

DIGITAL GARAGE ANNUAL REPORT 2017

# DIGITAL GARAGE ANNUAL REPORT 2017

 Digital Garage



Digital Garage

株式会社デジタルガレージ  
〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南3-5-7 デジタルゲートビル  
Digital Garage, Inc.  
DG Bldg., 3-5-7 Ebisu Minami, Shibuya-ku, Tokyo 150-0022, Japan

[www.garage.co.jp](http://www.garage.co.jp)

REAL & CYBER  
LOCAL & INTERNATIONAL  
MARKETING & TECHNOLOGY  
PRESENT & FUTURE

## Mission

# CONTEXT COMPANY

22年前の創業以来、デジタルガレージは「インターネット時代の『コンテクスト』を創っていく会社」というコンセプトを掲げてまいりました。「コンテクスト」は普通「文脈」と訳されますが、学問の世界では、コミュニケーションをとる二者の間で、その関係性や、背景、文化、思想等のベースとなる認識（共有情報）を「コンテクスト」と呼んでいます。我々は、「リアルスペース」と、これからどんどん大きくなる「サイバースペース」でインターネットの「コンテクスト」をどう創っていくか、日本と海外、マーケティングとテクノロジー、現在と将来をどのようにつないでいくかといった

課題に取り組み、世の中の役に立つ「コンテクスト」を創っていく会社として、デジタルガレージを創業したのです。以来、デジタルガレージは常にインターネットの波打ち際を走りながら、「日本初」のプロジェクトに取り組んでまいりました。デジタルガレージの歴史は、日本のインターネットの歴史であると自負しています。今後も社会に貢献するサービスの創出を通じインターネットの歴史に新たな1ページを加えていけるよう、たゆまぬ努力を続けてまいります。デジタルガレージのこれからにご期待ください。

## CONTENTS

DIGITAL GARAGE  
ANNUAL REPORT 2017

MISSION	01	CEOメッセージ	08
PHILOSOPHY	02	新中期経営計画	12
HISTORY	04	財務担当役員メッセージ	14
BUSINESS SEGMENTS	06	連結財務ハイライト	16
BUSINESS MODEL	07	対談 デジタルガレージの 未来を支える技術	18

BUSINESS OVERVIEW	24	特集 DG Lab	34
ITセグメント	26	マネジメント体制	36
MTセグメント	28	コーポレート・ガバナンス	38
FTセグメント	30	財務情報	42
MIセグメント / LTIセグメント	32	会社・株式情報	50

### 免責事項

このアナニュアルレポートに記載されている当社の現在の計画・戦略及び将来の業績見通しは、現在入手可能な情報に基づき、当社が現時点で合理的であると判断したものであり、リスクや不確実性を含んでいます。実際の業績はさまざまな要素によりこのアナニュアルレポートの内容とは異なる可能性があることをご承知ください。

ペンギンの群れは、生きていくために魚を獲る必要があります。  
 しかし、その魚がいる海の中にはシャチやヒョウアザラシといった  
 彼らを糧として生きている肉食獣が多く潜んでいます。  
 こうした中でも危険を顧みず、自分たちの食料を得るために勇気を持って  
 最初に飛び込むペンギンが、ファーストペンギンです。  
 デジタルガレージグループでは、リスクのあることにも勇気と強い意志を持って  
 真っ先に挑戦する、こうしたファーストペンギン・スピリットを  
 創業以来の社是としています。社員一人ひとりが、この信念を掲げ、  
 群れを率いる先駆者（ファーストペンギン）として、  
 世の中の役に立つサービスを提供できるよう、日々業務に取り組んでいます。



*Philosophy*

# FIRST PENGUIN SPIRIT

## 創立25周年を迎える2020年に向け、インキュベーションの第4ステージへ

東京オリンピックが開催される2020年までの3年間にこれまでも増して急速な技術革新がもたらす事業環境の破壊と創造が予想されています。この大変革に対応するため、「Open Innovation」を一步すすめた「Open Incubation」をスローガンに、新たに中期経営計画を策定しました。2016年7月に立ち上げたオープンプラットフォーム型の研究開発組織「DG Lab」を核に、スタートアップから大企業まで、先進的な取り組みを行う様々な企業と連携しながら、技術革新がもたらす新ビジネスをコンテクストで結び、新しい日本をインキュベートし、さらなる事業を拡大させていきます。

## THINK FOR YOURSELF AND QUESTION AUTHORITY

— Timothy Leary

「自分で考えよ。そして権威を疑え」

# DG HISTORY

IT、MT、FTの3領域の技術を活用し、インターネット時代に、新しい価値を生み出してきたデジタルガレージの「これまで」と「これから」。

DGの  
これまで

国内外のさまざまなネットワークを駆使し、インターネットの最先端を切り開いてきた歴史。

最先端のインターネットビジネスと常に関わりながら蓄積してきた経験と実績がDGの強みであり、付加価値の高い「コンテキスト」を生み出す源泉となっています。

世の中の出来事

- 1995 Microsoft 社が Windows 95 を発売
- 1998 日本のインターネット人口が 1000 万人を突破
- 2000 Google 社が日本語版検索 サービスを開始
- 2007 Apple 社が iPhone を発売
- 2008 日本において光回線の 契約者数が ADSL を逆転
- 2011 日本国内の SNS 利用者が 4000 万人を突破
- 2014 スマートフォン契約数が フィーチャーフォン契約数を逆転
- 2017 囲碁 AI 「AlphaGo」が 世界最強の棋士に勝利
- 2020 東京 オリンピック

## 1995 '95-'00 PORTAL SEARCH

多くのトラフィックが集まるポータルサイトやロボット型検索エンジンを中心に据えて、インターネット広告事業を立ち上げました。

## 2000 '00 E-COMMERCE DESTINATION SITE

Eコマースサイトを対象とした決済サービスの展開や価格比較サイトを手がけるカカクコムへの出資を通じて、事業の基盤を築きました。

## 2008 '08 SOCIAL MEDIA

ブログやTwitterなどのソーシャルメディアを活用した新たな時代の広告マーケティング事業を拡大しました。

## 2016

次世代事業の柱となる技術の開発を目的に研究開発組織「DG Lab」を設立。

## 2017 '17 FUTURE...

2020年以降の事業環境を見据えオープンインキュベーションによる新事業開発に着手。

Hybrid Solution

Social Media Incubator

Lean Global  
Providing New Contexts

IT/MT/FT × Open Innovation

Open Incubation toward 2020

1995

Digital Garage

日本初の個人HP「富ヶ谷」を開発、インターネットの広告・企画・制作を目的にデジタルガレージを設立

2000

Digital Garage

デジタルガレージが店頭市場（現：東京証券取引所JASDAQ 市場）に上場

2005

DG&Ibex

ウェブとリアルを融合した広告プロモーションを手掛けるDG&Ibexを連結子会社化

2008

twitter

Twitter 社と業務提携をし、日本でのローカライズを支援

2011

Open Network Lab

次世代のスタートアップを支援するオープンネットワークワークラボを開発

2012

overitrans

ベリトランスを連結子会社化、国内最大級の決済プラットフォームへ

2013

BI.GARAGE

電通グループとの合併会社BI.Garageで、ビッグデータ事業を本格的に開始

2016

DG LAB

デジタルガレージ、カカクコム、クレディセゾンとの3社は、新たな事業を生み出す研究開発組織を発足

2017

DG Life Design

ロングタームインキュベーションの第一弾として、ライフスタイル支援事業を始動

2000

econtext

決済などのEコマースソリューションを提供するイーコンテキストを設立

2003

kakaku.com

カカクコムが東京証券取引所マザーズ市場に上場

2005

DG INCUBATION

ベンチャー企業への投資・事業支援を行うDGインキュベーションを設立

2011

DGUS

グループの米国拠点となるDGUSを設立、米国でのインキュベーションを加速

2012

dentsu

電通と資本業務提携、デジタル・マーケティング領域全般で協業

2013

DG 717

米国サンフランシスコの中心地にインキュベーションセンターDG717を開発

2016

DK MEDIA

講談社ファッション女性誌を活用したインターネットメディア事業の合併会社DK Mediaを設立

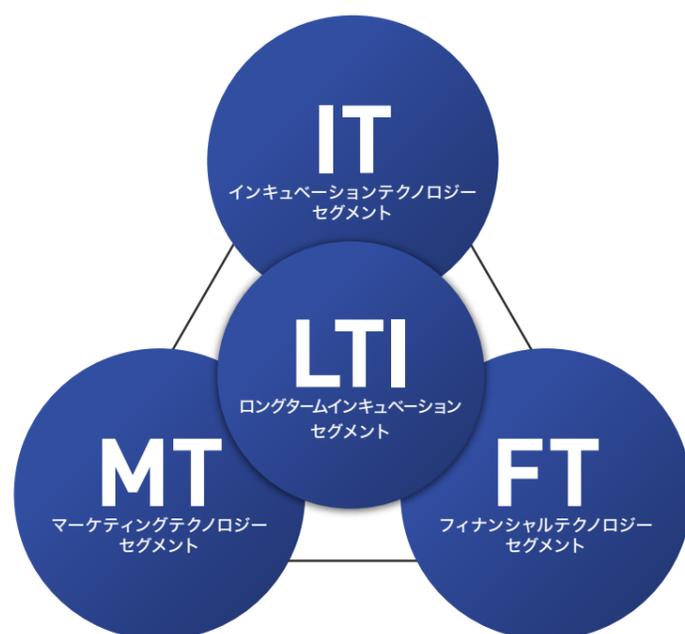
# FOUR SEGMENTS

4つのセグメントと事業コンセプト

ビジネス  
モデル

4つのセグメントとオープンイノベーションで、革新的なインターネットサービスを創造します。

インターネット関連事業の収益化に不可欠なマーケティング (MT)、決済 (FT) の持続的な成長に加え、  
今後はDG Lab (オープンイノベーションプラットフォーム) を通じて、未知の技術進化を捉え、事業化していきます。



## POINT 01

IT/MT/FTの各セグメントでオーガニック成長

## POINT 02

各セグメントに及ぶDG独自の横断プラットフォームにより、インキュベーション加速

## POINT 03

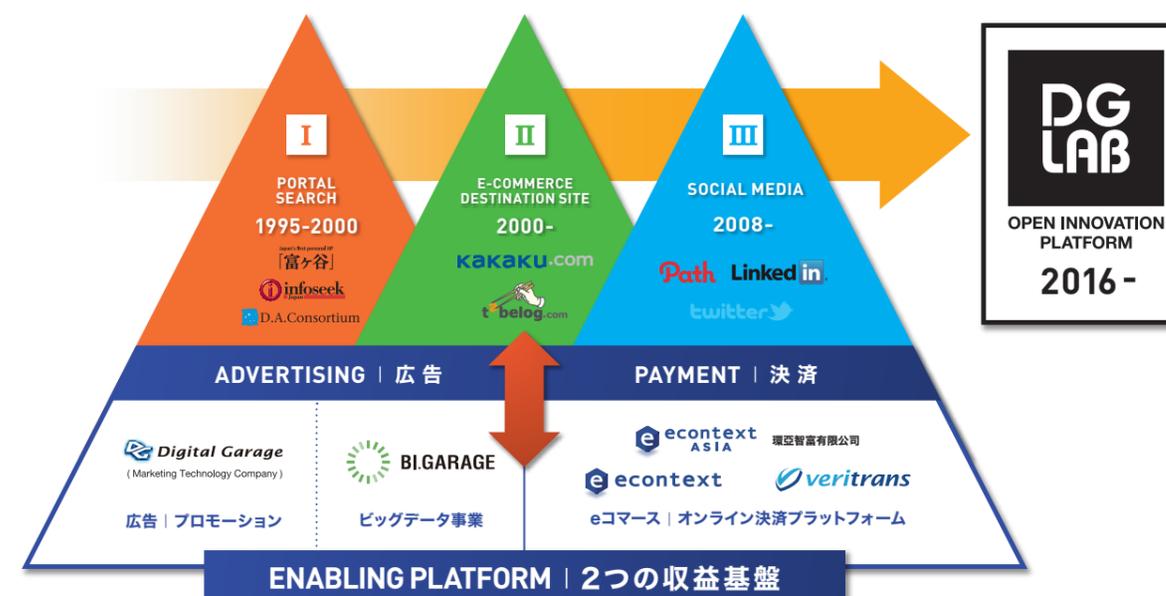
インキュベーション成果をグループ化することで継続的に取り込む

異なる事業領域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

デジタルガレージは、IT (Information Technology)、MT (Marketing Technology)、FT (Financial Technology) の3つの基盤技術を駆使し、インターネット時代の新たな「コンテキスト」を生み出しています。こうして生み出された新たな「コンテキスト」を事業領域に投影して生まれたのが、「インキュベーションテクノロジー・セグメント」「マーケティングテクノロジー・セグメント」「フィナンシャルテクノロジー・セグメント」「ロングタームインキュベーション・セグメント」からなる4つの事業セグメントです。「ロングタームインキュベーション・セグメント」は今期より「メディアインキュベーション・セグメント」から名称変更致しました。

# BUSINESS MODEL

デジタルガレージグループを支える3つの収益基盤



## Enabling Platformを活用したIncubation Model

＜マーケティングテクノロジー・セグメント＞と＜フィナンシャルテクノロジー・セグメント＞の2つを収益基盤 (Enabling Platform) として安定的に収益をあげています。そしてこのEnabling Platformを活用し、国内外の企業への投資・育成を行うのが、デジタルガレージのIncubation Modelです。今後はこのIncubation Modelに「DG Lab」を加えることでインキュベーションを更に加速させ、世の中の役に立ち得るサービスを開発・提供することにより、社会に貢献し続けることを目指しています。

# MESSAGE FROM THE CEO

創立25周年を迎える2020年に向け、インキュベーションの

第4ステージへ

## DGグループセグメントのトラックレコード (5年間)

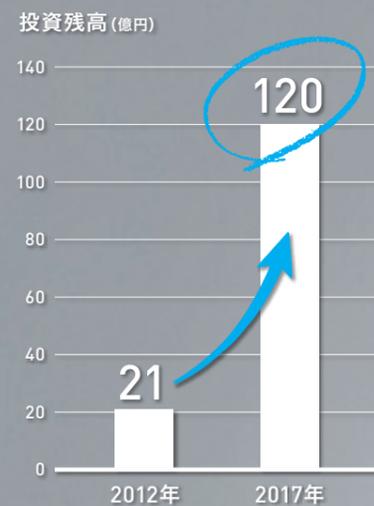
MT

マーケティングテクノロジー・セグメント



IT

インキュベーションテクノロジー・セグメント



FT

フィナンシャルテクノロジー・セグメント



MI/LTI

メディアインキュベーション・セグメント  
ロングタームインキュベーション・セグメント



「IT/MT/FT x Open Innovation ~ Creating New Contexts For A Better Society ~」をスローガンに掲げ2016年6月期からスタートした中期3ヵ年計画の2年目に当たる2017年3月期の連結決算は、売上高36,451百万円、税金等調整前当期純利益5,829百万円、親会社株主に帰属する当期純利益4,299百万円となりました。決算期変更により9ヶ月の変則決算でしたが、前期の同期間（2016年6月期第3四半期累計）に比べ売上高で15.8%増、マネージメントアプローチとする税金等調整前当期純利益で23.1%増と大きく上回る結果となりました。

事業セグメント別では、当社の収益基盤であるMT（マーケティングテクノロジー）セグメントとFT（フィナンシャルテクノロジー）セグメントが、前年同期比（2016年6月期の第3四半期累計との比較）でどちらも2桁の増収増益を記録しました。一方、IT（インキュベーションテクノロジー）セグメントにおいては、期初予想2,500百万円だった税金等調整前当期純利益が、588百万円と計画未達となりました。これは、期初に12億円程度の売却益を見込んでいた複数社の株式売却を見直し、逆に出資比率を上げてグループ会社化したことによります。これは短期的な投資によるキャピタルゲインを求めるよりも、中長期的な事業利益として取り込むことが株主価値拡大に資すると判断したためです。カカコム の持分法利益を取り込むMI（メディアインキュベーション）セグメントは、税金等調整前当期純利益で3,087百万円と3,050百万円だった2016年6月期から微増しました。

各セグメントとも過去5年間のKPIの推移をみると（左表）、それぞれ大きく拡大してきました。各セグメントとも事業基盤が安定してきたことの証左と考えております。今後、事業環境がテクノロジーの進歩により大きく変化することが予想されるなかで、その変化をビジネスチャンスへと変え、さらなる成長を目指して参ります。

**Kaoru Hayashi**

株式会社デジタルガレージ  
代表取締役 兼  
社長執行役員グループCEO



## MESSAGE FROM THE CEO

# OPEN INCUBATION TOWARD 2020



代表取締役 兼 社長執行役員グループCEO

林 郁 Kenji Hayashi

### 事業環境の変化に合わせて新中期経営計画を策定

インターネットから始まったオープンイノベーションの波が、金融分野やハードウェア分野、バイオテクノロジー分野にまで及ぶ中、当社の事業を取り巻く環境は大きく変わろうとしています。様々な商取引を支える社会インフラとしてのブロックチェーンの普及や、現在の100倍以上のネットワーク容量を実現できる5Gネットワークの実用化、遺伝子解析・合成のコモディティ化などパラダイムシフトを引き起こす可能性を秘めた様々な技術革新が進行しているためです。

これから起こる劇的な技術革新の波に乗り、事業を飛躍的に成長させるために重要になるのは、様々な分野を横断しこれまでの既成概念にとらわれない柔軟な方針で新規事業の創出に臨む姿勢と考えています。異分野の研究が重なり合う学際領域で新たな技術が生まれる傾向にこのところ拍車がかかっているためです。

こうした時代の急速な変化を見越し、事業基盤を強固にすることを目的として、中期3ヵ年計画の2年目が終わった段階ではあるものの、2018年3月期から「Open Incubation toward 2020」というスローガンの下、新たな中期3ヵ年計画を策定しました。

新中期3ヵ年計画では、様々な企業と協力しながら技術革新を行う「Open Innovation」をさらに一歩進め、将来性のある事業を異分野を含む他社との連携によるオープンなエコシステムの中で育成するという意味を「Open Incubation」という言葉に込めています。これから始まる急速な技術革新がもたらす事業環境の破壊と創造をチャンスと捉え事業を拡大するには、スタートアップから大企業まで先進的な取り組みを行う様々な企業と分野の枠を超えてオープンに連携するこ

とが不可欠になるためです。今後はこうした連携がなければ、学際領域で起こる技術革新を新しいビジネスの萌芽として捉え、タイミングよく事業の柱として育てることは難しいでしょう。

### ロングタームインキュベーションを設立

新中期3ヵ年計画の基盤となるもう一つの改革が、DGとの事業連携が望める投資先の中長期的な育成です。インターネット・インキュベーターを標榜する当社のミッションの一つである事業創造を実現するには、短期的なインキュベーション成果（株式売却益）に加え、長期的かつ継続的な事業利益の創出が重要であるとの思いを新たにしました。中長期保有銘柄の事業育成を強化する経営姿勢を社内外に明確に示すことを目的として、これまで（株）カカコムの持分法投資利益とメディア開発を中心とした事業を手がけてきたMI（メディアインキュベーション）セグメントを、2018年3月期よりLTI（ロングタームインキュベーション）セグメントと改名しました。

LTIセグメントには、傘下にある日本最大級のワンスクールなどを活用し「Valuable Life」を提案することを通じて、ライフスタイル支援事業を展開する株式会社DG Life Designや、様々な雑誌の良質な記事とAI技術を組み合わせることで、個別雑誌の枠を超えてデジタルに最適な形に再編集したコンテンツを配信する「コンピレーションメディア」の運営に向け講談社と合併で設立した、株式会社DK Mediaの事業が加わりました。DK Mediaは、第1段のメディアとして2017年6月に、女性誌の記事を基にしたコンテンツを配信する「HOLICS」を立ち上げました。LTIセグメントでは、これらの事業を通じて投資育成型、アライアンス型を含めた継続的な事業利益（キャッシュインフロー）を追求していきます。

### 新事業を見据えたDG Labにおける研究開発が本格化

東京オリンピックが開かれる2020年とその先を見据えた、先端技術を活用した新規事業の開発準備も順調に進んでいます。そのために、カカコム、クレディセゾンと共に2016年7月に立ち上げたオープンプラットフォーム型の研究開発組織「DG Lab」は、重点領域とする5分野のうちブロックチェーンや人工知能を中心に、事業化を前提とした技術開発を本格的に始めています。ブロックチェーンに関しては、投資先であるBlockstream社との技術連携を軸に、ビットコインに使用されるブロックチェーンを様々な用途に利用するための基盤技術の開発が急ピッチで進んでいます。2017年秋までにブロックチェーンを使った地域通貨の実証実験を開始するほか、ポイント交換システムやスマートコントラクトについても戦略パートナーと共に事業化に向けた準備を推進します。

人工知能については、スマートフォンや家電製品などのユー

ザーに、音声や文字による対話型のユーザーエクスペリエンスを提供するインタラクティブ・エージェント技術のオープンプラットフォームを構築しました。このオープンプラットフォームを利用したプロジェクトの第一弾として、カカコムが運営する「食べログ」のレストラン情報を利用したレストラン検索サービスの試作版を開発しました。今後様々な企業との連携を通じノウハウを蓄積することで、より使いやすいプラットフォームに進化させていく予定です。

このほかVR/ARやバイオテクノロジーについても、DG Labファンドの出資先などと連携して、スタートアップ企業と大企業をつなぐハブとして機能しながら研究成果を生み出し、新たな事業を育てていく体制を整えています。

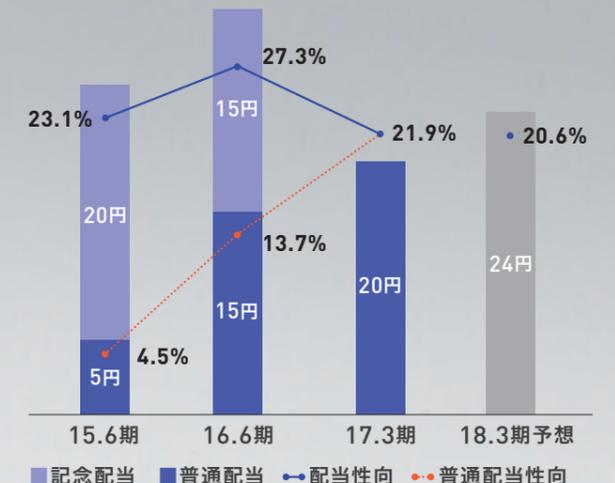
また、DG Labにおける研究成果を検証することを目的に、特定地域の行政機関や地元企業と連携して、人々の生活を豊かにする「スマートシティ」の実現に向けたサービスの実証実験を行うことを予定しています。

### 株主還元について

#### 今期も20%の配当性向を維持

当社は株主の皆様に対する利益還元を重要な経営課題と位置付けております。株主配当につきましては、会社の財政状態、業績の動向、成長投資の資金需要などを勘案して決定することとしております。中期3ヵ年計画では、株主還元目標として配当性向20%を掲げています。

2017年3月期の期末配当金につきましては、本方針に基づき1株あたり20円の普通配当を実施しました。配当性向は21.9%になりました。2018年3月期からの新中期3ヵ年計画においても、20%の配当性向を維持する方針です。株主の皆様には引き続きご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いたします。



## 新中期経営計画のコンセプト

当社はこの10年間で、IT、MT、FTの各セグメントにおいて大きな飛躍を遂げ、当社の経営基盤は安定してきたと考えております。ITセグメントにおいては投資残高が3.2倍の120億円まで拡大し、MTセグメントにおいては売上高が30倍の273億円まで拡大し、FTセグメントにおいては決済取扱高が15倍の1兆3,000億円まで拡大しました。一方、当社を取り巻く事業環境は、「第4次産業革命」とも呼ぶべき急速な技術革新によって、大きな構造的変化が起きています。これらの今後起きるであろう技術革新は、当社のビジネスに対して与える影響も少なくなく、迅速に対応する必要があります。これらの事業環境のもと、2015年8月に発表した中期経営計画については、

グループ視点で再考し、ローリングする必要があるとの判断に至りました。そこで、2018年3月期を起点とし、3年後の創立25周年にあたる2020年に向けた新たな中期経営計画を作成しました。

こうした大変革をチャンスと捉え、事業を拡大するには、スタートアップから大企業までと連携し、先進的な取り組みを行うOpen Innovationが重要です。当社では、Open Innovationをさらに進化させ、技術革新がもたらす新ビジネスをコンテキストで結ぶ「Open Incubation」を新中期経営計画のコンセプトとし、「Open Incubation toward 2020」のローガンのもと、以下の6つのアクションを推進していきます。

# OPEN INCUBATION TOWARD 2020

## 創立25周年を迎える2020年に向け、インキュベーションの第4ステージへ

スタートアップから大企業まで、先進的な取り組みを行う様々な企業と連携しながら  
技術革新がもたらす新ビジネスをコンテキストで結び、新しい日本をインキュベートする

### < Open Incubationを実現する6つのアクション >

#### I オープンプラットフォーム型の研究開発組織「DG Lab」によるプロジェクトの推進

第4次産業革命を迎え、オープンなエコシステムの構築がますます重要となります。様々な業界のパートナー企業とともに、業界の枠を超えたイノベーションを一緒に起こしていきたいと考えています。

#### II 長期保有型の投資戦略による有力投資先のグループを挙げた育成

短期的なインキュベーション成果に加え、長期的かつ継続的な事業利益を実現していく仕組みに取り組みます。有力投資先の事業を新たな事業利益として取り込む、インキュベーション体制を構築・推進してまいります。

#### III ブロックチェーンを活用した金融改革を牽引するプロジェクトの設計

ブロックチェーン技術に代表されるFinTechは、従来の決済サービスや金融機関のビジネスに劇的な変化をもたらす可能性があり、ブロックチェーンの活用を通じ、次世代決済プラットフォームの構築や先進的な決済ソリューションの創出に取り組んでまいります。

#### IV 国内外のスタートアップや大手企業 / 研究機関との協業やJVの設立

外部リソースを積極的に活用するオープンイノベーションにおいて、アライアンスやJVを通じた取り組みは必要不可欠です。お互いの強みを活かして相互補完的に連携、共創できる仕組みを構築し、新たな価値創造をもたらす事業を推進してまいります。

#### V 人工知能やVR / AR、IoTを活用した未来都市 / 地方創生プロジェクトの設計

テクノロジーの急速な進歩が、新しい街づくりや経済活動、そして社会のあり方を大きく変えようとしています。また、インバウンドの増進には、広域連携の視点がますます重要となります。自治体や企業との密接な連携を通じ、未来都市や地方創生支援に関するプロジェクトに力を入れてまいります。

#### VI コンピュータサイエンスを活用した日本型バイオテックエコシステムの確立

今後、IT技術とバイオテクノロジーの融合がさらに進むと予想されます。これまでDGが手掛けてきたインキュベーション事業の対象をバイオテクノロジー分野にも広げ、次世代バイオ分野のスタートアップ企業を育てるエコシステムを構築してまいります。

## 新中期経営計画の戦略骨子

事業セグメント単位でも事業環境の変化に柔軟に適応し継続的な収益拡大を維持することを目的として、事業の方向性を最適化（ピボット）していきます。

を最適化（ピボット）していきます。

**IT** インキュベーション テクノロジー

新たに投資クライテリアを設定し、投資基準をより明確化していきます。高ROIと再投資のサイクルを確立することで、継続的なインキュベーション成果の実現を目指します。

**LTI** ロングターム インキュベーション

(株)カカオの持分法投資利益とメディア開発を中心とした事業でしたが、2018年3月期からセグメント名をLTIに変更し、投資先の中長期保有や事業開発、新規事業育成等を通じ、継続的な事業利益の創出に取り組みます。

**MT** マーケティング テクノロジー

これまで業績を牽引してきたパフォーマンスに次ぐ新たな事業の柱として、データマーケティングへのシフトを加速させ、DG Labとも連携しながら、中長期的により収益性の高い事業に成長させていきます。

**FT** フィナンシャル テクノロジー

年間取扱高1兆円規模を誇る決済プラットフォームとして、今後もさらなる成長を目指します。カード決済と現金/コンビニ決済をベースに、ブロックチェーンやAIを活用した次世代のFinTech事業を推進していきます。

## 新中期経営計画の数値目標

新中期経営計画では、2020年3月期に向け、各事業セグメントのKPIを開示し、その数値目標を中期経営計画の目標値としてコミットすることとしました。具体的には、MTセグメントとFTセグメントにおいては、引き続き継続的な事業成長を堅持していくことを目標とし、税引前利益ベースでの年平均成長率をKPIとし、業界平均を上回る年率15%を目標として設定しました。インキュベーションの成果については、投資に対するリターンを示す指標であるROIをKPIとして設定し、ITセグメントおよびLTIセグメントともそれぞれ2.5倍を数値目標

としました。

また、全社目標として、資本収益性を示す指標であるROEと株主還元を示す指標である配当性向を数値目標として設定しました。各セグメントがKPIを達成し、最適な財務戦略を実施することで、全社目標であるこれらの指標をクリアすることができ、結果として、企業価値の向上に繋がるものと考えております。尚、ROEについては中期経営計画の最終事業年度に20%をクリアすること、配当性向については各事業年度において20%を堅持することを目標としております。

成長性 指標 (税引前利益年平均成長率)		
	2017.3期(年換算)	年平均成長率(17.3-20.3)
MT	14(億円)	15% ↑
FT	19(億円)	15% ↑
投資ハードルレート (ROI/Return on Investment)		
LTI IT		2.5倍 ↑
資本収益性 指標	ROE	20%
株主還元 指標	配当性向	20%

# 株主価値最大化のための 成長投資の継続と財務戦略

取締役 兼 上席執行役員 SEVP  
曾田 誠



## 2017年3月期 売上高前年同期比16%増、税金等調整前当期純利益は同23%増

当社は決算期を6月から3月に変更を行いました。従いまして、単純な2016年6月期との比較はできませんので、2016年6月期の第3四半期までの累計値と本決算との比較にて、業績レビューを行います。2017年3月期は、売上高36,451百万円（前年同期比15.8%増）、経常利益3,688百万円（同19.5%減）、税金等調整前当期純利益5,829百万円（同23.1%増）、親会社株主に帰属する当期純利益4,299百万円（同30.0%増）となりました。売上高、税金等調整前当期純利益、親会社株主に帰属する当期純利益において、前期（2016年6月期第3四半期累計）を大きく上回る結果を残すことができました。しかし、対期初計画という点で、売上高はほぼ期初予想（37,500百万円）通りの結果を残すことがで

きました。一方、当社の重視する税金等調整前当期純利益は期初予想の7,100百万円に対し1,270百万円の未達、親会社株主に帰属する当期純利益は期初予想の5,300百万円に対し1,000百万円の未達となりました。この要因はインキュベーションテクノロジー・セグメントにおける業績が未達となりましたことに起因しており、具体的には予定していた株式売却の見送り及び保有株式の保守的減損を計上したことによります。ただし、売却予定銘柄の見送りについては、インキュベーション成果を短期的な売却益にのみ享受するのではなく、当社がグループ化し事業利益を取り込むことで、継続的に実現するという売却戦略の変更の見直しという積極的な理由によります。

単位：百万円	2016.6期	2016.6期	2017.3期（9ヶ月）		前年同期比		予想比	
	（通期実績）	3Q（累計実績）	（期初予想）	（通期実績）	（比率%）	（金額）	（比率%）	（金額）
<b>売上高</b>	43,763	31,474	<b>37,500</b>	<b>36,451</b>	+15.8	+4,976	-2.8	-1,048
<b>営業利益</b>	4,201	3,104		<b>723</b>	-76.7	-2,380		
営業外収益	3,031	2,156		3,257	+51.1	+1,100		
持分法投資利益	2,406	1,687		2,539	+50.5	+851		
為替差益	-	-		171	-	+171		
営業外費用	1,040	678		292	-56.9	-386		
為替差損	689	400		-	-	-400		
<b>経常利益</b>	6,193	4,582		<b>3,688</b>	-19.5	-893		
特別利益	1,392	164		2,265	13.8倍	+2,101		
投資有価証券売却益	-	-		1,829	-	+1,829		
特別損失	10	10		124	11.9倍	+113		
減損損失	-	-		104	-	+104		
<b>税金等調整前当期純利益</b>	7,574	4,735	<b>7,100</b>	<b>5,829</b>	+23.1	+1,093	-17.9	-1,270
法人税等	2,385	1,412		1,525	+8.0	+112		
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	5,165	3,307	<b>5,300</b>	<b>4,299</b>	+30.0	+991	-18.9	-1,000

## インキュベーション成果を長期間で享受する仕組みへの取り組み

当社は、これまでインキュベーション成果は投資先の保有株式を売却することで実現してきました。これまで当社の成長を支えてきた事業ですが、株式売却によるインキュベーション成果は一時的で、その後の投資先の成長の果実を享受することができません。特に、当社の関連が深く売却後も事業連携をしている会社の場合、その傾向が顕著でした。この課題

を解決すべく、投資先で当社との事業連携を深めていく会社や大手企業と合併会社として設立した会社については、売却するのではなく、むしろ持分比率を上げ、関連会社としてグループ化し、事業利益を当社内に取り込むことで継続的にインキュベーション成果を取り込む方策も検討していくことにしました。

## 積極投資の推進と株主還元

インキュベーション事業を成長の源泉とする当社の戦略において、成長投資が根源にあります。投資とEnabling PlatformであるMTとFTの成長のバランスをいかにとるかが財務戦略の根幹でもあります。セグメント利益を税引前利益としているのも、インキュベーション成果は、税引前利益に反映されるからです。利益を税引前利益、資本効率ROEを基準に、借入金と資本の最適資本構成を模索し、インキュベーションにつなげることが当社の財務戦略の根幹となります。2017年3月期は、次の成長を目指し、継続的インキュベーション成果を実現するスキームを実行すべく、投資先の1社を関連会社化する投資を行いました。この他、通常のインキュベーション投資も継続して行ったことから、総資産が91,695百万円まで拡大しました。将来への成長への布石となる投資戦略を行った年でありました。一方、2017年3月期は決算期の変更に伴い決算期が9ヶ月間であったため、税金等調整前当期純利益は5,829百万円に留まり、この結果、2017年3月期のROEは、13.5%と前期比4.1ポイント低下し

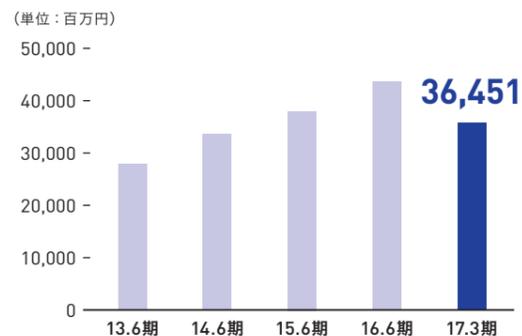
ております。決算期変更による影響があるため、前期と単純な比較はできませんが、新中期経営計画の最終年度2020年3月期には20%を上回るよう、成長と資本効率のバランスを保ちながら目標を達成していきたいと考えております。また、期末配当金につきましては、普通配当20円とし、配当性向21.9%と20%の目標を堅持致しました。同じく中期経営計画目標の配当性向20%を基準に成長投資と株主還元のバランスを取っていきたくと考えております。

	2016.6期	2017.3期
総資産：	77,335百万円	→ 91,695百万円
純資産：	30,664百万円	→ 34,379百万円
財務レバレッジ：	2.57倍	→ 2.73倍
ROA：	6.7%	→ 5.1%
<b>ROE：</b>	<b>17.6%</b>	<b>→ 13.5%</b>

※2017年3月期は決算期変更のため決算期間は9ヶ月となっております。  
※財務レバレッジ、ROA、ROEの算出にあたっては、いずれも期末時点の数値を採用しております。

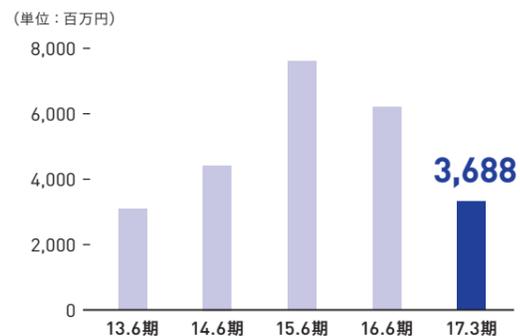
## 主要な業績評価指標

### 売上高



2017年3月期の売上高は前年同期比15.8%増の364億円となりました。年換算では484億円となり、直近5期間における年平均成長率は26.6%と引き続き高い成長を続けております。パフォーマンスアドを中心に高い成長を続けるMTセグメントとEコマース市場を上回る成長を続けるFTセグメントが安定的に2桁増収を確保し、会社全体の売上の伸びを牽引しております。

### 経常利益



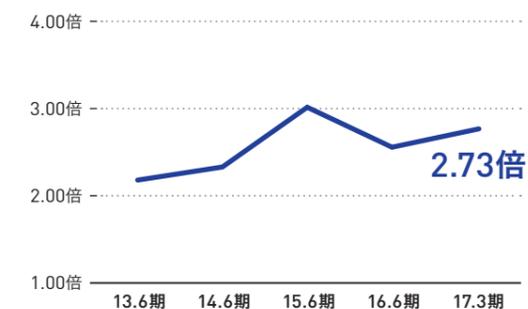
2017年3月期の経常利益は前年同期比19.5%減の36億円となりました。年換算では39億円となり、直近5期間における年平均成長率は8.0%に留まりました。ITセグメントにおいて、売却ポートフォリオを見直し売却を見送ったこと、保有銘柄の一部について保守的見地から減損処理を行ったことが、前期を下回った主な要因となります。

### 自己資本比率



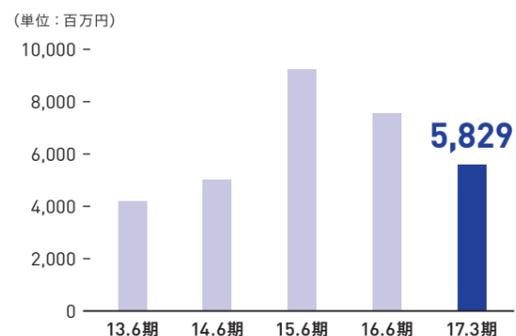
2017年3月期における自己資本比率は36.6%と前期に比べ2.3ポイント低下しました。今期、当社は継続的にインキュベーション成果を享受する取組みを新たに始め、次の事業の柱への投資を積極的に行いました。その結果、総資産が大きく膨らみました。超低金利が続く環境下において、有利子負債を積極活用した結果、自己資本比率は低下しました。ただ、財務の健全性については全く問題ない水準であると認識しております。

### 財務レバレッジ



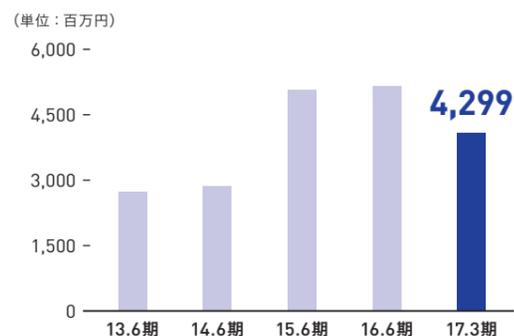
2017年3月期において、財務レバレッジは2.73倍と、前期に比べ0.2ポイント上昇しました。今期において実施した投資の資金を事業収益から生じたキャッシュフローと銀行有利子負債のバランスを意識して賄った結果、財務レバレッジはほぼ水準に留まりました。今後も引き続き、財務の健全性は維持しながら、一定の財務レバレッジを効かせた経営を行ってまいります。

### 税金等調整前当期純利益



2017年3月期の税金等調整前当期純利益は前年同期比23.1%増の58億円となりました。年換算では67億円となり、直近5期間における年平均成長率は21.5%と20%を超える成長を記録しています。経常利益より大幅に増加したのは、特別利益に子会社および当社本体で保有していた株式の売却益として約18億円を計上したことによります。いずれもM&AやIPOによる売却であり、当社のインキュベーション成果と捉えております。

### 親会社株主に帰属する当期純利益



2017年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益は前年同期比30.0%増の42億円となりました。年換算では47億円となり、直近5期間における年平均成長率は17.5%と、親会社株主に帰属する当期純利益は前期まで6期連続で増益を続けるなど、安定的な成長を記録しています。MTセグメント及びFTセグメントでのサステナブルな事業成長に加え、ITセグメントにおいても安定的にインキュベーション成果を生み出せる体制を構築した結果と考えております。

### ROA



2017年3月期は9ヶ月決算のため、単純に前期と比較ができないため、親会社株主に帰属する当期純利益を年換算したベースで比較を行います。2017年3月期におけるROAは5.1%と前期より1.5ポイント減少しましたが、これは前述した積極投資を行った結果、総資産額が膨らんだことが要因です。この投資の結果は、まだ収益として表れていないため、一時的にROAが低下することはやむを得ないと考えております。しかし、新中期経営計画において回収していくことで、ROAの改善を図っていきたくと考えております。

### ROE



2017年3月期は9ヶ月決算のため、単純に前期と比較ができないため、親会社株主に帰属する当期純利益を年換算したベースで比較を行います。2017年3月期におけるROEは14.8%と前期より2.8ポイント低下しました。利益剰余金の増加による純資産の増加に比し、ITセグメントの戦略変更に伴う売却を見合わせたことで、親会社株主に帰属する当期純利益が計画を下回ったことが要因です。当社としては、収益性と資本効率性を意識して、新中期経営計画の目標としているROE20%達成の実現に向けて尽力して参る所存です。

※決算期変更に伴う変則決算により、前年比較は以下の通り、2016.6期 3Q累計と2017.3期 3Q累計の単純比較としております。

決算期変更前から3月決算の会社：2016.6期 3Q累計 (4-12月)と2017.3期 3Q累計 (4-3月)の比較 / 3月決算に変更した会社：2016.6期 3Q累計 (7-3月)と2017.3期3Q累計 (7-3月)の比較

# デジタルガレージの未来を支える技術

JOI ITO

株式会社デジタルガレージ 取締役 共同創業者  
MITメディアラボ 所長  
伊藤 穰一

KAORU HAYASHI

株式会社デジタルガレージ  
代表取締役 兼 社長執行役員グループCEO  
林 郁

デジタルガレージを創業した林 郁（代表取締役 兼 社長執行役員グループCEO）と、伊藤 穰一（取締役 共同創業者、MITメディアラボ所長）が、AI（人工知能）やユーザーインターフェースから、ブロックチェーン、バイオテクノロジーまで、デジタルガレージの今後の事業拡大を支える先端技術の進化について語った。

林 AIからブロックチェーン、バイオテクノロジーに至るまで、技術進化がものすごいスピードで進んでいるけれど、Joiの目にはどのように映っている？

伊藤 「どうすればみんなが幸福になるのか」に主眼を置いて、先端技術を活用することを意識すべき時代になったと思う。ITがこれだけ浸透しても実は人間の生産性は上がっていないと

いう説もある。実は、森の中を自由に走っていた古代人の方が、現代人よりも幸せだったのかもしれない。これからは、単にスピードや効率を上げるだけではなく、真の意味でみんなが豊かな生活を送るために技術をどのように活かすかを考えることが、デジタルガレージが掲げる「世の中の役に立つ事業の創出」に直結する。社会とか都市のレベルで俯瞰することも必要だと思う。

林 AIが社会にもたらす影響やそれに伴う倫理問題も、人間の幸福感と密接な関係があるね。

伊藤 AIの進化によって人間がいらなくなってしまうかも知れないといった問題は、日本よりもアメリカの人たちの方が気にしている。自動運転が実用になると人間とAIの関係はどのようになるのか、AIがドライバーを補助するドライブアシストと完全自

撮影協力/アンダーズ東京

動運転の間のどこにちょうど良いバランスが取れるところがあるのか、といったことを議論している。重要なのは、人間と機械のインタフェースをうまくデザインすることで、人間と機械が助け合って活動するようなプロダクトを作ることだと思う。

**林** ファクシミリが登場した時には「新聞配達は過去のものになる」と言われたし、銀行ATMができたら「銀行員がいらなくなる」と言われていた。でも結局変わらなかった。同じようなことがAIにも言えるような気もするけれど。



**伊藤** 会社を例にとると、大企業はすでに一人の人間が理解できる範囲を超えた複雑なシステムになっている。そのシステムを構成する要素としてすでにAIがいくつも組み込まれ始めている。裁判官にしても、パイロットにしても、お医者さんにしても、判断にAIの助けを借りることが当たり前になっている。株の売買だって実際はコンピューターがアルゴリズムに従って行っているのがほとんど。そう考えると、いつの間にかAIが様々な場面で人間の判断を補助するようになってるのが現状と言える。もはや、AIは世の中で起こっている進化を加速する原動力

になっている。だから、人工知能の進化の方向が間違っていたら、社会を間違った方向に加速させてしまう。社会そのものが正しい方向を向くように、人工知能の進化を導いていく必要がある。

**林** 鍵を握るのは倫理観や価値観のデザインになるね。

**伊藤** 今は日本でも、モノがあればあるほど幸せになるという価値観が普通になっているけれど、昔は、必要以上のモノはなくていいとか、自然と人間は平等という価値観が当たり前だった。自然をコントロールして人間に役立てるという西洋的な価値観のまま、そこにAIが入ってくると自然環境がボロボロになってしまう恐れがある。それを今一番危惧している。

個人の利益を優先させるか、社会全体の利益を優先させるかという問題に置き換えることもできる。自動運転にしても、個人と社会のどちらを重視するかによって設計思想が全く異なる。MITメディアラボのIyad Rahwan氏の研究によると、ドライバーを犠牲にしてでも大勢の人を救う判断をする自動運転車の是非について一般の人に意見を聞くと、「倫理的には正しいが、自分は絶対に買わない」という声がほとんどらしい。つまりマーケットに任せると、周りよりもドライバーの命を優先する車ばかり世の中に増えることになる。それは社会的には良いことではない。社会全体の利益に資する方向で技術開発を進める必要性がある。

**林** 2020年くらいから普及が始まる5Gネットワークは、自動運転にどう影響を与えるだろう。日本メーカーの強みは生き残るのだろうか。

**伊藤** アメリカでは、例えばテスラがセンサー技術を駆使して自己完結型で自動運転を実現しようとしているけれど、社会の利益を優先するには、例えば5Gネットワークを使って全部の車が互いにコミュニケーションをとり、オーケストラのように協

調するような仕組みを採ったほうがいいかもしれない。「和」を尊ぶ日本メーカーの強みが生きそうだ。そんな日本文化に根ざしたプロダクトが世の中に出てくるといいと思っている。

## ユーザー本位のサービス開発を

**林** デジタルガレージは、全日空グループと合併で決済会社を作って、空港に実験的なショッピング手法を提供することを検討している。近未来のショッピングについてどのようなイメージを持っている？

**伊藤** プライバシーと広告の関係への配慮が重要で、アマゾンもそこにすごく気をつけている。ユーザーの立場だと有益なレコメンドは便利なので欲しいけれど、自分の情報が外に漏れるのは避けたい。信用のあるブランドが個人情報をきちんと管理して、その人にあったショッピング体験を提供するというのが現実的かもしれない。オンラインショッピングと実店舗でのショッピングをシームレスにつなぐことも重要になりそう。どの店に入ったら自分の好きなものがあるかは知りたいけれど、自分の趣味に関する情報をいろいろな所にばらまくことは避けたいというのが人情。セキュリティとレコメンドをうまくバランスさせないといけない。

デジタルガレージも、広告代理店としての事業を行っているので、加盟店とプロダクトとユーザーの情報をうまく管理するための技術開発を進めるべきだと思う。例えば最新の暗号技術を活用して、ある瞬間だけユーザーの趣味に関するデータへのアクセスを許可するとか、細かい情報は伏せて必要な情報に絞ってデータを開示するとか、いろいろな手法が考えられる。

**林** アマゾンが、高級スーパーを展開するホールフーズを買収したのはどう分析する？

**伊藤** アマゾンとグーグル、フェイスブックの中で、創業者がビ



ジネスプランを書いて作ったのはアマゾンだけなんだ。グーグルもフェイスブックも、とりあえず何かを作りながら考える形で事業を拡大してきた。今のマネジメント手法にもそれは影響を与えていて、アマゾンはトップが明確な戦略を持っている。ホールフーズの買収も綿密な計画に沿ったものだと思う。だからアマゾンはこれからもジリジリ伸びていくだろう。

**林** 今はスマートフォンがオンラインの入り口になっているけれど、その先のユーザーインタフェースはどうなっていくだろう。ア

マゾンのアレクサとか、グーグルホームはどのように進化していくと思う？

**伊藤** Mixed RealityとかAugmented Realityと呼ばれるいわゆる「拡張現実」がアメリカでは注目を集めている。現実世界の映像と仮想世界の映像を重ね合わせて表示する技術だ。アレクサやグーグルホームのような音声インタフェースの普及も進むだろう。現実世界と仮想世界をビジュアルと音声によってつなぐ分野は、これからスタートアップがどんどん出てきそう。

**林** 音声インターフェースを備えた機器には、家の中で聞き耳を立てているようなイメージを抱く人もいるようだが、プライバシーの心配は。

**伊藤** サービスを提供する会社としては、信用を失ったらそれまで築いてきた価値がゼロになるくらいの覚悟をしている。この前も、FBIがある人物を対象とした犯罪捜査のために、その人が使っているアレクサの情報を提出するようにアマゾンに要求したが、アマゾンは断った。アップルもiPhoneに格納した個人情報情報を巡ってFBIと戦った。つまりアメリカの企業は政府と戦ってまで、顧客からの信用を守らなければならないと考えている。日本のメーカーもこうした姿勢を参考にすべきだと思う。

## インタラクティブ エージェントに期待

**林** ARやVRの普及はどのように進んでいくだろう。

**伊藤** VRはエンターテインメント分野で浸透していくと思う。ARには様々な用途がある。メガネ型でなくても、スマートフォンだけでも十分楽しめる。メガネ型のARデバイスを普及させるにはデザインがカギを握ると思う。かっこ悪いものを顔につけたがる人はいないから。その壁を乗り越えないと、新しい分野のプロダクトを広めることは難しい。

**林** 個々のユーザーに合わせて対話するインタラクティブエージェントは、ここ数年で新しいユーザーインターフェースとしての市民権を確立するだろうか。

**伊藤** 単にユーザーからの指示に応えるようなエージェントではなく、ユーザーの状態を把握し先回りしてアクションをするエージェントが主流になっていくと思う。頭の中で意識していること以外に、人間の体の中ではいろいろなことが起きている。こうしたたくさんの情報を統合して、ユーザーに最適なサービスをするエージェントが望まれるだろう。例えば体温が上がって汗をかいていることを検知すると部屋の温度を下げてくれるとか、血糖値が下がったらジュースを出してくれるとか。街全体が

一つのエージェントとして働くような生活環境が登場するかもしれない。

**林** まさに「スマートシティ」だね。2020年の東京オリンピックに向けて、渋谷など、日本でも新しい都市空間を作る動きが活発になってきている。Joiの描く理想の街は？

**伊藤** 住んでいる人が気持ちいいことが大切だと思う。僕にとって気持ちいい街は、歩いていける場所に何でもあること。例えば、カフェとかお菓子屋さん、薬局などが満遍なく点在しているパリ。美術館に行くには交通機関に頼る必要があるけれど、



ど、普通の生活に必要なものは徒歩圏内で調達できる。日本の街づくりもそれに近い。一方でアメリカの大都市は、住宅街、金融街といった具合に機能ごとに街が分かれていて、徒歩だけでは生活しづらい傾向にある。MITメディアラボは、中国などで街づくりのプロジェクトも手掛けている。

## 黎明期のFinTech、活気付くバイオ

**林** Joiは金融庁のアドバイザーをやっているけれど、FinTechの現状についてどう思う？

**伊藤** 日本に限らずFinTechはまだ黎明期だと思う。イン

ターネットの歴史に重ね合わせてみると、今のFinTechはインターネットが標準化される前の段階。キャプテンとか通信会社があって、光ファイバーからコンテンツまで全部自前でやらないといけない世界。イーサネットの規格すらまだ決まっていない状況だと思う。IPプロトコルが決まると、シスコのようなルーティングをする機器の会社が登場して爆発的に伸びる。FinTechの世界でも、DGが出資しているBlockstreamなど、先進的なスタートアップが生まれてきている。こうしたスタートアップの取り組みによってブロックチェーン関連などの業界標準などがまとまってくると、FinTechは社会のインフラを支える大きな存在として認識されるようになる。

コミュニティの人材が不足している。今の状態がややバブルになっているのが心配。

**林** バイオテクノロジーの進化も加速している。

**伊藤** 世界トップクラスの囲碁名人を破ったAI「AlphaGo」を開発したディープマインドのトップ2人がもともとは脳科学の研究者だったように、バイオテクノロジーとコンピュータサイエンスの融合がどんどん進んでいる。MITメディアラボでもコンピュータサイエンスのバックグラウンドを持つ優秀な人たちが、バイオの領域に進出し始めている。その結果、創薬といった典

型的なバイオの分野にデジタルの考え方が入ってくるのと同時に、素材とか建築、デザインといった分野にバイオから学んだものが応用されるようになった。プログラミングを覚えないとコンピューターサイエンスが分からないのと同じように、バイオテクノロジーを理解しないとAIや建築が分からないという時代になってくると思う。だから今の子供達はバイオを勉強すべきだし、インターネットの波に乗り遅れた企業が淘汰されたように、企業の経営者もバイオテクノロジーの方向性のある程度理解しておかないと、時代に取り残される可能性がある。

**林** 近代建築が出てきた時のアーキテクトの思考に似ているね。

**伊藤** メタボリズムの時代は、バイオのアイデアを建築が取り入れていったけれど、当時はまだバイオと建築の技術が相互に乗り入れるところまで進んでいなかった。今は、例えばバイオテクノロジーで自然原料から蜘蛛糸のような素材を大量生産して、それを元に自動車の部品を作るといった動きが現実になっている。こういう世界を普通に想像できるようにならなければいけない時代になっている。

**林** 地球が何十億年かけて培ってきたものを、人間の意思でハンドリングできるようになりかけているわけだ。デジタルガレージも、こうした大きな時代の変化を先取りしてグローバルな視点で社会に貢献する事業を作っていきたい。

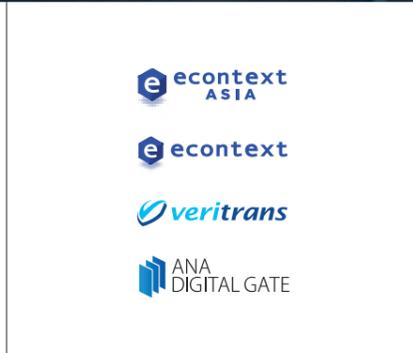
**林** 歴史的にみると技術的に筋が良いからといって、必ずしも大成功するとも限らないのも事実だね。

**伊藤** インターネットの黎明期にも、いろいろな技術が業界標準を巡って戦っていた。X.25とかIBMのトークンリングとか。インターネットが証明したのは、一番優秀な人たちが集まるコミュニティがあって、オープンにやりとりしていたところが一番伸びるということ。だから、MITメディアラボでもオープンなコミュニティを作ることを意識している。FinTechの抱える問題は、スタートアップ企業にお金が集まりすぎていて、優秀なエンジニアがそちらに流れていること。大学や非営利のオープンソース

# BUSINESS OVERVIEW

主要会社

2017年3月期のハイライト

<p><b>IT</b> インキュベーション テクノロジー・ セグメント</p> <p>P.26</p>		<p><b>次世代テクノロジー分野への 戦略投資を推進</b></p> <p>売却ポートフォリオの見直しにより予算未達も、インキュベーション成果を中長期的に享受する新たなビジネスモデルへの布石を実施した1年。DG Labと連携したDG Labファンドを設立し、DG Labの戦略5分野へ積極的な投資を推進しました。新中期経営計画に合わせ、投資事業の体制を一新し、今後より一層の飛躍を目指してまいります。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■DGI / ONLにDG Labファンドを加え、新しいインキュベーションモデルを構築</li> <li>■より持続的な成長フェーズに向けて戦略シフト</li> </ul>
<p><b>MT</b> マーケティング テクノロジー・ セグメント</p> <p>P.28</p>		<p><b>パフォーマンスアドが業績を引き続き牽引 新規事業への先行投資を積極化、 更なる競争力強化を推進</b></p> <p>運用型広告を中心とするネット広告市場の拡大と成長分野への注力により、高成長を続けており、売上高は前年同期比38%増となりました。今後も目まぐるしく変化するニーズに応えるため、最先端のテクノロジーを活用し、広告手法の多角化や新サービスの開発に取り組みます。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■運用型広告が主力の金融業界をはじめスマートフォン/アプリ等全分野に浸透</li> <li>■データマーケティング事業に注力、越境ECにもいち早く取り組む</li> </ul>
<p><b>FT</b> フィナンシャル テクノロジー・ セグメント</p> <p>P.30</p>		<p><b>FinTechのリーディング企業として、 新たな成長領域への取り組みを積極化</b></p> <p>従来のeコマース市場での決済に加え、個人間決済や訪日外国人によるインバウンド決済、対面決済市場への展開などが拡大しており、市場を上回る成長を実現しています。また、研究開発組織「DG Lab」の活動としてBlockstream社と共同でBlockchainを活用した次世代型決済サービスの開発を推進しています。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■eコマース市場規模は堅調に拡大もそれを大きく上回る成長を継続</li> <li>■非eコマース市場の開拓推進、合併会社による決済ソリューションの提供開始</li> </ul>
<p><b>MI/LTI</b> メディア インキュベーション・ セグメント ロングターム インキュベーション・ セグメント</p> <p>P.32</p>		<p><b>長期的かつ継続的な事業利益の 創出に向け、新セグメント始動</b></p> <p>2018年3月期よりセグメントの名称をロングタームインキュベーションセグメント (LTI) に変更。(株)カカコムに加え、当社出資先のグループ化などにより、中長期的にインキュベーション成果を享受するスタイルを推進していきます。今後は、インキュベーションテクノロジー・セグメントでの投資先のグループ化のほか、他のアライアンスパートナーとの合併会社の設立等を通じて、長期的かつ継続的な事業利益の創出を目指してまいります。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■カカコムの持分法投資利益が堅調に推移し、税金等調整前当期純利益は30億円</li> <li>■MIセグメントを再編、2018年3月期よりLTIセグメント</li> </ul>



INCUBATION TECHNOLOGY  
SEGMENT



## 次世代テクノロジー分野への 戦略投資を推進

売却ポートフォリオの見直しにより予算未達も、インキュベーション成果を継続的に実現する新たなビジネスモデルへの布石を実施した1年。DG Labと連携したDG Labファンドを設立し、DG Labの戦略5分野へ積極的な投資を推進しました。新中期経営計画に合わせ、投資事業の体制を一新し、今後より一層の飛躍を目指します。

### KEY FIGURES 2017年3月期

セグメント売上	セグメント税引前利益	投資残高
<b>18</b> 億円	<b>5.8</b> 億円	<b>120</b> 億円

### 投資社数／投資残高

	社数	投資残高
株式	130	113億円
国内	42	19億円
海外	88	93億円
ファンド	6	7億円
計	136	120億円

※投資残高と投資社数はDGインキュベーションによるものです。

### 市場環境と事業の概況

#### より持続的な成長フェーズに向けて戦略シフト

2017年3月期の売上高は1,817百万円（前年同期比58.9%減）、税金等調整前当期純利益は588百万円（前年同期比66%減）となりました。一方、引き続き投資は積極的に行い、投資残高は2017年3月末時点で120億円まで拡大しました。

インドのオンライン決済大手のCitrus社の売却により特別利益1,368百万円を計上するなど大型EXIT案件もありましたが、通期の税金等調整前当期純利益は588百万円に留まりました。これは主に二つの理由によります。一つは、期初12億円程度の売却益を見込んでいた複数社の株式売却を見直したことが要因です。出資比率を上げてグループ会社化することで、インキュベーション成果を継続的な事業利益として取り込む施策を行いました。もう一つは、保有株式の評価を保守的に行ったことによります。これにより株式評価損を約7億円計上しました。

市場環境としては、2016年の国内VC / CVCによる年間投資額（国内・海外）は前年比18%増の1,454億円\*とスタートアップの旺盛な資金需要が続いています。一方、2016年の国内IPO社数は86社と7年ぶりに前年比12%減（12社減）となりました。上場審査の長期化や厳格化などが要因として考えられますが、2014年の80社、2013年の58社と比較すると、依然高い水準にあります。

※一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「投資動向調査」

### 2017年3月期の重点的な取り組み

#### DG Labファンドを新たに組成し、 DG Labと連携した投資を加速 トヨタ自動車とのインキュベーションプログラムを推進

主な取り組みとしては、DG Labの重点領域における優れたスタートアップ企業に対する投資を行うことを目的として、(株)大和証券グループ本社と「DG Lab I号投資事業有限責任組合

(DG Labファンド)」を組成しました。DG Labと連携し、国内外での戦略エリアの投資実行を既に開始しております。これまでの投資事業にDG Labファンドを加えることにより、当社グループの投資事業の出資規模と投資分野の両面における拡大を目指してまいります。

この他、オープンイノベーションへの取り組みとして、デジタルガレージ及び国内有数のシードアクセラレーターであるOpen Network Labが、トヨタ自動車と協業し、未来のモビリティ社会を創造する「TOYOTA NEXT」の運営支援を開始しました。デジタルガレージグループがこれまでに行った国内外のスタートアップ企業への投資・育成に関する豊富なノウハウを提供することで、プログラムに参加する企業の選定からサービス化までをサポートします。

### 成長戦略

#### 高ROIと再投資の好循環による、 継続的なインキュベーション成果の実現へ

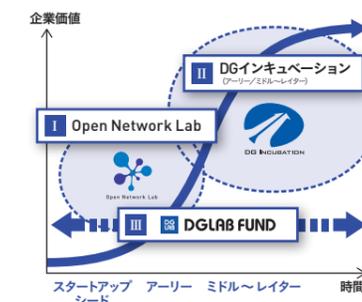
新中期経営計画の策定を受け、投資事業については、新たな投資クライテリアを設定し、投資基準をより明確化し、より一層、安定して収益を生み出す基盤を構築していきます。新中期経営計画では、2.5倍のROIを数値目標に掲げます。これらの戦略に合わせ、投資事業の体制を一新しました。中核的投資子会社であるDGインキュベーションの代表取締役社長をグループCEOの林が兼務し、各セグメントの担当役員が加わって投資判断を行う投資ステアリングコミッティ型に形態を変更しました。

今後も引き続きグローバルなネットワークを活かし、新たな成長が期待できる次世代インターネット領域への投資を進めていきます。120億円まで拡大した投資残高は、新規投資を積極的に投資する方針は堅持しながら、ポートフォリオの入れ替えを推し進め、投資残高を維持しつつ、每期安定的な投資収益を得る投資サイクルを確立してまいります。また、DG Labファンドを活用し、DG Labが注力する重点5分野への戦略投資を加速するとともに、DG Labとの連携を深めることで、投資先の企業価値向上を推進してまいります。これらの取り組みにより、高ROIと再投資のサイクルを確立し、継続的なインキュベーション成果を実現してまいります。



2016年12月「TOYOTA NEXT」記者発表会に参加した株式会社デジタルガレージ 執行役員 SVPの佐々木智也氏（左）、トヨタ自動車株式会社 常務役員 村上秀一氏（中央）、Inamoto&Co.共同設立者のレイ・イナモト氏（右）

#### DGI/ONLにDG Labファンドを加え、 出資規模と投資分野の両方を拡大



# MT

MARKETING TECHNOLOGY  
SEGMENT



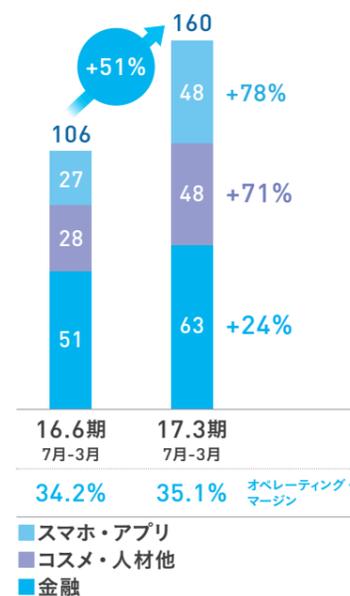
## パフォーマンスアドが業績を引き続き牽引 新規事業へ先行投資、競争力強化を推進

運用型広告を中心とするネット広告市場の拡大と成長分野への注力により、高成長を続けており、売上高は前年同期比38%増となりました。今後も目まぐるしく変化するニーズに応えるため、最先端のテクノロジーを活用し、広告手法の多角化や新サービスの開発に取り組みます。

### KEY FIGURES 2017年3月期

セグメント売上	セグメント税引前利益	パフォーマンスアド売上
<b>204</b> 億円	<b>10.7</b> 億円	<b>160</b> 億円

### 主要クライアント別の 売上高 (億円)



### 市場環境と事業の概況

#### 運用型広告が牽引、 売上高は前年同期比38%の大幅増及び収益性も向上

2017年3月期の売上高は、20,494百万円（前年同期比 37.7%増）、税金等調整前当期純利益は1,074百万円（同13.5%増）となりました。また、収益力を示すオペレーティング・マージンは、前年同期比0.9ポイント増の35.1%となり、成長性と収益性向上を両立する形の成長を実現できました。

インターネット広告・プロモーションを手がけるマーケティングテクノロジーカンパニーにおいて、パフォーマンスアド（運用型広告）が引き続き高い伸びを継続しており、主力の金融業界をはじめ、スマートフォン / アプリ分野等全分野で浸透したことが、高い成長を記録した要因となります。

市場環境としては、2016年の国内のインターネット広告費が前年比13.0%増の1兆3,100億円、総広告費に占める比率も前年比2ポイント上昇の20.8%と好調な拡大が続いております。\*中でも運用型広告が市場を牽引しており、要因としては、モバイル領域をはじめ、ソーシャルメディアや動画ポータルなどにおいて運用型広告が拡大したことが挙げられます。

\* (株)電通「2016年日本の広告費」

### 2017年3月期の重点的な取り組み

#### 今後の成長領域である データマーケティングへの先行投資を積極化 拡大する越境ECにもいち早く対応

今後の当セグメントの成長を支える新たな柱として、ビッグデータを活用したデータマーケティング事業に注力しております。主な取り組みとして、子会社である(株)BI.Garageが提供する「BIG MINING」がTwitter社の「Targeting API」と連携を開始いたしました。BIG MININGは、デ

ジタルガレージグループが展開する、メディアに掲載した商品の閲覧ログといった独自のオーディエンスデータを含む、約3億件のオーディエンスデータを保有しております。今回のTwitterとの連携により、当社グループのデータを活用した、より精緻なターゲティング広告の配信がTwitter上で可能となりました。

また、ここ数年、外国人観光客の急増でインバウンド消費や越境ECが広がりを見せる中、国内や海外展開における集客や販売促進を推進する様々なマーケティング施策に取り組んでおります。台湾最大の共通ポイントサービス「HAPPY GO」を運営するDDIM社と、日本のECショップでの購入に対してポイントが付与されるポイント優待型越境ECモールを共同開発し、サービスを開始しました。

### 成長戦略

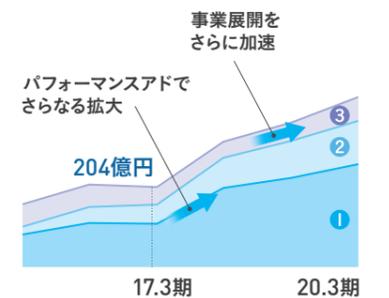
#### DG Labと連携し、データマーケティングシフトを加速 今後も持続的な成長を目指す

パフォーマンスアドにおいては、金融、コスメ / 人材、スマートフォン / アプリに続く他業界への展開を進めるほか、広告手法の多角化を進めることで、さらなる拡大を目指していきます。また、データマーケティング事業については、デジタルガレージグループ ((株)カカコム含む) や戦略パートナー企業 ((株)電通、(株)クレディセゾンなど) が保有するデータを活用し、付加価値の高い広告開発を推進することで、事業展開をさらに加速させてまいります。国内の事業拡大のみならず、アジアを中心とするグローバル対応も重要な戦略となります。今後、拡大が見込まれる越境ECやインバウンド需要への対応、国内クライアントの海外展開支援などが成長機会としてあげられます。

中長期的には、DG Labとの連携によるシナジー創出を強化していきます。デジタルガレージグループが保有するデータに加え、DG Labに参画するパートナー企業のデータを掛け合わせることで、新しいマーケティングソリューションを提供することが可能となります。常に新しいテクノロジーの進化を取り入れながら、独自のサービス開発を行うことで、競争力のあるソリューションの提供を目指してまいります。

### 売上イメージ

- ① 運用型広告 (PC)
- ② スマホ / アプリ広告
- ③ データマーケティングソリューション / ビジネスデザインソリューション



### 今後の戦略

- ③ データマーケティングソリューション / ビジネスデザインソリューション

- ビッグデータを活用した次世代マーケティングソリューションで成長加速
- DG Labとの連携によるシナジー創出の強化

- ② スマホ / アプリ広告

国内で蓄積したノウハウを活かし、Global展開を推進

- ① 運用型広告 (PC)

- 金融、コスメ、人材に続く他業界への展開
- ソーシャルメディア広告を中心に、広告手法の多角化を進める



## FinTechのリーディング企業として、 新たな成長領域への取り組みを積極化

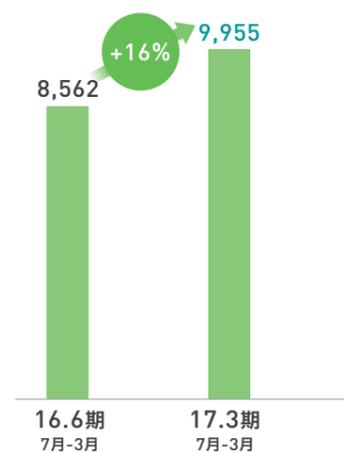
従来のeコマース市場での決済に加え、個人間決済や訪日外国人によるインバウンド決済、対面決済市場への展開などが拡大しており、市場を上回る成長を実現しています。また、研究開発組織「DG Lab」の活動としてBlockstream社と共同でBlockchainを活用した次世代型決済サービスの開発を推進しています。



### KEY FIGURES 2017年3月期

セグメント売上	セグメント税引前利益	年間取扱高(9ヶ月)
<b>141</b> 億円	<b>14.7</b> 億円	<b>9,955</b> 億円

決済取扱高 (億円)



### 市場環境と事業の概況

#### eコマース市場を上回る成長を継続、決済取扱高は前年同期比16%成長の約1兆円 (9ヶ月) まで拡大

2017年3月期の売上高は14,140百万円 (前年同期比16.2%増)、税金等調整前当期純利益は1,478百万円 (前年同期比13.1%増)となりました。

経済産業省の「平成28年度 電子商取引に関する市場調査」によれば、2016年の国内におけるBtoCのeコマースの市場規模は前年比9.9%増の15兆1,358億円と堅調に拡大しました。分野別には、物販、サービス、デジタルともに拡大し、特に物販に占めるスマートフォン経由の市場規模は前年比28.7%増の2兆5,559億円に達しました。越境EC市場も拡大し、中国向け越境ECは前年比30%増の1兆366億円と初めて1兆円を突破しました。

これらを受け、決済ビジネスを展開するペリトランス(株)及び(株)イーコンテキストにおける決済取扱高は前年同期比16%増の9,955億円(9ヶ月分)と市場全体の成長を大きく上回る伸びを記録しました。前期に引き続き、市場全体の伸びに加え、新規顧客の増加や既存顧客の取扱高の拡大などが要因となっています。

### 2017年3月期の重点的な取り組み

#### 新たな成長を牽引する非eコマース市場での サービス展開を加速 ANAグループとの合併会社を設立

ここ数年の基本戦略である、対面決済を含む非eコマース市場の開拓を推進しており、2017年3月期の主な取り組みとして、インバウンド決済等対面決済や個人間決済の展開に注力しました。具体的には、訪日外国人によるインバウンド消費の拡大を受け、提携先である中国アリババグループの決済「Alipay」による決済取扱高が増加しました。Alipayに代表されるQRコードの読

み取りによる対面決済は、今後、急速に浸透すると予想されます。また、海外の決済会社と提携し、海外EC企業が日本展開を行う際の決済手段として、コンビニ決済の提供を拡充しました。さらに、新たな領域の開拓として、公金決済への対応を開始しました。また、ペリトランス(株)は、全日空商事(株)と法人向け決済ソリューションの合併会社、ANA Digital Gate(株)を設立しました。両社の持つ強みを活かし、FinTechを活用した新しい決済ソリューションの開発・提供を通じ、訪日外国人の集客や決済の拡大、地域活性化を推進してまいります。

さらに、割賦販売法の改正に伴うセキュリティ対策にもいち早く取り組み、クレジットカード情報の漏洩防止や不正利用防止対策を講じた総合決済ソリューションの提供を開始しました。今後も、EC事業者・消費者に必要なとされる安心安全な環境及びソリューションを拡充してまいります。

### 成長戦略

#### FinTech業界の決済プラットフォームとして、新たな成長領域を開拓し、取扱高拡大と収益性向上を目指す

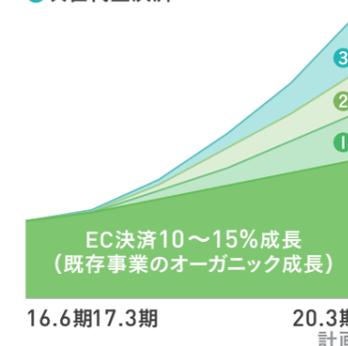
当社は決済サービスを提供するプラットフォームとして、様々な領域で多様な決済手段をお客様に提供していくことが、成長戦略の柱になると考えています。また、取扱高の拡大によるスケールメリットは、収益性の向上に繋がります。そこで、以下の項目に重点的に取り組みます。

第一に、コア領域であるeコマース決済の拡大はもちろんのこと、キャッシュレス社会が進む中、成長余地の大きい非eコマース市場への展開をさらに推し進めていきます。飲食・不動産・葬儀・教習所などの特定市場への取り組みに加え、越境ECやインバウンド対応を強化し、国際決済を拡大してまいります。次に、金融機関とのアライアンス戦略も重要なポイントとなり、FinTech領域における新規事業など連携によるシナジーを生み出し、事業拡大を目指してまいります。

さらに、DG Labと連携し、ブロックチェーン技術を活用した次世代決済プラットフォームの構築・提供を推進してまいります。ブロックチェーンを利用したポイントや電子マネー、仮想通貨等の交換システムや、地域マネーなどの様々な分野で、新しい決済サービスの展開が期待されます。これらの戦略を実行することで、FTセグメントの成長を加速してまいります。

### 今後の戦略領域

- ① 非EC決済(新市場) / 対面決済
- ② 金融他業界大手とのアライアンス
- ③ 次世代型決済



#### ③ 次世代型決済

- ・ブロックチェーン活用ソリューション
- ・DG Labと連携した実践的実証実験(地域マネー、ポイント交換、スマートコントラクト)

#### ② 金融他業界大手とのアライアンス

- ・FinTech領域における新規事業、連携による事業拡大
- ・大規模な顧客基盤を有する事業パートナーとの決済連携

#### ① 非EC決済(新市場) / 対面決済

- ・現在の展開分野と市場規模
- |            |             |
|------------|-------------|
| 飲食 (12兆円)  | 不動産賃貸 (9兆円) |
| 葬儀 (1.7兆円) | 教習所 (0.4兆円) |
- 食ペロ、住まPAY、葬儀、教習所、セレモニーPAY、免許PAY

# MI/LTI

MEDIA INCUBATION SEGMENT / LONG-TERM INCUBATION SEGMENT

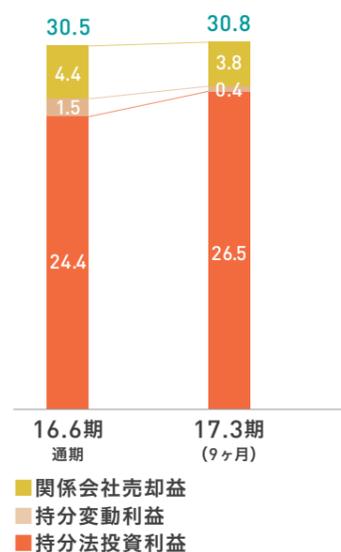
長期的かつ継続的な  
事業利益の創出に向け、  
新セグメント始動

2018年3月期よりセグメントの名称をロングタームインキュベーションセグメント(LTI)に変更。(株)カカコムに加え、当社の出資先のグループ化などにより、継続的にインキュベーション成果を実現するスタイルを推進していきます。今後は、他のアライアンスパートナーとの合併会社の設立等に加え、長期的かつ継続的な事業利益の創出を目指してまいります。

KEY FIGURE 2017年3月期

セグメント税引前利益  
**30.8** 億円

税引前利益推移 (億円)



## 市場環境と事業の概況

### カカコムの持分法投資利益が堅調に推移し、 税引前利益は30億円

2017年3月期の税金等調整前当期純利益は3,087百万円(前年同期比64.4%増)となりました。これは今期は決算期変更(9ヶ月)の影響で3月決算会社であるカカコムの業績を12ヶ月分、持分法投資利益として取り込んだ結果です。尚、前期の12ヶ月分の数値と比較した場合、前期比1%増とほぼ横ばいの結果となりました。カカコムの業績が拡大し、持分法投資利益が堅調に推移したものの、前期より特別利益で計上した売却益が減少したことなどが要因となります。

## 2017年3月期の重点的な取り組み

### コンテンツ事業とライフデザイン事業の立ち上げ

2017年3月期において、以下の2社を新設・グループ化することで、インキュベーション成果を継続的に実現する取り組みを開始しました。

女性向け新メディアの開発・運営を目的として、資本業務提携先である講談社との合併で(株)DK Mediaを2016年8月に設立しました。講談社とは2015年の資本業務提携以来、日本発コンテンツのグローバル展開や次世代コンテンツ領域への戦略投資を共同で推進しており、今回の合併会社設立は、提携第3弾となります。雑誌の優良なコンテンツとAI技術を組み合わせたメディア開発に着手し、2017年6月、女性誌の記事を基にしたコンテンツを配信するコンプレーションメディア「HOLICS」を立ち上げました。

また、当社投資子会社の出資先である(株)HAMOLO(2017年6月、(株)DG Life

Designに商号変更)を核に、ライフケア事業、スポーツマーケティング事業及びワインスクール事業を事業再編し、その上で同社への戦略出資を行い、持分法適用の関連会社としました。(株)DG Life Designでは富裕層を初期ターゲットとし、ライフケア、スポーツマーケティングなどの領域でグループ内外との連携を通じ新しいライフデザインを発信することを通じて、生活者に広く「Valuable Life」を提案していきます。

## 成長戦略

### 新生LTIセグメントとして、 長期的かつ継続的な事業利益の創出へ

新中期経営計画の策定に伴い、これまでカカコムの持分法投資利益とメディア開発を中心とした事業を手掛けてきたMIセグメントを、2018年3月期よりLTI(ロングタームインキュベーション)セグメントに変更しました。

インターネット・インキュベーターを標榜する当社のミッションの一つである事業創造を実現するには、短期的なインキュベーション成果(株式売却益)に加え、かつてカカコムに行った投資及び事業育成と同様に、長期的かつ継続的な事業利益の創出が重要であるとの考えからです。

LTIセグメントには、ライフスタイル支援事業を行う(株)DG Life Designや講談社の女性誌を活用したインターネットメディア事業を展開する(株)DK Mediaが加わります。

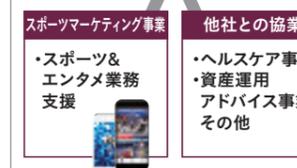
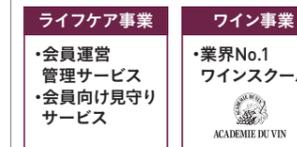
これらの事業を通じて投資育成型、アライアンス型を含めた継続的な事業利益(キャッシュインフロー)を追求していきます。

## HOLICS

すべての女性のための  
偏愛ミュージアム



## DG Life Design

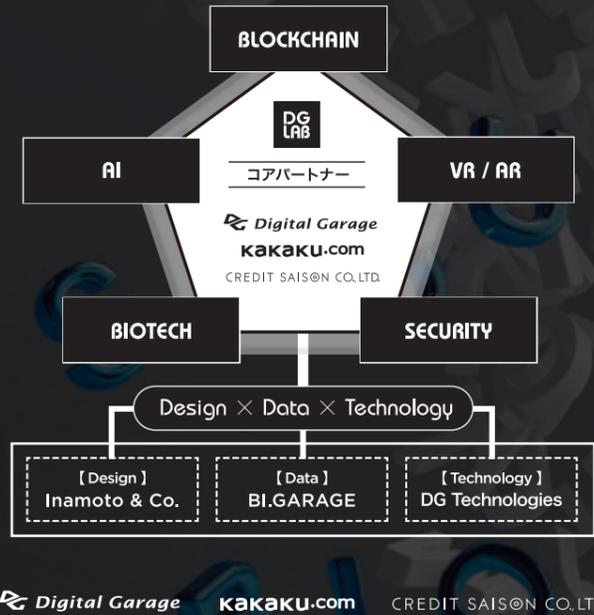




# OPEN INNOVATION

## 次世代を見据えるオープンイノベーションプラットフォームで、新たな事業分野を発掘

デジタルガレージは、カカコム、クレディセゾンとともに、新たな事業を生み出す研究開発組織「DG Lab」を設立しました。5分野を重点研究分野に据え、これらの領域で高いレベルの技術を持つ国内外の投資先企業と連携し、新たな事業の柱になる技術シーズを発掘することを目的としています。それらの技術を、より有用な形でいち早く社会に提供するために、ビッグデータ活用やデザイン思考との有機的なコラボレーションを推進していきます。



### DG Labに関連する取り組み

#### FUND



**2016年7月 (株) DG Daiwa Ventures 設立**  
大和証券グループ本社と共同で、DG Lab注力5分野に関する次世代技術を持つスタートアップ企業へ投資し、DG Labとの連携を通じてその企業価値向上を支援するファンドを組成

#### TECHNOLOGY



**2016年9月 (株) DG Technologies 設立**  
DG Lab各分野の開発をスピーディーに行うための独立した開発組織をTIS (株)と共同で設立

#### MEDIA



**2016年9月 サイトローンチ**  
DG Labが注力する5分野に関する各種イベントの紹介や著名人へのインタビューなどを通し、世界で起きているイノベーションを発信 <http://media.dglab.com>

### DG Labが進めるプロジェクト 一部抜粋

#### BLOCKCHAIN

- **ポイント/バリューのエクステンジプラットフォーム開発**  
多様なサービスでポイントが貯まる中、簡単にポイントが利用できる仕組みが不可欠です。瞬時に他のバリュー等に交換でき、相互利用可能なプラットフォームをブロックチェーン技術を用いて開発しています。
- **地域マネープラットフォームの開発**  
特定の店舗・地域での独自電子マネー、プリペイドマネー、地域通貨の需要は拡大しています。ブロックチェーン技術を用いたセキュアな独自マネーシステムを開発し、導入コストの低減等を実現します。
- **金融・不動産関連の契約自動化、スマートコントラクト実証実験**  
銀行ローンや不動産売買等の契約プロセスをクラウド化し、スマートコントラクトを実現します。デジタル署名と決済の連動を研究開発中。

#### AI

- **エージェントAIのコマースプラットフォーム、対話型ECの開発**  
会話ベースの個別カスタマイズされた情報提供や生活支援を行うチャットツールの実現を目指します。ユーザの行動、購入履歴のビッグデータから趣向性を学習して各種リコメンドツールを実現します。
- **認識技術とエージェントAIの組み合わせによるカスタマーサポート、コールセンターへの応用**  
コールセンター業務のAIによる業務支援により、作業効率向上、顧客満足度向上を狙います。将来的に完全自動化を想定し開発中です。「自然言語解析技術」、「音声認識技術」をコア技術と捉えて、各技術企業や大学等と次世代型要素技術の開発を目指しています。

# SMART CITY PROJECT

## DG Labのビジョン

DG Labの注力5分野（ブロックチェーン、AI、VR/AR、セキュリティ、バイオテクノロジー）の技術およびDG Lab Fund投資先企業の技術を実証実験する場として、日本全国の各地域を戦略開発拠点とし、地方創生プロジェクトを展開していきます。

#### BLOCKCHAIN

### ブロックチェーン技術を活用した地域/エリアマネー

各自治体で生活するのに便利でお得な地域通貨をブロックチェーン技術を用いて実現します。決済方法は、バーコードやNFC、顔認証などスマートな決済を導入します。貯まったポイントは、店舗などで使うことができ、買い物や食事など様々なポイントに即時交換することが可能です。加盟店手数料の一部やポイントは、各自治体の環境保全活動に寄付することもでき、環境問題の住民参加が一層行われるようになります。



#### AI VR / AR SECURITY BIOTECH

### 最先端テクノロジーを導入したインキュベーションセンター

DGグループが培ってきたインキュベーションセンター形成ノウハウを活用し、DG Lab各5分野に特化したインキュベーションセンターやコワーキングスペースを全国展開し、Creative×Data×Techのショーケースとなるような次世代型のコワーキングスペースを実現します。

※次世代通信技術5Gの導入、生体認証セキュリティ、VR/AR bar、AIエージェントの導入、バイオインキュベーションセンターの設立など



#### AI VR / AR

### 多言語翻訳連動のレストラン検索

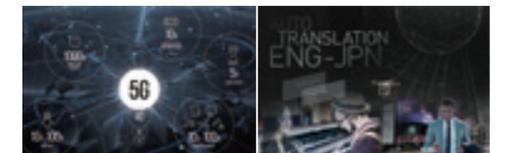
街でレストランを探している人への街歩き案内をAR技術を用いて実現します。レストラン検索のシステムは、AIでできているため、1人1人の好みに合ったレストランの提案ができるようになります。レストランまでの道案内は、AR技術を利用し、訪日外国人に対しては多言語翻訳を提供します。



#### AI VR / AR

### 次世代通信技術を活用した新しいマーケティング

次世代通信インフラ5Gの導入を機に、あらゆるネットワークを複合的に運用するトランスペアレントネットワークシティの実現を目指しています。AIやセンサー技術を活用した新しいO2Oマーケティング施策や、AR等を利用した新しいショッピング体験の開発を行います。



# 役員紹介



*Kaoru Hayashi*

代表取締役  
**林 郁**

1983年4月 (株)フロムガレージ 代表取締役  
1995年8月 当社設立 代表取締役  
2003年6月 (株)カカコム 取締役会長(現任)  
2004年11月 当社代表取締役社長 兼 グループCEO  
2009年6月 (株)DGインキュベーション 代表取締役会長(現任)  
2016年6月 (株)クレディセゾン 取締役(現任)  
2016年7月 Digital Garage US, Inc. Director Chairman and CEO(現任)  
2016年9月 当社代表取締役 兼 社長執行役員 グループCEO(現任)  
2017年5月 (株)DGインキュベーション 代表取締役会長 兼 社長(現任)



*Joi Ito*

取締役 共同創業者  
**伊藤 穰一**

1995年8月 当社設立 代表取締役  
2006年9月 当社取締役(現任)  
2011年4月 MITメディアラボ 所長(現任)  
2012年6月 The New York Times Company Director(現任)  
2017年6月 ソニー(株)戦略顧問(現任)



*Yasuyuki Rokuyata*

取締役  
**六彌太 恭行**

1995年12月 当社取締役  
2011年3月 (株)DGインキュベーション 代表取締役社長  
2011年7月 当社取締役COO  
2012年9月 当社取締役副社長 インキュベーションセグメント(現インキュベーションテクノロジー・セグメント)管掌  
2013年7月 Digital Garage US, Inc. Director(現任)  
2016年9月 当社取締役 兼 副社長執行役員 インキュベーションテクノロジー・セグメント管掌  
2017年4月 当社取締役 兼 副社長執行役員(現任)



*Makoto Soda*

取締役  
**曾田 誠**

1994年6月 ドレスナー・クラインオートベソ ン証券会社入社  
1997年6月 (株)大和総研入社  
2000年4月 マネックス証券(株)入社  
2007年3月 当社入社 業務執行役員  
2009年9月 当社取締役 グループCEO室長  
2012年1月 当社取締役 コーポレートストラテジー本部 管掌  
2016年9月 当社取締役 兼 上席執行役員 SEVP コーポレートストラテジー本部 管掌 兼 メディアインキュベーション・セグメント管掌  
2017年4月 当社取締役 兼 上席執行役員 SEVP コーポレートストラテジー本部 管掌(現任)



*Emi Omura*

社外取締役  
**大村 恵実**

2002年10月 弁護士登録 (東京弁護士会所属)  
2008年7月 アテナ法律事務所 パートナー(現任)  
2010年9月 国際労働機関(ILO)国際労働基準局(ジュネーブ本部)アソシエイト・エキスパート  
2014年1月 日本弁護士連合会国際室 室長  
2014年9月 当社取締役(現任)



*Hitoshi Ushiku*

取締役(監査等委員)  
**牛久 等**

1980年4月 サントリー(株)入社  
1990年12月 三菱商事(株)入社  
2000年8月 (旧)(株)イーコンテクト 取締役  
2007年9月 当社取締役グループ CEO室長  
2008年8月 (旧)(株)イーコンテクト 代表取締役社長  
2010年9月 当社常勤監査役  
2016年9月 当社取締役(監査等委員)(現任)



*Makoto Sakai*

社外取締役(監査等委員)  
**坂井 眞**

1986年4月 弁護士登録 (名古屋弁護士会所属)  
1988年4月 東京弁護士会登録替え  
2000年8月 坂井眞法律事務所設立  
2005年3月 シリウス総合法律事務所設立 現在に至る  
2010年9月 当社監査役  
2016年9月 当社取締役(監査等委員)(現任)



*Junji Inoue*

社外取締役(監査等委員)  
**井上 準二**

1974年4月 三菱商事(株)入社  
2003年4月 三菱商事(株)執行役員  
2003年6月 (株)アイ・ティ・フロンティア 代表取締役執行役員社長  
2007年6月 イー・アクセス(株)取締役  
2012年9月 当社監査役  
2016年9月 当社取締役(監査等委員)(現任)



*Keizo Odori*

取締役  
**踊 契三**

2000年4月 (株)フェイス入社  
2005年6月 同社取締役  
2010年9月 当社取締役  
2012年9月 当社取締役 ベイメントセグメント(現フィナンシャルテクノロジー・セグメント)管掌  
2013年10月 (株)イーコンテクト 代表取締役社長(現任)  
2016年8月 (株)DK Media 代表取締役社長(現任)  
2016年9月 当社取締役 兼 上席執行役員 SEVP フィナンシャルテクノロジー・セグメント管掌(現任)  
2017年6月 (株)DK Gate代表取締役社長(現任)



*Masashi Tanaka*

取締役  
**田中 将志**

2001年8月 当社入社  
2006年7月 (株)ディー・アンド・アイベックス 取締役  
2011年1月 当社上級執行役員 ディー・アンド・アイベックスカンパニー(現マーケティングテクノロジー・カンパニー)EVP  
2012年9月 当社取締役 コーポレートストラテジー本部長 ディー・アンド・アイベックスカンパニー(現マーケティングテクノロジー・カンパニー)EVP  
2016年7月 Digital Garage US, Inc. Director President(現任)  
2016年9月 (株)DG Technologies 代表取締役社長(現任)  
2017年5月 (株)DG インキュベーション取締役副社長 COO(現任)  
2017年6月 当社取締役 兼 上席執行役員 SEVP DG Lab 管掌 兼 インキュベーションテクノロジー・セグメント管掌(現任)



*Hideo Edasawa*

取締役  
**枝澤 秀雄**

1984年4月 (株)リクルート(現(株)リクルートホールディングス)入社  
1999年10月 当社入社  
2002年9月 当社取締役  
2008年11月 (株)DGコミュニケーションズ 取締役副社長  
2009年6月 同社代表取締役社長(現任)  
2017年5月 当社入社  
2017年6月 当社取締役兼上席執行役員 SEVP マーケティングテクノロジー・セグメント管掌(現任)



*Kenji Fujiwara*

社外取締役  
**藤原 謙次**

1969年4月 (株)主婦の店ダイエー(現(株)ダイエー)入社  
1994年6月 (株)ダイエーコンビニエンスシステムズ(現(株)ローソン) 代表取締役社長  
2003年6月 (株)ファンケル 代表取締役社長  
2008年9月 当社取締役(現任)  
2009年6月 (株)カカコム取締役(現任)



*Koji Makino*

社外取締役(監査等委員)  
**牧野 宏司**

1988年10月 KPMG監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 東京事務所入所  
1992年8月 公認会計士登録  
2006年1月 牧野宏司公認会計士事務所 開業代表(現任)  
2009年2月 (株)BE1総合会計事務所 代表取締役(現任)  
2012年9月 当社監査役  
2016年9月 当社取締役(監査等委員)(現任)



*Minoru Ohno*

社外取締役(監査等委員)  
**大野 実**

1977年1月 社会保険労務士大野事務所 開業  
2003年4月 社会保険労務士法人大野事務所 代表社員(現任)  
2003年9月 当社監査役  
2015年6月 全国社会保険労務士会連合会 参与(現任)  
2017年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、以下の<経営理念><クレド（行動理念）>のもと、株主をはじめとするさまざまなステークホルダーの信頼に応えるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの充実・強化に取り組みます。

値の向上を図るため、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの充実・強化に取り組みます。

<p><b>&lt;経営理念&gt;</b></p> <p>異なるフィールドにある複数の事象をインターネット等を使って結びつけ、世の中の役に立つ「コンテキスト（＝文脈）」を創ることにより、新しい価値を創造し社会に貢献する。</p>	<p><b>&lt;クレド（行動理念）&gt;</b></p> <p>TENACITY 強い意志を持って OPENNESS 常識を疑え INTEGRITY 真っ直ぐであれ AGILITY 機敏であれ COURAGE 勇敢であれ</p>	
---	---	---

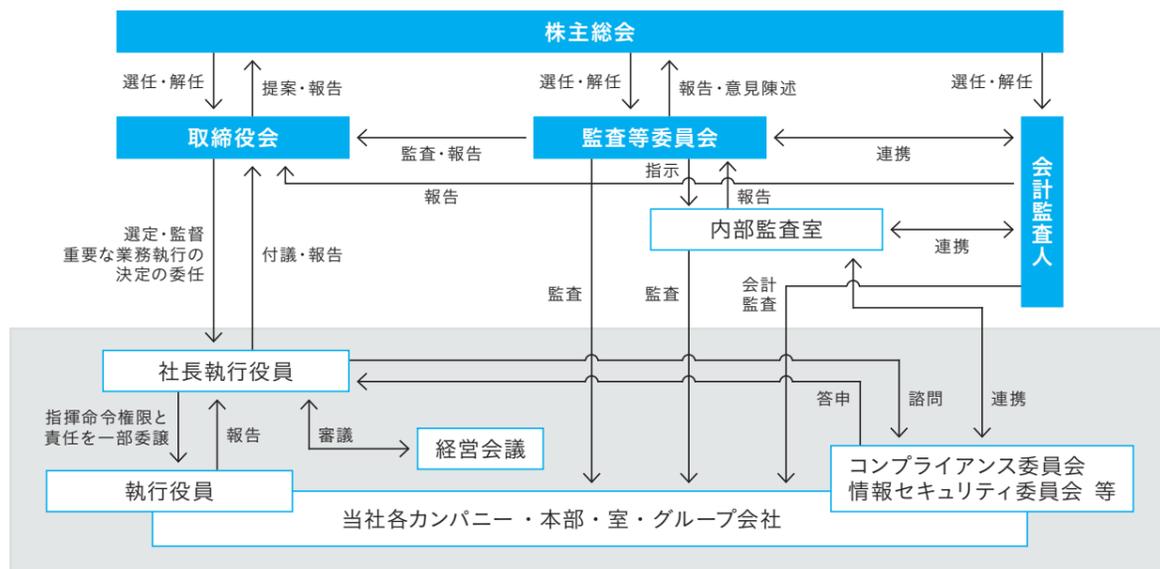
当社の「コーポレート・ガバナンスの基本方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。  
<http://www.garage.co.jp/ja/company/corporategovernance/>

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は、従来よりコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけ、必要な体制強化に努めてきましたが、「コーポレートガバナンス・コード」の導入を踏まえて、同コードが目指す「攻めのガバナンス」を実現するた

めに、監査等委員会設置会社へ移行することを決定し、2016年9月29日開催の第21回定時株主総会での承認をもって、正式に移行しました。監査等委員会設置会社においては、監査等委員である取締役が、取締役会におい

コーポレート・ガバナンス体制図 (2017年3月31日現在)



て、経営に関する重要な意思決定及び取締役の職務執行の監督などを行うとともに、監査等委員会が、取締役の職務の執行を監査します。取締役会における社外取締役の比率を3分の1以上とし、コーポレート・ガバナンスのより一層の強化を実現するとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能の分離を明確にすることで、業務執行の迅速化・効率化を図っております。

### 取締役会

当社の取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）9名（うち、社外取締役2名）と監査等委員である取締役5名（うち、社外取締役4名）により構成されています。原則として毎月1回定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時に開催しており、2017年3月期は合計12回が開催されました。取締役会では、法令、定款及び取締役会規程で定められた重要事項を意思決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。特に社外取締役は独立した立場から、それぞれの専門知識及び経営に関する経験・見識を活かした監督及び助言などを行い、ガバナンス機能を発揮しております。なお、コーポレート・ガバナンス体制

当社の「内部統制システム構築の基本方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。  
[http://www.garage.co.jp/ja/internal\\_control/](http://www.garage.co.jp/ja/internal_control/)

の一層の充実を図るため、2017年6月の定時株主総会にて社外取締役（監査等委員）を1名増員しており、取締役総数14名のうち、6名（社外取締役比率42.9%）を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

### 監査等委員会

当社の監査等委員会は取締役5名で構成され、うち4名は社外取締役です。原則として月1回定時取締役会後に開催される監査等委員会のほか、取締役会をはじめ重要な会議に出席して意見を述べるなど、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めるように努めています。

### 内部統制システム

当社の取締役会は、取締役などによる適切なリスクテイクを支える環境整備のため、内部統制システムやリスク管理体制を適切に構築・整備するとともに、その運用が有効に行われているか否かを監督します。また、その内容は、会社法及び会社法施行規則ならびに金融商品取引法に基づいた「内部統制システム構築の基本方針」として、取締役会において決議しています。

## コーポレートガバナンス・コードへの対応によるガバナンスの強化

2015年6月、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード適用が開始されて以降、当社でもその趣旨・精神を尊重し、対応に向けたプロジェクトチームを立ち上げ、ガバナンス強化に関する議論を進めてきました。

2017年3月期においては、主に以下の点について、コーポレートガバナンス・コードの原則に基づくガバナンスの強化・対応を実施しました。

コーポレートガバナンス・コード原則	取り組み内容
株主総会における権利行使	招集通知の早期発送（補充原則 1-2 (2)） 総会議案の検討期間を確保するため、以下を実施 ・総会開催約2週間半前に招集通知を発送 ・総会開催約3週間前に招集通知をウェブサイト掲載
買収防衛策	（原則1-5） 当社を取り巻く経営環境や買収防衛策に関する環境の変化などを踏まえ、買収防衛策を継続する意義が相対的に低下していると判断し、平成29年5月23日開催の取締役会にて、買収防衛策の非継続を決議
取締役の報酬	任意委員会の設置（補充原則 4-10 (1)） 報酬決定プロセスの透明性を高めるため、以下を実施 ・取締役のグレード制による職責と貢献に応じた評価の導入 ・代表取締役及び社外取締役1名以上で構成される諮問委員会による代表取締役の報酬起案についての答申を実施
取締役会の実効性の評価・分析・開示	（補充原則 4-11 (3)） 取締役会の構成・運営や審議内容、役割・責務など、取締役会全体の実効性について分析・評価を実施 取締役会の実効性は機能し、かつ2016年6月期よりも向上していることを確認 特に、取締役の多様性の確保、社外取締役の人数が改善したと評価し、また2016年6月期に課題であった取締役会資料の送付時期の早期化も対応し、社外取締役への情報提供の充実が改善された

## コンプライアンス／リスクマネジメント

### コンプライアンス宣言

当社は、「異なるフィールドにある事象を、インターネットビジネスに結びつけ、コンテキスト（文脈）を形作ることで、新しいビジネスを創造することを通じ、社会の発展に貢献する」。これを企業理念として掲げています。

この理念を実行し、当社が継続的に発展するためには、役職員の一人ひとりが、常に「ファーストベンギン」の心意気を忘れることなく、社会の変化をいち早く捉え、かつ社会と調和していくことが必要と考えます。その担い手である当社の役職員は、かけがえのない財産であり、彼らにとって、働き甲斐のある職場、誇りを持って働ける職場を

つくるのが大切です。また、従事する一人ひとりが法令を守る意識を持つことも不可欠です。

当社は、良識のある企業人として、役職員の一人ひとりが、共通の価値観に基づいて効率良く業務を遂行するための指針として、「コンプライアンス・プログラム」を制定しています。

当社の役職員は、次の7項目の行動規範に則って、「コンプライアンス・プログラム」を自らのものとし、企業理念の実現に努力し、これを確実に実施していきます。

#### <行動規範>

1. 高い倫理観を持ち、法令を遵守した企業人として行動します
2. 個々の人権と個性を尊重し、差別やいやがらせのない職場環境を整備します
3. 社会との共生を図り、地球環境に配慮した事業活動を行います
4. 透明性が高く、公正で自由な競争および取引を行います
5. 政治、官公庁とは常に適正で健全な関係を保ちます
6. ステークホルダーに必要な会社情報を積極的かつ公正に開示します
7. 会社の資産および様々な情報を適正に管理し、効率的に活用します

当社の「コンプライアンス宣言」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。

<http://www.garage.co.jp/ja/compliance/>

### 個人情報保護方針

当社は事業を遂行する上で、お客さま及びお取引先ならびに従業員などからお預かりする個人情報の取り扱いに

際しては、その重要性を十分に認識し、プライバシーの保護に最大限の注意を払っています。

当社の「個人情報保護方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。

<http://www.garage.co.jp/ja/policy/>

### 情報セキュリティ基本方針

当社は、当社の継続的な発展のために、役職員などの一人ひとりが、新しいビジネスを創造することを通じ、社会の発展に貢献することを社是と考えています。また、当社

は、その手段の一つとして、当社が保有する情報及びコンピュータやネットワークといった情報システムを情報資産と位置づけ、これを活用しています。

当社は、この情報資産の価値と重要性を認識し、その十分な安全対策を講じ、情報の「完全性」「機密性」「可用性」を維持することが、当社のみならず、顧客、取引先、パートナー企業にとっても極めて重要と考えています。より良いサービスを提供し、信頼を維持しこれを向上させるためには、当社の全ての役職員などが、当社の資産、顧客及び取引先からの信頼関係、ならびに当社のブランドを守るために、情報セキュリティが重要であると十分に認知し、これを理解するこ

とが大切です。よって当社は、各種の脅威から情報資産を適切に保護するため、「情報セキュリティ基本方針」を定め、情報セキュリティの体制を整備し、その管理・運用の一層の向上を図っていきます。

当社は、役職員などが自らこの情報セキュリティに関する規程を遵守し、各種関連法令、業界慣習、行動規範などの要求事項ならびに契約上のセキュリティ義務への適切な対応をなすべく、コンプライアンス経営に徹しています。

当社の「情報セキュリティ基本方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。

<http://www.garage.co.jp/ja/compliance/security/>

### ディスクロージャーポリシー

当社は、全ての株主及び投資家の皆様を始め、あらゆるステークホルダーに対し、透明性、公平性、継続性を基本に迅速な情報提供に努めます。金融商品取引法及び東京証券取引所の定める適時開示規則に準拠した情報開示

を基本方針とします。また、適時開示規則に該当しない情報につきましても、当社を理解していただく上で、有用と判断した情報は、できる限り積極的にかつタイムリーな情報開示に努めます。

当社の「ディスクロージャーポリシー」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。

<http://www.garage.co.jp/ja/ir/disclosurepolicy/>

### 反社会的勢力への対応に関する方針

当社は、「コンプライアンス・プログラム」第8条において、役職員などの反社会的勢力に対する取り組み姿勢を制定しています。

**第8条（反社会的勢力への利益供与の禁止）**  
役職員等は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは一切の関係を遮断し、これらの活動を助長するような行為も行ってはならない。

当社は、この規範を実現するために、「反社会的勢力への対応に関する基本方針」を下記の通り定めています。

1. 反社会的勢力による不当要求は、代表取締役以下、組織全体で対応します。
2. 反社会的勢力による不当要求に対応する従業員の安

全を確保します。

3. 反社会的勢力による不当要求に備えて、平素から外部の専門機関と緊密な連携関係を構築します。
4. 反社会的勢力とは、取引関係を含めて、一切の関係を持ちません。また、反社会的勢力による不当要求は拒絶します。
5. 反社会的勢力による不当要求に対しては、民事と刑事の両面から法的対応を行います。
6. 反社会的勢力による不当要求が、事業活動上の不祥事や従業員の不祥事を理由とする場合であっても、事案を隠ぺいするための裏取引を絶対行いません。
7. 反社会的勢力への資金提供は、絶対に行いません。

当社の「反社会的勢力への対応に関する方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。

<http://www.garage.co.jp/ja/compliance/antisocialforces/>

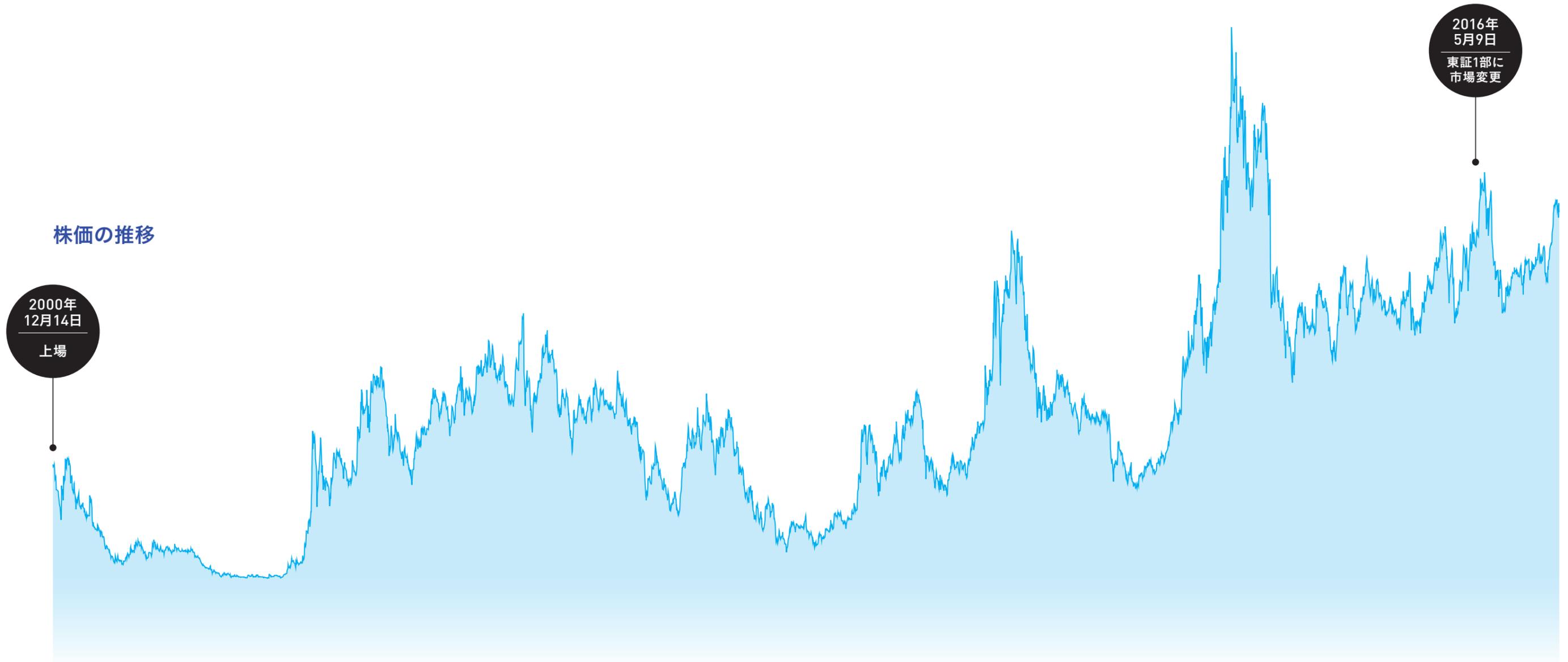
## 連結業績指標15年間サマリー

### 主な業績指標

(単位:百万円)

	2003.6期	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)
売上高	3,520	6,217	7,846	12,476	17,338	39,582	34,499	8,346	11,067	14,903	27,964	33,751	38,087	43,763	36,451
営業利益	-285	-319	442	1,703	1,613	-172	981	-960	135	1,621	1,322	2,608	4,810	4,201	723
税金等調整前当期純利益	-125	929	1,426	1,451	2,606	-336	12,259	-2,183	958	2,535	4,215	5,035	9,248	7,574	5,829
親会社株主に帰属する当期純利益	-217	380	633	338	588	-2,430	5,450	-2,207	901	2,106	2,715	2,847	5,081	5,165	4,299
総資産額	6,747	14,742	24,259	27,774	42,407	40,057	30,275	19,706	20,421	49,338	56,010	71,009	86,504	77,335	91,695
純資産額	2,667	3,576	9,330	10,668	11,743	9,716	11,989	8,829	9,895	20,476	27,258	36,489	29,074	30,664	34,379
営業活動によるキャッシュ・フロー	558	-1,647	2,295	1,898	779	-1,049	1,963	-5,163	131	2,542	3,211	-34	5,040	-2,618	4,148
投資活動によるキャッシュ・フロー	-776	-3,795	-165	-3,305	3,355	486	7,346	1,233	-165	-9,411	1,514	-5,155	508	-1,071	-1,452
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,065	6,850	573	2,806	-203	1	-5,152	-3,294	-568	15,273	-1,816	11,260	1,390	-11,637	4,176
現金及び現金同等物の期末残高	1,963	3,369	6,072	7,471	11,509	10,951	15,100	7,875	7,271	15,758	19,090	25,183	34,077	18,321	25,335

### 株価の推移



## 連結貸借対照表

(単位：千円)	2003.6期	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)
<b>流動資産</b>	<b>4,311,466</b>	<b>8,114,867</b>	<b>13,600,776</b>	<b>17,523,376</b>	<b>31,918,644</b>	<b>29,855,003</b>	<b>24,000,824</b>	<b>14,208,493</b>	<b>14,345,384</b>	<b>28,005,334</b>	<b>33,837,184</b>	<b>45,455,259</b>	<b>57,752,254</b>	<b>48,324,086</b>	<b>59,624,676</b>
現金預金	2,065,860	4,622,335	6,815,665	7,575,614	13,499,476	9,898,492	13,133,095	4,799,958	4,784,822	12,308,492	15,329,272	24,294,997	30,956,199	15,703,552	23,029,953
受取手形及び売掛金	1,202,784	1,298,787	2,069,288	2,662,547	9,546,686	9,379,461	2,850,681	2,238,506	1,466,303	2,479,801	2,688,570	3,658,527	3,824,046	5,441,873	7,056,441
金銭の信託	-	-	-	-	-	4,431,418	2,048,488	3,155,340	2,501,270	3,404,967	3,768,127	889,164	3,120,279	2,592,659	2,264,634
営業投資有価証券	-	-	-	4,528,656	3,769,005	1,730,527	89,601	323,526	912,055	1,904,227	2,641,416	8,063,977	8,208,111	11,164,418	11,856,680
未収入金	719,381	1,623,103	4,021,563	2,542,621	3,100,575	3,591,293	5,449,164	3,413,224	4,351,131	7,577,965	9,037,107	8,596,697	11,646,489	13,946,329	15,422,645
その他	323,439	570,640	694,257	213,937	2,002,898	823,809	429,791	277,935	329,801	329,881	372,689	-48,106	-2,873	-524,749	-5,680
<b>固定資産</b>	<b>2,436,073</b>	<b>6,356,952</b>	<b>10,631,226</b>	<b>10,250,995</b>	<b>10,489,024</b>	<b>10,202,495</b>	<b>6,274,550</b>	<b>5,497,837</b>	<b>6,075,875</b>	<b>21,333,298</b>	<b>22,173,453</b>	<b>25,554,459</b>	<b>28,752,062</b>	<b>29,011,602</b>	<b>32,070,533</b>
有形固定資産	122,822	140,385	233,346	300,362	360,233	408,865	56,175	429,995	377,434	912,588	2,038,649	2,158,533	2,250,655	2,279,367	2,245,088
無形固定資産	759,556	612,916	6,146,134	6,119,636	7,543,793	6,910,388	3,899,061	2,248,964	2,102,677	13,080,115	11,093,751	8,587,910	7,574,332	7,455,592	7,224,111
ソフトウェア	258,317	215,770	242,008	790,217	880,047	936,407	293,368	283,763	316,695	959,106	1,106,943	1,210,198	1,314,926	1,664,580	1,784,339
のれん	491,263	388,098	5,715,201	5,186,799	6,645,839	5,956,003	3,590,203	1,945,975	1,768,577	12,104,667	9,968,182	7,354,590	6,237,218	5,765,576	5,411,845
その他	9,975	9,048	188,924	142,619	17,906	17,977	15,489	19,225	17,404	16,341	18,624	23,121	22,187	25,435	27,926
投資その他の資産	1,553,694	5,873,830	4,279,536	3,830,996	2,584,997	2,883,241	2,319,312	2,818,877	3,595,763	7,340,594	9,041,052	14,808,016	18,927,074	19,276,642	22,601,333
投資有価証券	1,337,814	4,716,975	3,843,897	3,168,387	536,250	1,192,646	2,081,976	2,504,345	3,305,577	4,299,840	5,521,160	10,644,406	14,220,454	14,844,428	18,366,346
その他	215,879	1,156,855	435,638	662,607	2,048,746	1,690,593	237,336	314,531	290,184	3,040,753	3,519,890	4,163,609	4,706,619	4,432,212	4,234,987
<b>資産合計</b>	<b>6,747,540</b>	<b>14,742,000</b>	<b>24,259,792</b>	<b>27,774,372</b>	<b>42,407,669</b>	<b>40,057,499</b>	<b>30,275,374</b>	<b>19,706,331</b>	<b>20,421,259</b>	<b>49,338,633</b>	<b>56,010,638</b>	<b>71,009,719</b>	<b>86,504,317</b>	<b>77,335,689</b>	<b>91,695,210</b>
<b>流動負債</b>	<b>3,613,003</b>	<b>6,469,452</b>	<b>14,379,868</b>	<b>13,784,419</b>	<b>26,384,002</b>	<b>27,635,747</b>	<b>17,360,950</b>	<b>9,941,255</b>	<b>9,933,415</b>	<b>28,505,805</b>	<b>21,801,952</b>	<b>25,461,162</b>	<b>50,623,812</b>	<b>30,187,014</b>	<b>38,815,485</b>
支払手形及び買掛金	454,018	118,454	1,123,359	1,238,963	10,640,033	7,249,152	1,237,925	1,021,255	540,603	1,154,325	1,232,135	1,629,586	2,039,224	2,728,973	3,713,743
短期借入金	1,037,750	272,000	1,365,560	1,541,770	5,870,032	8,210,000	4,947,360	2,809,368	2,519,054	10,740,008	305,159	3,690,686	23,533,860	3,200,480	6,937,490
未払法人税等	74,970	430,126	248,409	819,125	893,610	1,045,775	3,775,553	4,772	46,371	740,945	810,592	1,241,682	2,147,718	720,498	435,344
預り金	1,911,330	4,907,484	10,237,863	9,542,633	6,399,144	9,143,489	6,691,237	5,743,393	6,168,961	14,956,391	18,229,792	16,434,414	20,998,870	21,876,323	25,127,443
その他	134,933	741,386	1,404,675	641,925	2,581,180	1,987,328	708,873	362,465	658,424	914,134	1,224,272	2,464,791	1,904,138	1,660,739	2,601,463
<b>固定負債</b>	<b>467,293</b>	<b>4,696,416</b>	<b>549,548</b>	<b>3,321,915</b>	<b>4,279,982</b>	<b>2,704,897</b>	<b>925,294</b>	<b>935,502</b>	<b>592,338</b>	<b>355,896</b>	<b>6,950,157</b>	<b>9,058,799</b>	<b>6,805,977</b>	<b>16,484,399</b>	<b>18,499,746</b>
社債	300,000	3,956,000	220,000	420,000	816,000	440,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
長期借入金	82,000	300,000	281,770	2,870,000	2,630,000	1,630,000	845,740	670,370	351,316	183,308	6,799,916	8,841,160	5,546,550	15,370,630	17,207,449
繰延税金負債	35,610	-	748	-	146,169	69,739	41,139	5,980	30,991	-	20,956	43,066	938,197	596,334	488,329
その他	49,682	440,415	47,028	31,915	687,812	565,156	38,413	259,151	210,030	172,587	129,284	174,572	321,229	517,434	803,967
<b>負債合計</b>	<b>4,080,297</b>	<b>11,165,868</b>	<b>14,929,417</b>	<b>17,106,335</b>	<b>30,663,984</b>	<b>30,340,644</b>	<b>18,286,244</b>	<b>10,876,757</b>	<b>10,525,753</b>	<b>28,861,701</b>	<b>28,752,110</b>	<b>34,519,961</b>	<b>57,429,790</b>	<b>46,671,414</b>	<b>57,315,232</b>
<b>株主資本</b>	<b>2,235,020</b>	<b>2,801,037</b>	<b>6,646,665</b>	<b>7,041,383</b>	<b>7,452,752</b>	<b>5,066,929</b>	<b>11,924,984</b>	<b>8,785,078</b>	<b>9,759,174</b>	<b>20,155,922</b>	<b>25,279,508</b>	<b>27,762,568</b>	<b>24,650,134</b>	<b>28,610,585</b>	<b>31,642,017</b>
資本金	1,297,663	1,390,465	1,769,763	1,798,006	1,809,412	1,831,833	1,835,604	1,835,604	1,872,120	6,017,283	7,330,041	7,399,002	7,426,431	7,435,347	7,437,369
資本剰余金	1,389,331	1,483,213	4,303,537	4,331,780	4,152,370	4,174,790	5,521,655	5,521,655	5,558,171	9,703,334	11,016,091	10,817,448	2,854,445	2,825,465	2,946,042
利益剰余金	-451,974	-71,337	575,027	913,529	1,492,890	-937,772	4,637,565	1,497,658	2,398,722	4,505,145	7,003,215	9,615,957	14,439,097	18,419,613	21,309,282
自己株式	-	-1,304	-1,662	-1,932	-1,921	-1,921	-69,840	-69,840	-69,840	-69,840	-69,840	-69,840	-69,840	-69,840	-50,677
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>115,209</b>	<b>-168,010</b>	<b>37,121</b>	<b>206,801</b>	<b>-157,856</b>	<b>-275,894</b>	<b>64,145</b>	<b>-17,072</b>	<b>64,866</b>	<b>115,195</b>	<b>426,196</b>	<b>2,679,609</b>	<b>4,002,546</b>	<b>1,502,053</b>	<b>1,956,872</b>
その他有価証券評価差額金	115,209	-168,010	37,121	206,801	-157,856	-275,894	64,145	-17,072	64,866	-76,380	31,534	2,193,931	2,585,843	138,163	641,155
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	-	-	-	-	191,575	394,662	485,678	1,416,702	1,363,890	1,315,717
<b>非支配株主持分</b>	<b>317,012</b>	<b>943,105</b>	<b>2,646,587</b>	<b>3,419,852</b>	<b>4,445,589</b>	<b>4,921,748</b>	<b>0</b>	<b>61,567</b>	<b>71,464</b>	<b>174,223</b>	<b>1,468,302</b>	<b>5,906,458</b>	<b>126,215</b>	<b>119,786</b>	<b>132,560</b>
<b>新株予約権</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3,198</b>	<b>4,071</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>31,589</b>	<b>84,520</b>	<b>141,121</b>	<b>295,632</b>	<b>431,849</b>	<b>648,528</b>
<b>純資産合計</b>	<b>2,667,243</b>	<b>3,576,132</b>	<b>9,330,375</b>	<b>10,668,036</b>	<b>11,743,684</b>	<b>9,716,854</b>	<b>11,989,130</b>	<b>8,829,573</b>	<b>9,895,505</b>	<b>20,476,931</b>	<b>27,258,528</b>	<b>36,489,758</b>	<b>29,074,527</b>	<b>30,664,275</b>	<b>34,379,978</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>6,747,540</b>	<b>14,742,000</b>	<b>24,259,792</b>	<b>27,774,372</b>	<b>42,407,669</b>	<b>40,057,499</b>	<b>30,275,374</b>	<b>19,706,331</b>	<b>20,421,259</b>	<b>49,338,633</b>	<b>56,010,638</b>	<b>71,009,719</b>	<b>86,504,317</b>	<b>77,335,689</b>	<b>91,695,210</b>

## 連結損益計算書

(単位: 千円)	2003.6期	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)
<b>売上高</b>	<b>3,520,266</b>	<b>6,217,588</b>	<b>7,846,467</b>	<b>12,476,240</b>	<b>17,338,744</b>	<b>39,582,609</b>	<b>34,499,015</b>	<b>8,346,753</b>	<b>11,067,388</b>	<b>14,903,810</b>	<b>27,964,798</b>	<b>33,751,615</b>	<b>38,087,485</b>	<b>43,763,410</b>	<b>36,451,862</b>
売上原価	2,100,179	4,476,502	4,664,452	6,627,105	10,046,843	28,733,316	22,058,007	6,630,196	8,282,406	10,644,889	21,533,032	25,534,895	27,301,795	32,273,214	29,838,591
<b>売上総利益</b>	<b>1,420,087</b>	<b>1,741,086</b>	<b>3,182,014</b>	<b>5,849,135</b>	<b>7,291,900</b>	<b>10,849,293</b>	<b>12,441,007</b>	<b>1,716,557</b>	<b>2,784,982</b>	<b>4,258,921</b>	<b>6,431,765</b>	<b>8,216,720</b>	<b>10,785,690</b>	<b>11,490,195</b>	<b>6,613,271</b>
<b>販売費及び一般管理費</b>	<b>1,705,519</b>	<b>2,060,608</b>	<b>2,739,111</b>	<b>4,145,136</b>	<b>5,665,776</b>	<b>11,014,003</b>	<b>11,459,640</b>	<b>2,676,850</b>	<b>2,649,506</b>	<b>2,637,322</b>	<b>5,109,539</b>	<b>5,608,698</b>	<b>5,975,676</b>	<b>7,288,563</b>	<b>5,889,366</b>
役員報酬	216,214	249,337	281,144	452,639	609,457	768,825	632,664	247,055	286,244	287,570	403,233	458,810	523,807	466,792	330,535
給与手当	495,323	565,152	734,969	1,000,819	1,298,472	3,345,803	3,422,077	911,033	851,643	825,566	1,319,714	1,428,888	1,509,062	2,599,840	1,998,751
賞与(引当金繰入額含む)	55,228	42,251	42,683	44,499	75,679	507,689	626,525	11,697	40,209	77,809	65,742	85,365	90,456	171,032	181,931
法定福利費	83,772	82,599	110,146	146,136	189,080	430,766	475,456	113,608	128,886	128,657	162,296	199,662	211,336	381,353	306,993
福利厚生費	8,014	8,378	9,343	13,980	21,580	117,298	91,433	23,249	21,255	25,691	48,766	82,136	101,807	99,630	74,797
退職給付費用	3,492	3,786	6,276	3,253	3,324	175,023	169,790	7,345	6,539	9,769	33,141	34,931	52,754	66,150	49,199
広告宣伝費	72,289	191,462	236,615	501,487	898,629	1,288,417	1,105,237	20,596	31,079	39,208	95,492	190,241	100,650	194,124	127,495
旅費交通費	40,173	46,315	63,253	80,174	111,591	275,400	253,853	55,792	52,880	84,703	157,222	200,714	188,659	167,027	125,867
租税公課	8,545	10,240	34,610	59,437	84,062	106,307	196,192	30,008	34,964	58,625	111,028	91,849	128,083	143,480	131,794
支払手数料	51,621	97,560	141,353	200,568	255,679	413,359	763,375	132,059	137,761	124,298	203,334	277,636	285,901	317,094	228,282
業務委託費	54,468	51,801	42,945	132,927	189,152	401,612	224,547	95,079	75,490	76,495	291,828	241,683	288,092	306,941	258,654
研究開発費	22,072	132,500	43,452	41,477	49,479	38,783	20,798	39,832	29,643	52,801	38,337	59,256	79,058	56,645	114,721
賃借料	87,035	145,958	184,047	245,160	302,976	743,148	724,364	219,368	269,146	274,877	404,458	430,443	433,613	644,125	447,117
減価償却費	34,882	23,270	19,634	27,659	37,883	52,715	66,610	59,142	66,540	39,475	99,137	107,703	122,926	140,576	120,159
のれん償却額	129,589	134,691	279,918	526,570	624,056	635,492	627,932	249,395	177,398	188,753	940,412	756,336	754,098	471,641	353,731
その他	342,794	275,300	508,713	668,340	914,668	1,713,357	2,214,356	461,585	439,816	343,016	731,461	962,944	1,105,366	1,062,103	1,039,329
<b>営業利益</b>	<b>-285,432</b>	<b>-319,522</b>	<b>442,902</b>	<b>1,703,998</b>	<b>1,613,152</b>	<b>-172,108</b>	<b>981,367</b>	<b>-960,292</b>	<b>135,475</b>	<b>1,621,598</b>	<b>1,322,226</b>	<b>2,608,022</b>	<b>4,810,014</b>	<b>4,201,631</b>	<b>723,904</b>
営業利益率	-8.1%	-5.1%	5.6%	13.7%	9.3%	-0.4%	2.8%	-11.5%	1.2%	10.9%	4.7%	7.7%	12.6%	9.6%	2.0%
営業外収益	216,946	474,086	272,449	133,157	1,032,797	142,616	110,191	616,562	925,584	1,215,506	2,179,576	2,307,218	3,736,778	3,031,911	3,257,206
受取利息	2,656	8,227	26,493	8,110	15,835	59,407	57,293	24,464	17,647	8,647	14,458	7,557	18,143	18,260	5,034
受取配当金	260	436	11,229	128	6	18,781	20,998	11,115	11,116	42,337	43,655	30,306	6	206	29,342
持分法による投資利益	-	-	-	-	-	-	-	547,614	866,346	1,004,205	1,361,142	1,741,139	2,080,806	2,406,206	2,539,110
為替差益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	112,852	499,344	143,730	1,090,982	-	-
不動産賃貸料	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32,328	222,372	278,675	337,782	371,212	331,681
その他	214,029	465,422	234,726	124,917	1,016,955	64,428	31,899	33,367	30,474	15,136	38,602	105,809	209,056	236,025	352,038
営業外費用	134,090	364,939	606,820	332,121	170,141	345,509	553,978	113,480	88,390	128,138	423,160	472,748	936,466	1,040,473	292,224
支払利息	13,550	49,348	108,695	131,409	139,396	201,783	222,315	84,303	43,560	49,914	102,386	88,196	97,871	85,953	56,904
支払手数料	-	-	-	-	-	72,145	41,571	6,588	6,167	1,989	50,000	195	554,852	-	-
為替差損	-	-	-	-	-	-	-	-	30,274	-	-	-	-	689,160	-
不動産賃貸原価	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,342	127,296	189,431	275,071	248,510	223,429
上場関連費用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94,689	191,602	-	-	-
持分法による投資損失	82,716	124,567	320,189	144,579	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	37,821	191,022	177,934	56,132	30,744	71,579	290,090	22,587	0	62,892	48,788	3,323	8,041	16,849	11,889
<b>経常利益</b>	<b>-202,576</b>	<b>-210,374</b>	<b>108,532</b>	<b>1,505,034</b>	<b>2,475,808</b>	<b>-375,001</b>	<b>537,580</b>	<b>-457,210</b>	<b>972,669</b>	<b>2,708,966</b>	<b>3,078,642</b>	<b>4,442,492</b>	<b>7,610,325</b>	<b>6,193,069</b>	<b>3,688,887</b>
経常利益率	-5.8%	-3.4%	1.4%	12.1%	14.3%	-0.9%	1.6%	-5.5%	8.8%	18.2%	11.0%	13.2%	20.0%	14.2%	10.1%
特別利益	236,891	1,355,148	1,437,442	7,941	236,152	473,817	16,147,076	49,125	58,089	63,423	1,304,628	630,922	2,463,041	1,392,393	2,265,108
持分変動利益	25,651	323,237	848,226	-	113,747	15,039	106,674	30,337	46,167	20,323	18,603	374,492	2,363,553	157,419	47,013
投資有価証券売却益	-	-	-	5,012	-	-	-	-	206	42,920	153,417	220,955	-	-	1,829,684
関係会社株式売却益	156,240	1,027,572	484,540	-	122,371	417,602	16,031,415	15,240	-	-	1,131,288	-	-	521,202	386,333
その他	55,000	4,338	104,676	2,928	33	41,174	8,986	3,547	0	180	1,319	35,474	99,487	713,772	2,077
特別損失	159,582	215,426	119,180	61,112	105,623	435,103	4,424,801	1,775,443	71,942	236,922	168,213	38,398	824,373	10,707	124,392
固定資産除却損	70,021	73,471	86	2,045	10,979	5,444	144,832	4,892	9,398	3,114	22,382	7,073	27,637	8,750	16,266
関係会社整理損	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	77,109	-	-
減損損失	-	-	-	-	-	62,500	1,759,936	1,435,962	22,157	222,529	88,430	376	657,611	-	104,620
投資有価証券評価損	-	-	9,305	-	37,325	170,135	787,046	332,607	-	8,366	33,843	-	-	-	-
その他	89,560	141,952	109,789	59,064	57,317	197,021	1,732,985	1,981	0	2,912	23,557	30,948	62,014	1,956	3,504
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>-125,267</b>	<b>929,347</b>	<b>1,426,794</b>	<b>1,451,863</b>	<b>2,606,337</b>	<b>-336,287</b>	<b>12,259,855</b>	<b>-2,183,528</b>	<b>958,816</b>	<b>2,535,467</b>	<b>4,215,057</b>	<b>5,035,016</b>	<b>9,248,993</b>	<b>7,574,755</b>	<b>5,829,604</b>
税金等調整前当期純利益率	-3.6%	15.0%	18.2%	11.6%	15.0%	-0.8%	35.5%	-26.2%	8.7%	17.0%	15.1%	14.9%	24.3%	17.3%	16.0%
法人税、住民税及び事業税	101,226	481,101	327,172	875,376	1,202,403	1,560,934	5,506,725	3,620	47,856	409,909	1,520,208	1,919,646	3,699,401	2,241,857	1,647,119
法人税等調整額	-20,507	-19,485	152,432	-290,586	256,359	-114,718	575	-	-	-	-9,850	-32,641	155,721	143,580	-121,526
非支配株主に帰属する当期純利益	11,437	87,094	313,952	528,572	558,940	648,160	1,301,660	3,677	9,896	19,134	-11,170	300,956	312,270	24,008	4,765
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>-217,423</b>	<b>380,636</b>	<b>633,235</b>	<b>338,501</b>	<b>588,633</b>	<b>-2,430,663</b>	<b>5,450,893</b>	<b>-2,207,784</b>	<b>901,063</b>	<b>2,106,422</b>	<b>2,715,870</b>	<b>2,847,054</b>	<b>5,081,600</b>	<b>5,165,308</b>	<b>4,299,246</b>
親会社株主に帰属する当期純利益率	-6.1%	6.1%	8.1%	2.7%	3.4%	-6.1%	15.8%	-26.5%	8.1%	14.1%	9.7%	8.4%	13.3%	11.8%	11.8%

## 連結キャッシュフロー計算書

(単位：千円)	2003.6期	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)
<b>営業活動</b>	<b>558,196</b>	<b>-1,647,427</b>	<b>2,295,197</b>	<b>1,898,215</b>	<b>779,065</b>	<b>-1,049,211</b>	<b>1,963,899</b>	<b>-5,163,019</b>	<b>131,805</b>	<b>2,542,198</b>	<b>3,211,628</b>	<b>-34,900</b>	<b>5,040,076</b>	<b>-2,618,597</b>	<b>4,148,728</b>
税金等調整前当期純利益	-125,267	929,347	1,426,794	1,451,863	2,606,337	-336,287	12,259,855	-2,183,528	958,816	2,535,467	4,215,057	5,035,016	9,248,993	7,574,755	5,829,604
減価償却費	47,064	46,098	54,952	83,579	107,371	136,235	223,148	75,792	90,782	86,934	209,787	229,091	291,543	307,631	264,114
ソフトウェア償却費	219,642	33,356	77,765	125,773	269,081	361,952	401,521	97,717	102,018	119,838	407,237	401,531	419,858	453,315	392,504
減損損失	-	-	-	-	-	-	1,759,936	1,435,962	22,157	222,529	88,430	376	657,611	-	104,620
のれん償却額	129,589	134,691	279,918	526,570	624,056	635,492	627,932	249,395	177,398	188,753	940,412	756,336	754,098	471,641	353,731
営業権償却	18,453	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
受取利息及び受取配当金	-2,916	-8,663	-37,722	-22,686	-32,972	-89,714	-78,984	-35,579	-28,764	-50,984	-58,114	-37,863	-18,150	-18,466	-34,377
支払利息	13,550	49,348	108,695	131,409	139,396	201,783	222,315	84,303	43,560	49,914	102,386	88,196	97,871	85,953	56,904
為替差損又は差益	88	75	-710	-272	-1,279	2,550	20,043	1,243	2,513	-36,609	-468,880	-153,280	-1,102,679	699,384	-222,444
持分法投資損失又は利益	82,716	194,416	320,189	144,579	-	-	-	-547,614	-866,346	-1,004,205	-1,361,142	-1,741,139	-2,080,806	-2,406,206	-2,539,110
持分変動損益	-	-323,237	-848,226	14,317	-63,207	-7,967	-95,145	-30,337	-46,167	-20,323	-18,603	-374,492	-2,363,553	-157,419	-47,013
関係会社株式売却損益	-156,240	-1,027,572	-484,540	-	-122,371	-417,602	-15,936,735	-15,240	15,443	0	-1,131,288	0	0	-521,202	-386,333
投資有価証券売却損益	-208,516	-455,554	-126,225	-5,012	-	-	157,433	-	19,682	-42,920	-153,417	-220,955	-68,480	-	-1,829,684
投資有価証券評価損	-	-	-	-	-	170,135	787,046	332,607	0	8,366	33,843	707	55,629	-	-
売上債権の増減額	-764,715	-117,037	-57,533	-632,092	-1,983,860	180,460	1,690,803	639,795	732,430	-275,828	-34,914	-960,614	-148,139	-1,526,848	-808,474
営業投資有価証券の増減	-	-	-	136,667	177,908	1,360,015	1,445,585	-250,415	-529,304	-1,018,823	-582,498	-1,971,738	-1,437,205	-4,239,786	-66,989
投資損失引当金の増減	-	-	-	-	-282,587	265,083	-491,441	0	9,200	84,138	156,576	267,974	-49,538	531,721	45,255
未収入金の増減	-69,794	-491,945	-2,300,834	979,715	-551,137	-492,965	309,670	-113,066	-992,830	-2,377,507	-1,456,746	444,332	-3,016,113	-2,338,612	-1,025,164
仕入債務の増減	555,540	-738,838	774,578	135,264	1,112,837	-3,390,662	-1,180,367	-257,805	-505,930	130,262	15,549	459,748	489,763	710,324	950,861
預り金の増減	1,164,254	-215,755	3,701,402	-598,324	1,574,759	423,245	607,201	-947,844	430,259	3,542,213	3,269,418	-1,751,818	4,612,033	975,382	3,247,034
その他	116,222	385,531	7,979	-142,878	-1,434,696	1,406,722	826,356	-56,095	296,618	187,642	156,394	417,039	403,629	-495,779	1,122,711
<b>小計</b>	<b>1,019,672</b>	<b>-1,605,738</b>	<b>2,896,484</b>	<b>2,328,475</b>	<b>2,139,635</b>	<b>408,479</b>	<b>3,556,175</b>	<b>-1,520,707</b>	<b>-68,459</b>	<b>2,328,861</b>	<b>4,329,485</b>	<b>888,180</b>	<b>6,746,366</b>	<b>105,789</b>	<b>5,407,751</b>
利息及び配当金の受取額	765	9,749	34,547	11,354	-	19,419	219,363	168,882	234,130	313,717	420,293	517,646	629,567	824,979	528,438
利息の支払額	-13,941	-42,051	-103,763	-128,844	-144,595	-205,658	-235,890	-77,366	-41,944	-61,382	-82,088	-102,084	-102,025	-83,835	-49,001
法人税等の支払額	-448,301	-131,377	-532,070	-314,808	-1,223,468	-1,422,841	-1,624,535	-3,733,862	-2,498	-55,511	-1,456,065	-1,396,074	-2,241,394	-3,465,533	-1,789,808
法人税等の還付額	-	121,990	-	2,038	7,494	151,390	48,787	34	10,577	16,513	4	57,431	7,561	1	51,348
<b>投資活動</b>	<b>-776,990</b>	<b>-3,795,977</b>	<b>-165,735</b>	<b>-3,305,766</b>	<b>3,355,538</b>	<b>486,273</b>	<b>7,346,657</b>	<b>1,233,513</b>	<b>-165,238</b>	<b>-9,411,154</b>	<b>1,514,636</b>	<b>-5,155,218</b>	<b>508,610</b>	<b>-1,071,606</b>	<b>-1,452,855</b>
定期預金の預入による支出	-	-1,150,000	-640,101	-16,032	-300,019	-60,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
定期預金の払戻による収入	-	-	1,243,333	656,981	360,057	855,185	169,000	-	-	-	-	-	-	-	-
有形固定資産の取得による支出	-53,192	-84,297	-82,476	-171,704	-165,424	-191,841	-193,743	-362,605	-32,256	-559,335	-1,247,500	-303,155	-164,722	-315,928	-223,849
無形固定資産の取得による支出	-197,949	-96,915	-354,863	-692,335	-379,273	-472,407	-378,366	-116,387	-134,036	-269,452	-688,104	-512,701	-581,319	-721,955	-630,145
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	120,489	-	678,778	-	1,307,465	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5,678,052	-447,950	-	-	-	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	228,739	-	-	-	-	14,319	11,402,523	2,090,000	-	-	-	-	-	-	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-	-1,224	-765,418	-	-	-	-2,754,385	-	-3,249	-	-	-	-	-	-
投資有価証券の取得による支出	-1,106,365	-1,945,578	-268,479	-3,115,024	-468,985	-88,481	-84,177	-662,330	-75,873	-370,598	-418,903	-4,189,218	-951,521	-1,195,346	-223,951
関係会社株式の取得による支出	-	-1,717,532	-871,954	-500,000	-560,589	-73,500	-178,350	-142,999	-	-	-51,000	-214,329	-332,291	-204,329	-2,334,901
投資有価証券の売却による収入	213,684	460,376	352,222	22,897	3,911	252	141,764	8,842	6,942	66,913	211,882	893,354	346	-	2,427,153
関係会社株式の売却による収入	-	1,165,200	234,000	489,029	181,125	610,930	-	32,000	-	-	4,303,720	-	2,613,908	549,791	-
匿名組合への出資の払戻による収入	-	-	-	-	3,000,000	4,492	-	-	-	-	-	-	-	-	-
投資不動産の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2,549,232	-48,610	-249,150	-43,055	-	-19,249
その他	17,602	-426,005	309,221	20,423	377,269	-112,676	-777,609	386,991	73,234	-51,296	-98,894	-580,017	-32,734	816,160	-447,912
<b>財務活動</b>	<b>1,065,638</b>	<b>6,850,448</b>	<b>573,881</b>	<b>2,806,777</b>	<b>-203,196</b>	<b>1,592</b>	<b>-5,152,847</b>	<b>-3,294,577</b>	<b>-568,188</b>	<b>15,273,408</b>	<b>-1,816,526</b>	<b>11,260,971</b>	<b>1,390,209</b>	<b>-11,637,551</b>	<b>4,176,052</b>
短期借入金の純増減額	598,240	-903,750	77,500	270,000	-331,916	262,788	-1,168,000	-2,122,000	-110,000	7,440,000	-10,640,000	3,300,000	12,245,000	-14,545,000	2,800,000
長期借入金の純増減額	-87,663	356,000	-611,665	2,494,440	-411,770	1,077,180	-2,678,900	-191,362	-499,368	-387,054	6,586,654	1,952,051	3,986,225	4,163,051	2,786,010
社債の発行による収入	294,600	3,394,115	194,809	300,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
社債の償還による支出	-	-48,000	-96,000	-436,000	-100,000	-988,000	-376,000	-40,000	-	-	-	-	-	-	-
社債の買入消却による支出	-	-	-2,576,420	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
株式の発行による収入	84,081	175,998	33,895	54,327	18,734	43,777	7,530	-	72,884	8,244,784	2,611,188	136,932	54,240	17,403	370
配当金の支払いによる支出	-	-	-	-	-	-	-908,511	-923,440	-6,693	-711	-216,607	-233,735	-233,941	-1,174,830	-1,407,579
非支配株主からの払込による収入	176,380	897,093	1,750,255	269,360	672,604	94,169	221,369	-	-	-	-	6,371,344	3,400	-	7,717
非支配株主への配当金の支払額	-	-20,960	-28,125	-25,455	-50,863	-113,532	-44,501	-	-	-	-	-	-404,163	-	-
預り金の返済受入による収入	-	3,001,255	2,137,241	2,840,157	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
預り金の返済による支出	-	-	-302,463	-2,937,062	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
連結の範囲変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-14,087,596	-85,171	-
その他	-	-1,304	-5,146	-22,988	13	-374,788	-205,835	-17,774	-25,011	-23,609	-157,762	-265,621	-172,954	-13,002	-10,465
現金及び現金同等物に係る換算差額	129	-1,276	-881	573	853	2,882	-2,471	-429	-2,513	82,718	422,300	21,707	1,954,918	-427,841	141,714
現金及び現金同等物の増加額又は減少額	846,973	1,405,766	2,702,462	1,399,799	3,932,260	-558,462	4,155,237	-7,224,513	-604,135	8,487,171	3,332,039	6,092,559	8,893,814	-15,755,597	7,013,640
現金及び現金同等物期首残高	1,116,886	1,963,860	3,369,626	6,072,088	7,471,888	11,509,880	10,951,418	15,100,424	7,875,910	7,271,775	15,758,947	19,090,986	25,183,545	34,077,359	18,321,762
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	-	-	-	105,731	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少	-	-	-	-	-	-	-6,232	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>現金及び現金同等物期末残高</b>	<b>1,963,860</b>	<b>3,369,626</b>	<b>6,072,088</b>	<b>7,471,888</b>	<b>11,509,880</b>	<b>10,951,418</b>	<b>15,100,424</b>	<b>7,875,910</b>	<b>7,271,775</b>	<b>15,758,947</b>	<b>19,090,986</b>	<b>25,183,545</b>	<b>34,077,359</b>		

# COMPANY INFORMATION

## 基本情報

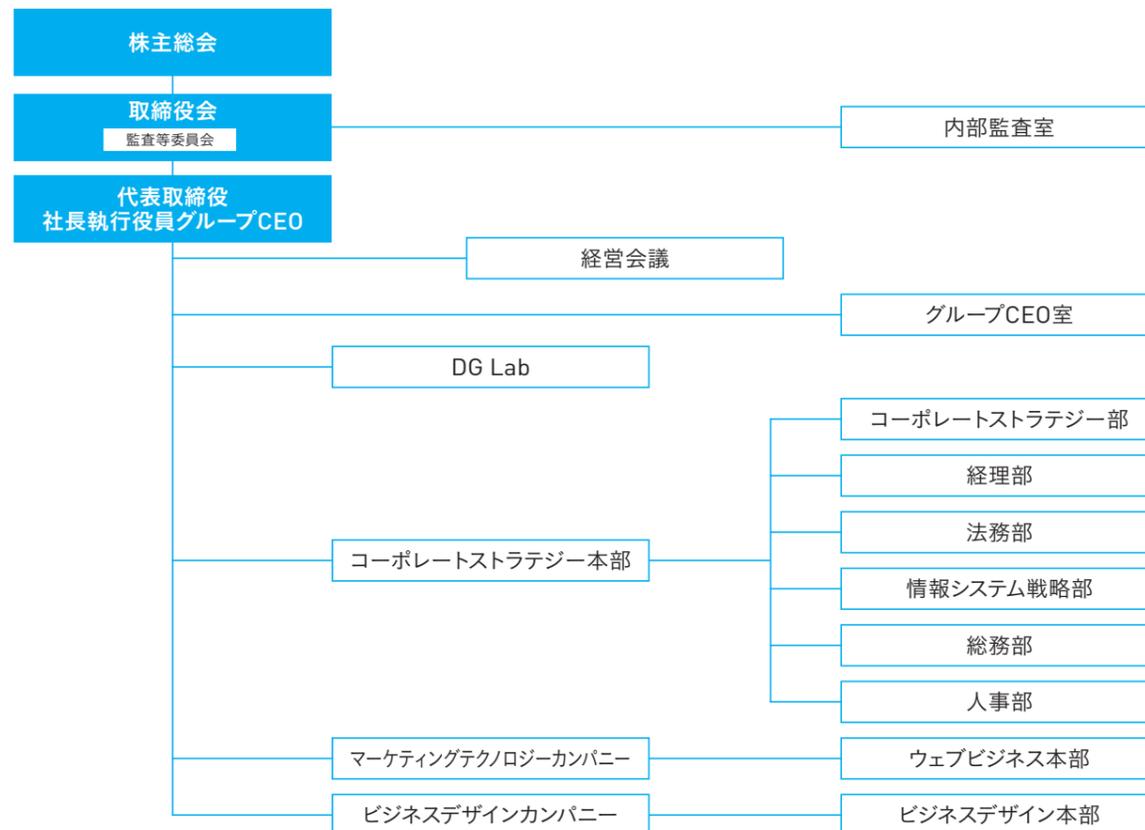
(2017年3月31日時点)

社名	株式会社デジタルガレージ
所在地	本社 〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南3-5-7 デジタルゲートビル
設立	1995年8月17日
TEL	03-6367-1111
FAX	03-6367-1119
上場市場	東京証券取引所市場第一部【証券コード：4819】
決算期日	3月31日
資本金	7,437百万円
発行済株式総数	47,291,800株
従業員数	577名 [連結] / 354名 [単体]

# DIGITAL GARAGE GROUP CHART

## 組織図

(2017年3月31日時点)



# STOCK INFORMATION

## 株式の状況

(2017年3月31日時点)

発行可能株式総数	120,000,000 株
発行済株式総数	47,291,800 株
議決権総数	471,022 個
株主数	8,595 名

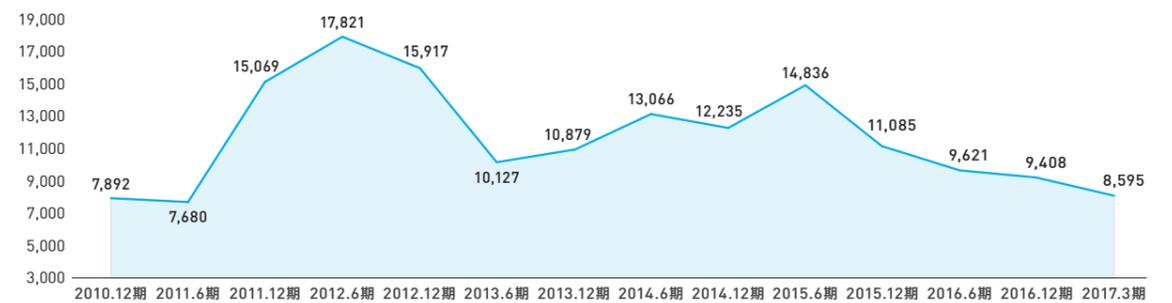
## 大株主の状況

(2017年3月31日時点)

	持株数 (株)	持株比率 (%)
林 郁	6,794,300	14.42
(株) 電通	3,300,000	7.01
TIS (株)	2,364,500	5.02
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口)	2,073,400	4.40
日本マスタートラスト信託銀行(株) (信託口)	1,820,300	3.86
ザバンク オブ ニューヨーク 133524	1,749,500	3.71
ジェーピー モルガン チェース バンク 380621	1,736,000	3.69
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルグ エスエイ 380578	1,378,100	2.93
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口9)	1,317,600	2.80
ジェーピー モルガン チェース バンク 385166	1,177,600	2.50

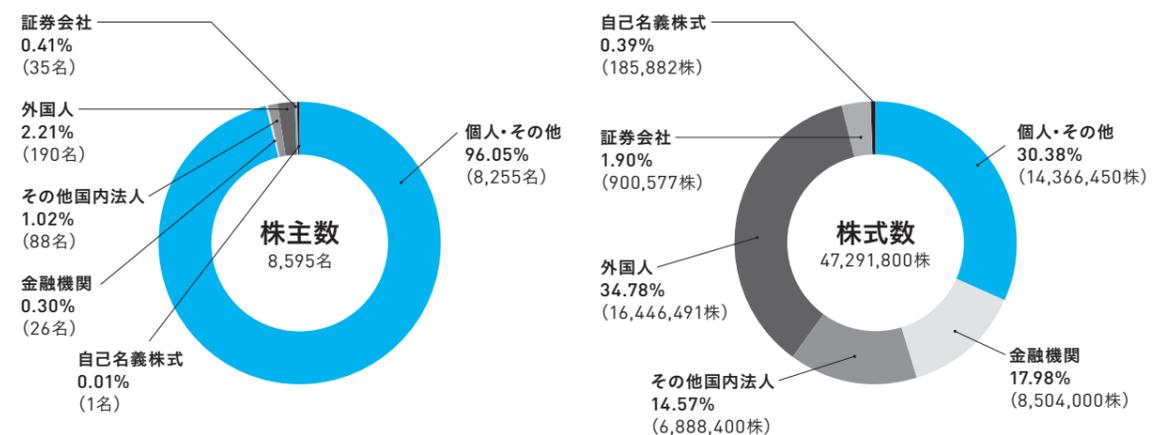
※持株比率は自己株式 (185,882株) を控除して計算しております。

## 株主数の推移 (名)



## 株式分布状況

(2017年3月31日時点)



# GROUP BUSINESS ACTIVITIES

## INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

	<b>株式会社DGインキュベーション</b> 連結子会社	デジタルガレージグループの投資事業を担う子会社として、インターネット分野においてグローバルに活躍する起業家を支援しています。当社グループ傘下のさまざまな事業とのシナジー効果を期待できるスタートアップ企業を対象に、単なる投資に留まらず事業を共に創造するインキュベーター（Incubator）としての活動に力を入れています。
	<b>株式会社Open Network Lab</b> 連結子会社	Open Network Labは、「世界に通用するプロダクトを作り上げるスタートアップ企業の育成」を目的に、2010年4月にスタートし、Open Network Labが提供する「Seed Accelerator Program」を通じて、数十社を超えるスタートアップ企業の育成・支援を行ってきました。
	<b>Digital Garage US, Inc.</b> 連結子会社	米国を拠点としたグローバル戦略のヘッドクォーターです。2013年にサンフランシスコの中心地に開設したインキュベーションセンター DG717を運営し、日本から、そして世界中から集まった起業家やエンジニアの支援を行っています。
<b>DK Gate</b>	<b>株式会社DK Gate</b> 連結子会社	DK Gateは、コンテンツビジネスへの戦略投資を目的にデジタルガレージと講談社の合併会社として設立されました。次世代のコンテンツ事業を担うグローバル企業の発掘と育成に力を入れています。
<b>NEW CONTEXT</b>	<b>New Context Services, Inc.</b> 連結子会社	New Context Servicesでは、インフラをはじめとした、人々の生活に関わるさまざまなサービスに対し、安全で確かなセキュリティシステムを提供しています。
	<b>株式会社DG Technologies</b> 連結子会社	DG Labを技術的な側面から支援する戦略会社として、事業への応用を見据えた研究開発の取組みを行い、デジタルガレージとTISの技術力等を融合させ、先端技術の開発を推進しています。
	<b>株式会社 DG Daiwa Ventures</b> 関連会社	デジタルガレージと（株）大和証券グループ本社との合併で設立され、投資ファンド「DG Lab 1号投資事業有限責任組合（DG Labファンド）」を運用しております。本ファンドは、DG Labの重点研究分野を投資対象領域とし、これらにおける国内外の有力なスタートアップ企業への投資実行を推進しております。

## FINANCIAL TECHNOLOGY SEGMENT

	<b>econtext Asia Limited</b> 連結子会社	ECプラットフォーム全般のグローバル展開に向けたペイメント事業の持株会社。
	<b>株式会社イーコンテクスト</b> 連結子会社	コンビニ決済を中心とした現金決済のバイオニアとしてEC事業者向けオンライン決済サービスの提供を進め、累計50,000サイトを越える導入実績を重ねてきました。
	<b>ベリトランス株式会社</b> 連結子会社	1997年の設立以来、米国最先端のセキュリティ技術を導入したクレジットカード決済を提供し、日本のEC事業を決済面から牽引してきたリーディングカンパニーです。今後は、従来電子決済が導入されていなかった膨大な市場を開拓し、クレジットカード決済の導入に注力していきます。
	<b>ANA Digital Gate株式会社</b> 関連会社	ベリトランス（株）とANAグループの全日空商事（株）との合併事業として、フィンテックを活用した法人向け決済ソリューション事業を展開しております。

## MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT

	<b>株式会社デジタルガレージマーケティングテクノロジーカンパニー</b> カンパニー	Online to Offline戦略やウェブマーケティングの提案・提供により、クライアントのビジネス支援を行っています。既存ビジネスの最大化を図るのみならず、デジタルガレージグループに蓄積されたさまざまなノウハウやオーディエンスデータを活用し、クライアントにとって最強のビジネスパートナーとして最適なソリューションを提供しています。
	<b>株式会社デジタルガレージビジネスデザインカンパニー</b> カンパニー	プロモーション全体設計から実行まで、最適な人材・最適な手法をもってワンストップで実現し、クライアントの長期的なパートナーとして課題解決のサポートを行います。クリエイティブデザイン、データサイエンス、デジタルテクノロジーを活用したコミュニケーションデザイン、プロモーションを提供しています。
	<b>株式会社BI.Garage</b> 連結子会社	BI.Garageは、「データは新しいマーケティングコンテキストを創造する」という理念のもと、デジタルガレージグループが蓄積した決済データや（株）カカコムの持つ購買行動データ、当社の大株主でもある電通グループの保有する広告関連データを融合し、これを加工、分析することを通じて、企業のマーケティング活動における顧客コミュニケーションの最適化を図ります。
	<b>ナビプラス株式会社</b> 連結子会社	ウェブサイトの収益力向上を目的に、ユーザー行動履歴データや商品のコンテンツデータ、ユーザー属性データなど、さまざまなデータを収集・分析し、ウェブサイトのコンテンツやナビゲーションを最適化するマーケティングソリューションツールの提供などを行っています。
	<b>株式会社デジタルサイエンスラボ</b> 関連会社	デジタルガレージのデジタルマーケティング領域におけるノウハウと、メタップスのグローバルな営業力とデータ解析力を活用し、スマートフォンアプリ広告事業を展開します。
	<b>Inamoto &amp; Co.</b> 資本提携先	世界的に著名なデジタルクリエイターのレイ・イナモト（Rei Inamoto）氏が設立。Inamoto & Co.が有する世界的なクリエイティブ能力と、デジタルガレージが手がけてきたデータサイエンス事業などを組み合わせ、グローバルなインキュベーションのハイブリッド事業を構築していきます。

## LONG-TERM INCUBATION SEGMENT

	<b>株式会社カカココム</b> 関連会社	価格比較サイト「価格.com」やグルメサイト「食べログ」の運営などを行っています。
<b>DENTSU SCIENCEJAM</b>	<b>株式会社電通サイエンスジャム</b> 関連会社	サイエンス領域における研究成果のビジネス化を図ります。
	<b>株式会社 DK Media</b> 関連会社	講談社ファッション女性誌を活用したインターネットメディア事業を運営しております。
	<b>株式会社DG Life Design</b> 関連会社	“Valuable Life”の提供をミッションとし、既存のライフケア事業、スポーツマーケティング事業、ワンスクール事業を拡張しながら、事業統合によるシナジーを超えた、新規事業も創出します。

（2017年6月30日時点）