

第28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すので、あらかじめご了承くださいませようお願い申し上げます。

開催日時

2026年6月27日（土曜日）
午前11時（午前10時受付開始）

開催場所

東京都渋谷区東一丁目2番20号
住友不動産渋谷ファーストタワー
ベルサール渋谷ファースト 地下1階ホール

昨年と会場を変更しておりますので、末尾の『株主総会会場ご案内図』をご参照いただき、お間違えないようご注意ください。

■ インターネットまたは書面（郵送）による議決権行使期限
2026年6月26日（金曜日）午後6時

目次

第28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
- 第4号議案 取締役（社外取締役を除く。）に対する業績条件付事後交付型株式報酬制度の導入の件
- 第5号議案 社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入の件

事業報告	36
連結計算書類	60
計算書類	62
監査報告書	64

株式会社ディー・エヌ・エー

証券コード 2432

証券コード 2432
2026年6月10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28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28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て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、ご確認くださいませ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>

（上記ウェブサイトへアクセスいただき、「第28回定時株主総会（2026/6/27）」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>

（上記ウェブサイトへアクセスいただき、「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を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、2026年6月26日（金曜日）午後6時までに議決権を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 2026年6月27日（土曜日）午前11時（午前10時受付開始）
2. 場 所 東京都渋谷区東一丁目2番20号
住友不動産渋谷ファーストタワー ベルサール渋谷ファースト地下1階ホール
（昨年と会場を変更しておりますので、末尾の「株主総会 会場ご案内図」をご参照いただき、お間違えのないようご注意願います。）
3. 株主総会の目的事項
 - 報 告 事 項 1 第28期（2025年4月1日から2026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28期（2025年4月1日から2026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
 - 第4号議案 取締役（社外取締役を除く。）に対する業績条件付事後交付型株式報酬制度の導入の件
 - 第5号議案 社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入の件
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。
- ・ 書面交付請求された株主様へご送付している書面には、法令及び当社定款の規定に基づき、以下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「企業集団の現況に関する事項」の一部（「主要な営業所」及び「従業員の状況」）、「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は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手続きください。
- ・ 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を行使される場合



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)

【2026年6月26日(金) 午後6時受付分まで有効】

書面により議決権を行使される場合



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。

【2026年6月26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、二重に議決権を行使された場合は、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、議決権を行使された場合は、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り扱いいたします。
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。

※2026年6月26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
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

2026年6月26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。

1. 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)デンソーウェーブの登録商標です。

2. 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力下さい。

株主総会に関するお手続きサイト

ログアウト

株主番号 00000000

〇〇〇〇株式会社

議決権行使状況

未行使

第〇回定時株主総会

9999年09月09日開催

本サイトでの行使期限
9999年09月08日23時59分まで

行使できる議決権の数
99個

 議決権行使

招集と通知の閲覧

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/>

1. 上記の議決権行使サイトにアクセスしてください。
2. 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。



MUFG

三菱UFJ銀行

株主総会に関するお手続きサイトログインページ (株主名簿記載者) 三菱UFJ 銀行発行 証券代行部

＜本サイトに利用ガイド＞

- ・三菱UFJ 銀行発行証券代行部(株主名簿記載者)

■ ログイン

ログインID：パスワードをご入力ください。(ログイン) を選択してください。

ログイン ID	4桁	4桁	4桁	3桁	(半角)
---------	----	----	----	----	------

パスワード または仮パスワード (半角) [ログイン](#)

パスワードを必要とする場合は、ログインIDおよび仮パスワードを入力して仮パスワードをご入力ください。「パスワード変更」を選択してください。 [パスワード変更](#)

ログインID / 仮パスワードは銀行発行証券名簿等に記載されております。

パスワードを完全にご入力しなかった場合は、「パスワードと照合する際の名義」を印刷した書類をお持ちになり、三菱UFJ 銀行発行 証券代行部へご提出ください。
(「パスワードと照合する際の名義」は、Adobe Systems IncorporatedのAdobe ReaderTMで開くことができます。)

※「パスワードと照合する際の名義」を開くには、開いた状態で右側の「Adobe® ReaderTM」をクリックしてください。

■ ログインID発行申込

ログインIDの発行を行う必要がある場合は、「発行申込」をお選びください。

[発行申込](#)

「個人と企業との兼ね合い」を考慮していただきながらお申し込みをお願いします。
 株主名簿の日割の期上、一筆期間、発行を行うまでさせていただきますが必ずしもご希望に添えずご了承ください。

Copyright © 2005 MUFG Bank, Ltd. All Rights Reserved.

3. 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

2026年6月27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-yutaiclub.jp/>



※QRコードは(株)デンソーウェアの登録商標です。

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：2026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

議決権行使書

〇〇〇〇株式会社 御中

株主総会日

議決権の数

値

私は上記開催の定時株主総会（継続会または延会を含む）の議案につき、右記（賛否を○印で表示）のとおり議決権を行います。
年 月 日

（ご注意）

当社は、議案につき賛否の表示のない場合は、賛成の意思表示がなかったものとしてお取り扱いいたします。

00000 <90000008>12345425030 *12341212345+9999999913061001000123000+12345678901234+11111123

〇〇〇〇株式会社

議案	原案に対する賛否
第一号	賛 否
第二号	賛 否
第三号	賛 否

基準日現在のご所有株式数 株

※議決権の数は1単位ごとに1個となります。

お 願 い

1. 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を全席受付へご提出ください。

2. 当日ご出席されない場合は、以下のいずれかの方法により事前に議決権を行使ください。

①議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、ご返送いただく方法

②スマートフォンでログイン用QRコードを読み取るか、ウェブサイト (<https://evote.jp/bufc>) (IP)に以下の「ID」、パスワードにてログイン後、議決権を行使いただく方法

ログインID

1364-XXXX-XXXX-XXX

株主番号(8桁)

123456

ログイン用QRコード

見本

株主番号
(ハイフンを除く8桁の半角数字)

ログインID
1364-XXXX-XXXX-XXX

株主番号(8桁)

見本

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、**2026年6月10日（水曜日）午前9時から2026年6月26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：146以降、Firefox：149以降、Microsoft Edge：146以降、Safari：26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、資本効率の向上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、業績ボラティリティが高い等の事業特性や中長期での成長実現へ向けた投資を踏まえる必要がある中においても中長期的にご支援いただけるよう、DOE（親会社所有者帰属持分配当率（連結））3%を目安として実施いたします。

上記基本方針に基づき、第28期の期末配当につきましては、当社普通株式1株につき66円とさせていただきたいと存じます。

1	配当財産の種類	金銭
		当社普通株式1株につき金66円
2	配当財産の割当てに関する事項及びその総額	総額 7,095,819,060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8,301,348円を含めており、これを除いた場合の配当総額は7,087,517,712円となります。
3	剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月29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

	実 績			処分案
期	第25期	第26期	第27期	第28期 (当連結会計年度)
金 額	20円	20円	65円	66円

第2号議案 取締役6名選任の件

現任取締役全員（6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、「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」を当社ウェブサイト（<https://dena.com/jp/ir/stock/meeting.html>）の電子提供措置事項の株主総会参考書類に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 南 場 智 子	代表取締役会長	18回／18回 (100%)
2	再 任 岡 村 信 悟	代表取締役社長兼執行役員 最高経営責任者（CEO）	18回／18回 (100%)
3	再 任 渡 辺 圭 吾	取締役兼執行役員 経営企画本部 本部長	18回／18回 (100%)
4	再 任 久 保 田 雅 也	社 外 独立役員 社外取締役	18回／18回 (100%)
5	再 任 木 谷 哲 夫	社 外 独立役員 社外取締役	15回／15回 (100%)
6	新 任 川 崎 達 生	社 外 独立役員 —	—

社 外

社外取締役候補者

独立役員

独立役員候補者

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

19,829,078株

■ 取締役会出席回数

18回／18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 株式会社モバオク 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に関する事業環境の変化を的確に捉え適切な戦略を策定する等、当社グループの事業の中長期的な成長の実現に貢献しております。さらに、個々の人材を中心とした組織の土壌を醸成するほか、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、取締役会における議論の在り方の再検討や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Delightを提供し社会にインパクトを与え続けるためには、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。なお、2026年5月12日付の当社適時開示にて公表いたしましたとおり、同氏は本定時株主総会終結後に開催予定の取締役会において、代表取締役社長に選定される予定です。

候補者番号 **2** おか むら **岡村** しん ご **信悟** (1970年1月4日生) **再任**

■ **所有する当社の株式数**
2,221株

■ **取締役会出席回数**
18回／18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
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

■ **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。また、2026年3月期は、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、一定水準以上のROEを確保する構造の担保への対応を進めるほか、AI新規事業やその他注力事業の推進に尽力する等構造的・継続的に成長する事業群の形成を推進し、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。なお、2026年5月12日付の当社適時開示にて公表いたしましたとおり、同氏は本定時株主総会終結後に開催予定の取締役会において、代表取締役会長に選定される予定です。

候補者番号 **3** **わた なべ** **けい ご** **渡辺 圭吾** (1978年11月3日生) **再任**

■ 所有する当社の株式数

33,878株

■ 取締役会出席回数

18回／18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、重要取引先との合併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ております。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つつ海外拠点も含めたコーポレート機能の強化を行うほか、取締役会の実効性向上や持続可能な収益構造への転換に向けた事業ポートフォリオの強化の推進に尽力しております。2026年3月期においては、資本効率向上及び株主還元策の実行を主導し、企業価値の持続的な向上に向けた取組みに大きく貢献しております。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。

候補者番号 **4** **くぼた まさや** **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

18回／18回 (100%)

■ 取締役在任年数

2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(現バークレイズ証券株式会社) 入社
2011年 9月 S M B 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)
2025年 8月 株式会社Coalis 代表取締役 (現任)

重要な兼職の状況

THECOO株式会社 社外取締役
株式会社Coalis 代表取締役

■ 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、資本効率性向上のための具体的な方策についての市場への説明に関する有益な提言や、当社グループが注力する投資計画に関する議論の充実やAI戦略を実現するにあたっての組織改革についての指摘等、バランスの取れた柔軟かつ有益な助言を行うほか、取締役会において充実させるべき議論についての指摘等、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。

候補者番号

5

木谷

哲夫

(1960年4月7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

15回／15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

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
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
2025年6月 当社社外取締役（現任）
2026年4月 京都先端科学大学国際学術研究院教授（現任）
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部特任教授（現任）

重要な兼職の状況

京都先端科学大学国際学術研究院教授

■ 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、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。2025年6月の当社取締役就任後も、その経験・知見に基づき、ROE目標の達成や当社グループの中長期の成長のために必要な議論の内容に関する有益な提言を行うほか、ベンチャーファンドの規模や報酬設計への助言等、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

6

かわ さき
川崎

たつ お
達生

(1965年 6 月 9 日生)

新任

社外

独立

■ 所有する当社の株式数

0 株

■ 取締役会出席回数

—

■ 取締役在任年数

—

略歴

1990 年 4 月 ゴールドマン・サックス証券株式会社入社
1995 年 9 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
1998 年 4 月 NextCard,Inc. Director of Finance
1998 年 10 月 ユニゾン・キャピタル株式会社創業
1999 年 4 月 同社パートナー・投資委員
2019 年 5 月 同社代表取締役
2024 年 6 月 同社取締役会長（現任）
2025 年 4 月 株式会社ティアフォー 社外取締役（現任）
2025 年 5 月 学校法人慶應義塾常任理事（現任）

重要な兼職の状況

ユニゾン・キャピタル株式会社 取締役会長
学校法人慶應義塾 常任理事

■ 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

川崎達生氏は、グローバルコンサルティングファームや金融機関における金融・経営戦略の両面からの多様なビジネス経験を有しているほか、プライベート・エクイティ・ファンドにおいて、幅広い業界の企業の成長支援及び経営改革に携わってきております。これらの経験から、事業ポートフォリオの再構築、資本配分、ガバナンス改革といったテーマに関する知見を豊富に有しており、企業価値向上を中長期の視点から捉えることで、当社が現在取り組んでいるAI時代における経営体制・資本戦略等の検討において、有効な助言が期待できます。また、投資家としての視点と経営者としての立場の双方を理解していることから、資本市場との対話や取締役会における投資・事業戦略に関する議論を俯瞰的に整理し、適切な議論を促すことができると考えております。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、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、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。
3. 当社グループは、川崎達生氏が常任理事を務める学校法人慶應義塾との間に、システム運用の委託等の取引があります。当社といたしましては、同法人与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。
4. 上記1～3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。
5. 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。
6. 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、ディーブ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。
7. 当社は、社外取締役候補者である久保田雅也氏、木谷哲夫氏及び川崎達生氏から、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。
8. 当社は、久保田雅也氏及び木谷哲夫氏を東京証券取引所の定める独立役員として届け出ております。久保田雅也氏及び木谷哲夫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、川崎達生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、当社ウェブサイト (<https://dena.com/jp/ir/stock/meeting.html>) の電子提供措置事項の株主総会参考書類に記載のとおりです。
9. 当社は、定款第26条第2項に基づき、久保田雅也氏及び木谷哲夫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、川崎達生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。
10. 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。

11. 取締役候補者の所有する当社の株式数は、2026年3月31日現在のものであります。
12. 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、次に記載の現任社外監査役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、「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」を当社ウェブサイト(<https://dena.com/jp/ir/stock/meeting.html>)の電子提供措置事項の株主総会参考書類に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。

い むら ひろ ひこ
井村 公彦

(1958年2月14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

18回／18回（100％）

■ 監査役会出席回数

13回／13回（100％）

■ 監査役在任年数

4年（本総会終結時）

略歴及び地位

1981年 4月 住友商事株式会社入社
2012年 4月 同社執行役員コーポレートリスク管理部長
2014年12月 加藤産業株式会社 社外監査役
2015年 4月 住友商事株式会社 常務執行役員メディア・生活関連事業部門長
2015年 6月 同社代表取締役 常務執行役員
2017年 4月 同社代表取締役 専務執行役員
株式会社ジュピターテレコム（現JCOM株式会社） 取締役社長
2017年 7月 同社代表取締役社長
2020年 7月 同社代表取締役会長
2022年 6月 **当社社外監査役（現任）**
2023年 6月 **株式会社テレビ東京ホールディングス 社外監査役（現任）**
2024年 3月 **株式会社すかいらくホールディングス 社外取締役（現任）**

重要な兼職の状況

株式会社テレビ東京ホールディングス 社外監査役
株式会社すかいらくホールディングス 社外取締役

■ 社外監査役候補者とした理由

井村公彦氏は、グローバルネットワークを活用した大手総合商社や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としての幅広い経営の経験及び知見を有しております。また、コーポレートリスク関連部門の長として、国際的な商取引や全社における事業投資の計画の策定、アセスメント及びリスク管理、並びに事業会社の管理等の業務経験を有しており、財務・会計及びリスク管理に関する豊富な知見を有しております。2022年6月の当社監査役就任以降も、取締役会への情報提供の在り方及び議論の内容への指摘や投資案件における事業継続判断の仕組み化等について重要な助言を行うほか、自身の経験・知見等に基づいた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。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、社外監査役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 当社は、井村公彦氏が社外監査役を務める株式会社テレビ東京ホールディングスの子会社との間に、コンテンツの二次利用許諾（IPライセンス）および共同事業に伴う収益分配等の取引があります。当社といたしましては、同社グループ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%未満かつ同社グループの連結売上高の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、社外監査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。当社において同社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、当社が同社から何らかの影響を受けるような関係にはありません。
2. 当社は、井村公彦氏を東京証券取引所が定める独立役員として届け出ており、同氏が監査役に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。当社における独立社外役員の独立性判断基準は、当社ウェブサイト（<https://dena.com/jp/ir/stock/meeting.html>）の電子提供措置事項の株主総会参考書類に記載のとおりです。
3. 当社は、定款第34条第2項に基づき、井村公彦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。本総会において同氏が再任された場合には、本契約は継続となります。
4. 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めら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。
5. 監査役候補者の所有する当社の株式数は、2026年3月31日現在のものであります。

第4号議案 取締役（社外取締役を除く。）に対する業績条件付事後交付型株式報酬制度の導入の件

当社の取締役の報酬等については、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。また、社外取締役を除く取締役の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、前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内（年額）（ただし、現金報酬（年額）の業績連動部分と合算して当該利益の額の1.0%を超えないものとします。）とし、発行する新株予約権の上限は年間160,000個となっております。

今般、当社の取締役（社外取締役を除き、以下「社内取締役」といいます。）に対し、株価上昇によるメリットのみならず株価下落のリスクまでも株主の皆様と共有し、また、報酬と会社業績及び当社の株式価値との連動性をより明確化することで、業績向上と企業価値向上への貢献意欲や、株主重視の経営意識を高める目的で、上記の報酬枠とは別枠で、以下のとおり、新たに業績条件付事後交付型株式報酬制度（以下「本制度Ⅰ」といいます。）を導入することにつきご承認をお願いいたします。

なお、本制度Ⅰに係る議案が本株主総会において承認可決されることを条件に、すでに付与済みのものを除き、社内取締役に対する株式報酬型ストックオプション報酬を廃止し、今後、社内取締役に対するストックオプションとしての新株予約権の新たな発行は行わないことといたします。

また、株式報酬型ストックオプション報酬から本制度Ⅰへ非金銭報酬に係る報酬制度が改定されることから、2027年3月期に付与する社内取締役に対する非金銭報酬については、2026年3月期の業績を踏まえ、現行の株式報酬型ストックオプション報酬額（年額）と同額の範囲内で下記「3. 譲渡制限の内容等」に定める内容の譲渡制限を付した当社の普通株式を交付いたします。

1. 本制度Ⅰの概要

本制度Ⅰは、社内取締役に対し、当社の取締役会において、基準となる株式数、業績評価期間（以下「評価期間」といいます。）及び評価期間中の業績目標を定めて、当該業績目標の達成度等に応じて算定される数の当社の普通株式を付与するパフォーマンス・シェア・ユニットを用いる報酬制度です。また、本制度Ⅰに基づき社内取締役に付与される当社の普通株式には一定の譲渡制限を付します。

なお、本制度Ⅰにおいて採用する業績指標は、利益の状況を示す指標その他の当社の経

営方針を踏まえて当社の取締役会において決定した指標とします。

本制度Ⅰは業績の数値目標の達成度等に応じて当社の普通株式等を交付又は支給するものであり、本制度Ⅰの導入時点では、各社内取締役に対して当社株式等を交付又は支給するか否か並びに交付する株式数及び支給する金銭の額は確定しておりません。

各社内取締役に対して株式の付与のために支給する金銭報酬の総額は、上記目的を踏まえ相当と考えられる金額として前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内（年額）（ただし、現金報酬（年額）の業績連動部分と合算して当該利益の額の1.0%を超えないものとします。）とし、これにより発行又は処分される当社の普通株式の総数を年間160,000株以内（ただし、本議案が承認された後、当社の普通株式につき株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含みます。）が行われた場合にはその比率に応じて調整されます。）といたします。また、各社内取締役への具体的な支給時期及び配分については、報酬委員会の審議を経た上で取締役会において決定することといたします。

なお、現在の取締役のうち社内取締役に該当する取締役は3名ですが、第2号議案が原案どおり承認可決されますと、引き続き3名となります。

本制度Ⅰに基づく当社の普通株式の付与は、取締役会決議に基づき、以下のいずれかの方法で行うものといたします。

- (1) 社内取締役の報酬等として金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要せずに当社の普通株式の発行又は処分を行う方法
- (2) 社内取締役に対して報酬等として金銭報酬債権を支給し、社内取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付して、当社の普通株式の発行又は処分を受ける方法（なお、(2)の方法による場合の1株当たりの払込金額は、当該発行又は処分の決定に係る取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として社内取締役に特に有利とならない範囲で取締役会が決定した額といたします。）

2. 当社株式等の付与の要件

本制度Ⅰにおいては、評価期間が終了し、概要以下の要件を満たした場合に、社内取締役（評価期間開始後に新たに就任した社内取締役を含みます。）に対して当社株式等の付与を行います。

- (1) 当社の取締役会において定める一定の非違行為等がなかったこと
- (2) その他本制度Ⅰとしての趣旨を達成するために必要なものとして当社の取締役会が定める要件を充足すること

なお、評価期間開始後かつ当社株式の交付前に、①社内取締役が死亡した場合、②当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合、及び③当社取締役会が正当な理由があると認める場合には、必要に応じて、当社の取締役会が合理的に定める時期に、当社の普通株式に代えて、当社取締役会が合理的に定める額の金銭を支給することがあります。

また、クローバック条項を導入し、社内取締役に非違行為等があった場合及び株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合等は、譲渡制限の解除後一定の期間内に、取締役会の決議により、社内取締役に対し、株式又は金銭の全部又は一部の返還を請求することができるものとします。

3. 譲渡制限の内容等

本制度Ⅰに基づき社内取締役に付与される当社の普通株式には、当社と社内取締役との間で、概要以下の内容を含む契約（以下「本付与契約」といいます。）を締結するものといたします。

- (1)社内取締役は本制度Ⅰに基づき付与された当社の普通株式（以下「本付与株式」という。）について、当社の取締役その他当社取締役会が定める地位を退任又は退職する日までの期間（以下「譲渡制限期間」という。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない。
- (2)当社は、本付与株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。
- (3)当社は、譲渡制限期間中に、社内取締役が法令、社内規則又は本付与契約への違反その他本付与株式を無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本付与株式を当然に無償で取得する。
- (4)当社は、譲渡制限解除後、社内取締役在任中の非違行為又は不正行為に関して、当社における重大な会計不正、株式付与の前提とした業績に重大な誤りがあることが判明した場合その他これに準じる事由が生じたと判断した場合、当社は、その取締役会決議により、株式又は金銭の全部又は一部の返還を請求することができる。
- (5)上記（1）の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、本付与株式の全部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。

4. 本制度Ⅰに基づく報酬の支給が相当である理由

本制度Ⅰに基づく報酬の支給は、社内取締役の評価期間中における業績目標を設定し、かつ、当該目標への達成度等に応じて当社株式等を付与することによって、当社の企業価値の持続的な向上に対するインセンティブを与えるものです。

また、本議案及び第5号議案である「社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入の件」に基づき1年あたりに発行される株式の発行済株式総数（2026年3月31日時点）に占める割合は、約0.14%とその希薄化率は軽微です。

当社は、2026年5月12日開催の取締役会において、本議案が承認されることを条件として、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を改定することを決議しており、改定後の概要は以下のとおりであります。本議案の内容は改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に必要なかつ相当な内容となっています。

【改定後の取締役の個人別報酬の決定方針】

1. 基本方針（報酬の構成）

- ・社外取締役以外の取締役の報酬等は、固定部分と前事業年度の業績に対する変動部分（業績連動報酬）で構成し、固定部分については現金報酬のみとし、業績連動報酬については現金及び／又は業績条件付事後交付型株式報酬の付与により支給する。

- ・社外取締役の報酬等は、その職務の性質に鑑み、固定部分のみとし、現金報酬及び譲渡制限付株式報酬を付与する。

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又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又は条件の決定に関する方針を含む。）

- ・社外取締役以外の取締役が対象となる現金報酬及び業績条件付事後交付型株式報酬の業績連動部分に係る指標は、各取締役の職務上の役割及び成果を多面的に評価するため、重点指標・重点取組事項等について、事業計画等に基づいて設定した指標・定量基準及び定性項目の評価に基づき事業年度ごとに設定する。

- ・現金報酬の業績連動部分は、その指標・定量基準及び定性項目の評価に基づき算出された額を賞与として、毎年、一定の時期に支給する。

- ・業績条件付事後交付型株式報酬は、その指標・定量基準及び定性項目の評価に基づき算出された基準額を踏まえ、これに相当するユニットを、毎年、一定の時期に付与し、当該ユニットに基づいて交付される株式は、取締役の退任時に譲渡制限が解除される譲渡制限付株式とする。

- ・社外取締役に交付する譲渡制限付株式報酬は、取締役その他当社取締役会が定める地位を退任又は退職する日までの期間譲渡制限が付される譲渡制限付株式とする。

4. 固定報酬の額、業績連動報酬等の額又は非金銭報酬等の額の取締役の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

- ・社外取締役以外の取締役の報酬等の種類ごとの比率は、業績連動の基準額（業績連動報酬に係る成果が標準的な評価だった場合の業績連動報酬の額）が期待報酬総額（業績連動報酬に係る成果が標準的な評価だった場合の報酬等の総額）の1/2を目安とし、役位及び市場報酬水準を勘案して、その割合を設定する。なお、業績連動報酬に係る成果の達成度によっては、業績連動報酬の金額が固定報酬の金額を上回ることがある。また、持続的な成長に向けたインセンティブ機能をさらに強化するため、今後、経営環境やガバナンスの進化に合わせ、固定報酬に対する業績連動報酬の比率を段階的に高めていく方針とする。

- ・社外取締役以外の取締役が対象となる業績連動報酬における現金報酬：業績条件付事後交付型株式報酬＝1：1を目安とし、役位及び市場報酬水準を勘案して、その割合を設定する。

- ・社外取締役の報酬等の種類は、現金による固定報酬及び譲渡制限付株式報酬とし、その支給割合は、社外取締役が中長期的な企業成長へ貢献し、かつ株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲が高まるように、最も適切な支給割合となることを方針とする。

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。なお、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。

第5号議案 社外取締役に対する譲渡制限付株式報酬制度の導入の件

当社の取締役の報酬等については、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、株式報酬型ストックオプション報酬は、社外取締役については、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。

今般、当社の社外取締役に対し、株価上昇によるメリットのみならず株価下落のリスクまでも株主の皆様と共有し、株主重視の経営意識を高める目的で、上記の報酬枠とは別枠で、社外取締役に対して、以下のとおり、新たに譲渡制限付株式報酬制度（以下「本制度Ⅱ」といいます。）を導入することにつきご承認をお願いいたします。

なお、本制度Ⅱに係る議案が本株主総会において承認可決されることを条件に、社外取締役に対する株式報酬型ストックオプション報酬を廃止し、今後、社外取締役に対するストックオプションとしての新株予約権の新たな発行は行わないことといたします。

各社外取締役に対して株式の付与のために支給する金銭報酬の総額は、上記目的を踏まえ相当と考えられる金額として年額20百万円以内の固定額とし、これにより発行又は処分される当社の普通株式の総数を年間15,000株以内（ただし、本議案が承認された後、当社の普通株式につき株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含みます。）が行われた場合にはその比率に応じて調整されます。）といたします。また、各社外取締役への具体的な支給時期及び配分については、報酬委員会の審議を経た上で取締役会において決定することといたします。

なお、現在の取締役のうち社外取締役に該当する取締役は3名ですが、第2号議案が原案どおり承認可決されまると、引き続き3名となります。

本制度Ⅱに基づく当社の普通株式の付与は、取締役会決議に基づき、以下のいずれかの方法で行うものといたします。

- ① 社外取締役の報酬等として金銭の払込み又は現物出資財産の給付を要せずに当社の普通株式の発行又は処分を行う方法
- ② 社外取締役に対して報酬等として金銭報酬債権を支給し、社外取締役が当該金銭報酬債権の全部を現物出資財産として給付して、当社の普通株式の発行又は処分を受ける方法（なお、②の方法による場合の1株当たりの払込金額は、当該発行又は処分の決定に係る取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として社外取締役に特に有利とまらない範囲で取締役会が決定した額といたします。）

また、本制度Ⅱに基づく譲渡制限付株式の付与に当たっては、当社と社外取締役との間で、概要、以下の内容を含む譲渡制限付株式割当契約（以下「本割当契約」といいます。）を締結するものいたします。

- (1)社外取締役は、本割当契約により割当てを受けた当社の普通株式（以下「本割当株式」という。）について、当社の取締役その他当社取締役会が定める地位を退任又は退職する日までの期間（以下「譲渡制限期間」という。）、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならない。
- (2)社外取締役が当社の取締役会が定める期間（以下「役務提供期間」という。）が満了する前に上記(1)に定める地位を退任又は退職した場合には、当社は、本割当株式を当然に無償で取得する。
- (3)当社は、社外取締役が、役務提供期間中継続して、上記(1)に定める地位にあったことを条件として、本割当株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。
- (4)当社は、譲渡制限期間が満了した時点において譲渡制限が解除されていない本割当株式を当然に無償で取得する。
- (5)当社は、譲渡制限期間中に、社外取締役が法令、社内規則又は本割当契約への違反その他本割当株式を無償取得することが相当である事由として当社の取締役会で定める事由に該当した場合、本割当株式を当然に無償で取得する。
- (6)当社は、譲渡制限解除後、社外取締役在任中の非違行為又は不正行為に関して、当社における重大な会計不正その他これに準じる事由が生じたと判断した場合、当社は、その取締役会決議により、株式または金銭の全部または一部の返還を請求することができる。
- (7)上記（１）の定めにかかわらず、当社は、譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が当社の株主総会（ただし、当該組織再編等に関して当社の株主総会による承認を要さない場合においては、当社の取締役会）で承認された場合には、当社の取締役会の決議により、本割当株式の全部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除するか又は金銭により精算する。

【本制度Ⅱに基づく報酬の支給が相当である理由】

本制度Ⅱに基づく報酬の支給は、社外取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、社外取締役に對して譲渡制限付株式を付与するものです。

また、本議案及び第４号議案である「取締役（社外取締役を除く。）に対する業績条件付事後交付型株式報酬制度の導入の件」に基づき１年間に発行又は処分される株式数の上限の発行済株式総数（2026年３月31日時点）に占める割合は、約0.14％とその希薄化率は軽

微です。

当社は、2026年5月12日開催の取締役会において、本議案が承認されることを条件として、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を改定することを決議しており、改定後の概要は第4号議案「取締役（社外取締役を除く。）に対する業績条件付事後交付型株式報酬制度の導入の件」【改定後の取締役の個人別報酬の決定方針】に記載のとおりであります。本議案の内容は改定後の取締役の個人別の報酬等の内容に必要かつ相当な内容となっています。

(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	◎	○		○		
久保田 雅 也	◎		○	○		○
木 谷 哲 夫	◎		○		○	○
川 崎 達 生	◎		○		○	○

◎：当社取締役に必須の、最も重要なスキル

○：必須スキル以外で、当社のミッション、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。

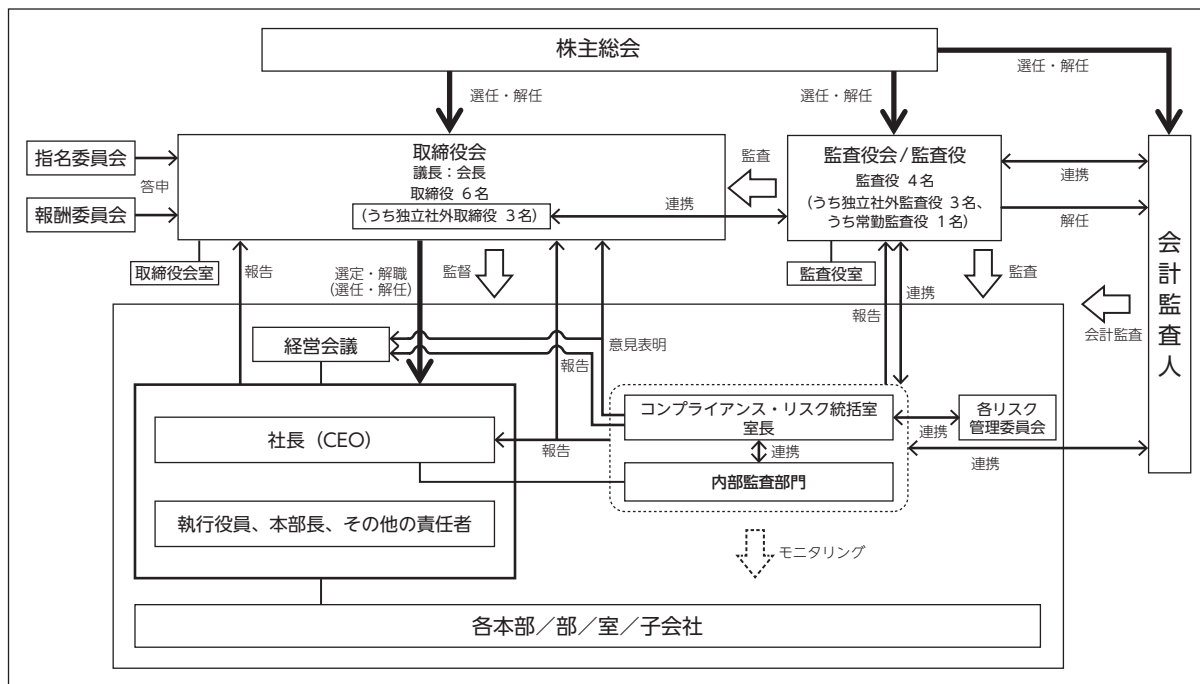
- (1) 本人が、現在または過去3年間において、次に掲げる条件に該当する取引先等の業務執行者ではないこと
 - ・事業年度における年間取引総額が、当社グループまたは当該取引先（グループ）の年間連結売上高の1%以上である取引先
- (2) 本人または近親者が、現在または過去3年間において、当社グループから役員報酬以外に、弁護士、公認会計士、コンサルタント等専門的なサービスを提供する者として年間500万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ていないこと
- (3) 本人が所属する事務所等が、現在または過去3年間において、当社グループから本人への役員報酬以外に、弁護士、公認会計士、コンサルタント等専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」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。

2025年10月から2026年1月にかけて実施した実効性評価について、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

2025年10月29日の取締役会で、前回の実効性評価（2024年10月から12月にかけて実施）を振り返り、審議の上、【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2025年11月26日、12月24日及び2026年1月28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】

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

【改善余地についての主要な意見と考え方】

●（意見）投資案件の妥当性をより高度に評価するため、全社共通の投資判断基準を明確化し、資本効率（ROE）への寄与度を軸とした定量的かつ多角的な議論をさらに深めるべきである

（考え方）資本コストを意識した「投資に関するガイドライン」に基づき、グループ全体の経営資源配分（キャピタルアロケーション）の最適化を図る。特に大規模投資においては、ROE目標に対する具体的な貢献度を踏まえ、資本効率を最大限に意識した意思決定プロセスを徹底する

●（意見）AI戦略やM&A等の重点施策について、戦略の具現化を一段と速め、実行フェーズにおけるスピードをさらに加速させる必要がある

（考え方）各事業責任者が定めた数年後の事業のビジョンとタイムラインから逆算し今何をすべきかを明確にすることで、よりスピード感を持った自律的な事業推進体制を構築する。M&Aについては、経営戦略に基づく能動的な案件形成（ソーシング）を強化し、事業ポートフォリオの入れ替えを推進し、非連続な成長を実現する

●（意見）不確実な経営環境下において、事業計画の審議をより強固なものとするため、

成長シナリオの検証に加え、想定されるリスクやダウンサイドシナリオの可視化を一層充実させ、議論の質を高めるべきである

（考え方）取締役会は、各事業本部が自ら立てた事業のビジョンや戦略、到達目標（中長期および短期）に照らして、進捗状況をモニタリングする。意思決定の際には、機会（アップサイド）とリスク（ダウンサイド）を公平に提示する説明スタイルをより徹底し、透明性の高いガバナンス体制を維持・強化する

●（意見）最重要アジェンダに審議時間を集中させるため、付議基準の適正化や運営の効率化、および情報提供方法をさらに改善すべきである

（考え方）資料の事前読み込みを前提とした「議論中心の運営」を徹底し、限られた審議時間を中長期的な経営課題への対話に最大限活用することで、意思決定の質を一層向上させる。また、事後モニタリングに資する情報提供の仕組みを整えることで、取締役会の監督機能と生産性をより高める

（当社「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」（2026年2月20日付）に記載の内容）

事業報告

(2025年4月1日から2026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	163,997	147,700	△9.9%
営業利益	28,973	18,694	△35.5%
税引前当期利益	31,817	25,764	△19.0%
親会社の所有者に 帰属する当期利益	24,193	19,048	△21.3%

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（2025年4月1日から2026年3月31日まで）において、売上収益は、147,700百万円（前連結会計年度比9.9%減）となりました。

売上原価については、68,344百万円（前連結会計年度比4.2%減）となりました。スポーツ・スマートシティ事業の費用の増加があった一方、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しました。

販売費及び一般管理費は、51,691百万円（前連結会計年度比14.1%減）となりました。販売促進費の減少に加え、ゲーム事業やライブストリーミング事業等の業績推移に応じた支払手数料が減少しました。また、前連結会計年度には、特別賞与の支給に向けた費用等人件費を計上しております。

その他の収益・費用においては、減損損失計9,912百万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4,389百万円）。

金融収益は、2,007百万円（前連結会計年度比16.7%増）、金融費用は株式売却に関する手数料等により、3,751百万円（前連結会計年度比216.5%増）となりました。

持分法による投資利益は、8,814百万円（前連結会計年度比281.7%増）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147,700百万円（前連結会計年度比9.9%減）、営業利益は18,694百万円（前連結会計年度比35.5%減）、税引前当期利益は25,764百万円（前連結会計年度比19.0%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は19,048百万円（前連結会計年度比21.3%減）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。

なお、当連結会計年度よりセグメント区分を変更しており、セグメント別の業績の比較・分析は、変更後のセグメント区分に組み替えて行っております。

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	78,099	47.6%	64,356	43.6%	△17.6%
ライブストーリーミング事業	40,562	24.7%	39,790	26.9%	△1.9%
スポーツ・スマートシティ事業	31,340	19.1%	32,751	22.2%	4.5%
ヘルスケア・メディカル事業	10,766	6.6%	8,725	5.9%	△19.0%
新 規 事 業 ・ そ の 他	3,581	2.2%	2,493	1.7%	△30.4%
調 整 額	△350	△0.2%	△414	△0.3%	－
合 計	163,997	100.0%	147,700	100.0%	△9.9%

①ゲーム事業

ゲーム事業の売上収益は64,356百万円（前連結会計年度比17.6%減）、セグメント利益は29,656百万円（同23.1%減）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』は配信当初の初速からの反動等により、前連結会計年度比で減収減益となりました。

した。

②ライブストーリーミング事業

ライブストーリーミング事業の売上収益は39,790百万円（前連結会計年度比1.9%減）、セグメント利益は3,984百万円（前連結会計年度は201百万円の損失）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も実施しておりましたが、同下期以降は、より収益性の改善に優先順位をおいた事業運営を進めております。「IRIAM（イリアム）」に関しましては、引き続き堅調に推移しました。

③スポーツ・スマートシティ事業

スポーツ・スマートシティ事業の売上収益は32,751百万円（前連結会計年度比4.5%増）、セグメント利益は1,795百万円（同2.8%減）となりました。

株式会社横浜DeNAベイスターズでは、2025年シーズンの主催試合における観客動員数が球団史上最多記録を更新したほか、各種の収入が複層的に伸長し、好調に推移しました。一方で、スマートシティ関連では、2026年3月グランドオープンの「BASEGATE横浜関内」内の2つの直営施設の開業に向け、費用が先行しました。

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8,725百万円（前連結会計年度比19.0%減）、セグメント損失は2,329百万円（前連結会計年度は3,619百万円の損失）となりました。

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

ヘルスケア領域は、データ利活用に関しては前連結会計年度比で増収、また、データヘルスにつきましても堅調に推移しました。メディカル領域では、医療関係者間コミュニケーションアプリ「Join（ジョイン）」の国内での展開、海外での展開、また、ポータブル医療機器とJoinを組み合わせたJoin Mobile Clinicの3つの取り組みに集中を図りつつ、固定費の低減も進めております。

⑤新規事業・その他

新規事業・その他の売上収益は2,493百万円（前連結会計年度比30.4%減）、セグメント損失は1,550百万円（前連結会計年度は134百万円の損失）となりました。

当区分には、AIに関する取り組み等、中長期での成長や事業ポートフォリオの強化を目指した各種取り組み等を含んでおります。

(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14,661百万円であり、主としてスポーツ・スマートシティ事業における建物及び構築物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、将来の投資時の借入余力確保を目的として、長期借入金及び短期借入金（一部繰上返済を含む）合計336億円の返済を実施いたしました。

また当社は、資金の機動的かつ安定的な調達を目的として、取引金融機関6行との間で総額340億円のコミットメントライン契約を締結いたしました。なお、当連結会計年度末において、当該コミットメントラインによる借入実行残高はありません。

(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含め「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、以下の課題に取り組んでおります。

①一層強い中長期の成長・事業ポートフォリオ実現に向けた挑戦

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。

足元では、当社グループを取り巻く環境は、急速且つ重要な変化を迎えています。中長期の成長を確かなものとするには、経営のスピードを格段に上げ、将来の事業環境を前提とした組織運営・事業モデルへの変革を早急に進める必要があると捉えており、当社グループの事業ポートフォリオ・事業創造についての戦略のアップデート、具体化、実行を最優先に取り組みを進めております。

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。

②構造的・継続的に成長する事業群の形成

当社グループは、構造的・継続的に成長する事業群を形成し、各事業とも有意な利益貢献をする構造を目指しております。

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等を進めております。また、引き続き、既存タイトルの長期的な貢献を目指した運営や、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も目指してまいります。

ライブストー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・スマートシティ事業では、興行を中心とした既存の事業を着実に推進しつつ、「BASEGATE横浜関内」内の2つの直営施設運営をはじめとした、スマートシティの取り組みを進め、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、ヘルスビ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、今後の成長に向けた取り組みの精査・推進を継続し、早期の黒字化を図ってまいります。

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・リスク管理部門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25期 (2023年3月期)	第26期 (2024年3月期)	第27期 (2025年3月期)	第28期 (当連結会計年度) (2026年3月期)
売 上 収 益	134,914	136,733	163,997	147,700
営業利益又は営業損失(△)	4,202	△28,270	28,973	18,694
税引前当期利益又は 税引前当期損失(△)	13,595	△28,130	31,817	25,764
親会社の所有者に帰属 する当期利益又は当期 損失(△)	8,857	△28,682	24,193	19,048
基本的1株当たり当期 利 益 又 は 当 期 損 失 (△)(円)	76.78	△257.60	217.24	171.36
資 産 合 計	348,942	335,708	394,188	333,244
資 本 合 計	233,993	220,025	252,875	240,787

(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	100.0%	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	50.0%	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%	ライブストー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	100百万円	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	50百万円	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	95.3%	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. 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いたしました。

(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・スマートシティ事業	スポーツ関連サービス（日本国内） 複合施設の不動産賃貸及び運営（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」、「BASEGATE横浜関内」の賃貸及び運営等
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： ヘルスビ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： 新規事業等

(12) 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。

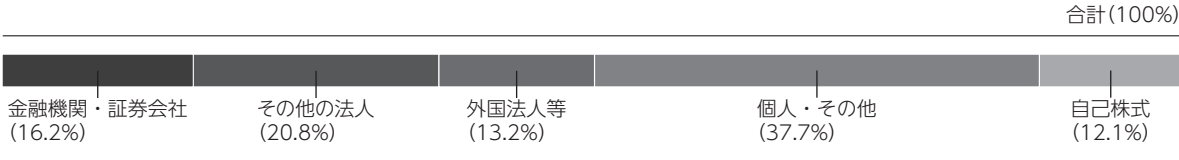
2. 会社が発行する株式に関する事項

- (1) 発行可能株式総数 540,900,000株
(2) 発行済株式の数 107,386,632株（自己株式14,758,913株を除く。）
(3) 株主数 56,237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	18.38
任天堂株式会社	15,081,000	14.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	10,918,500	10.17
株式会社ATRA	5,866,100	5.46
川田 尚吾	3,623,400	3.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	3,477,443	3.24
株式会社シティインデックスイレブンス	3,110,800	2.90
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,961,550	2.76
みずほ証券株式会社	1,308,289	1.22
BBH BOSTON CUSTODIAN FOR JAPAN VALUE EQU ITY CONCENTRATED FUND A SERIES OF 620135	1,232,100	1.15

(注) 1. 当社は、当事業年度末において自己株式14,758,913株（株式付与ESOP信託口が保有する当社株式125,778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14,758,913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



〈当事業年度末発行済株式総数 122,145,545株〉

- (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

当社は、株主還元及び資本効率の向上を図ることを目的に、2026年2月27日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式を取得すること、また、会社法第178条の規定に基づき自己株式の消却を行うことについて決議いたしました。

①取得に係る事項の内容

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得し得る株式の総数	2,500万株（上限）（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合22.4%）
株式の取得価格の総数	500億円（上限）
取得期間	2026年3月2日～2027年2月26日
取得方法	東京証券取引所における市場買付

②消却に係る事項の内容

消却する株式の種類	当社普通株式
消却する株式の数	上記①により取得する自己株式の全数
消却予定日	上記①の取得状況等を勘案し、今後決定してまいります。

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。

当事業年度末時点における政策保有株式（貸借対照表計上額の合計）の純資産に対する割合は、20%を下回る水準となっております。

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	60	1,515
非上場株式以外の株式	1	24,544

（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	6	1,105	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	1	0
非上場株式以外の株式	1	51,861

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) 貸借対照表 計上額 (百万円)	株式数 (株) 貸借対照表 計上額 (百万円)		
任天堂株式会社	2,797,000	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、両社の合併会社であるニンテンドー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。当社は、2022年5月に政策保有株式の見直しによる資産効率の向上のため、当社が当時保有していた任天堂株式会社の普通株式の半数相当を売却しておりますが、以降も両社で継続して協議を重ね、上述の提携当初から変わらぬ資本提携の意義や現状の両社の株価等を踏まえ、2026年3月に600万株を売却いたしました。	有
	24,544	88,938		

(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（2026年3月31日現在）

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
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
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 株式会社Coalis 代表取締役
木 谷 哲 夫※	取締役	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
阿佐美 弘 恭※	常勤監査役	—
稲 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ィ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 株式会社すかいらくホールディングス 社外取締役

- (注) 1. ※は2025年6月21日開催の第27回定時株主総会において新たに就任した取締役及び監査役を示します。
2. 取締役のうち、宮城治男氏、久保田雅也氏及び木谷哲夫氏は、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ております。
3. 監査役の稲葉喜子氏、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ております。
4. 監査役井村公彦氏は、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、また監査役稲葉喜子氏は、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. 当事業年度末日後における取締役及び監査役の地位及び担当、重要な兼職の状況の主な変更は次のとおりです。なお、本表には、新たに重要な兼職に該当することとなったもの、及び該当しなくなったものを含めて記載しております。

氏 名	変更年月日	変更後の地位及び担当、 重要な兼職の状況	変更前の地位及び担当、 重要な兼職の状況
岡 村 信 悟	2026年 4月24日	株式会社横浜スタジアム 取締役	株式会社横浜スタジアム 取締役会長
木 谷 哲 夫	2026年 4月1日	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部 特任教授	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
	2026年 4月1日	京都先端科学大学国際学術研究院 教授	京都先端科学大学国際学術研究院 特任教授
佐 藤 敦 子	2026年 4月1日	高崎経済大学経済学部 教授	高崎経済大学経済学部 准教授

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して行った職務の概要
取 締 役	宮 城 治 男	100% 18回／18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、取締役会において当社グループの中長期的な成長のための創発的議論が必要との指摘や、エコシステム的なグループ運営の考え方、当社グループならではの組織のありよう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ご貢献しております。
取 締 役	久保田 雅 也	100% 18回／18回	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、資本効率性向上のための具体的な方策についての市場への説明に関する有益な提言や、投資計画に関する議論の充実やAI戦略を実現するにあたっての組織改革についての指摘、取締役会において充実させるべき議論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ご貢献しております。
取 締 役	木 谷 哲 夫	100% 15回／15回 (取締役就任後)	木谷哲夫氏には、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、大学発のベンチャー企業の支援やディーペック領域のビジネスの創出に関する経験等を活かし、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、ROE目標の達成や当社グループの中長期の成長のために必要な議論の内容に関する有益な提言や、ベンチャーファンドの規模や報酬設計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、就任後に開催された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ご貢献しております。

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	稲葉喜子	100% 18回／18回	100% 13回／13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ったほか、予実管理のためのモニタリングの必要性の指摘や、戦略的投資の判断基準の設定、子会社におけるリスク管理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% 18回／18回	100% 13回／13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ったほか、取締役会における適切な議論のための情報提供や、当社グループの組織設計・予実管理への指摘、当社の事業特性を踏まえた配当方針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	井村公彦	100% 18回／18回	100% 13回／13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、取締役会への情報提供の在り方及び議論の内容への指摘や投資案件における事業継続判断の仕組み化等について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。
		株式会社Coalis	代表取締役	株式会社Coalis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	木谷哲夫	京都大学成長戦略本部	特定教授	京都大学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	稲葉喜子	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。
		株式会社すかいらくホールディングス	社外取締役	株式会社すかいら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。

(四) 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改定

2026年6月27日開催予定の第28回定時株主総会において承認を得られることを条件として、非金銭報酬は株式報酬型ストックオプションから業績条件付事後交付型株式報酬または譲渡制限付株式報酬へと切り替えを予定しておりますが、2026年5月12日開催の取締役会において、当該株主総会の承認を得られることを条件として、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を、第4号議案「取締役（社外取締役を除く。）に対する業績条件付事後交付型株式報酬制度の導入の件」【改定後の取締役の個人別報酬の決定方針】に記載のとおり改定することを決議しております。

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	非金銭報酬	
取締役 (うち社外取締役)	249百万円 (34百万円)	184百万円 (34百万円)	25百万円	41百万円	8名 (4名)
監査役 (うち社外監査役)	48百万円 (30百万円)	48百万円 (30百万円)	—	—	5名 (4名)
合 計	297百万円	232百万円	25百万円	41百万円	13名

- (注) 1. 上記の取締役及び監査役の支給人員には、2025年6月21日開催の第27回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名及び監査役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、2025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2025年3月期における業績連動部分にかかる支給額は現金報酬が58百万円、ストックオプションが84百万円となりました。
3. 業績連動部分の非金銭報酬については、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は、2026年6月27日開催予定の定時株主総会において承認を得られることを条件として、特定譲渡制限付株式を取締役（社外取締役を除く。）に付与する予定です。

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

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科 目               | 金 額            | 科 目                    | 金 額            |
|-------------------|----------------|------------------------|----------------|
| <b>資 産</b>        |                | <b>負 債</b>             |                |
| <b>流 動 資 産</b>    | <b>144,677</b> | <b>流 動 負 債</b>         | <b>64,359</b>  |
| 現金及び現金同等物         | 103,046        | 買掛金及びその他の短期債務          | 22,924         |
| 売掛金及びその他の短期債権     | 31,678         | 借 入 金                  | 2,420          |
| 未 収 法 人 所 得 税     | 629            | リ ー ス 負 債              | 2,677          |
| その他の短期金融資産        | 570            | 未 払 法 人 所 得 税          | 15,330         |
| そ の 他 の 流 動 資 産   | 8,754          | 引 当 金                  | 2,659          |
|                   |                | その他の短期金融負債             | 1,384          |
|                   |                | そ の 他 の 流 動 負 債        | 16,965         |
| <b>非 流 動 資 産</b>  | <b>188,567</b> | <b>非 流 動 負 債</b>       | <b>28,098</b>  |
| 有 形 固 定 資 産       | 12,344         | 借 入 金                  | 70             |
| 投 資 不 動 産         | 5,022          | リ ー ス 負 債              | 10,266         |
| 使 用 権 資 産         | 23,711         | 引 当 金                  | 1,113          |
| の れ ん             | 20,747         | その他の長期金融負債             | 281            |
| 無 形 資 産           | 20,510         | 繰 延 税 金 負 債            | 16,159         |
| 持分法で会計処理している投資    | 58,802         | そ の 他 の 非 流 動 負 債      | 208            |
| その他の長期金融資産        | 46,770         | <b>負 債 合 計</b>         | <b>92,456</b>  |
| 繰 延 税 金 資 産       | 549            | <b>資 本</b>             |                |
| そ の 他 の 非 流 動 資 産 | 112            | 親会社の所有者に帰属する持分合計       | 232,622        |
|                   |                | 資 本 金                  | 10,397         |
|                   |                | 資 本 剰 余 金              | 11,476         |
|                   |                | 利 益 剰 余 金              | 228,842        |
|                   |                | 自 己 株 式                | △31,063        |
|                   |                | その他の資本の構成要素            | 12,970         |
|                   |                | 非 支 配 持 分              | 8,165          |
|                   |                | <b>資 本 合 計</b>         | <b>240,787</b> |
| <b>資 産 合 計</b>    | <b>333,244</b> | <b>負 債 及 び 資 本 合 計</b> | <b>333,244</b> |

(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

(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目               | 金 額           |
|-------------------|---------------|
| 売上 収 益            | 147,700       |
| 売上 原 価            | △68,344       |
| 売上 総 利 益          | <b>79,357</b> |
| 販売費及び一般管理費        | △51,691       |
| その他の収 益           | 1,931         |
| その他の費用            | △10,903       |
| 営業 利 益            | <b>18,694</b> |
| 金融 収 益            | 2,007         |
| 金融 費 用            | △3,751        |
| 持分法による投資損益 (△は損失) | 8,814         |
| 税 引 前 当 期 利 益     | <b>25,764</b> |
| 法人 所 得 税 費 用      | △7,322        |
| 当 期 利 益           | <b>18,443</b> |
|                   |               |
| 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   | 19,048        |
| 当期損失：非支配持分に帰属     | △605          |
| 合 計               | <b>18,443</b> |

(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

(2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科 目                | 金 額            | 科 目                     | 金 額            |
|--------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| <b>資産の部</b>        |                | <b>負債の部</b>             |                |
| <b>流 動 資 産</b>     | <b>129,791</b> | <b>流 動 負 債</b>          | <b>56,581</b>  |
| 現 金 及 び 預 金        | 86,287         | CMS 預 り 金               | 19,907         |
| 売 掛 金              | 22,386         | 未 払 金                   | 17,404         |
| 関係会社短期貸付金          | 7,533          | 未 払 法 人 税 等             | 15,221         |
| そ の 他              | 16,173         | 前 受 金                   | 1,935          |
| 貸 倒 引 当 金          | △2,588         | 賞 与 引 当 金               | 1,125          |
| <b>固 定 資 産</b>     | <b>102,613</b> | そ の 他                   | 988            |
| <b>有 形 固 定 資 産</b> | <b>13,581</b>  | <b>固 定 負 債</b>          | <b>4,893</b>   |
| 建 物 及 び 構 築 物      | 9,697          | 資 産 除 去 債 務             | 764            |
| 減 価 償 却 累 計 額      | △344           | 繰 延 税 金 負 債             | 3,994          |
| 機 械 及 び 装 置        | 575            | そ の 他                   | 135            |
| 減 価 償 却 累 計 額      | △5             | <b>負 債 合 計</b>          | <b>61,474</b>  |
| 工具、器具及び備品          | 844            |                         |                |
| 減 価 償 却 累 計 額      | △419           | <b>純資産の部</b>            |                |
| 土 地                | 2,436          | <b>株 主 資 本</b>          | <b>155,757</b> |
| 建 設 仮 勘 定          | 798            | <b>資 本 金</b>            | <b>10,397</b>  |
| <b>無 形 固 定 資 産</b> | <b>2,534</b>   | <b>資 本 剰 余 金</b>        | <b>10,448</b>  |
| 商 標 権              | 23             | 資 本 準 備 金               | 10,382         |
| 特 許 権              | 76             | そ の 他 資 本 剰 余 金         | 65             |
| ソ フ ト ウ ェ ア        | 2,435          | <b>利 益 剰 余 金</b>        | <b>165,976</b> |
| そ の 他              | 1              | そ の 他 利 益 剰 余 金         | 165,976        |
| <b>投資その他の資産</b>    | <b>86,498</b>  | 特 別 勘 定 積 立 金           | 29             |
| 投 資 有 価 証 券        | 31,388         | 繰 越 利 益 剰 余 金           | 165,946        |
| 関係会社株式             | 41,052         | <b>自 己 株 式</b>          | <b>△31,063</b> |
| 関係会社出資金            | 9,849          | <b>評価・換算差額等</b>         | <b>14,597</b>  |
| 関係会社長期貸付金          | 7,456          | そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金 | <b>14,597</b>  |
| 差 入 保 証 金          | 2,416          | <b>新 株 予 約 権</b>        | <b>575</b>     |
| そ の 他              | 1,002          | <b>純 資 産 合 計</b>        | <b>170,929</b> |
| 貸 倒 引 当 金          | △6,665         | <b>負 債 純 資 産 合 計</b>    | <b>232,403</b> |
| <b>資 産 合 計</b>     | <b>232,403</b> |                         |                |

(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**  
(2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

| 科 目                   |         | 金 | 額       |
|-----------------------|---------|---|---------|
| 売 上 高 価               |         |   | 100,017 |
| 売 上 原 価               |         |   | △39,733 |
| 売 上 総 利 益             |         |   | 60,284  |
| 販 売 費 及 び 一 般 管 理 費   |         |   | △36,834 |
| 営 業 利 益               |         |   | 23,450  |
| 営 業 外 収 益             |         |   |         |
| 受 取 利 息               | 291     |   |         |
| 受 取 配 当 金             | 9,717   |   |         |
| 為 替 差 益               | 341     |   |         |
| 契 約 に 基 づ く 債 務 消 滅 益 | 42      |   |         |
| そ の 他                 | 123     |   | 10,515  |
| 営 業 外 費 用             |         |   |         |
| 支 払 利 息               | △329    |   |         |
| 投 資 事 業 組 合 運 用 損     | △527    |   |         |
| 貸 倒 引 当 金 繰 入 額       | △409    |   |         |
| そ の 他                 | △117    |   | △1,383  |
| 経 常 利 益               |         |   | 32,581  |
| 特 別 利 益               |         |   |         |
| 投 資 有 価 証 券 売 却 益     | 41,752  |   |         |
| 関 係 会 社 株 式 売 却 益     | 1,123   |   |         |
| 関 係 会 社 清 算 益         | 428     |   |         |
| 新 株 予 約 権 戻 入 益       | 118     |   | 43,421  |
| 特 別 損 失               |         |   |         |
| 減 損 損 失               | △63     |   |         |
| 固 定 資 産 除 却 損         | △134    |   |         |
| 投 資 有 価 証 券 評 価 損     | △2      |   |         |
| 関 係 会 社 株 式 評 価 損     | △15,673 |   |         |
| そ の 他                 | △48     |   | △15,920 |
| 税 引 前 当 期 純 利 益       |         |   | 60,082  |
| 法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税 | △20,073 |   |         |
| 法 人 税 等 調 整 額         | △310    |   | △20,383 |
| 当 期 純 利 益             |         |   | 39,699  |

(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

2026年5月22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444条第4項の規定に基づき、株式会社ディー・エヌ・エーの2025年4月1日から2026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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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。
  - ・ 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を入手するために、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

2026年5月22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2025年4月1日から2026年3月31日までの第28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（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）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、2025年4月1日から2026年3月31日までの第28期事業年度における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いたしました。
  - 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。

以上の方法に基づき、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。

2026年5月25日

株式会社ディー・エヌ・エー 監査役会

常勤監査役 阿佐美 弘 恭 ㊞

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。

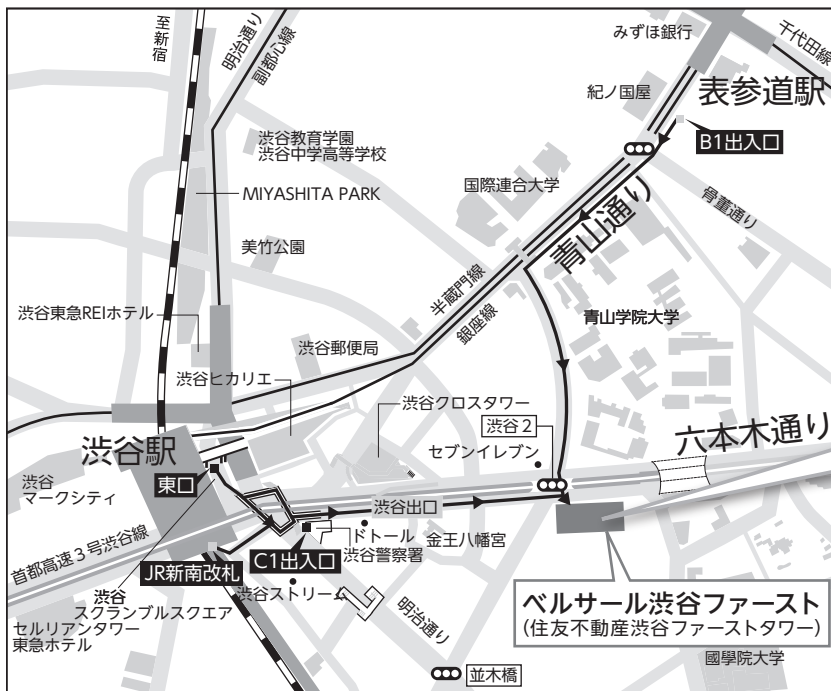
以 上

# 株主総会 会場ご案内図

会場

## ベルサール渋谷ファースト 地下1階ホール

東京都渋谷区東一丁目2番20号 住友不動産渋谷ファーストタワー



昨年と会場を変更しております。  
また渋谷エリアにはベルサールが  
2会場ございます。お間違えの  
ないよう、名称をよくお確かめ  
の上ご来場ください。

### 交通のご案内

- ◇「渋谷駅」東口 徒歩8分（JR線・銀座線・井の頭線）
- ◇「渋谷駅」C1出入口 徒歩8分（半蔵門線・副都心線・東横線・田園都市線）
- ◇「渋谷駅」JR新南改札 徒歩8分（JR線）
- ◇「表参道駅」B1出入口 徒歩10分（銀座線・半蔵門線・千代田線）
- ◇ 駐車場はご用意しておりませんので、お車でのご来場はご遠慮願います。

- 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ようお願い申し上げます。



見やすく読みまちがえにくいユニバーサル  
デザインフォントを採用しています。