DG Integrated Report 2025

デジタルガレージ 統合報告書 2025年

30 YEARS ANNIVERSARY

Digital Garage



FinTech Shift 2.0

Designing New Context

Digital Garage Group



Purpose

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

1995年、「インターネット時代の『コンテクスト』を創っていく会社」を目指し、デジタルガレージは設立されました。「コンテクスト」は通常「文脈」と訳されますが、学問の世界では、コミュニケーションをとる二者の間でその関係性や、背景、文化、思想等のベースとなる認識（共有情報）をコンテクストと呼んでいます。マーケティングや言語学、情報工学、人工知能等、多くのカテゴリーでコンテクストは今やキーワードになっています。私たちは、「リアルスペース」と、これからどんどん大きくなる「サイバースペース」でインターネットの「コンテクスト」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クストを創る。それは世の中のために、未来のためになると考えています。

Earthshot

デジタルガレージは「Whole Earth Catalog」創刊者 Stewart Brand氏と共に、“Earthshot”のビジョンを宣言。人類の挑戦は月へ向かう遠心力から、地球を守る求心力へと転じ、ESGの時代へと大きくリセットしている中で、宇宙から見える地球に国境はなく、私たちすべてがエコシステムの一部であることを示すものです。



Value

First Penguin Spirit

事業として未知の領域に勇敢に挑む

ペンギンの群れは、生きていくために魚を獲る必要があります。しかし、その魚がいる海の中にはシャチやヒョウアザラシといった彼らを糧として生きている肉食獣が多く潜んでいます。こうしたなかでも危険を顧みず、自分たちの食料を得るために勇気をもって最初に飛び込むペンギンが、ファーストペンギンです。デジタルガレージグループでは、リスクのあることにも勇気と強い意志をもって真っ先に挑戦する、こうしたファーストペンギン・スピリットを創業以来の社是としています。社員一人ひとりが、この信念を掲げ、群れを率いる先駆者（ファーストペンギン）として、世の中の役に立つサービスを提供できるよう、日々業務に取り組んでいます。

Principle

Think for Yourself and Question Authority

自分で考えよ。そして常識を疑え。

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

目次

イントロダクション

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

DG グループの価値創造

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

成長戦略

17 COOメッセージ
19 セグメント概要・業績
20 セグメント責任者懇話
22 決済プラットフォームビジネス
23 QRコード決済市場の成長と未開拓市場への挑戦
24 デジタルビジネス総合支援事業
25 コラム～新会社「DGビジネステクノロジー」
26 B2B フィンテック事業
27 産業特化型決済／DX 事業
28 コラム～CurePort で始める医療DX
29 アライアンス戦略
31 株式会社カカクコムとの連携ビジネス
32 グローバル投資インキュベーション
33 アクセラレータープログラム「Open Network Lab」
34 コラム～インパクト投資とは何か？
35 次世代テクノロジー / サービス
36 財務戦略
36 キャッシュフロー・アロケーション
37 株主還元方針
38 株主をはじめとしたステークホルダーとの対話

価値創造を支える経営基盤

39 サステナビリティマネジメント
40 社外取締役鼎談
43 社会
43 人的資本の取り組み
45 多様な人財が活躍する仕組みづくり
47 未来を切り拓く人財育成
48 社員インタビュー
～先端テクノロジーでビジネスを創造
49 人権の尊重・地域社会への貢献
50 環境
50 環境に関する取り組み
52 ガバナンス
52 コーポレートガバナンス
55 リスクマネジメント
57 情報セキュリティ・コンプライアンス
58 役員紹介
59 スキルマトリックス

Special Content

60 Special Cross Talk

データ集

64 連結財務データ
65 セグメント別財務データ
66 グループ会社一覧
67 会社概要・株式情報

編集方針

本レポートは、ステークホルダーの皆さまに当社グループの戦略ストーリーをお示しするため、財務・非財務情報を統合的にまとめたコミュニケーションツールです。

設立30周年を迎えた今回は、これまでの軌跡と将来への展望を一体的に表現し、役員メッセージや社員インタビューなど当社グループのリアルな声を積極的に掲載することで、幅広いステークホルダーの皆さまに当社グループの戦略をより身近に、分かりやすくお伝えできるよう工夫しています。

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

本レポートが、株主・投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーの方々との対話のきっかけとなり、当社グループへの理解を一層深めていただく一助となるよう、今後も内容の充実に努めてまいります。

対象組織

株式会社デジタルガレージおよびグループ会社

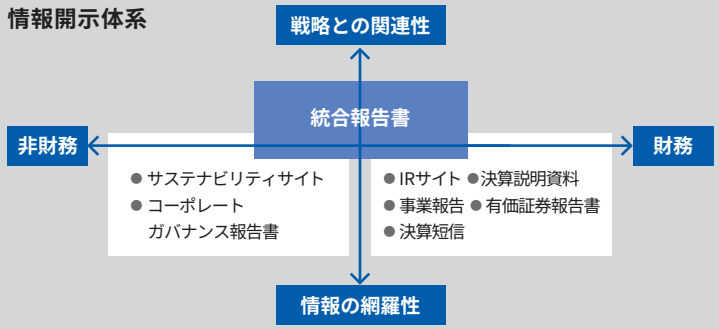
対象期間

2024年4月～2025年3月
ただし、必要に応じて2025年10月までの最新情報を掲載

将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている計画、予測、戦略などの将来に関する記述は、作成時点で入手可能な情報に基づく当社グループの判断によるものです。実際の業績はさまざまな要因により記載の見通しと大きく異なる可能性があります。

情報開示体系



CEOメッセージ

Group CEO Message

テクノロジーと共に歩んだ30年、そして次なる挑戦へ

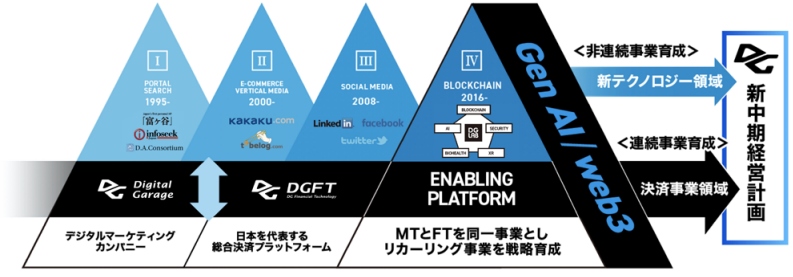
2025年、株式会社デジタルガレージ（以下、DG）は設立30周年という大きな節目を迎えました。株主・投資家、お客さま、ビジネスパートナー、そして社員とそのご家族といった、すべてのステークホルダーの皆さまに支えられながら、ともに歩み、現在のDGがあります。この場を借りて、心より感謝申し上げます。

DGの30年は、インターネットの進化と共にありました。1995年の設立以来、私たちは常にテクノロジーの波打ち際で、その時々のテクノロジーをビジネスとして社会実装することに挑戦し続けてきました。常に時代の半歩先を見据え、広告、決済、メディア、ブロックチェーンそしてAIと**「ファーストペンギン・スピリット」**をもってテクノロジーを活用したビジネスを創造してきました。一貫して行ってきた、プラットフォームソリューション・セグメントの決済事業は中期経営計画の目標として掲げる決済取扱高15兆円へ向けて確実に成長しています。



代表取締役 兼
社長執行役員グループCEO
林 郁

CEOメッセージ



DG グループのコンテクストデザインと社会実装の歴史

テクノロジーの変化は本当に速く、それまで常識とされたことが数年で劇的に変わり、ビジネス環境が大きく変わることを身をもって実感してきました。私たちのプリンシプル（行動指針）である**「Think for Yourself and Question Authority（自分で考えよ。そして常識を疑え。）」**は、こうしたテクノロジーの変化に応じたビジネスを展開する私たちが大切にしてきた価値観です。そして今、AIやブロックチェーンといった新たな技術の波が、再び世界を大きく変え、これまでの常識を変えようとしています。この大きな転換点において、私たちがこれまで培ってきた経験とアセットを礎に、DGがこれからどのような未来を描き、どのような戦略で企業価値を高めていくかお伝えします。

「DG FinTech Shift 2.0」のコンテクストをデザインする意義

消費行動は、商品やサービスの「認知」から始まり、「検討」を経て、「購入」へと至ります。多くの人は、その最終段階である「支払い」を、買い物体験の最終意思決定と捉えているように思います。しかし、決済の本質は、取引を成立させる「信頼のプロトコル」です。つまり、売り手は「商品やサービスを約束通りに提供する」、買い手は「その対価を確実に支払う」――この相互の信頼を、技術とデータで担保する仕組みこそが決済なのです。だからこそ、「支払い」は「終わりの意思決定」ですが、同時にその信頼を基盤として顧客との新たな関係が始まる「始まりの意思決定」でもあります。

現在、私たちが進めている**「DG FinTech Shift 2.0」**では、この決済を四つの層に分けて捉えています。

- **インフラ層**
  — ネットワークとセキュリティ。止まることのない盤石な基盤。
- **トランザクション層**
  — 決済認証・処理システム。取引1件ごとに信頼を刻む。
- **マーケティング層**
  —データ活用とCRM※。取引履歴を未来の関係性に変える。
- **価値還元層**
  —ポイント、リワード、体験の物語。支払いを「戻ってきたい体験」にする。

この四層が緊密に連携することではじめて、決済は「単なる支払い」から「持続的な収益基盤」へと昇華します。このコンテクストデザインこそが、**「DG FinTech Shift 2.0」**という言葉に込められた意味なのです。

FinTech & Beyond：戦略パートナーと創る未来

当社グループのさらなる成長に向け、強力なパートナーとの連携を進めてきました。**株式会社りそなホールディングス**との戦略的関係の強化により、当社グループの強みである「決済とテクノロジー」に、りそなグループがもつ「金融の信頼性と広範な顧客基盤」という新たな推進力が加わります。これは単なる資本提携ではなく、「決済×Data」を核とする「DG FinTech Shift 2.0」の共創――私たちの次のステージです。

りそなグループは、日本最大級である約50万社の中小企業顧客基盤という、日本の経済を支える確固たるアセットを有しています。この顧客基盤に対して、私たちがもつ決済ソリューションやDX支援のノウハウを提供することで、日本全体のDXのゲートウェイとして力強く推進できると確信しています。DGだからこそ提供できる決済やデジタルテクノロジーと、DGだけでは成すことのできないりそなグループの銀行のノウハウを掛け合わせることで、新たな次世代型金融サービスの提供を目指します。

KDDIグループのauフィナンシャルサービス株式会社との協業では、au経済圏と当社グループの決済基盤を連携させ、「NESTA」を共同開発しています。この次世代プラットフォームには、世界に点在する最先端のテクノロジーを集結させ、安心・安全で確実な決済を実現していきます。また同時に、次世代決済の有力決済事業者であるインドの「PhiCommerce」へ戦略的資本業務提携を行いました。同社は、インド決済公社（NPCI）が運営するRuPayなど、国家レベルの決済システムで培った高度な技術を有しており、この技術を来期に向け準備、実装していく予定です。株式会社DGフィナンシャルテクノロジーの前身である株式会社イーコンテクストは、株式会社ローソンとのジョイントベンチャーとして始まり、コンビニエンスストア決済の20年以上のノウハウがあります。このノウハウを活かし、日本型OMO（オンラインとオフラインの融合）の領域でも貢献できると考えています。これらは通信テクノロジーとAIが融合する新しい地平に向けての「DG FinTech Shift 2.0」でもあると認識しています。

株式会社カカクコムとは、同社がもつ「食べログ」等のメディアと決済ソリューションを接続し、インバウンド需要や中小飲食店のデジタル化を後押しする取り組みを加速しています。また、旅行領域ではカカクコムの子会社である株式会社タイムデザインと当社グループの決済

※ CRM（Customer Relationship Management）：顧客情報を管理・分析し、個々に合わせた対応で関係を築く仕組み

CEOメッセージ



システムを連携した「ホテペイ」の提供宿泊先の増加により、決済取扱高が前期比25％の成長を実現していくなど、メディア × 決済 × データというグループならではの組み合せの戦略を実施しています。

クレジットカードの**株式会社ジェーシービー**、POSシステムの**東芝テック株式会社**、航空キャリアの**ANAグループ**などの各界の代表的なパートナーと資本業務提携しています。当社グループのニュートラルな立場で、お互いの強みを活かし、共に足し算ではない掛け算のビジネスの成長を目指し、サービスを展開しています。これらの経済圏をつなぐためには、新しいテクノロジーの活用や個人情報を保護する次世代型のデータガバナンスが重要であり、当社グループはその構築・強化に努めています。

当社グループは、さまざまなパートナーと当社が特許を有する**Cloud Pay**（特許番号：第7303664号）・**Cloud Pay Neo**（特許番号：第7641080号）**のQRコード決済**を活用したソリューションを開発・提供しています。私たちDGグループがもつテクノロジーとそれぞれのビジネスパートナーがもつ各領域のデータを掛け合わせ、**「決済 × Data」による「DG FinTech Shift 2.0」**をこれまでとは異なるステージで進めることで、日本のDX化に貢献していきます。

私たちは、一社がすべてを押さえる「Winner takes all」の縦割り思想を越え、さまざまなセクターの企業がそれぞれの価値を持ち寄り、決済を軸として、水平方向に広がる日本型のビジネスエコシステムの構築を目指しています。

AI時代の幕開けに際して：先端テクノロジーとビジネスフィロソフィー

テクノロジーの進化のスピードはAI時代に入ってきた現在、さらに加速しており、社会を変えるような破壊的変革をもたらします。こうした大きく、急速な変化が起こる時代だからこそ、今まで以上に企業の変わらないフィロソフィーや美学の重要性が高まってきていると考えます。

変化の速いテクノロジーに対し、受動的に待ち構えていては変化に対応することはできません。当社グループは、テクノロジーに対して、貪欲に、スピーディーに取り入れるスタートアップへの投資事業を長年にわたり続けてきたことで、投資リターンとともに先端テクノロジーにアクセスしてきました。

当社グループは、インキュベーションセンター「DG717」（サンフランシスコ）や「DG CAMP AKIYA Yokosuka City」（横須賀）、カンファレンスホール「Dragon Gate」（渋谷）、ロンドン拠点など、国内外にスタートアップ支援施設を開設し、当社グループ独自のグローバルネットワーク**「DG Global Incubation Stream」**を構築してきました。

スタートアップの事業環境は、AIの進化により言語の壁を越えたグローバル化が進むことで大きく変化し、迅速な判断や支援の重要性がより高まってきています。当社グループが大切にするバリューである**「ファーストペンギン・スピリット」**をベースに、テクノロジーをスピーディーにビジネス化し、社会実装していくことが、これまで以上に大切な時代だと認識しています。

ビジネス環境が大きく変化する今だからこそ、変わることのない普遍的で大切な価値観があります。それは「ユーザーファースト」という、創業以来変わらぬもう一つの哲学です。特定のサービスにユーザーを縛るのではなく、常にユーザー自身が、数多ある選択肢の中から最適なものをフェアに選択できるべきだと考えます。商品やサービスのスペックだけでは差がつきにくくなった現代において、最終的に選ばれる理由は、その企業の文化やフィロソフィーにあると確信しています。私たちは、単に便利な価値を提供するだけでなく、企業の意思や哲学をもって社会と向き合い、そこに共感し、応援していただけるような企業群を目指します。

CEOメッセージ

AI領域の戦略テクノロジー：次世代のための新しいコンテクストデザイン

テクノロジーの変化による社会的なインパクトが大きくなるなか、地球環境への負荷に対しても真摯に向き合わなければなりません。AIにより確かに便利になりましたが、幼児の思考で対応できるタスクでも、現在のAIで実行すると莫大なエネルギーを必要とすることがあります。利便性の追求により持続可能性を損なう可能性があることまで想像することが大切だと考えます。生成AIのLLM（大規模言語モデル）に加えて、MIT（マサチューセッツ工科大学）と連携し、省電力にもつながる次世代AI Probabilistic Computing※を加えた、新たな生成AIモデルの取り組みをはじめています。

私たちのパーパスは**「持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」**ことです。人間の活動が地球環境等に大きく影響を与える人新世を生きる企業として、事業を通じて社会を豊かにすると同時に、その事業が地球環境と共存できるものであること。この両立こそが、私たちが考える“新しいコンテクスト”であり、これからの企業に課せられた責務です。DGは、単にビジネスの視点だけでなく、人々の役に立つ、社会にとって必要となるビジネスコンテクストを創造してきました。これまでの30年がそうであったように、これからの30年に向けても社会に役立つコンテクストをデザインし、テクノロジーで社会実装していきます。

次なる30年に向けて：すべてのステークホルダーの皆さまへ

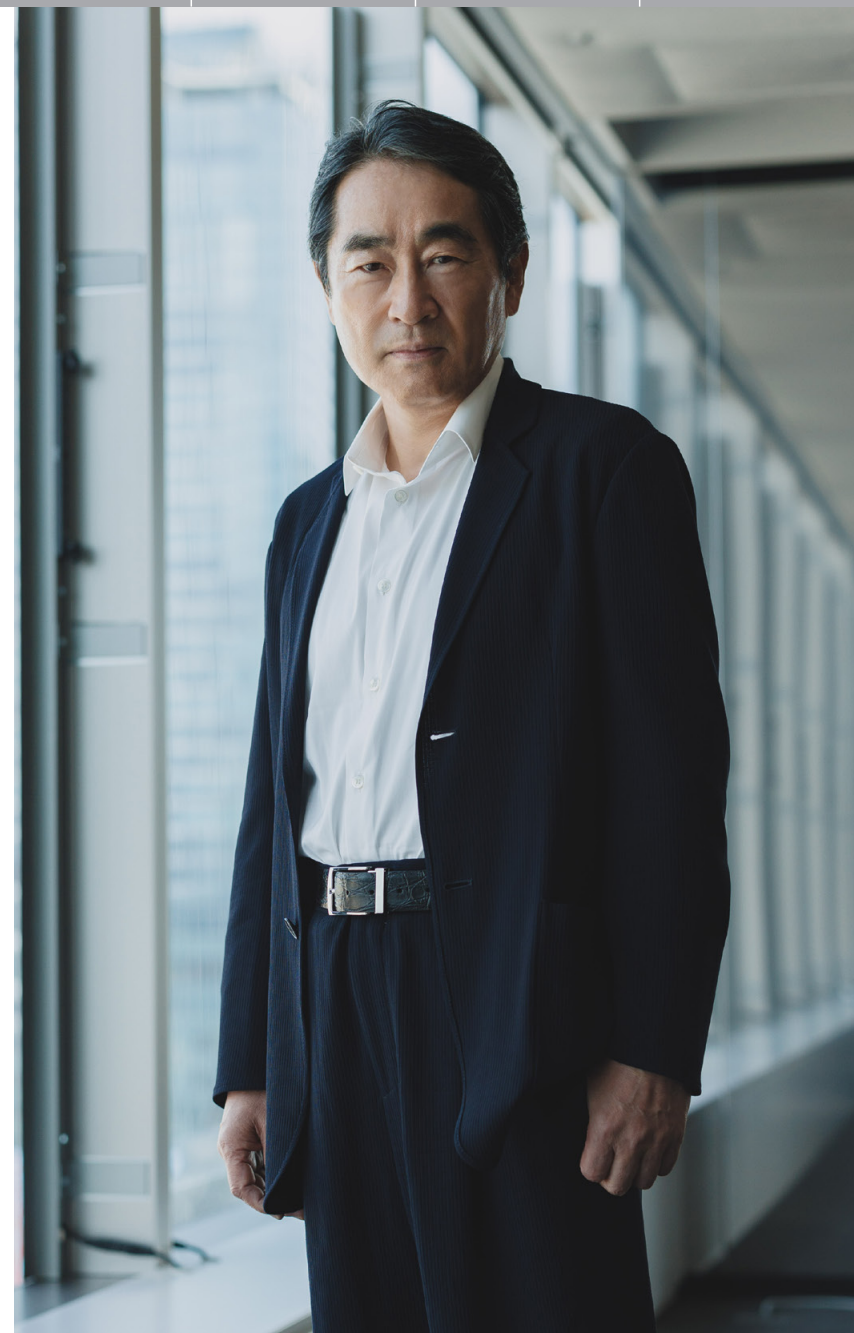
設立から30年、当社グループは、常に時代の変化を先取りし、テクノロジーを社会実装してきました。これからもテクノロジーに果敢に挑み、持続可能な社会に役立つサービスを創り上げていきます。

私は創業者として、企業は株主やお客さまのものであると同時に、社員のものでなければならないと考えています。テクノロジーに果敢に挑み、サービスを創り上げていく社員の一人ひとりが安心して挑戦し、成長を実感できる場でなければ、真のイノベーションは生まれません。

テクノロジーの進化による変化がますます進むこれからの時代、社員と会社との関係や、求められるスキルや制度等も変わっていきます。私たちは、リスキリングの機会提供や多様な働き方の推進を通じて、社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に築き、DGというプラットフォームで思う存分に才能を発揮できる環境を整えていきます。社員の成長が会社の成長に直結し、会社の成長が社員に新たな機会を提供する――この好循環を実現していくことで、持続的な成長を目指します。

私たちの挑戦から生まれる成長の果実を社会、そして皆さまへと還元することを両立させるべく、資本効率を追求し、企業価値の最大化に努めていきます。また、すべての株主の皆さまに対する還元は、これまでも安定的な増配を継続してきました。2024年3月期を初年度とする中期経営計画では、累進配当と累計配当総額100億円以上を目標に掲げ、皆さまのご期待に応えていきます。

日頃より真摯なご意見とご支援をいただいている社内外のすべての皆さまに心より感謝申し上げます。私たちの中長期的な価値創造へのご理解とともに、挑戦を続けるデジタルガレージグループへの変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



※ Probabilistic Computing：人間の直感的判断や認知過程のように不確実性を取り入れモデル化し、複雑な状況に対して説明可能性がありインタラクティブ性の高い計算手法

1995–1999

PORTAL SEARCH E-COMMERCE VERTICAL

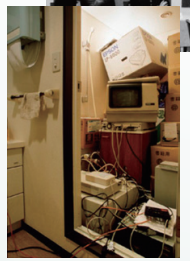
Windows 95 の登場によりインターネットが一般に普及し始め、Eコマースやインターネット広告といった新たな市場が形成された黎明期。当社はまさにこの変革期に創業し、検索エンジン「Infoseek Japan（現 楽天 Infoseek）」の運営を開始したほか、日本初のインターネット広告コンソーシアムである「デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム（株）（略称 DAC、現（株）Hakuhodo DY ONE）」を設立しました。さらに、Eコマース時代の核心となる決済事業へいち早く進出し、現在の事業基盤を構築しました。











NEW CONTEXT CONFERENCE（NCC）

IT黎明期から各時代で注目されたテーマをもとにカンファレンスを開催

当社が主催する国内外の有識者とAIなど最先端技術の未来像を探る国際カンファレンス。5~10年先の潮流を捉える議論は、当社の戦略的羅針盤としてグローバルなイノベーション創出の源泉となっています。

Context Timeline

コンテクスト タイムライン

- 1993 日本初の個人ホームページ「富ヶ谷」を開設
- 1995 インターネットを媒体とした広告・企画・制作等を目的として株式会社デジタルガレージ設立
- 1996 ロボット型検索「Infoseek Japan」の運営開始
- 1996 日本初の広告コンソーシアム「DAC」を設立
- 1997 サイバーキャッシュ（株）（現 DG フィナンシャルテクノロジー）設立

2000–2007

RCH E-COMMERCE VERTICAL MEDIA SOCIAL ME

ドットコムバブル崩壊後、ユーザー自身が情報を発信するSNSなどのCGM※が「Web2.0」として台頭した時代。当社は店頭市場に株式を上場しました。価格比較サイトを運営する「カカクコム」の将来性にいち早く着目し、戦略的投資を成功させたことが、当社のインキュベーション事業の礎となりました。さらに、米国のブログ検索サービスを提供する「テクノラティ」と業務提携し、2005年「テクノラティジャパン」を設立。決済事業を強化しつつ、次代の潮流を捉え、グローバルな成長基盤の整備をはかりました。

※CGM（Consumer Generated Media）：ユーザー自身がコンテンツを生成・投稿するメディア

[Pick Up NCC テーマ]

2005 ブログ、ネットコミュニティ、コマース、今後の10年
2006 The Culture of Web2.0
2007 ユーザーが創る新しいWebの世界とWebの未来を創る先駆者達













2000
- Eコマースの物流・決済等のプラットフォームを担当する（旧）（株）イーコンテクストを（株）ローソン、（株）東洋情報システム（現 TIS（株））、三菱商事（株）と共同出資にて設立
- 店頭市場に株式を上場

2002
- （株）カカクコムを連結子会社に

2004
- モバイル端末向けのコンテンツ関連事業を行う連結子会社（株）DG モバイルを設立

2005
- ブログ検索サイトを運営する連結子会社（株）テクノラティジャパン（後の（株）DG ストラテジックパートナーズ）を設立
- 事業戦略支援型ベンチャー・キャピタル DG インキュベーションを設立
- 情報共有サイトを運営する連結子会社（株）WEB2.0 をぴあ（株）、（株）カカクコムと共同出資にて設立

2006
- 総合Web広告業を行う連結子会社（株）DGメディアマーケティングを設立
- CGMを活用した広告商品開発等を行う連結子会社（株）CGM マーケティング（現（株）BI.Garage）を（株）電通（現（株）電通グループ）、（株）サイバー・コミュニケーションズ（現（株）CARTA ZERO）、（株）アサツーディ・ケイ（現（株）ADK マーケティング・ソリューションズ）と共同出資にて設立

2008–2015

EDIA > SOCIAL MEDIA > Fintech / AI / Blockchain

世界金融危機後、iPhone の登場でモバイルとソーシャルメディアが社会の中心へと移行した時代。当社は、世界で台頭し始めた Twitter 社の日本展開を支援し、日本での普及を後押ししました。また、米国の潮流を捉え、日本初のシードアクセラレータープログラム「Open Network Lab」を設立。さらに、決済事業においては、ベリトランスを子会社化し、国内での大規模な決済プラットフォームの構築を進めました。フィンテック分野への投資も本格化させるなど、時代の変化を捉え、事業を飛躍させました。

[Pick Up NCC テーマ]

2008 オープン・ネットワークが生む『ポスト Web2.0』
2010 リアルタイム Web とソーシャルメディアの未来
2011 生活基盤としてのソーシャルメディアの未来
2012 スマートフォンの先に見える未来
2015 「デジタル通貨」と「仮想現実」











2008 Twitter（現 X Corp.Japan（株））の日本進出を支援

2010 日本初のシードアクセラレータープログラム Open Network Lab を開設

2011 LinkedIn 社の日本におけるマーケティングを支援

2012 EC事業者に対する決済関連のシステム・サービスの提供および決済業務の代行事業を行うSBIベリトランス（株）（現（株）DGフィナンシャルテクノロジー）、同社の子会社である SBI ナビ（株）（現ナビプラス（株））他の株式を取得し、連結子会社とする（EC決済のリーディングカンパニー「ベリトランス」を子会社化）

2013 （株）電通（現（株）電通グループ）、（株）サイバー・コミュニケーションズ（現（株）CARTA ZERO）、（株）アサツーディ・ケイ（現（株）ADK マーケティング・ソリューションズ）と合弁でデータサイエンス事業に参入

インキュベーションセンター「DG717」を設立

2014 世界的ソーシャルコミュニティサイト「Wikia（現 Fandom）」の日本語版サイトを運営する Wikia Japan（株）の株式を取得し、持分法適用会社とする

2015 コンテンツビジネスへの戦略投資等を行う連結子会社（株）DK Gate を（株）講談社と共同出資にて設立

2016-2024

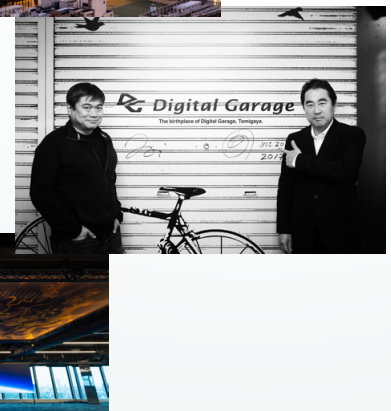
EDIA Fintech / AI / Blockchain

AIがAlphaGoの衝撃を経てChatGPTで社会実装期に入り、web3が勃興する一方、プライバシー保護規制が世界的に強化された時代。当社グループの子会社でフィンテック分野におけるブロックチェーン金融サービスの研究開発と事業化を推進する「Crypto Garage」が、国の規制サンドボックス制度の第1号認定を受けました。グループ戦略「DG FinTech Shift」を進めるとともに、生成AI起業家支援プログラム「GenLab」を始動するなど、今後も時代の変化を先取りし、技術の社会実装に挑戦し続けます。

[Pick Up NCC テーマ]

2016「ブロックチェーン」と「人工知能」
2017「バイオテクノロジー」と「ブロックチェーン」
2019 How to Build a Data Ecosystem
2022 web3 Summer Gathering
2023 Gen AI が創造する新しいグローバルコミュニティ

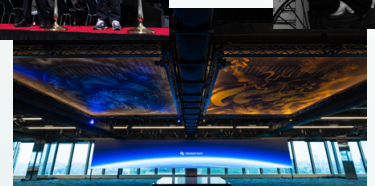












2016	東京証券取引所市場第一部へ市場変更
	フィンテックを活用した決済ソリューションの開発・提供を行うANA Digital Gate(株)を全日空商事(株)と共同出資にて設立し、持分法適用会社とする
2018	ブロックチェーンを活用した金融サービス等を行う連結子会社(株)Crypto Garage を東京短資(株)と共同出資にて設立
2019	POSシステムを利用する事業者向けマルチ決済ソリューションの提供を行うTDペイメント(株)を東芝テック(株)と共同出資にて設立し、持分法適用会社とする
2021	グループ戦略「DG FinTech Shift」の一環として、連結子会社(株)イーコンテクストの事業を連結子会社(株)DGフィナンシャルテクノロジーに承継させる吸収分割
	Open Network Lab・ESG１号投資事業有限責任組合(Earthshot ファンド)に出資し、連結子会社とする
2022	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所の市場第一部からプライム市場に移行
2024	DGりそなベンチャーズ１号投資事業有限責任組合に出資し、持分法適用会社とする

価値創造プロセス

外部環境 ▶P13

フィンテック・市場環境
- キャッシュレス化の加速とB2B市場の潜在的成長性
- 金融環境の変化と投資先の厳選

テクノロジー・セキュリティ環境
- 生成AIの普及と次世代技術への進化
- 高度化するサイバー攻撃と増大するリスク

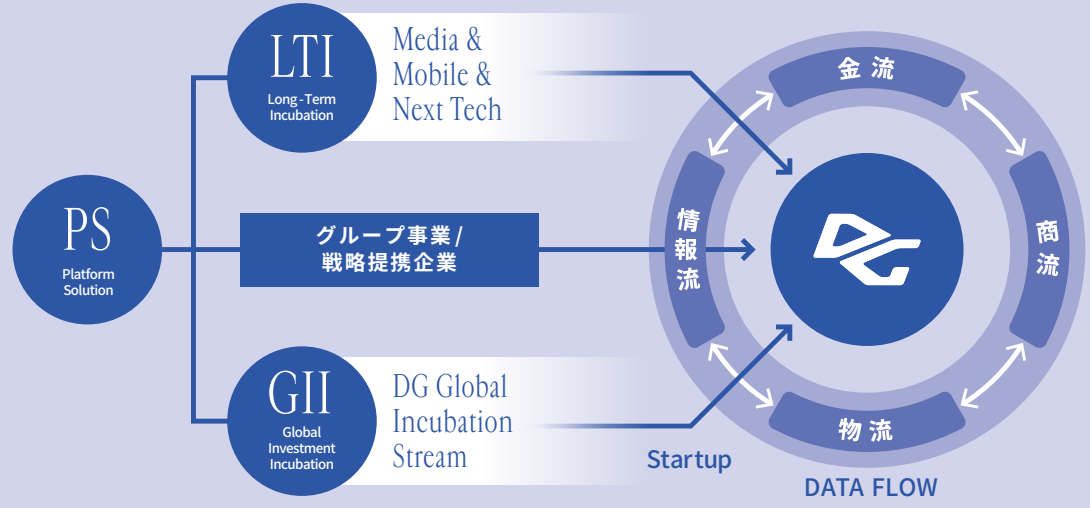
社会・環境
- 労働力不足の深刻化と省人化・DXニーズ
- ライフスタイルの多様化
- 気候変動の深刻化

政治・法規制
- テクノロジー関連の法規制強化と国際ルール形成

Purpose（サステナビリティ方針）▶P1　持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する

経営資源 ▶P14
- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 製造資本

BUSINESS MODEL ▶P19



マテリアリティ ▶P15

ビジネス分野	テクノロジーによるエコシステムの形成	▶P17-38
人財分野	誰もがいきいきと活躍できる環境づくり	▶P43-48
基盤分野	社会と共にあゆむための信頼の構築	

OUTCOME・社会的インパクト ▶P16

経済の活性化と市場の創出
多様な価値観に応える情報提供や商取引により経済の活性化、市場の創出に貢献

気候変動問題の緩和に貢献
既存の社会システムをデジタル化し、さらに省電力・省資源化を推し進める

セキュリティリスク低減の実現
サービスを通じ、安心と信頼のある社会醸成に寄与

格差による不平等の是正を実現
デジタル技術による金融・商取引アクセスの向上により格差是正に寄与

深刻化する労働力不足を解決
デジタル化による省人化・生産性向上に資するサービスを提供し、解決に貢献

持続可能な社会を実現
ESG関連のスタートアップへの投資を通じて社会・環境分野のイノベーションを促進し、新たな事業・産業を共創

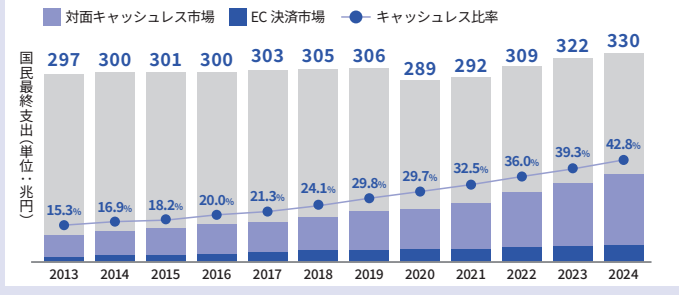
人的資本で社会に貢献
イノベーションを加速させ、革新的なサービス、社会課題の解決につながるビジネスを創出し、社会に貢献

外部環境

1 Fintech & Market Environment（フィンテック・市場環境）

- キャッシュレス化の加速：B2C市場の成長に加え、開拓余地の大きいB2B市場（1,100兆円超※1）の潜在的な成長の可能性

キャッシュレス市場規模の推移※1



- スタートアップ投資環境の変化：金融環境の変化と投資先の厳選

機会

- 決済プラットフォーム事業の継続的な高成長
- B2B決済・金融サービスの展開による新市場開拓
- 厳選した有望スタートアップとの戦略的パートナーシップ強化

リスク

- 決済領域における国内外プレイヤーとの競争激化
- 投資ポートフォリオの公正価値変動リスク

2 Technology & Security（テクノロジー・セキュリティ環境）

- 生成AIの社会実装と次世代AI（Probabilistic Computing）の台頭

日本における生成AIサービス利用者数需要予測※2



* ICT総研による利用者数推計。
* 1年以内に生成AIサービスを利用したことのあるユーザー数の予測。

- サイバーセキュリティリスクの増大：重要インフラを狙った攻撃の高度化・巧妙化

機会

- 決済×AIによる新たな付加価値サービス創出
- 次世代AIコンソーシアムにおける主導的地位の確立
- 高度なセキュリティを強みとした信頼性の獲得

リスク

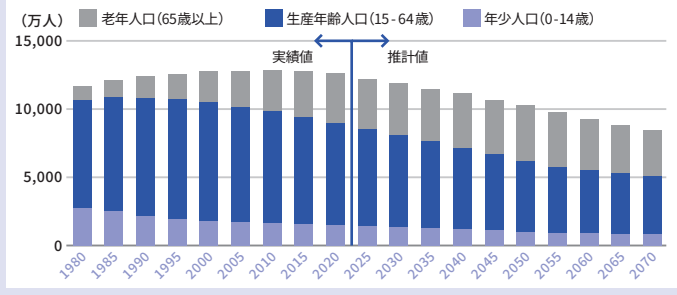
- 最新技術へのキャッチアップと研究開発投資の継続的な必要性
- 重大なセキュリティインシデント発生による事業継続性への影響および信用毀損リスク

※1（出典）内閣府「国民経済計算」、経済産業省「電子商取引に関する市場調査」、「キャッシュレス・ロードマップ」および「キャッシュレス・ビジョン」をもとに当社で推計
※2（出典）株式会社ICT総研「2024年度 生成AIサービス利用動向に関する調査」

3 Social & Environmental（社会・環境）

- 少子高齢化に伴う労働力不足：社会全体の生産性向上が急務

生産年齢人口（15～64歳）の推移※3



- ライフスタイルの多様化：新しい働き方や消費行動の定着
- 気候変動問題の深刻化：脱炭素社会への移行の加速

機会

- 産業特化型DXサービスの開発・提供による省人化ニーズの獲得
- 端末レス決済をはじめとする環境負荷低減ソリューションの提供価値向上
- ESG投資の拡大（Earthshotファンド等）

リスク

- 高度IT人財の獲得競争の激化
- データセンター等への物理的リスク（自然災害等）

4 Policy & Legal（政治・法規制）

デジタルトランスフォーメーション(DX)の進展により、事業基盤となる法規制への対応の重要性が高まっています。当社グループは法令遵守を事業活動の根幹に位置づけ、適切な対応を行うことで、社会からの信頼獲得と新たな成長機会の創出につなげています。

【当社事業にかかわる近年の主な国内法規制】

2023年施行：改正資金決済法
2023年施行：改正電気通信事業法
2023年施行：デジタル規制改革推進一括法*1
2023年施行：改正資金決済法
2024年施行（改正）：令和6年度税制改正
2025年施行予定：スマホソフトウェア競争促進法*2

*1「デジタル社会の形成を図るための規制改革を推進するためのデジタル社会形成基本法等の一部を改正する法律」の通称
*2「スマートフォンにおいて利用される特定ソフトウェアに係る競争の促進に関する法律」の通称

機会

- 規制を遵守した信頼性の高いサービス提供による競争優位性
- 政策を追い風とした事業領域の拡大（例：インボイス制度対応）
- 規制のサンドボックス制度等を活用した新事業領域への早期参入

リスク

- 法規制の変更に伴うコンプライアンスコストの増大
- 新規事業展開における法的な不確実性

※3（出典）内閣府「令和7年版高齢社会白書」掲載の国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位推計を基に当社で作成

経営資源

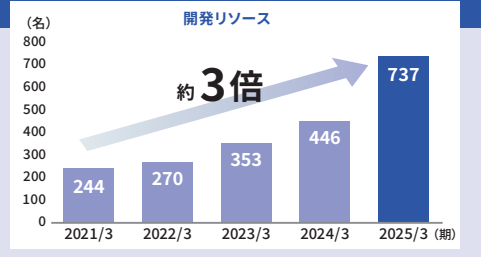
財務資本

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

資産合計	資本合計	親会社所有者帰属持分比率
2,263億円	777億円	33.3%

製造資本

創業以来、当社グループはテクノロジーの最前線で、多様なサービスを開発してきました。2025年3月期にはニアショア開発に実績を持つ株式会社DGフィーリストをグループに加え、開発リソースを増強しました。今後も新たな技術を活用したサービス開発の推進に向け、エンジニアをはじめとするグループ内の開発リソースの拡充をはかっていきます。



※ビジネスパートナーを含む

社会関係資本

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

りそなグループ　auフィナンシャルサービス
JCB　東芝テック株式会社
ANA　全日空商事株式会社

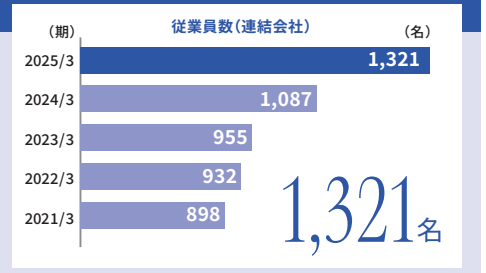
累計スタートアップ投資企業社数　400社以上

Seed Accelerator Program採択数　160社以上

※2025年3月末時点

人的資本

「Think for Yourself and Question Authority（自分で考えよ。そして常識を疑え。）」のプリンシプルに共感し、リスクを恐れず果敢に挑戦する「ファーストペンギン・スピリット」精神をもつ人財が当社グループの価値創造の源泉となっています。2025年3月期は株式会社DGフィーリストおよび、株式会社SCOREのグループ入り等により、人員が増加しました。



知的資本

① スタートアップネットワークによる情報蓄積

北米・日本・アジア・欧州を中心に、創業以来築いてきた独自のディールソースである「DG Global Incubation Stream」を通じて、世界中の有望なスタートアップや最先端テクノロジーへリーチし、得られる情報を蓄積しています。これらの情報は、当社グループにおける唯一無二のアセットとなっています。

②自社研究開発組織での技術開発とプロダクトへの適用

Digital Architecture Lab

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

最新技術のプロダクトへの適用を推進

当社および各グループ会社の技術部門において、最先端技術のプロダクトへの適用を進めています。生成AIに関する取り組みも推進しており、社内の各種業務の効率化に加え、プロダクトへの適用も進めています。

③テクノロジーの社会実装を通じたナレッジ

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

マテリアリティ

特定したマテリアリティ

当社グループのマテリアリティ

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

～サステナビリティ担当執行役員インタビュー～

持続的成長と社会価値創造への挑戦

「持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」というパーパスのもと、当社グループはサステナビリティ経営を一層推進しました。昨年に統合報告書を初発行したなど、サステナビリティに関する情報開示も拡充が進んでいます。気候変動対応では、2030年までにGHG排出量50%削減（2022年3月期比）、2050年カーボンニュートラル達成を目標に、省エネルギー施策や再生可能エネルギー導入などの取り組みを進めています。

また、前年度はビジネス、人財、基盤の3つの重要分野におけるマテリアリティごとにKPIを新たに設定し、その達成が企業価値と社会にどのようなインパクトをもたらすか、ストーリーを描き明確化しました。今後はKPIの達成に向けて、事業を通じたサステナビリティの取り組みを強化します。



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

マテリアリティ特定ステップ

STEP 1 社会課題の把握・抽出
- GRI/ISO/SASB等のガイドラインを幅広く参照し、社会課題を網羅したロングリストを作成

STEP 2 当社グループにおける重要度を評価
- パーパスと中期経営計画をもとに各項目をリスク・機会両面で分析・評価
- 目指す未来像からバックキャスト視点で、当社グループにとって高重要度の項目を抽出

STEP 3 ステークホルダーにおける重要度の把握
- 社内外の取締役、社員（マネジメント/キャリア/若手）へのヒアリングをもとに評価
- 株主、取引先、地方自治体、有識者へのヒアリングをもとに評価

STEP 4 優先順位の整理
- STEP1～3を踏まえ、優先度の高い社会課題を特定

STEP 5 妥当性の評価・マテリアリティの特定
- 特定したマテリアリティをサステナビリティ委員会にて協議
- 取締役会での審議・承認を経て、最終決定

マテリアリティと考え方

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

マテリアリティ

マテリアリティKPIとインパクトストーリー

当社グループは、特定した3分野8項目のマテリアリティそれぞれにKPIを設定しています。各主管部門が、創出価値（アウトカム）を念頭に、社会と事業へのインパクトを可視化した「インパクトストーリー」を描き、マテリアリティごとのKPIを設定しました。今後はKPIを指標としてPDCAサイクルを継続的に回し、サステナビリティ経営の実効性を高めていきます。

重要分野	マテリアリティ	KPI	達成時期	インパクトストーリー〈社会的インパクト〉	インパクトストーリー〈事業的インパクト〉
【ビジネス分野】 テクノロジーによるエコシステムの形成	より良い未来に向けたテクノロジーの探究	●社会にインパクトを創出するプロダクト・サービス数	毎年	●多様な価値観に応える情報提供や商取引環境の提供により、経済の活性化、市場の創出に貢献する。 ●既存の社会システムをデジタル化し、さらに省電力・省資源化を推し進めることで、気候変動問題の緩和に貢献する。 ●セキュリティのリスク低減につながるサービスを通じ、安心と信頼のある社会醸成に寄与する。 ●デジタル技術による金融・商取引アクセスの向上により、地域・経済・金融等の格差による不平等の是正に寄与する。 ●デジタル化による省人化・生産性向上に資するサービスを提供し、深刻化する労働力不足という社会課題の解決に貢献する。 ●ESG関連のスタートアップへの投資を通じて社会・環境分野のイノベーションを促進し、新たな事業・産業を共創することで、持続可能な社会の実現に貢献する。	中長期的な社会・環境課題に対応するビジネスを展開することにより、安定した事業成長につなげる。
	豊かな社会を創出するフィンテックの利活用	●決済取扱高 ●決済取扱件数	毎年		
	持続可能な社会へ貢献する事業の共創	ESG関連スタートアップ投資 ●Open Network Lab・ESG 1号投資事業有限責任組合における投資金額の50%をESG関連スタートアップに投資 ●同ファンドにおいて投資件数の20%を気候変動関連スタートアップに投資	毎年		
【人財分野】 誰もがいきいきと活躍できる環境づくり	多様な人財が活躍する仕組みづくり	●エンゲージメント指数「トータルエンゲージメント」4.0ポイント以上 ●女性管理職比率30%以上	2028年3月期	イノベーションを加速させ、革新的なサービスを創出することで社会に貢献する。	多様なバックグラウンドをもつ社員が活躍できる環境と制度を整備し、社員が当社に愛着を抱き、働きがいを感じることで、生産性向上や新たなアイデア創出が促され、優秀な人財の定着および採用力の向上につながる。
	未来を切り拓く人財育成	●エンゲージメント指数「人財育成に関する指数」2025年3月期比＋1.0ポイント改善	2030年3月期	社会課題の解決につながるビジネスを創出し、社会に貢献する。	先進テクノロジーやビジネスを創出するための継続的なアップスキリングは、社員一人ひとりの成長とともに組織全体の生産性と競争力を高め、事業成長の重要な源泉となる。
【基盤分野】 社会と共に歩むための信頼の構築	責任ある企業活動の推進	●ガバナンス情報の充実度向上、ステークホルダー対話数 年200回以上	毎年	積極的な情報開示により情報の非対称性を是正し、資本市場の公平性と透明性を高めることで、投資家の意思決定の質と資本市場の信頼性を向上させ、持続的な経済発展を促進する。	リスク管理力と透明性を高めることで、投資家や取引先等のステークホルダーからの信頼を獲得し、安定的な事業運営を実現すると共に、事業機会を特定してリスクを低減し、長期的な企業価値の向上につなげる。
		●全従業員に対するコンプライアンス研修の受講率 100%	毎年	適正な競争により市場を活性化し、健全で持続可能な成長を下支えする。	全従業員がコンプライアンスの基礎知識と行動指針を理解することで、法令違反や不祥事のリスクを軽減し、投資家や取引先からの信頼を高め、企業価値の継続的な維持・向上につなげる。
		●温室効果ガス排出量 2022年3月期比 50%削減 ●カーボンニュートラル達成 2022年3月期比	2031年3月期 2051年3月期	温室効果ガス排出量を削減し、地球温暖化の進行を抑制することで、持続可能な社会の実現に貢献する。	企業のレピュテーション（評判）や投資家の評価向上、コスト削減やリスク管理といった観点で企業価値を高める。
	人権の尊重に基づく社会との共生	●人権方針制定・公表 ●ハラスメント研修受講率 100%	2025年10月以内 毎年	社会の多様性や共生の文化を醸成することで、公正で持続可能な社会の実現に寄与する。	人権への配慮を経営に組み込むことは、社会からの信頼獲得、リスクの低減、従業員エンゲージメントの向上に寄与し、多角的に企業価値を高める。
	社会を支えるシステムの安定稼働	●セキュリティマネジメントシステムカバー率 ●セキュリティ研修受講率 100%	毎年	社会の重要インフラを支えることで経済活動が円滑に進む土台を提供し、安心・安全をもたらす。	情報漏えい等のインシデント発生リスクを低減し、システムトラブルに起因する事業停止や信用の失墜といった深刻なダメージを回避することで、お客さまからの信頼性を高め、経営の安定化につなげる。

KPI達成によるインパクトの創出

COO メッセージ

事業の有機的連携と戦略的アライアンスによる持続的成長



代表取締役 兼
副社長執行役員 グループ COO
踊 契三

（2025年6月26日現在）

DGの事業ポートフォリオ、事業環境認識

当社グループは、決済領域の事業、決済や金融を軸とした新しいDX事業、グローバルに展開するスタートアップ投資・育成事業の3つの事業セグメントを有機的に連携させ、独自の企業価値を創造しています。

このポートフォリオの軸であり収益基盤は、「プラットフォームソリューション（PS）セグメント」が展開する決済事業です。決済システムは社会インフラでもあり、かつ安定収益が見込まれるリカーリング型のビジネスです。小売事業者に対して、クレジットカードやQR決済などの各種決済システムと、EC基盤開発やデジタルマーケティング等も併せて提供することで、当社グループの多層的な収益構造の実現と、日本のキャッシュレス市場の成長への貢献を両立しています。当社グループは、この事業セグメントを成長の基軸と位置づけ、確固たる収益基盤を築いています。

次に、PS セグメントの競争優位性をさらに高める役割を担うのが、ロングタームインキュベーション（LTI）セグメントです。小売事業者の課題解決や、その事業成長に貢献するさまざまなプロダクトを開発し、決済事業と両輪で展開することで、競争優位性と、当社グループの収益の多層化を実現する構造です。また、合計で月間30億PV規模を誇るメディア群を有するグループ会社である株式会社カカクコムとの連携は、決済事業を中心に戦略的なシナジーを創出しています。

そして3つ目の柱が、グローバル投資インキュベーション（GII）セグメントです。世界のテクノロジーの進化は、一企業が単独で追随するにはあまりにも速く広範です。私たちは、創業以来培ってきたスタートアップ投資・育成事業を通じて、世界の最先端技術や新たなビジネスモデルを当社グループの事業に取り込んでいます。これは、単なる金銭的なリターンだけでなく、私たちの事業自体を革新し続けるための「事業リターン」を重視した戦略的投資です。

これら3つのセグメントが互いに「共振」し、シナジーを生み出すことこそが、デジタルガレージの独自性であり、成長の源泉です。

中期経営計画の進捗とアライアンスパートナーとの共創

2023年5月に発表した5か年の中期経営計画は、2026年3月期である現在、3年目となります。事業利益の成長率を年平均20％以上、という中期目標に対し、2025年3月期は22.2%となりました。決済取扱高は2028年3月期に15兆円以上という目標に対して、7.5兆円でした。今後予定している大型のプロジェクトを考慮すると目標に対してオントラックに推移していると考えています。投資事業収入は5年累計300億円以上の売却目標に対し138億円まで進捗しています。配当による株主還元は5年間累計100億円以上の目標に対し、2年間の累計で43億円となり、いずれも概ね計画通りに推移しています。

	5か年KPI	25.3期
税引前利益成長率 *	5年CAGR 20%以上	+22.2%（単年度）
決済取扱高	28.3期 15兆円以上	7.5兆円（単年度）
投資事業収入	5年累計 300億円以上	138億円（累計）
株主還元（配当）	5年総額 100億円以上	43億円（累計）

*投資事業およびカカクコム持分法利益除く事業利益

中期経営計画の後半に向けては、次の5年、さらには2030年代を見据えた成長戦略が重要となります。キャッシュレス市場は今後も成長・拡大を見込んでいますが、徐々に成長率が鈍化していく可能性も見据え、当社グループの利益成長をいかに高く維持・拡大していくかを検討しています。

特に注力しているのが、資本業務提携先との協業深化です。りそなホールディングスとは、決済事業の連携強化に加え、DXにつながる生成AIやデジタルを駆使した次世代型金融サービスの共同開発やサービスの立ち上げを進めています。日本の中小企業領域の業務DX化はまだ途上であり、その市場や成長性は非常に大き

COO メッセージ

いと考えられます。りそなグループが持つ大きな中小企業の顧客基盤と、当社グループの決済・IT技術を組み合わせ、中小企業のDX化に資する金融サービスを通じて、日本経済の成長への貢献も目指しています。

東芝テックとの協業では、国内POSシェア約5割の同社と共に、当社グループの決済システムやマーケティング機能、DXプロダクトを提供することで補完関係を構築しています。東芝テックが持つ全国の営業網と、当社グループの決済ソリューションを組み合わせて、小売業界のキャッシュレスと業務効率化を進めています。

これらのアライアンスは、単に補完し合うだけでなく、新たなマーケットや事業モデルを開拓するなど、互いの成長戦略を共創するものです。私たちは、こうした強力なパートナーシップを拡大・深化させ、フィンテックの新たな地平を切り拓いていきます。

スタートアップ投資・育成事業（GIIセグメント）の進化：事業共創による価値最大化

当社グループのユニークさを象徴するスタートアップ投資・育成事業は、これまで高いパフォーマンスを出してきましたが、IFRS会計基準に基づく投資先の時価評価が連結損益に影響し、業績のボラティリティが高まることが課題でした。

この課題に対応するため、中期経営計画では方針を明確にしています。事業シナジーが限定的な投資有価証券については売却を推進し、5年間で300億円以上の投資収入を目標としています。

一方で、当社グループの事業成長に向けては、世界の最先端テクノロジーや新たな事業モデルを取り込んでいくことの重要性はますます高まっています。今後は外部資金を活用したファンド形式での投資を主体とし、連結損益への影響を最小限に抑えつつ、有望なスタートアップとの協業やM&A機会の獲得を図っていきます。

私たちのスタートアップ投資・育成事業は、フィナンシャルリターンだけを追うものではなく、投資先スタートアップが持つ技術やアイデアと当社グループの事業を掛け合わせることで、共に成長を目指す「事業リターン」を重視しています。

ガバナンスと人的資本

2025年6月26日付で私が代表取締役に就任し、代表2名体制となりました。今後の中長期的な成長において、当社グループは決済、新規事業、投資インキュベーションを複合的に展開していきます。また、



生成AIがさまざまな事業モデルを変えていくなかで、当社グループの強みである意思決定のスピードを維持した上で加速をはかることがきわめて重要となります。このような背景から、代表2名体制とすることで、より機動的な経営体制を構築しました。

また、当社グループの成長の核となる「人財」への投資も注力しています。生成AIが社会構造を変え、次第にビジネスや生活の中に自然に浸透していく現代において、変化に適応できる人財の育成と活躍の場の提供が持続的成長の鍵となります。たとえばIT技術者の役割の転換、良好なワークライフバランスの実現、カルチャーの浸透など、ますます人的資本の充実を重要視していきます。

変化の波が大きいことが予想されるビジネス環境のなか、私たちは決済事業を強固な基盤とし、そこに戦略的な事業開発と未来への投資を組み合わせることで、しなやかに、そして力強く成長を続けてまいります。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きのご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

セグメント概要・業績

当社グループの事業を構成する３つのセグメント

PS プラットフォームソリューション・セグメント

国内最大級の決済プラットフォームを軸とした基盤事業

- あらゆるキャッシュレス決済手段を総合的に提供する決済プラットフォームを軸に事業展開
- 決済周辺の付帯サービスやEC事業者向けのソリューションを拡充し、バリューチェーンを一連でサポート
- クレジットカード事業者や金融機関等の金融領域におけるマーケティング・CRM※ソリューションも含めた、フィンテック領域を中心とする持続的な成長への取り組み

※ CRM（Customer Relationship Management）：顧客情報を管理・分析し、個々に合わせた対応で関係を築く仕組み

決済取扱高	決済支払拠点数	税引前利益
7.5兆円	119万拠点	88億円

LTI ロングタームインキュベーション・セグメント

中長期的な成長を見据えた戦略的事業開発

- 決済との関連性の高い３つの領域（産業特化型 DX、B2B 決済 / ファイナンス、および次世代テクノロジー）を中心に、当社グループの中長期的な成長を牽引する戦略事業群の開発
- 株式会社カカクコムとの協業による旅行、飲食、ショッピング等の領域での共同事業の開発

食べログ契約店舗数	カカクコムからの持分法利益	税引前利益
8.8万店	41億円	10億円

GII グローバル投資インキュベーション・セグメント

フィンテックと次世代テクノロジーにフォーカスしたスタートアップ投資

- 20年以上の経験で築いた独自のグローバルネットワークを活用した次世代スタートアップへの投資・育成およびファンド運営
- 財務的リターンに加え、決済 / フィンテック領域を中心に事業リターン / シナジーの創出に注力

アクセラレータープログラム支援数	累計スタートアップ投資社数	税引前利益
160社	400社超	-89億円

* 数値は2025年3月期

セグメント責任者懇話

3つのエンジンが共振し、成長を加速する。デジタルガレージ独自の価値創造エコシステム

デジタルガレージ（DG）は、「プラットフォームソリューション（PS）」「ロングタームインキュベーション（LTI）」「グローバル投資インキュベーション（GII）」という3つの事業セグメントを有機的に連携させることで、独自の成長モデルを築いてきました。決済事業を安定収益基盤としながら、次世代事業を創出し、未来のテクノロジーを探索する――。このユニークな事業構造は、変化の激しい時代において、いかにして持続的な成長を可能にするのか。グループCOOと各セグメントの責任者が、それぞれの現在地とこれから、そしてセグメント間のシナジーがもたらす価値創造のダイナミズムについて語り合いました。



代表取締役 兼 副社長執行役員 グループCOO
踊 契三



取締役 兼 上席執行役員 プラットフォームソリューション・セグメント管掌
篠 寛



上席執行役員 ロングターム インキュベーション・セグメント管掌
冨永 大輔



上席執行役員 グローバル投資 インキュベーション・セグメント管掌
中島 淳一

（2025年6月26日現在）

安定基盤、次世代事業創出、未来技術の探索――それぞれのエンジンが描く成長戦略

まず、DGグループの成長を支える3つのセグメントは、それぞれどのような役割を担い、現状をどう捉えているのでしょうか。各責任者がその強みと課題、そして未来への展望を語ります。

篠：PSは、国内最大級の決済プラットフォームを軸とする当社グループの基盤事業です。直近1～2年の大きな変化として、決済、マーケティング、デジタルサービスの総合支援を一体化し、お客さまに対してサイト構築から集客、決済までをワンストップで提供できる体制が整いました。また、パートナーであるクレジットカード会社などの決済サービス企業にとっては、決済とマーケティング両面でのビジネスパートナーという、独自性のあるポジションを確立しています。一方で、国内のキャッシュレス市場の成長率が鈍化しつつあるなか、これまでの市場成長に頼るだけでなく、新たな価値創造が急務であるという強い課題認識を持っています。



冨永：LTIは、PSと親和性が高い新たな領域で次世代の事業を創出する役割を担っています。具体的には、①法人領域の決済・金融サービス、②小売・医療・不動産・デジタルコンテンツといった産業に特化した決済を掛け合わせたDXサービス、③暗号資産関連等の技術革新を起点とした新規フィンテック事業という3つの柱で展開しています。決済単体での価格競争が激化するなか、私たちの狙いは、単なる料率競争ではない、より付加価値の高い関係性を築くことです。お客さまの売上拡大や業務効率化といった本質的な課題を解決し、そこに決済を組み込むことで、「お客さまに提供する価値の尺度を変える」挑戦をしています。

中島：GIIの大きな役割のひとつは、次世代テクノロジー等の国内外のスタートアップへ投資・育成を行う未来技術の探索であり、それは未来の技術シーズを探索し、事業の種を見出すことです。私たちの最大の強みは、サンフランシスコや東南アジア、インドなど世界各地のネットワークを活用し、グローバルかつシームレスな投資活動を行っている点です。これにより、国内のベンチャーキャピタルとは質の異なる、鮮度の高い情報をいち早く掴むことができます。これは長年の活動で築き上げた信頼関係の賜物であり、模倣が容易ではない強みを形成しています。現在の課題は、自己勘定投資に伴う業績のボラティリティです。今後はこれを抑制するためにファンド型投資へシフトし、オフバランス化を進めます。ファンド運営にリソースを集中させ、さまざまなステークホルダーの皆さまと協働しながら、投資と事業の連携をさらに強化していく方針です。

3つのエンジンが共振して生まれるDG独自の強み

個々に強力なエンジンである3つのセグメントですが、それらが揃うことでDGならではの価値が生まれます。グループCOOの踊は、この事業ポートフォリオのユニークネスを次のように語ります。

踊：技術の進化がこれほど速い時代において、既存事業だけで成長し続けることは不可能です。私たちの基盤である決済事業を軸とし



セグメント責任者懇話



ながらも、LTIが新しいビジネスモデルを開発し、さらにGIIを通じて世界の最先端の技術やアイデアを持つスタートアップと連携していきます。この３つの機能が揃っていることこそが、当社グループのユニークネスです。アライアンスパートナーからも、「決済機能だけでなく、総合的な IT サービスと世界中のスタートアップへの豊富なリーチを持っている点」を高く評価いただいています。

篠：PSとLTIの連携例として、LTIが開発した「アプリペイ」にPSの決済機能が組み込まれています。これは単なる機能提供に留まりません。LTIが顧客の課題解決という全く新しい切り口からサービスを設計し、そこにPSの決済基盤が接続されることで、私たちは価格競争から一歩抜け出した次元で価値を提供できるのです。

冨永：まさにその通りで、LTIは「決済の価値の尺度を変える」役割を担っています。また、LTIとGIIの連携では、自前主義にこだわらず、GIIが発掘した、優れた技術を持つ海外スタートアップ（たとえばインドの決済システム会社）に出資し、その技術を当社グループのサービスにスピーディに組み込むといった、オープンイノベーションを実践しています。さらに、グループ全体のシナジーとして、高い集客力を持つカカクコムのメディアトラフィックを、当社グループの決済トラフィックにつなげる取り組みも加速しており、グループ全体で新たな価値を創造しています。



中島：GIIと他セグメントの連携は多岐にわたります。最も分かりやすいのは、GIIの投資先がPSの決済サービスやマーケティング支援の顧客となるケースです。しかし、より重要なのは、GIIが持つ「未来へのアンテナ」機能です。スタートアップへの投資活動を通じて得られる最先端の技術動向やビジネスモデルの情報を集約・分析し、PSやLTIの事業戦略にフィードバックする。この情報フローこそが、私たちの競争優位性の源泉となっています。



踊：全くその通りです。たとえばステーブルコインや暗号資産といった技術は、既存の決済事業を根底から覆す可能性を秘めています。GIIがいち早くそうした潮流を捉え、LTIやPSと連携して先手を打つことで、防御と同時に攻めに転じることができる。このダイナミズムこそ、私たちが目指す価値創造のエコシステムです。

未来を拓くテクノロジーと、それを実装する人財

当社グループの成長の核となるのは、常に時代の半歩先を行くテクノロジーと、それを社会実装する「人」に他なりません。

踊：テクノロジーに関しては、プロダクト開発の内製化を基本方針とし、グループ横断の開発部門があります。同時に、生成AIがプログラミング業務を自動化していく流れも見据え、開発組織のあり方そのものを常に模索しています。短期的な商用サービス開発と、数年後に既存事業を脅かす可能性のある技術シーズへのR&D投資。この両輪を回し続けることが不可欠です。

冨永：LTIにとって、テクノロジーの進化はまさに事業機会の宝庫です。これらのテクノロジーを社会実装するのは、多様なバックグラウンドを持つ「人財」です。LTIが求めるのは、財務から営業までこなす「総合格闘家」のような新規事業家人財です。失敗を恐れずに挑戦できるマインドを重視し、社内外から多様な経験を持つ人財を集め、事業を創造しています。

篠：PSは、ある意味で当社グループの人財育成の土台となるセグメントです。新卒社員にはまずPSで決済ビジネスの基礎を学んでもらい、その後、LTIやGII、さらにはより厳選を行い戦略パートナー先で経験を積み、そうした人財が循環し、グループ全体の知見を深めていくエコシステムを構築しています。

中島：GIIでは、個人の才覚のみに頼るのではなく、チームワークで成果を最大化できるキャピタリストを求めています。また、投資の専門性と事業への深い理解を両立させ、投資先と当社グループの事業部門をつなぐ「ブリッジ人財」の育成も進めます。

踊：当社グループは多様な事業領域を持つため、社内異動であっても大きなキャリアチェンジになり得ます。決済のプロフェッショナルが投資の世界に飛び込んだり、新規事業開発者がアライアンスの最前線に立ったりする。こうした経験を通じて、単一の専門性にとどまらない「ビジネスジェネラリスト」を育成できることこそ、当社グループで働く面白さであり、私たちの持続的な成長の源泉だと思います。

決済プラットフォームビジネス

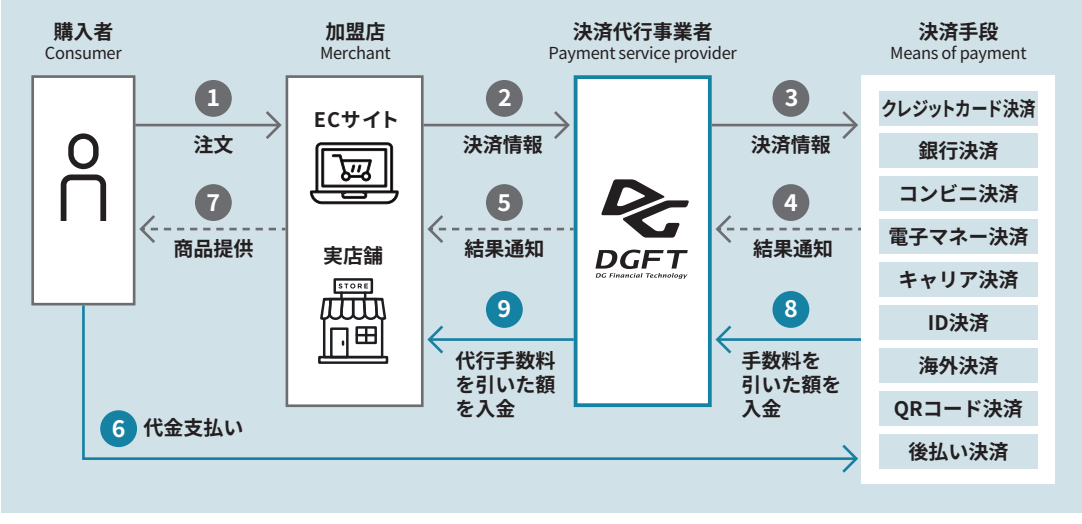
決済プラットフォームビジネス

市場拡大に伴う決済プラットフォームビジネスの成長

当社グループは、基盤事業として決済プラットフォームを展開し、エンタープライズからスタートアップ、中堅・中小企業、日本市場特有の決済手段を導入するグローバル企業まで、幅広い事業者にソリューションを提供しています。購入者の注文から決済完了まで、当社グループは加盟店（ECサイト・実店舗）と決済手段提供者（カード会社・銀行・コンビニ・電子マネー等）の間に立ち、複雑な審査や契約手続き、売上入金管理などを代行します。これにより加盟店は、クレジットカード、コンビニ決済、QRコード決済など40以上の決済手段を一括で導入でき、購入者は多様な支払い方法が選択可能になります。また、当社グループの決済プラットフォームは、国際基準に準拠したセキュリティと安定稼働を強みとしており、年間取扱高7.5兆円、119万拠点（2025年3月時点）を支える社会インフラとして機能しています。その取り組みについては以下の動画でもご紹介しています。

▶ 決済ソリューションの紹介 Movie

【凡例】→：電文　→：お金



PSセグメントの事業領域と決済プラットフォームの提供価値

当社グループのPSセグメントは、決済プラットフォームを中核に、会員獲得支援、Webサイト構築、不正利用対策など、バリューチェーン全体をカバーする包括的なソリューションを提供しています。さらに、EC事業者向けマーケティング支援や金融機関向けCRM※ソリューションなど、決済データを活用した付加価値サービスを展開。この多層的なエコシステムにより、加盟店の事業成長を支援するとともに、パートナー企業との協業を通じてフィンテック領域全体での価値創造を実現しています。

※ CRM（Customer Relationship Management）：顧客情報を管理・分析し、個々に合わせた対応で関係を築く仕組み



事業領域	成長エンジン	実績
会員獲得支援	アフィリエイト広告コンサル能力とテクノロジー活用	年間売上 181億円
オンライン決済	EC市場成長率を上回る成長に加え、りそな/KDDIグループ等との協業でさらなる拡大を目指す	年間GMV 5.0兆円
対面決済	東芝テック・ANAグループ・Square・リクルート等との協業	年間GMV 2.5兆円
QRコード決済	Cloud Payシリーズによる成長の加速	3年CAGR +63%
後払い	SCORE社のB2B領域への進出による事業成長	3年CAGR +13%
加盟店総合支援（サイト構築・セキュリティ等）	マーケティング人財合流と統一データ基盤整備	年間売上 61億円

（年間実績、'24年4月～'25年3月　3年CAGR：'23.3期～'25.3期
QRコード決済：GMV CAGR　後払い：税引前利益 CAGR）

キャッシュレス決済市場の拡大

日本国内のキャッシュレス決済市場規模は、2023年の126.7兆円から2024年には141.0兆円の増加となり、堅調に拡大を続けています（経済産業省※）。全体に対するキャッシュレス決済の比率も2024年には、前年比約3.5%増加の42.8%となり、政府目標の「2025年6月までに4割程度」を前倒しで達成しました（経済産業省※）。今後は、さらなるデジタル化や非対面決済ニーズの拡大により、キャッシュレス化の一層の進展が見込まれます。当社グループの決済事業にとって、大きな成長機会となる見通しです。（キャッシュレス市場規模については P13：外部環境を参照）

※（出典）経済産業省『2024年のキャッシュレス決済比率を算出しました』2025年3月31日公表

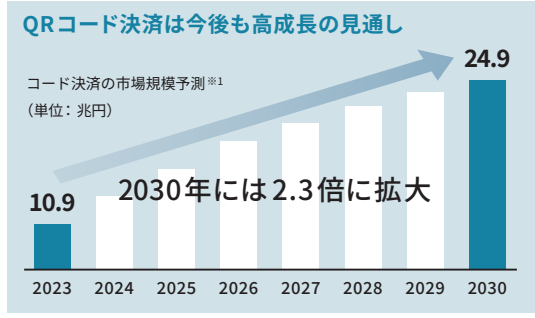
決済プラットフォームビジネス

QRコード決済市場の成長と未開拓市場への挑戦

QRコード決済市場の成長と当社グループの取り組み

QRコード決済市場は、非接触・利便性へのニーズの高まりを背景に、2030年には2023年から2.3倍に拡大する見通しです。(※野村総合研究所) 生活のあらゆる場面で急速に普及が進む中、当社グループは独自のソリューションを通じて加盟店のキャッシュレス対応を支援。決済の枠を超えた業務変革を実現し、日本のキャッシュレス社会の発展に貢献しています。

▶ サービス紹介 Movie



Cloud Pay

Cloud Payは、当社グループが特許(特許番号：第7303664号)を取得した共通QRコード決済ソリューションです。PayPay、d払い、楽天ペイ、au PAY、メルペイ、J-Coin Payに加え、Alipay+やWeChat Payを含む計8ブランド(2024年9月時点)に一括対応し、加盟店は個別契約や運用が不要となります。購入者がQRコードをスマートフォンで読み取るだけで決済が完了する簡便性により、全国の多様な業態で導入が進んでいます。また、日本国内の「Square」加盟店においてQRコード決済が可能になるなど、日本のキャッシュレス化を推進しています。

Cloud Pay Neo

Cloud Pay Neoは、決済端末不要の次世代型ソリューションです(特許番号：第7641080号)。購入者がQRコードをスマートフォンで読み取り、各種QRコード決済やクレジットカード、後払いなどから希望の決済手段を選択するだけで支払いが完了します。端末の設置・運用コストを削減しながら、引越・訪問修理などの高額決済から日常決済まで幅広く対応。不動産、住宅メンテナンス、催事会場など、従来キャッシュレス化が困難だった業種での導入が拡大しています。

未開拓市場への挑戦と新たな成長戦略

当社グループは、飲料自動販売機、駐車場精算機、不動産賃貸など、キャッシュレス化の余地が大きい領域への展開を加速しています。端末レス決済等の革新的ソリューションにより、決済から業務プロセスまでを統合し、顧客体験の向上を後押しすることで、社会インフラとしての機能を高めます。

飲料自動販売機市場 約2兆円※1	駐車場精算機市場 約8,000億円※2	アミューズメント施設市場 約4,000億円※3
不動産(賃貸)市場 約16兆円※4	住宅メンテナンス市場 約2.4兆円※5	引っ越し業者市場 約4,000億円※6

コラム

指をかざすだけで決済完了「生体認証決済」で進化する買い物体験



株式会社DGフィナンシャルテクノロジー
宋：営業本部オンラインパートナー推進部
田中：営業本部関西営業部

宋 明植・田中 大輔

財布もスマホも持たずに買い物ができたら？「SAKULaLa」※は、指をかざすだけで決済から年齢確認まで完了します。高齢者の方々にも好評で、利用頻度は30％向上。人手不足の解消にも貢献する、まさに次世代の生活インフラが動き出しています。

フルバージョン記事はこちらから

初期投資がいらない「端末レス決済」という選択



株式会社DGフィナンシャルテクノロジー
営業本部クラウドペイ推進部

大竹 啓太

もし決済端末がこの世から消えたら、どんな未来が待っているでしょうか。私たちが提供する「Cloud Pay Neo」は、QRコードやNFCタグだけで決済を可能にします。レジのない店舗、災害時でも機能する決済インフラ。端末ゼロの世界が、もうそこまで来ています。

フルバージョン記事はこちらから

※(株)日立製作所と東武鉄道(株)が共同展開する指静脈認証による生体認証サービス

※1「特定サービス産業動態統計調査」(経済産業省)/『非接触テクノロジー実装戦略』(株式会社日経BP)より当社推計　※2【業界レポート】駐車場業界(株式会社CCイノベーション)　※3「アミューズメント産業界の実態調査報告書」(一般社団法人日本アミューズメント産業協会)より当社推計
※4 国土交通省「令和5年住宅・土地統計調査」等をもとに当社推計　※5「日経NEEDS業界解説レポート ハウジングサービス」(日本経済新聞社)および「2023年版 住宅リフォーム市場の展望と戦略」(矢野経済研究所)より当社推定　※6 矢野経済研究所の調査を基に当社推計

デジタルビジネス総合支援事業

デジタルビジネス総合支援事業

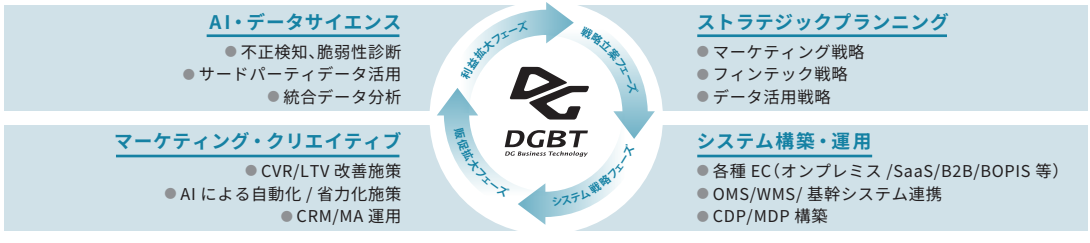
新会社「DGビジネステクノロジー」による包括的支援

2025年4月、当社グループは、事業者が直面する複雑化した事業課題に対応するため、ナビプラス株式会社、株式会社DGコマース、株式会社スクデットの3社を経営統合し、株式会社DGビジネステクノロジー（以下、DGBT）を設立しました。戦略立案からシステム構築、マーケティング、セキュリティ、さらに株式会社DGフィナンシャルテクノロジー（以下、DGFT）が担うフィンテック領域まで、デジタルビジネスの全フィールドをカバーする統合ソリューションを提供します。

グループシナジーの発揮による新たな価値創造への挑戦

EC黎明期から約30年、当社グループは日本のデジタルコマース市場の発展を支援し、事業者の「システム構築」「マーケティング」「セキュリティ」「決済」に対するニーズに応えてきました。市場発展とともにEC事業者のニーズは飛躍的に高度化・複雑化し、もはや単一のソリューションでは対応困難な状況に至っています。事業者側にノウハウが蓄積された今、求められるのは単一領域ではなく、総合力による提案であり、事業者と同じ視点に立った課題解決です。当社グループの祖業であるマーケティングの知見を核に、日本有数の決済プロバイダーであるDGFTとの両輪体制により、戦略立案から実装、運用まで一貫したDX支援体制を整えてきました。これは市場の声に応えた必然的な統合であり、DGBTという形で結実した、顧客企業の真のデジタル変革を加速させる基盤となっています。次にその一例をご紹介します。

DGBTのケイパビリティ



グループシナジーが生み出す、現場実装型のAIソリューション

当社グループは、マーケティング業務の効率化と高度化を実現するハイブリッド型かつオールインワン型のAIパッケージ「DG AI Drive」の提供を開始しました。第一弾の「広告運用自動化ソリューション」と「ビジュアル制作サービス」により、制作工数を最大94%削減し、制作工程に要する時間を約35時間から最短約2時間へ短縮しました。本サービスは、DGBTが培ったウェブエンジニアリングを基盤に、デジタルガレージが蓄積してきたマーケティングノウハウと、スタートアップ投資による先進テクノロジーへのアドバンテージを掛け合わせたグループ共創の成果です。企画・分析・施策実行といったマーケティング業務全体でAI活用を加速し、省力化・スピードアップ・コスト最適化を実現。リソース・ノウハウ不足の課題を補い、成果の最大化につながる「現場定着型DX」を推進していきます。

DG AI Drive™

DGBTセキュリティ診断サービスによるセキュリティ体制の構築支援

近年、EC事業者を標的とした不正アクセスやカード情報漏洩が相次ぎ、2024年のクレジットカード不正利用被害額は、555.0億円で過去最悪となりました。こうした社会課題に対応するため、当社グループは2025年7月、EC事業者向けに「DGBTセキュリティ診断サービス」の提供を開始しました。本サービスは、割賦販売法に基づく「クレジットカード・セキュリティガイドライン6.0版」で求められる脆弱性対策を包括的に支援します。また、DGBTとDGFTの連携により、EC加盟店に求められるカード情報保護対策と不正利用対策として、セキュリティ診断から本人認証（EMV3-Dセキュア）、不正検知サービスまでワンストップで提供し、中小規模も含む幅広い事業者のセキュリティ体制構築を支援しています。当社グループではグループ戦略「DG FinTech Shift 2.0」のもと、安全・安心な決済インフラの構築を通じて、社会全体の健全なDX発展に貢献していきます。

ガイドライン6.0版でEC加盟店に求められるセキュリティ対策



コラム ～新会社「DGビジネステクノロジー」の３人の責任者が語る

EC支援パートナーは一社で完結する時代へ

～戦略設計から売上拡大、データ活用まで支援する「DGビジネステクノロジー」誕生～

株式会社DGビジネステクノロジー



代表取締役
兼 社長執行役員
清水 和徳



取締役
兼 副社長執行役員
石山 信之



取締役
兼 副社長執行役員
宇佐美 克明

EC市場の新たなフェーズと事業者ニーズの変化

清水：EC市場は今、新たなフェーズに入っています。物販以外のサービス系ECは前年対比 22.27%、デジタル系ECは 26.5% の成長率※となっており、DtoCモデルの流行や訪日外国人による消費拡大を背景に、新規参入が増えている状況です。

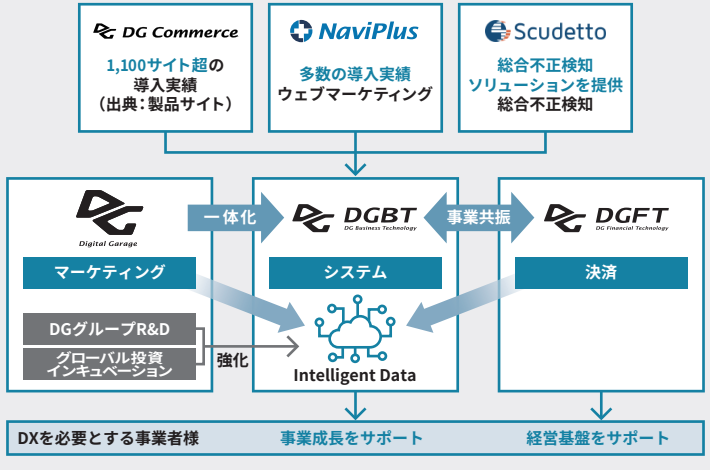
石山：物販で蓄積されたノウハウは、物販以外の領域にも転用できます。特に重要なのは、事業全体でのデータ活用推進です。顧客データのみならず購買データ、マーケティングデータなど、各種データを取り込みながら、ビジネスモデルの効率化が求められています。市場の成熟にともなって、事業者の方々が求めているのは、「どうすれば、今以上売上が伸びるのか」「どうすれば、さらに効率化できるのか」といった相談にお応えすることです。限られた領域からしかアドバイスができない場合、提供価値も限られます。

５つの専門領域統合による一気通貫の支援体制

清水：そこで私たちは、EC 事業者の戦略立案、マーケティング、システム構築、運用に至るまで、先端技術をもって一気通貫で支援する新会社を設立しました。DGビジネステクノロジーは、ナビプラス、DGコマース、スクデットの３社が経営統合して誕生しましたが、専門性をもつ領域は少なくとも５つあります。３社の専門領域であるカスタマーエクスペリエンス／サイト構築／セキュリティ環境構築に加え、デジタルガレージグループ全体の強みであるマーケティングや、DGフィナンシャルテクノロジーが有する決済・フィンテック領域の専門性があります。

宇佐美：さらに、世界中の最先端技術にアンテナを張り投資をする各投資子会社や、自前で新技術の開発に挑むDGグループのR&Dや投資子会社との連携を強め、最先端技術を反映した支援の提供体制を整えました。

石山：統合による新たな価値創造も生まれています。デジタルガレージグループの各社・各部署に在籍するエキスパートたちが、自身の専門性を別領域にシェアする動きが活発化し、社内メンバーは複数領域にまたがる視野を獲得しています。その結果、EC事業全般のプロジェクトマネージャーが増えました。



データ価値の最大化と次世代技術への取り組み

清水：戦略設計、マーケティング、EC構築、決済といった各領域を別の部署や支援会社が担当する場合、データ蓄積や活用が特定の領域に絞られてしまう傾向がありました。しかし、あらゆる領域で回収されたデータが一つに集約されてはじめて、見えることも多くあります。各領域同士でのスムーズなデータ連携により、データのもつ価値を最大化できます。

宇佐美：活用データは各EC事業者が蓄積したものにとどまりません。現在、「Probabilistic Computing（不確実性コンピューティング）」に関する実証実験を進めています。統計学に基づいて実世界の傾向を反映させた「合成データ」を作成しモデルを構築するアプローチで、プライバシーの観点から活用しやすいという特徴があります。また、「エージェンティックAI」にも注目しています。自律的に状況を判断し、意思決定を支援するAIにより、EC事業者は新しい生活様式に合わせたサービス設計を開発する必要が出てくるでしょう。

清水：DGビジネステクノロジーは、デジタルガレージグループ全体において「ハブ役」としての機能を担い、グループ内外のさまざまな部門やパートナーとの橋渡し役を務めています。お客さまにとって「事業成長の基盤」となる存在を目指し、取り組みを進めてまいります。

フルバージョン記事はこちらから

※（出典）経済産業省「電子商取引に関する市場調査報告書」（2024年9月）

B2B フィンテック事業

B2Bフィンテック事業

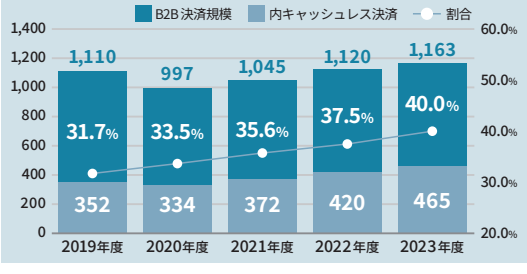
B2B 決済市場で実現する次世代金融サービス

当社グループは、成長戦略「DG FinTech Shift 2.0」に基づき、B2C決済市場に加え、デジタル化が進む約1,100兆円規模のB2B決済市場での事業推進にも注力しています。企業の資金繰り改善と請求書業務の効率化を支援するB2B決済ソリューションを中核に、近年は、生成AI等の先端技術やAPIを活用した「組込型金融」事業の拡大を目指します。金融機関や業界特化型SaaS事業者など、有力な事業パートナーのサービスに当社グループの決済・金融機能を組み込み、オープンなエコシステムを拡大しています。今後は決済インフラの提供に留まらず、膨大な取引データを生成AIで解析・活用した信用供与や経営支援といった、付加価値の高い次世代金融サービスの創出を推進し、中期経営計画が掲げる決済取扱高15兆円以上（2028年3月期目標）の達成に資する施策を進め、持続的な企業価値向上を実現します。

B2B 決済マーケット

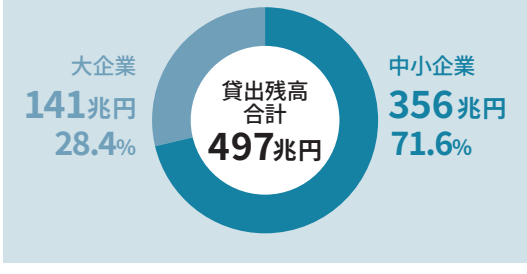
日本のB2B決済市場は約1,100兆円と大きな市場規模でありながら、キャッシュレス化率は約40％（2023年推計）にとどまり、今後の拡大が見込まれます。2024年はインボイス制度（2023年10月開始）や電子帳簿保存法の適用拡大等を背景に、デジタル決済への転換が進展しました。今後も中小企業の資金繰り改善ニーズと業務効率化要請により、継続的な市場拡大を見込んでいます。

B2B 決済市場規模とキャッシュレス決済比率



＊（出典）経済産業省「電子商取引に関する市場調査」をもとに当社にて推計

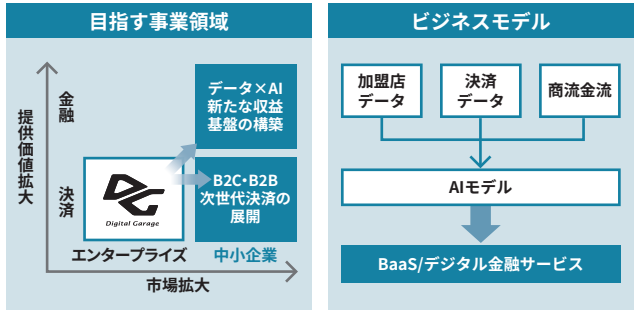
企業規模別・貸出残高



＊（出典）中小企業『2025年版 小規模企業白書』

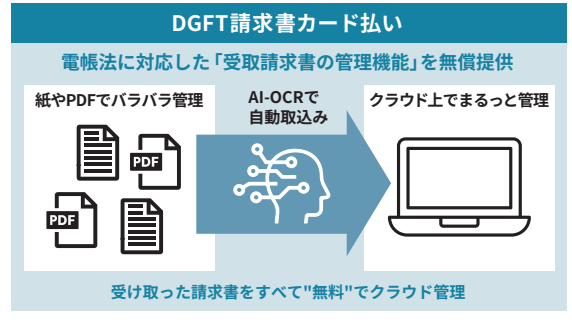
りそなホールディングスとの中小企業向け BaaS/ デジタル金融事業の共同推進

当社グループの技術・事業開発力や決済事業と、株式会社りそなホールディングスの金融事業の知見や中小法人を中心とする強固な法人顧客基盤を融合させ、決済や商流等のデータと次世代AI技術を活用した即時性・利便性の高い中小法人向け金融事業に本格参入します。さらに、株式会社りそなホールディングスと共同で開発を推進している次世代決済アプリケーションとの連携により、決済から金融サービスまでをワンストップで提供します。本取り組みを通じて、決済事業に次ぐ、当社グループの柱となる新たな事業基盤の構築を目指します。



DGFT 請求書カード払いによるB2B決済革新と資金繰り改善

当社グループの「DGFT 請求書カード払い」は、約1,100兆円規模の日本B2B決済市場への対応として2022年に提供を開始しました。銀行振込の請求書をバイヤーの意思でクレジットカード払いにでき、口座引落しを最長60日繰延できるため、資金繰りの改善につながります。サービス開始以来、多くのパートナーとの提携を実現し、2024年以降、りそなグループに加え、ラクーンフィナンシャル（Paid）、STORES などとの連携サービスを開始しました。2024年6月に AI-OCR による請求書読み取り機能を追加し、2025年3月には電子帳簿保存法に準拠した「受取請求書の管理機能」も追加実装し、大幅な利用者の業務効率化につなげています。経済産業省による、2026年を目途とする紙の約束手形の利用廃止方針を見据え中小企業に限らず大規模事業者にも幅広く利用いただけるよう、ERP※や経理システムとの組み込み連携を積極的に進め、企業のDX推進と持続的成長を支援する社会インフラとして今後も事業拡大を推進します。



※ERP（Enterprise Resource Planning）：企業の基幹業務を統合的に管理し、経営資源の最適化と業務効率の向上を図るためのシステム

産業特化型決済 /DX事業

産業特化型決済 / DX 事業の概要

少子高齢化による労働力不足や法改正等に伴い、多くの基幹産業でデジタル技術の活用は喫緊の課題です。この社会課題を事業機会と捉え、当社グループの強みである決済プラットフォームを起点とした「産業特化型決済 / DX 事業」を戦略的に推進しています。デジタルコンテンツ、不動産、飲食・小売、医療といった成長市場において、決済を起点に顧客接点からバックオフィス業務までをデジタルでつなぎ、データを活用し付加価値を創出するSaaSを提供することで、収益の拡大や各業界特有の業務プロセスを自動化・効率化し、生産性を向上します。産業の成長を後押しすることで、社会全体の持続的な成長を支援するとともに、当社グループの決済取扱高拡大にも貢献します。

各サービスの市場規模

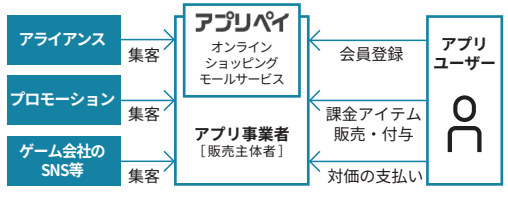
デジタルコンテンツ市場	不動産マーケット	飲食マーケット	医療マーケット
約6兆円※1	約50兆円※2	約2兆円※3	約47兆円※4

※1 総務省「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究」 ※2 財務省「四半期別法人企業統計調査 (令和7年 1~3 月期)」
※3「外食・中食 調査レポート：NPD Japan, エヌピーディー・ジャパン調べ」 ※4 厚生労働省「令和 5 年度医療費の動向」

アプリペイ ー デジタルコンテンツ決済の新たなプラットフォーム

アプリペイは、スマートフォンアプリのデジタルコンテンツをアプリ外で購入できるオンラインショッピングモールサービスです。従来のアプリストア手数料を軽減し、事業者の収益性向上と利用者への還元を実現します。提携するメディアや SNS 等からの集客、当社グループの決済基盤を活用することにより、マーケティングから決済までワンストップで提供することで、アプリ事業者と利用者をつなぎます。2024年6月の本格稼働以降、業容を着実に拡大し、2025年7月時点で35のアプリタイトルが本サービスを利用中です。

今後は電子コミックや動画配信やアプリ以外のデジタルコンテンツ分野への展開を計画しており、2025年12月のスマホソフトウェア競争促進法施行を追い風に、モバイル決済の自由化を推進し、市場の変革をリードするとともに、当社グループの決済取扱高拡大につなげていきます。



Musubell ー 不動産取引 DX プラットフォーム

Musubell は、紙と対面が中心だった不動産取引やマンション管理業務をデジタル化する DX プラットフォームです。2020年のサービス開始以来、新築販売から仲介、物件調査、管理、保険まで機能を拡充し、業界を代表する大手デベロッパーから全国の仲介会社、マンション管理会社まで幅広く導入が進んでいます。不動産仲介のフランチャイズチェーンとの提携、保険会社と連携した組込型保険サービスなど、戦略的パートナーシップを通じて不動産エコシステム全体の DX を推進。契約業務の時間・コスト削減、ペーパーレス化による環境負荷低減、法令準拠のコンプライアンス強化を実現し、今後も不動産業界および周辺業界に向けた新たな価値創造に挑戦します。

Musubell Incubated by Digital Garage

- Musubell for 新築 〈新築・分譲マンション領域〉
- Musubell for 仲介 〈不動産流通／仲介領域〉
- Musubell for 物件調査 〈不動産物件調査業務〉
- Musubell for 管理 〈分譲マンション管理領域〉
- Musubell for ビル/テナント 〈ビル／テナント管理領域〉
- Musubell 保険 〈不動産損害保険事務領域〉

Pangaea Delivery ー 統合注文管理プラットフォーム

フードデリバリー等、オンライン注文サービスの急速な普及により、店舗運営の複雑性が大きな課題となっています。こうした市場構造の変化に対して、当社グループは統合注文管理 SaaS「Pangaea Delivery」を展開。複数のオンライン注文をタブレット1台で一元管理し、POS 連携で情報を自動化することで、店舗業務の効率化を実現。飲食店に加え、国内で唯一となる小売向け注文管理基盤として、大手企業への導入実績が拡大。今後は決済一体型のテイクアウトサービス「Pangaea Order」の展開や音声 AI を活用した電話注文のデジタル化技術の開発を進め、リテールテック分野におけるイノベーション推進により、当社グループの決済取扱高拡大に貢献していきます。

Pangaea Delivery　Pangaea Order

CurePort ー 医療機関向け決済サービス

CurePort は、りそなグループと共同で提供する、医療機関向けオンライン決済サービスです。専用端末不要で導入でき、患者の待ち時間短縮と医療機関の業務効率化に資することで、医療 DX の普及を後押しします。電子カルテ・レセコンとの連携や未収金を防ぐ機能などを備え、約47兆円規模の医療費市場において、決済プロセスの変革を推進します。

CurePort

コラム ～ CurePortで始める医療DX ～

人手不足でも患者満足度を最優先に

～ CurePortで始める医療DX ～



デジタルヘルス事業部 部長
小原 由記子

患者の「会計待ち」をなくし、医療現場の働き方改革を実現

医療現場の人手不足と働き方改革が急務となるなか、DXによる診療フローの効率化が注目されている。当社グループとりそなグループが共同開発した医療機関向けオンライン決済サービス「CurePort」は、患者の会計待ち時間をなくし、診察後すぐに帰宅できる仕組みを実現した。専用アプリに受診機関、診察券番号、クレジットカード情報を事前登録すると、以降はチェックインのみで、診察後は自動的にクレジット決済が完了する。

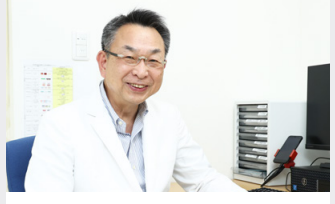


導入ハードルの低さも大きな特徴だ。インターネット接続可能なデバイスが1台あれば開始でき、待合室の混雑緩和と患者さまの負荷の軽減を同時に実現できる。2024年12月の本格提供開始以降、クリニックから病院まで導入が進んでいる。特にキャッシュレス決済を既に始めている医療機関からは、「患者さまを待たせない」「医療従事者の業務効率化につながる」などといった付加価値への期待が寄せられている。

医療現場はDXでどう変わるのか？ 導入した医療機関の事例より

実際にCurePortを導入した医療機関では、具体的な成果が報告されている。おなかクリニック（東京都八王子市）では、2025年前半時点で、キャッシュレス決済利用率が全体の約56%まで上昇した。特に手術や検査により高額になった診療費用の支払いにキャッシュレス決済を利用する患者が増加した。村井隆三院長は「サービスの幅が広がり、その結果として患者さまの満足度が向上し、地域におけるクリニックの価値も一層向上したと実感しています」と語る。

ハートピア歯科・矯正歯科 北本診療所（埼玉県北本市）では、人手不足に起因するスタッフの負担軽減を目的に導入された。受付負担の軽減により診療効率全体が向上し、ピーク時の業務平準化につながった。洲﨑雄介理事長は「スタッフの笑顔が増え、業務効率と患者サービスの質がともに向上しています」と現場の好循環を語った。



「時間短縮」と「決済手段の多様化」がもたらす患者満足度の向上
医療法人社団おなか会 おなかクリニック
詳しくは**こちら**



会計の効率化で「人手不足解消」と「スタッフの負荷軽減」を実現
ハートピア歯科・矯正歯科 北本診療所
詳しくは**こちら**

誰もが自分の医療情報にアクセスできる世界をつくる

小原氏は、新たな兆しを感じている。「新型コロナウイルスへの対応を機に、これまでの受診フローを改善する新しいシステムを導入した医療機関さまが増えました。その結果、従来型の受診体験に疑問をもち始めた患者さまが声をあげるようになり、その他の医療機関さまも改善の必要性に気付き始めているようです」

特にキャッシュレス決済については、医療以外の業界ではスピーディーに普及しており、現金を持ち歩かない人も幅広い世代で増えている。医療機関に行くときだけ現金を用意しなければならないことを不便だと感じる人が増え、その風潮もまた業界全体に変化をもたらす外圧の一つになると小原氏は見ている。

今後の展望について小原氏は、「『体調が悪くなったらすぐに病院に行く』という1択ではなく、各個人がどのような医療・ヘルスケアサービスを組み合わせて活用すべきかについて、自ら考えられる環境づくりを実現したい」と語る。そのためには情報の非対称性解消がキーポイントとなる。医療情報は医療従事者と患者の知識差のみならず、各個人の手元に自身のデータがないことが大きな課題だ。

CurePortを通じて患者のIDを登録し決済する仕組みにより、患者の医療情報を預かる状況を活かし、将来的には患者の同意のもとで医療・ヘルスケア情報にアクセスし、パーソナライズされた情報を患者に提供することも可能になる。デジタルガレージグループ全体のアセットや連携するスタートアップのアセットを最大限に活用しながら、CurePortをさらに進化させ、よりよい世界の実現を目指していく。

フルバージョン記事は**こちら**から

アライアンス戦略

アライアンス戦略

価値共創を加速する戦略的アライアンス

当社グループは、中長期的な企業価値向上を牽引する成長エンジンとして、優良企業とのアライアンスを経営戦略の中核に位置付けています。変化の激しい時代において、自社のリソースのみで成長を追求する「自前主義」ではなく、各業界のリーディングカンパニーが持つ優れた経営資源と当社グループの強みを連携させることで、非連続な成長機会を創出しています。

本戦略は、①金融機関との提携による決済事業の基盤強化、②事業会社との協業によるサービス領域の拡大、③国内外のスタートアップへの投資・インキュベーションを通じた将来の事業シーズの獲得という、多層的なアプローチで展開しています。これらの戦略的パートナーシップは、決済取扱高拡大などの財務的価値に加え、イノベーションの加速や社会課題解決といった非財務的価値の創出にも直結しています。今後もパートナー企業との価値共創を図り、中期経営計画の達成と、その先にある持続的な企業価値向上を実現します。

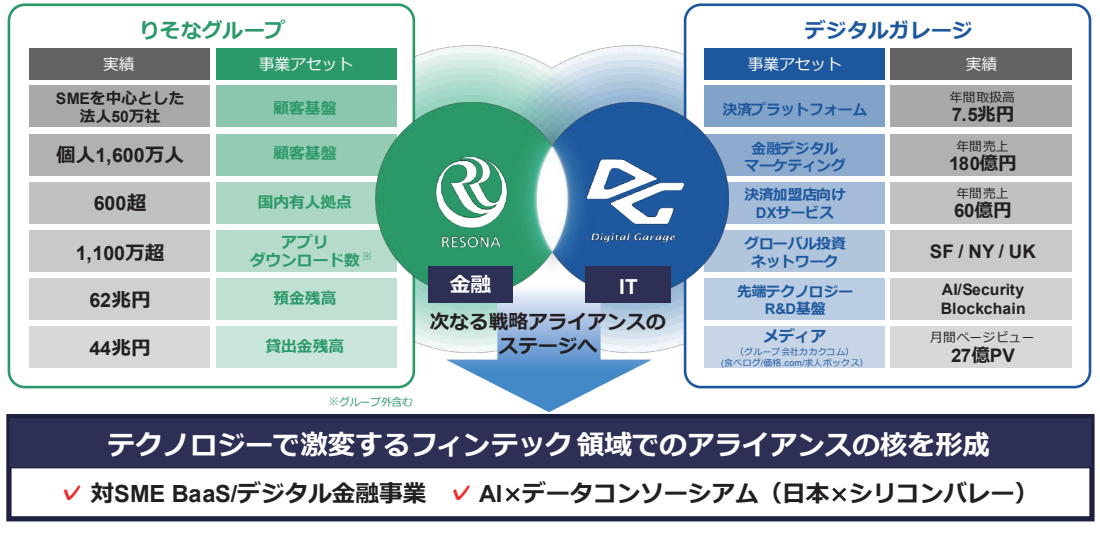
アライアンスパートナー

りそなグループ	決済代行システムのOEM提供や新規決済サービスの共同開発を推進中
au フィナンシャルサービス	次世代決済プラットフォーム「NESTA」などの共同開発を展開
JCB	加盟店開拓に向けた営業連携と新規決済サービスの共同展開
東芝テック株式会社	対面決済の提供を目的とした決済ジョイントベンチャー「TDペイメント」の共同運営
ANA 全日空商事株式会社	ホテル/レジャー施設向け決済事業ジョイントベンチャーを共同運営
kakaku.com	グループシナジーを活かした持続可能な協業ビジネスの強化

りそなグループとの戦略的アライアンスによる決済 / フィンテック事業推進

当社グループは、株式会社りそなホールディングス（以下、りそなグループ）との戦略的パートナーシップを新たなステージへと進化させました。2022年の提携開始以来、決済事業やフィンテック領域で協業を深めてきましたが、2025年7月、同社による当社株式の追加取得に際し、資本業務提携関係の一層の強化を目的として、新たに資本業務提携契約を締結しました。本提携により、当社グループの3つのセグメントそれぞれでりそなグループとの協業が進展しています。第一に、決済事業において、共同営業体制により、りそなグループの法人顧客約50万社に対する決済サービスの提供を進めるとともに、中小企業向けの新たなアプリケーション開発に着手しています。第二に、医療機関特化型決済サービス「CurePort」の共同推進、法人向け決済サービス「B2B請求書カード払い」のりそなグループ顧客への展開、さらにデータとAIを活用したデジタル金融事業への参入を進めています。第三に、総額130億円のDGりそなベンチャーズ1号ファンドを共同運営し、オープンイノベーション型の事業開発を推進しています。

両社グループの経営資源のさらなる融合を図り、両社が中期経営計画の注力事業として共に掲げる決済事業の強化・シェア拡大と金融・DXサービス等の次世代Fintech事業の成長加速を目指します。



アライアンス戦略

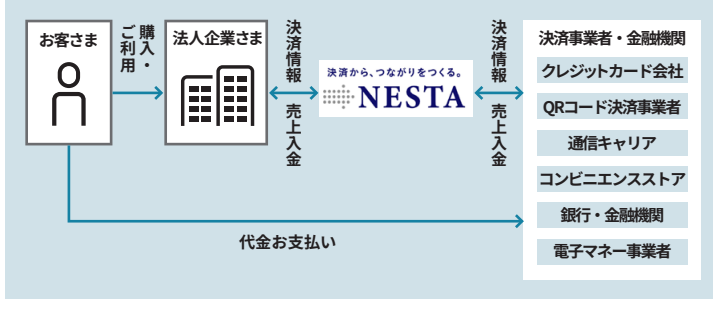
KDDIグループとのアライアンス ― 決済・金融領域での戦略的協業

当社は2018年8月にKDDI株式会社と戦略的提携に関する基本合意を締結し、5G時代における新規事業創出を目指した協業を推進しています。決済領域では、2019年12月に「au PAY」対応を発表し、2020年10月末に当社グループが提供するマルチQRコード決済ソリューション「Cloud Pay」への接続を開始しました。1つのQRコードで複数の決済サービスに対応できる仕組みにより、加盟店の利便性向上とキャッシュレス化の推進に貢献しています。さらに2024年5月には、株式会社DGフィナンシャルテクノロジーとauフィナンシャルサービス株式会社が、決済事業領域の連携に向けた業務提携契約を締結しました。1,032万人のau PAYカード会員（2025年6月時点）をはじめとしたKDDIグループの顧客基盤と、当社グループの決済・加盟店基盤を組み合わせ、質の高い決済サービスの提供をはかります。当社グループ（PSセグメント）の年間決済取扱高7.5兆円の決済を支えるキャッシュレス決済ソリューションと、拠点数119万超（いずれも2025年3月末時点）の加盟店ネットワーク、そしてKDDIグループの顧客基盤を融合させることで、キャッシュレス市場でのさらなるポジション向上を実現します。



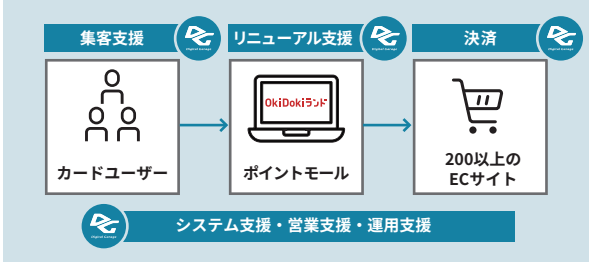
次世代決済プラットフォーム「NESTA」の展開

当社グループはauフィナンシャルサービスと次世代決済プラットフォーム「NESTA」を共同開発しています。「決済から、つながりをつくる。」をコンセプトに、日本のキャッシュレス社会の「新たな標準（NEXT STANDARD）」の確立を目指す取り組みです。当社グループの実績ある決済基盤とKDDIの広大な顧客・事業基盤を融合させ、最高水準のセキュリティと信頼性を両立しています。まずはKDDIのau／UQ mobile 通信料金の決済処理に導入、今後は多様なサービスへ展開を検討いただいています。NESTAは、両社グループの戦略的アライアンスをさらに深化させ、共に発展を目指す、重要な取り組みです。



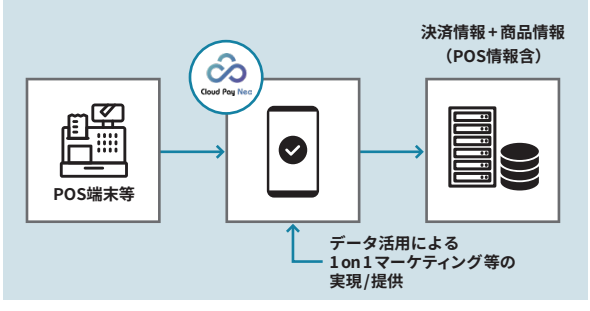
JCBとのアライアンス ― ポイントモールを起点とした会員価値の最大化

当社は2022年2月、株式会社ジェーシービー（JCB）と資本業務提携を締結し、決済インフラとマーケティング技術を融合させた独自の価値提供を実現しています。JCBの集客支援、獲得会員の利用促進、さらにリピート購買の促進まで、総合的なマーケティング、システム支援、決済サービスを一貫して提供し、JCBの会員満足度の向上に大きく貢献しています。2026年1月予定のポイントプログラム改定では、「Oki Dokiポイント」の「J-POINT」への移行に伴い、認知プロモーションに加えて、会員優待サービス「Oki Dokiランド」を「J-POINTモール」へリブランディング予定です。当社グループが長年培ってきたECマーケティングの専門性、高度なシステム運用のノウハウ、そして堅牢な決済インフラを有機的に融合させることで、技術面・運用面で全面的に支援します。これにより、戦略的パートナーシップをさらに深化させ、両社の企業価値向上を実現していきます。



東芝テックとのアライアンス ― 決済×POSで加速する小売DX

当社は2021年12月の資本業務提携以降、東芝テック株式会社との協業を深化させています。同社の国内POS市場における50％強の市場シェアを活かし、合弁のTDペイメント株式会社を含めリテール事業者への決済やDXサービス提供を推進します。2022年7月の3社（デジタルガレージ／カカクコム／東芝テック）の基本合意に基づき、「食べログオーダー」とPOSのシステム連携や共同営業体制を構築し、飲食業界のOMO※を推進しています。今後は当社グループの Cloud Pay Neoを同社のセルフオーダー端末や量販店のカートPOSなど、POS周辺サービスに組み込み、クレジットカードに限らず多様な決済提供連携も加速します。多様な決済メニューの提供と、決済データの利活用体制を構築するとともに、リアル店舗とECの相互送客に対応できていないリテール事業者へ総合的なサービス提供を目指します。



※OMO：Online Merges with Offline（オンラインとオフラインを融合させた新しい顧客体験）

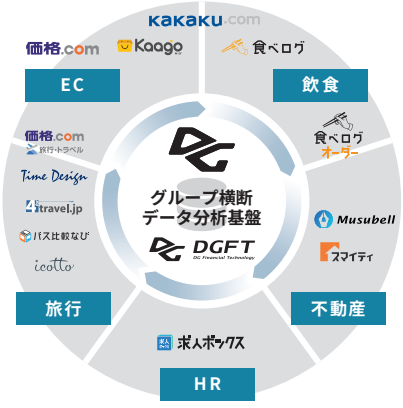
株式会社カカクコムとの連携ビジネス

株式会社カカクコムとの連携ビジネス

カカクコムとの連携による企業価値向上

国内有数のインターネットトラフィック・ユーザー数を保有するカカクコム事業との連携により、決済取扱高の獲得と両社の企業価値向上に寄与します。「EC」に加えて「飲食」「旅行」「不動産」「HR」を戦略連携セクターと位置づけ、グループ間のシナジー創出を強化しています。

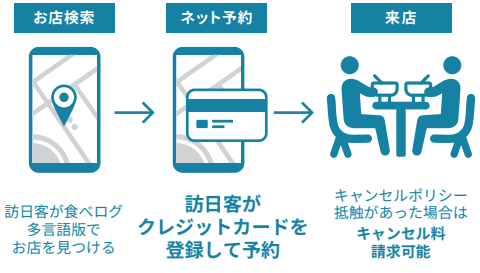
2025年4月より、当社からカカクコムへ取締役1名を追加派遣し、カカクコムからDGフィナンシャルテクノロジーへ取締役1名の受入れ派遣を開始しました。相互の役員派遣によるグループ連携体制の強化を通じ、両社の強みを活かした決済取扱高の拡大、サービス開発を目指していきます。



カカクコムとの連携ビジネスを通じた決済取扱高の進展

2025年3月期第4四半期のカカクコムグループ商流における決済取扱高は、前年同期比25%増で過去最高となりました。飲食や旅行領域等の継続的な成長に加え、M&Aを通じた新領域でもグループ連携が加速しています。

旅行領域では、ホテル向け決済ソリューション「ホテペイ」および予約管理システム「Time Design」の導入施設が着実に拡大し、宿泊施設のDX化と収益機会創出に貢献しています。飲食領域では、2024年6月26日より「食べログ」の「インバウンド予約」を本格展開し、約35,000店でサービスの提供を開始しました。英語・中国語・韓国語に対応した多言語プラットフォームとDGFTの国際決済処理基盤により、訪日観光客のネット予約受付を強化しています。特にキャンセルポリシーに抵触した場合のキャンセル料請求機能の実装により、飲食店の無断キャンセルのリスク低減と安定的な収益確保につなげています。



カカクコムとデジタルガレージの協業：独自のシナジーが生む競争優位性



株式会社カカクコム
上級執行役員
インキュベーションカンパニー長
髙松 祐三 様

連携シナジーの本質と独自の強み、事業の差別化戦略

私たちカカクコムは現在、価格.com、食べログ、求人ボックス等の事業を展開しており、次なる成長に向けた挑戦も続けています。縦展開のサービス提供範囲の拡大（既存業界での事業深掘り）と横展開のアプローチ（新業界への進出）という2つの方向性で事業拡大を進めています。特に縦展開で購入や成約などのコンバージョンポイントを創出する際には、決済が欠かせません。そこではデジタルガレージ（DG）、特にDGフィナンシャルテクノロジー（DGFT）とのコラボレーションがより広がっていきます。

両社の協業の強みは、当社創業時からの強い結びつきにより、構想段階から相談できる関係にあることです。例えば飲食領域では、海外のお客さまの「No show 問題※」という業界の課題に対して、DGFTと解決策を考えました。結果、「食べログ」の「インバウンド予約」で、事前にクレジットカード情報を登録して補填請求できる仕組みを構築しました。旅行領域では、当社のグループ会社であるタイムデザインが展開する「ホテペイ」を通じて、ホテル・旅行業界が抱えていた決済手数料やオペレーションの課題を解決する仕組みを構築しています。DGFTとは「API をどのタイミングでつなげるべきか」といった細やかな部分まで一緒に検討し、初期段階からの綿密な連携により、開発自体は4か月程度という驚異的なスピードで実現することができました。

※予約を入れているにもかかわらず、キャンセルもなく来店しない問題

未来を創る競争優位性

今後の展開として、不動産領域で新しい協業ビジネスを作っています。当社の「スマイティ」の不動産売却査定とDGの不動産契約DX「Musubell」を組み合わせて、従来の一括査定とは異なるユーザーフレンドリーなマッチングサービスを展開していきます。当社が運営するC側（消費者）に強いメディアと、DGのようなB側（企業）のインフラに強い会社が組み合わさることで、双方が持っていないアセットを補完し合えるよい事例になると考えています。

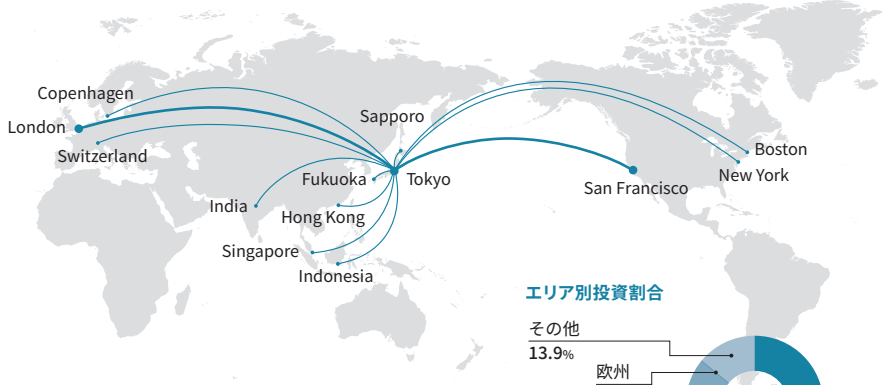
さらに興味深いのは、「業界専用決済」というコンセプトです。「ホテペイ」でホテルに決済を提供したように、他の領域でも業界全体へのソリューション提供を構想しています。私たちのサービス拡大により、DGのデータベースとの突合でより良いサービスを作る可能性が広がっていきます。このような再現性、拡張性のある協業モデルは、両社にとって持続的な競争優位性の源泉になると考えています。

グローバル投資インキュベーション

グローバル投資インキュベーション

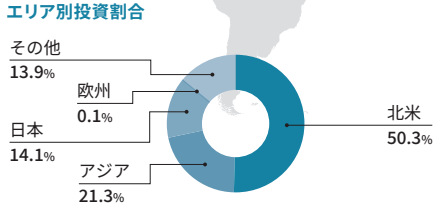
グローバル投資インキュベーションの強み

創業以来築き上げてきた「DG Global Incubation Stream」により、北米・日本・アジア・欧州を中心に、世界中の有望なスタートアップや最先端テクノロジーにリーチしています。最先端テクノロジーを発掘・育成し、当社グループの決済事業やマーケティング等のアセットと連携することで、当社グループとスタートアップ双方の企業価値の向上に貢献します。



営業投資有価証券残高 549億円

累計投資社数 400社以上



DG Resona Ventures	運用総額 約130億円	累計投資社数 25社	フィンテック事業の成長加速のためのCVC共同運営
DGDV	運用総額 約300億円	累計投資社数 100社以上	次世代技術を有するスタートアップへの投資および事業育成
Onlab ESG	運用総額 約30億円	累計投資社数 50社以上	Open Network Lab・ESGを通じたスタートアップ企業の投資育成

（2025年3月末時点）

純投資、戦略投資の2つの柱による成長と価値創造

GIIセグメント本部は、「純投資」と「戦略投資」という 2 つの柱で事業を展開しています。これにより、財務的なリターンと主力事業の成長の両立をはかり、ステークホルダーへの価値還元を実現します。

純投資：収益最大化とエコシステムへの貢献

純投資では、当社グループが GP（General Partner：ファンドの運営者）として複数のファンドを運営し、財務的リターンの向上をはかります。この収益はLP（Limited Partner：ファンドへの出資者）に還元されます。さらに、投資先とLPの事業連携の機会創出を通じてエコシステム全体の活性化に貢献します。

戦略投資：スタートアップとの事業共創

戦略投資は、当社グループの主事業との協業を目的としたスタートアップへの投資です。戦略投資ビークルの「DG Strategic Investment」を通じて投資を行い、さらに投資先の持つ革新性と、当社グループの強みである顧客基盤を融合させることで、投資先と当社グループの双方の事業成長を強力に推進しています。

主な事業の成長とステークホルダーへの還元

純投資による堅実な財務的リターンと、戦略投資を通じたスタートアップとの事業共創は、当社グループの主な事業（プラットフォームソリューションセグメント、ロングタームインキュベーションセグメントに関する事業）の成長に直結しています。これらの取り組みから生まれる成果を、投資先スタートアップ、LP 投資家、当社株主などステークホルダーに還元し、そして社会全体への貢献へつなげます。当社グループはこれらの投資活動を通じて、持続的な成長と社会課題の解決を両立し、新たな価値を創出します。



グローバル投資インキュベーション

アクセラレータープログラム「Open Network Lab」

日本の未来を切り拓く起業家たちの登竜門Onlab15年の軌跡

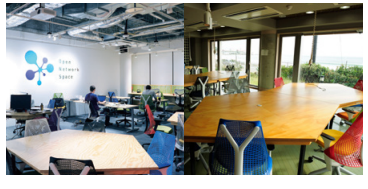
2010年、デジタルガレージは日本の起業家エコシステムに新たな道を切り拓くため、日本初のシードアクセラレータープログラム「Open Network Lab（Onlab）」を設立しました。「世界に羽ばたくスタートアップを育成」という信念のもと、15年間にわたり日本の起業家精神の醸成に貢献してきました。当社グループはOnlabを通じて、資金提供に留まらず出資後も伴走することで、起業家の成長を多角的に支援しています。経営者や事業経験者によるメンタリング、DG717（サンフランシスコ拠点）を活用したグローバル展開支援、国内外50社以上の投資家を招くデモデイなどにより、スタートアップが成功の可能性を最大化できるよう伴走し、力強く後押ししています。この15年間に累計で160社超を支援し、ユニコーン企業となったSmartHRや、上場を果たしたgifteeなどの数々の成功事例が生まれています。これは、起業家が失敗を恐れずに挑戦し、互いに支え合うOnlabコミュニティが育んだ、かけがえのない成果です。Onlabの真価は、単なる成功事例の数ではありません。創設者・林郁と伊藤穣一が掲げる「失敗の厚みが日本のスタートアップを強くする」という哲学こそが、Onlabのアイデンティティを形作っています。私たちはこの哲学のもと、不確実性に満ちた時代においても、起業家たちが社会課題を解決し、新たな価値を創造していくための揺るぎない精神を育んでいます。2025年には第30期を迎え、フィンテックや生成AIといった次世代テクノロジー領域に加え、社会の持続可能性に貢献する事業にも注力しています。Onlabはこれからも、日本の起業家エコシステムの礎として、未来を切り拓く起業家の挑戦を支援し続け、中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

※Onlabについては、以下のURLをご参照ください。
https://onlab.jp

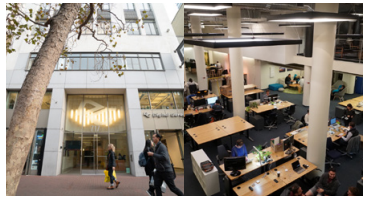
2010 日本初のアクセラレータープログラム「Open Network Lab」始動



2012 東京（代官山）と神奈川（鎌倉・材木座）にメンバーシップ制インキュベーションセンター「Open Network Space」を開設



2013 米国サンフランシスコにスタートアップの育成を目的としたインキュベーション拠点「DG717（717 Market Street）」を開設



2018 北海道でのスタートアップ育成オープンイノベーションを推進する「Open Network Lab HOKKAIDO」、バイオテクノロジー・ヘルスケア特化型アクセラレータープログラム「Open Network Lab BioHealth」、不動産関連スタートアップを対象としたグローバルな育成プログラム「Open Network Lab Resi- Tech」を順次始動

Open Network Lab HOKKAIDO　Open Network Lab BioHealth　Open Network Lab Resi-Tech



2019 福岡地域を実証の場とし、スマートシティを実現する「Open Network Lab FUKUOKA」を始動

Open Network Lab FUKUOKA



2020 Open Network Lab 10周年書籍「Pitch ピッチ 世界を変える提案のメソッド」を刊行



2021 DGインキュベーション（Open Network Lab・ESG 1号“Earthshot ファンド”を設立）
BSテレ東番組「Earthshot 世界を変える起業家たち」を開始



2022 web3で次世代のビジネスに挑戦するグローバルインキュベーションプログラム「onlab web3」を始動
Onlab ESG 投資先企業へESG経営支援を強化

onlab web3　Onlab ESG



スタートアップと各産業との共創により、最新テクノロジーの社会実装を推進する Open Network Lab Open Innovation を始動

Open Network Lab Open Innovation

2024 国内市場での事業成長を支援するプログラム（JAPAN Track）に加え、Day1 からグローバル展開を目指す事業を成長させる「GLOBAL Track」を新設

JAPAN Track　GLOBAL Track

世界中のスタートアップをつなぐインキュベーションハブとしてインキュベーションセンター「DG CAMP AKIYA Yokosuka City」を開設

DG CAMP AKIYA YOKOSUKA CITY



2025 Open Network Lab 15周年。累計160社支援 / IPO3社・EXIT 20社超の、世代を超えてつながる起業家コミュニティへ



コラム ～インパクト投資とは何か？～

インパクト投資とは何か？

利益と社会課題解決を両立する新しい投資のかたち

株式会社DGインキュベーション
投資第一部 シニアプリンシパル
堤 世良



世界で拡大する「インパクト投資」とは

投資によって社会や環境への好影響を重視する「インパクト投資」が世界的に急拡大している。GSG Impact JAPANによると、インパクト投資とは「財務的リターンと並行して、ポジティブで測定可能な社会的および環境的インパクトを同時に生み出すことを意図する投資行動」を指す。これまでの「リスク」と「リターン」の二軸に、社会への影響「インパクト」という第三の物差しを加えるものだ。



2013年のG8の枠組みで推進体制が整備されて以降、2024年にはGIINが世界全体の推定運用資産額を1兆5710億米ドルと発表、初めて1.5兆米ドルを超えました。日本でも2024年度の国内インパクト投資残高は17兆3016億円に達した。これは前年比150％増という急伸を示したが、取り組む機関は59にとどまり、普及は道半ばだ。当社グループは、この黎明期にある日本市場において、先駆者の一社として大きな役割を果たせると確信している。

DGグループが挑む「インパクト志向ファンド」の立ち上げ

「アフリカの過疎地では、十分な医療を受けられず命を落とす現実があります。そこにドローンで輸血などの医療品をわずか10分で届け、自動で帰還する。米国のスタートアップ『Zipline』が提供するこの画期的なサービスを知った時、世の中にはこんなにも面白いビジネスがあるのかと衝撃を受けました。インパクトスタートアップを支援し、無限の可能性を広げていきたい。この想いが、私の原点なんです」。

そう語るのは、当社グループでインパクト投資を推進する堤世良である。MBA留学中に社会課題解決とビジネスを結びつけるインパクトスタートアップの存在に強く惹かれ、帰国後、当社の門を叩いた。

「当社グループは、業界・社会にあまり例のないような取り組みを実行するための、専門集団だと思っています。それぞれが新しいことに挑戦する想いを持って領域を開拓しているからこそ、先駆者的な取り組みができる。投資に関しても、常に新しいあり方に挑戦しているんです。こうした社風は相当ユニークで、魅力だと思います」。

その一方で、堤自身は元々インパクト投資を専門としていたわけではなく、「ここでインパクト投資をするのは正直難しいかなという気持ちもあった」という。そんな思いをチームメンバーに相談すると、「新しいファンドでやってみたら？」と背中を押された。

「当時はまだインパクト投資に対するノウハウも社内の理解も限定的でした。でも、黎明期のインパクト投資と、デジタルガレージの新しいことに挑戦する社風がよい化学反応を起こしたと思います。私自身はファンドを設計した経験もなく、自分が担うことは正直考えてもいなかったのですが、ファンド組成、法務、金融、経営といった各分野の人財がいたからこそ、チームワークで新たなファンドを設計することができました。これまでの経験の数々が一本の線となり、私たちの理想を形にしたインパクト志向ファンド『Open Network Lab 2号ファンド』を2025年5月に始動させることができたのです」。

社会・環境課題の解決を追求しつつ、経済性の追求も妥協しない

新ファンドが掲げるのは、「社会・環境課題の解決を追求しつつ、経済性の追求も妥協しない」という大原則である。

「伝統的な投資家であるデジタルガレージグループの役割は、これまで培ってきた伝統的な投資のノウハウ・実績とインパクト志向を組み合わせ、インパクト投資で、これまでと同じ経済リターンを得る事例を示すこと。そしてこのファンドを通じて、伝統的な投資家とインパクト投資家のギャップ、伝統的なスタートアップとインパクトスタートアップのギャップを埋める存在になることです」。

投資先となるすべての企業は、事業内容に関わらずインパクト経営を推奨し、投資方針としてインパクト志向のスタートアップを50％以上、気候変動関連企業を30％以上を目安に配分している。「100点満点のインパクトではないかもしれませんが、まずは業界全体にインパクトをもたらすことを意識して設計しています。世界に匹敵するグローバル基準のインパクト投資の事例を、私たちが作ります。豊富なスタートアップ投資の実績を持つデジタルガレージグループだからこそ、それができると確信しています。一人でも多くの仲間と、社会に大きなインパクトを残したい。そう強く願っています」。

フルバージョン記事はこちらから

次世代テクノロジー / サービス

次世代テクノロジー / サービス

次世代テクノロジー / サービスの概要

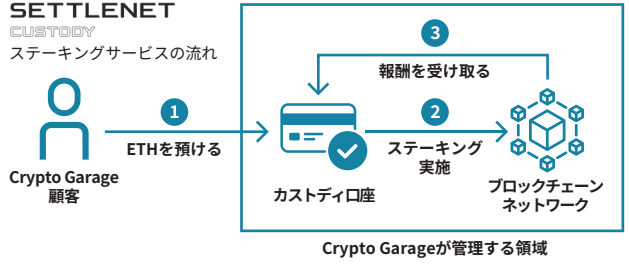
当社は、次世代AIやブロックチェーンなど、より良い社会・未来を切り拓くテクノロジーの研究開発を進め、新たな事業の柱となるプロダクトやサービスの創出に取り組んでいます。また、質の高いプロダクト・サービスを提供するため、安心・安全で安定したシステムの構築に必要な技術の社会実装を推進しています。

Crypto Garage

当社は2018年9月、ブロックチェーン金融サービスのため東京短資株式会社と合弁で株式会社Crypto Garageを設立。2021年10月には野村ホールディングス株式会社からも出資を受け、法人向けデジタルアセット金融・決済サービスを提供しています。同社の「SETTLENET」は2019年1月に規制サンドボックス制度でブロックチェーン分野第1号認定を取得。2023年4月に法人向けデジタルアセットのカストディ(暗号資産購入・管理を支援する保管)サービス「SETTLENET CUSTODY」を開始しました。2024年3月にはイーサリアム(ETH)のステーキング機能を追加し、安全に資産を保管しながら報酬を受け取れるようになりました。また、企業のweb3ビジネス支援サービスも展開しています。「mahola wallet」はカストディ型NFTウォレット機能※1を提供する秘密鍵管理サービスで、「mahola api」はブロックチェーンを意識することなくweb3サービスの構築・運営を可能にします。

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

SETTLENET PRO	法人間デジタルアセット取引の媒介・決済
SETTLENET CUSTODY	法人向けデジタルアセットカストディサービス
SETTLENET OTC	法人向けデジタルアセットOTC(販売)サービス

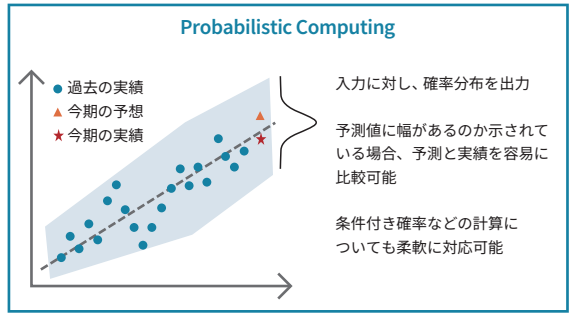


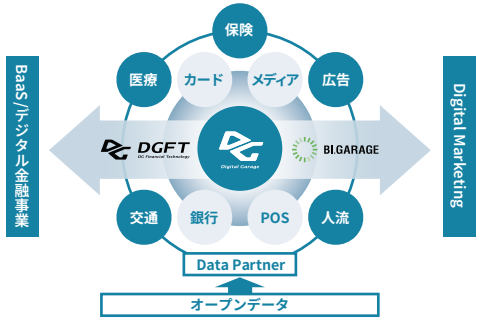
mahola api　mahola wallet

次世代AIの取り組み ー Probabilistic Computing

MIT(マサチューセッツ工科大学)発の技術で、ベイズ統計※2を応用した次世代AI。Probabilistic Computing※3と生成AI/LLM※4が融合し、信頼性と柔軟性を両立させた実践的AIの開発を進めます。社内外の研究機関・事業パートナーとの共同研究・連携を通じて、決済やメディア、金融などのさまざまな業界のデータ特性をつなげ、日本型の次世代AIの構築を推進しています。

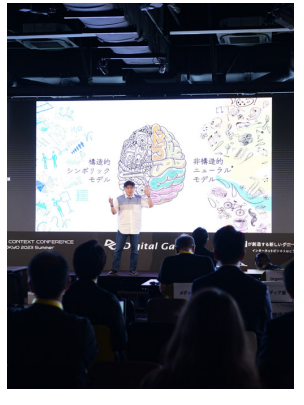
※2 事前の知識と、新しく得られたデータを組み合わせ、事後の確率を更新することで、より確からしい判断を行う統計手法
※3 人間の直感的判断や認知過程のように不確実性を取り入れたプログラムにすることで、複雑な状況に対して、柔軟で制御・説明が可能な解決策を提供する計算手法
※4 大量のテキストや画像データから学習し、人間のような自然な文章や絵を新たに作り出せる人工知能技術。ChatGPTが代表例





NEW CONTEXT CONFERENCE：未来社会の羅針盤

当社は2005年より「NEW CONTEXT CONFERENCE」を東京およびサンフランシスコで主催しています。最先端のインターネット技術やその周辺で生まれるビジネスに焦点をあて、国内外の有識者と共に「新しいコンテクスト」を考えるカンファレンスで、AI、ブロックチェーンなど最先端技術と社会の未来像を探求してきました。技術潮流を先取りする本カンファレンスは、グローバルなイノベーション創出の場となっています。



これまでに登壇したゲストスピーカー(抜粋)
※所属・肩書は登壇時のものです。敬称略


「Whole Earth Catalog」
創刊者・編集者
Stewart Brand


LinkedIn創業者
Reid Hoffman


慶應義塾大学
特別特区特任教授
村井 純


ソニーCSL
代表取締役社長
北野 宏明

財務戦略

キャッシュフロー・アロケーション

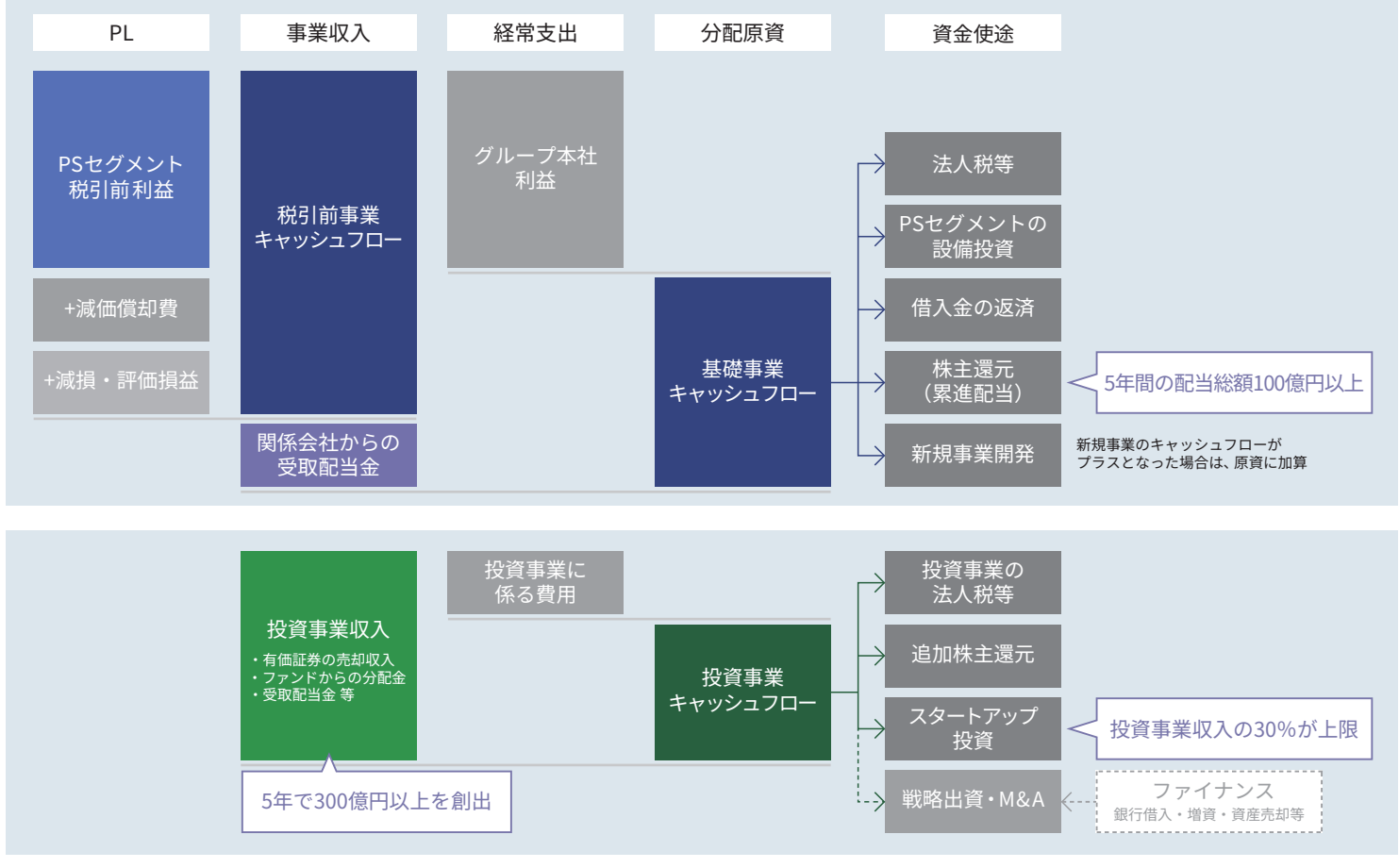
2つの事業収入を基にした資金配分方針

当社グループは2つの事業収入により、持続的な成長と企業価値向上を推進しています。1つ目は、プラットフォームソリューション・セグメントおよびロングタームインキュベーション・セグメントの収益と関係会社からの受取配当金による「基礎事業キャッシュフロー」です。2つ目は、グローバル投資インキュベーション・セグメントの投資事業収入を基にした「投資事業キャッシュフロー」です。

2024年3月期を初年度とする中期経営計画において、リカーリング型の決済事業を中核としたフィンテック領域を基礎事業として位置付けています。基礎事業から創出した資金は、持続的な成長を支えるシステム投資、非連続的な成長をはかるR&D・新規事業開発、財務健全性の向上に向けた借入金返済、株主還元などに活用します。

グローバル投資インキュベーション・セグメントにおいては、2028年3月期までの5年間で営業投資有価証券の売却等により300億円以上の資金を創出する計画とします。2年目である2025年3月期時点では目標の46%（累計138億円）を創出し、計画は順調に進捗しています。投資事業により創出した資金は、投資事業収入の30%を上限とするスタートアップ投資、追加の株主還元、戦略的な出資・M&A等に活用します。

キャッシュフロー・アロケーションの概要



財務戦略

株主還元方針

安定的な配当と追加還元を実現

当社は、株主還元を重要な経営戦略の一つと位置付け、安定した配当を継続してきました。

2024年3月期を初年度とする中期経営計画では、基礎事業キャッシュフローの成長に連動して毎年増配を継続する「累進配当」を普通配当の配当方針とし、5年間の配当総額100億円以上を目標とします。基礎事業キャッシュフローに対する配当性向は、30%を目安とします。

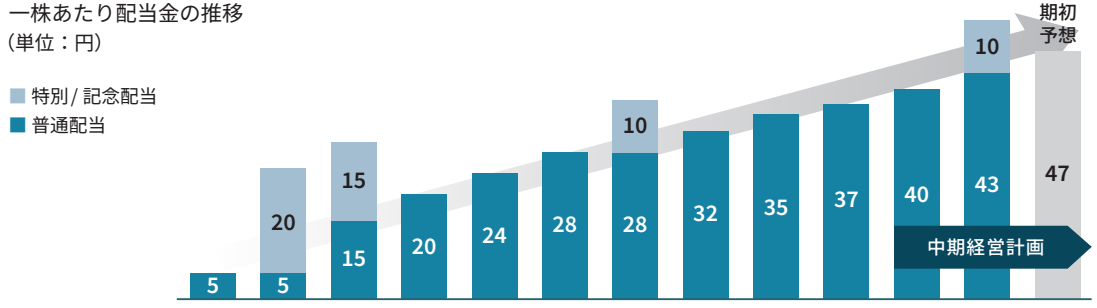
また、ロングタームインキュベーション・セグメントの新規事業の収益化に伴う利益成長により、配当の拡充をはかります。

加えて、グローバル投資インキュベーション・セグメントにおけるスタートアップ投資の成果である投資事業収入の一部は、事業環境と投資機会を総合的に勘案し、機動的な株主還元に充当することで、株主還元の一層の充実をはかります。

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

株主還元の推移

一株あたり配当金の推移
(単位：円)



		FY14.6	FY15.6	FY16.6	FY17.3	FY18.3	FY19.3	FY20.3	FY21.3	FY22.3	FY23.3	FY24.3	FY25.3	FY26.3
配当総額	億円	2.3	11.7	14.1	9.4	11.3	12.9	17.5	14.7	16.5	17.0	19.0	24.4	-
自己株取得額	億円	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	50.0	50.0	40.0	-
総還元額	億円	**2.3**	**11.7**	**14.1**	**9.4**	**11.3**	**62.9**	**17.5**	**14.7**	**16.5**	**67.0**	**69.0**	**64.4**	**-**
基礎事業CFに対する配当性向	%	-	-	-	-	-	**29.1**	**41.1**	**32.8**	**32.6**	**28.7**	**29.8**	**40.8**	-

2026年3月期の配当予想

当社グループの配当方針を踏まえ、2026年3月期の普通配当は前期比＋4円の一株あたり47円を予定します。

当期は、主力の決済事業において金融機関や大手事業会社など複数の戦略的パートナーとの協業を本格化しています。

また、QRコード決済ソリューションの対面決済領域への展開や、グループ会社を通じたB2B後払い決済への参入など、決済バリューチェーン全体への事業領域拡大を推進しています。

プラットフォームソリューション・セグメント全体では、引き続き20%以上の税引前利益成長率を見込んでおり、この安定的な収益基盤を背景に、株主の皆さまへの継続的な株主還元の充実と、さらなる企業価値向上をはかります。

CIROメッセージ

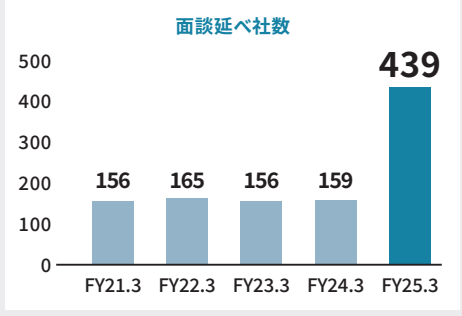
株主をはじめとしたステークホルダーとの対話

PS プラットフォームソリューション・セグメント
LTI ロングタームインキュベーション・セグメント
GII グローバル投資インキュベーション・セグメント

株主・投資家の皆さまとの対話を通じて、持続的な企業価値向上へ



私が2024年4月にCIRO(最高IR責任者)に就任し、まず取り組んだのが、多様な専門性を持つ「グローバルIRチーム」の組成です。機関投資家営業、コーポレートアクセス※1、投資やファイナンスなど、さまざまな経験を持つメンバーが集い、「プロアクティブなIR活動」をスローガンに、国内外の投資家の皆さまとの対話の機会を大幅に拡大させてきました。特に、ロングオンリーのファンド※2や年金基金、ソブリンファンド※3、ヘッジファンド※4まで、多様な投資家の皆さまのニーズにお応えするために日本と米国にIR拠点を設け、幅広い時間帯での対話が可能な体制を整えています。こうした取り組みの結果、IR面談延べ社数は2024年3月期の約160社から、2025年3月期には400社超と約3倍に増加しました。また、証券会社との連携強化で当社の分析レポート(カバレッジ※5)は約3倍に、ニューヨーク、ラスベガス、マイアミ、香港、シンガポール、京都など、カンファレンスの参加件数は約4倍に増えました。



成長ストーリーへの深いご理解を求めて

当社グループは「複数の成長ドライバーを持ちながら、事業構造の複雑さゆえに適切に評価されていない」とのお声をいただくことがあります。そこで私たちは、成長戦略である「DG FinTech Shift 2.0」を強調し、安定収益基盤である決済・マーケティング事業(PS)を土台に、未来のサービスを育てる事業(LTI)と、世界の最先端技術を取り込む投資事業(GII)が相互に作用し合うことで、当社グループ独自の成長モデルを構築していることをお伝えしています。また、これにより、フィンテック市場の進化のなかで、複数の分野へ柔軟に展開できる事業ポジションを築いていることをご説明しています。さらに、海外の投資家の皆さまからは、PSセグメントと日本のキャッシュレス市場の将来性に高いご関心をいただいています。日本のキャッシュレス決済比率は約40%と、先進国の中では相対的に低水準です。こうした状況を私たちは変革の機会として捉え、投資家の皆さまには特定の業界に特化したバーティカル戦略※6や他社との提携、決済とマーケティングの融合による当社グループならではの提供価値をお伝えしています。また、質の高い対話を重視し、事業戦略、マクロ動向など幅広いテーマについて意見交換を行っています。定期的な面談に加え、メール等でもタイムリーな情報提供に努め、「気軽に話せる存在」との評価をいただいています。

皆さまの「声」を経営の力に

私たちのIR活動は、単なる情報開示ではありません。事業の進捗を共有、戦略を議論し、皆さまから貴重なフィードバックをいただく、継続的で建設的な対話の機会です。皆さまからいただいたご意見やご指摘は、私から経営陣、そして取締役会へフィードバックし、重要な意思決定への反映をはかっています。また、市場の期待や懸念は各事業部門にも共有し、事業戦略との乖離が生じないよう、整合性の確保に努めています。これからも「プロアクティブなIR活動」をさらに推進し、機関投資家の皆さまをはじめ、個人投資家を含むすべてのステークホルダーの皆さまとのオープンな対話を重ねることでIRの質を向上し、持続的な企業価値の向上と強固な信頼関係の構築を実現していきます。

※1 コーポレートアクセス:証券会社が投資家と企業経営陣との対話機会を仲介し、相互理解や関係構築を支援する役割。
※2 ロングオンリーのファンド:株価の上昇を期待して株式を購入し、長期的に保有する戦略をとる投資ファンド。
※3 ソブリンファンド:政府が外貨準備高などを原資として設立した投資ファンド。
※4 ヘッジファンド:市場が上がっても下がっても利益を追求するなど、多様な手法を駆使して高いリターンを目指す投資ファンド。
※5 カバレッジ:証券会社のアナリストが特定の企業を調査・分析し、投資家向けにレポートを発行すること。
※6 バーティカル戦略:特定の産業や業界(例:医療、建設、飲食など)に特化して、専門性の高いサービスやソリューションを提供する戦略。



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

サステナビリティマネジメント

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ方針

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

当社グループはパーパス（存在意義）として「持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」を掲げています。このパーパスがサステナブルな経営に関する考え方を表していることを踏まえ、当社グループではパーパス自体をサステナビリティ方針として設定し、持続的な企業価値向上と社会課題解決の両立を目指します。

基本的な考え方

当社グループは、ニーズの変化やテクノロジーの発展が目覚ましいデジタル分野において、リスクのあることにも勇気と強い意志を持って真っ先に挑戦する「ファーストペンギン・スピリット」を創業当時からのバリューとして掲げ、常に新たなテクノロジーを追い求め、その本質を捉えながら社会実装してきました。

テクノロジーの進化や、新たな社会課題に対する社会の価値観を踏まえ、企業がサステナビリティを追求する重要性はますます高まっています。この認識のもと、当社グループではサステナビリティ経営を推進しています。

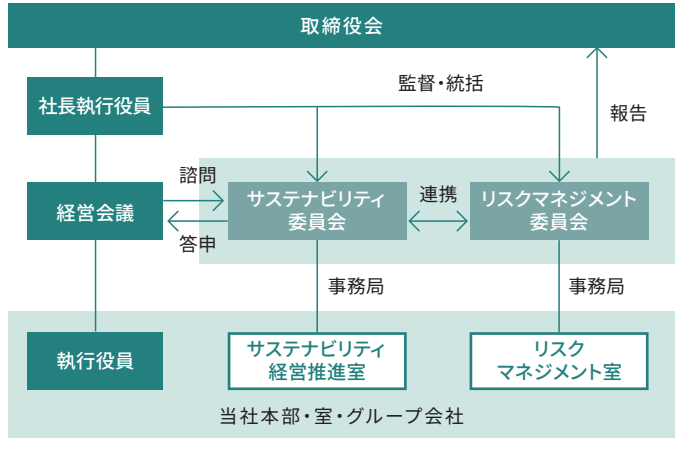
当社グループにとってのマテリアリティ（重要課題）を特定し、それぞれにKPIを設定、進捗管理を行っていくことで、実効性のあるサステナビリティ経営を展開しています。また、各KPIの達成が「社会にどのような価値をもたらすのか」と「事業の成長にどのようにつながるのか」を『インパクトストーリー』として具体的に描き出しています。このストーリーを当社グループのありたい姿として踏まえ、社会課題の解決と企業価値の向上を両立させ、持続的な成長を実現していきます。

サステナビリティマネジメント推進体制

当社グループは、サステナビリティ経営に向けて、実効性の高い監督と機動的な業務執行を両立させるガバナンス体制を構築しています。業務執行の中心となる「サステナビリティ委員会」は、社長執行役員を最高責任者、コーポレート本部長を委員長とし、グループ横断の各事業部門長および管理部門長で構成しています。本委員会は、サステナビリティに関する方針、マテリアリティKPIの進捗管理、気候変動対策などを審議し、経営会議での諮問・答申を経て、取締役会に定期報告します（年2回以上開催）。取締役会は、本委員会からの報告に基づき、グループ全体のサステナビリティに関する方針・戦略およびマテリアリティへの取り組み状況を審議・監督します。

また、社外取締役が専門的知見に基づきアドバイザーとして関与し、客観的な視点を取り入れることで、ガバナンスの実効性の向上をはかっています。なお、同委員会の事務局はサステナビリティ経営推進室が担い、関連部署と連携してグループ全体の取り組みを推進します。さらに、同委員会とリスクマネジメント委員会は相互に連携し、経営会議および取締役会による審議結果を経営戦略・リスク管理・リスク評価に反映する体制としています。

推進体制とサステナビリティ委員会の主な議題



開催月	主な議題
9月	● 温室効果ガス(GHG)排出量削減目標の設定について ● マテリアリティに対するKPIの方向性について ● 上半期対応事項に関する報告
3月	● マテリアリティKPIについて ● 統合報告書2024年の振り返り、2025年の方向性について ● ESG評価機関への現状報告と今後の対応 ● 下半期対応事項に関する報告

社外取締役鼎談

持続可能な社会への「新しいコンテクスト」を実装し、次の30年も進化を続ける

設立30周年という節目を迎え、デジタルガレージグループ(DG)は次なる成長フェーズへと歩みを進めています。変化の激しい時代において、DGはどのように社会と向き合い、持続的な企業価値向上を実現していくのか。多様なバックグラウンドを持つ3名の社外取締役、内野 州馬氏、森山 博暢氏、池田 雅子氏に、それぞれの視点からDGの現在地と未来への展望、そしてガバナンスの実効性について率直に語っていただきました。



多様な視点から見たデジタルガレージの強みと課題

――まず、社外取締役の皆さまの目に、現在のDGはどのような企業として映っているのでしょうか。就任当初の印象との変化も含めてお聞かせください。

森山：就任前は、決済を主軸としつつも事業が多角的なため、外からは捉えどころがないというのが第一印象でした。内部から見ると、この「分かりにくさ」は特定の事業領域に縛られない「可能性」の裏返しだと感じます。一方で、ステークホルダーへ我々の方向性を分かりやすく示す必要があるという課題も感じています。

池田：私も当初は、事業領域が多岐にわたるため全体像を掴むのに時間がかかりました。ただこの1年、取締役会での議論に参加する中で強く感じているのは、社会やテクノロジーの急激な変化の先を見据え、常に先進的なチャレンジを続けようとする企業文化です。創業の地であるガレージの名が示す通り、未知の事業を創造しようとする「ファーストペンギン・スピリット」が、今も組織の隅々にまで息づいている。これはDGの大きな魅力であり、強みだと確信しています。

内野：3年間関与する中で、DGのサービスが社会にとって「水や空気」のようなインフラになっていると気づき、驚きました。同時に、急成長したからこそ、組織の「守りの体制」が追いついているかという視点も必要です。上場企業として、規模と責任に見合ったガバナンス体制を一層強化するフェーズにあると認識しています。

変化を捉え、未来を創る事業戦略とリスク管理

――中核である決済事業は、りそなグループとの資本業務提携等により、連携を強化させています。現在の事業ポートフォリオをどのように評価されていますか。

森山：りそなグループとの提携は、DGが決済インフラから金融領域へ踏み出した大きな一歩だと高く評価しています。インフラビジネスはいずれ収益性が逓減する可能性がある中で、決済データを活用し新た

社外取締役鼎談

なビジネスを創出する方向性は極めて正しい。決済以外の事業については、外部に対するグローバル投資インキュベーション・セグメントと社内に対するロングタームインキュベーション・セグメントはいずれも将来への「種まき」として目的は同じだと思っています。いずれも重要な取り組みですが、そのボラティリティは経営の安定性を損なうリスクも伴います。特に為替変動の影響については、リスクヘッジの必要性を指摘してきました。会社もこれを認識し、オフバランス化などを進めています。重要なのは、リスク管理を高度化し、投資家へ戦略と進捗を丁寧に説明するバランス感覚です。

内野：DGの決済事業の優位性は、最先端技術を追求し、実装し続けている点にあります。りそなグループとの提携は、DGの技術と金融機関の膨大なデータを掛け合わせ、新たな価値を創造する壮大な構想です。独自のデータベースと活用技術が、今後の成長の鍵になると考えます。投資事業も、本業のデータベースとのシナジー創出が不可欠です。先端技術への投資はDGのDNAですが、本業の価値向上に資するか見極め、「選択と集中」を進めることが重要です。



池田：法律家の視点では、金融機関との提携は、より高度なコンプライアンス体制が求められることを意味します。事業の成長と、それを支える管理体制の強化は車の両輪です。その点は取締役会でも常に意識しています。BaaSのような先進的な取り組みの意義を、分かりやすく社会に伝えていく努力もますます重要になるでしょう。

ガバナンスの実効性と、さらなる進化への取り組み

――30周年となる2025年に、踊 契三副社長が代表取締役に就任し（2025年6月26日付）、代表2名体制となったことは、経営においてどのような意味をもつでしょうか。

森山：生成AIなど、テクノロジーの進化が大変早い業界において、DGは事業規模が大きくなるとともに、次世代金融サービス事業等の新たな領域にも挑戦するなど、組織も大きくなってきました。このような環境下において、林CEOに集中する経営から、組織的でサステナブルな体制へ進化する強い意志の表れです。社会インフラとしての役割を拡大する中で、ステークホルダーの信頼を高める、時宜を得た決断だったと捉えています。

内野：対外的なメッセージは大きいですが、社内の役割分担は実質的に変わっていません。もとより踊副社長は、代表権の有無にかかわらず経営の重要部分を担ってこられました。会社の規模拡大に伴い、林CEOが「攻め」、踊副社長が「守り」と役割分担を明確にしたと理解するのが実態に近いでしょう。一人のスーパーマンにすべてを委ねるのではなく、組織として経営にあたる。これも企業の成長に応じた自然な



進化の形です。

池田：私は今回の体制変更は、DGの経営のレジリエンスを一層高めるものだと考えています。代表権を持つ取締役が2名いれば何かあった時にも意思決定は滞りにくくなりますし、提携先とのやり取りもより柔軟な対応ができるようになったと考えています。

――実効性のある取締役会を運営するために、皆さまがそれぞれ心がけていることはありますか。

池田：私は常に、二つの視点を意識しています。一つは、多様なステークホルダーの視点で、その意思決定が納得できるかという点。もう一つは、法律家として、意思決定プロセスの妥当性です。経営陣のチャレンジを萎縮させず、しかしプロセスの健全性は厳しく監督する。そのバランスを大切にしています。

森山：私の役割は、常に「外部の投資家ならどう見るか」という視点を取締役会に持ち込むことです。ですから、議案の説明を受ける段階から率直に意見するようにしています。時に耳の痛い指摘もしますが、林CEOから「もっと言ってくれ」と促されたこともあります。こうしたオープンな議論を許容する雰囲気が、DGの取締役会の健全性を示していると感じますね。最終的な取締役の成績表は株価ですから、長期的な企業価値向上に資するかを軸に判断しています。

内野：意識しているのは、自身の過去の経験という「物差し」を、そのま

社外取締役鼎談



まDGに当てはめないことです。石橋を叩いて渡らない企業もありますが、DGの強みは「ファーストペンギン・スピリット」です。その挑戦する文化を毀損せず、しかし現在の企業規模に見合ったリスク管理も必要です。このバランスをどこに置くか、常に自問しています。そのためには、まず自分が会社の生業を深く理解しなければなりません。取締役会という月一回の場だけでなく、日頃から社内の担当者と対話し、事業の生きた情報をインプットするよう努めています。分からないことは『分からない』と素直に聞き、学ぶ姿勢が、結果として監督機能の実効性を高めることにつながると信じています。幸い、DGには質問すれば懇切丁寧に教えてくれる誠実なカルチャーがあり、それが私の監督業務を支えています。

次の30年に向けて、社会と共に歩むサステナビリティ経営

―― DGは長期的な視点からマテリアリティ（重要課題）を特定し、KPIを設定しました。サステナビリティ経営について、皆さまはどのような期待をおもちですか。

池田：マテリアリティのなかでも、特に「誰もがいきいきと活躍できる環境づくり」に注目しています。これからの時代、優秀な人財に選ばれ続けなければ、持続的成長はありえません。その鍵となるのがダイバーシティです。DGは多様性を重視する文化をもっていますが、女性管理職比率など、改善余地のある項目もあります。多様な視点が経営の意思決定に加わることは、リスク管理やイノベーション創出の観点からも不可欠です。これは個人のためだけでなく、後に続く世代のロールモデルとなり、会社と社会の発展に資する重要なテーマです。

森山：事業が社会インフラに近づくほど、「法令遵守」や「誠実性」が生命線になります。挑戦することと、社会の公器としての責任を全うすることは相反しません。むしろ、強固なコンプライアンスと倫理観こそが、大胆な挑戦の土台となります。経営トップがその重要性を繰り返し発信し、組織文化として浸透させていくことが、これまで以上に重要になるでしょう。

内野：DGは社会インフラを担う企業として、事業活動が社会に与えるインパクトを可視化し、説明していく責任があると考えます。マテリアリティKPI設定は大きな一歩ですが、今後は非財務資本の取り組みの成果をいかに「定量化」するかが問われます。インパクトを定量的に示せれば、投資家の評価を高め、社員のエンゲージメント向上にもつながるはずです。

――最後に、DGがこれからの30年も社会と共に成長し続けるために、「失ってはならないもの」は何だと思われますか。

森山：社名の由来である「デジタル」という軸と、創業以来の「ファーストペンギン・スピリット」です。この二つを掛け合わせ、あらゆるサービスを統合し、新たな付加価値を創造していく姿勢こそがDGの本質であり、これからも失ってはならないものだと思います。

池田：デジタルを軸に挑戦し続けることに加え、「最先端の知を社会と共有する姿勢」もDGらしさです。MIT（マサチューセッツ工科大学）メディアラボとの連携に代表されるように、ビジネスの領域にとどまらず、アカデミアと連携しながら次の社会のあり方を問い、議論を社会に還元していく。営利企業でありながら、そうした公的な役割を担える存在であり続けてほしいと願います。

内野：DGが掲げるパーパス「持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」にすべてが集約されていると思います。これは、利益を社会に還元する、ということではありません。DGのビジネスそのものが、社会を便利にし、人々の生活を豊かにします。経済的価値の追求が、そのまま社会的価値の創造に直結しているのです。この「コンテクストデザインカンパニー」としての矜持こそ、DGが決して失ってはならない存在意義であり、次の30年の成長の原動力になると確信しています。



社会 ― 人的資本

人的資本の取り組み

人財分野のマテリアリティ

当社グループは、創業以来「ファーストペンギン・スピリット」を価値観（Value）とし、リスクを伴う領域にも果敢に挑戦する姿勢を堅持しています。社員一人ひとりがこの精神を体現し、従来の常識や既成概念にとらわれることなく、社会に貢献するサービスの提供に取り組んでいます。特に、生成AI等の先端テクノロジーの活用が進展するなか、この「ファーストペンギン・スピリット」はこれまで以上に重要な価値観となっています。

一方、当社グループは経営環境の変化に直面しており、加速するテクノロジーの革新への適応が求められています。また、当社グループでは異なる価値観や背景を有する人財が、同一の企業・事業内で協働することが常態化しつつあり、人財および組織を取り巻く環境も転換期を迎えています。こうした状況を踏まえ、人財分野におけるマテリアリティを以下の通り特定しています。

人財分野のマテリアリティ：「誰もがいきいきと活躍できる環境づくり」

●多様な人財が活躍する仕組みづくり

従業員一人ひとりの多様性を尊重し、前向きにやりがいをもって働くことができる環境・制度等を整えることが、社会の多様なニーズや課題に応えることにつながると捉え、人財への取り組みを推進していきます。

●未来を切り拓く人財育成

一人ひとりの強みを活かしながら、変化していく社会環境へ勇敢に挑む人財を育成することは、自律したキャリアを築き、人生をより豊かにするだけではなく当社グループの成長にもつながると考えています。

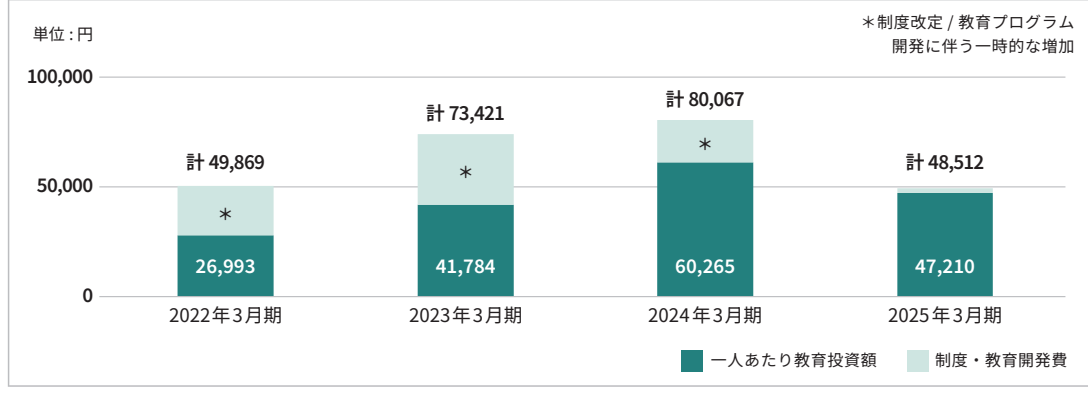
これらのマテリアリティは、企業活動において解決すべき優先事項を明確にするだけでなく、社員一人ひとりの成長を促進し、組織全体の競争力を高めるための指針でもあります。

「多様な人財が活躍する仕組みづくり」と「未来を切り拓く人財育成」の両軸を強化することで、マテリアリティとして定めた「誰もがいきいきと活躍できる環境づくり」を実現し、企業としての持続可能な発展と社会への価値提供の両立を目指します。

人的資本に関する主な実績と目標値※1

	2023年3月31日 時点	2024年3月31日 時点	2025年3月31日 時点	2028年3月31日 時点
	実績	実績	実績	目標
従業員数（連結会社）	955人	1,087人	1,321人	1,500人
エンゲージメント指数「トータルエンゲージメント」※2	3.8	3.8	3.7	4.0
エンゲージメント指数「人財育成に関する指数」※3	2.7	2.9	2.8	3.8 ※4
管理職のうち女性比率 ※5	17.2%	16.5%	15.9%	30.0%
男性の育児休暇取得率	16.7%	28.6%	47.6%	80.0%

一人あたり教育投資額



※1 上表の実績・目標（従業員数の行を除く）は、国内連結会社（1,233名）を対象としています。なお、エンゲージメント指数に関しては調査実施時点の国内連結会社を対象としています。
※2 トータルエンゲージメントは、「仕事・職場・会社」へのエンゲージメント合計を指す指標です。満点を5.0とし、4.0が「非常に高い」と判断される水準です。
※3 「人財育成に関する指数」は、必要な能力やスキル習得のための仕組みや、個人の成長を考慮した配置・異動についてのエンゲージメント指数です。
※4 2030年3月期での目標値であり、2025年3月期から5年間で1ポイント改善する目標値としています。
※5 「管理職のうち女性比率」については、女性管理職の人数は増加していますが、主として2024年7月に（株）SCORE、（株）DGフィーリストを連結子会社としたことにより比率は減少しています。

社会 ― 人的資本

人財に関する考え方

当社グループでは、多様なバックグラウンドをもつ社員が、それぞれの能力を最大限に発揮し、グループ特有の高い専門性を活かした業務を遂行することが、持続的な成長と社会への価値提供に資すると考えます。パーパスの実現に向けては、異なる背景をもつ社員同士の協働促進に加え、社員と企業の関係性強化が重要であると認識し、2023年に「人財マネジメントポリシー」を策定しました。

人財マネジメントポリシー

本ポリシーでは、①会社が個人（社員）に約束することと、②会社が個人（社員）に求めることを明示し、双方の関係性を体系的に整理・可視化した上で、「New Context を生み出していくために実現したい組織像」を定義しています。当社グループは、本ポリシーを価値基準とし、組織と個人が一体となって成長することで、企業価値のさらなる向上を目指しています。

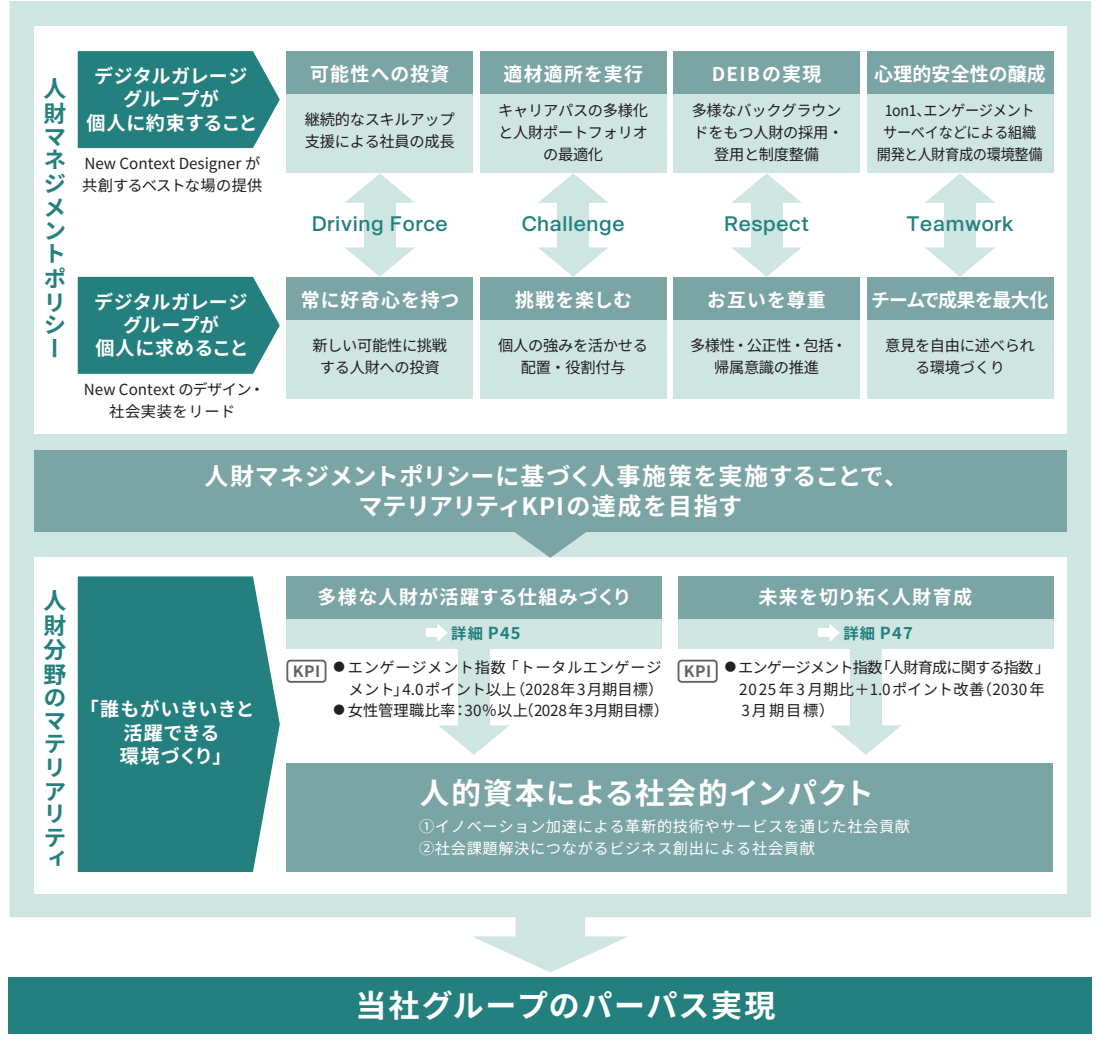
マテリアリティと人財マネジメントポリシーの関係

当社グループは「誰もがいきいきと活躍できる環境づくり」を重要分野に掲げ、人財分野のマテリアリティとして「多様な人財が活躍する仕組みづくり」および「未来を切り拓く人財育成」を定めています。また、マテリアリティKPIを定め、管理しています。

あわせて、本ポリシーに基づき、多様性を尊重する制度と環境の整備、自律心と挑戦意欲をもつ人財の育成などの各種人事施策を実施しています。

これらの取り組みにより、人的資本による社会的インパクト（①イノベーション加速による革新的技術やサービスを通じた社会貢献、②社会課題解決につながるビジネス創出による社会貢献）を生み出すことで、当社グループのパーパスの実現を目指しています。

人的資本の取り組みによるパーパスの実現



社会 ― 人的資本

人財分野のマテリアリティ推進・関連活動

多様な人財が活躍する仕組みづくり

誰もがいきいきと活躍できる企業を目指して

当社グループでは、性別や国籍、職歴等にかかわらず、能力と実績を重視した人財登用を推進してきた結果、多様な経歴や専門性をもつ人財が活躍しています。当社グループの人財分野のマテリアリティである「誰もがいきいきと活躍できる環境づくり」の実現に向け、人財マネジメントポリシーに基づく以下の人事施策を実施しています。

マテリアリティKPIと対応する人事施策

① 人事制度改定（マネジメントコース / エキスパートコース複線化、1on1 の活用推進）
② 市場競争力のある賃金水準への改定
③ キャリア自律支援
④ 女性活躍推進
⑤ エンゲージメントサーベイに基づく組織改善

KPI ●エンゲージメント指数「トータルエンゲージメント」：4.0ポイント以上（2028年3月期目標）
●女性管理職比率：30％以上（2028年3月期目標）

期待される影響

社会への影響	イノベーションの加速による革新的技術やサービスを通じた社会貢献
自社への影響	働きがい向上による生産性の向上、イノベーションの創出、人財の定着、採用競争力の向上

ダイバーシティ・インクルージョンへの取り組み

当社グループの女性社員比率は36.7％である一方、女性管理職比率は15.9％（2025年3月時点）です。この課題に対し、今後も積極的に女性の活躍を促進し、職場環境の改善や制度構築に努めるとともに、男性の育児休業取得促進を含む課題解決に向けた多様な施策を全社員に展開します。

多様性を支える制度


フレックスタイム制


リモートワーク


時短勤務


子育て支援

DEIB セミナーの開催

多様性（Diversity）/ 公平性（Equity）/ 包摂（Inclusion）/ 帰属（Belonging）を大切にする企業文化の醸成に向けて、社内外での対話を重ねています。その一環として、2024年度より外部講師をスピーカーに迎えたDEIBセミナーを継続的に開催し、性別、年齢、文化的背景を越えて語られる「多様性とは何か」という問いに向き合い、社員一人ひとりが自分ごととして考える場を提供しています。



組織を越えて支え合う仕組み

多様な背景やキャリアをもつ社員が安心して早期に活躍できる環境づくりを重視し、入社初期から「横断的なつながり」を育む支援制度を整備しています。新卒社員には、先輩社員が伴走する「ファミリー制度」を設け、仕事や価値観について気軽に相談できる関係性を構築しています。キャリア採用向けには、入社3～6か月後に実施する研修を通じて、事業理解の促進や社内ネットワーク形成を支援し、定着および挑戦意欲を醸成しています。

社会 ― 人的資本

部署を越えた「つながり」の構築

当社グループでは、「部署を越えた横断的な関係構築が、革新と挑戦の基盤となる」との考えのもと、組織を横断する接点や対話の機会を戦略的に設計しています。変化の激しい時代において、異なる専門性・価値観をもつ人財が出会い、影響を与え合うことで新たな気づきや行動変容をもたらし、企業文化の進化にもつながります。当社グループでは、こうした「越境的なつながり」を自然に生み出すため、以下のような場づくりを推進しています。



DG Lunch Meetup

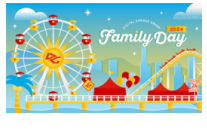
社員同士の偶発的なつながりや対話の機会を生み出す場として、部署・職位・職種を問わず参加できる「DG Lunch Meetup」を実施しています。この取り組みは、日々の業務で接点が少ない社員同士が、ランチタイムを通じてカジュアルに交流できるよう設計された社内コミュニケーション施策です。





ファミリーデー

社員のご家族が当社の理解を深める場として「ファミリーデー」を開催し、社員のお子さまやパートナーをオフィスに招待しています。ご家族に会社の雰囲気や様子を間近に感じていただくとともに、日頃一緒に働く仲間に大事なご家族を紹介できる貴重な機会にもなっています。



DG Official Club

社員の多様な価値観や個性を尊重し、業務外でも自然なつながりが生まれる環境づくりを支援する目的で、「DG Official Club」（社内部活動制度）を運用しています。本制度は、社員が自らの興味や趣味を軸にクラブを立ち上げ、会社が活動費を補助することで、部署や年次を越えたコミュニティの形成を支援する取り組みです。

各種スポーツ、釣り、映画鑑賞、DEIB コミュニティ、サイバーセキュリティ勉強会など多彩なテーマのクラブ活動があります。2025 年10月時点で15以上のクラブが活動しており、社内横断的な関係性を築く場として定着しつつあります。

社員からは「部署を越えてコミュニケーションができる貴重な場」「趣味をきっかけに新しい視点を得られた」といった声もあり、職場における心理的安全性やエンゲージメント向上に資する取り組みとして、人的資本戦略に位置付けています。今後も、社員一人ひとりの「多様な自分らしさ」を支える基盤として、組織を横断する接点や対話の機会の拡充をはかっていきます。





社会 ― 人的資本

人財分野のマテリアリティ推進・関連活動

未来を切り拓く人財育成

育成や教育機会

当社グループは、全社員に対しコンプライアンスやインターネットセキュリティなどの基礎研修を実施しています。加えて、スキル開発や新しいアビリティの習得を目的とした教育・研修プログラムを設けています。

また、社員が自らキャリアの方向性を定め、主体的な自己成長をはかれるよう、社員本人にはキャリアワークショップ、管理職にはメンバーのキャリア自律支援を目的とした管理職向けの研修、1on1トレーニングなどを継続的に実施しています。

マテリアリティKPIと対応する人事施策

① 人事制度複線化によるキャリアパスの多様化
② 社内公募制度
③ マネジメント向け研修実施（評価者研修、マネジメント力強化研修）
④ 1on1トレーニング
⑤ ポータブルスキル開発支援

KPI ● エンゲージメント指数「人財育成に関する指数」2025年3月期比＋1.0ポイント改善（2030年3月期目標）

期待される影響

社会への影響	社会課題の解決につながるビジネスを創出し、社会に貢献
自社への影響	継続的なスキルアップによる社員の成長、生産性・競争力の向上および事業成長への貢献

複線型人事制度

当社グループでは、社員一人ひとりの可能性を最大限に引き出し、多様な成長機会を提供することを目的に、「マネジメント × エキスパート」の複線型キャリアパス制度を導入しています。本制度は、組織内での昇格や評価がマネジメント志向に偏りがちになる構造を見直し、「専門性に磨きをかけたい」「技術・企画の道で貢献したい」という志向性にも等しく評価と成長の場を開くものです。

年次や職位にかかわらず、社員が強みや意志に応じたキャリアを主体的に選択できる。その挑戦を制度と組織が後押しすることで、「選べる働き方」を実現しています。

人財育成プログラム

社員一人ひとりの成長意欲とキャリア志向に応じた多様な教育プログラムを整備しています。また、複線型人事制度や社内公募制度と連動させ、学んだ知識を実践に活かせる機会の創出にも力を入れています。この自律的な成長を促す仕組みが、組織全体の活力とイノベーションにつながっています。

<table>
<tr><th colspan="2"></th><th>入社時</th><th>メンバークラス</th><th>管理職クラス</th><th>執行役員クラス</th></tr>
<tr><td rowspan="4">人事部実施</td><td rowspan="3">必須</td><td>ISMS・コンプライアンス・インサイダー</td><td colspan="3">コンプライアンス・セキュリティ研修</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">ハラスメント・メンタルヘルス研修</td></tr>
<tr><td rowspan="2">入社時研修（新卒）</td><td rowspan="2"></td><td>マネジメント力強化基礎（eラーニング）</td><td>経営幹部アライメント研修</td></tr>
<tr><td>（選抜）</td><td>（必須）</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">決裁権限研修・評価者研修</td></tr>
<tr><td rowspan="3">選択</td><td rowspan="3">事業理解社員交流（中途）</td><td>ポータブルスキル研修</td><td colspan="2">マネジメントワークショップ・マネジメント相談会</td></tr>
<tr><td colspan="3">キャリアワークショップ</td></tr>
<tr><td colspan="3">自己学習支援</td></tr>
<tr><td>事業部実施</td><td>その他</td><td colspan="4">事業特性に応じたテーマ別スキル研修</td></tr>
</table>

社会 ― 人的資本

先端テクノロジーでビジネスを創造

新しい価値を創造しながら、成長を望む人にチャレンジの場があります

デジタルガレージグループ（以下、当社）に入社する前は、大手ITグローバル企業に所属していました。入社後は、最先端テクノロジーの研究開発・事業開発チームに所属し、ブロックチェーンや生成AIといった技術アセットを活用した新規事業の創出に携わりました。前職の大手企業ではある程度分業されていたのに対し、当社ではグループのアセットを最大限に活用し、事業シナジーを見据えたテーマのもと、先端テクノロジーの事業化をゼロベースから企画し、デモ版の開発や実証実験、マーケットへの投入等、試行錯誤を繰り返しながら一連の流れを経験することができました。



そこでは、技術と事業特性を掛け合わせ、時間軸を考慮しながら最適解を探るという、より実践的なアプローチを学び、多くの知見を得ることができました。

こうしたチャレンジできる機会が豊富にあるのは当社の大きな特徴だと思います。まだ社会にない仕組みを創出することは簡単ではありませんが、当社にはさまざまな業界から多様なスキルや経験をもつメンバーが集まっています。普段、自分たちがかかわっている担当領域に閉じず、一人ひとりが技術者として成長できるよう、意見を交わす仕組みがあります。たとえば、興味深いトピックや最新情報、生成AIの活用ノウハウを共有するSlackチャンネルや、それぞれの経験、スキルを共有する勉強会など、多角的な視点からの情報に触れる機会を意識的に設けています。こうした仕組みにより、自分なりのテーマ、視点をもちながらも、一人では思いつかなかったようなアイデアを得られます。社会に新しい価値を創造しながら成長したいと思う人にとっては、その歩みを後押しされる環境です。メンバーのバックグラウンドやスキルは多様ですが、短期的な利益を優先する価値観ではなく、「世の中の役に立つ」「当社でやることが社会にとって必要だからやる」といった使命感や価値観が当社には浸透しています。

社会を動かすための「チャレンジしたい人」を支援

現在はプロダクトを開発する技術組織の責任者として、人を育てることに注力しています。その人がどのようなことに興味をもち、何にチャレンジしたいのかを把握し、そのための支援ができる環境の提供を常に心がけています。環境づくりにおいても、組織構造として階層が多すぎず、経営層と連携しやすいことも当社の魅力の一つです。チャレンジする機会が多く、意思決定のスピードが速い点は、当社の醍醐味と言えます。また、社内でのコラボレーションを通じて、一人ひとりの技術者が自身の担当するビジネス領域を越えて、技術者として成長するためのさまざまな工夫も行っています。



DG Technology 本部
副本部長
宇藤 岬

私は組織を横断的に見渡せる立場として、あるプロジェクトで得た貴重な気づきが本部内で完結してしまわずに、他の領域でも活かせるようレバレッジを効かせることも重要な役割だと考えています。

技術者が持つ能力、志向はさまざまです。「0」を「1」にすることが得意な人もいれば、「1」を「10」に伸ばせる人もいます。もちろん、これからの事業拡大においては、双方の人財のバランスが重要であり、どちらも当社にとって必要です。今後、さらにビジネスを加速させていくためには、1つの成功を別の領域で再現することのできる力、すなわち、いかに仕組化し、属人的にならない組織力を高められるかが重要です。こうした課題を、自分なりのテーマ感をもって突破できる人を育てることで、「0」を「1」、「1」を「10」、さらには「10」を「100」にする事例が数多く生まれていくと考えています。部門間の垣根を越えて知見を共有することで新たなシナジーを生み出し、全社的な成長につなげていきます。

社会 ― 人権の尊重・地域社会への貢献

人権の尊重・地域社会への貢献

人権の尊重

当社グループは、すべてのステークホルダーの人権を尊重します。マテリアリティとして「人権の尊重に基づく社会との共生」を掲げ、人権尊重を経営の重要課題と位置づけています。人権に関する主な国際規範を支持・尊重した「デジタルガレージグループ人権方針」を策定し、事業が人権に与える影響に配慮しながら、人権尊重の取り組みを継続的に強化し、安全で公平な社会に貢献します。

デジタルガレージグループ人権方針

当社グループは、持続可能な経営を一層推進するため、2025年9月に「デジタルガレージグループ人権方針」を策定しました。本方針では、国際人権章典やビジネスと人権に関する指導原則等の国際規範に基づき、全役職員における差別の禁止、AIの利活用における人権配慮やプライバシー保護、教育・啓発による人権意識の浸透、適切な対応体制の構築等を定め、グループ全体で人権尊重に取り組みます。

※人権方針の詳細は、以下の URL をご参照ください。
https://www.garage.co.jp/sustainability/social/

デジタル地域通貨「ハチペイ」を支援（渋谷区の取り組み）

当社グループは、渋谷区のデジタル地域通貨「ハチペイ」事業に参画し、渋谷区が目指すスマートシティの推進に貢献しています。2025年2月には、本事業のアプリ構築を担う株式会社ポケットチェンジをグループ化。地域DX、キャッシュレス化を加速し、持続可能な地域社会の実現に貢献していきます。

※「ハチペイ」事業は株式会社カヤックが契約主体企業として渋谷区より受託しています。

スタートアップ支援（Open Network Lab）を通じた地域貢献

当社グループが2010年より運営するシードアクセラレータープログラム「Open Network Lab」は、15年間で累計160社以上のスタートアップを支援し、全国の自治体や事業会社との連携を深めています。また、日本国内のみならず、各地域の特性を活かしたスタートアップエコシステムの形成を支援し、有望な事業を発掘・育成することで、地域における新たな産業と雇用の創出を後押しし、持続的な社会の発展に貢献します。

北海道	石川県	広島県	愛知県
NINAITE 外国人人材の定着支援	ovice ビジネスメタバース	ANIPOS ペット保険DX	eitoss 製造業向けCO₂削減支援
宮崎県	**沖縄県**	**米国・デラウェア州**	**米国・カリフォルニア州**
ATOMica コワーキング運営	ALPACA.LAB 運転代行DX	map AI位置情報分析	Amplium 仮想現実（VR）映像配信

※ 東京以外に本社がある有望スタートアップを一部抜粋

音楽を通じた地域貢献

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



環境

環境に関する取り組み

環境に関する考え方

当社グループは、2051年3月期までにバリューチェーン全体でカーボンニュートラルを達成することを目指し、自社の温室効果ガス排出量を着実に削減するとともに、フィンテックや DX など当社事業を通じて社会全体の環境負荷低減に貢献することを目指します。またスタートアップ支援により持続可能な社会の実現を後押しします。

デジタルガレージグループ環境方針

当社グループは、以下の基本理念のもとに「デジタルガレージグループ環境方針」を策定しています。
※環境方針の詳細は、以下の URL をご参照ください。
https://www.garage.co.jp/sustainability/environmental_policy.pdf

【環境方針 基本理念】

当社グループは、パーパスとして掲げる「持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」ことで、持続可能な社会の実現に貢献します。テクノロジーの力で環境負荷を軽減しながら、豊かな社会と環境が調和する新たなコンテクストを創造し続けます。

気候変動の考え方

当社グループでは、気候変動を単なるリスクではなく、革新的なソリューションを生み出す重要な機会として捉えています。2022年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言に賛同し、TCFDの枠組みに基づき「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を開示し、気候変動への取り組みを推進しています。
※TCFD 提言に基づく情報開示の詳細は、以下の URL をご覧ください。
https://www.garage.co.jp/sustainability/environment/

ガバナンス

当社グループは、気候変動対応を含むサステナビリティに関する方針や進捗を、社長執行役員を最高責任者、コーポレート本部長を委員長とするサステナビリティ委員会で審議し、経営会議の諮問・答申を経て取締役会へ報告しています。これにより、当社グループでは持続可能な成長と企業価値の向上を目指します。
※サステナビリティ委員会等の体制図は、P39「サステナビリティマネジメント」のページをご参照ください。

戦略

当社グループは、気候変動の長期的影響を把握し、中長期の戦略立案に活用するため、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第6次評価報告書において示された 1.5℃シナリオ（SSP1-1.9）と 4℃シナリオ（SSP5-8.5）を用い、TCFD が提言するシナリオ分析を実施しています。

【1.5℃シナリオ】

- 国際的な温室効果ガス削減努力が進み、急速かつ大規模な脱炭素化が進展するケース。
- カーボンプライシング（炭素税など）の導入や再生可能エネルギーへの転換により、事業コストやサプライチェーン、ビジネスモデル自体の変革が不可避となる。

【4℃シナリオ】

- 気候政策はほぼなく、化石燃料の使用を継続することで、気温上昇が進むケース。
- 極端気象が頻発し、物理的な影響や水不足が深刻化することで社会・経済的な影響が拡大するケース。

機会に対する認識		決済事業においては、環境負荷の低いキャッシュレス化およびペーパーレス化を実現するDXサービスへの需要の増加等
		災害時に事業継続するための端末レスやオフライン時にも稼働可能な決済ソリューション提供
		投資事業においては、クライメートテック分野等のスタートアップ投資によるリターンの獲得
リスクに対する認識	物理的リスク	異常気象（台風、豪雨、洪水）によるデータセンターの機能停止、オフィス建物の被災等
		慢性的な猛暑によるデータセンター冷却コストの増加、従業員の生産性低下と健康リスクの増加
	移行リスク	カーボンプライシングの導入によるデータセンターやオフィスでの電力費用の増加
		政府が高い省エネ目標を掲げた場合、省エネ設備の導入等による対応費用の増加、他

環境

リスク管理

当社グループは、リスクマネジメント委員会を中核とする全社的なリスク管理体制のもと、サステナビリティ委員会と連携し、TCFD 提言に沿って気候変動に関するリスクを体系的に識別・評価・管理します。また、取締役会および経営会議への定期報告を通じて、経営陣によるモニタリングと意思決定を支援しています。

リスクの識別	リスクの評価	リスクの管理・対応	統合的リスク管理
国内外の規制・業界動向や事業活動を多角的に把握し、リスクを洗い出します。	発生可能性と事業インパクトを定性・定量の両面で評価し、優先順位を決定します。	リスクの監視・評価・対応を継続し、PDCAサイクルで管理します。	他リスクと統合し、全社的なリスク管理プロセスへ反映します。

指標と目標

当社グループは、GHG 排出削減に向け、以下のように二段階の目標を設定しています。これらの目標はマテリアリティ KPI としても設定しており、目標達成に向け、省エネルギーや再生可能エネルギー導入等の施策を継続的に展開します。

KPI
- 温室効果ガス排出量 2022年3月期比 50%削減（2031年3月期）
- カーボンニュートラル達成 2022年3月期比（2051年3月期）

当社グループの GHG 排出量

項目	バウンダリ	単位	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
スコープ1	デジタルガレージグループ	t-CO_2	29	30	26	43✓
スコープ2 マーケット基準	デジタルガレージグループ	t-CO_2	1,179	1,167	852	737✓
スコープ2 ロケーション基準	デジタルガレージグループ	t-CO_2	1,225	1,186	1,231	1,129✓
スコープ3※1	デジタルガレージグループ	t-CO_2	10,676	9,883	10,622	11,466

＊✓印の付いた数値は、一般社団法人日本能率協会（JMA）による ISO14064 - 3:2019 準拠の検証に基づき、第三者保証を取得しています。対象期間、対象会社等の詳細は、2024年度『温室効果ガス排出量 検証報告書』をご確認ください。
※1 抽出カテゴリ：カテゴリ 1 購入した製品・サービス / カテゴリ 2 購入した資本財 / カテゴリ 3 購入燃料及びエネルギー関連活動（Scope1・2 に含まれないもの）/ カテゴリ 5 事業から出る廃棄物 / カテゴリ 6 出張 / カテゴリ 7 従業員の通勤

スタートアップ支援を通じた持続可能な社会への貢献

当社グループは、「Open Network Lab・ESG 1号 “Earthshot ファンド”」を通じて、環境を含むさまざまな社会課題の解決に取り組むスタートアップへ投資し、そのESG経営の強化を支援しています。今後も、支援先企業やビジネスパートナーと共に、新たな社会価値の共創を目指します。

PickUp
森林と人類が共生する社会へ

森未来が目指すのは、「Sustainable Forest」―森林と人類が共生する社会の実現です。日本は国土の約 7 割を森林が占めている一方で、木材自給率はわずか 43％にとどまり、木材流通の断絶が深刻な課題となっています。

私たちは、こうした日本の森林・林業が抱える構造的な課題に対し、データとテクノロジーの力で解決に取り組んでいます。木材流通の生産性を向上させ、森林資源を持続的かつ有効に活用することで、林業を産業として成り立たせるとともに、環境価値と経済価値の両立を実現していきます。



株式会社 森未来 代表取締役
浅野 純平 様

PickUp
微生物の力で、ごみを資源に変える未来へ

私たちは独自開発した微生物群「コムハム」で、生ごみを最短 1 日で 98％分解する技術を確立しました。スマートコンポスト®は太陽光発電で稼働し、CO_2 排出量実質ゼロを実現。従来の焼却処理と比べ、温室効果ガスを大幅に削減できます。都市のど真ん中でも悪臭なく生ごみを堆肥化できるこの技術は、まさに「意識せずとも環境に優しい暮らし」を可能にします。捨てるものを資源に変える循環型社会の実現に向け、私たちは廃棄物処理の常識を覆し続けます。



株式会社 komham 代表取締役
西山 すの 様

ガバナンス

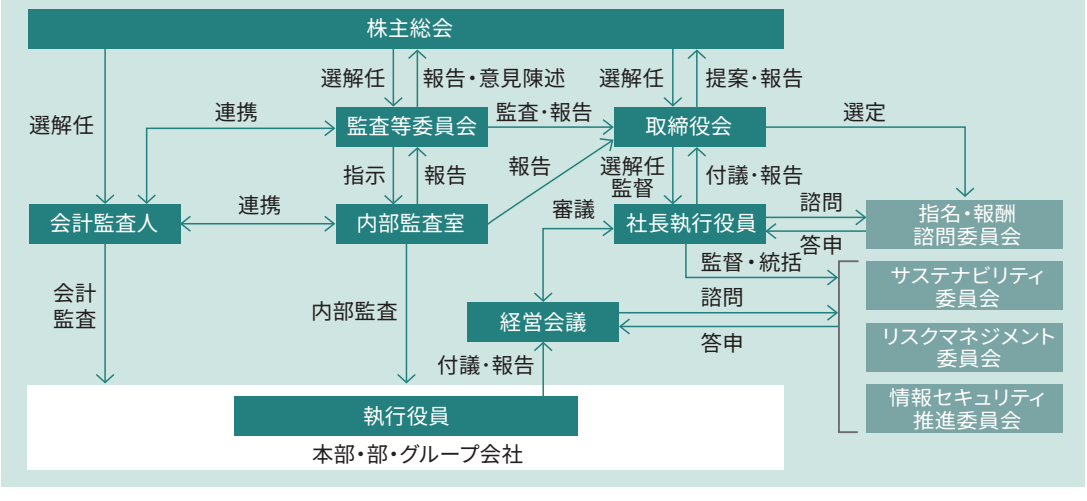
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの考え方

当社は、『プリンシプル』『クレド（行動理念）』のもと、株主をはじめとする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はかるため、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を実現するコーポレートガバナンスの充実・強化に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制

当社は、コーポレートガバナンスの体制強化を経営上の重要な課題の一つと位置づけています。当社は、監査等委員会設置会社を選択し、取締役会による経営監督の実効性を高めるため、社外取締役の比率を３分の１以上とする方針のもと、コーポレートガバナンスのさらなる強化に取り組んでいます。また、執行役員制度の見直し等により、経営の意思決定および監督機能と業務執行機能の分離を明確化し、業務執行権限の委譲を推進することで、業務執行の迅速化・効率化をはかっています。



取締役会

当社の取締役会は、監査等委員である取締役を除く取締役９名（うち独立社外取締役３名）と、監査等委員である取締役４名（うち独立社外取締役３名）で構成されています（計13名、社外７名（うち独立６名））。月１回の定時取締役会に加え、必要に応じて臨時取締役会を機動的に開催し、経営に関する重要な意思決定および取締役の職務執行の監督等を行っています。また、社外取締役は、豊富な経営経験および幅広い見識を活かし、客観的な立場から経営を監視する役割を担っています。

監査等委員会

当社の監査等委員会は、取締役４名（うち独立社外取締役３名）で構成されています。原則として月１回以上、定時取締役会後に監査等委員会を開催するほか、取締役会をはじめとする重要な会議への出席と意見陳述などを通じて、コーポレートガバナンスの実効性向上を担っています。

経営会議

当社は、社長執行役員、ならびに社長執行役員の指名する取締役および執行役員等で構成する経営会議を毎週開催し、日常の業務執行の確認や意思決定の迅速化をはかっています。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬決定にかかる取締役会機能の独立性・客観性を担保し、コーポレートガバナンスをさらに強化することを目的として、取締役会の任意の諮問機関である指名・報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、委員の過半数を独立社外取締役とすることを定めており、現在は社長執行役員１名と独立社外取締役２名で構成されています。社長執行役員の諮問に基づき、取締役の選任および報酬（監査等委員を除く）について審議し、答申します。

その他各種専門委員会

当社は、経営上の重要課題に対応するため、以下の専門委員会を設置しています。

●**サステナビリティ委員会**　詳細は P39「サステナビリティマネジメント」をご参照ください。
●**リスクマネジメント委員会**　詳細は P55「リスクマネジメント」をご参照ください。
●**情報セキュリティ推進委員会**　詳細は P57「情報セキュリティ・コンプライアンス」をご参照ください。

ガバナンス

取締役会および取締役

取締役候補の選任方針

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の選任候補者は、優れた人格および見識を有し、当社の経営を的確・公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を備えるかという観点から選任します。社外取締役の選任候補者は、優れた人格および見識を有し、自らの知見に基づく経営全般に対する助言を行うとともに、独立した立場から、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映できるかという観点から選任します。これらは社長執行役員が起案し、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会に諮り、同委員会の答申を踏まえた候補者案を取締役会の決議で決定します。

監査等委員である取締役の選任候補者は、優れた人格および見識を有し、監査を的確・公正かつ効率的に遂行できる知識および経験を備えるかという観点から選任します。社長執行役員が起案し、指名・報酬諮問委員会に諮り、同委員会の答申を踏まえた候補者案について、監査等委員会の同意を得た上で、取締役会の決議により決定します。

取締役会の構成に関する考え方

当社は、取締役会が役割・責務を実効的に果たすためには、知識・経験・能力のバランスに加え、多様なジェンダーやグローバルな視点を持つ役員構成が、事業の推進や経営監督に資すると認識しています。女性や国際的な事業展開を行う企業・組織出身者を取締役に選任するなど、取締役会が多様な人財で構成されるよう努めています。

社外取締役の独立性判断基準

独立社外取締役には、自らの知見に基づく客観的かつ適切な監督（監査）が期待されます。当社は、独立社外取締役を会社法の社外性要件および東京証券取引所の独立性判断基準を参考に、当社との利害関係がなく、一般株主と利益相反が生じない者から選任します。

取締役会の実効性評価

当社取締役会は、その実効性について、第三者機関を用いた分析・評価を定期的に実施しています。評価は、各取締役の自己評価に基づき、取締役会の構成、運営、役割、責務および審議内容のほか、指名・報酬諮問委員会の役割、責務、コーポレートガバナンス・コードへの対応等の観点から行います。

2025年3月期は、第三者機関の外部情報に基づく相対比較の評価の結果、当社取締役会の実効性は十分確保されていることを確認しました。

本年は特に、社会的に増加が続くサイバーインシデント等のセキュリティリスクへの対応が評価されました。当社はセキュリティ関連の体制を見直し、情報セキュリティ担当役員とCISO（最高情報セキュリティ責任者）を個別に選任。セキュリティ領域における監督機能と執行機能を明確化し、有事において迅速かつ柔軟な対応が可能な運用体制を整えた点が評価されました。

今後は、後継者育成計画および人財育成に加え、サステナビリティ経営の深化を通じた中長期的な企業価値の向上に向けた議論を進めます。

取締役に対するトレーニングおよび支援体制

（1）新任社外取締役に対するオンボーディングプログラム

新任の社外取締役には、事業および経営戦略の理解を促すオンボーディングプログラムや、主要部門との個別のミーティングを実施しています。

（2）継続的な情報提供と意見交換

全取締役向けに、定期的な業界動向や法令改正等の最新情報の提供およびグループ戦略の方向性を議論する全体会議・オフサイトミーティングを実施しています。

（3）情報アクセスの円滑化

取締役会の議題資料は原則事前配布とし、重要案件は事前説明会を実施することで、十分な審議時間の確保に努めています。

ガバナンス

役員報酬制度

役員報酬の決定方針

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

報酬構成と決定

社外取締役以外の取締役の個人別の報酬等にかかわる基本方針は、報酬等と当社株価の連動性を高め、株価上昇によるメリットのみならず下落によるリスクについても株主と共有することで、短期および中長期的な業績向上と企業価値向上に対する貢献意欲を高めるために、株式報酬の比率を高めに設計しています。

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

株主総会において承認された取締役報酬枠

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

基本報酬・業績連動報酬等・非金銭報酬等の割合

社外取締役以外の取締役の報酬比率は、概ね「基本報酬：株式報酬＝6：4」としています。また、社外取締役は基本報酬のみとしています。

1. 基本報酬

定時株主総会で取締役選任議案が承認された直後の取締役会の役員報酬議案で、個人別の報酬額を決議し、就任又は重任の翌月から毎月支給します。

2. 株式報酬

定時株主総会にて取締役選任議案が承認されたのち、取締役会の役員報酬議案で個人別の付与金額および付与数を決議します。株式報酬は、株式一株あたりの行使価額を1円とする株式報酬型ストックオプション（新株予約権）と譲渡制限付株式で構成しています。

個人別報酬額の決定プロセス

取締役の個人別報酬は、株主総会で承認した総額の枠内において、社長執行役員が起案し指名・報酬諮問委員会に諮問します。同委員会は委員3名以上で構成し、その過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役から選定します。個人別報酬は、同委員会の答申をふまえ、取締役会において、決定を社長執行役員に一任する決議がなされた場合、社長執行役員がこれを決定することで、客観性と透明性を確保します。

取締役会は、監査等委員である取締役を除く取締役の個人別報酬額の決定を、社長執行役員に委任しています。この委任は、当社全体の業績を俯瞰し、かつ各取締役の担当部門における実績を最も適切に評価できる立場にあることから、社長執行役員が報酬決定に最適であると判断したためです。また、各取締役の役位・等級に応じた適切な報酬水準を設定しており、取締役会は、これらの個人別報酬等の内容が当社の報酬決定方針に合致していることを確認しています。

ガバナンス

リスクマネジメント

リスクマネジメントの考え方

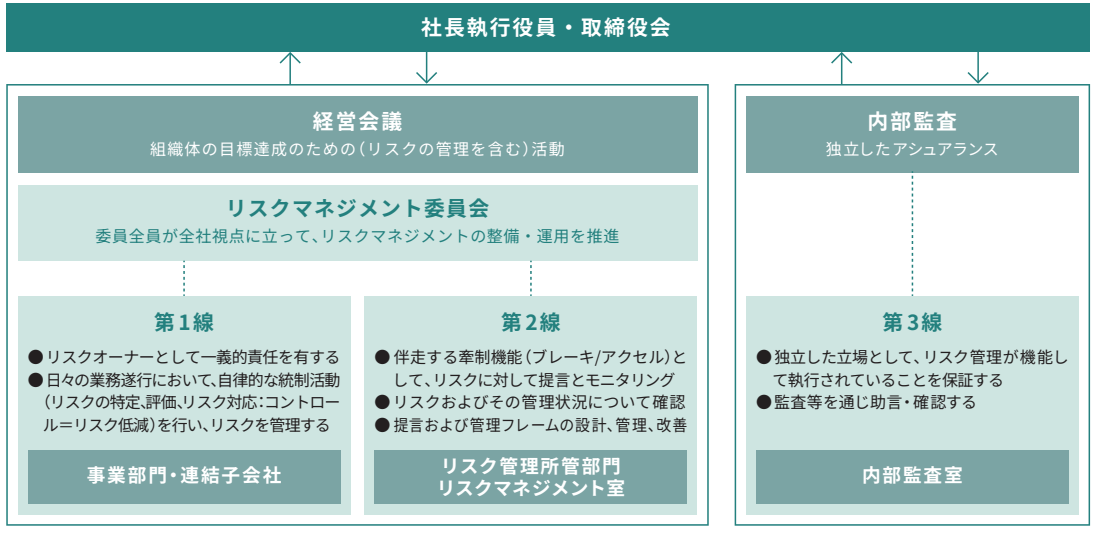
当社グループは、事業を取り巻くリスクの発生を未然に防ぎ、また、リスクが顕在化した場合の損失を最小限に抑制するため、実効性の高いリスクマネジメント体制およびプロセスを構築・運用しています。

リスクマネジメントの推進体制

当社グループのリスクマネジメント推進体制は、社長執行役員を最高責任者、コーポレート本部長を委員長とするリスクマネジメント委員会（年2回以上開催）を中心に、「スリーラインモデル」を採用しています。リスクの状況は、同委員会から経営会議および取締役会へ定期的に報告し、経営戦略やリスク管理・評価に反映します。

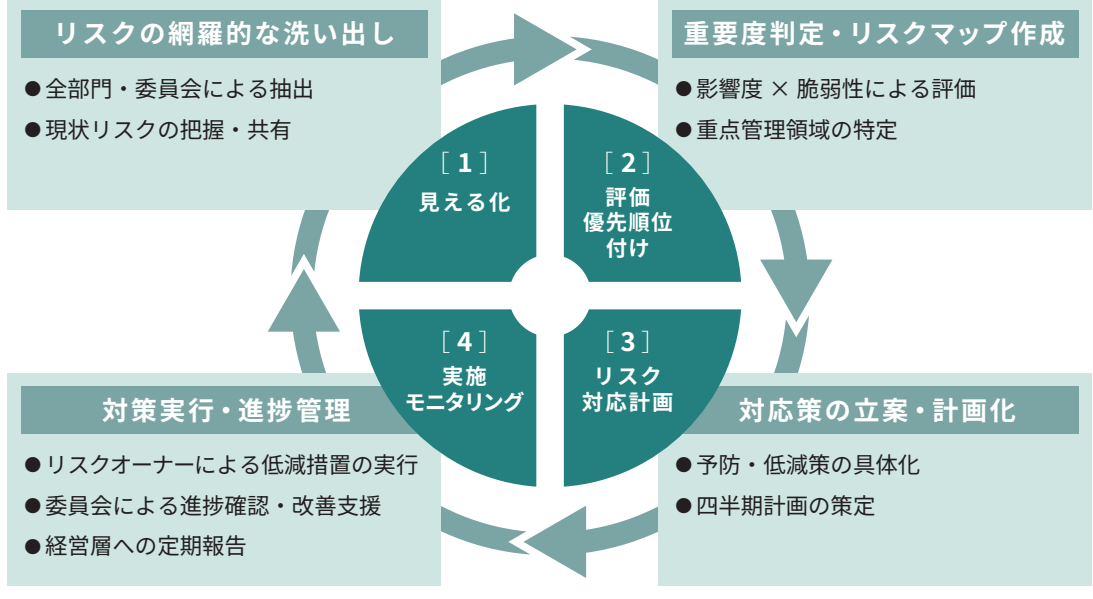
リスクマネジメント推進の全体関係図

【凡例】↑：説明、報告　↓：監督、統括



リスクマネジメントプロセス

当社グループは、4段階の体系的なリスクマネジメントプロセスで運用しています。第1段階〈見える化〉では、各部門・委員会がリスクを網羅的に洗い出し、現状を把握。第2段階〈評価・優先順位付け〉では、影響度と脆弱性を評価しリスクマップを作成して、重点管理領域を特定します。第3段階〈リスク対応計画〉では、識別したリスクに対する対応策・低減策を策定。第4段階〈実施とモニタリング〉では、各リスクオーナーが対策を実行し、リスクマネジメント委員会が進捗を監視して経営会議および取締役会へ定期的に報告します。これらの継続的な管理プロセスにより、リスクを適切にコントロールしつつ、持続的成長の実現を目指します。



ガバナンス

リスク評価

当社グループは、リスクマネジメントプロセスにおいて、リスクを戦略、財務、オペレーショナル、ハザードに大きく区分し、さらに15分類に細分化します。洗い出したリスクを「影響度」(事業継続性・経営判断への影響) と「脆弱性」(リスク顕在化の可能性・管理体制の成熟度)の2軸・各5段階で評価しています。

リスク(総合評価)各レベルの凡例

- **リスクレベル1**:影響度と脆弱性がともに低、通常の業務範囲内で対応可能。
- **リスクレベル2**:影響度と脆弱性のいずれか低、事業継続に支障はない。
- **リスクレベル3**:リスク中程度、事業に影響、対応に時間と労力を要する。
- **リスクレベル4**:リスクが高く、事業影響の可能性が高いため経営判断が必要。
- **リスクレベル5**:リスクが非常に高く、抜本的な対応が不可欠。

右に掲載したリスクマップは、本評価結果を可視化したものです。リスクの重要度を俯瞰的に把握し、重点管理領域を特定することで、経営資源の優先配分と効果的なリスク対策の策定に寄与しています。

重要なリスクと対応方針

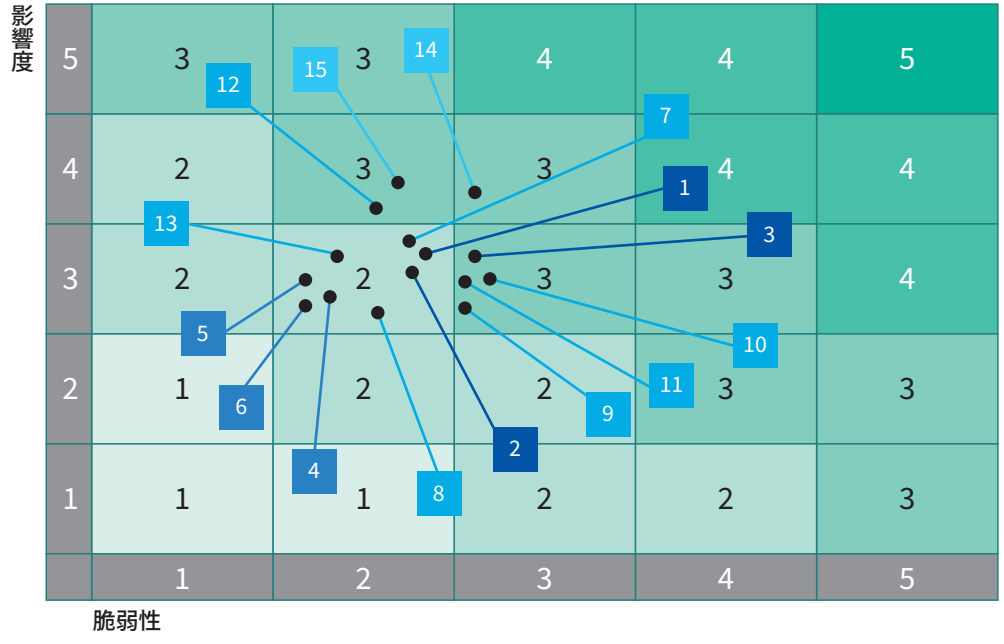
当期は、⑭自然災害・特殊災害リスク(システム障害等による事業停止等)、⑩人的リスク(採用競争の激化、専門人財の不足等)、⑮サイバー攻撃リスク(ランサムウェア被害等)、③事業投資リスク、⑫情報セキュリティリスクが重要度の上位となりました。

このように、各リスクの重要度に応じて適切な対応方針を策定し、リスクの低減・回避をはかる取り組みを推進しています。

リスク区分

リスク区分	戦略リスク	財務リスク	オペレーショナルリスク	ハザードリスク
リスク分類:リスクシナリオ概要	① 新事業分野への進出にかかわるリスク ② サービス・事業戦略にかかわるリスク ③ 事業投資にかかわるリスク	④ 信用リスク ⑤ 市場リスク ⑥ 流動性リスク	⑦ システムリスク ⑧ 事務リスク ⑨ 法務・コンプライアンスリスク ⑩ 人的リスク ⑪ 風評リスク ⑫ 情報セキュリティリスク ⑬ サードパーティリスク	⑭ 自然災害・特殊災害リスク ⑮ サイバー攻撃リスク

リスクマップ



ガバナンス

情報セキュリティ・コンプライアンス

情報セキュリティの考え方

当社グループは、マテリアリティとして「社会を支えるシステムの安定稼働」を掲げており、社会インフラの中核を担う企業として、決済システムの安定稼働と情報資産の保護を最重要課題と位置づけています。安心・安全で信頼性の高いサービス提供を通じて、社会の期待に応え、持続的な企業価値向上に貢献します。

情報セキュリティに関する取り組み

当社グループは、代表取締役副社長を情報セキュリティ担当取締役としCISO（最高情報セキュリティ責任者）を個別に選任することで、セキュリティ領域における監督機能と執行機能を明確にしました。有事にも迅速かつ柔軟に対応できる運用体制としています。CISOのもと情報セキュリティ推進委員会を設置し、グループ横断で情報セキュリティを統括します。昨今のサイバー攻撃の高度化・巧妙化に備え、サイバー攻撃対応チームとしてDG-CSIRT※をCISO配下に組成し、監視に加えて重大インシデント発生時の早期検知・迅速対応により事業への影響の最小化をはかります。加えて、当社グループ共通のセキュリティ規程を制定し、情報管理の重要性に応じてISO/IEC 27001、PCI DSS、プライバシーマーク等の第三者認証を複数取得しています。なお、認証規格の取得状況についてはセキュリティマネジメントカバー率として可視化し、従業員に対する定期的なセキュリティ教育の実施とともにKPIに設定しています。

KPI ●セキュリティマネジメントシステムカバー率 ●従業員のセキュリティ研修受講率 100%

IS 516249 / ISO 27001

当社および一部の当社グループ会社を対象範囲として、情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際規格であるISO/IEC 27001：2022（JIS Q 27001：2023）の適合認証を取得しています。

17000127

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

ICMS-PCI0075 / PCI DSS

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

※DG-CSIRT（Digital Garage – Computer Security Incident Response Team）：当社グループのサイバーセキュリティインシデントに対処するための専門チーム

～ CISO メッセージ ～

進化する脅威へ、全員で防衛をしつつ前へ

日本のインターネット黎明期から事業を展開してきた当社グループは、技術が世界の距離を縮める一方で、サイバー攻撃も高度化している現実を直視しています。特に生成 AI は言語の壁を低くし、自然な日本語によるフィッシング攻撃などの脅威を身近なものにしていきます。

決済という社会インフラを支える企業として、情報資産の保護とサービスの安定稼働は経営の最重要課題です。当社はセキュリティの対策強化を推進し、グループ横断でサイバー攻撃体験等の実践型研修を実施。有事に対応する技術力と「違和感に気づく感性」を磨き、組織の垣根を越えたセキュリティ文化の醸成に努めています。ステークホルダーの皆さまに信頼され、安心してサービスをご利用いただける未来の実現に向け、取り組みを進めます。



最高情報セキュリティ責任者（CISO）
小川 知秀

コンプライアンスに関する考え方

当社グループの役職員は、企業人として社会から求められる高い倫理観と価値観に基づき、誠実に行動することを基本としています。当社グループは「責任ある企業活動の推進」をマテリアリティとして位置づけ、各種法令、業界慣習、行動規範等の要求事項に適切に対応し、徹底したコンプライアンス経営を実践しています。

コンプライアンス体制

当社グループは、社会規範・倫理・法令を遵守し公正で適切な経営の実現と市民社会との調和を行動規範としています。この理念のもと、グループの全役職員を対象とした「コンプライアンス・プログラム」を策定しています。本プログラムの徹底をはかるため、コーポレート本部長がグループ全体のコンプライアンス活動を統括しています。また、役職員への教育・啓発活動はコーポレート本部が実施し、研修受講率をKPIとして設定しています。各事業部門および当社子会社のコンプライアンス遵守状況はコーポレート本部長が監査・確認し、必要に応じて社長執行役員へ報告する体制としています。

KPI ●コンプライアンス研修受講率 100%

ガバナンス

役員紹介（2025年6月26日時点）



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



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



代表取締役 兼
副社長執行役員グループCOO
踊 契三
Keizo Odori



取締役 兼
上席執行役員
篠 寛
Hiroshi Shino



取締役 兼
上席執行役員
大熊 将人
Masahito Okuma



社外取締役
西田 光志
Mitsushi Nishida



社外取締役
森山 博暢
Hironobu Moriyama



社外取締役
池田 雅子
Masako Ikeda



社外取締役
石戸 奈々子
Nanako Ishido



取締役（監査等委員長）
六彌太 恭行
Yasuyuki Rokuyata



社外取締役（監査等委員）
井上 準二
Junji Inoue

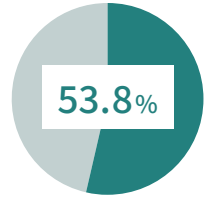


社外取締役（監査等委員）
牧野 宏司
Koji Makino



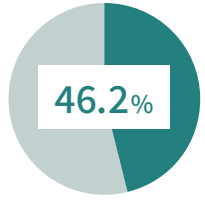
社外取締役（監査等委員）
内野 州馬
Shuma Uchino

社外取締役比率



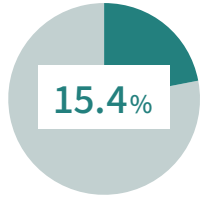
7名/13名

独立役員比率



6名/13名

女性取締役比率



2名/13名

各取締役の略歴は当社Webサイト「役員紹介」をご参照ください　https://www.garage.co.jp/company/directors/

ガバナンス

スキルマトリックス

氏名	役職	当社事業に係る事業開発	企業経営	フィンテック決済事業知見	グローバル	財務・会計・ファイナンス	法務コンプライアンス	ガバナンスリスク管理	人事・組織ダイバーシティ
林　郁	代表取締役 兼 社長執行役員グループCEO	●	●	●	●			●	
踊 契三	代表取締役 兼 副社長執行役員グループCOO	●	●	●		●		●	
伊藤 穣一	取締役 兼 専務執行役員 Chief Architect 共同創業者	●		●	●				●
篠　寛	取締役 兼 上席執行役員	●	●	●					
大熊 将人	取締役 兼 上席執行役員	●	●	●	●				
西田 光志	社外取締役	●	●	●					
森山 博暢	独立社外取締役		●			●		●	
池田 雅子	独立社外取締役						●	●	●
石戸 奈々子	独立社外取締役		●		●				●
六彌太 恭行	取締役（監査等委員長）	●	●				●	●	
井上 準二	独立社外取締役（監査等委員）		●	●	●				
牧野 宏司	独立社外取締役（監査等委員）					●	●	●	
内野 州馬	独立社外取締役（監査等委員）		●			●		●	

取締役会・委員会への出席率（2025年3月期）

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

スキル項目の選定理由

スキル項目	選定理由
当社事業に係る事業開発	決済・金融・マーケティング・スタートアップ育成の事業開発経験の実績により、当該領域の新たなビジネスモデル創出と事業拡大を推進するため。
企業経営	事業戦略の策定から実行にわたる企業経営全般の豊富な経験と実績に基づき、幅広い事柄について助言・監督を受け、持続的な成長と企業価値向上を実現するため。
フィンテック・決済事業知見	決済・金融領域の専門知識を活かし、進化が目覚ましいフィンテックビジネスにおいて、的確な戦略指導および経営の監督を行うため。
グローバル	国際市場に通じる視点と実務知見を経営と事業戦略に反映し、多様な規制や文化を踏まえ競争力を強化するため。

スキル項目	選定理由
財務・会計・ファイナンス	財務・会計の専門的知見と実務経験を活かし、企業価値の最大化を企図した健全な財務基盤の構築と適正な経営管理を実現するため。
法務・コンプライアンス	法務・コンプライアンスに関する専門的知見に基づき、法的な側面から経営の健全性の確保を適切に助言・監督を行うため。
ガバナンス・リスク管理	事業にかかるガバナンス、リスク管理および内部統制について監督・助言が必要なため。
人事・組織・ダイバーシティ	すべての無形資産の価値を高める原動力となる人財資産を、個人と組織の成長により強化し、経営を進化させることに必要なため。

※チェックされている項目は、各取締役のすべての専門性および経験を表すものではありません。
※石戸奈々子は2025年6月開催の株主総会において新たに選任されたため、2025年3月期の取締役会・委員会への出席率は「―」で表示しています。
※指名・報酬諮問委員会は、林郁、井上準二、牧野宏司の3名で構成しています。

Special Cross Talk

2人の共同創業者が語る 未来とこれからのデジタルガレージ

1995年の設立から30年の節目を迎えたデジタルガレージ（以下DG）。日本のインターネット黎明期から常に時代の先を読み、「ファーストペンギン・スピリット」を掲げ、数々の“日本初”となる事業を社会実装してきました。ポータルサイト、EC、ソーシャルメディア、ブロックチェーン、そしてAI。約7～8年周期で訪れる技術革新の大きな波を捉え、新しい「コンテクスト」を生み出してきた二人の創業者が、最新テクノロジーとこれからの未来について語り合いました。

30年を振り返って

林：設立から30年が経ち、政財界からアカデミアまでさまざまな方とお会いするなかで、DGが単なるITサービスを提供する企業ではなく、多様なレイヤーを繋ぐハブとして認識されていることを改めて実感するよね。創業以来「世の中の役に立つことを、社会善を意識しながら実装する」という考え方が根底にある。AIをはじめ、技術の進化が速く

Special Cross Talk

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

代表取締役 兼
社長執行役員グループCEO
林 郁

Special Cross Talk

社会の構造が全く新しい時代に入ろうとしている今だからこそ、これまでの歴史を知り、新しい「コンテクスト」をデザインし続けてきた僕らの存在価値は、ますます重要になっていると感じている。

JOI：そうだね。ブログやWikipediaがようやく普及してきた2003年に、僕は創発民主制（Emergent Democracy）というペーパーを書いた。楽観的な考えかもしれないけれど、新たなテクノロジーで誰でも自分の考えが表現でき、平等で民主的インターネットが実現できると当時は考えていた。ただ、中にはテクノロジーを悪用する人たちも少なからずいた。テクノロジーは社会や個人の動きをパワーアップできるけれど、大きな社会や経済の流れが間違った方向にいくと、それも増幅されてしまう。DGはそうではなくて「世の中の役に立つことを、社会のためにやる」という考えが根底にあるから、これまで成長してこられたよね。



林：今はAIの技術革新が起きていて、これはインターネットが生まれた時と同じくらい大きなインパクトがある。すでに、事業への影響だけではなく、スタートアップのあり方や人の採用、教育にまで変化が起きつつあるね。JOIは、米国の産業界やアカデミアのAIの有識者と話すことも多いと思うけれど、この技術革新の大きな波をどうみている？

JOI：AI×web3/ブロックチェーンの掛け算で、社会インフラの構造が大きく変わると思う。これまではシステムインテグレーターのモデルからSaaSに主軸が移っていたけど、AIエージェント型のアーキテクチャの再編が進むと、SaaSがいらなくなっちゃう。決済も、ステーブルコインの登場により、従来の決済レールではない価値の移動が実現しつつある。自律型のAIエージェントで業務やタスクが自動化され、エージェント間での決済はステーブルコインを使い、クロスボーダー取引でも瞬時に安い手数料で自動的に決済処理が行われる。そんな未来が来るかもしれないので、そのなかでどうDGがバリューを出し続けるか。

林：DGは2019年、内閣府のフィンテックサンドボックス第1号事業認定にはじまり、子会社のCrypto Garageは2021年6月29日に暗号資産交換業登録を受け、ブロックチェーンを活用したビジネスを早くから仕込んできた。日本のweb3 / 暗号資産関連のレギュレーションの整備が世界に先行し進む今、DGフィナンシャルテクノロジーの従来型の決済手法に加え、ステーブルコインを用いた決済の実証に取り組む準備もはじめている。DGだけでなく、オープンイノベーションで、銀行やカード会社など他社との共同の取り組みで、新しいフィンテックのプロダクトを世に出していきたいね。

スタートアップの新たな成長の形

林：AIの波でスタートアップ業界も変化している。DGが投資しているファンドが、スウェーデン発のLovableという会社に投資をしているけれど、彼らはわずか8か月でユニコーンになった。また、米国サンフランシスコでTOP Tierのベンチャーキャピタルと話した際、彼らが「AIの登場で、スタートアップのミドルステージはなくなる」と言っていたのが印象的だった。これまでは、MVP※1を構築して、Product Market Fitをし、その後は会社の組織を大きくして営業やマーケティング、新製品の開発をして事業を成長させていたが、AIによりそれらのミドルステージの工程を飛ばして少人数でユニコーンまで成長できるようになった。天才的なエンジニアが一人で世の中を変え、一人ユニコーン企業が誕生する可能性もあるかもしれない。JOIとDGを始める頃、JOIのバスルームにサーバーを作ってインターネットに接続していた時代からすると夢のような時代だよね。

JOI：AIの進化でスタートアップの成長スピードがとても速くなったね。vibe coding※2で非エンジニアでも自然言語で本格的なアプリを構築できる環境になったので、新しいアイディアは思いついたら今すぐにやらないと他の人がやってしまう。今まで以上にスピードがキーになったと思うよ。欧米だけではなくグローバルサウスでも面白いスタートアップや起業家が出てきているね。

※1 MVP：顧客のニーズを検証するための、製品。　※2 vibe coding：自然言語での対話を通してアプリを開発する手法。

Special Cross Talk

林：これまで以上にインドが注目される時代になるかもしれない。人口が多くて、コンピューターサイエンスを含む技術的な教育のベースが高いため、日本とはスタートアップのレベルが違うと言われている。インド工科大学など有数の大学に入った学生の中にも起業する文化が根付いてきていると聞いている。DGはすでにDGフィナンシャルテクノロジーで、インドのプネーという都市を拠点としてる現地の子会社を通じて、さまざまな決済関連事業を2021年から展開してきている。地政学的に不安定な時代の今、日本とインドがより繋がりを強固にしてフィンテック事業に加え、スタートアップ文脈でも取り組みを加速させていきたいね。

次世代を担う人財

林：米国ではAIの発展により、優秀な大学でコンピューターサイエンスを学んだ学生でさえ、就職先が見つからないケースが出ている。一昔前はエンジニアが足りないと言われていた状況が、一変したね。これから次世代を担う人財にはどういう能力が求められるだろう。

JOI：「技術のコアがわかる人」と「ビジネスがわかる人」の間をつなぐ人は、以前ほど必要とされなくなってきていると感じている。日本はこれまで圧倒的にエンジニアの数が足りない状態だったけれど、それはAIによって改善できる。AIでソフトウェアなど動くものを作ることはできるようになったけれど、どういうものを作るか考え、説明できる人が必要で、そういう能力を高めるための教育や職場でのリスキリングをしなければいけないと思う。

林：やっぱり哲学だよね。その人自体が持っている、子供の頃からの教育だったり、環境だったり、ものごとを判断する力だったり、そういった経験や価値観をもとに、意思決定して自走できるようなバランスが大事。少し前の暗記型のアウトプットは価値が小さくなっていくから。

JOI：そうだね、哲学者の西田幾多郎先生も「純粋経験」の概念を提唱していたね。主観（自分）と客観（外界）が区別される以前の、思考や言語による解釈が入らないありのままの直接的な経験のことを言うけれど、この純粋経験が理解を生み、言葉に変換されシンボルになる。AIはシンボルの世界であり、純粋経験をするための感覚とか生物的な機能をもたないからね。

林：禅の精神にも通じるね。今年のNEW CONTEXT CONFERENCEは「Zen AI」をテーマとして、これからのグローバルデジタル社会に日本がどう貢献していけるかを議論した。世界ではLLM（大規模言語モデル）の開発をめぐって膨大な電力が消費され、そのモデルの大きさと精度を競っているけれど、精神性や自然観に根ざした日本的思考と、オープンソース文化との融合によって生まれる「Zen AI」という概念が、サステナブルで次世代のAIアーキテクチャの重要な要素になるのでは。

JOI：西洋的な思想は、神がいて、人間がいて、人間が技術を支配するという考えだよね。東洋的な考えは、技術は支配するより共生する、社会全体に対して良いことをする、成長がすべてではなく拡大なき生き甲斐も感じるもの。日本はこれまでの歴史を見ても、自動車とか



ゲームとか、他で発明されたものをプロダクトにし、サステナブルな形で世界に出していくことが強いと感じていて、今のAIの大きな波も発明は海外だったけれど、中長期で考えると、日本がグローバルスタンダードを作ることは十分可能性があると思っている。

実践型R&D – オープンイノベーション

JOI：日本は他の先進国に比べまだDX化する余地が大きく、キャッシュレス化や産業特化のデジタル化などDGも貢献できるところは多いよね。

Special Cross Talk

林：DGが資本業務提携を強化したりそなグループは約50万社の法人顧客基盤を有している。決済ビジネスや新規事業開発での取り組みを強化していくことで、ここを日本のDX化のゲートウェイとして、DGも取り組んでいきたい。技術は、進化すればするほど人々が意識しないで使用でき、社会のインフラに溶け込んでいく。通信テクノロジーやインターネットでも、現代では、使う際にその技術のことや使い方を誰も意識して使っていないよね。DX化の目指すところは、中小企業から大企業まで、簡単・シンプルに、かつ安価にデジタル技術が利用できる、新しい社会のアーキテクチャを作ることだと思う。

また、現在は、技術進化のスピードが一段と速くなっているので、3-5年先の未来を見据えた実践型のオープンイノベーションR&Dラボの計画もしている。AI/AIエージェントやステーブルコイン、サイバーセキュリティなどの分野で日本と米国を拠点とし、新しい技術を検証し社会実装につなげていく。米国の拠点をSandbox※3のような立ち位置にして、日本の商習慣でチャレンジするには時間がかかってしまうことなどを米国側で動かしていく。日本が強いコンテンツ/IP産業においても先端技術を活用してよりグローバルで大きなビジネスに広げていけると思っている。JOIがMIT（マサチューセッツ工科大学）から持ってきた次世代AIのProbabilistic Computing※4も徐々に社会実装のフェーズに入っていくね。

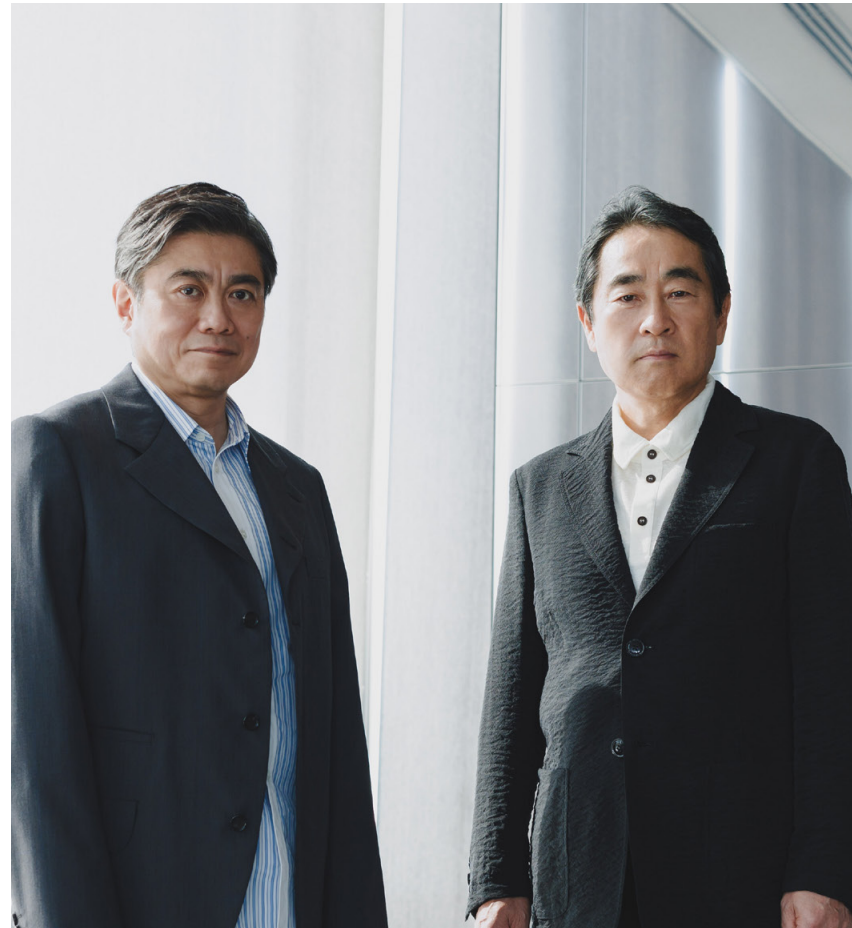
JOI：生成AIがここまで社会を変えた功績はとても大きいけれど、同時に課題も見えている。人間が説明でき、Human in the Loopが可能な次世代AIであるProbabilistic Computingは、LLMと組み合わせることでAIをより高度で信頼性の高い社会インフラへ進化させることができる。DGがいち早くこの技術に着目し、投資を続けてきたことは、まさに絶好のタイミングだったと言えると思うよ。

Think for Yourself and Question Authority

林：DGのプリンシパルに「Think for Yourself and Question Authority（自分で考えよ。そして常識を疑え。）」がある。これは、1960年代のカウンターカルチャーを牽引した米国の思想家Timothy Learyが、人々に自由な精神と自己探求を唱えたメッセージだけど、JOIは今の時代に疑うべきAuthority（常識・権威）はどんなものだと思っている？

JOI：AIなどの新技術でアーキテクチャやビジネスの構造がガラッと変わるので、今当たり前と思っているものがどんどん変わる。しかも、そのスピードが速いから、すぐに動かないと負けてしまう。生成AIによって言語の壁がなくなり、海外のプレイヤーが日本に参入する際のハードルが下がり、のんきにやっていたら海外プレイヤーがどんどん日本の市場を獲っていくことになる。何事にも、今までの概念にとらわれず、アジャイルに動かなければいけないね。

林：日本は戦後の焼け野原から、新しい日本を0から1で創造しようと高度経済成長につながった。失われた30年と言われて久しい今、日本という国自体を政治や経済、教育など多角的な視点で再び見直した方がいいかもしれないね。時代に合わせて何かを変えることも大変だったり、新しいことをしようとすると足を引っ張る勢力が現れたり。国も会社も最後は「パーパス」や「フィロソフィー」の太い芯がなければ成長し続けられないと思う。変化の激しい時代だからこそ、DGは「持続可能な社会に向けた“新しいコンテクスト”をデザインし、テクノロジーで社会実装する」をパーパスに、これからも挑戦を続けていきたい。



※3 Sandbox：社会実装に向け、新技術を先行的に試すための拠点。
※4 Probabilistic Computing：人間の直感的判断や認知過程のように不確実性を取り入れモデル化し、複雑な状況に対して説明可能性がありインタラクティブ性の高い計算手法。

連結財務データ

非財務情報（サステナビリティデータ）はWEBサイト（https://www.garage.co.jp/sustainability/data/）をご覧ください。

連結損益計算書

		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
収益		**36,936**	**40,478**	**72,955**	**30,070**	**37,853**	**38,306**
	前期比	**+3.5%**	**+9.6%**	**+80.2%**	**-58.8%**	**+25.9%**	+1.2%
	リカーリング型事業から生じる収益	26,687	24,945	24,830	25,128	26,620	32,201
	営業投資有価証券に関する収益	4,020	11,031	28,269	-	4,758	-
	その他の収益	2,416	1,949	954	3,518	1,079	1,706
	金融収益	93	59	13,161	499	1,740	83
	持分法による投資利益	3,720	2,495	5,741	925	3,657	4,317
費用		**26,929**	**26,161**	**27,561**	**43,952**	**31,555**	**48,523**
	前期比	**+21.0%**	**-2.8%**	**+5.4%**	**+59.5%**	**-28.2%**	+53.8%
	売上原価	12,036	10,697	10,513	10,094	10,676	12,948
	営業投資有価証券に関する損失	-	-	-	7,926	-	7,290
	販売費及び一般管理費	14,022	14,537	14,818	16,175	17,861	21,643
	その他の費用	492	617	1,881	1,190	2,773	1,954
	金融費用	379	311	349	8,567	245	4,689
税引前利益		**10,008**	**14,317**	**45,393**	**-13,881**	**6,298**	**-10,216**
	前期比	**-25.4%**	**+43.1%**	**+217.1%**	**-**	**-**	-
法人所得税費用		2,677	4,798	15,244	-4,566	747	-2,740
当期利益		7,331	9,518	30,149	-9,315	5,551	-7,476
親会社の所有者に帰属する当期利益		**7,420**	**9,786**	**30,330**	**-9,051**	**5,806**	**-7,190**
	前期比	**-24.1%**	**+31.9%**	**+209.9%**	**-**	**-**	-

（百万円、四捨五入）

連結キャッシュ・フロー計算書

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
営業活動によるキャッシュ・フロー	**-12,322**	**7,047**	**7,059**	**13,473**	**-11,032**	**31,726**
投資活動によるキャッシュ・フロー	**-5,473**	**-864**	**-7,978**	**1,628**	**-8,763**	**-10,003**
財務活動によるキャッシュ・フロー	**2,363**	**-914**	**6,244**	**-5,214**	**15,931**	**-14,914**
現金及び現金同等物に係る換算差額	-20	17	102	33	100	-26
現金及び現金同等物の増減額	-15,452	5,286	5,427	9,919	-3,764	6,783
現金及び現金同等物の期首残高	48,154	32,702	37,989	43,415	53,335	49,571
現金及び現金同等物の期末残高	**32,702**	**37,989**	**43,415**	**53,335**	**49,571**	**56,354**

（百万円、四捨五入）

連結財政状態計算書

■資産		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
流動資産		**98,852**	**113,548**	**147,642**	**144,776**	**152,094**	**144,446**
	現金及び現金同等物	32,702	37,989	43,415	53,335	49,571	56,354
	営業債権及びその他の債権	26,657	26,574	24,462	20,765	30,154	30,538
	営業投資有価証券	36,546	47,170	77,950	67,676	69,569	54,940
	その他の流動資産	2,946	1,815	1,815	3,001	2,801	2,614
非流動資産		**63,444**	**64,753**	**83,965**	**71,498**	**79,337**	**81,899**
	有形固定資産	21,367	19,478	18,423	16,613	14,990	13,163
	のれん	7,689	7,689	6,804	6,415	6,964	8,030
	無形資産	3,496	4,000	4,194	4,548	5,625	7,316
	持分法で会計処理されている投資	21,475	22,446	27,808	25,922	33,965	37,643
	その他の金融資産	6,319	7,878	23,317	14,245	14,974	12,896
	その他の非流動資産	3,097	3,262	3,419	3,756	2,819	2,850
資産合計		**162,296**	**178,301**	**231,607**	**216,275**	**231,431**	**226,344**

■負債		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
流動負債		**50,838**	**56,865**	**59,242**	**94,780**	**104,401**	**97,558**
	社債及び借入金	4,927	9,768	9,223	38,745	55,706	27,676
	営業債務及びその他の債務	41,203	39,911	43,900	48,877	42,568	62,532
	その他の流動負債	4,707	7,186	6,119	7,158	6,126	7,350
非流動負債		**58,663**	**58,355**	**75,149**	**39,522**	**34,892**	**51,091**
	社債及び借入金	38,247	35,850	40,710	13,957	11,633	33,956
	その他の金融負債	13,553	12,168	10,683	9,127	7,426	5,976
	繰延税金負債	5,426	8,515	22,001	14,717	14,312	9,737
	その他の非流動負債	1,437	1,822	1,755	1,721	1,521	1,422
負債合計		**109,501**	**115,220**	**134,390**	**134,303**	**139,293**	**148,649**

■資本		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
親会社の所有者に帰属する持分		**52,033**	**62,134**	**95,738**	**80,030**	**89,251**	**75,417**
	資本金	7,591	7,637	7,692	7,830	7,846	7,888
	資本剰余金	4,409	4,566	6,147	6,229	5,385	5,229
	自己株式	-5,012	-4,915	-1,409	-6,293	-975	-5,108
	その他の資本の構成要素	324	2,062	2,273	1,650	1,613	1,112
	利益剰余金	44,721	52,785	81,035	70,614	75,382	66,296
非支配持分		762	947	1,479	1,942	2,887	2,278
資本合計		**52,795**	**63,082**	**97,217**	**81,972**	**92,138**	**77,695**

（百万円、四捨五入）

注記 / NOTE

2024年3月期からIAS第12号「法人所得税」を適用したことに伴い、2023年3月期について、遡及適用後の数値を記載しております。

セグメント別財務データ

非財務情報（サステナビリティデータ）はWEBサイト（https://www.garage.co.jp/sustainability/data/）をご覧ください。

プラットフォームソリューション・セグメント > 損益計算書

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
セグメント収益		**16,016**	**16,681**	**17,596**	**22,644**
	前期比	-	**+4.2%**	**+5.5%**	**+28.7%**
リカーリング型事業から生じる収益		15,824	16,500	17,681	21,921
営業投資有価証券に関する収益		-	-	-	-
その他の収益		28	32	35	302
金融収益		-5	-14	-60	31
持分法による投資利益		168	164	-61	390
セグメント利益		**5,838**	**6,922**	**7,168**	**8,757**
	前期比	-	**+18.6%**	**+3.6%**	**+22.2%**

（百万円、四捨五入）

プラットフォームソリューション・セグメント > 事業別収益

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
セグメント利益		**5,838**	**6,922**	**7,168**	**8,757**
	前期比	-	**+18.6%**	**+3.6%**	**+22.2%**
決済		4,542	5,105	5,901	7,023
	前期比	-	+12.4%	+15.6%	+19.0%
マーケティング		1,296	1,817	1,279	1,809
	前期比	-	+40.2%	-29.6%	+41.5%
共通		-	-	-11	-75
	前期比	-	-	-	-

（百万円、四捨五入）

プラットフォームソリューション・セグメント > 経営指標

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
決済取扱高（十億円）		**4,435**	**5,277**	**6,229**	**7,548**
	前期比	-	+19.0%	+18.0%	+21.2%
非対面決済		3,487	3,971	4,414	5,024
	前期比	-	+13.9%	+11.2%	+13.8%
対面決済		947	1,307	1,816	2,524
	前期比	-	+37.9%	+39.0%	+39.0%
支払い拠点数（万拠点）		**82**	**95**	**108**	**119**

2026年3月期第1四半期会計期間において、プラットフォームソリューション・セグメント内の3社を経営統合したことに伴い、
2022年3月期から2025年3月期における決済事業及びマーケティング事業について、遡及修正後の数値を記載しております。

ロングタームインキュベーション・セグメント > 損益計算書

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
セグメント収益		**12,347**	**14,747**	**12,774**	**13,570**
	前期比	-	**+19.4%**	**-13.4%**	**+6.2%**
リカーリング型事業から生じる収益		9,006	8,628	8,939	9,444
営業投資有価証券に関する収益		-	-	-	-
その他の収益		208	2,790	64	218
金融収益		188	4	86	4
持分法による投資利益		2,946	3,325	3,685	3,904
セグメント利益		**689**	**3,296**	**1,437**	**969**
	前期比	-	**+378.1%**	**-56.4%**	**-32.5%**

（百万円、四捨五入）

ロングタームインキュベーション・セグメント > 事業別利益

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
セグメント利益	**689**	**3,296**	**1,437**	**969**
事業損益	-1,312	-2,316	-2,288	-1,721
持分法利益	2,946	3,325	3,685	3,904
一過性損益	-944	2,287	39	-1,214

（百万円、四捨五入）

グローバル投資インキュベーション・セグメント > 損益計算書

		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
セグメント収益		**32,784**	**-1,950**	**5,877**	**582**
	前期比	-	-	-	**-90.1%**
リカーリング型事業から生じる収益		-	0	0	0
営業投資有価証券に関する収益		28,269	0	4,758	0
その他の収益		464	421	594	558
金融収益		1,424	192	492	2
持分法による投資利益		2,627	-2,563	32	23
セグメント利益		**31,390**	**-11,833**	**1,372**	**-8,946**
	前期比	-	-	-	-

（百万円、四捨五入）

グループ会社一覧

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

プラットフォームソリューション・セグメント（PS）

DGFT DG Financial Technology	株式会社DGフィナンシャルテクノロジー	多彩な決済手段と最高レベルのセキュリティを兼ね備えた決済サービスを提供
DGBT DG Business Technology	株式会社DGビジネステクノロジー	テクノロジーを基盤に、戦略立案からECシステム開発、マーケティング、セキュリティ、データ活用まで、デジタルビジネスを多角的に支援
DG FutureTech	DG FutureTech India Private Limited	金融·決済業界向けのシステム開発·管理に強みをもつインド企業
SCORE Payment Service	株式会社SCORE	後払い決済の導入で売上向上と新規顧客獲得を支援
TDP	TDペイメント株式会社※	東芝テック株式会社との合弁会社でPOSシステムを利用する事業者に向けた決済ソリューションを提供
ANA DIGITAL GATE	ANA Digital Gate株式会社※	全日空商事株式会社との合弁会社で決済サービスやサービス開発を実施
りそな決済サービス RESONA	りそな決済サービス株式会社※	代金回収代行·ファクタリング·決済事業を展開する金融サービス企業

ロングタームインキュベーション・セグメント（LTI）

kakaku.com	株式会社カカクコム※ (東証プライム2371)	「価格.com」や「食べログ」などサイト·アプリの企画運営、各種プラットフォームの提供
CRYPTO GARAGE	株式会社Crypto Garage	フィンテック分野におけるブロックチェーン金融サービスの研究開発と事業化を推進
BI.GARAGE	株式会社BI.Garage	データサイエンス事業や最先端のWeb広告技術の開発と販売
DG COMMUNICATIONS	株式会社DGコミュニケーションズ	不動産開発の戦略的視点に基づいた最適なマーケティングソリューションを提供
ACADEMIE DU VIN	株式会社アカデミー·デュ·ヴァン	ワインスクールの運営および販売事業
DOU	株式会社DOU※	キャリアパスポートを活用した人材開発および採用支援事業やデジタル証明書の発行支援事業を展開
pocketchange	株式会社ポケットチェンジ※	オリジナル電子マネー発行プラットフォーム「ポケペイ」の提供 外貨電子マネーチャージ機サービスの運営

グローバル投資インキュベーション・セグメント（GII）

DG Ventures	株式会社DGベンチャーズ	デジタルガレージグループのコンテクストデザインに合わせたグローバル投資を長年にわたって牽引し、スタートアップへの投資および事業支援を実施
DGSI	株式会社DG Strategic Investment	Fintech・決済事業を中心に、デジタルガレージの事業とのシナジーが見込める領域への戦略投資を実施
DG Incubation	株式会社DGインキュベーション	Open Network Lab・ESG1号“Earthshotファンド”、Hamagin DG Innovation Fund、札幌イノベーションファンドを通じてスタートアップへの投資および事業育成支援を実施
DGDV	株式会社DG Daiwa Ventures	株式会社大和証券グループ本社とのジョイントベンチャーとして、国内外の最先端テクノロジー領域のスタートアップへの投資および事業成長支援を実施
Open Network Lab	Open Network Lab	世界を視野に入れたデジタルテクノロジーで新たなビジネスを志すアントレプレナーを育成
DK Gate	株式会社DK Gate	株式会社講談社との合弁会社として、次世代のコンテンツ事業を担うグローバル企業の発掘と支援
D2 GARAGE	株式会社D2 GARAGE	北海道新聞社と協業し、北海道をベースにグローバルスケールを目指すシード期以降のスタートアップを発掘育成
DGUS	Digital Garage US, Inc.	サンフランシスコにて、シリコンバレーのインナーサークルと連携したインキュベーションセンター「DG717」の運営やスタートアップと大企業のオープンイノベーションの支援を実施
GEN LAB GENERATIVE AI STUDIO	GenLab	生成AI（Generative AI）とその周辺技術に焦点を当てたアントレプレナー支援プログラム

その他

FEELIST Digital Garage Group	株式会社DGフィーリスト	札幌を本拠地とするニアショアとして、大手企業のWebシステム・アプリケーション開発案件をはじめ、SES、受託開発の数多くの実績を持つエンジニア集団。

※ 持分法適用会社

会社概要・株式情報 （2025年3月31日現在）

会社概要

会社名	株式会社デジタルガレージ（英文社名：Digital Garage, Inc.）
本社所在地	本社　〒150-0022　東京都渋谷区恵比寿南3-5-7　デジタルゲートビル 本社　〒150-0042　東京都渋谷区宇田川町15-1　渋谷パルコDGビル
設立	1995年8月17日
株式店頭上場	2000年12月14日
資本金	7,888百万円
従業員数	1,321名[連結]、564名[単独]

※上記従業員数には臨時雇用者数を含んでいません。

株式概要

証券コード	4819（東京証券取引所　プライム市場）
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	毎年3月31日
発行済株式総数	47,650,900株
株主名簿管理人及び特別口座の口座管理機関	〒100-8233　東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
郵便物送付先	〒168-0063　東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社　証券代行部

IR・サステナビリティ情報のご案内

詳しい情報は、以下URLからご覧ください。

IR　https://ir.garage.co.jp/

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

大株主の状況

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
（株）りそなホールディングス	5,713,000	12.42
林　郁	4,883,100	10.62
日本マスタートラスト信託銀行（株）（信託口）	4,274,800	9.29
（株）HAYASHI CAPITAL	2,933,700	6.38
（株）ジェーシービー	2,364,500	5.14
（株）電通グループ	2,348,000	5.10
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,417,917	3.08
（株）日本カストディ銀行（信託口）	1,235,300	2.69
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	1,219,133	2.65
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND LTD.	1,140,698	2.48

※ 持株比率は自己株式（1,649,238 株）を控除して計算しております。なお、当該自己株式数（1,649,238 株）には、デジタルガレージ従業員持株会専用信託が保有する当社株式（169,100 株）は含んでおりません。

所有者別株式分布状況

