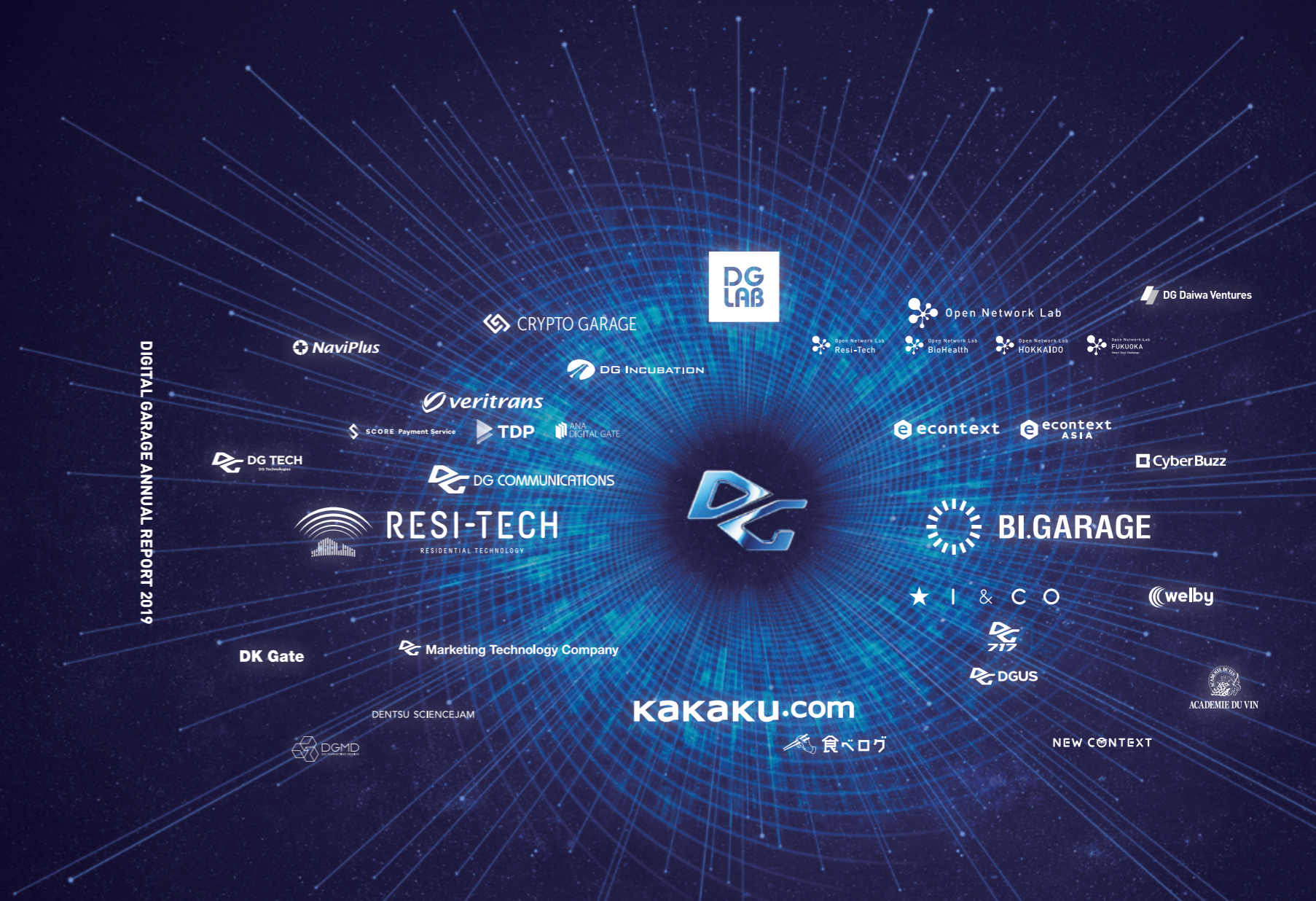


このアナニュアルレポートは、2019年8月29日までの情報を基に作成しております。

株式会社デジタルガレージはこの度、株式会社日本取引所グループ、株式会社東京証券取引所及び株式会社日本経済新聞社が共同で開発した株価指数である「JPX日経インデックス400」の構成銘柄に新たに選定されました。

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



DIGITAL GARAGE ANNUAL REPORT 2019

 Digital Garage



CONTEXT COMPANY

CONTENTS

03	MISSION
05	HIGHLIGHTS
07	CEOメッセージ
11	財務担当役員メッセージ
13	連結財務ハイライト
15	PHILOSOPHY
17	HISTORY
19	FOUR SEGMENTS
20	BUSINESS MODEL
21	BUSINESS OVERVIEW
23	FTセグメント
25	MTセグメント
27	ITセグメント
29	LTIセグメント
31	対談 2人の共同創業者が描く事業方針の近未来
37	次世代特集
39	デジタルガレージと社会の関わり
41	マネジメント体制
43	コーポレートガバナンス
48	非財務情報
49	財務情報
55	GROUP BUSINESS ACTIVITIES
57	会社・株式情報

免責事項

このア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おください。



MISSION

CONTEXT COMPANY

REAL
LOCAL
MARKETING
PRESENT



CYBER
INTERNATIONAL
TECHNOLOGY
FUTURE

24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『コンテキスト』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。「コンテキスト」は通常「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「コンテキスト」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「コンテキスト」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「コンテキスト」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らにご期待ください。

HIGHLIGHTS

2019年3月期 ハイライト

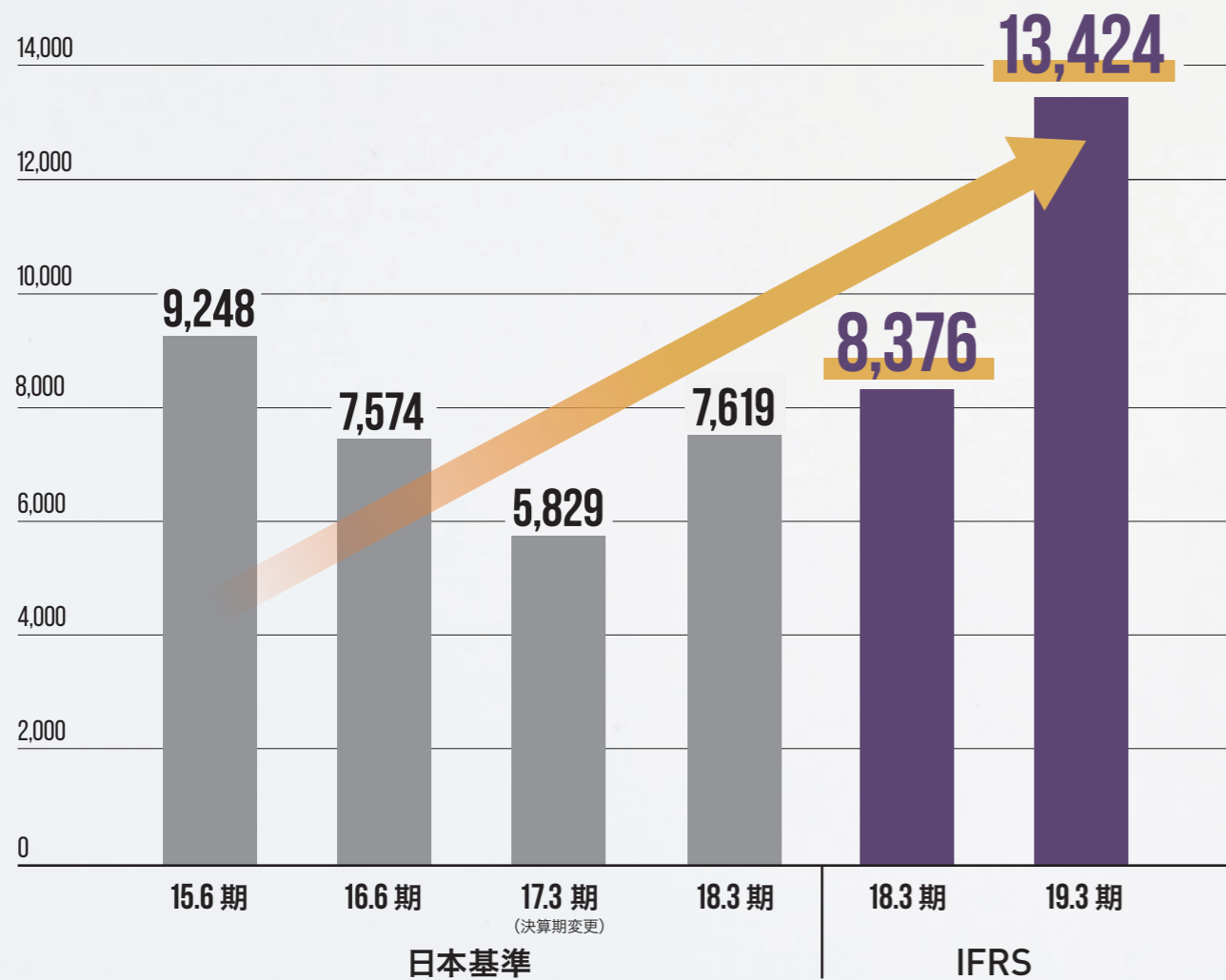
IFRS[※]適用初年度の税引前利益は 前期比60%増の134億円と 過去最高益を更新

税引前利益

(単位:百万円)

Digital Garage Group

DIGITAL GARAGE GROUP



※2019年3月期よりIFRS(国際財務報告基準)を任意適用しています。

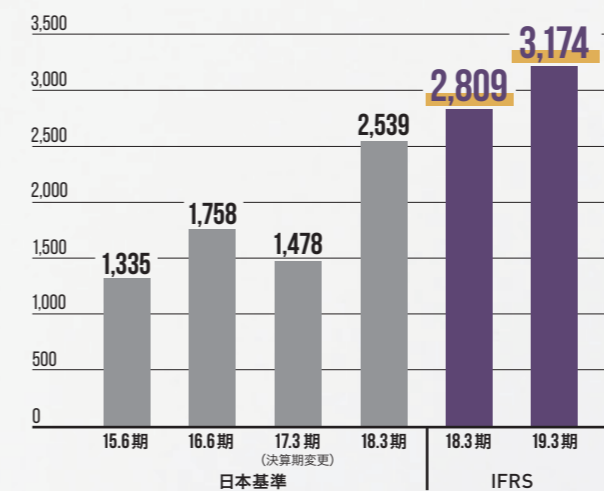
全事業セグメントとも前期比 2桁以上の増収

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・セグメントともに順調で
前期比2桁増益、インキュベーションテクノロジー・セグメントは同5倍の大幅増益

連結セグメント別税引前利益

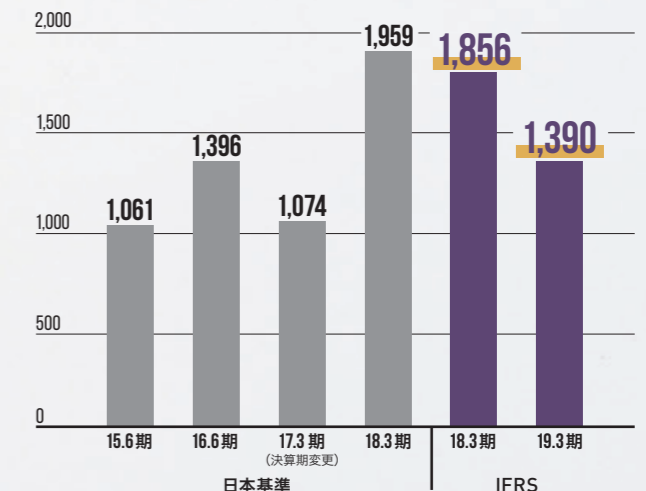
(単位:百万円)

FT FINANCIAL TECHNOLOGY SEGMENT
フィナンシャルテクノロジー・セグメント



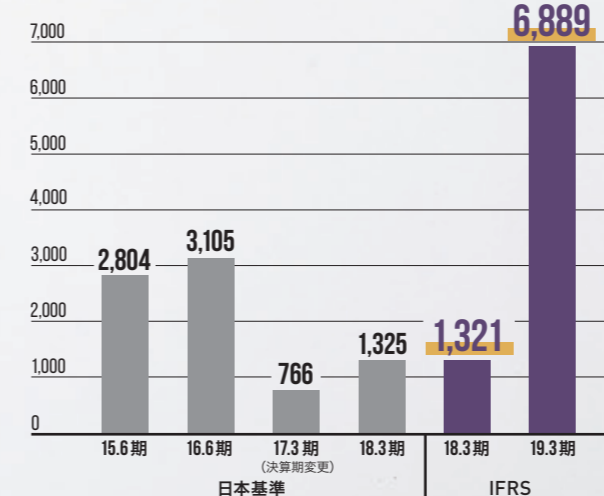
(単位:百万円)

MT MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT
マーケティングテクノロジー・セグメント



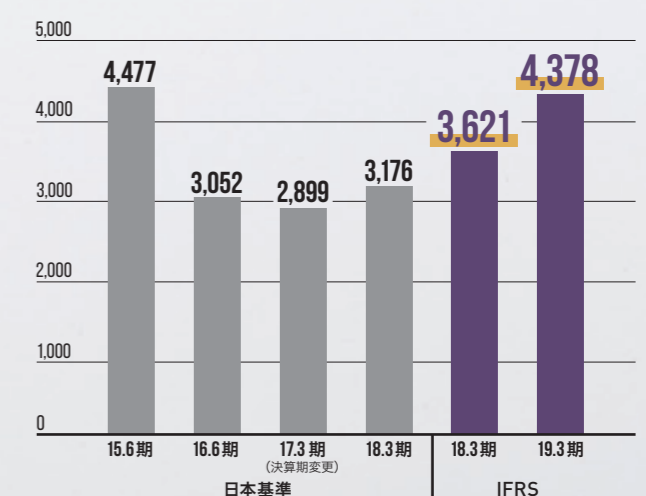
(単位:百万円)

IT INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT
インキュベーションテクノロジー・セグメント



(単位:百万円)

LTI LONG-TERM INCUBATION SEGMENT
ロングタームインキュベーション・セグメント



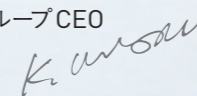
MESSAGE FROM THE CEO

リカーリングビジネス群の 安定成長を基盤に、 次世代技術領域に対する 戦略投資と提携を加速

OPENING TOWARD

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



2019年3月期決算サマリー

IFRS^{*1}適用初年度の2019年3月期は、おかげさまで業績も好調で、税引前利益は134億円と過去最高益を更新することができました。これも、創業以来掲げている「インターネット時代の『コンテクト』を創っていく会社」というコンセプトや、「Open Incubation Toward 2020^{*2}」をスローガンに掲げて2018年3月期にスタートさせた中期経営計画に沿った取り組みを遂行してきた結果であると考えております。

また、当社は2019年3月期の連結財務諸表からIFRSを任意適用しております。IFRSを適用した目的は、主としてリカーリング事業であるFT（フィナンシャルテクノロジー）セグメント、MT（マーケティングテクノロジー）セグメントにおいて、売上高を従来の総額表示から収益純額表示へ変更することで収益実態をより明確に反映させることができるようになり、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、投資先企業の持分価値を公正価値評価により適切に財務諸表に表示することで、DGの企業価値評価における重要な指針として表明するためであります。

IFRS適用初年度となる2019年3月期の収益は、前期比39.9%増の357億円、税引前利益は同60.3%増の134億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は同52.4%増の98億円と過去最高の利益を計上することができました。当期の収益は、すべての事業が二桁以上の増収を確保し、FT/MTセグメントを中心とするリカーリング型事業は前期比25%増収となりました。利益面ではIT/LTI（ロングタームインキュベーション）セグメントにおける保有有価証券の公正価値が増大し大幅な増益を達成することができました。

*1 IFRS：国際財務報告基準 *2 将来性のある事業を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

FTセグメントは、前期比12.9%増収、税引前利益は同13.0%増の32億円となりました。決済取扱高は、前期比34%増の2.1兆円、決済取扱件数は同33%増の3.9億件と拡大が継続しています。戦略領域である非EC決済/対面決済は、前期比約3倍と急伸しセグメント全体の成長を牽引しています。

MTセグメントは、前期比37.6%増収、税引前利益は同25.1%減の増収減益決算となりました。主力の広告取扱高は不動産領域に加え、好調な金融業界向けが増収した一方で、今後成長が期待されるナショナルクライアント向けコンサルティング力の強化、ブランディング広告や動画広告向けの先行投資により減益となりました。

ITセグメントは、収益が前期比3.1倍の80億円、税引前利益は同5.2倍の69億円と業績全体を牽引しました。IFRS特有の金融商品評価（投資先の株式評価）における公正価値評価額が前期に比べ大幅に拡大しました。特にアジア圏を中心とした投資先の企業価値の大幅な増大に起因しています。また国内のバイオヘルス領域での戦略投資先であるWelby（東証マザーズ 4438）も3月29日にIPOを果たし、2020年3月期での当社企業価値への反映が見込まれます。

LTIセグメントは、前期比13.2%増収、税引前利益は44億円と20.9%の増益となりました。持分法適用関連会社のカカコムTMの業績も、ほぼ計画通りの営業利益に着地し順調にセグメント業績に貢献しています。

また、ITセグメント、LTIセグメント、及び研究開発組織であるDG Labにおいても着実に将来における成長の布石となる各施策を実施できたと考えております。

UBATION 2020

キャッシュレス社会の拡大を追い風に

個別事業を俯瞰すると、FTセグメントについては、EC市場の順調な成長に加え、急拡大するキャッシュレス社会を追い風として、多様な決済手段を一元提供するマルチ決済サービスの拡充と、公金領域等の非EC市場でのシェア拡大を着実に進めることができた1年でした。その象徴といえるのが、2018年11月に発表したベリトランスとPOS国内シェア1位の東芝テックによる、**マルチ決済ソリューションの合併会社「TDペイメント株式会社」**の設立です。TDペイメントは、インバウンド顧客の増加等に伴い多様化するキャッシュレス決済に関する導入ニーズに対して、ソリューションのスピーディーな提供を行います。第1弾として、東芝テックのPOSシステムを現在利用している事業者を対象に、セキュリティ強化のためにクレジットカード情報の非保持化や、LINE Pay、d払い[®]等国内の各種QR/バーコード決済、インバウンド顧客向けのQR/バーコード決済、各種電子マネー決済といった様々な決済手段が簡単に導入できるマルチ決済ソリューションを提供します。

公金領域では、イーコンテキストが2018年にQRコードによる国税のコンビニ収納業務を受託しました。これに伴いイーコンテキストは2019年1月4日に、国税庁に対するファミリーマート、ローソン、ミニストップでのコンビニ決済サービスの提供を始めました。また、ベリトランスは、特許庁が2019年4月1日より開始した特許料等手数料のクレジットカード納付制度に対応し、クレジットカード決済サービスの提供を始めています。今後も、社会インフラに成長した決済サービスの担い手として、公金領域への決済ソリューションの提供を通じ、行政機関の各種収納業務の効率化と納税者の利便性の向上を支援していきます。

投資事業は収穫期へ

世界中の有望なスタートアップ企業の発掘や事業支援を行うIT事業については、ここ5年ほど力を入れてきたアジア地域について、いくつかの投資先が大きく成長し投資回収の時期を迎えつつあります。中でも、インドネシアにおける配車サービス最大手のGO-JEK Groupは、同国でも有数のユニコーン企業に成長しました。インド最大手の自動車売買オンラインマーケットプレイスを運営するDroomや、ベトナムでC2C、B2C向けマーケットプレイスの運営等を展開するSen Do Technologyも、DGグループが出資した時点から大きく事業を拡大しています。海外では、シリコンバレーでの投資活動も活性化しています。2019年3月に、電動スクーターのライドシェアリングサービス大手であるLimeに出資したほか、農産物の生産者とレストラン等を結ぶマーケットプレイスを手がけるGrubMarketにリードインベスターとして出資しました。

日本の投資先では、血糖値や血圧、食事内容等のデータを記録するアプリを通じて、個人の健康管理をサポートする事業を手がけるWelbyが、2019年3月に東証マザーズに上場しました。当社は、WelbyのサービスをPHR（Personal Health Record）のゲート

決済事業に関しては、数年後の事業化を見据え、ブロックチェーンを利用した新しい決済ソリューションの開発をDG Labを中心として進めています。ブロックチェーン金融サービスの開発を目的に、東京短資、Blockstreamと合併で設立したCrypto Garageは、2019年1月にFinTech分野第1号となる内閣府「規制のサンドボックス制度」の認定を取得しました。Crypto Garageは本サンドボックス制度のもと、円建てトークンを発行し暗号資産と同時交換する決済サービスの実証実験を、複数の事業パートナーの協力を得て開始しています。

このほか、FT事業とMT事業を組み合わせた成長戦略も実を結び始めました。2019年3月に発表した九州旅客鉄道（JR九州）へのCRM・決済プラットフォームの提供です。JR九州のポイントサービスである「JRキューポ」を起点とし、ユーザーとJR九州グループのエンゲージメントを高めることを目的としたスマホアプリを開発しています。今後は、このCRM・決済プラットフォームを様々な事業者へ提供することを通じて、決済事業とマーケティング事業を横断した事業開発を継続し、当社グループの新たな収益の柱とすることを目指します。

また、2019年5月には、店頭に設置したQRコードを消費者のスマートフォンで読み取って支払う、**読み取り支払い型のマルチQRコード決済ソリューション「クラウドペイ」**の提供を開始しました。導入した店舗は、1つのQRコードを店頭に設置するだけで、d払い[®]、Alipay、WeChat Pay、メルペイ、LINE Payといった複数のQR・バーコード決済サービスを導入できます。

ウェイと位置付け、全国の地方自治体、国民健康保険・健康保険、医療機関、製薬会社、健康関連事業者等と連携させることで、個人を中心とした健康・医療情報のビッグデータを活用したプラットフォームを構築していきます。このほかの日本の投資先にも、Open Network Labの卒業チームで新しいパーソナルモビリティを開発し世界に提供するWHILL、AI分野では、エッジコンピューティングの技術力に定評のあるIdeinといった次世代を担うスタートアップが増えています。今後も、有望な海外スタートアップへの投資と日本・アジア展開支援や、日本のスタートアップのグローバル展開支援に向け、北米と日本、アジア、欧州をつなぐグローバルインキュベーションストリームをより強固なものにしていきます。



Open Network Labを通じ様々な分野で有望なスタートアップを発掘

世界を目指す起業家の育成を目的に2010年から運営し、日本有数のシードアクセラレータープログラムとして認知されるようになった「Open Network Lab」を、特定の分野や地域に特化して展開する取り組みも加速しています。

初めての地域特化型プログラムとして2018年に実施した「**Open Network Lab HOKKAIDO**」についても、DGと北海道新聞社との合併会社であるD2 Garageが中心となり、第2期の募集を行いました。第1期の実績を踏まえ、一次産業や観光、豊かな自然等北海道の資産を生かした事業を手がけるスタートアップを中心に参加チームを選ぶ予定です。また、2019年5月には、福岡地域戦略推進協議会及び福岡市スタートアップ支援施設運営委員会と連携して、福岡地域を実証の場として、スマートシティを実現するスタートアップ企業を育成する「**Open Network Lab FUKUOKA**」を始動しました。今後も、他の日本の主要都市と連携しながら、地域活性化を目的とした地域特化型のスタートアップ育成プログラムを立ち上げていく予定です。

領域特化型プログラムとして不動産関連スタートアップを対象に2018年11月に開始した「**Open Network Lab Resi-Tech**」は、3ヶ月間の育成期間を経て、第1期の参加チームがその成果を投資先や事業パートナーにアピールするデモデイを7月に迎えました。

株主還元について

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等を勘案して決定することとしております。中期経営計画では、成長投資や財務基盤強化に必要な内部留保を確保しつつ、株主還元目標として配当性向20%を掲げています。IFRSの任意適用により、キャッシュフローを伴わない公正価値評価損益等が税引前利益に占める水準が、従来よりも大きくなる可能性もありますが、実質的なキャッシュフロー等も総合的に勘案のうえ、税引前利益から公正価値評価損益等を控除する等の調整を行う場合があります。なお、2019年3月期の期末配当金につきましては、前期から1株あたり4円増配の28円の普通配当を実施し、配当性向は13.3%に留まったものの、2018年8月に自己株

本プログラムは、国内大手不動産、建設、ライフライン企業とコンソーシアムを結成し、9社のパートナーとともに運営しています。本プログラムを通じて、IoTの集積としての住宅・不動産サービス、生活サービスを手がける有望なResi-Techスタートアップを輩出していく予定です。

領域特化型では、バイオテクノロジーとヘルスケア領域でのスタートアップ育成とオープンイノベーションの推進を目的とした「**Open Network Lab BioHealth**」についても、大手製薬メーカーや医療関連企業等から引き続き高い関心を集めています。2019年1月にデモデイを行った第1期に続き、より内容を拡充した第2期プログラムの準備に着手しています。このほかバイオ分野のスタートアップ支援では、2017年に業務提携を行ったPureTech Healthとの連携も強化しています。PureTech Healthの傘下には、有望なスタートアップ企業が多数ありますが、中でも当社は、薬剤の代わりにデジタル技術で疾病を治療するいわゆるデジタル治療（DTx: Digital Therapeutics）の分野で成果を挙げているAkili Interactive Labs社の支援に力を入れていきます。DGは今後、業界をリードするコンソーシアムの立ち上げ等を通じて、日本におけるDTxの認知度向上を行い、Akili Interactive Labs社と共に新たな市場を開拓していく予定です。

式取得を実施しているため、それを考慮した総還元性向は64.3%となっております。

デジタルガレージは2020年に設立25周年を迎えます。世の中への役に立つ「コンテキスト」を創っていく会社として、創業以来、当社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きました。当社グループは、これからもファーストベンギンとしてあり続け、DG Labを実証実験の場にしながら、最先端の技術動向を的確に把握し、これまで培ったインキュベーションのノウハウ、グローバルネットワーク等も活用し、次の50年に向けたコンテキストを生み出していければと思います。株主を含むステークホルダーの皆様におかれましては、より一層のご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い致します。

	2014年6月期 (日本基準)	2015年6月期 (日本基準)	2016年6月期 (日本基準)	2017年3月期 (日本基準)	2018年3月期 (日本基準)	2019年3月期 (IFRS)
普通配当	5円	5円	15円	20円	24円	28円
記念配当	—	20円 (創立20周年)	15円 (東証一部市場変更記念)	—	—	—
配当金総額	2.3億円	11.7億円	14.1億円	9.4億円	11.3億円	12.8億円
自己株式の取得	—	—	—	—	—	50億円
普通配当性向	8.2%	4.5%	13.7%	22.0%	20.7%	13.3%
総還元性向	8.2%	23.1%	27.3%	22.0%	20.7%	64.3%

財務担当役員メッセージ

IFRS適用開始、DGグループのビジネスをより適切に財務諸表に反映

株主価値最大化のための成長投資と財務戦略を推進



取締役 兼 上席執行役員 SEVP
曾田 誠

2019年3月期IFRS適用初年度の税引前利益は前期比60%増の134億円と過去最高益を更新

2019年3月期は、収益は35,687百万円（前期比39.9%増）、税引前利益は13,424百万円（同60.3%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益は9,771百万円（同52.4%増）、当期包括利益は9,515百万円（同49.4%増）となりました。税引前利益、親会社の所有者に帰属する当期利益及び当期包括利益ともに、過去最高益を更新しました。対期初計画という点では、収益は期初予想の33,500百万円に対し、達成率106.5%、当社の重視する税引前利益は期初予想の9,000百万円に対し、達成率149.2%、当期利益は期初予想の6,200百万円に対し、達成率157.6%と、大幅な上方修正で着地することができました。

事業セグメント別には、全てのセグメントが2桁以上の増収を確保しました。MTセグメントは前期比25.1%減益も、FT及びLTIセグメントともに順調で同2桁増益、ITセグメントは同5倍の大幅増益となりました。中期経営計画の数値目標のひとつとして掲げるROEは、前期比5.8ポイント増の21.9%となり、中期経営計画最終年度（2020年3月期）の目標20%を1年前倒して達成することができました。配当性向は目標20%に対し、13.3%に留まったものの、自己株式取得を含めた総還元性向は64%となりました。資本効率の向上と株主還元の実現を図ることができた1年となりました。

単位：百万円	2018.3期 (通期実績)	2019.3期 (通期実績)	前期比 (%)
収益	25,503	35,687	+39.9
リカーリング型事業から生じる収益	18,141	22,713	+25.2
営業投資有価証券に関する収益	1,007	6,090	6.0倍
その他の収益	2,111	1,933	-8.4
金融収益	764	117	-84.7
持分法による投資利益	3,481	4,835	+38.9
費用	17,127	22,264	+30.0
売上原価	7,187	10,401	+44.7
販売費及び一般管理費	9,095	11,296	+24.2
その他の費用	542	332	-38.8
金融費用	303	235	-22.5
税引前利益	8,376	13,424	+60.3
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,412	9,771	+52.4
当期包括利益	6,368	9,515	+49.4

2019.3期 (期初予想)	予想比 (%)
33,500	+6.5
9,000	+49.2
6,200	+57.6

単位：百万円	2018.3期 (通期実績)	2019.3期 (通期実績)	前期比
流動資産	78,776	99,186	+20,410
現金及び現金同等物	39,450	48,154	+8,704
営業債権及びその他の債権	21,330	23,254	+1,924
営業投資有価証券	16,745	26,695	+9,950
非流動資産	40,769	47,704	+6,935
のれん	7,959	6,575	-1,384
持分法で会計処理されている投資	13,915	19,139	+5,224
その他の金融資産	5,010	6,662	+1,652
資産合計	119,545	146,890	+27,345
流動負債	48,044	52,420	+4,376
借入金	4,623	2,211	-2,413
営業債務及びその他の債務	39,407	45,799	+6,392
非流動負債	28,302	47,125	+18,822
社債及び借入金	19,243	35,959	+16,716
繰延税金負債	2,754	4,744	+1,990
負債合計	76,346	99,545	+23,199
資本合計	43,199	47,345	+4,146
親会社の所有者に帰属する持分	42,717	46,609	+3,892
資本金	7,465	7,504	+39
資本剰余金	3,748	4,235	+487
自己株式	-26	-5,026	-5,000
その他の資本の構成要素	1,575	1,303	-272
利益剰余金	29,955	38,593	+8,638
非支配持分	483	736	+254
負債及び資本合計	119,545	146,890	+27,345

主たる変動要因/備考

転換社債発行による資金調達、自社株買い、借入返済等
FT事業関連科目他
新規投資及び投資先企業の公正価値評価額の増加
株式売却に伴う減少及び減損
持分法投資利益の取込、持分法Fund投資先の公正価値評価額の増加
新規投資及び上場株式の時価評価

転換社債発行による調達資金を借入返済に一部充当
FT事業関連科目他

転換社債の発行、転換社債発行による調達資金を借入返済に一部充当
有価証券の評価益に係る税金見積り額

自己株式取得の実施
当期利益の取込

投資先企業の公正価値評価額は267億円
ROEは中計目標20%を上回る22%を達成

ROE	18.3期	19.3期
	16%	22%

単位：百万円	2018.3期 (通期実績)	2019.3期 (通期実績)	前期比 (%)	2019.3期 (期初予想)	予想比 (%)
収益	25,503	35,687	+39.9	33,500	+6.5
FT	5,929	6,693	+12.9	6,500	+3.0
MT	9,939	13,676	+37.6	14,500	-5.7
IT	2,553	8,022	3.1倍	3,100	2.6倍
LTI	6,301	7,133	+13.2	6,500	+9.7
税引前利益	8,376	13,424	+60.3	9,000	+49.2
FT	2,809	3,174	+13.0	3,200	-0.8
MT	1,856	1,390	-25.1	2,250	-38.2
IT	1,321	6,889	5.2倍	1,350	5.1倍
LTI	3,621	4,378	+20.9	3,450	+26.9

※セグメント収益及び税引前利益は、セグメント間取引消去、全社収益及び費用調整前

国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用を開始

当社は、2019年3月期の連結財務諸表から、従来の日本基準に替えて、国際財務報告基準（以下、IFRS）を任意適用しました。2018年3月期と2019年3月期の連結決算において、IFRSによる開示を行っております。IFRS適用の目的としては、当社グループのビジネスをより適切に財務諸表に反映させることが可能になり、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ、より有益な情報を知って頂くことにあります。具体的には、リカーリング事業であるFT及びMTセグメントでは、従来の売上高の総額表示から、収益の純額表示へ変更することにより、収益実態をより明確に反映し、ITセグメントでは、投資先企業の持分価値を公正価値評価により適切にバランスシートに計上しております。2018年3月期の公正価値評価額は、簿価123億円の1.3倍となる167億円、2019年3月期の公正価値評価額は、前期比60%増の267億円となりました。また、従来の日本基準で営

業外収益に計上していた持分法による投資利益は、IFRSでは収益計上となり、2019年3月期は前期比39%増の48億円となりました。持分法適用会社である株式会社カカコムの業績が堅調に推移していることに加え、FTセグメントのアライアンス先との戦略が奏功した結果であると捉えております。当社グループのような複数の異なる事業を持つ企業体に一般的に用いられる企業価値評価手法として、事業セグメント別の価値を算出し、合計して全体の価値を算出する、いわゆる「Sum-of-the-parts」がございしますが、IFRS適用により、当社グループの企業価値（事業価値、資産価値）を議論頂くための素地を株主・投資家の皆様に対して提供することができたと考えております。IFRSによる財務報告を通じ、株主・投資家の皆様との対話をより活性化し、企業価値の最大化に結び付けていきたいと考えております。

2019年3月期の連結財務諸表から、国際財務報告基準(IFRS)を任意適用
～ FT/MTの収益実態及び投資事業の公正価値評価をより適切に反映～

	2018.3期		2019.3期	
	日本基準	IFRS	IFRS	IFRS
I グループのビジネスをより適切にIFRS財務諸表に反映	売上高	210 (億円)	210 (億円)	210 (億円)
	税引前利益	25 (億円)	59 (億円)	32 (億円)
	収益率	12%	47%	47%
II 資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上	売上高	349 (億円)	349 (億円)	349 (億円)
	税引前利益	20 (億円)	99 (億円)	14 (億円)
	収益率	6%	19%	10%
III グループ経営の強化 / M&Aや組織再編への迅速な対応	取得原価*	123 (億円)	123 (億円)	123 (億円)
	投資先評価	123 (億円)	167 (億円)	267 (億円)
	公正価値*	123 (億円)	167 (億円)	267 (億円)

※連結貸借対照表(日本基準)/連結財政状態計算書(IFRS)上の営業投資有価証券の数値を参照。

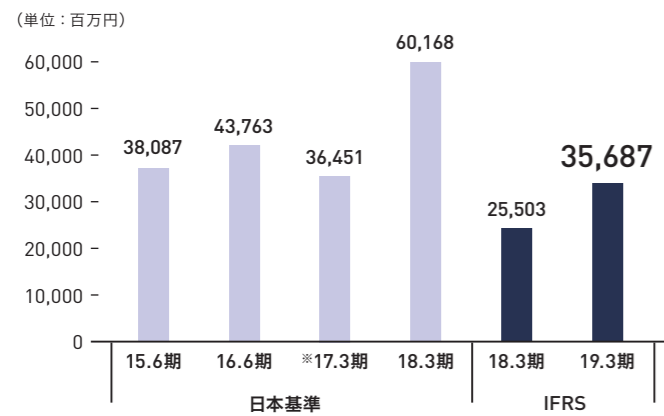
ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債発行による250億円の資金調達、50億円の自己株式取得を実施

当社は、中長期のグループ戦略及び企業価値の最大化を達成するために、常に資本と負債のバランスに留意し、最適資本構成を念頭に入れた財務戦略を実践しております。このような財務戦略のもと、中期経営計画のスローガン「Open Incubation Toward 2020」を推進する中、当社グループの事業セグメントへの成長投資、DG Labにおける開発・事業化投資、資本効率の向上、財務基盤の強化を通じて企業価値の最大化を図ることを目的として、2018年9月、ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債発行による250億円の資金調達を行いました。2011年に実施した80

億円の公募増資以来、7年ぶりとなる大型ファイナンスであり、DG飛躍の第2章となる土台作りを進めました。なお、本転換社債は、ゼロクーポンかつオーバーパー発行のため、低コストでの資金調達を実現しております。更には、調達資金の一部で当社初となる50億円の自己株式取得を行い、資本効率の向上と株主還元の実現を図ることができました。成長投資の推進、財務健全性の確保、株主還元強化のバランスのもと、今後も引き続き最適資本構成を意識した財務戦略を実施して参ります。

主要な業績評価指標

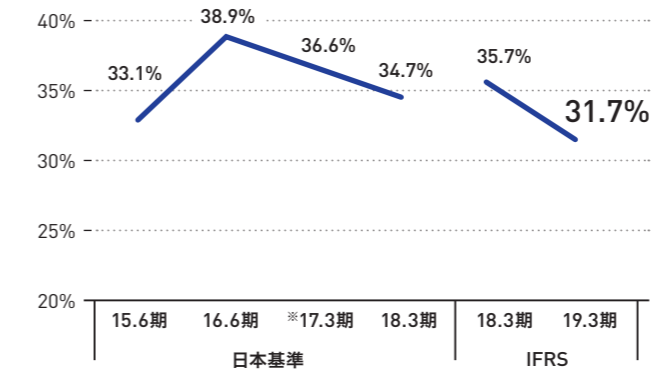
収益



2019年3月期の収益は、前期比39.9%増の357億円となりました。FTセグメントにおいて決済取扱高及び決済取扱件数が順調に推移したほか、MTセグメントの取扱高が増加し、リカーリング型事業から生じる収益が前期を上回りました。また、ITセグメントにおいて、公正価値評価により投資先の持分価値が増大し営業投資有価証券に関する収益が伸長したほか、LTIセグメントに属するカクコムにおいて持分法による投資利益を34億円計上する等、全てのセグメントで前期実績を上回りました。

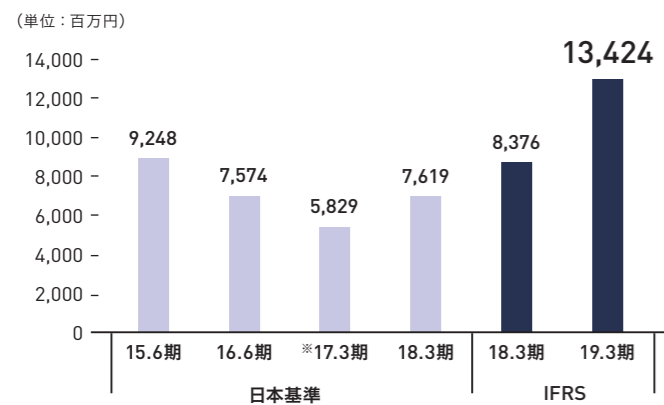
なお、当期からIFRSを適用したことに伴い、FT/MTセグメントでは、売上高の総額表示から、収益の純額表示へ変更されております。

親会社所有者帰属持分比率（自己資本比率）



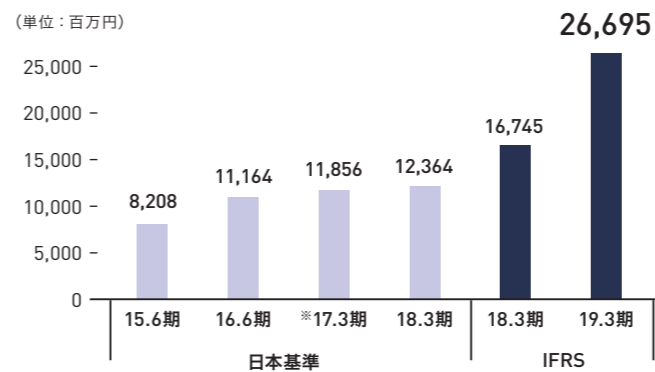
2019年3月期における親会社所有者帰属持分比率は、31.7%と前期に比べ4.0ポイント低下しました。2018年9月に、250億円の転換社債型新株予約権付社債を発行し、50億円分の自己株式取得を戦略的に実施したことが要因となっております。当社は、資本と負債のバランスに留意した最適資本構成を念頭に入れ財務戦略を実践しておりますが、本転換社債の発行は株式市場が好調に推移するタイミングで、低コストでの資金調達を実現できたものと考えております。今後も財務の健全性は維持しながら、一定の財務レバレッジを効かせた財務戦略を行ってまいります。

税引前利益



2019年3月期の税引前利益は、前期比60.3%増の134億円となりました。MTセグメントにおいて戦略的に人材を増強したほか、DG Lab等において先行投資を行ったことにより販管費が増加しましたが、費用を上回る収益を計上したことから、期初の業績予想を上回り大幅な増益となりました。

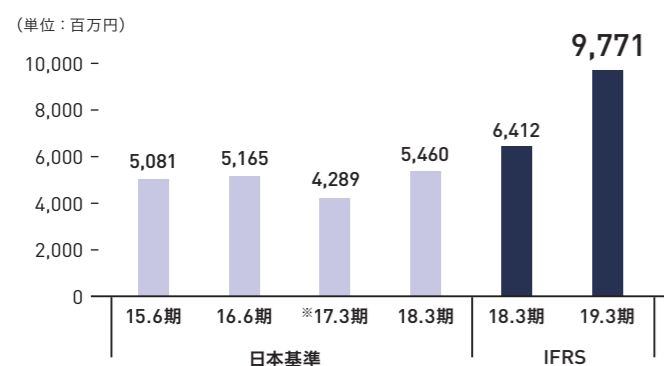
営業投資有価証券



当期からIFRSを適用したことに伴い、営業投資有価証券は期末時点における公正価値を評価し、バランスシートへ計上する会計処理へ変更しました。このため、ITセグメントにおける投資先企業の持分価値は、より適切にバランスシートへ反映されております。

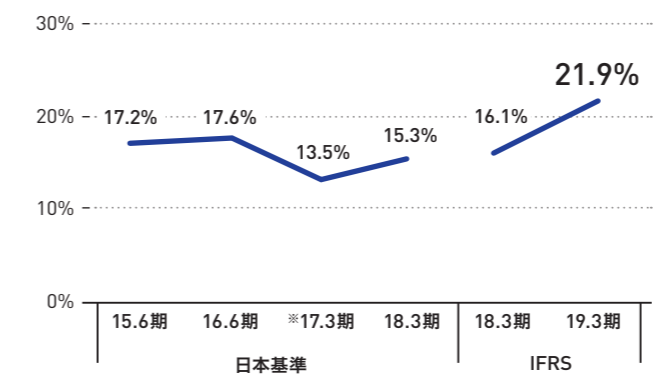
2019年3月期における営業投資有価証券の残高は、前期比60%増の267億円となりました。ITセグメントにおいて、インキュベーション成果として一部の有価証券を売却した一方、70億円の新規投資を行う等、ポートフォリオの入れ替えを実施しました。また、継続して保有する営業投資有価証券の公正価値評価額が伸長し、前期末時点からの増加額として40億円を計上しました。

親会社の所有者に帰属する当期利益



2019年3月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期比52.4%増の98億円と2期連続で過去最高益を更新しました。直近5期間における年平均成長率は28.0%となり、高成長が継続しています。FT/MTセグメントにおいては、リカーリング型の収益を中心に中長期的な安定成長を実現しております。また、ITセグメントでは、営業投資有価証券の公正価値評価額の増加が業績に貢献しており、これまでの投資価値向上に対する取り組みが結実したと考えております。

ROE



2019年3月期におけるROEは、21.9%と前期より5.8ポイント上昇しました。当期、50億円分の自己株式を取得し自己資本が減少したことに加え、親会社の所有者に帰属する当期利益が大きく伸長したことが要因です。これにより、2017年5月公表の中期経営計画にて掲げた目標であるROE20%を1年前倒しで達成しました。今後も、収益性と資本効率性を意識した経営により、ROE20%の水準を維持できるよう邁進してまいります。

※17.3期は9ヵ月変則決算のため、年換算した数値を記載



✓ PHILOSOPHY

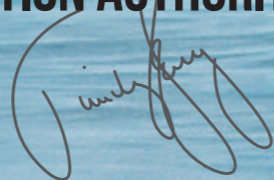
FIRST PENGUIN SPIRIT



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。

THINK FOR YOURSELF AND QUESTION AUTHORITY
- TIMOTHY LEARY



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・パラリンピックが開催される2020年までの間にこれまでにも増す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」を一歩進めた「Open Incubation」をスローガンとした新たな中期経営計画をスタートさせました。

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キストで結び、新しい日本をインキュベートし、更に事業を拡大させていきます。

DG HISTORY

デジタルガレージの歴史 1995-2019

事業インキュベーションのトラックレコードは、日本のインターネットの歴史において主要な部分を形成しています。ロボット型検索サービス/ブログ検索/eコマースでの価格比較(価格.com)/レストラン検索サイト(食べログ)/ソーシャルメディアのローカライズ支援及び広告(Twitter、Facebook、LinkedIn)/コンビニ決済プラットフォーム(イーコンテックス)・カード決済プラットフォーム(ペリトランス)両社取扱高計2.1兆円/デ

ジタルマーケティング領域でのOMO※取扱高計365億円/FinTech分野第1号となる「規制のサンドボックス制度」の認定取得 (Crypto Garage)。そして現在は、DG Labをプラットフォームとした「Open Innovation」を、グループ企業とパートナー企業との共創により本格化しています。また、DG Labファンド(1号・2号 計300億円規模を想定)では、ブロックチェーン、AI、VR/AR、バイオヘルス、セキュリティの領域での

国内外の投資を加速しています。

インキュベーションストリームを形成しながら、最先端の国内外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デジタルガレージグループの強みであり、付加価値の高いコンテクストを生み出す源泉となっています。

1995
Digital Garage
日本初の個人HP「富ヶ谷」を開設、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

2000
econtext
決済等のEコマースソリューションを提供するイーコンテックスを設立

2003
kakaku.com
カカコムが東京証券取引所マザーズ市場に上場

2004
DG&lbex
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&lbexを連結子会社化

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

2008
twitter
Twitter社と業務提携をし、日本でのローカライズを支援

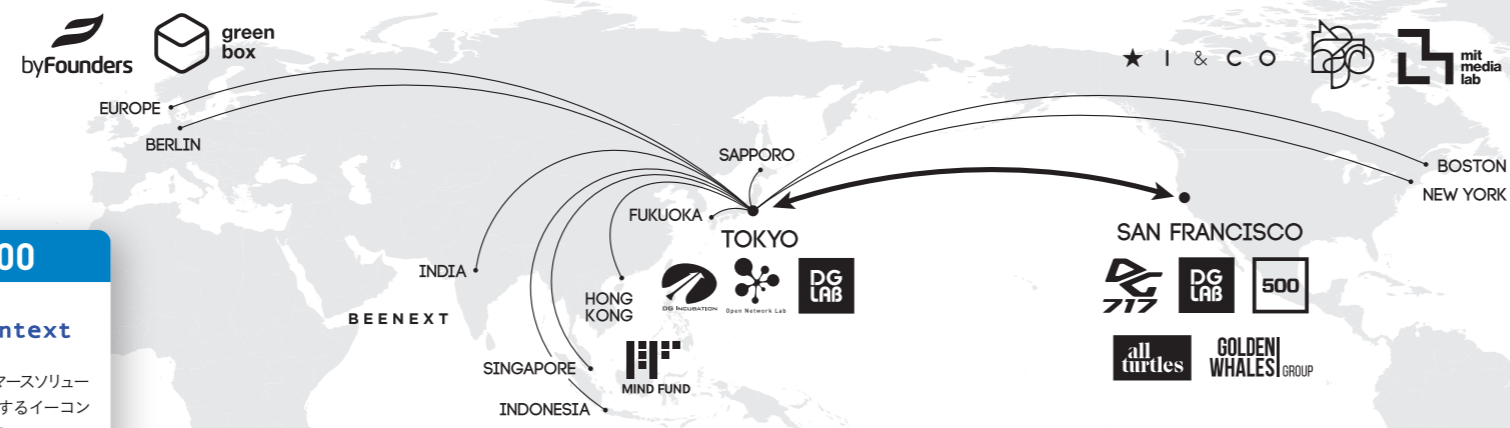
2011
Open Network Lab
次世代のスタートアップを支援するオープンネットワーククラブを開設

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
veritrans
ペ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
ANA DIGITAL GATE
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を開設

2013
BI.GARAGE
電通グループとの合弁会社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、カカコム、クレディセゾン3社は、新たな事業を生み出す研究開発組織DG Labを発足

2016
ANA DIGITAL GATE
ペリトランスと全日空商事が新たな決済ソリューション事業を展開する合弁会社、ANA Digital Gateを設立

2016
Blockstream
ブロックチェーン技術開発のBlockstream社に出資

2018
Open Network Lab Resi-Tech
住居・暮らし領域に特化した業界初の横断型コンソーシアムプログラムを始動

2019
CRYPTO GARAGE
FinTech分野における規制のサンドボックス制度にて、ブロックチェーン分野で第1号となる認定を取得

2017
DVEP
DG Labがビットコインのブロックチェーン上で独自仮想通貨を発行できる汎用フレームワークDG Lab DVEPを開発

2018
BioHealth
バイオテクノロジー及びヘルスケア領域でオープンイノベーション型のアクセラレータープログラムを始動

2019
19 FUTURE...
IFRS適用初年度の税引前利益は前期比60%増の134億円と過去最高益を更新。

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
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。

2018
9期ぶりの過去最高益更新、DG Labは事業化に向けた取り組みが本格化。

Open Incubation toward 2020

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1,000万人を突破	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	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	2018 GDPR施行	2019 5Gネットワーク登場	2020 東京オリンピック
----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------	----------------	--------------------	------------------

※「Online merges with Offline」の略称。オンラインとオフラインが融合してボーダーレスになり全てをオンライン起点で考えるマーケティング概念。

FOUR SEGMENTS

4つのセグメントと事業コンセプト



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。この「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。

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

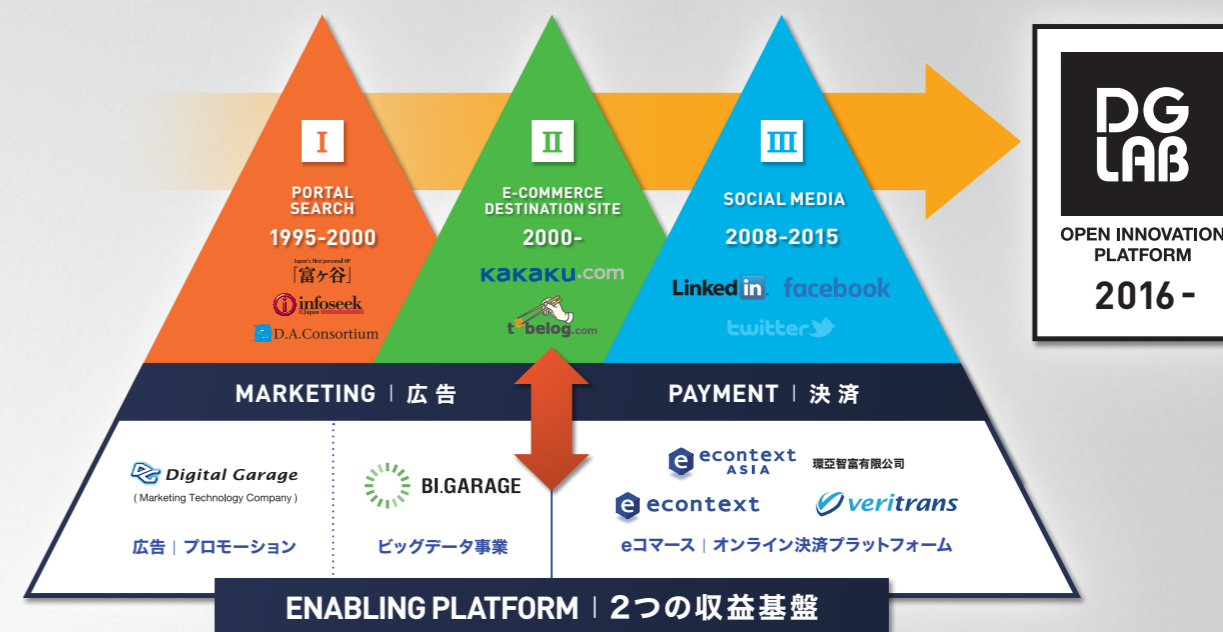
各セグメントに及ぶDG独自の横断プラットフォームにより、インキュベーション加速

POINT 03

インキュベーション成果を継続的にグループに取り込む

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」を2つの収益基盤 (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。

BUSINESS OVERVIEW

主要会社

2019年3月期のハイライト



eコマースに加え、対面領域、公金領域の決済も増加、社会インフラを担う事業に成長

eコマース市場に加え、訪日外国人のインバウンド消費に対応した対面決済等非EC市場への展開が拡大しており、引き続き市場を上回る成長を実現しています。また、国民年金保険料のカード納付、国税や大阪府の各種行政事務手数料のコンビニ収納等公金領域の決済サービスを提供する等、当社の決済事業の社会インフラとしての役割は年々重要度を増しております。



- 国内最大級の決済システム事業者として、クレジットカード決済やコンビニ決済、QRコード決済(クラウドペイ)等多様な総合決済プラットフォームを提供
- EC市場を上回る成長を継続、決済取扱高は前期比34%成長の2.1兆円まで拡大



マスからデジタルに急速に移行するマーケティングをクライアントに提供、各種ネット広告に加え、CRM等エンゲージメント向上、データ分析、AI活用、決済連携まで幅広いマーケティングソリューションを提供

主力の金融・不動産領域の好調に伴い、収益は前期比38%増となった一方、人材増強、新規プロジェクトへの先行投資等により、税引前利益は同25%減となりました。デジタルマーケティングの手法は急速に高度化かつ多様化しており、DG Labとの連携による最先端のテクノロジー活用や、FTセグメントとの連携によりFinTechをパッケージ化した次世代のマーケティングソリューションを創造しています。

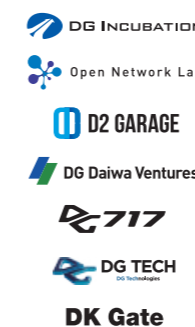


- 様々な業界のクライアントに対し、デジタル・リアル領域を一気通貫したマーケティングソリューションを提供
- 金融・不動産領域が好調、収益は前期比38%増、人材増強、新規プロジェクトへの先行投資等により、税引前利益は同25%減

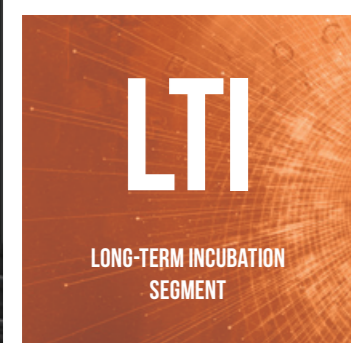


投資有価証券の公正価値が増大、グローバルインキュベーションストリームを軸とした戦略的な支援体制により、継続的な投資価値の向上を目指す

投資有価証券の公正価値が増大し、税引前利益は前期比5倍となる69億円、保有する投資有価証券の価値は約60%増の267億円となりました。投資先へのグローバルインキュベーションストリームを軸とした戦略的な支援体制により、継続的な投資価値の向上を目指します。また、日本初のシードアクセラレータープログラムであるOpen Network Labでは、これまで100社を超えるスタートアップ企業を輩出してきました。グローバルな連携を行いつつ、新たに専門領域やエリア特化型のプログラムを展開しております。



- 収益は約3倍、税引前利益は約5倍、保有する投資有価証券の価値が大きく伸長
- 専門領域・エリア特化型の事業育成プログラムを始動



当社及び当社グループの出資先との連携、更には他の提携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す

ロングタームインキュベーション・セグメントは、持分法適用会社である(株)カカコムや、(株)Crypto Garage(東京短資(株)及びBlockstream社との合併でFinTech分野におけるブロックチェーンサービス事業を展開)等で構成されております。今後は、当社及び当社グループの出資先との連携、更には他の提携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。



- (株)カカコムの持分法による投資利益が順調に推移し、税引前利益は44億円
- (株)Crypto Garageは、FinTech分野における規制のサンドボックス制度にて、第1号取得

eコマースに加え、対面領域、公金領域の決済も増加、
社会インフラを担う事業に成長

eコマース（以下、EC）市場に加え、訪日外国人のインバウンド消費に対応した対面決済等やEC以外の電子化されていない様々な市場への展開が拡大しており、引き続き市場を上回る成長を実現しています。また、国民年金保険料のカード納付、国税や大阪府の各種行政事務手数料のコンビニ収納、消費税に伴い国が進める「キャッシュレス・消費者還元事業」の登録事業者となる等、当社の決済事業は社会インフラとして年々重要度を増しております。



KEY FIGURES 2019年3月期

セグメント収益	セグメント税引前利益	決済取扱高
67 億円	32 億円	約 2.1 兆円 (20,883億円)

ビジネスモデル

決済取扱高約2.1兆円の決済を行う国内最大級の決済システム事業者として、
クレジットカード決済やコンビニ決済、QRコード決済等多様な総合決済プラットフォームを提供

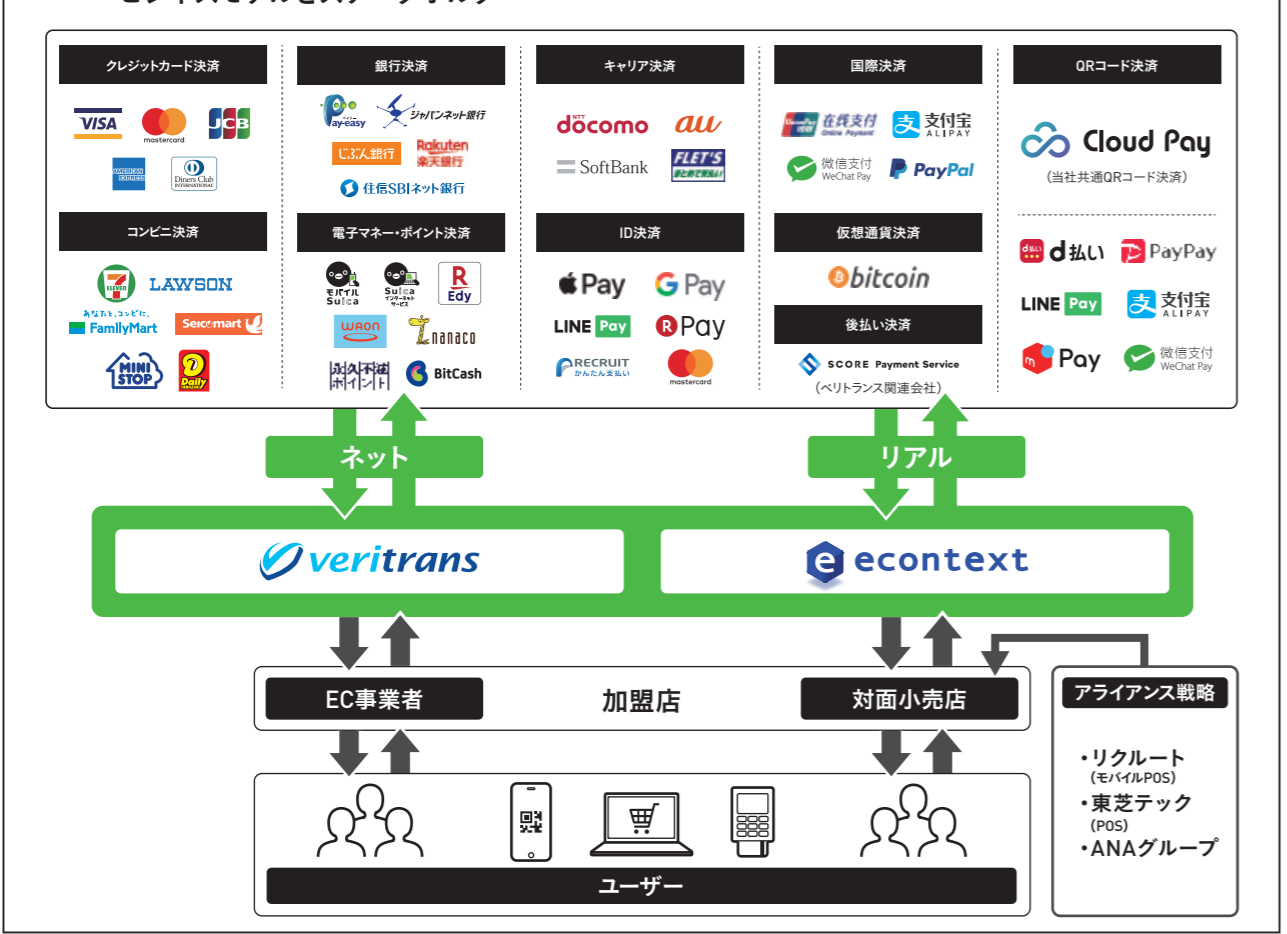
デジタルガレージの収益基盤（Enabling Platform）の1つ「決済（Payment）」を担うのがフィナンシャルテクノロジー・セグメントです。決済代行事業者（Payment Service Provider）として、EC事業者や対面小売店に対して、クレジットカード決済やコンビニ払いに加え、Apple PayやGoogle Pay、d払い®やLINE Pay、PayPay、AlipayやWeChat Pay等訪日外国人向けを含むQRコード決済、Suicaをはじめとする各種電子マネー等今後も増え続ける様々な決済手段を一括提供しています。

キャッシュレスが国策としても推進される中、EC事業者や対面小売店にとっては、消費者が求める多種多様な決済手段を導入することが重要である一方、個別のシステム開発や決済データ等の個人情報管理、

入金業務等を行うことはその煩雑さから大きな課題です。また、昨今では決済や購買データの分析を基に販売促進を行うのが常となりました。そうした小売事業者に対して、一括して総合決済プラットフォームを提供しているのがフィナンシャルテクノロジー・セグメントのビジネスです。

決済におけるビジネスモデルは、小売事業者の決済取扱高に手数料率を乗じて得られる決済手数料から個別の決済手段の提供元であるカード会社やコンビニチェーンへ支払った手数料を差し引いたものを収益として計上するのが基本的なモデルです。また、不正検知システムやQRコードの発行システム等様々な機能提供によりに決済取扱件数毎に手数料を獲得する等取引形態は多様化してきております。

ビジネスモデルとステークホルダー



市場環境と事業の概況

EC市場を上回る成長を継続、決済取扱高は前期比34%成長の約2.1兆円、決済取扱件数は3.9億件まで拡大

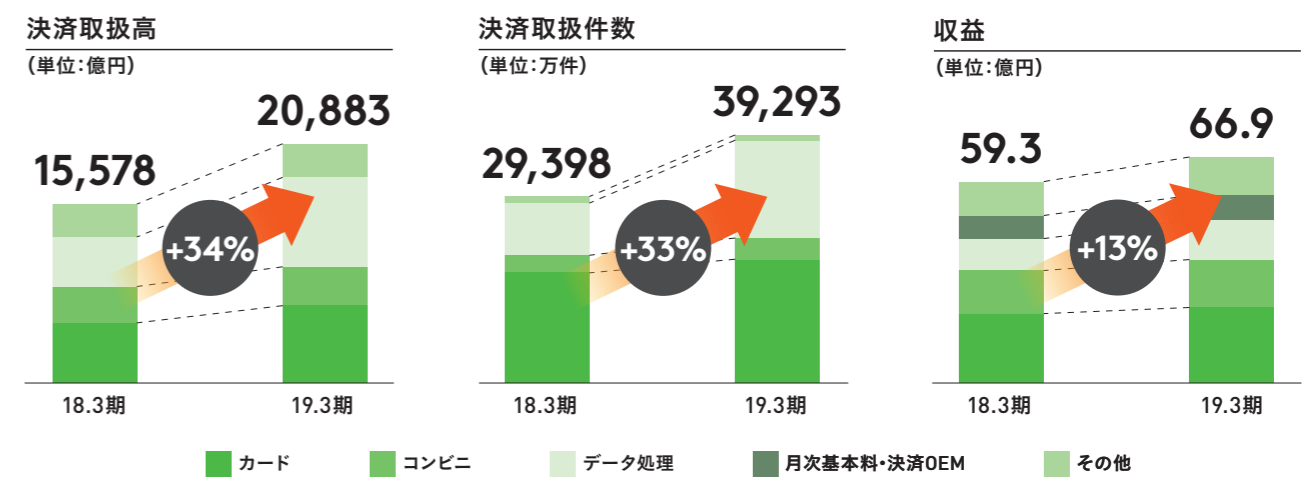
経済産業省「平成30年度 電子商取引に関する市場調査」によれば、2018年の国内におけるBtoCのEC市場規模は前年比9.0%増の17兆9,845億円と堅調に拡大しました。

また、経済産業省は日本のキャッシュレス決済比率は2016年で19.8%と諸外国に比べて低く、2020年の東京オリンピック・パラリンピック、2025年の大阪万博に向けたインバウンド需要に対応するため、2018年4月発表の「キャッシュレス・ビジョン」において、2025年6月までにキャッシュレス決済比率40%を目指すとしており、キャッシュレス社会の進展による市場の急拡大が見込まれます。また、2018年6月に割賦販売法が改正され、対面小売店は2020年3月までにクレジットカード情報を保持しないことと、ICカード対応等取引環境の整備が求められ、人手不足による人件費高騰等

の問題から無人店舗や無人レジ等の実証実験も開始されています。

IFRS適用初年度となる2019年3月期の収益は6,693百万円（前期比12.9%増）、税引前利益は3,174百万円（同13.0%増）となりました。当セグメントの事業子会社ペリトランス（株）及び（株）イーコンテクストの決済総取扱高は前期比34%増の2兆883億円まで拡大し、市場全体の成長率を大きく上回り伸長しました。EC市場の伸長に加え、対面決済等非EC市場の取扱増加が寄与しております。

中期経営計画の成長性指標である年平均成長率（CAGR）は税引前利益15%成長を目標としており当期単年度では前期比12.9%でしたが、中期経営計画の2期目にあたる当期までのCAGRは17%と引き続き成長性指標を上回っております。



成長戦略

政府によるキャッシュレス化推進策を追い風に決済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提供、社会インフラを担うFinTech事業に

キャッシュレス化の進展は当社の決済事業にとって追い風であり、取扱高・取扱件数の拡大によるスケールメリットも収益性向上につながるため、以下を重点的に取り組みます。

1 非EC市場への展開

主要領域であるEC市場のシェア拡大に加え、成長余地が大きい非EC市場への展開を更に推し進めます。対面決済においては、主に大規模小売店舗向けに東芝テックのPOSレジとパッケージしたマルチ決済ソリューションを提供しています。また、リクルートグループやANAグループとの協業で、モバイルPOSやmPOS端末を利用した決済ソリューションを、1つのQRコードを店頭に設置するのみで、複数のQRコード決済を一括で簡易に導入することができる「クラウドペイ」の提供を開始する等、小売店舗市場全方位に決済サービスを提供しています。

「クラウドペイ」は2019年5月に提供を開始し、まずはd払い®、Alipay、WeChat Pay、メルペイ、LINE PayのQRコード決済に対応しますが、今後も様々な決済サービスを追加していきます。

また、不動産・飲食・葬儀等電子化が進んでいない特定市場のキャッシュレス化推進に加え、海外で利用が進む各国のQRコード決済や、端末にかざすだけで支払いが完了する非接触型のコンタクトレス決済に

対応して行く等、海外で普及する決済の取扱いにも取り組んでいます。

2 公金領域の利用拡大

公金領域の利用拡大を引き続き推進しています。厚生労働省の国民年金保険料や特許庁の特許料等手数料のカード決済、国税庁の国税納付や大阪府の各種行政事務手数料のコンビニ収納等公金領域の決済サービスを提供する等、政府のキャッシュレス化推進に伴い関係省庁の公金領域の電子決済の利用拡大に注力していきます。

3 アライアンスの推進

アライアンス戦略として、大規模な顧客や基盤システムを有する事業パートナーとのシステム連携や業務提携等を通じた事業拡大を引き続き推進していきます。ANAグループとの合併会社設立に続き、POSシステム国内シェアトップの東芝テックと設立した合併会社TDペイメントでは、対面小売店向けマルチ決済ソリューションが市場に導入され始めています。また、通信販売大手のニッセンと設立した後払い事業の合併会社SCOREでも、提供加盟店を増やしています。

社会インフラとして極めて重要となった決済システムを、長年の知見と技術力を基に新たなFinTech基盤として成長を加速していきます。

MT

MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT

マスからデジタルに急速に移行するマーケティングをクライアントに提供、各種ネット広告に加え、CRM等エンゲージメント向上、データ分析、AI活用、決済連携まで幅広いマーケティングソリューションを提供

主力の金融・不動産領域の好調に伴い、収益は前期比38%増となった一方、人材増強、新規プロジェクトへの先行投資等により、税引前利益は同25%減となりました。デジタルマーケティングの手法は急速に高度化かつ多様化しており、DG Labとの連携による最先端のテクノロジー活用や、FTセグメントとの連携によりFinTechをパッケージ化した次世代のマーケティングソリューションを創造しています。

KEY FIGURES 2019年3月期

セグメント別
収益構成比
2019年3月期
38.3%

セグメント収益

137 億円

セグメント税引前利益

14 億円

広告取扱高

365 億円

ビジネスモデル

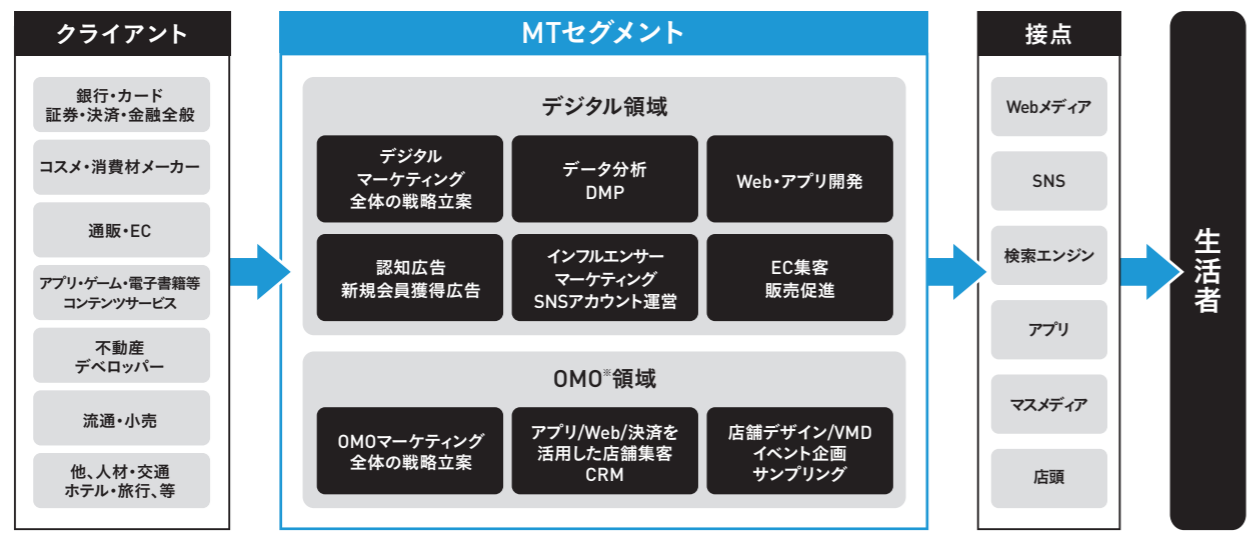
様々な業界のクライアントに対し、デジタル・リアル領域を一気通貫したマーケティングソリューションを提供

デジタルガレージの収益基盤（Enabling Platform）の1つ「広告（Marketing）」を担うのがマーケティングテクノロジー・セグメントです。具体的には、金融・決済事業者、アプリ（ゲームなど）、ECサイト運営事業者、不動産デベロッパー、メーカーなどの様々な業界のクライアントの固有のニーズや課題に対して、最適なソリューションを提供することにより、マーケティングROI（費用対効果）を最大化します。代理店機能、アフィリエイト、ターゲティングや分析等を駆使した広

告の効率化、クリエイティブ制作からアプリ開発、企画コンサルティングまでワンストップで提供しています。電通グループやADKグループとの合併会社BI.Garageでは、当社グループが保有する様々なビッグデータや協業先のデータ等を活用したデータアナリティクスによるソリューションを、多くのナショナルクライアントに提供しています。こうした様々なマーケティングソリューションを提供し、成果報酬、プロフィットシェア、受託開発料等、多様なモデルで収益化しています。

MTセグメントの構造図

様々な業界の事業者に対し、デジタルとリアルを一貫したマーケティングシナリオとソリューションを提供。



※「Online merges with Offline」の略称。オンラインとオフラインが融合してボーダーレスになり全てをオンライン起点で考えるマーケティング概念。

市場環境と事業の概況

金融・不動産領域が好調、収益は前期比38%増、人材増強、新規プロジェクトへの先行投資等により、税引前利益は同25%減

2019年3月期の収益は、13,676百万円（前期比37.6%増）、税引前利益は1,390百万円（同25.1%減）となりました。マーケティングテクノロジーカンパニーによる、パフォーマンスアドの金融分野及び（株）DGコミュニケーションズによる不動産分野が堅調に推移したことから、広告取扱高が365億円（同12%増）と順調に拡大しました。一方で、

戦略的な人材の増強や新たなデジタル広告事業開発等の先行投資コストが増加し、税引前利益が減益となりました。

市場環境は、2018年の国内のインターネット広告費*が前年比16.5%増の1兆7,589億円、総広告費に占める比率も前年比3.3ポイント上昇の26.9%と拡大が続いております。また米国では総広告費に占める

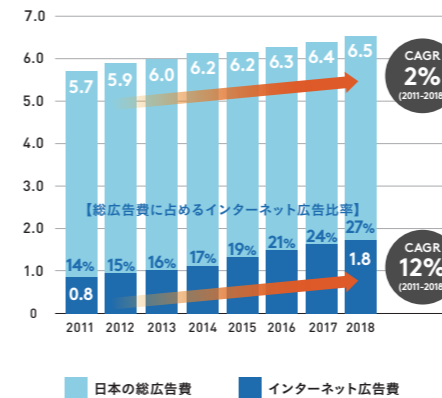
*（株）電通「2018年日本の広告費」

インターネット広告費の割合は約5割であることから、日本のインターネット広告市場は更に拡大の余地があるといえます。近年の傾向としては、運用型広告や動画広告の成長が加速した一方、クライアントのブ

ランドセーフティへの関心、アドフraud問題への対処など、インターネット広告業界全体が過渡期を迎えていると考えられます。

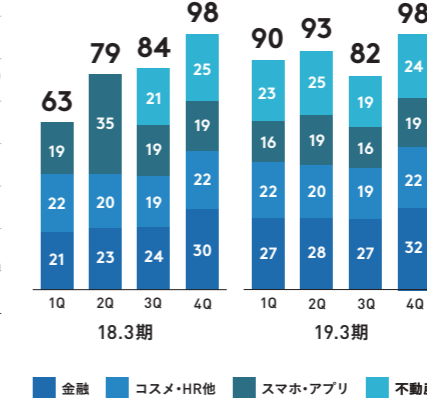
日本のインターネット広告費

(単位:兆円)



MTセグメントの広告取扱高

(単位:億円)



業種別取扱高	18.3期	19.3期	前期比
不動産	46 億円	92 億円	2.0 倍
スマホ・アプリ	94 億円	71 億円	▲24%
コスメ・HR他	84 億円	85 億円	+0.3%
金融	99 億円	115 億円	+16%
計	325 億円	365 億円	+12%

*IFRSの適用にあたり、(株)DGコミュニケーションズは18.3期下期から子会社として連結

成長戦略

ブランドセーフティやアドフraud等の問題を解決する新たなデジタルマーケティングの開発、FinTech事業（FT）との統合戦略による差別優位性強化、個人情報保護や情報銀行等の機運を活用したデータマーケティングの深耕を推進

インターネット広告市場は引き続き拡大すると見込んでおりますが、複雑化するデジタルマーケティングにおいて、当社の強みである決済事業や投資事業、研究開発を併せ持つ優位性を具現化していきます。

1 FTセグメントとの連携

大手QR決済事業者がそうであるように、決済とマーケティングは両輪の事業になりつつあります。当社は、FinTech業界の大手決済プラットフォームであるフィナンシャルテクノロジー（FT）セグメントと戦略統合を進めることで、**決済事業とマーケティング事業双方でマネタイズを実現する数少ないビジネスモデルを実現**しています。JR九州グループとの協業ではCRM・決済プラットフォームを構築し、「JRキューポアプリ」を共同開発しました。CRM、ポイント管理及び決済、クーポン等各種マーケティング機能とQR決済機能を実装した当社のウォレットプラットフォームを利用し、OMO領域におけるキャッシュレス決済とデジタルマーケティングを展開します。

また、店頭に設置した1つのQRコードを読み取ることで各種QR決済を行う「クラウドペイ」は、MTセグメントが店舗向け決済管理アプリ提供や加盟店管理を行い、FTセグメントが決済ゲートウェイを担っています。

2 (株) DGコミュニケーションズとOpen Network Lab

不動産分野のマーケティング事業を行う子会社（株）DGコミュニケーションズとOpen Network Labが連携し、不動産関連スタートアップを対象としたグローバルな育成プログラム「Open Network Lab Resi-Tech」を開始しました。DG Labと連携し、第5世代通信やIoTを活用した新たな不動産サービス、生活サービス、都市開発といった事業を既存クライアントである大手デベロッパーやゼネコン各社と共同推進していきます。

3 コンテンツメディア価値研究会の発足

広告効果とメディア価値を向上させることを目的として、日本の主要なメディア企業38社（新聞・雑誌・テレビ・ラジオ・ネットメディア）と共同で、「コンテンツメディア価値研究会」を立ち上げました。クオリティを追求するコンテンツメディアに対するユーザーからの評価や、広告とコンテンツの相乗効果について、共同調査や実証実験を行っています。研究結果を通じてインターネット広告の更なる品質向上と、コンテンツメディアの価値を反映した新広告価値指標の普及、ひいてはブランドセーフティやアドフraud等喫緊の課題を解決する新たなデジタルマーケティングを立案していきます。

4 (株) サイバー・バズのグループ化

ソーシャルメディアマーケティング領域の強化のため、(株)サイバー・バズが持分法適用会社となりました。ソーシャルメディアを使ったブランドコンテンツ広告配信の企画、運営の提供がMTセグメントの機能として加わりました。16,000名以上のインフルエンサーネットワークを活かし、インフルエンサーマーケティングやSNSアカウント運用等を多くのナショナルクライアントに提供しており、当社のマーケティングソリューションの魅力的なプロダクトとしてパッケージしていきます。

5 データサイエンス事業

当社グループは協業先企業が保有する独自データを活用した**データサイエンス事業を本格始動**させていきます。これまでグループ会社である(株)カカコムの「価格.com」や「食ベログ」等に代表されるグループメディアのビッグデータをマネジメントしてきましたが、決済データや位置情報等当社がリーチする膨大かつ様々なデータを利活用したマーケティングソリューションの開発を引き続き行っていきます。研究開発組織「DG Lab」の注力分野であるブロックチェーンやバイオヘルス、AI、セキュリティ等の先端技術も加え、マーケティングのみならず様々な領域でデータサイエンスに基づく新事業の創出に取り組んでいきます。

IT

INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

投資有価証券の公正価値が増大、グローバルインキュベーションストリームを軸とした戦略的な支援体制により、継続的な投資価値の向上を目指す

投資有価証券の公正価値が増大し、税引前利益は前期比5倍となる69億円、保有する投資有価証券の価値は約60%増の267億円となりました。投資先へのグローバルインキュベーションストリームを軸とした戦略的な支援体制により、継続的な投資価値の向上を目指します。また、日本初のシードアクセラレータープログラムであるOpen Network Labでは、これまで100社を超えるスタートアップ企業を輩出してきました。グローバルな連携を行いつつ、新たに専門領域やエリア特化型のプログラムを展開しております。

KEY FIGURES 2019年3月期

セグメント別
収益構成比
2019年3月期
22.5%

セグメント収益 **80** 億円
セグメント税引前利益 **69** 億円
年間投資額 **70** 億円

ビジネスモデル

シードからレイターまで、幅広い成長ステージで投資先を支援

インキュベーションテクノロジー・セグメントでは、シード/アーリーステージのスタートアップからレイターステージまで、幅広い成長ステージにあるベンチャー企業を対象として、日本、米国、アジア等のグローバル領域で次世代テクノロジー分野への投資を進めています。当社グループが展開するペイメントやマーケティングといった事業分野における連携や、

DG Labの新たな技術開発分野における連携を通じて事業拡大の加速を支援し、投資先企業のバリューアップを図ります。また、イグジットにより得た資金を新たなスタートアップ企業への投資サイクルを回すことにより、当社の投資価値向上を目指しております。

豊富な投資実績とトラックレコード

国内	海外
<p>主なExit (IPO, M&A, 売却)</p> <p>井護士ドットコム (東証マザーズ 6027) アイリッジ (東証マザーズ 3917)</p> <p>メディアホールディングス (東証1部 3678) クラウドワークス (東証マザーズ 3900)</p> <p>オークファン (東証マザーズ 3674) Fablic</p> <p>aucfan FRIL</p>	<p>主なExit (IPO, M&A, 売却)</p> <p>Twitter (米国NYSE TWTR) Facebook (米国NASDAQ FB)</p> <p>LinkedIn (米国NYSE LNKD) Gojek</p> <p>Twilio (米国NYSE TWLO) Context Logic</p>
<p>主な投資先</p> <p>Monstar Lab ポケットチェンジ</p> <p>WELBY (東証マザーズ 4438) Goodpatch</p> <p>QDレーザ WHILL</p> <p>QD LASER WHILL</p> <p>Moneytree Repro</p>	<p>主な投資先</p> <p>Tokopedia Sen Do Technology</p> <p>Droom Expedient Healthcare Marketing (Healthians)</p> <p>NoBroker Technologies Solutions (NoBroker) Neutron Holdings (Lime)</p> <p>Grub Market Game Closure</p>

※一部ITセグメント以外の銘柄を含む

市場環境と事業の概況

収益は約3倍、税引前利益は約5倍、保有する投資有価証券の価値が大きく伸長

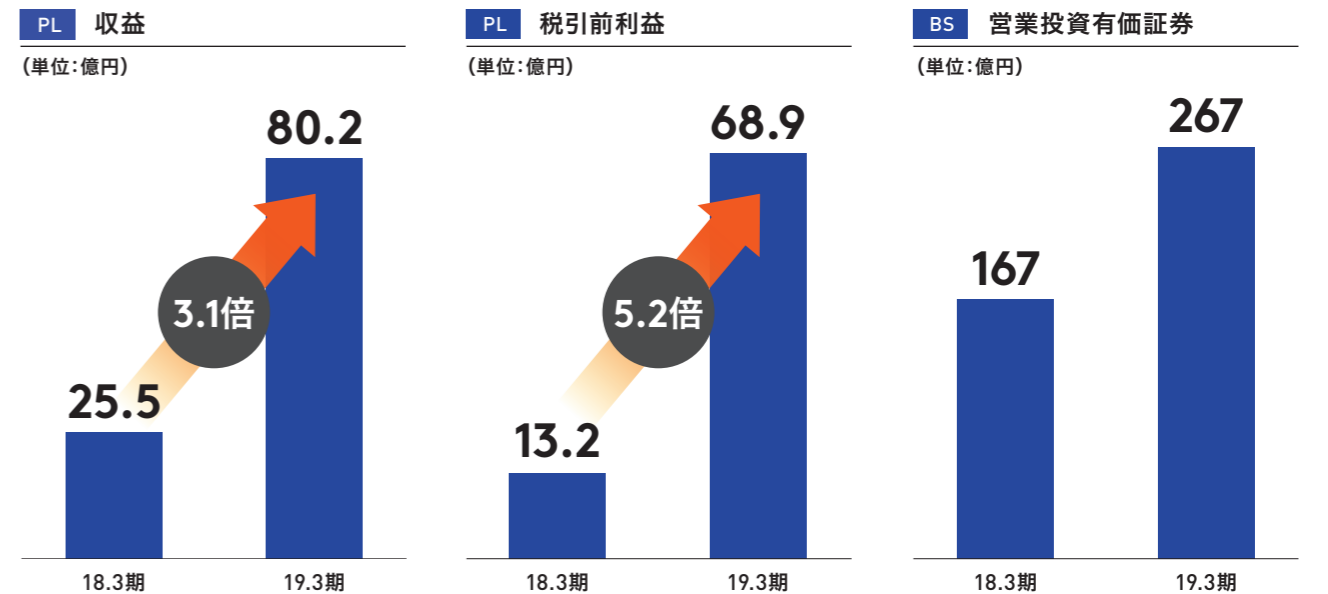
ITセグメントでは、これまで投資有価証券の売却時に売上を計上していましたが、IFRSの適用に伴い、投資有価証券を公正価値評価し、前期末からの増減額を損益として計上する会計処理へと変更しております。

2019年3月期の収益は、8,022百万円(前期比214.2%増)、税引前利益は6,889百万円(同421.6%増)と大きく伸長しました。また、期末に保有する投資有価証券の価値は267億円と、前期末比59.4%の増加となりました。

2018年度の国内VC/CVCによる年間投資額は、前年度比40%増の2,498億円*と大きく増加しており、VC/CVCの投資意欲は旺盛な状況が

続いております。このような市場環境下、当期は、アジアの投資先企業を中心に大型のアップラウンドによるファイナンスが実施されたことから、投資有価証券の公正価値が増大し業績を牽引しました。

当社は、海外企業の日本展開や、日本企業の海外展開を支援するグローバルインキュベーションストリームを軸とした戦略的な支援体制により、国内外の投資先に対し事業面での成長を支援しております。今後も、成長市場であるアジアへの投資を進めるとともに、国内外における戦略的な支援体制を強化し事業展開をサポートすることで、投資先のバリューアップに努めてまいります。



※出典：一般社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」

2019年3月期の重点的な取り組み

専門領域・エリア特化型の事業育成プログラムを始動

2010年に、日本初のシードアクセラレータープログラムとして開始したOpen Network Labは今期で10年目を迎え、これまで100社を超えるスタートアップ企業を育成・輩出してまいりました。

このOpen Network Labにおいて、2018年4月に北海道でのスタートアップ企業育成とオープンイノベーションを目的としたプログラム「Open Network Lab HOKKAIDO」、5月にバイオテクノロジー及びヘルスケア

領域を対象とした「Open Network Lab BioHealth」、11月には不動産領域を対象とした「Open Network Lab Resi-Tech」、2019年5月には福岡において、スマートシティを実現するテクノロジーを持つスタートアップ企業の支援を目的とした「Open Network Lab FUKUOKA」を始動する等、専門領域やエリアにおいて、有力企業や研究機関、自治体等のパートナーと連携し、新たな事業育成プログラムを進めております。

成長戦略

継続的な投資価値向上に向けた推進体制の強化を目指す

2017年5月に公表した中期経営計画にて、投資事業については新たなクライテリアを設定し、投資基準を明確化するとともに、安定した収益を生み出せる基盤の構築に取り組んでおります。同計画ではROI* 2.5倍を数値目標として掲げておりますが、中期経営計画2年目を終えた時点で目標を超える水準で推移しており、これまでの投資成果が実現したものと考えております。

一方で、当期からIFRSを適用したことにより、保有する投資有価証券についても、公正価値評価による収益に与える影響が大きくなるため、今後は売却時におけるROIのみならず、継続的な投資価値の向上が重要となります。これまで以上に、投資先企業の価値向上に向けた支援を強化してまいります。

※ROI： Return On Investment (投資収益率)の略。投資対効果を測る指標であり、「売却金額÷投資金額」で計算される。

当社及び当社グループの出資先との連携、
更には他の提携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す

ロングタームインキュベーション・セグメントは、持分法適用会社である(株)カカコムや、(株)Crypto Garage (東京短資(株)及びBlockstream社との合併でFinTech分野におけるブロックチェーンサービス事業を展開) 等で構成され、継続的にインキュベーション成果を当社グループの投資価値として保有し、投資価値を長期にわたり向上させていくビジネスモデルを志向しております。今後は、当社及び当社グループ出資先との連携、更には他の提携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。

KEY FIGURES 2019年3月期

セグメント別
収益構成比
2019年3月期
20.0%

セグメント収益 **71** 億円
セグメント税引前利益 **44** 億円
カカコム月間利用者数 **2億7,118** 万人

市場環境と事業の概況

(株)カカコムの持分法による投資利益が順調に推移し、税引前利益は44億円

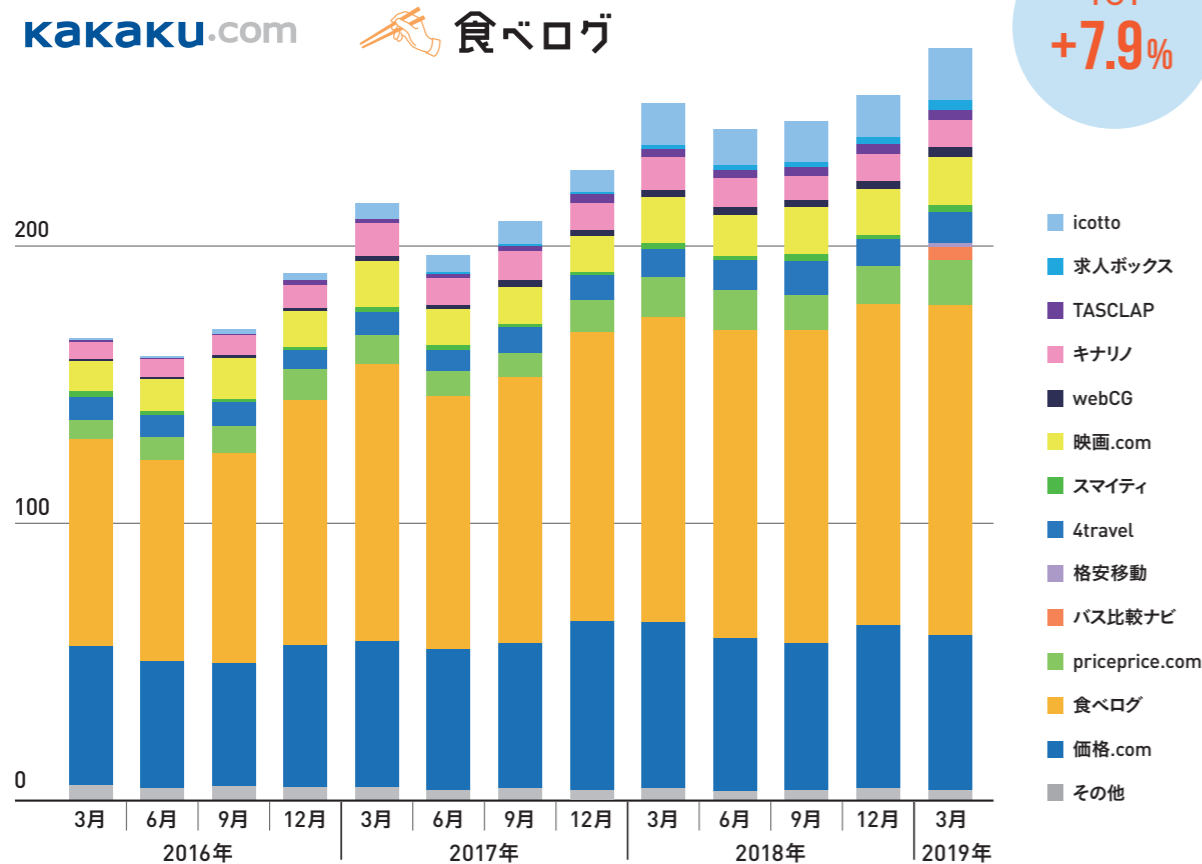
2019年3月期の収益は、7,133百万円(前期比13.2%増)、税引前利益は4,378百万円(同20.9%増)となりました。主に、(株)カカコムにおいて新興メディア等の事業が好調で、持分法による投資利益

が順調に推移したこと等が要因となります。なお、持分法による投資利益は、従来適用していた日本基準では営業外収益に計上しておりましたが、IFRSでは収益として計上しております。

(株)カカコムの主な事業進捗

【カカコムグループ積上トラフィック】グループ全体の月間利用者数は年々増加し、2億7,118万人と前年同期比+7.9%

(単位:100万人)
300



※(株)カカコム 2019年3月期 決算説明資料より抜粋

成長戦略

中長期的かつ継続的な事業利益の創出

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1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)のみならず、(株)カカコムへの投資及び事業育成に代表されるような長期的かつ継続的な事業利益の創出を行うことが重要であると考えております。

当社はインキュベーターとして、シード/アーリーステージ段階から投資を行っておりますが、当社グループとのシナジーや更なる事業成長が見込まれる投資先においては、追加投資を実施し、当セグメントに

おいて連結での事業価値向上を目指しております。

また当社及び当社提携先で共同運営するオープンイノベーション型の研究開発組織DGLabの活動は、研究開発フェーズから事業化フェーズに移行しており、提携先との合併会社設立等のアライアンス形成を活用しながら、同組織から生まれたシーズの事業化を目指しております。

これらの取り組みにより、長期的かつ継続的な事業利益の創出を実現し、インキュベーション領域においても、リカーリング型収益モデルを拡充してまいります。



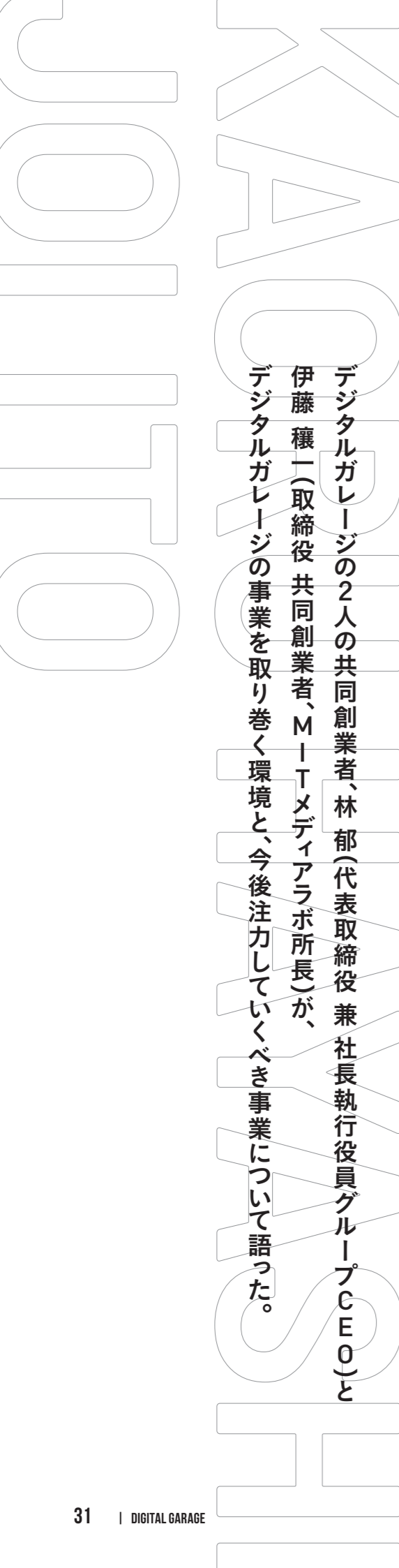
グループ会社トピックス

CRYPTO GARAGE

2019年3月期においては、2018年9月にFinTech分野におけるブロックチェーン金融サービスの研究開発と事業化を目的とする(株)Crypto Garageを合併により設立し、ブロックチェーン技術を活用した金融サービスの商用化に向けた取り組みを加速しております。同社は、仮想通貨取引所等の金融サービスを提供する参加者に対して必要な機能を提供するプロダクトである「SETTLENET」を開発し、2019年1月に規制のサン

ドボックス制度にて、ブロックチェーンFinTech分野で第1号となる認定を取得しました。また、同年4月に同社が独自に開発したビットコイン決済の仮想通貨デリバティブ取引に向けたP2Pプロトコルを利用して、Blockstream社とビットコイン価格変動リスクのヘッジを目的とした取引を締結・実施し、技術検証を完了しました。今後は、同社を中心としてブロックチェーンに関わるアプリケーション開発を推進し、ブロックチェーンの社会実装実現を目指してまいります。





2人の共同創業者が描く

事業方針の近未来

デジタルガレージの2人の共同創業者、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、デジタルガレージの事業を取り巻く環境と、今後注力していくべき事業について語った。



Kaoru Hayashi
林 郁
代表取締役 兼
社長執行役員グループCEO
Representative Director,
President Executive Officer
and Group CEO

Joi Ito
伊藤 穰一
共同創業者 取締役
MITメディアラボ 所長
Director and Co-Founder /
Director, MIT Media Lab

林 デジタルガレージの戦略投資先でヘルスケアデータを扱う(株) Welbyが上場したり、バイオヘルス分野のスタートアップを育成する「Open Network Lab BioHealth^{*1}」が多くの大手製薬会社から高い評価を受けたりする等、デジタルガレージの事業領域でもバイオヘルスが急速に盛り上がってきた。

伊藤 「Bio is the new Digital^{*2}」とMITメディアラボで言い始めたとき、世の中は半信半疑だったと思う。1990年代前半に「インターネットの時代が来る」と言ったときも、多くの人は懐疑的な反応だったのに似ていた。

林 その通りで、バイオについては最初はまだまだ少し先と思っていたけれど、最近はバイオヘルスの時代が来ることを多くの人が信じるようになってきた。今後は何がポイントになっていくのだろう。

伊藤 僕は何でもインターネットに例えてしまうところがあるんだけど、いまの大手製薬企業を取り巻く環境は、インターネットの普及が始まろうとしていたときの電話会社と重なって見える。電話会社はいまでもまだ残っているし重要な役割は果たしているけれども、コミュニケーションに関するいろいろなエコシステムがインターネットの周りに生まれた結果、電話会社のインフラと

しての価値は相対的に下がってしまった。バイオについても、今後も既存の大手製薬会社を中心とした仕組みは基盤としては残ると思うけれども、むしろ重要になるのは、デジタルを活用した新しいバイオヘルス事業を生み出すエコシステムだと思う。デジタルガレージは、こうした新しい取り組みをリードしていくべきだね。インターネットの普及が始まったときに「IT技術は自分たちの会社には関係ない」と思って、時代の流れに取り残されていった会社がたくさんあったけれど、バイオヘルスでも同じようなことが起こると思う。

林 薬の代わりにデジタルコンテンツで疾病を治療する「Digital Therapeutics

(DTx)^{*3}」などは、デジタルとバイオの両方を活用した事業として今後注目を集めそうだ。専用に開発されたビデオゲームに集中することで、投薬以上の治療効果を発揮する事例もあるらしいね。

伊藤 DTxは、診断と治療を同時にできたり、治療を一人ひとりの患者ごとにパーソナライズできたりといった、これまでの薬ではできないことが可能になる分、期待は高い。ただし、新しく生まれた分野で専門家が少なくて、業界をリードする人材の育成が重要になる。

林 日本ではデジタルガレージが音頭を

^{*1} Open Network Lab BioHealth = デジタルガレージが、大手製薬会社を含む20社以上のパートナー企業の協力のもと運営するバイオヘルス分野に特化したスタートアップ企業の育成プログラム。
^{*2} Bio is the new Digital = 大きなインパクトを与えるという意味で、MITメディアラボの創設者であるニコラス・ネグロポンテの言葉。
^{*3} Digital Therapeutics (DTx) = 予防・健康管理・治療における高品質のソフトウェアを用いて、エビデンスベースの介入を行うもの。単独ないしは既存の医療機器や薬と併用して使われ、レギュレーターから承認を得たものを指す。

とって、DTxの業界コンソーシアムを立ち上げようとしている。製薬会社からも注目を集めているようだ。まずは関心のある企業が連携して、DTxの普及に向けた素地を固めていくところから始める。

伊藤 DTxは、従来のIT技術と違って命に直接関わるので、科学的なテストがすごく重要になる。こうした意味で、DTxを普及させるにはマーケティングとテクノロジーだけでなく、医療サイエンスの知見が欠かせない。デジタルガレージも、DG Labでバイオのコアな領域についてノウハウを貯めていくことが大切になると思う。

普及期に向かうブロックチェーン

林 フェイスブックが独自の暗号通貨Libra^{*4}を発表したことが話題になっているけれど、世の中にはどれくらい影響があると思う？

伊藤 多くのユーザーを抱えるフェイスブックが始めるだけにインパクトはありそうだけど、影響を受けるとしたら、PayPalやVenmoといった個人間送金サービスで、ビットコインは直接関係なさそうだね。Libraが普及するかどうかは、フェイスブックがプライバシーをどのくらいきちんと保護できるかにかかっていると思う。

林 だからLibraでは、スイスにコンソー

シアムのヘッドクォーターにおいて、自分たちが直接管理するわけではないようにニュートラルリティをアピールしているわけだ。でも、気がつくフェイスブックは、WhatsAppからInstagramまで、ソーシャルメディアのトラフィックのかなりの部分を握っている。これだけ影響力が強いと、Libraのようなサービスに関して彼らがうまくやれば普及が加速するけれど、失敗するとその影響は他の個人間送金サービスにまで及びそうだね。

伊藤 僕の知人の間でも、フェイスブックの影響を削ぐためにサービスごとに解体すべきという意見と、集中している方が当局が管理しやすいからそのままにすべきという意見があって割れている。

林 FinTechについては、6月に福岡で開かれた「G20財務大臣・中央銀行総裁会議」で、ブロックチェーンのような分散台帳技術^{*5}に基づく新たな金融システムの安定的な普及には、金融当局と開発者、大学などのアカデミアが連携することによるガバナンスが重要というメッセージが出された。金融当局がこれまで持っていた権限の一部を委譲するという意味において、パラダイムシフトを実感した。デジタルガレージも、子会社のCrypto Garage^{*6}が内閣府からFinTech分野で初めて「規制のサンドボックス」の適用を受けて、ビットコインと円建てトークンを使ったリアルタイム決済の実証

規制当局と優秀なエンジニアが コラボレーションしてブロックチェーン時代の 日本型FinTechが誕生する

実験を行うけれど、こうした当局と開発者の連携は今後ますます重要になりそうだ。

伊藤 インターネットの黎明期にそうだったように、規制当局に優秀なエンジニアがどんどん入って当事者になりブロックチェーン時代の金融政策を打ち出していくなれば、面白くなると思う。

林 政府機関とは対峙する立場をとってきたサイファーク^{*7}の流れを汲む暗号技術のエンジニアと当局は、今後うまく連携していけるのだろうか。

伊藤 サイファークが時代を築いた1980年代とは、状況がだいぶ変わってきたと思う。あの頃サイファークの中心にいた人たちは歳を重ねて丸くなってきたし、当時と違ってビジネスがようやく立ち上がるころまで来たんだから。

林 新たな金融システムの中心的な役割



を果たすのはやはりビットコインかな。価値の変動もだいぶ落ち着いてきて、いよいよ投機の対象から、暗号通貨としての実用フェーズに移りつつあるように見える。

伊藤 相場がどれくらいの期間で安定するか分からないけれど、僕はビットコインがいまのところ本命だと思っている。開発に携わるエンジニアの厚みに関しても、他の暗号通貨を圧倒しているからね。

林 最近のデジタルガレージの決済事業では、5月に発表した、複数のQRコード決済サービスを1つのQRコードで束ねられる「クラウドペイ」が注目を集めている。NTTドコモの「d払い[®]」にも対応するので、NTTドコモが全国の小売店への導入に協力してくれている。AliPayやWeChat Payも使えるので、インバウンド顧客の利用も期待できる。米国では、QRコードを使った決済は使われている？

伊藤 ほとんど見ないけれど、クラウドペイのような仕組みがあれば便利かもしれない。米国で普及させるのも面白いかもしれないね。

林 小売店での決済では、POSシステム

最大手の東芝テックともマルチ決済ソリューションの全国展開を目的にした合併会社を設立した。クラウドペイ経由のQRコード決済とPOS端末決済を両輪にすることで、実店舗での対面決済市場を「面」でおさえることができるようになる。そこから得られるビッグデータを使った新事業の展開にも力を入れていきたい。ポイントは、1社ですべての情報を握る「囲い込み」ではなく、様々なパートナーと連携して顧客に寄り添った



サービスを提供するオープンプラットフォームの考え方だと思う。ビッグデータの解析については、4月に日本有数のデータサイエンティストにジョインしてもらい、Chief Data Officerに就任してもらった。

これまでのマーケティング手法を根底から変えるべき

林 ビッグデータの解析には、個人情報保護の観点がかかせない。プライバシーを守るためのレギュレーションと企業による個人情報の活用は、どうバランスするようになるのだろうか。

伊藤 プライバシーをきちんと考慮しないで個人情報を利用したサービスを提供する企業は、公害を発生させている工場と同じ。単なる無責任にすぎない。その一方で、個人情報保護に関してはいまはレギュレーションという観点では欠陥だらけと言わざるをえない。崩れやすい土台の上に家を建てるのと同じで、いまのレギュレーションのままでは良いサービスは作れないと思う。そのためには技術を正しく理解した上で、中長期的に企業と個人の両方にとって意味がある、弾力的かつ堅牢なレギュレーションを

*4 Libra = 世界中の人々が利用することを前提にフェイスブックが発表した仮想通貨。

*5 分散台帳技術 = ネットワークへの参加者が同じ価値記録を保有するための技術。1つの台帳に依存する中央集権型のアーキテクチャと対比される。

*6 Crypto Garage = ブロックチェーン金融サービスの研究開発と事業化を目的に、デジタルガレージと東京短資が2018年9月に設立した会社。

*7 サイファーク = 暗号技術を活用することで社会や政治を変革することを目指した活動家。1980年代後半に生まれた。

作っていく必要がある。その観点で見ると、欧州で施行されたGDPR^{*8}はアイデアとしては良かったけれど、技術的な根拠に乏しくて、中小企業ばかり対策コストがかかって、大企業にはほとんどインパクトがなかった。

林 最近、インターネット広告に欠かせないクッキー^{*9}もユーザーの同意をきちんと得た方がよいという議論すらある。

伊藤 それも検討すべきだと思う。プライバシーを巡るいまの状況を考えると、消費者が欲しがりそうなものを単純に提示するこれまでのマーケティングのやり方は、考え直さなければいけない時期にきている。問題はどのタイミングでどう切り替えていくか。例えば、いまのアマゾンのようなプラットフォームのビジネスは、気づいたらできてしまったモノポリー経済のようなもの。競合他社にとっても、消費者個人にとっても良いとはいえない。サーベイランスキャピタリズム（監視資本主義）と呼ばれるように、個人情報を利用して必ずしも個人のためにならないマーケティングをしているように思う。その人が本当に必要とする情報が提示されるのが理想だけど、例えばアルコールを断つ努力をしている人にお酒の広告を出したり、健康のために夜はクッキーを食べないことにした人に夜中にクッキーの広告を見せたり

するのは、やめるべきだよ。むしろ僕は自分のために広告を買いたい。例えば、夕方になったらジムの広告を表示させて運動する気をくすぐるとか。それだったらお金を出してもいい。

林 消費者一人ひとりが、自分の個人情報の使い方をオプトインで決められる情報銀行のようなサービスと相性が良さそうだね。

伊藤 確かに。米国では、位置情報とか衛星写真とか、Webサイトやクッキーだけではない個人情報の流通が始まっている。個人情報を仲介業者に信託するアイデアも含めて、プライバシーの管理方法についてはさまざまな提案がある。個人情報がネット上に溢れ出す近未来をみんながイメージして、理想的な管理のあり方を社会全体で議論しなければならぬタイミングに差し掛かっていると思う。

林 1984年に当時スタートアップだったアップルがIBMを「ビッグブラザー」に見立てて、パソコン市場の独占に一石を投じるCMをスーパーボールのときに流したけれど、それから35年経ってそのアップルがGAFA^{*10}の一角としてプラットフォーム側に回っているのには、隔世の感があるね。

宇宙関連テクノロジーのイノベーション

林 アポロ計画による月面着陸から50周年ということで、デジタルガレージとしてもMITメディアラボの宇宙プロジェクト「Space Exploration Initiative^{*11}」に参画したけれど、ジョーイが宇宙に興味を持ち始めた理由は？

伊藤 バイオテクノロジーの盛り上がりインターネットの黎明期に似ているのと同じように、宇宙プロジェクトでもパラダイムシフトが起こりつつある。宇宙とインターネットってすごく似ているところがあって、どちらももともとは軍と国の研究開発費を使ってインフラができた。インターネットのときは軍のネットワークから商用インターネットに移行し、これを支えるサービスプロバイダが雨後の筍のように出てきた。日本でもみんなサービスプロバイダを作っていたよね。こうした普及したインターネットの上に、様々なサービスが生まれたことで、電話よりもずっと効率の良く、自由度の高いプラットフォームができた。

宇宙でいま起きていることも同じ。もともとのインターネットは、すごくコストをかけてスーパーコンピューターを持っている大きな研究所をつなぐところから始まったけれ

クリプトからバイオヘルス、そして宇宙関連テクノロジー。そして技術革新を通じて持続可能なコンテキストをデザインするステージへ

ど、宇宙も米国や当時のソ連が多額の予算を投じて開発競争をしたことがベースになっている。いまはSpaceX^{*12}とかBlue Origin^{*13}のような民間企業が参入して、ロケットで宇宙にももの運ぶコストが昔の100分の1くらいまで劇的に下がった。小型衛星なら数十万円で打ち上げられる。

これはインターネットに例えると、サービスプロバイダがたくさん生まれて過当競争をした頃に似ている。つまり、いまから宇宙事業に参入するなら、ロケットの開発競争に加わるのではなく、打ち上げ費用が安くなったことをインフラとして利用して、宇宙で何をするかを考えるべきだと思う。

林 その中でMITメディアラボとデジタルガレージはどうコラボレーションしていけそうかな。

伊藤 インターネットと同じで宇宙プロジェクトでも、異なるチームがコラボレーションするためのプロトコルが良くできている。だから宇宙ステーションのように様々な国が参加するプロジェクトが成り立っている。ロケットの打ち上げコストが下がって様々な企業が宇宙ビジネスに参入してくる中で、これまでに培ったコラボレーションのプロトコルを保ちながら、そこにどうやってビジネスを載せていくかが課題になってくる。MITメディアラボはそのコーディネーションを担うつもりだ。MIT全体の研究トップにMaria Zuberという研究者がいるけれど、彼女はNASAで宇宙ミッションにずっと関わってきた。彼女と僕がリーダーとして、MITの宇宙イニシアティブを率いていく。2019年5月には、Blue OriginとMITが、月面探査プロジェクトで協力していくという発表をした。

このほかにも自由落下する飛行機の中で様々な無重力実験ができるプラットフォームを作り始めている。こうしたプラットフォームの上で、音楽やバイオ、アートとか、MITメディアラボらしいプロジェクトを進めていきたい。無重力空間での植物の育て方とか、新しい新素材の作り方とか。地球だと作ることが難しい材料を量産する宇宙工場も登場すると思う。米国では、高校生に人工衛星をデザインさせて実際にそれを打ち上げて、その人工衛星から得たデータを自分たちのパソコンで分析するというプロジェクトをクラ

ス単位で始めたところもある。衛星の仕様をオープンにして、中高生にハッキングさせるというアイデアもある。デジタルガレージでもOpen Network Labで、衛星データのハッカソンを開いたりすると、そこから面白いスタートアップが生まれるかもしれないね。

林 「コンテキストカンパニー」を標榜して僕らが創業したデジタルガレージは、いよいよ2020年で25周年になる。世の中に貢献する事業を作るという一心で走ってきた25年間だけど、次の25年はどうなると思う？

伊藤 僕らは創業当初から社会や文化に貢献することを意識してビジネスをしてきたけれど、ようやく世間でもそうした考え方を、SDGs^{*14}といった形でコンプライアンスの一部に取り入れるようになってきた。ただ、チェックマークのように形の上でSDGsの考え方を取り入れるのではなく、デジタルガレージが昔からやってきたように様々な表現方法で社会に貢献する姿勢が大切だと思う。例えば、MITメディアラボでは最近、インパクト投資^{*15}について研究している。単に金儲けのために投資するのではなく、ある事業に投資することによってIRやマーケティングといった側面を含めて、社会全体に対してどのようなプラスとマイナスがあるのかをきちんと測ることで、世の中にとって最適な判断が下せるようになる。

林 確かに、社会貢献の重要性が増しているという意味では、世の中のフィロソフィーが大きく変わろうとしている実感がある。西洋の物質文明と違い、自然を含む地球全体のことを考えた神道に近い文化が重みを増している気がする。デジタルガレージがインパクト投資のロールモデルを作って、事業パートナーや投資先と連携しながら実践していくことで、インターネット業界全体が次のステージへと成長していく可能性が大きいと感じている。

*8 GDPR = General Data Protection Regulation (EU一般データ保護規則)。個人情報のコントロールに関する権利を消費者が取り戻すことを目的に、EUが2018年5月に施行した。

*9 クッキー = Webサイト内でのユーザーの行動に関する情報と一定期間保存したデータ。ターゲティング広告などに使われる。

*10 GAFA = グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップルの4社を意味する。

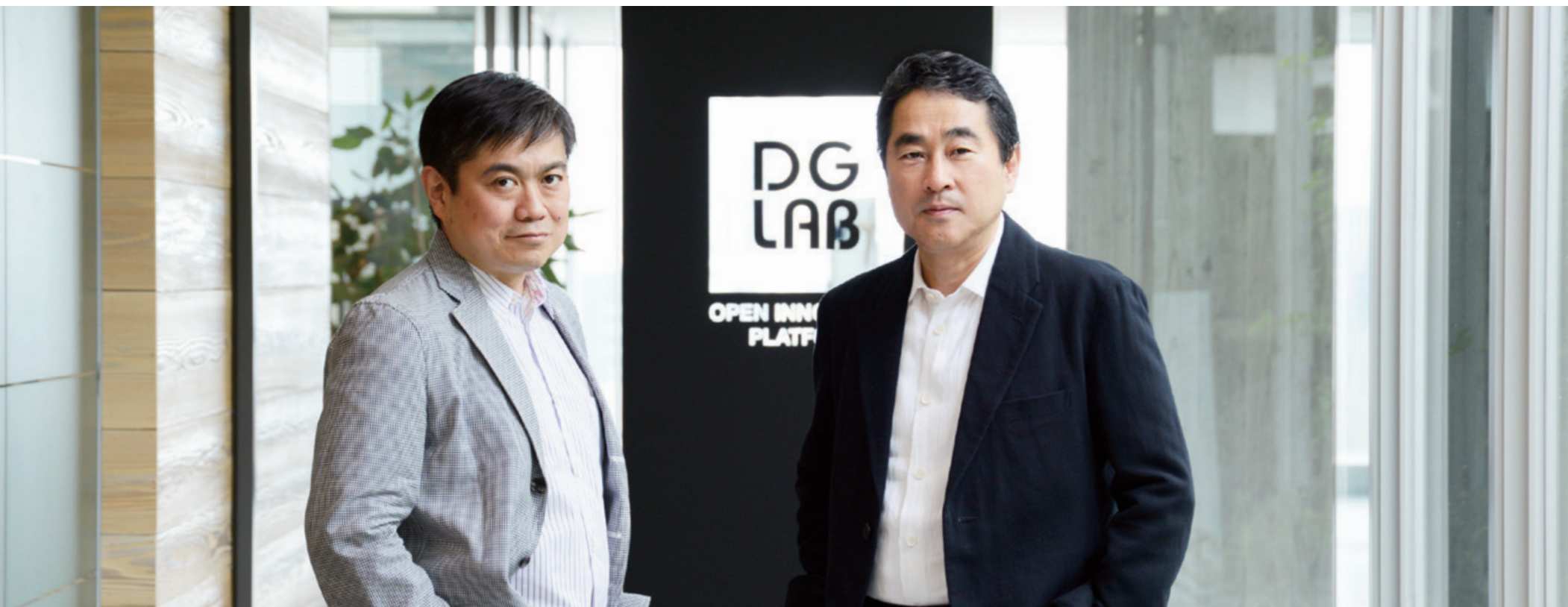
*11 Space Exploration Initiative = MITメディアラボが2019年7月に発表した宇宙へのアクセスを民主化していくことを目的とし、無重力フライトの実験等を通じて研究開発を推進するプロジェクト。

*12 SpaceX = イーロン・マスク氏が設立した、ロケットや宇宙船による宇宙輸送ビジネスを目的とした会社。

*13 Blue Origin = アマゾン創業者のジェフ・ベゾス氏が設立した、宇宙旅行ビジネスなどを目的とした会社。

*14 SDGs = Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)。2015年9月の国連サミットで採択された。

*15 インパクト投資 = Impact Investing。経済的リターンのみならず社会的リターンを考慮した投資。

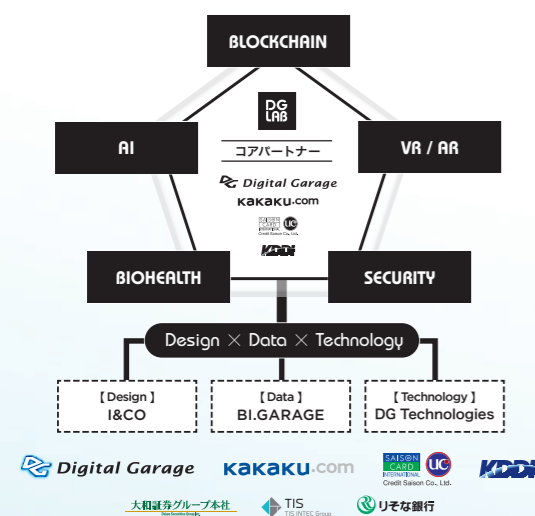


DG LAB OPEN INNOVATION PLATFORM

次世代へ続くビジネスのオープンイノベーションプラットフォーム

パートナー企業、投資先企業との共創による事業開発が本格化

デジタルガレージが、カカコム、クレディセゾン、KDDIとともに運営し、最先端の技術を活用して新たな事業の柱となるプロダクトやサービスを生み出すことを目的とする研究開発組織「DG Lab」は、5つの重点研究分野で事業開発に向けた動きが加速。DG Labパートナー企業、DG Lab Fund 投資先企業等との連携を通じ、グローバルな視点で社会に役立つ事業を次々と生み出していく。



DG Labに関連する取り組み

- DG Daiwa Ventures** 大和証券グループ本社と共同で、DG Labが注力する5分野に関する次世代技術を有するスタートアップ企業へ投資を行い、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
- DGLAB FUND**
- DG TECH** 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と共同で設立
- HAUS** 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等を通じ、世界で起こっているイノベーションを発信 <https://media.dglab.com>

DG LAB FUND

DG Labが注力する5分野の有カスタートアップへ投資するDG Lab Fundの出資が順調に推移。2019年4月に新たに2号ファンドを設立し、国内外の有カスタートアップへの投資を強化し、DG Labとの連携を更に深める。

企業様(協賛企業、ファンド出資者)

LP出資 ↓ ↑ リターン

DGLAB FUND

出資分野: DG Lab5分野と連携
ブロックチェーン、AI、VR/AR、セキュリティ、バイオヘルス

1号 31社に投資実行済
Crypto Garage等DG Labとの事業連携が着実に推進

2号 19年4月組成
1号ファンドの投資活動によりネットワークが強化
Global Incubation Streamと連動し、投資対象地域をよりグローバルに拡大(北米、アジア、欧州)

協賛 ↓ ↑ 事業連携/研究開発成果

戦略5分野(ブロックチェーン、AI、VR/AR、セキュリティ、バイオヘルス)における研究開発、実証実験

BLOCKCHAIN

AI DG LAB VR / AR

BIOHEALTH SECURITY

投資先提携

主要なポートフォリオ

<p>BLOCKCHAIN Blockstream [カナダ]</p> <p>ブロックチェーンの多目的な応用を容易にするプラットフォーム技術「Sidechain」の開発と提供</p>	<p>AI スカイディスク [日本]</p> <p>製造業向けにセンサデバイスの開発やAIを活用したデータ分析等のAIxIoTソリューションを提供</p>
<p>AI Idein [日本]</p> <p>深層学習モデルの最適化コンパイラを開発。安価な汎用ハードウェアでエッジコンピューティングが可能</p>	<p>BIOHEALTH Akili Interactive Labs [米国]</p> <p>デジタルコンテンツを薬として使うデジタルメディスンを開発。神経系疾患(ADHDやうつ病)等が対象</p>

事業化に向けてDG Labが進めるプロジェクト(一部抜粋)

BLOCKCHAIN

DVEP

「デジタルアセット発行」及び「デジタルアセット・エクステンジ」等を実現する技術

DG Labが開発した、ブロックチェーン上で独自のアセットを発行できるフレームワーク「DVEP」を用いることで、様々な事業者が同一のブロックチェーン上で迅速、安価、セキュアにアプリケーション構築が可能となる。電子マネー・ポイント等の「デジタルアセット発行」及び「デジタルアセット・エクステンジ」等を実現する技術として、DG Labでは、DG Labパートナー、ポイント事業者、地方自治体等との連携を推進。

DG LAB DVEP™
Digital Value Exchange Platform

SMART CONTRACT

Crypto Garageのサービス開発を支援

P2P derivatives

暗号資産のデリバティブ取引を実現するプロトコル

DLCs (DG Lab 成果物)

将来予測に基づく条件付き支払いを実現するスマートコントラクト技術

Crypto Garageが開発した暗号資産のデリバティブ取引を実現するP2Pプロトコル「P2P derivatives」の開発を支援。本プロトコルには、DG LabがMITメディアラボと共同開発した将来予測に基づく条件付き支払いを実現するスマートコントラクト技術「DLCs (Discreet Log Contracts)」が用いられている。

BIOHEALTH × AI

PERSONAL HEALTH RECORD

プラットフォーム構築に向けた実証実験を開始

個人が保有する健康・医療情報(Personal Health Record)プラットフォーム構築に向け、2019年5月より福岡市での実証事業を開始。DG Labは(株)Welby(2019年3月東証マザーズ上場)と共同で、生活習慣病患者等を対象にPHRサービスを提供。更にAIチームが開発した食事画像解析技術により、参加者の食事画像から栄養バランス等の情報を自動算出し、個人の健康意識と行動変容を促す。将来的には、地方自治体、国保・健保、医療機関、製薬会社、健康関連事業者らとPHRを連携させることで、個人を中心とした健康・医療情報のプラットフォーム構築を目指す。

福岡100 × welby

VR / AR

SOUND AR PLATFORM

様々な業界での活用を企画

DG Labが開発した「Web AR」技術を活用し、位置情報と音楽コンテンツを連動させたSound ARプラットフォームを構築。2018年10月に東京・六本木で、2019年2月に札幌で実証実験を実施した。Web ARは、アプリ開発より導入へのハードルが低く、既存のサービスやアプリへの埋め込みが容易である。今後はイベント・エンタメ領域等での活用や地方自治体、DG Labパートナー企業が持つO2O事業等の各サービスとの連携を行い、「Web AR」技術を活用した新たなユーザー体験を提供する。

37 | DIGITAL GARAGE

DIGITAL GARAGE | 38

最先端のインターネット技術がもたらす未来を考えるカンファレンス

THE NEW CONTEXT CONFERENCE

デジタルガレージは、最先端のインターネット技術やその周辺で生まれるビジネスをテーマとしたカンファレンス、「THE NEW CONTEXT CONFERENCE」を2005年より東京とサンフランシスコで継続開催し、社会に向けて情報発信をしてきています。

Vol. 19

THE NEW CONTEXT CONFERENCE 2019 TOKYO

2019年6月24日 @六本木アカデミーヒルズ

「How to Build a Data Ecosystem」をテーマに、ウェブサービスやモバイルアプリ、IoTデバイスの普及に伴いデータ量の爆発的な増加が見込まれる個人情報の保護と活用のあり方を考えました。生活者や企業にとって、有益な個人情報の活用を可能にするデータエコシステムをどう構築すべきかについて、2つのカンファレンス会場にてレギュレーション、コンソーシアム、技術、マーケティング、事業開発といった様々な視点から掘り下げました。



Vol. 18

THE NEW CONTEXT CONFERENCE 2018 SAN FRANCISCO

2018年11月14日 @サンフランシスコDG717

AI(人工知能)とデザインの収束を意味する新しいコンセプト「デザイン・インテリジェンス」にフォーカスし、「AIによってデザインは、その存在意義を失ってしまうのか。デザインをどのように活用すれば、AIに人間性をもたらすことができるのか。デザインとAIはどのような点で、相互にポジティブな影響を与えあえるのか」について議論を深めました。



THE NEW CONTEXT CONFERENCE HIGHLIGHT

Vol. 03

2007 TOKYO

「The Users' Web」と「Web Visionaries」をテーマに、次世代のインターネットについてインフラやサービスの面から講演を行いました。



ジミー・ウェールズ
ウィキペディア
創設者

Vol. 06

2011 TOKYO

「生活基盤としてのソーシャルメディアの未来」をテーマとし、人々の生活に欠かせない存在になったソーシャルメディアの今後について議論を深めました。



アブドゥル・チャウドリー
Twitter社
Chief Scientist

Vol. 09

2013 SF

Twitter社共同創業者のBiz Stone氏が基調講演を行う等、第一線の研究者が登場しました。



ビズ・ストーン
Twitter社
共同創業者

Vol. 11

2015 TOKYO

「デジタル通貨」と「仮想現実」、これらの技術が5年後、10年後にどのようなビジネスを生み出すかについて議論しました。



真鍋 大度
ライモン
取締役

Vol. 18

2018 SF

テーマは「AIとデザインによる『デザイン・インテリジェンス』時代の到来」。



ジョン・マエダ
Autodesk社
Head of Computational Design & Inclusion

Vol. 19

2019 TOKYO

「How to Build a Data Ecosystem」をテーマに、個人情報保護と活用のあり方を考えました。

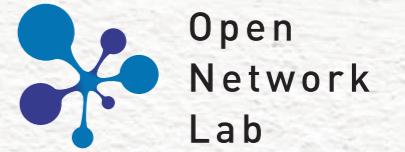


ローレンス・レッシング
ハーバード・ロースクール
教授

※登壇者の肩書きは当時のものです。

世界に羽ばたくスタートアップを育成

OPEN NETWORK LAB



「世界に通用するスタートアップの育成」を目標に、2010年4月より、「Open Network Lab」を運営しています。日本のアクセラレーターの草分けとして、これまでに100社/チームを超えるスタートアップを支援してきました。また、2018年より特定分野や地域に特化して展開する取り組みも加速しています。本プログラムを通じて、有望なビジネスアイデアを持つ方々の起業を支援しています。

日本初のシードアクセラレータープログラムが様々なセグメントで進化

Open Network Lab

【2010～2019年】 日本初のシードアクセラレータープログラムとしてスタートし順調に成長

2010年始動
今期10年目

第18期終了
19期募集中

100社超のスタートアップが卒業

Resi-Tech

住居・暮らし領域に特化した業界初の横断型コンソーシアム

コスモイシア
Daiwa House Group
TAKENAKA
東急クルーフ

東京建物
野村不動産ホールディングス

阪急阪神不動産
三井不動産

協力パートナー kakaku.com KDDI

BioHealth

協賛企業22社
日本初のオープンインキュベーションプログラム

Takeda
MSD
Astellas
TEIJIN
田辺三菱製薬

Boehringer Ingelheim
Eli Lilly
第一三共株式会社
大日本住友製薬
Mitsubishi Chemical

SHIONOGI
LINK-J
iPark
株式会社ティップネス
大正製薬

中外製薬
中外製薬
welby
バイエル
JT

KYOWAKIRIN SUNSTAR

HOKKAIDO

北海道新聞社との合併会社D2 Garageを核に産官学が連携し、エリアを挙げての展開

北海道銀行
北洋銀行

アイングループ
ホクレン

サポーター(大学機関)

産学・地域協働推進機構
公立ほこりて未来大学
札幌市立大学

北海道情報大学
北海道科学大学

FUKUOKA

福岡でパートナー企業とスタートアップが実証実験を共同で企画・推進

Digital Garage
Fukuoka D.C.
fgn.
FUKUOKA GROWTH NEXT

パートナー

九州電力
JR九州
SGホールディングス株式会社
福岡地所
FFG

九州電力
西日本新聞社
日本経済大学
kakaku.com

大和証券グループ
EIJI
三井住友銀行
TAKENAKA

HULIC
docomo
FUJITSU
三菱商事
大正製薬

Open Network Lab

(2019年6月11日現在)

TOPICS 2019年、ESG先進国の米国にてSDGs担当役員が就任

デジタルガレージは、持続可能な社会の実現だけでなく、これからの企業のあるべき姿を定めるために、SDGsは検討すべき目標の1つだと考えています。準備委員会の立ち上げ等、ビジネスにSDGsをどのように取り入れるべきか、多面的に検討を進めていきます。



執行役員
デビー・アルトモンテ

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)カクコム取締役会長(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 Board Member(現任)
2013年6月 ソニー(株)取締役
2015年5月 PureTech Health plc Board Member, Chairman(現任)



MAKOTO SODA

取締役
曾田 誠

1994年6月 ドレスナー・クラインオートベンソン証券会社入社
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6月 econtext Asia Limited Director(現任)
2019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 兼 ロングタームインキュベーション・セグメント管掌
2019年6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)



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 ペ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
2017年6月 (株)DK Gate代表取締役社長(現任)
2018年6月 (株)DGマーケティングデザイン取締役(現任)
2018年10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 兼 マーケティングテクノロジー・セグメント管掌(現任)
2019年1月 TDペイメント(株)取締役(現任)
2019年2月 (株)サイバー・パス取締役(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4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 兼 コーポレートストラテジー本部長(株)DGインキュベーション取締役副社長COO(現任)
2017年5月 (株)DK Gate取締役(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
2018年5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 兼 グループCEO本部管掌(株)Crypto Garage取締役(現任)
2018年9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 兼 グループCEO本部管掌 兼 グループCEO本部エグゼクティブディレクター(現任)
2019年6月



MASAHITO OKUMA

取締役
大熊 将人

1999年4月 三菱商事(株)入社
2011年3月 (株)ファーストリテイリング入社
2015年12月 UNIQLO USA LLC Vice President
2016年11月 当社入社
2017年4月 当社執行役員 DG Lab COO
2017年5月 (株)DGインキュベーション取締役(現任)
2017年12月 Digital Garage US, Inc. Director COO(現任)
2018年4月 当社執行役員SVP DG Lab COO
2018年6月 当社取締役 兼 上席執行役員SEVP DG Lab COO 兼 グループCEO本部長
2018年9月 (株)Crypto Garage代表取締役
2018年12月 当社取締役 兼 上席執行役員SEVP DG Lab COO 兼 グループCEO本部長
2019年4月 (株)Crypto Garage代表取締役CEO(現任)
2019年6月 (株)DG Daiwa Ventures代表取締役(現任)
2019年6月 当社取締役 兼 上席執行役員SEVP グループCEO本部管掌 兼 本部長 兼 ロングタームインキュベーション・セグメント管掌 兼 DG Lab COO(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 当社社外取締役(現任)
2009年6月 (株)カクコム取締役(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
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 当社社外取締役(現任)
2019年6月 神谷町法律事務所(現任)



YASUYUKI ROKUYATA

取締役(監査等委員長)
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
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
2018年6月 当社取締役(監査等委員長)(現任)
2018年9月 (株)Crypto Garage監査役(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
2010年9月 当社社外監査役
2016年9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2019年3月 坂井眞法律事務所(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 当社社外監査役
2016年9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



KOJI MAKINO

社外取締役(監査等委員)
牧野 宏司

1988年10月 KPMG港監査法人(現 有限責任あざ監査法人)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 当社社外監査役
2016年9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)


(2019年7月1日時点)

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。

<p><経営理念></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><クレド（行動理念）></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。
<https://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、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、監査等委員会設置会社

に移行しております。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等を行うとともに、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。

行える体制であると考えております。

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）8名（うち、社外取締役2名）と監査等委員である取締役4名（うち、社外取締役3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、2019年3月期は合計16回開催されました。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等を行い、ガバナンス機能を発揮しております。取締役会において、取締役12名中5名が社外取締役と全体の3分の1以上であり、また、これら5名の社外取締役全員が東京証券取引所の定めに基づく独立役員となっております。このように取締役会において実効性の高い監督が

監査等委員会

当社の監査等委員会は取締役4名で構成され、うち3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等、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、取締役等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。

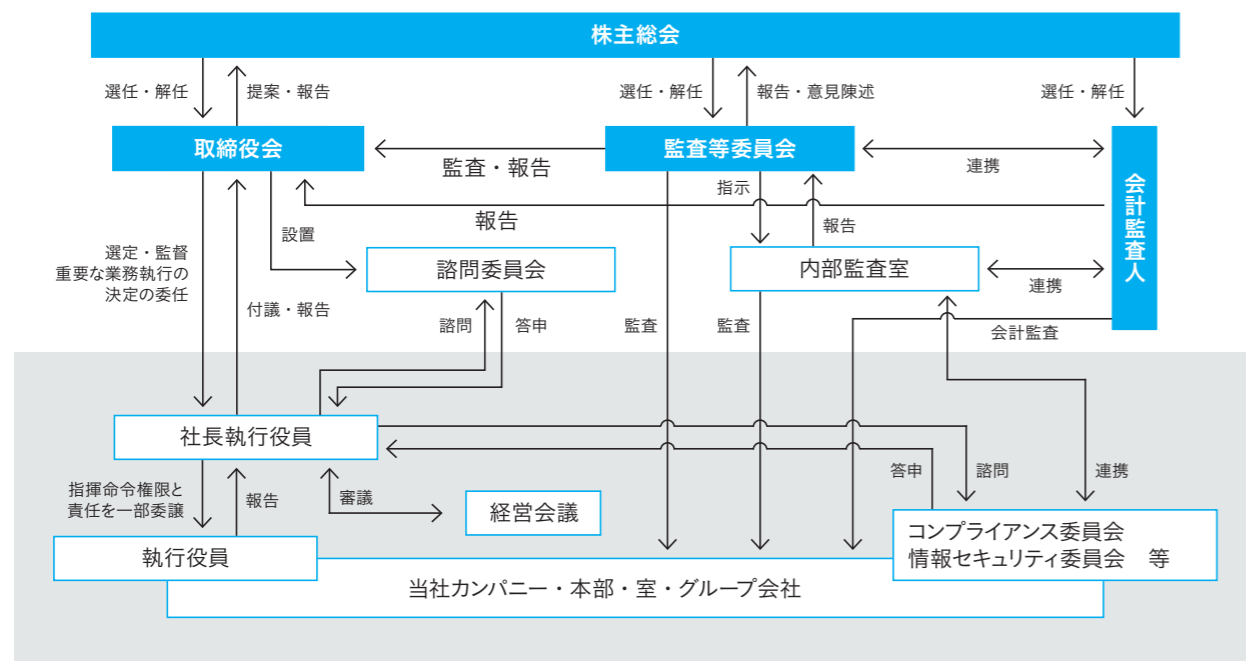
当社の「内部統制システム構築の基本方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。
https://www.garage.co.jp/ja/internal_control/

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

2019年3月期において、主に以下の点について、東京証券取引所が定める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・対応を実施しております。

コーポレートガバナンス・コード原則に基づく取組み内容	
株主総会における権利行使	総会議案の検討期間を確保するため、第24回定時株主総会において以下を実施（補充原則1-2（2）） <ul style="list-style-type: none"> ・総会開催18日前に招集通知を早期発送 ・総会開催22日前に招集通知をウェブサイトに掲載 集中日を回避した株主総会の設定（補充原則1-2（3）） <ul style="list-style-type: none"> ・第24回定時株主総会は2019年6月21日に開催し、いわゆる株主総会集中日を回避した日程を設定 海外投資家等の比率等を踏まえた英語での情報の開示・提供の推進（補充原則3-1（2）） <ul style="list-style-type: none"> ・英語版の会社ホームページの運営 ・株主総会招集通知や決算説明資料、重要なプレスリリースの英語版を作成
取締役の報酬	任意委員会の設置（補充原則4-10（1）） <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 取締役へのインセンティブ付与に関する施策として、以下を実施 <ul style="list-style-type: none"> ・業績連動型報酬制度 ・ストックオプション制度
取締役会の実効性の評価・分析・開示	取締役会は、各取締役の自己評価に基づき、取締役会の構成・運営や審議内容、役割・責務等、取締役会全体の実効性について分析・評価。2019年3月期の評価結果は、取締役会全体の実効性が十分確保されていることを確認。特に、重要な業務執行に関する意思決定が迅速にできる体制が整備され、中長期の戦略や計画に関して活発に議論を行い、更に、株主との対話を促進するための情報開示に主体的に取り組んでいると評価。一方、後継者計画や人材育成、独立した任意の委員会の設置等は、取締役会の実効性を更に高めるための検討課題として認識。（補充原則4-11（3））

コーポレートガバナンス体制図 (2019年7月16日現在)



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、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「ファーストペンギン」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ことが大切です。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。
<https://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、お客様及びお取引先ならびに従業員等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。
<https://www.garage.co.jp/ja/policy/>

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はじめ、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。
<https://www.garage.co.jp/ja/ir/disclosurepolicy/>

情報セキュリティ基本方針

当社は、当社及び当社子会社（以下、当社グループ）がビジネスを遂行する上で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付け、これらを安全に取り扱うために情報セキュリティに取り組んでおります。

情報セキュリティ運用体制

CEO及び情報セキュリティ担当役員はCISO (Chief Information Security Officer) を任命し、グループ全体のセキュリティ管理の情報ハブとなる体制としています。当社グループは、セグメント毎に異なるビジネス形態を展開しており、対応すべきセキュリティリスクも異なることから、個社毎に必要なセキュリティ対策を実施し外部認証を取得しておりますが、

CISOが合わせてレビューを実施することで多面的な安全体制の確認をしています。また、万が一、当社グループにて重大なセキュリティ事故が発生した場合は、CISOを中心に当社経営陣と迅速に連携し、適切な対応が可能な体制を構築しております。

取得認証資格

当社グループは、事業の特性に応じて第三者機関の認証を受ける資格を保有しております。
 当社においては、JIS Q 15001個人情報保護マネジメントシステム要求事項に適合したプライバシーマークを取得しております。
 また、当社及び当社子会社において、ISMS国際規格「ISO/IEC

27001:2013」及び日本国内規格である「JIS Q 27001:2014」の認証をグループとして取得しています。更に、クレジットカード情報を取り扱う子会社においては、クレジットカード情報の安全な取り扱いを目的に策定されたクレジットカード業界における国際セキュリティ基準であるPCIDSS (Payment Card Industry Data Security Standard) も取得しております。

サイバー攻撃への対応

多様化・高度化が進むサイバー攻撃は、当社グループにおける脅威であると認識しており、継続的な対策を実施しています。システムとしては多層防御や最新

の防御テクノロジーの導入等の対応をするとともに、標的型攻撃等の内部を踏み台とした攻撃を防御するために役職員に対する啓蒙活動を実施しています。

事業継続

当社では、インターネット上で提供する各種サービスを提供することを社会的使命と考えています。災害やサイバーテロ、システム障害など深刻な危機が発生

した場合、従業員とその家族の安全を確保した上で、お客様の情報を安全かつ正確に保管し、サービスをできる限り継続するよう努めます。

情報セキュリティルールの策定と周知徹底

当社では、情報セキュリティルールを定め、役職員に周知徹底しており、入社時及び年に1度のセキュリティ教育でルールの継続的な浸透を図っています。

また、役職員等が法令あるいは当情報セキュリティ基本方針、情報セキュリティ関連規程及び社内規程に違反した場合、就業規則等により罰則を適用します。

行動規範

- ・役職員等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、行動規範等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ます。
- ・適切な情報セキュリティレベルを維持するために、情報セキュリティ目標を策定し、その確実な達成に努めます。
- ・情報セキュリティ基本方針の活動を継続的に実施し、新しい脅威にも対応ができるようリスクアセスメントのサイクルを確立する中で、当該基本方針は常に見直しを行い継続的改善に努めます。

当社及び当社子会社における取得認証資格一覧

	プライバシーマーク	ISMS	PCIDSS
株式会社デジタルガレージ	○	○	
株式会社イーコンテキスト	○	○	○
ベリトランス株式会社	○	○	○
株式会社DGコミュニケーションズ	○		
株式会社BI Garage		○	
ナビプラス株式会社	○		
株式会社DGインキューベーション		○	
株式会社アカデミー・デュ・ヴァン	○		

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

監査等委員長からみたデジタルガレージのコーポレートガバナンス体制



取締役（監査等委員長）六彌太 恭行

「Open Incubation」をスローガンに国内外で事業育成を進めている当社にとっては、グローバルな視点からも各専門分野に精通する監査等委員が密に連携し、適切な監査を行っていくことが、重要だと認識しています。株主の皆様のご期待に沿うべく、常に世の中の流れの一步先を読み取り、機動的に対応する監査体制を目指す所存です。

社外役員の果たす機能及び役割

5名の社外役員が、経営から独立した立場で積極的に発言を行っています。



社外取締役 藤原 謙次

11年にわたり社外の目でわが社をみてきました。いまだに「変化を仕掛ける側の会社」です。世界の変化を視野に入れたスケール感のある会社です。「稼ぐ力とステークホルダーへの適正な配分」バランスが大事です。この視点で1年間重責を果たして行く決意です。



社外取締役 大村 恵実

革新的なアイデアは、多数派に流されない意志から生まれ、風通しのよい環境で育ちます。活発な情報交流や、社外役員の役割を尊重するあり方にも、グループの強みを感じております。多様な価値の実現とさらなる発展を期待します。



社外取締役（監査等委員）坂井 眞

変革の時代の先端で、IT・MT・FTを駆使して新たなコンテキストを作り出す企業グループだと実感しています。新しいビジネスが生まれ、成長していく現場を、監査等委員の立場からしっかりサポートしたいと考えています。



社外取締役（監査等委員）井上 準二

技術の革新と社会の多様化が増々加速しています。その波頭に立ち、DGが新しい価値を創造する企業であり続けるために、迅速で精度の高い経営意思決定を支える有効なコーポレートガバナンス体制の充実・強化を支えています。



社外取締役（監査等委員）牧野 宏司

未来について唯一確かなことは、今ある常識が、将来、必ず誰かの手で徹底的に作り直されるということでしょうか。そんな現代にあって、常識を疑い、時代を先取りしたチャレンジを続けているのがDGグループです。成長を支えるガバナンスの担い手として、常に我々自身も機敏に対応したいと考えています。

非財務ハイライト



連結業績指標サマリー

主な業績指標 (単位:百万円)

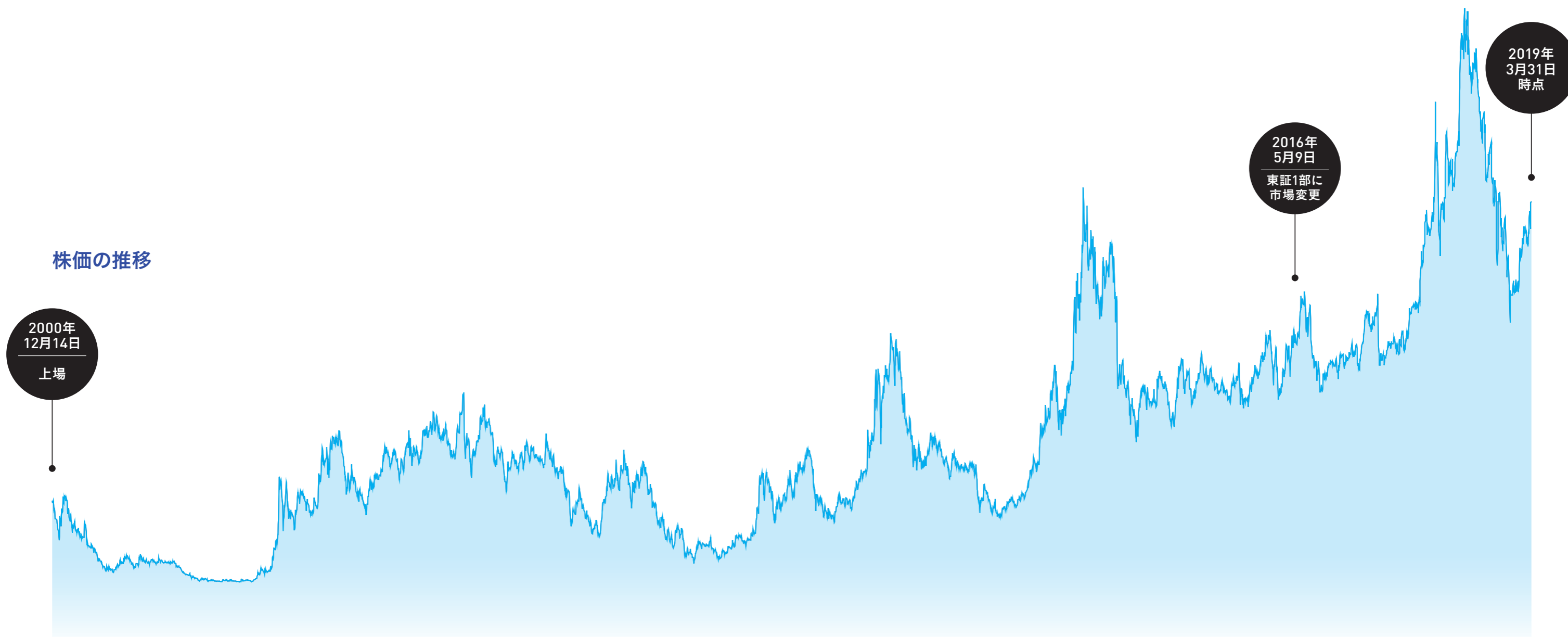
日本基準

	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
売上高	33,751	38,087	43,763	36,452	60,168
営業利益	2,608	4,810	4,201	723	2,310
税金等調整前当期純利益	5,035	9,248	7,574	5,819	7,619
親会社株主に帰属する当期純利益	2,847	5,081	5,165	4,289	5,460
総資産額	71,009	86,504	77,335	91,695	108,791
純資産額	36,489	29,074	30,664	34,380	39,017
営業活動によるキャッシュ・フロー	-34	5,040	-2,618	4,148	14,293
投資活動によるキャッシュ・フロー	-5,155	508	-1,071	-1,452	1,008
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,260	1,390	-11,637	4,176	-2,307
現金及び現金同等物の期末残高	25,183	34,077	18,321	25,335	38,248

国際財務報告基準 (IFRS)

	2018.3期	2019.3期
収益	25,503	35,687
税引前利益	8,376	13,424
当期利益	6,337	9,790
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,412	9,771
資産合計	119,545	146,890
資本合計	43,199	47,345
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,316	2,580
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,883	△2,397
財務活動によるキャッシュ・フロー	174	8,509
現金及び現金同等物の期末残高	39,450	48,154

株価の推移



連結貸借対照表及び連結財政状態計算書 (単位: 百万円)

日本基準

	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)	2018.3期
流動資産	14,208	14,345	28,005	33,837	45,455	57,752	48,324	59,624	75,496
現金預金	4,799	4,784	12,308	15,329	24,294	30,956	15,703	23,029	32,922
受取手形及び売掛金	2,238	1,466	2,479	2,688	3,658	3,824	5,441	7,056	7,741
金銭の信託	3,155	2,501	3,404	3,768	889	3,120	2,592	2,264	5,307
営業投資有価証券	323	912	1,904	2,641	8,063	8,208	11,164	11,856	12,364
未収入金	3,413	4,351	7,577	9,037	8,596	11,646	13,946	15,422	16,889
その他	277	329	329	372	-48	-2	-524	-5	270
固定資産	5,497	6,075	21,333	22,173	25,554	28,752	29,011	32,061	33,295
有形固定資産	429	377	912	2,038	2,158	2,250	2,279	2,245	2,338
無形固定資産	2,248	2,102	13,080	11,093	8,587	7,574	7,455	7,224	9,869
ソフトウェア	283	316	959	1,106	1,210	1,314	1,664	1,784	2,019
のれん	1,945	1,768	12,104	9,968	7,354	6,237	5,765	5,411	7,822
その他	19	17	16	18	23	22	25	27	28
投資その他の資産	2,818	3,595	7,340	9,041	14,808	18,927	19,276	22,592	21,087
投資有価証券	2,504	3,305	4,299	5,521	10,644	14,220	14,844	18,357	16,552
その他	314	290	3,040	3,519	4,163	4,706	4,432	4,235	4,535
資産合計	19,706	20,421	49,338	56,010	71,009	86,504	77,335	91,695	108,791
流動負債	9,941	9,933	28,505	21,801	25,461	50,623	30,187	38,815	49,540
支払手形及び買掛金	1,021	540	1,154	1,232	1,629	2,039	2,728	3,713	5,018
短期借入金	2,809	2,519	10,740	305	3,690	23,533	3,200	6,937	4,137
未払法人税等	4	46	740	810	1,241	2,147	720	435	1,008
預り金	5,743	6,168	14,956	18,229	16,434	20,998	21,876	25,127	36,499
その他	362	658	914	1,224	2,464	1,904	1,660	2,601	2,876
固定負債	935	592	355	6,950	9,058	6,805	16,484	18,499	20,233
社債	-	-	-	-	-	-	-	-	-
長期借入金	670	351	183	6,799	8,841	5,546	15,370	17,207	18,890
繰延税金負債	5	30	-	20	43	938	596	488	551
その他	259	210	172	129	174	321	517	803	792
負債合計	10,876	10,525	28,861	28,752	34,519	57,429	46,671	57,315	69,774
株主資本	8,785	9,759	20,155	25,279	27,762	24,650	28,610	31,633	36,363
資本金	1,835	1,872	6,017	7,330	7,399	7,426	7,435	7,437	7,464
資本剰余金	5,521	5,558	9,703	11,016	10,817	2,854	2,825	2,946	3,104
利益剰余金	1,497	2,398	4,505	7,003	9,615	14,439	18,419	21,300	25,819
自己株式	-69	-69	-69	-69	-69	-69	-69	-50	-26
その他の包括利益累計額	-17	64	115	426	2,679	4,002	1,502	1,956	1,440
その他有価証券評価差額金	-17	64	-76	31	2,193	2,585	138	644	339
為替換算調整勘定	-	-	191	394	485	1,416	1,363	1,312	1,100
非支配株主持分	61	71	174	1,468	5,906	126	119	132	369
新株予約権	-	-	31	84	141	295	431	648	844
純資産合計	8,829	9,895	20,476	27,258	36,489	29,074	30,664	34,380	39,017
負債・純資産合計	19,706	20,421	49,338	56,010	71,009	86,504	77,335	91,695	108,791

国際財務報告基準 (IFRS)

	2018.3期	2019.3期
流動資産	78,776	99,186
現金及び現金同等物	39,450	48,154
営業債権及びその他の債権	21,330	23,254
棚卸資産	283	232
営業投資有価証券	16,745	26,695
その他の金融資産	442	451
未収法人所得税等	44	6
その他の流動資産	482	394
非流動資産	40,769	47,704
有形固定資産	8,495	9,421
のれん	7,959	6,575
無形資産	2,104	2,575
投資不動産	2,966	3,046
持分法で会計処理されている投資	13,915	19,139
その他の金融資産	5,010	6,662
繰延税金資産	195	137
その他の非流動資産	124	148
資産合計	119,545	146,890
流動負債	48,044	52,420
借入金	4,623	2,211
営業債務及びその他の債務	39,407	45,799
その他の金融負債	760	853
未払法人所得税等	1,010	1,076
その他の流動負債	2,244	2,482
非流動負債	28,302	47,125
社債及び借入金	19,243	35,959
その他の金融負債	5,244	5,430
退職給付に係る負債	544	565
引当金	326	321
繰延税金負債	2,754	4,744
その他の非流動負債	191	106
負債合計	76,346	99,545
資本金	7,465	7,504
資本剰余金	3,748	4,235
利益剰余金	29,955	38,593
自己株式	△26	△5,026
その他の資本の構成要素	1,575	1,303
親会社の所有者に帰属する持分合計	42,717	46,609
非支配持分	483	736
資本合計	43,199	47,345
負債及び資本合計	119,545	146,890

連結損益計算書 (単位:百万円)

日本基準

	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)	2018.3期
売上高	8,346	11,067	14,903	27,964	33,751	38,087	43,763	36,451	60,168
売上原価	6,630	8,282	10,644	21,533	25,534	27,301	32,273	29,838	48,524
売上総利益	1,716	2,784	4,258	6,431	8,216	10,785	11,490	6,613	11,644
販売費及び一般管理費	2,676	2,649	2,637	5,109	5,608	5,975	7,288	5,889	9,333
役員報酬	247	286	287	403	458	523	466	330	481
給与手当	911	851	825	1,319	1,428	1,509	2,599	1,998	3,178
賞与(引当金繰入額含む)	11	40	77	65	85	90	171	181	276
法定福利費	113	128	128	162	199	211	381	306	496
福利厚生費	23	21	25	48	82	101	99	74	105
退職給付費用	7	6	9	33	34	52	66	49	72
広告宣伝費	20	31	39	95	190	100	194	127	180
旅費交通費	55	52	84	157	200	188	167	125	212
租税公課	30	34	58	111	91	128	143	131	217
支払手数料	132	137	124	203	277	285	317	228	478
業務委託費	95	75	76	291	241	288	306	258	416
研究開発費	39	29	52	38	59	79	56	114	252
賃借料	219	269	274	404	430	433	644	447	658
減価償却費	59	66	39	99	107	122	140	120	153
のれん償却額	249	177	188	940	756	754	471	353	570
その他	461	439	343	731	962	1,105	1,062	1,039	1,581
営業利益	-960	135	1,621	1,322	2,608	4,810	4,201	723	2,310
営業利益率	-11.5%	1.2%	10.9%	4.7%	7.7%	12.6%	9.6%	2.0%	3.8%
営業外収益	616	925	1,215	2,179	2,307	3,736	3,031	3,246	3,305
受取利息	24	17	8	14	7	18	18	5	9
受取配当金	11	11	42	43	30	0	0	29	0
持分法による投資利益	547	866	1,004	1,361	1,741	2,080	2,406	2,528	2,768
為替差益	-	-	112	499	143	1,090	-	-	-
不動産賃貸料	-	-	32	222	278	337	371	331	359
その他	33	30	15	38	105	209	236	352	167
営業外費用	113	88	128	423	472	936	1,040	292	597
支払利息	84	43	49	102	88	97	85	56	79
支払手数料	6	6	1	50	0	554	-	0	66
為替差損	-	30	-	-	-	-	689	-	160
不動産賃貸原価	-	-	13	127	189	275	248	223	259
上場関連費用	-	-	-	94	191	-	-	-	-
持分法による投資損失	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	22	0	62	48	3	8	16	10	31
経常利益	-457	972	2,708	3,078	4,442	7,610	6,193	3,678	5,017
経常利益率	-5.5%	8.8%	18.2%	11.0%	13.2%	20.0%	14.2%	10.1%	8.3%
特別利益	49	58	63	1,304	630	2,463	1,392	2,265	2,669
持分変動利益	30	46	20	18	374	2,363	157	47	33
投資有価証券売却益	-	0	42	153	220	-	-	1,829	1,032
関係会社株式売却益	15	-	-	1,131	-	-	521	386	1,471
その他	3	0	0	1	35	99	713	2	131
特別損失	1,775	71	236	168	38	824	10	124	67
固定資産除却損	4	9	3	22	7	27	8	16	31
関係会社整理損	-	-	-	-	-	77	-	-	-
減損損失	1,435	22	222	88	0	657	-	104	25
投資有価証券評価損	332	-	8	33	-	-	-	-	10
その他	1	0	2	23	30	62	1	3	0
税金等調整前当期純利益	-2,183	958	2,535	4,215	5,035	9,248	7,574	5,819	7,619
税金等調整前当期純利益率	-26.2%	8.7%	17.0%	15.1%	14.9%	24.3%	17.3%	16.0%	12.7%
法人税、住民税及び事業税	3	47	409	1,520	1,919	3,699	2,241	1,647	2,028
法人税等調整額	-	-	-	-9	-32	155	143	-121	104
非支配株主に帰属する当期純利益	3	9	19	-11	300	312	24	4	25
親会社株主に帰属する当期純利益	-2,207	901	2,106	2,715	2,847	5,081	5,165	4,289	5,460
親会社株主に帰属する当期純利益率	-26.5%	8.1%	14.1%	9.7%	8.4%	13.3%	11.8%	11.8%	9.1%

国際財務報告基準 (IFRS)

	2018.3期	2019.3期
継続事業		
リカーリング型事業から生じる収益	18,141	22,713
営業投資有価証券に関する収益	1,007	6,090
その他の収益	2,111	1,933
金融収益	764	117
持分法による投資利益	3,481	4,835
収益計	25,503	35,687
売上原価	7,187	10,401
販売費及び一般管理費	9,095	11,296
その他の費用	542	332
金融費用	303	235
費用計	17,127	22,264
税引前利益	8,376	13,424
法人所得税費用	1,857	4,088
継続事業からの当期利益	6,518	9,336
非継続事業		
収益	3,260	1,261
費用	3,403	1,655
非継続事業からの税引前利益(△損失)	△143	△394
法人所得税費用	38	△225
非継続事業からの税引後利益(△損失)	△181	△169
非継続事業の売却損益(△損失)	-	898
非継続事業を売却したことにより認識した法人所得税費用	-	275
非継続事業からの当期利益(△損失)	△181	454
当期利益	6,337	9,790
当期利益(△損失)の帰属		
親会社の所有者	6,412	9,771
非支配持分	△75	19
1株当たり当期利益(△損失)(円)		
基本的1株当たり当期利益(△損失)		
継続事業	139.66	199.93
非継続事業	△3.68	10.35
合計	135.99	210.28
希薄化後1株当たり当期利益(△損失)		
継続事業	138.63	189.51
非継続事業	△3.65	9.75
合計	134.98	199.26

GROUP BUSINESS ACTIVITIES

FINANCIAL TECHNOLOGY SEGMENT

	econtext Asia Limited 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です。
	株式会社イーコンテクト 連結子会社	コンビニでのキオスク端末を利用した現金決済の先駆けとして、コンビニ決済を中心にEC事業者向けオンライン決済サービスの提供を推進してきました。資金移動業者として送金サービスも運営しています。
	ペリトランス株式会社 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、キャッシュレス決済の導入に注力していきます。
	ANA Digital Gate 株式会社 関連会社	ペリトランス株式会社とANAグループの全日空商事株式会社との合併事業として、FinTech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。
	株式会社SCORE 関連会社	ペリトランス株式会社と株式会社ニッセンとの合併事業として後払い決済サービスを提供しています。両社が培ってきた決済ビジネスの知見や決済テクノロジー等を組み合わせ、新たな与信・スコアリング、購買促進等マーケティング要素を組み込んだFinTechサービスの開発を目指します。
	TD ペイメント株式会社 関連会社	ペリトランス株式会社と東芝テック株式会社との合併事業として、POSシステム向けマルチ決済ソリューションを展開し、多様化するキャッシュレス決済の導入ニーズに対応しています。

MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT

	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 カンパニー	認知や獲得広告に加え、CRM等エンゲージメント向上、データ分析、AI活用、決済連携まで幅広いマーケティングソリューションを提供します。最先端のテクノロジーとグループが持つアセットを活用し、独自のソリューションを開発・提供し、世の中や市場、クライアントに対して、社会的インフラとなるような事業創造、企業支援を行い続ける事業戦略パートナーとして支援します。
	株式会社 DG コミュニケーションズ 連結子会社	永年培い蓄積した知見・経験やデータ等の不動産広告関連ノウハウと、デジタルガレージグループの先進テクノロジー・高度な戦略マネジメントを活用し、不動産広告領域で物件を売ることで完結するビジネスに留まらず、不動産をゲートウェイにし生活者の暮らしをより快適なものにするソリューションを提供します。
	株式会社 BI.Garage 連結子会社	「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式会社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、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。
	ナビプラス株式会社 連結子会社	独自のテクノロジーをベースに、収集・解析したデータを活用し、ECサイトのコンテンツ・ナビゲーションを最適化する、サーチエンジンやレコメンドエンジン等のマーケティングソリューションを開発・提供しています。
	株式会社サイバー・バズ (東証マザーズ 7069) 関連会社	「コミュニケーションを価値に変え、世の中を変える。」というビジョンのもと、インフルエンサーを軸としたソーシャルメディアマーケティング事業を展開しています。インフルエンサーネットワークを活用したプロモーション支援や、ソーシャルメディアアカウントの運用代行サービス、インフルエンサーコマースメディア「to buy」の運営を行っています。
	株式会社 DG マーケティングデザイン 関連会社	マーケティング領域でのプロモーション～コンバージョン～リレーションにてリアル・デジタルの垣根を越え、各種プランニング、クリエイティブ、データ解析まで一貫したマーケティングソリューションを提供しています。
	I&CO 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。I&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等を組み合わせ、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。

INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

	株式会社 DG インキュベーション 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。
	株式会社 Open Network Lab 連結子会社	「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。
	Digital Garage US, Inc. 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。
	株式会社 DK Gate 連結子会社	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株式会社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。
	株式会社 DG Technologies 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株式会社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。
	株式会社 D2Garage 連結子会社	北海道でのスタートアップエコシステムの構築を目的に創業期のスタートアップ支援プログラム「Open Network Lab HOKKAIDO」事業と、一次産業や観光、豊かな自然など北海道の資産や課題にアプローチするスタートアップへの投資事業を行っています。
	株式会社 DG Daiwa Ventures 関連会社	デジタルガレージと株式会社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。

LONG-TERM INCUBATION SEGMENT

	株式会社カカココム (東証1部 2371) 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」の運営等を行っています。
	株式会社 Crypto Garage 連結子会社	デジタルガレージ、東京短資株式会社及びBlockstream Corporationの合併事業として、FinTech分野におけるブロックチェーンを活用した新たな金融サービスの研究開発と事業化を推進しています。
	株式会社電通サイエンスジャム 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。
	New Context Services, Inc. 連結子会社	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。
	株式会社アカデミー・デュ・ヴァン 連結子会社	世界的に有名なワイン評論家スティーヴン・スバリュア氏によって、パリでスタートしたワインスクールの運営事業、ワインの卸売事業等を展開しています。

(2019年8月29日時点)

COMPANY INFORMATION

(2019年3月31日時点)

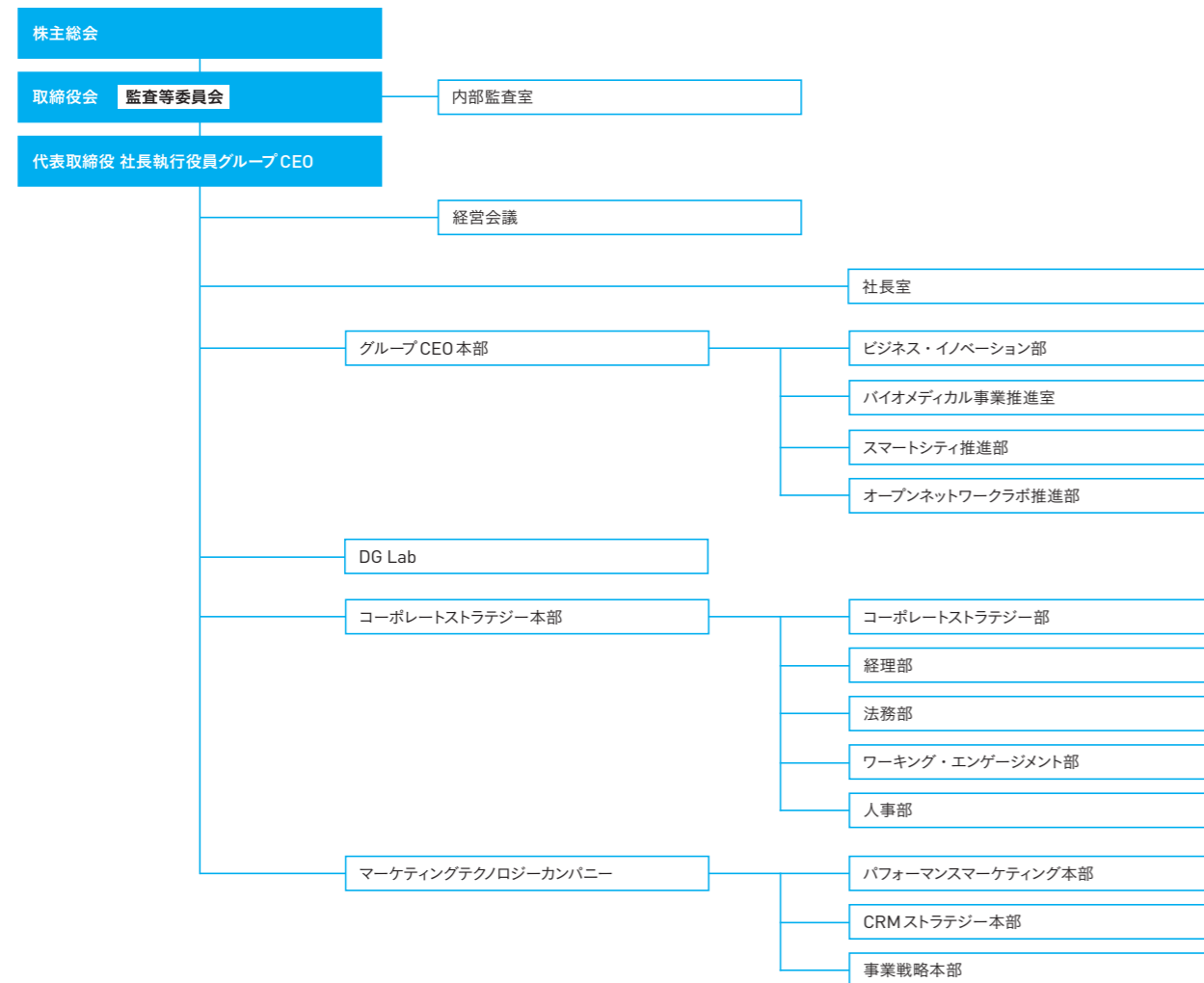
基本情報

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	7,504百万円
発行済株式総数	47,341,600株
従業員数	899名[連結]/448名[単体]

DIGITAL GARAGE GROUP CHART

(2019年4月1日時点)

組織図



STOCK INFORMATION

株式の状況

(2019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	47,341,600 株
議決権総数	459,436 個
株主数	7,406 名

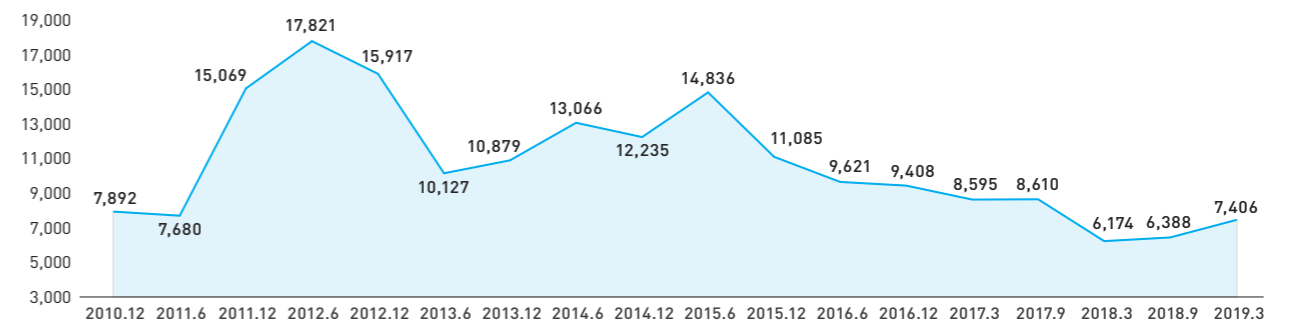
大株主の状況

(2019年3月31日時点)

	持株数(株)	持株比率(%)
林 郁	6,815,400	14.83
株式会社電通	3,300,000	7.18
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,163,700	6.89
TIS株式会社	2,364,500	5.15
ジェーピー モルガン バンク ルクセンブルグ エスエイ 385576	1,548,016	3.37
ザバンク オブ ニューヨーク メロン 140051	1,242,800	2.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,216,300	2.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,039,100	2.26
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	890,700	1.94
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	749,200	1.63

※持株比率は自己株式(1,391,452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

(2019年3月31日時点)

