



2023年12月期

第3四半期 決算説明資料

2023.11.13 | 東証プライム：3688

CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
-----------	---------------------------	-----------

02	連結業績予想の進捗	17
-----------	-----------	-----------

03	事業の概況	19
-----------	-------	-----------

APPENDIX

サステナビリティ	44
----------	-----------

中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
-----------------	-----------

インターネット広告市場動向	54
---------------	-----------

会社概要	61
------	-----------

各種方針	67
------	-----------



2023年12月期第3四半期 エグゼクティブサマリー

業績

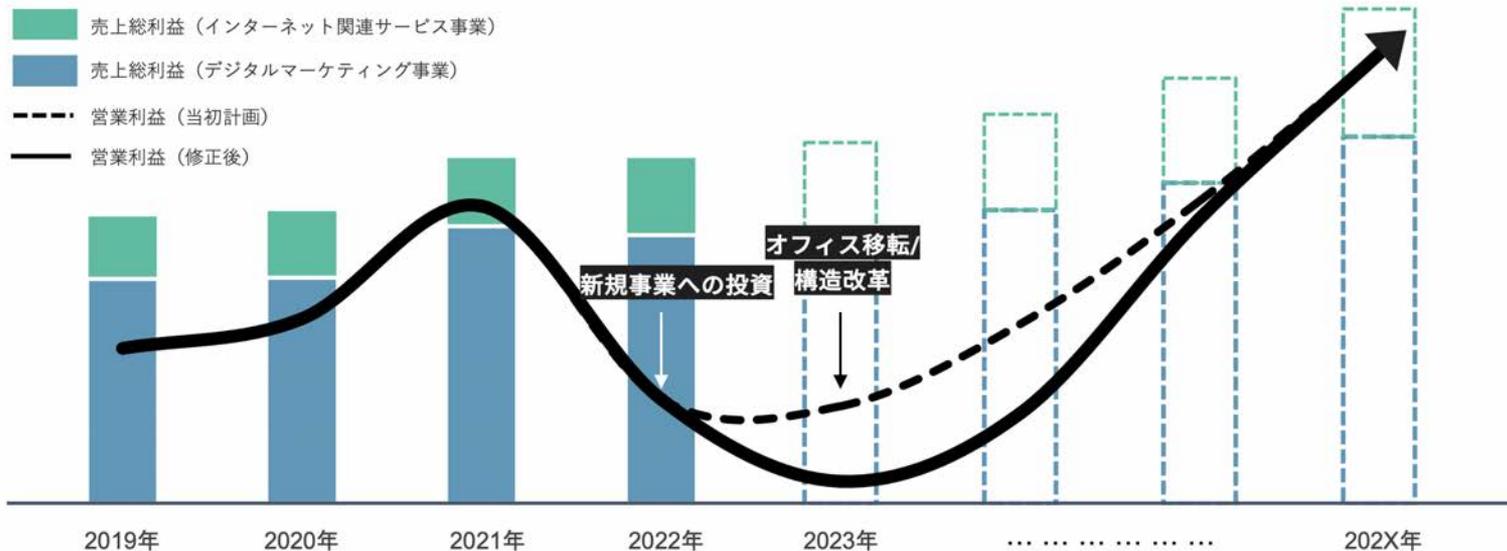
- 広告市況は引き続き厳しい状況が続き、売上総利益は前年比▲12.3%、49.1億円に
- 販売管理費においては固定費を中心に様々なコスト削減に取り組んだ結果、前Q比で4.6億円減少し48.7億円に
- 営業利益は0.4億円と黒字化

トピックス

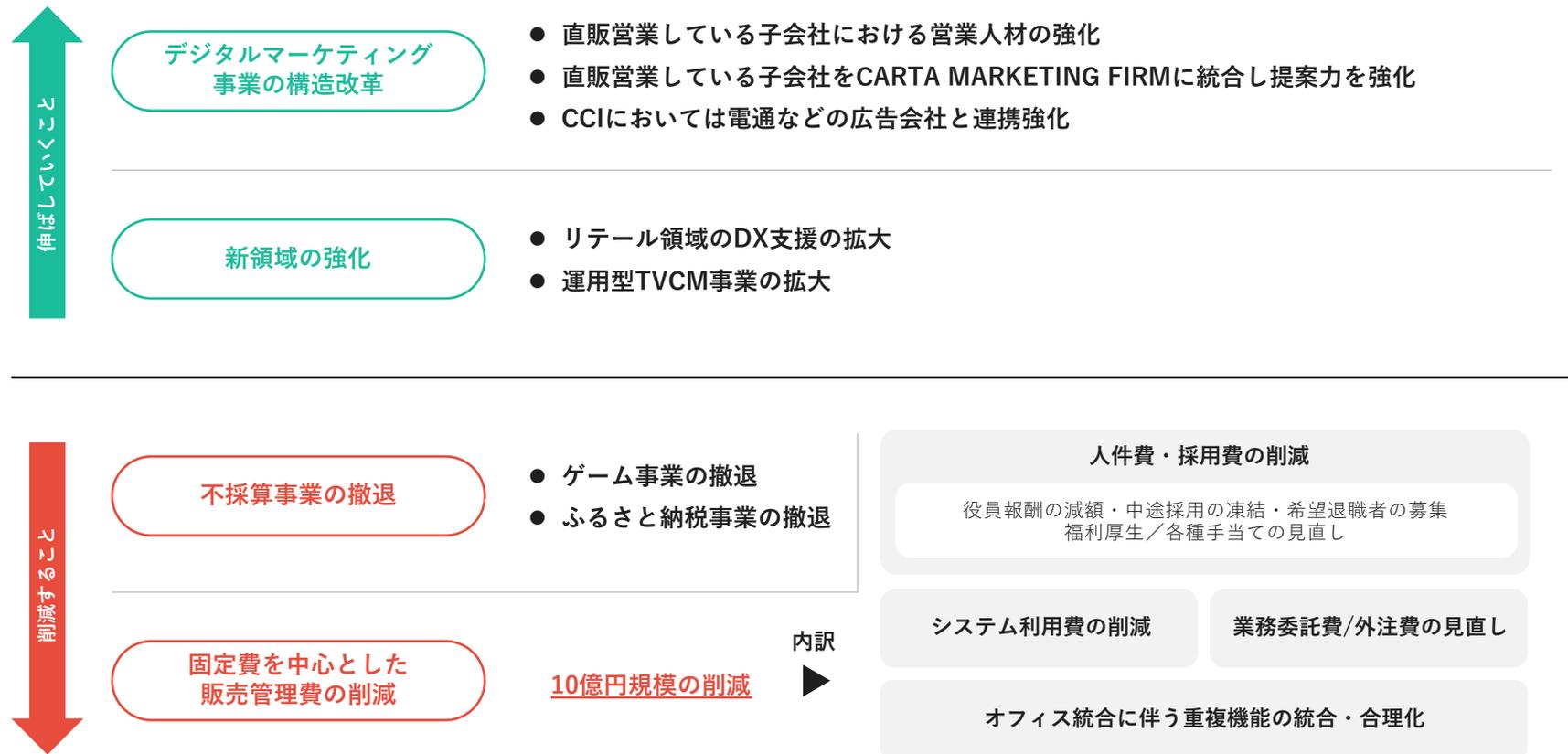
- デジタルマーケティング事業の営業力・提案力の強化を図るため、連結子会社のZucks、ATRAC、PORTO、CARTA AGEの4社を統合し、2023年10月1日付けで「株式会社 CARTA MARKETING FIRM(カルタマーケティングファーム)」に
- HR関連事業を展開するサポーターズの『技育プロジェクト』が日本の人事部「HRアワード2023」人材開発・育成部門優秀賞を受賞
- 早期希望退職者募集の結果、退職予定数93名、特別退職一時金及び再就職支援に係る費用として5.2億円の特別損失を3Qにて計上

業績のV字回復に向けた取り組み

デジタルマーケティング事業の構造改革・新領域の強化・不採算事業の撤退に加え、固定費を中心とした販売管理費の削減を推進し、業績のV字回復、その後の成長軌道に向けて取り組んでいく



業績のV字回復に向けた取り組み



2023年12月期第3四半期 業績

単位：百万円	2022年7-9月 実績	2023年7-9月 実績	増減率
売上高	6,288	5,568	-11.4%
売上総利益	5,608	4,916	-12.3%
販売管理費	5,328	4,873	-8.5%
営業利益	279	42	-84.7%
当期純利益	258	-337	-
EBITDA [※]	748	-158	-

※ 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＋固定資産除却損＋減損損失＋前渡金評価損

2023年12月期第3四半期 セグメントサマリー

デジタルマーケティング事業

予約型広告の落ち込みにより前年比で減収減益

セグメント売上高

38.7 億円 **YoY -14.5%**

セグメント 営業利益

1.5 億円 **YoY -73.0%**

インターネット関連サービス事業

広告宣伝費等の抑制により前年比で大きく増益

セグメント売上高

17.0 億円 **YoY -2.5%**

セグメント 営業利益

0.4 億円 **YoY +1.9億円**

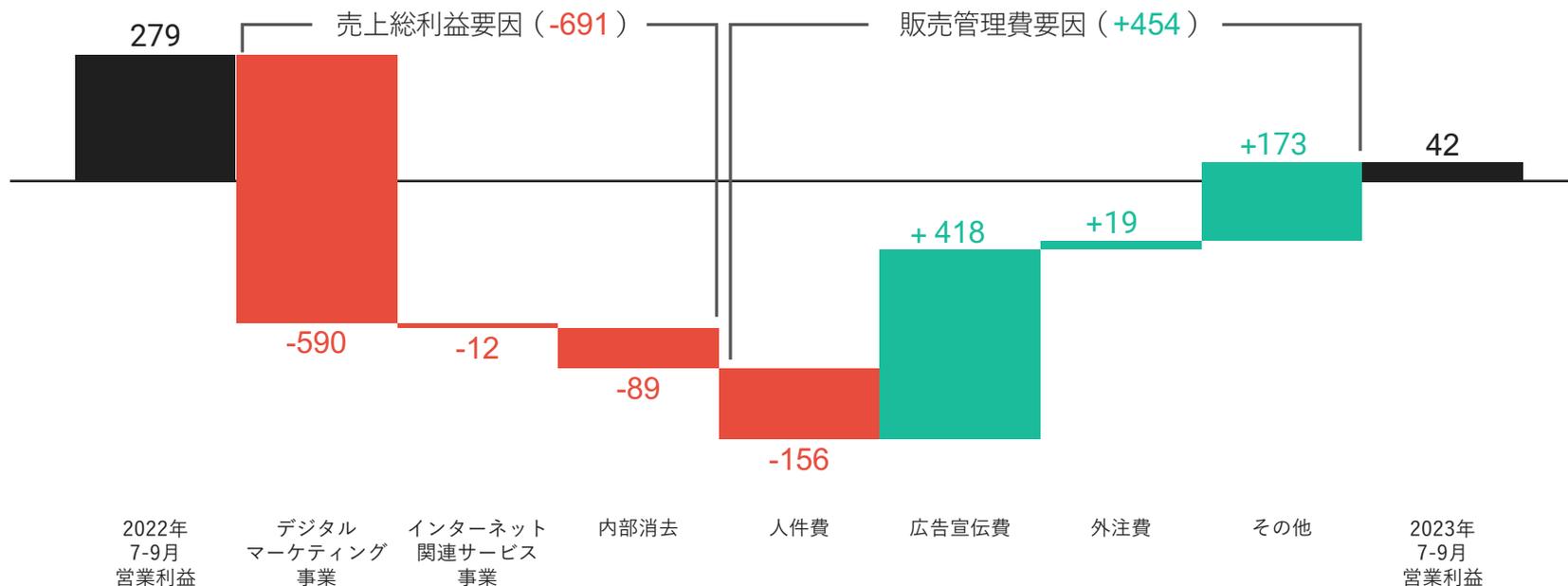
※セグメント営業利益は、のれん等調整項目があるため、合計が全社営業利益とは一致しません
※2023年1月のセグメント変更に伴い、過去に遡及して修正

連結営業利益の増減要因

売上総利益要因として主にデジタルマーケティング事業が減少したことで6.9億円の減少、
販売管理費要因として広告宣伝費やその他費用を削減できたため4.5億円減少し、営業利益は0.4億円に

■ 減少 ■ 増加 ■ 合計

単位：百万円

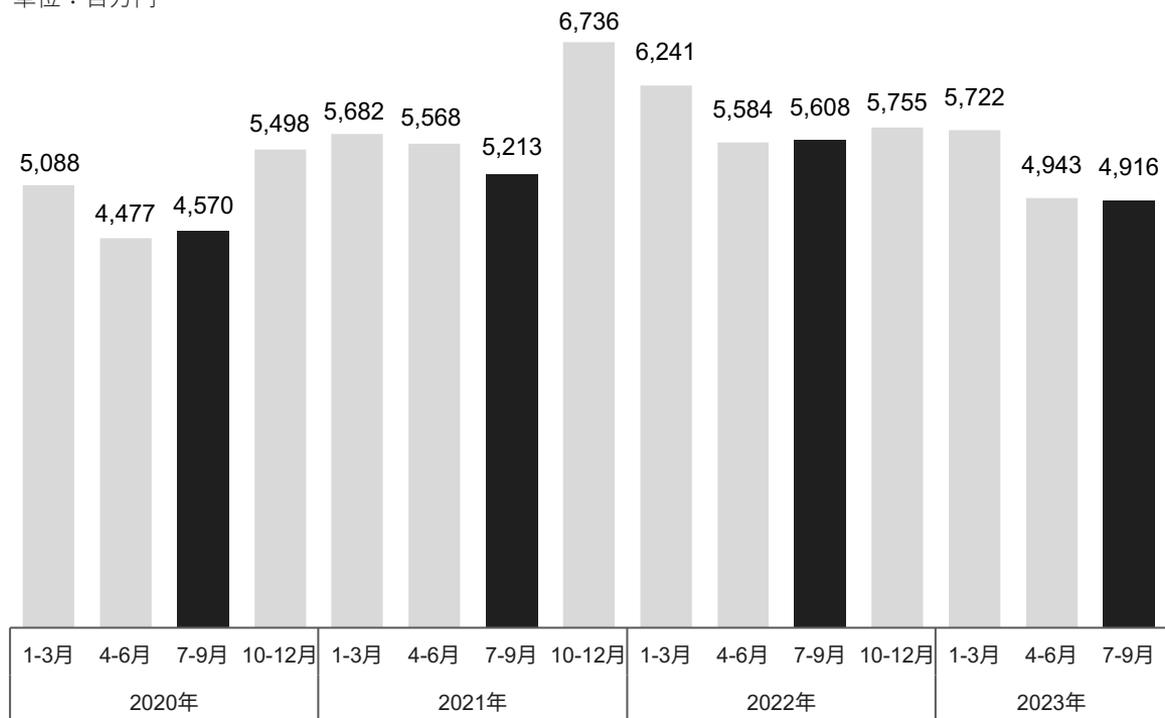


※ 2023年1月のセグメント変更に伴い、過去に遡及して修正

連結売上総利益 四半期推移

■ 売上総利益

単位：百万円



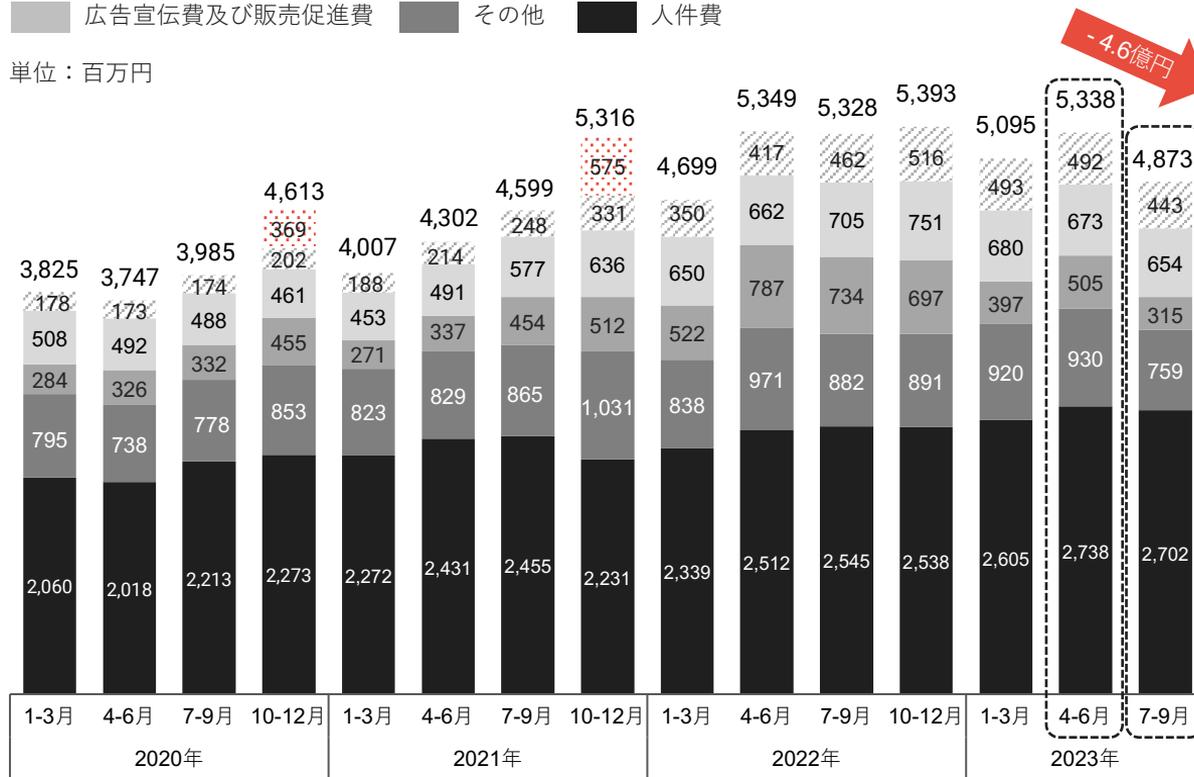
第3四半期 売上総利益

49.1 億円 **YoY -12.3%**

連結販売管理費 四半期推移



単位：百万円



第3四半期 販売管理費

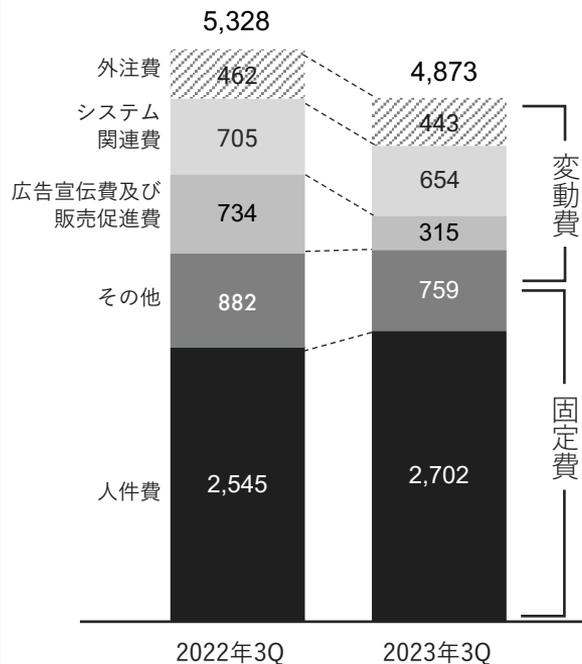
48.7 億円 **YoY -8.5%**

販管費削減に取り組んだ結果
前Q比で4.6億円減に

連結販売管理費の増減要因

広告宣伝費及び販促費を中心に様々な項目でコストを見直し、前年比では4.5億円のコスト削減を実現

販売管理費



外注費

外注業務の見直し及び業務の効率化を行い0.2億円減少

システム関連費

システム利用費の見直し、削減を行い0.5億円減少

広告宣伝費及び販売促進費

広告宣伝費及び販売促進費を抑制し4.2億円減少

その他

主に、支払家賃、経営統合に伴う無形資産及びのれんの償却費、減価償却費、リクルート費用、等

人件費

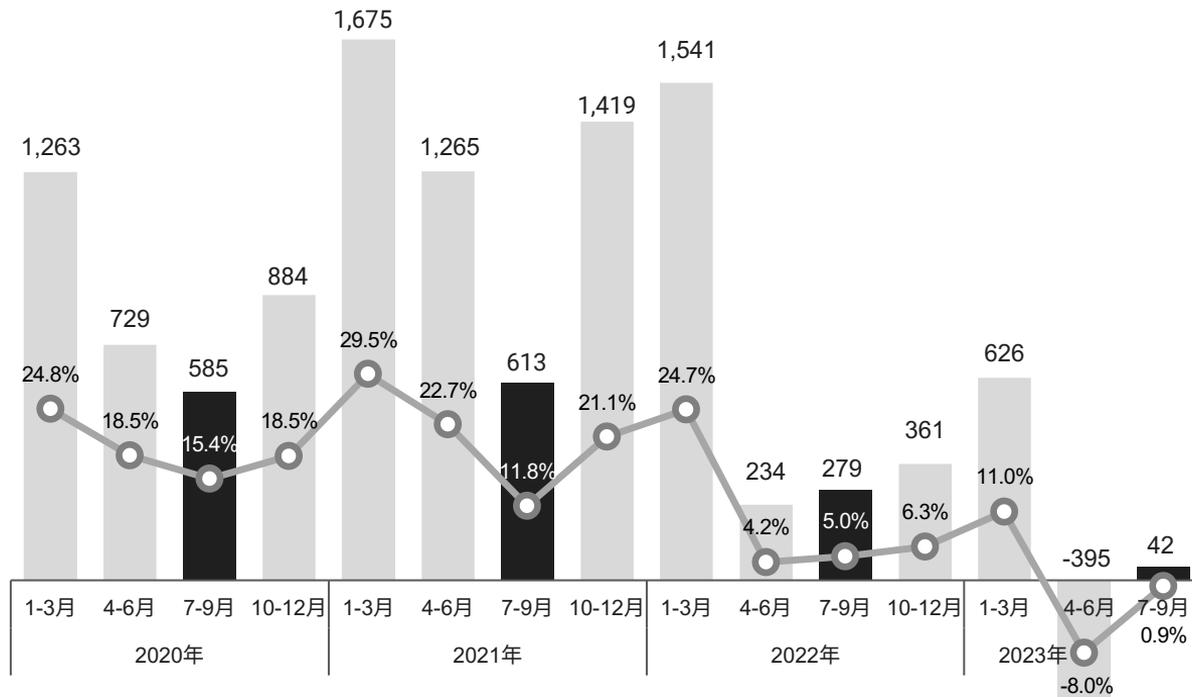
人員増により増加（前年同四半期比89名増加）

連結営業利益 四半期推移

■ 営業利益

○ オペレーティング・マージン (%)

単位：百万円



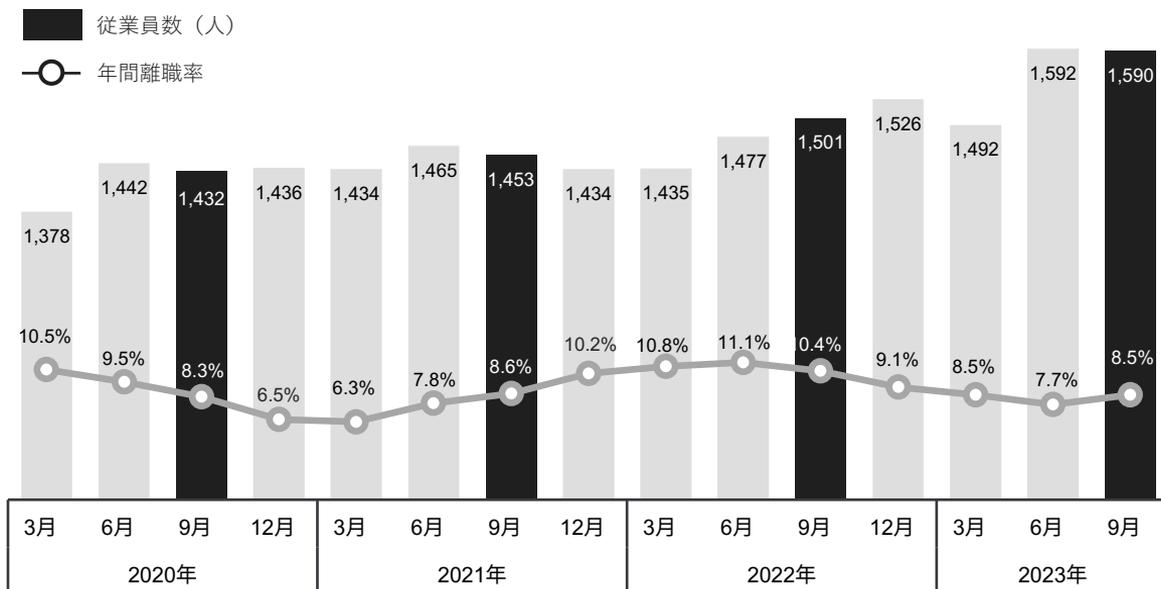
第3四半期 営業利益

0.4億円 **YoY -84.7%**

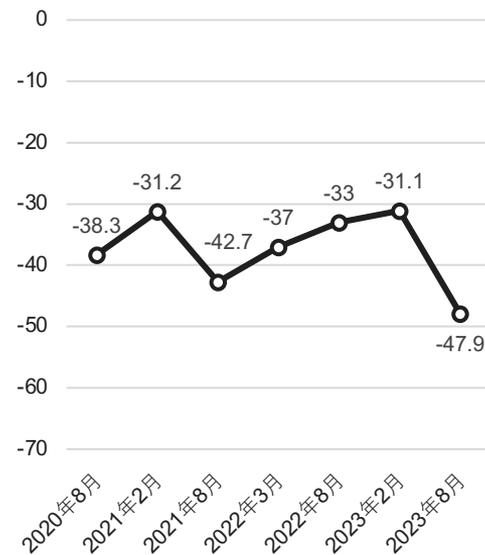
従業員数/離職率/eNPS

中途採用ストップにより従業員数は前Q比で微減、各種福利厚生の見直しにより一時的にeNPSが悪化

従業員数 (※1) ・ 年間離職率 (※2) 推移



eNPS (※3) 推移



※1 従業員数は期末の平均人数

※2 離職率は直近一年間の従業員数に基づき算出

※3 : eNPSとは、「親しい知人や友人にあなたの職場をどれくらい勧めたいか」を尋ね、「職場の推奨度」を数値化したもの。0に近いほど良いとされ、平均値は-50から-55。

生成AIの取り組み状況

Generative AI Lab主導で生成AIに関する社内基盤を整備するとともに、各事業領域での活用を推進

6月

7月

8月

9月

社内基盤の整備

第2四半期までに実施済み

- 社内向けChatGPT基盤の開発
- Generative AI Labの設立
- 生成AIガイドラインの策定

社内向けChatGPT基盤の運用

GitHub Copilotの導入

事業での活用

DIGITALIO：辞書データベースの「コトバンク」にて用語の事例サンプルをテスト実装

Lighthouse Studio：記事アイデアの壁打ちにAIボットを活用。生成AIを活用した記事校正業務の自動化

その他の取り組み

Generative AI特化ファンド：契約締結を完了し、出資先との連携を開始。今後、勉強会等を開催予定

連結損益計算書

単位：百万円	2022年7月-9月	2023年7月-9月	増減率
売上高	6,288	5,568	-11.4%
売上総利益	5,608	4,916	-12.3%
販売管理費	5,328	4,873	-8.5%
営業利益	279	42	-84.7%
営業外収益	110	148	+33.7%
営業外費用	28	20	-28.8%
経常利益	362	171	-52.8%
特別利益	116	29	-74.7%
特別損失	0	535	-
税金等調整前当期純利益	479	-335	-
親会社株主に帰属する当期純利益	258	-337	-
EBITDA※	748	-158	-

2022年7-9月 営業利益以下の主な内訳

営業外収益 110百万円	
為替差益	87
その他	23
特別利益 116百万円	
関連会社株式売却	116

2023年7-9月 営業利益以下の主な内訳

営業外収益 148百万円	
為替差益	71
雑収入	39
投資事業組合運用益	20
その他	18
特別損失 535百万円	
希望退職者募集に伴う費用	526
その他	9

※ 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＋固定資産除却損＋減損損失＋前渡金評価損

連結貸借対照表

現金及び預金は141億円、自己資本比率55%と十分な財務基盤に

単位：百万円	2023年9月末	2022年9月末	増減	2023年6月末	増減
流動資産	32,778	34,380	-1,602	34,406	-1,629
うち現金及び預金	14,196	17,361	-3,164	16,589	-2,392
固定資産	12,649	12,054	+595	11,904	+745
総資産	45,427	46,434	-1,007	46,310	-882
流動負債	19,467	18,528	+939	19,350	+116
固定負債	954	682	+272	937	+16
純資産	25,005	27,224	-2,218	26,022	-1,016
負債及び純資産	45,427	46,434	-1,007	46,310	-882

CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	連結業績予想の進捗	17
----	-----------	----

03	事業の概況	19
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティ	44
----------	----

中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
-----------------	----

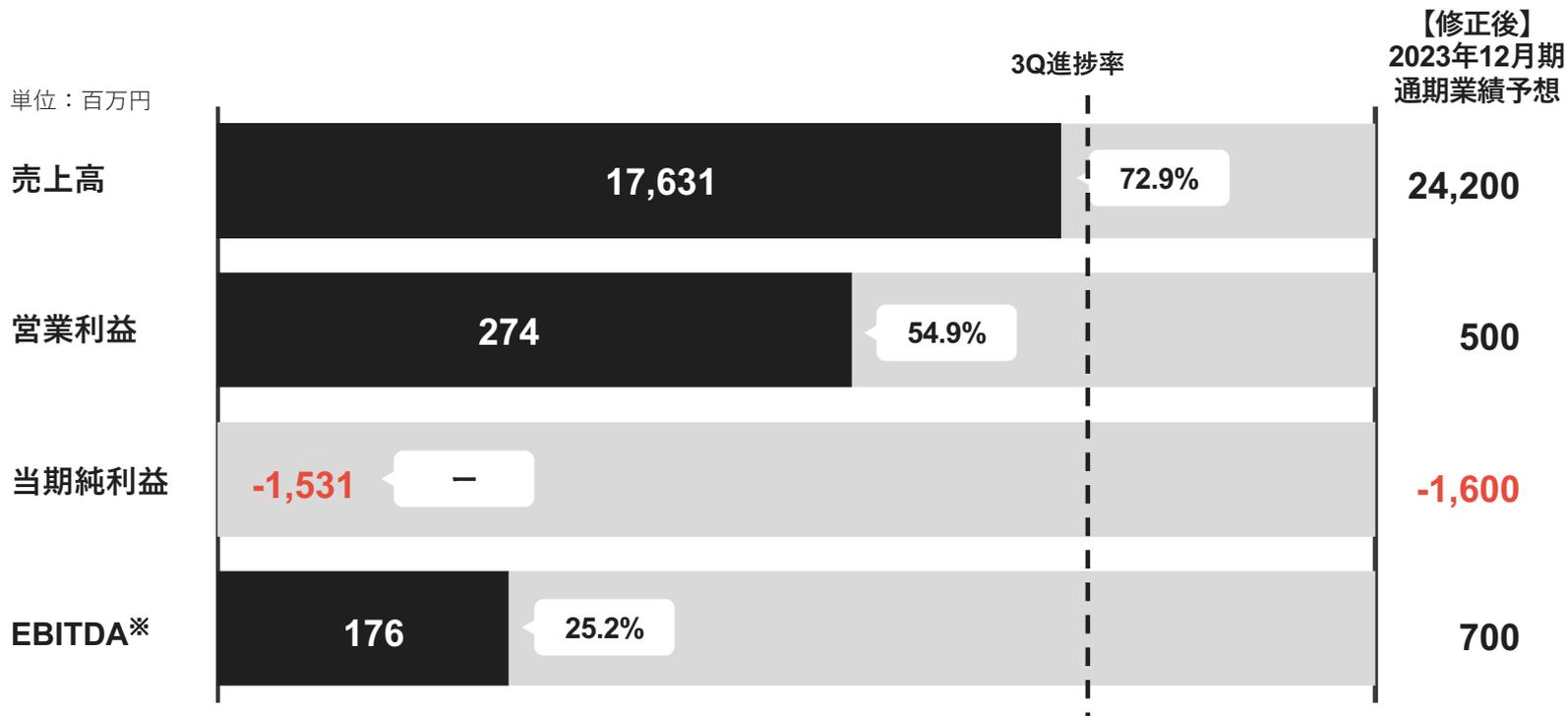
インターネット広告市場動向	54
---------------	----

会社概要	61
------	----

各種方針	67
------	----



2023年12月期 【修正後】 通期業績予想の進捗



※ 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＋固定資産除却損＋減損損失＋前渡金評価損

CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
-----------	---------------------------	-----------

02	連結業績予想の進捗	17
-----------	-----------	-----------

03	事業の概況	19
-----------	-------	-----------

APPENDIX

サステナビリティ	44
----------	-----------

中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
-----------------	-----------

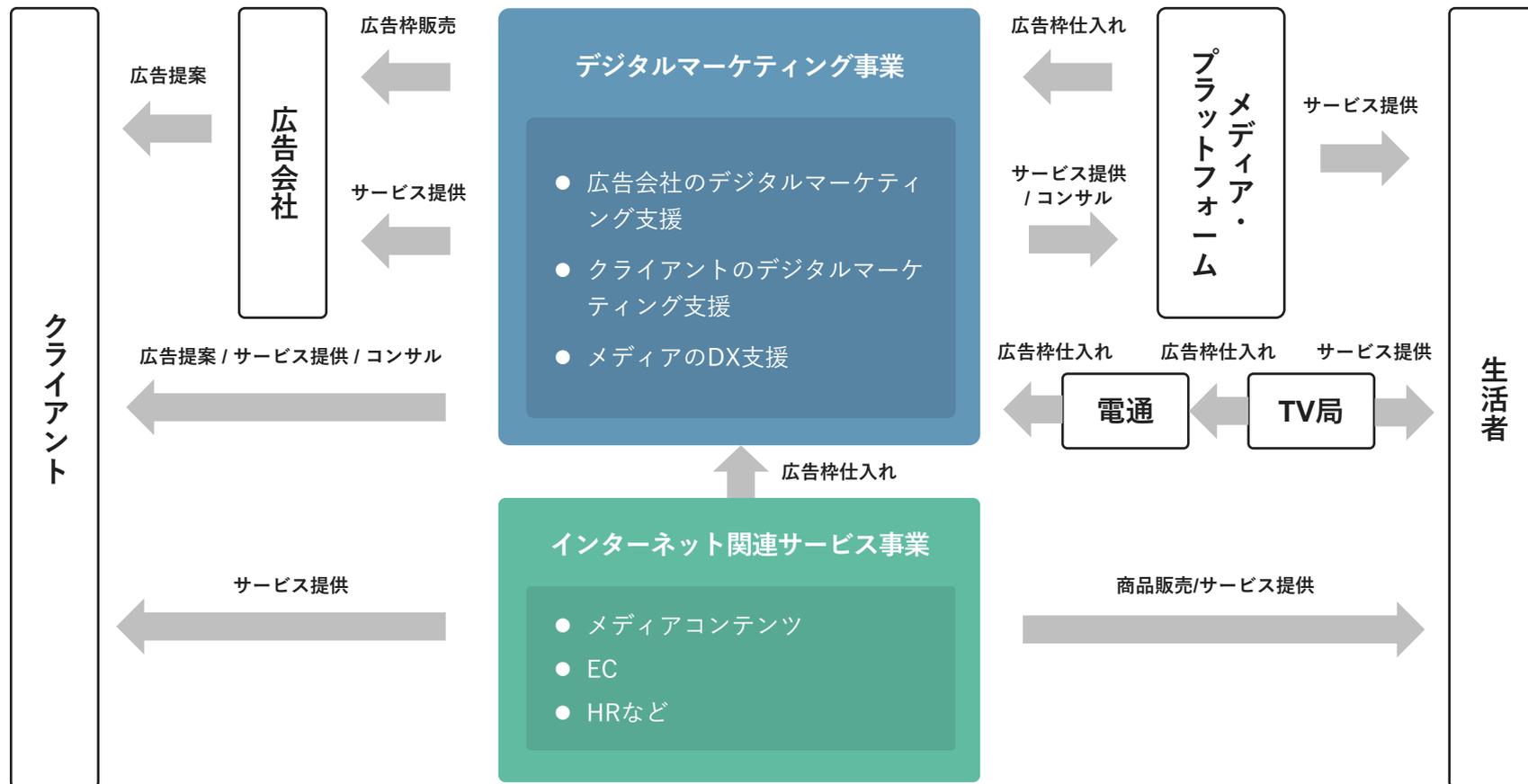
インターネット広告市場動向	54
---------------	-----------

会社概要	61
------	-----------

各種方針	67
------	-----------



ビジネスモデルの概要

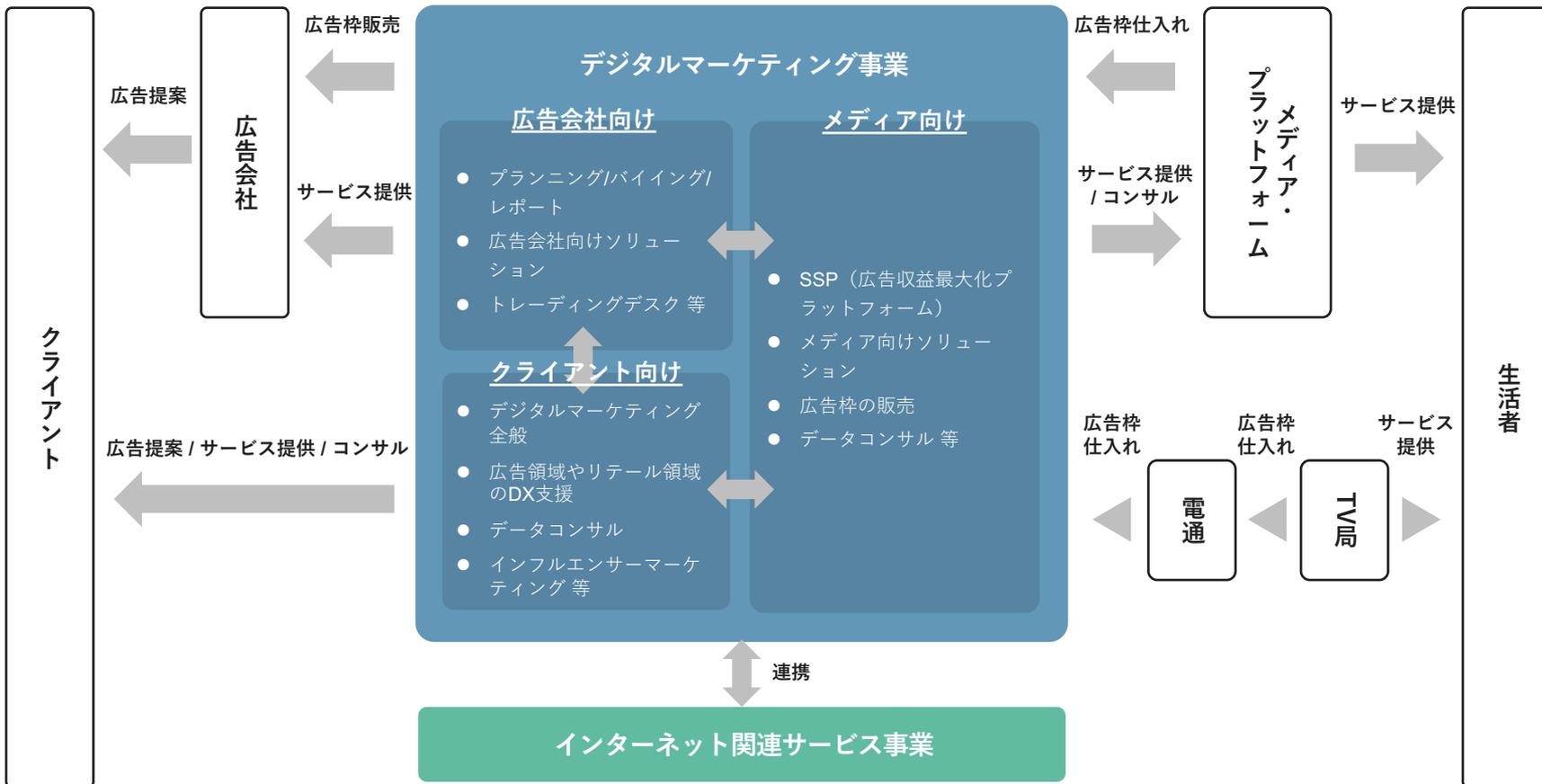


DIGITAL MARKETING

デジタルマーケティング事業

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

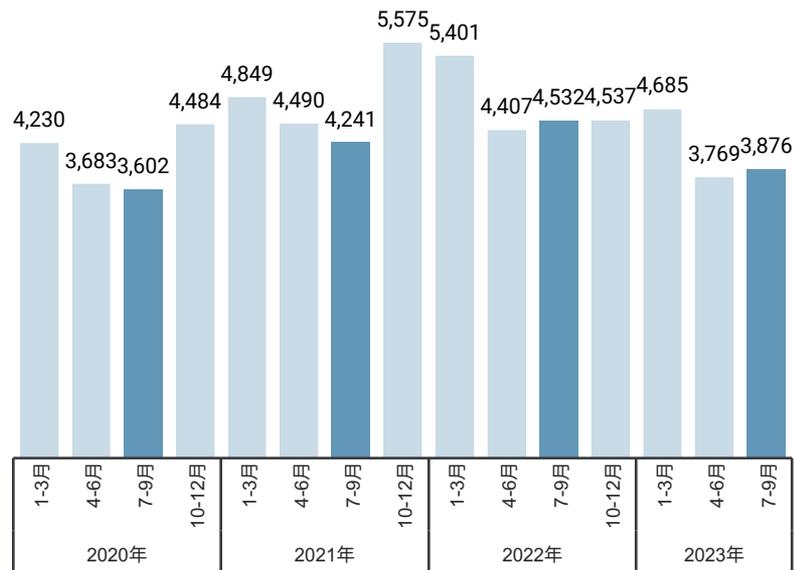


デジタルマーケティング事業 セグメント業績

売上高は前年比 14%減の38.7億円、営業利益は73%減の1.5億円に

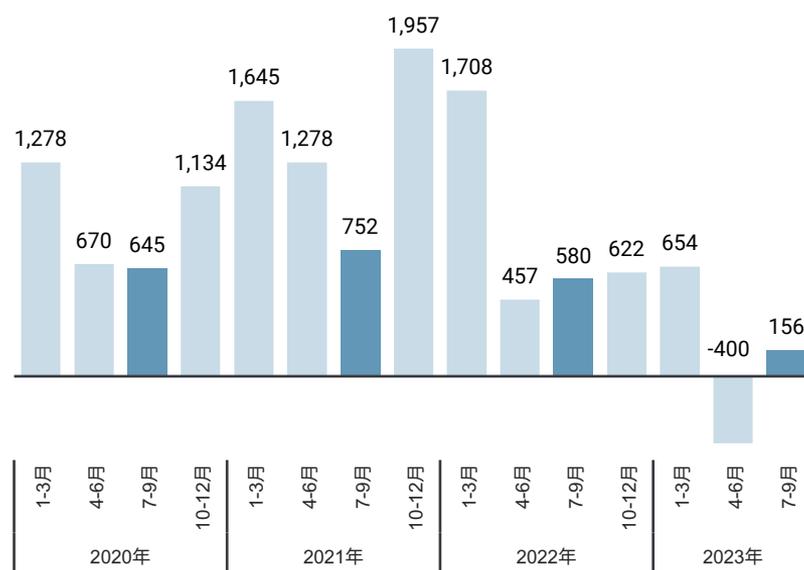
セグメント売上高 **38.7** 億円 **YoY -14.5%**

単位：百万円



セグメント営業利益 **1.5** 億円 **YoY -73.0%**

単位：百万円



※ セグメント営業利益は、のれん等調整項目があるため、合計が全社営業利益とは一致しません

※ 2023年1Qのセグメント変更に伴い、過去に遡及して修正

デジタルマーケティング事業の業績悪化の要因と今後の対策

業績悪化の要因

①市況の変化

- インフレによる広告市況の悪化
- 予約型広告の急激な落ち込み

②構造的な課題

- メディア/プラットフォームからのインセンティブが大きくマイナスに
- クライアントに対しての総合的な提案力と営業規模の不足

③一時的な要因

- 大型案件において逆ザヤとなる取引が発生

今後の対策

固定費を中心とした販管費を10億円削減

※全事業横断での削減

インセンティブに依存しない事業モデルへの転換

営業力・提案力の強化

- 直販営業している子会社4社（ATRAC・PORTO・CARTA AGE・Zucks）をCARTA MARKETING FIRMに統合し、営業力・提案力の強化を図る
- CCIにおいては電通などの広告会社と連携強化を図り、広告会社とより一体的な営業活動を推進

マーケティング事業領域の強化ため、連結子会社4社を経営統合

ATRACとCARTA AGE、Zucks、PORTOの4社を統合し、2023年10月1日付けで「株式会社CARTA MARKETING FIRM(カルタマーケティングファーム)」として運営を開始。

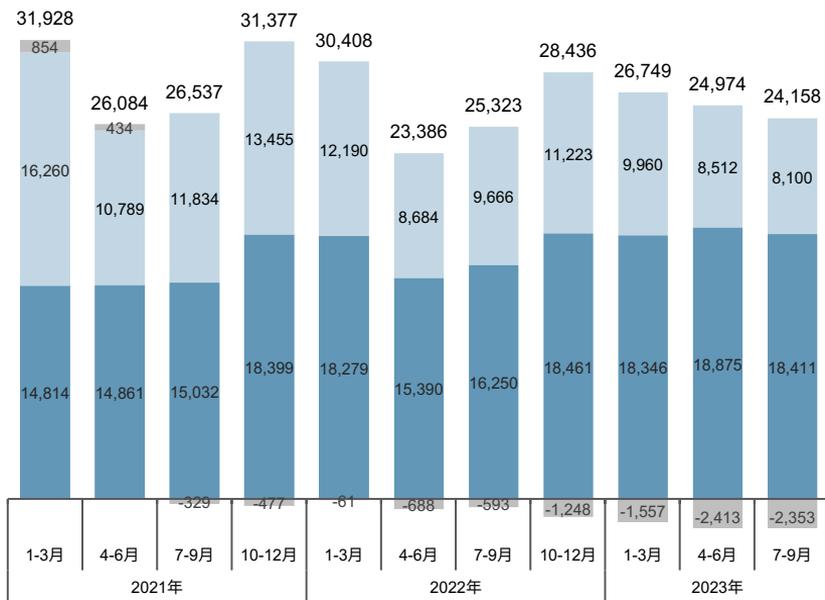


商材別取扱高・業種別取扱高

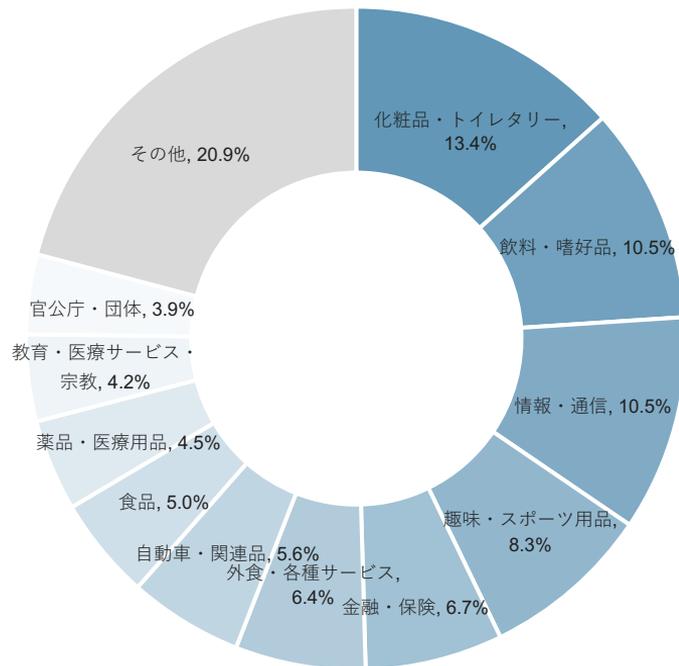
商材別取扱高

■ 予約型 ■ 運用型 ■ その他/セグメント相殺

単位：百万円



業種別取扱高

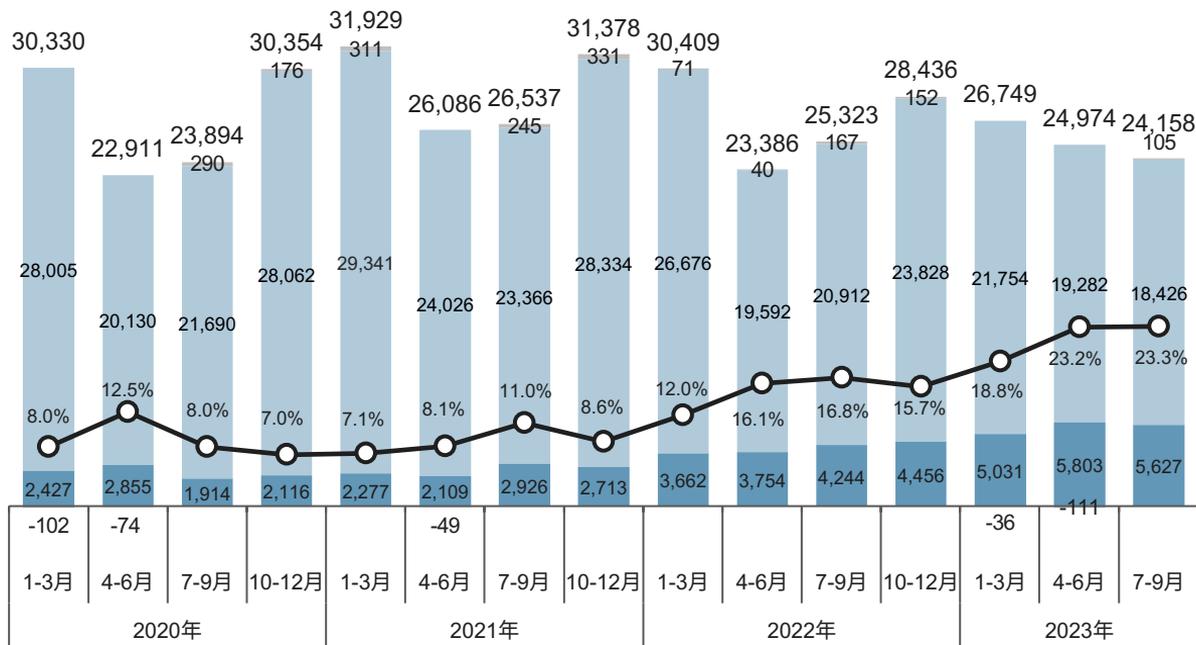


取扱高に対する直販比率

直販比率は23%まで向上し、直販取扱高は前年比32%増の56.2億円に

■ 直販 取扱高 ■ 代理店 取扱高 ■ その他／セグメント相殺 ○ 直販比率 (%)

単位：百万円



第3四半期 直販取扱高

56.2億円 **YoY +32.6%**

第3四半期 直販比率

23.3% **YoY 6.5pt**

デジタルマーケティング事業 トピックス

ATRAC

2023.08.01

2023年、訪日外国人増加中 ATRAC「外国人インフルエンサーを活用したインバウンド施策パッケージ」の提供を開始 ～中国、台湾、韓国を中心に海外インフルエンサーネットワークを強化～

fluct

2023.08.01

fluct、ヘッダービディングラッパーソリューション「BID STRAP」にて、ID5が提供するIDソリューション「IdentityCloud」の実装を開始 ～3rd party cookieの終了にともなうID/ターゲティング対策を強化～



2023.08.24

CCI、企業向けのEC戦略支援サービス「Commerce Container」においてAmazonの各種データを一元管理するダッシュボード「CoCoBoard」の提供を開始



2023.08.25

CCI、20～40代女性のライフスタイル実態を調査～CCIのコンテンツマーケティングプロジェクト「Lifestyle Digital CONNECT」、生活者調査結果と9つのペルソナを公開～

TELECY
テレシー

2023.09.04

テレシー、Brand Summit Autumnに協賛

DataCurrent

2023.09.07

DataCurrent、プライバシーテック領域をリードするPriv Techとの協業を開始

デジタルマーケティング事業 新領域への取り組み

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

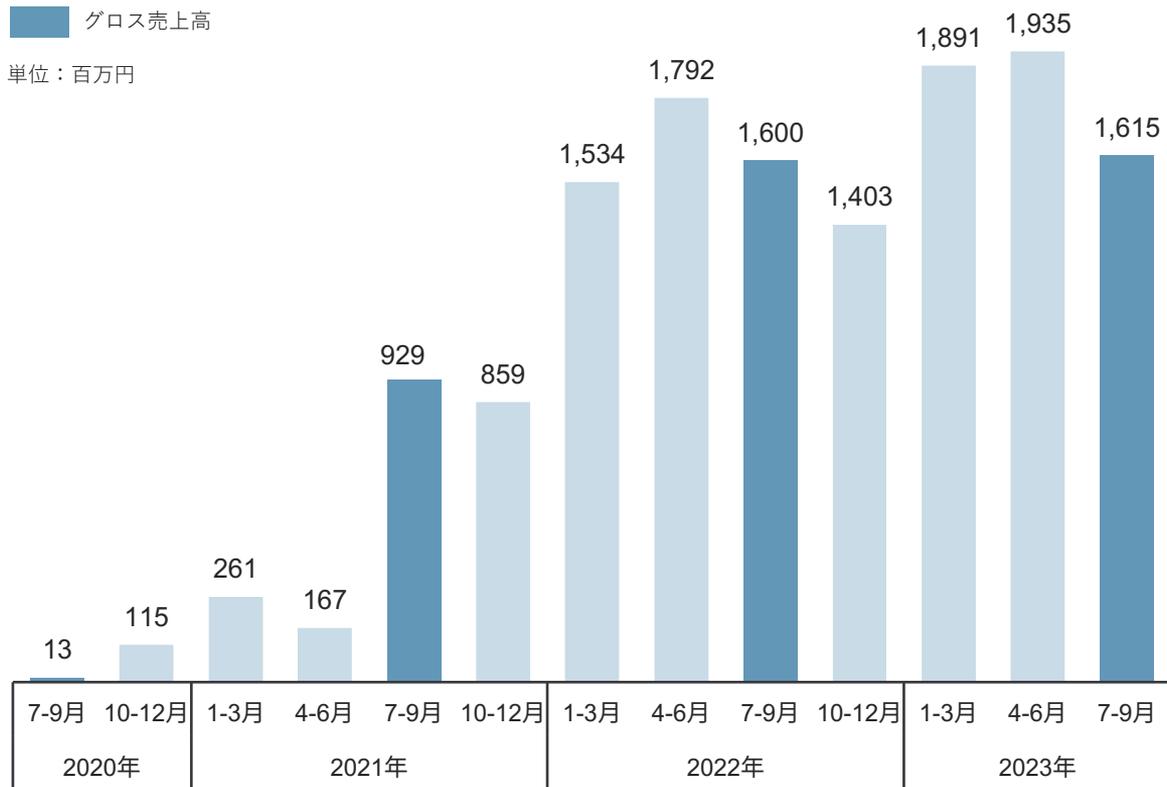
販促データ基盤構築

店舗内ソリューションのデジタル化

テレシー グロス売上高推移

■ グロス売上高

単位：百万円



第3四半期 グロス売上高

16.1 億円 YoY 1.0%

前年同Q比1.0%増に

デジタルマーケティング事業 新領域への取り組み

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

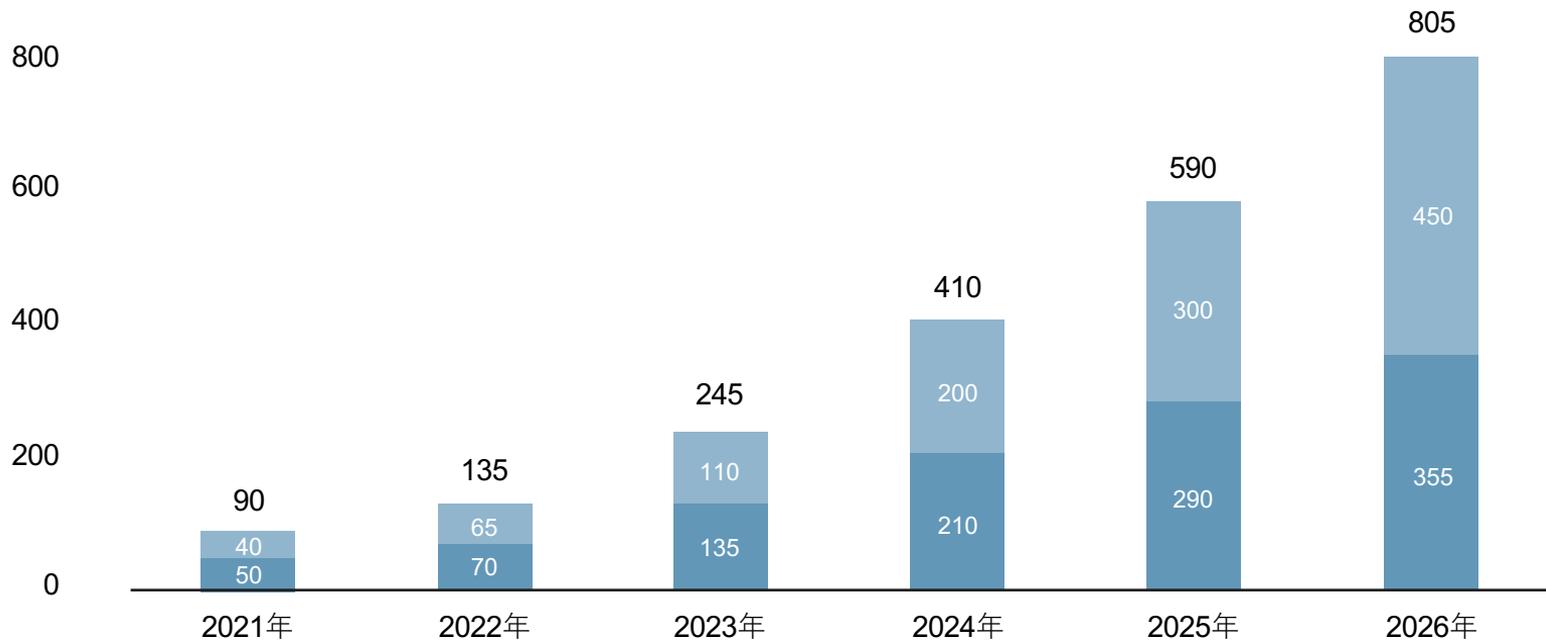
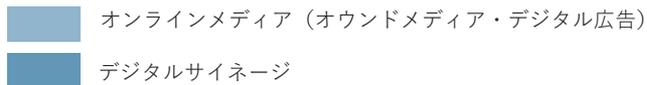
店舗内ソリューションのデジタル化

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

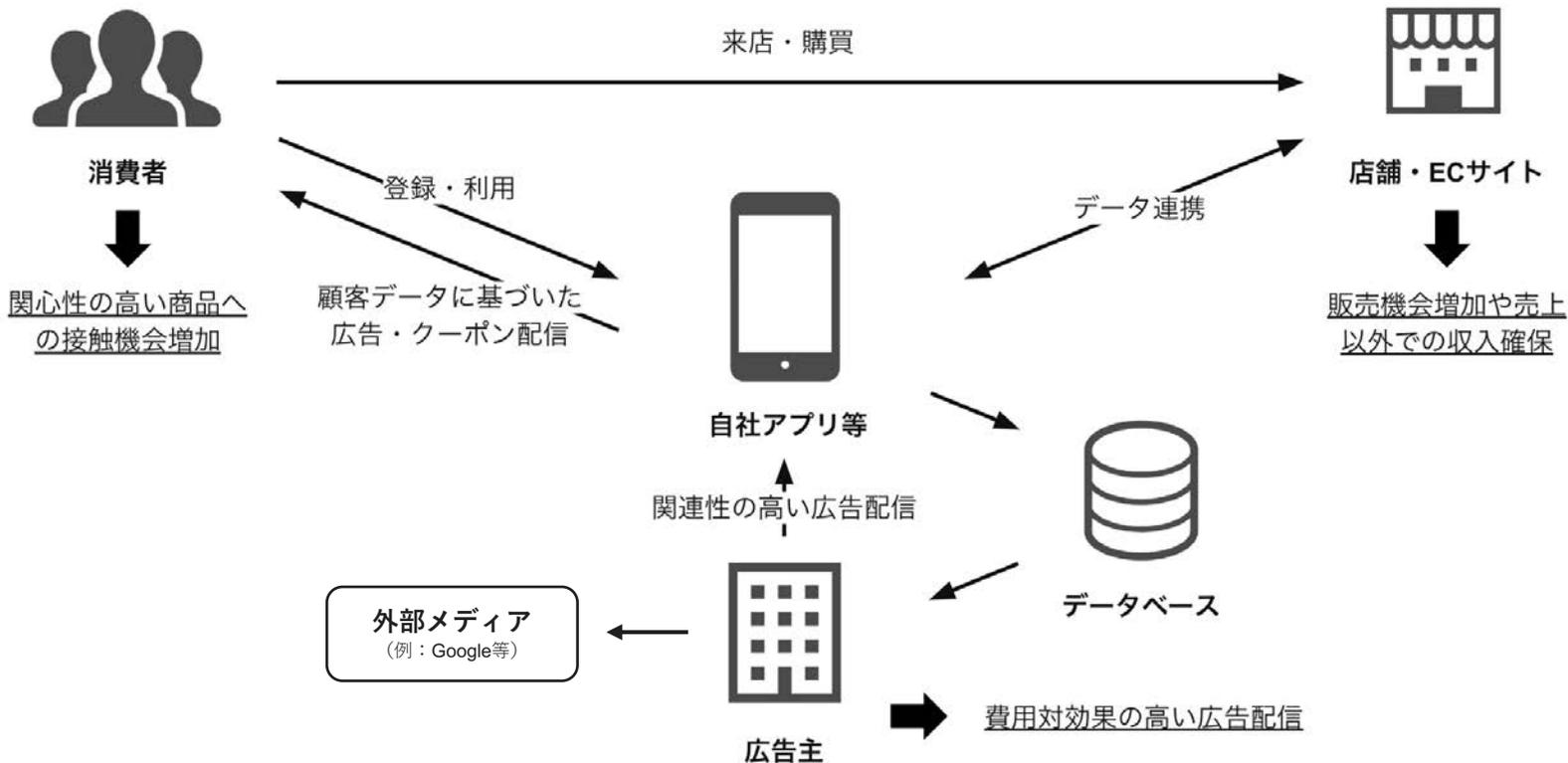
単位：億円

1,000



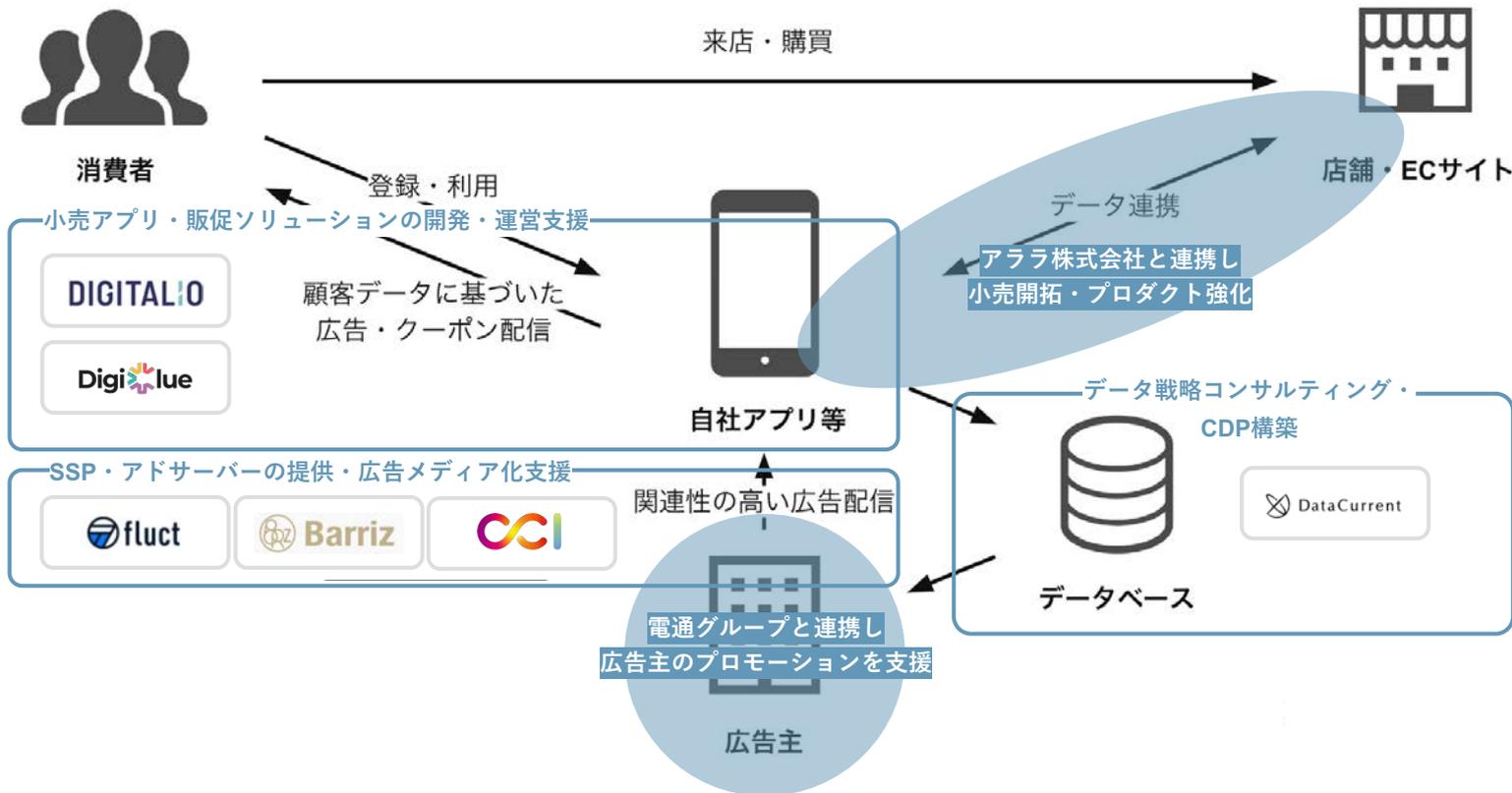
リテールメディアとは？

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



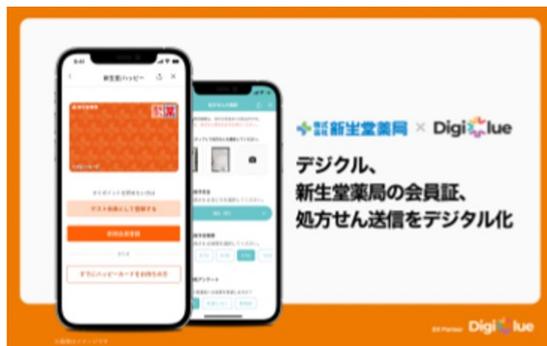
リテールDXのサービス実績

小売キャンペーンプラットフォーム・デジタル会員証・商品予約サービスなどLINEミニアプリ、ネイティブアプリ問わず開発提供



makiya
マキヤアプリを
スマートフォンで使える！

マキヤ公式
LINEミニアプリはじまる。



新生堂薬局 × DigiLue

デジタル、
新生堂薬局の会員証、
処方せん送信をデジタル化



LINE Technology Partner × DigiLue

デジタルが「LINE Biz Partner Program」の「Technology Partner」において「LINEミニアプリ部門」のパートナーに認定

©2022年に特許出願、2023年特許認定を受けています



DigiLue

小売店舗の商品予約業務を
LINEで一括管理できるサービス

デジタル商品予約
を提供開始



DigiLue

多彩な販促キャンペーン機能を揃えた
店舗販促プラットフォーム

デジタルプラス
を提供開始

リテールDXのクライアント実績 (五十音順)

小売業を中心にサービスを提供。アプリ開発からデータを活用した運用まで継続支援



DEAN & DELUCA



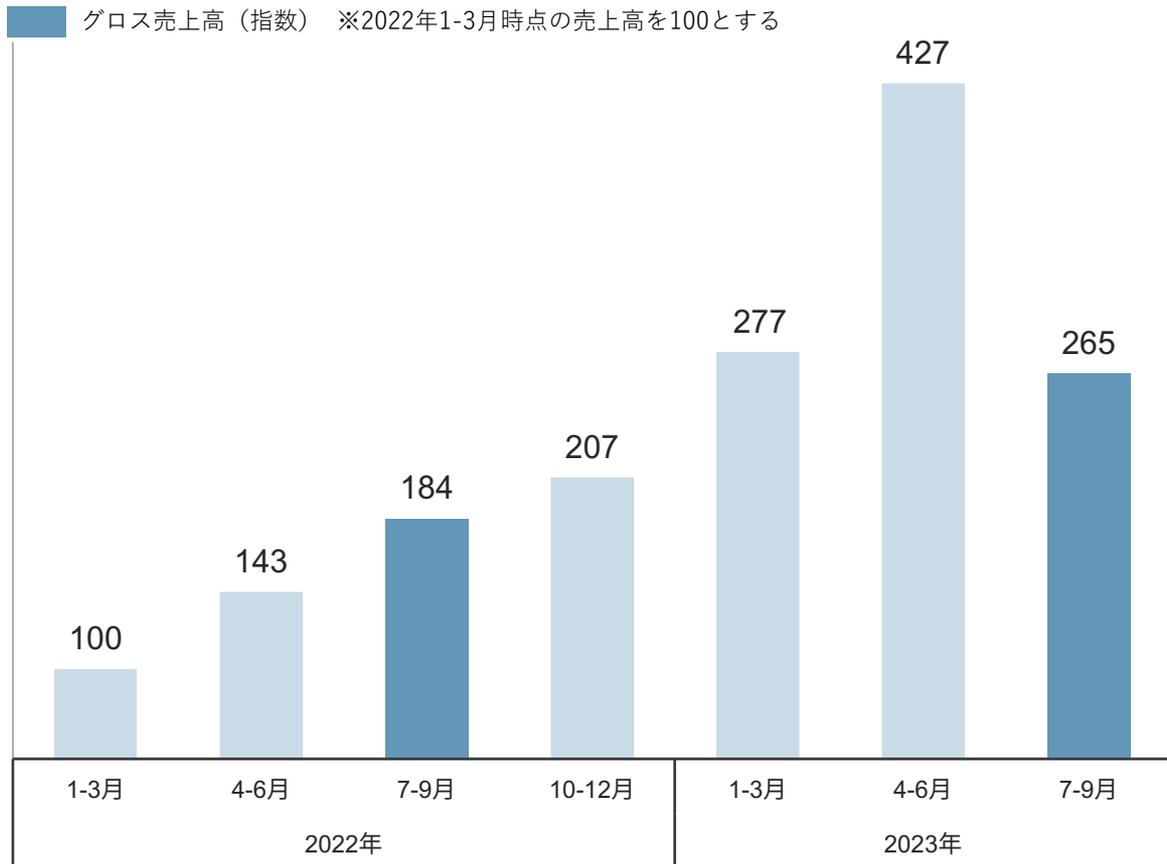
ニシムタ



WonderGOO

など、その他多数

リテール領域 グロス売上高（指数）



第3四半期 グロス売上高（指数）

265

YoY 44%

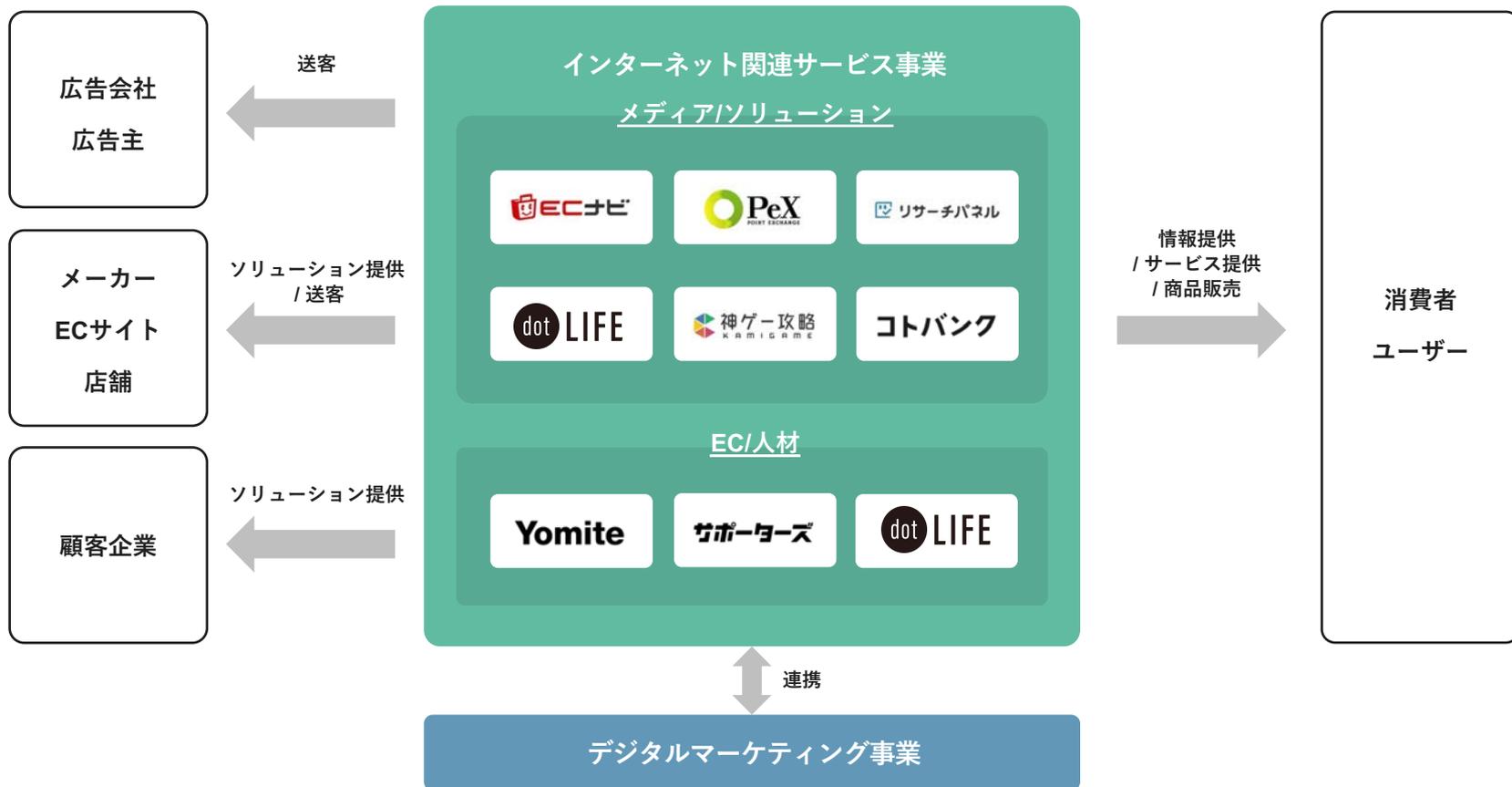
グロス売上高は前年同Q比44%増に

INTERNET RELATED SERVICE

インターネット関連サービス事業

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

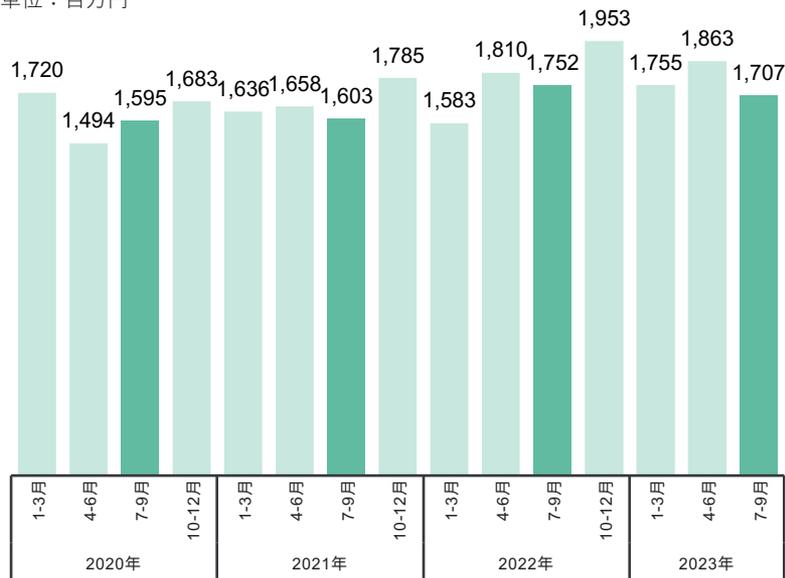


インターネット関連サービス事業 セグメント業績

前年比では広告宣伝費が大きく減少したため、営業利益は0.4億円（前年比+1.9億円）と黒字継続

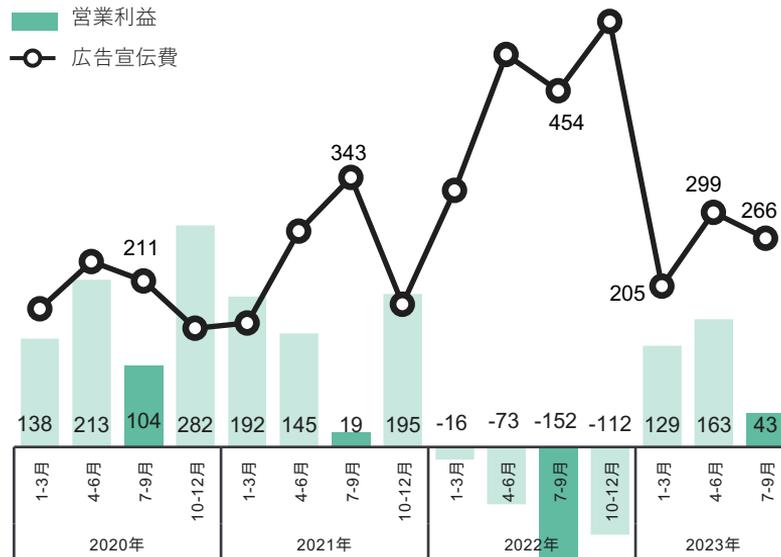
セグメント売上高 **17.0**億円 YoY -2.5%

単位：百万円



セグメント営業利益 **0.4**億円 YoY 1.9億円

単位：百万円

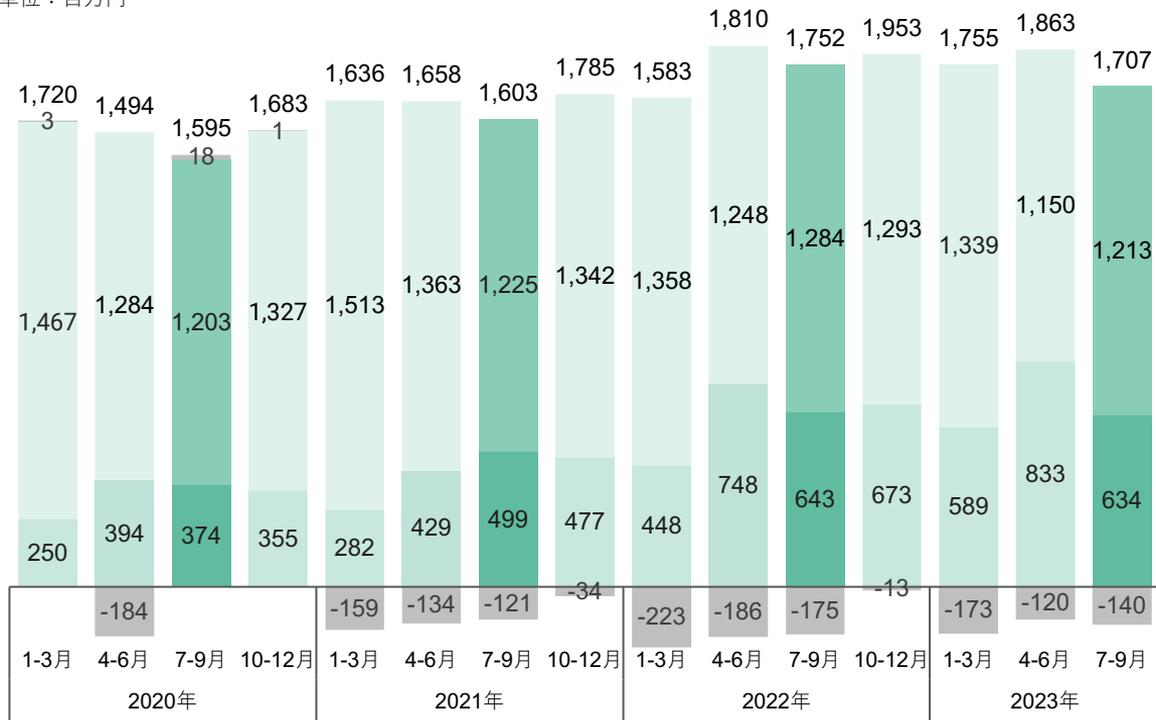


※ セグメント営業利益は、のれん等調整項目があるため、合計が全社営業利益とは一致しません

インターネット関連サービス事業 売上高内訳

■ メディア/ソリューション
 ■ EC/人材
 ■ その他/セグメント相殺

単位：百万円



メディア/ソリューション

12.1 億円 YonY -5.5%

EC / 人材

6.3 億円 YonY -1.3%

サポーターズの取り組み

国内最大級のエンジニア学生のデータベースを持つサポーターズが取り組む『**技育プロジェクト**』が、日本の人事部「HRアワード2023」（主催：「HRアワード」運営委員会、後援：厚生労働省）にて、人材開発・育成部門優秀賞受賞

技育祭プロジェクトとは ITエンジニアを志望する学生向けのエンジニアキャリア育成プログラム。インプットとアウトプットのサイクルを生み、「自ら考え、自ら創る」ことができるエンジニアを増やすべく、年間150回以上開催される勉強会やハッカソンなどの様々なイベントを実施。



技育祭

年2回(春・秋)開催の国内最大
学生向けテックカンファレンス

インプット



技育展

「もの創り」を展示する
ピッチコンテスト

アウトプット



技育博

「繋がり」を創る
交流イベント

インプット

アウトプット



技育CAMP

月1回のハッカソンや勉強会を
年間を通して開催

インプット

アウトプット

トピックス



2023.07.10

サポーターズ『技術プロジェクト』、厚生労働省後援 日本の人事部「HRアワード2023」に入賞 ～7/10より最優秀賞・優秀賞候補を選出する投票がスタート～



2023.07.11

オカネノホンネ、オンラインFP相談ができる新サービス「ホンネのFP相談」をリリース



2023.07.24

無料ウェブ百科事典「コトバンク」「山川 日本史小辞典 改訂新版」、「山川 世界史小辞典 改訂新版」を追加～山川出版社初のコトバンク掲載。収録用語数は計294万語に～



2023.09.01

サポーターズ、国内最大級のエンジニア学生向けテックカンファレンス「技術祭 2023(秋)」を開催



2023.09.14

デジコ、「販促キャンペーン・インセンティブ施策×SDGs」に関する企業の取り組みを調査 ～デジタルギフトがSDGsに貢献できると考える人は約6割～



2023.09.15

ECナビ、「モロッコ地震災害支援のポイント募金」を開始

CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	連結業績予想の進捗	17
----	-----------	----

03	事業の概況	19
----	-------	----

APPENDIX

	サステナビリティ	44
--	----------	----

	中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
--	-----------------	----

	インターネット広告市場動向	54
--	---------------	----

	会社概要	61
--	------	----

	各種方針	67
--	------	----



重点テーマ（マテリアリティ）の取り組み

持続的な事業成長と社会的価値創出のために、
サステナビリティ委員会を新設

多様な社員一人ひとりが個の成長を最大限発揮し、
持続的な事業成長を実現するために
D&I推進室およびD&I推進委員会
を新設

女性活躍推進法による
女性の活躍に関する情報公開

D&Iに関するこれまでの主な取り組み

**女性活躍推進企業認定
「えるぼし認定（3つ星）」**

D&I社内意識調査の実施

両立支援

- ベビーシッター割引制度
- 健康・育児セミナー

女性活躍推進

- 女性エンパワメントプログラム「MAST」実施
- オンライン婦人科受診と低用量ピル服薬支援制度の福利厚生導入

LGBTQ+に関する活動の推進

- パートナーシップ制度の導入
- 相談窓口開設（社内・社外）
- 面接官向けトレーニング

障がい者雇用・活躍の促進

- 外部相談窓口開設
- 定着支援、職場サポート

ESGの取り組み - 環境・社会 -



自然環境保全活動

2008年に山梨県甲州市に「勝沼ECナビ森」を創設。100ヘクタールに及ぶ森の整備活動を行っています。



EMS 676695 / ISO 14001

環境マネジメント

環境マネジメントとして、環境保全の国際規格である「ISO14001：2015」の認証を取得し、運用しております。



LGBTQ+への取り組み

CARTA HOLDINGSは、LGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標2023」にて最高ランクの「ゴールド」を受賞しました。



女性活躍推進

厚生労働省が定める女性活躍推進企業認定「えるぼし認定」の最高位である3つ星(3段階目)をCARTAが取得。

地方創生SDGs
官民連携
プラットフォーム



私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。

地方創生SDGsへの参画

官民連携を図りながら、地域の活性化につながる活動を積極的にサポートしていくことで、持続可能な社会の実現に貢献します。



学生向けエンジニアキャリア育成プログラム「技育プロジェクト」

サポーターズが取り組む『技育プロジェクト』が、2023年10月、日本の人事部「HRアワード2023」人材開発・育成部門優秀賞受賞。

ESGの取り組み - ガバナンス -

コーポレート ガバナンス

コーポレート・ガバナンスは継続的に事業拡大する上での重要課題と位置付けております。法令、社会規範、倫理などのルールに基づいた企業活動に取り組みながら、取締役会の実効性の向上を目指し、3名の独立社外取締役を選任しております。また、2021年には、取締役の指名及び報酬等に関する手続きの公正性、透明性、客観性を目的として過半数以上を独立社外取締役で構成する指名報酬諮問委員会を設置しております。引き続き、取締役会の監督機能および透明性・公正性の強化に努めています。

内部統制 システム

グループ全体の持続的な成長を実現するため内部統制システムの整備を推進し、運用・モニタリング体制を構築しています。変化の速い事業環境に柔軟に対応し、高い業務品質の維持と向上に取り組んでいます。

情報セキュリティ マネジメント

情報セキュリティにおける適切なリスク対応や事業継続性の向上、業務効率の改善に向けて、情報セキュリティマネジメントシステムISO27001の認証を取得し、運用しております。

CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	連結業績予想の進捗	17
----	-----------	----

03	事業の概況	19
----	-------	----

APPENDIX

	サステナビリティ	44
--	----------	----

	中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
--	-----------------	----

	インターネット広告市場動向	54
--	---------------	----

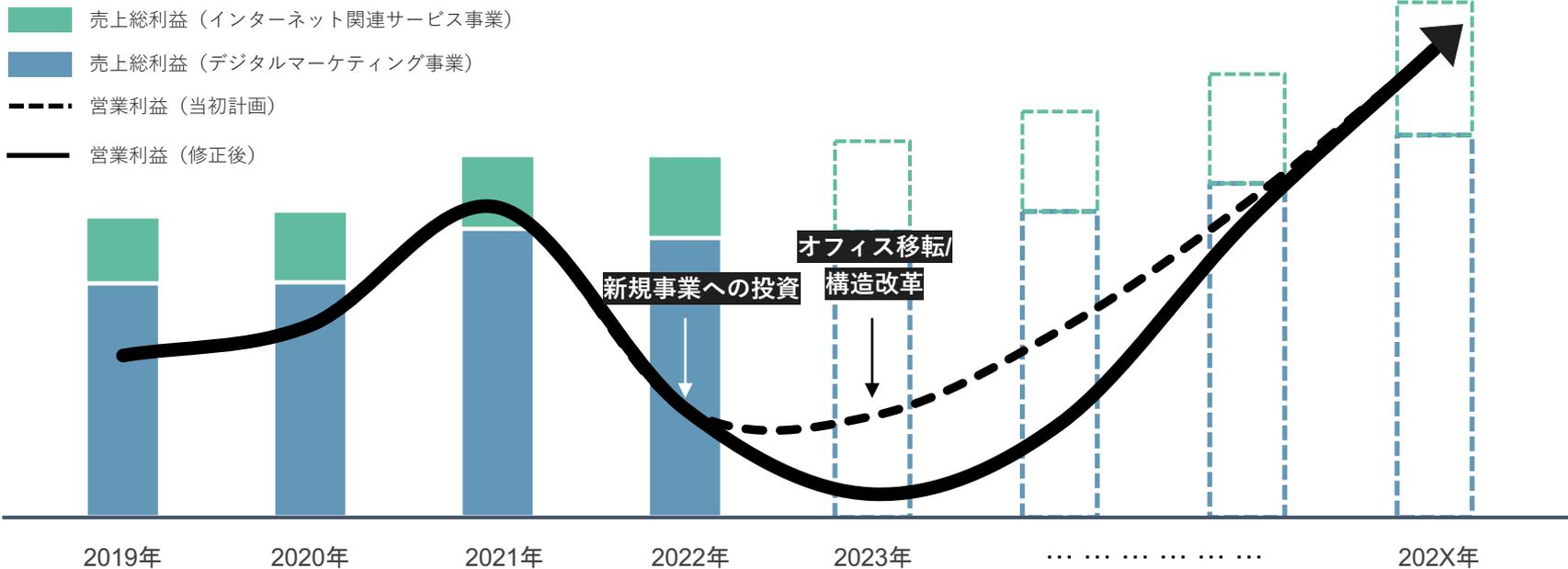
	会社概要	61
--	------	----

	各種方針	67
--	------	----



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、業績のV字回復、その後の成長軌道に向けて取り組んでいく



CARTA HOLDINGS Inc.



※2023年8月10日開示の通期業績予想の修正に伴い、営業利益グラフを追加

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

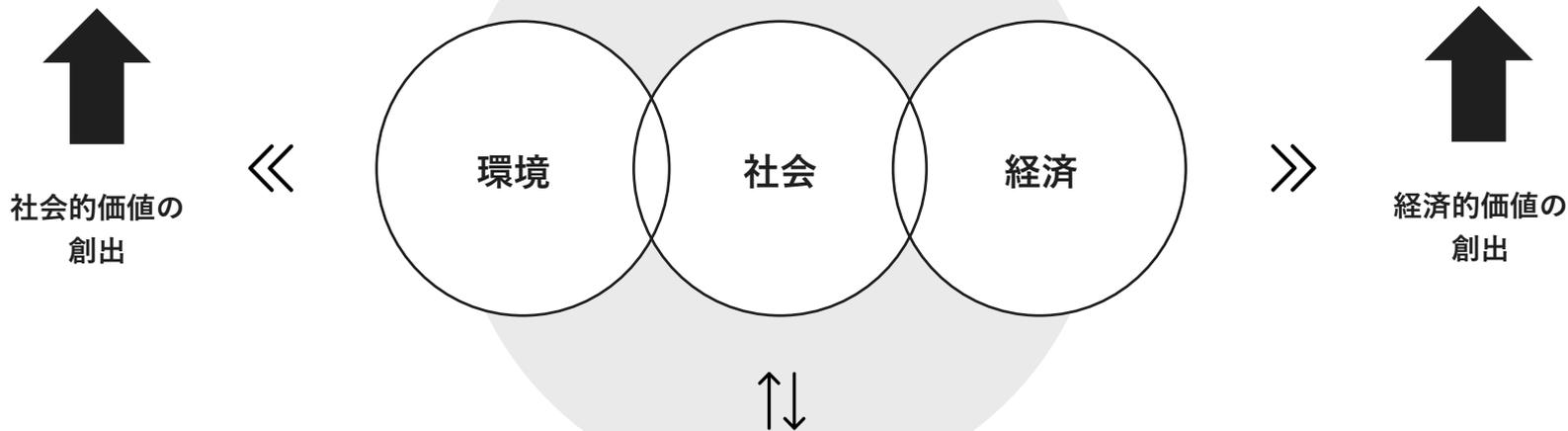
- コーポレート・ガバナンスの高度化と実効性の確保
- コンプライアンス・腐敗防止への対応
- リスクマネジメントの徹底

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

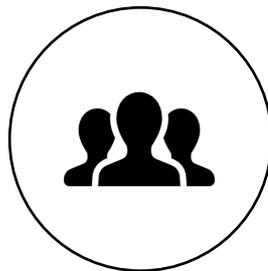
CARTAのマテリアリティ（重要課題）

社会・環境



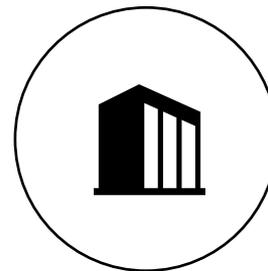
- デジタルトランスフォーメーションの推進による社会や産業の発展
- デジタル広告業界の健全な発展
- 気候変動の緩和と適応

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

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
- 内発的動機の持てる、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

事業を超えた施策/意思決定の促進

- 事業ポートフォリオの最適

CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
-----------	---------------------------	-----------

02	連結業績予想の進捗	17
-----------	-----------	-----------

03	事業の概況	19
-----------	-------	-----------

APPENDIX

サステナビリティ	44
----------	-----------

中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
-----------------	-----------

インターネット広告市場動向	54
---------------	-----------

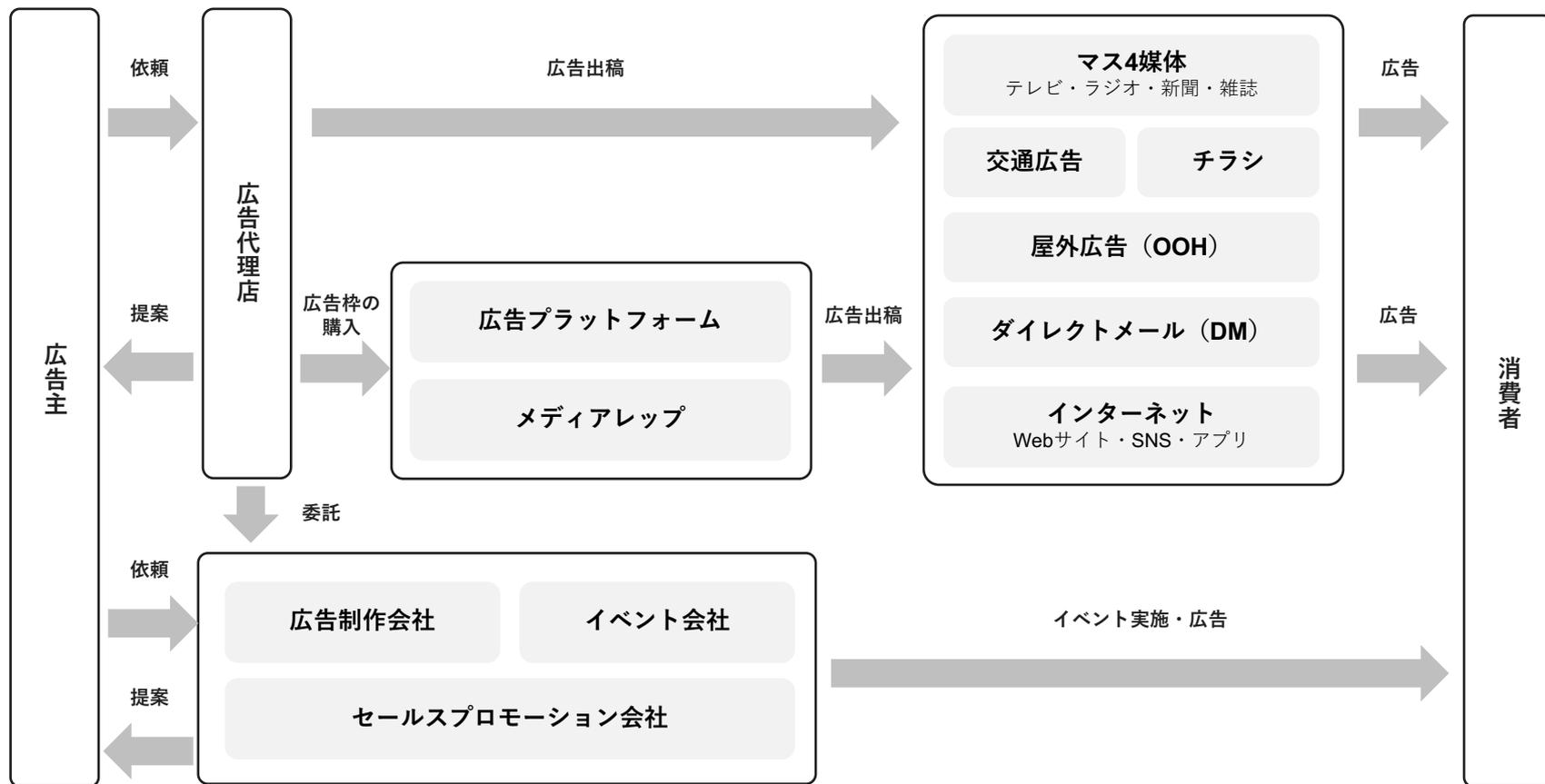
会社概要	61
------	-----------

各種方針	67
------	-----------



広告業界について

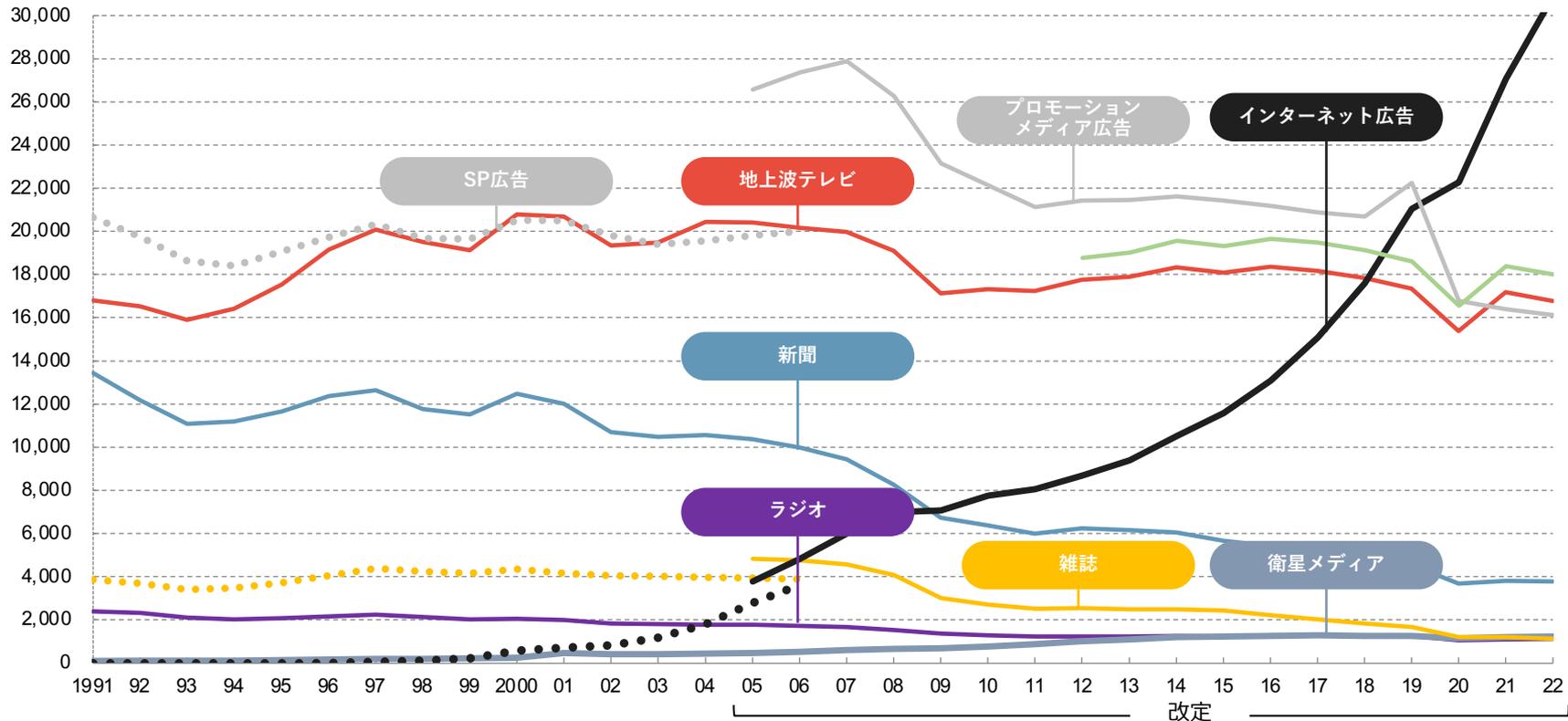
この20年で新しくインターネットメディアが急速に立ち上がり、その周辺においてテクノロジーを起点とした新しい市場が急成長



広告費全体推移

2022年の日本の広告費は7兆1,021億円、インターネット広告費は3兆912億円、総広告費の43.5%に

CARTA HOLDINGS Inc.



出典：株式会社電通「2022年日本の広告費」

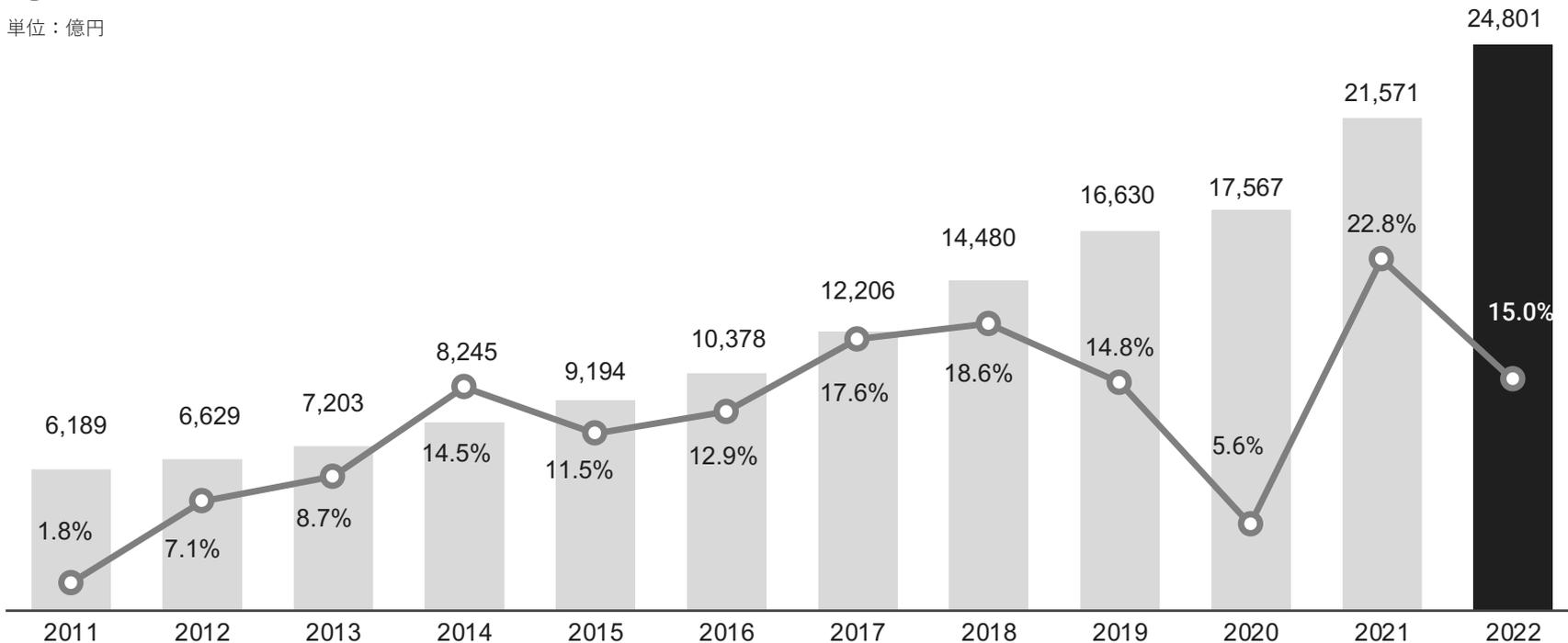
インターネット広告媒体費総額 推移

インターネット広告市場は順調に拡大し、2022年のインターネット広告媒体費は前年比15.0%増の2兆4,801億円に

■ インターネット広告媒体費

○ 成長率

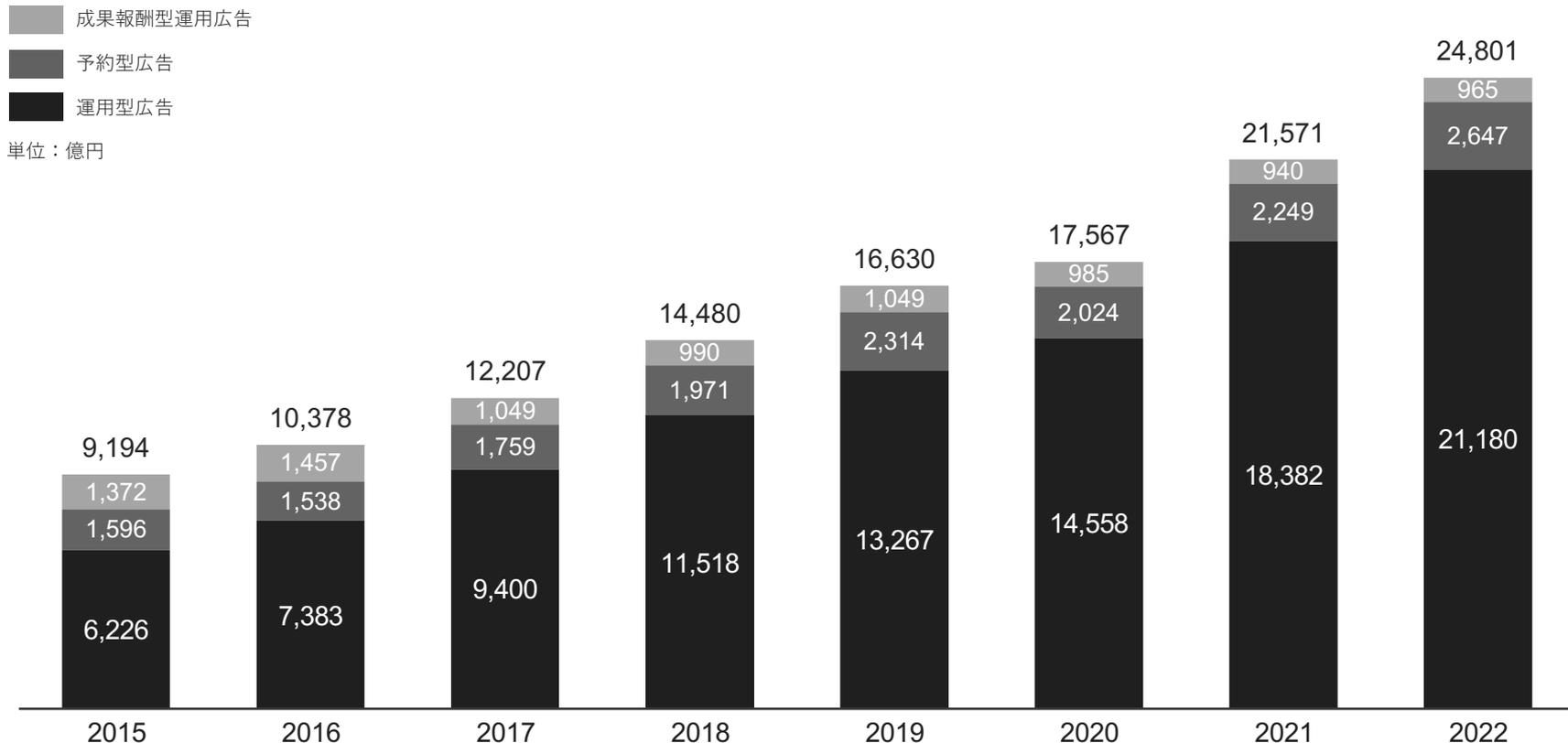
単位：億円



出典：株式会社電通「2021年 日本の広告費」

ネット広告媒体費の種類別市場規模推移

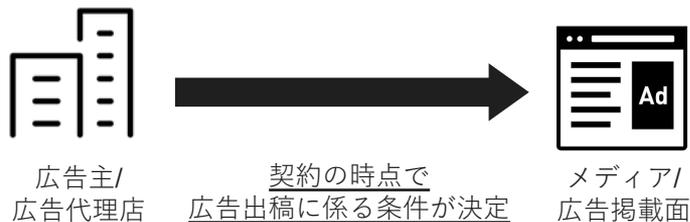
特に成長しているのが「運用型広告」で、2022年には約2.1兆円強とネット広告市場の約85%に



出典：株式会社D2C / 株式会社CARTA COMMUNICATIONS / 株式会社電通 / 株式会社電通デジタル「2022年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」

ネット広告の種類

予約型広告



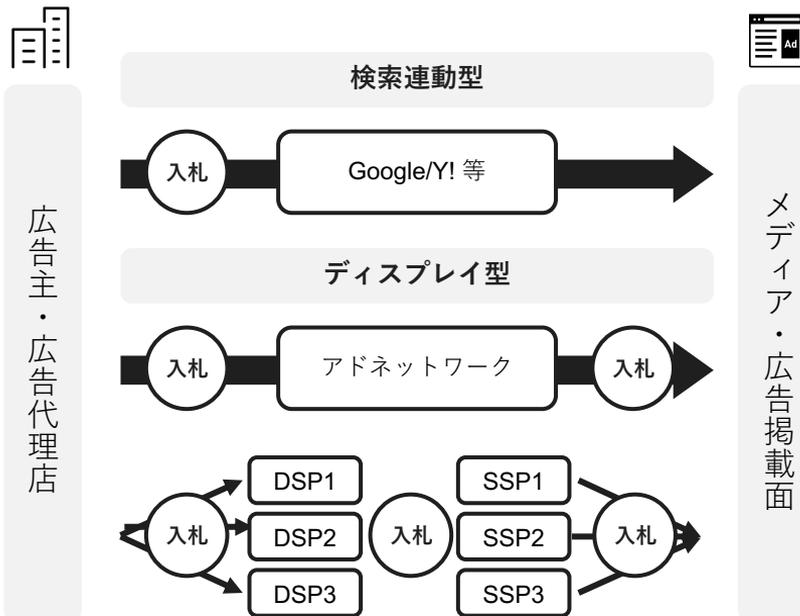
成果報酬型広告



成果（購入やダウンロード）に対してのみ 広告料を支払う

広告配信におけるテクノロジーの発展に伴い、リアルタイムでユーザーにマッチした広告を配信する「運用型広告」が主流に

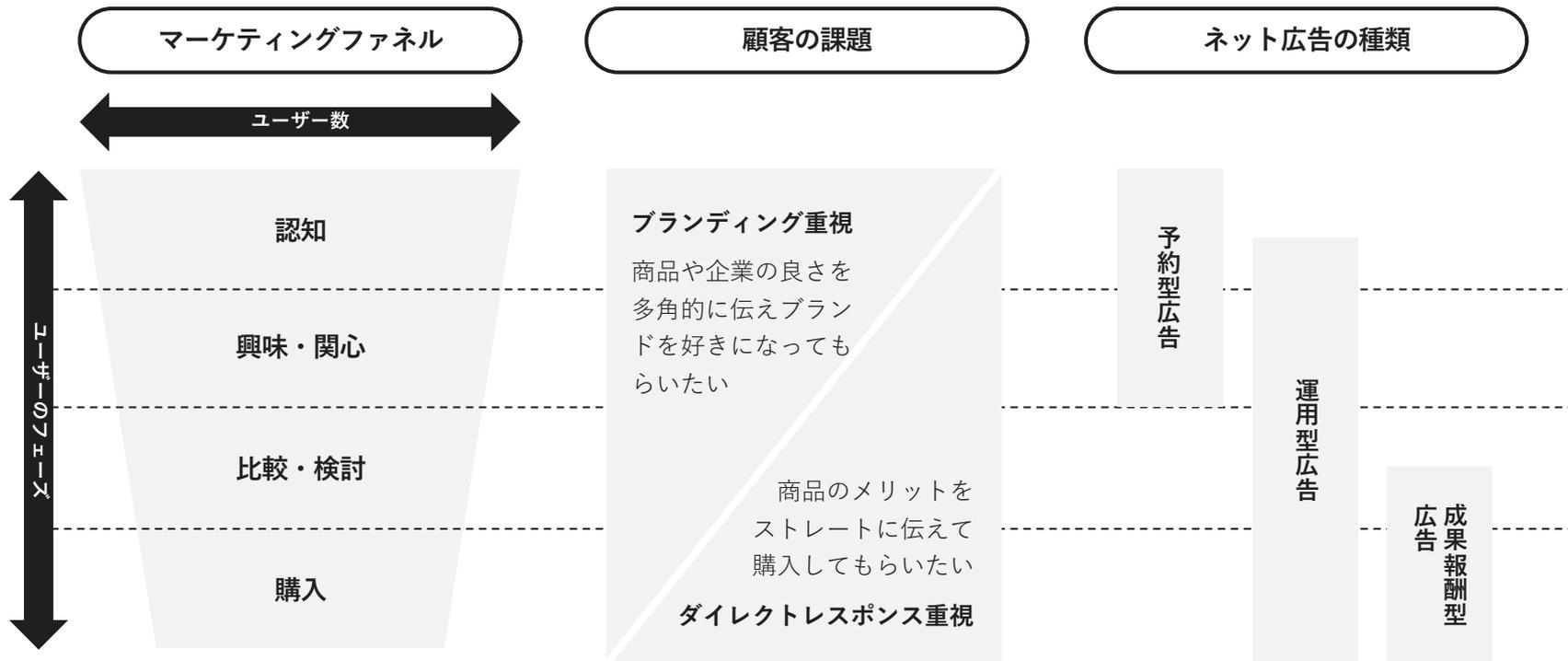
運用型広告



契約後、出稿に係る条件を 変更しながら運用

マーケティングファネルとネット広告

ブランディング広告では、予約型広告や運用型広告をメインに利用されることが多く、ダイレクトレスポンス広告では、運用型広告や成果報酬型広告をメインに利用されることが多い



CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	連結業績予想の進捗	17
----	-----------	----

03	事業の概況	19
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティ	44
----------	----

中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
-----------------	----

インターネット広告市場動向	54
---------------	----

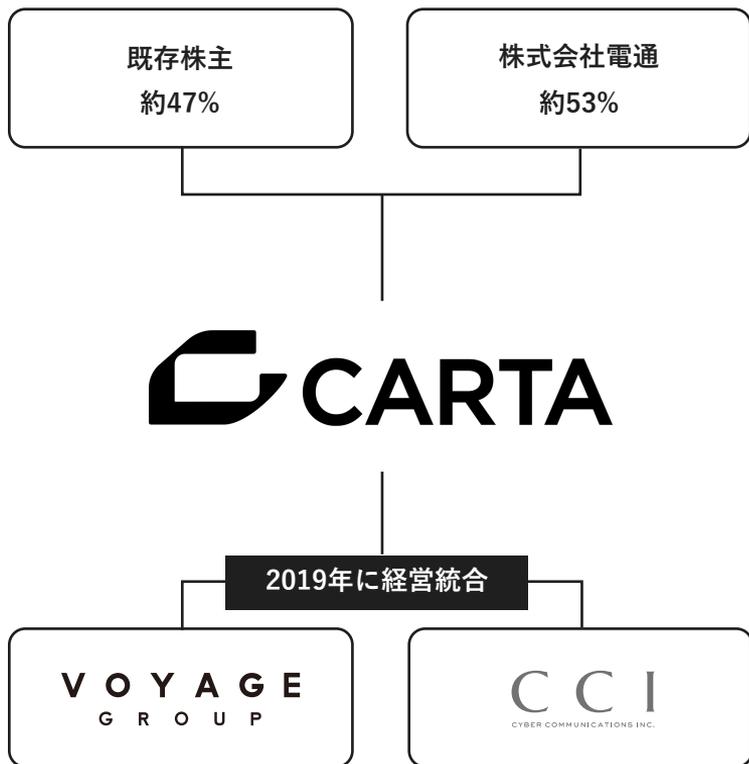
会社概要	61
------	----

各種方針	67
------	----



会社概要

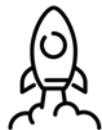
2019年1月にVOYAGE GROUPとCCIが経営統合することで設立、同時に電通の連結子会社化となり資本業務提携契約を締結



会社名	株式会社CARTA HOLDINGS
代表者	代表取締役会長兼CEO 宇佐美進典 代表取締役社長兼COO 新澤明男
所在地	東京都渋谷区道玄坂1-21-1 渋谷ソラスタ15F
事業内容	デジタルマーケティング事業・インターネット関連サービス事業
資本金	1,514百万円
主な株主	株式会社電通グループ
設立	2019年

数字で見るCARTA HOLDINGS

設立



1999年

従業員数※1



1,590人

拠点数※1



6拠点

連結子会社数※1



25社

ネット広告取扱高※2

1,208億円

日本のインターネット広告費の3.9%のシェア

売上総利益※2

231億円

営業利益※2

24.1億円

売上総利益CAGR

7.9%

※2018年から5年間の平均成長率

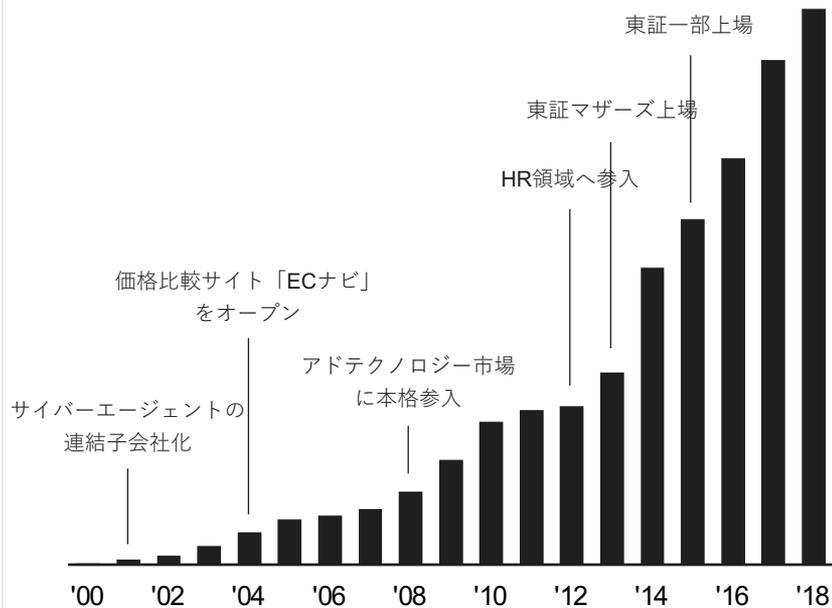
※1 2023年9月末時点の数字

※2 2022年度の数字

VOYAGE GROUPとCCIの沿革

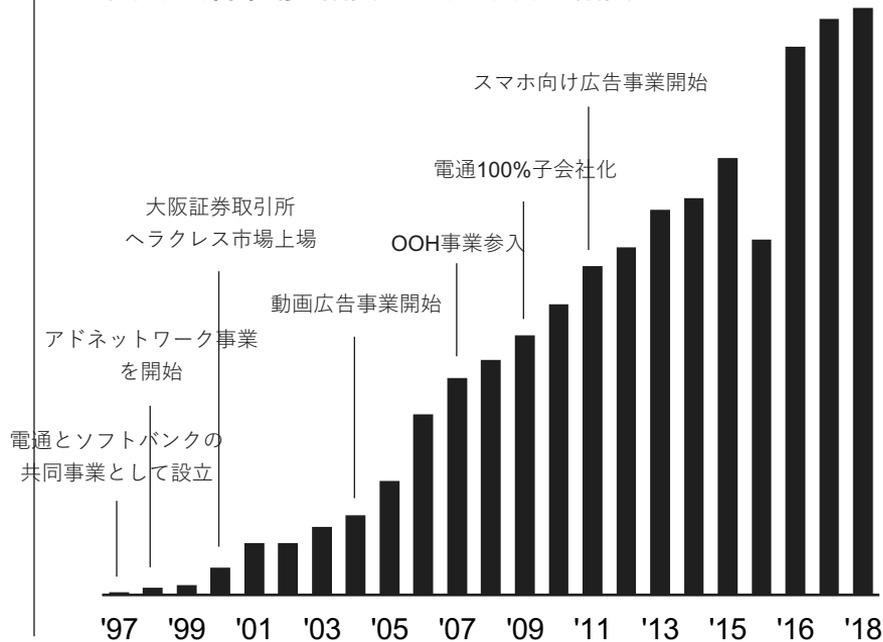
VOYAGE
GROUP

メディア事業から始まり、アドテクノロジー事業を主力としながら新規事業も積極的に展開



CCI
CARTA COMMUNICATIONS INC.

ブランディング広告領域におけるメディアレップとして、ネット広告市場の成長とともに大きく成長



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

CPOT

Content Data Marketing

TELECY

VOXX

経営統合後、連結子会社を9社設立 事業開発力

2019年

PORTO

DataCurrent

ATRAC

2020年

Barriz

aiP

TELECY

DigiLue

2021年

CARTA AGE

2022年

CARTA KNOT

2023年

CARTA MARKETING FIRM

主なグループ会社一覧



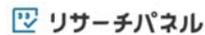
デジタルマーケティング事業



Zucks China

インターネット関連サービス事業

DIGITALIO



サポーターズ

Yomite

CONTENTS

01	2023年12月期 第3四半期連結決算の概要	02
-----------	---------------------------	-----------

02	連結業績予想の進捗	17
-----------	-----------	-----------

03	事業の概況	19
-----------	-------	-----------

APPENDIX

サステナビリティ	44
----------	-----------

中期経営計画（再掲）と進捗状況	48
-----------------	-----------

インターネット広告市場動向	54
---------------	-----------

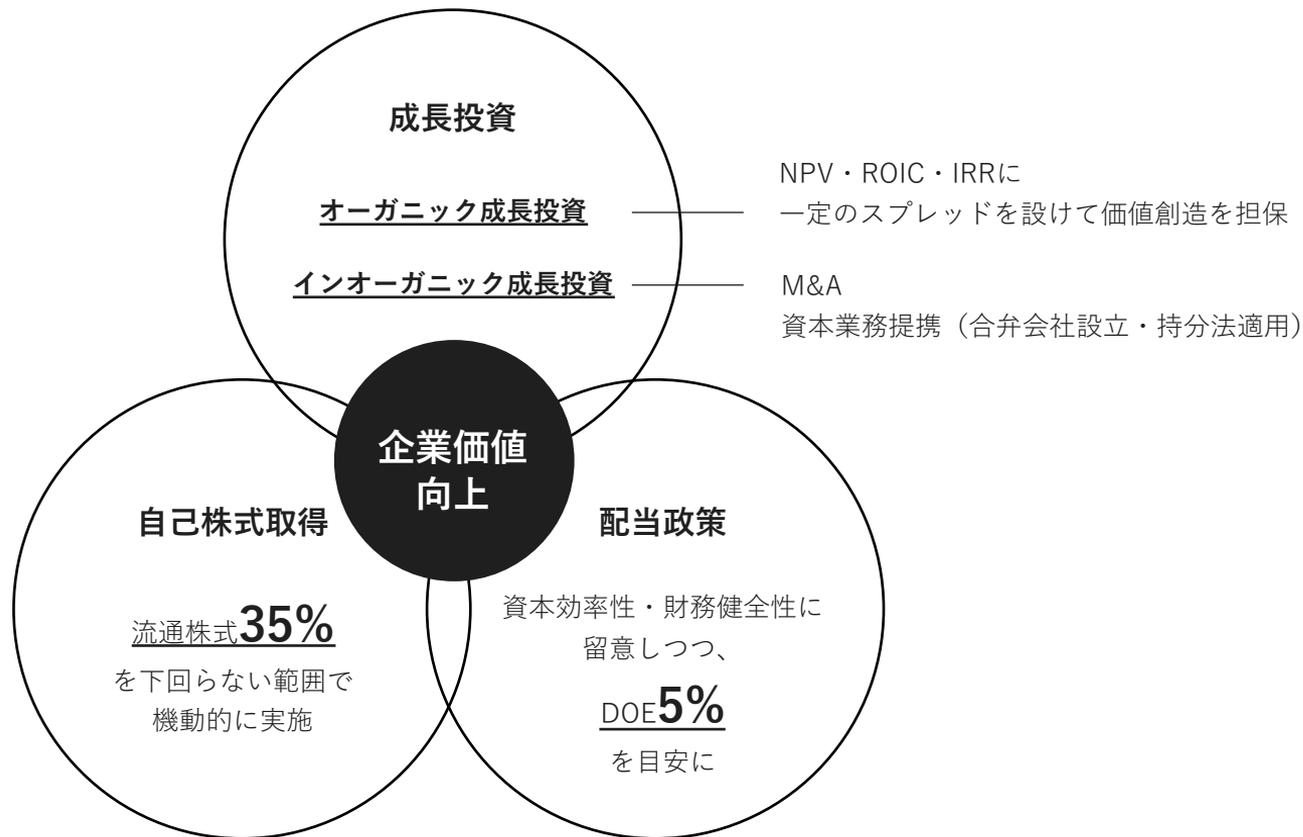
会社概要	61
------	-----------

各種方針	67
------	-----------



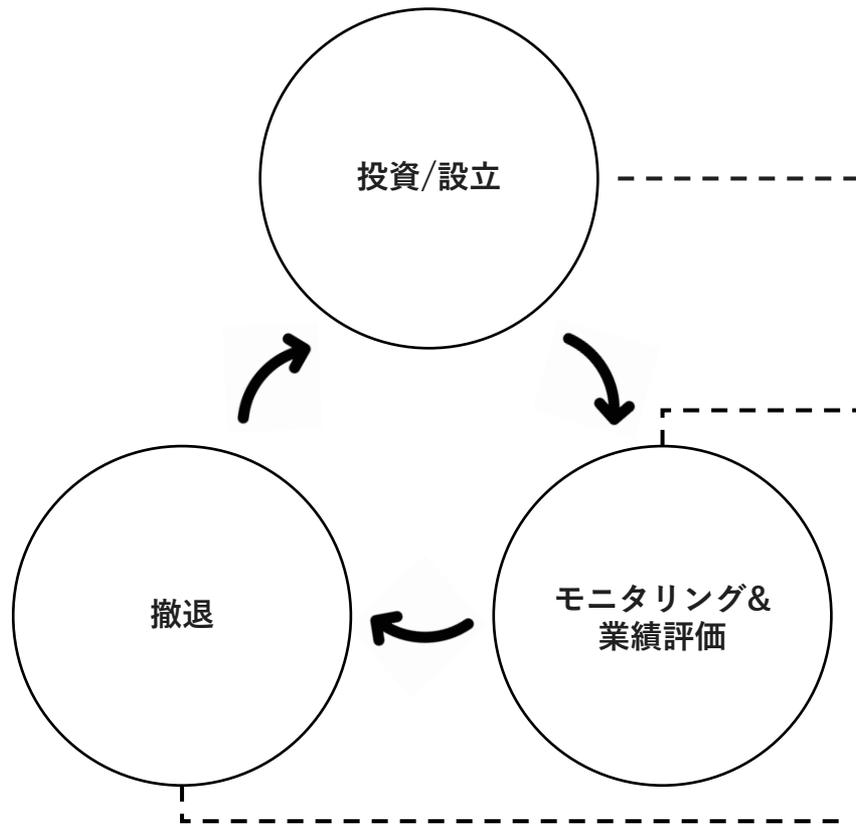
資本分配に関する基本方針

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 ≥ 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

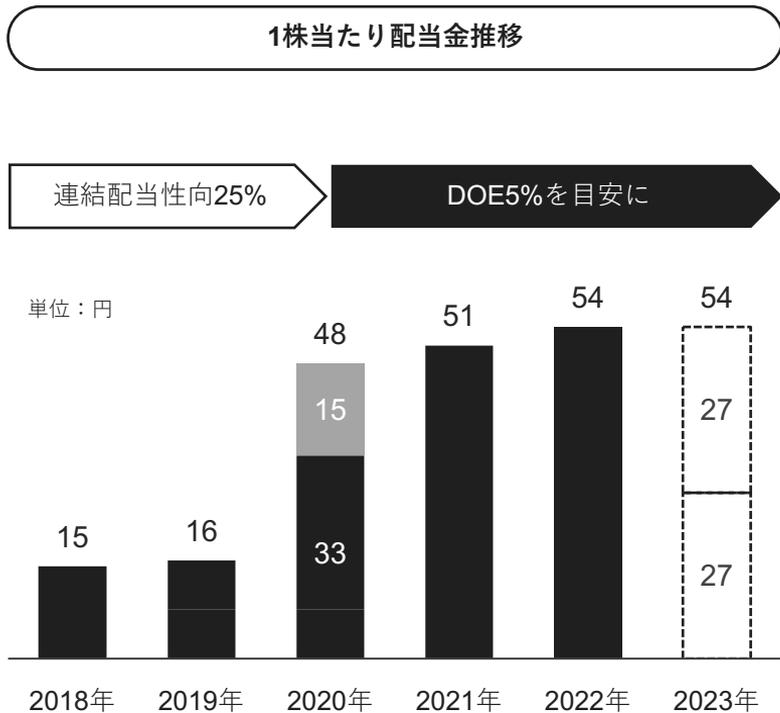
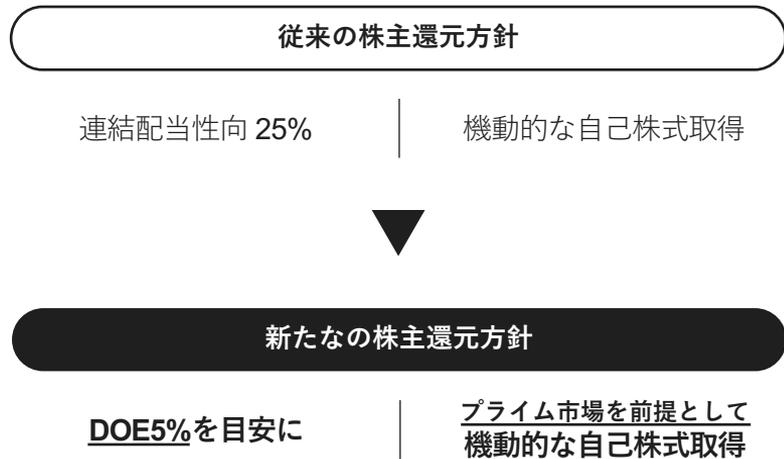
純資産

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

2021年2月より、資本効率性を高めることも重視し、**株主還元方針を変更**



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。