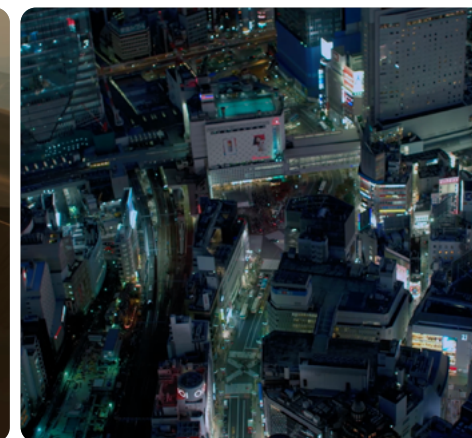
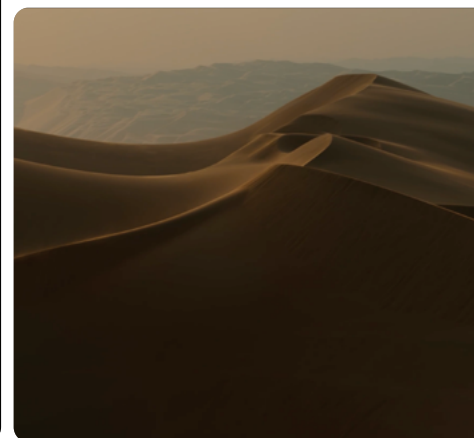


 Digital Garage Group



DG Integrated Report 2024

デジタルガレージ 統合報告書 2024年



※ Purpose

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

1995年、「インターネット時代の『コンテキスト』を創っていく会社」を目指し、デジタルガレージは設立されました。「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。マーケティングや言語学、情報工学、人工知能等、多くのカテゴリーでコンテキストは今やキーワードになっています。

私たちは、「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る。それは世の中のために、未来のためになると考えています。



✧ Value

First Penguin Spirit

事業として未知の領域に勇敢に挑む

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。こうしたなかでも危険を顧みず、自分たちの食料を得るために勇気をも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

意志をも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。



✧ Principle

Think for Yourself and Question Authority

自分で考えよ。そして常識を疑え。

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も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

れない発想をも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。

イントロダクション

- 01 Purpose
- 02 Value & Principle
- 03 目次・編集方針

DGグループの価値創造

- 04 CEOメッセージ
- 08 Context Timeline
- 11 価値創造プロセス
 - 12 外部環境
 - 13 経営資源
 - 14 マテリアリティ

成長戦略

- 16 COOメッセージ
- 18 ビジネスオーバービュー
- 19 セグメント概要・業績
- 20 CBDOメッセージ

- 21 決済プラットフォームビジネス
- 22 コラム ～端末レス決済～
- 23 決済周辺領域
- 24 B2B決済領域
- 25 産業特化型DX事業
- 26 アライアンス戦略
- 27 株式会社カカココムとの連携ビジネス
- 28 グローバル投資インキュベーション
- 30 コラム ～DGのスタートアップ投資戦略～
- 31 次世代テクノロジー / サービス
- 32 財務戦略
 - 32 キャッシュフロー・アロケーション
 - 33 株主還元方針
 - 34 株主をはじめとしたステークホルダーとの対話・CIROメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 35 サステナビリティマネジメント
- 36 社外取締役鼎談
- 39 社会
 - 39 人的資本の取組み

- 40 未来を切り拓く人財育成
- 41 CTOインタビュー
- 42 多様な人財が活躍する仕組みづくり
- 43 CTrOメッセージ
- 44 人権の尊重、地域社会への貢献
- 45 環境
 - 45 気候変動に対する取組み
- 46 ガバナンス
 - 46 コーポレートガバナンス
 - 49 コンプライアンス・リスクマネジメント・情報セキュリティ
 - 50 役員紹介
 - 51 スキルマトリックス
- 52 Special Cross Talk

データ集

- 56 連結財務データ
- 57 グループ会社一覧
- 58 会社概要・株式情報

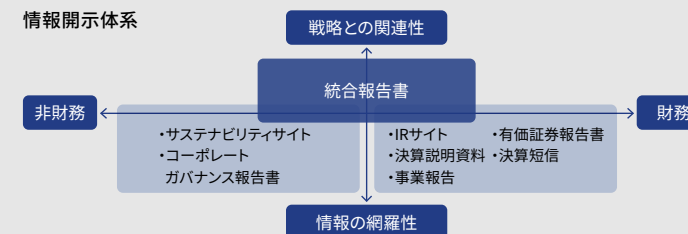
編集方針

本レポートは、IFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創ガイドンス」を参照しつつ、戦略ストーリーとして、財務情報と非財務情報を体系的にまとめたコミュニケーションツールとして作成しています。株主や投資家の皆さまをはじめとした幅広い読者の皆さまに、当社についてのご理解を深めていただけるよう、今後も内容の一層の充実に向けていきます。本レポートに記載されている現在の計画、予測、戦略などには、レポート作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。将来の実際の業績は、さまざまな要因により、見通しと大きく異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

報告対象範囲

株式会社デジタルガレージおよびグループ会社

情報開示体系



CEOメッセージ

Group CEO Message

30年の軌跡とこれからの デジタルガレージ

デジタルガレージは、2025年8月に設立30周年を迎えます。その歩みを振り返ると、インターネットの黎明期から、常に最新テクノロジーを社会実装するビジネスを展開してきた30年間でした。インターネットがまだ一般的ではない時代に共同創業者の伊藤穰一と出会い、日本ではじめて個人ホームページ「富ヶ谷」を開設したことに始まり、ロボット型インターネット検索サービスの提供や、EC (E-Commerce) の先駆けとなるシステム構築、日本初となるコンビニ決済サービス等の提供、Twitter (現X) の日本進出の支援、ブロックチェーンに関する規制のサンドボックス制度 (新技術等実証制度) の第1号認定など、常にインターネットテクノロジーを活用したビジネスを創造してきました。



代表取締役 兼
社長執行役員グループCEO

林 郁





CEOメッセージ

テクノロジーの変化は本当に速く、数年でビジネス環境が劇的に変わることを身をもって実感してきました。当社が創業した1995年はWindows 95がリリースされた年です。個人がパソコンを活用する大きなきっかけとなり、メールが普及しました。

今や一人1台が当たり前となったスマートフォンはiPhone発売を皮切りに急速に従来の携帯電話を駆逐し、アプリ化により即時性が高まったSNSが生活や人々の価値観の形成に大きな影響を及ぼすようになりました。また、エンジニア向けだったAIが世に広まり始めたのはほんのここ1、2年ほどのことです。このよう

にテクノロジーの変化により、ビジネスが変わり、生活スタイルや行動様式も別次元の変化が起き、インフラ化していくのが、テクノロジーの世界なのです。

当社はテクノロジーを活用したさまざまな「日本初」の決済関連サービスを創出・展開してきました。現在では当社の決済関連事業は決済額6兆円を超える規模に成長し、国の重要インフラ指定業者となっています。日本のキャッシュレス決済比率が2020年の29.7%（86兆円）から2023年の39.3%（127兆円）へと進展するなか*、さらに政府は将来的に80%まで高める目標を掲げており、キャッ

シュレス決済は大きな成長市場です。そして、決済データには消費者行動などが反映され、さまざまなビジネスを成長させる大きな価値があり、決済に至るまでの各プロセスにもビジネスチャンスが広がっています。このような環境のもと、当社の強みであるメディアやECサイト構築、決済不正検知、マーケティングといった、決済とデータ、テクノロジーを融合したさまざまビジネスを構築し、展開しています。

*経済産業省「令和5年度電子商取引に関する市場調査」

1. 経営戦略パートナーとの取組み

日本有数の中小企業を中心とした顧客基盤を有する株式会社りそなホールディングスとの資本業務提携強化、また、KDDIグループが保有する多種多様なデータを掛け合わせた独自の事業を展開するauフィナンシャルサービス株式会社と業務提携を締結しました。これらの提携により、これまで蓄積してきた当社の決済やマーケティング等のアセットに加え、新たな次元でのビジネスエコシステムを構築し、ビジネスを次々と創出しつつあります。

2. デジタルガレージグループ内での協業

日本で最大級のグルメサイトである「食べログ」をはじめとする株式会社カカクコムとのさらなるビジネス連携を推進しています。当社グループの決済ソリューションを活用し、両社の協業によって、インバウンド向けネット予約サービス「インバウンド予約」の本格展開を開始しました。今後もこのような当社グループ各社との協業を積極的に推進し、生活者のニーズに応え、新たな価値を提供するメディアやサービス事業に進化させていきます。

3. 技術シードの発見とインキュベーション力

当社グループは創業以来、リスクのあることにも勇気と強い意志をもって真っ先に挑戦する「ファーストペンギン・スピリット」をもって挑戦してきました。果実が実らなかったビジネスも多々ありましたが、そうした経験も含め、大きな財産となっています。足元では生成AIや大幅な省電力を実現するAI等の先進テクノロジーを活用した非連続成長領域のビジネス展開に挑戦していま

CEOメッセージ

す。当社では、2010年に日本初の本格的なシードアクセラレータープログラムとなる「Open Network Lab (オンラボ)」を設立し、ESG重視型投資を行う「Earthshotファンド」と連携することで、これまで200社近くを支援し、シード期からの支援としては異例ともいえる3社のIPOスタートアップを輩出してきました。

4. グローバルネットワーク

当社グループは、インキュベーションセンター「DG717」(サンフランシスコ)、カンファレンスホール「Dragon Gate」(渋谷)、ロンドン拠点など、国内外にスタートアップ支援施設を開設するとともに、2023年にはサンフランシスコで生成AI (Generative AI) に焦点を当てたスタートアップスタジオ「GenLab」もスタートするなど、当社独自のグローバルネットワーク「DG Global Incubation Stream」を構築してきました。このネットワークのもと、先端テクノロジーにかかわるスタートアップへの投資・支援・協業を通じ共に成長することで、さらなる事業展開につなげることができています。

30年の節目に立ち、これらの4つを有機的に組み合わせ、本社である渋谷、サンフランシスコ、ロンドンを結び、私たちはこれからも先端テクノロジーと革新的なアイデアをもって、次の時代を切り拓いていく決意を新たにしています。

パーパスとサステナビリティ経営

当社グループはインターネットの黎明期から単に利益のためだけでなく、社会の役に立つ、社会をよくするという観点をもって、テクノロジーをビジネスとして社会実装してきました。事業を通じて持続可能な社会に貢献することは、結果的に当社事業の持続的な成長につながります。こうした想いもあり、当社のパーパスとして掲げてきた「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」をサステナビリティ経営の実践としても同義であると捉えて、2024年3月期にこれをサステナビリティ方針としました。

気候変動や少子高齢化等の社会課題が顕在化している現代において、テクノロジーが担う役割はこれまで以上に大きくなってきています。社会のニーズに応えるテクノロジーを活用したビジネスやサービスを通じて持続可能な社会に貢献することが、当社グループのビジネスの成長の観点でもとても重要だと考え、社会課題の解決に寄与するさまざまな新規事業に取り組んでいます。具体的には、エンドユーザーのスマートフォンでQRコードを読み取るだけで各種決済ができる端末レスの決済サービス「Cloud Pay Neo」は端末を製造する過程で通常発生する温室効果ガスが排出されず、故障・災害・停電等で決済端末が利用できない場合のバックアップとしても期待できます。



CEOメッセージ

不動産業のDXプラットフォーム「Musubell (ムスベル)」では不動産業務の効率化、省力化のほか、大量の紙が必要となる不動産契約をWeb上で完結することで、紙の排出量削減につながります。このようにテクノロジーをサービスとして提供することで、社会課題の解決に直接的・間接的に寄与しています。

このような持続可能な社会に貢献するビジネスを展開するにあたり、健全で透明性の高いガバナンス体制を構築することや、人権の尊重や法令等の遵守、国の重要インフラにも指定されている決済サービス等のシステムを止めることなく安定的に稼働すること等、社会に対して責任あるビジネスの基盤をしっかりと管理・運営し、強化してまいります。

テクノロジーの社会実装に挑む ファーストペンギン・スピリットを持った人財

当社グループはこれまでその時々々の先端テクノロジーを社会実装してきましたが、それらはどれも前例のないものでした。当社がバリューとして掲げる、従来の常識や概念にとらわれず、どんなリスクがあるかも分からない未知の領域に勇気をもって果敢に挑戦していく「ファーストペンギン・スピリット」が、AI等のテクノロジーを利活用する観点において、これまで以上に重要になってきます。また、組織に年齢や性別、国籍、ハンディキャップ、価値観、経験等の多様性を認め、尊重し合い、融合することで、こうした新しい視点や考え方が育まれます。多様性を尊重する風土や仕組みを創り続けることがとても大切だと考えており、社

員と会社のそれぞれが求めることを示した人財マネジメントポリシーを当該事業年度に制定しました。

当社を支える株主・投資家の皆さまへは、累進配当による長期安定配当をベースに、新規事業創出により配当を増加させるとともに、特別配当や自己株式の取得などを実施してまいります。また、リスクに対して適切に対処、コントロールすることによ

り安心して応援いただく体制を継続的に強化してまいります。当社グループはこれからもテクノロジーに果敢に挑み、持続可能な社会に役立つサービスを創り上げてまいります。すべてのステークホルダーの皆さまには、中長期的な価値をご理解いただき、変わらぬご指導・ご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

Context Timeline

コンテキストタイムライン

当社グループは創業以来、変化する時代とテクノロジーに柔軟かつ迅速に対応しながら、先進的なデジタルソリューションを提供し続けてきました。これまでの歩みは、デジタルの未知なる可能性に果敢に立ち向かってきた証です。これからも変動するデジタルシーンにおいてリーダーシップを発揮し、新たなコンテキストを創造し続けます。

'93-'94



・日本初の個人ホームページ「富ヶ谷」を開設

93年、伊藤の自宅にインターネットの専用回線が引かれ、日本初の個人ホームページ「富ヶ谷/TOMIGAYA」が誕生。94年に合併以前のエコシスとフロムガレージグループが協業を開始。

1995



・「デジタルガレージ」を設立

8月17日、車庫で創業したベンチャー精神を忘れないように、社名にガレージという言葉を残し、(株)デジタルガレージを設立。「インターネット時代の『コンテキスト』を創っていく会社」になることを志しスタート。

1996



・日本初の広告コンソーシアム「DAC」を設立

(株)博報堂、(株)旭通信社(現(株)ADKホールディングス)、第一企画(株)、(株)読売広告社、(株)アイアンドエス(現(株)I&S BBDO)、(株)徳間書店との共同出資により設立。インターネット広告事業に本格参入。

1997



・サイバーキャッシュ(現DGフィナンシャルテクノロジー)設立

PCの普及やインフラ整備により日本のインターネット利用者が急増した1997年、(株)DGフィナンシャルテクノロジー(DGFT、旧:ペリトランス)は米国の電子決済サービス企業CyberCash,Inc.の日本法人として設立。

インターネット普及率*と
決済取扱高・件数

1997年

日本のインターネット普及率
9.2%

世の中の出来事

1993年

- ・日本においてインターネットの商用利用が許可、ISP事業実施可能に
- ・HTMLのバージョン1.0がインターネットドラフトとして公開

1994年

- ・ロボット型検索サイト「Infoseek」が開設

1995年

- ・ECサイト「Amazon.com」がサービス開始
- ・Windows 95が発売を開始

1996年

- ・インターネット1996ワールドエキスポジション開催
- ・Javaプログラミング言語普及

※令和5年版情報通信白書

2000



・イーコンテキスト設立

(株)イーコンテキストを当社、(株)ローソン、TIS(株)、三菱商事(株)でJV事業として、2000年5月19日発足(2003年1月：DGの連結子会社に、2005年6月23日：大証ヘラクレス上場)。



・デジタルガレージ上場

企業が「21世紀型のグローバル企業」を目指し、積極的にIT投資に取り組んでおり、政府もこれを国策として支援していた一方で、ネット市場は厳選される傾向に。このような状況の中、12月14日に店頭市場に株式を上場。

2002



・カカクコムを連結子会社に

(株)カカクコムへの投資と事業育成をスタート。当社の事業開発のノウハウを活かした支援を行い、2003年には(株)カカクコムは東証マザーズ市場(当時)への上場を果たし、食ベログ事業を2005年より開始。

2008



・Twitter(現X)の日本進出を支援

Twitterの将来性を見出し、Twitter社の日本展開を支援。Twitter日本語版の開発と運営支援、バナー広告の導入などを通じ、日本でのTwitterの普及やユーザー獲得、事業拡大などをサポート。

2010



・日本初のアクセラレータープログラム開設

次世代のビジネスを生み出し、世界に羽ばたくスタートアップを育成する日本初のアクセラレータープログラム「Open Network Lab(オンラボ)」を開設。これまでにのべ30回以上のプログラムを実施し、150社超のスタートアップ企業を支援。

2013



・インキュベーションセンター「DG717」を設立

日本だけでなく世界からの起業参加を受け入れていく精神のもと、日本と米国をつなぐ起業家支援施設として、サンフランシスコの目抜き通りであるMarket Street沿いにインキュベーションセンター「DG717」を開設。

インターネット普及率と 決済取扱高・件数

2000年

日本のインターネット普及率
37.1%

2005年

日本のインターネット普及率
70.8%

2012年

取扱高：約6,000億円
取扱件数：1.3億件

2013年

取扱高：約7,300億円
取扱件数：1.5億件

世の中の出来事

2000年

- ・Googleが日本語の検索サービスを開始
- ・「Amazon.co.jp」が日本でサービスを開始

2008年

- ・AppleがApp Storeを開始
- ・iPhoneが日本発売を開始
- ・Facebook、Twitterが日本語版サービスを開始
- ・日本において光回線の契約者数がADSLを逆転

2016



・ANA Digital Gateを設立

全日空商事(株)と合併で、フィンテックを活用した新たな決済ソリューション事業を展開する合併会社「ANA Digital Gate(株)」を設立。

2018



・TDペイメントを設立

東芝テック(株)と合併でPOSシステム向けマルチ決済ソリューションを展開する合併会社「TDペイメント(株)」を設立。

2021



・ESG分野のスタートアップに向けた「Earthshotファンド」設立

ESG分野に関連する企業を中心に、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等を行う、投資ファンド「Open Network Lab・ESG1号投資事業有限責任組合」(通称：Earthshotファンド)を設立。



- ・ベリトランスが株式会社DGフィナンシャルテクノロジー(以下、DGFT)に商号変更
- ・東芝テックと資本業務提携、リテール市場のキャッシュレスとDXを推進

2022



- ・JCBと資本業務提携、決済事業強化と次世代Fintechサービスの共創
- ・りそなホールディングスと資本業務提携、次世代Fintechサービスに加え、共同でスタートアップ育成ファンドを設立

2024



・auフィナンシャルサービスと業務提携

共創連携によるワンストップの決済サービス展開により、キャッシュレス市場でのシェア拡大や業界ポジショニングの向上を目指す。

インターネット普及率と
決済取扱高・件数

2018年

取扱高：約1.6兆円
取扱件数：2.9億件

2021年

取扱高：約3.8兆円
取扱件数：6.6億件

2022年

取扱高：約4.4兆円
取扱件数：7.2億件

2024年

取扱高：約6.2兆円
取扱件数：11.8億件

世の中の出来事

2018年

・次世代の高速インターネット通信5G技術が進展

2020年

・新型コロナウイルス感染症の影響で非接触型キャッシュレス決済が普及
・日本のインターネット広告費がテレビを超えたと電通が発表

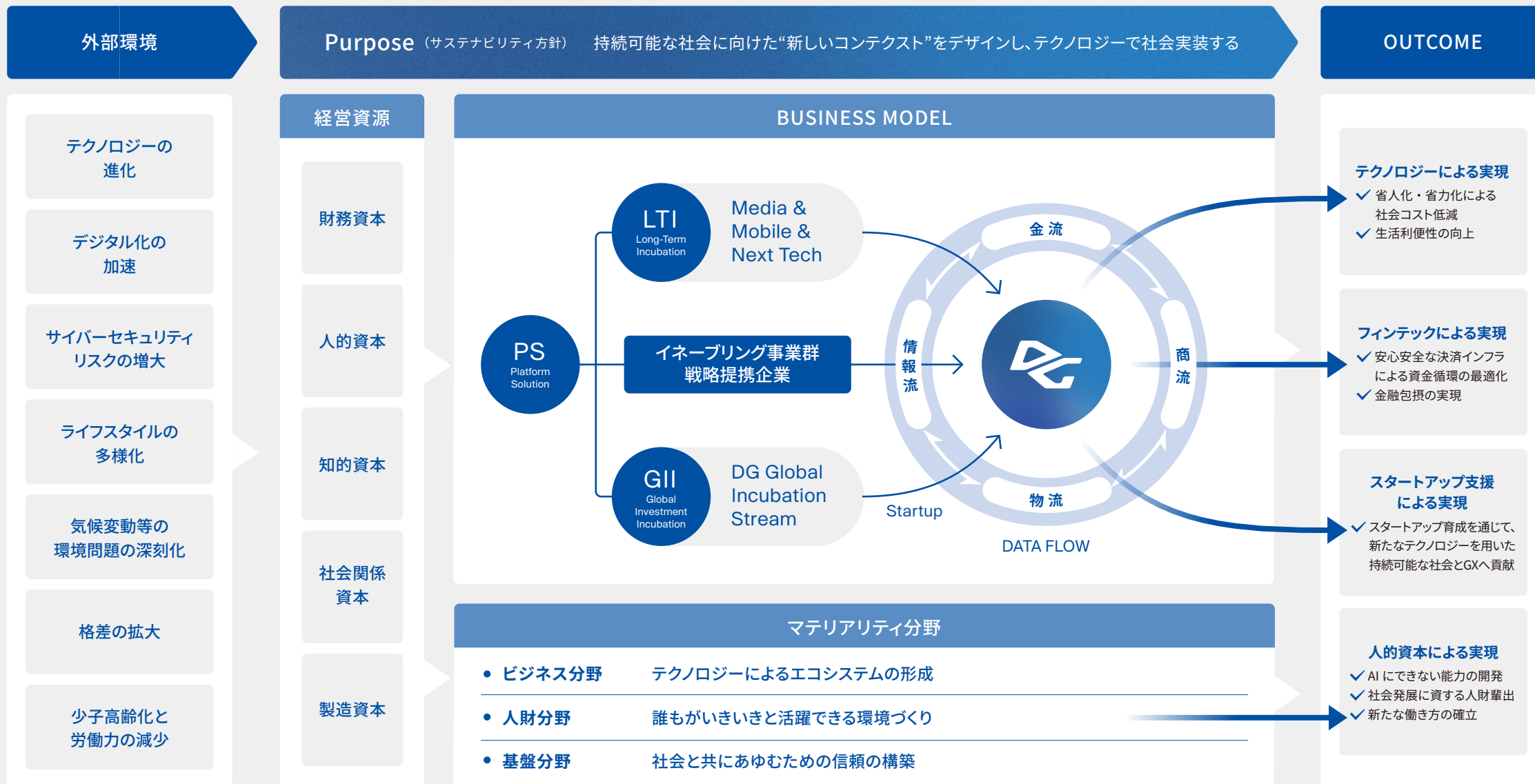
2021年

・仮想空間「メタバース」の概念が注目され、Facebookは「Meta」に社名を変更

2022年

・「Midjourney」、「ChatGPT」をはじめとする「Generative AI」が次々と登場

価値創造プロセス

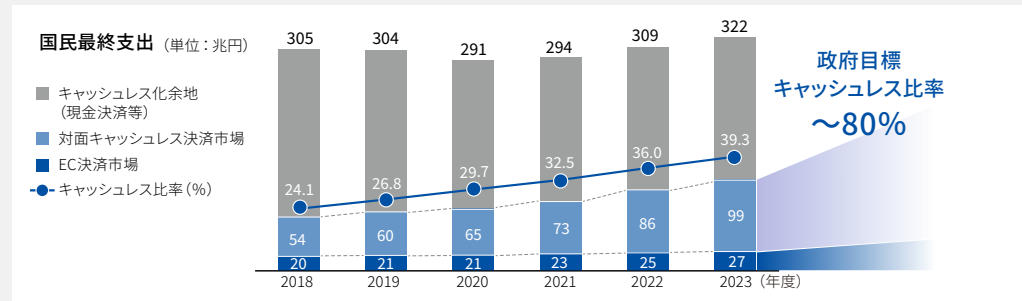


外部環境

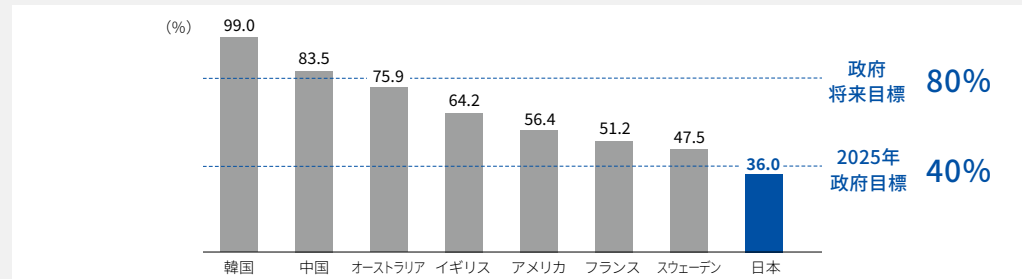
キャッシュレス決済市場

日本のB2Cキャッシュレス決済比率は2015年の18.2% (54.6兆円) から2023年は39.3% (126.7兆円) ※1と進展していますが、当社の決済取扱高は、市場成長率を上回るペースで増加しています。日本のキャッシュレス比率は主要先進国に比べ低位であり、内閣府主導で将来的には80%まで引き上げる目標が示されていることから、今後も継続的な高成長が見込まれる市場です。また、企業間取引 (B2B) における決済市場規模はB2Cの3倍以上である1,100兆円超 ※2とされています。当社グループでは、中堅中小企業の資金繰り支援をはじめとしたB2B決済領域におけるサービスも多数展開しており、総合決済事業者としてあらゆる決済シーンをサポートしています。

B2Cキャッシュレス決済市場規模の推移 ※3



主要先進国におけるキャッシュレス決済比率 (2022年度) ※4

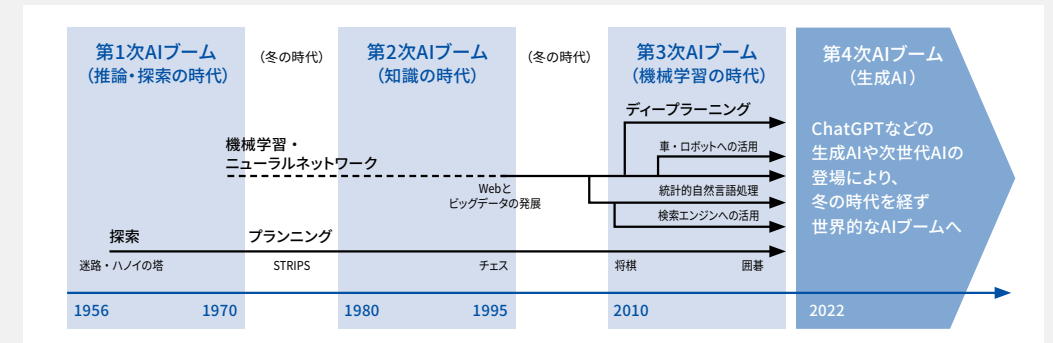


※1、2 経済産業省「令和5年度電子商取引に関する市場調査」より一部当社にて推計
 ※3 経済産業省「令和5年度電子商取引に関する市場調査」、内閣府「国民経済計算」(名目)を参考に当社にて推計
 ※4 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「世界主要国におけるキャッシュレス決済比率 (2022年)」

AIの進展とスタートアップ投資マーケット動向

AIの進展の経緯 ※5

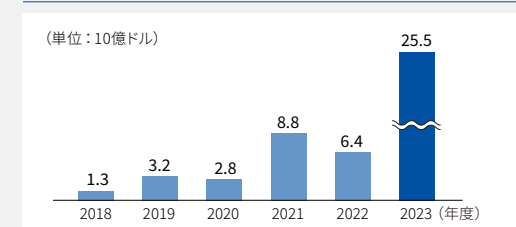
AIの歴史は1950年代から始まり、3度のブームによる技術革新を経て、2022年頃から社会実装が急速に進んでいます。



生成AI関連におけるスタートアップの動向

生成AI関連スタートアップへの投資額は、2023年に255億ドルへと急増しており ※6、ベンチャーキャピタルが積極的に支援しています。当社グループには世界中からAIやweb3等の多くのスタートアップが集まるサンフランシスコの中心部にスタートアップのインキュベーションセンターである「DG717」があり、先端テクノロジーの知が集積するテックコミュニティが形成されています。

生成AI関連スタートアップ投資金額推移 ※7



サンフランシスコの中心部の目抜き通りにある「DG717」



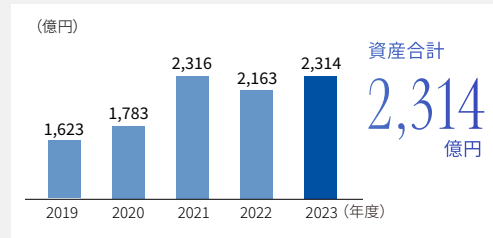
生成AIハッカソンの様子

※5 総務省「令和6年版情報通信白書」より一部改変
 ※6、7 ディールルーム「Global Generative AI VC investment」
 上記記載は、Dealroom.coから取得したデータに基づいています。これらのデータの使用および解釈、ならびにそれに基づく結論、助言、その他の適用または実行は、株式会社デジタルガレージによって行われており、その責任は当社にあります。

経営資源

財務資本

財務の健全性および安全性の維持と、事業の維持拡大に必要な資金の流動性の確保を意識した資金調達を基本方針としております。



製造資本

創業以来テクノロジーの波打ち際で、さまざまなサービスを開発してきました。新たな技術を活用したサービス開発を行うため、エンジニアをはじめとしてグループ内の開発リソースを増やしています。



社会関係資本

当社グループは、それぞれの事業領域におけるパートナーシップとスタートアップ企業への投資・育成を通じて、相互の共創による新たな社会的価値の創出に取り組んでいます。

アライアンスパートナー (一例)

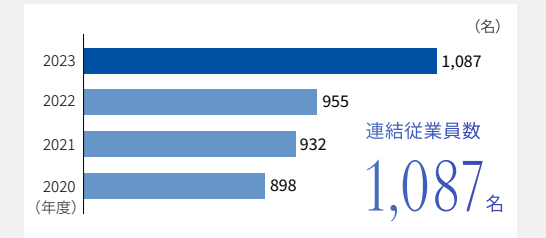


スタートアップ支援



人的資本

「Think for Yourself and Question Authority」のプリンシプルに共感し、リスクを恐れず果敢に挑戦する「ファーストペンギン・スピリット」精神をもつ人財が価値創造の源泉となっています。



知的資本

①スタートアップ企業ネットワークによる情報蓄積

北米・日本・アジア・欧州を中心に創業以来築き上げてきた独自のディールソースである「DG Global Incubation Stream」を通じて、世界中の有望なスタートアップ企業や最先端テクノロジーへリーチすることにより得られる情報の蓄積が、当社グループにおける唯一無二のアセットとなっています。

②自社研究開発組織での技術開発

DG Lab

世の中の多様な変化に対応し、最先端テクノロジーを取り込みながら事業を創造・成長させていくことを担う組織です。



Digital Architecture Lab

AIを活用して、個人や社会の問題を解決し、新しい生活とビジネスの価値を提供する研究開発に取り組んでいます。



③テクノロジーの社会実装を通じたナレッジ

当社グループは、インターネットの発展とともに、時代に並走した新たなテクノロジーを用いたサービスを社会実装してきました。これらの経験は、今日においてあらゆる産業や顧客のニーズに即したソリューションの提供につながっています。

マテリアリティ

特定したマテリアリティ

当社グループのマテリアリティ

当社グループでは、サステナビリティ経営を推進していく上で優先的に取り組むべきマテリアリティ（重要課題）を特定しました。創業以来、テクノロジーを社会に実装し、新たな価値を創造してきた当社グループの強みを活かしたビジネス分野、成長の源泉である人財分野、重要インフラ事業を担う企業として守り、堅持し、強化すべき基盤分野の計3分野8項目のマテリアリティを軸に、サステナビリティ経営を推進していきます。

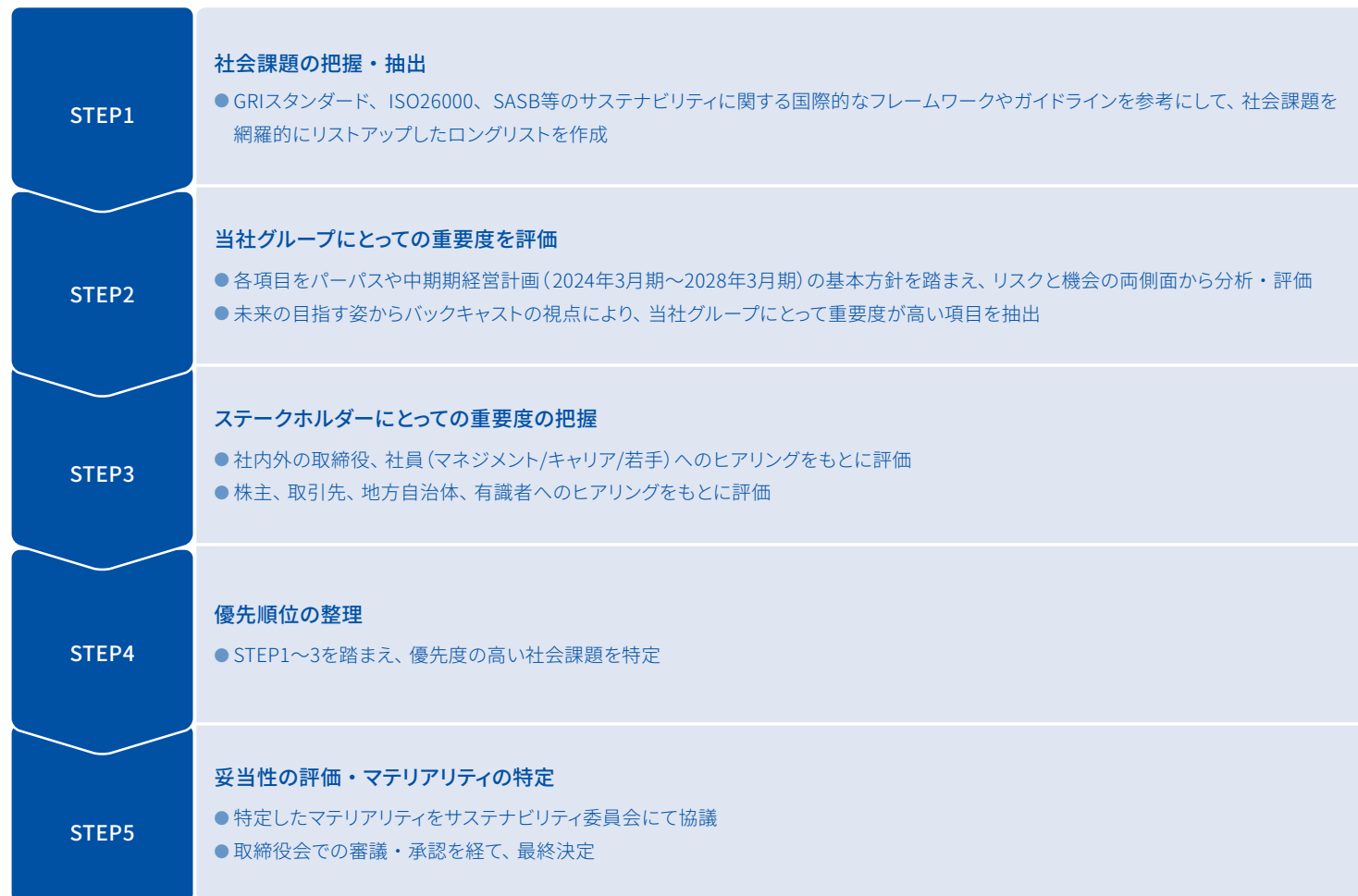


重要分野	マテリアリティ	
テクノロジーによるエコシステムの形成 (ビジネス分野)	より良い未来に向けたテクノロジーの探究	当社グループの強みは、新たなテクノロジーを常に追い求め、その本質を捉えながら社会実装してきたことです。今までもそしてこれからも既存の仕組みや概念にとらわれることなく、新たなテクノロジーの探究を続けていきます。
	豊かな社会を創出するフィンテックの利活用	誰もが利用しやすいフィンテックの社会への浸透を通じて、資金循環の活性化やアクセシビリティ・包摂性の向上、環境負荷の低減など、経済だけではなく豊かな社会の実現にも寄与していきます。
	持続可能な社会へ貢献する事業の共創	投資支援先のスタートアップや事業パートナーとサステナブルな事業を共に創り出すことは、当社グループの事業成長だけではなく、持続可能な社会の実現にも貢献するものと捉え、今後もさまざまなパートナーと共に新たな事業創出に取り組んでいきます。
誰もがいきいきと活躍できる環境づくり (人財分野)	多様な人財が活躍する仕組みづくり	従業員一人ひとりの多様性を尊重し、前向きにやりがいをもって働くことができる環境・制度等を整えることが、社会の多様なニーズや課題に応えることにつながると捉え、人財への取組みを推進していきます。
	未来を切り拓く人財育成	一人ひとりの強みを活かしながら、変化していく社会環境へ勇敢に挑む人財を育成することは、自立したキャリアを築き、人生をより豊かにするだけではなく、当社グループの成長にもつながると考えています。今後も積極的にチャレンジできる人財の育成を進めていきます。
社会と共に歩むための信頼の構築 (基盤分野)	責任ある企業活動の推進	社会・環境のなかで活動する一企業として、健全で透明性の高いガバナンスの構築、法令等の遵守、地域・地球環境への配慮等を責務として推進していきます。
	人権の尊重に基づく社会との共生	当社グループおよびバリューチェーンにかかわるすべての人々の人権を尊重し、社会との共生をはかっていきます。
	社会を支えるシステムの安定稼働	社会の重要インフラとしての事業を展開する当社グループにとって、途切れることなく安心・安全なシステムを提供・運用することが責務であり、これからも堅牢性、安全性の向上に努めていきます。

マテリアリティ

特定のステップ

当社グループでは、国際的なフレームワークや各種ガイドライン等を活用し、社会課題の把握を起点とし、当社グループにおける事業機会・リスクの分析を行いました。その後、ステークホルダーとの対話を通じ、重要課題の整理・抽出を行いました。



実効性のあるサステナビリティ経営の推進



サステナビリティ
担当執行役員
デビー アルトモンテ
Debbie Altomonte

国際的なフレームワークを参考に社会課題を抽出し、株主、社内外全取締役、自治体、若手社員、キャリアおよびマネジメントレベルの社員まで、延べ63名へのヒアリングを行いました。その上で、社会の持続可能性に貢献し、当社グループが持続的に成長するための8つのマテリアリティを特定しました。

創業以来、テクノロジーを社会に実装し価値創造してきたことを示す「より良い未来に向けたテクノロジーの探究」、主力事業であるフィンテックを通じた豊かな社会の実現を表す「豊かな社会を創出するフィンテックの利活用」、スタートアップやビジネスパートナー等と共に新たな事業を創り上げていくことを示した「持続可能な社会へ貢献する事業の共創」というビジネス分野における3つのマテリアリティのほか、それを支える人財分野における2つのマテリアリティ、基盤分野における3つのマテリアリティで構成しています。

今後は、マテリアリティごとにKPI等を設定し、実行に移すことで、マテリアリティに関連する活動の実効性を高めていきます。ステークホルダーの皆さまと共に持続的に成長できるよう、当社グループではより一層サステナビリティ経営を推進してまいります。

COOメッセージ

成長戦略の考え方とデジタルガレージの独自性

取締役 兼
副社長執行役員グループCOO
踊 契三



成長戦略としての「決済事業」

当社グループは決済事業を成長戦略の中心に据え、企業価値の向上を推進しています。10年前の年間決済取扱高は約8,000億円程度でしたが、2024年3月期には約6.2兆円にまで成長しました。日本のEC市場の成長を当社の成長に取り込みながら、現在では実店舗の決済である対面決済市場や法人間取引決済の市場にも参入しています。1997年に決済事業を開始して以来、さまざまな企業と提携を進めてきました。日本のキャッシュレス産業は今後も成長が期待される市場であり、当社の事業環境は追い風と言えます。

多様な決済手段(クレジットカード、電子マネー、コンビニ払い、QR決済等)を一括システムで提供するプラッ

トフォーム事業は、約25年前に「決済代行業」と呼ばれて立ち上がったビジネスで、当社を含むいくつかの先行企業が、この社会インフラを今も支えています。

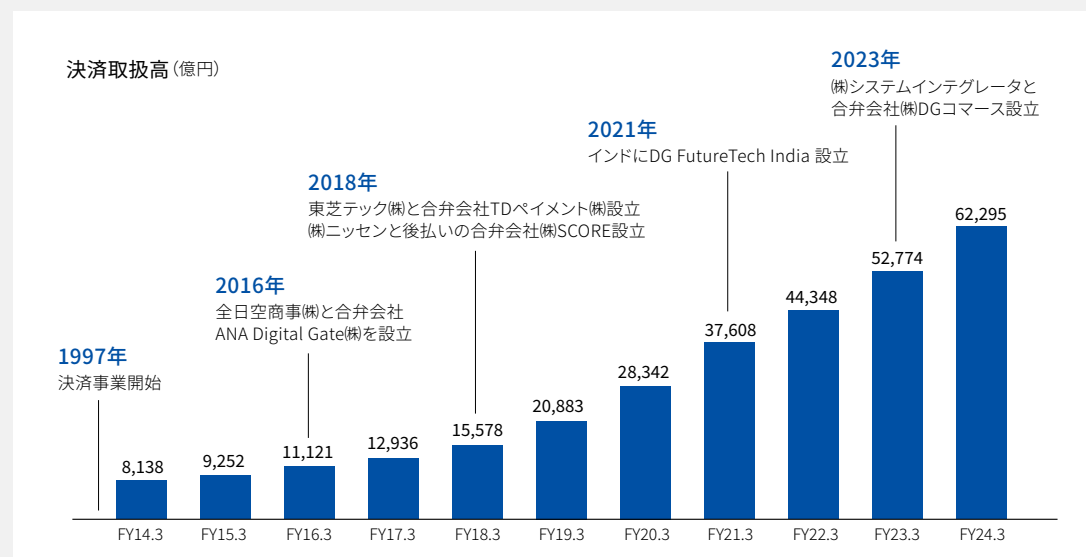
当社グループは、自前の技術力を活かし、決して停止してはならないシステムを確実に稼働させ、デリケートかつ大量の決済データを高速処理するプラットフォームを事業基盤としています。今では、このプラットフォームを通じてリテール事業者の資金繰りや業務効率を支援するなど、広義のフィンテックプレイヤーとして成長しました。

事業アセット

世界でもフィンテックや生成AIなどの分野で多くのスタートアップが誕生し、ユニコーンも生まれるなど、既得権者や既存のビジネスモデルを凌駕し始めています。テクノロジーが急速に社会システムを変えるなか、どのような企業であっても、単一の事業や既存事業に依存して長期的に成長を続けるのは極めて困難です。戦略的な事業アセットを重層的に保有し、それらを組み合わせることが、持続的な成長には欠かせない時代になっています。当社グループでは、以下の事業アセットを戦略シナリオとして組み合わせています。

- ① 長期的な成長基盤として、リカーリング型で安定した決済プラットフォームビジネス
- ② 収益の多層化と競争力を実現する、自社開発のマーケティング/フィンテック/DXプロダクト
- ③ グループ会社カクコムメディアと、そのユーザーリーチ
- ④ 長年培ったスタートアップ投資事業を通じた、先端テクノロジーの獲得
- ⑤ 非連続的な成長を実現するための、生成AIや暗号資産など先端テクノロジー領域のR&Dと事業化

当社グループでは、これらの要素を3つの事業セグメントに区分し、それぞれの戦略と相乗効果を組み合わせて中長期の経営戦略を組み立てています。



※2016年以前は3月期決算と仮定し算出した数値を記載

COOメッセージ

中期経営計画の要素

2023年5月に5カ年の中期経営計画を発表しました。コロナ禍による社会環境の変化も踏まえ、当社グループが進むべき航海図はどのようなものなのか、社内検討に加え、社外取締役や機関投資家などの市場参加者からのご意見も検証し、以下の点について協議を重ねました。

- 事業ドメインと成長戦略の再点検
- 技術開発力
- 成長投資と経営資源の配分
- 財務規律
- 株主還元および経営指標開示をはじめ株式マーケットとのコンセンサス
- サステナビリティ
- ガバナンス

成長マーケットであり、かつ、継続的な収益が見込めるリカーリング型の決済事業を軸としたフィンテック領域を、改めて「DG FinTech Shift」戦略」として事業ドメインの中心に据えることとしました。これを安定した基礎収入とし、さらに成長率を高めることで株主還元の継続向上を実現する構造です。また、この基礎収入により、運転資金、成長投資、累進配当等が賄われることを基本とし、キャッシュフロー・アロケーションのモニタリングや資本コストの検証を定常的に実施しています。

領域の拡大と事業開発力

当社は「フィンテック」という言葉が広まる以前から決済事業に取り組んでおり、2012年には100億円超のM&Aを行うなど、現在の事業規模に育成してきました。消費者の支払いを担う決済システムは社会インフラの一部であり、極めて複雑な構造や開発の難易度の高さから参入障壁が高いビジネスですが、当社は日本のキャッシュレス化やEC化率の成長を支えるリーディングカンパニーの一社として、この分野での役割を果たしてきました。

しかし、今では単なる電子決済システムの枠を超え、消費行動全体の仕組みへと拡大しつつあります。さらなる成長には、新たなテクノロジーやDXサービスの実装、商品のマーケティング、データ活用による社会利便性の向上など多角的な視点と取組みが不可欠です。そのためには新たな事業開発を常に継続することが必須であり、

それにより収益の多層化や競争優位性を実現し、基礎収入の成長と株主還元向上に直結させます。また、事業やプロダクトの開発においては、いわゆる「ベンダー依存」を避け、コストとスピードのメリットを享受できる自社開発（内製）の強化が重要であることから、エンジニアをはじめとする優秀人材の獲得・育成に注力するなど、人的資本経営を推進しています。

スタートアップの力と事業の多様性

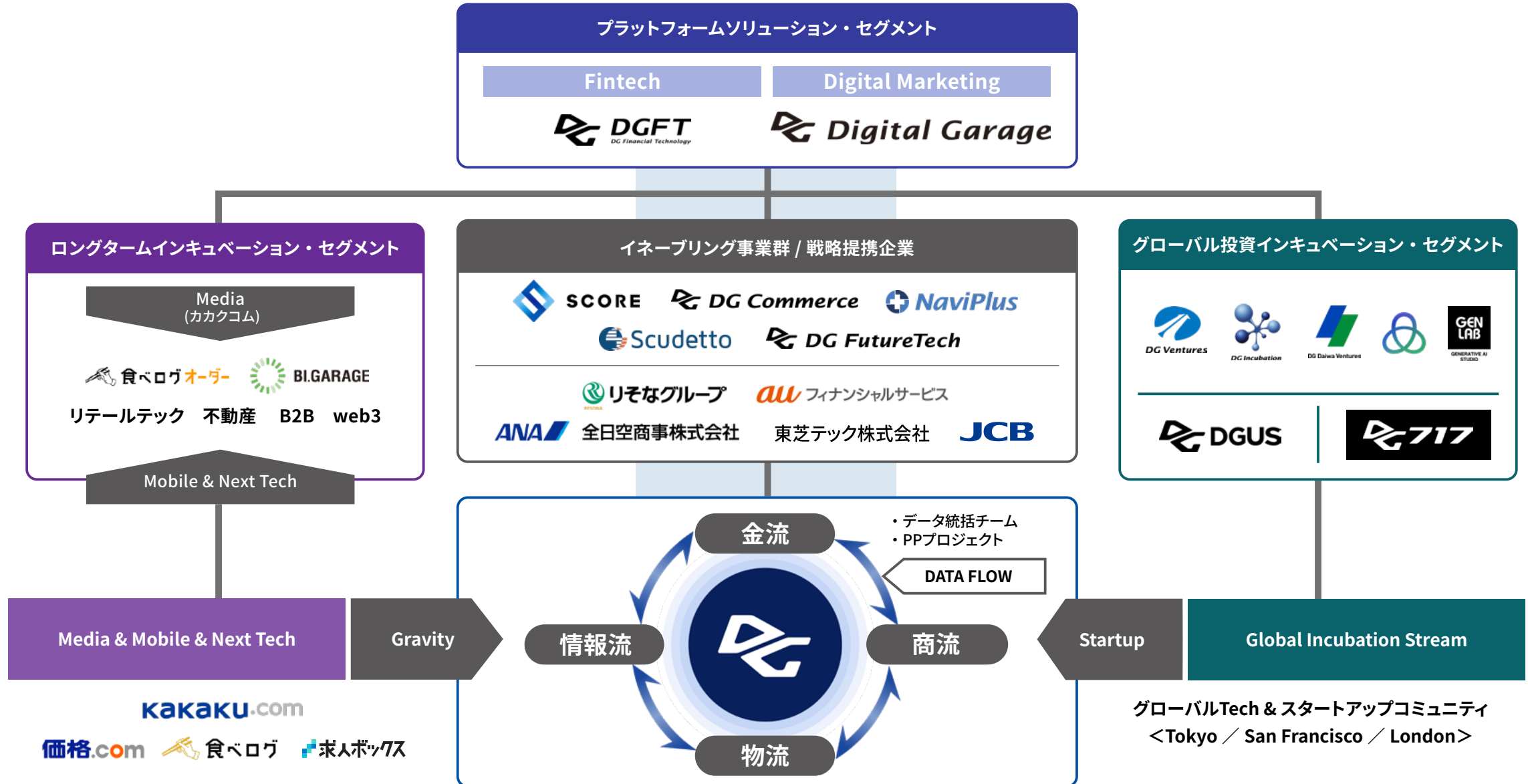
当社が創業以来本業として培ってきたスタートアップ投資育成事業は、これまでの実績において高いパフォーマンスと優れた目利き力を発揮してきました。一方で、当社の会計基準であるIFRS会計では、四半期ごとに投資ポートフォリオの時価評価を行い損益に反映させるため、連結損益への影響が少なくなく、このボラティリティを課題として認識しています。そのため中期経営計画では、投資有価証券として計上しているポートフォリオの売却を推進する方針としました。

しかし、事業成長に向けては、日進月歩である多くのテクノロジーやサービスを外部から取り込むことも必要不可欠であり、投資を通じた有望なスタートアップとの協業やM&Aのオポチュニティは極めて重要な要素です。このため、外部資金運用（ファンド運用）という形でスタートアップ投資を継続し、事業リターンにつなげていく方針です。当社が運営するファンドを通じ、ほかの多くの事業会社と共同で投資を行うことで、連結損益への影響（ボラティリティ）の最小化も両立するものです。

このように、当社グループは創業以来、複数の事業アセットを組み合わせることで成長してきた非常にユニークな企業です。その柔軟かつ迅速な戦略推進を強みに、今後もさらに変化の波が大きく予想されるビジネス環境のなかで成長を続け、社会経済の発展とステークホルダーの皆さまに資する経営をしてまいります。



ビジネスオーバービュー



セグメント概要・業績

当社は、グループで展開する事業を3つのセグメントに区分し、事業運営しております。

		重要指標	利益 [※]
プラットフォーム ソリューション (PS)	<p>国内最大級の決済プラットフォームを軸とした当社グループの基盤事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ●あらゆるキャッシュレス決済手段を総合的に提供する決済プラットフォームを軸とした事業を展開 ●決済周辺の付帯サービスやEC事業者向けのソリューションを拡充し、バリューチェーンを一連でサポート ●クレジットカード事業者や金融機関等の金融領域におけるマーケティング・CRMソリューションも含め、フィンテック領域を中心とした持続的な成長に取り組む 	<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>ペイメント 決済取扱高</p> <p>6.2兆円</p> </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>ペイメント 決済支払拠点数</p> <p>108万拠点</p> </div> <div style="text-align: center; margin: 5px;"> <p>マーケティング 金融領域 広告取扱高</p> <p>180億円</p> </div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="text-align: center; margin-bottom: 20px;"> <p>ペイメント 税引前利益</p> <p>56.6億円</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>マーケティング 税引前利益</p> <p>15.2億円</p> </div> </div>
ロングターム インキュベーション (LTI)	<p>決済プラットフォームの拡大加速と中長期的な成長を牽引する戦略事業の開発/育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ●各産業のDX化を推進するSaaS、企業間取引における決済ソリューションをはじめとしたB2B金融/フィンテックサービス、暗号資産/Gen AI等の新たなテクノロジーの社会実装など、中長期的な成長を牽引する戦略事業群の開発/育成 ●株式会社カカコムとの協業による飲食、ショッピング、旅行等の領域における共同事業の開発 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>食ベログ 契約店舗数</p> <p>7.7万店</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>カカコム 持分法利益</p> <p>37億円</p> </div> </div>	<div style="text-align: center;"> <p>税引前利益</p> <p>14.4億円</p> </div>
グローバル投資 インキュベーション (GII)	<p>次世代テクノロジーを中心とした国内外のスタートアップ企業への投資／育成／事業連携</p> <ul style="list-style-type: none"> ●20年以上の経験で築いた独自のグローバルネットワークを活用した次世代スタートアップ企業への投資/育成およびファンド運営 ●フィンテック領域をはじめ、当社グループ事業との親和性が高いスタートアップ企業との事業連携を推進 	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>シードアクセラ レータープログラム スタートアップ 累計支援数</p> <p>155社</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>スタートアップ 累計投資社数</p> <p>400社超</p> </div> </div>	<div style="text-align: center;"> <p>税引前利益</p> <p>13.7億円</p> </div>

※2024年3月末時点

※2025年3月期第1四半期に実施した、マーケティング事業の一部セグメント変更および修正した数値を記載

CBDOメッセージ

デジタルガレージグループアセットによる事業拡大

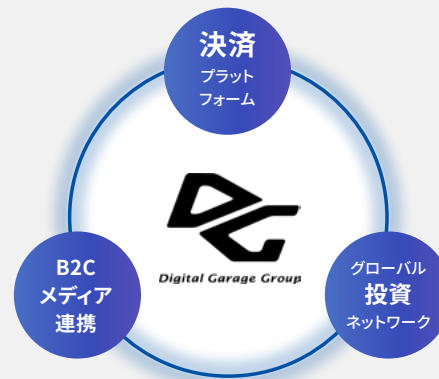
取締役 兼
専務執行役員CBDO*
株式会社カカコム 取締役
大熊 将人



※Chief Business Development Officer (最高事業開発責任者)

デジタルガレージグループのもつアセット

当社グループのアセットは「決済プラットフォーム」「B2Cメディア (株式会社カカコム (以下、カカコム))との連携」「グローバルな先端テクノロジー投資ネットワーク」であり、これらを活用してグループ経済圏の拡大を目指します。特に、決済加盟店支援を基点に、マーケティング支援や産業特化型SaaS、カカコムとの連携によるシナジーを中期経営計画で実現します。



決済 × 業務DX：産業特化型SaaS

従来、産業特化型SaaSは市場規模が限定的と言われてきましたが、フィンテックの導入により、ユーザーあたりの売上増加や顧客獲得コスト削減が期待され市場規模拡大の可能性を秘めています。特に国内の不動産や小売業では、市場規模が大きく業務効率改善の余地があり、フィンテックと産業特化型SaaSの組み合わせによる事業拡大が期待されます。現在、Musubell (不動産DXプラットフォーム)やPangaea Delivery (飲食・小売業界向けデリバリー SaaS)の事業化を進めています。

カカコムのメディア集客力を活かす事業群

カカコムは3つの主要メディア事業をもつ総合インターネットメディアで、事業を拡大中です。価格.com (月間利用者数3,900万人)、食べログ (9,300万人)、求人ボックス (1,000万人)が牽引しています。特に食べログは、インバウンド観光客向けの予約サービスで決済との連携を開始し、海外OTA事業者との協力も進めています。訪日外国人は2030年に6,000万人、15兆円の市場規模に達すると予測され、これを大きな事業機会と見込んでいます。さらに、旅行や不動産分野でもフィンテックによる成長をはかります。

決済、その先へ ～スタートアップとの連携、新技術領域～

スタートアップとの連携

当社グループは、1995年の設立以来スタートアップ投資に積極的に取り組み、豊富なグローバル投資ネットワークを構築してきました。投資からのリターンを目指すこと以上に、グループの中核である決済事業との連携を期待しています。スタートアップ支援を通じて、決済データを起点とするデータビジネスへの発展やグループエコシステムの拡大を目指しています。

新技術領域

当社グループは、決済の次世代技術への布石として、2015年からブロックチェーン開発領域に取組んでおり、2018年には株式会社Crypto Garageを設立し、ブロックチェーン領域における技術開発とユースケース開発に注力しています。暗号資産決済やカストディなどの次世代の決済インフラ構築を目指し、既存金融事業者と連携しながら事業化にチャレンジを続けています。また、共同創業者である伊藤穰一の率いる「Digital Architecture Lab」では「Probabilistic Computing」という次世代人工知能のプロジェクトをMIT (マサチューセッツ工科大学)と共同研究を進めてきており、膨大な決済取引から得られるデータをもとに、ユーザー、加盟店にとってより便利で、省力化された次世代決済ワークフローの構築に向けた研究を進めています。

当社のバリューであるファーストベンギン・スピリットは、新しい技術領域への果敢な挑戦と、社会的要請に応える事業に昇華させる覚悟を表しています。ステークホルダーの皆さまには、この当社独自のアプローチをご理解いただき、引き続きご支援をお願い申し上げます。



決済プラットフォームビジネス

決済プラットフォームビジネス

決済プラットフォームのビジネスモデル

当社グループは、基盤となる事業として決済事業を展開しています。エンタープライズ、スタートアップ、中堅・中小企業、日本独自の決済の導入を検討するグローバル企業など、さまざまな事業者に対して、クレジットカードからコンビニ決済まで、40を超える決済手段に対応しています。また、特定の産業やユースケースに応じた決済プロダクトを保有し、事業者のあらゆる決済ニーズに対応しています。



決済取扱高 **6.2** 兆円 (2023年4月～2024年3月末の年間実績)
 決済取扱件数 **11.8** 億件 (2023年4月～2024年3月末の年間実績)
 決済支払拠点数 **108** 万拠点 (2024年3月末)

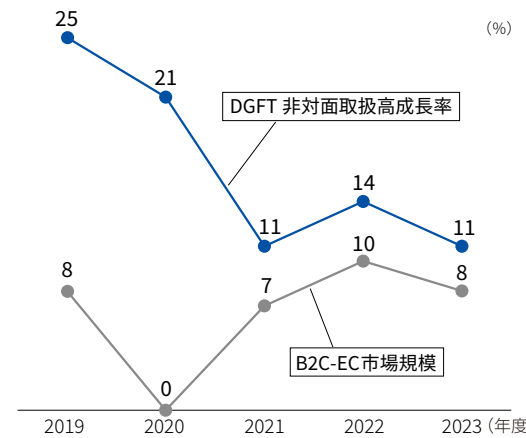
VeriTrans 4G 非対面加盟店向け マルチ決済サービス	Cloud Pay 対面加盟店向け マルチQRコード 決済サービス	Cloud Pay Neo クレジットカード・ 各種決済が可能な 端末レス決済サービス	mpos 対面加盟店向け マルチQRコード 決済サービス	セレモニー PAY 葬儀費用の支払いに 特化した葬祭事業者向け 決済・金融ソリューション	IVR決済 電話注文での クレジットカード 決済ソリューション
CASH POST メールアドレスを活用した 口座振込/ローソン店舗での 現金受取サービス	住まPAY 不動産業向け 家賃・初期費用のクレジット カード決済サービス	住まPAY 不動産業向け 家賃・初期費用のクレジット カード決済サービス	POS向け バーコード決済 POSレジへのQRコードの 一括導入サービス	オムニPAY EC/店舗決済を 一元管理可能な オムニチャネル決済サービス	不正検知サービス 不正使用防止・検知に向け た不正検知ソリューション (FACi, ReD Shield, Sift等)

競争激化のなかで実現する取扱高の成長

決済事業において注力している市場は、「国内のEC市場」と「国内の対面決済市場」の2つです。国内のEC市場は成熟期に入り、市場成長率が鈍化していますが、海外企業の参入により競争環境は一段と激化しています。そのような状況下において、当社の取扱高成長率は市場全体を上回るペースで推移しています。この成長は、新規顧客の着実な増加に加え、当社グループの決済システムを導入する既存顧客の売上成長を取り込めた結果です。一方、国内の対面決済市場は100兆円規模、キャッシュレス比率は約40%^{*}に達するなど電子化が進展しています。この成長を取り込むことで、当社の対面決済取扱高も前年同期比約40%の成長を達成しました。

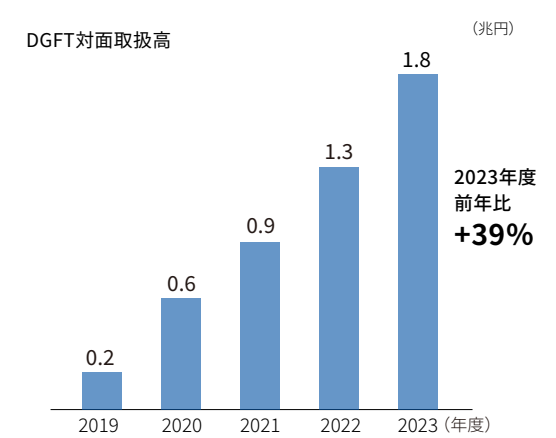
^{*}一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2023」

EC市場規模と当社取扱高成長率推移



^{*}BtoC-EC市場規模、経済産業省「令和5年度 電子商取引に関する市場調査」

対面決済取扱高



安全で信頼性の高い決済システム

DGFTの決済システムは、地理的に離れた2つの高性能データセンターを稼働させることで冗長性を確保し、災害対策やBCP(事業継続計画)に対応しています。また、日本とインドの二拠点体制で、決済システムを24時間365日監視しています。さらに、複層的な冗長化やリアルタイムの双方向データ同期により、一方のシステムに障害が発生した場合でも、ダウンタイムなしで安定稼働を実現し、業界最高水準の決済量を処理しています。システムの停止時間は、業界内でも最低水準のアップタイムを誇ります。DGFTの決済システムは、PCI DSSやISMS、Pマークの認証を取得し、最先端のセキュリティ基準を満たしています。

コラム ～端末レス決済～

“戦略事業”としての初期投資がいない「端末レス決済」

～ Cloud Pay Neo ～

「端末レス決済」で広がるキャッシュレスの可能性

端末レス決済とは、その名の通り、決済専用端末を使わずに決済を完了させる方法を指す。Cloud Pay Neoは、事業者がQRコードを準備するだけで、クレジットカードやPayPayなど、多様なキャッシュレス決済に対応可能だ。特に、引越しや修理など店舗を持たないサービスで導入が進んでおり、あらゆる業界から注目されている。その普及が加速しているが、その理由について篠氏は次のように説明する。

「一つ目は、コスト削減です。決済端末が故障した場合、その回収から新しい端末の手配・設置まで対応する必要があります。これには時間や人件費がかかります。さらに、複数店舗や従業員ごとに端末を用意すると、コストが大幅に増加します。また、端末トラブルを回避できる点も、端末レス決済が選ばれる理由の一つです。どれだけ性能のよい端末でも、読み取り不良や電源トラブルは避けられません。持ち運びの際には、落下や充電切れといったリスクもあります。」

加えて、端末レス決済は事業者・消費者双方にとってセキュリティ面での利点もあるという。

「事業者は従業員によるカード情報の不正取得を防げますし、消費者は自身のスマートフォンで決済が完結するため、カード情報が抜き取られるリスクも低減します。」



取締役 兼
上席執行役員
篠 寛

緊急時のインフラとしても機能する「端末レス決済」

端末レス決済は、自然災害などの緊急時のインフラとしても重要だと篠氏は語る。

「日本では多くの自然災害が発生します。たとえば、東日本大震災では、津波により電子機器が使えなくなり、現金しか取り扱えない店舗が多くありました。しかし、ATMも利用できなかったため、現金の調達が困難になる場面もありました。もし端末レス決済が普及していれば、生活者のスマートフォンが無事で、通信が可能であれば通常通りの買い物ができたでしょう。」

未来を見据えた「端末レス社会」の実現へ

今後のサービスの展望についても話を聞いた。

「まずは引き続き、Cloud Pay Neoの利用企業を増やしたいと考えています。まだ本格的な営業活動を始めたところですが、多くの企業さまからお問い合わせをいただいております。一社一社のご事情に寄り添い、スムーズな導入をサポートしていきたいです。最終的には、端末に依存しない決済を当たり前にし、世の中から端末を0にすることを目指しています。」

現在、さまざまな決済サービスが登場するなかで、端末に頼った決済はいつか限界を迎えるのだろう。SDGsの観点からも、決済手段が増えるたびに新しい端末を開発し続けることは地球環境に負荷をかけることになる。近い将来、端末レス決済が普及し、当たり前になった世界では、私たちの普段の買い物がどのように変わるのか期待が高まる。

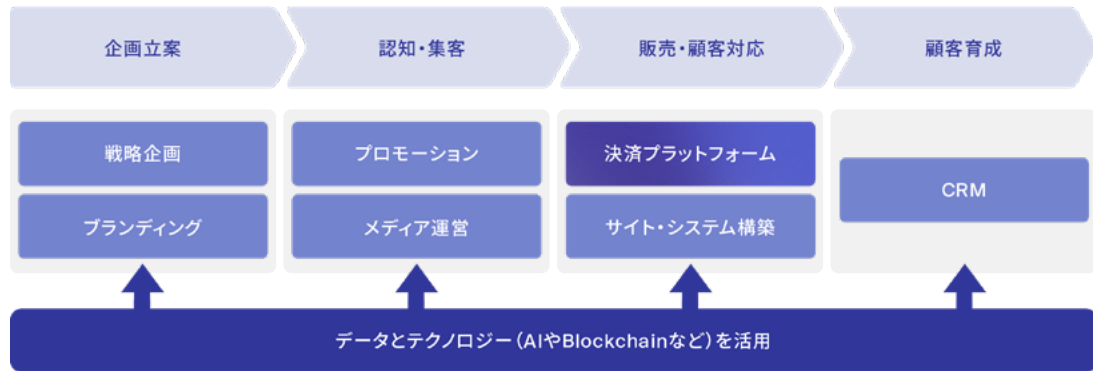


決済周辺領域

決済周辺領域

決済とデータを軸に周辺機能を戦略的に強化

2023年12月に、株式会社システムインテグレータのECサイト構築部門を分離し、株式会社DGコマースとしてグループ化して以降、当社グループの戦略である「DG FinTech Shift」はさらに加速しています。現在、当社グループは、決済プラットフォームのみならず、周辺領域に機能を拡大することで、デジタルコマース全体を支援できる体制と機能を強化しています。戦略的にグループリソースをデジタルコマースに集中し、決済のエコシステムを拡張することで、決済収益のさらなる拡大を目指します。



データ領域の取組み

株式会社BI.Garageは、記事のコンテキストを解析・活用し、クッキーレス環境でもユーザーの興味を捉える「コンテキスト広告」を提供しています。従来のターゲティング広告とは異なり、利用者の広告受容性を最重視した高品質な広告掲載環境を実現するとともに、決済データやアライアンスから得られるデータを整備し、社内外にインサイトを提供するデータ基盤の活用を推進しています。グループシナジーを活かし、データ基盤を軸としたプロジェクトや営業活動を進め、リカーリング収益モデルの構築を目指しています。

ECビジネスの成長を支える包括的なテクノロジー強化

EC企業は、多様なソリューションを必要としています。当社グループでは、これらのニーズに応えるため、顧客基盤拡大に向けた「戦略立案」をはじめ、顧客体験を向上させる「マーケティングSaaS」や「EC基幹システムの開発・運用」「不正検知」などのサービスを展開しています。また、各フェーズに分散しているデータを一元的に集約し、AIベースの分析基盤によって導き出されるインサイトを活用することで、EC企業の成長を支援します。このように、ECビジネスのサプライチェーン全体に対してテクノロジーアセットを強化することで、結果として決済ビジネス基盤もより一層強固なものにしていく方針です。



後払い事業を運営する株式会社SCOREを100%子会社化

後払い決済サービスは、クレジットカードをもたない若年層や、非対面決済において安心感を重視する中高年層を中心に、重要な決済手段の一つとして認知度が高まっています。成長中の後払い決済サービス市場へのアプローチを強化するため、後払い決済事業の「株式会社SCORE」を2024年7月1日付で完全子会社化しました。当社グループへの加入後は、システム開発の内製化によるプロダクト強化や、当社グループの各種ソリューションとの組み合わせによる総合的なサービス提供に取組んでいます。また、BNPL与信型の後払いサービスや、B2B掛け払い領域への進出も視野に入れ、グループシナジーを最大活用した取組みを推進していきます。



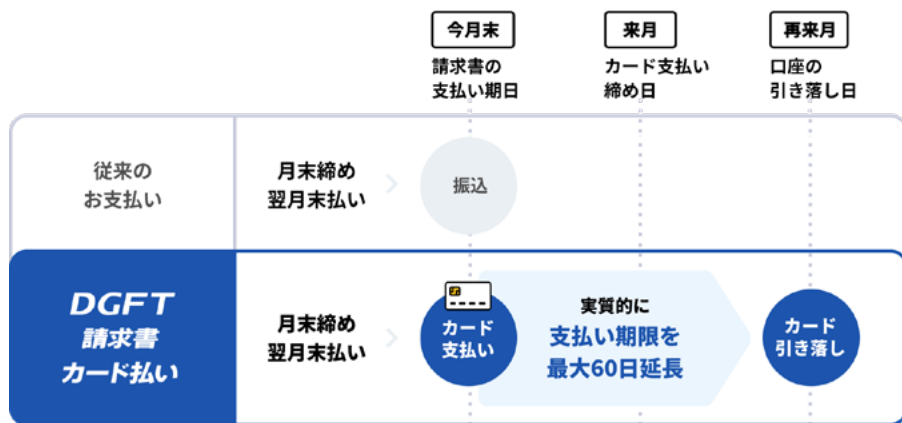
B2B決済領域

B2B決済領域

B2B決済サービス DGFT請求書カード払い

「DGFT請求書カード払い」は、中小事業者向けに請求・支払い業務のデジタルトランスフォーメーション(DX)を促進するためのサービスです。請求書の支払いをクレジットカード決済に切り替えることで、支払い期日を最大60日程度繰り延べることができます。

取引先がカード決済に対応していない場合でも利用可能で、季節的な資金不足や突発的な資金調達など、中小事業者の資金繰りをサポートします。また、当社独自のサービスに加え、法人カード発行企業や法人向けサービスを展開するSaaS系事業者と提携し、サービスチャネルを拡大しています。



日本のB2B取引は約9割が銀行振込となっています。銀行振込には「与信審査」や「貸倒れ・支払い遅延」の課題があり、請求書業務に多くの時間を要します。支払い側には「資金繰り」「キャッシュフロー」の問題があります。約1,100兆円規模のB2B決済領域では*、これらの課題を解決するキャッシュレス決済やDX、資金繰りをシームレスに提供するフィンテックサービスが求められています。当社グループはB2B決済サービス「DGFT請

求書カード払い」を通じ、安定したクレジットカード決済を提供しています。独自の与信モデルやファクタリング、業務効率化SaaSサービスと決済のシームレスな連携により、銀行・クレジットカード会社・SaaS企業とのパートナーシップを活用し、新たな決済インフラサービスの提供を目指しています。

※ 経済産業省「令和5年度電子商取引に関する市場調査」より当社にて推計

パートナーチャネル(一例)



外食産業向けオンラインレンディング

国やインターネット上のオープンデータを収集・統合する産業特化型データ基盤と、データ基盤を活用した飲食店向け与信リスク評価AIモデル「InsiteStream」を開発しました。りそなホールディングスと共同で、一部地域の中小飲食店を対象に、短期・小口オンラインレンディングの実証実験を展開しています。財務情報や事業計画の提出なしで、申し込みから最短5営業日での融資を実現します。時系列データを活用した高精度な与信により、中小法人向け与信業務を効率化し、金融市場の革新と外食産業の活性化を目指します。入出金情報を用いず、非財務情報のみでの融資審査は国内初の取組みです。今後も戦略提携先とのデータパートナーリンクや次世代AI技術開発を通じ「InsiteStream」を強化し、さまざまな領域・産業の課題解決に取組みます。

外食産業向けオンラインレンディングの仕組み



産業特化型DX事業

産業特化型DX事業

産業特化型DX事業の概要

社会や産業構造が大きく変化するなか、当社グループでは、次世代を担う戦略事業の企画開発と育成を推進しています。ほかの産業と比較してDX化・キャッシュレス化が遅れている業界に向けて、産業特化型DXサービスを提供しています。

不動産取引DXプラットフォーム「Musubell」

「Musubell (ムスベル)」は、不動産業界の多岐にわたる業務の効率化や、安心・安全な取引、管理の実現に貢献するDXサービスとして、2020年より展開しているサービスブランドです。物件単位、取引住戸単位など不動産業務に最適化されたUI設計により、社内申請状況や契約状況といったステータス管理や契約書類の社内全体での確認・管理が可能です。不動産業務のDX化による効率化とコスト削減に向け推進しています。

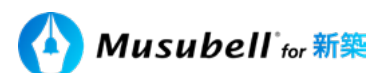
飲食/小売店向けSaaS「Pangaea Delivery」

「Pangaea Delivery (パンゲアデリバリー)」は、飲食店・小売店の統合的なDX支援に向けて、あらゆるオンラインオーダーの商品管理・注文管理・POS連携などができるサービスとして、2022年より展開しています。

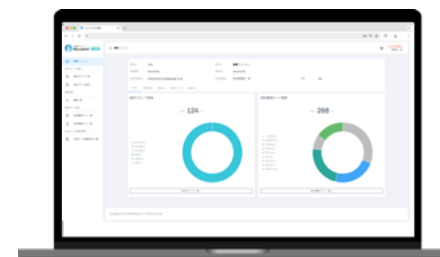
飲食店・小売店ではオンライン注文サービスの導入が進んでいますが、複数のサービスを導入することで、サービスごとに異なるオペレーションへの対応や受注用機材の準備など、店舗側の負荷が増大します。「Pangaea Delivery」により、1つの操作であらゆるオンラインオーダープラットフォームの操作が可能となるため、異なるサービスごとの操作方法を習得する必要がなく、運用コストを大幅に削減できます。すでにオンライン注文サービスを利用している店舗では、オペレーション負荷を増やすことなく、売上の実現が可能になっています。



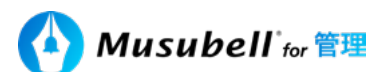
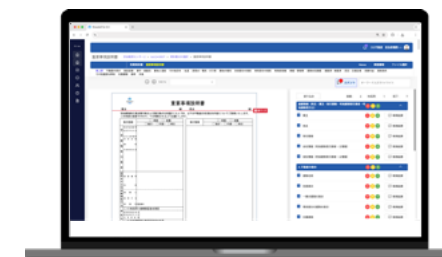
不動産業界のエンゲージメントプラットフォームとして2020年よりサービス開始。
多岐にわたる業務の効率化と購入者、入居者の利便性向上を実現。



2020年7月にサービスローンチした新築マンション、戸建販売向けのDXプラットフォーム。購入時の書類の電子化、契約書自動生成、電子契約を実現



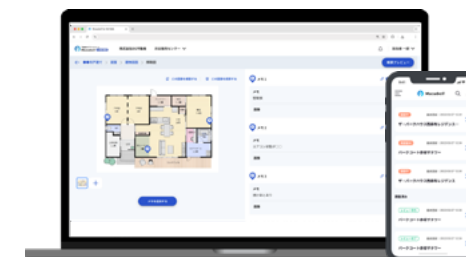
2021年11月にサービスを開始した不動産売買仲介業務のDX化に特化し、契約書作成から電子契約による取引を実現



2024年4月にサービスローンチした複数のステークホルダーとのやりとりが発生する分譲マンション管理業務のDX推進を実現するプラットフォーム



2023年2月より提供を開始。ミスのない不動産の現地調査、役所調査の実現に向けてスマートフォンとPCで調査書の作成を実現



アライアンス戦略

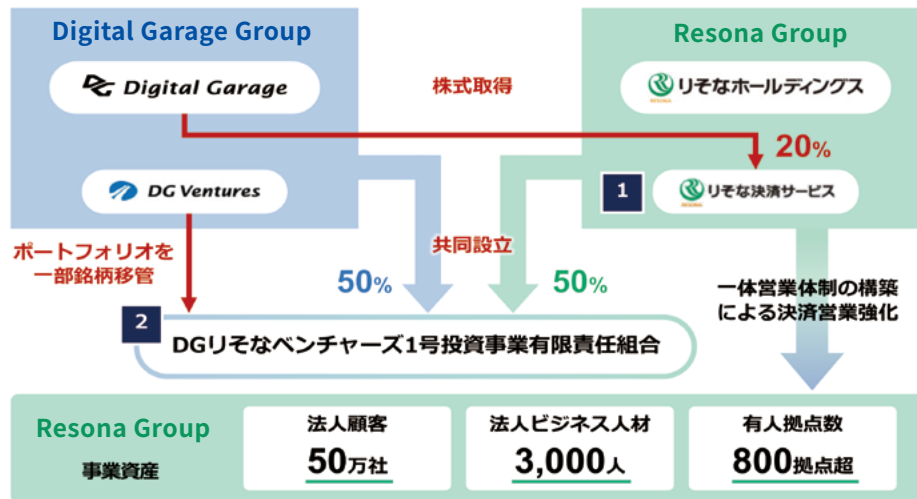
アライアンス戦略

りそなグループとの資本業務提携の深化

戦略パートナーである、りそなグループとの資本業務提携強化に向けた取組みを本格展開しています。

1 2024年4月1日付で、りそな決済サービス株式会社(RKS)を持分法適用会社化しました。RKSは年間5,000万件の代金回収サービスのほか、ファクタリングや債権保証を含む金融ソリューションを提供しています。両グループの人材交流やDGFTの最先端ソリューションを通じて、りそなグループの50万社の法人顧客向け決済サービスの一体営業体制を構築し、両グループの決済事業を強化します。

2 りそなグループと共同運営する総額130億円のCVCファンド「DGりそなベンチャーズ1号投資事業有限責任組合(DGRV)」を設立しました。スタートアップ企業に対する投資を通じたオープンイノベーションに重点を置いており、当社が数多くのスタートアップ支援を通じて培った経験を活用したオープンイノベーションの共同推進を目指しています。

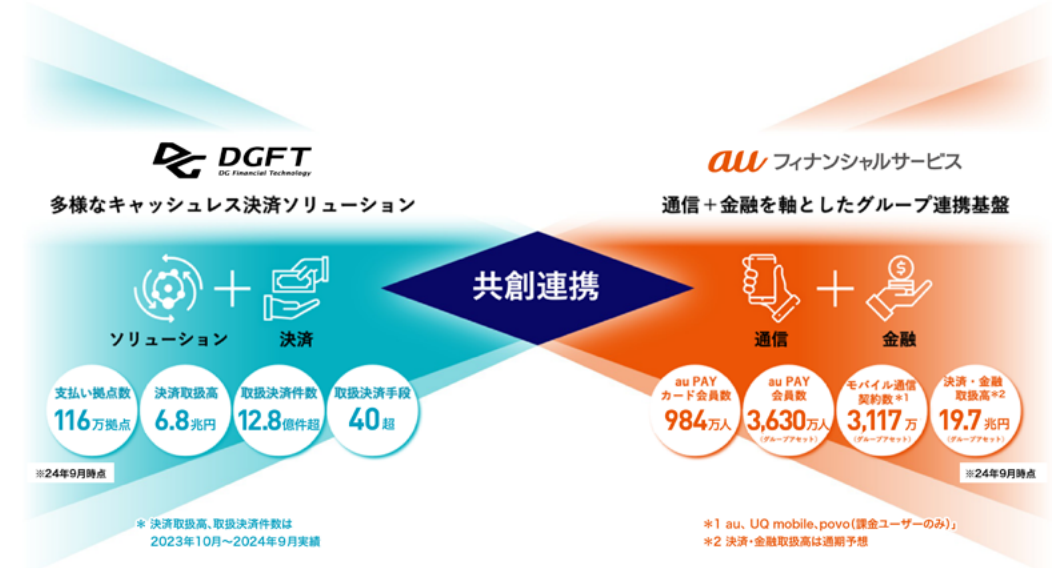


当社グループは、日本を代表する決済・金融・リテール事業者とのパートナーシップを構築し、決済加盟店に向けた効率的な営業体制と、変化する加盟店需要に即した新規サービス開発を共同で推進するため、積極的なアライアンス戦略を展開しています。

KDDIグループのauフィナンシャルサービスとの業務提携

成長を続けるキャッシュレス市場でのシェア拡大や業界ポジショニングの向上を目指し、DGFTとKDDIグループのauフィナンシャルサービス株式会社との間で、2024年5月に業務提携契約を締結しました。

KDDIグループの通信サービスやEC事業など、広範にわたるau経済圏に対し、高品質な決済サービスを共同で展開することに加え、両社の経営資源や決済領域の知見・機能の融合を図り、幅広く新規ビジネスの共同開発・展開を推進していきます。なお、au経済圏におけるモバイル通信契約数は3,117万契約、決済・金融取扱高は19.7兆円、「au PAYカード」会員数は984万人にのぼります。また、DGFTの決済事業は取扱高6.8兆円、取扱件数12.8億件、支払い拠点数116万件を計上しています(2024年9月時点)。本提携を通じて、成長を続けるキャッシュレス市場で、さらなるシェア拡大や業界ポジショニングの向上を目指します。



株式会社カカクコムとの連携ビジネス

株式会社カカクコムとの連携ビジネス

集客メディアとしてのカカクコムとの共創

当社は、2002年に株式会社カカクコムへ出資しました。同社は当社の持分法適用会社であり、月間利用者数が9,300万人を超える日本最大級のレストラン検索・予約サービス「食べログ」など、数多くのメディアを運営しています。当社は、カカクコムが展開する予約や仕入れ管理などのさまざまなサービスに付随する決済やフィンテックサービスを提供しています。ショッピング、飲食、求人、不動産、旅行など幅広いサービスを展開するカカクコムと当社の決済・産業特化型DXサービスを連携し、新たなサービス創出を実現していきます。

※月間利用者数とは、サイトを訪れた人をブラウザベースで数えた利用者数です(特定のブラウザ、OS等によっては一定期間経過後に再訪した利用者を重複計測する場合があります)。



カカクコムとの戦略的連携



- グループ事業連携
DG×カカクコムにてグループ戦略連携セクター「EC」「飲食」「旅行」「不動産」「HR」を特定し、同領域で決済を起点とするグループ事業連携を実現
- グループデータ基盤強化
戦略セクターをベースにしたグループデータ基盤整備が進行中
- データパートナーリンク
新規サービスの共同開発、当社Labでの次世代AIをベースとするR&D活動を推進

グループ事業連携

膨大な数のECサイトへの玄関口となる「価格.com」や旅行情報と予約・購入を提供する「icotto」などのカカクコムが提供するサービスは、決済ビジネスとの潜在的な連携が期待されます。当社とカカクコムは、決済を起点とするグループ戦略連携のセクターとして「EC」「飲食」「旅行」「不動産」「HR」を特定し、事業を展開しています。今後、人が介在し遂行しているマーケティング、営業、カスタマーサービス、財務などの定型業務をAIにより省人化、自動化することによる市場の拡大が予想されています。長年の決済およびメディア運営を行ってきた両社の強みを組み合わせることにより、各業界における課題解決を目指していきます。

インバウンド観光ビジネスにおける「食べログ」の「インバウンド予約」と決済

訪日旅行客の増加に伴い、海外からの旅行者が日本の飲食店をより便利に選べるよう、「食べログ」では2024年6月より多言語対応のネット予約サービス「インバウンド予約(食べログ多言語版)」の提供を開始しました。多言語化された店舗情報や写真、口コミを参考に、空席状況を確認しながら簡単に予約ができる本サービスには、当社の決済ソリューションが活用されています。

「食べログ」では、この「インバウンド予約」を通じ、訪日客が日本の多様な飲食店をより多く訪れることに期待しています。飲食店側では、訪日客の需要を取り込みたいというニーズが高まる一方、直前の予約キャンセルに対する懸念からネット予約の受け入れに慎重な傾向がありましたが、当社の決済ソリューションを活用することで、キャンセルリスクを軽減し、安心してネット予約を受け付けられるオペレーションが構築されています。

メディア×決済データのデータ蓄積と利活用可能性

両社は、長期的にメディアと決済データの蓄積を通じたデータ利活用を可能にする体制の構築を目指しています。両社の合併会社である株式会社エンゲージメントゲートウェイではデータの利活用による新たな事業展開を模索しており、次世代AI等の実装、事業パートナーとの共同事業展開など、両社アセットを融合した新規事業開発を目指しています。

グローバル投資インキュベーション

グローバル投資インキュベーション

グローバル投資インキュベーションのビジネスモデル

北米・日本・アジア・欧州を中心に創業以来築き上げてきた「DG Global Incubation Stream」により、世界中の有望なスタートアップ企業や最先端テクノロジーへリーチしています。また、最先端テクノロジーを発掘、育成するとともに、当社グループのアセットである決済やマーケティングとの連携により、当社グループとスタートアップの企業価値最大化を目指しています。



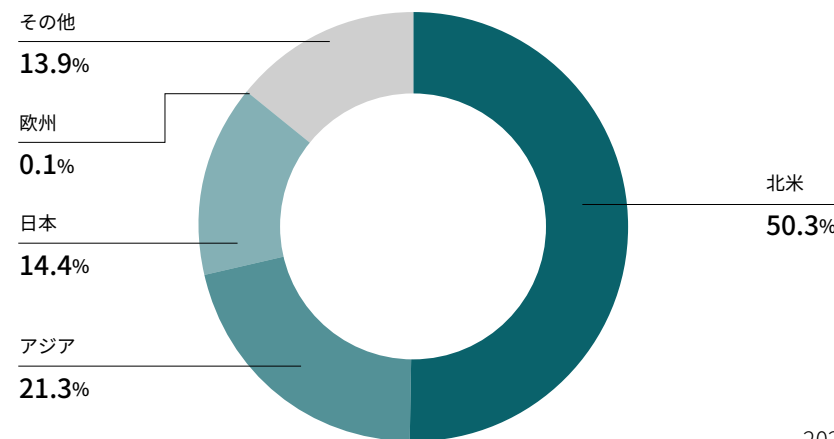
グローバルインキュベーションは当社の強みであり、中長期的な成長に必要な取組みと考えています。インキュベーションの一環としての投資は、従来の直接投資からファンド経由の投資へとシフトしています。直接投資については、投資残高の積極的なオフバランス化を進めると同時に、新規の直接投資を適正水準にすることで、将来の全社P/Lの変動を抑えるための投資規律に取り組んでいます。ファンド経由の投資に関しては、幅広いステークホルダー（ファンドへの投資家等）のニーズを満たしつつ、当社も情報を収集し、事業へのフィードバックを視野に入れて運営しています。

資本効率を高め、財務諸表の変動を抑えながら、より一層スタートアップとの共創を実現していきます。



2024年3月時点

投資先 エリア別比率



2024年3月時点

グローバル投資インキュベーション

フィンテック事業の成長加速のためのCVC共同運営

当社と、株式会社りそなホールディングスの新設子会社を通じた出資による、総額130億円のCVCファンド「DGりそなベンチャーズ1号投資事業有限責任組合(DGRV)」を2024年に設立しました。なお、当社グループの投資子会社である株式会社DGベンチャーズが保有する営業投資有価証券を一部移管いたしました。

DGRV設立にあたっては、スタートアップ企業に対する投資を通じて、オープンイノベーション、つまり、スタートアップ企業との連携により先進的な技術や事業モデルを活用し、両社の事業強化につなげることに重点を置いております。当社グループはその側面において、数多くのスタートアップ支援で培った経験をもとに、大きく寄与することを目指します。



運用総額

130 億円

累計投資社数

5 社

次世代技術を有するスタートアップ企業への投資及び事業育成

株式会社DG Daiwa Ventures (DGDV) の運営するDGDV Fund IIIを通じて、次世代技術を有するグローバルなスタートアップ企業への投資および事業育成を行っています。2016年の設立以来、国内外でアーリーステージから起業家を支援し、これまでに4社のユニコーン企業を輩出しました。今後もグローバルにスタートアップを支援してまいります。



運用総額

約 300 億円

累計投資社数

114 社

アクセラレータープログラム「Open Network Lab」

Open Network Lab (オンラボ) は、2010年に設立された日本初のアクセラレータープログラムで、グローバルに活躍するスタートアップを育成しています。これまでに150社以上のシード期のスタートアップを支援し、3社がIPOし、ユニコーン企業も生まれています。



ESGを促進するスタートアップ企業への投資育成

Open Network Lab・ESG 1号「Earthshotファンド」を通じて、社会・環境課題に取り組むスタートアップに投資し、ESG経営の強化を支援しています。「Earthshotファンド」は、Open Network Labプログラムで採択されたスタートアップだけでなく、ESGを軸に活動するさまざまなスタートアップも支援しています。



運用総額

約 30 億円

累計投資社数

45 社

シリコンバレーの「GenLab」から生成AIを世界に

さまざまな領域のスタートアップへの投資から事業育成を通じて、投資先企業の価値を高め、成長を支援しています。また、サンフランシスコのシリコンバレー拠点「DG717」を中核に、生成AI (Generative AI) とその周辺技術に焦点を当てたアントレプレナー支援プログラム「GenLab」を展開しています。シリコンバレーに留まらず、日米欧のコミュニティリーダーをつなぐ体制で推進しています。



「運用総額」「累計投資社数」は2024年3月時点

コラム ～DGのスタートアップ投資～

社会インパクトを共創する、DGのスタートアップ投資戦略

株式会社デジタルガレージ
執行役員
オープンネットワークラボ全体統括
グローバル事業担当
宇佐美 克明



スタートアップの成長を支えるDGでありたい

Open Network Lab (以下、Onlab)は、2010年にスタートした起業して間もないスタートアップに伴走支援し、最速で事業を成長させるスタートアップ育成プログラムだ。これまで創業期からの支援プログラムとしては異例とも言える3社のIPO企業や複数社のユニコーン企業がここから産まれてきた。今後の戦略を宇佐美氏はこう語る。



「約15年で日本のスタートアップ環境は大きく変わってきました。これまで官僚や大企業への就職を目指していた学生達の間で『起業』が選択肢に入り、多くのVCや大企業がスタートアップに出資する環境になりました。今後は、先端技術や新たなビジネスモデルを軸に社会に大きなインパクトを生み出すために、日本のよさを活かしながらグローバルで事業に挑戦することが求められます。Onlabでは、グローバル市場を狙うための組織づくり支援やサンフランシスコ拠点での活動を通じて、世界へ羽ばたくスタートアップの育成を強化していく方針です。」

先端テクノロジーを通じた成長を目指す

インターネットビジネス黎明期の1990年代後半、「タイムマシン経営」が注目を集めた。これは、情報格差を活用し、海外の成功ビジネスモデルを日本市場に導入することで成功率を高める手法だった。しかし今や情報がリアルタイムに世界中を駆け巡り、かつての情報格差は縮小している。そこで当社グループはどのような海外スタートアップと事業を共創していくのか。

「世の中の技術進化やビジネス環境の変化はとても速くなっています。アプリケーションの動向だけを追っていると情報に振り回されてしまい、海外と日本で規制が違うため単純に日本語対応だけで輸入できるような

ビジネスはほとんどありません。よりレイヤーが深い、要素技術やインフラ、プラットフォームに注目しています。」と宇佐美氏は語る。

当社グループの成長戦略である決済事業において、日本のキャッシュレス決済比率は約40%と先進国のなかではまだ低い水準だ。主要国のキャッシュレス決済手段を比較すると、米国ではクレジットカードが主流である一方、欧州はデビットカードを含む口座間直接決済の割合が高くスタートアップのエコシステムも異なる。

「地域ごとの商習慣や文化、規制によって利用される決済手段は異なり、スタートアップの動向も異なります。例えば、英国では2016年にオープンバンキングが法制化され、ネオバンクを筆頭に銀行API利用による新しいビジネスチャンスが生まれてきました。最近では、オープンバンキング2.0と言われることもあります。保険や資産運用など、より広範囲での金融業界のデータ活用が議論されています。それらを支える、より堅牢なセキュリティや不正検知技術、次世代AIによるデータ解析やブロックチェーン技術の応用などもスタートアップが台頭しています。欧州に関しては、英国拠点を軸にこれらの業界動向を掴み、事業連携するパートナー先を探しています。」



スタートアップと事業を共に創るDGでありたい

スタートアップの成長支援に当社グループが提供できるアセットは多岐にわたるが、その最たるものが決済基盤・顧客基盤だと宇佐美氏は語る。

「当社グループの決済事業は国内100万箇所、処理金額は6兆円を超えます(2024年現在)。スタートアップは顧客獲得と事業スケールに苦労することが多く、決済基盤・顧客基盤を通じてスタートアップの成長を加速させ、同時に当社グループの事業も拡大できるWIN-WINの関係を築いていくことができると考えています。」

次世代テクノロジー / サービス

次世代テクノロジー / サービス

次世代テクノロジーの活用方針とビジネスパートナー、スタートアップとの共創

当社グループは、次世代AIやブロックチェーンなど、よりよい社会・未来を切り拓くテクノロジーの研究開発を進め、新たな事業の柱となるプロダクトやサービスの創出に取り組んでいます。また、質の高いプロダクトやサービスを提供するため、プライバシー保護を重視し、安心・安全で安定したシステムの構築に必要な技術の社会実装を推進しています。

この領域は黎明期にあるため、当社はビジネスパートナーと連携し、リスクを抑えつつ事業開発に挑戦しています。また、スタートアップの役割が大きく、当社では投資と並行して協業を進めています。早期参入が奏功し、技術・法律・会計・税務の知見で国内有数の地位を確立し、複数の大企業にweb3関連のコンサルティングや開発を提供しています。次世代テクノロジー事業が収益化する際に後発参入することは難しいため、アーリーアダプターの優位性を活かし、成長事業へと育てていきます。

次世代AI領域の取組み

近年、OpenAIのChatGPTをはじめとする生成AIの活用が注目されていますが、当社は株式会社カカコムと連携し、2023年5月に「食ベログ」で日本初のChatGPTプラグインの提供を開始しました。

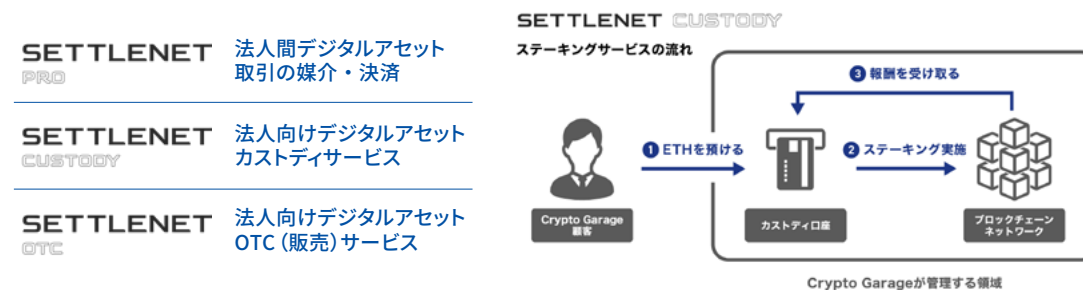
生成AIは、人間の創造性支援や業務効率化が期待される一方、偽情報の生成やプライバシー保護に課題もあります。これらの課題に対応するため、共同創業者の伊藤穰一が率いる「Digital Architecture Lab」では、MIT（マサチューセッツ工科大学）の脳・認知科学研究から生まれた人工知能の新しいアプローチである「Probabilistic Computing」の共同研究を進めてきました。この研究成果をもとに、集団的知性を安全に共有するための業界横断的なコンソーシアムを組成し、生成AIのさらなる活用を促進しています。



ブロックチェーン領域の取組み

当社は、2018年9月にフィンテック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に、株式会社Crypto Garageを東京短資株式会社と合併で設立しました。2021年10月には野村ホールディングス株式会社からも出資を受け、法人企業向けデジタルアセット金融・決済サービスを提供しています。

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おけるブロックチェーンフィンテック分野で第1号の認定を取得。2024年3月には、法人向けデジタルアセット保管サービス「SETTLENET CUSTODY」の機能を拡充し、ステーキングサービスの提供を開始しています。本サービスを利用することで、安全に保管された暗号資産（イーサリアム）を保有しながら報酬を受け取ることを実現しています。



また、同社は、企業がweb3ビジネスを立ち上げる際に直面するさまざまな技術的な障壁を取り除くため、ブロックチェーン管理を行うバックエンドサービスを提供しています。「mahola wallet」は、NFTプロジェクトや企業の既存サービスにカस्टディ型NFTウォレット機能^{*}を簡易に組み込むための秘密鍵管理サービスです。プロジェクト管理者用の秘密鍵管理、自社サービスへのウォレット機能の実装などが可能です。「mahola api」は、ブロックチェーン・レイヤーを意識することなく、NFTプロジェクトやweb3サービスの構築・運営が可能となるサービスです。

今後も、ブロックチェーン技術や暗号技術を活用したサービスの開発により、決済事業に続くデジタルアセット市場への拡大を目指していきます。

^{*}ユーザーに代わって第三者がNFTを安全に管理・保管し、NFTの取引や送受信を簡便に行える機能



財務戦略

キャッシュフロー・アロケーション

当社グループは、キャッシュフロー・アロケーションを軸とした経営のもと、既存事業における設備投資、資本効率を重視した成長投資のほか、積極的な株主還元と財務健全性の維持のバランスなど、キャッシュフローの最適な分配を意識した経営に取り組んでいます。

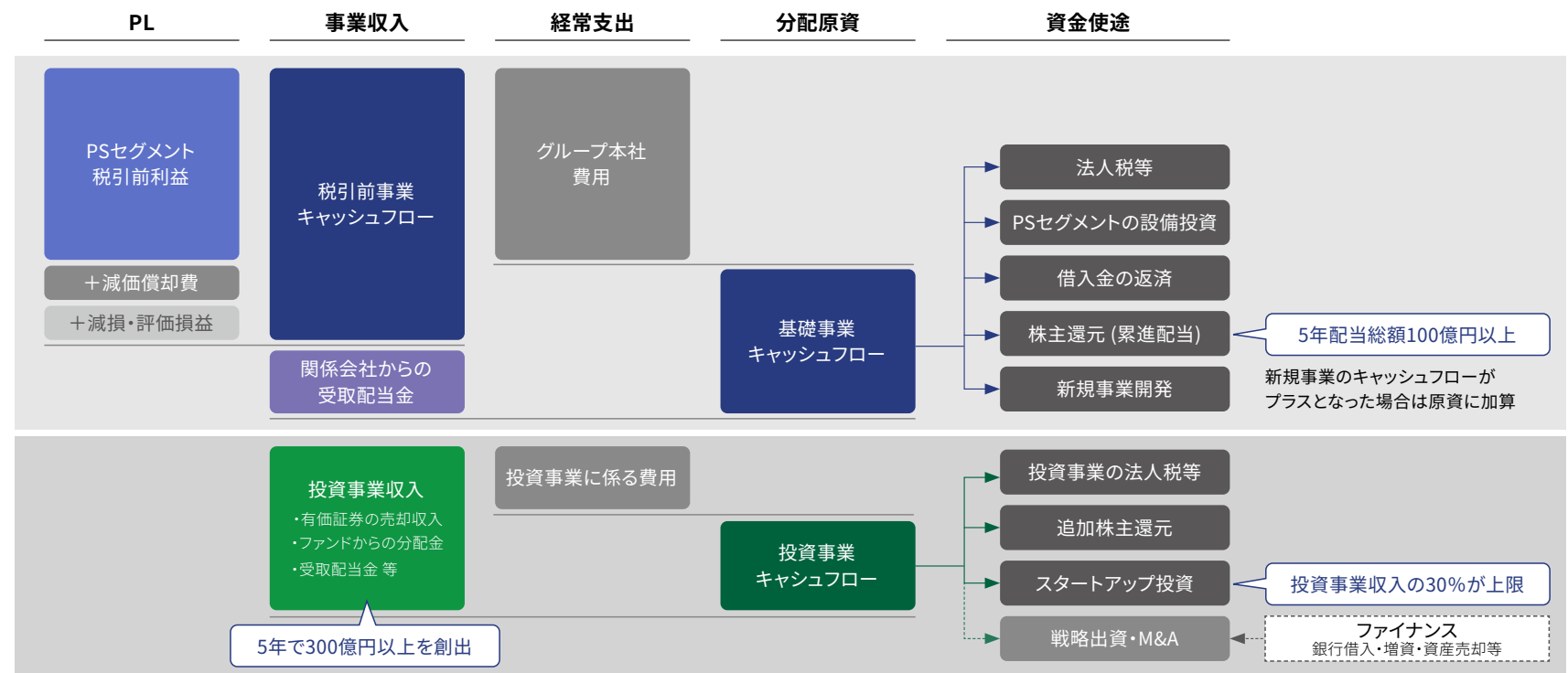
2024年3月期を初年度とする中期経営計画では、資本収益性が高い決済事業を当社グループの事業基盤として位置付け、決済システムをはじめとした必要不可欠な成長投資を継続するとともに、決済事業との連動を企図した新たな領域における事業開発に取り組むことにより、さらなる成長加速と資本収益性の向上に努めています。また、事業から創出される経常的なキャッシュフローを原資とした配当方針を掲げ、安定した株主還元の実現と事業成長を通じた企業価値の最大化を目指しています。

当社グループにおけるキャッシュフロー・アロケーションにおいては、プラットフォームソリューションセグメントを中心とした安定した事業基盤から得られる「基礎事業キャッシュフロー」と、投資事業から得られる「投資事業キャッシュフロー」を切り分けてキャッシュフローをマネジメントしています。

基礎事業キャッシュフローは、当社グループの収益基盤である決済事業を中心に、今後も安定的な成長が見込まれることから、普通配当の原資とするとともに、既存事業の安定稼働に必要な不可欠なシステムをはじめとした設備投資、決済事業の成長加速を牽引する新規事業の開発、および財務健全性の実現のための資金使用などに充当する方針としています。

投資事業キャッシュフローは、有価証券売却の時期により年度単位におけるキャッシュフローが変動しますが、2028年3月期までの5年間で300億円以上のキャッシュを創出する計画です。これらを原資として機動的な追加の株主還元を活用するほか、戦略的な出資やM&A資金として活用する方針です。

キャッシュフロー・アロケーションの概要



財務戦略

株主還元方針

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を重要な経営課題の一つとして位置付けており、これまで安定した配当を継続してきました。2024年3月期を初年度とする中期経営計画では、基礎事業キャッシュフローの持続的な成長に連動するかたちで毎年増配を継続する「累進配当」を普通配当における配当方針とし、5年間で累計100億円以上の配当実施を掲げています。さらに、新規事業の収益化に伴う利益成長の加速により、配当成長率の向上を目指しています。

また、これまで当社グループが積み上げてきたスタートアップ投資の成果である投資事業収入の一部については、機動的な株主還元に充当することとしています。

なお、実際の株主還元については、当社の財政状態、業績の動向、および今後の資金需要などを勘案して決定することとしています。

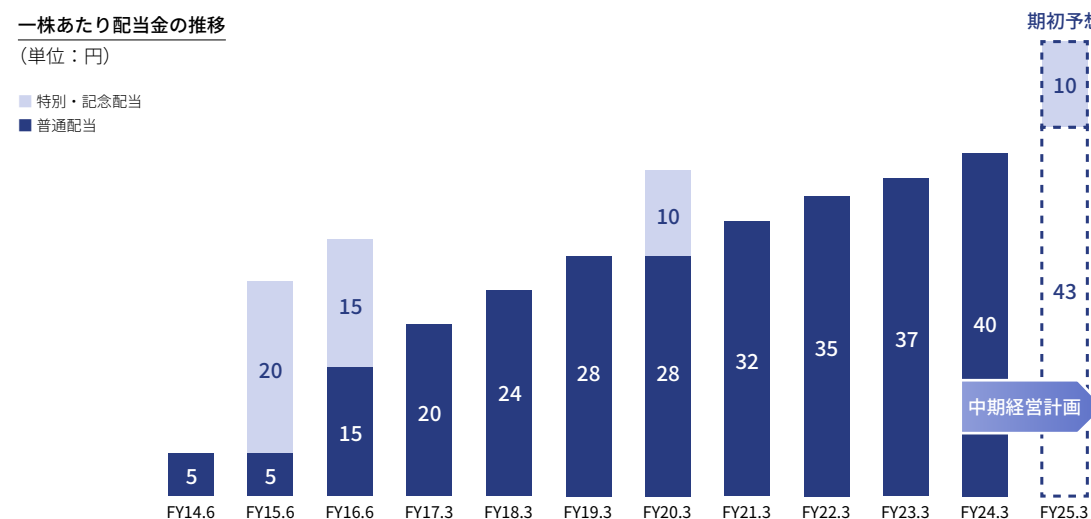
	還元方針	分配原資
安定配当	累進配当をベースとした長期安定配当	基礎事業 キャッシュフロー*
増配加速	新規事業立上げによる配当成長率の向上	
追加還元	売却進捗に応じた特別配当/自己株式の取得	投資領域における売却収入 / 分配金

*基礎事業キャッシュフロー:P32 図表「キャッシュフロー・アロケーションの概要」参照

株主還元の推移

一株あたり配当金の推移
(単位：円)

■ 特別・記念配当
■ 普通配当



配当総額	億円	11.7	14.1	9.4	11.3	12.9	17.5	14.7	16.5	17.0	19.0	25.0
自己株取得額	億円	-	-	-	-	50.0	-	-	-	50.0	50.0	40.0
総還元額	億円	11.7	14.1	9.4	11.3	62.9	17.5	14.7	16.5	67.0	69.0	65.0
基礎事業CFIに対する配当性向	%	-	-	-	-	29.1%	41.1%	32.8%	32.6%	28.7%	29.8%	-

2025年3月期の配当予想

当社グループの配当方針を踏まえ、2025年3月期の普通配当は、前期実績から3円増配し一株あたり43円としました。加えて、期初時点で売却が見込まれる投資成果の還元に加え、当社創立30周年を記念し、一株あたり10円の特別・記念配当を実施する予定です。

また、積極的な株主還元を実施するため、2024年6月には、市場買付による40億円の自己株式の取得を発表しました(2024年8月29日公表の通り取得終了)。

引き続き株主の皆さまのご期待に沿えるよう、さらなる業績の拡大を実現するとともに、長期・継続的な株主還元の充実に努めてまいります。

財務戦略

株主をはじめとしたステークホルダーとの対話

当社グループは、持続的かつ中長期的な企業価値の向上を実現するため、株主および投資家との建設的な対話を積極的に実施するとともに、対話を促進するための体制整備に努めています。副社長執行役員グループCOOが株主・投資家との対話の責任者として個別面談のほか、スモールミーティングや海外ロードショーなどを実施しています。

経営トップである社長執行役員グループCEOを中心に、事業部門や財務部門など関係部門が情報共有や専門的見地に基づく意見交換を適宜行うことで、建設的な対話の前提となる開示情報の充実に努めています。また、株主・投資家・証券アナリストをはじめとする資本市場参加者との対話の状況は毎月取締役会に報告し、対話で寄せられた意見などは社内外の取締役に随時共有し、経営戦略やIR活動の改善に反映しています。

2024年4月には、北米サンフランシスコを拠点とする執行役員CIRO (Chief Investor Relations Officer) が新たに加わりました。海外投資家との対話の充実や英文での情報開示をはじめ、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまとの対話と情報発信をこれまで以上に積極的に実施し、当社の企業価値向上に向けて取り組んでまいります。

IRに関する詳しい情報は、以下のWebサイトからご覧ください。
<https://ir.garage.co.jp/>

CIROから皆さまへのメッセージ

2024年4月に執行役員CIROに就任し、当社グループのインキュベーションセンターが立地するサンフランシスコを拠点として、ワールドワイドでのIR活動を開始しました。



私はこれまで、大手証券会社の北米拠点において、日本株セールスおよびコーポレートアクセス部門の責任者を務め、海外投資家と日本企業を結びつける役割を担ってきました。20年以上にわたり、投資家・企業の双方とのコミュニケーションを深めるなかで理解したことがあります。それは、投資家が企業に求める姿勢として、まず投資家のニーズを理解し、彼らの意見やアイデアを経営に適切にフィードバックすること、さらに市場への情報発信を積極的に行い、情報の非対称性を解消することが重要だという点です。

まずは、国内外の投資家の方々とコミュニケーションする機会をこれまで以上に増やすとともに、英語での情報発信を強化するなど、プロアクティブなIR活動を推進していきたいと考えています。また、投資家・アナリストの皆さまとの面談のなかでいただいたフィードバックを大切にし、当社のIR活動や経営戦略をさらに磨き上げることで、企業価値の向上につなげてまいります。



執行役員
CIRO(Chief Investor Relations Officer)

ダニエル ブラント
Daniel Brandt

東京生まれ。米国の大学を卒業後、大手証券会社にてサンフランシスコ、ニューヨークなどで日本株のセールスおよびコーポレートアクセスの責任者として20年以上の経験を積む。2024年4月よりCIROとして当社に参画。

サステナビリティマネジメント

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ方針

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
 当社グループはPurpose (存在意義)として「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」を掲げています。このPurposeがサステナブルな経営に関する考え方をあらわしていることを踏まえ、当社グループではPurpose自体をサステナビリティ方針として設定しています。

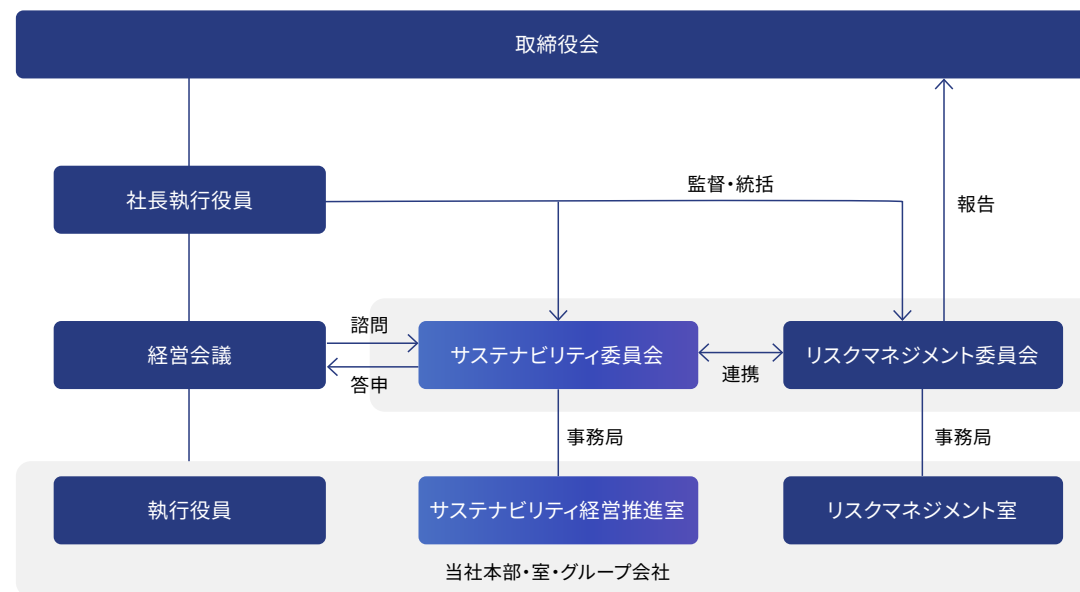
基本的な考え方

当社グループは、ニーズの変化やテクノロジーの発展が目覚ましいデジタル分野において、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「ファーストペンギン・スピリット」や、それまでの常識にとらわれない発想を持ち続ける「Think for Yourself and Question Authority (自分で考えよ。そして常識を疑え。)」を創業当時のバリューやプリンシプルとして掲げ、常に新たなテクノロジーを追い求め、その本質を捉えながら社会実装してきました。

これらの姿勢を基盤に「宇宙から見た地球に国境はなく、人も企業もエコシステムの一部である」という「Earthshot」の視点を持ち、豊かな社会の実現に向け、さまざまな課題解決に取り組んでいます。テクノロジーの進化や、新たな社会課題に対する社会の価値観を踏まえ、持続可能性を高める取組みがより重要になるとの認識から、当社グループではサステナビリティ経営を推進しています。

さらに新しい社会を創造していくためには、株主、顧客、従業員、地域社会など多様なステークホルダーとの協働が非常に重要であると考えています。当社グループでは、持続可能な社会に向けたエコシステム創造への貢献と、さらなる企業価値向上を目指し、これからもよりよい未来に向けてステークホルダーの皆さまと共に新たなコンテキストを創造し続けてまいります。

推進体制



当社グループでは、サステナビリティ経営の取組み強化を目的として、サステナビリティ委員会とその事務局であるサステナビリティ経営推進室を設置しています。当委員会の最高責任者は社長執行役員、委員長はコーポレート本部長であり、各事業部門長や管理部門長、またはそれに準ずる人員で構成されています。当委員会では、マテリアリティの推進や進捗管理、気候変動への対応などを推進し、定期的に経営会議・取締役会に上程・報告しています(開催頻度：年2回以上)。

また、当社グループではリスクマネジメント体制の強化を目的として、上記体制と同様にリスクマネジメント委員会とリスクマネジメント室を設置しています。

相互連携した両委員会による報告事項は、経営会議・取締役会による審議を経て、経営戦略やリスク管理・評価に反映される体制としています。

社外取締役鼎談

デジタルガレージのパーパス実現を 社外取締役の立場で支えていく

3名の社外取締役にお集まりいただき、当社が掲げるパーパスへの想い、経営の方向性、ガバナンスのあり方などについて語っていただきました。



当社グループを支える社外取締役としての役割

井上：総合商社で宇宙事業、通信事業に携わった後、米国でテクノロジーを中心としたベンチャー投資を経験しています。当社グループのビジネスに対しては、マクロ技術に関するプロジェクトマネジメントなどの経験や、通信・IT分野における専門性を活かした意見、提言をしています。また、カウンセラーとしての実務にも就いており、ヒューマニティに対する深い洞察が求められるAIのビジネス領域でも、お役に立てると考えています。

牧野：公認会計士としてのバックグラウンドをもち、3年ほど豪州で働きました。国外から客観的に日本社会を見ることができたことは、とてもいい経験でした。中小企業の再生支援業務、財務デューデリジェンス、バリュエーション業務、IPO支援業務などを経験し、現在は、複数の会社の社外役員を務めていますが、これから伸びていく会社のお手伝いをしたいという想いを、以前からもち続けています。当社グループも、企業価値が向上しており、非財務情報を含めて成長の過程を広く開示することが求められており、これまでの経験が役立つと考えています。

社外取締役（監査等委員）

井上 準二 Junji Inoue

三菱商事株式会社執行役員、株式会社アイ・ティ・フロンティア代表取締役執行役員社長を経て、現在は一般財団法人リモート・センシング技術センター技術参与。海外での豊富なビジネス経験を有する。

社外取締役

尾寄 優美 Hiromi Ozaki
(通称名 Sputniko!)

MIT（マサチューセッツ工科大学）メディアラボ助教などを経て、現在は東京藝術大学美術学部デザイン科准教授ならびに株式会社Cradle代表取締役社長。Sputniko!の名でアーティストとしても活動。アート、デザイン、テクノロジー、DE&Iなどについて専門的知見、経験を有する。

社外取締役（監査等委員）

牧野 宏司 Koji Makino

KPMG港監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）入所後、コンサルティング会社を経て、牧野宏司公認会計士事務所を開業。現在は同事務所および株式会社BE1総合会計事務所の代表。公認会計士およびコンサルタントとしての豊富な経験と専門的知見を有する。

尾寄：生まれ育ったのは東京ですが、英国の大学で数学とコンピュータサイエンスを学び、大学院ではデザインを学びました。その後は米国のMITメディアラボで、アシスタントプロフェッサーの立場で学生の指導に従事し、現在は主に日本でアーティストとしても活動をしています。日本は海外と比べ、ジェンダーギャップが非常に大きい国です。当社グループでもダイバーシティ推進やサステナビリティ委員会の活動での取り組みがありますが、自分自身の経験や知見を活かして提言しています。

社外取締役鼎談

持続可能な社会の実現に向けて特定した当社グループのマテリアリティ

牧野：マテリアリティの特定に際しては、全社外取締役が議論に参加し、それぞれの経験や見識からの意見交換を行いました。結果として、非常に分かりやすいマテリアリティが特定されたと考えています。マテリアリティの3つの分野として、当社グループにとって極めて重要な「テクノロジーによるエコシステムの形成」を核とし、それを実践するための「人」にフォーカスした「誰もがいきいきと活動できる環境づくり」を重要分野として掲げている点が特徴です。さらに経営の土台となるガバナンスや社会システムなどの課題解決に向けた「社会と共に歩むための信頼の構築」の分野に関するマテリアリティをリストアップしています。

尾寄：ダイバーシティ推進に関するインプットについては先ほども触れましたが、当社グループのマテリアリティにおいても、人財にかかわる課題や人権の尊重にかかわる課題には非常に興味深いものがあります。先にお伝えしたジェンダーギャップに対する衝撃は相当で、日本には優秀な女性が多くいるにもかかわらず、彼女たちが十分に活躍できる土壌が整っていないと認識しています。多様な人財が平等に活躍できるよう、企業内に蔓延する「構造的差別」を是正するよう働きかけることが重要です。当社グループでもダイバーシティへの取り組みは確実に進んでおり、キャリア採用の人財は全体の9割を超え、女性社員も全体の4割にのびます。一方で、管理職に就く女性となると、まだ少なく、改善が必要です。当社グループのマテリアリティで言えば、「多様な人財が活躍する仕組みづくり」に加え、「人権の尊重に基づく社会との共生」についても、AIと人権の関係を含め、今後、当社内にインプットしていきたいと思っています。



井上：尾寄さんの仰る通り、多様性の確保は重要な経営課題です。企業においても、多様な人財が集まる組織が求められますが、多様性の進展は、バラバラな組織を生み出してしまう可能性にもつながります。最終的には、何らかの形で組織をつなげるテクノロジーの力が必要になるように思います。AIやWeb3の世界では、たとえばブロックチェーンの技術を活かすことで、個々のコミュニティ内や異なるコミュニティ間での「ちょうどいい

連携」が可能となるかもしれません。時間はかかるでしょうが、テクノロジーで新たなコンテキストを生み出すことで、多様性のある社会を実現できると思います。

経営基盤となる当社グループのガバナンス

井上：取締役会におけるガバナンスの実効性を測る一般的な基準として、取締役に占める独立社外取締役や女性取締役の人数などがあります。こうした基準を意識して取組みながらも、変化の激しいITセクターに属している当社グループのガバナンスは、変化の先を見据えながら、迅速な意思決定ができる体制を創り続けていくことが重要だと考えています。一方で、守りの面では、AIに対する倫理や著作権、法制度等の動向、高度化するサイバー攻撃の対応等、変化に合わせた新たなリスクにもしっかりと目を向ける必要があります。今後、より適切な情報開示を積極的に行うこともガバナンスの観点から重要だと考えています。



牧野：取締役会では自由で率直な意見交換ができており、林CEOは、社会をこんなふうに変えていきたいというご自身の意向に対して、各取締役から広く意見を求めています。社外取締役も含め、深いディスカッションを重ねながら方向性を見極め、進めているというのが、当社の取締役会の姿です。取締役会に対する牽制機能として私たち社外取締役は、それぞれのバックグラウンドを活かし、ガバナンスサイクルが機能するように複眼的に見ています。ガバナンスの観点から現状の取締役会の構成、運営について大きな問題はないと考えていますが、長期的な視点では経営人材のサクセッションは重要だと捉えています。

尾寄：サステナビリティ経営に関しては、サステナビリティ委員会やサステナビリティ経営推進室を設置し、本格的に推進できる体制を整えることができたと思っています。企業の長期的で持続的な成長の観点で、今後、サステナビリティ経営は大変重要だと考えています。当社と一定の距離感を持ち、客観的な立場で捉える私たち社外取締役には、社会全体の視点も踏まえ、当社が社会と共に持続的に成長していくように意見していくつもりです。

社外取締役鼎談

当社グループの強みと今後に対する期待

牧野：当社グループの中核にある強みは、二人の共同創業者の存在です。すなわち、インターネットの黎明期からビジネスを育ててきた林CEOのもつ発想力、構想力や鋭い嗅覚、そして、世界のテクノロジー、アカデミアの最高峰とも言えるMIT（マサチューセッツ工科大学）のメディアラボでトップの経験をもつ伊藤取締役のテクノロジーに対する深い造詣にあると言えます。日本では、1980年代にインターネットが登場し、その普及とともにさまざまな革新的なビジネスが生まれました。当社においても、1995年の設立以降、多くの優秀な人財が集い、インターネットの潮流を捉えたビジネスが展開されています。



尾寄：牧野さんの仰る通り、二人の共同創業者の役割は大きいです。1990年代のインターネットの黎明期に、当社はWebサイトの制作や日本初のロボット検索サービスを開始するなど、その時代の最先端のテクノロジーを駆使して、常にホットなビジネスを生み出し続けてきました。最先端のテクノロジーは、時として「ちゃぶ台返し」とも言えるような社会やマーケットに大きな変革をもたらします。変革を事業機会に結びつけるためには、社会やマーケットで何が起きているのか、どのようなテクノロジーが変革につながるのかを嗅ぎ分けるため、しっかりとアンテナを張ることが重要です。林CEOと伊藤取締役は、こうしたアンテナをもつことに加え、それらをビジネス化し、社会実装する力を備えています。そして、当社のパーパスに共感した最先端のテクノロジーに対する感度が高い人財が集い、その人財を活かせる機動的な意思決定ができる組織を作り上げています。

井上：社会やテクノロジーの動きを見定めることはたしかに重要です。私自身はテクノロジー領域に携わってきたなかで、科学技術とヒューマニティの関係性について考え続けてきました。二人の共同創業者をはじめ、当社グループには、「デジタル」と「アート」の親和性、関係性を深く理解している人財が多くいます。ここで言うアートとは、突き詰めると「人間とは何か」について考えることを意味します。デジタルの世の中になればなるほど、アートつまり「人間とは何か」を考える重要性が高くなっていくと思います。

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」ことをパーパスとして掲げていますが、「新しいコンテキスト」をデザインするためのデジタルとアートをつなげる議論のできる組織であることが、当社グループの魅力であるとも言えます。われわれ社外取締役としては、こうした真の意味での「デジタルガレージらしさ」を活かせるようにそれぞれの見識から意見し、それを受け入れる取締役会の運営がなされていると感じています。

尾寄：井上さんがご指摘された通り、“新しいコンテキスト”を社会実装していく上で、デジタルとアートの関係性は、ものすごく重要です。私自身は英国で数学とコンピュータサイエンス、デザインを学んだ経験があり、デザインを通して、テクノロジーの未来を問いかけていくというのが、私らしいやり方だと思い、意見するようにしています。現代のテクノロジーであるAIやweb3は、新たなリスク要因となることも含め、社会を大きく変える力をもっています。こうしたテクノロジーの社会実装に際して起こり得る、新しい労働のあり方や新たな脅威・リスクなどについて、引き続き当社内にインプットしていきたいと思います。

牧野：当社グループの役員や社員は、短期的な利益追求ではなく、長期的な視点を持ちながら新たなテクノロジーをどのように社会の役に立つビジネスとして実装していくのか、倫理観なども含めて大所高所からビジネスを構想し、深く議論をしています。こうした「社会に価値を提供していく」という価値観から生み出されるビジネスこそが、当社グループの持続的成長の源泉であり、リスク回避の観点からも重要であると考えています。社外取締役として、こうした議論が社内の経営陣により活発に議論され、この価値観に共感する新たな人財が集い、本気で未来を変えるための行動をしている当社グループを非常に心強く思うとともに、私自身も刺激を受けながら、議論に参加しています。

井上：少し大げさかもしれませんが、当社グループには、グローバルな視点をもって、人類の動きを見ようとする人財がいます。たとえば、ヒューマニティを考える上でもっとも悲しい出来事である戦争を、世の中からなくすためのテクノロジーとは何かといった議論を本気でする役員や社員がいます。当社グループは、事業規模としては発展途上ですが、社会に“新しいコンテキスト”を実装していくという大きなビジネスに挑むことで、社会に大きな影響力を及ぼすポテンシャルをもつ企業グループだと思っています。

企業価値に対する資本市場からの評価は、企業の将来価値に対する通信簿とも言えますから、資本市場から高い評価を得られるよう、社外取締役として当社グループの成長を支えていきたいと考えています。

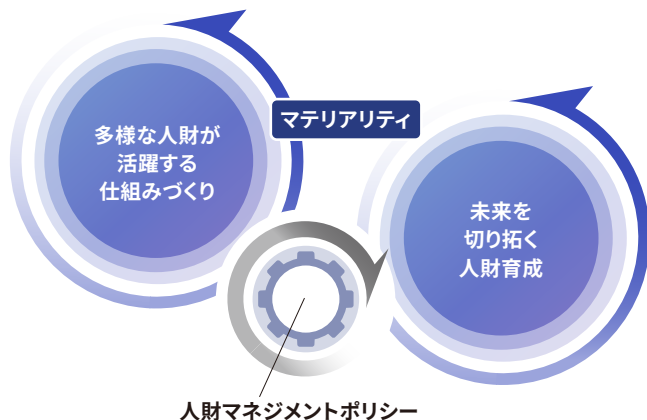
社会 ～人的資本の取組み～

人的資本の取組み

人財に関する考え方

当社グループでは、多様な社員が能力を最大限に発揮し、グループ特有かつ専門性の高い業務を遂行・実施することで、グループの持続的な成長と社会への価値提供が実現できると考えています。パーパスを実現するためには、さまざまなバックグラウンドをもつ社員が協働することに加え、社員と企業の関係性を強化することが重要であるという考えのもと、会社が個人(社員)に約束すること、会社が個人に求めたいことを記した「人財マネジメントポリシー」を2023年に定め、理想となる組織像の実現に向けた組織開発と人財開発を推進しています。

マテリアリティと人財マネジメントポリシー



人財マネジメントポリシー



～社会に新しい価値を生み出す事業を創造し続け、テクノロジーでその価値を提供する組織～

当社グループでは、事業を創造しテクノロジーで具現化できる人財、専門知識を有するエキスパート人財など、多様な人財が活躍しています。2024年度より施行した新しい人事制度では、従来のマネジメントコースに加え、エキスパートコースをキャリアの選択肢として新設し、あらゆる職種で専門知識を有するエキスパート人財が活躍できる環境を構築しています。

～多様な人財が集まり、各々の持ち味を最大限に発揮できる組織～

当社グループは、設立当初より性別や国籍、職歴等の要素に関係なく能力や実績を重視した人財登用を実施し、さまざまな文化や価値観、スキルをもつ人財を採用し、活躍できる場や機会を提供していくことで多様性を醸成しています。また全社員に対するスキル開発や新しいアビリティ習得のための教育や研修プログラム、キャリア支援研修等を実施しています。

～当社の文化を共有しチームとしてのコラボレーションで最高の結果にこだわる組織～

当社グループは、「ファーストペンギン・スピリット」をバリューとし、現状に満足せずリスクのあることにも勇気と強い意志をもって真っ先に挑戦してきた結果、社員一人ひとりにこの信念が浸透しています。個々人が自身のキャリアに関心をもち主体的な成長を促進する施策として、社員のキャリア自律を上司が支援する仕組みを導入し、キャリア支援施策を強化することで、社員の働きがいの醸成と成長を加速させていきます。

～信頼に基づく心理的安全性をベースに、チャレンジとエンゲージメントを両立できる組織～

リモートワーク制度やフレックス勤務制度を活用し、社員それぞれの生活やライフスタイルに合わせた働き方を選択できる環境づくりを行っています。仕事を通じたQOL (Quality of Life) の向上の観点から、360度サーベイやエンゲージメントサーベイ等のデータによる社員コンディションのモニタリングと対策を行い、心理的安全性の担保に努めています。さらに独自のグループ横断コミュニケーション施策により社員同士および社員と会社との関係性強化に努め、より社員が安心してチャレンジできる組織を目指しています。

社会 ～未来を切り拓く人財育成～

未来を切り拓く人財育成

育成や教育機会

当社グループは、全社員に対するパーパス浸透やプライバシー、インターネットセキュリティに関する基礎的な研修に加え、スキル開発や新しいアビリティ習得のための教育・研修プログラムを設けています。また、社員が自らキャリアの方向性を決めて、主体的な自己成長を目指すよう、キャリアの棚卸と目標設定を行うキャリアワークショップや人事評価者向けにはメンバーのキャリア自律支援につながる研修を実施しています。今後も新たなプログラムの追加を予定しています。

人財育成プログラム

			入社時	メンバークラス	管理職クラス	執行役員クラス
研修制度	人事部実施	必須	入社時研修 (新卒)		マネジメント力強化基礎 (eラーニング) (選抜)	経営幹部アライメント研修 (必須)
			ISMS・コンプライアンス インサイダー		コンプライアンス・セキュリティ研修 ハラスメント・メンタルヘルス研修	
		選択	事業理解 社員交流 (中途)		1on1トレーニング キャリアワークショップ	
	事業部実施	その他			DG Campus	
						事業特性に応じたテーマ別スキル研修

一人あたり教育コスト **49,869円** 2022年3月 **147%** **73,421円** 2023年3月 **109%** **80,067円** 2024年3月

キャリアとスキルアップを支える制度

キャリアシフト

新たなミッションへ挑戦したい社員の想いを後押しする機会を創出する制度です。グループ内に複数の事業と幅広い職種がある当社の強みを活かし、所属部署と異なるプロジェクトや事業への参加・異動の希望を出すことで、新たなミッションへの挑戦を通じて、スキルアップやキャリア形成を能動的に行うことができます。

1on1

月に数回、上司と30～60分の1on1ミーティングを実施し、キャリア形成や働き方の相談、プライベートの悩み、目標に対する進捗の確認などを定期的に話せる場として活用しています。

ファミリー制度

先輩社員が新卒社員をフォローし、成長をサポートする制度です。所属する部署以外での人脈づくりにもつながるよう、複数の先輩社員がサポーターとして相談相手となり、新卒社員が悩みを解決し力を発揮できるように手助けします。

DG Campus

組織横断で人財育成やキャリア形成のサポートを行うことを目的に、部署をまたいだプロジェクトグループを立ち上げ、社内セミナー、勉強会、ワークショップなどを行っています。



DG Campusの様子

社会 ～CTOインタビュー～

デジタルの先を行く、
技術と挑戦する風土

Interview

2人のCTOが語る、
イノベーションを生み出す組織づくり

テクノロジー組織における人財育成と 組織文化における「働く面白さ」とは

田：当社グループの組織の特徴は、「技術を追い求め続ける文化」にあります。ブロックチェーンや生成AIなど、新しい技術が次々と生まれるなかで、「それは自社では無理だ」と判断することは決してありません。むしろ、新しい技術をどのように社会実装できるかを追求していく。そんな環境なので、技術者として飽きることはないんです。

赤尾：そうですね。技術の社会実装には非常にこだわっています。ただし、私たちの考えは「技術は技術でしかない」というところから始まります。重要なのは、それをサービスとして仕組化し、実際に使える「道具」として作り上げていくこと。特に決済サービスという特性上、社会の重要なインフラとして365日24時間、決して止めることはあってはならない。そのための高度な対策を実行しながら、作ったものがさまざまな店舗で実際に使われていくのを目にすると、大きなやりがいを感じます。

株式会社DGフィナンシャルテクノロジー
取締役CTO執行役員SEVP
技術本部 本部長
赤尾 浩平



株式会社デジタルガレージ
執行役員CTO
DG Technology本部長
田 智秀



組織の雰囲気や働く環境について

赤尾：非常に風通しが良く、世の中によりよいものが提供できればよいという考えが根付いています。リモートワークも浸透していて、各自の想いを仕事に反映できる自由な社風です。ただし、それは全員が高いプロ意識をもってのいるからこそ成り立っている。メンバーは技術についてディスカッションすることを楽しみ、問題を構造化し、解決していくエンジニアリングの視点をもってしています。

田：在宅勤務を取り入れ、柔軟な働き方を推進しています。特に心がけているのは、チーム内の心理的安全性の確保です。技術チームでは定期的に、さまざまなテーマで技術的な勉強会を開催しています。また、テクノロジー部門では、技術に限らず、マーケティングやビジネスに関する書籍購入、研修受講、資格取得などもサポートしています。

人財育成や、求める人財像について

赤尾：当社グループが求めているのは、ものごとの本質を情報技術で解決することに情熱をもてる人財です。特に、実装だけでなくエンジニアリングとしての視点を持ち、最適な技術選択についてチームでディスカッションできる人。そういった方々が集まることで、よりよいサービスが生まれると考えています。

田：技術に幅広い関心をもつ人財を重視しています。新しいことにチャレンジする気概を持ち、それを実現していく力。そして、それをチーム

で共有し、高め合っていける人。そのような人財が、私たちの目指す「新しいサービスを次々と世の中に届けていく」という技術チームの方針の実現を支えているんです。

これからの展望について

赤尾：キャッシュレス社会の浸透により、より便利な世の中を実現していく。そのためには、技術の力だけでなく、その技術を正しく理解し、適切に実装できる人財の力が必要です。これからも、高い志をもった仲間とともに、この目標に向かって邁進していきたいと思っています。

田：新しい技術を活用した革新的なサービスを生み出し続けることで、社会に貢献していきたい。そのために、プロジェクトへの挑戦を支援する仕組みをさらに充実させ、一人ひとりもつ可能性を最大に引き出せる組織づくりを進めていきます。



社会 ～多様な人財が活躍する仕組みづくり～

多様な人財が活躍する仕組みづくり

ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループでは、設立当初より性別や国籍、職歴等に関係なく、能力や実績を重視した人財登用を実施し、採用全体におけるキャリア採用の構成比率は92.0%に及びます。

当社グループのダイバーシティにおける課題として、女性の活躍促進が挙げられます。当社グループにおける女性社員比率は37.9%であるものの、女性管理職比率は16.5%に留まっているため、今後も積極的に女性の活躍促進を行い、職場環境の改善や制度構築に努めるとともに、男性育児休業取得の促進を含むさまざまな課題解決に向けた施策を全社員に向けて展開していきます。

グループ会社の実績と目標値

	2023年 3月31日時点	2024年 3月31日時点	2028年 3月31日時点
	実績	実績	目標
社員数（連結会社）	955人	1,087人	1,500人
エンゲージメント指数 (トータルエンゲージメント)	3.8	3.8	4.0
管理職のうち女性比率	17.2%	16.5%	30.0%
男性の育児休業取得率	16.7%	28.6%	80.0%

働き方を支える制度

多様なメンバーが力を発揮し長く活躍できるように、社員が主体的に仕事を進めるための制度を整えています。

フレックスタイム制

社員が主体的に始業と就業の時間を決め、子どもの保育園などの送り迎えや通院などで中抜けする時間を自分で調整できます。

リモートワーク

各社員の業務やライフスタイルに合わせ、リモートワークか出社かを選べます。リモートワークは全社に浸透しており、全社平均の出社日数は週3日程度です。

学びと交流の場

オフィススペース以外に、ラウンジやCafé&Bar、研修施設などさまざまな学びと交流の場があり、会社事業の理解や一緒に働くメンバーとのコミュニケーション等を通じ心理的安全性を築いています。

子育てを支える制度

社員により長く活躍してもらうため、それぞれのライフステージで最適な働き方を見つけ、長期的な目線でキャリアを形成できる制度を整えています。

時短勤務

子育てや介護など家庭の事情のある社員や、育児休暇から復帰してきた社員を支援する目的で勤務時間を短縮する制度があります。

子育て支援

内閣府の「企業主導型ベビーシッター派遣事業」を利用し、希望者にベビーシッター割引券を配布しています。子ども1名の利用に対し1回あたり最大4,400円を補助します。

ファミリーデー

社員の家族を大切にしたいという思いから、年に一度「ファミリーデー」としてお子さまを職場見学に招いています。ほかにも会社施設を活用した「パブリックビューイング」など、家族で参加できるイベントを実施しています。



社会 ～CTrOメッセージ～

ダイバーシティが切り拓くテクノロジービジネス

執行役員
CTrO (Chief Transformation Officer)
片山 理沙

東京生まれ。米国タフツ大学、コロンビア大学院卒
ニューヨークタイムズなどでのジャーナリスト、NPO活動後MIT
(マサチューセッツ工科大学)に勤務。スターバックスやナイキ
等の組織変革に関するコンサルティング会社を経て、2024年4
月よりCTrOとして当社に参画。1歳と4歳の2児の子育て中



組織文化とイノベーションの推進

イノベーションを創出することは当社グループのビジネスそのものであり、これを支えるマインドセットの醸成が重要です。私は2024年4月より当社の文化を変革するCTrO (Chief Transformation Officer) に就任しました。これまで、米国の組織変革に関するコンサルティングファームでスターバックスでのカルチャー再構築プロジェクトやGoogleでのイノベーションマインドセットプログラム等、変革を促す組織づくりをサポートしてきました。この経験を活かし、当社グループでもイノベーションをさらに加速させたいと考えています。

イノベーションのためには、組織を超えた人間関係の構築や、アイデアの血流を活性化させ共有する文化の醸成が鍵となってきます。当社の「ファーストペンギン・スピリット」や「Think for Yourself and Question Authority (自分で考えよ。そして常識を疑え。)」という創業以来の価値観に共感し、個々のパーパスと仕事の



パーパスを一致させることが社員のモチベーションやエンゲージメントを高め、組織全体の生産性向上にも寄与することになります。具体的な施策は検討中ですが、会社は人により構成されていますので、社員一人ひとりが新規事業、プロセスの工夫などにつながるアイデアを表明できる環境づくりを推進し、持続的な成長を支えていきたいと考えています。

ダイバーシティと女性活躍を推進するカルチャー変革

マーケットの半分を占める女性の視点を企業に取り入れることは、今や当然の要請です。ダイバーシティには、性別だけでなく、年齢、身体的・精神的な制約、人種、経験、価値観なども含まれます。多様な人々にとって働きやすい制度や使いやすいサービスは、結果としてすべての人にとっても利便性が向上します。

私自身も1歳と4歳の子育てをしており、育児や出産のなかでさまざまな課題に直面しています。現在、男性の育児参加も進んでいますが、育児の概念には偏りがあると思います。男性だから、女性だからということではなく、平等に育児に参加できる環境が整うことにより、女性のキャリアへの参加もより可能になりますし、家族における父親の役割も充実する、よりバランスのよい社会ができるのではないかと考えています。



ダイバーシティ推進では、すべての人が自分らしく働ける職場づくりが重要です。単純な数値目標を掲げるだけでは不十分で、女性リーダーシップ像を描くことや育休明けのキャリア復帰など、働きやすい文化の醸成が重要です。そのためには、トップダウンとボトムアップの双方のアプローチが不可欠です。職場でより多くの人が声を上げ、会社全体が受け止めることで、真の変革が実現すると信じています。

テクノロジーとダイバーシティの重要性

テクノロジーが進化し、AI時代を迎えるなか、人間性や共感を重視したビジネス展開が求められています。多様なバックグラウンドをもつ人財が集まることで、さまざまな視点が融合し、新しいアイデアが生まれやすくなります。ダイバーシティはアイデア創出に不可欠であり、多様な価値観が反映された製品やサービスはより多くの顧客に響き、世の中の改善のために活用できるものとなります。つまり、持続可能な社会実装を達成するための重要なステップとなります。先進テクノロジーをビジネス化する当社にとって、これらの要素は競争力を高める鍵です。これからも、ダイバーシティの価値を引き出し、共感を基盤とした文化を築いてまいります。

社会 ～人権の尊重、地域社会への貢献～

人権の尊重、地域社会への貢献

人権の尊重

当社グループでは、「個々の人権と個性を尊重する」ことを行動規範に掲げており、戦略パートナーや従業員、地域社会の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの人権を尊重しています。また、当社グループのマテリアリティにも「人権の尊重に基づく社会との共生」を掲げており、人権の尊重は経営における重要課題であると同時に、企業として果たすべき重要な社会的責任であると認識しています。

今後は人権方針を定め、人権に関する理解を深めるための研修等の実施や人権侵害防止への取り組み等を推進していく予定です。引き続き、当社グループでは、あらゆるステークホルダーの人権の尊重に努めていきます。

地域社会への貢献

開発拠点開設・拡充を通じた地域貢献

当社グループは、新規事業開発と先端技術の社会実装をミッションとし、当社グループ全体の事業部と連携してシステム開発・運用を担う「DG Technology部」を2021年に設立しました。その開発拠点の一つとして、北海道札幌市にオフィスを開設し、事業活動を通じて地域の雇用創出に寄与してきました。

さらに、2024年7月には、札幌市をはじめ全国6拠点で、Webシステムアプリやスマートフォンアプリの開発におけるニアショア事業や受託開発を展開してきたエンジニア集団「株式会社フィーリスト(現、株式会社DGフィーリスト)」が当社グループに参画しました。同社は、各拠点でのエンジニアの働きやすさを重視し、社員間のコミュニケーション促進や若手・未経験者の育成を強化し、定着率の高い企業風土を有しています。同社の参画により、地域における雇用促進や次世代育成への貢献を推進していきます。

スタートアップ支援(Open Network Lab)を通じた地域貢献

当社が2010年より行っているシードアクセラレータープログラム「Open Network Lab」では、全国規模のネットワークを活用したソーシングを通じて、全国各地の有望スタートアップを多数発掘し、支援しています。



※ 東京以外に本社がある有望スタートアップを一部抜粋

札幌イノベーションファンドを通じた地域貢献

当社グループ(株式会社DGインキュベーション)では、札幌イノベーションファンド投資事業有限責任組合を通じて地方創生を支援しています。本ファンドは政令指定都市では初となるライフサイエンス分野に特化した官民連携地域ファンドで、今後の成長が期待されるヘルスケアスタートアップを中心に投資し、医療の発展や健康な社会づくりにも貢献しています。ポートフォリオなど詳細は[こちら](#)をご参照ください。

音楽を通じた地域貢献

「東北ユースオーケストラ」は、音楽家の坂本龍一氏が2013年に立ち上げた復興支援プロジェクトであり、東日本大震災で被災した岩手・宮城・福島県出身の小学生から大学生までが参加する混成オーケストラです。子どもたちが優れた音楽家からの指導や演奏、人々との交流を通じて世界を知る「成長の場」と位置づけられています。当社は、協賛だけではなくクリエイティブな側面でも協力しました。



環境

気候変動に対する取組み

TCFD提言への対応

当社グループは、2022年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言に賛同し、TCFDが提唱する情報開示フレームワークに沿った開示を行っています。

ガバナンス

当社グループでは、気候変動対応などのサステナビリティに関する方針や進捗、取組内容等を、社長執行役員を最高責任者とするサステナビリティ委員会を通じて、経営会議および取締役会に報告しています。取締役会では、当社グループの気候変動対応を含むサステナビリティの取組みを定期的に監督しています。

戦略

当社グループでは、TCFDが推奨するシナリオ分析の手法に基づき「1.5/2°Cシナリオ」と「4°Cシナリオ」の2つのシナリオに沿って、2050年までの社会の変化を考察し、気候変動が当社事業に及ぼし得る機会とリスクを抽出しました。

機会に対する認識	決済事業においては、環境負荷の低いキャッシュレス化およびペーパーレス化を実現する決済サービスへの需要の増加等	
	マーケティング事業においては、最新テクノロジーによる環境意識の高い消費者向けの広告需要の増加等	
	投資事業においては、“Earthshot ファンド”を活用した脱炭素を促進するスタートアップ企業への投資育成の拡大等	
リスクに対する認識	移行リスク	カーボンプライシングの導入によるデータセンターやオフィスでの電力費用の増加 政府により高い省エネ目標が掲げられる場合、省エネ設備の導入等による対応費用の増加、他
	物理的リスク	データセンターやオフィス建物が被災した場合、建造物の破壊、通信障害等による機能低下が事業活動に影響を及ぼし、収益の減少や修繕費用等が増加
		慢性的な気温上昇が続く場合、オフィスやデータセンター等の運営費の増加、他

リスク管理

当社グループが留意すべき気候変動にかかわるリスクは、TCFD提言に基づき定期的に評価・特定しています。これらのリスクは、サステナビリティ経営推進室とリスクマネジメント室が相互に連携し、把握・管理できる体制を整えています。

指標と目標

当社グループは、2050年度までにバリューチェーン全体でのカーボンニュートラルを目指しています。中期目標として、2030年度までにスコープ1および2の温室効果ガス(GHG)排出量を2021年度(2022年3月期)比で50%削減することを掲げています。今後も省エネルギー施策や再生可能エネルギーの導入など、GHG排出量削減に向けた取組みを進めていきます。

当社グループのGHG排出量

項目	単位	2022年3月	2023年3月	2024年3月
スコープ1	t-CO2	29	30	26
スコープ2	マーケット基準	1,179	1,167	852
	ロケーション基準	1,225	1,186	1,231
スコープ3*	t-CO2	10,676	9,883	10,622

※下記カテゴリにて抽出
 カテゴリ1 購入製品・サービス、カテゴリ2 購入資本財、カテゴリ3 購入燃料およびエネルギー (Scope1、2 以外)、カテゴリ5 事業から出る廃棄物、カテゴリ6 出張、カテゴリ7 雇用者の通勤

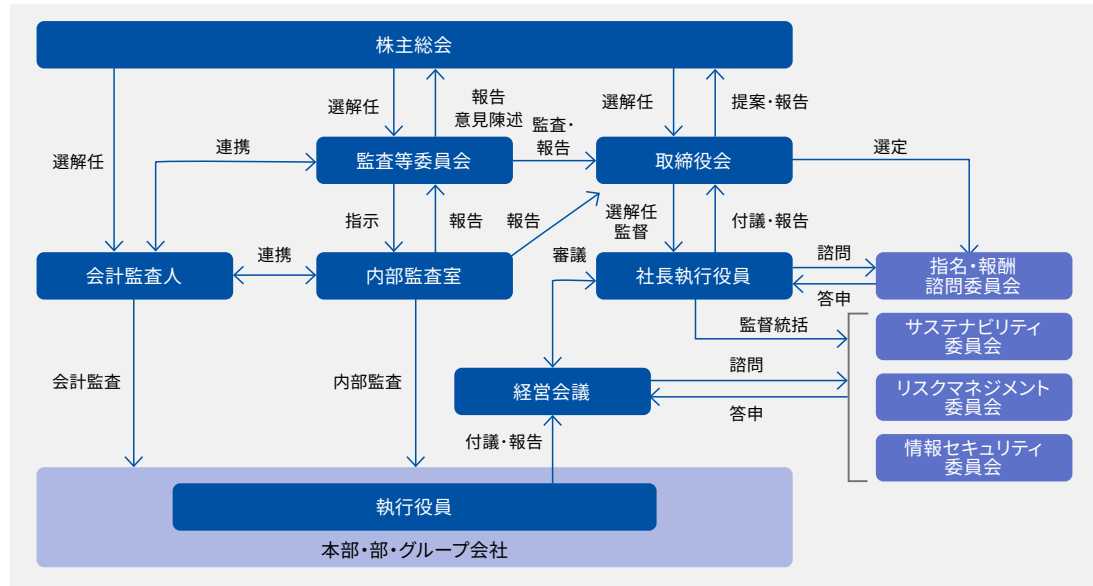
ガバナンス

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

当社は、コーポレートガバナンスの強化を経営上の重要な課題の一つに位置付けています。会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社を選択し、取締役会による経営監督の実効性を高めるため、取締役会における社外取締役の比率を3分の1以上とするなど、コーポレートガバナンスの一層の強化をはかっています。

取締役会では、経営に関する重要な意思決定およ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執行を監査しています。また、業務執行における迅速な意思決定をはかるため、社長執行役員が指名する取締役および執行役員等により構成される経営会議を毎週開催しています。



取締役会

経営戦略や経営計画、その他経営に関する重要な意思決定のほか、取締役等による適切なリスクテイクを支える環境整備、取締役の職務執行に対する実効性の高い監督等の役割を担っています。また、社外取締役は豊富な経営経験および幅広い見識を活かし、客観的な立場から経営を監視しています。

監査等委員会

取締役4名(うち、独立社外取締役3名)で構成されています。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、取締役会をはじめとした重要な会議に監査等委員が出席して意見を述べるなど、コーポレートガバナンスの実効性向上に努めています。

経営会議

社長執行役員ならびに社長執行役員が指名する取締役および執行役員等で構成されており、原則として毎週開催しています。日常の業務執行の確認や意思決定の迅速化をはかることで、企業価値の向上を目指しています。

指名・報酬諮問委員会

取締役の指名および報酬に関す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さらなる強化をはかることを目的に、取締役会の任意の諮問委員会として設置されています。独立社外取締役2名と社内取締役1名で構成されており、独立社外取締役が委員長を務めています。社長執行役員の諮問に基づき、取締役の選任および取締役(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。

サステナビリティ委員会

サステナビリティにかかわる方針、マテリアリティ(重要課題)への取組みの推進や進捗管理を行うとともに、サステナビリティ関連のリスクおよび機会等を識別・評価しています。

リスクマネジメント委員会

グループ全社的なリスク管理体制を強化し、発生し得るリスクの想定、リスクの評価、リスク管理フローの策定およびモニタリングのサイクルを確立し実行しています。

情報セキュリティ委員会

「情報セキュリティ基本方針」に基づき設置されており、緊急連絡網の整備および事業継続計画の策定等、危機管理に対する体制を整えています。

ガバナンス

取締役会および取締役

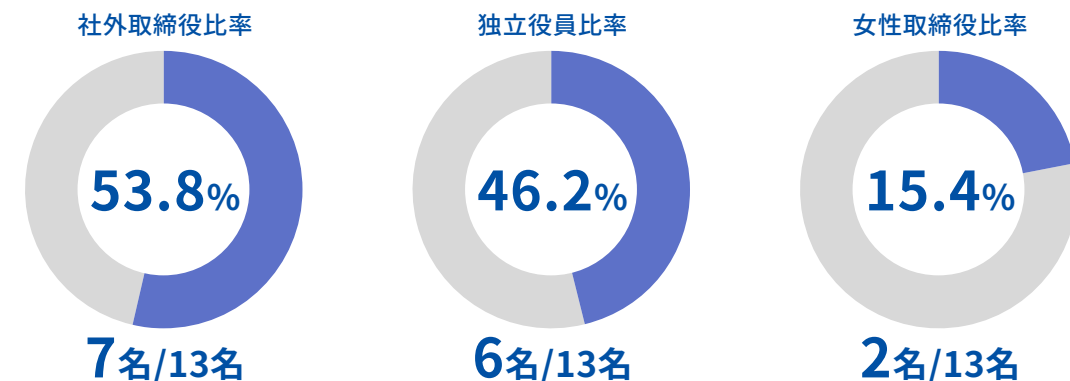
取締役候補者の選任方針

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の選任候補者は、優れた人格および見識を有するとともに、当社の経営を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有する者か否か、また、独立社外取締役の選任候補者は、優れた人格およ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、社長執行役員が起案し、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会に諮るものとし、同委員会の答申を踏まえた候補者案について、取締役会の決議によって決定することとしています。

監査等委員である取締役の選任候補者は、優れた人格および見識を有するとともに、取締役の職務執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を有する者か否かという観点から、社長執行役員が起案し指名・報酬諮問委員会に諮るものとし、同委員会の答申を踏まえた候補者案について、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会の決議によって決定することとしています。

取締役候補者の解任

取締役の職務遂行において、重大な法令・定款違反があった場合、適格性の著しい欠如があった場合、その他取締役規程に基づく解任事由に該当する場合、取締役会は、取締役の解任に関する議案の株主総会への提出の可否について決定します。



取締役会の構成に関する考え方

取締役会の役割・責務を実効的に果たすために、知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えるだけでなく、多様なジェンダーやグローバルな視点が事業の推進や経営の監督に資するとの認識に立ち、女性や国際的な事業展開を行う企業・組織出身者を取締役を選任するなど、取締役会が多様な人材により構成されるように努めています。

独立社外取締役の独立性判断基準

当社の独立社外取締役は、自らの知見に基づく客観的かつ適切な監督または監査といった役割が期待されることに留意しつつ、会社法の社外性要件や、東京証券取引所等の定める独立性判断基準を参考として、当社との間に利害関係がなく、一般株主と利益相反が生じない者から選任しています。

取締役会の実効性評価

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、指名・報酬諮問委員会の役割・責務、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況などの観点から、取締役会の実効性について、外部機関を利用した分析・評価を定期的に行っています。

2024年3月期の外部機関による実効性評価の結果、取締役会の実効性が十分確保されていることを確認しました。特にサステナビリティ経営の推進や、リスクマネジメント委員会設置などのリスク管理体制の強化について前年対比で評価が向上しました。

今後は、当社グループの中長期的な企業価値を牽引する次世代の人財育成やサクセッションプランの策定、モニタリング等の議論を深めるなど、取締役会の実効性向上に向けた取組みを推進してまいります。

ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬の決定方針

当社は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬等を決定する方針を取締役会において決議しています。取締役会の決議に際しては、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ています。なお、監査等委員である取締役の報酬等の額およ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います。

役員報酬の額

当社取締役の個人別の報酬等に係る基本方針として、報酬等と当社株価の連動性を高めることを目的に、一定の割合を株式報酬として設定しています。株価上昇によるメリットのみならず下落によるリスクについても株主と共有し、中長期的な業績向上と企業価値向上に対する貢献意欲を高める制度設計としています。

役員報酬等の決定に際しては、外部の客観データ等を活用しながら、当期の実績等を勘案し株主総会で決議した総額の枠内において社長執行役員が起案し、指名・報酬諮問委員会に諮り、同委員会の答申を踏まえて決定しています。

なお、取締役の報酬は、2016年9月29日開催の第21回定時株主総会において承認された取締役の報酬枠内で決定しています。

株主総会において承認された取締役報酬枠

		金銭報酬	ストックオプション (SO)	譲渡制限付株式 (RS)
監査等委員でない取締役	社外を含む取締役	500百万円以内	250百万円以内	100百万円以内
	社外取締役	上記のうち50百万円以内	—	—
監査等委員である取締役		100百万円以内	—	—

社外取締役以外の監査等委員でない取締役の基本報酬・非金銭報酬等の割合

基本報酬と株式報酬の比率は、概ね基本報酬6、株式報酬4（うちSO3、RS1）としています。



取締役個人別の報酬等の決定

① 基本報酬

非金銭報酬等を除く報酬等（基本報酬）の決定方針は以下の通りです。

- 基本報酬の総額は株主総会で決議し、その範囲内で決定します。
- 取締役の基本報酬は金銭報酬とし、その額については、取締役の役位等級および等級ごとの報酬等の金額およびその構成を定め、その範囲内で決定します。

② 非金銭報酬等

非金銭報酬等（以下「株式報酬」）の決定方針は次の通りです。

- 株式報酬は、株式一株あたりの行使価額を1円とする株式報酬型ストックオプション（新株予約権）の払込金額と同額の金銭債権（以下「SO」という）と譲渡制限付株式の払込金額と同額の金銭債権（以下「RS」という）で構成し、取締役は、当該金銭債権と新株予約権または譲渡制限付株式の払込金額とを相殺することにより、新株予約権または譲渡制限付株式を取得します。SOおよびRSそれぞれの総額は株主総会で決議し、取締役会において取締役の役位等級および等級ごとの報酬等の金額およびその構成を定め、その範囲内で決定しています。
- 個人別のSOの報酬額は、新株予約権の割当日の株価および行使価額等、諸条件をもとに算定した新株予約権1個あたりの公正価額に、割り当てる新株予約権の総個数を乗ずることにより算定します。
- 個人別のRSの報酬額は、RSの付与にかかわる取締役会決議の日の前営業日における東京証券取引所における当社の普通株式の終値（同日に取引が成立していない場合には、それに先立つ直近取引日の終値）を基礎として、RSを引き受ける取締役に特に有利な金額とならない範囲において、取締役会において決定する一株あたりの払込金額に、割り当てるRSの株式数を乗ずることにより算定します。
- RSには、1年から5年までの間で取締役会で定める期間の譲渡制限を付し、取締役は、当該譲渡制限期間中はRSについて、譲渡、担保権の設定その他の処分を行わないものとします。

ガバナンス

コンプライアンス・リスクマネジメント・情報セキュリティ

コンプライアンス・リスクマネジメントに関する考え方

当社グループの役職員等は、社会の構成員である企業人として求められる倫理観・価値観に基づき誠実に行動することが求められます。各種関連法令、業界慣習、行動規範等の要求事項等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。また、新しい脅威にも対応ができるようリスクマネジメントの体制、サイクルを確立し、実行しています。

コンプライアンス・プログラムの推進

当社グループでは、社会規範・倫理および法令などの厳守により公正かつ適切な経営の実現と市民社会との調和をはかることを行動規範とし、当社グループの役職員等に適用される具体的な行動規範として「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。その徹底をはかるために、コーポレート本部長が当社グループのコンプライアンスの取組みを横断的に統括し、コーポレート本部の担当者は当社グループの役職員等への教育・啓発を行います。また、コーポレート本部長は各事業区分別に当社グループのコンプライアンスの状況を監査・確認し、必要に応じて社長執行役員に報告します。

リスクマネジメント

当社グループでは、リスクマネジメント体制の強化の一環として、リスクマネジメント委員会およびその事務局としてリスクマネジメント室を設置しています。全社的なリスク管理体制を強化し、発生し得るリスクの想定、評価、管理フローの策定およびモニタリングというサイクルを確立し、実行しています。（年2回以上開催）

また、サステナビリティ委員会とも相互連携を行い、経営戦略やリスク管理・評価に反映させる体制としています。両委員会の最高責任者は社長執行役員が務め、委員長はコーポレート本部長が務めます。委員会メンバーには、社外取締役の有識者も適宜参加し、グループ横断的な推進を目的に適任者で構成されています。体制に関してはサステナビリティ「推進体制」(P35)をご覧ください。

情報セキュリティに関する取組み

情報セキュリティ運用体制

当社はCISO (Chief Information Security Officer) を任命し、グループ全体のセキュリティ管理を実施しています。当社グループはセグメントごと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、個社ごとに必要なセキュリティ対策を実施し、第三者機関認証も取得しています。

決済システムの安定稼働に向けた取組み

当社グループの決済事業は、国の指定する重要インフラ指定企業とされており、無停止のシステム稼働（メンテナンスによる停止を除く）を目指し、地理的に離れた複数のデータセンター間におけるリアルタイムレプリケーション構成の冗長化データベース構成の採用や、オペレーション業務の拠点分散と体制拡充によるディザスタリカバリー体制やBCP対策の徹底を行っています。本対応はサステナビリティの観点のみならず、高度なセキュリティ環境・管理体制を構築し、EC加盟店がクレジットカード情報を保持せずに決済サービスを利用できる安心・安全な仕組みを提供し続けるリスクマネジメントも含まれています。

情報セキュリティに関する第三者機関認証

情報セキュリティや個人情報等に関する各種第三者機関の認証を取得しています。



当社および一部の当社グループ会社を対象範囲として、情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際規格であるISO/IEC 27001:2013（JIS Q27001:2014）の適合認証を取得しています。



日本産業規格「JIS Q15001個人情報保護マネジメントシステム - 要求事項」に準拠した「プライバシーマークにおける個人情報保護マネジメントシステム構築・運用指針」に基づき、個人情報の適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者として認定され、プライバシーマークを取得しています。



決済事業を行う株式会社DGフィナンシャルテクノロジーは決済サービスをお客さま、加盟店さまに安心・安全にご利用いただくため、国際クレジットカードブランド5社が策定したクレジット業界における重要なセキュリティ規格であるPCIDSSの最新バージョンであるVer4.0に完全準拠しています。

ガバナンス

役員紹介 (2024年6月21日時点)



代表取締役 兼
社長執行役員グループCEO
林 郁
Kaoru Hayashi



取締役 兼
専務執行役員 Chief Architect
共同創業者
伊藤 穰一
Joi Ito



取締役 兼
副社長執行役員グループCOO
踊 契三
Keizo Odori



取締役 兼
専務執行役員 CBDO*
大熊 将人
Masahito Okuma



取締役 兼
上席執行役員
篠 寛
Hiroshi Shino



社外取締役
尾崎 優美
Hiromi Ozaki



社外取締役
西田 光志
Mitsushi Nishida



社外取締役
森山 博暢
Hironobu Moriyama



社外取締役
池田 雅子
Masako Ikeda



取締役 (監査等委員長)
六彌太 恭行
Yasuyuki Rokuyata



社外取締役 (監査等委員)
井上 準二
Junji Inoue



社外取締役 (監査等委員)
牧野 宏司
Koji Makino



社外取締役 (監査等委員)
内野 州馬
Shuma Uchino

* CBDO: Chief Business Development Officer

取締役および監査役の略歴は当社Webサイト「役員紹介」をご参照ください。
<https://www.garage.co.jp/company/directors/>



ガバナンス

スキルマトリクス

氏名	役職	当事業に係る事業開発	企業経営	フィンテック 決済事業知見	グローバル	財務・会計 ファイナンス	法務 コンプライアンス	ガバナンス リスク管理	人事・組織 ダイバーシティ
林 郁	代表取締役 兼 社長執行役員グループ CEO	○	○	○	○			○	
踊 契三	取締役 兼 副社長執行役員グループ COO	○	○	○		○		○	
大熊 将人	取締役 兼 専務執行役員 CBDO	○	○	○	○				
伊藤 穰一	取締役 兼 専務執行役員 Chief Architect 共同創業者	○		○	○				○
篠 寛	取締役 兼 上席執行役員	○	○	○					
尾崎 優美	独立社外取締役	○			○				○
西田 光志	社外取締役	○	○	○					
森山 博暢	独立社外取締役		○			○		○	
池田 雅子	独立社外取締役						○	○	○
六彌太 恭行	取締役 (監査等委員長)	○	○				○	○	
井上 準二	独立社外取締役 (監査等委員)		○	○	○				
牧野 宏司	独立社外取締役 (監査等委員)					○	○	○	
内野 州馬	独立社外取締役 (監査等委員)		○			○		○	

取締役会・委員会への出席率
(2024年3月期)

取締役会	監査等委員会	指名・報酬諮問 委員会
100%	—	100%
100%	—	—
100%	—	—
100%	—	—
100%	—	—
100%	—	—
—	—	—
—	—	—
—	—	—
100%	100%	—
100%	100%	100%
100%	100%	100%
100%	100%	—

*チェックされている項目は、各取締役のすべての専門性および経験を表すものではありません。

*西田光志、森山博暢、池田雅子は2024年6月開催の株主総会において新たに選任されたため、2024年3月期の取締役会・委員会への出席率は「—」で表示しています。

*指名・報酬諮問委員会は、林郁、井上準二、牧野宏司の3名で構成しています。

2人の共同創業者が語る 未来とこれからのデジタルガレージ

Special Cross Talk

スペシャル クロストーク

取締役 兼
専務執行役員 Chief Architect 共同創業者

伊藤 穰一

代表取締役 兼
社長執行役員グループCEO

林 郁

1995年の設立以来、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きました。

インターネットビジネスの流れをいち早く捉え、事業に結びつけていくデジタルガレージのビジネスモデルは、共同創業者である林郁と伊藤穰一（以下、JOI）が二人三脚で牽引してきました。林とJOIの二人が、最新テクノロジーとデジタルガレージの未来について語り合いました。

フィンテックによる事業創造

林：僕はJOIのことを、次に来るテクノロジーの波を航海士のように船の上で見て、「あの辺にすごい何かがあるぞ!」と探し出すことにすぐ長けていると昔から思っている。そんなJOIがいる当社では、最新テクノロジーを探究し、新たなビジネスを創り出すことを強みとしている。

JOI：インターネットビジネスにおいては「遅すぎず早すぎず」というタイミングと、意思決定までのスピードが重要だと思っている。林さんはそのセンスに優れていると思う。近年の動きとして、「DG FinTech Shift」という戦略が特徴的だったと思うので、改めてそれに至った経緯を林さんの口から聞かせてもらえないか？



林：もともと当社グループにとって決済事業は、全体のなかの一つという位置付けだった。それが社会の流れで、年間15～20%という成長率に変化し、決済取扱高も5兆～6兆円といった大きなサイズになり、国の重要インフラ事業者に指定され、システムを安定稼働し続けることが一層重要となる流れに変わってきた。そのタイミングで、われわれも主力事業をフィンテック領域にシフトし、その事業に当社グループの強みであるさまざまなデータを活用したサービスを加え、新たな事業を創出していくということが当社にとってふさわしいと判断した。フィンテックをコアにしつつ、これまで培ってきたメディア事業や投資事業も上手に融合しながら5～10年くらい先のフィンテックを創り出し、新しいDXを推進していきたい。

JOI：決済領域の新規サービスも充実してきたね。

林：たとえば、共通QRコード決済ソリューション「Cloud Pay」(<https://www.cloud-pay.jp/mpm/s/>)は、QRコード決済のバンドルサービスとして、日本最大級の決済プラットフォームで、DGフィナンシャルテクノロジー（DGFT）が特許権を保有している

（特許番号：第7303664号）。この「Cloud Pay」の導入によって主要QRコード決済ブランドを複数カバーでき、累計アカウント数で約2億人の利用が可能になる。日本のキャッシュレス決済の裾野を広げるようなサービスになっていくだろう。

また、インバウンドの盛り上がり、日本におけるキャッシュレス決済の重要性をより高めている。グループ会社のカクコムが運営する「食べログ」では、グループ内の協業により「インバウンド予約」サービスが実現した。直前の変更やいわゆる「No Show」といったインバウンド独特の課題に、DGFTの決済ソリューションによって対応している。

JOI：決済に伴うデータサイエンスの領域についてはどう見通している？

林：今後、決済のデータ活用は飛躍的に進むだろう。欧米の決済プレイヤーがそうであるように、決済データの利活用は重要戦略事項であり、今後AIと連携することで、決済ビジネスのオペレーションにおける自動化はもとより、個人情報保護しながらも決済データとオープンデータが融合し、個人の嗜好に合った情報や金融サービスの提供による収益拡大が予想される。

こうした決済とデータが融合した新たなサービス開発を行う上で、企業に閉じないオープンなデータパートナーリングが重要と見込んでいる。具体的には、POSシステム企業、通信会社、中小企業に強みをもつ金融機関、日本最大のカード会社、航空会社、

物流会社など日本を代表する企業群や、決済サービスを直接提供している膨大なECビジネスプレイヤーたちとのデータ連携だ。このパートナーシップをベースに日本でも有数のデータ基盤を活用し、次世代の日本のインターネットビジネスをリードしていきたい。

インターネット第1世代のドットコムバブルの後にGoogle、Amazonが飛躍したように、AIバブルの後に真の意味でデータを利活用できる企業群が大きな飛躍を遂げると考えている。

Gen AI (生成AI) の活かし方

林：近年ITビジネスのエコシステムがかつてない規模で変貌を遂げようとしているけど、Gen AIについてはどう捉えているか？

JOI：Gen AIのなかで大規模言語モデル(LLM)や画像の生成AIは、ニューラルネットワークを使った巨大なコンピュータリソースとデータが必要なシステムだが、ここに莫大な資金とエネルギーが投入されており、今後もまだ伸びる余地はあると思っている。

林：今の日本は、生成AIを上手に使いながら違うテクノロジーも生み出していかなければならないと思う。IT産業は、すごい勢いで爆発的なブームができたと思ったら、一瞬にして消え去るものでもあるし。ただそのようななかで残ったものが唯一本物となり、今後も伸びていくものだとも思っている。

JOI：皆がLLMの方向に向いてしまったので、これからは、構造

的なProbabilistic Computing (Prob Comp /不確実性コンピューティング)のようなAIが必要になってくると思っている。LLMでは大容量のCPUとGPUが必要になる。一方で、今後出てくるであろう構造的シンボリックモデルは、統計学的に答えが出てくるようなものであり、たとえるなら、かなを漢字に予測変換するときの感じに近くなるだろう。

林：今後Gen AIをビジネスに活用する上で、重要なことは何だと考えている？

JOI：構造化されたAIは、たとえばデータクレンジングや自動データモデリングなどが向いている。

LLMと構造的シンボリックモデルを結びつける「ニューロ・シンボリックシステム」を用いて、信頼性のあるAIへの自然言語インターフェイスを作成することが可能。右脳と左脳のように、非構造的ニューラルモデルと、構造的シンボリックモデルが、バランス



することが必要だと考えている。

JOI：Prob Compは、エンジニアリングの視点ではなく、MIT (マサチューセッツ工科大学)の脳・認知科学研究から生まれたアプローチなのだけれども、だからこそ、この技術は脳と同じよ

うにエネルギー消費が少なく、答えを出すまでの動きも理解しやすい。そこにProb Compの制御可能性、説明可能性があり、安全性や社会的価値につながると考えている。

林：これまで当社としても「Digital Architecture Lab」(DA Lab)を通じてProb Compの研究を支援してきたが、今後さらに、業界横断的なコンソーシアムを構想している。集团的知性の共有を高め、かつ、安全に活用できることを目指すものだが、決済や物流、通信などさまざまな業界のプレイヤーが保有するデータがつながることで、日本型の次世代AIとして機能していく可能性がある。

今後求められる人財像

林：日本の人財について、JOIは何か思うところはあるか？

JOI：今の日本は圧倒的に技術者の数が足りておらず、今後はエンジニアの数と地位を上げることが、すごく重要なのではないかと。当社がこれから成長していく際、理系人財だけではなく技術が分



かる文系人財もすごく重要になるのではないかと考えている。

林：そうだね。学生という人財を考えたとき、アメリカと日本で何か大きな違いはあると感じる？ 日本は良くも悪くも気配り、同質、差をつけないという教育方針が根付いていて、その結果として今があるとも思っている。

JOI：これは一概に日本だけとも言いがたいが、やはり日本は特に標準化を重視して、言われたことをきちんとこなす人財を育てるという教育が昔からあると思う。ただAIやロボットの時代になってくると、言われたことをただ行うことは人ではなく機械でもできるようになってきた。想像して何かを成し遂げることや、自分の内在的な動機で何かを遂行するなど、教育にしてもクリエイティビティにしても、人間的な発想が重要だと思っている。

AIに関して言うと、多くの人々は人間がAIをセーフティな問題でコントロールできなくなること、つまり、人間より強くなってしま

のではないかとこのことを怖がっている。「おもてなし」という言葉があるが、これは相手が気づく前に対処すること。命令に従うのではなく、自律して考えて行るのが「おも

てなし」。東洋の考え方は、自然のなかに人間があり、人間は環境の一部。そこにモラルやフィロソフィーがある。AIにもフィロソフィーを教えるべきだと思う。

林：僕もすごく同感。当社では創業以来リスクのある新たな事業等に果敢に挑む「ファーストペンギン・スピリット」を社是に掲げ、そうした人財が活躍している。AIやロボットの時代となるなかで、これまで以上に人間的な発想が重要となるし、答えのない新たなことに挑戦していく人財が重要になってくるだろう。

日本人と事業を通じた社会的なインパクト創出

林：日本人はもともと、社会善や全体善など島国特有のよさがあり、それが世界的にも求められる時代になってきていると思っている。日本人であるということの意味など、日本の文化性をどういうふうに海外に、もしくは海外から来た人がどう伝えるかというのが重要だと考えている。

JOI：今の時代、資本主義的な考え方だけだと、いい世の中にならないのではないかな。日本文化や日本美学、アジアの仏教など、やや抽象的なレイヤーの話題を通して、日本の文化性を伝えていくことも今の日本を元気にしていくという点でもすごく重要だと思っている。

やはり譲り合いや共創という概念が求められてきている。

林：禅の思想を取り込んだ「DG THINKING2024 Being, Thinking,

Doing」が、当社の今年のテーマでもあるけれど、事業に取組んでいく上でも、これからの時代を創っていく上でも、さらには、どう生きていくかという上でも、ヒントになると思っている。スティーブ・ジョブズが禅を抛り所としたように、今の時代はテクノロジーだけではなく人間であること、そもそもなぜ人は存在しているのか、といった哲学的な思想も重要だと思う。

JOI：僕らの一つのミッションとしても、この禅を今のテクノロジーやAIの文脈でビジネスと結びつけていくことがすごく大事で、意味があることだと思っている。

林：非常に同感。今地球環境が大きくダメージを受け、一方テクノロジーはここまで進化し、そのなかでわれわれはどう生きていけばいいのかを考える時空間が必要。人間が創ってしまったすべてのいろいろなものは、人間でしか直せないからね。

これまでも僕らはインターネットの黎明期からテクノロジーをビジネスとして社会実装してきたけど、今まで以上に先端テクノロジーを駆使したビジネスを通じて、社会善につながるインパクトを創出することが重要だと思うし、とても大きなビジネスチャンスにもつながっていくと感じている。



そういった取組みの一つになるが、いま渋谷区と連携し、渋谷版「サウス・バイ・サウスウエスト(SXSW)」と言えるような、テクノロジーと、環境・社会貢献を音楽でつなぐようなフェスの開催に向けて動いている。坂本龍一さんが続けてきた活動とも連携する形で、次世代につなげていきたいよね。

連結財務データ

連結損益計算書

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
収益	35,687	36,936	40,478	72,955	30,070	37,853
前期比	-	+3.5%	+9.6%	+80.2%	-58.8%	+25.9%
リカーリング型事業から生じる収益	22,713	26,687	24,945	24,830	25,128	26,620
営業投資有価証券に関する収益	6,090	4,020	11,031	28,269	-	4,758
その他の収益	1,933	2,416	1,949	954	3,518	1,079
金融収益	117	93	59	13,161	499	1,740
持分法による投資利益	4,835	3,720	2,495	5,741	925	3,657
費用	22,264	26,929	26,161	27,561	43,952	31,555
前期比	-	+21.0%	-2.8%	+5.4%	+59.5%	-28.2%
売上原価	10,401	12,036	10,697	10,513	10,094	10,676
営業投資有価証券に関する損失	-	-	-	-	7,926	-
販売費及び一般管理費	11,296	14,022	14,537	14,818	16,175	17,861
その他の費用	332	492	617	1,881	1,190	2,773
金融費用	235	379	311	349	8,567	245
税引前利益	13,424	10,008	14,317	45,393	-13,881	6,298
前期比	-	-25.4%	+43.1%	+217.1%	-130.6%	-
法人所得税費用	4,088	2,677	4,798	15,244	-4,566	747
当期利益	9,790	7,331	9,518	30,149	-9,315	5,551
親会社の所有者に帰属する当期利益	9,771	7,420	9,786	30,330	-9,051	5,806
前期比	-	-24.1%	+31.9%	+209.9%	-129.8%	-

(百万円、四捨五入)

連結キャッシュ・フロー計算書

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,580	-12,322	7,047	7,059	13,473	-11,032
投資活動によるキャッシュ・フロー	-2,397	-5,473	-864	-7,978	1,628	-8,763
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,509	2,363	-914	6,244	-5,214	15,931
現金及び現金同等物に係る換算差額	12	-20	17	102	33	100
現金及び現金同等物の増減額	8,704	-15,452	5,286	5,427	9,919	-3,764
現金及び現金同等物の期首残高	39,450	48,154	32,702	37,989	43,415	53,335
現金及び現金同等物の期末残高	48,154	32,702	37,989	43,415	53,335	49,571

(百万円、四捨五入)

非財務情報(サステナビリティデータ)はこちらをご参照ください

<https://www.garage.co.jp/sustainability/data/>

連結財政状態計算書

■資産	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
流動資産	99,186	98,852	113,548	147,642	144,776	152,094
現金及び現金同等物	48,154	32,702	37,989	43,415	53,335	49,571
営業債権及びその他の債権	23,254	26,657	26,574	24,462	20,765	30,154
営業投資有価証券	26,695	36,546	47,170	77,950	67,676	69,569
その他の流動資産	1,083	2,946	1,815	1,815	3,001	2,801
非流動資産	47,704	63,444	64,753	83,965	71,498	79,337
有形固定資産	9,421	21,367	19,478	18,423	16,613	14,990
のれん	6,575	7,689	7,689	6,804	6,415	6,964
無形資産	2,575	3,496	4,000	4,194	4,548	5,625
持分法で会計処理されている投資	19,139	21,475	22,446	27,808	25,922	33,965
その他の金融資産	6,662	6,319	7,878	23,317	14,245	14,974
その他の非流動資産	3,331	3,097	3,262	3,419	3,756	2,819
資産合計	146,890	162,296	178,301	231,607	216,275	231,431

■負債	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
流動負債	52,420	50,838	56,865	59,242	94,780	104,401
社債及び借入金	2,211	4,927	9,768	9,223	38,745	55,706
営業債務及びその他の債務	45,799	41,203	39,911	43,900	48,877	42,568
その他の流動負債	4,411	4,707	7,186	6,119	7,158	6,126
非流動負債	47,125	58,663	58,355	75,149	39,522	34,892
社債及び借入金	35,959	38,247	35,850	40,710	13,957	11,633
その他の金融負債	5,430	13,553	12,168	10,683	9,127	7,426
繰延税金負債	4,744	5,426	8,515	22,001	14,717	14,312
その他の非流動負債	992	1,437	1,822	1,755	1,721	1,521
負債合計	99,545	109,501	115,220	134,390	134,303	139,293

■資本	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
親会社の所有者に帰属する持分	46,609	52,033	62,134	95,738	80,030	89,251
資本金	7,504	7,591	7,637	7,692	7,830	7,846
資本剰余金	4,235	4,409	4,566	6,147	6,229	5,385
自己株式	-5,026	-5,012	-4,915	-1,409	-6,293	-975
その他の資本の構成要素	1,303	324	2,062	2,273	1,650	1,613
利益剰余金	38,593	44,721	52,785	81,035	70,614	75,382
非支配持分	736	762	947	1,479	1,942	2,887
資本合計	47,345	52,795	63,082	97,217	81,972	92,138

(百万円、四捨五入)

注記 / NOTE

IAS第12号「法人所得税」の適用に伴い、2023年3月期について遡及適用後の数値を記載しております。

グループ会社一覧

(2024年7月1日現在)

最新のグループ会社一覧はWebサイト (<https://www.garage.co.jp/company/group/>) をご覧ください。

プラットフォームソリューション・セグメント

	株式会社DGフィナンシャルテクノロジー	多彩な決済手段と最高レベルのセキュリティを兼ね備えた決済サービスを提供
	株式会社DGコマース	サイト構築と運用を軸にテクノロジーの観点から次世代デジタルコマースプラットフォームを提供
	ナビプラス株式会社	インターネット通販サイトを運営する事業者に向け、各種マーケティングツールを提供
	株式会社スクデット	不正検知/防止ソリューションやマーケティングソリューションの販売・サポート・コンサルティング
	DG Future Tech Inc.	金融・決済業界向けのシステム開発・管理に強みをもつインド企業


	株式会社SCORE	株式会社ニッセンが開発した後払い決済事業を展開
	TDペイメント株式会社	東芝テック株式会社との合併会社でPOSシステムを利用する事業者に向けた決済ソリューションを提供
	ANA Digital Gate株式会社	全日空商事株式会社との合併会社で決済サービスやサービス開発を実施
	りそな決済サービス株式会社	代金回収代行・ファクタリング・決済事業を展開する金融サービス企業
	株式会社サイバー・バズ (東証グロス7069)	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

ロングタームインキュベーション・セグメント

	株式会社カカコム (東証プライム2371)	「価格.com」や「食べログ」などサイト・アプリの企画運営、各種プラットフォームの提供
	株式会社Crypto Garage	フィンテック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推進
	株式会社BI.Garage	データサイエンス事業や最先端のWeb広告技術の開発と販売

	株式会社DGコミュニケーションズ	不動産開発の戦略的視点に基づいた最適なマーケティングソリューションを提供
	株式会社アカデミー・デュ・ヴァン	ワインスクールの運営および販売事業
	株式会社DOU	キャリアサポートを活用した人材開発および採用支援事業やデジタル証明書の発行支援事業を展開

グローバル投資インキュベーション・セグメント

	株式会社DGベンチャーズ	デジタルガレージグループのコンテキストデザインに合わせたグローバル投資を長年にわたって牽引し、スタートアップ企業への投資および事業支援を実施
	株式会社DGインキュベーション	Open Network Lab・ESG1号「Earthshotファンド」、Hamagin DG Innovation Fund、札幌イノベーションファンドを通じてスタートアップ企業への投資および事業育成支援を実施
	株式会社DG Daiwa Ventures	国内外の最先端テクノロジー領域のスタートアップ企業への投資および事業成長支援を実施
	Open Network Lab	世界を視野に入れたデジタルテクノロジーで新たなビジネスを志すアントレプレナーを育成
	株式会社DK Gate	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支援

	株式会社D2 GARAGE	北海道新聞社と協業し、北海道をベースにグローバルスケールを目指すシード期以降のスタートアップを発掘育成
	Digital Garage US, Inc.	サンフランシスコにて、シリコンバレーのインナーサークルと連携したインキュベーションセンター「DG17」の運営やスタートアップと大企業のオープンイノベーションの支援を実施
	GenLab	生成AI (Generative AI) とその周辺技術に焦点を当てたアントレプレナー支援プログラム

その他

	株式会社DGフィーリスト	札幌と首都圏をはじめとしたWebアプリケーション開発、iOS、Androidアプリ開発をメインに行うエンジニア集団
---	--------------	---

会社概要・株式情報

(2024年3月31日現在)

会社概要

会社名	株式会社デジタルガレージ(英文社名: Digital Garage, Inc.)
本社所在地	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
株式店頭上場	2000年12月14日
資本金	7,846百万円
従業員数	1,087名[連結]、528名[単独]

※上記従業員数には臨時使用人(アルバイト、パートタイマー)を含んでいません。

株式概要

証券コード	4819 (東京証券取引所 プライム市場)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	3月31日
発行済株式総数	47,619,100株
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	〒100-8233 東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱所	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

IR・サステナビリティ情報のご案内

詳しい情報は、以下URLからご覧ください。

IR <https://ir.garage.co.jp/>

サステナビリティ <https://www.garage.co.jp/sustainability/>

大株主の状況

株主名	持株数	持株比率
林 郁	5,764,100	12.17
(株)りそなホールディングス	5,240,000	11.06
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	4,507,900	9.51
(株)ジェーシービー	2,364,500	4.99
(株)電通グループ	2,348,000	4.96
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	1,848,852	3.90
(株)HAYASHI CAPITAL	1,803,900	3.81
(株)日本カストディ銀行(信託口)	1,376,394	2.91
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.	1,100,000	2.32
東芝テック(株)	949,500	2.00

※持株比率は自己株式(239,371株)を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況

