



DIGITAL GARAGE ANNUAL REPORT 2018

DIGITAL GARAGE ANNUAL REPORT 2018



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

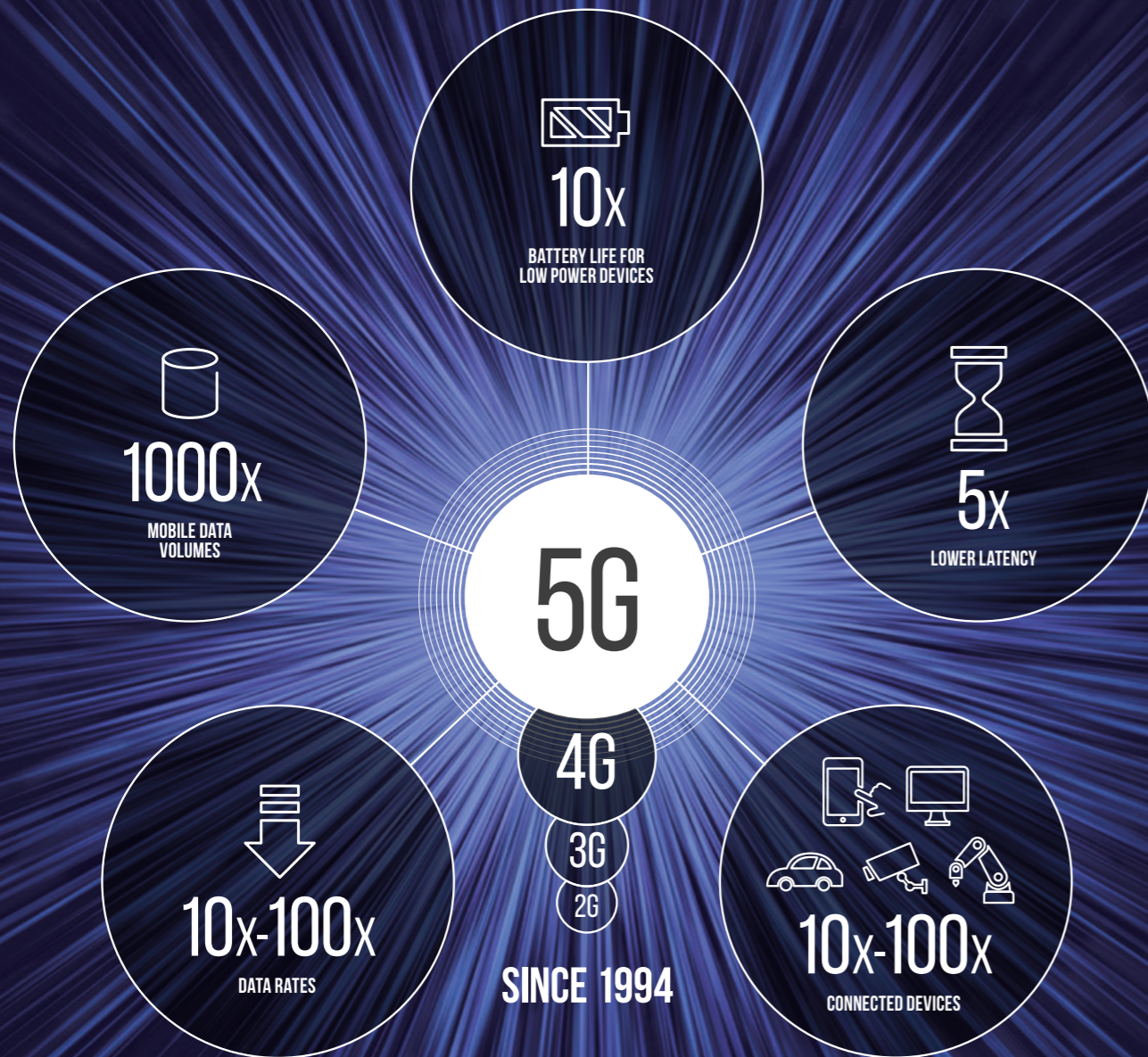
www.garage.co.jp

CONTEXT COMPANY

- 03 MISSION
- 05 HIGHLIGHTS
- 07 CEOメッセージ
- 11 財務担当役員メッセージ
- 13 連結財務ハイライト
- 15 対談 2人の共同創業者が語る今後注目すべき事業分野
- 23 PHILOSOPHY
- 25 HISTORY
- 27 FOUR SEGMENTS
- 28 BUSINESS MODEL
- 29 BUSINESS OVERVIEW
- 31 FTセグメント
- 35 MTセグメント
- 39 ITセグメント
- 41 LTIセグメント
- 43 特集 DG Lab
- 45 マネジメント体制
- 47 コーポレートガバナンス
- 51 財務情報
- 59 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。実際の業績はさまざまな要素によりこのアナニュアルレポートの内容とは異なる可能性があることをご承知おきください。



MISSION

CONTEXT
COMPANY

REAL
LOCAL
MARKETING
PRESENT

&

CYBER
INTERNATIONAL
TECHNOLOGY
FUTURE

23年前の創業以来、デジタルガレージは「インターネット時代の『コンテキスト』を創っていく会社」というコンセプトを掲げてまいりました。「コンテキスト」は普通「文脈」と訳されますが、学問の世界では、コミュニケーションをとる二者の間で、その関係性や、背景、文化、思想等のベースとなる認識（共有情報）を「コンテキスト」と呼んでいます。我々は、「リアルスペース」と、これからどんどん大きくなる「サイバースペース」でインターネットの「コンテキスト」をどう創っていくか、日本と海外、マーケティングとテクノロジー、現在と将来をどのようにつないでいくかといった課題に取り組み、世の中の役に立つ「コンテキスト」を創っていく会社として、デジタルガレージを創業したのです。以来、デジタルガレージは常にインターネットの波打ち際を走りながら、「日本初」のプロジェクトに取り組んでまいりました。

デジタルガレージの歴史は、日本のインターネットの歴史であると自負しています。今後も社会に貢献するサービスの創出を通じインターネットの歴史に新たな1ページを加えていけるよう、たゆまぬ努力を続けてまいります。デジタルガレージのこれらにご期待ください。

HIGHLIGHTS

2018年3月期 ハイライト

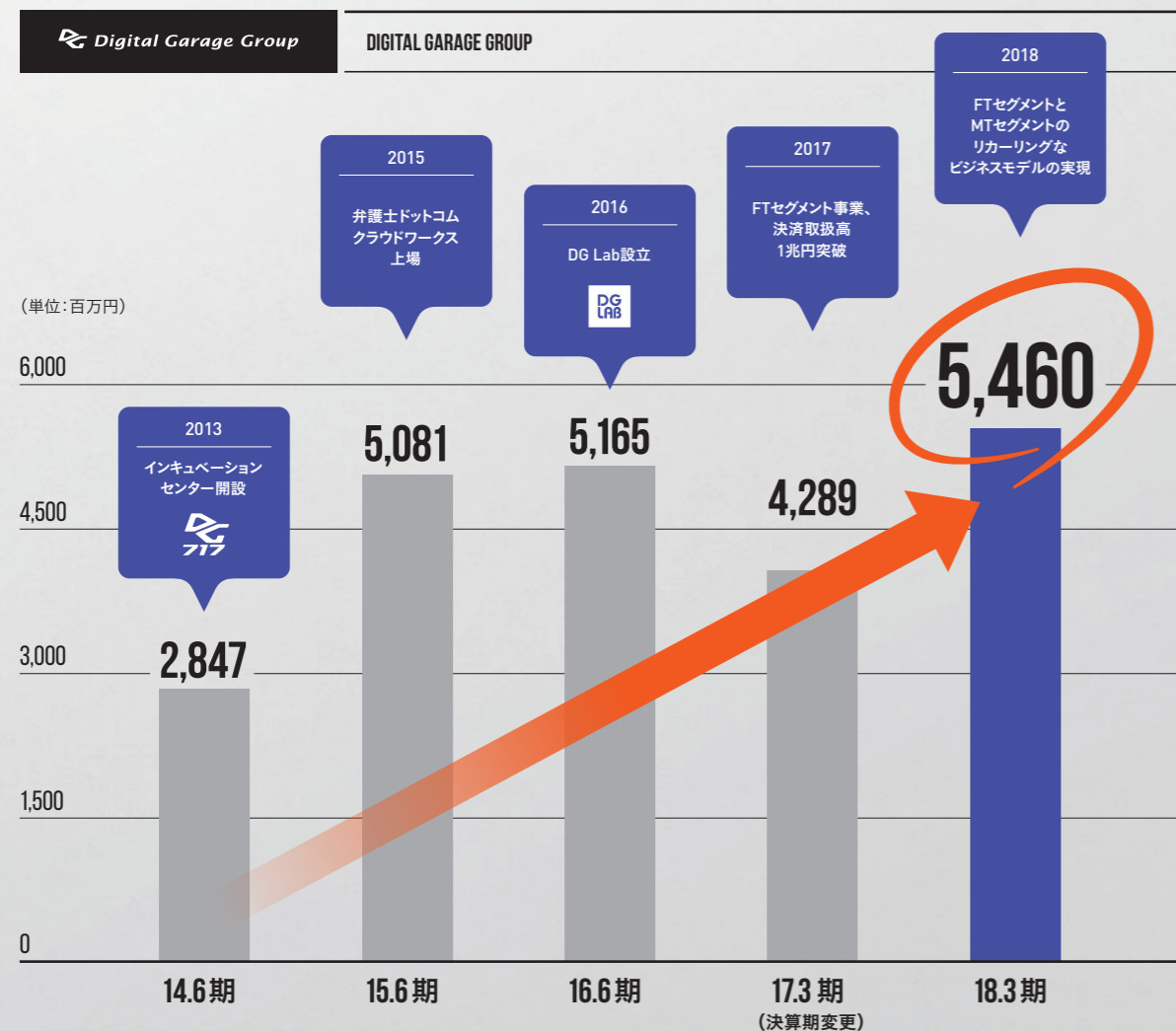


Highlight

9期ぶりの過去最高益更新

創立25周年を迎える2020年に向け、インキュベーションの第4ステージへ

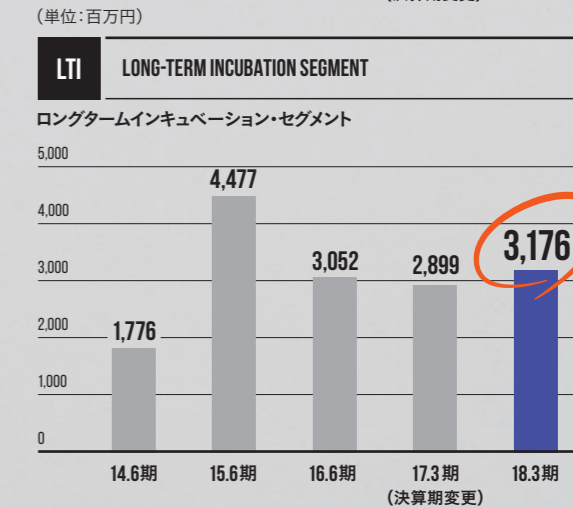
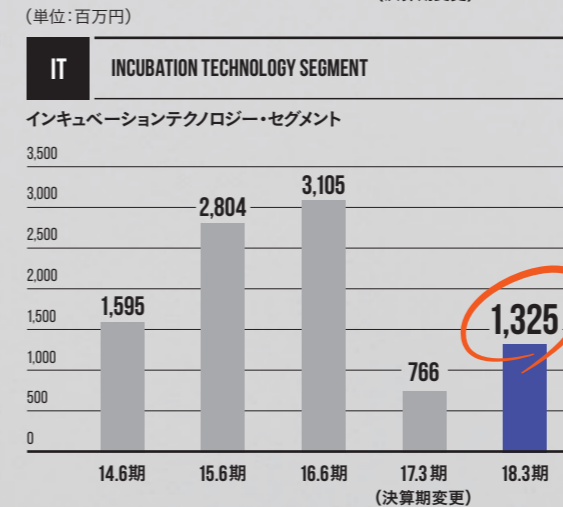
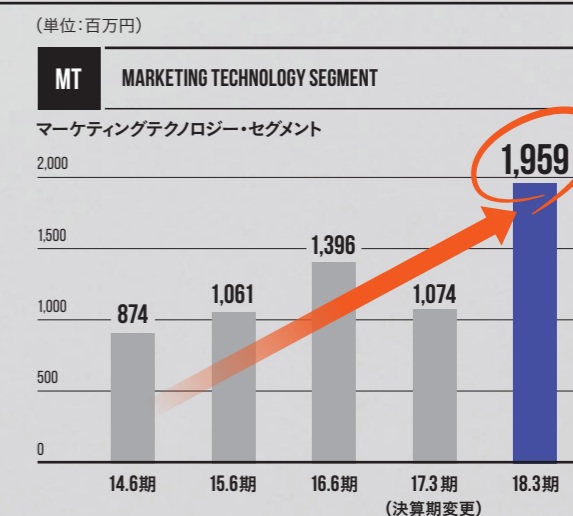
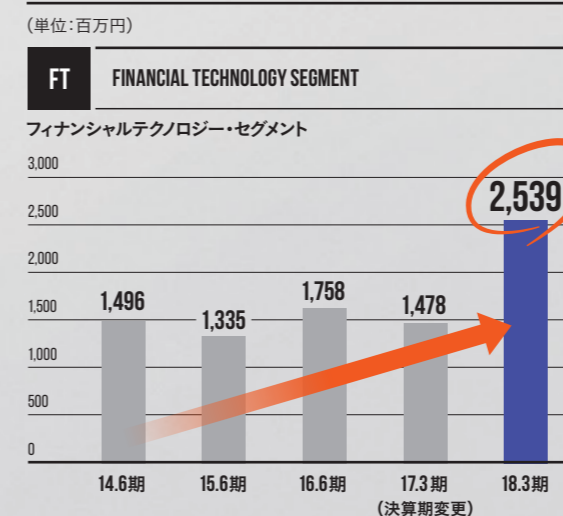
連結当期純利益



全事業セグメントとも増収増益

フィナンシャルテクノロジー・セグメント、マーケティングテクノロジー・セグメントは大幅増益を達成し、成長が加速

連結セグメント別税引前利益



*ロングタームインキュベーション・セグメントは、18.3期よりMI(メディアインキュベーション・セグメント)から名称変更しております。

MESSAGE FROM THE CEO

OPEN INCUBATION TOWARD 2020



KAORU HAYASHI

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

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

中期経営計画1年目（2018.3期）決算サマリー

当社グループは、2018年3月期より様々な企業と協力しながら技術革新を行う「Open Innovation」をさらに一歩進め、将来性のある事業を他社との連携によるオープンなエコシステムの中で育成する「Open Incubation」をスローガンに、中期経営計画をスタートさせました。これから始まる急速な技術革新がもたらす事業環境の破壊と創造をチャンスと捉え、スタートアップから大企業まで先進的な取り組みを行う様々な企業と、分野の枠を超えてオープンに連携を行っております。

中期経営計画の1年目にあたる2018年3月期は売上高60,168百万円、税金等調整前当期純利益（税引前利益）7,619百万円、親会社株主に帰属する当期純利益（当期純利益）5,460百万円となりました。当期純利益は、9期ぶりに過去最高益を更新することができました。当期は、前期が決算期変更による9ヵ月の変則決算のため、前期を年換算した数値と比較（前期比）し、**売上高24%増、営業利益2.4倍、税引前利益は14%増、当期純利益は16%増**となりました。

FT（フィナンシャルテクノロジー・セグメント）は、KPI*である決済取扱高が1.5兆円と**前年同期比20%増加**し、eコマース市場全体を大幅に上回る成長が継続しています。主力のeコマース領域に加え、戦略的に注力している非EC領域である対面決済や現金チャージ/仮想通貨取引所向けの送金が急拡大しております。MT（マ

ーケティングテクノロジー・セグメント）は、スマートフォン/アプリ領域を中心にパフォーマンスアドが牽引、特に第4四半期に金融機関向けが前年同期比50%増と好調に推移し、**前期比37%税引前利益増**と高成長が続いております。FTおよびMTセグメントは中期経営計画において、税引前利益15%成長というKPIを掲げておりましたが、これを大きく上回る結果となりました。

IT（インキュベーションテクノロジー・セグメント）は、一部売却予定ポートフォリオの期ずれにより期初予想に未達ながら**前期比30%増**となりました。LTI（ロングタームインキュベーション・セグメント）は、長期的な投資育成と継続的な事業利益を追求する成果として、持分法適用関連会社である株式会社カカクコム業績が順調に拡大し、新規事業でライフデザイン分野やヘルスケア領域での準備を進めております。

ITおよびLTIセグメントは中期経営計画において、ROI（投資倍率）を2.5倍とするKPIを掲げておりましたが、そのKPIに沿った投資組み入れを行うことができたと考えております。

各セグメントとも中期経営計画1年目は、各KPIを上回る順調な出だしとなりました。また、ITセグメント、LTIセグメント、および研究開発組織であるDG Labにおいても将来の成長の布石となる各施策を実施できたと考えております。

* Key Performance Indicator

決済事業を中心に収益基盤を拡大へ

個別事業を俯瞰すると、FT（フィナンシャルテクノロジー・セグメント）について、さらなる収益基盤の拡大に向けた足場を整えた1年になりました。具体的には、近未来に訪れるキャッシュレス社会に向け、2017年10月に国民年金保険料をクレジットカードで支払うためのサービスを受託、2018年10月には大阪府における各種行政事務手数料のコンビニ決済サービスの提供を開始するなど、**公金決済サービスへの展開が本格化**しました。これらに加え、2018年4月には、QRコードを使い事前登録せずに全国のコンビニエンスストアで国税を支払えるサービスのシステムの提供を2019年の確定申告より開始することが決定しています。このほか、2018年2月にPOSシステム国内外シェア1位の**東芝テック株式会社と業務提携**し、実店舗に対してマルチ決済ソリューションを推進していきます。

決済事業に関しては、数年後の事業化を見据え、ブロックチェーンを利用した新しい決済ソリューションの開発をDG Labを中心として進めています。その柱の一つとなる技術として、ビットコインに用いられているブロックチェーン上で、独自の仮想通貨を発行できる決済システムに向けた汎用フレームワーク「DG Lab DVEP (Digital Value Exchange Platform)」™を開発し2017年10月に発表しました。戦略投資先であるBlockstream社の基盤技術を活用します。今後はDVEPを、クレジットカードなどのポイントを様々な商品やサービスに簡単に交換できるようにすることで、ポイントの流動



化を促進するシステムなどに利用していく予定です。このほか2018年3月にはブロックチェーンを活用し、弁護士ドットコム株式会社と共同で、株式会社りそな銀行と個人向けローン業務の効率化を実現するスマートコントラクトシステムの実証実験を開始しました。これはビットコインに用いられているブロックチェーンを活用した国内初の開発事例となりました。なお、スマートコントラクトの事業化を見据えた布石として2017年5月に、契約締結と決済を同時に行える法人向けクラウドサービス「クラウドサインペイメント」の提供を弁護士ドットコム株式会社と共に始めています。

今後はブロックチェーンを利用し、法人間の決済事業にも参入する予定です。このために、銀行間取引市場・オープン市場で仲介・媒介業務を手がける東京短資株式会社と、ブロックチェーンや人工知能(AI)を活用した新たなフィンテック事業の創出に向け提携しました。事業化に向けた活動を加速するために2018年9月には、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とした東京短資株式会社との合併会社の**株式会社Crypto Garage**を設立しました。株式会社Crypto Garageは、Blockstream社が開発した基盤技術を利用しながら、ブロックチェーン技術や暗号技術を活用した高度な金融サービスのユースケースに関する研究開発を加速させ、黎明期である仮想通貨・ブロックチェーン領域に革新的なサービスを本格展開するための技術開発を推進していきます。

これまではビットコインの投機的な側面ばかりがスポットライトを浴びてきましたが、こうした事業開発の進展を通じて、ブロックチェーンの本質的な特徴を活用したビジネスが商用化の時期を迎えることを実感しています。日本発の世界を代表する金融サービスを株式会社Crypto Garageから生み出し、ブロックチェーン業界で新たな市場を確立していくことを目指します。

掘し、投資、事業育成を行う体制を一層盤石なものとしています。

国内においては、日本有数の起業家支援プログラムとして評価を得ている「Seed Accelerator Program」を展開するOpen Network Labの全国展開を通じて、地方都市におけるスタートアップ育成事業も強化します。その第一弾として株式会社北海道新聞社と共同で、2018年4月に「Open Network Lab HOKKAIDO」を始動しました。



Open Network Labがこれまでの8年間の活動で培ったノウハウやグローバルな起業家ネットワークと、株式会社北海道新聞社のメディアネットワークを強みと

しながら、北海道内の大学や企業と連携することで、北海道のスタートアップシーンの活性化を目指します。

また、特定の領域に特化したスタートアップ育成事業についても強化を始めました。2018年5月より、DG Labの重点分野の一つであるバイオテクノロジーおよびヘルスケア領域でのスタートアップ育成とオープンイノベーションの推進を目的としたアクセラレータープログラム「**Open Network Lab BioHealth**」を、大手製薬会社や医療機器関連会社など20社以上の協賛を得て立ち上げました。2018年9月から4ヶ月半に及ぶ育成プログラムを実施しています。



今後Open Network Labは、デジタルガレージが構築するGlobal Incubation Streamと連携し、東京から地方都市、世界各地のスタートアップ育成に寄与し、エリアや分野の垣根を超えて様々な軸で、さらに展開を加速させていきます。

決済やマーケティングといった当社が収益基盤とする事業の拡大や、投資先のスタートアップ企業の事業育成には、商品やサービス



株主還元について

当社は株主の皆様に対する利益還元を重要な経営課題と位置付けております。株主配当につきましては、会社の財政状態、業績の動向、成長投資の資金需要などを勘案して決定することしております。中期経営計画では、株主還元目標として配当性向20%超を掲げています。2018年3月期の期末配当金につきましては、本方針に基づき1株あたり24円の普通配当を実施し、配当性向は20.7%になりました。また、2019年3月期は予想配当を1株あたり28円とし、配当性向21.3%と計画しております。

2年後の2020年、デジタルガレージは設立25周年を迎えます。東京オリンピックが開催され、世界から東京に注目が集まる年です。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、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、DG Labにおける研究成果等を活用した更なる技術革新を通して、社会に貢献していきます。

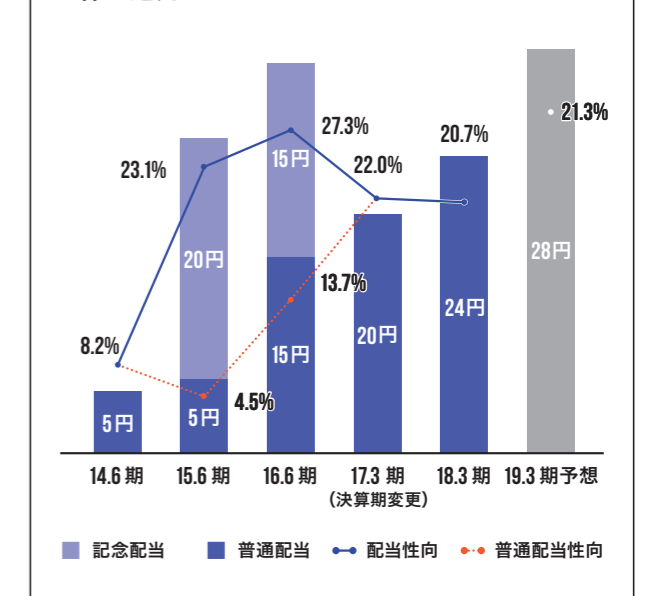
株主を含むステークホルダーの皆様におかれましては、より一層のご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い致します。

の提供に不可欠な社会インフラを提供する企業との連携が強みになります。このため2018年8月に当社は、**KDDI株式会社**と来るべき5G（第5世代通信）時代を見据えた新規事業の共同開発を目的とし、**戦略的提携を進めることについて基本合意**しました。同時に、LTIセグメントの主要会社である株式会社カカコムがKDDI株式会社との資本業務提携を行っています。今回の基本合意に基づきKDDI株式会社はDG Labに、新たなコアパートナーとして参画します。

今後は、デジタルガレージとKDDI株式会社の両グループが有するアセットを活用し、DG Labの研究成果を社会に実装することで、様々な領域で新規事業を創出していきます。具体的には、現在スマートシティプロジェクトを準備している渋谷や札幌、福岡といった拠点において、双方のグループが培ってきた研究成果を組み合わせ、第5世代通信網上で動く様々なアプリケーションやコンテンツ、AR/VR、AI、ブロックチェーン周辺で生まれる次世代型のビジネスモデルの構築を目指します。

また、「データサイエンス」と「ソーシャルメディアマーケティング」の2つを軸に事業を展開してきた子会社の株式会社BI.Garageと、KDDIグループが行っている類似のサービスとの協業を通じて、株式会社カカコムが有する価格.comや食べログ等のメディアやサービスに関するデータ、デジタルガレージのFTセグメントが有する決済データ、KDDIグループの通信や自動車、生活インフラに関わるIoTデータをかけ合わせた新しいデータマーケティング型事業も検討していきます。このほか、KDDI株式会社を含む戦略パートナーと連携したインキュベーションプロジェクト等を推進していきます。

株主還元について



財務担当役員メッセージ

財務諸表への事業価値の適切な反映を企図した経営指標の導入とIFRSの導入



取締役 兼 上席執行役員 SEVP
曾田 誠

2018年3月期 親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高益を更新

2018年3月期は、売上高60,168百万円（前期比24.1%増）、経常利益5,017百万円（同25.4%増）、税金等調整前当期純利益7,619百万円（同13.6%増）、親会社株主に帰属する当期純利益5,460百万円（同16.2%増）となりました。売上高、税金等調整前当期純利益、親会社株主に帰属する当期純利益において、前期（2017年3月期年換算）を大きく上回る結果を残すことができました。売上高は2期ぶりに過去最高を、親会社株主に帰属する当期純利益については、9期ぶりに過去最高益を更新しました。また、対期初計画という点では、売上高は期初予想の58,500百万円に

対し達成率102.9%、当社の重視する税金等調整前当期純利益は期初予想の8,000百万円に対し達成率が95.2%、親会社株主に帰属する当期純利益は期初予想の5,500百万円に対し達成率99.3%と、ほぼ期初予想通りの結果を残すことができました。各セグメント別に見ても、全事業セグメントとも増収増益を達成しており、特に、継続事業であるFTセグメントおよびMTセグメントの税金等調整前当期純利益はそれぞれ前期比29.1%増、37.1%増と大幅増益を記録し、好調に推移しました。

単位：百万円	2017.3期		2018.3期		前年同期比		予想比	
	(通期実績) (7-3月)	(年換算) (参考値)	(期初予想) (4-3月)	(通期実績) (4-3月)	(比率%)	(金額)	(比率%)	(金額)
売上高	36,451	48,480	58,500	60,168	+24.1	+11,687	+2.9	+1,668
営業利益	723	962		2,310	2.4倍	+1,347		
営業外収益	3,246	3,427		3,305	-3.6	-122		
持分法投資利益	2,528	2,479		2,768				
為替差益	171	227		-				
営業外費用	292	388		597	+53.9	+209		
為替差損	-	-		160	-	-		
経常利益	3,678	4,001		5,017	+25.4	+1,016		
特別利益	2,265	2,869		2,669	-7.0	-200		
税金等調整前当期純利益	5,819	6,705	8,000	7,619	+13.6	+913	-4.8	-380
法人税等	1,525	1,999		2,133	+6.7	+133		
親会社株主に帰属する当期純利益	4,289	4,699	5,500	5,460	+16.2	+761	-0.7	-39

※ 2017.3期は決算期を変更したことにより、2017.3期通期[9ヶ月変則決算]の年換算値[参考値]と2018.3期通期を比較しております。年換算は、2017.3期実績を1.33倍しております。但し、持分法適用関連会社である株式会社カカコムは決算期変更前3月決算のため、年換算を行っておりません。株式会社カカコムは2018.3期より「IFRS」を適用しており、2017.3期の数値は適及適用後で反映しております。

企業価値評価手法としての「Sum-of-the-parts」

当社グループの事業は4つの事業セグメントから構成されており、事業によって株価バリュエーションの評価方法は異なると考えられ、当社の連結財務諸表のみで当社を評価することは困難です。さらに、当社の場合、インキュベーション事業において持分法適用関連会社である株式会社カカコムやTwitterなどの大きな成果を残した実績やその持分価値などの影響で、当社の企業価値評価に対する考え方が画一化されていない状況があり、分かりにくいというご指摘を受けることが多々ありました。

こういった現状を踏まえ、前期よりスタートとした中期経営計画

では、従来のように連結財務諸表の財務目標の数値を開示するのではなく、各セグメントのKPIとして開示しました。この目的は、当社グループのビジネス構造を深く理解いただくことに加え、各事業セグメントの価値をご理解いただくことにあります。そして、中期経営計画を通じて、「其々のビジネスの最適なバリュエーション方法で、事業セグメント別（パーツごと）の価値を算出し、合計して全体の価値を算出する」、いわゆる、「Sum-of-the-parts」という評価方法で、当社の企業価値を議論いただく素地を、投資家の皆様に対して提供することができたと考えております。

国際財務報告基準（IFRS）の任意適用について

当社は2019年3月期の決算短信における連結財務諸表から、従来の日本基準に替えて国際財務報告基準（以下、IFRS）を任意適用することとしました。このIFRSの導入も当社グループのビジネスをより適切に企業価値に反映させることを企図したものです。具体的には、ITセグメントにおける投資先の評価が、これまでの簿価から時価（公正価値）に変更になり、より適切な持分価値の評価に繋がります。また、FTおよびMTセグメントでは、売上高の一部がネット計上へ変更になり、開示される各セグメントの収益構造が

より事業構造に基づいたものに変更されます。

また、当社の株主構成に占める海外投資家の比率が40%近くとなったため、より資本市場における国際的な比較可能性の向上に迫られている実態や今後の当社グループの機動的な組織再編に備えることなども導入の背景となります。

このIFRSの導入により適切に当社の事業価値を財務諸表に反映できると考えており、今後も引き続き、当社グループの株式価値の最大化に繋がる財務戦略を推進していく所存です。

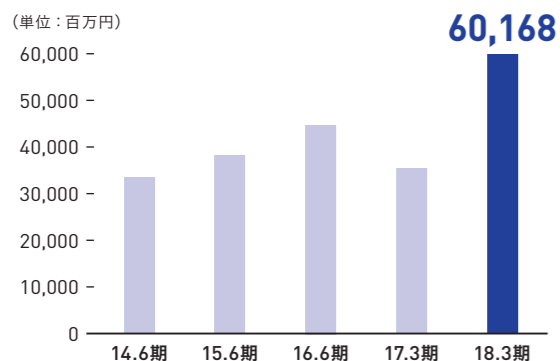
単位：百万円	2018.3期 (通期実績)
日本基準	
売上高	60,168
FT フィナンシャルテクノロジー	20,956
MT マーケティングテクノロジー	34,938
IT インキュベーションテクノロジー	3,123
LTI ロングタームインキュベーション	1,150
税金等調整前当期純利益	7,619
FT フィナンシャルテクノロジー	2,539
MT マーケティングテクノロジー	1,959
IT インキュベーションテクノロジー	1,325
LTI ロングタームインキュベーション	3,176
親会社株主に帰属する当期純利益	5,460

単位：百万円	2019.3期 (通期予想)
IFRS	
収益	33,500
FT フィナンシャルテクノロジー	6,500
MT マーケティングテクノロジー	14,500
IT インキュベーションテクノロジー	3,100
LTI ロングタームインキュベーション	6,500
税引前利益	9,000
FT フィナンシャルテクノロジー	3,200
MT マーケティングテクノロジー	2,250
IT インキュベーションテクノロジー	1,350
LTI ロングタームインキュベーション	3,450
親会社の所有者に帰属する当期利益	6,200

※ IFRS 任意適用に伴う主な影響として、収益の純額表示、営業投資有価証券の公正価値評価に伴う評価損益の計上、のれん償却費用の減少及び持分法による投資利益の収益への組替表示等の影響が見込まれます。

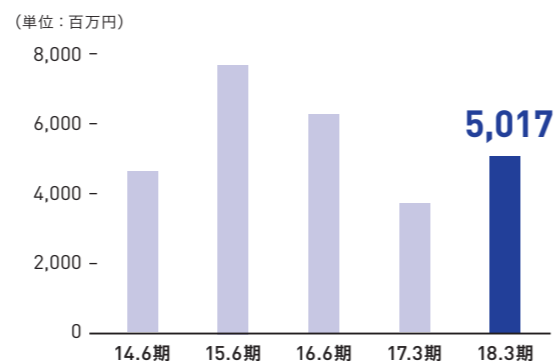
主要な業績評価指標

売上高



2018年3月期の売上高は、前期比24.1%増の601億円となりました。直近5期間における年平均成長率は16.6%と引き続き高い成長を続けており、過去最高を更新しました。eコマース市場を上回る成長を続けるFTセグメントとパフォーマンスアドを中心に高い成長を続けるMTセグメントが安定的に2桁増収を確保し、全体の売上の伸びを牽引しております。

経常利益



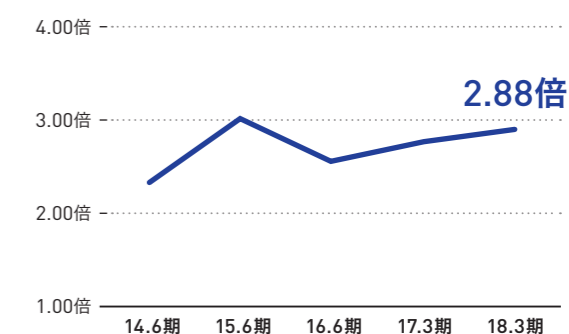
2018年3月期の経常利益は前期比25.4%増の50億円となりました。直近5期間における年平均成長率は10.3%となり、2桁の成長に回帰しました。リカーリングビジネスであるFTおよびMTセグメントが20%を超える高い利益成長を記録したことに加え、LTIセグメントが堅調に推移したこと等により、持分法による投資利益約27億円を計上したことが寄与しております。

自己資本比率



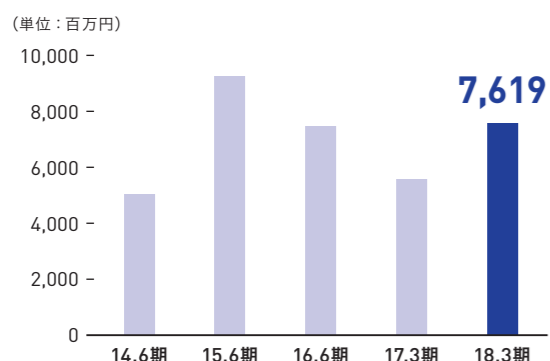
2018年3月期における自己資本比率は34.7%と前期に比べ1.9ポイント低下しました。今期、FTセグメントの事業が大きく成長した結果、FT関連事業の資産および負債が増加しました。具体的には、金銭の信託、未収入金、預り金などです。これらの科目の増加が純資産の増加を上回ったため、結果として、自己資本比率は低下しました。ただし、財務の健全性に影響を及ぼすような低下ではなく、財務状況は全く問題ない水準であると認識しております。

財務レバレッジ



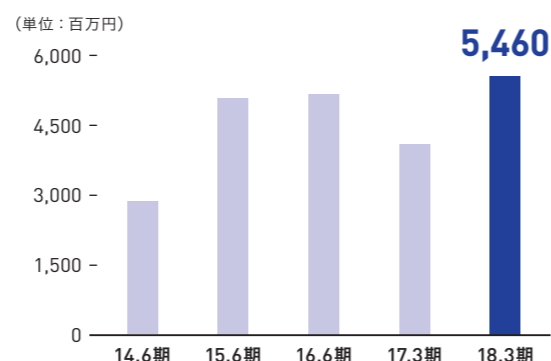
2018年3月期において、財務レバレッジは2.88倍と、前期に比べ0.1ポイント上昇しました。今期は有利子負債に頼らず、キャッシュフローの範囲で投資を行ってきました。その結果、財務レバレッジはほぼ同水準の結果となりました。今後も引き続き、財務の健全性は維持しながら、一定の財務レバレッジを効かせた経営を行って参ります。

税金等調整前当期純利益



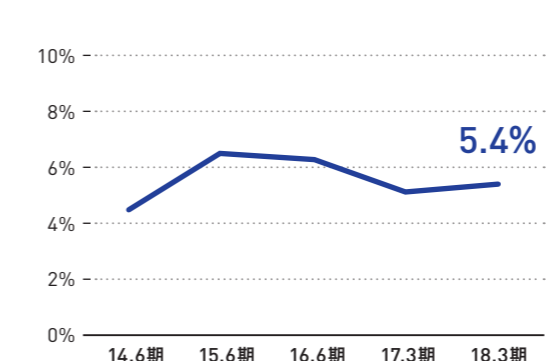
2018年3月期の税金等調整前当期純利益は前期比13.6%増の76億円となりました。直近5期間における年平均成長率は12.6%の2桁成長を維持しております。FTセグメント、MTセグメントの高成長に加え、ITセグメントにおいても国内外の保有有価証券の売却が順調に推移し、前期比30%成長となったことが寄与しております。

親会社株主に帰属する当期純利益



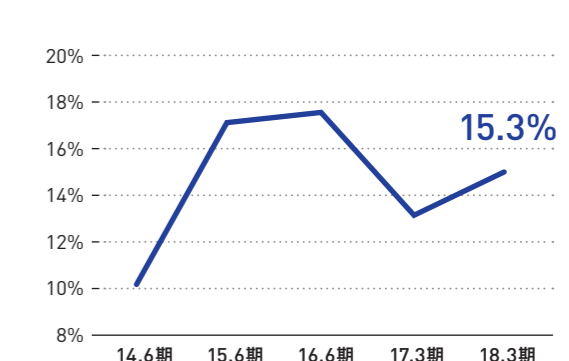
2018年3月期の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比16.2%増の54億円と9期ぶりに過去最高益を更新しました。直近5期間における年平均成長率は15.0%と、成長が継続しています。FTセグメント、MTセグメントおよびLTIセグメントでのリカーリングな事業成長に加え、ITセグメントにおいても安定的にインキュベーション成果を生み出せる体制を構築した結果と考えております。

ROA



2018年3月期におけるROAは、5.4%と前期より0.3ポイント上昇しました。これは前期より、売上高営業利益率は上昇しているにもかかわらず特別損益項目の影響により収益性は低下したものの、総資産額の増加を上回る売上高の増加により資産効率性が大幅に改善されたためであります。

ROE



2018年3月期におけるROEは、15.3%と前期より1.7ポイント上昇しました。利益剰余金の増加により純資産が増加したものの、各セグメントとも好調に推移し、親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高益を更新したことが要因です。当社としては、今後も収益性と資本効率性を意識して、中期経営計画の目標としているROE20%達成の実現に向けて尽力して参る所存です。

※ いずれの指標も前期比については、2017年3月期年換算との比較を行っています。

2人の共同創業者が語る

KAORU HAYASHI

デジタルガレージの2人の共同創業者、林 郁（代表取締役 兼 社長執行役員）と伊藤 穰一（取締役 共同創業者、MITメディアラボ 所長）が、デジタルガレージのさらなる成長に向けて注目

今後注目すべき事業分野

JOI ITO

グループCEO）と伊藤穰一（取締役 共同創業者、MITメディアラボ 所長）が、する事業分野について、現状と今後を語った。

林 デジタルガレージは、戦略事業提携先のBlockstream社^{*1}と連携して、ビットコインに使われているパブリックなブロックチェーン^{*2}技術の様々な用途への応用を進めているけれど、世の中には、限られた参加者しかつなぐことのできない「プライベートなブロックチェーン^{*3}」を使った試みも多い。なかには、中身がほとんどないのに注目ばかり集めているものもあるようだね。こうした玉石混交の状況では、「せっかくブロックチェーンを使ったのにセキュリティが保たれない」とか「まったくコストが下がらない」といった、正しいブロック

チェーンにとっての風評被害が起りかねない。

伊藤 「プライベートなブロックチェーン」は本来のブロックチェーンではない「なんちゃってブロックチェーン」だと個人的には思っている。実際、単なる分散データベース^{*4}をそう呼んでいることもあるようだ。「ブロックチェーン」が「IoT^{*5}」とか「クラウド^{*6}」と同様なパスワードとして一人歩きをしていて、世間で喧伝されている「ブロックチェーン」と、技術的に正しく定義された「ブロックチェーン」の

間に乖離が起こっているのが現状だと思う。1990年代前半の「マルチメディアブーム」の頃に似ている。当時は電話会社やケーブルTV会社が、パソコン通信とかセットトップボックス^{*7}を使って独自サービスを次々に展開していた。

林 「キャプテンシステム^{*8}」やパソコン通信も当時、一部の人々にはインターネットと同じ土俵で語られていたね。

伊藤 裏を返すと、プライベートなブロックチェーンを使って各社が取り組んでいるアプリケーションの位置づけは、インターネットができる前のパソコン通信みたいなもの。それをやることによって、より新しいアプリケーションにむけたイメージが湧く。だけどパソコン通信がなければ、インターネットが生まれなかったとは言えない。後から普及したインターネットはパソコン通信をはるかに凌ぐ様々なアプリケーションを生んだ。

*1 Blockstream社=ビットコインに使われているブロックチェーンを様々な用途に利用するための技術開発を手がける企業。デジタルガレージは資本業務提携をしている。

*2 パブリックなブロックチェーン=ネットワークへの参加者（ノード）に制限がないブロックチェーン。インターネットに例えられる。

*3 プライベートなブロックチェーン=限られた参加者（ノード）のみがネットワーク参加できるブロックチェーン。専用線に例えられる。

*4 分散データベース=ネットワーク上で運営されている複数のデータベースを、あたかも一つのデータベースであるかのように一元管理するシステム。

*5 IoT=Internet of Thingsの略。モノのインターネットなどと呼ぶ。パソコンやスマホだけでなく、様々な機器をインターネットに接続して管理できるようになる。

*6 クラウド=ネットワーク上に分散するコンピューティング資源を、必要に応じて利用できる環境を指す。

*7 セットトップボックス=CD-ROMを記憶媒体とした、テレビに接続して使うマルチメディア端末。1990年代半ばに注目を集めた。

*8 キャプテンシステム=1984年に当時の日本電信電話社が開始したマルチメディアサービス。アナログの電話回線を使い、テレビ画面に画像や文字を表示した。

世界中で相互利用されるようなシステムを作るには アプリケーションレイヤーだけでなく ビットコインコアの開発に関わることが不可欠

伊藤 可能性はあると思う。インターネット黎明期を思い返しても、慶應義塾大学環境情報学部教授 村井純先生の研究室には、ネットワーク・プロトコルに精通したエンジニアが集まっていて、だからこそ例えばIPv6^{*10}に関して世界レベルで先端に行くことができた。ブロックチェーンでも、ビットコインのコアデベロッパーを揃えて、日本市場ではなく世界市場を見据えた技術開発ができるのであれば、日本から世界をリードすることは可能だと思う。

林 ブロックチェーンの応用先として期待が高まっているフィンテック分野では、事業化に当たって規制当局との連携も必要になる。この点については、日本でも機運が高まってきたような気がするけれど、Joiの目から見るとどうか。

伊藤 日本では1990年代に、日本銀行が株式会社NTTデータとデジタルキャッシュの実験を行うなど、当時から最先端の取り組みを行っていた。こうした実験に関わっていた人のスキルは、世界的に見ても高い。こうしたノウハウが溜まっている分、日本の当局には一日の長があるはずだ。

林 スタートアップ企業の新たな資金調達手法として注目を集めているICO^{*11}に関しては、どう思う？

伊藤 中長期的な視点で見れば、ICOという考え方自体は面白いと思う。でも現在は、発行会社がICOを「証券」として規制されたくないで、証券じゃないような売り方をして規制をかいぐろうとしているところに無理がある。証券取引法を軽くする形で、ICO用の規制をきちんと整備して証券に準じる形で扱うべきだと個人的には思っている。

林 実在しているものの価値に、トークンの価値をリンクさせるような

工夫も必要になりそうだね。

伊藤 それも一つのやり方だと思う。少なくとも、恣意的に値段を変動させることで投資家を集めると、最後に高く買った人が損をすることになる。本来の価値以上にトークンの価格が上がらないような仕組みを考えることはできるんだけど、今はICO市場自体がバブルになってしまっていて歯止めがかかりづらい。ウォールストリートでは、必ず誰かが損するとわかっているものを商品にすることがしばしばあるけれど、僕はそういうのは良くないと思っている。トークンの価格が実態以上に高騰しないような仕組みがマーケットで整備されたら、ICOはよいツールになるだろう。

林 日本がブロックチェーンの応用に関して世界をリードできるようにするには何が必要だろう？

伊藤 インターネットと同じように、やはり大切なのは技術力だと思う。世界中で相互利用されるようなシステムを作るには、アプリケーションレイヤーだけでなく、ビットコインコア^{*12}の開発に関わることが不可欠。世界のトップレベルのエンジニアと肩を並べて開発ができる技術者を集めて、ビットコインコアの開発に積極的に関わっていかなければならない。ブロックチェーンが本当に普及を始めたときに、頼りになる世界レベルのエンジニアがいるかどうかで、競争力が決まると思う。

林 確かに、インターネットのときは、村井先生のグループでWIDEプロジェクト^{*13}に携わった人たちがその後参画した企業が、その後は世界を舞台に戦っていた。

伊藤 ブロックチェーンでは、その役割をデジタルガレージが担えばいいんだ。

KAORU HAYASHI

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

林 とはいえ、インターネットとブロックチェーンには決定的な違いがある。初期のインターネットは、不具合があってもコンテンツがうまく表示できない程度の影響しかなかったけれど、ブロックチェーンの場合は仮想通貨などの価値を扱うので、実験的な試みがやりにくそうだ。

伊藤 ビットコインに使われるブロックチェーンを他の用途に応用する、Blockstream社のようなスタートアップが稀有な存在になっている理由は実はそこにある。ビットコインの基盤になっている以上、ブロックチェーンの機能拡張は慎重に進めざるを得ない。すぐに挑戦的なことに取り組みたいスタートアップはこうした状況を敬遠して、プライベートなブロックチェーンの開発に専念する傾向がある。そちらにはそちらで、別のリスクがあるのだけれどね。

林 結局のところ、パブリックなブロックチェーンが社会のインフラ

として様々な用途で使われるようになるのはいつ頃だと思う？ 東京オリンピックに間に合うのか、個人的には興味がある。

伊藤 ビットコインのブロックチェーンを他の用途に安心して使えるようになるのは、まだ数年先になりそうだ。しかも、その時点ではアプリケーションは限定されるだろう。今のインターネットのように、社会インフラとして様々な用途で安定的にブロックチェーンが使われるようになるのは、まだ先になると見ている。

ブロックチェーンは基礎技術の確立が先決

林 デジタルガレージは今、国内の金融会社と連携して、世界に類を見ない画期的な金融インフラ^{*9}の開発を進めているけれど、日本から世界をリードするブロックチェーンを活用したビジネスが生まれる可能性についてどう考える？

*9 世界に類を見ない画期的な金融インフラ = DGは2018年9月に東京短資と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とした合弁会社を設立した。

*10 IPv6 = Internet Protocol version 6の略。既存のIPv4が32ビットのIPアドレスを定義できるのに対して、IPv6では128ビットのIPアドレスを定義できるため、様々な機器をインターネットに接続できるようになる時代に適している。

*11 ICO = Initial Coin Offeringの略。株の代わりに専用の仮想通貨を発行する資金調達の手法。

*12 ビットコインコア = ビットコインの基幹ソフトウェアを指す。高度な知識とスキルが要求される。

*13 WIDEプロジェクト = 大規模な分散コンピューティング環境の構築に向けた研究プロジェクト。複数の大学をインターネットで結ぶことから1988年に始まった。

インターネットで生まれたテクノロジーの急速な進化の波が バイオヘルス分野に及び これまでとまったく異なるイノベーションが始まった

バイオヘルス分野のスタートアップ育成を始動

林 バイオテクノロジーやヘルスケアといった領域も、このところ新たな事業開発に向けた動きが激しい。デジタルガレージが立ち上げた、バイオヘルス分野のスタートアップのアクセラレータープログラム「Open Network Lab BioHealth^{*14}」には、大手製薬メーカーを含む20社以上が協賛企業として集まった。

伊藤 大手製薬メーカーの研究開発が踊り場を迎えていることが背景にある。研究開発に投資する金額はどんどん増やしているけれど、成果として得られる薬の数が減ってきている。こうした既存のビジネスモデルは、あと5年もすると成り立たなくなる。大手製薬メーカーにとっては、こうした状況をどう打破するかが課題で、創業のプロセスに人工知能を入れたり、試験プロセスの効率化を図ったりしているけれど、自分たちがこれまでとってきた手法を社内から変革するのが難しいことに気づき始めた。これは日本に限らず世界中で起こっている。印刷機をたくさん抱えている新聞社が、いきなりデジタルに移行しようとしてもなかなか切り替えられないのに似ている。加えて、生物学に新しい知見がもたらされていることも、これまでの創業のやり方に変革を迫っている。例えば、免疫と微生物と脳のシステムが複雑につながっていることが分かってきた。これは、単純に薬を飲めば良いのではなく、生活環境を含めて変えなければ治らない病気が多くあることを意味している。つまり、医師と製薬会社、薬だけによってもたらされる健康に限界が見えてきた。新しいモデルによるアプローチが必要。

こうした新しいアプローチには、大手製薬メーカーがこれまで取り組んできたものとは異なるイノベーションや投資方法が求められる

と思う。だから、自由な発想ができるスタートアップとの協業に期待する製薬メーカーが増えている。例えば、微生物を使ったアレルギー治療薬のアイデアを持っている日本の大学の先生がいて事業化をしたいと思っても、大手製薬メーカーは微生物を治療に使うというコンセプトを持っていないし、微生物を育てて実験する設備もそうした知見のある人材もない。DGの業務提携先でもあるPureTech社はこうした状況を打破するために、世界中から人材を集めて新しいコンセプトの創業に着手している。

林 すると、新しいアプローチで創業するスタートアップと大手製薬メーカーはどのように連携することになるのだろうか。

伊藤 スタートアップが開発した新薬を大手製薬メーカーに持ち込み、製造と流通を大手製薬メーカーが担うという形になると思う。スタートアップが自分たちの開発した薬を、世界中に流通させるのはほぼ不可能だから。大手製薬メーカーの中で斬新なアイデアが生まれた場合に、これまでの社内プロセスでは開発が進まないから、いったんチームを社外にスピンアウトさせて、開発に成功してからもう一度社内に取り込むというパターンも増えている。

日本版GDPRで個人情報の保護を

林 欧州では2018年5月にGDPR^{*15}が施行されて、個人情報保護に向けた取り組みがサービス提供者に厳しく問われる時代になってきたね。

伊藤 僕はGDPRは良い動きだと思っている。世の中はこれま

*14 Open Network Lab BioHealth = デジタルガレージとカカクコム、クレディセゾンが運営する研究開発組織「DG Lab」において、バイオテクノロジーやヘルス分野のスタートアップ企業の育成を目的に開始したアクセラレータープログラム。

*15 GDPR = General Data Protection Regulation (一般データ保護規則) の略。欧州連合(EU)で2018年5月から適用が始まった個人情報保護のための枠組み。EU圏内における個人情報保護の施策を強化し、統合することを目的としている。

JOI ITO

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

で個人情報の保護を軽視しすぎてきたからね。本来の広告は、売り手側にも買い手側にも良いものはずなのに、今のオンライン広告は、欲しくないものをいかに買う気分させるかにしのぎを削るように見える。

林 どのサイトを見ても同じ広告が出てくる。まるでストーカーだよな。

伊藤 サイトに訪問した人の弱みを狙って中毒のようにさせる広告とか、政治的な誘導をする広告とかね。原点に戻って、広告がそもそも何のためにあったのかに立ち返って考える必要がある。昔のテレビ広告って、見ていて面白かったじゃない。

林 日本はGDPRにどう対処すればいいと思う？ サービス事業者によって対応方針はまちまちのようだけれど。

伊藤 GDPRの基本的な考え方は間違っていない。日本でも法律を整備して日本版のGDPRを作り、個人情報を保護すべきだと思う。

林 フェイクニュースが話題になったこともあって、メディアの中立性を求める声が大きくなっている。一方で、素晴らしいコンテンツをオンライン媒体に掲載し続けても、今のままの広告モデルでは稼げないというのも事実。ニューヨーク・タイムズの社外役員として、メディアとしての中立性と収益性を両立させる難しさをどう実感している？

伊藤 ニューヨーク・タイムズとかワシントン・ポストって有名だけれど、発行部数で比べたら日本の大手新聞より実は小さいんだよな。

ただしその分、読者のロイヤリティは高い。ニクソン大統領を退陣に追い込んだのも、新聞の報道が発端^{*16}だったように、ニューメディアは政治的にすごく重要な役割を果たしているというのをアメリカではみんな理解しているから、社会に必要だという気持ちが一部の人の間ではすごく強い。

林 新聞記者の活躍を描くハリウッドムービーも多いよね。

伊藤 メディアを民主主義の重要な機能だとみんな認識している。実際、トランプ大統領になってから、ニューヨーク・タイムズの売上がすごく増えた。政権と対峙するメディアを応援したいという世論が追い風になった。「マスコミがなかったら民主主義は動かないか」ということに関してアメリカ人は、リベラルな人ほど強くそう信じているけれど、日本では多分その辺が曖昧だよな。最近、僕の友達がロシアのドーピング問題に関するドキュメンタリーを作ったんだけど、自分の身を守るためにニューヨーク・タイムズを巻き込んで弁護士とセキュリティを雇った。彼のように命をかけて報道するというのは、なかなかフリーランスのままではできない。新聞社のような大手メディアの役割は、こうした報道を支えることにもある。

林 日本ではデジタルガレージが事務局として協力し、大手メディアの20社以上が参加する「コンテンツメディア価値研究会^{*17}」が立ち上がった。日本のインターネットメディアの媒体費が、先進国の中で一番安いという現状を打破するのが狙い。現在広く使われている「ページビュー」ではなく、サイト訪問者がどれだけそのページに関心を寄せているかを「エンゲージメント」という指標として測る

ツールを導入して、エンゲージメントが高い記事の広告費を適正に設定できる仕掛けの導入を考えている。フェイクニュースを集めたサイトではなく、ジャーナリストが手で稼いだ価値ある記事を掲載するメディア、いわばクオリティメディアに良質の広告が集まる仕組みを浸透させることで、日本のコンテンツ産業を下支えする一助になればいいと思っている。

伊藤 そういう工夫はすごく面白いしどんどんやるべきだと思う。アメリカでは案外そういうことはコンソーシアムでやらないで、各メディアの単位で取り組んでいる。でも、エンゲージメントを重要な指標に掲げる点は同じだね。あとアメリカの場合、ニュースのプラットフォームとしてフェイスブックの存在が大きいので、フェイスブックとどう向

き合うかが課題になっている。プラットフォームとニュース情報の配信会社だけになってしまうことを、大手メディアは危惧している。

林 フランスでもエンゲージメントを指標として広告費を見直す動きが、大手出版社を巻き込んで始まっている。どこも同じようなことを言ってるんだね。コンテンツメディア価値研究会に限らず、デジタルガレージはこれからも、社会全体の役に立つ事業を作りながら世の中に貢献していきたい。

伊藤 もうすぐ創業25周年を迎える会社の割には、ベンチャー企業っぽいチャレンジングな姿勢を失わずにいるところが、デジタルガレージの強みだからね。

デジタルガレージはこれからも 社会全体の役に立つ事業を作りながら世の中に 貢献していきたい

*16 新聞の報道が発端=1974年に当時のニクソン大統領が辞任に追い込まれた「ウォーターゲート事件」では、ワシントン・ポストによるスクープが大きな役割を果たした。
*17 コンテンツメディア価値研究会=有志のクオリティメディアによるメディアのコンテンツ価値の検証とアピール、広告価値への反映を目的とする研究会。





✓ PHILOSOPHY

FIRST PENGUIN SPIRIT

ペンギンの群れは、生きていくために魚を獲る必要があります。しかし、その魚がいる海の中にはシャチやヒョウアザラシといった彼らを糧として生きている肉食獣が多く潜んでいます。こうした中でも危険を顧みず、自分たちの食料を得るために勇気を持って最初に飛び込むペンギンが、**ファーストペンギン**です。デジタルガレージグループでは、リスクのあることにも勇気と強い意志を持って真っ先に挑戦する、こうした**ファーストペンギン・スピリット**を創業以来の社是としています。


社員一人ひとりが、この信念を掲げ、群れを率いる先駆者（ファーストペンギン）として、世の中の役に立つサービスを提供できるよう、日々業務に取り組んでいます。

創立25周年を迎える2020年に向け インキュベーションの第4ステージへ

東京オリンピックが開催される2020年までの2年間にこれまでも増して急速な技術革新がもたらす事業環境の破壊と創造が予想されています。この大変革に対応するため、「Open Innovation」を一歩すすめた「Open Incubation」をスローガンとした、新たな中期経営計画をスタートさせました。

2016年7月に立ち上げたオープンプラットフォーム型の研究開発組織「DG Lab」を核に、スタートアップから大企業まで、先進的な取り組みを行う様々な企業と連携しながら、技術革新がもたらす新ビジネスをコンテキストで結び、新しい日本をインキュベートし、さらなる事業を拡大させていきます。

THINK FOR YOURSELF AND QUESTION AUTHORITY
- TIMOTHY LEARY



✓ DG HISTORY

デジタルガレージの歴史

1994年、日本で最初の個人ホームページを作成したときから始まったデジタルガレージの歴史は、常に時代を先取りしながらインターネットの成長と共に歩んできました。ロボット型検索サービスの日本ローカライズ、eコマースサイトの構築、決済プラットフォームの提供、ブログ検索の事業化、CGMと広告の融合、ソーシャルメディアの運営支援、そして決済プラットフォームのアジア展開。こうした最先端のインターネットビジネスと常に関わりながら蓄積してきた経験と実績が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。



1995 '95-'00 PORTAL SEARCH
多くのトラフィックが集まるポータルサイトやロボット型検索エンジンを中心に据えて、インターネット広告事業を立ち上げました。

2000 '00 E-COMMERCE DESTINATION SITE
eコマースサイトを対象とした決済サービスの展開や価格比較サイトを手がけるカカココムへの出資を通じて、事業の基盤を築きました。

2008 '08 SOCIAL MEDIA
ブログやTwitterなどのソーシャルメディアを活用した新たな時代の広告マーケティング事業を拡大しました。

2016
次世代事業の柱となる技術の開発を目的に研究開発組織「DG Lab」を設立。

2017
2020年以降の事業環境を見据えオープンインキュベーションによる新事業開発に着手。

2018 '18 FUTURE...
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。

Hybrid Solution

Social Media Incubator

Lean Global
Providing New Contexts

IT/MT/FT × Open Innovation

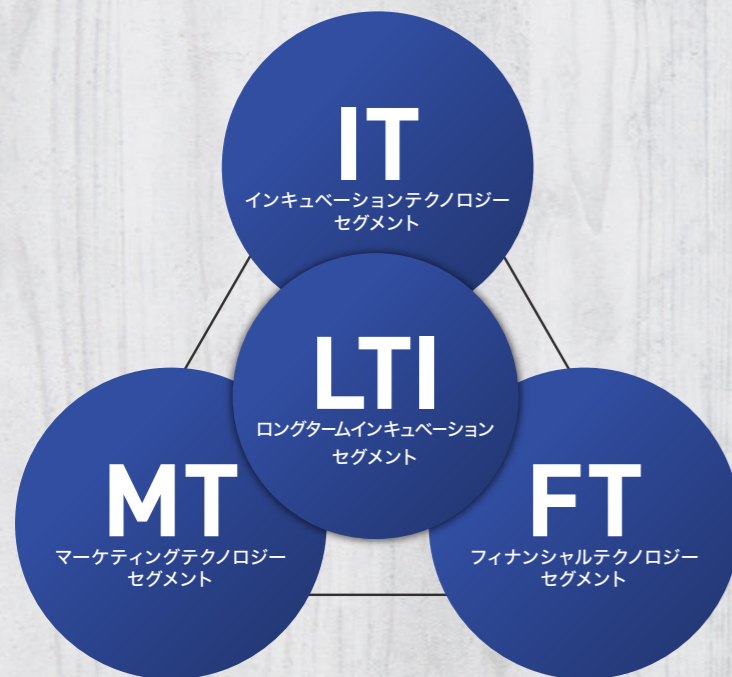
Open Incubation toward 2020

世の中の出来事

- 1995 Microsoft社がWindows 95を発売
- 1998 日本のインターネット人口が1,000万人を突破
- 2000 Google社が日本語版検索サービスを開始
- 2007 Apple社がiPhoneを発売
- 2008 日本において光回線の契約者数がADSLを逆転
- 2014 スマートフォン契約数がフィーチャーフォン契約数を逆転
- 2017 囲碁AI「AlphaGo」が世界最強の棋士に勝利
- 2020 東京オリンピック

✓ FOUR SEGMENTS

4つのセグメントと事業コンセプト



ビジネスモデル

4つのセグメントとオープンイノベーションで、革新的なインターネットサービスを創造します。インターネット関連事業の収益化に不可欠なマーケティング (MT)、決済 (FT) の持続的な成長に加え、今後は DG Lab (オープンイノベーションプラットフォーム) を通じて、未知の技術進化を捉え、事業化していきます。

POINT 01

IT / MT / FT の各セグメントでオーガニック成長

POINT 02

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

POINT 03

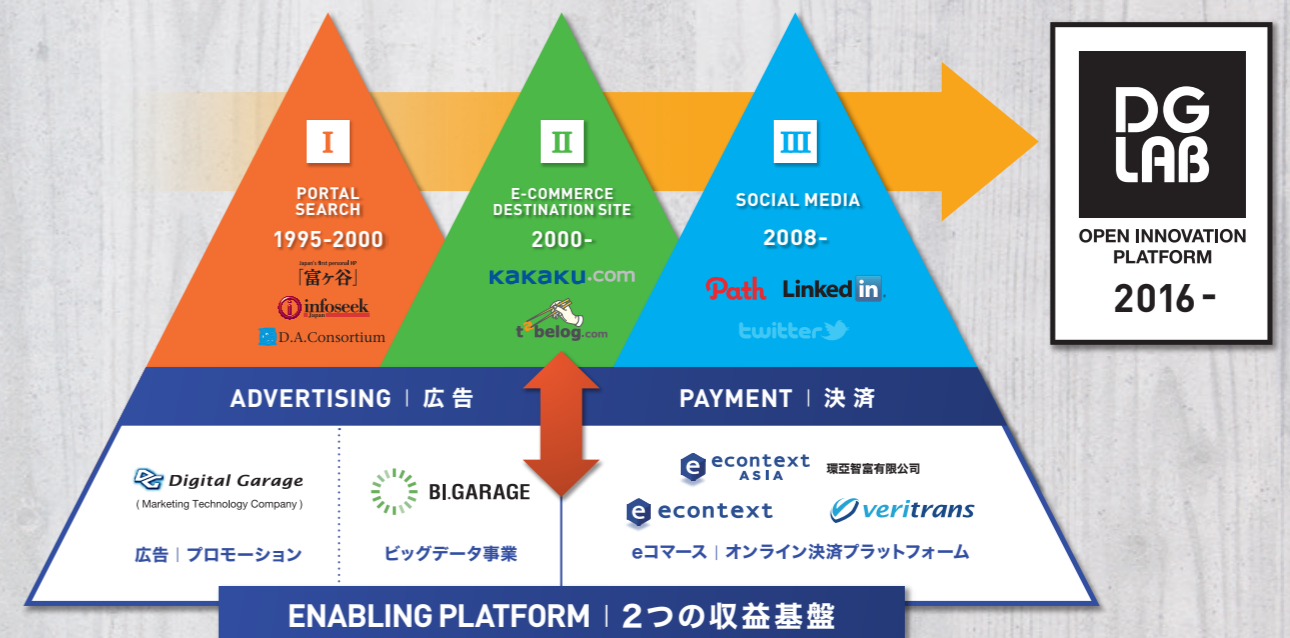
インキュベーション成果をグループ化することで継続的に取り込む

異なる事業領域をコンテキストで結び、技術進化を捉え、継続的な事業成長をもたらす体制を構築

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

✓ BUSINESS MODEL

デジタルガレージグループを支える3つの収益基盤



Enabling Platform を活用した Incubation Model

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

BUSINESS OVERVIEW

主要会社

2018年3月期のハイライト



eコマース・対面小売店の決済に加え、公金領域の取扱も増加、社会インフラを担う事業に成長

eコマース市場に加え、訪日外国人のインバウンド消費に対応した対面決済等非EC市場への展開が拡大しており、引き続き市場を上回る成長を実現しています。また、当期より国民年金保険料の取扱を開始するなど、当社の決済事業の社会インフラとしての役割は年々重要度を増しております。



- eコマース市場を上回る成長を継続、決済取扱高は前年同期比20%成長の1.5兆円超まで拡大
- 非EC市場における新領域を開拓、国内大手POSメーカー東芝テック株式会社との業務提携を開始



クライアントを成長へと導く「事業戦略パートナー」として、運用型広告を中心としたマーケティング活動を支援

日本のインターネット広告市場の拡大を背景に2桁成長を続け、売上高は前期比28%増、税金等調整前当期純利益は同37%増となりました。今後も、最先端のテクノロジーの活用やDG Labとの連携により、次世代のマーケティングソリューションを創造してまいります。

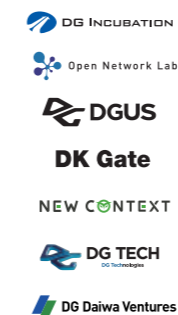


- パフォーマンスアドが牽引、売上高は前期比28%増、税引前利益は同37%増と大幅増収増益
- 株式会社カカコムと連携し、データマーケティング事業を強化、業務効率化を推進、働き方改革に着手

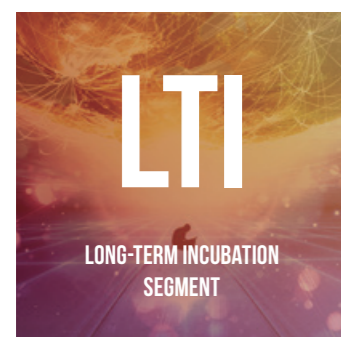


投資育成事業のグローバル展開を本格始動

北米と日本、アジア、欧州をつなぐグローバルインキュベーションストリームをさらに強固なものとし、デジタルガレージの海外投資事業を拡大させました。また、国内外の投資ポートフォリオを順次売却したことで、税引前利益は前期から大きく伸ばしました。さらに、中期経営計画に則り、ROI2.5倍をクライテリアとした投資組み入れを実行しております。



- スタートアップ企業のグローバル展開の支援 <GLOBAL INCUBATION STREAM>
- アクセラレータープログラム「Open Network Lab HOKKAIDO」を始動



長期的かつ継続的な事業利益の創出に向け、新セグメント始動

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



- 株式会社カカコムの持分法投資利益が堅調に推移し、税引前利益は31億円
- ライフデザイン事業の取り組み強化

FT

FINANCIAL TECHNOLOGY
SEGMENT

eコマース・対面小売店の決済に加え、公金領域の取扱も増加、社会インフラを担う事業に成長

eコマース（以下、EC）市場に加え、訪日外国人のインバウンド消費に対応した対面決済等非EC市場への展開が拡大しており、引き続き市場を上回る成長を実現しています。また、当期より国民年金保険料の取扱を開始するなど、当社の決済事業の社会インフラとしての役割は年々重要度を増しております。



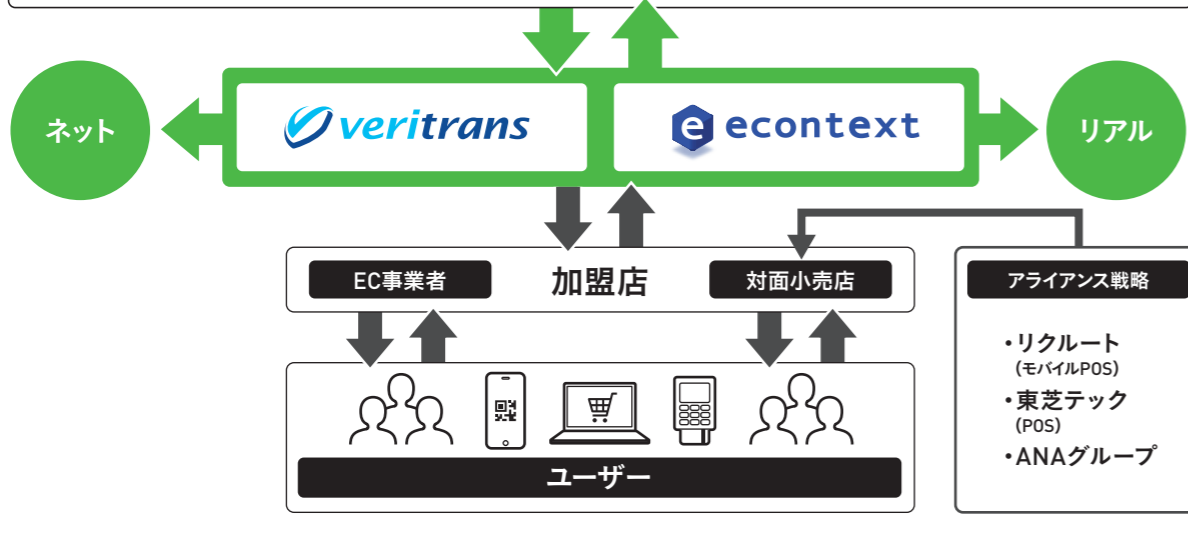
KEY FIGURES 2018年3月期

セグメント売上	セグメント税引前利益	年間取扱高
209 億円	25 億円	1.5 兆円

ビジネスモデル

年間取扱高1.5兆円を超える国内最大級のペイメントサービスプロバイダーとして、クレジットカード決済やコンビニ決済、QR・バーコード決済等多様な総合決済プラットフォームを提供

ビジネスモデルとステークホルダー



デジタルガレージの収益基盤 (Enabling Platform) の1つ「決済 (Payment)」を担うのがフィナンシャルテクノロジー・セグメントです。



決済代行事業者 (Payment Service Provider) として、EC事業者や対面小売店に対して、クレジットカード決済やコンビニ払いに加え、Apple PayやLINE Pay、AlipayやWechat Pay、Suicaをはじめとする各種電子マネー等、今後も増え続ける様々な決済手段を一括提供しています。

キャッシュレスが国策としても推進される中、電子マネーやQR決済等様々な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。

そのビジネスモデルは、小売事業者の決済取扱高に手数料率を乗じて得られる決済手数料を売上に、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原価として計上するのが基本的なモデルです。昨今では、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決済件数毎に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。



市場環境と事業の概況

EC市場を上回る成長を継続、決済取扱高は前年同期比20%成長の1.5兆円超まで拡大

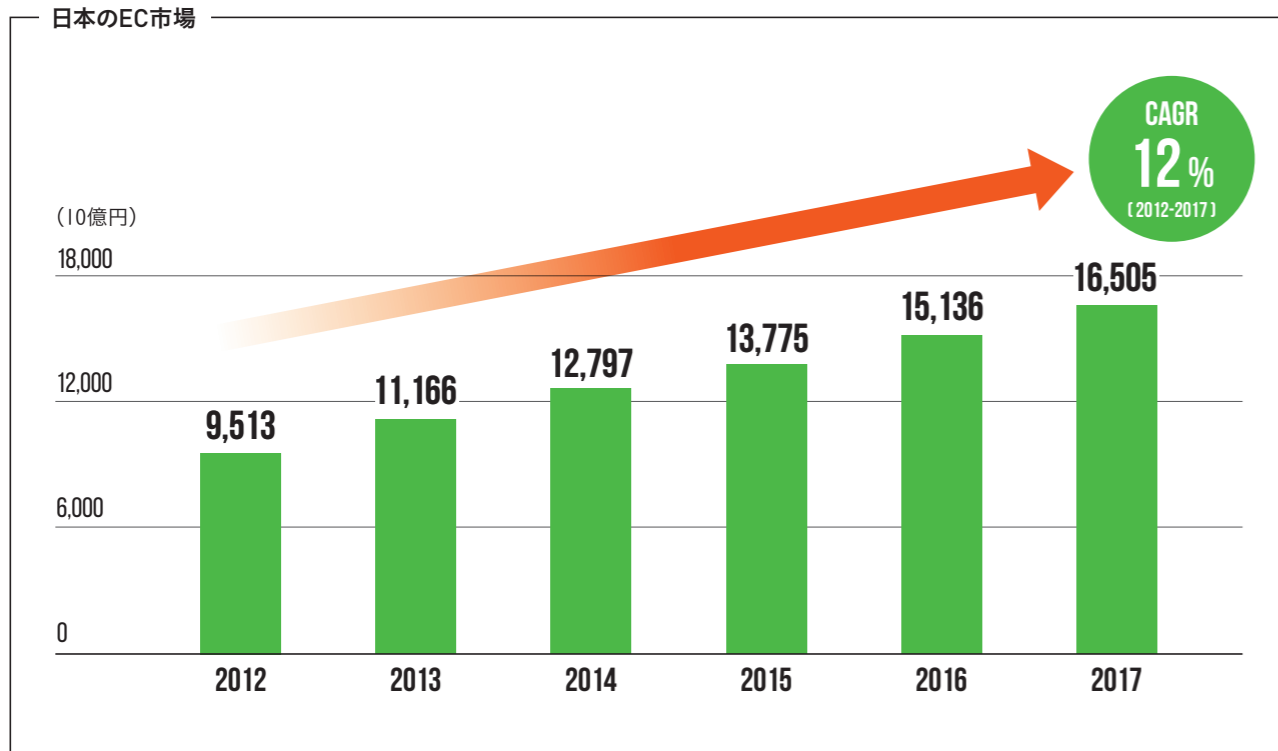
2018年3月期の売上高は20,956百万円（前期比11.4%増）、税金等調整前当期純利益は2,539百万円（前期比29.1%増）となりました（2017年3月期（9ヶ月変則決算の年換算値（参考値））と比較）。中期経営計画のKPI指標である税金等調整前当期純利益の成長率15%を大きく上回る結果となりました。

経済産業省「平成29年度 電子商取引に関する市場調査」によれば、2017年の国内におけるBtoCのEC市場規模は前年比9.1%増の16兆5,054億円と堅調に拡大しました。一方、ECを含む全ての電子決済市場は68兆円で、今後、キャッシュレス社会の進展による急拡大が期待されています。

当セグメントの事業子会社ペリトランス株式会社及び株式会社イーコンテクストの決済総取扱高は前年同期（2016年4月～2017年3月）比20%増の1兆5,578億円まで拡大し、市場全体の成長率を大きく上

回り伸ばしました。EC市場の伸長に加え、対面決済等非EC市場の取扱増加が寄与しました。





2018年3月期の重点的な取り組み

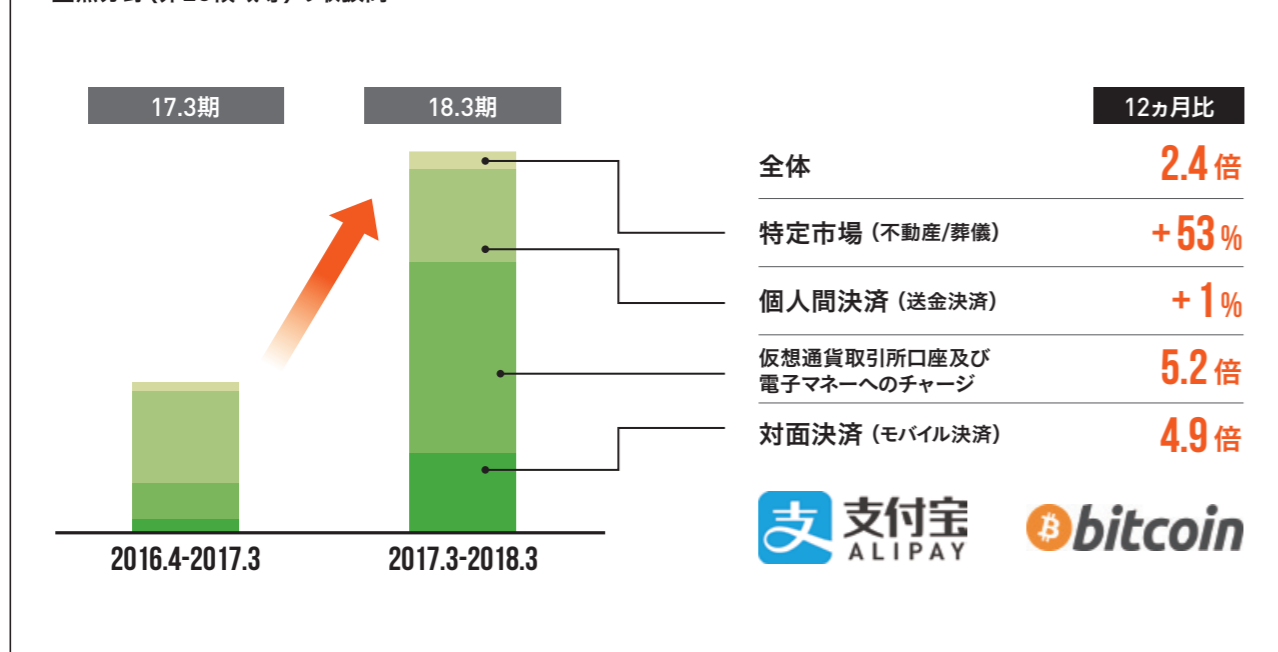
非 EC 市場における新領域を開拓

主な取り組みとして、対面小売店や仮想通貨取引所向けの決済、特定市場（不動産・葬儀）向けの決済の開拓に注力し、非 EC 領域の取扱高は前年同期比2.4倍まで拡大しました。うち、インバウンド消費の拡大によりAlipay等対面決済の取扱高は前年同期比4.9倍、各種電子マネーや仮想通貨取引所の口座への入金チャージ決済は同5.2倍

まで拡大しました。

また、税金や保険料など公金の取扱も増え、国民年金保険料のクレジットカード納付決済を厚生労働省に、大阪府には各種行政事務手数料のコンビニ収納等を提供開始しました。

重点分野(非EC領域等)の取扱高



成長戦略

決済プラットフォームとして、政府によるキャッシュレス化推進策を追い風に様々な領域で多様な決済手段を拡充、社会インフラを担うフィンテック事業に

日本のキャッシュレス決済比率は、2016年で19.8%と諸外国に比べても低い状況です。2020年の東京オリンピックに向けたインバウンド需要にも対応するため、経済産業省は、2018年4月発表の「キャッシュレス・ビジョン」において、2025年6月迄にキャッシュレス決済比率40%を目指すとしています。また、2018年6月の法改正により、対面小売店は2020年3月までにクレジットカード情報を保持しないこと、ICカード対応が求められ、また人手不足による人件費高騰などの問題から無人店舗や無人レジなどの実証実験も開始されています。

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

I 非 EC 決済の拡大

まず、主要領域である EC 市場のシェア拡大はもとより、訪日外国人の激増によるキャッシュレス化推進に関する法整備も進む中、成長余地が大きい非 EC 市場への展開をさらに推し進めます。不動産・葬儀など電子化が進んでいない特定市場への取り組みに加え、海外で利用が進む各国の QR・バーコード決済やコンタクトレス決済に対応していく等、国際決済の拡大に取り組めます。

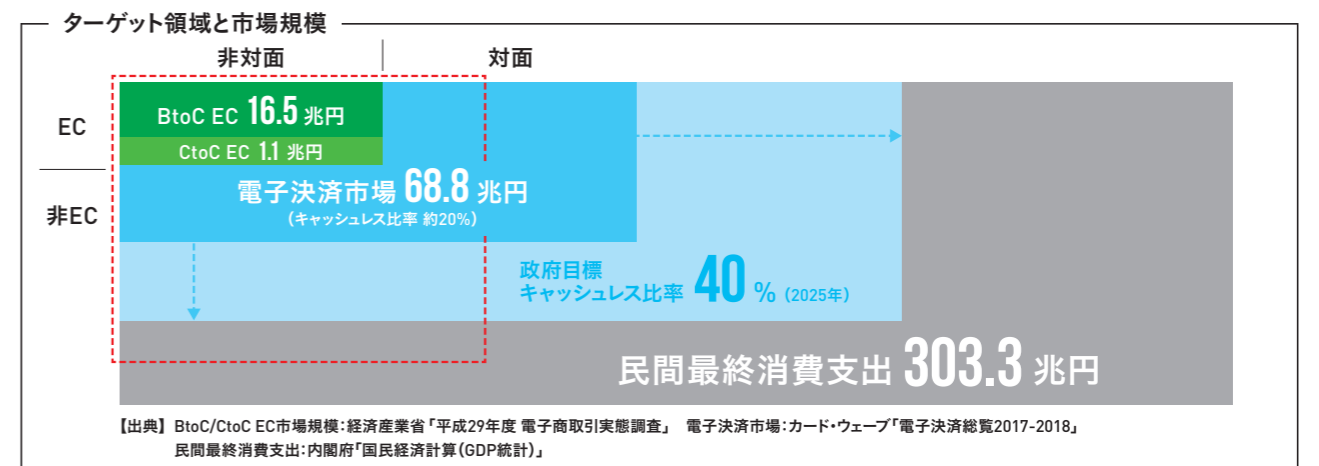
II 公金領域の決済拡大

次に、公金領域の決済も順調に拡大してきております。大阪府における各種行政事務手数料のコンビニ決済の提供に続き、国税庁と契約を締結し、2019年の確定申告より、全国のコンビニエンスストアで QR コードを使い事前登録せずに国税を支払えるサービスのシステムなども提供します。数あるペイメントサービスプロバイダーの中では、当社グループのみが独占的に決済を提供します。今後も公金等行政サービス領域にも注力していきます。

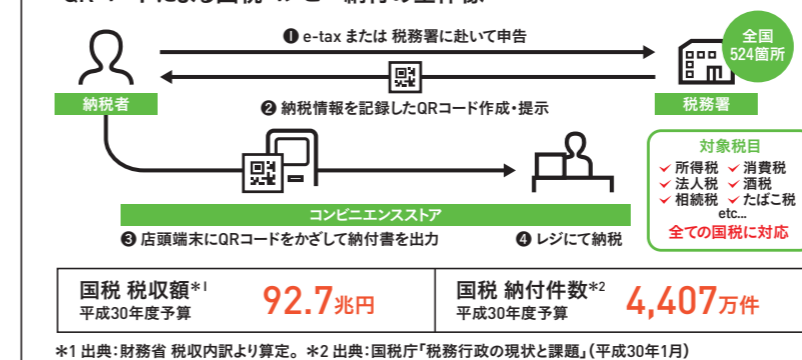
III アライアンスの推進

さらに、アライアンス戦略として、大規模な顧客や基盤システムを有する事業パートナーとのシステム連携や業務提携等を通じた事業拡大を推進していきます。ANAグループ及びリクルートグループとは主に対面決済で既に提携しておりますが、2018年2月には国内及び海外で POS システムのシェア1位東芝テック株式会社と対面小売店向けマルチ決済ソリューションの展開で業務提携を行いました。この他、指紋認証や顔認証などの生体認証と決済システムを連携する取り組みも拡充していきます。

決済や購買等に関する個人情報・機密情報を取り扱い、仮想通貨の実需への対応等も進める中、行政との連携も引き続き密に行います。社会インフラとして極めて重要となった決済システムを、長年の知見と技術力を基に新たなフィンテック基盤として成長を加速していきます。



QRコードによる国税コンビニ納付の全体像



公金分野での取り組み・進捗

- ✓ 厚生労働省: 国民年金保険料のカード決済
- ✓ 大阪府: 各種行政事務手数料のコンビニ決済
- ✓ 特許庁: 特許料等手数料のカード決済 等

政府の「日本再興戦略」を受け、「キャッシュレス化に向けた方策」として関係省庁にて公金分野での電子決済の利用拡大を推進

公金の各領域で今後も拡大

MT

MARKETING TECHNOLOGY
SEGMENT

クライアントを成長へと導く「事業戦略パートナー」として、運用型広告を中心としたマーケティング活動を支援

日本のインターネット広告市場の拡大を背景に2桁成長を続け、売上高は前期比28%増、税引前利益は同37%増となりました。今後も、最先端のテクノロジーの活用やDG Labとの連携により、次世代のマーケティングソリューションを創造してまいります。



KEY FIGURES 2018年3月期		
セグメント売上	セグメント税引前利益	パフォーマンスアド売上
349 億円	19 億円	277 億円

ビジネスモデル

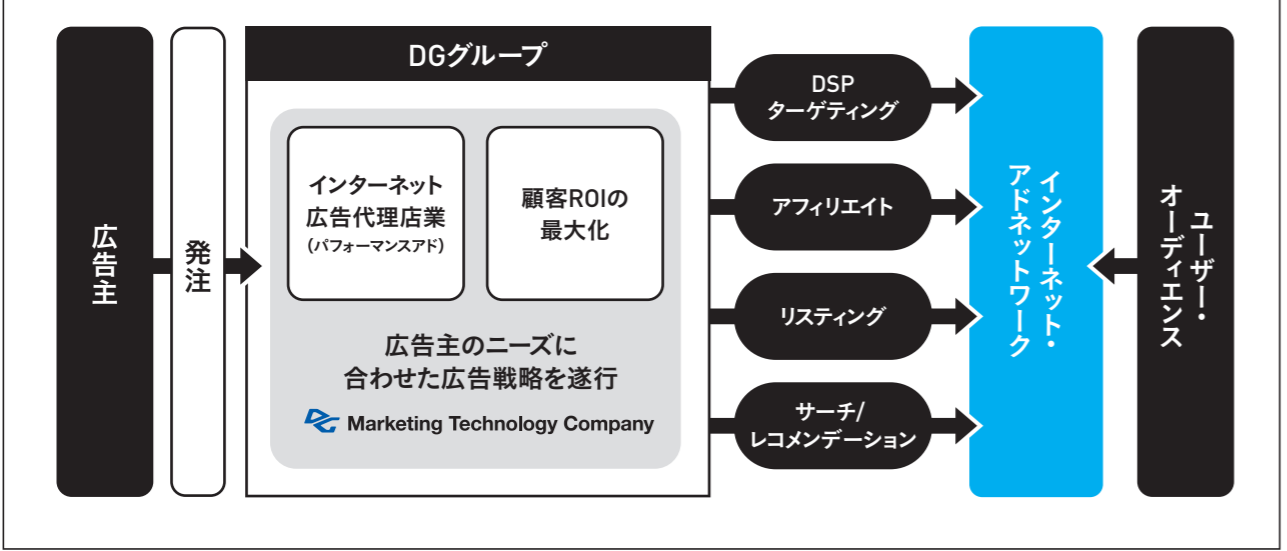
インターネット広告代理店としてクライアントのマーケティングROI最大化を支援

デジタルガレージの収益基盤（Enabling Platform）の1つ「広告（Advertising）」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。インターネット広告代理店として、ウェブとリアルを融合した総合プロモーション及びインターネット広告の提供を通じて、クライアントのビジネス支援を行っております。具体的には、金融、コスメ、人材、食品、エンタメ・ゲーム、メーカーなどの様々な業界のクライアントのニーズや課題に対して、最適なソリューションを提供することにより、クライ

アントのマーケティングROI（費用対効果）を最大化します。当セグメントの特徴は、特定の技術やメディアに偏ることなく、ニュートラルな立場でクライアントに最適なソリューションを提供できること、主力のパフォーマンスアド*の実績に裏付けされた高い広告運用力を有していること、そして、DGグループが保有するビッグデータを活用したソリューションの提供によって、マーケティングROIの向上を実現できることです。

* 広告の費用対効果を最大化するために、リアルタイムに入札額やターゲット、クリエイティブ等を変更・改善しながら運用を行う広告

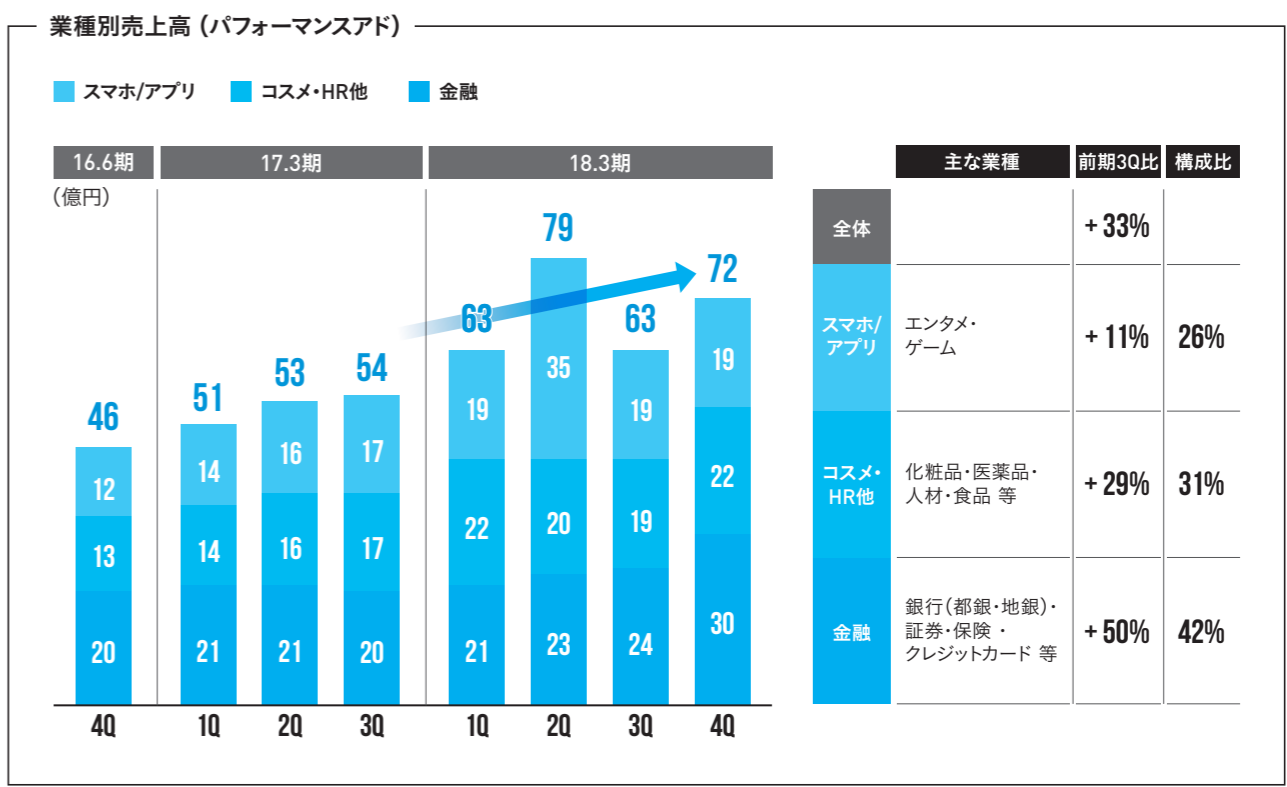
ビジネスモデルとステークホルダー



市場環境と事業の概況

パフォーマンスアドが牽引、売上高は前期比28%増、税引前利益は同37%増と大幅増収増益

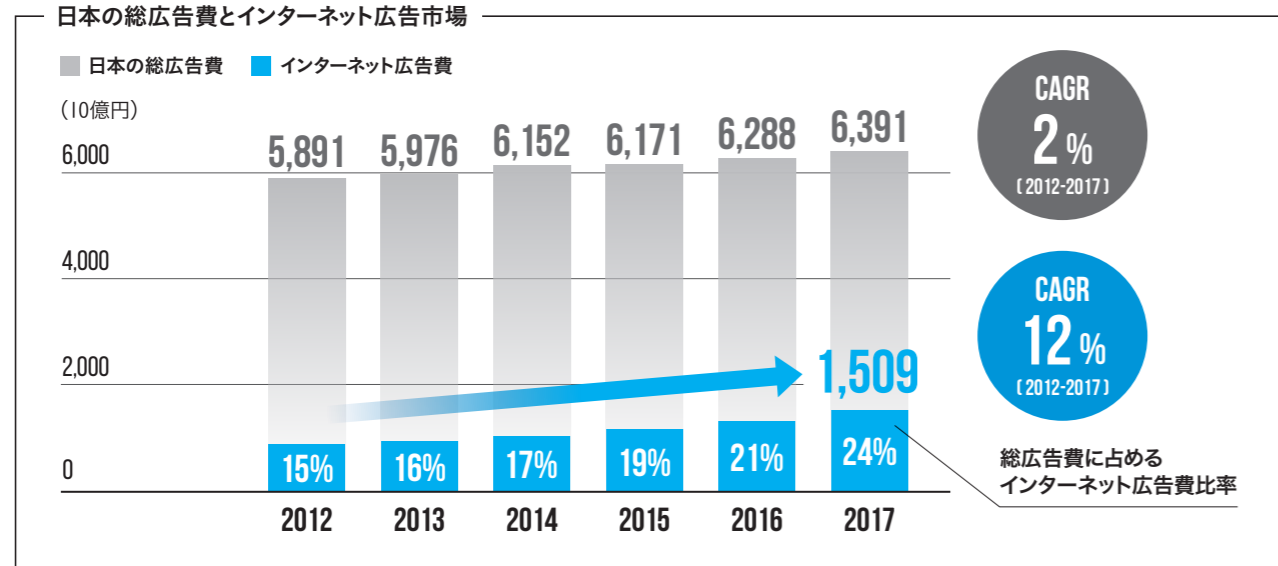
2018年3月期の売上高は、34,938百万円（前期比28.2%増）、税金等調整前当期純利益は1,959百万円（同37.1%増）となりました。中期経営計画のKPIである税金等調整前当期純利益の成長率15%を大きく上回る結果となりました。また、収益力を示すオペレーティング・マージンは、前期比0.4ポイント増の35.5%となり、前期に引き続き成長性と収益性向上を両立する形の成長を実現できました。引き続きパフォーマンスアドが全業種で増収となり、第2四半期では、スマートフォン/アプリ分野が、第4四半期は金融分野向けの売上が大きく伸びました。



市場環境としましては、2017年の国内のインターネット広告費*が前年比15.2%増の1兆5,094億円、総広告費に占める比率も前年比2.8ポイント上昇の23.6%と拡大が続いております。近年の傾向としては、運用型広告へのシフトや生活者のモバイルシフトによるモバイル向け動画

* 株式会社電通「2017年 日本の広告費」

広告の成長が顕著です。米国では総広告費に占めるインターネット広告費の割合は50%弱にもなることから、日本のインターネット広告市場はまだ拡大の余地があるといえます。



2018年3月期の重点的な取り組み

株式会社カカコムと連携し、データマーケティング事業を強化 業務効率化を推進、働き方改革に着手

主力のパフォーマンスアドが好調に推移する中、今後の当セグメントの成長を支える柱として、データマーケティング事業に注力しております。カカコムグループが保有するデータとソーシャルメディアのデータをクロスした広告商品の販売が順調に拡大しております。他のデータ提供者とも共同でより強固なサービスへと成長させていきます。また、広告効果とメディア価値を向上させることを目的として、日本の主要なメディア企業と共同で、メディア・コンソーシアムを立ち上げ、新たな分野での取り組みを開始しました。

売上、利益ともに2桁成長を続け、事業が急拡大している中で、業

務の効率化や働き方改革も重要なテーマになりつつあります。この動きを機会として捉え、定型業務のシステム化やグループ内でのニアショア開発拠点の設立準備に取り組み、2018年4月、ニアショア拠点となる「デジタルマーケティングセンター」(北海道札幌市)を開設しました。定型業務の自動化やコモディティ化が進むにつれ、今後は、より付加価値の高い業務にシフトしていくことが求められます。数年先を見据え、競争力の強化に繋げるために、優秀な人材の獲得強化や研修プログラムの充実注力しました。



成長戦略

デジタル/リアルを融合した、新たなデジタルマーケティングを推進

既存事業であるインターネット広告・プロモーションにおいては、広告手法の多様化や新サービスの開発に取り組むほか、上流のマーケティングコンサルティングの強化で事業の幅を広げることで、事業の更なる拡大を目指していきます。

データマーケティング事業においては、DGグループが保有する様々なデータをマーケティングに活用できる機会があります。重点分野として、株式会社カカコムと連携した広告プラットフォームの拡充を図ります。また、広告効果とメディア価値を向上させることを目的として、メディア・コンソーシアムでの取り組みを推進してまいります。

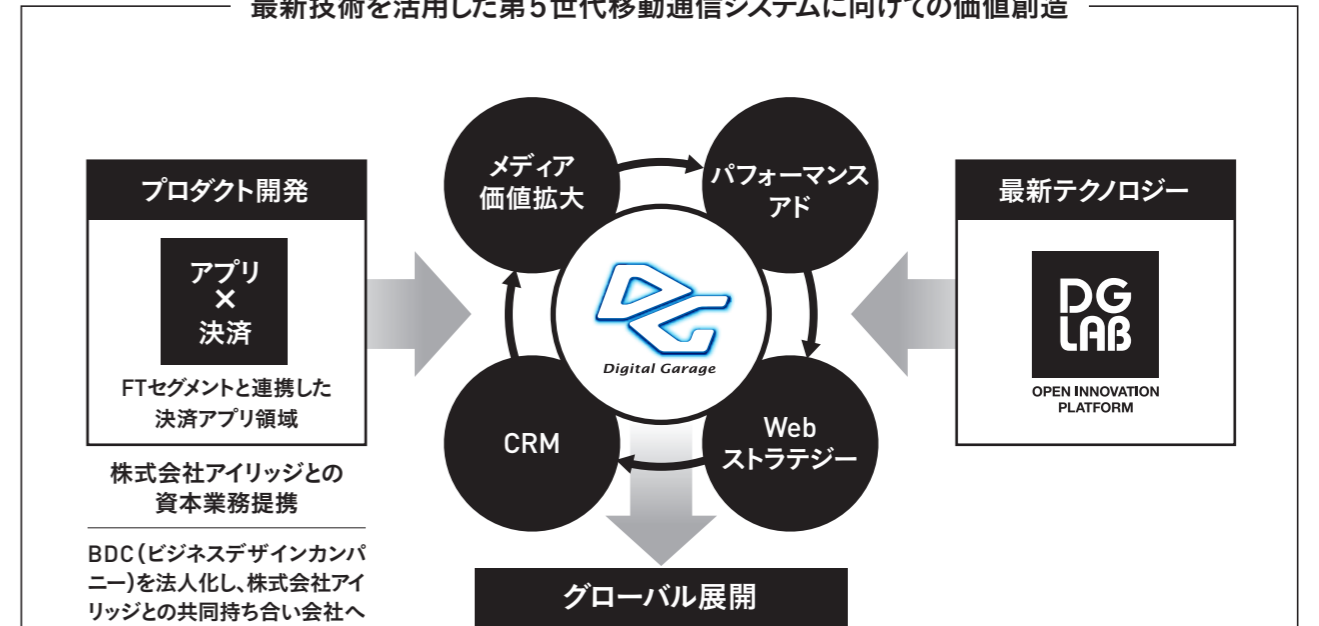
グローバル対応への取り組みとしては、主にアジア展開を積極的に

推進していきます。国内クライアントのアジア進出支援をはじめ、越境ECモールやインバウンド需要への対応の強化を図ってまいります。

2018年5月には、株式会社アイリッジと資本業務提携を行いました。株式会社アイリッジのアプリ開発実績とDGグループのマーケティング・ノウハウを融合し、デジタル/リアルを融合した一気通貫のマーケティング・ソリューションの推進が可能となります。

2020年には5Gの時代に変遷すると言われ、クライアントもメディアも変化が見込まれます。今後めまぐるしく変化するニーズに応えるべく、DG Labとの連携や最先端のテクノロジーの活用により、次世代のマーケティングソリューションを創造してまいります。

最新技術を活用した第5世代移动通信システムに向けての価値創造



主な取り組み

- Web広告・プロモーション**
 - 上流のマーケティングコンサルを強化
 - 働き方改革や業務効率化、コスト最適化を考慮
 - 札幌にニアショア拠点となるデジタルマーケティングセンター設立(さっぽろ産業振興財団と連携)
- データサイエンス**
 - 株式会社カカコムと連携し、アドテクプラットフォームの構築を目指す
 - メディア価値及び広告主のブランド価値向上を目的とした「メディア・コンソーシアム」の戦略実行
- グローバル**
 - 国内クライアント企業の海外進出コンサルティングを開始。台湾、タイに進出
 - アジア各国での越境ECモール開始に先立ち台湾で準備スタート

IT

INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

投資育成事業のグローバル展開を本格始動

北米と日本、アジア、欧州をつなぐグローバルインキュベーションストリームをさらに強固なものとし、デジタルガレージの海外投資事業を拡大させました。また、国内外の投資ポートフォリオを順次売却したことで、税引前利益は前期から大きく伸長しました。さらに、中期経営計画に則り、ROI2.5倍をクライテリアとした投資組み入れを実行しております。



KEY FIGURES 2018年3月期

セグメント売上	セグメント税引前利益	投資残高
31 億円	13 億円	123 億円

市場環境と事業の概況

投資市場の環境は引き続き堅調

Open Network Lab 2018年3月期の売上高は3,123百万円（前期比32.3%増）、税金等調整前当期純利益は1,325百万円（前期比30.0%増）となりました。また、投資残高は2018年3月末時点で123億円となっております。

投資事業における国内外での保有有価証券の売却が進んだこと等により、前期に比べて30%超の増収増益となりました。特に、海外では、インドネシアのオンライン決済大手のPT Midtrans社を同国のユニコーンベンチャー企業にM&Aで売却し、国内でも複数社をM&A等により売却を行いました。出資先企業のIPOの成否によることなく、安定的に売却できる体制を構築できたと考えております。

* 出典：一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター「投資動向調査」

市場環境としては、2017年度の国内VC / CVCによる年間投資額（国内・海外）は前年度比26%増の1,883億円*と前年度に引き続きスタートアップの旺盛な資金需要が続いていますが、一方で過熱感も指摘され始めています。一方、2017年の国内IPO社数は90社と前年に比べ7社増加しました。また、上場審査の厳格化を背景に、IPO市場への投資家の安心感が広まったことから、新規上場後の株価推移についても堅調な展開が目立ちました。EXIT環境が良好である一方、投資環境は過熱感が感じられ、市場環境が業績に与える影響が大きいため、引き続き業界環境を見極めることは重要であると考えております。

2018年3月期の重点的な取り組み

スタートアップ企業のグローバル展開の支援<GLOBAL INCUBATION STREAM> アクセラレータープログラム「Open Network Lab HOKKAIDO」を始動

Open Network Lab HOKKAIDO 主な取り組みとして、北米と日本、アジア、欧州をつなぐインキュベーションストリームをさらに強固なものとし、デジタルガレージの海外投資事業を拡大させました。北米のAI関連スタートアップの支援スタジオAll Turtles社、香港を拠点としアジアにネットワークを持つスタートアップ支援企業のMind Fund社などに加え、北欧の有力スタートアップ企業の創業者らが集まり組成したファンドであるbyFoundersとの連携を開

始しました。これらの企業との連携に加え、現地の投資家とマッチングすることを目的とした米国サンフランシスコのインキュベーションセンター「DG717」に優良なスタートアップ企業を集めるイベントの企画や、世界中のプログラムと連携し、起業家が各拠点におけるオフィススペースを相互利用可能なアライアンスを検討するなど、世界を目指すスタートアップ企業の育成プログラム「Open Network Lab」の米国・日本・欧州・アジアに広がるグローバルなネットワークを活用したスタートアッ

プ企業への支援を強化しております。

この他、オープンイノベーションへの取り組みとして、株式会社北海道新聞社と北海道でのスタートアップ企業の育成とオープンイノベーションの推進を目的とした共同事業を開始しました。Open Network Labで培ったノウハウやグローバルコミュニティと株式会社北海道新聞社のメディアネットワークのほか、北海道内の大学機関、自治体及び団体との連携を通じて、一次産業や観光、豊かな自然など北海道の資産を生かした北海道型イノベーションエコシステムの構築を目指し、世界で活躍するスタートアップ企業を発掘、育成するアクセラレータープログラムを展開してまいります。



成長戦略

高ROIと再投資の好循環による、継続的なインキュベーション成果の実現へ

Open Network Lab 2017年5月に公表した新中期経営計画を受け、投資事業については、新たな投資クライテリアを設定し、投資基準をより明確化することで、より一層、安定して収益を生み出す基盤を構築していきます。同計画では、2.5倍のROIを数値目標に掲げております。スタートアップ企業への投資環境が過熱感を増すなか、今後も引き続きグローバルなネットワークを活かし、中期経営計画で掲げたクライテリアに沿った投資組み入れを慎重に進めていきたいと思っております。また、

IPOに左右されない安定的なEXIT体制を確固たるものにしていくことで、123億円まで拡大した投資残高は、新規投資を積極的に投資する方針は堅持しながら、ポートフォリオの入れ替えを推し進め、投資残高を維持しつつ、**毎期安定的な投資収益を得る投資サイクル**を確立してまいります。これらの取り組みにより、高ROIと再投資のサイクルを確立し、継続的なインキュベーション成果を実現してまいります。

スタートアップ企業のグローバル展開の支援 <GLOBAL INCUBATION STREAM>



～シードアクセラレーター「Open Network Lab」のグローバルな連携を推進～

- ✓ 米国・日本・欧州・アジアの連携強化を通じて、世界を目指すスタートアップ企業を支援
- ✓ 世界中のプログラムと連携し、起業家が各拠点のオフィススペースを相互利用できるアライアンスを検討
- ✓ 優良なスタートアップ企業をサンフランシスコに集め、現地の投資家とマッチングするイベントを計画



LTI

LONG-TERM INCUBATION
SEGMENT長期的かつ継続的な事業利益の創出に向け、
新セグメント始動

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

セグメント別
売上高構成比
2018年3月期
1.8%

KEY FIGURES 2018年3月期

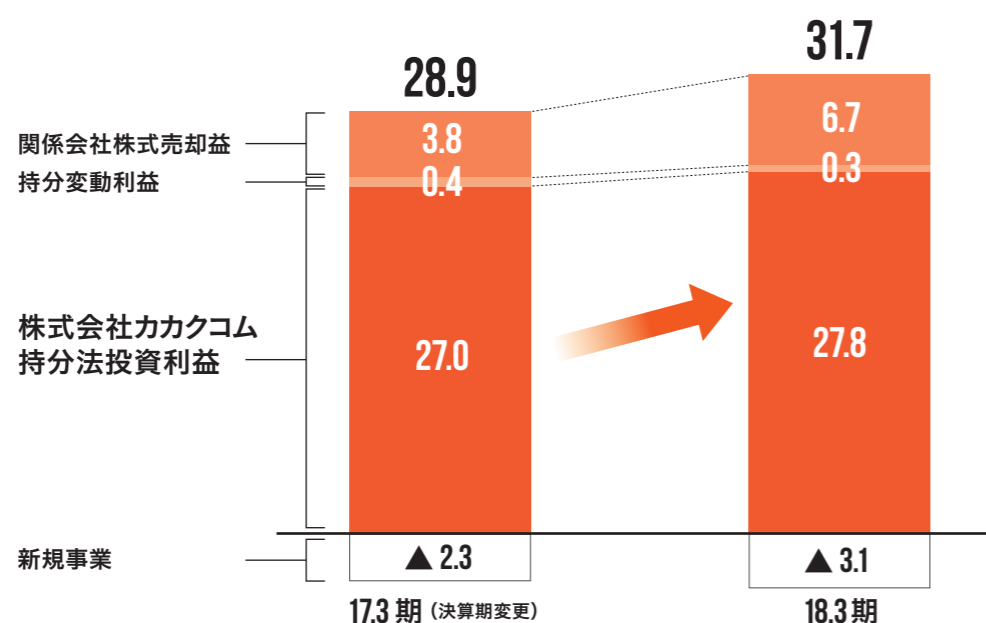
セグメント売上
11 億円セグメント税引前利益
31 億円

市場環境と事業の概況

株式会社カカコムの持分法投資利益が堅調に推移し、税引前利益は31億円

2018年3月期の税金等調整前当期純利益は3,176百万円（前期比12.6%増）となりました。これは株式会社カカコムの事業が着実に進捗して持分法投資利益が堅調に推移したこと、また、関係会社株式売却益が前期比で増加したことなどが要因となります。尚、2017年7月に

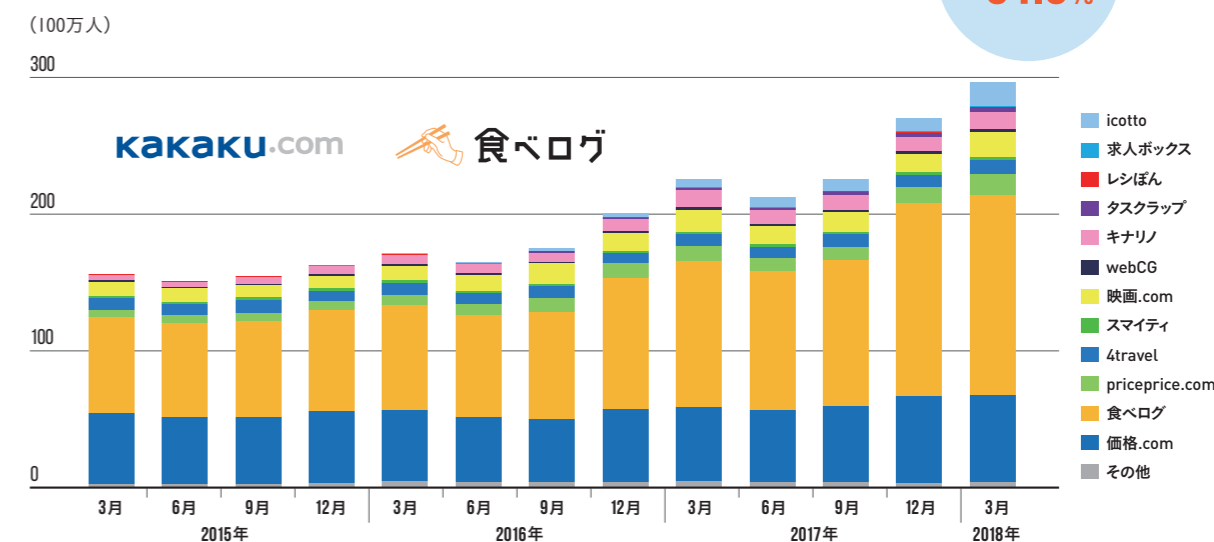
持分法適用関連会社であった株式会社 DG Life Design の株式を追加取得し、連結子会社化しました。これに伴い、2018年3月期第3四半期より株式会社 DG Life Design グループの売上が当該セグメントに計上されております。

税引前利益
(億円)

※17.3期において、LTIセグメントの大部分を占めているカカコムの業績は12ヶ月分を取り込んでおります。

株式会社カカコムの主な事業進捗

【カカコムグループ積上トラフィック】
グループ全体の月間利用者数は年々増加し、2億8,821万人と前年同期比+31.5%（2018年3月）



※株式会社カカコム 2018年3月期決算説明資料より抜粋

2018年3月期の重点的な取り組み

ライフデザイン事業の取り組み強化

2018年3月期においては、2017年7月に持分法適用関連会社であった株式会社 DG Life Design の株式を追加取得して連結子会社化し、当社グループによる支援体制を強化しました。株式会社 DG Life Design は富裕層を初期ターゲットとし、ライフケア、スポーツマーケティングなどの領域でグループ内外との連携を通じ新しいライフデザインを発信することを通じて、生活者に広く「Valuable Life」を提案していきます。このほか、2018年3月期においては、新規に当該セグメント入りする新たな投資先はありませんでしたが、複数の会社と資本業務提携を進めており、引き続き、インキュベーション成果を中長期的に実現する取り組みを強化しております。



成長戦略

中長期的かつ継続的な事業利益の創出へ

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

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

また、DG Lab が3年目を迎え、研究開発フェーズから事業化フェー

ズに移行しつつあります。今後、DG Lab から生まれる事業シーズを事業化していく段階で、他社とのアライアンス型の合併会社などの設立が増えていくものと思われます。これらの合併会社は、当該セグメントで中長期的視点から事業育成を行い、長期的かつ継続的な事業利益の創出を目指します。

これらの事業を通じて投資育成型、アライアンス型を含めた継続的な事業利益（キャッシュインフロー）を追求し、インキュベーション領域においても、リカーリング型収益モデルを拡充していきたいと考えております。

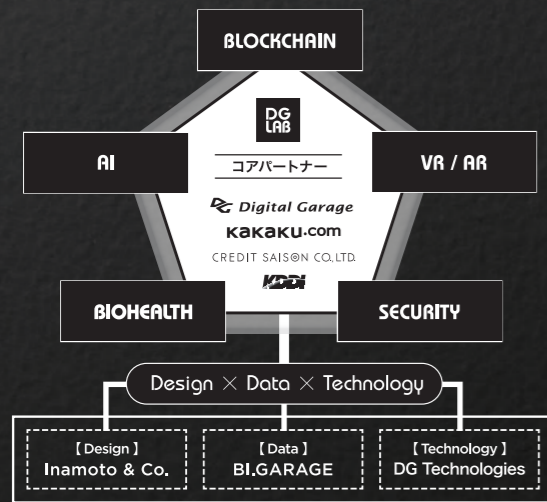


Open Innovation Platform

次世代を見据えるオープンイノベーションプラットフォームから生まれる事業開発が本格化

デジタルガレージが、株式会社カカコム、株式会社クレディセゾンとともに新たなビジネスの柱を技術シーズから育てることを目的として設立した研究開発組織「DG Lab」は、5つの重点研究分野で基礎研究

が実を結びつつあります。今後は、具体的なプロダクトやサービスの開発に向けた取り組みを本格化させ、グローバルな視点で社会の役に立つ事業を次々と生み出していきます。



DG Labに関連する取り組み

DG Daiwa Ventures
株式会社大和証券グループ本社と共同で、DG Labが注力する5分野に関する次世代技術を有するスタートアップ企業へ投資を行い、DG Labとの連携を通じてその企業価値向上を支援するファンド

DGLAB FUND

DG TECH
TIS株式会社と共同で設立したDG Lab各分野の開発をスピーディーに行うための独立した開発組織

HAUS
DG Labが注力する5分野に関する各種イベントの紹介や著名人へのインタビューなどを通し、世界で起こっているイノベーションを発信 <http://media.dglab.com>

事業化に向けたDGLabが進めるプロジェクト（一部抜粋）

BLOCKCHAIN	SMART CONTRACT
<p>DVEP</p> <p>DG Labが開発した「DG Lab DVEP」™を活用した事業を推進。DVEPは、信頼性の高いデジタル価値の交換プラットフォームとして「電子マネー・ポイント発行」「ポイントエクスチェンジ」等を実現する技術として、FTセグメント、DG Labパートナー、地方自治体、ポイント事業者等との連携を開始。</p>	<p>弁護士ドットコム株式会社と共同で、株式会社りそな銀行と個人向けローン業務の効率化を実現するスマートコントラクトシステムの実証実験を開始。ブロックチェーン技術を銀行業務システムに活用する本実証実験の結果を受けて、将来的に銀行内の様々な契約関連業務の大幅な効率化を行い、コスト削減・顧客利便性の向上を実現していく。</p>

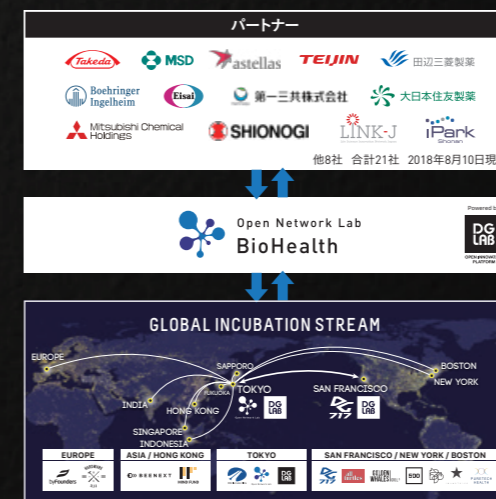
Digital Garage kakaku.com CREDIT SAISON CO.,LTD KDDI

TIS INTEC Group Daiwa Securities Group りそな銀行

BIOHEALTH

OPEN NETWORK LAB BIOHEALTH

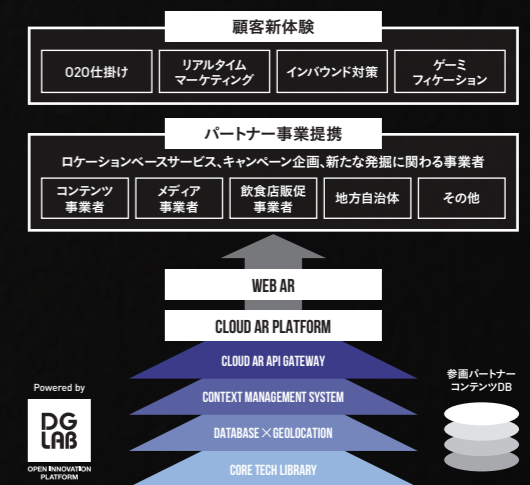
バイオテクノロジー・ヘルスケアとITが交差する領域で事業を展開するスタートアップを中心に育成・支援するアクセラレータープログラムを展開。本プログラムを通して、DGがグローバルでバイオテクノロジー・ヘルスケア領域のイノベーションを推進するエコシステムの中心となり、今後さらに本領域での新事業開発を推進していく。



VR / AR

CLOUD AR PLATFORM

DG Labが独自で構築した「Cloud AR Platform」に特許出願済みの画像処理技術を導入。新たなユーザー体験をウェブページ組み込み型「Web AR」技術で展開する。Web ARは、スクラッチでアプリ開発するより導入障害が低く、既存のサービスやアプリへの埋め込みが可能になる。O2O事業等の各サービスとの連携を推進。



SMART CITY PROJECT

DG Labの注力5分野の技術およびDG Lab Fund投資先企業の技術を実証実験する場として、日本全国の各地域を戦略開発拠点とし、地方創生プロジェクトを展開。

<p>SAPPORO 札幌</p> <p>デジタルガレージと北海道新聞社は、北海道でのスタートアップ育成とオープンイノベーションの推進を目的とした共同事業を開始。</p> <p>Open Network Lab HOKKAIDO × SAPPORO AI LAB</p>	<p>FUKUOKA 福岡</p> <p>福岡で進行する2大プロジェクト「天神ビッグバン」「九州大学箱崎キャンパス跡地開発」において、SMART CITY化のノウハウを加え、福岡地場企業とのプロジェクト立案/推進、行政と連動した特区を設置し最先端技術の実証実験を行います。</p> <p>Fukuoka D.C.</p>
--	---

【地方創生】スマートシティプロジェクトは全国展開を予定

役員紹介



KAORU HAYASHI

代表取締役
林 郁

1983年4月 (株)フロムガレージ 代表取締役

1995年8月 当社設立 代表取締役

2003年6月 (株)カカコム 取締役会長(現任)

2004年11月 当社代表取締役社長 兼 グループCEO

2009年6月 (株)DGインキュベーション 代表取締役会長(現任)

2016年6月 (株)クレディセゾン 取締役(現任)

2016年7月 Digital Garage US, Inc. Director Chairman and CEO (現任)

2016年9月 当社代表取締役 兼 社長執行役員グループCEO(現任)

2017年5月 (株)DGインキュベーション 代表取締役会長 兼 社長(現任)



JOI ITO

取締役 共同創業者
伊藤 穰一

1995年8月 当社設立 代表取締役

2006年9月 当社取締役(現任)

2011年4月 MITメディアラボ 所長(現任)

2012年6月 The New York Times Company Director(現任)

2017年6月 ソニー(株)戦略顧問(現任)



MAKOTO SODA

取締役
曾田 誠

1994年6月 ドレスナー・クラインオートベンソン証券会社入社

1997年6月 (株)大和総研入社

2000年4月 マネックス証券(株)入社

2007年3月 当社入社 業務執行役員

2009年9月 当社取締役 グループCEO室長

2012年1月 当社取締役 コーポレートストラテジー本部管掌

2016年9月 当社取締役 兼 上席執行役員 SEVP コーポレートストラテジー本部管掌 兼 メディアインキュベーション・セグメント管掌

2017年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

2018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(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 ヘ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)イーコンテキスト 代表取締役社長(現任)

2016年8月 (株)DK Media 代表取締役社長(現任)

2016年9月 当社取締役 兼 上席執行役員 SEVP フィナンシャルテクノロジー・セグメント管掌(現任)

2017年6月 (株)DK Gate代表取締役社長(現任)



EMI OMURA

社外取締役
大村 恵実

2002年10月 弁護士登録(東京弁護士会所属)

2008年7月 アテナ法律事務所 パートナー(現任)

2010年9月 国際労働機関(ILO)国際労働基準局(ジュネーブ本部) アソシエイト・エキスパート

2014年1月 日本弁護士連合会国際室 室長

2014年9月 当社社外取締役(現任)



YASUYUKI ROKUYATA

取締役(監査等委員)
六彌太 恭行

1995年12月 当社取締役

2011年3月 (株)DGインキュベーション 代表取締役社長

2011年7月 当社取締役COO

2012年9月 当社取締役副社長 インキュベーションセグメント(現インキュベーションテクノロジー・セグメント)管掌

2013年7月 Digital Garage US, Inc. Director

2016年9月 当社取締役 兼 副社長執行役員 インキュベーションテクノロジー・セグメント管掌

2017年4月 当社取締役 兼 副社長執行役員

2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)



MAKOTO SAKAI

社外取締役(監査等委員)
坂井 眞

1986年4月 弁護士登録(名古屋弁護士会所属)

1988年4月 東京弁護士会登録替え

2000年8月 坂井眞法律事務所設立

2005年3月 シリウス総合法律事務所設立 現在に至る

2010年9月 当社社外監査役

2016年9月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



JUNJI INOUE

社外取締役(監査等委員)
井上 準二

1974年4月 三菱商事(株)入社

2003年4月 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)



MASASHI TANAKA

取締役
田中 将志

2001年8月 当社入社

2006年7月 (株)ディー・アンド・アイベックス 取締役

2011年1月 当社上級執行役員 ディー・アンド・アイベックスカンパニー(現マーケティングテクノロジー・カンパニー)EVP

2012年9月 当社取締役 コーポレートストラテジー本部長 ディー・アンド・アイベックスカンパニー(現マーケティングテクノロジー・カンパニー)EVP

2016年7月 Digital Garage US, Inc. Director President(現任)

2016年9月 (株)DG Technologies 代表取締役社長(現任)

2017年5月 (株)DGインキュベーション 取締役副社長 COO(現任)

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(現任)



HIDEO EDASAWA

取締役
枝澤 秀雄

1984年4月 (株)リクルート(現(株)リクルートホールディングス)入社

1999年10月 当社入社

2002年9月 当社取締役

2008年11月 (株)DGコミュニケーションズ 取締役副社長

2009年6月 同社代表取締役社長

2017年6月 当社取締役兼上席執行役員 SEVP マーケティングテクノロジー・セグメント管掌(現任)



MASAHITO OKUMA

取締役
大熊 将人

1999年4月 三菱商事(株)入社

2011年3月 (株)ファーストリテイリング入社

2015年12月 UNIQLO USA LLC Vice President

2016年11月 当社入社

2017年4月 当社執行役員 DG Lab COO

2017年5月 (株)DGインキュベーション 取締役(現任)

2017年12月 Digital Garage US, Inc. Director COO(現任)

2018年4月 当社執行役員SVP DG Lab COO

2018年6月 当社取締役兼上席執行役員 SEVP DG Lab COO兼グループCEO本部長(現任)



KENJI FUJIWARA

社外取締役
藤原 謙次

1969年4月 (株)主婦の店ダイエー(現(株)ダイエー)入社

1994年6月 (株)ダイエーコンビニエンスシステムズ(現(株)ローソン) 代表取締役社長

2003年6月 (株)ファンケル 代表取締役社長

2008年9月 当社社外取締役(現任)

2009年6月 (株)カカコム取締役(現任)



KOJI MAKINO

社外取締役(監査等委員)
牧野 宏司

1988年10月 KPMG監査法人(現有限責任あずさ監査法人)東京事務所入所

1992年8月 公認会計士登録

2006年1月 牧野宏司公認会計士事務所開業代表(現任)

2009年2月 (株)BE1総合会計事務所 代表取締役(現任)

2012年9月 当社社外監査役

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

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 当社社外監査役

2015年6月 全国社会保険労務士連合会 連合会代表

2017年6月 東京都社会保険労務士会 会長(現任)

2017年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

2017年6月 全国社会保険労務士会連合会 副会長(現任)

(2018年7月1日時点)

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、以下の<経営理念><クレド（行動理念）>のもと、株主をはじめとするさまざまなステークホルダーの信頼に応えるとともに、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、

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

<経営理念>

異なるフィールドにある複数の事象をインターネット等を使って結びつけ、世の中の役に立つ「コンテキスト（＝文脈）」を創ることにより、新しい価値を創造し社会に貢献する。

<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



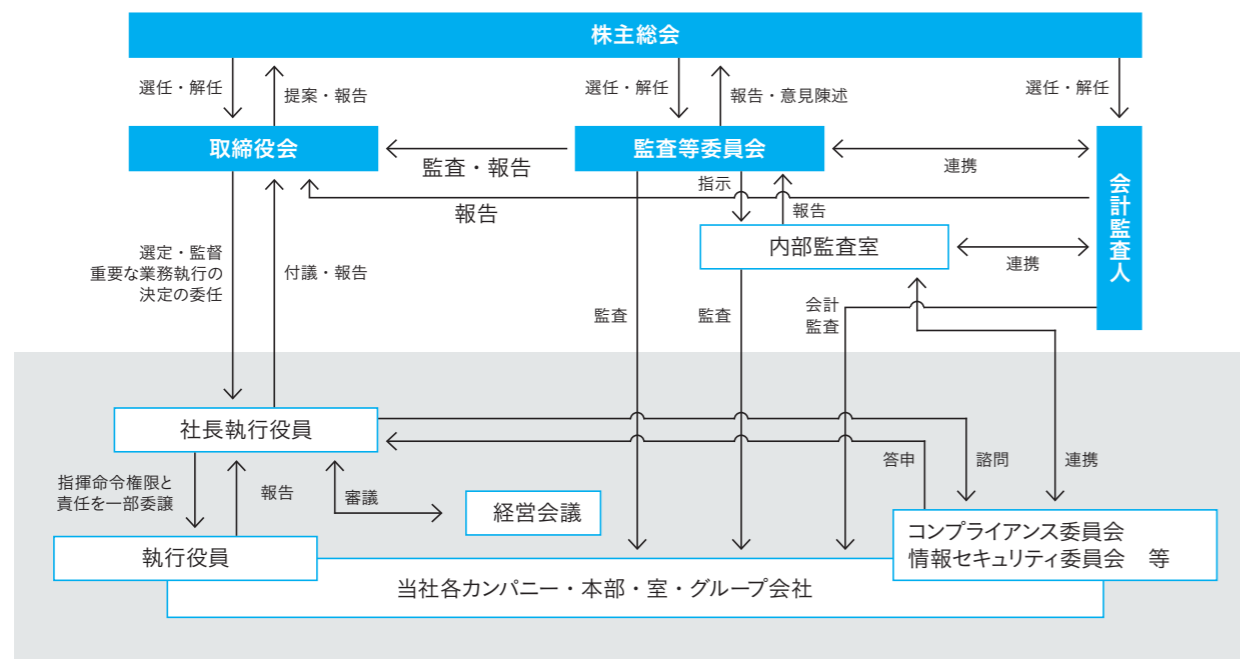
当社の「コーポレートガバナンスの基本方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.garage.co.jp/ja/company/corporategovernance/>

コーポレートガバナンス体制

当社は、従来よりコーポレートガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけ、必要な体制強化に努めてきましたが、「コーポレートガバナンス・コード」の導入を踏まえて、同コードが目指す「攻めのガバナンス」を実現するために、2016年9月29日開催の第21回定時株主総会での承認をもって、監査等委員会設置会

社に移行しております。監査等委員会設置会社においては、監査等委員である取締役が、取締役会において、経営に関する重要な意思決定及び取締役の職務執行の監督などを行うとともに、監査等委員会が、取締役の職務の執行を監査します。取締役会における社外取締役の比率を3分の1以上とし、コーポレート

コーポレートガバナンス体制図 (2018年3月31日現在)



ガバナンスのより一層の強化を実現するとともに、執行役員制度を導入し、経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能の分離を明確にすることで、業務執行の迅速化・効率化を図っております。

役員となっております。このように取締役会において実効性の高い監督が行える体制であると考えております。

取締役会

当社の取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）9名（うち、社外取締役2名）と監査等委員である取締役5名（うち、社外取締役4名）により構成されています。原則として毎月1回定時取締役会を開催するほか、必要に応じて臨時に開催しており、2018年3月期は合計16回が開催されました。取締役会では、法令、定款及び取締役会規程で定められた重要事項を意思決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。特に社外取締役は独立した立場から、それぞれの専門知識及び経営に関する経験・見識を活かした監督及び助言などを行い、ガバナンス機能を発揮しております。取締役会において、取締役14名中6名が社外取締役と全体の3分の1以上であり、また、これら6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

監査等委員会

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

内部統制システム

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

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

コーポレートガバナンス・コードへの対応によるガバナンスの強化

2018年3月期において、主に以下の点について、東京証券取引所が定めるコーポレートガバナンス・コードの原則に基づくガバナンスの強化・対応を実施しております。

コーポレートガバナンス・コード原則に基づく取組み内容

株主総会における権利行使	<p>総会議案の検討期間を確保するため、第23回定時株主総会において以下を実施（補充原則1-2（2））</p> <ul style="list-style-type: none"> ・総会開催18日前に招集通知を早期発送 ・総会開催22日前に招集通知をウェブサイトに掲載 <p>集中日を回避した株主総会の設定（補充原則1-2（3））</p> <ul style="list-style-type: none"> ・第23回定時株主総会は2018年6月22日に開催し、いわゆる株主総会集中日を回避した日程を設定 <p>海外投資家等の比率等を踏まえた英語での情報の開示・提供の推進（補充原則3-1（2））</p> <ul style="list-style-type: none"> ・英語版の会社ホームページの運営 ・株主総会招集通知や決算説明資料、重要なプレスリリースの英語版を作成
取締役の報酬	<p>任意委員会の設置（補充原則4-10（1））</p> <p>報酬決定プロセスの透明性を高めるため、以下を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役のグレード制による職責と貢献に応じた評価 ・代表取締役及び社外取締役1名以上で構成される諮問委員会による代表取締役の報酬起案についての答申を実施 <p>取締役へのインセンティブ付与に関する施策として、以下を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業績連動型報酬制度 ・ストックオプション制度
取締役会の実効性の評価・分析・開示	<p>取締役会の構成・運営や審議内容、役割・責務など、取締役会全体の実効性について分析・評価を実施</p> <p>取締役会の実効性は機能し、かつ2017年3月期よりも向上していることを確認。特に、取締役会の構成は、事業内容・規模等から見て、社外取締役の人数・割合を含め適切な規模・構成であり、また、企業戦略等の方向が提示されている等、議事運営が適切に行われていると評価。（補充原則4-11（3））</p>

監査等委員長からみたデジタルガレージのコーポレートガバナンス体制



取締役（監査等委員長） 六彌太 恭行

スピード感のある業務執行とその適切な監査は、オープンイノベーション型企業経営を目指す当社にとって、会社価値を最大限に高めるための両輪であると認識しています。株主の皆様のご期待に沿うべく、常に世の中の流れの一步先を読み取り、機動的に対応する監査体制を目指す所存です。

社外役員の果たす機能及び役割

6名の社外役員が、経営から独立した立場で積極的に発言を行っています。



社外取締役 藤原 謙次

昨今、名門企業の不祥事が相次いでいます。その度に社外取締役の機能不全が指摘されます。わが社も創業以来「世の中に役立つ会社」の理念のもと、順調に成長してきました。今こそ引き締めて「この案件は社会に説明できるか？」この視点で社外取締役としての重責を果たしていきたいと思えます。



社外取締役（監査等委員） 坂井 眞

デジタルガレージでは変革の時代の先端で迅速果敢な意思決定が求められていると感じます。監査等委員として、私の専門性を活かしそのような要請に対応するコーポレートガバナンス体制の実現に貢献したいと思えます。



社外取締役（監査等委員） 牧野 宏司

「新たなコンテキストを創造し、世の中に貢献する」。当社のこのミッションを達成するために、ファーストベンギン・スピリットを持って奮闘する経営陣と共に、当社の信頼性の向上と健全な発展に資するため、社外の目となって貢献していきたいと考えております。



社外取締役 大村 恵実

SDGsへの貢献やサステナビリティが謳われる今こそ、異なるフィールド間にコンテキストを創る当社理念の意義は増えています。企業価値向上の要請にさらに応えるために、役員・管理職への女性の登用促進やダイバーシティ推進に向けた取組を支えます。



社外取締役（監査等委員） 井上 準二

資本市場のグローバル化とデジタル情報技術の進化。DGはこの2つの大きな波の先頭に立ち続けることが、皆様から期待されています。そのために我々取締役会は何を為すべきか、監査等委員の立場から常に考え提言していきたいと思えます。



社外取締役（監査等委員） 大野 実

私の役割は、これまで長年にわたり関わってきた「ヒト」の視点から、当社のチカラである「異なる技術をワンストップかつシームレスに活用」する企業活動の核心を見つめ、企業理念の実現へ向けてサポートすることだと考えています。

コンプライアンス／リスクマネジメント

コンプライアンス宣言

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

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

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。

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

当社の「コンプライアンス宣言」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.garage.co.jp/ja/compliance/>

情報セキュリティ基本方針

当社は、当社の継続的な発展のために、役職員などの一人ひとりが、新しいビジネスを創造することを通じ、社会の発展に貢献することを社是と考えています。また、当社は、その手段の一つとして、当社が保有する情報及びコンピュータやネットワークといった情報システムを情報資産と位置づけ、これを活用しています。

当社は、この情報資産の価値と重要性を認識し、その十分な安全対策を講じ、情報の「完全性」「機密性」「可用性」を維持することが、当社のみならず、顧客、取引先、パートナー企業にとっても極めて重要と考えています。より良いサービスを提供し、信頼を維持しこれを向上させるためには、当社の全ての役職員などが、当社の資産、顧

客及び取引先からの信頼関係、ならびに当社のブランドを守るために、情報セキュリティが重要であると十分に認知し、これを理解することが大切です。よって当社は、各種の脅威から情報資産を適切に保護するため、「情報セキュリティ基本方針」を定め、情報セキュリティの体制を整備し、その管理・運用の一層の向上を図っていきます。

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

当社の「情報セキュリティ基本方針」につきましては、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.garage.co.jp/ja/compliance/security/>

ディスクロージャーポリシー

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

則に該当しない情報につきましても、当社を理解していただく上で、有用と判断した情報は、できる限り積極的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/>

連結業績指標15年間サマリー

主な業績指標

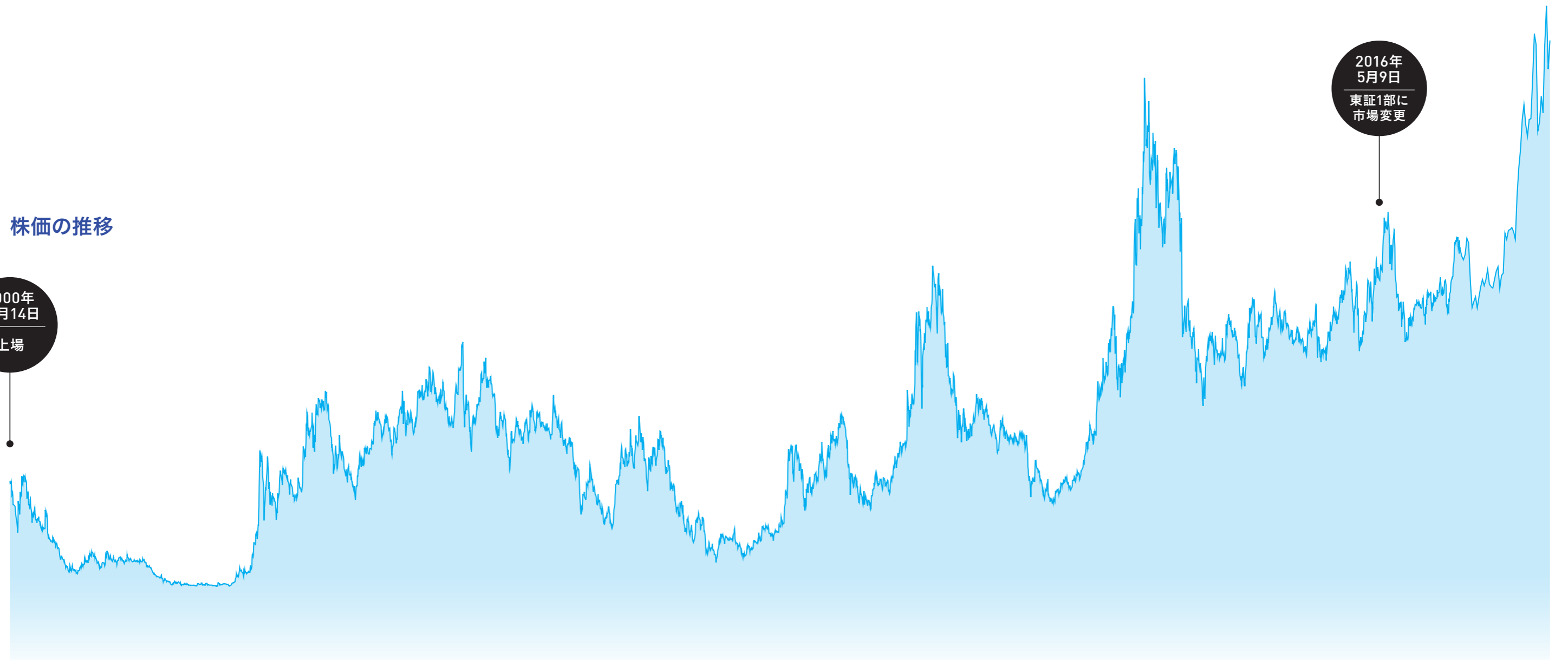
(単位:百万円)

	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
売上高	6,217	7,846	12,476	17,338	39,582	34,499	8,346	11,067	14,903	27,964	33,751	38,087	43,763	36,451	60,168
営業利益	-319	442	1,703	1,613	-172	981	-960	135	1,621	1,322	2,608	4,810	4,201	723	2,310
税金等調整前当期純利益	929	1,426	1,451	2,606	-336	12,259	-2,183	958	2,535	4,215	5,035	9,248	7,574	5,819	7,619
親会社株主に帰属する当期純利益	380	633	338	588	-2,430	5,450	-2,207	901	2,106	2,715	2,847	5,081	5,165	4,289	5,460
総資産額	14,742	24,259	27,774	42,407	40,057	30,275	19,706	20,421	49,338	56,010	71,009	86,504	77,335	91,686	108,791
純資産額	3,576	9,330	10,668	11,743	9,716	11,989	8,829	9,895	20,476	27,258	36,489	29,074	30,664	31,371	39,017
営業活動によるキャッシュ・フロー	-1,647	2,295	1,898	779	-1,049	1,963	-5,163	131	2,542	3,211	-34	5,040	-2,618	4,148	14,293
投資活動によるキャッシュ・フロー	-3,795	-165	-3,305	3,355	486	7,346	1,233	-165	-9,411	1,514	-5,155	508	-1,071	-1,452	1,008
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,850	573	2,806	-203	1	-5,152	-3,294	-568	15,273	-1,816	11,260	1,390	-11,637	4,176	-2,307
現金及び現金同等物の期末残高	3,369	6,072	7,471	11,509	10,951	15,100	7,875	7,271	15,758	19,090	25,183	34,077	18,321	25,335	38,248

株価の推移

2000年
12月14日
上場

2016年
5月9日
東証1部に
市場変更



連結貸借対照表

(単位：百万円)	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
流動資産	8,114	13,600	17,523	31,918	29,855	24,000	14,208	14,345	28,005	33,837	45,455	57,752	48,324	59,624	75,496
現金預金	4,622	6,815	7,575	13,499	9,898	13,133	4,799	4,784	12,308	15,329	24,294	30,956	15,703	23,029	32,922
受取手形及び売掛金	1,298	2,069	2,662	9,546	9,379	2,850	2,238	1,466	2,479	2,688	3,658	3,824	5,441	7,056	7,741
金銭の信託	-	-	-	-	4,431	2,048	3,155	2,501	3,404	3,768	889	3,120	2,592	2,264	5,307
営業投資有価証券	-	-	4,528	3,769	1,730	89	323	912	1,904	2,641	8,063	8,208	11,164	11,856	12,364
未収入金	1,623	4,021	2,542	3,100	3,591	5,449	3,413	4,351	7,577	9,037	8,596	11,646	13,946	15,422	16,889
その他	570	694	213	2,002	823	429	277	329	329	372	-48	-2	-524	-5	270
固定資産	6,356	10,631	10,250	10,489	10,202	6,274	5,497	6,075	21,333	22,173	25,554	28,752	29,011	32,061	33,295
有形固定資産	140	233	300	360	408	56	429	377	912	2,038	2,158	2,250	2,279	2,245	2,338
無形固定資産	612	6,146	6,119	7,543	6,910	3,899	2,248	2,102	13,080	11,093	8,587	7,574	7,455	7,224	9,869
ソフトウェア	215	242	790	880	936	293	283	316	959	1,106	1,210	1,314	1,664	1,784	2,019
のれん	388	5,715	5,186	6,645	5,956	3,590	1,945	1,768	12,104	9,968	7,354	6,237	5,765	5,411	7,822
その他	9	188	142	17	17	15	19	17	16	18	23	22	25	27	28
投資その他の資産	5,873	4,279	3,830	2,584	2,883	2,319	2,818	3,595	7,340	9,041	14,808	18,927	19,276	22,592	21,087
投資有価証券	4,716	3,843	3,168	536	1,192	2,081	2,504	3,305	4,299	5,521	10,644	14,220	14,844	18,357	16,552
その他	1,156	435	662	2,048	1,690	237	314	290	3,040	3,519	4,163	4,706	4,432	4,235	4,535
資産合計	14,742	24,259	27,774	42,407	40,057	30,275	19,706	20,421	49,338	56,010	71,009	86,504	77,335	91,686	108,791
流動負債	6,469	14,379	13,784	26,384	27,635	17,360	9,941	9,933	28,505	21,801	25,461	50,623	30,187	38,815	49,540
支払手形及び買掛金	118	1,123	1,238	10,640	7,249	1,237	1,021	540	1,154	1,232	1,629	2,039	2,728	3,713	5,018
短期借入金	272	1,365	1,541	5,870	8,210	4,947	2,809	2,519	10,740	305	3,690	23,533	3,200	6,937	4,137
未払法人税等	430	248	819	893	1,045	3,775	4	46	740	810	1,241	2,147	720	435	1,008
預り金	4,907	10,237	9,542	6,399	9,143	6,691	5,743	6,168	14,956	18,229	16,434	20,998	21,876	25,127	36,499
その他	741	1,404	641	2,581	1,987	708	362	658	914	1,224	2,464	1,904	1,660	2,601	2,876
固定負債	4,696	549	3,321	4,279	2,704	925	935	592	355	6,950	9,058	6,805	16,484	18,499	20,233
社債	3,956	220	420	816	440	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
長期借入金	300	281	2,870	2,630	1,630	845	670	351	183	6,799	8,841	5,546	15,370	17,207	18,890
繰延税金負債	-	0	-	146	69	41	5	30	-	20	43	938	596	488	551
その他	440	47	31	687	565	38	259	210	172	129	174	321	517	803	792
負債合計	11,165	14,929	17,106	30,663	30,340	18,286	10,876	10,525	28,861	28,752	34,519	57,429	46,671	57,315	69,774
株主資本	2,801	6,646	7,041	7,452	5,066	11,924	8,785	9,759	20,155	25,279	27,762	24,650	28,610	31,633	36,363
資本金	1,390	1,769	1,798	1,809	1,831	1,835	1,835	1,872	6,017	7,330	7,399	7,426	7,435	7,437	7,464
資本剰余金	1,483	4,303	4,331	4,152	4,174	5,521	5,521	5,558	9,703	11,016	10,817	2,854	2,825	2,946	3,104
利益剰余金	-71	575	913	1,492	-937	4,637	1,497	2,398	4,505	7,003	9,615	14,439	18,419	21,300	25,819
自己株式	-1	-1	-1	-1	-1	-69	-69	-69	-69	-69	-69	-69	-69	-50	-26
その他の包括利益累計額	-168	37	206	-157	-275	64	-17	64	115	426	2,679	4,002	1,502	1,956	1,440
その他有価証券評価差額金	-168	37	206	-157	-275	64	-17	64	-76	31	2,193	2,585	138	644	339
為替換算調整勘定	-	-	-	-	-	-	-	-	191	394	485	1,416	1,363	1,312	1,100
非支配株主持分	943	2,646	3,419	4,445	4,921	0	61	71	174	1,468	5,906	126	119	132	369
新株予約権	-	-	-	3	4	-	-	-	31	84	141	295	431	648	844
純資産合計	3,576	9,330	10,668	11,743	9,716	11,989	8,829	9,895	20,476	27,258	36,489	29,074	30,664	34,371	39,017
負債・純資産合計	14,742	24,259	27,774	42,407	40,057	30,275	19,706	20,421	49,338	56,010	71,009	86,504	77,335	91,686	108,791

連結損益計算書

(単位：百万円)	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
売上高	6,217	7,846	12,476	17,338	39,582	34,499	8,346	11,067	14,903	27,964	33,751	38,087	43,763	36,451	60,168
売上原価	4,476	4,664	6,627	10,046	28,733	22,058	6,630	8,282	10,644	21,533	25,534	27,301	32,273	29,838	48,524
売上総利益	1,741	3,182	5,849	7,291	10,849	12,441	1,716	2,784	4,258	6,431	8,216	10,785	11,490	6,613	11,644
販売費及び一般管理費	2,060	2,739	4,145	5,665	11,014	11,459	2,676	2,649	2,637	5,109	5,608	5,975	7,288	5,889	9,333
役員報酬	249	281	452	609	768	632	247	286	287	403	458	523	466	330	481
給与手当	565	734	1,000	1,298	3,345	3,422	911	851	825	1,319	1,428	1,509	2,599	1,998	3,178
賞与(引当金繰入額含む)	42	42	44	75	507	626	11	40	77	65	85	90	171	181	276
法定福利費	82	110	146	189	430	475	113	128	128	162	199	211	381	306	496
福利厚生費	8	9	13	21	117	91	23	21	25	48	82	101	99	74	105
退職給付費用	3	6	3	3	175	169	7	6	9	33	34	52	66	49	72
広告宣伝費	191	236	501	898	1,288	1,105	20	31	39	95	190	100	194	127	180
旅費交通費	46	63	80	111	275	253	55	52	84	157	200	188	167	125	212
租税公課	10	34	59	84	106	196	30	34	58	111	91	128	143	131	217
支払手数料	97	141	200	255	413	763	132	137	124	203	277	285	317	228	478
業務委託費	51	42	132	189	401	224	95	75	76	291	241	288	306	258	416
研究開発費	132	43	41	49	38	20	39	29	52	38	59	79	56	114	252
賃借料	145	184	245	302	743	724	219	269	274	404	430	433	644	447	658
減価償却費	23	19	27	37	52	66	59	66	39	99	107	122	140	120	153
のれん償却額	134	279	526	624	635	627	249	177	188	940	756	754	471	353	570
その他	275	508	668	914	1,713	2,214	461	439	343	731	962	1,105	1,062	1,039	1,581
営業利益	-319	442	1,703	1,613	-172	981	-960	135	1,621	1,322	2,608	4,810	4,201	723	2,310
営業利益率	-5.1%	5.6%	13.7%	9.3%	-0.4%	2.8%	-11.5%	1.2%	10.9%	4.7%	7.7%	12.6%	9.6%	2.0%	3.8%
営業外収益	474	272	133	1,032	142	110	616	925	1,215	2,179	2,307	3,736	3,031	3,246	3,305
受取利息	8	26	8	15	59	57	24	17	8	14	7	18	18	5	9
受取配当金	0	11	0	0	18	20	11	11	42	43	30	0	0	29	0
持分法による投資利益	-	-	-	-	-	-	547	866	1,004	1,361	1,741	2,080	2,406	2,528	2,768
為替差益	-	-	-	-	-	-	-	-	112	499	143	1,090	-	-	-
不動産賃貸料	-	-	-	-	-	-	-	-	32	222	278	337	371	331	359
その他	465	234	124	1,016	64	31	33	30	15	38	105	209	236	352	167
営業外費用	364	606	332	170	345	553	113	88	128	423	472	936	1,040	292	597
支払利息	49	108	131	139	201	222	84	43	49	102	88	97	85	56	79
支払手数料	-	-	-	-	72	41	6	6	1	50	0	554	-	0	66
為替差損	-	-	-	-	-	-	-	30	-	-	-	-	689	-	160
不動産賃貸原価	-	-	-	-	-	-	-	-	13	127	189	275	248	223	259
上場関連費用	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94	191	-	-	-	-
持分法による投資損失	124	320	144	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	191	177	56	30	71	290	22	0	62	48	3	8	16	10	31
経常利益	-210	108	1,505	2,475	-375	537	-457	972	2,708	3,078	4,442	7,610	6,193	3,678	5,017
経常利益率	-3.4%	1.4%	12.1%	14.3%	-0.9%	1.6%	-5.5%	8.8%	18.2%	11.0%	13.2%	20.0%	14.2%	10.1%	8.3%
特別利益	1,355	1,437	7	236	473	16,147	49	58	63	1,304	630	2,463	1,392	2,265	2,669
持分変動利益	323	848	-	113	15	106	30	46	20	18	374	2,363	157	47	33
投資有価証券売却益	-	-	5	-	-	-	-	0	42	153	220	-	-	1,829	1,032
関係会社株式売却益	1,027	484	-	122	417	16,031	15	-	-	1,131	-	-	521	386	1,471
その他	4	104	2	0	41	8	3	0	0	1	35	99	713	2	131
特別損失	215	119	61	105	435	4,424	1,775	71	236	168	38	824	10	124	67
固定資産除却損	73	0	2	10	5	144	4	9	3	22	7	27	8	16	31
関係会社整理損	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	77	-	-	-
減損損失	-	-	-	-	62	1,759	1,435	22	222	88	0	657	-	104	25
投資有価証券評価損	-	9	-	37	170	787	332	-	8	33	-	-	-	-	10
その他	141	109	59	57	197	1,732	1	0	2	23	30	62	1	3	0
税金等調整前当期純利益	929	1,426	1,451	2,606	-336	12,259	-2,183	958	2,535	4,215	5,035	9,248	7,574	5,819	7,619
税金等調整前当期純利益率	15.0%	18.2%	11.6%	15.0%	-0.8%	35.5%	-26.2%	8.7%	17.0%	15.1%	14.9%	24.3%	17.3%	16.0%	12.7%
法人税、住民税及び事業税	481	327	875	1,202	1,560	5,506	3	47	409	1,520	1,919	3,699	2,241	1,647	2,028
法人税等調整額	-19	152	-290	256	-114	0	-	-	-	-9	-32	155	143	-121	104
非支配株主に帰属する当期純利益	87	313	528	558	648	1,301	3	9	19	-11	300	312	24	4	25
親会社株主に帰属する当期純利益	380	633	338	588	-2,430	5,450	-2,207	901	2,106	2,715	2,847	5,081	5,165	4,289	5,460
親会社株主に帰属する当期純利益率	6.1%	8.1%	2.7%	3.4%	-6.1%	15.8%	-26.5%	8.1%	14.1%	9.7%	8.4%	13.3%	11.8%	11.8%	9.1%

連結キャッシュ・フロー計算表

(単位：百万円)	2004.6期	2005.6期	2006.6期	2007.6期	2008.6期	2009.6期	2010.6期	2011.6期	2012.6期	2013.6期	2014.6期	2015.6期	2016.6期	2017.3期(9ヶ月)	2018.3期
営業活動	-1,647	2,295	1,898	779	-1,049	1,963	-5,163	131	2,542	3,211	-34	5,040	-2,618	4,148	14,293
税金等調整前当期純利益	929	1,426	1,451	2,606	-336	12,259	-2,183	958	2,535	4,215	5,035	9,248	7,574	5,819	7,619
減価償却費	46	54	83	107	136	223	75	90	86	209	229	291	307	264	351
ソフトウェア償却費	33	77	125	269	361	401	97	102	119	407	401	419	453	392	612
減損損失	-	-	-	-	-	1,759	1,435	22	222	88	0	657	-	104	25
のれん償却額	134	279	526	624	635	627	249	177	188	940	756	754	471	353	570
営業権償却	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
受取利息及び受取配当金	-8	-37	-22	-32	-89	-78	-35	-28	-50	-58	-37	-18	-18	-34	-9
支払利息	49	108	131	139	201	222	84	43	49	102	88	97	85	56	79
為替差損又は差益	0	-0	-0	-1	2	20	1	2	-36	-468	-153	-1,102	699	-222	139
持分法投資損失又は利益	194	320	144	-	-	-	-547	-866	-1,004	-1,361	-1,741	-2,080	-2,406	-2,528	-2,768
持分変動損益	-323	-848	14	-63	-7	-95	-30	-46	-20	-18	-374	-2,363	-157	-47	-33
関係会社株式売却損益	-1,027	-484	-	-122	-417	-15,936	-15	15	0	-1,131	0	0	-521	-386	-1,471
投資有価証券売却損益	-455	-126	-5	-	-	157	-	19	-42	-153	-220	-68	-	-1,829	-1,032
投資有価証券評価損	-	-	-	-	170	787	332	0	8	33	0	55	-	-	-
売上債権の増減額	-117	-57	-632	-1,983	180	1,690	639	732	-275	-34	-960	-148	-1,526	-808	-907
営業投資有価証券の増減	-	-	136	177	1,360	1,445	-250	-529	-1,018	-582	-1,971	-1,437	-4,239	-66	-1,100
投資損失引当金の増減	-	-	-	-282	265	-491	0	9	84	156	267	-49	531	45	189
未収入金の増減	-491	-2,300	979	-551	-492	309	-113	-992	-2,377	-1,456	444	-3,016	-2,338	-1,025	-411
仕入債務の増減	-738	774	135	1,112	-3,390	-1,180	-257	-505	130	15	459	489	710	950	1,126
預り金の増減	-215	3,701	-598	1,574	423	607	-947	430	3,542	3,269	-1,751	4,612	975	3,247	11,365
その他	385	7	-142	-1,434	1,406	826	-56	296	187	156	417	403	-495	1,122	-32
小計	-1,605	2,896	2,328	2,139	408	3,556	-1,520	-68	2,328	4,329	888	6,746	105	5,407	14,312
利息及び配当金の受取額	9	34	11	-	19	219	168	234	313	420	517	629	824	528	1,145
利息の支払額	-42	-103	-128	-144	-205	-235	-77	-41	-61	-82	-102	-102	-83	-49	-89
法人税等の支払額	-131	-532	-314	-1,223	-1,422	-1,624	-3,733	-2	-55	-1,456	-1,396	-2,241	-3,465	-1,789	-1,228
法人税等の還付額	121	-	2	7	151	48	0	10	16	0	57	7	0	51	153
投資活動	-3,795	-165	-3,305	3,355	486	7,346	1,233	-165	-9,411	1,514	-5,155	508	-1,071	-1,452	1,008
定期預金の預入による支出	-1,150	-640	-16	-300	-60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
定期預金の払戻による収入	-	1,243	656	360	855	169	-	-	-	-	-	-	-	-	-
有形固定資産の取得による支出	-84	-82	-171	-165	-191	-193	-362	-32	-559	-1,247	-303	-164	-315	-223	-308
無形固定資産の取得による支出	-96	-354	-692	-379	-472	-378	-116	-134	-269	-688	-512	-581	-721	-630	-833
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	-	678	-	1,307	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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	-447	-	-	-	-	-538
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	-	-	-	14	11,402	2,090	-	-	-	-	-	-	-	-
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	-1	-765	-	-	-	-2,754	-	-3	-	-	-	-	-	-	-
投資有価証券の取得による支出	-1,945	-268	-3,115	-468	-88	-84	-662	-75	-370	-418	-4,189	-951	-1,195	-223	-1,190
関係会社株式の取得による支出	-1,717	-871	-500	-560	-73	-178	-142	-	-	-51	-214	-332	-204	-2,334	-14
投資有価証券の売却による収入	460	352	22	3	0	141	8	6	66	211	893	0	-	2,427	2,863
関係会社株式の売却による収入	1,165	234	489	181	610	-	32	-	-	4,303	-	2,613	549	-	1,763
匿名組合への出資の払戻による収入	-	-	-	3,000	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
投資不動産の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-2,549	-48	-249	-43	-	-19	-57
その他	-426	309	20	377	-112	-777	386	73	-51	-98	-580	-32	816	-447	-674
財務活動	6,850	573	2,806	-203	1	-5,152	-3,294	-568	15,273	-1,816	11,260	1,390	-11,637	4,176	-2,307
短期借入金の純増減額	-903	77	270	-331	262	-1,168	-2,122	-110	7,440	-10,640	3,300	12,245	-14,545	2,800	-2,200
長期借入金の純増減額	356	-611	2,494	-411	1,077	-2,678	-191	-499	-387	6,586	1,952	3,986	4,163	2,786	720
社債の発行による収入	3,394	194	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
社債の償還による支出	-48	-96	-436	-100	-988	-376	-40	-	-	-	-	-	-	-	-
社債の買入消却による支出	-	-2,576	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
株式の発行による収入	175	33	54	18	43	7	-	72	8,244	2,611	136	54	17	0	38
配当金の支払いによる支出	-	-	-	-	-	-908	-923	-6	-0	-216	-233	-233	-1,174	-1,407	-943
非支配株主からの払戻による収入	897	1,750	269	672	94	221	-	-	-	-	6,371	3	-	7	81
非支配株主への配当金の支払額	-20	-28	-25	-50	-113	-44	-	-	-	-	-	-404	-	-	-
預り金の返済受入による収入	3,001	2,137	2,840	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
預り金の返済による支出	-	-302	-2,937	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
連結の範囲変更を伴わない子会社株式の取得による支出	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-14,087	-85	-	-
その他	-1	-5	-22	0	-374	-205	-17	-25	-23	-157	-265	-172	-13	-10	-4
現金及び現金同等物に係る換算差額	-1	-0	0	0	2	-2	-0	-2	82	422	21	1,954	-427	141	-81
現金及び現金同等物の増加額又は減少額	1,405	2,702	1,399	3,932	-558	4,155	-7,224	-604	8,487	3,332	6,092	8,893	-15,755	7,013	12,913
現金及び現金同等物期首残高	1,963	3,369	6,072	7,471	11,509	10,951	15,100	7,875	7,271	15,758	19,090	25,183	34,077	18,321	25,335
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	-	-	105	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少	-	-	-	-	-	-6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
現金及び現金同等物期末残高	3,369	6,072	7,471	11,509	10,951	15,100	7,875	7,271	15,758	19,090	25,183	34,077	18,321	25,335	38,248

COMPANY INFORMATION

(2018年3月31日時点)

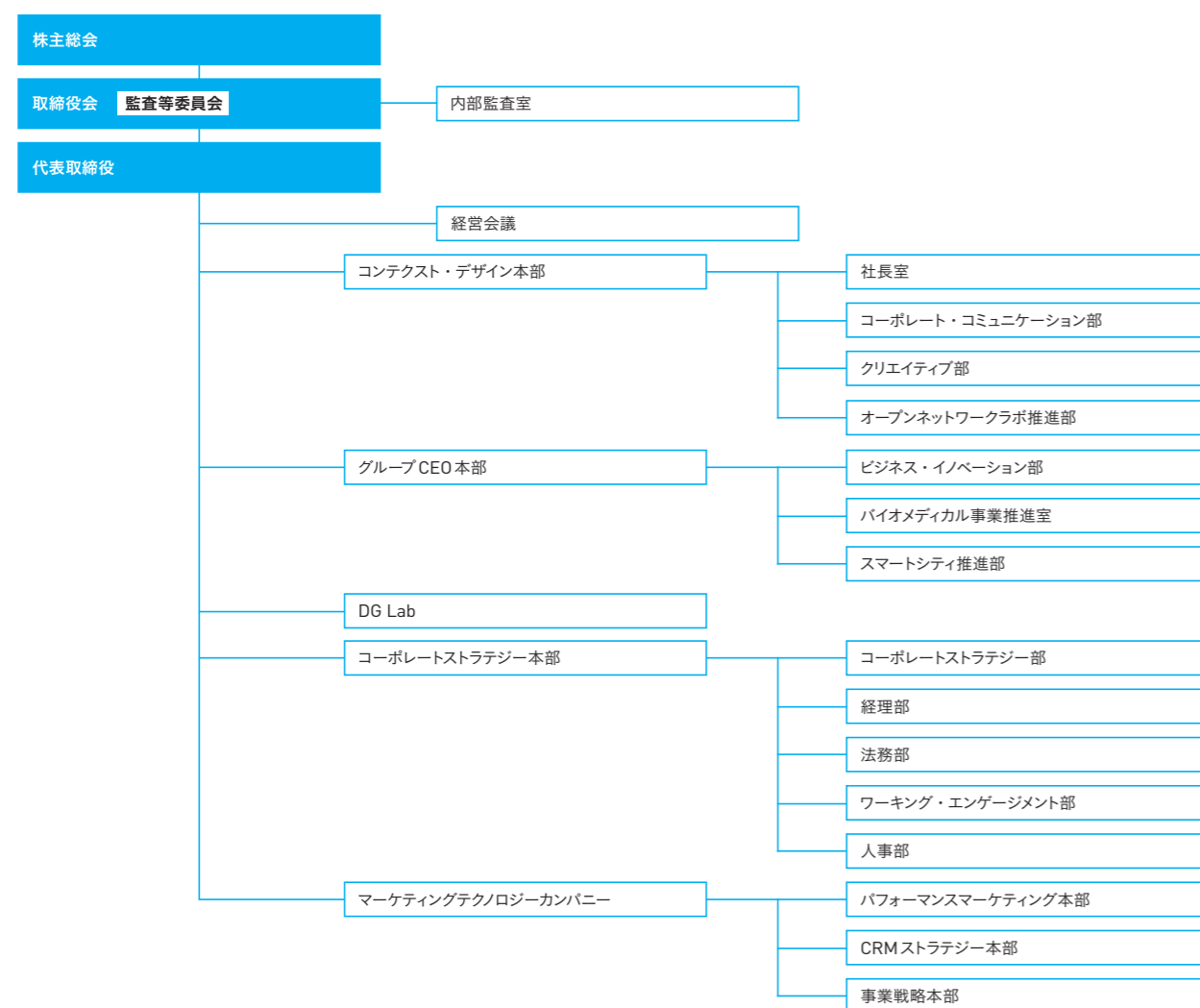
基本情報

社名	株式会社デジタルガレージ
所在地	本社 〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南3-5-7 デジタルゲートビル
設立	1995年8月17日
TEL	03-6367-1111
FAX	03-6367-1119
上場市場	東京証券取引所市場第一部【証券コード：4819】
決算期日	3月31日
資本金	7,464百万円
発行済株式総数	47,312,800株
従業員数	744名[連結]/436名[単体]

DIGITAL GARAGE GROUP CHART

(2018年7月1日時点)

組織図



STOCK INFORMATION

株式の状況

(2018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	47,312,800 株
議決権総数	471,847 個
株主数	6,174 名

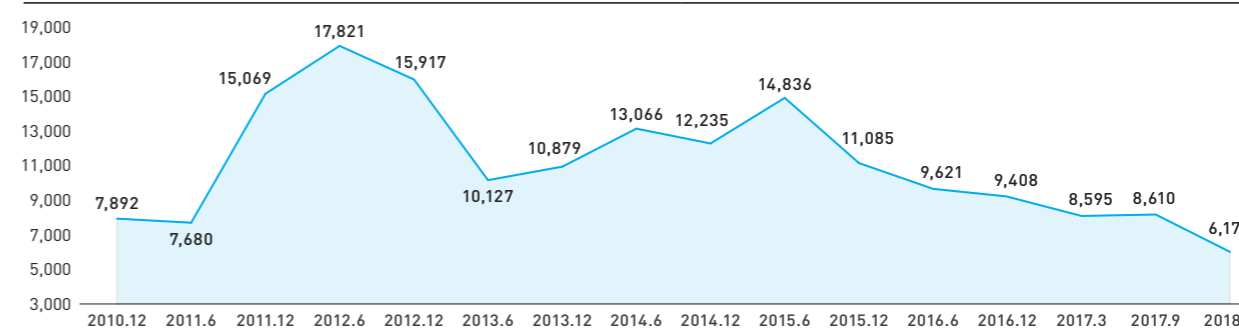
大株主の状況

(2018年3月31日時点)

	持株数 (株)	持株比率 (%)
林 郁	6,812,200	14.44
株式会社電通	3,300,000	6.99
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,709,300	5.74
ザバンク オブ ニューヨーク 133524	2,446,000	5.18
TIS 株式会社	2,364,500	5.01
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	1,343,600	2.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	1,161,900	2.46
ジェービー モルガン バンク ルクセンブルグ エスエイ 380578	983,000	2.08
ジェービー モルガン バンク ルクセンブルグ エスエイ 385576	969,300	2.05
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505025	890,700	1.89

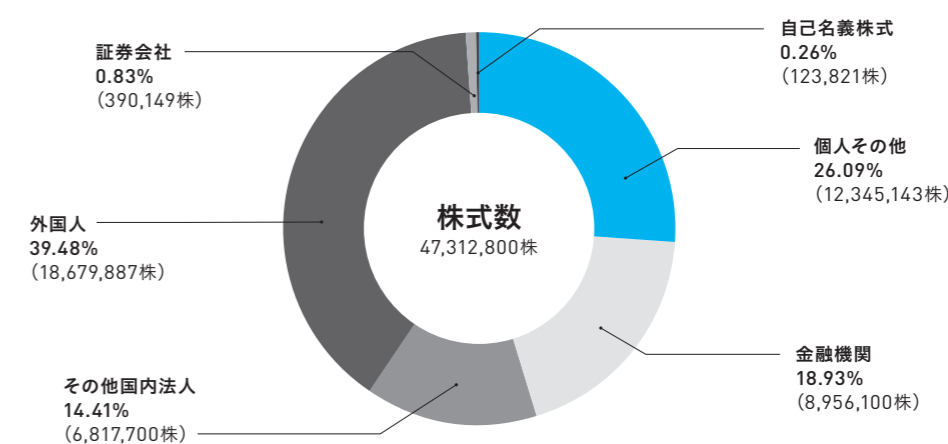
※持株比率は自己株式 (123,821株) を控除して計算しております。

株主数の推移 (名)



株式分布状況

(2018年3月31日時点)



GROUP BUSINESS ACTIVITIES

FINANCIAL TECHNOLOGY SEGMENT

	econtext Asia Limited 連結子会社	ECプラットフォーム全般のグローバル展開に向けたペイメント事業の持株会社です。
	株式会社イーコンテクト 連結子会社	コンビニでのキオスク端末を利用した現金決済の先駆けとして、コンビニ決済を中心にEC事業者向けオンライン決済サービスの提供を推進してきました。資金移動業者として送金サービスも運営しています。
	ベリトランス株式会社 連結子会社	1997年の設立以来、米国最先端のセキュリティ技術を導入したクレジットカード決済を提供し、日本のEC事業を決済面から牽引してきたリーディングカンパニーです。今後は、従来電子決済が導入されていなかった膨大な市場を開拓し、クレジットカード決済の導入に注力していきます。
	ANA Digital Gate 株式会社 関連会社	ベリトランス株式会社とANAグループの全日空商事株式会社との合併事業として、フィンテックを活用した法人向け決済ソリューション事業を展開しております。

MARKETING TECHNOLOGY SEGMENT

	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	WEBプロモーション、WEB戦略、CRMソリューションなどのデジタルマーケティング全般を一気通貫で提供します。最先端のテクノロジーを活用し、フルファンネルマーケティングや広告手法の多角化へ対応するとともに新サービスの開発に取り組み、クライアントの事業を成長に導く「事業戦略パートナー」としてマーケティング活動を支援しています。
	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	BI.Garage は、「データは新しいマーケティングコンテキストを創造する」という理念のもと、デジタルガレージグループが蓄積した決済データや株式会社カカコムの持つ購買行動データ、当社の大株主でもある電通グループの保有する広告関連データを融合し、これを加工、分析することを通じて、企業のマーケティング活動における顧客コミュニケーションの最適化を図ります。
	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、ECサイトのコンテンツ・ナビゲーションを最適化するマーケティングソリューションや、Web サイト・各種システムのリスク予防・回避に効果的なセキュリティソリューション等を提供しています。
	株式会社 DG マーケティングデザイン 関連会社	マーケティング領域でのプロモーション～コンバージョン～リリースにてリアル・デジタルの垣根を超え、各種ブランニング、クリエイティブ、データ解析まで一貫したマーケティングソリューションを提供しています。
	Inamoto & Co. 資本提携先	世界的に著名なデジタルクリエイターのレイ・イナモト (Rei Inamoto) 氏が設立。Inamoto & Co. が有する世界的なクリエイティブ能力と、デジタルガレージが手がけてきたデータサイエンス事業などを組み合わせ、グローバルなインキュベーションのハイブリッド事業を構築していきます。

INCUBATION TECHNOLOGY SEGMENT

	株式会社 DG インキュベーション 連結子会社	デジタルガレージグループの投資事業を担う子会社として、インターネット分野においてグローバルに活躍する起業家を支援しています。当社グループ傘下のさまざまな事業とのシナジー効果を期待できるスタートアップ企業を対象に、単なる投資に留まらず事業を共に創造するインキュベーター (Incubator) としての活動に力を入れています。
	株式会社 Open Network Lab 連結子会社	Open Network Lab は、「世界に通用するプロダクトを作り上げるスタートアップ企業の育成」を目的に、2010年4月にスタートし、Open Network Lab が提供する「Seed Accelerator Program」を通じて、数十社を超えるスタートアップ企業の育成・支援を行ってきました。
	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。
DK Gate	株式会社 DK Gate 連結子会社	DK Gate は、コンテンツビジネスへの戦略投資を目的にデジタルガレージと株式会社講談社の合弁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。
NEW CONTEXT	New Context Services, Inc. 連結子会社	New Context Services では、インフラをはじめとした、人々の生活に関わるさまざまなサービスに対し、安全で確かなセキュリティシステムを提供しています。
	株式会社 DG Technologies 連結子会社	DG Lab を技術的な側面から支援する戦略会社として、事業への応用を見据えた研究開発の取り組みを行い、デジタルガレージとTIS株式会社の技術力等を融合させ、先端技術の開発を推進しています。
	株式会社 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の合併で設立され、投資ファンド「DG Lab 1号投資事業有限責任組合 (DG Lab ファンド)」を運用しております。本ファンドは、DG Lab の重点研究分野を投資対象領域とし、これらにおける国内外の有力なスタートアップ企業への投資実行を推進しております。
kakaku.com	株式会社カカココム 関連会社	価格比較サイト「価格.com」やグルメサイト「食べログ」の運営などを行っています。
DENTSU SCIENCEJAM	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。
DK MEDIA	株式会社 DK Media 関連会社	株式会社講談社とファッション女性誌を活用したインターネットメディア事業を運営しております。
	株式会社 DG Life Design 連結子会社	“Valuable Life”の提供をミッションとし、既存のライフケア事業、スポーツマーケティング事業、ワインスクール事業を拡張しながら、事業統合によるシナジーを超えた、新規事業も創出します。

(2018年7月1日時点)