

第27回 定時株主総会招集ご通知

DeNA

- 議決権行使につきましては、インターネットまたは書面（郵送）により事前に行使する方法もございますので、ご活用ください。
- 株主総会ご出席の株主の皆様へのお土産のご用意はございませんので、あらかじめご了承くださいますようお願い申し上げます。

開催日時

2025年6月21日（土曜日）
午前11時（午前10時受付開始）

開催場所

東京都渋谷区渋谷二丁目21番1号
渋谷ヒカリエ9階 ヒカリエホール

末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。

- インターネットまたは書面（郵送）による議決権行使期限
2025年6月20日（金曜日）午後6時

目次

第27回定時株主総会招集ご通知 1
株主総会参考書類 7

議案及び参考事項

- 第1号議案** 剰余金処分の件
- 第2号議案** 取締役6名選任の件
- 第3号議案** 監査役1名選任の件

事業報告	29
連結計算書類	55
計算書類	57
監査報告書	59

株式会社ディー・エヌ・エー

証券コード 2432

証券コード 2432
2025年6月5日

株主各位

東京都渋谷区渋谷二丁目24番12号
株式会社ディー・エヌ・エー
代表取締役社長兼CEO 岡村信悟

第27回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第27回定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに電子提供措置事項を掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいますようお願い申し上げます。

当社ウェブサイト

<https://dena.com/jp/ir/stock/meeting.html>

（上記ウェブサイトにアクセスいただき、「第27回定時株主総会（2025/6/21）」欄の情報をご確認ください。）



東京証券取引所ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

（上記ウェブサイトにアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」欄に「ディー・エヌ・エー」または「コード」欄に「2432」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択のうえ、「株主総会招集通知/株主総会資料」欄の情報をご確認ください。）



株主総会資料掲載ウェブサイト

<https://d.sokai.jp/2432/teiji/>



なお、当日ご出席されない場合は、インターネットまたは書面により議決権行使することができます。お手数ながら株主総会参考書類をご検討のうえ、2025年6月20日（金曜日）午後6時までに議決権行使していただきますようお願い申し上げます。

敬具

記

1. 日 時 2025年6月21日（土曜日）午前11時（午前10時受付開始）

2. 場 所 東京都渋谷区渋谷二丁目21番1号

渋谷ヒカリエ9階 ヒカリエホール

（末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照ください。）

3. 株主総会の目的事項

報告事項 1 第27期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）事業報告の内容及び連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
2 第27期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項

第1号議案 剰余金処分の件
第2号議案 取締役6名選任の件
第3号議案 監査役1名選任の件

4. 議決権の行使等についてのご案内

（3ページ【議決権行使に関するご案内】をご参照ください。）

以 上

<お知らせ>

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出くださいますようお願い申し上げます。また、資源節約のため、この「招集ご通知」をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 当社の議決権を有する他の株主様1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。なお、代理人がご出席の場合は委任状を議決権行使書用紙とともに会場受付にご提出ください。
- お身体の不自由な株主様の同伴の方は除き、株主様ではない代理人及び同伴の方等、議決権を行使できる株主様以外の方は、会場へはご入場いただけませんので、あらかじめご了承ください。
- 株主様へご送付している書面は、書面交付請求に基づく電子提供措置事項記載書面を兼ねております。なお、法令及び当社定款の規定に基づき、下記の事項を除いております。したがって、当該書面は監査報告を作成するに際し、監査役及び会計監査人が監査をした書類の一部であります。
 - ① 事業報告のうち「会社の新株予約権等に関する事項」、「会計監査人の状況」及び「会社の体制及び方針」
 - ② 連結持分変動計算書、連結注記表
 - ③ 株主資本等変動計算書、個別注記表
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、掲載している各ウェブサイトに修正内容を掲載させていただきます。
- ご希望の株主様は、次回の株主総会から招集ご通知を電子メールで受領することができますので、パソコンまたはスマートフォンにより議決権行使サイトでお手続きください。
(携帯電話ではお手続きできません。また携帯電話のメールアドレスを指定することもできませんのでご了承ください。)
- 当日はインターネットによる株主総会のライブ中継を行います。ライブ中継の実施にあたっては、ご出席株主様の肖像権・プライバシー等に配慮し、会場後方からの撮影とし、可能な範囲においてご出席株主様の容姿が撮影されないようにいたしますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございますのでご了承ください。
- 本株主総会の決議結果につきましては、書面による決議通知のご送付に代えて、当社ウェブサイト(<https://dena.com/jp/ir/stock/meeting.html>)に掲載させていただきます。

■議決権行使に関するご案内

インターネットにより議決権行使される場合



議決権行使サイトにアクセスしてご行使ください。
(右記をご参照ください)
【2025年6月20日（金）午後6時受付分まで有効】

書面により議決権行使される場合



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、ご投函ください。
【2025年6月20日（金）午後6時到着分まで有効】

当日出席される場合



同封の議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。
(受付開始予定：午前10時)

1. インターネットと書面により、二重に議決権行使された場合は、インターネットによる行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
2. インターネットにより複数回数、議決権行使された場合は、最後の行使を有効な行使としてお取り扱いいたします。
3. 書面により議決権行使をされる場合、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。
4. 当日出席される場合は、インターネットと書面による議決権行使のお手続きは不要です。

■インターネットによる議決権行使のご案内

ご注意事項



パソコン、スマートフォンの場合

インターネット接続にファイアーウォール等を使用されている場合、アンチウイルスソフトを設定されている場合、proxyサーバーをご利用の場合等、株主様のインターネット利用環境によっては、ご利用できない場合もございます。

- 株主総会招集の都度、新しい「ログインID」及び「仮パスワード」を議決権行使書にてご通知いたします。
- インターネットに関する費用（プロバイダー接続料金、通信料等）は、株主様のご負担となります。
- 議決権行使サイトは毎日午前2時30分から午前4時30分までは取扱いを休止いたします。

■議決権電子行使プラットフォームについて

管理信託銀行等の名義株主様（常任代理人を含みます。）につきましては、株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームの利用を事前に申し込まれた場合には、当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、上記インターネットによる議決権行使以外に、当該プラットフォームをご利用いただけます。

※2025年6月20日（金）午後6時受付分まで有効

ご不明な点等がございましたら、ヘルプデスクへお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

電話 0120-173-027

受付時間 午前9時から午後9時（通話料無料）

インターネットによる議決権行使についての詳細は次ページをご覧ください。

インターネットによる議決権行使方法

2025年6月20日（金）
午後6時受付分まで有効

QRコードを読み取る方法

議決権行使書副票（右側）に記載の「ログインID」、「仮パスワード」を入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- スマートフォンで議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取りください。



※ QRコードは(株)デンソーウエーブの登録商標です。

- 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力下さい。

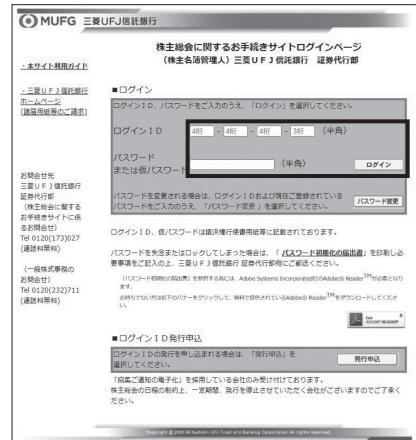


ログインID・仮パスワードを入力する方法

議決権行使
サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>

- 上記の議決権行使サイトにアクセスしてください。
- 議決権行使書副票（右側）に記載された「ログインID」、「仮パスワード」を入力し「ログイン」をクリックしてください。



- 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットによるライブ中継のご案内

株主総会の模様をご自宅などでもご視聴いただけるよう、株主総会のライブ中継を行います。

1. ライブ中継日時

2025年6月21日（土曜日）午前11時から株主総会終了時まで

2. ご視聴の方法

パソコン、スマートフォン等にて以下のURLをご入力いただくか、以下QRコードを読み込むことで、ライブ中継ウェブサイトへのアクセスをお願いいたします。

ご視聴用URL : <https://dena.premium-yutaclub.jp/>

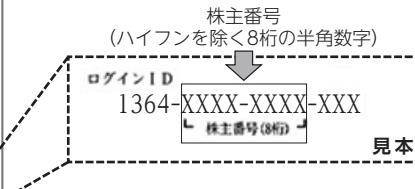


※QRコードは株デンソーウエーブの登録商標です。

株主番号、郵便番号を入力する画面が表示されますので、以下の①株主番号、②郵便番号をご入力の上、ログインボタンを押下してください。

- ① 株主番号：議決権行使書副票（右側）に記載されている「株主番号」（ハイフンを除く8桁の半角数字）
- ② 郵便番号：2025年3月末日時点の株主名簿のご登録住所の「郵便番号」（ハイフンを除く7桁の半角数字）

※ご参考：議決権行使書での「株主番号」の表示位置



3. ご視聴に関する留意事項

- (1) やむを得ない事情により、ライブ中継を行うことができなくなる可能性がございます。その場合は、当社ウェブサイト (<https://dena.com/jp/ir/stock/meeting.html>) にてご案内をいたしますのでご了承ください。
- (2) 本ライブ中継をご視聴いただくことは、会社法上は、株主総会への出席とは認められないため、議決権の行使、動議提出及びご質問を行うことはできませんので、あらかじめご了承ください。
- (3) ご視聴は、株主様ご本人のみに限定させていただきます。
- (4) ライブ中継の撮影・録画・録音・保存及びSNS等での公開等は、固くお断りいたします。
- (5) インターネット回線の状況等により映像や音声に不具合が生じ、または中継が中断・停止する可能性があります。当社は、中継の不具合等により生じた株主様への不利益に対する責任は負いかねますので、あらかじめご了承ください。
- (6) ご使用の機器やネットワーク環境によっては、ご視聴いただけない場合がございます。
- (7) ライブ中継をご視聴いただくためのプロバイダーへの接続料金及び通信事業者への通信料金等は、株主様にてご負担くださいますようお願い申し上げます。

※ご視聴の事前確認のお願い

ライブ中継のご視聴をお考えの方は、2025年6月5日（木曜日）午前9時から2025年6月20日（金曜日）午後5時までに、「2. ご視聴の方法」をご参照のうえ、ログインできることをご確認いただくことを強く推奨いたします。なお、株主番号、郵便番号に関するお問い合わせにつきましては、株主総会当日のご対応はできませんので、あらかじめご了承ください。

4. ライブ中継に関するお問い合わせ先

① 本システムに関するお問い合わせ

株式会社 ウィルズ 0120-239-732（通話料無料）受付時間 午前9時～午後5時（土・日・祝日を除く）
 ※株主総会当日は午前9時から株主総会終了時までお問い合わせいただくことが可能でございます。
 ※株主番号、郵便番号に関するお問い合わせはご対応できませんので、あらかじめご了承ください。

② 株主番号、郵便番号に関するお問い合わせ

三菱UFJ信託銀行株式会社 0120-232-711（通話料無料）受付時間 午前9時～午後5時
 （土・日・祝日を除く）
 ※株主総会当日のご対応はできませんので、あらかじめご了承ください。

5. 推奨視聴環境

① ブラウザ

Chrome : 136以降、Firefox : 138以降、Microsoft Edge : 135以降、Safari : 18以降

② オペレーティングシステム

Windows : 10以降、MacOS : 10.13 (High Sierra) 以降、Android : 8.0 (Oreo) 以降、
 iOS/iPadOS : 16.0以降

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金処分の件

剰余金処分につきましては、以下のとおりとさせていただきたいと存じます。

当社は、事業の成長や経営体質の強化等により企業価値を継続的に向上させ、株主利益に貢献していくことを重要な経営課題として認識しております。

配当による利益還元につきましては、毎期の業績等を勘案しながら、連結配当性向15%あるいは当社普通株式1株当たり年間配当額20円のいずれか高い方を下限とし、また、将来的には連結配当性向30%を目指し、継続的な配当を実施する基本方針としております。

上記基本方針に基づき、第27期の期末配当につきましては、当連結会計年度の業績、今後の事業環境及び事業の継続的成長のための内部留保等を勘案し、当社普通株式1株につき33円の普通配当をさせていただきたいと存じます。加えて当期は、2025年3月期の連結業績の実績等を勘案し、当社普通株式1株につき32円の特別配当をさせていただきたいと存じます。

以上を合計した当連結会計年度の1株当たり配当金は65円となります。

1	配当財産の種類	金銭
2	配当財産の割当てに関する事項及びその総額	当社普通株式1株につき金65円 (普通配当:33円 特別配当:32円) 総額7,251,369,450円 (注)上記金額には株式付与ESOP信託口が保有する当社株式への配当 10,404,745円を含めており、これを除いた場合の配当総額は 7,240,964,705円となります。
3	剰余金の配当が効力を生じる日	2025年6月23日

(ご参考)

直近4連結会計年度の1株当たり期末配当金の推移

期	実 績			処分案 第27期 (当連結会計年度)
	第24期	第25期	第26期	
金額	39円	20円	20円	65円

第2号議案 取締役6名選任の件

現任取締役全員（7名）は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、次に記載の現任取締役5名（うち2名は社外取締役）及び新任社外取締役1名の選任をお願いするものであります。取締役候補者は、当事業年度に実施された取締役会全体の実効性の分析・評価を踏まえて、当社が任意で設置し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名委員会の審議・答申を経て当社取締役会で決定しております。社外取締役候補者は、いずれも当社が定める独立性判断基準を満たしており、本議案が原案どおり承認可決された場合、取締役の3分の1以上が独立社外取締役となります。

なお、ご参考として、20ページから27ページに「取締役会が取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針及び本定時株主総会後の当社取締役（予定）が有するスキル」、「独立社外役員の独立性判断基準」、「当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の体制」及び「取締役会全体の実効性の分析・評価」を掲載しておりますので、ご参照ください。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名				現在の当社における地位及び担当	取締役会出席回数
1	再任	なんばともこ	南場智子		代表取締役会長	17回／17回 (100%)
2	再任	おかむらしんご	岡村信悟		代表取締役社長兼執行役員 最高経営責任者(CEO)	17回／17回 (100%)
3	再任	わたなべけいご	渡辺圭吾		取締役兼執行役員 経営企画本部 本部長	17回／17回 (100%)
4	再任	みやぎはるお	宮城治男	社外 独立役員	社外取締役	17回／17回 (100%)
5	再任	くばたまさや	久保田雅也	社外 独立役員	社外取締役	14回／14回 (100%)
6	新任	きたにてつお	木谷哲夫	社外 独立役員	—	—

社外取締役候補者 独立役員 独立役員候補者

なん ば
とも こ
候補者番号 1 南場 智子

(1962年4月21日生)

再任

■ 所有する当社の株式数

19,822,649株

■ 取締役会出席回数

17回／17回 (100%)

略歴、地位及び担当

1986年4月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン入社
 1990年6月 ハーバード大学経営大学院修士号取得
 1996年12月 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン パートナー
 1999年3月 有限会社ディー・エヌ・エー設立、取締役
 1999年8月 株式会社ディー・エヌ・エーに組織変更、代表取締役
 2004年9月 当社代表取締役社長
 2005年6月 株式会社モバオフ 代表取締役社長
 2009年4月 当社代表取締役社長兼執行役員最高経営責任者 (CEO)
 2011年6月 当社取締役
 2013年6月 当社取締役兼執行役員
 2015年1月 **株式会社横浜DeNAベイスターズ 取締役オーナー (現任)**
 2015年6月 当社取締役会長兼執行役員
 2017年3月 当社代表取締役会長兼執行役員
 2019年9月 **株式会社デライト・ベンチャーズ 代表取締役 (現任)**
 2021年4月 **当社代表取締役会長 (現任)**
 2023年3月 **株式会社デライト・ビルダー 代表取締役 (現任)**
株式会社デライト・キャピタル 代表取締役 (現任)

重要な兼職の状況

株式会社横浜DeNAベイスターズ 取締役オーナー
 株式会社デライト・ベンチャーズ 代表取締役
 株式会社デライト・ビルダー 代表取締役
 株式会社デライト・キャピタル 代表取締役

■ 取締役候補者とした理由

南場智子氏は、当社創業者であり、当社代表取締役として、当社グループの事業への深い理解と高い経営能力、組織・人材の育成能力のもと経営を牽引してまいりました。また、当社が出資するベンチャーファンドによる新規事業の立ち上げサポートを通じ、常に新たな挑戦を支援するほか、AIを活用した業務改善の推進を率先垂範する等、当社グループの事業及び組織の中長期的な成長戦略の策定に貢献しております。さらに、取締役会議長及び取締役会実効性評価の担当取締役として、取締役会の監督機能の強化にも貢献しております。事業環境が急速に変化する中、当社グループがミッション、ビジョンとして掲げる一人ひとりへのDelightの提供を実現し続けるためには、同氏の発信力、新しい事業領域・事業環境における価値の提供への意欲及び柔軟性、並びに豊富な組織運営の経験に基づく経営が引き続き必要不可欠であると考え、取締役として選任をお願いするものであります。

おか むら
候補者番号 2 岡村 しん ご

(1970年1月4日生)

再任

■ 所有する当社の株式数

1,950株

■ 取締役会出席回数

17回／17回 (100%)

略歴、地位及び担当

1995年 4月	郵政省（現総務省）入省
2015年 8月	総務省情報流通行政局郵政行政部企画課 企画官
2016年 4月	当社入社 スポーツ推進室 室長
	株式会社横浜スタジアム 代表取締役社長
2016年 10月	当社スポーツ事業部 事業部長
	株式会社横浜DeNAベイスターズ 代表取締役社長
2017年 7月	当社執行役員兼スポーツ事業本部 本部長
2019年 4月	当社常務執行役員最高執行責任者（COO）兼スポーツ事業本部 本部長
	株式会社横浜スタジアム 取締役会長（現任）
2019年 6月	当社取締役兼執行役員最高執行責任者（COO）
	スポーツ事業本部 本部長
2020年 4月	当社取締役兼執行役員最高執行責任者（COO）
	スポーツ事業本部 本部長兼ゲーム・エンターテインメント事業本部 副本部長
2020年 10月	当社取締役兼執行役員最高執行責任者（COO）
2021年 4月	当社代表取締役社長兼執行役員最高経営責任者（CEO）（現任）

重要な兼職の状況

株式会社横浜スタジアム 取締役会長

■ 取締役候補者とした理由

岡村信悟氏は、当社入社以来、当社スポーツ事業部門の責任者や当社最高執行責任者（COO）、当社取締役を務め、また2021年4月以降は当社代表取締役社長として、一貫して、個々の人材及び組織の力を最大限引き出す組織づくりの実行力や、社会課題・公共領域における知見、幅広いステークホルダーに対する高い交渉力、事業推進力を発揮し、当社グループを経営してまいりました。その結果として、2025年3月期は大幅な業績改善を実現いたしました。また、構造的・継続的に成長する事業群を形成し、各事業において有意な利益貢献をする構造を目指すべくポートフォリオを再強化し、当社グループの発展に貢献しております。当社グループが、今後、多岐にわたる事業展開により一層の発展をしていくには、同氏の組織の力を最大限に引き出す力や、幅広い経験、知見及び資質が引き続き必要不可欠であると考え、取締役として選任をお願いするものであります。

わた なべ
候補者番号 3 渡辺
圭吾

けい ご

(1978年11月3日生)

再任

■ 所有する当社の株式数

25,878株

■ 取締役会出席回数

17回／17回 (100%)

略歴、地位及び担当

2001年4月 全薬工業株式会社入社
 2002年3月 当社入社
 2009年4月 当社インターネットマーケティング事業本部 営業統括
 2011年4月 当社ソーシャルメディア事業本部ビジネス開発部 部長
 2012年1月 当社ビジネス開発室 室長
 2012年6月 当社ビジネス開発統括部 統括部長
 2013年4月 当社コーポレートアライアンス統括部 統括部長
 2014年4月 当社執行役員兼渉外統括本部 本部長
 2019年3月 **株式会社集英社DeNAプロジェクト 代表取締役社長
(現任)**
 2019年4月 当社常務執行役員兼渉外統括本部 本部長
 2021年4月 当社常務執行役員最高事業開発責任者 (CBO) 兼渉外統括
本部 本部長
 2021年6月 当社取締役兼執行役員最高事業開発責任者 (CBO)
渉外統括本部 本部長
 2021年10月 当社取締役兼執行役員最高事業開発責任者 (CBO)
ゲーム事業本部 本部長兼渉外統括本部 本部長
 2022年4月 当社取締役兼執行役員最高事業開発責任者 (CBO)
 2022年10月 当社取締役兼執行役員
 2023年4月 **ニンテンドーシステムズ株式会社 取締役 (現任)**
 2024年6月 **当社取締役兼執行役員 経営企画本部 本部長 (現任)**
 2024年12月 **株式会社ディー・スマイル 代表取締役社長 (現任)**

重要な兼職の状況

株式会社集英社DeNAプロジェクト 代表取締役社長
 ニンテンドーシステムズ株式会社 取締役
 株式会社ディー・スマイル 代表取締役社長

■ 取締役候補者とした理由

渡辺圭吾氏は、当社入社以来、重要取引先との合弁会社の取締役や代表取締役、当社執行役員最高事業開発責任者 (CBO)、当社取締役として、エンターテインメント領域の知見や高い渉外能力と事業拡大への意欲に基づき、重要な提携案件における関係の維持・強化等、他社との強固な提携関係の構築・発展に非常に重要な役割を果たし、2025年3月期における業績改善の契機となりました。また、2024年6月以降の当社経営企画本部長への就任以降は、自身が担当してきた事業推進の観点を踏まえたコーポレート機能の強化を行うほか、事業ポートフォリオの強化の推進に尽力する等、当社グループ全体の発展にも貢献しております。当社グループの事業及び経営をさらに推進させるためには、同氏の経営戦略の推進への意欲及び経営戦略を実現するための組織づくりの実行力と、協業推進の実行力が必要不可欠であると考え、取締役として選任をお願いするものであります。

みや ぎ
候補者番号 4 宮城 はる お

(1972年6月19日生)

再任

社外

独立

■ 所有する当社の株式数

0株

■ 取締役会出席回数

17回／17回 (100%)

■ 取締役在任年数

4年 (本総会終結時)

略歴、地位及び担当

1993年 3月	ETIC学生アントレプレナー連絡会議を創設
2000年 3月	特定非営利活動法人エティック設立、代表理事
2010年 4月	早稲田大学大学院非常勤講師
2013年 11月	文部科学省参与
2015年 4月	多摩大学大学院客員教授
2019年 6月	内閣まち・ひと・しごと創生本部まち・ひと・しごと創生会議構成員
2021年 6月	当社社外取締役 (現任)
2022年 5月	株式会社メディアドゥ 社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

株式会社メディアドゥ 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

宮城治男氏は、多数の起業家の創業支援を通じた幅広い事業経験、NPO法人の運営・経営経験、組織運営に対する国際的な視点を有しているほか、社会貢献活動も積極的に行っており、これらの分野についての豊富な経験・知見を有しております。2021年6月の当社取締役就任後もその経験・知見に基づき、変化の激しい事業環境において、当社グループが永久ベンチャーとして進化していくための組織及び戦略の在り方、当社グループの成長戦略を活かすために自らの強みを認識し、ビジネスエコシステムにおける役割を組織に浸透させていく点等についての有益な提言を行う等、当社グループの経営に対する監督及び組織運営のために重要な役割を果たしております。当社グループの企業価値の向上及び中長期的な成長のためには、同氏の幅広い経験及び資質が必要不可欠であると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであり、同氏には、上記のような経験・知見に基づいた助言をいただき、監督機能を果たすことを期待しております。なお、同氏が当社取締役に選任された場合には、当社指名委員会の委員長及び報酬委員会の委員に就任予定です。

候補者番号 5 久保田 雅也 (1973年10月28日生) 再任 社外 独立

■ 所有する当社の株式数

0 株

■ 取締役会出席回数

14回／14回 (100%)

■ 取締役在任年数

1年 (本総会終結時)

略歴、地位及び担当

1997年 4月	伊藤忠商事株式会社入社
1998年 4月	リーマン・ブラザーズ証券株式会社入社
2008年 11月	バークレイズ・キャピタル証券株式会社(現バーカレイズ証券株式会社) 入社
2011年 9月	SMB C日興証券株式会社入社
2014年 3月	World Innovation Lab (WiL) パートナー
2024年 1月	ビットバンク株式会社 社外取締役 (現任)
2024年 6月	当社社外取締役 (現任)
2025年 3月	THECOO株式会社 社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

THECOO株式会社 社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

久保田雅也氏は、グローバル投資銀行やベンチャーキャピタルにおいて、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から、グローバルかつ大局的な視点を有しているほか、テクノロジー領域でのグローバルマーケットへの進出等に関する豊富な経験・知見を有しております。2024年6月の当社取締役就任後も、その経験・知見に基づき、当社グループの強みを活かす成長戦略への有益な提言や当社グループの事業ポートフォリオの資本市場からの見え方への指摘等、バランスの取れた柔軟かつ有益な助言を行うほか、取締役会における議論の在り方への指摘等当社グループの経営に対する監督のために重要な役割を果たしております。当社グループの企業価値の向上及び中長期的な成長のためには、同氏の幅広い経験及び資質が必要不可欠であると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであり、同氏には、上記のような経験・知見に基づいた助言をいただき、監督機能を果たすことを期待しております。なお、同氏が当社取締役に選任された場合には、当社報酬委員会の委員長及び指名委員会の委員に就任予定です。

き たに てつ お
候補者番号 6 木谷 哲夫

(1960年4月7日生)

新任

社外

独立

■ 所有する当社の株式数

0 株

略歴

1984年 4月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン入社
1990年 9月	株式会社日本興業銀行入行
1999年 4月	マッキンゼー・アンド・カンパニー・インコーポレイテッド・ジャパン入社
2006年 9月	アリックスパートナーズ・アジア・エルエルシー入社
2007年 8月	京都大学産官学連携本部イノベーションマネジメントサイエンス寄附研究部門教授
2012年 4月	九州大学大学院経済学府客員教授
2014年 4月	龍谷大学経済学部客員教授
2020年 4月	京都大学産官学連携本部イノベーションマネジメントサイエンス特定教授
2023年 4月	京都先端科学大学国際学術研究院特任教授（現任）
2024年 4月	京都大学成長戦略本部イノベーションマネジメントサイエンス特定教授（現任）

重要な兼職の状況

京都大学成長戦略本部イノベーションマネジメントサイエンス特定教授

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割の概要

木谷哲夫氏は、グローバルコンサルティングファームや銀行における、様々な業界でのビジネスや企業金融業務の経験を有しているほか、大学での産官学連携支援を通じて起業支援に携わっており、ビジネスや組織のマネジメントについてアカデミックな観点も含め体系的な知見を有しております。また、起業家教育プログラムの開発・実施をはじめ、大学発のベンチャー企業の支援やディープテック領域のビジネスの創出等、当社グループが推進する新規事業に関する取組みについての豊富な経験を有しております。当社グループの企業価値の向上及び中長期的な成長のためには、同氏の幅広い経験及び資質が必要不可欠であると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであり、同氏には、上記のような経験・知見に基づいた助言をいただき、監督機能を果たすことを期待しております。なお、同氏が当社取締役に選任された場合には、当社指名委員会及び報酬委員会の委員に就任予定です。

(注) 1. 当社は、南場智子氏が取締役オーナーを務める株式会社横浜DeNAベイスターズとの間に、資金貸付、キャッシュマネジメントシステム運用の委託、アカウントサービス運用・保守の委託、広告取引、システム運用・保守の委託、管理業務の委託及び出向等の取引があります。また、同氏が代表取締役を務める株式会社デライト・ベンチャーズとの間に、システム運用・保守の委託及び出向等の取引があります。また、同氏が代表取締役を務める株式会社デライト・ビルダー及び株式会社デライト・キャピタルとの間に、出向等の取引があります。

2. 当社は、岡村信悟氏が取締役会長を務める株式会社横浜スタジアムとの間に、キャッシュマネジメントシステム運用の委託、アプリ開発の委託、システム運用・保守の委託、管理業務の委託及び出向等の取引があります。

3. 当社は、渡辺圭吾氏が代表取締役を務める株式会社集英社DeNAプロジェクトとの間に、システム運用・保守の委託、管理業務の委託、出向及びエンターテインメント関連の共同事業等の取引があります。また、同氏が代表取締役を務める株式会社ディー・スマイルとの間に、システム運用・保守の委託、管理業務の委託、出向及びグッズ製作等の取引があります。また、同氏が取締役を務めるニンテンドーシステムズ株式会社との間に、システム開発・運用の委託、管理業務の委託及び出向等の取引があります。

4. 当社グループは、木谷哲夫氏が特定教授を務める国立大学法人京都大学との間に、共同研究等の取引があります。当社といたしましては、同法人と当社グループの間の年間取引総額が、当社グループの連結売上高の1%未満かつ同法人の収入の1%未満であり、当社の定める独立性判断基準を満たしていることから、社外取締役としての独立性は十分に保たれていると考えております。また、当社において同法人との人事上の関係は一切なく、当社の経営及び財務戦略の方針決定等において、当社が同法人から何らかの影響を受けるような関係にはありません。

5. 上記1～4のほか、取締役候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

6. 宮城治男氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、NPO法人の代表理事としての経営経験があるほか、1,000人以上の起業家の創業の支援等のベンチャー企業の経営のサポート等を幅広く実施するという経験を有しており、経営に対する相当程度の知見を有することから、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

7. 久保田雅也氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、ベンチャーキャピタルのパートナーとしての経営経験があるほか、国内外の様々なテック企業やスタートアップの経営・財務戦略を支援するという経験を有しており、経営に対する相当程度の知見を有することから、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

8. 木谷哲夫氏は、社外取締役または社外監査役となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、大学での産官学連携本部での起業支援の責任者としての経営経験があるほか、大学発ベンチャー、ディープテックの領域のビジネス創出、育成に関与するという経験を有しており、経営に対する相当程度の知見を有することから、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

9. 当社は、社外取締役候補者である宮城治男氏、久保田雅也氏及び木谷哲夫氏から、兼任先における地位・担当及び職務負担の程度につき説明を受け、十分に社外取締役としての職務を遂行できると判断しております。

10. 当社は、宮城治男氏及び久保田雅也氏を東京証券取引所の定める独立役員として届け出しております。宮城治男氏及び久保田雅也氏が再任された場合には、引き続き独立役員となる予定であります。また、木谷哲夫氏が取締役に選任された場合には、独立役員となる予定であります。当社における独立社外役員の独立性判断基準は、23ページに記載のとおりです。

11. 当社は、定款第26条第2項に基づき、宮城治男氏及び久保田雅也氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,000万円または同法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額であります。本総

会において各氏が再任された場合には、本契約は継続となります。また、木谷哲夫氏が取締役に選任された場合には、同様の契約を締結する予定であります。

12. 当社は、当社取締役が被保険者に含まれる会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含みます）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなります。本議案に基づき取締役候補者の選任が承認された場合、取締役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は、当該保険契約を取締役の任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。
13. 取締役候補者の所有する当社の株式数は、2025年3月31日現在のものであります。
14. 南場智子氏及び岡村信悟氏の所有する当社の株式数は、ディー・エヌ・エー役員持株会における持分を含んでおります。

第3号議案 監査役1名選任の件

監査役のうち1名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、次に記載の新任監査役1名の選任をお願いするものであります。監査役候補者は、当事業年度に実施された取締役会全体の実効性の分析・評価を踏まえて、当社が任意で設置し、独立社外取締役が委員の過半数を占める指名委員会の審議・答申を経て当社取締役会で決定しております。

また、本議案の提出につきましては、監査役会の同意を得ております。

なお、ご参考として20ページから27ページに「取締役会が取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針」、「独立社外役員の独立性判断基準」、「当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の体制」及び「取締役会全体の実効性の分析・評価」を掲載しておりますので、ご参照ください。

監査役候補者は次のとおりであります。

あ さ み
阿 佐 美
ひろ やす
弘 恭

(1956年9月8日生)

新任

■ 所有する当社の株式数

0株

■ 取締役会出席回数

17回／17回 (100%)

■ 監査役会出席回数

—

略歴及び地位

1980年 4月 日本電信電話公社（現日本電信電話株式会社）入社
2009年 6月 株式会社NTTドコモ 執行役員
2013年 3月 同社常務執行役員
2014年 6月 同社取締役常務執行役員
2016年 6月 同社代表取締役副社長
2019年 6月 株式会社ドコモCS 代表取締役社長
2020年 6月 **当社社外取締役 (2025年6月21日退任予定)**
2021年 6月 株式会社ドコモCS 相談役
2022年 11月 一般財団法人梅津財団 理事

重要な兼職の状況

—

■ 監査役候補者とした理由

阿佐美弘恭氏は、通信事業を中心とした様々なサービスの提供を展開する上場企業の役員やそのグループ企業の経営経験から、幅広いサービス、経営企画等に関する豊富な事業経験を有しているほか、組織・人材育成経験を含む幅広い知見を有しております。また、2020年6月からは当社社外取締役として、その経験・知見に基づき、マーケティング基盤システムを活かした営業力の強化やAIを含む中長期的な成長戦略を見据えた当社グループの強みの構築への有効な提言、予実管理への助言や議案審議への指摘等当社グループの経営に対する監督のために重要な役割を果たしており、監査役就任後は、当社グループの事業に関する深い理解のもと、経営全般の監視及び客観的・多角的な視点からの有効な助言が期待できます。当社グループにおける経営の健全性及び透明性の向上のためには、同氏の専門的な経験及び資質が必要不可欠であると判断し、監査役として選任をお願いするものであります。なお、当社監査役会は、同氏が監査役に選任された場合には、同氏を常勤監査役に選定する予定であるとのことです。

(注) 1. 阿佐美弘恭氏は、現在当社独立社外取締役であります。本総会終結の時をもって取締役を退任する予定であります。

2. 阿佐美弘恭氏と当社との間には、特別の利害関係はありません。

3. 阿佐美弘恭氏が監査役に選任された場合には、社外監査役に該当しないことになります。

4. 当社は、定款第34条第2項に基づき、阿佐美弘恭氏との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結する予定です。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、1,000万円または同法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額であります。

5. 当社は、当社監査役が被保険者に含まれる会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約では、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含みます）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等が填補されることとなります。本議案に基づき監査役候補者の選任が承認された場合、監査役候補者は当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は、当該保険契約を監査役の任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。

6. 監査役候補者の所有する当社の株式数は、2025年3月31日現在のものであります。

(ご参考)

取締役会が取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針 及び本定時株主総会後の当社取締役（予定）が有するスキル

当社は、企業経営の重要な機関である取締役会及び監査役会の構成員は、少なくとも次の事項を達成及び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おります。

- ・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

当社の取締役及び監査役候補は、かかる素養の有無に加え、次に挙げる取締役会及び監査役会の構成方針を踏まえ、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選定することとしております。

＜取締役会＞

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。当社ビジョン及びバリューにおいても重視している、技術・ものづくり、組織・人材及びホーム（リアル領域の取組みの起点。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に、取締役会が

- ・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

において重要な機能・役割を果たすべきであると考えております。

（取締役会・取締役が備えるべきスキル）

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とおり特定しています。

- ・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、上記素養及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おります。

これらに加え、ミッション、ビジョン及びバリュー並びに事業戦略を実現することに資すると考える、その他のスキル、及び各取締役候補者が特に強みとするスキルは、後述の「本定時株主総会後の当社取締役（予定）が有するスキル」記載のとおりです。

その他のスキル項目は、

- ・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

であり、これらは、ミッション、ビジョン及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。

（その他の取締役会の構成方針）

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とおりです。

- ・透明性及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
- ・活発な議論及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

＜監査役会＞

- ・様々な業種の経営経験者のほか、法律、財務、労務等各専門的分野の識見を有する者で構成する。
- ・財務及び会計に関する十分な識見を有している者を1名以上置く。

本定時株主総会後の当社取締役（予定）が有するスキル

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
南場智子	◎	○		○		○
岡村信悟	◎	○			○	○
渡辺圭吾	◎	○		○		
宮城治男	◎		○		○	○
久保田雅也	◎		○	○		○
木谷哲夫	◎		○		○	○

◎：当社取締役に必須の、最も重要なスキル

○：必須スキル以外で、当社のミッション、ビジョン及びバリュー並びに事業戦略を実現することに資する
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

独立社外役員の独立性判断基準

当社は、社外取締役及び社外監査役の独立性については、東京証券取引所が定める独立役員の要件に加え、当社が定める以下の基準に基づき判断しております。

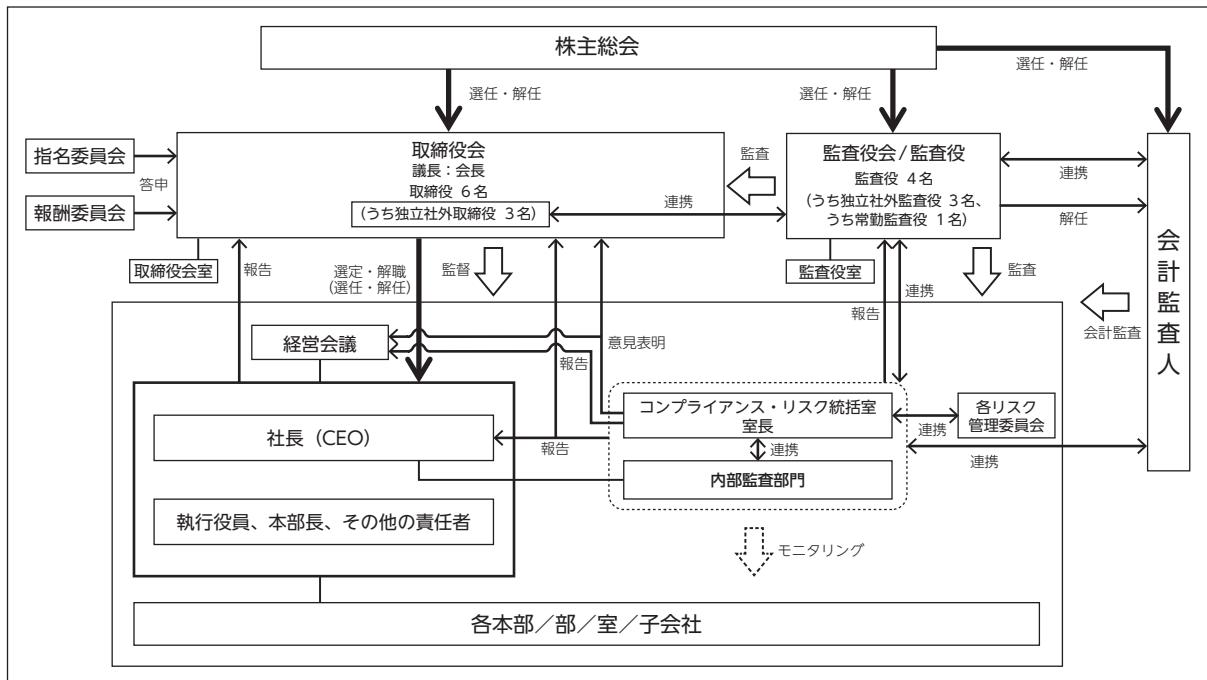
- (1) 本人が、現在または過去3年間において、次に掲げる条件に該当する取引先等の業務執行者ではないこと
 - ・事業年度における年間取引総額が、当社グループまたは当該取引先（グループ）の年間連結売上高の1%以上である取引先
- (2) 本人または近親者が、現在または過去3年間において、当社グループから役員報酬以外に、弁護士、公認会計士、コンサルタント等専門的なサービスを提供する者として年間500万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ていないこと
- (3) 本人が所属する事務所等が、現在または過去3年間において、当社グループから本人への役員報酬以外に、弁護士、公認会計士、コンサルタント等専門的なサービスを提供する者として当社グループから年間1,200万円以上または当該事務所等の年間連結売上高の1%以上の金銭その他の財産上の利益を得ていないこと
- (4) 本人が、現在または過去10年間において、次に掲げる条件に該当しないこと
 - ・当社の会計監査人の代表社員または社員
 - ・当社が顧問契約を結んでいる（いた）法律事務所、監査法人、税理士法人等に所属
 - ・当社の主要な借入先に勤務
 - ・当社の発行済総株式の10%以上を保有する大株主、または大株主である企業もしくはその親子会社・兄弟会社等に勤務

当社のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の体制

1. 指名委員会及び報酬委員会

当社は、取締役会が監督機能を果たすうえ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・客觀性を確保し、説明責任を果たすことを目的として、任意の「指名委員会」及び「報酬委員会」を設置しております。いずれの委員会も、その委員の過半数を独立社外取締役とし、委員長を独立社外取締役としております。

2. 概要図



取締役・監査役の員数の記載は、前記第2号議案及び第3号議案につき原案どおりご承認いただけた場合のものとなります。

取締役会全体の実効性の分析・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おります。

2024年10月から12月にかけて実施した実効性評価について、以下の通り概要をお示しします。

1. 今回の実効性評価のポイント及び実施方法

2024年10月28日の取締役会で、前回の実効性評価（2023年10月から12月にかけて実施）を振り返り、審議の上、【分析・評価のポイント】、【実施方法】及び【アンケートの質問項目概要】を以下の通り決定した。【分析・評価のポイント】と【実施方法】については昨年と同様とした。

【分析・評価のポイント】

- 取締役会が果たす重要な役割・機能が、昨年に引き続き、
 - ・中長期での成長の舵取り
 - ・経営の意思決定や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
- であることを確認した。

- それを踏まえ、実効性評価のポイントを、
 - ・取締役会が上記の役割・機能を果たしているか
 - ・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
- とした。

【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：全取締役及び全監査役（顧問弁護士及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及び希望者に対するヒアリングを行う。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

【アンケートの質問項目概要】

- ・取締役会（及び指名委員会・報酬委員会）が果たすべき役割・機能を果たしているか
 - 「中長期での成長を舵取りするための議論の充実度、時間の確保について
 - 「経営の意思決定や業務執行状況の適切性を確認、監督できているか
 - 「代表取締役の選解任の必要性を判断できるような運営か
- ・その他取締役会における議論、運営全般について
 - 「議論の質・粒度・深度、率直な発言、建設的な討論、経営会議の議論内容の可視化などの度合い、業務執行状況の報告の適切性など
- ・前回の実効性評価の指摘を受けて改善されているか
- ・その他自由記述

2. 今回の実効性評価の結果

アンケート結果、取締役会議長による社外取締役及び希望者からのヒアリング、並びにそれらを踏まえた2024年11月25日及び12月26日の取締役会における議論により、【評価できる点についての主要な意見】及び【改善余地についての主要な意見と考え方】を大要以下のとおり取りまとめました。

【評価できる点についての主要な意見】

- ・議論の時間は十二分に確保されている
- ・忖度の無い、率直で活発・自由な議論が行われている
- ・経営の意思決定や業務執行の適切性を確認、監督する機能を概ね果たせている
- ・前回の実効性評価での指摘を受けての改善が進んでいる。計画との乖離の対応策が議論できているかは、継続的に注視していく
- ・取締役会での議論の様子に加えて、任意の委員会（指名委員会・報酬委員会）が機能していることにより、代表取締役の資質・業績が合理的に判断できる状況になっている

【改善余地についての主要な意見と考え方】

●（意見）ポートフォリオの見直し・組織状況についても取締役会へこれまで以上に定期的に情報提供してはどうか。また、議論や進捗確認の解像度が事業によってムラがあるのでは

（考え方）随時、計画と実績の差異の議論やリカバリー策の提示に加え、ポートフォリオの見直しや組織状況なども情報提供を行うように努め、議論ポイントの抜け漏れを網羅的に確認できるようにし、どの事業も同水準で透明性が高い状態の実現を目指す

●（意見）以下の議論を定期的に実施してはどうか

- ・非連続な成長を実現するためのメカニズム化
- ・コングロマリットプレミアムを意識した、強みや事業本部をまたがる戦略
- ・マクロ市場（経済・社会情勢の動向）や技術トレンドを受けた、戦略の見直し要否
- ・買収時のシナリオとのギャップ

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

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

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

●（意見）オフサイトミーティングやフリーディスカッションでのマクロな議論をうけ

たアクションプランの策定、取締役会で決定した約束のフォローをより充実させてはどうか

(考え方) 取締役会にて適宜進捗共有するよう努める

(当社「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」(2025年1月22日付)に記載の内容)

当社のサステナビリティについての取り組み

当社は、当社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、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、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、当社は、バリューである「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。

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。

当社は「マテリアリティ（重要課題）」を、以下のとおり特定しております。「一人ひとりに想像を超えるDelightを」というミッションを最上位概念とするミッション、ビジョン、バリューを起点として、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きます。

特定したマテリアリティは以下の9つとなります。

●事業活動のマテリアリティ

- ・新たな事業への継続的な挑戦
- ・健全なサービス・コミュニティの運営
- ・地域の賑わいの創出と活性化
- ・健康な未来へのITを活用した貢献

●経営資本のマテリアリティ

- ・【人的資本】多様性を活かす機会と挑戦の場の提供
- ・【知的資本】技術の強化・新技術への対応と牽引
- ・【社会関係資本】パートナーシップによるシナジーの最大化

●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
- ・情報の適切な保護とセキュリティの向上

マテリアリティの詳細については、以下のURLよりご覧ください。
<https://csr.dena.com/jp/materiality/>

人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針、TCFD提言に基づく情報開示など、サステナビリティを巡る課題への取り組み内容は、当社ウェブサイト「DeNA サステナビリティ」(<https://csr.dena.com/>)をご覧ください。

事業報告

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

連結業績概要

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度	前連結会計年度比 増減率
売上収益	136,733	163,997	19.9%
営業利益又は営業損失(△)	△28,270	28,973	—
税引前当期利益又は税引前当期損失(△)	△28,130	31,817	—
親会社の所有者に 帰属する当期利益又は損失(△)	△28,682	24,193	—

当社グループは、エンターテインメント領域や社会課題領域で各種事業を展開しておりますが、企業価値の向上に向け、それぞれの特徴を活かした収益基盤の形成や、構造的・継続的に成長する事業群の形成、事業間のシナジーの形成等に取り組んでおります。

当連結会計年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）において、売上収益は、163,997百万円（前連結会計年度比19.9%増）となりました。

売上原価については、71,354百万円（前連結会計年度比5.8%減）となりました。ライブストリーミング事業及びゲーム事業の動向や、業績推移に応じて変動する支払手数料が減少いたしました。

販売費及び一般管理費は、60,209百万円（前連結会計年度比0.7%減）となりました。主にゲーム事業やライブストリーミング事業の業績推移に応じ、支払手数料が減少した一方、特別賞与の支給に向けた費用等人件費が増加いたしました。

その他の収益・費用においては、減損損失計4,389百万円をその他の費用に計上いたしました（前連結会計年度は28,764百万円）。

金融収益は、1,720百万円（前連結会計年度比56.5%減）となりました。金融費用は為替の変動等が影響し、1,185百万円（前連結会計年度比43.7%増）となりました。

持分法による投資利益は、2,309百万円（前連結会計年度は2,992百万円の損失）となりました。前連結会計年度比では、主な持分法適用関連会社である株式会社CygamesやGO株式会社等の業績動向等に加え、前連結会計年度に計上した一時的な損益が変動要因となりました。

以上の結果、当社グループの売上収益は163,997百万円（前連結会計年度比19.9%増）、営業利益は28,973百万円（前連結会計年度は28,270百万円の損失）、税引前当期利益は31,817百万円（前連結会計年度は28,130百万円の損失）、親会社の所有者に帰属する当期利益は24,193百万円（前連結会計年度は28,682百万円の損失）となりました。

セグメント別の業績は次のとおりであります。

セグメント別売上収益

(単位：百万円)

区分	前連結会計年度		当連結会計年度		前連結会計年度比 増減率
	金額	構成比	金額	構成比	
ゲーム事業	54,004	39.5%	78,099	47.6%	44.6%
ライブストリーミング事業	42,579	31.1%	40,562	24.7%	△4.7%
スポーツ事業	27,271	19.9%	31,303	19.1%	14.8%
ヘルスケア・メディカル事業	9,963	7.3%	10,766	6.6%	8.1%
新規事業・その他	3,054	2.2%	3,618	2.2%	18.4%
調整額	△138	△0.1%	△350	△0.2%	—
合計	136,733	100.0%	163,997	100.0%	19.9%

①ゲーム事業

ゲーム事業の売上収益は78,099百万円（前連結会計年度比44.6%増）、セグメント利益は38,577百万円（同1,016.1%増）となりました。

2024年10月30日に新規リリースしたタイトル『Pokémon Trading Card Game Pocket』が順調に推移したこと等から、前連結会計年度比で增收増益となりました。

②ライブストリーミング事業

ライブストリーミング事業の売上収益は40,562百万円（前連結会計年度比4.7%減）、セグメント損失は201百万円（前連結会計年度は339百万円の利益）となりました。

国内の「Pococha（ポコチャ）」では、2025年3月期上期においてTVCM等のマーケティングを実施しましたが、下期は、より収益性の確保に注力した事業運営を進めました。

「IRIAM（イリアム）」に関しては、引き続き成長しました。

③スポーツ事業

スポーツ事業の売上収益は31,303百万円（前連結会計年度比14.8%増）、セグメント利益は2,836百万円（前連結会計年度は2,125百万円の利益）となりました。

株式会社横浜DeNAベイスターズでは、主催試合の観客動員数が好調に推移し、球団史上最多を記録いたしました。また、「2024 JERA クライマックスシリーズ セ」、「SMBC日本シリーズ2024」において優勝となり、新型コロナウイルス感染症の影響による観客動員の制約を受ける以前の2020年3月期と比較しても業績は成長しました。

④ヘルスケア・メディカル事業

ヘルスケア・メディカル事業の売上収益は10,766百万円（前連結会計年度比8.1%増）、セグメント損失は3,619百万円（前連結会計年度は3,640百万円の損失）となりました。

ヘルスケア領域は、主に、データヘルス計画の策定年度には該当しないことから、前連結会計年度比で減収となりました。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（ジョイン）」の導入施設数等は引き続き増加しており、また、ポータブル医療機器とJoinを組み合わせたJoin Mobile Clinicを活用したプロジェクト等についても進捗しました。

⑤新規事業・その他

新規事業・その他の売上収益は3,618百万円（前連結会計年度比18.4%増）、セグメント損失は1,124百万円（前連結会計年度は1,303百万円の損失）となりました。

当区分には、中長期での事業ポートフォリオの強化を目指した各種取り組み、及びEC事業におけるサービスを含んでおります。

(2) 設備投資等の状況

当連結会計年度の設備投資の総額は10,418百万円であり、主としてライブストリーミング事業におけるソフトウェア等によるものであります。

(3) 資金調達の状況

当社は、当連結会計年度において、支払利息の低減等を目的として、あらかじめ運転資金として借入済の5,000百万円の借換を行いました。

(4) 他の会社の株式その他の持分または新株予約権等の取得または処分の状況

特記すべき事項はありません。

(5) 他の会社の事業の譲受の状況

特記すべき事項はありません。

(6) 事業の譲渡、吸収分割または新設分割の状況

特記すべき事項はありません。

(7) 吸収合併等による他の法人等の事業に関する権利義務の承継の状況

特記すべき事項はありません。

(8) 対処すべき課題

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、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及び協働を通じ、このミッションを実現するべく、以下の課題に継続して取り組んでまいります。

①構造的・継続的に成長する事業群の形成

当社グループは、エンターテインメント領域や社会課題領域で各種事業を展開しておりますが、それぞれの特徴を踏まえた収益基盤の形成を図りつつ、構造的・継続的に成長する事業群を形成し、各事業とも有意な利益貢献をする構造を目指してまいります。また、事業間のシナジーの形成を含め、IT企業の新しい進化を体現してまいります。

ゲーム事業では、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や費用構造の筋肉質化等を進めております。また、引き続き、外部有力パートナーとの提携関係に基づくタイトルの開発・運営や、グローバル市場も視野に入れたタイトル展開を行うとともに、中長期的には、パートナーとの協業やテクノロジー等の強みを活かし、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目指してまいります。

ライブストリーミング事業では、健全な収益性の確保に努めております。

スポーツ事業やまちづくりでは、興行を中心とした既存の事業を着実に推進しつつ、将来的スマートシティ展開へ向けた取り組みを進め、スポーツ興行を超えた事業の広がりを目指してまいります。

ヘルスケア・メディカル事業では、ヘルスピッグデータ及び医療DX（デジタルトランスフォーメーション）の領域において、質の高いサービスの構築・浸透を図りつつ、収益力向上を図ってまいります。

②一層強い事業ポートフォリオ実現に向けた成長のための継続的な挑戦

当社グループは、設立以来、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て様々な事業を創出し、企業価値を向上させてまいりました。当社グループは、経営資源を効率的に活用しながら、長期的に大きな価値を創出することを目指してまいります。

そのために、当社グループは、モバイルインターネット及び当社の強みを発揮できるその他の事業領域において、これまでの事業で蓄積した知見やノウハウを活かし、また、技術の強化・新技術への対応を常に推進しながら、事業の創出・育成に取り組んでまいります。中でも現在は、AI（人工知能）に関し、「1. AIによる生産性向上」「2. AIによる既

存事業の競争力強化」「3. AI新規事業の創出・グロース」の3つの視点で強化を進めています。

③本質的な価値・喜びの提供の実現を図る組織・風土の強化

当社グループにおいては、お客様に本質的な価値・喜びを提供できているか、社会的価値・意義を創造し提供できているか、といった観点から、経営陣及び全事業部門がサービスの状況やお客様の声を適時適切に把握し、各サービス単位がDelight観点でより高い意識を持ち、より多くのDelightを届けることができるよう、役職員の意識向上及び組織づくりを推進してまいります。

また、当社グループは、さらなる事業領域の拡大を推進する方針に対応して、経営陣の後継者育成、各種の人事制度並びに優秀な人材の採用及び育成強化等を通じて組織力の強化に取り組んでまいります。

④コーポレート・ガバナンスの強化

当社グループは、経営の透明性・公正性を確保し、企業価値の持続的向上のための挑戦をし続ける体制の維持・強化のため、当社取締役会による取締役の職務執行に対する監督及び助言機能の一層の充実、並びに、取締役会及び監査役による、内部統制システムの運用等の業務執行の監督・監査のさらなる充実を図ってまいります。

また、当社取締役会において、取締役会及び指名委員会・報酬委員会等について、運用状況及び実効性を分析・評価するとともに、継続的な改善を行ってまいります。

⑤コンプライアンス及びリスク管理体制の強化

当社グループの取締役及び従業員は、当社グループのミッション及びビジョンを実現するために、グループ行動規範を遵守してまいります。また、当社グループが社会の一員として約束することとして「DeNA Promise」を、また、Delightにまっすぐ向かうチームであるために「DeNA Quality」をそれぞれバリュー（共有価値観）とし、事業及び業務上のコンプライアンス及びリスクマネジメントを徹底してまいります。各組織がコンプライアンス・リスク管理体制のサポートを得つつ、企業倫理の一層の向上、コンプライアンス体制及びリスク管理体制の充実・強化を図ってまいります。

株主の皆様におかれましては、今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

(9) 財産及び損益の状況の推移

(単位：百万円)

区分	第24期 (2022年3月期)	第25期 (2023年3月期)	第26期 (2024年3月期)	第27期 (当連結会計年度) (2025年3月期)
売上収益	130,868	134,914	136,733	163,997
営業利益又は営業損失(△)	11,462	4,202	△28,270	28,973
税引前当期利益又は税引前当期損失(△)	29,419	13,595	△28,130	31,817
親会社の所有者に帰属する当期利益又は当期損失(△)	30,532	8,857	△28,682	24,193
基本的1株当たり当期利益又は当期損失(△)(円)	256.45	76.78	△257.60	217.24
資産合計	340,570	348,942	335,708	394,188
資本合計	244,907	233,993	220,025	252,875

(注) 国際会計基準 (IFRS) を適用して連結計算書類を作成しております。

(10) 重要な親会社及び子会社の状況

① 親会社の状況

該当事項はありません。

② 重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金	議決権比率	主 な 事 業 内 容
株式会社モバオク	200百万円	66.6%	オークションサービスの運営
株式会社横浜DeNAベイスターズ	100百万円	97.7%	プロ野球球団の運営
DeSCヘルスケア株式会社	100百万円	95.0% (95.0%)	健康増進支援サービスの運営
株式会社DeNA Games Tokyo	100百万円	100.0%	モバイル向けゲームの運営
株式会社横浜スタジアム	3,480百万円	76.9% (76.9%)	野球その他のスポーツのための施設の管理運営
株式会社DeNA川崎ブレイブサンダース	100百万円	75.0%	プロバスケットボールクラブの運営
株式会社集英社DeNAプロジェクト	100百万円	50.1%	エンターテインメント及びその周辺領域における事業
株式会社IRIAM	100百万円	100.0%	ライブストリーミングサービスの運営
日本テクトシステムズ株式会社	214百万円	100.0%	認知機能検査等関連システムの開発運営
株式会社データホライゾン	2,157百万円	51.5%	医療関連情報サービスの開発及び提供
株式会社アルム	100百万円	52.3%	医療・ヘルスケア関連モバイルICT事業、地域包括ケア推進事業等
WAPTX LTD.	36,325千米ドル	100.0%	IPグッズビジネス等
DeNA Seoul Co., Ltd.	11,810百万ウォン	100.0%	IPグッズビジネス等

(注) 1. 議決権比率の()内は、間接所有割合の内数です。
 2. 株式会社DeNAライフサイエンスは、2024年12月23日付で清算結了いたしました。
 3. 当社は、2025年5月30日付で、当社の保有する株式会社モバオクの全株式を、富士ソフト株式会社に譲渡予定です。
 4. 株式会社データホライゾンは、2025年6月26日に開催予定の同社定時株主総会に、資本金を50百万円に減少する議案を付議予定です。

(11) 主要な事業内容

セグメント区分	サービスの種類(サービス展開地域)
ゲーム事業	モバイル向けゲーム関連サービス(日本国内及び海外) 主要サービス: ゲームアプリの配信、「Mobage(モバゲー)」等
ライブストリーミング事業	ライブストリーミング関連サービス(日本国内及び海外) 主要サービス: 「Pococha(ポコチャ)」、「IRIAM(イリアム)」等
スポーツ事業	スポーツ関連サービス(日本国内) 主要サービス: 「横浜DeNAベイスターズ」、「横浜スタジアム」の運営、「川崎ブレイブサンダース」、「SC相模原」等
ヘルスケア・メディカル事業	ヘルスケア・メディカル関連サービス(日本国内及び海外) 主要サービス: ヘルスピッグデータ関連サービスの提供、「Join(ジョイン)」をはじめとする医療DX(デジタルトランスフォーメーション)関連サービス等
新規事業・その他	新規事業及びその他サービス(日本国内) 主要事業領域: EC事業、その他の新規事業等

(12) 主要な営業所

① 当社

名 称	所 在 地
本社	東京都渋谷区
横浜オフィス	神奈川県横浜市
新潟カスタマーサポートセンター	新潟県新潟市

② 子会社

名 称	所 在 地
株式会社モバオク	東京都渋谷区
株式会社横浜DeNAベイスターズ	神奈川県横浜市
DeSCヘルスケア株式会社	東京都渋谷区
株式会社DeNA Games Tokyo	東京都千代田区
株式会社横浜スタジアム	神奈川県横浜市
株式会社DeNA川崎ブレイブサンダース	神奈川県川崎市
株式会社集英社DeNAプロジェクト	東京都渋谷区
株式会社IRIAM	東京都渋谷区
日本テクトシステムズ株式会社	東京都渋谷区
株式会社データホライゾン	広島県広島市
株式会社アルム	東京都渋谷区
WAPTX LTD.	英國領西インド諸島グランドケイマン島
DeNA Seoul Co., Ltd.	大韓民国ソウル特別市

(13) 従業員の状況

企業集団の従業員の状況

区 分	従 業 員 数	前連結会計年度末比増減
ゲ ー ム 事 業	684名	△274名
ライ ブ スト リ ー ミ ン グ 事 業	294名	34名
ス ポ ー ツ 事 業	343名	68名
ヘルスケア・メディカル事業	674名	△41名
新 規 事 業 ・ そ の 他	115名	△25名
全 社 (共 通)	462名	△87名
合 計	2,572名	△325名

(注) 1. 従業員数は、当社グループから当社グループ外への出向者を除き、また当社グループ外から当社グループへの出向者を含む就業人員数であります。

2. 従業員数には臨時従業員の当連結会計年度における平均雇用人員（531名）は含んでおりません。

3. 全社（共通）は管理部門の従業員数であります。

4. ゲーム事業の従業員数が前連結会計年度に比べ大幅に減少しておりますが、その主な理由は、中国拠点の大幅な縮小等によるものであります。

(14) 主要な借入先

借入先	借入残高
株式会社三井住友銀行	16,100百万円
株式会社三菱UFJ銀行	5,500百万円
株式会社みずほ銀行	5,500百万円
株式会社りそな銀行	4,500百万円

(15) その他企業集団の現況に関する重要な事項

特記すべき事項はありません。

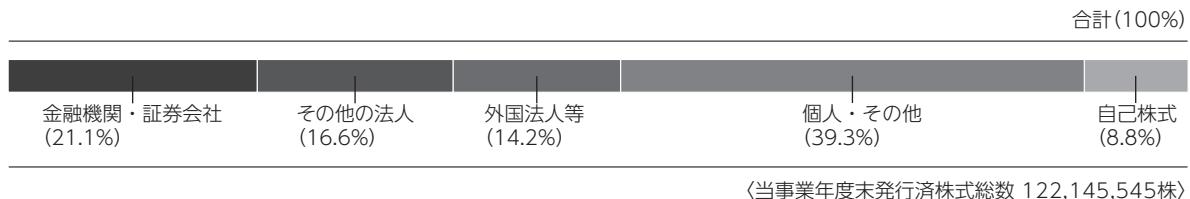
2. 会社が発行する株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 540,900,000株
- (2) 発行済株式の数 111,399,457株 (自己株式10,746,088株を除く。)
- (3) 株主数 54,035名
- (4) 大株主 (上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
南場 智子	19,733,600	17.71
任天堂株式会社	15,081,000	13.54
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	13,221,700	11.87
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,770,350	3.38
川田 尚吾	3,623,400	3.25
セントラル短資株式会社	2,807,200	2.52
株式会社SBI証券	2,329,168	2.09
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	1,544,256	1.39
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,470,076	1.32
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,275,244	1.14

(注) 1. 当社は、当事業年度末において自己株式10,746,088株（株式付与ESOP信託口が保有する当社株式160,073株を含む）を保有しておりましたが、上記大株主から除外しております。
 2. 持株比率は、自己株式10,746,088株を控除して計算しております。

(5) 所有者別株式分布状況



(6) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

該当事項はございません。

(7) その他株式に関する重要な事項

該当事項はございません。

3. 当社が保有する株式に関する事項

(1) 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式、それ以外の投資株式を純投資目的以外の目的である投資株式と区分しております。

(2) 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

①保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

当社は、一定の金額及び議決権割合以上の他社の株式等を取得する場合には社内規程に基づいて取締役会での決議または報告を要することとしております。保有目的が純投資目的以外の目的である株式取得の検討に際しては、次に定める事項を踏まえ、株式の保有の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おります。

- ・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、保有目的が純投資目的以外の目的である金融商品取引所に上場されている株式については、少なくとも年に1回は上記検討事項を踏まえ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等について、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、縮減を検討いたし

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おります。

②当事業年度末日時点における銘柄数及び貸借対照表計上額

区分	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	55	400
非上場株式以外の株式	1	88,938

(当事業年度において株式数が増加した銘柄)

区分	銘柄数 (銘柄)	株式の増加に係る取得価格の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	2	17	新規投資等によるもの
非上場株式以外の株式	-	-	-

(当事業年度において株式数が減少した銘柄)

区分	銘柄数 (銘柄)	株式の減少に係る売却価格の合計額 (百万円)
非上場株式	3	159
非上場株式以外の株式	-	-

③保有目的が純投資目的以外の目的である上場株式の銘柄に関する情報

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、定量的な保有効果及び株式数が変動した理由	当社の株式の保有の有無
	株式数（株）	株式数（株）		
	貸借対照表計上額（百万円）	貸借対照表計上額（百万円）		
任天堂株式会社	8,797,000	8,797,000	当社と任天堂株式会社は、2015年3月17日に、グローバル市場を対象にしたスマートデバイス向けゲームアプリの共同開発・運営及び多様なデバイスに対応した会員制サービスの共同開発に関する業務・資本提携契約を締結しています。こうした業務提携を行うにあたり、各々の事業に対する相乗効果と中長期に渡る関係強化を図るうえで、両社は資本提携を行っております。また、当社は、「1.企業集団の現況に関する事項」(8)対処すべき課題」等にも記載のとおり、ゲーム事業では、外部有力パートナーとの提携関係に基づくタイトルの開発・運営や、グローバル市場も視野に入れたタイトル展開等に注力しております。また、任天堂株式会社と当社は、10年以上の積み重ねを基盤に、例えば、両社の合弁会社である任天堂システムズ株式会社を設立し、任天堂株式会社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等、両社間の関係の強化が進んでおります。	有
	88,938	72,100		

(注) 貸借対照表計上額が当社資本金額の100分の1を超える銘柄に関する情報を記載しております。

4. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役

① 取締役及び監査役に関する事項

氏名	地位及び担当	重要な兼職の状況
南場智子	代表取締役会長	株式会社横浜DeNAベイスターズ 取締役オーナー 株式会社デライト・ベンチャーズ 代表取締役 株式会社デライト・ビルダー 代表取締役 株式会社デライト・キャピタル 代表取締役
岡村信悟	代表取締役社長兼執行役員 最高経営責任者 (CEO)	株式会社横浜スタジアム 取締役会長
大井潤	取締役兼執行役員	株式会社データホライゾン 取締役 株式会社アルム 代表取締役会長 株式会社PFDeNA 代表取締役社長
渡辺圭吾	取締役兼執行役員 経営企画本部 本部長	株式会社集英社DeNAプロジェクト 代表取締役社長 ニンテンドーシステムズ株式会社 取締役 株式会社ディー・スマイル 代表取締役社長
阿佐美弘恭	取締役	—
宮城治男	取締役	株式会社メディアドゥ 社外取締役
久保田雅也※	取締役	THECOO株式会社 社外取締役
小泉慎一	常勤監査役	株式会社国際協力銀行 社外取締役 株式会社Preferred Networks 社外取締役
稻葉喜子	監査役	株式会社はやぶさコンサルティング 代表取締役 税理士法人はやぶさ会計 代表社員 保森監査法人 代表社員 株式会社東京きらぼしファイナンシャルグループ 社外監査役 兼松株式会社 社外監査役
佐藤敦子	監査役	高崎経済大学経済学部 准教授 株式会社ゆうちょ銀行 社外取締役 養命酒製造株式会社 社外取締役
井村公彦	監査役	株式会社テレビ東京ホールディングス 社外監査役 株式会社すかいらーくホールディングス 社外取締役

(注) 1. ※は2024年6月23日開催の第26回定時株主総会において新たに就任した取締役を示します。

2. 取締役のうち、阿佐美弘恭氏、宮城治男氏及び久保田雅也氏は、社外取締役であり、当社は社外取締役全員を東京証券取引所の定める独立役員として同取引所に届け出しております。

3. 監査役の小泉慎一氏、稻葉喜子氏、佐藤敦子氏及び井村公彦氏は、社外監査役であり、当社は社外監査役全員を東京証券取引所の定める独立役員として同取引所に届け出しております。

4. 監査役小泉慎一氏及び井村公彦氏は、事業会社における財務及び会計に関する長年の業務経験があり、また監査役稻葉喜子氏は、金融機関及び事業会社での監査業務及び財務・会計アドバイザリーサービス等における長年の業務経験があり、また監査役佐藤敦子氏は、金融機関等における財務及び会計に関する長年の業務経験があり、それぞれ財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

5. 取締役大井潤氏は、2025年4月1日付で株式会社アルムの代表取締役会長を退任しました。

② 社外役員に関する事項

(一) 社外役員の主な活動状況

地 位	氏 名	取締役会出席状況	主な活動状況及び 社外取締役に期待される役割に関する行った職務の概要
取 締 役	阿佐美 弘 恭	100% 17回／17回	阿佐美弘恭氏には、通信事業を中心とした様々なサービスを開拓する企業における豊富な事業経験や代表取締役としての経営経験等を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な立場からの経営に対する監督、及び当社における中長期視点での事業・経営に対するバランスの取れた助言を期待しております。当事業年度において同氏は、取締役会において、マーケティング基盤システムを活かした営業力強化やAIを含む中長期的な成長戦略を見据えた当社グループの強みの構築への有益な提言、予実管理への助言や議案審議への指摘等を行っております。また、当社が任意で設置する報酬委員会の委員長及び指名委員会の委員であり、両委員会の全ての回に出席し、取締役及び執行役員の報酬制度の検討や個別報酬額の検討等の場面において、透明性・客観性を高めること等に貢献しております。

地 位	氏 名	取締役会出席状況	主な活動状況及び 社外取締役に期待される役割に関する行った職務の概要
取 締 役	宮 城 治 男	100% 17回／17回	宮城治男氏には、多数の起業家の創業の支援を通じた事業経験やNPO法人の運営・経営経験、組織運営に対する国際的視点等を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な立場からの経営に対する監督、及び当社における中長期視点での事業・経営に対するバランスの取れた助言を期待しております。当事業年度において同氏は、当社グループが永久ベンチャーとして進化していくための組織及び戦略の在り方、当社グループの成長戦略を活かすために自らの強みを認識し、ビジネスエコシステムにおける役割を組織に浸透させていく点等についての有益な提言を行っております。また、当社が任意で設置する指名委員会の委員長及び報酬委員会の委員であり、両委員会の全ての回に出席し、取締役の候補者の選定手続において候補者と個別に面談を行い、評価を行う等、指名手続における透明性・客観性を高めること等に貢献しております。
取 締 役	久保田 雅 也	100% 14回／14回 (取締役就任後)	久保田雅也氏には、グローバル投資銀行やベンチャーキャピタルにおいて、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等を活かし、業務執行を行う経営陣から独立した客観的な立場からの経営に対する監督、及び当社における中長期視点での事業・経営に対するバランスの取れた助言を期待しております。当事業年度において同氏は、取締役会において、当社グループの強みを活かす成長戦略への有益な提言や当社グループの事業ポートフォリオの資本市場からの見え方への指摘、取締役会における議論の在り方への助言等を行っております。また、当社が任意で設置する指名委員会の委員及び報酬委員会の委員であり、両委員会の全ての回に出席し、指名手続及び報酬制度の検討における透明性・客観性を高めること等に貢献しております。

地位	氏名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況等
常勤監査役	小泉慎一	100% 17回／17回	100% 12回／12回	大規模かつグローバルな企業における豊富な経営経験及び幅広い知見等から、取締役会及び監査役会において、議案審議等に必要な発言を適宜行っています。急速に変化する事業環境における当社グループ全体の技術戦略や当社の強みを活かしたポートフォリオの強化の継続の必要性について助言を行ったほか、会議体の運営や議論の充実、情報提供の在り方についての指摘等、将来の当社グループの在り方も見据えた大局的な見地から経営全般の監督と経営計画等に関する有益な助言を行うとともに、常勤監査役として、他の監査役及び社外取締役との情報・意見交換も積極的に実施しております。また、監査役監査を主導し、自らの経営経験や知見に基づき業務執行の適法性を確保するための監査に努め、取締役会に上程される事項等について、専門的視点及び独立客観的な視点から取締役による職務執行の監査を行う等、企業経営の健全性、適法性の確保に貢献しております。
監査役	稻葉喜子	100% 17回／17回	100% 12回／12回	長年の金融機関等の監査業務、事業会社向けの財務・会計アドバイザリーサービス業、M&A・事業再生コンサルティング業務に従事した経験並びに事業経営経験等や財務及び会計に関する十分な知見等に基づき、取締役会及び監査役会において、議案審議等に必要な発言を適宜行つたほか、組織における権限委譲についての指摘及び市場への情報提供の在り方等についての重要な助言を行っております。また、上記の経験・知見等に基づき、業務執行の適法性を確保するための監査に努め、取締役会に上程される事項等について、専門的視点及び独立客観的な視点から取締役による職務執行の監査を行う等、企業経営の健全性、適法性の確保に貢献しております。
監査役	佐藤敦子	100% 17回／17回	100% 12回／12回	ビジネスのグローバル展開におけるマネジメントの研究及び組織文化に関する研究並びに財務基盤強化の手法等の研究を通じて得た深い学識、投資銀行部門及びプライベート・エクイティ・ファンドでの勤務において培った知識及び経験に基づき、取締役会及び監査役会において、議案審議等に必要な発言を適宜行つたほか、事業環境やマクロ市場の動向を認識した上での成長戦略の見直しの必要性及びそれに伴う中長期的な財務戦略の議論の必要性等について、重要な助言を行っております。また、上記の経験・知見等に基づき、業務執行の適法性を確保するための監査に努め、取締役会に上程される事項等について、専門的視点及び独立客観的な視点から取締役による職務執行の監査を行う等、企業経営の健全性、適法性の確保に貢献しております。

地 位	氏 名	取締役会出席状況	監査役会出席状況	主な活動状況等
監査役	井村公彦	100% 17回／17回	100% 12回／12回	大手総合商社の代表取締役やコーポレートリスク関連部門の長、大手ケーブルテレビ局の統括運営を行う企業における代表取締役等としての幅広い経営、事業運営、リスク管理等の経験及び知見に基づき、取締役会及び監査役会において、議案審議等に必要な発言を適宜行ったほか、会議体における議案の付議のタイミングや情報提供の在り方への指摘及び当社グループの特徴を活用した事業ポートフォリオの在り方やマイノリティ出資の考え方の整理に関する有益な助言を行っております。また、上記の経験・知見等に基づき、業務執行の適法性を確保するための監査に努め、取締役会に上程される事項等について、専門的視点及び独立客観的な視点から取締役による職務執行の監査を行う等、企業経営の健全性、適法性の確保に貢献しております。

(注) 書面決議による取締役会の回数は除いております。

(二) 重要な兼職先である法人等と当社との関係

区分	氏名	兼職先	兼務内容	兼職先と当社との関係
社外取締役	宮城治男	株式会社メディアドゥ	社外取締役	株式会社メディアドゥと当社との間に開示すべき取引関係はありません。
社外取締役	久保田雅也	THECOO株式会社	社外取締役	THECOO株式会社と当社との間に開示すべき取引関係はありません。
社外監査役	小泉慎一	株式会社国際協力銀行	社外取締役	株式会社国際協力銀行と当社との間に開示すべき取引関係はありません。
		株式会社Preferred Networks	社外取締役	株式会社Preferred Networksと当社は、両社の合弁会社である株式会社PFDeNAを設立しております。 また、当社子会社との間にライセンスの使用に関する取引があります。
社外監査役	稻葉喜子	株式会社はやぶさコンサルティング	代表取締役	株式会社はやぶさコンサルティングと当社との間に開示すべき取引関係はありません。
		保森監査法人	代表社員	保森監査法人と当社との間に開示すべき取引関係はありません。
		税理士法人はやぶさ会計	代表社員	税理士法人はやぶさ会計と当社との間に開示すべき取引関係はありません。
		株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ	社外監査役	株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループと当社との間に開示すべき取引関係はありません。
		兼松株式会社	社外監査役	兼松株式会社と当社との間に開示すべき取引関係はありません。
社外監査役	佐藤敦子	高崎経済大学経済学部	准教授	高崎経済大学と当社との間に開示すべき取引関係はありません。
		株式会社ゆうちょ銀行	社外取締役	株式会社ゆうちょ銀行と当社との間に定常的な銀行取引があります。
		養命酒製造株式会社	社外取締役	養命酒製造株式会社と当社との間に開示すべき取引関係はありません。
社外監査役	井村公彦	株式会社テレビ東京ホールディングス	社外監査役	株式会社テレビ東京ホールディングスと当社との間に開示すべき取引関係はありません。
		株式会社すかいらーくホールディングス	社外取締役	株式会社すかいらーくホールディングスと当社との間に開示すべき取引関係はありません。

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、定款第26条第2項及び第34条第2項に基づき、各社外取締役及び各監査役との間で会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。

当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、社外取締役及び監査役とともに、1,000万円または同法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い金額であります。

(3) 役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で以下のとおり締結しております。

①被保険者の範囲：当社及び主要な子会社の、全ての取締役及び監査役並びに執行役員及び管理職従業員

②保険契約の内容の概要：被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為（不作為を含みます）に起因して損害賠償請求がなされたことにより、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等を填補するもの。故意または重過失に起因する損害賠償請求等は上記保険契約により填補されません。なお、被保険者の保険料は、株主代表訴訟敗訴時担保部分にかかるものを除き、当社が負担しております。

(4) 取締役及び監査役の報酬等

①取締役及び監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

(一) 取締役及び監査役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）を決定いたします。

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おります。

(二) 取締役及び監査役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（報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益）は現金報酬及び株式報酬型ストックオプション、監査役の報酬等は現金報酬のみとなっております。

ア 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おります。

社外取締役及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おります。

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及び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）となっております。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おります。

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おります。

イ 株式報酬型ストックオプションについて

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

取締役に対する株式報酬型ストックオプション報酬額は、2013年6月22日開催の第15回定時株主総会決議により、社外取締役以外の取締役については、前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内（年額）となっております。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個としております。社外取締役については、その職務の性質に鑑み、株式報酬型ストックオプション報酬額は、年額20百万円以内の固定額とし、かつ発行する新株予約権の上限を年間15,000個としております。

ウ 報酬等の個別配分額の決定手続について

代表取締役は、上記ア及びイ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いたします。

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おります。

エ 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、以下のとおりです。

1. 基本方針（報酬の構成）

- ・取締役の報酬等は、固定部分と前事業年度の業績に対する変動部分（業績連動報酬）で構成し、それぞれ現金または株式報酬型ストックオプションの付与により支給する。
- ・取締役の報酬等のうち、固定部分は現金報酬のみとする。
- ・社外取締役の報酬等は、その職務の性質に鑑み、固定部分のみとする。

2. 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に報酬を支払うことがある。
 - ・支給日は、役員報酬等に関する規程に定めるところに従う。
3. 業績連動報酬等並びに非金銭報酬等の内容及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、これに相当する個数の新株予約権を、毎年、一定の時期に付与する。
4. 固定報酬の額、業績連動報酬等の額または非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針
 - ・社外取締役以外の取締役の報酬等の種類ごとの比率は、業績連動の基準額（業績連動報酬に係る成果が標準的な評価だった場合の業績連動報酬の額）が期待報酬総額（業績連動報酬に係る成果が標準的な評価だった場合の報酬等の総額）の1/2を超えない範囲で、代表取締役の方が他の取締役よりも業績連動の割合が高くなるように設定する。尚、業績連動報酬に係る成果の達成度によっては、業績連動報酬の金額が固定報酬の金額を上回ることがある。
 - ・社外取締役以外の取締役が対象となる業績連動報酬における現金報酬：株式報酬型ストックオプション=1：1を目安とする。
 - ・社外取締役の報酬等の種類は、現金による固定報酬のみとする。
5. 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。

(三) 取締役の報酬等の内容が取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

前述のとおり、取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、当社が任意で設置する報酬委員会が個別配分案について、決定方針との整合性を含めた多角的な審議をし、取締役会に答申を行い、取締役会では、その答申を踏まえて、取締役の個人別の報酬等の内容の決定を行っております。このことから、取締役会は、取締役の個人別の報酬等の内容は決定方針に沿うものであると判断しております。

②取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役及び監査役の報酬等の額は、上記①(二)ア及びイ記載のとおり、2013年6月22日開催の第15回定時株主総会、2017年6月24日開催の第19回定時株主総会、2004年9月28日開催の臨時株主総会において決議しております。2013年6月22日開催の第15回定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名(うち社外取締役1名)、2017年6月24日開催の第19回定時株主総会終結時点の取締役の員数は5名(うち社外取締役2名)、2004年9月28日開催の臨時株主総会終結時点の監査役の員数は3名です。

③取締役の個人別の報酬等の内容の決定にかかる委任に関する事項

前述のとおり、取締役の個人別の報酬等の内容は、報酬委員会の答申を受けて取締役会が自ら決定しており、該当事項はございません。

④取締役及び監査役の報酬等の総額等

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			支給人員	
		固定部分 (現金報酬)	業績連動部分			
			現金報酬	ストックオプション		
取締役 (うち社外取締役)	355百万円 (34百万円)	214百万円 (34百万円)	58百万円	84百万円	8名 (4名)	
監査役 (うち社外監査役)	46百万円 (46百万円)	46百万円 (46百万円)	—	—	4名 (4名)	
合 計	401百万円	260百万円	58百万円	84百万円	12名	

(注) 1. 上記の取締役の支給人員には、2024年6月23日開催の第26回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役1名を含んでおります。

2. 当事業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、事業状況及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いたしました。当事業年度における各種経営指標の実績値は「1. 企業集団の現況に関する事項 (1) 事業の経過及びその成果 連結業績概要」に記載のとおりです。なお、2024年3月期における業績連動報酬も同様の指標を用いており、その結果2024年3月期における業績連動部分にかかる支給額は0円となりました。
3. 業績連動部分のストックオプションについては、ストックオプションとして付与する新株予約権に係る当事業年度中の費用計上額を記載しております。当事業年度に係る非金銭報酬としてのストックオプションは、2025年5月22日開催の取締役会において、以下の内容の新株予約権を取締役(社外取締役を除く。)に付与することを決議しております。

- ①名称 第28回新株予約権
- ②発行決議日 2025年5月22日
- ③割当日 2025年6月11日
- ④対象者数 当社取締役(社外取締役を除く。) 4名
- ⑤新株予約権の数 34,954個を上限とする
- ⑥新株予約権の目的である株式の種類 普通株式
- ⑦新株予約権の目的である株式の数 34,954株を上限とする
- ⑧新株予約権の発行価格
新株予約権の割当日である2025年6月11日の東京証券取引所における当社株式の普通取引の終値をもとにブラック・ショールズ・モデルに基づいて算出される新株予約権1個当たりの公正価額
- ⑨新株予約権の行使に際して出資される財産の価格 1株あたり1円
- ⑩新株予約権の行使期間 2025年6月12日から2055年6月11日まで

- ⑪新株予約権の主な行使条件
 - ・新株予約権者は、取締役を退任した日の翌日から10日を経過する日までの間に限り、新株予約権を行使することができるものとする。
 - ・新株予約権者が死亡した場合、新株予約権に係る権利を承継した相続人が新株予約権を行使できるものとする。

5. 会社の状況に関するその他の重要な事項

特記すべき事項はありません。

(注) 本事業報告中の記載金額及び比率については、特段の注記のない限り、表示単位未満の端数を四捨五入して表示しております。

連結財政状態計算書

(2025年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資 産		負 債	
流 動 資 産	142,688	流 動 負 債	88,795
現 金 及 び 現 金 同 等 物	92,803	買 掛 金 及 び そ の 他 の 短 期 債 務	23,609
売 掛 金 及 び そ の 他 の 短 期 債 務	44,543	借 入 金	31,024
未 収 法 人 所 得 税	596	リ 一 ス 負 債	1,602
そ の 他 の 短 期 金 融 資 産	287	未 払 法 人 所 得 税	8,619
そ の 他 の 流 動 資 産	4,459	引 当 金	5,728
		そ の 他 の 短 期 金 融 負 債	1,232
		そ の 他 の 流 動 負 債	16,981
非 流 動 資 産	251,500	非 流 動 負 債	52,517
有 形 固 定 資 産	9,581	借 入 金	5,125
使 用 権 資 産	22,794	リ 一 ス 負 債	10,655
の れ ん	30,361	引 当 金	329
無 形 資 産	19,919	そ の 他 の 長 期 金 融 負 債	237
持 分 法 で 会 計 处 理 し て い る 投 資	59,506	繰 延 税 金 負 債	35,842
そ の 他 の 長 期 金 融 資 産	108,473	そ の 他 の 非 流 動 負 債	329
繰 延 税 金 資 産	830		
そ の 他 の 非 流 動 資 産	37	負 債 合 計	141,312
		資 本	
		親 会 社 の 所 有 者 に 帰 属 す る 持 分 合 計	241,734
		資 本 本 金	10,397
		資 本 剰 余 金	14,796
		利 益 剰 余 金	184,544
		自 己 株 式	△20,653
		そ の 他 の 資 本 の 構 成 要 素	52,651
		非 支 配 持 分	11,142
		資 本 合 計	252,875
資 产 合 計	394,188	負 債 及 び 資 本 合 計	394,188

(注) 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

連結損益計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売 上 収 益	163,997
売 上 原 価	△71,354
売 上 総 利 益	92,643
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△60,209
そ の 他 の 収 益	2,209
そ の 他 の 費 用	△5,670
営 業 利 益	28,973
金 融 収 益	1,720
金 融 費 用	△1,185
持分法による投資損益（△は損失）	2,309
税 引 前 当 期 利 益	31,817
法 人 所 得 税 費 用	△8,851
当 期 利 益	22,966
以下に帰属する当期利益（損失）	
当期利益：親会社の所有者に帰属	24,193
当期損失：非支配持分に帰属	△1,227
合 計	22,966

(注) 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

貸借対照表

(2025年3月31日現在)

(単位:百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
資産の部		負債の部	
流動資産	127,867	流動負債	79,307
現金及び預金	85,363	短期借入金	5,000
売掛金	34,348	1年内返済予定の長期借入金	23,700
関係会社短期貸付金	7,497	CMS預り金	14,828
未収還付法人税等	10	未払金	17,799
その他の	3,237	未払法人税等	8,526
貸倒引当金	△2,588	前受金	1,734
固定資産	166,151	賞与引当金	3,864
有形固定資産	7,196	その他の	3,856
建物	377	固定負債	26,798
減価償却累計額	△156	長期借入金	4,900
工具、器具及び備品	498	資産除去債務	206
減価償却累計額	△363	繰延税金負債	21,614
土地	2,436	その他の	78
建設仮勘定	4,404	負債合計	106,106
無形固定資産	2,212	純資産の部	
商標権	23	株主資本	133,663
特許権	74	資本金	10,397
ソフトウェア	2,115	資本剰余金	10,403
その他の	1	資本準備金	10,382
投資その他の資産	156,743	その他資本剰余金	20
投資有価証券	93,552	利益剰余金	133,517
関係会社株式	51,854	その他利益剰余金	133,517
関係会社出資金	8,167	繰越利益剰余金	133,517
関係会社長期貸付金	6,651	自己株式	△20,653
差入保証金	2,188	評価・換算差額等	53,552
その他の	858	その他有価証券評価差額金	53,566
貸倒引当金	△6,527	繰延ヘッジ損益	△15
資産合計	294,018	新株予約権	697
		純資産合計	187,913
		負債純資産合計	294,018

(注) 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

損益計算書

(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
売 上 高	108,915
売 上 原 価	△39,643
売 上 総 利 益	69,272
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	△37,832
営 業 利 益	31,439
営 業 外 収 益	
受 取 利 息	241
受 取 配 当 金	1,460
契 約 に 基 づ く 債 務 消 滅 益	43
そ の 他	82
	1,827
営 業 外 費 用	
支 払 利 息	△153
為 替 差 損	△47
投 資 事 業 組 合 運 用 損	△760
貸 倒 引 当 金 繰 入 額	△219
そ の 他	△33
	△1,212
経 常 利 益	32,054
特 別 利 益	
投 資 有 價 証 券 売 却 益	150
新 株 予 約 権 戻 入 益	129
開 発 負 担 金 収 入	467
	746
特 別 損 失	
固 定 資 産 除 売 却 損	△59
投 資 有 價 証 券 評 価 損	△149
関 係 会 社 株 式 評 価 損	△3,273
そ の 他	△75
	△3,556
税 引 前 当 期 純 利 益	29,244
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	△8,414
法 人 税 等 調 整 額	1,524
当 期 純 利 益	22,354

(注) 記載金額は、百万円未満を四捨五入して表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2025年5月21日

株式会社ディー・エヌ・エー

取締役会御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 諏訪部修
指定有限責任社員 公認会計士 辻本慶太
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、株式会社ディー・エヌ・エーの2024年4月1日から2025年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、株式会社ディー・エヌ・エー及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうかを検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうかを注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懷疑心を保持して以下を実施する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうかを結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- 連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、指定国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

- 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠入手するに、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2025年5月21日

株式会社ディー・エヌ・エー
取締役会御中

EY新日本有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 公認会計士 諏訪部修
業務執行社員
指定有限責任社員 公認会計士 辻本慶太
業務執行社員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、株式会社ディー・エヌ・エーの2024年4月1日から2025年3月31日までの第27期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2024年4月1日から2025年3月31日までの第27期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

(1) 監査役会は、監査の方針、監査計画等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、監査計画等に従い、インターネット等を経由したオンライン会議も活用しながら、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役等及びEY新日本有限責任監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針については、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。

④ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2025年5月21日

株式会社ディー・エヌ・エー 監査役会
常勤監査役 小 泉 慎 一 
監 査 役 稲 葉 喜 子 
監 査 役 佐 藤 敦 子 
監 査 役 井 村 公 彦 

(注) 監査役小泉慎一、稲葉喜子、佐藤敦子、井村公彦は、会社法第2条第16号及び第335条第3項に定める社外監査役であります。

以 上

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）
当社グループのミッション、ビジョン及びバリューは次のとおりです。

ミッション

「一人ひとりに 想像を超えるDelightを」

夢中になって遊ぶ愉しさ、日々実感する確かな便利さ
かけがえのない健やかさ、そして世界があっと驚く新しさ

私たちがつくるDelightは、さまざまな形で生活に寄り添い
人生を彩り豊かにします

技術と情熱をもって、挑戦と変化を楽しみ
世界にひろがる、未来につながるDelightを届け続けます

ビジョン

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

バリュー

DeNA Promise

～あらゆる行動を通じて、社会に約束するDeNAの提供価値～

プロダクト、サービスへのこだわり	お客様に届けるプロダクト、サービスの使いやすさや信頼性に徹底的にこだわることにより、一流レベルのDelightを実感していただくことを目指します
共存共栄の精神	ビジネスパートナー、地域、社会全般との共存共栄の精神を重んじ、DeNAの様々な活動やあり方そのものが社会に少しでもプラスに働くことを常に意識します
挑戦と誠実さ	想像を超えるDelightを提供するためには臆することなく新しい技術やサービスに挑戦するとともに、技術の進歩が社会にもたらす課題には誠実に向き合い克服していきます
社会の公器にふさわしい透明性	取り組んできた事業の成否、様々な問題への対応、一人ひとりの社員の活躍する姿、経営者の考え方などが社会の公器にふさわしく透明性高くあることに努めます
多様な社員が活躍し成長する環境作り	社員の多様性を尊重し歓迎して、関わった全ての社員にとって、DeNAでの経験がかけがえのないものとなり、個々の人生やキャリアをより豊かなものにすることで、DeNAの内外問わずに活躍し社会に貢献できるよう、人材の成長にコミットします
持続可能な企業活動の推進	グローバル市民として、経済・社会・環境の調和を重視した企業活動を推進し、持続可能な未来に貢献していきます

DeNA Quality

～DeNAで働くすべての人の日々の行動や判断の拠り所とする、共有の価値観～

「こと」に向かう	本質的な価値を提供することに集中する
球の表面積	DeNAを代表する気概と責任感を持つ
全力コミット	2ランクアップの目線で、組織と個人の成長のために全力を尽くす
発言責任・透明性	チームで成果を上げるために、清々しいオープンなコミュニケーションを心がける
みちのりを楽しもう	挑戦には成功も失敗もあるけれど、そのプロセスも楽しんでいこう



株式事務について

*証券会社に口座がある株主様はお取引の証券会社へお問合せください。

- ・定時株主総会 每年6月
- ・基準日 定時株主総会関係：3月31日、配当金支払株主確定日：3月31日
- ・株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
(および特別口座 口座管理機関) <事務取扱場所>東京都府中市日鋼町1-1
- ・お問合せ先 <郵送先>〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
<連絡先>TEL 0120-232-711 (通話料無料)
(土・日・祝日等を除く午前9時～午後5時)
<ホームページ><https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

よくあるお問合せはQRコードからご確認ください
※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。



株主総会 会場ご案内図

会場 ヒカリエホール

東京都渋谷区渋谷二丁目21番1号 渋谷ヒカリエ9階



渋谷ヒカリエ内エレベーター

エレベーターで9階にお越しください。一部、9階に停止しないエレベーターがございますが、その場合は11階にお上がりいただき、下りエスカレーターで9階にお越しください。

交通のご案内

- ◇JR線、京王井の頭線 「渋谷駅」 2階連絡通路 と直結
- ◇東京メトロ銀座線 「渋谷駅」 1階 と直結
- ◇東急東横線・田園都市線、東京メトロ半蔵門線・副都心線 「渋谷駅」 B5出口 と直結

- 議決権行使につきましては、インターネットまたは書面（郵送）により事前に行使する方法もございますので、ご活用ください。
- 株主総会ご出席の株主の皆様へのお土産のご用意はございませんので、あらかじめご了承くださいますようお願い申し上げます。