

# デジタルを、未来の 鼓動へ。**DIGITAL** HOLDINGS

株式会社デジタルホールディングス  
2021年Q3決算説明会資料

Date. 2021.11.10

# INDEX

1 | 2021年Q3決算概要

---

2 | 通期連結業績予想の進捗

---

3 | 重点施策とデジタルシフト事業の進捗

---

4 | 持続可能な社会発展と企業価値向上に向けて

---

5 | Appendix

# 1 | 2021年Q3決算概要

連結	売上高	<b>19,708</b>	百万円	前年比	<b>(15.4)</b> %
	EBITDA	<b>1,295</b>	百万円	前年比	<b>(74.7)</b> %
	親会社株主に帰属する 四半期純利益	<b>407</b>	百万円	前年比	<b>(85.8)</b> %

事業別 KPI	デジタルシフト売上高	<b>2,250</b>	百万円	前年比	<b>+20.4</b> %
	デジタルシフト粗利構成比	<b>21.0</b>	%	前年比	<b>+0.0</b> pts
	広告事業営業利益率	<b>3.1</b>	%	前年比	<b>+2.3</b> pts

事業 トピックス	デジタルシフト事業	<b>IX領域KPI順調</b> に進捗、また <b>新たな産業に参入</b>
	広告事業	生産性向上施策等による継続的なオペレーションコスト効率化で <b>営業利益率改善</b>
	金融投資事業	事業拡大に向けた十分な <b>投資資金</b> を <b>継続確保</b>

(単位：百万円)	2021年Q3	前年比		2020年Q3
		増減額	増減率	
売上高	<b>19,708</b>	(3,594)	(15.4)%	23,303
売上総利益	<b>3,725</b>	(2,929)	(44.0)%	6,654
営業利益	<b>148</b>	(2,865)	(95.1)%	3,014
EBIT	<b>1,034</b>	(3,836)	(78.8)%	4,870
EBITDA	<b>1,295</b>	(3,828)	(74.7)%	5,124
親会社株主に帰属する 四半期純利益	<b>407</b>	(2,464)	(85.8)%	2,871
ROE(LTM) <sup>*1*2</sup>	<b>31.0%</b>	-	+11.0pts	20.1%
フリーキャッシュフロー	<b>(968)</b>	(5,063)	-	4,094
EPS	<b>19.09</b>	(110.31)	-	129.40

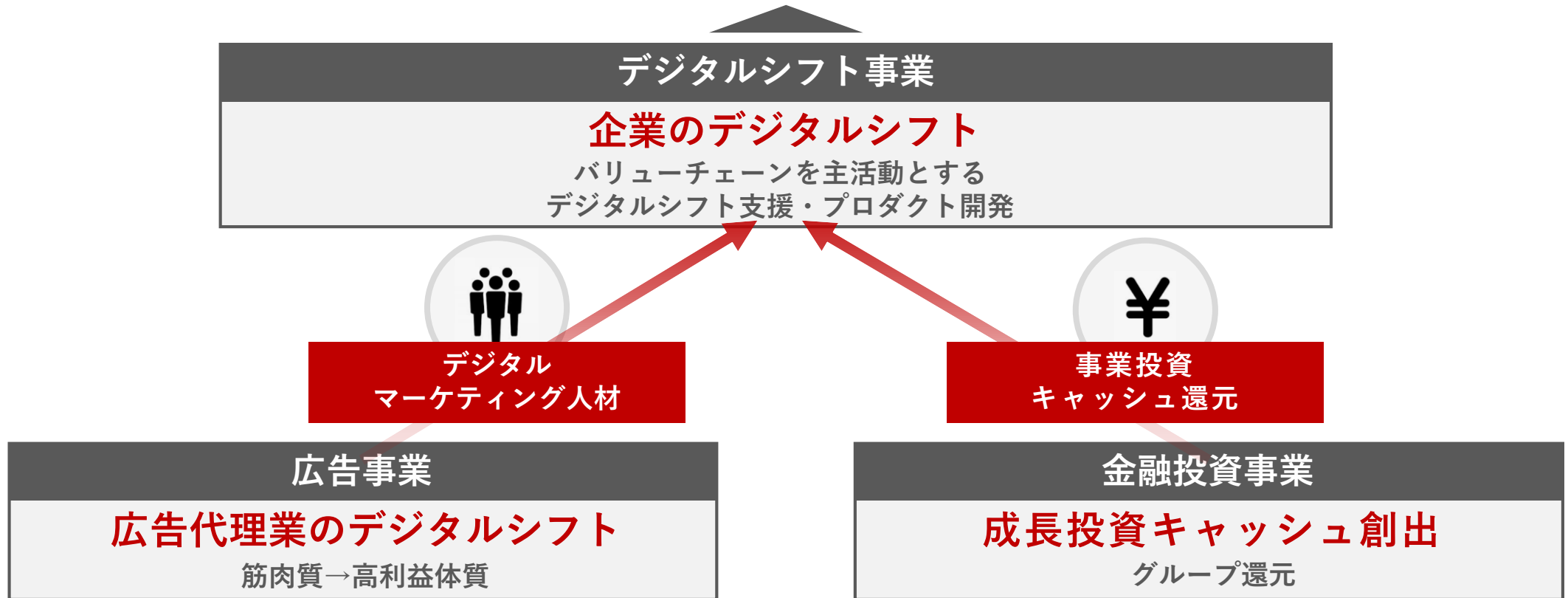
\*1 ROE=親会社株主に帰属する四半期純利益(LTM) ÷ (算定期間中の自己資本期首期末平均)

\*2 LTM=Last Twelve Months(直近四半期末から過去12ヶ月)

## 2021年Q3 事業別決算概要

1. デジタルシフト事業
2. 広告事業
3. 金融投資事業

## 産業変革 = Industrial Transformation (IX)



新規リード獲得・プロダクト開発進捗中  
**中長期の成長に向けた投資を継続**

(単位：百万円)

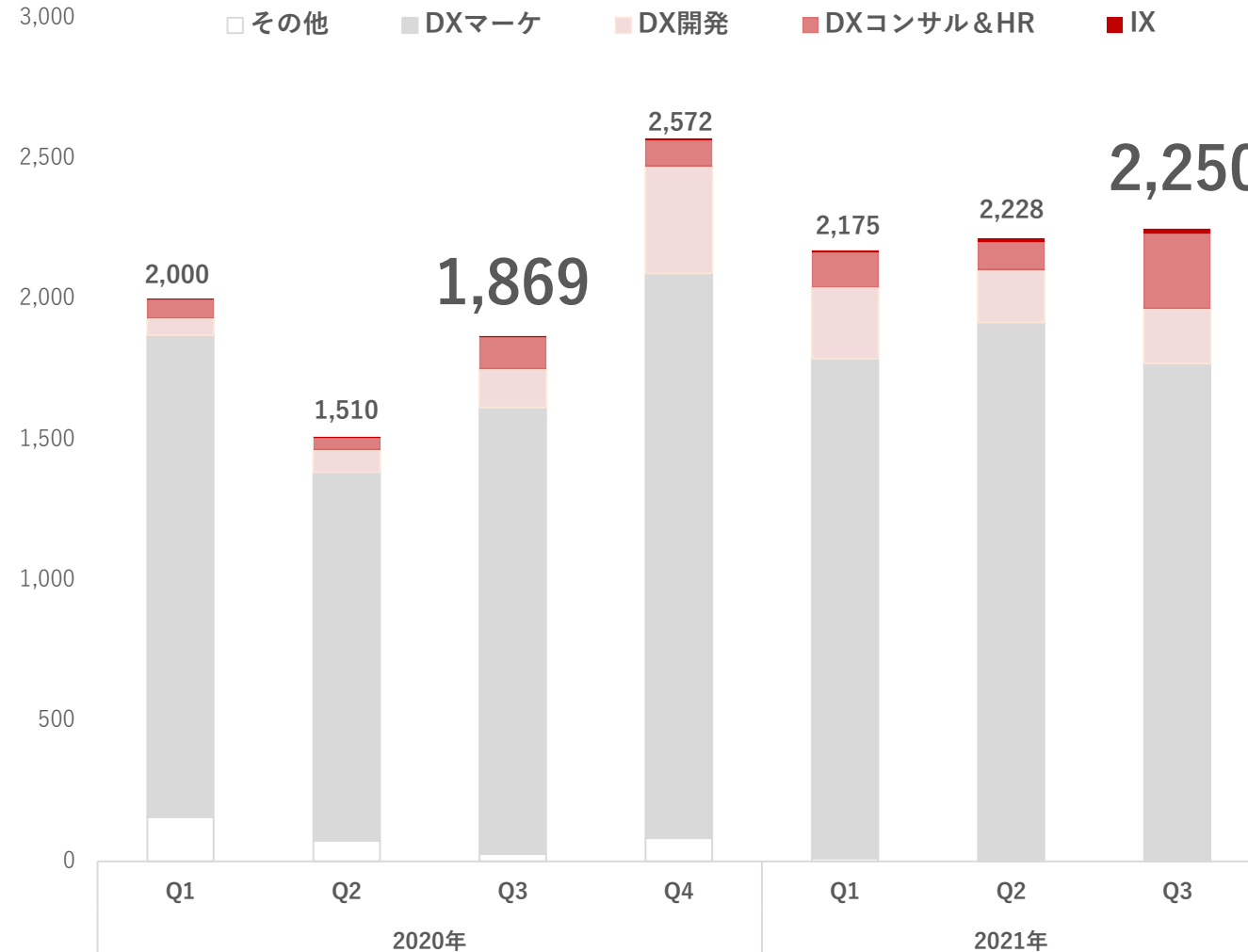
	2021年Q3	前年比		2020年Q3
		増減額	増減率	
売上高	<b>2,250</b>	+380	+20.4%	1,869
売上総利益	<b>647</b>	+2	+0.4%	645
販売費及び一般管理費	<b>(870)</b>	(184)	-	(686)
営業利益	<b>(222)</b>	(181)	-	(41)
EBIT	<b>(227)</b>	(226)	-	(1)
EBITDA	<b>(151)</b>	(187)	-	36

\* 営業利益/EBIT/EBITDA：HD管理コスト配賦前数値



# デジタルシフト事業 KPI：売上高成長率

(単位：百万円)

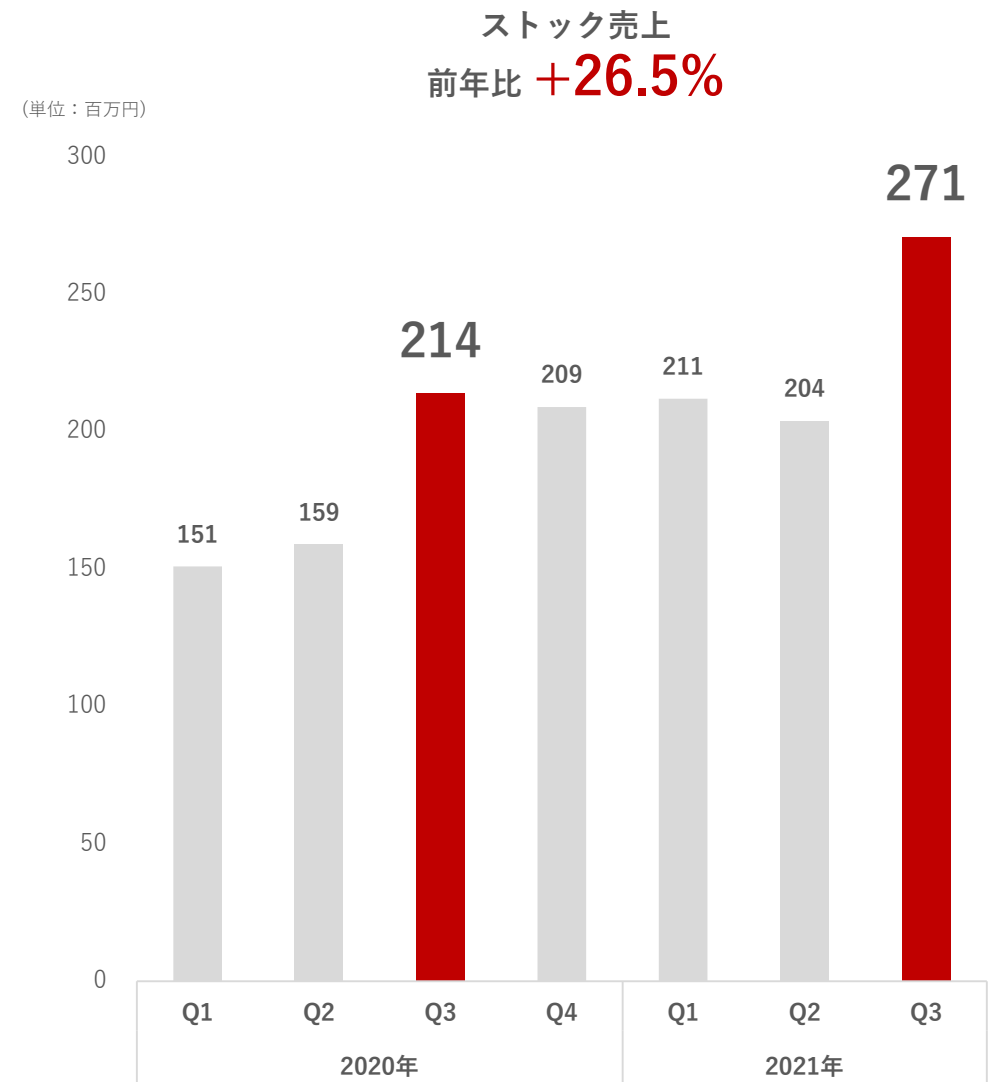
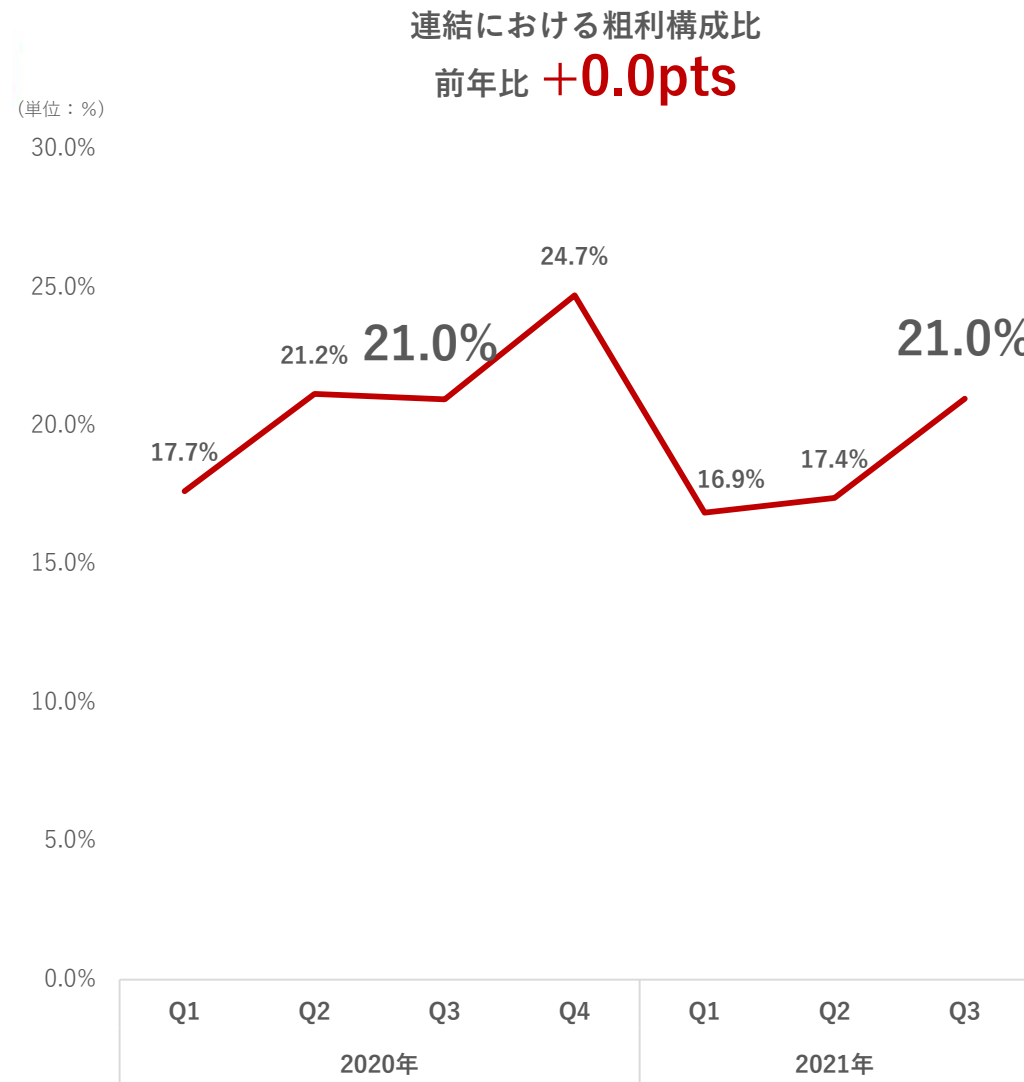


前年比 **+20.4%**  
(ご参考) DXマーケを除く  
前年比 **+83.3%**

\*DXマーケ：成長戦略と合わせプロダクト再整理中

\*IX：Industrial Transformation（産業変革）、2021年Q1決算説明会資料でご説明したIndustry aaS（IaaS）をリネーム

# デジタルシフト事業 連結における粗利構成比とストック売上



\* 金融投資事業を除く連結売上総利益におけるデジタルシフト事業粗利構成比

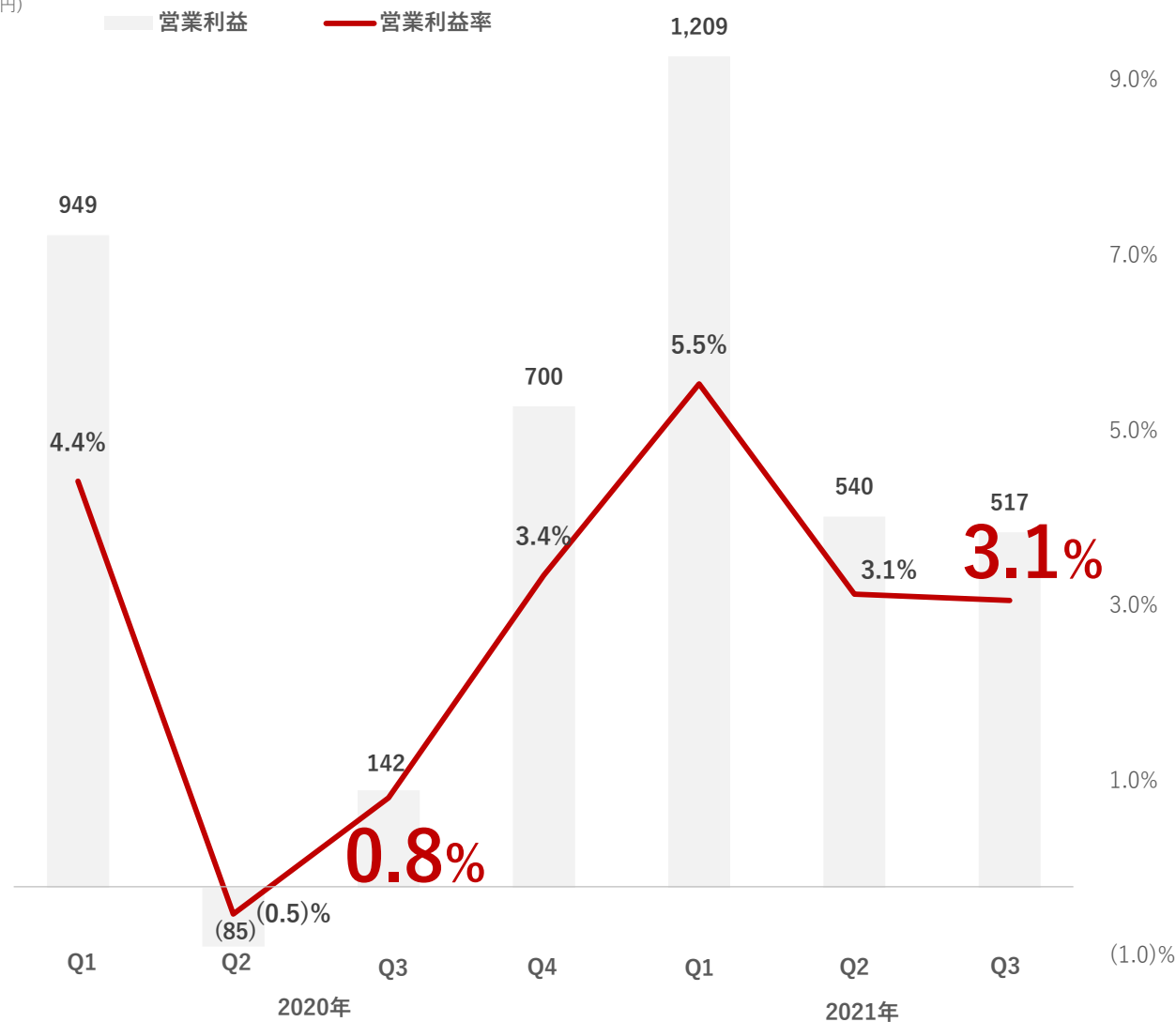
生産性向上施策による継続的なオペレーションコスト効率化等により

## 収益性大幅改善

(単位：百万円)	2021年Q3	前年比		2020年Q3
		増減額	増減率	
売上高	<b>16,838</b>	(596)	(3.4)%	17,434
売上総利益	<b>2,481</b>	+25	+1.1%	2,455
販売費及び一般管理費	<b>(1,963)</b>	+348	-	(2,312)
営業利益	<b>517</b>	+374	+262.4%	142
EBIT	<b>503</b>	+351	+231.1%	151
EBITDA	<b>593</b>	+354	+148.2%	239

\* 営業利益/EBIT/EBITDA：HD管理コスト配賦前数値

(単位：百万円)



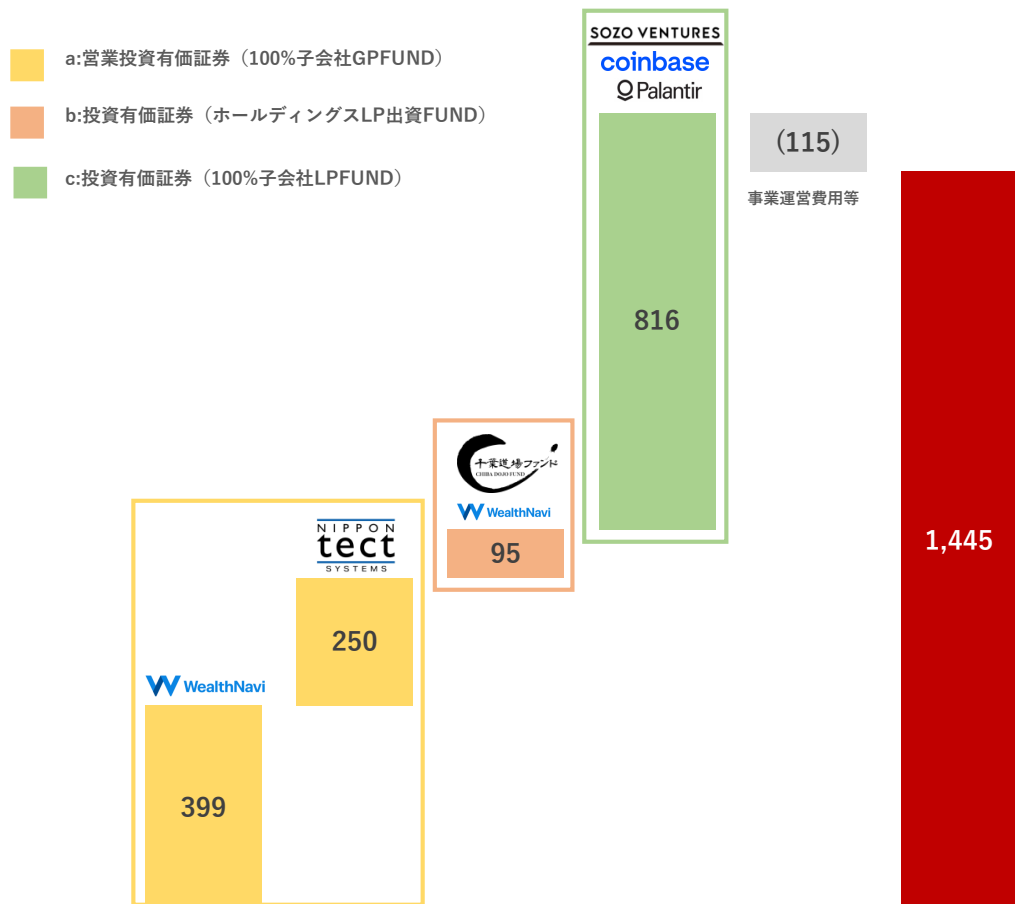
営業利益率  
前年比+2.3pts  
営業利益  
前年比+262.4%

## 事業拡大に向けた投資資金を継続確保

(単位：百万円)	2021年Q3	前年比		2020年Q3
		増減額	増減率	
売上高	<b>851</b>	(3,367)	(79.8)%	4,219
売上総利益	<b>644</b>	(2,934)	(82.0)%	3,579
販売費及び一般管理費	<b>(139)</b>	(81)	(140.0)%	(57)
営業利益	<b>505</b>	(3,016)	(85.7)%	3,521
EBIT	<b>1,440</b>	(3,933)	(73.2)%	5,373
EBITDA	<b>1,445</b>	(3,933)	(73.1)%	5,379

\* 営業利益/EBIT/EBITDA：HD管理コスト配賦前数値

(単位：百万円)



## 売却益約15億円

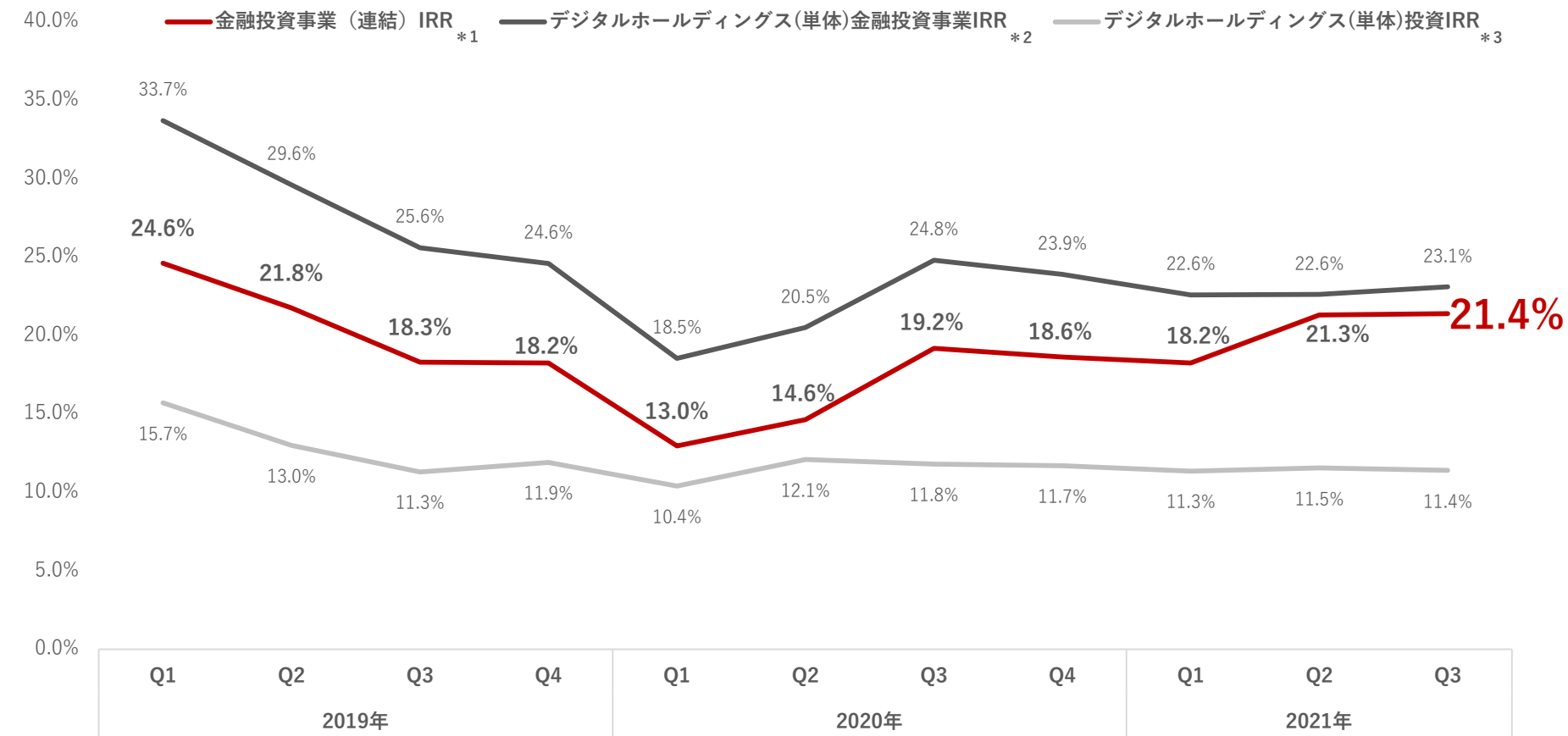
### 着実にリターンを確保、成長事業の投資強化へ

区分	出資元	銘柄	売上 (売却額)	EBITDA (売却益等)
a 営業投資有価証券	Bonds Investment Group	WealthNavi	500	399
		NIPPON tect SYSTEMS	350	250
b 投資有価証券	デジタルホールディングス	十業地場ファンド WealthNavi	-	95
c 投資有価証券	OPT America, Inc.	SOZO VENTURES coinbase Palantir	-	816
<b>売却益 Total (事業運営費用等除く)</b>			<b>851</b>	<b>1,560</b>

\*1: 100%子会社Bonds Investment Groupの組成するFUND (GP) のキャピタルゲイン  
 \*2: デジタルホールディングス本体が出資するFUND (LP) のキャピタルゲイン、投資有価証券であるため営業外収益で計上  
 \*3: 100%子会社OPT America, Inc.が投資する米国SOZO VENTURES FUND (LP) のキャピタルゲイン、投資事業組合運用益 (営業外収益) で計上

2021年Q3 EBITDA

(単位：%)



\* 1:2013年から2021年9月末までに金融投資事業(連結)で投資した営業投資有価証券、投資有価証券を対象 (詳細P75)

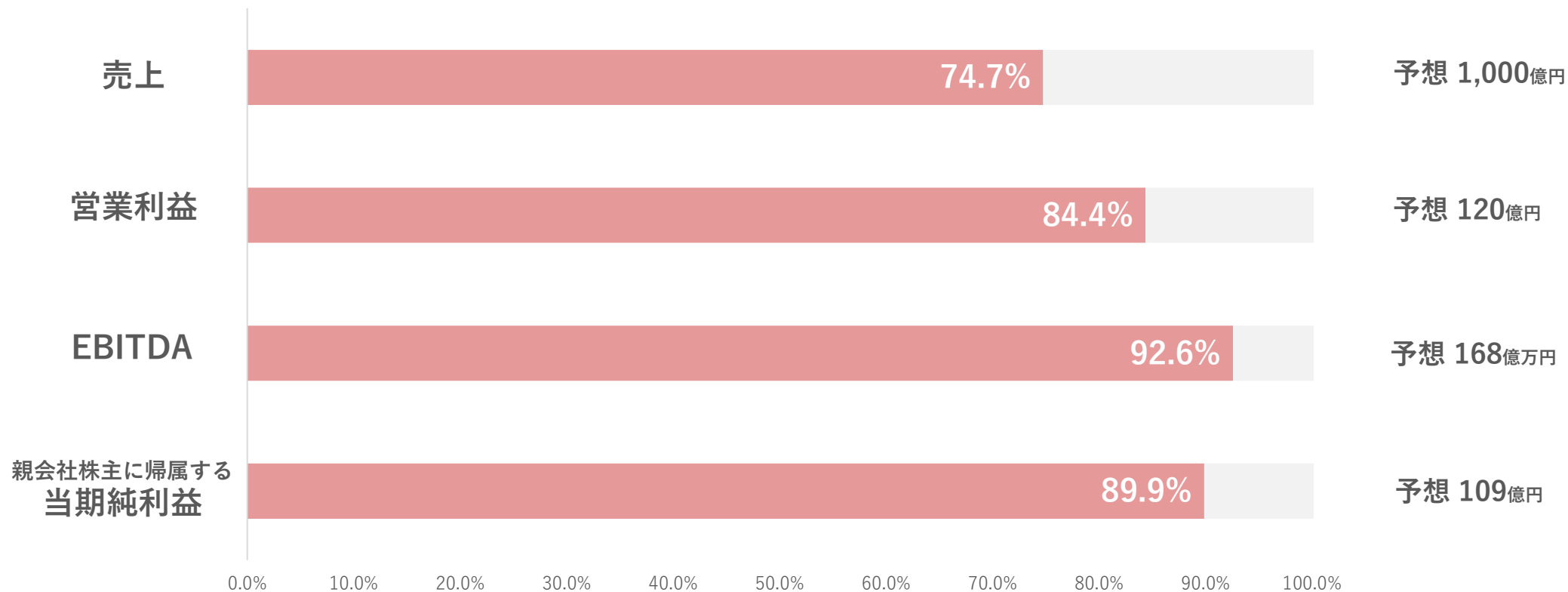
\* 2:2013年から2021年9月末までに株式会社デジタルホールディングス(単体)で投資した営業投資有価証券、投資有価証券を対象

\* 3:(ご参考)2003年から2021年9月末までに株式会社デジタルホールディングス(単体)で投資した営業投資有価証券、投資有価証券、子会社株式、関連会社株式を対象

## 2 通期連結業績予想の進捗



## 過去最高の連結業績予想に対して、概ね順調な進捗



### 3 重点施策とデジタルシフト事業の進捗

Our Purpose

新しい価値創造を通じて  
産業変革を起こし、社会課題を解決する

【2020年Q4決算説明会資料より再掲】

2020年

事業転換準備期

企業文化の  
アップデート

経営体制変更

事業ポートフォリオ  
の整理

広告事業 重要指標変更

新規事業開発  
(デジタルシフト事業)

2021年～2023年

転換期 → 成長期

事業ピボットを強力に促進する  
**DSイノベーション2023**

オプト再編（3分割）

デジタルシフト事業集中投資

成長性・収益性を重視した経営管理

～2030年

飛躍期

B2B SaaS  
+  
デジタルシフト関連プロダクト  
プラットフォーム化

企業価値1兆円

## 3つの重点施策

### オプト再編 (3分割)

#### 迅速な事業ピボットと広告代理事業のデジタルシフト化の実現

- ・型化、自動化による筋肉体質に移行中
- ・採算性管理が進み顧客へのサービス質向上

### デジタル シフト 事業集中投資

#### デジタルシフト事業にグループアセット(ヒト・カネ)を投下

- ・ヒト：グループデジタルマーケ人材の最適配置と人材育成
- ・カネ：金融投資事業にて成長投資資金を確保

### 成長性・ 収益性重視の 経営管理

#### グループ経営体制の見直し

- ・セグメント変更
- ・グループ各社の経営体制変更
- ・意思決定プロセスの変更

## 方針発表(2/10)からの進捗

update

広告事業  
営業利益率 Q3累計  
前年比 **2.2** pts改善

(前年比 Q1は+1.1pts Q2は+3.6pts Q3は+2.3pts改善)

update

人材投資 約 **200** 名異動

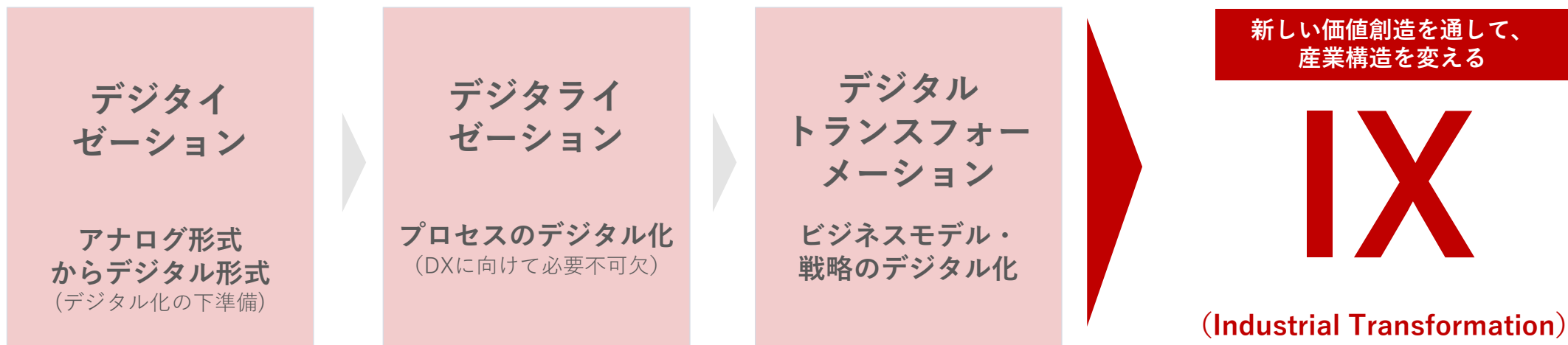
投資資金 Q3累計  
約 **145** 億円確保

(前四半期比+約15億円)

- update
- ・ IX：新たな産業に参入
  - ・ 共創パートナー：1社追加

デジタルシフトを通じて、その先の  
**産業変革 = Industrial Transformation**を目指す

デジタルホールディングスが考える「デジタルシフト」の流れ



\* デジタルトランスフォーメーション (DX) :

デジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること、既存の価値観や枠組みを根底から覆すような革新的なイノベーションをもたらすもの

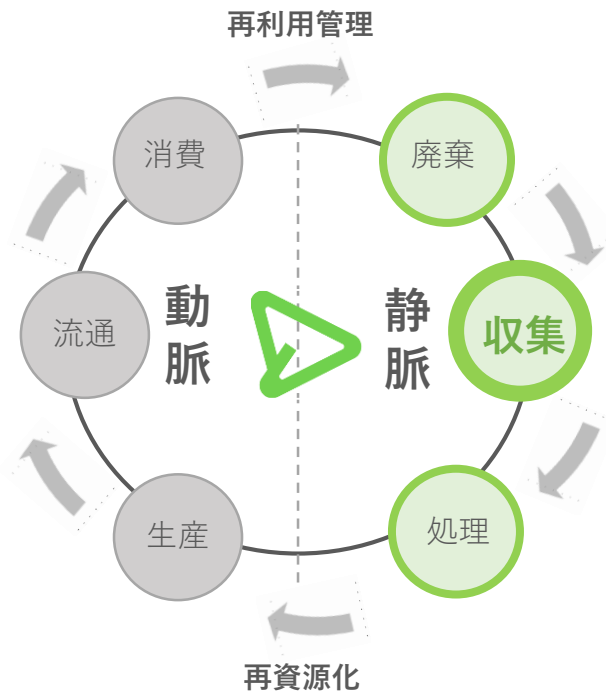
# ▶ JÔMYAKU デジタルの力で循環型産業の価値を高め社会課題を解決

(ジョウミヤク)

産廃/建廃を扱う収集運搬事業者の労働環境・属人化課題を改善し、  
 エssenシャルワーカーの価値を高めるとともに、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミー構築を目指す

規制に縛られた巨大な社会インフラ市場

産業収集業者を取り巻く環境と参入への想い



静脈産業は、欠くことができない社会インフラである一方、

- ✓ 10人以下の中小零細企業が半数以上を占める
- ✓ エクセル/FAX/紙で稼働、効率化の余地あり
- ✓ 高齢化・人手不足、属人化 等

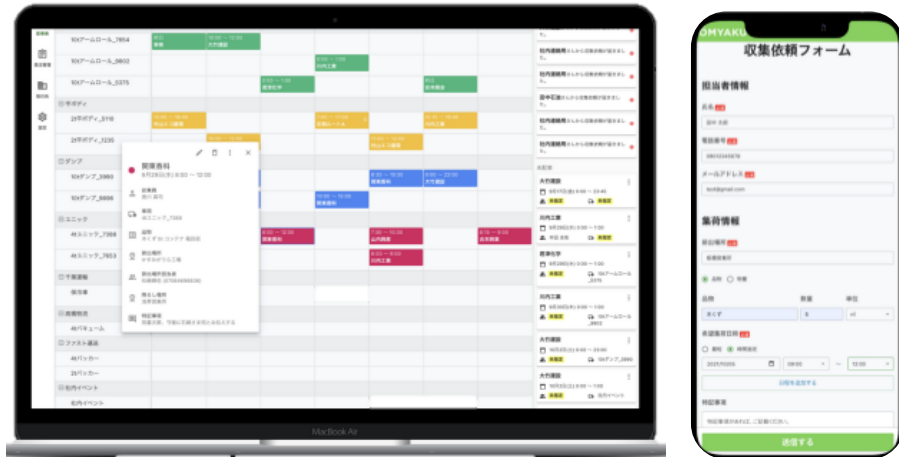
様々な課題やリスクが顕在

JOMYAKUは、「**廃棄物を100%資源循環させる未来**」を目指し、  
 約1年4ヶ月の実証実験を経て、正式にサービスをリリース  
 (10月1日子会社設立、当社100%子会社)

\* 動脈産業：天然資源を採取・加工し、製品を製造・流通・販売する産業  
 \* 静脈産業：廃棄物の処理、処分、再資源化を担う産業

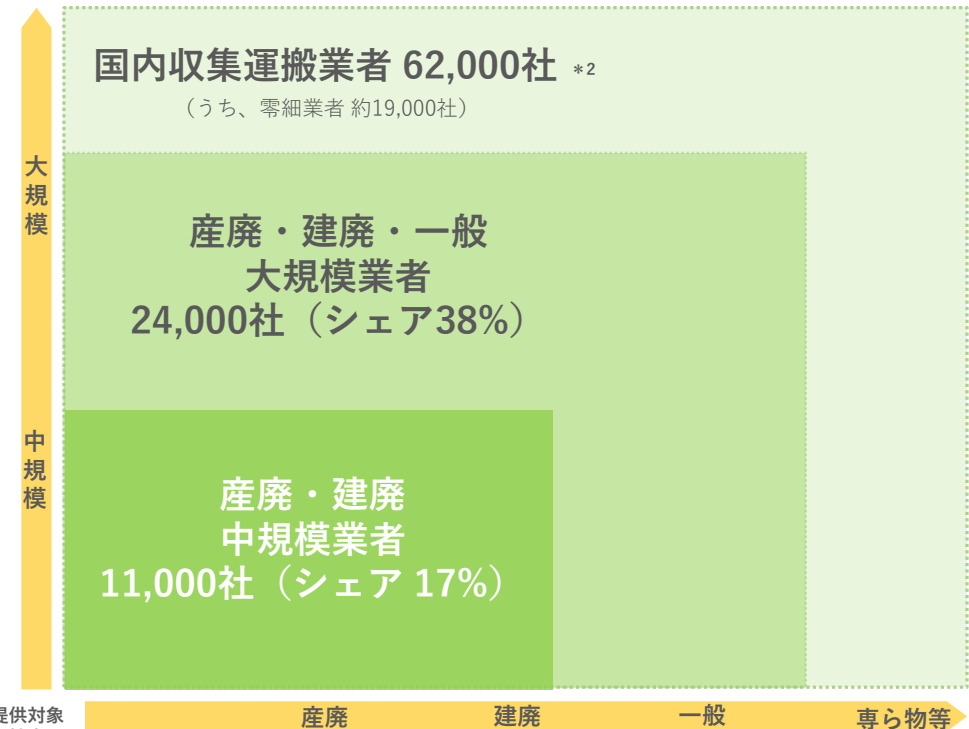


静脈産業と動脈産業がサステナブルに  
循環する未来を実現するための第一弾ソリューション  
**産廃収集業者の業務効率化プロダクト「JOMYAKU」**  
配車表と依頼受付フォームが連動したwebサービス



回収事業の業務プロセスにおいて、属人的でトラブル発生率が高い  
「依頼受付」と「配車手配」という根幹業務のDXソリューション

ポテンシャル  
静脈市場 14兆円  
収集運搬市場 **2.5兆円** \*1



\*1：環境省「平成23年度産業廃棄物処理業実態調査業務報告書」  
\*2：環境省「産業廃棄物処理業の振興方策に関する提言」



グループ重要指標		セグメント概要と重要指標		フォーカスKPI (先行指標=成長の兆し)		
社会からの期待と信用	連結	デジタルシフト事業		産業	サービス	KPI
	企業価値	売上高 EBITDA FCF	売上成長率	IX <sup>*1</sup>	Pharmacy X <sup>*3</sup>	
特定産業 Vertical SaaS			DX <sup>*2</sup>	DXマーケ	Stores X <sup>*4</sup>	
	DX開発	Circular X <sup>*5</sup>			TBD	
DXコンサル&HR	●● X	TBD		TBD		
広告事業		営業利益率	インターネット広告代理 ソリューション開発・販売	●● X	TBD	TBD
金融投資事業		IRR	ハンズオン型 ベンチャーキャピタル投資	●● X	TBD	TBD

\*1:Industrial Transformation（産業変革）、2021年Q1決算説明会資料でご説明したIndustry aaS（IaaS）をリネーム

\*2:デジタルトランスフォーメーション

\*3:Pharmacy Transformation：調剤薬局産業のデジタルトランスフォーメーション

\*4:Stores Transformation：有店舗事業のデジタルトランスフォーメーション

\*5:Circular Transformation(CX)：循環型産業におけるデジタルトランスフォーメーション

DXコンサル&HRサービスは高成長を維持、  
IXは導入店舗数、会員数が順調に増加、中長期の成長の兆し

領域		位置付け	主なプロダクト	売上 前年比 2021年Q3 vs 2020年Q3
DX	①	DXマーケ	既存顧客 アップセル	TJUNAGARU + 11.5%
	②	DX開発	個別カスタマイズ	— + 41.8%
	*1 ③	DXコンサル &HRサービス	新規リード獲得 (エントリー商材)	デジタルシフトClub + 121.5%
IX	④	Pharmacy X *3	特定産業 Vertical SaaS	つながる薬局 +460.8%
	*2 ⑤	Stores X *4		t@STORE
	⑥	Circular X *5		JŌMYAKU — (2021年10月子会社設立)

\*1:Industrial Transformation (産業変革)、2021年Q1決算説明会資料でご説明したIndustry aaS (IaaS) をリネーム

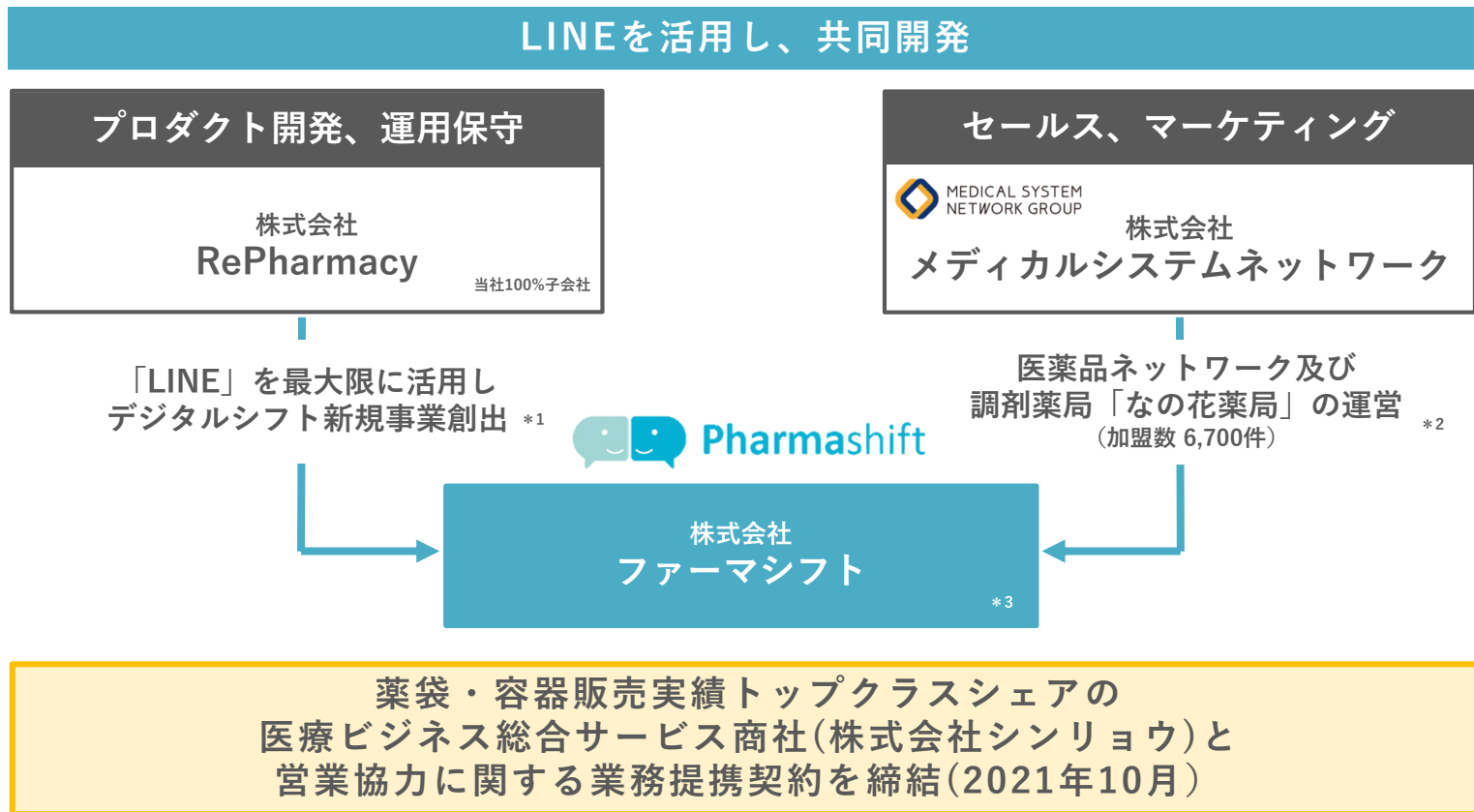
\*2:デジタルトランスフォーメーション

\*3:Pharmacy Transformation: 調剤薬局産業のデジタルトランスフォーメーション

\*4:Stores Transformation: 有店舗事業のデジタルトランスフォーメーション

\*5:Circular Transformation(CX): 循環型産業におけるデジタルトランスフォーメーション

## かかりつけ薬局化支援サービスの 販売・導入及び利用促進を目的にJV設立



\*1:LINE Biz Partner Programにおいて、Technology Partner のコミュニケーション部門で最上位の Diamond 認定 (LINE株式会社が導入している広告代理店やサービスデベロッパーを認定・表彰するプログラム)  
 \*2:医薬品ネットワーク及び調剤薬局「なの花薬局」の運営を中核事業として展開する事業会社  
 \*3:株式会社メディカルシステムネットワーク 51.0%、株式会社RePharmacy49.0% (2020年10月1日設立)



## つながる薬局

## かかりつけ薬局化支援事業

LINE公式アカウントを活用して患者と薬局のコミュニケーションをサポートすることで、ストレスのない「かかりつけ」の関係を構築することを支援

## 処方箋送信

LINEから処方箋を送信でき、お薬の準備ができると完了通知が届きます。待ち時間を短縮して、スムーズにお薬を受け取れます。

## 問診票

薬局で記載を求められる問診も、LINEで気軽に回答できます。時間や場所に縛られる心配はありません。

## お薬手帳

スマホがあれば、いつでもLINEでお薬手帳を確認できます。家族のお薬管理も簡単に行えます。

## 健康・お薬相談

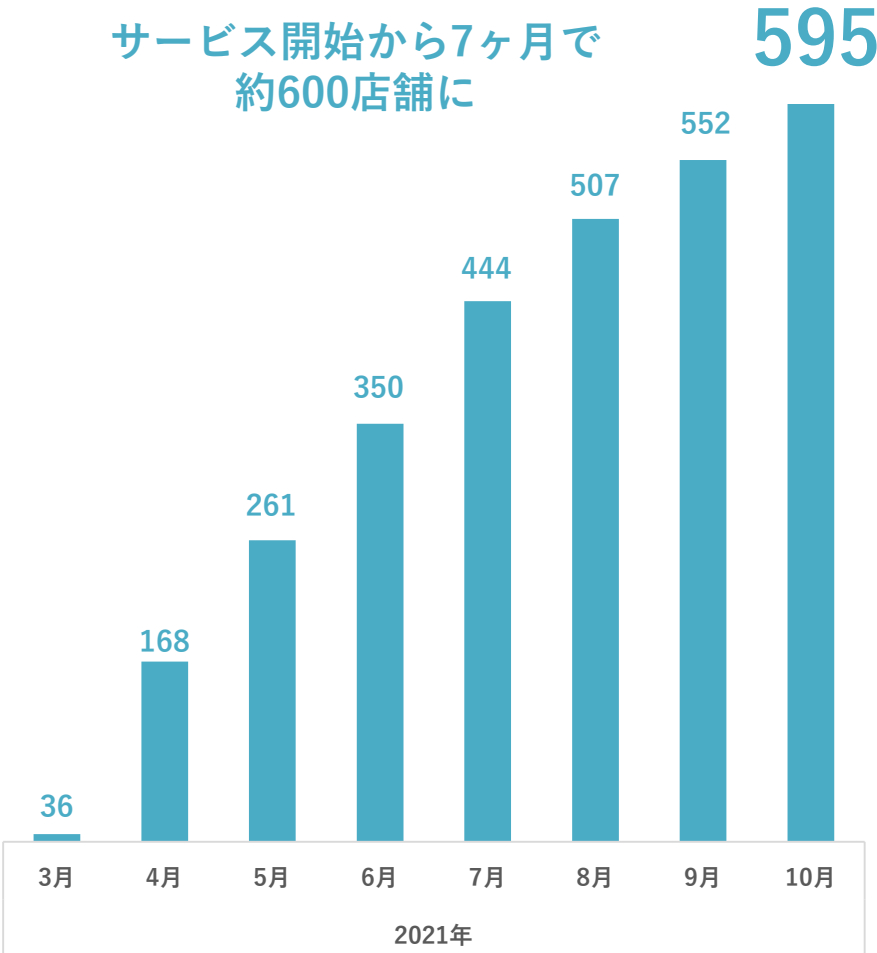
不安なことがあるときは、LINEで気軽に相談できます。身近に薬剤師がいる安心感を得られます。



## つながる薬局 導入店舗数

(店舗数)

サービス開始から7ヶ月で  
約600店舗に



## リーチ可能な店舗数

調剤医療市場 7兆7,464億円

国内薬局 60,171店舗 \*4

薬袋・容器販売実績トップクラスシェアの  
医療ビジネス総合サービス商社と  
営業協力に関する業務提携契約を締結 \*5

メディカルシステムネットワーク  
医療品ネットワーク  
加盟店 6,700店舗 \*3

デジタル薬局コンソーシアム  
調剤薬局運営企業 750店舗

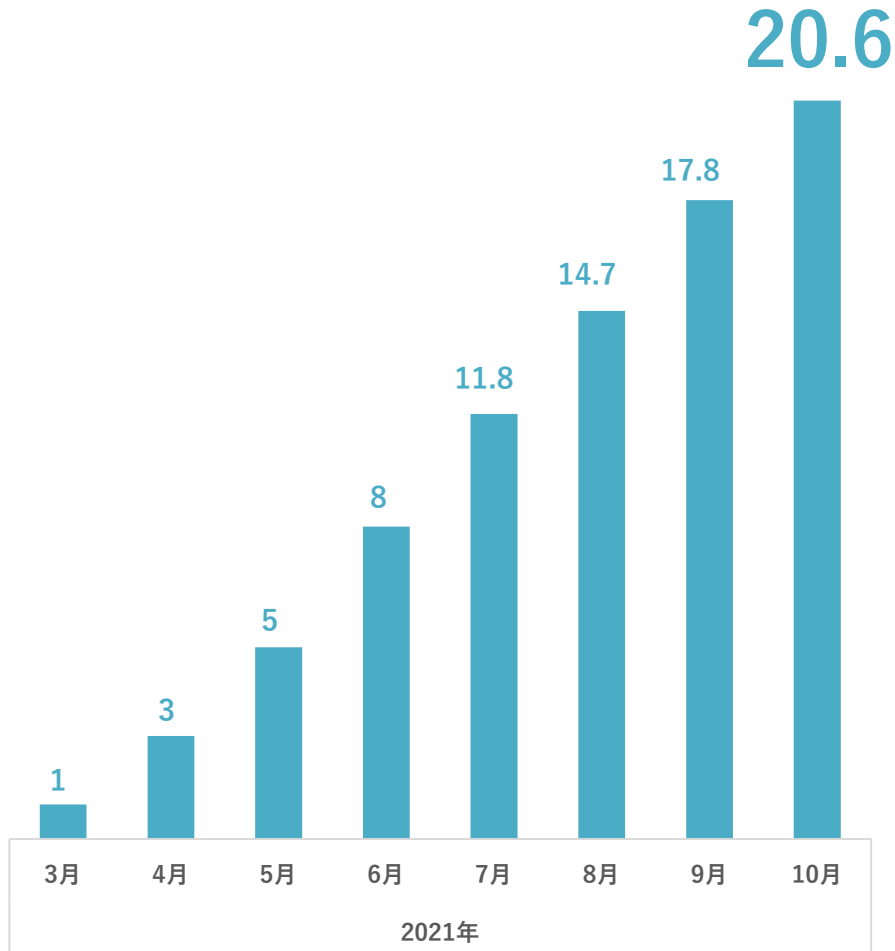
導入店舗数 \*2  
595店舗 \*1

- \*1: つながる薬局の導入店舗数 (2021年10月末時点)
- \*2: デジタル薬局コンソーシアムに参加する調剤薬局運営企業の店舗数 (2021年10月末時点)
- \*3: 株式会社メディカルシステムネットワークの医療品ネットワーク加盟店数
- \*4: 2019年度末薬局許可件数 厚生労働省「衛生行政報告例」
- \*5: 2021年10月 株式会社シンリョウと株式会社ファーマシフトが業務委託契約を締結



## つながる薬局 LINE公式アカウント会員数

(万人)



## サービス開始から約7ヶ月で 20万人突破

### 選ばれる理由

8,800万人が利用している誰もが利用する国民的サービスLINEを利用するため、電子お薬手帳のようなアプリダウンロード不要いつも利用する薬局とのやり取りが、LINE一つですべて可能になる



## t@STORE 有店舗事業のDX支援

～集客を目的としたマーケティングのデジタル化を支援～

店舗情報管理/更新/発信/分析を  
一元管理クラウド型ソフトウェア



Map Engine Optimization



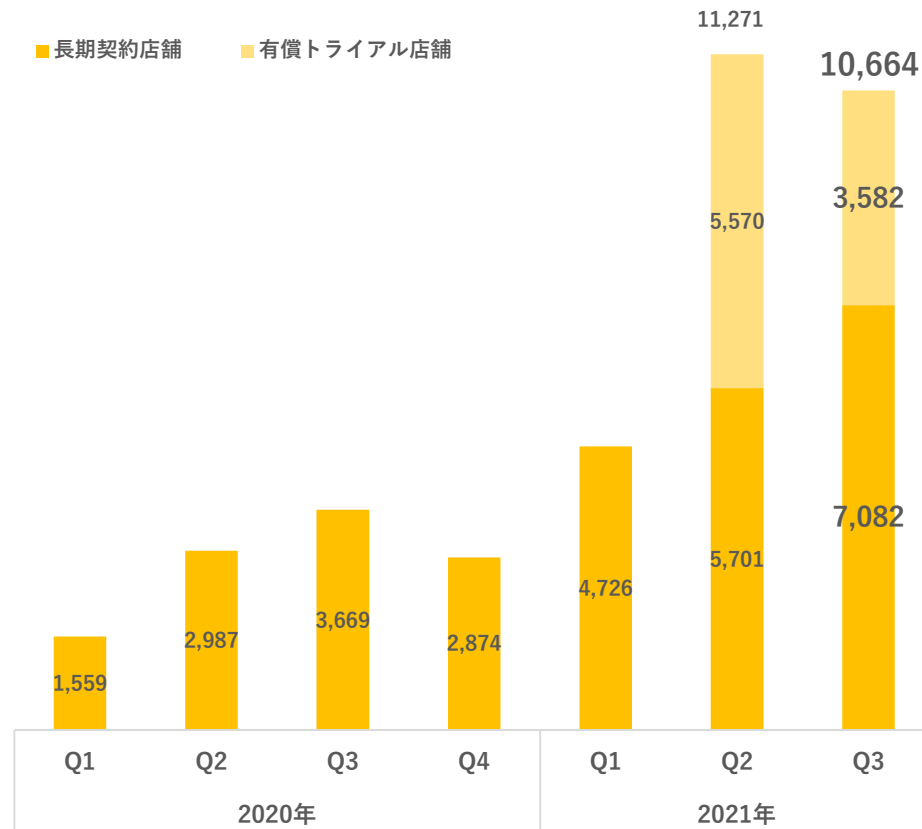
\* 経済産業省が監督する中小企業・小規模事業者・個人事業者向けの制度

(「DXを推進したい」「業務効率を促進したい」「データベースを活用したい」といった自社の課題やニーズに合ったITツールの導入を支援することで、業務効率の改善や売上げアップにおけるサポートを目的)

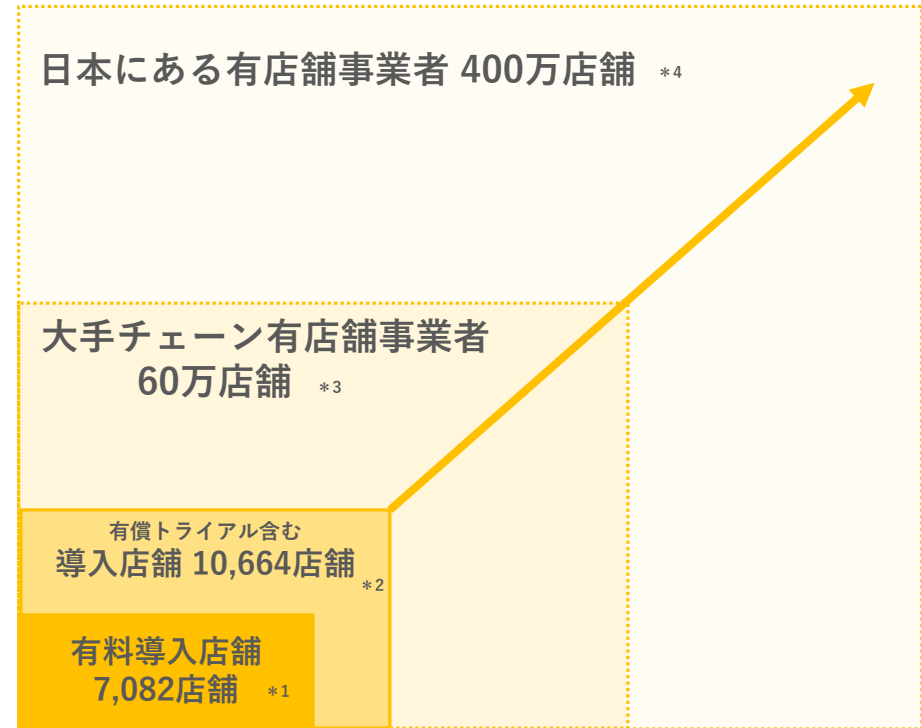
## t@STORE 有料導入店舗数

(店舗数)

有償トライアル店舗の一部が長期契約へ  
長期顧客店舗 前四半期比+24.2%



## リーチ可能な店舗数



\*1:株式会社コネクトム（当社100%子会社）の有料契約導入店舗数（2021年9月末時点）  
 \*2:株式会社コネクトム（当社100%子会社）の有償トライアル導入店舗を含めた導入店舗数（2021年9月末時点）  
 \*3,4:厚生労働省の報告数値等の有店舗事業者数をもとに当社集計



グループのアライアンス力（経験と実績）により、様々な形を通じて、  
産業や社会課題を共に解決していける共創パートナー



DIGITAL  
HOLDINGS

×

共創パートナー

\* 共創パートナー：目指す世界観に共感して、共創する

広告事業変革とIXを強力に推進するため、  
今後の当社グループに必要な技術力を有するC1Xと業務提携を締結



- デジタルマーケティング知見
- 顧客アセット/営業体制
- 日本の業種知見/ネットワーク

- シリコンバレー本社のスタートアップ
- インドを拠点に約40名のエンジニア
- グローバル企業における開発実績

本業務提携をエンジニア人材拡大及びプロダクト開発強化の第一歩とし、  
広告事業変革・IXに関するプロダクトを共同開発へ

## 米Yahoo!に長く務めたメンバーを中心に、 エンジニアリング・データに知見を有するメンバーで構成



**Mukund Kumaran**

**Co-founder, CEO**

米Yahoo!で100名以上を率いて、  
データシステムや広告システムの開発で  
重要な役割を担ったリーダー



**Dan Nagayama, Ph.D.**

**Co-founder, COO/CSO/CFO**

Fintechベンチャーキャピタル  
の日本担当パートナーも経験してきた  
シリアルアントレプレナー



**Raj Madhuram**

**Co-founder, CTO**

米Yahoo!のマイヤーCEO（当時）の  
特命チームの主要メンバーとして活躍  
Yahoo! 全社ハッカソンの二回優勝者



**Ben Faul**

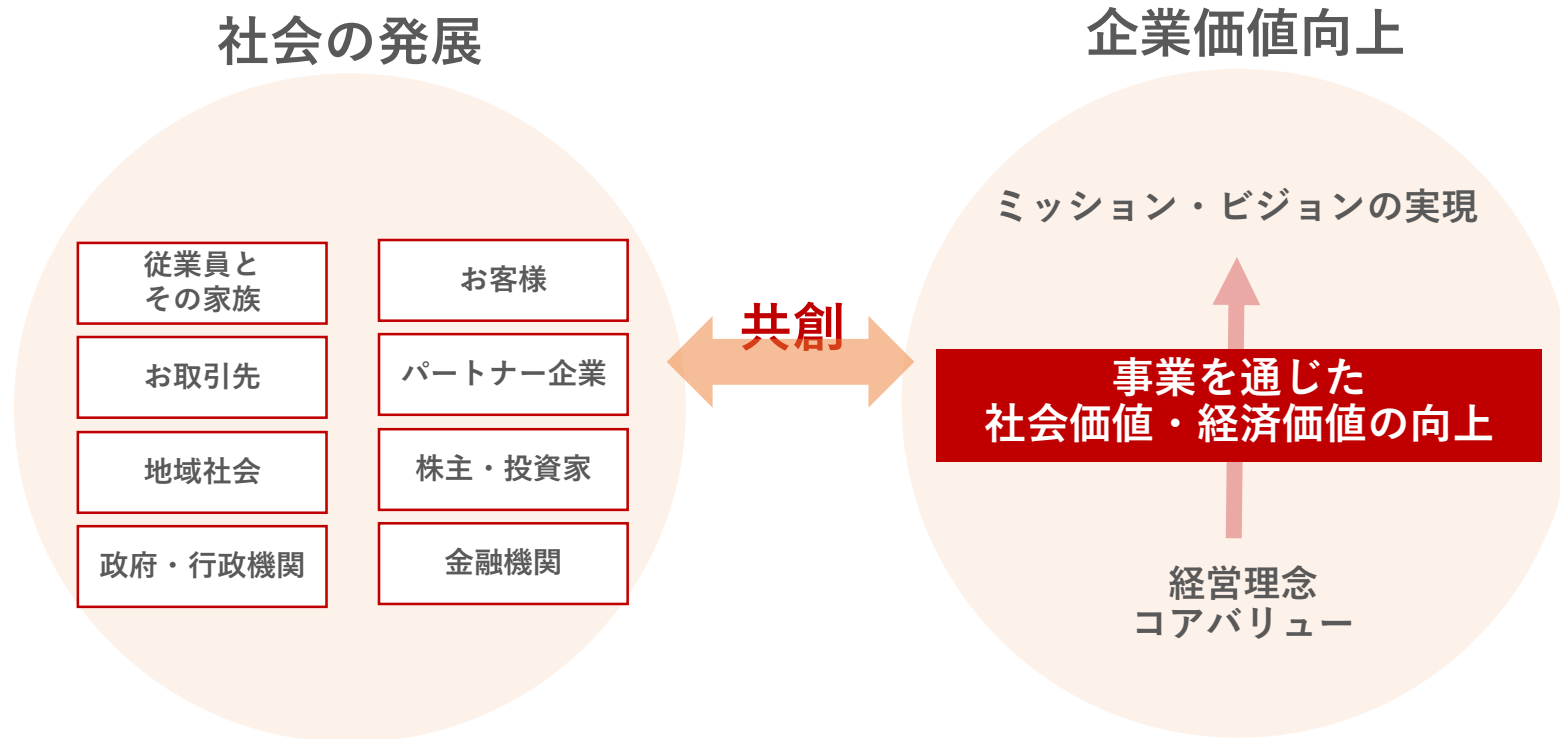
**Technology Architect**

航空機エンジニアからRTBやデータシステムの設計者に転身  
弁護士資格も保有しデータプライバシーや  
ブロックチェーンにも造詣が深い



## 4 持続可能な社会発展と企業価値向上に向けて

様々なステークホルダーとの「共創」によるデジタル産業変革を通じて  
持続可能な社会の発展と当社の企業価値向上を目指す



ステークホルダーとの共創による  
デジタル産業変革を通じてSDG'sに貢献



当社グループにとっての重要性

大 ↑	小 ↓	大	中	小	大	中	小	ESGとの関係性			注目しているSDGs
								E	S	G	
		<b>デジタルによる産業変革</b>	[産業・企業体の観点] 社会の持続的成長に向けて、日本の産業・企業の課題となる組織体系やビジネスモデルをデジタルシフトで変革する [働き手の観点] 働き手の物心両面の幸福の実現に向けて、デジタルの力で、人がより充実して、その人らしく働ける環境を追求する			○					3 すべての人に健康と福祉を 8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 17 パートナシップで目標を達成しよう
		<b>デジタル人材の育成と多様な働き方ができる環境の提供</b>	デジタル人材の創出 ワークスタイルイノベーション ダイバーシティインクルージョン			○					5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に
		<b>強固な経営基盤の確立</b>	全てのステークホルダーとの共存共栄 実効性のあるコーポレートガバナンスの構築 透明性のある適切な情報開示と対話					○			12 つくる責任 つかう責任 16 平和と公正をすべての人に 17 パートナシップで目標を達成しよう
		<b>地域社会・環境への取り組み*</b>	事業を通じた地域社会コミュニティ活性化への貢献 脱炭素社会の実現 気候変動対策 循環型資源利用	○	○						7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 11 住み続けられるまちづくりを 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう

\* 地域社会・環境への取り組み：当社グループにおけるマテリアリティ項目は順次整理し公表予定

マテリアリティ カテゴリー	マテリアリティ項目	リスク	機会
<p><b>デジタルによる 産業変革</b></p>	<p>[産業・企業体の観点] 社会の持続的成長に向けて、日本の産業・企業の課題となる組織体系やビジネスモデルをデジタルシフトで変革する</p> <p>[働き手の観点] 働き手の物心両面の幸福の実現に向けて、デジタルの力で、人がより充実して、その人らしく働ける環境を追求する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の低下による産業/企業の収益性悪化</li> <li>デジタル化による新技術の台頭に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化と新規ビジネスチャンスの逸失</li> <li>ニューノーマル・多様な働き方に伴う遠心力による人材流出</li> <li>人手不足や、効率化が遅れている産業/企業の優秀な人材の流出</li> <li>人材のモチベーション/生産性低下による消費者や利用者への提供サービス質の低下</li> <li>消費者や利用者の安全や健康問題発生時の産業/企業の信用力低下</li> <li>人材/健康関連等の費用増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業構造の変革により、日本企業の競争力の復活</li> <li>新市場創出によるビジネス機会の拡充</li> <li>ニューノーマル・多様な働き方に伴う、高い専門性と多様な得意分野を持つ個人・組織の連携・共創</li> <li>デジタルを活用し、人がその人らしく働ける環境の構築とその人本来の価値提供による働きがいの向上</li> <li>デジタル活用による生産性向上に伴う可処分時間の充足</li> <li>デジタルを活用した、産業（企業）の人材/健康関連等の費用削減支援</li> </ul>
<p><b>デジタル人材の 育成と多様な 働き方ができる 環境の提供</b></p>	<p>デジタル人材の創出</p> <p>ワークスタイルイノベーション</p> <p>ダイバーシティインクルージョン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の低下</li> <li>優秀な人材の流出</li> <li>事業創造と事業機会の逸失</li> <li>健康関連費用等の増加</li> <li>日本産業の衰退と社会発展の鈍化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働生産性の向上</li> <li>健康力、モチベーションの向上</li> <li>組織力の向上</li> <li>優秀な人材の確保</li> <li>事業環境変化や事業機会の対応力強化により企業価値向上</li> <li>日本産業と社会発展</li> </ul>
<p><b>強固な経営基盤 の確立</b></p>	<p>全てのステークホルダーとの共存共栄</p> <p>実効性のあるコーポレートガバナンスの構築</p> <p>透明性のある適切な情報開示と対話</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会からの信用低下と企業価値低下</li> <li>イノベーションの停滞と人材の流出</li> <li>事業の成長鈍化と継続リスク増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なステークホルダーからの中長期の応援</li> <li>社会からの信用向上、企業価値の向上</li> <li>競争力の源泉となるイノベーションの創出</li> </ul>

\* 地域社会・環境への取り組み（E）については、順次整理し公表予定



# 5 | Appendix



## グループNO.1の事業家が 代表取締役社長グループCEOへ



## 代表取締役社長グループCEO 野内 敦

### グループでのこれまでの取り組み

- 1994年 前身であるデカレグスにCo-founderとして出資
- 1996年 オプト参画。事業立上を推進
- 2005年 Yahoo!不動産の物件掲載を専属で手掛けるクラシファイドを設立 事業拡大を推進 \*1
- 2011年 CCCとの合併会社であるPlatform ID設立、データマーケティング本格始動へ \*2 \*3
- 2013年～ 投資育成事業の責任者として陣頭指揮を執る、オプトベンチャーズ設立 \*4  
新規事業開発の基盤構築を開始、インキュベーション事業のOPT incubate設立
- 2017年 グループCOOに就任、“グループ連携”をテーマに戦略・施策の立案・実行を指揮へ
- 2020年 グループのイノベーションを実現するため、代表取締役社長グループCEOに就任

## グループのイノベーション実現を目指し、企業文化改革へ

\*1：2017年12月末にヤフー株式会社へ全株譲渡。\*2：カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社からCCCマーケティング株式会社へ移管。  
\*3：2017年12月末にCCCマーケティング株式会社から全株買収。\*4：2020年7月1日「Bonds Investment Group株式会社」に商号変更。

**強力なリーダーシップ・決断力・  
実行力で主要領域の業務執行を牽引**



取締役グループCOO **金澤 大輔**

これまでの経歴

- 2003年 テレビ制作会社入社（AD）
- 2005年 株式会社オプト アルバイト入社
- 2008年 営業部長
- 2010年 営業本部長/クオリティマネジメント本部長
- 2013年 マーケティング管轄執行役員
- 2015年 株式会社オプト 代表取締役社長CEO
- 2021年 デジタル産業変革を実現するため、取締役グループCOOに就任

**デジタル産業変革に貢献し、新しい価値を創造へ**



**鉢嶺 登**  
代表取締役会長

長年にわたり優れたリーダーシップを発揮し、  
当社グループの企業価値向上を牽引



**金澤 大輔**  
取締役

長年にわたり強力なリーダーシップと決断力・実行力で  
当社主要領域の業務執行を牽引



**蓑田 秀策**  
取締役

金融分野における国内外での豊富な経験及び  
企業経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有す



**水谷 智之**  
取締役（社外/独立役員）

長きにわたり人材ビジネス領域に携わり、また社  
会起業家育成に携わるなど人材と社会貢献をテー  
マに幅広く活動し豊富な経験と幅広い見識を有す



**柳澤 孝旨**  
取締役（社外/独立役員）

成長企業における CFO 経験をはじめ、経理、財務、  
IR、法務、コーポレート・ガバナンス等を中心に  
経営管理全般の幅広い見識を有す



**荻野 泰弘**  
取締役（社外/独立役員）

成長企業における CFO 経験をはじめ、事業開発、  
M&A 等を中心に経営管理全般の豊富な見識を有す



**四宮 史幸**  
取締役（社外/独立役員）監査等委員

金融分野における国内外での豊富な経験及び見識を有す



**岡部 友紀**  
取締役（社外/独立役員）監査等委員

公認会計士として財務及び会計に関する相当程度の知見を有するとともに、複数の上場会社において監査役経験を有す



**山上 俊夫**  
取締役（社外/独立役員）監査等委員

弁護士としての見地より、議案審議等に必要ない見・提言等を頂く



**山本 昌弘**  
取締役（社外/独立役員）監査等委員

公認会計士として財務及び会計に関する相当程度の知見を有するとともに、監査法人の代表社員として数多くの企業支援に携わった経験を有す



野内 敦  
グループCEO



金澤 大輔  
グループCOO



加藤 毅之  
グループCFO



石綿 純  
グループCHRO



石原 靖士  
デジタルシフト領域（SaaS）



吉田 康祐  
デジタルシフト領域（コンサル&HR）



齊藤 秀  
デジタルシフト領域（AI）



栗本 聖也  
広告代理大手領域

社会環境の変化に柔軟に対応した制度や仕組みを構築し実現へ

## テレワークへ移行



オフィスフロア**1/2**を返却

## オフィス環境整備



ソーシャルディスタンスを確保し  
**安心・安全に働ける環境**を構築

## 那須ワーケーションの導入



大自然の環境の中から  
**新たなビジネス機会の創出**

## 副業制度リニューアル



**能動的なキャリア形成支援**として  
多様な働き方を促進

# 共創パートナーとの取り組み



## 国内トップレベルの経済学者との共創により 産業変革に必要な「再現性」と「スピード」を実装する

経済学コンサルティング企業

株式会社エコノミクスデザイン

- 国内最高峰の経済学者による、先端学知のビジネス実装
- データサイエンス、制度設計、マーケティング科学、可視化手法の開発等
- ロジックの追求と現実への柔軟な対応

現在進んでいる共創研究テーマ（R&D）

「可視化による新たな価値創造」

1

広告事業の新たな価値を可視化

\* 広告事業の新指標設定

2

働き手の新たな価値を可視化

\* 特定産業に従事するスキルレーティングの仕組み

3

PMFを可視化

\* 事業開発時の経済学活用（プライシング等）



## SOZO VENTURES 事業開発を目的とした共創プロジェクトに参画

年	出資先	金融投資 (LP)	事業開発
2013年	Sozoベンチャーズ 1号ファンド	○	-
2017年	Sozoベンチャーズ 2号ファンド	○	-
2021年	Sozoベンチャーズ 3号ファンド	○	○



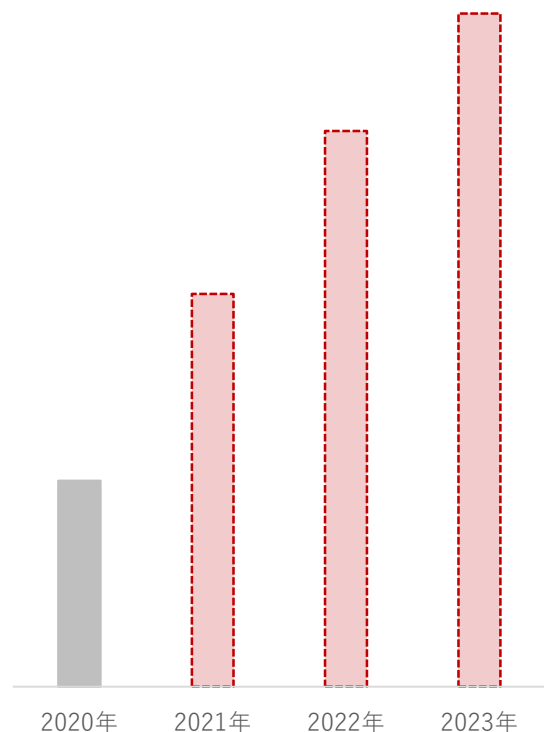
\* Sozo Ventures：米国カリフォルニア州を拠点とするベンチャーキャピタル会社、2012年にPhil Wickham氏と中村幸一郎氏によって設立され、ITベンチャーへの投資とグローバル展開を支援

# セグメント概要

セグメント	主な課金形式	主な内容	主なグループ会社
デジタルシフト事業	fee、サブスクリプション等	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルシフトコンサル支援</li> <li>SaaSプロダクト開発、販売</li> <li>AI人材プラットフォーム運営、開発</li> <li>DX人材サービス等</li> </ul>	        
広告事業	代理店手数料	<ul style="list-style-type: none"> <li>インターネット広告代理事業</li> <li>ソリューション開発、販売等</li> </ul>	 <small>ともに覚悟する。ともに進む。</small>  
金融投資事業	キャピタルゲイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>ベンチャーキャピタル投資</li> <li>ファンド運用</li> <li>投資先経営支援等</li> </ul>	 BIG 1号投資事業有限責任組合 BIG 2号投資事業有限責任組合 

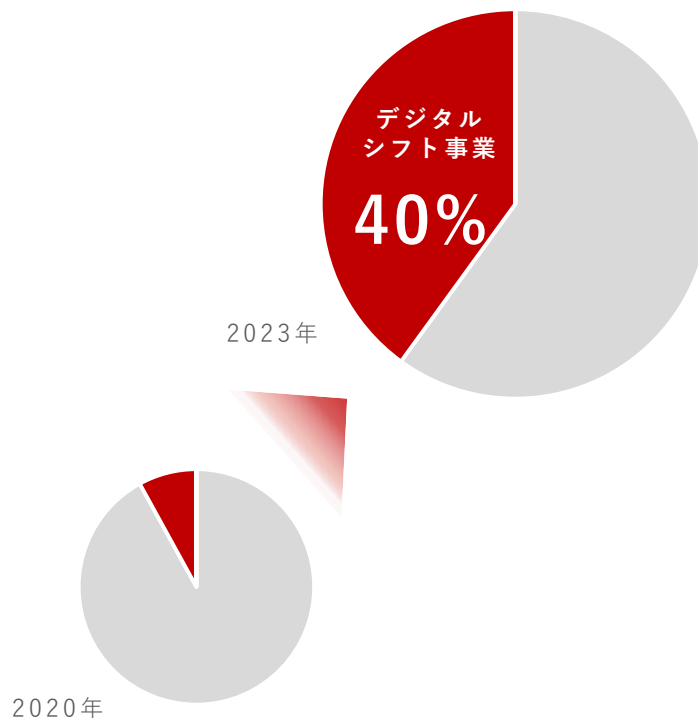
## デジタルシフト事業売上成長率

CAGR **50%** 以上



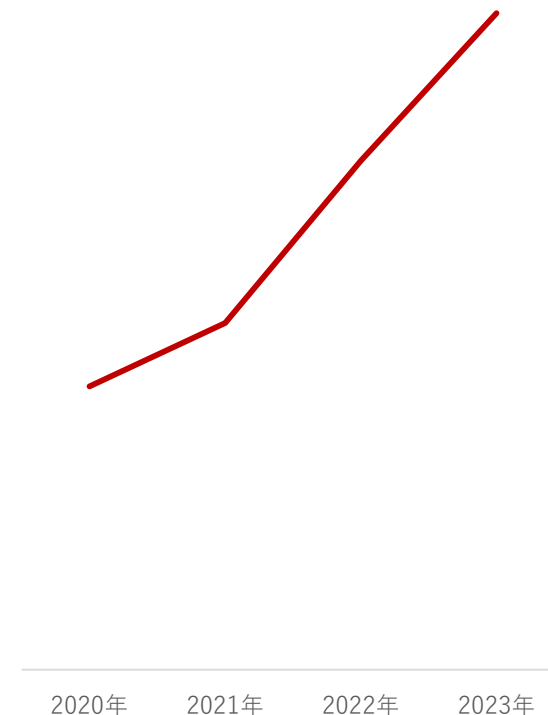
## デジタルシフト粗利構成比

**40%** 以上



## 広告事業営業利益率

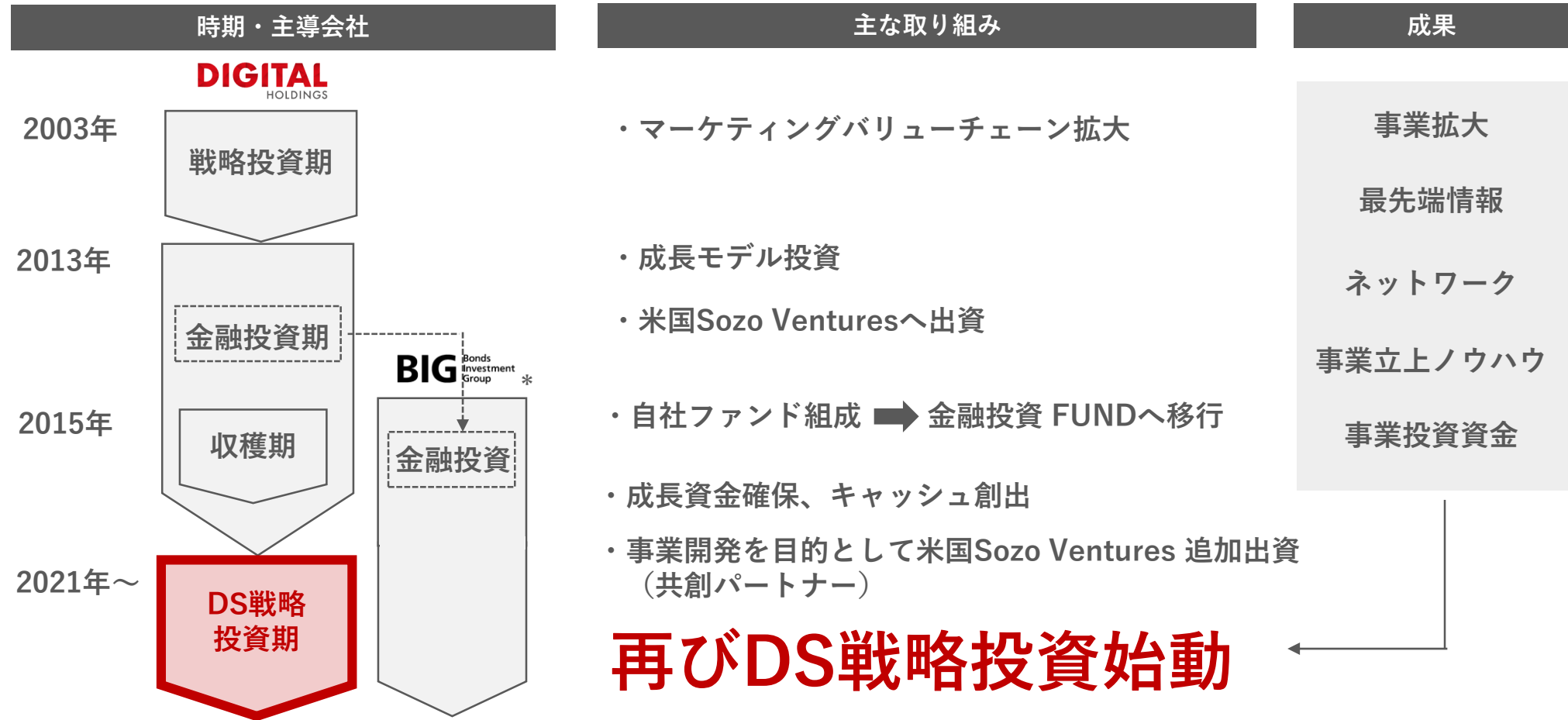
**6.5%** 以上



## 【主なプロダクト（アップデート版）】



企業価値の高い事業創造を目的に実施  
 今後は金融投資で培ったノウハウ・ネットワークを生かし再びDS戦略投資へ



\* 100%子会社Bonds Investment Groupの組成するFUND

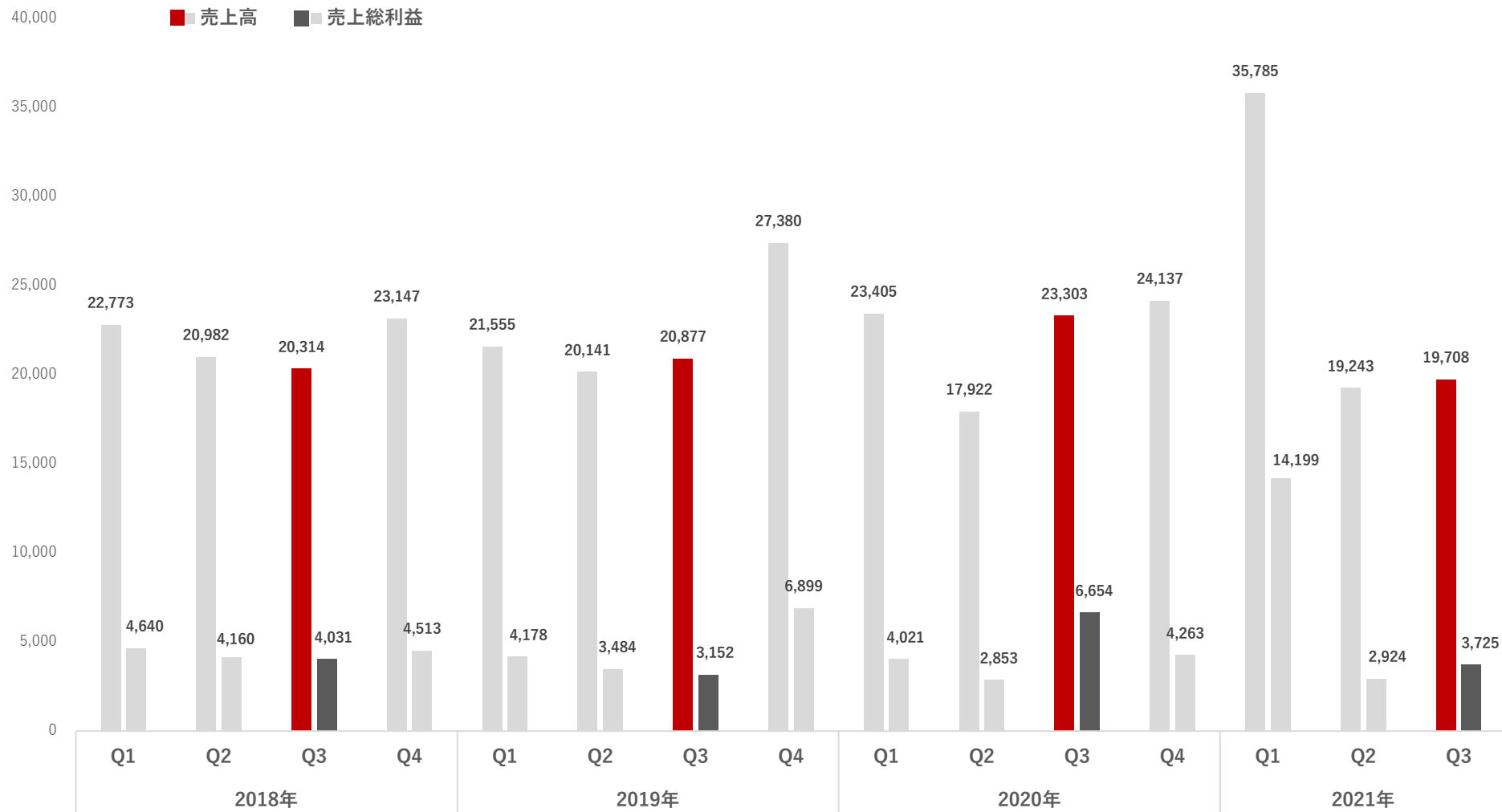
会社	投資形式	投資時期	主な投資先例と過去のEXIT例	勘定科目
	①BS投資 ②千葉道場2号投資事業 有限責任組合（LP）等	①2013年～2015年 ②2020年～	 	①営業投資有価証券 ②投資有価証券
 （当社100%子会社）	①BIG1号投資事業 有限責任組合（GP） ②BIG2号投資事業 有限責任組合（GP） ③ひょうご神戸スタート アップファンド（GP）	①2015年～ ②2018年～ ③2021年～	  	①②③営業投資有価証券
 （当社100%子会社）	①Sozoベンチャーズ 1号ファンド（LP） ②Sozoベンチャーズ 2号ファンド（LP） ③Sozoベンチャーズ 3号ファンド（LP）	①2013年～ ②2017年～ ③2021年～	 	①②③投資有価証券

\* 営業投資有価証券：金融投資事業の売上として計上  
 \* 投資有価証券：金融投資事業の営業外収益として計上

# 2021年Q3 決算概要補足情報

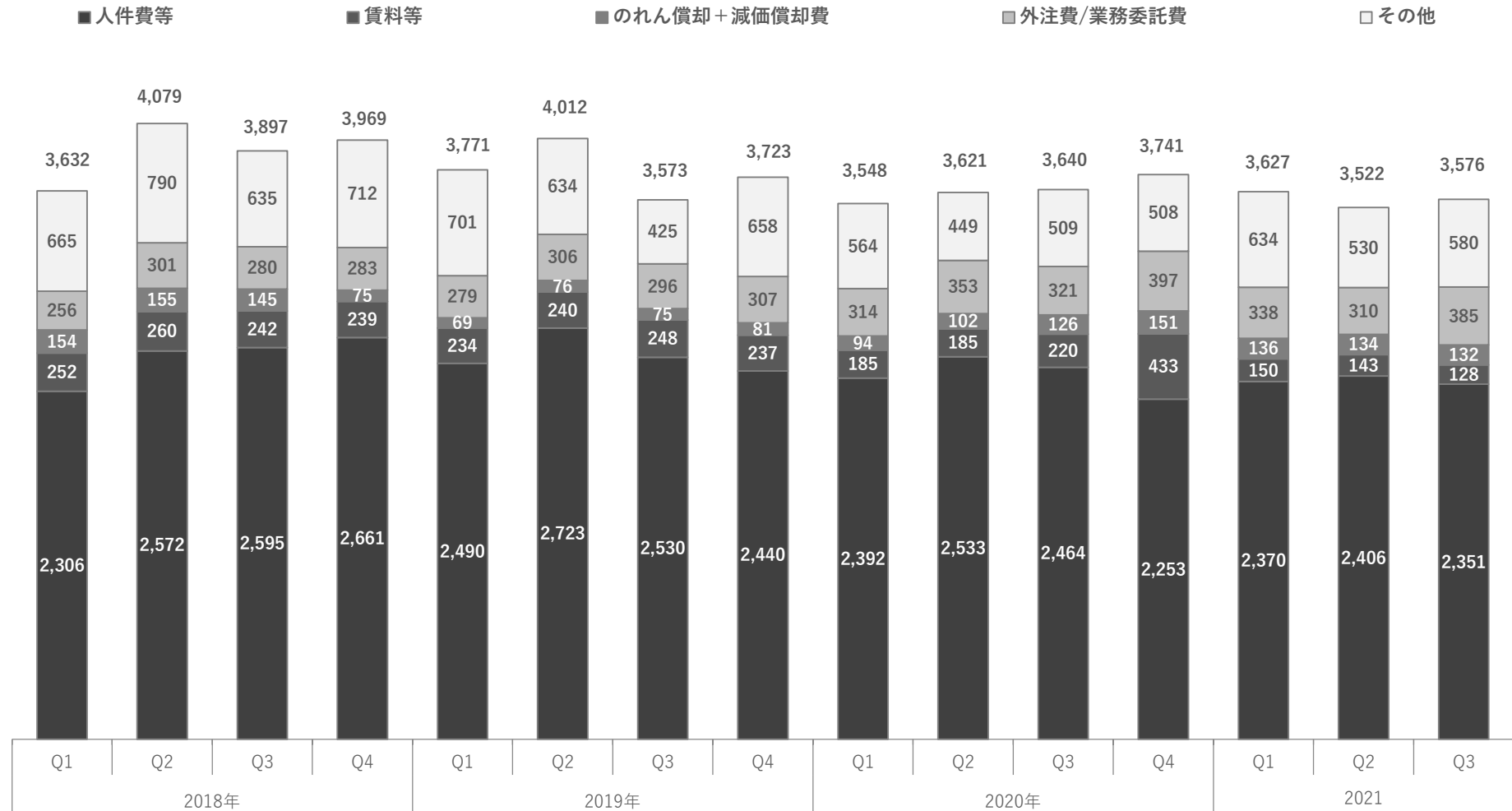


(単位：百万円)



# 連結 販売管理費推移

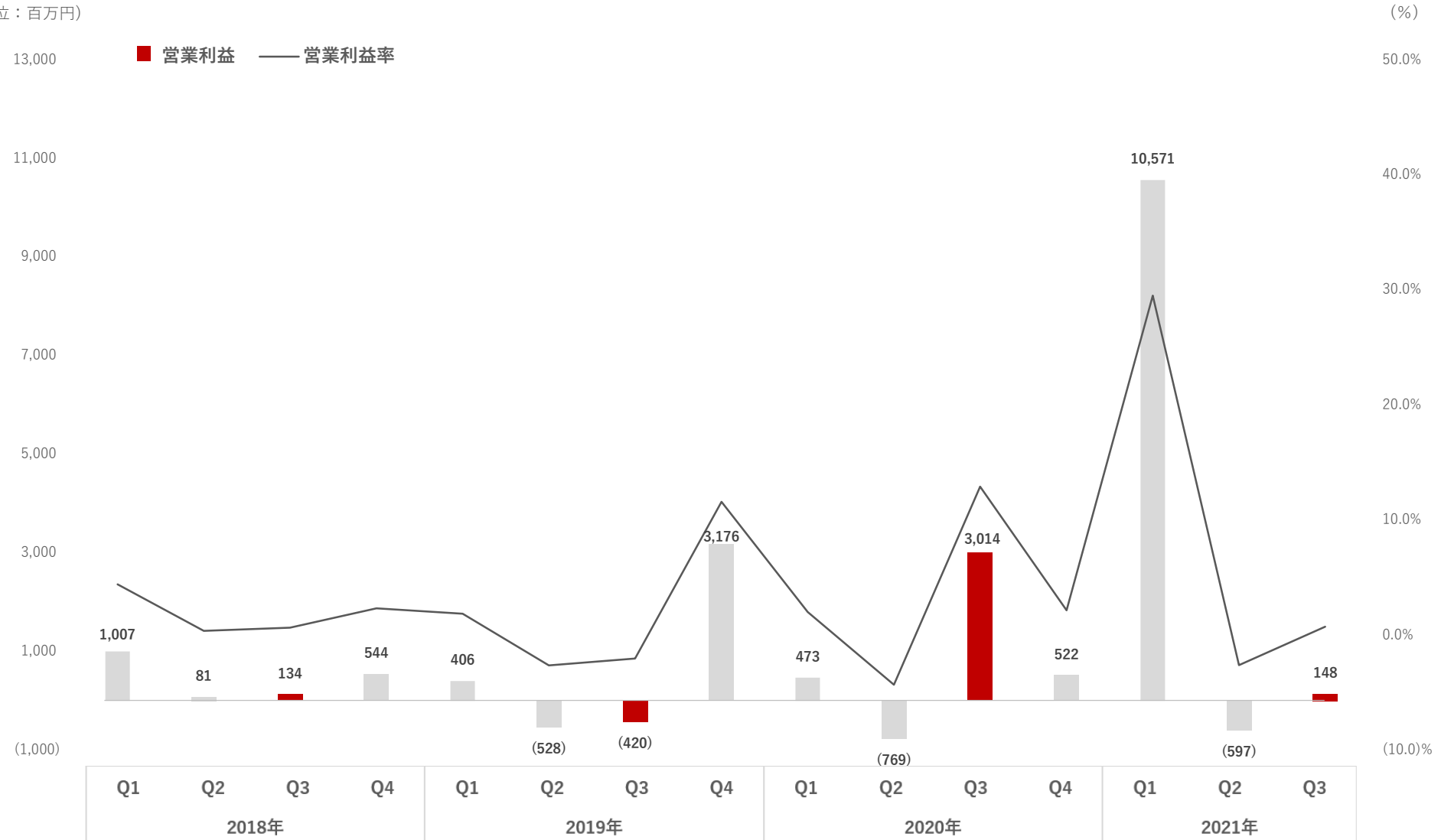
(単位：百万円)



(2021年9月末時点 連結従業員数：1,634名)

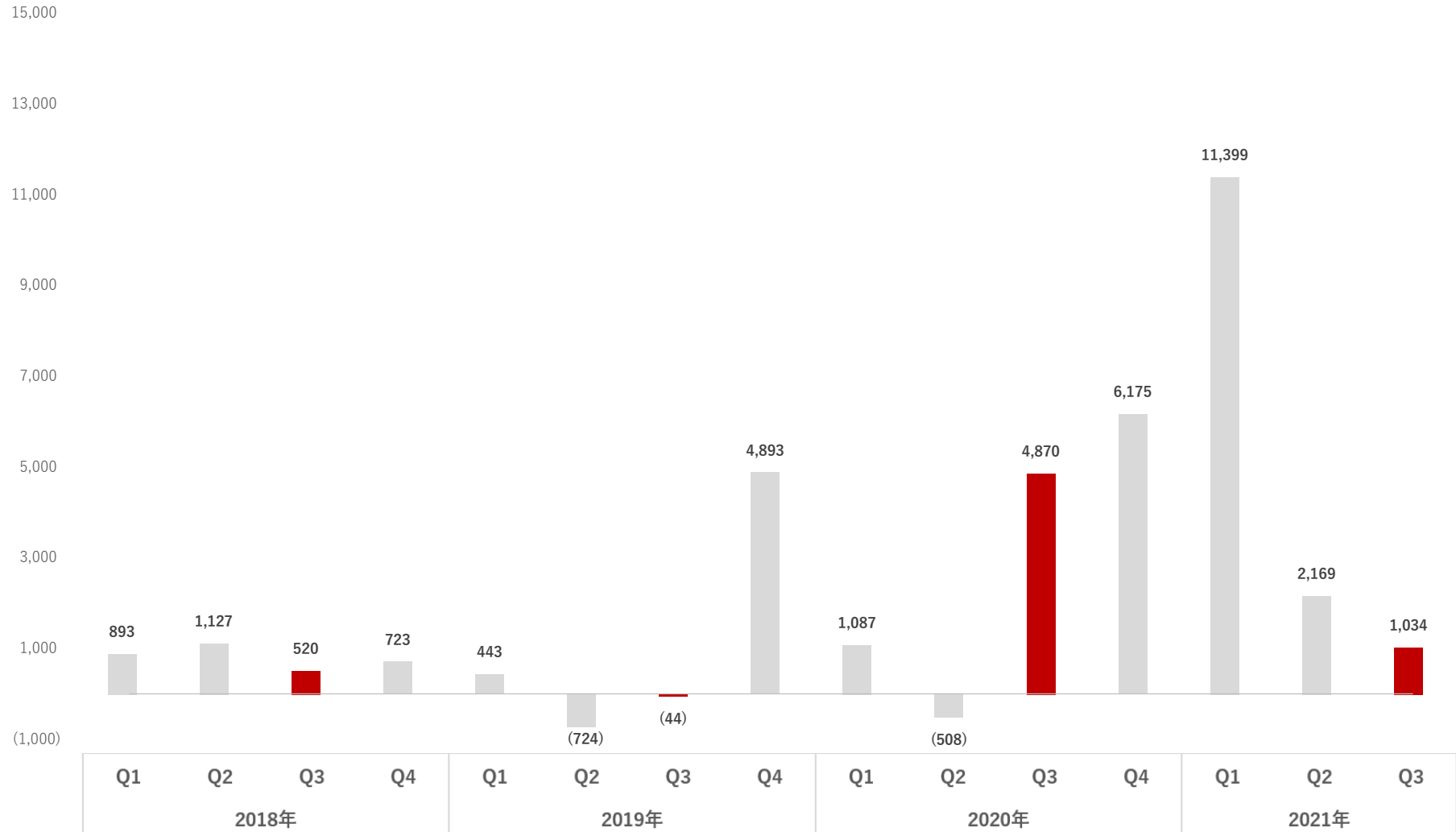
# 連結 営業利益・営業利益率推移

(単位：百万円)

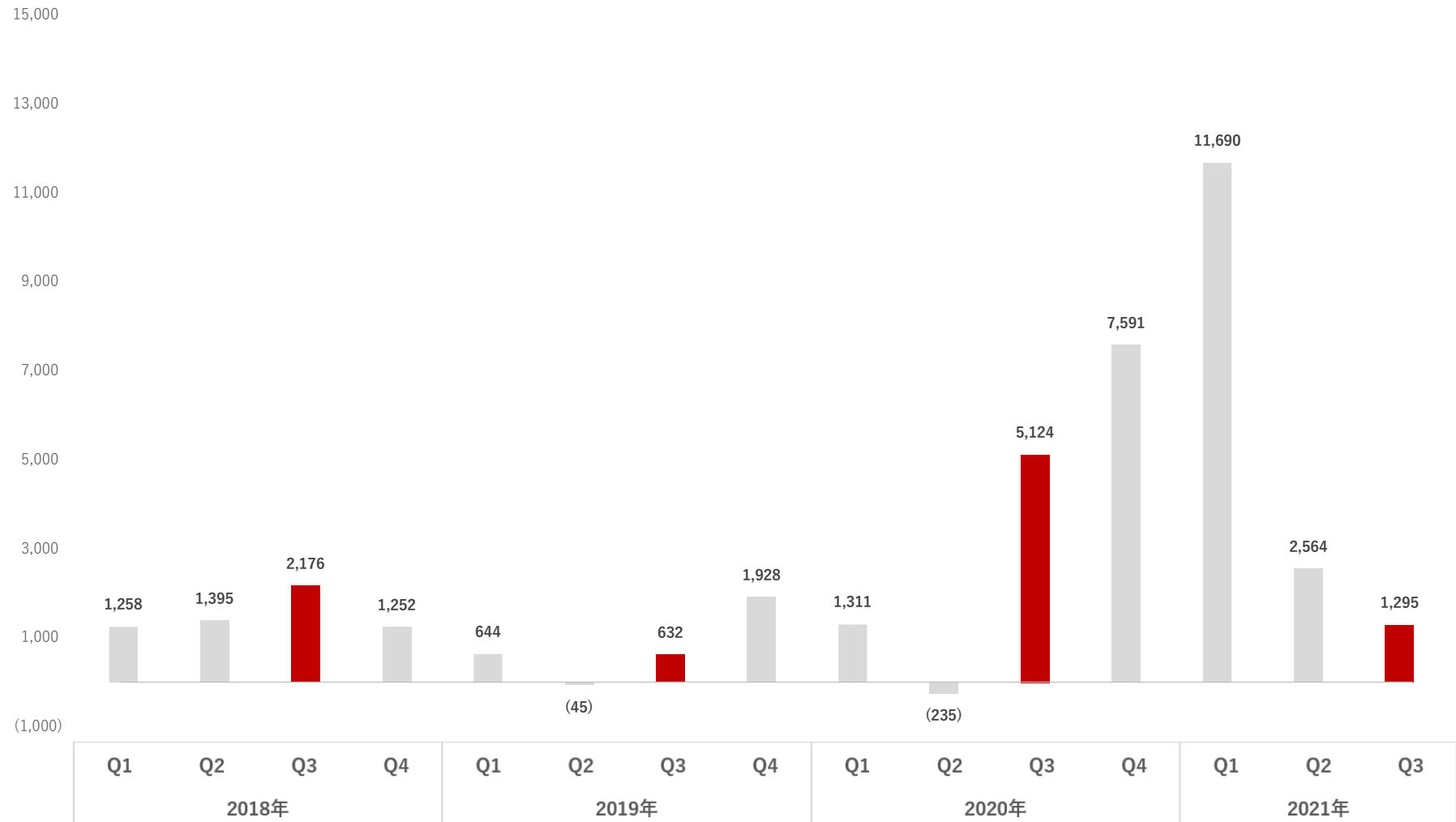


# 連結 EBIT

(単位：百万円)



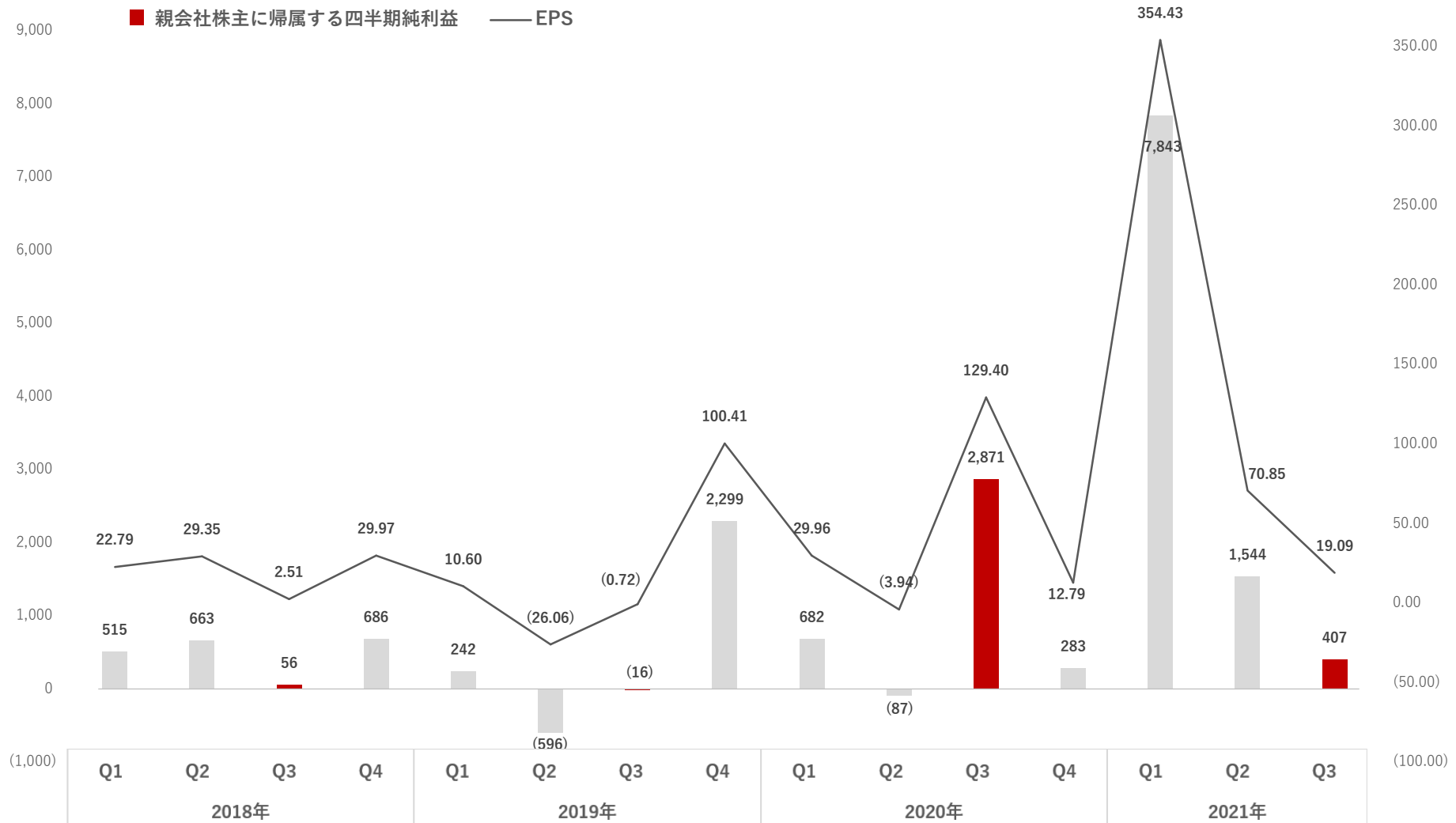
(単位：百万円)



# 親会社株主に帰属する四半期純利益とEPS推移

(単位：百万円)

(単位：円)



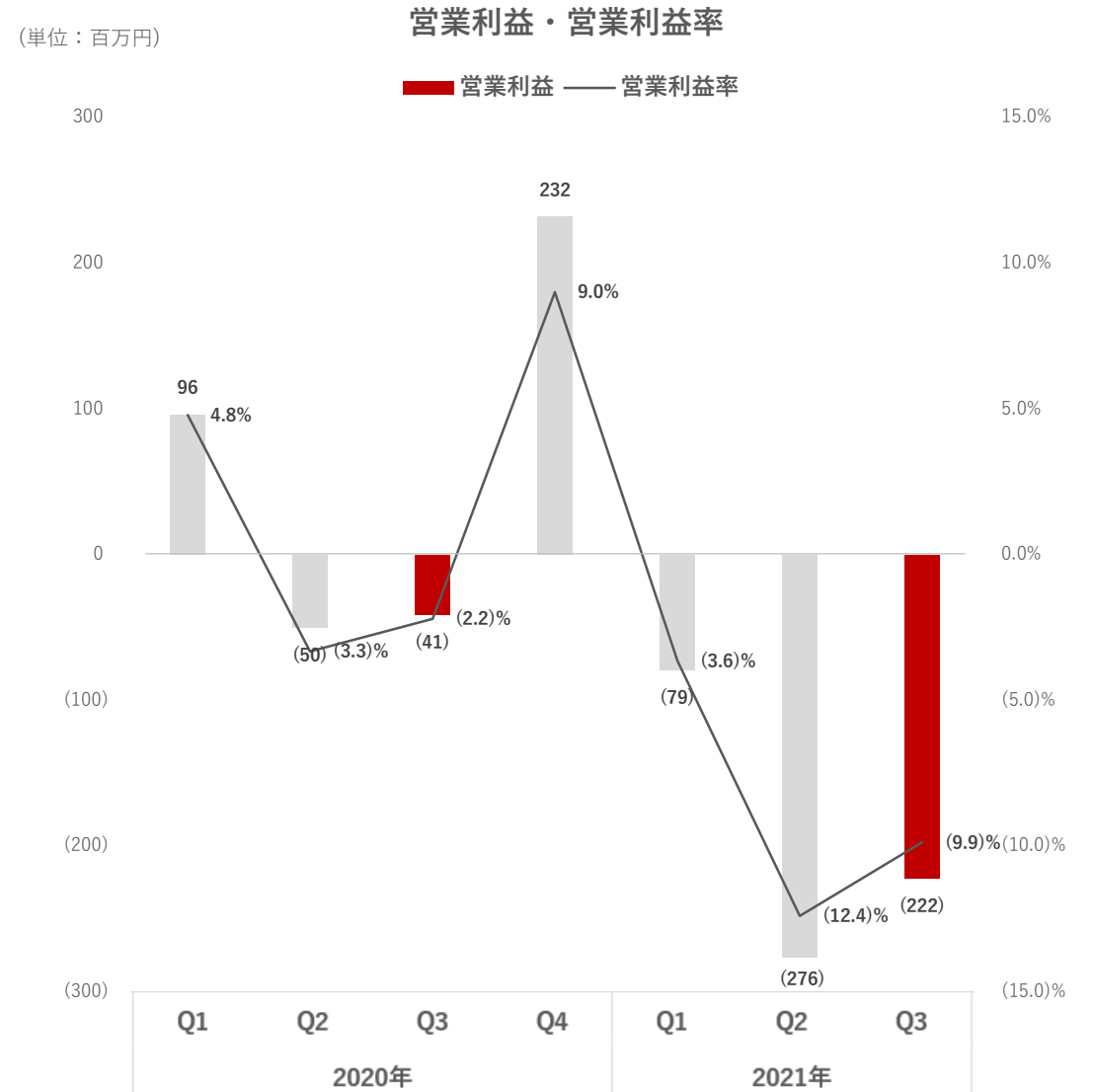
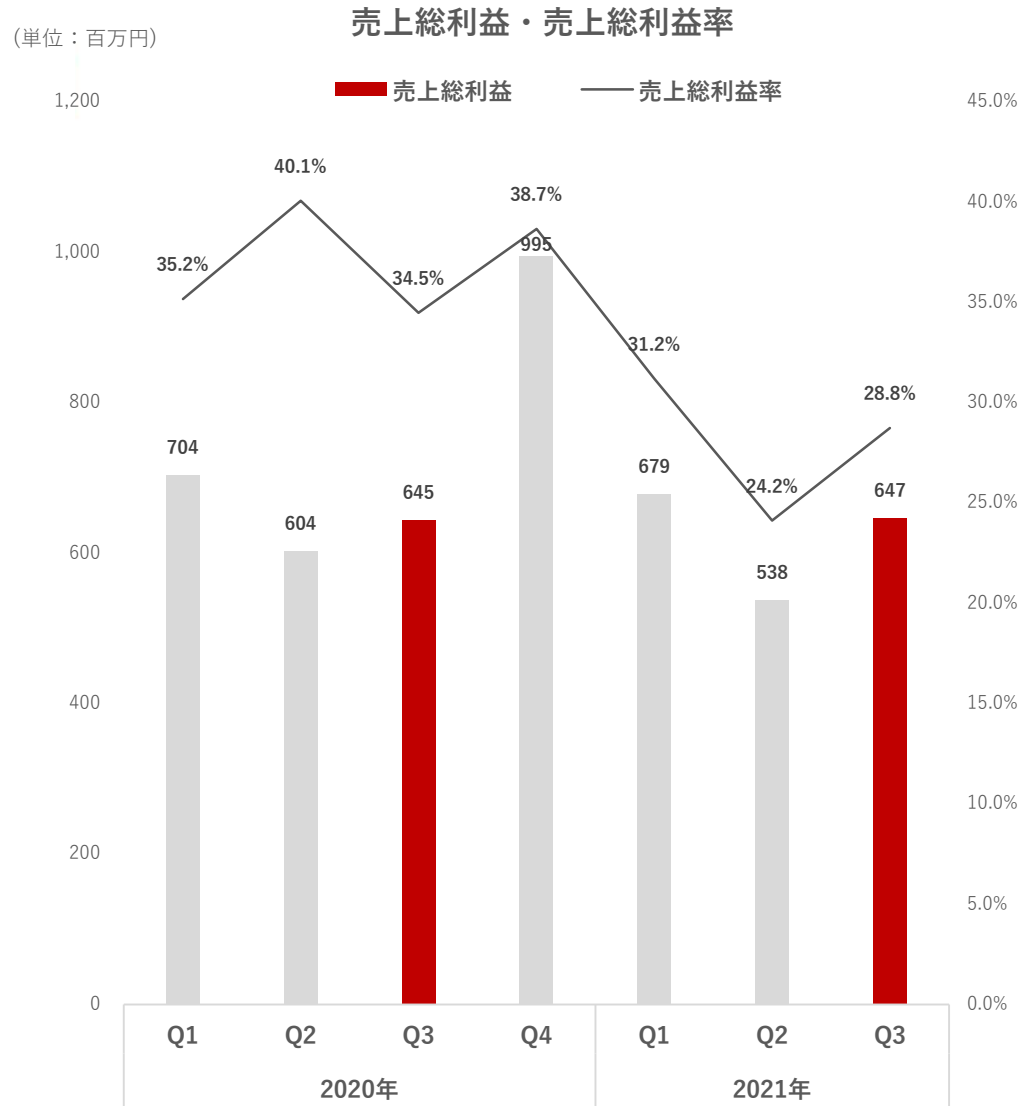
\* EPS：1株当たり四半期純利益（円）

(単位：百万円)

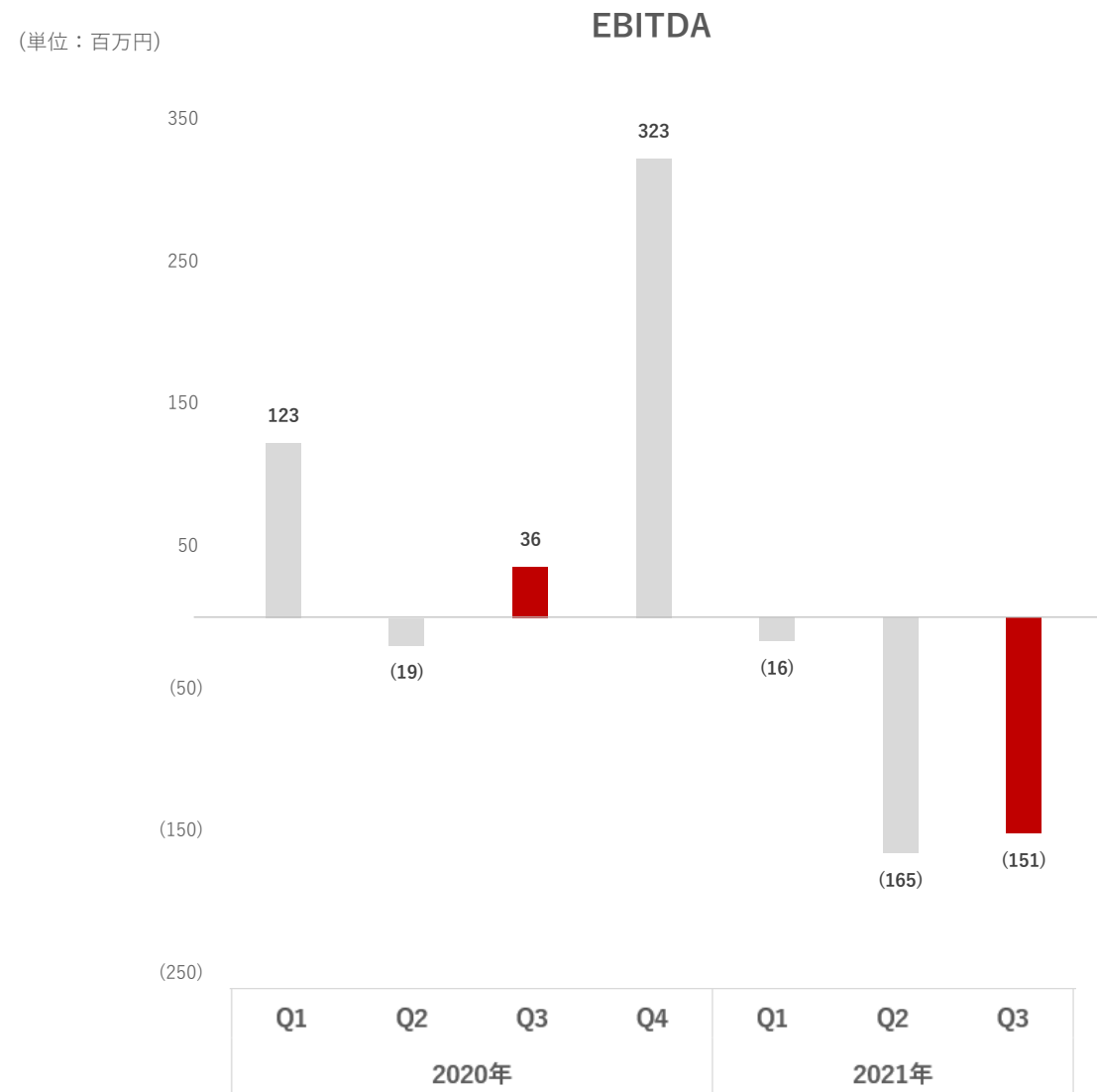
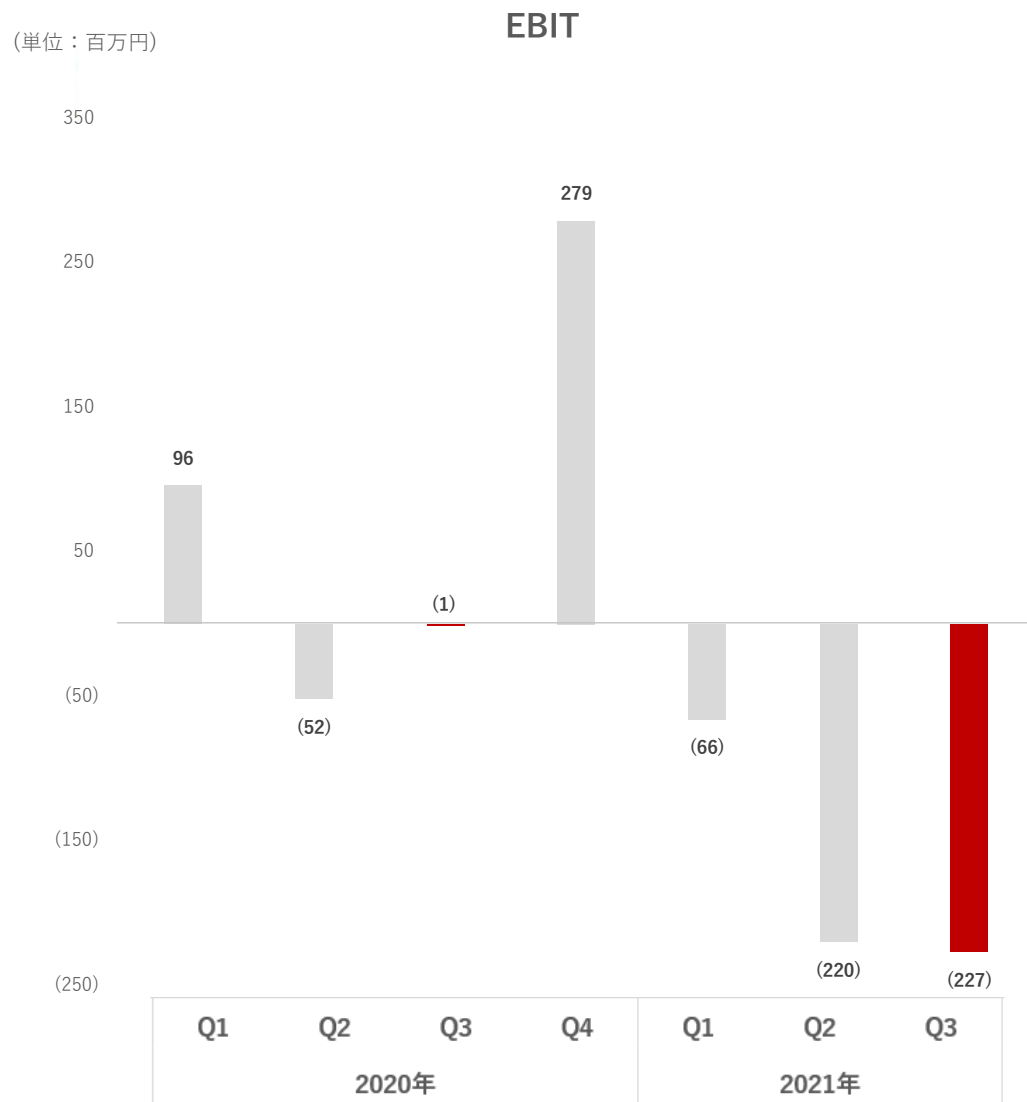
	2021年Q3	前年比 増減額	2020年Q3
<b>営業キャッシュフロー</b>	(774)	(2,948)	2,173
税金等調整前当期純利益	1,028	(3,833)	4,862
営業投資有価証券の増減額	(335)	(729)	393
法人税等の(支払)/還付額	(1,138)	(762)	(375)
投資有価証券売却損益 (△は益)	-	795	(795)
投資事業組合運用損益 (△は益)	(934)	122	(1,057)
運転資本の増減額	649	1,614	(965)
その他	(44)	(154)	110
<b>投資キャッシュフロー</b>	(194)	(2,115)	1,921
投資有価証券の売却による収入	-	(1,189)	1,189
投資有価証券の取得による支出	(1,098)	(1,087)	(10)
無形固定資産取得による支出	(243)	(73)	(170)
投資有価証券の払戻による収入	1,124	88	1,036
その他	22	146	(124)
<b>フリーキャッシュフロー</b>	(968)	(5,063)	4,094
調整額	-	-	-
<b>調整後フリーキャッシュフロー</b>	(968)	(5,063)	4,094

\* 運転資本の増減額 = 売上債権の増減額 + たな卸資産の増減額 + 仕入債務の増減額 + 未払消費税等の増減額

\* 調整額 = 一時的な調整項目

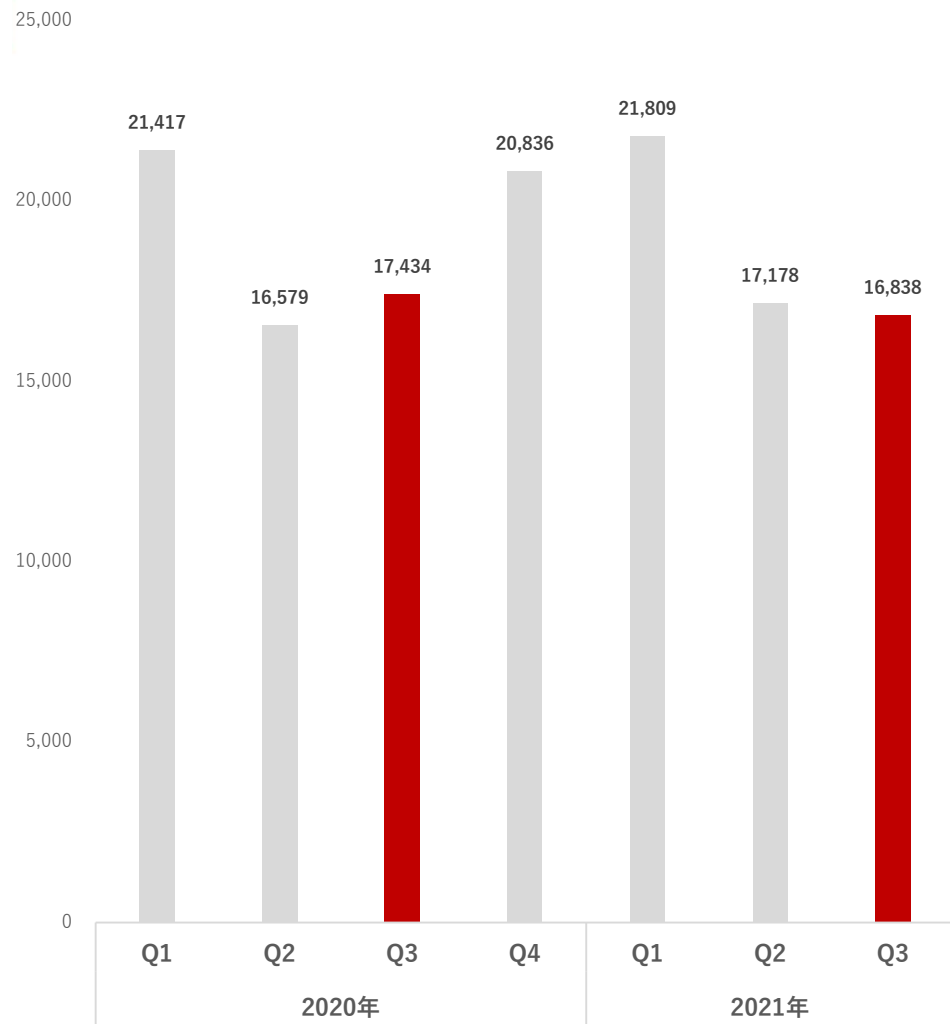






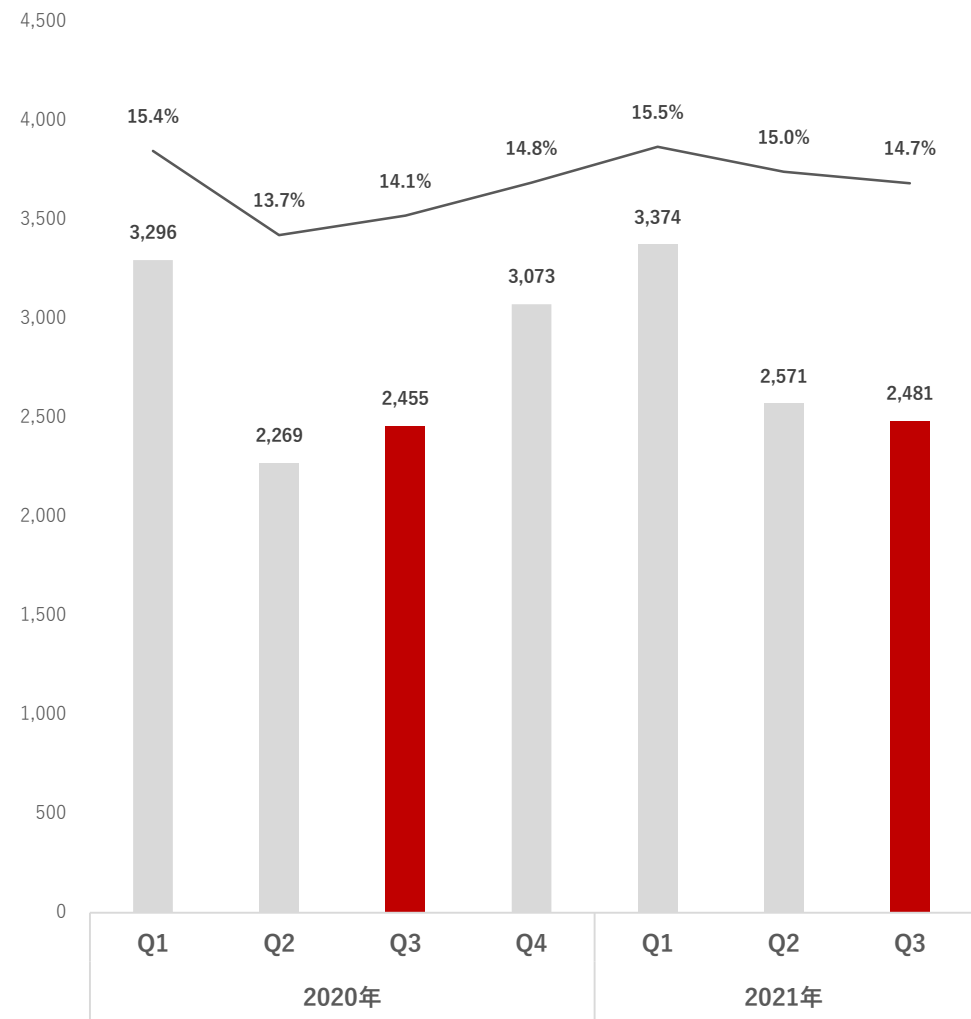
(単位：百万円)

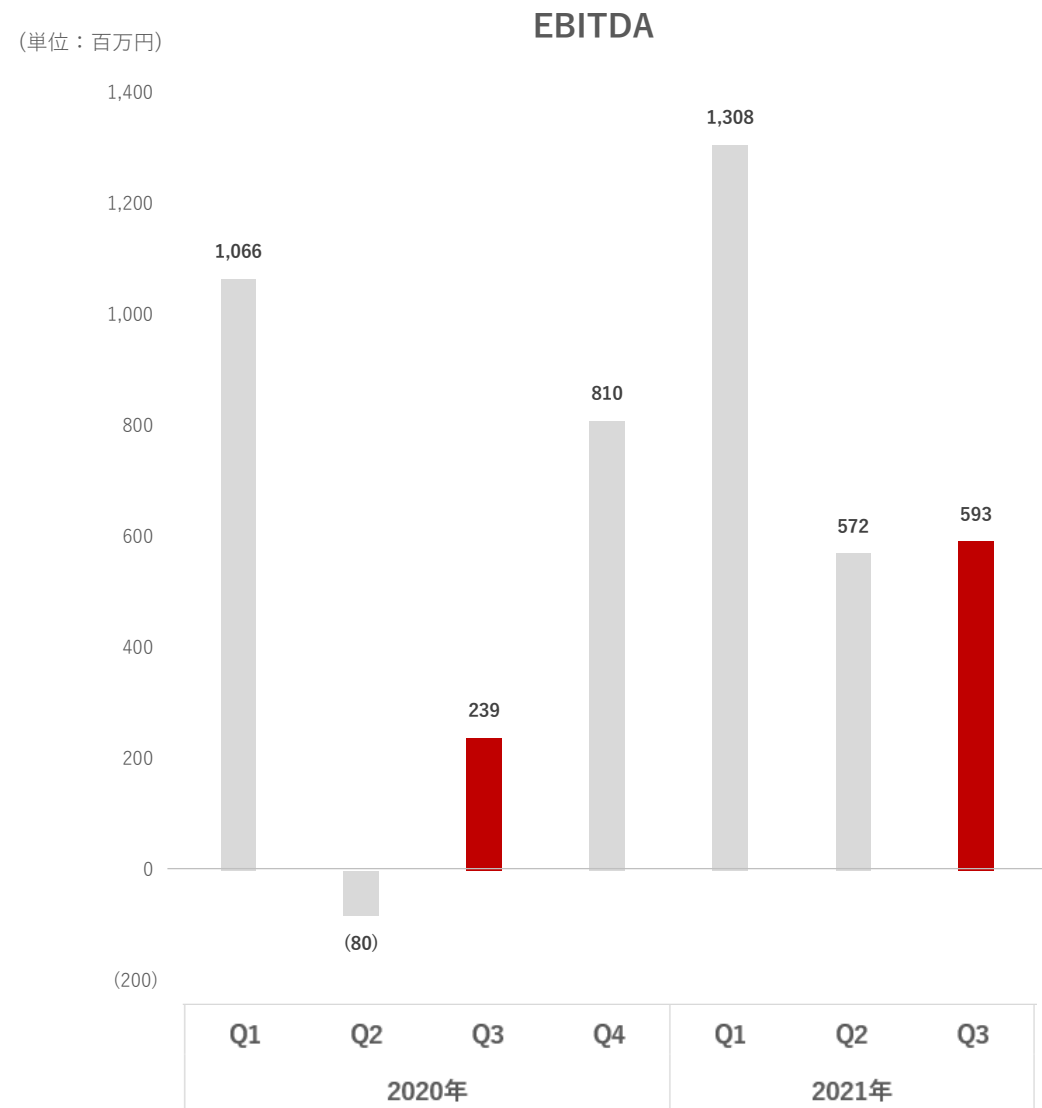
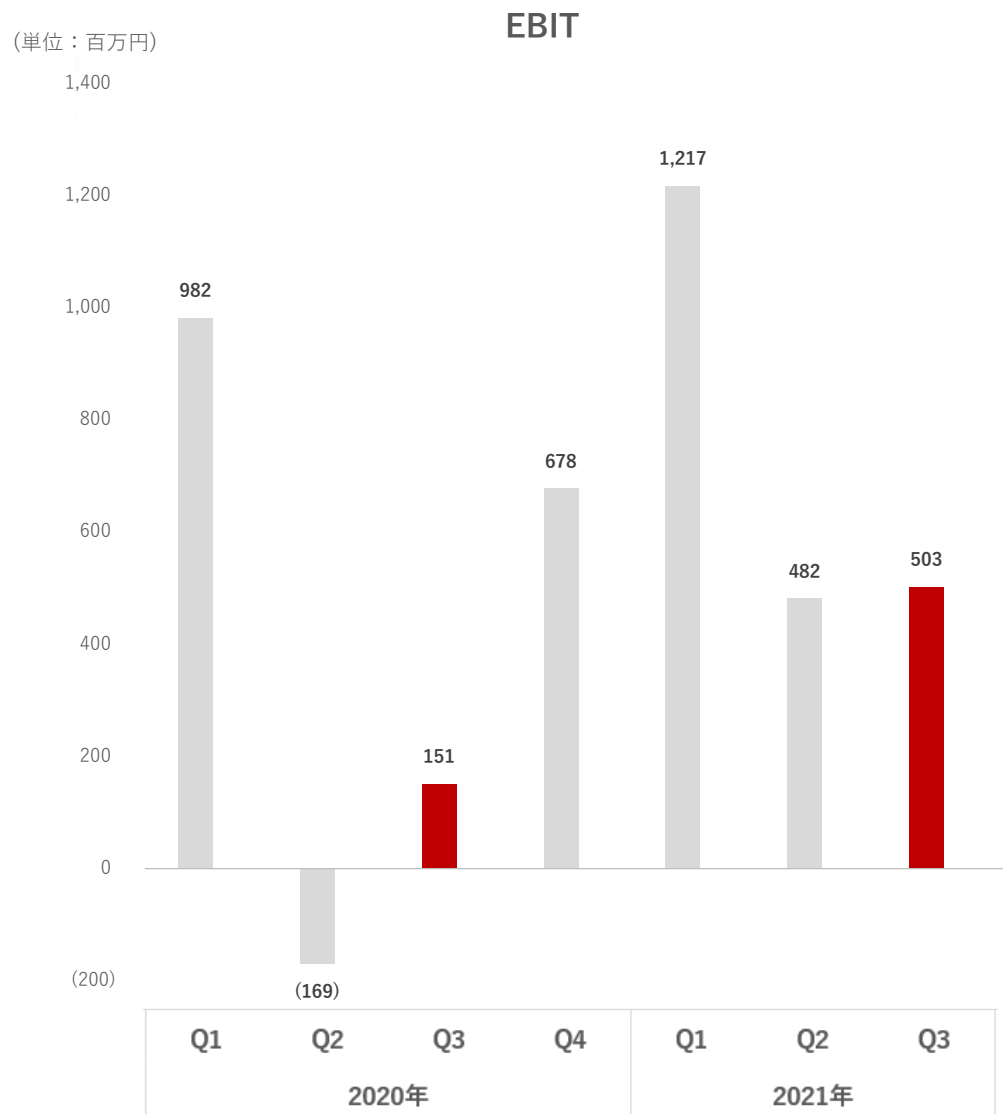
## 売上高

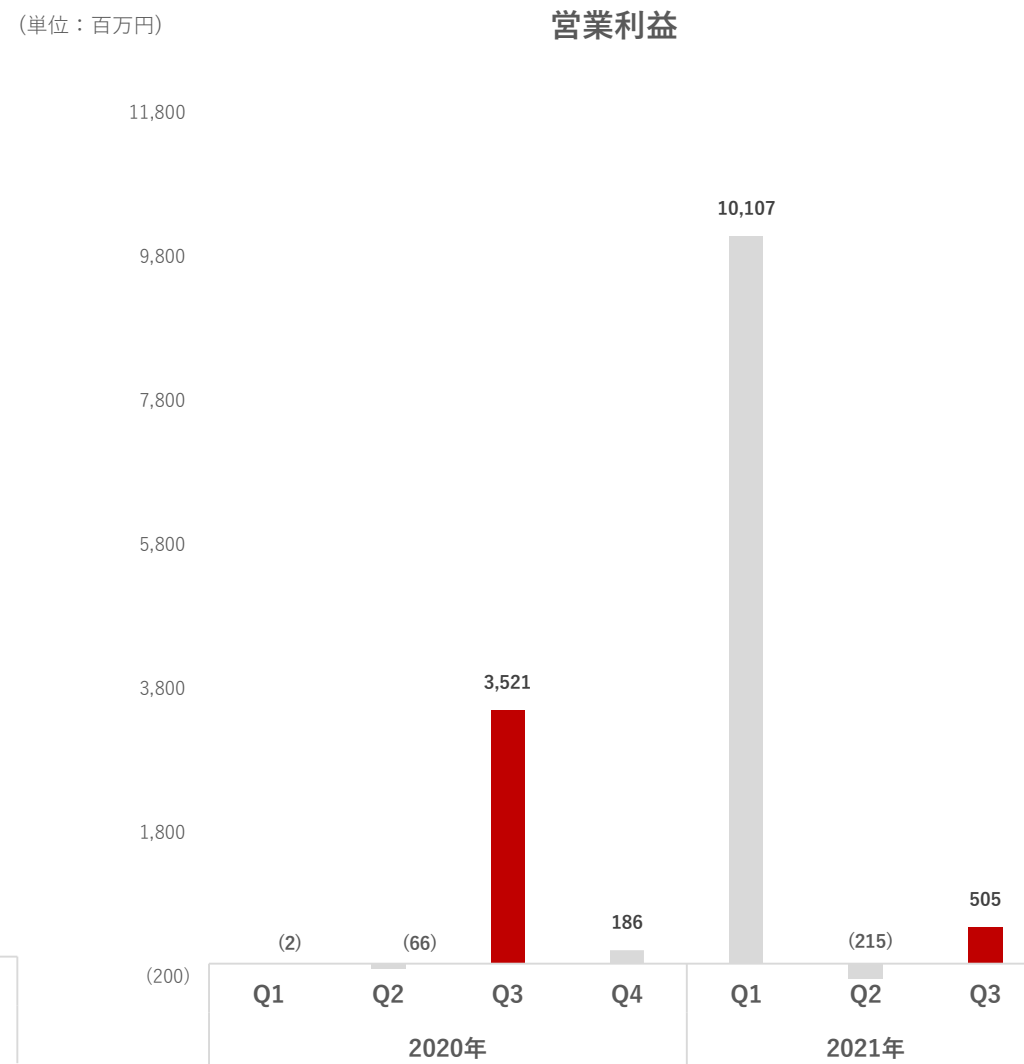
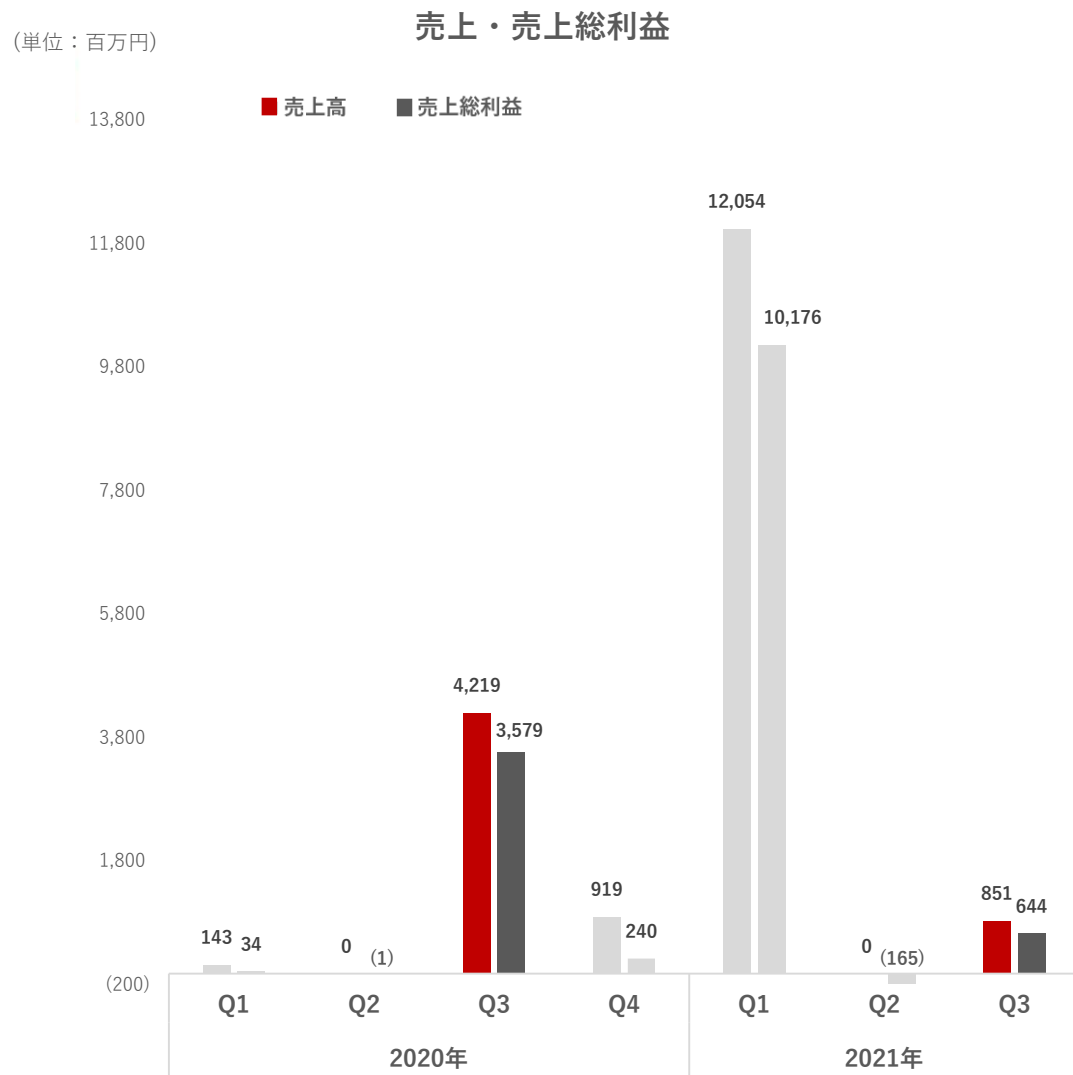


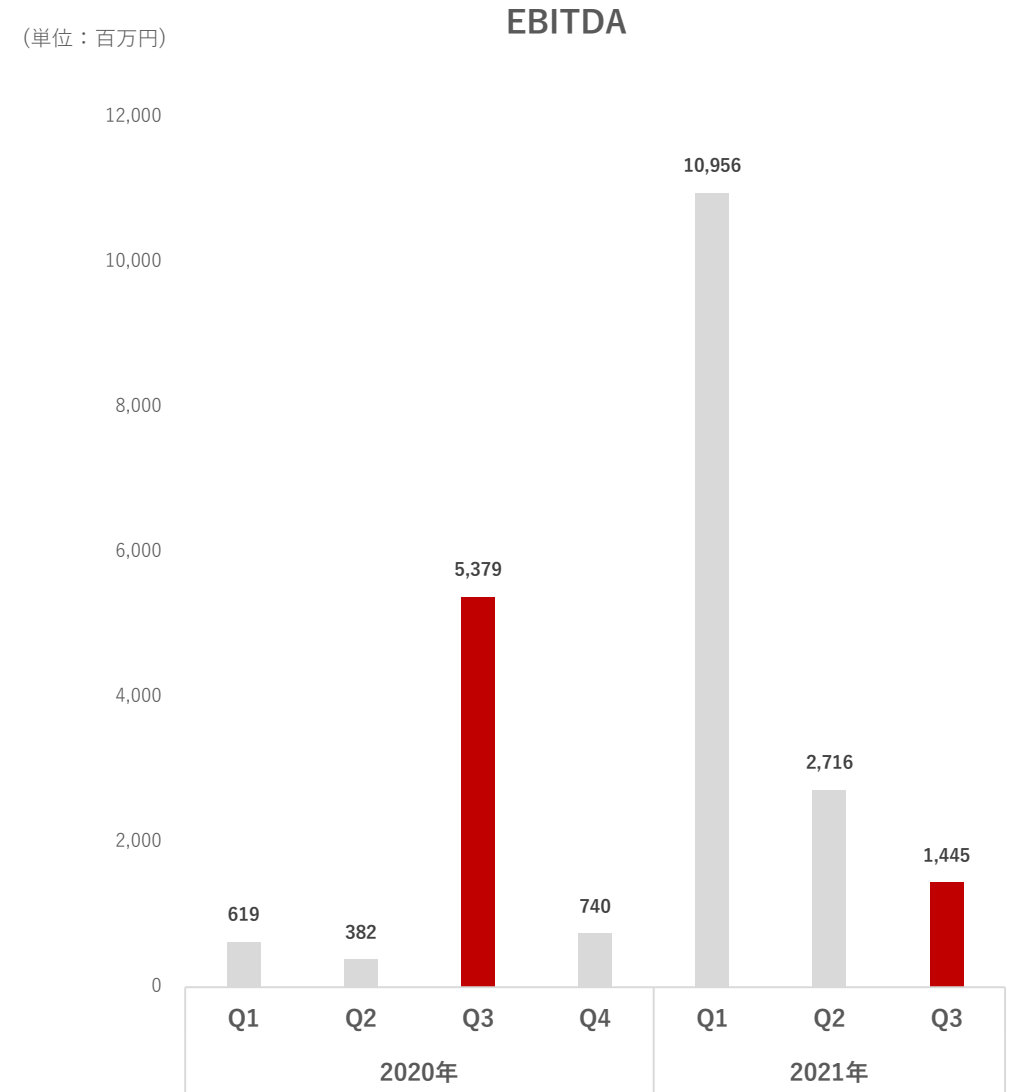
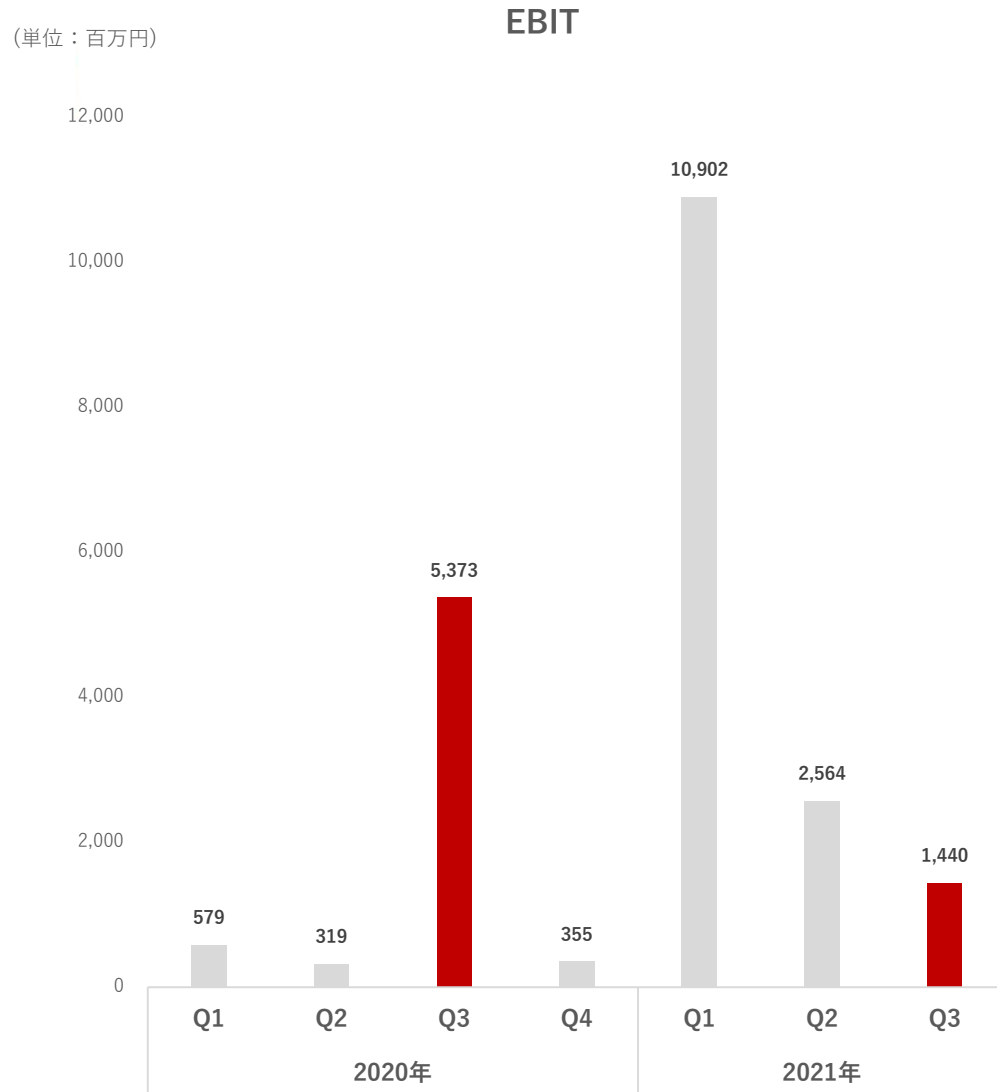
(単位：百万円)

## 売上総利益・売上総利益率



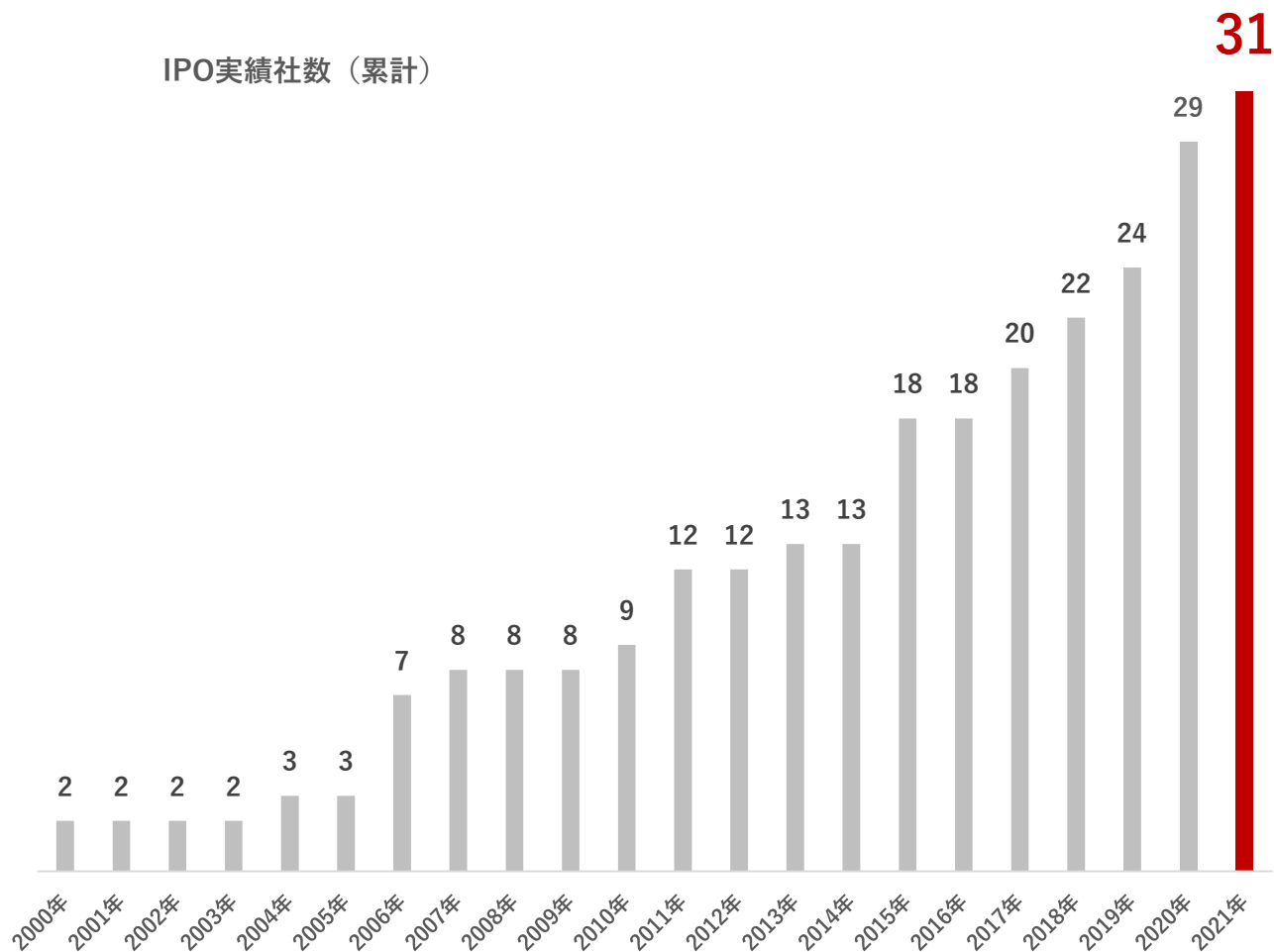






## 累計で31社のIPOを実現

IPO実績社数（累計）



### 直近3年で上場した主な銘柄

Coinbase Global, Inc.  
(2021年4月)

株式会社ココナラ  
(2021年3月)

ウェルスナビ株式会社  
(2020年12月)

ENECHANGE株式会社  
(2020年12月)

rakumo株式会社  
(2020年9月)

株式会社コマースOneホールディングス  
(2020年6月)

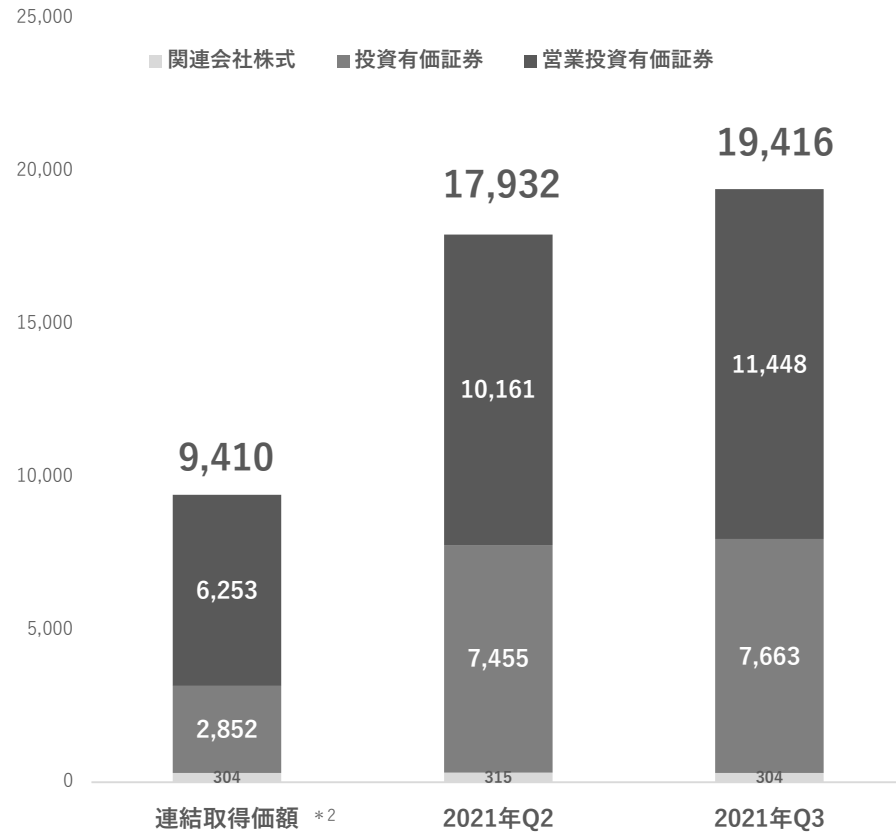
株式会社ジモティー  
(2020年2月)

株式会社スペースマーケット  
(2019年12月)

## 連結AUM

営業投資有価証券・投資有価証券の公正価値の合計額  
及び関連会社株式の帳簿価額 \*1

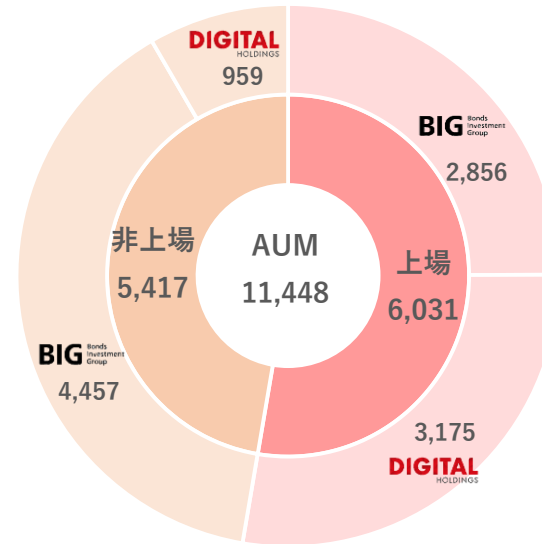
(単位：百万円)



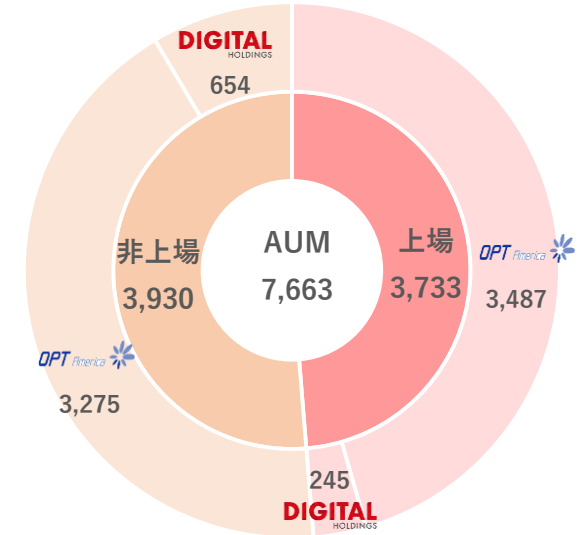
## 営業投資有価証券・投資有価証券 AUM内訳

(単位：百万円)

### 2021年Q3 営業投資有価証券AUM



### 2021年Q3 投資有価証券AUM



\*1:公正価値：取引の知識がある自発的な当事者が独立の第三者間取引において資産を交換又は負債を決済する場合の金額

\*2:連結取得価額：関連会社株式の帳簿価額及び営業投資有価証券及び投資有価証券は減損考慮後の取得価額の合計

\*なお、当社グループFUND(GP)が保有する営業投資有価証券のうち、非支配株主に帰属する公正価値は約58億円となります

\* AUM算定定義詳細はP74

# 経営指標の定義



- 1. EBIT (Earnings before Interest and Taxes : 利息及び税金等控除前利益)**  
税金等調整前当期純利益 + 支払利息 - 受取利息
- 2. EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization : 金利支払前、税金支払前、減価償却費及び償却費控除前利益)**  
EBITDA = EBIT + その他金融関連損益 + 減価償却費 + 償却費 + 株式報酬費用 + 減損損失
- 3. FCF (Free Cash Flow : フリーキャッシュフロー)**  
営業キャッシュフロー + 投資キャッシュフロー ± 一時的なキャッシュフロー項目

# AUM (公正価値) の算定方法

- 1) 関連会社株式は帳簿価額とする。
- 2) 営業投資有価証券及び投資有価証券は以下の区分に基づいて評価算定を行う。

区分	評価方法
① 投資額が少額な銘柄	取得価額で評価
② 上場銘柄	市場価格で評価
③ 直近でファイナンスのある銘柄(①～②を除く)	当該ファイナンス価額で評価
④ 上記以外の銘柄	事業状況によりマルチプル法※1/DCF法※2/純資産法※3に分類して評価

※1 マルチプル法

情報分析ツール等で競合他社が設定されている銘柄はマルチプル法で評価

※2 DCF法

情報分析ツール等で競合他社が設定されていない銘柄でかつ、KPI等を算定基礎とした合理的な事業計画が取得できる銘柄はDCF法で算定し、実績と事業計画に乖離がある場合は計画達成率を乗じて評価

※3 純資産法

明確な事業計画が入手できない銘柄、又は継続企業の前提に疑義ある銘柄、マルチプル法/DCF法を用いた算定結果が持分純資産を下回る銘柄は純資産法で評価

なお、2020年度より公正価値については、あずさ監査法人の助言は受けておりません。

# IRR (Internal Rate of Return/内部収益率) の算定方法

項目		内容
算定対象銘柄		2013年から2021年9月末までに金融投資事業で投資した銘柄
算定基準日		2021年9月末
算定方法	減損銘柄	減損時の純資産額で売却したと仮定して算定
	ファイナンスがある銘柄	直近1年以内にファイナンスがある銘柄は当該ファイナンス価額で売却したと仮定して算定
	上場銘柄	算定基準日の時価で売却したと仮定して算定
	ファンド銘柄	2021年9月末までの回収額と2021年9月末の簿価を用いて算定
	上記以外の銘柄	売却/減損/ファイナンス/IPO等により取得価額に変動がない銘柄は、算定基準日に取得価額で売却したと仮定して算定
法人税の取り扱い		法人税を考慮

# 免責事項

本資料に掲載されている情報は、当社の事業内容、経営方針・計画、財務状況等をご理解いただくことを目的として、細心の注意を払って掲載しておりますが、その正確性、完全性、有用性、安全性等について、一切保証するものではありません。

本資料に掲載されている情報は、いかなる情報も投資勧誘を目的に作成したものではありません。投資等に関する最終ご判断は、利用者ご自身の責任において行われるようお願いいたします。なお、本情報を参考・利用して行った投資等の一切の取引の結果につきましては、当社では一切責任を負いません。

本資料に掲載されている情報のうち、過去または現在の事実以外のものについては、現時点で入手可能な情報に基づいた当社の判断による将来の見通しであり、様々なリスクや不確定要素を含んでおります。

したがって、実際に公表される業績等はこれら種々の要因によって変動する可能性があることをご承知おきください。

デジタルを、未来の  
鼓動へ。**DIGITAL**  
HOLDINGS