

2025年12月期

第1四半期 決算説明資料

2025.5.14 | 東証プライム：3688

CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



2025年12月期第1四半期 エグゼクティブサマリー

業績

- 1Qは広告市場の繁忙期であることに加え、インターネット関連サービス事業も好調に推移し、**全体としても順調なスタート**
- 売上高、営業利益ともに前年比で増収増益、売上総利益は4 四半期連続で前年比でのプラス成長に
- インターネット関連サービス事業では広告宣伝費が1.9億円増加したものの、営業利益は前年比+49%の3.2億円に

トピックス

- 7/1にデジタルマーケティング事業内のグループ3社（CCI、CARTA MARKETING FIRM、Barriz）を統合、新社名はCARTA ZEROに
- 韓国に100%子会社のCARTA KOREAを設立し、海外事業を強化
- 「キャリアオーナーシップ経営AWARD 2025」において優秀賞を受賞

2025年12月期第1四半期 業績

単位：百万円	2024年1-3月 実績	2025年1-3月 実績	増減率
売上高	6,196	6,551	+5.7%
売上総利益	5,577	5,886	+5.5%
販売管理費	4,592	4,879	+6.2%
営業利益	985	1,007	+2.3%
当期純利益	706	594	-15.9%
EBITDA※	1,353	1,180	-12.8%

※ 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

2025年12月期第1四半期 セグメントサマリー

デジタルマーケティング事業

広告主/広告会社向けは順調に進むも、
メディア向けが大きく落ち込み、全体としては減収減益

セグメント売上高

42.7 億円

YonY -2.3%

セグメント 営業利益

7.5 億円

YonY -11.3%

インターネット関連サービス事業

増収増益、売上・営業利益ともに過去最高を更新

セグメント売上高

22.9 億円

YonY +25.4%

セグメント 営業利益

3.2 億円

YonY +49.8%

※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

連結売上総利益 推移

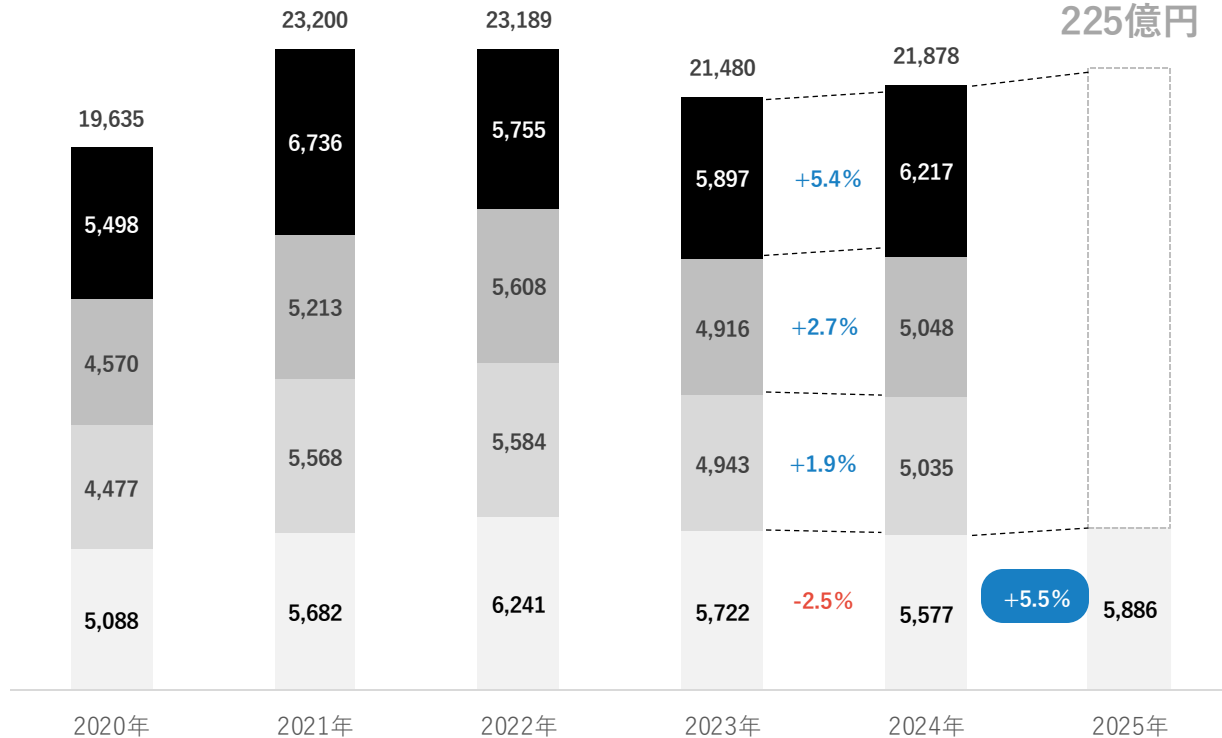
第1四半期 第2四半期 第3四半期 第4四半期

単位：百万円

2025年12月期
予想

225億円

CARTA HOLDINGS Inc.



第1四半期 売上総利益

58.8億円

YoY +5.5%

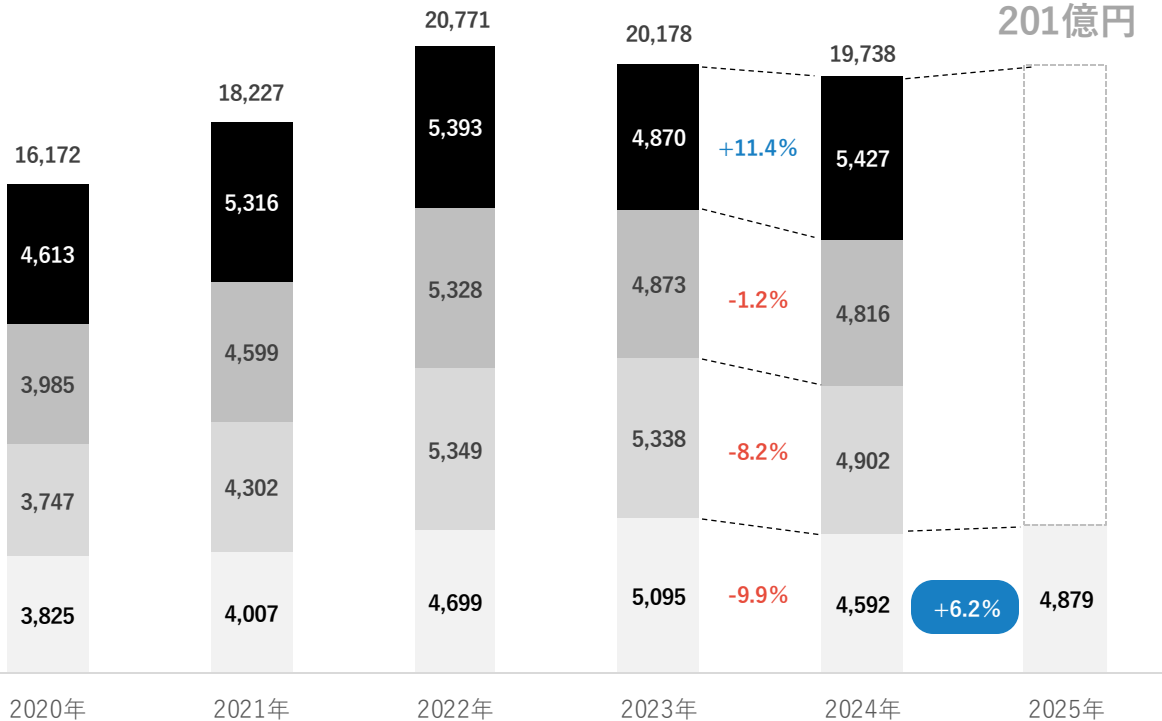
連結販売管理費 推移

第1四半期 第2四半期 第3四半期 第4四半期

単位：百万円

2025年12月期
予想

201億円



第1四半期 販売管理費

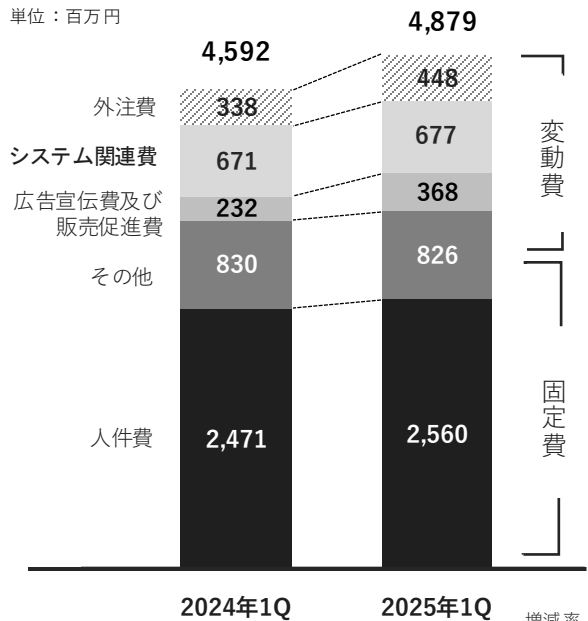
48.7 億円

YoY +6.2%

連結販売管理費の増減要因

人的資本、広告、AI等への成長投資により、前年比2.8億円増の48.7億円に

単位：百万円



外注費

システム開発やAI投資に伴い、0.6億円増加

システム 関連費

主な内訳は、デジタルマーケティング事業のシステムインフラ費用、全社システム基盤費用、等

広告宣伝費 及び販売促進費

インターネット関連サービス事業での広告投資により、1.3億円増加

その他

主な内訳は、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

人的資本投資（人員増及び一人当たり単価上昇）に伴い、0.9億円増加

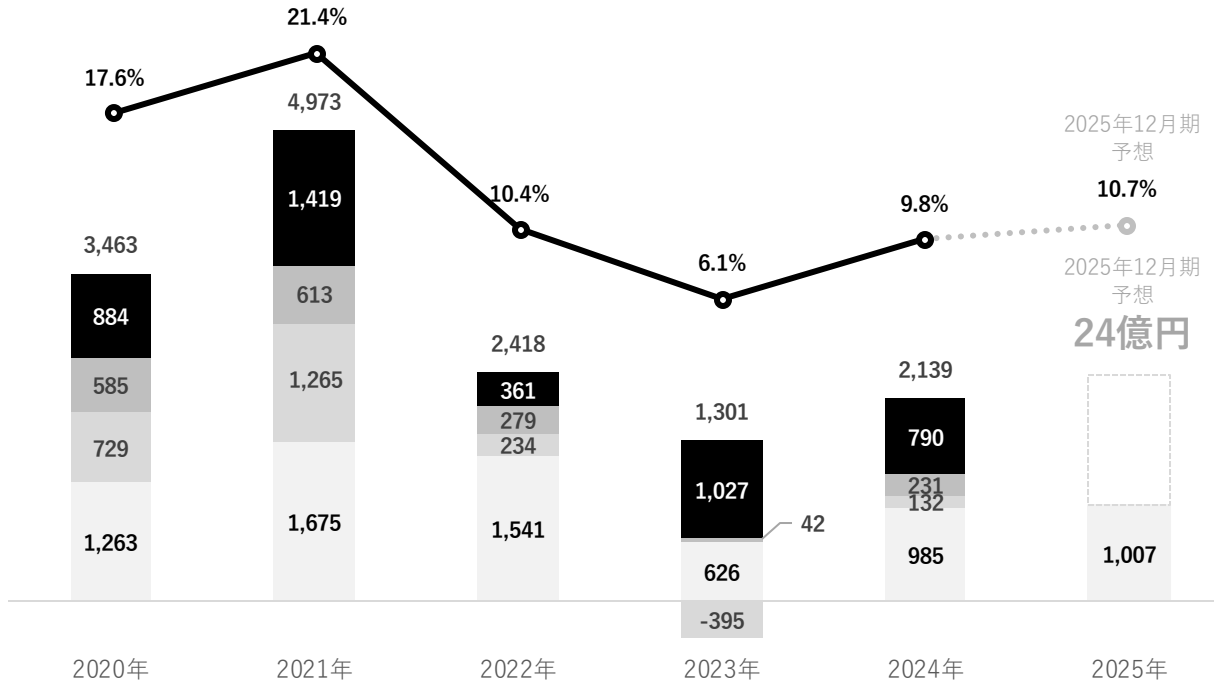
	2024年1Q	2025年1Q	増減率
投資性変動費※	189	346	+82.6%
投資性変動費 控除後販管費	4,403	4,533	+3.0%

※投資性変動費：CARTA独自のモニタリング指標。科目例：広告宣伝費、教育研修費、決算賞与等の一部

連結営業利益 推移

第1四半期 第2四半期 第3四半期 第4四半期 オペレーティング・マージン (%) ※

単位：百万円



第1四半期 営業利益

10.0億円 YoY+2.3%

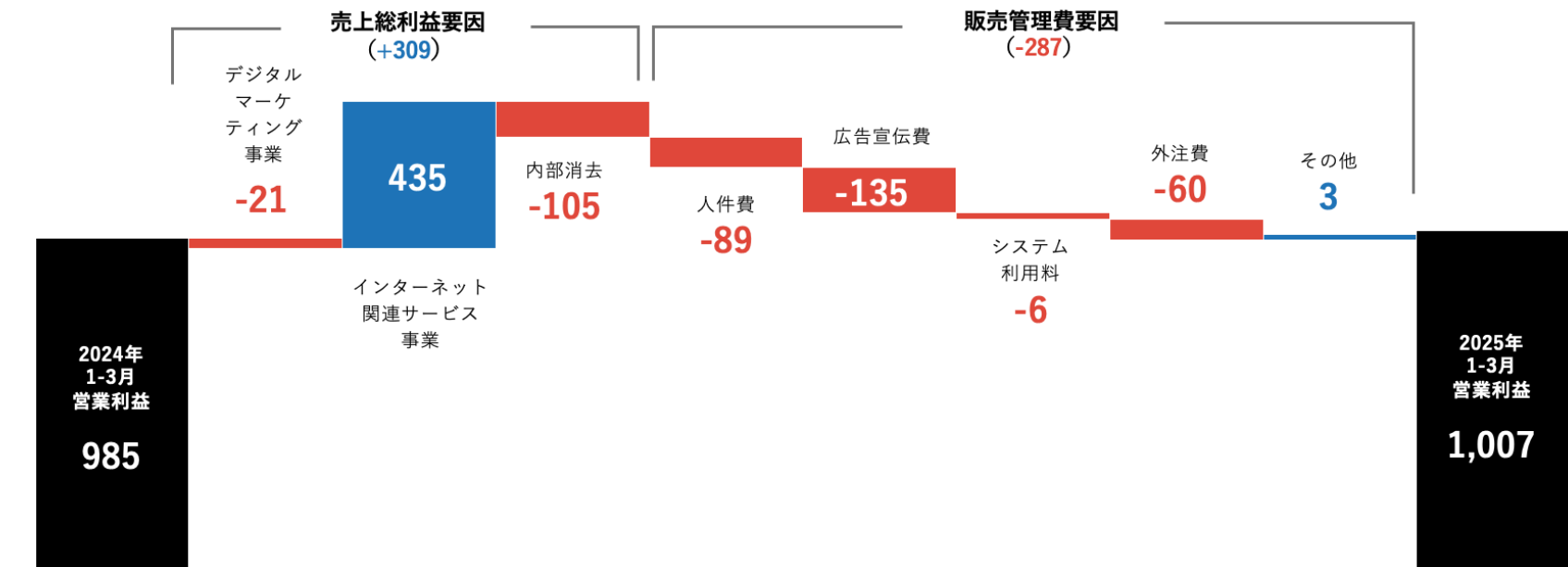
※ オペレーティング・マージン=売上総利益に対する営業利益の割合

連結営業利益の増減要因 前年度比

売上総利益は3.0億円増加。成長投資による販売管理費の増加を吸収し、営業利益は 10.0億円（前期比2.3%増）に

■ 減少 ■ 増加 ■ 合計

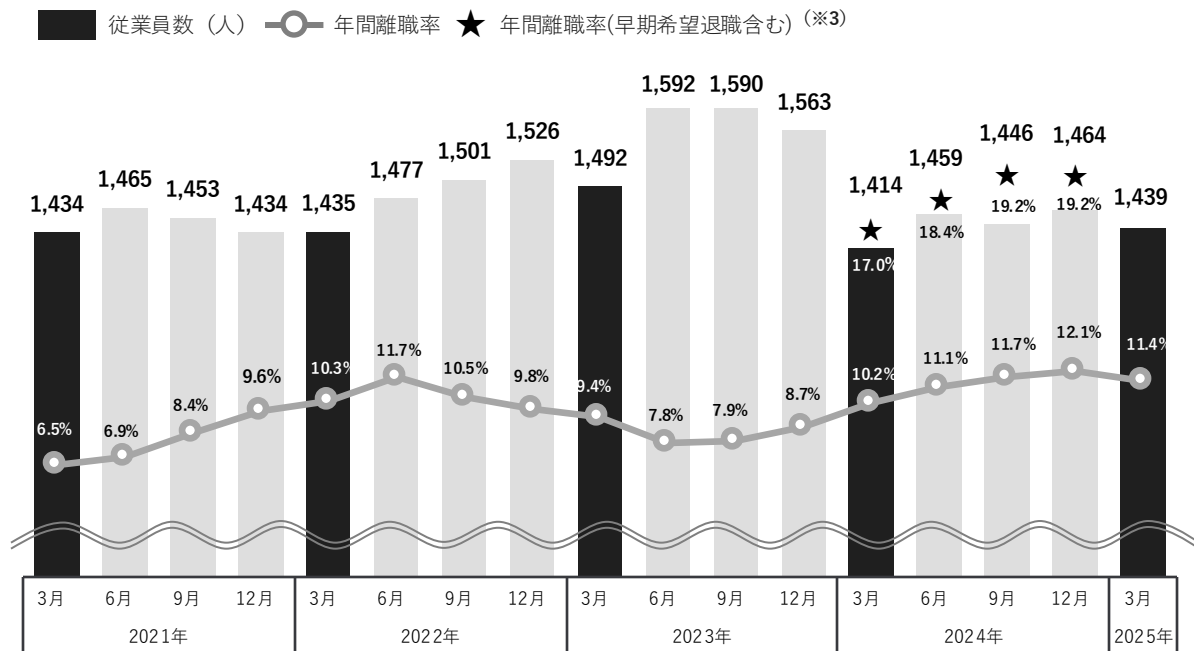
単位：百万円



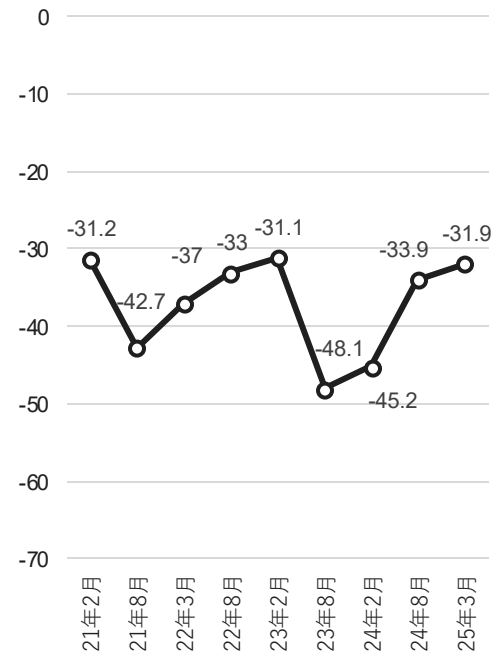
従業員数/離職率/eNPS 四半期推移

2025年3月末時点での従業員数は1,439名、eNPSについては前回より+2.0ポイント改善し-31.9に

従業員数(※1)・年間離職率(※2) 推移



eNPS (※4) 推移



※1 従業員数は各四半期末日時点の人数

※2 離職率は直近一年間の従業員数に基づき算出。なお早期希望退職プログラムで退職した人は除く

※3 早期希望退職者を含む離職率

※4 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。数値が高いほど良く、一般的な企業の平均値は-50から-55とされる

連結損益計算書

単位：百万円

	2024年1-3月	2025年1-3月	増減率
売上高	6,196	6,551	+5.7%
売上総利益	5,577	5,886	+5.5%
販売管理費	4,592	4,879	+6.2%
営業利益	985	1,007	+2.3%
営業外収益	171	43	-74.9%
営業外費用	52	134	2.58倍
経常利益	1,105	916	-17.1%
特別利益	14	69	4.65倍
特別損失	28	4	-83.0%
税金等調整前当期純利益	1,091	980	-10.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	706	594	-15.9%
EBITDA※	1,353	1,180	-12.8%

2024年1-3月 営業利益以下の主な内訳
(単位：百万円)

営業外収益

為替差益

101

2025年1-3月 営業利益以下の主な内訳
(単位：百万円)

営業外費用

為替差損

67

出資先ファンドの損益取り込み

50

特別利益

関係会社株式売却益

54

※ 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

連結貸借対照表

現金及び預金は145億円、自己資本比率49.3%と十分な財務基盤を維持

単位：百万円

	2025年3月末	2024年3月末	増減	2024年12月末	増減
流動資産	37,775	36,029	+1,745	37,760	+15
うち現金及び預金	14,585	12,330	+2,254	14,349	+235
固定資産	10,884	11,182	-298	10,584	+299
総資産	48,660	47,212	+1,447	48,344	+315
流動負債	23,991	22,919	+1,071	23,503	+487
固定負債	346	307	+39	348	-1
純資産	24,322	23,985	+336	24,492	-170
負債及び純資産	48,660	47,212	+1,447	48,344	+315

CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

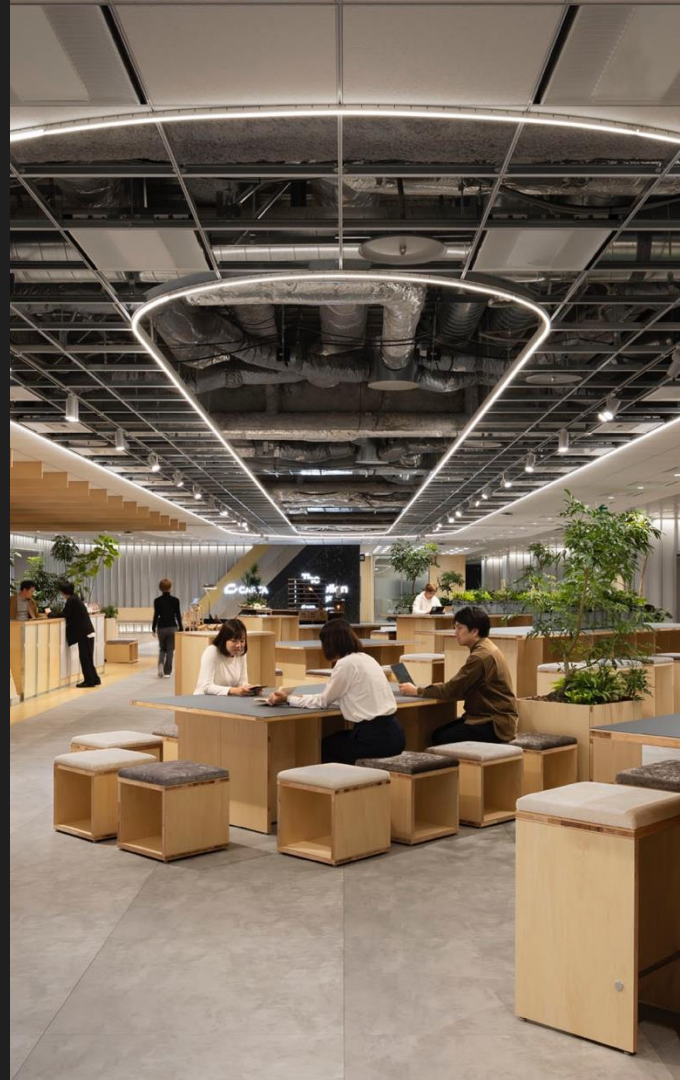
新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



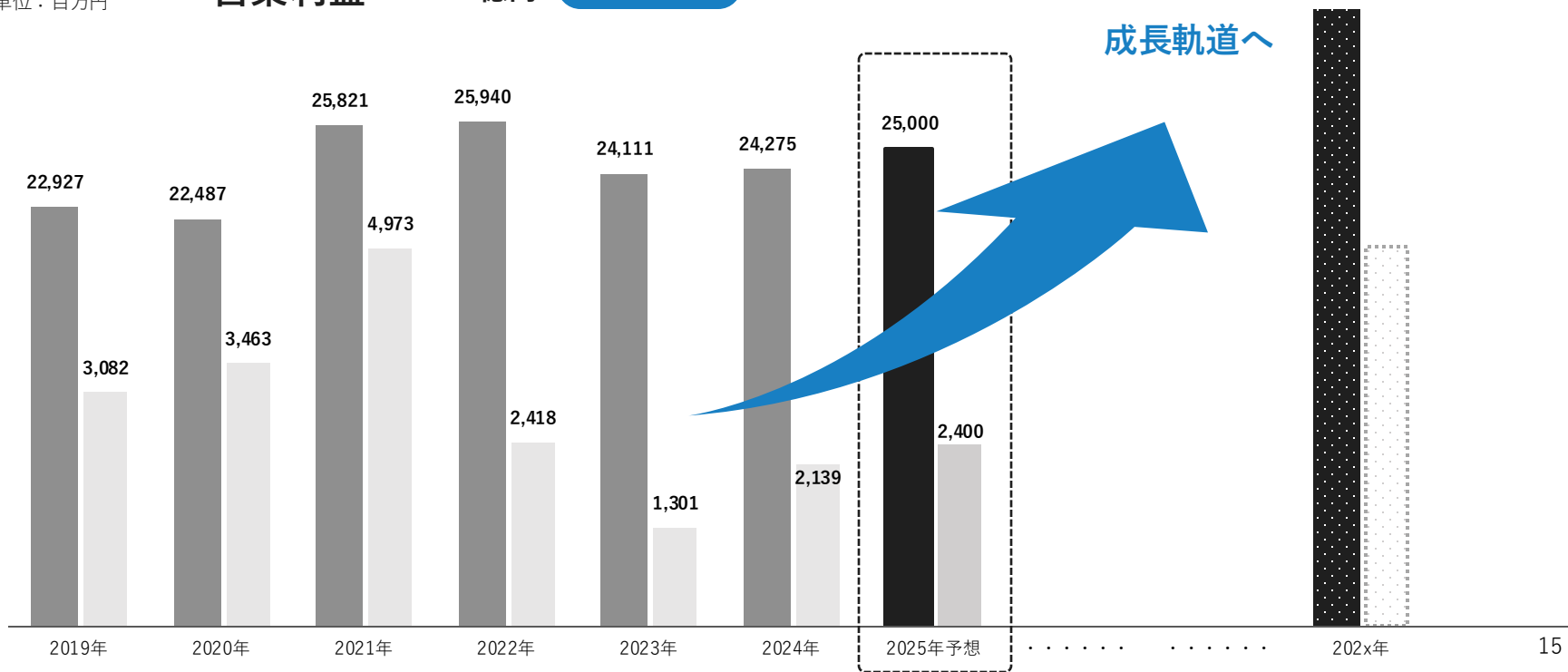
2025年12月期通期 業績見通し

営業利益は2023年度をボトムにV字回復。
今後は市場成長率をベンチマークに事業成長と
利益成長の両立を目指していく。

■ 売上高
■ 営業利益

売上高 **250**億円 **YonY +3.0%**
営業利益 **24**億円 **YonY +12.2%**

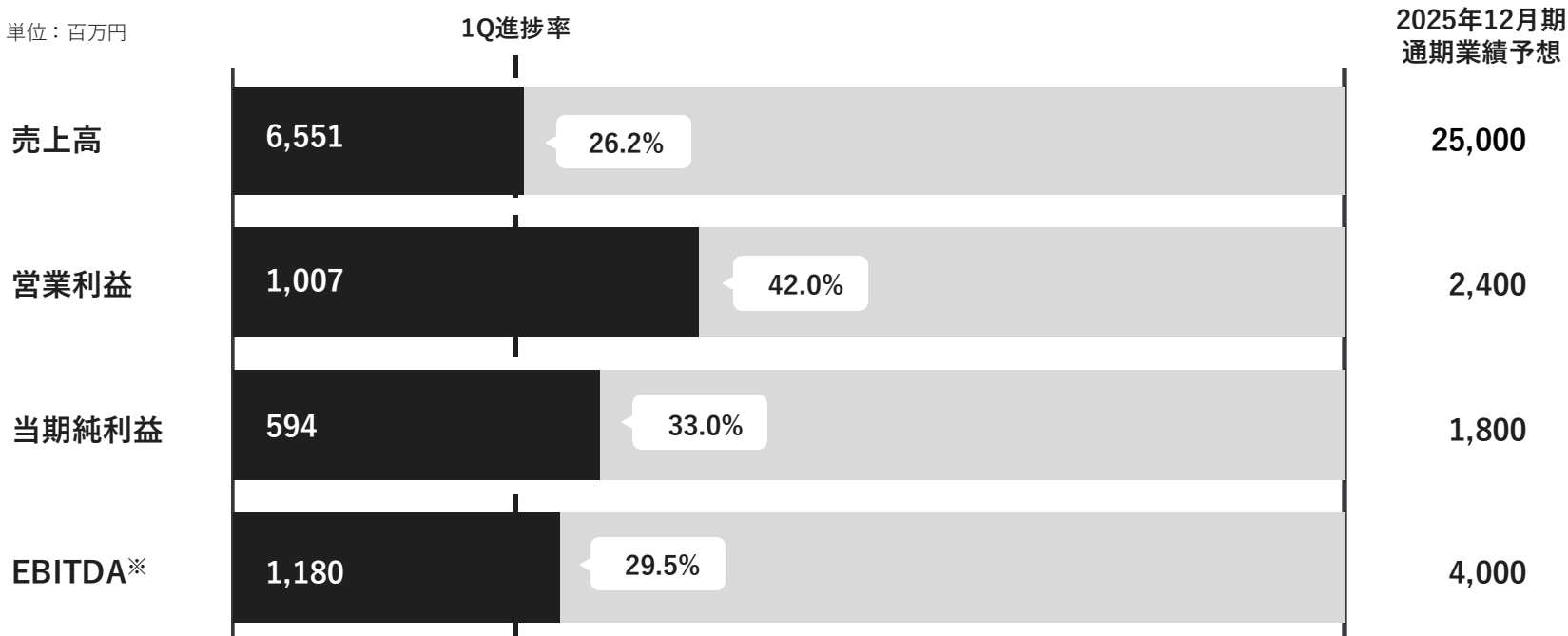
単位：百万円



2025年12月期 業績見通しの進捗率

1Qは広告市場の繁忙期でもあり、インターネット関連サービス事業も好調に推移し、全体としても順調なスタート

単位：百万円



※ 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

CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

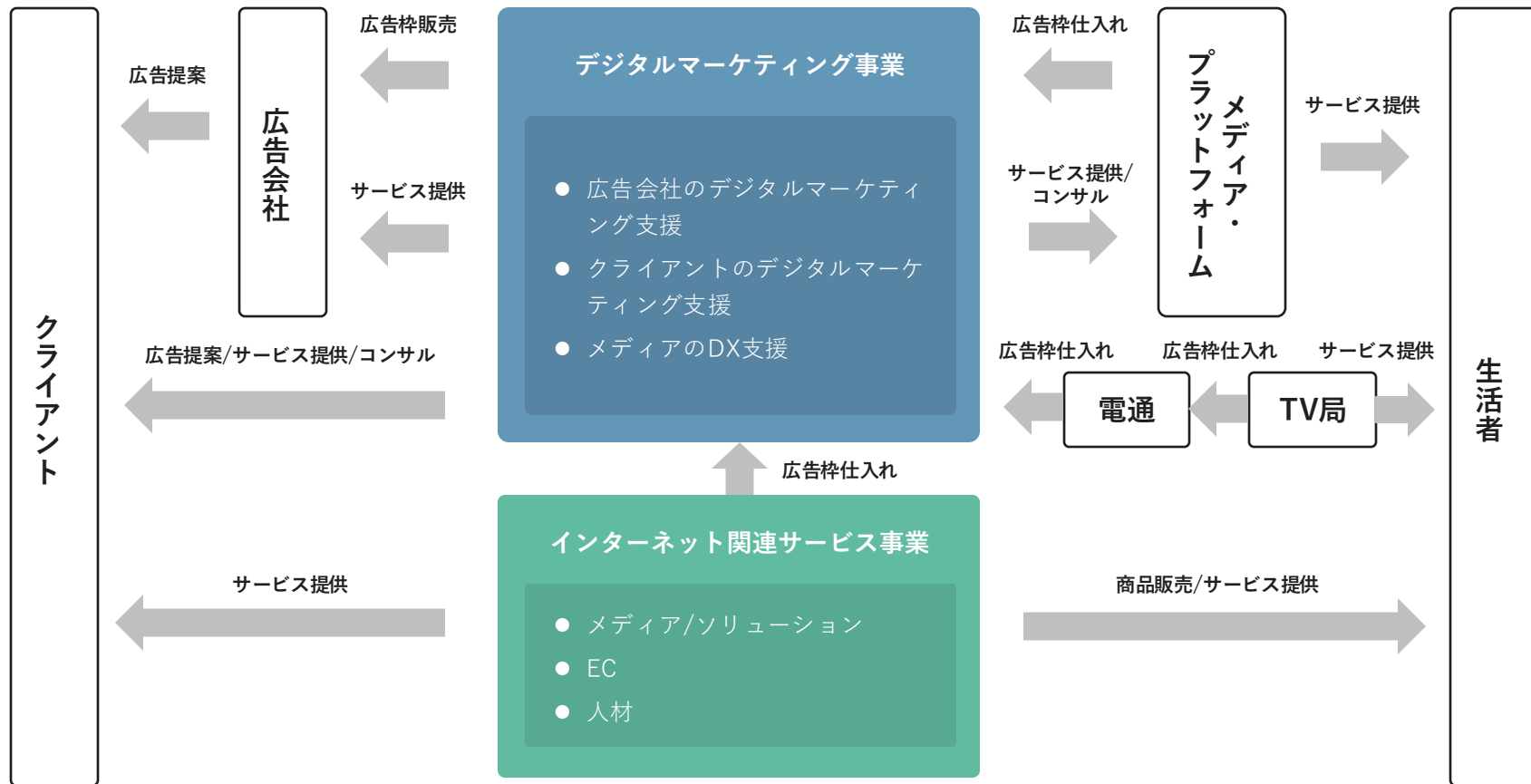
会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



ビジネスモデルの概要



DIGITAL MARKETING

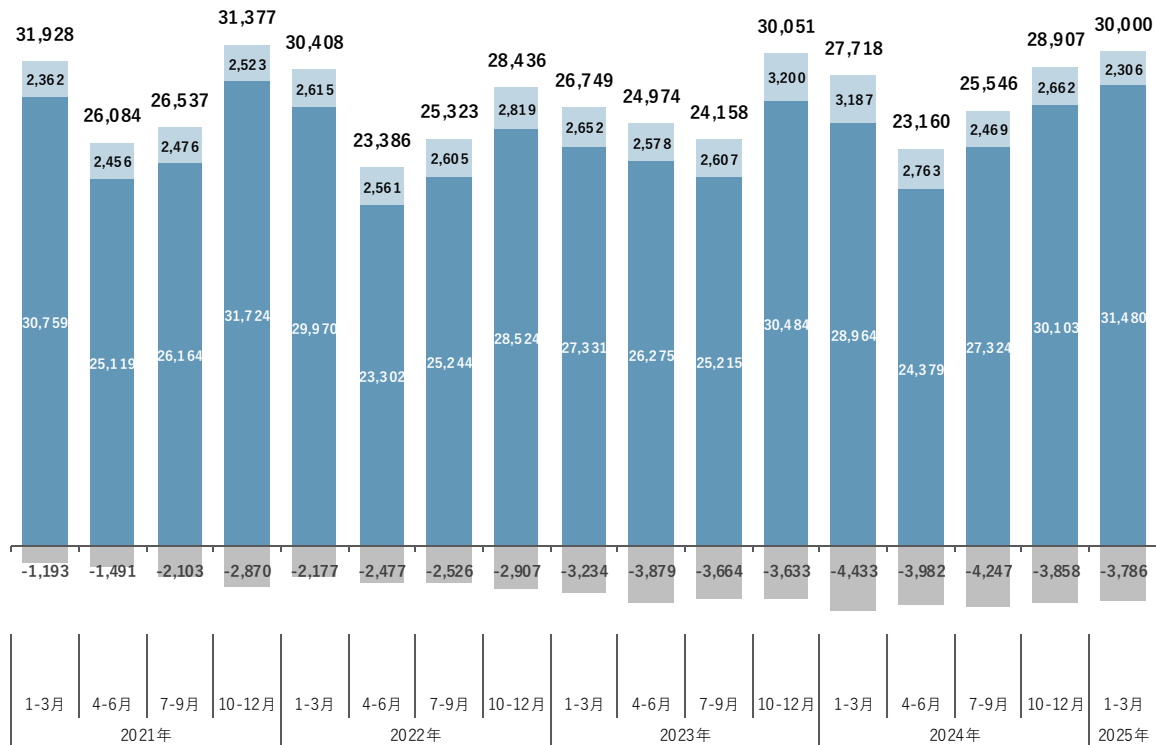
デジタルマーケティング事業



デジタルマーケティング事業 取扱高

■ 広告会社/クライアント向け ■ メディア向け ■ その他/セグメント相殺

単位：百万円



第1四半期 取扱高

300.0億円 YonY +8.2%

広告会社/クライアント向け取扱高

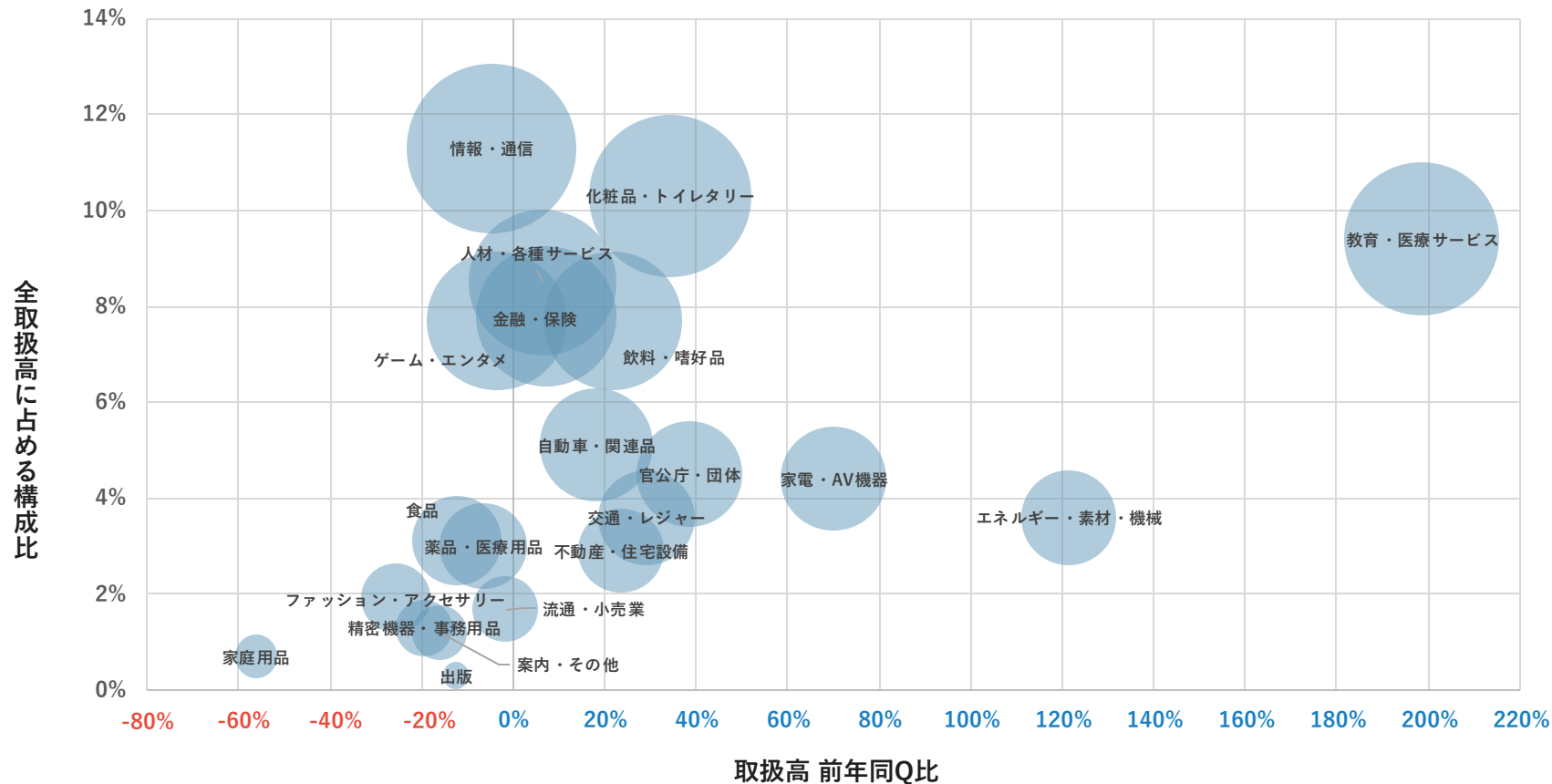
314.8億円 YonY +8.7%

メディア向け取扱高

23.0億円 YonY -27.6%

広告会社/クライアント向け業種別取扱高※ 前年同Q比

円の大きさ：取扱高



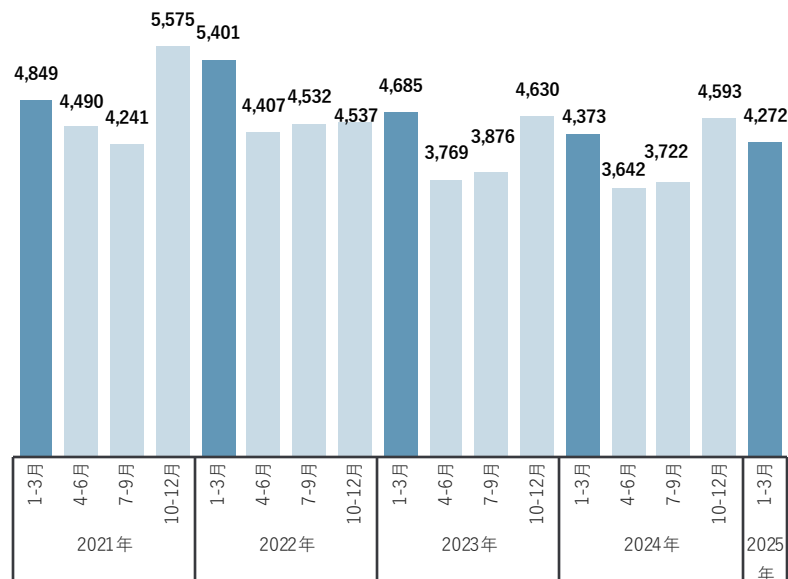
※ デジタルマーケティング事業における支援先を「広告会社/クライアント」・「メディア」と分類したうちの、広告会社/クライアント向け支援の取扱高

デジタルマーケティング事業 セグメント業績

売上高は前年同四半期比2.3%減の42.7億円、営業利益は前年同四半期比11.3%減の7.5億円に

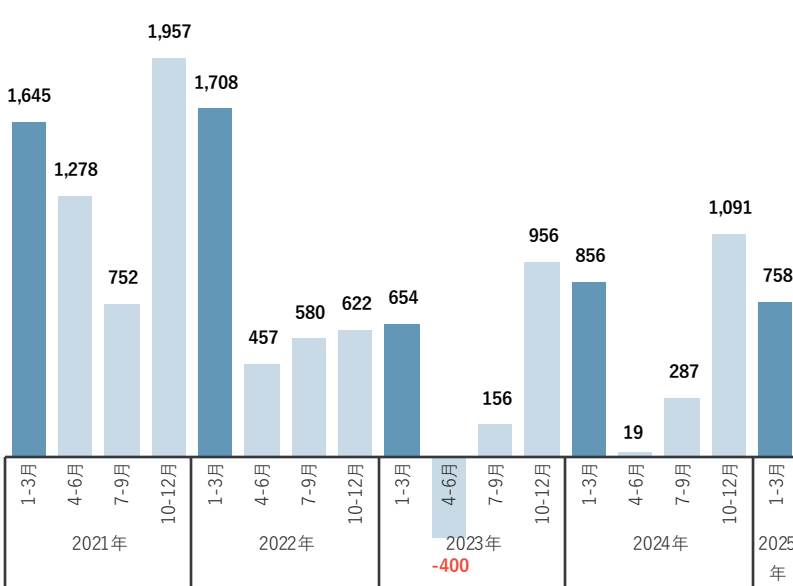
セグメント売上高 **42.7** 億円 **YonY -2.3%**

単位：百万円



セグメント営業利益 **7.5** 億円 **YonY -11.3%**

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

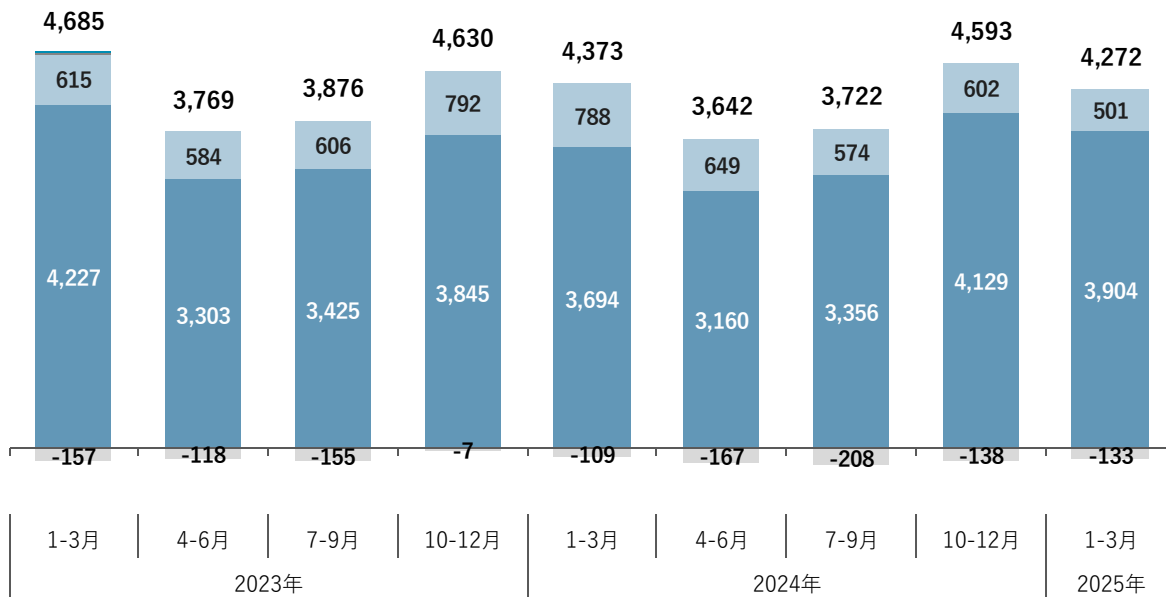
※ 2023年1Qのセグメント変更に伴い、過去に遡及して修正

デジタルマーケティング事業 売上高内訳

広告会社/クライアント向けは動画広告の成長等により前年同四半期比5.7%増となるも、メディア向けは昨年夏以降CPM単価の下落が続き、前年同四半期比36%減に

■ 広告会社/クライアント向け ■ メディア向け ■ その他/セグメント相殺

単位：百万円



広告会社/クライアント向け

39.0億円 YoY +5.7%

メディア向け

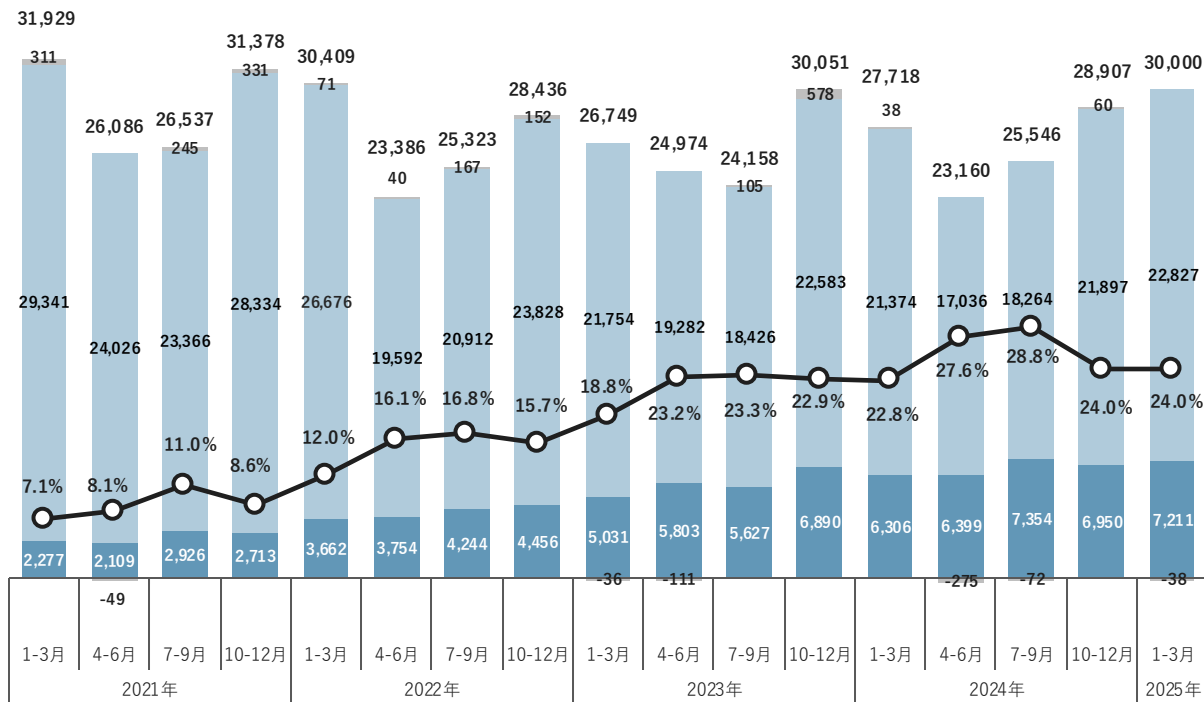
5.0億円 YoY -36.4%

取扱高に対する直販比率

直販取扱高は前年同四半期比で14.4%増の72.1億円、直販比率は24%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1四半期 直販取扱高

72.1億円 **YonY +14.4%**

第1四半期 直販比率

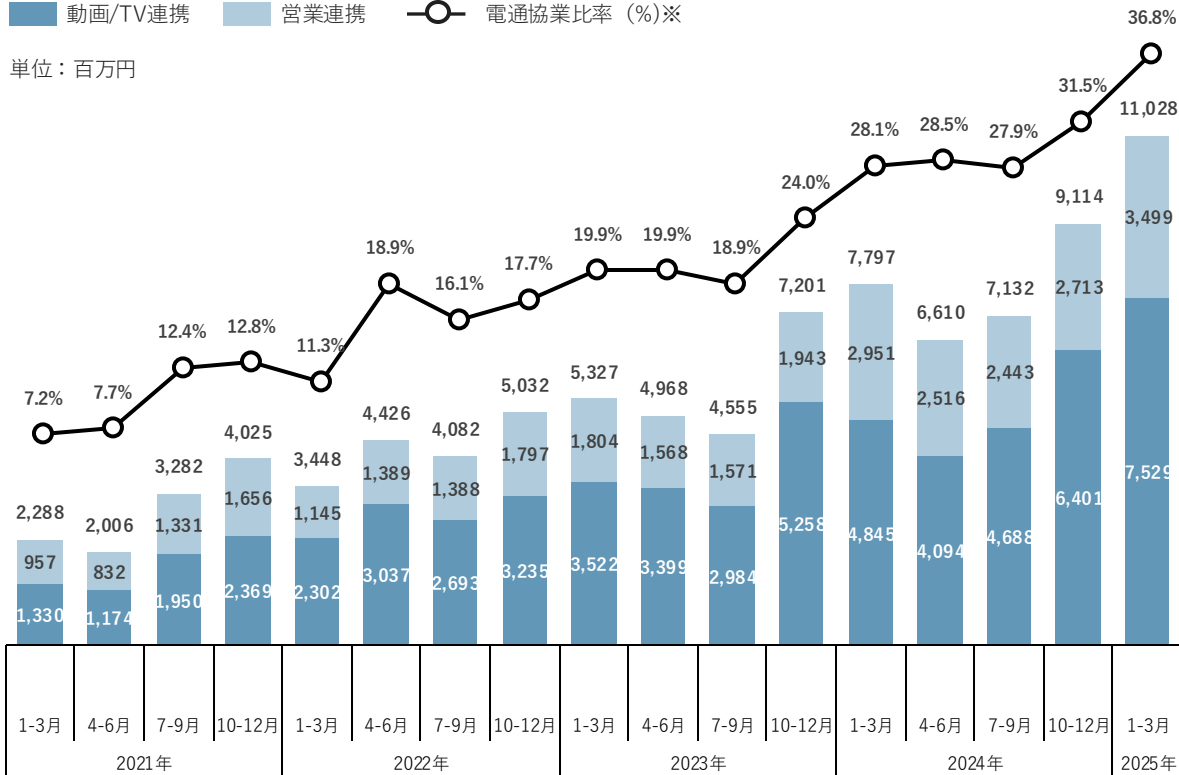
24.0% **YonY +1.3pt**

経営統合以降の電通グループとの新規協業 取扱高内訳

電通グループとの新規協業取扱高は前年同四半期比41%増、110億円と過去最高に
内訳としての電通ラテ局との連携が牽引し、動画/TV連携は前年同四半期比55.4%増に

■ 動画/TV連携 ■ 営業連携 ○ 電通協業比率 (%)※

単位：百万円



第1四半期 電通協業取扱高

110.2億円 YonY +41.4%

営業連携取扱高

34.9億円 YonY +18.6%

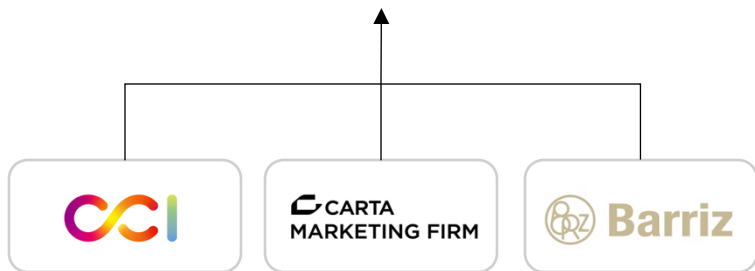
動画/TV連携取扱高

75.2億円 YonY +55.4%

※ 電通協業比率：デジタルマーケティング事業の取扱高に占める、経営統合以降に始まった電通グループとの協業事業の取扱高割合
※ 2025年1Qの対象取引追加に伴い、過去に遡及して修正

連結子会社 3 社の統合（2025年7月1日）

デジタルマーケティング事業の競争力をより高め、持続的な成長を実現するため、CARTA COMMUNICATIONS（CCI）、CARTA MARKETING FIRM及び Barrizの3社を 2025年7月1日 に統合し「株式会社CARTA ZERO」設立へ

The logo for CARTA ZERO, featuring a stylized 'C' icon followed by the text 'CARTA ZERO' in a bold, sans-serif font.

統合により実現を目指すこと

The Evolution Partner

3社統合により、業務基盤の整備、共通化による生産性の向上、バイイング機能の集約による効率化、機動的で柔軟なりソース配分による機能強化を実現いたします。クライアントサービスの拡充と質の向上を通じて、クライアントの事業成長を支援し、戦略立案から実行支援まで一気通貫で対応できるマーケティングパートナーを目指してまいります。

デジタルマーケティング事業 トピックス



2025.1.16

CARTA HOLDINGS、韓国に新会社CARTA KOREAを設立し、韓国での広告代理事業を強化



2025.2.10

「2025 Snowflake Data Superheroes」に CARTA MARKETING FIRMのエンジニア 近森 淳平が2年連続選出



2025.2.12

テレシー、奈良新聞社主催「クリエイティブ・アド」デザイン部門で最優秀作を受賞



2025.2.13

デジクル、ホームセンターの LINE公式アカウントの活用状況を把握する調査を実施



2025.2.17

CCI、2024年下期インターネット広告市場動向およびトレンドについての調査レポートを発表



2025.3.6

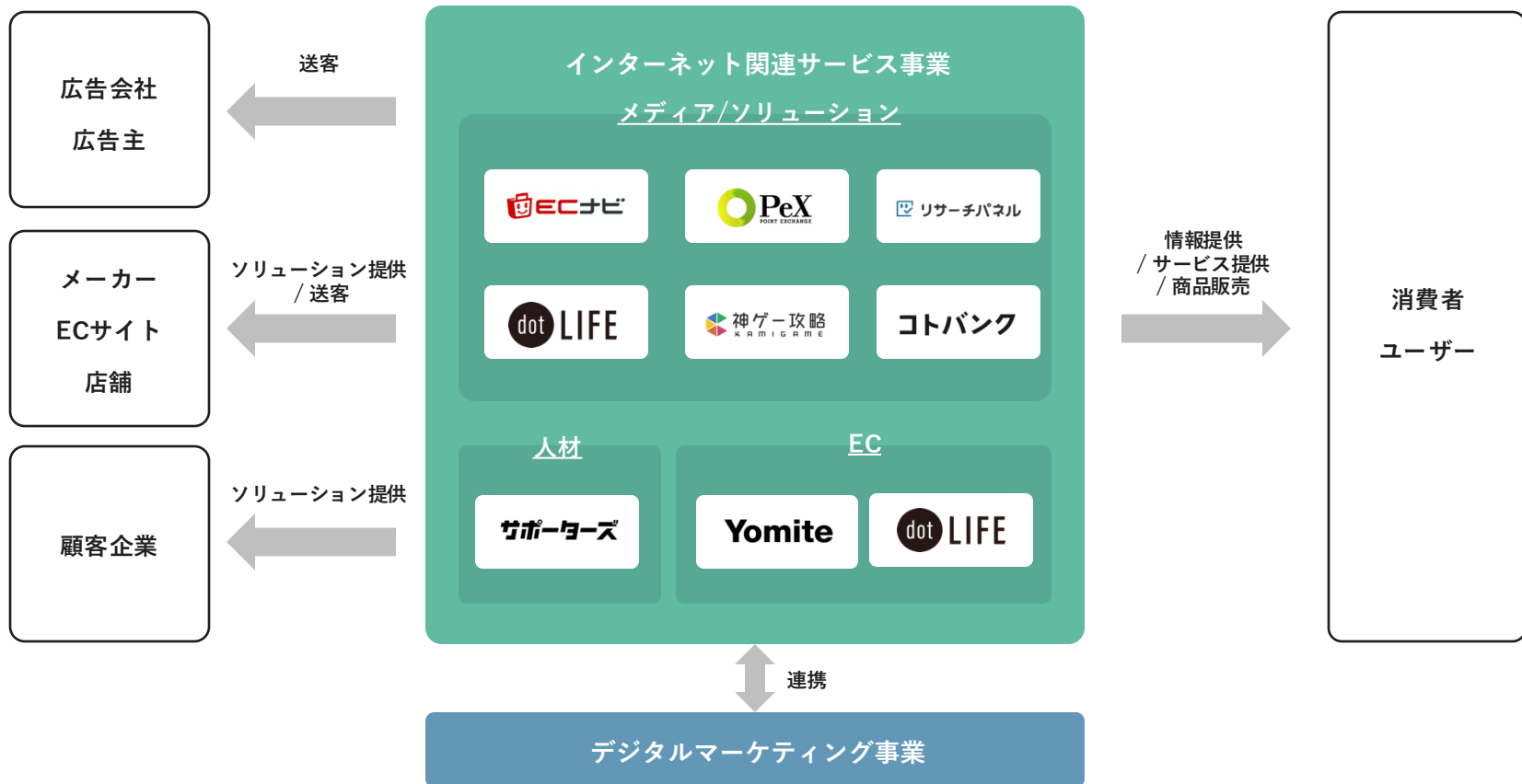
CCI、Google Partners プログラムで最上位「2025 Google Premier Partner」に認定

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、インターネットを活用してメディア・ソリューション領域、EC・HR領域で様々な事業を展開



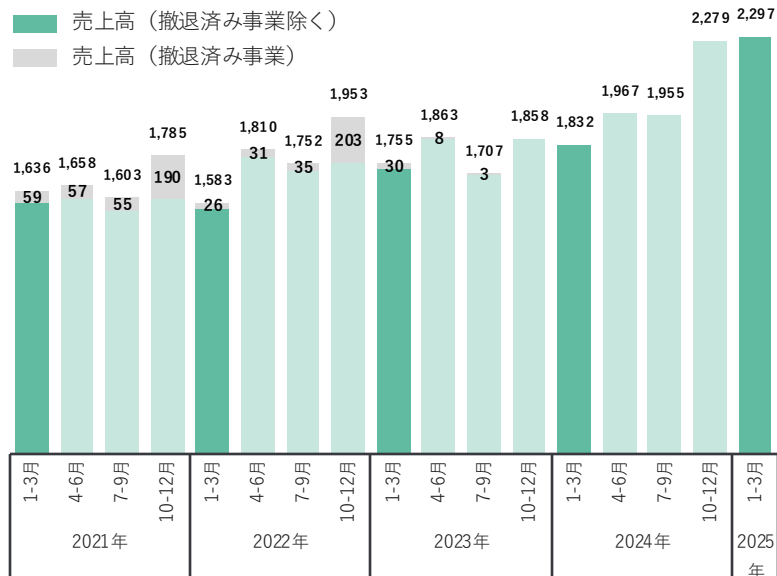
インターネット関連サービス事業 セグメント業績

売上高は前年同四半期比で25.4%増の22.9億円、広告宣伝費は増加しつつも営業利益は前年比49%増の3.2億円に

セグメント売上高 **22.9**億円 **YonY +25.4%**

単位：百万円

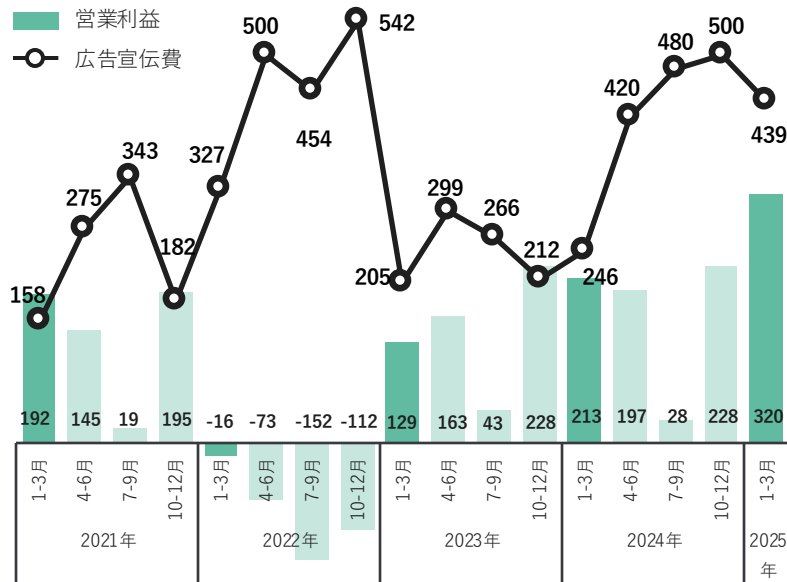
■ 売上高（撤退済み事業除く）
■ 売上高（撤退済み事業）



セグメント営業利益 **3.2**億円 **YonY +49.8%**

単位：百万円

■ 営業利益
○ 広告宣伝費

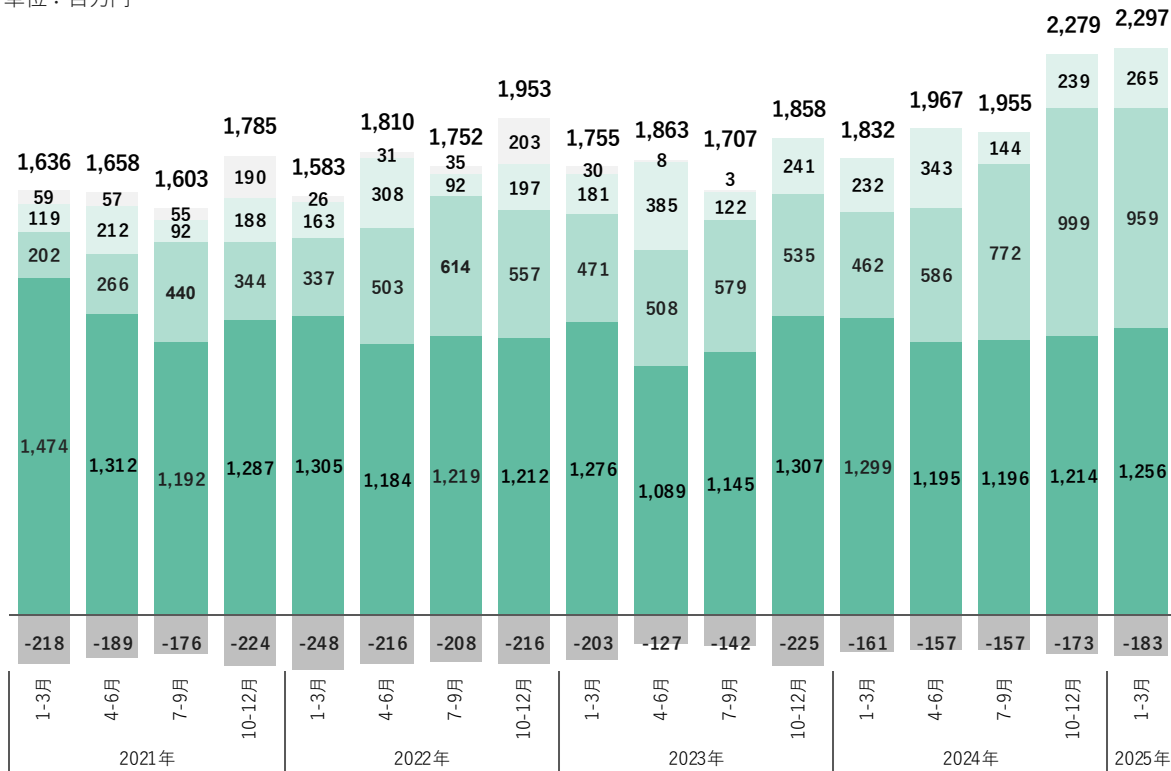


※ セグメント営業利益は、のれん等調整項目があるため、合計が全社営業利益とは一致しません

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 撤退済み事業 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

12.5億円 YonY -3.3%

EC

9.5億円 YonY +107%

人材

2.6億円 YonY +14.1%

インターネット関連サービス事業トピックス



2025.1.27

Lighthouse Studio、2024年ゲームハード人気度&満足度調査を実施

サポーターズ

2025.1.29

サポーターズ、学年不問のエンジニアキャリア育成プログラム「技育（GEEK）プロジェクト2025」の協賛企業の募集を開始 ～採用候補者の裾野を広げ、企業の早期認知度向上に寄与～

サポーターズ

2025.2.6

サポーターズ「技育プロジェクト」、デジタル人材育成に貢献した企業を表彰する「第2回デジタル人材育成大賞」を受賞 ～IT人材不足を解決に導く、学生向けの実践的なエンジニアキャリア育成プログラムが高く評価～

DIGITALIO

2025.2.26

5周年を迎えた「デジコ」、企業利用実績から見るデジタルギフト活用動向を公開

DIGITALIO

2025.3.10

デジタルギフトサービス「デジコ」、新たな交換先として「au PAY ギフトカード」の取り扱い開始

DIGITALIO

2025.3.11

デジタルギフトサービス「デジコ」、株主とのエンゲージメントを深める「アンケート機能付き株主優待配布サービス」を提供

CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

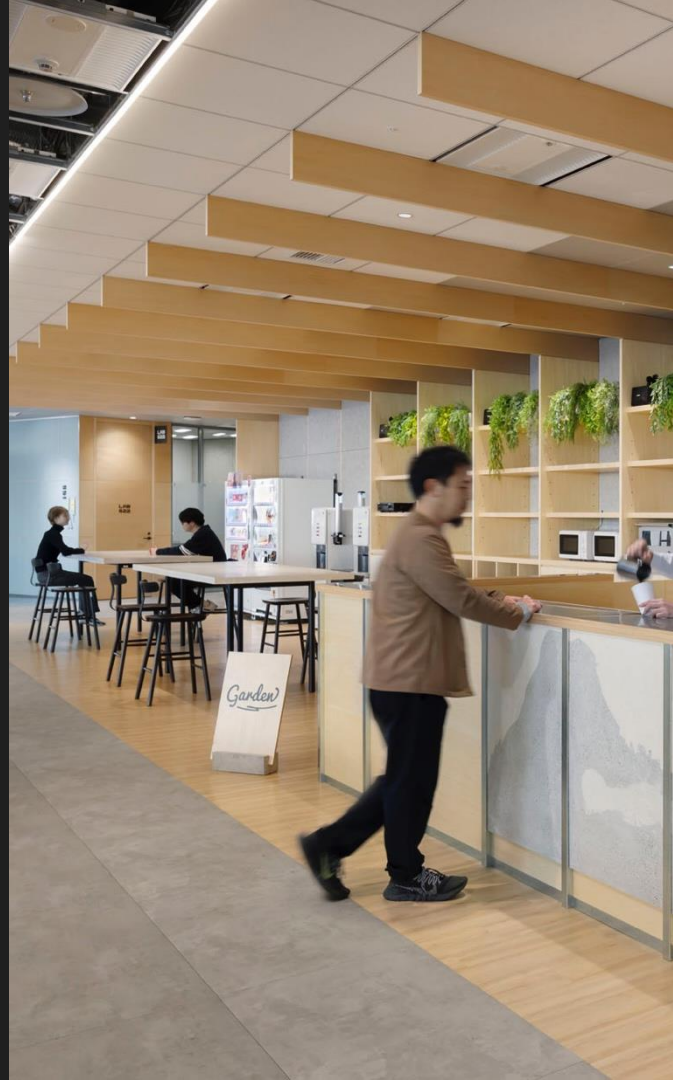
新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



サステナビリティ経営の全体像

BRAND PURPOSE

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

PEOPLE

人材育成・D&I・人権尊重
デジタル人材育成など

SOCIAL

事業や産業の発展・DXの推進/支援
教育支援・災害時寄付活動など

TECHNOLOGY

生成 AI による業務効率化
サービス/プロダクトでの生成 AI の活用

重点課題（マテリアリティ）の見直しと取り組み状況

人

- 人材育成
- D&I
- ウェルビーイングと働きがいの向上
- 人権の尊重

全員活躍（キャリア）：女性活躍推進、両立支援、障害者雇用、LGBTQ+、シニア雇用などの取り組みを実施。LGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標2024」にて最高ランクの「ゴールド」を2年連続で受賞。企業のダイバーシティ＆インクルージョンを評価する「D&I AWARD 2024」にて、最高ランク「ベストワークプレイス」に2年連続で認定。

社会

- 倫理に基づいたメディア・広告活動
- 社会課題を解決する事業の創出

広告品質の向上：JIAAの各種ガイドラインに準拠し、無効トラフィックの排除やブランドセーフティの確保を推進。デジタル広告品質認証機構（JICDAQ）が定める第三者検証のJICDAQ認証取得。

テクノロジー ● データ・AIの活用

生成AIの活用：生成AIの社会実装を推進する社内組織「CARTA Generative AI Lab」を設立。生成AIを活用した事業機会を創出するため、CARTA HDグループ各社と連携して、生成AIに関する研究開発および社内活用を推進。

ガバナンス

- 企業倫理とコンプライアンス、リスク管理
- コーポレートガバナンスの強化

コーポレート・ガバナンスの強化：「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」提出と継続的な見直し。

情報セキュリティマネジメント：国際規格「ISO27001」の認証を取得・運用。

環境

- 地球環境の保全

環境マネジメント：環境保全の国際規格「ISO14001：2015」の認証を取得・運用。

自然環境保全活動：山梨県甲州市「CARTAの森」にて、森林整備協定を締結。100ヘクタールに及ぶ森の整備活動を実施。

CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

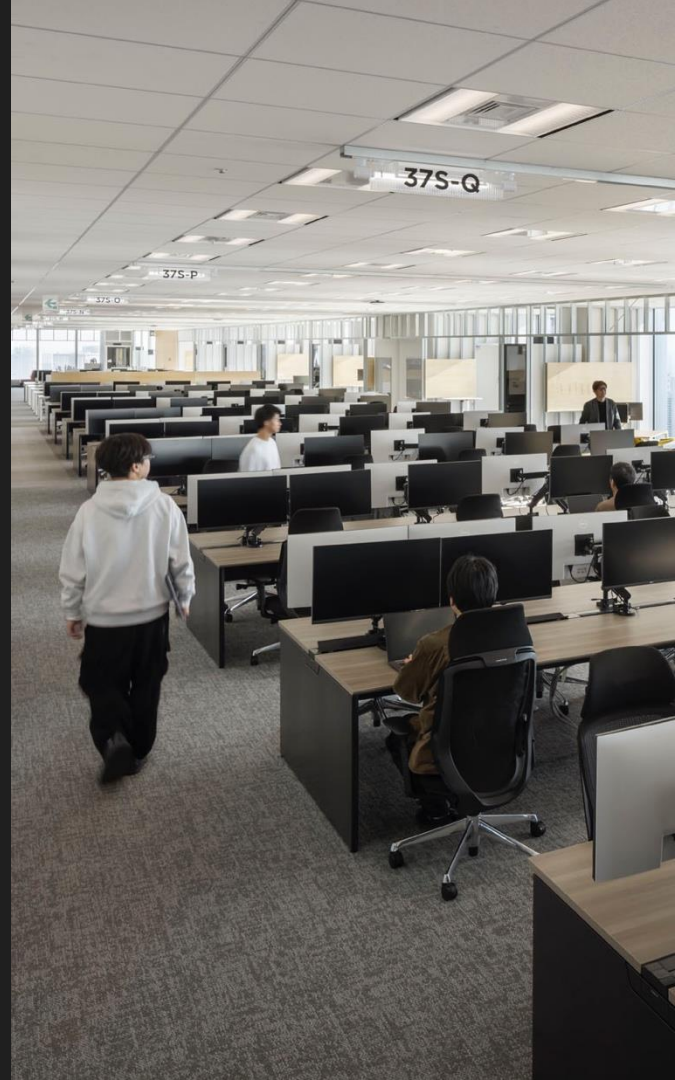
新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

会社概要	46
------	----

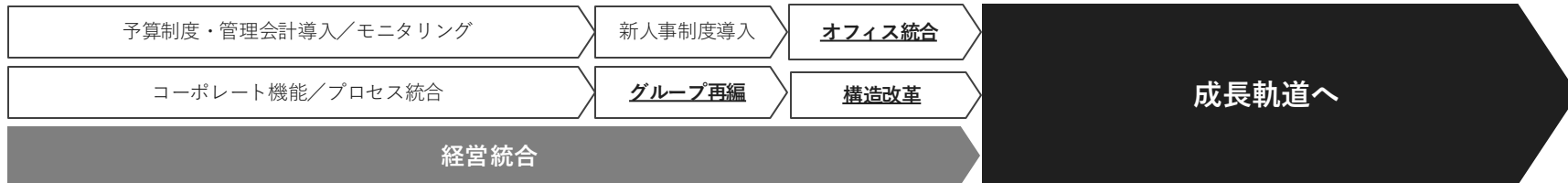
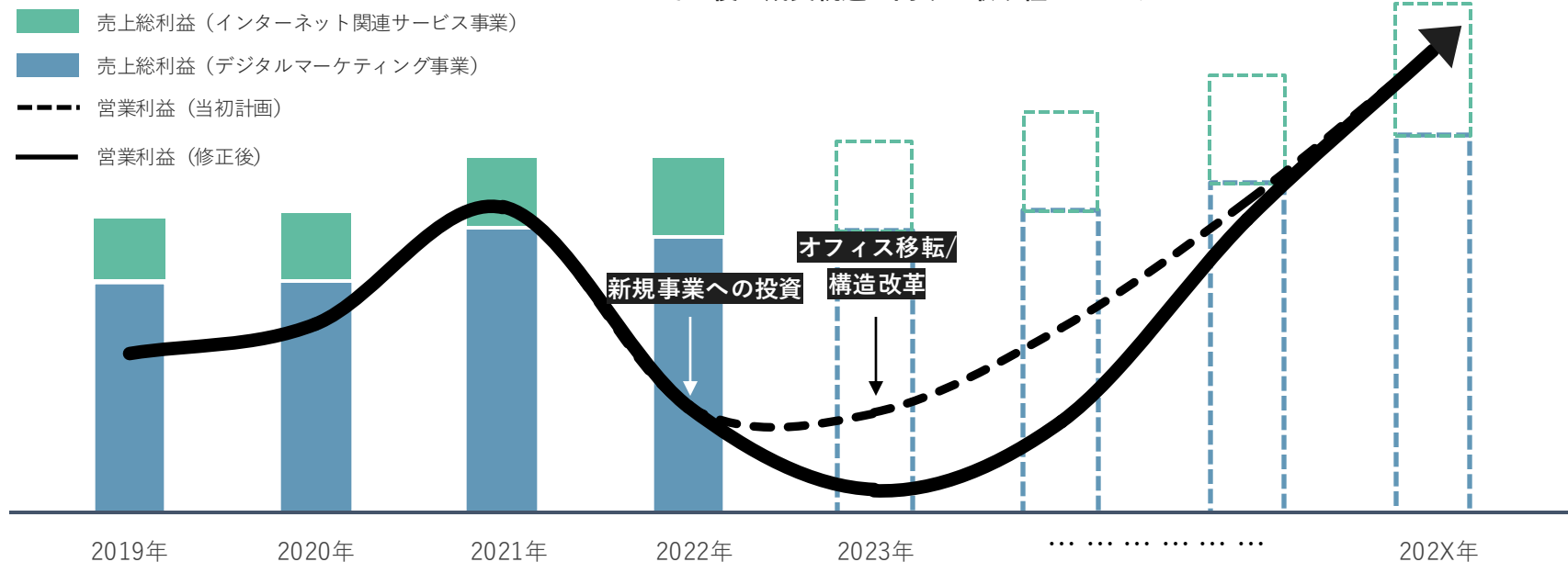
事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



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



※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

CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

会社概要	46
------	----

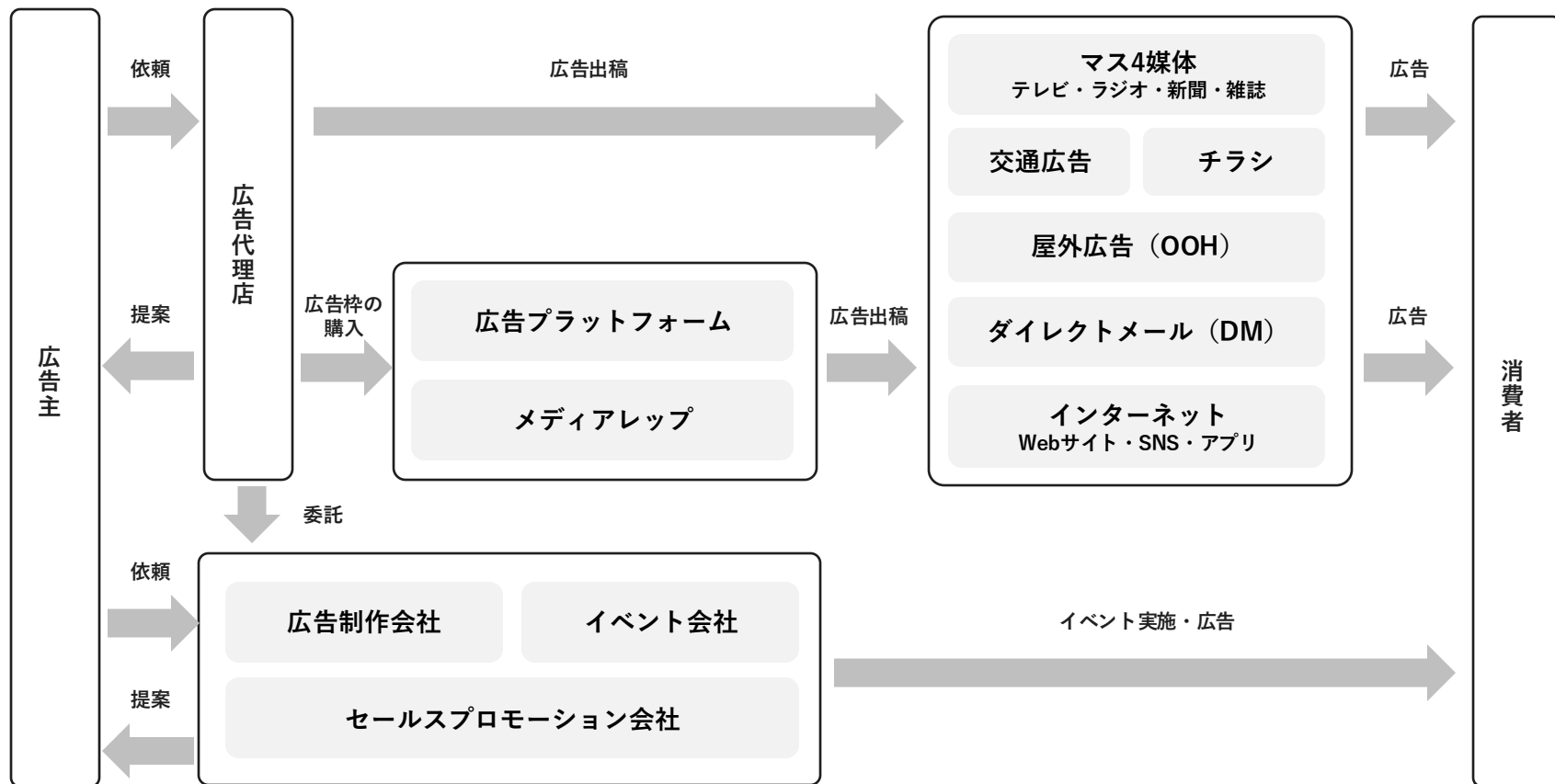
事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



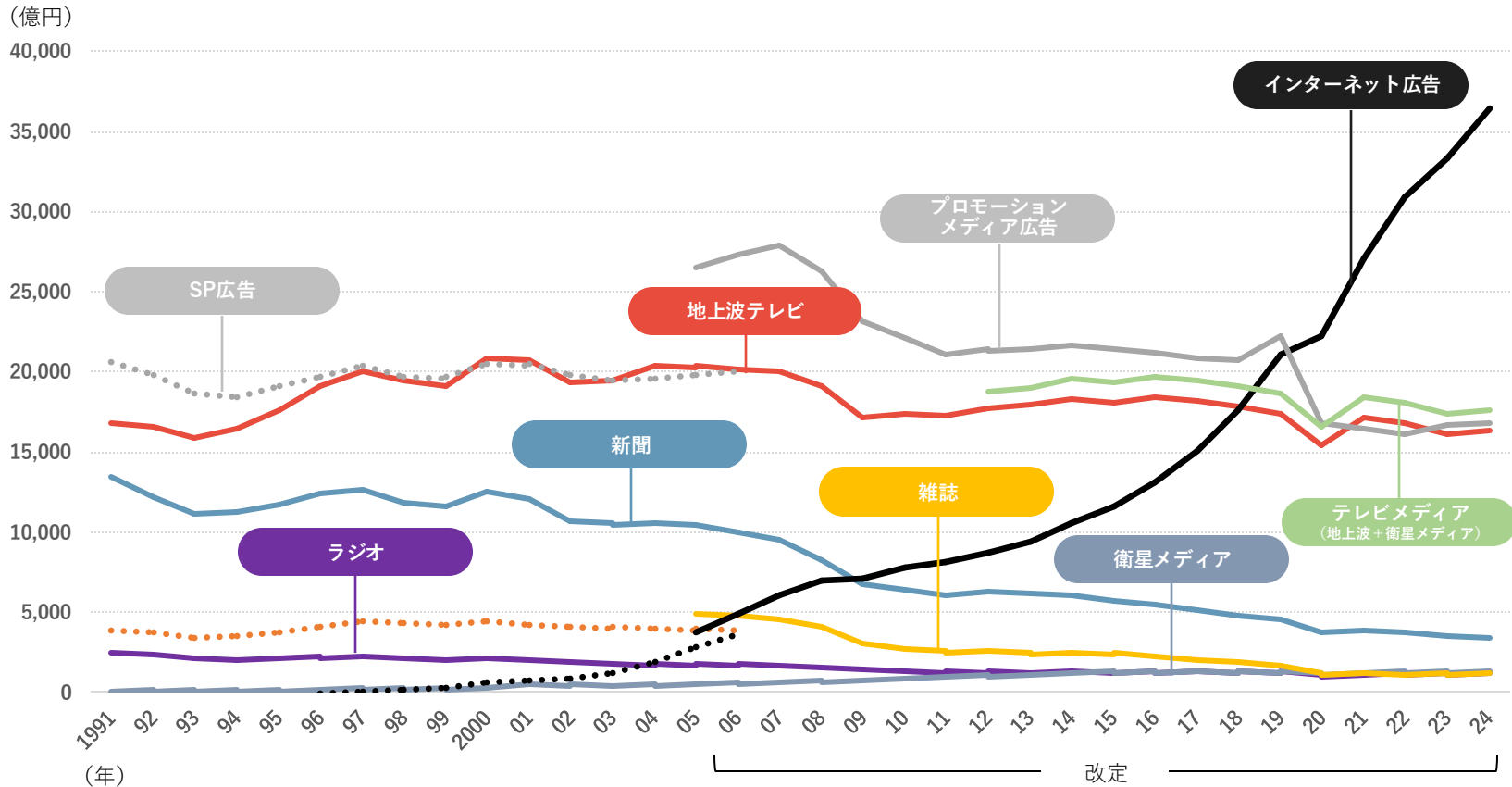
広告業界について

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



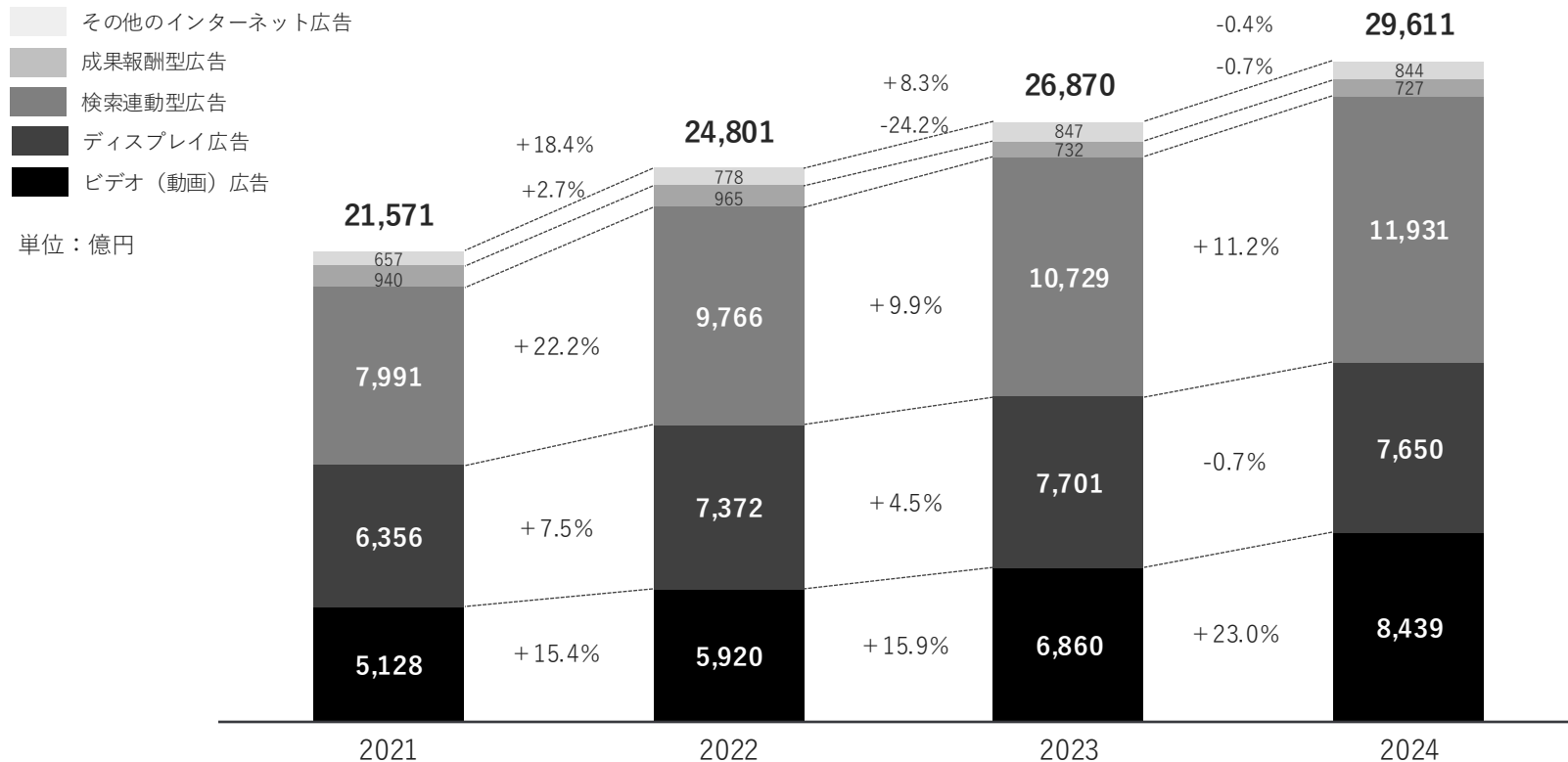
広告費全体推移

2024年の日本の広告費は7兆6,730億円、インターネット広告費は3兆6,517億円、総広告費の47.6%に



インターネット広告媒体費の種類別推移

インターネット広告媒体において、特に成長しているのは「ビデオ（動画）広告」で、2024年は23.0%増の8,439億円



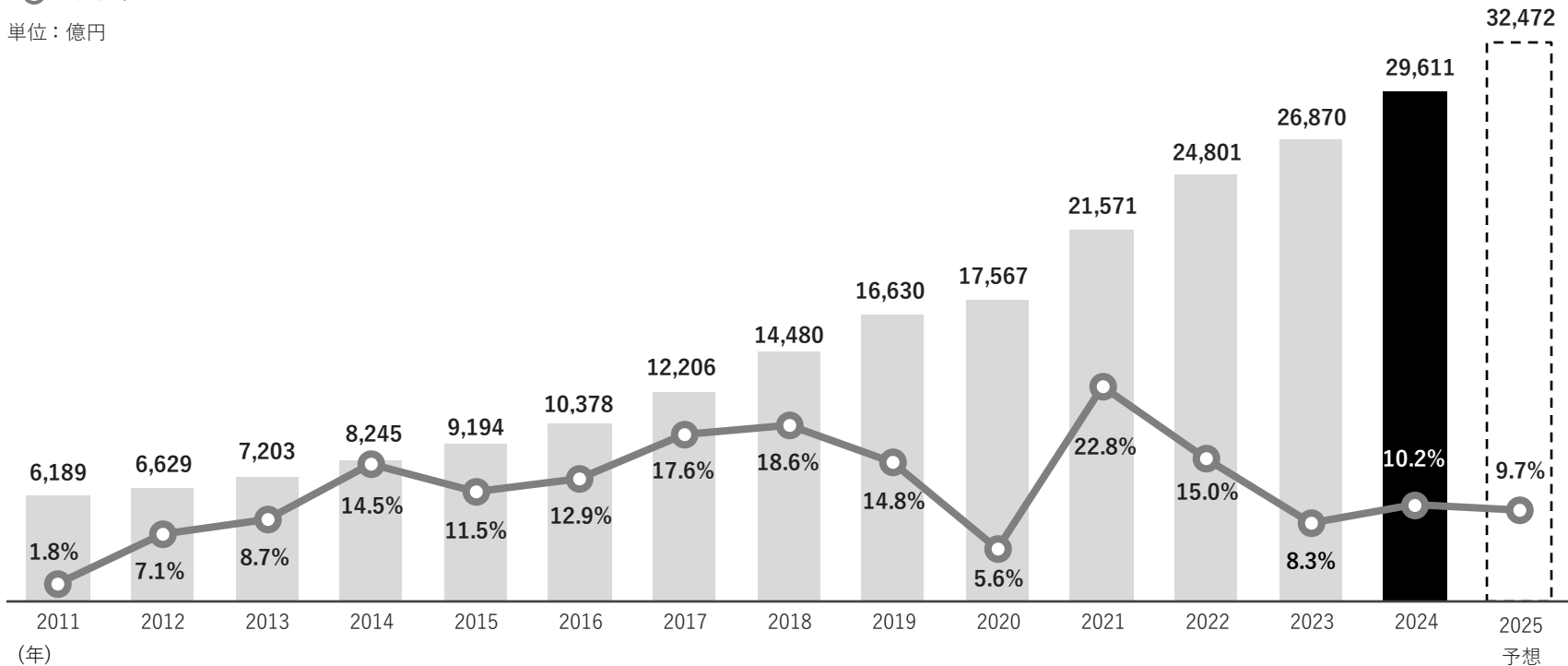
インターネット広告媒体費総額の推移（予測）

インターネット広告市場は引き続き順調に拡大し、2025年は9.7%増の3兆2,472億円に。

■ インターネット広告媒体費

○ 成長率

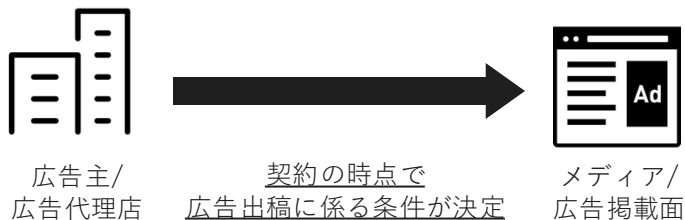
単位：億円



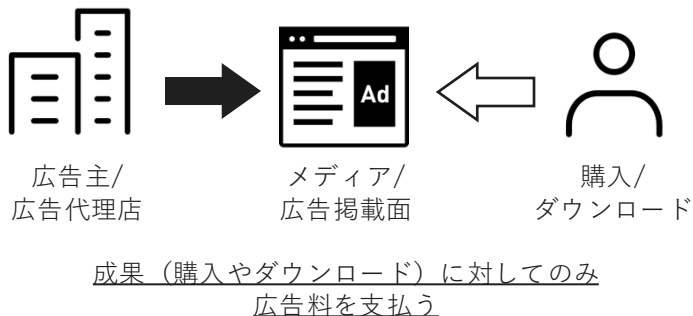
出典：株式会社D2C / 株式会社CARTA COMMUNICATIONS / 株式会社電通 / 株式会社電通デジタル「2024年 日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析」

ネット広告の種類

予約型広告

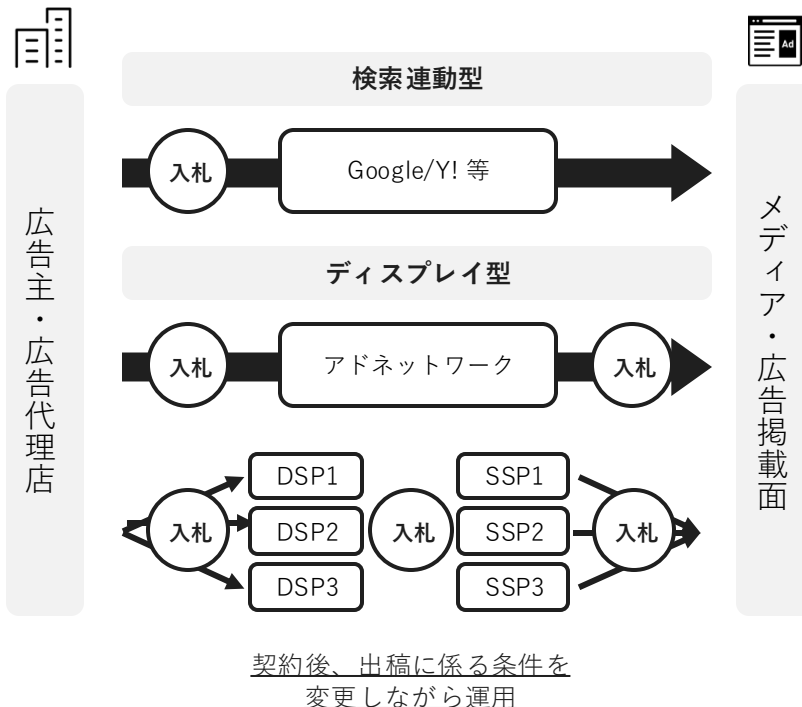


成果報酬型広告



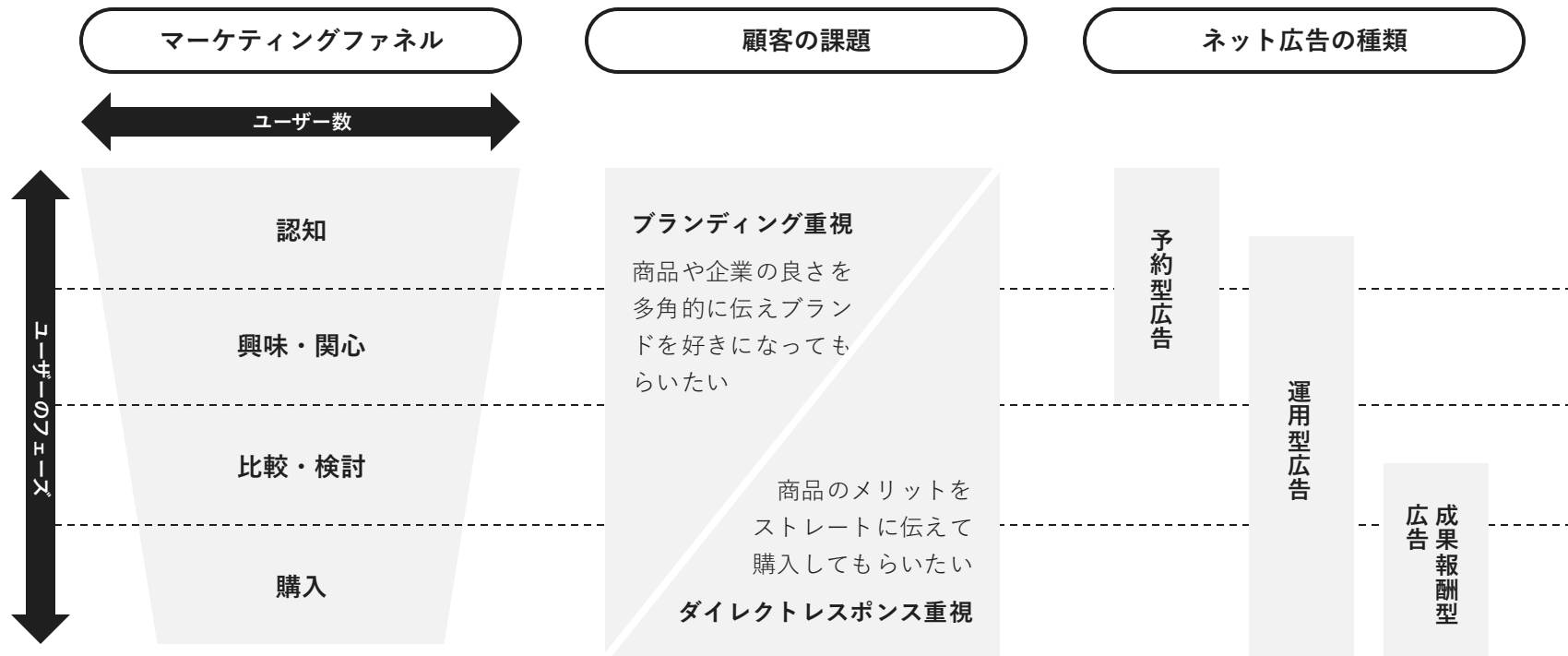
広告配信におけるテクノロジーの発展に伴い、リアルタイムでユーザーにマッチした広告を配信する「運用型広告」が主流に

運用型広告



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	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

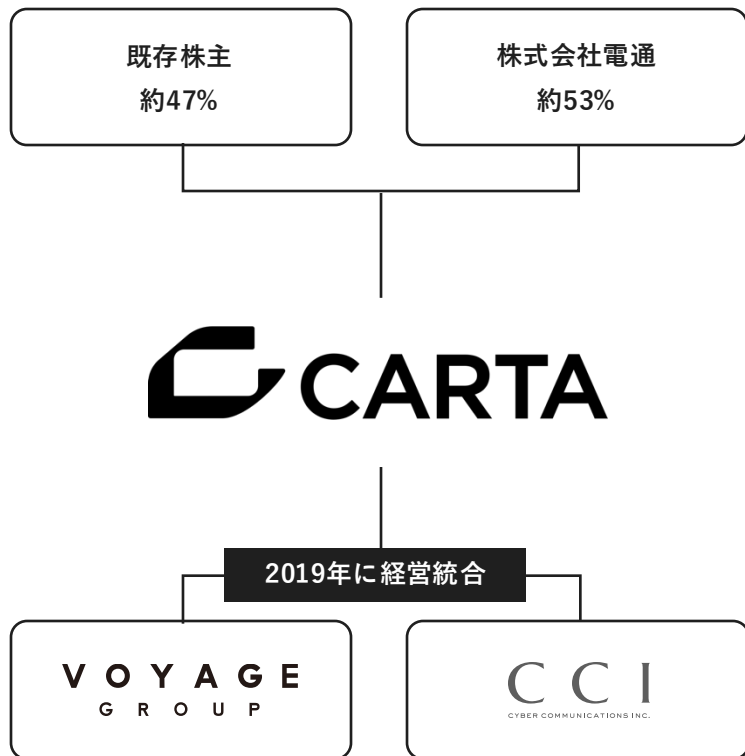
会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



会社概要



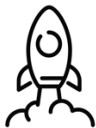
2019年1月にVOYAGE GROUPとCCIが経営統合することで設立、同時に電通の連結子会社化となり資本業務提携契約を締結

会社名	株式会社CARTA HOLDINGS
代表者	代表取締役 社長執行役員 宇佐美進典
所在地	東京都港区虎ノ門2-6-1 虎ノ門ヒルズ ステーションタワー36F
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	1,614百万円
主な株主	株式会社電通グループ
経営統合	2019年

数字で見るCARTA HOLDINGS

※1：2025年3月末時点 ※2：2024年度 ※3：出典：株式会社電通「2024年 日本の広告費」

経営統合



2019年

従業員数※1



1,439人

国内外拠点数※1



9拠点

連結子会社数※1



20社

ネット広告取扱高※2

1,228億円

日本のインターネット広告費※3の3.4%のシェア

売上総利益※2

218億円

営業利益※2

21.3億円

売上総利益CAGR

2.7%

※2020年から5年間の平均成長率

数字で見るCARTAの従業員データ

※1：2025年3月末時点 ※2：2024年12月末時点 ※3：2024年度

※4:早期希望退職プログラムによる退職者を除く

※5：当該年度において、自身または配偶者が出産した従業員数に対する育児休業を取得した従業員数の割合

従業員数※1



1,439人

男女比※2



男性 57% 女性 43%

有給取得率※3



70.6%

平均残業時間※3



19.4時間

平均年齢※2

34.2歳

新卒・中途比率※2

新卒 30 : 中途 70

育休取得率※3



男性 83% 女性※5 122%

離職率※3 ※4

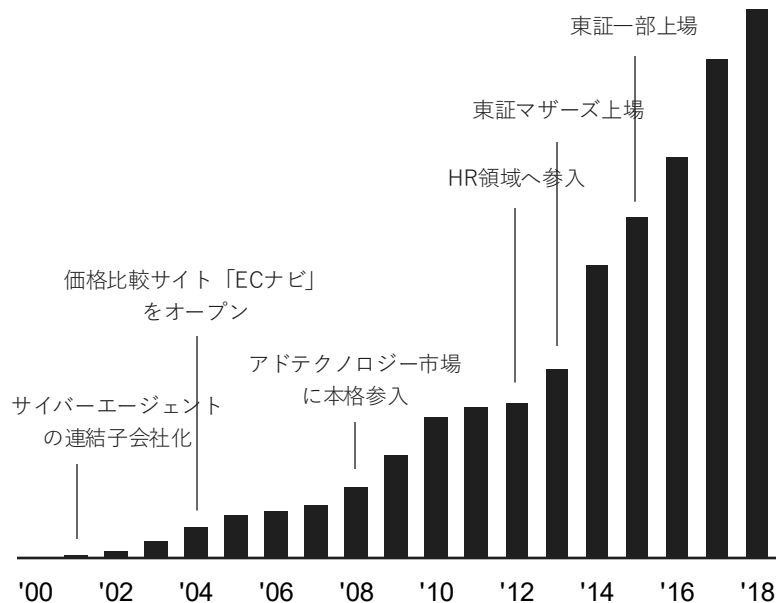


12.1%

VOYAGE GROUPとCCIの沿革

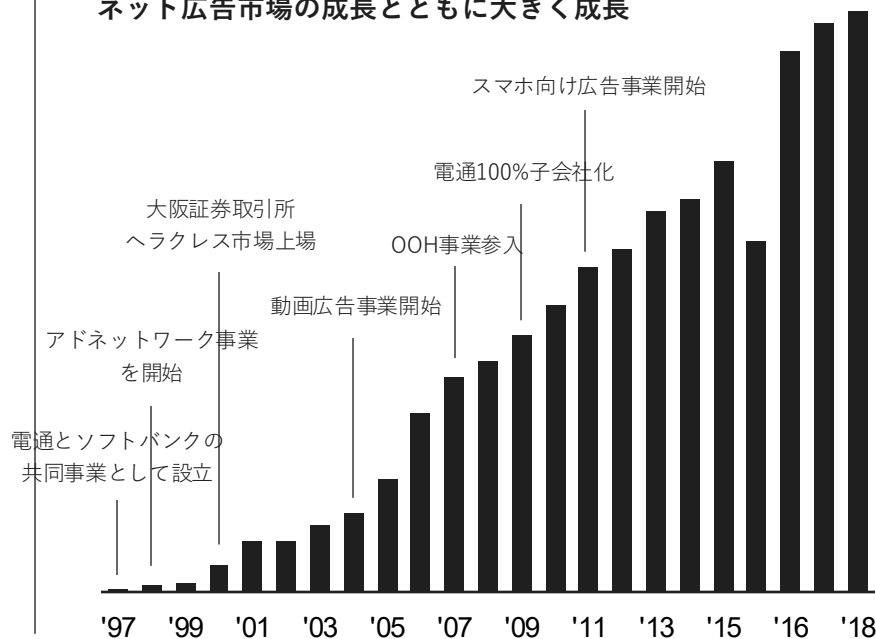
VOYAGE
GROUP

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



CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

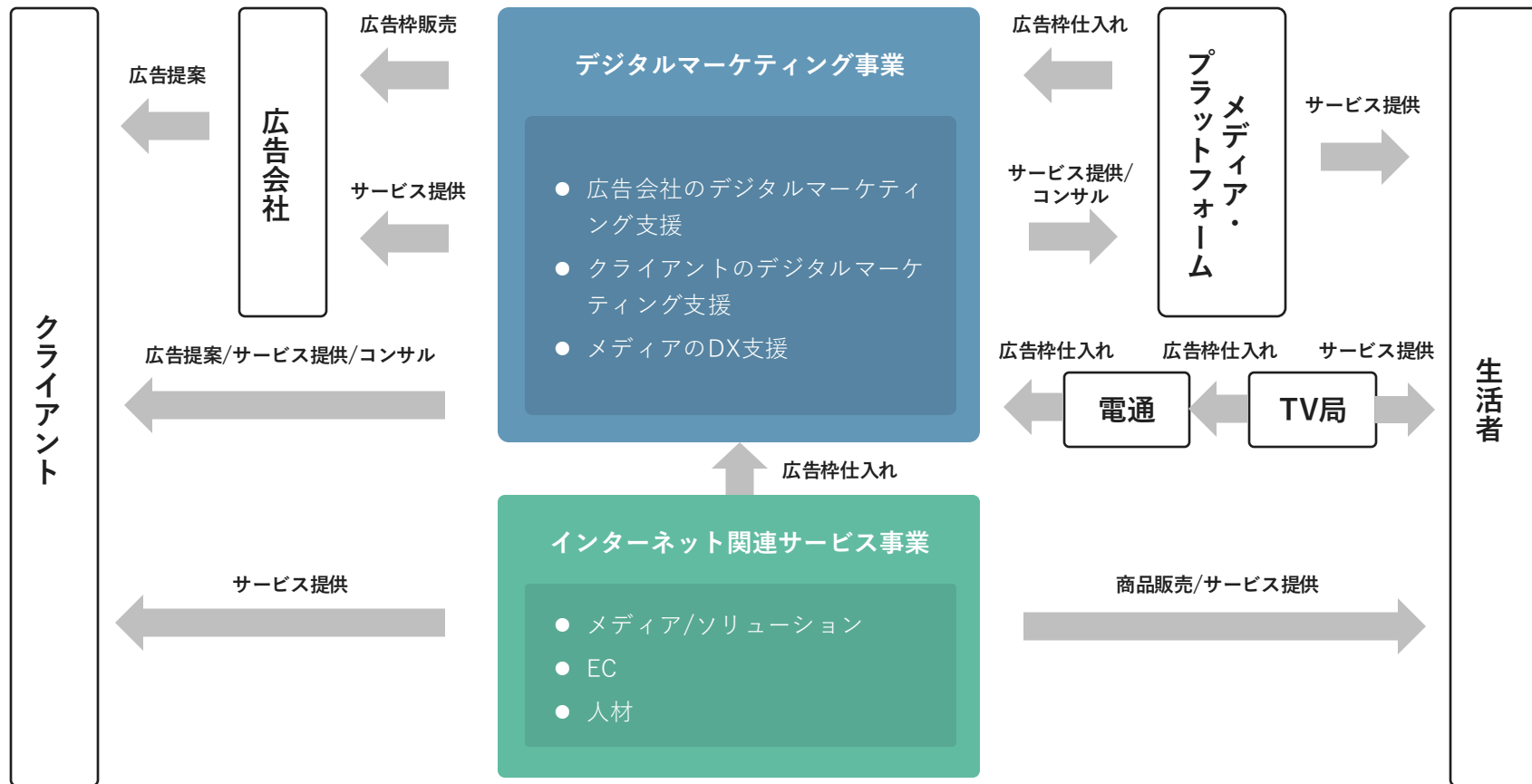
会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----

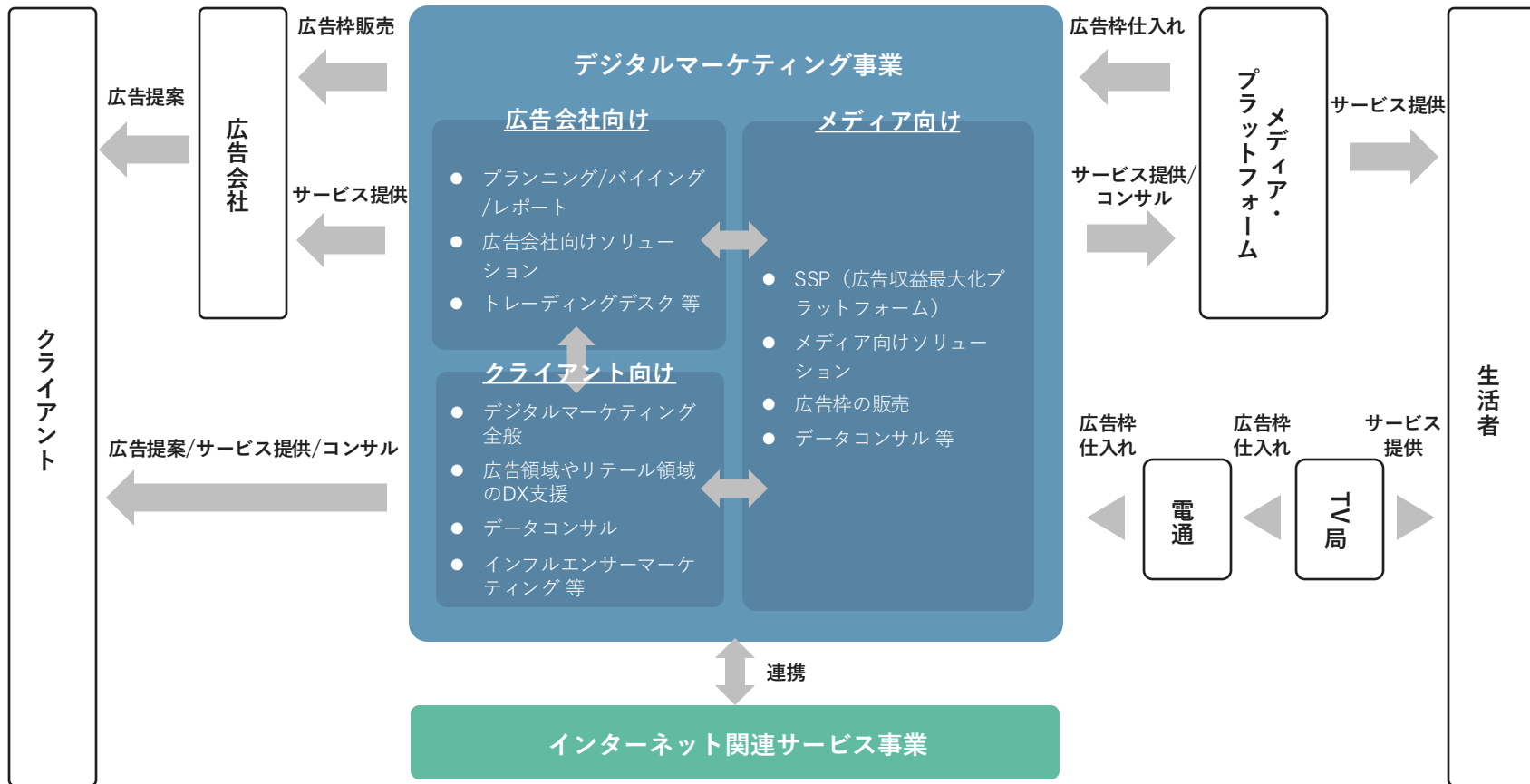


ビジネスモデルの概要



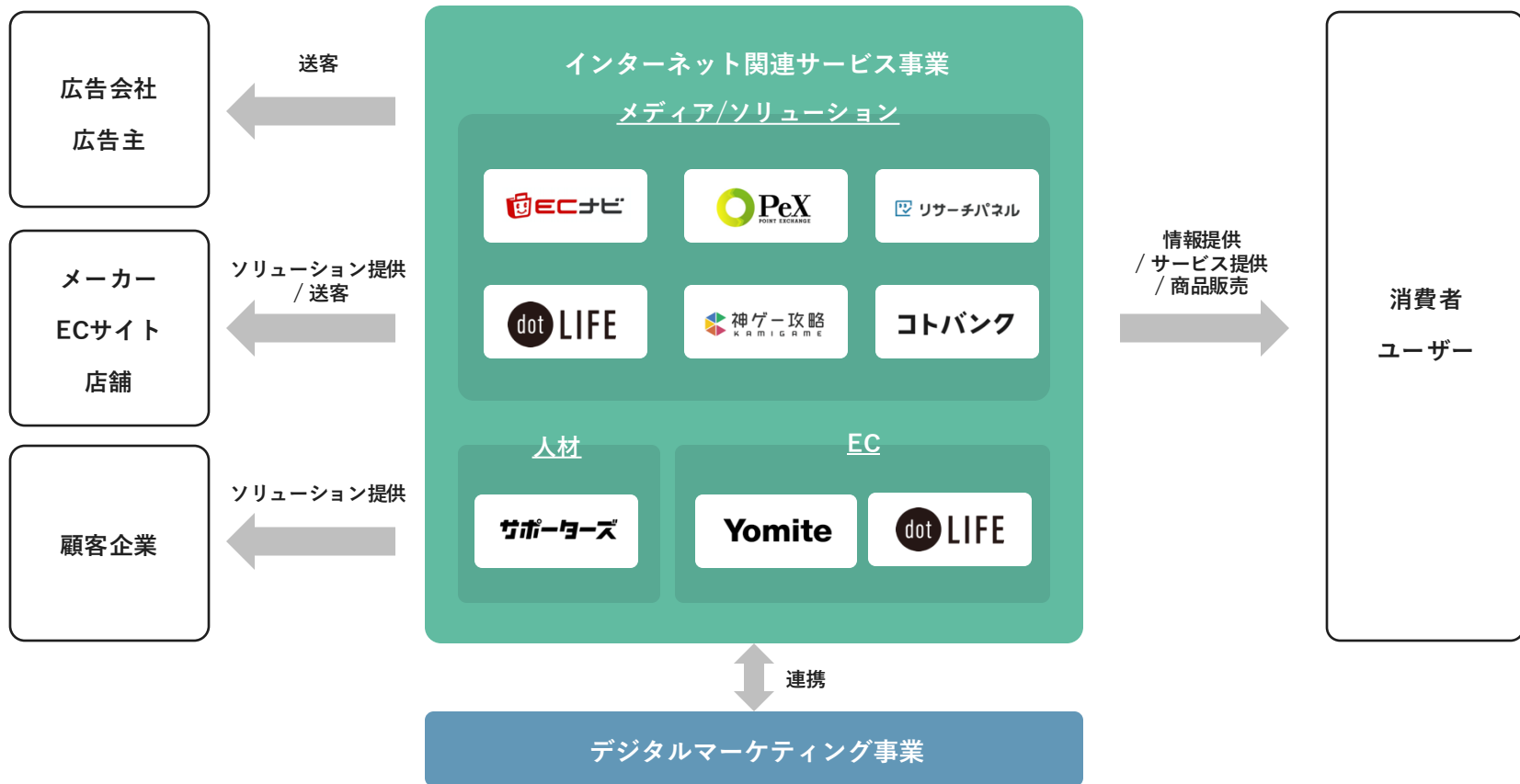
デジタルマーケティング事業の概要

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



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、インターネットを活用してメディア・ソリューション領域、EC・HR領域で様々な事業を展開



主なグループ会社一覧



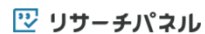
デジタルマーケティング事業



Zucks China



インターネット関連サービス事業



全社部門



CONTENTS

01	2025年12月期 第1四半期連結決算の概要	02
----	---------------------------	----

02	業績見通し	14
----	-------	----

03	事業の概況	17
----	-------	----

APPENDIX

サステナビリティの取り組み	34
---------------	----

新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

インターネット広告市場動向	39
---------------	----

会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



資本コストを意識した経営の実現に向けた対応

資本コストを上回る資本生産性の実現により、持続的な企業価値の向上を目指す

現状評価

- 当社の資本コストは、8.5%程度と認識
- 資本コストに対してROEは、2021年 & 2022年で上回ったものの、2023年以降は下回っている
- PERは20倍程度を目安としており、2024年は22倍となった
- PBRは1倍を上回って推移し、2024年は1.46倍となった

方針・目標

- 資本コストを上回る資本生産性として、ROE12%を中長期的な目標とし、企業価値のさらなる向上を目指していく
- 2021年2月に策定・公表した「資本配分に関する基本方針」（64ページ）に基づき、資本生産性の向上へ向けた取り組みを推進

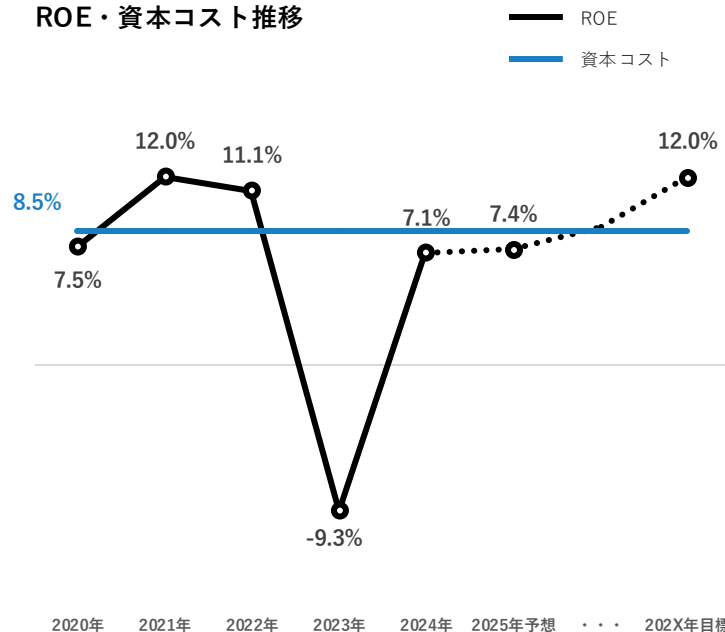
取り組み・実施時期

- デジタルマーケティング事業の競争力をより高め持続的な成長を実現するため、子会社3社を統合（2025年7月予定）
- 収益構造の再構築を目的として希望退職プログラムの実施等、固定費を中心とした販売管理費の削減（2023年）
- 不採算事業（ゲームパブリッシング事業、ふるさと納税ポータル事業）からの撤退（2023年）
- 新たな成長分野として、D2C領域・HR領域への取り組みを強化
- M&Aを重要な成長戦略の一つとして位置づけ、方針や戦略を策定し、積極的に推進
- 保有する意義の薄れた政策保有株式の売却を実施
- 資本生産性を考慮した配当政策として、DOEの目安を5%から6%に引き上げ（2025年2月）

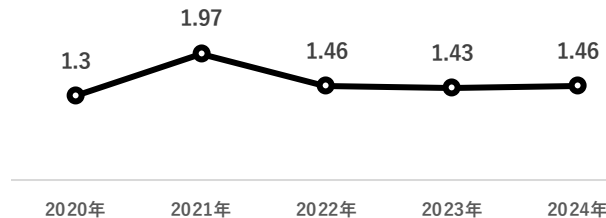
資本コストを意識した経営の実現に向けた対応

資本コストを上回る資本生産性の実現により、持続的な企業価値の向上を目指す

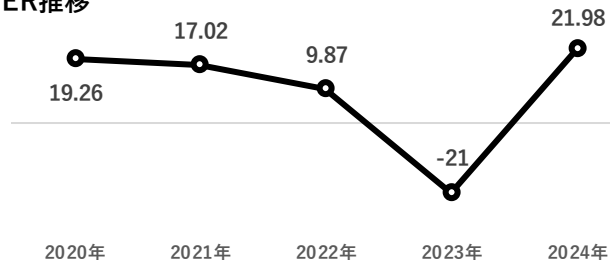
ROE・資本コスト推移



PBR推移



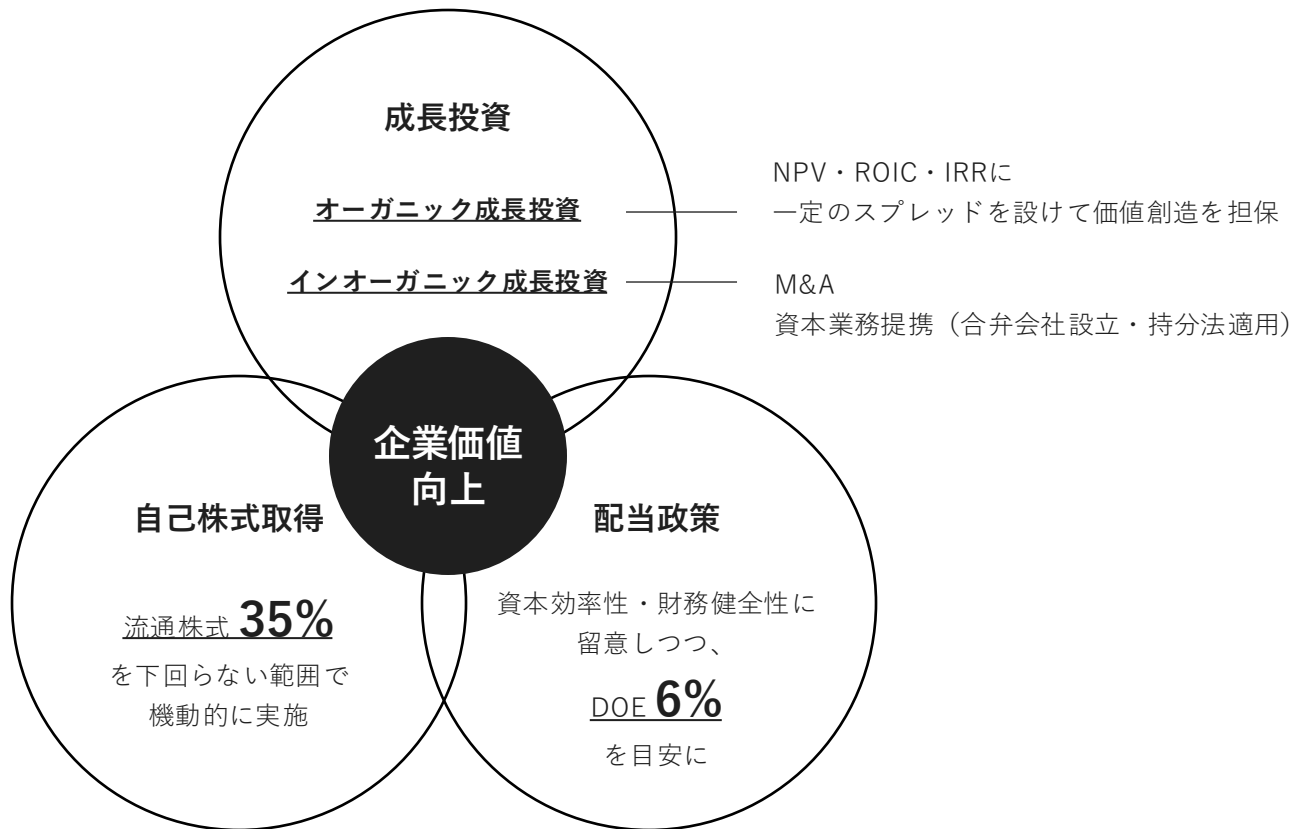
PER推移



※ PBRは期末日の株価にて算出 ※ PERは期末日の株価とその時点での当社公表業績見通しにて算出

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



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

- ・ 運転資金3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

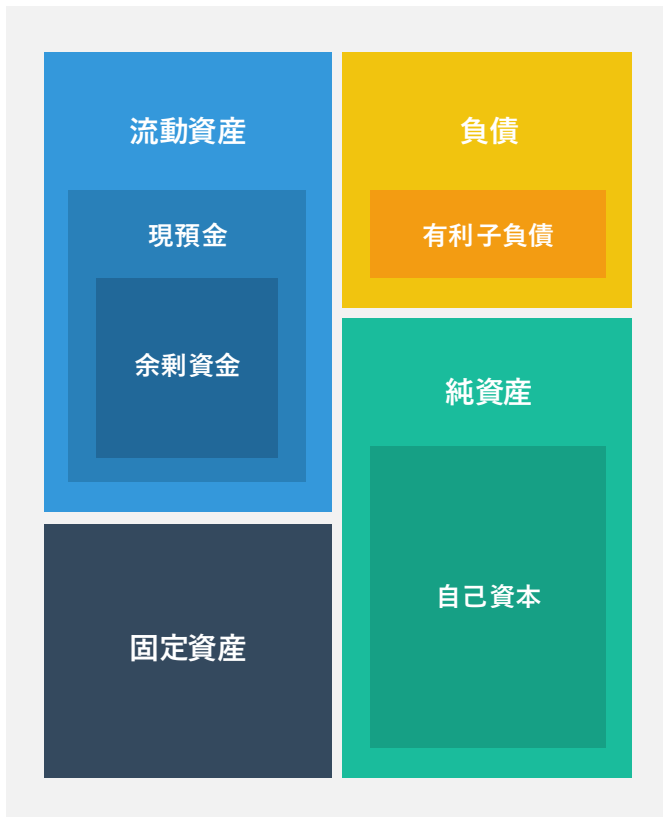
政策保有株式

- ・ 資本コストに見合わない株式は原則保有しない

（2024年12月末時点）

※1：余剰資金＝143億（現預金）－65億（運転資金3ヶ月分）－19億（PeX預り金保全分）＝59億

※2：現在の自己資本＝241億



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

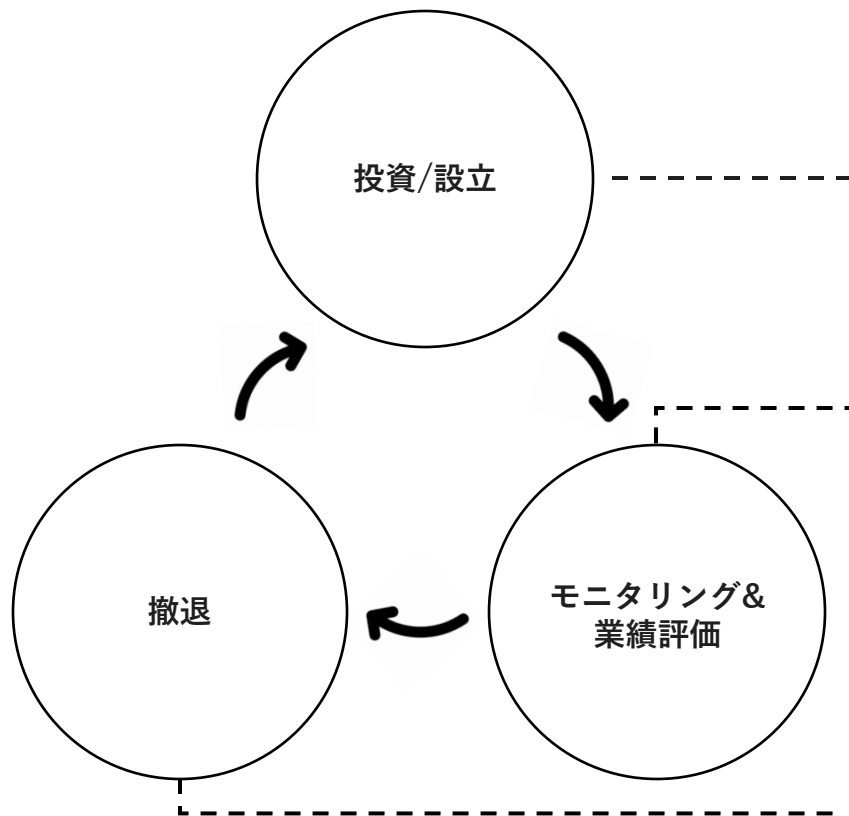
純資産

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
- ・ DOE6%目安
- ・ 流通株式35%を下回らない範囲で自己株式取得

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に関する基本方針とプロセス

※中期経営方針より一部アップデート

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、シナジーの観点も重視
 - 合理的なEV/EBITDAを目安に
 - 資本コストも考慮
- 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

M&A戦略

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し、合理的なEV/EBITDA倍率でM&A

M&Aの考え方

- ・ 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
- ・ シナジーのある既存事業及び隣接領域を強化/拡張
- ・ 上場企業も対象に黒字企業/事業を合理的なEV/EBITDA倍率でM&A
- ・ グループインセンティブ設計/子会社上場等の幅広い資本政策も組み合わせ事業の成長を支援

対象領域

デジタルマーケティング領域

既存事業の強化

(リスティング/運用/クリエイティブ/インハウス支援等)

隣接領域への拡張

(広告領域のDX支援/リテール領域のDX支援 等)

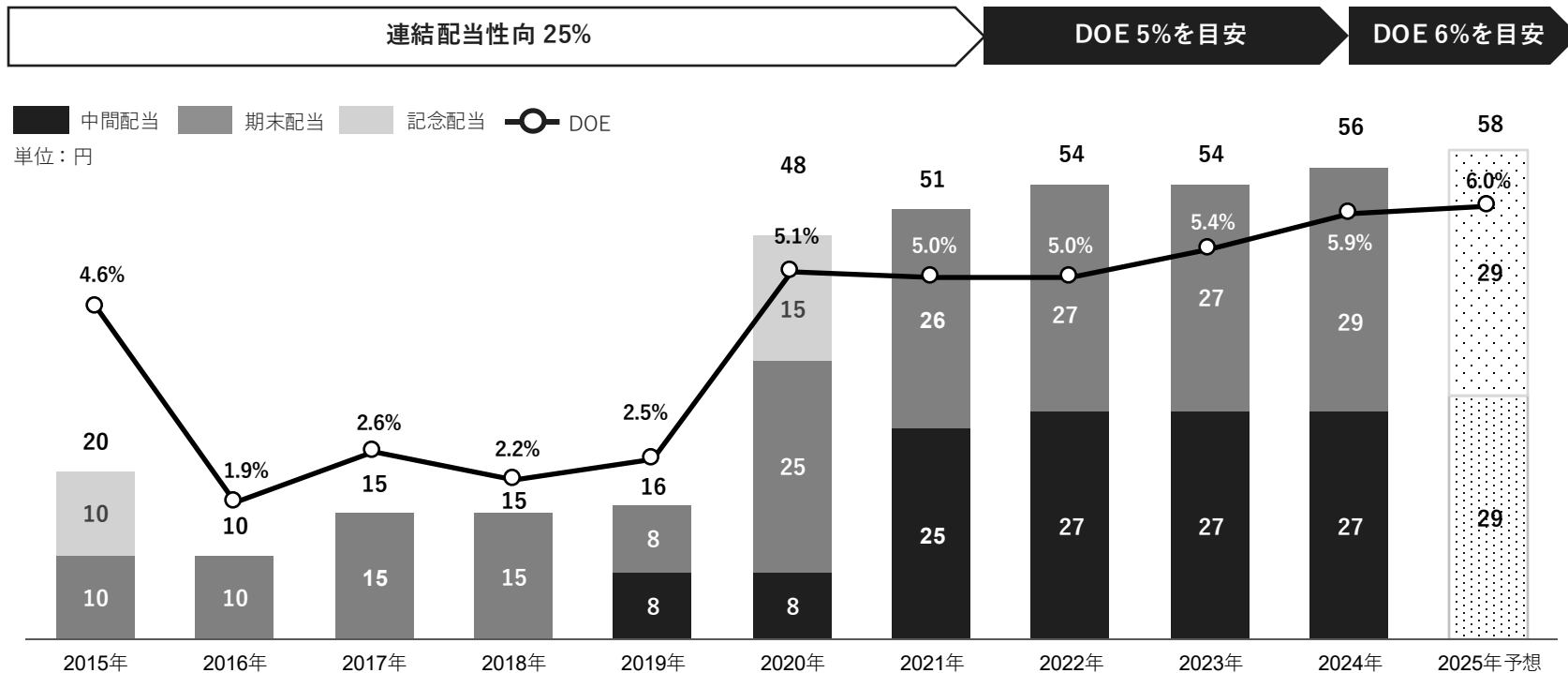
インターネット関連サービス領域

既存事業及び隣接領域の強化/拡張

株主還元

配当を「DOE 6%を目安」へと見直し、期末配当を29円/株に増配。
引き続き、株主還元方針としては資本効率の向上を意識しつつ、プライム市場
の基準（流通比率等）を満たす範囲内で、機動的な自己株式取得を行っていく。

1株当たり配当金推移



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。