

Integrated Report

第29期 統合報告書

2021.10.1-2022.9.30



革新のとなりに、決済を

経営理念

社会の進歩発展に貢献する事で、
同志の心物両面の豊かさを追求する

市場を開拓・創造する強い意思と誠実かつ公明正大な
事業展開により、社会の進歩発展に貢献します。

同志とは、信じあえる高潔な役職員、お客様、
及びお取引いただいている事業関連者を指します。

当社役職員は、豊かな心、真の問題解決力、高い専門性を発揮し、
お客様と価値の交換を行う事により、心物両面の豊かさを追求します。

Global leadership

高い志を持った同志で、
日本を牽引し、
やがて世界に新しい
価値を示していく、会社。

Business model

30年スパンで成長し続ける、
世界のプロ投資家が
評価する、将来性が
突出して高い、会社。

Ownership model

若くしてチャレンジできる
=任せ、オーナーシップが
持てる=驚異的速度で
成長できる、会社。

“



取締役副社長
企業価値創造戦略統括本部
本部長
村松 竜

「GMOペイメントゲートウェイ第29期 統合報告書」発行にあたって

「第29期 統合報告書」は当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、財務情報と非財務情報を関連付けてご説明することで、ステークホルダーの皆様にご理解を深めていただき、対話を深めるツールとなることを目指しています。

本報告書は、巨大市場で事業領域を拡大し、2025年営業利益250億円を達成するための戦略を具体的に掲載しています。

また、実現に向けて何を重視するのかについて定量・定性両面からの解説に注力したほか、経営陣や社外取締役、パートナーの声とともに、当社が目指す価値創造をお伝えできるよう努めました。

当社は引き続き、皆様への適正な情報開示に一層努めてまいります。

”

編集方針

「第29期 統合報告書」は、業績や営業概況、経営戦略などの財務情報のご提供に加え、持続的成長を支える基盤としての「環境・社会・ガバナンス(ESG)」といった「見えない資産」である非財務情報を統合的にご紹介することで、当社が社会に対してどのような価値を提供し成長を継続しているのか、その企業価値向上のプロセスをわかりやすく報告する「統合報告書」として編集しています。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様へ、当社が長期的に企業価値を創造し、持続可能な社会の実現を目指し取り組んでいることをご理解いただければ幸いです。

作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しました。

また、ホームページの「サステナビリティ」において、より詳細なESG関連情報を掲載していますので、ご参照ください。

<https://www.gmo-pg.com/corp/sustainability/>

将来見通しに関する注意事項

本報告書の記載内容のうち、歴史的事実ではないものは、将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測であり、これらは現時点で入手可能な情報による判断及び仮定に基づいています。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、本報告書の記載とは異なる可能性があります。

開示体系



Contents

価値創造ストーリー

- 04 TOP MESSAGE
- 08 価値創造の歩み
- 10 価値創造モデル
- 12 4つの強み
- 14 主要事業／事業ポートフォリオ
- 16 サービスと注力分野
- 18 At a Glance
- 20 事業環境

価値創造の基盤

- 34 社外取締役座談会
- 38 サステナビリティ経営
- 40 環境
- 42 人材戦略
- 44 パートナーからの声
- 46 ガバナンス
- 48 役員一覧

事業戦略

- 22 全体戦略
- 24 GMOペイメントゲートウェイ
- 30 GMOイプシロン
- 31 GMOペイメントサービス
- 32 GMOフィナンシャルゲート

データ

- 50 財務情報
- 50 連結財務ハイライト
- 51 連結財務諸表
- 54 会社情報

本統合報告書における表記の定義

当社：GMO-PGおよび以下3社を含むその連結子会社、持分法適用関連会社から成る連結企業集団
GMO-PG：GMOペイメントゲートウェイ株式会社
GMO-EP：GMOイプシロン株式会社
GMO-PS：GMOペイメントサービス株式会社
GMO-FG：GMOフィナンシャルゲート株式会社
 パートナー：当社では、従業員に敬意を込めて接したいとの想いから、従業員をパートナーと呼称しております

TOP MESSAGE



**決済を起点に社会の革新を支援。
組織力により環境変化を乗り越え
持続的成長を図りながら、社会課題に取り組み
ステークホルダーへの価値を創出してまいります。**

代表取締役社長
相浦 一成

17期連続の増収増益を達成

2022年9月期は外部環境の大きな変化に直面した一年となりました。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への措置が解除され経済活動が徐々に正常化に向かう中、日常生活におけるオンラインでのショッピングが定着し、決済のキャッシュレス化も進みました。一方で、円安やインフレなどマクロ環境の急速な変化により個人消費など景気見通しには不透明さが漂っております。

このような容易ではない事業環境にありましたが、決済代行事業は注力市場に向けた決済の仕組みや国内外の大手企業に向けたサービス提供が進捗したことで堅調に推移し、当社の決済処理金額は11兆円

を超える規模となりました。金融関連事業は信用リスクの上昇に適切に対処しながら、後払い決済と海外企業に向けた融資ビジネスの拡大を進めました。また、2023年9月期以降の成長加速に向けた新たなサービスを創出いたしました。

以上の結果、2005年の東証マザーズ上場以来、17期連続の増収増益を達成することができました。

財務面では、不透明な環境への備えとなる資本基盤の増強を図ることができました。持分法適用関連会社でありタイを中心に決済代行事業を運営する2C2P Pte. Ltd.の全株式を譲渡し、持分法による投資の売却益等として約160億円を計上いたしました。これに伴い、海外進出から10年が経過し大きな成果を実現した節目として特別配当を実施しております。

これも株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の温かいご支援の賜物と深く感謝申し上げます。



事業領域の拡大による持続的成長

日本のEC市場及びキャッシュレス決済市場は、インターネット環境の整備や政府方針を受け拡大を続けており、当社はその成長を享受しながら事業を展開しております。しかしながら、当社は市場を上回る成長を追求しており、さらに大きな市場シェアの獲得に加え、新たなビジネスに挑戦し事業領域を拡大することで営業利益25%成長の継続を実現してきました。特に近年では、決済業務を通じて培った広範な業種のお客様に、業種特有の課題にアプローチするアプリケーションを提供し、決済業務にとどまらず請求や送金など幅広

「企業は人なり」、人を育て組織を強化

組織面では、100名を超える新たな仲間を迎え、着実に組織力の強化を図っております。一方で、過去2年

く顧客業務プロセスのデジタル化を支援しております。今後も複数のアプリケーションを業界内で水平展開し、更なる規模の拡大を図ってまいります。

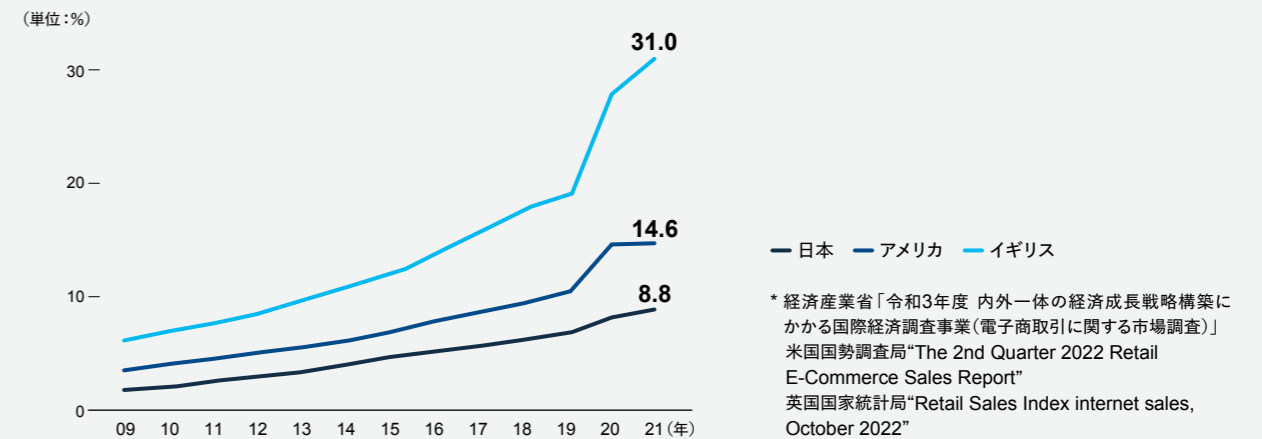
FinTech分野においては、決済のお客様の成長に資するサービスの拡大、新たなBNPL(Buy Now Pay Later)サービスにより長期分割払いや対面の領域への展開を進めてまいります。

また、歴史を遡ると事業領域の拡大においてM&Aという手法は極めて大きな成果を生んでおります。具体的な事例としては、2005年以降の小規模事業者向け市場、2010年以降の対面決済市場への進出は、GMO-EP、GMO-FGのM&Aが起点となっております。今後は事業創出の有効な手段としてもM&Aを積極的に活用してまいります。

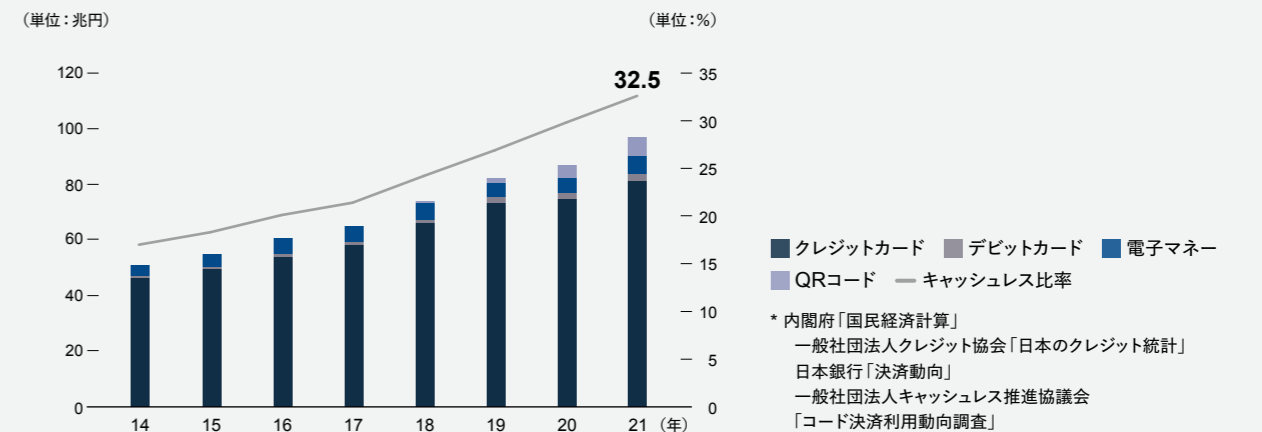
超にわたるコロナ禍による環境の中では、OJTや対面営業に制約があり若年層の成長に遅れが生じたと実感しております。想定外の出来事が次々と起こる社会情勢において、持続的成長の源泉である人材をパートナー全員で育て、環境変化を乗り越える強靱な組織をつくりあげることが極めて重要です。中期にわたる最優先課題として私の時間の多くを費やしております。

EC・キャッシュレスの進展

▶ 日本と欧米先進国のEC化率の比率



▶ 日本のキャッシュレス決済市場/キャッシュレス比率(対民間最終消費支出比)



サステナビリティ経営の推進

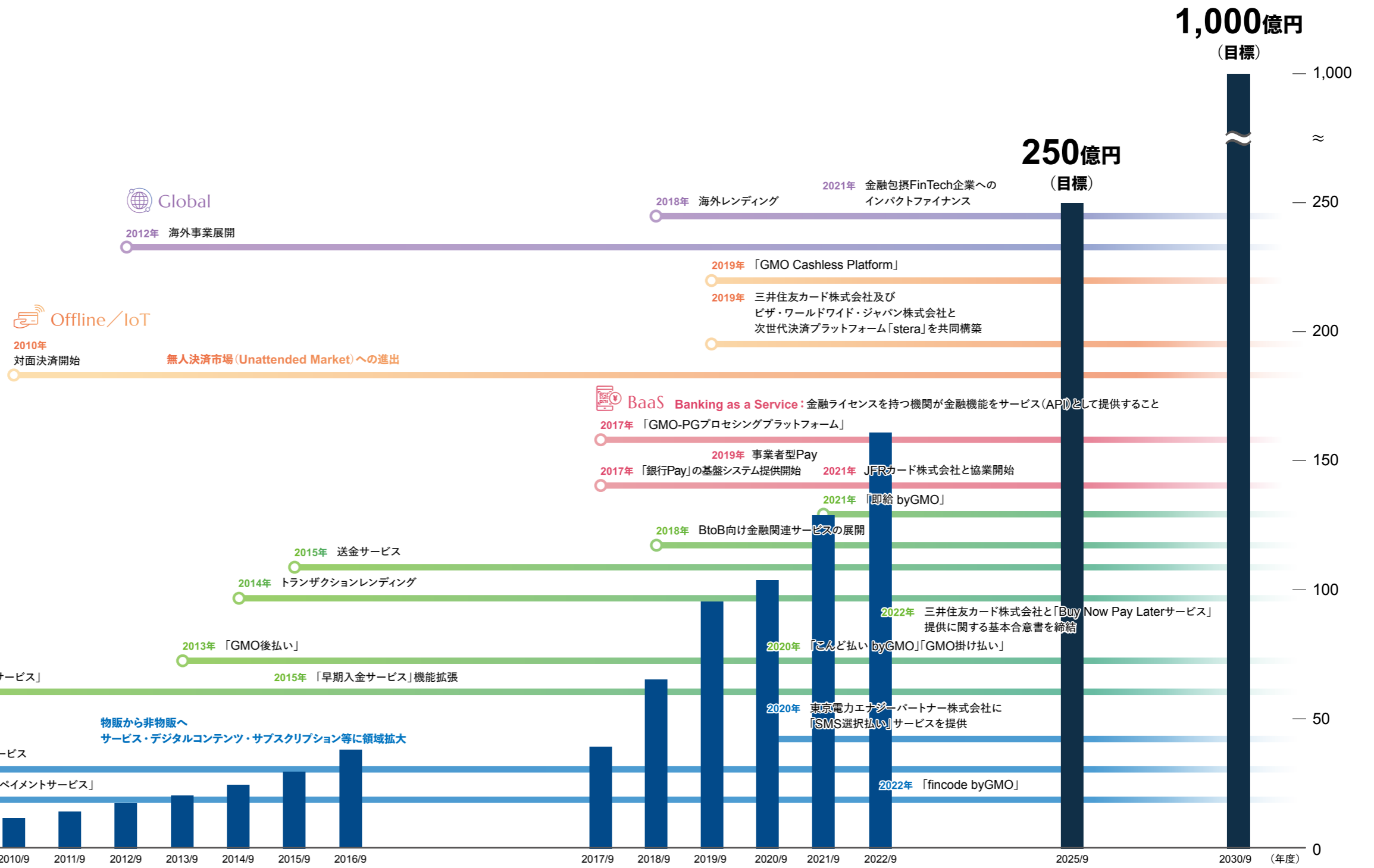
当社は商取引のEC化や決済のキャッシュレス化、ペーパーレス化など経済活動のデジタル化支援を通じ、本来的に環境負荷の軽減、脱炭素化に貢献する事業を運営しております。また、多様な決済手段や金融アクセスの提供を通じて金融包摂の実現にも取り組んでおります。社会の様々な課題に対して、決済や

金融技術を通じてイノベーションの創出を支援することで、当社の事業機会を拡大すると共に社会へ貢献してまいります。このような当社の取り組みを発信することで、外部よりいただくサステナビリティ経営に対する評価も徐々に向上しております。

引き続き、決済を中心に、お客様のサービスのデジタル化支援等による事業拡大と同時に、持続可能な社会の実現と進歩発展への貢献により、一層の企業価値向上を目指してまいります。株主並びにステークホルダーの皆様におかれましては引き続きご支援賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

価値創造の歩み

当社は、クレジットカード決済専門で事業を開始した後、事業領域を拡大し、現在では5つの注力分野において新たな市場を開拓しております。経営目標である2025年250億円、2030年1,000億円の営業利益達成を目指すと共に、これからも新たな価値を創造してまいります。



▶ 営業利益 (単位: 億円)

▶ 社会に提供する価値と果たす役割

	EC・オンライン化支援				DX支援			脱炭素社会への転換を支援	
主な世間の出来事	1997年 消費税 3%→5%	2008年 リーマンショック	2011年 東日本大震災	2014年 消費税 5%→8%	2019年 消費税 8%→10%	2020年 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19)の蔓延	2022年 感染症に係る 水際対策の緩和		

▶ 沿革

1995年 当社の前身、カード・コール・サービス設立	2010年 GMOフィナンシャルゲートがグループジョイン	2018年 GMO医療予約技術研究所がグループジョイン/米国法人設立
2000年 相浦 一成が代表取締役社長に就任	2012年 シンガポールにアジア統括拠点設立	2020年 GMOフィナンシャルゲートが東証マザーズ(現 グロース市場)に上場
2004年 GMOインターネットグループにジョインし、ペイメント・ワンと統合	2013年 GMOペイメントサービス設立	2021年 ビュフォートがグループジョイン
2005年 「GMOペイメントゲートウェイ」に社名変更/東証マザーズに上場/GMOイブシロンがグループジョイン	2015年 合弁会社であるSMBC GMO PAYMENT株式会社設立	2022年 ビュフォートを吸収合併/東証プライムに上場市場区分を変更/2C2P Pte. Ltd.の全株式を譲渡
2008年 東証一部に市場変更	2016年 東南アジアの大手決済事業者、2C2P Pte. Ltd.を持分法適用関連会社化	

価値創造モデル

経営理念

社会の進歩発展に貢献する事で、 同志の心物両面の豊かさを追求する

価値創造

稼働店舗数

142,396店*
2022年9月期末

連結決済処理件数

約48.6億件
2022年9月期

連結決済処理金額

約11.3兆円
2022年9月期

営業利益

162億円
2022年9月期

増収増益

上場以来17期連続

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



* 特定案件を含む同時期の稼働店舗数455,958店

株主

消費者

加盟店

決済会社/
事業パートナー

パートナー
(従業員)

自治体

地域社会

外部環境

▶ P.20-21

▶ キャッシュレス化

▶ オンライン(EC)化

▶ 消費行動/
販売形態の変化

▶ デジタル・トランス
フォーメーション
(DX)

▶ AI/IoT技術の進化

▶ 新型コロナウイルス
感染症
(COVID-19)

▶ 人口減少

▶ 景気変動

▶ 気候変動

▶ グローバル化

強み

▶ P.12-13

営業力

インダストリー毎に特化した組織力と提案力で、お客様と共にイノベーションを創出

開発力

高品質なシステムの開発・運用を内製化し、お客様の業務推進・変革を実現

サポート力

カスタマーサポートを内製化し、顧客視点の卓越したサポートを提供

投資力

優良スタートアップへの支援を通じて、新たな事業・企業価値を創造

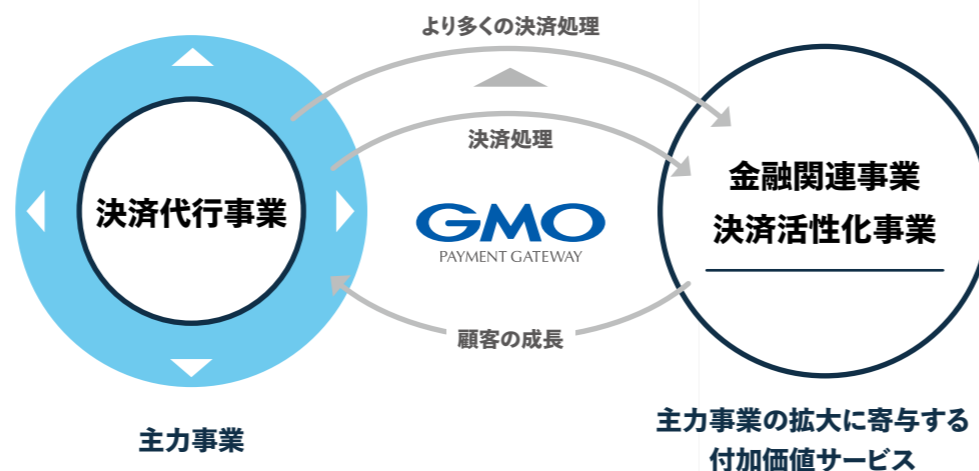
事業モデル

▶ P.14-15



商取引において必ず発生する「決済」のインフラを幅広い業界に提供

付加価値サービスが主力事業に還元し、
拡大を続けるエコシステム



サステナビリティ経営

▶ P.34-49



注力分野

▶ P.16-17



4つの強み ■ ■ ■ ■

▶ **営業力**

インダストリー毎に特化した組織力と提案力で、お客様と共にイノベーションを創出

▶ **開発力**

高品質なシステムの開発・運用を内製化し、お客様の業務推進・変革を実現

当社では、営業利益25%成長及び他社との差別化の源泉として4つの強みを強化しております。

圧倒的人材リソースにより業界毎の営業体制を構築し、各業界特有のトレンドや課題を捉えたソリューションを提案しています。加えて、サービスリリースからその後のサポートに至るまでパートナーとして寄り添うことで、お客様(加盟店)の成長を支援しております。

顧客理解と信頼関係をもとに、業界のリーディングプレイヤーと共に、新たな決済プラットフォーム展開などの戦略的な施策を構想・推進し、Win-Winの関係を実現しております。

▶ 幅広い業種・業態のお客様



▶ 営業人数

約**40**名 2011年9月末時点 ▶ 約**350**名 2022年9月末時点*

高品質なシステムの開発・運用を内製化し、当社の継続成長を支えています。品質、キャパシティ、可用性、セキュリティ、性能等を高いレベルで提供し続けるため、開発を担うシステム本部では、市場・技術の動向をいち早くキャッチし、変化する市場ニーズに応じています。近年では、高度化するお客様の要望に対して開発から携わり、業務の変革に必要なアプリケーションを提供しております。

▶ エンジニア人数

約**30**名 2011年9月末時点 ▶ 約**450**名 2022年9月末時点*

▶ 主な開発の実績

<p>2014年</p> <p>BtoB専用決済システム「Visa Business Pay」の構築及び運用・保守開始 新たなスマホ決済サービスアプリの開発</p>	<p>2017年</p> <p>金融機関向け「GMO-PGプロセッシングプラットフォーム」提供開始</p>
<p>2016年</p> <p>株式会社横浜銀行と「銀行Pay」を共同開発</p>	<p>2020年</p> <p>東京電力エナジーパートナー株式会社に「SMS選択払い」サービスを提供開始</p>

* 人数は、当社及び外部協業者を含む。

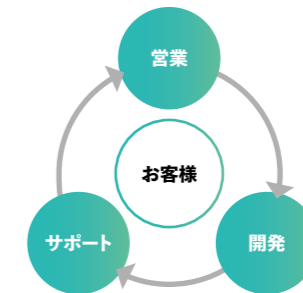
▶ **サポート力**

カスタマーサポートを内製化し、顧客視点の卓越したサポートを提供

カスタマーサポートを内製化し、お客様の問題解決に資するより良いサービスの提供に向けた改善を絶えず追求しています。営業、開発、サポートが連携し一貫して価値提供することで、お客様の成長に寄与しています。その結果、カスタマーサポートの対応力について、外部機関より最高評価を獲得しております。

また、経理財務、法務、人事総務それぞれの分野における経験豊富なプロフェッショナルが有機的に関わることで強みをさらに強化し、上場企業として安全性を担保しながら事業を推進しております。

▶ サポート体制図



提案から運用までお客様の成長に寄与

▶ 表彰実績

決済代行業界で唯一、HDI「五つ星認証」を2回連続取得



▶ **投資力**

優良スタートアップへの支援を通じて、新たな事業・企業価値を創造

当社は、新しい技術やコンセプトを打ち出し社会を変革していく優良なFinTech系スタートアップを全世界で発掘、戦略的出資や業務提携を通じて、成長を支援すると同時に当社自身の提供サービスの進化や新たなサービスの創出を図っております。

また、海外決済事業の構築に向けて、ASEAN地域を中心に各国のNo.1決済事業会社への投資を実行、パートナーとして関係を構築し、成長を支援しております。

その一環として、2013年1月より出資を開始したタイを中心に決済代行事業を運営する2C2P Pte. Ltd.は、その後の株式の追加取得により持分法適用関連会社として東南アジアを中心に着実に業績を上げておりましたが、今般、中国を拠点とする企業より本株式譲渡の打診を受け、譲渡価格が妥当と判断されたこと等により、2022年6月に全株式を譲渡し、持分法による投資の売却益等として約160億円を計上しました。

(詳細: https://www.gmo-pg.com/corp/newsroom/pdf/20220418_gmo_pg_ir_kaiji.pdf)

▶ 海外拠点及び出資先



* 当社がGPとして共同運営するVCファンド

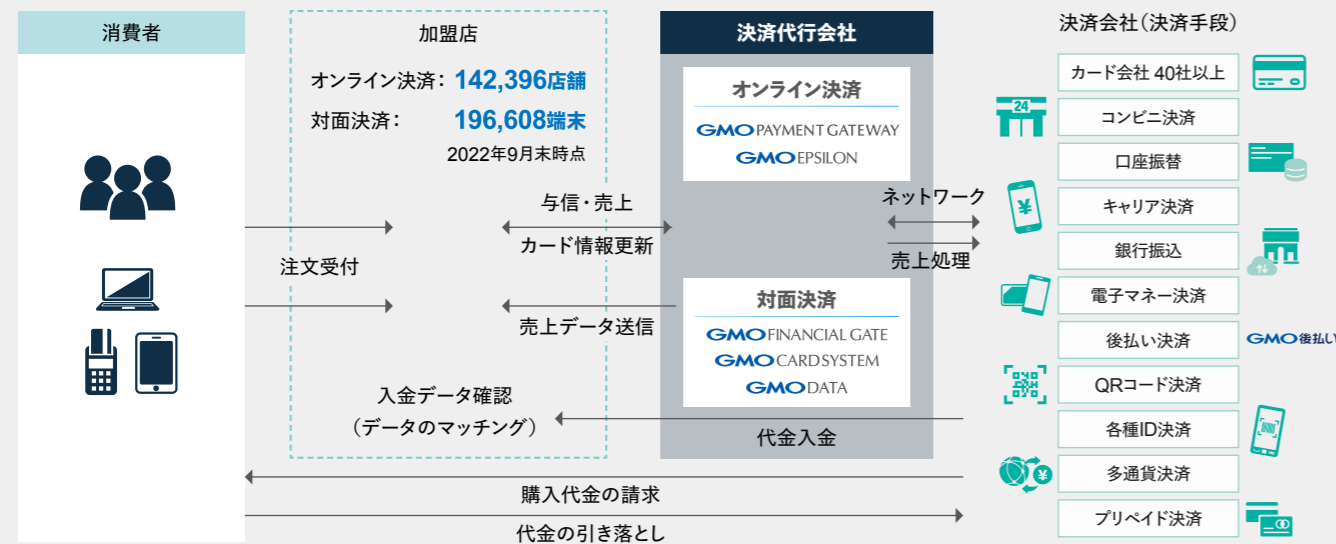
主要事業

当社は、コア事業である決済代行サービスを利用する加盟店に対し、売上拡大に貢献する付加価値サービス（金融関連サービス・決済活性化サービス）を提供しております。加盟店の決済処理が増大することで、当社のコア事業も拡大する「還流モデル」を確立しております。

決済代行業業

消費者がクレジットカード決済や後払い決済など様々な決済方法を利用できるよう、加盟店に対して総合決済システムを提供

▶ 決済代行サービスの仕組み



金融関連事業及び決済活性化事業

加盟店の成長、決済拡大に貢献する金融関連サービス及び決済活性化サービスを提供

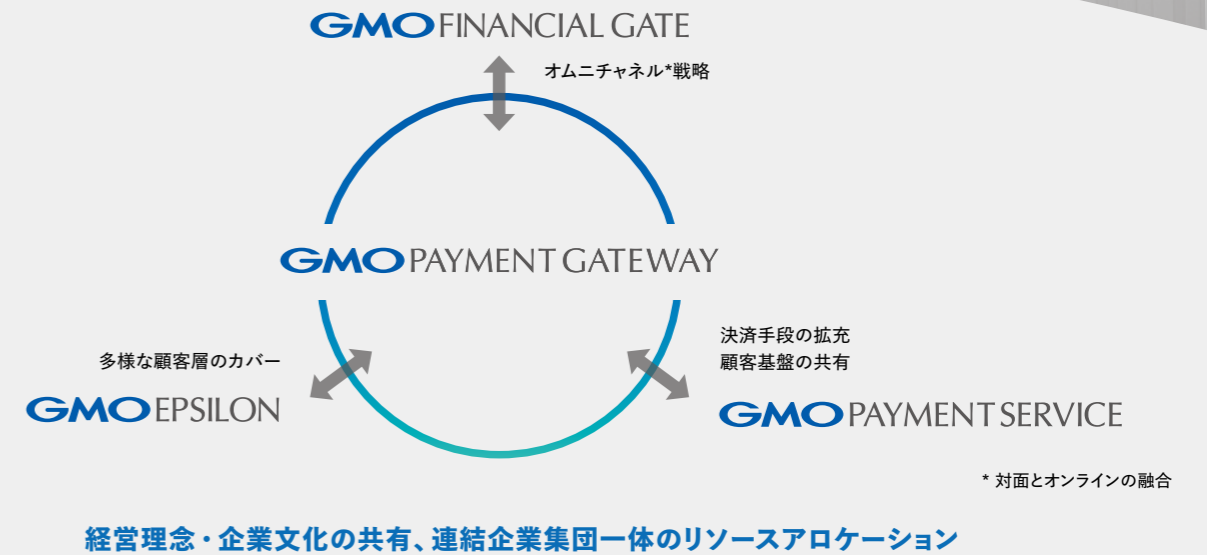
▶ 主要な金融関連サービス及び決済活性化サービス一覧

サービス名	GMO後払い/ GMO掛け払い	送金サービス	海外レンディング/ トランザクション レンディング	早期入金サービス	マーケティング 支援サービス
サービス内容	購入者の入金前に 売上金を払込	効率的かつセキュアな 送金・返金処理を実現	成長資金を融資	入金日を早め、 キャッシュ・フロー改善	加盟店の売上向上につな げるネット広告運用・分析

事業ポートフォリオ

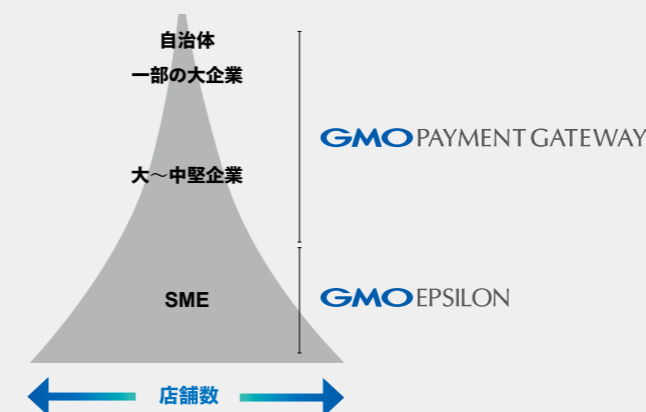
主要4社により、決済代行を中心に広範な領域で事業を展開しております。

GMOペイメントゲートウェイ連結企業集団



社名	GMO PAYMENT GATEWAY	GMO EPSILON	GMO FINANCIAL GATE	GMO PAYMENT SERVICE
主要事業	決済代行業業			後払い決済事業
	オンライン		対面	オンライン
主要顧客	自治体、大手～中堅企業	SME	対面店舗、 無人機器事業者	EC事業者、消費者
	非物販、物販	物販中心	非物販、物販	物販中心

▶ オンライン決済 加盟店規模別の営業体制



▶ 「GMO後払い」の仕組み



サービスと注力分野

暮らしのあらゆるシーンにおいて
当社のサービスをご利用いただいております



サブスクリプション
水の宅配や
ウェブサービス等の
定額のお支払い

デリバリー
家庭や職場への
出前等のお支払い

暮らしの中で
展開しているサービス

公金・公共料金
税金の納付や
電気・水道料金等の
定期的なお支払い



**各種サービスの
利用料**
旅行チケットや
レンタカー等の
お支払い

**キャッシュレス
対面における
現金を使わない
決済**

デジタルコンテンツ
動画・電子書籍・
ゲーム等コンテンツ
購入時のお支払い

セルフレジ
実店舗における
人を介さない決済

外出先でご利用
いただけるサービス

注力分野

- E-Commerce
- FinTech
- BaaS
- Offline/loT
- Global

E-Commerce

広義EC
日用品などの物販ECから、旅行やデジタルコンテンツ、公金・公共料金などの非物販ECまで、幅広い業種に決済ソリューションを提供し、企業のDXを支援



スマートフォンでのショッピング
いつでもどこでも、あらゆる決済手段を使って便利に決済

FinTech

FinTech
金融技術を活用した決済サービスを提供することで加盟店の売上成長に寄与するほか、コスト削減やキャッシュ・フロー改善を支援する付加価値サービスを提供



「GMO後払い」でのお支払い
クレジットカードを使わなくても、商品を受け取った後にお支払い

BaaS*

BaaS
金融機関や事業会社による、独自の金融サービスや決済サービスの提供において、より低コストかつスピーディーな展開を可能にするノウハウやシステム基盤を提供

* Banking as a Service: 金融ライセンスを持つ機関が金融機能をサービス(API)として提供すること。



「銀行Pay」の基盤システム
スマートフォンアプリを介した決済で、銀行口座から即時に引き落とし

Offline/loT

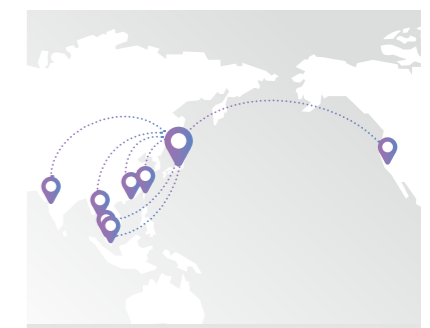
対面決済/loT
実店舗における決済のキャッシュレス化や無人化・省人化ニーズの拡大に対し、次世代決済プラットフォームや組込型ソリューション、決済センター機能を提供



オールインワン端末でのタッチ決済
1台ですべての決済手段を利用可能

Global

グローバル
経済成長とDX加速が重なるインド・太平洋圏の有力FinTech企業に対して投資を実行し、成長を享受しつつ、海外の最新知見を獲得



北米・東南アジア・インドに拠点配置
FinTech企業への投融資を通じ、グローバルに知見を還元

At a Glance

当社は、主要4社により決済を中心に広範な領域で事業を展開しており、事業を拡大していくために注力する分野を5つに定めて活動しております。



主に大手～中堅企業・自治体へのオンライン課金分野・継続課金分野の決済代行サービス、金融機関や事業者等に対するBaaS支援の拡大に注力。

2022年9月期においては、決済代行サービスは新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の対策が進み、行動制限が緩和されたことで、巣籠消費の需要に反動が生じ、一部物販の成長率が低下したものの、移動を伴う外出が増加したことから旅行やチケットの決済が伸長。また、巣籠消費におけるインターネット利用の定着に伴い、日用品、デジタルコンテンツや公金・公共料金等のオンライン決済も増加。また、BaaS支援では、決済のキャッシュレス化やDXニーズの拡大を捉え、「GMO-PGプロセッシングプラットフォーム」のサービスの拡大により、成長が加速し収益貢献。

E-Commerce

- PGマルチペイメントサービス
 - 都度課金(物販・デジタルコンテンツ等)
 - 継続課金(公金・公共料金等)
- マーケティング支援サービス
- SSLサービス ■ 配送サービス

FinTech

- 即給 byGMO ■ 送金サービス
- GMO BtoB早払い ■ 早期入金サービス
- トランザクションレンディング

BaaS

- 「銀行Pay」基盤システム
- GMO-PGプロセッシングプラットフォーム

Offline/ IoT

- GMO Cashless Platform

Global

- Z.com Payment(海外決済サービス)
- 海外レンディング



主にSME事業者へのオンライン課金分野・継続課金分野の決済代行サービスの拡大に注力。

2022年9月期においては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の対策が進み、行動制限が緩和されたことで、巣籠消費需要の反動が生じ、売上成長率が低下。成長回復に向け、パートナー戦略や非物販領域の拡大による新規顧客獲得の施策を推進。2022年5月よりスタートアップ向けにオンライン決済インフラ「fincode byGMO」の提供を開始。

E-Commerce

- イプシロン決済サービス
- fincode byGMO
- メディカル革命 byGMO
- 配送サービス

FinTech

- Cycle byGMO
- GMO BtoB早払い
- トランザクションレンディング
- 送金サービス
- 早期入金サービス



後払い決済サービスを提供。BtoC EC取引向けサービス「GMO後払い」とBtoB取引向けサービス「GMO掛け払い」の拡大に注力。2022年9月期においては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の対策が進み、行動制限が緩和されたことで、巣籠消費需要

FinTech

- GMO後払い
- GMO掛け払い

の反動が生じたものの、パートナーとのアライアンス強化などの施策効果により回復基調。2023年春に三井住友カード株式会社とGMO-PG及びGMO-PS共同でのBNPLの新サービスを開始する予定。



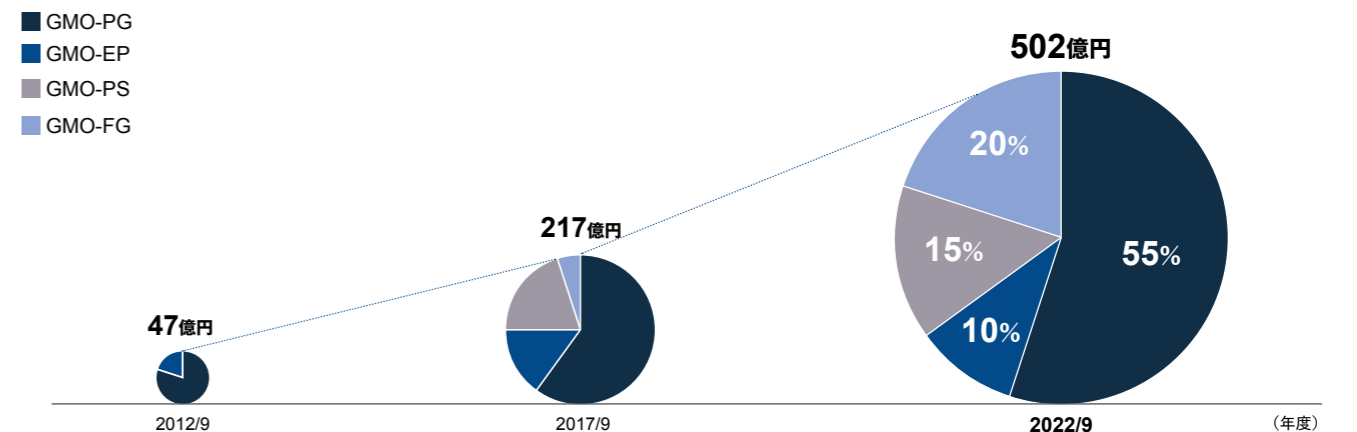
対面分野における決済代行サービスの拡大に注力。2022年9月期においては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大の影響を受けていた加盟店の取扱件数・金額が回復。対面キャッシュレス決済市場が拡大する中で、次世代決済

Offline/ IoT

- 対面決済
 - 有人決済
 - 無人(IoT)決済

プラットフォーム「stera」端末の販売が好調に推移し、決済処理件数・金額が拡大。また、注力市場である自動精算機や券売機等の無人決済市場(Unattended Market)での案件の受注も順調に進捗。

▶ 主要各社 売上推移*12



*1 各連結会計年度の連結売上高を記載。
*2 2016年9月に持分法適用関連会社であったGMOフィナンシャルゲート株式会社を子会社化(現 連結子会社)

事業環境

社会の課題や変化に直面する 顧客の革新を支援

多様な課題を抱える社会情勢下、ダイナミックに変化する事業環境において、課題や変化をオポチュニティと捉え、持続的成長を目指します。

課題や変化に直面する当社顧客に対して、当社のアプリケーションインフラの提供を通じて革新を支援。広範な顧客基盤と多様なソリューションにより、膨大な中長期成長オポチュニティを捉えます。



- ### 当社の機会、取り組み
- ▶ 「SMS選択払い」による請求業務のペーパーレス化
 - ▶ セルフレジなど決済・会計のスマート化による店舗運営の省人化
 - ▶ 生体認証決済導入によるスマートシティの実現
 - ▶ オンライン予約・決済の標準化による遠隔診療の推進
 - ▶ 宿泊や観光施設へのキャッシュレス導入によるインバウンドへの対応
 - ▶ キャッシュレスやDXによる脱炭素化支援
 - ▶ 公共交通や自治体におけるキャッシュレス推進による地域活性化
 - ▶ 古い商習慣・商流を可視化・合理化し、今の社会に適合した商流へ変革
 - ▶ オンラインECやデリバリーの決済のデジタル化により消費行動の多様化に対応
 - ▶ 金融包摂FinTech企業へのインパクトファイナンスを推進
 - ▶ 「即給 byGMO」による採用強化を通じた労働力不足への対応
 - ▶ 決済データの利活用によるパーソナライズしたマーケティング

全体戦略

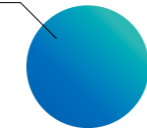
■ 事業領域の拡大による成長モデル

当社は、裾野の広い決済領域において、新たなビジネスに挑戦し、事業領域を継続的に拡大することで持続的な成長を実現しております。クレジットカード決済からスタートし、様々な決済手段を取り扱うマルチペイメント、公金・公共料金の決済処理へとサービスを拡大し、その後連結各社を通じて後払い決済事業や対面決済領域に進出いたしました。近年は、決済・FinTechの知見を強みに決済周辺を含むDX支援やグローバル事業を加速しています。また、GMO-PGのみならず主要連結各社で事業領域の拡大を推進し、営業利益25%成長の継続を目指します。

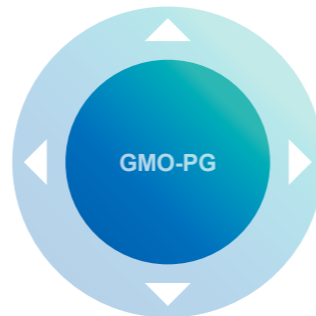
GMO-PGの成長軌跡と同様 各社において事業領域の拡大を推進

GMO FINANCIAL GATE

▶ P.32-33



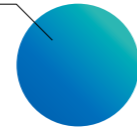
● 対面決済



● 金融関連事業

GMO EPSILON

▶ P.30



● SME領域

GMO PAYMENT SERVICE

▶ P.31



● 後払い決済



● マルチペイメント、非物販EC

GMO PAYMENT GATEWAY

▶ P.24-29

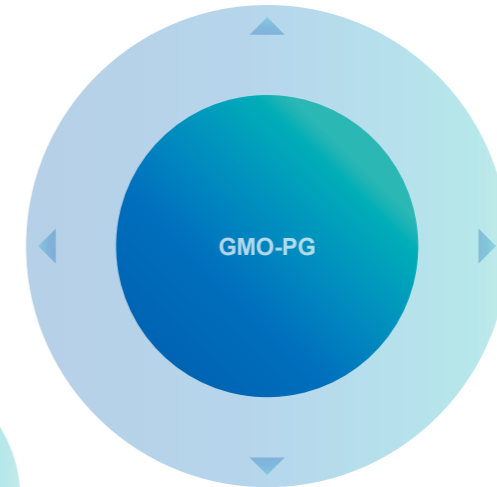


成長領域 クレジットカード決済

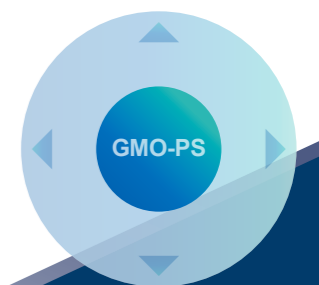
● 無人(IoT)決済、公共機関、付加価値サービス



● 非物販EC、BtoB-EC

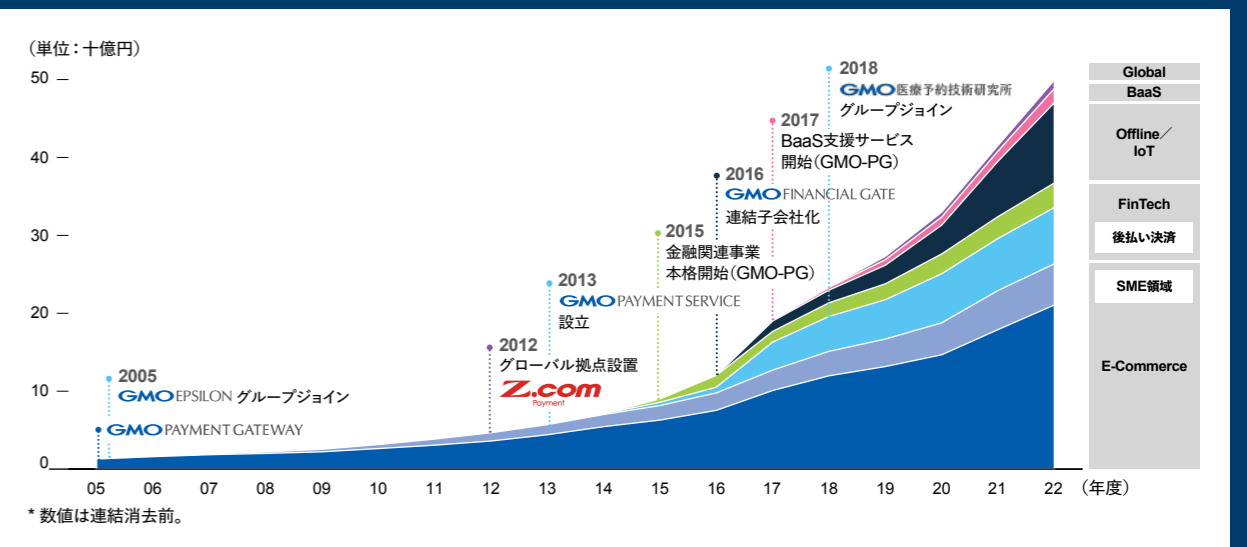


● DX支援、BaaS支援、グローバル



● 長期分割/対面、BtoB-EC

■ 事業領域毎の売上収益



M&Aの活用を含め
新領域への進出により高成長を継続

ビジョン

オンライン決済を軸に、国内外の
お客様のDXを支援し、
成長と成功に貢献する
イノベーション・パートナー

上席専務執行役員
イノベーション・パートナーズ本部 本部長
小出 達也



ビジネスモデル

当社の収益(手数料)は、

- ・ サービス導入時等ワンタイムでいただく収益(イニシャル)
- ・ 定期的/定額でいただく収益(ストック)
- ・ 決済処理件数に応じ定額でいただく収益(フィー)
- ・ 決済処理金額に応じ料率でいただく収益(スプレッド)

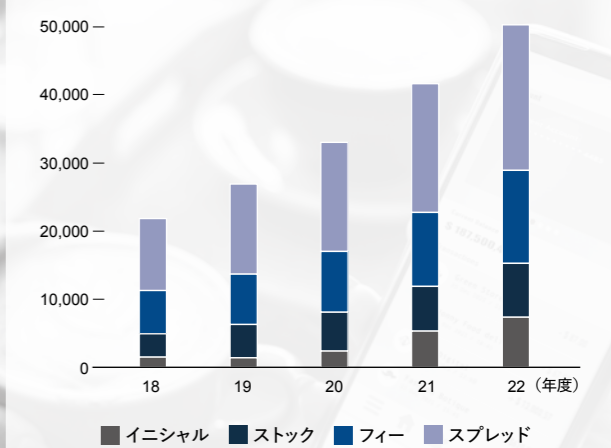
という4つのビジネスモデルに分類されます。

特にスプレッドは当社が加盟店開拓をする契約形態(代表加盟店契約)から発生する収益であり、連結売上収益の4割以上を占め成長を牽引しております。

当社は決済代行業をコア事業としながら、決済代行サービスを利用する加盟店に対し、売上増加に貢献する金融関連サービス・決済活性化サービスを提供することで、当社が関わる加盟店の決済処理件数・金額をさらに拡大させる「還流モデル」を確立しております。

▶ ビジネスモデル別連結売上収益

(単位:百万円)



High Value/High Volume戦略の推進

当社の連結決済処理金額が11兆円超となり、事業規模が拡大する中、2025年9月期の連結営業利益目標250億円の達成を見据え、最大のプロフィットセンターであるイノベーション・パートナーズ本部を中心に、今後も高成長を継続する体制を構築し、より効率性の高い営業活動を推進すべく、質量両面から利益を追求する営業戦略及びKPIを策定いたしました。

大手企業向け営業戦略(High Value戦略)では、業種別に組織された体制のもと課題解決型提案営業を推進してまいります。各業種特有の課題に対するソリューションを踏まえた決済プラットフォームやアプリケーションを構築し、業界トップ企業から業界内及び近接セクターへの展開を図ると共に、提供するアプリケーション数の拡大により、大手顧客の売上構成比を2025年40%まで引き上げを目指します。

加盟店数拡大戦略(High Volume戦略)においては、資料請求から発注、納品までのリードタイムを短縮するため、社内でKPIを設定し効率的な加盟店数の拡大及び顧客分散を図ります。

当期においては、物販ECにおけるコロナ特需の反動や物価高・金利上昇に伴う民間消費全般の低迷等、社会環境の変化の見通しが不透明となっておりますが、このような環境下だからこそ、お客様の課題に寄り添い、共に社会の変革を実現するパートナーとしての強固な存在であり続けられるよう、組織力・営業力をさらに強化してまいります。

大手企業向け営業戦略 (High Value戦略)

業種別の課題解決型提案営業の推進

- ・ 大手顧客比率を拡大: **2025年4割**を目標
- ・ 提案型案件の増加: **全体の5割**を目指す

加盟店数拡大戦略 (High Volume戦略)

分業と専門化により営業生産性**30%向上**

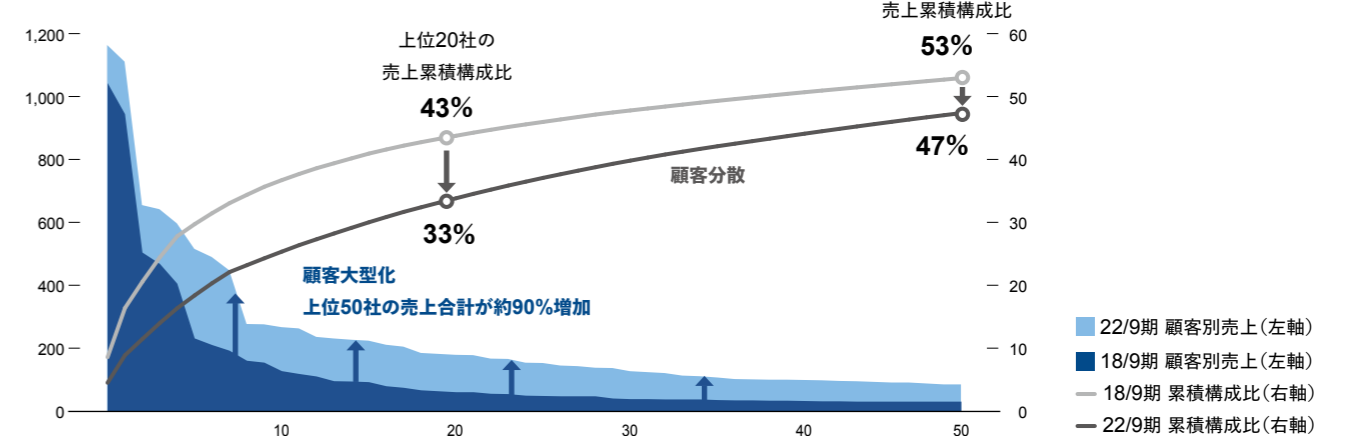
顧客規模拡大と顧客分散

当社は営業体制を業種別/企業規模別に組織し、顧客大型化と顧客分散を進めてまいりました。その結果、2022年9月期は顧客の上位50社の売上合計が2018年9月期と比較し約90%増加(顧客大型化)する一方、同顧客の売上累積構成比

は47%に低下(顧客分散)しております。今後もHigh Value/High Volume戦略の推進により、更なる事業規模拡大と収益安定化を図ってまいります。

▶ 2018年9月期vs2022年9月期 顧客別売上及び累積構成比(上位50社)

(単位:百万円/%)



E-Commerce



公共料金等“サービス領域のEC化”を深耕し、市場平均を上回る成長ペースを継続

事業環境と成長戦略

広義EC領域の中心となるBtoC-EC(消費者向け電子商取引:2021年市場規模20.7兆円*)市場は、スマートフォンの利便性の高まりや、物流改革の進展等により今後も高成長の継続が予想されます。また、BtoC-EC統計に含まれない物販以外のサービス・コマースや、税金等の公金・公共料金等非物販領域における決済のオンライン化も着実に進行しております。加えて、BtoB-EC(企業間電子商取引:2021年市場規模372.7兆円*)市場におけるビジネス展開にも大きなポテンシャルがあります。さらに近年ではDX、キャッシュレス化といった社会のトレンドが加速し、様々な領域でサービスのデジタル化が進展しております。

このような事業環境のもと、当社は新たな決済手段の取り込みやセキュリティの強化、DX推進によるコスト削減やビジネスモデルの転換等といった、加盟店の様々なニーズに対応するソリューションを提案し、各業種に適したアプリケーションを構築、展開することで、社会課題の解決や発展に寄与すると共に、市場の成長率を上回る高成長を継続してまいります。特に、保険や不動産、医療といった生活に密着した分野等、未だオンライン化していない領域のEC化及びDX支援に注力してまいります。

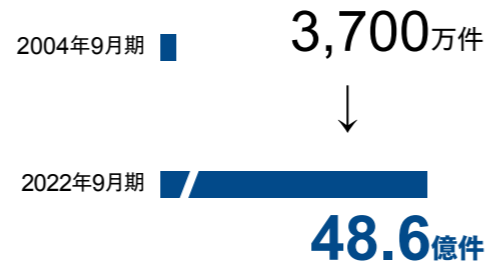
* 経済産業省「令和3年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」

稼働店舗数*1

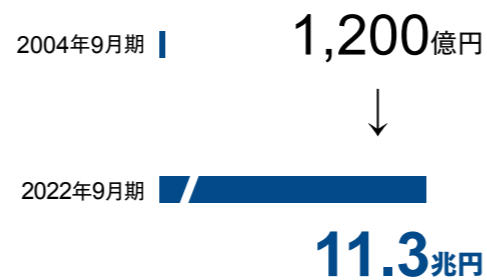


*1 稼働店舗数はGMO-PG・EP、連結決済処理件数・金額はGMO-PG・EP・PS・FGの数値
*2 特定案件を含む同時点の稼働店舗数455,958店

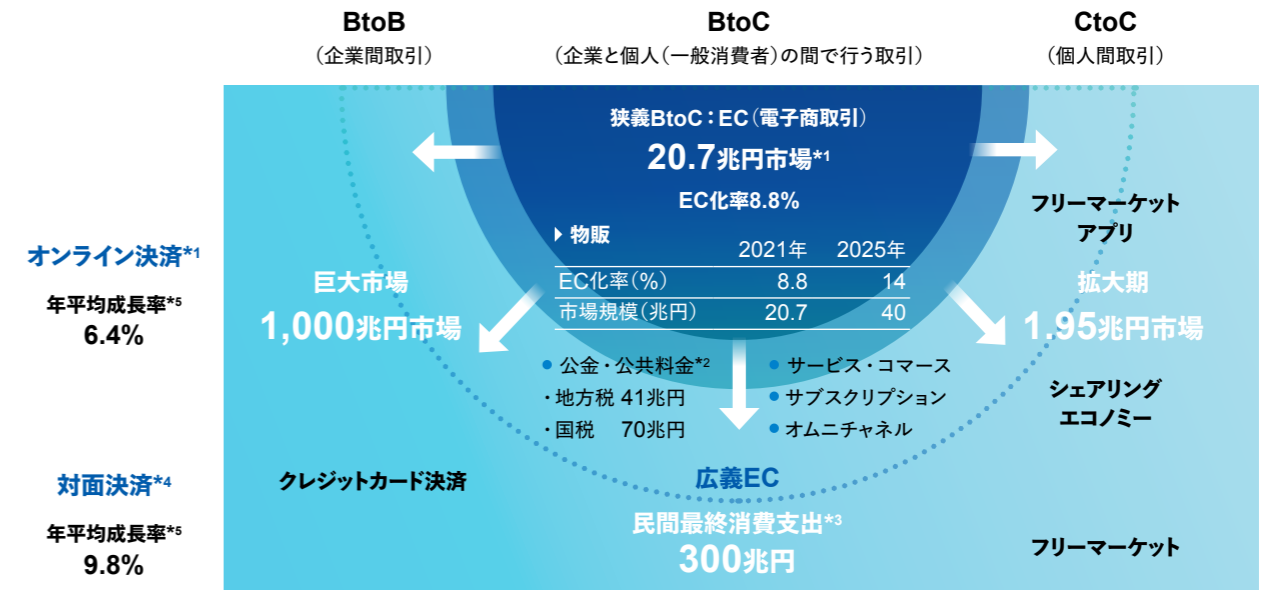
連結決済処理件数*1



連結決済処理金額*1



日本のキャッシュレスの進展と共に拡大する当社のビジネス



*1 経済産業省「令和3年度 内外一体の経済成長戦略構築にかかる国際経済調査事業(電子商取引に関する市場調査)」、2025年は当社予測
*2 総務省「国税・地方税の税収内訳(令和4年度地方財政計画)」 *3 THE WORLD BANK “Household final consumption expenditure(current USD)”
*4 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2019」、矢野経済研究所「2022年版 国内キャッシュレス決済市場の実態と将来予測」
*5 年平均成長率:2017年から2021年の5年間

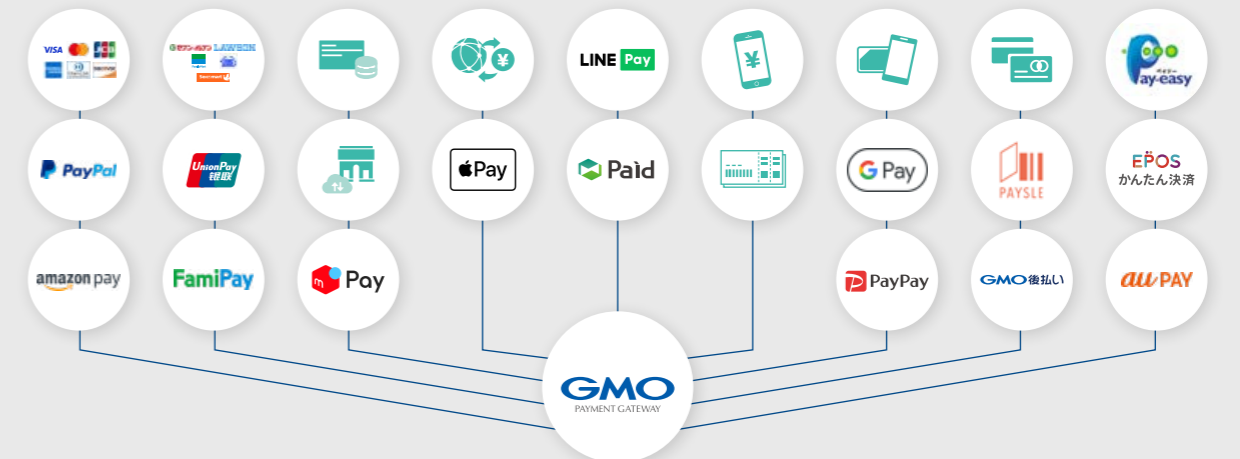
TOPIC

公金・公共料金分野において、新たなスマートフォン決済を提供

2022年10月より、東京都水道局の新アプリにPayPay、au PAY、LINE Pay、FamiPayの4つの決済手段の提供を開始いたしました。また、2022年12月より、国税庁における6つの決済手段に対応したスマートフォン決済専用サイトを提供するなど、公金・公共料金分野でのスマートフォンサービスの拡充に取り組みました。

「PGマルチペイメントサービス」に「au PAY(ネット支払い)」を追加

「PGマルチペイメントサービス」は、クレジットカード決済をはじめ、様々な決済手段を一括して提供する総合決済サービスです。複数の決済手段や機能を一つの管理画面で一元管理できるだけでなく、決済手段ごとの締め日や入金日が統一できるため、入出金管理の手間も軽減できます。2022年2月には、当サービスをご利用のEC事業者は「au PAY(ネット支払い)」を他の多様な決済手段と合わせて、一括してECサイトに導入・管理することが可能となりました。



BaaS



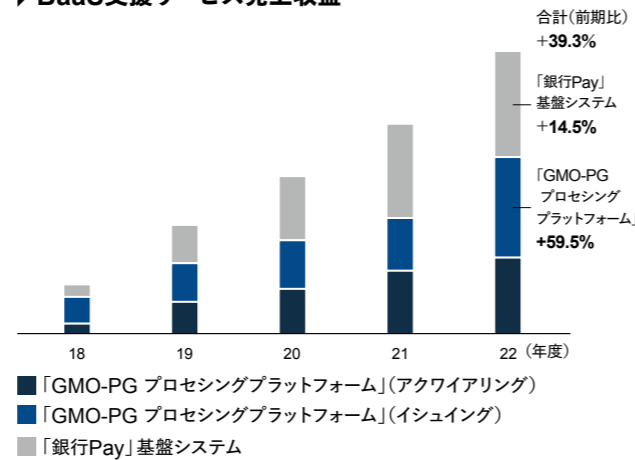
金融機関のサービス提供を支えるインフラのラインナップを拡充

■ 事業環境と成長戦略

銀行やカード会社等の金融機関はキャッシュレス社会を創出するため、金融機能をサービスとして提供するBaaS(Banking as a Service)の取り組みを強化しており、当社ではこのBaaSを支援する「GMO-PG プロセッシングプラットフォーム」を2017年より提供しております。金融機関に加え、顧客基盤を有する事業者がキャッシュレス事業を強化、または新たに立ち上げる場合、事業開始までのスピードを求められながらも、セキュリティ対策への多くの投資・システムの安定性が求められます。これらのニーズにお応えし、2022年4月より「GMO-PG プロセッシングプラットフォーム」の機能を強化し、金融サービス展開にかかるコストの削減に貢献しております。また、2023年10月には、当社を含む4社の協業によって革新的なクレジットカード発行システムを提供予定であり、低コストかつスピーディーなカード発行をASPサービスとして実現いたします。

今後も、金融機関や事業者のBaaSへの取り組みを支援することで、キャッシュレス社会の進展に貢献してまいります。

▶ BaaS支援サービス売上収益*



FinTech



資金需要や資金移動など多様なニーズに応え、お客様の成長を支援

■ 事業環境と成長戦略

当社では、従来の金融サービスでは充足されない資金需要、資金移動のニーズを捉え、主に決済代行サービスの加盟店に対して、キャッシュフロー改善に資する早期入金サービスやレンディングサービス、個人口座への振込や返金などを代行する送金サービスのほか、給与前払いサービス「即給 byGMO」等のFinTechサービスを提供しております。特に、早期入金サービスは多くの加盟店にとって必要な機能であり、相応の資金ニーズに応えられることが大手企業に選ばれるための条件となっております。また、巨大なBtoB市場における決済ビジネス拡大への足掛かりとして、企業間取引における金融サービスを戦略的に拡充させており、売り手事業者向けのサービスである「GMO BtoB早払い」「GMO BtoB売掛保証」に加え、コロナ禍における未払いリスクの増大を捉え、買い手

事業者向けの「GMO BtoB支払保証」を提供しております。FinTechサービス拡大のため、2015年の第三者割当増資による80億円を皮切りに、ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行により、2018年には約175億円、2021年には約210億円の資金を調達いたしました。この資金を有効活用し、インフレ等のマクロ環境下における加盟店ニーズに応えるサービス創造及び収益性の高いサービスへの資産シフト等を推進し、お客様の成長を支援してまいります。

また、2022年9月期第4四半期においては、「即給 byGMO」が、人手不足を背景とした採用力強化のニーズを捉え、売上前年同期比約4.5倍と堅調に拡大いたしました。



取締役副社長
企業価値創造戦略統括本部 本部長
村松 竜

Global



ビジョン 投融資を通じてインド・東南アジアや北米の有望FinTechスタートアップの成長を支援し、金融包摂を推進

■ 事業環境と成長戦略

拡大を続ける世界のEC市場、なかでも5.5兆米ドルもの経済規模を持つ東南アジアやインドを含むアジア圏において成長スピードが加速しております。またBtoC-ECプレイヤーとそれを支えるオンライン決済代行企業が急成長した時代から事業環境は大きく変化し、今後の10年は、より大きなBtoB-ECやそれを支えるクレジット提供者の役割が重要性を増し、与信や融資、サプライチェーンファイナンス等のビジネスが急成長を果たすものと考えております。すなわち、EC市場の拡大において必要な基盤が決済機能からクレジット提供機能へとシフトする動きが加速し、当エリアがFinTechサービスの主戦場になるであろうと予想しております。

当社は、米国およびアジア各国の有力FinTechスタートアップに、投融資を通じた成長支援を行っております。融資ビジネスにおいては、新規案件は小規模からスタートし、経過を見て好調な企業に対しては中型大型に増額していくという方針のもと、年率10%以上のリターンを得ております。当期は有名なアジアFinTech企業への新規融資が開始されるなど

アジアでの金融サービスが66.3%増と全体を牽引した結果、グローバルビジネス全体では売上51.7%増、営業利益227.5%増となりました。投資活動においては、10年スパンでの相場環境を判断しつつ投資と回収の判断をしております。当期は持分法適用関連会社であった2C2P Pte. Ltd.等の海外投資先売却に伴い約169億円の利益を計上することができました。不透明な経済状況の中、ターゲット企業のバリエーション動向を見たうえで融資、あるいはマイノリティもしくはマジョリティ投資などのアプローチ手法を選択してまいります。既に現状において新たな有望スタートアップ、特にシンガポールとインドにおいて投融資先の開拓が進んでおり、数年後に融資残高が現在の3倍以上となるまでパイプラインを積み上げてまいります。10年を経過した海外事業における多くの実績の結果、当社認知度も上昇しており、将来的にはアジア市場において当社が支援するFinTechユニコーン数を現在の数倍以上に引き上げてまいります。

TOPIC

経済成長とデジタル化の加速を背景に、東南アジア・インドでは高成長のFinTech企業が多数出現しております。当社はインド拠点を開設するなど現地における活動を強化し、マイクロファイナンスには引き続き支援を継続、当期にはインドネシアの農家に対してテクノロジーを活用し運転資金や農業技術の支援を行う農業セクター向けFinTech企業や、インドの小規模EC事業者に対して収益ベースの資金調達手段を提供するレンディングプラットフォーム企業に新たに融資実行いたしました。社会が大きく発展する中で、資金供給ギャップの解消や金融包摂の実現を担う高成長FinTechスタートアップへの投融資を拡大し、収益基盤の強化を目指してまいります。



ビジョン

GMOイプシロンは
「決済」を軸にSME領域の
Webサービス業界を圧巻する
イノベーターへ

GMOイプシロン株式会社
代表取締役社長
田口 一成



ビジョン

決済代行から決済事業へ
後払いからBNPLへ
物販ECにとどまらず
あらゆる領域に後払い決済を

GMOペイメントサービス株式会社
代表取締役社長
向井 克成



事業環境と成長戦略

ECの利用が広く普及する中で、低コストかつスピーディーにEC事業をスタートしたいという事業者のニーズに応えるべく、GMO-EPにおいてはオンライン決済の中でもSME領域の加盟店に特化し、初期費用無料で簡単に導入できる決済サービスを提供しております。近年、EC市場は巣籠消費により大きく成長したものの、足元では物販ECを中心にその反動を受けた停滞が見られます。再び成長トレンドに回帰するとともに市場に左右されない収益構造を実現するため、従来のSME領域

の物販EC加盟店だけでなく、サブスクリプションやプラットフォーム型ビジネス等の幅広い領域での新規獲得加盟店数の増加に注力し、パートナー戦略の強化及びあらゆる加盟店のニーズに応える新規事業の開拓を推進しております。2022年5月からはスタートアップ向けに機動性及び拡張性の高いオンライン決済インフラ「fincode byGMO」の提供を開始しており、今後も「決済」を軸にお客様のイノベーションを支援してまいります。

TOPIC

2022年5月より、新たにスタートアップ向けにオンライン決済インフラ「fincode byGMO」の提供を開始いたしました。本サービスは、スタートアップの課題に応えるべく、エンジニアファーストで設計され、豊富な開発支援コンテンツやお客様のビジネスに精通したチームによる開発と運用のバックアップを提供し、短いリードタイムで決済を導入していただけます。今後も、利用者の声を積極的に取り入れながら、時流に合わせた開発アセットのアップデート等を高頻度で実施してまいります。



事業環境と成長戦略

「GMO後払い」は2013年のサービス開始以来、多くの加盟店、ご購入者にご利用いただいております。後払い決済は、クレジットカードを持たない、使いたくないという方々に人気の決済手段であり、従来の決済手段ではアプローチできない消費者を取り込むきっかけとなります。現金決済に代わる利便性の高い決済手段として、成長余地の大きい市場と捉えております。その中で、更なるサービス強化のため、2023年春より新たな後払い決済サービスの提供を開始いたします。現在の

「GMO後払い」の機能を拡張し、欧米を中心に利用が拡大しているBNPL(Buy Now Pay Later:今買って後で支払う)と呼ばれる決済サービスに発展させることで、加盟店における顧客体験の向上と売上機会の最大化を実現いたします。従来は物販ECの加盟店を中心にご利用いただいておりますが、今後はデジタルコンテンツやサービス等の非物販ECにも領域を拡大し、収益拡大を図ります。加盟店のニーズに応える決済サービスを提供し、お客様の成長に貢献してまいります。

TOPIC

2023年春に、三井住友カード株式会社とGMO-PG及びGMO-PSの共同でBNPLの新サービスの提供を開始する予定です。当社が培ってきた後払い決済サービスのノウハウとシステム基盤をベースに、三井住友カード株式会社が培ったクレジットカード事業の与信・分割払いのノウハウを加えることで、これまでにない新しいBNPLのサービスを事業者・利用者の双方に提供いたします。具体的には、長期の分割払いや決済プラット

フォーム「stera」の基盤を活用した対面の後払いなどの提供を予定しており、国内No.1のBNPLサービスを目指してまいります。



ビジョン

水平×垂直展開により
業種業態に依存しない
加盟店開拓を推進
実績構築が次の案件獲得に
プラス作用する好循環を形成

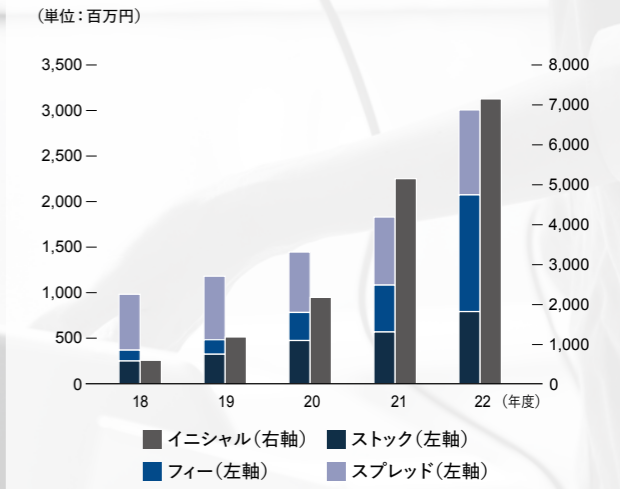
GMOフィナンシャルゲート株式会社
代表取締役社長
杉山 憲太郎



ビジネスモデル

GMO-FGは対面決済分野を担っており、5つの注力分野においては、Offline/ IoT分野においてビジネスをしております。当分野における当社の収益(決済端末代金及び手数料)は、
 ・決済端末販売による収益(イニシャル)
 ・定期的/定額でいただく収益(ストック)
 ・決済処理件数に応じ定額でいただく収益(フィー)
 ・決済処理金額に応じ料率でいただく収益(スプレッド)
 という4つのビジネスモデルに分類されます。
 現時点の対面決済分野における収益構成はイニシャル収益が7割、ストック型収益(ストック+フィー+スプレッド)が3割となっておりますが、2022年9月期の売上収益前年同期比はイニシャル収益+38.6%に対し、Re-Openingという環境変化もありストック型収益+62.9%とトランザクションベースの収益成長率が高まってきております。

▶ GMO-FG/CASビジネスモデル別売上収益



事業環境と成長戦略

政府によるキャッシュレス化の推進のもと、対面決済市場は高成長を続け、当社のビジネスチャンスも増大しております。また、あらゆる身の回りのモノがインターネットにつながるIoTの進展や、労働人口減少等の外部環境の変化により、Unattended Market(=自動販売・サービス機市場の総称)拡大の潮流は一層加速しており、当社が関わりうる対面キャッシュレス市場の規模は、2025年に128兆円規模に拡大することを想定しております。
 対面キャッシュレス決済プラットフォームにおいては、主に①決済端末②決済センター③決済代行のサービスを幅広い業種の加盟店へ提供しております。特に大手加盟店においては、加盟店社内システムと当社決済センターのデータ連動や省人化・無人化、独自ポイントによる決済対応等の様々な

ニーズがあります。これらを実現するため、垂直展開として、エンジニアリングを駆使しリテンションの高いプラットフォームを構築しております。さらに、これらのソリューションアセットを活用し、他業種・他加盟店への水平展開に注力し、対面キャッシュレス市場の拡大を牽引してまいります。また、三井住友カード株式会社、ビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社と当社の3社協働により構築した事業者(加盟店)向け決済プラットフォーム「stera」はRe-Opening効果もあり順調に拡大し対面決済のキャッシュレス化に貢献しております。

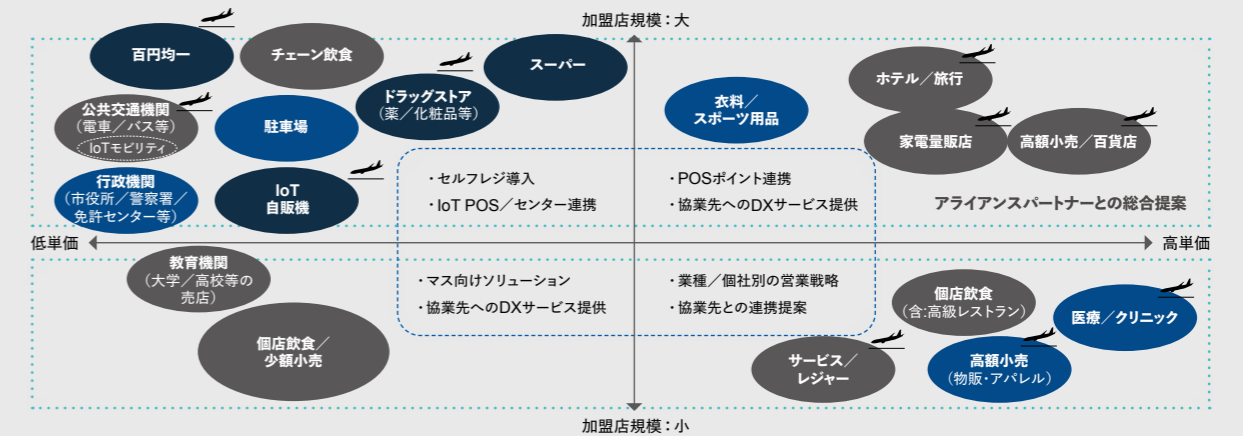
* 一般社団法人キャッシュレス推進協議会「キャッシュレス・ロードマップ2019」、矢野経済研究所「2022年版 国内キャッシュレス決済市場の実態と将来予測」に基づき当社推計

TOPIC

日本国内における新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の新規感染者数は依然一定の水準で推移しておりますが、足元では新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受けていた旅行/ホテル関連加盟店の決済取扱高が緩やかに回復傾向に向かっています。当社では、業種に偏りのない加盟店ポートフォリオを構築しており、多くの旅行/ホテル関連加盟店にも当社

キャッシュレス決済プラットフォームをご利用いただいております。現時点においては主に国内需要を中心とした決済取扱高の回復と見ておりますが、足元の円安や新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の収束を見据え、インバウンド需要の回復により決済取扱高拡大が見込まれる加盟店への支援に注力しております。

高インバウンド需要 ● コロナ逆風 ● コロナ追風 ● 中立



社外取締役座談会

持続的成長、中長期的な企業価値向上を支えるガバナンス機能の発揮



社外取締役
吉田 和隆

社外取締役
岡本 和彦

社外取締役
外園 有美

社外取締役
甲斐 文朗

新たなガバナンス体制に移行して1年が経ちました。社外取締役監査等委員の皆様にお集まりいただき、ガバナンスの視点や当社の魅力についてお話しいただきました。

まずは、社外取締役としてのご自身の役割をどのように捉えているか、どのような視点から経営を監督しているか、お聞かせください

岡本 総会の場で一言ご挨拶するときに申しあげるのは「少数株主の立場に立つこと」。社外取締役、特に監査等委員は少数株主の利益を毀損しないような政策を執行部が執っているか監視することが大切です。また、当社は決済という経済の非常に大事なインフラを担っています。このプラットフォームが滞るようなことがあると、消費者や企業活動に大きな影響を与えてしまいます。ここをしっかりと見ていくスタンス

です。一方、大きく成長しているFinTech業界で優秀な人材を確保することが難しい状況にあり、成長継続における課題と考えています。このような点を決済会社の経営を担った経験から確認し、指摘しています。

外園 公認会計士の視点から、リスク管理の面において、J-SOX法や3線ディフェンス（業務執行部門、管理部門、内部監査部門のそれぞれがリスク管理を担う体制）、関連会社管理などについて重要性を伝えています。監査役会から監査等委員会に移行したことで有価証券報告書など法定開示に対する態勢強化を検証する役割があるため、会計士として重点的に行っていきたいと考えています。

吉田 私はこれまで、IT関連のハード・ソフトウェアメーカー、システム・インテグレーター（以下、Sler）、そしてプラットフォームである当社の事業に関わってきました。これらのキャリアを通じて、プラットフォームにはビジネスモデルや人材育成面において、強みがあると感じています。一方で、注視すべき点も多々あります。第一はIT統制の確立と運用です。自社でプラットフォームとしてのシステムを保有するオンプレミスの運用方式に加え、クラウドの活用にあたり、新たにガバナンス上考慮すべき点があります。第二にはサイバーセキュリティの強化です。経営の目線でこれらの点をどのように捉えているか、重点的に検証する必要があります。第三はシステムの品質を維持し、重要障害を減らすことです。年々、障害の発生は確実に減少していますが、引き続き注視していく必要があります。近年は更なる視点としてプロジェクト管理に注目しています。今後、ビジネスを拡大する上で、新たな個別システム開発の必要性が増加し、プロジェクト管理のスキルが一層重要になります。QCD（品質、コスト、納期）を維持すること、それを支える人材の育成が肝要と思います。

甲斐 日本銀行では、経済分析や金融市場調節など金融政策に関連した仕事や日本銀行法改正時における組織、人事・給与の見直し、全銀ネット等の決済システムの監視等に携わってきました。また、金融機関の審査を通じて信用金庫からメガバンクまで規模や性格が異なる様々な金融機関の経営を目にしてきました。その後、社会的にコーポレート・ガバナンス強化の取り組みが進む中で他社の監査役や社外取締役を経験しております。当社は決済に関連した信用供与や海外融資等の金融業務を行っているほか、資金の運用や調達も大きくなってきているので、金融業務に関わるノウハウで貢献したいと考えています。また、事業の規模、領域が急速に拡大し、株式市場でのプレゼンスも高まってきているので、それに見合う形で内部統制がブラッシュアップされていくよう執行部と議論を深めていきたいと考えております。

次に、当社の強みをどのように捉えているか、今後への期待についてお聞かせください

岡本 プラットフォーマーとSlerの違いは、Slerは例えるならば狩猟民族、大きなプロジェクトを獲ることで大きな利益を上げます。それに対して、プラットフォームは農耕民族と例えられるでしょう。継続的にサービスを提供し、お客様の効率化や価値向上のお手伝いをするなど耕していくことで毎年収穫物を得られる、継続的な収入源という大きな強みがあります。狩猟民族は大きいものを獲りたいという考えが先行して、往々にして農耕民族的な発想が持てないと私は思います。

吉田 そうですね。Slerはビジネスがプロジェクト単位であり、大きな案件の失注や一つのプロジェクトで赤字を出すリスクがあります。一方、プラットフォームは開発から運用に至るサービスを通じ、中長期的に収益を得ることができません。半面、Slerはそのような緊張感の中でプロジェクト管理の能力を高めており、当社も常に緊張感を持って、プロジェクトを運営するメンタリティを養っていく必要があります。

甲斐 当社は、クレジットカード決済専業から事業を拡げ、今はプラットフォームとしても活躍していますが、それに満足せずさらに次の展開を目指す成長意欲の高い企業だと思います。社会インフラとして決済を止めないことやコンプライアンス面での要請に応えるなど重い社会的責任を求められる中で、営業利益25%成長を長期にわたって継続していることは特筆すべきことだと思います。個別の取引案件は執行部に任せる会社が増えていると思いますが、当社では経営会議だけでなく、取締役会でも、一つひとつの重要案件について社長をはじめとした経営陣が攻めと守りの両面から専門的かつ的を射た指摘をしています。守りを固めながら25%成長を実現し、株主との約束を守り続けていることは、全体として



社外取締役 監査等委員会委員長
指名報酬委員会委員長

吉田 和隆

日本アイ・ピー・エム株式会社執行役員、株式会社JSOL常務執行役員技術本部長などの要職を歴任。2016年12月に当社社外監査役、2021年12月に当社社外取締役に就任。

統制の取れた組織になっている証左であり、成長意欲の高さと共に特筆すべき強みとして大切にしていってほしいですね。

外園 組織に目を向けますと、経理部や法務部などの管理部門において会計士や弁護士など専門性を有する人材が増え、順調に組織整備が進んでいると感じています。過去からの積み上げと新たな人材の確保がしっかりできているからだと思えます。

岡本 マクロの視点からは、当社が立脚するビジネス領域はまだまだ成長の余地が多くあります。日本のキャッシュレス決済比率はまだ3割程度ですが、韓国を見ると9割。日本もキャッシュレスが普及し始めており、8~9割まで進むと考えるとまだまだブルーオーシャン。その中で先頭を走っており、この地位を維持する事業開発を継続できれば、この点は楽観的に見えています。

最後に、当社の持続的成長に向けて、取り組みを強化すべき点についてお聞かせください

吉田 内部統制システムがどのように整備され、運用されているかが重要です。当社の内部統制システムは整備・運用上の概念として、3つのカテゴリーから成り立っていると認識しています。第一は内部統制の全体管理、第二はリスク管理委員会に代表される全社リスク管理、第三は3線ディフェンスの推進です。このように整備された内部統制システムの実効性を高めていくことが、今後の重要な課題です。例えばリスクの網羅性の観点から、部門固有のリスクを全社としてどのように捉えていくか、意思決定部門において内部統制の視点がしっかり浸透して議論されるよう、注視したいと考えています。システム部門では、他社で発生したシステム上の課題が当社で発生する可能性や、発生時の対応策を常に検証していますが、今後は、将来起こり得る出来事を想定し、先んじ



社外取締役 監査等委員 指名報酬委員

岡本 和彦

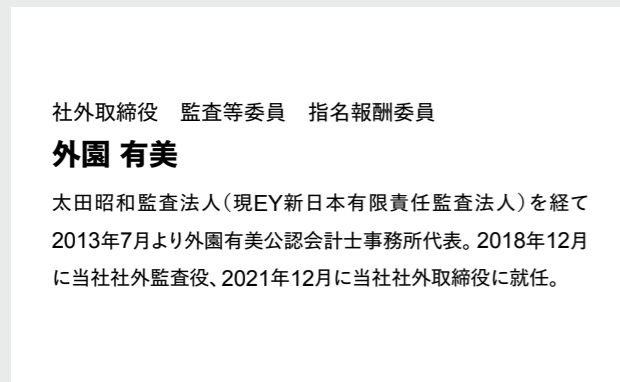
アメリカン・エクスプレス・ジャパン株式会社GNES部門日本・韓国担当副社長、ビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社代表取締役などの要職を歴任。2017年6月に当社社外監査役、2021年12月に当社社外取締役に就任。

て主体的に対策を策定するプロアクティブな管理が重要だと思います。

岡本 同感です。特にセキュリティ対策においては、プラットフォームは行政などの要請に先行して対処していくことが重要だと考えています。転ばぬ先の杖として、何をしておくべきか一段と検討する必要がありますね。

外園 内部統制の観点からは、この規模にしては経営陣の目が隅々まで行き届いており、しっかりガバナンスを効かせることができていると思います。ただし、今後も25%成長を実現し、さらに組織が大きくなっていくにあたっては、例えば現場と経営陣との間における体制の厚みを増やすなど、もっと階層別の組織体制を整備していく必要があり議論を深めたいと考えています。

甲斐 成長や変化のスピードが速いだけに、組織のあり方という面でも大事な時期に来ていると感じます。変化の中での課題対応を会社の中だけの価値観で進めると、適切とは言えない判断をしてしまうケースがあるため、社会的には、社外取締役を活用する流れにあるのだと思います。当社でも監査等委員会設置会社に移行して社外取締役の人数が増えると共に、社外取締役である監査等委員が取締役会での意思決定に加わるようになりました。その中で社内の価値観と社外の感覚をうまくマッチさせる活動が求められます。取締役会の前に勉強会が開催されたり、執行部幹部と話す機会が多く設けられたりしており、社外取締役は、会社や業界の理解を深めながら、それぞれの専門性と社会全体の常識的な感覚を持って議論に参加するようにしています。コミュニケーションが深化しているフェーズにあり、ガバナンス機能の強化に向け順調に前進していると感じています。こうした活動を通じて組織運営の面でも色々工夫し、高い目標に挑戦し続けていきたいですね。



社外取締役 監査等委員 指名報酬委員

外園 有美

太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)を経て2013年7月より外園有美公認会計士事務所代表。2018年12月に当社社外監査役、2021年12月に当社社外取締役に就任。



社外取締役 監査等委員

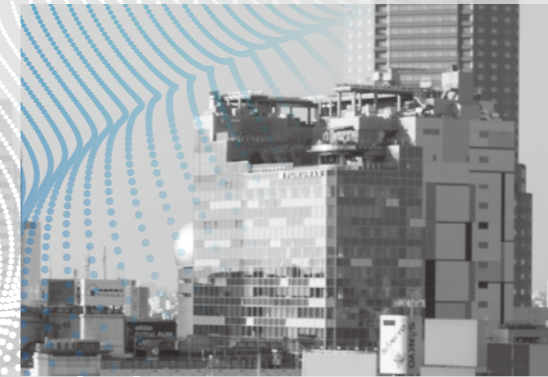
甲斐 文朗

日本銀行の金融機構局参事役や秋田支店長、預金保険機構預金保険部長などの要職を歴任。フィデアホールディングス株式会社社外取締役を務める。2021年12月に当社社外取締役に就任。

サステナビリティ経営

DX・脱炭素化支援により、社会の進歩発展を牽引 クレジット × デジタル技術で社会的包摂を推進

当社では、経営理念「社会の進歩発展に貢献する事で、同志の心物両面の豊かさを追求する」のもと、オンライン化・キャッシュレス化・ペーパーレス化・DXなどを支援する決済を起点としたサービス提供、決済・金融技術での社会イノベーションの牽引などによりSDGsへの取り組みを行っています。また、多様性を認め合い、誰もが参加し支え合う社会の実現(インクルージョン:包摂)に貢献してまいります。



▶ サステナビリティ実現に向けた注力領域

当社では、事業内容やステークホルダーの意見を踏まえ、持続可能な社会の実現に向け以下領域の取り組みに注力しております。今後、様々な社会課題の中で当社において中長期的視点で優先的に取り組むべく重要な課題(マテリアリティ)を適切に特定し、サステナビリティ経営の高度化に努めます。

注力領域	関連するESG	SDGsへの貢献	具体的な取り組み	外部からの評価
デジタル・インクルージョン*1 E 環境 S 社会		<ul style="list-style-type: none"> ▶ EC化率向上、キャッシュレス化推進による便利・快適な社会の実現 ▶ ECショップ、デリバリーなど、デジタルを活用した多様な販売形態の加盟店を決済サービスでサポート ▶ 多数の事業パートナーとのオープンイノベーション 	 2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)	
フィナンシャル・インクルージョン*2 E 環境 S 社会		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 金融包摂FinTech企業へのインパクトファイナンスを推進 ▶ 給与を好きなタイミングで受け取り「即給 byGMO」 ▶ 後払い決済を通じ、クレジットカード非保有者もECへアクセス ▶ レンディングサービスによる、事業者への運転資金融資 		
環境への貢献 E 環境		<ul style="list-style-type: none"> ▶ ペーパーレス化等、DX支援を通じた加盟店の脱炭素化支援 ▶ 実質再生可能エネルギーによる決済処理を開始 		
人材への貢献 S 社会		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 多種多様な人的資源の活用(ダイバーシティ推進) ▶ 「企業は人なり」の企業文化のもと、ビジョン共有と、当社独自の人材育成制度により「人」の成長を支援 ▶ 企業は人を育てる場所である、という企業文化のもと、その能力を最大限発揮できる場を提供 		
健全な経営の実践 G ガバナンス		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 実質的なコーポレート・ガバナンス(企業統治)体制の構築 ▶ 統合的なリスク管理体制の整備 ▶ 最重要課題として、情報セキュリティ対策を強化 		

*1 デジタル技術へのアクセスに対する格差を解消し、誰もが取り残されることなく、デジタル技術の恩恵を享受できる社会の実現に対する取り組み。
 *2 金融サービスへのアクセスに対する格差を解消し、誰もが取り残されることなく、金融サービスの恩恵を享受できる社会の実現に対する取り組み。



環境

ガバナンス

取締役会における気候変動問題の責任者は企画業務を管掌する取締役副社長であり、すべての環境関連の課題を当社の経営戦略や経営目標に反映させる責任を負っています。代表取締役社長、取締役副社長を含む経営陣で、気候変動を含むサステナビリティ活動に関する方針の議論、計画の審議や進捗レビューを行い、取締役会へ業務進捗を報告しており、そこで受けたフィードバックに基づき、施策を推進しています。また、取締役会は、リスク管理委員会で議論・検証した結果について定期的に報告を受けることにより、全社に関わる気候関連問題及び事業への影響、その対応状況等について、モニタリングを行っています。

戦略

TCFD提言が推奨するシナリオ分析の手法により、将来の気候変動が当社事業に影響を及ぼし得るリスク・機会を特定しています。IPCCやIEA等のシナリオを参考に、当社を取り巻く自然環境や社会環境の変化を想定したシナリオを設定し、気候変動に関するリスク・機会を特定しました。

▶ 想定シナリオ (1.5°Cシナリオ)

- ・脱炭素社会への移行による、CO₂排出量削減に向けた動きの急速な進行
- ・カーボンプライシング等の規制強化
- ・ステークホルダーの環境意識の高まりに基づくニーズの変化

▶ 気候変動に関するリスクと機会

分類	リスク・機会	期間	対応策
移行リスク	政策・法規制 ・炭素税の導入による事業コストの増加	中長期	・主要データセンター電力への実質再生可能エネルギー導入
	市場・サービス ・環境負荷軽減への顧客ニーズを充足できないことによる、事業機会の喪失	中長期	
	評判 ・気候変動問題への対応が不十分と見なされることによるステークホルダーからの評価低下、採用コストや調達コストの増加	短中期	・ESGに関する情報開示の推進
物理リスク	慢性 ・平均気温の上昇に伴うデータセンターの空調負荷上昇による電力コストの増加	中長期	・データセンターの効率性向上
	慢性 ・平均気温の上昇に伴う風水害や伝染病の蔓延による業務への影響	中長期	・被災を受けにくいデータセンターの立地選定
	急性 ・異常気象・自然災害によるデータセンターの倒壊やデータの消失、人的損害の発生による業務・サービスの停止	短中期	・システム構成の冗長化やデータセンターの多重化、分散化 ・事業継続計画の策定
機会	市場・サービス ・環境に配慮した経営への社会的要請の高まりから、当社が提供するオンライン化やキャッシュレス化、ペーパーレス化を推進するサービスへの需要の増加	中長期	・DX支援など現戦略の遂行
	評判 ・気候変動問題への積極的な関わりによるステークホルダーからの評価や企業価値の向上	短中期	・ESGに関する情報開示の推進

▶ 気候変動への対応 (TCFD提言に基づく情報開示)

当社は、従来の決済サービスに比べ環境負荷の低いオンライン化やキャッシュレス化、ペーパーレス化を推進し、また金融関連サービスにおいては、当社と同様に環境負荷の低いオンラインビジネスやFinTechサービスを提供する国内外の事業者の成長に資するべく融資サービス等を提供しております。これらの当社サービスを通じてお客様及び社会の環境負荷

軽減に取り組み、脱炭素社会への転換、持続可能な社会の実現を目指します。

また、TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) の提言に基づき、気候変動に関する情報開示の拡充を図ってまいります。

リスク管理

近年、気候変動問題が深刻さを増す中、当社のサービスにおいても電力エネルギー消費に伴うCO₂排出などにより、地球資源と気候に影響を与える可能性があります。当社ではリスク管理委員会の活動を通して気候変動を含む災害リスクへの統合的な検討及び対応を行っています。

当社では気候関連リスクを全社的なリスク管理に組み込み、効果的かつ効率的に実施するために、四半期に1回の頻度でリスク管理委員会を開催しております。リスク事象を金額基準での影響度及び発生頻度の2つの尺度でそれぞれ6段階に分けて数値評価しており、想定されるリスク並びに一般的なリスクを社内の一定の役職者にて全社横断的に評価・選定した上で、一定の水準を超えるリスク事象を重大なリスクと捉え、各部門において対応策を検討・実施しております。当該フローで検討・実施された重大リスクの対応策は社外専門家の意見も踏まえて担当部署にて検討を行い、リスク管理委員会において点検・議論を行った上で、取締役会に報告しております。

▶ GHG排出量

(単位: t-CO ₂)	2019年 9月期	2020年 9月期	2021年 9月期	2022年 9月期
Scope1*1	0	0	0	0
Scope2*2	1,559	1,736	1,883	308
Scope3*3	-	-	24,015	測定中
カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	-	-	15,178	-
カテゴリ11 (販売した製品の使用)	-	-	3,344	-
その他	-	-	5,493	-

* 当社主要各社のデータセンター並びにオフィスの電力消費量より集計
*1 Scope1: 企業が自ら排出するGHG排出量
*2 Scope2: 購入した電力・熱等の間接的なGHG排出量
*3 Scope3: 当社の活動に関連する他社のGHG排出量

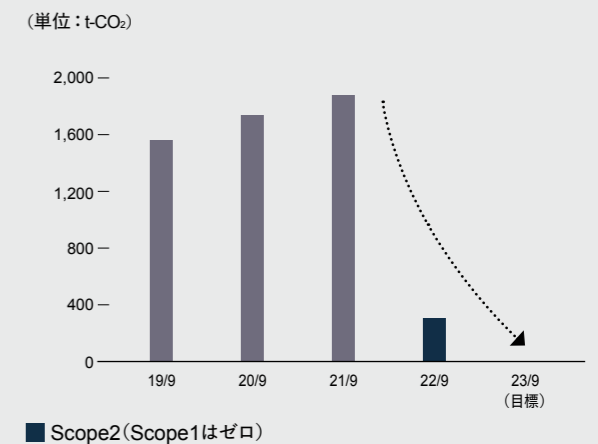
指標と目標

当社は、持続可能な社会の実現に貢献すべく、事業活動に関連するGHG排出量の削減に向けた取り組みを推進しております。2022年9月期に、当社事業における電力の大半を消費する主要データセンターの電力に、実質再生可能エネルギーを導入しました。2023年9月期までに、他のデータセンターやオフィスも含めた自社オペレーションのGHG排出量 (Scope1+2) をゼロにします。

また、Scope3の大半を占める、対面決済の提供に必要な決済端末製品の購入並びに製品の使用に係るGHG排出量の適切な測定及び削減に向けたサプライチェーンエンゲージメントを行うため、決済端末製造メーカーに対して、端末製造に係るGHG排出量や対面決済時の消費電力の適切な測定に向けた議論を開始しております。

なお、2022年9月期のScope1、2に係るGHG排出量は第三者検証機関によるデータ検証を受けています。

▶ GHG排出量推移



人材戦略



持続的な成長の実現のため、「企業は人なり」の企業文化のもと、全社一丸の姿勢で優秀な人材の採用と育成・働きがいの充実に努めております。

執行役員 人事統括部長 稲山 享伸

人事戦略会議

週1回開催される「人事」に特化した戦略会議。経営会議とは別に、経営層全員が「人事」について真剣に考え、向き合う場となっております。

参加者 副社長、上席専務執行役員、GMO-EP社長、GMO-PS社長、人事
頻度 毎週1回
議題 採用・育成・健康経営戦略、人的資源の活用方法、制度・環境の構築など

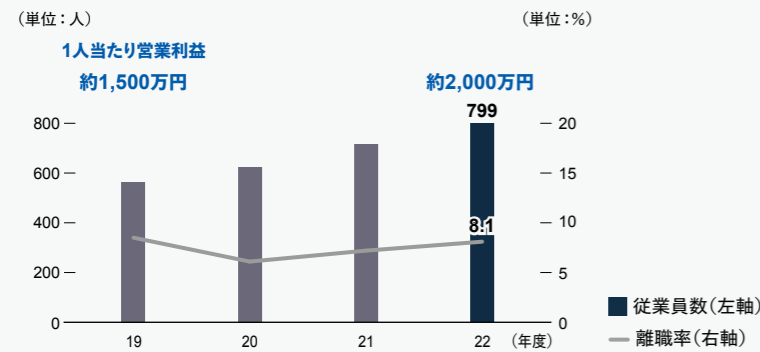
企業の総合力・競争力の源泉は多種多様な人的資源

人材要件

当社の経営理念「社会の進歩発展に貢献することで、同志の心物両面の豊かさを追求する」という目的の実現には、能力と人間性を高次元で兼ね備えている人材が必要、という考え方を基本としています。この考え方を基に、業務遂行能力・スキルだけでなく、「全員社長主義」「他責も自責」「誠実さ」など高い誇りと自覚を一人ひとりのパートナーに求めています。

人的資源

経営指標として「1人当たり営業利益」を常に意識し、生産性を向上と組織規模拡大を両立して企業成長を支えています。



全員で採用し、全員で育てる

採用の考え方

「全員で採用し、全員で育てる」を合言葉に、採用・育成には経営層・パートナーの一人ひとりが一丸となって取り組んでいます。パートナー自身の人間力・魅力によって、よい仲間が集まる「磁力のある会社」を目指しており、パートナーが活動を共にしたい人材を自ら紹介する制度も整えています。

No.1&STEAM人材採用～新卒年収710万円プログラム～

GMOインターネットグループでは、リモートワークの推進や業務効率化で生産性の向上を図った結果、そこから生まれた利益をグループパートナー(従業員)に還元する『未来家賃削減&RPA・AI・ロボット導入の結果としての給与No.1プロジェクト』*を推し進めています。そのプロジェクトの一環として、新卒世代で最高のポテンシャルを秘めた人材に集まってもらうべく立ち上げたのが『No.1&STEAM人材採用～新卒年収710万円プログラム～』です。



*利益成長と生産性向上の相乗効果でグループ連結営業利益率の向上を実現し、利益率が一定ラインを超えた分を原資としてパートナーに給与として還元する取り組み。

自分のキャリアは自分で創る

キャリアデザイン制度と社内短期留学制度

パートナー全員が年に一度、自分自身の中期的なキャリアについて考え、配属異動やジョブローテーションの希望を申請できる「キャリアデザイン制度」を整備しています。また、社内の組織間の人的交流による組織間連携の円滑化とパートナーのキャリアチェンジ体験・成長機会の提供を目的とした「社内短期留学制度」があります。

マンツーマン研修(職場体験型)

新卒入社パートナーが研修期間中に主要部門の業務を体験し、会社の全体像を理解したうえで、「どの部署で誰と共に働きたいのか」を自ら選ぶことができる制度です。

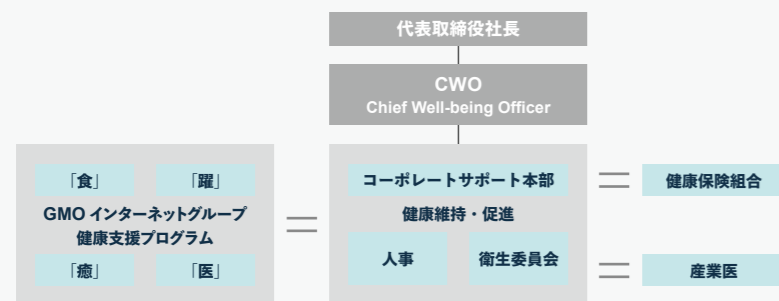
次世代リーダー育成と管理職研修

重要なポジションへの若手抜擢や積極的な女性の管理職登用など実力に応じた人事を実施しています。年齢に関係なく実力と成果次第でチャンスをつかめる風土があり、新卒入社6年目で部長就任といった事例があります。また、定期的に全管理職を対象にした各種研修を実施し、当社を牽引するリーダーを支援しています。

健康の維持・増進への取り組みと働きがいの充実

GMO-PG健康宣言「Well-being With Partners」

パートナーが健康で活気であることが、経営理念の実現と企業成長には欠かせません。そのため、パートナーの健康で活動的な生活を、CWO(Chief Well-being Officer)を中心とした組織体制を整備し、「食」「癒」「躍」「医」の豊富な福利厚生プログラムで支援しています。



人的資源・福利厚生制度・人材育成制度の詳細については、当社Webサイトをご参照ください。

<https://www.gmo-pg.com/corp/sustainability/social/>

パートナーからの声

次世代リーダー輩出



イノベーション・パートナーズ本部 高橋 祐太郎

イノベーション・パートナーズ本部 真鍋 晶子

Q 次世代を担うリーダーとして、当社での「成長機会」をどのように感じていますか

高橋 祐太郎：

年齢や立場に関わらず思い切り仕事に取り組める、必要な支援を得られる環境だと感じます。部署を超えて、「25%成長」への本質的な議論をし、厳しい指摘や助言を得られることが成長につながっています。負荷のあることですが、「企業は人なり」が全社に浸透しているからこそだと思います。部長職に込められた期待に応えたく、尊敬する経営陣のリーダー像を掛け合わせた、自分なりの理想のリーダーに近づくよう研鑽を重ねたいです。

真鍋 晶子：

お客様や業界に入り込むため重ねた努力が結果に表れる点や、成長セクターで限界がない点にやりがいや成長機会があります。若くても切り開く意欲があれば挑戦する機会を得られ、「25%成長」目標を共有して苦しい時には支え合うカルチャーが、当社のユニークな強みだと思います。部長職に就いたばかりですが、社長のようビジョンや思いを浸透させる力を持ち、成長体験を共有してチームの士気を高められるリーダーを目指しています。

Q グローバルに選択肢があった中で、当社へ入社した決め手を教えてください

James Eccles：

日本の大学院を卒業後、日系・外資系双方を視野に入れる中で、成果次第で早くから活躍し、日本発で新規事業を推進できる当社への入社を決めました。また、選考での「関心を持って、本当に相手を理解しよう」とする姿勢も決め手でした。率直に意見を伝えたり、日本での当たり前を否定できる視点は、日本の外を知る自分の強みかなと感じます。社内では相手の成長を考えて接するなど、人への投資に労を惜しまないところが当社の魅力ですね。

グローバル人材採用



イノベーション・パートナーズ本部 James Eccles

育児休業

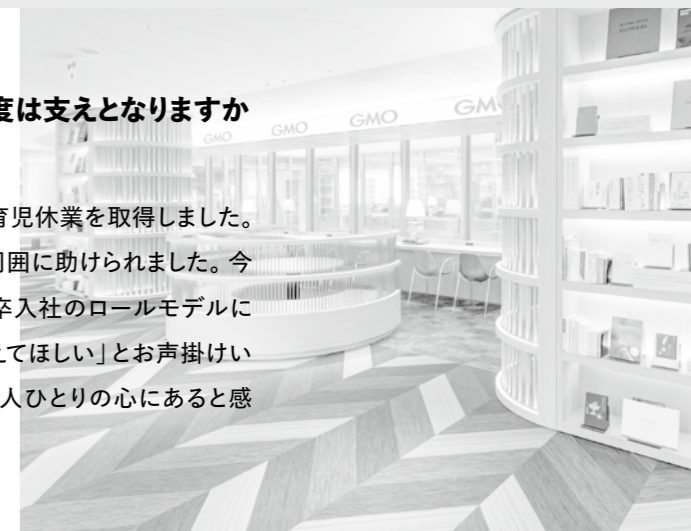


システム本部 土田 香澄

Q 育児と仕事の両立、長期キャリア形成に当社の環境や制度は支えとなりますか

土田 香澄：

仕事が好きで働き続けたく、部署にも先輩が多くいて、自然な流れで育児休業を取得しました。コロナ禍での体調や課長業務の引継ぎなど不安は多くありましたが、周囲に助けられました。今後の育児との両立に心配はなく、いつかマネジメントにも挑戦して、新卒入社のロールモデルになりたいです。復職後、社長より「制度で足りないところがあれば、教えてほしい」とお声掛けいただき、同僚にも日頃から心遣いをいただいて、「企業は人なり」が一人ひとりの心にあると感じています。



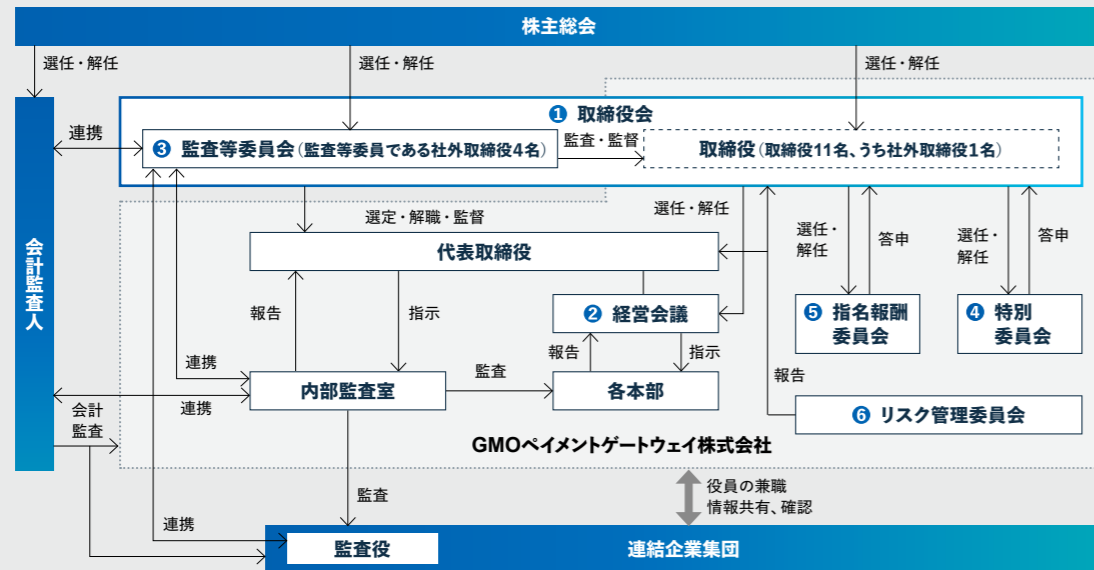
ガバナンス

コーポレート・ガバナンス（企業統治）

基本的な考え方

当社経営理念のもと、その実現を効果的、効率的に図ることができるガバナンス体制を構築いたします。当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、経営の効率性と適法性を同時に確保しつつ、健全に発展するために必要な経営統治体制の整備や施策を実施することであり、経営上の最も重要な課題の一つと位置付けております。

▶コーポレート・ガバナンス体制図



▶取締役会・経営会議

当社を取り巻く環境の変化に適切に対応し監督と執行の分離による経営監督機能を強化するため、以下の取り組みを行っております。

- 取締役会は法定事項及び経営上重要な事項について決定すると共に、取締役の職務執行を監督し、意思決定の透明性、効率性及び公平性の確保に努めております。 **体制図 ①**
- 経営会議は、監督と執行の分離による経営監督機能を強化するための重要な業務執行の意思決定機関として、取締役会で定められた基本方針に基づき業務執行に関する重要事項を審議し、適切かつ迅速な意思決定を行っております。 **体制図 ②**

▶監査等委員会

監査等委員である社外取締役4名で構成されております。監査等委員会は、監査等委員会規則に基づき、各監査等委員が、取締役会はもとより、重要な会議への出席や業務、財産状況等の調査を分担して行うと共に、内部監査室から必要な報告を受け、取締役会（監査等委員である者を除く。）の職務遂行の監査を行っております。 **体制図 ③**

▶特別委員会

取締役会の諮問機関として、社外取締役5名で構成される委員会であり、少数株主の利益保護を図り、取締役会のガバナンス強化を図るため、支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行っております。 **体制図 ④**

ガバナンスの継続的な改善

▶取締役の選任方法及び指名手続・指名報酬委員会

取締役の選任につきましては、取締役がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を備え、取締役会の多様性(国籍・性別・年齢)と適正規模を両立させる形で構成されるよう留意しております。取締役候補者は、この方針に従って選定し、指名報酬委員会の審議を経た上で、取締役会に上申され、決定されます。 **体制図 ⑤**

▶社外役員の独立性基準について

社外取締役を独立役員として指定するにあたっては、その独立性を判断するため、当社が独自に定めた「社外役員の独立性基準細則」を満たした者を独立役員として指定しております。

▶取締役会の実効性評価

当社は、監査等委員会が中心となり、毎年1回取締役会の実効性についての分析・評価に取り組み、取締役会の機能の向上に努めております。

具体的には、社内外の取締役全員へのアンケート等の客観的・定量的な手法も取り入れつつ、取締役会の実効性に関する評価に取り組み、取締役会の構成や運営面にとどまらず、機関設計や指名・報酬などの幅広い観点から実効性が適切に確保されるように努めております。同時に、更なる機能強化を目指し、評価の過程で浮き彫りとなった取締役会を巡る諸課題については、継続的に改善策を立案し実践を図っております。

▶役員の報酬・指名報酬委員会

役員報酬の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会等の諮問機関として、社外取締役を委員長とする任意の委員会である指名報酬委員会を設置しております。取締役（監査等委員である者を除く。）の報酬（賞与等を含む）は指名報酬委員会での審議を経た上で、固定報酬については取締役会により決定しております。取締役（監査等委員である者を除く。）の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、指名報酬委員会が決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し決定方針に沿うものであると判断しております。 **体制図 ⑤**

IR活動によるエンゲージメントの推進

IR活動

コーポレート・ガバナンスの目的を実現するため、株主や投資家の方々に対する経営情報の適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)及び投資家向け広報(インベスター・リレーションズ)活動を通じ、より透明性のある経営を行ってまいります。

▶2022年9月期の活動実績

(2021年10月1日～2022年9月30日)

活動	回数
▶ 決算発表・説明会	4回
▶ 1 on 1 ミーティング	約370回
▶ 証券会社主催カンファレンス参加	16回

リスク管理

リスク管理体制の整備状況

当社は事業運営における様々なリスクに対し、最適かつ経常化されたコストで適切な事前対策を行うことによって事業の継続と安定的発展を確保するため、リスク管理体制を整備しております。

具体的には、当社各本部及び各社毎の長を委員とするリスク管理委員会を設置し、当該委員会においてリスクのアセスメント、対策の検討及び実行、実行状況のモニタリングを実施しております。当該委員会では、腐敗防止等のコンプライアンスに関するリスク、気候変動等も含む災害対策に関するリスク、システムセキュリティに関するリスク等、多岐にわたるリスクを網羅的に評価・管理しております。また、当社取締役会は、当該委員会で議論・検証した結果について定期的に報告を受けることにより、当社全体のリスク管理に関するプロセスの適切性・有効性を監督しております。

なお、上記取り組みにより、2022年9月期に重大な不正・不祥事は発生しておりません。 **体制図 ⑥**

情報セキュリティ

基本的な考え方

当社は、日本の決済プロセスのインフラを目指し、消費者と事業者にとって安全で便利な決済の実現に貢献することを使命としております。この使命に則った企業活動を営むにあたり、当社固有の情報資産を活用する一方、情報資産を外部の脅威から保護することは、経営の最重要課題であるとの認識に立ち、情報セキュリティ対策に取り組んでおります。

具体的には、年度毎に教育・啓蒙活動をスケジュール化し、しっかりと対策が組織内に根付くよう運用管理しております。情報セキュリティ対策徹底への啓蒙動画や情報セキュリティマネジメントシステム(ISO27001)として規定する当社のセキュリティルールの中心に、基本方針やルールの目的及び手順について理解を深め確実に遵守するための研修を、入社時また定期的に実施するなど教育を徹底しています。また、専門的知識を有する人員を内部監査室へ配置、リスク管理委員会には外部専門家が参加し、リスクアセスメントの実効性を高めております。

取締役会・経営会議メンバー

(2022年12月18日定時株主総会終結時点) — 取締役会メンバー — 経営会議メンバー



取締役スキルマトリックス

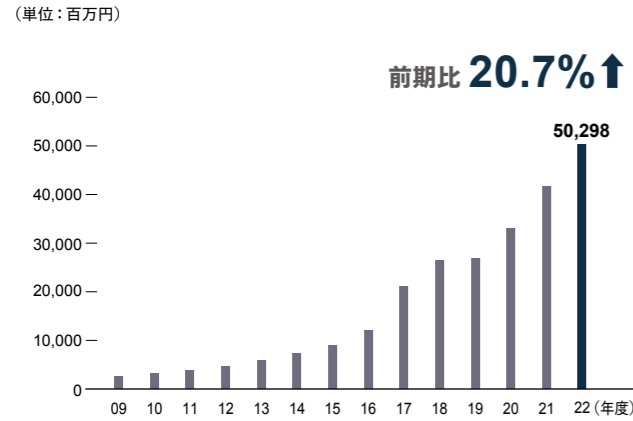
	地位	GMOイズム* の実践	企業経営	IT・ セキュリティ	リスク管理	法務	財務・会計	決済代行 事業	金融	グローバル	投資 (M&A)	ESG・サス テナビリティ	取締役会への 出席率**	監査等委員会 への出席率**	指名報酬委員会 への出席率**
相浦 一成	代表取締役社長	●	●										100%	-	-
熊谷 正寿	取締役会長	●	●										88%	-	-
村松 竜	取締役副社長	●						●		●	●	●	100%	-	-
磯崎 覚	取締役副社長	●		●	●			●				●	100%	-	100%
安田 昌史	取締役	●					●					●	100%	-	100%
山下 浩史	取締役	●		●									94%	-	-
新井 輝洋	取締役	●					●				●		92%	-	-
稲垣 法子	取締役	●					●						100%	-	-
川崎 友紀	取締役	●				●							100%	-	-
島原 隆	取締役	●			●				●	●			100%	-	-
佐藤 明夫	取締役	●				●			●				88%	-	-
吉田 和隆	取締役 監査等委員	●		●	●								100%	100%	100%
岡本 和彦	取締役 監査等委員	●	●					●		●			100%	100%	100%
外園 有美	取締役 監査等委員	●					●						100%	100%	100%
甲斐 文朗	取締役 監査等委員	●			●				●			●	92%	100%	-

*1 GMOイズムとは、GMOインターネットグループの不变の目標である「スピリットベンチャー宣言」、「55か年計画」のほか、「幹部の心得」「勝利の法則」を表現した社是・社訓の総称です。
*2 取締役会開催数：17回 監査等委員会開催数：11回 指名報酬委員会開催数：2回

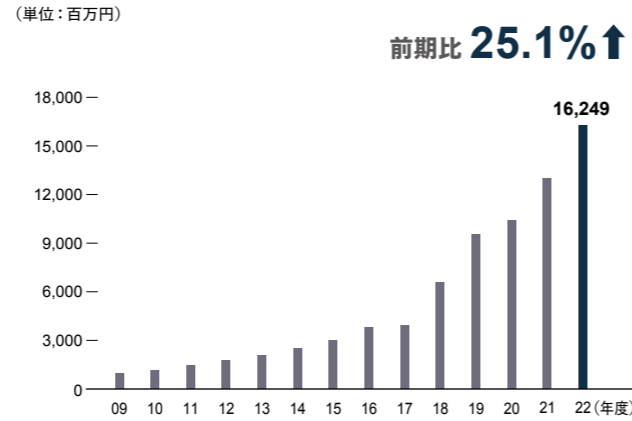
連結財務ハイライト

非物販EC及び対面領域の伸長により、2005年の上場以来17期連続増収増益
海外投資成果に伴う利益計上により、普通配当の増配に加え特別配当を実施

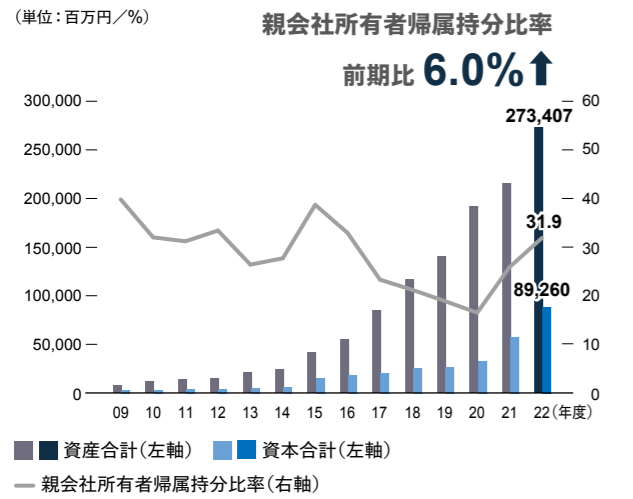
▶ 売上収益*



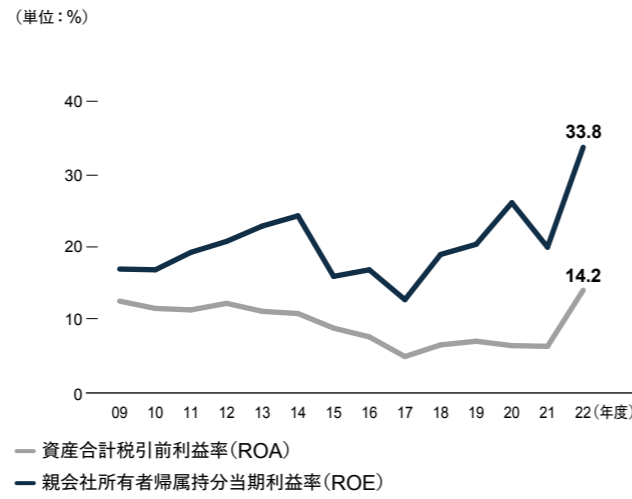
▶ 営業利益*



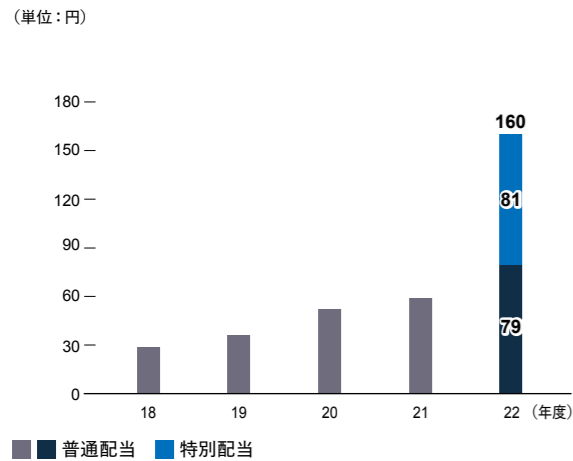
▶ 資産合計・資本合計・親会社所有者帰属持分比率



▶ ROA・ROE



▶ 配当金



将来の事業展開と企業体質の強化のために必要な内部留保を継続すると共に、株主に対する安定した利益還元も継続していくことを経営の重要課題と考えております。

当期の配当については、当期の業績が業績予想として開示した数値を上回ったため、期初予想より13円増配となる1株当たり79円の普通配当に加えて、持分法適用関連会社であった2C2P Pte. Ltd.の全株式を譲渡したこと等や、当社の海外進出から10年が経過し業容拡大していること、また上場以来順調に業績が拡大していることから株主の皆様の日頃のご支援にお応えするため、1株当たり81円の特別配当を実施し、配当金を合計160円とさせていただきます。

* 各タイトルはIFRS基準。2017年9月期以前のJ-GAAP基準において、資産合計は総資産、資本合計は純資産、親会社所有者帰属持分比率は自己資本比率、資産合計税引前利益率(ROA)は総資産経常利益率、親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)は自己資本当期利益率を表示しております。

* 2018年9月期より国際会計基準(IFRS)を適用しております。また、2017年9月期もIFRS基準に組み替えて表示しております。

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位：百万円)

	2021年9月期 自 2020年10月1日 至 2021年9月30日	2022年9月期 自 2021年10月1日 至 2022年9月30日
売上収益 1	41,667	50,298
売上原価	△13,568	△16,662
売上総利益	28,098	33,635
その他の収益	263	278
販売費及び一般管理費	△15,031	△17,604
その他の費用	△343	△60
営業利益 2	12,987	16,249
金融収益	484	1,621
金融費用	△202	△230
持分法による投資利益	17	184
持分法による投資の売却益	-	16,932
税引前利益 3	13,285	34,756
法人所得税費用	△4,302	△10,395
当期利益	8,982	24,361
当期利益の帰属		
親会社の所有者	8,818	24,152
非支配持分	164	208
当期利益	8,982	24,361

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2021年9月期 自 2020年10月1日 至 2021年9月30日	2022年9月期 自 2021年10月1日 至 2022年9月30日
当期利益	8,982	24,361
その他の包括利益		
純損益に振り替えられることのない項目		
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	102	669
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	546	5,986
純損益に振り替えられることのない項目合計	648	6,655
純損益に振り替えられることのある項目		
在外営業活動体の換算差額	271	5,060
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	79	△186
純損益に振り替えられることのある項目合計	350	4,874
税引後その他の包括利益合計	999	11,530
当期包括利益	9,982	35,891
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	9,814	35,671
非支配持分	167	219
合計	9,982	35,891

連結損益計算書のポイント

1 売上収益

オンライン決済は、一部物販の消費者向け(BtoC)ECにおいて巣籠消費需要の反動の影響があるものの、非物販領域の成長率は伸長したことに加え、対面分野においても当社のサービス提供を拡大したことにより、決済代行事業は前期比23.3%増収となりました。金融関連事業は、海外FinTech事業者に向けたレンディングサービスの拡大や、「GMO後払い」の取扱高が伸長したものの、巣籠消費需要の反動を受け、前期比12.3%増収にとどまりました。決済活性化事業は、医療特化型予約管理システム「メディカル革命 byGMO」を中心とした医療関連のサービスにおいて、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の感染拡大により需要が高まったこと等から、前期比31.3%増収となりました。

2 営業利益

収益性の高いオンライン決済が順調に伸長、加えて対面決済が拡大したことにより、決済代行事業のセグメント利益は前期比21.6%増となりました。金融関連事業は、決済代行事業の拡大に伴い早期入金サービス等が伸長したものの、「GMO後払い」は取扱高の伸長に伴い与信コスト等も増加したため、同セグメント利益は前期比17.8%増となりました。決済活性化事業は、マーケティング支援サービス等の伸長や「メディカル革命 byGMO」を提供するGMO医療予約技術研究所の赤字が縮小したことにより同セグメントは黒字化いたしました。以上の結果、営業利益は16,249百万円、前期比25.1%増となり、売上収益営業利益率は32.3%となりました。

3 税引前利益

持分法適用関連会社であった2C2P Pte. Ltd.の全株式を譲渡したこと等により21,470百万円増加したことから税引前利益は34,756百万円、前期比161.6%増となりました。

連結財政状態計算書

	(単位：百万円)		(単位：百万円)	
	2021年9月期 (2021年9月30日)	2022年9月期 (2022年9月30日)	2021年9月期 (2021年9月30日)	2022年9月期 (2022年9月30日)
資産				
流動資産				
現金及び現金同等物	104,523	113,967		
営業債権及び その他の債権	10,308	13,964		
前渡金	45,321	54,422		
未収入金	24,893	30,331		
棚卸資産	1,664	1,532		
関係会社預け金	2,000	16,500		
その他の金融資産	455	12,917		
その他の流動資産	335	620		
流動資産合計	189,503	244,256		
非流動資産				
有形固定資産	3,948	3,542		
のれん及び無形資産	5,521	6,942		
持分法で会計処理 されている投資	4,593	8,608		
営業債権及び その他の債権	4,231	3,501		
その他の金融資産	6,005	5,095		
繰延税金資産	1,529	1,342		
その他の非流動資産	122	117		
非流動資産合計	25,952	29,150		
資産合計	215,455	273,407		
負債				
流動負債				
買掛金	5,230	5,595		
未払金	20,537	23,280		
預り金	84,593	91,410		
借入金	15,138	17,000		
その他の金融負債	621	1,014		
未払法人所得税等	2,602	4,916		
引当金	327	320		
その他の流動負債	3,662	4,281		
流動負債合計	132,714	147,820		
非流動負債				
社債	19,593	19,678		
借入金	20	6,000		
その他の金融負債	2,889	2,342		
引当金	130	130		
繰延税金負債	78	5,642		
その他の非流動負債	2,209	2,531		
非流動負債合計	24,920	36,326		
負債合計	157,635	184,146		
資本				
資本金	13,323	13,323		
資本剰余金	15,191	15,272		
利益剰余金	26,546	49,424		
自己株式	△1,152	△1,152		
その他の資本の 構成要素	1,937	10,255		
親会社の所有者に 帰属する持分合計	55,845	87,122		
非支配持分	1,974	2,137		
資本合計	57,820	89,260		
負債及び資本合計	215,455	273,407		

連結財政状態計算書のポイント

▶ 資産の部

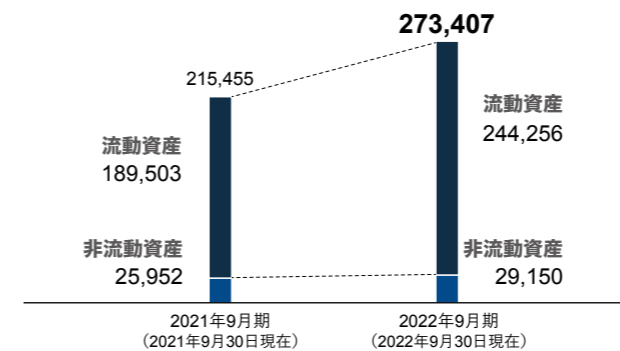
現金及び現金同等物の増加、決済代行業の拡大に伴う金融関連事業の前渡金の増加やその他の金融資産が増加したこと等により、資産合計は前期末と比べて57,951百万円増加し、273,407百万円となりました。

▶ 負債の部

「GMO後払い」の取扱高増加等による未払金の増加、また借入金が増加したこと等により、負債合計は前期末と比べて26,511百万円増加し、184,146百万円となりました。

▶ 資産

(単位：百万円)

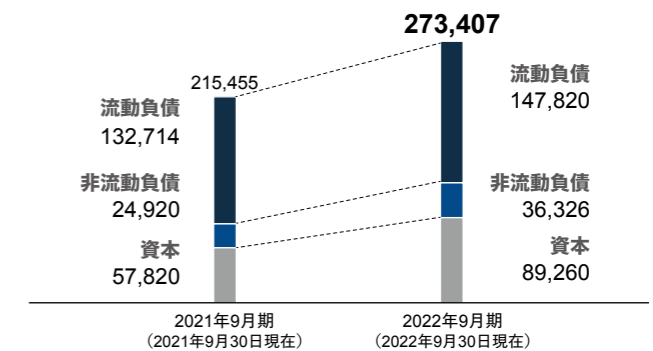


▶ 資本の部

剰余金の配当により4,474百万円減少した一方、当期利益が24,361百万円の計上の他、主に持分法適用関連会社が保有する金融商品の公正価値測定及び在外営業活動体の換算差額等によりその他の包括利益11,530百万円を計上し、資本合計は前期末と比べ31,440百万円増加、89,260百万円となりました。

▶ 負債・資本

(単位：百万円)



連結キャッシュ・フロー計算書

営業活動によるキャッシュ・フローは7,656百万円となりました。これは主に前渡金の増加や未収入金の増加、法人所得税の支払により資金が減少した一方、税引前利益により資金が増加したものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは△2,443百万円となりました。これは主に投資有価証券の売却による収入により資金

が増加した一方、拘束性預金の預入による支出や、関係会社預け金の預入による支出により資金が減少したものです。財務活動によるキャッシュ・フローは2,635百万円となりました。これは主に配当金の支払いが発生し資金が減少した一方、短期借入金の純増加や 長期借入れによる収入により資金が増加したものです。

(単位：百万円)

	2021年9月期 自 2020年10月1日 至 2021年9月30日	2022年9月期 自 2021年10月1日 至 2022年9月30日
営業活動によるキャッシュ・フロー	△6,343	7,656
投資活動によるキャッシュ・フロー	2,230	△2,443
財務活動によるキャッシュ・フロー	12,781	2,635
現金及び現金同等物に係る換算差額	23	1,596
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	8,693	9,443
現金及び現金同等物の期首残高	95,830	104,523
現金及び現金同等物の期末残高	104,523	113,967

会社情報

会社概要 (2022年9月30日現在)

会社名	GMOペイメントゲートウェイ株式会社 (英語表記: GMO Payment Gateway, Inc.) 上場市場 東京証券取引所 プライム市場 (証券コード3769)	主な加入団体	一般社団法人日本クレジット協会(JCA) 日本マルチペイメントネットワーク推進協議会 (JAMPA) EC決済協議会 一般社団法人ジャパンEコマース コンサルタント協会(JECCICA)
設立年月	1995年3月	主な連結子会社	GMOイブシロン株式会社 GMOペイメントサービス株式会社 GMOフィナンシャルゲート株式会社 GMO-Z.COM PAYMENT GATEWAY PTE. LTD.
本社所在地	東京都渋谷区道玄坂1-2-3 渋谷フクラス(総合受付15階)	関係会社数	連結子会社 13社 持分法適用関連会社 4社
連結資本金	133億23百万円	連結従業員数	799名
連結資本剰余金	152億72百万円	事業概要	総合的な決済関連サービス及び金融関連サービス

株主メモ

事業年度	10月1日～翌年9月30日	上場証券取引所	東京証券取引所
剰余金の配当の基準日	12月31日、3月31日、6月30日、9月30日	公告の方法	電子公告により行う 公告掲載URL https://www.gmo-pg.com/corp/ir/ (ただし、事故その他やむを得ない事由によって 電子公告による公告をすることができない場合は、 日本経済新聞に掲載して行う)
定時株主総会	毎年12月		
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社		
同連絡先	三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 0120-782-031(通話料無料)		

▶ お知らせ

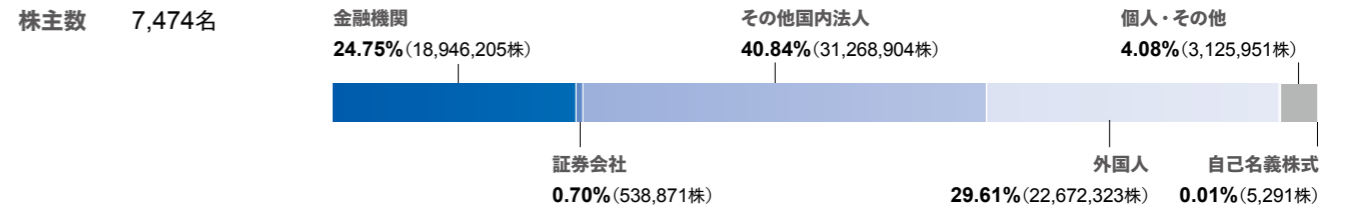
1. ご注意
(1)株主様の住所変更、配当金の振込みのご指定、買取請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関(証券会社等)で承ることとなっております。口座を開設されている証券会社等にお問合せください。株主名簿管理人(三井住友信託銀行)ではお取り扱いできませんのでご注意ください。(2)未受領の配当金につきましては、三井住友信託銀行本支店でお支払いいたします。
2. 配当金計算書について
「配当金計算書」は、租税特別措置法の規定に基づき作成する「支払通知書」を兼ねております。配当金をお受取りになった後の配当金額のご確認や確定申告の資料としてご利用いただけます。なお、配当金を証券口座でお受取り(株式数比例配分方式)の株主様は、お取引のある証券会社へご確認ください。
3. 特別口座に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては特別口座の管理機関である東京証券代行株式会社にお問合せください。
郵便物送付先・連絡先
〒168-8522 東京都杉並区和泉二丁目8番4号東京証券代行株式会社 事務センター
0120-49-7009(通話料無料)

* 2015年12月20日開催の定時株主総会において、剰余金の配当の決定機関を取締役会とし、また、剰余金の配当の基準日を、毎年12月31日、3月31日、6月30日、9月30日とすることを決議しております。これにより当社は年4回の剰余金の配当を行うことができることとなりますが、企業体質の強化のために必要な内部留保を確保するため、期末配当の年1回の剰余金の配当を計画しております。

株式の状況 (2022年9月30日現在)

発行可能株式総数 102,400,000株 発行済株式の総数 76,557,545株

▶ 所有者別株式数

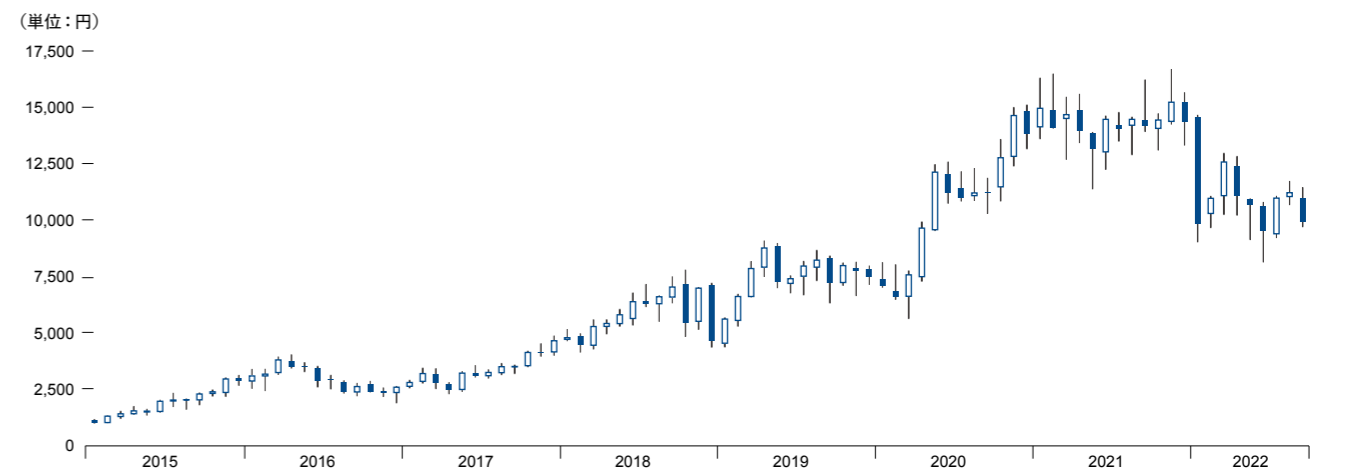


大株主の状況 (2022年9月30日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
GMOインターネットグループ株式会社	31,172,200	40.72
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,802,200	10.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,821,300	7.60
株式会社三井住友銀行	2,501,600	3.26
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	947,178	1.23
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	893,648	1.16
第一生命保険株式会社	855,100	1.11
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	853,451	1.11
相浦 一成	800,000	1.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・75574口)	674,305	0.88

* 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式(5,291株)を控除して計算しております。

株価推移



* 2018年10月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、当該株式分割以前の株価についてはその影響を考慮し調整しております。

GMOペイメントゲートウェイ株式会社

URL <https://www.gmo-pg.com/>

東京 フクラスオフィス (本社)

〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-2-3 渋谷フクラス(総合受付15階)

TEL : 03-3464-2740

ヒューマックスオフィス

〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-14-6 ヒューマックス渋谷ビル(受付7階)

TEL : 03-3464-2740

大阪 〒530-0011 大阪市北区大深町3-1 グランフロント大阪タワーB 23階

九州 〒810-0001 福岡市中央区天神3-4-7 天神旭ビル 5階



Corporate Movie | 決済で次をつくる会社

URL : <https://www.gmo-pg.com/corporate-movie/youtube>

