

Open Incubation toward 2020

<2020グループスローガン> **DYNAMIC RESILIENCE**

株式会社デジタルガレージ

2020年3月期 決算説明会

2020.5.13

 **Digital Garage**

目次

ミッション&ビジネスモデル	3
インベストメント・ハイライト	7
新型コロナウイルスに関する対応及び影響	13
事業セグメント別レビュー	17
新中期5カ年計画ダイジェスト	29
Appendix	48

ミッション & ビジネスモデル





**Real & Cyber
Local & International
Marketing & Technology
Present & Future**

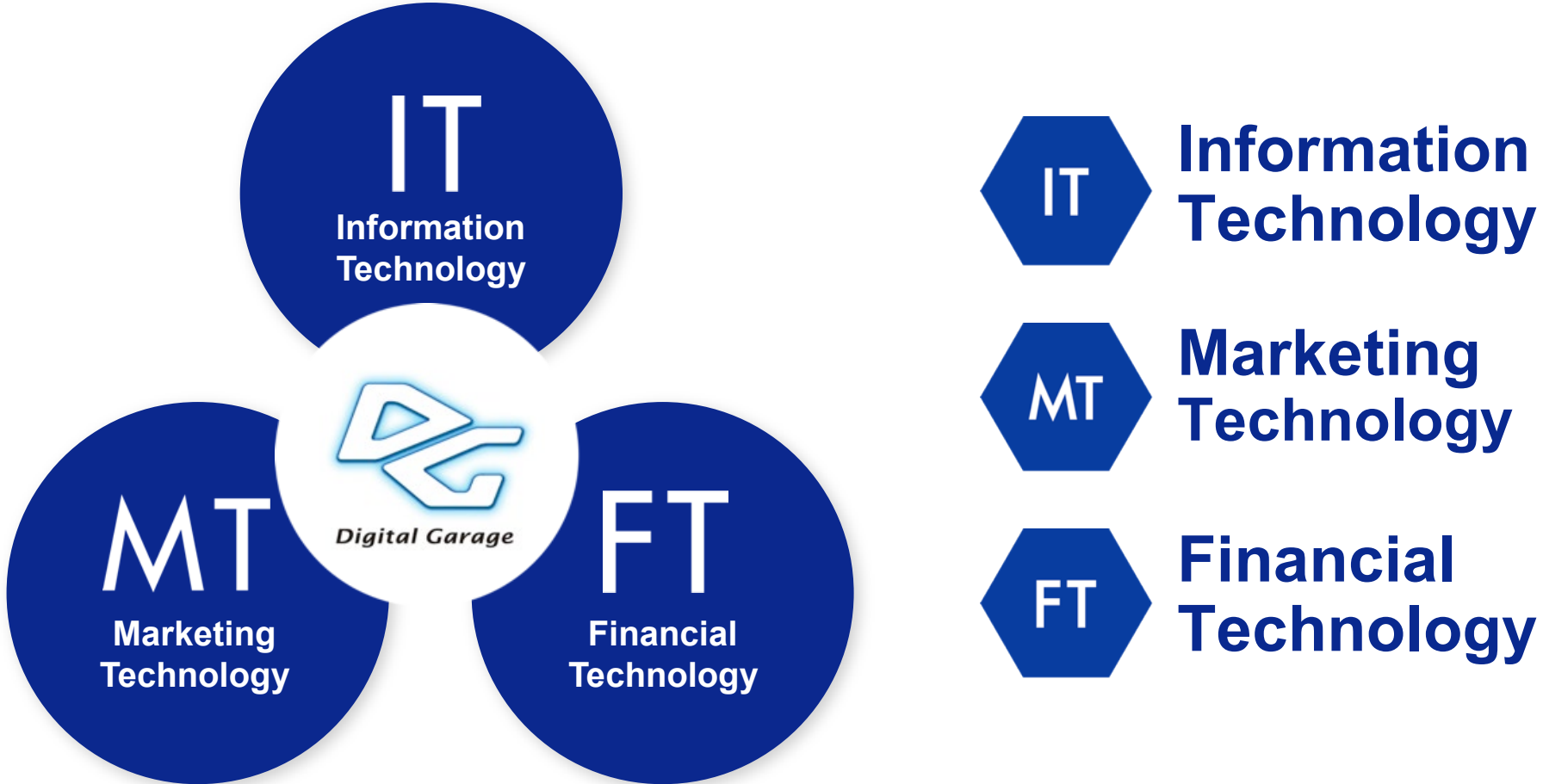
を結ぶ

Context Company

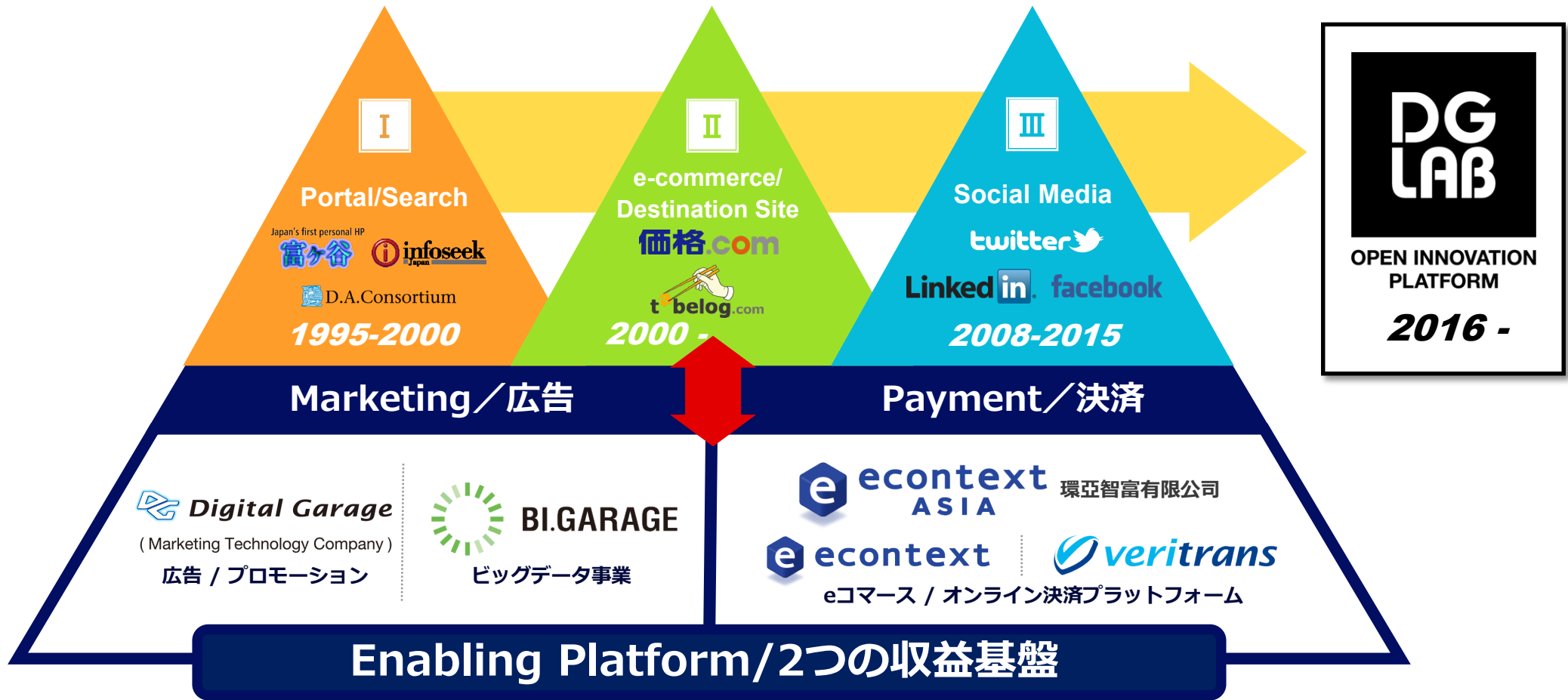
として

インターネット時代における
新しい生活・社会・産業への
ビジネスソリューション提供

インターネットビジネスを IT/MT/FT の
3つのコア機能を駆使し、プロデュース/インキュベート



独自のEnabling Platformを活用し、黎明期よりDGは日本を代表するインキュベーション事業を創造



インベストメント・ハイライト





20.3期の税引前利益は、ITの減益及び本社増床による一過性費用等により前期比25%減の 100億円
 ～ リカーリング事業 (FT / MT) は引き続き2桁増収増益、投資先公正価値も増加 ～

	19.3期	20.3期	(前期比)	
連結税引前利益	134 億円	100 億円	▲25%	<ul style="list-style-type: none"> ITセグメントの減益、為替等 本社増床の一過性費用が影響

	KPI		セグメント利益		
FT	<ul style="list-style-type: none"> 決済取扱高 <u>2.6 兆円 (同 +24%)</u> 内、対面決済 <u>0.2 兆円 (同 +53%)</u> 		40 億円	+21%	<ul style="list-style-type: none"> 主力のEC決済が堅調に推移 QR/POS等、対面決済も順調に拡大 (大手との戦略提携を推進)
MT	<ul style="list-style-type: none"> 広告取扱高 349 億円 (同 ▲5%) 広告以外の取扱高 <u>71 億円 (同 +77%)</u> (次世代ユーザDB事業等) 		19 億円	+52%	<ul style="list-style-type: none"> 選択と効率化を推進し、金融分野を中心に復調 次世代ユーザDB事業 (アプリ/CRM/ポイント事業) 好調
IT	<ul style="list-style-type: none"> 投資額 / 売却額 67 億円 / 7 億円 公正価値評価額 <u>365 億円 (前期末比 +37%)</u> 		36 億円	▲48%	<ul style="list-style-type: none"> 為替影響及び前期大型Exitの反動減等による減益 投資先の公正価値は着実に増加
LTI	<ul style="list-style-type: none"> カカコム持分法利益 <u>38 億円 (同 +9.0%)</u> グループ全体月間利用者数 2億5,587万 		47 億円	+7%	<ul style="list-style-type: none"> カカコム持分法投資利益が堅調に推移 Crypto Garage事業化準備完了



収益は前期比4%増の369億円、税引前利益は同25%減の100億円

～ リカーリング型事業収益は18%増、営業投資有価証券に関する収益は34%減 ～

(百万円)	2019.3期					2020.3期					前期比(通期)	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	%	増減額
収益	8,548	9,677	8,465	8,997	35,687	8,217	11,379	9,078	8,262	36,936	+3.5%	+1,249
リカーリング型事業から生じる収益	5,323	5,722	5,352	6,316	22,713	6,138	6,718	6,576	7,256	26,687	+17.5%	+3,974
営業投資有価証券に関する収益	1,732	2,677	1,398	283	6,090	459	3,332	968	-739	4,020	-34.0%	-2,070
その他の収益	664	206	872	191	1,933	817	422	301	877	2,416	+25.0%	+483
金融収益	104	125	-134	22	117	1	16	28	48	93	-20.2%	-24
持分法による投資利益	725	946	978	2,185	4,835	803	891	1,205	821	3,720	-23.1%	-1,115
費用	5,154	5,671	5,286	6,153	22,264	5,999	6,271	6,016	8,643	26,929	+21.0%	+4,665
売上原価	2,463	2,629	2,312	2,997	10,401	2,740	2,976	2,853	3,467	12,036	+15.7%	+1,635
販売費及び一般管理費	2,582	2,914	2,829	2,970	11,296	2,951	3,138	3,121	4,813	14,022	+24.1%	+2,726
その他の費用	72	76	70	113	332	78	86	74	254	492	+48.2%	+160
金融費用	37	51	74	73	235	230	71	-32	109	379	+61.1%	+144
税引前利益	3,394	4,006	3,179	2,844	13,424	2,218	5,108	3,062	-381	10,008	-25.4%	-3,416
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,113	2,612	1,957	2,089	9,771	1,624	3,647	2,253	-105	7,420	-24.1%	-2,351

注) 収益、費用、税引前利益は、非継続事業を除く



FT / MTは順調に推移し2桁成長での着地

～ ITの公正価値評価及び本社増床による一過性費用等により減益 ～

(百万円)	2019.3期					2020.3期					前期比(通期)	
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	%	増減額
収益	8,548	9,677	8,465	8,997	35,687	8,217	11,379	9,078	8,262	36,936	+3.5%	+1,249
フィナンシャルテクノロジー	1,763	1,812	1,838	2,034	7,447	2,083	2,204	2,184	2,138	8,609	+15.6%	+1,162
マーケティングテクノロジー	3,053	3,390	2,953	3,526	12,922	3,376	3,984	3,705	4,311	15,375	+19.0%	+2,454
インキュベーションテクノロジー	1,898	2,890	1,485	1,749	8,022	507	3,462	1,405	-506	4,868	-39.3%	-3,154
ロングタームインキュベーション	1,740	1,506	2,245	1,642	7,133	2,232	1,696	1,744	2,257	7,929	+11.2%	+796
連結調整	94	79	-56	47	164	19	33	39	63	155	-5.2%	-8
税引前利益	3,394	4,006	3,179	2,844	13,424	2,218	5,108	3,062	-381	10,008	-25.4%	-3,416
フィナンシャルテクノロジー	849	856	950	693	3,349	1,061	1,112	1,129	746	4,049	+20.9%	+700
マーケティングテクノロジー	266	402	188	359	1,215	327	676	512	336	1,853	+52.4%	+637
インキュベーションテクノロジー	1,634	2,573	1,208	1,475	6,889	146	3,138	1,114	-835	3,563	-48.3%	-3,326
ロングタームインキュベーション	1,050	825	1,528	976	4,378	1,493	932	890	1,385	4,701	+7.4%	+323
連結調整	-405	-650	-695	-659	-2,408	-810	-751	-584	-2,013	-4,158	-	-1,750

注) 収益は外部収益。税引前利益はセグメント間取引消去前、全社収益及び費用調整前

2019.3期のセグメント業績は、2020.3期に実施したナビプラス(株)のセグメント変更 (MTからFT) を遡及修正した数値

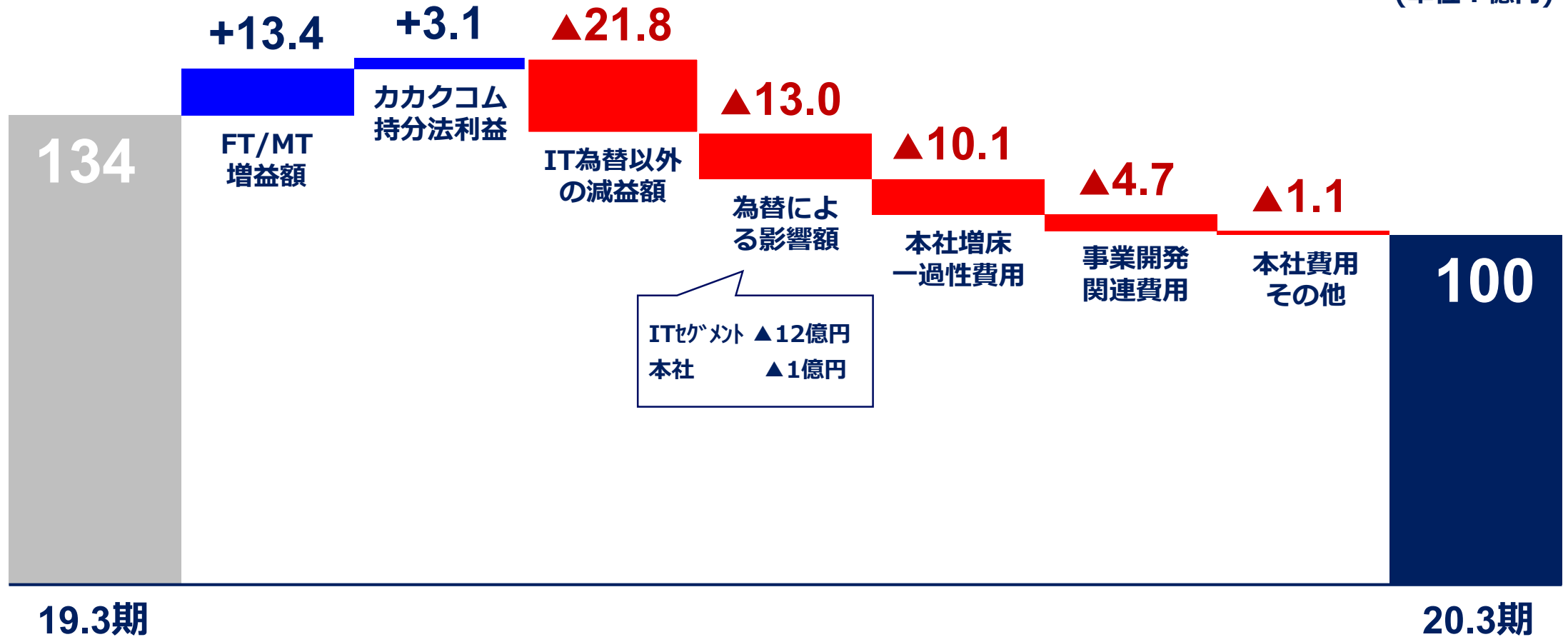


リカーリング事業が引き続き業績を牽引

～ ITセグメントの反動減、為替影響に加え、本社増床に伴う一過性費用の計上が主因となり減益 ～

税引前利益 前期比増減

(単位：億円)





(百万円)	19.3期末	20.3期末	前期末比	主な変動要因/備考
流動資産	99,186	98,852	-334	
現金及び現金同等物	48,154	32,702	-15,452	FT事業における現預金の減少
営業債権及びその他の債権	23,254	26,657	+3,403	
営業投資有価証券	26,695	36,546	+9,851	新規投資及び投資先の公正価値評価額の増加
非流動資産	47,704	63,444	+15,740	
有形固定資産	9,421	21,367	+11,946	本社増床に伴うリース資産/建物/備品等の増加
のれん	6,575	7,689	+1,114	子会社株式の取得
持分法で会計処理されている投資	19,139	21,475	+2,336	持分法利益の取込
資産合計	146,890	162,296	+15,406	
流動負債	52,420	50,838	-1,582	
借入金	2,211	4,927	+2,717	長期借入金から一年内返済予定借入金への振替え
営業債務及びその他の債務	45,799	41,203	-4,595	FT事業における預り金の減少等
非流動負債	47,125	58,663	+11,538	
社債及び借入金	35,959	38,247	+2,288	本社増床に係る資金の借入
その他の金融負債	5,430	13,553	+8,123	本社増床に伴うリース負債の認識等
繰延税金負債	4,744	5,426	+682	
負債合計	99,545	109,501	+9,956	
資本合計	47,345	52,795	+5,450	
親会社の所有者に帰属する持分	46,609	52,033	+5,424	
資本金	7,504	7,591	+88	
資本剰余金	4,235	4,409	+174	
自己株式	-5,026	-5,012	+14	
その他の資本の構成要素	1,303	324	-979	
利益剰余金	38,593	44,721	+6,127	当期利益の取込
非支配持分	736	762	+26	
負債及び資本合計	146,890	162,296	+15,406	

新型コロナウイルスに関する対応及び影響











ステークホルダーの安全確保に取り組むとともに、国の重要インフラ指定業者のFTは、事業遂行のための最小限の出勤。同様に、本社部門も期末決算業務対応。その他セグメントは、在宅リモート勤務徹底。4月の在宅勤務比率は、グループ全体で88%。

2月	3月	4月												
<ul style="list-style-type: none"> ● 在宅勤務推奨 ● 時差出勤・フレックス勤務の推奨 ● 大人数による打合せ、イベント・セミナー等への参加の原則禁止 ● 不要不急の外出回避 ● 感染症予防及び罹患対応の徹底 ● 同居家族の健康状態報告等、家族対応の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ● 緊急対策室設置 ● 社内外との打合せについて原則リモートで実施 ● 拠点間、同ビル内における他フロアへの移動を必要最低限に制限 	<ul style="list-style-type: none"> ● サーモグラフィーによるオフィス入館時の検温実施 ● 4/8より原則在宅勤務 												
在宅勤務比率														
<table border="0"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">MT, IT, LTI</td> <td style="padding-right: 20px;">97 %</td> <td>✓ FTセグメントは、国の重要インフラ指定業者としての事業遂行の為、最低限の出勤人数を確保</td> </tr> <tr> <td>FT</td> <td>66 %</td> <td></td> </tr> <tr> <td>本社部門</td> <td>77 %</td> <td>✓ 本社部門は決算関連業務による一時的出勤</td> </tr> <tr style="border-top: 1px solid black;"> <td>グループ全体</td> <td>88 %</td> <td></td> </tr> </table> <p style="text-align: right;">※4月実績</p>			MT, IT, LTI	97 %	✓ FTセグメントは、 国の重要インフラ指定業者 としての事業遂行の為、最低限の出勤人数を確保	FT	66 %		本社部門	77 %	✓ 本社部門は決算関連業務による一時的出勤	グループ全体	88 %	
MT, IT, LTI	97 %	✓ FTセグメントは、 国の重要インフラ指定業者 としての事業遂行の為、最低限の出勤人数を確保												
FT	66 %													
本社部門	77 %	✓ 本社部門は決算関連業務による一時的出勤												
グループ全体	88 %													



カテゴリー	当社への影響
<p>コロナによる影響は軽微、国の重要指定インフラ企業として着実に事業を推進</p>	
<p>FT</p>	<p>ECコマース </p> <ul style="list-style-type: none"> ■物販、動画等のデジタルコンテンツは巣ごもり需要により決済取扱高拡大
	<p>公金・ライフライン </p> <ul style="list-style-type: none"> ■公共料金、ドラッグストア、スーパー等のライフラインに関する決済は増加
	<p>旅行・インバウンド </p> <ul style="list-style-type: none"> ■旅行関連、特に訪日客の減少により、インバウンド向け対面決済が減少(※Alipay/WeChatPay決済はFT全体の3%程度)
<p>主力取引先の9割がデジタルシフト先進企業（影響は軽微）</p>	
<p>MT</p>	<p>金融/スマホ・アプリ </p> <ul style="list-style-type: none"> ■キャッシュレス推進を背景にクレジットカード事業は順調。加えて、証券・FX関連事業等の金融事業全般好調 ■決済アプリをはじめ電子書籍、ゲーム等の巣ごもり関連事業も順調に推移
	<p>小売/不動産 </p> <ul style="list-style-type: none"> ■小売、不動産分野はプロモーションの延期・中止により受注減(※当該分野はMT全体の10%程度)



	カテゴリー	当社への影響
IT	減損リスク顕在化と事業会社サイドにおける二極化の進行	
	現状保有株式	<ul style="list-style-type: none"> ■投資先の事業減速による減損リスクの顕在化 (最大リスク試算：保有株式365億円の10%程度)
	投資環境	<ul style="list-style-type: none"> ■更なるデジタルシフトによる二極化の進行
LTI	外出自粛に伴い「食べログ」が影響、暗号資産マーケットは活性化	
	カカクコム	N/A - <ul style="list-style-type: none"> ■「食べログ」が影響を受けるも、「価格.com」において耐久財、消費財のトランザクションは堅調。今期予想は未公表
	Crypto Garage	 <ul style="list-style-type: none"> ■暗号資産は熱量復活。特にビットコインは半減期を迎え↑ ■国内大手プレーヤーや海外事業社の参加に向けて今期始動

事業セグメント別レビュー



I フィンancialテクノロジーセグメント

	収益	税引前利益
2019年3月期	7,447 百万円	3,349 百万円
2020年3月期	8,609 百万円	4,049 百万円

▶ **株式会社イーコンテクト**
国内最大級の現金系決済プロバイダー



▶ **ベリトランス株式会社**
国内最大級のカード決済プロバイダー



▶ **econtext ASIA Ltd.**
決済事業香港法人



▶ **ナビプラス株式会社**
ベリトランス子会社、ECサイト内レコメンドエンジンを提供



▶ **ANA Digital Gate株式会社** (出資比率49%/持分法適用会社)
FinTechを活用した新たな決済ソリューションを開発・提供



▶ **株式会社SCORE** (出資比率49%/持分法適用会社)
後払い決済事業、決済データを活用した各種金融事業を展開



▶ **TDペイメント株式会社** (出資比率49%/持分法適用会社)
POSシステム向けマルチ決済ソリューションを展開

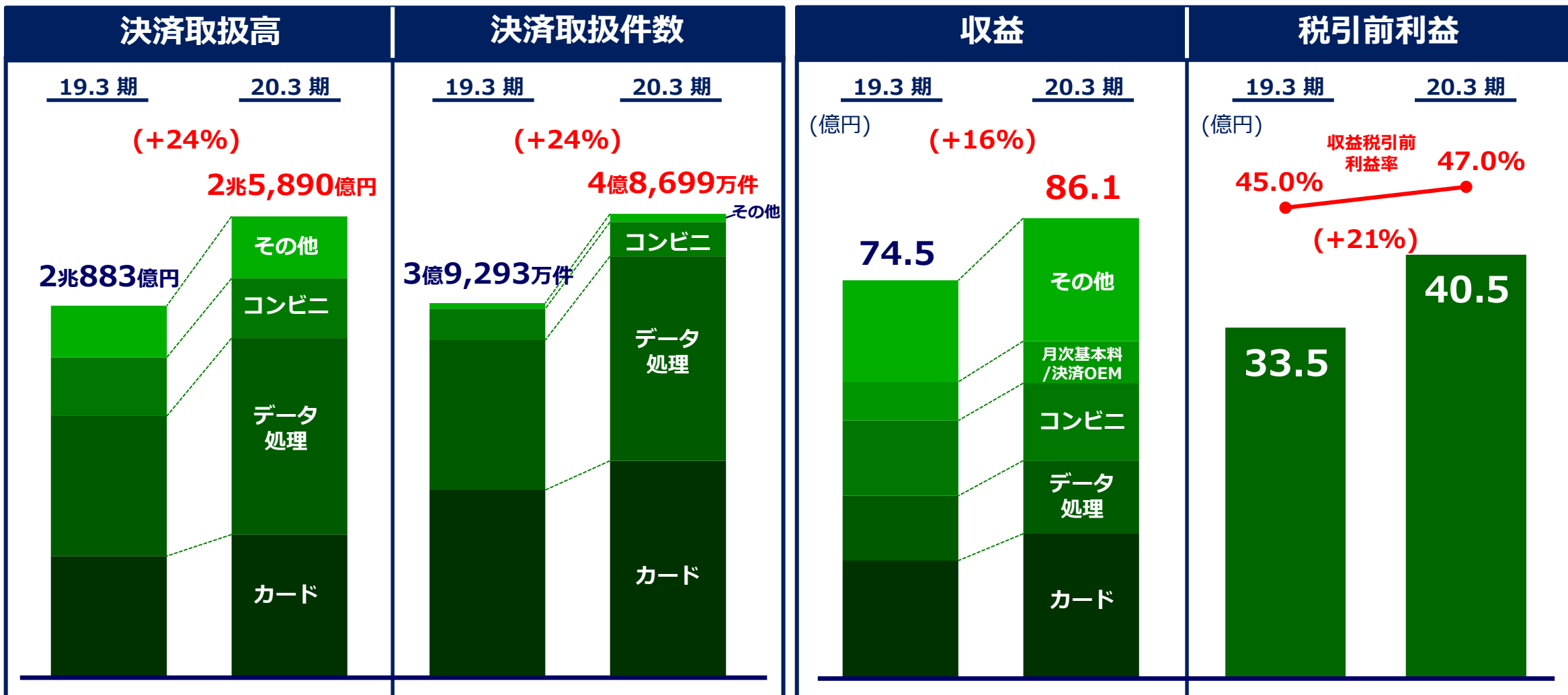


注) 収益は外部収益。税引前利益はセグメント間取引消去前



決済取扱高は前期比24%増の約2.6兆円、決済取扱件数は同24%増の約4.9億件

～ 収益は同16%増、税引前利益は同21%増の40.5億円、最高益を更新 ～





事業パートナーとのアライアンスにより、大規模事業者から中小規模の小売店舗まで網羅
 ～ 政府のキャッシュレス還元施策が追い風 ～

アライアンス戦略



POS国内シェア1位の
東芝テックとの合併
マルチ決済
ソリューションを提供



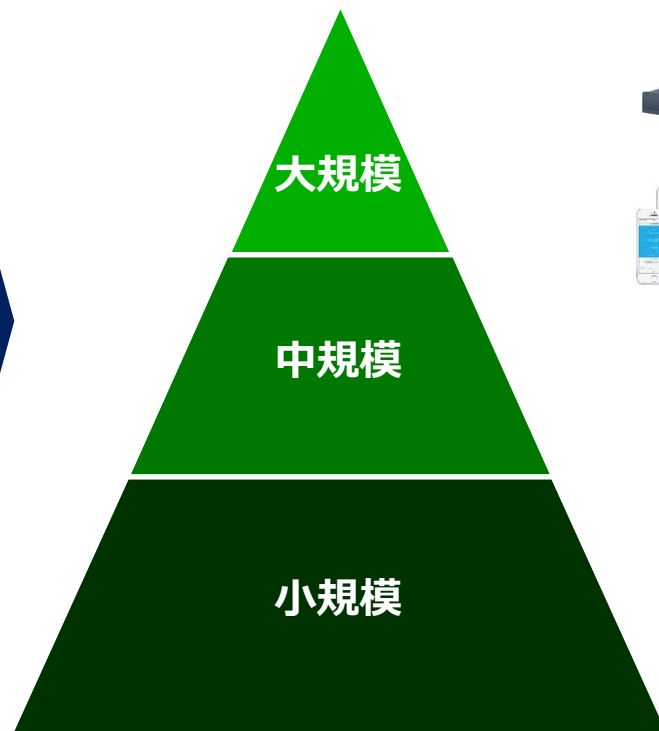
ANAグループとの合併
全国の対面小売店舗等
に対し、マルチ決済端末を
展開



共通QRコードの
MPM決済で
NTTドコモに加えて
au PAY等の
国内外の有力
プレイヤーと提携



小売店舗・規模 / 店頭決済端末



POSレジ



モバイル
POS



マルチ
決済端末
mPOS



QRコード
読取パネル
クラウドペイ

店頭設置用 QRコードスタンドのイメージ

対面決済取扱高

【2020年3月期】
2,170
億円

【前年同期比】
1.5倍

2019年3月期
1,417億円

注) MPM (Merchant Presented Mode) : 店舗に設置したQRコードを消費者がスマートフォンで読み取って支払う方式

II マーケティングテクノロジーセグメント

	収益	税引前利益
2019年3月期	12,922 百万円	1,215 百万円
2020年3月期	15,375 百万円	1,853 百万円

- ▶ **マーケティングテクノロジーカンパニー**
パフォーマンスアド、O2O、Webマーケティングを提供



- ▶ **株式会社DGコミュニケーションズ**
不動産広告事業を主にし、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



- ▶ **株式会社 BI.Garage**
データサイエンス事業、ソーシャルマーケティング、最先端アドテクを提供



- ▶ **株式会社サイバー・バズ** (出資比率20.7%/持分法適用会社)
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



- ▶ **株式会社DGマーケティングデザイン** (出資比率20%/持分法適用会社)
ビジネスデザインカンパニーを前身として2018年6月25日に設立



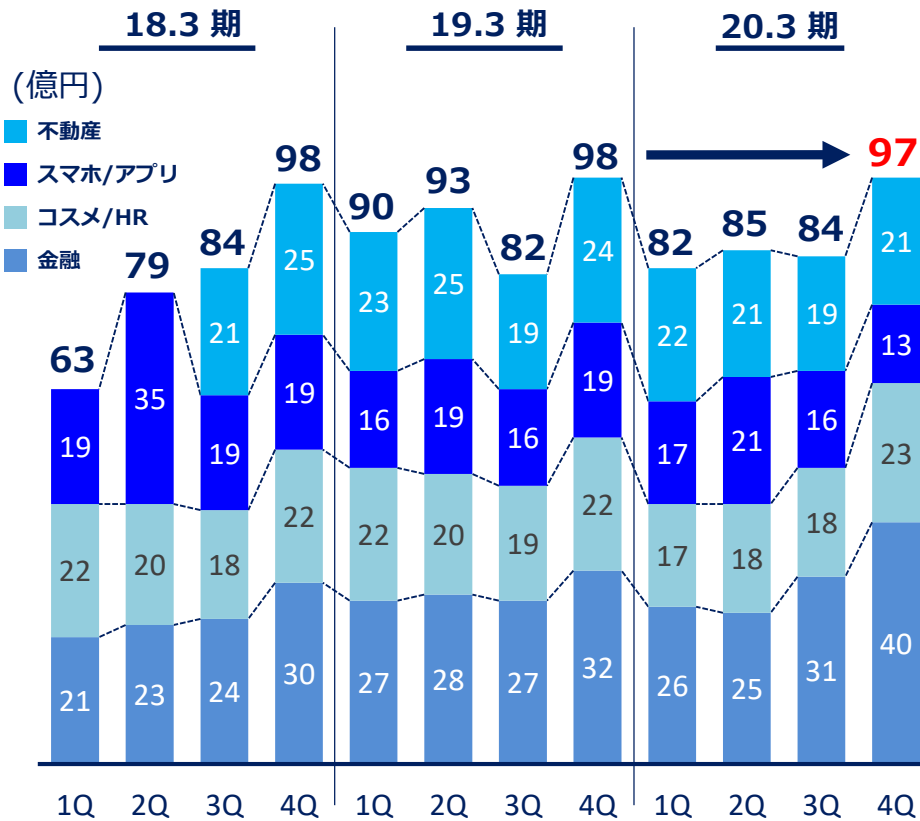
注) 収益は外部収益。税引前利益はセグメント間取引消去前



収益は前期比19%増の154億円、税引前利益は同52%増の18.5億円

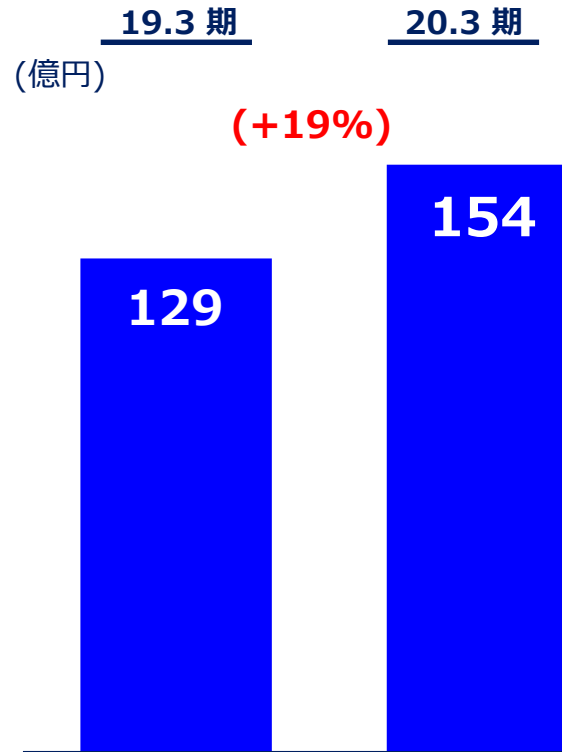
～ 収益性を重視した案件の選択と効率化により、利益率が改善 ～

広告取扱高



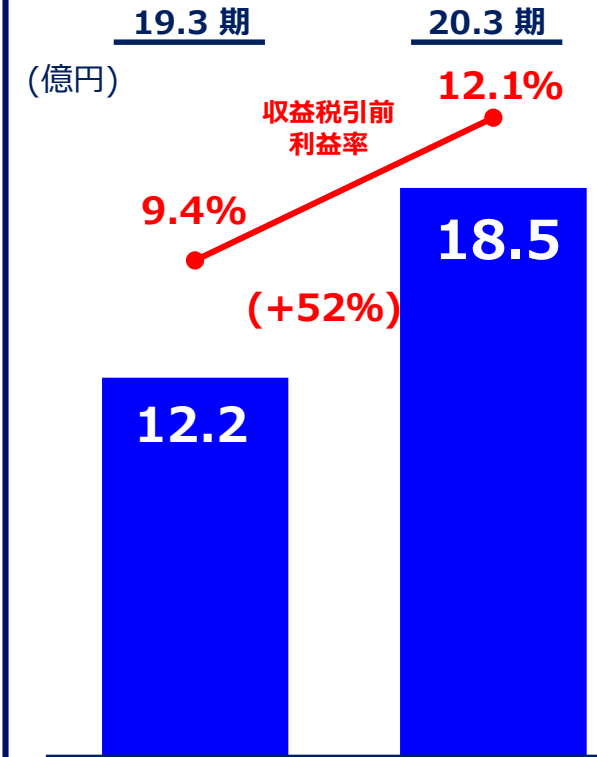
■ 金融(クレジットカード関連広告)をはじめ、得意領域への特化で復調

収益



■ インターネット広告以外の次世代ユーザーDB事業が好調

税引前利益



■ 収益性改善を重視した案件の選択
■ 販管費コントロールが奏功



事業環境の変化に対応

I MT / FT 連携

広告以外の次世代ユーザDB事業の収益は前期比2.5倍

クレジットカード会社のポイントマーケティング事業が好調。FTを含めたセグメント横断的な成長戦略を引き続き推進

II 不動産 / ONL 連携

不動産業界向け「Open Network Lab Resi-Tech」第2期募集中
大手不動産有力パートナー企業と連携し
都市計画と整合した実証実験をスタートアップと推進へ



III <サイバー・バズ>
ソーシャルメディアマーケティング

Instagram、FacebookなどSNSを活用した
インフルエンサーマーケティングの自社プラットフォーム展開
マーケティンググループシナジーの創出



日本を代表するデータサイエンティスト

次世代のデータテクノロジー



BI.GARAGE

IV <メディアコンソーシアム推進室>
ナショナルクライアント

日本を代表するコンテンツメディア40社を組織してコンテンツメディア価値研究会を組成、主要クライアントへの高価値デジタル広告のテストマーケティングを実施
今期の共同事業化を予定

< FT / MT / LTI を横断するデータサイエンス事業の強化 >

BI.Garage 取扱高
前期比 +38%

DG/カカクコムが主体で開発した広告メニューで
ナショナルクライアントの広告出稿が拡大

Digital Garage kakaku.com

クライアント数
19.3期(累計) 20.3期(累計)
129社 ➡ 163社



Ⅲ インキュベーションテクノロジーセグメント

	収益	税引前利益
2019年3月期	8,022 百万円	6,889 百万円
2020年3月期	4,868 百万円	3,563 百万円

▶ **株式会社DGベンチャーズ** (旧 株式会社DGインキュベーション) ※

ベンチャー企業等への投資およびインキュベーション事業

※2020年1月1日付で商号変更



▶ **Open Network Lab** (プログラム)

シードアクセラレータープログラム、第21期募集中



▶ **Digital Garage US, Inc.**

米国を拠点としたグローバル戦略のヘッドクォーター



▶ **株式会社DG Daiwa Ventures** (出資比率50%/持分法適用会社)

次世代技術を有するスタートアップ企業を対象としたファンド「DG Lab Fund」を運営



注) 収益は外部収益。税引前利益はセグメント間取引消去前

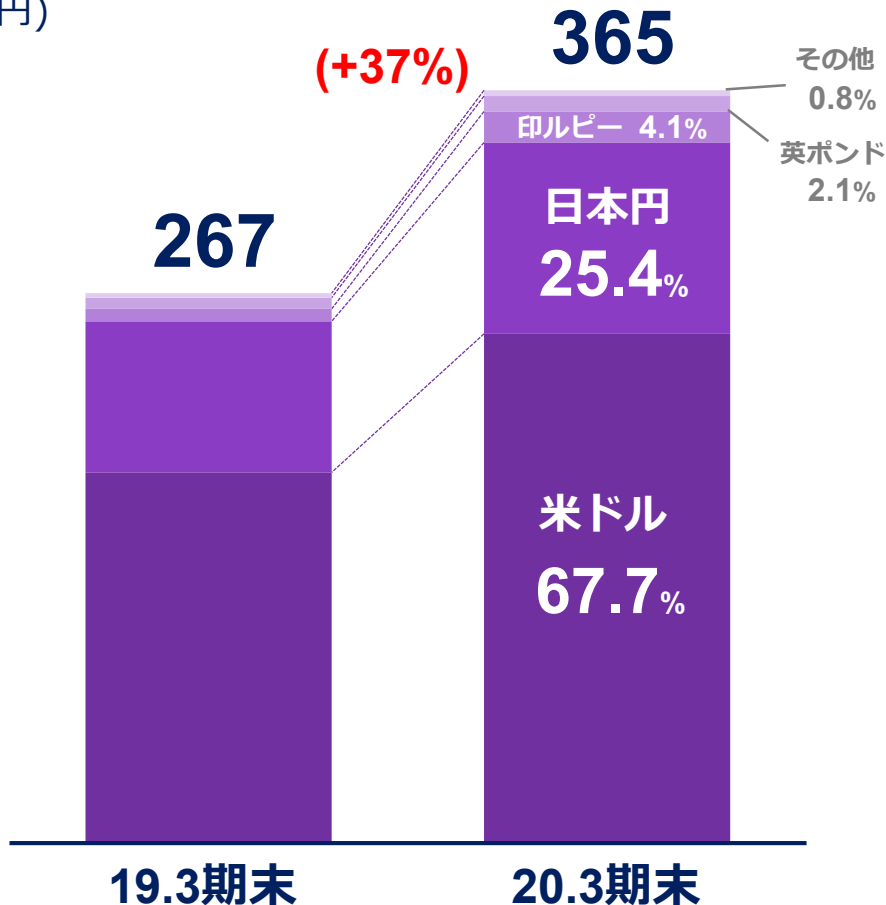


2020年3月末の営業投資有価証券残高は、前期末比37%増加の 365億円

～ 一方で、為替影響及び前期大型Exitの反動減により減益 ～

営業投資有価証券残高（通貨別比率）

(億円)



ITセグメント 指標

営業投資有価証券 残高 20.3期末 365億円

- ITセグメントにおける投資先の持分価値を表すBS上の金額
- IFRS適用により、投資先の持分価値を時価評価
- 20.3期は公正価値が順調に増加し前期末比 **37%増**と伸長

ROI 直近5期間 2.9倍

- 短期～中期における投資・回収の成果を測るクライテリア
- Exit目的とした投資において、**ROI2.5倍**を基準に投資・回収
- **直近5期間の実績は 2.9倍**と基準を超える成果で進捗

税引前利益 20.3期 35.6億円

- 投資先の**公正価値が順調に増加**
- 為替の影響▲12億円に加え前期大型Exitの反動減により減益

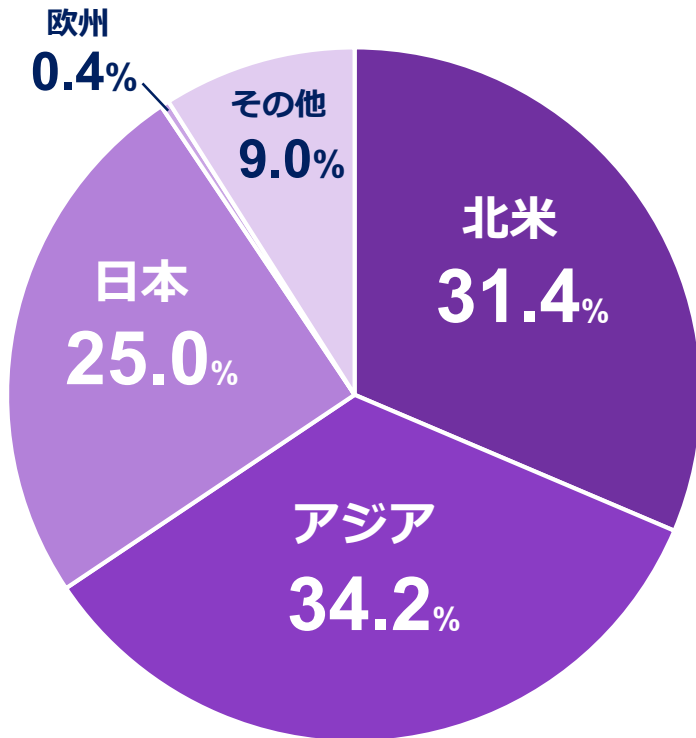


日本・アメリカ・アジアを中心にバランスを取った投資を進行

～ 継続的な投資価値の向上を目指し、更なる支援体制の強化に取り組む ～

投資先 地域別比率

日本、北米、アジアを中心にポートフォリオを構築



投資先一例

QDレーザ [日本] QD LASER

量子ドットレーザ技術の事業化を目指す先駆者として、通信・産業・医療・民生用分野で新しい半導体レーザソリューションを開発・提供

マネーツリー [日本] Moneytree™

銀行、クレジットカード、電子マネー等、複数のオンライン明細を一つに集約し、スマートフォン等から口座残高と利用状況を確認できるファイナンスアプリを提供

グッドパッチ [日本] Goodpatch

UI/UXデザインに特化したデザインカンパニー。自社プロダクト事業としてプロトタイプングツール「Prott」、デザイナー特化型キャリア支援サービス「ReDesigner」を提供

Vivino [米国] VIVINO

データに基づきパーソナライズされたワインの提案を行うことを特徴とするワインのオンラインマーケットプレイス及びアプリケーションの提供

Sen Do Technology [ベトナム] Sendo®

ベトナムのC2C・B2C向けマーケットプレイス「Sendo」の運営、及び電子ウォレットサービスを提供

NoBroker Technologies [インド] NOBROKER.COM™

物件検索から契約まで一連の手続きを全てオンラインで可能とするCtoC不動産マーケットプレイスを運営

Expedient Healthcare Marketing [インド] Healthians

診療所での検査予約や、医者/専門家からの関連情報の提供等を行う医療関連webサービス「Healthians.com」を運営

Cobalt Labs [米国] Cobalt
Pen Testing as a Service

クラウドソーシングの形で企業のソフトウェアに対し侵入テストを行い、脆弱性の発見から修復までを行うペネトレーションテストプラットフォーム(PTaaS)を提供



IV ロングタームインキュベーションセグメント

	収益	税引前利益
2019年3月期	7,133 百万円	4,378 百万円
2020年3月期	7,929 百万円	4,701 百万円

▶ **株式会社カカクコム** (出資比率20%/持分法適用会社)

購買支援サイト「価格.com」、レストラン検索・予約サイト「食べログ」の運営、新興メディア・ソリューション事業等を展開

kakaku.com

▶ **株式会社Crypto Garage**

東京短資と共同で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開発と事業化を推進

 CRYPTO GARAGE

注) 収益は外部収益。税引前利益はセグメント間取引消去前



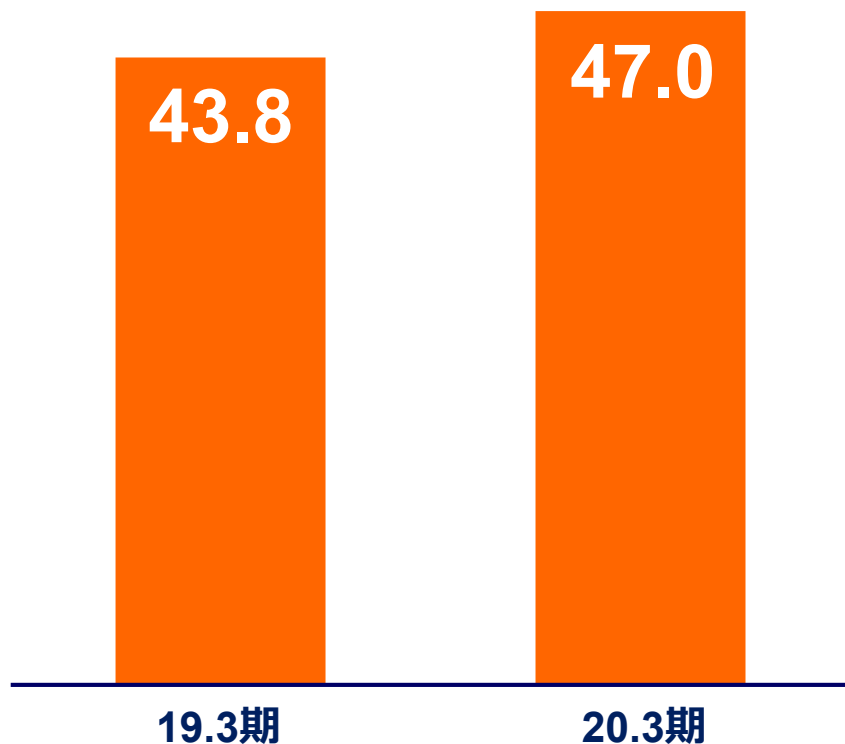
税引前利益は前期から7%増加の 47.0億円

～ カカクコム持分法投資利益が順調に貢献 ～

税引前利益

(億円)

(+7%)

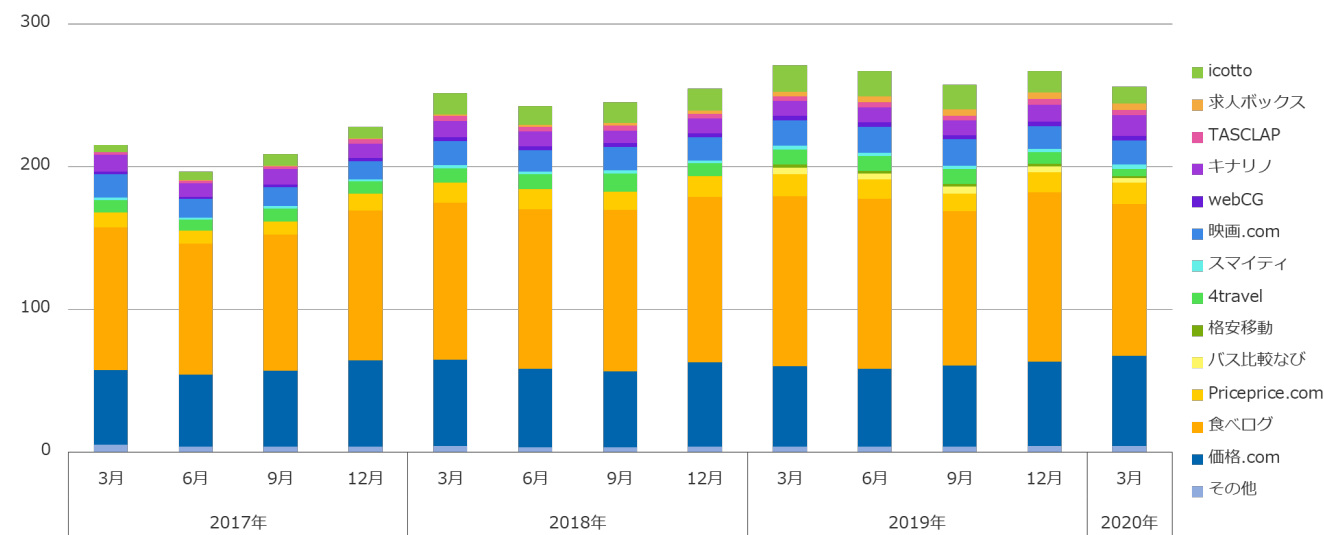


カカクコムの主な事業進捗

【カカク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、2億5,587万と前年同期比-6% (2020年3月)

(百万人)



カカクコム社 2020年3月期 決算説明資料より抜粋

新中期5カ年計画ダイジェスト



3カ年中期経営計画の振り返り (2018.3期 - 2020.3期)



リカーリング事業合計の年平均成長率は16%、順調な利益成長により目標を超過
投資ハードルレートであるROIは2.2倍と概ね達成

成長性 指標 (税引前利益 年平均成長率)				実績			年平均成長率 (日本基準)
	17.3期 (年換算)	年平均成長率 (17.3 ~ 20.3)		18.3期※	19.3期	20.3期	
FT	21 億円	+15 %	↑	+27 % ✓	+19 % ✓	+21 % ✓	+20 % ✓
MT	14 億円	+15 %	↑	+37 % ✓	▲35 %	+52 % ✓	+9 %
(ご参考) リカーリング事業合計				+31 % ✓	▲2 %	+29 % ✓	+16 % ✓

投資ハードルレート		18.3期 ~ 20.3期		
IT	LTI	ROI 2.5 倍	↑	2.2 倍

資本収益性 指標		ROE	20 %	18.3期※	19.3期	20.3期
株主還元 指標		配当性向	20 %	21 % ✓	13 %	24 % ✓

注) 2017年5月12日発表、17.3期 FT / MT税引前利益はセグメント変更を遡及反映。18.3期の成長率、ROE、配当性向は日本基準の業績に基づき算出

◆ 新中期経営計画の数値目標 (2021.3期 - 2025.3期)



- パンデミックがもたらす構造変化を捉え、5年間で更なる企業価値向上を目指す
- 過去の中期経営計画指標に加え、実態を反映した新たな株主還元指標を設定

成長性指標 (税引前利益 年平均成長率)

	20.3期	年平均成長率 (20.3 - 25.3)	
FT	40 億円	20 %	▲
MT	19 億円	20 %	▲
LTI	47 億円	15 %	▲

- 国の重要インフラ指定事業者としての社会貢献、最先端技術を活用したデジタルビジネスの支援
- DX先進企業へのデジタルアドの更なる伸長、DX途上企業のブランドアドを第2の柱へと育成
- カカクコムに加え、New Normal時代の変化を捉え、国内外で戦略事業を創出

投資・インキュベーション事業における投資指標

	20.3期	25.3期	
IT	ROI 2.2 倍	2.5 倍	▲

- 投資ハードル率を達成する水準での投資・回収を実行

資本収益性 指標

ROE 20 %


株主還元 指標

税引前事業CFに対する配当性向 20 %



Designing our New Normal Context

～ 新秩序での、次世代のDX (デジタルトランスフォーメーション) コンテクストの創造 ～

- ☑ パンデミックが生活・経済・教育・医療を中心とした、新しい秩序(New Normal)を誕生させようとしている
- ☑ 一方で、段階的に進化していた最新技術を用いたサービスや事業が、Leapfrogging (一段階飛び越えた進化) 的に進化する時代の幕明けとなる
- ☑ 産官学の垣根を超えた、世界的なテクノロジー大陸 (デジタル  Pangaea) が生まれ、様々なデジタルシフトが地すべりの的に始まる
- ☑ 世界的な様々な企業と連携しながら、動的平衡(Dynamic equilibrium)と不偏不党 (Neutrality)を保ちながら、継続して国際社会に役立つコンテクストを創造していく



～ 新秩序での、次世代のDX（デジタルトランスフォーメーション）コンテクストの創造 ～

＜注力分野＞ 生活・経済・教育・医療

FT

フィナンシャル テクノロジー

- 国の重要インフラ指定事業者として、更なる社会貢献
- 最先端の決済技術を活用し、デジタルビジネスを包括的にサポート
- 様々なデータをハイブリット化し、Leapfrogging FinTech事業を創出

インキュベーション テクノロジー

IT

- 継続したシード・アーリーとレーターを中心とした投資バーベル戦略(Leapfrogging事業を発掘)
- 10周年になるONL (日本初のシードアクセラレーター)を活用し、更なるシード・アーリーのコミュニティ強化
- 米国シリコンバレーをはじめとしたGlobal Incubation Streamの最大活用による次世代投資ポートフォリオの実現

Designing our New Normal Context

2021～2025

MT

マーケティング テクノロジー

- DX先進企業に向けてのデジタルアドの更なる伸長
- DX途上企業のブランドアドを第2の柱へと育成
- 様々なデータをハイブリット化し、Leapfrogging MT事業を創出

リカーリングセグメント

ロングタームインキュベーション

LTI

- カカクコムに加え、New Normal時代の変化を捉え、国内外で戦略事業を創出

クリプト
アセット



- ✓ 暗号資産及びブロックチェーン技術を活用した高度な金融サービスの本格展開

医療



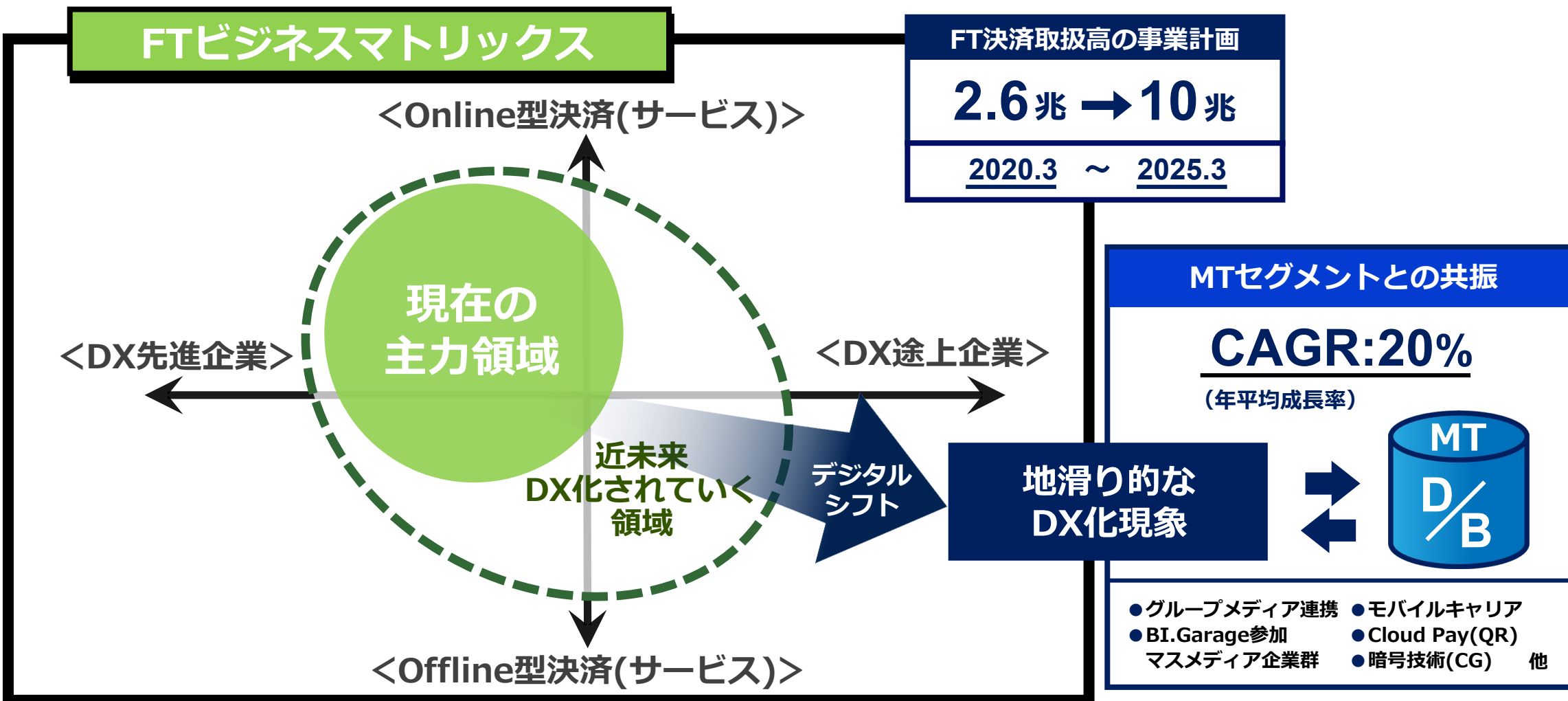
- ✓ 運転事業者向けMRI事業を基盤に、脳のビッグデータ×AIで新規事業を開始

投資・インキュベーションセグメント

FTセグメント



FTセグメントの事業コンセプト（FT視点からのリカーリング事業）

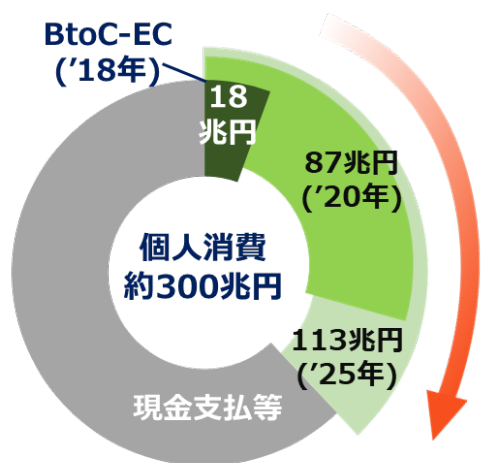




< 事業環境の整理 >

✓ Regulationの変化	地すべりの起こるDXと規制緩和、それを支える決済基盤 (生活・経済・教育・医療)
✓ Cashlessの伸張	基盤であるEC市場に加え、対面決済のキャッシュレス加速を取込み成長を加速
✓ Contactlessの顕在化	QR決済・生体認証・NFC等の技術を土台にパンデミックにより顕在化するニーズ

< マーケットサイズとトラックレコード >



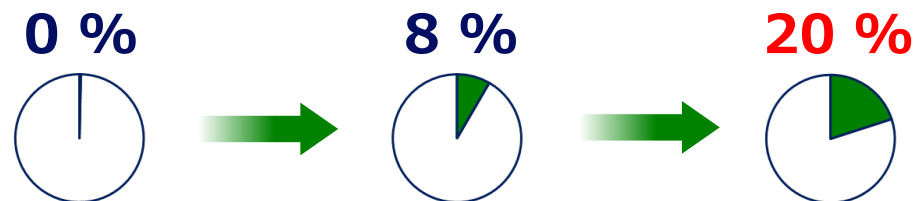
■ キャッシュレス決済
87兆円 ('20)
⇒ 113兆円 ('25)
年平均成長率 +5 %

■ キャッシュレス比率
約30% ('20)
⇒ 約40% ('25)

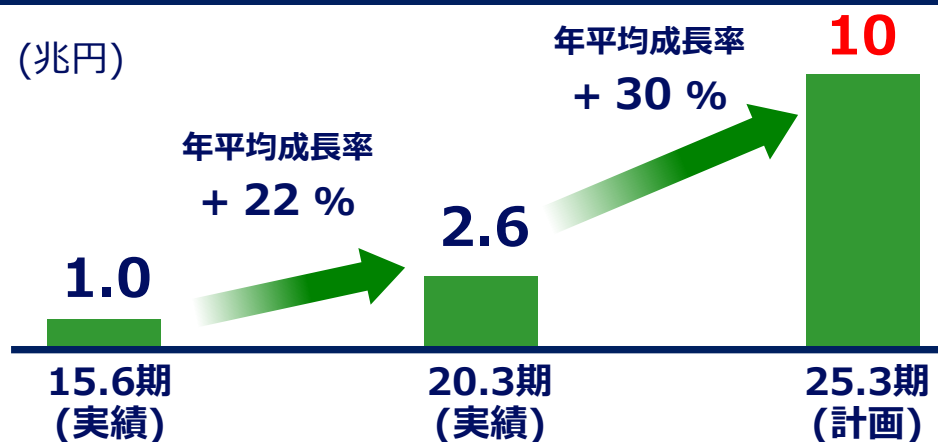
出典：経済産業省及び株式会社カード・ウェブ「電子決済総覧」より算出

- FT事業は、国の「重要インフラ」指定事業者
- Eコマース、店舗レジ・公共料金・あらゆる決済基盤を「社会インフラ」として担う

FT 対面決済比率



FT 決済取扱高



MTセグメント

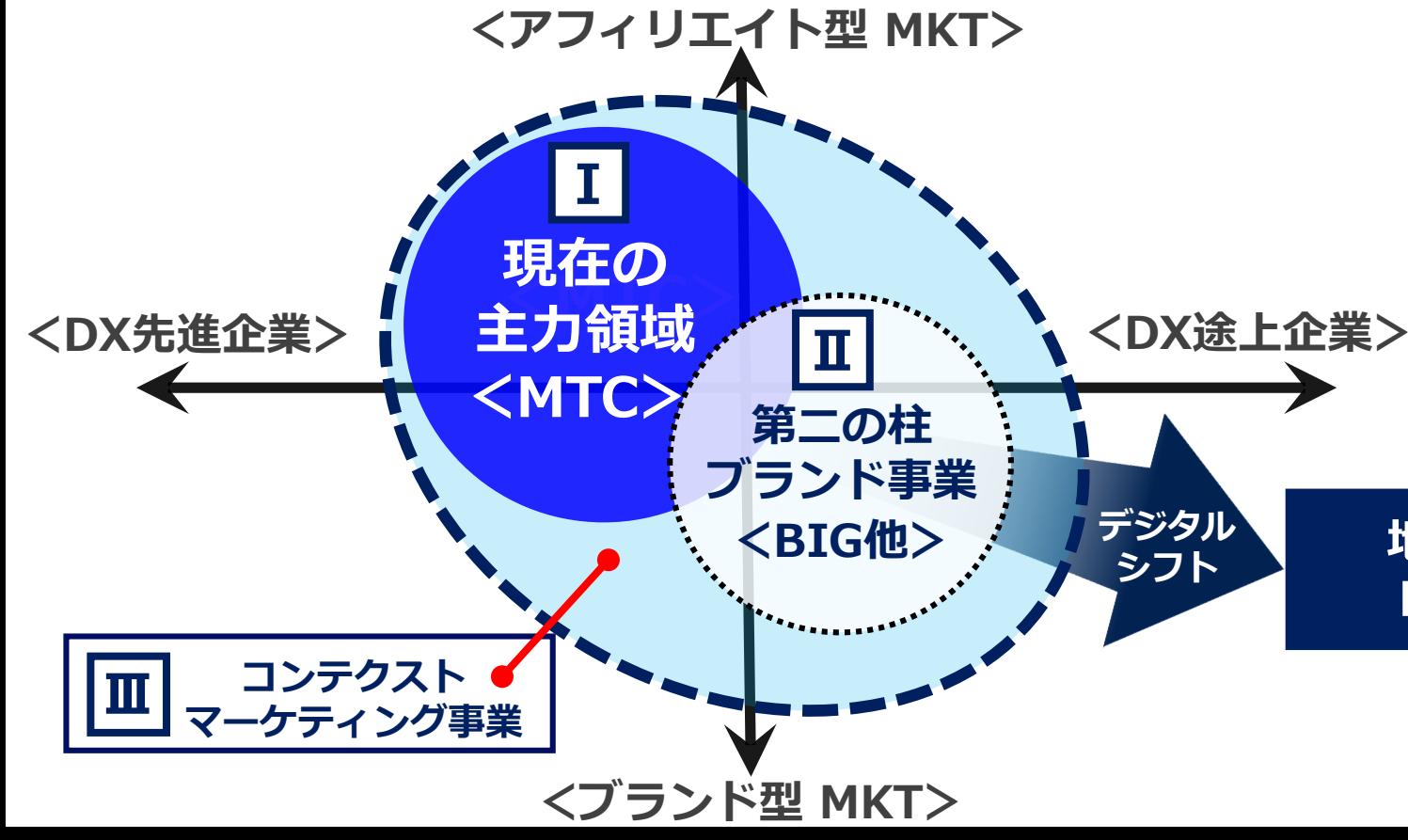


❖ MTセグメントの事業コンセプト < Contents × Data × Technologies >



GOAL 主力の「Ⅰ MT事業」に加え「Ⅱブランド事業」「Ⅲコンテキストマーケティング事業」を早期に確立し、フルネットワーク化された社会でのリーディング企業を目指す

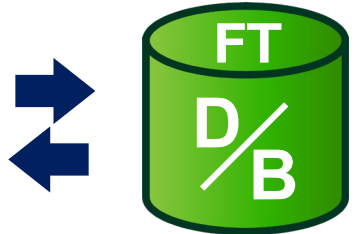
MTビジネスマトリックス



MTの年平均成長率計画
CAGR : 20%
 (年平均成長率)
 2020.3 ~ 2025.3

FTセグメントとの共振
Cashless × Contactless × Regulation

地滑り的なDX化現象



CAGR : 20%
 (年平均成長率)



GOAL New Normal時代の、「デジタルマーケティングエコシステム」を確立

I 既存デジタルマーケティング事業の成長

<DX先進企業の更なる成長を支える>

- ✓ 約1,000社の顧客基盤活かし広告・購買までフルファンネルマーケティングを提供
 - ➡ DX先進企業の更なるデジタル武装をサポート
- ✓ FTとの連携を強みとする金融領域では広告・CRMに加え、決済購買データマーケティングを展開
 - ➡ 国のキャッシュレス政策をグループをあげて支援
- ✓ 不動産契約の電子化ソリューションなどDX時代のスマートコントラクト事業を展開
 - ➡ コンタクトレスの大きな流れを捉えた規制緩和

II 次世代ブランド広告を核に第二の柱を育成

<DX途上企業やマスメディアのデジタル化支援>

- ✓ グループのメディアデータを活用したSNSによるターゲティング広告
 - ➡ BI. Garageでのグループ連携第一事業
- ✓ 広告価値向上とブランドセーフティを同時に実現する次世代型PMPソリューション
 - ➡ クオリティメディアコンソーシアムとの新規事業
- ✓ ポストクッキー時代の、データをクロス活用したマッチングテクノロジーの確立
 - ➡ 有力CP×広告主×テクノロジーでの次世代事業

III コンテキストマーケティング事業 / 生活者と広告主・メディアを繋ぐ新エコシステムの確立

IT・LTIセグメント





GOAL New Normal時代の変化を捉えた、「グローバル戦略ポートフォリオ」の確立

国内で起こる次世代DXコンテクト

✓ Cashless

×

✓ Contactless

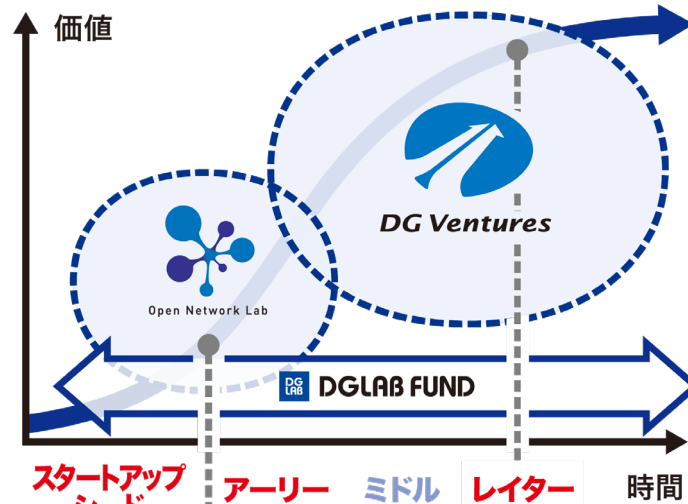
×

✓ New Regulation

<DGグループ連携>

- リカーリング (FT・MT)
- LTI (カカクコム、暗号資産)
- DG Lab
- Open Network Lab

<Leapfrogging事業の発掘>



スタートアップ シード アーリー ミドル レイト 時間

<重点投資領域>

投資社数:多
投資金額:少

投資社数:少
投資金額:多

<投資総額 365億円 (20.3期末)>
日本 1/3 アジア 1/3 米国 1/3 他

世界規模で起こる次世代DXコンテクト



Global Incubation Stream

- グローバルインキュベーション ストリーム提携パートナー
- 提携ファンドとの共同投資
- 日本スタートアップの海外進出



GOAL

カカクコムに加え、New Normal時代の変化を捉え、国内外で戦略事業を創出



CRYPTO GARAGE

ブロックチェーン(暗号資産)

I

暗号資産及びブロックチェーン技術を活用した
高度な金融サービスの本格展開

ビットコイン等の暗号資産は半減期を迎えさらに活性化、国内大手プレイヤーや海外事業社の参加に向けて今期始動



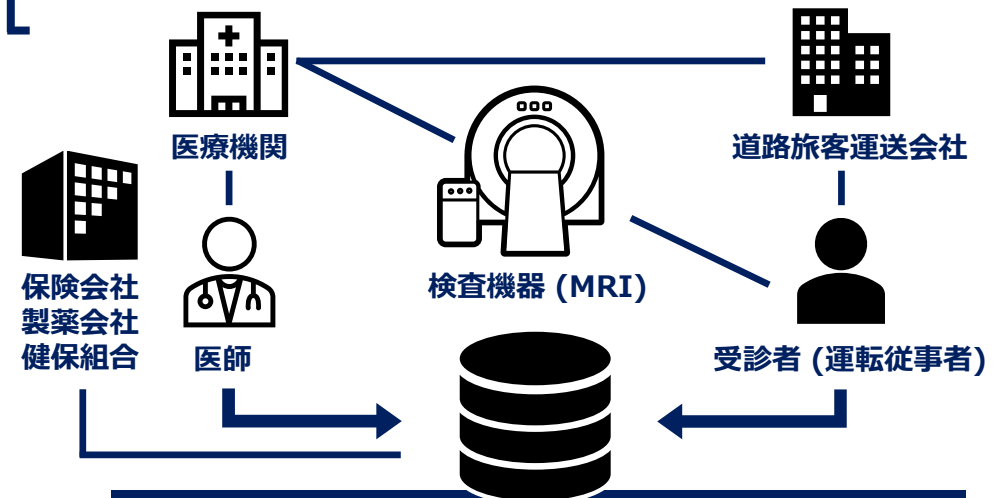
BRAINSCAN
TECHNOLOGIES

バイオヘルス (医療)

II

運転事業者向けMRI事業を基盤に、
脳のビッグデータ×AIで新規事業を開始

健診データプラットフォームによるサービス開発及び
マネタイズを目指す



健診データプラットフォーム
(電子カルテ、健診結果、ライフログ)

DG Lab



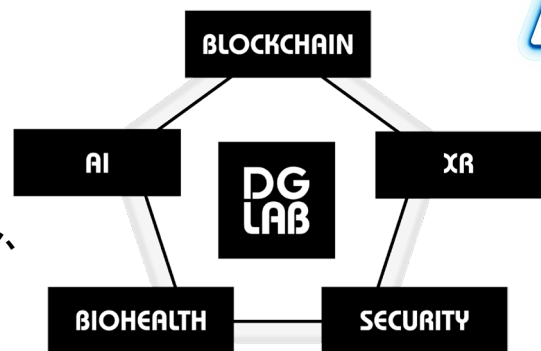


2016年から始めた" DG Lab"も第2ステージへと進化



OPEN INNOVATION PLATFORM

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



<コアパートナー>



DGLAB FUND

大和証券グループ本社 とのJV
Daiwa Securities Group Inc.

< DG Daiwa Ventures Inc. >

- 1号 ファンド規模68億円、31社に投資実行済
- 2号 150億円規模を予定。既に投資業務を開始

<協賛パートナー>



1号・2号合計:17社(現時点)

主なR&D・次世代事業化テーマ

<2ndフェーズ>

- AI プライバシーに配慮した個人を起点とするデータ利活用事業
- Blockchain 法人向け暗号資産決済システム、リテール向けBlockchainを活用した決済事業
- バイオヘルス 脳MRI画像データ及び個人健康診断データの利活用

<3rdフェーズ>

- Blockchain 処理高速化やスマートコントラクトに関する技術開発
- xR/データ利活用 屋外サイネージをターゲットにしたデータを活用した広告プラットフォーム構築
- バイオヘルス デジタルメディスンの流通プラットフォーム(DTx)

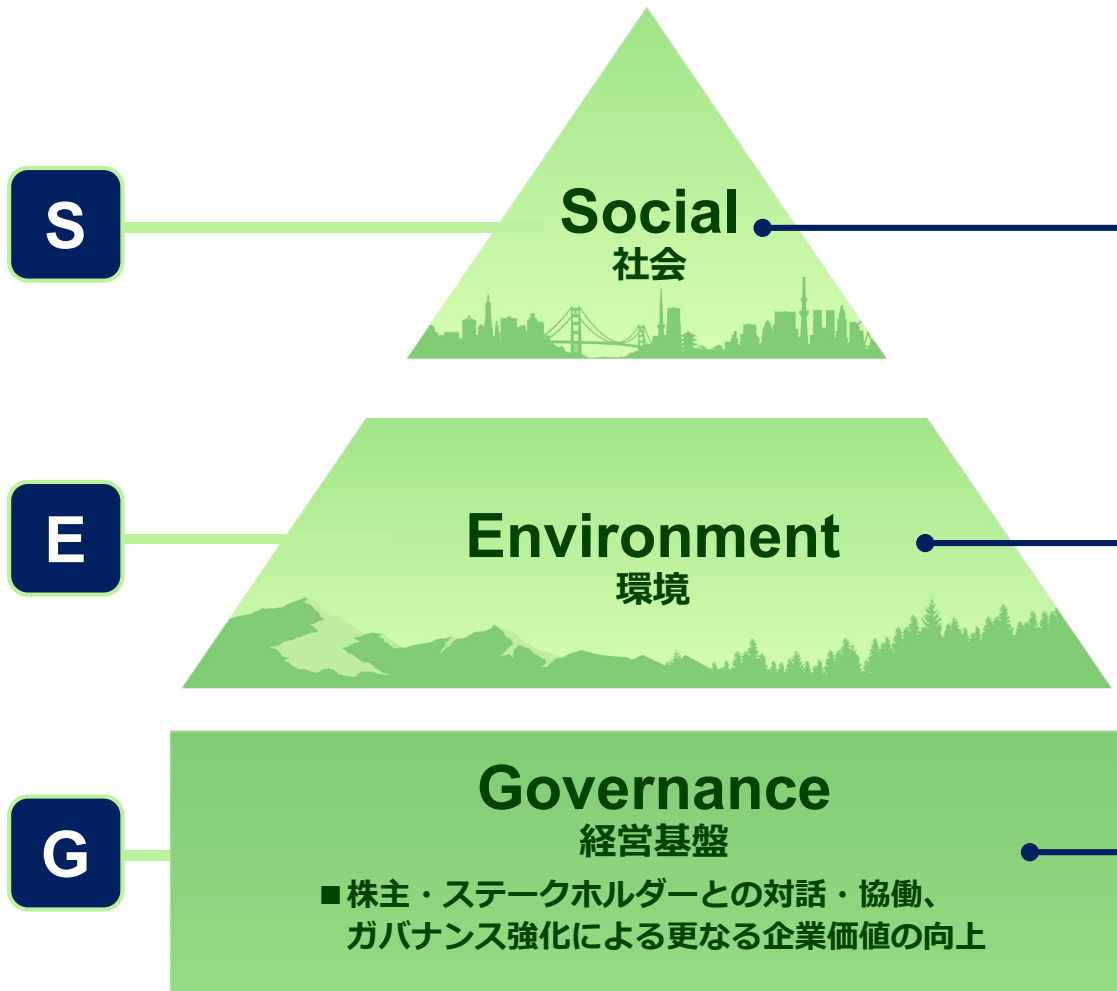
DGグループにおけるESGの取り組み





「Designing our New Normal Context」に共振するESG活動

< 領域 >



< 主な取り組み >

- 東日本大震災後の復興を目的とした、東北ユースオーケストラへの協賛・支援
・ボストンの有識者をネットワークしたNPOに対して支援予定
- Open Network Labを通じたソーシャルアントレプレナーの育成・支援
- ピース・ニッポン・プロジェクトへの活動支援
日本の自然美を後世に残すアーカイブ活動
- SDGs担当役員を米国でアサイン
3つのSDGs施策を選定
 - ・インターネット技術の発展への貢献による社会課題の解決
 - ・持続可能な社会への貢献
 - ・SDGs実現に向けたグローバルなパートナーシップ構築

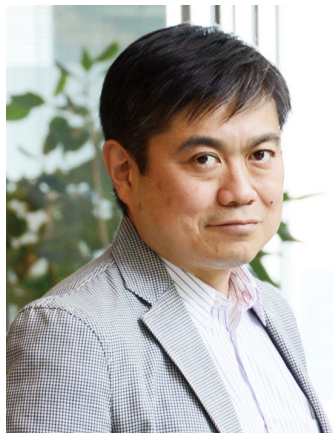


NEW

✓ 産官学が一体となった 最新テクノロジーを 活用したNPO活動への協力

グローバル

デジタルガレージ取締役 共同創業者の伊藤 穰一やリード・ホフマンらが立ち上げるNPOを本格的にサポート。世界のバイオテクノロジーのメッカであるボストンの有識者らのネットワークにより推進する、COVID-19に向けたプロジェクトを皮切りに、産官学の垣根を越え、人工知能や統計解析、バイオテクノロジーやサイバーセキュリティなどを活用した様々なプロジェクトをDGグループと連携し、ニュー・ノーマルを創り出す社会貢献型のプロジェクトを支援・推進。



取締役 共同創業者
伊藤 穰一

プロジェクト例

- 新型コロナ診断キット開発
- 社会活動を保つコンタクト
トレーシング技術とポリシーの開発
- グローバルでオープンな
臨床試験デザイン
- 次世代のコワーキング
スペースの設計 など



SDGs専任役員の米国でのアサイン

執行役員 デビー・アルトモンテ



✓ ソーシャルアントレプレナーを DGグループでバックアップ

日本

E

Open Network Labの卒業生でもあり、ごみ問題等に取り組むPIRIKAに代表されるようなソーシャルアントレプレナーをDGグループオールで支援。
事例)PIRIKA・DG・渋谷区が連携し、人工芝が発生源となる河川・海洋ゴミ問題解決に取り組むプロジェクトを推進

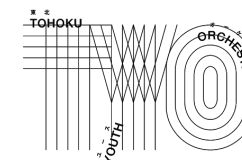


✓ 「東北ユースオーケストラ」への 協賛・支援

日本

S

東日本大震災からの復興のシンボルとすべく、被災三県の子どもたちを中心に編成したオーケストラ。坂本龍一氏がボランティアで主宰。子供たちが、優れた音楽家による指導や演奏、人々との交流を通じて世界を知り、仲間たちと経験していく「成長の場」と位置づけたもの。協賛だけでなく、クリエイティブやソーシャルメディアによるSNS施策等でも支援を継続。



Appendix





- IFRSの適用に伴い、キャッシュフローを伴わない公正価値評価差損益が利益に与える影響が増大
- 新たな株主還元指標として、キャッシュフローを基準とした配当性向を設定

前指標

当期利益に対する配当性向 20%

当期利益と税引前事業CFとの主な差異

- ± IT公正価値評価差損益
- 持分法投資利益
- + 減価償却額/ソフトウェア償却額
- + 法人所得税額

新指標

税引前事業キャッシュフローに対する配当性向 20%



事業から創出される純粋キャッシュフローを「税引前事業キャッシュフロー」として定義

<税引前事業キャッシュフローの計算式>

営業活動によるキャッシュフロー（営業CF）		本業により創出されるキャッシュフロー
調整項目	運転資本の増減額	主にFTセグメントの収納代行における一時的な預り金、及びMTセグメントの営業債権債務等の増減額等
	営業投資有価証券の増減額のうち、公正価値評価による増減を控除した額	営業投資有価証券の増減額から、キャッシュを伴わない公正価値評価による増減を控除した金額を営業CFから調整
	法人所得税の支払額	法人所得税はPL計上年度と支払い年度に差が生じる為、株主還元の算定上、営業CFから控除
	リース負債の返済による支出額	主に地代家賃の支払い額。IFRS適用により、財務CF項目として分類されるものの、事業活動上の必要支出として営業CFから控除
税引前事業キャッシュフロー		事業から創出される税引前の純粋キャッシュフロー









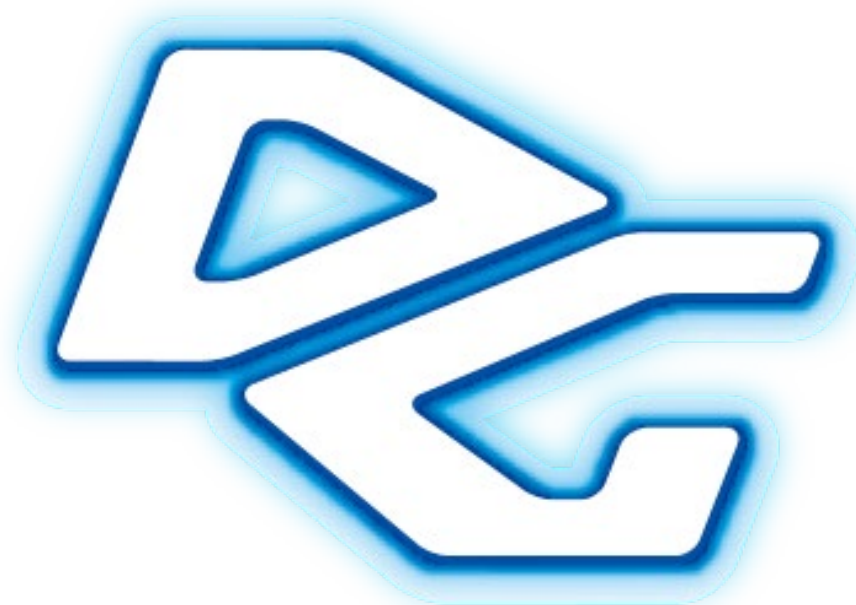
リリース日		リリース内容
2020年3月26日	econtext	イーコンテキスト、小中学校での学校給食費の返金業務支援として、BtoC送金サービス「CASH POST」を提供
2020年3月17日	veritrans	ベリトランス、「コンタクトセンター向けテレワーク対応型決済サービス」を販売開始
2020年3月13日	veritrans	ベリトランス、セブン-イレブンの実験店舗におけるキャッシュレス決済実証実験に、顔認証決済サービスを提供
2020年2月27日	Digital Garage	デジタルガレージグループ、九州旅客鉄道の「JRキューポアプリ」にポイント会員基盤を起点とするOMOソリューションを提供
2020年2月21日	Digital Garage	創立25周年記念配当の実施及び配当予想の修正に関するお知らせ
2020年2月20日	Digital Garage	デジタルガレージ、実購買データに基づき15秒単位の出稿を最適化するテレビCM出稿サービス「STORYテレビCM」を提供開始
2020年2月13日	veritrans	後払い決済サービス「ベリトランス後払い」、総合決済サービス「VeriTrans4G」とのデータ連携を開始
2020年1月22日	econtext	イーコンテキスト、セブン・ペイメントサービスと提携し、送金サービス「CASH POST」での現金受取り方法にセブン銀行「ATM受取」を追加
2019年12月27日	Digital Garage	デジタルガレージグループのマルチQRコード決済ソリューション「クラウドペイ」、KDDIが提供するau PAYに対応
2019年12月24日	Digital Garage	デジタルガレージ、缶バッジに埋め込まれたコードを利用し、「LINE」上でコンテンツを視聴できる「DDDisc® for LINE」を提供開始
2019年12月23日	veritrans	ベリトランス、IDOMが提供する個人間カーシェアサービス「GO2GO」にクレジットカード決済サービスを提供
2019年12月20日	Digital Garage	当社孫会社の株式取得（子会社化）に関するお知らせ
2019年12月16日	veritrans	ベリトランス、総合決済ソリューション「VeriTrans4G」が「PayPay」に対応
2019年12月10日	Digital Garage	デジタルガレージ、実購買データに基づく広告最適化レポートサービス「STORY」を提供開始
2019年11月21日	Digital Garage	連結子会社の商号変更に関するお知らせ
2019年11月13日	Digital Garage	大村湾沿岸地域の活性化を目指す「大村湾データコンソーシアム」が設立



リリース日		リリース内容
2019年10月31日	Digital Garage	デジタルガレージグループ、東芝テックの飲食店向けセルフオーダー端末「RelaxOrder」にテーブル決済ソリューションを提供
2019年10月24日	Digital Garage	デジタルガレージグループのマルチQRコード決済ソリューション「クラウドペイ」、「Alipay」、「AlipayHK」、「KakaoPay」に対応
2019年10月18日	Digital Garage	7社のデジタル治療推進企業が「日本デジタルセラピューティクス推進研究会」を発足、活動開始
2019年10月4日		DG Lab、「THE NEW CONTEXT CONFERENCE 2019 SAN FRANCISCO」を開催
2019年9月19日	Digital Garage	デジタルガレージが参画する「STARTUP CITY SAPPORO」プロジェクトが始動
2019年9月17日	veritrans	ベリトランス、ユニクエストが展開する「小さなお葬式」に後払い決済サービス「ベリトランス後払い」を提供
2019年9月12日	Digital Garage	デジタルガレージとKDDI、ARとVPS技術を活用したデジタルトランスフォーメーション（DX）の実証実験を実施
2019年8月30日	Digital Garage	デジタルガレージと大和証券グループ、次世代技術を有するグローバルのスタートアップ企業に向けた「DG Lab2号ファンド」を組成
2019年8月16日	Cyber Buzz	デジタルガレージの持分法適用会社であるサイバー・バズが東京証券取引所マザーズ市場への上場承認を取得
2019年8月2日	Digital Garage	デジタルガレージ、「Onlab Resi-Tech」を通じて国内大手企業7社とスタートアップ5社が共同実施する実証事業を支援
2019年7月25日	Digital Garage	デジタルガレージ、MITメディアラボの宇宙研究プロジェクト「Space Exploration Initiative」に協賛参画
2019年6月7日	NaviPlus	ナビプラス、「NaviPlusレコメンド」にNTTドコモの類似画像検索システムを用いた画像解析レコメンド機能を追加し提供開始
2019年5月31日	Digital Garage	デジタルガレージ、FDC、Fukuoka Growth Next、スマートシティ・インキュベーションプログラム「Onlab FUKUOKA」を始動
2019年5月23日	Digital Garage	デジタルガレージと鎌倉市、unerry、昭文社、鎌倉市のオーバーツーリズム解消に向け、観光客の行動を可視化する調査実施に関する協定を締結
2019年5月16日	Digital Garage	デジタルガレージグループ、読み取り支払い型のマルチQRコード決済ソリューション「クラウドペイ」を提供開始
2019年5月15日	Digital Garage	デジタルガレージ、「LINE QUICK GAME」向けに、「LINE」グループトーク上で動作するコンテンツプラットフォームを開発



リリース日		リリース内容
2019年5月13日	 Digital Garage	デジタルガレージ、WelbyとのPHRプラットフォーム構築に向け、福岡市で「PHRを活用した生活習慣病予防プログラム」の実証事業を開始
2019年5月9日		DG Lab、「How to Build a Data Ecosystem」をテーマに「THE NEW CONTEXT CONFERENCE 2019 TOKYO」を開催
2019年4月23日	 Digital Garage	デジタルガレージ、中国人向けに日本の魅力を紹介する新番組「潮食日誌」の制作・配信を開始
2019年4月19日	 CRYPTO GARAGE	Crypto Garage、ビットコイン決済の仮想通貨デリバティブ取引を実現するP2Pプロトコルを開発
2019年4月12日	 DG INCUBATION	DGインキュベーション、米国で急成長中のオーガニックフード特化型マーケットプレイスGrubMarketにリードインベスターとして出資
2019年4月1日		ベリトランス、特許庁での特許料等の手数料収納業務向けにクレジットカード決済サービスを提供



Digital Garage

本資料に記載された今後の見通し、戦略などは現在の弊社の判断であり、様々な要因の変化により、将来の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご了承ください。この文書は、投資家向け説明資料として一般に公表するための記者発表文であり、投資勧誘を目的として作成されたものではありません。また、この文書は、米国その他証券の売付けまたは買付けの勧誘を行うにあたり証券法の登録または資格要件の充足が必要となる地域における証券の売付けまたは買付けの勧誘を構成するものではありません。当社又は当社連結子会社の証券いかなる証券も米国の1933年証券取引法（以下「1933年米国証券法」といいます。）に基づいた登録がなされておらず、1933年米国証券法に基づく登録を行うか、または登録の免除を受ける場合を除き、米国において証券の売付けまたは勧誘を行うことはできません。米国において証券の公募を行う場合には、公募を行う会社およびその経営陣ならびに財務諸表に関する情報を記載した目論見書によって行うこととなります。