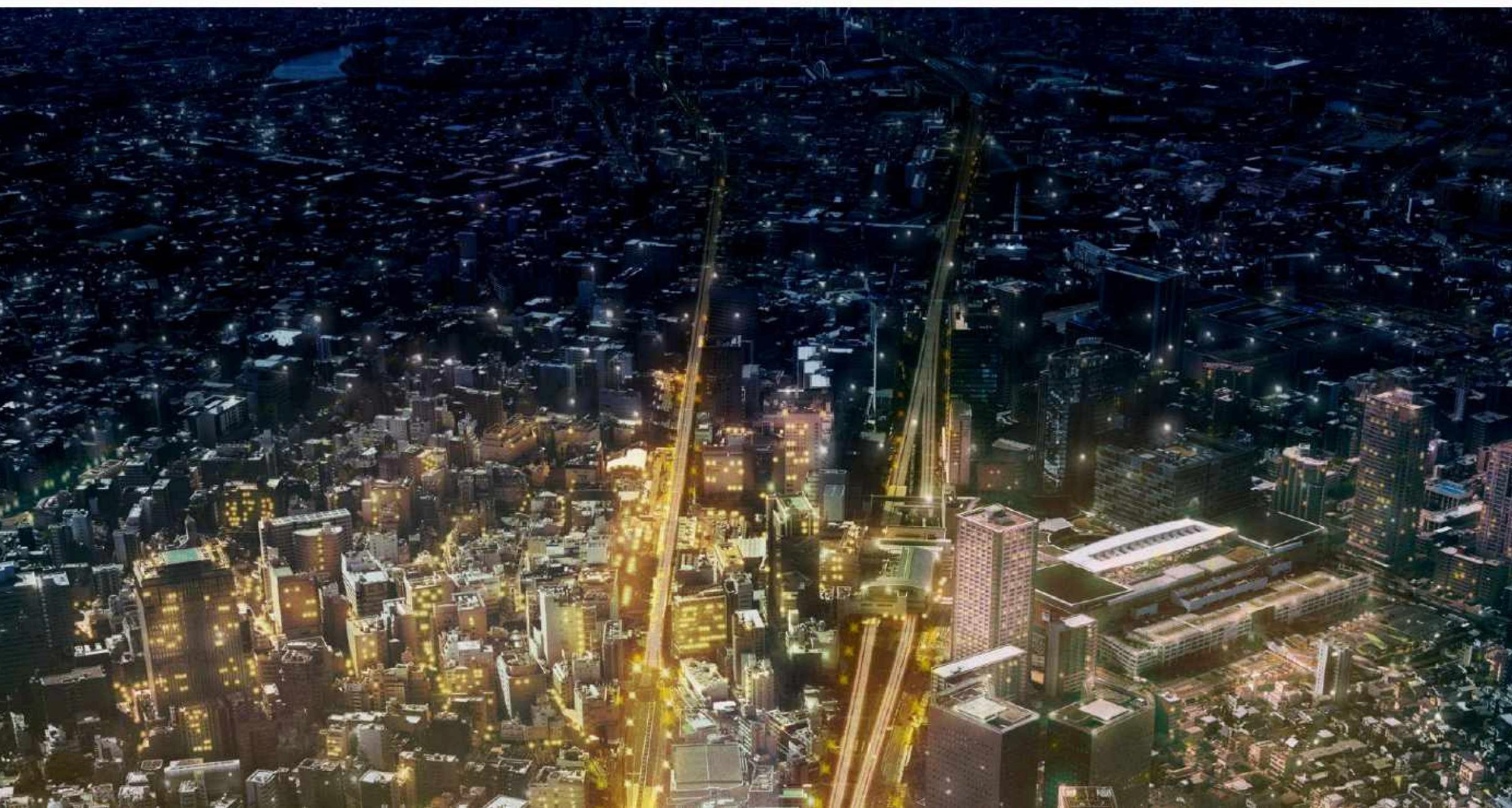


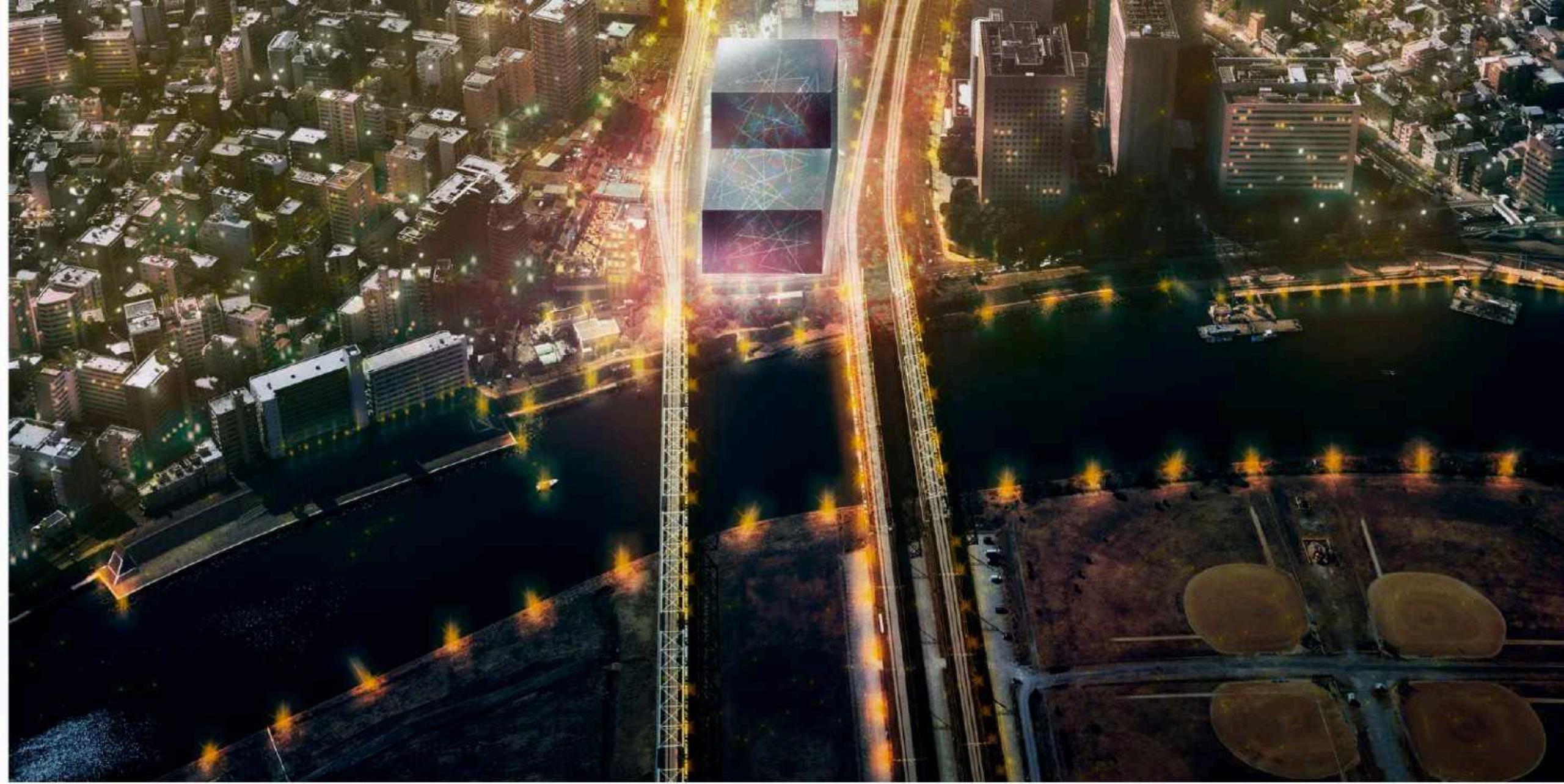


# ARENA CITY PROJECT

大胆な発想で進めるまちづくり  
「Delightful City」構想

DeNAは、Bリーグのプロバスケットボールクラブ  
「川崎ブレイブサンダース」の新しい本拠地となる約1万人規模のアリーナを核とした  
複合エンターテインメント施設の開業を目指すプロジェクトを発表。  
プロ野球球団「横浜DeNAベイスターズ」、そして2023年に加わった  
Jリーグクラブ「SC相模原」の3チームの運営ノウハウから、単なるスポーツ観戦にとどまらない、  
Delightにあふれたまちづくり「Delightful City」構想を加速。







対話を通じて、より長く、  
より多くのユーザに  
Delightを届ける

DeNAはサービスをリリースした後も、ユーザの反応を見ながら継続的にアップデートしていく姿勢を大切にし、長く楽しんでいただけるサービスへと進化させてきた。

いち早くその価値をモバイル端末を通じて提供し、  
創業期より多くのユーザから支持を得た。

この大きな進化を成し遂げてきた私たちは、これからのゲーム、  
エンターテインメントそしてライブストリーミングをどう考えていくのか。

数多くのパートナーと共に考え抜き、これからも「つながる」Delightを届けていく。



# Contents

## Introduction

ミッション・ビジョン・バリュー	P04
未来への布石	P10
統合報告書をお届けするにあたって	P19
CEOメッセージ	P20
財務ハイライト	P26

## Part 01 価値創造

DeNAのあゆみ	P29
DeNAの価値創造モデル	P31
DeNAのサービス	P32
DeNAの強み	P37

## Part 02 成長戦略

長期のポートフォリオ構築と収益力・成長力の向上のための取り組み	P50
各事業の戦略・取り組み	P51
[特集]ヘルスビッグデータビジネスと医療DXビジネスの可能性	P63

## Part 03 ESG

社外取締役メッセージ	P68
コーポレート・ガバナンス	P69
リスクマネジメント	P77
情報セキュリティ / プライバシー管理	P78
サステナビリティマネジメント	P79

関係会社一覧	P86
財務データ	P87
ESGデータ	P88
株式情報	P89
会社情報	P90



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



## 統合報告書をお届けするにあたって

DeNAは1999年に創業し、常に新しい挑戦をしてきました。

インターネットオーケションサイトの運営から始まり、モバイルゲームやSNS等、インターネットサービスの運営を中心とした事業で成長してまいりました。その後、こうした経験を踏まえ、ライブストリーミングやオートモーティブなどの分野へと提供サービスを広げてきました。また、2011年のプロ野球参入から始まったスポーツ事業は、いまやまち全体の賑わいを作り出す取り組みに発展しています。

2022年には、ヘルスケア・メディカル領域の事業ポートフォリオを大きく強化しました。医療費の適正化等、多くの社会課題が山積するこの分野においても新しい価値の提供に挑戦しています。

このような私たちのユニークな特性、また、価値創造の源泉となっているのは「技術・モノづくり」、「組織・人材」、「ホーム(横浜・神奈川)」といった強みです。この3つの要素を活かした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ます。

DeNAはこれからも、人生を豊かに彩る「エンターテインメント領域」と生活をより快適にする「社会課題領域」の両軸にわたって、すべての人がより人間らしく、より豊かに暮らせる社会の実現を目指します。“未来につながるDelight”を届け続けるDeNAのこれからに、ぜひご期待ください。

代表取締役会長

南場 智子

DeNAの強みを最大限に活かし  
事業成長と新領域の  
開拓を実現することで  
世界中の人々に  
“Delight”を届けたい。

代表取締役社長兼CEO  
岡村 信悟

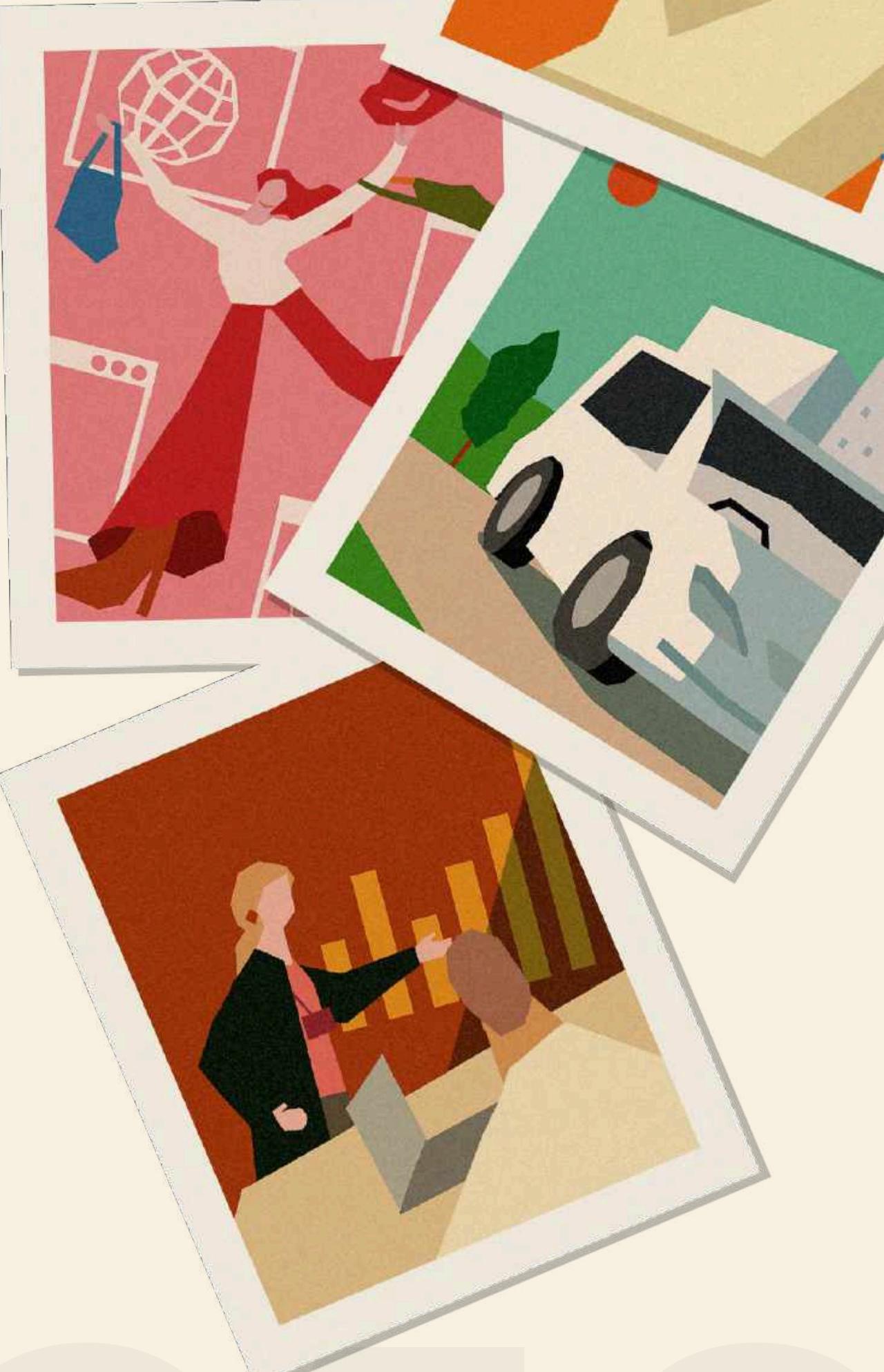
MESSAGE  
COMING



# CEO MESSAGE

## ミッションで掲げた“Delight” —その言葉に込めた意味

私たちのミッションである「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」の“Delight”については、人によって考え方や捉え方はさまざまあると思いますが、私は、「人が楽しさを感じること、生きがいを感じること、不透明な現在や未来を希望で照らすこと」であると捉えています。DeNAは以前から「Delight and Impact the World」を掲げてきましたが、2021年にミッション、ビジョン、バリューを刷新した際にも、検討メンバーの多くが“Delight”に強くこだわりました。インターネットやテクノロジーは高度化し、ますます複雑性や多様性を増していますが、それらは、人間のより豊かな生き方や方向性を導くものになりうると信じています。私たちDeNAには、テクノロジーを自在に活用することで、社会を希望の光で照らし、自らも懸命に生きてきた価値を残したいという思いを持った挑戦心豊かな社員が集まっています。DeNAが取り組み続けてきた“Delight”を社会全体に、より多くの人に届けていくことが、私たちの使命だと考えています。



# インターネットによる社会変革の波が Delightの追求を社会課題領域へと広げた

米中の対立やロシアによるウクライナ侵攻など、世界全体は依然として不透明な状況にあります。一方で、テクノロジー分野においては、生成AIやWeb3などが驚異的なスピードで進化しています。社会の変化や人類の未来について、一部では悲観的な見方もありますが、限られた資源を活用しながら、より良い社会を実現し、快適さと利便性を誰もが享受できるためには、インターネットをはじめとする、テクノロジーの賢い活用が不可欠です。インターネットは、情報や娯楽の分野から発展を遂げてきましたが、いまや、医療やモビリティなど、近代社会の人々の生活を支えてきた既存のシステムを根本から変革する切り札として期待できると思います。日本でいえば、「デジタル社会形成基本法案」の成立に伴い廃止された「IT基本法」が2001年に施行された20年ほど前から、例えば、「医療へのIT活用」は期待分野と目されてきましたが、ようやく「遠隔医療」の普及が、優先度高く議論されるようになるなど、機が熟してきたと感じています。現在の日本では、医師の不足や偏在が課題となっているだけではなく、長時間労働の是正等を目指した医師の「働き方改革」が予定されています。さらに、諸外国では医療資源の不足などを背景に、医療を効率化することが期待されています。また、新型コロナウィルス感染症の感染拡大は、社会にさまざまな課題を突きつけ、変革を迫りましたが、とりわけ医療分野については、ICTをはじめとするテクノロジーが持つ可能性を十分に活かしきれていないことが露呈し、変革の必要性が広く認識されました。これらのことと踏まえ、将来に向け、より多くの方が安心して医療を受けられる、そして多くの命を救えるようにするために、「医療DX」は必ず実現すべき取り組みであると考えています。

このような社会変革の波とともに、私たちは創業以来、インターネットの世界において次々と事業領域を拡大してきました。オークションをはじめとして、ゲームや映像を楽しんだり、コミュニケーションを楽しんだりといったエンターテインメント領域において世の中に“プラスアルファ”的な価値を提供してきましたが、近年では、まちづくり、ヘルスケアやメディカルなど、社会課題領域での経験を深めています。2014年からヘルスケア領域に参入し、日々の健康増進をサポートするICTを活用したヘルスケアエンターテインメントアプリ「kencom」をはじめ、健康増進や行動変容を促すサービスを提供してきました。また、2020年頃にはヘルスビッグデータの取り組みを本格化させ、2022年にはメディカルにも事業領域を拡大しています。私たちのようなテクノロジーカンパニーは、時代の変化に合わせて新たな領域に挑戦すべきものと捉えています。私たちは、インターネットやAIによるビジネス領域を切り拓いてきたトップランナーとしての矜持を持ち、今後は、社会課題領域においても存在感を示していきたいと考えています。

# エンタメ領域に加えて 社会課題領域の事業を強化、 企業として新たな成長を実現し、 経営基盤を一層強く

2022年3月期からスタートしたDeNAの中長期成長戦略は、このような社会の変化も踏まえて策定したものです。2年目となる2023年3月期までには、ヘルスケア・メディカル事業では、日本テクトシステムズ(株)、(株)アルム、(株)データホライゾンのM&Aを通じて成長基盤を強化しました。2023年3月期の連結業績は前期比で減益だったものの増収となり、中長期的な取り組みは着実に進んでいます。今後はこの成長基盤に、DeNAがこれまでにエンターテインメント領域で培ってきたインフラやセキュリティなどの強固な技術基盤を掛け合わせて、健康増進・行動変容を促すサービスや蓄積されたデータによる医学的なエビデンスの構築、医療DXの推進など、社会課題解決に向けた産業利用や社会システムの基盤を支えるようなかたちを追求していきます。数値的な目標なども、2025年3月期から始まる次の成長戦略では、より解像度を高くしたいと考えています。スポーツやスマートシティの取り組みでは、横浜での旧市庁舎街区の開発プロジェクトに加え、2023年3月に発表となった、川崎ブレイブサンダースの新しい本拠地「川崎新！アリーナシティ・プロジェクト」も加わり、エンターテインメントを核とした周辺地域の連携によるまちづくり「Delightful City」構想も着実に進めています。もちろんエンターテインメント領域においても戦略をブラッシュアップしながら、着実な成果につなげていきます。例えば、ゲーム事業においては、大型IPに基づく新規タイトルの定期的なリリースを行うとともに、市場の変化に対応しやすい開発戦略のフィージビリティを高めるなどして、ボラティリティがある中でも一定以上の収益を確実に積み上げる事業領域として再強化を図っています。また、コロナ禍のさなかに成長を遂げたライブストリーミング事業においては、「Pococha」の海外展開など、投資を適切にコントロールし収益を確保しながら、さらなる成長を目指します。



# 競争力強化の鍵を握るのはDeNAグループの3つの強み

成長シナリオを実現するためには、当社グループならではの強みが必要です。DeNAの強みは、「技術・モノづくり」(知的資本)、「組織・人材」(人的資本)、「ホーム(横浜・神奈川)」(社会関係資本)の3つにあると認識しています。「組織・人材」については、当社グループには一人ひとりのメンバーの「個」の強さを活かそうという風土があり、それがフラットな組織のあり方として現れています。スタートアップへ参画するのと同様の志向で、DeNAの一員になったという社員も多く、私自身はあたかも水滸伝の“梁山泊”のような雰囲気を感じ取っています。また、それぞれの事業推進で重要な役割を果たす事業リーダーの多くが30代である点も、一般的な大企業とは異なります。こうした個の強さや、実力を重視し、意欲ある若手の登用を可能にする企業風土、組織体制が「永久ベンチャー」としてのDeNAクオリティにつながっていると実感しています。このようなユニークな組織のトップとして、私はイギリスの小説『ハワーズ・エンド(作:E. M. フォースター)』の冒頭に書かれているモットー「オンリーコネクト(ただ結びつけさえすれば)」という考え方を大切にしています。DeNAという場で、強い個が活かされ、個と個の連鎖によって大きなことを成していく、ということです。そして、それが想像を超える“Delight”を世の中に届けることに繋がるのだと確信しています。多様な個性を星に例えるならば、中心となる一等星もあれば、弱い光の星もありますが、どの星も必要な役割を持っています。それぞれの輝きを残らず生かして、DeNAを様々な美しい星座を描く場にしていこうと思っています。

「技術・モノづくり」については、それぞれのメンバーが時代や興味に合わせて自らアップデートを続けてきました。サーバーエンジニアやAIのスペシャリストのような、さまざまなスキルを持ったメンバーが増えてきています。Web3や生成AIなどの最新の技術潮流にも、どん欲に吸収しています。このような人材の技術や経験を掛け合わせていけるところは当社の強みの一つになっています。「ホーム」については、インターネットカンパニーでありながら人口約920万人の神奈川県というリアルの基盤を持っていることは大きな強みだと感じています。これによって、リアルとバーチャルを掛け合わせたサービスや、テクノロジーを活用したまちづくり事業の推進が可能となっています。DeNAの様々なDelightを喜んでいただける、DeNAらしい顧客基盤の創出にもつながる取り組みを行っていきたいと考えています。DeNAは、こうした非財務資本である強みを活かして競争力の強化や持続的な成長を志向しています。しかしながら、現状、資本市場での評価は決して高くないと認識しています。当然ながら、私たちは資本コストや資本収益性、株価などを重視していますが、資本市場の中では、ゲームのみの会社として見られることも多く、ヒットタイトルが出なければ会社の成長が足踏みしているように捉えられてしまいがちです。現在は、健全なバランスシートを活かして成長戦略に資源を投じている段階にあり、こうした進捗等の情報も提供して市場との対話を深めていくことに努めます。



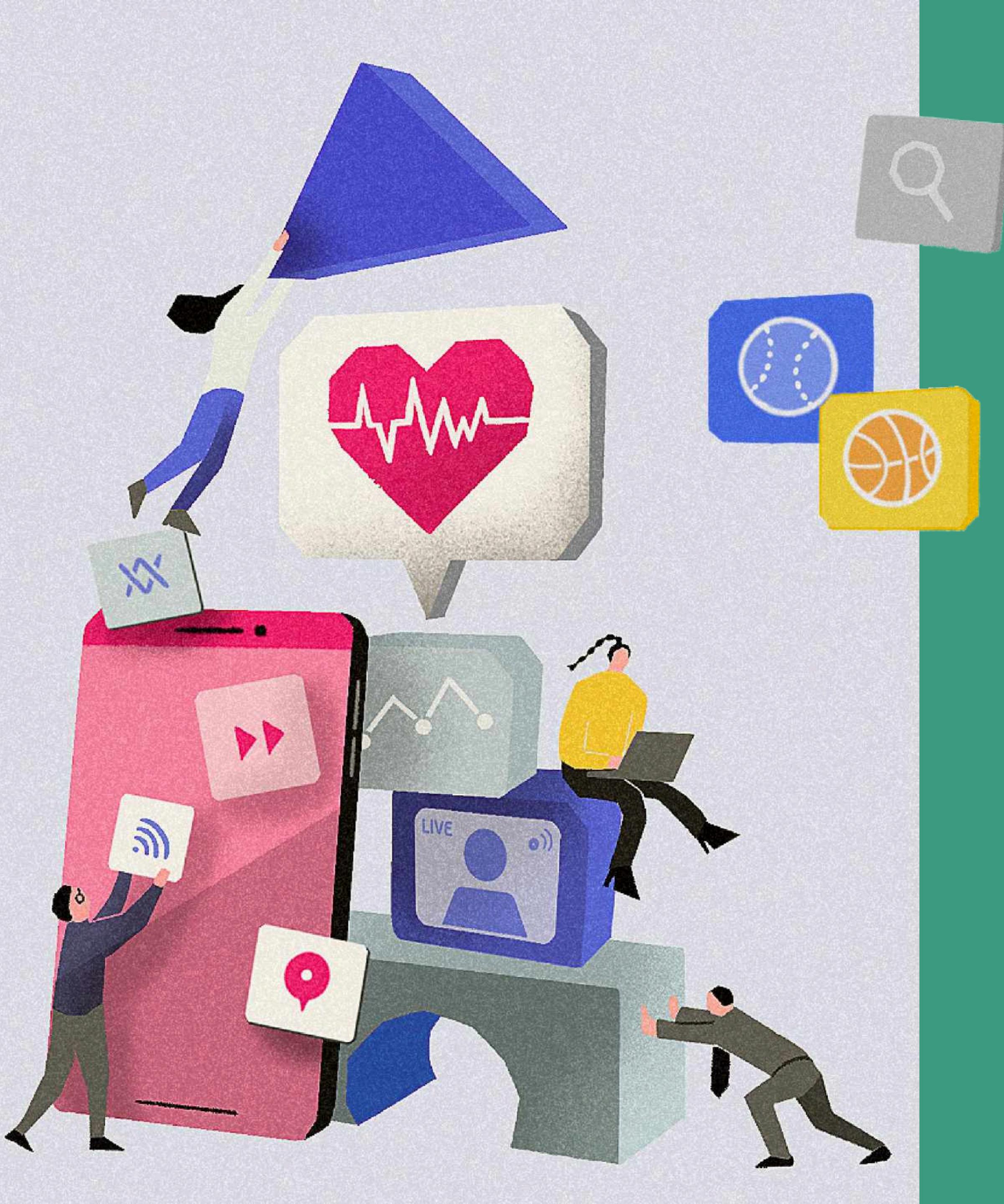
# 持続的な成長を遂げていくために常に新しい領域に挑戦する

近年、国や国際団体によるサステナビリティに関する開示枠組などの整備・強化が進められています。こうした動きについては、本来は、企業自らが人々や社会から信頼を得るために、自社の成長水準に応じて対応すべきものだと考えています。例えば、当社グループは、2023年2月に「DeNAグループAIポリシー」を制定しましたが、DeNAがAI開発を行う意義、生成AIを使いこなすために必要な知見などについて、社会と企業のサステナビリティの観点で、引き続き議論を深めていく必要があると考えています。

私は、人的資本への投資や気候変動・エネルギーなどの環境問題等、社会課題を解決していくためには、行政側で一般的な対応をするだけではなく、一人ひとりの思いをくみ取ってサービスを作ることができる私たちのような企業が主体的にパブリックの形成に参画し、多彩で多様なソリューションを提供することが重要だと思っています。そして、「社会の公器」としてパブリックを支えていくためにも、常に新しい領域に挑戦するためにも、DeNA自身が成長を続けていく必要があります。DeNAグループは、今後も人々や社会により多くの“Delight”を届けることを目指して、「永久ベンチャー」としての特色を大事にしながら、さらなる企業成長と新領域への挑戦に邁進していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 財務ハイライト



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

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

また、健全な財務基盤を活かし、新たな成長・挑戦に向けた投資も進め、2023年3月期には、次頁の通り、(株)データホライゾンや(株)アルムを連結子会社化し、事業ポートフォリオの強化をするとともに、成長フェーズの事業への投資も積極的に行い、中長期の成長戦略を大きく前に進めました。

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

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

## 財務ハイライト

## 2023年3月期の取り組み

新たな成長・挑戦に向けた投資
<ul style="list-style-type: none"> <li>ヘルスビッグデータ戦略を加速させるため、(株)データホライゾンを子会社化(2022年8月)</li> <li>ヘルスケア事業の周辺領域を拡大・飛躍させるため、(株)アルムを子会社化(2022年10月)</li> <li>事業ポートフォリオを強化したヘルスケア・メディカル事業や、成長フェーズであるライブストリーミング事業への投資</li> </ul>

資産効率の向上
<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式の見直しを実施</li> <li>これに伴い、保有する任天堂(株)株式の半数相当(879,700株*)の売却を実施(2022年5月) ※株式分割前の株数</li> <li>2023年3月期中に、M&amp;Aに際し、計150億円を借入</li> </ul>

株主還元
<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年3月期中は、150億円の自己株式取得及び取得した全株式の消却を実施</li> <li>2023年3月期の配当は、配当基本方針に基づき、当社普通株式1株あたり20円を実施(連結配当性向26.0%、配当総額22億円)</li> </ul>

	2023年3月期末	前期末比増減
流動資産	1,333	229
現金及び現金同等物	977	194
非流動資産	2,156	-145
有形固定資産・使用権資産	202	-3
のれん	491	316
無形資産	230	99
持分法で会計処理している投資	580	21
その他の長期金融資産	632	-590
資産合計	3,489	84
負債合計	1,149	193
資本合計	2,340	-109
負債及び資本合計	3,489	84
ROE(%)	3.8	

VALUE CREATION

# 価値創造

さまざまな側面から  
事業やサービスなどを紹介します



# DeNAのあゆみ

1999年、日本のインターネット創成期に誕生したDeNA。

そのスタートはインターネットオークションサービスの立ち上げでした。

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

## 創業期

1999-

インターネット普及初期に、  
DeNA初のサービス「ビッダーズ」が誕生



## モバイルシフト

2004-

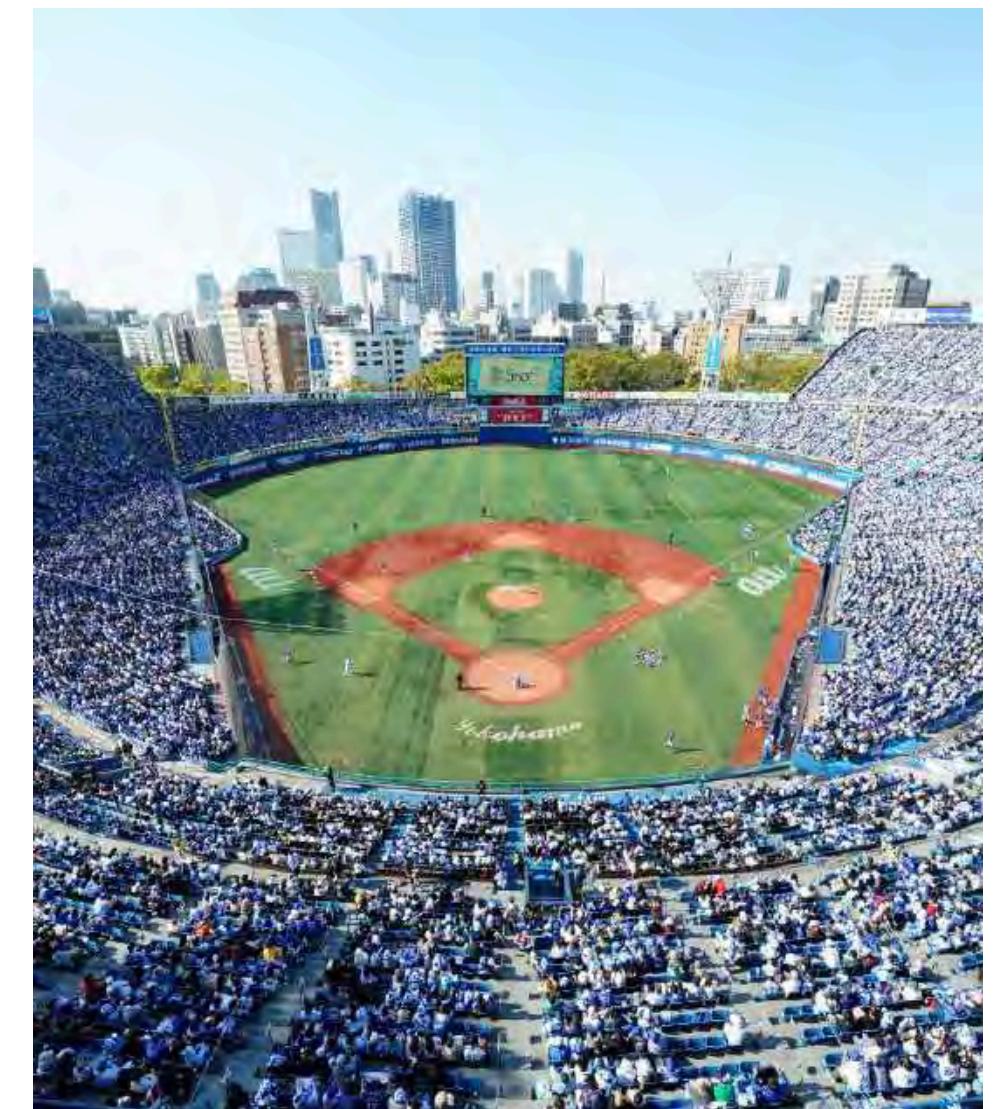
カメラ付き携帯電話、パケット定額制など  
環境が整い、いち早くモバイルに注力



## スポーツへの参入

2011-

事業領域を制限せず、  
未知なるプロ野球の球団運営を開始





## インターネット×リアル産業

# 2014-

既存産業の強みとITの力を掛け合わせ、  
ヘルスケアやオートモーティブを開始



## エンタメ×社会課題への挑戦

# 2019-

20年以上かけて培ってきた  
ノウハウを活かしシナジー創出へ



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

そして2004年、通信の高速化・パケット定額制・カメラ付き携帯の登場で携帯電話を取り巻く環境が整ったのを見計らい、いち早くモバイルサービスに注力し始めました。インターネット上のオークションサービスの運営ノウハウを活かし、携帯電話1台で出品から落札、その後のやり取りまでがすべてできる「モバオク」を開始、同時期には携帯専用のアフィリエイトサービスもスタートしました。次にチャレンジしたのがケータイゲーム＆SNS「モバゲータウン」。無料ゲームでの集客とコミュニティの活性化、仮想現実を楽しめるアバターが人気となり、10代～20代を中心に流行しました。

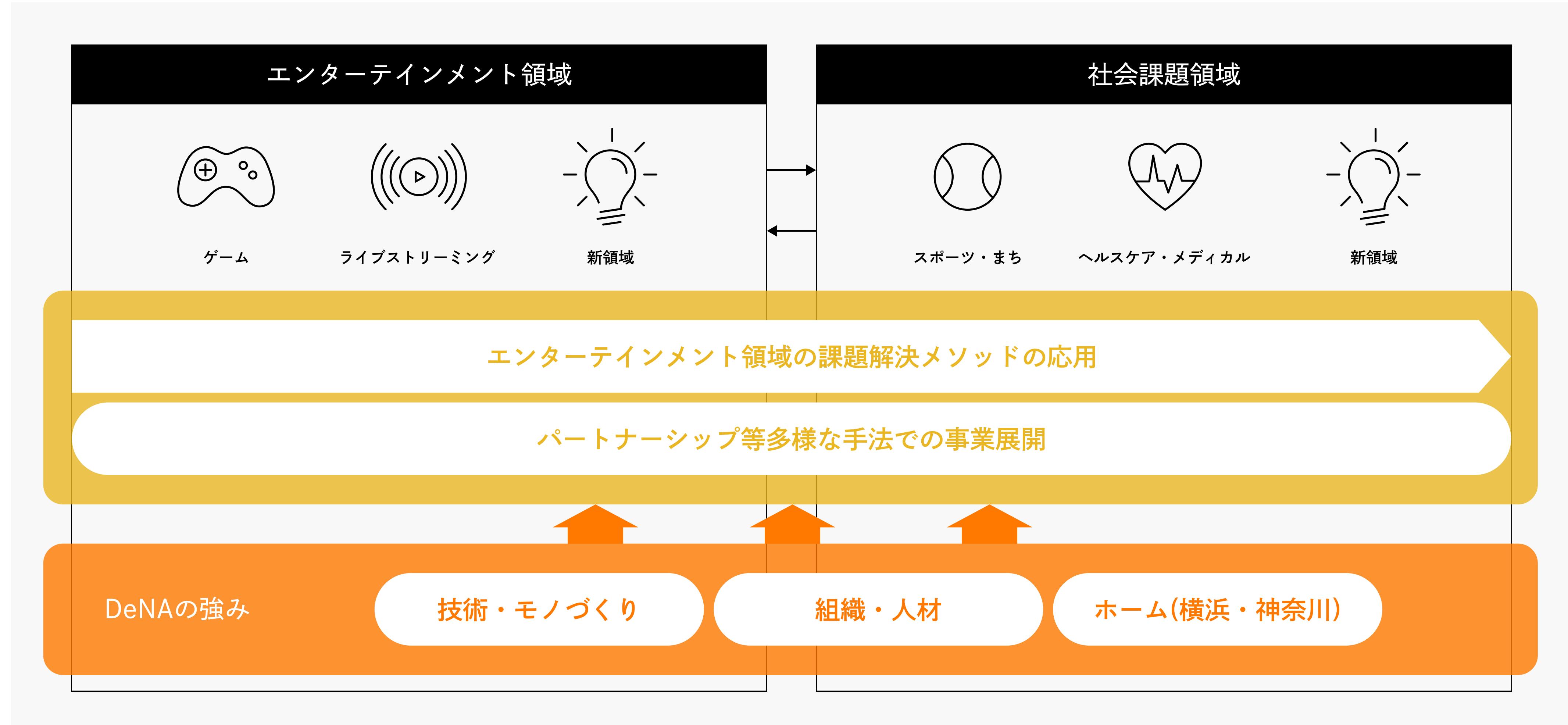
その後の2009年、海外でゲームのソーシャルアプリがFacebookを中心に盛り上がってきた動きに着目し、ソーシャルゲーム事業に参入。「怪盗ロワイヤル」など人気ゲームを誕生させ、数ヶ月後にはモバゲータウンをゲームプラットフォームとしてオープン化しました。

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

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

# DeNAの 価値創造モデル

インターネットやAIを自在に駆使しながら  
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  
ユニークな特性を活かして世界に通用する新しいDelightを提供し続ける—DeNAの価値創造モデル

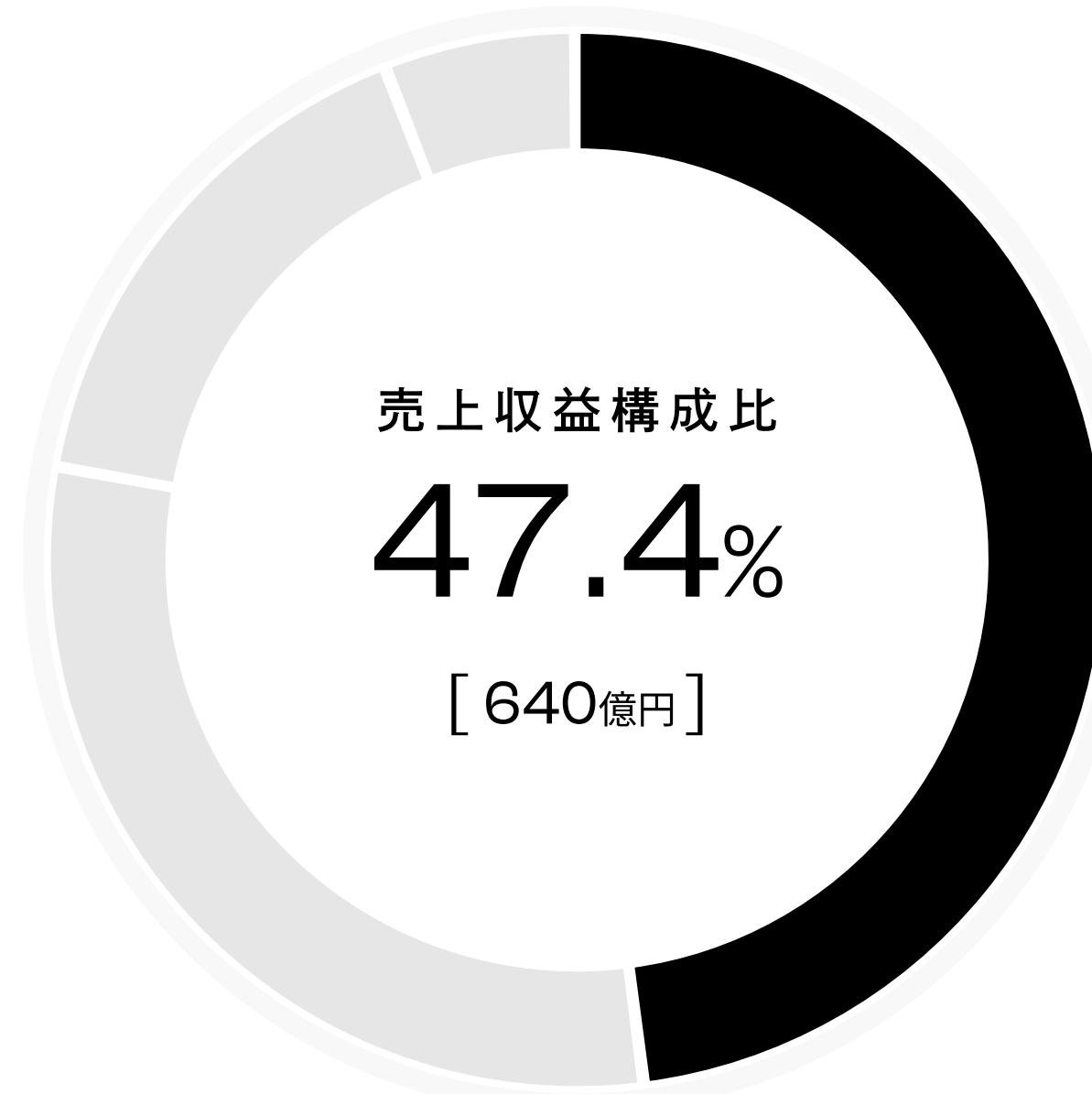


# DeNA Services

エンターテインメント領域

## ゲーム事業

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



売上収益構成比

**47.4%**

[ 640億円 ]

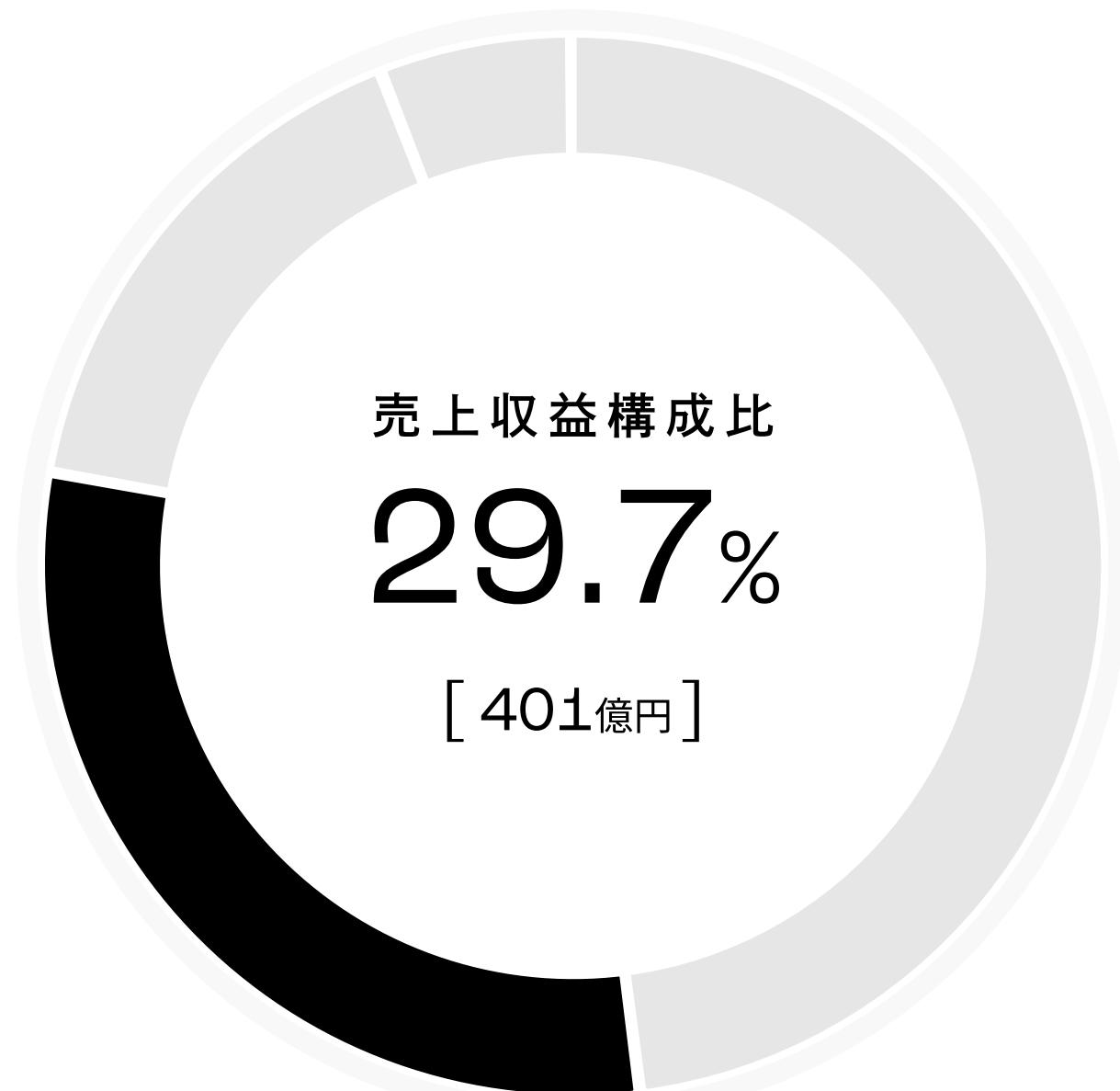




エンターテインメント領域

## ライブストリーミング事業

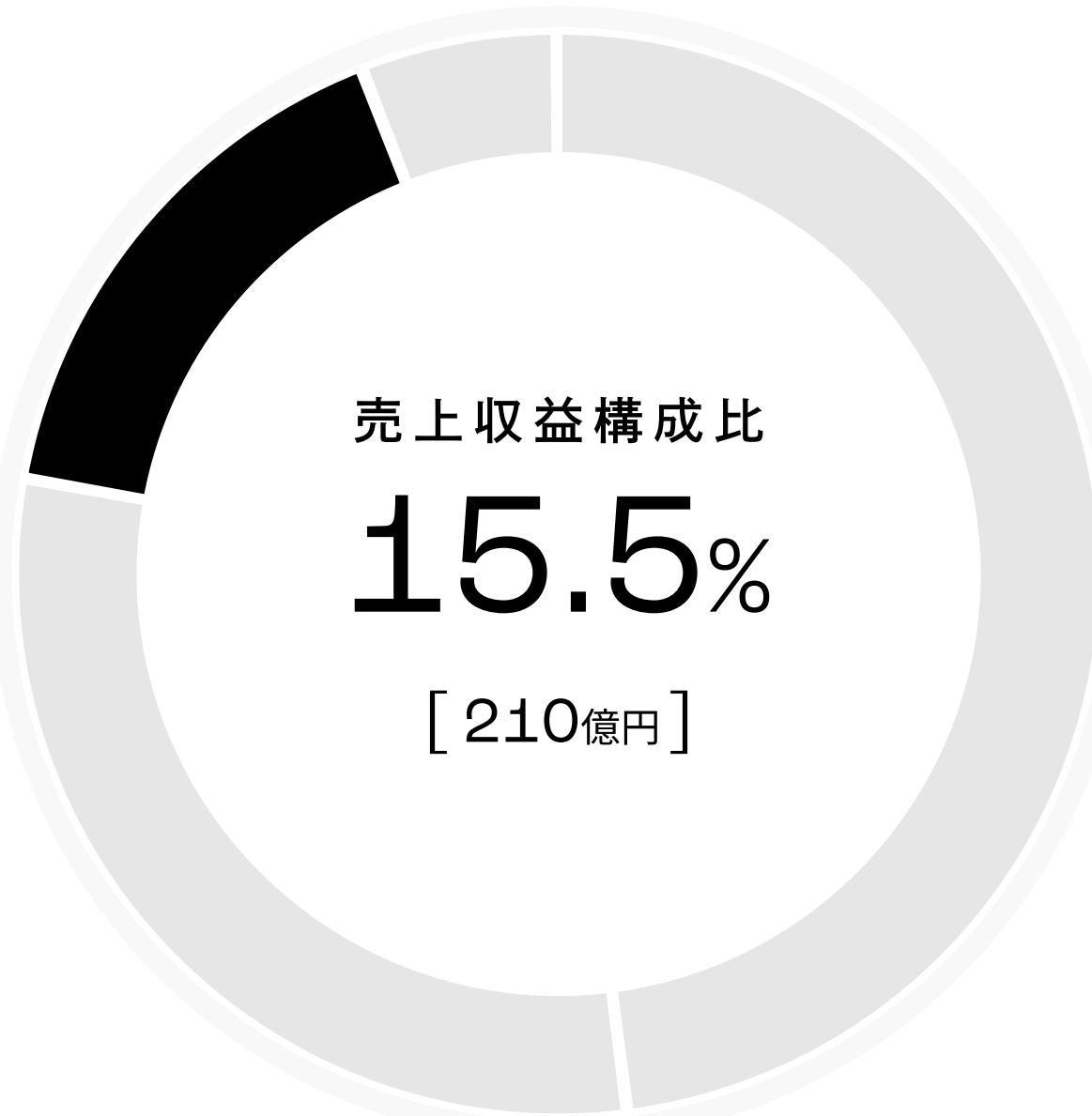
ライブコミュニケーションアプリ「Pococha」は、2017年1月に日本でサービスを開始し、現在は、米国やインドでもサービスを展開しています。また、2021年8月からは新感覚Vtuberアプリ「IRIAM」を運営する(株)IRIAMも当社グループに迎えました。



社会課題領域

## スポーツ事業

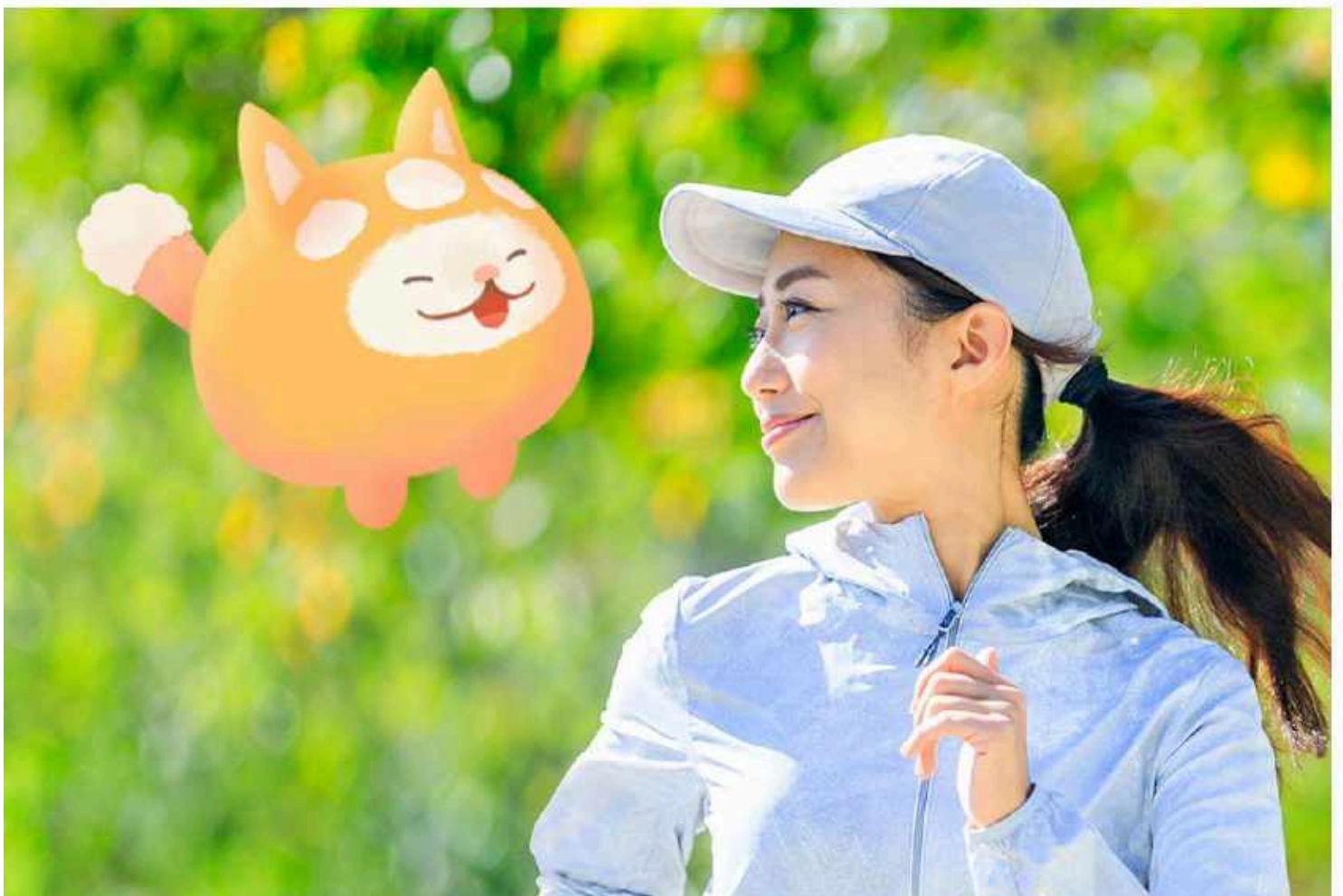
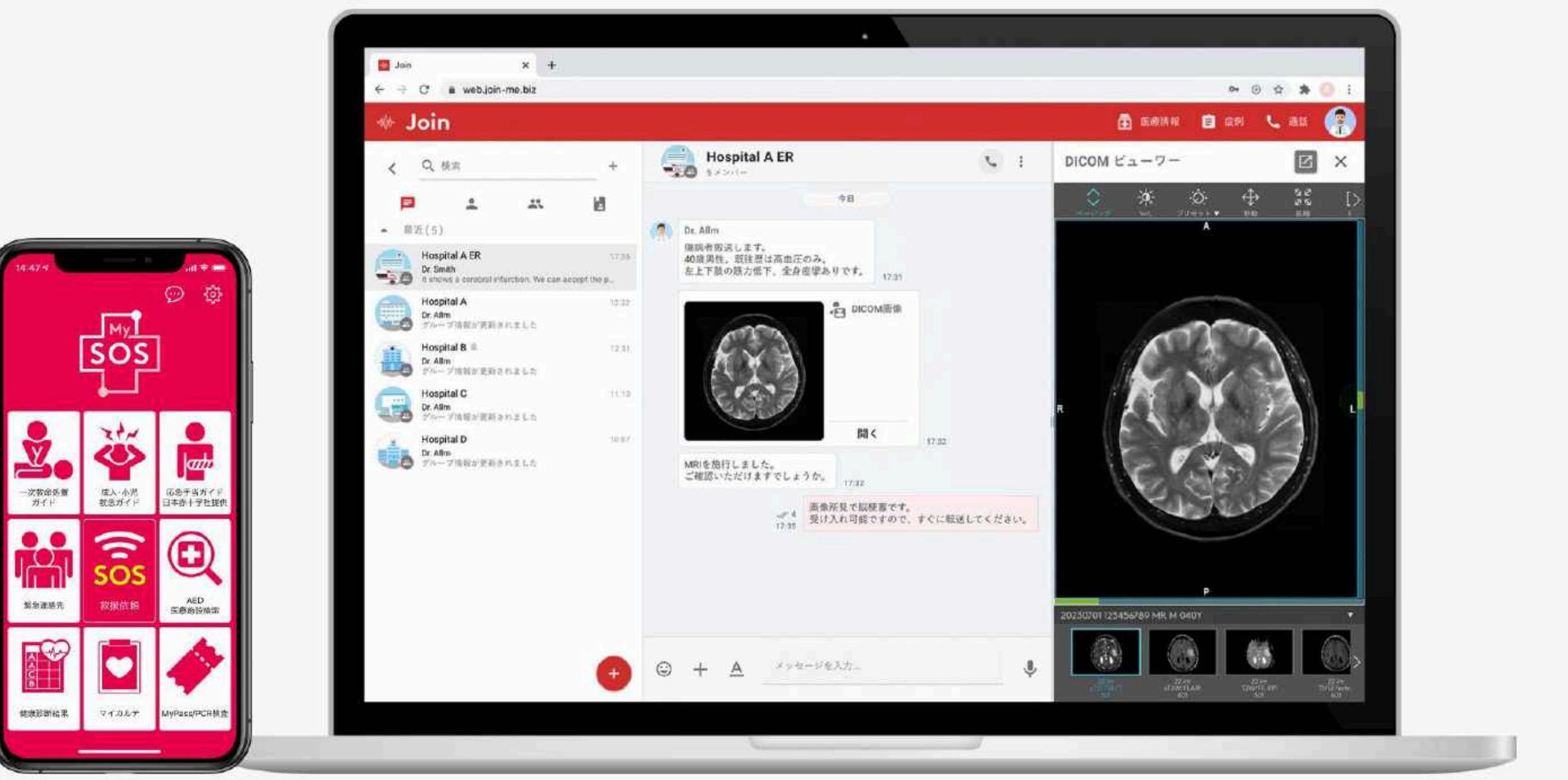
2011年のプロ野球界参入後、2018年にBリーグに所属する川崎ブレイブサンダースの運営承継、2023年にはJリーグに所属するSC相模原を連結子会社化するなど、スポーツ事業の領域を拡張し、「スポーツの力で“ひと”と“まち”を元気にする」をミッションとして掲げ、スポーツおよびその周辺設備を核としたまちづくりにも取り組んでいます。



## 社会課題領域

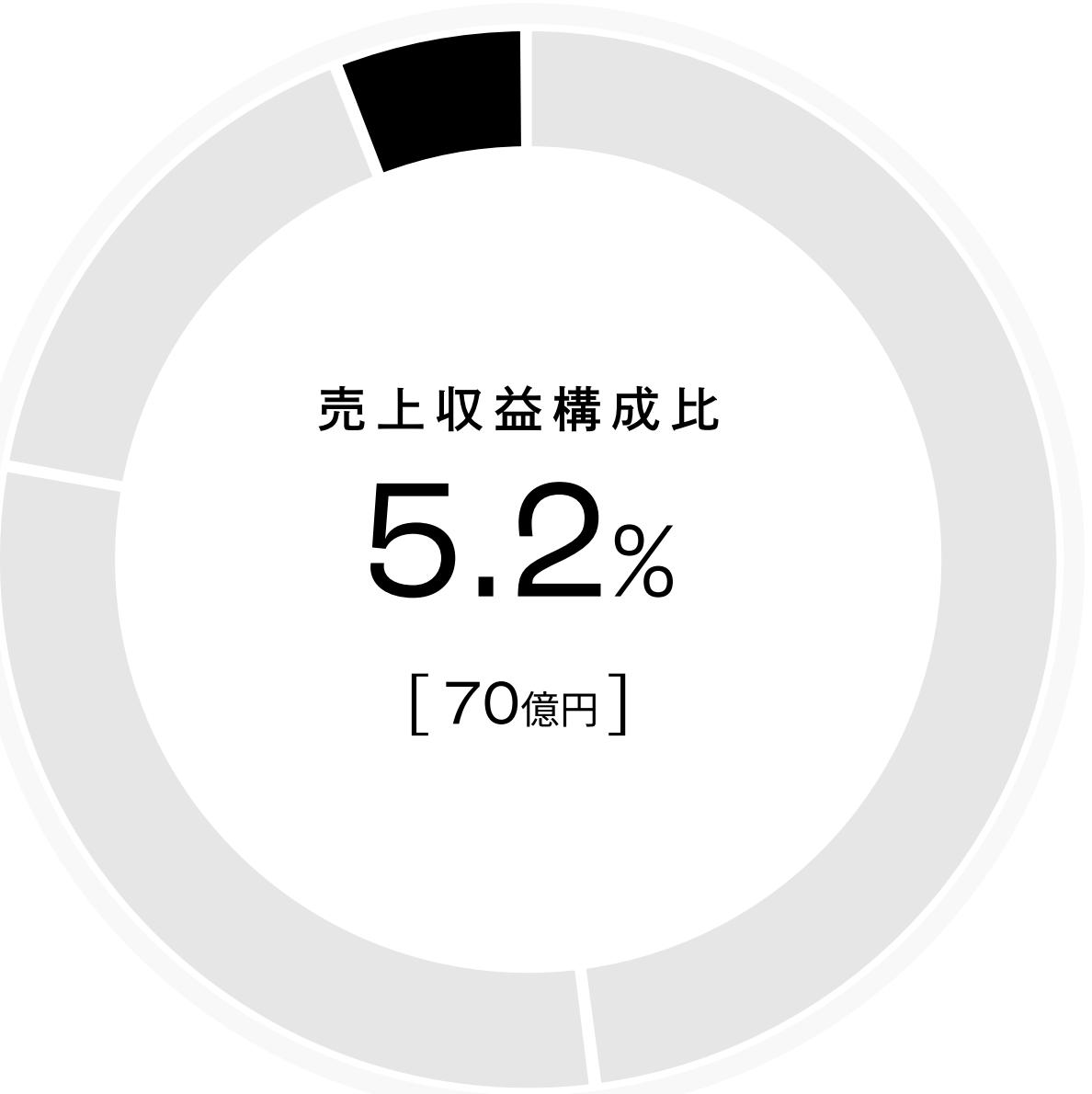
## ヘルスケア・メディカル事業

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



## 売上収益構成比

**5.2%**  
[ 70億円 ]



At DeNA we always  
pursue new challenges

## DeNAの強み

成長ドライバーとなる3つの経営資本

エンターテインメント領域と社会課題領域の両軸の事業を展開するDeNA。

そのユニークな事業ポートフォリオを支え続けているのが、

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



```

PostLoginAPI.swift
DataParser.swift
JWTDataParser.swift
Response.swift
PostLoginResponse.swift
GetChannelResponse.swift
PostChannelResponse.swift
UploadImageResponse.swift
Request.swift
GetMessageRequest.swift
GetChannelRequest.swift
PostMessageRequest.swift
 GetUserRequest.swift
SearchUserRequest.swift
CreateChannelRequest.swift
PostUserRequest.swift
PutUserRequest.swift
LogInUserRequest.swift
AuthorizeUserRequest.swift
Request+Codable.swift
PostChannelRequest.swift
Request+Debug.swift
UploadImageRequest.swift
Token.swift
User.swift
Channel.swift
Message.swift
MessageType.swift
Authenticator.swift
Storage.swift
Views
> Common
> Talk
MyMessageCell.swift
MyNewMessageCell.swift
FriendMessageCell.swift
FriendshipMessageCell.swift
TalkViewController.storyboard
TalkViewController.swift
MemberList
MemberList_Nav.storyboard
MemberList_controller.swift
MemberListCustomCell.swift

```

```

// キーボードを閉じる
objc private func tapGestureRecognized(_ tapGesture: UITapGestureRecognizer) {
    searchBar.resignFirstResponder()
}

// メンバー追加API通信
objc private func addMember() {
    let addMemberRequest = CreateChannelMemberRequest(channelID: channelW, loginName: "...")
    Session.send(addMemberRequest) { result in
        switch result {
        case let .success(response):
            print("メンバーアドDED")
            // TODO: メンバーが正常に追加されたことをユーザーに知らせる
            self.dismiss(animated: true, completion: nil)
        case let .failure(error):
            print("error:\(error)")
        }
    }
}

// 自分のloginNameを取得
private func fetchUser() {
    let userRequest = GetUserRequest(userID: myUserID)
    Session.send(userRequest) { result in
        switch result {
        case let .success(response):
            self.myLoginName = response.loginName
        case let .failure(error):
            print("error:\(error)")
        }
    }
}

```



## 技術・モノづくり

業界をリードするエンジニアたちが生み出す高品質

DeNAは、サービス開発に関わるすべてのスタッフが開発初期から集まり、ユーザニーズなどの前提をしっかりと共有しながら形にしていく体制をとっています。また、すべてのサービスで「バグがない」「利用中に落ちない」「安全である」といった“当たり前の品質”を高いレベルで実現することを目指しており、デザインやプロダクトはもちろん、インフラ、セキュリティ、品質管理、カスタマーサポートなど、あらゆる業務のプロフェッショナルが在籍しています。

## 組織・人材

常に新しいチャレンジや事業領域を切り拓くカルチャー

DeNAは、創業時のEコマースから始まり、ゲーム、スポーツ、ライブストリーミング、ヘルスケア・メディカルと、インターネットサービスからリアルでの社会や公共に関わる事業まで、事業領域を拡大してきました。この事業領域の拡大と成長の原動力は、「挑戦」と「多種多様な人材」です。常に変動する世の中の変化を捉え、将来に向けて必要な変化を描き、新たな挑戦につなげていく——この変化を楽しみながら挑戦をやり抜くことがDeNAの企業カルチャーです。

## ホーム（横浜・神奈川）

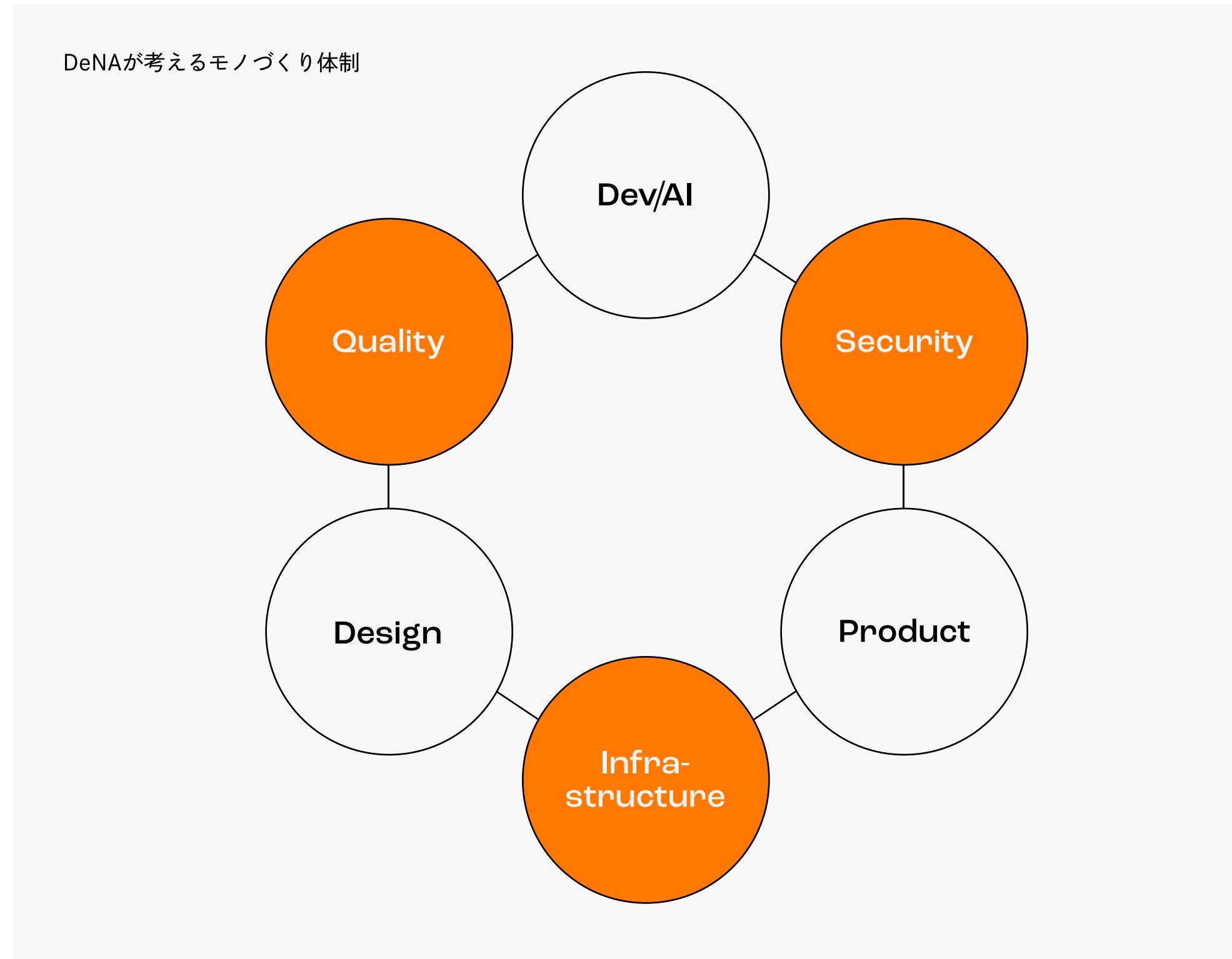
スポーツを通じてまちに大きな賑わいを生み出す

DeNAは、2011年からプロ野球に参入し、横浜DeNAベイスターズのオーナー企業となりました。ファンの方々に横浜スタジアムへ足を運んでもらえるような施策に取り組み、現在では年間200万人を超えるお客様を集めています。さらに、地元行政や多くの企業と協力しながら「横浜」というまちのポテンシャルを引き出すための様々なアプローチに取り組んでいます。これらの取り組みをバスケットボールやサッカーを通じて、川崎、相模原に拡張していく予定です。

# 経営資本の増強へ ① 技術・モノづくり

## 上流工程から全員参加で高品質を生み出す、 独自の開発スタイル

多くのIT企業はモノづくりの基本機能「Development(開発)」「Design(デザイン)」「Product(プロダクト)」を持っていますが、DeNAではそれらを支える「Quality(品質)」「Infrastructure(インフラ)」「Security(セキュリティ)」が事業成功確率を高めると考え、全社横断型の組織内にそれぞれの専門部署を設けています。



## Quality 品質

品質はプロダクト、プロジェクトに関する全員で作り込むものとDeNAでは考えており、要件定義や機能設計などの上流工程から詳細設計や実装などの下流工程まで品質を作り込み、改善しています。また、DeNAの幅広い事業領域で求められる最適な品質担保のために検証工程や検証技術を開発するとともに、事業・技術ドメインの深い理解による検証精度の向上や、お客様の声をもとにした妥当性検証などにも取り組んでいます。

## Infrastructure インフラ

現在、DeNA全体で1日約50億リクエスト\*、データ量はペタバイト級のトラフィックを扱っています。万が一、稼働中のシステムに何らかの障害が起きた際にも、待機システムに切り替える仕組みによってダウンタイムを限りなくゼロにすることができます。また、サービスによって異なるインフラ環境に合わせた仕組みを構築し、ユーザにより快適な環境を提供しています。

\*リクエスト:サーバーに対して情報を要求する通信のこと

## Security セキュリティ

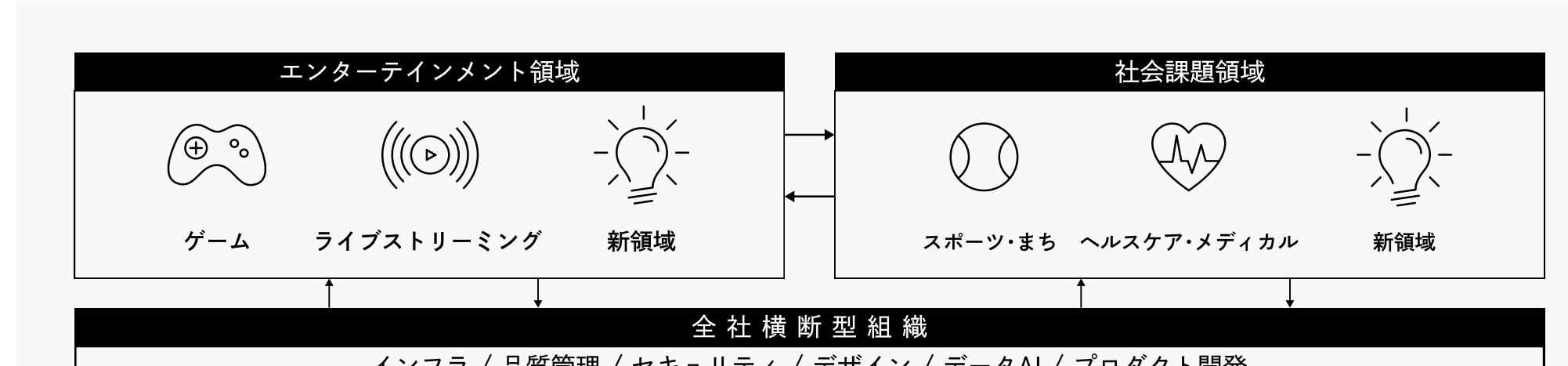
組織と技術の側面からセキュリティ施策を事業に適用していくために、複数の部署からなる横断的なセキュリティ対策チーム「DeNA CERT」を編成。平時においても事業部門と連携し、セキュリティポリシーの浸透に努め、最新のセキュリティ対策を実施するとともに、安全・安心なサービス提供に尽力しています。万が一インシデントの恐れが生じた場合には、DeNA CERTが中心となり対応します。専門性の高いメンバーが在籍しているため、迅速に対応することができます。

## 組織を横断したサービスのQCD改善力

DeNAでは、ゲーム、ライブストリーミング、スポーツ、ヘルスケア・メディカルなどの各事業に籍を置き、よりユーザに近いところでモノづくりに取り組む事業部のエンジニアと、豊富な経験やノウハウを集約し、高い専門性を持って全社横断的に貢献するエンジニア組織を設けています。両者の徹底した連携によって、高品質なサービスを提供しています。

### 全社横断型のエンジニア組織がサービス品質を追求

どれほど新規性があり、画期的なサービスであっても、お客様が触れる時に不安定な状態であれば、その魅力が伝わらないばかりか、それを提供するDeNAへの信頼を失いかねません。そこで、DeNAではインフラや品質管理、セキュリティなど、全社横断型の組織内にそれぞれの専門部署を設け、一定以上のクオリティを担保する仕組みを構築しています。また、各事業部で培ってきたノウハウを活かし、事業ごとのニーズに合わせてカスタマイズして横断的に貢献する機能も持っています。



### 屈指のAIやUXのスペシャリストが各事業と協働

「AIを自在に駆使しながら世界に通用する新しいDelightを提供し続ける」という考え方を持ち、日本では数少ない“Kaggle Grandmaster”的データサイエンティストをはじめ、動画像処理、音声生成、強化学習、自然言語処理などに高い専門性を持つAI技術のスペシャリストが多く在籍しています。また、UXデザインを設計するプロセスや実例をつくり、社内に浸透していくために「デザイン本部エクスペリエンス戦略室」を設置。アイデア創出だけでなく、ユーザのリサーチや社会に何を還元していくべきかを考えながら実際のモノづくりまで、事業部やプロダクトオーナーと連携しています。



DeNA Kaggleランク制度

## 日本有数のエンジニアたちが事業と連携して生み出す新しい価値

### IT基盤チームがメディカル事業のインフラコストを半減

DeNAは、システム基盤においてMobageなどで大規模トラフィックを扱ってきたノウハウをライブストリーミング事業に応用。日々膨大なトラフィックが発生するサービスを安定的に運営しています。また、ヘルスケア・メディカル事業では、買収した(株)アルムのインフラコストを専門チームが徹底的に見直すことで、およそ半減させることに成功するなど、より効率的なモノづくりに取り組んでいます。



### AIの機械学習を活用したゲームエンジンの構文解析器を開発

日本有数の品質管理チームが、ゲームにおいてバグがありそうな場所をAIで解析するため、機械学習を活用して、ゲームエンジンの構文解析器を開発。社内のトップレベルのAIとデータ解析の専門部隊に声をかけ、一緒にAIを活用した自動テストまわりのプログラム開発をすすめました。結果として、データの99%程度が解析できるようになり、この領域で特許も出願。



### 試合データや映像をAIで分析し、選手やコーチが活用

横浜DeNAベイスターズのコーチ陣と球団専属のリサーチャーやアナリスト、そこに、AIを専門とするDeNAのAIチームが連携し、チーム強化のためのAIソリューションの開発や運用に取り組んでいます。また、同ソリューションを選手やコーチ、アナリストに実際に使用してもらい、その中で出た意見を反映することで、継続的に改善しています。また、バスケットボールチームである川崎ブレイブサンダースでもAIモデルを用いて試合を分析しています。

**背景・課題**

- 試合結果の詳細データ、センサーデータ、試合映像データなど、データの種類と量が急激に増えデータ分析は年々複雑化
- 機械学習による予測モデルや高度な映像解析等のAI技術を活用したデータドリブンの施策の需要増

**AIの活用**

- AI人材だけではなく、球団と一体でのAIソリューション開発
- 完成したプロダクトは、選手やコーチ、アナリストが日々の練習の中、実際に使用し、意見や改善点を反映

## サービスを生み、育てるDeNAのこだわり

### 一般的なライフサイクルとは一線を画すゲームの成長・長期貢献

一般的に、ゲームは提供開始からしばらくすると、人気が徐々に減衰していくのですが、これまで蓄積したサービスやコミュニティ運営のノウハウを活用し、継続的なユーザとの対話をもとにサービスの改善や収益向上に努めています。例えば、「ポケモンマスターズ EX」ではサービス開始後の2年目と比較して、3年目のトップラインは1.3倍になっています。また、最初は小規模に展開していた「逆転オセロニア」も、何年もかかって収益を伸ばし続け、現在も長期にわたって収益に貢献しています。これはDeNAならではの運営力がもたらすもので、他事業にも応用したいと考えています。



# 経営資本の増強へ ②組織・人材

人的資本に関する基本方針

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

### 人的資本に関する重点的な投資項目

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

DeNAは、Value(共有価値観)として掲げているDeNA Promise(P8)を人的資本に関する基本的な方針としており、社員の多様性を歓迎し、関わった全ての社員にとって当社での経験がかけがえのないものとなり、個々の人生やキャリアをより豊かなものにすることで、当社の内外問わずに活躍し社会に貢献できるような人材の成長をコミットしています。また、当社が定義する多様性は、個々人のバックグラウンド、経験、スキル、性格などに基づき、異なる強みと多角的なものの見方を組織にもたらすもの、そうした多様な人材を惹きつけ、個性を活かす機会と場を提供するための各種施策を導入しています。

社会的背景	求められる対応	個性を活かす機会づくり	具体的な施策例※1
採用市場の過熱化	▶ 成長機会の多様化	<p>人材獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材の質にこだわる、既存の手段に捉われない採用</li> <li>公式なキャリアパスとしての、独立・起業・スピンドアウト</li> </ul>	新卒コース別採用 / ダイレクトリクーティング / リファラル採用 / DeNA ALUMNI <sup>※2</sup> / オウンドメディア / 副業活用 / 遠方地居住者採用
雇用流動性の高まり	▶ 成長機会の充実	<p>人材育成・配置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中核人材の積極的な異動</li> <li>社員自らが成長できる場所を選べる制度</li> <li>当社グループのファンドであるデライト・ベンチャーズや出資先での事業創造の挑戦</li> </ul>	OpenQuest / シェイクハッズ制度 / クロスジョブ&副業制度 / グループエグゼクティブ制度 / デライト・ベンチャーズ / キャリア相談窓口 / 360度フィードバック / マンスリーアンケート
少子高齢化の進展	▶ 働き方の多様化	<p>個性が生きる場づくり</p> <p>組織風土</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の対話・交流活性による連帯感のある組織づくり</li> <li>多様な個性がそれぞれの強み・シナジーを発揮し、存分に活躍できる組織体制整備</li> </ul> <p>働く環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員の仕事とライフイベントの両立をサポートする取り組み</li> <li>社員が安心して心身ともに最高のパフォーマンスを発揮できる組織</li> </ul>	オンボーディングプログラム / 全社員会議（全社会） / 従業員スポーツ観戦 / ファミリーリーダー / 遠方地居住勤務 / 出社とリモートワークを織り交ぜたハイブリッドワーク / DeNA LIFE DESIGN PROJECT

※1 DeNAの「キャリア制度」[\[ \]](#) および、「働く環境」[\[ \]](#) については当社Webサイトをご参照ください。

※2 DeNA ALUMNI:DeNAとデライト・ベンチャーズ共同のOBOGコミュニティ。

## 個性を活かす機会づくり

### ・人材獲得

事業の周りに人材を集めのではなく、人材の周りに事業ができると考える私たちにとって、権威におもねらない「思考の独立性」や逆境をむしろ楽しんで乗り越えられる人に最高の職場でありたいと考えています。こだわり抜いた採用のために、役員を筆頭に事業部のエース級人材が率先して採用活動に尽力しています。ベースとなる価値観を共有しつつ、異なる個性を迎えてチームを強くするために、様々な働き方の拡張へと挑戦してきました。ハイブリッドワークはもとより、副業活用など、専門性の高いエンジニア/デザイナーの獲得手段の拡張に積極的に取り組み、オウンドメディアやYouTubeによるブランディングにも注力。新たに始めた遠方地勤務採用は1年で7名もの優秀なエンジニア採用につながりました。

さらに、退職者たちをつなぐコミュニティ「DeNA ALUMNI」の活用により出戻り社員の採用につなげ、即戦力となる人材の確保を進めています。

### ・人材育成・配置

人材育成については、社員の自律的なキャリア形成を支援する独自の社内求人情報(OpenQuest)を導入しているほか、最新のHRテクノロジーやマネジメントの強化によって社員がやりがいを持って挑戦ができるための場を構築しています。また、さらなる事業領域の拡大を推進する方針に対応して「グループエグゼクティブ制度」も導入し、経営陣自ら事業責任者の育成を行うことで組織力の強化に取り組んでいます。人材配置については、様々な事業を経験してもらうために中核人材の積極的な異動に取り組んでいます。また、社員本人と他部署(受け入れ先部署)の本部長が合意すれば現所属部署の意向にかかわらず異動ができる「シェイクハンド制度」、本人の希望で業務時間の最大30%まで他部署の仕事を兼務できる「クロスジョブ制度」、社外での副業が可能な「副業制度」など、様々な制度を用意しています。

## 多様な人材を活かす、キャリアサポート制度

### 知識を増やす

#### DeNA University

「DeNAメンバーによる、DeNAメンバーのための、シゴトに活きる学びの場」をコンセプトとし、「Strategy & Business Planning」「Communication & Critical Thinking」「Business & Technology Knowledge」「DeNA Shared Value」の4領域にて、それぞれ、DeNA社員が講師となり、講座を実施している

### 他の業務を知る

#### OpenQuest

社員の自律的なキャリア形成を支援する独自の社内ジョブボード(求人サイト)を導入している

### 違う業務に挑戦する

#### クロスジョブ

社員自らが成長できる場所を選べる制度で、本人の希望で業務時間の最大30%まで他部署の仕事を兼務できる

### 異動する

#### シェイクハンド

中核人材の積極的な異動を促す制度として、社員本人と他部署(受け入れ先部署)の本部長が合意すれば現所属部署の意向にかかわらず異動ができる

### 起業する

#### Delight Ventures

当社グループのファンドであるデライト・ベンチャーズや出資先での事業創造に挑戦している

## 個性が生きる場づくり

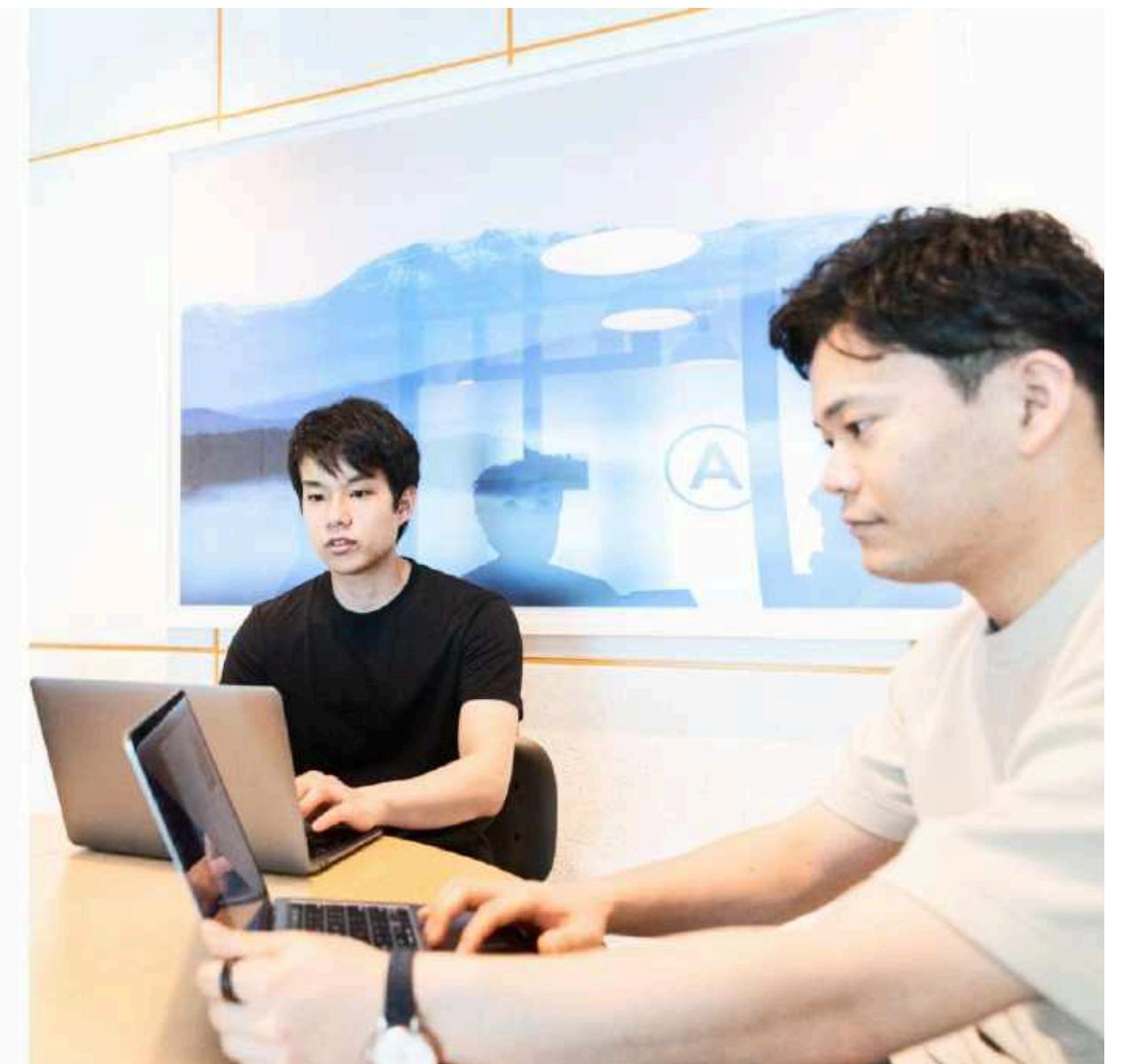
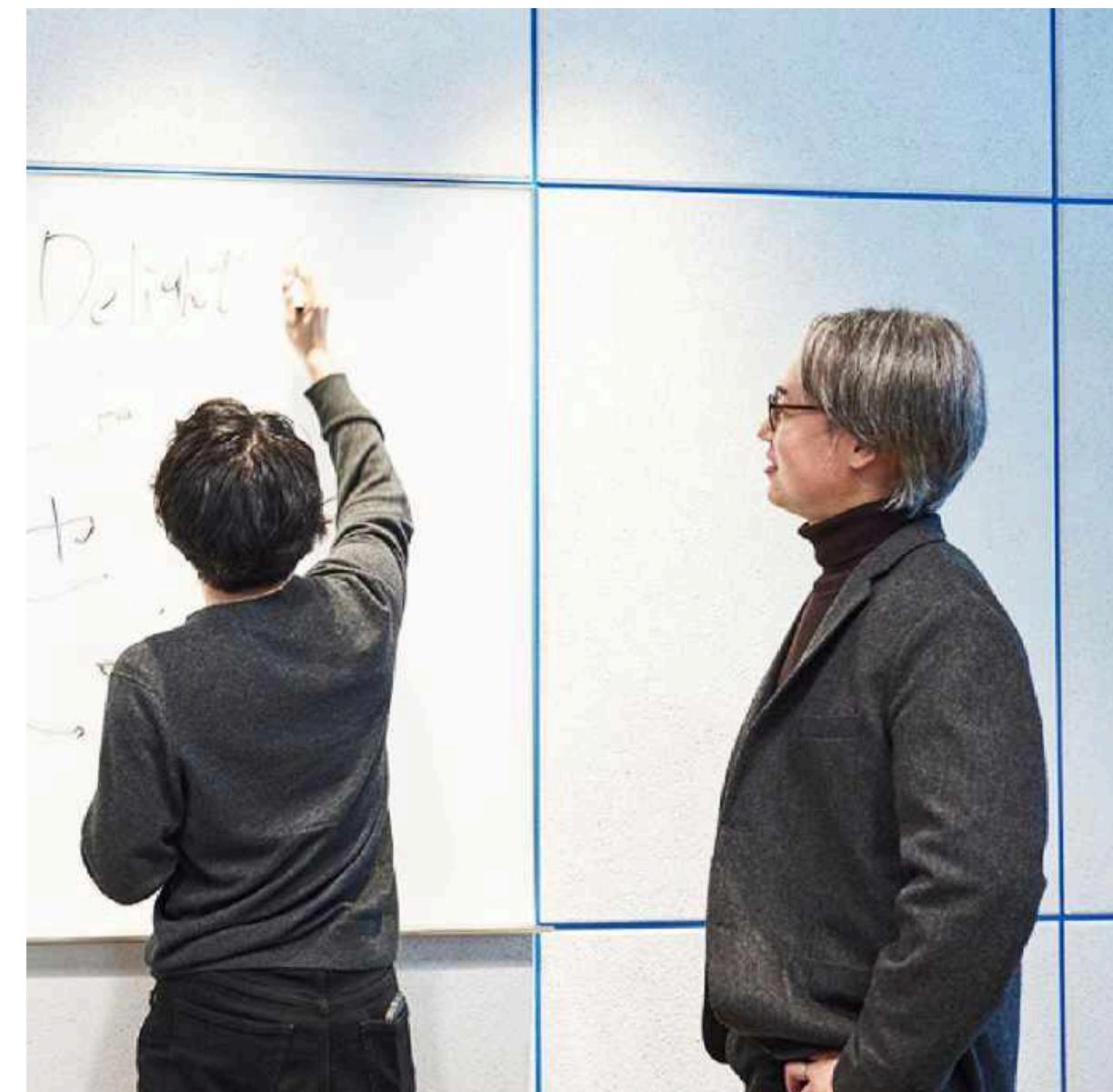
### ・組織風土

DeNA QualityやDeNA Promise(P8)が浸透・実践される組織をつくるため、DeNAは組織に新しく入った社員が少しでも早く活躍できるようにサポートする「オンボーディングプログラム」を実施しているほか、多様な人材を活かせるマネジメントを強化するためのマネジメント研修や360度フィードバック、マンスリーアンケートなどに取り組んでいます。また、対話・交流活性による連帯感ある組織づくりのために年に2回の組織状況アンケートによるコンディションチェックや、従業員スポーツ観戦、出社とリモートワークを組み合わせたハイブリッドワークの促進に取り組んでいます。

### ・働く環境

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

[「DeNA LIFE DESIGN PROJECT」サイト](#)



### オウンドメディア「フルスイング」 DeNA社員の働き方を発信



Website

### YouTubeチャンネル「事業家のDNA」 DeNA社員へのインタビューも動画で発信

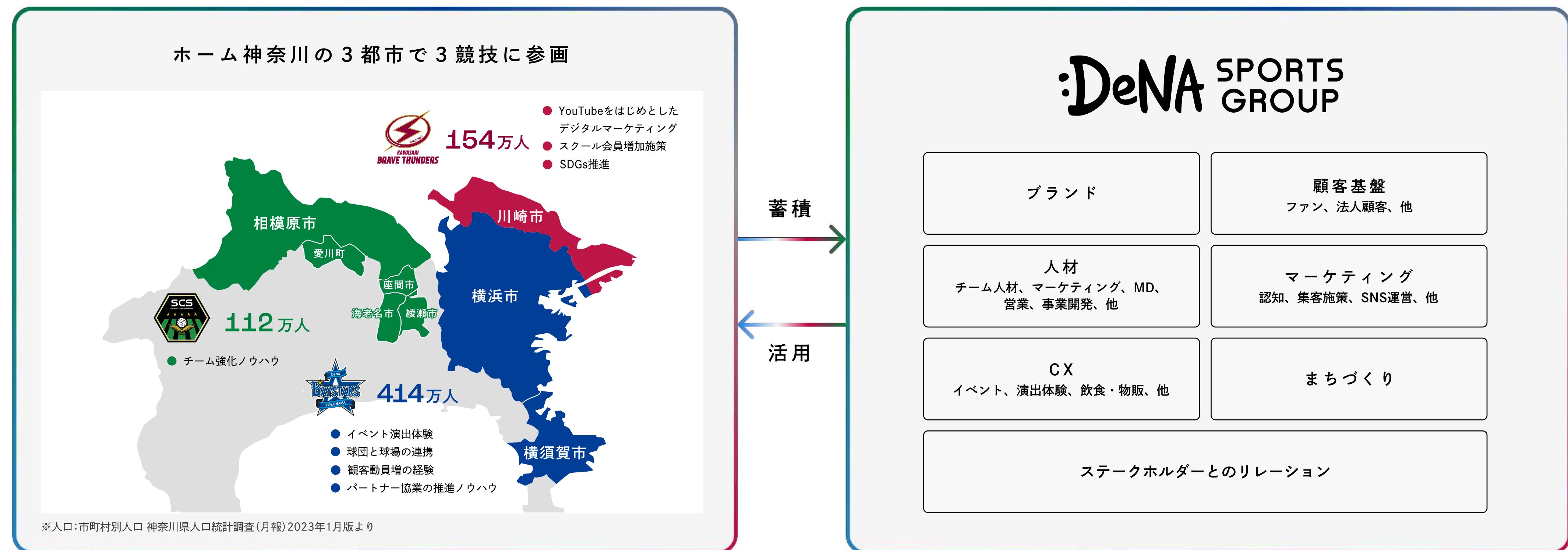


YouTube

# 経営資本の増強へ ③ ホーム（横浜・神奈川）

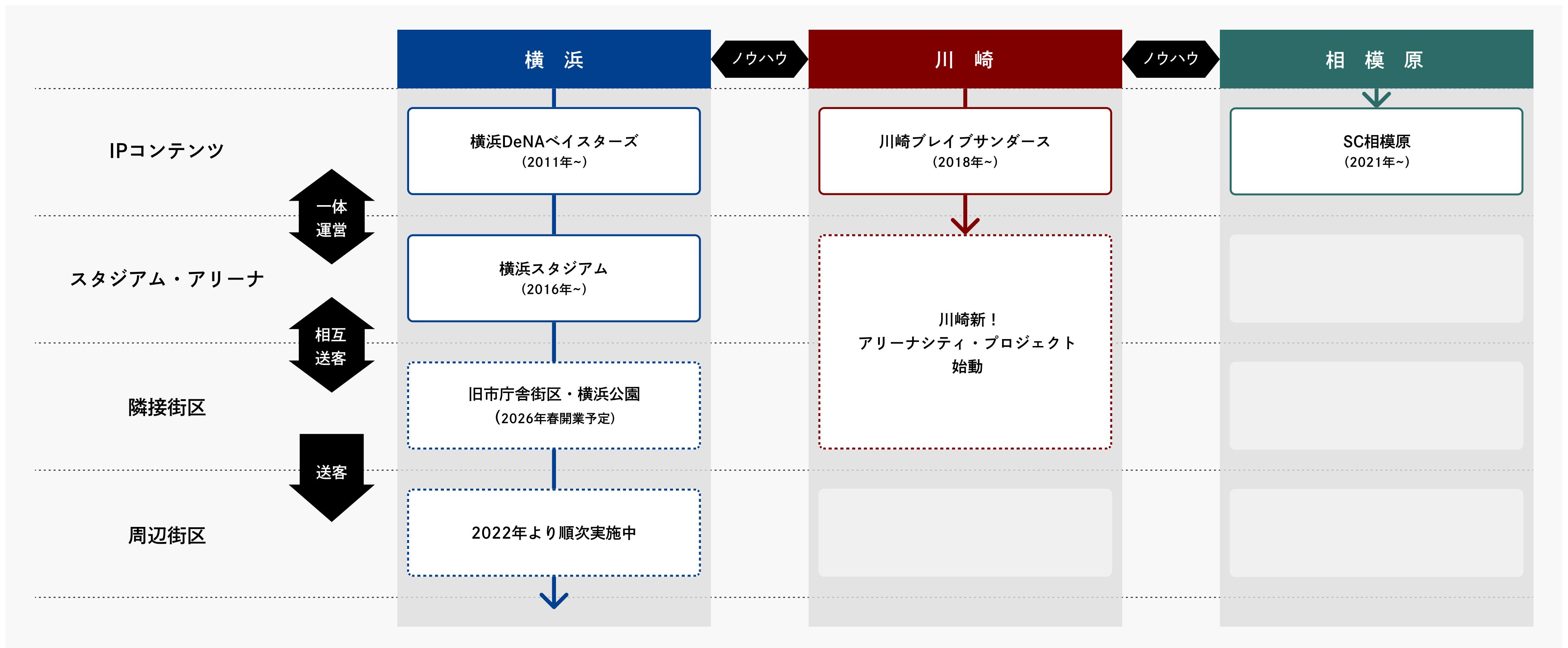
## リアルな「場所」を持つ強みを横展開する

DeNAは、横浜市でプロ野球チームである「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」、そして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。これらの競技は、それぞれに事業性が異なるため、得られるノウハウが違います。そこで、DeNAはそれらのノウハウを吸い上げて体系化し、各チームに戻しています。また、ノウハウを伝播するために人材の流用にも積極的に取り組むとともに、DeNA全体のITサービスのノウハウをスポーツ事業に活用しています。



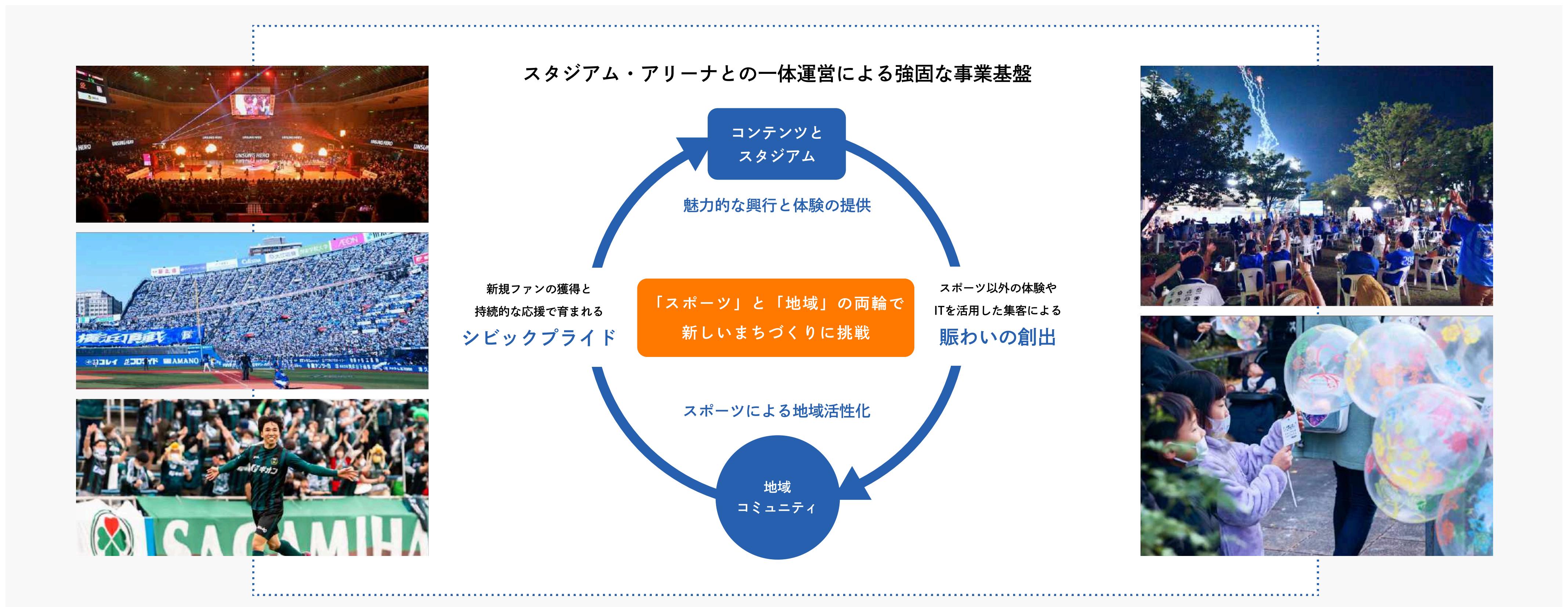
## 「Delightful City」（スマートシティ）構想

DeNAでは、スポーツコンテンツを起点に、賑わいの核となるスタジアム・アリーナを一体運営することで、その賑わいを隣接街区、周辺街区にまで広げていく「Delightful City」（スマートシティ）構想を進めています。横浜市では旧市庁舎街区を活用した事業において、新しいエンターテインメント空間である「ライブビューイングアリーナ」と子どもたちが遊べる「エデュテインメント施設」を担当するなど、既に検討がいくつか始まっています。さらに、川崎市でも同様の活動が進められています。



## 「Delightful City」実現のための事業戦略

スタジアム・アリーナ等との一体運営による強固な事業基盤の構築を図ることで、スポーツ興行において魅力的な体験を提供するとともに、それを地域コミュニティに広げて、スポーツ以外の体験や集客による賑わいを創出していきます。こうした賑わいが生まれることで、地域の皆様にとって「シビックプライド（地域に対する誇り）」が醸成され、周辺地域にとってはまちが活性化され、そしてDeNAにとってはエンゲージメントが高まっていく——という“循環”につながると私たちは考えています。このサイクルをしっかりと回していくことで、多くの方々にDelightを届けていきます。



GROWTH STRATEGY

# 成長戦略

DeNAの長期的な成長戦略と  
各領域・事業の取り組みをご紹介します



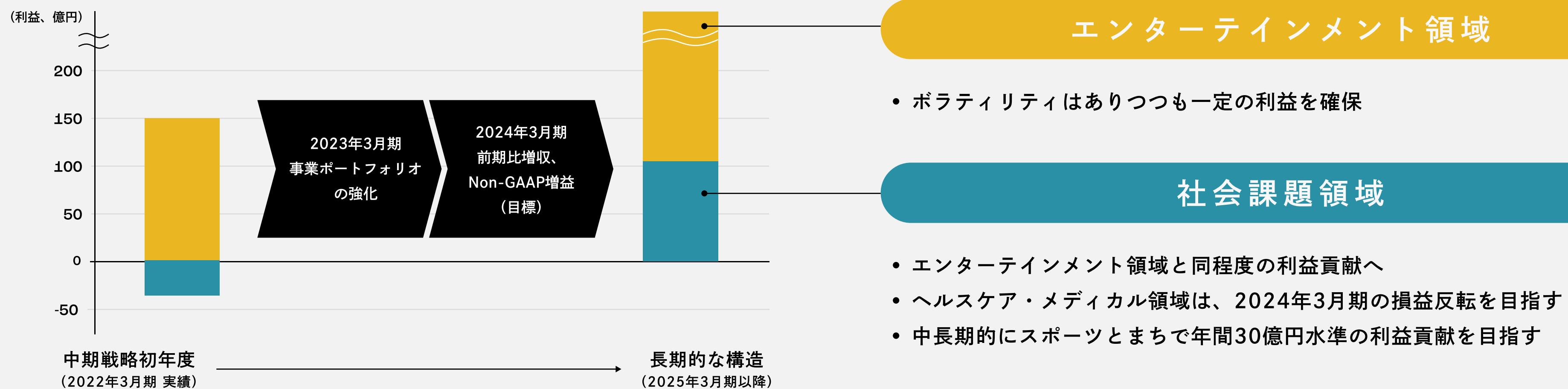
# 長期のポートフォリオ構築と収益力・成長力の向上のための取り組み

## 中長期の成長戦略を2022年3月期からスタート

DeNAは、ゲームやライブストリーミングなどの「エンターテインメント領域」と、スポーツやヘルスケア、メディカルなどの「社会課題領域」という2つの領域で事業を展開しています。この両領域のシナジー形成も含め、IT企業の新しい進化を体現していくことを目指し、2022年3月期から2024年3月期までの中長期の成長戦略をスタートさせました。主要な領域であるエンターテインメント領域では、ゲーム事業がボラティリティはありながらも一定水準の利益を確保し続けています。また、ライブストリーミング事業では国内のPocochaが継続的な成長を続けているのに加え、海外市場進出や、新感覚VtuberアプリIRIAMを運営する(株)IRIAMの子会社化なども行っています。

こうした事業特性を踏まえながら、コストコントロールや機動的な成長投資に取り組んでいきます。スポーツ事業とヘルスケア・メディカル事業からなる社会課題領域では、3年後にはエンターテインメント領域と同程度の利益貢献をする構造への転換に向け、事業ポートフォリオのさらなる強化や収益力向上に注力していきます。その一環として、2022年8月にデータヘルス計画支援リーディングカンパニー(株)データホライゾンを、2022年10月に医療ICTの開発・提供をしている(株)アルムを子会社化。新たにヘルスケア・メディカル事業を発足し、事業ポートフォリオを強化しました。これによって2024年3月期には、ヘルスケア分野、メディカル分野ともに損益反転を目指すとともに、2025年3月期には事業全体で売上200億円、利益50億円を目指します。

## 長期的な構造転換のイメージ



## GAME

# エンターテインメント ゲーム事業



## 事業の内容・特性

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

現在は、国内外でアプリを多数展開するとともに、国内では、従来からのMobage（モバイルブラウザ）のゲームなども提供しています。ゲーム事業は、自社内製だけでなくパートナー企業とも協業しながら、日本・中国2つの拠点での開発・運営を行っています。

## 強み・優位性

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

## 2023年3月期の振り返り

2023年3月期は、新規タイトルの遅れ等もあり売上収益及びセグメント利益は減少したものの、長く業績貢献している既存のタイトルの運営成果や固定費の抑制が下支えしました。収益基盤の強化に向けては、新規タイトルによる積み上げが重要ですが、2023年3月期には2つの新規タイトルをリリースし、翌期以降リリース予定のタイトルについてもクローズドβテストや事前登録を実施するなど、着実に準備が進捗しました。

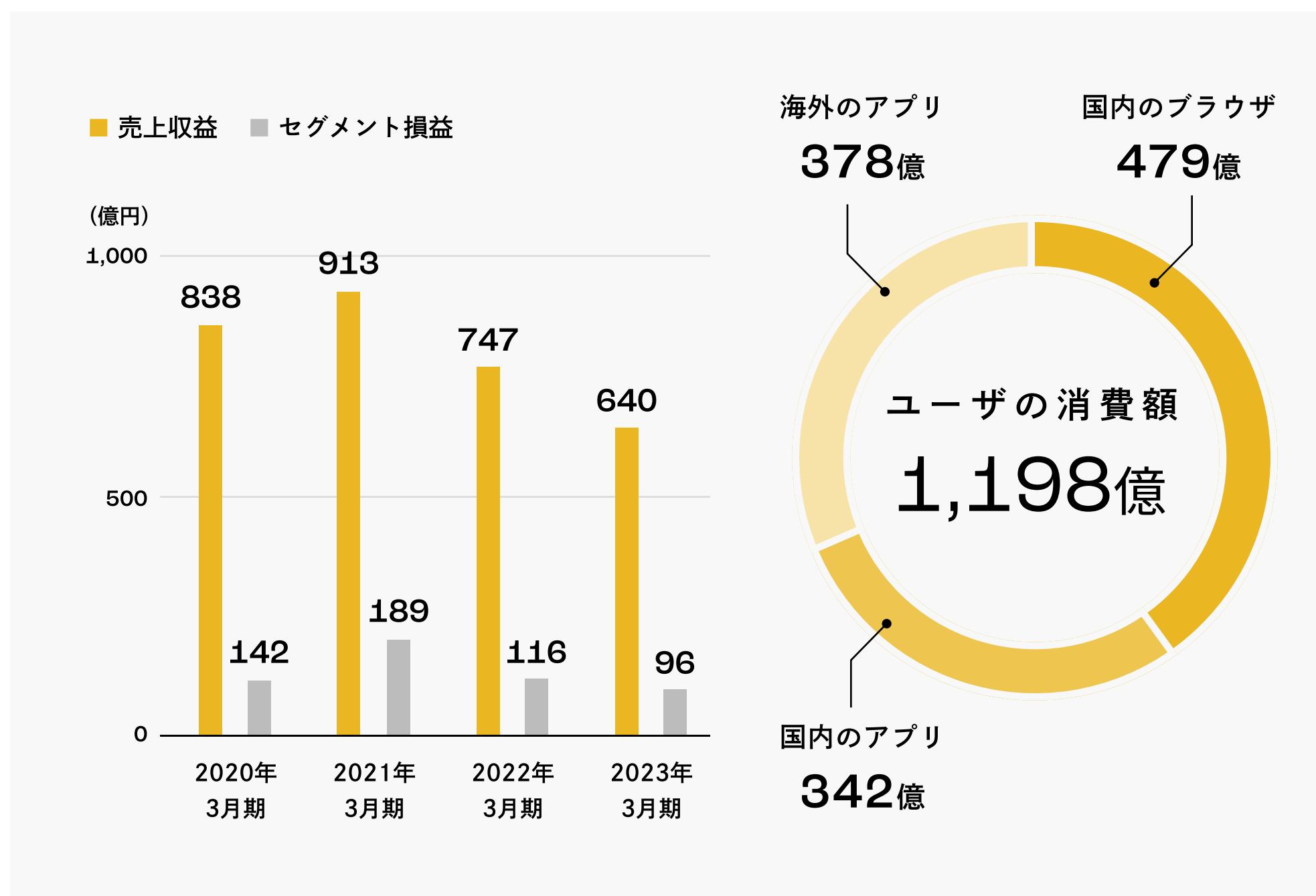
これに加え、費用構造の筋肉質化や固定費の最適化にも継続して取り組んでいます。

## 事業機会

- 2022年の国内モバイルゲーム市場は、1.2兆円\*を超え、継続して主要なエンターテインメント市場の1つ
- 2022年の世界のスマートフォンゲーム市場は、8.9兆円(前年比97.2%)\*と世界的な巣ごもり需要は収束しつつあるものの、当社が開発・運営拠点を持つ中国は前年比114.6%に成長し、世界最大市場となっている

\*出典：ファミ通モバイルゲーム白書2023(株式会社角川アスキー総合研究所)

## ゲーム事業の業績推移



## ゲーム事業の変遷



## 成長戦略

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

一方で、広義のエンターテインメント領域での事業機会の創出も含め、長期的な事業価値の向上を目指していきます。長期的には、ゲームのボラティリティはありながらも、エンターテインメント領域で一定水準の利益確保を目指していきます。

### ゲーム事業の従来からの戦略

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

その中で、年間3~5本程度の新規タイトルをリリースできるよう仕込みを進めています。合わせて、特に新作開発の体制およびコストの適正化を一層推進し、費用構造の筋肉質化および固定費の最適化を図り、健全な収益性の確保に努めています。

### 長期的な事業価値向上を目指した取り組み

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

当社と任天堂(株)は、2015年3月より業務・資本提携を結んでいます。この間、様々なプロジェクトを共同で推進し、信頼関係を構築してきました。このような8年以上の積み重ねを基盤に、例えば、両社の合弁会社であり、任天堂(株)のビジネスのデジタル化強化を目的とした研究開発及び運用と付加価値創造を行うニンテンドーシステムズ(株)を2023年4月に設立する等、両社間の関係の強化も進めております。

(株)集英社とは、2019年以降、互いの強みを活かし、広くエンターテインメント領域で協力しており、両社の共同出資会社である(株)集英社DeNAプロジェクトにおいては、エンターテインメント領域における新たな取り組みを実施しています。

### ゲーム事業の従来からの戦略

- 年間3~5本ペースでの新規タイトルを継続的に仕込む
- グローバル市場に向けた大型IP中心としたパイプライン
- 特に新作開発の体制及び関連コストの適正化を一層推進

※リリース時期については、現時点での見込みであり、様々な要因によって変更となる場合があります



### 中長期の事業機会

- パートナーとの協業やテクノロジー、運営力等の強みを活かした広義のエンターテインメント領域での事業機会の創出

# LIVE STREAMING

## エンターテインメント ライブストリーミング 事業



### 事業の内容・特性

スマートフォンでいつでも・どこでも気軽にライブ配信が可能な「Pococha」と、キャラクターになって配信できる新感覚Vtuberアプリ「IRIAM」を運営しています。

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

### 強み・優位性

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

## 2023年3月期の振り返り

継続的な売上収益の成長を実現するとともに、投資領域の各地域でのポジショニングを重視し積極的な成長投資も実施しました。

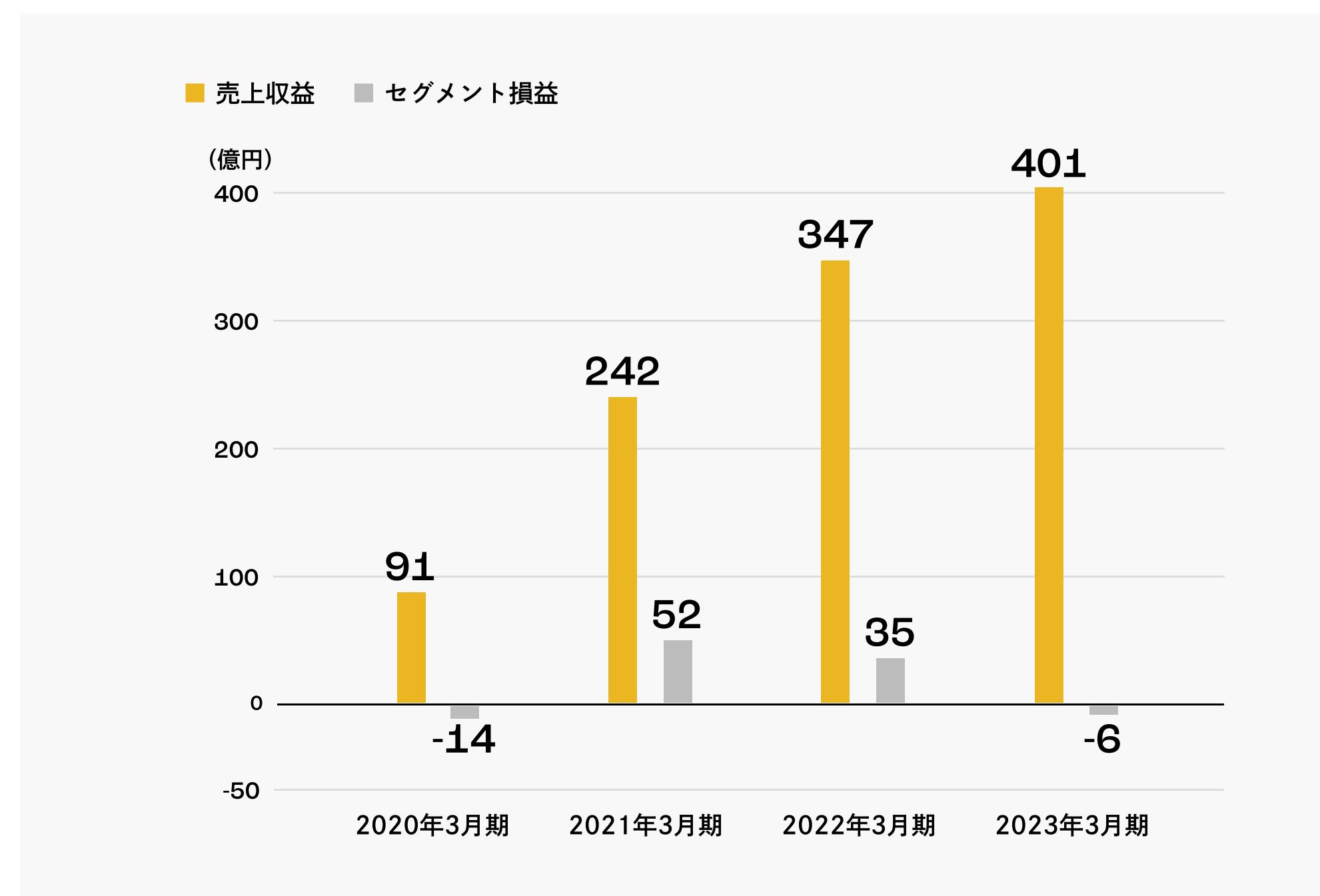
Pocochaは、国内で2023年3月末に486万ダウンロードを達成し、米国では110万ダウンロードを達成しました。新感覚Vtuberアプリを運営する子会社の(株)IRIAMの売上収益は2023年3月通期で前期比2倍以上となり順調に成長しています。また、2023年3月末にダウンロード数155万の達成、および過去最高DAU\*を記録しました。

\*Daily Active Usersの略

## 事業機会

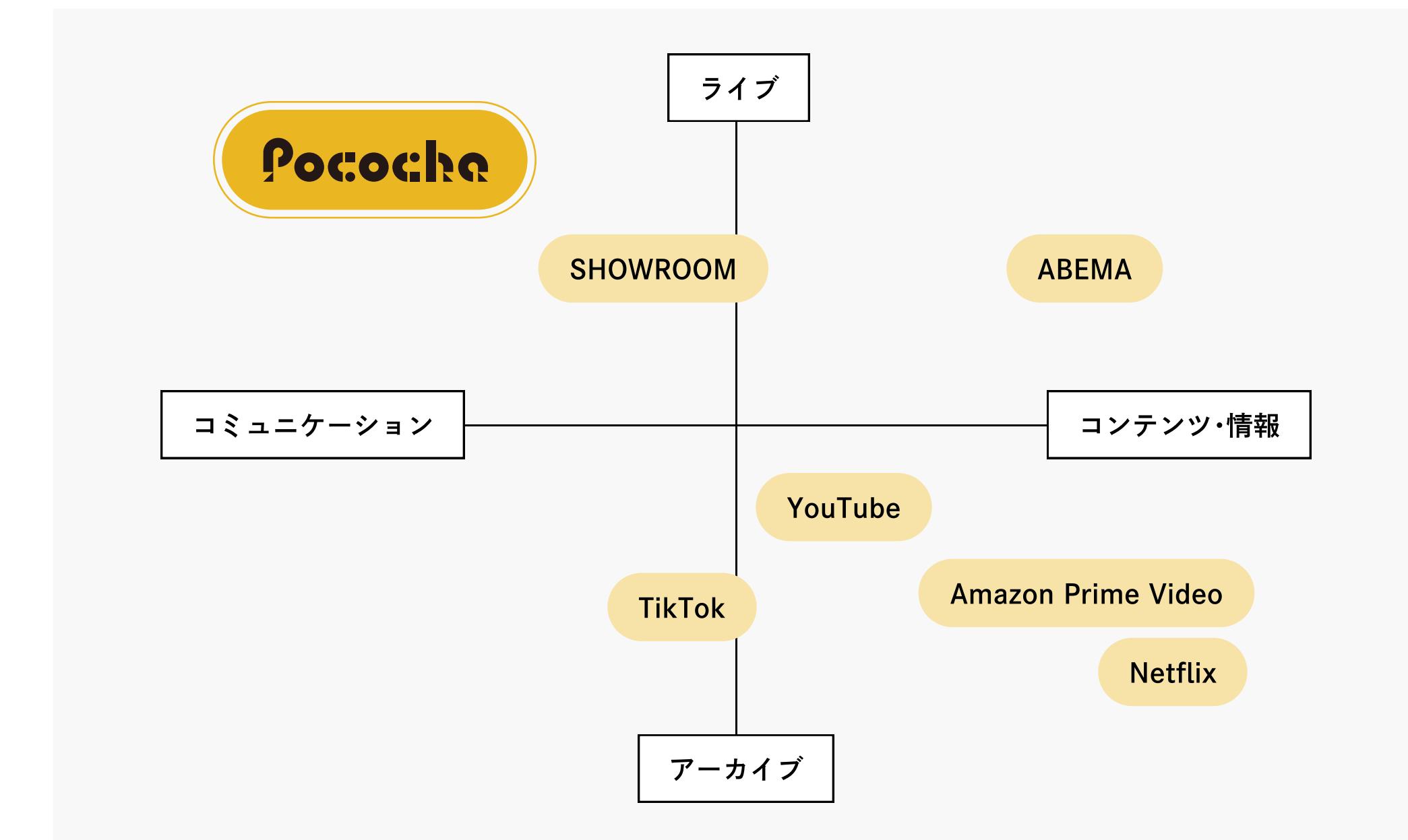
- リアルタイムでインタラクティブなライブストリーミングが活況
- 個人をエンパワーするインターネットサービスの発達
- 日本国内のみならず、海外も含めた成長機会

## ライブストリーミング事業の業績推移



## Pocochaのポジショニング

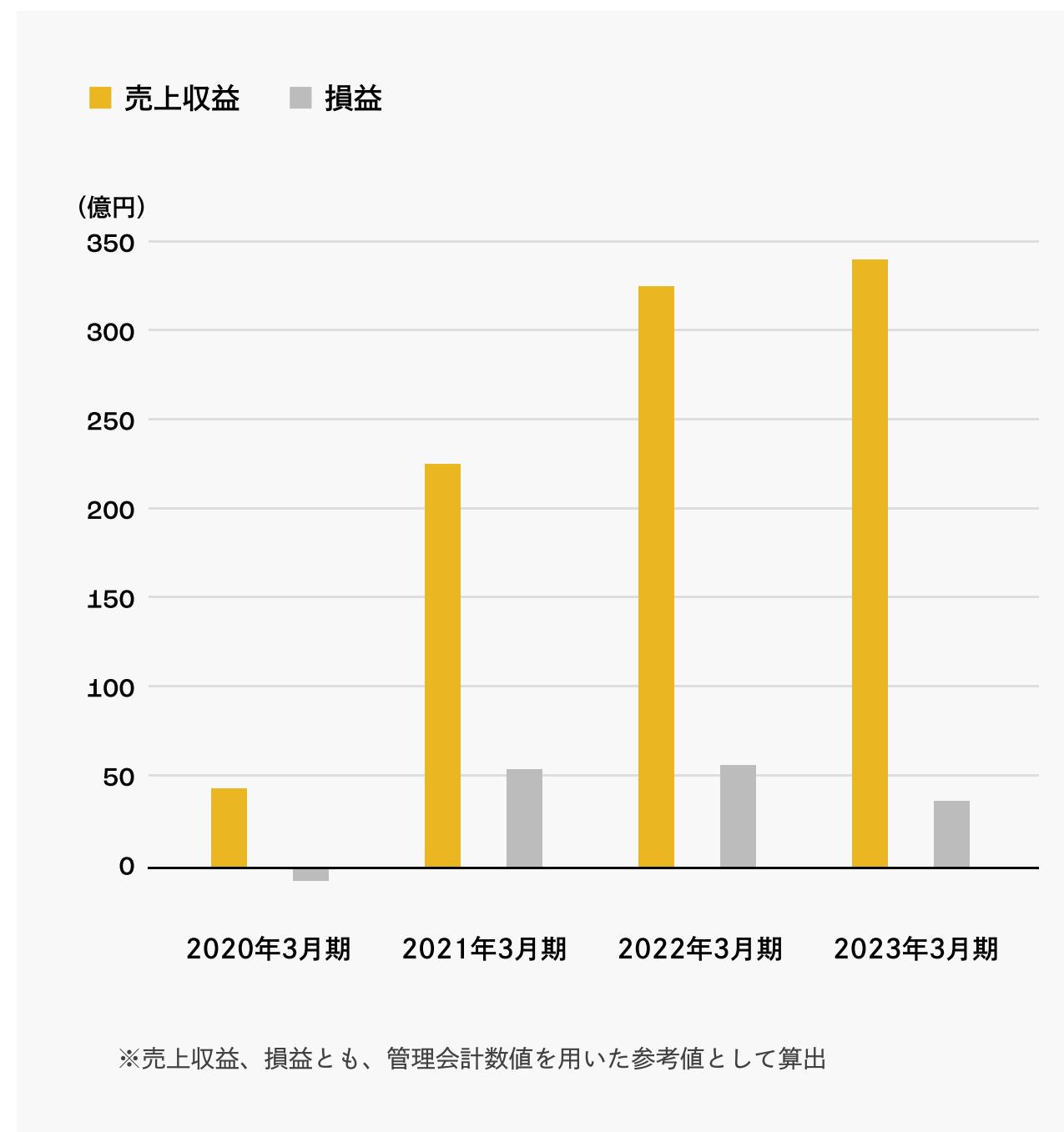
特徴：スマホ1つで手軽にライブ配信・ライバーとリスナーが双方向にコミュニケーション



## 成長戦略

ライブストリーミング事業は成長フェーズの事業として、国内Pocochaの持続的成長を図るとともに、非連続な成長に向か、グローバル版や新たなジャンルに関する成長投資を継続して行っています。その中で、国内のPocochaは、コロナ禍での対応など社会活動の緩急により、短期的な波はありながらも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。今後、新規ユーザーの獲得・定着に向けたサービス及びマーケティングの一層の工夫を進めています。

### 国内Pocochaの業績※

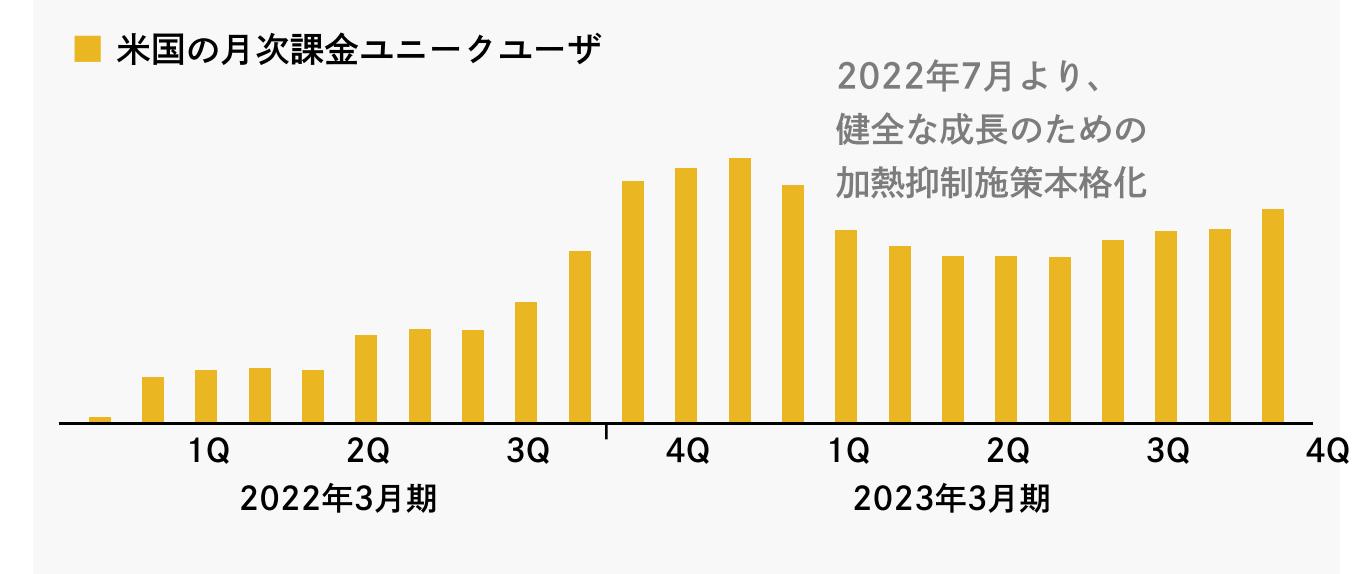


## 非連続な成長への取り組み

### Pocochaのグローバル展開

「Live Link Life～今この瞬間をいつまでも～」のコンセプトはそのままに、2021年5月には米国で、2022年3月にはインドでサービスを開始しました。米国では、2023年3月期は、サービス内の健全なコミュニティ形成に向けたバランス調整等も行いましたが、2023年3月末には110万ダウンロードを達成するなど、着実に事業が進捗しています。引き続き、適切な投資規模を検証しながら、成長の基盤となるサービスバランスの向上に注力していきます。

### Pococha海外



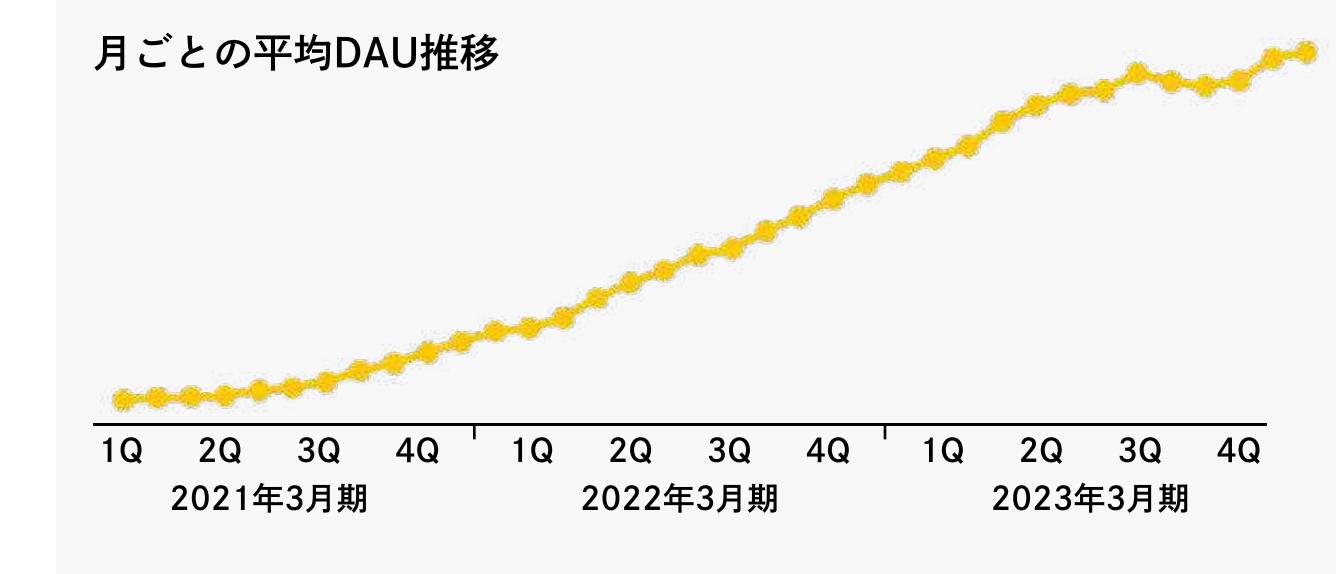
### ライブストリーミングの新ジャンルの展開

「IRIAM」は、1台のスマホと1枚のイラストだけでキャラになれる、「新感覚Vtuberアプリ」です。

キャラのイラストをアップロードするだけで、ユーザの表情に合わせてキャラが生き生きと動き出し、簡単にライブ配信を始めることができます。

2023年3月期にはダウンロード数155万を達成し、売上収益も前期比2倍以上となり、力強く成長しています。

### 新感覚Vtuberアプリ『IRIAM』



社会課題

# スポーツ事業



## 事業の内容・特性

DeNAは、神奈川県の3つの政令指定都市で国内メジャープロスポーツ(野球、バスケットボール、サッカー)の経営に関与しています。特に、“プロ野球+スタジアム”的一體経営と周辺地域との連携によって、観客動員数の増加などまちの賑わいを創出しています。また、各チームで蓄積したノウハウを横展開するだけではなく、野球、バスケットボール、サッカー、陸上を含めた4競技を「DeNA SPORTS GROUP」とし、パートナー企業とともに“スポーツと、その先にある社会の進化のために”未来づくりへの取り組みも開始。

スポーツの持つ「人を熱狂させる力」で、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

## 2023年3月期の振り返り

2023年3月期は、前期のような新型コロナウイルス感染症の影響による観客動員数の制約等もなく、前期比で大幅な業績改善を達成しました。横浜DeNAベイスターズの2022年シーズンの公式戦における主催試合の観客動員数は178万人と、前季の73万人から大きく回復しました。また、川崎ブレイブサンダースは、コロナ禍においても増収を続けています。

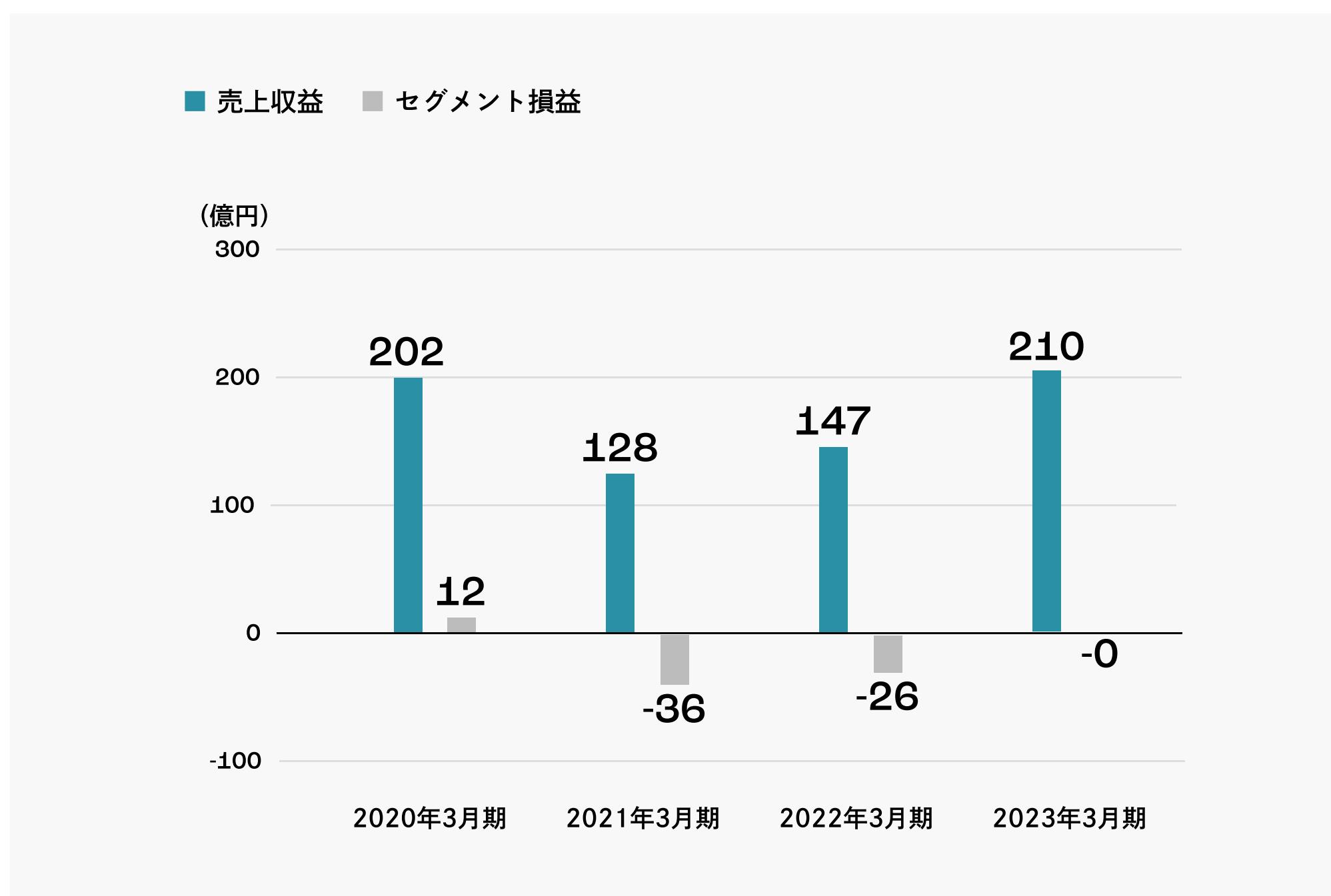
また、2023年3月には、京急電鉄と川崎において1万人収容\*の新アリーナを核とするまちづくりに関する共同検討を開始するなど、中長期での事業戦略も着実に進捗いたしました。

\*プロジェクト始動時の目標数値であり、実際の数値は計画立案進捗に伴い変動します

## 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

## スポーツ事業の業績推移



## スポーツ事業の変遷

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



## 成長戦略

### スポーツの力で“ひと”と“まち”を元気にする

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

- + 広域展開やテクノロジーの活用
- + スタジアム等の拠点
- + コンテンツ

## 継続的な取り組み

### スポーツコンテンツの価値の最大化

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

### 周辺事業および拠点を活かしたリアルでの事業展開

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



約1万人収容のアリーナを含む複合エンターテインメント施設を2028年10月に開業することを目指すプロジェクトが始動

## 将来への布石

### 広域展開とテクノロジー活用

#### ● 現地にいなくてもココロオドル体験の提供

ネット中継、ファンクラブ、グッズ／飲食など、デジタルやライフスタイル領域に展開していきます。

#### ● Delightful Cityへの発展

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



ライブビューイングアリーナ(イメージ)

社会課題

# ヘルスケア・ メディカル事業



## 事業の内容・特性

当事業は、2023年3月期に事業ポートフォリオの強化を行い、ヘルスケア・メディカル事業に名称を変更しました。名称の通りヘルスケアとメディカルの2つの領域に取り組んでおり、ヘルスケア領域は、(株)データホライゾンが積み上げてきたデータヘルス事業のヘルスビッグデータを基盤としながら、データ利活用事業の立ち上げを推進しています。

メディカル領域では、(株)アルムが提供する医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」を中心とした医療DXの活用を国内外で進めています。

## 強み・優位性

- データヘルス事業を通じた地方自治体、健康保険組合とのリレーション
- 医療DXの先行導入、グローバル展開
- 福岡県久山町や九州大学などとの産官学連携体制

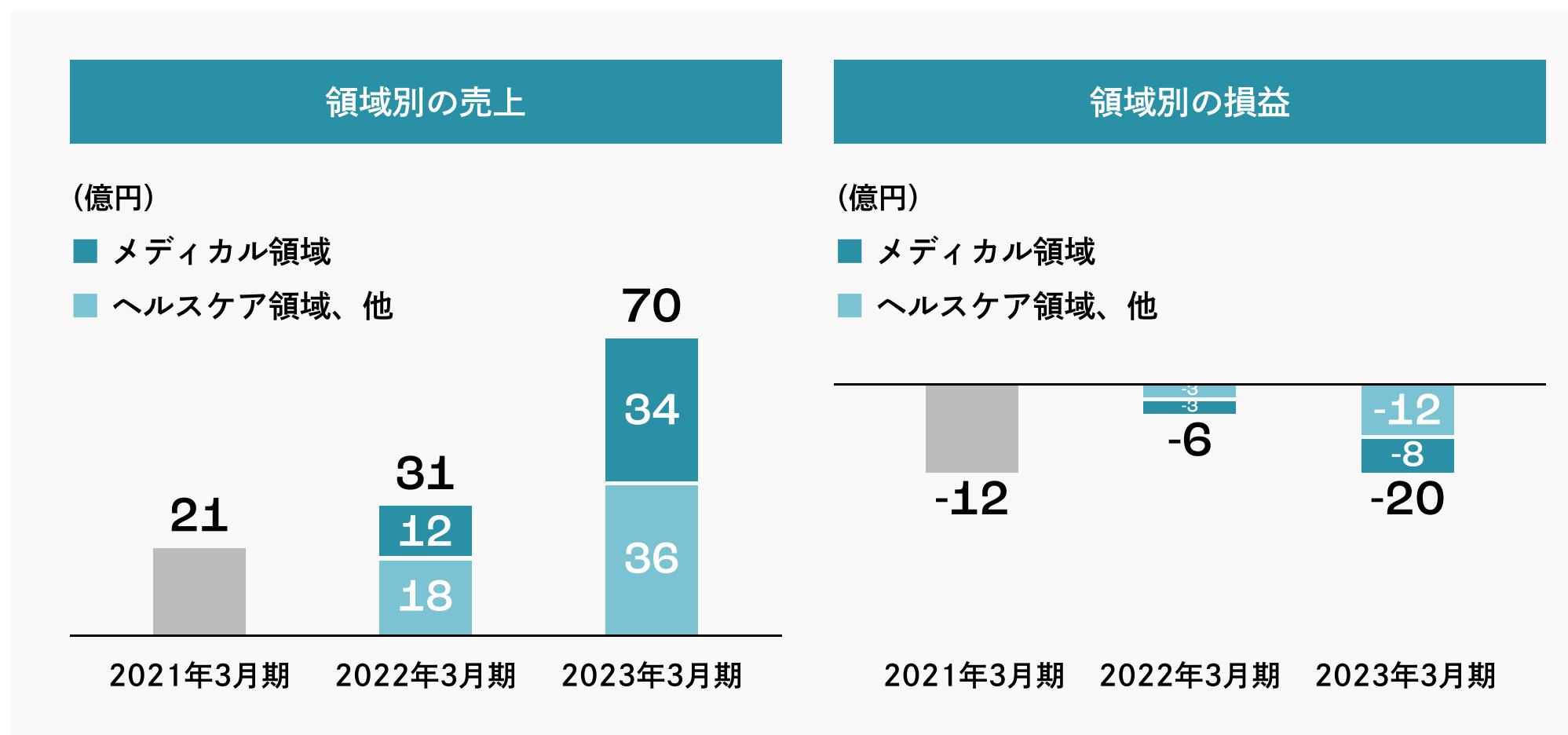
## 2023年3月期の振り返り

ヘルスケア・メディカル事業の売上収益は前期比133%増収の70億円、セグメント損失は22億円(前期は6億円の損失)となりました。

DeNAでは、中長期の成長機会を積極的に捉えるべく、新たな成長・挑戦に向けたM&A等を進めてまいりましたが、当該事業においては、当期中に、事業ポートフォリオの強化が大きく進捗しました。2022年8月3日には(株)データホライゾンが、2022年10月3日には(株)アルムがそれぞれ当社の連結子会社となり、以降、各社の業績を当該事業の業績に含んでいます。

なお下図において、「ヘルスケア領域、他」には、ヘルスビッグデータをはじめとする取り組みを含み、2022年8月以降は、(株)データホライゾンの実績を含みます。また、「メディカル領域」には、医療DXをはじめとする取り組みを含み、2021年9月からは日本テクトシステムズ(株)、2022年10月からは(株)アルムの実績を含みます。

### 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。2022年3月期も同定義で遡って表示。ポートフォリオの強化が本格化する以前の2021年3月期は当時のヘルスケア事業のセグメント業績を参考として表示。

## 事業機会

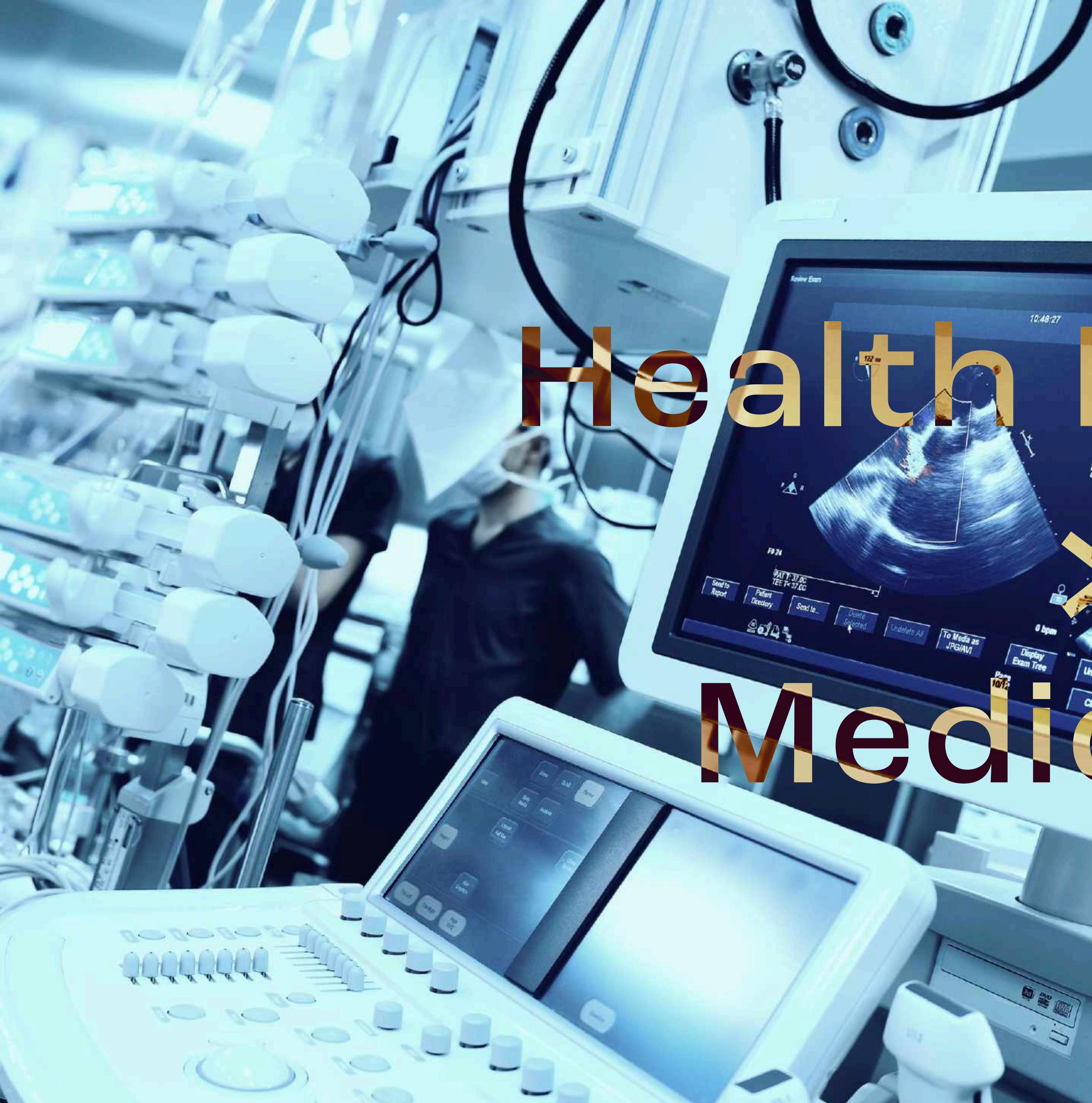
- ・医療費適正化に向けた国や地方自治体の取り組み
- ・医療のサステナビリティへの対応、医療サービスのあり方を大きく見直すDX化の波
- ・超高齢化社会の進展に伴い、認知症対応や三大成人病の対策など、さまざまなヘルスケア・メディカル領域へのデジタル活用機会の増加

### DeNAのヘルスケア・メディカル事業のアプローチ

メディカル領域においては医療DXを活用することで医療・介護等の業務効率を向上させ、地域医療体制の維持や医療・介護の質の向上を目指しています。ヘルスケア領域では、ヘルスビッグデータを、アカデミア・製薬企業等とともに創薬や新商品開発といった利活用をすることで、人々の健康増進や医療費適正化に寄与することを目指しています。

強化した事業ポートフォリオのさらなる成長や収益力向上に注力し、2024年3月期には、ヘルスケア領域・メディカル領域ともに通期での損益反転を目指し、2025年3月期には、事業全体で売上200億円・利益50億円、また、以降の持続的な成長を目指してまいります。

2023年3月期に大きく変化したヘルスケア・メディカル事業。  
その背景や成長戦略については、次ページ以降の特集  
「ヘルスビッグデータビジネスと医療DXビジネスの可能性」  
に詳述しておりますので、合わせてご参照ください。



# Health Big Data X Medical DX



特集

# ヘルスビッグデータビジネスと医療DXビジネスの可能性

## ヘルスケア・メディカル分野が抱える 社会課題を解決するために

日本では加速する高齢化などを背景に国民医療費が増大の一途をたどり、このままでは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、さらには2024年に医師の働き方改革が迫るなど、これまでのように医療関係者の方々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て、近年、ヘルスビッグデータ市場や医療DX市場が注目され、その市場規模が拡大しています。(右図参照)

DeNAは、2014年にヘルスケア領域に参入。「シックケアからヘルスケアへの転換を実現し、健康寿命を延伸する」をミッションに、日々の健康増進をサポートする「kencom」をはじめとする健康増進・行動変容を促すサービスを提供し、そうした取り組みを礎に、2020年頃からは、ヘルスビッグデータの取り組みを加速してきました。

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



## DeNAグループならではの挑戦

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事業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。(→詳細はP65)  
医療DX市場向けでは、医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」に目下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間のセキュアな環境でのコミュニケーションを支えるアプリで、今後は、

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、広域展開を図り、サービス導入病院数や医療関係者の利用者数の増加を図っていきます。また、課題先進国・日本での知見を、グローバルでの成長機会にも繋げていきたいと考えています。(→詳細はP66)

ヘルスケア・メディカル分野の社会課題は、プライベートセクター、パブリックセクターどちらかのみで解決するには大きく、両者の連携が鍵となります。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、事業を推進していきます。また、ヘルスケア・メディカル事業内外でのシナジーも積極的に追求していきます。(→技術についてはP39-42)



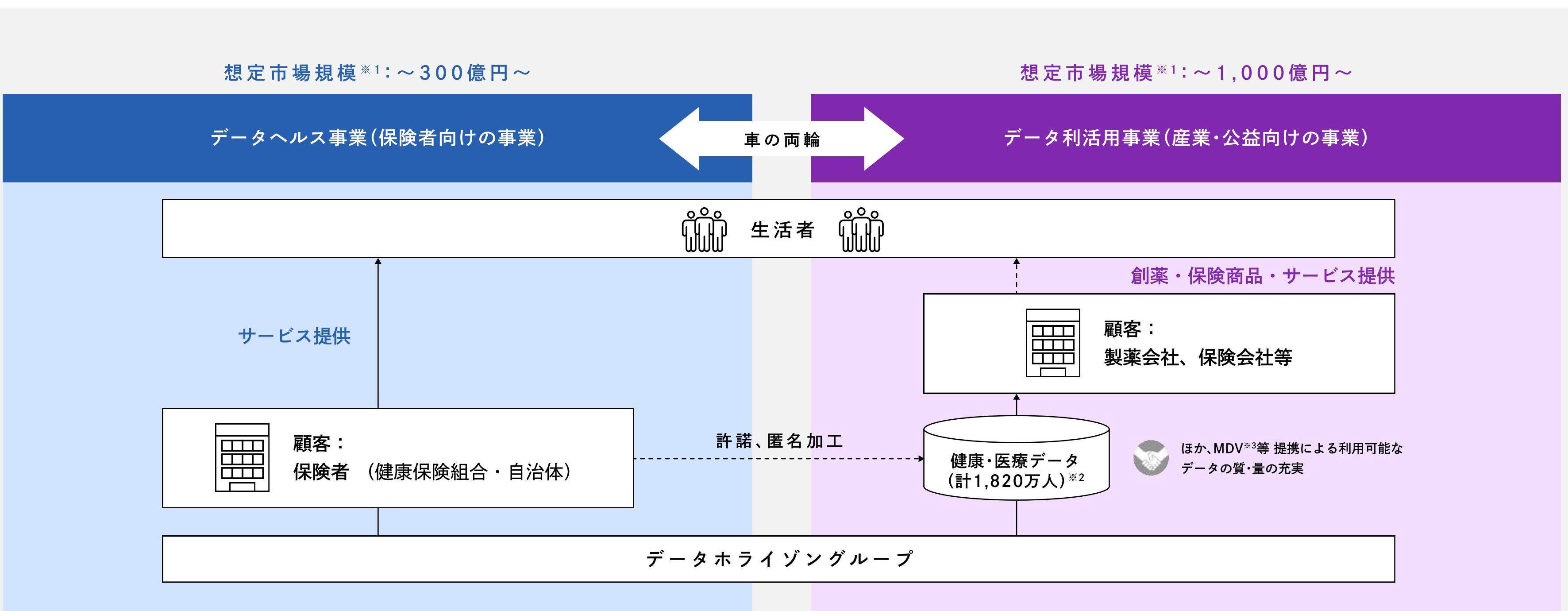
## ヘルスビッグデータ～伸長するデータ利活用市場でNo.1を目指す

DeNAは、2020年頃から、ヘルスビッグデータの領域で、社会課題解決に向けた産業利用等への発展を目指し、パートナーシップを強化してきました。

このうち、2020年8月より資本業務提携の関係にあった(株)データホライゾンは、現在は当社の連結子会社となり、その子会社とともに、ヘルスビッグデータ戦略の中核を担っています。(株)データホライゾンは、データヘルス事業において、分析に基づく保健事業の立案から次のサイクルに向けた改善計画まで、データヘルスに係るPDCAを一気通貫したサービスを提供し、市町村国保からの推薦数においてトップを誇り、

また、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です。

データ利活用においては、これまでの取り組みが実を結びつつあり、製薬会社や保険会社等、取引社数も大きく増加し、売上も、2022年3月期の2.5億円から2023年3月期は7.5億円に大きく成長しています。



\*1 当社グループがターゲットとしている市場や顧客層を前提とした試算

\*2 当社グループにおけるデータと、IQVIAソリューションズ ジャパン株式会社の保有する匿名加工情報の2023年3月末時点での合計値

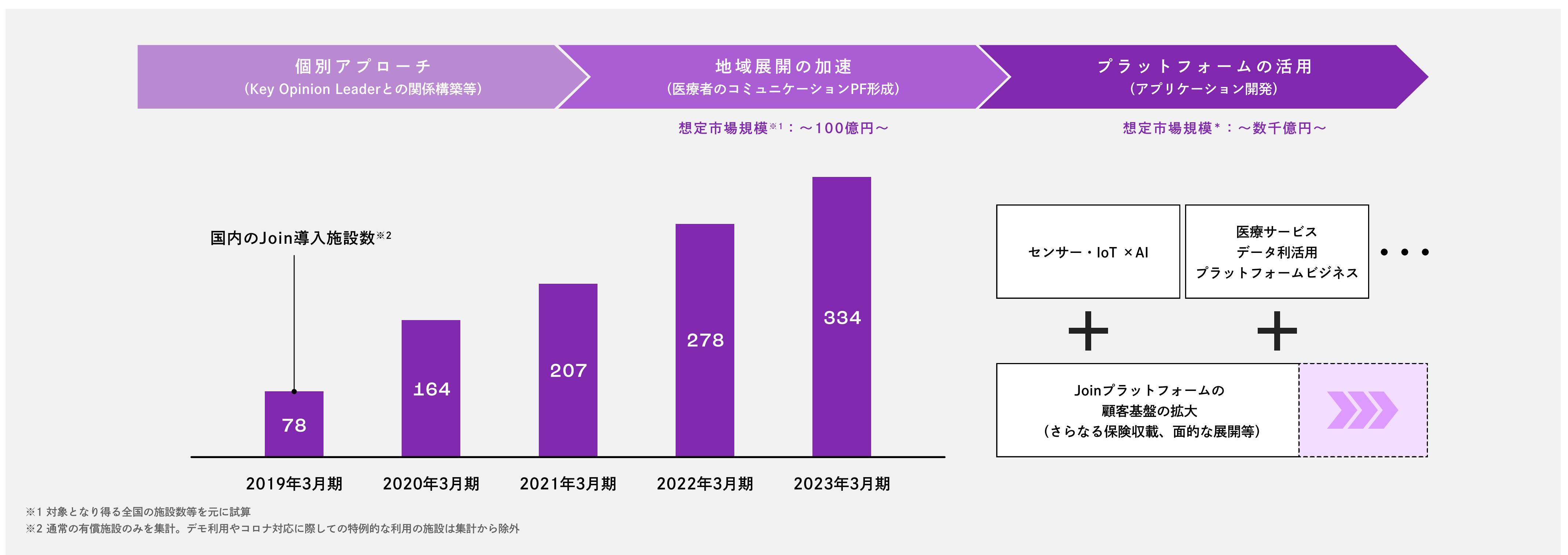
\*3 メディカル・データ・ビジョン(株)

## 医療DX～医療者のコミュニケーションを支えるプラットフォーム

「Join」は、医療関係者間のコミュニケーションを支えるアプリです。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。こうした背景から、(株)アルムによる個別の医療機関等へのアプローチによってこれまで「Join」は広まってきたが、当社グループとなって以降は、都道府県との連携によって大規模かつ広い地域への展開も図っています。自治体との連携事例も増えており、2023年3月末には、自治体の補助事業等を通じた医療機関への導入事例は北海道をはじめとする5つの道県に広がっています。

また、「Join」は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。例えば、スマートフォンと一体化した眼科領域のIoTデバイスと「Join」を連携して使用することで眼科の遠隔診療を実現するといった例が既にありますが、「Join」の活用の場が益々広がっていくことが期待されます。

(株)アルムは、累計32か国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」の導入を推進しています。一方で、グローバルな製薬会社と提携した「Join」の浸透施策等は、むしろブラジル等の海外の方が先行しており、その成果を日本にも展開していくつもりです。



ENVIRONMENT  
SOCIAL  
GOVERNANCE

03  
E S G

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



## 当社グループの発展に寄与する経営陣の候補育成・指名

指名委員会委員長(2023年3月期)  
社外取締役

**阿佐美 弘恭**

私は2020年に社外取締役に就任後、コンシューマ向けサービスを展開する企業における経験を踏まえ、当社の企業価値向上のためには「事業ポートフォリオの再構築」そして「構造的な強みの醸成」が必須と考え、取締役会においてその旨の発言をしてきました。特にこれまで積極的に取り組んできた大規模M&Aは当社の事業領域に大きな変革をもたらしています。

当社は取締役会が経営の監督機能を果たす上で重要とされる人事・報酬に関して経営の透明性・客観性を高めるため、任意の指名委員会と報酬委員会を設置しております。私は他の社外取締役とともに二つの委員会の委員となり、2023年6月まで指名委員会の委員長を務めました。

2021年度に取締役会で改めて役員の人選について「役員が備えるべきスキル」や「取締役会の構成方針」の整理を行い、指名委員会では、これらを踏まえた活発な審議を行っています。

「事業ポートフォリオの再構築」に取り組んだ2022年度には業務執行取締役の担当領域の見直しも実施し、また、「取締役会の実効性評価」では今後の改善余地として意見が出ていた「CEOのサクセションプラン」についても指名委員会で議論を進め、「CEOに求める資質」や「後継者候補選定プロセス」を整理・検討しております。更に「代表取締役の続投」、「代表取締役二名体制の維持」などの適否なども審議・確認いたしました。これら諸々の取り組みに加え、指名委員会でも制度設計について審議を行い、既に2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、当社グループの中長期の発展には引き続き経営陣の育成・指名が重要であり、そのために指名委員会が十分な機能を発揮できるよう、引き続き尽力して参ります。



## 組織・人材活性化等による企業価値向上のための報酬設計

報酬委員会委員長(2023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、業務執行状況の確認や意思決定に関する、高い精度で準備がなされ、適切な議論と意思決定がされていると感じております。その一方で、永久ベンチャーたる当社グループの組織・人材のあり方や、当社グループが社会全体に与える影響の面で、更なる企業価値の向上余地があると考えており、積極的に意見を述べています。

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。私も両委員会の委員を務め、2023年6月まで報酬委員会の委員長を務めました。報酬委員会では、取締役や執行役員の評価・報酬制度の設計や、制度に基づく実際の個別の取締役・執行役員の評価・報酬についての審議等を行っています。

当社取締役の報酬制度は、他社の報酬水準も意識しつつも、取締役の報酬の評価指標には、当社グループの中長期的な目標を含めたり、グループ全体の営業利益などの経営指標にとどまらない、注力事業における重要KPIといった定量指標を導入したりするなど、具体的な業務執行状況の評価につながるものにしています。また、当社グループの組織・人材の強化や、社会に与える影響、といった企業価値向上のための重要な要素も、評価・報酬に反映されるような制度設計にも努めています。

今年度は、3か年の中期経営計画の最終年度となるため、それを踏まえた指標設定を報酬委員会において審議し、取締役会での決議につなげています。

当社の役員報酬制度が、永久ベンチャーたる当社グループの組織・人材の活性化や社会インパクトの最大化などのための役員のインセンティブとして健全に機能し、長期的な企業価値の向上につながるよう、報酬委員会の機能発揮のために貢献していきたいと思います。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役



代表取締役会長  
取締役会議長  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

**南場 智子**

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



代表取締役社長 兼 CEO  
**岡村 信悟**

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



取締役 兼 執行役員  
**大井 潤**

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



取締役 兼 執行役員  
**渡辺 圭吾**

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

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



社外取締役  
報酬委員会委員長  
指名委員会委員

**阿佐美 弘恭**

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



社外取締役  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

**宮城 治男**

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



社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

**久能 祐子**

1983年 株式会社三菱化成生命科学研究所 入所  
2000年 S&R財団共同創立 理事長 兼 CEO(現任)  
2012年 VLP Therapeutics, Inc. 共同設立 取締役(現任)  
2018年 株式会社フェニクシー共同設立 取締役(現任)  
2023年 当社社外取締役(現任)

## コーポレート・ガバナンス

## 監査役



社外監査役（常勤）

小泉 慎一



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

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

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

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)

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

## 執行役員

代表取締役社長 兼 執行役員CEO

岡村 信悟

取締役 兼 執行役員

渡辺 圭吾

取締役 兼 執行役員

大井 潤

常務執行役員

小林 篤

常務執行役員CSO\*

原田 明典

\*CSO:最高戦略責任者(Chief Strategy Officer)

## 「グループエグゼクティブ制度」の導入

2022年4月から事業運営上の重要な役割を担う者をグループエグゼクティブとする「グループエグゼクティブ制度」を導入しています。本制度を通じ、事業をけん引するリーダーとなる多様な人材をより多く育成・輩出し、一層強い執行体制の構築を目指します。  
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に、実効的なコーポレート・ガバナンスを構築・強化していきます。

### コーポレート・ガバナンス体制

#### 機関設計

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

さらに、社外取締役は、業務執行に対する監督機能をより発揮するため、当社が任意で設置する指名委員会および報酬委員会の委員を務めることとしています。

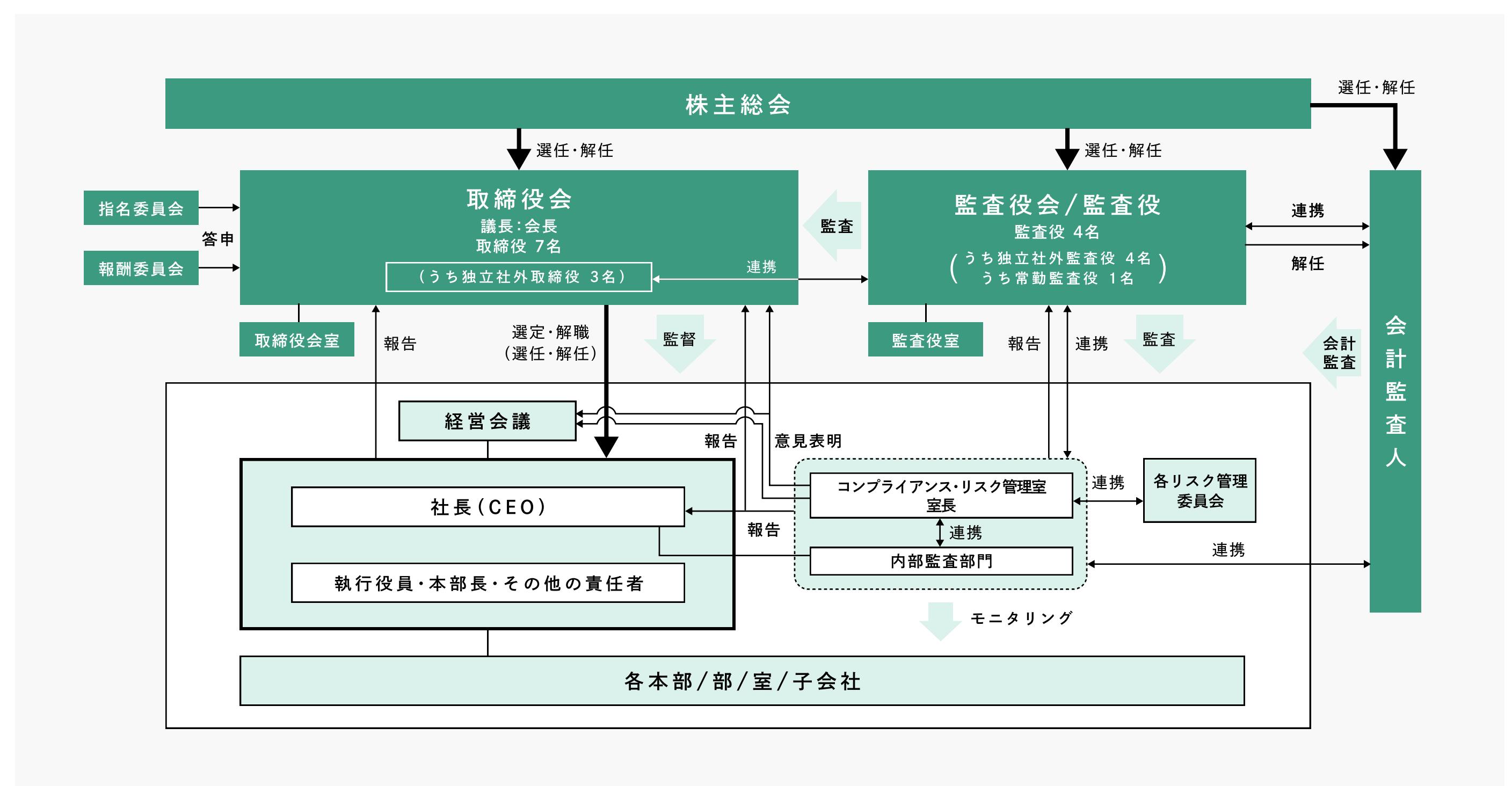
### 取締役会

取締役会は、7名の取締役で構成し、3名が独立社外取締役です。毎月開催される定時取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催し、経営上の重要な意思決定を行うとともに、代表取締役社長を中心とする業務執行全体の監督を行っております。

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。2023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おります。なお、取締役の任期は1年です。

取締役会は、具体的な業務執行に関する権限の本部長、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。

2023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ました。



## コーポレート・ガバナンス

### 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。2023年3月期は、前任の委員により指名委員会は11回開催され、前任の委員4名全員がすべてに出席しています。

### 報酬委員会

報酬委員会は、取締役の報酬体系および個別配分に関する原案のほか、執行役員の報酬体系、インセンティブプランおよび評価基準などについての諮問に答申し、取締役会は答申内容を十分に踏まえ報酬にかかる決議を行います。

2023年3月期は、前任の委員により報酬委員会は6回開催され、前任の委員4名全員がすべてに出席しています。

### 権限委譲

当社は、経営における監督と執行の役割分担を明確化し、取締役会の監督機能を強化すると同時に業務執行の効率化を図る目的で、本部長その他の責任者に対して権限委譲を進めています。

各責任者は、各事業・機能領域の戦略および計画の策定・実行に係る業務執行責任を担います。

代表取締役は各責任者による業務執行を統括し、監督します。

### 経営会議

当社では、原則として週1回、業務執行取締役のうち執行役員として選任された者および常務執行役員を構成員とする経営会議を開催しています。

経営会議は、あらかじめ経営会議で定めた構成員を議長とし、業務執行における主要な事項について意思決定します。また、執行面における意思統一と効率化を図るため、各事業・機能領域の責任者による各担当領域についての報告および審議をしています。

なお、経営会議の決議は、出席者の過半数の賛成を必要（代表取締役以外の賛成が必要）とし、業務執行における主要な事項についての意思決定に対するガバナンスの実効性担保を図っています。

### 監査役／監査役会

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

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

なお、当社は、監査役の職務を補助する部門として、監査役室を設置しています。

### 内部監査

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

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

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

### 取締役会の重要な機能・役割

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

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

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

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

- 当社グループ経営経験
- 当社グループ以外の経営経験

### 当社取締役が有するスキル

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

◎:当社取締役に必須の、最も重要なスキル

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

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

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

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

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

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

## 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価(以下、「実効性評価」)を原則として1年に1回以上実施する方針としています。2022年10~12月にかけて実施した実効性評価について、概要を報告します。

### 分析・評価のポイント

2022年10月26日の取締役会で前回の実効性評価(2021年10月から12月にかけて実施)を振り返り、審議の上、今回のポイントを以下の通り確認

- 取締役会がその機能・役割(P73)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) その他自由記述

## 2022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

- CEO交代、組織状況の改善、グループエグゼクティブ制の導入によるリーダー育成環境の整備、大型M&Aの実行によるポートフォリオ変更などが行われ、経営の礎が調った
- 従来よりも、構造的強みについてなど中長期の議論が充実するとともに、事業構造の整理が進んだ
- フリーディスカッションやオフサイトミーティングも通じ、中期経営計画実現のための解像度が上がってきている
- オフサイトミーティングなどを含め、議論の時間は十分確保されている
- 率直で、活発・自由な議論が行われている
- 経営会議における議論の内容について、取締役会への共有・可視化が進んでいる

### 改善余地についての主要な意見と考え方

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

→ 業務執行取締役が認識している計画達成状況、想定外の事象、対応策とその実行状況を取締役会に対して一層可視化し、取締役会での議論に活かす

**意見:** 取締役会における意思決定や指摘・提案、優先的に取り上げるべき課題について、実施のフォローをより強化できるのでは

→ 取締役会への進捗共有・優先事項の管理の強化・ルーチン化・フォーマット化をより進める

**意見:** 全体戦略をより意識したうえで各論の議論をしてはどうか

→ 取締役会は、各論の意思決定の合理性について引き続き十分なチェックをしつつも、中長期視点を更に意識する

**意見:** 以下の議論を充実させるべきでは。

顧客基盤の蓄積などの構造的強み、技術・クリエイティビティ、企業文化、投資家その他ステークホルダーへの情報提供、M&A後のPMIの情報、マクロの市場の動向

→ オフサイトミーティングやフリーディスカッションも活用しながら、議論をより充実させていく

**意見:** 代表取締役の資質・業績の評価、CEOのサクセション・プラン、選解任プロセスについては(対外的な見え方も含め)より明確化・強化できるのでは

→ 指名委員会で引き続き検討を深めていく

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### 役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定の方法

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

また、監査役の報酬の内容に係る決定方針は、監査役の協議により決定しています。

#### 役員の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の内容の概要

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

#### 2022年度の役員報酬の総額等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			支給人員
		固定部分 (現金報酬)	業績連動部分		
現金報酬	ストック オプション				
取締役(うち社外取締役)	260(35)	215(35)	23(—)	23(—)	7名(3名)
監査役(うち社外監査役)	42(40)	42(40)	—	—	5名(4名)
合計	302	257	23	23	12名

(注)2022年度の業績連動報酬に係る指標については、当社グループの企業価値を継続的に高め、事業状況および組織状況等を多角的に評価する観点から、事業年度における所定の経営指標を用い、連結売上収益、連結営業利益や当社グループの事業における重要KPI、重点取組事項に関する定性評価を総合的に勘案して定めた営業指標の達成率を指標の目標としました。

#### 現金報酬について

社外取締役以外の取締役の現金報酬は、固定部分と前事業年度の業績に対する変動部分で構成されています。社外取締役および監査役の現金報酬は、固定部分のみです。

現金報酬の上限額は、取締役については、2013年6月22日開催の第15回定時株主総会決議および2017年6月24日開催の第19回定時株主総会決議により、固定部分が年額320百万円（うち社外取締役分は年額60百万円）以内、業績連動部分が前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内（年額）となっています。ただし、業績連動部分については、株式報酬型ストックオプション報酬額（年額）と合算して当該利益の額の1.0%を超えないものとしています。

また、社外取締役については、その職務の性質に鑑み、業績連動部分の支給対象外としています。監査役の現金報酬については、2004年9月28日開催の臨時株主総会決議により年額60百万円以内となっています。

#### 株式報酬型ストックオプションについて

株式報酬型ストックオプションは、取締役が株価上昇によるメリットのみならず株価下落のリスクまでも株主の皆様と共有することで、業績向上と企業価値向上への貢献意欲や、株主重視の経営意識を高めるため、インセンティブとして付与します。

取締役に対する株式報酬型ストックオプション報酬額は、2013年6月22日開催の第15回定時株主総会決議により、現金報酬とは別枠で、社外取締役以外の取締役については、前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内（年額）となっています。ただし、現金報酬（年額）の業績連動部分と合算して当該利益の額の1.0%を超えないものとし、発行する新株予約権の上限を年間160,000個としています。社外取締役については、その職務の性質に鑑み、ストックオプション報酬額は、年額20百万円以内の固定額とし、かつ発行する新株予約権の上限を年間15,000個としています。

#### 報酬の個別配分額の決定手続について

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

また、監査役の報酬の個別配分額は、監査役の協議により決定しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>取締役の報酬等のうち、固定部分は現金報酬のみとする。</li> <li>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。</li> </ul>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
固定報酬の額、業績連動報酬等の額または非金錢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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
取締役の個人別の報酬等の内容についての決定の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>

### 政策保有株式

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

● 事業上のシナジーがある等、中長期的に当社の企業価値の向上につながるものであるかどうか

● 当社の財務の健全性に悪影響を与えるものではないか

● 保有比率、取得額が合理的に必要な範囲を超えていないか

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

# リスクマネジメント

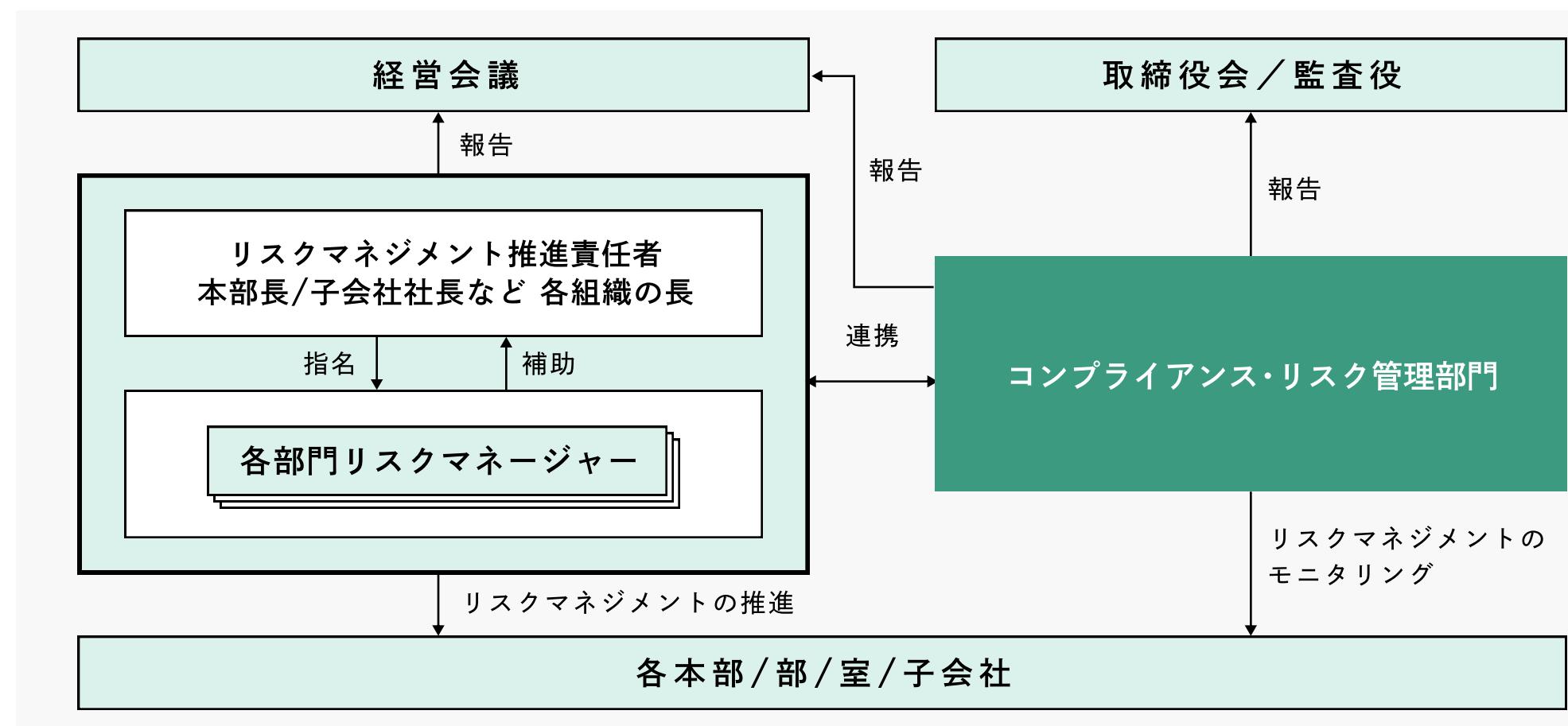
## 基本的な考え方

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

## リスクマネジメント体制・フロー

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

### 現場主導のリスクマネジメント体制図



## リスクマネジメント・フロー



## 危機管理

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

## 事業継続計画(BCP)

大規模地震などの自然災害、感染症の蔓延、テロといった事態が発生した場合においても、可能な限り事業を維持し、または早期復旧するための事業継続計画(BCP)を策定しています。コンプライアンス・リスク管理部門は、各組織と連携して、事業継続計画の見直しを行うとともに、感染症に関する事業継続計画を新たに追加することで、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。2020年に発生した新型コロナウイルス感染症拡大においては、感染拡大状況に応じた就業、移動などに関する各種ガイドラインを策定し、安定的に事業を運営しました。

## 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。

# 情報セキュリティ／プライバシー管理

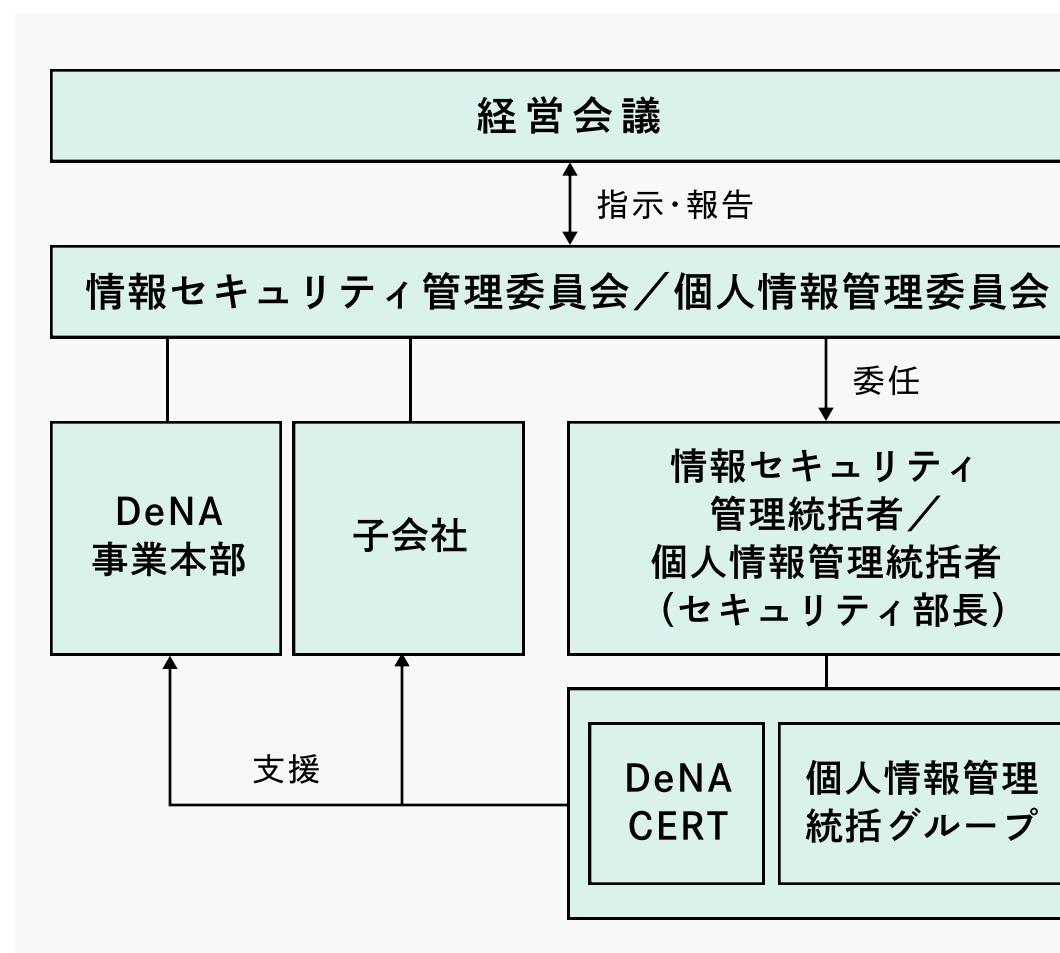
## 基本方針

DeNAは、「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」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。

\* CERT:Computer Emergency Response Team

## グループ情報セキュリティポリシー

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

## プライバシーの保護

当社グループは、お客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なため、対策ツールを自ら開発し、当社グループに即した対策を講じています。

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

# サステナビリティマネジメント | 基本方針・体制

## サステナビリティの基本方針

DeNA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組みについての基本的な方針としています。

DeNA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おります。

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。

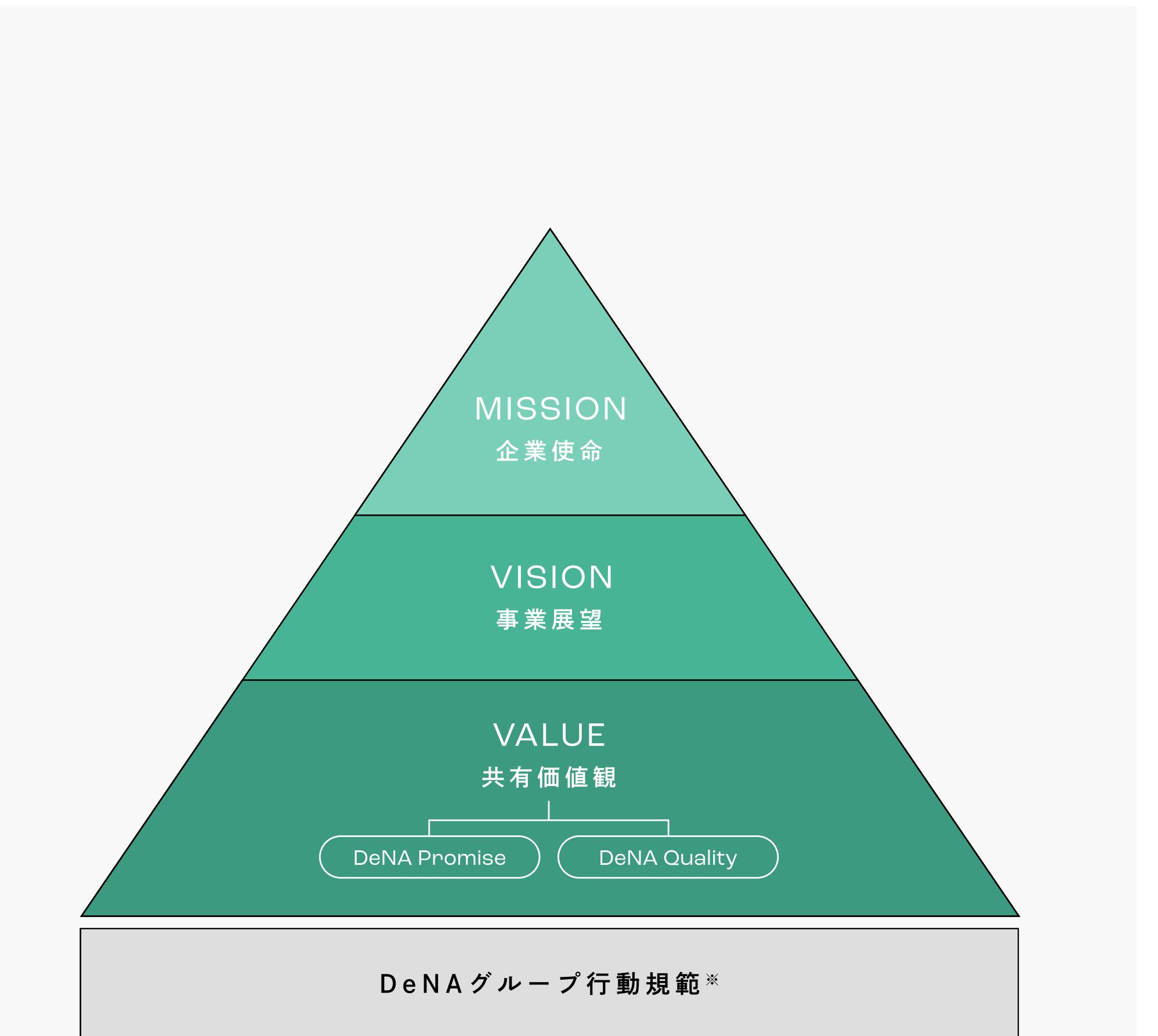
## ガバナンス

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。



\*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

# サステナビリティマネジメント | 環境

## | 気候変動への対応

### 基本的な考え方

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

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

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

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

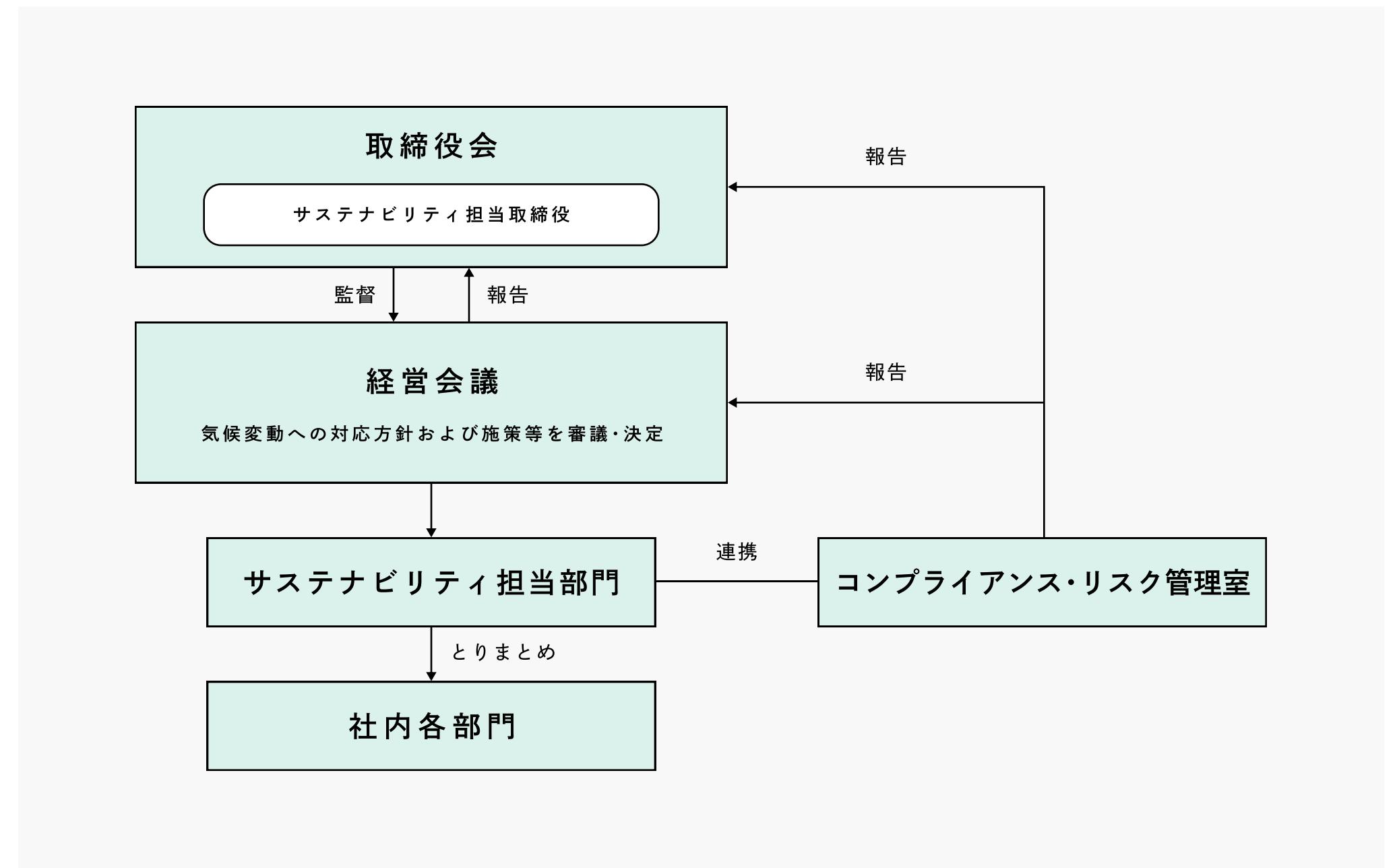


### ガバナンス

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

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

経営会議において決定した対応方針・施策等は、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度未満に抑えられる「2°C未満シナリオ」(主に移行リスク※が顕在化する想定)、および、脱炭素社会への移行が推進せず、平均気温が4度上昇する「4°Cシナリオ」(物理的リスクが顕在化する想定)に区分しています。

※ 移行リスク

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

## リスク管理

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

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

## 指標と目標

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

温室効果ガス排出量実績(集計範囲:当社単体 単位:t-CO<sub>2</sub>)

	2020年度	2021年度	2022年度
スコープ1	19	13	31
スコープ2	514	453	303
スコープ3	35,905	40,912	41,983

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他の間接的排出量

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

	リスク(悪影響)	対策	機会(プラスの影響)
2°C未満シナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>規制への速やかな対応</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
4°Cシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>気温上昇対策のためのコスト増</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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</li> <li>オンライン、デジタル技術をより活用した事業の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅で楽しめる・利用できる事業の需要に対応した事業拡大</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>

# サステナビリティマネジメント | 社会

## 消費者・地域社会との共生

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

例えば、2014年から小学校を対象としたプログラミング教育を実施。授業にあたっては、授業を通して得た子どもたちの使用感や現場の先生の意見を反映しながら開発した無料プログラミング学習アプリ「プログラミングゼミ」を使い、子どもたちの学びを支援しています。2021年からは熊本県多良木町と「IT人材育成事業に関する協定」を締結し、教員を対象にした研修や小学校での授業支援、キャリア講演などに取り組んでいます。

また、当社のエンジニアが業務で得た知見を発信し、社会の技術向上に貢献することを目的に、2016年から学生や社会人を対象とした技術カンファレンス「DeNA TechCon」を開催しています。2022年は「Unlimited Expansion」をテーマにオンラインで開催しました。

さらに、渋谷に拠点を置くIT企業として、DeNA、サイバーエージェント、GMOインターネットグループ、MIXIの4社は、日本においてITによるイノベーションが加速されることを願い、2018年7月に「BIT VALLEY」プロジェクトを発足し、カンファレンスなどを通してIT人材の育成やITのモノづくりに携わる人の技術を底上げする施策に取り組んでいます。



DeNA TechCon 2023



## スマートシティ「Delightful CirCle構想」の推進

当社は、スマートシティ領域において、スポーツを中心により便利な日常とワクワクする非日常を提供し、人々のQOLを向上させるとともに、持続的に発展し続ける新しい都市空間を創造することをミッションに掲げる「Delightful City」構想を推進しています。

これからのまちづくりは、賑わいの創出はもとより賑わいの裏側で生じているエネルギー消費やゴミ廃棄などの問題にも配慮することが重要だと考えています。このような社会課題の多くはさまざまな要因が複雑に絡み合い、一企業や一個人の取り組みだけでは解決が困難であるという実態があります。

DeNAは、このような現状を変え、多くの人々や企業・団体が、それぞれ役割を担い関与することで、大きな活動に育てていきたいという想いを込め、「みんなで取り組みたくなる社会課題解決の仕組み化」を謳った、Delightful CirCle構想を発足。多くの人々や企業が取り組みやすいSDGsの課題解決につながるアクションの開発、取り組んだ結果が定量可視化される仕組みづくり、取り組みを継続できる仕組みづくりという3つの観点を踏まえたサービスやプロダクト開発に向けた企画検討を進めています。

賑わいを支える仕組みとして、エンターテインメントやテクノロジーを活用しながらDelightful CirCleのサービスとプロダクトを開発することで、まちの社会課題解決の“新しい当たり前”を創り、まちの未来を創る活動に、いつでも、気軽に、楽しく、参加できる社会の実現を目指しています。



## ヘルスケア・メディカル領域での貢献

(株)アルムで提供する、医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join」は、モバイル×クラウドで、セキュアな環境でのコミュニケーションが可能となり、医用画像・生体情報モニターや手術室内のリアルタイム映像などの医療情報を関係者間で共有可能にしました。これによって急性期医療においても早期診断・治療を実現し、救命に繋がっています。例えば、「Join」を導入した病院では、脳卒中の発症から診断までの時間が平均40分削減され、入院日数は15%削減※されました。(株)アルムは今後も医療のDX化を進め、すべての人に公平な医療福祉を実現することを目指しています。

また、日本は高齢化が進み医療費の増大が社会課題の1つとなっていますが、健康行動の促進や効果的な保健事業を展開することで、疾患が重症化する前の段階で対処することが重要です。

DeSCヘルスケア(株)は、「楽しみながら、健康に。」をテーマに、個人の健康増進をサポートするヘルスケアエンターテインメントアプリ「kencom」を提供しています。毎年春と秋に開催されている、アプリ内で歩数を競うことができるウォーキングイベント「みんなで歩活」は、年々参加者が増加し、2022年秋のイベントの参加者数は約23.5万人でした。DeNAグループがゲームやスポーツの事業で培ったエンゲージメントサイエンスやゲーミフィケーションのノウハウを組み合わせることで、健康意識のレベルにかかわらず楽しく使い続けられることを目指しています。

※ 東京慈恵会医科大学 高尾洋之医師の報告から



## 多様性の確保についての考え方

当社は、当社ビジョンにおいて「挑戦心豊かな社員それぞれの個性を余すことなく発揮することで世界に通用する新しいDelightを提供し続けます」と表明しています。また、バリューとして当社が社会に約束する「DeNA Promise」において「多様な社員が活躍し成長する環境作り」を、Delightの提供に向けた社員の判断の拠り所となる「DeNA Quality」において「多様性を尊重し、活かし合う」を掲げています。

当社は、多様性の確保は、社会へのDelightの提供と、持続的な企業価値向上のために必須のこととして真摯に取り組む、ということを基本的な考え方としています。この多様性は、個々人がバックグラウンドや経験・スキル・性格などに基づき、異なる強みと多角的なものの見方を組織にもたらすことであり、性別・国籍・入社経路などの属性は、個々人のこういった多様性と一定相関があるとの認識のもと、代替指標の一つとして用いるものと考えています。

上記の考え方に基づき、多様性の確保に関して、性別・国籍・入社経路などの属性情報に基づいた社員数等の定量的指標のみは重視していません。多様な社員全員が、その個人の属性にかかわらず「活躍できている」、「Delightの提供に向けて存分に力を発揮できている」と感じている状況の実現を目指しています。

その一環として、2022年10月に「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ました。回答者(826／当社正社員1,372名)中、女性・外国籍・中途採用の各属性に該当する者のうち、これらの属性が原因で活躍しづらいを感じている比率は以下のとおりでした。

女性 15.2%(31/204名) 外国籍 20.5% (9/44名) 中途採用 11.7% (74/635名)

前回、2021年9月から10月にかけて実施したアンケートでは、

女性 20.6% (36/175名) 外国籍 22.2% (8/36名) 中途採用 15.4% (85/553名)

でした。いずれの比率についても改善しています。

前回アンケートの実施後、当社では、CEOによる多様性を尊重するメッセージの社内発信、多様性に関する社内実態の周知、役職員に対する、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の実施、などの取り組みを行いました。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まいります。

## 人権ポリシーとAIポリシーの制定

2022年9月に、人権尊重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グループ人権ポリシー」を定め、取締役会で決議しました。本ポリシーでは、「国際人権章典（「世界人権宣言」を含む）」「労働における基本的原則および権利に関する ILO 宣言」「ビジネスと人権に関する指導原則」「国連グローバル・コンパクト 10原則」等の国際規範で定められる人権を支持し、「多様性への配慮とハラスメント・差別」「強制労働・児童労働」の禁止や「結社の自由・団体交渉の権利行使の尊重」などを定めています。本ポリシーはDeNAグループの全役職員に適用し、ビジネスパートナー、サプライヤーおよびその他の協力事業者の皆様にも、趣旨と内容の理解と推進の協力をお願いするものとなっております。

人権に関する社内の意識向上を図るために、具体的な事例を解説したコンプライアンスハンドブックの作成をはじめ、全役職員を対象にした人権研修、行動規範研修、無意識による偏見（アンコンシャスバイアス）に関する研修を通じて周知徹底に努めています。さらに、ハラスメントの防止にも注力しており、DeNAグループでは全従業員に対してe-Learningによるハラスメント研修を実施するとともに、新任管理者に対しては昇格時に必ず研修を実施し、ハラスメントに関する理解の徹底を図っています。

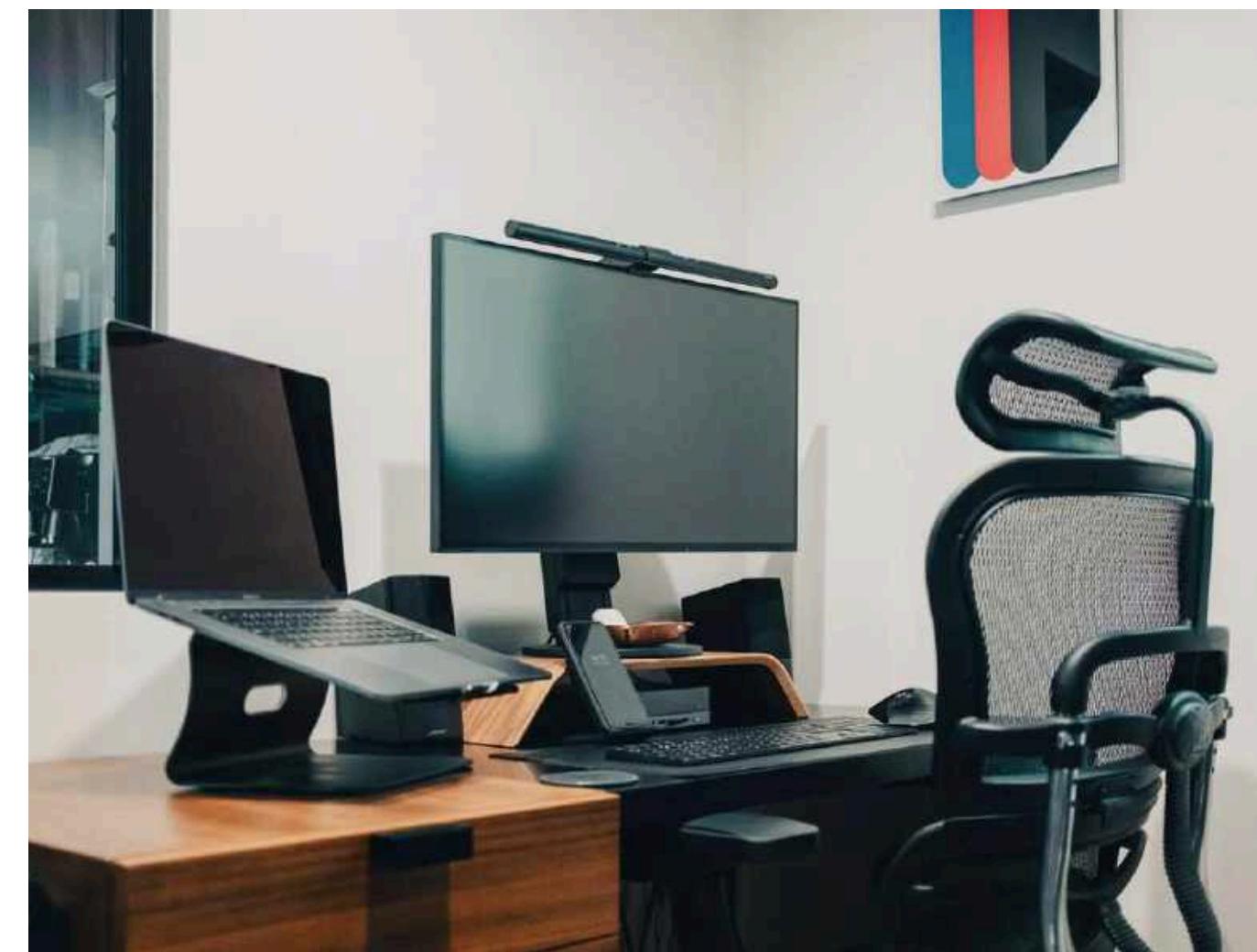
また、2023年2月には「DeNAグループAIポリシー」を制定しました。AIを利活用することによってDeNAグループの事業運営を推進することができる一方で、使い方によってはステークホルダーへの不利益などにも繋がる恐れがあります。そのようなことを未然に防ぎ、安心・安全かつ信頼できるサービスや技術を提供したいと考えています。これらの考え方に基づき、法令を遵守し、AIの適切な利活用をグループ全体で推進していく指針として策定しました。

## ハイブリッドな働き方でも「健康経営」を推進

当社は、一人ひとりの人生が豊かでパワフルになることが、企業がより良いサービスを提供する活力、ひいては自社の発展につながると考えています。そうした考えのもと、労働時間や衛生環境など健康管理全般を担う人事総務部門や常駐の産業医・保健師に加え、2016年に社員の健康をサポートする専門部署「CHO(Chief Health Officer)室」を設立しました。CHO室は主に運動、食事、睡眠、メンタルの4分野において定期的な従業員アンケートを実施し、その結果から見える課題を中心に様々なセミナーやプログラム、研修などを社外の専門家の協力を得ながら実施しています。2020年から始まった世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、DeNAでは生活様式に合わせた新たな働き方を採用し、リモートワークと出社を織り交ぜたハイブリッドな働き方へとシフトしました。また、同時に社員の「食生活」や「社内コミュニケーション」の課題などへの対策のほか、PMSやアレルギー性鼻炎、頭痛などの業務に支障をきたす症状への対策にもメディカル観点から着手するなど、さまざまな角度から、社員の心身の健康を保ち、パフォーマンスを最大化させる施策に取り組んでいます。

こうした取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営\*優良法人2023(ホワイト500)」の認定を取得しました。特に「生活習慣の改善」、「従業員間のコミュニケーションの促進」、「情報開示・他社への普及」の3項目で高評価を得ました。なお、「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定取得は7度目となり、2019年、2020年には「健康経営銘柄」にも選定されています。今後も、ヘルスケア事業や社内の健康サポートに関する取り組みから得た知見を活かしながら、健康経営を推進していきます。

\*健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です





Continuing to challenge  
ourselves to drive change

## 関係会社一覧

### 連結子会社（2023年3月末時点）

名称	主要な事業の内容 <sup>*1</sup>	議決権の所有[被所有]割合(%)
株式会社モバオク	新規事業・その他	66.6
株式会社横浜DeNAベイスターズ	スポーツ事業	97.7
株式会社DeNAライフサイエンス	ヘルスケア・メディカル事業	100.0
DeSCヘルスケア株式会社	ヘルスケア・メディカル事業	95.0 (95.0) <sup>*4</sup>
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 <sup>*2</sup>	スポーツ事業	76.9 (76.9) <sup>*4</sup>
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プロジェクト	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 <sup>*2 *3</sup>	ヘルスケア・メディカル事業	51.7
株式会社アルム	ヘルスケア・メディカル事業	52.3
WAPTX LTD. <sup>*2</sup>	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 <sup>*2</sup>	新規事業・その他	100.0 (1.01) <sup>*4 *5</sup>
その他 33社		

### 持分法適用関連会社（2023年3月末時点）

名称	主要な事業の内容	議決権の所有[被所有]割合(%)
株式会社Cygames	ゲームの企画・開発・運営	20.0
SHOWROOM株式会社	ライブ動画ストリーミングプラットフォーム「SHOWROOM」の運営、番組制作等	40.9
株式会社PFDeNA	AI(人工知能)技術の研究開発	50.0
株式会社DeNA SOMPO Mobility	Anyca(エニカ)の運営を中心としたカーシェア事業	50.0
株式会社DeNA SOMPO Carlife	クルマ定額サービス「SOMPOで乗ーる」の運営	25.5 (25.5) <sup>*4</sup>
株式会社Mobility Technologies (現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	28.1
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
その他 30社		

※1 連結子会社の「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載

※2 特定子会社

※3 有価証券報告書の提出会社

※4 議決権の所有割合の( )内は、間接所有割合で内数

※5 議決権の所有割合には、投資事業有限責任組合に対する出資割合を記載

## 財務データ

## 5年サマリー

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
売上収益 (百万円)	124,116	121,387	136,971	130,868	134,914
営業利益又は損失 (百万円)	13,512	-45,676	22,495	11,462	4,202
金融収益 (百万円)	3,349	2,667	5,625	5,195	7,805
金融費用 (百万円)	-668	-567	-137	-1,463	-182
持分法による投資損益 (百万円)	1,875	3,341	3,275	14,226	1,770
税引前当期利益又は損失 (百万円)	18,069	-40,235	31,259	29,419	13,595
親会社の所有者に帰属する当期利益又は損失 (百万円)	12,709	-49,166	25,630	30,532	8,857
親会社の所有者に帰属する資本合計 (百万円)	251,737	180,486	223,711	240,626	221,626
資産合計 (百万円)	296,460	255,740	327,121	340,570	348,942
有利子負債合計(借入金+リース負債) (百万円)	-	12,836	27,139	28,269	45,157
1株当たり親会社所有者帰属持分 (円)	1,727.52	1,432.14	1,826.73	2,024.39	1,983.78
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)	87.47	-352.49	207.54	256.45	76.78
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)	87.35	-352.49	207.24	256.20	76.70
親会社所有者帰属持分比率 (%)	84.9	70.6	68.4	70.7	63.5
親会社所有者帰属持分当期純利益率 (%)	4.9	-22.8	12.7	13.2	3.8
株価収益率 (倍)	19.1	-	10.4	7.3	23.5
営業活動による正味キャッシュ・フロー (百万円)	22,979	12,946	29,967	18,375	10,808
投資活動による正味キャッシュ・フロー (百万円)	-21,008	-8,706	-8,640	-19,924	12,451
財務活動による正味キャッシュ・フロー (百万円)	-4,656	-32,154	6,614	-18,549	-4,930
フリー・キャッシュ・フロー (百万円)	1,971	4,240	21,327	-1,548	23,258
現金及び現金同等物の期末残高 (百万円)	101,386	73,536	97,301	78,296	97,732
減価償却費及び償却費 (百万円)	10,883	11,543	6,703	5,593	5,445
減損損失 (百万円)	1,193	51,165	5,146	4,244	364
のれん (百万円)	46,048	5,883	5,883	17,451	49,088
1株当たり配当金 (円)	40	20	32	39	20
配当金総額 (百万円)	5,814	2,510	3,906	4,623	2,227
配当性向(連結) (%)	45.7	-	15.4	15.2	26.0
自社株式の取得のための支出 (百万円)	0	33,852	5,577	10,868	15,000
期末発行済株式数 (株)	150,810,033	150,810,033	130,210,945	130,210,945	122,145,545
期末自己株式数 (株)	5,460,269	25,310,018	8,152,593	11,674,919	10,805,997

## セグメント別

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
売上収益	136,971	130,868	134,914
ゲーム事業	91,307	74,697	64,006
ライブストリーミング事業	24,211	34,664	40,106
スポーツ事業	12,821	14,712	20,958
ヘルスケア・メディカル事業*	2,099	3,000	6,985
新規事業・その他	6,826	3,850	2,928
調整額	-294	-55	-69
営業利益又は損失(IFRS)	22,495	11,462	4,202
セグメント別営業利益	16,861	8,717	4,131
ゲーム事業	18,869	11,596	9,582
ライブストリーミング事業	5,191	3,484	-572
スポーツ事業	-3,589	-2,575	-23
ヘルスケア・メディカル事業	-1,194	-624	-2,202
新規事業・その他	-162	-326	-882
共通費・調整額	-2,254	-2,838	-1,772
その他収益	11,323	7,145	1,263
その他費用	-5,689	-4,400	-1,192
Non-GAAP営業利益又は損失	15,625	7,469	4,299
会計上の計上時期の補正等(純額)	-357	128	75
買収、事業・組織変更等に係る一時費用	3,420	0	335
買収、事業・組織変更等に係る一時利益	-9,934	-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。

## E S G デ 一 タ

## ガバナンス

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取締役数 (人)	7	7	7
社外取締役数 (人)	3	3	3
独立社外取締役比率 (%)	42.9	42.9	42.9
監査役数 (人)	4	4	4
社外監査役数 (人)	3	3	4
女性比率/役員 (%)	33.3	27.3	27.3

## 環境

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
CO <sub>2</sub> 排出量 スコープ1 (t-CO <sub>2</sub> )	19	13	31
スコープ2 (t-CO <sub>2</sub> )	514	453	303
スコープ3 (t-CO <sub>2</sub> )	35,905	40,912	41,983

※ 集計範囲はDeNA単体です。

## 社会

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
従業員数(連結/単体)※1 (人)	2,100 / 1,251	2,194 / 1,264	2,951 / 1,326
平均臨時従業員数(連結/単体)※2 (人)	732 / 359	710 / 266	653 / 226
派遣社員数 (人)	398	328	343
女性比率 従業員全体 (%)	25.5	25.5	25.5
管理職※3 (%)	8.8	10.6	10.5
外国人比率 従業員全体 (%)	5.0	4.9	4.6
管理職 (%)	2.3	2.4	2.4
海外拠点管理職の現地採用比率※4 (%)	91.8	93.8	95.4
中途採用者比率 従業員全体 (%)	76.4	75.7	77.2
管理職 (%)	87.4	79.7	81.0
役員 (%)	100	100	100
平均年齢 (歳)	36.1	36.8	37.4
平均勤続年数	5年0ヶ月	5年6ヶ月	5年7ヶ月
男性	4.8年	5.4年	5.4年
女性	5.7年	6.4年	6.5年
産休取得者 (人)	18	17	19
育児休業取得者※5 (人)	33	46	57
うち男性 (人)	17	27	37
育児休業復職率 (%)	100	100	100
男性従業員の育休取得率※6 (%)	30.2	32.9	54.5
障がい者雇用率※7 (%)	2.5	2.5	3.1
副業制度利用率 (%)	14.1	13.4	13.2

◎注記がある場合を除き集計範囲はDeNA単体です。

※1 本表において「従業員」は、別途記載の無い限り、臨時従業員及び派遣社員を除く人員。当社から当社外への出向者を除き、また当社外から当社への出向者を含む。

※2 臨時従業員にはアルバイト及び契約社員を含み、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おります。

※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おります。

※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

### 株式情報

発行可能株式数	540,900,000株(2023年3月末時点)
発行済株式数	122,145,545株(2023年3月末時点)
自己株式数	10,805,997株(2023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	30,884名(2023年3月末時点)
株主総会	毎年6月
基準日	毎年3月31日

株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 東京都府中市日鋼町1-1 TEL:0120-232-711(通話料無料) 郵送先:〒137-8081 新東京郵便局私書箱29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

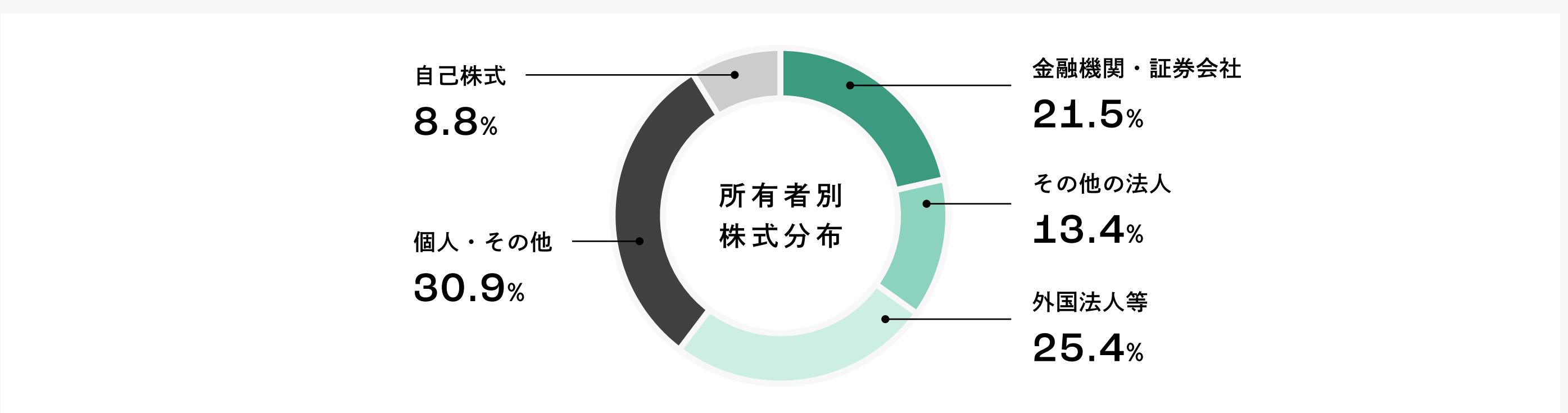
\*自己株式数に株式付与ESOP信託口が所有する当社株式178,871株(2023年3月期)を含む

### 大株主上位10社 (2023年3月末時点)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
南場 智子	19,807	17.79
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	17,412	15.64
任天堂株式会社	15,081	13.55
株式会社日本カストディ銀行	6,522	5.86
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS INTERNATIONAL VALUE EQUITY TRUST	4,318	3.88
川田 尚吾	3,663	3.29
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE U.S. TAX EXEMPTED PENSION FUNDS	1,919	1.72
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	1,670	1.50
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,612	1.45
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) SUB A/C NON TREATY	1,585	1.42

※当社は、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式178,871株を含む自己株式10,805,997株(自己株式を含めた発行済株式の総数に対する割合は8.85%)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178,871株を含む自己株式10,805,997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 (2023年3月末時点)



## 会社情報

### 会社概要

商号	株式会社ディー・エヌ・エー (英文名 DeNA Co., Ltd.)
代表者	代表取締役会長 南場 智子 代表取締役社長兼CEO 岡村 信悟
本社住所	〒150-6140 東京都渋谷区渋谷二丁目24番12号 渋谷スクランブルスクエア
設立年月日	1999年3月4日
資本金	103億97百万円(2023年3月末時点)
従業員数	連結:2,951名(単体:1,326名) (2023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



2023 CONSTITUENT MSCI 日本株  
女性活躍指数 (WIN)

※2



2023  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500



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

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

経済産業省と東京証券取引所による特に優良な健康経営を実践している企業を顕彰する制度において、DeNAは2017年から連続して7度目の「健康経営※優良法人(ホワイト500)」の認定を取得しました。また、DeNAは「健康経営銘柄」に2019年、2020年と2年連続で選定されています。  
※健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です

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

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

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

ディスクレーマー：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