

# **CARTA**

H O L D I N G S

## 中期経営計画 「CARTA 2022」 ～New Journey, New Standard～

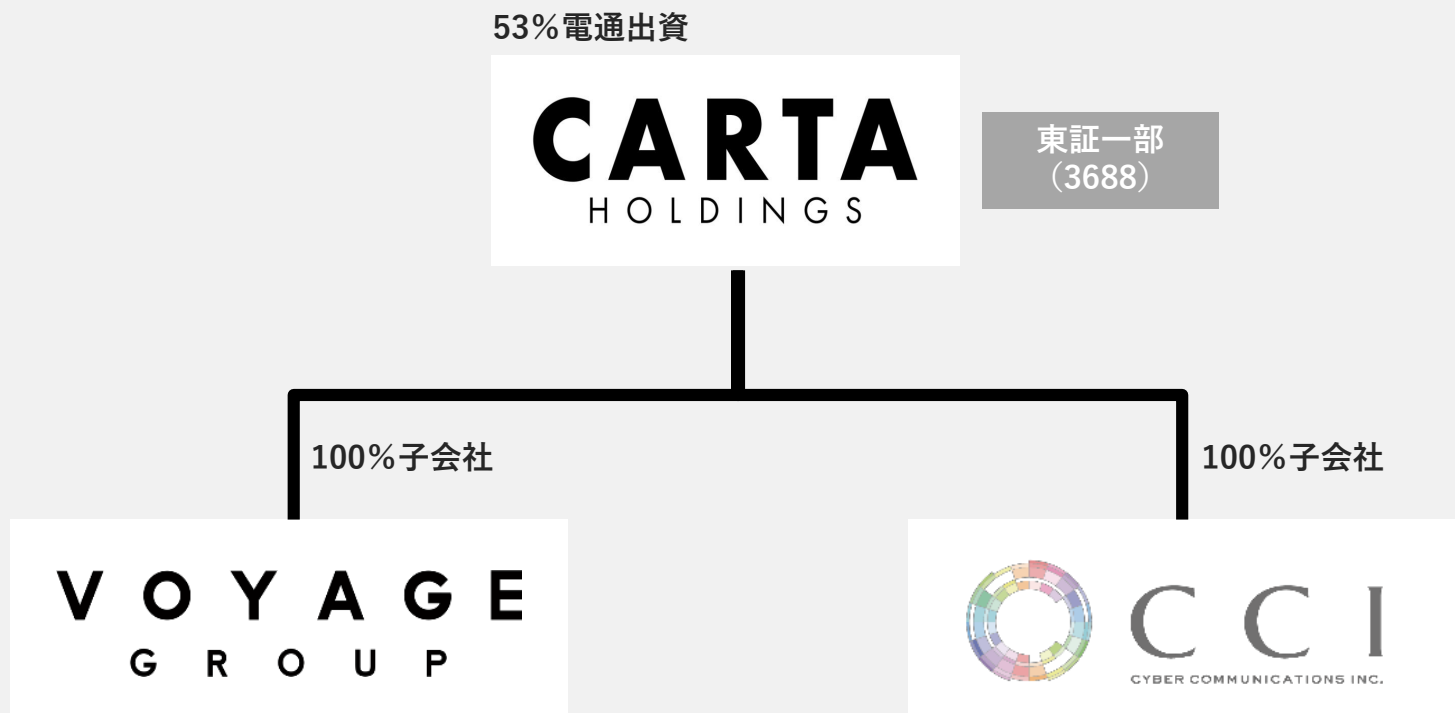
2019年2月14日

東証一部：3688

- |           |                  |             |
|-----------|------------------|-------------|
| <b>01</b> | <b>CARTAについて</b> | <b>P.02</b> |
| 02        | 中期経営計画策定にあたっての前提 | P.11        |
| 03        | 中期経営計画           | P.18        |
| 04        | 重点的な取り組み         | P.26        |
| 05        | 成長戦略             | P.30        |

2019年1月1日、VOYAGE GROUPとサイバー・コミュニケーションズ（CCI）は、対等な精神に基づき持株会社のもとで経営統合し「CARTA HOLDINGS」として出発  
また、本経営統合に伴い、電通と資本業務提携を締結

## ■ ホールディングス体制（2019年1月1日より）



# CARTA

## HOLDINGS

「CARTA」とは、ラテン語の「紙」、それが転じてポルトガル語の「海図」、  
またイングランド王国立憲主義を出発点とし、  
民主主義の礎となった「マグナ・カルタ（大憲章）」に由来しています。

そこで持株会社の社名には「これまでの常識に捉われず、  
自ら新たな航路を切り拓き、新しい海図を描いていく。

そしてその海図が、デファクトスタンダードとなり、  
デジタル情報社会の健全な発展を、  
様々なステークホルダーと共に創りあげていく。」という想いを込め  
「株式会社CARTA HOLDINGS」としました。

「3つの強み」をベースに様々な事業やサービスを展開

## 「強い顧客基盤」

- ・国内外の大手WEB・アプリメディア / 広告会社
- ・のべ、1,000万会員以上を抱える自社メディアなど

## 「テクノロジー」

- ・数百億imp/月の広告を安定的に配信する技術基盤
- ・日々蓄積されるビッグデータをAI（人工知能）を活用して分析など

## 「事業開発力」

- ・ものづくり志向で創業以来100以上の事業 / サービスをつくってきた実績
- ・事業 / サービスのエグゼキューション
- ・グループ内に150人以上の優秀なエンジニア / デザイナーなど

# ネット広告市場において 業界をリードする圧倒的な存在に。

インターネット X 広告 = **CARTA**  
HOLDINGS

インターネット業界から見える広告の世界、  
広告業界から見えるインターネットの世界、  
CARTA HOLDINGSだからこそ両方からアプローチができる。

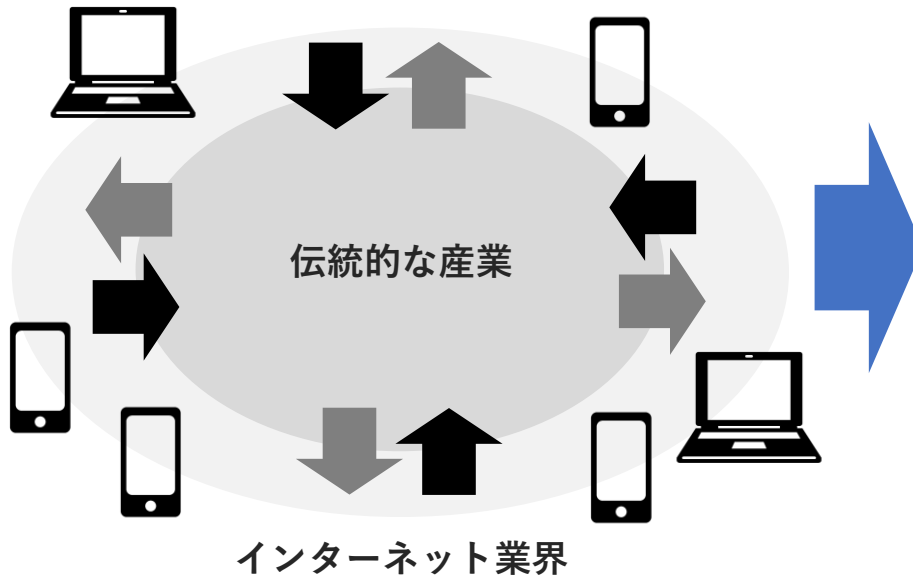
まずは、ネット広告市場において業界をリードする圧倒的な存在に。

もちろんその周辺領域においてもチャンスは逃さずに。

インターネット業界と既存産業の境界線は曖昧となり、全ての産業において、デジタルトランスフォーメーションが進んでいく

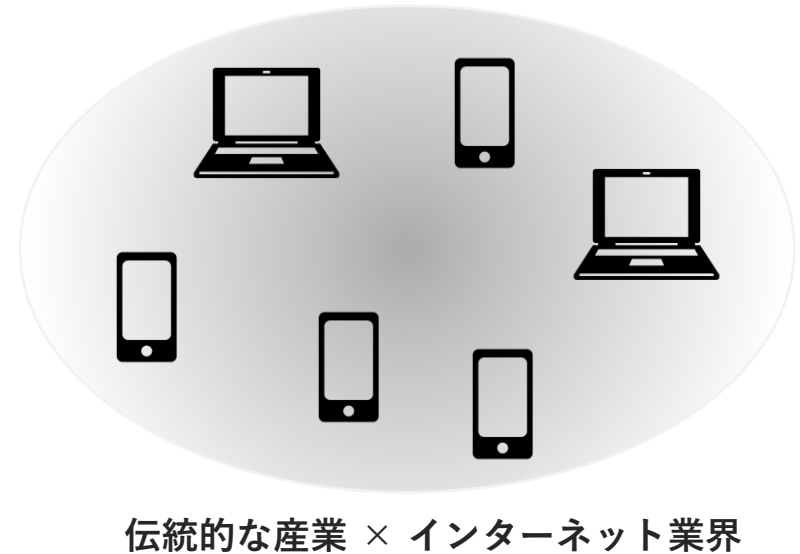
## これまで

伝統的な産業の周辺において  
誕生・発展してきたインターネット業界



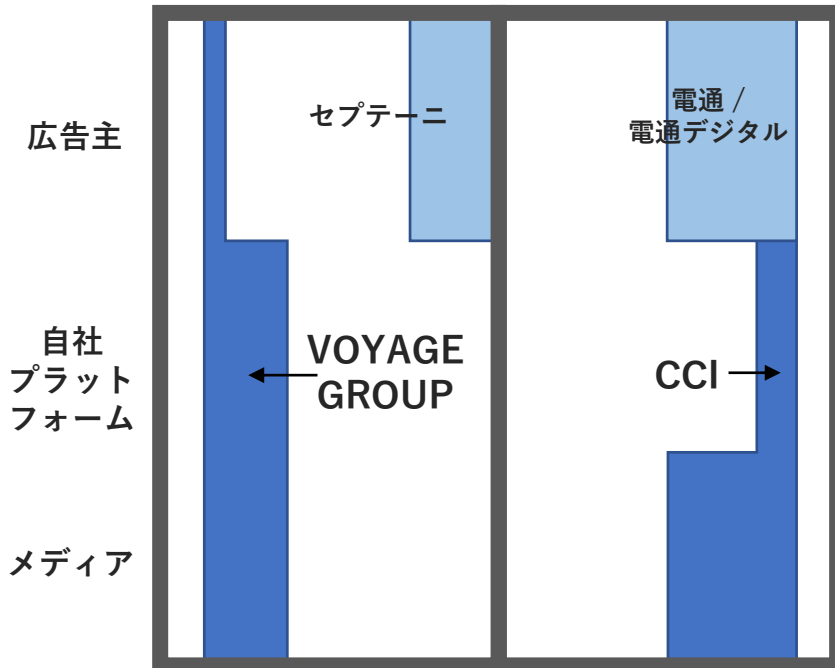
## これから

中心と辺境の境界線は曖昧となり、  
全ての産業は再定義され  
デジタルトランスフォーメーションが進む



## インターネット広告市場

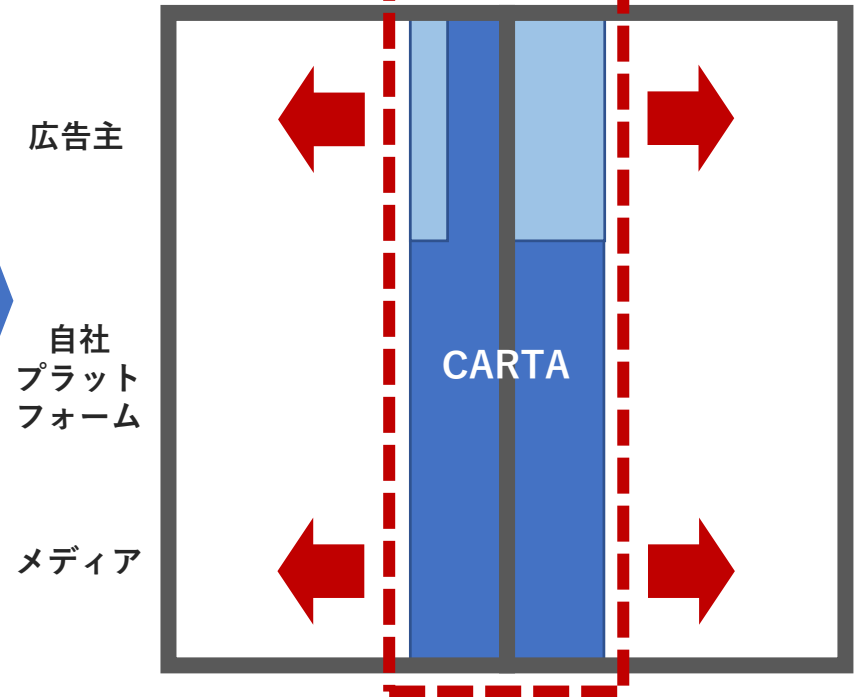
パフォーマンス広告      ブランド広告



これまで各々で垂直統合と競争優位性の向上を目指してきた。

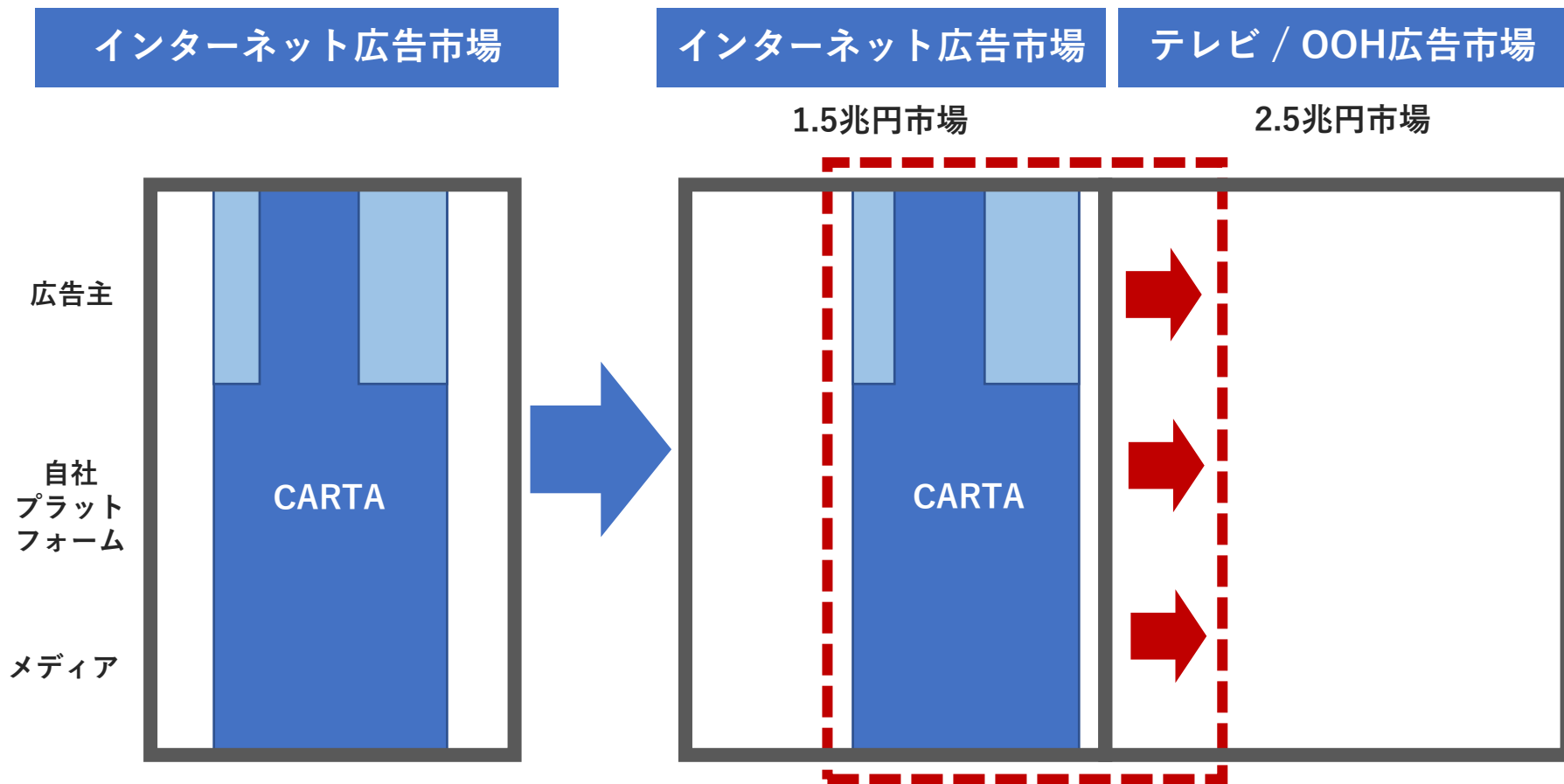
## インターネット広告市場

パフォーマンス広告      ブランド広告



経営統合によりパフォーマンス広告 / ブランド広告の両市場をカバーする、垂直統合した事業体を確立する。その総合力を武器に自社プラットフォームを強化し、広告主・メディアのシェアを拡大。



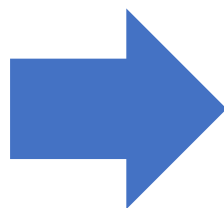
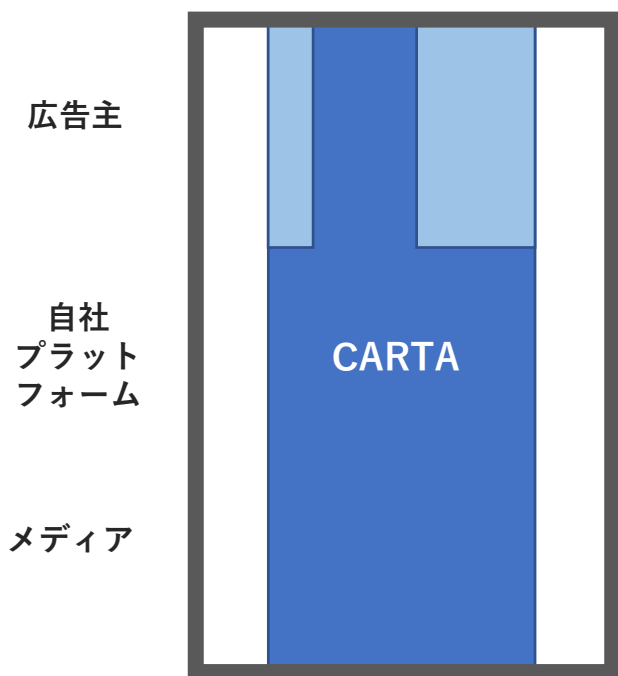


パフォーマンス広告 / ブランド広告両市場の境界線がなくなっていく中で、インターネット広告領域において総合的な価値提供力が高い状態。

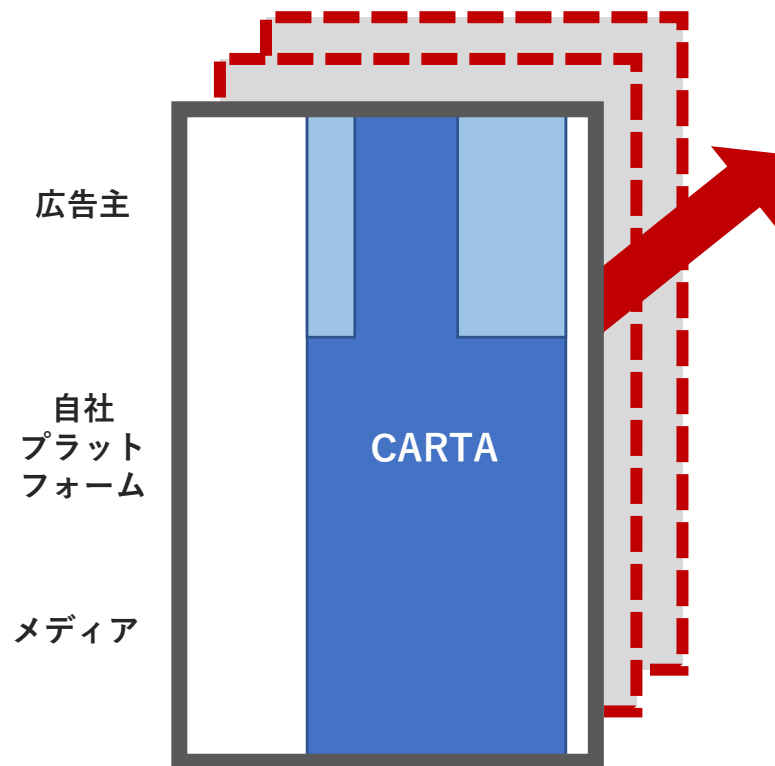
インターネット広告領域での総合力を、急速にデジタル化が進むと予想されるオフライン広告領域に展開し拡張していく。広告産業のデジタルトランスフォーメーションの先導役となる。

インターネット / テレビ / OOH広告市場

4兆円市場



他の産業へ展開



オンライン広告 / オフライン広告の境界線がなくなっていく中で広告領域において総合的な価値提供力が高い状態。

広告領域での総合力を、デジタル化が進む全産業領域に展開し拡張していく。あらゆる分野のデジタルトランスフォーメーションの先導役となる。

- |           |                         |             |
|-----------|-------------------------|-------------|
| 01        | CARTAについて               | P.02        |
| <b>02</b> | <b>中期経営計画策定にあたっての前提</b> | <b>P.11</b> |
| 03        | 中期経営計画                  | P.18        |
| 04        | 重点的な取り組み                | P.26        |
| 05        | 成長戦略                    | P.30        |

- ・ 決算期変更に伴う15ヶ月変則決算
- ・ 事業セグメントの見直し
- ・ 収益認識に関する会計基準の早期適用
- ・ 逆取得の会計処理の適用
- ・ 経営統合に伴う無形資産及びのれんの計上について

12月期への決算期変更の経過措置として、2019年度は15ヶ月の変則決算に

	2018年 7～9月	10～12月	2019年 1～3月	4～6月	7～9月	10～12月
9月決算 (変更前)	2018年 9月期	2019年9月期				2020年 9月期
12月決算 (変更後)	2018年 9月期	2019年12月期 (15ヶ月決算)				
		第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	第5四半期

## 事業セグメントを変更

経営統合に伴い、事業セグメントをパートナーセールス事業、アドプラットフォーム事業、コンシューマー事業の3セグメントに変更

社名	事業内容	事業セグメント (経営統合前)	事業セグメント (経営統合後)
サイバー・ コミュニ ケーションズ	メディアレップなど	—	パートナーセールス事業
	BEYOND X、PMPなど	—	アドプラットフォーム事業
VOYAGE GROUP	Zucks、fluct、CMerTVなど	アドプラットフォーム事業	コンシューマー事業
	ECナビ、PeX、 リサーチパネル	ポイントメディア事業	
	EC、FinTech、HRなど	インキュベーション事業	
	VOYAGE VENTURESなど		

2021年4月以降適用が予定されている収益認識に関する会計基準※1を  
2019年1月より早期適用※2

事業セグメント	取引内容	収益認識基準 (変更前)	収益認識基準 (変更後)
パートナーセールス事業	メディアレップ等	グロス計上	ネット計上※3
	ソリューション / 業務委託	グロス計上	変更なし
アドプラットフォーム事業	全て	グロス計上 (一部ネット計上あり)	ネット計上※3
コンシューマー事業	VM社ポイント交換・オンデマンド ギフト・ギフピー	グロス計上	ネット計上
	上記以外	グロス計上 (一部ネット計上あり)	変更なし

※1 企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」

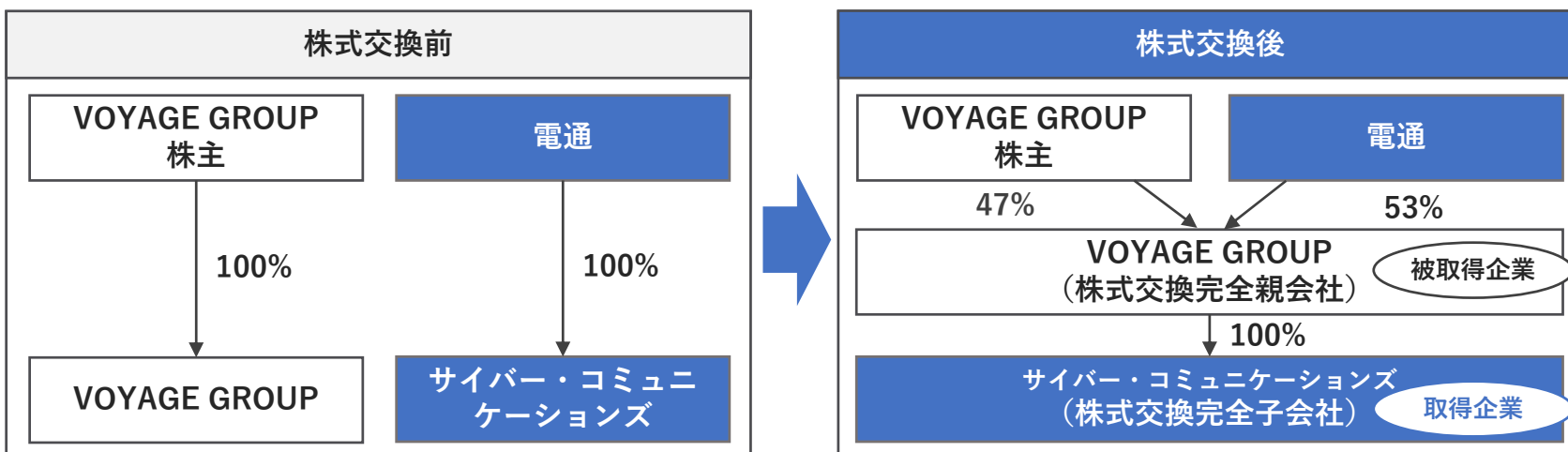
※2 原則適用は2021年4月1日以後開始する連結会計年度及び事業年度の期首から（当社グループの場合は2022年1月から強制適用）。  
なお収益認識に関する会計基準の早期適用による変更内容や影響額については、監査法人と協議中となります

※3 原則ネット計上だが、一部の取引においてはグロス計上が残る可能性あり。なお影響としては軽微と想定

本経営統合は逆取得の会計処理が適用されるため、次回発表の第2四半期決算以降、第1四半期の損益計算書にはサイバー・コミュニケーションズ社の業績を反映

	第1四半期 2018年10月～12月	第2四半期 2019年1月～3月	第3四半期 2019年4月～6月	第4四半期 2019年7月～9月	第5四半期 2019年10月～12月
VOYAGE GROUP	第1四半期決算の対象	CARTA HOLDINGS (第2四半期決算以降の対象)			
サイバー・コミュニケーションズ					

※逆取得の会計処理：株式交換後にサイバー・コミュニケーションズの株主である電通が、VOYAGE GROUPの議決権の過半数を保有することから、会社法上の株式交換完全子会社であるサイバー・コミュニケーションズを企業結合会計上では取得企業とする処理のこと





本経営統合に際するPPA※1の結果、下記のような資産計上を行う見込み  
年間約6.5億円の償却費の発生を想定

(単位：百万円)

資産項目	金額※3
無形資産 ポイントメディアの商標権	812
無形資産 アドプラットフォームの技術関連資産	2,470
のれん※2	3,177
合計	6,459
(年間償却予定金額)	650

※1 (Purchase Price Allocation) 買収時に発生する購入価額と純資産との差額を、資産項目別に評価し直す手続きのこと

※2 経営統合前に計上されていた、のれんの再評価分も含む

※3 PPAについては監査法人与協議中であり、上記の金額は現段階での暫定値となります

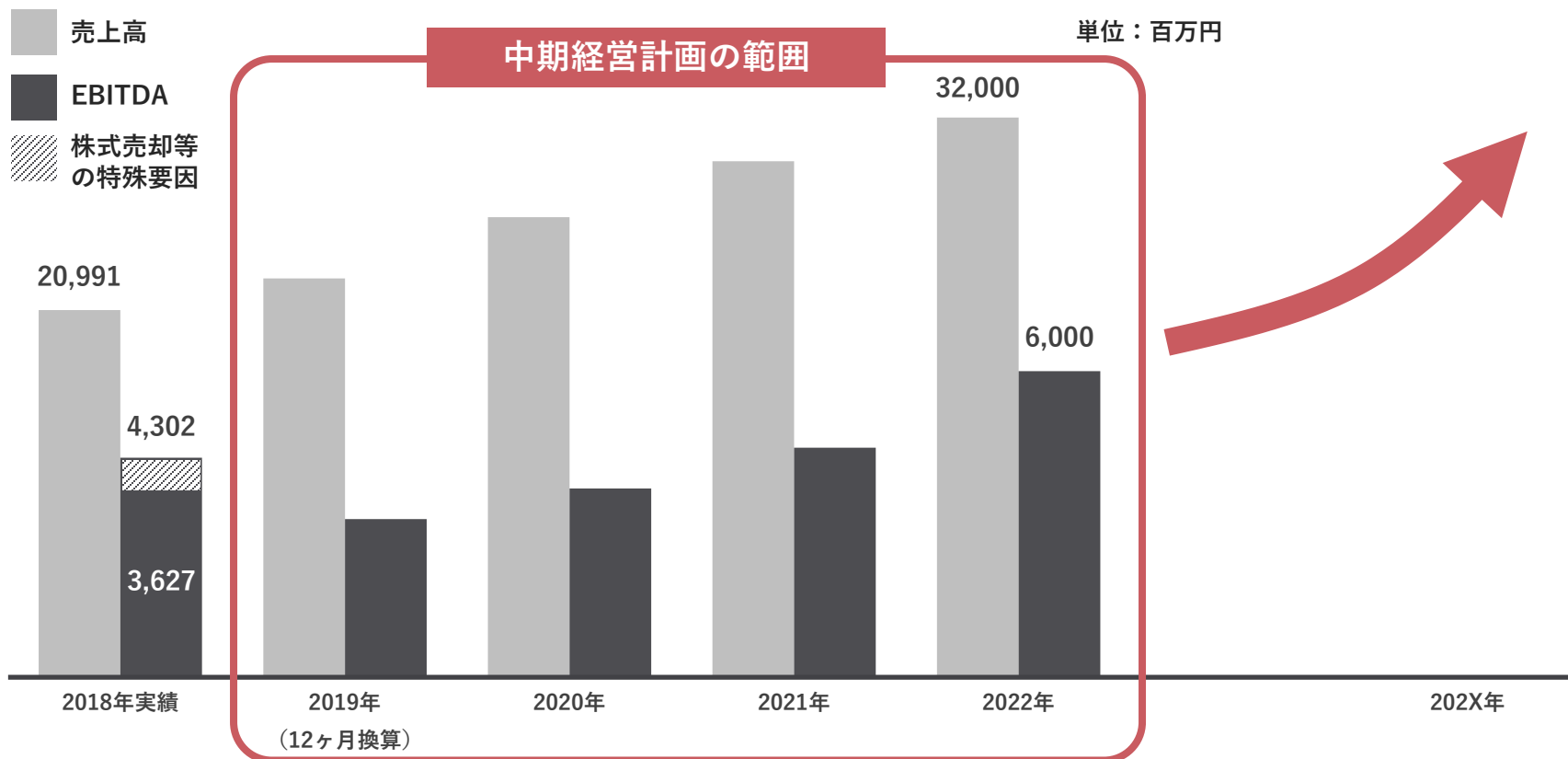
01	CARTAについて	P.02
02	中期経営計画策定にあたっての前提	P.11
<b>03</b>	<b>中期経営計画</b>	<b>P.18</b>
04	重点的な取り組み	P.26
05	成長戦略	P.30

## 2022年 経営目標

■ 売上	320億円
■ EBITDA ※	60億円
■ ROE	12%

※ EBITDA（利払い前・税引き前・償却前利益）＝税金等調整前当期純利益＋支払利息＋減価償却費＋償却費＋のれん償却費

## EBITDAを重要指標とし、2022年度で60億円を目指す



### 重点的な取り組み

1. 事業シナジーの推進
2. 電通グループとの協業推進
3. 経営基盤の強化

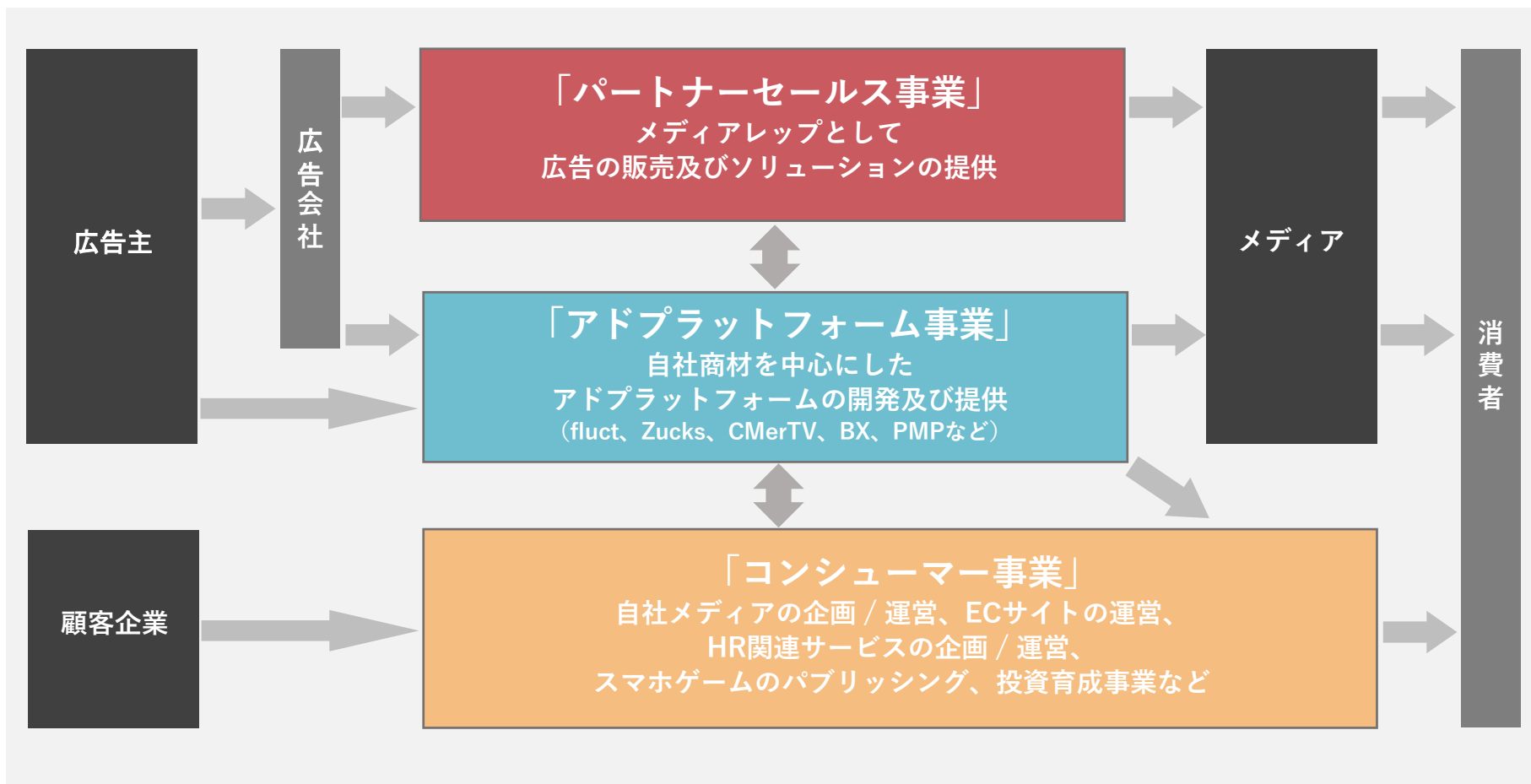
### 成長戦略

1. 既存事業の成長
2. M&Aや投資による成長
3. 新領域への挑戦

飛躍のステージへ

※1 各年12月期ベースでの12ヶ月間の数値。2019年度は実際には15ヶ月間の変則決算となります。

※2 2018年実績はCCIとVOYAGE GROUPの単純合算、収益認識に関する会計基準の早期適用を遡及して反映した数値（監査対象外）となります。



※ 詳細は「重点的な取り組み（P.26～）」にて

## 1. 事業シナジーの推進

### 収益力の強化

- ・ VGとCCIのアドプラットフォーム事業の一元化
- ・ クロスセルの強化
- ・ メディアリクルーティングの連携
- ・ 新たな自社プロダクトの開発

## 2. 電通グループとの協業推進

### 競争優位性の構築

### 新しい収益機会の追求

- ・ People Driven Marketing®との連携
- ・ 電通デジタルとの協業
- ・ デジタルサイネージ事業での連携
- ・ マス領域での連携

## 3. 経営基盤の強化

### 生産性の向上

- ・ 人材の再配置・最適化
- ・ 事業効率の向上
- ・ 経営システムの強化
- ・ 広報 / IR体制の拡充

※ 詳細は「成長戦略（P.30～）」にて

## 1. オーガニック（既存事業）での成長

グループ全体での垂直統合を推進しつつ、各事業ごとに成長戦略を推進

## 2. M&Aや投資による成長

パートナーセールス事業、アドプラットフォーム事業は、  
オーガニック成長を前提として、M&Aはアドオンで考えていく  
コンシューマー事業はオーガニックとM&Aをあわせて成長を図っていく

## 3. 新領域への挑戦

デジタル化が今後急速に進むテレビやOOHなど  
オフライン広告の販売支援やアドプラットフォーム構築にも取り組んでいく

## ■ 基本方針

事業の継続的な成長や資本効率の改善等による株主価値の向上に努めるとともに、継続的な配当及び機動的な自己株式取得も実施していく

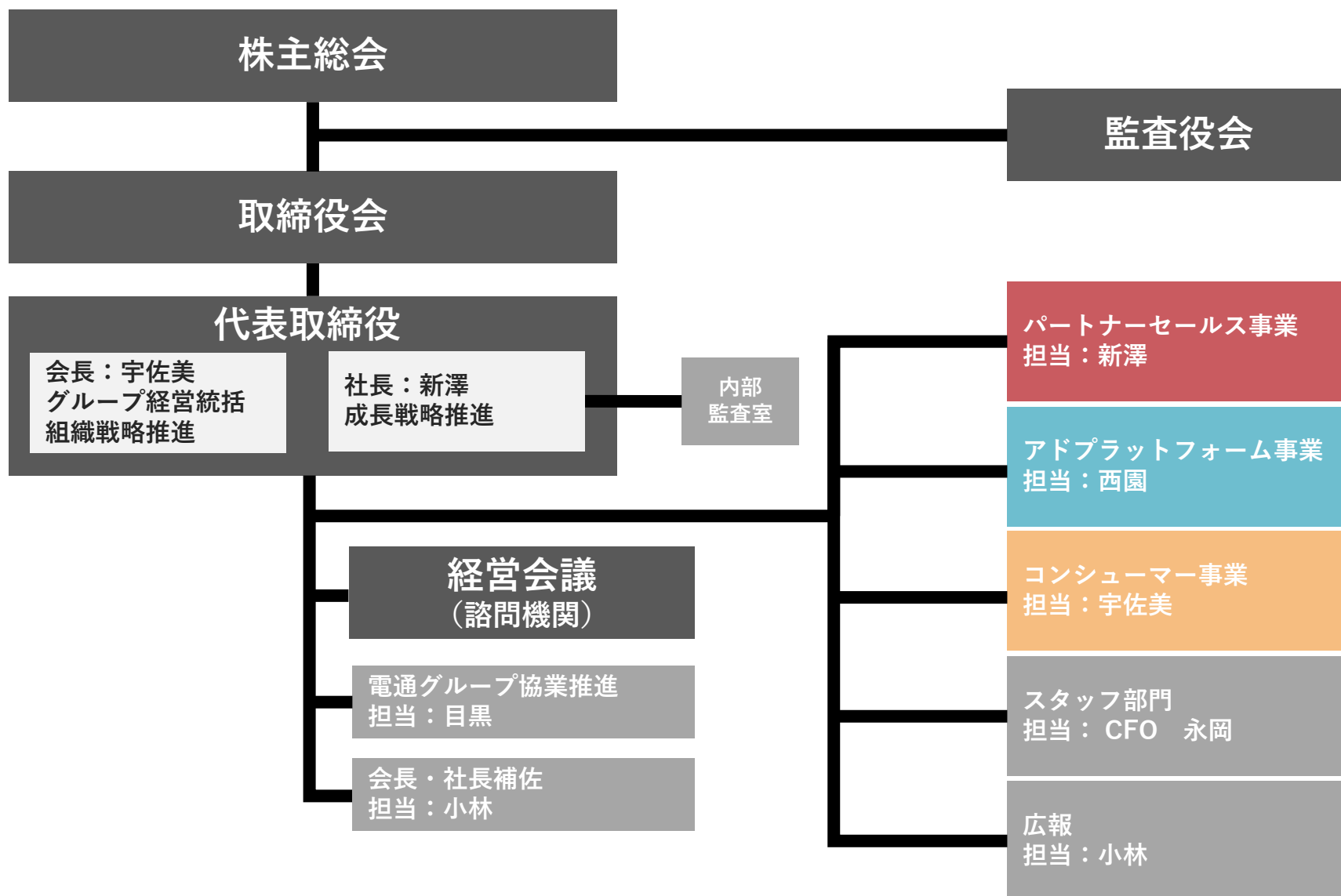
## ■ 配当について

2022年に配当性向25%を目安とし、安定的に増配することを目指していく

## ■ 株主優待について

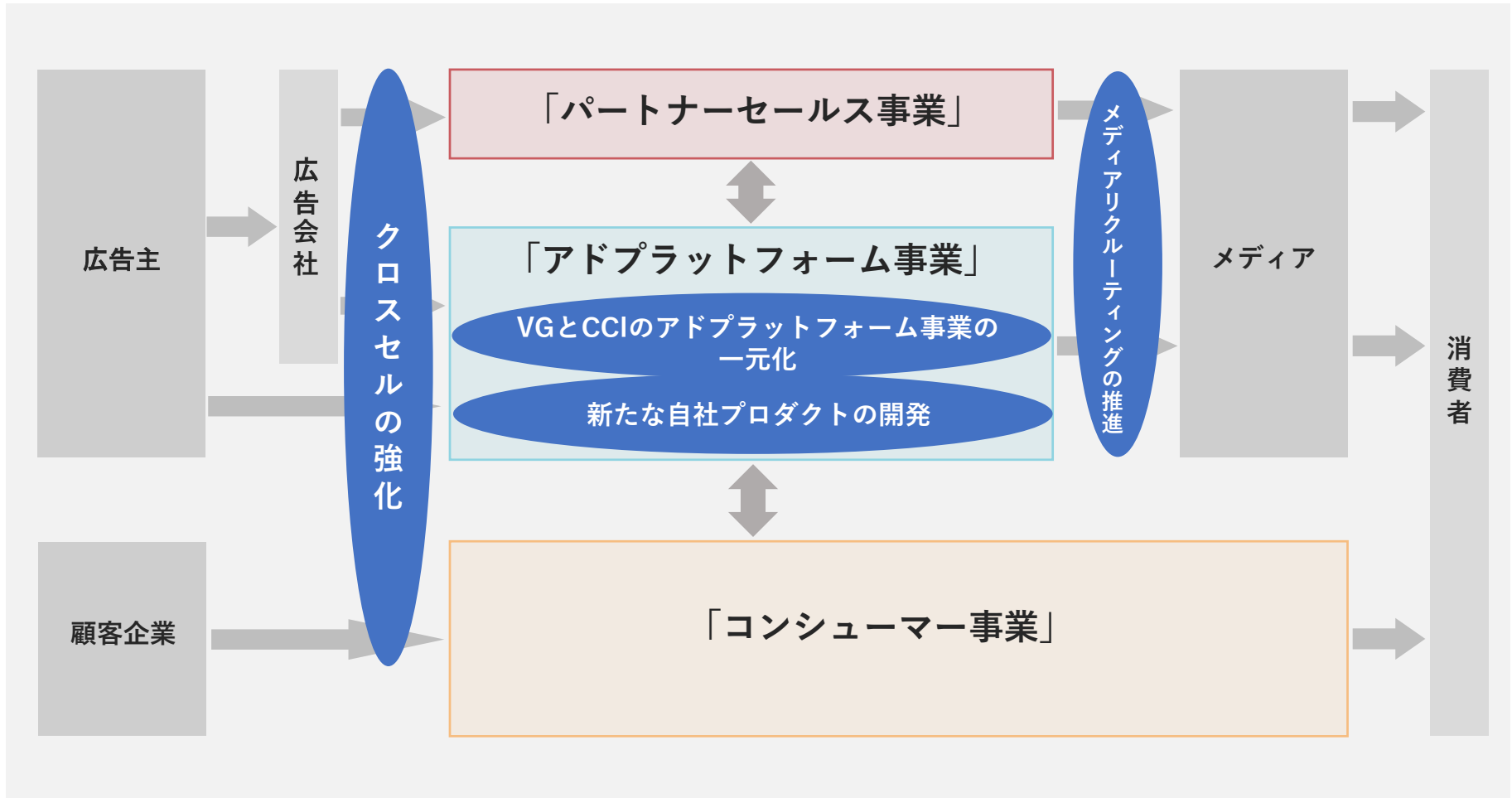
自社サービスの利用によるファン株主の増加を目的に株主優待を実施していく





01	CARTAについて	P.02
02	中期経営計画策定にあたっての前提	P.11
03	中期経営計画	P.18
<b>04</b>	<b>重点的な取り組み</b>	<b>P.26</b>
05	成長戦略の方針	P.30

## 収益力の強化



競争優位性  
の構築

People Driven  
Marketing®  
(PDM)での連携

- ・ PDMに対してCARTAが保有するデータを提供
- ・ PDMに対してデータサイエンティスト、プランナーサポート

新しい収益機会の追求

電通デジタル  
との協業

- ・ 多様化するクライアントのマーケティング課題への対応力の向上、クライアントマーケティング課題に即した媒体企画 / 商品開発力の向上のための連携強化

デジタル  
サイネージ事業  
での連携

- ・ 交通機関におけるデジタルサイネージ事業の協業の検討
- ・ OOH広告のプログラマティック取引と配信の実証実験の検討

マス領域での連携

- ・ マス媒体社のデジタル領域における広告商品の開発、配信技術の導入、運営サポート

生産性の向上

人材の  
再配置・最適化

- ・ インターネット領域に経験 / 知見豊富な人材（約1,400人）のグループ全体での配置最適化を推進
- ・ 成長領域の重点化、新規事業領域の強化、生産性の向上を継続的に追求していく

事業効率の向上

- ・ インフラの整備 / 共通化による事業運営効率化
- ・ コーポレート部門（共通部門）統合による重複業務の解消、ベストプラクティス共有による生産性の向上

経営システムの  
強化

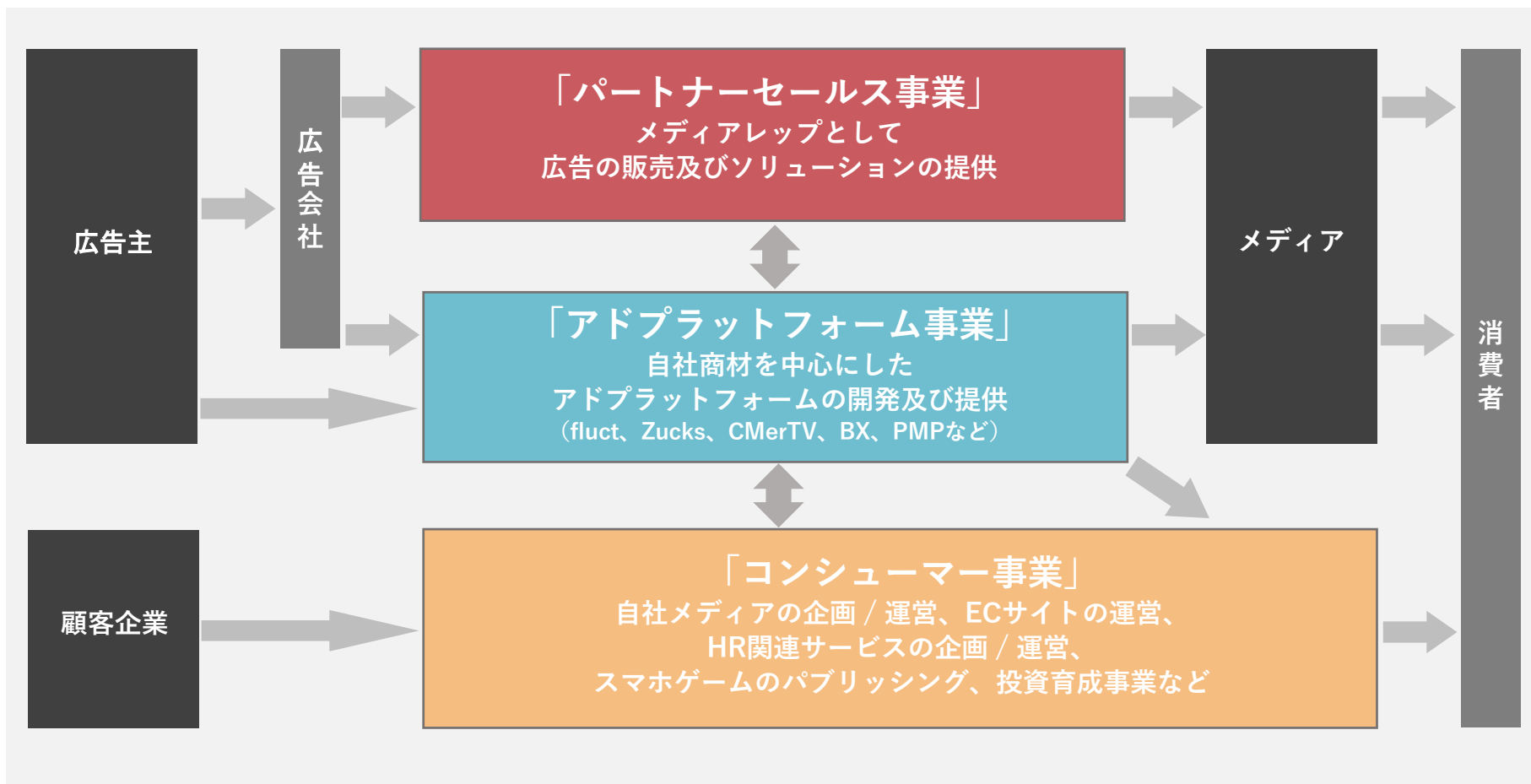
- ・ グループ内事業の権限移譲と意思決定スピードの向上を一層推進し、機動的な事業展開を実現
- ・ KPIの明確化と可視化、共有化を徹底することで、成果につながる仕事への志向性を高める

広報 / IR体制  
の拡充

- ・ グループ広報 / IRの体制強化により、発信力を強化し、CARTA及び自社サービスの知名度やブランド力の向上を図る
- ・ 資本市場における発信力、対話力を向上させる

01	CARTAについて	P.02
02	中期経営計画策定にあたっての前提	P.11
03	中期経営計画	P.18
04	重点的な取り組み	P.26
<b>05</b>	<b>成長戦略</b>	<b>P.30</b>

# 1. 各事業の方針と戦略





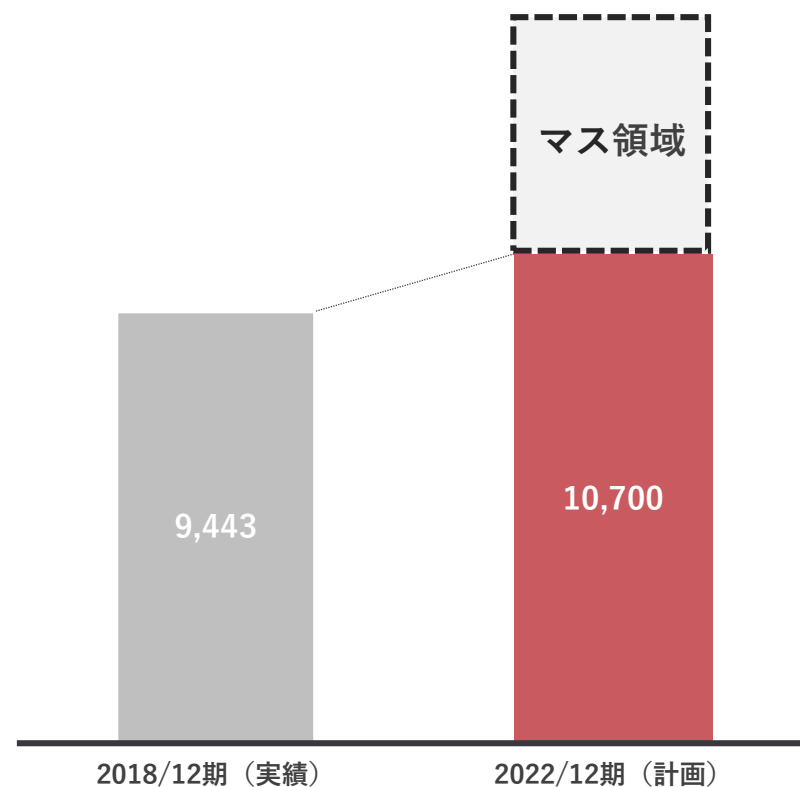
## 今後の方針

- ・コストを増やさずに事業構造変革 / 事業内異動等を進め、粗利成長、利益成長を目指す
- ・中長期的にマス領域への事業領域拡大を目指す

## 今後の戦略

- ・取扱高より粗利を重視し、一人あたりの粗利生産性を向上
- ・収益構造をマージン収益からマージン収益+フィー収益へ転換

売上高（単位：百万円）



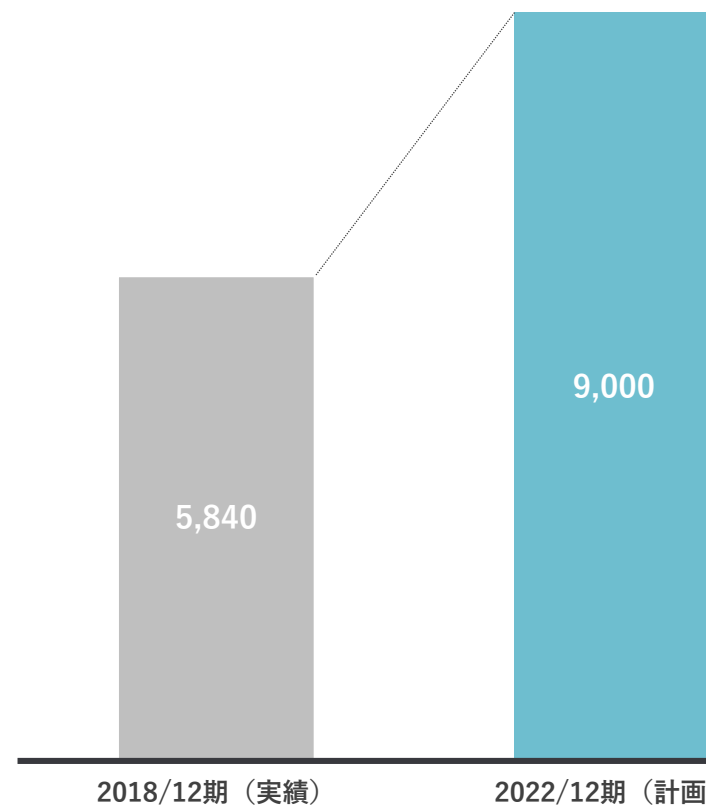
## 今後の方針

- ・ 着実に粗利を成長させつつ、利益ある成長を目指す

## 今後の戦略

- ・ パフォーマンス領域及びブランド領域において自社プロダクトを強化し、グループ全体での垂直統合を推進していく

売上高（単位：百万円）



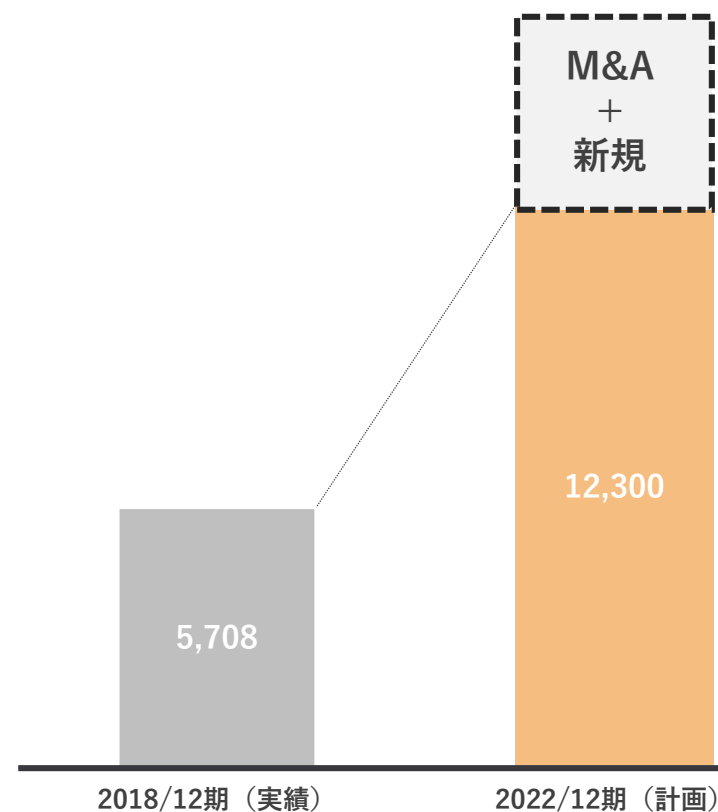
## 今後の方針

- ・次世代の成長事業を育成し粗利成長をさせつつ、中長期での利益成長を目指す

## 今後の戦略

- ・グループ全体での垂直統合を意識し、パートナーセールス / アドプラットフォーム事業と補完関係のある事業(メディア、ゲーム、ECなど)を中心に粗利成長を重視していく
- ・オーガニック (既存+新規) + M&Aで成長を図る

売上高 (単位: 百万円)



## 2. M&Aおよび事業投資

CARTAの中長期的な成長に向け、様々な形態のM&Aや資本業務提携、投資事業を積極的に推進する。結果として高い投資収益性の実現を目指す。

## M&A (過半数以上の取得)

・ CARTAとしての事業戦略 / ドメインに適合する領域には、連結化を前提に積極的にM&Aを推進する

- 方針：一体的なグループ連結経営を行う
- 実績：kauli、GoldSpot Media、CMerTV

## 資本業務提携 (持分法適用)

・ 独立した企業と重要な業務提携を行うにあたり、資本関係とセットで有機的な関係を構築する

- 方針：独立した経営体と業務連携を重視した運用を行う
- 実績：メディアヴァーク、マーケティングアプリケーションズなど

## 投資事業 (純投資・戦略投資)

・ グループ内にある豊富な知見 / ネットワークを生かし、周辺領域にあるあらゆる事業可能性を、投資を通じて発見し実現する

- 方針：マイナー純投資を多面的に実施し成長支援する
- 実績：ログリー、Amaziaなど、VOYAGE VENTURESからの多数出資

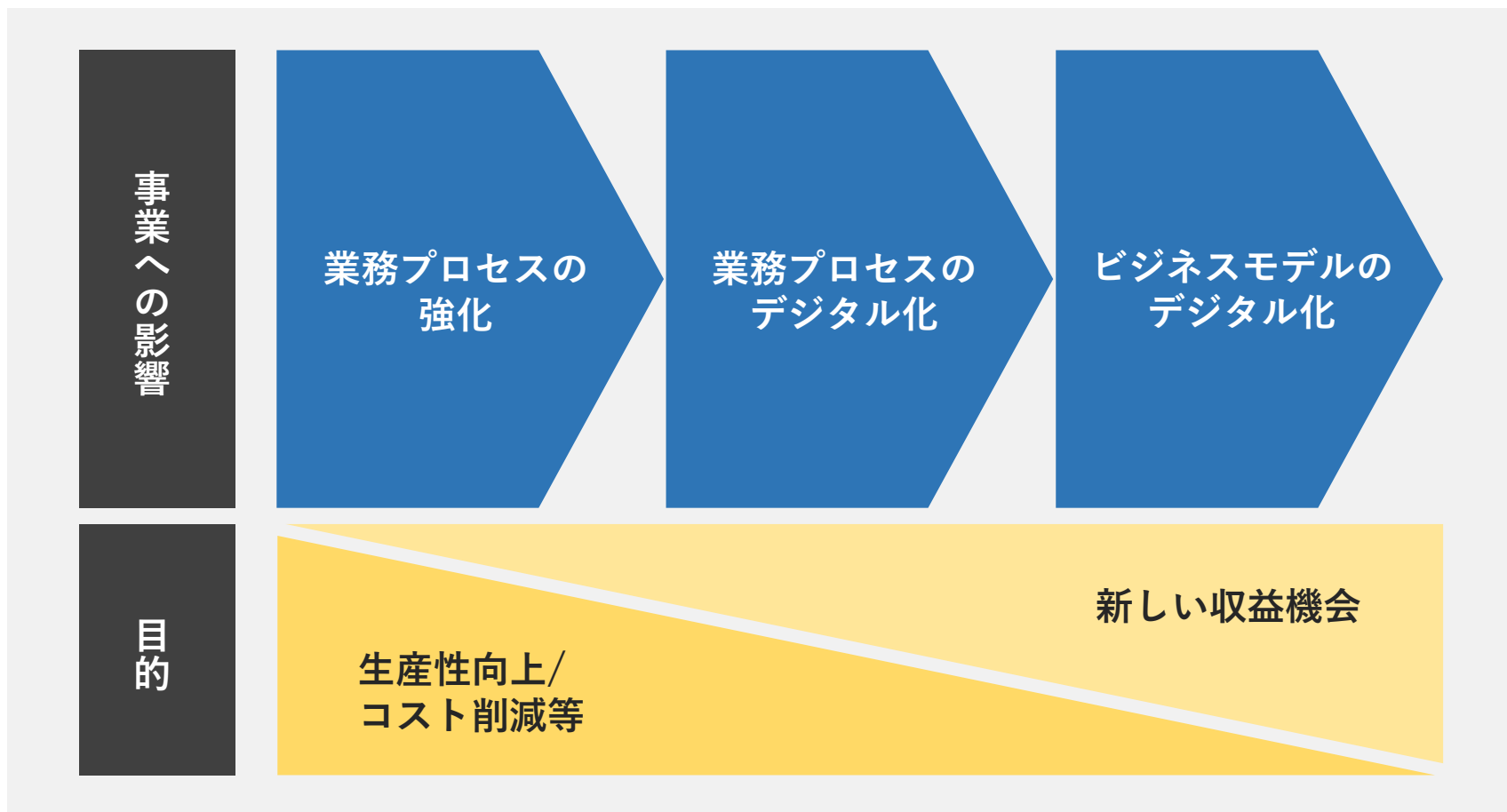
## 外部ファンドへの LP出資

・ グループ内にない知見 / ネットワークを経営に取り込むべく、有望な外部ファンドにLP出資

- 方針：海外などCARTAとして重要な領域特化型ファンドに出資
- 実績：インキュベイトファンド、EAST VENTURES、ANRIなど

### 3. 新領域への挑戦

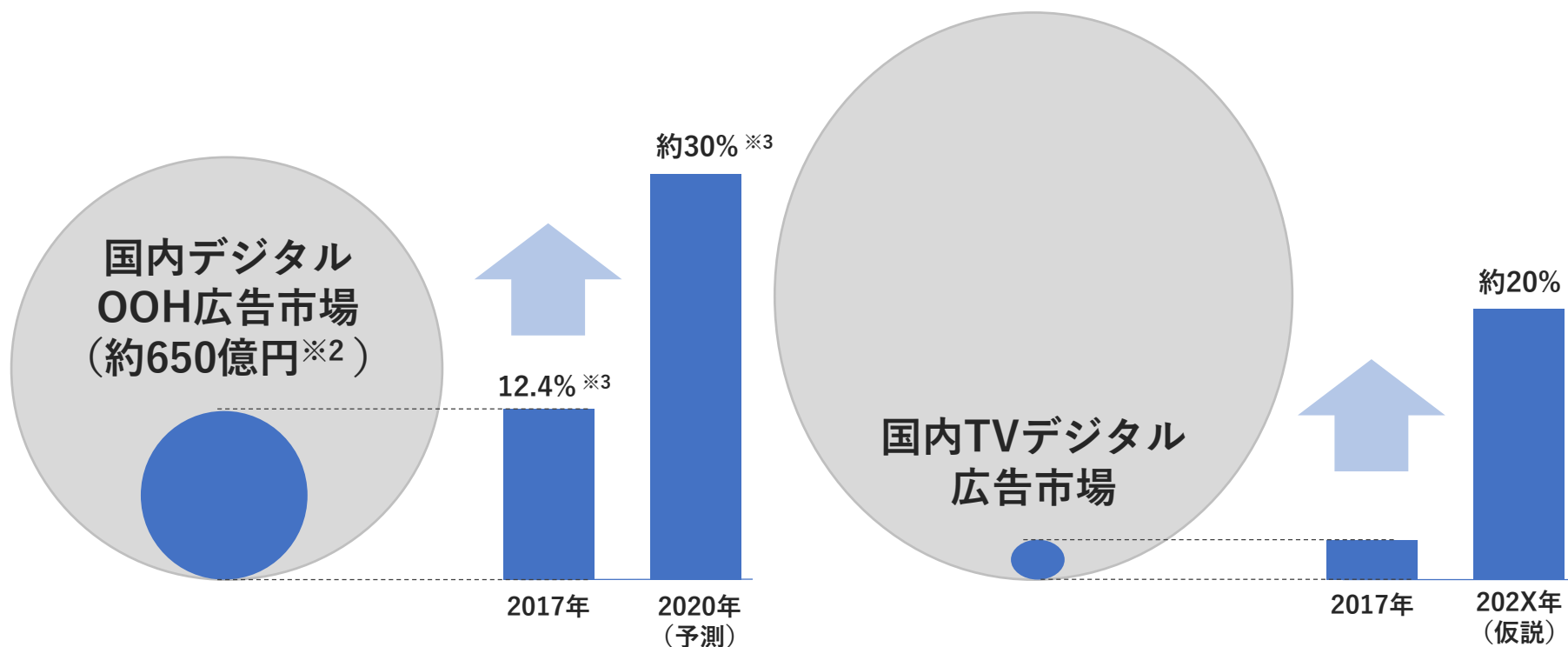
広告産業におけるデジタルトランスフォーメーションとは、インターネット広告市場の拡大に留まらない。テレビ、OOHなどのオフラインメディアに関しても中長期的に業務プロセスのデジタル化、更にはビジネスモデルのデジタル化が進んでいく。



テレビ、OOHなどのオフラインメディアも中長期的には広告配信がデジタル化されるだけでなく、販売手法やデータ入稿等もデジタル化が進んでいく

## 国内OOH広告市場 (約5,000億円※1)

## 国内TV広告市場 (約2兆円※4)



※ 参考データ：

※1 2017年の媒体広告費（電通推計）

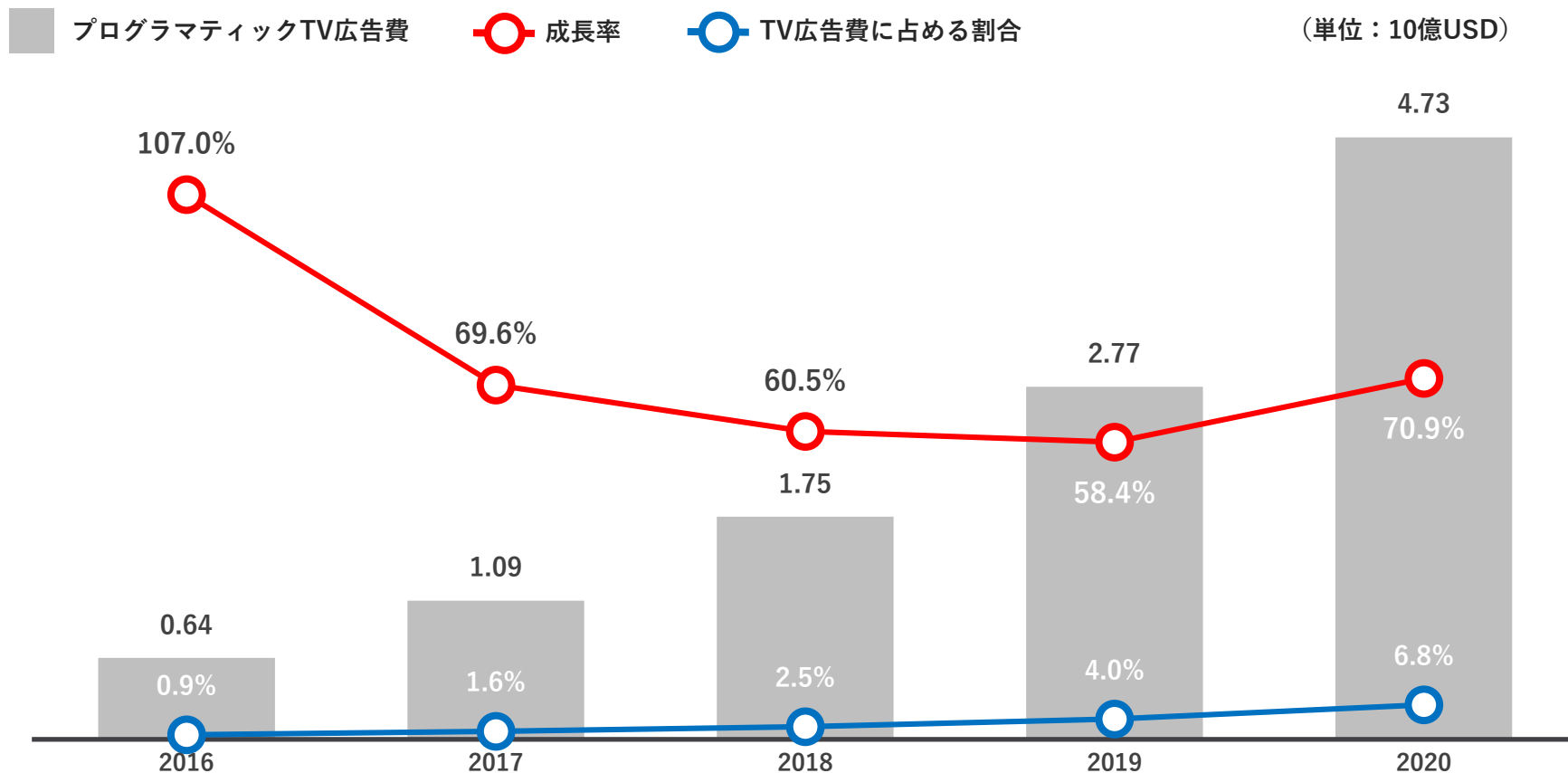
※2 2015、富士キメラ総研

※3 2016 Dentsu Advertising Expenditure of Japan for 2014, 2015 Fuji Chimera Research Institute, Survey on Digital Signage

※4 2017年の媒体広告費（電通推計）

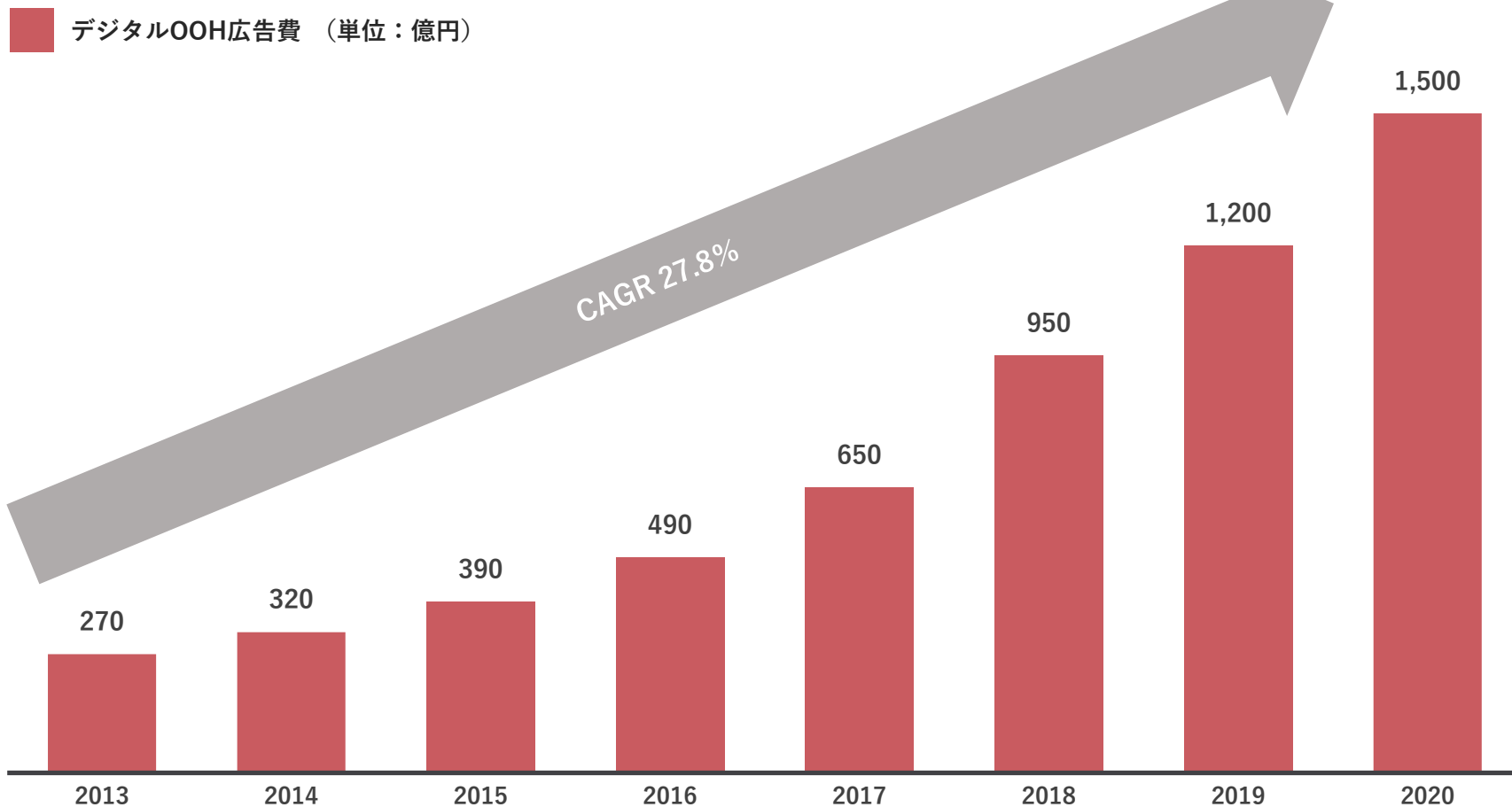


2020年の米国におけるプログラマティックTVの広告費は47.3億ドルと成長し、  
テレビ広告費全体の6.8%を占める予測

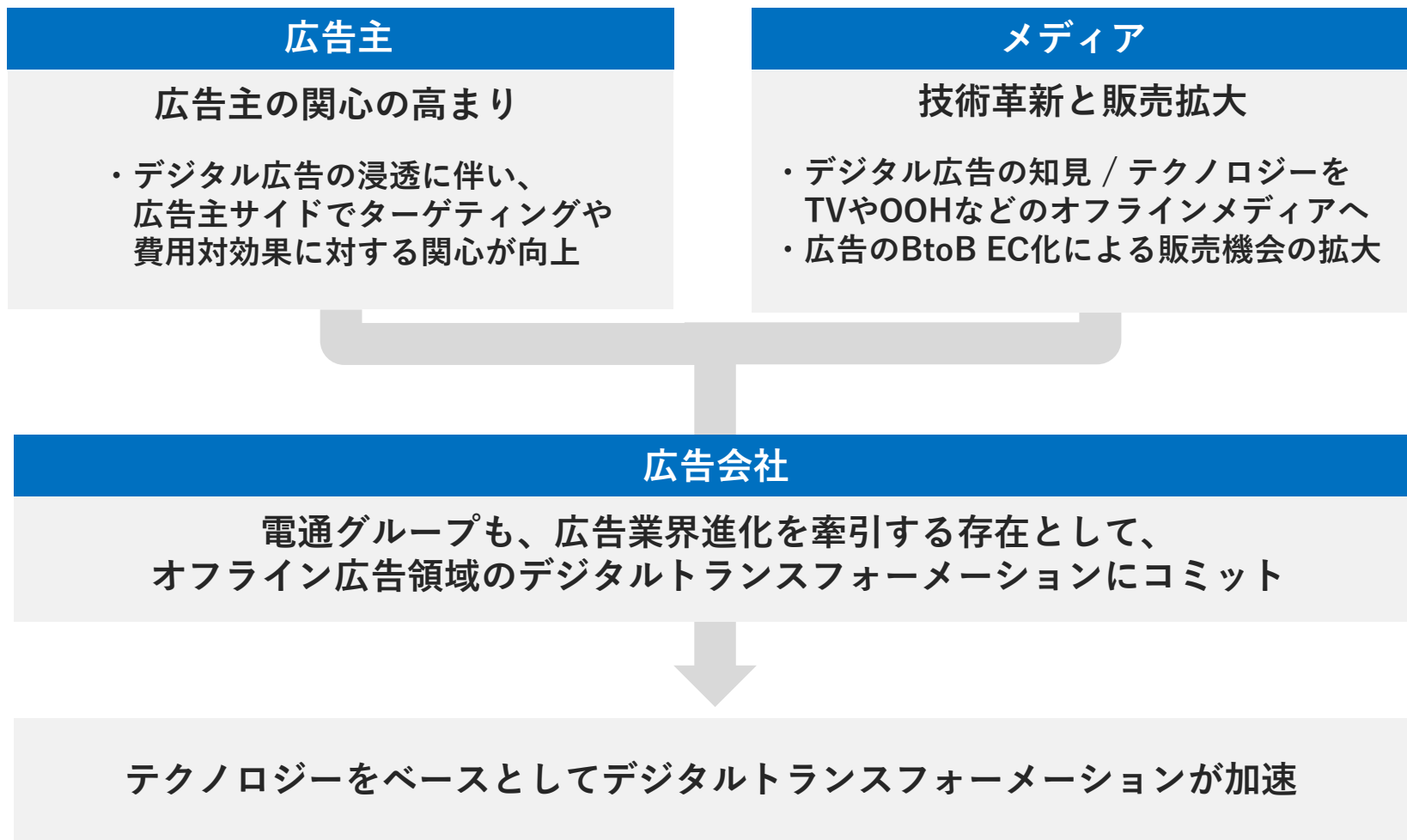


※ 出典：eMarketer

## デジタルOOH広告市場は高い成長率が続く



※ 出典：2015, 富士キメラ総研



各社と連携しながらオフライン広告領域の  
デジタルトランスフォーメーションを支援していく

本資料に記載された意見や予測などは資料作成時点での当社の判断であり、その情報の正確性を保証するものではありません。様々な要因の変化により実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。