

CARTA

HOLDINGS

NEW JOURNEY, NEW STANDARD

—— 2020年12月期 ——

第3四半期 決算説明資料

2020年11月10日

東証一部：3688



AGENDA

P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要

P.14 業績予想の進捗

P.17 ESGの取り組み

P.21 主要事業の概況

P.46 FAQ

P.51 中期経営計画（再掲）

P.58 会社概要

P.69 Appendix



業績

アドプラットフォーム事業が成長を牽引し**増収増益**
通期営業利益の業績予想を**上方修正**

新型コロナウイルス の影響

7月以降、パフォーマンス広告についてはほぼ回復
ブランド広告についても徐々に回復傾向に

トピック

(株) 講談社、凸版印刷 (株) とコンテンツデータマーケティング社
(持分法適用関連会社) を合併で設立

(株) バリューデザインと小売店向けDXを推進する会社
(連結子会社) を合併で設立

4 通期業績予想の修正（11月10日開示）

通期業績予想の営業利益を上方修正

(単位：百万円)	2020年12月期 通期業績予想 (A)	2020年12月期 修正後 通期業績予想 (B)	増減額 (B-A)	増減率
売上高	23,000	22,000	-1,000	-4.3%
営業利益	2,500	3,250	+750	+30.0%
経常利益	2,500	3,000	+500	+20.0%
当期純利益	1,600	1,650	+50	+3.1%
EBITDA※1	3,700	4,000	+300	+8.1%

※1 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

5 2020年12月期第3四半期 業績

販管費を前年同四半期比2%増に抑え、営業利益、EBITDAは大きく増益

(単位：百万円)	2019年7-9月 実績 (CMerTV除く)	2020年7-9月	
		実績	増減率
売上高	4,943	5,208	+5.4%
売上総利益	4,315	4,570	+5.9%
販売管理費	3,905	3,985	+2.0%
営業利益	409	585	+42.9%
EBITDA※1	695	823	+18.4%

※1 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

6 2020年12月期第3四半期 セグメント業績

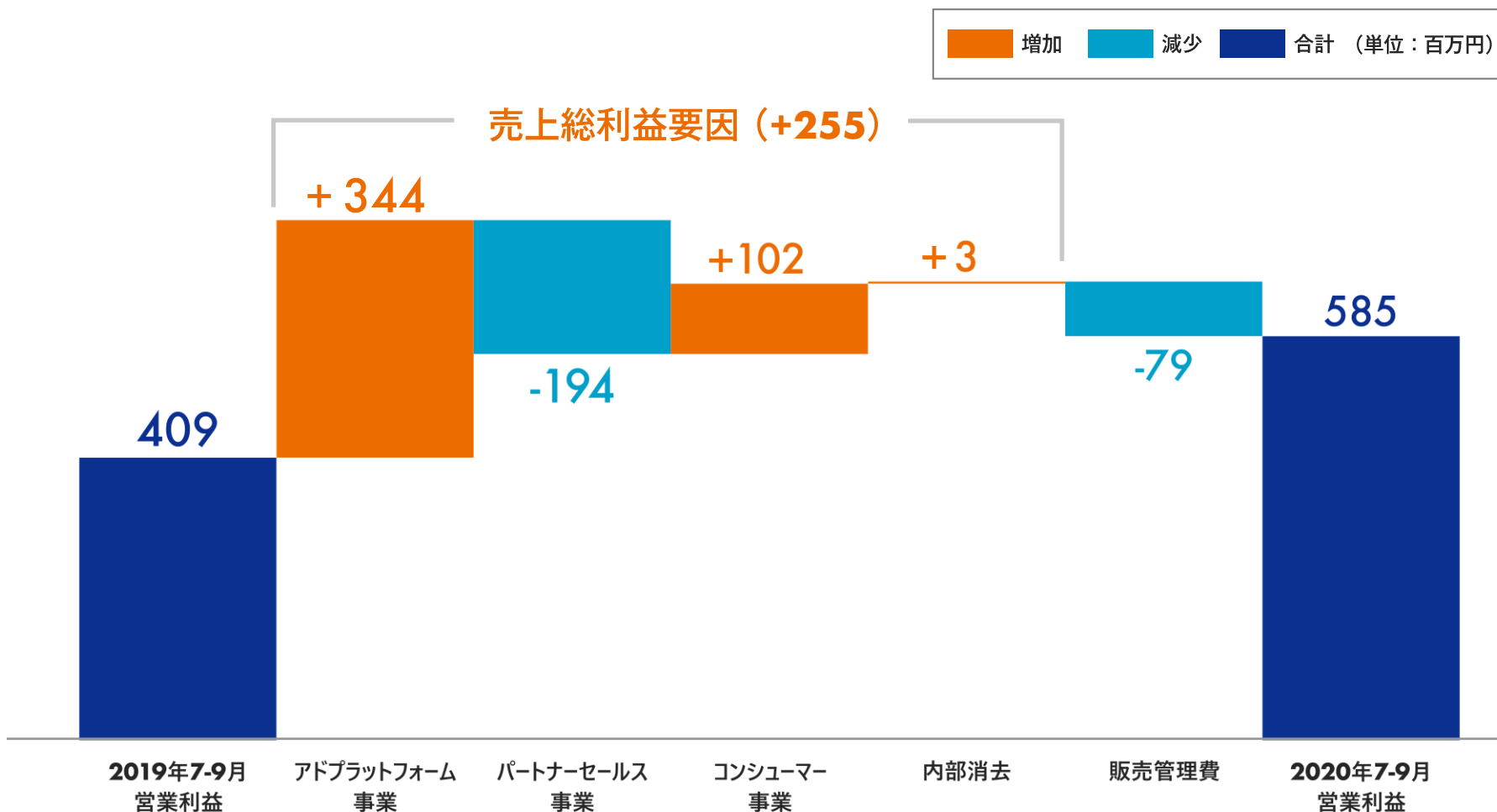
アドプラットフォーム事業、コンシューマー事業は大幅な増収増益
パートナーセールス事業ではコロナの影響は縮小傾向にあるも減収減益に

		2019年7-9月 実績 (CMerTV除く)	2020年7-9月	
			実績	増減率
(単位：百万円)				
アドプラットフォーム事業	セグメント売上高	1,417	1,761	+24.3%
	セグメント営業利益※1	354	588	+65.9%
パートナーセールス事業	セグメント売上高	2,135	1,841	-13.8%
	セグメント営業利益※1	226	47	-79.2%
コンシューマー事業	セグメント売上高	1,396	1,595	+14.3%
	セグメント営業利益※1	0	104	—

※1 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

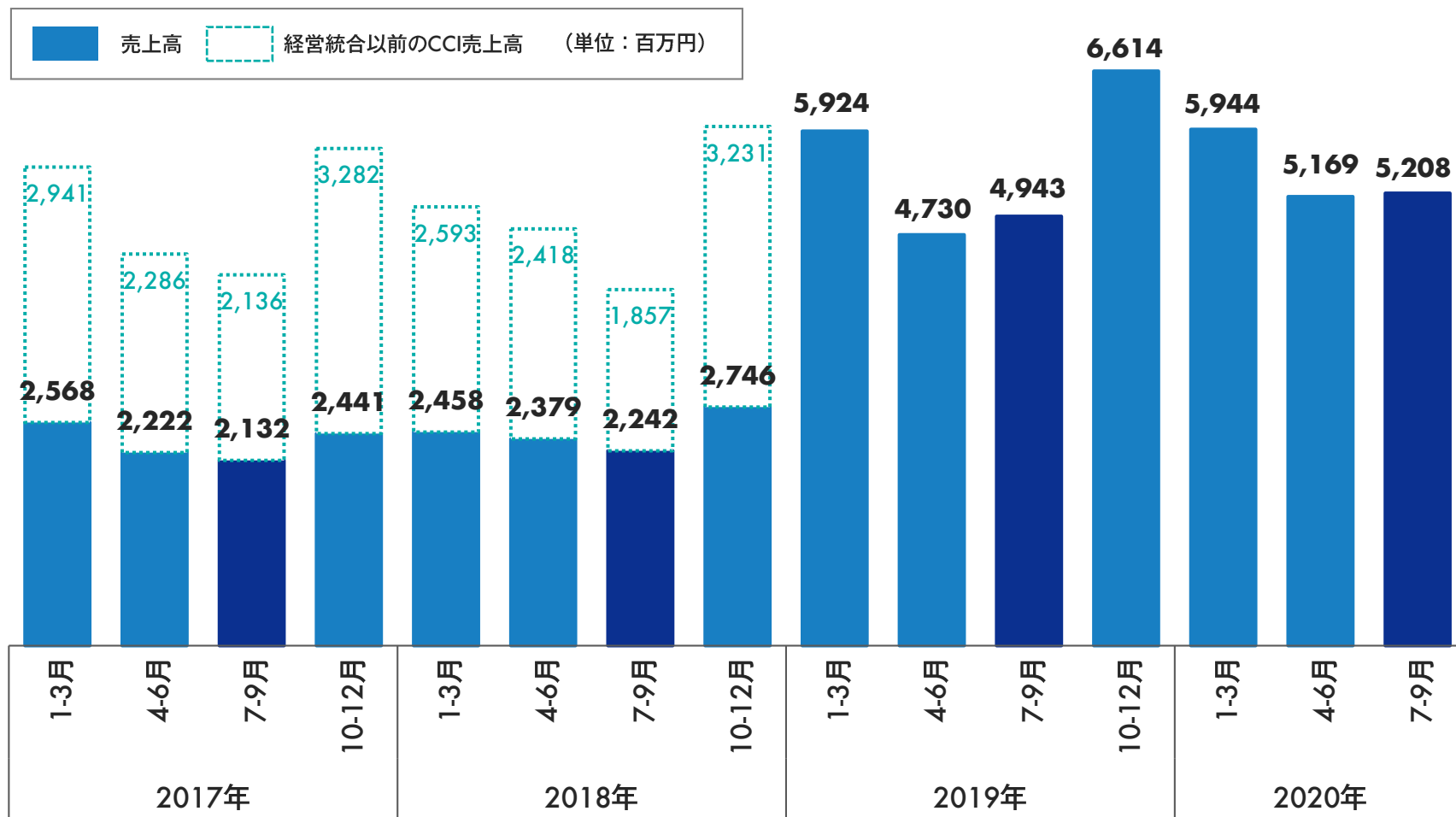
7 連結営業利益の増減要因

前年同四半期比で売上総利益は2.5億円増加
一方で販売管理費全体では0.8億円増となり営業利益は5.8億円に



8 連結売上高 四半期推移

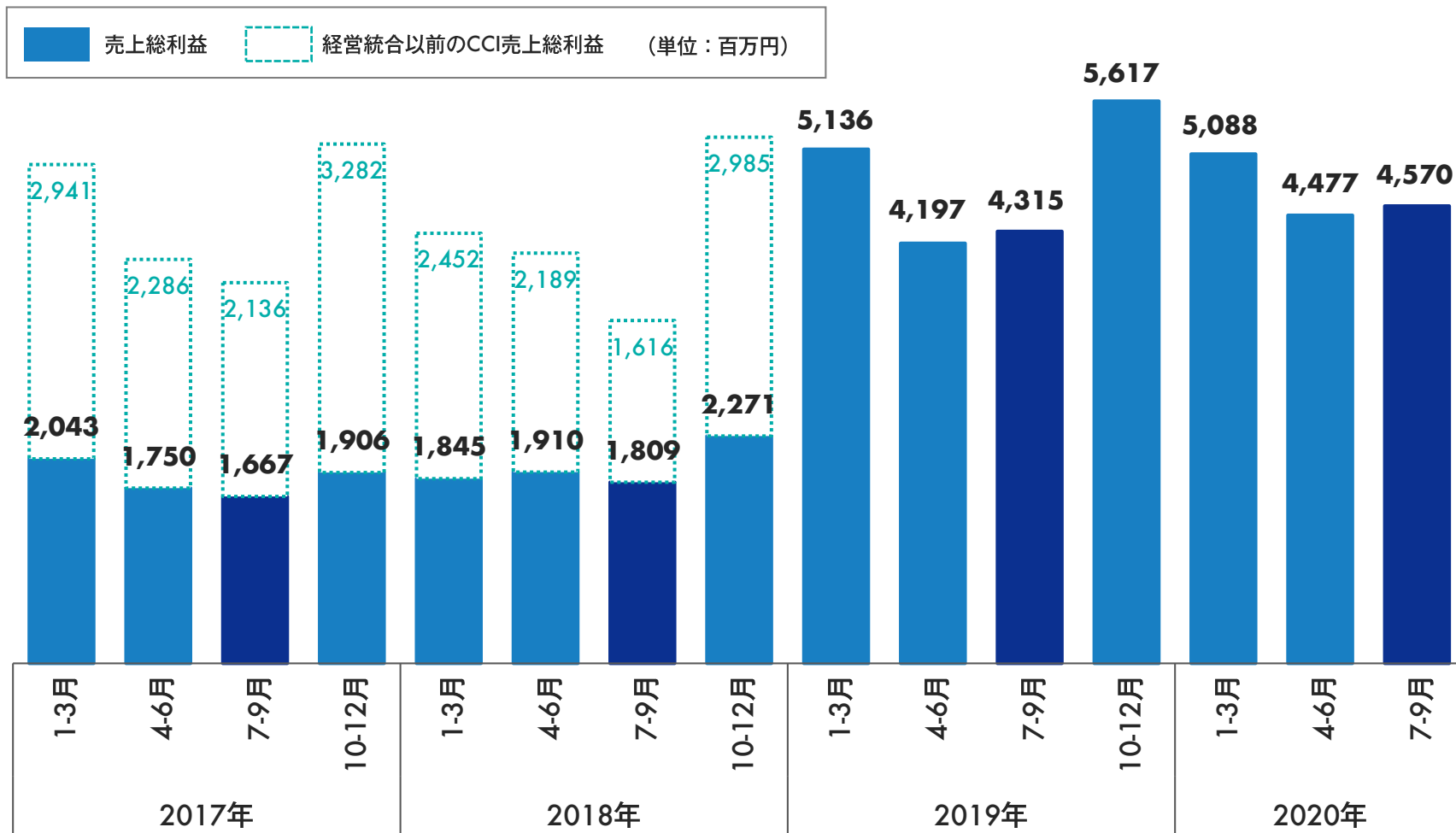
新型コロナの感染拡大による広告需要の落ち込みはまだあるものの
前年同四半期比5%増の52.0億円に



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用を遡及して反映したVOYAGE GROUP及びCCIの数値（監査対象外）
 ※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く（2019年12月まで）

9 連結売上総利益 四半期推移

売上高の伸長に伴い、売上総利益は前年同四半期比5%増の45.7億円に

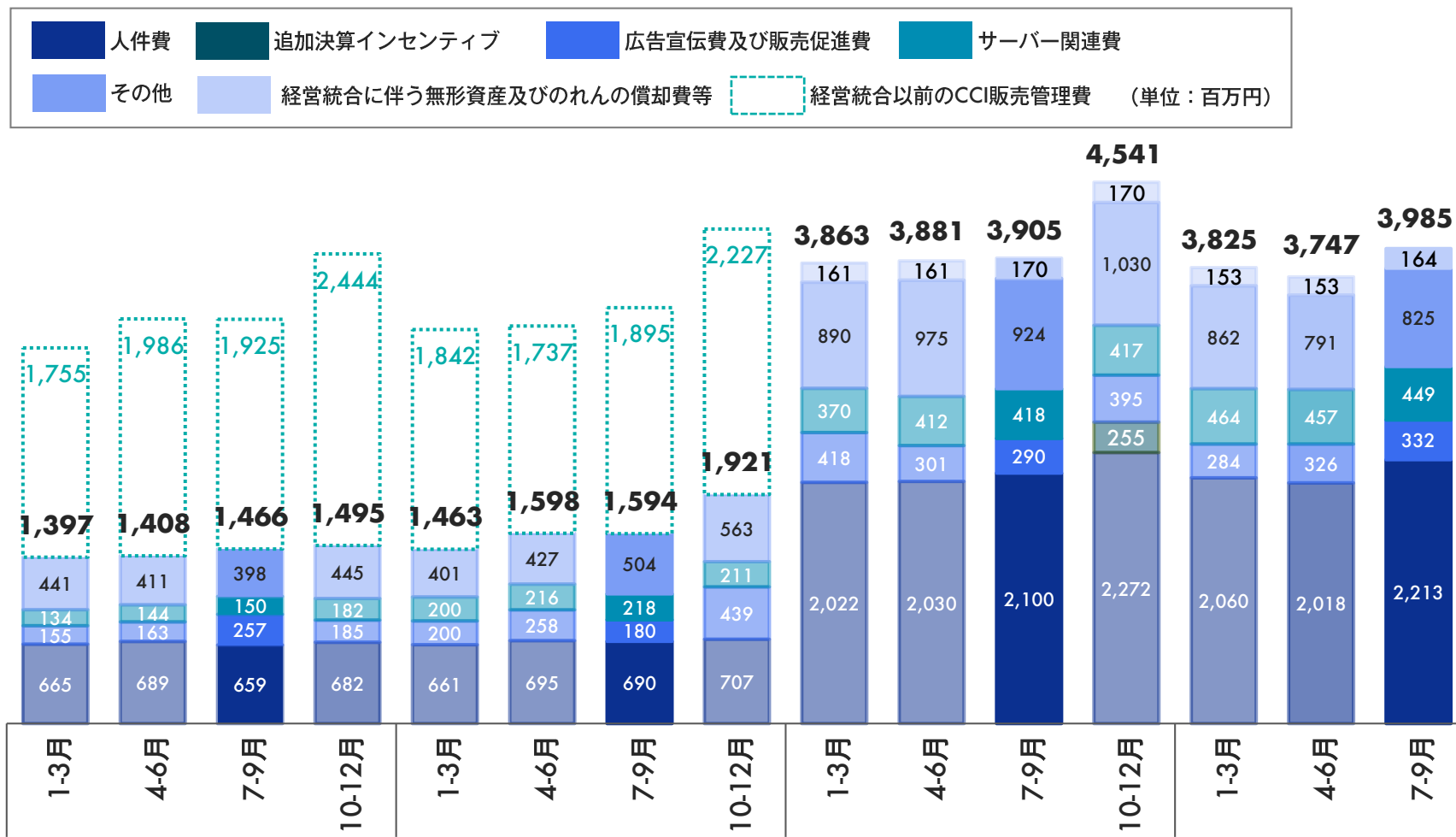


※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用を遡及して反映したVOYAGE GROUP及びCCIの数値（監査対象外）

※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く（2019年12月まで）

10 連結販売管理費 四半期推移

前年同四半期比で0.8億円増の39.8億円に

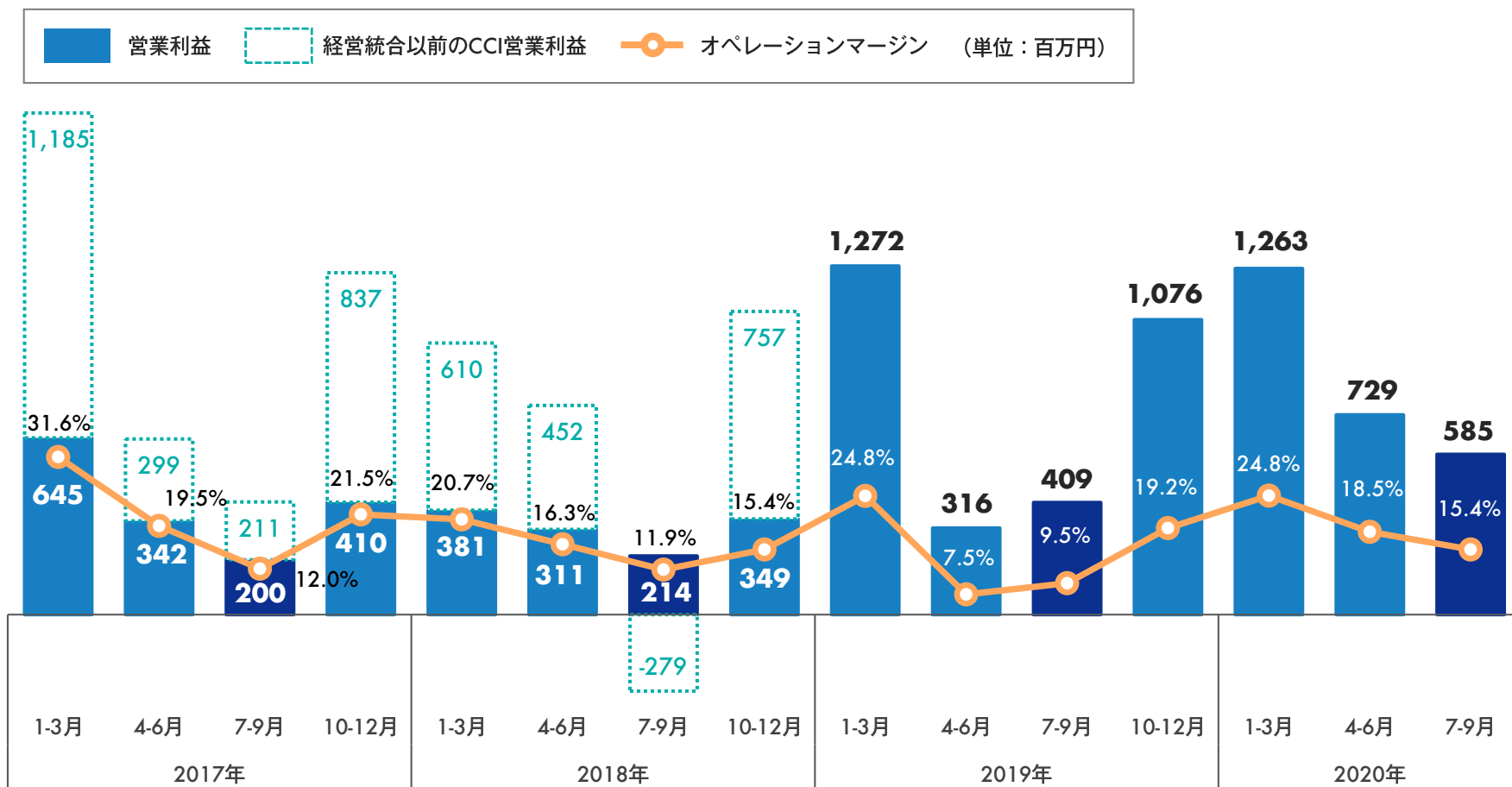


※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用を遡及して反映したVOYAGE GROUP及びCCIの数値（監査対象外）

※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く（2019年12月まで）

11 連結営業利益 四半期推移

前年同四半期比42%増の5.8億円、第3四半期としては過去最高に



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用を遡及して反映したVOYAGE GROUP及びCCIの数値（監査対象外）
 ※ オペレーションマージン = 営業利益 ÷ 売上総利益
 ※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く（2019年12月まで）

12 連結損益計算書

(単位：百万円)	2019年7～9月	2020年7～9月	前年比
売上高	5,111	5,208	+1.9%
売上総利益	4,483	4,570	+2.0%
販売管理費	4,091	3,985	-2.6%
営業利益	392	585	+49.4%
営業外収益	57	24	-56.5%
営業外費用	77	49	-36.9%
経常利益	371	561	+51.2%
特別利益	0	0	—
特別損失	14	14	—
税金等調整前当期純利益	357	546	+53.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	210	376	+78.4%
EBITDA※1	689	823	+19.3%

※1 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

13 連結貸借対照表

現金及び預金は150億円、自己資本比率54%と十分な財務基盤
資本効率を意識しつつ新規事業/広告やM&A等の成長投資に活用していく

	2020年6月末	2020年9月末	増減
(単位：百万円)			
流動資産	29,343	30,924	+1,581
うち現金及び預金	15,511	15,098	-413
固定資産	13,174	12,787	-386
総資産	42,517	43,711	+1,194
流動負債	16,520	17,879	+1,359
固定負債	1,864	1,706	-157
純資産	24,133	24,126	-6
負債及び純資産	42,517	43,711	+1,194

AGENDA

P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要

P.14 業績予想の進捗

P.17 ESGの取り組み

P.21 主要事業の概況

P.46 FAQ

P.51 中期経営計画（再掲）

P.58 会社概要

P.69 Appendix

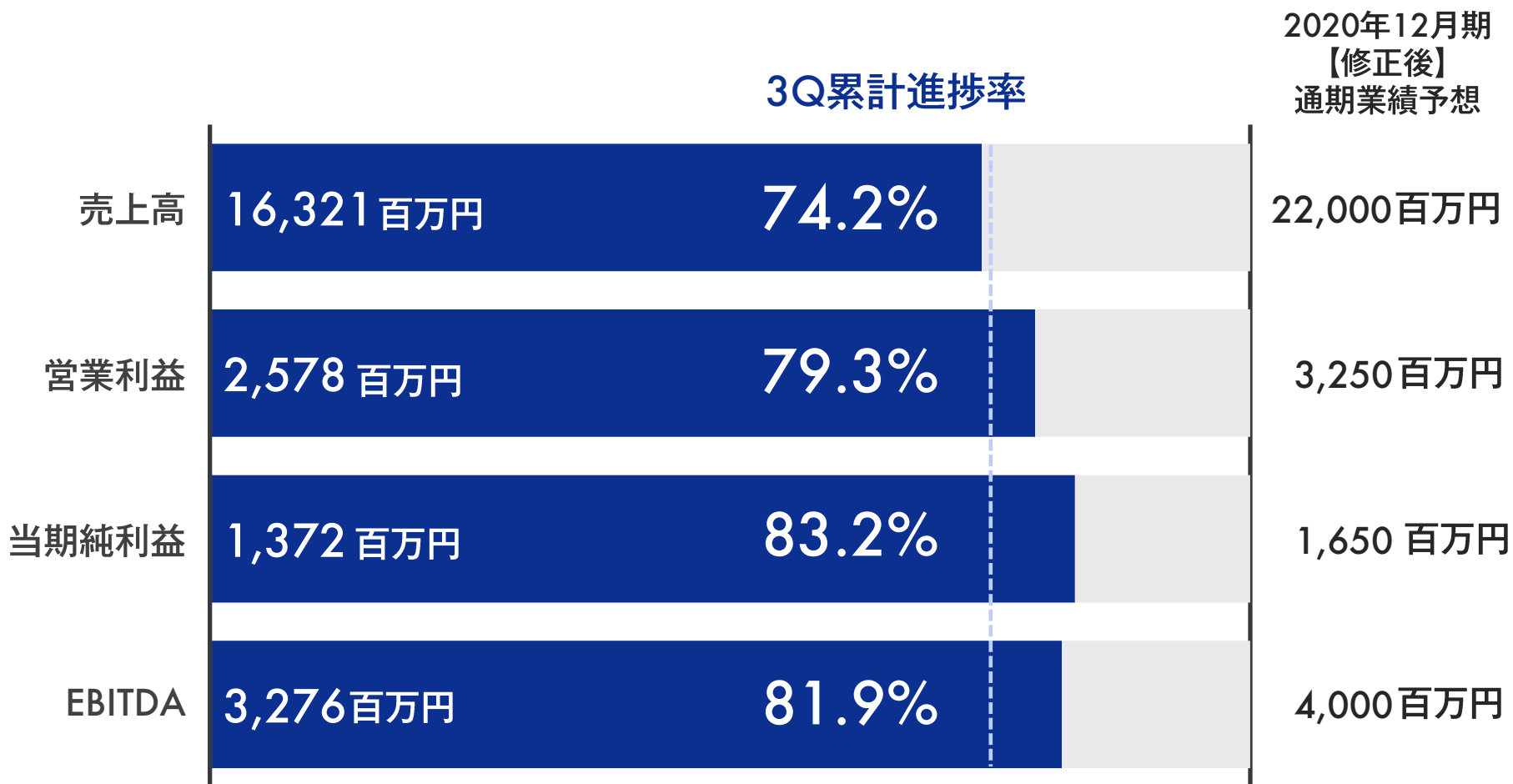


15 新型コロナウイルスの影響と今後の見通し

7-9月での新型コロナの売上高への影響は、▲3.5億円
 アドプラットフォーム事業はほぼ回復、パートナーセールス事業も徐々に回復傾向

	新型コロナウイルスの影響	売上高への影響額			
		1-3月概算	4-6月概算	7-9月概算	10-12月 最大見通し
全社	● 2月よりリモートワーク開始、継続中	合計 ▲1.3億円	合計 ▲5.0億円	合計 ▲3.5億円	合計 ▲2.3億円
アドプラットフォーム事業	● サプライサイドにおけるCPMが低下 ● デマンドサイドにおいて一部広告主の 出稿控え	▲0.3億円	▲1.5億円	▲0.5億円	0億円
パートナー セールス事業	● キャンペーンの延期、縮小、キャンセル ● オリンピック期間中の受注キャンセル	▲0.7億円	▲3.0億円	▲2.5億円	▲2.0億円
コンシューマー 事業	● 運用型広告のCPMが低下 ● サポーターズの新卒採用イベントの 延期/キャンセル、新卒紹介の需要減 ● ゲーム攻略メディアのPVが増加	▲0.3億円	▲0.5億円	▲0.5億円	▲0.3億円

期首通期営業利益、当期純利益、EBITDAの業績予想を上方修正



AGENDA

- P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要
- P.14 業績予想の進捗
- P.17** ESGの取り組み
- P.21 主要事業の概況
- P.46 FAQ
- P.51 中期経営計画（再掲）
- P.58 会社概要
- P.69 Appendix



従業員/ユーザーによる自然環境保全活動

自然環境の保全活動の一環として2008年に山梨県甲州市に「勝沼ECナビの森」を創設。ECナビのユーザーへも整備活動参加を募り、当社従業員と一緒に100ヘクタールに及ぶ森の整備活動を行っています



環境マネジメント

企業の活動やサービスによる環境負荷や環境リスクを低減し、発生を予防するための行動を継続的に改善していく為、環境マネジメントシステムISO14001の認証取得に向けて準備を進めています

ダイバーシティ

厚生労働大臣より「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づく優良企業として「えるぼし」の最高位にCCIが認定



社会貢献活動

ふるさと本舗では、ふるさと納税で新型コロナウイルスの影響により、売上が減少するなどの被害がでている事業者の支援をしています

また、ECナビでは「スマイルプロジェクト」を通して、災害支援や教育・育成に関する支援を行っています



学生の就職支援

エンジニアを目指す学生向けにテックカンファレンス「技育祭」をサポートがリモート開催、4,000人の学生が参加



地方創生SDGs官民連携プラットフォームへ参画

官民連携を図りながら、地域の活性化につながる企業のマーケティング活動や新たな価値創出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

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。

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2020年1月に新たに社外取締役1名（合計2名）を選任し、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の認証取得に向け準備を進めております

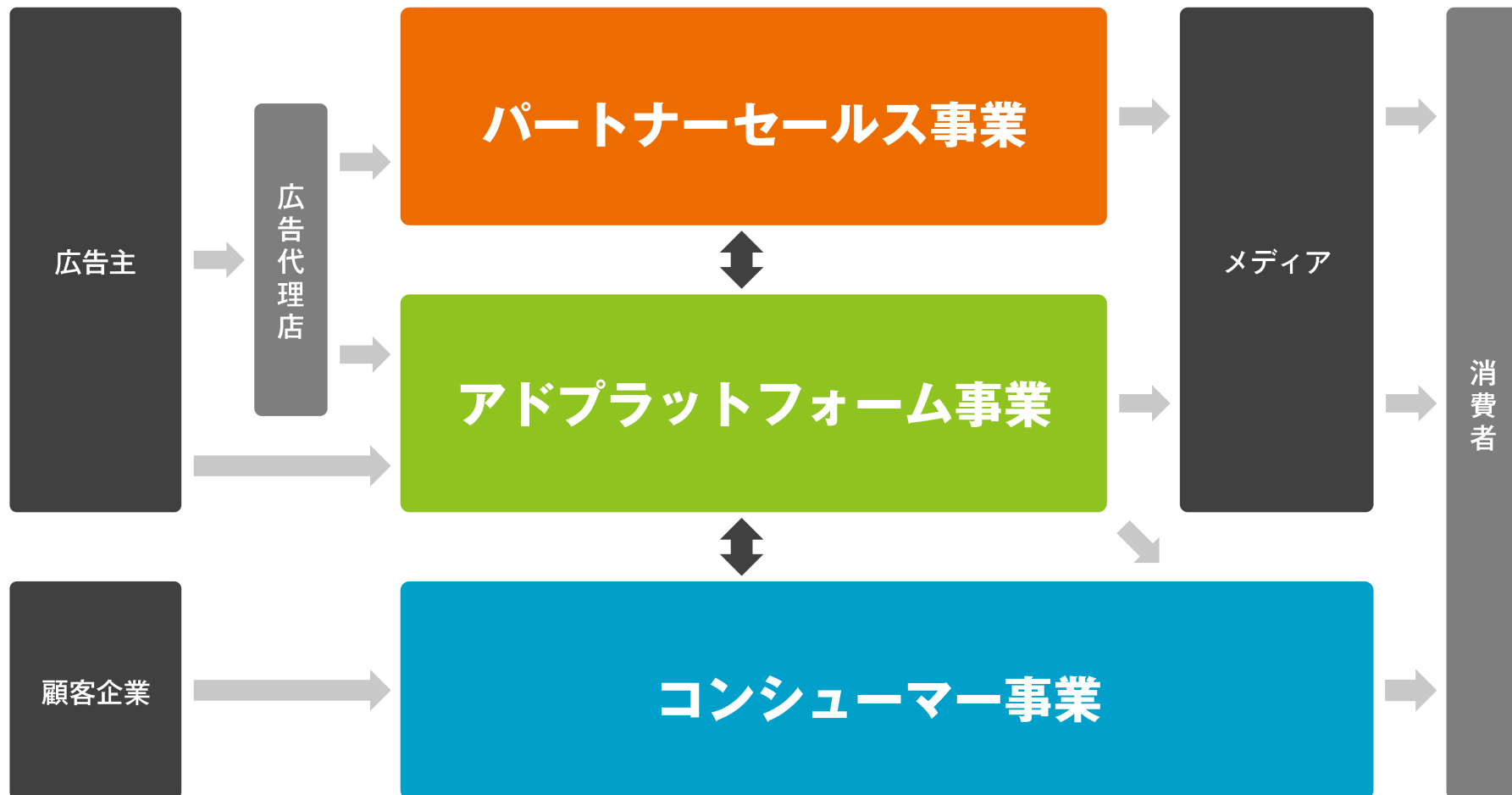
AGENDA

- P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要
- P.14 業績予想の進捗
- P.17 ESGの取り組み
- P.21 主要事業の概況**
- P.46 FAQ
- P.51 中期経営計画（再掲）
- P.58 会社概要
- P.69 Appendix



22 事業概要

アドプラットフォーム事業及びパートナーセールス事業を中心に、自社メディアなどのコンシューマー事業を行うことで、広告市場における垂直統合を推進



23 広告/マーケティング関連のプロダクト/サービス



広告主/
広告会社



メディア

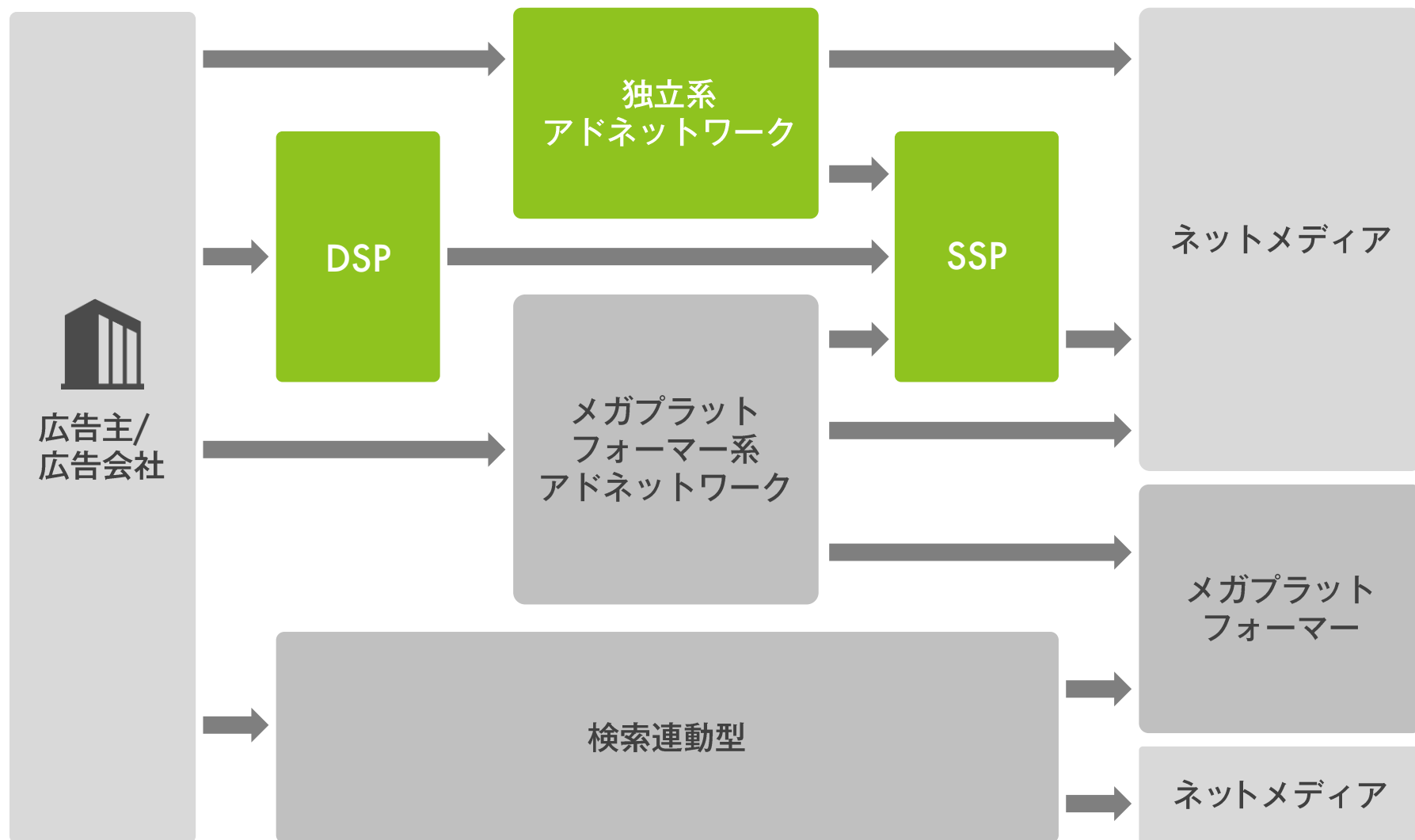
<p>DSP / アドネットワーク</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> スマートフォン特化型 CPC型アドネットワーク </div> <div style="text-align: center;"> ブランド広告主向け アドプラットフォーム </div> </div>		<p>SSP</p> <div style="text-align: center;"> メディア向け収益最大化を 支援するSSP </div>	
<p>PMP</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> 音声コンテンツ媒体への 音声広告配信サービス </div> <div style="text-align: center;"> プレミアム媒体/コンテンツ面への インストリーム運用型広告サービス </div> <div style="text-align: center;"> DOOH広告の プログラマティック配信 </div> </div>		<p>DMP</p> <div style="text-align: center;"> 4億ユニークブラウザ、 1億モバイル広告IDの データを保有・分析 </div>	
<p>アフィリエイト</p> <div style="text-align: center;"> スマートフォン特化型 CPI/CPA広告ネットワーク </div>	<p>メディア向けツール</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> 広告在庫資産 運用サービス </div> <div style="text-align: center;"> メディア収益 一元管理サービス </div> <div style="text-align: center;"> メディエーションツールの パフォーマンス向上 </div> </div>		
<p>3PAS</p> <div style="text-align: center;"> ビデオ等広告テンプレート クリエイティブ配信・管理 </div>	<p>テレビCM</p> <div style="text-align: center;"> 次世代型TVマーケティング プラットフォーム </div>	<p>デジタルギフト</p> <div style="text-align: center;"> 即時発行可能な デジタルギフト </div>	<p>情報サービス</p> <div style="text-align: center;"> インターネットメディア 広告情報 </div>
<p>データコンサルティング</p> <div style="text-align: center;"> データを活用した広告 ・マーケティングに関する コンサルティング </div>	<p>EC支援</p> <div style="text-align: center;"> EC領域支援の ワンストップサービス </div>	<p>PR支援</p> <div style="text-align: center;"> PR及び広告宣伝支援 </div>	<p>BPO</p> <div style="text-align: center;"> 広告、マーケティング領域 における運営サポート </div>
<p>インフルエンサーマーケティング</p>			
 業界最大規模の インフルエンサーデータベース		 SNSマーケティングの 運用コンサルティングサービス	

AD PLATFORM

アドプラットフォーム事業

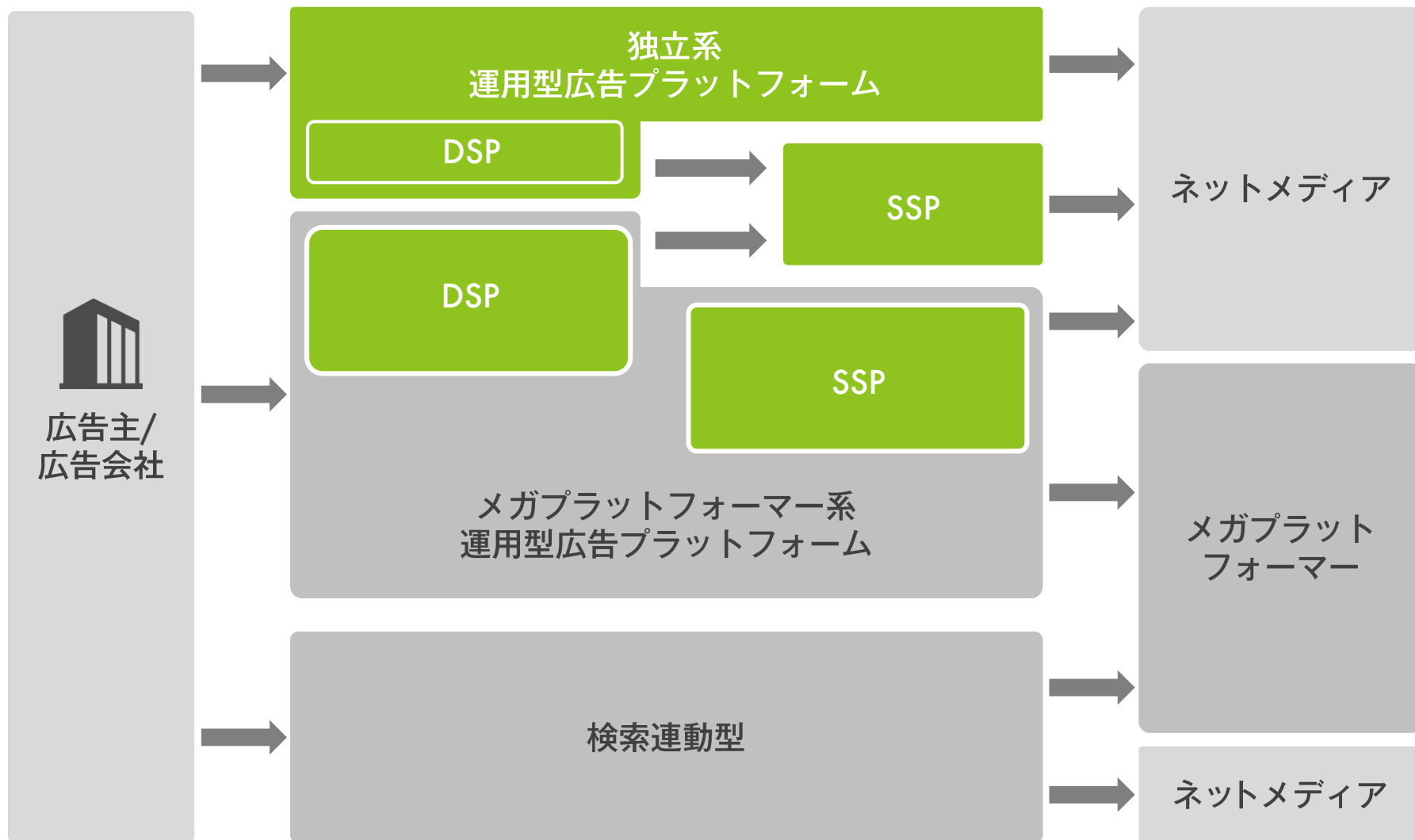
25 アドテック業界を取り巻く市場環境の変化

2014年（上場時）のアドテクノロジー業界図



26 アドテク業界を取り巻く市場環境の変化

2020年（現時点）の運用型広告業界図



27 アドプラットフォーム事業

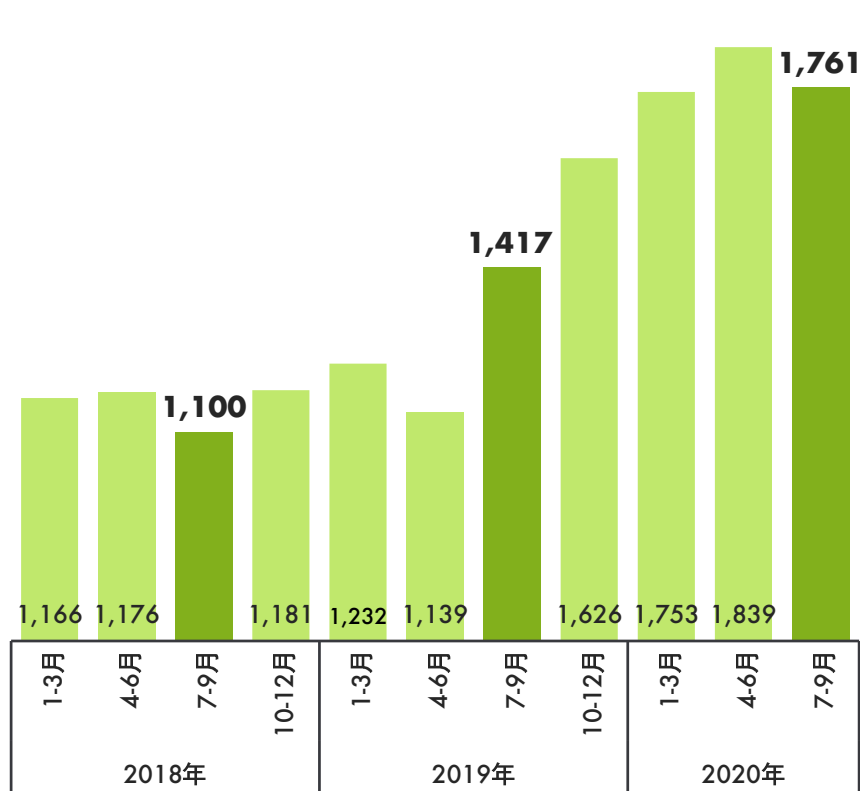


28 アドプラットフォーム事業 セグメント業績

売上高は前年同四半期比で24%増の17.6億円に
営業利益は65%増の5.8億円、過去最高を更新

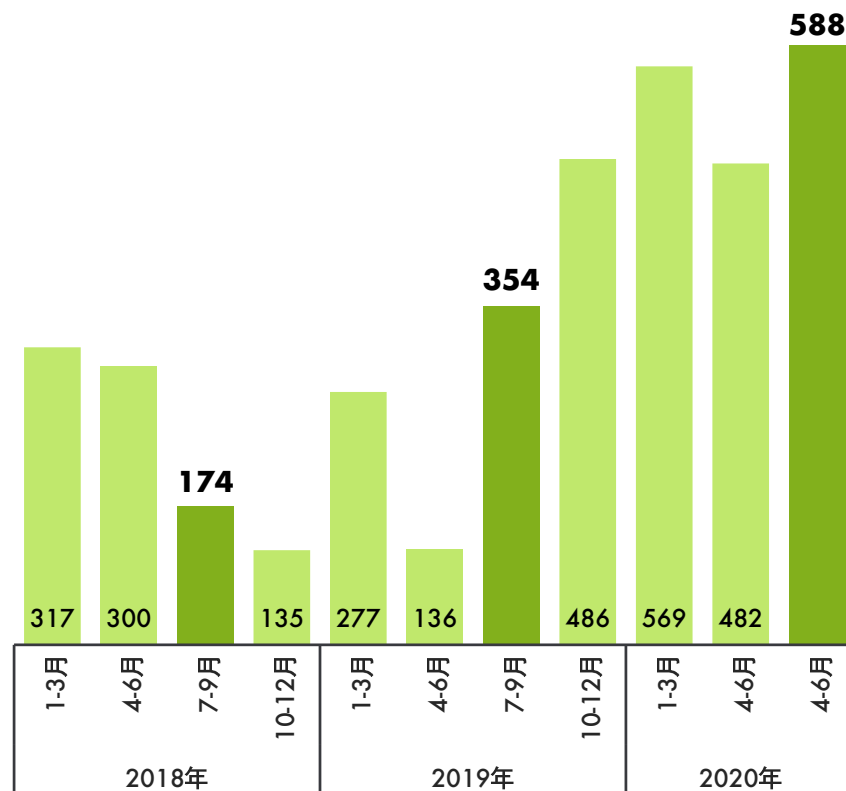
セグメント売上高

(単位：百万円)



セグメント営業利益

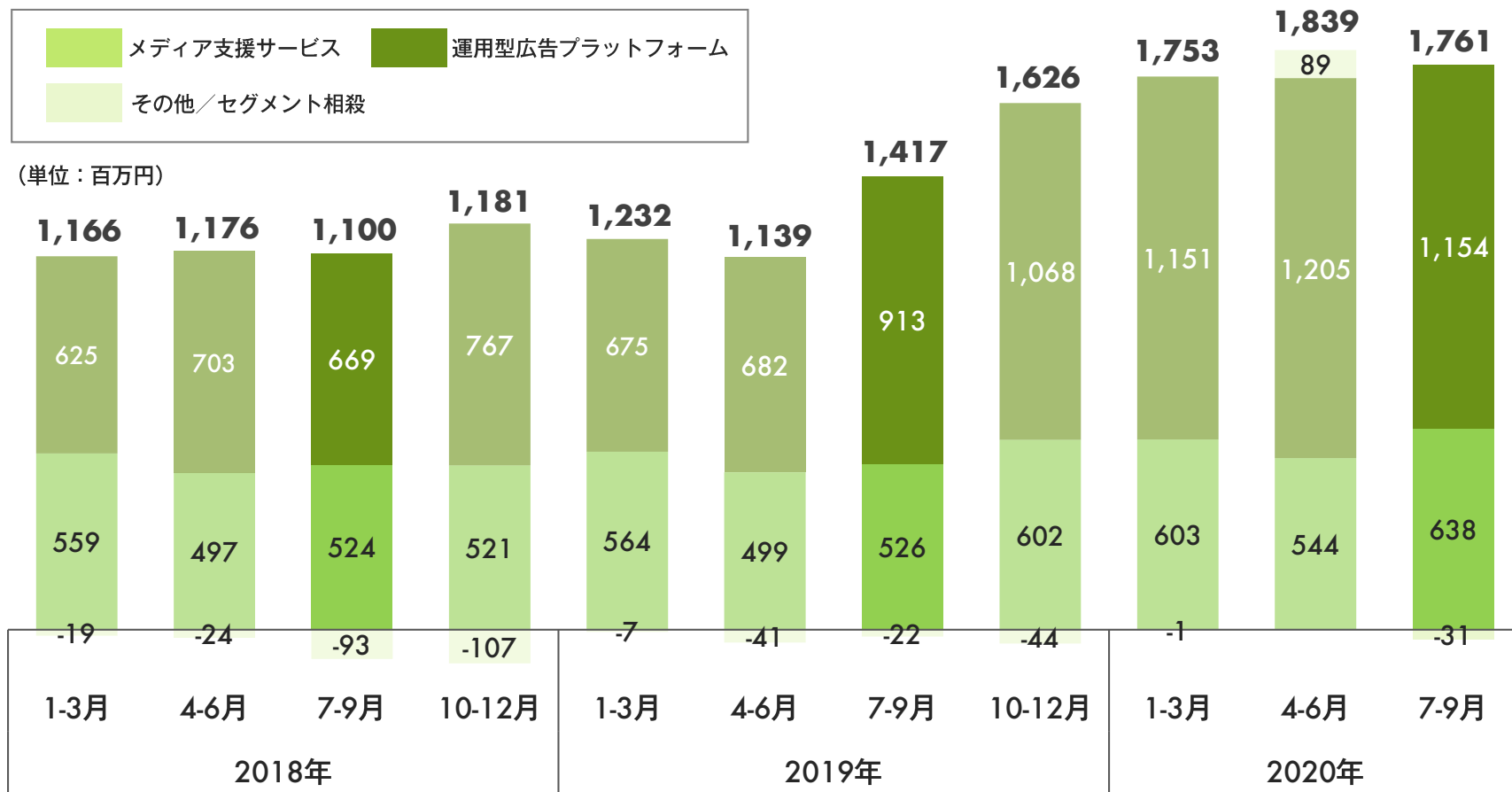
(単位：百万円)



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用及びセグメント変更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）
 ※ 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
 ※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く（2019年12月まで）

29 アドプラットフォーム事業 売上高内訳

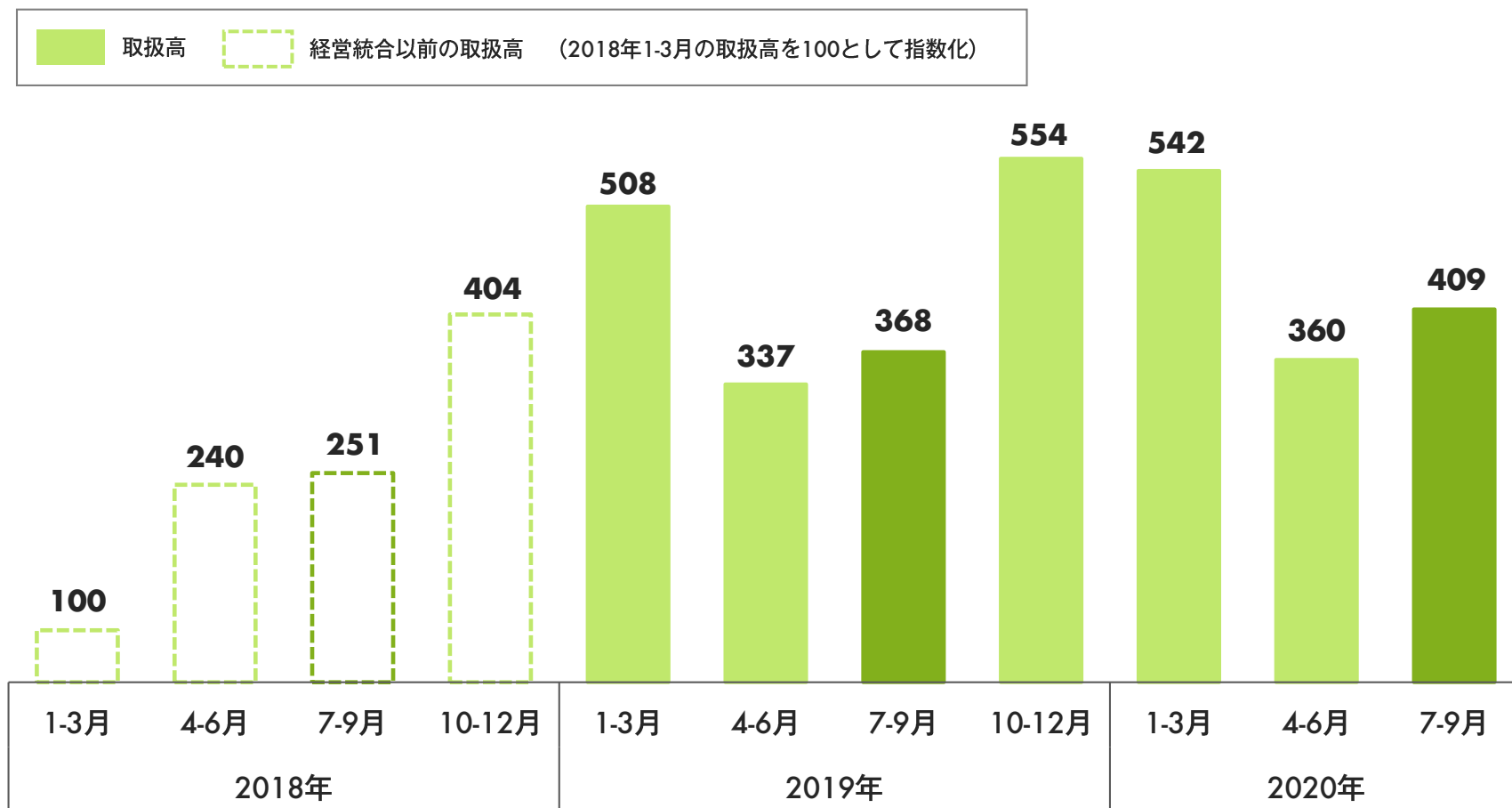
運用型広告プラットフォームの売上高は前年同四半期比で26%増
一方でメディア支援サービスは21%増



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用を遡及して反映したVOYAGE GROUP及びCCIの数値（監査対象外）
 ※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く（2019年12月まで）
 ※ 売上内訳の集計方法を変更、過去分についても遡及修正済

30 電通グループ向け取扱高推移

動画関連の PRODUCTS を中心に取扱高を伸ばしてきたが
新型コロナの影響により成長が減速



※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く (2019年12月まで)

31 アドプラットフォーム事業 2020年3Qの取り組み

2020年7月3日



Dentsu Engagement 360

国内電通グループ7社、
「Dentsu Engagement 360™」
を発足

2020年7月

2020年7月7日



fluct、アプリ内ビディングツール
「Bid Lift」を開発、無料提供開始。
アプリの収益最大化を強化

2020年8月6日



aircatalog運営のキャトル社と
D2Cに関するPRとマーケティング
領域で業務提携

2020年8月

2020年8月18日



新たなクリエイティブパートナー
としてNORTH AND SOUTH社
と提携

2020年8月19日



The Trade Desk DSPとRTB取引開始。
動画広告のキャンペーン配信拡充で
収益最大化を強化

2020年9月

2020年9月16日



ノーズフー社とイノベーションズ
アイにおける中小企業のPR支援
領域で業務提携

加藤ミリヤプロデュース オールインワン美容「a.geniq」の
TVCMを制作から放映まで担当

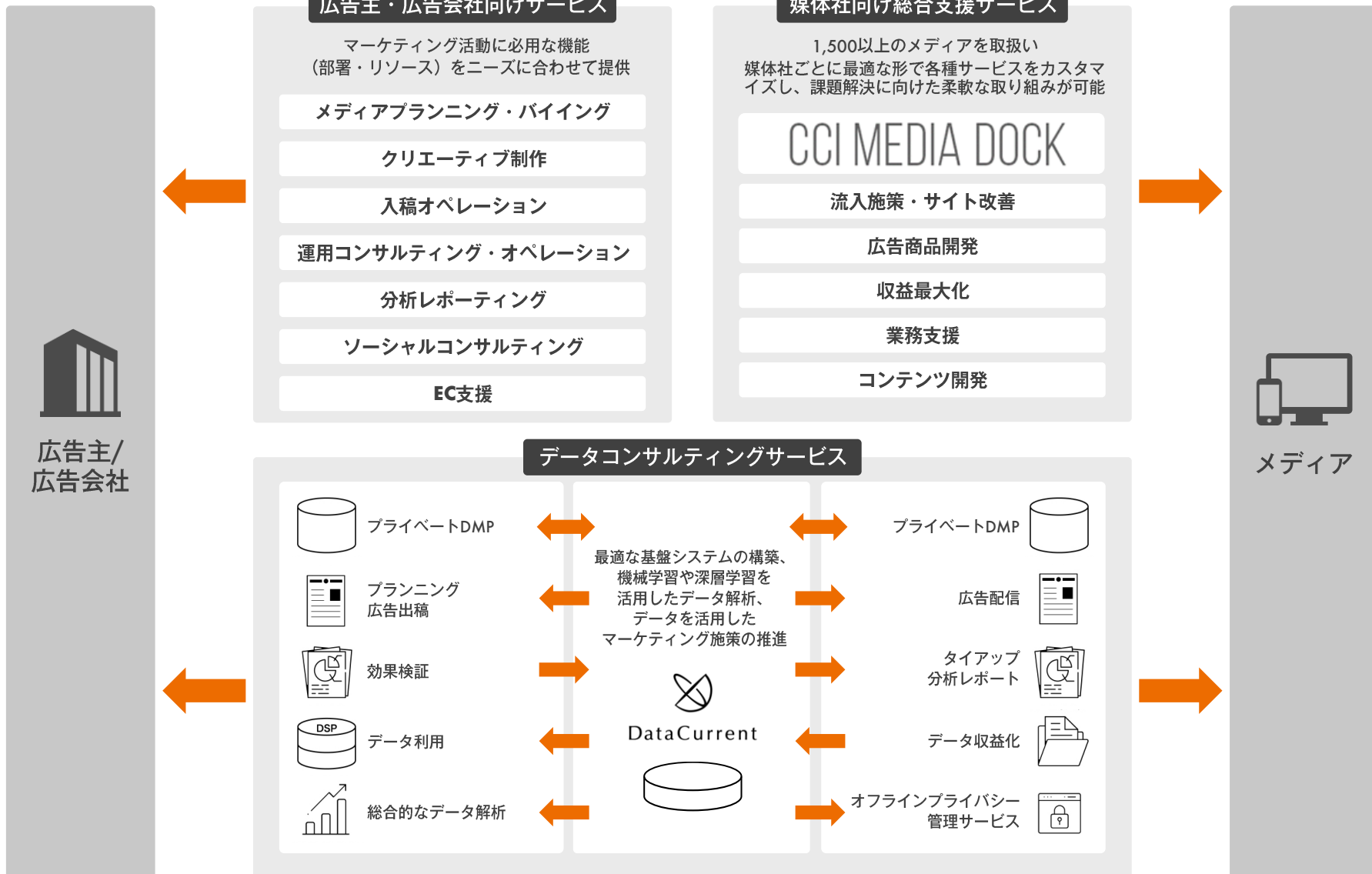
a.geniq
×
PORTO tv



PARTNER SALES

パートナーセールス事業

34 パートナーセールス事業

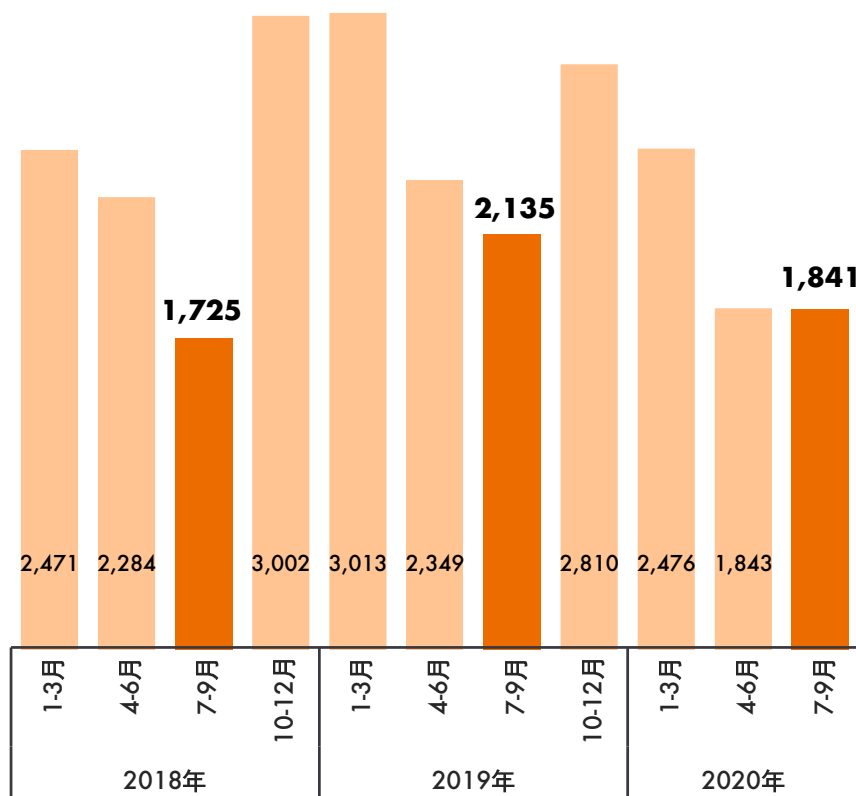


35 パートナーセールス事業 セグメント業績

売上高は14%減の18.4億円、営業利益は79%減の0.4億円に
10月以降は新型コロナの影響は縮小傾向に

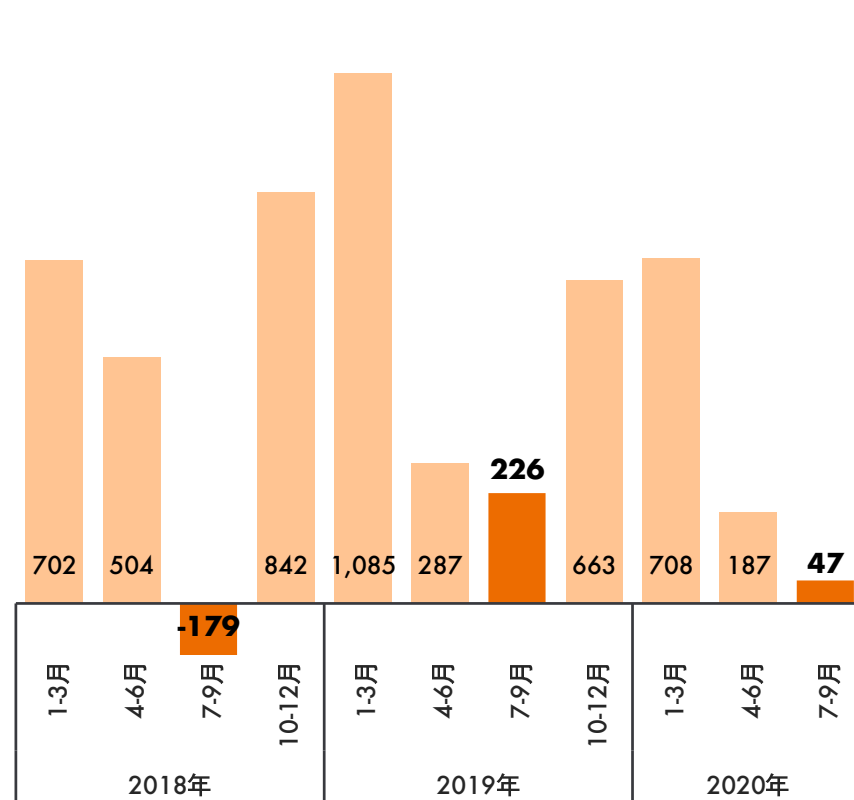
セグメント売上高

(単位：百万円)



セグメント営業利益

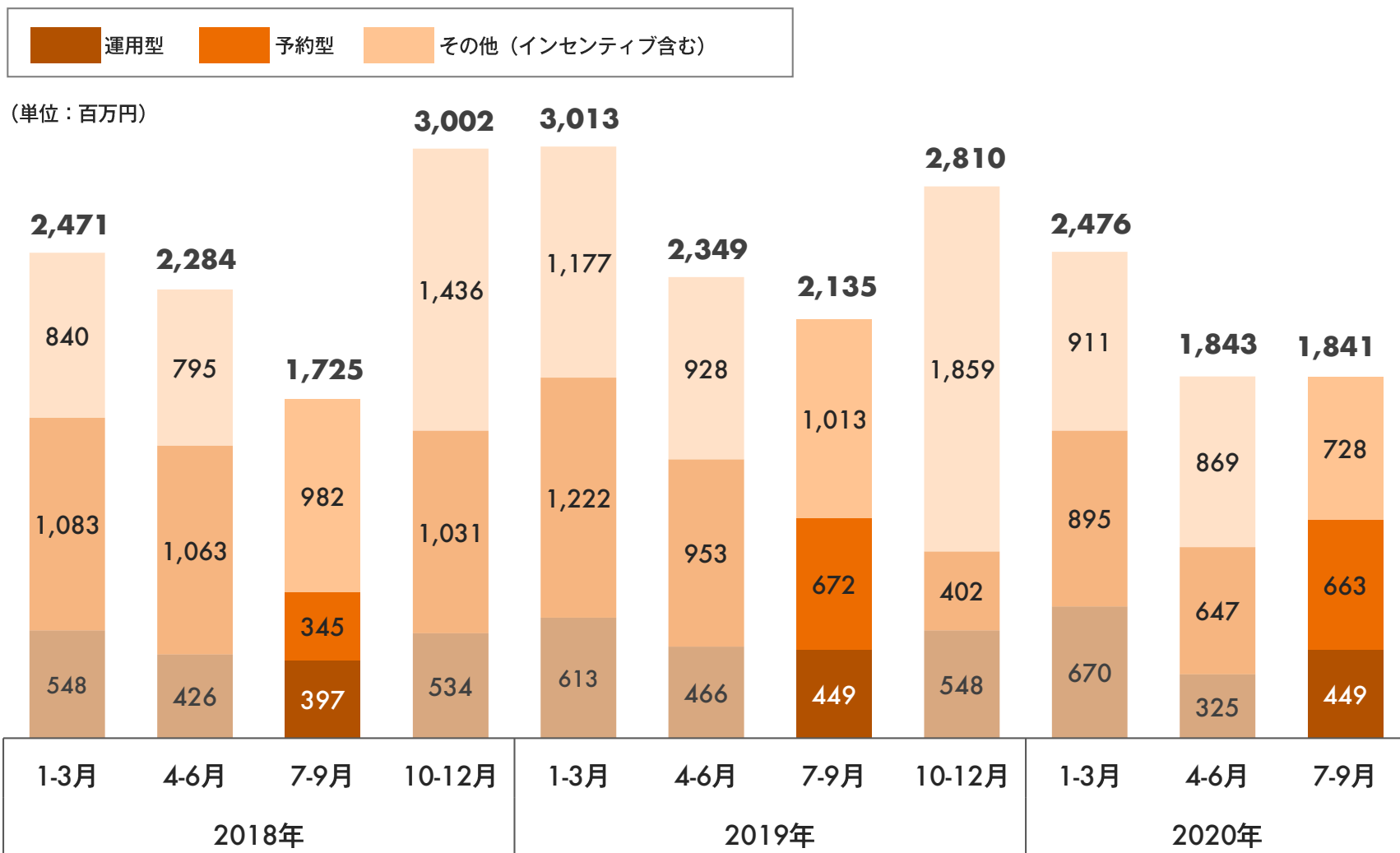
(単位：百万円)



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用及びセグメント変更を遡及して反映したCCIの数値（監査対象外）
 ※ 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

36 パートナーセールス事業 売上高内訳

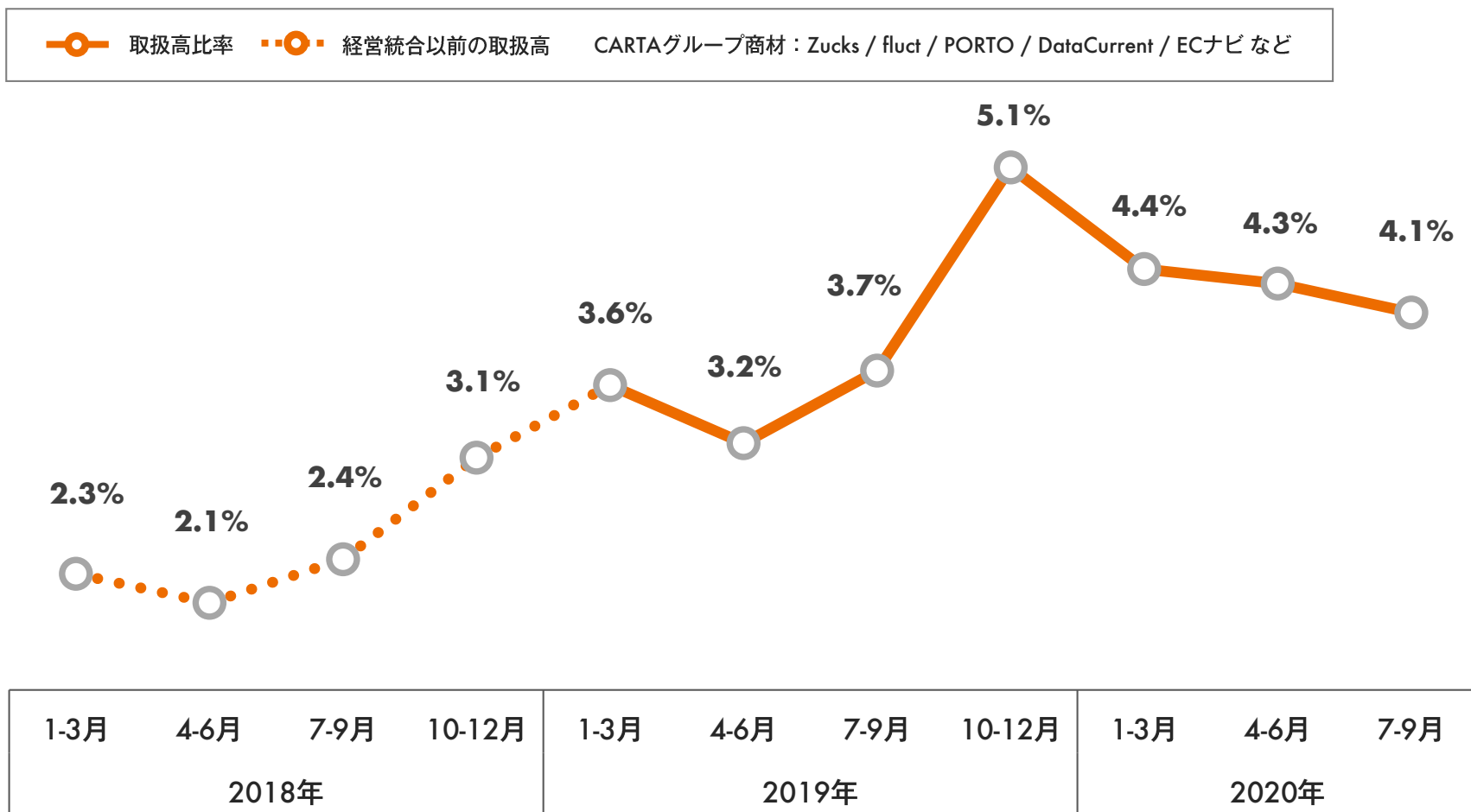
予約型広告は前年同四半期比で2%減、運用型広告は±0に



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用を遡及して反映したCCIの数値（監査対象外）

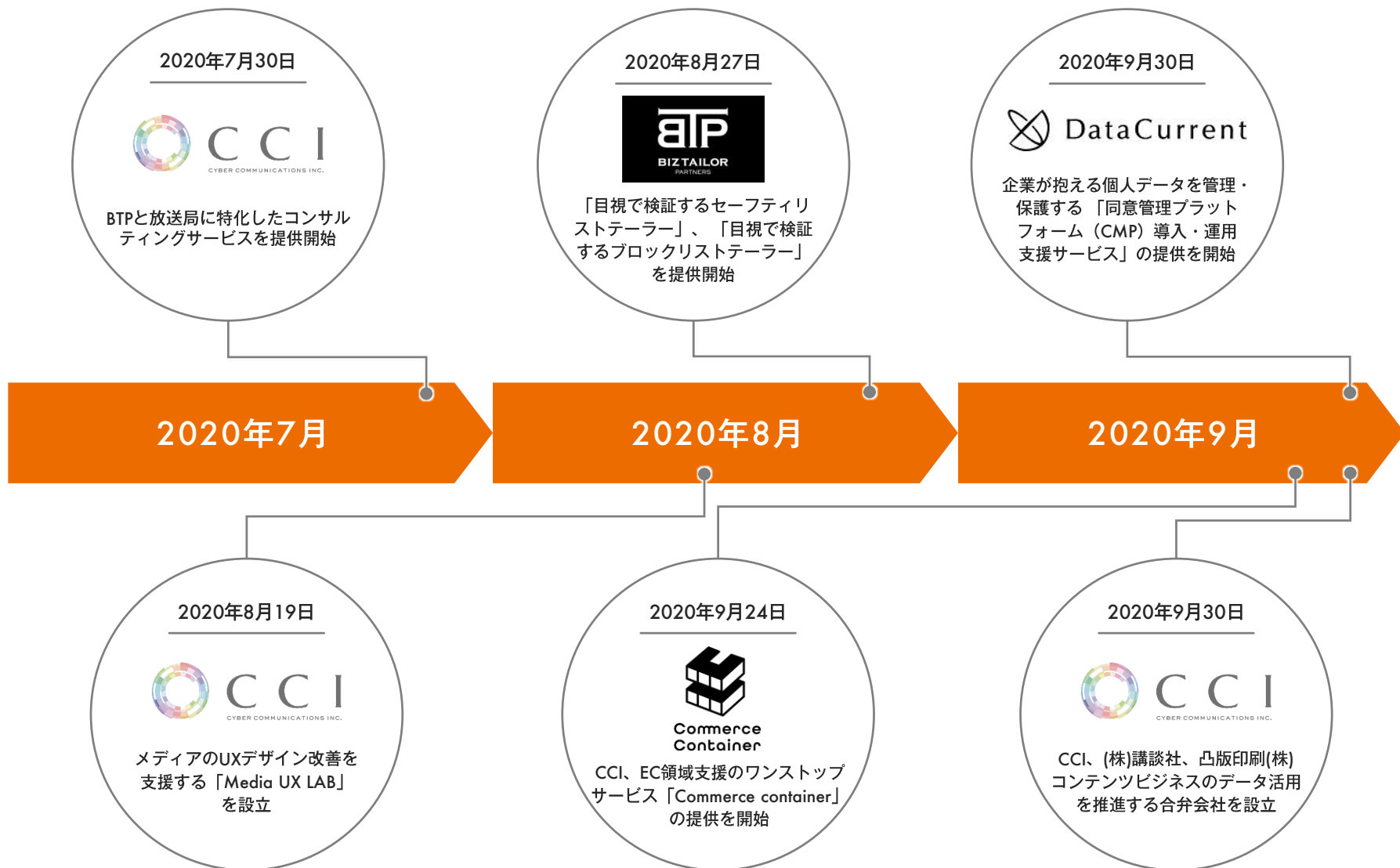
37 CARTAグループ商材の取扱高比率推移

CARTAグループ商材の取扱高比率は順調に向上



※ 連結から外れたCMerTV社の業績分を除く（2019年12月まで）

38 パートナーセールス事業 2020年3Qの取り組み



CCIは、株式会社講談社、凸版印刷株式会社とコンテンツビジネスのデータを活用する株式会社コンテンツデータマーケティングを設立

豊富なコンテンツを活かして、AIによる自然言語解析技術を磨き、コンテンツデータと生活者のデータをIDで結び付けて解析。これにより、レコメンデーションやマッチングなどの精度を高め、新たなソリューションの提供を可能にします



会社名	株式会社コンテンツデータマーケティング
設立	2020年2月27日
代表者	代表取締役社長 吉羽 治
役員構成	取締役 原 徹 取締役 桑田 伸一 取締役 岸岡 勝正 取締役 桧山 純一 監査役 白石 光行
事業内容	1.コンテンツマーケティング事業 2.メディアマネタイズ事業 3.コンテンツデータソリューション事業
所在地	東京都文京区音羽 2-12-21
資本金	3億8,300万円
持株比率	61.44% (株式会社講談社) 23.53% (凸版印刷株式会社) 15.03% (株式会社サイバー・コミュニケーションズ)

CONSUMER

コンシューマー事業

41 コンシューマー事業

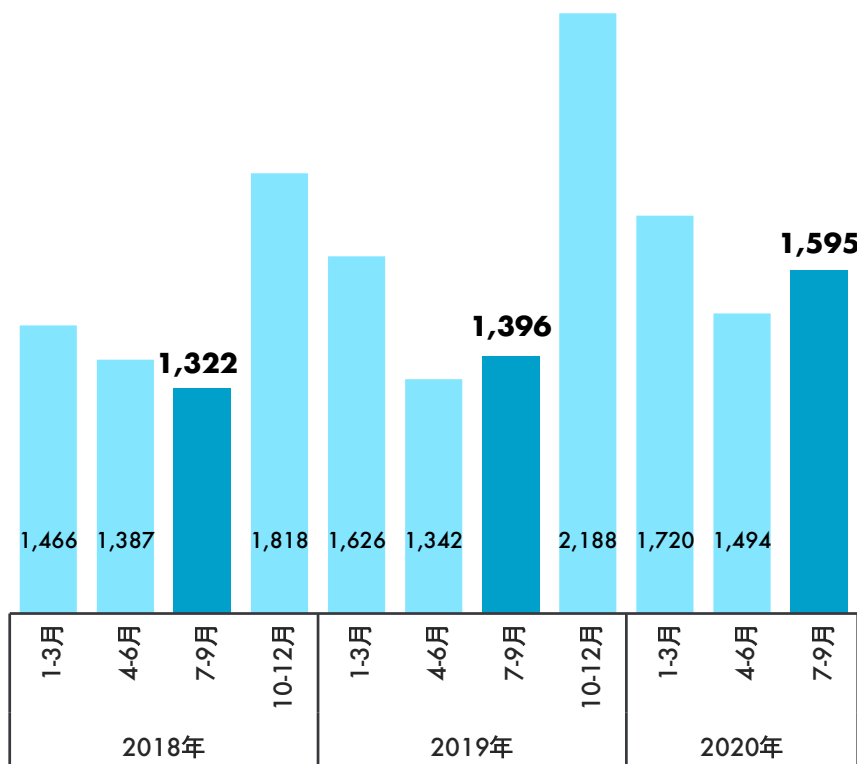


42 コンシューマー事業 セグメント業績

増収増益が続き、売上高は前年同四半期比で14%増の15.9億円に
営業利益は前年同四半期比で1.0億円増の1.0億円

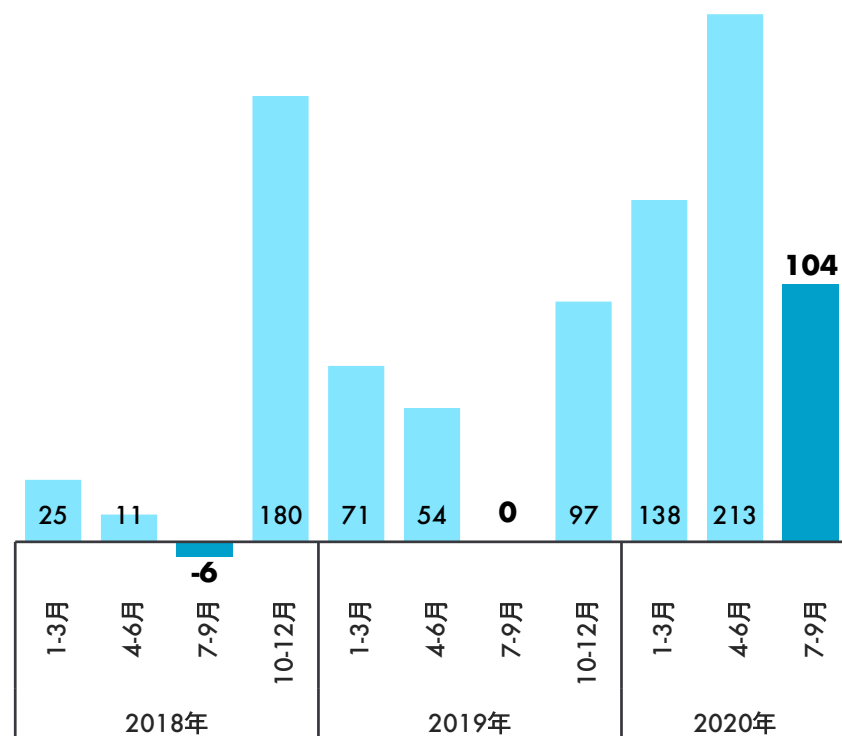
セグメント売上高

(単位：百万円)



セグメント営業利益

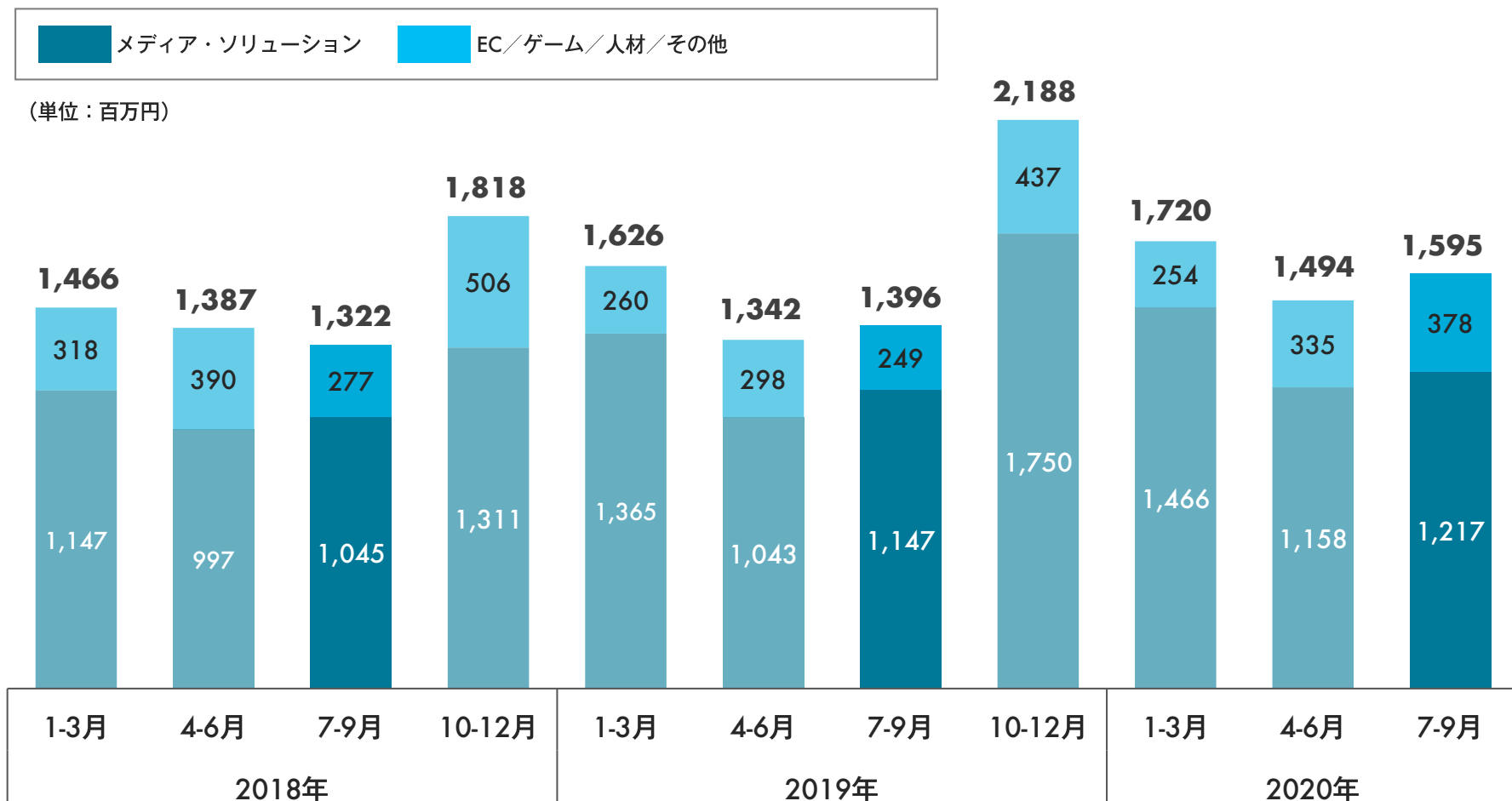
(単位：百万円)



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準の早期適用及びセグメント変更を遡及して反映したVOYAGE GROUPの数値（監査対象外）
 ※ 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

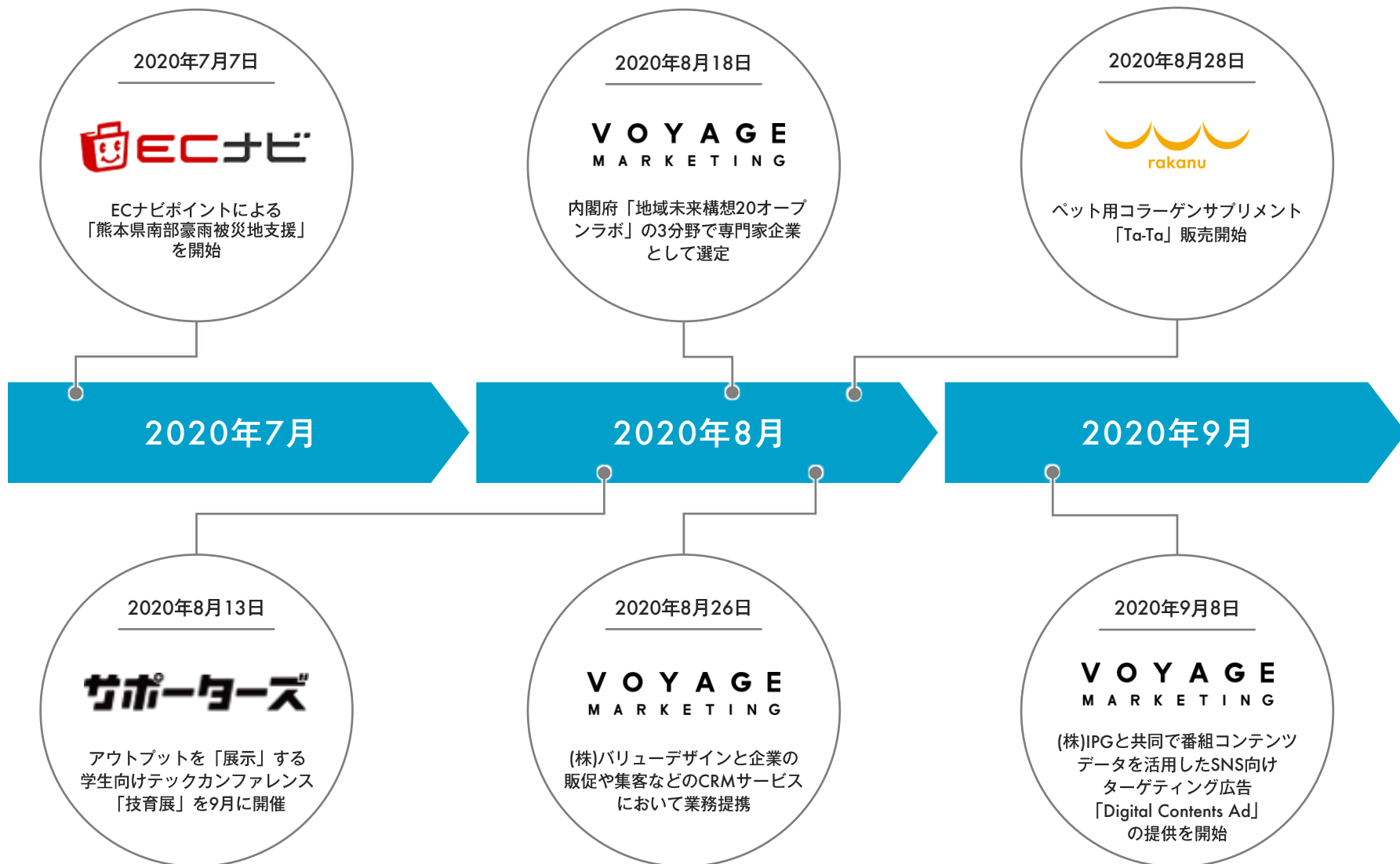
43 コンシューマー事業 売上高内訳

メディア・ソリューションは前年同四半期比で6%増に
EC/ゲーム/人材等はEC関連事業が好調に推移し51%増に



※ 2018年以前は、比較情報として新収益認識基準（ネット計上）の早期適用を遡及して反映したVOYAGE GROUP（監査対象外）
 ※ 売上内訳の集計方法を変更、過去分についても遡及修正済

44 コンシューマー事業 2020年3Qの取り組み



45 小売業を中心とした企業のデジタル化を支援する 合併会社（連結子会社）を新設

VOYAGE GROUPと株式会社バリューデザインは、小売業などの企業を対象に、顧客との接点やコミュニケーション活動におけるデジタル化を支援する共同出資の新会社を設立いたします

新会社における取り組み

- ✓ 小売業などの企業が利用する株式会社バリューデザインのハウス電子マネー発行管理システム「バリューカードASPサービス」を活用したアプリケーションの企画、開発及びカスタマーサクセス
- ✓ VOYAGE GROUP、株式会社バリューデザインの両社が持つアセットやノウハウを活用した販売促進支援

会社名	未定	代表者	代表取締役社長 古谷 和幸
設立	2020年12月1日(予定)	役員構成	取締役 長谷 竜也
事業内容	デジタルソリューション事業		取締役 吉田 直樹
資本金	1,000万円		取締役 林 秀治
持株比率	51% (株式会社VOYAGE GROUP) 49% (株式会社バリューデザイン)	所在地	東京都渋谷区道玄坂1-21-1 渋谷ソラスタ15F

AGENDA

- P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要
- P.14 業績予想の進捗
- P.17 ESGの取り組み
- P.21 主要事業の概況
- P.46** FAQ
- P.51 中期経営計画（再掲）
- P.58 会社概要
- P.69 Appendix



Q. 経営統合の進捗はどのような状況なのか。

- A. 事業サイドにおいてはアドプラットフォーム事業では両社の事業を組織的にも一体化し、重複するシステムの統廃合を進めると同時にブランド向け広告プラットフォーム「PORTO」をリリースするなど、順調に統合は進んでいます。また、パートナーセールス事業では取扱高全体におけるCARTA自社商材の取扱高比率も徐々に上がってきており、こちらも順調に進んでいます。一方でコーポレートサイドにおいては、2020年1月より本格的にCCI/VGのコーポレート機能の連携を強化し、特に広報、ファイナンス、法務などについては組織的な統合も進めています。またslackなどのコミュニケーションインフラの統合も進み、CARTA全体でのコミュニケーションも活性化してきました。このように事業サイドもコーポレートサイドも当初想定していた組織上の統合はほぼ完了しており、今後はこれを更に推進していくと同時に目に見える結果としてコストシナジー、売上シナジーの創出に取り組んでまいります。

Q. 電通との協業はどのように進んでいるのか。

- A. もともとCCIは電通100%子会社であったため、電通グループとはパートナーセールス事業やアドプラットフォーム事業のPMPを中心に協業を行ってきました。CARTAとなって以降、アドプラットフォーム事業でのブランド向け広告プラットフォーム「PORTO」や、次世代型TVマーケティングプラットフォーム「PORTO TV」といった新しいプラットフォームを連携して開発したり、KAIKETSUの「SONAR」の販売強化のような取り組みも始まりました。引き続き協業領域を広げつつ、業績へのインパクトを最大化させていきます。

Q. 上場審査の進捗はどのような状況なのか。

- A. 証券会社など外部アドバイザーとも連携しながら、早期上場承認に向けて順調に進捗しています。

Q. 手元現金が増加しているが株主還元についてはどう考えているのか。

- A. 当社では株主への利益還元を重要な経営課題の一つとして認識し、事業成長や資本効率の改善等による中長期的な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を実施していくことを株主還元の基本方針としております。中期経営計画「CARTA2022」では、中期目標としてEBITDA60億円のほかにROE12%を目標として掲げています。会社法上の分配可能額の制約はありますが、今後は資本効率の改善にも取り組んでいきたいと考えています。

Q. M&Aについてはどう考えているのか。

- A. 資本効率を意識したうえで、中長期的な「収益拡大」「収益性強化」が出来る案件を中心に考えています。特に広告領域における垂直統合戦略に合致し、既存事業とシナジーのある事業については、積極的に検討していきます。

Q. アドプラットフォーム事業の高成長は今後も継続するのか。

A. 日本のネット広告市場は年15%程度成長しており、その中でも運用型広告が特に成長しています。アドプラットフォーム事業では、運用型広告市場においてGAFAと競争の軸をズラしながら国内事業者のマーケットシェアを奪うことでシェアを拡大してきました。下期以降、パフォーマンス広告向けプラットフォームであるZucksの急成長は一巡すると想定していますが、中長期でみるとブランド広告主向けプラットフォームであるPORTOで電通と連携しながら次の成長を牽引していく形になります。このようにGAFAと競争軸をズラしながら、かつ複数のプラットフォームを持ち、電通グループと連携することで持続的な成長を目指しています。

Q. GoogleやY!、FB等のメガプラットフォーマーにどのように対抗していくのか。

A. メディア支援サービスでは既に5年前からGoogleのGCPPとなり競合ではなく、協調していく戦略に切り替え、メディアに対して他社プロダクトを含めたサービス提供を行ってきました。一方で運用型広告プラットフォームであるZucksアドネットワークでは国内アドネットワークをベンチマークにして優位性を構築したり、Zucksアフィリエイトのようにメガプラットフォーマーが参入していない領域に取り組み、成長を実現してきました。今後はブランド広告領域においては電通グループと連携しながら、マス広告のデジタル化という新しい市場で成長を図っていきます。

Q. SSP市場は成長市場と言えないなかで、今後fluctはどのように成長していくのか。

A. SSP市場ではなく、メディア支援サービス市場でどう成長していくかで考えています。既に自社SSPだけではなく、GoogleのGCPPなどを組み合わせて総合的にメディアの成長を支援するサービスへと業態は変わっています。更に最近では、DataStrapやBidLiftのような周辺領域において独自プロダクトを開発、提供することによって新しい収益源を増やし、メディア支援サービスとしての成長を目指しています。

Q. DSP市場は成長市場と言えないなかで、今後Zucksはどのように成長していくのか。

A. DSP市場ではなく、運用型広告市場でどう成長していくかで考えています。そのうえでZucksはパフォーマンス領域に特化した運用型広告プラットフォームとしてアドネットワーク（CPC）とアフィリエイトASP（CPI/CPA）の2つのサービスで成長してきました。サービスとしては後発でのスタートとなりましたが、GAFAではなく国内プレイヤーをベンチマークに強い組織力をベースにした実行力で優位性を構築しシェアを拡大することによって成長しています。今後はPORTOのようなブランド広告向けのプラットフォームを電通と連携して取り組むことで持続的な成長を図っていくことを目指しています。

Q. アドフラウド問題は今後、運用型広告市場に対してどのような影響を及ぼすのか。

A. 2年ほど前にアドフラウド対策としてSSP各社においてメディアの審査基準を厳しくした結果、imp在庫が一時的に減少しましたが、その後imp在庫は拡大しています。また最近ではアドネットワーク/DSPにおいては各社がアドフラウド対策を進めると同時に広告主サイドでも第三者の効果測定ツールを活用するようになってきました。このような取り組みは短期的には各社の売上を縮小させることはありますが、中長期でみると業界全体の健全化に繋がり、市場拡大に繋がるものと考えています。

Q. 予約型広告市場が今後縮小していくことが予想される中でどのように成長していくのか。

- A. 予約型広告市場は縮小していくものの、それ以上に運用型広告市場は今後も成長し、インターネット広告市場全体は年間15%と高い成長率を維持しています。そのため、成長市場である運用型広告関連における収益源の多様化、高付加価値化を進めていくことで成長を図っていきます。ただしそのためには早急に構造改革を行い、CARTA内での人材の配置転換等を推し進めていく方針です。

Q. 2019年に実施した電通との取引条件の見直しによって何が変わったのか。

- A. 2019年まで電通グループ内での広告商流においては、電通⇒電通デジタル⇒CCI⇒メディア/プラットフォームという形での商流になっていましたが、2019年よりGoogle、YIなどの運用型広告については、電通⇒電通デジタル⇒プラットフォームという商流となり、CCIとしては電通デジタルへ出向/業務支援を行う形に取引条件の変更を行いました。これによりマークアップ手数料の売上高は減少する代わりに業務委託売上が計上されたり、出向者の人件費負担が減少するなど売上計上や費用計上の変更がありました。一方で2020年からは、電通⇒CCI⇒プラットフォームという新しい商流も出てきています。このように電通グループに限らず、広告会社やメディア/プラットフォームとは環境変化に合わせて随時取引条件の見直しを行っており、今後も状況に応じて最適な形に変化させていきます。

Q. 売上、利益のボラティリティが高いのはなぜか。

- A. パートナーセールス事業ではブランド広告主の取扱が多いため、売上の閑散期と繁忙期の差が大きいという特徴があります。そのうえでメディアやプラットフォーム各社とは個別に取引条件を交渉しており、広告枠を買い切りする場合もあれば、ある一定期間の目標売上金額を達成した場合にはインセンティブが発生するといった条件が入る場合もあります。これによって買い切った枠の販売が出来ないと売上がマイナスとなったり、逆に当初の目標金額を超過達成するとインセンティブが発生するため、業績のボラティリティが更に出やすくなる傾向にあります。そのため前年同Q比で業績を見るのではなく、Q累計比で業績を見ていただいた方が良いと考えています。

Q. コンシューマー事業はどのように成長していくのか。

- A. コンシューマー事業には、メディア・ソリューション、EC/ゲーム/人材の2つから構成されていますが、CARTAとして垂直統合戦略を推進していくうえで要の事業です。短期的にはパートナーセールス事業やアドプラットフォーム事業とのシナジーが大きいメディア・ソリューション領域で既存メディア及びソリューションの成長とM&Aにより成長させていきます。中長期的にはこのセグメントからCARTAとして第3の柱となる事業を生み出していくことを目指しています。

Q. 複数の事業が含まれているため、どの事業にどの程度、先行投資しているかがわかりにくい。

- A. 新規事業を継続的にチャレンジし続けていくことは組織活性化のうえでも非常に重要だと考えています。一方で無秩序に先行投資をするのではなく、コンシューマー事業内で営業利益2億円/年をミニマムでの目標としてそのアップサイド分については積極的に先行投資に回す、という方針に基づいて先行投資を行っています。そのうえでここ最近の状況としては2016-2019年にスタートした新規事業/新サービスのうち、いくつかの事業については撤退/事業譲渡等を進める一方で、黒字化した事業も出てきました。今後は上記方針をベースにうまく立ち上がってきた事業の更なる成長のためにユニットエコノミクスが健全である範囲内で広告宣伝費を積極的に増やし、更なる成長を志向していきます。

Q. ポイント関連事業は成長していないのであれば売却しても良いのではないのか。

- A. ポイント関連事業は、トップラインについてはこの数年伸び悩んでいますが、安定的に収益貢献している事業です。この周辺領域にはデジタルギフトやリアル店舗への送客などまだまだ成長余地は十分にあり、これらの領域での電通グループと連携しながら独自ソリューションやツールを強化していくことで再度トップラインの成長を目指しています。そのため、現時点で売却等については考えておりません。

Q. 事業の撤退基準についてはどう考えているのか。

- A. コンシューマー事業に限りませんが、ひとつひとつの事業をスタートする際に担当役員・事業責任者と撤退検討ラインを設定し、それに沿って運用しています。また既存事業においても今後の成長性が見込めない事業については撤退、統合などを適宜行っております。

AGENDA

P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要

P.14 業績予想の進捗

P.17 ESGの取り組み

P.21 主要事業の概況

P.46 FAQ

P.51 中期経営計画（再掲）

P.58 会社概要

P.69 Appendix



CARTA
HOLDINGS

中期経営計画（再掲）

「CARTA 2022」

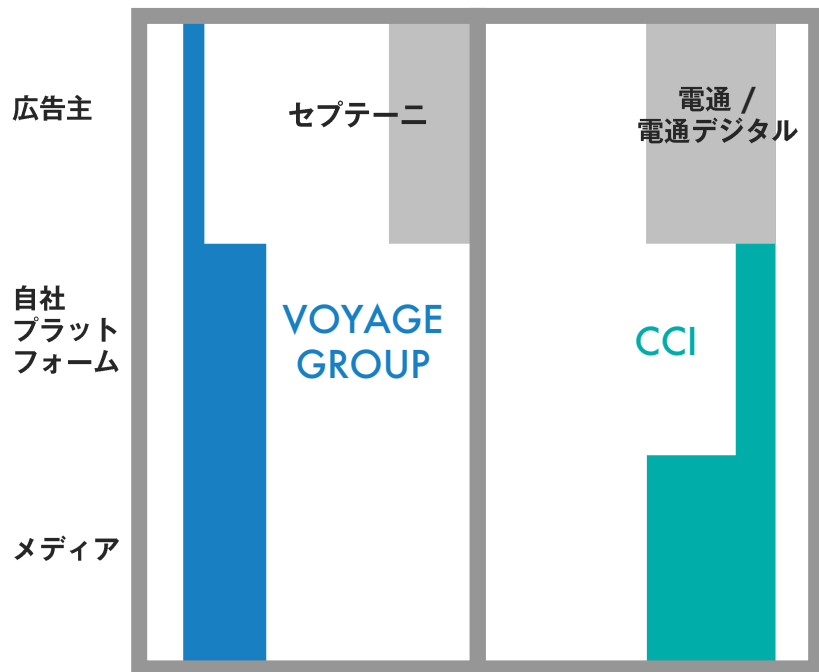
~NEW JOURNEY, NEW STANDARD~

53 CARTAの成長シナリオ - Phase 1 -

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

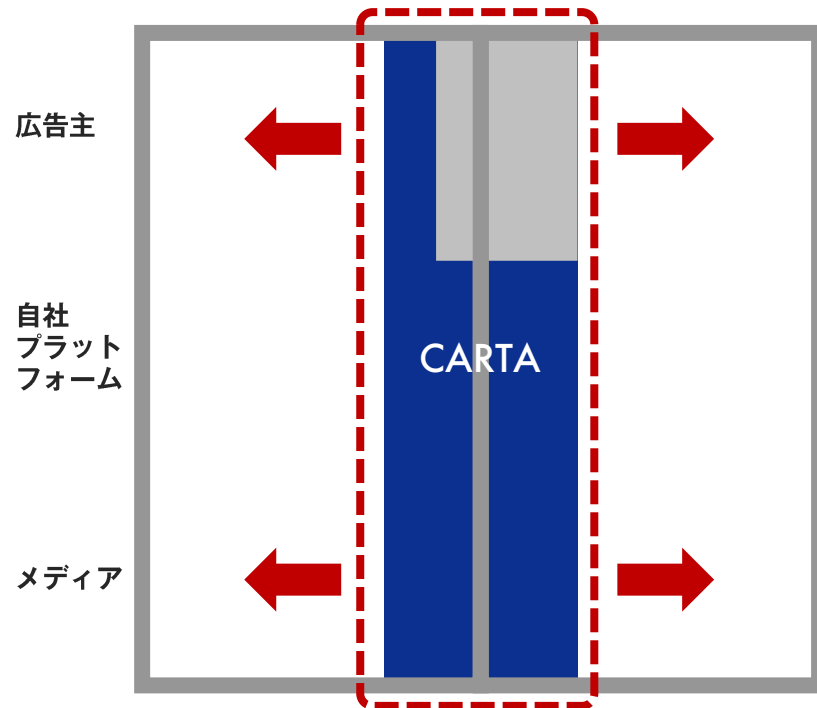


これまで各々で垂直統合と競争優位性の向上を目指してきた。

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



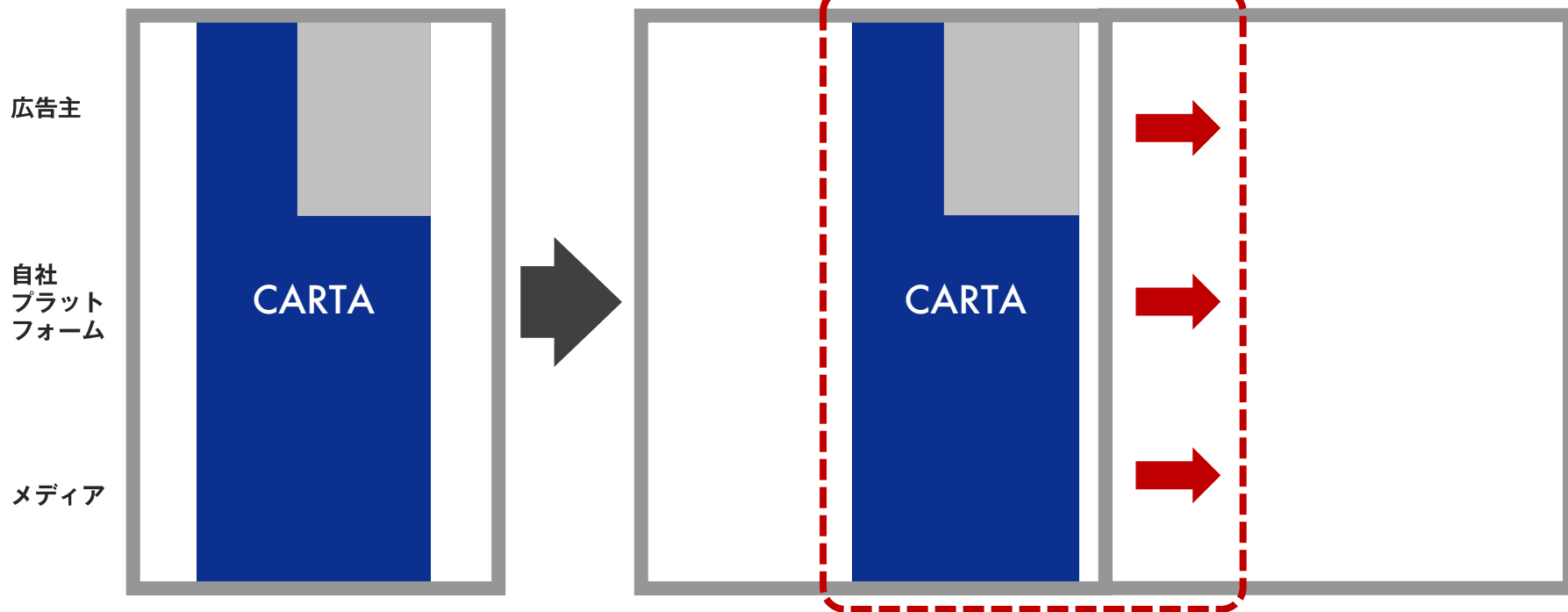
経営統合によりパフォーマンス広告 / ブランド広告の両市場をカバーする、垂直統合した事業体を確立する。その総合力を武器に自社プラットフォームを強化し、広告主・メディアのシェアを拡大。

54 CARTAの成長シナリオ - Phase2-

インターネット広告市場

インターネット広告市場

テレビ / OOH広告市場



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。

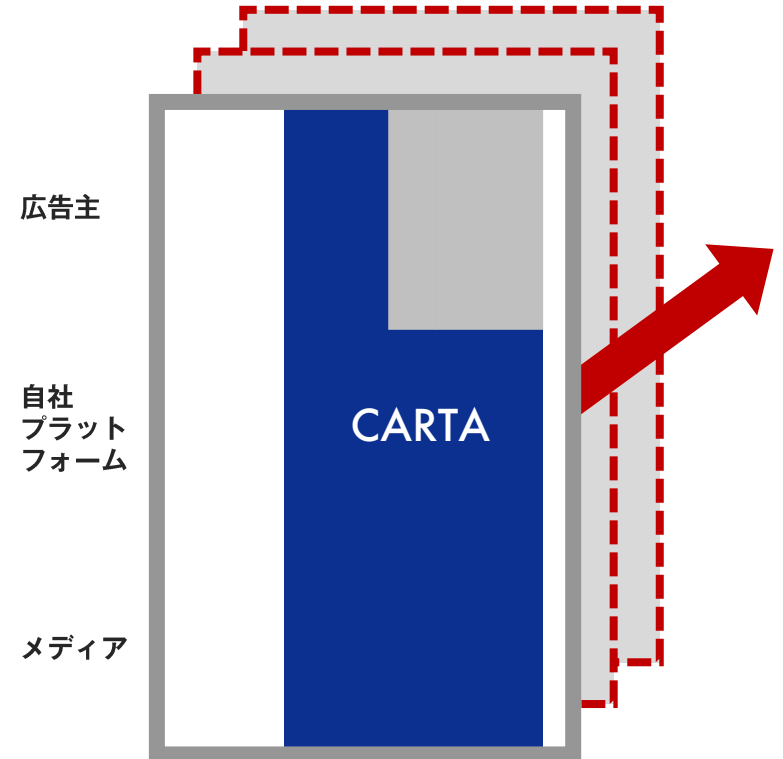
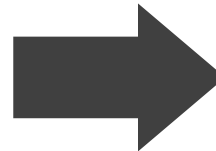
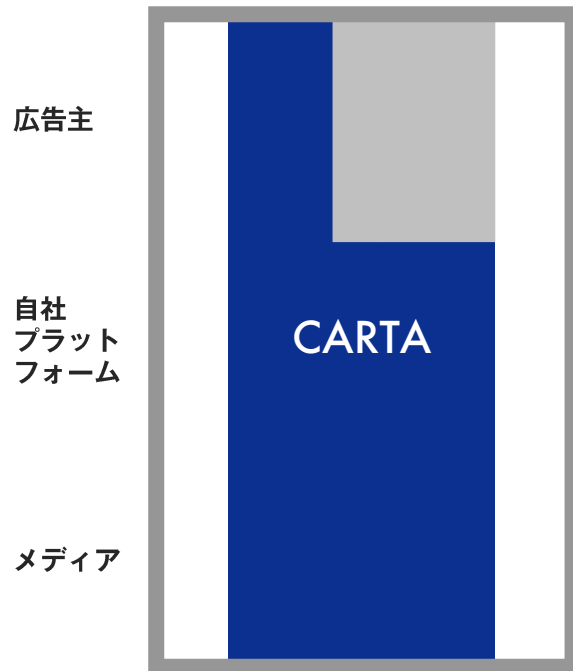
インターネット広告領域での総合力を、急速にデジタル化が進むと予想されるオフライン広告領域に展開し拡張していく。広告産業のデジタルトランスフォーメーションの先導役となる。

55 CARTAの成長シナリオ - Phase3-

インターネット / テレビ / OOH広告市場

他の産業へ展開

4兆円市場

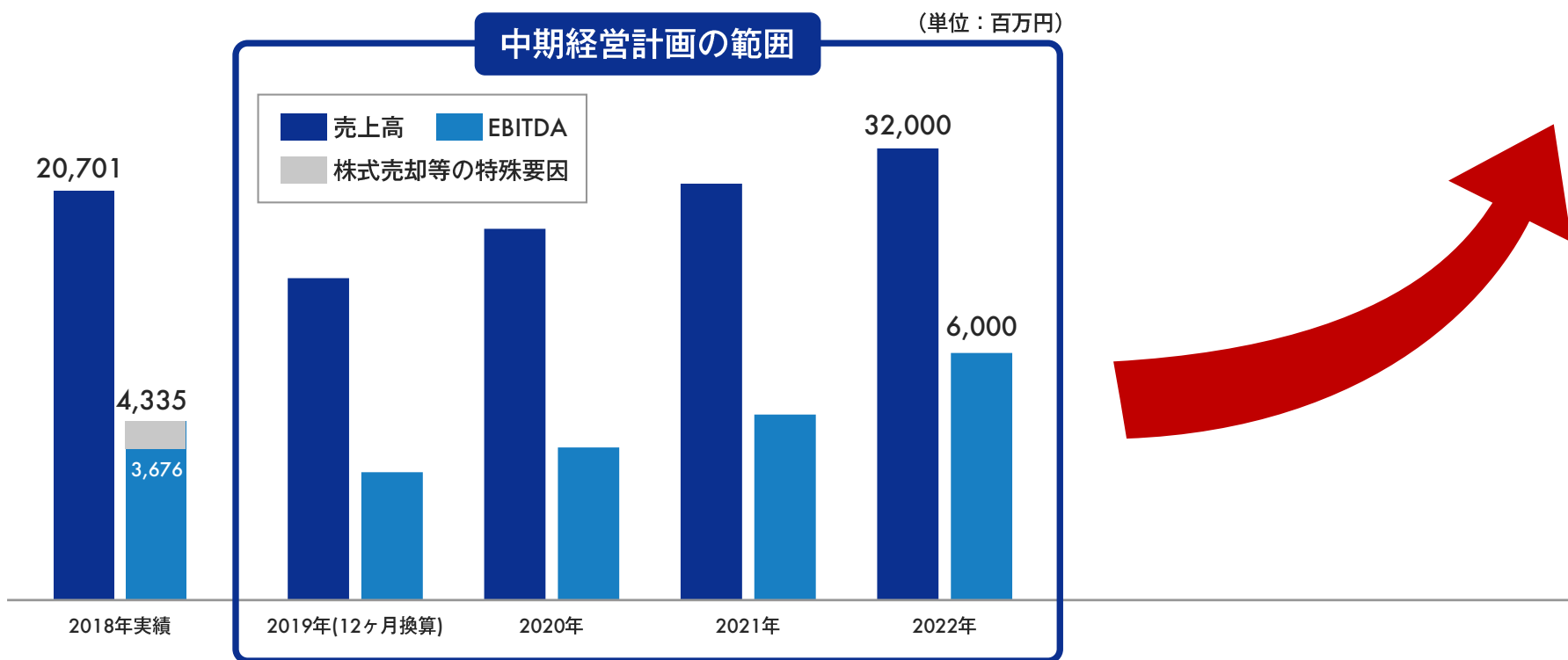


オンライン広告 / オフライン広告の境界線がなくなって
いく中で、広告領域において総合的な価値提供力が高い
状態。

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。

56 中期経営計画「CARTA2022」の概要

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 ②M&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

※ 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。

※ 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）

2022年 経営目標

売上 ————— 320 億円

EBITDA^{※1} ——— 60 億円

ROE ————— 12%

※1 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

AGENDA

P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要

P.14 業績予想の進捗

P.17 ESGの取り組み

P.21 主要事業の概況

P.46 FAQ

P.51 中期経営計画（再掲）

P.58 会社概要

P.69 Appendix



社名	株式会社CARTA HOLDINGS	代表者	代表取締役会長 宇佐美 進典 代表取締役社長 新澤 明男
設立	1999年10月8日	従業員数	連結1,192名 (臨時雇用者を含まない数値 2020年9月末時点)
所在地	【本社】 東京都渋谷区道玄坂1-21-1 渋谷ソラスタ15階 【東京築地オフィス】 東京都中央区 【大阪オフィス】 大阪府大阪市 【中部オフィス】 愛知県名古屋市 【九州オフィス】 福岡県福岡市 【沖縄オフィス】 沖縄県那覇市 【中国オフィス】 中華人民共和国 上海市		
関連会社	株式会社サイバー・コミュニケーションズ 株式会社DataCurrent 株式会社BiztailorPartners 株式会社fluct 株式会社ATRAC 株式会社VOYAGE MARKETING 株式会社サポーターズ 株式会社VOYAGE SYNC GAMES 株式会社ふるさと本舗 株式会社VOYAGE VENTURES 株式会社VOYAGE GROUP 株式会社Barriz 株式会社Zucks 株式会社Anchor 株式会社OKPR 株式会社KAIKETSU 株式会社リサーチパネル 株式会社VOYAGE GAMES 株式会社VOYAGE Lighthouse Studio rakanu株式会社		

60 経営統合について

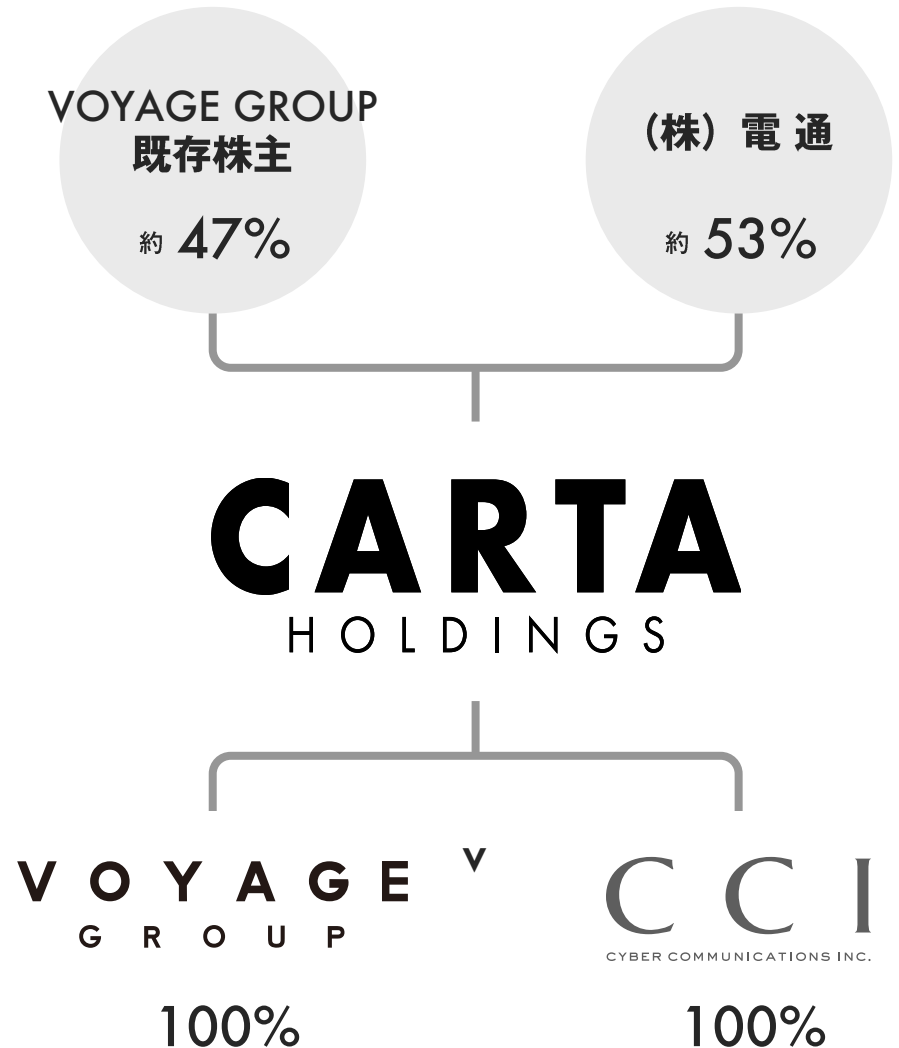
CARTA HOLDINGSは、
2019年1月に東証一部上場企業である
VOYAGE GROUPと
電通100%子会社の
サイバー・コミュニケーションズ (CCI) が
経営統合してできた持株会社です。

[VOYAGE GROUP]

アドプラットフォーム事業を中心に幅広く事業展開。
テクノロジーや事業開発力が強み。

[CCI]

デジタル広告のメディアレップ事業を中心に事業展開。
強い顧客基盤が特徴。



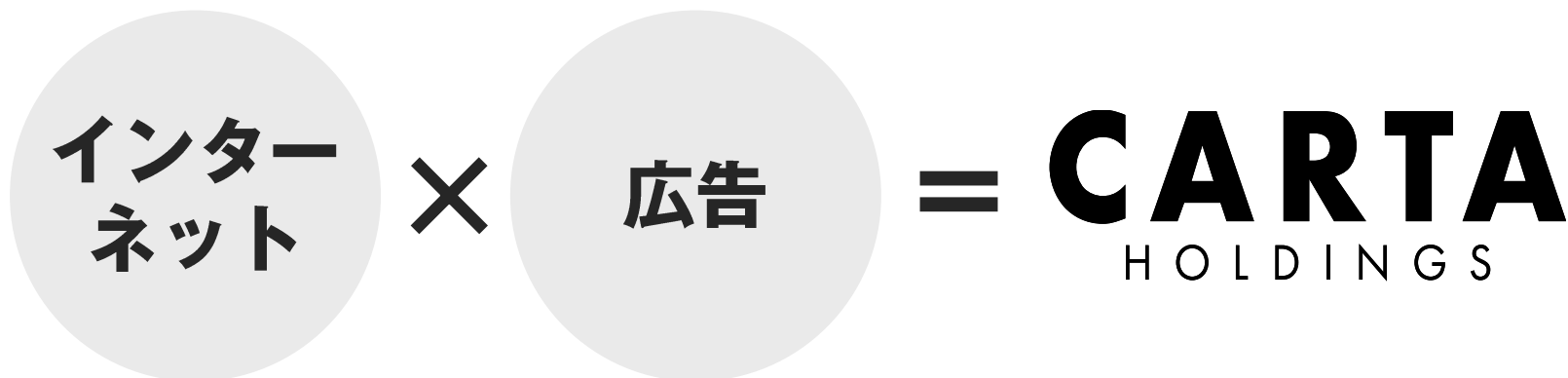
CARTA HOLDINGS

「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。

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

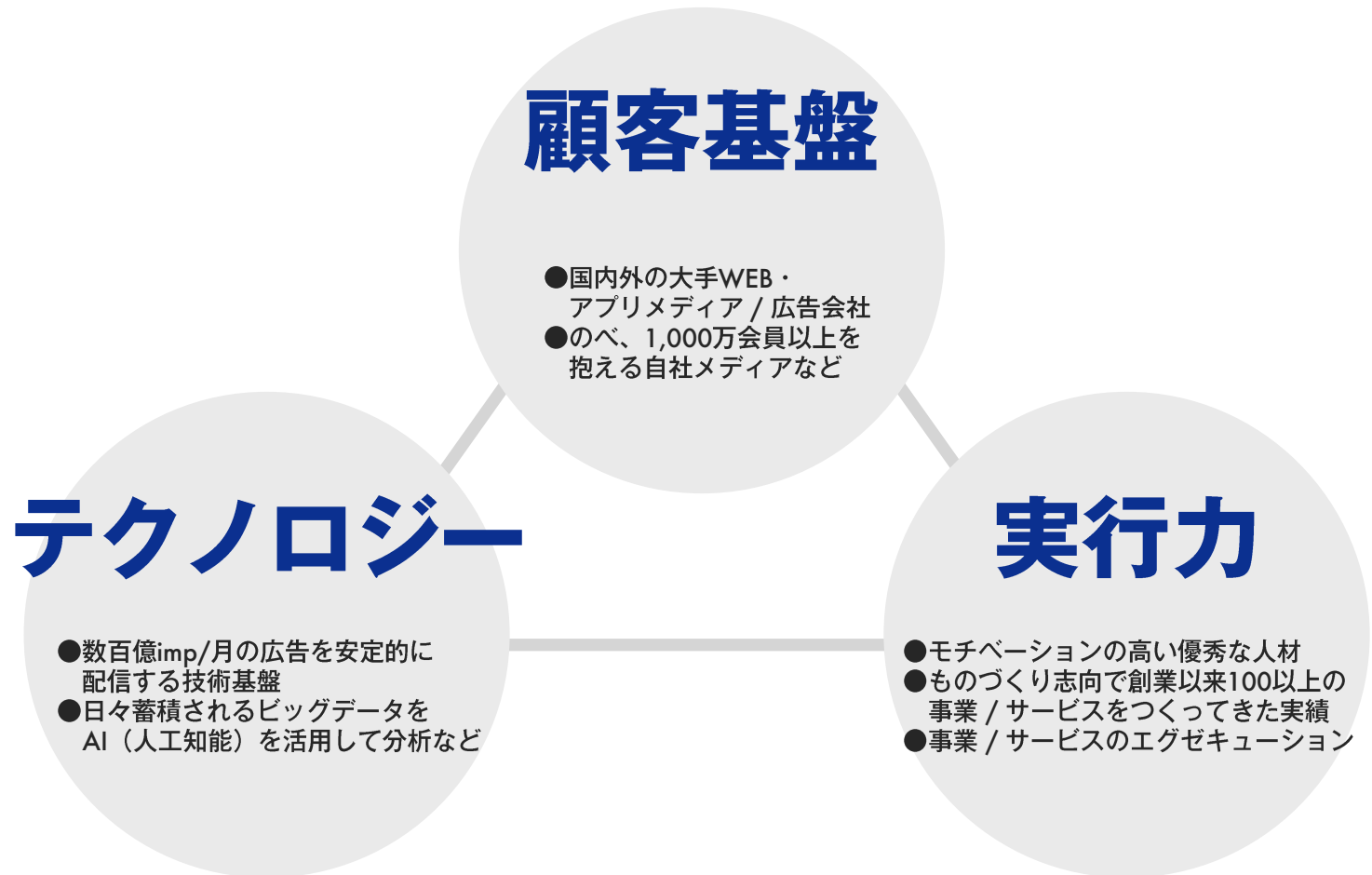


インターネット業界から見える広告の世界、広告業界から見えるインターネットの世界、
CARTA HOLDINGSだからこそ両方のアプローチができる。

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を見逃さずに。

電通グループとしての幅広い顧客基盤をベースに、優秀かつモチベーションの高いメンバーによる実行力と高い技術力が競争優位性の源泉に。

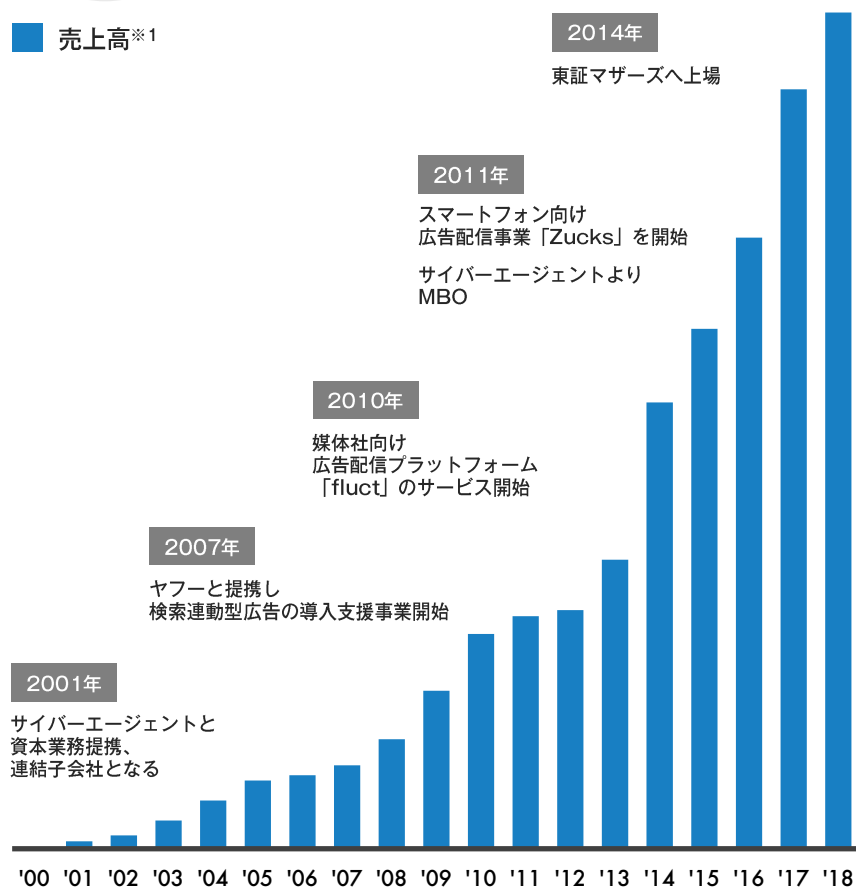


64 事業成長の歴史

VOYAGE GROUP

様々なインターネット関連事業を展開
2012年以降はアドテクノロジー事業が大きく成長

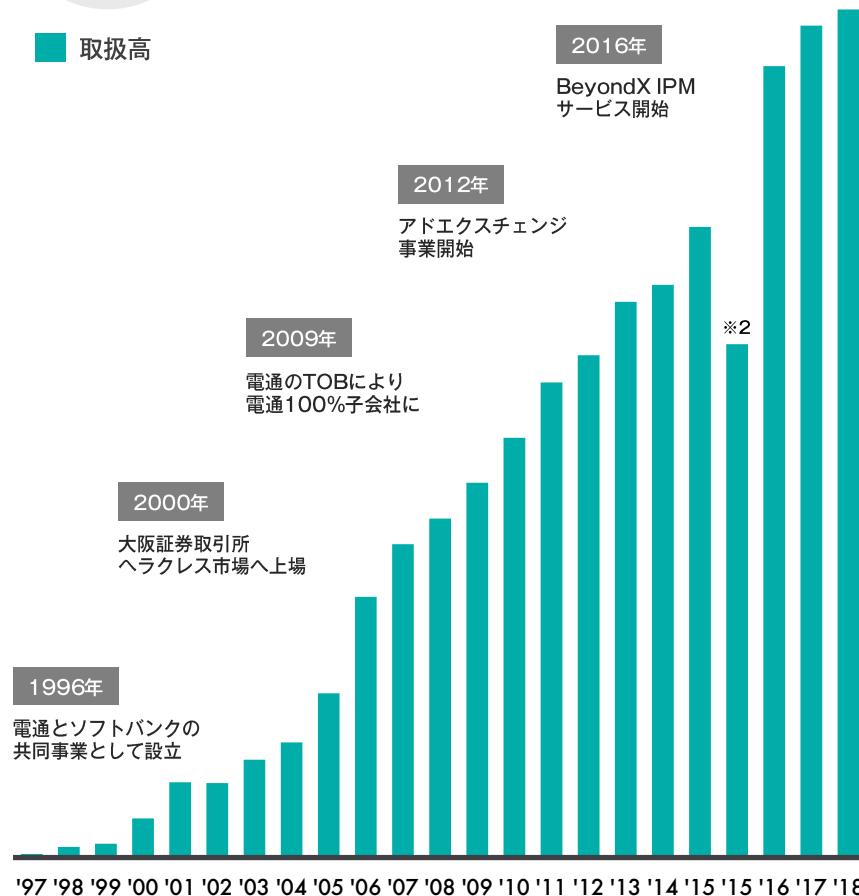
■ 売上高※1



CCI

メディアレップとしてヤフーなどの予約型広告の販売を中心に事業成長を実現

■ 取扱高

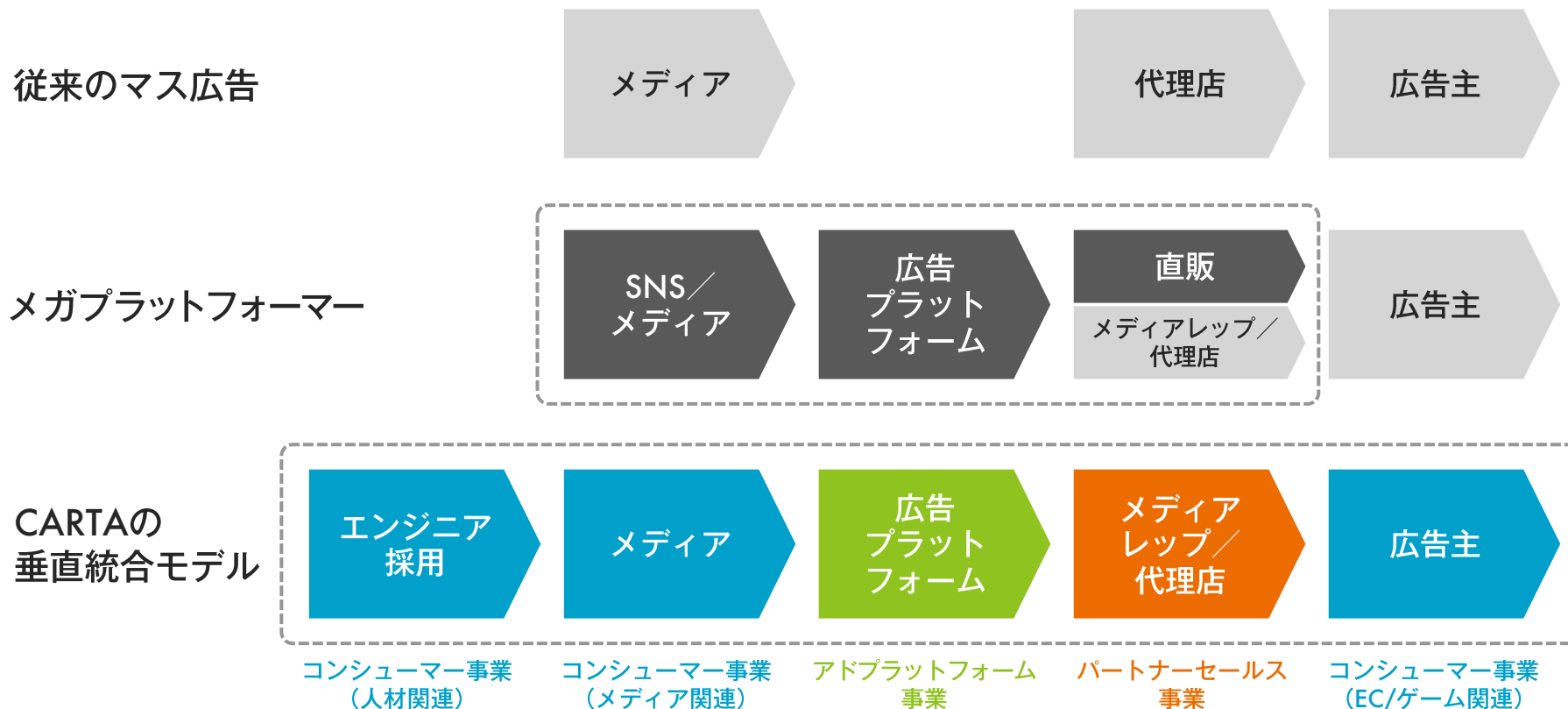


※1 新収益認識基準を適用する前の gross 計上ベースの売上高

※2 CCIの2015年12月期は3月期から12月期への決算期変更に伴う9ヶ月間の変則決算

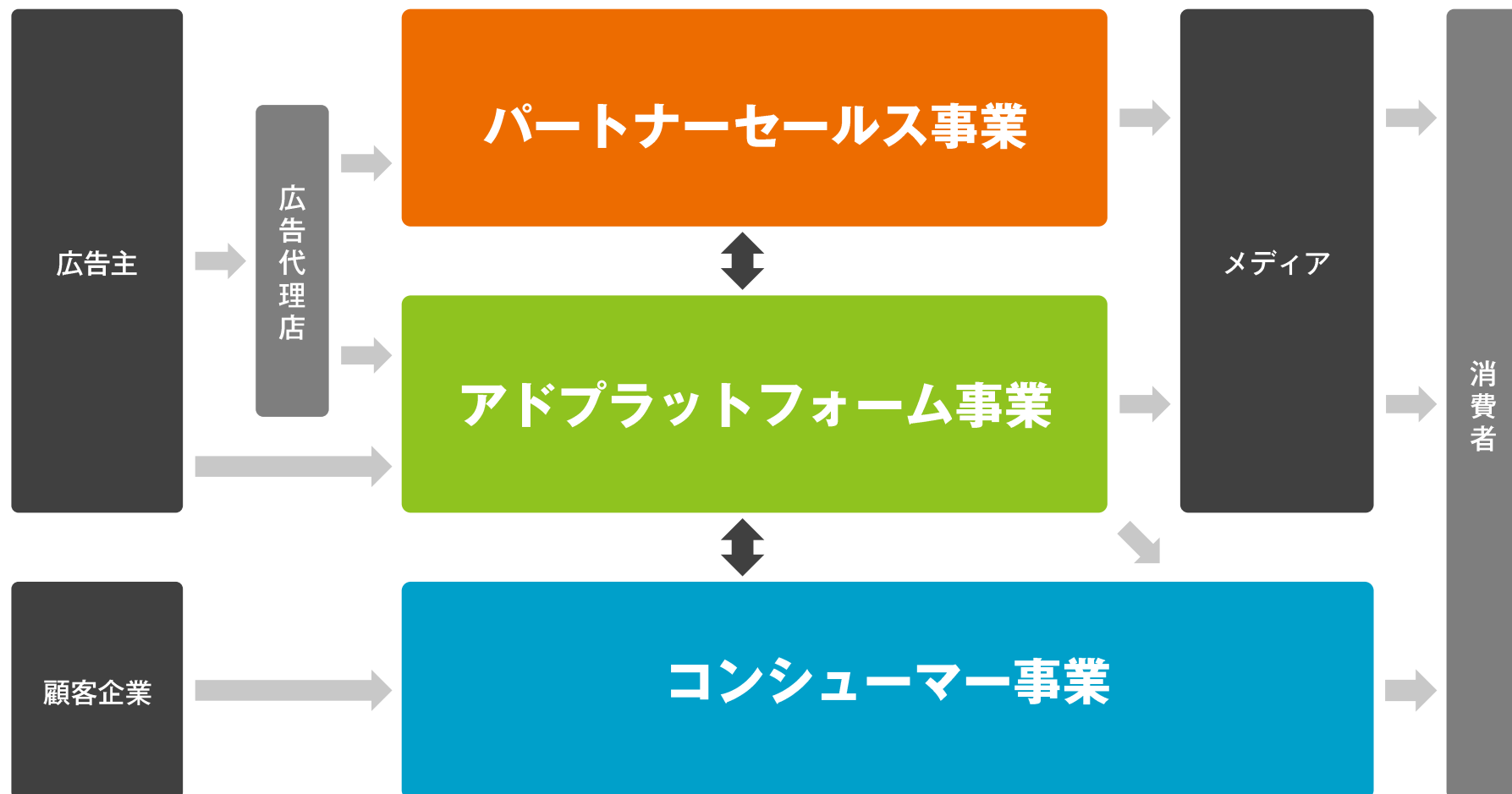
65 CARTAが目指す方向性：ネット広告領域での垂直統合

ネット広告におけるバリューチェーンではSNS/メディアと広告プラットフォームが一体化したメガプラットフォームが業績を大きく伸ばしています
CARTAが目指す方向性は電通グループとも連携して広告業界において太く、長いバリューチェーンを構築し、持続的な成長を図っていくことにあります



66 事業概要

アドプラットフォーム事業及びパートナーセールス事業を中心に、自社メディアなどのコンシューマー事業を行うことで、広告市場における垂直統合を推進



CARTAとして経営統合以降、積極的にM&Aを実施してきました

2019年1月1日

CARTA
HOLDINGS

CCIと経営統合を行い、
社名をCARTA HOLDINGSに変更

2020年2月3日

 **OKPR**

株式会社OKPRホールディングスの
デジタルコミュニケーション・PR事業を
譲り受け、株式会社OKPRを新設

1 2019

6

2020

2

5

2019年6月20日



ペットメディア事業を展開する
rakanu社を完全子会社化

2020年5月19日

KAIKETSU

SNS・インフルエンサー
マーケティング事業を展開する
KAIKETSU社を連結子会社化

68 M&Aに対する基本的な考え方

当社では中期経営計画「CARTA2022」においてM&Aを重要な成長戦略の一つとして位置づけ、積極的に推進しています
なおM&Aを検討するにあたっては、以下のような考え方を採っています

- ✓ 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する
- ✓ 買収時には事業責任者（担当取締役）が独自の事業計画を作成し、十分なデューディリジェンスを実施する
- ✓ 買収価額（投下資本）に対する期待収益率が、当社の資本コスト10%を上回る
- ✓ 合理的なPMIの計画が作成され、そのためのリソースが確保できる

AGENDA

- P.02 2020年12月期
第3四半期連結決算の概要
- P.14 業績予想の進捗
- P.17 ESGの取り組み
- P.21 主要事業の概況
- P.46 FAQ
- P.51 中期経営計画（再掲）
- P.58 会社概要
- P.69 Appendix



70 動画配信サービス利用実態調査 (株式会社サイバー・コミュニケーションズ)

調査目的

動画配信サービスの利用実態を調査目的を明らかにし、サービスジャンルにおける特徴を把握する

調査地区

全国

調査方法

インターネット調査

調査対象

男女 15歳～69歳

調査実施時期

2019年12月23日（月）～12月25日（水）
2020年 6月12日（月）～ 6月14日（水）

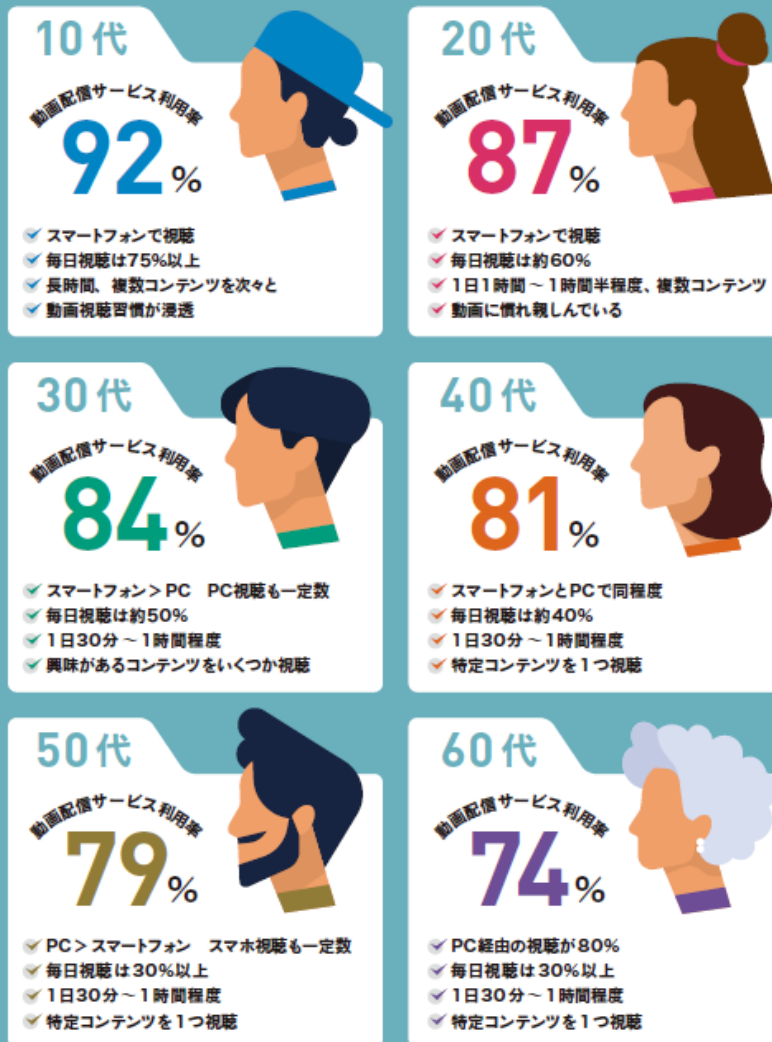
調査実施機関

株式会社ビデオリサーチ

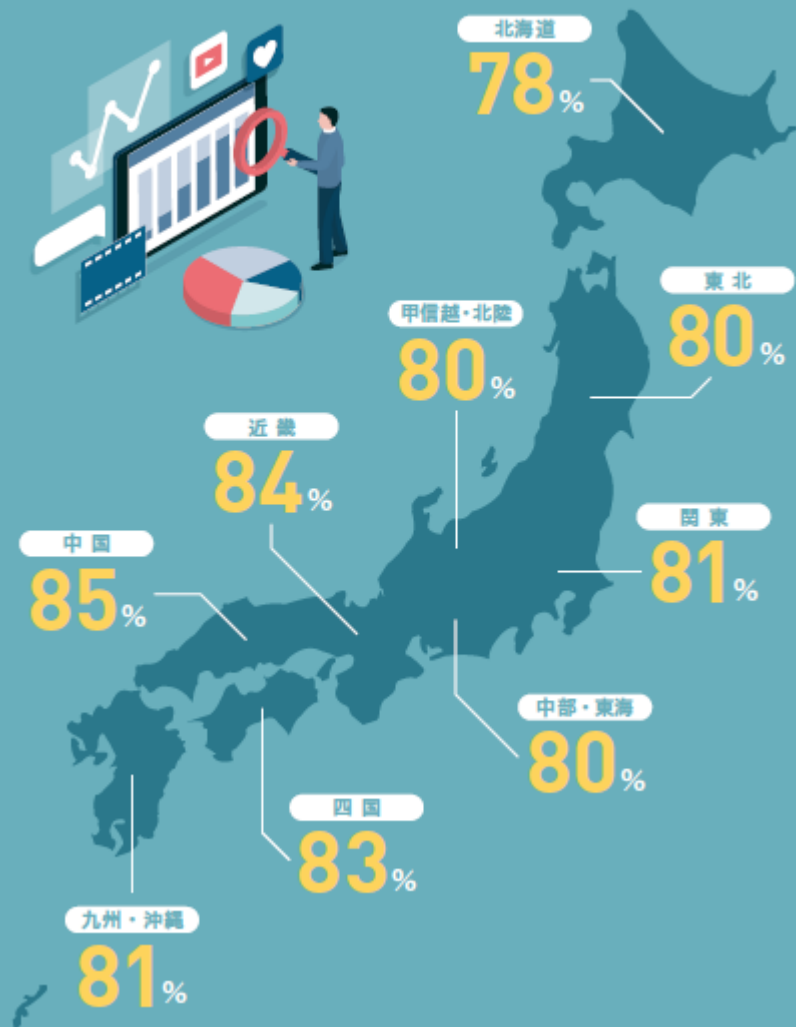
日本国内の **81%** の人が
過去1年以内に
動画配信サービスを
利用したことがある



＼ 動画配信サービスはどのようにみられているのか？ /
年代による視聴傾向の違いが明らかに

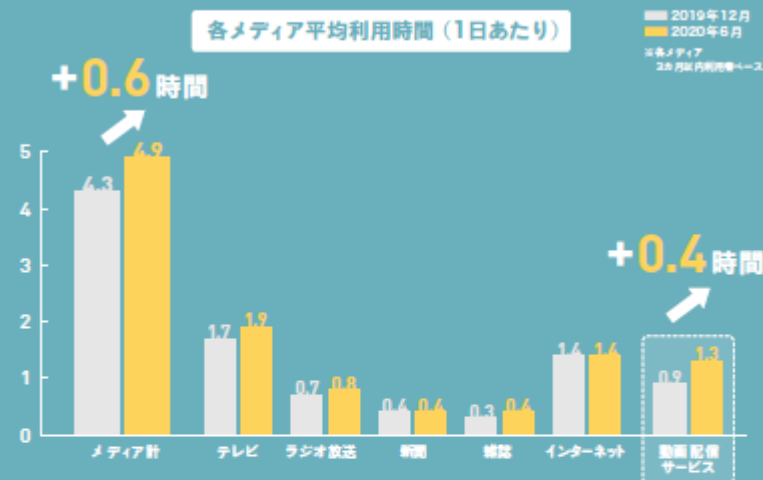


全国的な利用の広がり /
動画サービスの地域別利用動向



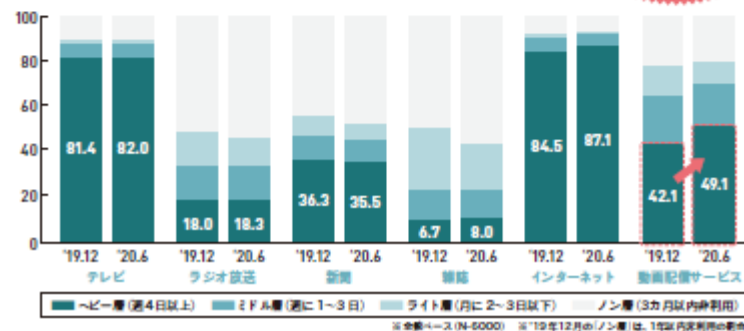
ステイホームの影響で
メディア全体の利用時間が増加

特に動画配信サービスの1日あたりの平均利用時間の増加が顕著

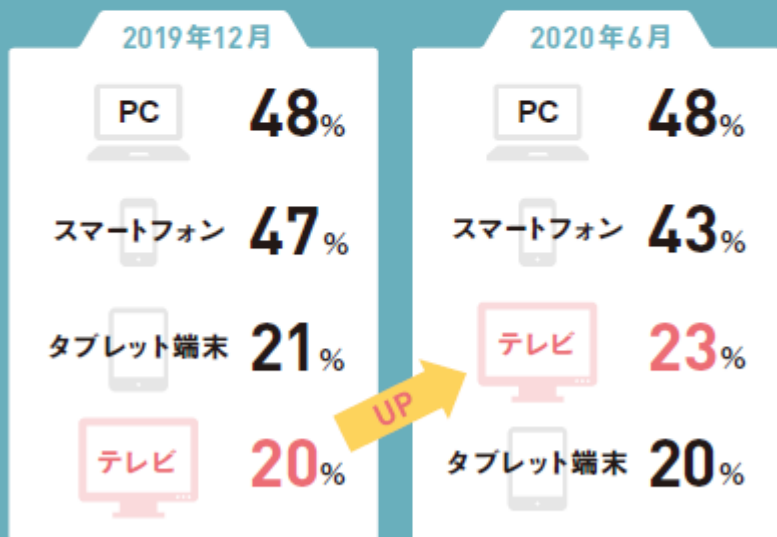


特に週4日以上利用するヘビー層が伸びている! **16%増!**

各メディア利用頻度の内訳



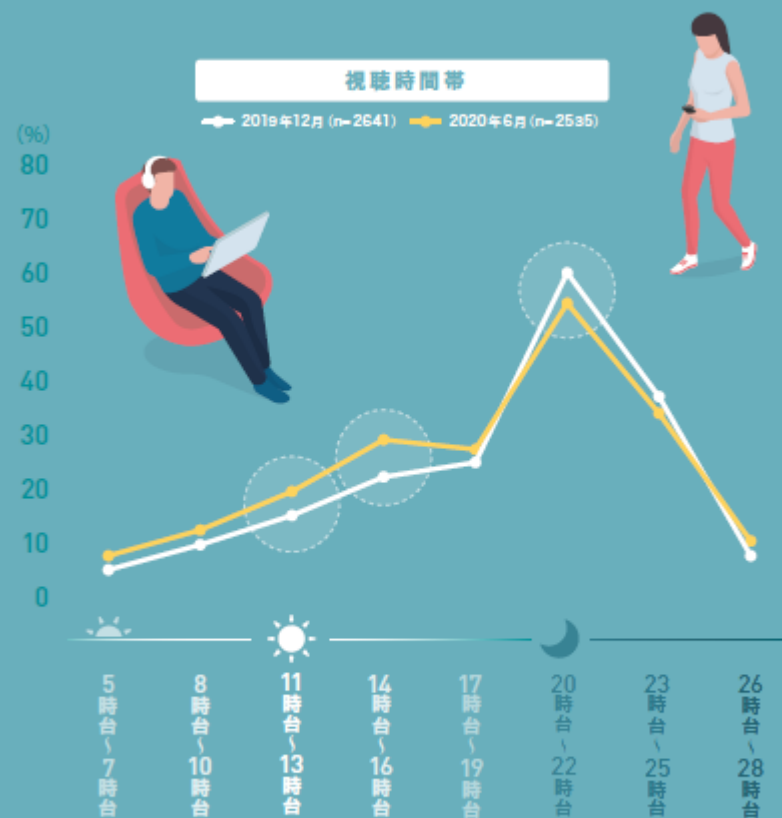
テレビでの動画視聴が増加傾向 テレビのインターネット接続率も増加



テレビ端末をインターネットに接続していると回答した人の割合



視聴時間帯に変化の兆し / 20時~22時台は依然としてピークだが 昼間の視聴も増加



11時台~13時台の視聴は休校の影響で10代男女の視聴の伸びが顕著。
14時台~16時台は10代に加え、30代40代の主婦層の伸びが目立つ。

＼ 2020年3月～6月の新規サービス加入者 /

その理由と継続意向は？



97%の人が
今後も継続して視聴したいと回答

＼ 動画配信サービスの広告イメージは？ /

テレビCMとの相乗効果の発見

動画配信サービス

他では見られない
ものがある

+7.3 ポイント

自分向けだと感じる

+3.5 ポイント

興味のあるジャンルの
広告が多い

+2.3 ポイント



テレビCM

最新の情報が
入手できる

+6.5 ポイント

親しみやすい

+4.3 ポイント

信頼できる

+3.9 ポイント



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。