



2026年2月27日

各位

会社名 株式会社ディー・エヌ・エー
代表者名 代表取締役社長兼 CEO 岡村 信悟
(コード番号: 2432 東証プライム市場)
問合せ先 取締役兼執行役員 渡辺 圭吾
経営企画本部 本部長
電話番号 03-6758-7200

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について (アップデート)

当社は、2025年11月10日に、今後の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について、改善に向けた取り組み方針の骨子を策定・公表しておりますが、対応の検討・策定状況につき、添付資料のとおりお知らせします。

今後、具体的な施策や進捗等につきましては、2026年3月期通期決算発表等の機会を通じ、適時適切に公表・報告してまいります。

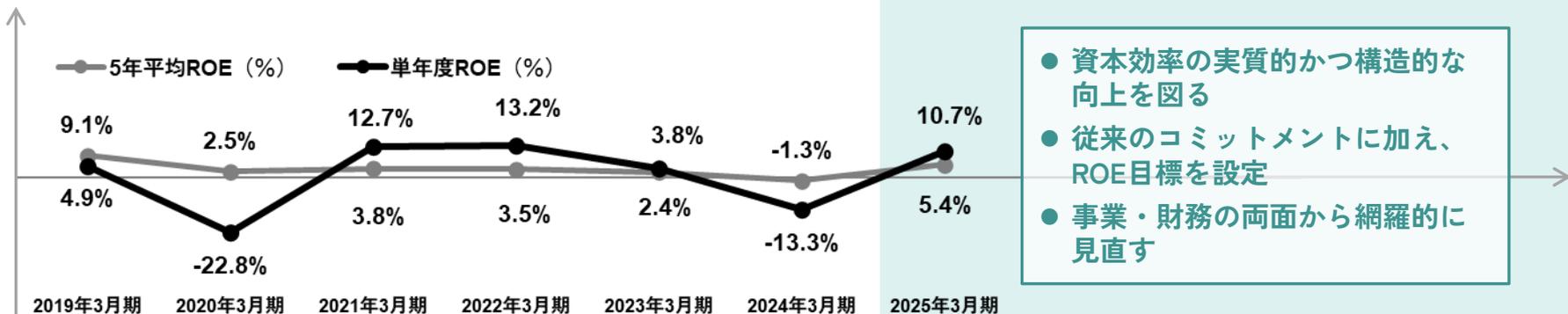
以上

本件に関するお問い合わせ先
株式会社ディー・エヌ・エー(<https://dena.com/jp/ir/>)
IR部(ir@dena.com)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（経緯）

- 中期戦略の進捗や業績推移、また、資本市場の声・要請を踏まえ、資本の在り方の見直しを進める
- 業績のボラティリティや安定して一定水準以上のROEを確保する構造の担保といったこれまでの課題への対応を進める

| | 前中期戦略期間（2022年3月期～2024年3月期） | ▶ | 今中期戦略期間（2025年3月期～2027年3月期） |
|----|--|---|--|
| 事業 | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオの強化や構造転換に注力 ● 特にゲーム事業以外の事業群の売上規模の成長 | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> ● 重点項目を掲げ、2027年3月期のNon-GAAP営業利益150億円をコミットメントに設定 ● 2025年3月期は大ヒット等から想定を大きく超える増益 |
| 財務 | <ul style="list-style-type: none"> ● 新たな成長・挑戦に向けた投資 ● 資本効率の向上・株主還元：政策保有株式の見直し（半減）、自己株式の取得（3期累計259億円）、配当の基本方針に基づく継続的な期末配当、借入の活用 | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> ● 2025年3月期は、普通配当に加え、特別配当を実施（連結配当性向30%） |



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について（方針骨子）

- 事業・財務の両面から網羅的にアプローチし、目標達成に向け、以下に掲げる取り組みを推進する

- ROE目標は、段階的に引き上げることを目指す
- まずは、今中期戦略期間中（2025年3月期～2027年3月期）をめどに、バランスシートマネジメントを強化し、安定して8%以上のROEを出せる構造を早期に確立する

事業

- 2027年3月期Non-GAAP営業利益150億円のコミットメントを着実に達成する
- ゲームの大ヒット等合理的な見通しが難しい事柄はアップサイドの位置づけ
- 2027年3月期以降の長期的な利益水準の一層の向上を目指すにあたり、
 - 引き続き、各事業とも構造的な強さの形成を重視するとともに、重要な事業環境変化（AIの潮流）を捉えた事業の発展に向けた取り組みを加速する
 - 並行して、中長期の持続的な成長を実現するための事業ポートフォリオ・事業創造につき、検討を具体化する

財務

- 資本効率の向上を図るため、バランスシートマネジメントを強化
- あわせて、自己株式取得も含めた株主還元の方針や水準について再検討を行う
- 事業戦略や事業ポートフォリオ戦略を踏まえ、収益性の観点から成長投資を精査し、投資配分を行う

キャピタルアロケーションの基本的な考え方

- キャピタルアロケーションについては、以下の優先順位を置き、安定して8%以上のROEを出せる構造を早期に確立する
- 成長戦略については、2026年3月期通期決算発表等の機会も通じ、今後継続して資本市場と共有していく

1. 中長期の持続的成長を実現するための成長投資、M&A等を含む戦略的投資

- 資本コストを意識した投資に関するガイドラインに基づき、特に大規模投資においては、ROE目標に対する具体的な貢献度を踏まえ、資本効率を最大限に意識した意思決定プロセスを徹底

2. 資本水準を適正化し、資本効率の向上を図るため、株主還元を拡充

- 2026年3月期からDOE3%を目安とした配当の基本方針とし、継続して安定した配当を行う
- また、自己株式の取得については、今回公表分にとどまらず、資本効率向上を企図し、今後も機動的に対応

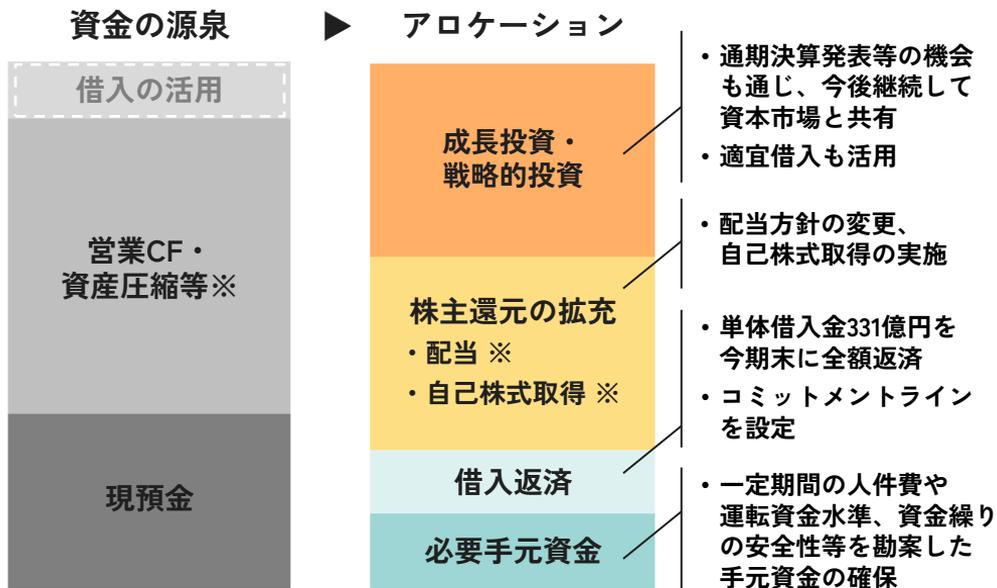
3. 将来の成長投資にあたっては、その特性等に応じ、借入も柔軟に活用

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

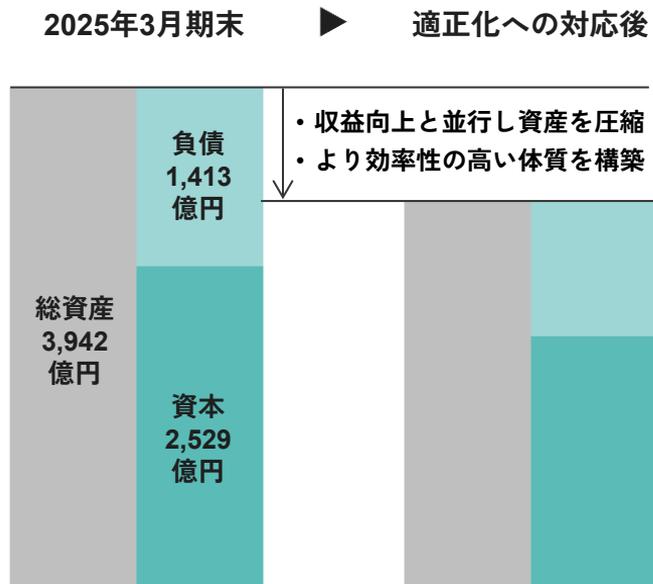
キャピタルアロケーションの基本的な考え方

- 前述の優先順位に基づくキャピタルアロケーションを通じ、バランスシートの適正化を図り、資本効率の向上を推進
- 下図「※」については、具体的なアクションを決定・公表しており、次ページ以降に詳細

今後3年程度の資金の源泉とアロケーション



バランスシートの適正化



政策保有株式の縮減に関する取り組み

- 政策保有株式の見直しによる資産効率の向上のため、以下の投資有価証券の売却の実施を決定

投資有価証券売却の概要（2026年2月27日公表）

| | |
|----------|--------------------------|
| 売却株式（予定） | 任天堂株式会社 普通株式 6,000,000 株 |
|----------|--------------------------|

- 当社と任天堂は、2015年3月に業務・資本提携契約を締結、これを通じ、当時の金額において、互いに同額の株式を保有
- 両社は、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を設立し、任天堂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、両社間の関係を強化
- 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、当社が当時保有の任天堂普通株式の半数相当を売却
- 以降も両社で継続して協議を重ね、今般、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、上記株数の売却を決定
- 今後の見通し等の本件の詳細については、2026年2月27日公表の「投資有価証券の売却に関するお知らせ」ご参照

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式（2025年3月期有価証券報告書記載の概要）

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

| | 非上場株式以外の株式（詳細） | |
|---------|----------------|-------------|
| 任天堂株式会社 | 株式数 | 8,797,000 株 |
| | 貸借対照表計上額 | 88,938 百万円 |

株主還元の拡充*

- 株主還元および資本効率の向上を図ることを目的に、以下のとおり、自己株式の取得、また、自己株式の消却を行うことについて決定

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% |
| 株式の取得価額の総額 | 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 |

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 | 左記により取得する自己株式の全数 |
| 消却予定日 | 左記の取得状況等を勘案し今後決定 |

*2026年2月27日公表の「自己株式取得に係る事項の決定及び自己株式の消却に関するお知らせ（会社法第165条第2項の規定による定款の定めに基づく自己株式の取得及び会社法第178条の規定による自己株式の消却）」もあわせてご参照ください。

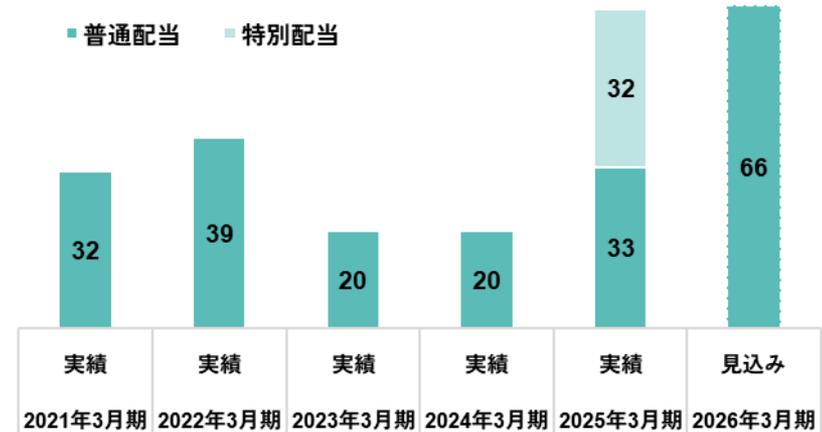
株主還元の拡充*

- 前述の骨子に基づき、資本効率の実質的かつ構造的な向上に向け、キャピタルアロケーションの網羅的な見直しを推進
- 配当による利益還元については、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に基づく基本方針に2026年3月期より変更
- 自己株式の取得等については、株価や経営環境の変化に対する機動的な対応や資本政策及び株主に対する利益還元の一方法として対応

配当基本方針の見直し

| | |
|-------|--|
| 従来の方針 | <ul style="list-style-type: none"> • 毎期の業績等を勘案しながら、連結配当性向15%あるいは1株当たり年間配当額20円のいずれか高い方を下限とする • 将来的には連結配当性向30%を目指す |
| 今後の方針 | <ul style="list-style-type: none"> • DOE（親会社所有者帰属持分配当率（連結））3%を目安とした基本方針に変更 • 継続して安定した配当を行う |

1株当たり配当額 (円)



*2026年2月5日公表の「配当の基本方針の変更および配当予想の修正（増配）に関するお知らせ」もあわせてご参照ください。