

# 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年通期決算説明会資料

Date. 2022.2.10

# INDEX

1 | 2021年通期決算概要

---

2 | デジタルシフト事業の進捗

---

3 | DSイノベーション2023 2年目の重点施策

---

4 | 2022年通期業績予想

---

5 | Appendix

# 1 | 2021年通期決算概要

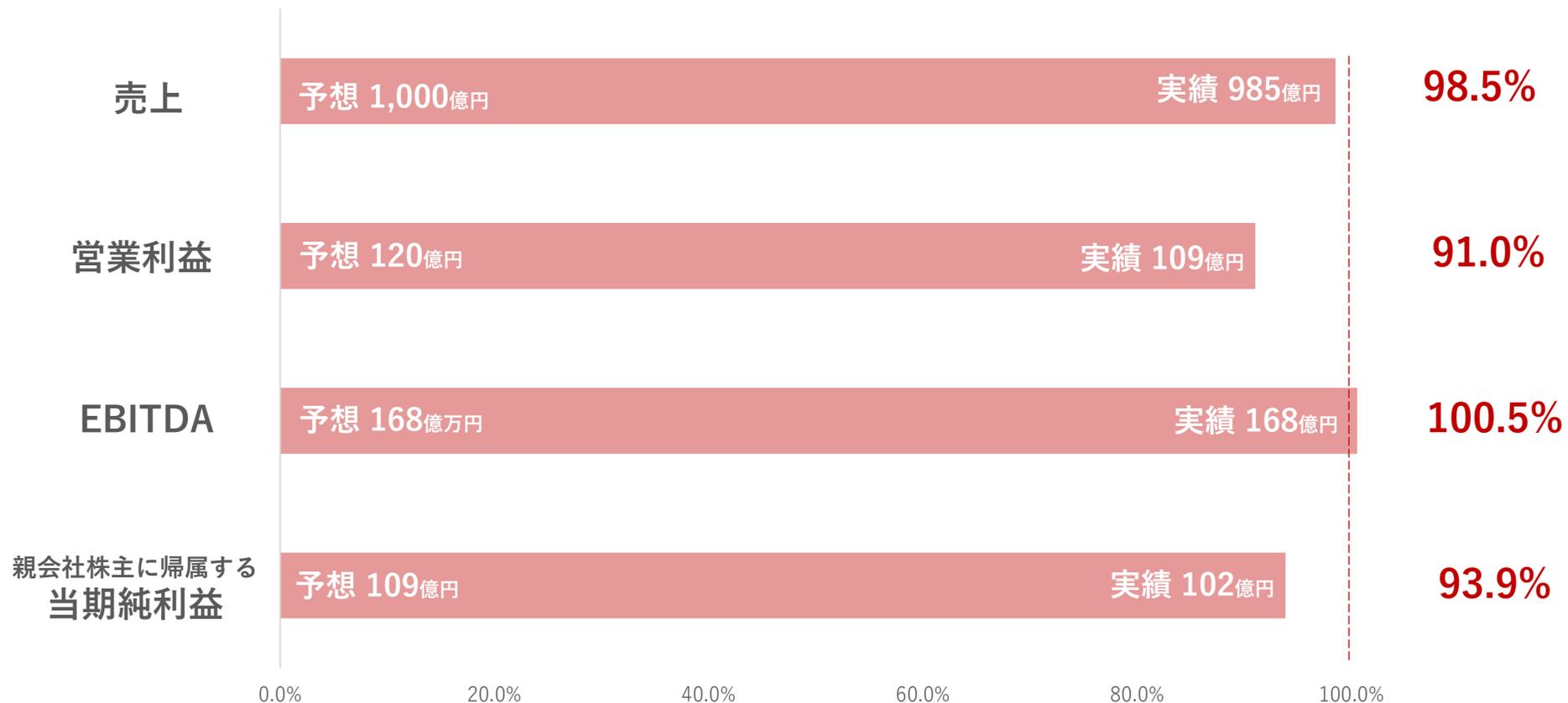
連結	売上高	98,515	百万円	前年比	+11.0 %
	EBITDA	16,888	百万円	前年比	+122.5 %
	親会社株主に帰属する 当期純利益	10,231	百万円	前年比	+172.8 %
事業別 KPI	デジタルシフト売上高	9,055	百万円	前年比	+13.9 %
	デジタルシフト粗利構成比	19.2	%	前年比	(1.9) pts
	広告事業営業利益率	4.2	%	前年比	+2.0 pts
事業 トピックス	デジタルシフト事業	IX領域KPI順調に進捗、新たな産業に参入			
	広告事業	生産性向上により営業利益率大幅改善			
	金融投資事業	事業拡大に向けた十分な投資資金を継続確保			

(単位：百万円)	2021年通期	前年比		2020年通期
		増減額	増減率	
売上高	<b>98,515</b>	+9,747	+11.0%	88,768
売上総利益	<b>25,229</b>	+7,436	+41.8%	17,793
営業利益	<b>10,922</b>	+7,681	+237.0%	3,240
EBIT	<b>15,300</b>	+9,125	+147.8%	6,175
EBITDA	<b>16,888</b>	+9,297	+122.5%	7,591
親会社株主に帰属する 当期純利益	<b>10,231</b>	+6,480	+172.8%	3,750
ROE(LTM) <sup>*1*2</sup>	<b>32.0%</b>	-	+19.2pts	12.8%
フリーキャッシュフロー	<b>15,123</b>	+11,367	+302.7%	3,755
EPS	<b>473.28</b>	+305.42	-	167.86

\*1 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益(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)

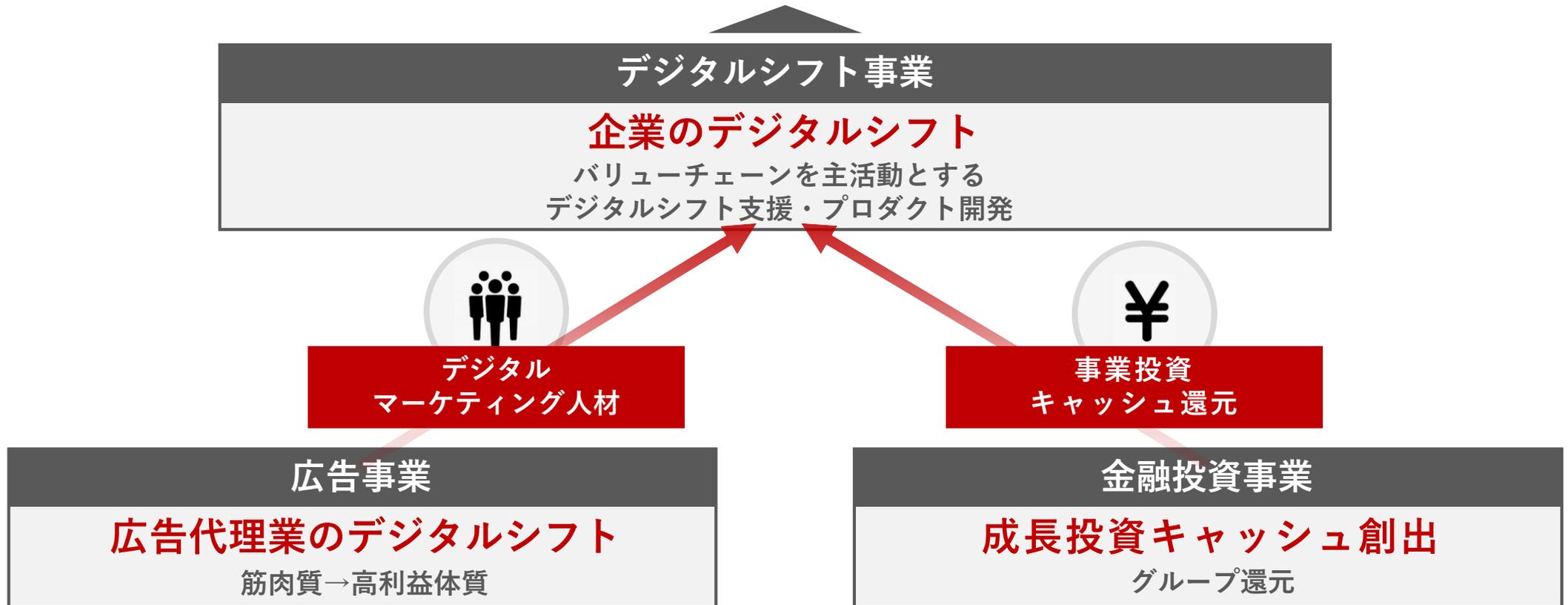
## 上方修正を経て過去最高の実績



## 2021年通期 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)



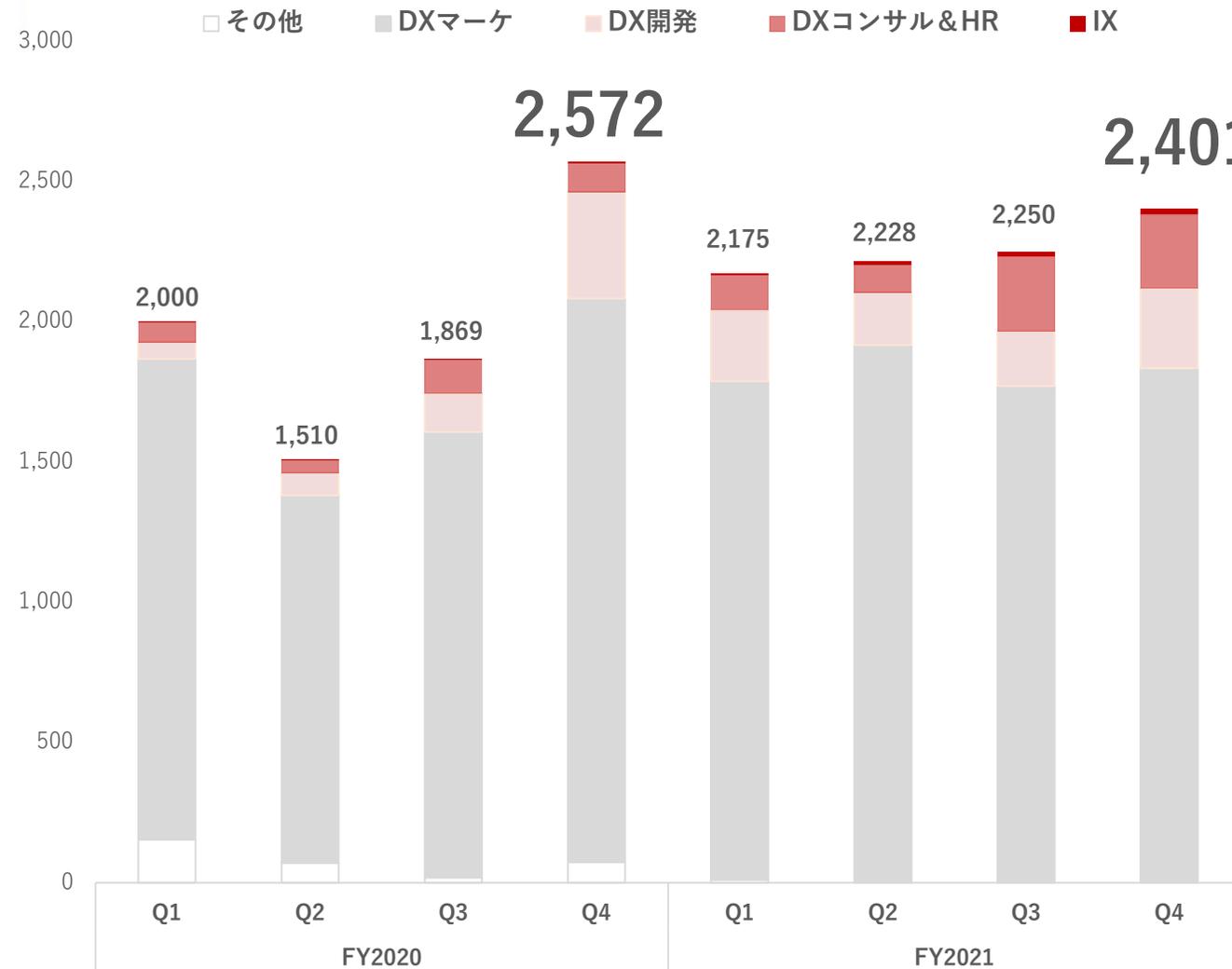
新規リード獲得・プロダクト開発進捗中  
**中長期の成長に向けた投資を継続**

(単位：百万円)	2021年通期	前年比		2020年通期
		増減額	増減率	
売上高	<b>9,055</b>	+1,102	+13.9%	7,952
売上総利益	<b>2,665</b>	(284)	(9.6)%	2,949
販売費及び一般管理費	<b>(3,407)</b>	(695)	(25.7)%	(2,711)
営業利益	<b>(741)</b>	(979)	-	237
EBIT	<b>(743)</b>	(1,065)	-	322
EBITDA	<b>(469)</b>	(932)	-	463

\* 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)

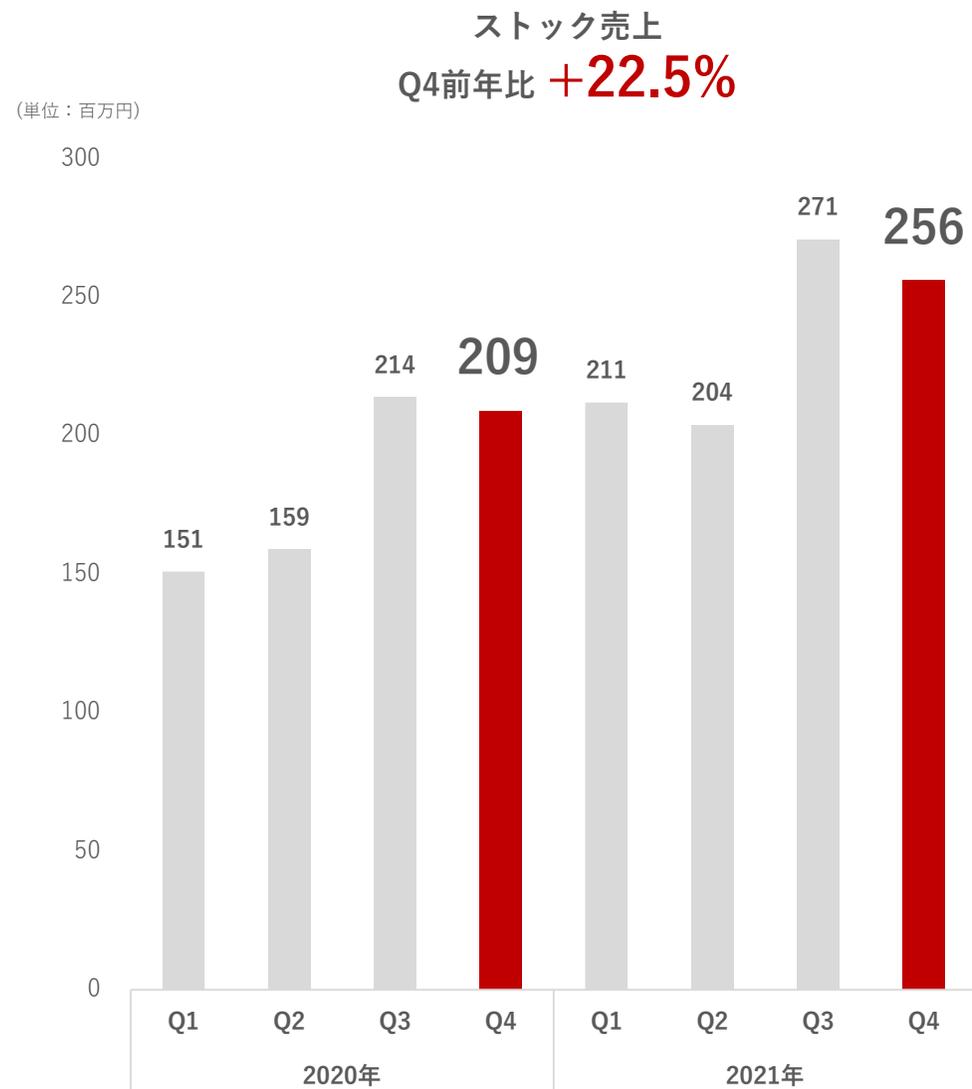
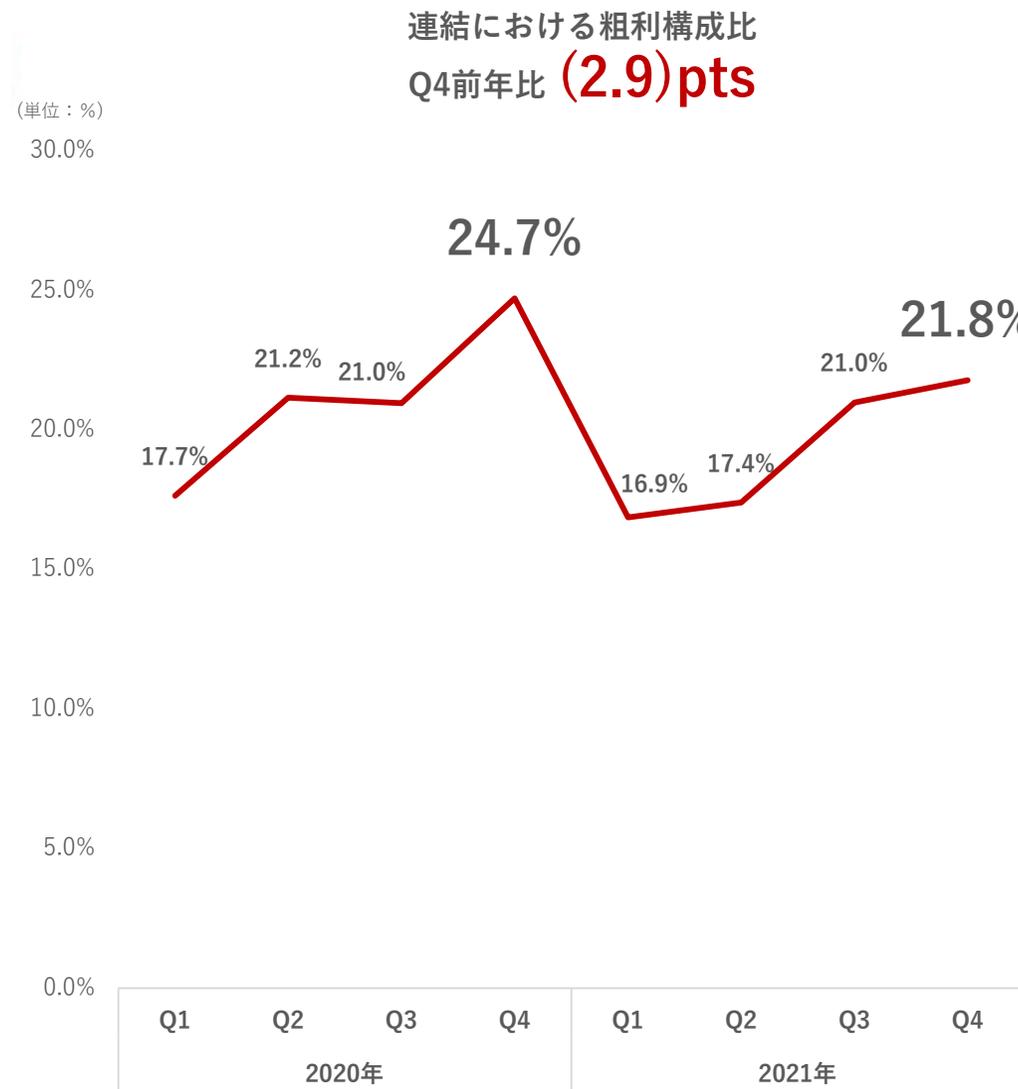


Q4前年比 **(6.7)%**

(ご参考) DXマーケを除く  
Q4前年比 **+18.2%**

\* 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

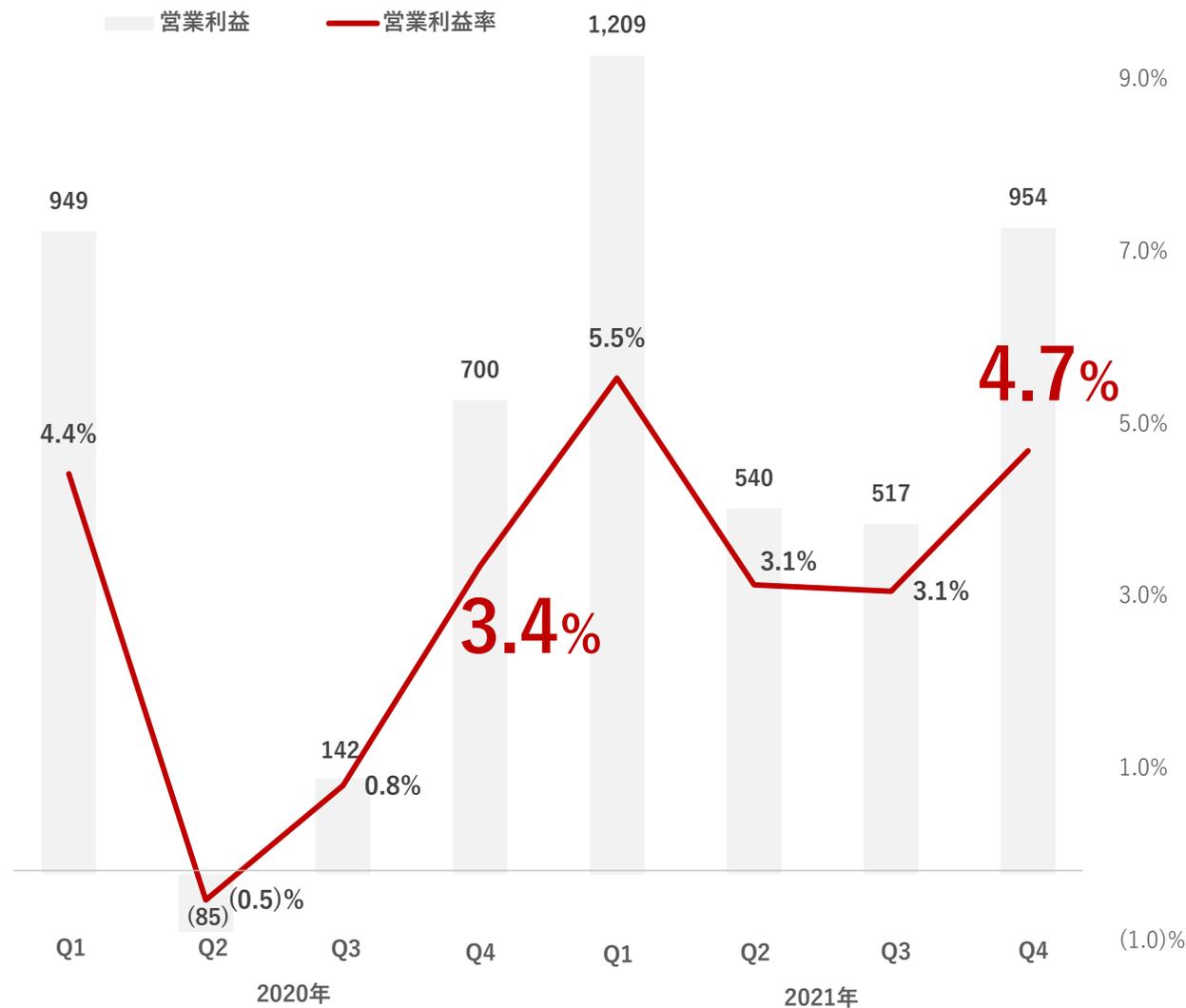
生産性向上施策による継続的なオペレーションコスト効率化等により

## 営業利益率大幅改善

(単位：百万円)	2021年通期	前年比		2020年通期
		増減額	増減率	
売上高	<b>76,193</b>	(74)	(0.1)%	76,267
売上総利益	<b>11,355</b>	260	+2.3%	11,094
販売費及び一般管理費	<b>(8,132)</b>	1,255	+13.4%	(9,387)
営業利益	<b>3,222</b>	1,515	+88.8%	1,707
EBIT	<b>3,147</b>	1,504	+91.5%	1,643
EBITDA	<b>3,511</b>	1,476	+72.6%	2,034

\* 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**  
**Q4前年比+1.3pts**  
**営業利益**  
**Q4前年比+36.3%**

## 事業拡大に向けた投資資金継続確保

(単位：百万円)

	2021年通期	前年比		2020年通期
		増減額	増減率	
売上高	<b>14,184</b>	+8,902	+168.6%	5,281
売上総利益	<b>11,366</b>	+7,514	+195.1%	3,852
販売費及び一般管理費	<b>(307)</b>	(94)	(44.2)%	(213)
営業利益	<b>11,059</b>	+7,420	+203.9%	3,638
EBIT	<b>15,537</b>	+8,909	+134.4%	6,627
EBITDA	<b>16,163</b>	+9,042	+127.0%	7,121

主なEXIT銘柄

 RAKSUL

 coconala

 Commerce One Holdings

 WealthNavi

 ジモティー

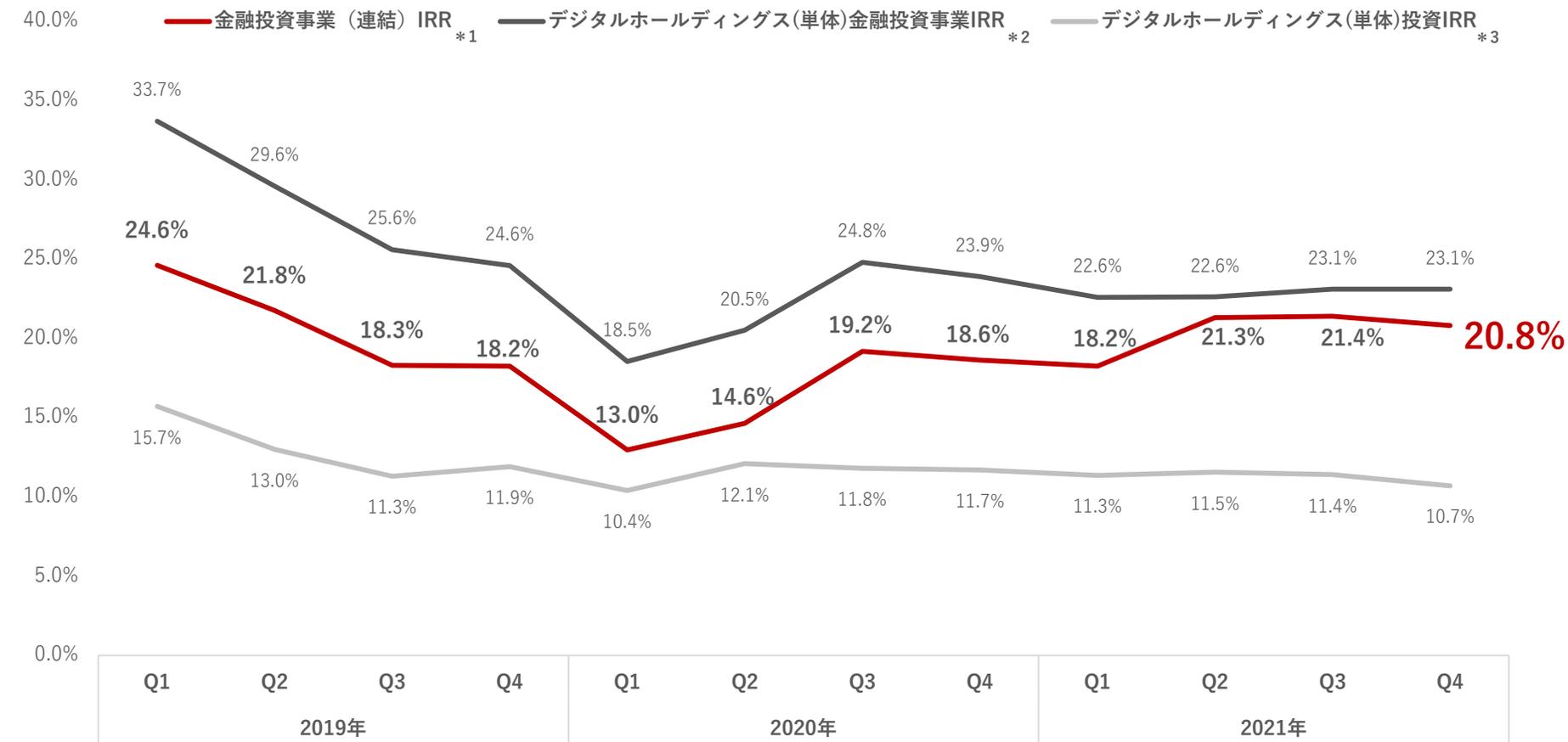
 coinbase

 zoom

 Palantir

\* 営業利益/EBIT/EBITDA : HD管理コスト配賦前数値

(単位：%)



\* 1:2013年から2021年12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P86)

\* 2:2013年から2021年12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12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

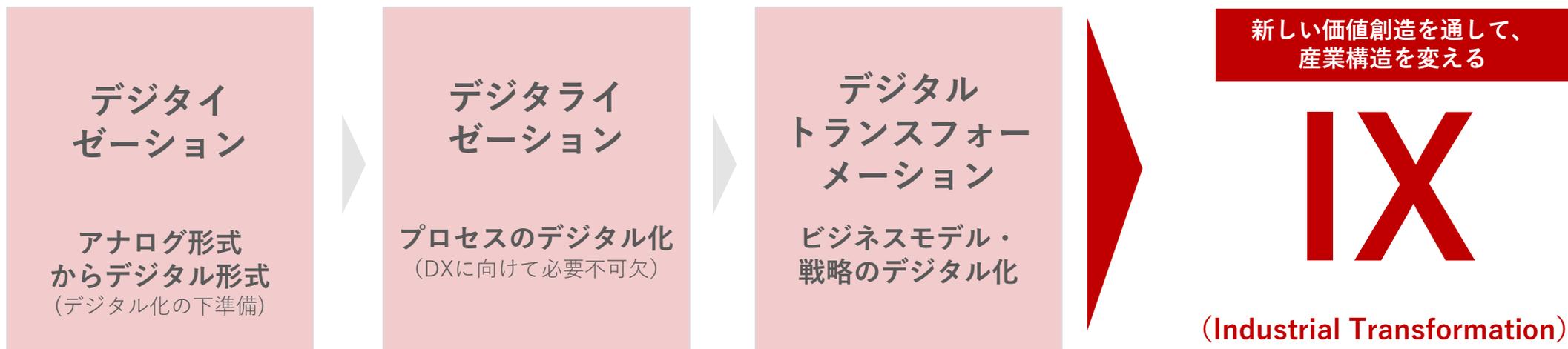
## 2 | デジタルシフト事業の進捗

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

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

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>	つながる薬局
特定産業 Vertical SaaS			DX <sup>*2</sup>	Stores X <sup>*4</sup>	t@STORE	・導入店舗数
DXマーケ	Circular X <sup>*5</sup>	JŌMYAKU		TBD		
DX開発	●● X	TBD		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				
		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				

\*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Q4 vs 2020年Q4	売上 前年比 2021年通期 vs 2020年通期
DX <small>*1</small>	①	DXマーケ	既存顧客 アップセル	TJUNAGARU	(8.7)%	+10.2%
	②	DX開発	個別カスタマイズ	—	(25.2)%	<b>+39.9%</b>
	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)	<b>デジタルシフト</b> <small>Club</small>	<b>+179.0%</b>	<b>+137.9%</b>
IX <small>*2</small>	④	Pharmacy X <small>*3</small>	特定産業 Vertical SaaS	つながる薬局	<b>+309.9%</b>	<b>+400.3%</b>
	⑤	Stores X <small>*4</small>		t@STORE		
	⑥	Circular X <small>*5</small>		JOMYAKU		

\*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

## 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



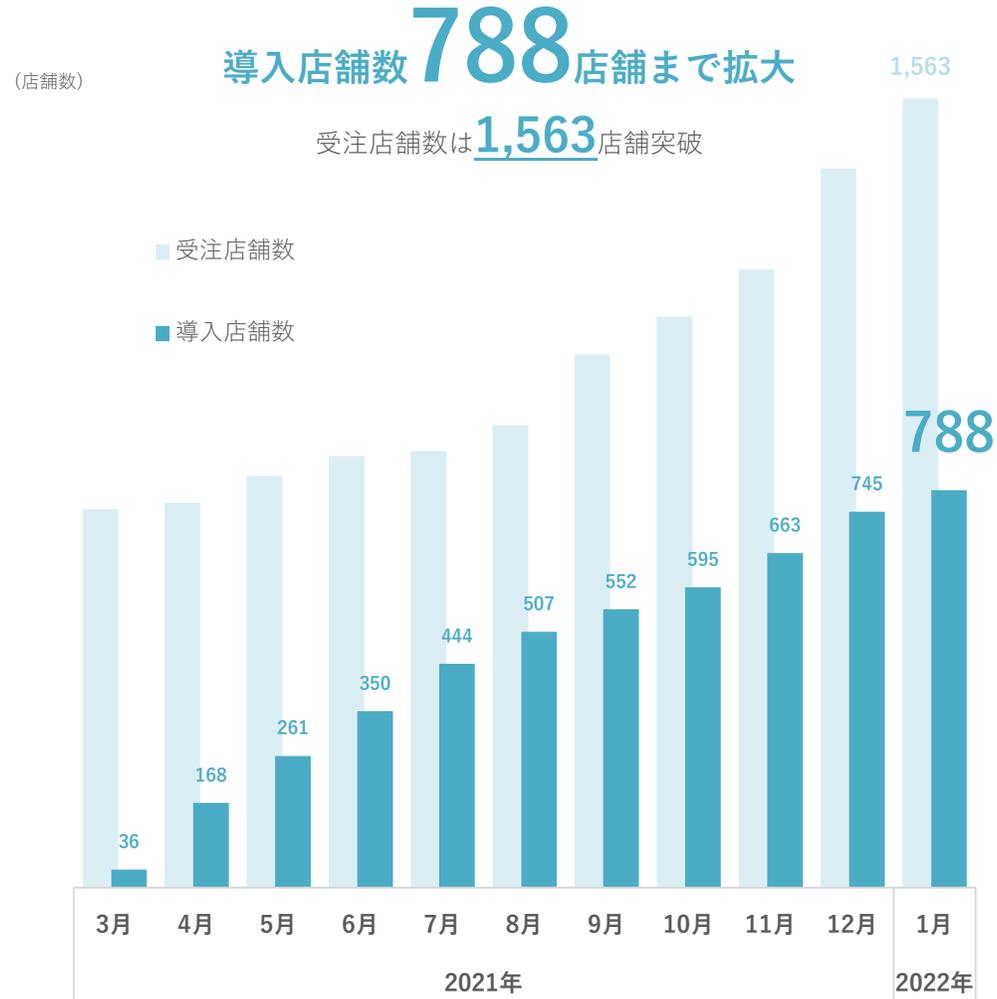
スマホがあれば、いつでもLINEでお薬手帳を確認できます。家族のお薬管理も簡単に行えます。

### 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 店舗数



## 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

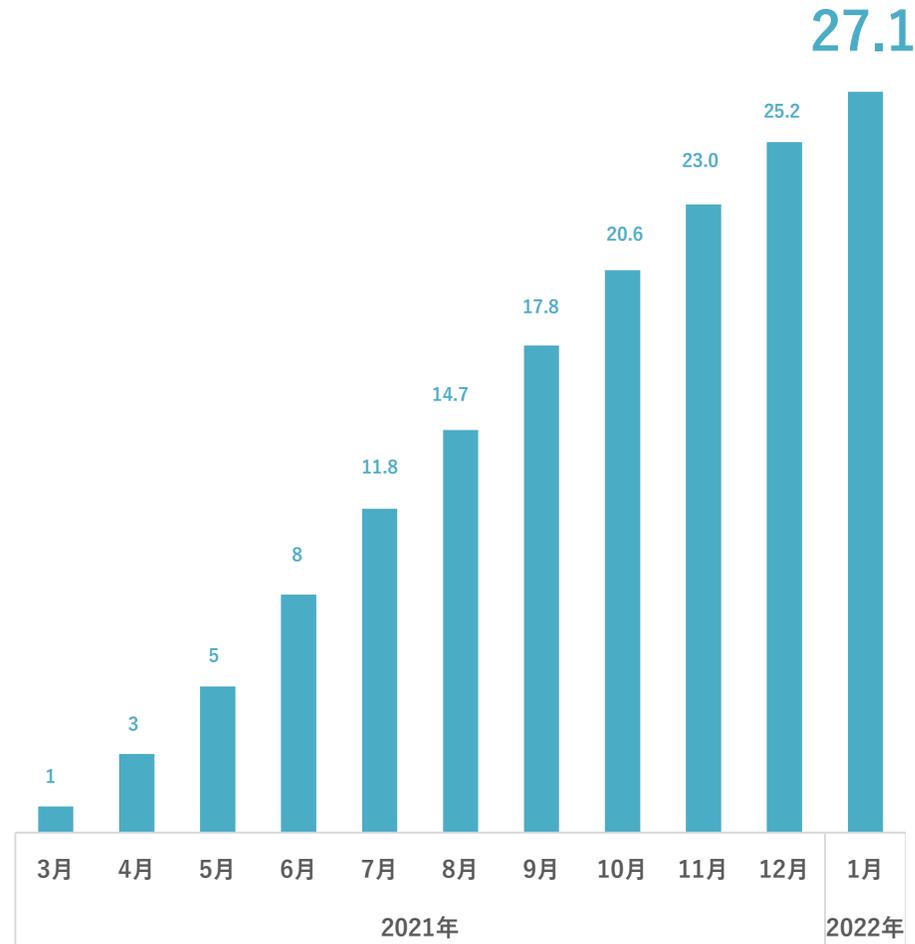
受注店舗数 **1,563**店舗 \*2

導入店舗数  
**788**店舗 \*1

\*1: つながる薬局の導入店舗数 (2022年1月末時点)  
 \*2: つながる薬局の受注店舗数 (2022年1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薬品ネットワーク加盟店舗数  
 \*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)



# 27.1万人突破

### 選ばれる理由

8,900万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



本部情報管理/配信者  
(マーケ、広報/PR、管理部)



Map Engine Optimization

t@STORE



店舗情報  
整合性  
&  
常時情報  
アップデート

マップ/ナビ、検索エンジン、SNS



企業サイト/自社サイト



\* 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

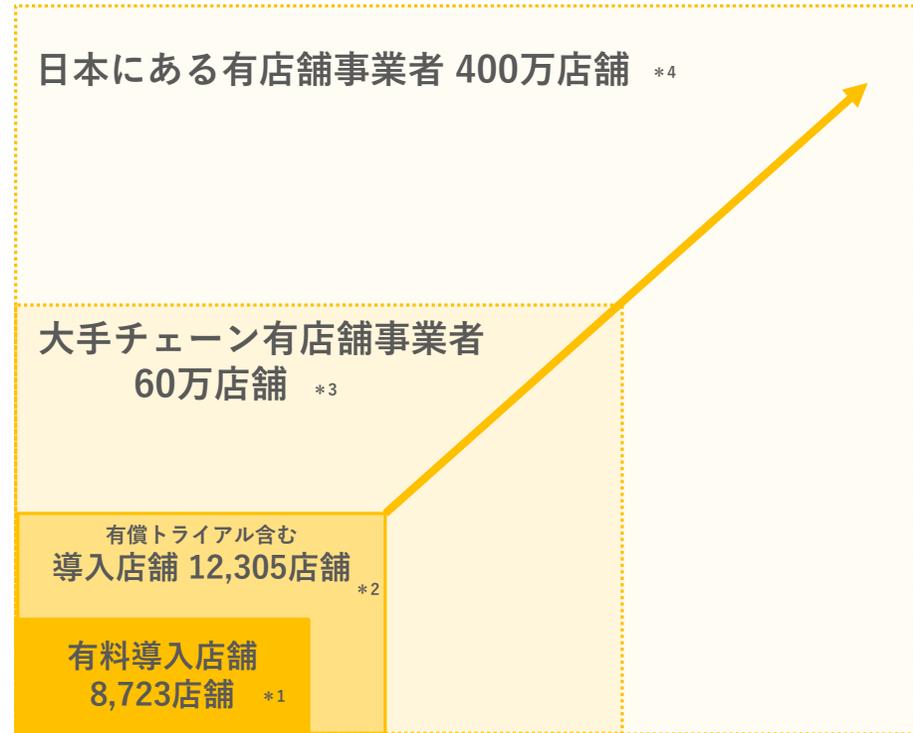
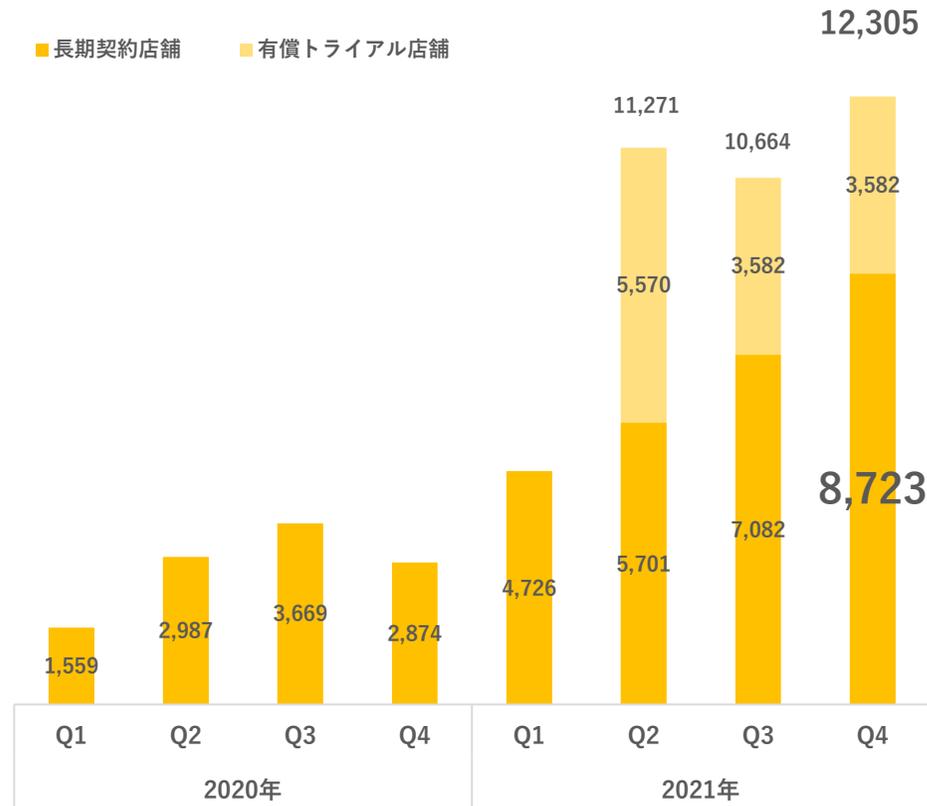
(「DXを推進したい」「業務効率を促進したい」「データベースを活用したい」といった自社の課題やニーズに合ったITツールの導入を支援することで、業務効率の改善や売上げアップにおけるサポートを目的)

## t@STORE 有料導入店舗数

## リーチ可能な店舗数

(店舗数)

長期顧客店舗 前四半期比 **+23.2%**

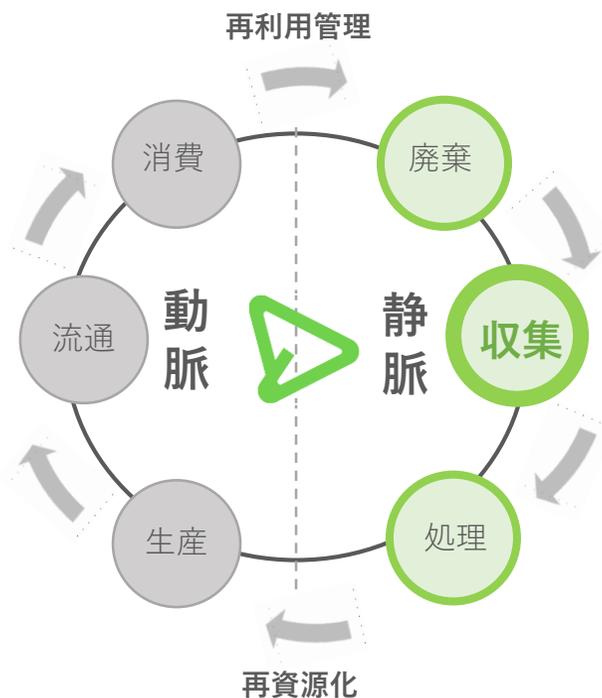


\*1: 有料契約導入店舗数 (2021年12月末時点)  
 \*2: 有償トライアル導入店舗を含めた導入店舗数 (2021年12月末時点)  
 \*3,4: 厚生労働省の報告数値等の有店舗事業者数をもとに当社集計

## JOMYAKU 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、  
エッセン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

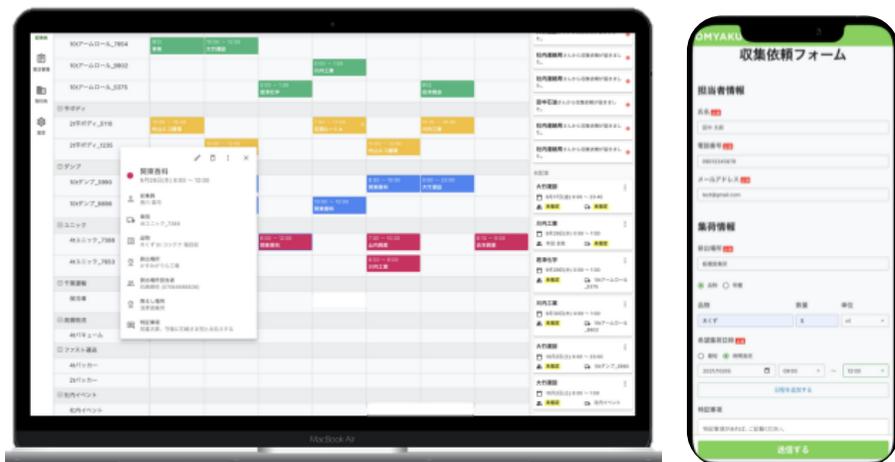
様々な課題やリスクが顕在

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



国内収集運搬業者 62,000社 \*2

(うち、零細業者 約19,000社)

産廃・建廃・一般  
大規模業者  
24,000社 (シェア38%)

産廃・建廃  
中規模業者  
11,000社 (シェア17%)

\*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」

3

## DSイノベーション2023 2年目の重点施策

【2020年Q4決算説明会資料より再掲】

## 事業ピボットを強力に促進するDSイノベーション2023

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

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

# IXに注力していくための基盤構築完了

(既存事業の収益性の改善、投資余力確保)

3つの重点施策	1年目の成果	
<p>オプト再編 (3分割)</p>	<p>広告事業 営業利益率 前年比 <b>2.0</b> pts改善</p>	<p>採算性改善 筋肉質体制構築</p>
<p>デジタル シフト 事業集中投資</p>	<p>人材投資 約 <b>200</b> 名異動 投資資金 約 <b>161</b> 億円確保</p>	<p>アセット確保 (人的資源・金融資源)</p>
<p>成長性・ 収益性重視の 経営管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループCOO選任</li> <li>・事業統括組織立上げ</li> <li>・共創パートナー構想始動</li> <li>・新たなIX産業に参入</li> </ul>	<p>事業ポートフォリオ再構築</p>

## 事業ピボットを強力に促進するDSイノベーション2023

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

### 1. IX集中投資

- ・ 2022年 IXへ **約33億円** 投資
- ・ 2022年 IX売上成長率 **前年比+400%以上**

### 2. 広告事業収益性継続改善

- ・ ターゲット営業利益率 **5.1%** \*

\* 収益認識基準適用前の会計基準に基づく売上高ベースから算定

～2030年

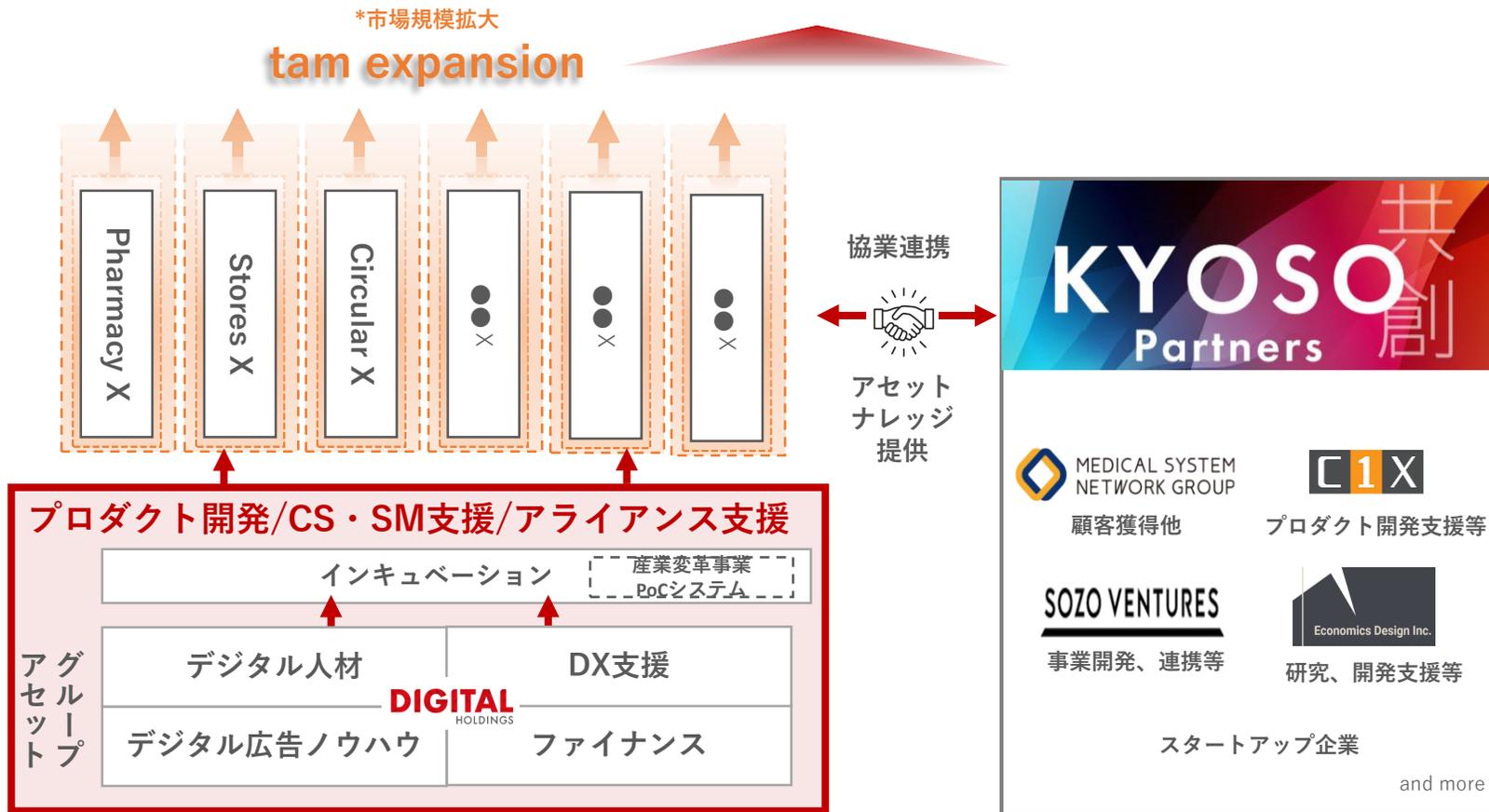
飛躍期

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

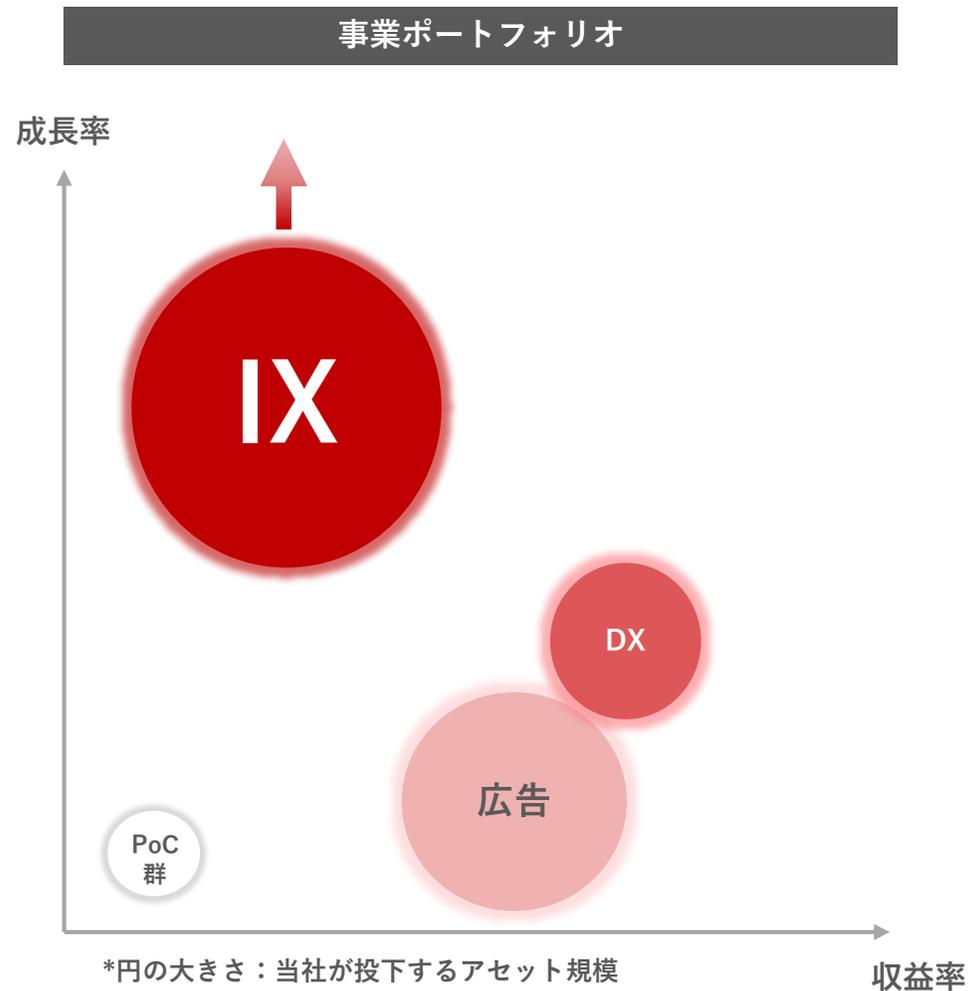
グループアセットを活用し、共創パートナーとともに産業変革(IX)を実現

## 産業変革(IX)



\* 共創パートナー：  
目指す世界観に共感して、共創する

## 2022年は「選択と集中」によりIXの成長を加速させる



### 投資規律

#### POC

半年～1年の期間5,000万円/1事業のPOCを並行して実施し、基準をクリアしたタイミングで事業化

#### IX：Growthフェーズ

2～3年の期間で、最大年間10億円/社でターゲットの成長率を目指す

#### DX：取捨選択フェーズ

成長率と収益率を踏まえ、取捨選択  
DX開発は高成長、高収益を目指す

#### 広告：収益優先フェーズ

収益継続改善、営業利益率の5.1%を目指す

	現在のステータス	KPI	2021年末時点 実績	2022年末時点 目標
 *1	Growthフェーズ	導入店舗数	745店舗	<b>3,500</b> 店舗 前年末比+2,755店舗
 *2	Growthフェーズ	導入店舗数	12,305店舗	<b>27,000</b> 店舗 前年末比+14,695店舗
 *3	スケラブルに耐えうる 開発設計に見直し中	-	-	-
PoC群	6産業POC進行中	事業化数	3事業	<b>+3</b> 事業 (累積6事業)

\*1:2021年3月 正式サービスローンチ  
 \*2:2021年 事業転換、SaaS本格始動  
 \*3:2021年10月 子会社化

# IX集中投資：選択と集中

私たちはIXで社会課題を解決する意思決定  
ソウルドアウトグループの目指す姿を尊重し、よりシナジーが高いグループへ



\* 本件詳細については、2022年2月9日公表の「子会社株式に対する公開買付けに係る応募契約の締結及び特別利益の計上見込みに関するお知らせ」をご高覧ください。なお、本スライドは、公開買付けが成立することを条件として、当社グループから外れる説明をしております。

## 各領域を代表するプロフェッショナル、IX実現に向け強力な布陣 ガバナンス強化とダイバーシティー体現へ

取締役・取締役監査等委員	
職位	名前
代表取締役会長	鉢嶺 登
代表取締役社長	野内 敦
取締役	金澤 大輔
	水谷 智之
取締役 (社外/独立役員)	柳澤 孝旨
	荻野 泰弘
	<b>【新任】時岡 真理子</b>
	四宮 史幸
取締役監査等委員 (社外/独立役員)	岡部 友紀
	山本 昌弘
	<b>【新任】鍵崎 亮一</b>

### 新任取締役・取締役監査等委員（社外/独立役員）ご紹介

#### **（新任）時岡 真理子 氏**

2002年10月 日本オラクル株式会社入社  
 2010年12月 Quipper Limited Co-founder & COO  
 2013年10月 East Meet East Inc Founder & CEO（現任）  
 2019年6月 アステリア株式会社 社外取締役（現任）

SaaS分野での起業経験やグローバル事業経営、ダイバーシティー経営等、豊富な経験と幅広い見識を有していることから、当社の経営に対し、様々な視点から意見・提言等が期待できるため、新たに選任

#### **（新任）鍵崎 亮一 氏**

2002年10月 牛島総合法律事務所 入所  
 2012年1月 株式会社LIXIL入社  
 2017年10月 LINE株式会社 入社  
 2019年1月 三浦法律事務所 入所（現任）

弁護士としての豊富な経験と専門知識を有しており、議案審議等に必要な意見・提言等が期待できるため、新たに選任

\* 取締役および取締役監査等委員の選任は、2022年3月25日開催予定の第28回定時株主総会に付議する新体制であり、定時株主総会にて正式に決定される予定。  
 詳細については、2022年2月10日公表の「役員（取締役/取締役監査等委員）の選任提案に関するお知らせ」をご覧ください。

# グループ執行役員体制からCXO体制へ

IXを立上げ・推進してきた石原がCIO(最高投資責任者)に就任  
より成長投資を加速させ、IX実現を目指す

グループCXO	
職位	名前
<b>グループCEO</b> Chief Executive Officer (最高経営責任者)	野内 敦
<b>グループCOO</b> Chief Operating Officer (最高執行責任者)	金澤 大輔
<b>グループCFO</b> Chief Financial Officer (最高財務責任者)	加藤 毅之
<b>グループCHRO</b> Chief Human Resource Officer (最高人事責任者)	石綿 純
<b>グループCIO</b> Chief investment officer (最高投資責任者)	<b>【新任】石原 靖士</b>

## 新任Chief investment officerご紹介



**(新任) 石原 靖士 氏**

選任理由

デジタルホールディングスのIX構想を実現する  
新事業/新プロダクトの立ち上げや市場調査、R&D、仮説  
検証(PoC)、事業化(他社協業スキーム含め)のナレッジ  
等に関する経験と幅広い見識を有していることから、  
当社グループのCIO(Chief Investment Officer)に選任

これまでの略歴

2003年4月 ソフトバンクIDC(現株IDCフロンティア)入社 ネットワークエンジニア従事  
2006年4月 株オプト入社 セールス、マーケティング従事  
2010年5月 同社グループ会社取締役(デジミホ) 出向 セールス、新規事業担当  
2014年4月 同社帰任後、マーケティング本部本部長  
2015年4月 株オプト 執行役員  
2019年4月 株オプトホールディング(現株デジタルホールディングス) グループ執行役員(現任)  
2020年7月 株オプト 上席執行役員  
2021年4月 株オプトデジタル(現株リテイギ) 代表取締役CEO(現任)

\* グループCXOの選任は、2022年3月25日開催予定の第28回定時株主総会に付議する新体制の正式決定後の2022年4月1日付で就任予定。  
詳細については、2022年2月10日公表の「グループ経営体制のお知らせ」をご確認ください。

## 4 通期業績予想

<p>連結・共通</p>	<p><b>①収益認識基準の変更</b>                  ・2022年12月期期首より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等の適用(以降、「収益認識基準」)を予定しており、連結業績予想は同基準適用後の数値</p> <p><b>②連結子会社の異動による連結範囲の変更</b>                  ・連結期間である2022年12月期第1四半期までは予算を織り込み、また公表日時点において見込める子会社の異動に伴う売却益も子会社の異動に伴う売却益については、予定通り終了する前提で特別利益を概算値として織り込み*</p>	
<p>デジタルシフト事業</p>	<p>KPI 売上成長率</p>	<p>・「選択と集中」 IXは積極投資(約33億)、DXは一部事業を見直し、一部事業収益化を目指す</p>
<p>広告事業</p>	<p>KPI 営業利益率</p>	<p>・2022年も重要指標「営業利益」 売上は現状を維持しながら、営利率5.1%を目指す</p>
<p>金融投資事業</p>	<p>KPI IRR</p>	<p>・過去実績を鑑み一定比率の評価損益織り込み済</p>

業績予想に織り込まれていないアップサイド・ダウンサイド

<p>アップサイド</p>	<p>現時点で想定できない保有有価証券売却による利益</p>	<p>現時点未想定 of 成長投資に 踏み込むケース (M&amp;A、大型プロダクト開発等)</p>
<p>ダウンサイド</p>	<p>新型コロナウイルス感染症等による外部環境悪化の影響</p>	

\* 連結子会社の異動については、2022年2月9日公表の「子会社株式に対する公開買付けに係る応募契約の締結及び特別利益の計上見込みに関するお知らせ」及び2022年2月10日公表の「連結子会社カーブアウト(連結子会社の独立による事業の切り出し)に関する基本合意書締結及び連結子会社の異動に伴う株式譲渡に関するお知らせ」をご高覧ください



\* 事業ポートフォリオ再編により、2022年Q2以降連結子会社対象外となる予定

連結子会社の異動については、2022年2月9日公表の「子会社株式に対する公開買付けに係る応募契約の締結及び特別利益の計上見込みに関するお知らせ」及び2022年2月10日公表の「連結子会社カーブアウト（連結子会社の独立による事業の切り出し）に関する基本合意書締結及び連結子会社の異動を伴う株式譲渡に関するお知らせ」をご高覧ください。

## 機動的かつ柔軟な成長投資の実施により、中長期的な企業価値最大化を目指す

(単位：百万円)	2022年通期	前年比		2021年通期
		増減額	増減率	
収益	16,400	(12,489)	(43.2)%	28,889
営業利益	(2,100)	(12,905)	-	10,805
EBITDA	8,800	(7,775)	(46.9)%	16,575
親会社に帰属する 当期純利益	5,300	(4,997)	(48.5)%	10,297
(ご参考) 売上高	67,800	(13,599)	(16.7)%	81,399

## 【補足事項】

## ①収益認識基準

- ・2022年度12月期首より適用、同基準適用後の数値に基づき作成
- ・従来の「売上高」は連結財務諸表等において掲載しませんが、当社グループの業績を評価するために有用であると判断し、本資料に参考として記載しております
- ・「売上高」は収益認識基準適用前の会計基準に基づくものであり、収益認識基準適用後の収益とは異なります

## ②事業ポートフォリオ再編の影響

- ・連結期間である2022年12月期第1四半期までは予算を織り込み、また同基準で比較するため、前年同期比較においては2021年12月期第1四半期実績のみ含めて、前年比を表示
- ・子会社の異動に関連した売却益については、予定通り終了する前提で特別利益を概算値として織り込み

「DSイノベーション2023」1年目重点施策実施により、IXに注力するための基盤構築完了  
事業ポートフォリオ再編により子会社異動が発生、指標・数値の見直しへ

2021年2月10日公表のDSイノベーション2023における重要事業目標

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

目指す方向性に変わりはなし  
目標指標・数値は、改めて設定、開示予定

## 成長投資の方

# IX優先投資

## 1.成長投資 約33億円

2022年は赤字を覚悟し、事業投資(人的・技術的資本等)を強化M&Aに関しては別枠で実施

## 2.IX売上成長率

前年比+400%以上目指す

## 株主還元の方

### 配当性向

中長期での企業価値向上のため、経営体制強化や収益向上に必要な事業・人材投資等の資金を確保することを目的として、のれん償却前親会社株主に帰属する当期純利益に対する配当性向 20%を目標

2021年配当：**97.00円**

(前年比+62円00銭、配当性向 20.5%)

### 株主還元

資本効率の向上及び株主への一層の利益還元を図るため、「DSイノベーション2023」期間中は、期初・期中に関わらず、株価水準・財務環境、足元の資金需要を勘案しながら株主還元策の実施を検討

機動的かつ柔軟な株主還元施策方針に基づき、自己株式取得を実施

株式の取得  
価額の総額  
(上限)

# 50億円

(ご参考) 直近の自己株式実施状況  
・2020年：約10億円  
・2021年：約20億円

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

# 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 前身であるデカレッジスに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**

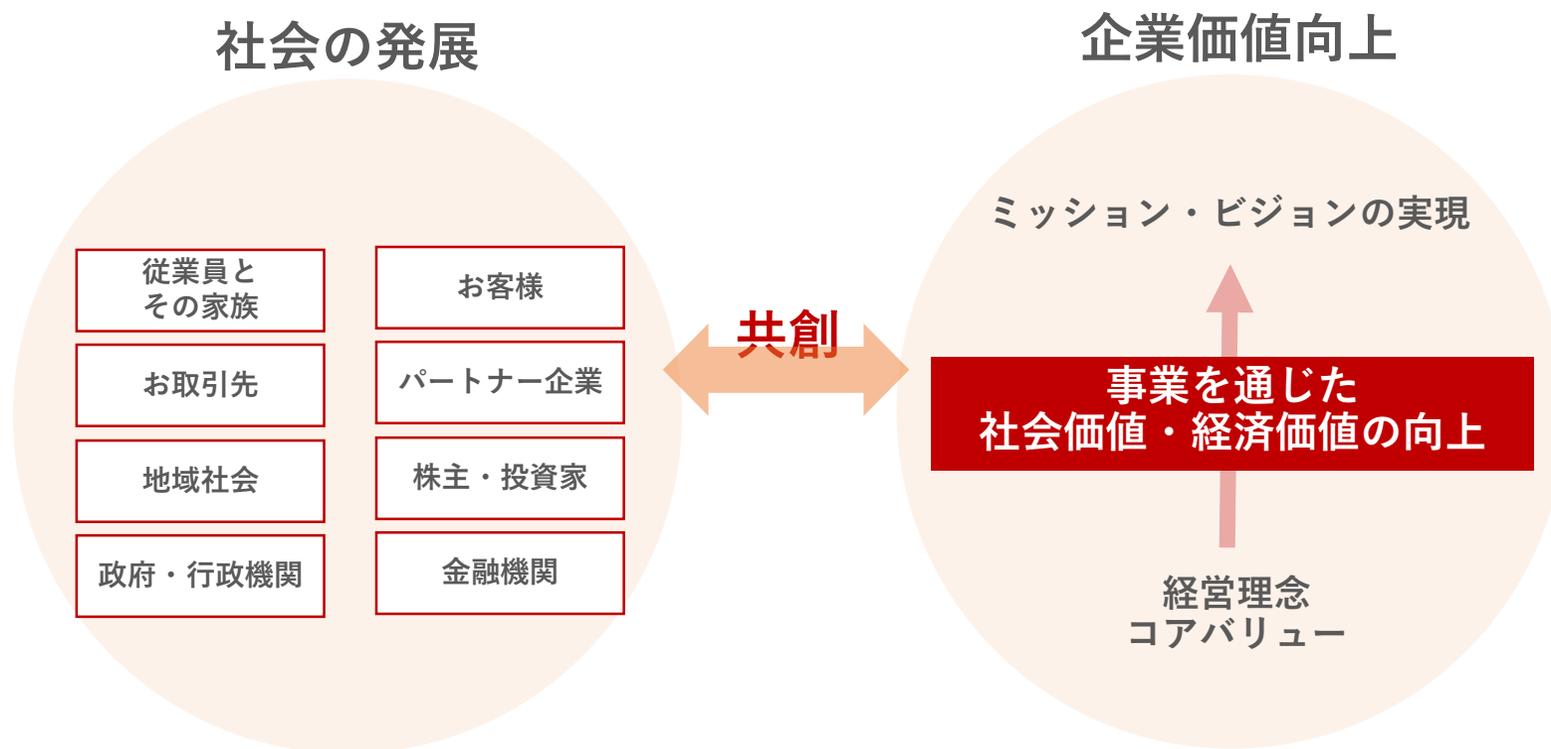
## 副業制度リニューアル



**能動的なキャリア形成支援**として  
多様な働き方を促進

# 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 ↓	カテゴリ	マテリアリティ項目	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 エネルギーも安全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

# 共創パートナーとの取り組み

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

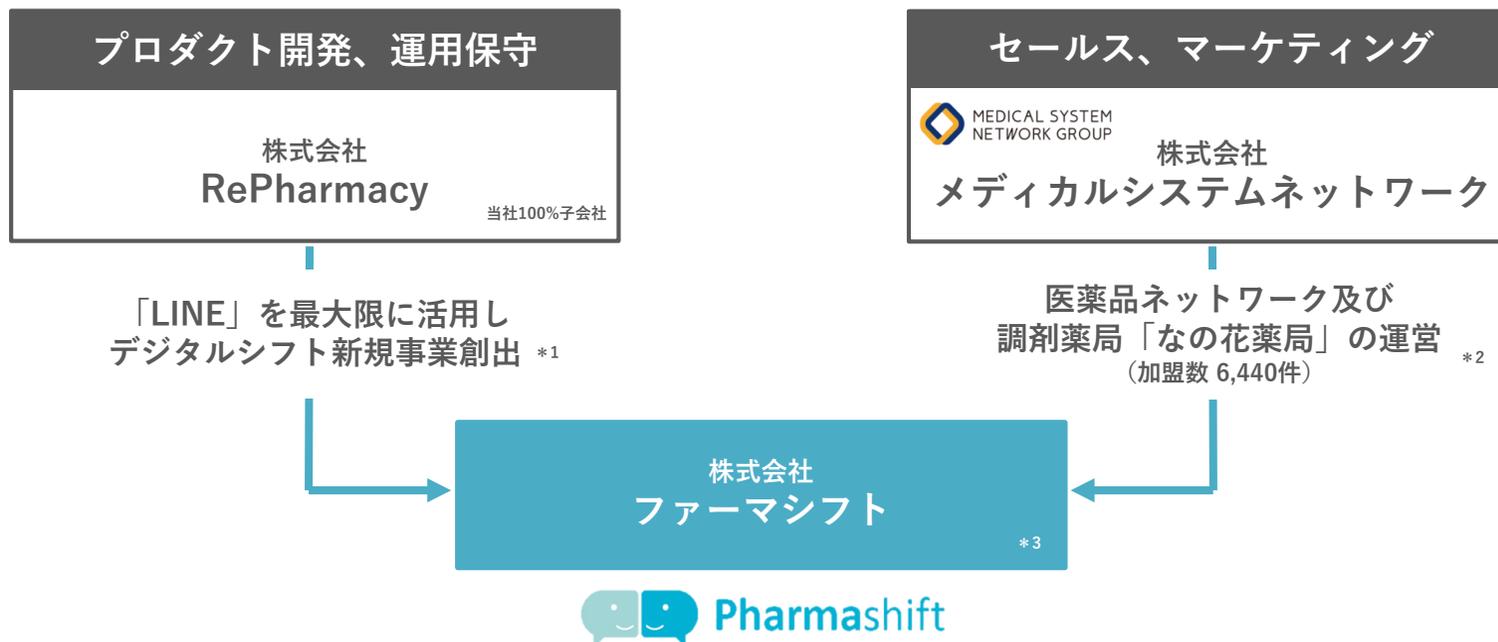
×

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

## 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

LINEを活用し、共同開発



\*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)



## 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

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

\*C1X,Inc. :

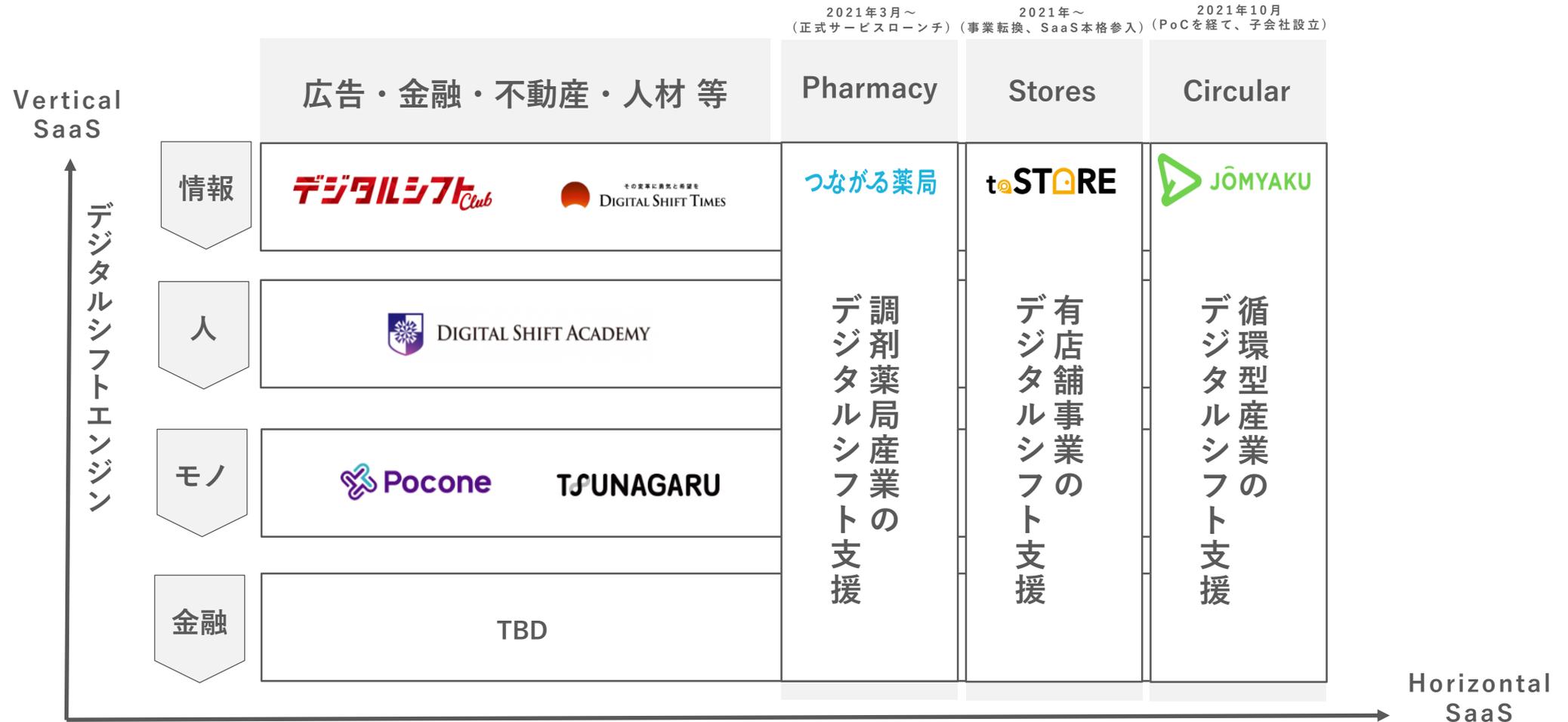
米国シリコンバレーのテクノロジースタートアップ企業。米国Yahoo!やFintechベンチャーキャピタルで要職を担った技術エキスパートである経営陣をコアメンバーとして、デジタルマーケティング・DX (Digital Transformation) ・データプライバシー・D2Cなどの領域における日本及び海外の大手企業との豊富な取り組みを通じて、知見・実績を多く蓄積

# セグメント概要

\* 2021年12月末時点

事業	主なビジネスモデル	主な内容	主なグループ会社
デジタルシフト事業	<p>・ fee、サブスクリプション 等</p>	<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	<p>・ 代理店手数料</p>	<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>	
金融投資事業	<p>・ キャピタルゲイン</p>	<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>	

## 【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

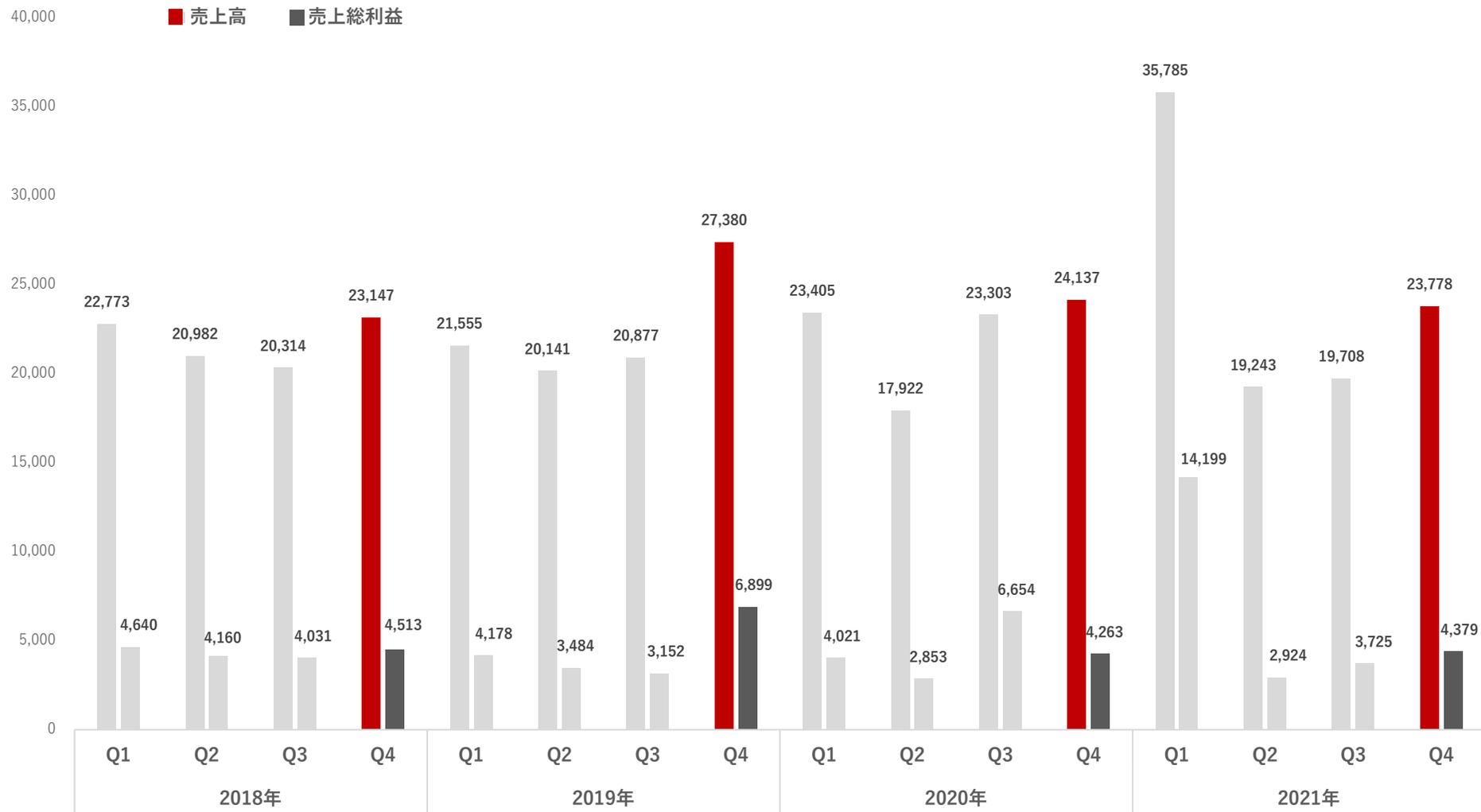
会社	投資形式	投資時期	主な投資先例と過去のEXIT例	勘定科目
	①BS投資 ②千葉道場2号投資事業 有限責任組合（LP）等	①2013年～2015年 ②2020年～	 	①営業投資有価証券 ②投資有価証券
 （当社100%子会社）	①BIG1号投資事業 有限責任組合（GP） ②BIG2号投資事業 有限責任組合（GP） ③ひょうご神戸スタート アップファンド（GP）	①2015年～ ②2018年～ ③2021年～	  	①②③営業投資有価証券
 （当社100%子会社）	①Sozoベンチャーズ 1号ファンド（LP） ②Sozoベンチャーズ 2号ファンド（LP） ③Sozoベンチャーズ 3号ファンド（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Q4 決算概要補足情報

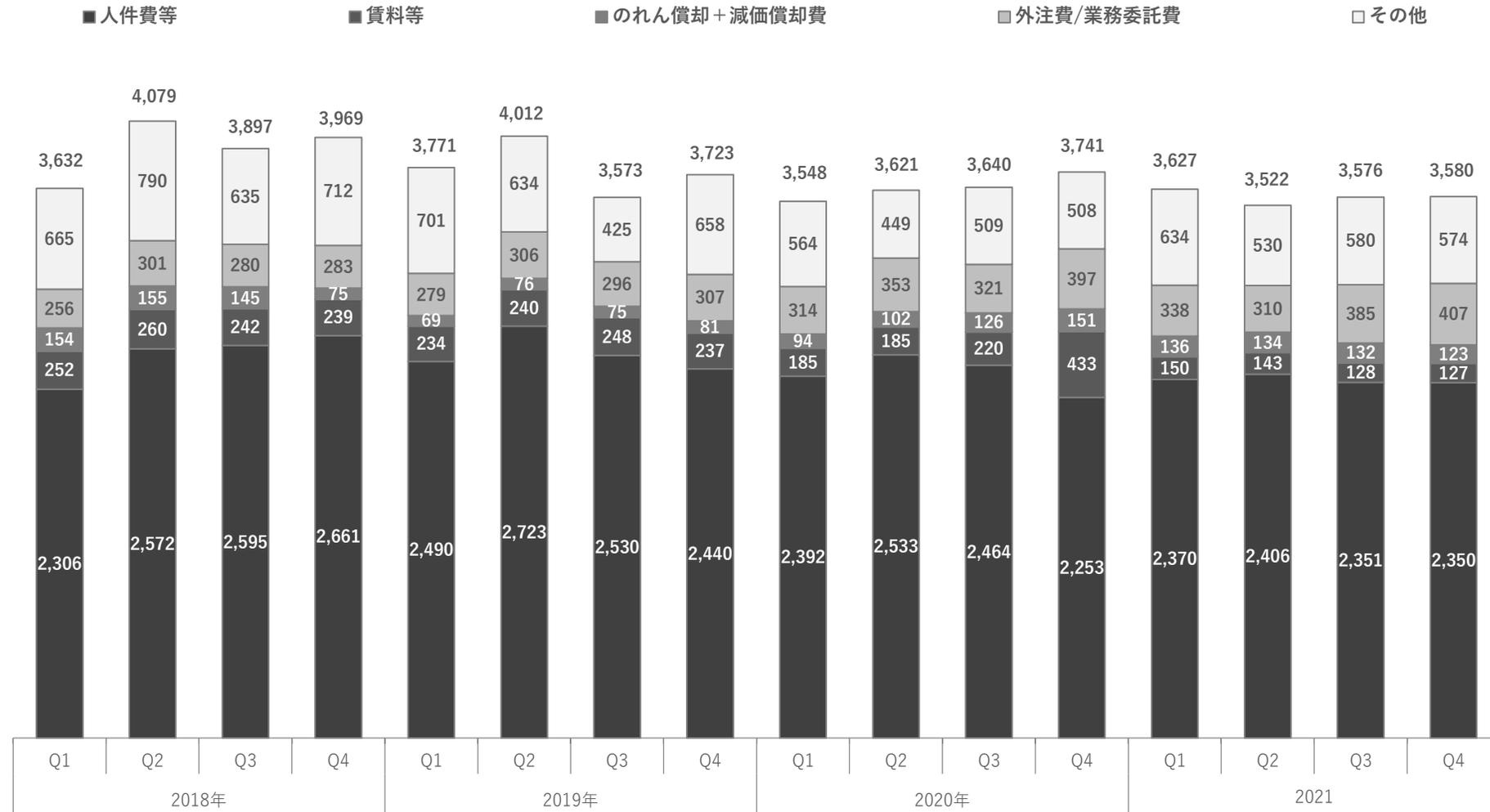
# 連結 売上高・売上総利益推移

(単位：百万円)



# 連結 販売管理費推移

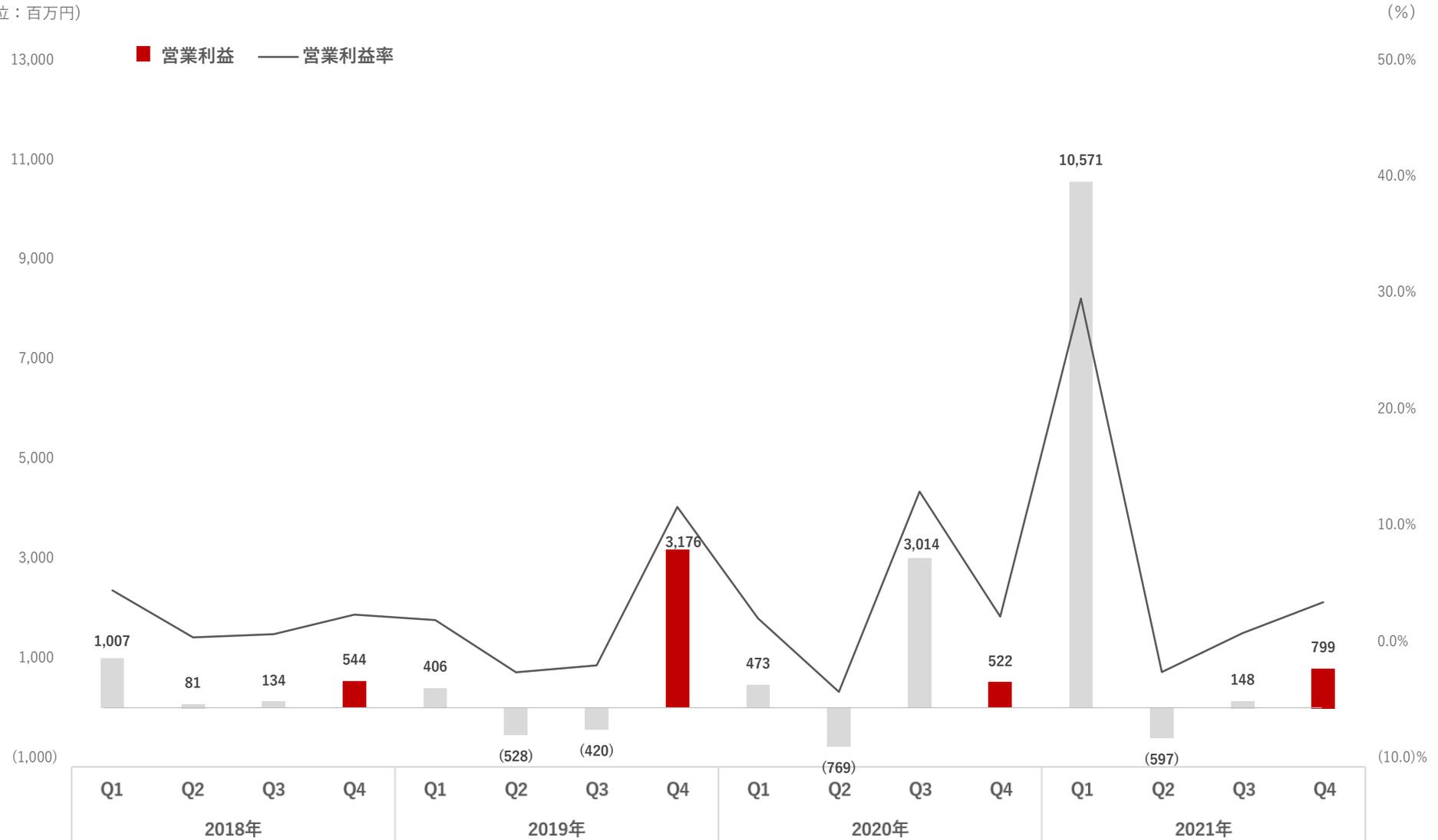
(単位：百万円)



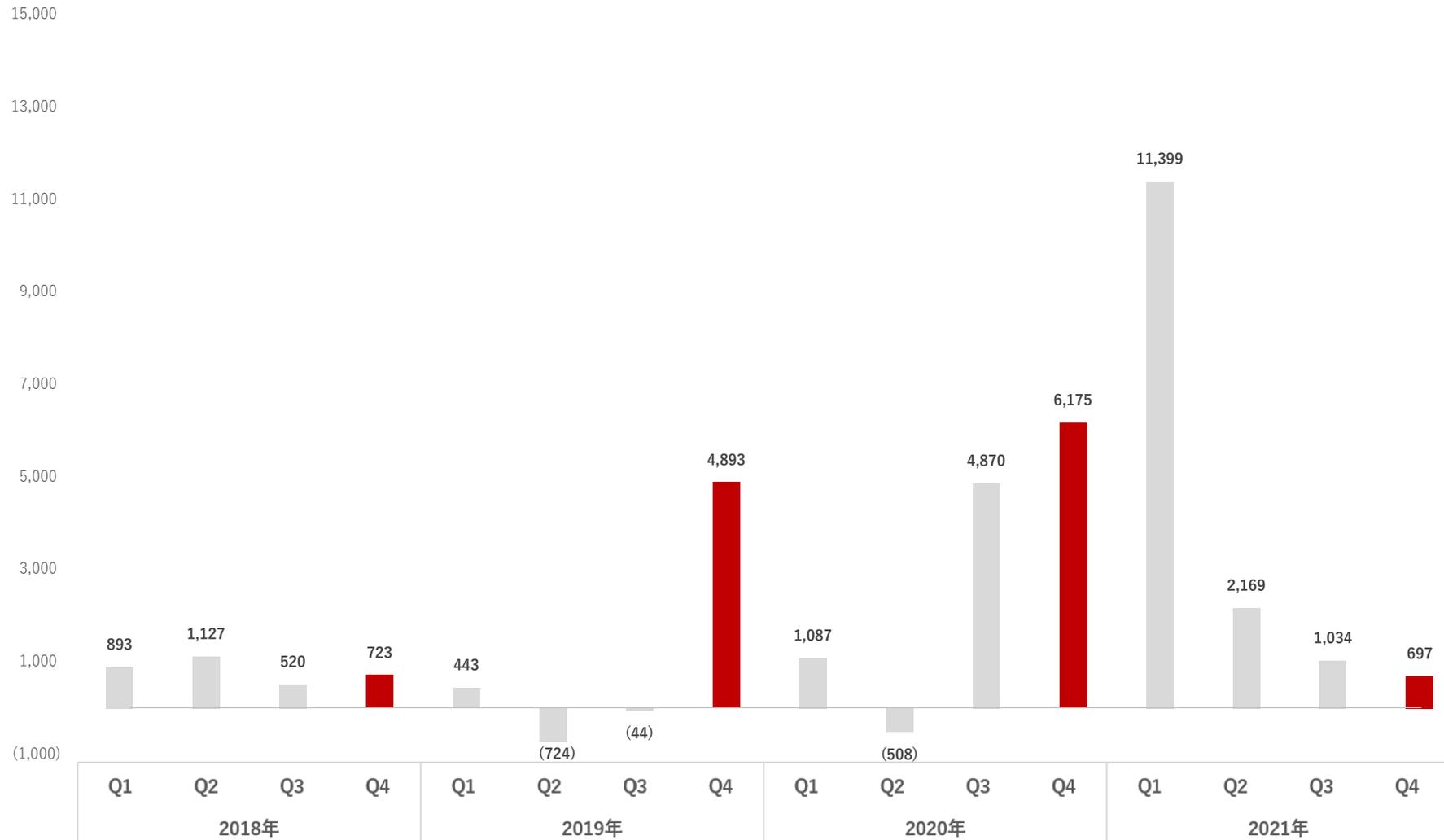
(2021年12月末時点 連結従業員数：1,518名)

# 連結 營業利益・營業利益率推移

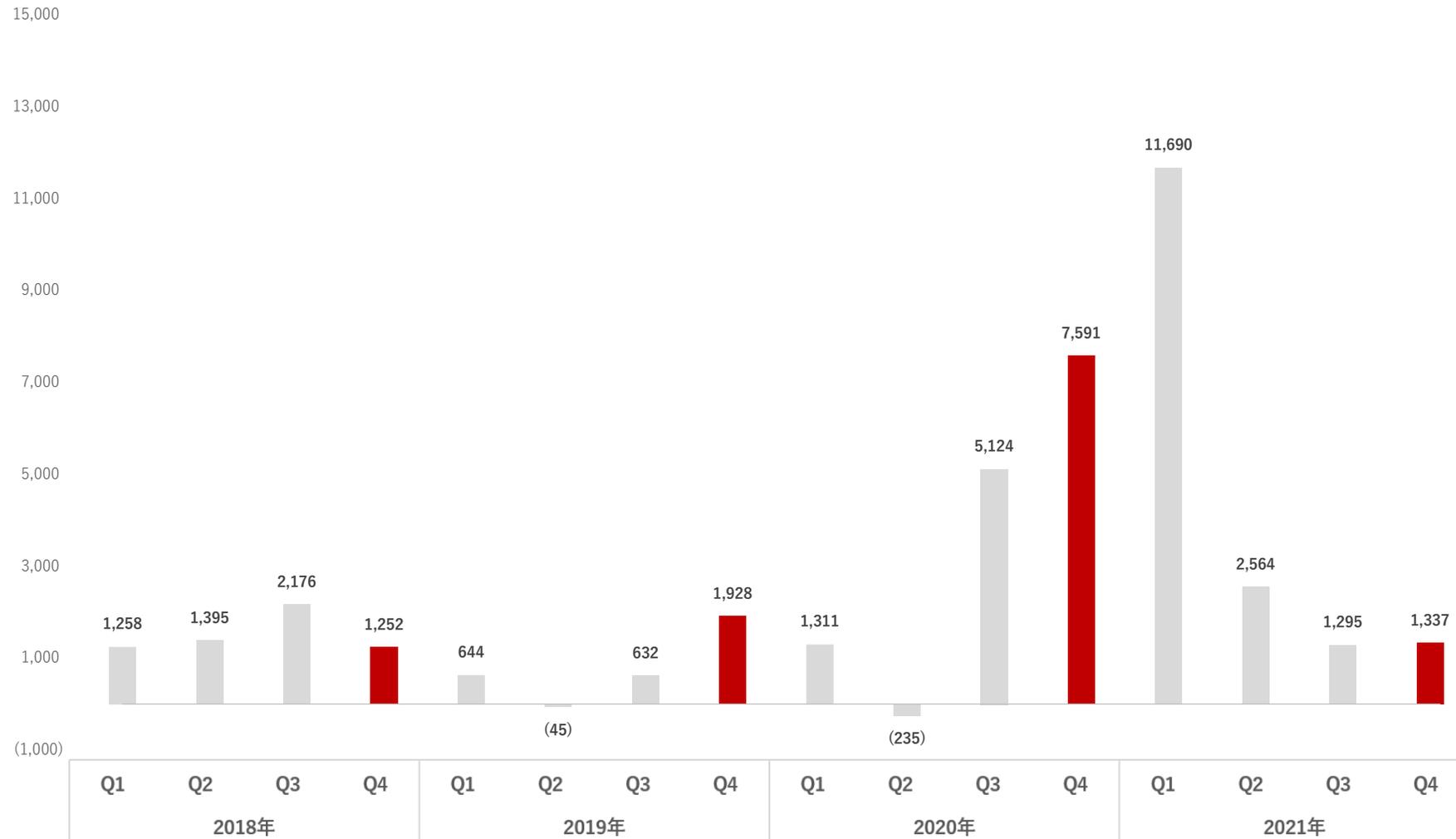
(単位：百万円)



(単位：百万円)



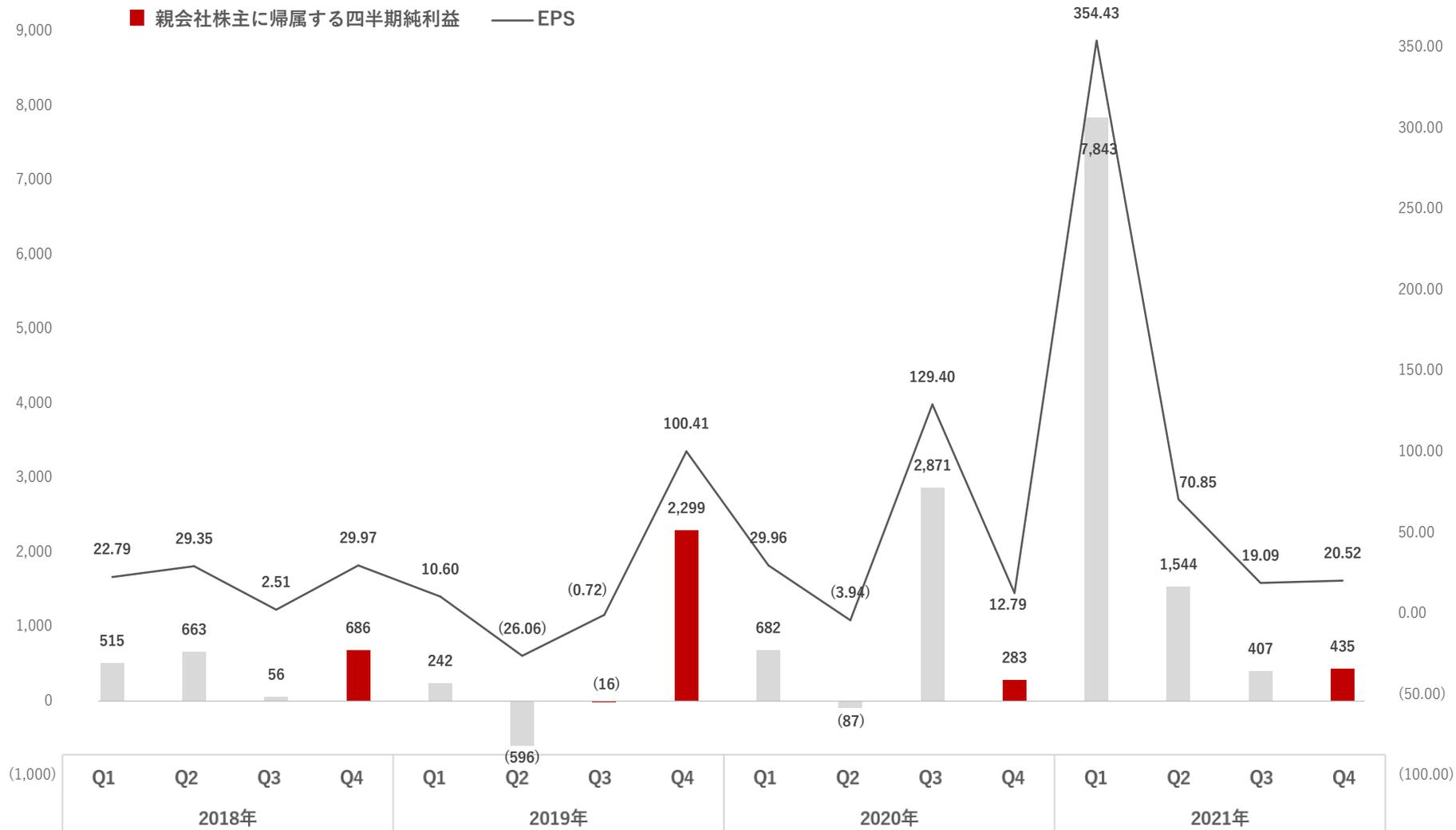
(単位：百万円)



# 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)



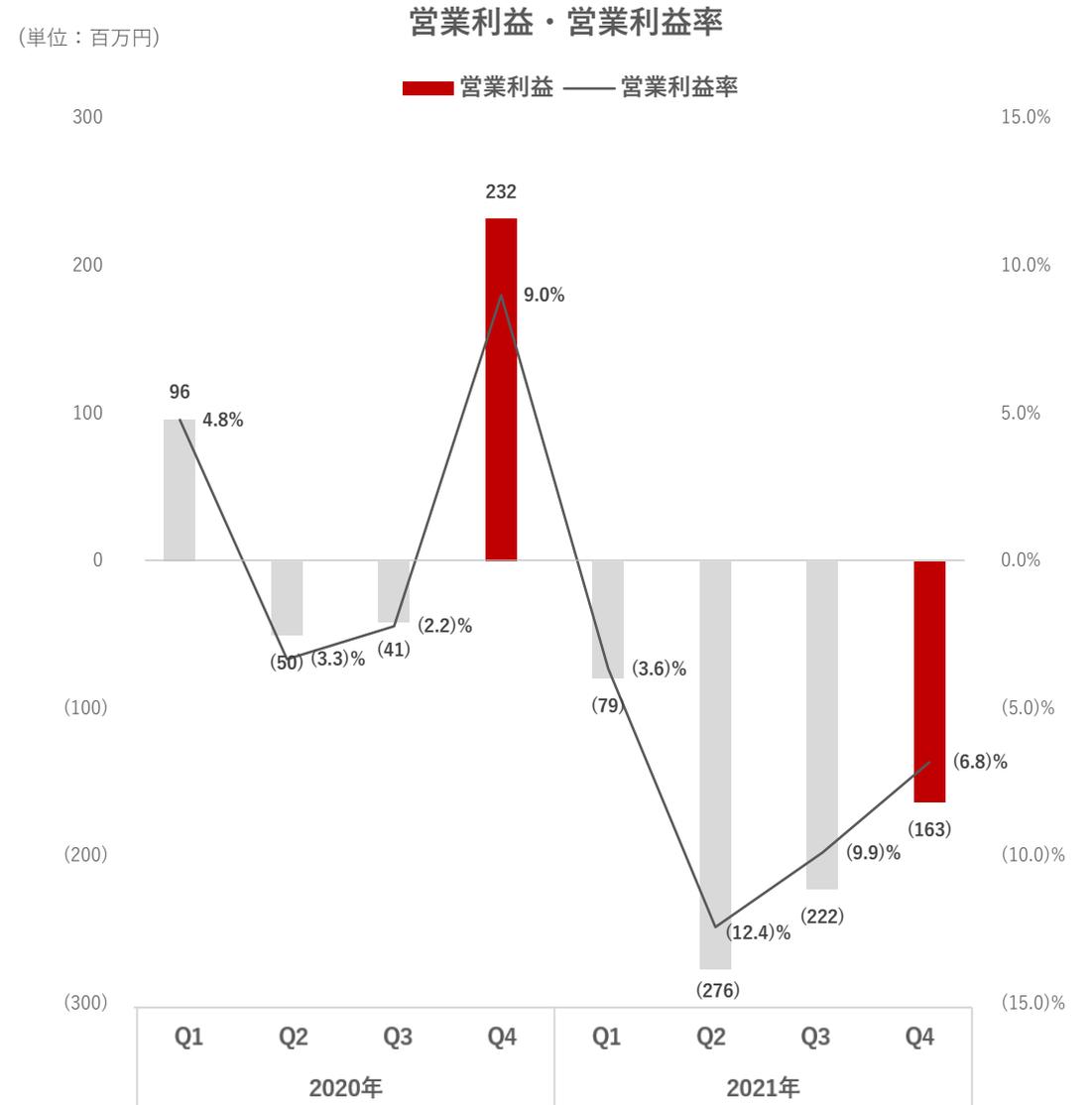
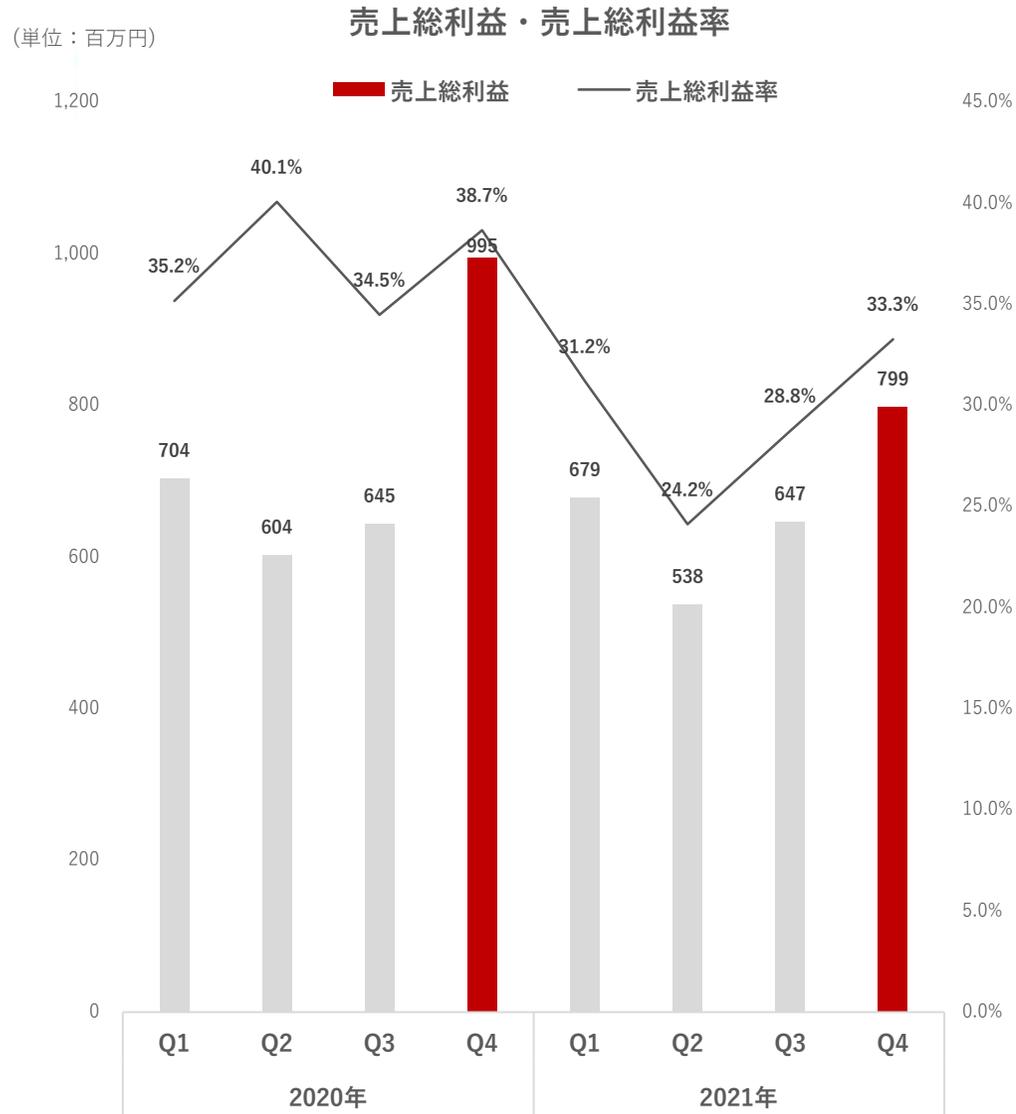
\* EPS：1株当たり四半期純利益 (円)

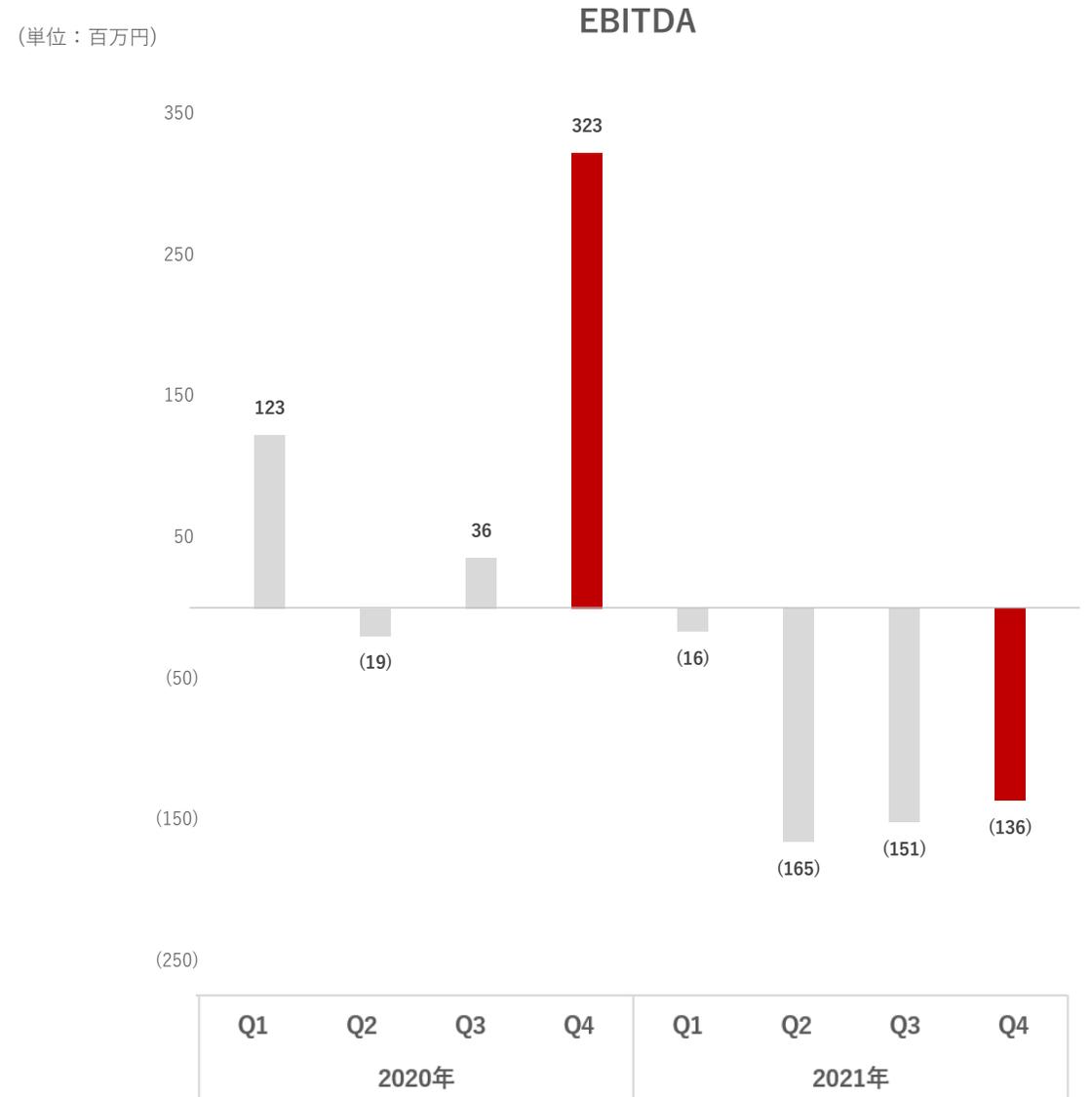
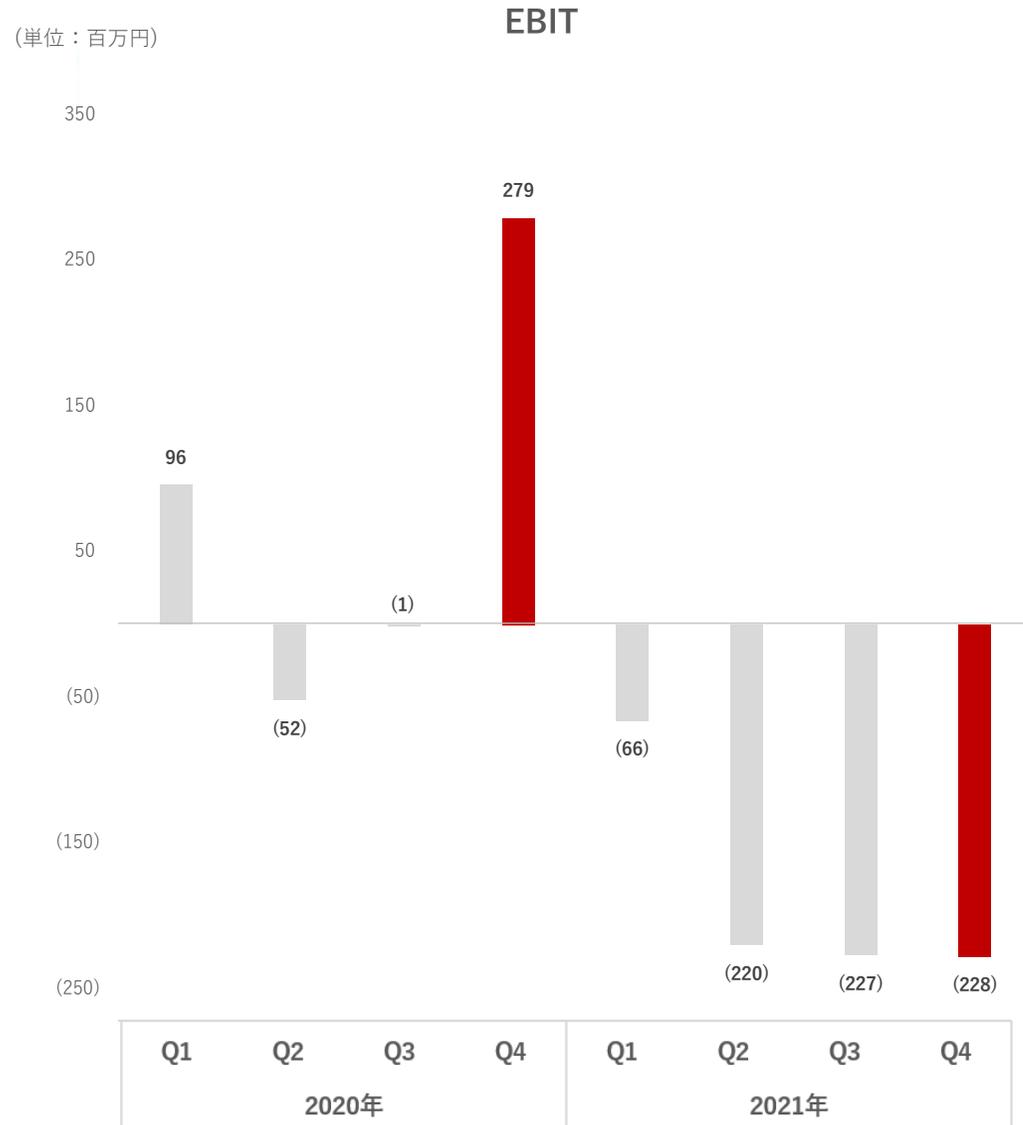
(単位：百万円)

	2021年Q4	2020年Q4	前年比 増減額
<b>営業キャッシュフロー</b>	<b>1,931</b>	<b>750</b>	<b>1,180</b>
税金等調整前当期純利益	692	719	(26)
減価償却費	168	184	(16)
賞与引当金の増減額	166	161	5
営業投資有価証券の増減額	444	209	235
法人税等の(支払)/還付額	(231)	(89)	(142)
運転資本の増減額	395	(374)	770
その他	294	(60)	354
<b>投資キャッシュフロー</b>	<b>52</b>	<b>7</b>	<b>44</b>
投資有価証券の取得による支出	(346)	(82)	(264)
無形固定資産取得による支出	(198)	(200)	1
投資有価証券の払戻による収入	232	278	(45)
その他	365	12	353
<b>フリーキャッシュフロー</b>	<b>1,983</b>	<b>757</b>	<b>1,225</b>
調整額	-	-	-
<b>調整後フリーキャッシュフロー</b>	<b>1,983</b>	<b>757</b>	<b>1,225</b>

\* 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

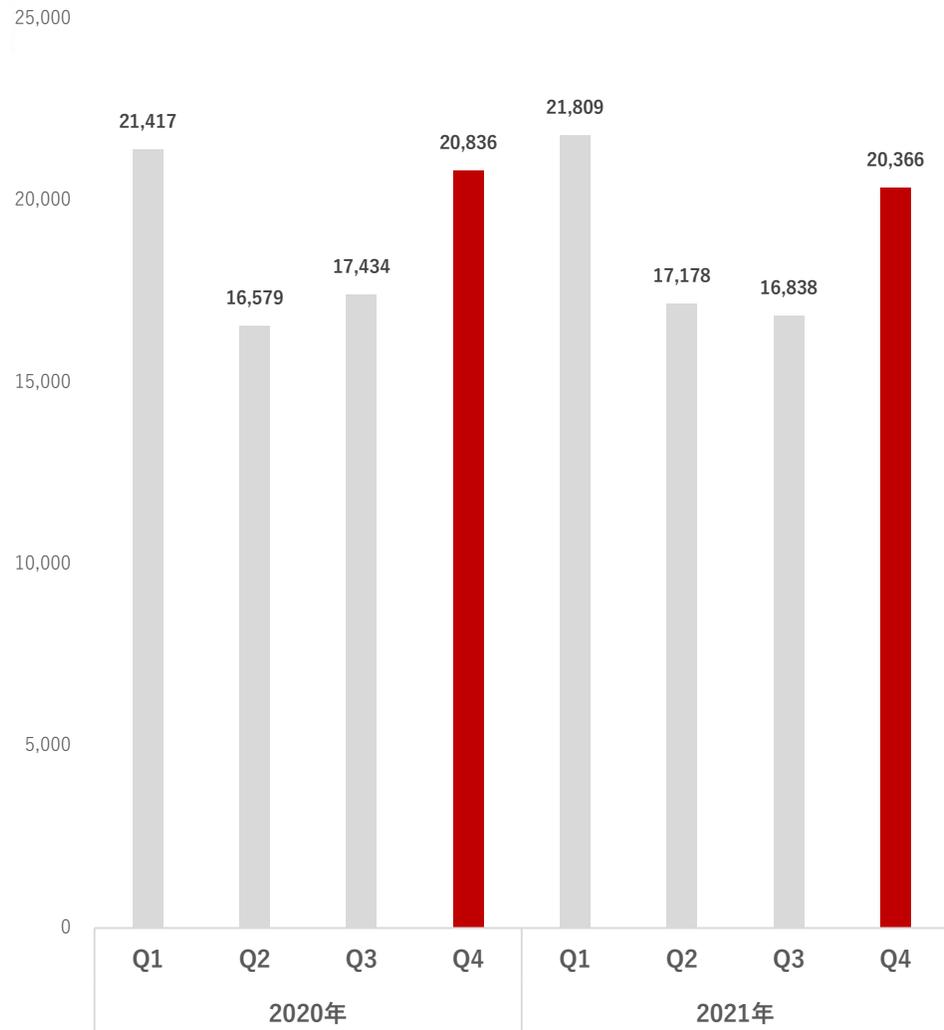
\* 調整額 = 一時的な調整項目





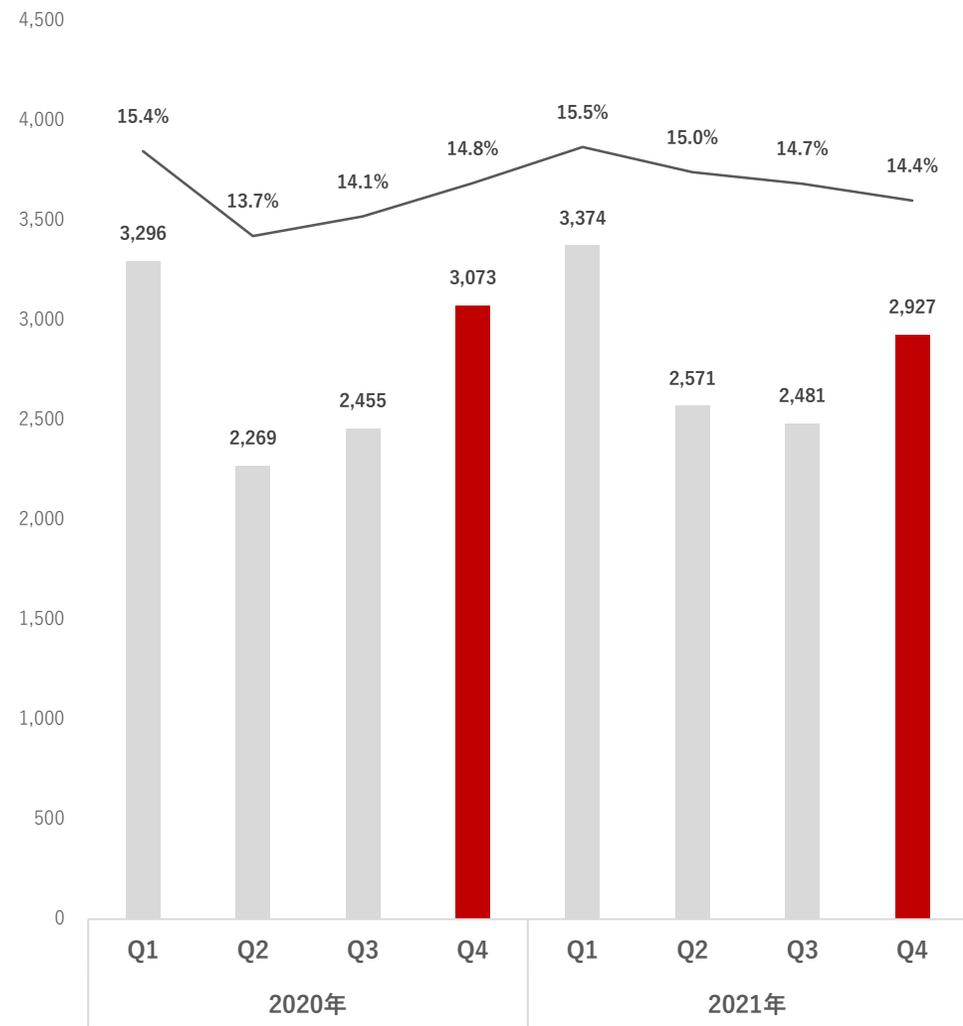
(単位：百万円)

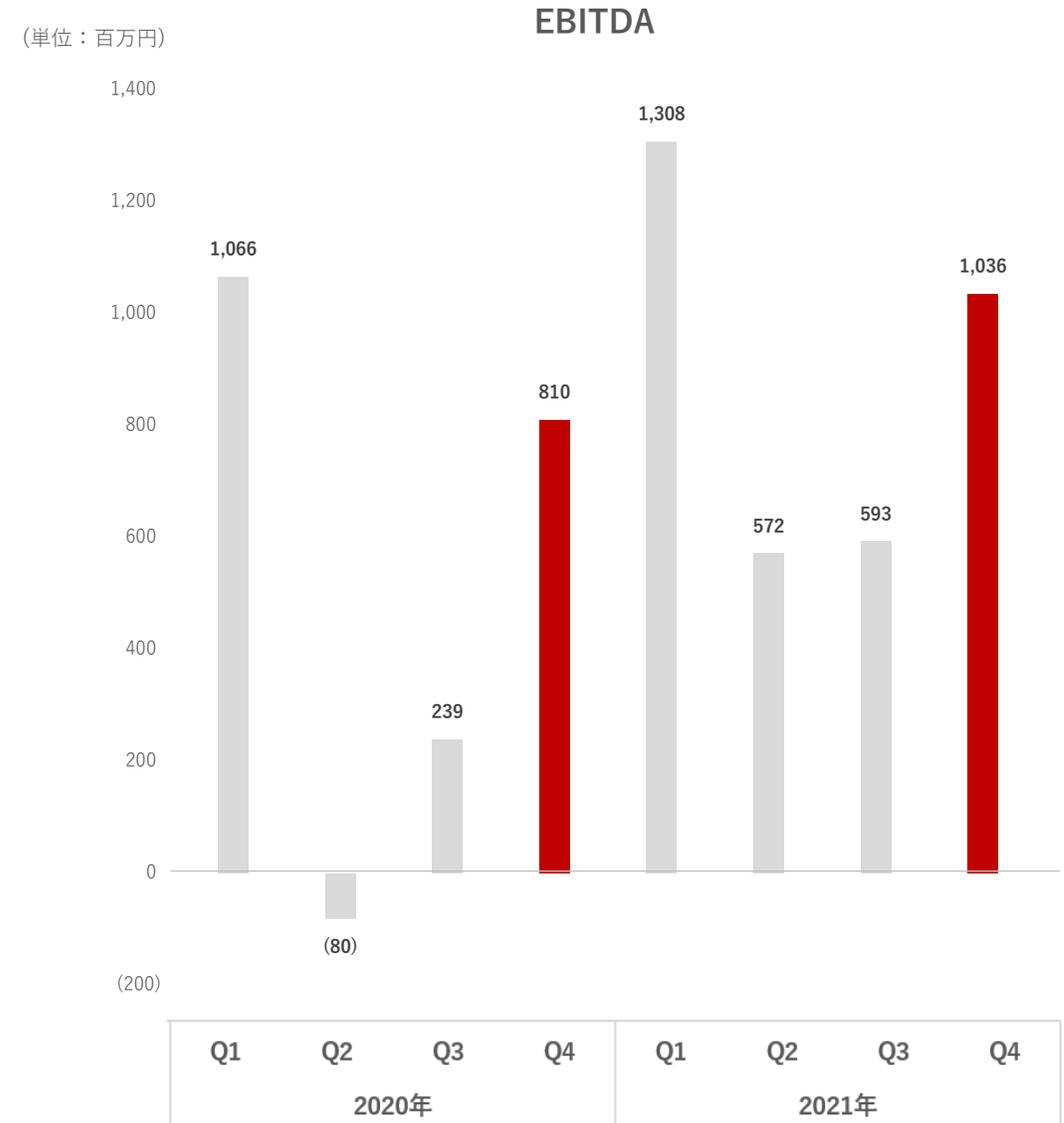
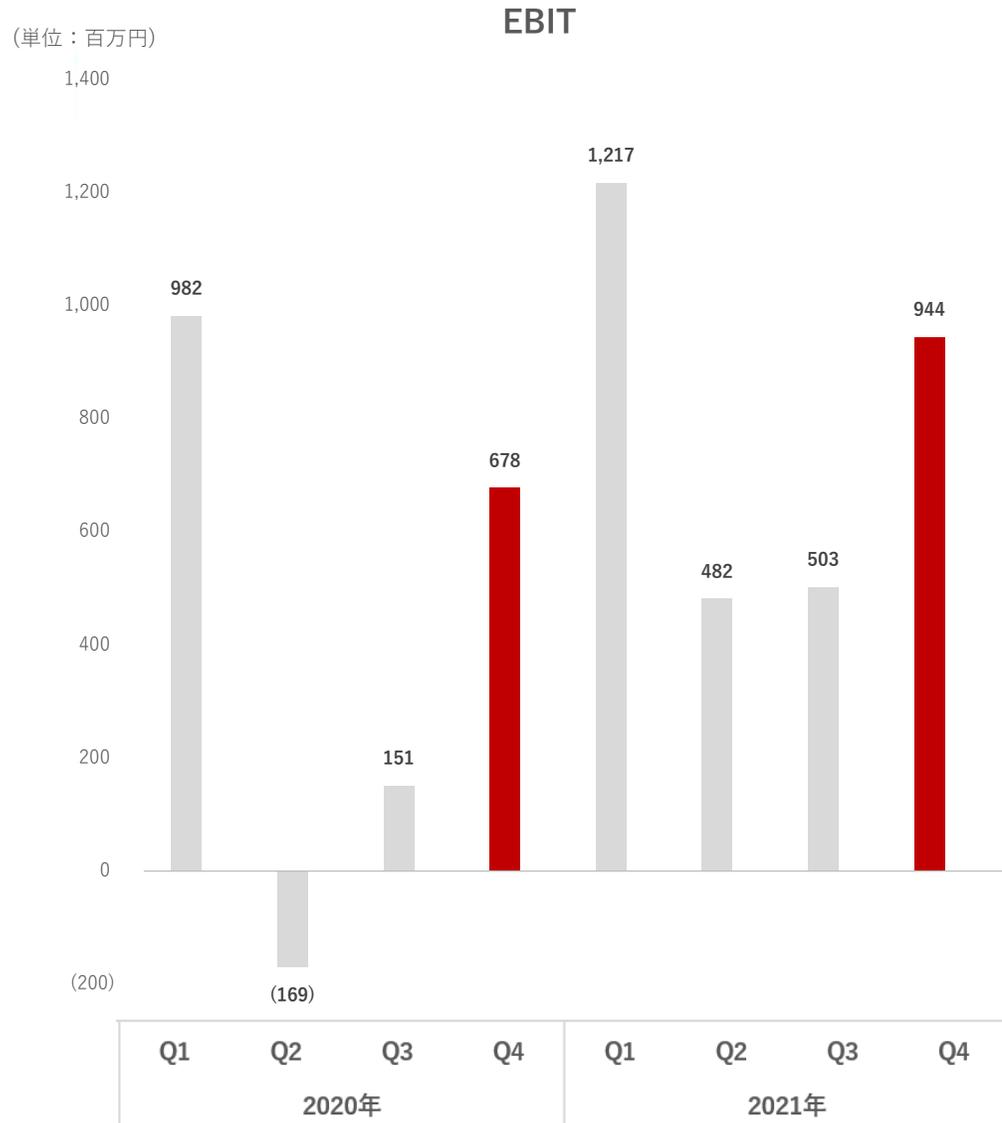
## 売上高

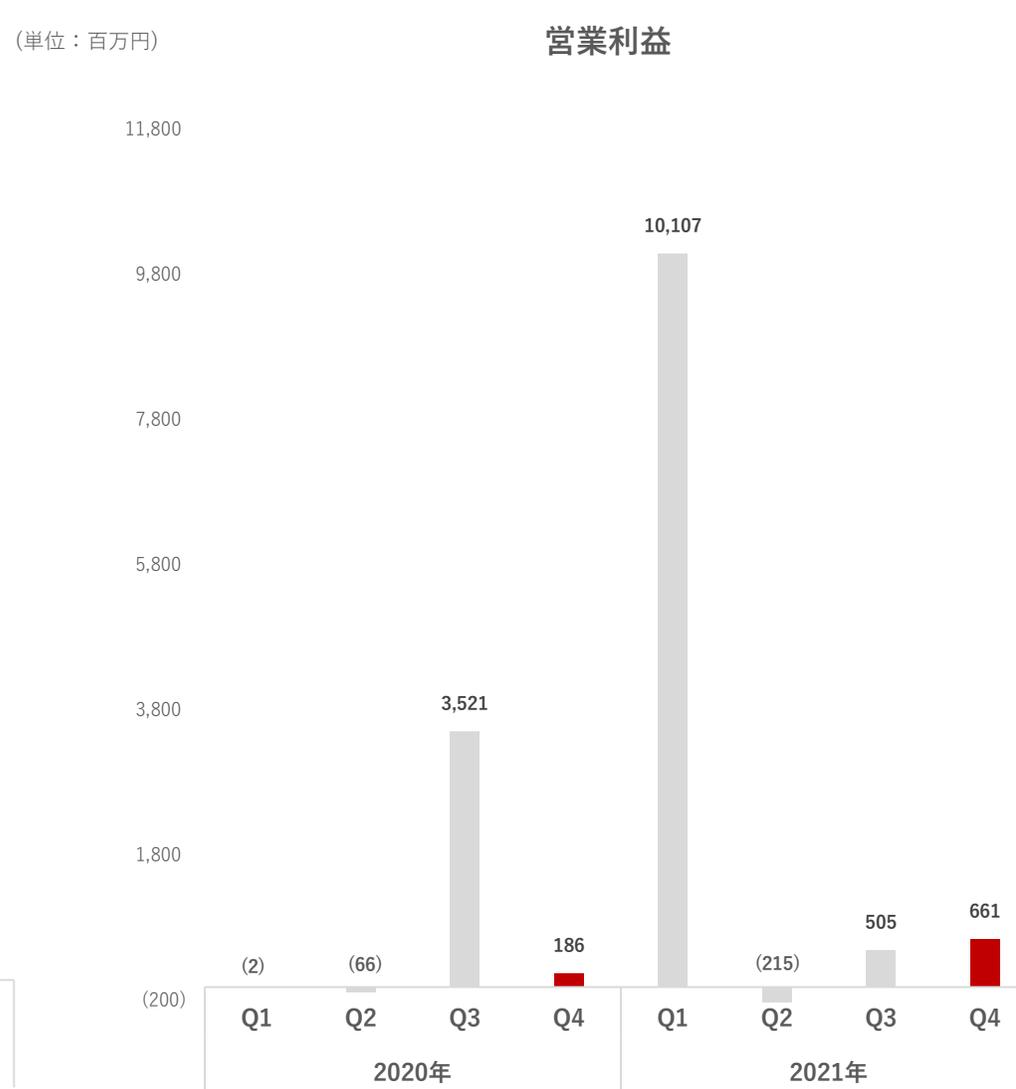
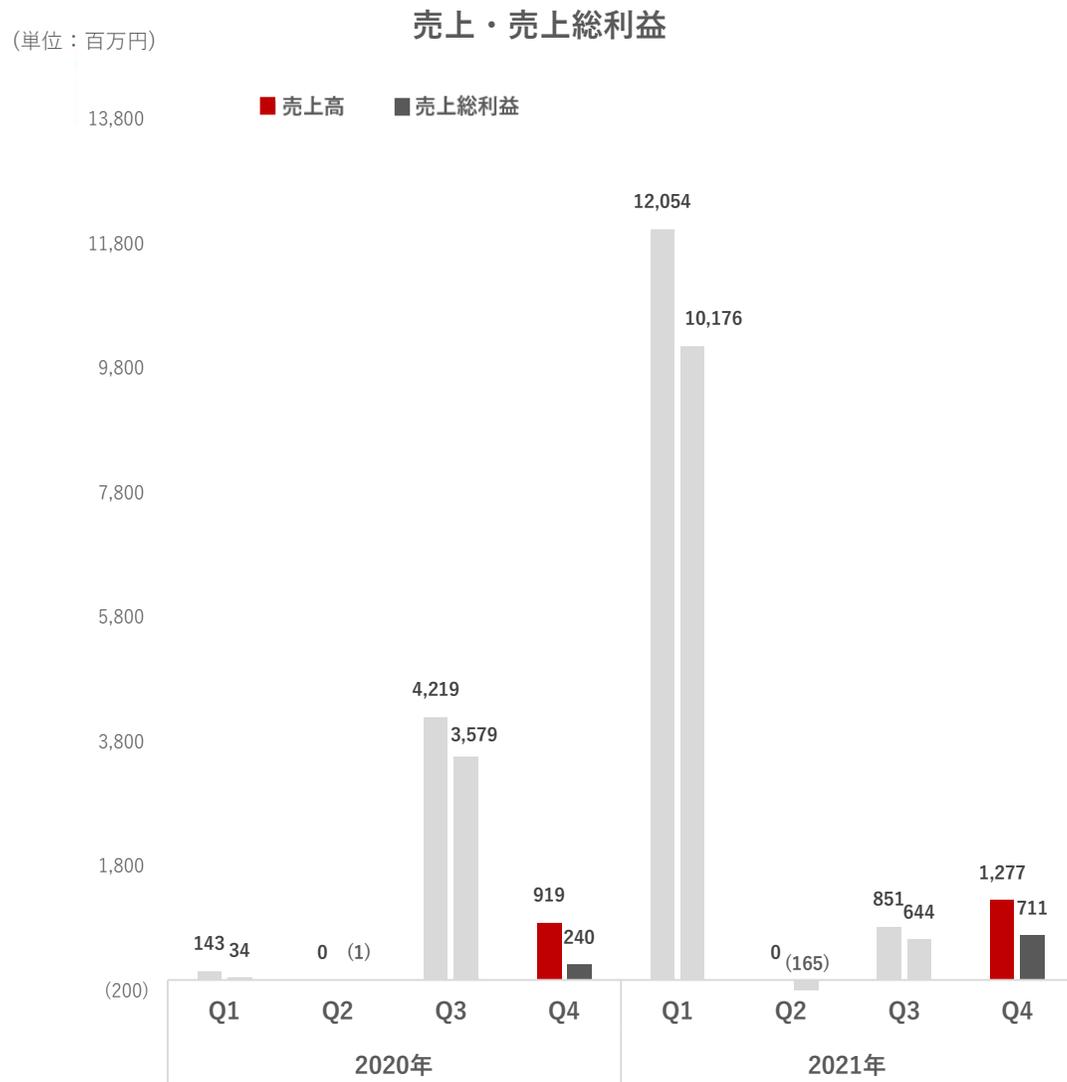


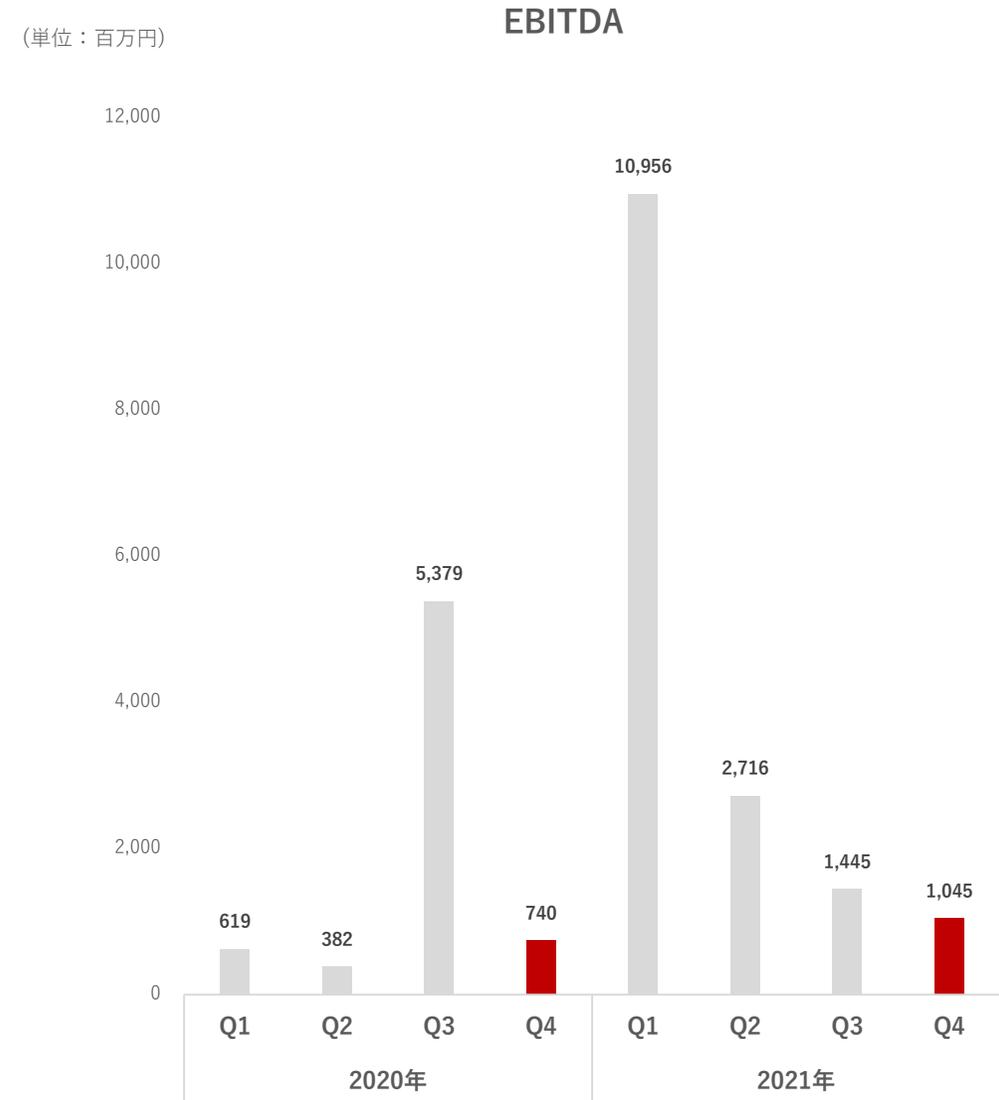
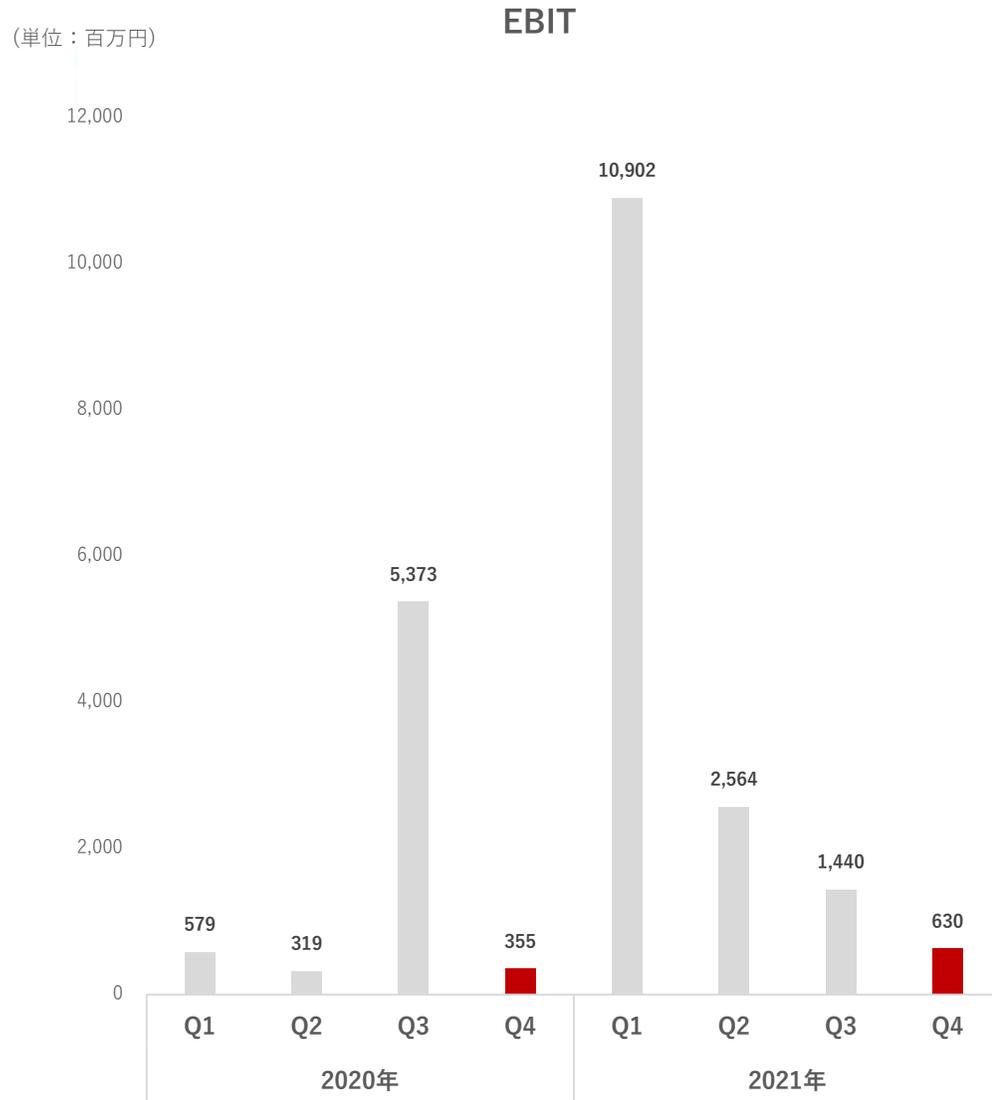
(単位：百万円)

## 売上総利益・売上総利益率



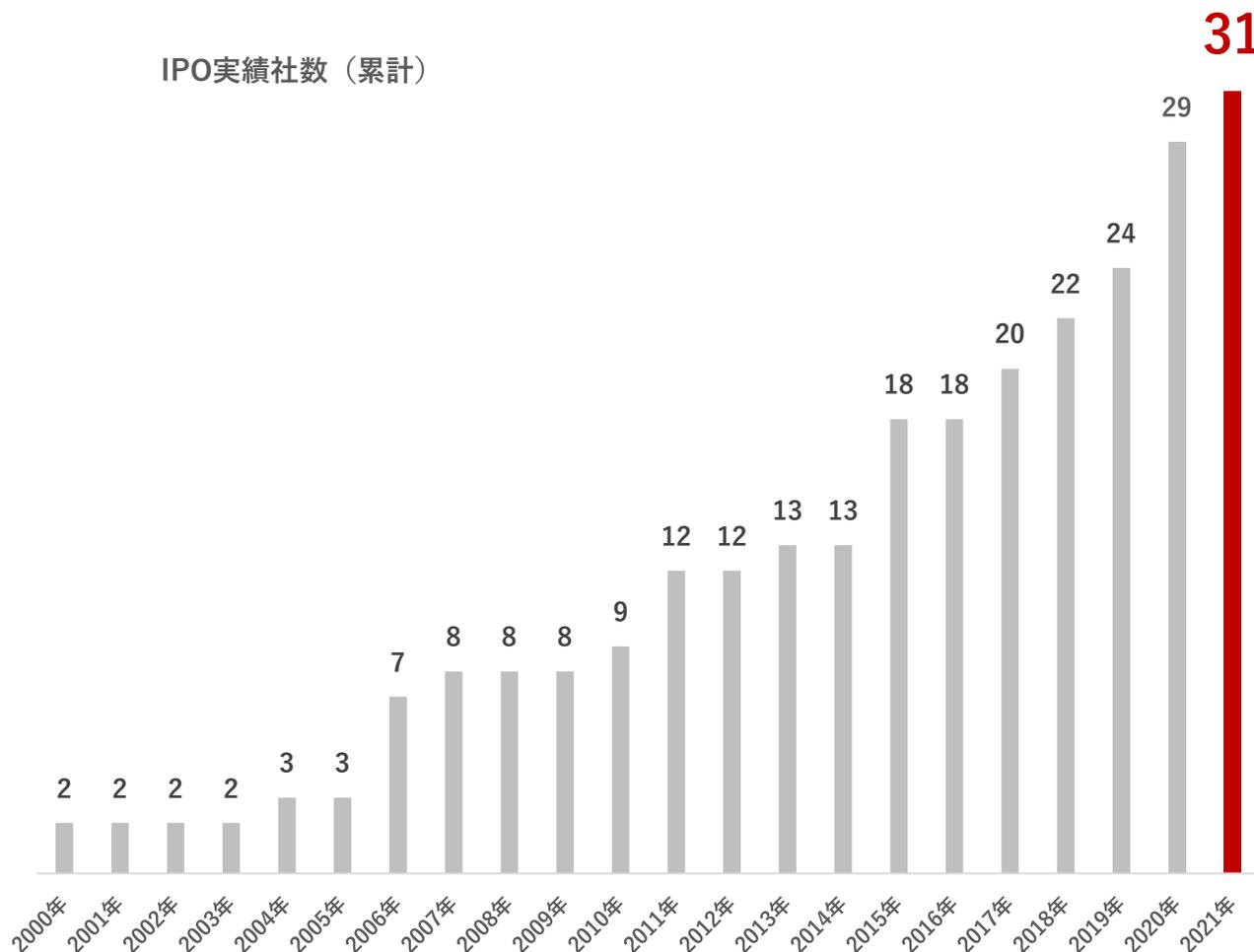






## 累計で31社のIPOを実現

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)

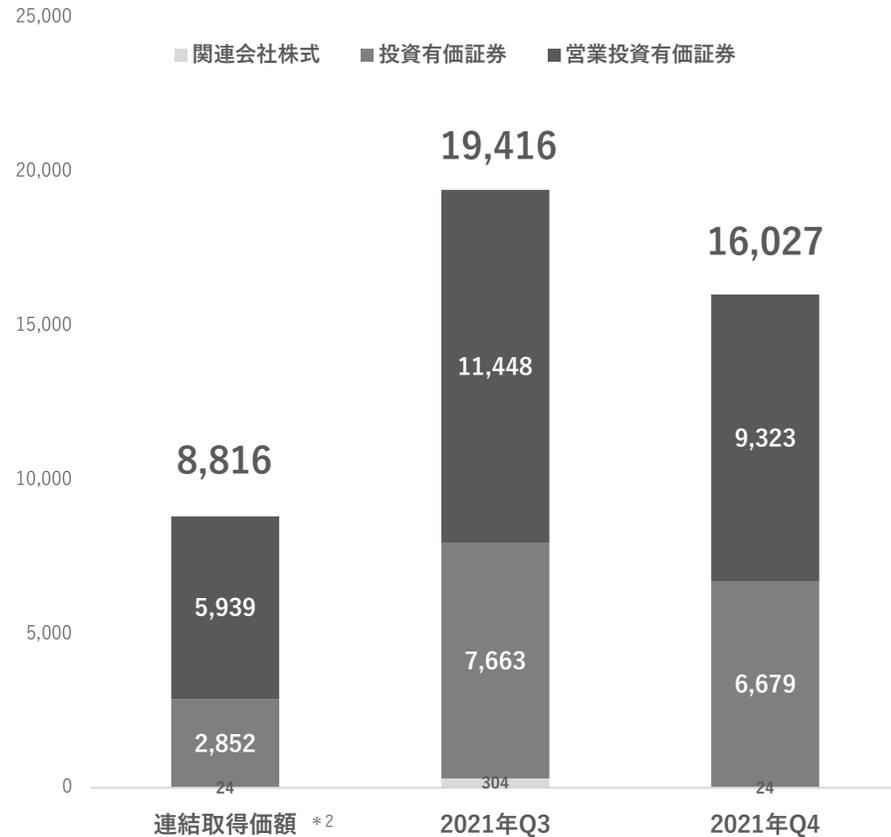
株式会社ジモティー  
(2020年2月)

株式会社スペースマーケット  
(2019年12月)

## 連結AUM

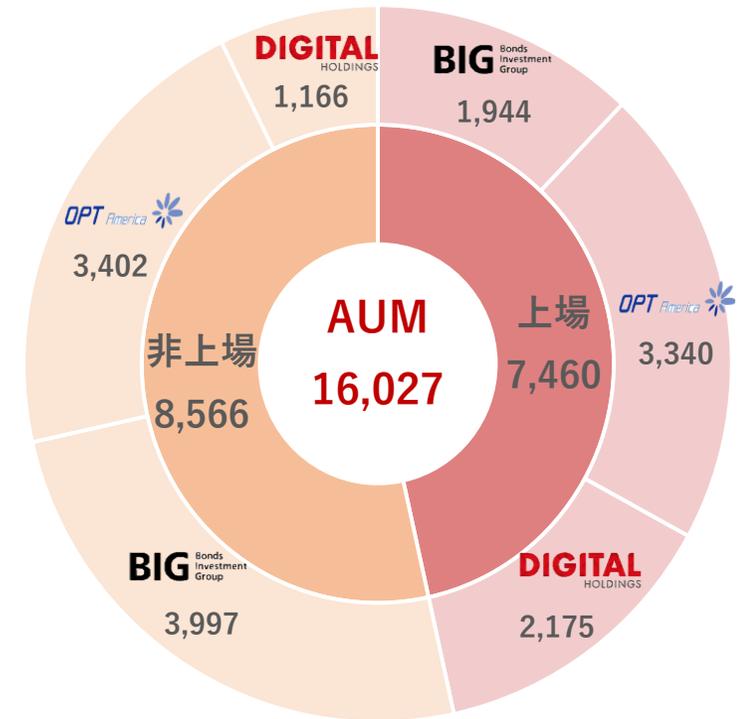
営業投資有価証券・投資有価証券の公正価値の合計額  
及び関連会社株式の帳簿価額 \*1

(単位：百万円)



## AUM内訳 (2021年Q4)

(単位：百万円)



\*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48億円となります

\* AUM算定定義詳細はP85

# 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

- 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12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12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12月末までの回収額と2021年12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