

# NEW CONTEXT DESIGNER

 Digital Garage



このアニュアルレポートは、2021年8月31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  
〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南3-5-7 デジタルゲートビル  
〒150-0042 東京都渋谷区宇田川町15-1 渋谷パルコDGビル  
Digital Garage, Inc.  
DG Bldg., 3-5-7 Ebisu Minami, Shibuya-ku, Tokyo 150-0022, Japan  
Shibuya Parco DG Bldg., 15-1 Udagawa-cho, Shibuya-ku, Tokyo 150-0042, Japan

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



# “Earthshot”

## Contents:

03	DG's PURPOSE & MISSION
05	FOUR SEGMENTS / BUSINESS MODEL
07	FIRST PENGUIN SPIRIT
09	DG HISTORY
11	2021年3月期ハイライト
13	CEOメッセージ
15	2021年3月期財務・事業実績
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	DG LAB
33	役員紹介
35	コーポレートガバナンス
42	非財務ハイライト
43	財務情報
49	GROUP BUSINESS ACTIVITIES
51	会社・株式情報

### 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。実際の業績は様々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おきください。

# DG's PURPOSE & MISSION

beyond the DG 25th Anniversary



< CORPORATE SLOGAN >

New Context Designer DG

## PURPOSE / 存在意義

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

## MISSION & VALUES

FIRST PENGUIN SPIRITを持って

**TECHNOLOGY** × **ESG** × **INCUBATION**

持続可能な“ビジネスコンテキスト”を創造し続ける

## PRINCIPLE



自分で考えよ。  
そして常識を疑え。

“Think for yourself and question authority”

— Timothy Leary

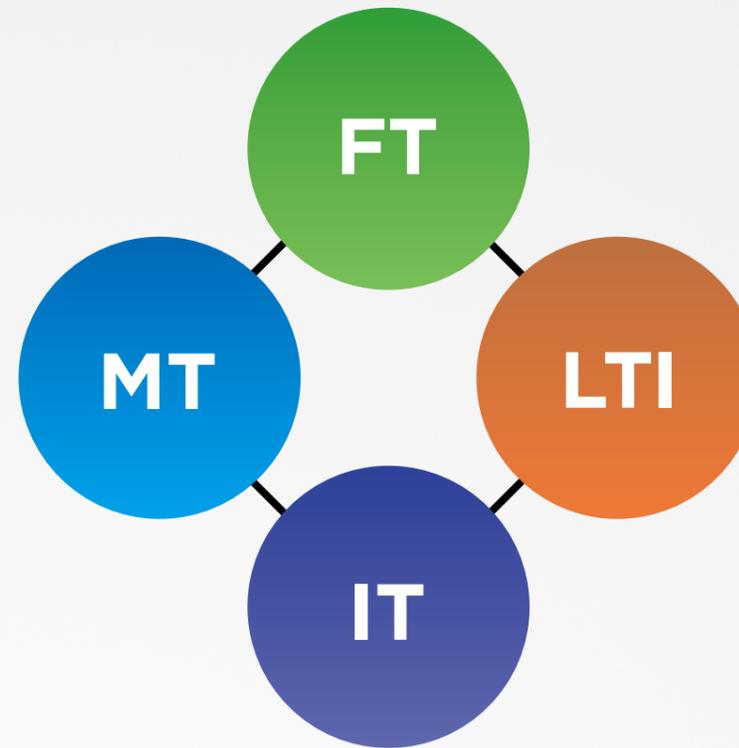
日本のインターネットの歴史と共に歩んできたデジタルガレージは、創業当時からこの言葉を社是としてきました。通信から決済まで世の中のさまざまな仕組みを置き換えてきたインターネットの業界で常に先頭に立ち続けるには、それまでの常識にとらわれない発想を持ち続ける柔軟性が欠かせません。この言葉が社員一人ひとりに浸透しているからこそ現在のデジタルガレージがあります。

# 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、「フィナンシャルテクノロジー (FT) ・セグメント」「マーケティングテクノロジー (MT) ・セグメント」「インキュベーションテクノロジー (IT) ・セグメント」「ロングタームインキュベーション (LTI) ・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決済 (FT)、マーケティング (MT) 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.1**

FT / MT / IT の各セグメントでオーガニック成長

**POINT.2**

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.3**

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

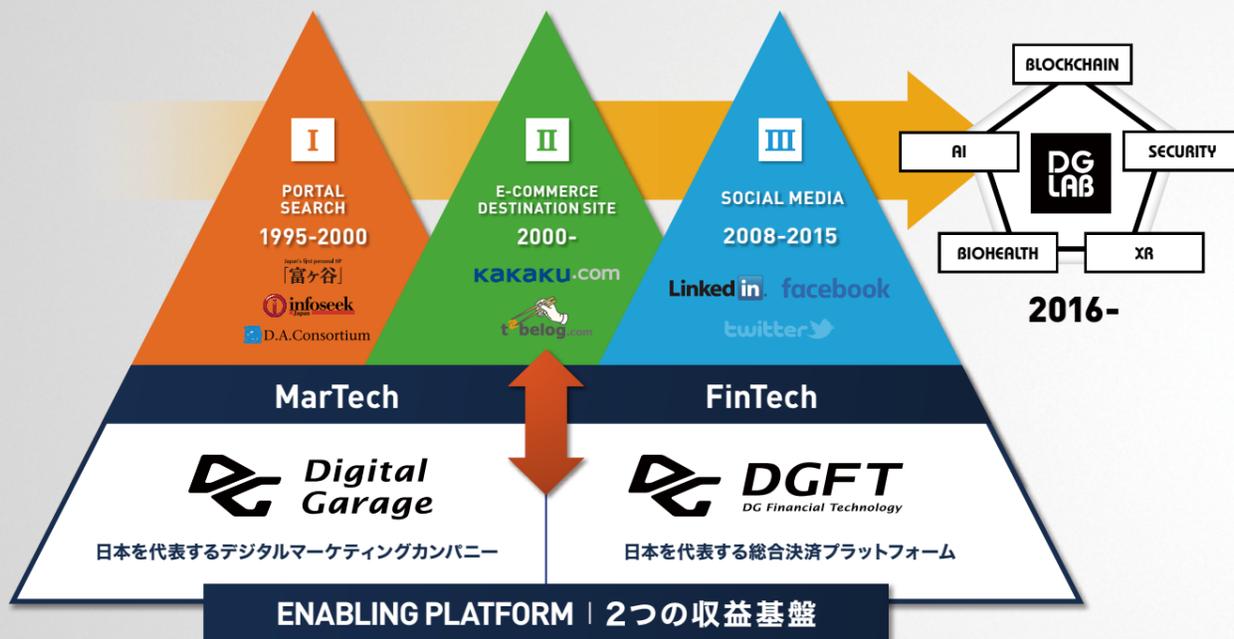
デジタルガレージグループを支える3つの収益基盤

## 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。





# FIRST PENGUIN SPIRIT

天敵がいる海へ、最初に飛び込むペンギンがファーストペンギンだ。  
リスクを恐れず強い意志を持って真っ先に行動するベンチャー精神をDGはこう呼ぶ。  
“First Penguin Spirit”を胸に刻み、日本とグローバル社会に向けて貢献して行く。

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。

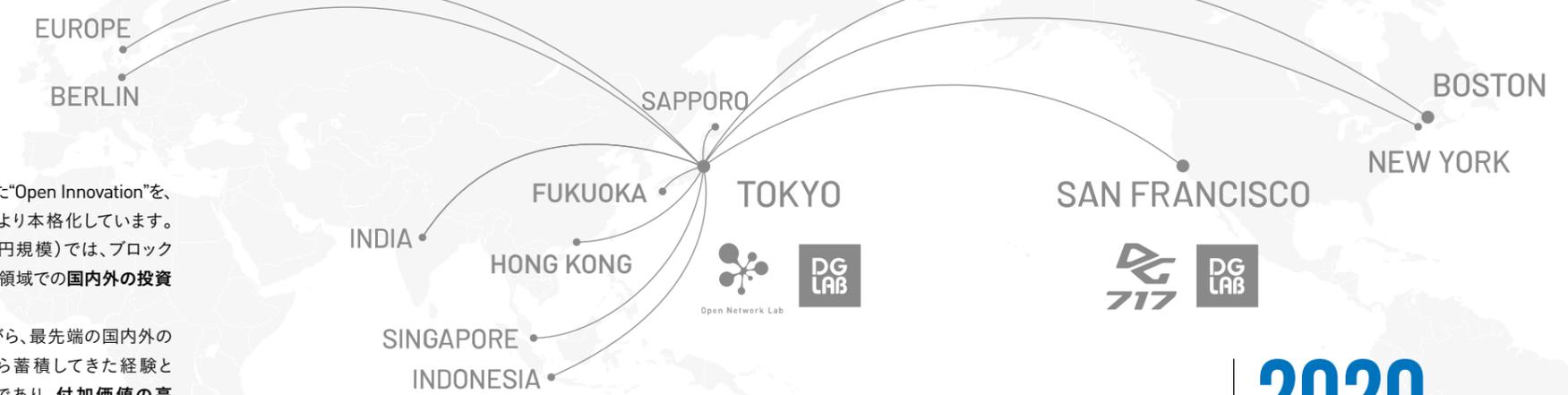
# DG HISTORY

## デジタルガレージの歴史 1995-2020

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（価格コム）／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・カード決済プラットフォーム（DGFT）取扱高計3.1兆円／デジタルマーケティング領域でのOMO\*取扱高計350億円／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200億円規模）では、ブロックチェーン、AI、xR、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キストを生み出す源泉となっています。



### 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、事業の基盤を構築

2000



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



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社と業務提携をし、日本でのローカライズを支援

2012



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

2011



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

2013



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

2016



ブロックチェーン技術開発のBlockstream社に出資

### 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

2018



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

2018



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



### 2020

渋谷バルコオフィス増床

2020



コンテンツメディアのインターネット上でのメディア価値創造に向け、有力メディア28社がBI.Garageに出資し、共同広告プラットフォーム事業等を展開

2020



不動産契約一元管理サービス「Musubell」を開発

#### Hybrid Solution

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

#### Lean Global

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

#### IT/MT/FT × Open Innovation

2019  
5Gネットワーク登場

#### Open Incubation toward 2020

2019  
5Gネットワーク登場

2019  
5Gネットワーク登場

1995



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



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クトを設立

2004



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

2003



カカクコムが東京証券取引所マザーズ市場に上場

### 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

2011



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

2013



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

### 2008 '08 SOCIAL MEDIA

ブログやTwitter等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

2016



デジタルガレージ、カカクコム、クレディセゾンの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

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

2016



ベ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

2019



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

### 2019

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



ベリトランスと東芝テック、POSシステム向けマルチ決済ソリューション「クラウドペイ」を展開する合弁会社TDペイメントを設立

2019



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」を提供開始



\*「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。

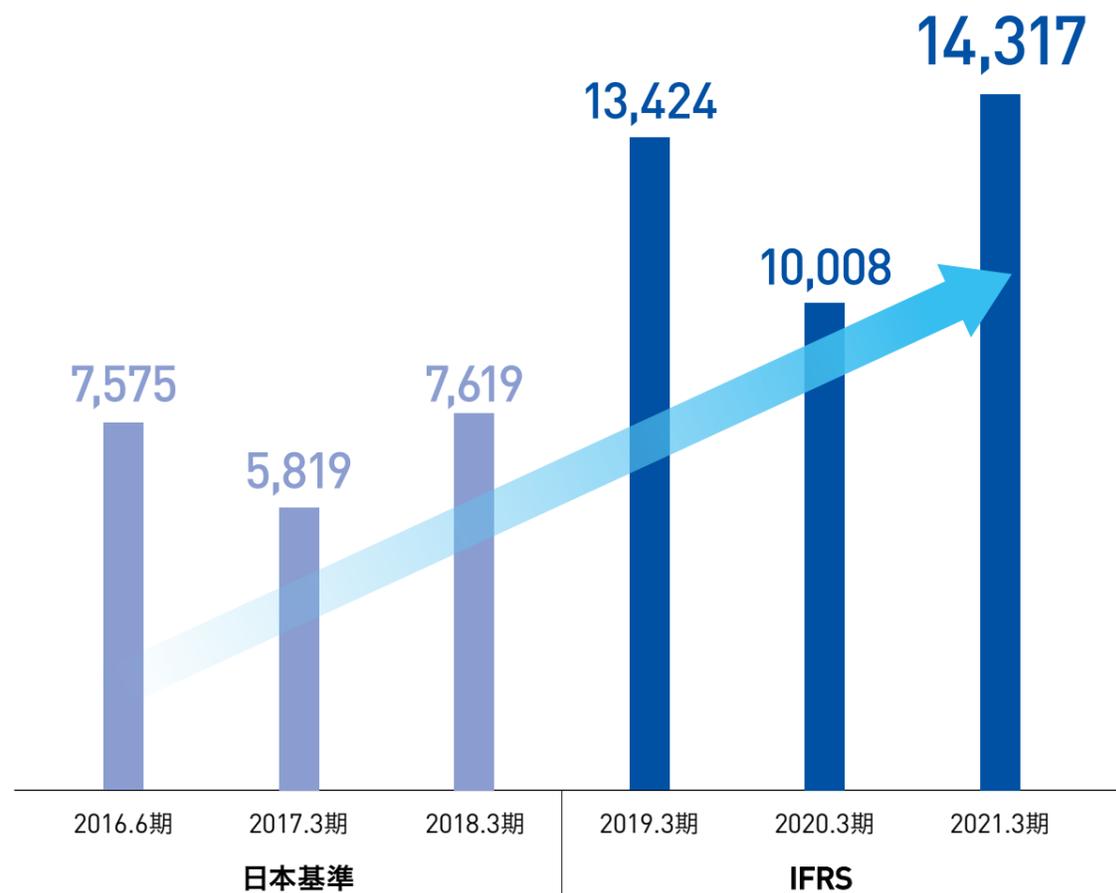
DIGITAL GARAGE GROUP

# 税引前利益は143億円と過去最高益を更新

税引前利益

DGG DIGITAL GARAGE GROUP

(単位:百万円)



\*2017.3期は決算期変更のため9か月変則決算です。 \*2019.3期よりIFRS(国際財務報告基準)を任意適用しています。

4 SEGMENTS

フィナンシャルテクノロジー・セグメントはEC決済好調で過去最高益を更新、インキュベーションテクノロジー・セグメントは投資先公正価値が大幅に伸長、連結税引前利益を大幅に牽引

連結セグメント別税引前利益

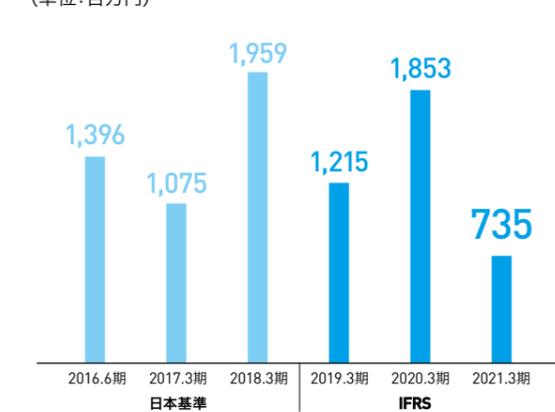
FT FINANCIAL TECHNOLOGY SEGMENT

(単位:百万円)



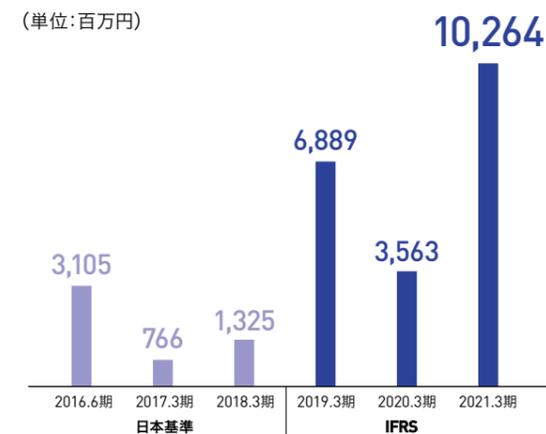
MT MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT

(単位:百万円)



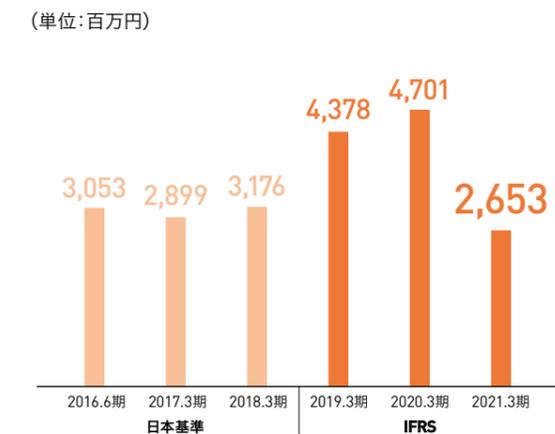
IT INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

(単位:百万円)



LTI LONG-TERM INCUBATION SEGMENT

(単位:百万円)



\*2019.3期のセグメント別税引前利益は、2020.3期に実施したナビプラス株のセグメント変更(MTからFT)を遡及修正した数値です。

## MESSAGE FROM THE CEO

「DGフィンテックシフト」の元、フィナンシャルテクノロジー 事業を軸とした  
リカーリング型経営にシフト。持続的な企業価値向上を目指す。

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 Kaoru Hayashi



### 2021年3月期決算サマリー

2021年3月期連結経営成績については、収益40,478百万円(前期比9.6%増)、税引前利益14,317百万円(同43.1%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益9,786百万円(同31.9%増)と重視する経営指標である税引前利益は過去最高益を更新することができました。期初から新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けながらも、グループを挙げて、FinTech/DXシフト戦略を明確に事業推進してきた結果だと考えています。

主力のフィナンシャルテクノロジー事業は、旅行/インバウンド需要において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、ECの市場規模拡大に加え、国内新規決済手段の充実を図り固

定費の増加を吸収し過去最高益を更新したほか、インキュベーションテクノロジー事業においては、パンデミックによりグローバルなDX化が急速に進展し、投資先株式の公正価値が大幅に上昇し収益を牽引しました。一方、マーケティングテクノロジー事業は、主力のデジタルプロモーション事業は堅調に推移したものの、不動産販売・小売業等のプロモーション需要が急減しました。また、オフィス集約等の事業構造最適化コストも計上いたしました。ロングタームインキュベーション事業については、新型コロナウイルス感染症拡大による外食・娯楽関連等の消費自粛や事業者の休業等による収益減少の影響を受けました。

### 主力決済子会社「ペリトランス株式会社」と「株式会社イーコンテキスト」の経営統合および「DGフィンテックシフト」

2021年4月1日、主力決済子会社「ペリトランス株式会社」と「株式会社イーコンテキスト」の経営統合を実施、新たに「株式会社DGフィナンシャルテクノロジー(DGFT)」として、グループ戦略<DGフィンテックシフト>を推進していきます。25年にわたる投資インキュベーションのネットワークを活用し、事業者に対する決済支援、マーケティングにおける決済加盟店/決済事業者に対する広告/DX/CRM支援を一層加速させていき、FTセグメントの決済取扱高(GTV)を拡大させ収益性と成長性を高める戦略です。

DGグループの決済事業は、インターネット黎明期より20年にわたり様々な「国内初」となる取り組みに挑戦しながら、安心・安全な決済インフラを提供してきており、現在年間取扱高約3兆円、年間決済処理件数約7億件の決済処理を担う、国の重要インフラ

指定企業に成長しました。これまでの決済代行事業に加え、DGグループが有する様々な技術やデータを活用した次世代のサービス開発に向け、この度、決済とデータを融合したグループ戦略「DGフィンテックシフト」を始動しました。

DGグループは、「DGフィンテックシフト」の元、これまでの緩やかな連邦型経営から、FTを軸としたリカーリング型経営にシフトします。DGグループのコアとなるリカーリング事業として名実ともに再定義します。グループが有する豊富な事業やサービスと、DGFTが有する、24/365の安定稼働に裏打ちされた強固な決済基盤を組み合わせ、様々な決済サービスの開発や、データを活用した次世代事業開発を通じ、より欠かすことができない社会インフラとして、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

### 株主還元について

当社では、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、当社の財政状態、業績の動向、今後の資金需要等を勘案して決定することとしております。

2021年3月期を初年度とする中期経営計画においては、DGグループ事業のキャッシュ創出力を測定し、キャッシュ・フローを意識した経営による株主還元を基本としております。なお、2021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32円の普通配当を実施し、普通配当性向は15.1%、株主還元指標として導入している「税引前事業キャッシュフローに対する配当性向」については、目標20%以上に対し20.6%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、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、創業以来、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。DG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、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、これからも社会に貢献してまいります。

また、2022年3月期より創業から一貫して使ってきた「インターネット時代の世の中に役立つ『コンテキスト』を創る」というコンセプトを、ESG時代にふさわしい新たなパーパスとして策定直しました。コーポレートスローガンは、「New Context Designer DG」と新たに設定し、「持続可能な社会に向けた『新しいコンテキスト』をデザインし、テクノロジーで社会実装する」という企業パーパスを胸に、思いを新たに次なる25年に向け走り始めています。

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申し上げます。

### 配当金の推移

	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)	2020年3月期 (IFRS)	2021年3月期 (IFRS)
普通配当	5円	15円	20円	24円	28円	28円	32円
記念配当	20円 創立20周年記念	15円 東証一部市場 変更記念	-	-	-	10円 創立25周年記念	-
配当金総額	11.7億円	14.1億円	9.4億円	11.3億円	12.8億円	17.5億円	14.7億円
自己株式の取得	-	-	-	-	50億円	-	-
普通配当性向	4.6%	13.7%	22.0%	20.7%	13.3%	17.4%	15.1%
総還元性向	23.1%	27.3%	22.0%	20.7%	64.3%	23.5%	15.1%
税引前事業CFに対する配当性向	-	-	-	-	-	51.2%	20.6%

# 2021年3月期財務・事業実績

## IFRS適用以降、税引前利益は143億円と過去最高益を更新

## 中期経営計画達成に向け、事業ポートフォリオの最適化と戦略を明確化 (Fintech Shiftの実践)

2021年3月期は、収益は40,478百万円(前期比9.6%増)、税引前利益は14,317百万円(前期比43.1%増)、親会社の所有者に帰属する当期利益は9,786百万円(前期比31.9%増)となりました。期初から新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けながらも、グループを挙げて、FinTech/DXシフト戦略を明確に取り組み、過去最高益を更新することができました。

フィナンシャルテクノロジー事業は、旅行/インバウンド需要において、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたものの、ECの市場規模拡大に加え、国内新規決済手段の充実を図り固定費の増加を吸収し増収増益となりました。

マーケティングテクノロジー事業は、主力のデジタルプロモーション事業は堅調に推移したものの、不動産販売・小売業等のプロモーション需要が急減、オフィス集約等の事業構造最適化コストも計上いたしました。

### 中期経営計画進捗状況 (2021年3月期を初年度とし「Designing our New Normal Context」をスローガンに掲げた中期経営計画(2021年3月期から2025年3月期までの5ヵ年)を推進)

中期経営計画初年度である2021年3月期は、フィナンシャルテクノロジー事業においては、決済取扱高拡大に向けたインフラ・設備強化のための先行投資を実施し、マーケティングテクノロジー事業においては、事業構造を最適化すべく拠点集約や人員削減等のリストラクチャリングを実施しました。また、ロングタームインキュベーション事業は、持分法適用会社である(株)カカコムが新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け減益となったほか、暗号資産及びブロックチェーン技術を活用した高度な金融サービスの開発を行う(株)Crypto Garageで事業開発コストが先行いたしました。2021年3月期は、コロナ禍において中期経営計画達成に向けた先行投資と事業ポートフォリオの最適化に注力した1年となり、年平均成長率は各

インキュベーションテクノロジー事業は、パンデミックによりグローバルなDX化が急速に進展し、投資先の営業投資有価証券の公正価値が大幅に拡大し、収益を牽引しました。

ロングタームインキュベーション事業については、新型コロナウイルス感染症拡大による外食・娯楽関連等の消費自粛や事業者の休業等による収益減少の影響を受けました。

中期経営計画の財務目標の一つであるROEは、17.1%となり当社の資本コスト8%を上回って推移しています。また、当社グループ事業のキャッシュ創出力を測定し、キャッシュ・フローを意識した経営による株主還元の実施を目指し、2020年3月期より「税引前事業キャッシュフローに対する配当性向」を株主還元指標として導入しておりますが、目標20%以上に対し2021年3月期実績は20.6%と財務健全性を確保しつつ、資本効率の向上と安定した株主還元の実現を図ることができました。

セグメントで未達となりましたが、中長期的な成長性指標の目標値は不変です。一方、インキュベーションテクノロジー事業は、上場銘柄を中心に売却等を実行し、投資ハードルレート(ROI) 2.5倍を意識した国内外における投資・回収を着実に遂行しました。

現中期経営計画期間においては、グループ戦略「DGフィンテックシフト」を推進していきます。25年にわたる投資インキュベーションのネットワークを活用し、事業者に対する決済支援、マーケティングにおける決済加盟店/決済事業者に対する広告/DX/CRM支援を一層加速させていき、フィナンシャルテクノロジー事業の決済取扱高(GTV)を拡大させ収益性と成長性を高め、中期経営計画の達成を目指していきます。

<中期経営計画の財務目標>	目標値
成長性指標(税引前利益年平均成長率)	
フィナンシャルテクノロジー事業	20%以上
マーケティングテクノロジー事業	20%以上
ロングタームインキュベーション事業	15%以上
投資ハードルレート(ROI)	
インキュベーションテクノロジー事業	2.5倍
資本収益性指標	
ROE	20%以上
株主還元指標	
税引前事業キャッシュフローに対する配当性向	20%以上

### ■連結P/L(IFRS)

(百万円)	2020.3期	2021.3期	前期比	
			%	増減額
収益	36,936	40,478	+9.6%	+3,542
リカーリング型事業から生じる収益	26,687	24,945	-6.5%	-1,742
営業投資有価証券に関する収益	4,020	11,031	2.7倍	+7,011
その他の収益	2,416	1,949	-19.3%	-467
金融収益	93	59	-36.9%	-34
持分法による投資利益	3,720	2,495	-32.9%	-1,225
費用	26,929	26,161	-2.8%	-767
売上原価	12,036	10,697	-11.1%	-1,339
販売費及び一般管理費	14,022	14,537	+3.7%	+514
その他の費用	492	617	+25.5%	+125
金融費用	379	311	-17.9%	-68
税引前利益	10,008	14,317	+43.1%	+4,309
親会社の所有者に帰属する当期利益	7,420	9,786	+31.9%	+2,365

### ■セグメントP/L(IFRS)

(百万円)	2020.3期	2021.3期	前期比	
			%	増減額
収益	36,936	40,478	+9.6%	+3,542
フィナンシャルテクノロジー	8,609	9,666	+12.3%	+1,056
マーケティングテクノロジー	15,375	13,049	-15.1%	-2,327
インキュベーションテクノロジー	4,868	11,482	2.4倍	+6,614
ロングタームインキュベーション	7,929	5,931	-25.2%	-1,998
連結調整	155	351	2.3倍	+196
税引前利益	10,008	14,317	+43.1%	+4,309
フィナンシャルテクノロジー	4,049	4,118	+1.7%	+69
マーケティングテクノロジー	1,853	735	-60.3%	-1,118
インキュベーションテクノロジー	3,563	10,264	2.9倍	+6,701
ロングタームインキュベーション	4,701	2,653	-43.6%	-2,048
連結調整	-4,158	-3,452	-	+705

### ■連結要約B/S(IFRS)

(百万円)	2020.3期末	2021.3期末	前期末比	
流動資産	98,852	113,548	+14,696	【資産】
現金及び現金同等物	32,702	37,989	+5,287	資産合計は、2020年3月期末と比べ160億円増加しました。
営業債権及びその他の債権	26,657	26,574	-83	投資先公正価値が順調に増加し、営業投資有価証券が106
営業投資有価証券	36,546	47,170	+10,624	億円増加したほか、事業収益の増加等による現金及び現金
非流動資産	63,444	64,753	+1,310	同等物が53億円増加したことによるものです。
有形固定資産	21,367	19,478	-1,890	
持分法で会計処理されている投資	21,475	22,446	+972	
無形資産	3,496	4,000	+504	
その他の金融資産	6,319	7,878	+1,559	
資産合計	162,296	178,301	+16,006	
流動負債	50,838	56,865	+6,027	【負債】
借入金	4,927	9,768	+4,840	負債合計は、2020年3月期末と比べ57億円増加しました。
営業債務及びその他の債務	41,203	39,911	-1,292	金融資産の公正価値増加に伴う繰延税金負債が30億円増
非流動負債	58,663	58,355	-308	加したほか、フィナンシャルテクノロジー事業における中期
社債及び借入金	38,247	35,850	-2,397	経営計画達成に向けたインフラ・設備強化のための借入等
その他の金融負債	13,553	12,168	-1,385	により社債及び借入金の合計が約25億円増加したことによ
繰延税金負債	5,426	8,515	+3,089	るものです。
負債合計	109,501	115,220	+5,719	
資本合計	52,795	63,082	+10,287	【資本】
親会社の所有者に帰属する持分	52,033	62,134	+10,101	資本合計は、2020年3月期末と比べ103億円増加しました。
資本金	7,591	7,637	+46	当期利益の計上及び配当金支払い17億円により利益剰余金
資本剰余金	4,409	4,566	+157	が81億円増加したほか、その他の包括利益を通じて測定す
自己株式	-5,012	-4,915	+96	る金融資産の公正価値が17億円増加したことによるものです。
その他の資本の構成要素	324	2,062	+1,737	
利益剰余金	44,721	52,785	+8,064	
非支配持分	762	947	+185	
負債及び資本合計	162,296	178,301	+16,006	

### 財務戦略トピックス

当社グループは、事業の成長資金及び事業の維持拡大に必要なレベルの運転資金の確保と財務の健全性・安全性維持を資金調達の基本方針とし、財務・資本戦略を実行しています。資金調達手段の多様化と資本効率の向上を意識し、金融機関からの借入や転換社債型新株予約権付社債の発行等、有利子負債を活用し、一定の財務レバレッジを効かせながら事業を展開しています。

これまでも外部環境の急激な変化等へ機動的に対応できるように、十分な現預金水準を維持するとともに、複数の金融機関より信用枠

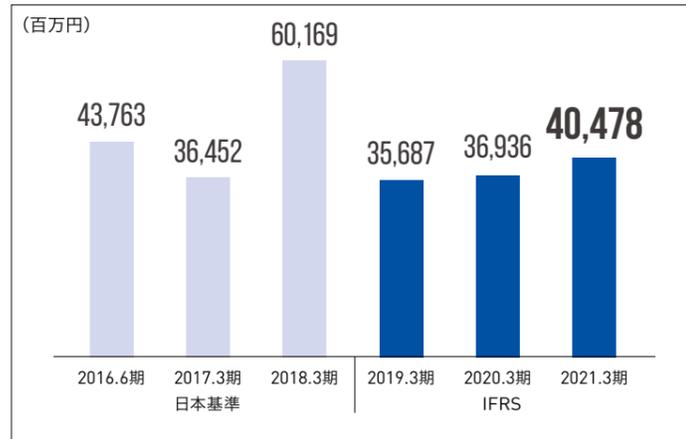
を確保しておりましたが、2021年3月期には複数の金融機関との間で総額70億円のコミットメントライン契約を締結しました。これにより更なる資金の流動性確保を実現することができ、当社グループにおける事業資金及び投資資金需要に対する手当てができています。

今後も、資本効率性の向上を意識し、企業価値最大化に向け、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た財務戦略を実践してまいります。

■ 主要な業績評価指標

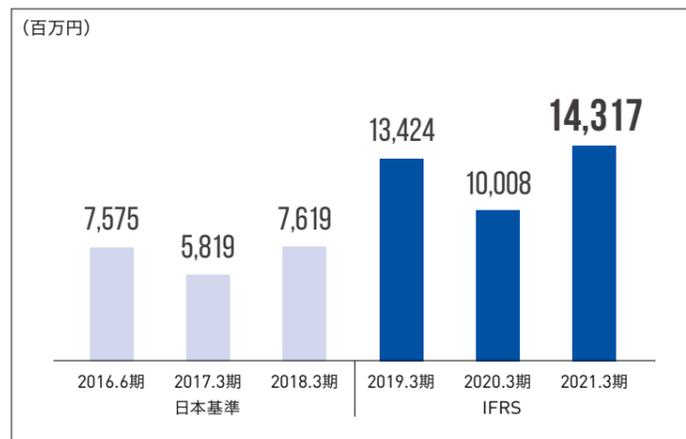
収益

2021年3月期の収益は、前期比9.6%増の405億円となりました。マーケティングテクノロジー事業では、主力のデジタルアドの取扱高が堅調に推移した一方、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、不動産業・小売業等のプロモーションが延期・中止した影響で取扱高が減少しました。また、ロングタームインキュベーション事業も持分法適用会社である(株)カカコムが食べログ事業中心に新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け減収となりました。一方、インキュベーションテクノロジー事業において、営業投資有価証券の公正価値が好調に増加したほか、フィナンシャルテクノロジー事業ではECの市場規模拡大に加え、主力事業が堅調に推移し、増収を達成することができました。



税引前利益

2021年3月期の税引前利益は、前期比43.1%増の143億円となりました。フィナンシャルテクノロジー事業においては、決済取扱高拡大に向けたインフラ・設備強化のための先行投資を実施し固定費が増加しましたが、好調な決済取扱高の拡大により増益を確保しました。マーケティングテクノロジー事業においては、事業構造を最適化すべく拠点集約や人員削減等のリストラクチャリングを実施し、一過性の費用を計上しましたが、インキュベーションテクノロジー事業における投資先公正価値の伸長により、費用の増加を吸収し、過去最高益を更新することができました。



税引前事業キャッシュフロー

IFRSの適用に伴い、キャッシュ・フローを伴わない公正価値評価額の変動が利益に与える影響が増大したため、実際の事業に基づくキャッシュアウトに即した形で税引前利益を調整したものを、「税引前事業キャッシュフロー」と定義し、キャッシュ・フローを基準とした配当性向を新たな株主還元指標として設定しております。

(百万円)	2020.3期	2021.3期
税引前事業キャッシュフロー	3,418	7,162
税引前事業キャッシュフローに対する配当性向	51.2%	20.6%

税引前事業キャッシュフローの計算式

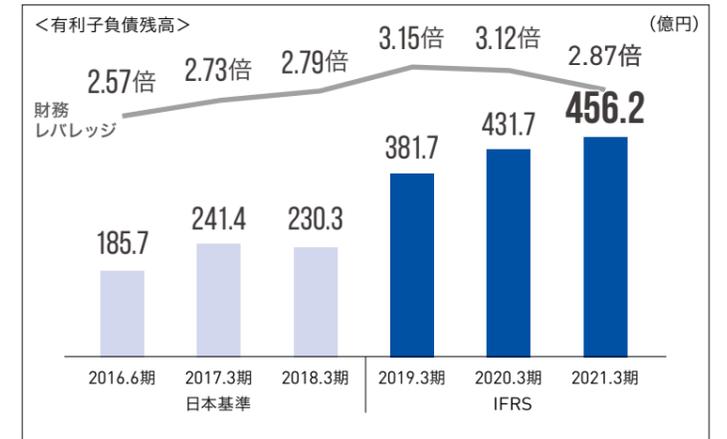
税引前利益	
調整項目	減価償却費
	持分法投資損益
	関係会社株式売却益
	営業投資有価証券に関する収益(売却益は除く)
税引前事業キャッシュフロー	

有利子負債残高/財務レバレッジ

2021年3月期における有利子負債残高は、前期末比24億円増加の約460億円となり、財務レバレッジは2.9倍と0.25ポイント低下しました。フィナンシャルテクノロジー事業における中期経営計画達成に向けたインフラ・設備強化のための借入を実行した一方、2021年3月期は過去最高益を達成し、当期利益の計上により利益剰余金が増加したことが要因です。

当社は、自己資本と有利子負債のバランスに留意した最適資本構成の実現に取り組んでおります。

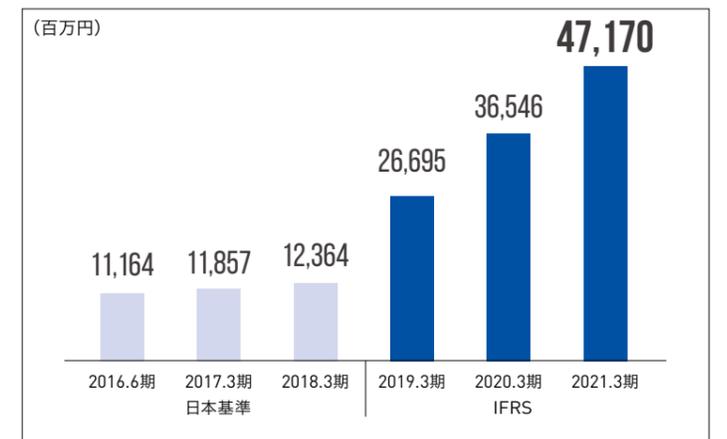
今後も資金調達余力の拡大、資金調達手段の多様化を進め、財務健全性を維持しつつ、一定の財務レバレッジを効かせた財務戦略を実行してまいります。



営業投資有価証券残高

主にインキュベーションテクノロジー事業において重視する指標であるバランスシート価値、つまり営業投資有価証券残高は、472億円と前期末に比べ106億円増加しました。

インキュベーション成果として、国内のIPO銘柄3社及び海外上場銘柄を中心に売却した一方、45億円の新規投資を行い、ポートフォリオの入れ替えを実施しました。また、特に北米エリアに関してはThredUpがナスダック上場を果たす等、DX/FinTech先進企業への戦略出資が奏功しており、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、2020年3月期末からの増加額として74億円を計上しました。

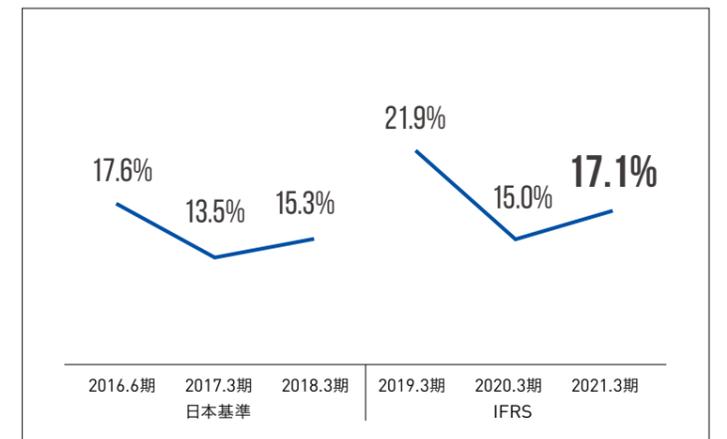


ROE

2021年3月期におけるROEは、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により、17.1%と前期より2.1ポイント上昇しました。

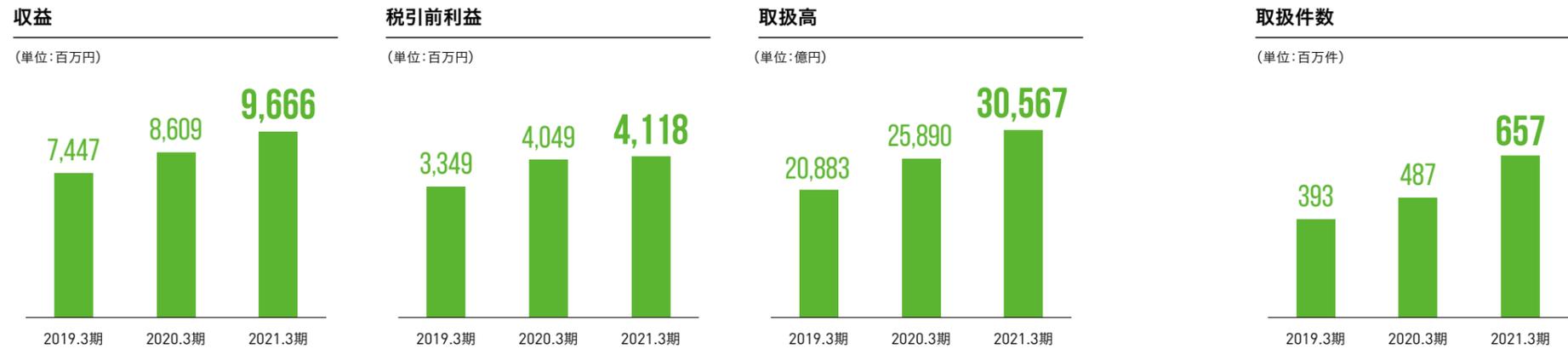
当社グループでは、現中期経営計画においても資本収益性指標として引き続きROE20%を目標とするとともに、当社で算出した株主資本コスト8%以上を意識した経営を目標としております。

今後も、収益性と資本効率性を意識した経営により、継続的に株主資本コスト8%以上を達成するとともに、ROE20%の水準も達成できるよう取り組んでまいります。



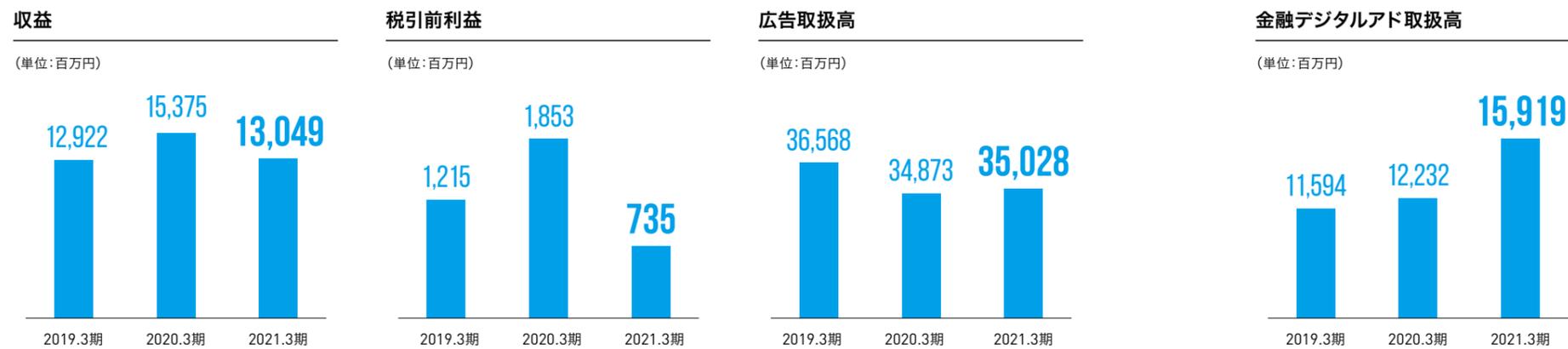
## セグメント別P/L、KPI及び概況

## フィナンシャルテクノロジー事業



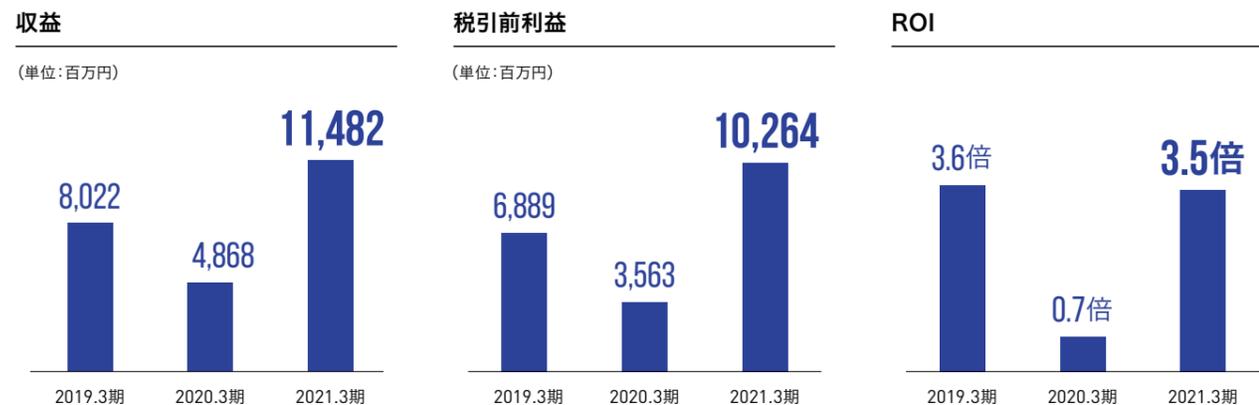
2021年3月期のFTセグメントの収益は、前期比12%増収、税引前利益は同2%増益の4,118百万円とシステム投資等による固定費増を吸収し、過去最高の業績を達成いたしました。KPIである決済取扱高は、前期比18%増の3.1兆円、決済取扱件数は、同35%増の6.6億件と好調に推移しました。旅行・インバウンド関連の取扱高は、前期比75%(約1,900億円)減と急減となりました。反面EC市場拡大スピードが上がり国内QRコード決済やテイクアウト・デリバリー等のモバイルオーダー事前オンライン決済等の新規決済取扱も伸びました。

## マーケティングテクノロジー事業



2021年3月期のMTセグメントの収益は、前期比15%減収、税引前利益は同60%減益の735百万円となりました。主力のデジタルアドの広告取扱高が前期比9%増と堅調に推移しました。特に通信キャリア決済・カード等の金融向けのキャッシュレスプロモーションの取扱高においては、前期比30%増と好調に推移しました。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、不動産業・小売業等のプロモーションが延期・中止したこと等により全体の広告取扱高は減少しました。また、オフィス拠点集約等の事業構造最適化施策を推進したこと等により費用が発生し減収減益となりました。

## インキュベーションテクノロジー事業



2021年3月期のITセグメントの収益は、前期比136%増収、税引前利益は同188%増の10,264百万円となりました。投資先のファイナンスによる公正価値の増加や国内IPO銘柄3社及び海外上場銘柄等を中心に売却したこと等により営業投資有価証券に関する収益は前期比174%増の11,031百万円となりました。

また、日本基準をベースとした利益実績を基に算出した投資ハードルレート(ROI)は、3.5倍となり、国内外における投資・回収を着実に遂行できた1年となりました。

## ロングタームインキュベーション事業



2021年3月期のLTIセグメントの税引前利益は前期比44%減の2,653百万円となりました。持分法適用会社である株カカコムが、新型コロナウイルス感染症拡大により外食・旅行系中心に影響を受け減益も、価格.com事業のショッピング事業、新興メディア・ソリューション事業の求人ボックス事業、及びファイナンス事業は引き続き好調に推移しました。今後も様々な生活シーンにおいて役に立つサービスを創出し、新たな価値提供を継続していきます。

# BUSINESS OVERVIEW

## FT FINANCIAL TECHNOLOGY SEGMENT

社会インフラを担う国内最大級の決済システム事業者として、  
多様な総合決済プラットフォームを提供

- 大手ファストフードチェーンのモバイルオーダーや大手百貨店のオンライン接客・販売など、新常态のサービスに対応する決済ソリューションの提供を開始
- 国内POSシェアトップである東芝テックや国内モバイルPOSシェアNo.1のリクルートライフスタイルとの提携を通じ、当社決済基盤の提供拡大を推進
- 小規模店中心に様々なQRコードを統一した“クラウドペイ”を展開・約40万店まで導入店舗を拡大し、QRコード決済ネットワーク主力プレイヤーに成長

### KEY FIGURES 2021年3月期



### 主要会社 (2021年4月1日時点)



## MT MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT

インターネットとリアルを融合した総合的なデジタルマーケティングや  
様々なデータを活用したデータマーケティングビジネスを展開

- 主力デジタルアドの取扱高はクレジットカード関連等の金融、通信領域中心に好調
- グローバルテック企業(1plusX)との資本業務提携を実施し、ポストクッキー時代の次世代広告プラットフォーム開発に着手
- DXが進む不動産業界向け電子化サービス「Musubell」や日本最大規模のヘアサロン特化型デジタルサイネージメディア「サキザキテルコ」など、新領域を開くサービスを提供

### KEY FIGURES 2021年3月期



### 主要会社 (2021年4月1日時点)



## IT INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

国内外へのスタートアップ企業への投資及び  
当社グループ内の事業との連携による投資先の育成を実施

- DX/FinTech先進企業への戦略出資が奏功し、投資先公正価値が大幅に伸長
- 特に北米エリアに関しては、シリコンバレーインナーサークルの一員として積極的な投資活動を行ってきた投資先が大きく成長、投資・回収を着実に遂行
- 引き続き日本、アジア、北米エリアにおける当社グループの次世代FinTech事業に資する投資インキュベーションを実行、ESG投資も積極的に展開予定

### KEY FIGURES 2021年3月期



### 主要会社 (2021年4月1日時点)



## LTI LONG-TERM INCUBATION SEGMENT

当社グループがこれまで培ってきた投資育成や事業開発の  
ノウハウを活かし、中長期的かつ継続的な事業利益の創出に取り組む

- カカコム: 新型コロナウイルス感染症の拡大により外食・旅行系を中心に影響を受け減益も、価格.com事業や新興メディア・ソリューション事業は堅調に推移
- クリプトガレージ: 国内外の優良暗号資産事業者との接続及び2021年6月29日に暗号資産交換事業者登録を完了
- ブレインスキャンテクノロジーズ: 脳MRI健診数が好調に増加、通期黒字化を達成

### KEY FIGURES 2021年3月期



### 主要会社 (2021年4月1日時点)



※1 サイトを訪れた人をブラウザベースで数えた人数であり、1ヶ月の間に複数回訪問した人も1人と数えた場合の正味の人数です。  
なお、モバイル端末のウェブページ高速表示に伴う利用者数の重複や、第三者による自動収集プログラムなどの機械的なアクセスについては可能な限り排除して計測しています。

インターネット黎明期より20年にわたり様々な「国内初」となる取り組みに挑戦しながら、安心・安全な決済インフラを提供  
年間取扱高約3兆円、年間決済処理件数約7億件の決済処理を担う、国の重要インフラ指定企業に成長

2021年3月期  
FTセグメント実績

収益  
**97** 億円  
(前期比+12%)

税引前利益  
**41** 億円  
(前期比+2%)

取扱高  
**約3.1** 兆円  
(前期比+18%)

取扱件数  
**約6.6** 億件  
(前期比+35%)

## ビジネスモデル

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、Suicaなど各種電子マネー、バーコード(QR)決済では、d払いやPayPay等の国内サービスと、AlipayやWeChat Pay等海外サービスなど、多様な決済手段を一括提供しています。また、昨今世界的な普及が進むApple Pay、Google Pay、Amazon Payについても国内で先駆けて提供しています。

キャッシュレスが国策としても推進される中、QRコード決済等様々な決済手段が増え続けています。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、それら個別に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。

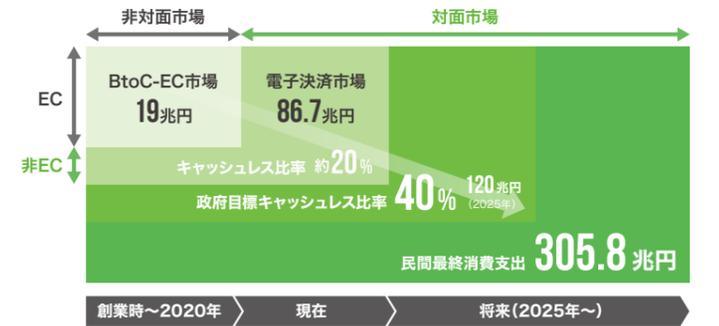
決済におけるビジネスモデルは、小売事業者の決済取扱高/取扱件数に応じて得られる決済手数料から個別の決済手段の提供元であるカード会社やコンビニチェーンへ支払った手数料を差し引いたものを収益として計上するのが基本的な収益モデルです。また、不正検知システムやQRコードの発行システム等様々な機能提供により手数料を獲得するなど取引形態は多様化してきております。

## 市場環境

経済産業省「令和2年度産業経済研究委託事業(電子商取引に関する市場調査)報告書(2021年7月)」によれば、2020年の消費者向け電子商取引(BtoC-EC)の市場規模が、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により同分野で最も市場規模の大きい旅行サービスが前年比約6割減と大きく影響を受けたことで、前年比0.4%減の19兆2,779億円となりました。

一方で、2018年4月に内閣府主導の下、国内のキャッシュレス決済比率を2017年の21.3%\*1から2025年に40%とする目標が設定され\*2、キャッシュレス化が推進されている背景から、今後も電子決済市場の成長が見込まれます。

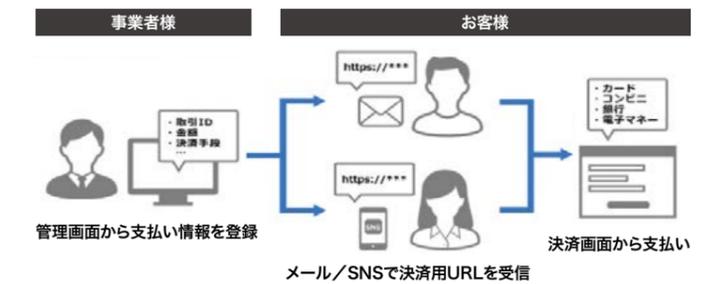
\*1 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2020(2021年5月)」  
\*2 経済産業省「キャッシュレス・ビジョン(2018年4月)」



## 2021年3月期トピックス

### CASE.1 オンライン接客・販売サービスへの決済提供

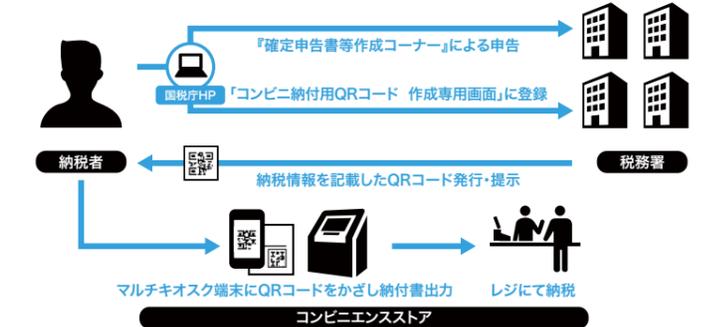
対面店舗のオンライン化・オムニチャネル化が加速する中、FTセグメントは加盟店のO2O施策及びDX化を推進・支援しています。ルミネ新宿が展開するオンライン接客・販売サービス「ルミネカードWEB決済サービス」に、メールリンク機能によるクレジットカード決済サービスを提供しました。他にも、電話注文の際のクレジットカード決済時、オペレーターを介さず、音声による自動応答で決済が完了するIVR決済ソリューションを展開しています。加盟店が接客から支払いまで一気通貫での対応を可能にします。



### CASE.2 省庁・自治体における公的納付金のキャッシュレス対応

省庁や自治体が推進する「公的納付金の電子納付」対応に、クレジットカード決済やコンビニ決済等のオンライン決済ソリューションを提供しています。また、導入のハードルになる導入手順や方式策定などのサポートを支援しています。

また、国税庁のQRコードによる国税のコンビニ収納に際し、コンビニ決済サービスを提供しています。申告時などに発行したQRコードを利用し、所得税、法人税、消費税を筆頭にほぼ全ての国税の税目がコンビニエンスストアで容易に納付可能になります。厚生労働省が管理する国民年金保険料や、特許庁の特許料等手数料の支払いにも当社クレジットカード決済サービスを提供しています。



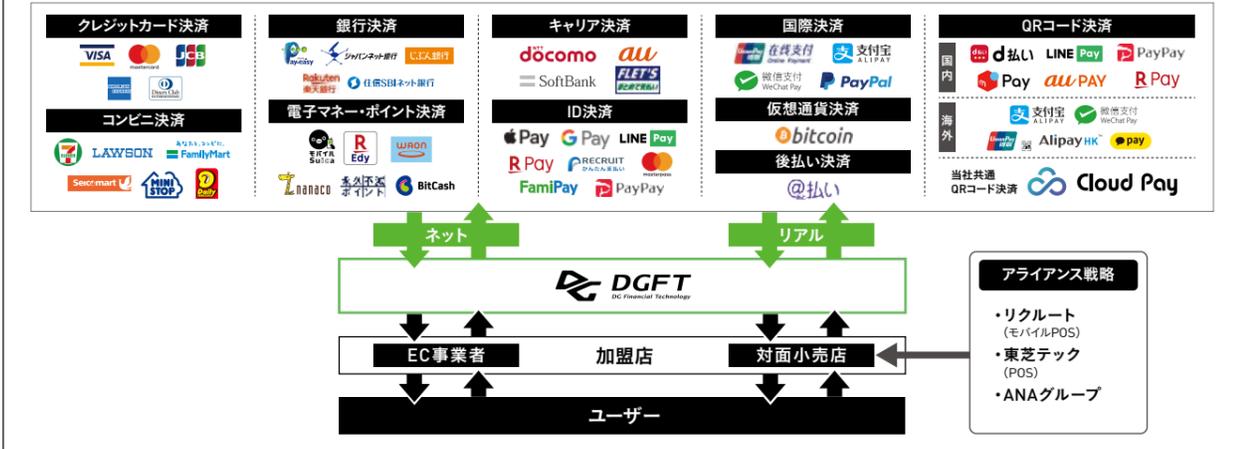
## 成長戦略

非EC決済/対面決済の戦略として、先ず主要領域であるEC市場のシェア拡大に加え、テイクアウト・デリバリー等のモバイルオーダー事前オンライン決済等の新規決済手段の提供等をはじめ、成長余地が大きい非EC市場への展開を更に推進していきます。対面決済においては、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推進しています。大規模小売店舗向けには東芝テックのPOSレジへマルチ決済ソリューションを提供、中小規模の小売店舗向けにスマートフォン、タブレットと専用決済端末を利用したmPOSやリクルートグループのAirレジ、一つのQRコードを店頭で設置するのみで、複数のQR・バーコード決済サービスを一括で導入することができる「クラウドペイ」によるQRコード

決済の提供により、小売店舗の規模に応じて利便性の高い決済サービスの提供を続けていきます。

また、これまでの決済代行事業に加え、DGグループが有する様々な技術やデータを活用した次世代のサービス開発に向け、決済とデータを融合したグループ戦略「DGフィンテックシフト」を始動しております。これまで以上にMTセグメントやITセグメントとの連携を強め、決済購買データ活用によるマーケティングやCRM等の提供による小売り事業者への支援、決済サービス企業のデジタルプロモーション支援等グループ連携推進を一層加速させ、FTセグメントの決済総量、成長性、競争優位性を高めてまいります。

## ビジネスモデルとステークホルダー

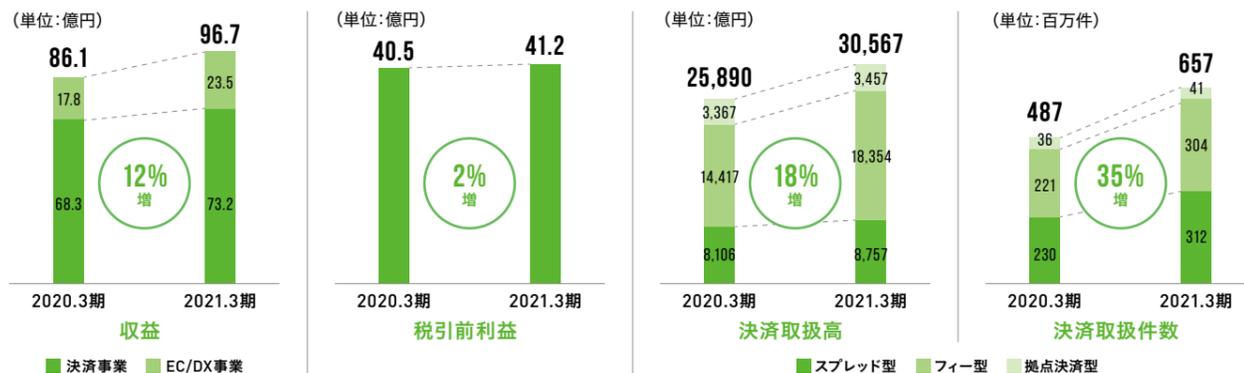


## 2021年3月期事業レビュー

中期経営計画達成に向けた先行投資を戦略的に実行、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けるも過去最高益を達成

新型コロナウイルス感染症拡大により、旅行・インバウンド関連の取扱高は、前期比75%減と急減しましたが、EC市場の拡大に加え、モバイルオーダー事前オンライン決済等の新規決済手段の提供やキャッシュレス浸透による国内QRコード決済の取扱高が大幅に増加し、取扱高は前期比18%増の

3.1兆円、取扱件数は同35%増の6.6億件と好調に推移しました。また、中期経営計画達成に向けた、決済総量拡大に対応すべくシステム投資等を戦略的に進め、固定費増加の影響もありながら、過去最高の業績を達成することができました。



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、  
各種インターネット広告に加え、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

2021年3月期  
MTセグメント実績

収益  
**130**億円  
(前期比▲15%)

税引前利益  
**7**億円  
(前期比▲60%)

広告取扱高  
**350**億円  
(前期比+0.4%)

## ビジネスモデル

### ■ 様々な業界のクライアントに対し、デジタルとリアル領域を一貫通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の一つ「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、FTセグメントのビジネスエコシステムに含まれる金融・決済サービス事業者、ECや対面店舗を運営する小売事業者をはじめ、スマートフォンアプリやWebにおけるデジタルコンテンツサービス事業者、不動産デベロッパー、各種製品メーカー等、様々な業界の

クライアント固有のニーズや課題に対して、マーケティングROI (費用対効果) を最大化するソリューションを提供しています。広告代理店機能をはじめ、クリエイティブ制作、スマートフォンアプリ開発、CRMデータベース基盤開発、個人情報保護の趨勢を考慮した新たなデータ分析テクノロジーまでワンストップで提供しています。

### 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。



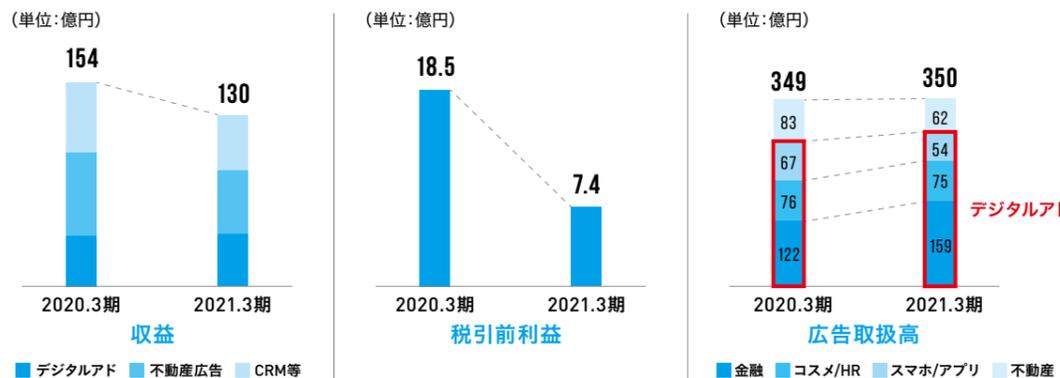
\*「Online Merges with Offline」の略称。オンラインとオフラインが融合してボーダーレスになり全てをオンライン起点で考えるマーケティング概念。

## 2021年3月期事業レビュー

### ■ デジタルアドの取扱高は通信キャリア決済・カード等の金融中心に好調。事業構造改革コスト計上、戦略事業等のコスト先行も2Qを底に利益回復

主力のデジタルアド事業の取扱高が堅調に推移し、特にFTセグメントのパートナーであるクレジットカード等金融事業者のキャッシュレスプロモーションにおいては、前期比30%増の159億円と好調に推移し、グループ連携によるフィンテックシフトを実行しています。一方で、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、不動産業・小売業等のプロモーションが延期・中止したこと等により全体の

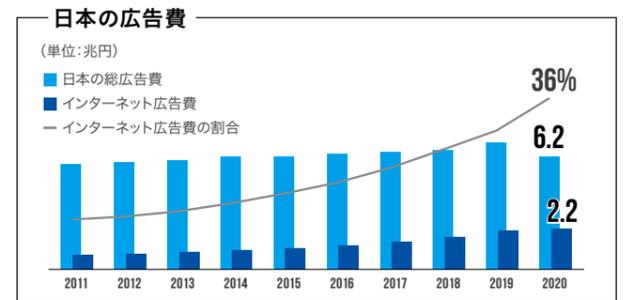
広告取扱高は減少し、350億円となりました。また、オフィス拠点集約等の事業構造最適化施策を推進したことや不動産分野のマーケティング事業を行う子会社 (株) DGコミュニケーションズにおいてリストラ費用を計上したことにより、減収減益となりましたが、これらの効果が2022年3月期以降に発揮できるものと考えています。



## 市場環境

2020年は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、日本の総広告費は前期比11%減の6.2兆円となったものの、外出・移動の自粛により、巣ごもり需要が活発化し、デリバリーやEC、キャッシュレス決済など、社会におけるデジタルトランスフォーメーション (DX) が一気に加速したことで、インターネット広告費は新型コロナウイルス感染症拡大の影響から先行して回復し、前期比6%増の2.2兆円と成長を続けています。

こうした環境下で当社は、既存デジタルアドの拡大に加え、強みである金融領域でのフィナンシャルテクノロジー事業との連携強化や、DXサービス等の新規事業の開発を進めることで更なる成長を図ります。



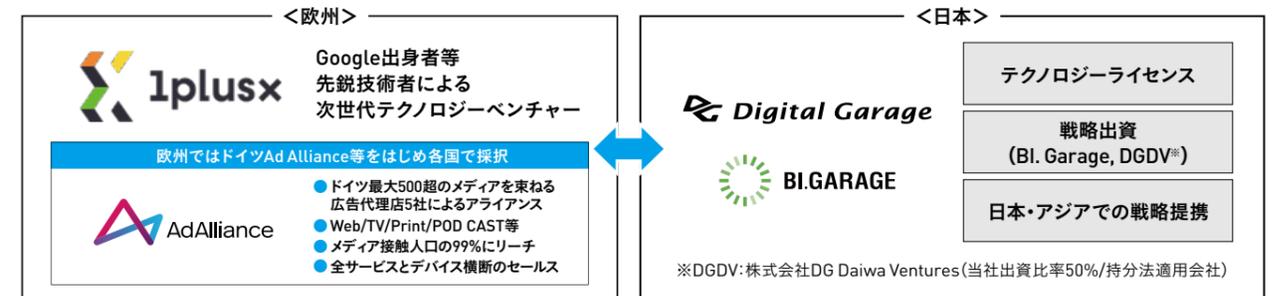
出所: 1. (株)電通「日本の広告費」 2. (株)電通「世界の広告費成長率予測」

## 2021年3月期トピックス

### CASE.1 グローバルテック企業 (1 plus X) との資本業務提携 ポストクッキー時代のコンテクスチュアルアドを展開

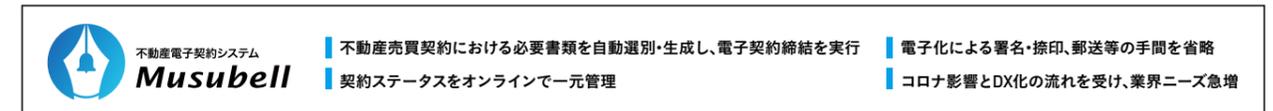
ポストクッキー時代の広告事業において重要な役割を担うBI.Garageは、欧州の有カデータプラットフォーム 1 plus X とともに、次世代の広告プラットフォーム開発に着手しています。1 plus X が有する、GDPR や CCPA など欧米の厳しいプライバシー規制に準拠したプラットフォームを用い、国内28社の有力メディアが組成するコンテンツメディアコンソーシアムの商品として、コンテクスチュアルアドの販売をいよいよ開始します。

### ポストクッキー時代のコンテクスチュアルアド グローバルテック企業 (1 plus X) との資本業務提携



### CASE.2 不動産リーガルテック領域に参入、不動産DXソリューション「Musubell」をローンチ

2020年7月に発表した不動産契約一元管理サービス「Musubell」は、新築不動産売買契約時に売主・顧客双方にかかる負担を低減する、不動産DXの新領域を開くサービスです。サービス開始以降様々な企業の導入が進んでおり、第2弾として、不動産売買仲介 (中古) 領域への展開や住宅ローンサービスへの連携等を予定しています。



## 成長戦略

決済とマーケティングは両輪の事業になりつつある昨今において、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事業と戦略的に事業連携を進めることで、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。フィナンシャルテクノロジー事業が扱う多種多様な決済手段を提供する事業者のプロモーション広告を提供しているほか、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ソリューションを利用し、OMO領域におけるキャッシュレス決済とデジタル

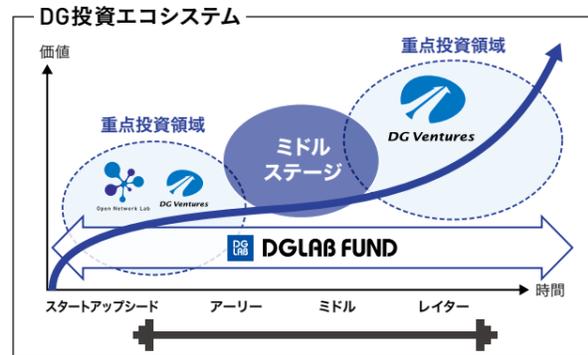
マーケティングも提供しています。また、店頭に設置した各種QR決済を利用できる「クラウドベイ」は、マーケティングテクノロジー事業が店舗向け決済管理アプリ提供や加盟店管理を行い、フィナンシャルテクノロジー事業が決済ゲートウェイを担っています。これからもDGグループ戦略「DGフィンテックシフト」のもと、今後、製品メーカーによるD2C (Direct to Consumer) の普及や、あらゆる産業のEC化率増加において、長年培った広告やCRMのソリューションとマーケティングテクノロジーをFT事業と両輪で展開してまいります。

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推進

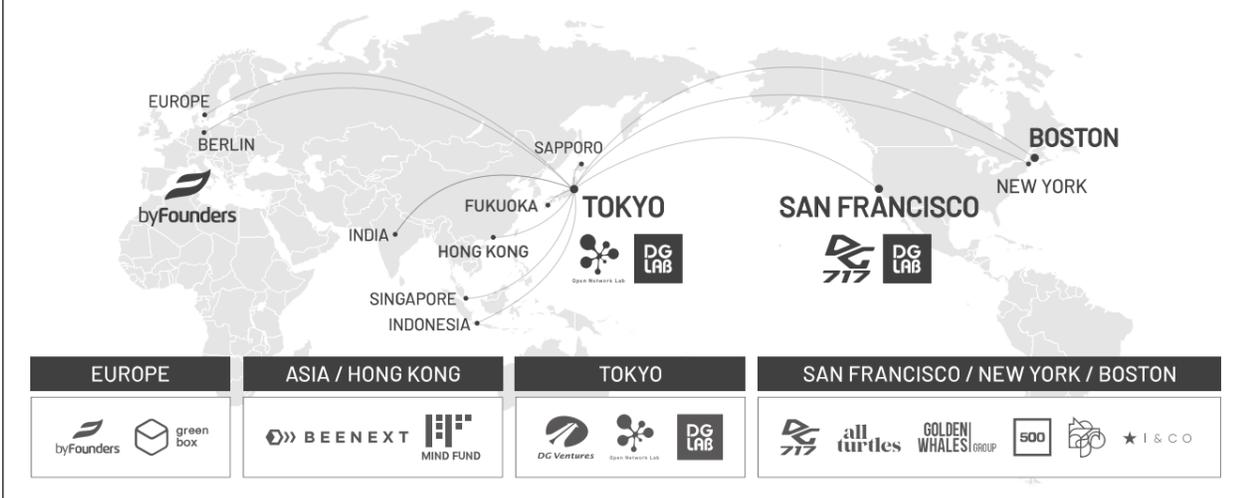
ビジネスモデル

日本・米欧・アジアの有力VCパートナーをつなぐ  
Global Incubation Streamをベースに  
世界中の有望なベンチャー企業を発掘・支援

当社グループが展開する決済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での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。加えて、ROI2.5倍をクライテリアとしてイグジットを行い、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、継続的な公正価値の増加を目指しております。  
なお、これら投資先の持分価値を表す公正価値評価額は、貸借対照表において営業投資有価証券の残高として表現されています。



Global Incubation Stream

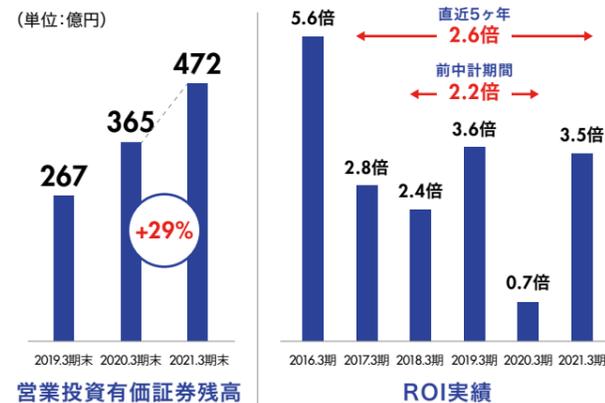


2021年3月期事業レビュー

DX先進企業への戦略投資が奏功。国内IPO銘柄3社及び海外上場銘柄等を中心に売却を実行

投資先のファイナンスによる公正価値の増加や国内IPO銘柄3社及び海外上場銘柄等を中心に売却したこと等により営業投資有価証券に関する収益は前期比2.7倍の11,031百万円となりました。また、ITセグメントの重視する指標である貸借対照表価値、つまり営業投資有価証券価値は、472億円と前期末と比較し107億円増加しております。

特に北米エリアに関しては、ThredUpがナスダック上場を果たす等、DX/FinTech先進企業への戦略投資が奏功しております。DGもシリコンバレーインナーサークルの一員として積極的な投資活動を行ってきた投資先が大きく成長し、投資回収の時期を迎えています。更に、近年注力してきているアジア地域、特にインドにおける投資活動も着実に実を結びつつあります。引き続き日本、アジア、北米エリアにおけるDX/FinTech/社会課題解決ベンチャーを中心に投資インキュベーションを実行し、ESG投資も積極的に展開していく予定です。



2021年3月期  
ITセグメント実績

収益  
**115** 億円  
(前期比2.4倍)

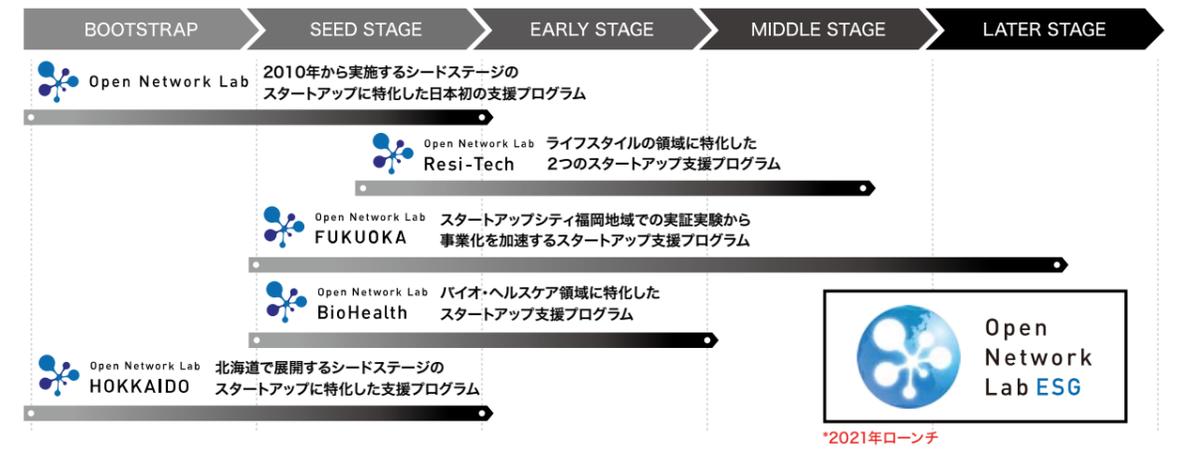
税引前利益  
**103** 億円  
(前期比2.9倍)

公正価値評価額  
**472** 億円  
(前期比+29%)

TOPICS >>> ファンドを活用したフォローオン投資の強化、ESG投資の推進

これまでの投資事業に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図ってまいります。  
2020年11月には、DG Lab2号ファンドが総額125億円で組成を完了しました。DG Lab 1号ファンドとあわせて総額200億円のファンド運用で、国内外の有カスタートアップへの投資を強化し、DG Labとの連携を通じて企業価値向上を支援してまいります。また、2021年6月には、ESG分野のスタートアップに向けた、「Open Network Lab・ESG1号「Earthshotファンド」」を設立しま

した。本ファンドは、2010年に設立した日本初のシードアクセラレーター「Open Network Lab」と連携し、Open Network Labの参加(応募・採択)企業ならびにESG分野に関連する企業を中心に、今後将来性が見込まれる日本国内外のスタートアップへの投資と、投資実行後の成長性の高い投資先へのフォロー投資を行います。投資実行後はOpen Network Labが有する多様な投資先支援のリソース及びネットワークの活用により、投資先事業等の企業価値向上を全面的に支援します。



Open Network Lab

2010年より日本初のシードアクセラレータープログラムとして世界へ羽ばたくスタートアップを育成

Open Network Labは、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設立以降、地域や領域に特化したオープンイノベーション型のプログラムを拡大してきており、のべ30回以上のプログラムを開催しました。  
これまで、クラウド人事労務ソフトを展開する(株)Smart HR、オンラインギフトサービスの(株)ギフトティ(2019年、マザーズ上場)、フリマアプリ「Frii(現ラクマ)」を展開する(株)Fablic(2016年、楽天に買収)、米国を拠点に中小企業向け福利厚生サービスを展開するFOND, Inc.、車いす型の次世代移動機器

の開発を手がけるWHILL(株)など、IPOスタートアップやユニコーンを含む130社以上のスタートアップを輩出してきています。  
また、2018年より、Open Network Lab Hokkaido、BioHealth、Resi-Tech、Fukuokaを開始しており、特定の分野や地域に特化して展開する取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企業を支援しています。

**実績**

- 世界中から**1,000社**を超える応募 (海外からのエントリーが1/3)
- 130社**以上のスタートアップを支援
- 約**13%**の会社がEXIT済

支援先 抜粋

**2020年 書籍販売**

**Open Network Lab 卒業生 (抜粋)**

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

2021年3月期  
LTIセグメント実績

収益  
**59** 億円  
(前期比▲25%)

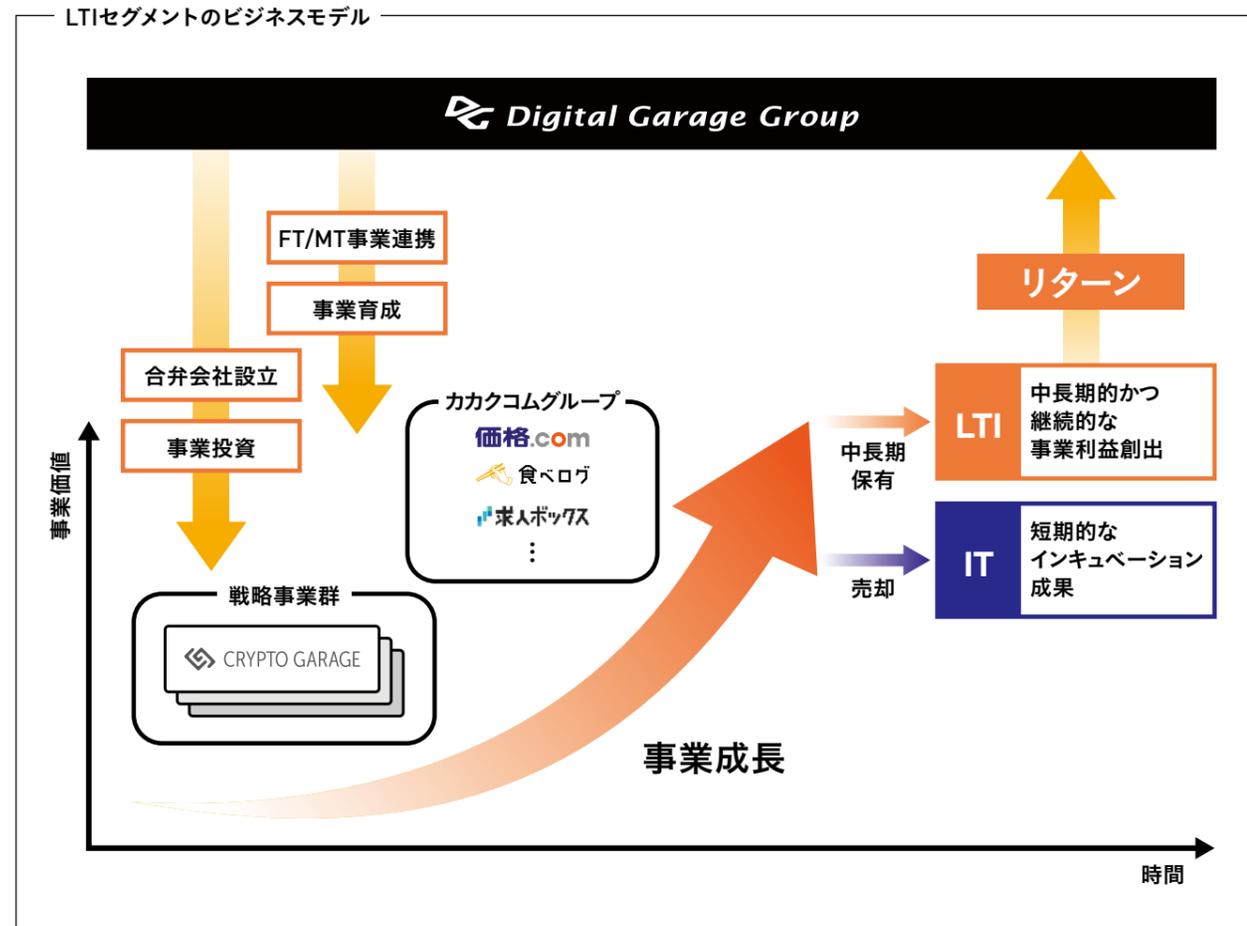
税引前利益  
**27** 億円  
(前期比▲44%)

カカコム持分法投資利益  
**24** 億円  
(前期比▲36%)

## ビジネスモデル

ロングタームインキュベーション・セグメントでは、当社グループがこれまで培ってきた投資育成や事業開発のノウハウを生かし、中長期的かつ継続的な事業利益の創出に取り組んでおります。

インターネット・インキュベーターを標榜する当社グループ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)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。



## 2021年3月期事業レビュー

税引前利益は前期比44%減の27億円。  
カカコムの持分法投資利益の減少及び新規事業の事業化コスト計上により減益

2021年3月期においては、収益は5,931百万円(前期比25.2%減)、税引前利益は2,653百万円(前期比43.6%減)となりました。持分法適用会社である(株)カカコムが、新型コロナウイルス感染症の拡大により食ペログ事業中心に影響を受けましたが、ECや求人サイトは堅調に推移いたしました。

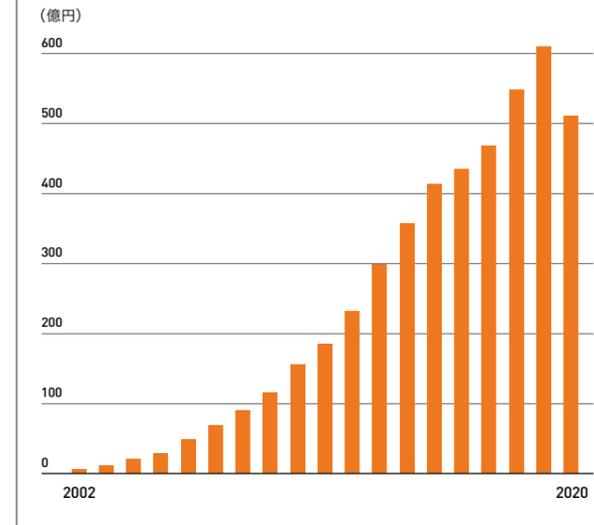
また、運転事業者向け脳MRI健診事業を手掛ける(株)ブレインスキャンテクノロジーズの脳MRI受診件数は前期比2.4倍の約2万件となり、通期黒字化も達成いたしました。引き続きDGグループが有するAI関連技術等との連携を通じたサービス開発を視野に、事業を成長させていきます。

## カカコム

2002年の当社による投資後、(株)カカコムは着実な事業拡大を実現し、売上600億円規模の企業に成長しました。価格.com、食ペログに加え、新興メ

ディア事業も進捗し、カカコムグループの積み上げ月間利用者数は、2021年3月には、2億7,447万人まで拡大しております。

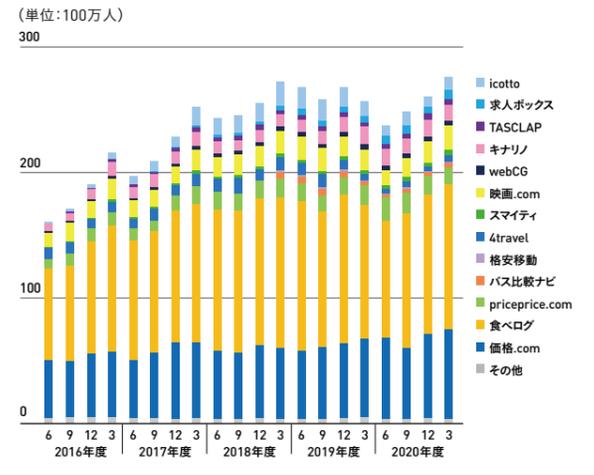
### (株)カカコムの売上収益\*推移



※2017年度以降はIFRS

### (株)カカコムの主な事業進捗

【カカコムグループ売上トラフィック】グループ全体の月間利用者数は年々増加し、2億7,447万人と前期比+7.4%



\* (株)カカコム 2021年3月期 決算説明資料より抜粋

## 暗号資産領域の取り組み

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ました。同社が開発した「SETTLENET」は、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。国内外の優良暗号資産事業者での本格利用が、2022年3月期中に本格稼働する見込みです。

### Crypto Garage事業モデル

- ✓ 法人間取引向けDvP決済サービス
- ✓ 流通規模の拡大に伴い取引所のカバー需要増大が見込まれる



- DG投資先のBlockstream社の運営するBitcoinサイドチェーン(Liquid Network)は参加者59社まで成長
- 同社のBitcoinマイニング事業が主力事業として牽引中

### 暗号資産交換業者登録

暗号資産市場ニーズを踏まえた新サービス展開に向けて  
暗号資産交換業者登録を完了

#### 暗号資産交換業者登録内容

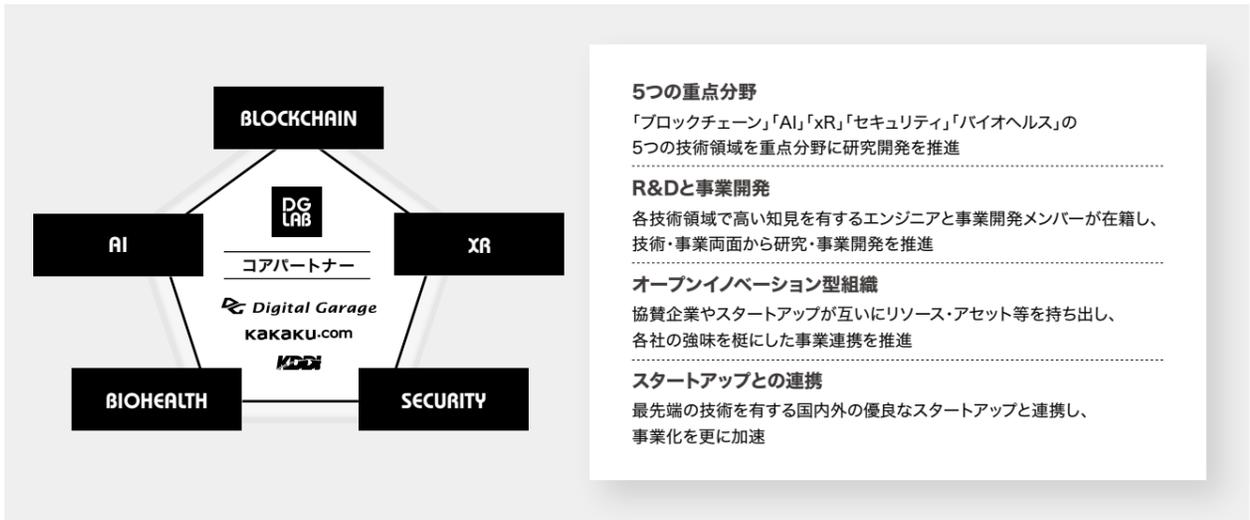
所管	関東財務局
登録番号	関東財務局長 第00029号
登録年月日	2021年6月29日
暗号資産交換事業者名	株式会社Crypto Garage
取り扱い暗号資産	L-BTC

- 国内初となるBitcoinのサイドチェーン「Liquid Network」上のトークン(L-BTC)を取り扱い暗号資産に設定
- カバー市場の効率化及びリスクの低減を目的とした、国内暗号資産交換業者と海外OTC事業者間の取引の媒介ならびに決済ソリューションの提供を開始予定

## 次世代のビジネスを創造するオープンイノベーションプラットフォーム

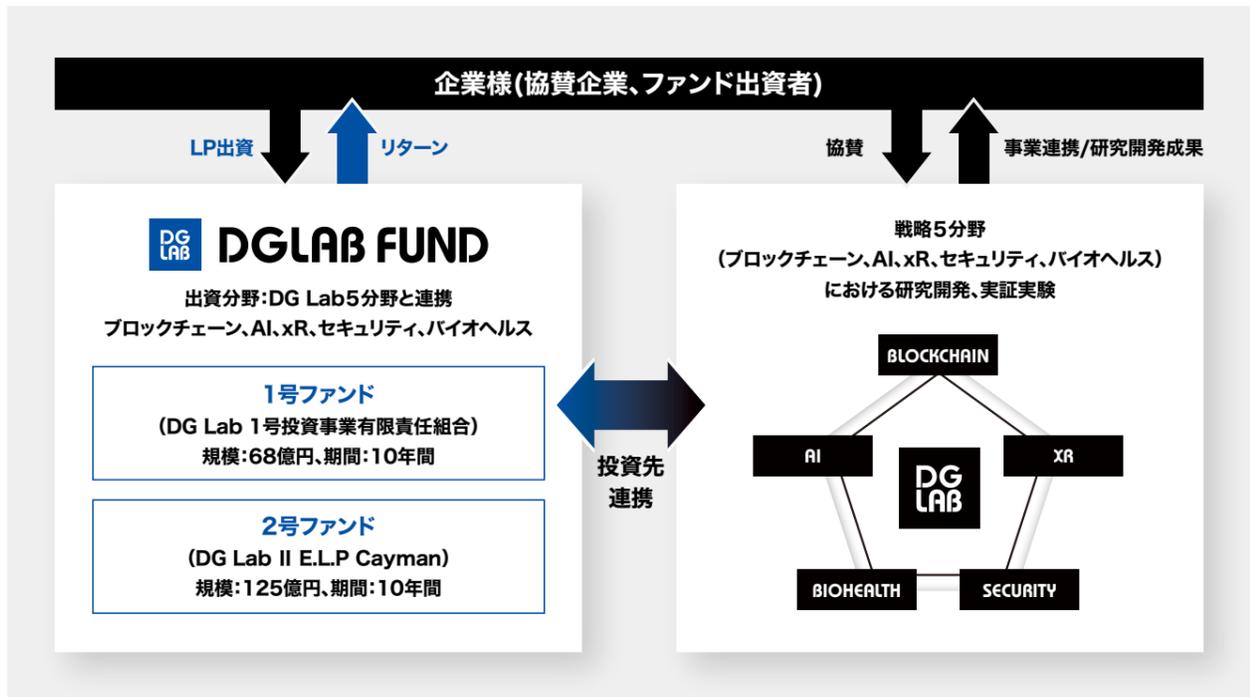
デジタルガレージが、カカココム、KDDIとともに運営し、最先端の技術を活用して新たな事業の柱となるプロダクトやサービスを生み出すことを目的とする研究開発組織「DG Lab」は、5つの重点研究分野で事業開発に向けた動きが

加速しています。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きます。



## DG Lab Fund

国内外で次世代コア技術の研究開発を行っている企業に投資しています。DG Labと連携し、これらのコア技術を次世代事業の柱に育て、運用成果の最大化を図ります。

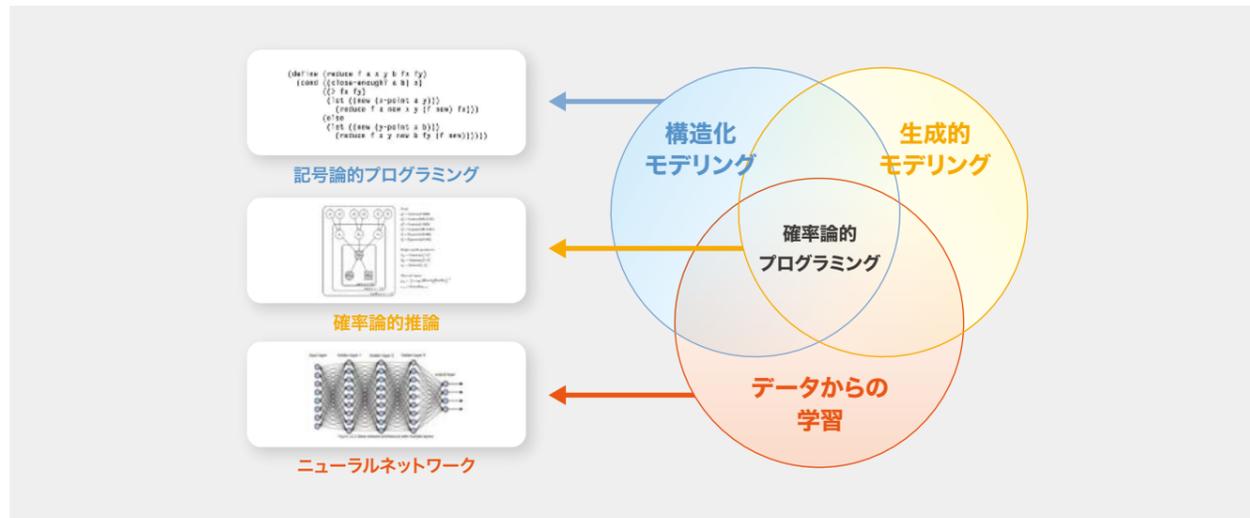


## 事業化に向けてDG Labが進めるプロジェクト(一部抜粋)

### Probabilistic Programming(確率的プログラミング)

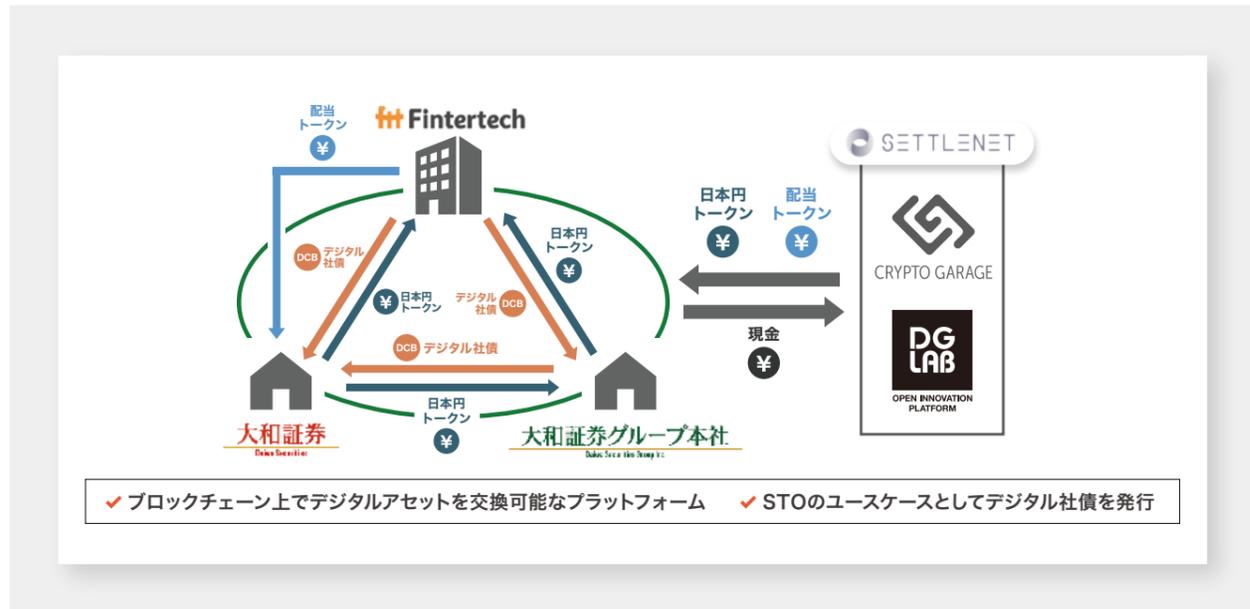
DG Labでは、マサチューセッツ工科大学(MIT)が実用化を進める新しいAI技術開発体系であるProbabilistic Programming(「PP」)の利活用促進を支援しています。PPは従来のAI開発と異なり、AIに統計的な仮説を組み込むことを可能とすることで、人間のように暗黙知/常識等を踏まえたAIモデル開発を可能とします。DG Labでは、PPの深層学習をはじめとする機械学習技術を組み

合わせ、より高度なAIを構築できるという点を高く評価しており、フィンテックやインターネット広告分野での予測精度向上を目的に、PPの利用拡大を推進するMIT Probabilistic Computing Projectへ寄付を行うとともに、同校と共同で、日本初となるPPの講座を慶応義塾大学で開設予定です。



### ブロックチェーン技術を活用した「デジタル社債」発行の実証実験

- 社債をデジタルトークン化し、発行・償還・配当・譲渡を検証
- デジタル社債の権利移転と資金の同時決済も実装



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(現(株)DGベンチャーズ)代表取締役会長
- 2016年7月 Digital Garage US, Inc. Director Chairman & CEO(現任)
- 2016年9月 (株)BI Garage代表取締役会長 兼 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(現(株)DGベンチャーズ)代表取締役会長 兼 社長(現任)
- 2018年8月 (株)DGコミュニケーションズ代表取締役会長(現任)
- 2021年6月 (株)DGフィナンシャルテクノロジー代表取締役会長CEO(現任)
- 2021年6月 (株)DGインキュベーション代表取締役会長 兼 社長(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9月 当社取締役 兼 上席執行役員SEVP
- 2017年6月 (株)DK Gate代表取締役社長(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)
- 2020年4月 当社取締役 兼 専務執行役員 国内事業全般(マーケティングテクノロジー・セグメント管掌 兼 ロングタームインキュベーション・セグメント管掌)
- 2020年6月 (株)Crypto Garage取締役(現任)
- 2021年4月 当社取締役 兼 専務執行役員 グループ事業戦略及び執行 兼 グループCEO本部共同本部長
- 2021年6月 (株)DGフィナンシャルテクノロジー代表取締役社長共同COO(現任)
- 2021年6月 当社取締役 兼 副社長執行役員グループCOO ロングタームインキュベーション・セグメント管掌 兼 グループCEO本部共同本部長(現任)



MAKOTO SODA

取締役  
曾田 誠

- 1994年6月 トレスナー・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 経営管理本部
- 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
- 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
- 2020年4月 当社取締役 兼 専務執行役員 コーポレート・ストラテジー本部管掌(現任)
- 2021年6月 (株)D2 Garage取締役(現任)
- 2021年6月 (株)DGインキュベーション取締役(現任)
- 2021年6月 (株)アカデミー・デュ・ヴァン取締役(現任)



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
- 2016年11月 当社入社
- 2017年4月 当社執行役員 DG Lab COO
- 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
- 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
- 2019年11月 (株)ブレインズ・キャンテクノロジー代表取締役社長(現任)
- 2020年4月 当社取締役 兼 上席執行役員 DG Lab本部及び関連事業管掌
- 2021年4月 (株)DGベンチャーズ 取締役副社長COO(現任)
- 2021年4月 当社取締役 兼 上席執行役員 インキュベーションテクノロジー・セグメント及び DG Lab管掌、海外事業担当 兼 グループCEO本部共同本部長 兼 デジタルヘルス事業部長
- 2021年6月 (株)DGインキュベーション取締役副社長COO(現任)
- 2021年6月 当社取締役 兼 常務執行役員 インキュベーションテクノロジー・セグメント管掌 兼 DG Lab管掌、海外事業担当 兼 グループCEO本部共同本部長 兼 デジタルヘルス事業部長(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
- 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
- 2020年4月 当社取締役 兼 上席執行役員 インキュベーションテクノロジー・セグメント管掌
- 2021年4月 当社取締役 兼 上席執行役員 グループデータ戦略及びオープンネットワークラボ担当 兼 グループCEO本部 グループデータ戦略部共同部長
- 2021年6月 当社取締役 兼 上席執行役員 マーケティングテクノロジー・セグメント管掌 兼 リカールン事業及びグループ情報セキュリティ(CISO)担当 兼 グループCEO本部グループデータ戦略部長(現任)
- 2021年6月 (株)DGフィナンシャルテクノロジー取締役(現任)
- 2021年6月 ナビプラス(株)取締役(現任)



HIROSHI SHINO

取締役  
篠 寛

- 2000年4月 ソフトバンクフィナンシャル(株)入社
- 2011年11月 ベルトランス(株)(現(株)DGフィナンシャルテクノロジー)取締役執行役員
- 2013年4月 ナビプラス(株)代表取締役執行役員CEO(現任)
- 2013年10月 ベルトランス(株)(現(株)DGフィナンシャルテクノロジー)取締役執行役員COO
- 2015年7月 当社執行役員
- 2015年9月 (株)イーコンテクト取締役(現任)
- 2015年9月 ベルトランス(株)(現(株)DGフィナンシャルテクノロジー)代表取締役執行役員社長
- 2016年9月 当社執行役員SVP
- 2016年10月 ANA Digital Gate(株)取締役(現任)
- 2018年10月 (株)SCORE取締役(現任)
- 2019年1月 TDペイメント(株)取締役(現任)
- 2020年4月 当社執行役員SVP フィナンシャルテクノロジー・セグメント管掌
- 2020年6月 当社取締役 兼 上席執行役員 フィナンシャルテクノロジー・セグメント管掌(現任)
- 2021年6月 (株)DGフィナンシャルテクノロジー代表取締役社長共同COO(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
- 2012年6月 The New York Times Company Board Member
- 2013年6月 ソニーグループ(株)取締役
- 2015年5月 PureTech Health plc Board Member, Chairman



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 神谷町法律事務所カウンスル
- 2021年4月 CLS日比谷東京法律事務所カウンスル(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(現(株)DGベンチャーズ)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)
- 2019年1月 TDペイメント(株)監査役(現任)
- 2019年6月 (株)ブレインズ・キャンテクノロジー監査役(現任)
- 2020年1月 (株)アカデミー・デュ・ヴァン監査役(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 パートナー
- 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 坂井眞法律事務所代表(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 同社執行役員
- 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6月 一般財団法人リモート・センシング技術センター常任理事
- 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)



MINORU OHNO

社外取締役 (監査等委員)  
大野 実

- 1988年10月 KPMG港監査法人(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 当社社外監査役
- 2016年9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
- 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
- 2017年6月 東京都社会保険労務士会会長
- 2017年6月 当社社外取締役(監査等委員)
- 2019年6月 全国社会保険労務士会連合会 会長(現任)
- 2020年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

(2021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《プリンシプル》《クレド（行動理念）》のもと、株主をはじめとする様々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・強化に取り組んでおります。

**<プリンシプル>**

自分で考えよ。そして常識を疑え。  
Think for yourself and question authority.

**<クレド（行動理念）>**

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



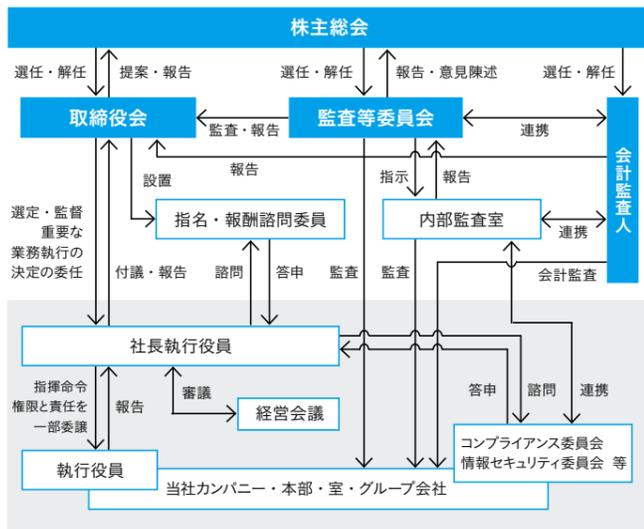
当社の「コーポレートガバナンスの基本方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。  
<https://www.garage.co.jp/ja/company/corporate-governance/>

### 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付け、必要な体制強化に努めております。「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ました。監査等委員会設置会社では、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。また、取締役の指名、報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性を強化し、コーポレートガバナンスの更なる強化を図ることを目的とし、取締役である委員3名以上かつその過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を2020年2月に設置しました。

コーポレートガバナンス体制図 (2021年6月23日現在)



取締役会、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会メンバー

氏名	役職	取締役会	監査等委員会	指名・報酬諮問委員会
林 郁	代表取締役	◎[議長]		○
踊 契三	取締役	○		
曾田 誠	取締役	○		
大熊 将人	取締役	○		
田中 将志	取締役	○		
篠 寛	取締役	○		
伊藤 穰一	取締役	○		
大村 恵実	取締役	○		
六瀬太 恭行	監査等委員長	○	◎[委員長]	
坂井 眞	監査等委員	○	○	◎[委員長]
井上 準二	監査等委員	○	○	○
牧野 宏司	監査等委員	○	○	○
大野 実	監査等委員	○	○	○

#### 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1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、2021年3月期は合計16回開催しました。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、社外取締役は、全取締役13名中5名と3分の1以上を構成しており、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して届け出ております。このように当社取締役会は実効性の高い監督が行える体制であるとと考えております。

#### 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、

監査等委員は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。

#### 指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の任意の諮問委員会として、取締役である委員3名以上かつ過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置しております。同委員会の構成員は、代表取締役林郁、独立社外取締役坂井眞（委員長）、独立社外取締役井上準二の3名にて構成されております。社長執行役員の諮問に基づき、取締役の選任及び取締役（監査等委員を除く）の報酬について審議し、答申を行います。

#### 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おります。

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/company/corporate-governance/internal-control>

### コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

	14年6月期	15年6月期	16年6月期	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期
機関設計の形態	監査役会設置会社〔'99年9月～'16年9月〕		監査等委員会設置会社〔'16年9月～〕						
取締役会	8	8	8	7	8	8	7	8	8
社外取締役	2	2	2	5	6	6	5	6	5
計	10	10	10	12	14	14	12	14	13
独立社外比率	20%	20%	20%	42%	43%	43%	42%	43%	38%
監査役会	1	1	1						
常勤監査役	1	1	1						
独立社外監査役	3	3	3						
監査等委員会				1	1	1	1	1	1
社外取締役				3	4	4	3	4	4
任意の委員会									
報酬諮問委員会				無	無	無			
委員長									
社内取締役				1	1	1			
独立社外取締役				1	1	1			
指名・報酬諮問委員会									
委員長							無	社外	社外
社内取締役							1	1	1
独立社外取締役							2	2	2
実効性評価	取締役会の実効性評価〔'16年5月～〕								
コーポレート・ガバナンス報告書	補充原則4-1[3] 後継者計画の監督〔'16年2月～〕								
エクスプレイン項目	補充原則4-2 [1]、4-3 [2]、4-3 [3]、4-10 [1] CEO選解任及び役員報酬決定過程の客観性・透明性確保 独立した任意の委員会の設置								
役員報酬	取締役グレード制度導入〔'16年8月～〕				取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針の決議〔'21年3月〕				
	譲渡制限付株式報酬制度導入〔'16年9月～〕								

## コーポレートガバナンス

### 社外役員の選任理由

社外取締役は、優れた人格及び見識を有するとともに、自らの知見に基づき、経営全般に対する助言を行い、かつ、独立した立場から、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させることができる者か否かという観点から、選任しております。監査等委

員である取締役は、優れた人格及び見識を有するとともに、取締役の職務執行の監査的確、公正かつ効率的に遂行できる知識及び経験を有する者か否かという観点から、選任しております。

氏名	監査等委員	独立役員	選任理由
大村 恵実		○	大村恵実氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士としての豊富な経験と専門的知見に加えて、国際機関でのグローバルな経験を有しており、また、これまで当社社外取締役として、当社の経営に対して幅広い視点から有益なご意見・ご提言等をいただいていることから、引き続き当社の経営の適切な監督に貢献いただくことが期待できるものと判断し、監査等委員でない社外取締役に選任しております。
坂井 眞	○	○	坂井眞氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士として豊富な経験と専門的知見を有しており、また、これまで当社社外監査役及び監査等委員である社外取締役として、当社の経営に対して法的な側面から有益なご意見・ご提言等をいただいていることから、引き続き当社の経営の適切な監督及び経営の健全性の確保に貢献いただくことが期待できるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。
井上 準二	○	○	井上準二氏は、海外での豊富なビジネス経験を有しており、また、これまで当社社外監査役及び監査等委員である社外取締役として、当社の経営に対してグローバルな視点から有益なご意見・ご提言等をいただいていることから、引き続き当社の経営の適切な監督及び経営の健全性の確保に貢献いただくことが期待できるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。
牧野 宏司	○	○	牧野宏司氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、公認会計士及びコンサルタントとして豊富な経験と専門的知見を有しており、また、これまで当社社外監査役及び監査等委員である社外取締役として、当社の経営に対して会計的及び税務的見地から有益なご意見・ご提言等をいただいていることから、引き続き当社の経営の適切な監督及び経営の健全性の確保に貢献いただくことが期待できるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。
大野 実	○	○	大野実氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、社会保険労務士としての豊富な経験及び専門的知見を有しており、また、過去に当社社外監査役及び監査等委員である社外取締役として当社の経営に対して有益なご意見・ご提言をいただいていることから、引き続き当社の経営の適切な監督及び経営の健全性の確保に貢献いただくことが期待できるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。

### 役員報酬

2016年9月29日開催の第21回定時株主総会において、取締役（監査等委員を除く）の報酬等の額は、年額500百万円以内（うち社外取締役は50百万円以内。但し、使用人分給与は含まない）、当該年額報酬とは別枠で、取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）に対し、株式報酬型ストック・オプションとして割り当てる新株予約権のために支給する金銭報酬債権の額は年額250百万円以内、譲渡制限付株式付与のために支給する金銭報酬債権の額として実質1事業年度の年額を100百万円以内とすることをご承認いただいております。取締役（監査等委員）の報酬の額は、2016年9月29日開催の第21回定時株主総会

において、年額100百万円以内をご承認いただいております。

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等の内容について決定に関する方針を取締役会において決議しております。当該取締役会の決議に際しては、当社のこれまでの取締役の報酬等の実務運用を踏まえて方針を策定し、取締役会において決議しております。なお、監査等委員である取締役の報酬等の額及び報酬内容については、株主総会で決議された総額の範囲内で、監査等委員の協議により決定しております。

2021年3月期の役員報酬は以下の通りであります。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象の役員 の員数
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	468	468	-	-	258	7
取締役（監査等委員。社外取締役を除く）	30	30	-	-	-	1
社外取締役	46	46	-	-	-	6

\*1 取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、固定報酬258百万円であります。

\*2 非金銭報酬等の内容は当社の株式であり、ストック・オプション報酬として付与した新株予約権に係る費用計上額206百万円、及び譲渡制限付株式に係る費用計上額52百万円であります。

\*3 上記、報酬等の総額のほか、当社子会社の取締役を兼務している取締役（監査等委員を除く）6名及び当社子会社の顧問を兼務している取締役（監査等委員を除く）1名に対し、各子会社が当事業年度に係る固定報酬として総額197百万円を支払っております。

### 取締役会の主な審議事項

2021年3月期の取締役会におけるおもな審議内容は以下の通りです。取締役会では、自由闊達な議論・意見交換を行っております。

	主な決議事項	主な報告事項
第1 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画</li> <li>決算短信</li> <li>定時株主総会招集</li> <li>取締役人事報酬関連</li> <li>有価証券報告書</li> <li>内部統制及びコーポレートガバナンス基本方針一部改定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IR活動報告</li> <li>取締役会実効性評価</li> <li>コーポレートガバナンス報告書</li> <li>業績報告</li> </ul>
第2 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報規程改定</li> <li>コミットメントライン契約締結</li> <li>決算短信及び四半期報告書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績報告</li> </ul>
第3 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社設立</li> <li>ファンド設立</li> <li>決算短信及び四半期報告書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の資本業務提携</li> <li>業績報告</li> </ul>
第4 四半期	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員選任</li> <li>取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針</li> <li>来期予算承認</li> <li>決算短信及び四半期報告書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政策保有株式の状況</li> <li>子会社の組織再編</li> <li>業績報告</li> </ul>

### 取締役会実効性評価

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・責務など取締役会全体の実効性、指名・報酬諮問委員会の役割・責務やコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない項目について、分析・評価を行っております。

2021年3月期の評価結果としましては、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しました。特に、コロナ禍を契機とした当社の中長期的な戦略や計画に関して活発に議論が行われ、内部統制や内部通報制度を含むリスク管理体制を強化し、さらに、人材育成において

は、ミドルマネジメントを対象とした、中長期的な視点で当社の課題や方向性について議論するプログラムを実施する等の取組みが進められたと評価しました。

後継者計画や人材育成は、取締役会の実効性を更に高めるための検討課題として継続して議論して参る所存です。また、資本コストを意識した経営による企業価値向上のPDCAを強化するとともに、ESG・SDGs（持続可能な開発目標）、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応について議論する時間も更に充実していきたいと考えております。



## コンプライアンス・情報セキュリティ

### コンプライアンス宣言

当社は、「持続可能な社会に向けた“新しいコンテキスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」ことをパーパス（存在意義）として掲げています。このパーパスを実行し、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/company/corporate-governance/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おります。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、適切な対処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処をするとともに、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DGフィナンシャルテクノロジー	○	○	○
株式会社イーコンテキスト	○	○	○
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ベンチャーズ		○	
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/>

## 社外取締役から見たデジタルガレージ



### 社外取締役 大村 恵実

歴史的に存続する社会課題、そしてパンデミックにより新たに生まれた社会課題。これらを機会として捉え、能動的、先取的に“介入”する当社には、社会を変革する力があるはず。進化する国際基準に則って、環境、社会、ガバナンスの観点から事業の持続可能性を見直す。このようなモニタリング姿勢を貫いてまいります。



### 社外取締役（監査等委員）坂井 眞

25周年を迎えた当社が「DG フィンテックシフト」のもと各セグメントとの融合を図り、新たなフレームワークの構築を目指すことはFirst Penguin Spiritを持ち続けていることの証だと思えます。法律は現実の要請を受けてあと追いで作られるもので、実務では法の想定しない事態の適正な解決が求められることも多い。そのような法律実務での経験を監査等委員の業務に活かし適正なガバナンスを実現していき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するなかで、当社は創業以来、常にその波頭に立ち続けてきました。近年、世界でCOVID19パンデミックや大きな自然環境の変化が人類社会に対応を迫る中で、デジタル技術が果たすべき役割は一層ダイナミックに変容しています。当社が新しい価値を創造する企業であり続けるために、社外役員として私も常に視点を新たに、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・強化を支えていきます。



### 社外取締役（監査等委員）牧野 宏司

「企業価値」の向上は、当社の大きなミッションです。富の源泉は、不動産等の有形資産からデータ等の無形なものにシフトし、加えて環境対応、持続可能性が求められています。

その結果として、長期的な視点でのアーキテクチャという企業の本質に対する開示が求められています。これからの「企業価値」とその向上についても議論を活性化させたいと考えています。



### 社外取締役（監査等委員）大野 実

事業活動における企業統治や内部統制などについて「非財務の視点」とりわけ「人」の視点から関わってきました。今日、SDGsやESG、ビジネスと人権等が求められる中、当社のコンセプトである「持続可能な社会に向けた”新しいコンテキスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」の実現に向けて監査等委員として対応してまいります。

## 非財務ハイライト

2021年3月31日時点

### グループ会社数

31 社

### グループ従業員数

898 名

### 女性従業員比率

41.2%

\*デジタルガレージ単体(471名)に対する比率

### 女性管理職者数/比率

19 名 / 14.1%

\*デジタルガレージ単体(135名)に対する人数/比率

### 独立社外役員人数/比率

5 名 / 38.5%

\*2021年6月末時点

### リモートワーク比率

62.5%

連結業績指標サマリー

主な業績指標 (単位:百万円)

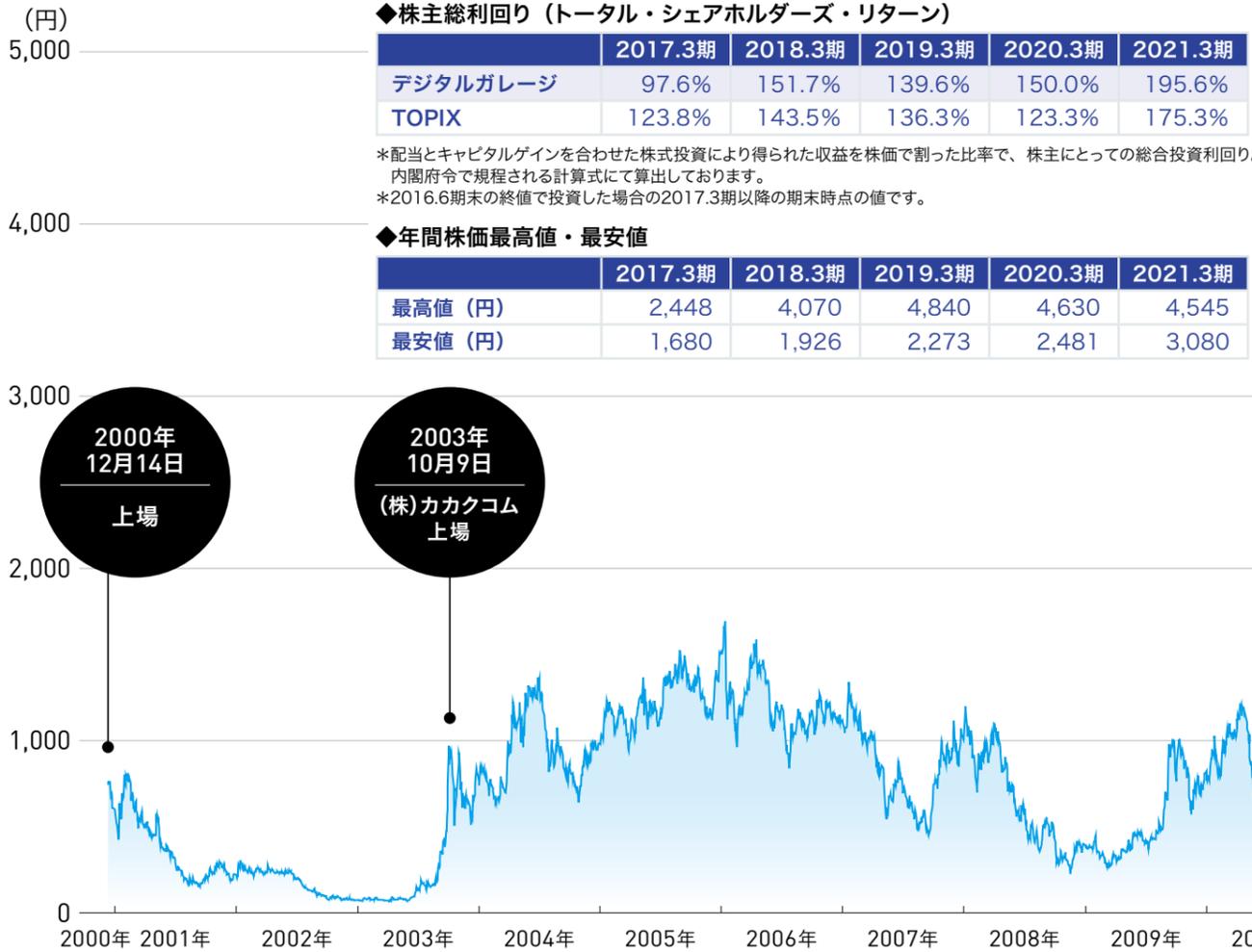
日本基準	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
売上高	33,752	38,087	43,763	36,452	60,169
税金等調整前当期純利益	5,035	9,249	7,575	5,819	7,619
当期純利益	3,148	5,394	5,189	4,293	5,486
親会社株主に帰属する当期純利益	2,847	5,081	5,165	4,289	5,461
総資産額	71,010	86,495	77,336	91,686	108,791
純資産額	36,490	29,065	30,664	34,371	39,017
営業活動によるキャッシュ・フロー	△35	5,040	△2,619	4,149	14,294
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,155	509	△1,072	△1,453	1,009
財務活動によるキャッシュ・フロー	11,261	1,390	△11,638	4,176	△2,307
現金及び現金同等物の期末残高	25,184	34,077	18,321	25,335	38,249
ROE	10.1%	17.2%	17.6%	13.5%	15.3%
普通配当性向	8.2%	4.6%	13.7%	22.0%	20.7%
総還元性向	8.2%	23.1%	27.3%	22.0%	20.7%

国際財務報告基準 (IFRS)

\*2019.3期よりIFRS (国際財務報告基準) を任意適用しています。

	2018.3期	2019.3期	2020.3期	2021.3期
収益	25,503	35,687	36,936	40,478
税引前利益	8,376	13,424	10,008	14,317
当期利益	6,337	9,790	7,331	9,518
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,412	9,771	7,420	9,786
資産合計	119,545	146,890	162,296	178,301
資本合計	43,199	47,345	52,795	63,082
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,316	2,580	△12,322	7,047
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,883	△2,397	△5,473	△864
財務活動によるキャッシュ・フロー	174	8,509	2,363	△914
現金及び現金同等物の期末残高	39,450	48,154	32,702	37,989
ROE	16.1%	21.9%	15.0%	17.1%
普通配当性向	-	13.3%	17.4%	15.1%
総還元性向	-	64.3%	23.5%	15.1%
税引前事業キャッシュ・フローに対する配当性向	-	-	51.2%	20.6%

株価の推移



\*当社は2003年12月31日現在の株主を対象に普通株式1株につき5株の割合をもって2004年2月20日付けで株式分割いたしました。また2013年9月30日現在の株主を対象に普通株式1株につき200株の割合をもって2013年10月1日付けで株式分割いたしました。本表では過去に遡り、株式分割調整後の株価で記載しました。

## 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

	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
<b>流動資産</b>	<b>28,005</b>	<b>33,837</b>	<b>45,455</b>	<b>57,743</b>	<b>48,324</b>	<b>59,624</b>	<b>75,496</b>
現金及び預金・金銭の信託	15,713	19,097	25,184	34,076	18,296	25,293	38,229
受取手形及び売掛金	2,480	2,689	3,659	3,824	5,442	7,056	7,741
営業投資有価証券	1,904	2,641	8,064	8,208	11,164	11,856	12,364
未収入金	7,578	9,037	8,597	11,646	13,946	15,422	16,889
その他	330	373	△49	△11	△524	△3	273
<b>固定資産</b>	<b>21,333</b>	<b>22,173</b>	<b>25,554</b>	<b>28,752</b>	<b>29,012</b>	<b>32,061</b>	<b>33,295</b>
有形固定資産	913	2,039	2,159	2,251	2,279	2,245	2,338
無形固定資産	13,080	11,094	8,588	7,574	7,456	7,224	9,869
ソフトウェア	959	1,107	1,210	1,315	1,665	1,784	2,019
のれん	12,105	9,968	7,355	6,237	5,766	5,411	7,822
その他	16	19	23	22	25	27	28
投資その他の資産	7,341	9,041	14,808	18,927	19,277	22,592	21,087
投資有価証券	4,300	5,521	10,644	14,220	14,844	18,357	16,552
その他	3,041	3,520	4,164	4,707	4,433	4,235	4,535
<b>資産合計</b>	<b>49,339</b>	<b>56,011</b>	<b>71,010</b>	<b>86,495</b>	<b>77,336</b>	<b>91,686</b>	<b>108,791</b>
<b>流動負債</b>	<b>28,506</b>	<b>21,802</b>	<b>25,461</b>	<b>50,624</b>	<b>30,187</b>	<b>38,815</b>	<b>49,540</b>
支払手形及び買掛金	1,154	1,232	1,630	2,039	2,729	3,713	5,018
預り金	14,956	18,230	16,434	20,999	21,876	25,127	36,499
短期借入金	10,740	305	3,691	23,534	3,200	6,937	4,137
未払法人税等	741	811	1,242	2,148	720	435	1,008
その他	915	1,224	2,464	1,904	1,662	2,603	2,878
<b>固定負債</b>	<b>356</b>	<b>6,950</b>	<b>9,059</b>	<b>6,806</b>	<b>16,484</b>	<b>18,499</b>	<b>20,233</b>
社債及び長期借入金	183	6,800	8,841	5,547	15,370	17,207	18,890
繰延税金負債	-	21	43	938	596	488	551
その他	173	129	175	321	517	803	792
<b>負債合計</b>	<b>28,862</b>	<b>28,752</b>	<b>34,520</b>	<b>57,430</b>	<b>46,671</b>	<b>57,315</b>	<b>69,774</b>
資本金	6,017	7,330	7,399	7,426	7,435	7,437	7,464
資本剰余金	9,703	11,016	10,817	2,854	2,825	2,946	3,104
利益剰余金	4,505	7,003	9,616	14,430	18,420	21,300	25,819
自己株式	△70	△70	△70	△70	△70	△50	△26
<b>株主資本合計</b>	<b>20,156</b>	<b>25,280</b>	<b>27,763</b>	<b>24,641</b>	<b>28,611</b>	<b>31,633</b>	<b>36,363</b>
<b>純資産合計</b>	<b>20,477</b>	<b>27,259</b>	<b>36,490</b>	<b>29,065</b>	<b>30,664</b>	<b>34,371</b>	<b>39,017</b>
<b>負債・純資産合計</b>	<b>49,339</b>	<b>56,011</b>	<b>71,010</b>	<b>86,495</b>	<b>77,336</b>	<b>91,686</b>	<b>108,791</b>

## 国際財務報告基準 (IFRS) ※2019.3期よりIFRS (国際財務報告基準) を任意適用しています。

	2018.3期	2019.3期	2020.3期	2021.3期
<b>流動資産</b>	<b>78,776</b>	<b>99,186</b>	<b>98,852</b>	<b>113,548</b>
現金及び現金同等物	39,450	48,154	32,702	37,989
営業債権及びその他の債権	21,330	23,254	26,657	26,574
営業投資有価証券	16,745	26,695	36,546	47,170
その他の金融資産	442	451	1,323	912
その他の流動資産	809	632	1,624	903
<b>非流動資産</b>	<b>40,769</b>	<b>47,704</b>	<b>63,444</b>	<b>64,753</b>
有形固定資産	8,495	9,421	21,367	19,478
無形資産	2,104	2,575	3,496	4,000
のれん	7,959	6,575	7,689	7,689
投資不動産	2,966	3,046	2,932	2,924
持分法で会計処理されている投資	13,915	19,139	21,475	22,446
その他の金融資産	5,010	6,662	6,319	7,878
繰延税金資産	195	137	45	60
その他の非流動資産	124	148	120	278
<b>資産合計</b>	<b>119,545</b>	<b>146,890</b>	<b>162,296</b>	<b>178,301</b>
<b>流動負債</b>	<b>48,044</b>	<b>52,420</b>	<b>50,838</b>	<b>56,865</b>
営業債務及びその他の債務	39,407	45,799	41,203	39,911
借入金	4,623	2,211	4,927	9,768
その他の金融負債	760	853	1,783	1,712
未払法人所得税等	1,010	1,076	207	1,328
その他の流動負債	2,244	2,482	2,717	4,146
<b>非流動負債</b>	<b>28,302</b>	<b>47,125</b>	<b>58,663</b>	<b>58,355</b>
社債及び借入金	19,243	35,959	38,247	35,850
その他の金融負債	5,244	5,430	13,553	12,168
繰延税金負債	2,754	4,744	5,426	8,515
その他の非流動負債	1,061	992	1,437	1,822
<b>負債合計</b>	<b>76,346</b>	<b>99,545</b>	<b>109,501</b>	<b>115,220</b>
資本金	7,465	7,504	7,591	7,637
資本剰余金	3,748	4,235	4,409	4,566
利益剰余金	29,955	38,593	44,721	52,785
自己株式	△26	△5,026	△5,012	△4,915
その他の資本の構成要素	1,575	1,303	324	2,062
<b>親会社の所有者に帰属する持分合計</b>	<b>42,717</b>	<b>46,609</b>	<b>52,033</b>	<b>62,134</b>
<b>資本合計</b>	<b>43,199</b>	<b>47,345</b>	<b>52,795</b>	<b>63,082</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>119,545</b>	<b>146,890</b>	<b>162,296</b>	<b>178,301</b>

## 連結損益計算書 (単位: 百万円)

## 日本基準

	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	14,904	27,965	33,752	38,087	43,763	36,452	60,169
売上原価	10,645	21,533	25,535	25,847	32,273	29,839	48,524
売上総利益	4,259	6,432	8,217	12,240	11,490	6,613	11,644
販売費及び一般管理費	2,637	5,110	5,609	7,431	7,288	5,889	9,333
営業利益	1,622	1,322	2,608	4,810	4,201	724	2,310
経常利益	2,709	3,079	4,442	7,610	6,193	3,679	5,018
税金等調整前当期純利益	2,535	4,215	5,035	9,249	7,575	5,819	7,619
親会社株主に帰属する当期純利益	2,106	2,716	2,847	5,081	5,165	4,289	5,461
1株当たり当期純利益(円)	48.80	60.21	60.66	108.11	109.83	91.11	115.80
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円)	48.77	60.14	60.48	107.86	109.46	90.68	114.95

## 連結キャッシュ・フロー計算書 (単位: 百万円)

## 日本基準

	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,542	3,212	△35	5,040	△2,619	4,149	14,294
税金等調整前当期純利益	2,535	4,215	5,035	9,249	7,575	5,819	7,619
減価償却費及びソフトウェア償却費	207	617	631	711	761	656	963
持分法による投資損益	△1,004	△1,361	△1,741	△2,081	△2,406	△2,528	△2,768
関係会社株式売却損益	-	△1,131	-	0	△521	△386	△1,471
営業投資有価証券の増減	△1,019	△582	△1,972	△1,437	△4,240	△66	△1,100
売上債権及び未収入金の増減額	△2,653	△1,492	△516	△3,164	△3,865	△1,833	△1,318
仕入債務及び預り金の増減	3,672	3,285	△1,292	5,102	1,686	4,197	12,491
その他	804	△339	△180	△3,340	△1,609	△1,710	△122
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,411	1,515	△5,155	509	△1,072	△1,453	1,009
有形固定資産の取得による支出	△559	△1,248	△303	△165	△316	△223	△308
無形固定資産の取得による支出	△269	△688	△513	△581	△722	△630	△833
投資有価証券の取得による支出	△371	△419	△4,189	△952	△1,195	△223	△1,190
投資有価証券の売却による収入	67	212	893	0	-	2,427	2,863
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	△448	-	-	-	-	△538
その他	△2,601	4,106	△1,043	2,207	1,161	△2,804	1,015
財務活動によるキャッシュ・フロー	15,273	△1,817	11,261	1,390	△11,638	4,176	△2,307
短期借入金の純増減額	7,440	△10,640	3,300	12,245	△14,545	2,800	△2,200
長期借入金の純増減額	△387	6,587	1,952	3,986	4,163	2,787	721
配当金の支払いによる支出	△1	△217	△234	△234	△1,175	△1,407	△943
その他	8,220	2,453	6,243	△14,607	△81	△4	115
現金及び現金同等物の期末残高	15,759	19,091	25,184	34,077	18,322	25,335	38,249

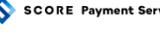
## 国際財務報告基準 (IFRS) ※2019.3期よりIFRS (国際財務報告基準) を任意適用しています。

	2018.3期	2019.3期	2020.3期	2021.3期
収益	25,503	35,687	36,936	40,478
リカーリング型事業から生じる収益	18,141	22,713	26,687	24,945
営業投資有価証券に関する収益	1,007	6,090	4,020	11,031
持分法による投資利益	3,481	4,835	3,720	2,495
その他の収益	2,875	2,050	2,509	2,008
費用	17,127	22,264	26,929	26,161
売上原価	7,187	10,401	12,036	10,697
販売費及び一般管理費	9,095	11,296	14,022	14,537
その他の費用	845	567	871	928
税引前利益	8,376	13,424	10,008	14,317
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,412	9,771	7,420	9,786
1株当たり当期利益(円)	135.99	210.28	161.37	212.49
希薄化後1株当たり当期利益(円)	134.98	199.26	147.82	193.82

## 国際財務報告基準 (IFRS) ※2019.3期よりIFRS (国際財務報告基準) を任意適用しています。

	2018.3期	2019.3期	2020.3期	2021.3期
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,316	2,580	△12,322	7,047
税引前利益	8,376	13,424	10,008	14,317
減価償却費及び償却費	1,696	1,952	2,369	3,637
持分法による投資損益	△3,481	△4,835	△3,720	△2,495
関係会社株式売却損益	△1,467	△1,152	△1,283	△1
営業投資有価証券の増減額	△3,065	△10,085	△9,810	△10,527
営業債権及びその他の債権の増減額	91	△3,459	△3,195	22
営業債務及びその他の債務の増減額	10,301	6,719	△5,715	△521
その他	△135	16	△976	2,615
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,883	△2,397	△5,473	△864
有形固定資産の取得による支出	△290	△1,265	△3,493	△1,501
無形資産の取得による支出	△852	△1,213	△1,749	△1,706
投資有価証券の取得による支出	△1,191	△2,587	△4	△186
投資有価証券の売却による収入	2,941	949	0	1,865
子会社の取得による支出	△406	-	△1,043	-
その他	2,681	1,719	816	664
財務活動によるキャッシュ・フロー	174	8,509	2,363	△914
短期借入金の純増減額	△2,165	△109	82	2,002
長期借入金の純増減額	676	△9,836	4,789	256
新株予約権付社債の発行による収入	-	25,161	-	-
配当金の支払額	△943	△1,073	△1,289	△1,748
リース負債の返済による支出	△693	△867	△1,435	△1,861
その他	3,299	△4,767	216	437
現金及び現金同等物の期末残高	39,450	48,154	32,702	37,989

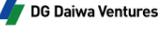
## FINANCIAL TECHNOLOGY SEGMENT

	株式会社 DG フィナンシャルテクノロジー 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。
	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。
	株式会社イーコンテキスト 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。
	TD ペイメント株式会社 関連会社	DGFT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。
	ANA Digital Gate 株式会社 関連会社	DGFT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います。
	株式会社 SCORE 関連会社	DGFT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。

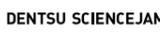
## MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT

	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	「CONTENTS×DATA×TECHNOLOGIES」をコンセプトに、日本の有力コンテンツメディアとの共同広告配信プラットフォーム事業「コンテンツメディアコンソーシアム」や、ソーシャルメディア運用に関するノウハウ、デジタルガレージグループが持つ大規模なデータや最先端のテクノロジーを活用したソリューション等を展開しています。
	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主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。

## INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

	株式会社 DG ベンチャーズ 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。当社グループの様々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、投資だけでなく事業をともに創造するインキュベーターとしての投資事業を行っています。
	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 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 インキュベーション 連結子会社	インキュベーション事業とファンド運営を通じて世界にチャレンジするスタートアップを支援しています。
	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います。

## 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。
	株式会社ブレインスキャンテクノロジー 連結子会社	運転事業者向けに脳MRI健診を実施する事業を基盤として、健診データプラットフォームによるサービス開発及びマネタイズを目指します。
	株式会社アカデミー・デュ・ヴァン 連結子会社	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。
	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。

(2021年4月1日時点)

# COMPANY INFORMATION

(2021年3月31日時点)

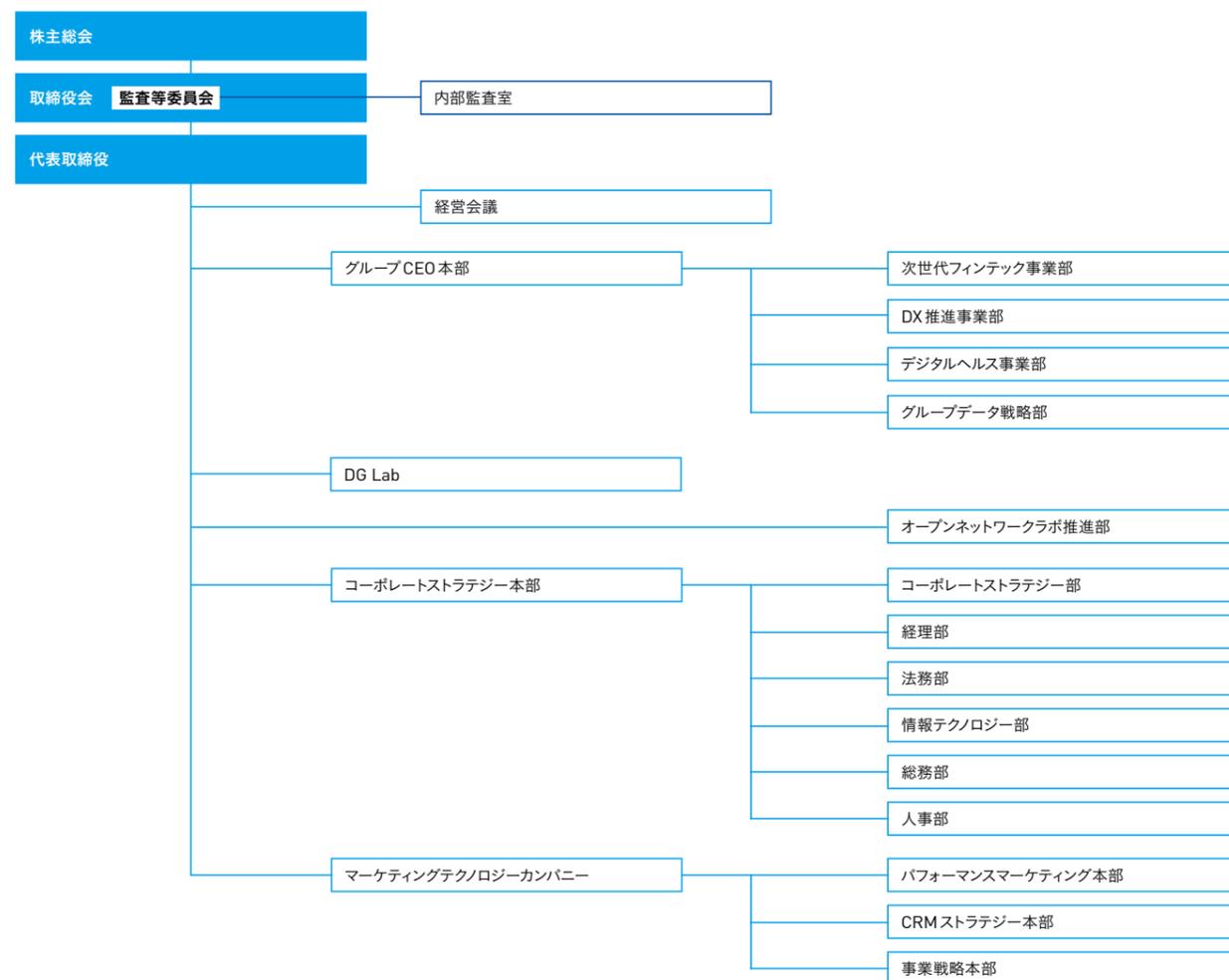
## 基本情報

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 本社 〒150-0042 東京都渋谷区宇田川町15-1 渋谷パルコDG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	7,637百万円
従業員数	898名[連結] / 471名[単体]

# DIGITAL GARAGE CHART

(2021年4月1日時点)

## 組織図



# STOCK INFORMATION

## 株式の状況

(2021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	47,441,900 株
議決権総数	460,711 個
株主数	4,841 名

## 大株主の状況

(2021年3月31日時点)

	持株数(株)	持株比率(%)
林 郁	6,830,300	14.82
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	3,509,200	7.62
(株)電通グループ	3,300,000	7.16
TIS(株)	2,364,500	5.13
(株)日本カストディ銀行(信託口9)	1,818,000	3.95
(株)日本カストディ銀行(信託口)	1,724,400	3.74
ジェービー モルガン バンク ルクセンブルク エスエイ 384513	1,166,300	2.53
ザ バンク オブ ニューヨーク メロン 140051	790,300	1.72
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505225	751,074	1.63
(株)クレディセゾン	655,200	1.42

\*持株比率は自己株式(1,363,660株)を控除して計算しております。

## 配当金の推移

	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)	2020年3月期 (IFRS)	2021年3月期 (IFRS)
普通配当	5円	15円	20円	24円	28円	28円	32円
記念配当	20円 創立20周年記念	15円 東証一部市場 変更記念	-	-	-	10円 創立25周年記念	-
配当金総額	11.7億円	14.1億円	9.4億円	11.3億円	12.8億円	17.5億円	14.7億円
自己株式の取得	-	-	-	-	50億円	-	-
普通配当性向	4.6%	13.7%	22.0%	20.7%	13.3%	17.4%	15.1%
総還元性向	23.1%	27.3%	22.0%	20.7%	64.3%	23.5%	15.1%
税引前事業CFに対する 配当性向	-	-	-	-	-	51.2%	20.6%

## 株式分布状況

(2021年3月31日時点)

