

Integrated Report 2025

GMOペイメントゲートウェイ連結企業集団

2025年9月期（第32期）



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。

経営方針

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=任され、オーナーシップが持てる=驚異的速度で成長できる、会社。

わたしたちのサステナビリティ経営

経営理念に掲げる「社会の進歩発展への貢献」と当社の持続的な企業価値向上を実現するため、マテリアリティを特定のうえ5つの領域に整理して、サステナビリティ経営の重点テーマとして明確化しています。



ひとめでわかるGMOペイメントゲートウェイ(連結)

営業利益

313 億円

(2015年9月期比10.5倍)

決済処理金額

21.8 兆円

(2015年9月期比12.4倍)

ROE

20.2%

(2025年9月期実績)

企業数(連結会社・持分法適用会社)

18 社

(2025年9月末時点)

1人当たり営業利益

約3,600 万円

(2015年9月期比3.7倍)

発行体格付(R&I)*

A-

(2024年11月初取得)

時価総額

7,466 億円

(2025年12月末時点)

温室効果ガス排出量(Scope1, 2)

3年連続 0 t-CO₂

(2025年9月期実績)

提供価値の領域

私たちは、持続可能な社会の実現に向け、決済イノベーションを創り上げる使命を担っています。多様な社会課題に対して革新を起こすお客様と伴走し、お金の流れをデジタル化する様々なプロダクトを創出し、提供しています。

→ 直接関与
..... 間接関与

事業会社を介して、
キャッシュレス・
お金の流れの
デジタル化で
便利にする

社会の進歩発展

金融機関・事業会社に対して、
BaaS・Embedded Financeを支援する

金融機関

事業会社

事業会社に、
オンライン化・
キャッシュレス化・
FinTech化・
DXを支援する
決済を起点
としたサービス
を提供する

事業会社に
対して、投資・
融資・出資など
成長資金・資金繰りを
サポートする

GMO
PAYMENT GATEWAY

生活を支えるわたしたちのサービス



「統合報告書2025」発行にあたって



「統合報告書2025」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の双方をステークホルダーの皆様に発信することで、対話を通じた相互理解の醸成と経営の高度化を促進することを目的としています。持続的成長のために取り組むべき重要課題(マテリアリティ)や、経営目標である2030年もしくは2031年の営業利益1,000億円を達成するための戦略を、経営陣や社外取締役、現場のパートナーの声と併せて掲載し、当社が目指す価値創造を分かりやすくお伝えできるよう努めています。株主をはじめとしたステークホルダーの皆様に、当社の価値創造を深くご理解いただく一助となりますと幸いです。

取締役副社長
企業価値創造戦略統括本部 本部長
村松 龍

編集方針

「統合報告書2025」は、業績や経営戦略などの財務情報に加え、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報告することで、当社が社会に対してどのような価値を提供し持続可能な社会の実現に貢献しているか、またどのように当社事業の成長を継続して企業価値向上を図っているか、当社の価値創造モデルの理解に資するよう編集・制作しております。作成にあたっては、IFRS財団による「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」を参考しました。

詳細なサステナビリティ関連情報は当社Webサイトを併せてご参照ください。
<https://www.gmo-pg.com/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、これらは現時点での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

<p>財務情報 投資家向け情報 https://www.gmo-pg.com/ir/</p> <p></p>	<p>統合報告書 PDF版 https://www.gmo-pg.com/ir/library/integrated-report/</p> <p></p>
<p>非財務情報 サステナビリティ https://www.gmo-pg.com/sustainability/</p> <p></p>	<p></p>

目次

わたしたちについて

経営理念・経営方針	1
わたしたちのサステナビリティ経営	2
ひとめでわかるGMOペイメントゲートウェイ(連結)	4
生活を支えるわたしたちのサービス	6
「統合報告書2025」発行にあたって	8
目次	9

価値創造のために

トップメッセージ	10
価値創造モデル	14
事業環境	16
強み	18
事業概要	20
サステナビリティ	22
これまでの歩みと未来に向けて	26

革新と信頼

事業戦略	28
エコシステム	28
GMOペイメントゲートウェイ	30
GMOイプシロン	35
GMOリザーブプラス	36
GMOペイメントサービス	37
GMOフィナンシャルゲート	38

脱炭素

脱炭素経営	40
-------	----

人材

人材戦略	44
------	----

ガバナンス

監査等委員会座談会	48
ガバナンス	52
取締役会・経営会議メンバー	56

データ

連結財務ハイライト	58
連結財務諸表	59
会社情報	62

本統合報告書における表記の定義

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-RP	:GMOリザーブプラス株式会社(旧GMO医療予約技術研究所株式会社)
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
当社	:GMO-PG及び国内・海外の連結子会社、持分法適用関連会社からなる連結企業集団
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
PF	:プラットフォーム
PSP	:決済サービスプロバイダー
グラフ	における年度の表記は、当社の事業年度(同年9月期)を表す

トップメッセージ

20期連続増収増益

2025年9月期は、企業の賃上げや高水準のインバウンド消費が継続する中、決済のキャッシュレス化が着実に進展し、旅行や外食などの消費も堅調に推移いたしました。一方で、物価上昇の影響による節約志向も強まり、景気回復は緩やかなものとなりました。

このような環境のもと、業績面では、売上収益は対面領域における端末販売が計画を下回った影響を連結全体で補いきれず、当初目標対比98.9%、前期比11.8%増の824億9千9百万円となりました。営業利益は利益率の高い決済ビジネスが堅調に推移したことにより、当初目標対比103.7%、前期比24.4%増の313億4千万円となりました。

事業面では、オンラインの決済代行事業において主力決済サー

ビスの営業生産性が向上し、案件の大型化や大手企業との業務提携も進展しました。対面市場では決済処理件数の増加が利益成長に貢献しました。金融関連事業ではGMO後払いの収益性改善が継続し、海外企業向け融資サービスも好調に推移したことにより、新たなBtoB領域での事業も拡大いたしました。

また2025年7月には当社初となる普通社債を発行し200億円の資金を調達するとともに、AI活用によるコスト抑制・売上向上にも積極的に取り組みました。

以上の結果、2005年の東証マザーズ上場以来、20期連続の増収増益を達成することができました。これもひとえに株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様のご支援の賜物であり、心より感謝申しあげます。

2030年もしくは2031年に

営業利益1,000億円を達成することを

次の通過点と位置付け、

持続的な成長と企業価値の向上を実現してまいります。

TOP MESSAGE



代表取締役社長
相浦 一成



トップメッセージ

営業利益1,000億円の実現に向けた成長戦略

上場来、経営目標として掲げてきた2030年もしくは31年の営業利益1,000億円の達成に向け、4つのドライバーを軸とした成長戦略を推進してまいります。

1つ目のドライバーは「市場の拡大」です。

当社が立脚するEC市場及び対面キャッシュレス決済市場は、現在の141兆円規模から約1.6倍に拡大すると見込まれております。労働人口の減少に伴う生産性向上ニーズやインバウンド消費の拡大を追い風に、当社自らが事業を通じて市場の拡大を牽引してまいります。

2つ目は「シェアの拡大」です。

立脚市場における決済処理金額ベースのシェアは過去5年間で2.2倍の15.5%まで拡大しており、今後はさらに1.6倍の25%へ

の引き上げを目指します。主力決済プロダクト、蓄積された決済データの活用、サービスを連鎖的に提供するエコシステムなどの競争優位性を一層強化しシェア拡大を進めてまいります。

3つ目は「収益性の向上」です。

営業利益率を現在の38%から5ポイント引き上げ、1.1倍相当の利益拡大を目指します。規模が拡大するほど効率が高まる事業構造に加え、AI活用による生産性向上を推進してまいります。

4つ目は「付加価値領域の拡大」です。

BaaS支援、海外事業、医療DX、給与関連FinTech、教育市場向け決済など、コア事業との高いシナジーを有する付加価値領域の拡大に注力し、150億円規模の利益創出を目指します。

サステナビリティ経営の推進

当社は、サステナビリティ経営を、社会的要請への対応にとどまらず、持続的成長を支える重要な経営基盤として重視しております。2025年7月に、2050年までに温室効果ガス排出量をネットゼロとする長期目標について、SBTイニシアチブの認定を取得しました。また、人材の活躍を支える労働環境の整備などに取り組んだ結果、GPIFが採用する複数のESG指標構成銘柄に継続して選定されました。

気候変動に対する取り組みを推進した結果、2025年12月には「CDP2025気候変動」分野で最高評価の「Aリスト」企業に初選定されました。

今後も、当社事業によるキャッシュレス化やデジタル化の推進を通じ、経済活動の活性化や環境負荷の軽減など社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指してまいります。



上場20周年

2025年4月、当社は上場20周年の節目を刻むことができました。上場時の売上13億円、営業利益3億円から、売上は約63倍、営業利益は約100倍に成長してまいりました。この歩みは、株主並びにステークホルダーの皆様の長年にわたるご支援と、パートナー一人ひとりのたゆまぬ努力の積み重ねによって支えら

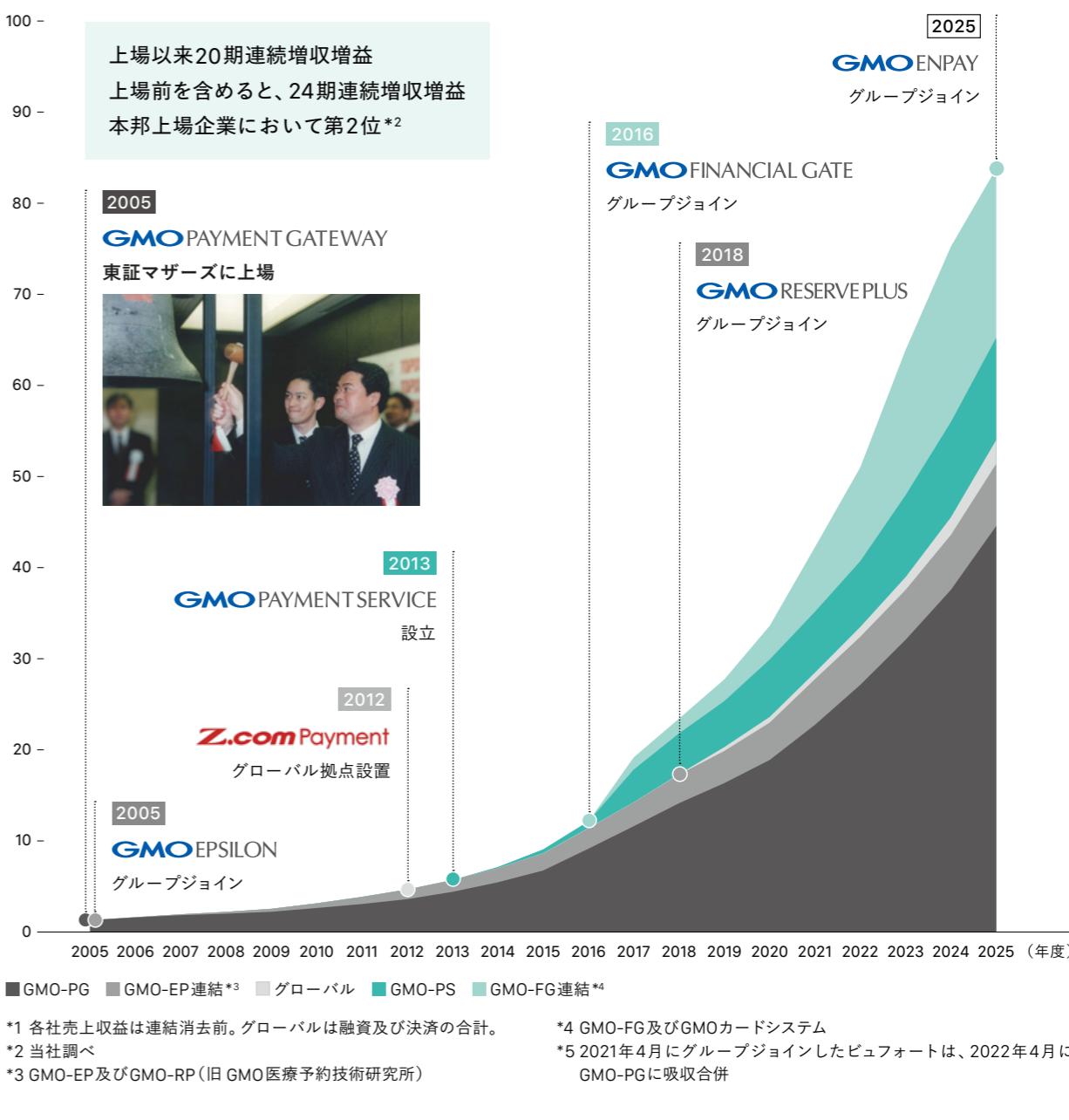
れてきたものです。

この20年を礎とし、拡大する事業と組織のバランスを図りながら、次の5年、10年の高成長継続に取り組んでまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申しあげます。

連結経営による成長の軌跡

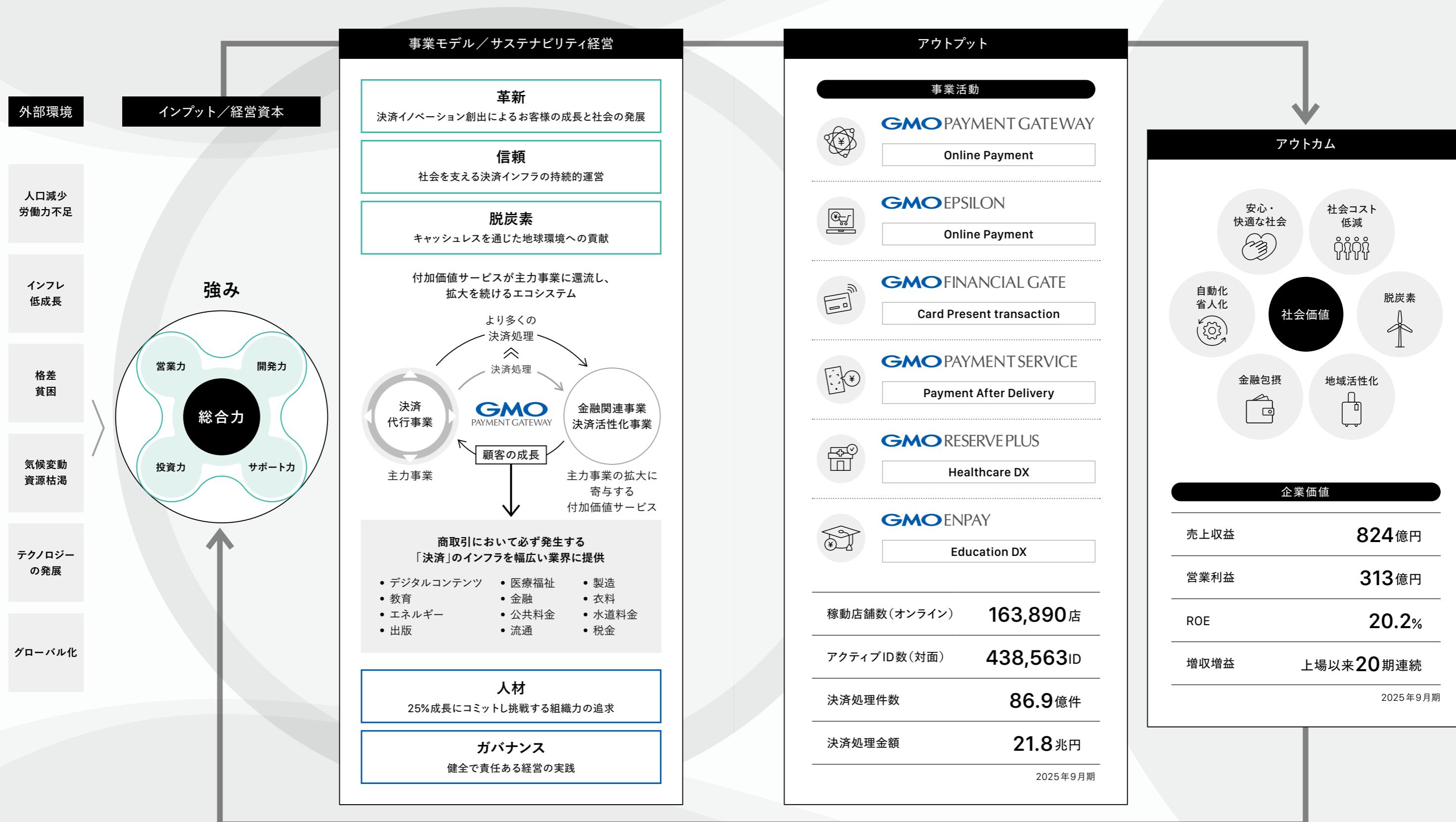
連結各社毎の売上収益*1

(単位:十億円)



価値創造モデル

当社は、外部環境の変化や社会課題を見据え、サステナビリティ視点を統合した事業モデルを展開しております。事業活動を通じて社会価値と企業価値を創出し、その結果拡充される経営資本により更なる価値創造に取り組み、持続的な成長を実現してまいります。



強み

お客様の成長を支援する営業力・開発力・サポート力・投資力、これらを一体となって備えた総合力が当社の優位性であり、成長の源泉となっております。

営業力

お客様視点を重視し課題やニーズを掘り起こす

多様な業種や規模に広がる顧客基盤に対応するため、顧客セグメント及び業種に特化した営業チームを編成しております。これにより、各業界の動向や商習慣及びお客様が抱える課題を深く理解しノウハウを蓄積、プロダクトの拡充や新たな事業の創出に反映しております。さらに、お客様の課題・ニーズに即した決済・金融ソリューションを組み合わせて提供することで、決済のオンライン化にとどまらず、コスト削減、資金繰り改善、売上向上、人手不足解消等、経営課題の解決を支援しております。

業種に特化した営業チームを組成

● 電力・ガス	● 旅行・チケット
● 放送・通信	● 不動産
● グローバル	● 銀行・金融
● デジタルコンテンツ	● 保険
● エンタメ	● 流通・小売

営業人数

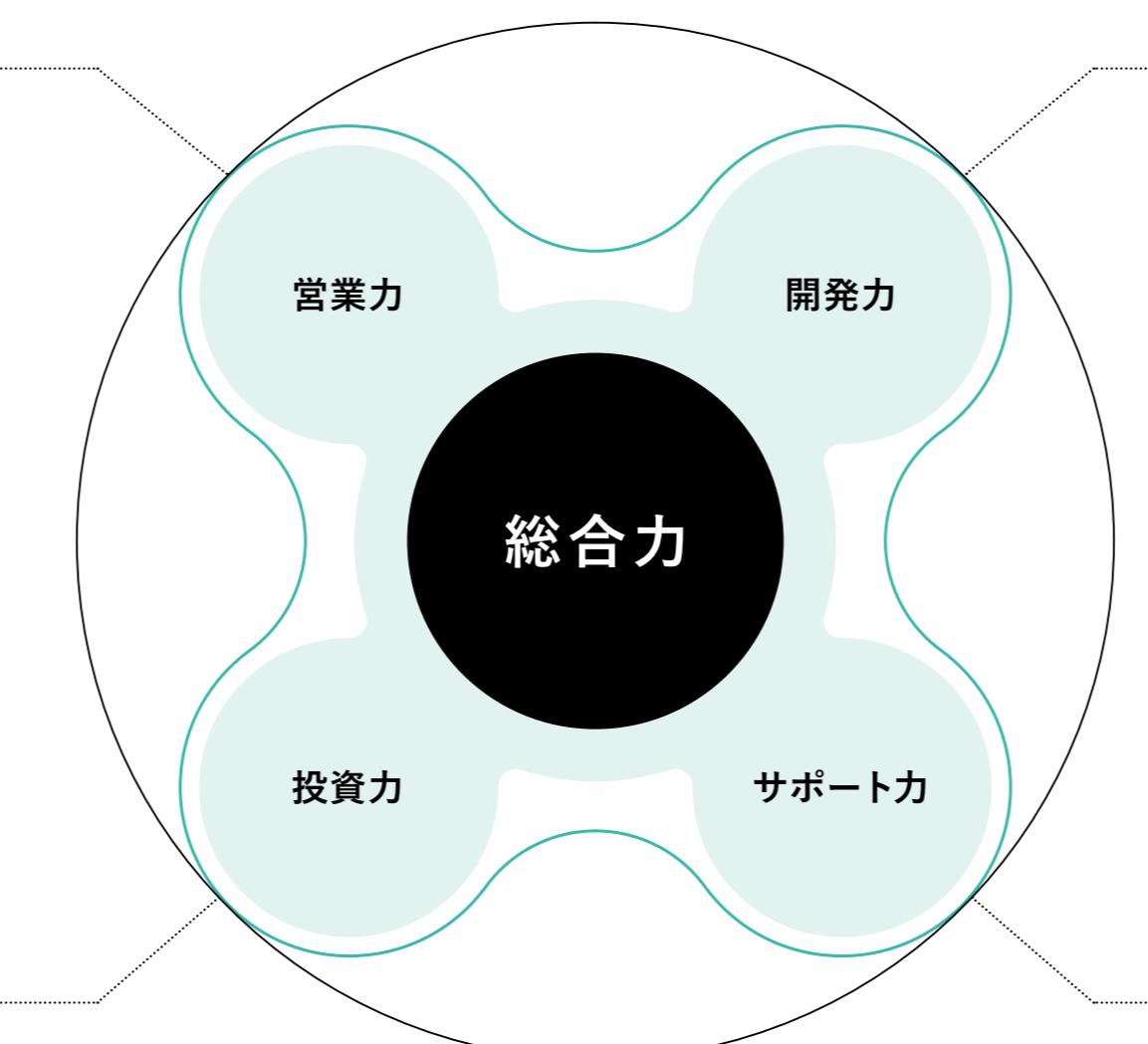
304名
2025年9月末時点

投資力

先端的な投資先の知見を自社事業に還流

米国やインドをはじめとするアジアのFinTech先進地域において、新しい技術やビジネスモデルを創造し社会の変革をリードする有力スタートアップを発掘、投融資や業務提携を通じてその成長を支援しております。また、最先端の事業から得た知見を当社プロダクトの進化や新事業の創出に還流しております。決済及び決済と親和性の高い金融や業務アプリケーション領域における有力スタートアップに対して、当初はマイノリティ出資を通じて関係を強化、成長やシナジーの創出を見極めながら出資持分の引き上げを図っております。

拠点及び出資先



開発力

「決済+α」のソリューションを具現化

高い専門性を持つ人材で構成されたシステム部門では、開発から決済処理までを一気通貫で提供し、包括的なソリューションを実現しております。これまでに蓄積した豊富な実績とノウハウを活かし、業務変革を促進するアプリケーションを低コストかつスピーディに提供することで、圧倒的な優位性を築いております。さらに、年間約21兆円の決済を処理するシステムの安定稼動、国際基準に準拠した厳格な情報セキュリティ等、決済インフラとしての高い信頼性についてもご評価をいただいております。

主な開発の実績

- 2014年 「Visa Business Pay」
- 2017年 「GMO-PG プロセシングプラットフォーム」
- 2020年 「GMOデジタル請求サービス」
- 2023年 「PGマルチペイメントサービス」に新たな接続方式「OpenAPIタイプ」を導入
「請求書カード払い byGMO」
- 2024年 「アトカラ」
「Verifyサービス」
- 2025年 「M's PayBridge」
国内PSP初、「fincode byGMO」がMCP対応

エンジニア人数

264名
2025年9月末時点

サポート力

サポート品質を向上し続けお客様の成長を支援

お客様のお困り事を迅速・的確に解消するサポート体制の品質向上を追求しております。成果として、国際認定機関よりカスタマーサポート品質に対する最高評価を獲得しております。

コーポレートサポート部門においては、経理財務、法務・コンプライアンス、人事等の各部門における経験豊富な人材が有機的に連携して組織運営を担うことで、上場企業としての安全かつ健全な経営を推進しております。



決済代行業界初、
「HDI サポートセンター国際認定
(七つ星認定)」を獲得*2



HDI格付けベンチマークの
「クオリティ格付け」において
最高評価である三つ星を
7年連続獲得*2

事業概要

事業セグメント

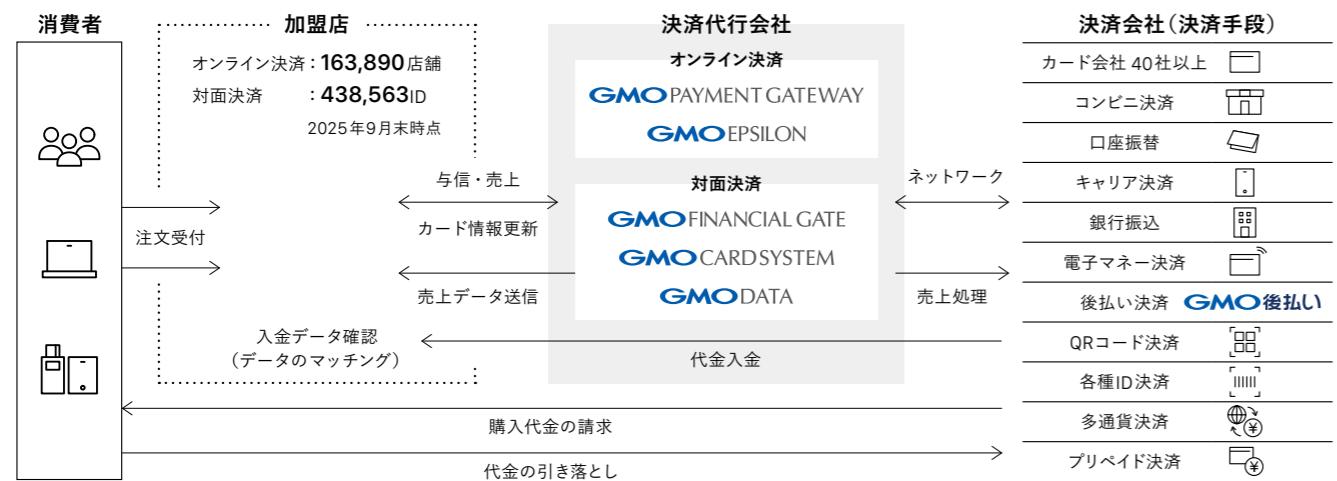
当社は、コア事業である決済代行サービスを利用する加盟店に対し、売上拡大に貢献する付加価値サービスを提供しております。

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。

決済代行事業

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



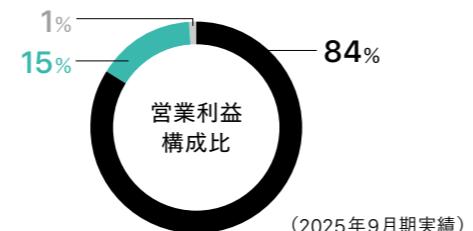
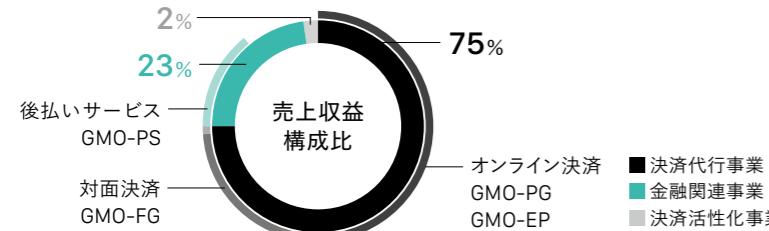
金融関連事業及び決済活性化事業

加盟店の成長、決済拡大に貢献するサービスを提供

サービス一覧

▶ GMO後払い／GMO掛け払い／アトカラ 購入者の入金前に売上金を払込	▶ 送金サービス 効率的かつセキュアな送金・返金処理を実現	▶ 海外レンディング／トランザクションレンディング 成長資金を融資	▶ 早期入金サービス 入金日を早め、キャッシュ・フロー改善	▶ 即給 byGMO 給与を好きなタイミングでの受け取りを実現
▶ メディカル革命 byGMO Web予約から会計までシームレスに提供		▶ マーケティング支援サービス 加盟店の売上向上につなげるネット広告運用・分析		

セグメント毎の構成比



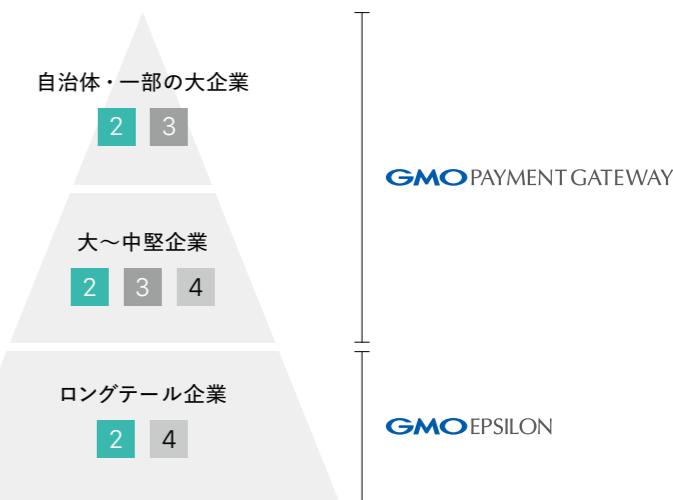
事業ポートフォリオ

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。

社名	主要事業	主要顧客	主要サービス
GMO PAYMENT GATEWAY	オンライン	自治体、大手～中堅企業	非物販、物販
GMO EPSILON		SME	物販中心に、非物販に拡大
GMO FINANCIAL GATE	対面	対面店舗、無人機器事業者	非物販、物販
GMO PAYMENT SERVICE	後払い決済事業	オンライン	EC事業者、消費者
GMO RESERVE PLUS	医療予約システム	-	医療機関
GMO ENPAY	保育・教育業界特化の集金業務 DX PF	-	保育施設・教育機関

収益モデル

- 1 イニシャル(イニシャル売上)
端末売上
- 2 ストック(固定費売上)
定額月次固定費
- 3 フィー(処理料売上)
決済処理件数に応じた金額
- 4 スプレッド(加盟店売上)
決済処理金額に応じた課金



サステナビリティ

サステナビリティに対する基本的な考え方

当社は、GMOインターネットグループで共有する「GMOイズム」のもと、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」を掲げ、決済業界のリーディングカンパニーとして、各種決済・金融関連のソリューションやプラットフォームの提供、決済インフラの構築などを行い、オンライン化・キャッシュレス化・ペーパーレス化・DX・金融包摂などを支援する事業活動を推進しております。

このような決済を起点としたイノベーションにより、多様な企業

活動を支援する当社事業の推進を通じて、企業の競争力向上や社会経済活動の活性化など広範な社会課題の解決に取り組んでおります。

当社の事業活動を支えるステークホルダーの皆様とともに、社会課題の解決に取り組みながら、お客様の成長や持続可能な社会の実現に貢献し、当社の持続的な高成長、企業価値の向上を実現してまいります。

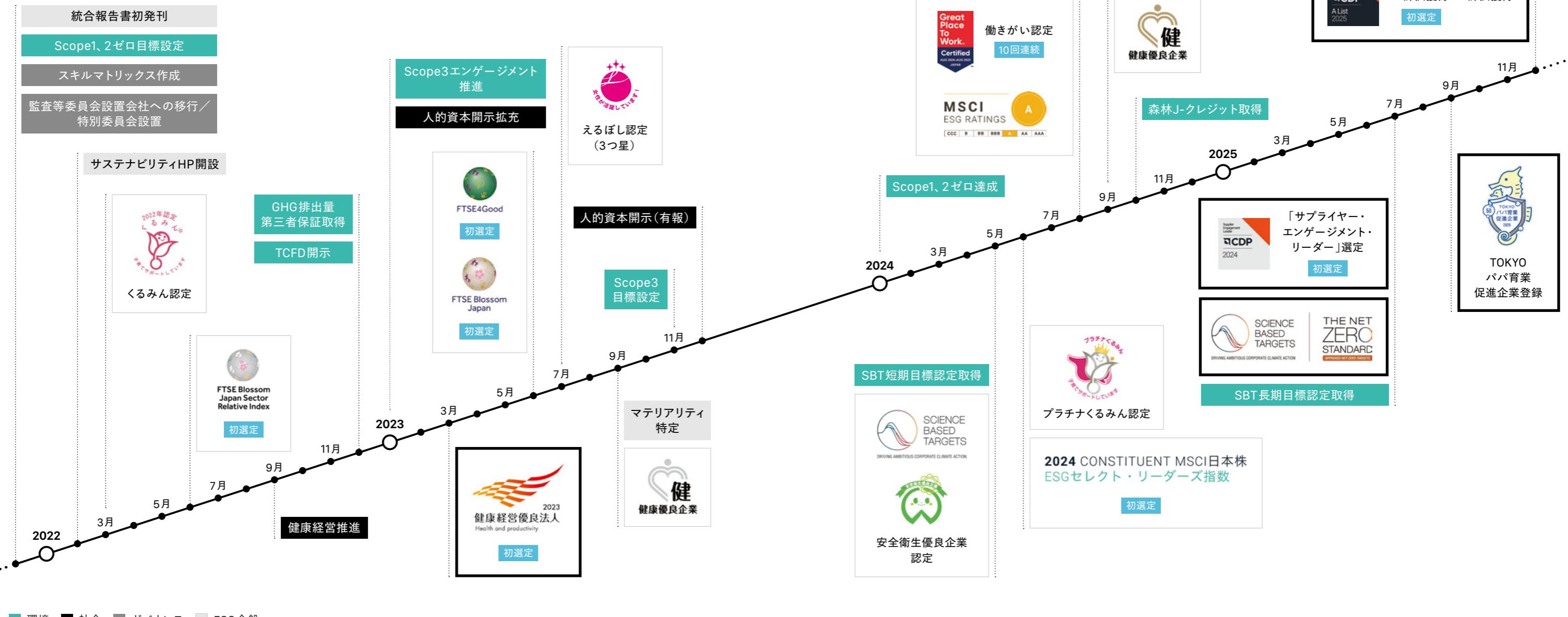
「CDPサプライヤーエンゲージメント評価」において最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に初選定

CDPが毎年実施しているサプライヤーエンゲージメント評価では、企業のサプライチェーンにおける気候変動問題への取り組みを評価されます。

当社は2025年7月に最高評価の「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に初めて選定されました。

CDP気候変動レポート2025で 最高評価の「Aリスト」企業に初選定

CDPが実施する「CDP2025 気候変動」分野において、最高評価の「Aリスト」企業に初めて選定されました。CDPの「気候変動Aリスト」は、企業のGHG(温室効果ガス)排出量の管理、気候変動への対応力、関連情報の開示を総合的に評価し、国際基準に照らして最高水準にある企業に付与される評価です。



* FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにGMOペイメントゲートウェイ株式会社が第三者調査の結果、FTSE4GoodIndex Series、FTSE Blossom Japan Index、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。

* GMOペイメントゲートウェイ株式会社のMSCI指数への組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるGMOペイメントゲートウェイ株式会社の後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名前及びロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

サステナビリティ

サステナビリティ経営の重点テーマ

特定したマテリアリティを5つの領域に整理し、サステナビリティ経営の重点テーマを明確化しました。

重点テーマに沿って、持続可能な社会発展への貢献と持続的な企業価値向上を追求してまいります。

重点テーマ	マテリアリティ	取り組み	SDGsへの貢献
Innovation／革新 ～決済イノベーション創出によるお客様の成長と社会の発展～ あらゆる経済活動の通過点となる決済を起点に、広範な領域でのイノベーションをあらゆる企業に提供し、お客様の競争力向上や、請求から資金繰り、給与支払いまで広範な業務効率化を支援。キャッシュレス推進により便利・快適な社会の実現に寄与	<ul style="list-style-type: none"> 決済起点の商流や業務プロセスの再構築 決済プロセス円滑化による顧客体験／サービス向上 決済の自動化による労働人口減少への対応 キャッシュレス推進による社会コスト低減 多様な決済手段の提供や金融アクセスによる金融包摂推進 決済インフラ整備による地域社会の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ECショップ、デリバリーなど、多様な販売形態の加盟店を決済サービスで支援 店舗や交通でのタッチ決済、端末レス決済、モバイルオーダーの導入 GMOリザーブプラス(旧GMO医療予約技術研究所)による医療特化型予約管理システムの提供 セルフレジや自動販売機による無人決済の推進 GMOエンペイによる保育・教育業界のキャッシュレス・DX促進 「即給 byGMO」で好きなタイミングでの給与受取、採用強化の支援 決済から売上入金までの時間差を埋める融資提供によりお客様の資金効率向上に寄与 後払い決済を通じた、クレジットカード非保有者等のECへのアクセス支援 インドや東南アジア、米国における金融包摂を推進するFinTech企業への投融資 BaaS支援事業(「銀行Pay基盤システム」、アクワイアリングサポート)による地域のキャッシュレス支援 大阪・関西万博会場内での全面的キャッシュレスへの貢献 	   
Reliability／信頼 ～社会を支える決済インフラの持続的運営～ 決済という社会インフラを担う企業として、自らの業務の安定性、信頼性の向上を通じ、社会経済活動の安心、安全の確保に貢献	<ul style="list-style-type: none"> インフラである決済システムの安定継続稼動 安全な決済取引を支える情報セキュリティ強化 犯収法など法令に基づく不正な取引の排除 	<ul style="list-style-type: none"> 24時間のシステム監視態勢、システム構成の冗長化 高度なレベルでの情報セキュリティ対策の実現、外部認証の取得 顧客のECセキュリティ強化への支援 不正検知サービス「Forter」の導入など不正利用対策ソリューションの拡充 加盟店管理審査体制の継続的強化 	
Decarbonization／脱炭素 ～キャッシュレスを通じた地球環境への貢献～ 現金や紙を伴うプロセスを変革し、CO ₂ 排出削減に注力	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレスによる環境負荷の低減 	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュレス推進による現金取引に基づく社会のCO₂排出の削減 請求書のペーパーレス化やDX支援を通じて加盟店の脱炭素化を支援 実質再生可能エネルギーによる決済処理の推進、カーボンニュートラルの実現 サプライチェーンへのCO₂排出量削減に向けた対話 J-クレジット取得を通じた地域社会への貢献 	 
Human Capital／人材 ～25%成長にコミットし挑戦する組織力の追求～ 環境変化を乗り越え持続的な成長を図るうえで、決定的に重要な人的資本拡充を組織の最重要課題として注力	<ul style="list-style-type: none"> 25%成長を牽引する人的資本の抜本的な強化 健康的で働きやすい環境整備を通じた自己実現の支援 組織を強化するダイバーシティ&インクルージョンの実現 	<ul style="list-style-type: none"> 人材を質・量の両面で確保する採用・育成戦略の策定と実行 エンゲージメント向上に向けた対話機会の創出 事業領域の広がりに応じた人材の多様性(専門性、性別、国籍等)の確保 健康経営の推進 	
Governance／ガバナンス ～健全で責任ある経営の実践～ 健全かつ安定した高成長を継続するうえで、リスクテイクや社外からの監視の実効性を高めるガバナンス体制の強化に注力	<ul style="list-style-type: none"> 健全な高成長を担保するコーポレートガバナンスの構築 高成長を支える予防的リスク管理の徹底 情報開示を通じた透明で公正な経営の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の多様性の確保と実効性向上策の実施 少数株主保護のための社外取締役で構成された特別委員会の実効性確保 リスク委員会による統合的リスク管理(高いレベルでのリスク・リターンのバランスの実現) IR活動によるエンゲージメントの推進 	

これまでの歩みと未来に向けて

2005年東証マザーズ上場以来、20期連続増収増益の成長を継続しております。2030年もしくは2031年の営業利益1,000億円を次の通過点と見据え、4つの成長ドライバー（市場の拡大、シェアの拡大、収益性の向上、付加価値領域の拡大）を推進してまいります。



*1 決済領域：GMO-PG単体(BaaS支援、給与FinTech除く)、GMO-EP単体、GMO-PS、GMO-FG連結

*2 付加価値領域：BaaS支援、グローバル、GMO-RP、給与FinTech、GMOエンペイ他

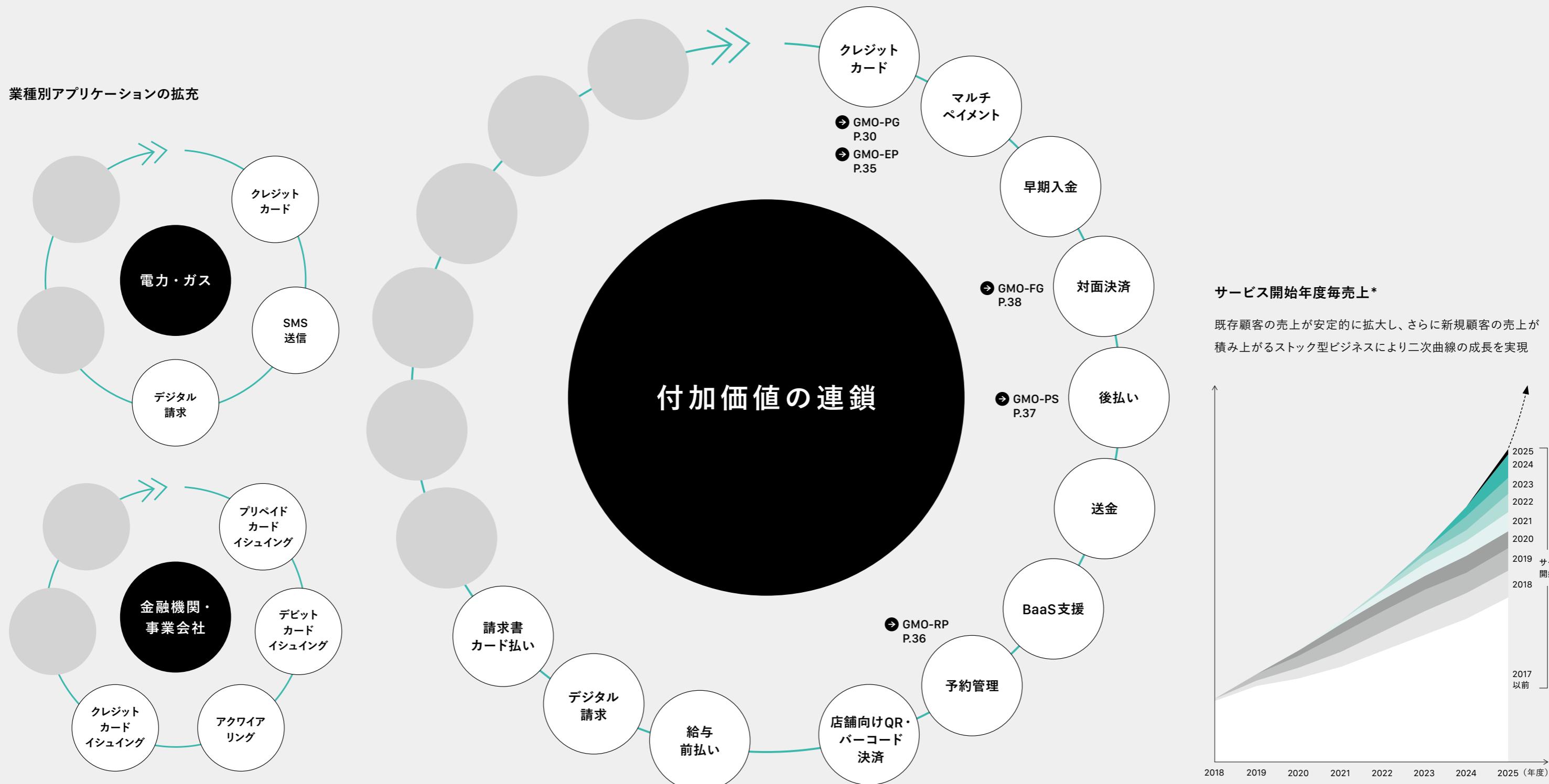
*3 2020年5月にMacro Kiosk Berhad連結除外

*4 2025年9月末時点の会社名を記載

事業戦略

エコシステム

当社はクレジットカード決済専業として事業をスタートし、その後マルチペイメントへと事業領域を拡大してきました。お客様のニーズに応じて、事業拡大に欠かせない決済及び金融機能を連鎖的に提供するエコシステムを構築しています。さらに、業種に特化した業種別アプリケーションを展開することでエコシステムを強化し、お客様の成長を支援しております。



* GMO-PG単体におけるサービス開始年度毎売上

事業戦略

GMOペイメントゲートウェイ

GMO PAYMENT GATEWAY — インダストリーソリューション本部

イノベーション・パートナーズ本部



進化し続ける
業種別のソリューション営業により、
お客様・社会とともに成長する
決済プラットフォーマーへ

上席専務執行役員
インダストリーソリューション本部 本部長
小出 達也

CRMの高度化とAI活用による営業力の強化

近年、あらゆる企業において、売上向上や業務効率化を目的としたDXや新規事業創出への取り組みが加速しており、当社を取り巻く事業機会も拡大しています。様々な業種のリーディングカンパニーを支援するインダストリーソリューション本部では、お客様のニーズや課題を的確に捉え、迅速に解決へ導くことを追求しています。そのために、業種別に編成したチームの担当者をお客様毎に配置し、顔が見える対話を重視した営業体制を構築しています。

2025年9月期は、CRMの更なる高度化とAI活用を進めたことで、パイプライン管理の精緻化に加え、営業生産性や提案力の向上が一段と進展しました。提案活動が質量ともに充実する中で、広義EC市場やBtoB（企業間取引）領域、決済システム市場において、有望な案件が継続的に創出されています。課題を起点に能動的に提案を組み立てる力が着実に備わってきた結果だと手応えを感じています。また、トップ企業の支援を通じて培ってきた業種特有の知見についても、高く評価いただく機会が増えています。決済代行にとどまらず、決済を起点としたソリューションによって、お客様の事業成長や課題解決を支援する存在へと進化していることを実感します。

経営課題・社会課題を決済で解決に導く
プラットフォーマーへ

今後の決済業界においては、決済機能を提供するだけではなく、個社の経営課題や社会課題の解決に貢献できる企業が求められると考えています。かつて決済システムは差別化の源泉となる領域ではありませんでしたが、近年は、決済も含めた業務プロセス全体の見直しや新たなビジネス創出の動きが広がっています。決済は、企業の競争力を高める重要な基盤として位置付けられ、付加価値を提供する重要性が一層増しています。

こうした事業環境のもと、GMO-PG単体では2030-31年に売上収益1,100億円以上の目標を掲げています。その達成に向け、インダストリーソリューション本部では、業種毎に複数の高付加価値サービスを連鎖的に提供するエコシステムを構築することで、各業種の大手企業の開拓と多面的な支援による案件規模の拡大を追求しています。加えて、更なる収益の柱を確立すべく、高成長を継続しているBaaS支援や、この一年で急速に立ち上がったBtoB領域においても、お客様の競争力向上に資する取り組みを推進しています。

これらの価値創出を支える最大の源泉は人材です。お客様の課題を起点にソリューションを組み立て、プロアクティブに提案できる営業パートナーの育成に注力しています。まだ道半ばですが、新たな発想が生まれ続ける組織をつくり、社会に革新をもたらす決済プラットフォーマーとして、お客様とともに持続的な成長を実現してまいります。



トレンド&ダイレクションを重視し
営業生産性を向上しつつ
持続的に高成長する構造を構築

専務執行役員
イノベーション・パートナーズ本部 本部長
久田 雄一

キャッシュレスの拡大に確かな手応え

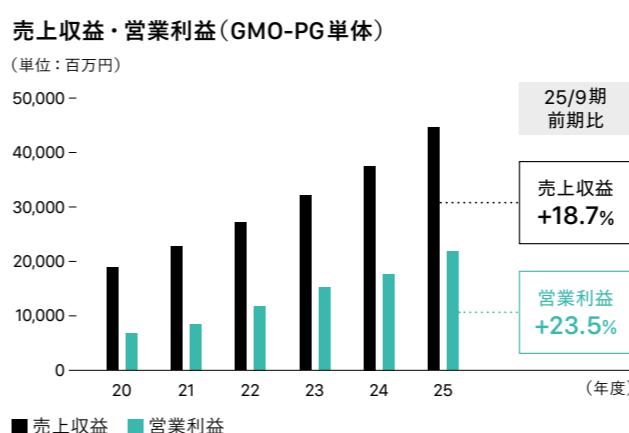
イノベーション・パートナーズ本部は、様々な業種・規模のEC事業者に対し、コアプロダクトである「PGマルチペイメントサービス」を中心としたソリューションを提供しています。お客様の成長とイノベーションを支援し、信頼されるパートナーとなることを目指しています。2025年9月期は、コロナ禍以降の対面消費への回帰が一巡し、EC市場の成長に復調の兆しが見られました。日本では依然として現金志向が残る一方、ECやキャッシュレスの利便性、DXツールとしての有用性に対する理解が進み、EC・キャッシュレス化が一段と進展しました。

このような事業環境の中で、インサイドセールスの高度化による営業生産性の向上に加え、EC黎明期から培ってきたノウハウやソリューションを応用することで、キャッシュレスの拡大に一層貢献できる手応えを得た一年でした。中長期目標の達成に向けて、「新規加盟店獲得数のさらなる増大化」及び「加盟店様の成長成功支援への注力」を軸に施策を継続してまいります。

「攻め」の不正対策でお客様の成長を支援

私たちは、市場の動向や変化を的確に捉える「トレンド&ダイレクション」を重視し、お客様の成長に最適な提案を心掛けています。業種・業態・取扱商材・ユーザーの属性等によって求められる決済ソリューションは常に変化します。膨大な加盟店基盤をもとに、決済トレンドに精通した営業パートナーが最適なソリューションを提案することで、エンドユーザーのニーズに応える決済シーンを実現しています。

近年のトレンドは、不正利用抑制と承認率向上の両立です。クレジットカードの不正利用は年々増加し、犯罪手法も巧妙化する中で、EC事業者に求められる対応は一層厳格化しています。2025年4月に導入が義務化された「3Dセキュア2.0」は、なりすまし防止に有効である一方、追加認証による購入離脱のリスクも伴います。こうした課題に対応するため、2025年10月より「PGマルチペイメントサービス」に、世界規模の取引データを活用した不正検知サービス「Forter」を実装しました。不正利用を抑制する「守り」の対策にとどまらず、承認率向上を通じて売上機会を最大化する「攻め」の不正対策を提供し、今後もお客様の成長を支援してまいります。



事業戦略

GMOペイメントゲートウェイ

GMOペイメントゲートウェイ TOPICS

飲料自販機の新たなキャッシュレス購買体験を支援

インダストリーソリューション本部
第1営業統括部サービス第1営業部



誰でも、簡単に、すぐ買える、シンプルなキャッシュレス
サントリービバレッジソリューション株式会社が全国に展開する自販機キャッシュレスアプリ「ジハンピ」に対し、当社のオンライン総合決済サービス「PGマルチペイメントサービス」をご提案し、議論を重ねながら導入まで伴走しました。「ジハンピ」対応自販機では、スマホをタッチするだけで、現金いらずで多様な決済手段によるスムーズな購買が可能になります。多くの方に、手軽でストレスのないキャッシュレス体験をお届けすることができて、街で目にする度に喜びを感じています。

金融機関と連携し、企業間決済プラットフォームを構築

システム本部 関連事業サービス統括部
イプシロンサービス室 室長



多様な業務効率化サービスと決済をシームレスに提供
株式会社みずほ銀行と当社双方が培ってきた決済・金融サービスの知見・ノウハウを融合し構築した、企業間決済プラットフォーム「M's PayBridge」において、要件定義からシステム設計・開発までをリードしました。本プラットフォームでは、GMO-EPが提供するオンライン決済インフラ「fincode byGMO」のシンプルで統一性のあるAPIを活用しています。株式会社みずほ銀行とのパートナーシップを実現し、巨大な企業間取引市場に決済・業務プロセスをシームレスに支援する新たな選択肢を提供できることに意義を感じています。

お客様の視座に立った期待を超える提案を

営業として常に意識しているのは、お客様と同じ視点に立ち、業界や事業環境を深く理解することです。課題や目指す姿を共有することで、御用聞きにとどまらない、一歩先を見据えたご提案が可能になると考えています。今回も知識ゼロからのスタートでしたが、今では社内で最も飲料業界や自販機への専門的な理解を深めることができたと自負しており、成長を実感しています。何より、お客様から率直にご相談いただける関係を築けたことに大きなやりがいを感じており、今後も期待を上回るご支援を続けていきたいです。

ナレッジを共有し、スピード感を持ってプロジェクトを推進

本プロジェクトでは、機能要件の難易度が高い一方で、スピード感も強く求められました。その中で、チーム全員の力を最大限に引き出し難所を乗り越えた経験は、大きな学びとなりました。開発スタイルの相違もありましたが、社内で金融機関向けシステム開発を担うパートナーの知見を取り入れチーム内に蓄積できることで、円滑にローンチすることができました。今後、更なる機能強化やサービス品質の向上に活かしていきます。

人材戦略を支援する給与を起点としたFinTechサービス

企業価値創造戦略統括本部
給与Fintech事業部 部長



変化する給与の常識

従来、日本では「月払い」が給与支払いの慣習とされてきましたが、近年、その常識が大きく変わりつつあります。企業・就業者双方の課題を背景に、日払い・週払いといった、より柔軟な給与支払い・受け取り方が広がっています。企業側では、少子高齢化による生産年齢人口の減少に加え、アフターコロナやインバウンド需要の回復に伴う労働需要の増加を背景に、人手不足への対応が重要な経営課題となっています。一方、就業者側では、従来の月払いでは急な出費に対応しにくく、必要に応じて借入に頼らざるを得ないケースも少なくありません。特にアルバイトや非正規雇用の方々にとっては、生活の自由度や安定性に影響を及ぼしています。

これらの課題を解決するために誕生したのが、当社の給与前払いサービス「即給 byGMO」です。

「即給 byGMO」の提供価値

「即給 byGMO」は、就業者が働いたその日、あるいは希望するタイミングで給与を受け取ることを可能にする給与前払いサービスです。当サービスの導入により、就業者の資金繰りの改善に寄与すると同時に、企業にとっては採用力の向上や人材定着率の改善が見込まれます。当社の検証では、求人票に「給与前払いサービス利用可」と記載するだけで、応募数に約4倍の差が生じるケースも確認されています。「働いたらすぐに給与を受け取れる」という条件が、求職者にとって大きな魅力になっていることがうかがえます。また、継続的に利用する就業者も多く、就業者の安心感や満足度の向上を通じて定着率改善に寄与します。実際、警備業界では利用率が70%に達し、平均月9回、約13万円を前払いして受け取る例も見られます。こうした定着率の向上は、企業の採用・教育コストの削減にもつながります。

私たちの強み

「即給 byGMO」の最大の強みは、給与という大切な資金を、即時かつ安定的に届けるための高い信頼性です。セキュリティやシステムの安定性は不可欠であり、当社は年間20兆円規模の決済インフラを支える技術と運用実績を有しています。さらに、株式会社三井住友銀行との協業により、万全のセキュリティ体制と高い稼働信頼性を確保しています。加えて、ヒューマンエラーを防ぐための社内教育やオペレーション体制にも継続的に投資し、事故やミスを未然に防ぐ仕組みを徹底している点も、当社ならではの優位性です。

「給与前払い=即給 byGMO」の世界へ

給与前払いサービスは、今後数年で「あるのが当たり前」の福利厚生になると想っています。当社は「即給 byGMO」を、給与前払いサービスの代名詞となる存在へと育てていきます。

5年以内に「給与前払いといえば即給 byGMO」と認知される圧倒的な信頼と確固たる地位を築くことを目標に、ます多くの事業者様に安心して導入していただける仕組みを整えていきます。今後、給与前払いにとどまらず、給与のデジタルマネー払いやスポットワークの送金、給与送金範囲の拡大等、給与・福利厚生領域全体を支えるFinTechサービスへの事業拡大を目指してまいります。

事業戦略

GMOペイメントゲートウェイ

Global



有望FinTechスタートアップへの投融資を通じて、事業知見の還流と海外事業の拡大を図り、中長期成長の源泉を創出

取締役副社長
企業価値創造戦略統括本部 本部長
村松 竜

成長著しい海外FinTech市場の開拓

当社は、海外における最先端の事業知見の獲得や経済成長の取り込み、海外決済事業拡大に向けたパートナー開拓を目的として、米国及びアジア各国の有力FinTechスタートアップに対し、投融資を通じた成長支援を行っています。2025年9月期は、融資残高を294億円まで積み上げ、平均金利11%、ロス率1%未満の良質なクレジットアセットを構築しました。グローバル事業全体で、前期比36%増の売上26億円、営業利益15億円へと業績を拡大し、2030-31年には、営業利益40-50億円の達成を見込んでいます。

柔軟かつ差別化された投融資アプローチ

投資環境やニーズに応じて、融資あるいはマイナリティ・マジョリティ投資を戦略的に選択しています。投資では、原則としてマイナリティ出資から開始し、投資先の成長力や相性などを見極めながら、段階的に持分を引き上げる方針です。中長期的な成長加速に向け、TAM拡大や新たなソリューション創出に資する投資を継続しています。融資では、少額の新規融資により分散を図りながら、経過が好調な既存先への追加融資を行うことで、ポートフォリオの拡充を図っています。成長性の高いインドや市場規模の大きい米国を中核とし、東南アジアの

有望国や周辺地域へと展開を進めています。また事業連携を深め、投融資先より得られる事業知見を当社の国内プロダクトへ反映・還流させることで、シナジーの創出にも取り組んでいます。

当社自身がFinTech事業を拡大してきた経験に加え、事業環境やテクノロジーの進展に差がある複数地域への投融資を通じて蓄積した知見が、有望なFinTech企業を見極める力につながっています。近年は当社のプレゼンス向上により、海外の有力VCとのネットワーク構築も進展しており、優良な投融資機会の発掘や、株主である有力VCとの連携を通じて質の高いモニタリングを担保しています。

日本から世界のイノベーションを支援

現在、インド・太平洋圏のFinTech企業は、新たな金融インフラとして各国の経済成長を支える存在へと発展しています。成長資金が不足しがちな新興国市場において、日本の豊富な資金と金融ノウハウにより革新を担う企業を支援することは、日本の国際的なプレゼンス向上にもつながると考えています。こうした取り組みを通じ、将来的には現在の10倍以上の事業規模を支えられる強固な事業基盤と人材集団の構築を目指してまいります。

GMOイプシロン

GMO EPSILON

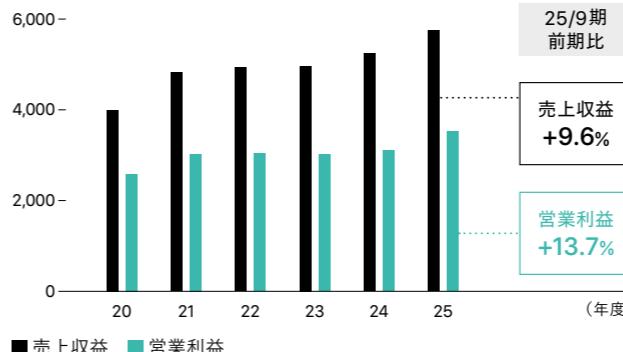


次なる収益の柱を確立し、総合FinTechプレーヤーへ

GMOイプシロン株式会社
取締役副社長
田口 一成

売上収益・営業利益(GMO-EP単体)

(単位：百万円)



fincode byGMOを起点とした新たな価値の創出

GMO-EPがオンライン決済を提供する、物販ECのSME領域はコロナ禍を経て市場成長が一服し、当社もその影響を受けました。高成長回帰には新たな市場の開拓が不可欠であり、次の柱となる事業の確立に注力しています。その中核を担っているのが、非物販ECの多様なビジネスモデルに対応するオンライン決済インフラ「fincode byGMO（以下、fincode）」です。2025年9月期にはSMEを多く抱えるプラットフォーマーへの導入が進み、売上は前期比5倍超と、GMO-EP全体の成長を牽引しました。

また、fincodeを軸に中長期成長に向けた施策も進展しました。まず2025年4月に、株式会社みずほ銀行との企業間決済プラットフォーム「M's PayBridge」の提供を開始し、これまで十分にリーチできていなかった企業間決済領域へ進出しました。株式会社みずほ銀行の金融領域における知見や顧客基盤と、当社のプロダクトを掛け合わせ、両社で目的を共有し綿密にすり合わせながら機能強化と営業施策を推進しています。

二つ目に、国内のPSPとして初めてMCP（Model Context Protocol）に対応しました。従来、AIエージェントが様々なサービスと接続する際には、仕様の違いによる実装や運用の負荷が課題となっていました。MCP対応によりfincodeを含む複数サービスを統一的なインターフェースで扱えるようになりました。今後はAIエージェントに加え、大規模言語モデル(LLM)との連携も見据え、優位性をさらに高めていきます。

総合的なFinTechソリューションの提供に向けて

継続的な成長を支える基盤として、社内の体制強化にも取り組んでいます。直近では、サポート部門をGMO-PGへ移管し、サポート品質の向上を実現しました。また、fincodeとイプシロン決済サービスの営業体制を一本化し、プロダクトを横断した提案が可能な体制へと再構築しています。限られたリソースで最大の成果を上げるため、業務の効率化を進めるとともに、各業界における戦略パートナーとの協業拡大に、より注力できる体制づくりを進めています。

2030年に向けたテーマは、従来のPSPの枠を超えて、総合的なFinTechソリューションを提供するプレーヤーへと進化することです。これまでもレンディングやビジネスカードなどの金融サービスを個別に提供してきましたが、今後はfincodeを起点に、決済・与信・資金繰り支援までを一体で提供できるプラットフォームの実現を目指します。

事業戦略

GMOリザーブプラス

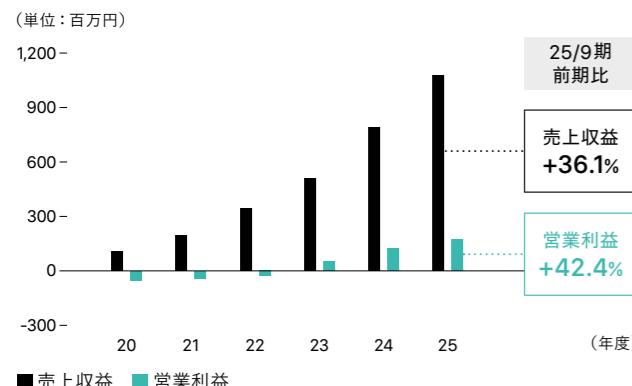
GMO RESERVE PLUS



医療現場のDXを推進し、
医療に関わる社会課題の
解決に挑む

GMOリザーブプラス株式会社
代表取締役社長
福眞 総一郎

売上収益・営業利益(GMO-RP)



医療経営を改善する予約管理システムを提供

GMO-RPは、医療機関向けのSaaS型予約管理システムを中核に、オンライン診療やキャッシュレス決済との連携等を通じて、医療現場のDXを推進しています。高齢化に伴う医療ニーズの増加や医療従事者の不足を背景に、集患・予約・受付・問診・精算・分析といった一連の業務を効率化し、医療経営の改善、医療現場の負担軽減を支えています。

医療予約では、数分単位の診察枠の中で症状や検査内容、担当医、設備の空き状況など様々な条件を同時に管理する必要があり、わずかなズレでも診察効率や現場のオペレーションに支障をきたします。こうした複雑な要件を安定的に処理できる技術力がGMO-RPの強みです。

2025年9月期は、医薬品卸売企業との提携や医療経営分析ツール「AI-Board」の提供開始等、事業拡大に向けた取り組みを進めました。また、2025年10月にはGMO-PGの直接連結会社となり増資を実施しました。これにより、GMO-PGの決済インフラやセキュリティ、金融サービスの知見を直接活用し、シナジーによる新たな価値創出と競争力強化を図っていきます。

ミッションは「診療と経営の分離」

2030年には「医療予約といえばGMO-RP」と言われる存在を目指しています。国内では、限られた医療資源の中で質の高い医療を持続的に提供することが課題となっています。その解決に向け、「診療と経営の分離」をミッションに掲げ、医師が事務や経営から解放され、診療に専念できる環境を整えていきます。中長期的には、社会課題である地域間の医療提供格差の解消にも取り組んでいきます。医院同士の連携を促進し、人材や設備を地域全体で有効活用できる仕組みを構築することで、持続可能な医療提供体制の実現に貢献します。こうした取り組みを通じて、患者と医院、医院と医院、医院と地域と、様々なヘルスケアの接点を支える基盤へと進化していきたいと考えています。

2025年2月には、予約を起点にDX推進の領域を広げる意志を込め、商号をGMO医療予約技術研究所株式会社から「GMOリザーブプラス株式会社」へ変更しました。今後は予約管理システムの更なる進化に加え、予約管理にとどまらないSaaSやFinTech機能の提供、社会福祉施設など医療分野を超えたDX支援にも取り組み、社会課題の解決に挑んでいきます。

GMOペイメントサービス

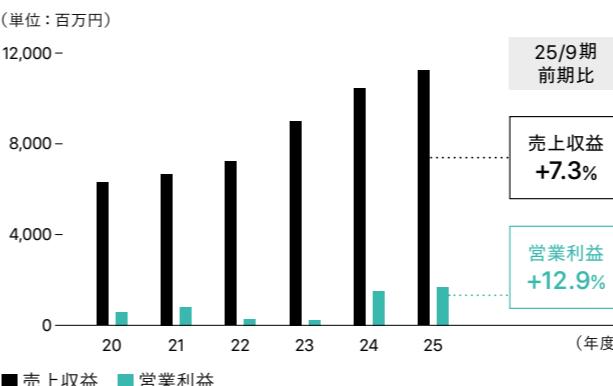
GMO PAYMENT SERVICE



連結シナジーを発揮し
後払い市場No.1を目指す

GMOペイメントサービス株式会社
代表取締役社長
村上 知行

売上収益・営業利益(GMO-PS)



高成長回帰に向けた事業基盤の強化

GMO-PSが提供する後払い決済は、代引きやコンビニ決済等の現金決済に代わる、安心感と利便性の高い決済インフラとして、今後も拡大が見込まれるサービスです。消費者にとって、支払いより先に商品を受け取れる安心感や、不在時でも商品を受け取れる利便性から、クレジットカードを利用しないお客様を中心に支持をいただいている。

加盟店にとっても、多様な消費者層へのリーチ拡大による売上成長に加え、返品リスクを抑制できる点が評価され、注目が高まっています。加えて、高額商材の分割払いニーズを掘り起こすことで、今後も市場拡大の余地は大きいと考えています。

2025年9月期は、加盟店開拓において、従来重視してきた顧客数から取扱高規模を重視する方針へ転換しました。その成果は徐々に現れ始めており、確かな手応えを感じています。一方で、事業規模が拡大する中、信用リスクを内包する決済事業者として、リスク管理体制やコーポレート機能等の守りの強化にも注力しました。また、前期に継続AIを活用した与信モデルを高度化することで、未回収率を低位に維持しています。

プロダクトの掛け算による新たなニーズの発掘へ

GMO-PSの最大の強みは、オンライン決済代行業界No.1のGMO-PG連結会社の一員であることです。2025年9月期の売上成長率は一桁にとどまりましたが、2026年9月期をV字回復の年と位置付けています。そして2030年には、後払い事業者としてNo.1の地位を確立したいと考えています。

その実現に向けた鍵となるのが、GMO-PG連結の営業力とプロダクト群の活用です。実際に、GMO-PG側にメンバーを常駐させ共同営業を強化した結果、既存顧客への後払いサービス導入事例が着実に増えています。BtoC向け後払いに加え、BtoB向け掛け払いや長期分割払い領域においても、連結としてのシナジーを発揮することで、新たなニーズを開拓していきます。単独で戦うのではなく、オンライン・対面決済やFinTechソリューションをフルスタックで備える連結各社のプロダクトと組み合わせ新たな価値を提供することで、No.1への足掛かりを築いていきます。加えて、顧客基盤を有する事業者とのアライアンス強化やマネタイズポイントの拡大を通じて、成長の確度を高めています。将来的には、BtoC・BtoB双方において、決済とファイナンスを一体で提供する役割を担っていきたいと考えています。

事業戦略

GMOフィナンシャルゲート

GMO FINANCIAL GATE



持続的な成長に向けた施策を実行

IoTの進化や労働人口の減少といった社会構造の変化を背景に、省人化・無人化ニーズが拡大しており、キャッシュレス化は着実に進んでいます。対面キャッシュレス市場は、2025年に138兆円規模に達し、2027年には167兆円まで成長すると予測されています。

このような成長市場において、GMO-FGは次世代決済プラットフォーム「stera」をはじめ、独自のアライアンス戦略に基づく付加価値の高いサービスを展開しています。2025年9月期は、決済端末販売の計画未達により減収となりましたが、営業利益は、リカーリング型売上の伸長やAI活用による業務効率化により、前期比45.6%増の22億円となりました。

また、東京証券取引所プライム市場への上場市場区分の変更、飲食店オペレーション支援・モバイルオーダー事業の承継、SBTイニシアチブによる2050年GHG削減目標に関する「ネットゼロ認定」の取得など、財務・非財務の両面で中長期の持続的な成長に向けた基盤強化を進めた1年となりました。

営業利益100億円を達成するための3つのドライバー

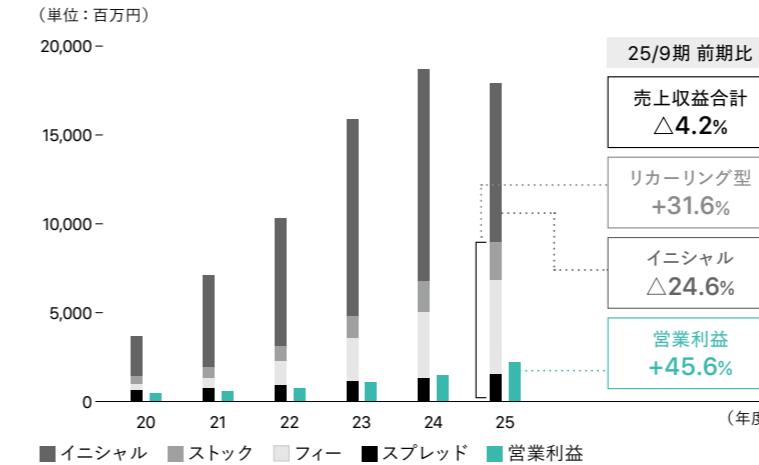
次なる目標である2030年の営業利益50億円に向け、確かな手応えを感じています。その先に見据える2033年の営業利益100億円達成に向け、持続的成長を支える戦略を着実に推進しています。

具体的には、ソリューションアセットの横展開によるアクティブID数の拡大、エコシステム構築によるARPU(顧客単価)向上に注力しています。100億円達成に向け、①アクティブID数②リカーリングARPU③リカーリング型粗利率の3つを成長ドライバーとして目標設定しており、2025年9月期はいずれのKPIも順調に進捗していると評価しています。

また、パートナー企業に対して当社のデジタル化されたバックオフィス機能をソリューションアセットとして提供する取り組みも進展しています。サービスインフラを提供することで、スピード感のある営業開拓につながる事例も生まれており、営業利益100億円の達成に向けた成長を後押ししています。

今後は、お客様の事業規模が大型化する中で、高度化するサービスレベルやバックオフィス体制への要求に応えるため、組織体制の強化やパートナー企業の拡充を一層推進してまいります。「決済が変わると、世界が変わる」を合言葉に、社会に新たな価値を提供してまいります。

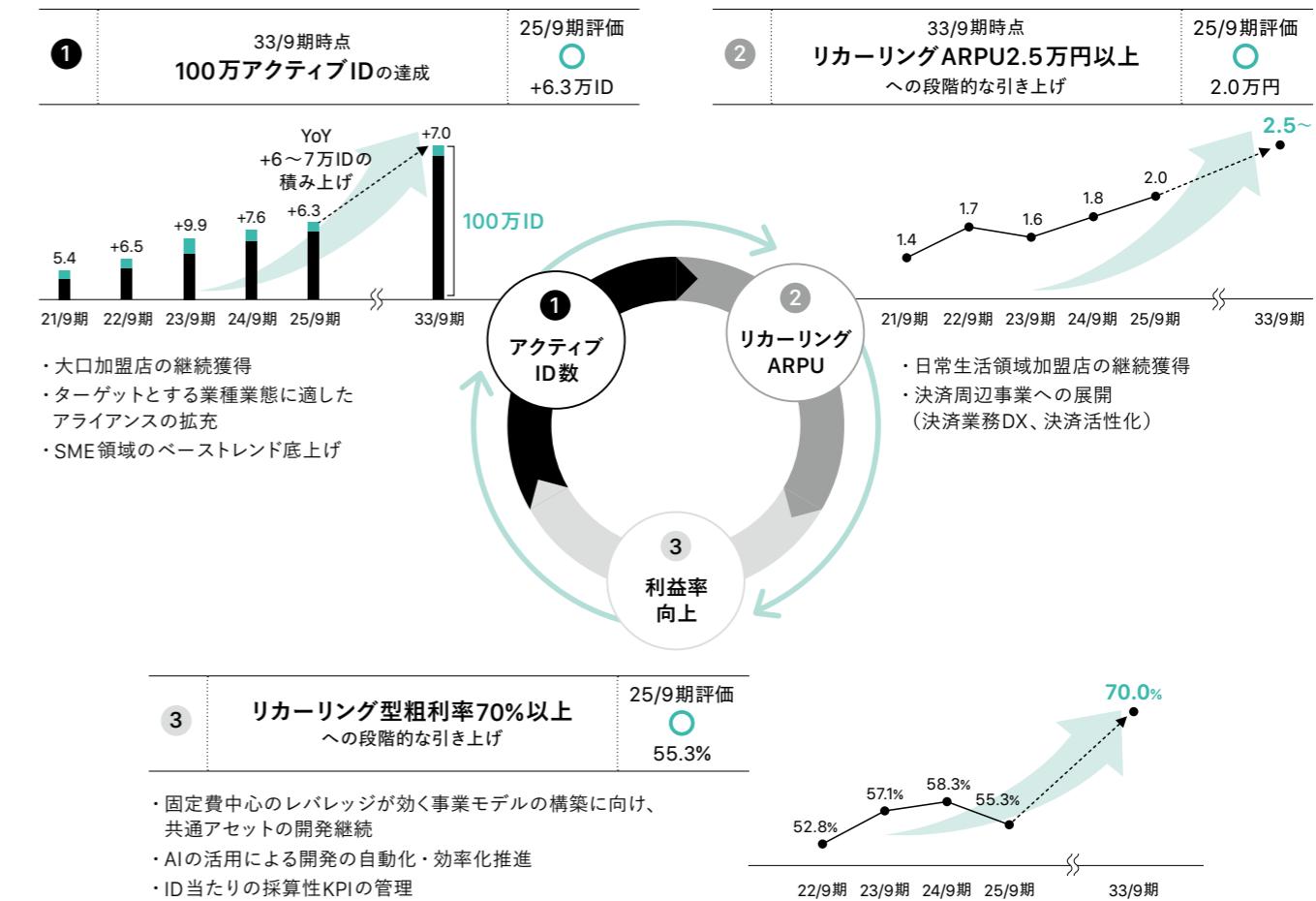
ビジネスモデル別売上収益・営業利益(GMO-FG連結)



2025年9月期は、主に決済端末販売から成るイニシャル売上が、端末販売の計画未達により前期比24.6%減の減収となりました。一方、端末販売後に継続的に発生するリカーリング型売上は、日常生活領域における加盟店獲得や大阪・関西万博の駆け込み需要を背景に、アクティブID数の増加とともに決済処理件数が拡大し、ストック・フィー売上を中心に前期比31.6%増と高い成長を継続しました。

今後は、粗利率の高いリカーリング型売上の構成比を高めることで、安定した利益基盤の強化を図ってまいります。

トラックレコードに裏打ちされた利益成長サイクル



脱炭素経営

気候変動の対応

当社は、決済業界のリーディングカンパニーとして、現金を不要とするキャッシュレス化や振込用紙をペーパーレス化する請求のデジタル化等の決済サービスを推進しております。また、決済データを処理するデータセンター電力への実質再生可能エネルギー導入やサプライヤーエンゲージメントを推進し、当社事業やサプライチェーンのGHG排出量削減に取り組んでおります。このような環境に配慮した事業運営を通じてお客様及び社会の環境負荷軽減に努め、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。

2023年1月には、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明いたしました。今後も、TCFD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。

 TCFD提言に基づく情報開示については、当社Webサイトをご参照ください
<https://www.gmo-pg.com/sustainability/environment/>

社会の脱炭素への貢献

キャッシュレスの推進を通じて、当社事業からのGHG排出量にとどまらず、社会全体のGHG排出量削減に貢献してまいります。現金による決済では、紙幣・硬貨・ATM等に係る製造、決済・利用、廃棄の各プロセスにおいて、CO₂が排出されております。当社が会員として所属する一般社団法人キャッシュレス推進協議会より公表された分析では、現金決済に比してキャッシュレス決済のCO₂排出量は約3分の1という試算結果であり、キャッシュレス利用の方が環境負荷が低いことが確認されております。イギリスやオランダでも同様にキャッシュレス推進によりCO₂排出量を削減できるとの研究結果が公表されております。



TOPIC

都市の未来を育てる、Green Yatraとの 都市森林再生プロジェクト

2025年、当社はインドの環境NGO Green Yatraと協働し、ムンバイ近郊において宮脇方式を用いた都市植林プロジェクトを実施しました。

本プロジェクトでは、当社パートナーも現地での植林活動に参加し、当社インド法人からの寄付により350m²の土地へ在来樹種45種・計1,000本の苗木を植樹しました。

この活動を通じて、生物多様性に富んだ高密度かつ持続的な森林再生を目指しており、既に60種もの野生生物が確認されるなど、生態系の回復が着実に進んでいます。

植林活動は地域住民と協力して進められ、都市環境の改善に寄与するだけでなく、環境教育の機会創出にもつながっています。

また、今後20年間で年間約22トンのCO₂吸収が見込まれており、中長期的な脱炭素戦略の一環として、当社のグローバルな環境課題への取り組みをさらに強化する施策となっています。

SBTイニシアチブによる GHG排出量削減目標認定

当社は、気候変動対策における科学的目標の設定を推進する国際的団体であるSBTi（Science Based Targets initiative）より、2024年5月に2030年に向けたGHG削減の短期目標について「1.5°C目標」の認定を、2025年7月に2050年に向けたGHG削減の長期目標について、「ネットゼロ認定」を取得しました。「1.5°C目標」とは、パリ協定において掲げられた、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べ1.5°Cに抑えるとする「1.5°C目標」に対して科学的に整合する目標、「ネットゼロ認定」とは、2050年までにGHG排出量を実質ゼロとすることを見据えた目標を指します。

これにより当社が掲げる短期的・長期的なGHG削減目標が、国際的に認められた科学的基準に整合することが実証されました。

認定を受けた目標

短期目標（2030年目標）

- Scope1、2：2030年9月期まで継続的にGHG排出量実質ゼロを達成
- Scope3：2030年9月期までに決済端末新規稼動台数1台当たりのGHG排出量*を、2021年9月期比で55%削減

*当社におけるScope3の大半を占める決済端末製品にかかる、購入した商品・サービス（カテゴリ1）及び、販売した製品の使用（カテゴリ11）が該当。

長期目標（2050年目標）

- 2050年9月期までにGHG排出量ネットゼロを達成



GHG排出量（Scope3）

（単位:t-CO₂）

30,000

24,015 22,462 23,616 22,209

20,000

10,000

0

21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 50 (年度)

■ カテゴリ1（購入した製品・サービス） ■ カテゴリ2（資本財） ■ カテゴリ11（販売した製品の使用） ■ その他

2050年9月期までに
GHG排出量ネットゼロを達成



脱炭素経営

自社のGHG排出量削減への取り組み

当社は、持続可能な社会の実現に貢献すべく、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、2023年9月期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)を実質ゼロにする目標を達成しました。2025年9月期は3年連続でGHG排出量(Scope1、2)ゼロを達成しております。引き続き、2030年9月期に向けて、GHG排出量(Scope1、2)実質ゼロを継続してまいります。

なお、GHG排出量の報告内容に対する信頼性確保のため、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン株式会社による第三者保証を受けています。(2022年9月期-2024年9月期のScope1、2、3、2025年9月期のScope1、2)



サプライチェーンのGHG排出量削減への取り組み

当社サプライチェーン由来のGHG排出量(Scope3)においては、2030年9月期までに、決済端末新規稼動台数1台当たりのScope3排出量(カテゴリ1、11)を2021年9月期比で55%削減する目標を設定しております。当該目標は、パリ協定に準じた目標値となります。

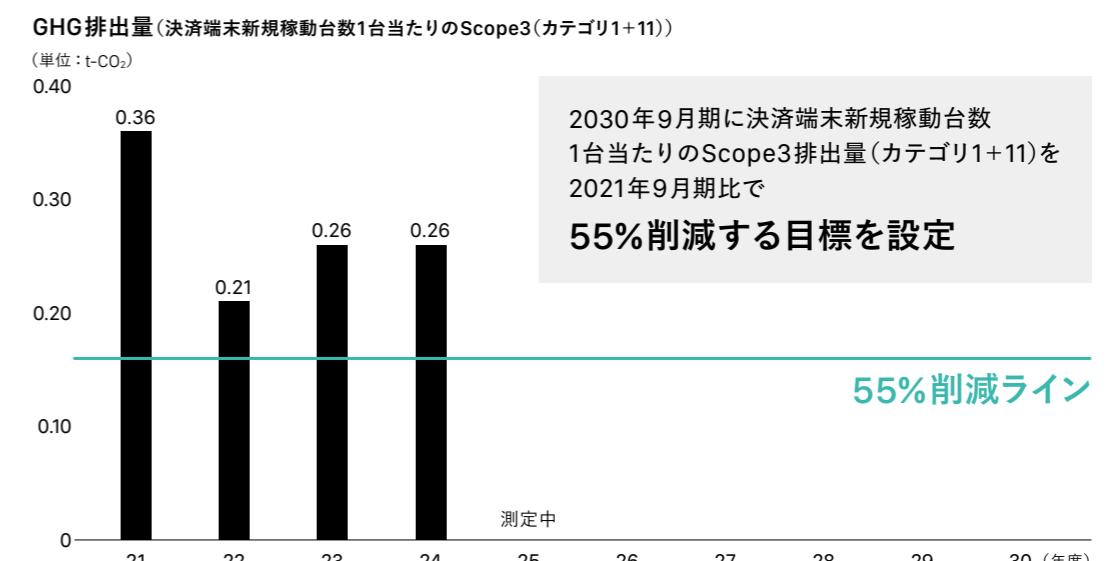
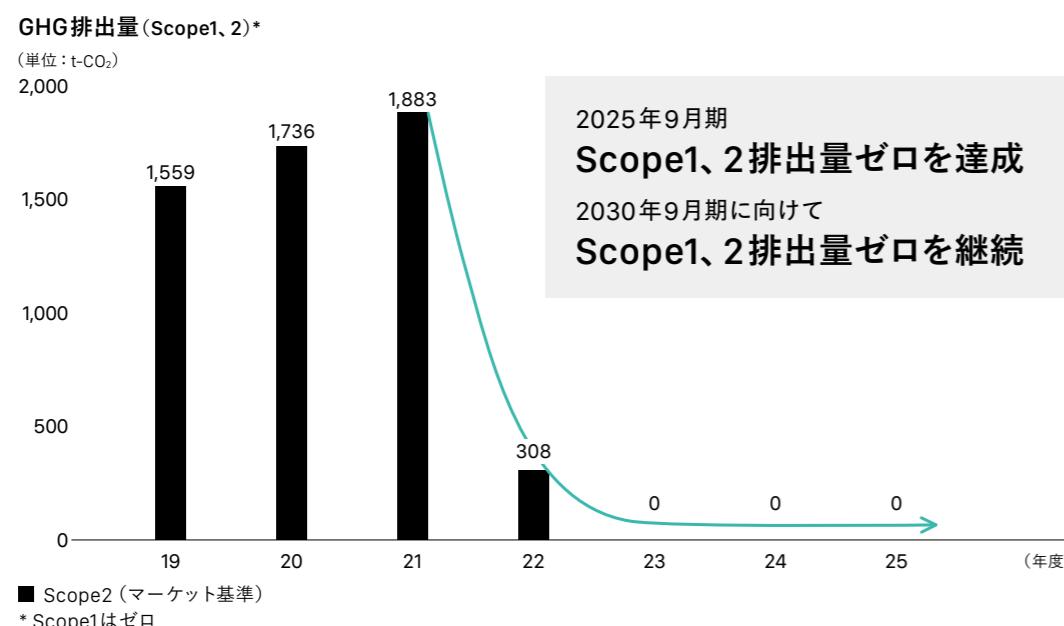
目標達成に向けて、GHG排出量(Scope3)の大半を占める対面決済の提供に必要となる決済端末製品の購入並びに製品の使用に係るGHG排出量(カテゴリ1、11)、及びソフトウェア開発に係るGHG排出量(カテゴリ2)の削減に向けたサプライヤーエンゲージメントに取り組んでいます。

具体的には、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並びに削減に向けた対話を実施しております。

同様に、取引先のシステム開発会社に対して、ソフトウェア開発に係るGHG排出量(カテゴリ2)の適切な測定並びに削減に向けた対話を実施しております。



* 画像はイメージです。



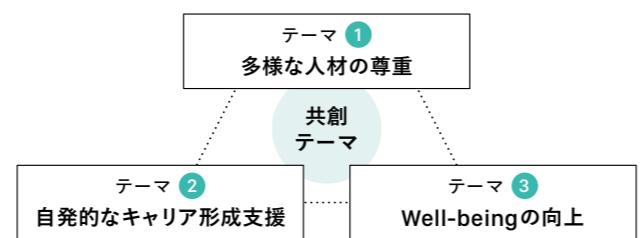
人材戦略



人材戦略の基本方針

当社は、「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」という経営理念に基づき、成長の源泉は「企業は人なり」という理念のもと、持続的な成長の実現のため、成長の源泉である人材への投資を推進しております。パートナー一人ひとりが仕事への誇りと働きがいを持ち、能力を最大限に発揮できるよう「多様な人材の尊重」「自発的なキャリア形成支援」「Well-beingの向上」の3テーマを全社一丸で共創することで、ステークホルダーの期待を超える価値創造を実現します。

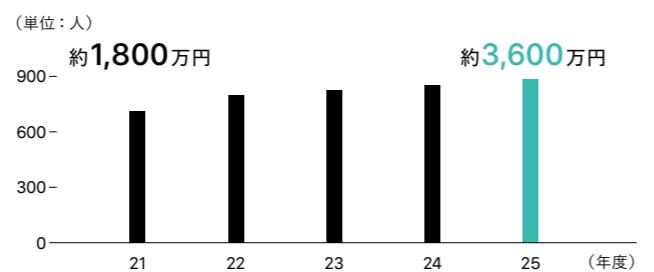
* 2025年12月15日時点



1人当たり営業利益が示す成長の証

当社は、様々なKPIを通して、人的資本の価値の確認と向上を図り、組織強化を推進しております。成長にコミットし挑戦する組織力を追求するうえで、特に1人当たり営業利益を重要な指標の一つに位置付けております。これまでの1人当たり営業利益の軌跡は、お客様からの感謝の積み上げとパートナー一人ひとりが成長した証とも考えています。「企業は人を育てる場所」であるとの認識のもと、今後もパートナーの専門性向上とキャリアライフサイクルを支援する全社的な育成プログラムを展開し、パートナーが成長し続けられるよう支援と強化に努めてまいります。

1人当たり営業利益×連結パートナー数



外部からの評価

人材戦略を推進した結果、人的資本に関連する外部の認定を取得しております。

2025年9月期は、新たに「TOKYOパパ育業促進企業登録マーク」を取得しました。



代表的な動的KPIの推移

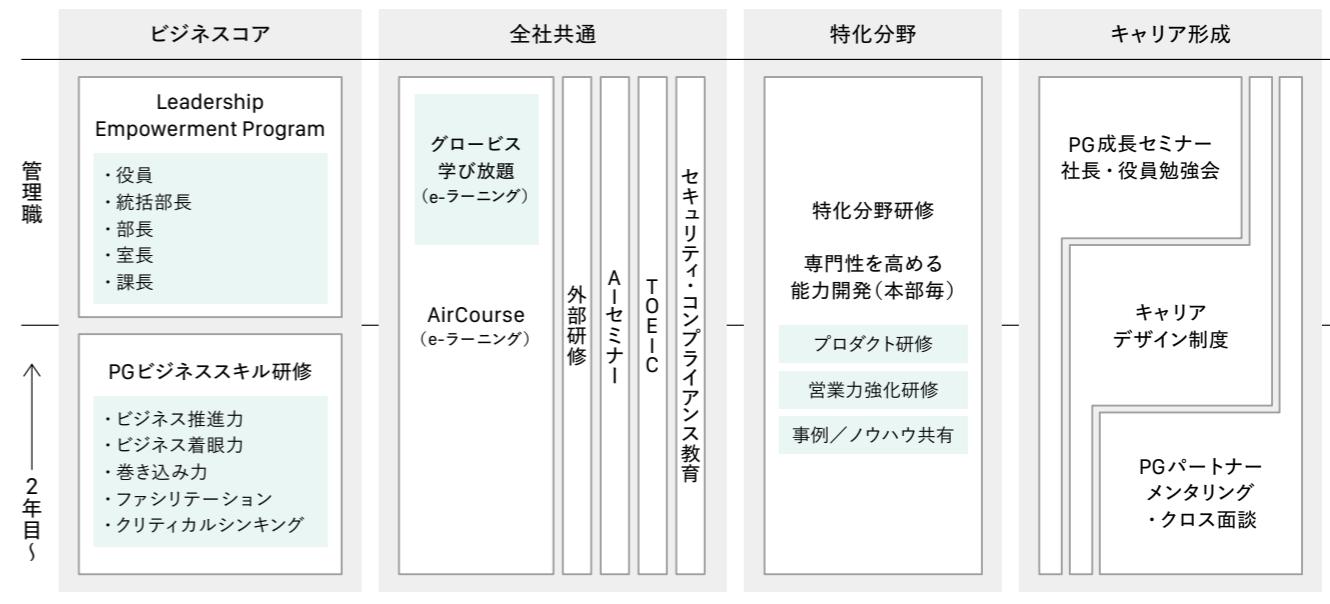
人材KPI	2023年9月期	2024年9月期	2025年9月期	目標
① 多様な人材の尊重	女性パートナー比率	29.3%	29.6%	29.4%
	女性採用比率 (新卒+キャリア採用)	24.5%	25.3%	25.5%
	女性管理職比率	14.3%	14.3%	15.3%
	男性育児休業取得率	70.3%	50.0%	75.0%
	男性育児休業復職率	100%	100%	100%
② 自発的なキャリア形成支援	エンゲージメント	66.7点	66.4点	75.0点以上
	研修受講総時間	21,202h	22,402h	23,650h
	1人当たり研修受講時間	31.2h	33.0h	34.4h
	研修関連費用	1,475万円	1,628万円	1,793万円
	1人当たり平均研修費用	2.2万円	2.4万円	2.8万円
③ Well-beingの向上	高ストレス者率	12.1%	13.9%	10.0%以下
	就業継続者率	69.2%	100%	100%
	メンタルヘルス休業者率	3.0%	1.6%	1.6%
	ワークエンゲージメント	-	-	3.0点以上

PICK UP

パートナーの声を起点とした人材育成プログラム

当社の人材育成プログラムは、パートナーの声を重視し、その意見や要望をプログラムに反映することを大切にしております。

パルスサーベイやアンケートを通じて得たパートナーの声を中期の育成・研修計画に反映することで、お客様や事業関連者、仲間から信頼される磁力ある人材を「全員で採用し、全員で育てる」心構えに基づき、実践しております。



人材戦略



HUMAN CAPITAL STRATEGY — INTERVIEW

25%成長を牽引する人的資本の抜本的な強化～全員で育てる～

入社早期から能力・スキルと人間性を高次元で兼ね備える人材の育成に全社一丸で取り組むことにより、よい仲間が集まる「磁力のある会社」を目指しております。

決済・金融という専門領域を磨く教育機会の提供においては、業界の外部有識者を招き、決済テクノロジーや金融業界の最新トレンドへの理解を深める場も企画・提供しています。

また、営業部門とエンジニア部門にそれぞれ育成をリードするチームがあり、部門の有識者が講師となって研修会や勉強会等を実施することにより専門領域を磨く教育機会が数多くあります。

LEP (Leadership Empowerment Program)に一本化

管理職は、組織運営・人材育成・法令遵守等の観点から中核的な役割を担う人材となるため、持続的な成長のカギを握っていると考えております。

課長から取締役まで、階層ごとに必要とされるコンピテンシーやマネジメントスキルを醸成する機会を計画しており、採用力や育成力等の組織強化に直結する有識者による研修も整備しております。

これらを、管理職を応援・強化する研修プログラム「LEP (Leadership Empowerment Program)」として体系化しております。



コーポレートサポート本部 人材開発部
人材育成担当*

* 2025年12月15日時点

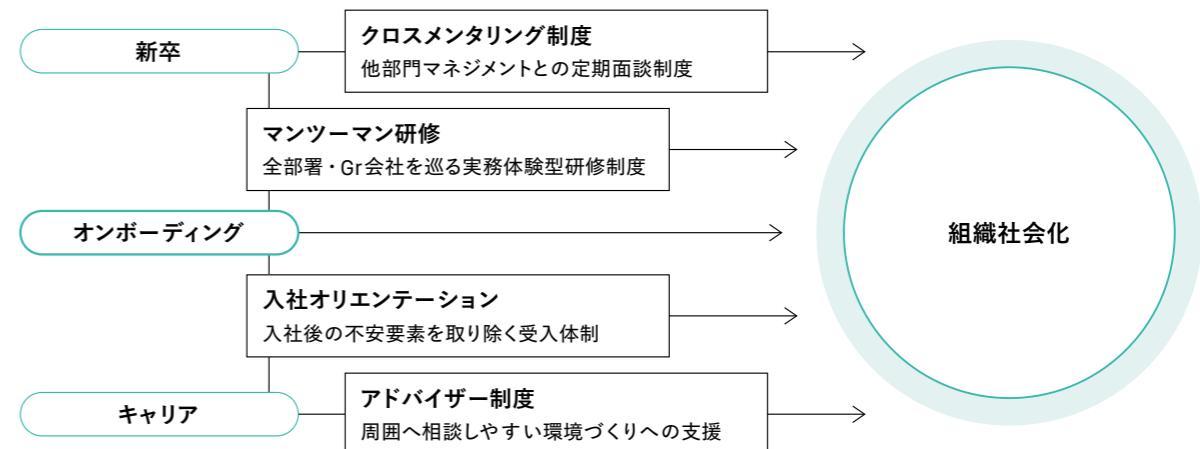
お客様に感謝し、期待に応えられるアクティビティ

私たちの事業はお客様に支えられて成り立っています。そのお客様の期待に応え続けるためには、各業界の動向や商習慣及びお客様が抱える課題を深く理解しノウハウを蓄積し、プロダクトの拡充や新たな事業の創出に反映することが重要です。

営業チームは業種に特化した営業チームを編成しておりますが、全営業パートナーが同じ知識量と熱量を持ち合わせられるよう、教育機会の提供に努めています。



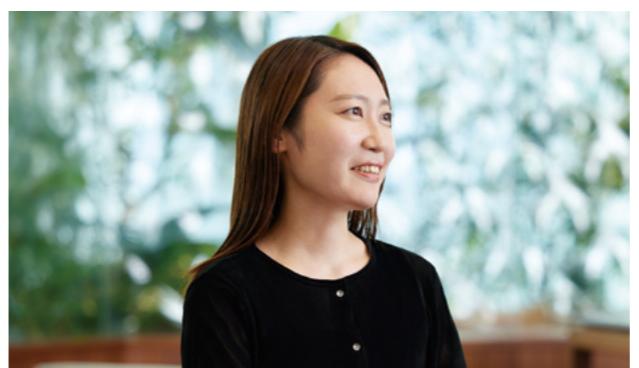
インダストリーソリューション本部 オペレーション室
室長 兼 人材育成担当



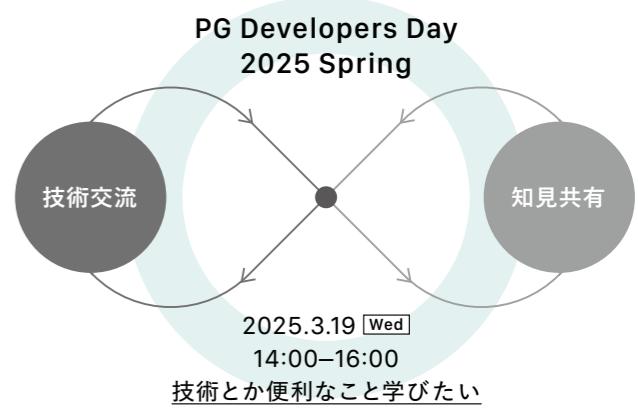
PG Developers Day～部署や職種を越えた技術交流と知見の共有～

“決済+α”的ソリューションを具現化するためには、高い専門性を持つ人材で構成されるシステム部門であり続けなくてはいけません。エンジニアはインプットとアウトプットを交互に行うことで成長するため、社内技術イベント「PG Developers Day」を開催することで、システム部門間のみならず、職種の枠も越えた技術交流と知見の共有を促進しております。

育成は人事部門だけの仕事ではないため、今後もお互いに切磋琢磨し合えるエンジニア独自の育成プログラムを構築してまいります。



システム本部 システム人材育成室
人材育成担当



監査等委員会座談会

DIALOGUE 監査等委員会(社外取締役)座談会

企業価値向上に向けた監査等委員会の取り組み

近年、当社において案件の大型化やサービス領域の多様化が急速に進んでおり、更なる成長に向け、経営管理・人材育成・セキュリティ対応といった経営基盤の強化が求められています。このような局面で監査等委員会が果たす役割はより重要性を増しており、今年度は特に「マンパワーの充足」「サイバーセキュリティ」「経営計画の策定と実践」という3つのテーマに焦点を当てて議論を深めてきました。本座談会では、監査等委員である社外取締役4名が、この1年の議論を振り返り、成果や課題認識、そして今後への期待を語りました。



* 2025年12月開催の2025年9月期(第32期)定時株主総会終結の時をもって退任。役職及び経歴は座談会開催時点のもの。

成長を担保する3つのテーマ

Q 「マンパワーの充足」「サイバーセキュリティ」「経営計画の策定と実践」を重点項目に選定した背景を教えてください。

肱黒 ここ数年、当社は事業・組織ともに急速に拡大しています。2030年もしくは2031年の営業利益1,000億円というチャレンジングな目標を掲げており、その達成には“人”が十分に確保され、能力を発揮できる環境が整っていることが前提となります。年々、採用環境は厳しくなり、人材の確保と定着に対する難易度は上がっています。いまやマンパワーの充足は経営の最重要テーマであり、今年の重点監査項目に位置付けました。

大川 サイバーセキュリティについては、2017年の不正アクセスによる情報流出以降、最優先で取り組んできたテーマです。しかし近年は、多くの企業において外部からの攻撃によりシステム障害に見舞われる事例が相次ぎ、脅威は一段と増しています。規制で求められる水準を満たすだけでは不十分で、決済インフラを担う企業として一段、二段上のセキュリティ水準が求められます。

外園 また、経営計画においても、前提条件や戦略の裏付けがこれまで以上に求められ、その精度・実行力が成長の根幹をなすと考えています。実現可能性の高い計画であるか、環境変化に応じて機動的に修正され実践しているか等、監査等委員会として丁寧に確認する必要があり、重点項目として挙げました。

量と質の両面から考える組織力の強化

Q 「マンパワーの充足」に必要な要件は、どのようなものでしょうか。

外園 各責任者に話を聞いても、“人が足りている”という声はほとんどありません。しかし、具体的に何人いれば充足するかと問うと、成長を継続している中で明確な答えを出すことは難しい。そこで、AI活用なども含め、業務量を調整しながら人員との適正なバランスを図る必要があります。単に頭数を揃えるのではなく、一人ひとりがAIを使いこなし、生産性を高めることが重要だと考えています。

岡本 そのとおりですね。同時にリーダーの充足も必要です。現在の事業規模はもはやスタートアップとは言えません。500名を超える規模になると、経営陣だけで全員を直接把握することはできず、管理職の役割が極めて重要になります。特に中間管理職の質は離職に大きく影響します。“人は会社を辞めるのではなく上司を辞める”という言葉のとおり、管理職の力量が組織の健全性を左右します。魅力あるリーダー像を体現し、メンバーの成長を促せる存在であることが求められます。会社としてそのようなリーダーを育していく重要性を強く感じており、経営陣にも伝えています。

肱黒 専門性の確保も注視しています。特に連結各社はリソースの不足をスタートアップ的な機動力で補っている状況が見受けられます。規模の拡大に伴い専門機能の強化が不可欠です。会社を跨いで、営業・システム・コーポレート部門が横断的に協働し、専門性を発揮できる体制づくりが求められます。一方で、専門性を強化しながらも組織がサイロ化しないよう、ベンチャーらしさとのバランスが大切ですね。

大川 そうですね。加えるとすれば、マンパワーには「採用」「離職」「育成」の3つの側面があると思います。離職した人材が戻りやすい環境づくりや再雇用の仕組みについても議論しました。採用では、紹介制度の強化など、今年はいくつか進展がありました。

岡本 外部から優秀な方が入社され、若手が刺激を受けて成長する好循環も生まれています。これだけの拡大の中で必ずしも人手が足りているとは言えませんが、苦しい中でも挑戦する姿勢を持ち、生き生きと活躍している姿を見ると、個々の成長が会社の力になっていると実感しますね。

増大する脅威に対する社会インフラ企業としての責任

Q サイバーセキュリティについて、監督する中で重視している点を教えてください。

岡本 近年、様々な企業においてサイバー攻撃によるシステム障害が頻発しており社会的な問題になっています。仮に当社で同様の事象が起これば、多くの加盟店・消費者に大きな影響が及ぶかねません。決済という国民生活を支えるインフラを担う企業として、セキュリティの強度は当然高くなければなりません。

監査等委員会座談会

ません。リーディング企業として日頃から執行部の意識は高く、取締役会でも活発に議論しています。監査等委員としても継続的に助言しています。

肱黒 GMOインターネットグループ全体で培ったセキュリティノウハウは非常に高度であり、当社としてもそのリソースを最大限活用していく必要があります。近年は国を跨いだ攻撃が頻繁に見られるようになり、受け身ではなく、“能動的サイバーフォン”を実現していく必要があります。弱いところは狙われる所以、覚悟を持って取り組むテーマですね。

大川 リスク管理の観点から申しあげますと、サイバーセキュリティに係るリスクは発生確率が高く、ひとたび発生した場合の影響も大きいと整理され、最重要リスクとして適切に管理していく必要があります。防御策の整備と同時に、突破された場合の対応を含めて構築・運用する必要があります。事業を継続できるよう、BCPまでを含めたリスク管理が重要です。この点は、近年、大きく前進していますが、リスクの変化に合わせて継続的な改善が欠かせません。

肱黒 災害時のBCP対応も同様ですね。“明日大規模災害が起きるかもしれない”という前提で備えておく必要があります。経営陣が主導して高度化が進んでいる点は非常に心強いです。

岡本 加えますと、BCPはシステム部門だけの問題ではありません。営業・管理部門なども含めて業務継続性を確保する必要があります。全社的、総合的な視点が必要で、企画機能の強化にもつながる問題です。

変化に強い“生きた計画”的策定と実践

Q 監査等委員から見て“良い計画”とは、強化すべき点は何でしょうか。

肱黒 まず、前提条件が適切に設定されているかを確認しています。前提となる体制であったり、計画に含まれるリスクをどのように捉え、どう対処を講じるかが重要な点です。計画はつくって終わりではなく、環境変化に応じて柔軟に修正できる体制が必要です。

外園 その点では、部門での分析レベルが向上し、前提条件の妥当性や実現可能性の根拠が明確になってきたと感じています。計画策定は全社の成熟度を映す鏡でもあり、その精度が年々上がっていることは大きな進展です。

肱黒 今後は、経営陣と同じ目線で事業環境を見ることのできる人材の育成が必要でしょう。環境変化を迅速に取り込み計画に反映するためにも、経営陣への提言や現場とのキャッチボールを加速すべく、組織的な対応を図っていく必要があると考えています。

岡本 同感です。経営に近いメンバーには、競合や海外動向、社会構造の変化を俯瞰して、当社の経営にどのように影響するか、経営陣と同じ感度でアンテナを張ってほしいですね。その上で、必要なインプットを経営陣に伝え、外部環境の変化を適切に計画に反映できる企画機能の強化を期待しています。



成長への原動力

Q 最後に、今後5年、10年の当社の進展に期待することを教えてください。

肱黒 私は長くシステムの開発に携わりインターネットの発展を間近で見てきました。その進化を支えたのはアプリケーションの力であり、当社の成長もインターネットの上昇曲線に乗ったのではなく適用業務を生み出して、インターネットの発展を推進してきた結果だと思います。インフラの提供にとどまらず、アプリケーションを通じて社会の変革を牽引してきたと感じて

います。次の10年も、新しい領域において新たなアプリケーションを創出し、その社会実装を推進する企業であってほしいと期待しています。

大川 おっしゃるとおりですね。1,000億円という目標は大きいですが、その実現イメージが社内で醸成されつつあることは心強いです。今後は、組織の“耐性”をより強固にし、戦略を確実に実行する力を高めることが重要だと考えています。監査等委員として、そのプロセスを引き続き支えていきたいと考えています。



岡本 和彦

アメリカン・エキスプレス・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。



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。



大川 治

1996年4月、弁護士登録。2001年1月より堂島法律事務所(現弁護士法人堂島法律事務所)パートナー。2023年12月に当社社外取締役に就任。



肱黒 真之

日本アイ・ビー・エム株式会社の事業部長、日本アイビーエム・ソリューション・サービス株式会社代表取締役社長などの要職を歴任。2024年12月に当社社外取締役に就任。

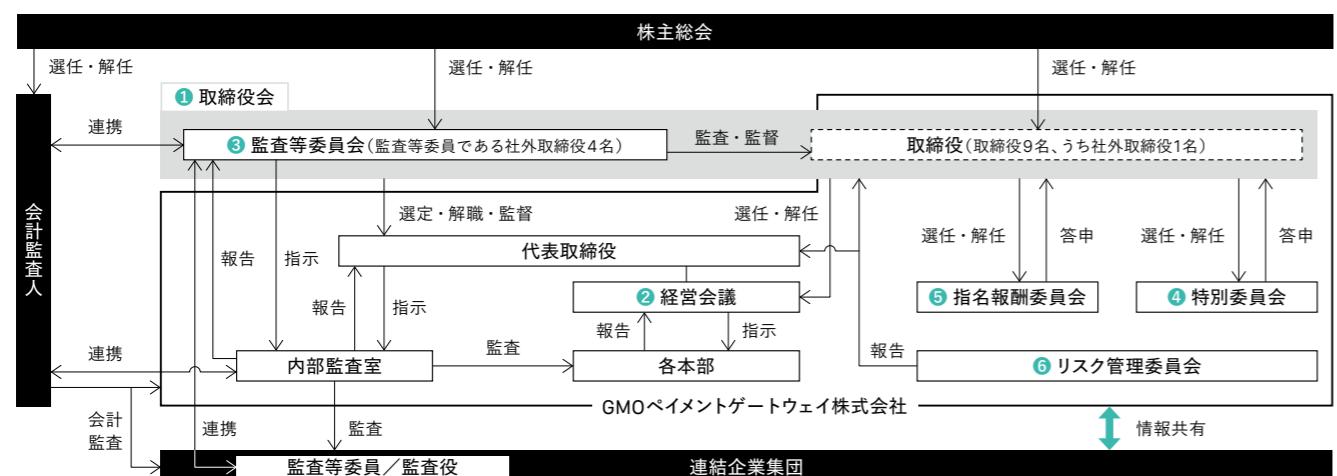
ガバナンス

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。

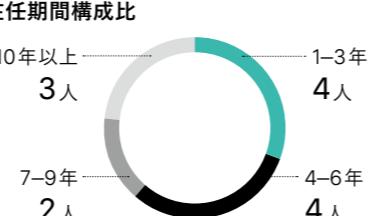
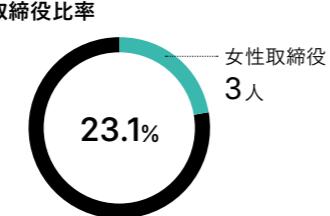
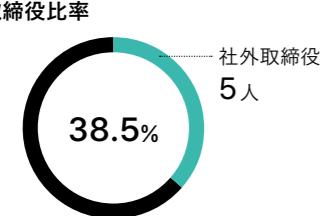
- 取締役会は法定事項及び経営上重要な事項について決定するとともに、取締役の職務執行を監督し、意思決定の透明性、効率性及び公平性の確保に努めています。 [体制図①]
- 経営会議は、監督と執行の分離による経営監督機能を強化するための重要な業務執行の意思決定機関として、取締役会で定められた基本方針に基づいて業務執行に関する重要な事項を審議し、適切かつ迅速な意思決定と効率的な業務執行に資するために実施しております。 [体制図②]

監査等委員会

監査等委員会は、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、重要な会議へ出席し、業務及び財産状況等の調査を分担して行うとともに、内部監査室に対して必要な指示を行うこと及び報告を受けること等により、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、独立役員である社外取締役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

取締役候補の選任については、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]

取締役会の実効性評価

当社は、年1回、取締役会の実効性についての分析・評価を実施し、取締役会の機能の向上に努めています。

具体的には、取締役全員へのアンケート等の客観的・定量的な手法を取り入れつつ、取締役会の実効性に関する評価を行い、取締役会の構成や運営面にとどまらず、機関設計や各取締役の指名・報酬等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います。同時に、更なる機能強化を目指し、評価の過程で明らかとなった取締役会に係る課題については、継続的に改善策を立案し、実践を図っております。2025年9月期における取締役会の実効性評価は、取締役15名(うち社外取締役5名)を対象にアンケートを実施し、回答結果の取りまとめ並びに分析を実施いたしました。

その結果、当社の取締役会については、現状、経営方針及び重要な業務執行の決定、業務執行状況の報告が適宜行われ、業務執行に対する適切な監督ができており、その実効性が確保されているものと評価しております。なお、分析及び評価の過程において、「最高経営責任者等の後継者育成計画の検討」並びに「取締役のトレーニング機会の提供」等の課題が指摘されましたので、継続的に改善に向けた取り組みを行います。

役員の報酬・指名報酬委員会

役員の報酬は、企業価値の継続的な向上を可能とするよう、短期のみでなく中長期的な業績向上への貢献意欲を高める目的で設計しており、職務執行の対価として毎月固定額を支給する固定報酬、当該事業年度の業績に連動した役員賞与及び中長期の業績と連動した株式報酬によって構成されております。また、業務執行から独立した立場である社外取締役には固定報酬のみを支払う方針としております。

当社では、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、取締役会の諮問機関として委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とする指名報酬委員会を設置しております。取締役(監査等委員であるものを除く)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、取締役会により決定しております。

取締役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ております。また、監査等委員である取締役の報酬は経営に対する独立性・客観性を重視する観点から固定報酬のみで構成され、各監査等委員である取締役の報酬額は監査等委員会の協議によって決定されます。

なお、当社グループの支払方針として、原則としてグループ会社の役員を兼任している取締役の報酬は主たる会社から支払う方針です。 [体制図⑥]

IR活動によるエンゲージメントの推進

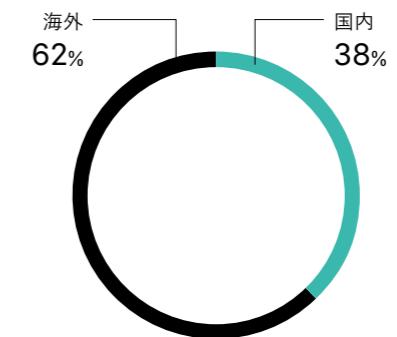
コーポレート・ガバナンスの目的を実現するため、株主や投資家の方々に対する経営情報の適時開示(タイムリー・ディスクロージャー)及び投資家向け広報(インベスター・リレーションズ)活動を通じ、より透明性のある経営を行ってまいります。

2025年9月期の活動実績

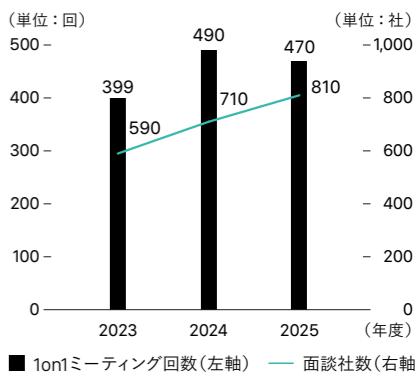
(2024年10月1日～2025年9月30日)

活動	回数
決算発表・説明会	4回
1on1ミーティング	470回
証券会社主催 カンファレンス参加	10回
海外IRロードショー	2回
グループMTG含む面談延べ社数	約810社

面談投資家の拠点別構成比



1on1ミーティング回数・面談社数推移



ガバナンス

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、当社の定める「リスク管理規程」に基づき、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、四半期に一回以上開催する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、2025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、不正な手段によるコンピュータへの侵入・コンピュータウイルス・サイバー攻撃等を防ぐため、外部・内部からの不正侵入に対するセキュリティ対策、24時間のシステム監視態勢、システム構成の冗長化、保険への加入並びに社内規程の整備運用等により然るべき対応を図っております。

また、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を中心に、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、入社時に加え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。

リスク管理体制強化の一環として情報セキュリティに係る以下の各種認証を取得しております。

ISO27001の適合認証の取得



当社事業所すべてを対象範囲として、情報セキュリティ管理のグローバル・スタンダード基準とされる第三者認証基準のISMS(情報セキュリティマネジメントシステム)認証基準であるISO/IEC 27001(国内規格 JIS Q 27001)の認証を取得しております。

プライバシーマークの取得



個人情報の取り扱いに関しては、日本工業規格「JIS Q 15001 個人情報保護マネジメントシステム」に適合して、個人情報について適切な保護措置を講ずる体制を整備している事業者等を認定するプライバシーマークを取得しております。

PCI DSSに完全準拠



当社のサービスは、JCB・American Express・Discover・Mastercard・VISAの国際クレジットカードブランド5社が共同で策定した、クレジット業界におけるグローバルセキュリティ基準PCI DSS Ver4.0.1に完全準拠しております。すべてのお客様に、安全なクレジットカード決済とともに安心をお届けいたします。

事業等のリスクと対応策

分類	リスク	対応策
事業環境	決済代行業界の動向変化	変化への早期対応、セキュリティ・取引の安全性・導入時の簡便性の更なる向上
	EC市場の停滞	情報セキュリティ対策の強化、法規制への対応等によるEC市場の健全な拡大の推進
	競争環境の変化	加盟店ニーズに合致した商品やサービスの開発・提供、付加価値サービスの提供や一貫したサポート体制、安定的な基幹システムの構築・運用等による継続的な競争力の向上
	技術革新によるサービスの陳腐化	より堅牢なサービスの追求、新たなサービスの開発のためのマーケティング活動の強化、米国シリコンバレーに拠点を置く等最新技術及びサービスに関する情報の入手、スタートアップへの出資活動等による技術革新への対応
	法規制の変更	弁護士や外部諸団体を通じた情報収集体制の強化、法務部門の拡充、マニー・ローンダーリング対策等の管理体制の構築
	物価高騰による消費の低迷	安定的な収益基盤をベースにした事業運営、多種多様な加盟店顧客基盤、グループ全体でのマクロ影響を受けにくいビジネスモデルの強化
事業活動	稼動店舗数の減少	乗り換えや内製化が容易ではないシステム・サービス特性きめ細かい顧客対応、業務提携型ビジネスの強化
	情報処理センターネットワークの障害発生	複数ネットワークへの接続
	決済代行に関する契約の変更・解除	クレジットカード会社との連携強化、機能強化による強固な関係性の構築
	加盟店の不正な売上請求や倒産等によるチャージバックリスク	加盟店契約時のクレジットカード会社による審査、特定商取引に関するサイト上の表記確認や契約後の途上与信審査、月毎に滞留債権管理の実施
	知的財産権の侵害による損害賠償及び差止請求	啓蒙及び社内管理体制の強化、解決体制の整備
	事業投資先の経営状態悪化	投資先選定時の詳細なデューデリジェンス実施、定期的なモニタリング
	子会社の業績悪化、不祥事等の発生	関係会社規程の整備、取締役派遣による経営指導、月次・四半期等での業績・外部環境の変化及び財政状況のモニタリングの強化
	信用リスク	規定に従った慎重な審査、信用供与先の分散化
	海外事業展開国における環境の急変	現地拠点でのモニタリング強化、投融資の分散化
	災害やテロ行為等による事業停止	システム構成の冗長化、BCPの構築
情報セキュリティ	人材採用や育成の遅滞及び人材流出	安定的な新卒採用及び専門人材の中途採用の継続、社内研修制度・評価制度・福利厚生等の充実
	事業・オペレーションリスク	社内規範や事務手続きの標準化及び文書化、事務・オペレーションのシステム化
	決済端末の調達遅延・不可	複数メーカーからの調達による購買ルートの分散化
	システムダウントラブル及び情報セキュリティ	情報セキュリティ方針の策定及び情報セキュリティ委員会の設置、不正侵入に対するセキュリティ対策、24時間のシステム監視態勢、システム構成の冗長化、保険への加入並びに社内規程の整備、教育・啓蒙活動の実施
個人情報の流出の可能性及びその影響	個人情報の流出の可能性及びその影響	情報セキュリティに係る各種認証の取得、プライバシーマークの取得
	加盟店等からのカード情報の流出	クレジットカード情報を加盟店等ではなく当社が保持するサービスの促進、情報を保持する加盟店等の管理強化

取締役会・経営会議メンバー

(2025年12月15日時点)



— 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

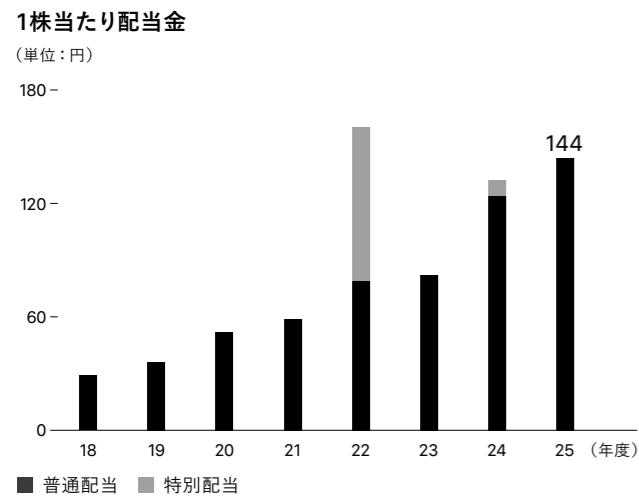
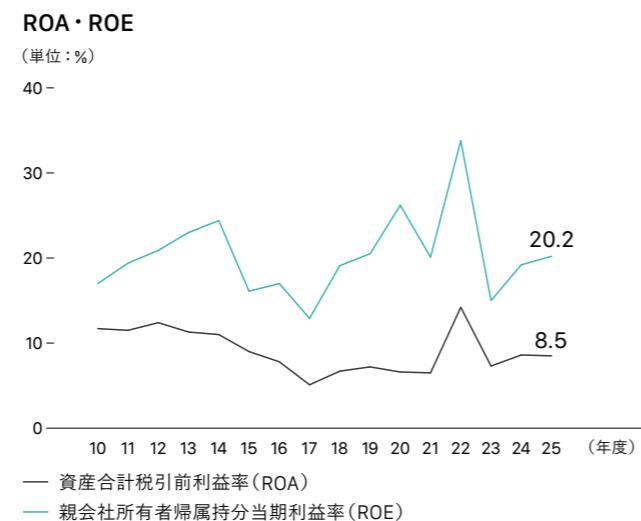
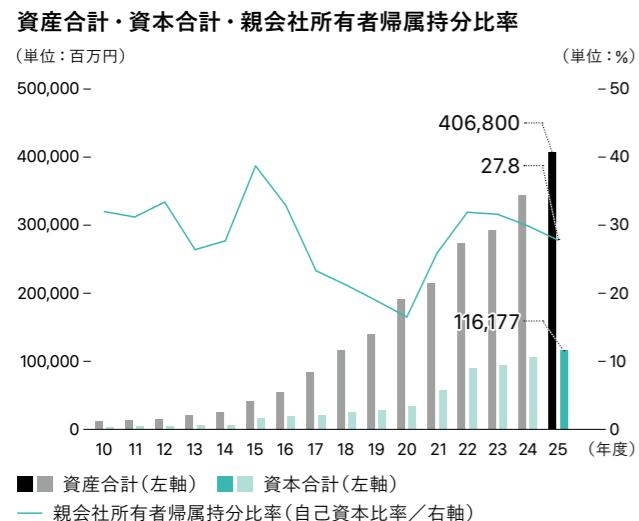
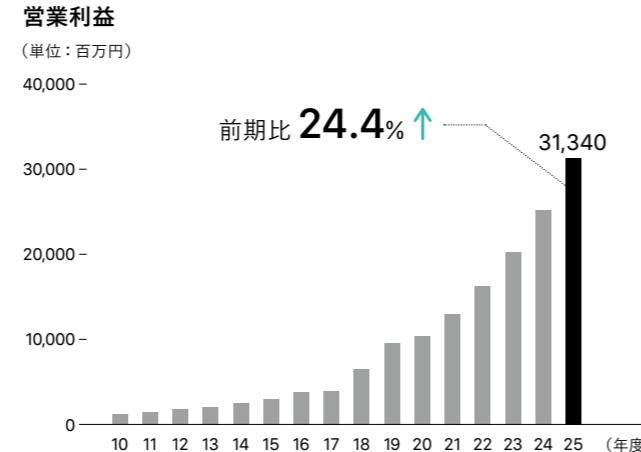
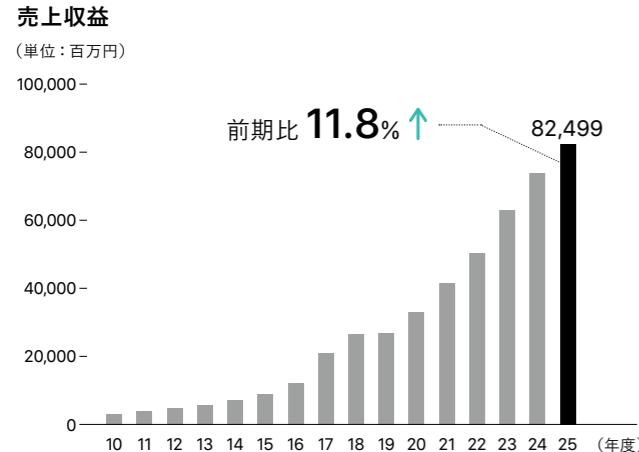
地位	GMOイズム*1 の実践	IT・企業経営			法務	財務・会計	決済代行事業	金融	グローバル	投資(M&A)	ESG・サステナビリティ	取締役会への出席率*2	監査等委員会への出席率*2	指名報酬の出席率*2	
		セキュリティ	リスク管理	法務											
相浦一成	代表取締役社長	●	●										94%	—	—
熊谷正寿	取締役会長	●	●										88%	—	—
村松竜	取締役副社長	●							●	●	●	●	100%	—	—
安田昌史	取締役	●				●					●		100%	—	100%
山下浩史	取締役	●		●									94%	—	—
稻垣法子	取締役	●				●					●		100%	—	—
川崎友紀	取締役	●				●							100%	—	—
島原隆	取締役	●				●				●	●		100%	—	—
甲斐文朗	社外取締役	●							●		●	●	88%	—	—
肱黒真之	社外取締役監査等委員	●		●	●								100%	100%	—
大川治	社外取締役監査等委員	●		●	●	●							100%	100%	—
二之部守	社外取締役監査等委員	●	●					●		●			—	—	—
佐藤瑞枝	社外取締役監査等委員	●					●						—	—	—

*1 GMOイズムとは、「スピリットベンチャー宣言」をはじめとするGMOインターネットグループにおける社是・社訓の総称です。

*2 2025年9月期における取締役会開催数:17回 監査等委員会開催数:17回 指名報酬委員会開催数:2回

連結財務ハイライト

2005年上場以来、20期連続増収増益



高ROEの実現

- ① 収益性／資本効率の高い決済ビジネスを確立
- ② 各事業にて、資本コストを上回るROIC (投下資本利益率) を追求
- ③ 資本効率や必要資金を踏まえて株主還元を実施
- ④ 資本を有効に活用し、25%の営業利益成長を追求

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	2024年9月期 自 2023年10月1日 至 2024年9月30日	2025年9月期 自 2024年10月1日 至 2025年9月30日
売上収益 ①	73,785	82,499
売上原価	△25,681	△27,004
売上総利益	48,103	55,495
その他の収益	361	336
販売費及び一般管理費	△23,231	△24,422
その他の費用	△46	△68
営業利益 ②	25,187	31,340
金融収益	1,125	827
金融費用	△620	△656
持分法による投資利益	181	399
持分法による投資の売却益	1,629	—
税引前利益 ③	27,504	31,911
法人所得税費用	△8,269	△9,372
当期利益	19,235	22,538
当期利益の帰属		
親会社の所有者	18,705	21,829
非支配持分	529	709
当期利益	19,235	22,538

連結損益計算書のポイント

① 売上収益

決済代行業務では、オンライン決済において、新規加盟店の稼動や既存加盟店の決済拡大により旅行・チケットや食品・飲料等の決済が増加しました。対面決済において、SME向け端末レス決済のマーケティング強化等により端末販売のイニシャル売上は反動減となったものの、リカーリング型売上は計画以上に伸長しました。加えて、BaaS支援において、プロセシングPFが拡大したことにより、同セグメントは前期比10.3%増となりました。金融関連事業は、後払い決済サービスにおいて物販EC市場の成長が低位にとどまる一方、海外レンディングや送金サービス等が拡大し、前期比16.6%増となりました。決済活性化事業は、医療特化型予約システム「メディカル革命 byGMO」への需要の高まり等から、前期比17.0%増となりました。以上の結果、売上収益は82,499百万円、前期比11.8%増となりました。

② 営業利益

決済代行業務は、一時費用の発生があったものの、売上総利益率の高いオンライン決済及び対面分野のリカーリング型売上の構成比が高まり、同セグメント利益は前期比18.1%増となりました。金融関連事業は、後払い決済サービスにおいて与信精度の向上により未回収率が低位で安定推移し与信関連費用を一定水準に抑制、加えて送金サービスや海外レンディングの伸長により、同セグメント利益は前期比31.7%増となりました。決済活性化事業は「メディカル革命 byGMO」等の伸長により、同セグメント利益は前期比11.9%増となりました。以上の結果、営業利益は31,340百万円、前期比24.4%増となりました。

③ 税引前利益

税引前利益は31,911百万円となりました。当期の営業利益が前期比24.4%増だったのに対し、税引前利益が前期比16.0%増にとどまったのは、主に前期に持分法による投資の売却益を1,629百万円計上したためです。

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	2024年9月期 自 2023年10月1日 至 2024年9月30日	2025年9月期 自 2024年10月1日 至 2025年9月30日
当期利益	19,235	22,538
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	△204	54
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	△234	△3,355
純損益に振り替えられることのない項目合計	△439	△3,300
▶ 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	△896	1,212
純損益に振り替えられることのある項目合計	△896	1,212
▶ 税引後その他の包括利益	△1,336	△2,088
当期包括利益	17,898	20,450
当期包括利益の帰属		
▶ 親会社の所有者	17,378	19,742
▶ 非支配持分	520	708
合計	17,898	20,450

連結財務諸表

連結財政状態計算書

(単位:百万円)		
	2024年9月期 (2024年9月30日)	2025年9月期 (2025年9月30日)
資産		
▶ 流動資産		
現金及び現金同等物	174,053	220,040
営業債権及びその他の債権	21,110	24,137
前渡金	60,523	65,785
未収入金	37,488	37,659
棚卸資産	3,182	3,210
その他の金融資産	708	786
その他の流動資産	1,030	1,317
流動資産合計	298,096	352,935
▶ 非流動資産		
有形固定資産	3,920	3,348
のれん及び無形資産	11,032	13,772
持分法で会計処理されている投資	9,537	5,266
営業債権及びその他の債権	6,293	13,037
その他の金融資産	13,114	15,069
繰延税金資産	2,380	3,092
その他の非流動資産	326	277
非流動資産合計	46,605	53,864
資産合計	344,702	406,800
負債及び資本合計	344,702	406,800

(単位:百万円)		
	2024年9月期 (2024年9月30日)	2025年9月期 (2025年9月30日)
負債及び資本		
▶ 負債		
流動負債		
買掛金	8,019	9,023
未払金	27,466	28,931
預り金	132,694	167,458
社債	—	19,935
借入金	24,340	13,410
その他の金融負債	715	752
未払法人所得税等	2,570	5,750
引当金	559	888
その他の流動負債	7,996	9,428
流動負債合計	204,361	255,578
非流動負債		
社債	19,849	19,916
借入金	8,915	9,902
その他の金融負債	2,138	2,990
引当金	131	131
繰延税金負債	1,423	31
その他の非流動負債	2,063	2,071
非流動負債合計	34,521	35,043
負債合計	238,883	290,622
▶ 資本		
資本金	13,323	13,323
資本剰余金	15,202	14,939
利益剰余金	62,712	75,385
自己株式	△1,116	△1,074
その他の資本の構成要素	12,774	10,439
親会社の所有者に帰属する持分合計	102,895	113,013
非支配持分	2,924	3,164
資本合計	105,819	116,177
負債及び資本合計	344,702	406,800

連結財政状態計算書のポイント

資産の部

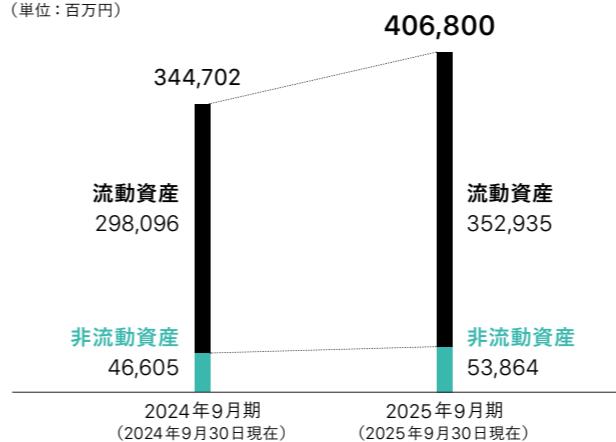
主に持分法で会計処理されている投資が減少した一方、決済代行事業の拡大に伴う現金及び現金同等物の増加、金融関連事業における早期入金サービスの拡大等による前渡金の増加や営業債権及びその他の債権等の増加により、資産合計は前期末と比べて62,097百万円増加し、406,800百万円となりました。

負債の部

主に借入金、繰延税金負債が減少した一方、後払い決済サービスの取扱高増加等による未払金の増加、また決済代行事業の拡大に伴う預り金の増加、社債等の増加により負債合計は前期末と比べて51,739百万円増加し、290,622百万円となりました。

資産

(単位:百万円)

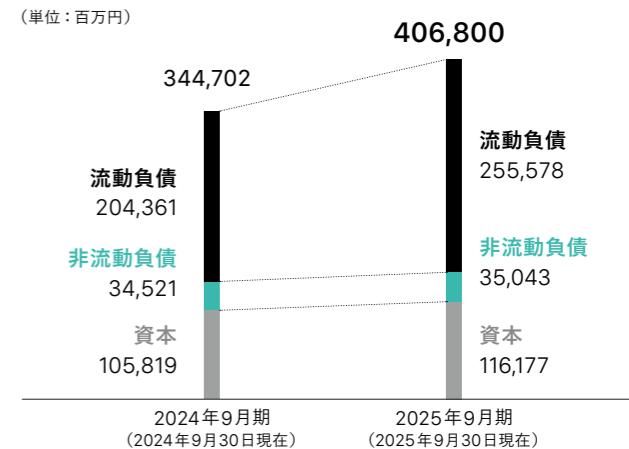


資本の部

主にその他の包括利益、剰余金の配当により減少した一方、当期利益22,538百万円を計上したことにより、資本合計は前期末と比べて10,358百万円増加し、116,177百万円となりました。

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53,759百万円となりました。これは主に営業債権及びその他の債権の増加、前渡金の増加、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、減価償却費及び償却費、預り金の増加により資金が増加したものでした。

投資活動によるキャッシュ・フローについては△7,328百万円となりました。これは主に無形資産の取得、投資有価証券の取得、連結範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出により資金が減少したものでした。

財務活動によるキャッシュ・フローについては△1,242百万円となりました。これは主に長期借入れによる収入、社債の発行による収入により資金が増加した一方、短期借入金の純減少額、配当金の支払により資金が減少したものでした。

(単位:百万円)		
	2024年9月期 自2023年10月1日 至2024年9月30日	2025年9月期 自2024年10月1日 至2025年9月30日
営業活動によるキャッシュ・フロー	49,472	53,759
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,231	△7,328
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,728	△1,242
現金及び現金同等物に係る換算差額	△116	798
現金及び現金同等物の増減額	40,395	45,986
現金及び現金同等物の期首残高	133,658	174,053
現金及び現金同等物の期末残高	174,053	220,040

会社情報

会社概要(2025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.)	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		
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)		
連結資本金	133億23百万円	主な連結子会社	GMOイプシロン株式会社 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.
連結資本剰余金	149億39百万円		
連結従業員数	882名	関係会社数	連結子会社 14社 持分法適用関連会社 3社
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 プライム市場 (証券コード3769)
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
定時株主総会	毎年12月	公告掲載URL	
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社		https://www.gmo-pg.com/ir/ stock-epublicnotice/
同連絡先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 0120-782-031(通話料無料)		(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)

お知らせ

- ご注意
 - 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。
 - 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。

- 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。

- 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三井住友信託銀行株式会社にお問合せください。

郵便物送付先・連絡先
〒168-0063
東京都杉並区和泉二丁目8番4号
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
0120-782-031(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になりますが、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(2025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			
株主数	6,340名		
金融機関	23.23%(17,784,205株)	その他国内法人	40.81%(31,245,730株)
証券会社	2.07%(1,579,505株)	外国人	3.66%(2,805,028株)
		自己名義株式	0.01%(5,572株)

大株主の状況(2025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)	7,718,700	10.08
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,471,500	7.14
株式会社三井住友銀行	2,501,600	3.26
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	1,701,990	2.22
CEP LUX-ORBIS SICA V	1,201,826	1.56
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	1,104,648	1.44
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	1,090,232	1.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	876,346	1.14
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	732,466	0.95

* 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式(5,572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

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

〒810-0041

福岡市中央区大名2-2-13 ビーロット大名ビル 5階

