



株式会社デジタルガレージ  
中期経営計画

(2024年3月期 - 2028年3月期)

2023.5.11



Generated by Midjourney



## **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

<Corporate Slogan>

# **New Context Designer DG**

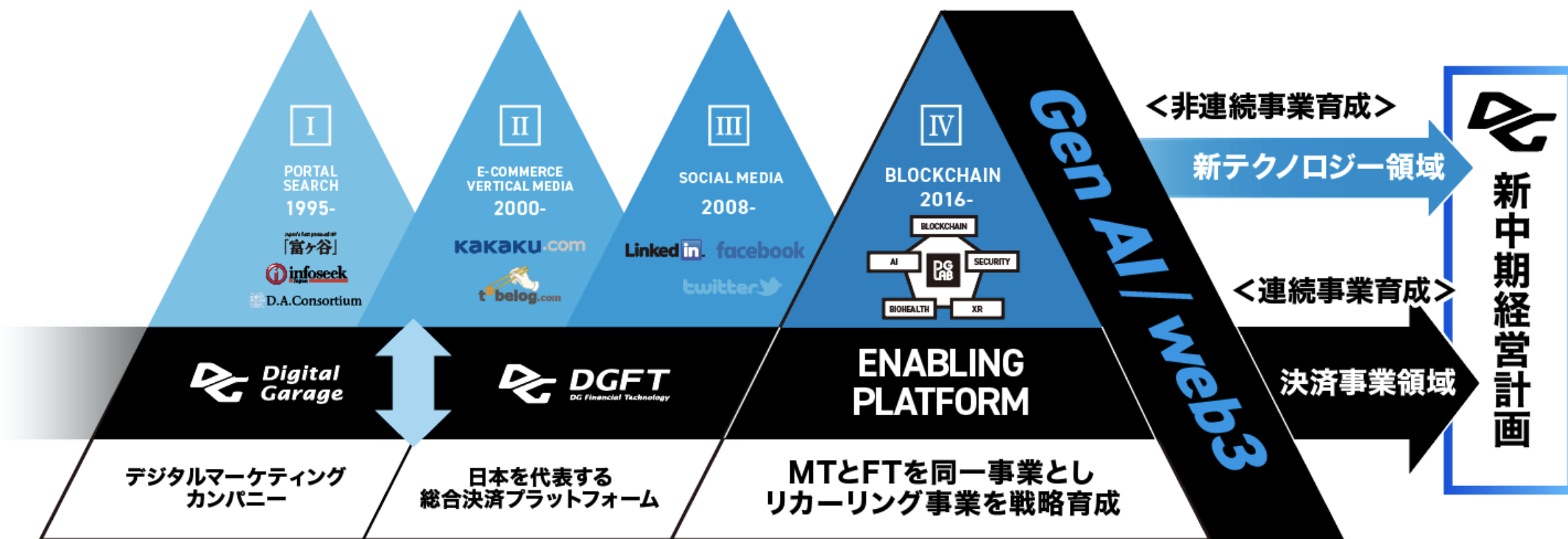
1995年の創業以来、28年間 IT/インターネット業界の変遷を見、体現してきた。今回、**web3** (Blockchain) や **Gen AI** (生成人工知能) を含む**次世代AI**といった、新しい Technologyの津波は、かつてない規模で“ITビジネスのエコシステム”を変えていくように感じる。

すなわち

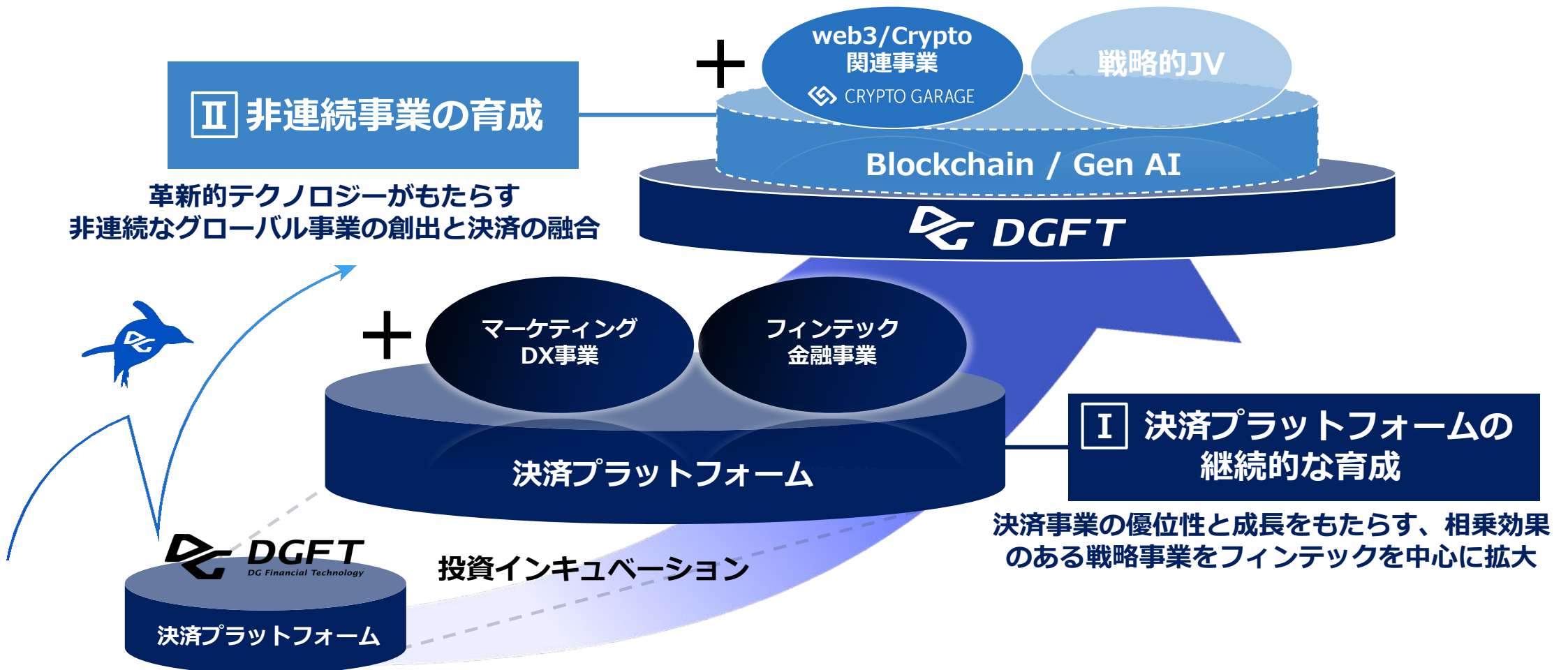
- ▶ サーチエンジンが支配していた“広告を中心としたビジネスエコシステム”の一部、もしくは全部を Gen AIを入り口とした“**Chat型検索や画像検索**”への**新たなビジネスエコシステム**へ。またそれにより“**パーソナルエージェント**”とも言えるAIコンシェルジュの時代が始まる。
- ▶ グローバルなDX化は益々加速、キャッシュレス後進国の日本を巻き込んで、決済プラットフォームはグローバル決済機能を持つPayment Orchestration Platformへと進化。web3を起点にマーケティングと決済の融合が始まり、BlockchainやMetaverseをベースとした“**新たな顧客体験 - 新エンゲージメントモデル**”が始まる。
- ▶ 社会アーキテクチャも新しいコンテキストが求められる時代が始まる。ビジネスはもちろん、あらゆる領域で**今まで経験したことのないグローバルな社会変容**へと誘われる。今現在、その変化のスピードは誰も予測できない。

DGは、パーパスである、「**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していく**」新たな“ITビジネスのエコシステム”を創造する5カ年としたい。

1995年の創業以来、マーケティング/決済をベースに、最先端のテクノロジーを社会実装し、最新のインターネット事業を構築してきた。次世代は、Gen AI/web3等にフォーカス



- I 決済プラットフォームを軸とした“DG FinTech Shift”戦略を継続、収益のリカーリング化を強化
- II 次世代テクノロジーの社会実装 / Blockchain、Gen AI等による非連続な事業創出



# DGグループの日本最大級の3つのアセット

<テクノロジーの激変期に対応する弾力性・拡張性のある戦略設計>

## アセット I

### インターネット メディアアセット

価格.com/食べログ利用者数

**1.4** 億人 (月間)

食べログ掲載契約店舗数

**6.8** 万店

コンテンツメディアコンソーシアム

**30** 社 **150** メディア

## アセット II

### 決済プラットフォーム

#### AFFマーケティング

決済取扱高

**5.3** 兆円

決済支払い拠点数

**95** 万箇所

AFF広告

広告取扱高

**260** 億円 **380** 億円

## アセット III

### グローバル投資 スタートアップ インキュベーション

累計スタートアップ投資社数

**400** 社以上

アーリーステージ投資残高

**700** 億円

Onlab採択スタートアップ

**145** 社

※AFF: アフィリエイト

日本最大級の3つのグループアセットを結集し、更なる成長を実現する

<国内最大級のメディア事業>

アセット I

インターネット  
メディアアセット

<日本最大級のPSP/AFF事業>

アセット II

決済プラットフォーム  
AFF※マーケティング

<国内最大級の海外投資事業>

アセット III

グローバル投資  
スタートアップ  
インキュベーション

国内インターネット  
ビジネス

  
Recurring  
Shift

グローバルインターネット  
ビジネス

グループシナジー × プラットフォーム高度化 × グローバルアライアンス

中期経営計画の達成と“NEW CONTEXT”の社会実装

※AFF: アフィリエイト

税引前利益 成長率 ※ 5年CAGR **20** %以上

※投資事業及びカカクコム持分法損益利益除く

決済取扱高 28.3期目標 **15** 兆円以上

投資事業収入 5年累計 **300** 億円以上

株主還元 ※ 5年配当総額 **100** 億円以上

※上記安定配当に加えて、事業の進捗状況を踏まえた機動的な追加還元を検討



# 具体施策と経営指標の考え方

## <次世代テクノロジー／Gen AI・web3・FinTech>

「食べログ」「価格.com」を中軸に、フィンテック事業の共同開発や次世代テクノロジーを融合したGen AI・web3時代のスマートコマースを実現

 **食べログ** **価格.com**  
価格.com／食べログ利用者数：1.4億人(月間)



 **Digital Garage Group**  
決済取扱高：5.3兆円 決済支払い拠点数：95万箇所  
DG Lab・DA Labでの新技術研究/実装

## <DG／カカクコム 戦略提携深化>

### 日本最大級のバーティカルメディアとの提携／協業／JV

- 1) **グルメサイト“食べログ”を軸とした外食産業への“フィンテック事業共同開発契約”** 2023/3/30発表  
➔ “食べログオーダー”に続き、請求書カード払いをスタート。飲食店向けにフィンテックビジネスを順次展開
- 2) **価格.comを軸とした、次世代ビジネスの共同開発企画会社設立で合意** 2023/5/10発表  
➔ 次世代技術／パスワードレス認証とワンクリック決済を実装した“スマートEC事業”をJVで事業開始  
➔ さらに、すでに決済業務でアクティブな旅行／金融に加えて、D2C、ゲーム・エンタメを主力に展開
- 3) **ChatGPTによる食べログPluginの開発・実装** 2023/5/8発表  
➔ 当社の持つ豊富な知見とネットワークを通じ、日本初で最先端技術を食べログに実装・実現

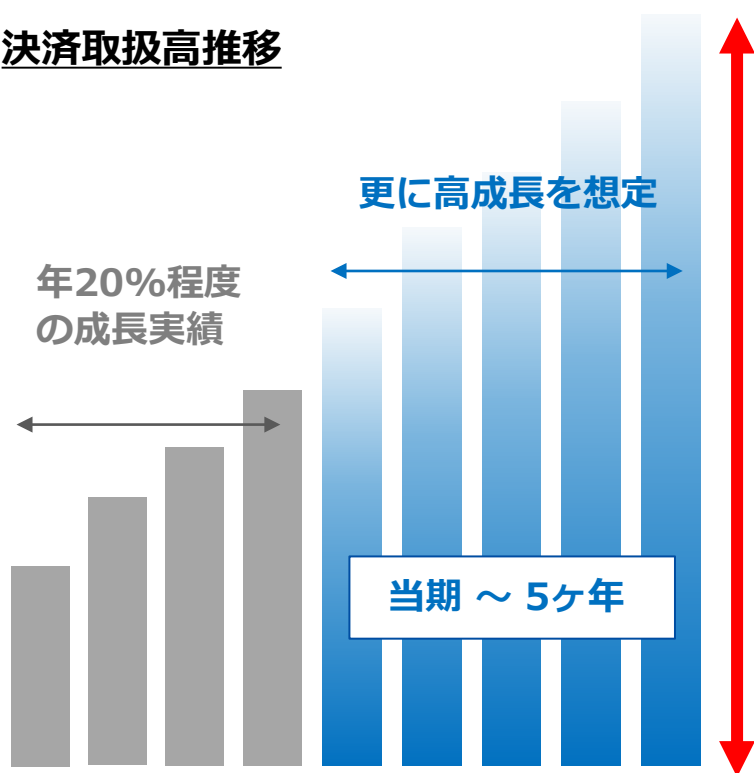
グループの強みを活かせる飲食、旅行、ECの各市場に注力  
5年後決済取扱高目標15兆円のうち、～10%程度を占める事業規模を目指す

	現在と新規の取り組み	事業領域	内容
I	現在の取り組み	決済事業	旅行事業を中核とし、現在食べログ、その他事業を検討
		マーケ事業	メディア向けアフィリエイトエージェントとしてNo.1の実績
		事業育成	Open Network Lab 14年で145社のスタートアップ支援実績
		R&D（研究開発）	DG Lab・DA Labでの新技術研究/実装（ <input checked="" type="checkbox"/> ChatGPTやweb3）
II	新規の取り組み① (現在のメディアトラフィック×決済プラットフォーム)	食べログ	<input checked="" type="checkbox"/> B2C 食べログオーダー（店頭決済）
			<input checked="" type="checkbox"/> B2B 請求書カード払い
III	新規の取り組み② (新テクノロジーを活用した領域)	新テクノロジーを駆使したスマートEC（フリクションレスコマース）事業	
		JV設立	価格.comの掲載店をファーストユーザーとし、広くEC事業者へと広げる BI.Garage（メディアコンソーシアム）への拡大、展開も視野

始動済プロジェクト

## プラットフォームの高度化をベースとし、国内最大級の①メディアアセットと③グローバル投資の両サイドから決済取扱高の商圈を拡大

### 決済取扱高推移



### 決済システムの更なる高度化による成長加速

- ・ オラクルの最先端の決済プラットフォームのリアルタイムツイン（双方向同期）化による安定性と冗長化
- ・ オフショア(インド)/ニアショアでのエンジニアリソースを強化拡大
- ・ 加盟店のビジネスデータのリアルタイム表示と見える化
- ・ グループ決済2社のシステム統合を終え、東芝テックとのセンター統合に着手。今後も業界再編のキープラットフォームとして機能

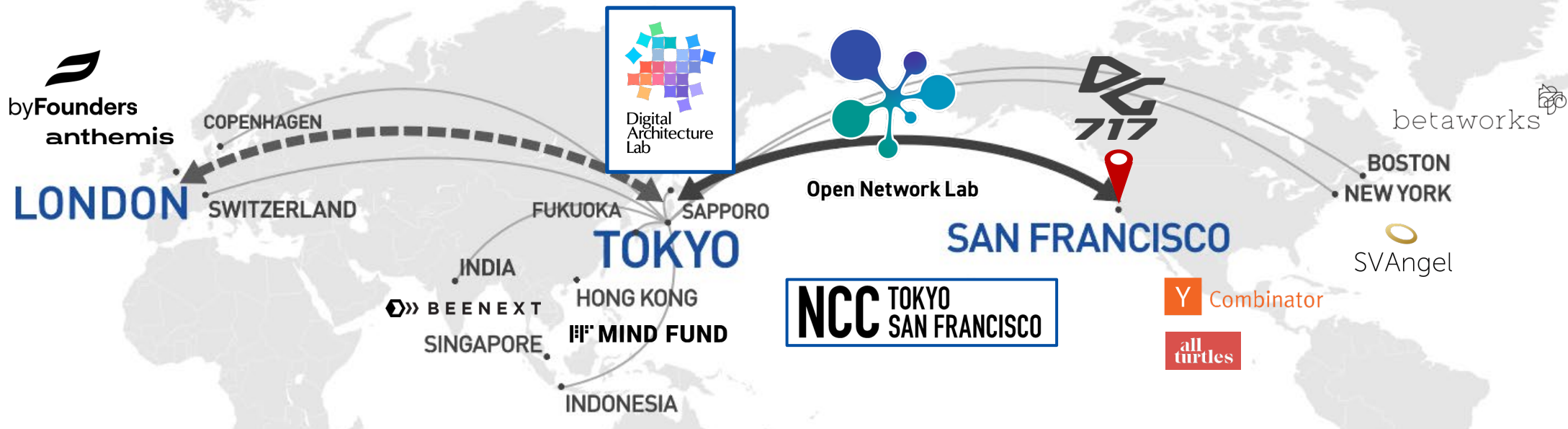
### B2B領域の更なる加速とグローバル展開とアライアンスを通じた推進

- ・ キャッシュレスが急速に進むB2B決済市場の開拓を徹底強化
- ・ 接続済のグローバルペイメント企業とアライアンスを深耕  
Global Payment Orchestration を強化  
(マルチカレンシー・マルチペイメント・クロスボーダーEC市場の開拓)

## ＜グローバルインキュベーションストリームの強化拡大＞

北米と日本、アジア、欧州に創業以来築き上げてきた独自のディールソースを発展進化させる

- ・シリコンバレーのインナーサークル SV Angel等の有力VCネットワークや“Open Network Lab”から次世代スタートアップをキャプチャーし、リカーリング事業に取り込む
- ・戦略的R&D機能をDG Labに続き、Chief Architect Joi Itoを中心にDA Labで次世代AI、web3をネットワーク
- ・当社創業者がホストのNCCでグローバルインターネットコミュニティのキーマンをネットワーキング



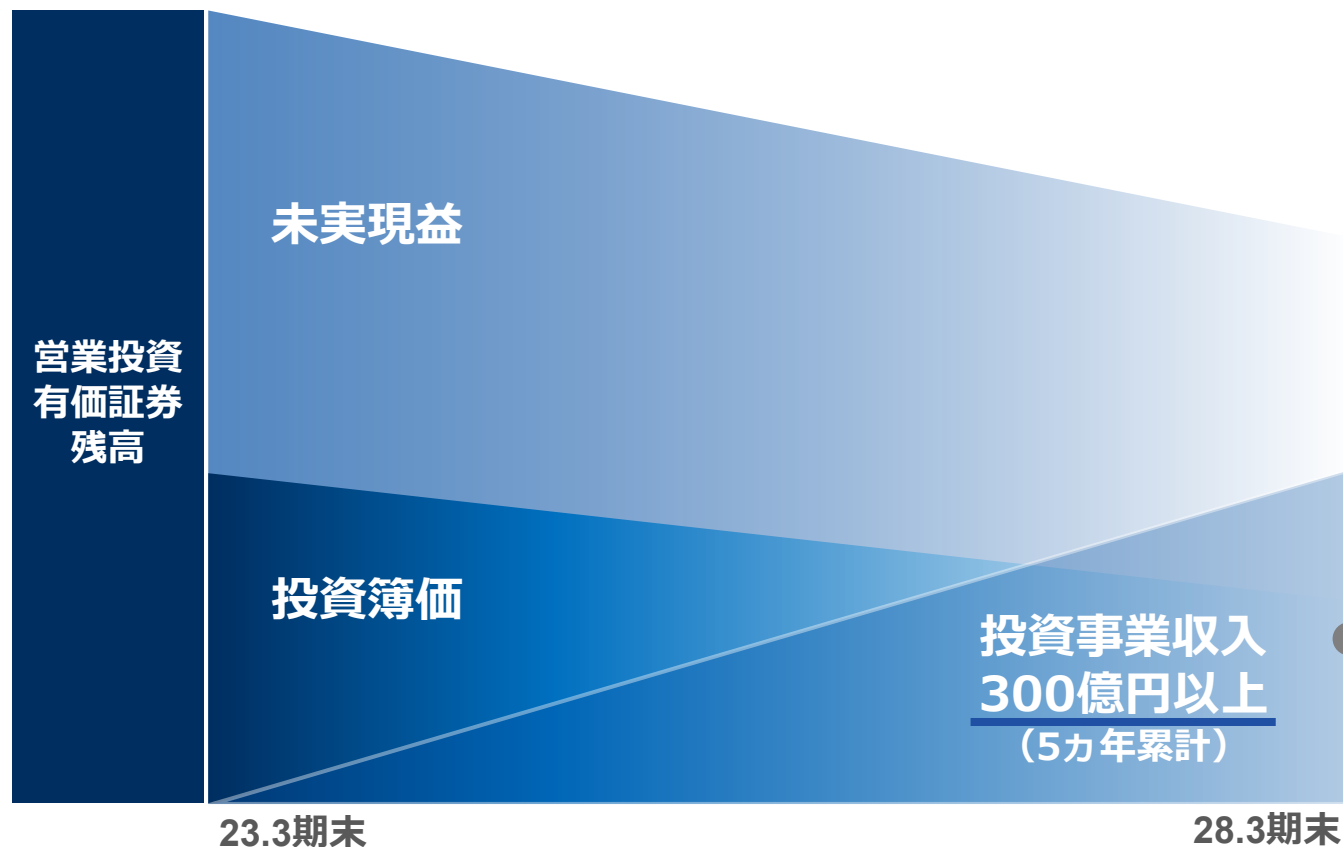
先端技術の＜Origination＞＜Incubation＞＜Implementation＞をグローバルに実現

シリコンバレー ↔ 東京に加え、欧州拠点も強化しスタートアップスタジオ開始

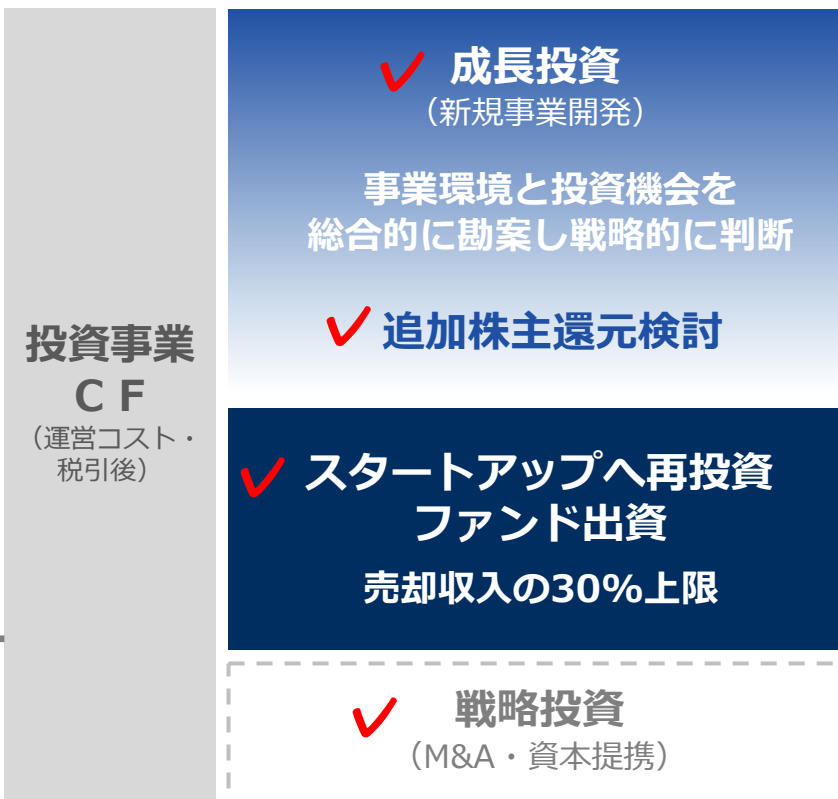
- ・当社が直接投資している株式の売却を推進、投資EXIT収入（売却収入等）を獲得していく
- ・新規投資の厳選、収益目的の投資はファンドから行うことで、投資残高は逡減となる計画
- ・投資EXIT収入の資金用途を明確化、新規事業開発を含む成長投資・追加還元を戦略的に判断

## 直接投資残高と売却収入の5カ年イメージ

700億円

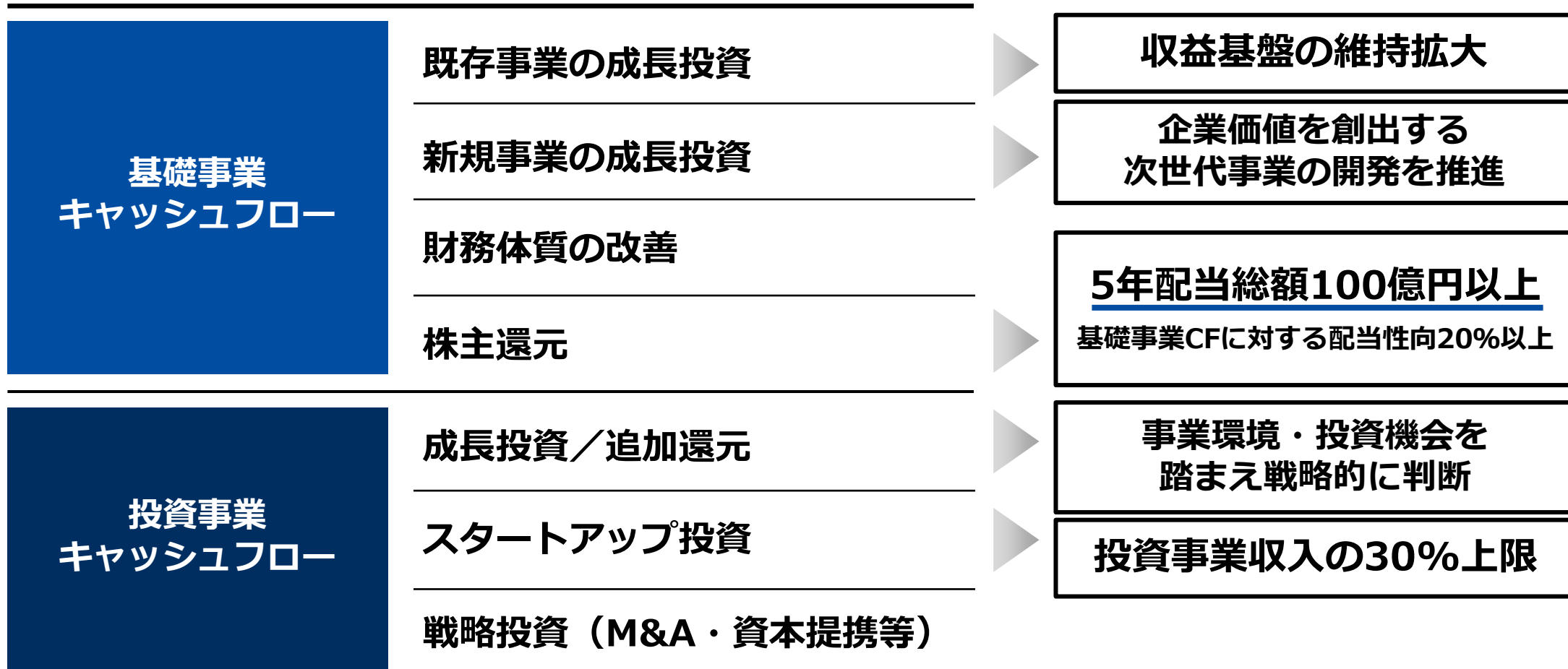


## 投資事業キャッシュフローの資金用途



- ・ 経常的に創出される基礎事業CF<sub>※1</sub>とボラティリティが高い投資事業CF<sub>※2</sub>にアロケーション原資を分離
- ・ 基礎事業CFによる安定した株主還元を実施、投資事業CFは成長投資・追加還元等を戦略的に判断

## キャッシュアロケーション



※1 基礎事業CF：経常的に利益創出する事業の税引前利益+減価償却費+関係会社配当金-本社コスト-一過性利益+一過性損失

※2 投資事業CF：投資収入（売却収入・ファンド分配金等）-投資事業運営コスト（販管費・法人税等）



投資先のESG経営支援やESGスタートアップへの投資を起点とし、ポートフォリオを含めた大きな規模で持続可能な社会の実現を目指す

## 投資先スタートアップの持続的成長支援

2010年に開始した日本初のシードアクセラレータープログラムOnlabは、これまでに140社を超えるスタートアップを支援。これから世界で活躍する企業に向け、グローバルスタンダードであるESG経営を強化するプログラムを実施し、DGはポートフォリオを含めた大きな規模で持続可能な社会の構築へ貢献しています。

スタートアップ起業家の為のESG経営の知識向上  
ESG経営を導入するきっかけ作りになる

スタートアップ起業家のための

### ESG経営講座



Onlab ESG

## ESG関連スタートアップへの投資

「Open Network Lab・ESG1号“Earthshotファンド”」を通じ、地球規模で起きている大きな社会・技術・環境変化を視野に入れた投資を実施。

<関連投資先抜粋>





## サステナビリティ委員会の設定

サステナビリティ経営をさらに推進する為、新たに委員会及び専門部署を設置予定

### DGグループの主な重点課題

人的資本の有効活用  
働く環境の整備

情報セキュリティ  
プライバシー保護

スタートアップとの  
エコシステム構築

### 現在のコーポレートガバナンス体制

#### 監査等委員会設置会社

取締役会の監査・監督機能を強化する為、2016年9月より監査等委員会設置会社へ移行

#### 指名・報酬諮問委員会の設置

任意の諮問委員会として、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

#### 独立社外役員比率の向上

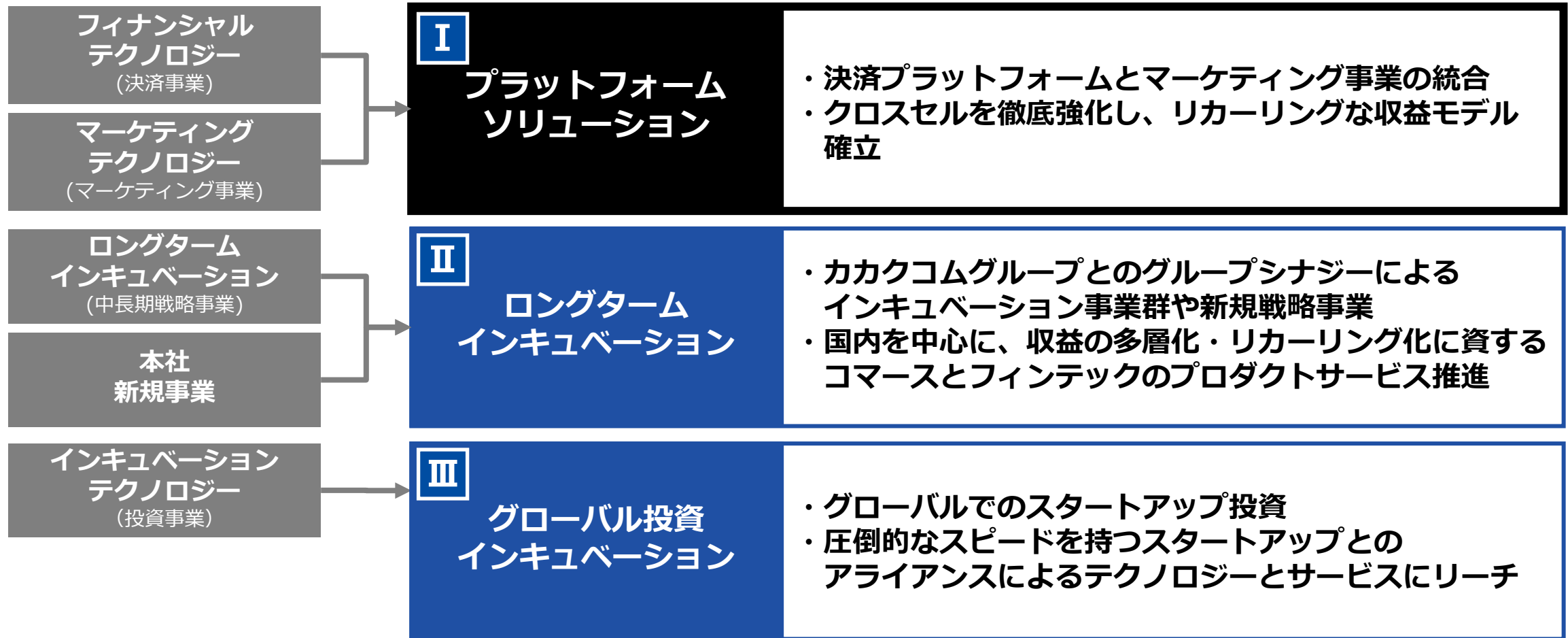
社外取締役比率は46%、少数株主の意見を取締役に反映できる体制として、ほぼ半数を独立社外役員にて構成（2021年6月株主総会時：38%）

#### ダイバーシティ

経営及び当社事業に資する経験のほか、先端テクノロジーの知見、会計・法務の専門性、国際経験など、多様なバックグラウンドを有する者により構成することで多様性を確保

## 環境認識と課題

- ・テクノロジーの劇的な進化と競争環境において、単独のビジネスモデルでは成長はあり得ない
- ・当社の多彩なアセットの有機的な統合は成長のために不可欠



プラットフォームソリューションは、決済プラットフォームの堅調な成長に加え、データ/マーケティングやDXサービスを統合することで優位性と収益のリカーリング化を強化、前期比15%以上の増益を見込む

### セグメント税引前利益 予想

(単位：億円)

23.3期

24.3期

増減額

増減率

プラットフォーム  
ソリューション

64



74

+10

+15%以上

 *Digital Garage*



Generated by Midjourney