

# 決算説明資料

2026年3月期

 *Digital Garage*

2026.5.14

# I. イントロダクション





## **PURPOSE / 存在意義**

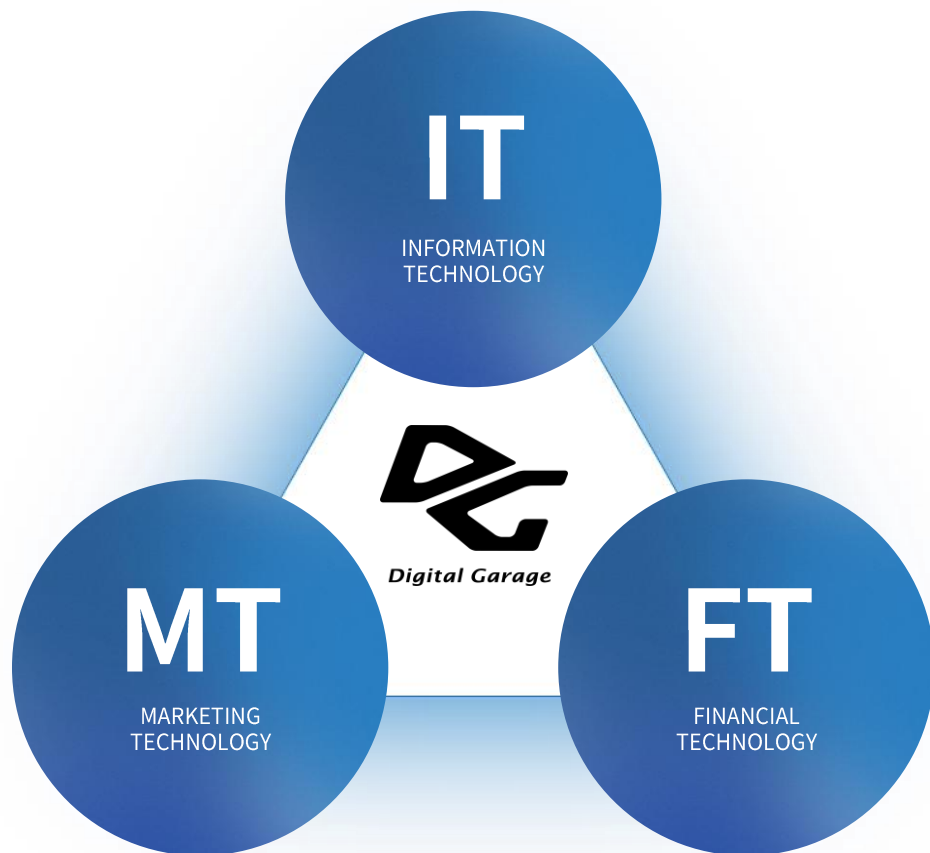
持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”を  
デザインし、テクノロジーで社会実装する

<VALUES>

## **First Penguin Spirit**

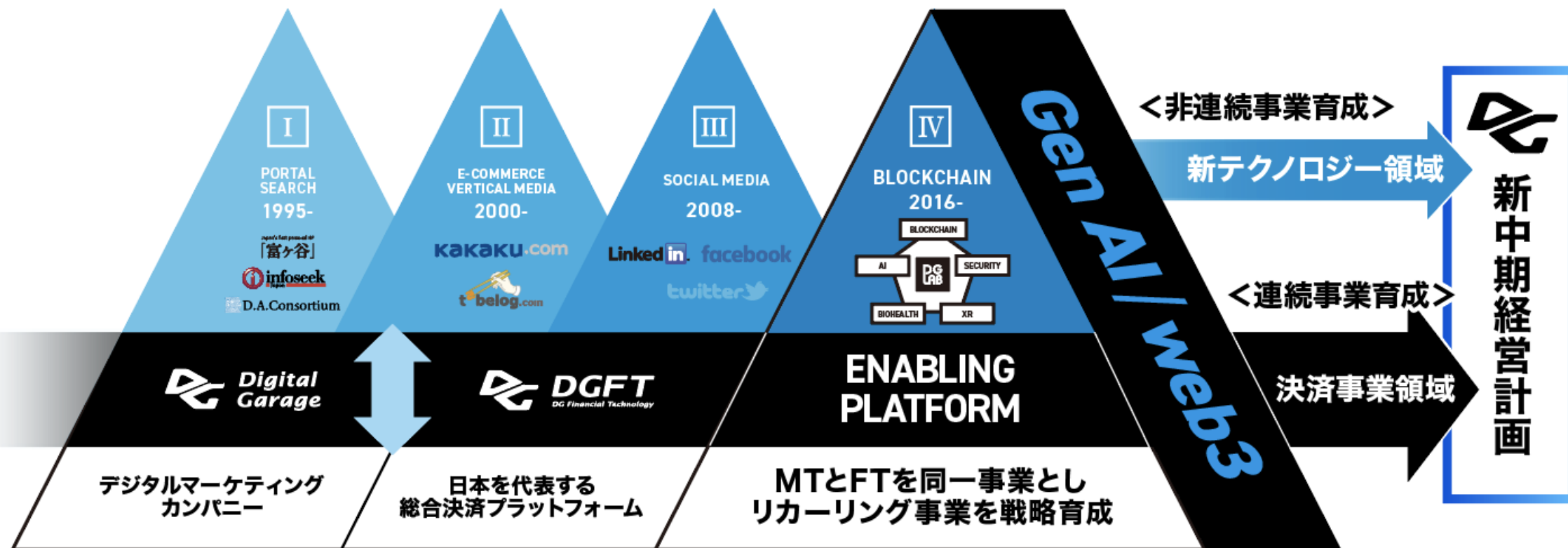
<CORPORATE SLOGAN>

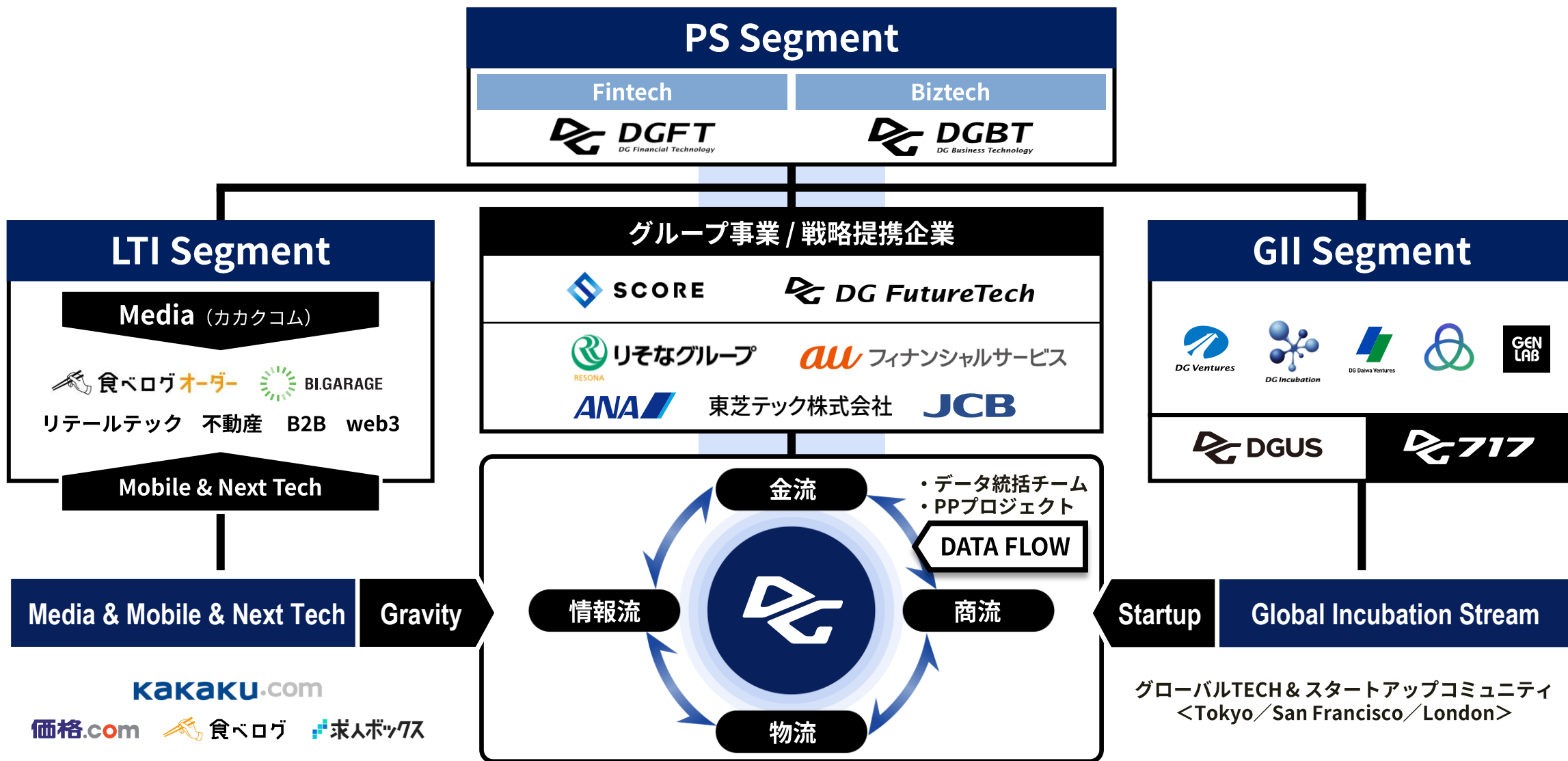
## **New Context Designer DG**



3つの異なるテクノロジーをコンテキストで結び、  
技術進化を捉え、継続的な事業成長を  
もたらす体制を構築

1995年の創業以来、マーケティング／決済をベースに、最先端のテクノロジーを社会実装し、最新のインターネット事業を構築してきた。次世代は、Gen AI／web3等にフォーカス





## II. 連結業績サマリー



## 業績サマリー

連結税引前利益は30億円で、主に前期に計上した投資評価損の反動等により増益

連結	税引前利益	PS	決済取扱高	PS	税引前利益	LTI	税引前利益	GII	投資事業収入
-102億円 (前年同期)	→ <b>30億円</b> (+132億円)	7.5兆円 (前年同期)	→ <b>9.1兆円</b> (+21.1%増)	88億円 (前年同期)	→ <b>91億円</b> (+3.6%増)	10億円 (前年同期)	→ <b>18億円</b> (+8億円)	累計 <b>157億円</b> (24.3期~26.3期)	

## セグメントハイライト

### Platform Solution

- KDDIグループ向け次世代決済プラットフォーム「NESTA」が4Qから本格稼働
- キャッシュレス×AIを融合した次世代DXサービス「Cloud Payビジネス」始動
- AIを活用したデータ分析や独自マネーなど高付加価値のサービスを提供

### Long-Term Incubation

- 複数の戦略事業が収益化フェーズに移行しており、事業損失が縮小
- アプリ外課金「アプリペイ」や不動産DX「Musubell」は順調に規模を拡大
- りそな協業によるSME向けデジタル金融事業は、期中ローンチを予定

### Global Investment Incubation

- 中計KPIの「投資事業収入300億円」達成に向け売却/オフバラ化を加速中
- 世界最大級のセカンダリーファンド運用会社「Ion Pacific」との戦略提携
- 日本の投資環境を「循環型」へ、セカンダリー市場の高度化推進に取り組む

単位：百万円	FY25.3	FY26.3	前年 同期比	増減率	概要
連結税引前利益	-10,216	<b>2,966</b>	+13,182	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>主にGIIセグメントで前期に計上した評価損からの反動等により、<b>前期比で約132億円の増益</b></li> </ul>
PS	8,757	<b>9,074</b>	+317	+3.6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>決済 / マーケティングともに前2Qの<b>一過性収益の反動</b>が残る</li> <li><b>特殊要因を除く成長率は+8%</b></li> </ul>
決済	7,023	<b>6,767</b>	-257	-3.7%	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>加盟店解約等により収益成長が鈍化</b>、固定費増を吸収しきれず減益</li> <li><b>特殊要因を除く成長率は-2%</b></li> </ul>
マーケティング	1,809	<b>2,307</b>	+498	+27.5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>決済 / 金融の広告市場の活性化を追い風に伸長し、<b>決済事業の一過性の成長低下を補完</b></li> <li><b>特殊要因を除く成長率は+50%</b></li> </ul>
LTI	969	<b>1,752</b>	+783	+80.8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>カクコム等からの持分法利益は想定通りの減少したが、<b>決済事業と親和性が高い戦略事業が成長フェーズ</b>へ移行、先行損失は縮小</li> </ul>
GII	-8,946	<b>-1,218</b>	+7,728	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期に計上した暗号資産領域の投資先に係る評価損の反動等</li> </ul>
全社調整	-10,997	<b>-6,642</b>	+4,354	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期に計上した暗号資産領域の投資先に係る評価損の反動等</li> </ul>

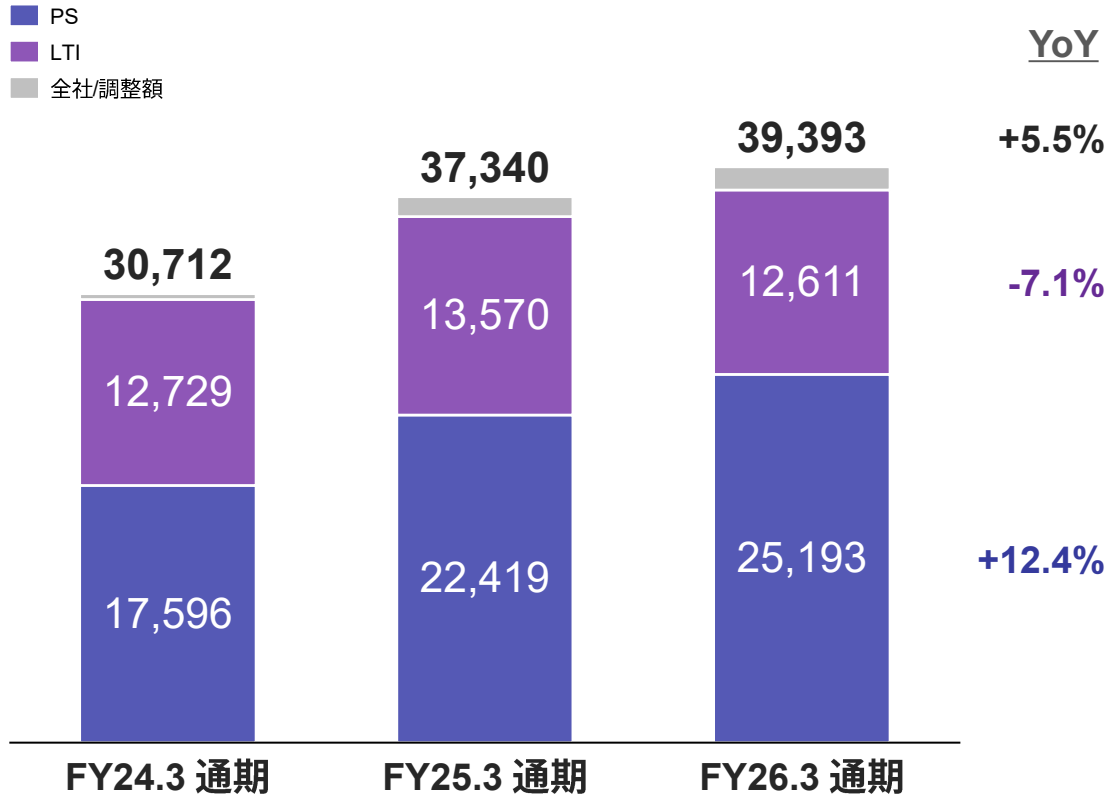
# 基礎事業収支※の推移（累計）

※投資関連収益および一過性の損益要因を除いた経常的な事業収支

- PSセグメントの事業規模の拡大等により、基礎事業収益は継続的に成長
- 中長期的な成長に向けた技術リソースやR&Dの人財投資、経営管理基盤の投資を吸収し、基礎事業利益も増益

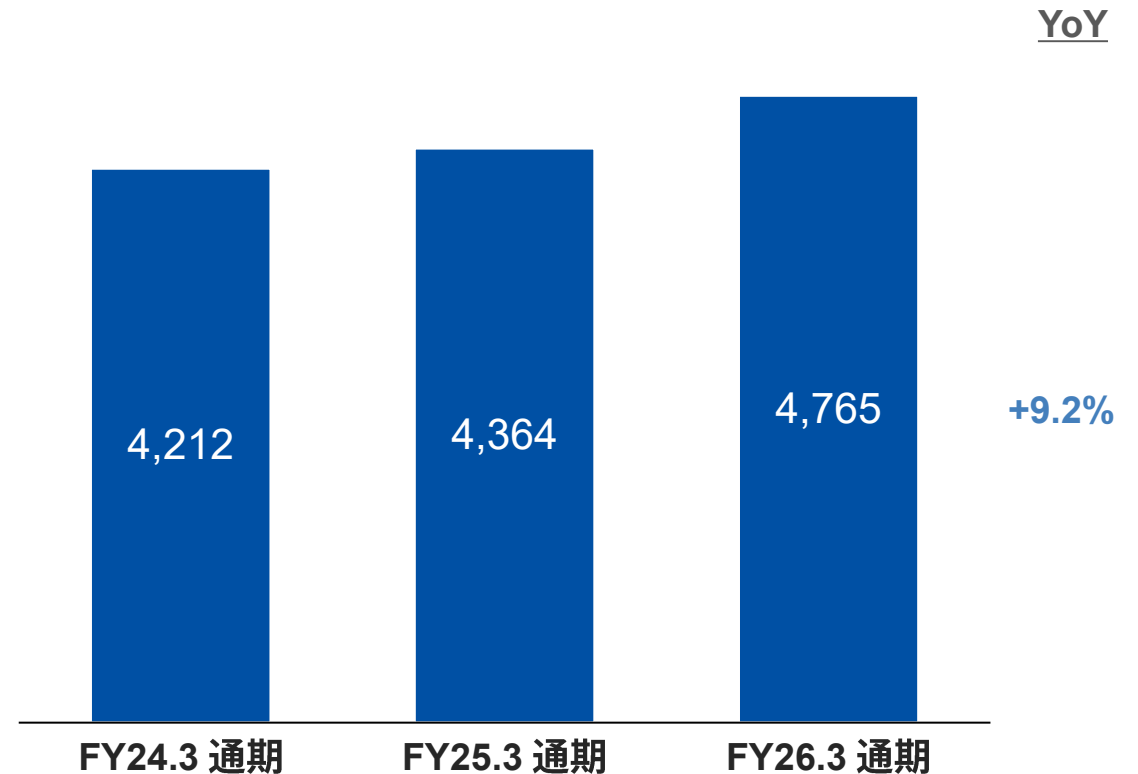
## 基礎事業収益

(単位：百万円)



## 基礎事業利益

(単位：百万円)



# III. 新中期経営計画のグランドデザインと狙い

～メディア・投資事業の戦略的再編と次世代成長基盤の構築～



- ・ 現中期経営計画は投資事業のオフバランス化進展に伴い「投資事業収入300億円」と「株主還元100億円」達成の見込み
- ・ 大型加盟店離反等の影響を受けたものの、KDDIグループやりそなどの提携は計画通り始動、投資事業も構造転換

事業ポートフォリオの再編を踏まえ、決済周辺領域への集中投資を軸とした新中計へ移行

	5カ年目標	進捗と評価	取組みと見通し
税引前利益 成長率*	5年CAGR <b>20%</b> 以上	<b>+9.4%</b> (3年CAGR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ テイクレート競争や組織戦略の判断ミスに伴う固定費の増加により計画からビハインド</li> <li>■ 決済事業の収益力強化に向け、<u>マネジメント体制の強化</u>と<u>グループ戦略の見直し</u>を推進</li> </ul>
決済取扱高	28.3期 <b>15兆円</b> 以上	<b>9.1兆円</b> (FY26.3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ FY26.3は一部の大型加盟店離反等が影響し、前期単年度目標の10兆円には届かず</li> <li>■ <u>KDDIグループ</u>や<u>東芝テック</u>向けの大型案件は順調に推移。QRコード決済も大幅伸長</li> </ul>
投資事業収入	5年累計 <b>300億円</b> 以上	<b>157億円</b> (3年累計)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ りそなグループとの共同ファンドへの移管を含め、累計157億円まで進捗</li> <li>■ <u>「Ion Pacific」との戦略提携により、300億円の目標を早期達成の見通し</u></li> </ul>
株主還元 (普通配当)	5年総額 <b>100億円</b> 以上	<b>65億円</b> (3年累計)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 記念配当を含め、3年累計で65億円の配当を実施</li> <li>■ <u>今回のオフバラ化によるキャッシュ創出を踏まえ、目標は前倒し達成見込み</u></li> </ul>

\*投資事業及びカカコム持分法損益利益除く事業利益

## <基本方針>

DG第二創業に向けて、事業ポートフォリオ再編を通じ、次世代成長領域への集中を推進

## < 4つの実行原則 >

### 1 Strategic Reorganization メディア事業ポートフォリオの戦略的再編

- 中長期成長を見据えた事業ポートフォリオ再編を推進
- カカクコムの中立性・公共性・独立性を維持するとともに、AI時代に必要な長期投資基盤を強化
- 少数株主への公正なプレミアムを重視

### 2 Stabilization 資本効率と財務安定性の両立

- オフバランス化による経営基盤の安定化と、セカンダリーを活用した資本循環モデルへの進化
- Ion Pacific社との戦略提携によるポートフォリオ売却で300億円程度のキャッシュインを実現
- AIにフォーカスした「業績ボラティリティを抑えた安定的な経営基盤」を実現

### 3 Focused Investment 決済事業と決済×金融を融合したデジタル金融事業

- フォーカス1：決済（DGFT）と新たに参入する金融事業（DG Bank）に財務資源を集中投下
- フォーカス2：AI、次世代金融、データ・オーケストレーション領域

### 4 Capital Discipline 成長と還元を両立する資本政策・財務戦略

- 国が指定する重要指定インフラ事業者としての社会的責任を支える、財務健全性の確保
- 決済と金融、次世代テクノロジーへの積極的な投資を実施し、更なる成長を推進
- グローバル基準を意識した財務開示の実施と、成長で得た資金で積極的に株主還元

### 本件の概要

- EQT (Akkergeelster Limited) および当社がコンソーシアムを組成し、カカクコムに対し株式公開買い付けを実施
- 本件が成立・実施された場合、カカクコムは上場廃止となり、当社は約20%に相当する株式を継続保有する予定

### カカクコムとの歴史と未来

- 当社はカカクコムが創業間もない2002年に資本参加（連結子会社化）し、同社は2003年10月に東証マザーズへ上場
- 両社の強みを活かし、フィンテック×メディア×次世代テクノロジーを軸に、戦略提携の深化を推進
- 今後は、テクノロジー領域への豊富な投資実績を持つEQT参画による、グローバルな事業成長を期待
- 中立性・公共性・独立性を維持しながら、中長期成長を支える資本構成を追求
- AI・データ・プロダクト刷新に向けた継続投資を推進

### 財務インパクトと資金使途

- 本件を通じ、当社は以下のように決済周辺領域への経営資源集中を加速し、株主還元を実施
- 2027年3月期中に本取引が完了した場合、関係会社株式売却益として約300億円を計上の見込み
- 想定されるキャッシュインとしては、約250億円を見込む
- 資金使途としては、中核領域への成長投資に約200億円の資本を投下し、事業成長を図る
- 加えて、機動的な株主還元約35億円を充当する計画

- Ion Pacific社との戦略提携により、投資事業のオフバランス化が大きく進展、中計目標も前倒し達成の見通し
- 投資ネットワークを最大限活用し、AI時代にふさわしい「揺れない経営」を支える新しい形の投資事業へ

BS投資からファンド運用事業へ転換し、業績ボラティリティを抑えた安定的な経営基盤を実現

## 戦略的意義

### 投資モデルの進化：

投資事業を直接保有モデルから、セカンダリーを活用した資本循環モデルへと進化

### オフバランス化の加速：

投資ポートフォリオを共同ファンドへ移行し、中計「投資事業収入300億円」の早期達成へ

### 連結業績の安定化：

連続事業および非連続事業と明確に切り分け、急激な連結業績への影響を抑制

## 本提携の概要

### 1 セカンダリービジネスの戦略提携

- 日本のセカンダリー市場の取引活性化
- 未上場株式等の流動性提供

### 2 共同ファンドの設立と投資事業のオフバランス化

- DG保有ポートフォリオの大部分の共同ファンドへの移行 (オフバランス化)
- 複数ファンドの共同運営

### 3 AIを活用した次世代投資インフラの共同開発

- スタートアップ投資領域でのAI活用
- 投資判断の高度化・透明性向上・グローバル水準のインフラ構築を目指す

- ・りそなグループとの戦略金融事業「Digital Garage Bank / DG Bank（仮称）」の期中ローンチに向けPJスタート
- ・決済と金融を融合し、AI時代の中小企業経営を支える金融オーケストレーション基盤を提供

第一弾として、AI時代の中小企業経営者を支えるデジタル金融「パーソナルエージェント」




高度な決済プラットフォーム  
次世代フィンテック技術

- 次世代決済システム基盤
- B2B決済プラットフォーム
- AI与信・データ解析技術

決済利用可能拠点数  
**133万拠点**

- ・パーソナルエージェントが振込・資金管理等を支援する次世代金融サービス
- ・独自のオンライン完結型審査プロセスの構築による迅速かつシームレスな口座開設体験

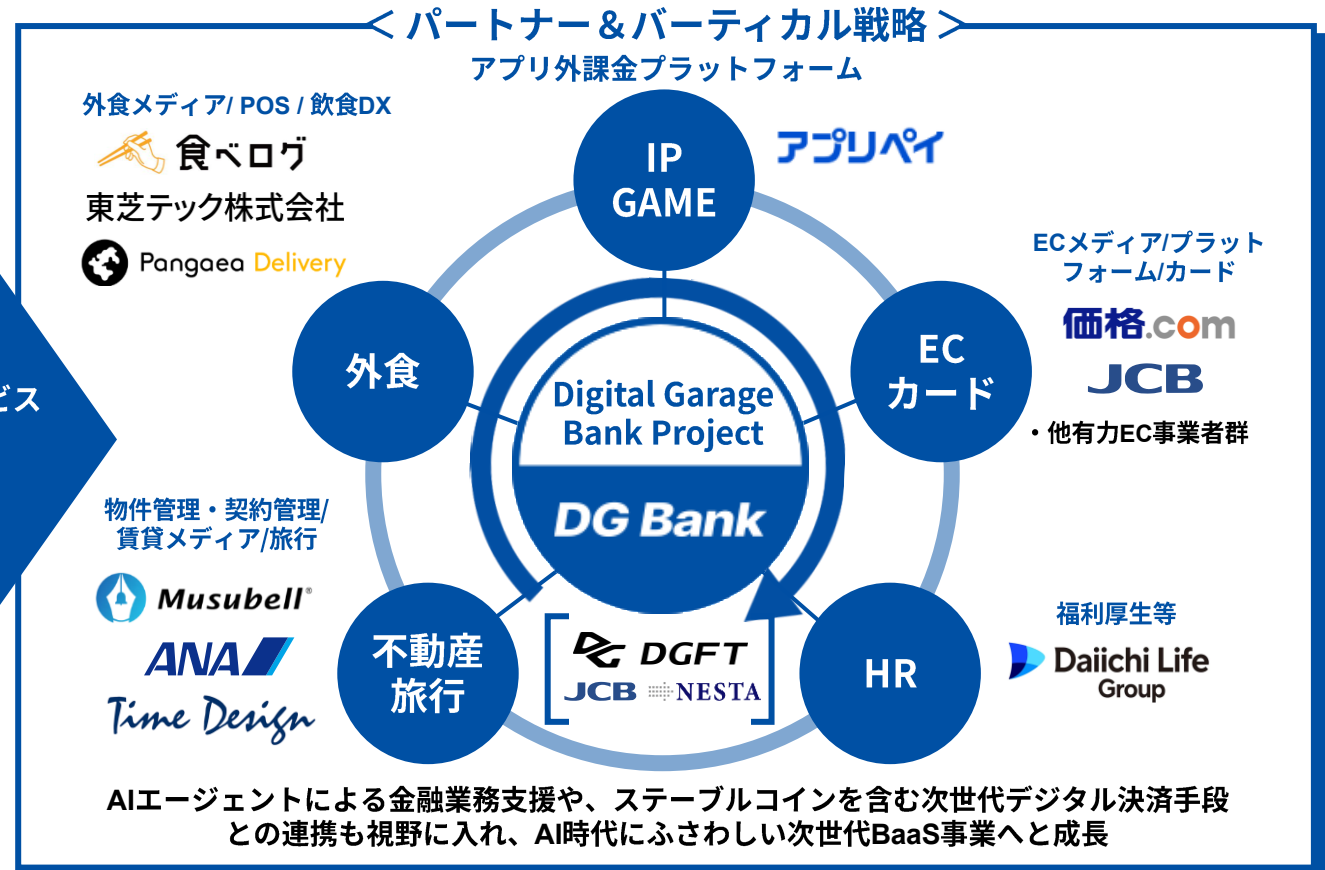


地域密着型の伴走支援  
強固な銀行・ファイナンス機能

- 決済・振込・入出金口座
- 地域密着営業ネットワーク
- 法人融資・ファイナンス機能

りそなホールディングス

法人顧客基盤  
**50万社**



- ・国が指定する重要指定インフラ事業者としての社会的責任を支える、財務健全性の確保
- ・決済と金融、次世代テクノロジーへの積極的な投資を実施し、更なる成長を推進
- ・グローバル基準を意識した財務開示を実施するとともに、成長で得た資金をもとに積極的な株主還元を実施

Strategic Reorganizationをキックに、改めて「成長と還元を両立する資本政策・財務戦略」の検討を開始

## 資本政策・財務戦略の骨子

### 1 財務健全性の確保

- 経営の安定化を目的に、十分かつ適切な運転資金を確保（資金調達の安定化・多様化に向けた取組みを実施）
- 足もとの金利上昇に伴う負債コストの増加に対応し、有利子負債を圧縮
- D/EレシオやEBITDAに対する有利子負債倍率など、財務健全性に関する基準を設置・運用

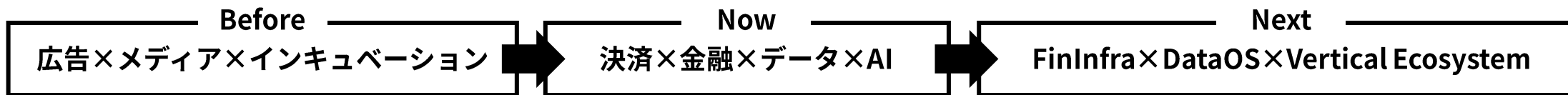
### 2 中核領域への成長投資

- 財務健全性を十分に確保した上で、IRR等を意識した投資・撤退ルールを再整備し、積極的な成長投資を推進
- 決済事業に加え、新たに参入するデジタル金融事業を含む中核領域に財務資源を集中投下し、事業成長を図る

### 3 積極的な株主還元

- 安定的な事業基盤が成す収益と成長で得た資金をもとに積極的な株主還元を実施
- 総還元性向や配当性向など、成長と還元を両立する目標を設定し、キャピタルアロケーションを最適化
- 安定的な配当に加えて、市場環境を意識した機動的な株主還元を実施

「Context Company」の進化形として社会のFlow（決済・データ・商流）を支える未来基盤を実装する



## First Penguin

### Future Technology

次世代金融（DG Bank）を入り口として、AI Agent、Stable Coin、Orchestrationをはじめとした新産業における事業開発や投資を通じて、中長期のDGの収益基盤育成を図る

## Orchestration

### Vertical Context Platform

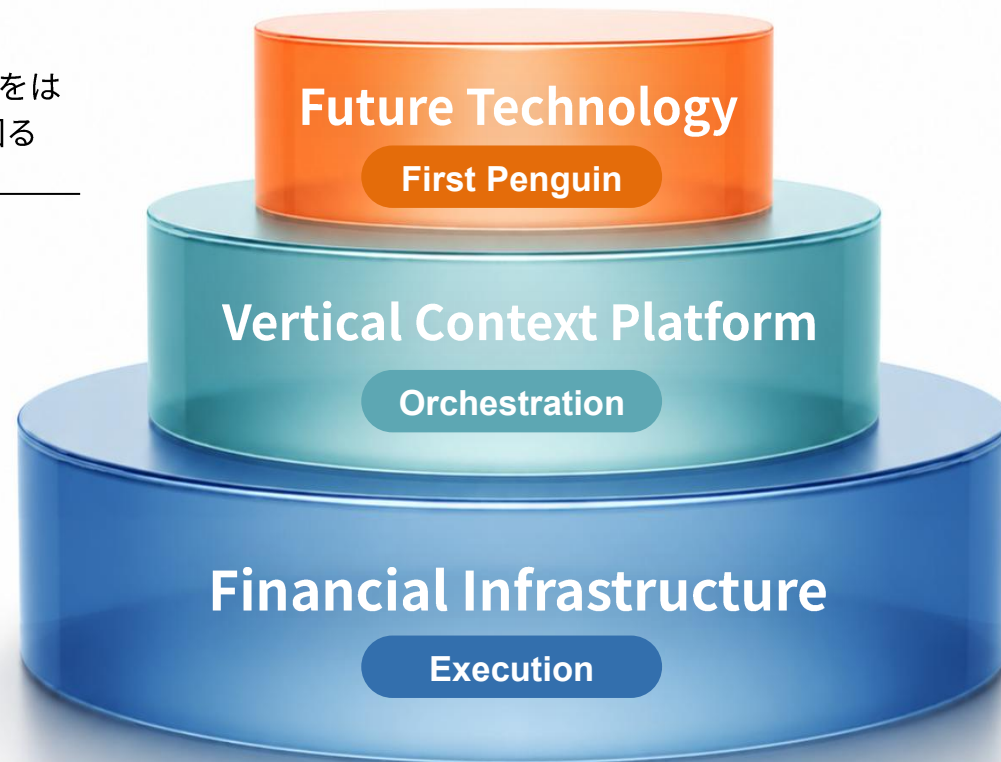
DGグループの保有する決済・与信・マーケティング・DX・メディアなどの機能をフルに活用し、「不動産+LTV」「外食+CVS」「エンタメ/IP」「データ金融」「Eコマース」などの特定領域のお客様の持つ様々な経営課題の解決に貢献

## Execution

### Financial Infrastructure

DGFTを中心とした強固な金融インフラを、テクノロジーで支える次世代決済・商流インフラストラクチャーを担う中核機能

## < 3 Layers Strategy >



## IV. セグメント業績ハイライト



## II LTI segment

### <主要KPI>

新規事業  
売上成長率

**+71%**

税前利益成長率

**+81%**

### FY26.3の事業ハイライト

**kakaku.com** ■ 持分法利益は減少も、  
決済取扱高は過去最高を更新

戦略事業 ■ アプリペイやMusubellなど複  
数の戦略事業が収益化フェーズ  
に移行、事業損失が縮小

### グループシナジー

- カカコムグループからの決済取扱高は**継続的に拡大中**
- 新規事業からの決済取扱高も、前期比で**+40%と高い成長を維持**

## I PS segment

### <主要KPI>

決済取扱高  
(直近12ヶ月)

**9.1兆円**

決済取扱高成長率

**+21%**

税前利益成長率

**+3.6%**

### FY26.3の事業ハイライト



- 25/7に資本業務提携を強化、決済取扱高1兆円実現へ
- 共同事業として「SME向けBaaS/デジタル金融事業」  
開発に着手、期中ローンチを予定



- 次世代決済プラットフォーム「NESTA」が本格稼働
- KDDIグループ企業を含む広範なau経済圏への導入拡大  
とともに、グループ外の法人顧客への提供を推進



- キャッシュレス×AIを融合させた次世代DXソリューション「Cloud Payビジネス」が始動
- アミューズメント業界を皮切りに、AIを活用したデータ  
分析や独自マネーなど高付加価値のサービスを提供

## III GII segment

### <主要KPI>

投資事業収入

**19億円**

営業投資有価証券  
(期末残高)

**535億円**

### FY26.3の事業ハイライト

公正価値評価 ■ 一部投資先の評価損に加え、  
為替等の影響により増減

投資事業収入 ■ 累計で157億円を計上  
■ Ion Pacificとの提携により、  
中計目標達成を目指す

### グループシナジー

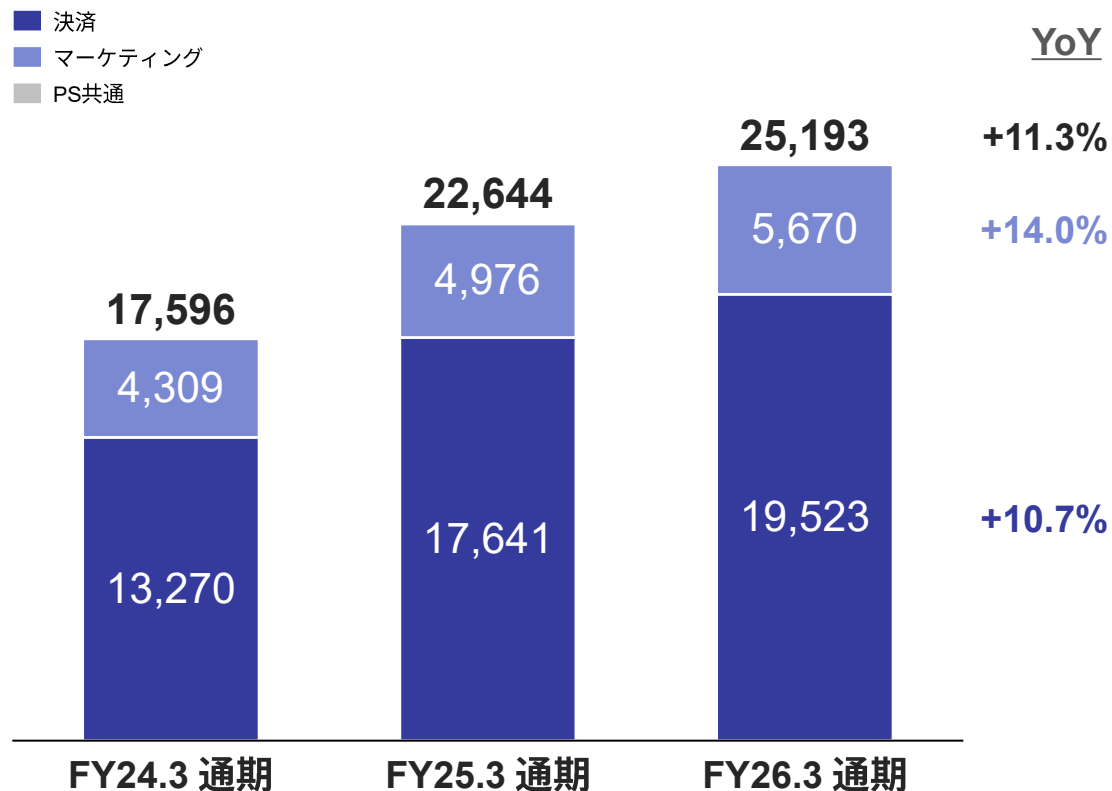
- グローバルテックのスタートアップを横  
軸で集約する**事業共創部門**を設置、最先  
端Fintechの実装を推進
- AI検索最適化(GEO)サービス開発を目  
指し、**米国投資先スタートアップと協業**

\*各種数値は26.3期の数値

- ・ 決済は、一部の加盟店の解約等により収益成長が軟化し、開発や営業体制強化による固定費増を吸収しきれず減益
- ・ マーケティングは、決済 / 金融ビジネス市場の活性化を追い風に好調を維持。通期で+28%と大きく増益

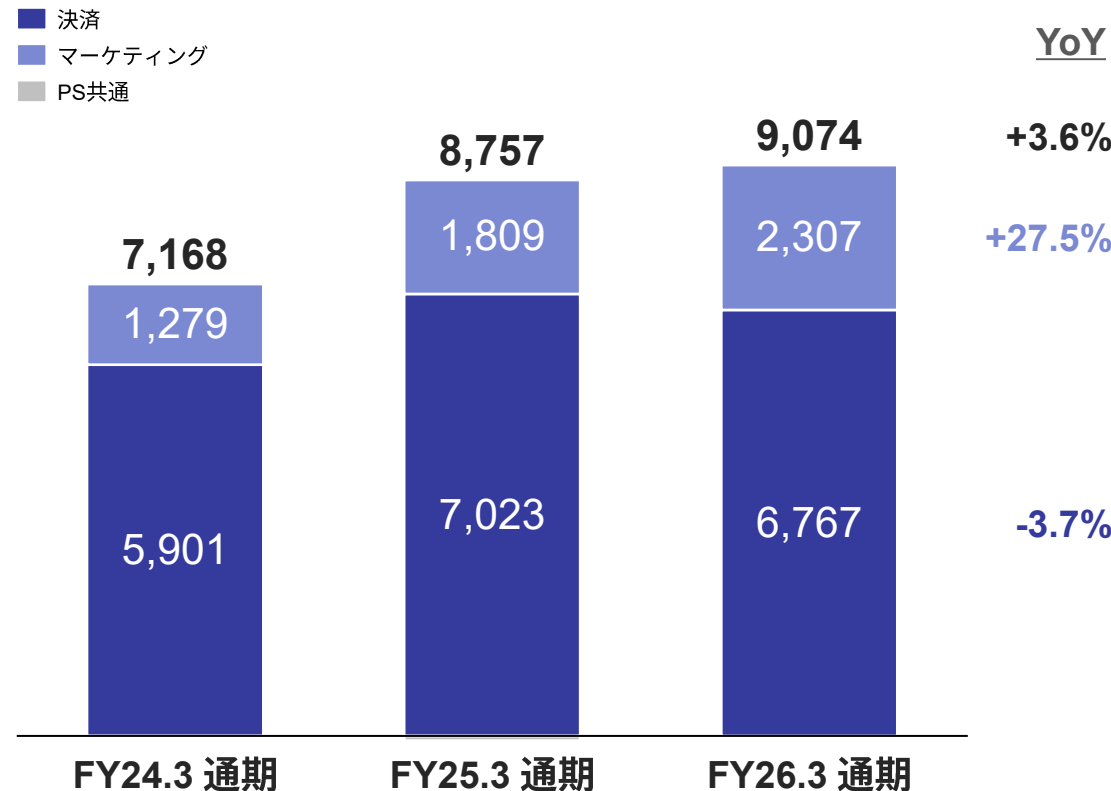
### セグメント収益

(単位：百万円)



### セグメント利益

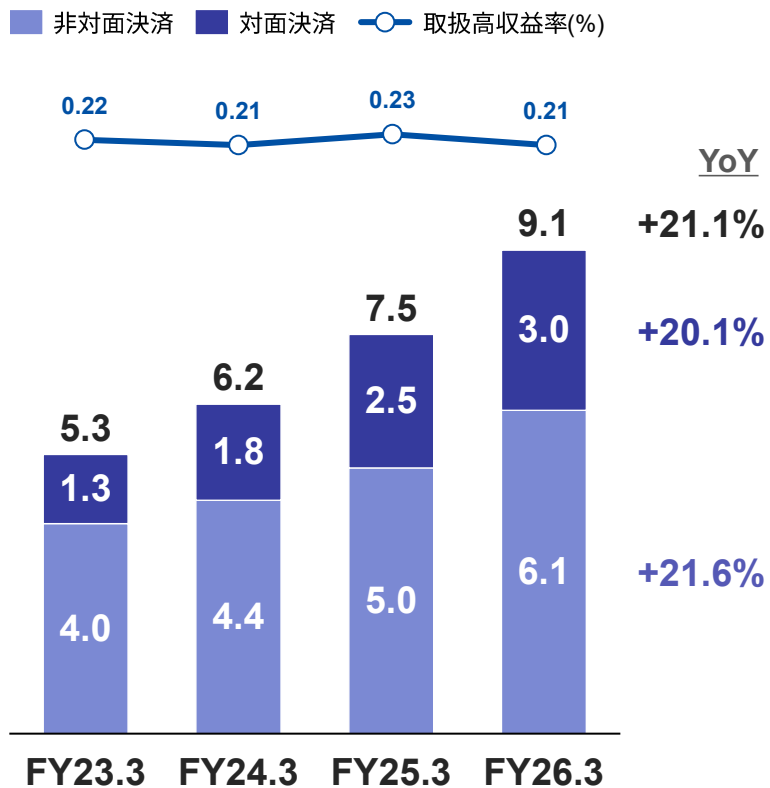
(単位：百万円)



- 通期の決済取扱高は、インバウンド減速や一部加盟店の解約影響を受けるも、大型案件の稼働があり9兆円を突破
- 取扱高収益率は、4QよりKDDIグループ向け大型案件が本格稼働したことに伴い、想定通りQoQで3bps低下

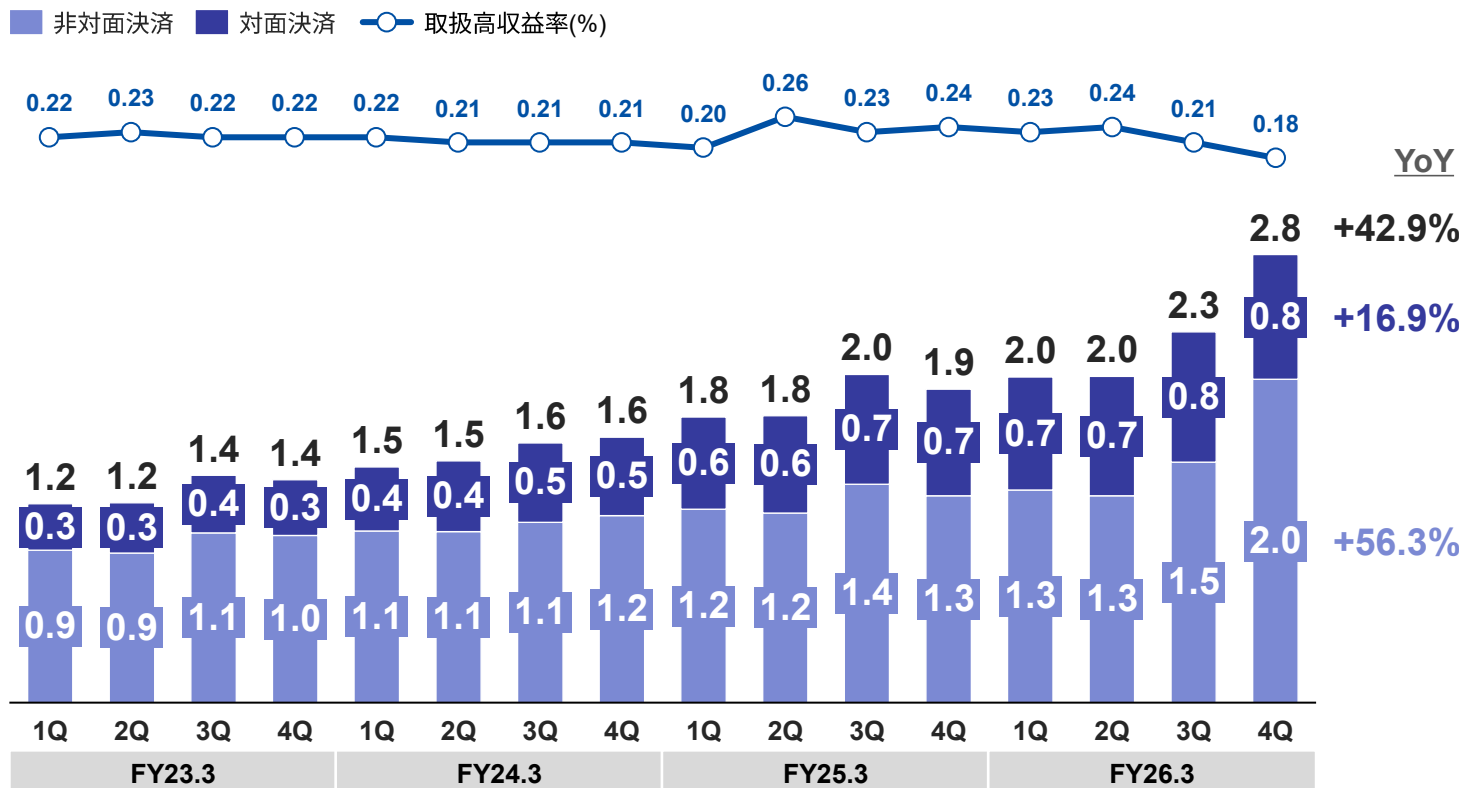
### 決済取扱高（年度別）

(単位：兆円)



### 決済取扱高（四半期別）

(単位：兆円)

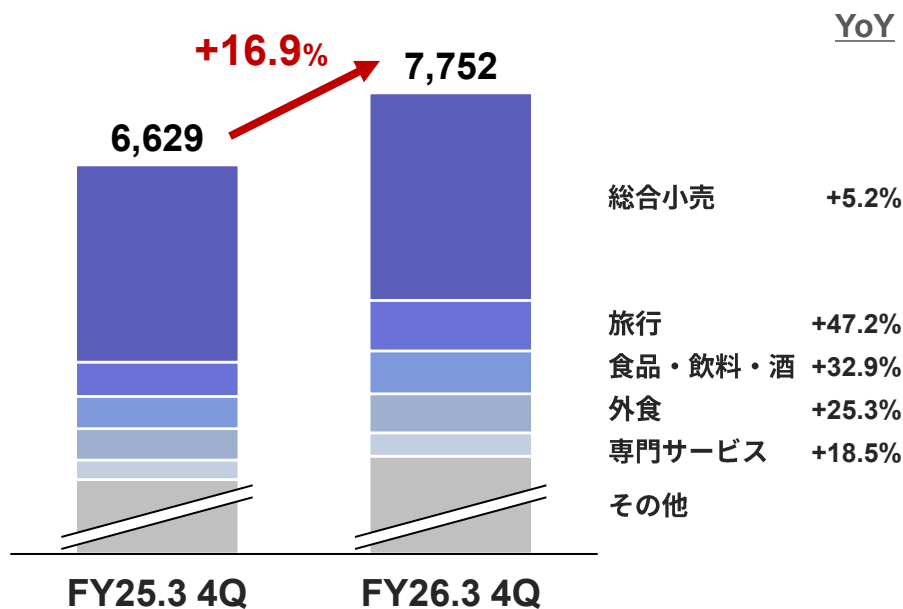


- ・ 対面決済は、日中関係の悪化によるインバウンド減少などが響き、取扱高成長率は軟調に推移
- ・ 非対面決済は、加盟店解約の影響が残る一方、KDDIグループの通信料金決済が本格寄与し、決済取扱高は大幅に増加

### 対面決済

(単位：億円)

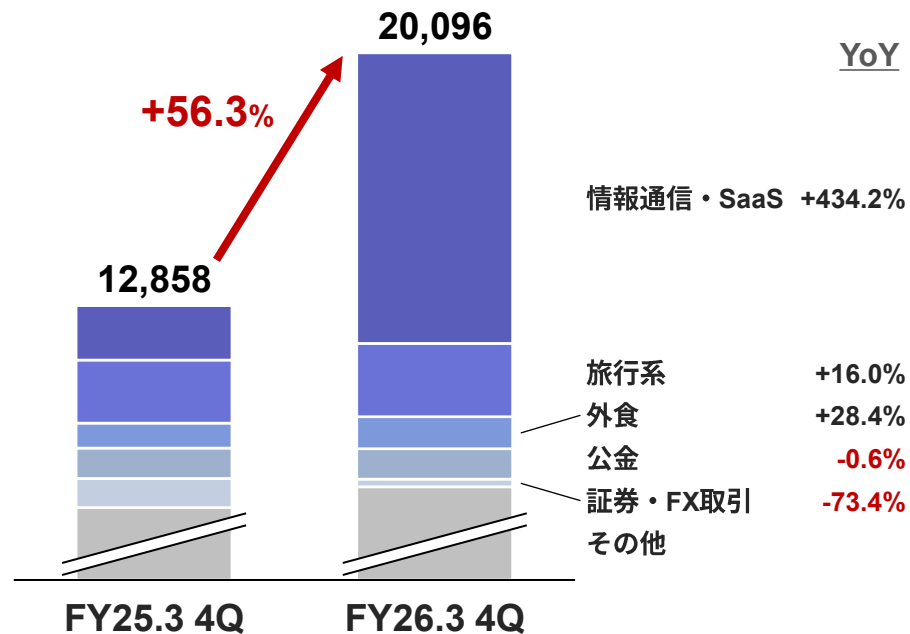
- ・ 訪日中国人観光客の減少により海外QR決済の取扱高が3割減となるなど、インバウンド消費の減速が影響し、「総合小売」の伸び率は一桁台にとどまる
- ・ 東芝テックやリクルート、Square等との戦略的アライアンスは成長を継続



### 非対面決済

(単位：億円)

- ・ KDDIグループとの案件が本格稼働し「情報通信・SaaS」が大幅増
- ・ 26Q2の加盟店解約の影響が残る「証券・FX取引」の取扱高が大きく減少
- ・ モバイルオーダー/テーブルオーダーの増加により「外食」は高成長をキープ



- ・ テイクレート競争などの外部環境変化や、大型PJへの技術リソース集中などの内部要因により、前期は計画未達に
- ・ AI時代に合わせ、決済に留まらない付加価値の提供と収益モデルの抜本の見直しにより、中長期的な成長を目指す

## 要因

### 1. 大型PJへの技術リソースの集中

- 年間数兆円の決済取扱高が見込まれる**KDDIグループとの大型プロジェクト**に、技術開発のリソースを集中
- その結果、新規加盟店の獲得やその他のプロジェクトに対する**リソース配分が不足**

### 2. 組織戦略の判断ミス

- 経営環境と**タイミングを見誤った人員増強策**により増加した固定費を吸収しきれず減益に

### 3. テイクレートを含む競争環境の変化

- 大手PSPの間で、テイクレート（決済手数料）を巡る競争が進むなか、**大型加盟店の剥落・条件改定**が発生
- 顧客であるEC事業者側も、**AIの普及に伴うゼロクリック化の進展**など、外部環境が大きく変化しつつある
- SEOからGEOへの移行など**加盟店ニーズが多様化**しており、決済システム単体の提供ではなく、総合的な提案が必要に

## 対策

### 1. リソース配分の適正化とシステムによる効率化

- 大型PJは初期開発とフェーズ1（通信料金の決済への導入）が完了。今後は、KDDIグループ企業を含む**au経済圏への導入**と、**au経済圏外の新規加盟店開拓**を共同展開し、収穫逓増型の収益化フェーズに移行
- 業務効率化を目的とした**システムアーキテクチャの強化**に加え、データ戦略に基づく新たな付加価値の創出を目的として、次世代システム構築に着手

### 2. 決済事業（DGFT）のマネジメント体制の刷新

- 4/1付で**DGFTの経営体制を強化**、**カード・決済業界の経営経験者も参画**し、収益力強化を図る
- グループ全体で組織再編と最適化を推進するとともに、業務プロセスの見直しとAIによる効率化を加速

### 3. 決済ビジネスの収益モデルの抜本的な見直し

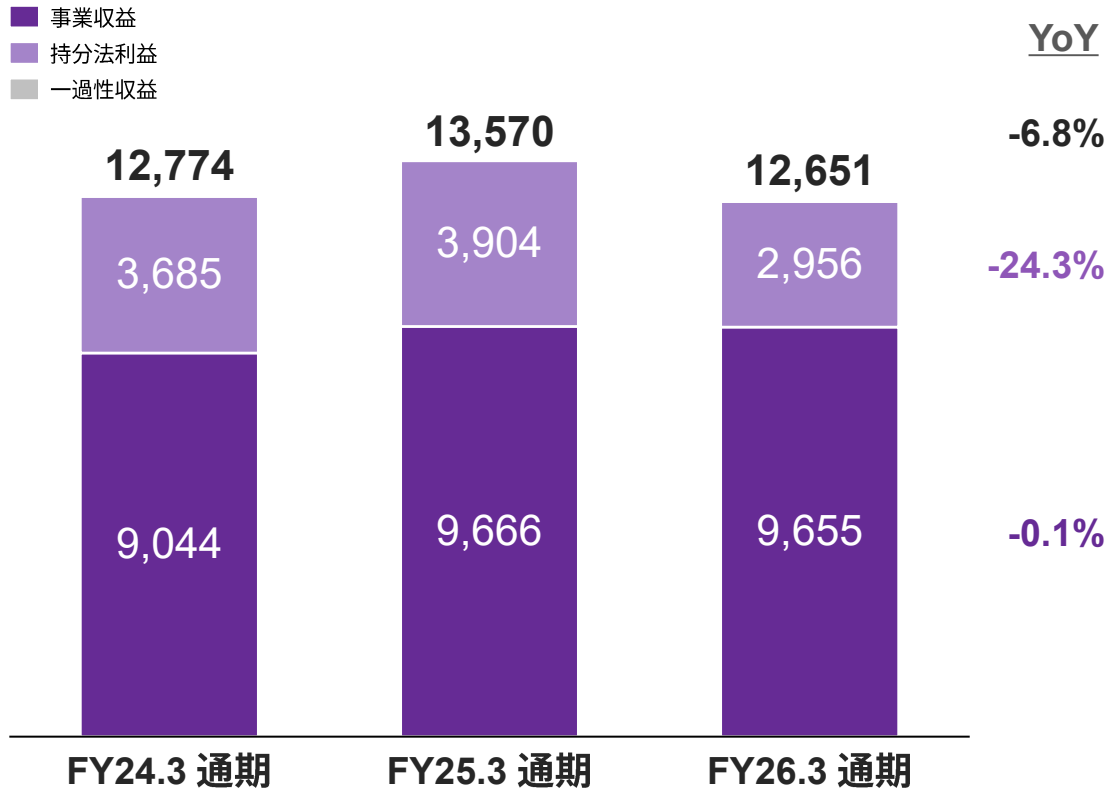
- 多様化する市場ニーズに応えるため、データ戦略、DXサービス、Agentic Commerce対応、ステーブルコイン実装など、**決済にとどまらない付加価値**をDGグループ全体で提供
- これにより、決済加盟店（特定マーケット）との協業・取引関係を多層化し、安定的な収益の確保と、**単なるテイクレート競争からの脱却**を図る
- なお、前期に生じた加盟店の剥落および条件改定による業績影響は、今期3Qに一巡する見通し

当期中を目途に新中期経営計画の公表を予定しているため、今期のPSセグメント業績予想は非開示といたします

- ・ 決済事業との親和性の高い戦略事業のうち、複数の事業が成長フェーズに移行しており、事業損失が縮小
- ・ カカクコム等からの持分法利益は減少も、カカクコム経由の決済取扱高は継続的に拡大 (詳細は31p)

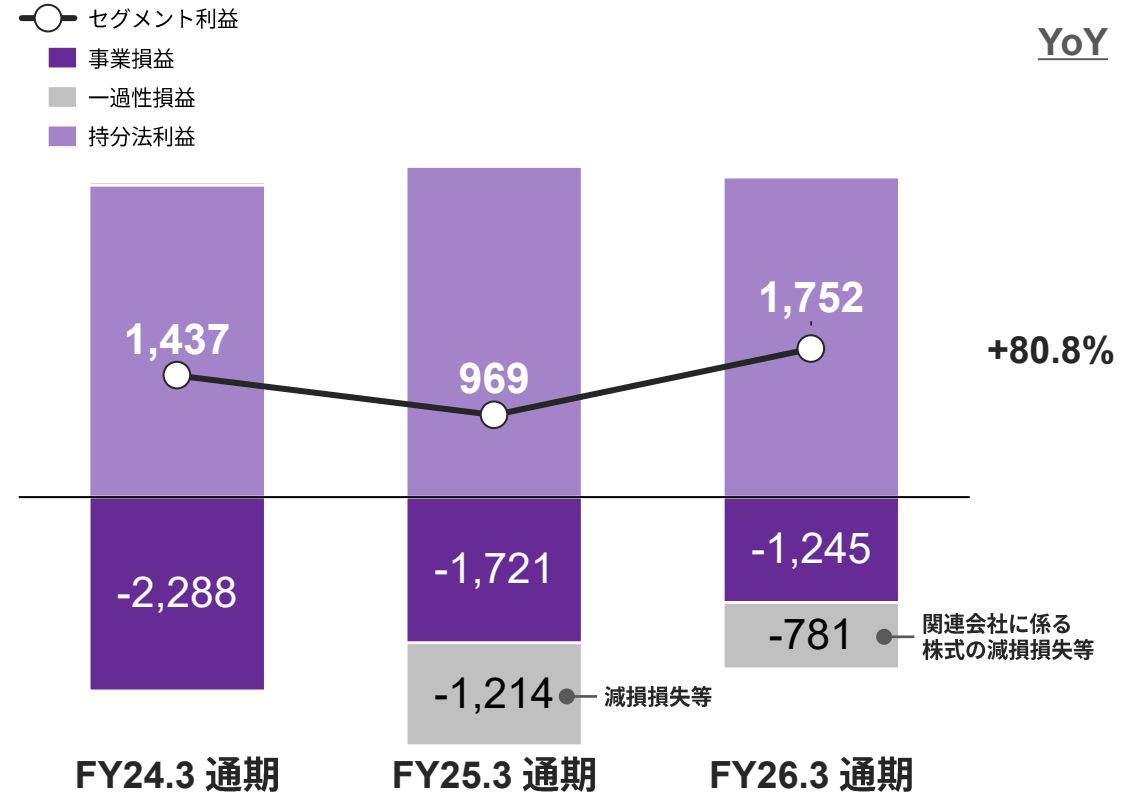
### セグメント収益

(単位：百万円)



### セグメント利益

(単位：百万円)



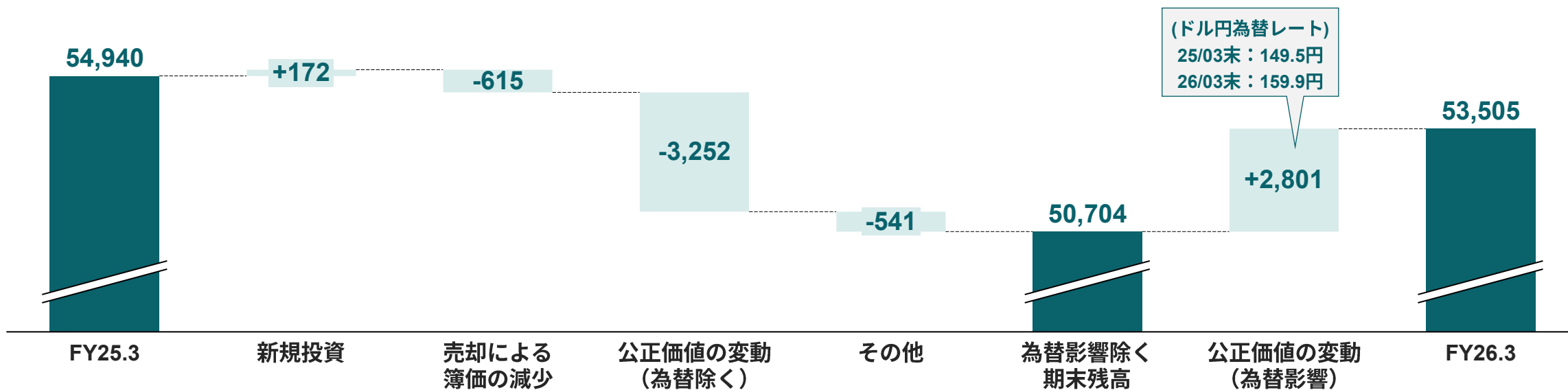
- ・世界最大級のセカンダリーファンド運用会社「Ion Pacific」との戦略的パートナーシップに基本合意（詳細は15p）
- ・共同ファンドを設立し、当社保有の投資ポートフォリオの大部分を段階的に移管することで、**中計KPI達成を見込む**

### 営業投資有価証券 増減内訳

（単位：百万円）

投資事業収入（中計） 5年累計 **300** 億円（24.3期~28.3期）

投資事業収入（実績） 3年累計 **157** 億円（24.3期~26.3期）



## V. 事業トピックス





事業領域	成長エンジン	実績
会員獲得支援	アフィリエイト広告コンサル能力とテクノロジー活用	年間売上 <b>244億円</b>
オンライン決済	りそな/KDDIグループ等との協業で更なる拡大を目指す	年間GMV <b>6.1兆円</b>
対面決済	東芝テック・ANAグループ・Square・リクルート等との協業	年間GMV <b>3.0兆円</b>
QRコード決済	Cloud Payシリーズによる成長の加速	3年CAGR <b>+45%</b>
後払い	SCORE社のB2B領域への進出による事業成長	3年CAGR <b>+38%</b>
加盟店総合支援 (サイト構築・セキュリティ等)	マーケティング人材合流と統一データ基盤整備	年間売上 <b>65億円</b>

(年間実績：'25年4月～'26年3月 3年CAGR：'23.3期～'26.3期 QRコード決済：GMV CAGR 後払い：税引前利益CAGR)

- ・「Cloud Pay」シリーズとAIを融合させた、次世代DXソリューション「Cloud Pay ビジネス」の展開を開始
- ・キャッシュレス決済の導入に加え、AI活用による業務管理や需要予測、マーケティングまでを包括的に支援

## < Cloud Payシリーズの概要 >



### 1. 日本最大級<sup>\*1</sup>のQRコード決済のバンドルサービス

国内外の主要QRコード決済に対応（海外QR決済含め約40種類に対応）  
世界最大級の決済プラットフォーム「Square」にも接続

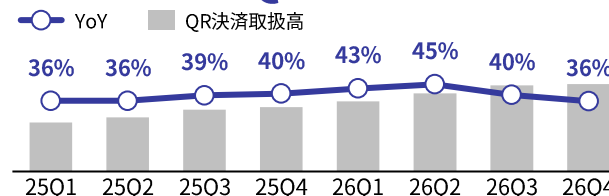
### 2. 端末レスのため低コストで導入可能

QRコードを設置するだけで、簡便に導入可能である点が、業務効率  
やキャッシュレス化に課題を抱える幅広い事業者から評価

### 3. QRコード以外の決済手段にも対応

「Cloud Pay Neo」では、クレジットカード決済やコンビニ決済など  
QRコード決済以外の決済手段にも対応可能

## < QRコード決済取扱高の成長 >



「Cloud Pay」を含めた  
QRコード決済の取扱高は  
**市場を上回る成長<sup>\*2</sup>を継続**

## < Cloud Payビジネスの始動 >



キャッシュ  
レス決済

+

マーケティング

独自マネー導入

AIによる需要予測

顧客データ分析

DX・業務効率化

在庫・売上管理

- **キャッシュレス決済×AI**を融合させた次世代DXソリューション
- AIを活用したデータ分析や独自マネーなど**高付加価値のサービス**を提供
- アミューズメント業界など「**現金使用率**」の高い業態を中心に導入拡大
- グループ会社「ポケットチェンジ」の**独自マネープラットフォーム**も活用

\*1) 2024年9月25日プレスリリース「世界最大級の決済プラットフォーム「Square」のQRコード決済にDGFTの共通QRコード決済ソリューション「Cloud Pay」を実装」 \*2) 経済産業省「2024年のキャッシュレス決済比率」より当社推計

- ・ 戦略パートナーである東芝テックとの提携に基づき、対面決済の高度化に加え各種サービスの拡充を図る
- ・ 新たに、定期通販ビジネスに最適化した新決済サービス「スコアあとからカード™」の提供を開始予定

< 新型決済端末の発売 >

東芝テック株式会社



新型決済端末にあわせ、対面領域のデータと事業者のDXを支援

- 東芝テックとDGFTが決済端末のラインナップ拡充を目的に、新たな決済端末「N750P／N750」を発売
- 東芝テックのPOSと連携し、テーブルオーダー・デリバリー・自社Pay・クーポン発行など、アセットを活用した多様なアプリケーションの提供を進める
- 本端末の提供を起点に、事業者のDXを総合的に支援する新たな決済プラットフォーム基盤の構築を推進

< 「スコアあとからカード™」の提供開始 >



「購入率の高い後払いと、継続率の高いカード払い」を融合

- 商品到着後に後払いからカード決済へ即時切り替え可能な新サービスを、2026年6月に提供開始予定
- 購入率の高い後払いと継続性の高いカード払いをハイブリッドで実現。パイロット版では従来の1%未満を大きく上回り、最大25%の切替率を記録
- DGFT決済基盤を活用し、事業者の売上安定化を支援今後もECプラットフォームとの接続拡大を推進

決済プラットフォームの拡大加速と中長期的な成長を牽引する戦略事業の開発と育成

カカクコム成長支援とグループ横断プロジェクトを通じ、カカクコムメディアからの決済商流拡大を狙う戦略事業の企画開発やM&Aを通じた新規事業収益の構築と、DGFTの決済取扱高の拡大を目指す

LTIセグメント事業領域

kakaku.com

日本有数のトラフィックを保有するインターネットメディア事業を展開

主要メディア

食ベログ  
 ・月間利用者: 9,708万人  
 ・月間PV: 24億5,971万PV

価格.com  
 ・月間利用者: 3,101万人  
 ・月間PV: 2億3,584万PV

求人ボックス  
 ・月間利用者: 1,557万人  
 ・月間PV: 1億7,275万PV

\*データは2026年3月時点

トラフィック

Digital Garage

決済事業と親和性の高い領域での戦略事業/次世代事業基盤の構築

注力領域

- I 産業特化型DX
- II BtoB決済/金融事業
- III 次世代テクノロジー活用

決済商流

PSセグメント事業領域

DGFT  
 DG Financial Technology

国内最大級の決済代行業を展開  
 日本の重要インフラ指定

決済事業

決済取扱高 9.1 兆円

決済支払拠点 133 万拠点

取扱決済手段 40 種類超

\*データはFY26.3実績

- ・ 決済事業との親和性が高い複数の戦略事業が成長フェーズに移行、売上高/決済取扱高ともに継続的に拡大
- ・ カカクコム経由の決済取扱高は継続的に拡大。両社のアセットを活用した協業ビジネスを推進

前期の主なトピックス



アプリ外課金サービス「アプリペイ」の成長

- 25年9月にグローバル展開を本格始動
- スマホ法（25年12月施行）を追い風に事業規模を拡大
- 契約タイトル数は大幅に拡大、国内No.1のアプリ外課金\*1に



Musubell

不動産DXサービス「Musubell」の導入拡大

- 不動産取引に係る契約業務のDX・電子化サービスを提供
- 不動産業界の法改正や人手不足を追い風にニーズが拡大
- 大手デベロッパーを始め導入社数は170社を突破

kakaku.com



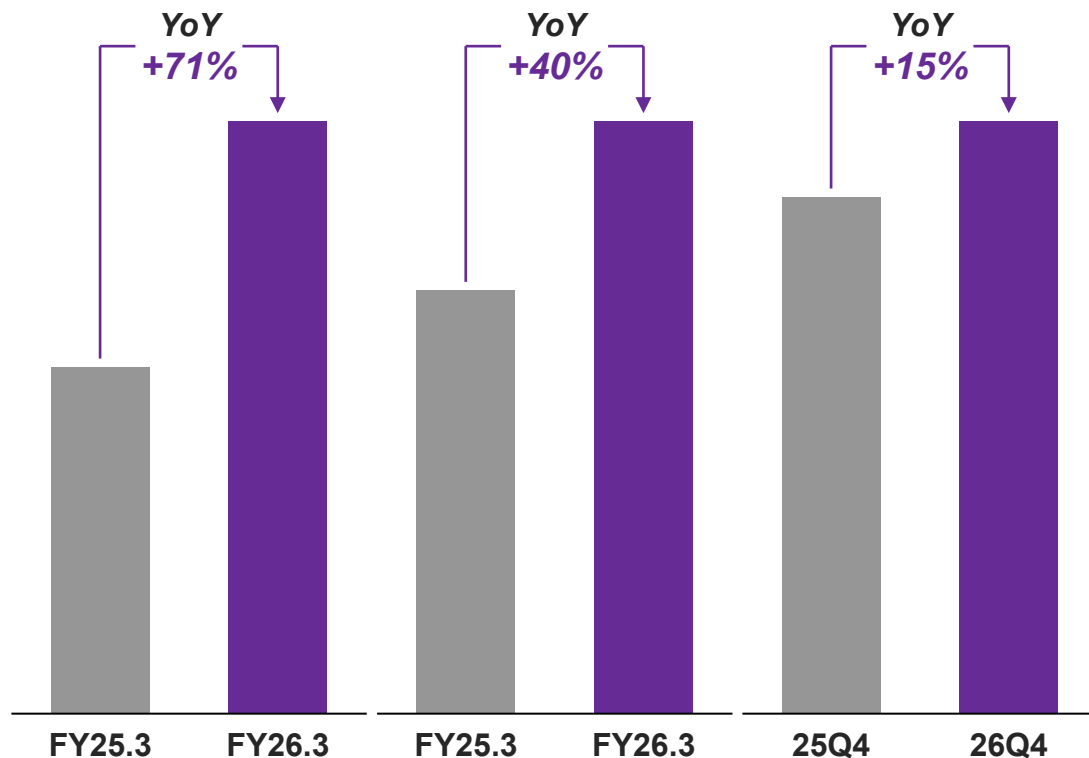
グループ会社「カカクコム」との協業

- 食べログ多言語版で展開中のインバウンド向けネット予約サービスは、国内最大規模の約63,000店舗\*2にて実施中
- カカクコム経由の決済取扱高も継続的に拡大

戦略事業の売上高  
(累計)

戦略事業の決済取扱高  
(累計)

カカクコムからの取扱高  
(直近12ヶ月)



\*1) 日本国内で運営されているアプリ外課金サービスにおいて、導入ゲーム・アプリ数で最多（25年10月当社調べ） \*2) 25年8月時点

- ・ファンド型投資へのシフトを更に進めることにより、四半期ごとの公正価値変動による連結業績影響を低減
- ・事業共創の取組みを進め、スタートアップと決済を主軸とするPSセグメントとのシナジー創出に注力

## < 投資事業の基本方針 >

### 1 オンバランス型投資からファンド型投資へのシフト

- ▶ 投資モデルをファンド型投資へシフトすることにより、公正価値評価の変動による連結業績への影響を低減

### 2 オンバランス型投資は、事業・技術連携を見据えた投資先に厳選

- ▶ オンバランス型の直接投資は厳選投資を基本とし、事業面や技術面での連携を見据えた投資先に厳選

### 3 事業共創により、フィナンシャルリターンに加え、ビジネスリターンを創出

- ▶ フィンテックやAI関連のスタートアップを中心に、スタートアップ企業とPSセグメントとの事業連携を促進

## 參考資料

---

## Digital Garage Group

### ロングターム インキュベーション

決済プラットフォームの拡大を  
加速する新サービス/プロダクト

次世代テクノロジーの  
社会実装を目指す非連続事業

- 産業特化型DXサービス
- 新規フィンテック
- 次世代メディア

**kakaku.com**

Musubell DGFT 請求書カード払い

アプリパイ Pangaea Delivery

CRYPTO GARAGE BI.GARAGE

### プラットフォーム ソリューション

決済プラットフォームを軸とした  
当社グループの基盤事業

- 決済代行サービス
- 決済に直接関わる付加価値機能
- 金融領域向けマーケティング・CRMソリューション

DGFT DGBT  
DG Financial Technology DG Business Technology

SCORE DG FutureTech

ANA DIGITAL GATE TDP リそな決済サービス

### グローバル投資 インキュベーション

次世代テクノロジーを中心とした  
スタートアップ企業への  
投資/育成/DGグループとの連携

- 投資インキュベーション
- スタートアップ企業の育成
- ファンド運営

DG Ventures DG Incubation DG Daiwa Ventures

DGUS GEN LAB

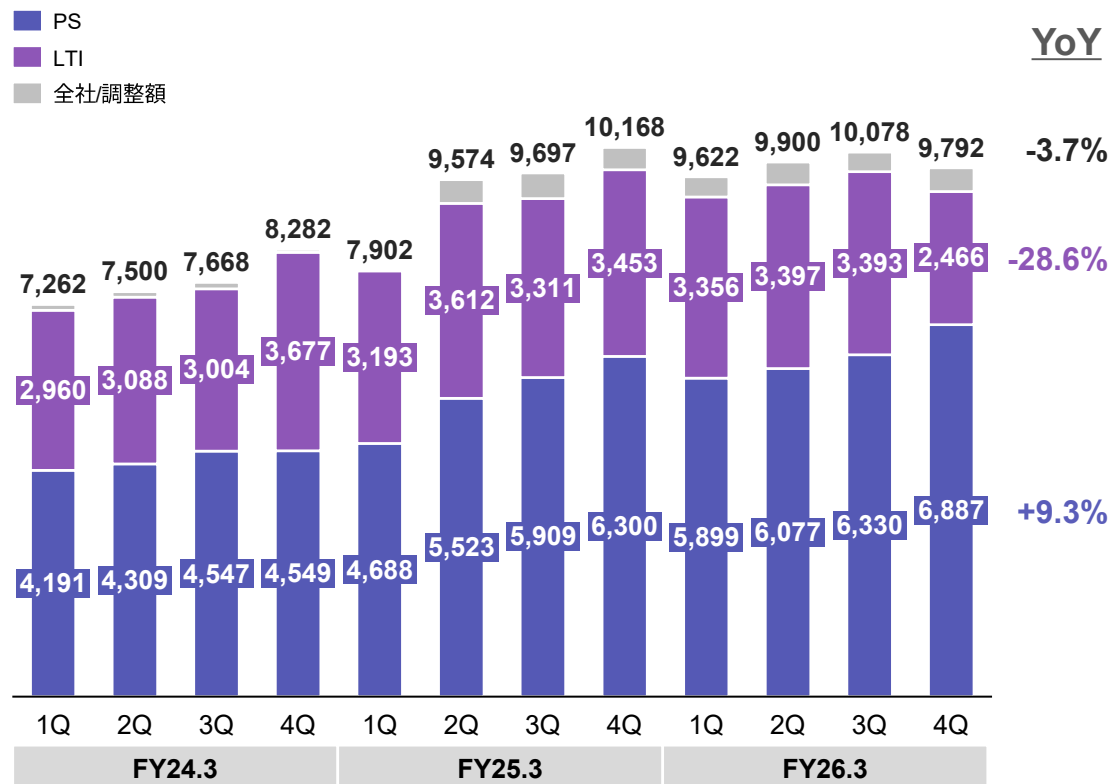
## 参考資料①：補足データ



- PSセグメントの事業規模の拡大等があるも、力カクの持分法利益が減少し基礎事業収益は微減
- 中長期成長に向けた技術リソースやR&Dの人財投資、経営管理基盤の投資により、基礎事業利益も一時的に減少

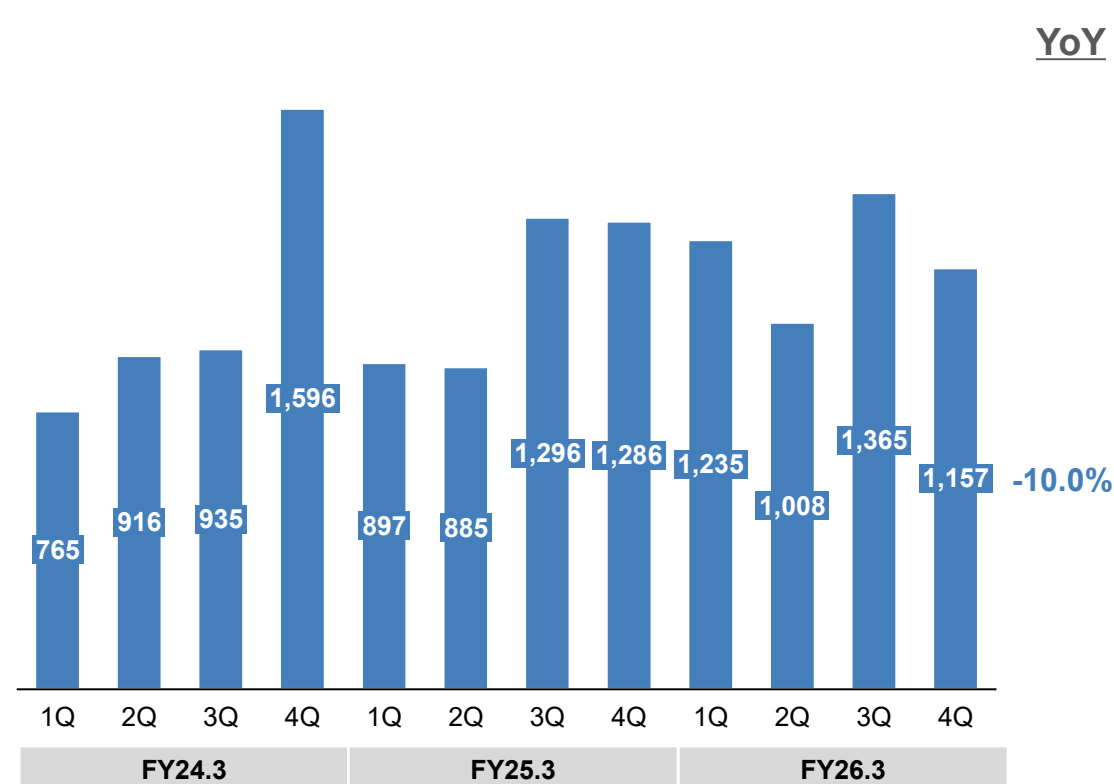
## 基礎事業収益

(単位：百万円)



## 基礎事業利益

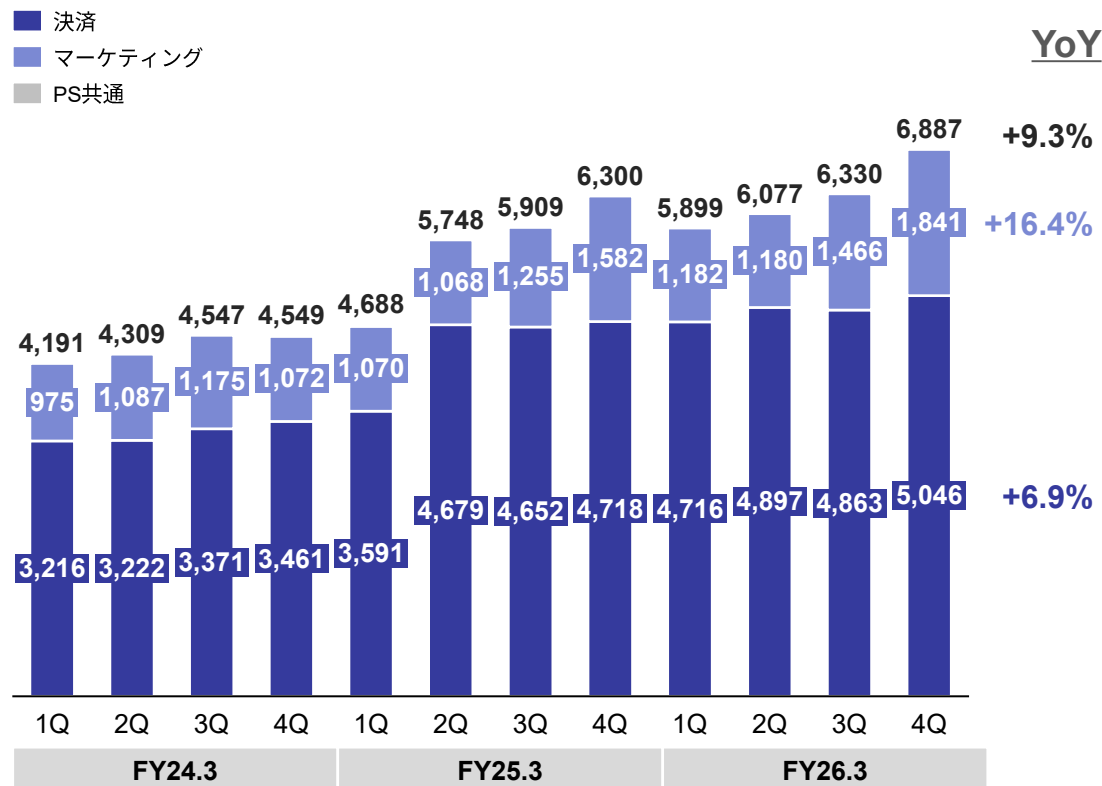
(単位：百万円)



- ・ 決済は、一部の加盟店の解約等により収益成長が軟化し、開発や営業体制強化による固定費増を吸収しきれず減益
- ・ マーケティングは、決済 / 金融ビジネス市場の活性化を追い風に好調を維持

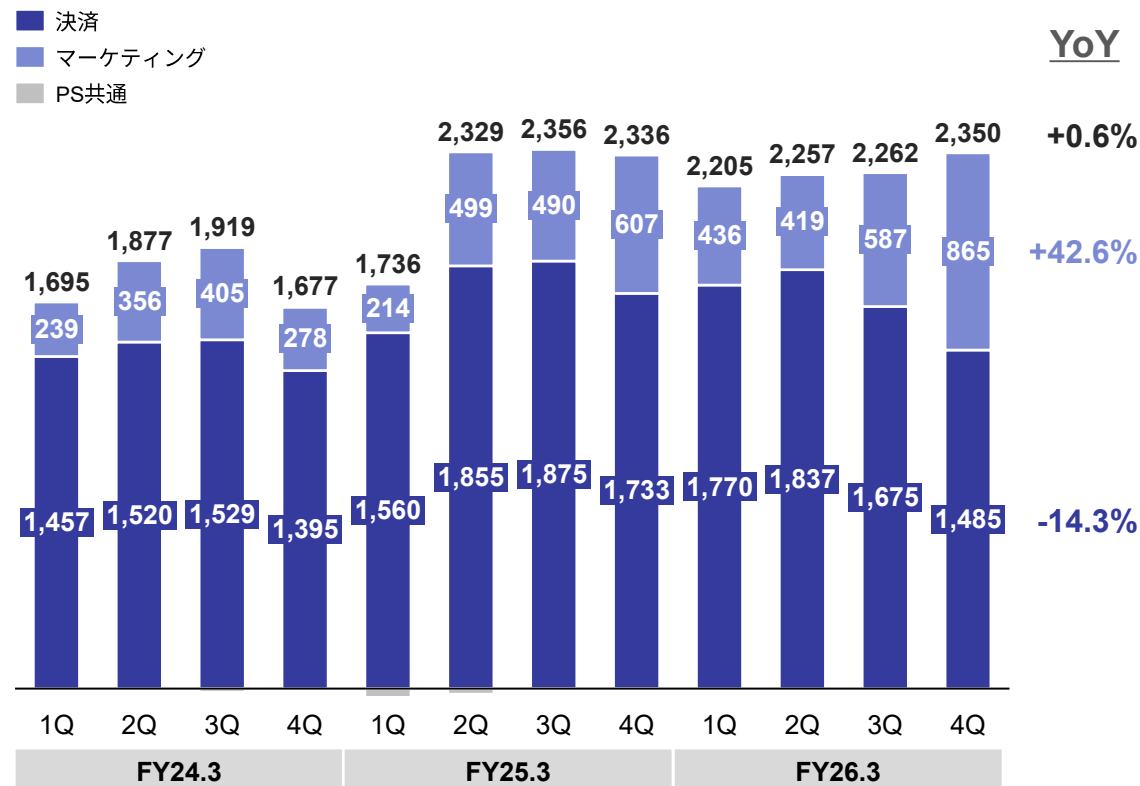
## セグメント収益

(単位：百万円)



## セグメント利益

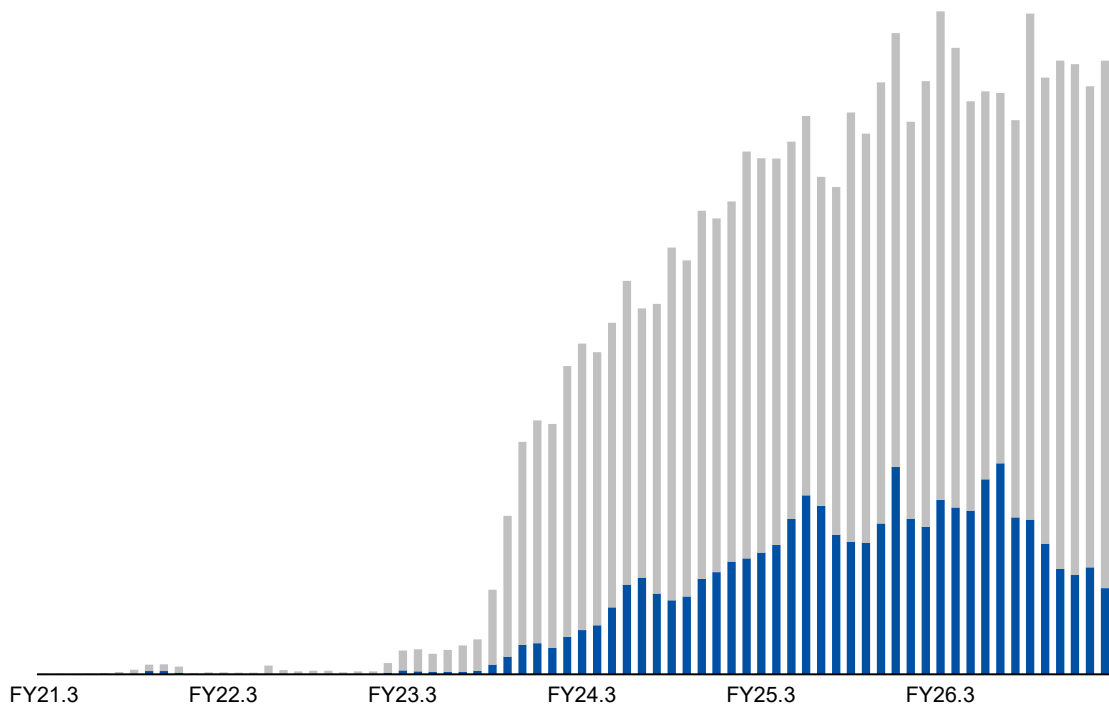
(単位：百万円)



- ・ 4Qの中国からの訪日外客数は前年同月比43%減少し、訪日外客数全体の増加率も微増にとどまる
- ・ 4Qのインバウンド関連のQRコード決済は、上記の影響を受けたことにより、前年同期比約3割減

## 訪日外国人数 (エリア別)

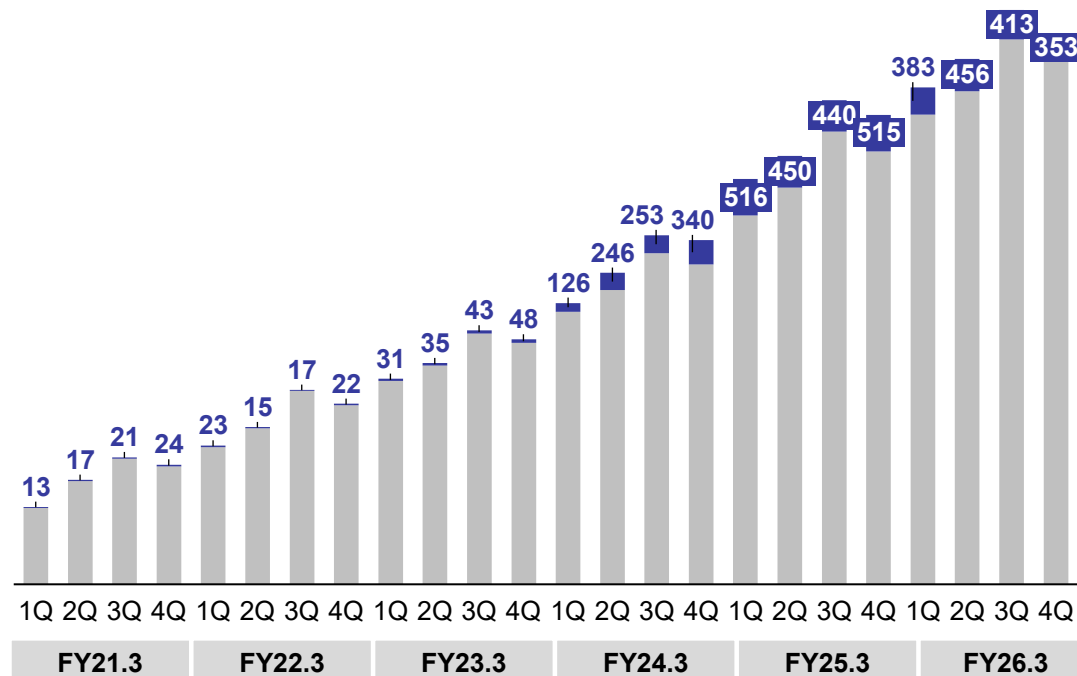
- 中国大陸・香港
- その他



## 対面決済取扱高

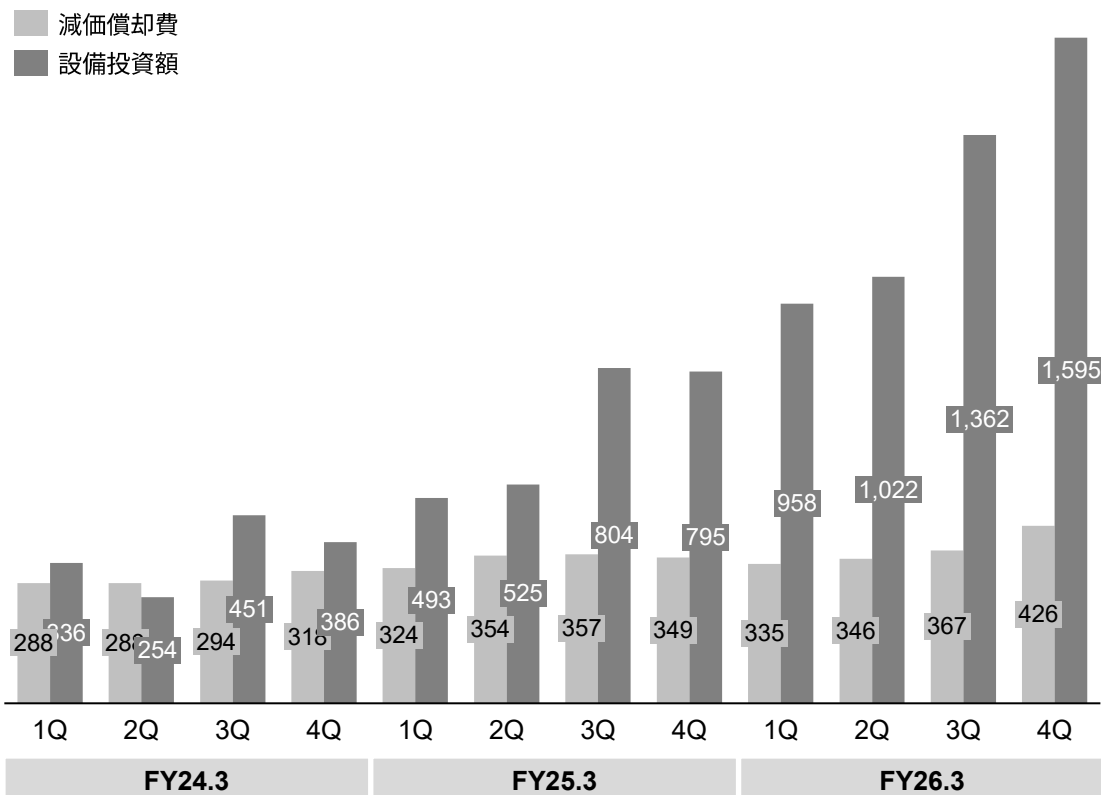
(単位：億円)

- インバウンド関連QRコード決済
- その他対面決済

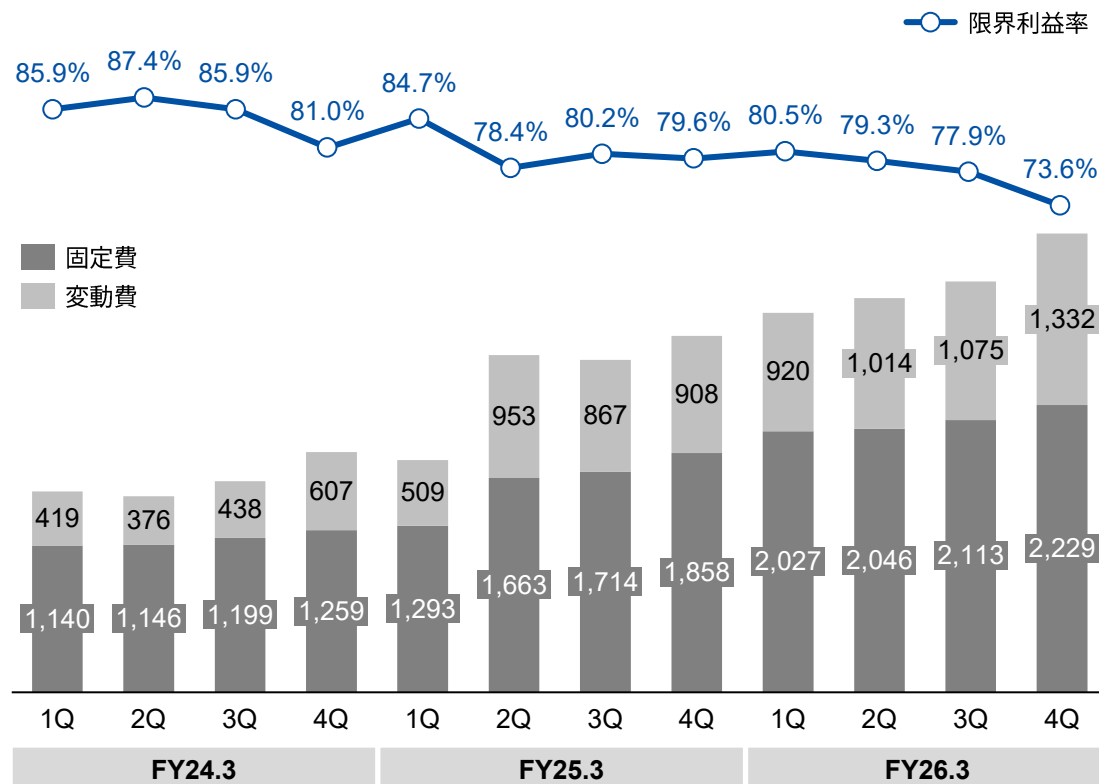


- 大型案件の開発及び後払い決済システムの開発等により、決済関連の設備投資額は増加
- 決済事業の体制強化による人件費増や、大型案件の開発を含むシステム費用増により固定費が増加

## 決済関連投資・減価償却費 (単位：百万円)



## 決済関連費用・限界利益率 (単位：百万円)

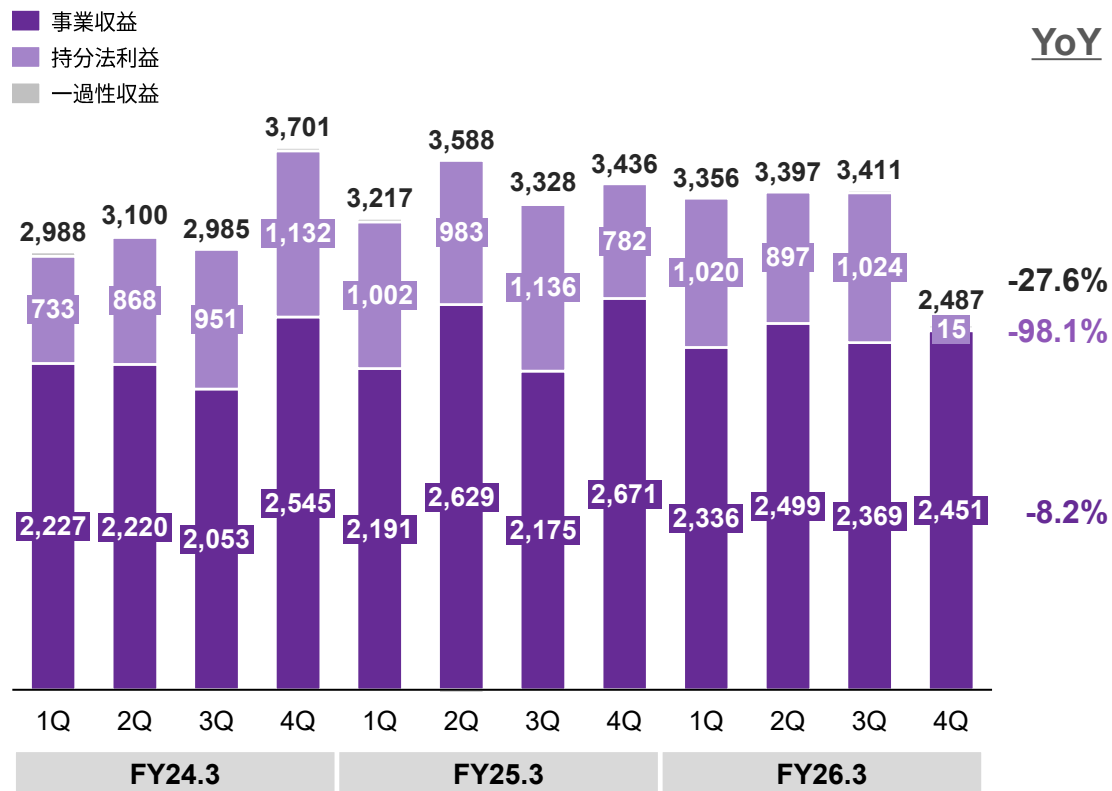


\* 2026年3月期第3四半期決算説明資料において開示した設備投資額の数値に誤りがあったため、本資料において修正後の数値を記載しております。

- ・ 決済との親和性の高い戦略事業のうち、複数の事業が成長フェーズに移行しており、事業損失が縮小
- ・ カカクコム等からの持分法利益は減少も、カカクコム経由の決済取扱高は継続的に拡大（詳細は31p）

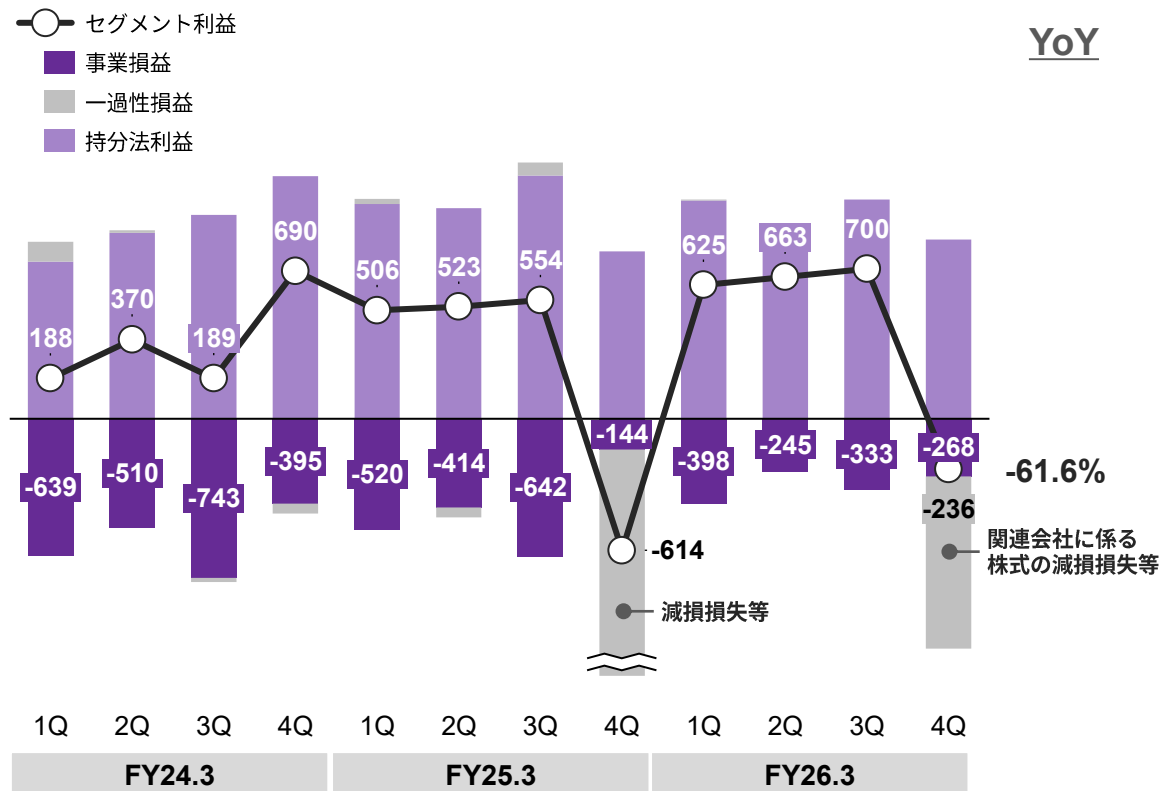
## セグメント収益

(単位：百万円)



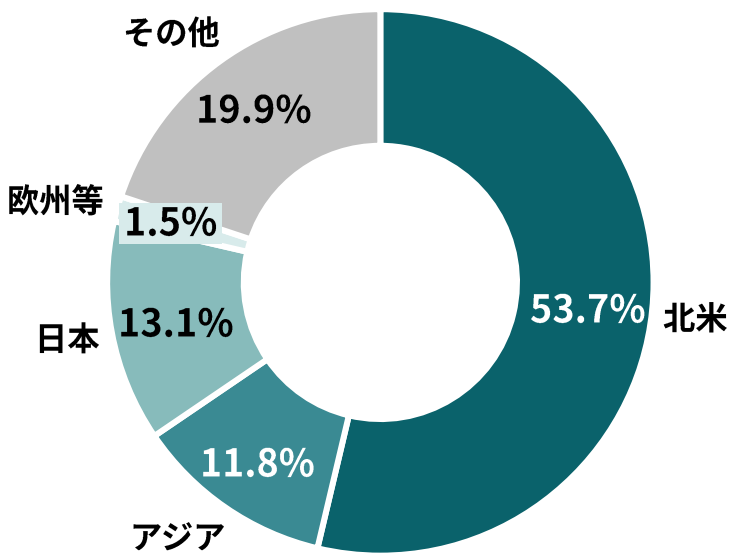
## セグメント利益

(単位：百万円)

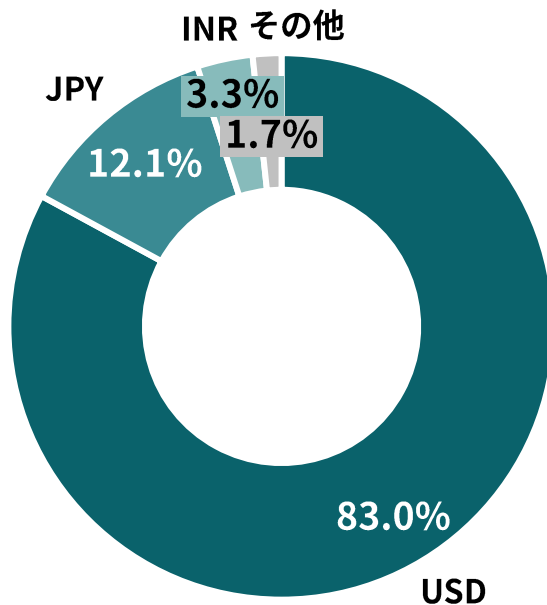


- エリア別の投資先は、北米のほか、アジア、日本に分散されたポートフォリオで構成
- 2026年3月末の営業投資有価証券の公正価値は、投資金額に対し、約2倍の535億円に

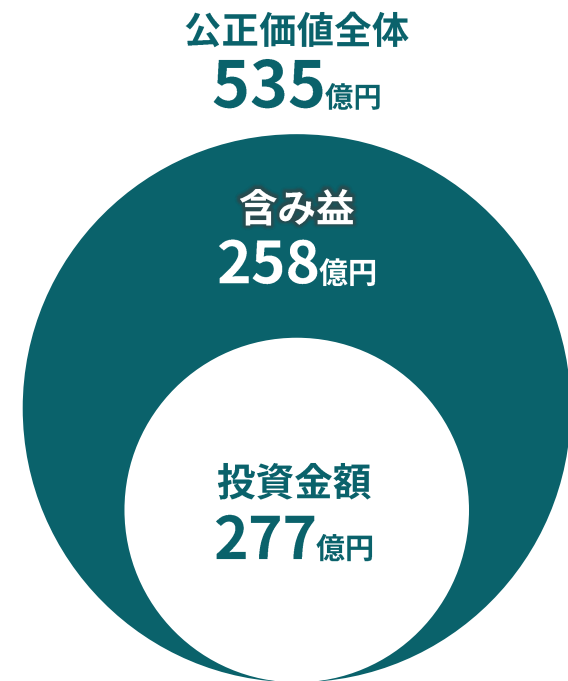
エリア別比率



通貨別比率



公正価値評価額の内訳



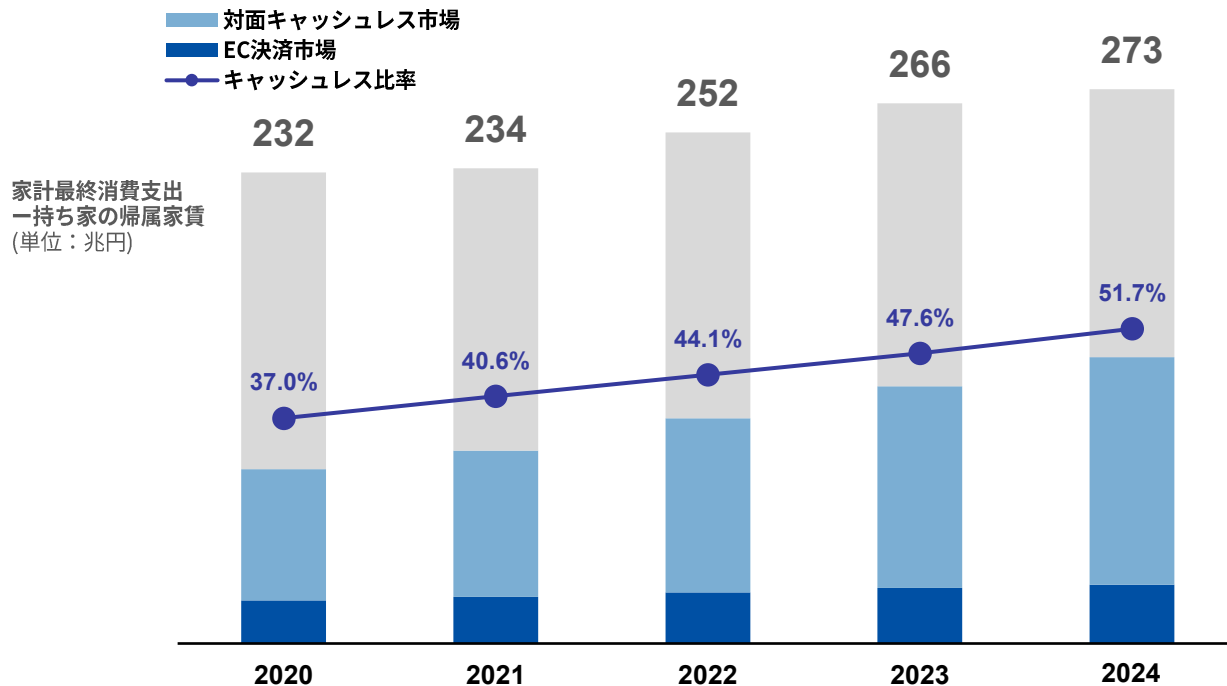
	FY25.3 4Q	FY26.3 4Q	増減	主な変動要因 / 備考
流動資産	144,446	132,472	-11,974	
現金及び現金同等物	56,354	40,469	-15,885	
営業債権及びその他の債権	30,538	35,695	+5,157	決済事業関連科目
営業投資有価証券	54,940	53,505	-1,435	GII投資先のEXIT及び公正価値変動（為替影響含む）
非流動資産	81,899	86,231	+4,332	
有形固定資産	13,163	11,997	-1,165	
無形資産	7,316	11,390	+4,074	
持分法で会計処理されている投資	37,643	37,356	-287	
その他の金融資産	12,896	14,761	+1,865	投資先の公正価値変動（為替影響含む）
<b>資産合計</b>	<b>226,344</b>	<b>218,703</b>	<b>-7,642</b>	
流動負債	97,558	87,868	-9,690	
社債及び借入金	27,676	26,366	-1,310	
営業債務及びその他の債務	62,532	54,364	-8,167	決済事業関連科目
非流動負債	51,091	53,139	+2,047	
社債及び借入金	33,956	35,687	+1,730	
その他の金融負債	5,976	4,927	-1,049	
<b>負債合計</b>	<b>148,649</b>	<b>141,007</b>	<b>-7,643</b>	
親会社の所有者に帰属する持分	75,417	75,584	+167	
資本金	7,888	8,014	+127	
資本剰余金	5,229	5,457	+228	
自己株式	-5,108	-5,033	+75	
利益剰余金	66,296	65,146	-1,150	
非支配持分	2,278	2,112	-166	
<b>資本合計</b>	<b>77,695</b>	<b>77,696</b>	<b>+1</b>	

## 参考資料②：ビジネスモデル



経産省は、2026年より新しいキャッシュレス決済比率の算出方法を導入。個人消費の実態をより明確に反映するため、持ち家に関する支出等を除外し、2030年に国内指標で65%（国際比較指標で55%）の達成を目指す

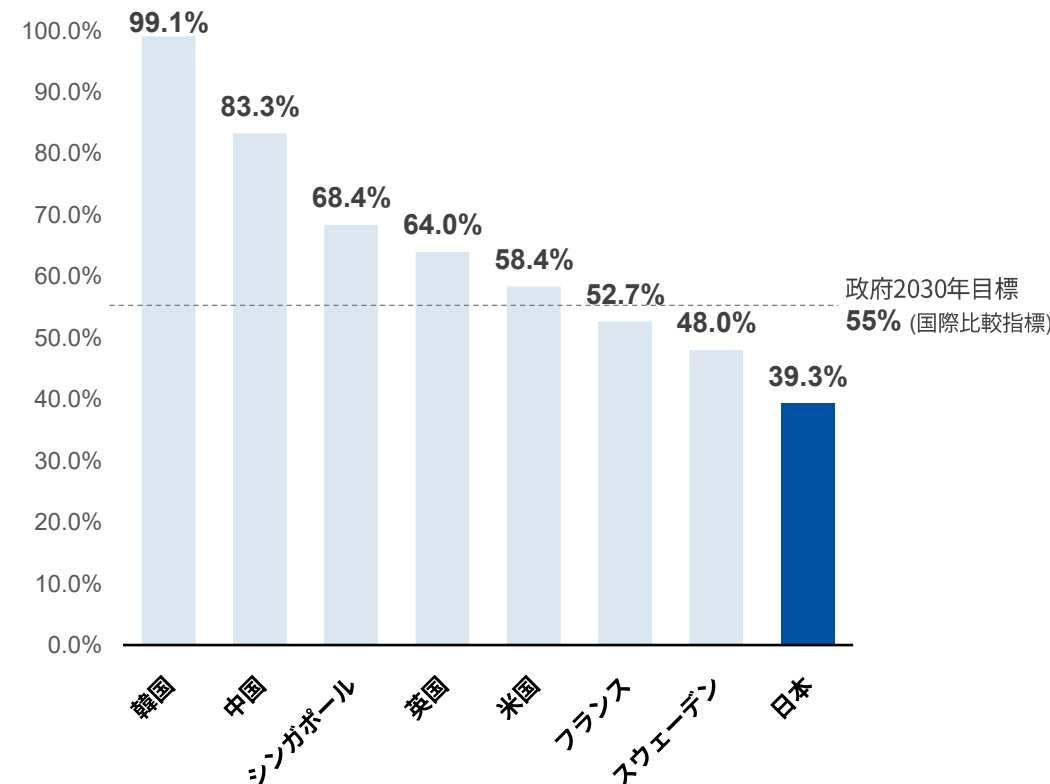
### キャッシュレス市場規模の推移(国内指標)



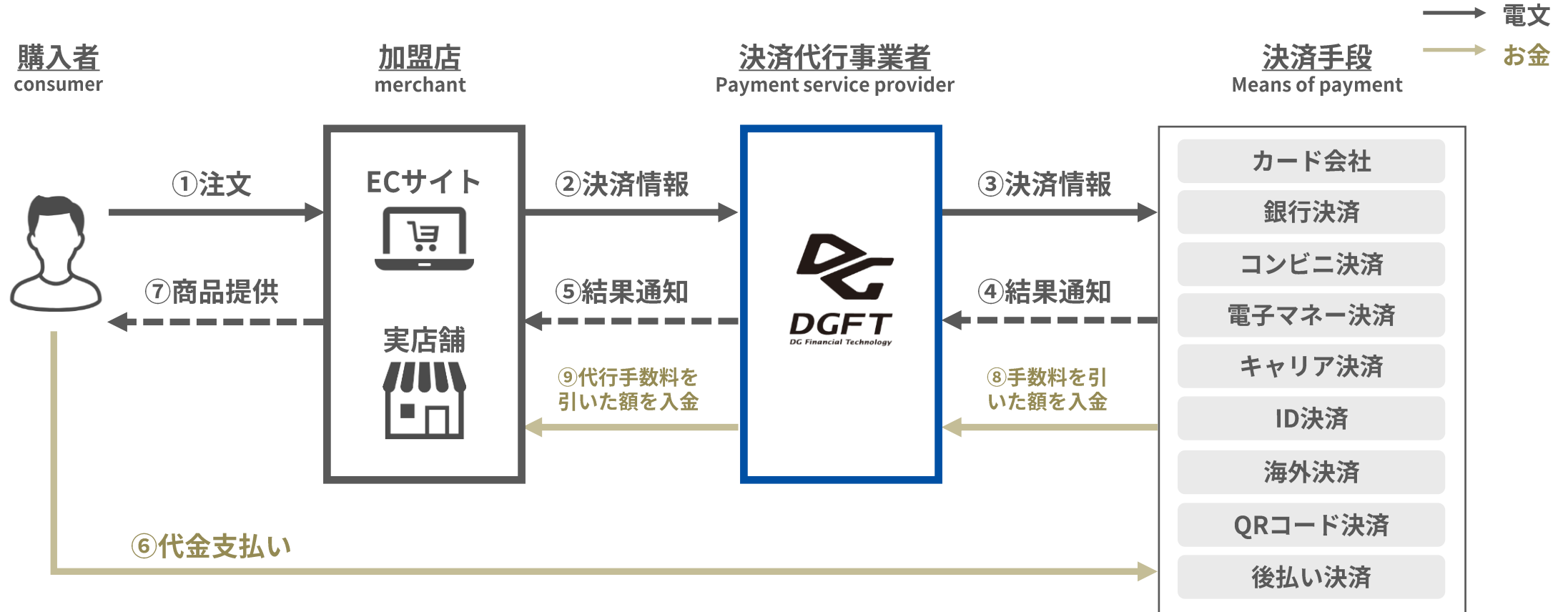
出所) 内閣府「国民経済計算」、経済産業省「電子商取引に関する市場調査」、「キャッシュレス・ロードマップ」及び「キャッシュレス・ビジョン」をもとに当社推計

### 国内外のキャッシュレス比率

(2023年時点)



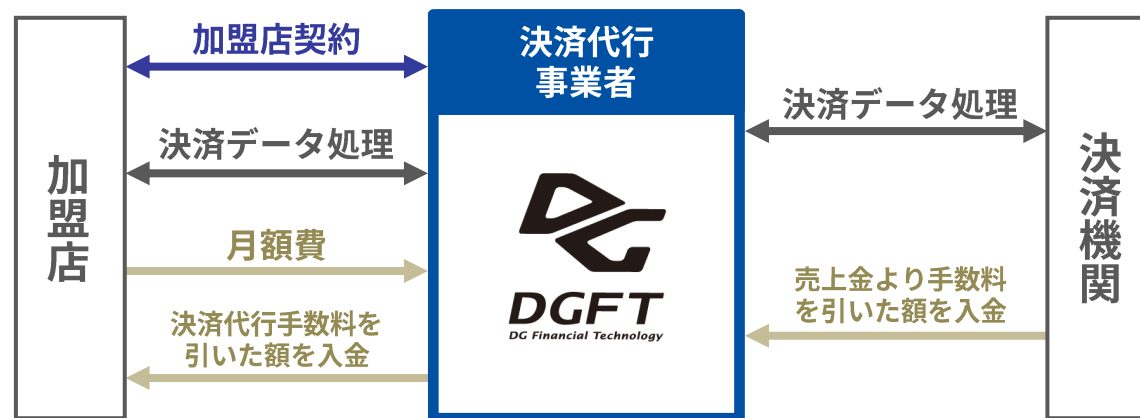
ECサイト事業者や対面加盟店とカード会社やコンビニなどの決済サービスを提供する企業の間に入り、クレジットカード決済を始めとした多数の決済を一括の契約とシステムで導入できるサービス



## 収納代行型（包括契約）

各種決済機関との契約手続きや売上金額の入金などを一括代行

- ・当社がカード会社や金融機関など決済提供会社との契約手続きを一括代行
- ・毎月の売上金は当社から加盟店へ一括入金
- ・収納面の窓口が一本化
- ・入金管理・確認などの業務が効率化

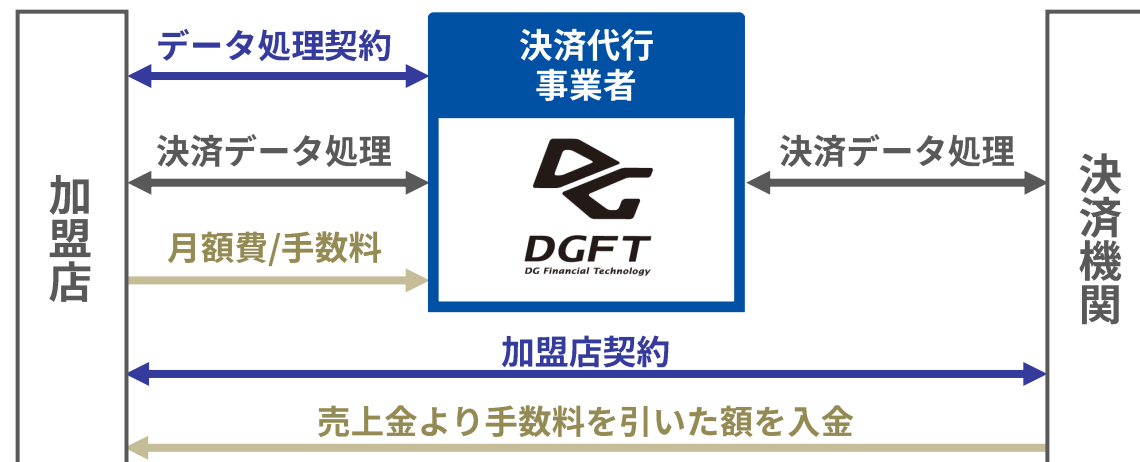


## 決済データ処理型（直接契約）

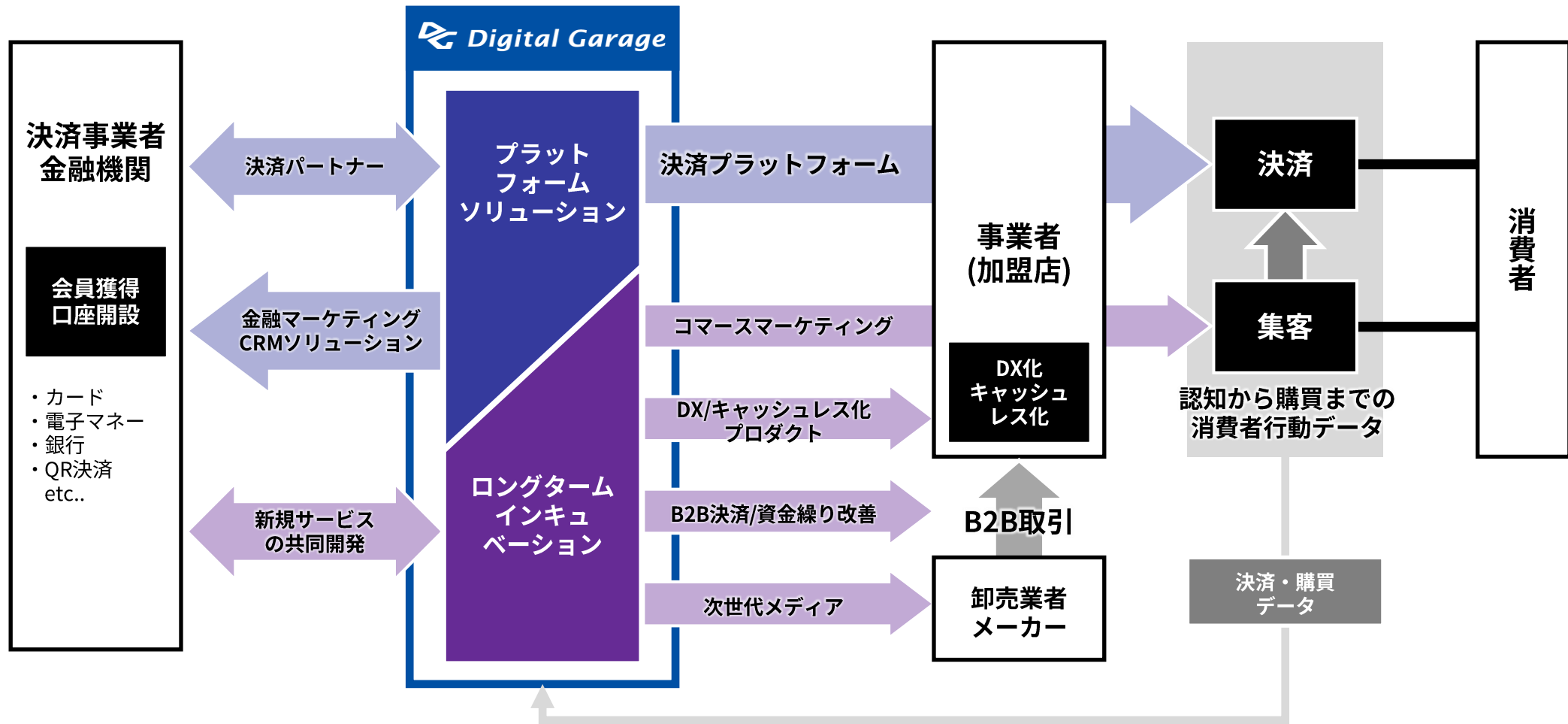
加盟店で締結したカード会社との加盟店契約を元に、PSP提供の決済システムの導入によりクレジットカード決済処理を自動化

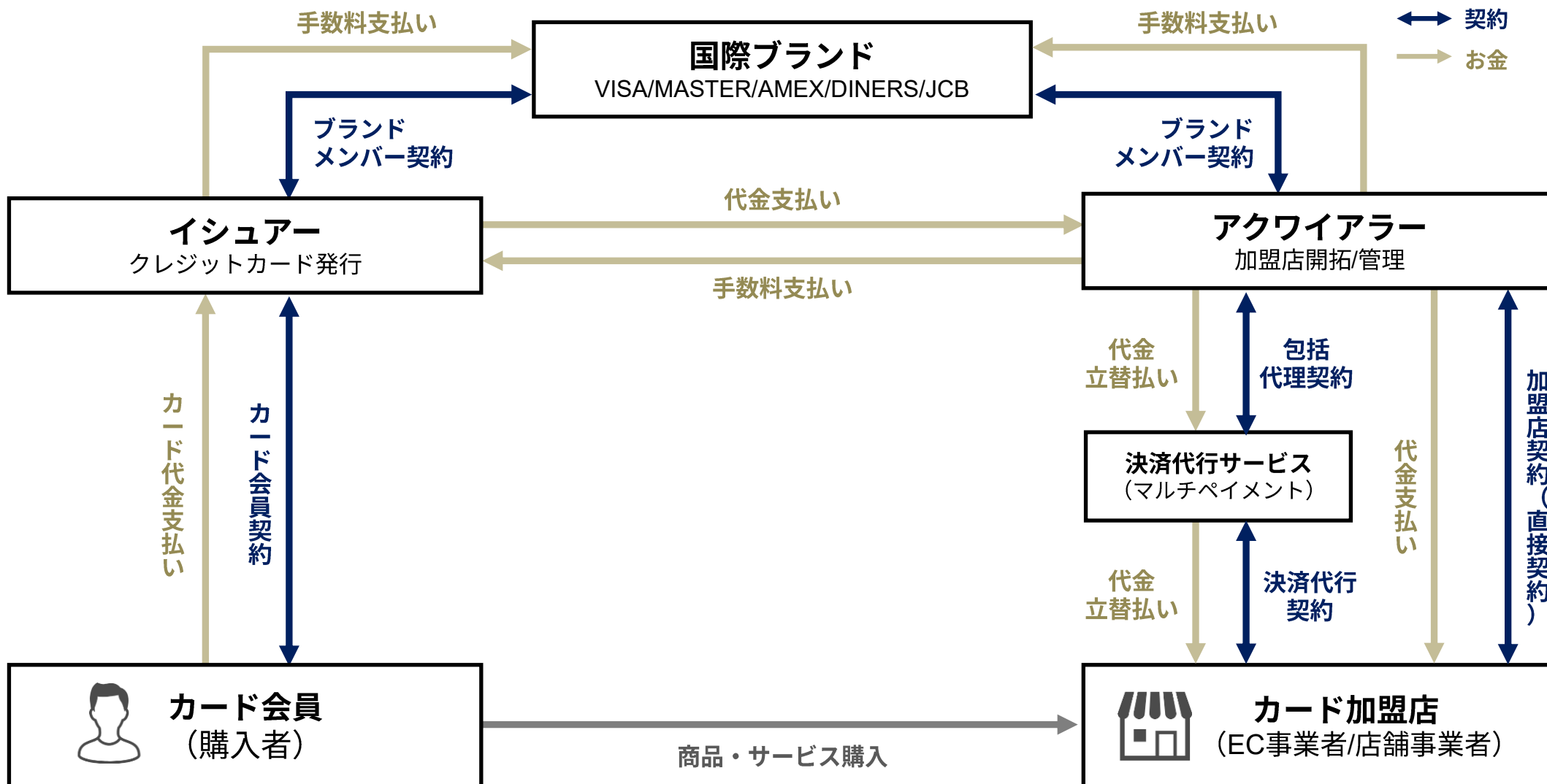
- ・決済システムを提供しカード決済処理を自動化
- ・加盟店はカード会社と直接契約
- ・当社は決済に必要なソフトウェアや取引管理ツールを提供
- ・ソフトウェアの導入支援対応も行う

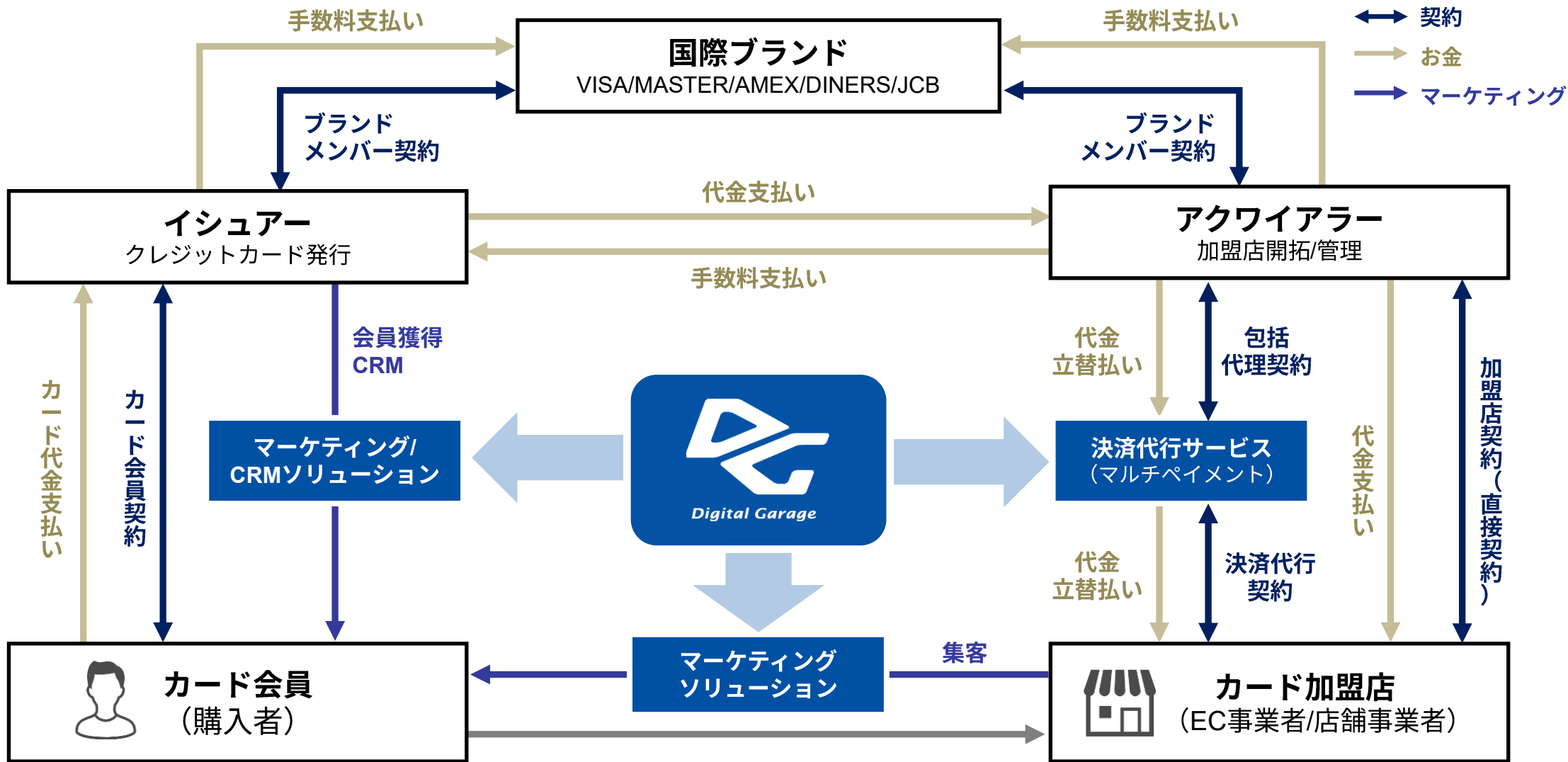
→ 電文  
→ お金



- 決済を中心として安定的な収益を継続的に生み出すプラットフォームを構築
- 既存事業のほか、DX/金融フィンテック/次世代メディア等を加えた多層的な収益機会の創出を目指す



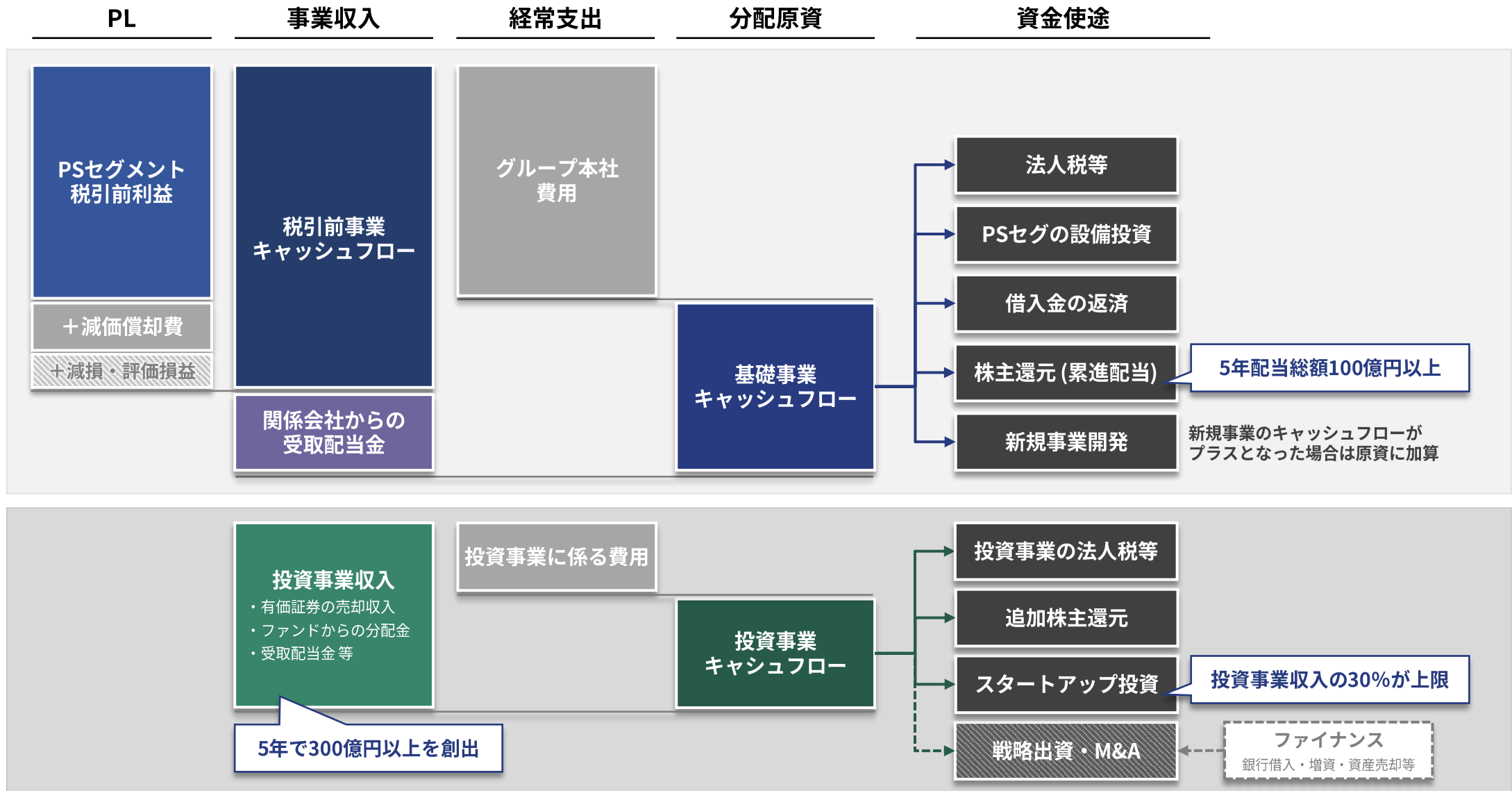




参考資料③：

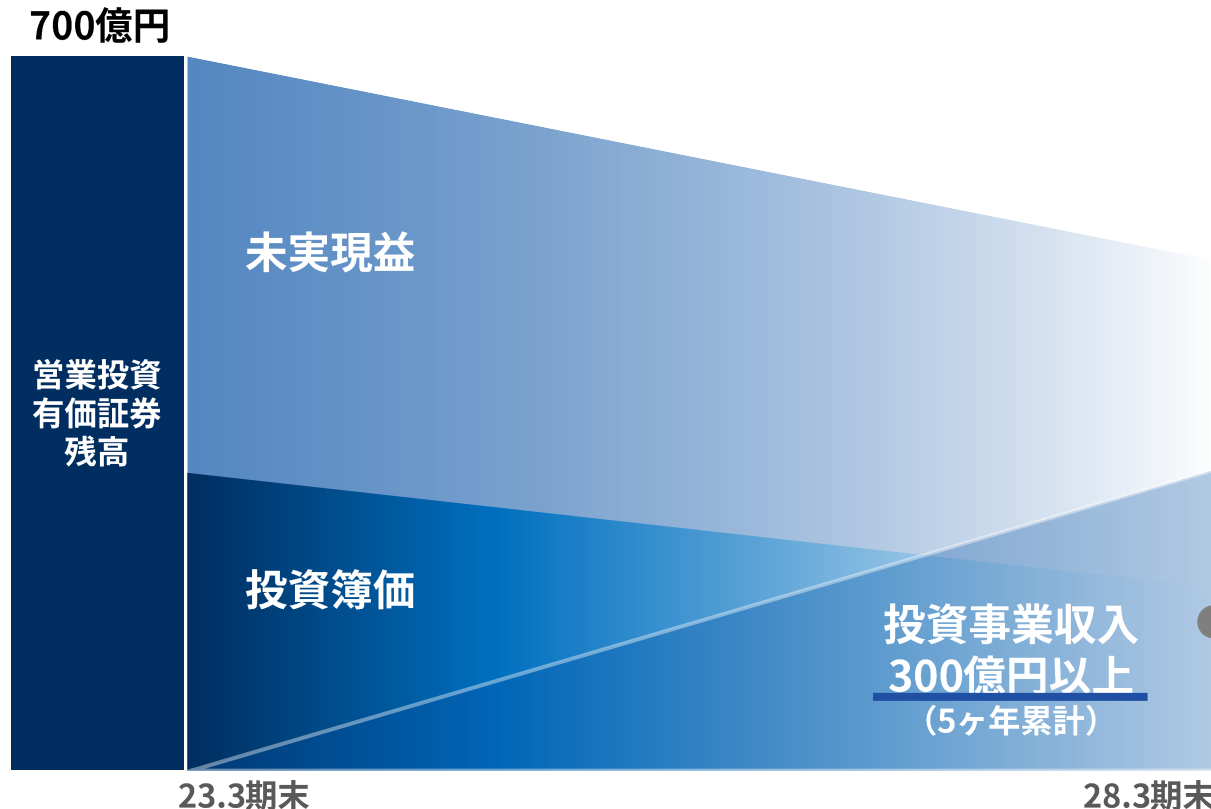
キャッシュフロー・アロケーション / 株主還元



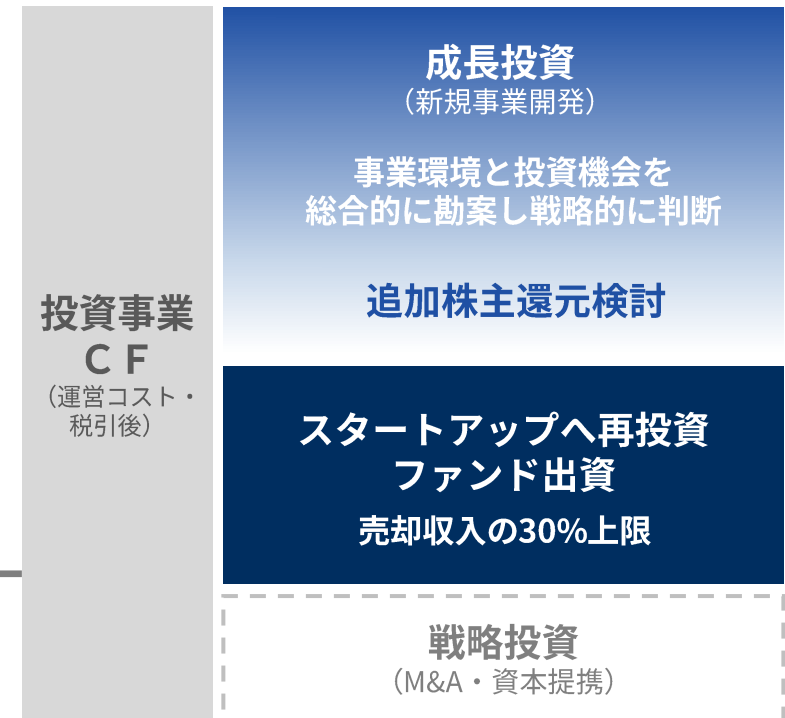


- 当社が直接投資している株式の売却を推進、投資EXIT収入（売却収入等）を獲得していく
- 新規投資の厳選、収益目的の投資はファンドから行うことで、投資残高は遞減となる計画
- 投資EXIT収入の資金用途を明確化、新規事業開発を含む成長投資・追加還元を戦略的に判断

## 直接投資残高と売却収入の5ヶ年イメージ



## 投資事業キャッシュフローの資金用途



	還元方針	分配原資
安定配当	累進配当をベースとした 長期安定配当	基礎事業 キャッシュフロー
増配加速	新規事業立上げによる 配当成長率の向上	
追加還元	売却進捗に応じた 特別配当/自己株買い	投資領域における 売却収入/分配金

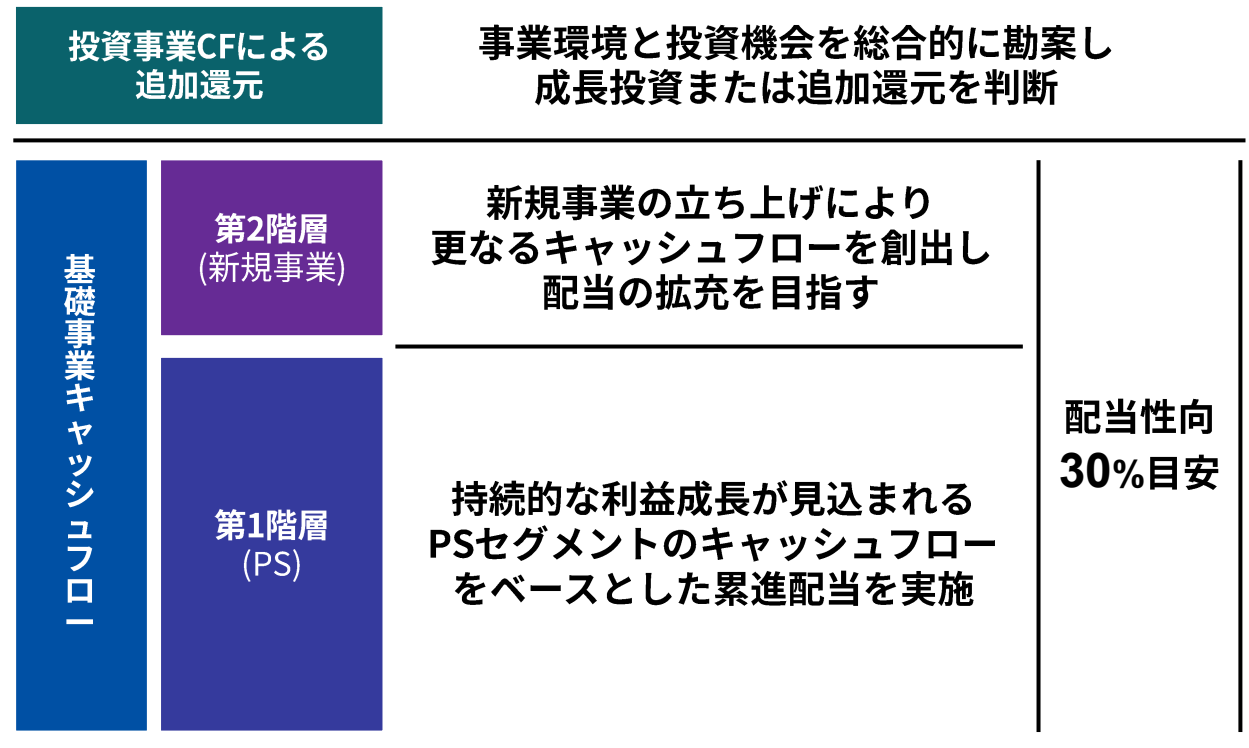
- PSの安定したキャッシュフローをベースとした累進配当を方針とし、新規事業による上乘せを目指す
- 加えて、投資事業CFによる追加還元（特別配当・自己株式取得等）を積極的に検討

## 基礎事業CFによる株主還元イメージ



FY24.3 ——— 中期経営計画期間 ———> FY28.3

## 株主還元方針



## 参考資料④： サステナビリティの取組み



## マテリアリティKPIに対するPDCAを推進し、開示・評価・社内浸透の各面でサステナビリティ経営を深化

### 環境(Environment)

環境方針・TCFD・GHG

- 「環境方針」を新たに制定・公表(9月)  
Purposeに基づきテクノロジーの力で環境負荷を軽減することを明記
- TCFD開示を国際基準に沿って大幅改定  
シナリオ分析(1.5°C/4°C)、リスク・機会の影響度評価を新規追加
- GHG排出量 Scope1,2の第三者保証を継続取得  
Scope1,2は基準年(2022年3月期)比▲37%。

### 社会・人権(Social)

人権方針・研修・規程

- 「人権方針」を新たに策定・公表(9月)  
国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等の国際規範に準拠
- 人権研修を全社員へ展開(1~2月)  
人権研修を全社員に向け実施、受講率100%
- 全社員へのハラスメント研修実施(10月)  
ハラスメント研修 受講率100%を達成

### ガバナンス(Governance)

統合報告書・研修・セキュリティ

- 統合報告書「Integrated Report 2025」を発行(10/22)  
CEO/COOメッセージや社外取締役鼎談等のコンテンツを拡充
- コンプライアンス研修 受講率100%  
全社向け研修(11月インサイダー、1~2月コンプラ)を計画通り実施
- セキュリティ認証カバー率80%、研修受講率100%  
CryptoGarageがISMS新規取得、グループ全体での認証範囲を拡大

### ESG評価機関(CDP)

気候変動

#### CDP気候変動評価

# B

Management Level

「方針・戦略の実行」段階  
2023:D⇒2024:B⇒2025:B

#### CDPとは

英国NGOが運営する世界最大級の環境情報開示プラットフォーム。Bは8段階評価の上位3番目に位置

#### CDP 8段階評価における位置づけ

A,A-	Leadership	ベストプラクティスの実践
B,B-	Management	方針・戦略の実行
C,C-	Awareness	リスクと影響の把握
D,D-	Disclosure	環境関連情報の開示



# *Digital Garage Group*

本資料に記載された今後の見通し、戦略などは現在の弊社の判断であり、様々な要因の変化により、将来の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご了承ください。この文書は、投資家向け説明資料として一般に公表するための記者発表文であり、投資勧誘を目的として作成されたものではありません。また、この文書は、米国その他証券の売付けまたは買付けの勧誘を行うにあたり証券法の登録または資格要件の充足が必要となる地域における証券の売付けまたは買付けの勧誘を構成するものではありません。当社又は当社連結子会社の証券いかなる証券も米国の1933年証券取引法（以下「1933年米国証券法」といいます。）に基づいた登録がなされておらず、1933年米国証券法に基づく登録を行うか、または登録の免除を受ける場合を除き、米国において証券の売付けまたは勧誘を行うことはできません。米国において証券の公募を行う場合には、公募を行う会社およびその経営陣ならびに財務諸表に関する情報を記載した目論見書によって行うこととなります。