

# NEXT EVOLUTiON >>

株式会社 CARTA HOLDINGS | 東証コード 3688

新中期経営方針

# CONTENTS

## 01 中期経営計画「CARTA2022」の総括 03

---

## 02 新中期経営方針 10

---

### ①サステナビリティ経営 13

---

### ②事業の進化 18

デジタルマーケティング事業 22

インターネット関連サービス事業 33

---

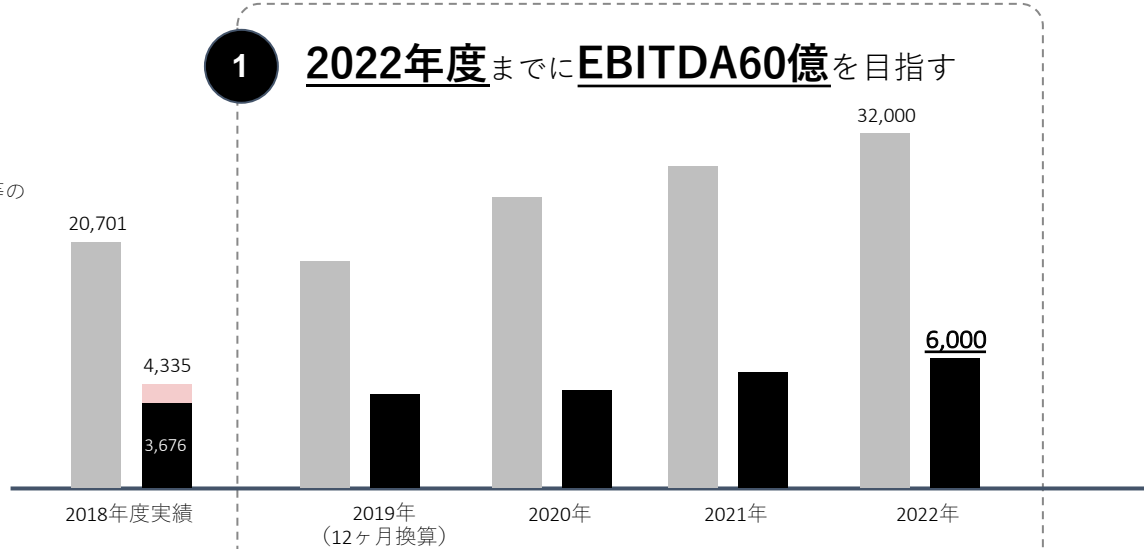
### ③経営の進化 35

---



# 「CARTA2022」で目指していたこと

単位：百万円



1

**2022年度までにEBITDA60億**を目指す

2

**重点的な取り組み**

**①事業シナジーの推進 ②電通Gとの協業推進 ③経営基盤の強化**

3

**成長戦略**

**①既存事業の成長 ②M&Aや投資による成長 ③新領域への挑戦**

※各年12月期ベースでの12ヶ月間の数値。2019年度は実際に15ヶ月間の変則決算

※2018年実績は、比較情報として新収益認識基準の早期適用を遡及して反映したVOYAGE GROUPとCCIとの単純合算数値（監査対象外）

## 中期経営計画「CARTA2022」の総括 エグゼクティブサマリー

- 業績は順調に推移し、経営目標であるEBITDA60億円については2021年に一年前倒しで達成
- 新規事業に積極的に取り組み、経営統合以降で9社の連結子会社設立。  
運用型テレビCMのテレシーは垂直立ち上げが成功し業界No1に
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響は受けつつも、経営統合は当初想定を上回る形で順調に進み、グループの再編、グループガバナンス体制の構築、オフィス統合まで目途を付けた



## ①経営目標

## EBITDA

目標

60億円

2022年実績

60億円

- 2021年度においてEBITDA67億円と一年前倒しでの達成
- しかし2023年以降の「力強い成長」については不透明感あり



一年前倒しでの達成

## ROE

目標

12%

2022年実績

11%

- 2022年度ROE11%で未達成



2021年にROE12%となるも  
2022年は11%に

## DOE

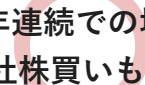
目標

5%

2022年実績

5%

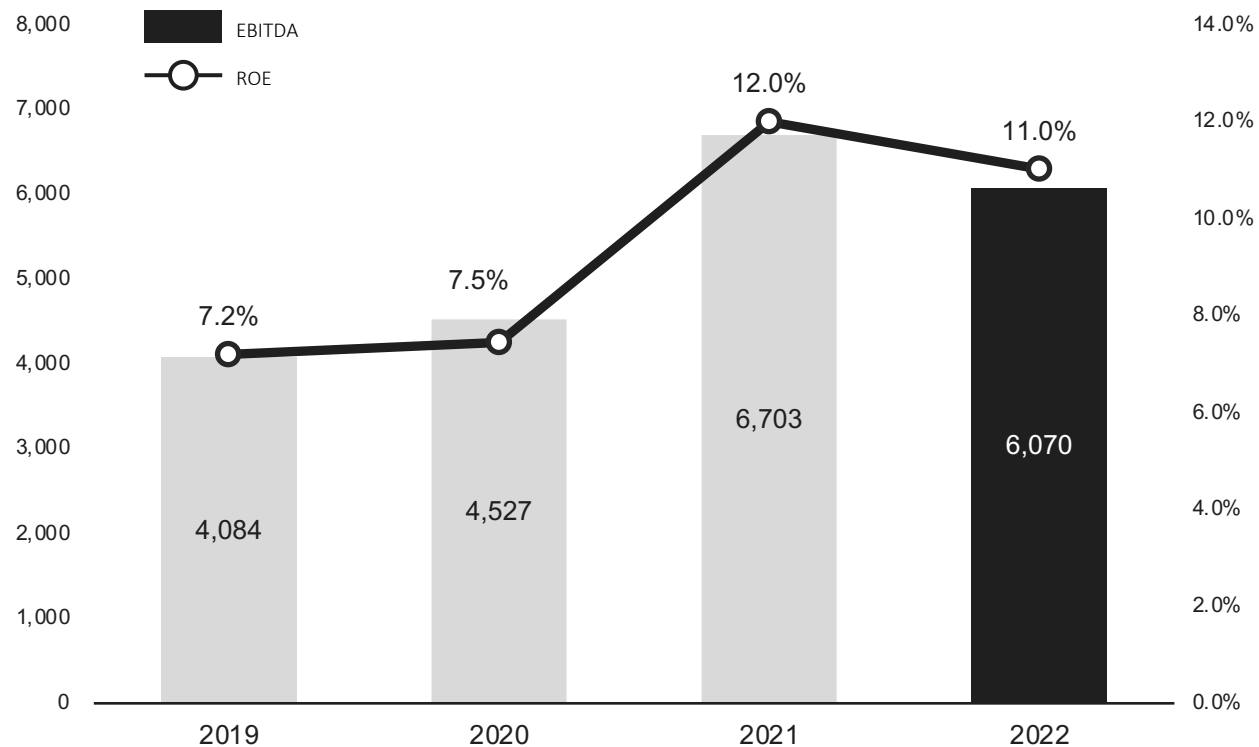
- DOE5%を目安に配当額を切り上げ、連続増配
- 2022年度には自社株買いとして12億円を実施



4年連続での増配  
自社株買いも実施

# EBITDAとROE推移

単位：百万円



## ②重点的な取り組み

### 事業シナジーの推進

- 重複するサービス/プロダクトの統廃合
- テレシー・PORTO・KNOTBOXなど新たな自社プロダクト/自社ソリューション開発
- グループ内取引の推進

様々な領域で  
事業シナジーを推進

### 電通グループとの協業推進

- メディア・PFMとのビジネスモデルの設計・交渉・推進
- 電通と共同事業としてテレシーを立ち上げ
- 電通のセカンドライン対応・統合動画業推などデジタルマーケティング領域の連携強化

テレシーはうまく立ち上がったが  
電通グループ内商流の見直しの影響あり

### 経営基盤の強化

- 管理会計・予算作成・モニタリングなどのマネジメントサイクルの標準化
- グループ連携経営深化に向けた体制強化
- グループ内情報基盤の整備

バックオフィス部署や業務の統合、  
各種基盤の整備が進む

### ③成長戦略

#### 既存事業の成長

- 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
- しかし、2022年に入ってマクロ環境の変化もあり減速傾向に

既存事業の成長が鈍化

#### M&Aや投資による成長

- M&AはrakanuやKAIKETSUなどを実行するも、経営統合を優先したため大規模なM&Aは実現に至らず
- 投資はベンチャー投資・ファンドへのLP出資を積極的に進め、出資先の新規上場なども出始めており、一定の効果が出ている

大規模なM&Aは実現に至らず

#### 新領域への挑戦

- 電通との共同事業として運用型テレビCMのテレシーを立ち上げ、垂直立ち上げに成功
- リテールメディア、リテールDX、EC、データコンサルティングなど等の新領域にも積極的に挑戦

テレシーの垂直立ち上げや  
その他の新領域にも挑戦できた

# 成長シナリオに対する振り返り

## 成長シナリオ

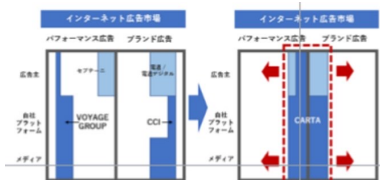
## イメージ

## うまくいったこと

## やりきれなかったこと

### Phase1

パフォーマンス広告と  
ブランド広告の境界線が曖昧に

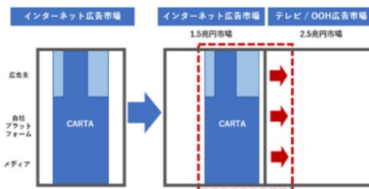


- 個別事業で直販強化
- 自社プラットフォームの結合・強化
- CARTA内連携による個別事業拡大

- 広告主開拓方針策定
- 電通グループ連携強化
- メディア/コンシューマー領域方針策定
- 成長戦略としての「垂直統合」検討・推進

### Phase2

インターネット広告と  
テレビ広告/OOH広告の  
境界線が曖昧に

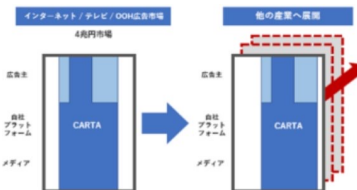


- テレビ広告市場参入
- オンオフ統合プランニング参入
- DOOH広告市場参入

- 成長領域へ経営資源集中
- DOOH広告参入再考
- 電通グループ連携強化
- 自前プラットフォーム構築

### Phase3

Phase1・2で起きたことが  
広告以外の産業でも同様に



- 販促/リテール/D2Cデータ領域へ拡張

- CARTAとしてのターゲット領域/投資方針決定
- 電通グループ連携強化
- 自前プラットフォーム構築

# CONTENTS

|    |                      |    |
|----|----------------------|----|
| 01 | 中期経営計画「CARTA2022」の総括 | 03 |
|----|----------------------|----|

---

|    |         |    |
|----|---------|----|
| 02 | 新中期経営方針 | 10 |
|----|---------|----|

---

|   |            |    |
|---|------------|----|
| ① | サステナビリティ経営 | 13 |
|---|------------|----|

---

|   |       |    |
|---|-------|----|
| ② | 事業の進化 | 18 |
|---|-------|----|

|  |               |    |
|--|---------------|----|
|  | デジタルマーケティング事業 | 22 |
|--|---------------|----|

|  |                 |    |
|--|-----------------|----|
|  | インターネット関連サービス事業 | 33 |
|--|-----------------|----|

---

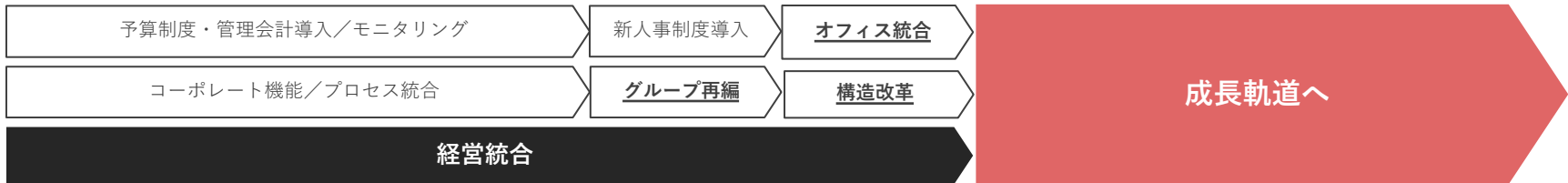
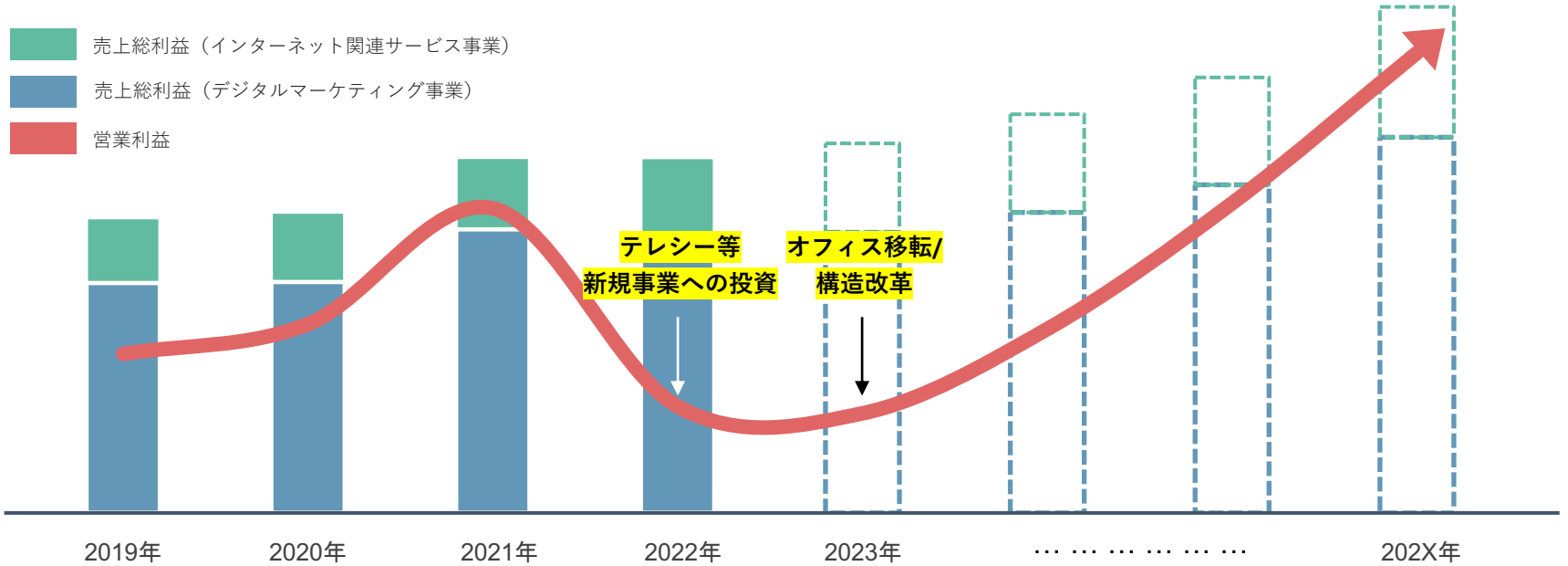
|   |       |    |
|---|-------|----|
| ③ | 経営の進化 | 35 |
|---|-------|----|

---



# 新中期経営方針で目指す方向性

オフィス統合にて経営統合最終フェーズ。デジタルマーケティング事業の構造改革、不採算事業の撤退等を推進し収益構造の改善を図り、再度成長軌道に乗せる。



# 新中期経営方針の全体像について

ブランドパーパス

## 人の想いで、人と未来の可能性を、拓いていく。

### 事業の進化

事業ポートフォリオの最適化  
既存事業の成長  
新領域への挑戦

### 経営の進化

人的資本の整備と拡張  
経営基盤の強化  
資本効率の向上

### サステナビリティ経営

#### 社会

- デジタルトランスフォーメーションの推進による社会や産業の発展
- デジタル広告業界の健全な発展
- 気候変動の緩和と適応

#### 人的資本

- ダイバーシティ & インクルージョン
- 人的資本の維持・強化
- 人権の尊重

#### コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の確保
- コンプライアンス・腐敗防止への対応
- リスクマネジメントの徹底



# CONTENTS

|    |                      |    |
|----|----------------------|----|
| 01 | 中期経営計画「CARTA2022」の総括 | 03 |
|----|----------------------|----|

---

|    |         |    |
|----|---------|----|
| 02 | 新中期経営方針 | 10 |
|----|---------|----|

---

|  |             |    |
|--|-------------|----|
|  | ①サステナビリティ経営 | 13 |
|--|-------------|----|

---

|  |        |    |
|--|--------|----|
|  | ②事業の進化 | 18 |
|--|--------|----|

|  |               |    |
|--|---------------|----|
|  | デジタルマーケティング事業 | 22 |
|--|---------------|----|

|  |                 |    |
|--|-----------------|----|
|  | インターネット関連サービス事業 | 33 |
|--|-----------------|----|

---

|  |        |    |
|--|--------|----|
|  | ③経営の進化 | 35 |
|--|--------|----|

---

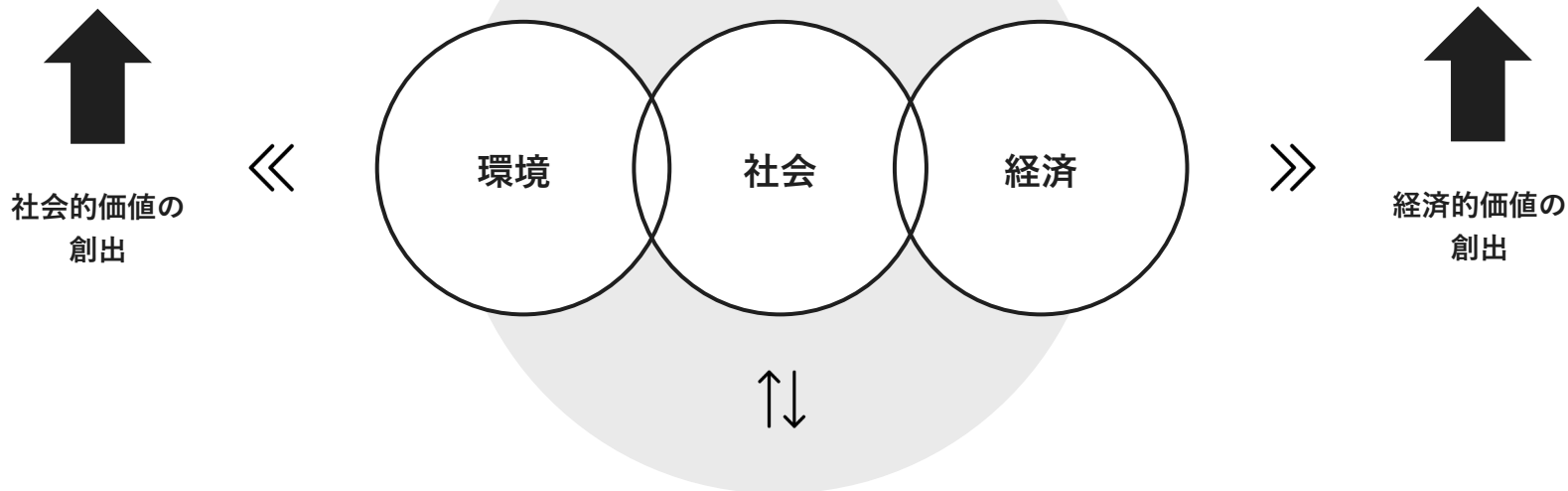


# サステナビリティ経営とは

さまざまな環境・社会・経済問題への配慮や課題を解決することで、事業の持続可能性（サステナビリティ）を図る経営のこと

人の想いで、人と未来の可能性を、拓いていく。

社会的価値と経済的価値の創出を両立しながら  
パーパスの実現につなげることがCARTAの使命



**SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**

SDGsは環境・社会・経済、これらを17の課題やゴールとして明確にした国際目標のこと

# マテリアリティ（重要課題）の特定

|  |       |  |  |  |
|--|-------|--|--|--|
|  ステークホルダーにとっての重要性 | とても高い | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ネット社会の健全かつ安全な発展に貢献</li> <li>● <u>人権の尊重</u></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の確保</u></li> <li>● データセキュリティとプライバシー保護の取り組みの推進</li> <li>● <u>気候変動の緩和と適応</u></li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>デジタルトランスフォーメーションの推進による社会や産業の発展</u></li> <li>● <u>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</u></li> </ul> |
|  | 高い    |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続的な事業成長やイノベーション創出</li> <li>● 健康経営の推進</li> <li>● <u>コンプライアンス・腐敗防止への対応</u></li> <li>● <u>リスクマネジメントの徹底</u></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>デジタル広告業界の健全な発展</u></li> <li>● <u>人的資本の維持・強化</u></li> </ul>                           |
|  | 中程度   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● パートナー企業との良好な関係の維持・構築</li> <li>● 経営理念の浸透と企業文化の醸成</li> <li>● 企業ブランドの構築・浸透</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電通グループとの協業シナジーの追求による両社のさらなる発展</li> <li>● ホールディングス経営の進化</li> </ul>                       |
|  |       | 中程度  | 高い   | とても高い  |
|  事業へのインパクト      |       |  |  |  |

## CARTAのマテリアリティ（重要課題）

### 社会・環境



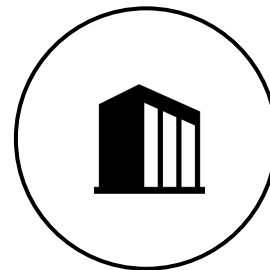
- デジタルトランスフォーメーションの推進による社会や産業の発展
- デジタル広告業界の健全な発展
- 気候変動の緩和と適応

### 人的資本



- ダイバーシティ&インクルージョン
- 人的資本の維持・強化
- 人権の尊重

### コーポレート・ガバナンス



- コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の確保
- コンプライアンス・腐敗防止への対応
- リスクマネジメントの徹底

## PURPOSE

# 人の想いで、 人と未来の可能性を、拓いていく。

私たちがこれまで企業成長を続ける事ができたのは、  
あらゆる環境下において、人の想いを事業にのせて歩んできたことによります。  
そして、私たちCARTAだけではなく、世の中の誰もが、「人の想い」という情熱とともに  
行動することで未来を拓いているのだと確信しています。  
そのような姿こそがCARTAグループとして大切にしたい価値観であり、  
社会に果たす存在意義であると考えています。

# CONTENTS

|           |                      |    |
|-----------|----------------------|----|
| <b>01</b> | 中期経営計画「CARTA2022」の総括 | 03 |
|-----------|----------------------|----|

---

|           |         |    |
|-----------|---------|----|
| <b>02</b> | 新中期経営方針 | 10 |
|-----------|---------|----|

---

|  |             |    |
|--|-------------|----|
|  | ①サステナビリティ経営 | 13 |
|--|-------------|----|

---

|  |        |    |
|--|--------|----|
|  | ②事業の進化 | 18 |
|--|--------|----|

|  |               |    |
|--|---------------|----|
|  | デジタルマーケティング事業 | 22 |
|--|---------------|----|

|  |                 |    |
|--|-----------------|----|
|  | インターネット関連サービス事業 | 33 |
|--|-----------------|----|

---

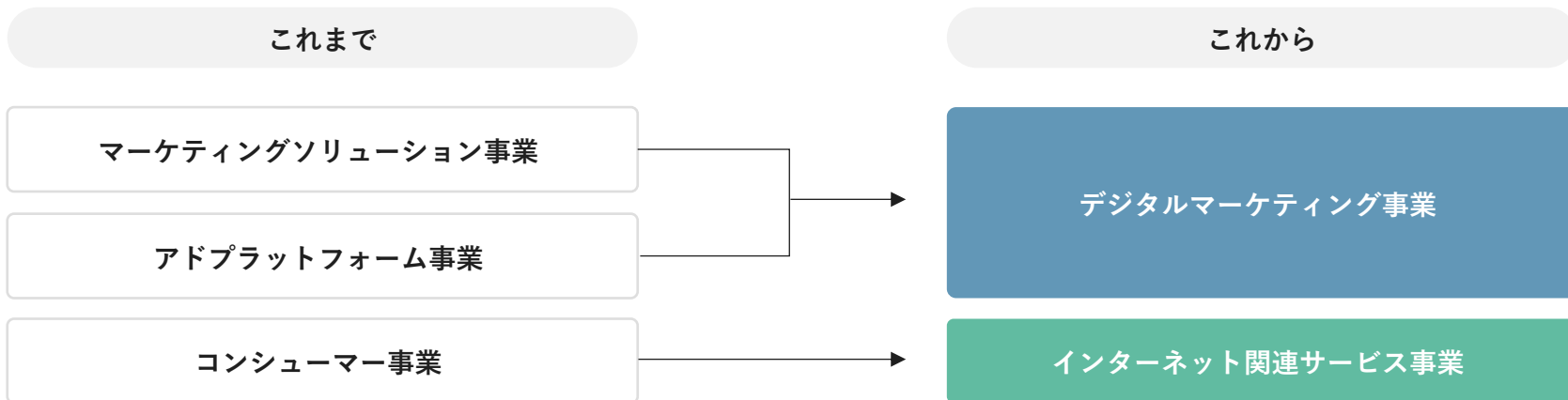
|  |        |    |
|--|--------|----|
|  | ③経営の進化 | 35 |
|--|--------|----|

---



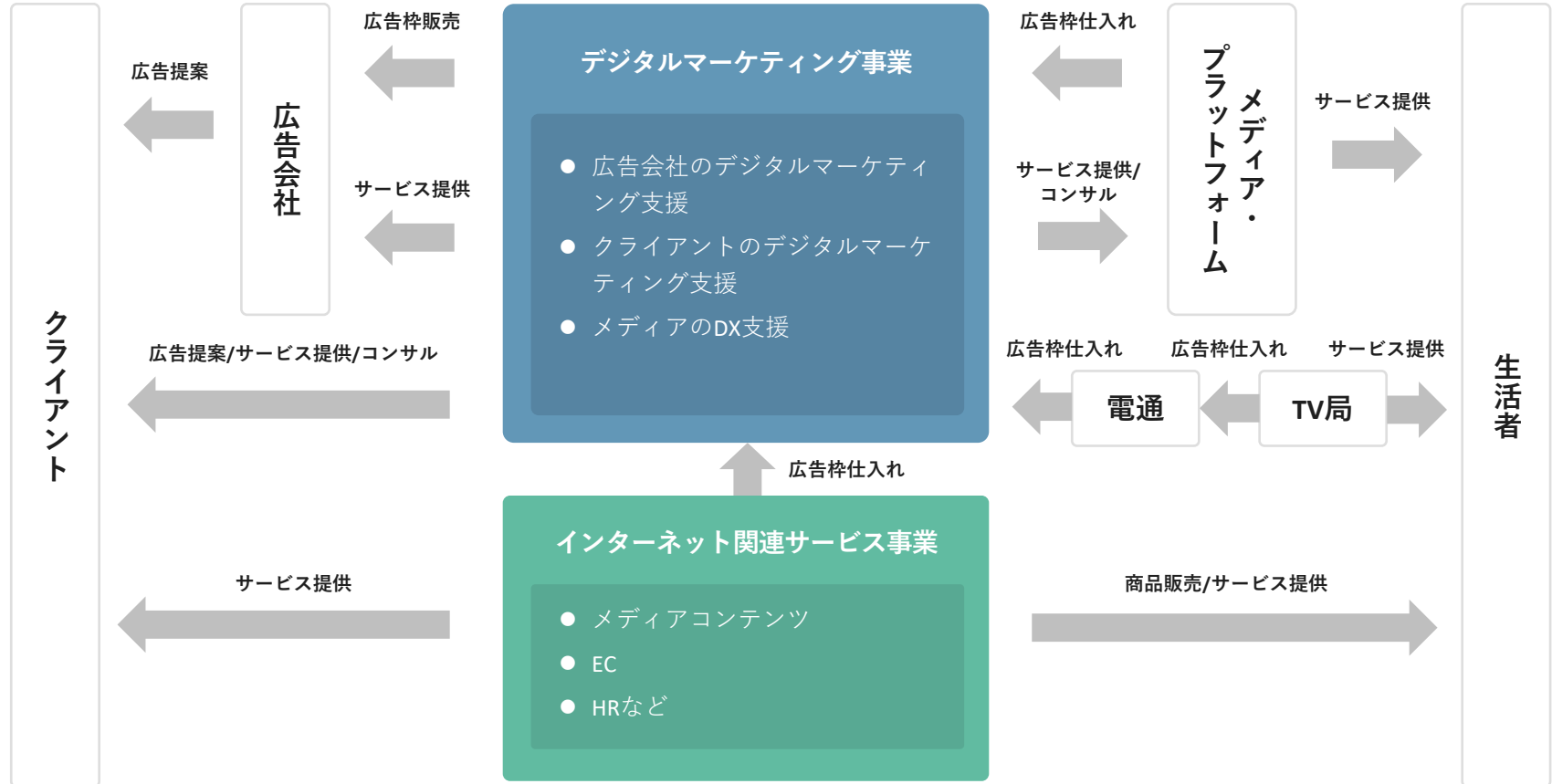
## 事業ポートフォリオの見直しと最適化

マーケティングソリューション事業とアドプラットフォーム事業を統合し、「デジタルマーケティング事業」へ。  
コンシューマー事業は、「インターネット関連サービス事業」へ。



- SBUを廃止、事業領域を統一して全体戦略を描き、体制の最適化・強化を図る
- CARTAの強みである専門性・プロダクト開発力を引き続き拡大し、フロント強化へ注力

# ビジネスモデル概要





# CARTAの競争優位性

デジタルマーケティング人材とノウハウ、そして事業開発力が競争優位性の源泉

## 事業領域拡大や事業連携を促進 デジタルマーケティング人材&ノウハウ

オフライン領域に事業領域を拡大



インターネット関連サービスを拡大

**Yomite**

**サポートーズ**

大企業とのDX連携

GPOT

Content Data Marketing



VOXX

## 経営統合後3年半で連結子会社を9社設立 事業開発力

2019年

PORTO

DataCurrent

ATRAC

2020年

デジコ

Barriz

BIT TAILOR

2021年

TELECY

Digi{lue

CARTA AGE

# CONTENTS

|    |                      |    |
|----|----------------------|----|
| 01 | 中期経営計画「CARTA2022」の総括 | 03 |
|----|----------------------|----|

---

|    |         |    |
|----|---------|----|
| 02 | 新中期経営方針 | 10 |
|----|---------|----|

---

|   |            |    |
|---|------------|----|
| ① | サステナビリティ経営 | 13 |
|---|------------|----|

---

|   |       |    |
|---|-------|----|
| ② | 事業の進化 | 18 |
|---|-------|----|

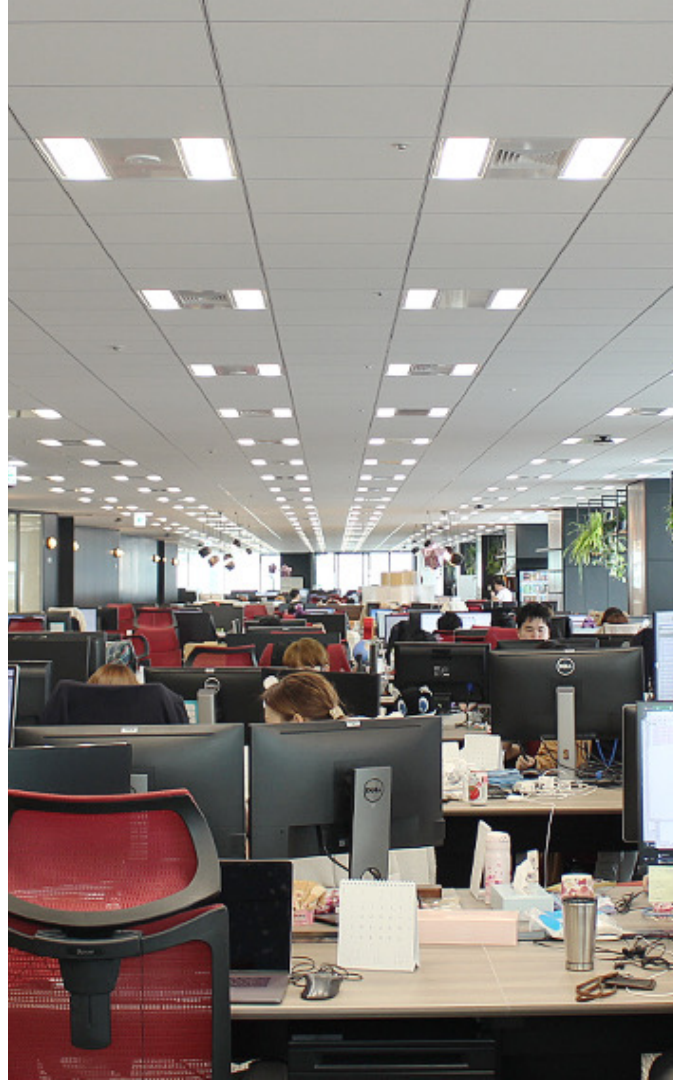
|  |               |    |
|--|---------------|----|
|  | デジタルマーケティング事業 | 22 |
|--|---------------|----|

|  |                 |    |
|--|-----------------|----|
|  | インターネット関連サービス事業 | 33 |
|--|-----------------|----|

---

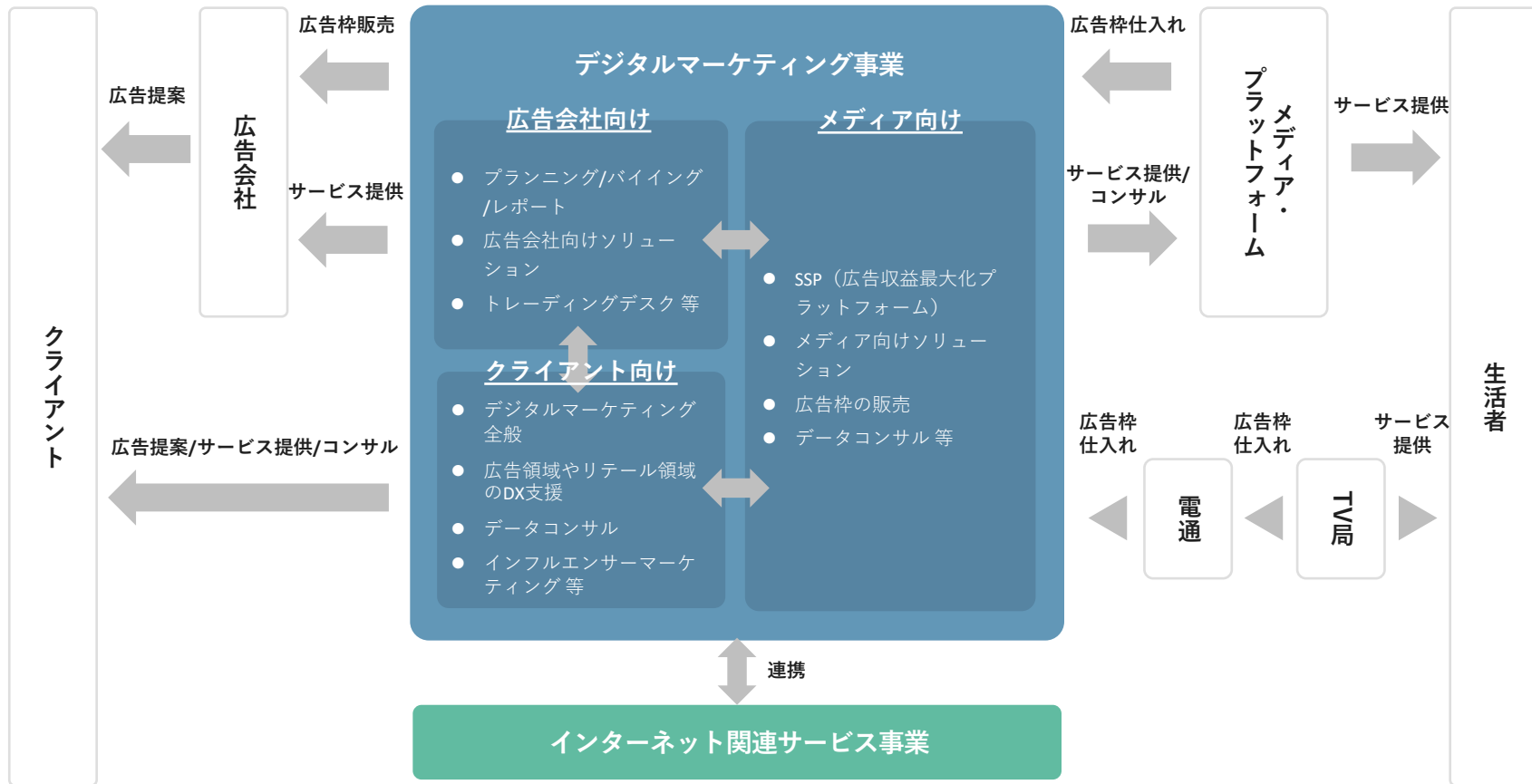
|   |       |    |
|---|-------|----|
| ③ | 経営の進化 | 35 |
|---|-------|----|

---



# デジタルマーケティング事業の概要

クライアント、広告会社、メディアにとってのデジタルマーケティング /DXパートナーとしてデジタルマーケティングの進化を推進していく



# デジタルマーケティング事業方針

## 全体方針

- メディアレップやプラットフォーム提供という事業構造から、顧客を起点としたデジタルマーケティング事業に事業構造を転換させる。
- テレビCMなど広告領域のDX支援、リテール領域のDX支援を成長ドライバーに育成させていく。
- 電通グループとの新たな協業モデルを作っていく。

## 顧客別の方針

### 広告会社向け

メディアマージンによる収益に依存する構造から、各代理店との協業による多様な収益源に収益構造を切り替え、ビジネスパートナーとして利益ある成長を目指していく

### クライアント向け

独自のソリューションやプラットフォームを武器にクライアントのデジタルマーケティング課題を解決し、顧客のマーケティングROIを最大化していく

### メディア向け

独自のソリューションやプラットフォーム、広告販売力を武器にメディアのDX課題を解決し、メディアの収益を最大化していく

# デジタルマーケティング事業 新領域への挑戦

## 広告領域のDX支援

テレビCMのDX

CTV（コネクテッドTV）

デジタルサイネージ



## リテール領域のDX支援

リテールメディア化

販促データ基盤構築

店舗内ソリューションのデジタル化

# 広告領域のDX支援

# 運用型テレビCM市場

市場としては黎明期で、2025年には2021年比で約11倍の1,300億円、  
テレビ広告市場の7%と予測

## 国内テレビ広告市場（2021年）

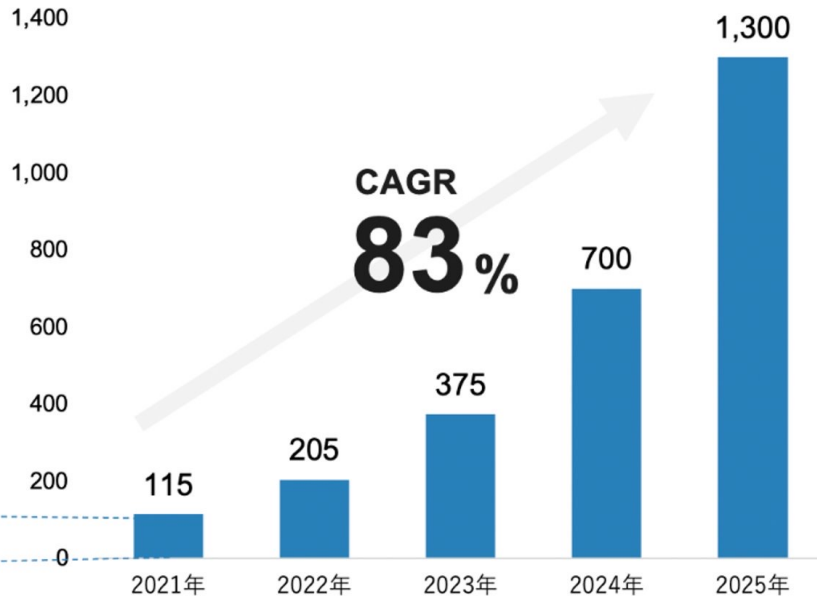
※参照：株式会社電通「2021年 日本の広告費」



## 国内の運用型テレビCM市場 ※2

単位：億円

※参照：株式会社テレシー/株式会社デジタルインファクト  
「第2回国内の運用型テレビCM市場調査」



# 運用型テレビCM「テレシー」

テレビCMの効果をCPA/CPIで把握し、PDCAが回せる運用型テレビCMプラットフォーム



**地上波のテレビCMを  
最低100万円～実施可能**

ネット広告と同じようにテレビCMを少額からテストマーケティング可能



**ネット広告と同じ指標で  
効果を可視化**

impからコンバージョンまでネット広告と同じ指標で効果を可視化・PDCAの実行が可能



**はじめてのテレビCMも  
ワンストップサポート**

放映前のプランニングからクリエイティブ制作・効果検証まで全てをワンストップで提供



**電通とCARTAの  
共同サービス**

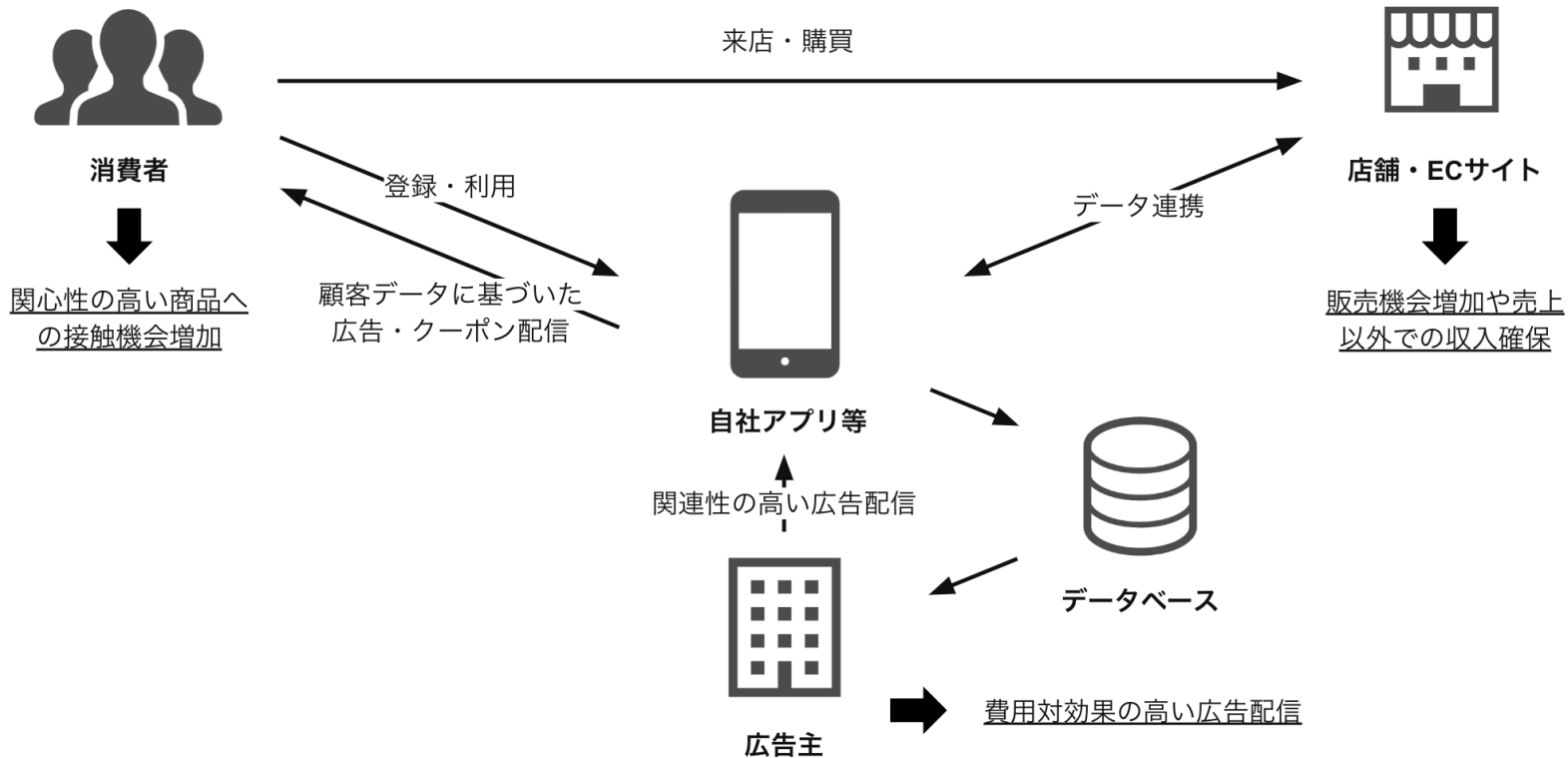
テレビCM国内シェアNo.1の電通と広告サービスの開発が得意なCARTA両者の強みを融合



# リテール領域のDX支援

# リテールメディアとは？

小売業者が持つ顧客データを活用し、自社の店舗やECサイト・モバイルアプリを広告プラットフォームとする考え

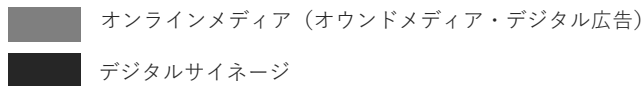


# リテールメディア市場

2022年のリテールメディア広告市場は135億円、2026年には約6倍の805億円規模に拡大すると予測

単位：億円

1,000



出典：株式会社CARTA HOLDINGS / 株式会社デジタルインファクト  
「リテールメディア広告市場調査」

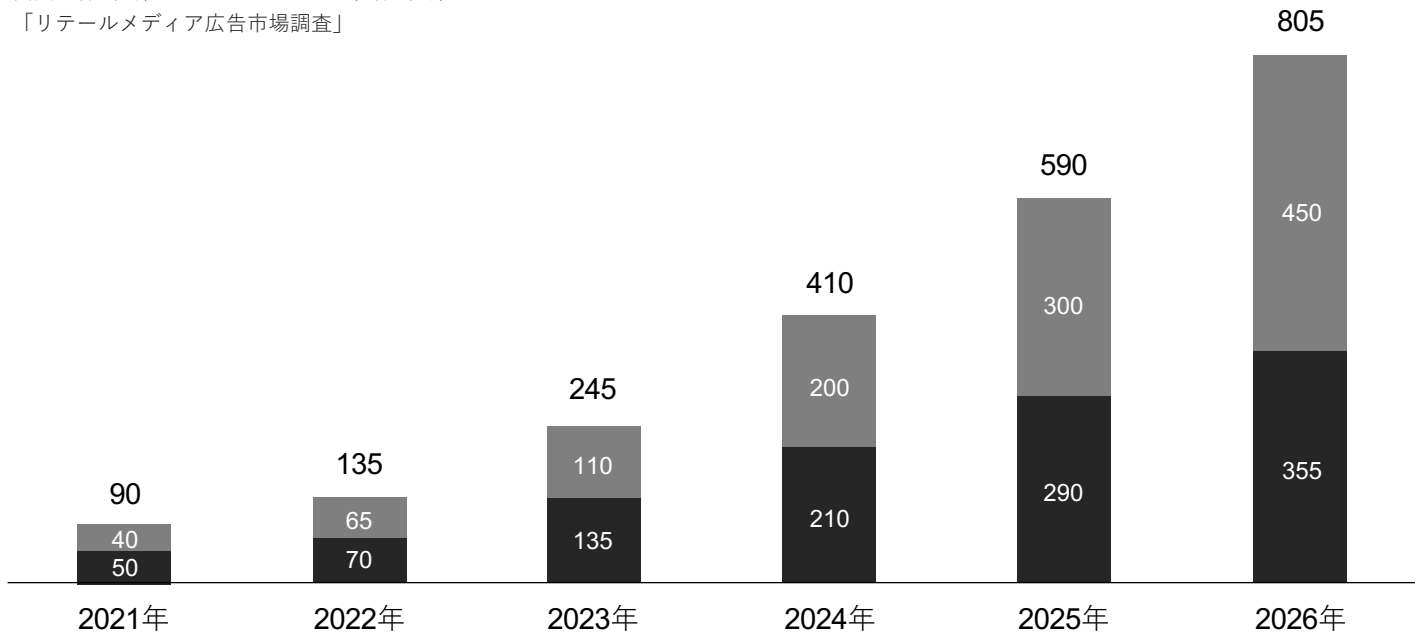
800

600

400

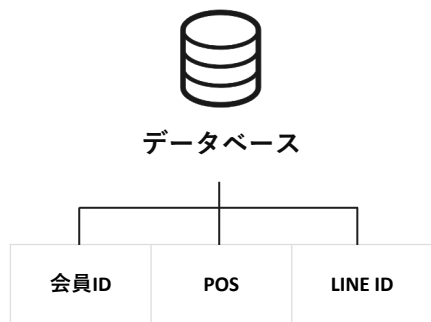
200

0



# リテール領域の実行体制

個社の専門性を活かし、グループ連携しながら、クライアントと消費者に最適なソリューションを提供



消費者



データ戦略コンサルティング  
CDP構築（各ID連携など）



SSP・アドサーバーの提供・コマース（shopify）の  
構築・広告メディア化支援



アプリの開発・CRMの運用/  
コンサル・販促ソリューションの開発

# CONTENTS

01 中期経営計画「CARTA2022」の総括 03

---

02 新中期経営方針 10

---

①サステナビリティ経営 13

---

②事業の進化 18

デジタルマーケティング事業 22

インターネット関連サービス事業 33

---

③経営の進化 35

---



# インターネット関連サービス事業概要

デジタルマーケティング事業と連携しながら、財務規律とセットで成長を目指し、不採算事業の撤退を推進し収益構造の改善を図る



# CONTENTS

|           |                      |    |
|-----------|----------------------|----|
| <b>01</b> | 中期経営計画「CARTA2022」の総括 | 03 |
|-----------|----------------------|----|

---

|           |         |    |
|-----------|---------|----|
| <b>02</b> | 新中期経営方針 | 10 |
|-----------|---------|----|

---

|   |            |    |
|---|------------|----|
| ① | サステナビリティ経営 | 13 |
|---|------------|----|

---

|   |       |    |
|---|-------|----|
| ② | 事業の進化 | 18 |
|---|-------|----|

|  |               |    |
|--|---------------|----|
|  | デジタルマーケティング事業 | 22 |
|--|---------------|----|

|  |                 |    |
|--|-----------------|----|
|  | インターネット関連サービス事業 | 33 |
|--|-----------------|----|

---

|   |       |    |
|---|-------|----|
| ③ | 経営の進化 | 35 |
|---|-------|----|

---



# 経営の進化

## 人的資本の整備と拡張

### データドリブンな意思決定の促進

- People Analytics

### 成長環境・組織づくりの進化

- 個々の志向性に即した成長環境の整備
- 内発的動機を持てる、関係密度の濃い組織づくり
- 組織・人事における「原理原則」をアップデートし、CARTAとしての目指すあり姿とともに社内への浸透を図る

### 採用力の強化

- 採用ブランドの強化
- 魅力/働きがいのある「仕事」や「職場」作り

## 資本効率の向上

### モニタリング指標の 精査/シンプル化/可視化

### データ共有の即時性/予測性の向上

### バランスシートの最適化

## 経営基盤の強化

### バックオフィス部門のBP化推進

### バックオフィス業務の業務効率化

- バックオフィス業務をゼロベースで見直し、業務のデジタル化
- DXについては積極的に投資、全社視点での業務効率化を図る
- データドリブンな経営管理の推進
- 業務の最適化と内製/外製の切り分け

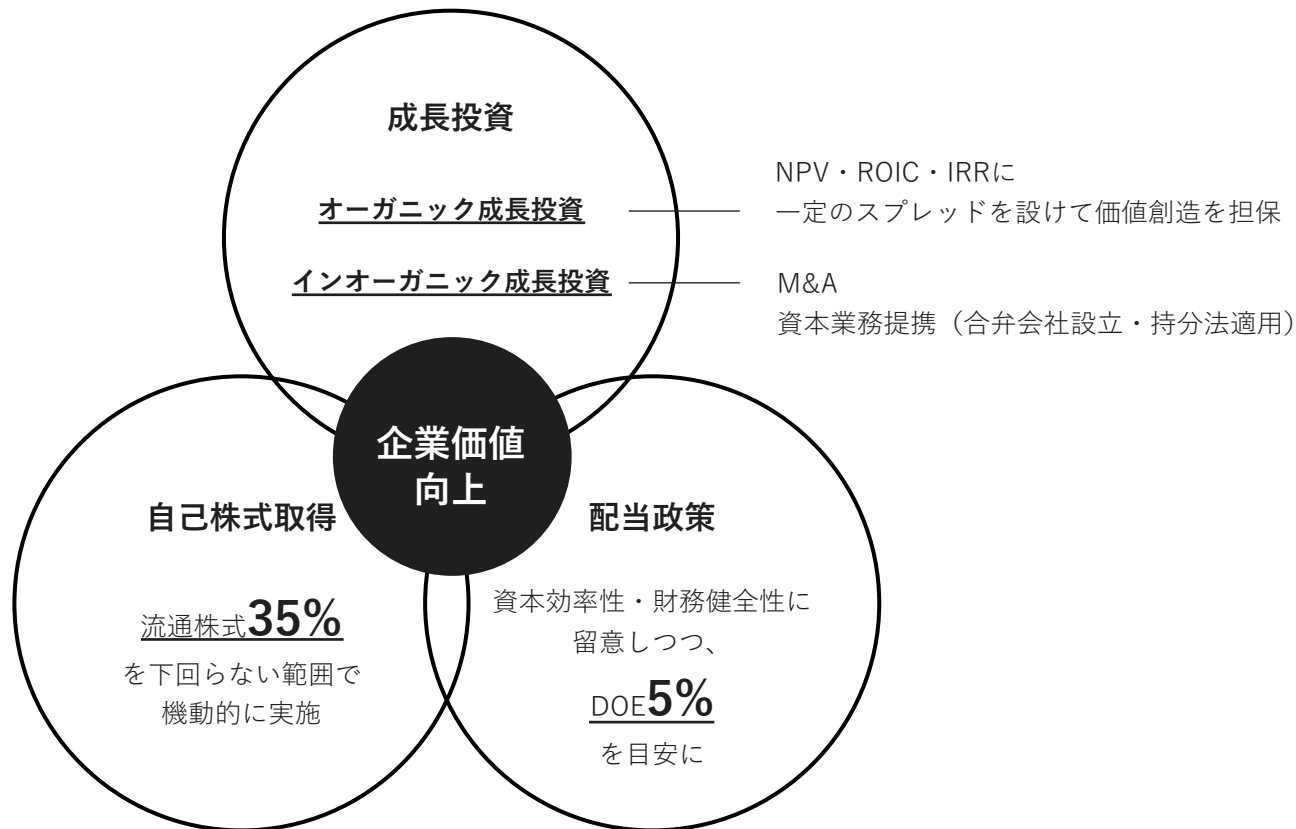
### 事業単位を超えた施策/意思決定の推進

- 事業ポートフォリオの最適



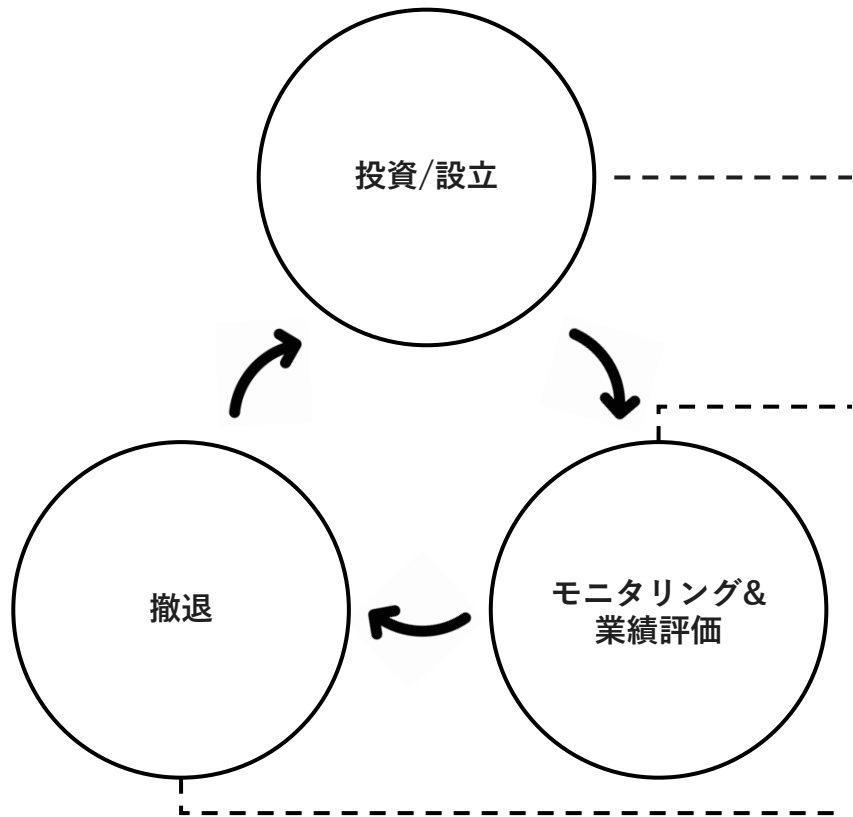
# 資本配分に関する基本方針

成長投資・株主還元の両立を図り、企業価値最大化を追求。余剰資金および創出されたキャッシュは、成長投資を最優先していく



# 事業ポートフォリオ運営に関する基本方針

事業創出/成長と資本生産性を両立させるポートフォリオマネジメントにより、継続的な企業価値拡大を実現する



## 投資基準

- ① NPV  $\geq 0$  (標準資本コストを適用)
- ② ROIC  $\geq 9\%$
- ③ IRR9%以上 (ベンチャー投資時は30%以上)

## モニタリング&業績評価

- ① 事業計画とKPIのタイムリーなモニタリング
- ② [収益規模] 売上成長率・営業利益・EVA
- ③ [効率性] ROIC > WACC

下記の基準抵触で、事業継続の可否を審議

## 撤退基準

- ① 3期連続赤字
- ② 投資時点の計画比で大幅下方乖離
- ③ EVA [NOPAT-(投下資本×資本コスト)] の3期累計赤字

# M&Aに関する基本方針

## 基本方針

- M&Aを重要な成長戦略の一つとして位置づけ、積極的に推進
  - 収益性・成長性だけでなく、資本コストの観点も重視
  - NPVやROICを用いて資本コストを上回る収益が見込めるか算定し、自社基準を超過することを条件に投資を実行
- 買収完了後も、ROICとWACCとの比較及びシナジー効果を確認し、企業価値への貢献度を定期的にモニタリング

### STEP1 | ソーシング

- 中長期的な事業成長シナリオに即した事業ドメインに限定

### STEP2 | 初期的投資判断

- 資本コストを踏まえた投資基準への適合条件の確認
- のれん・インセンティブを意識したM&Aスキームの選定

### STEP3 | デュー・デリジェンス

- 事業責任者（担当役員）による事業計画の妥当性検証
- 財務部門による買収価格の適正水準（投資上限額）の算出

### STEP4 | 契約交渉・締結

- DDでの検出事項を網羅的に加味
- ダウンサイドリスクの回避を意識した条件交渉

### STEP5 | PMI

- クロスセル等のグループ間連携の強化・想定シナジーの実現
- WACCを上回るROICの実現と維持

# バランスシートマネジメント

ROE $\geq$ ROIC>WACCの構造を構築。資本効率を意識した資本配分により、バランスシートの効率性向上を目指す

## 流動資産

### 現金及び現金同等物

- ・ 経常収支1ヶ月分+PeX事業の預り金が目安

### 余剰資金

- ・ 余剰資金(※1)は成長投資、株主還元積極的に配分

## 固定資産

### 政策保有株式

- ・ 資本コストに見合わない株式は原則保有しない

(2022年12月末時点)

※1: 余剰資金 = 161億 (現預金) - 119億 (平均経常支出1ヶ月分) - 17億 (PeX預り金) = 25億

※2: 現在の自己資本 = 271億



## 負債

### 有利子負債

- ・ 成長投資資金は保有資金で賄える状態にあるため、不要な借入はしない
- ・ 大型M&A等、資本調達が必要な場合には、借入を利用

## 純資産

### 自己資本(※2)

- ・ 積極的な成長投資・株主還元による資本効率化を意識
- ・ DOE5%目安
- ・ 流通株式35%を下回らない範囲で自己株式取得

## 株主還元方針

- **基本方針**

事業の継続的な成長・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主取得も実施していく

- **配当について**

DOE5%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**

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

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。

また、独立した公認会計士又は監査法人による監査を受けていない過去の財務諸表又は計算書類に基づく財務情報、並びに財務諸表又は計算書類に基づかない管理数値が含まれていることをご承知おきください。