

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

I コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方 更新

当社は、当社の提供するサービス及び商品によって世界中の人々を喜ばせたい、楽しませたい、そして世界規模のインパクトを創出したい、という意味を込めて「Delight and Impact the World」(<http://dena.com/jp/company/policy/>)をコーポレートアイデンティティとして掲げております。当社は、このコーポレートアイデンティティを実現するために、創業以来、徹底してユーザ視点を追求しながら、様々な事業領域において新しいインターネットサービスを生み出し続けており、それによって、インターネットを利用した事業に関して、市場の動きに柔軟に対応できる様々な知見を積み上げてきております。

今日、さまざまな業種及び業界においてインターネットの利用が重要となってくる中、インターネットの利用は、「インターネット業界」という単一のカテゴリにとどまることのない広がりを見せており、随所で「インターネット化」ともいえるべき現象が起こっております。

既存の枠組みにとらわれることなく、世の中にインパクトを与え、ユーザの皆様喜んでいただけるような新しい事業を生み出し続けることを目指す当社にとって、この「インターネット化」は、当社が積み上げてきた知見を生かし新しい事業を生み出す領域を広げるチャンスであると考えております。

当社は、引き続き主力事業を成長させることに加え、このチャンスを適時適切に捉えて新しい事業を生み出し、これら新規事業も成長させることによって、企業価値を持続的に向上させ、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えていきたいと考えております。

よって、当社は、コーポレート・ガバナンス体制の構築において、企業価値の向上のために適切なリスクをとりながら各種事業の創出、維持、強化及び廃止等並びに会社の経営全般にかかる意思決定をより迅速に行っていくこと、それと同時に経営の公正性・透明性を確保し、ステークホルダーの皆様への説明責任を果たすことを基本姿勢としております。

また、当社は、コーポレート・ガバナンスが実効的に機能するためには、各種機関、組織及びルールを設計するだけではなく、その設計及び運用において、当社役職員の高い倫理観の維持及び当社コーポレートアイデンティティの浸透が不可欠であると考え、そのための各種取組の検討及び実践を継続していきます。

当社は、今後も経営の状況に応じてコーポレート・ガバナンスの体制を随時見直し、永続的な企業価値の最大化を図ることを目標としてまいります。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】 更新

【補充原則4-11-3 取締役会全体の実効性の分析・評価】

取締役会の実効性の分析・評価については、取締役会又は取締役間において随時議論又は意見交換等が行われているところではありますが、今後、より具体的な評価手法を定めて分析・評価を行っていくことを検討しております。

【原則5-2 経営戦略や経営計画の策定・公表】

当社は、事業の成長を主とした企業価値の継続的な向上を第一に考えております。継続的な利益の積み上げによって、株主の皆様の期待に報いていくため、当社として下記2つを重要指標としてまいります。

- ・売上収益及び営業利益の前年比成長率
- ・EPS(一株あたり利益)及びEPSの前年比成長率

なお、現在の当社事業の中心は、モバイル端末向けのゲームをはじめとした各種インターネットサービスであります。これら事業の属する市場は、事業環境の変化のスピードが極めて速く、市場の動きを中長期で予測することが難しいという特徴があります。そのため、上記指標についての具体的な目標時期や目標数値等は定めておりませんが、重要な経営課題及びその進捗状況については、株主総会や四半期ごとの決算発表において説明を行うこととしております。また、中期的な企業価値拡大に向けた取り組み方針については、随時決算説明会資料等で開示を行っております。詳しくは当社IRページ(<http://dena.com/jp/ir/>)をご覧ください。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4 いわゆる政策保有株式】

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又は報告を要するほか、政策保有目的で株式を取得する場合には、次に定める事項について検討することとしております。

- ・事業上のシナジー等、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

なお、重要な政策保有株式については、少なくとも年に1回は保有継続の経済合理性や将来の見通しについて、取締役会での検証を要することとしております。

政策保有株式に係る議決権行使については、経営企画部門の承認を必要とし、当該株式取得時の検討事項に照らした再検証のほか、その時における投資先企業の経営・財務状況を勘案し、中長期的な当該企業の価値向上の観点から、総合的に賛否判断することとしております。

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社では、取締役が、利益相反に該当する取引を行おうとする場合には、法令及び社内規程に基づき取締役会の承認を要することとしております。また、主要株主との取引状況は取締役会での報告事項としております。

関連当事者との取引が発生する場合は、経営企画部門が法務面・税務面を含めた適正性の審査を行うほか、金額規模・取引内容に応じて適切な権限者の承認を得るものとし、特に重要な取引については、取締役会の承認を要するものとしております。関連当事者との間の取引の状況については、経営企画部門が少なくとも年に1回、取引有無のチェックを行い、その内容について監査役及び監査法人に報告しております。

【原則3-1 情報開示の充実】

(1)会社の目指すところ(経営理念等)や経営戦略、経営計画

当社は、当社の提供するサービス及び商品によって世界中の人々を喜ばせたい、楽しませたい、そして世界規模のインパクトを創出したい、という意図を込めて「Delight and Impact the World」をコーポレートアイデンティティとして掲げております。詳しくは当社ホームページ「コーポレートアイデンティティ」(<http://dena.com/jp/company/policy/>)をご覧ください。

現在の当事業の中心は、モバイル端末向けのゲームをはじめとした各種インターネットサービスですが、これら事業の属する市場は、事業環境の変化のスピードが極めて速く、めまぐるしく変わる状況に機動的に対応していく必要があります。そのため、重要な経営課題及びその進捗状況については、株主総会や四半期ごとの決算発表その他適時に説明を行うこととしております。また、中期的な企業価値拡大に向けた取り組み方針については、随時決算説明会資料等で開示を行っております。詳しくは当社IRページ(<http://dena.com/jp/ir/>)をご覧ください。

(2)コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方・基本方針

<基本的な考え方>

上記「1. 基本的な考え方」をご覧ください。

<基本方針>

当社は、上記コーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方に基づき、以下の取組を実施しております。

- ・経営の公正性を高めるため、取締役会において、複数の独立社外役員による多様な知見を活用すること
- ・各事業における迅速な意思決定を促進するため、執行役員をはじめとした業務執行を担うリーダーへ積極的に各事業の意思決定の権限を委譲すること
- ・経営の透明性を高めるため、積極的に情報開示を行うこと
- ・当社役職員の高い倫理観の維持及び当社役職員に対する当社コーポレートアイデンティティの浸透のため、
 - －当社役職員がステークホルダーとどのように向き合うべきかを定めた「倫理憲章」及び「グループ行動規範」を制定し、当社役職員に周知徹底すること
 - －当社役職員が持つべき共通の姿勢や意識を具現化した「DeNA Quality」という行動原理の作成及び当社役職員に対する周知を行い、これを満たしているか否かを社員の人事評価制度にも組み入れること

「DeNA Quality」

デライト(Delight)

顧客のことを第一に考え、感謝の気持ちをもって顧客の期待を超える努力をする

球の表面積(Surface of sphere)

常に最後の砦として高いプロフェッショナル意識を持ち、DeNAを代表する気概と責任感を持って仕事をする

全力コミット(Be the best we can be)

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

透明性(Transparency&Honesty)

チームワークとコミュニケーションを大切にし、仲間への責任を果たす

発言責任(Speak Up)

階層にこだわらず、のびのびしっかりと自分の考えを示す

当社は、今後もコーポレート・ガバナンス体制を実効性のあるものとするための各種取組のあり方を追求し、その充実に継続的に取り組んでまいります。

(3)経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

- ・取締役の報酬については、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、報酬の一定割合につき業績連動させる仕組みを導入する方針としております。報酬体系の詳細については本報告書「II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレートガバナンス体制の状況 1. 機関構成・組織運営等に係る事項 【インセンティブ関係】及び【取締役報酬関係】」をご参照ください。
- ・社外取締役以外の取締役の報酬の個別配分額の決定は、社外取締役以外の取締役の報酬額の客観性及び透明性を確保するため、連結ベースの業績及び本人の貢献度を基に、社外取締役及び社外監査役からなる報酬コミッティーにて審議され、同コミッティーからの提案を踏まえることとしております。
- ・執行役員を含む経営幹部についても、報酬の一部が業績に連動する仕組みを導入した報酬体系を構築しております。執行役員の報酬は人事規程等、取締役会で定める社内規程に基づき決定しております。

(4)取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

(方針)

当社は、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者は、かかる素養の有無に加え、以下に挙げる取締役会及び監査役会の構成方針を踏まえ、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>

- ・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。
- ・社外取締役は、様々な業種における豊富な経営経験及び識見を有する方を中心に選定し、バランスの良い構成とする。

<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相当程度の識見を有している者を1名以上置く。

また、執行役員については、戦略的思考力・組織マネジメント力・イノベーション力・製品／サービス開発マネジメント力・リーダーシップ等の能力を

重視して選任しております。

(手続)

当社の取締役候補者は、取締役からの推薦等に基づき取締役会で候補者を決定し、株主総会に付議しております。また執行役員は、取締役会で定める人事規程に基づき設置されている人事委員会で候補者を決定し、取締役会で選任しております。
監査役候補者は、監査役会の同意を得て取締役会にて候補者を決定し、株主総会に付議しております。

(5)取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選任・指名についての説明
当社取締役の守安功、南場智子及び川崎修平については、当社における経営の実績、事業における幅広い識見とリーダーシップ及び専門性の点で当社の取締役として相応の経験と能力を有していることから、候補者として指名いたしました。社外取締役及び社外監査役に關しては当社ホームページに掲載の「第17回定時株主総会招集ご通知」36頁及び38頁に記載のとおりです。
執行役員につきましては、上記(4)の方針に基づき、取締役会において選任し、当社ホームページにて公表しております。

【補充原則4-1-1 経営陣に対する委任の範囲及びその概要】
当社は、社内規程において、取締役会、経営会議、常勤取締役、執行役員その他の役職者の職務権限及び決裁権限を定めております。当該規程においては、法令・定款に定めのある事項及び、金額規模・経営戦略上の重要性等に鑑み取締役会決議が必要と判断される事項の他は、事案に応じ、業務執行機関である経営会議、業務執行取締役又は執行役員その他の役職者に広く裁量を与え、業務執行の柔軟性・迅速性を確保しております。併せて、適切な牽制がはたらくよう、当該規程等に基づく決裁権限が適切に運用されているかについて、上位決裁権限者又は機関によるモニタリングを実施することとしております。

【原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
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)現在又は過去3年間に於いて、以下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
・直近事業年度における年間取引総額が、当社グループの連結売上高の2%以上である取引先
・直近事業年度における年間取引総額が、取引先の連結売上高の2%以上である取引先
(2)当社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1,000万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)当社の会計監査人の代表社員又は社員ではないこと

【補充原則4-11-1 取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方】
取締役会の方針については原則3-1(4)に記載しております。現状は当該方針のもと、定款上の取締役の員数10名に対して、5名で構成しており、うち社外取締役が2名と、社外取締役の比率が高い構成となっております。また、取締役会出席者の総数は、監査役4名を含め9名となりますが、そのうちの半数を超える5名(社外取締役2名、社外監査役3名)が独立社外役員となっており、取締役会における透明性・公正性を維持しつつ、少人数体制による実質的議論・迅速な意思決定を実現できているものと考えております。また、社外取締役に關しては、様々な業種での豊富な経営経験、専門性に着目し招聘しております。

【補充原則4-11-2 取締役・監査役の兼任状況】
取締役及び監査役(候補者を含む)の重要な兼職の状況は「定時株主総会招集ご通知」の参考書類や事業報告等の開示書類において毎年開示しております。

【補充原則4-14-2 取締役・監査役に対するトレーニングの方針】
当社では、社外役員に対して、就任時に当社の事業内容及び経営戦略に関する説明を実施し、社外役員の当社事業等の理解促進に努めております。また、取締役及び監査役については、会社の費用において随時外部研修等を受講できるようにしております。取締役及び監査役に対するトレーニングの強化方針については、随時検討を行ってまいります。

【原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針】
当社では、次のとおり株主及び投資家との建設的な対話を促進するための方針を定めその実現に努めております。
・株主及び投資家との対話全般については、経営企画部門を担当する執行役員が統括し、当該担当執行役員及びIR部門を中心に株主及び投資家からの対話の申し入れに対応する体制を整えております。また代表取締役社長も積極的に投資家との対話に努めております。
・経営企画部門を担当する執行役員及び経営企画部門に属する各部門の部門長は、隔週にて情報共有及び意見交換を行う会議を開催し、必要に応じて株主及び投資家との対話を補助します。
・当社では、四半期ごとに決算説明会を行っているほか、海外も含めた株主及び投資家の訪問を実施しており、その他のIR活動の充実にも努めております。
・株主及び投資家からの意見・懸念については、IR部門より関係各部門、経営陣幹部及び取締役会へ随時適切にフィードバックを実施のうえ、経営企画部門を担当する執行役員及びIR部門を中心に分析や対応方針の検討を行い、必要に応じて取締役会にて意見交換等を行います。
・当社は、株主及び投資家との対話にあたっては、インサイダー情報の漏洩を防止するとともに、他の株主及び投資家との間で不当な情報格差が生じないよう配慮するものとします。また、いわゆる沈黙期間については、株主及び投資家からの対話の申し入れには応じないものとし、情報管理の徹底を図ります。

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

【大株主の状況】更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
南場智子	19,759,346	13.10
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社	15,335,000	10.17
任天堂株式会社	15,081,000	10.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	6,489,400	4.30
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	6,230,496	4.13
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW	5,197,128	3.45
川田尚吾	4,034,551	2.68
株式会社三菱東京UFJ銀行	2,940,000	1.95

資産管理サービス信託銀行株式会社	2,740,500	1.82
GOLDMAN, SACHS & CO.REG	2,105,712	1.40

支配株主（親会社を除く）の有無	——
親会社の有無	なし

補足説明	更新
------	----

1. 当社は、株式付与ESOP信託口が所有する当社株式512,495株を含む自己株式5,808,083株（3.85％）を所有しておりますが、上記大株主から除外しております。
2. 当社の株式について以下の通り大量保有報告書が提出されていますが、上記【大株主の状況】は、平成27年9月30日現在の株主名簿に基づいて記載しております。
- ・株式会社三菱東京UFJ銀行から平成27年4月20日付で提出された大量保有報告書（変更報告書）の写しにより、平成27年4月13日現在で同社及びその共同保有者が以下の株式を所有している旨の報告を受けておりますが、当第2四半期会計期間末現在における実質所有株式数の確認ができません。なお、その大量保有報告書（変更報告書）の写しの内容は次のとおりであります。
- 【提出者（大量保有者）の氏名又は名称／保有株式数／保有割合】
株式会社三菱東京UFJ銀行他4名／6,866,000株／4.55％

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 第一部
決算期	3 月
業種	サービス業
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1000億円以上1兆円未満
直前事業年度末における連結子会社数	10社以上50社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

——

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

——

II 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	10 名
定款上の取締役の任期	2 年
取締役会の議長	社長
取締役の人数	5 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	2 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	2 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
鳩山玲人	他の会社の出身者								○			
大塚博行	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先(d、e及びfのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)

k その他

会社との関係(2)

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
鳩山玲人	○	当社と鳩山玲人氏が常務取締役を務める株式会社サンリオの子会社である株式会社サンリオウェーブとの間には、キャラクター等の利用許諾に関する取引がありますが、その取引額は、過去3事業年度のいずれにおいても年間5,000万円未満です。また、同氏は、2013年7月から当社のアドバイザリー・ボードの委員を務めておりますが、その報酬額は、年間1,000万円未満です。いずれの取引も、同氏との間に特別の利害関係を生じさせるような内容を含まない一般的なものであり、株式会社東京証券取引所の定める独立性基準及び一般社団法人日本取締役協会の定める独立取締役の選任基準等を踏まえ、一般株主との利益相反が生じるおそれはないものと判断しております。	他の会社において現に常務取締役を務めており、エンターテインメントビジネスの分野における海外事業の展開に関する豊富な経営経験を有していることを考慮して、選任いたしました。また、左記のとおり鳩山玲人氏と当社との間には特別な利害関係はないため、一般株主との利益相反が生じるおそれはないものと判断し、独立役員に指定しております。

大塚博行	○	_____	国際的な大手プライベートエクイティファンドの幹部としての豊富な経営経験及び複数の事業会社において社外取締役を務めた経験を有していることを考慮して、選任いたしました。 大塚博行氏は、平成13年4月まで当社の主要取引銀行の一つである株式会社三井住友銀行に勤務しておりましたが、同行において経営に直接関与する取締役・執行役員等に就任したことはなく、同行を退職して既に10年以上が経過しており、退職後に同行との間に一般的な預金取引以外の特別な取引関係がないことから、一般株主との利益相反の生ずる恐れはないと判断し、当社の独立役員として指定しております。 なお、当社と同氏の間には、人的関係、資本的関係及び取引関係その他の重要な利害関係はありません。また、当社は同行との間で預金の預け入れや送金事務の委託等の取引を行っておりますが、当社において同行からの借入金や人的関係及び資本的関係はなく、当社の経営及び財務戦略の方針決定等において、同行から何らかの影響を受けるような関係にはありません。
------	---	-------	---

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	なし
----------------------------	----

【監査役関係】

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役員の数	5 名
監査役の数	4 名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人である新日本有限責任監査法人と四半期毎など定期的及び随時に会合を持ち、監査体制、監査計画、監査の実施状況等に関して意見及び情報の交換を行い、相互に連携を図っております。また、内部監査部門と定期的及び随時に会合を持ち、監査体制、監査計画、監査の実施状況等に関して意見及び情報の交換を行い、相互に連携を図っております。

監査役は、内部統制システムの状況を監視及び検証し、内部統制の構築及び維持等を担当する経営企画部門に必要な助言・指導を行っております。また、内部監査部門は、内部統制システムを検証し、その結果を経営企画部門に報告しております。経営企画部門はそれらに基づき、必要に応じて内部統制システムの改善を図っております。会計監査人とも適宜連携して内部統制を推進しております。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	3 名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
渡辺武経	他の会社の出身者													
飯田善	弁護士													
藤川久昭	学者													

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与

c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

d 上場会社の親会社の監査役

e 上場会社の兄弟会社の業務執行者

f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
渡辺武経	○	渡辺武経氏は平成16年6月までニフティ株式会社において代表取締役社長等を歴任しました。当社と同社の間には、人的関係、資本的関係及び取引関係その他の重要な利害関係はありません。	渡辺武経氏は他の会社における代表取締役を務めた経験を有しており、インターネットを利用したサービスに関する豊富な経営経験を当社の監査体制に活かしていただきたいため、選任いたしました。また、一般株主との利益相反の生ずる恐れがある事項にいずれも該当していないことから、当社の独立役員として指定しております。 なお、当社と同氏の間には、人的関係、資本的関係及び取引関係その他の重要な利害関係はありません。
飯田善	○	――	長きにわたる金融機関勤務により培われた財務及び会計に関する相当程度の知見並びに、弁護士として培われた専門的な知識及び経験を当社の監査体制に活かしていただきたいため、選任いたしました。 飯田善氏は、平成15年2月まで当社の主要取引銀行の一つである株式会社三井住友銀行に勤務しておりましたが、同行において経営に直接関与する取締役・執行役員等に就任したことはなく、同行を退職して既に10年以上が経過しており、退職後に同行との間に一般的な預金取引以外の特別な取引関係がないことから、一般株主との利益相反の生ずる恐れはないと判断し、当社の独立役員として指定しております。 なお、当社と同氏の間には、人的関係、資本的関係及び取引関係その他の重要な利害関係はありません。また、当社は同行との間で預金の預け入れや送金事務の委託等の取引を行っておりますが、当社において同行からの借入金や人的関係及び資本的関係はなく、当社の経営及び財務戦略の方針決定等において、同行から何らかの影響を受けるような関係にはありません。
藤川久昭	○	――	大学教授としての雇用・労働分野における豊富な経験と深い見識並びに、弁護士として培われた専門的な知識及び経験を当社の監査体制に活かしていただきたいため、選任いたしました。 また、一般株主との利益相反が生ずる恐れがある事項にいずれも該当していないことから、当社の独立役員として指定しております。 なお、当社と藤川久昭氏の間には、人的関係、資本的関係及び取引関係その他の重要な利害関係はありません。

【独立役員関係】

独立役員の人数	5 名
---------	-----

その他独立役員に関する事項

当社は独立役員の資格を充たす社外役員を全て独立役員に指定しております。

【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	ストックオプション制度の導入、その他
---------------------------	--------------------

該当項目に関する補足説明

取締役の報酬等は現金報酬及び株式報酬型ストックオプションとなっております。社外取締役以外の取締役の現金報酬は、固定部分と前事業年度の業績に対する変動部分で構成されております。社外取締役の現金報酬は、固定部分のみであります。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、平成25年6月22日開催の第15回定時株主総会により、現金報酬とは別枠で、社外取締役以外の取締役については、前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内(年額)となっております。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、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。

ストックオプションの付与対象者

社内取締役、社外取締役、子会社の従業員

該当項目に関する補足説明

取締役が株価上昇によるメリットのみならず株価下落のリスクまでも株主の皆様と共有することで、業績向上と企業価値向上への貢献意欲や、株主重視の経営意識を高めるため、インセンティブとして付与いたします。当社グループの海外事業の中核となる海外子会社の従業員に対し、従業員の受ける利益と当社グループの業績を連動させることにより、業績向上に対する意欲や士気を高め、企業価値向上に資することを目的としたストックオプションを付与しております。

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

平成27年3月期に係る取締役の報酬については、第17期事業報告及び第17期有価証券報告書において開示しております。また、連結報酬等の総額が1億円以上である者については有価証券報告書において個別開示を行っております。その内容は当社ホームページにおいても掲載しております。詳細は以下のURLより有価証券報告書をご覧ください。

<http://dena.com/jp/ir/library/report.html>

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

取締役の報酬等は現金報酬及び株式報酬型ストックオプションとなっております。社外取締役以外の取締役の現金報酬は、固定部分と前事業年度の業績に対する変動部分で構成されております。社外取締役の現金報酬は、固定部分のみであります。株式報酬型ストックオプションは取締役が株価上昇によるメリットのみならず株価下落のリスクまでも株主の皆様と共有することで、業績向上と企業価値向上への貢献意欲や、株主重視の経営意識を高めるため、インセンティブとして付与いたします。現金報酬の上限額は、取締役については平成25年6月22日開催の第15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20百万円)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。また、社外取締役については、その職務の性質に鑑み、業績連動部分の支給対象外としております。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、平成25年6月22日開催の第15回定時株主総会により、現金報酬とは別枠で、社外取締役以外の取締役については、前事業年度の連結損益計算書における親会社の所有者に帰属する当期利益の1.0%以内(年額)となっております。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、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。取締役の報酬等の個別配分額は、上記の上限の範囲内において、連結ベースの業績及び本人の貢献度を基に報酬コミッティーにて審議され、同コミッティーからの提案を踏まえ決定いたします。

【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】

社外取締役及び社外監査役に対しては、取締役会の開催に際して、必要に応じて資料の事前配付及び事前説明を行うこととしております。また、社外取締役に対しては主に経営企画部門の従業員が、社外監査役に対しては主に内部監査部門の従業員が、それぞれ必要に応じて情報伝達その他のサポートを行う体制となっております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

本書提出日現在、当社のコーポレート・ガバナンスの体制の概要は、以下のとおりであります。

1. 取締役会

取締役会は、5名の取締役により構成され、3名が常勤取締役、2名が社外取締役であります。毎月開催される定時取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。取締役会では、後述の経営会議での議論も踏まえて経営上の重要な意思決定を行うとともに、各取締役の業務執行の監督を行っております。また、代表取締役に対する助言機関として、外部の有識者からなるアドバイザリーボードを設置しております。加えて、社外取締役以外の取締役の報酬額の妥当性を確保するため、社外取締役及び社外監査役からなる報酬コミッティーを設置しております。同コミッティーは、株主総会にて決議された取締役への報酬総額の範囲内において、社外取締役以外の取締役の報酬等の個別配分案を作成し、代表取締役に提案します。

2. 経営会議

当社では、週1回、原則として常勤取締役、常勤監査役及び執行役員が出席する経営会議を開催しております。経営会議では、各事業の進捗状況についての検討、リスクの認識及び対策についての検討、業務に関する重要な意思決定等を行っております。各部署からの報告に基づいて情報を共有しつつ十分な議論を行い、事業活動に反映させております。

3. 執行役員制度

当社では権限委譲による意思決定の迅速化を図り、経営の効率性を高めるため執行役員制度を導入しております。15名（うち3名は取締役兼務）の執行役員は、取締役会及び経営会議で決定した方針のもと、与えられた権限の範囲内で担当業務の意思決定及び業務執行を行っております。

4. 監査役会

監査役会は常勤監査役1名を含む4名の監査役で構成され、うち3名が社外監査役であります。社外監査役のうち1名は、長きにわたり金融機関に在籍し、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。監査役は、公益社団法人日本監査役協会の監査役監査基準を指針として、取締役会、経営会議への出席、重要な決裁書類の閲覧等を通じて、経営全般に関し幅広く検討を行っております。各監査役は、独立した立場から経営に対する適正な監視を行う一方で、監査役会において情報を共有し、実効性の高い監査を効率的に行うよう努めております。

5. 内部監査

内部監査は、内部監査部門の担当者（本報告書提出日現在6名）が行っております。内部監査担当者は、内部監査規程及び代表取締役の承認を得た内部監査計画に基づき、重要な子会社を含む各部門に対し監査を行っております。監査の結果は、代表取締役に対し直接報告され、また被監査部署に通知され、後日、改善状況の確認が行われております。

6. 会計監査

会計監査については、新日本有限責任監査法人と監査契約を結んでおります。当社の会計監査業務を執行した公認会計士は3名で、40名の補助者（公認会計士15名、その他25名）が監査業務に携わっています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は監査役制度を採用しております。事業環境の急激な変化に対応し、事業展開を迅速に行う必要がある現況の下、当社事業に精通した取締役及び様々な業種の経営経験を有している社外取締役により構成される取締役会において経営上の重要な事項についての意思決定を適時、適切に行うことにより、経営戦略を力強く推し進めていくことが適切だと考えております。その一方で、独立性の高い社外取締役2名及び社外監査役3名（うち常勤監査役1名）を含む監査役会による監督・監査機能の充実により、経営の健全性・透明性の維持・向上を図り、経営監督機能の客観性・中立性を確保しております。

Ⅲ株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
集中日を回避した株主総会の設定	集中日を回避した開催日程の設定に努めております。
電磁的方法による議決権の行使	株主の皆様のご便宜を図るため、PCまたはスマートフォン、携帯電話からのインターネットによる議決権行使を可能としております。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	当社は議決権電子行使プラットフォームに参加しております。これにより機関投資家は招集通知発送日の当日から議案検討に十分な期間を確保できるようになり、議決権行使促進の一助となっております。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知発送日までに当社ホームページにおいて招集通知(英文)を掲載し、外国人株主の皆様の議決権行使の促進を図っております。

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎に決算説明会を開催しております。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎に電話会議を開催しております。 年に数度、海外の機関投資家を訪問し、当社の経営状況全般について説明を行うとともに、各証券会社が主催する海外の機関投資家向けカンファレンスに参加し、説明を行っております。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ホームページ「IR・投資家情報」には、決算短信、説明会資料・動画、招集通知、決議通知、その他適時開示資料、有価証券報告書等を掲載しております。 また、英文IRサイトでも英訳した開示資料を掲載し、海外投資家向けの情報開示も行っております。 http://dena.com/jp/ir/	
IRに関する部署(担当者)の設置	IRに関する専任部署としてIR部を設置し、専任の担当者を配置しております。 また、米国サンフランシスコにもIR専任者を配置し活動しております。	
その他	個人株主を主たる対象として、年1回「株主通信」を発行しております。 また、適時開示情報等のお知らせを「IRニューズメール」としてご登録いただいた方に配信しております。	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	ステークホルダーの信頼を得て事業活動を展開していくために、倫理憲章及びグループ行動規範を定めて、企業の社会的責任の自覚と、日常の職務において関係法令を遵守し、社会倫理に適合した行動を実践するよう努めることとしています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	当社グループが提供するサービスを通じて、あるいは、スタッフが参加することにより、社会のためになる活動に積極的に取り組んでいます。 当社グループのCSR活動については、当社ホームページをご参照ください。 http://dena.com/jp/csr/

IV 内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

当社は、取締役会において、下記のとおり「内部統制システム構築の基本方針」を定め、これに基づいて内部統制システム及びリスク管理体制の整備を行っております。

1. 当社及び子会社の取締役及び従業員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

当社は、倫理憲章及びグループ行動規範を定めて当社グループ（当社及び子会社をいう。以下、同じ。）の取締役及び従業員に周知徹底し、高い倫理観に基づいて行動する企業風土を醸成し、堅持する。当社グループ全ての取締役及び従業員は、企業の社会的責任を深く自覚し、日常の職務において、関係法令を遵守し、社会倫理に適合した行動を実践するよう努めることとする。

当社は、コンプライアンス体制の構築・維持について、経営企画部門を当社グループの責任部署とし、当社グループ各社の、組織・規模・業態に応じた社内規程に関する基本方針を定めるとともに企業倫理及び法令遵守に関する社内研修を実施する。

個人情報を含む情報資産の保護・管理及び法令等への対応については、当社グループの事業運営上重要度が高いため、代表取締役を委員長とする委員会の専管事項とし、当該委員会の基本方針に基づき情報セキュリティ部門において運用する。

当社は、当社グループにおける従業員の業務が法令、定款及び社内規程に準拠して行われているかを検証する部門として内部監査部門を設置し、当社グループに対する内部監査を実施する。

当社は、当社グループを対象に、法令遵守上疑義のある行為等について社内担当者または社外の弁護士に相談、報告を行う内部通報制度を適切に運用する。

当社グループは、社会の秩序や企業の健全な活動に脅威を与える反社会的勢力に対しては、毅然とした姿勢で組織的に対応する。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理については、経営企画部門を担当する取締役を担当役員とし、情報の内容に応じて保存及び管理の責任部署を社内規程において定める。

責任部署は、取締役の職務の執行に係る情報を適切に記録し、法令及び文書管理規程その他の社内規程に基づいて、定められた期間、厳正に保存・管理する。その保存媒体に応じて安全かつ検索性の高い状態を維持し、取締役及び監査役からの閲覧要請に速やかに対応する。

3. 当社グループの損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社は、当社グループの経営上のリスクの分析及び対策の検討については、代表取締役を議長とし、常勤取締役、常勤監査役及び執行役員が出席する経営会議において行う。

当社は、リスク管理規程を定め、当社グループを対象とした緊急時危機管理マニュアルの運用、その他当社グループのリスク管理体制の整備については、経営企画部門を担当する取締役を担当役員とし、経営企画部門を責任部署とする。ただし、情報セキュリティ及び個人情報管理にかかるリスクについてはそれぞれ代表取締役を委員長とする委員会において管理体制の強化を図る。

不測の事態が発生した場合には、代表取締役を本部長とする対策本部を設置して迅速な対応を行い、損害の拡大を防止し最小限にとどめるよう努める。

4. 当社グループの取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社グループは、各社ごとに定める取締役会規程に基づき取締役会を開催し、業務執行に係る重要な意思決定を行うとともに、取締役の職務執行状況の監督を行う。

当社グループの取締役の職務執行に関する権限及び責任については、当社グループ各社の取締役会規程、業務分掌規程、職務権限規程その他の社内規程において明文化し、適時適切に見直しを行う。

当社グループ各社の業績管理に関しては、年度毎に予算・事業計画を策定し、その達成に向けて、月次で予算管理を行うほか、主要な営業係数については日次、週次で進捗管理を行う。

5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社は、主要な子会社に取締役または監査役を派遣し、子会社の取締役の職務執行の監視・監督または監査を行う。

子会社の事業運営については、当社の担当事業本部が主管部署となり、子会社の経営管理については、経営企画部門がその任に当たる。

子会社の経営については、その自主性を尊重しつつ、事業の状況に関する定期的な報告を受けるとともに重要事項についての事前協議を行う。内部監査部門は、当社の子会社管理状況及び子会社の業務活動について内部監査を実施し、当社グループの内部統制の有効性を検証する。

6. 監査役がその職務を補助すべき従業員を置くことを求めた場合における当該従業員に関する事項

社内規程に基づき、内部監査部門の従業員が、必要に応じて監査役を補助する。

7. 前号の従業員の取締役からの独立性及び監査役の当該従業員に対する指示の実効性に関する事項

監査役より監査役を補助することの要請を受けた場合、内部監査部門の従業員は、その要請に関して取締役及び上長の指揮命令を受けない。また、当該従業員の任命、人事異動及び人事評価には、常勤監査役の同意を必要とする。

8. 当社グループの取締役及び従業員が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制

監査役は、取締役会、経営会議、その他の重要な会議に出席し、また、重要な決裁書類及び関係資料を閲覧する。代表取締役及び業務執行を担当する取締役は、取締役会等の重要な会議において、その担当する業務の執行状況を報告する。

当社グループの取締役及び従業員は、重大な法令または定款違反及び不正な行為並びに当社グループに著しい損害を及ぼす恐れのある事実を知ったときは、遅滞なく監査役に報告する。また、監査役は、いつでも必要に応じて当社グループの取締役及び従業員に対し報告を求めることができる。

また、当社グループ全体を対象とする内部通報制度により通報があった場合、内部監査部門長は、その内容が重大な法令または定款違反及び不正な行為並びに当社グループに著しい損害を及ぼす恐れのあるときは、速やかに監査役に報告する。

当社グループは、監査役へ報告を行った者または内部通報制度により通報を行った者に対して、かかる報告または通報を行ったことを理由として、不利益な取扱いを行わないことを確保する体制を整備する。

9. その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、内部監査部門と緊密な連絡を保つとともに、必要に応じて内部監査部門に調査を求める。また、監査役は会計監査人と定期的に会合を持って意見及び情報の交換を行うとともに、必要に応じて会計監査人に報告を求める。

監査役は、監査の実施に当たり必要と認めるときは、会社の顧問弁護士とは別の弁護士その他の外部専門家を自らの判断で起用することができる。

監査役が職務の執行について生ずる費用の前払い等の請求をしたときは、監査役の職務の執行に必要なと認められる場合を除き、速やかに費用の支払いを行う。

10. 財務報告の信頼性を確保するための体制

代表取締役は、本基本方針及び別途定める「財務報告に係る内部統制の基本方針」に基づき、財務報告に係る内部統制の整備及び運用を行う。
取締役会は、代表取締役が構築する財務報告に係る内部統制に関して適切に監督を行う。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

1. 基本的な考え方

当社は、社会的責任並びに企業防衛の観点から、反社会的勢力からの接触、不当要求等に対しては毅然とした態度で臨むものとし、断固たる姿勢で反社会的勢力との関係遮断に取り組む。

2. 社内体制の整備状況

当社は、総務部門を統括部署として反社会的勢力排除に向けた社内体制を整備している。取引先等の選定に際しては、新規取引開始時に当社所定のルールに基づく調査を実施している。

3. 外部専門機関との連携状況

当社は「公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会」に加盟しており、同連合会が主催する研修会等への関係部署職員の参加や、同連合会、警察当局、顧問弁護士、外部調査機関等との緊密な情報交換・情報収集を実施している。また、反社会的勢力との実際の対応に際しては、総務部門を担当する部門長を統括責任者として、警察当局、顧問弁護士等、外部専門機関と緊密に連携し、速やかな問題解決を図るものとしている。

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

該当項目に関する補足説明

当社の「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」(会社法施行規則第118条第3号に掲げる事項)は以下のとおりであります。

当社は、当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者は、携帯電話やPC等におけるインターネットサービスをはじめとする当社グループの事業の全体に係る幅広い知識と豊富な経験を有し、また当社を支える株主、従業員、ユーザ、取引先、広告主、地域社会等の様々なステークホルダーとの信頼関係を十分に理解した上で、企業価値及び株主共同の利益を中長期的に最大化できる者が望ましいと考えております。

上場会社である当社の株主は、当社株式の自由な取引を通じて決定されるものである以上、特定の買付者等による買付等に応じるか否かについても、最終的には株主の判断に委ねられるべきものです。しかしながら、株式の大量買付等の中には、企業価値及び株主共同の利益に対する明白な侵害をもたらすもの、対象会社の取締役会や株主が株式の大量買付等の行為について検討し、あるいは対象会社の取締役会が代替案を提案するための十分な時間や情報を提供しないもの等、対象会社の企業価値及び株主共同の利益に必ずしも資さないと評価されるべきものもあります。

当社は、このような大量買付等を行う買付者等は、例外的に当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者として不適切であると判断し、法令及び定款によって許容される限度において、当社グループの企業価値及び株主共同の利益の確保・向上に資する相当の措置を講じてまいります。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社の会社情報の適時開示に係る社内体制の状況は、下記のとおりです。

1. 適時開示に関する方針

当社は株主、投資家に対する説明責任を果たし、迅速かつ適切な情報開示を実施すべく、関連法規及び株式会社東京証券取引所の有価証券上場規程に則り、当社及び関係会社の適切な情報開示を推進する体制を構築しています。

2. 当社グループの適時開示に係る社内体制

当社では、インサイダー取引の未然防止を目的として「インサイダー取引防止規程」を制定しており、この規程に基づき、経営企画本部長が社内情報の総括管理責任者として、適時開示が必要な情報を把握しています。また、各部署の責任者は、各部署における情報管理責任者として、経営企画本部長と連携して情報を管理するとともに、一般従業員に情報管理の重要性を認識させ、規程の周知徹底を図ることを責務としています。なお、関係会社は「子会社管理規程」に基づき、担当事業本部または担当執行役員が事業運営に関する情報を管理し、その他経営管理に関する情報は経営企画本部が把握しています。

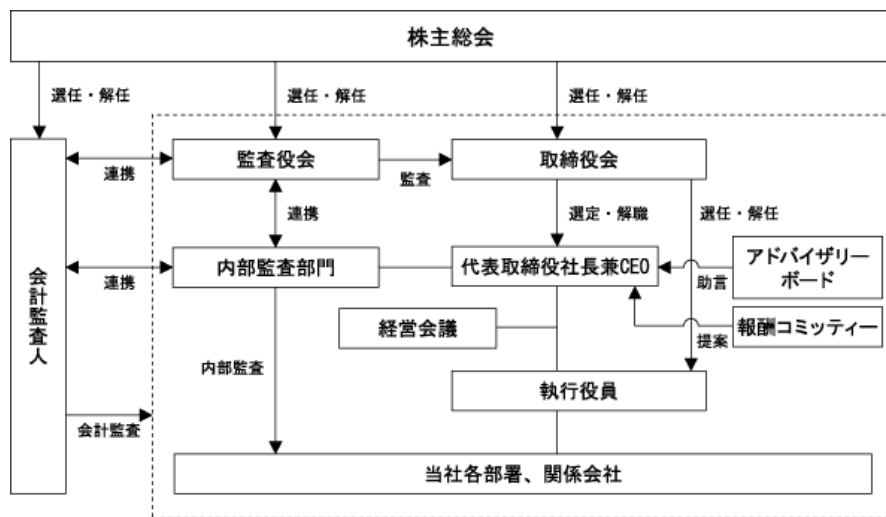
重要事実、経営企画本部長が該部署の情報管理責任者、IR専任部署と協議し、必要に応じて関連部署や弁護士等に確認のうえ、適時開示の必要性・開示時期・開示内容等を決定します。開示が必要と判断された重要事実のうち、決定事実及び決算情報については、原則として、常勤取締役、常勤監査役及び執行役員等が出席して開催する経営会議または取締役会において審議し、決定します。IR専任部署は、代表取締役社長の最終確認を得た後、速やかに開示手続きを行います。

3. 適時開示に係る社内体制の監査

当社では、法令遵守と経営方針に合致した効率的な業務遂行という観点から、経営諸活動の全般にわたる管理・運営の制度及び業務の遂行状況を検証・評価・改善することを目的とし、代表取締役社長直轄の内部監査担当部署が年間の監査スケジュールに基づき、内部監査を実施しています。適時開示情報のうち決算情報については、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度の取り組みを通じて適時開示体制の充実を図っています。

また、常勤監査役を中心とする監査役会が、取締役会等への出席の他、各部署、関係会社の責任者から情報収集を行うことにより、上記管理体制が適正に機能しているかについて、監査を行っています。

■コーポレート・ガバナンス体制についての模式図



■適時開示体制の概要(模式図)

