

中期経営計画 “DX Action 2024”

2021年8月12日



Contents

1. グループ概要
2. 外部環境
3. 中期経営計画概要
4. 人材戦略・SDGs
5. 資本政策等
6. カルチャー・風土
7. Appendix

グループ概要

社名	株式会社クロス・マーケティンググループ
代表者	五十嵐 幹
創業	2003年4月1日 クロス・マーケティンググループを設立し、 持株会社体制への移行は2013年6月3日
資本金	6億4,671万円
事業内容	デジタルマーケティング事業・ データマーケティング事業・インサイト事業
関連会社数	連結子会社 31社、持分法適用関連会社 2社
従業員数 (連結)	1,354名 (内、臨時従業員238名)

代表取締役紹介

五十嵐 幹

プロフィール

1973年 東京都生まれ

1996年 慶應義塾大学 経済学部卒

1996年 日本アジア投資(VC)入社

2000年 ネット企業創業 取締役に就任

2003年 クロス・マーケティング 創業

2008年 東証マザーズ上場

2018年 東証一部へ市場変更

外部要職

株式会社レアジョブ

社外取締役

一般社団法人日本マーケティングリサーチ協会

副会長





Mission

**Discover
Something
New.**

未来を
つくる。

私たちの願いはお客様の成功。課題の抽出も、解決策の企画も、実行案の提示も。すべてはお客様の夢の実現のため。思い描く未来に近づけるため。そのプロセスに、ワクワクする。そのゴールに、ココロときめく。道を拓き、明日を導き、未来をつくる。それがクロス・マーケティンググループのミッションです。

マーケットリサーチを起点に顧客のマーケティングに関わる様々な課題の解決を支援する総合的なマーケティングソリューションカンパニーです。



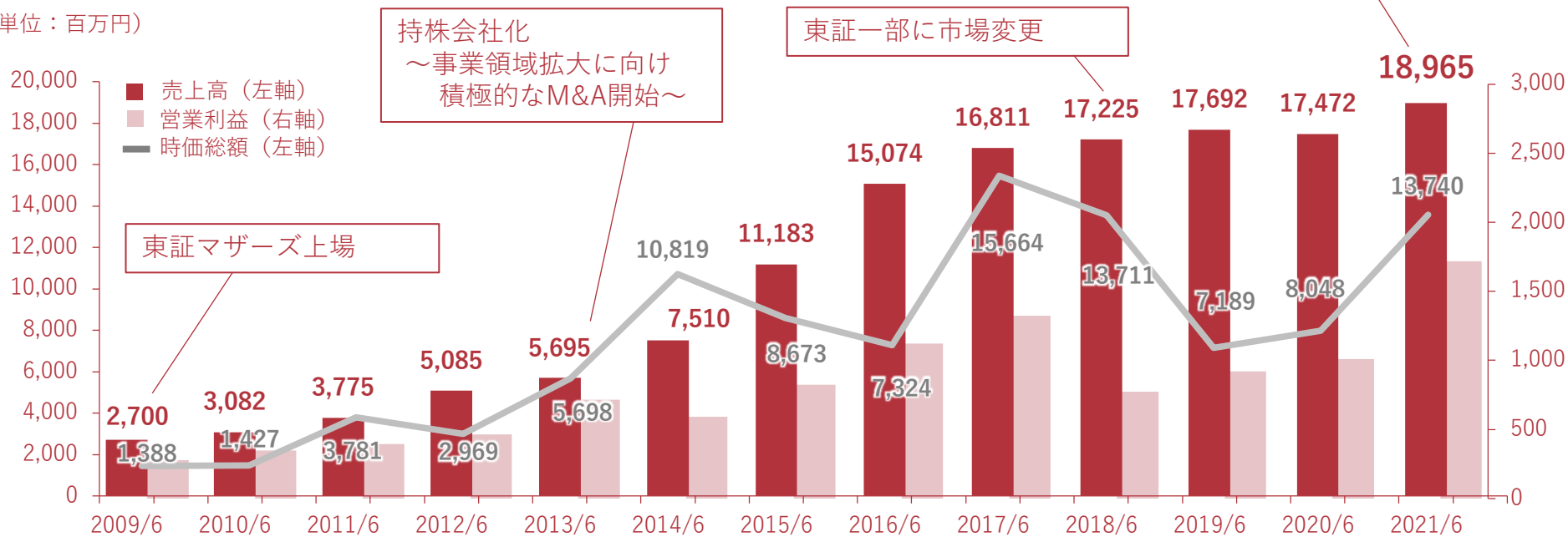
「生活者のWHY(なぜ)の解明」を軸に、「データマーケティング事業」、
「インサイト事業」、「デジタルマーケティング事業」の各サービスのDX化・
デジタル化を進め、「マーケティングDXソリューション」が提供出来るグループ。
2021年よりデジタルシフト、DX支援を強化し、更なる成長を目指しております。



子会社設立とM&Aでの 事業領域の拡大と専門領域への深化

事業セグメント変更
～デジタルマーケティング事業を中心に
顧客企業のマーケティングDX化支援～

(単位：百万円)



マーケティングソリューション (D&M、ドゥ・ハウス取得)

海外展開 (中国・シンガポールに現地法人設立、Kadence International取得)

ITソリューション (クロス・コミュニケーション事業取得、現Fittio取得)

マーケティングリサーチ (マーケティングコンサルティング開始、R&D取得、メディリード設立、ショッパーズアイ取得)



デジタルマーケティング事業

デジタルプロモーション、
EC・マーケティング支援、
システム開発・保守・運用、
人材サービス等を提供



データマーケティング事業

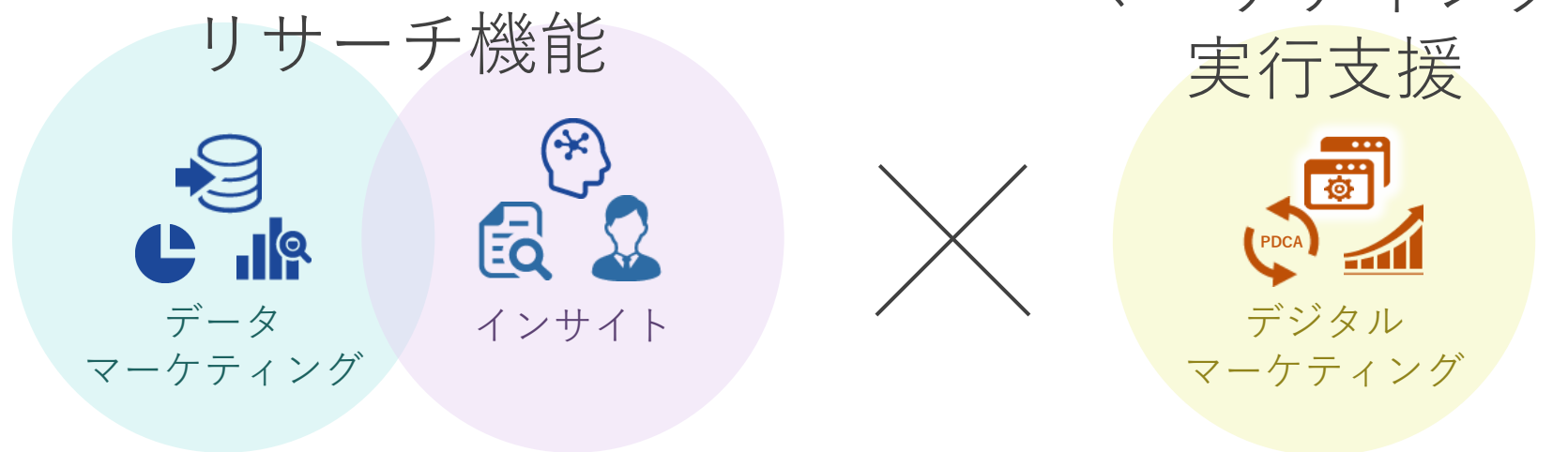
オンラインを中心とした
データ収集により、
顧客のマーケティング活動の
意思決定を支援



インサイト事業

課題解決に向けたコンサル、
生活者の”Why?”発掘等によ
り、顧客の意思決定を支援

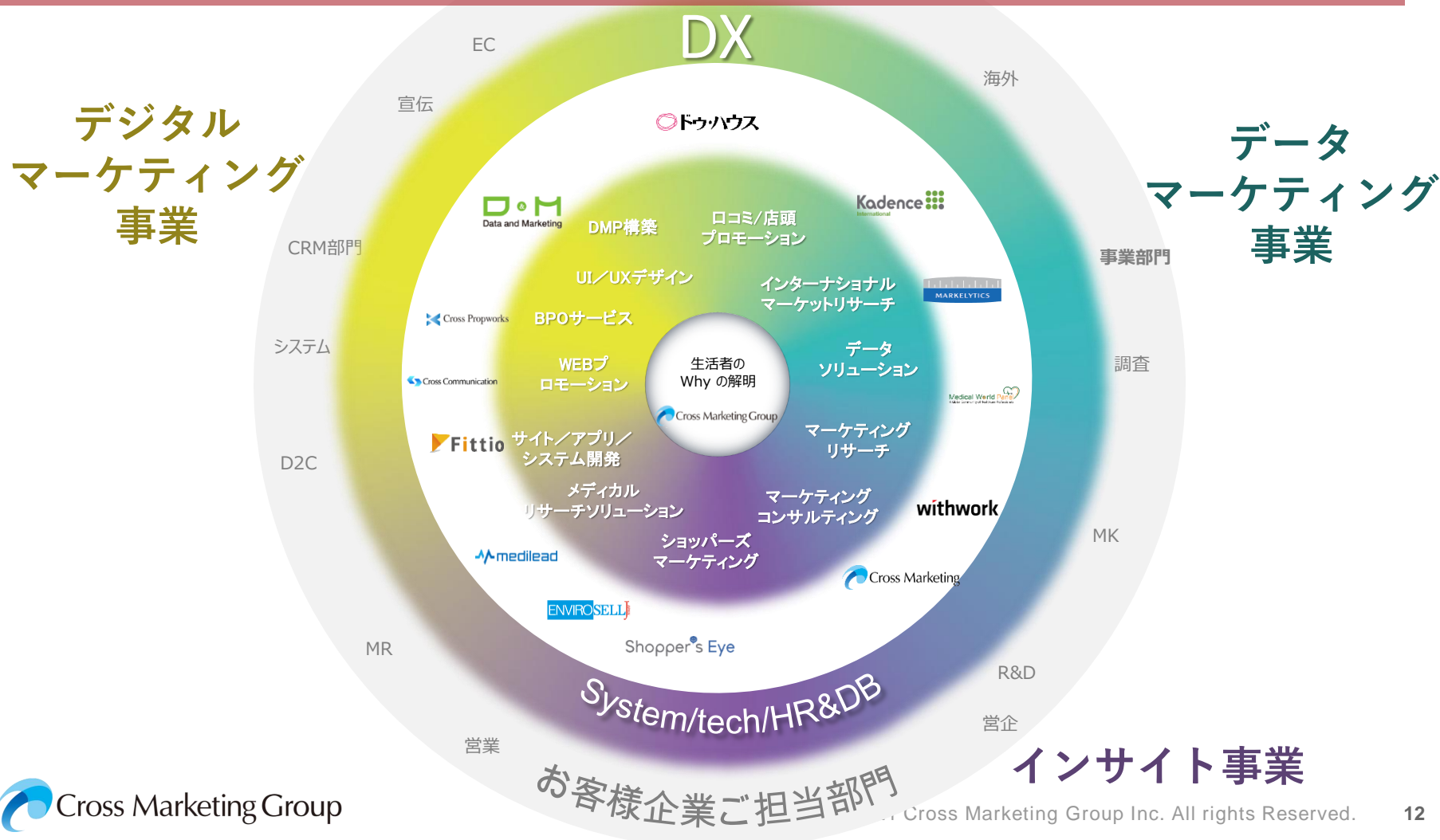
リサーチ(生活者の理解)とマーケティング実行支援を組み合わせることで
顧客企業の**事業推進・成長に直結する付加価値**の提供を実現



データと理解に基づいた

総合マーケティングソリューション

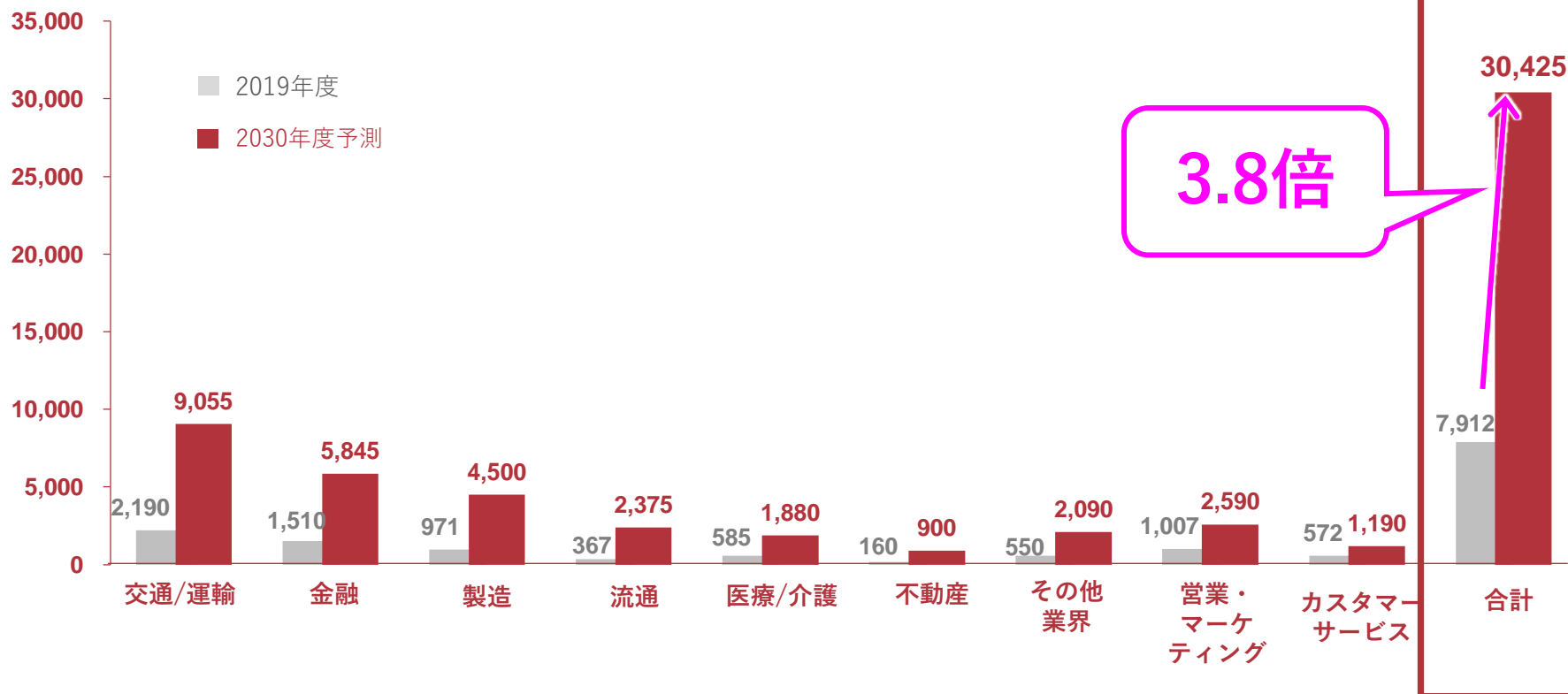
我々の目指す姿は、我々の強みである「生活者のWhy（なぜ）の解明」を通して、マーケティング領域において戦略立案からマーケティング施策の実践までを支援し、「パートナー」としてお客様のビジネスを成功に導くグループであることです。



外部環境

国内のDX市場の投資金額は2019年度から2030年度にかけて3.8倍となる予測であり、市場は急拡大している

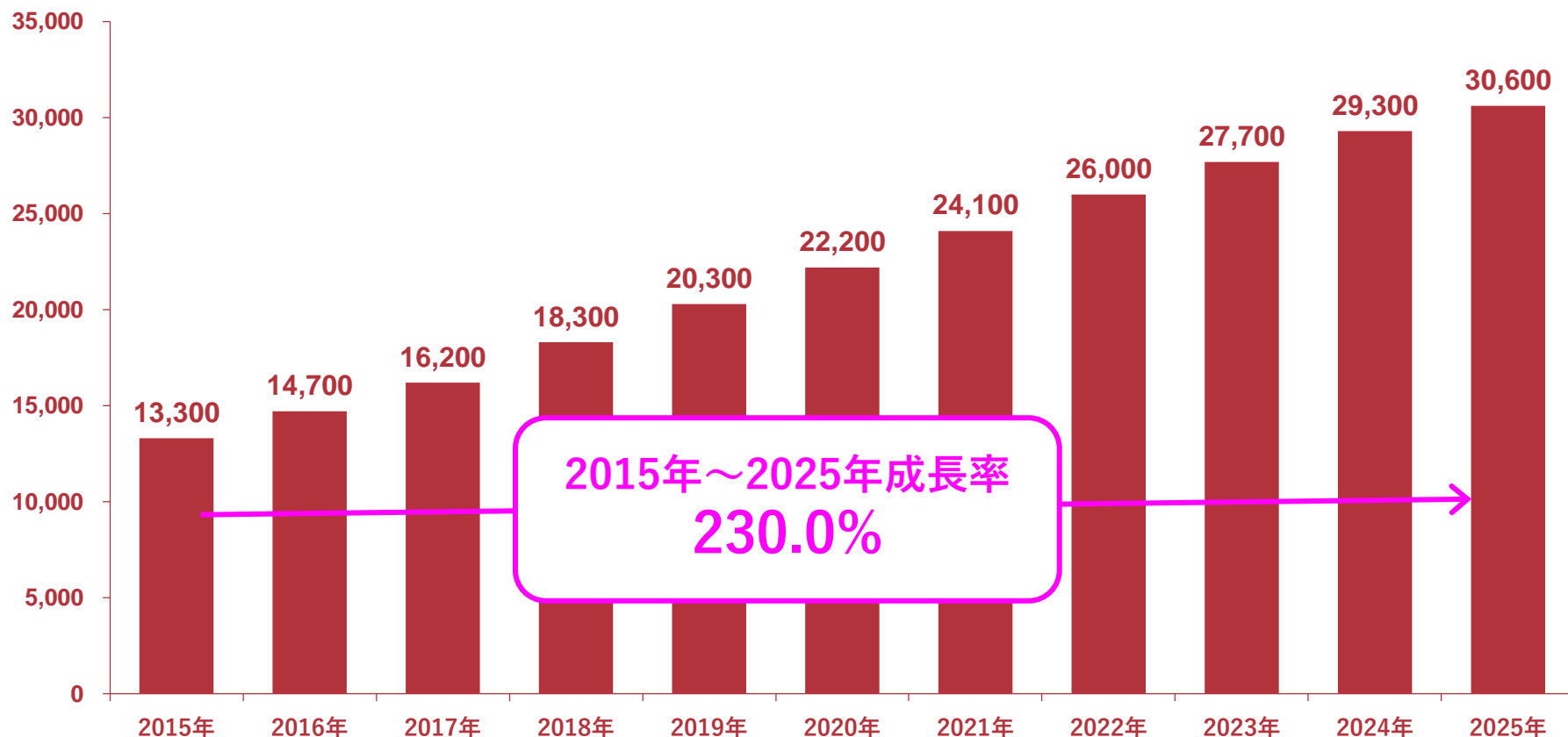
(単位：億円)



出典：株式会社富士キメラ総研「2020デジタルトランスフォーメーション市場の将来展望」

デジタルD2C市場も拡大しており、2025年の市場規模は2015年の2.3倍となる見込み

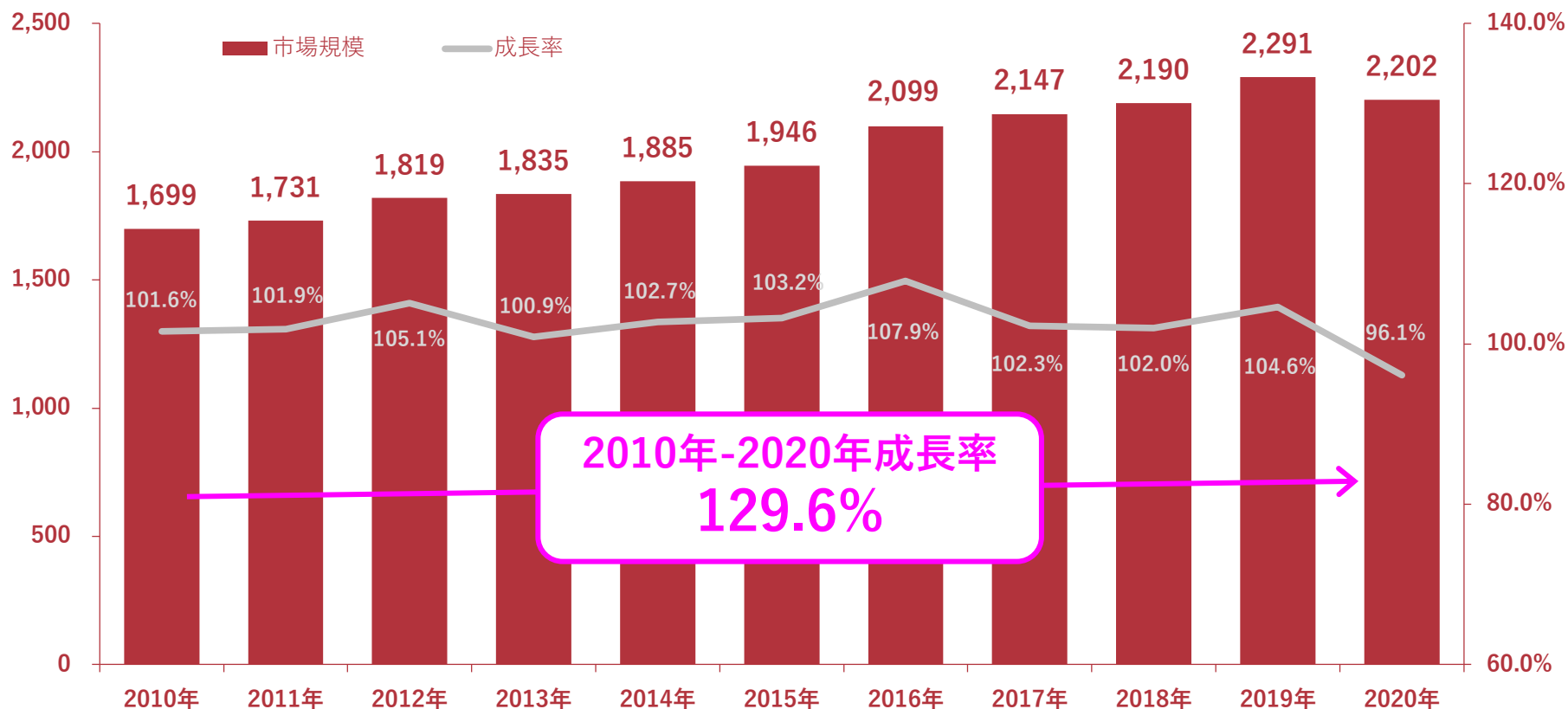
(単位：億円)



出典：売れるネット広告社

国内リサーチ市場規模は、2020年はコロナのため減少しているが、それ以前は継続して安定成長のトレンド

(単位：億円)



出典：一般社団法人日本マーケティング・リサーチ協会 経營業務実態調査

ESOMARによるリサーチ市場の定義変更と世界のインサイト市場規模

2. 外部環境

ESOMARによるリサーチ市場の定義変更：

“「さまざまなデータを収集・分析し、クライアントにインサイトを提供する」産業”

テクノロジー領域企業、コンサル系領域企業も含み世界の市場規模は約10兆円

インサイト産業（新定義）の
グローバル市場規模

9.8兆円

従来の定義による
マーケティング・
リサーチの
グローバル市場規模

5.2兆円

世界のインサイト産業領域企業TOP 10

ランキング		企業名	本社 所在国	2019年売上高	
2019	2018			世界計	前年比
1	1	Nielsen	USA	6,498	-0.3
2	3	Gartner	USA	4,245	6.8
3	2	IQVIA	USA	4,139	7.6
4	—	Adobe Systems	USA	3,206	31.2
5	4	Kantar	UK	2,870	9.8
6	—	Salesforce.com	USA	2,506	32.0
7	5	IPSOS	France	2,243	8.6
8	—	IHS Markit	UK	2,198	5.6
9	6	GfK	Germany	1,673	5.2
10	—	CoStar Group	USA	1,400	17.4

(単位：百万USドル、%)

※ 1USドル=110円換算

出典：ESOMAR “Global Market Research 2020” 及び
一般社団法人 日本マーケティング・リサーチ協会

中期経営計画概要

本中期経営計画「DX Action 2024」指針

マーケティングDXパートナー

我々は、**デジタル**の力を使い

生活者に纏わるあらゆるデータの分析による“**生活者理解**”“**Whyの解明**”を通し

顧客のマーケティングソリューションの実践、及び

マーケティングプロセス変革までを支援し

戦略立案から実行までワンストップサービスで

顧客ビジネスを成功に導いていきます。

Triple Three

時価総額

300億円



2021年137億円

※1



グループ連結売上高

300億円



2021年190億円

※2



グループ連結営業利益

30億円



2021年18億円

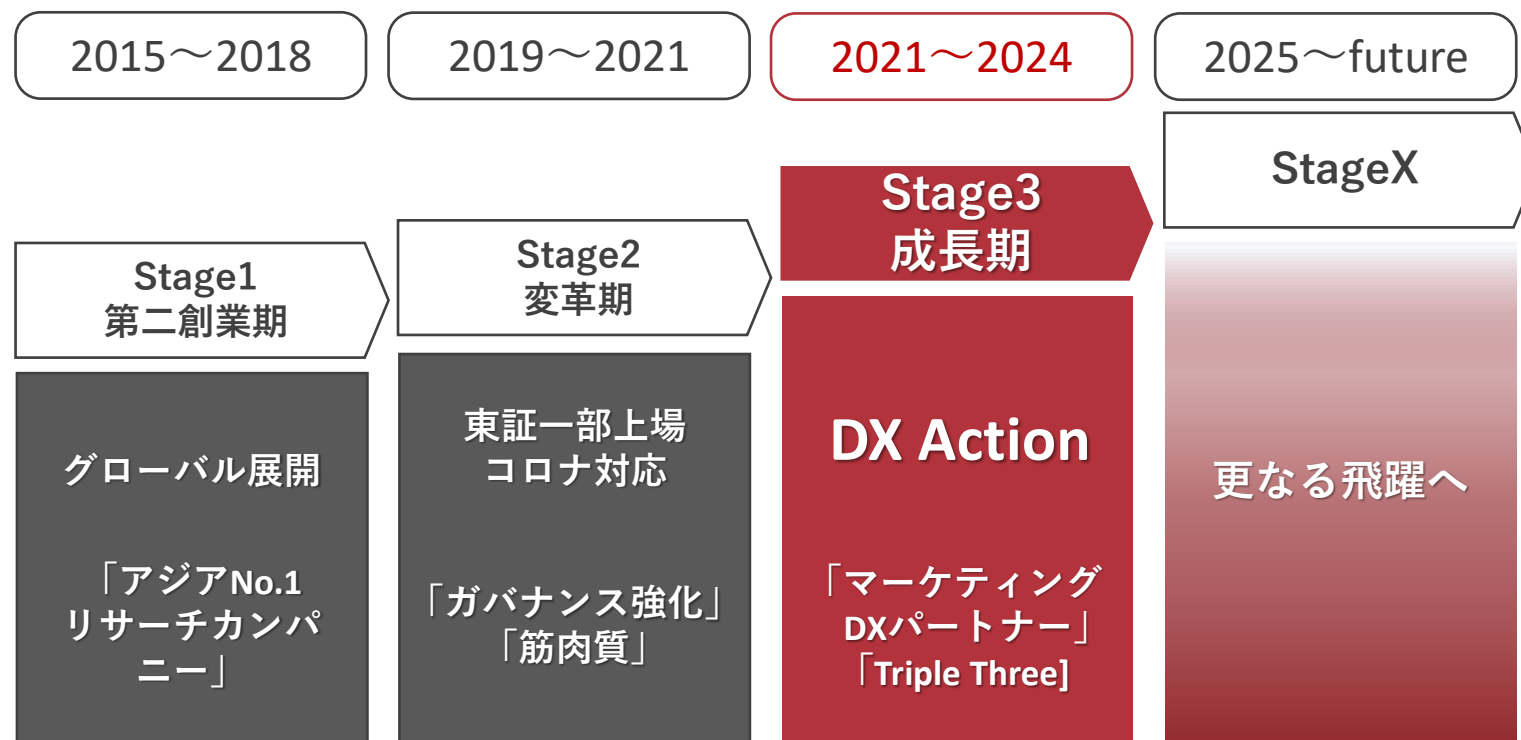
※3



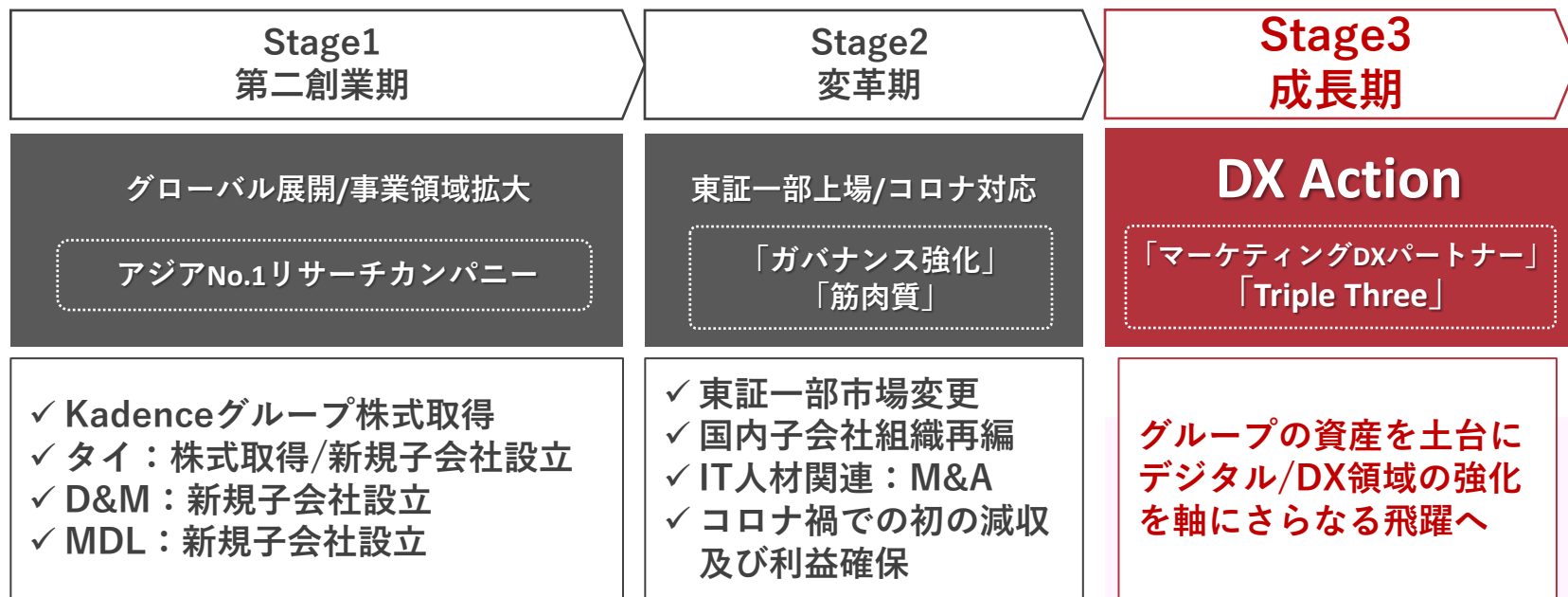
※1
2021年6月30日付株価（終値）

※2,3
グループ連結売上高、連結営業利益の2021年数値は
2020年7月～2021年6月までの数値となります

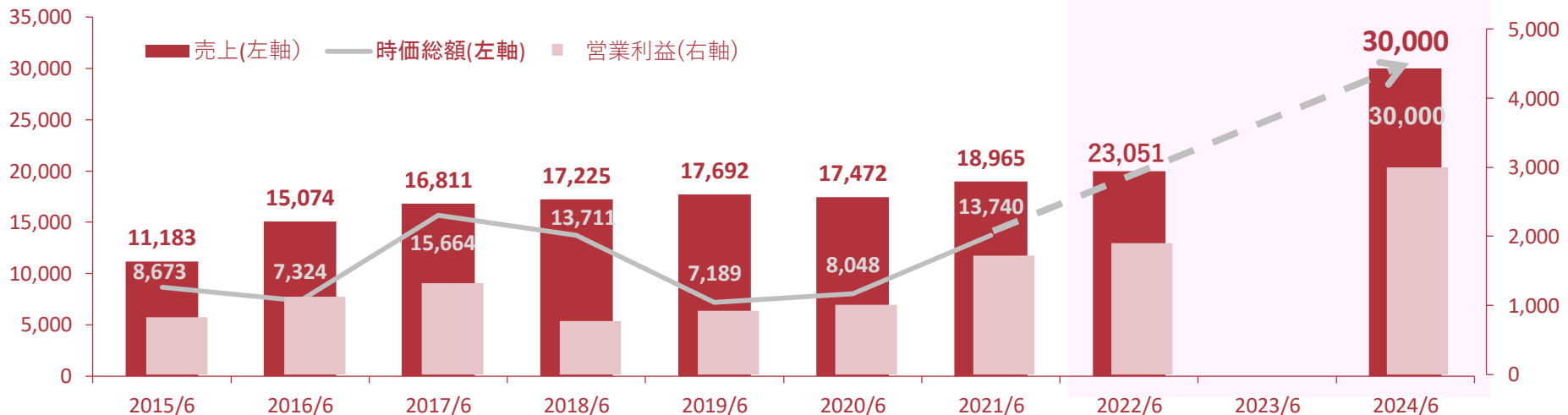
長期ビジョンを実現すべく Stage3 成長期として
「DX Action」を軸に将来の更なる飛躍への土台とする



中期経営計画の位置づけ



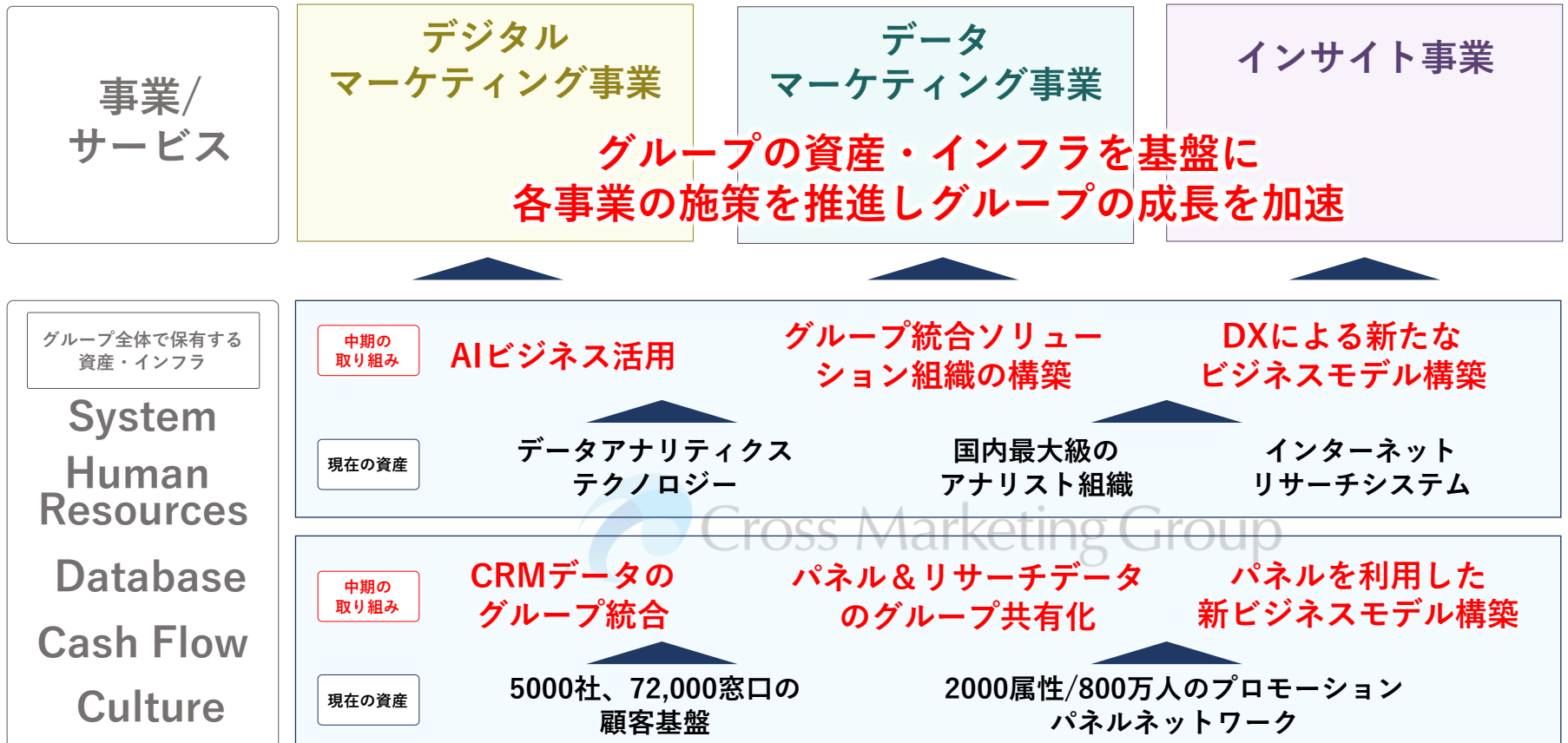
(単位: 百万円)

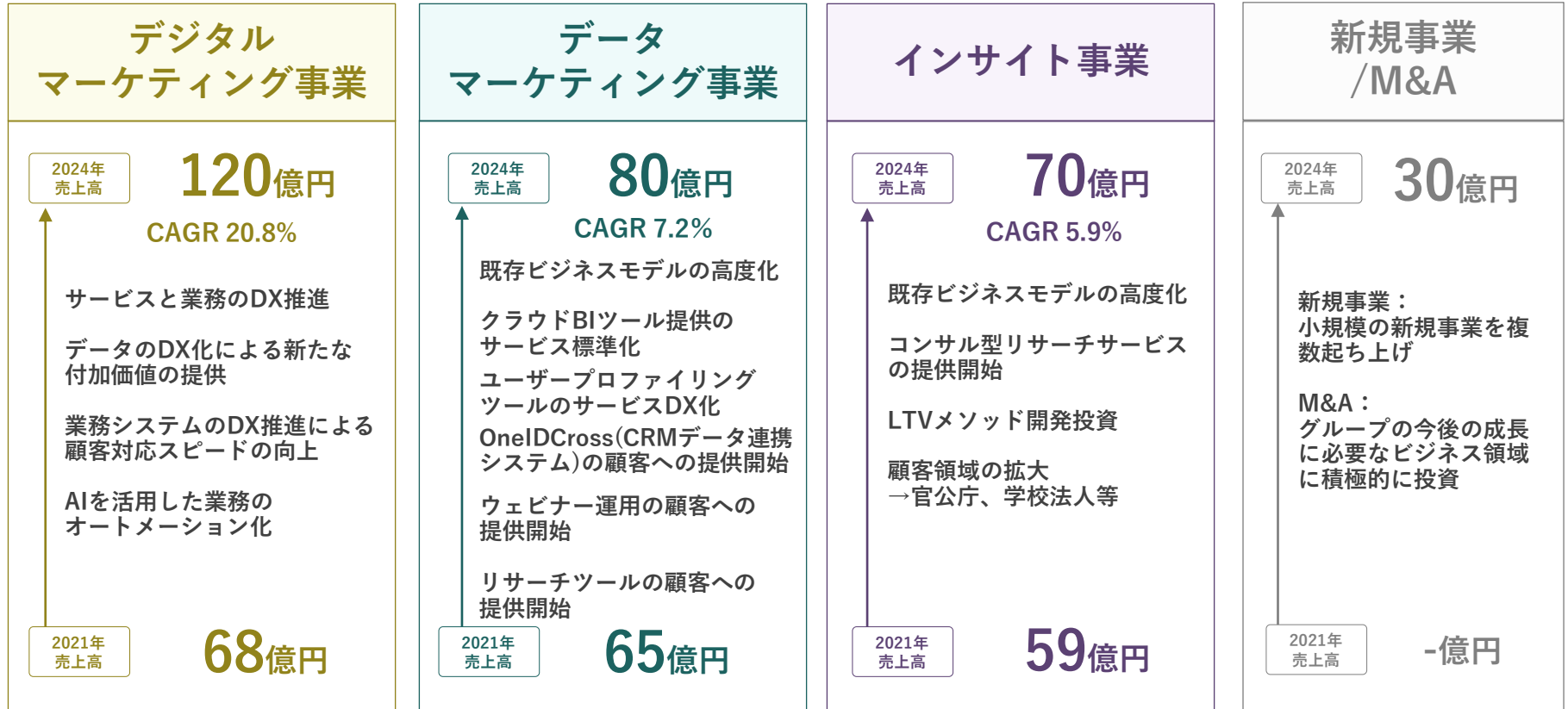


(単位: 百万円)

グループの資産・インフラ基盤

グループの資産・インフラを有機的・効率的に活用する仕組みと体制構築を推進し、各種事業の強化、投資、M&Aを通じてグループ全体の成長の加速を目指す





グループで保有する資産・インフラ

System

Human Resources

Database

Cash Flow

Culture

※売上高の2021年数値は2020年7月～2021年6月までの数値となります

断続的な成長を実現するため、小規模の新規事業を複数起ち上げ、既存事業の成長とともにグループ全体の事業成長をけん引

<p>規模</p>	<p>1つの新規事業で投資総額3,000万円前後を目安に フィジビリティスタディを実施</p>
<p>継続方針</p>	<p>一定規模への拡大が見込めそうなタイミングで追加投資 拡大が見込めない場合は撤退し、次の新規事業を検討</p>
<p>過去の新規事業 取り組み実績</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  <p>Data and Marketing</p> <p>WEBプロモーション事業</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>NETSHOP FACTORY</p> <p>ECサイト立上げ支援</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>karada Laboratory</p> <p>化粧品EC事業</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>セルフ型アンケートツール「QiQUMO」</p> </div> </div>

グループの今後の成長に必要なビジネス領域に積極的に投資

	事業M&A			インキュベーション CVC
	デジタル マーケティング事業	データ マーケティング事業	インサイト事業	
目的	サービスメニューの拡充	ネットワークの拡大・強化	サービスの質の向上	最新テクノロジー情報 収集とキャピタルゲイン
想定企業	デジタルマーケティング 領域企業 ソフトウェア開発・Saas 関連企業 ヘルスケア・消費財等の DXを手掛ける企業	データマーケティング 領域企業	インサイト領域企業	当社グループへ応用・ 転用のできる技術や サービスを保有する企業
投資対象企業 評価基準	新規テクノロジー、 質の高い人材の有無	当社グループとの シナジー	質の高い人材の有無	新規ノウハウ、 質の高い人材の有無
投資規模・ Valuation	1～5億円	1～10億円	1～10億円	1～3億円

海外展開

グローバルにおけるグループネットワーク拡大強化

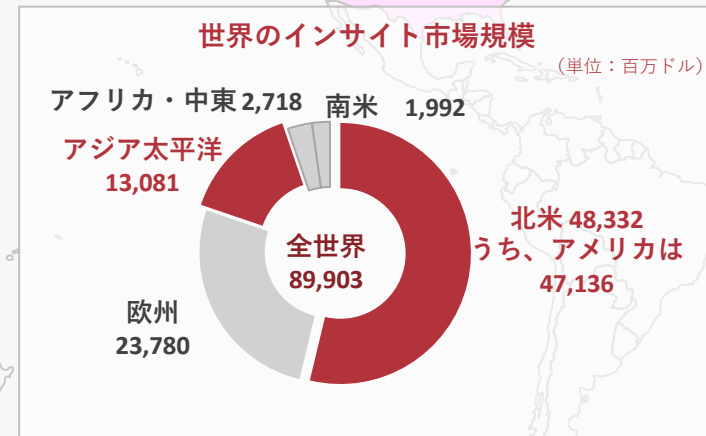
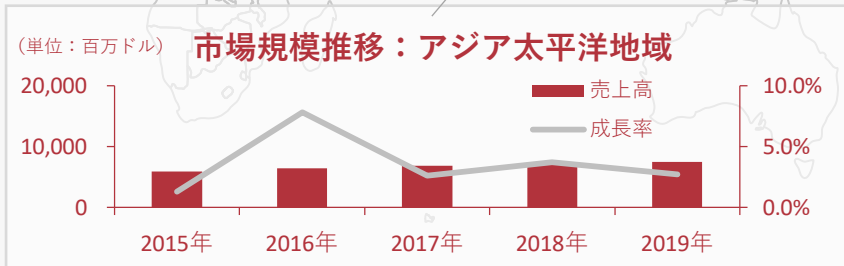
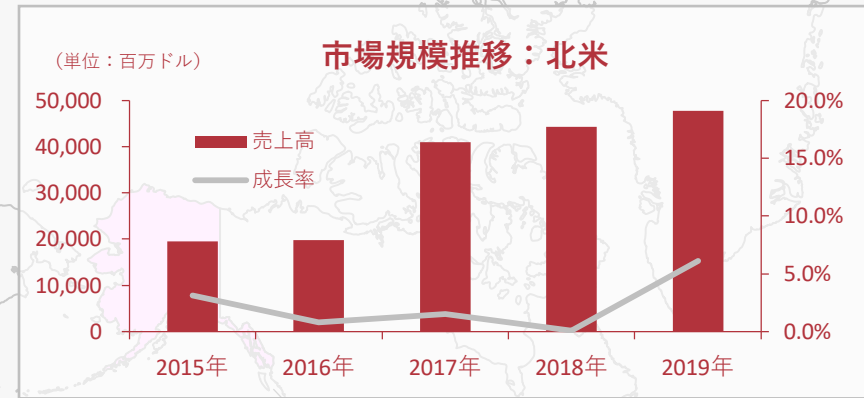
■ 既存拠点の統廃合等効率化
主にアメリカでの成長投資

■ 未展開エリアでの展開可能性模索

アジア：マレーシア

メコン領域
－ ラオス
－ ミャンマー
－ カンボジア

欧州：ドイツ・フランス



■ 既展開地域
■ 展開検討地域

人材戦略・SDGs

人材戦略の目的：

- ・ 成果を出せる体制づくりと当社ならではの人材育成モデルを構築
- ・ 労働衛生環境の整備と積極的な投資
- ・ カルチャーの醸成、浸透による組織スピードの向上
- ・ 事業拡大に並走できる人材採用力の強化

人材の育成強化

- ・ タレントマネジメントによる人材の可視化と分析
- ・ 人材開発体系の構築・運用・グループ内展開
- ・ 次世代経営陣育成
- ・ キャリア開発支援（社内研修、社外教育機関への派遣）
 - － 職種別DX人材研修
 - － 階層別研修
 - － 幹部候補向け研修

エンゲージメント向上と
「成果を出せる」体制・組織構築

- ・ マネジメント層の強化
- ・ 新卒・第二新卒向けメンター制度
- ・ 社内ネットワーク構築支援
- ・ キャリアパス（キャリアアップ）構築支援
- ・ 「カルチャーブック」によるCMGの文化形成
- ・ 健康経営優良法人（ホワイト500）取得



採用力の強化

- ・ アルムナイネットワーク構築による退職者の再雇用推進
- ・ 採用経路の拡大と自社で活躍できるポテンシャルある人材の採用

株式会社クロス・マーケティンググループは、「Discover Something New 未来をつくろう」のMISSIONのもと、国際連合が提唱するSDGs（持続可能な開発目標）に賛同いたします。今後、SDGs宣言を制定し、持続可能な社会の実現につとめてまいります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



資本政策等

株主還元施策

株主還元方針

配当による株主還元を安定的に継続しながら、資金需要、今後の事業投資計画等に鑑み、「事業拡大と共に、原則、連結配当性向15%前後を目安に継続増配」

過去実績

当面の方針

配当

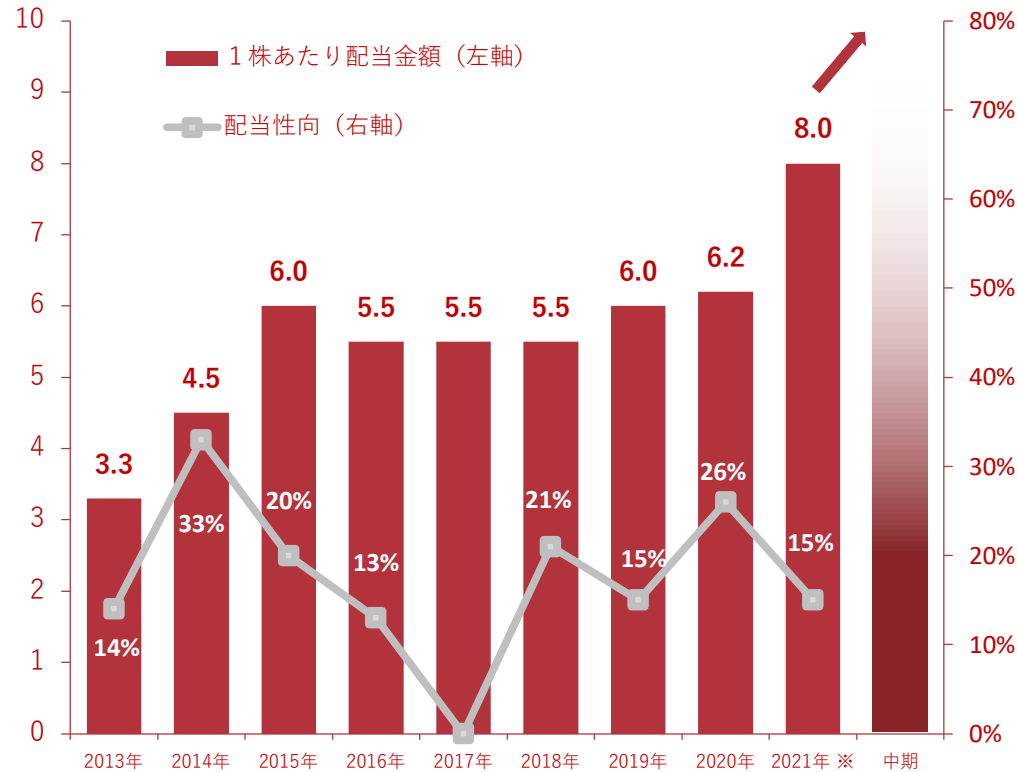
連結配当性向
15%に基づく
安定配当

原則、連結配当性
向15%に基づく
業績拡大とともに
継続増配

自己
株式
取得
等

株主還元施策
として適宜実施
(2008年の上場
以降4回実施)

株価水準、財政状
況を踏まえて
機動的に実施



※2021年配当額は、2021年6月期の6ヶ月での変則決算での配当数値を2倍(12ヶ月分相当)にしたものです

中期
経営
計画

2021年8月12日開催の取締役会において、
2022年4月から実施される東証の新市場区分において
プライム市場を選択する方針であることを決議

上場維持基準への適合状況一次判定結果

流通株式数：適合

流通株式時価総額：不適合

流通株式比率：適合

売買代金：適合



本中期経営計画に基づき
事業活動の推進による企業価値の向上、積極的なIR、
コーポレートガバナンスの一層の充足等の施策を実施、
プライム市場上場維持基準を充たす

具体的な取り組みについては、本年9月から12月に
「上場維持基準の適合に向けた計画書」を提出・開示予定

カルチャー・風土



Just go for it!

やれば
いいじゃん!

みんなのために、クライアントのために良いと思ったことは
どんどんやってみよう。できない、ではなく、どうやるか。
失敗なんか恐れないのがチャレンジャーの特権。やれば見え
る、次のこと。やればわかる、自分の成長。私たちは、とに
かくやります。

ビジョン「Just go for it やればいいじゃん！」に込めた想い

我々は成長を止めないため、常にチャレンジャーであり続けたいと思います。
失敗を恐れず、様々な事に挑戦していく。その中で生まれる成長や成功を大切に
していきます。

そのために、挑戦する気概を常にもち、新しい取り組みに対する姿勢をカルチャー
から形成し、常にチャレンジし続ける企業をつくっていきます。

CMG Culture Book

会社として大切にしたい価値観やカルチャーを言語化し、「Culture Book」として一冊の本にまとめて、社員に配布しています。

CMGはビジネスも様々で海外も含め、多方面に展開しています。そこには様々な価値観を持った仲間がいます。

私達は多様な価値観を受け入れつつ、大切にしたいことを明確にし、共有していくことで、個人の成長や個人と組織の結びつき、組織間の連携を強めていきます。



信念
Policy
考え方
Mind
行動
Action



Road of
Growth

Road of growthはCMGの仲間がより成長していくために大切にしてほしい考え方
信念 (Policy) ・考え方 (Mind) ・行動 (Action) で構成されています。

仲間は全力で支えろ、そして裏切るな

Supporting one another

縁あって出会った仲間とどこまで本気で支えあう関係を作れるか。どれだけスキルが高くても、また優秀でも仲間への信頼がなければ成果も成功もない。仲間からの信頼が得られなければ機会は訪れない。本気だから、時に厳しい指摘もする。本気だから、成長の喜びもシェアできる。そうした関係を築ければ、いつか組織を離れることになっても心のつながりは続くはずだ。

未来を恐れず、挑戦しろ

Challenge the future

誰かがやってくれる、ではなく、自分でやる。誰かが考えること、ではなく、自分で考える。組織や仕事で起きていることを、“ジブンゴト”として捉えよう。それが成長のための最短メソッド。視点を変えればすべてのことはジブンゴトにできる。ジブンゴトにした瞬間に世界は一変する。全て自分で考えて、決めて、行動すれば後悔とは無縁だ。悔いのない人生を歩もう。

結果から逃げない

Face reality

仕事である以上、結果は常に求められる。しかし常に良い結果ばかり出せるわけでもなく。時には不本意な結果になることもあるだろう。大切なのはそのときの受け止め方。たとえどのような結果になったとしても自ら考え、自ら動いた以上はしっかりと受け止めることが大切。そうすることで「次」につなげることができる。だから結果から逃げてはいけないのだ。

調整よりも推進しろ

Push forward

まず考えるべきは、お客様視点。自分や組織の都合でやるべきことから逃げない。本来やるべきことを他に振らない。調整するよりも、進めることを優先しよう。やりたい、やりたくない、やったことがないという判断軸は捨てよう。お客様視点でやるべきことをやる。意思をもって推進しよう。

入社する時に大切にしてもらいたい考え方や、マネージャーや部長に昇進した人向けに意識してほしいことなどを階層別に「Knowledge & Style」としてまとめています。

チャレンジャーであることを 忘れない



CMGは規模こそそれなりの大きさを誇りますが、まだまだチャレンジャーです。国内業界1位でもなければ、グローバルでもTOP20に入るかどうかというレベル。決して安定していないし、将来安泰というわけでもありません。既存メンバーが必死に頑張っ、なんとか業績を伸ばしているのが現状です。もちろんこのポジションに甘んじるつもりは毛頭ありません。これからもまだまだ挑戦を続けていきます。いつだってチャレンジャーという立場を忘れてはなりません。

偉くなるんじゃない。 仕事が変わるんだ



マネージャーになったからといって人間として偉くなるわけではない。自分ひとりで完結する仕事から、チームでの成果を求められる仕事へ。仕事の種類が変わるのである。戦闘能力が高いだけでは通用しない。チーム構築力や組織課題の解決力も必要だ。メンバーワークの数倍難易度が高い。だが、この変化は必ずその先のキャリアにつながる。

勝つのは大事 負けないのはもっと大事



小さく勝ち続けることは大事。しかし時として大なる挑戦も必要。その結果負けたとしても、上手い負け方ができれば、そして業績レベルにおいて少なくともプラマイゼロであれば、小さな勝ちより大きな価値になる。

当社にはリサーチャーやエンジニアなど、「専門職」と言われる職種の仲間が数多くいます。当社としてなってほしい専門職のあり方や考え方などを「Specialist Style」としてまとめています。

#001

知っているだけではプロじゃない。
知識を知恵に変えられるのが
真のプロ

Wisdom.



#011

自分の殻から脱出せよ。
CMGでは狭い領域の「オタク」は
専門家と呼ばない

Break away.



#007

何のための専門性が自問自答せよ。
利益を生まぬスペシャリティは
ただの飾り物

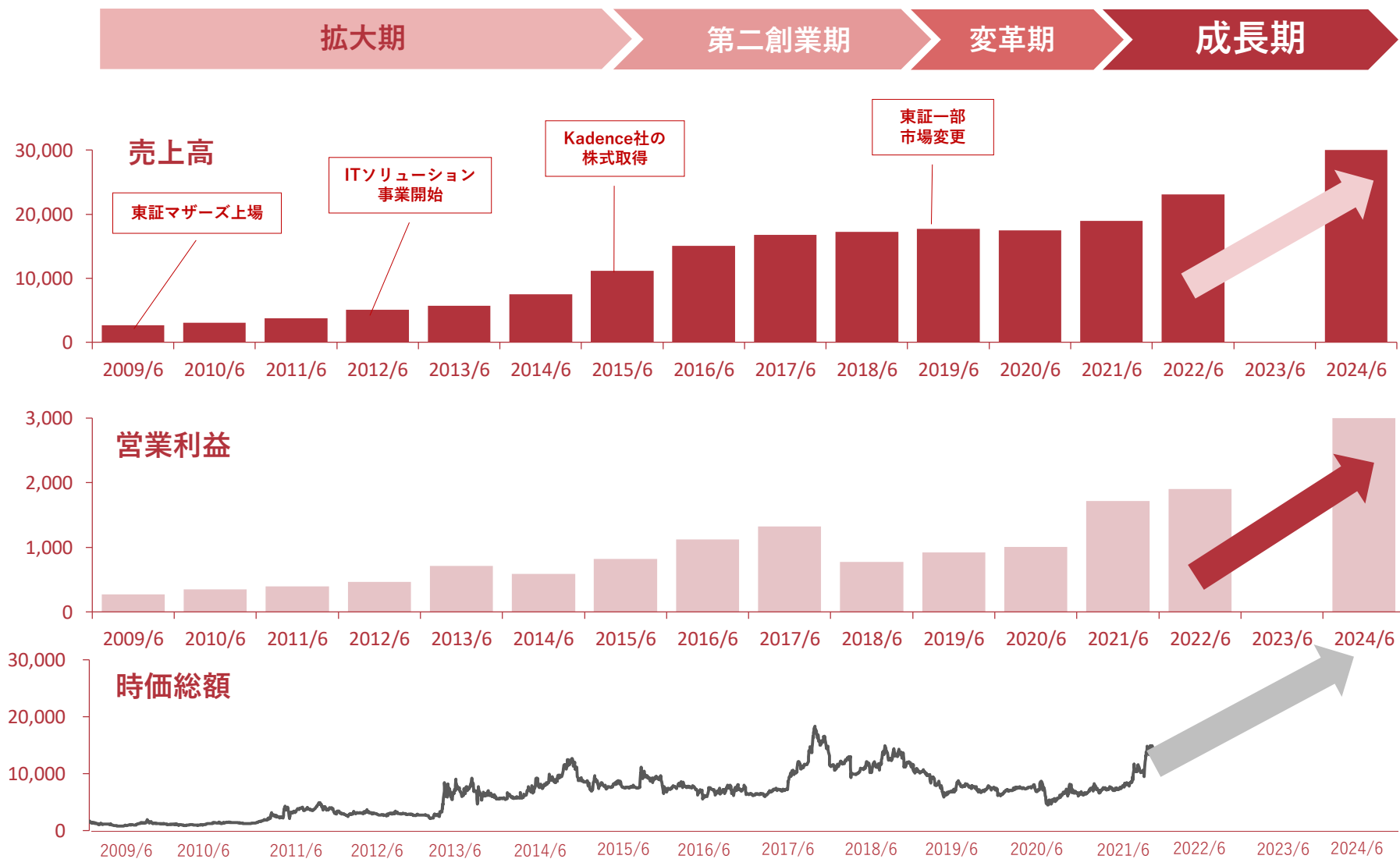
Bring profit.



Appendix

当社グループの業績と時価総額推移

(単位：百万円)



	2018年 12月期	2019年 12月期	2020年 12月期	※1 2021年 6月期
売上高 (百万円)	17,492	18,580	15,985	10,758
デジタルマーケティング事業 ※2	3,198	4,026	4,801	4,353
データマーケティング事業 ※2	7,396	7,583	5,570	3,704
インサイト事業 ※2	6,898	6,971	5,614	2,701
営業利益 (百万円)	955	1,267	986	1,007
経常利益 (百万円)	840	1,150	1,078	1,048
当期純利益 (百万円)	507	△477	467	540
純資産 (百万円)	3,900	3,420	3,594	4,339
総資産 (百万円)	10,429	9,927	11,416	11,775
1株当たりの配当金 (円)	5.5	6.0	6.2	※3 4.0
EPS (円)	25.92	△24.12	23.67	27.50
BPS (円)	193.79	166.19	179.58	204.27
ROE (%)	14.0	-	13.6	14.3
ROA (%)	8.4	11.3	10.1	9.0

※1 2021年6月期は決算期変更により6か月間の変則決算となっております。

※2 2018年、2019年の事業セグメント売上高は新セグメントに合わせ新たに算出した参考値を記載しております。

※3 2021年6月期の配当金額は変則決算により6か月間分の業績を反映したのになります。

本資料に関するご注意

本資料は、業績に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資を勧誘するものではありません。

本資料に掲載された意見や予測等は資料作成時点の当社の判断であり、その情報の正確性、完全性を保証し、または約束するものではなく、また今後、変更されることがあることをご了承下さい。

本資料に関するお問合せ先

株式会社 クロス・マーケティンググループ グループ経営戦略部

Mail : ir-cm@cross-m.co.jp

Cross Marketing Group Inc.

<https://www.cm-group.co.jp>



Cross Marketing Group