



2024年12月期

第3四半期 決算説明資料

2024.11.13 | 東証プライム：3688

CONTENTS

01	2024年12月期 第3四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	33
---------------	----

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
------	----



2024年12月期第3四半期 エグゼクティブサマリー

業績

- 昨年の4-6月、7-9月を底に営業利益はV字回復、4 四半期連続で前年同Q比での増益を達成
- 3Qは広告市場は閑散期ではあるもののインターネット関連サービス事業が好調に推移し、全体としては堅調に推移
- 営業利益は昨年実績0.4億円から5.4倍の2.3億円に

トピックス

- 連結子会社3社（CCI/ CARTA MARKETING FIRM /Barriz）を来年度中に統合する方針を発表
- パブリッシャーグロース・マーケティング事業を展開する新会社CARTA VIETNAMを設立し、海外事業を強化
- DataCurrent、Google Cloud の生成 AI 支援パートナーに参画

2024年12月期第3四半期 業績

単位：百万円	2023年7-9月 実績	2024年7-9月 実績	増減率
売上高	5,568	5,649	+1.4%
売上総利益	4,916	5,048	+2.7%
販売管理費	4,873	4,816	-1.2%
営業利益	42	231	5.4倍
当期純利益	-337	-49	-
EBITDA※	-158	256	-

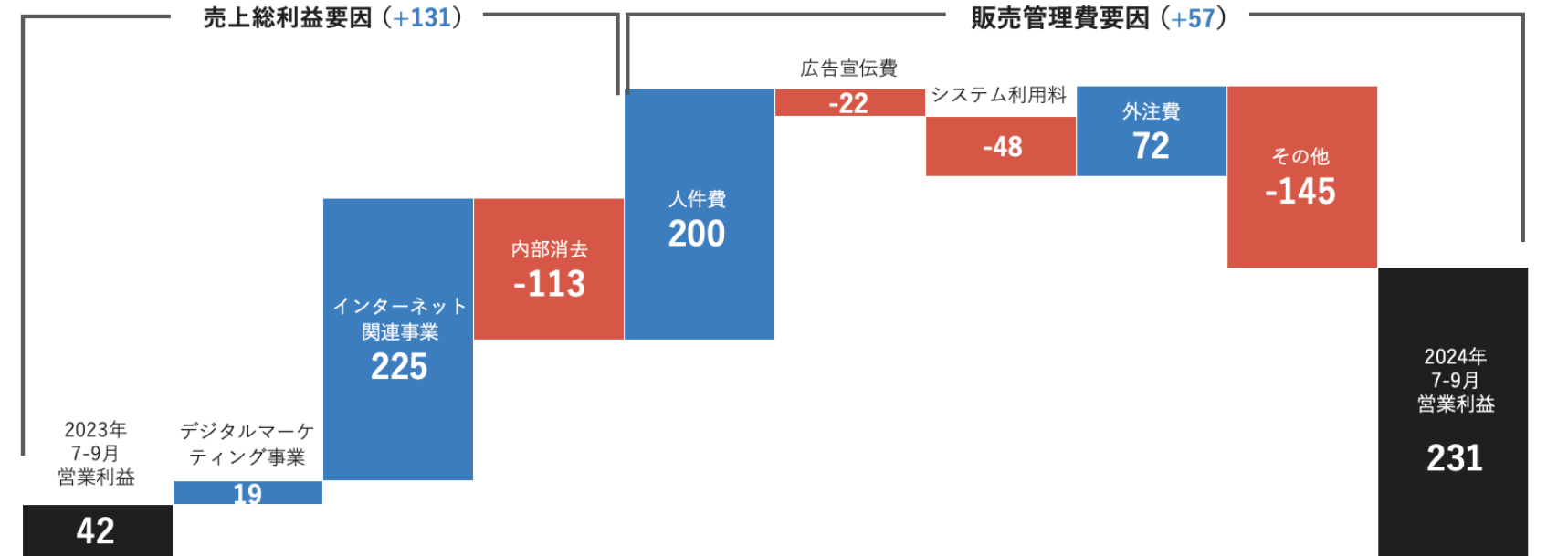
※ EBITDA（利払い前・税引き前・償却前利益）＝税金等調整前当期純利益＋支払利息＋減価償却費＋償却費＋のれん償却費＋固定資産除却損＋減損損失

連結営業利益の増減要因

売上総利益は1.3億円増加。販売管理費は前年比で0.6億円減少し、営業利益は 2.3億円（前年比 +1.9億円）に

■ 減少 ■ 増加 ■ 合計

単位：百万円



2024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

営業利益はV字回復し前期比83%増の2.8億円に

セグメント売上高

37.2億円 **YonY -4.0%**

セグメント 営業利益

2.8億円 **YonY +83.3%**

インターネット関連サービス事業

各事業が好調に推移し、D2C事業は販促活動を積極化

セグメント売上高

19.5億円 **YonY +14.5%**

セグメント 営業利益

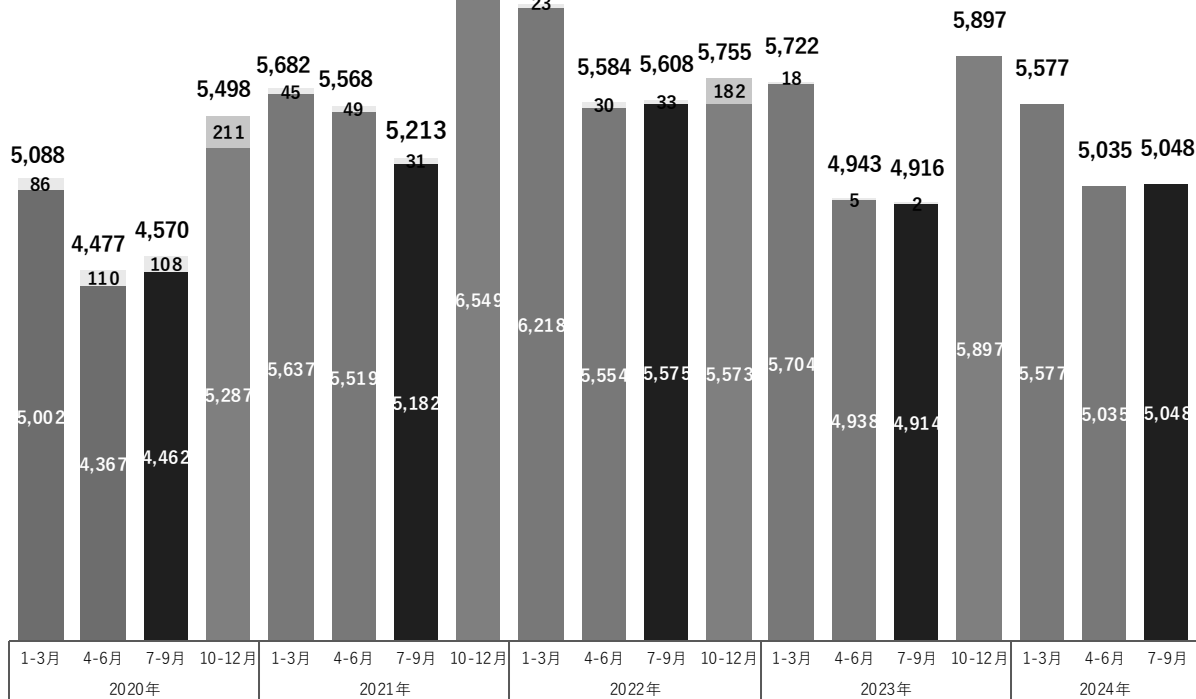
0.2億円 **YonY -0.15億円**

※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

連結売上総利益 四半期推移

売上総利益（撤退済み事業除く）
 売上総利益（撤退済み事業）

単位：百万円



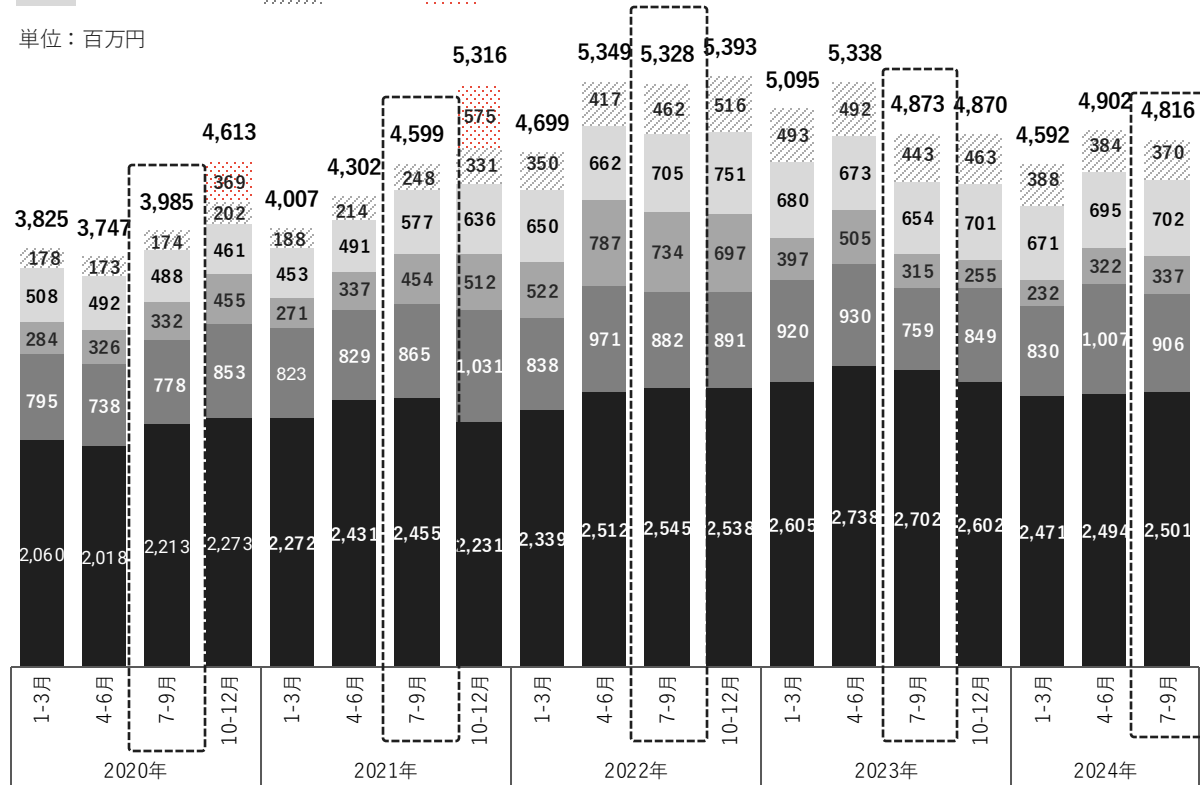
第3四半期 売上総利益

50.4億円 YoY +2.7%

連結販売管理費 四半期推移



単位：百万円



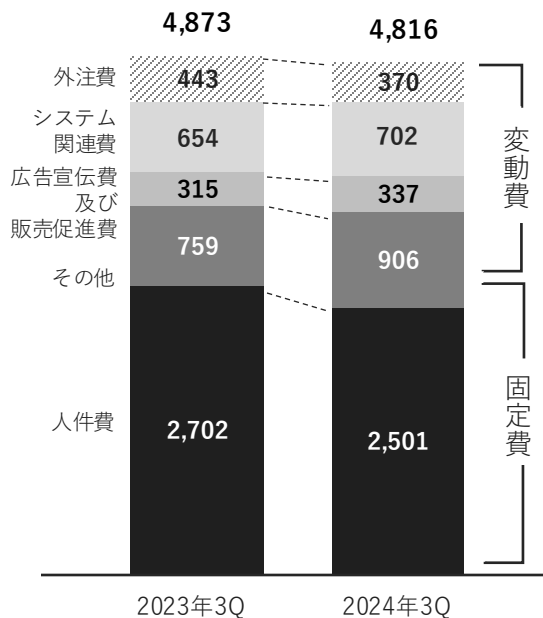
第3四半期 販売管理費

48.1億円 YoY -0.5億円

連結販売管理費の増減要因

固定費のうち大半を占める人件費は、昨年末の早期希望退職プログラム実施等により前年比2.0億円減の25.0億円

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0.7億円減少

システム関連費

主にfluctの事業成長に伴い、0.4億円増加

広告宣伝費及び販売促進費

主にインターネット関連サービス事業での広告投資により、0.2億円増加

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。前年のオフィス移転において、旧オフィスの居抜き退去に伴う一時的な減価償却費の減少等があったため、1.5億円増加

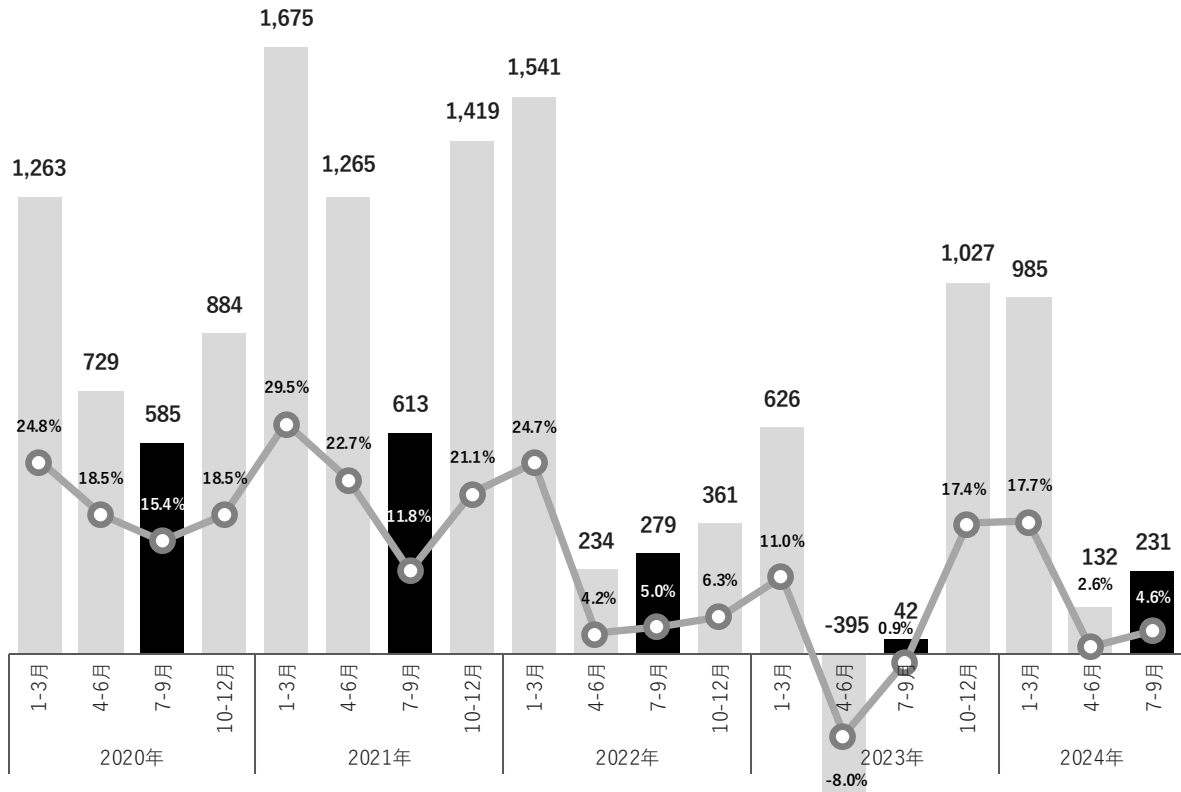
人件費

昨年末の早期希望退職プログラム実施等による人員減により減少（前年同四半期比144名減少）

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



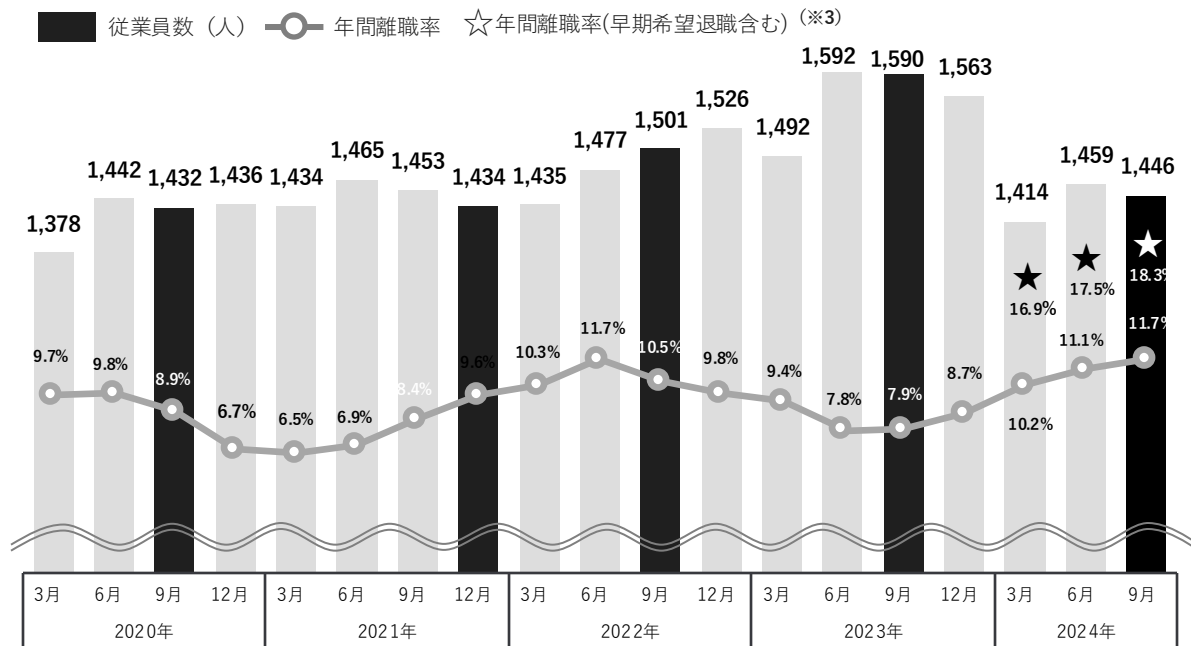
第3四半期 営業利益

2.3億円 YoY 5.4倍

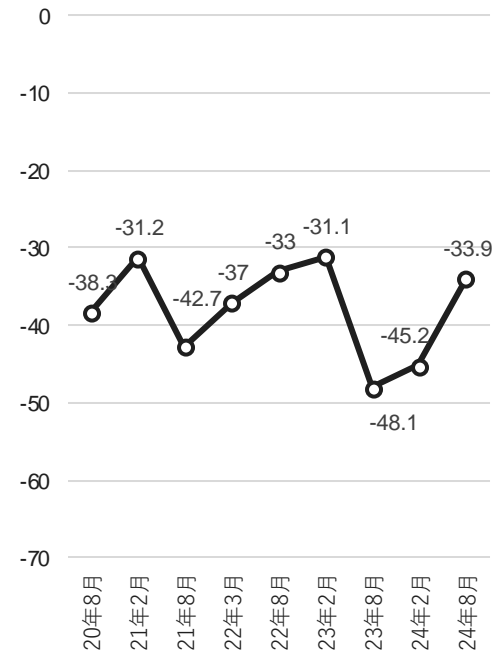
従業員数/離職率/eNPS 四半期推移

8月に実施した「従業員向け満足度調査」は、eNPSのスコアが+11.3pt 大幅に改善、-33.9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

	2023年7-9月	2024年7-9月	増減率
売上高	5,568	5,649	+1.4%
売上総利益	4,916	5,048	+2.7%
販売管理費	4,873	4,816	-1.2%
営業利益	42	231	5.4倍
営業外収益	148	29	-79.9%
営業外費用	20	388	19.3倍
経常利益	171	-127	-
特別利益	29	169	5.7倍
特別損失	535	20	-96.2%
税金等調整前当期純利益	-335	22	-
親会社株主に帰属する当期純利益	-337	-49	-
EBITDA [※]	-158	256	-

2023年7-9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	71
雑収入	39
特別損失	
希望退職者募集に伴う費用	526

2024年7-9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	252
投資事業組合運用損	114
特別利益	
投資有価証券売却益	169

※ 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139億円、自己資本比率54.3%と十分な財務基盤を維持

単位：百万円	2024年9月末	2023年9月末	増減	2024年6月末	増減
流動資産	31,969	32,778	-809	32,778	-819
うち現金及び預金	13,932	14,196	-264	15,169	-1,237
固定資産	10,916	12,649	-1,733	11,083	-167
総資産	42,885	45,427	-2,542	43,872	-986
流動負債	18,985	19,467	-482	19,195	-210
固定負債	349	954	-604	304	+44
純資産	23,550	25,005	-1,455	24,371	-821
負債及び純資産	42,885	45,427	-2,542	43,872	-986

CONTENTS

01	2024年12月期 第3四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	33
---------------	----

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
------	----

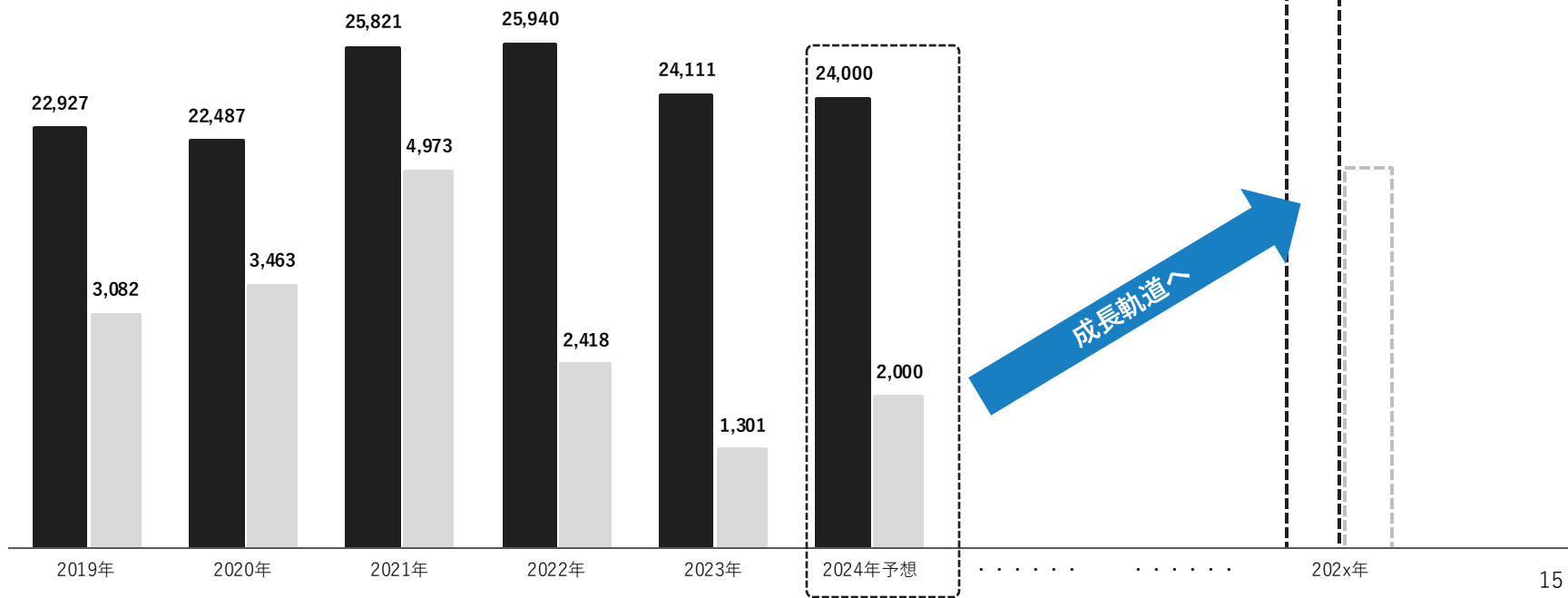


2024年12月期 《修正後》業績見通し

経営統合後、経営基盤の整備や新規事業立ち上げ、事業の構造改革などを推進。2023年度の営業利益をボトムに、高い成長と企業価値向上を図る。

■ 売上高
■ 営業利益
単位：百万円

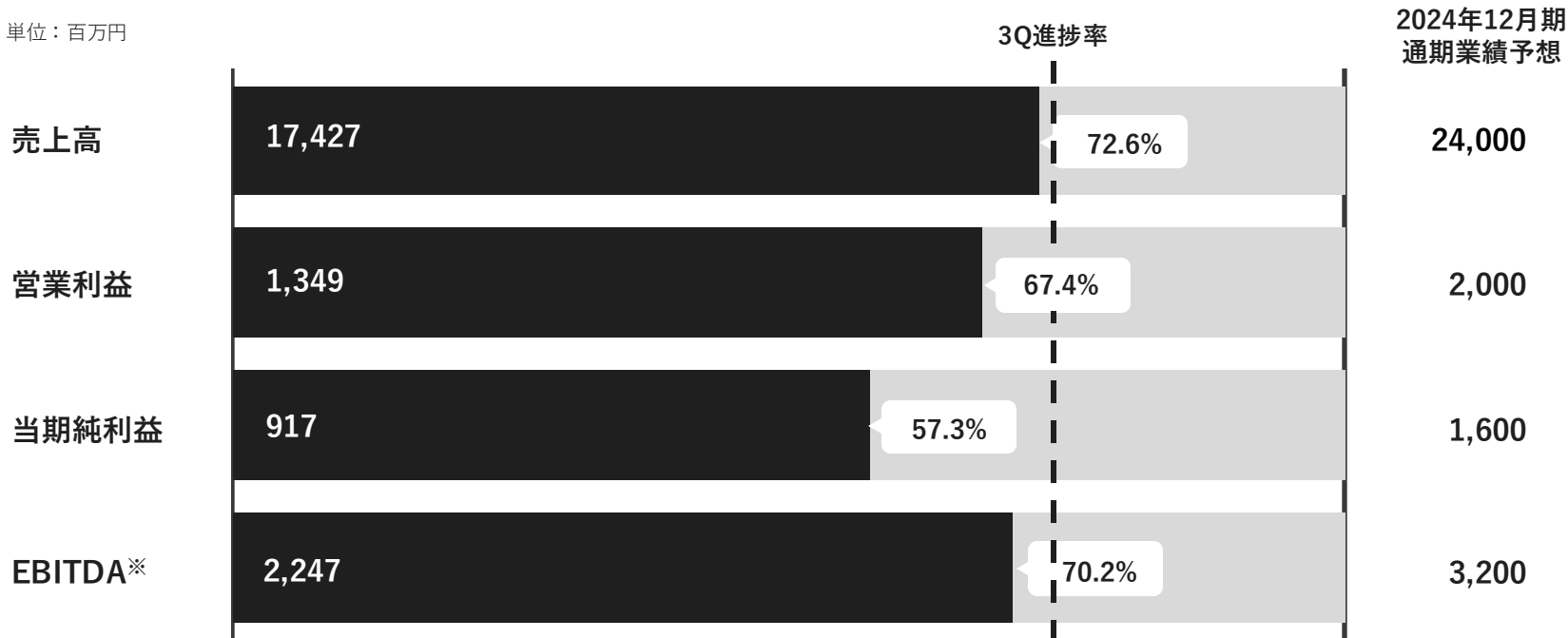
売上高 **240**億円 **YoY -0.5%**
営業利益 **20**億円 **YoY +53.6%**



2024年12月期 《修正後》業績見通しの進捗率

広告需要は、年間を通じて3Qが閑散期となる一方、4Qは繁忙期となる傾向。これを踏まえると進捗は順調

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	2024年12月期 第3四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	33
--	---------------	----

	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
--	---------------	----

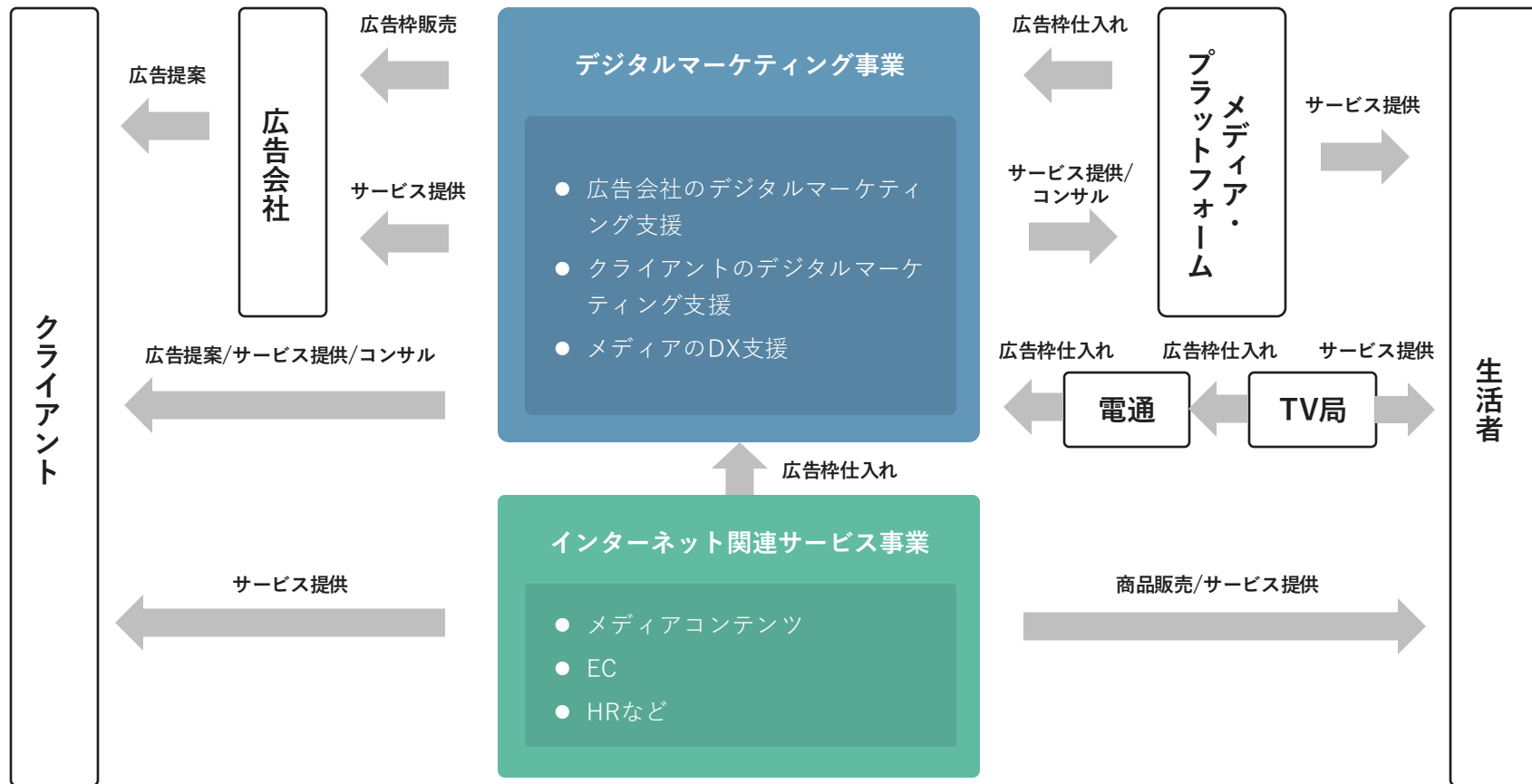
	会社概要	46
--	------	----

	事業概要	51
--	------	----

	各種方針	56
--	------	----



ビジネスモデルの概要

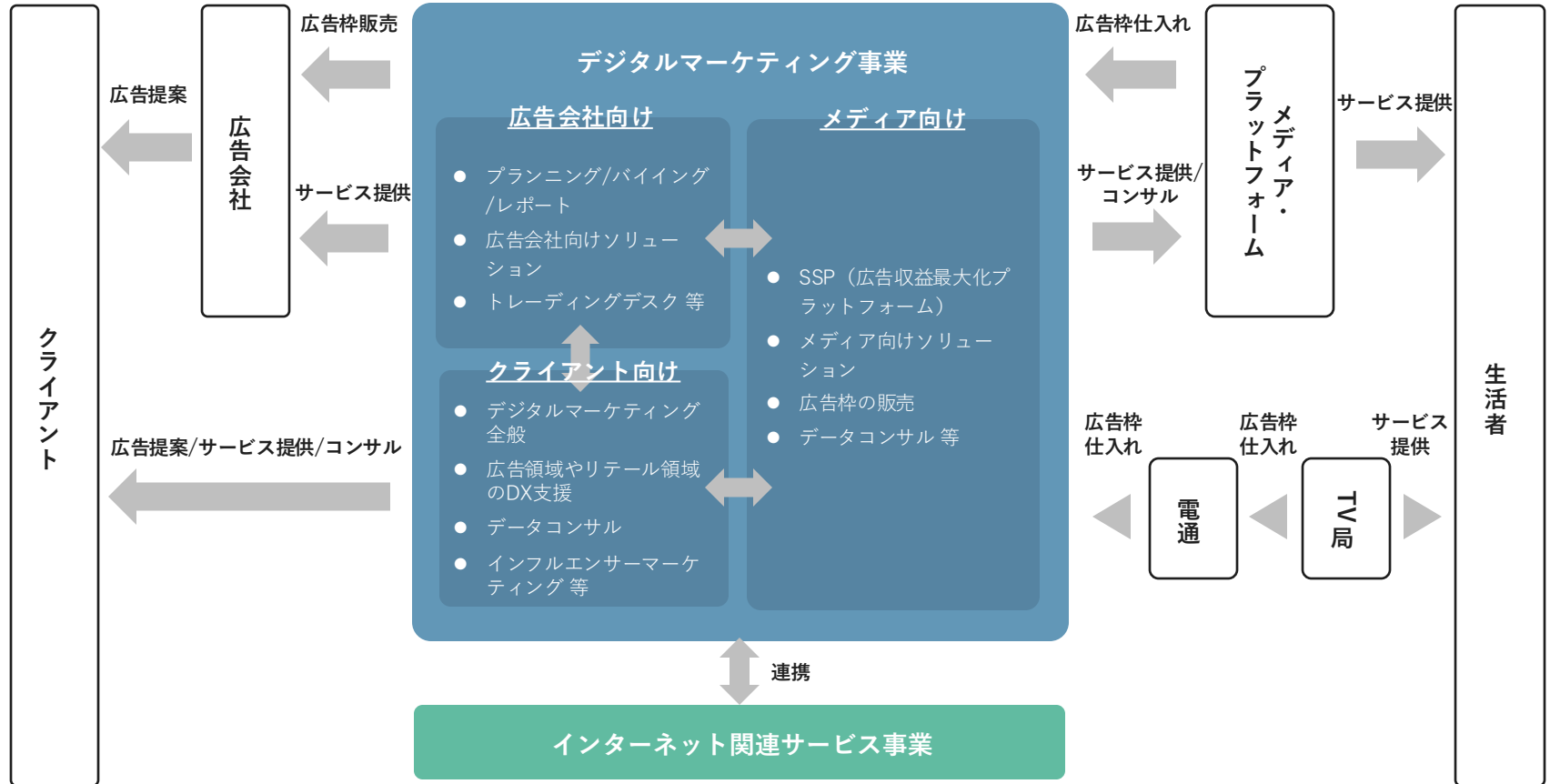


DIGITAL MARKETING

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

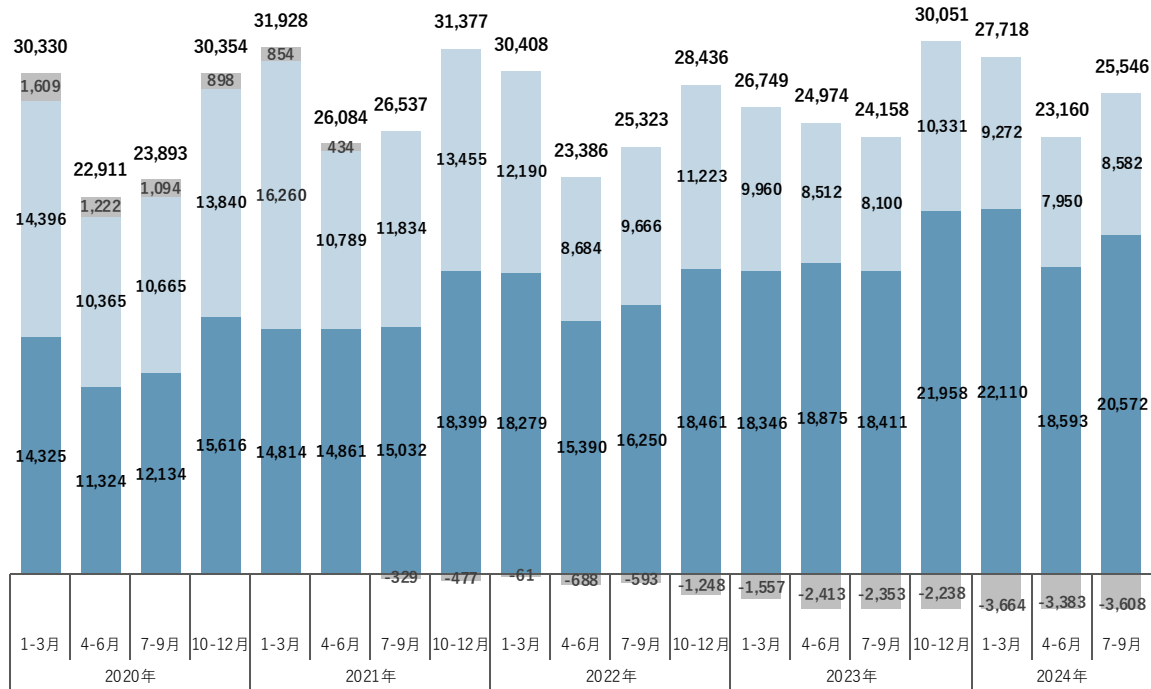
クライアント、広告会社、メディアにとってのデジタルマーケティング/DXパートナーとしてデジタルマーケティングの進化を推進



デジタルマーケティング事業 取扱高

■ 予約型 ■ 運用型 ■ その他/セグメント相殺

単位：百万円



第3四半期 取扱高

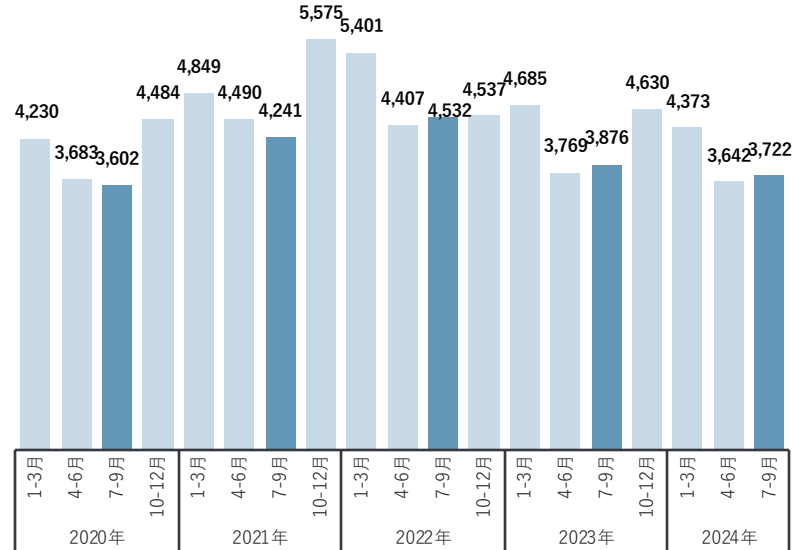
255億円 **YoY +5.7%**

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4.0%減の37.2億円、営業利益は4半期連続で増益しており、前年比83.3%増の2.8億円に

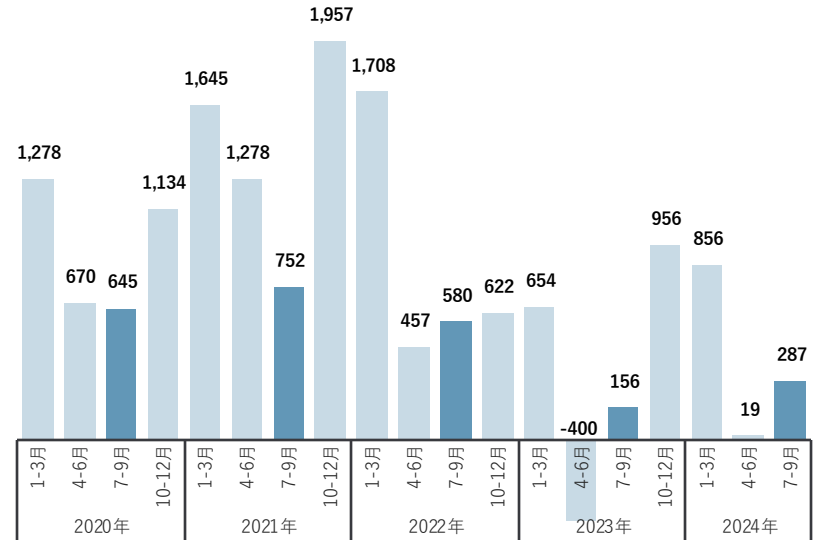
セグメント売上高 **37.2**億円 **YoY -4.0%**

単位：百万円



セグメント営業利益 **2.8**億円 **YoY +83.3%**

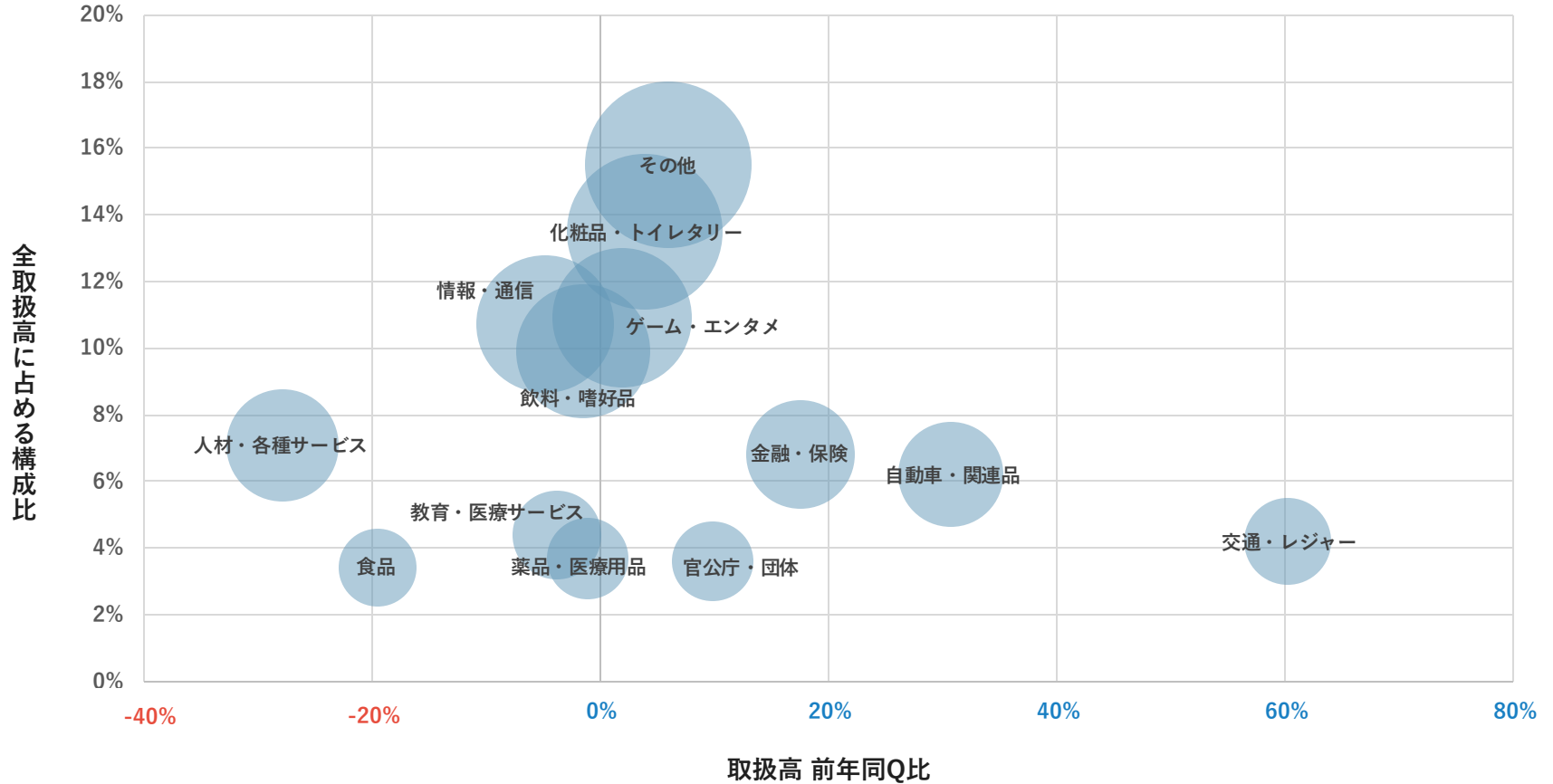
単位：百万円



※ 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

業種別取扱高 前年同Q比

※円の大きさ：取扱高

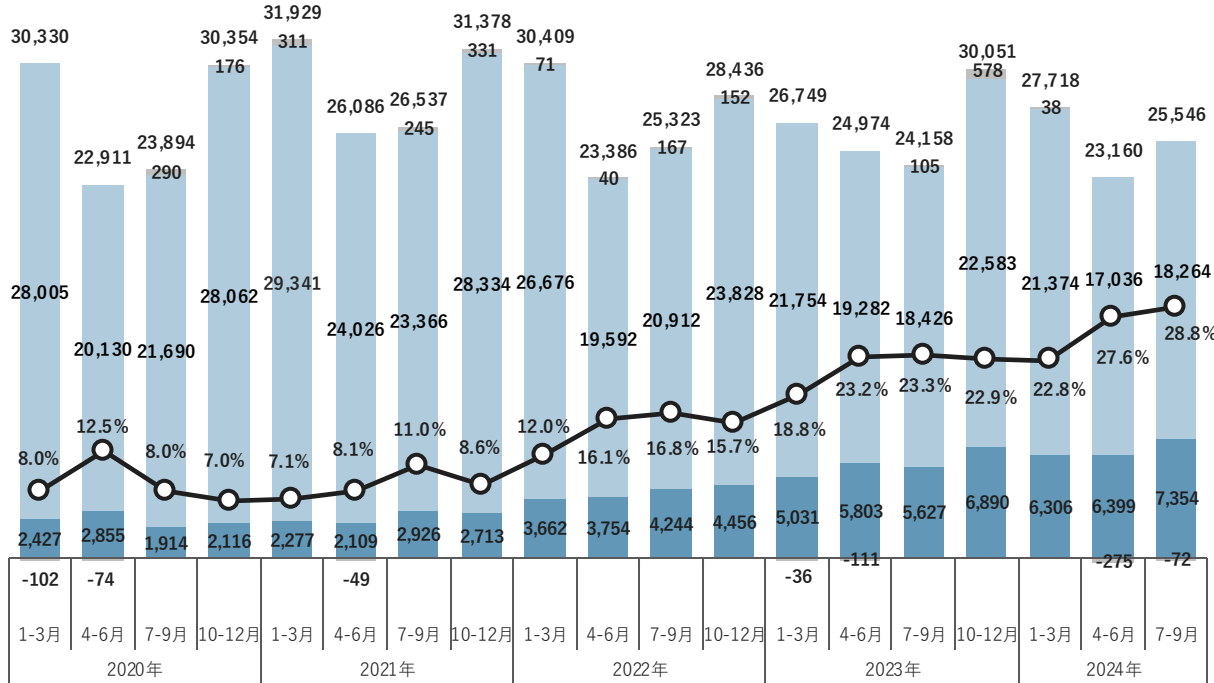


取扱高に対する直販比率

直販取扱高は前年比30%増の73.5億円、直販比率も前年から5.5pt上昇し28.8%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

73.5億円 **YoY +30.7%**

第3四半期 直販比率

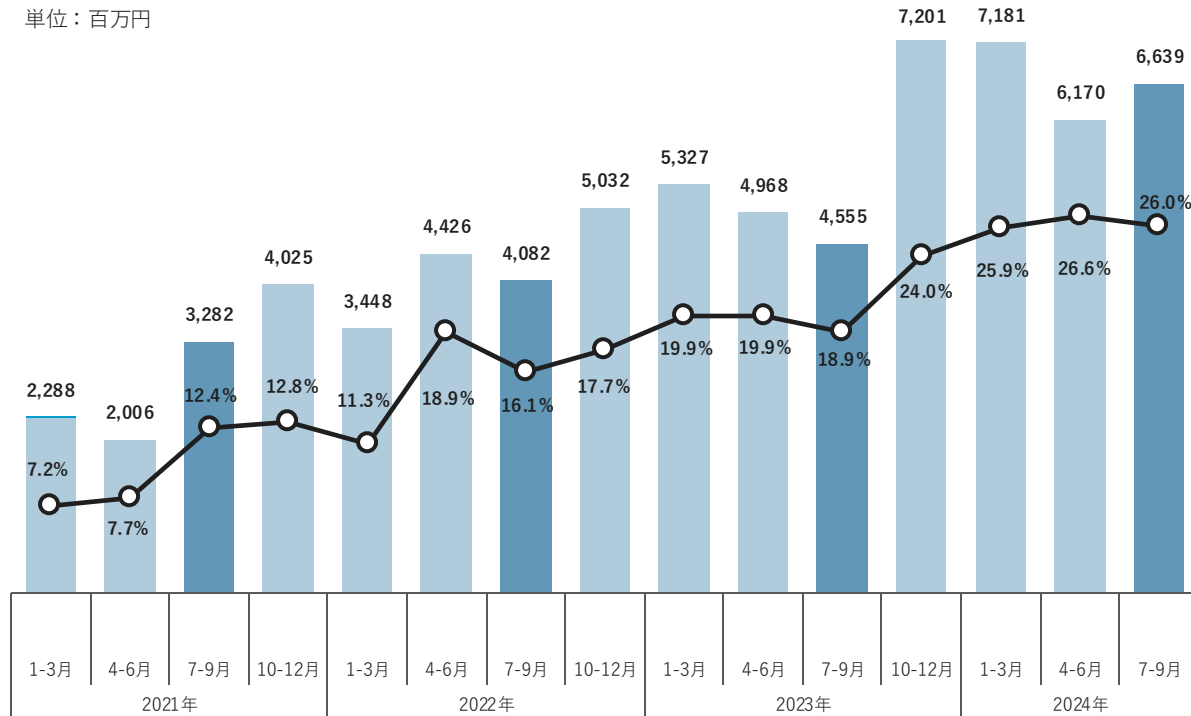
28.8% **YoY +5.5pt**

経営統合以降の電通グループとの新規協業取扱高

本取扱高は前年比45.7%増の66.3億円に拡大

■ 電通協業 取扱高 ○ 電通協業比率 (%)※

単位：百万円



第3四半期 電通協業取扱高

66.3億円 **YoY +45.7%**

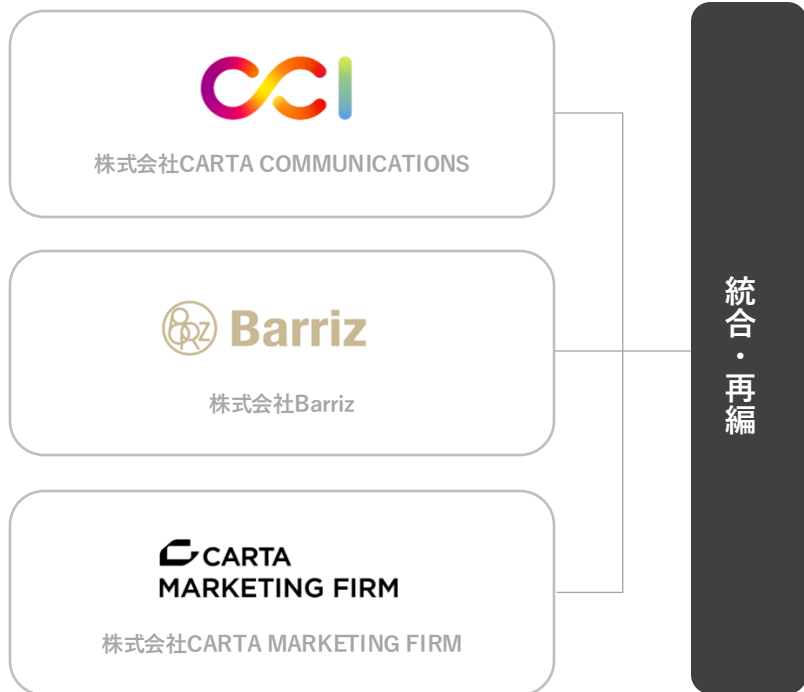
第3四半期 電通協業比率

26.0% **YoY +7.1pt**

※ 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

連結子会社 3 社の統合に関する基本方針決定

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、CARTA MARKETING FIRM及び Barrizの3社を 2025 年中に統合することを決定



統合の背景

- デジタルマーケティング事業において、直販取扱高や電通グループとの新規協業取扱高が順調に伸長している一方で、予約型広告の落ち込みが続いている
- 事業全体としては市場成長率を下回る状況が依然として続いている

統合により実現を目指すこと

1. クライアントサービスの拡充と質向上
2. 業務基盤の整備、共通化による生産性の向上
3. バイイング機能の集約による効率化
4. 機動的で柔軟なリソース配分による機能強化

デジタルマーケティング事業 トピックス



2024.08.19

DataCurrent、Google Cloud の生成 AI 支援パートナーに参画



2024.08.27

CCI、2024年上期インターネット広告市場動向および、課題・中長期的施策・トレンドについての調査レポートを発表



2024.08.30

CARTA MARKETING FIRM、Z世代に人気のSNSアプリ「BeReal.」広告の取り扱いを開始 ~クライアントのニーズに合わせた企画提案や施策サポート、公式アカウント制作や公式アカウントを活用したコミュニケーションプランニングも~



2024.09.10

テレシー、OCR技術も搭載した自社開発の0次分析AIツールで業務効率33%削減



2024.09.11

fluct、D2Cとの連携によりCookieレス環境への対応を強化。NTTドコモの「docomo connecting path™ (コネパス)」を活用したリターゲティング広告の新メニュー「コネパス広告」の提供を開始



2024.10.17

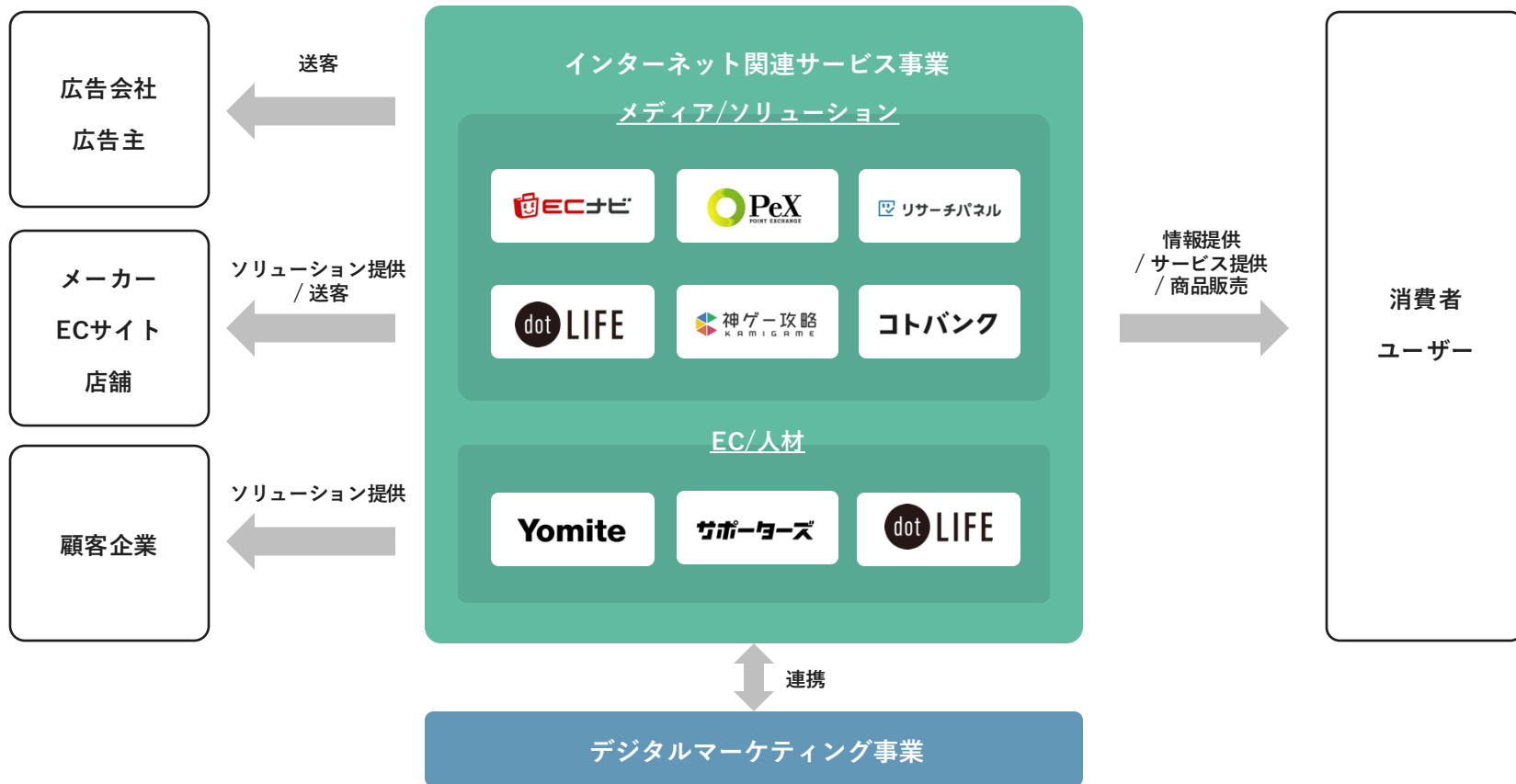
CARTA HOLDINGS、ベトナムにパブリックシャングロース・マーケティング事業を展開する新会社CARTA VIETNAMを設立し、海外事業を強化

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



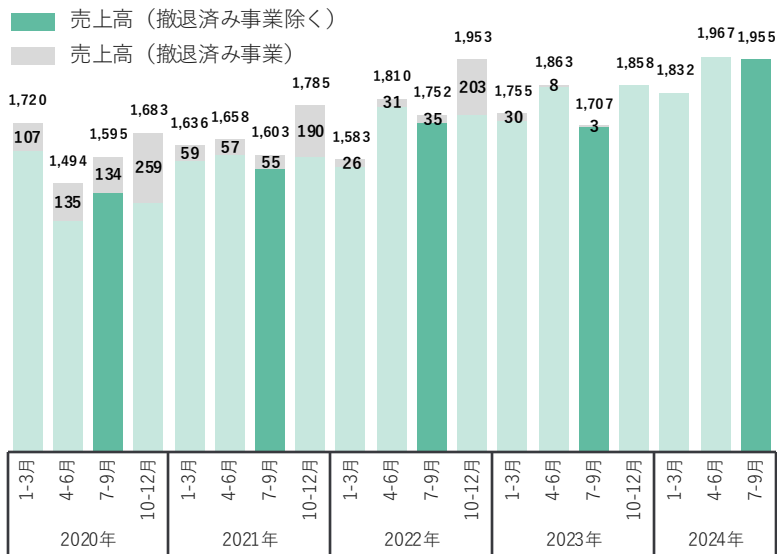
インターネット関連サービス事業 セグメント業績

売上高は前年同四半期比で14.5%増の19.5億円、営業利益は0.2億円に

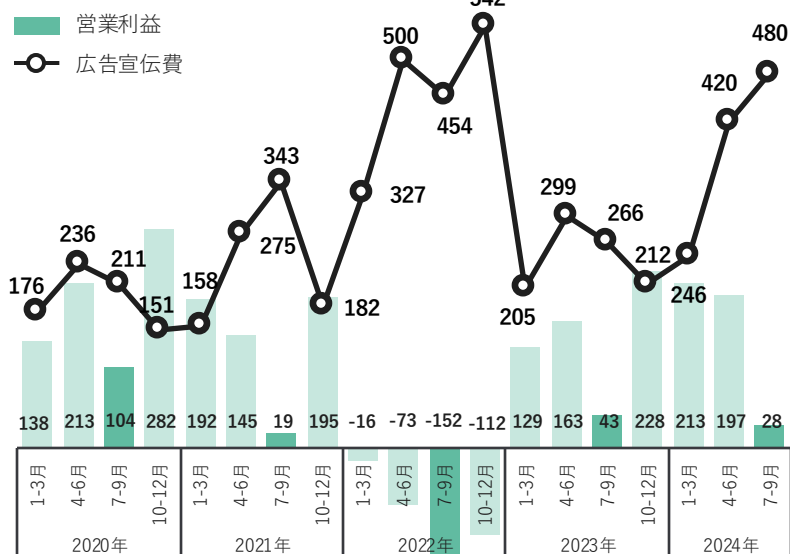
セグメント売上高 **19.5**億円 YoY +14.5%

セグメント営業利益 **0.2**億円 YoY -0.15億円

単位：百万円



単位：百万円

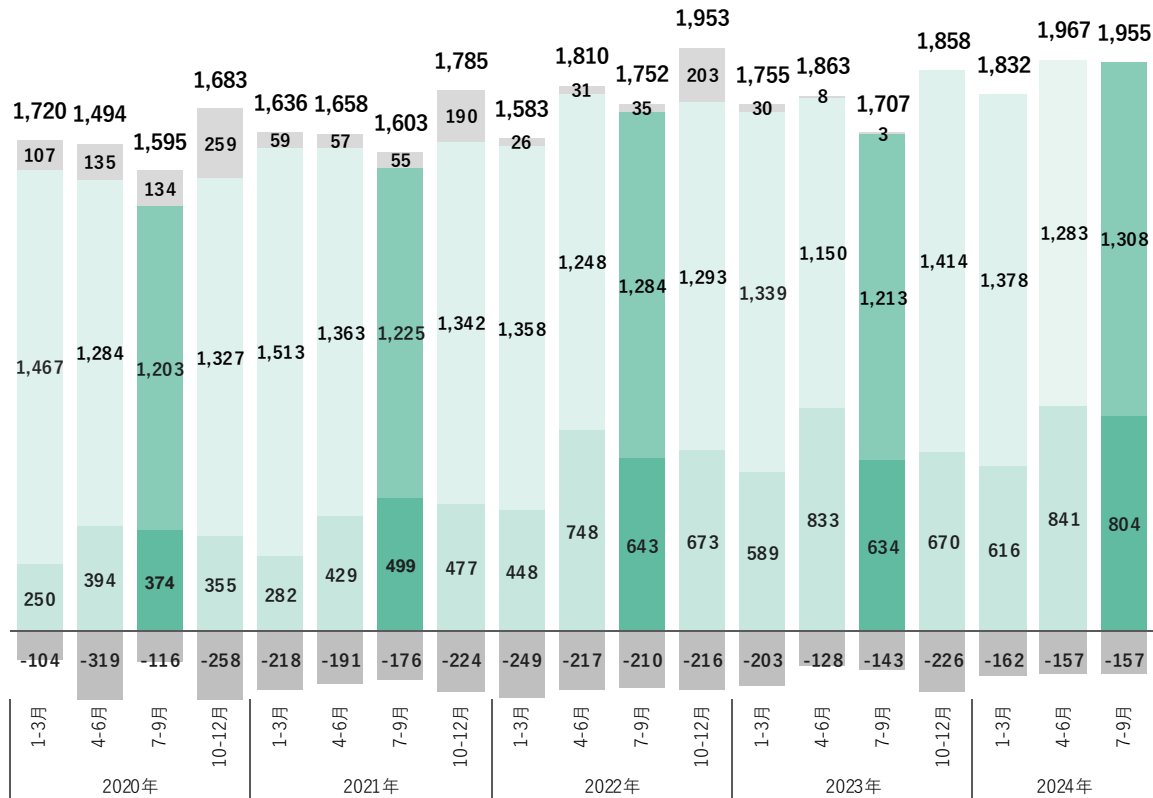


※ セグメント営業利益は、のれん等調整項目があるため、合計が全社営業利益とは一致しません

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
 ■ 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

13.0億円 YoY +7.9%

EC / 人材

8.0億円 YoY +26.8%

トピックス

DIGITALIO

2024.07.01

ポイントサイト「ECナビ」、サービス開始20周年！感謝を伝える記念キャンペーンを開催～7月1日はポイ活の日！今年のテーマは「ありがとう！」～

サポーターズ

2024.07.03

サポーターズ、ITエンジニア採用に特化した人事向けカンファレンスを7/30-31に初開催～IT業界を牽引する企業の人事責任者・技術責任者ら、15名のオピニオンリーダーが集結～



Lighthouse Studio
by CARTA HOLDINGS

2024.07.29

『新信長の野望』の「川中島の戦い同盟頂上合戦 シーズン7 決勝戦」生放送において解説として出演！

DIGITALIO

2024.09.11

ポイントサイト「ECナビ」、お買い物をサポートする情報メディア「ECナビ比較」をリリース

DIGITALIO

2024.10.23

丹波ひかみ農業協同組合 LINE公式アカウントの「友だち追加キャンペーン」に、デジタルギフト「デジコ」を提供～マーケティング支援プラットフォーム「KNOTBOX」と連携し、「デジコ」のポイント付与までをLINE上で完結～

DIGITALIO

2024.10.29

国内最大級無料ウェブ百科事典「コトバンク」「小学館の図鑑NEO[新版]動物」を追加～子どもたちが視覚的に楽しみ学べる図鑑コンテンツがコトバンクで閲覧可能に～

CONTENTS

01	2024年12月期 第3四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	33
---------------	----

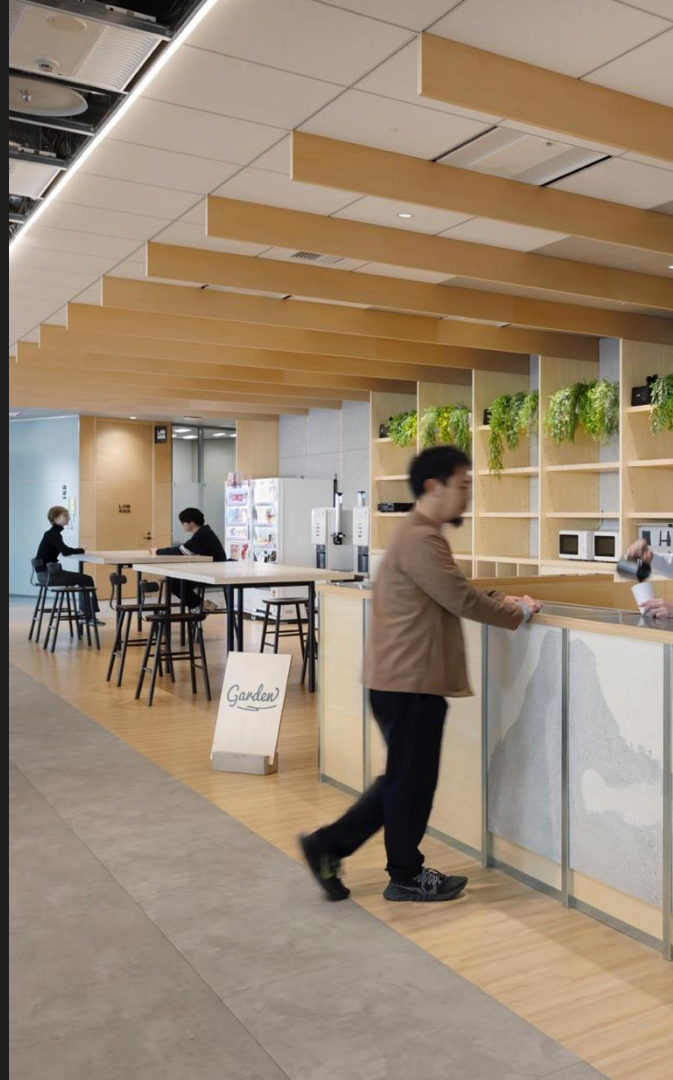
新中期経営方針の概要（再掲）	37
----------------	----

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

PURPOSE

人の想いで、人と未来の可能性を拓いていく

サステナビリティ方針

CARTA HOLDINGSは、私たちの事業活動による社会や産業の進化を通じて、人と未来の可能性を拓いていき、持続可能な社会の実現に貢献します。

目指す未来

多様な人の
可能性を拓く

DX推進による
社会や産業の発展

持続可能な
地球環境の保全

E 環境

気候変動の緩和と適応

S
価値創造
人的資本

デジタル広告の健全な発展・事業を通じたDX推進

D&Iの推進・人的資本の維持強化・人権の尊重

G
ガバナンス

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

サステナビリティ

重点テーマ（マテリアリティ）に関する取り組み

E 環境

自然環境保全活動：山梨県甲州市勝沼にて「CARTAの森」運営。100ヘクタールに及ぶ森の整備活動を実施。

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。



S

価値創造

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。

人的資本

人的資本：2023年12月期 有価証券報告書において「サステナビリティに関する考え方及び取組」を開示。

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。



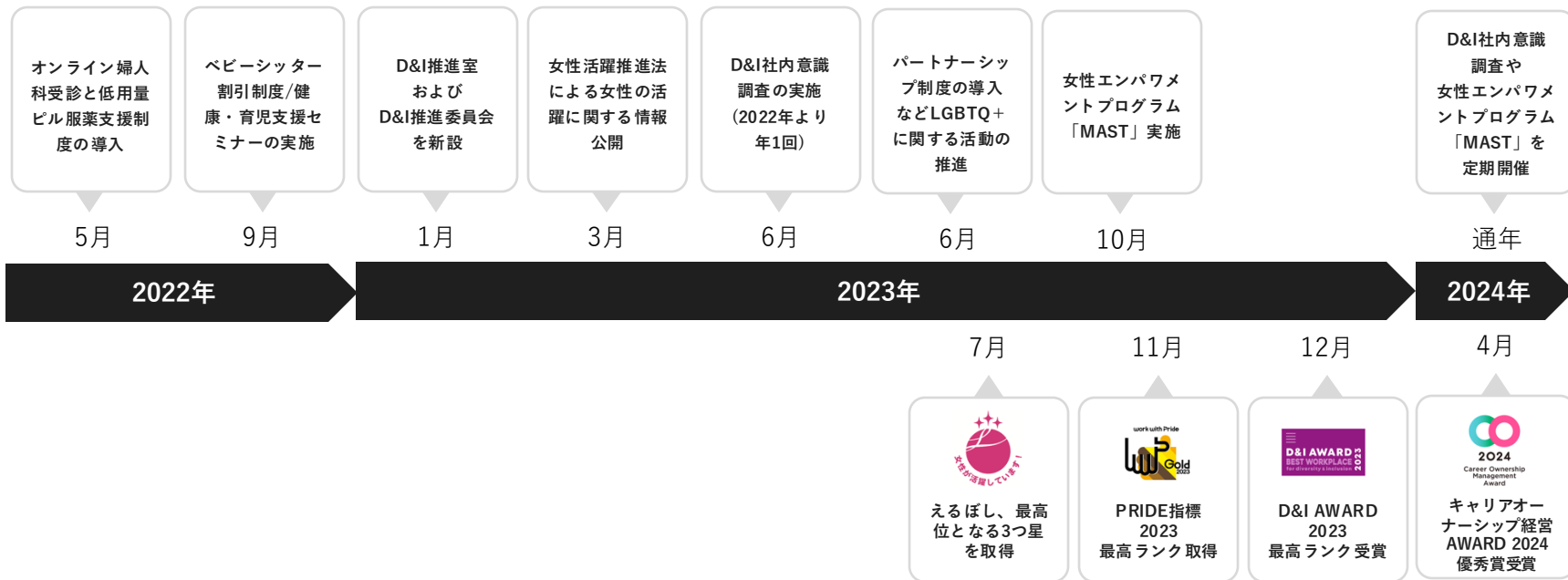
G ガバナンス

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。

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。

D&Iに関する取り組みと実績

主な取り組み



受賞・認定

CONTENTS

01	2024年12月期 第3四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	33
--	---------------	----

	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
--	------	----

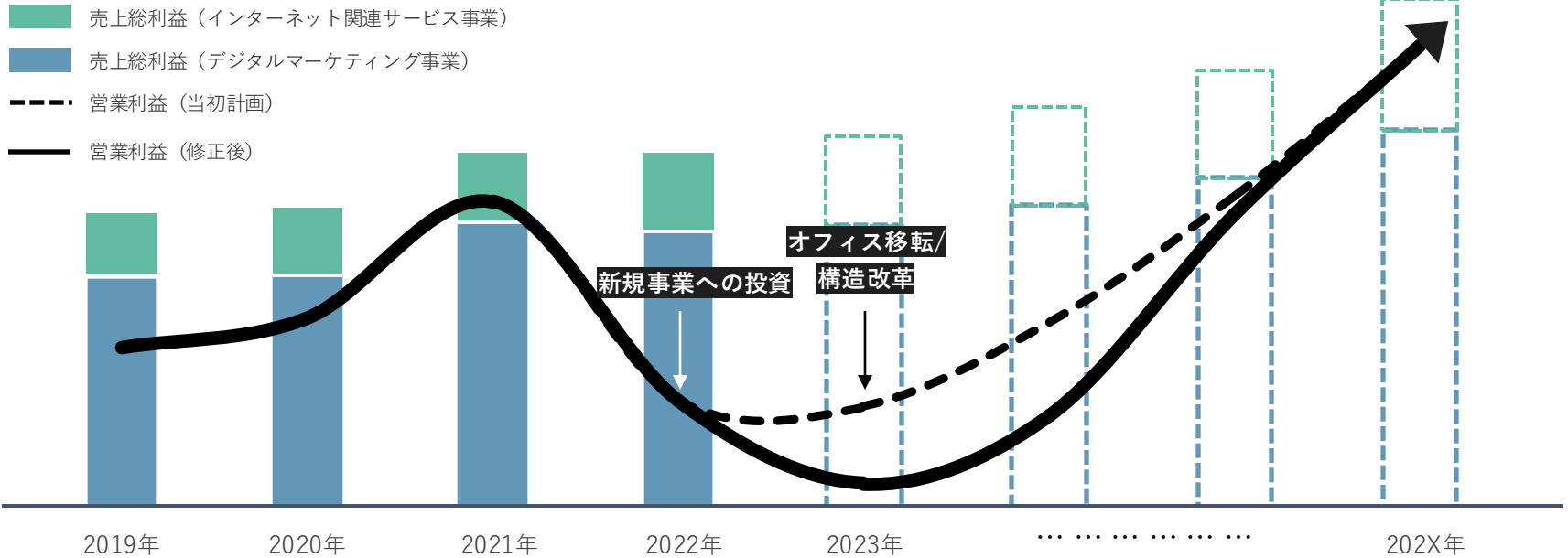
	事業概要	51
--	------	----

	各種方針	56
--	------	----

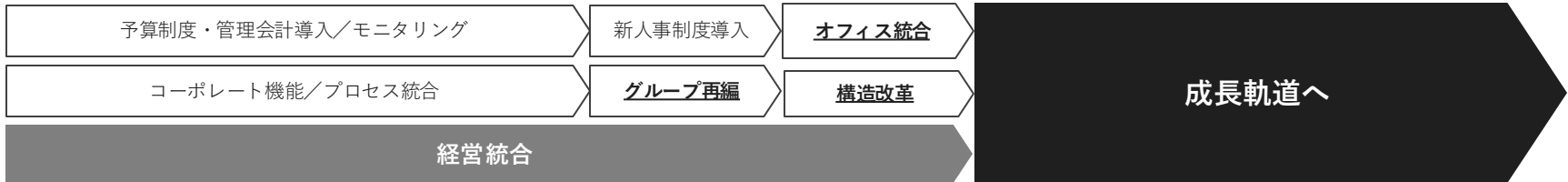


新中期経営方針で目指す方向性

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



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

CONTENTS

01	2024年12月期 第3四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	33
---------------	----

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
------	----

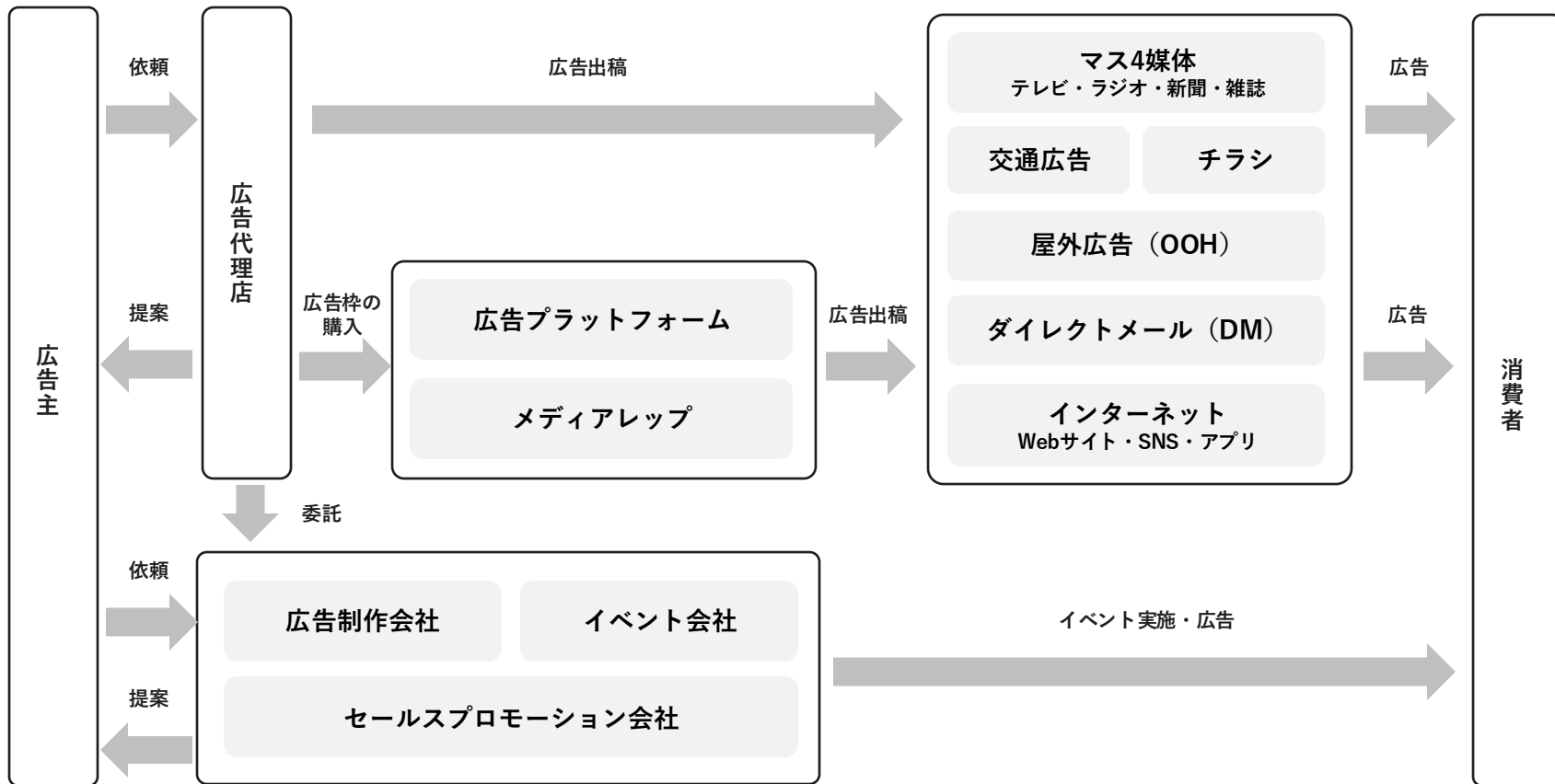
事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----



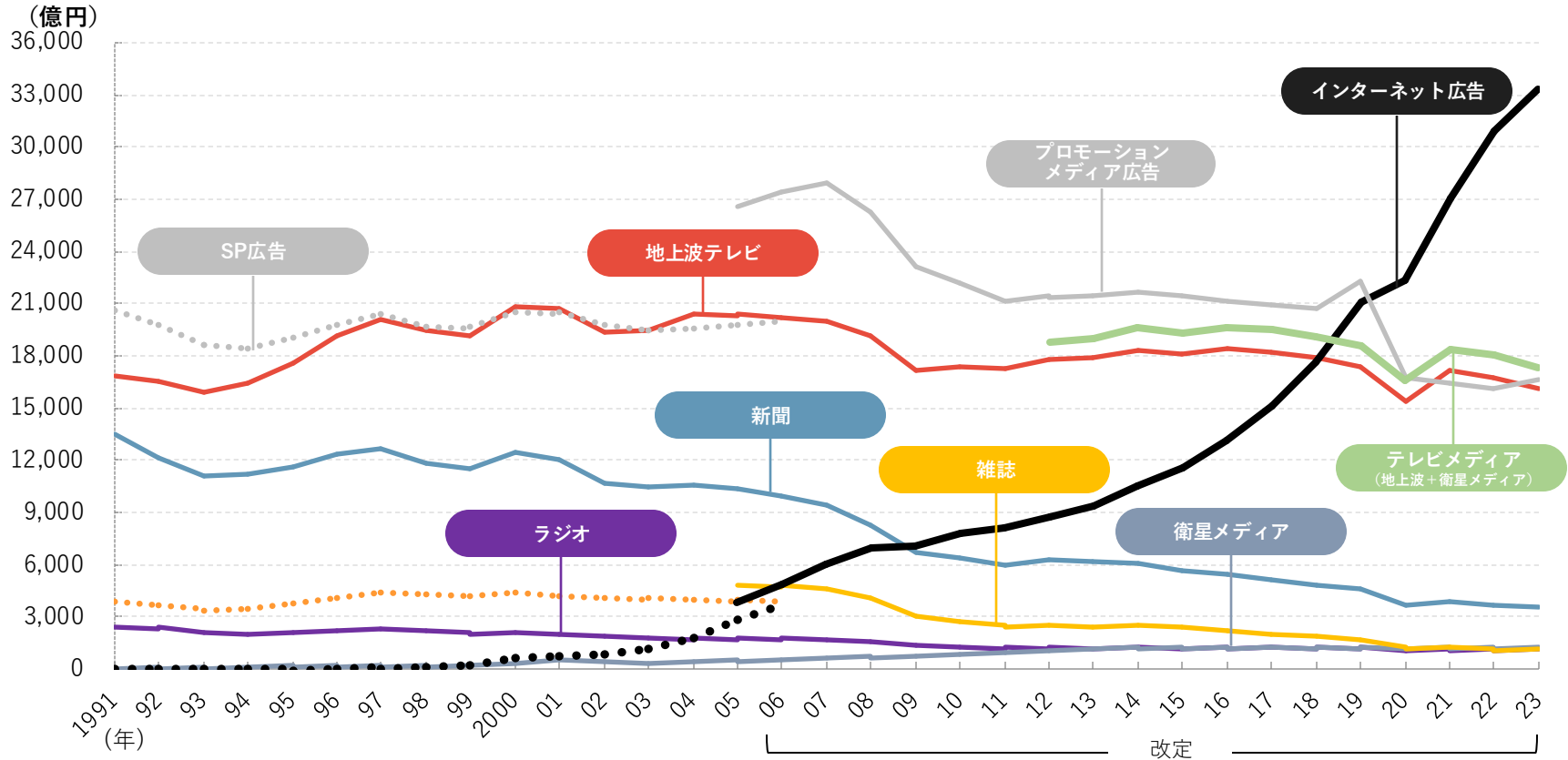
広告業界について

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

2023年の日本の広告費は7兆3,167億円、インターネット広告費は3兆3,330億円、総広告費の45.5%に



出典：株式会社電通「2023年 日本の広告費」

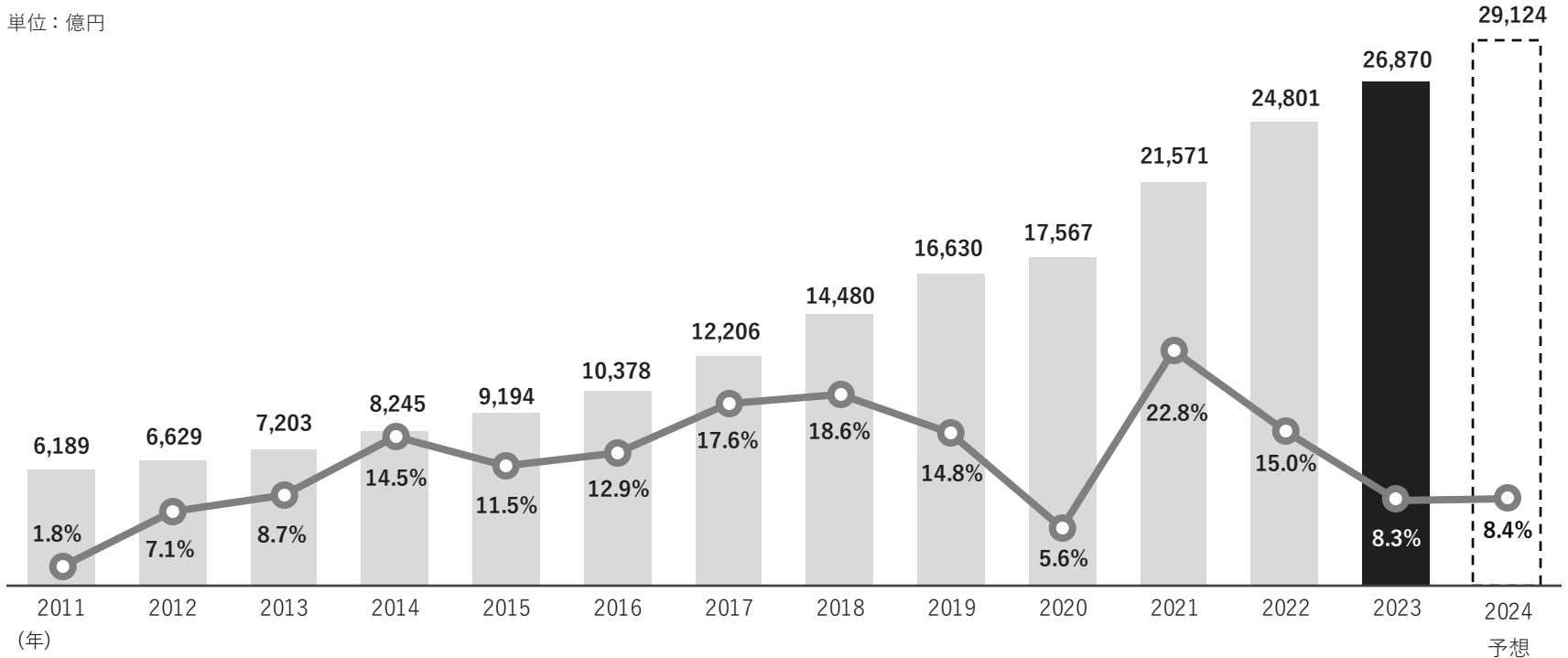
インターネット広告媒体費総額 推移

インターネット広告市場は順調に拡大し、2023年のインターネット広告媒体費は前年比8.3%増の2兆6,870億円に

■ インターネット広告媒体費

○ 成長率

単位：億円



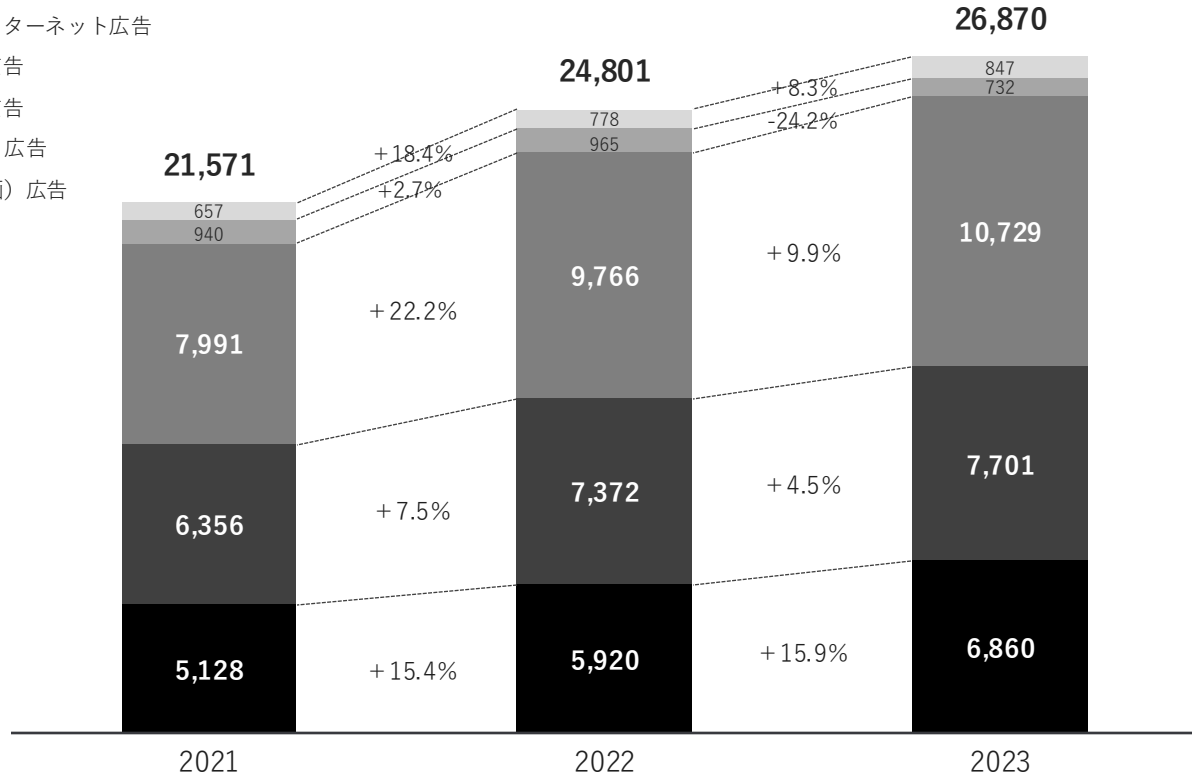
出典：株式会社電通「2023年 日本の広告費」

インターネット広告媒体別 媒体費推移

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、2023年は15.9%増の6,860億円

- その他のインターネット広告
- 成果報酬型広告
- 検索連動型広告
- ディスプレイ広告
- ビデオ（動画）広告

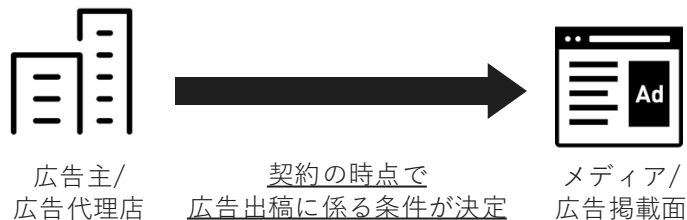
単位：億円



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「2023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



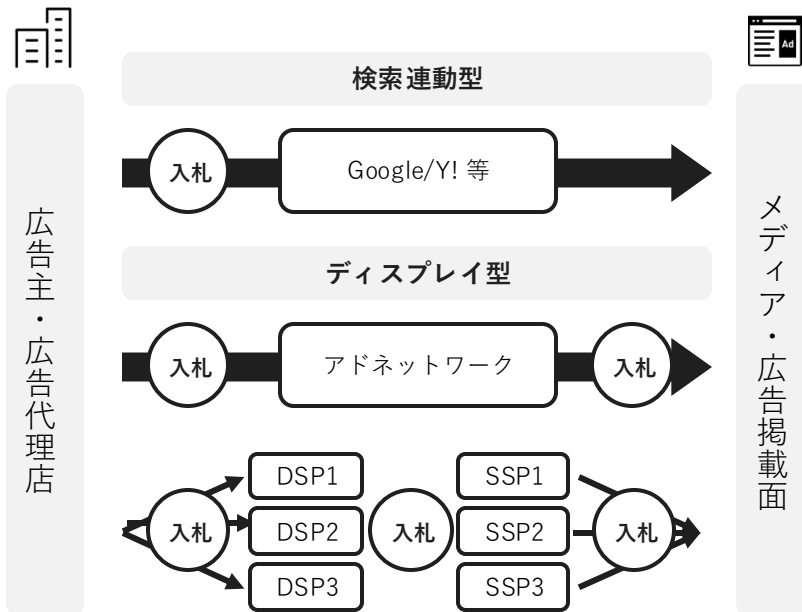
成果報酬型広告



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

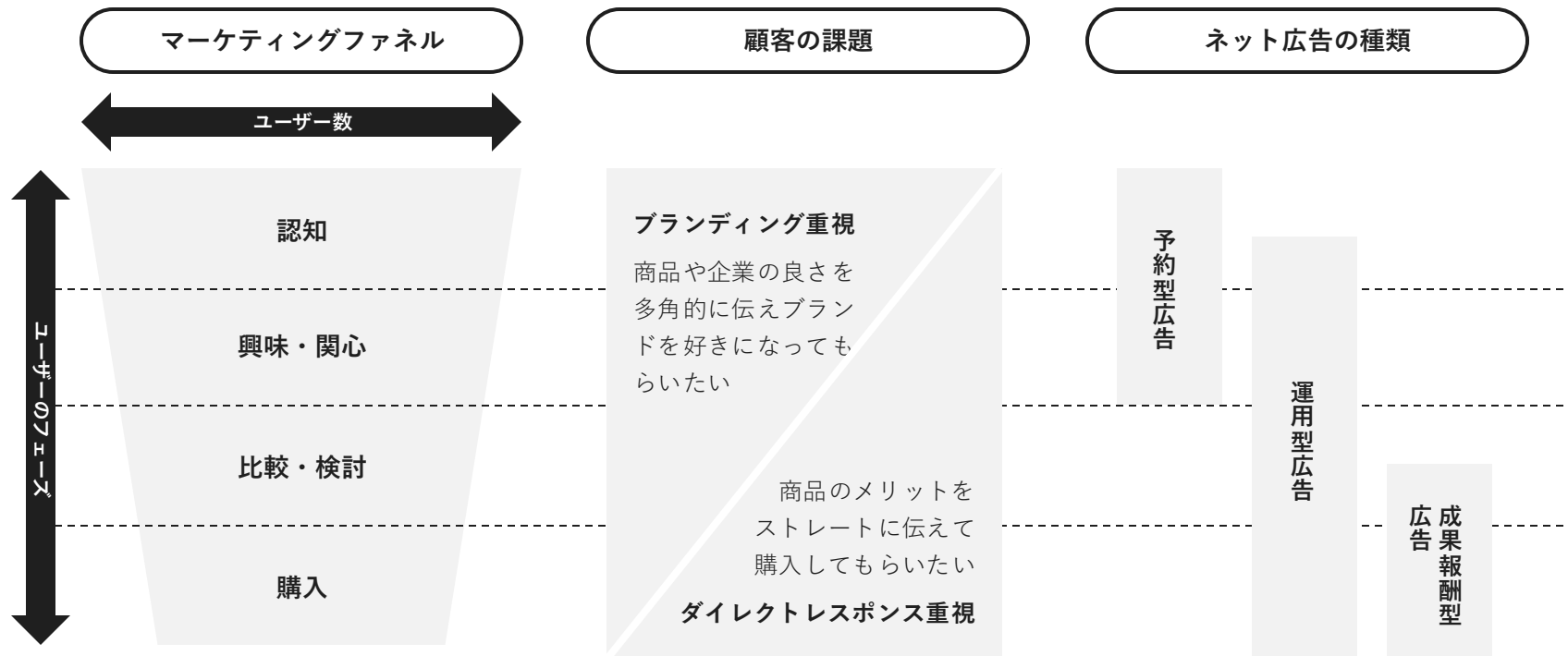
運用型広告



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	2024年12月期 第3四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	33
--	---------------	----

	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
--	---------------	----

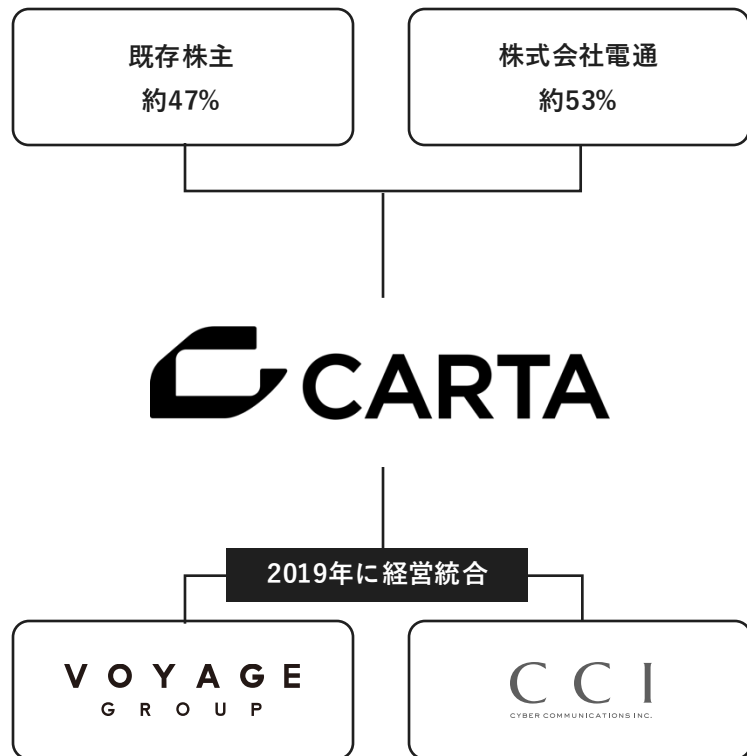
	会社概要	46
--	------	----

	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

※1：2024年9月末時点 ※2：2023年度 ※3：出典：株式会社電通「2023年日本の広告費」

経営統合



2019年

従業員数※1



1,446人

国内外拠点数※1



6拠点

連結子会社数※1



22社

ネット広告取扱高※2

1,205億円

日本のインターネット広告費※3の3.6%のシェア

売上総利益※2

214億円

営業利益※2

13.0億円

売上総利益CAGR

2.8%

※2019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

※1：2024年9月末時点 ※2：2023年度

従業員数※1



1,446人

男女比※2



男性 55% 女性 45%

有給取得率※2



65.6%

平均残業時間※2



17.3時間

平均年齢※2

34.6歳

新卒・中途比率※2

新卒 23 中途 77

育休取得率※2



男性 67% 女性 83%

離職率※2

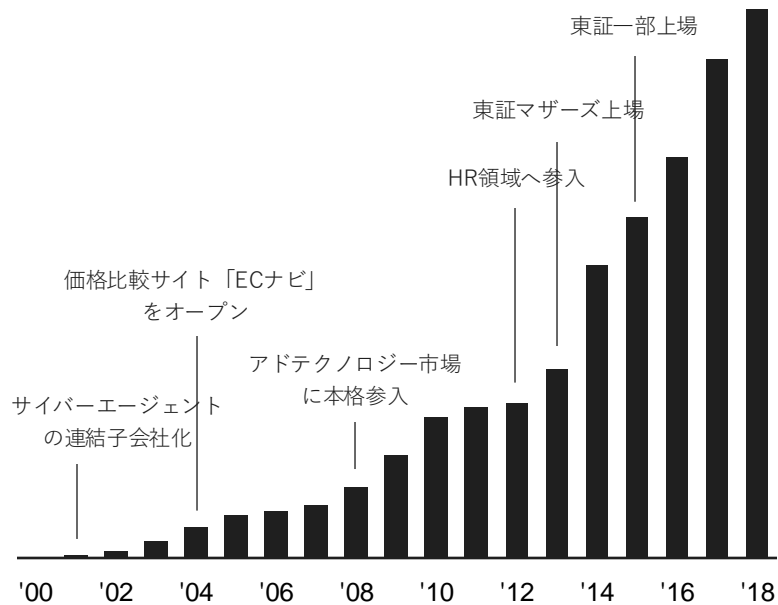


8.7%

VOYAGE GROUPとCCIの沿革

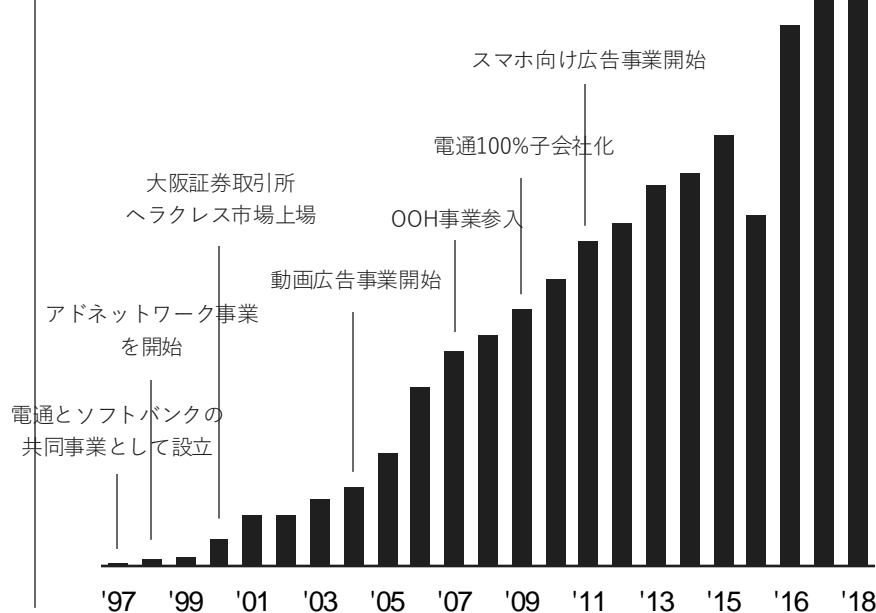
VOYAGE
GROUP

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	2024年12月期 第3四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	33
---------------	----

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
---------------	----

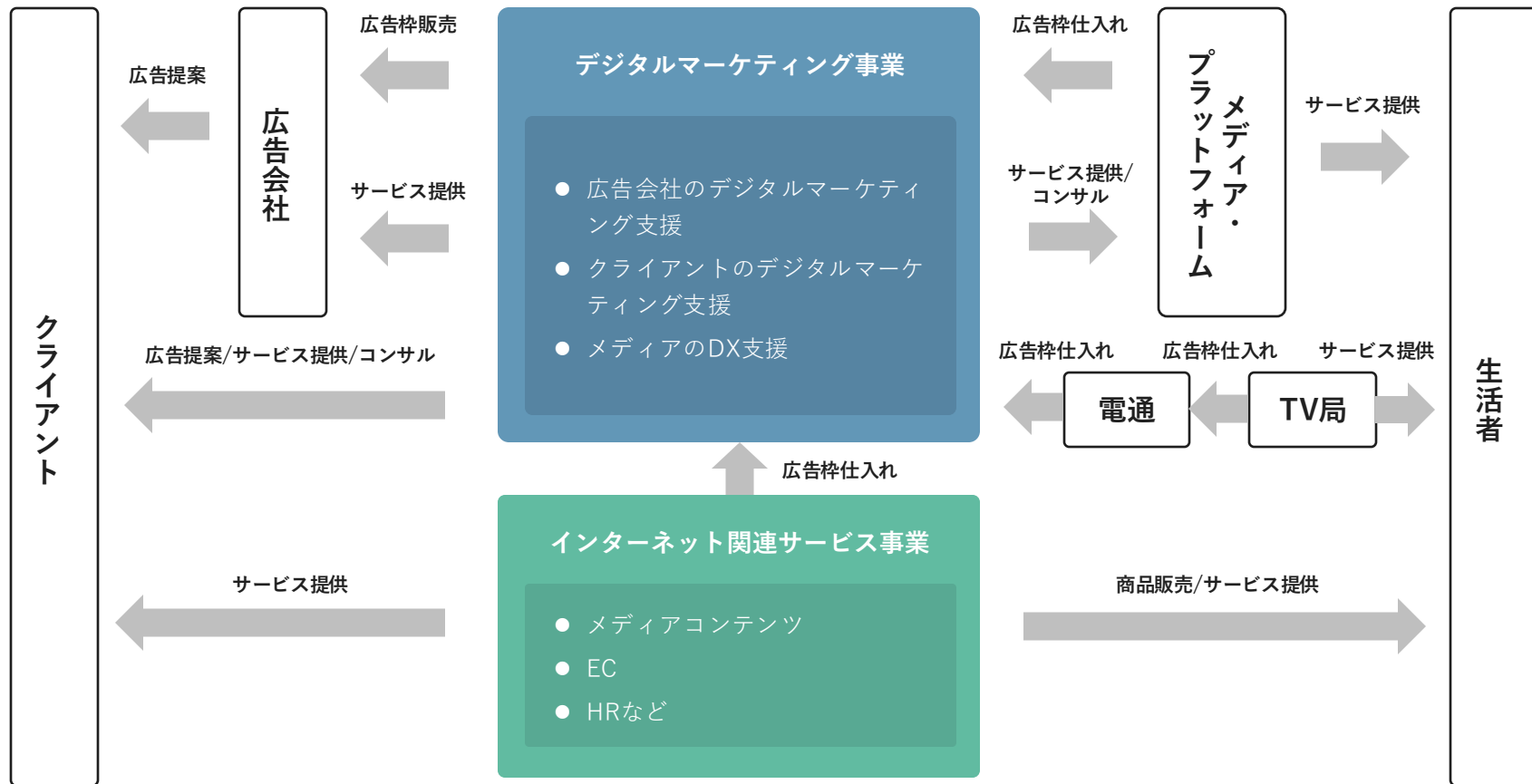
会社概要	46
------	----

事業概要	51
------	----

各種方針	56
------	----

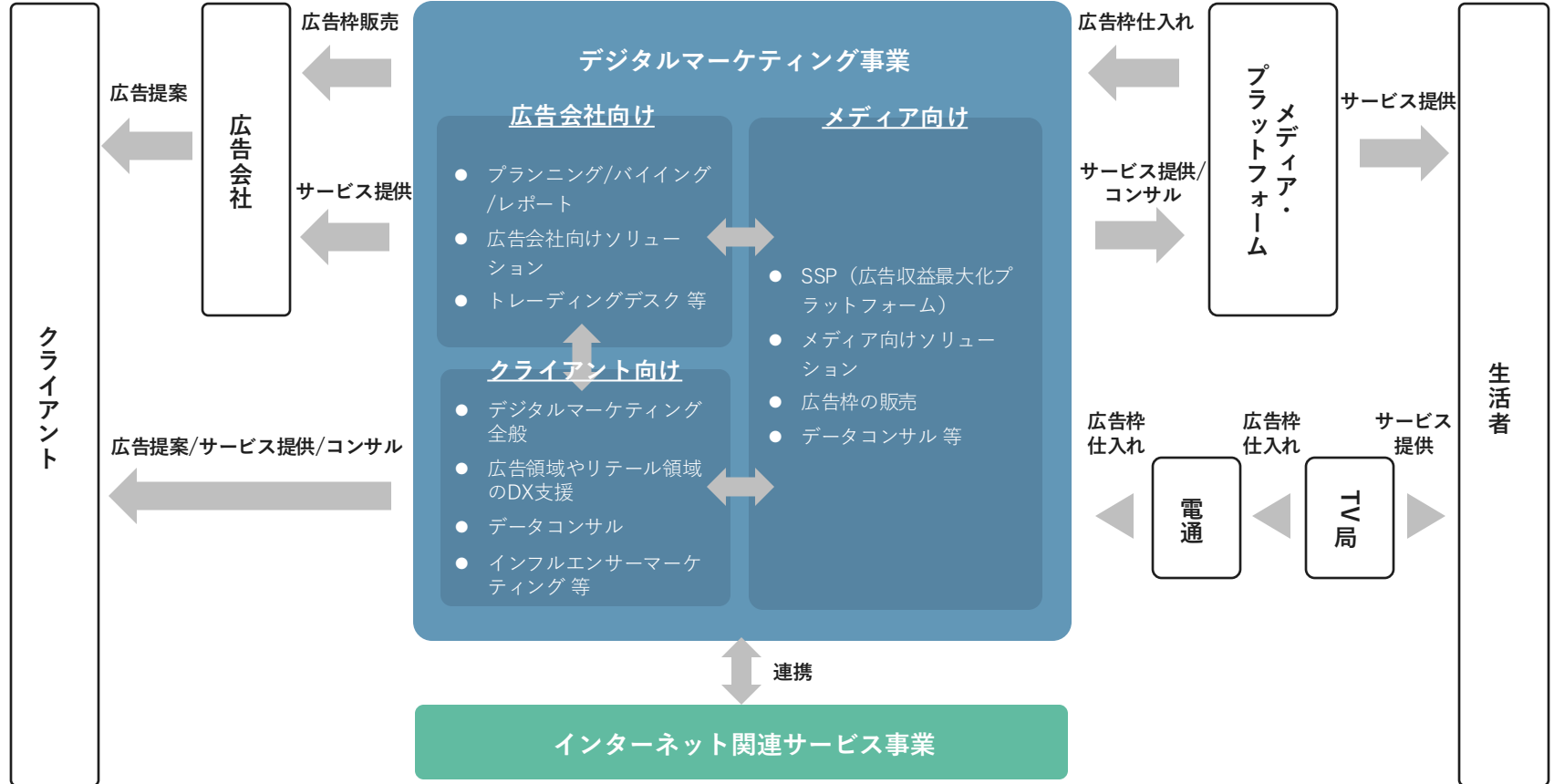


ビジネスモデルの概要



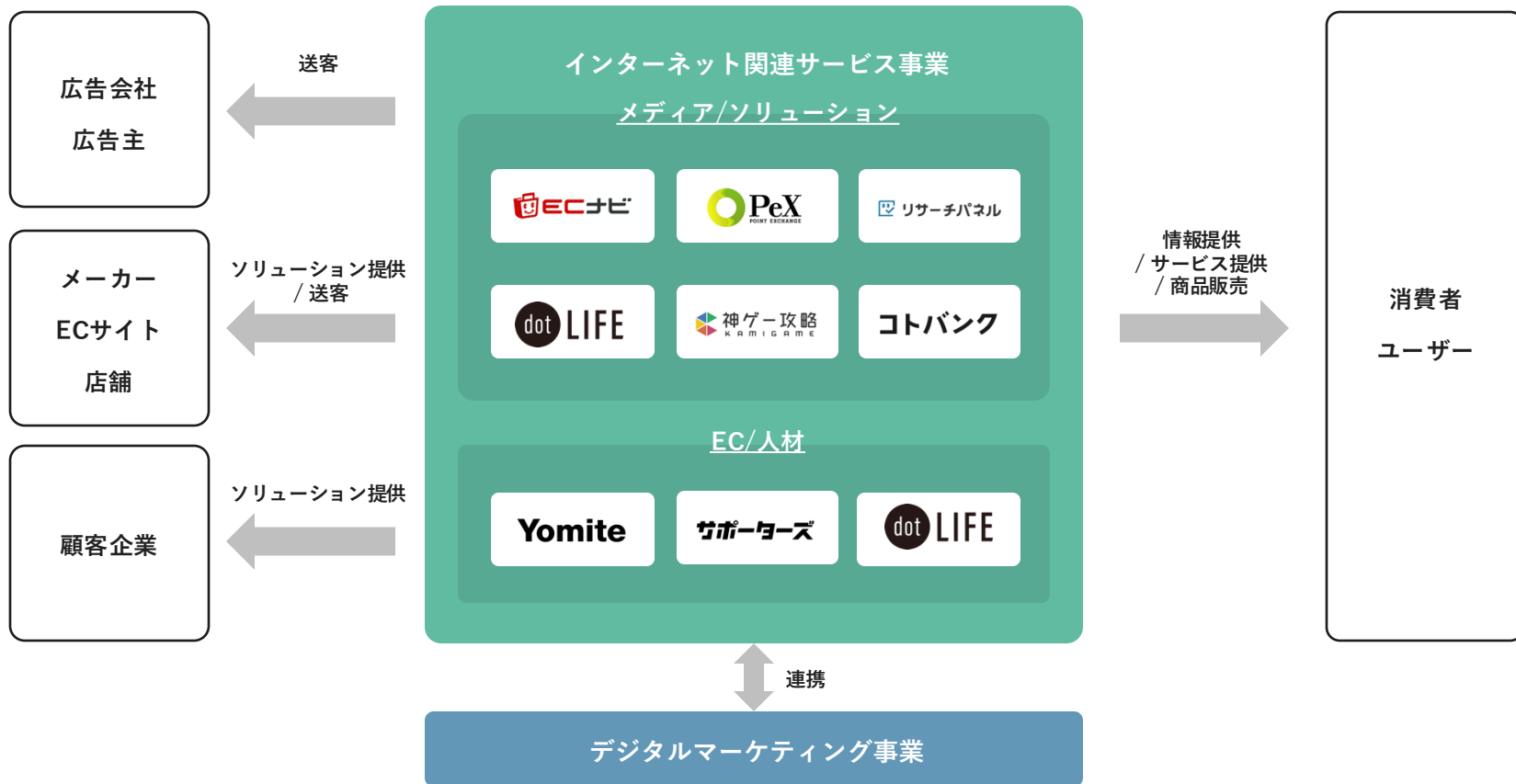
デジタルマーケティング事業の概要

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



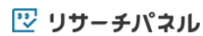
デジタルマーケティング事業



Zucks China

インターネット関連サービス事業

DIGITALIO



サポートーズ

Yomite

CONTENTS

01	2024年12月期 第3四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	33
--	---------------	----

	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
--	------	----



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

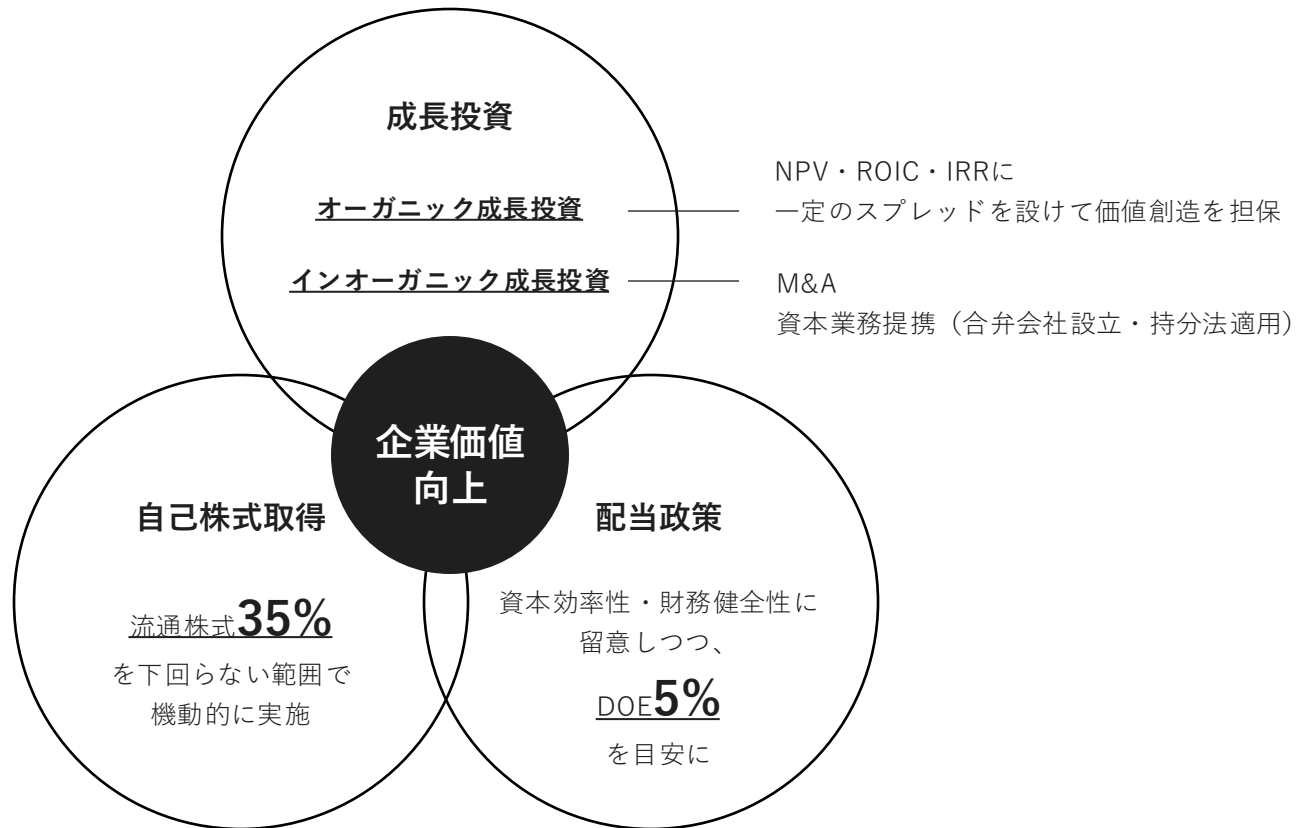
(広告領域のDX支援/リテール領域のDX支援 等)

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

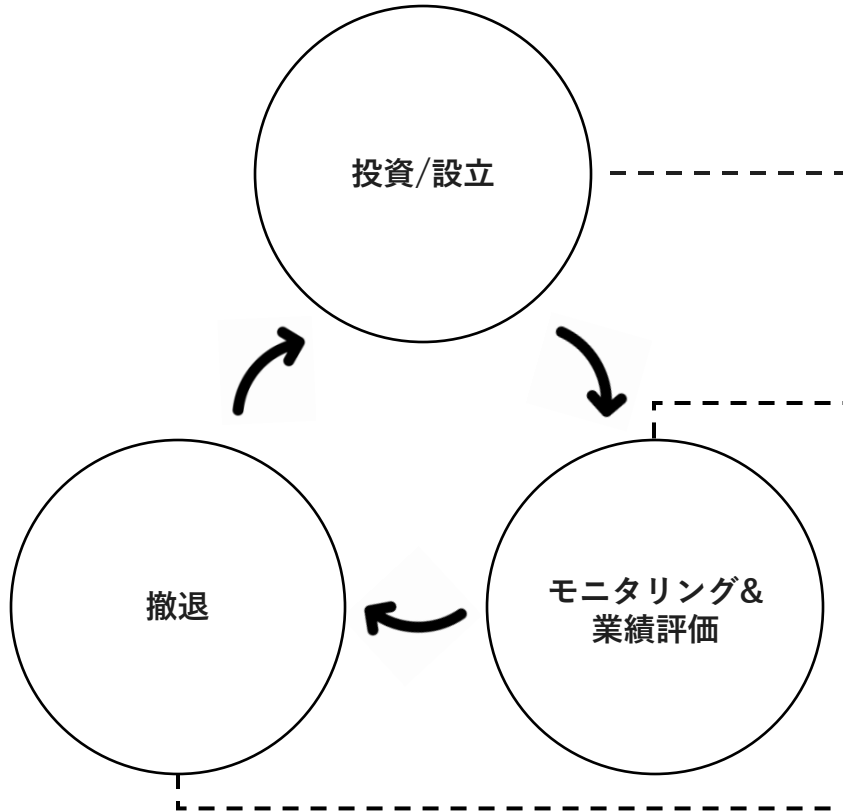
資本配分に関する基本方針

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 ≥ 0 (標準資本コストを適用)
- ② ROIC $\geq 9\%$
- ③ IRR 9%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

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

- ・ 運転資本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

(2023年12月末時点)

※1: 余剰資金 = 135億(現預金) - 56億(運転資本3ヶ月分) - 19億(PeX預り金保全分) = 60億

※2: 現在の自己資本 = 235億



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

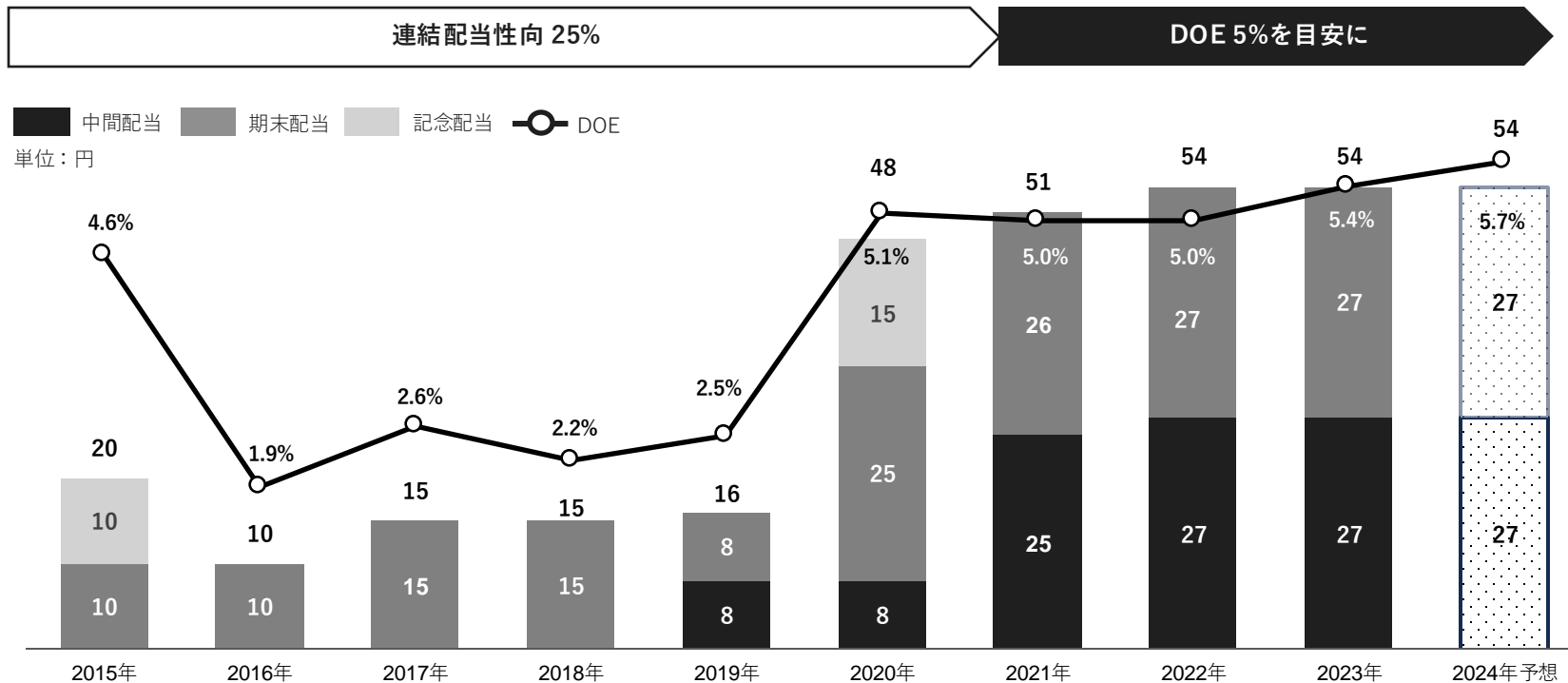
自己資本(※2)

- ・ 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

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
 配当はDOE5%を目安とし、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う

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。