

## 2008年6月期決算を振り返って



デジタルガレージ  
代表取締役  
グループCEO  
**林 郁**

最初に、株主・投資家の皆様には、インキュベーション事業（投資育成事業）における減損計上を主因とした大幅な赤字決算をご報告するにあたり、心よりお詫び申し上げます。

一方で、事業系の3セグメント（ソリューション事業・ポータル／ブログ事業・ファイナンス事業）においては、一部計画未達の連結子会社はあったものの、引き続き成長トレンドは維持できました。

インキュベーション事業は、米国発のサブプライム問題や基礎素材の高騰等マクロ環境の悪化を背景とした全世界的な株式市況低迷と会計ルールを含む監査の厳格化により逆風に見舞われました。こうした環境下、営業投資有価証券の減損損失16億円を計上することとなり、グループ全体の業績悪

化要因となりました。

インキュベーション事業における今後の取り組みとして、大手VC/日本アジア投資（JAIC）と設立したファンド経由の“全方位”の純投資を基本的に凍結致しました。他方で、地肩の強いシリコンバレーや国内の事業を厳選した“事業型投資”へと軸足を移し、デジタルガレージ創業以来のビジネスモデルである事業投資・育成を通じて世の中の役に立つコンテンツ（事業文脈）を創製していく所存です。

事業系セグメントは、引き続き好調が続いております。平成2008年6月期の同事業セグメントの営業利益は、前期比40%増の26億円となりました。システムトラブルのあったイーコンテクトは、一時的なコスト増で減益となりました。しかしながら、不

動産広告中心の創芸は、買収初年度で同社にとって4期ぶりとなる黒字化を達成し、デジタルプロモーションが好調なDG&Ibexも停滞する広告・プロモーション市場の中でも業績拡大を果たすなど、ソリューション事業は好調に推移しました。ポータル／ブログ事業は、カカコム好調に加え、市場拡大を追い風に携帯電子書籍事業を展開するDGモバイルも利益貢献を果たしております。

2009年6月期は、イーコンテクトを含めたソリューション事業を再編し「Hybrid Solution Partner」を宣言致します。デジタルマーケティングの専門集団として邁進してまいりますので、株主・投資家の皆様には、これからも当社及び当社グループへのご指導、ご鞭撻をお願い申し上げます。

### 2008年6月期 業績サマリー 対前年比較(連結)

	07.6月 (実績)	08.6月 (実績)	前年比 (金額) (%)	
売上高	17,338	39,582	22,243	2.3倍
営業利益	1,613	△172	△1,785	-
経常利益	2,475	△375	△2,850	-
当期利益	588	△2,430	△3,019	-
EBITDA	2,911	1,803	△1,108	△38.1

- ・売上高は、創芸の連結開始により大幅増収を達成
- ・インキュベーション事業において、減損損失16億円を売上原価に計上
- ・創芸のリストラ費用等特別損失を4億円計上

### 2008年6月期 セグメント情報

	2007.6月 実績	2008.6月 実績	前年比 (金額) (%)	
<b>(事業系セグメント: ソリューション・ポータル／ブログ・ファイナンス)</b>				
売上高	15,326	39,196	23,870	2.6倍
営業利益	1,841	2,566	725	+39.4%
EBITDA	2,627	3,397	770	+29.3%
<b>(投資系セグメント: インキュベーション)</b>				
売上高	2,012	385	△1,627	△80.8%
営業利益	284	△1,594	△1,878	-
EBITDA	284	△1,594	△1,878	-

- ・事業系セグメントは、前期比40%営業増益
- ・創芸の連結効果とDG&Ibexの好調に加え、カカコムグループの業績拡大が寄与

## NEW DGは、絆を強固にした 新しいカタチを見すえ、 皆様のHybrid Solution Partnerである ことを宣言します



デジタルガレージ（以下、DG）は、このたび、グループ内企業を再編し、新たなステージへと動き出します。

デジタルが当然の時代に入り、生活者の認識や行動を、今までの情報経路だけで変えていくという発想では、どんな事業であれ、大きな展開は難しくなってきました。それに対応するためには、グループ内企業の持つ英知を結集し、バリューを最大限に生かすべく一体化することが必要だと考えました。そして、その融合によるプラスの化学反応によって、これからの時流の先駆者として事業を構築し推進する、それが今回のグループ再編の発端です。

### 時、手段、場所を問わない 消費者の購買行動に対応

今や、消費者自身がハイブリッド化し、マスメディアで容易に判断する時代ではなくなっています。消費者はインターネットで何でも買えます。押しつけられた情報による購買行動ではなく、時、手段、場所を問わない、自身の選択による購買行動が主となるわけです。そんな現状及び予測される未来に対処するため、当社では、グループ内のコア・コンピタンスであるIT（インフォメーション・テクノロジー）、MT（マーケティング・テクノロジー）、FT（ファ

イナンシャル・テクノロジー）を融合することで、新しいソリューションを提供しようと考えたわけです。

Direct to The Home、これをワンストップでできる会社になりたい。それが今回の再編の大きな趣旨であります。

### 人と人を結びつける ソリューションを目指す

もちろん、財務的背景には、この再編による諸経費の削減も見逃せません。大きな成果を得ると同時に、税金等の圧縮も可能であるとの試算もしています。また公開会社を統合することにより、J-SOXをはじめとする間接コストの削減が可能になるという側面も見逃せません。

新しいDGが標榜するのは、Hybrid Solution Partner。アナログとデジタルのHybrid化を融合レベルから化学反応のレベルへと高めることにより、「人と人を

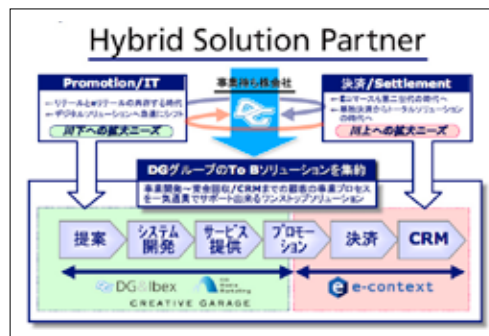
デジタルガレージ  
代表取締役  
グループCEO  
林 郁



1995年にデジタルガレージを創業、代表取締役社長に就任。以降、一貫してインターネットをベースとした、新規ビジネス支援・構築とインキュベーションの両面で事業を展開。現在、グループCEOを務める。

いかに結びつけるか」をテーマに邁進してまいります。

今回の再編成、グループ会社の統合は、1+1を3にする統合であると、私は考えております。今後とも、新しくなってより強固になったデジタルガレージを、よろしくお願い致します。



DGは今までグループ内で培ったコア・コンピタンスであるIT、MT、FTを融合し、DGグループのTo Bソリューションを集約したHybrid Solution Partnerとなります。これによって、川上、川下、両面での拡大ニーズを捉え、事業開発から資金回収まで、事業プロセスを一気にサポートできるソリューションを可能とします

## 各社のポテンシャルを集束し、 融合・化学反応させることは、 次代の顧客ニーズに対する真摯な応え

決済が入ることで、  
クライアントの  
事業構築まで  
提案できる



**Digital Garage  
COO**

### 西本優晴

新日本製鉄を経て、京セラに11年。M&Aを手掛けコピーの三田で有名な三田工業の再建参画。社内でアメリカ留学後は、リップルウッドに参画。その後、2002年から3年間ミツカンの社長を担当。2006年10月、創芸のCEOに。

### 新生DGの未来へ

林「DGのグループ会社を合併し、再編することで、新たなDGへと再出発するにあたって、今回は、株主の皆様に向け、我々役員が、どのような意気込みで、今後、邁進していくのか。その意思表示も含め、この座談会で、忌憚のない意見を述べてもらおうと、この場を設けました。新生DGに対して、思うところをおっしゃって下さい」



禧久「我々を取り巻く環境の中で、ガラリと変わってきているものの一つが時間。新聞がダメになっているのは、朝刊、夕刊という売り方がニーズに合っていないからでしょう。家に帰って読むものだった夕刊が、帰る時間が遅いから新鮮な情報ではなくなっている。テレビのゴールデンタイムが怪しくなってるのも同じ理由です。今までは代理店や企業が主体で情報を送ってきた。でも、今は受け手の方が主役になっている。アメリカではPC向けの映画を作る動きがあるようですが、これも受け手が好きな時間に観ることを前提としています。つまり、今は、ユーザーが自分で好きなときに検索して購入する時代。だから、どんな

ユーザーの  
自発的行動を  
取り込まなければ  
ならない



**DG&Ibex  
Company**

### 禧久均

博報堂入社以来、25年間、CF制作に携わり、クリエイティブディレクターとして活躍。その後、局長職に。作品には、市川崑を監督に起用し大原麗子を中心に主演として話題となった「サントリーレッド」のCFをはじめ、「KDD オノヨーコ」「カップヌードル〜世界の祭典〜」など有名作品多数。

事業においても、ユーザーの自発的な行動を取り込んでいかなければ、今後はかなり難しいことになると思いますね」

林「確かに、マスメディアで物を買わせるのは難しい時代ですね。飲料大手企業が去年あたりからテレビCFを戦略的に減らしてきている。今の若い人たちがテレビの前に止まっていないということを認識した動きですよ」

禧久「そういう動きにも対応できる会社になるというのが、今回のHybrid Solution Partner/DGの骨子でしょう」

### 決済が入ったことは クロスメディア対応の武器

西本「クロスメディアが当たり前

になってきたんですよ。私の担当している創芸から見ると、広告も一つに打つのではない。不動産広告は、4マス、チラシ、OOH/屋外広告、Webまでクロスメディアが進んだ分野。Webを見て来場した人の成約率は、3〜4割といわれている。メディアニュートラルが実現されている最たる例」

林「結局、マスメディアで話題になっても、それが商品の購買につながらなければ意味がないわけだから、そこをきちんと見定める必要がある」

西本「購買という意味で言えば、今回のハイブリッド化で、最も大きいのは、決済が社内に入ること。今まではコミュニケーション

ハイブリッド化で  
より価値ある  
決済ビジネスができる



e-context  
Company

牛久 等

1980年にサントリー入社。9年半在籍。その後、モルガンスタンレーで債券を担当し三菱商事へ。最後の3年をe-contextの立ち上げに費やし、営業の取締役から副社長へ。退社後、ジャストタック上場のジャストプランニング社長の責務へ。

のハイブリッド化は進んでいけれども、決済が入ることで、クライアントの事業構築を提案できるようになる。これは大きなビジネスチャンスでしょう」

牛久「決済とは経済の根本だと思います。人間の作り上げた経済という概念を具現化する手段に決済があり、無尽蔵の機会があると考えています。その意味で、新しいDGの中でのe-contextカンパニーの役割は大きなもので、気を引き締めているところです。e-contextから見ると、今回の再編、ハイブリッド化は大歓迎でした。今迄は優位性があり利益率も高かった決済事業ですが、参入企業が増加し競争の激化により価格



“カカコム”は消費者の方々の、“新生DG”は企業の皆さんのHybrid Solution Partnerを目指します

競争が起こっています。

決済事業者としては決して大きな規模ではないので、他社と差別化された付加価値の高いサービス提供が必要です。そんな状況の中でDGグループの様々なリソースが活用できるハイブリッド化、ソリューションビジネスと決済との融合には非常に期待しています」

林「決済手段がいっぱい出てくるんですね。単品決済では事業としては確かに難しいね」

牛久「そうですね。決済だけでは単価の叩き合いになってしまいます。お客様からも総合的なソリューションを求められるようになっていきます」

林「決済とクリエイティブが融合したことについては、クリエイティブガレージとしてはどう思いますか？」

ビジネス構築においてもクリエイティブが発揮できる



creative garage  
section

南雲 洋二

DGの創業メンバー。広告制作のブレイングマネージャーとして、クオリティの高い物を提供。ユーザーとのコミュニケーションをクリエイティブを通してやってきた。今後は、クリエイティブとしてだけではなく、プロモーションや決済とのシナジーによって、ビジネスのクリエイティブな構築を目指す。

クリエイティブと決済の融合はビジネスを大きく変える

南雲「うちの会社としては、クロスメディアカンパニーというのを標榜しているわけですが、e-contextが入ったことによって、川上から川下まで一体となったビジネスができるようになる。これは取りも返さず、今までのメディアだけのクリエイティブではなく、ビジネス構築においてもクリエイティブを発揮できるということ。言い換えれば、クリエイティブがこれからのDGではないかと思っています。クリエイティブというのが、表現ばかりのものではなく、表現ばかりのものではなく、それがポイントゲッターとなって、それを伝えるためにクリエイティブが機能する。そういうこと

も視野に入れた動きが我々には求められてくると思いますし、やっていかなければならないと感じています」

林「そこは大きいと思いますね。クリエイティブ、もしくはソリューション構築が、きちんと決済にまでつながるビジネス。それをクロスメディアにおけるハイブリッド化と表現するとすれば、ウチは、今、一番半歩先を歩んでいる企業ではないかと自負していますし、今後は、まさにそのようなビジネスの先駆者になっていかなければならないと感じています。みなさん、頑張ってください」

## Digital Garage COO



デジタルガレージ  
COO  
西本優晴

ベンチャースピリットを忘れない  
DGで新たな創始者の  
つもりで走り始めます

このたび、林さんを始めとした役員の方々の要請でCOOをやらせて頂くことになりました西本です。2006年からグループ内の創芸を任せながら、DGという会社を見てまいりましたが、林さんのインテンシブなブレインストーミング経営は非常に印象的でした。求心力が強く、だから各界からい

ろんな人が集まってくる。私が担当した創芸が、短期間で優良カンパニーに再建できたのも、このようなDGのDNAによるものだと思います。DGは良い意味で、ベンチャーとエスタブリッシュメントの中間のイメージ。公開会社であり、大手企業と同じルールの上で動いているにも関わ

らず、ベンチャースピリットを決して忘れない。軸がブレない会社です。今回の再編もそのスピリットのもと、また新たな一歩を踏み出すというものです。私も及ばずながら新たな創始者のつもりでやっていきたいと思っています。

## e-context Company

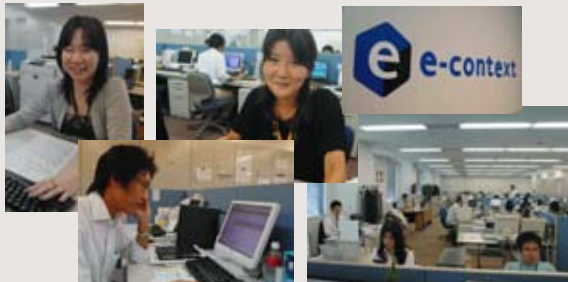


e-context  
カンパニー長  
牛久 等

立ち上げから参加したe-context  
5年振りにまた手塩に掛けます

今回の再編に伴い、役員顔ぶれも一新され、株主の皆様の中には多少不安を持って見守っている方もいらっしゃるかもしれません。そこでご安心頂くために申し上げますと、このたび代表取締役社長の任を仰せつかった私は、e-contextの立ち上げメンバーでありました。当初のe-contextには三菱商事も参画し、私が担当となり、営業の取締役から副社長を務めました。その後、一旦離れ、ジャストプランニングの社長

として走り回っていましたが、その間、DGグループの支えもあり、今日の成長を遂げました。そんなe-contextのもとへ5年振りに戻り、更なる成長を託される立場になるというのは、私としても感慨深いものがあります。今回の再編の大きな点は、ソリューションと直に結びつくということ。ソリューションにe-context決済がつくことで、川上から川下まで押さえたビジネスを提案。新たなビジネスチャンスが次々と生まれるわけです。その可能性の大きさ、私自身、今からワクワクしているところです。



## DG&Ibex Company



DG&Ibex  
カンパニー長  
禧久 均

テクノロジーとクリエイティブの融合  
新DGは購買行動を考えるプロ集団

生活者の購買行動は、これまでと変化し、商品情報を<認識>し、<行動>していたものからさらに自発的に情報を<検索>して<購入>に至るという行動変化が行われております。

これからは、リアルプロモーションとデジタルプロモーション、パッケージコンテンツとライブコンテンツ、ダイレクトマーケティングと行動マーケティング、一方向メッセージとインタラクティブメッセージ、メーカー発信とユーザー発信等々、アナログ

とデジタルの融合による新しいソリューションが求められる時代です。今回の再編によりITテクノロジーとクリエイティビティ、DG&Ibexの持つプロモーションのソリューションスキルがハイブリッド化することで、課題の抽出から高度な課題解決に向けた「購買行動研究」と「デジタル・プロモーションの実施力」を備えた体制が確立したといえます。他と差別化されたソリューションのプロバイダーとしてDGの各種テクノロジーとクリエイティブが融合することで生み出す新しい価値を提供し、Hybrid Solution Partnerの中核として機能します。

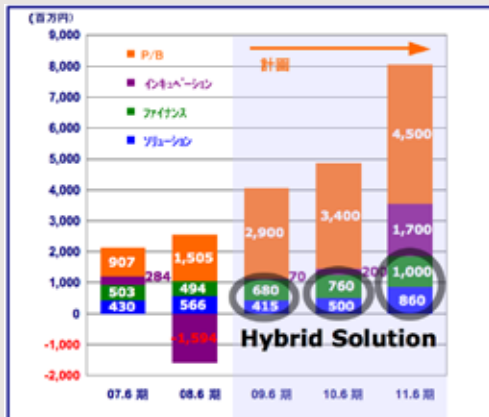


## デジタルガレージグループ 新中期3ヵ年計画

DGは、この度のグループ再編に伴い、新たな中期計画を策定いたしました。

中期計画では、2011.6期に売上高555億円、経常利益73億円、当期純利益34億円を目指します。デジタルガレージ、イーコンテクト、ディージー・アンド・アイベックス、DGメディアマーケティング、クリエイティブガレージの5社を合併し、新しいソリューション事業を組織します。合併の直接的な効果として、3年間で約26億円のコストシナジー（管理部門の統合や上場維持コストの削減等）を見込んでおります。さらに、事業統合により、経営資源の適正配分を行い既存事業の成長スピードを上げ、積極的に新規事業を立ち上げることにより、中期計画を上回る業績拡大を上げていく所存です。ポータル/ブログ事業もカカコムグループの成長に加え、次世代の成長の柱と期待しているCGM（Consumer Generated Media：消費者作成型メディア）関連事業においてもCGMマーケティングとテクノラティジャパンを中心に早期の収益化を図ってまいります。今後ともデジタルガレージグループをよろしくお願いいたします。

### 連結中期3ヵ年セグメント別営業利益計画



事業年度	毎年7月1日から翌年6月30日まで
定時株主総会	毎年9月
基準日	毎年6月30日
中間配当を行う場合の基準日	毎年12月31日
株主名簿管理人	東京都港区芝三丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社
同事務取扱場所	東京都港区芝三丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社 本店
同事務取扱所 (お問い合わせ)	〒168-0063 東京都杉並区泉二丁目8番4号 証券代行事務センター 中央三井信託銀行株式会社 証券代行部 TEL 0120-78-2031 (フリーダイヤル)
同取次所	中央三井信託銀行株式会社 全国各支店 日本証券代行株式会社 本店及び全国各支店
公告方法	電子公告により行います。 ただし、電子公告によることができない事故その他やむを得ない理由が生じたときは、日本経済新聞に掲載する方法により行います。
公告掲載 サイトアドレス	<a href="http://www.garage.co.jp/ir/financial_001.html">http://www.garage.co.jp/ir/financial_001.html</a>
上場取引所	JASDAQ
銘柄コード	4819

### 株式会社デジタルガレージ

〒151-0063 東京都渋谷区富ヶ谷二丁目43番15号

お問合せ先電話 03-5465-7747

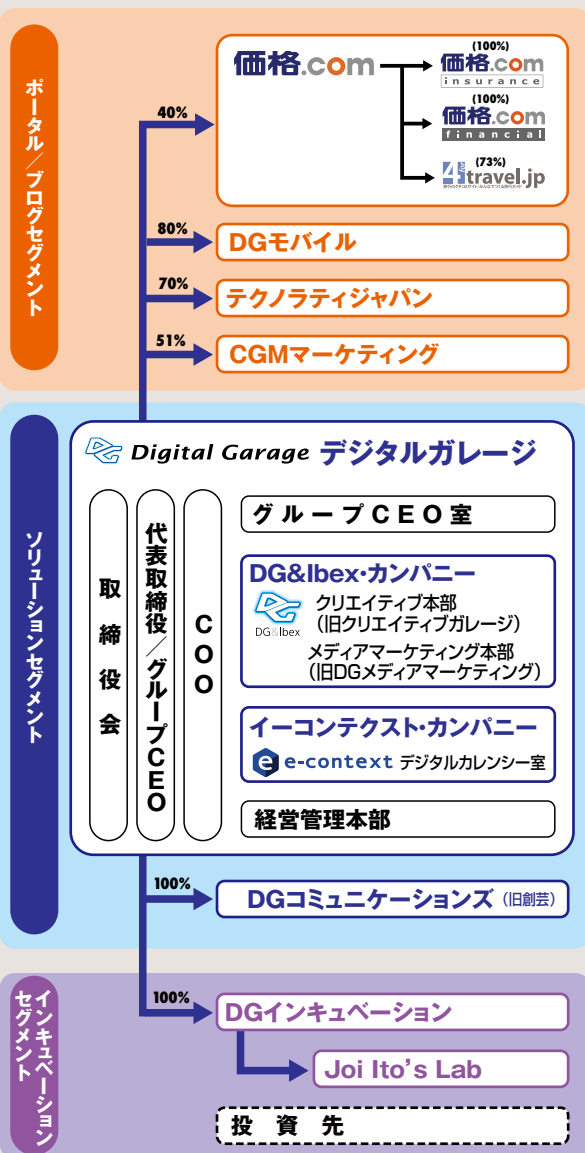
e-mail dg4819.ir@garage.co.jp

当社Webサイトアドレス <http://www.garage.co.jp/>

IRホームページアドレス <http://www.garage.co.jp/ir/>

# 新グループフォーメーション

これまでのファイナンスセグメントを廃し、イーコンテクストをソリューションセグメントに、カカコムのファイナンス子会社2社をカカコムグループとしてポータル/ブログセグメントに再編成致します



※%は出資比率

## ソリューションセグメント

### Digital Garage 株式会社デジタルガレージ

決済プラットフォーム「e-context」、プロモーションパートナー「DG & Ibex」、クリエイティブソリューション「クリエイティブガレージ」、3つのディビジョンが統合したあらゆるクライアントを支援する Hybrid Solution Partnerとして10月27日(月)より、持株会社+事業会社として生まれ変わります。

### 株式会社DGコミュニケーションズ

11月1日(土)より株式会社創芸は、広告・コミュニケーションにおける新規事業開発に注力するため社名を変更いたします。不動産広告事業は「創芸カンパニー」として、グループ会社との連携強化で従来以上のご提案を心がけます。

## ポータル／ブログセグメント

### 価格.com 株式会社カカコム

購買支援サイト国内ナンバーワン企業(グループ年間ユニークユーザー約2600万人:2008年8月末現在)として更なる成長を目指すとともに、「食ブログ」[yoyaQ.com]「マンションDB」等、消費者生活のあらゆるシーンへジャンルとサービスを拡張して参ります。

### DG MOBILE 株式会社DGモバイル

3G/4G向けのコンテンツ企画制作、配信事業、モバイルメディアの企画・運営などの領域で新しい市場を創造しております。また、動画広告など新たな事業も好調で、電子書籍市場の拡大とともに更なる成長を見込んでおります。

### Technorati JAPAN 株式会社テクノラティジャパン

2008年8月1日より米Technorati社との合併会社に。また、ライセンス契約を結んだことにより日本市場に向けてのブログ検索技術に特許使用料が恒久的に発生せず、より自由で積極的なビジネス展開が可能になりました。

### CGM Marketing 株式会社CGMマーケティング

ブロガーと広告主のアド・マーケットプレイス「アドバタフライ」セールス開始。2008年8月現在、ブロガー登録拡大(約7,000超)により月間1億5,000万インプレッション(カカコムの総インプレッションの1/4規模)まで急伸。その後も順調に伸長しております。

## インキュベーションセグメント

### DG INCUBATION 株式会社DGインキュベーション

DG創業理念のインターネットビジネスの創成を担う。シリコンバレーのインターネットビジネスを中心に国内ローカライズ及びビジネスインキュベーション活動に注力しつつ、グループ各社の成長の下支えを目指しております。

### Joi Ito's Lab

デジタルガレージ共同創業者、伊藤穰一を中心とした世界各国のインターネット技術者のネットワーク構築とインターネットビジネスのシードの開拓を目的にした研究機関。「ファーストベンギン」を標榜するグループのフラッグシップです。