

# OUR MISSION

私たちの使命とは

ひとりひとりの  
アントレプレナーシップで  
世界を元気に

# OUR WAY

どのように実現するのか

人材と固有の文化で  
既存事業の成長と  
新たな産業セグメントへの  
拡張を実現する。

# STRATEGY

## 社長による戦略解説

# エモーションとテクノロジーを 掛け合わせることで これまでにない新たな価値を 産業界へ提供していく

### 2019年9月期は中期的な成長へのスタート地点。 電通グループとの提携で、競争優位の確立へ——

今、私たちの顧客企業では、「経営の中心軸にデジタルを据える」と宣言されるケースが増加しています。DX(デジタルトランスフォーメーション)を前提にした市場開拓や事業モデルは、もはや当たり前の世界観になったとも言えます。「デジタルに舵を切るか、それとも成長を止めるか」と言われるくらい、各社のトップは変革への強い意志を持って経営に取り組まれていることを実感しています。そして、私たちセプテーニグループも、広告市場のデジタル化という大きな変化を機敏に捉え、業容を拡大してきた経緯があります。

直近の業績を振り返ってみますと、2019年9月期の連結決算は前期比で10%増収となり、Non-GAAP営業利益は約2倍の高成長を遂げることができました。ただし、過去4か年のスパンで見れば、営業利益はV字回復への道半ばという状況です。

前期の期初にあたる2018年10月には、電通グループとの双方向かつ包括的な資本業務提携を結んだのですが、本提携によって2つのメリットが創出できると私は考えています。1つ目は、同社が当社の筆頭株主になり、資本的な位置づけから経営強化が図られること。2つ目は、従来のデジタル広告の枠を超えた「デジタルマーケティング」という領域で、優位なポジションを確保できることです。前期の業績拡大においては、オーガニックでの成長と電通グループとの連携による顧客への提供価値の増大が寄与しました。しかし、それよりも重要なのは、この提携が中長期の成長戦略を推進するエンジンになり、競争優位の確立につながっていく点にあります。私たちは今後、デジタルマーケティングの領域で、DXを軸にした顧客企業の進化やモデル革新を支援する中心的な存在になる——。つまり、2019年9月期は、私たちのこのような意思をステークホルダーの皆さまへ明確に示せるようになった一年でした。



### 佐藤 光紀 Koki Sato

株式会社セプテーニ・ホールディングス 代表取締役  
グループ社長執行役員

1997年、株式会社セプテーニ・ホールディングス  
(旧社名:株式会社サブ・アンド・リミナル)に新卒で入社。  
入社3年目に新規事業責任者としてインターネット広告事業を立ち上げ、  
国内トップクラスのインターネット広告会社に育てる。  
2006年、持株会社体制移行に伴い、事業会社である  
株式会社セプテーニの代表取締役社長に就任。  
2009年には株式会社セプテーニ・ホールディングス代表取締役に就任(現任)。  
2017年、委任型執行役員制度の導入に伴い、グループ社長執行役員に就任(現任)。  
2019年、株式会社電通(現 株式会社電通グループ)との資本業務提携契約締結に伴い、  
同社の執行役員に就任。  
2020年、電通ジャパンネットワーク・ボードのボードメンバーに就任(現任)。



## 新たな中期経営方針のテーマは「ドメインの拡張」

私たちが従来手がけてきた運用型広告などの事業は徐々に成熟し、市場をより深掘りする方法で得られる果実は限定的となり、このままでは成長鈍化の課題に直面します。2020～2022年の3か年を対象期間とした新たな中期経営方針では、こうした現状を踏まえ、「ドメインの拡張」を中期テーマに据えました。オンライン広告にとどまらず、DX市場をより幅広く捉え、まずは当社グループの中核事業に隣接する領域に向けて、ビジネスの対象を広げていきます。

あわせて、事業セグメントの名称も、中期経営方針と合致したものに変更しています。ネットマーケティング事業については、より幅広いデジタルの領域に軸足を置き、顧客企業のDX推進を強力にサポートしていくパートナーになるという意図を込めて「デジタルマーケティング事業」という名称にしました。メディアコンテンツ事業においては、過去数年間、マンガアプリ「GANMA!」への集中的な投資を行ってきた結果、現在はマネタイズの局面を迎えています。加えて、グループ内部で生み出した新事業が順調に立ち上がっており、今後は「GANMA!」単独ではなく、複数のメディアやプロダクトを連携させたプラットフォームを構築し、その総合力によって各々を成長させていく将来像を描いています。こうした構想を「メディアプラットフォーム事業」という新しい名称に反映させました。

**デジタルマーケティング事業** 顧客企業のDX推進支援と、業界全体のDXを推進するための旗を振っていく。

**メディアプラットフォーム事業** 多様なメディアをプラットフォームとして位置づけ、グループの総合力で伸長させていく。

また、今回発表した中期経営方針は、単年ごとに見直しを実施する「ローリング方式」にしています。その理由は、不確実な環境において、環境変化に強く、即応できる経営を行う必要があるからです。現在、日本はかつての高度成長期のように、3～5年後といった中期的な未来を正確に予測することはとても難しい状況です。そのため、未来の予測が難しい中で、自分たちなりにポリシーに合った形の中期経営方針として、毎年View(見解・考え)を更新していくこととしました。私たちは世の中の大きな変化のベクトルを認識し、近未来へのViewも持っています。ただし、こうした見解を3～5年後も変えずにいると、ズレが生じるため、1年ごとに見直しを行い、変えていくわけです。もちろん見直すと言っても、まったく違うことを打ち出すのではなく、ストーリーとして点と点がつながる状態は保持していきます。世の中の変化に対し、社会と自分たちという関係において、こういう存在になっていきたい、というメッセージになります。

なお、現時点の定量目標としては、最終年度の2022年9月期に収益250億円、Non-GAAP営業利益36億円を掲げました。新たな事業セグメントへの拡張を進めながら、収益拡大による増益での成長を目指します。

## 当事者意識が高く起業家精神あふれる人材をグループ成長の推進力にする

セプテーニグループの際立った特質は、すでに顕在化している市場へ他社の後追いで進出するのではなく、潜在的な市場を創造する集団であり続けている点にあります。近未来の成長分野や社会課題にいち早く着目して大きな波を起こし、課題解決に挑んでいくアントレプレナーシップが企業文化として個々の社員に根づいているからです。おそらく、現時点ではカオスにしか見えない新たな兆候の中に、「何かになりそうだ」「成長が見込めそうだ」というものを感じ取れる能力が市場創造のカギになっているはずです。また、経営トップや上司に指示されたという理由のみで行動するのではなく、意志と自信を持ち、自分の頭で考え行動できる、いわば優秀で“尖った”人々が自由に仕事をしている状態をグループ全体の推進力に結びつけていきたいという想いも持っています。

2020～2022年の3か年においては、より変化度が高く、成長ポテンシャルがあり、自分たちが心からおもしろいと感じられる分野に経営資源を集中していく考えです。加えて、前中期経営方針の期間にも取り組んでいた、主に人的資産を対象とした「OS=事業基盤」への投資を継続していきます。直近の数年間では、独自開発したマシンラーニング(機械学習)を軸とする「AI型人事システム」をはじめ、人材への投資を充実させてきました。膨大なデータベースをもとに、社員の早期戦力化や最適配置を可能にする本システムが複数の外部機関から高い評価をいただいています。当社グループ内では業務生産性の向上効果も顕著に表れています。例えば、人事に関する打ち合わせや調整など、人が担ってきた業務をかなり代替できるようになりました。人材の配属・異動に際しては、「Aさんに〇〇部門の仕事をしてもらえば、現在よりもパフォーマンスが〇〇%向上する」といった、精度の高い予測が実現しています。このように、人材関連の蓄積データとテクノロジー基盤がOSとして機能し、その上に魅力的なアプリケーション(事業)を次々に創出しているというのが当社グループの現在の姿です。また、OSには社会変化を新たな成長機会と捉え、新しいビジネスを生み出していく固有の企業風土も含まれており、これらはセプテーニグループの強みとなっています。

ここまでお話ししてきました事業展開や投資活動など、意義のある取り組みによって、「セプテーニが存在している意味とは? 提供できる価値とは?」といった社会からの問いかけに対する、より明確な答えをお示しできるようになりました。セプテーニグループは、人々のエネルギーやエモーションを洗練されたテクノロジー基盤と掛け合わせることで、人が人ならではのエネルギーを発揮させ、これまでにない新たな価値を産業界へ提供していきます。そして、これからも、当事者意識が高く起業家精神あふれる社員が世の中を良くしていくことに貢献する考えです。

## 利益還元について

株主・投資家の皆さまへの利益還元については、親会社の所有者に帰属する当期利益に対する配当性向15%を目安としながら、1株当たり配当金の下限を2円と設定することで、配当の継続性と安定性に配慮していきます。今後も、業績の拡大に応じた適切な利益配分を図っていきます。

# OUR VALUES

## 企業理念・行動規範

### 企業理念

#### Mission

ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に

#### Vision

強く偉大な企業をつくる

#### 社是

# ひねらんかい

「ひねらんかい」とは関西弁で「知恵を出そう、工夫しよう」という意味です。

### 行動規範

#### 「Septeni Way」

#### Speed

巧遅(こうち)より拙速(せつそく)。

私たちは、「速さ」を優先し、トライアル&エラーを繰り返すことで、より高い完成度を目指します。

#### Stretch

目標は高く。

私たちは、高い目標をクリアするためのイノベーションを大切にします。日々の変化の積み重ねが、目覚ましい成長につながります。

#### Partnership

互いに成長する。

私たちは、全員が経営者の目線に立ち、切磋琢磨し、協力することで、より良い企業体を創り上げます。

#### Fair & Open

わかりやすく、公平に。

私たちは、フェアでオープンな環境、関係を築きます。

#### Diversity

ダイバーシティを競争力に。

私たちは、あらゆる人権を尊重し、多様性を認め合い、ひとりひとりの強みが発揮される働き方を実現します。

#### Passion

情熱を持ち続ける。

私たちは、情熱が能力を高め、結果を生み出す持続力になると考えます。自己成長によって企業成長を促し、社会に貢献していきます。

#### Free & Rule

規律と自由。

私たちは、損得より善悪で判断し、関連する法令と法の精神を遵守し、厳しく、楽しく、自らの仕事に熱中します。

## CONTENTS



社長による戦略解説 4



セプテーニグループの成長力 10

セプテーニグループの価値創造モデル 12



セプテーニグループの強み 14

中期経営方針 16

事業別戦略 18

デジタルマーケティング事業 18

メディアプラットフォーム事業 20

セプテーニグループのコーポレート・ガバナンス 22

役員一覧 26

セプテーニグループのCSR 28

連結財務・非財務ハイライト(IFRS) 34

会社概要 36

株式の状況 37

#### 編集方針

セプテーニグループは、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、サステナブルな社会の実現を目指しています。当社グループの歩みや事業活動における価値創造の全体像をステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的として、「統合報告書」を発行しています。本報告書は、国際統合報告評議会(IIRC)のフレームワークや経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考とし、中長期視点に立った経営方針・事業戦略と、財務・非財務の情報を掲載しています。より詳細なIR情報、CSR情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

URL <https://www.septeni-holdings.co.jp>



#### 将来見通しに関する注意事項

本報告書に掲載している情報のうち過去の歴史的事実以外の記述は、一定の前提のもとに作成した将来の見通しであり、現在入手可能な情報から得られた当社経営陣の判断に基づいています。したがって、将来、実際に公表される業績などの情報は種々の要素によって変動する可能性があり、本報告書の情報を使用したことにより生じるいかなる損害につきましても当社は責任を負うことはありません。

# STEADY ACHIEVEMENT

## セプテーニグループの成長力

セプテーニグループがインターネット事業を開始したのは2000年。その後、インターネットは人々の生活に広く深く浸透するとともに、あらゆる産業に変革をもたらし、今や社会になくてはならない情報インフラとなりました。同時に、インターネット広告市場も急拡大し、テレビ広告に並ぶ広告メディアとしての地位を確立するに至っています。社会の変化を新たな成長機会と捉え、常に時代に合った、顧客の期待を超えるサービスを提供していきます。

2000年からの売上高・営業利益の年平均成長率

売上高 約**15%** 営業利益 約**14%**

2000年9月期売上高 **49億円** → 15.6倍 → 2019年9月期売上高 **765億円**

2000年9月期営業利益 **1.8億円** → 11.7倍 → 2019年9月期営業利益 **21億円**

(注)2000年9月期は日本基準、2019年9月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

### 売上高・営業利益



### インターネットの歴史とインターネット広告市場の変遷

※出典:『情報メディア白書2016』(電通総研)をもとに当社作成

#### 1994～1998

インターネットが広く一般消費者まで普及。バナー広告の時代

- 1994年 電話回線を経由したダイヤルアップ接続の開始
- 1995年 Windows 95が発売開始

#### 1999～2003

いつでもどこでもインターネット。広告手法は多様化(アフィリエイト、リスティング広告)

- 1999年 携帯電話でメールの送受信やウェブページの閲覧を可能にしたiモードが誕生
- 2001年 ADSLの普及により家庭内ネット環境に通信の高速化と低価格化

#### 2004～2007

ソーシャルメディアの黎明期。既存のメディアとクロスさせた広告の試み

- 2004年以降 Facebook、mixi、YouTube、Twitterなどのソーシャルメディアが次々と誕生

#### 2008～2013

アドテクノロジーの進化。“広告枠を買う”から“情報にリーチする人数を買う”という概念へ

- 2008年 iPhone 3Gが発売開始
- リーマンショックが引き金となり、金融工学のプロがインターネット市場に流入
- 2011年 LINE サービス開始

#### 2014～

インターネット広告費は2桁成長。モバイル広告がインターネット広告市場を牽引

- 2017年 日本の広告費においてインターネット広告がテレビ広告に迫る

### インターネット広告事業により高成長を実現

### 成長分野にフォーカスし、さらなる躍進

#### セプテーニグループの歩み

1990年、現名誉会長である七村守が(株)セプテーニ・ホールディングスの前身となる(株)サブ・アンド・リミナルを設立し、人材採用コンサルティング事業を展開してきました。1993年にDM事業(ダイレクトメール発送代行)を開始。DM事業は順調に成長し、セプテーニグループの基盤がつけられました。その後、現代取締役の佐藤光紀が現在のセプテーニグループにおいて主力事業となっているインターネット広告事業を開始しました。

社是

ひねらんかい

私たちセプテーニグループは独立系で、資本、人、事業など何もない状態からスタートし、社員の知恵やアイデアだけが資産でした。そういった創業の志をいつまでも忘れず、成長を続けていこうということ。「ひねらんかい」という社是を掲げています。



創業者 七村 守

- 2000年3月 株式会社セプテーニに社名を変更
- 2000年4月 インターネット広告事業を開始
- 2001年8月 株式会社店頭市場(ジャズダック)に登録
- 2003年7月 大阪営業所(現 株式会社セプテーニ 関西支社)を開設

- 2004年6月 トライコーン株式会社を子会社化
- 2004年7月 福岡営業所(現 株式会社セプテーニ 福岡支社)を開設
- 2005年1月 株式会社セプテーニ・クロスゲートを設立
- 2005年7月 名古屋営業所(現 株式会社セプテーニ 名古屋支社)を開設
- 2006年4月 株式会社セプテーニ・ダイレクトマーケティングを設立
- 2006年10月 持株会社体制へ移行し、社名を株式会社セプテーニ・ホールディングスに変更。インターネット広告事業を新設分割によって「株式会社セプテーニ」に、DM事業を吸収分割によって「株式会社セプテーニ・ダイレクトマーケティング」にそれぞれ承継

- 2009年10月 MANGO株式会社を設立
- 2010年11月 株式会社ハイスコアを設立
- 2011年10月 株式会社セプテーニ・ベンチャーズを設立
- 2012年3月 インターネット広告事業において、海外展開を開始
- 2013年2月 コミックスマート株式会社を設立し、マンガコンテンツ事業を開始
- 2013年3月 SEPTENI TECHNOLOGY CO., LTD.を設立
- 2013年10月 株式会社ビビビットを設立
- 2014年1月 株式会社セプテーニ・オリジナルを設立
- 2014年10月 株式会社セプテーニ・ダイレクトマーケティングの全株式を譲渡

- 2014年10月 gooddo株式会社を設立
- 2016年10月 株式会社TowaStelaを設立
- Septeni Asia Pacific Pte. Ltd.を通じて、Lion Digital Global LTDの株式を取得し子会社化
- 2017年4月 Septeni Ad Creative株式会社を設立
- 2017年9月 株式会社デライトチューブを設立
- 2018年1月 ミロゴス株式会社を設立
- 2018年4月 株式会社サインコサインを設立
- 2018年10月 HEDGEHOG PRODUCTS株式会社を設立
- 株式会社電通(現 株式会社電通グループ)との間で資本業務提携契約を締結

# OUR VALUE CREATION MODEL

## セプテーニグループの価値創造モデル

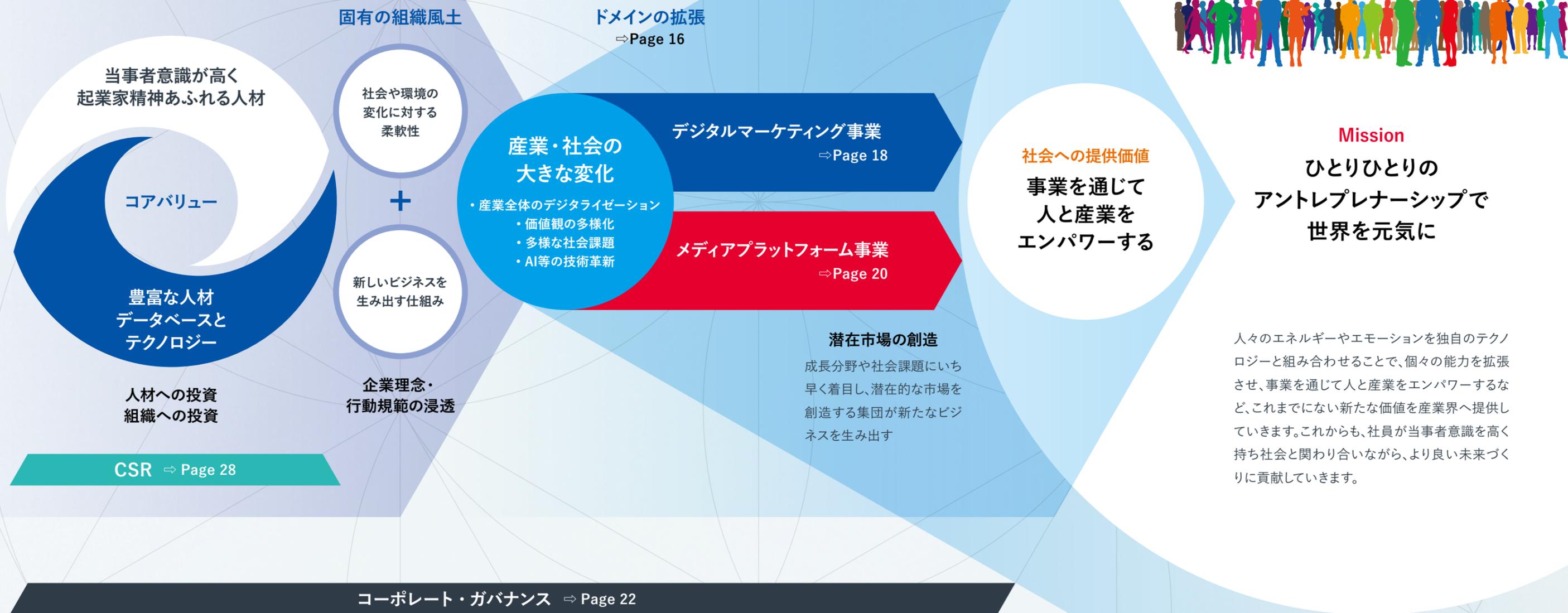
当社グループの事業(アプリケーション)は、固有の強み(OS)によって生み出されています。

「当事者意識が高く起業家精神あふれる人材」が「豊富な人材データベースとテクノロジー」によって、さらに能力を発揮し、固有の組織風土を生み出している状態が固有の強みであるOSです。このOSによって、産業と社会の大きな変化を先んじて捉え、魅力的なアプリケーション(事業)を再現性をもって創出します。そして、人と産業をエンパワーすることで、ミッションである「ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に」の達成を目指しています。

ステークホルダーへのアウトカム

OS (セプテーニグループの強み) ⇒ Page 14

アプリケーション (事業領域)



社会への提供価値  
事業を通じて  
人と産業を  
エンパワーする

**Mission**  
ひとりひとりの  
アントレプレナーシップで  
世界を元気に

人々のエネルギーやエモーションを独自のテクノロジーと組み合わせることで、個々の能力を拡張させ、事業を通じて人と産業をエンパワーするなど、これまでにない新たな価値を産業界へ提供していきます。これからも、社員が当事者意識を高く持ち社会と関わり合いながら、より良い未来づくりに貢献していきます。

# OUR STRENGTHS

## セプテーニグループの強み

当社グループの最も重要な要素は人的資産であり、「当事者意識が高く起業家精神あふれる人材」です。その人材が、最大限に力を発揮し、活躍できるようにするため、膨大な人材データを蓄積し、独自開発したAI型人事システムを用いて、数年前より人材育成や採用、配属の個別最適化を進めています。

また、当社はこれまで、時代の変化に先駆けて新しいビジネスに挑戦することで成長してきました。その中で根づいた「変化に対する柔軟性」や「新しいビジネスを生み出す仕組み」、そして、それらのベースにある「企業理念・行動規範」を軸とした固有の組織風土を大切に、さらなる事業拡大を図っています。

### コアバリュー

#### 1. 当事者意識が高く 起業家精神 あふれる人材

「セプテーニグループは、何のために存在しているのか。私たちの社会における使命とは何なのか」を表したものが、ミッションである「ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に」です。セプテーニグループでは、アントレプレナーシップを「当事者意識が高い人材」「起業家精神あふれる人材」と定義し、これらの資質を備えた人材こそが当社の最大の資産であると考えています。

#### 2. 豊富な 人材データベース とテクノロジー

セプテーニグループでは、社員ひとりひとりのパフォーマンスを最大化することを目的に、2009年よりデータを蓄積し、人材育成に関する研究に取り組んでいます。2014年より本取り組みから得た技術を採用活動にも応用しており、2016年には人材データを専門に研究を行う「人的資産研究所」を設立しました。

※ 詳細は本報告書のP.28「セプテーニグループのCSR」をご覧ください。

セプテーニグループでは、ミッション実現に向け、自分の頭で考え、行動できるアントレプレナー人材を各組織の中核に据え、社員ひとりひとりがその能力を発揮することで、人材をベースに事業を進展させていきたいと考えています。それぞれがアントレプレナーシップを発揮できるよう、多様な挑戦機会を用意し、新しいサービスを生み出しやすい環境・制度を整備しています。

#### 主な施策

施策	概要
自己啓発制度	社外セミナーやビジネススクールなどの受講に対して助成金を支給する制度。社外での能力開発機会の創出を目的に導入。支給金額は総額の70%(上限7万円)。
社員の成長を支援	将来の幹部候補者を育てるためのマネジメント領域に特化した、経営者育成プログラム。公募で選抜を実施し、選抜者は2年間無料で社外のビジネススクールに通うことができる。
副業制度	2017年に承認制の副業制度を解禁。業務外活動を通じて個人が新たなスキルや経験を積むことで、本業でさらなる活躍が期待できると考え、多様な働き方を推進しており、現在70名以上の社員が副業に挑戦している。
挑戦の場を提供	毎年開催している社内新規事業プランコンテスト。事業実現への意欲が高く、かつ事業プランが高く評価された場合、(株)セプテーニ・ベンチャーズにて事業化にチャレンジする機会を提供。
懸賞論文	毎年、「会社の未来」に関するテーマが設定され、自らができごと・すべきことを論文形式で募集し、優秀作品を表彰している。
賞賛の場をつくる	グループおよび各社にてさまざまなアワードを設け、半期または年に1回、社員の功績や挑戦をたたえている。

#### 3. 人材や組織への 投資

### 固有の組織風土

当社は、世の中の新たな兆候と成長分野をいち早く見極め、経営資源を機動的にシフトし成長してきました。そうした中で、社会の変化を挑戦の機会と捉え楽しむ力や、年齢にかかわらず、誰でも新しいビジネスに挑戦する風土が醸成されました。このような風土(価値観)を明文化した企業理念・行動規範の浸透を図り、全社員で共有することが企業としての持続的成長につながっています。

#### 社会の変化を 新たな成長機会と捉える

- 起業家精神を持ち、変化の大きい方を選ぶ
- 潜在市場を見つける

#### 楽しみながら 新しいビジネスを生み出す

- 社内新規事業プランコンテストなどを開催
- 自己啓発の支援、経営者育成プログラムの実施

### コーポレートロゴについて

セプテーニグループは2018年10月に、コーポレートロゴを一新しました。新たなロゴ制作にあたり、グループの強みを表現すべく、コンセプトおよびデザインを決定しています。セプテーニグループは、ミッションである「ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に」の実現に向けて、新しい市場、新しい世界に挑戦していきます。

※ 詳細は当社ウェブサイト(<https://www.septeni-holdings.co.jp/corporatedesign/>)、もしくは右記QRコードからご確認ください。



つよく、やさしく、おもしろく。  
ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に。

どんなときも起業家精神を持ち、  
変化の大きい方を選んで結果を出す「つよさ」。  
成功体験や成長機会を仕組み化し、  
多様性を認めながら皆で共有する「やさしさ」。  
決して簡単ではないものを、  
楽しみながら独自のやり方で実践する「おもしろさ」。  
私たちは、これら3つの力で、新しい市場に、新しい世界に挑戦する。

# MIDTERM BUSINESS POLICIES

## 中期経営方針

当社グループは、従来、中期経営方針の年限を区切らない形で提示し経営していましたが、環境変化を踏まえ、大幅なアップデートを行いました。今後は単年度ごとに見直しを行うローリング方式とし、収益・営業利益の計画も含めて、アップデートしていきます。

2020年9月期より「ドメインの拡張」を中期テーマに置き、各事業の拡張を推進していきます。あわせて、事業セグメントの名称も中期テーマと合致したものに変更しています。また、中期経営方針においては、新たな事業セグメントへの拡張も検討していきます。

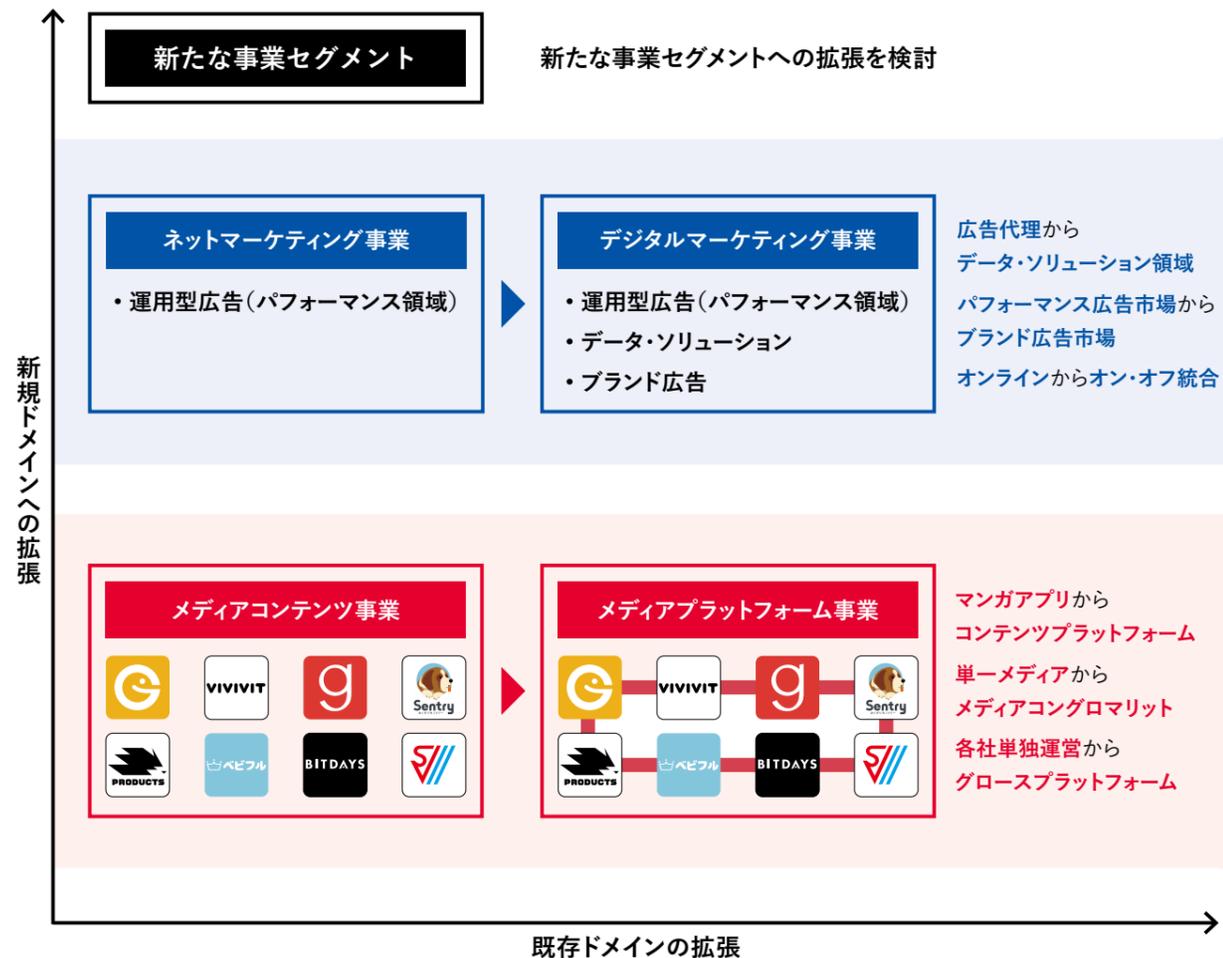
### 中期テーマ



### セグメント名称の変更

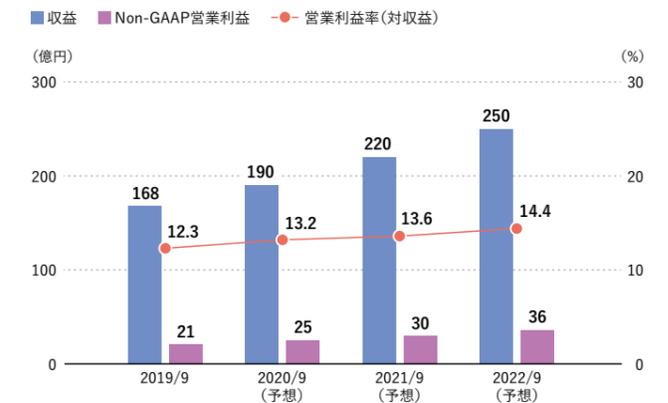
<旧セグメント名称>	<新セグメント名称>
ネットマーケティング事業	デジタルマーケティング事業
メディアコンテンツ事業	メディアプラットフォーム事業

### 中期経営方針(ドメインの拡張)全体像



### 3ヵ年計画

新たな事業セグメントへの  
拡張を行いつつ、  
収益拡大による増益での  
成長を目指す



### デジタルマーケティング事業

基本方針

新市場の開拓による  
オーガニック成長  
+  
電通グループ各社との  
協業の促進を目指す

オン・オフでの統合デジタルトランスフォーメーションの推進

**SEPTENI** × **dentsu**

デジタル広告運用力

マス広告、販売促進  
アナリティクス  
CX、EC、CRM運用

・デジタル領域での両社の専門性、強みを活用  
・オン・オフ統合でのデジタルトランスフォーメーション推進に向け今後さらに増員

電通グループ各社との協業の促進により  
業界全体のデジタルトランスフォーメーションを推進する

---

### メディアプラットフォーム事業

基本方針

GANMA!への  
先行投資はピークを超え、  
各新規事業への投資が  
収益に貢献しつつある中、  
今後は各社の強みを相互に持ち寄り  
グループALLとしての成長力を磨く

**COMIC SMART**  
さまざまなジャンルのオリジナルマンガを200作品以上掲載しているマンガアプリ「GANMA!」を運営

**Pharmarket**  
調剤薬局と服薬治療患者をつなぐ、対人業務サポートシステム「Sentry」を運営

**gooddo**  
社会貢献プラットフォーム「gooddo」を運営。非営利団体・非政府組織に対する広報の支援およびコンサルティングを提供

**vivivit**  
全国のクリエイターが50万点以上の作品を投稿している、日本最大級のクリエイターマッチングサービス「ViViViT」を運営

**TowaStela**  
育児支援デジタルメディア「ベビフル」や育児領域におけるECサイトを企画・運営

**Delight Tube**  
フィンテック、不動産テックなどのデジタルテクノロジーを活用したビジネストレンドをわかりやすく伝えるライフスタイルマガジン「BITDAYS」を運営

**EDGE POC**  
スマホゲームアプリおよび広告プロダクトを開発

**Septeni Ventures**  
新規事業の開発およびインキュベーションサポート事業を展開

# 事業別戦略：デジタルマーケティング事業

インターネットを活用した、包括的なマーケティング支援サービスを企業向けに展開しています。インターネット広告の販売をはじめ、クラウド型CRMサービスやアフィリエイトネットワークなどのマーケティングプラットフォームを運営し、データソリューション領域へと事業を拡張しています。

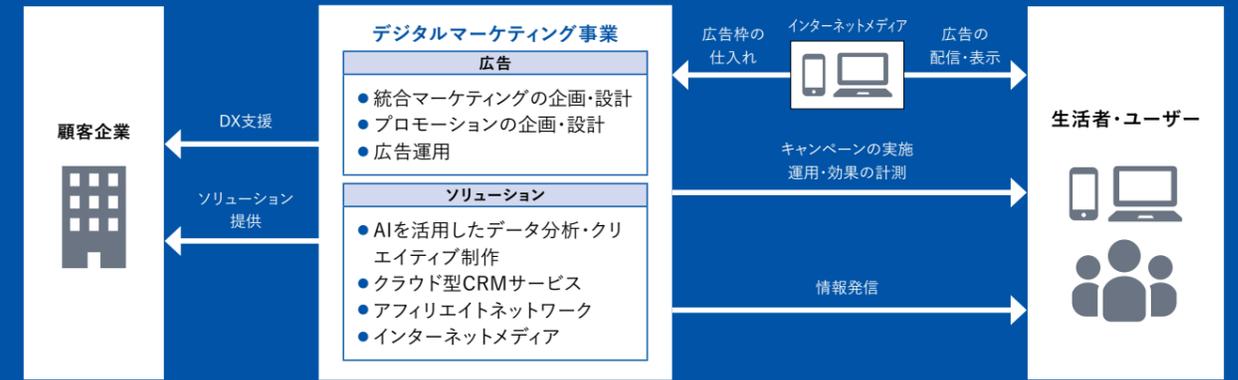
**機会**

- 産業全体におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展
- 電通グループとの提携による競争優位性の確立

**課題**

- マーケティング手法の高度化・専門化
- オンライン・オフライン広告の統合マーケティングに関する人材の確保

## ビジネスモデル



## 2019年9月期の概況

- 主要子会社であるセプテーニ、Septeni Japanが新たな経営体制での事業運営を開始
- 国内市場におけるブランド広告市場の開拓が進み、顧客数および大型顧客の出稿が順調に増加
- 海外市場では北米地域およびアジア圏において低調な推移となり、東南アジア子会社のLion Digital Global LTDにかかるのれん等の減損を計上。立て直しを図るため、経営体制の変更と拠点の選択と集中を実行
- 電通グループが取り扱うデジタルマーケティング案件の広告運用の支援や、ナレッジ、テクノロジーの提供などが計画どおり進捗し、収益拡大に貢献

## 収益・Non-GAAP 営業利益



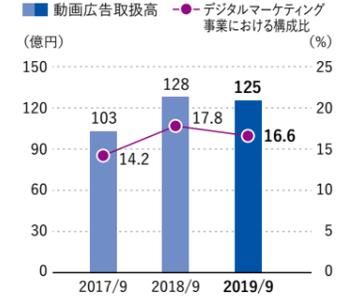
※従前より各セグメントへ配賦していた全社費用について、2018年9月期以降は配賦を行わない方針に変更しています。これに伴い、2017年9月期のセグメント別Non-GAAP営業利益は全社費用を配賦しない基準にて遡及修正しています。また、2016年9月期以前の業績については遡及修正していませんので、参考情報としてご参照ください。

## 今後の戦略

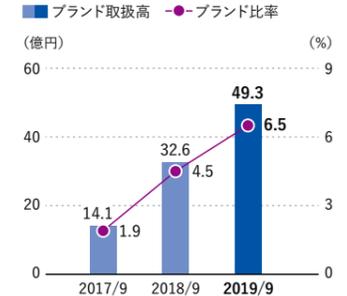
企業のデジタルシフトを背景に成長を続けてきたインターネット広告市場は近年、GAFAを中心とした米国系巨大プラットフォームの技術進化によって、ある種の分岐点を迎えています。特に大きな変化は、プロモーション効果の最大化を目的とした広告の設計・運用の領域で、データ活用や自動化が進展していることです。

当社を含む主要なデジタルエージェンシーは、今後はデジタルマーケティングを進化させたい顧客企業のニーズに高い精度で対応できるように、社内の資産を組み合わせて組織の能力を高め、再構築させる必要があると捉えています。このような流れの中で、当社ではまず、電通グループとの業務提携を推進し、業界の中でより優位なポジションを確保しつつ、オンライン・オフライン広告を統合した統合マーケティング提案を進めていきます。また、データ・ソリューション領域への拡張を加速させることで、顧客企業が求めるDXの推進を実現できるパートナーとしての存在を確立していきます。

## 動画広告取扱高



## 国内ブランド広告取扱高



## 電通グループとの資本業務提携における具体的施策

両社における専門性の違い・強みを活かし、短期・中期での施策を通じたシナジー創出により顧客に提供する付加価値を向上させる



当社から電通グループへデジタルマーケティング事業のナレッジ、テクノロジーの提供	「GANMA!」を中心とした当社メディアやプロダクトの電通グループによる販売	電通グループが取り扱うデジタルマーケティング案件の広告運用を当社より支援
両社が保有するデータ資産の相互活用		両社の顧客基盤を活用したオンライン・オフライン広告の統合マーケティング提案

## データ中心のマーケティング手法で顧客企業に便益を提供

清水 雄介 Yusuke Shimizu

株式会社セプテーニおよびSepteni Japan株式会社 代表取締役社長  
グループ執行役員

2006年、株式会社セプテーニに新卒で入社。2018年、グループ執行役員に就任(現任)。株式会社セプテーニおよびSepteni Japan株式会社の代表取締役社長に就任(現任)。

近年になって多くの企業は、社内で蓄積してきたデータを活用するためにIT基盤を整備しています。しかし、その基盤をマーケティングに活用し、成長の確かな果実を得ているという企業はまだ少数です。これに着目し、私たちは2020年9月期より、データを中心としたマーケティング手法によって、顧客企業に明確な便益を提供していく考えです。

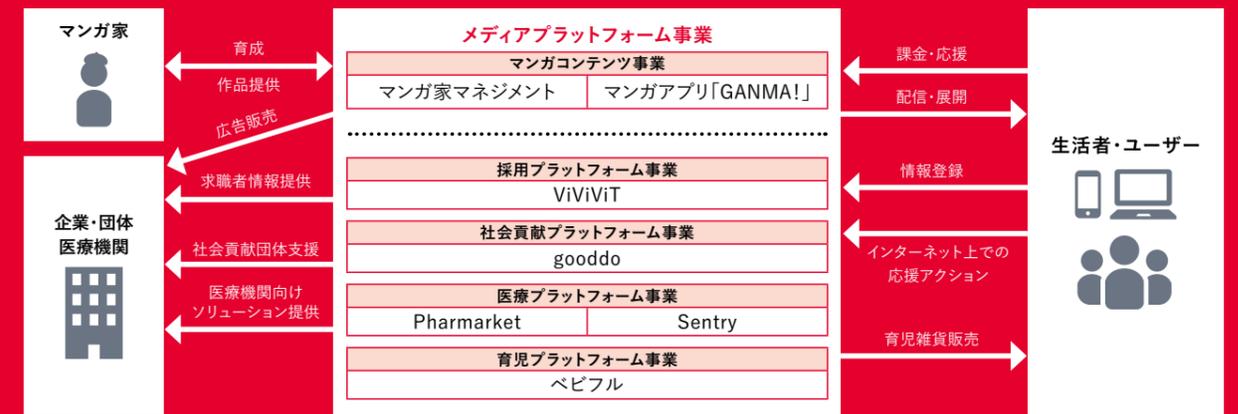


# 事業別戦略：メディアプラットフォーム事業

自社IP(知的財産)の企画・開発を目的としたマンガ家の育成・支援と、専属作家によるオリジナル作品を中心に構成されたマンガアプリ「GANMA!」を運営しています。このほか、社内ベンチャーから生まれた新規事業として採用プラットフォーム事業、社会貢献プラットフォーム事業、育児プラットフォーム事業などを展開しています。

<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マンガアプリ市場の拡大</li> <li>「GANMA!」を含めた各新規事業の成長</li> </ul>	<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合サービスの市場への参入による競争激化</li> <li>外部環境に左右されないユーザーとのエンゲージメント形成</li> </ul>
-----------	---	-----------	---

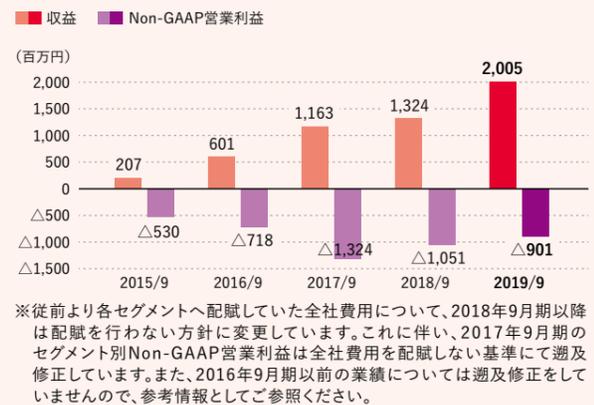
## ビジネスモデル



### 2019年9月期の概況

- 「GANMA!」の累計ダウンロード数は2019年9月末時点で1,300万件を超え、月間ページビュー数は26.1億PVを記録
- 「GANMA!」のメディア価値増大が寄与し、ブランド広告市場の開拓が進む
- 2018年12月にはアプリのメジャーアップデートを実施し、完結したオリジナル作品と、一部調達している外部IPが読み放題となる月額制のサブスクリプションサービスを本格開始
- ブランド広告、サブスクリプション課金の拡大によりトップラインが伸長し、赤字幅が縮小
- その他新規事業の収益拡大も進む

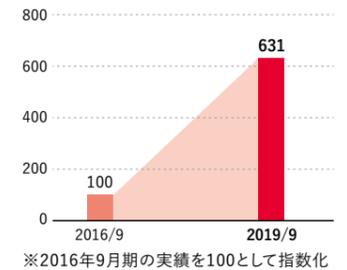
### 収益・Non-GAAP 営業利益



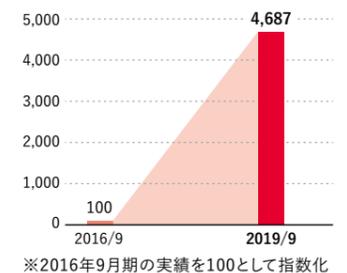
### 今後の戦略

事業を取り巻く環境として、ソーシャルゲーム広告市場の減退による広告出稿の減少や、また、アプリ事業者の乱立などが起きています。「GANMA!」においては、広告収益に次ぐ第2の収益の柱としてのサブスクリプションモデルの導入、大型アップデートでのUI/UXの改良によるアプリ継続率の向上や、新規のユーザーにご利用いただきやすいプロダクトづくりに着手しています。2020年9月期においては、当社のオリジナルIPをアプリ外に展開することで、顧客企業のコミュニケーション戦略をより強力に支援していきます。また、提供開始から拡大基調が続くサブスクリプションサービスに加え、読者が応援したい作品に対しギフトができるサポート機能も始まり、このようなマネタイズ手法のさらなる多様化を図ることによる、収益拡大を目指していきます。

### アプリ収益



### サブスクリプション収益



## GANMA! について

自社で育成した作家の作品を中心に  
オリジナル新作マンガを無料で楽しむことができるマンガアプリ

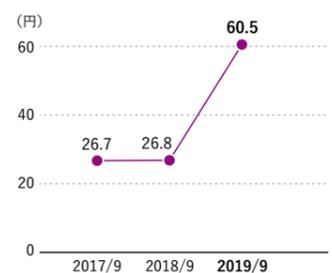
(2019年9月末時点)  
 アプリ累計ダウンロード数：1,306万DL  
 月間PV数：26.1億PV  
 掲載作品数：224作品  
 連載作品数：113作品  
 サブスクリプション対象作品数：111作品\*1  
 主な収益源は広告販売とサブスクリプション  
 累計49作品89巻を書籍化

\*1 掲載作品数のうち外部作品を10%前後掲載

### 累計ダウンロード数・月間PV数



### ARPU\*2



\*2 ARPU=マンガコンテンツ事業の収益(広告・課金・IP収益など)÷MAU(月間のアクティブユーザー)

## GANMA!を通じて、数多くの優れた作品を生み出し、産業全体をエンパワーしていく

岡田 健史 Takefumi Okada

コミックスmart株式会社 取締役  
グループ執行役員

2003年、株式会社セブテーニに新卒で入社。2018年、コミックスmart株式会社の取締役に就任(現任)。2019年、グループ執行役員に就任(現任)。

日本が世界で確かな存在感を示すマンガ産業、それを支えるマンガ家を取り巻く環境には、自らの作品を世の中に発信する機会が少ない、またその収入も十分でないといった課題があります。「マンガ家を子どもたちの憧れの職業にする」ことが当社が創業より掲げるミッションであり、我々の事業が成長することで、その産業課題の解決に貢献できるとの確信を持っています。

「GANMA!」を通じて、マンガというIP(知的財産)の源泉から数多くの優れた作品を生み出し、マンガ家の皆さま、そして産業全体をエンパワーしていければと考えています。



# セプテーニグループのコーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社及び当社子会社から成る企業集団(以下、「当社グループ」という。)のコーポレート・ガバナンスは、当社グループの企業理念・行動規範に基づく行動及び透明公正で効率的な意思決定が行われ、法令遵守と企業業績の適切な監督(モニタリング)が行われるよう整備・運用することを基本としています。

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループは、最終親会社である当社を持株会社とし、当社子会社を事業会社とする持株会社体制を採用しており、当社グループ全体の経営管理機能と個別事業の執行機能を分離し、事業子会社への権限委譲と当社によるグループ事業への監督(モニタリング)機能を強化しています。

取締役会の審議を通じた社外取締役による職務執行に対する監督と、職務執行の決定に関与しない独任制の監査役による監査の双方が機能することで、より充実したガバナンス機能が確保され、コーポレート・ガバナンスの実効性がより高まると考え、現状の企業統治体制を採用しています。

## ガバナンスハイライト

(2019年9月期実績)

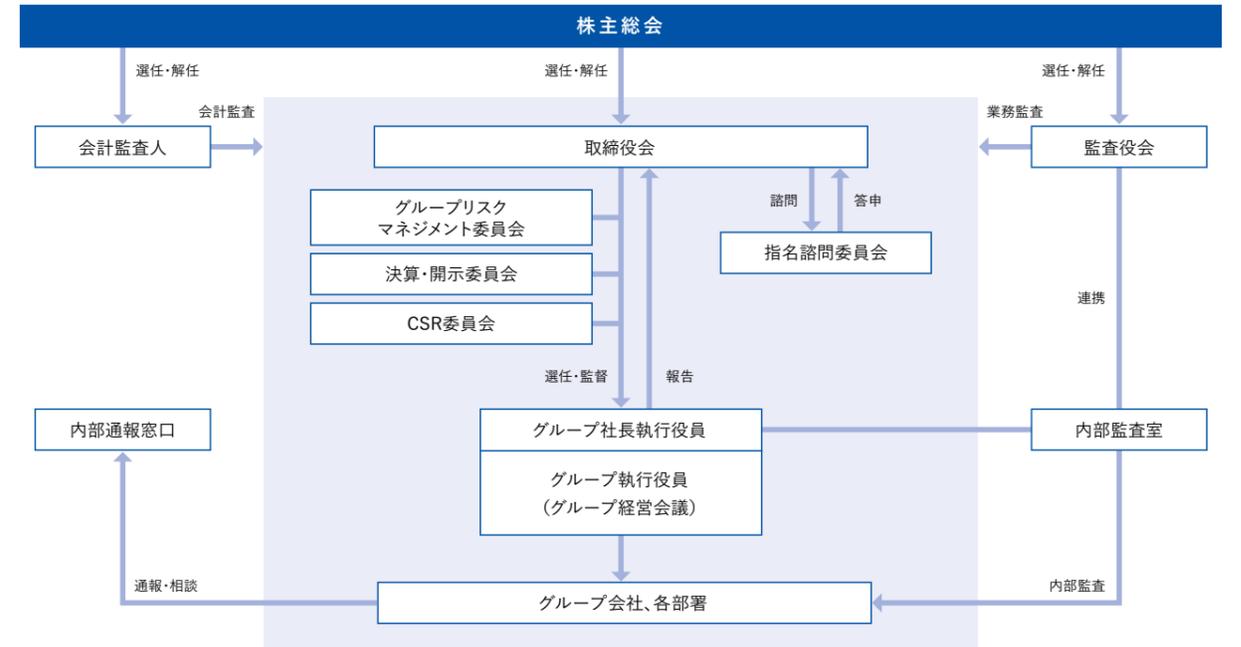
取締役人数(うち社外取締役) <b>7名(4名)</b>	取締役会 開催回数 <b>14回</b>	取締役会 取締役の平均出席率 <b>97%</b> 監査役の平均出席率 <b>100%</b>
監査役人数(うち社外監査役) <b>4名(2名)</b>	監査役会 開催回数 <b>14回</b>	監査役会 監査役の平均出席率 <b>100%</b>

※2019年9月期中に退任した取締役も含めています。

## ガバナンス改革の変遷

	2015年9月期	2016年9月期	2017年9月期	2018年9月期	2019年9月期
主な 取り組み				役員向け業績連動型株式報酬制度の導入	
				取締役会の機能を高めるため、実効性評価を導入	
			決算・開示委員会、CSR委員会の設置		
		買収防衛策の廃止		委任型執行役員制度の導入により、執行と監督を分離	
					グループリスクマネジメント委員会の設置
社外取締役の人数		2名へ増員(女性取締役を含む)		社外取締役が取締役会の過半数へ	

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会

- 2017年1月から委任型執行役員制度を導入し、主にグループ執行役員を監督することに重点を置く、モニタリング・モデルの考え方を志向しています。
- 経営の基本方針等の大きな方向性の提示や経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、経営陣の業務執行を監督する役割を担っています。
- 取締役7名で構成され、そのうち過半数の4名を独立社外取締役としています。
- 原則として、毎月1回、必要に応じて臨時に開催しています。

## グループ経営会議

- 当社、当社グループの事業会社、複数の事業会社にまたがる業務執行の意思決定と執行を担っています。
- 取締役会が業務を担当するグループ執行役員を選任。代表取締役を兼務するグループ社長執行役員がグループ執行役員の業務執行を統括しています。
- グループ経営会議では、グループ社長執行役員の意思決定を支援し、当社グループの経営上の重要事項を協議しています。
- 原則として、毎月2回、必要に応じて臨時に開催しています。

## 監査役会

- 監査役会が定めた監査方針、監査計画等に基づき、取締役の職務執行の監査を行っています。
- 監査役制度を採用し、監査役4名で構成され、そのうち2名を独立性の高い社外監査役としています。

## 各種委員会

- 各種委員会を設置し、権限と責任の明確化及び迅速かつ適正な意思決定を可能とする体制を構築しています。
- **グループリスクマネジメント委員会**  
当社グループが直面するリスクの多様化・複雑化・分散化に迅速かつ効果的に対応するとともに、グループ全体のリスク管理を統括しています。
  - **CSR委員会**  
CSR活動を通じた社会的責任の遂行を担当しています。
  - **決算・開示委員会**  
決算情報及び適時開示情報等の検討、評価を担当しています。
  - **指名諮問委員会**  
取締役会の任意の委員会として、経営陣人事(当社取締役、グループ執行役員等の選任、解任に関する事項等)について、審議プロセスにおける独立性・客観性と説明責任を確保しています。

## エグゼクティブ・セッション

- 社外取締役のみが参加し、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有のための場を確保しています。
- 社外監査役や外部会計監査等の他の独立社外者の参加も可能で、独立社外者間の連携の場としても活用しています。
- 原則として、四半期に1回開催しています。

## 社外取締役メッセージ

### 取締役会の実効性の評価について

当社では、取締役会の機能向上を目的に、原則として年1回、その実効性について分析・評価を実施しています。2019年9月期は、外部の第三者機関の助言に基づき全ての取締役及び監査役にアンケートを実施したほか、一部の役員に対してはヒアリングを行いました。その結果、当社取締役会は適切に運営され、明確な目的意識のもとに取締役会の実効性を高める具体的な取り組みが自発的に推進されており、確保されていることを確認しました。

一方、取締役会での議論の質をより一層高めていくために、メリハリをつけた議論や意思決定、レポートなどに関して、それぞれ改善の余地があるとの認識に至りました。当社取締役会は、これら課題の改善につながる施策を講じ、実効性をさらに高める取り組みを進めています。

### 役員報酬制度

当社グループは、当社の取締役(社外取締役および国内非居住者を除く。)および執行役員(国内非居住者を除く。取締役と併

せて、以下「取締役等」という。)の報酬と当社グループの中長期的な業績および株主価値との連動性をより明確にし、報酬が中長期的な業績向上と企業価値増大への健全なインセンティブとして機能することを目的に、2017年9月期に新たな報酬制度(BIP信託)を導入しました。これにより、当社の取締役の報酬は、「月例報酬」および「株式報酬」により構成され、業務執行から独立した立場である社外取締役については「月例報酬」により構成されています。

### BIP信託について

取締役等の報酬と当社グループの株式価値との連動性をより明確にすることを目的とした、業績連動型の株式報酬制度です。役員および中期経営方針における業績目標の達成度に応じて、役員報酬として当社株式を市場から買い付けて信託口座に保管し、交付するものです。

### 取締役および監査役の報酬等の額

(単位:千円)

区分	支給人員	役員報酬	摘要
取締役	7名	139,008	26,400 うち、社外取締役3名
監査役	4名	46,500	14,400 うち、社外監査役2名

- (注) 1. 取締役のうち、当社子会社の取締役兼務に係る報酬等は当該子会社で一部費用を負担しております。上記の当社負担と子会社負担額を合計した取締役の報酬等の額は173,976千円となります。
2. 支給人員には、2018年12月19日開催の第28回定時株主総会終結の時をもって退任いたしました取締役1名を含んでおります。また、無報酬の社外取締役1名は支給人員には含まれておりません。

### 社外取締役の選任理由

氏名	選任理由	取締役会出席回数 (2019年9月期実績)
木村 達也	木村氏は、企業経営分野における造詣が深く、グローバル企業における経験や幅広い知識と高い見識に基づき、当社グループの経営全般に関し有用な助言を積極的に行ったことから、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで適任であると判断しました。	14回/14回
岡島 悦子	岡島氏は、会社経営の豊富な経験・知識と幅広い見識を有しており、独立した客観的な立場で、当社グループの経営全般に関し有用な助言を積極的に行ったことから、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで適任であると判断しました。	14回/14回
朝倉 祐介	朝倉氏は、上場インターネット企業における経営者や研究員、投資家としての専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を積極的に行ったことから、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで適任であると判断しました。	14回/14回
石川 善樹	石川氏は、予防医学研究者および行動科学に基づく手法を活用する企業の創業者としての専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで適任であると判断しました。	— (2019年12月 定時株主総会にて選任)

## 変化の激しい市場環境の中、グローバル企業における経験と知識を活かし、企業価値向上に貢献していきます

セプテーニグループは、コーポレート・ガバナンスをより高いレベルで確立し、経営の機動性・効率性向上と健全性維持を確保しながら、その実効性を高めるべく、これまで積極的に体制整備を進めてきました。取締役会は、業務執行を担うグループ執行役員を監督(モニタリング)することに重点を置く体制を構築し、法令、定款で定める事項および重要な業務執行の決定と業務執行の監督を行っています。

スマートフォンがインターネット利用デバイスの主流となる中、動画、音楽、電子書籍をはじめとするコンテンツが拡大し、ソーシャルメディアの活用方法も決済や購買などへの領域へ広がりを見せています。そのような変化の激しい市場環境において、社外取締役としてグローバル企業における経験や知識を活かし、セプテーニグループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上に向け貢献したいと考えています。

木村 達也  
社外取締役



## 登用人材の業務執行のモニタリングやアドバイスを通じたガバナンスの強化と、持続的な付加価値創出に寄与していきます

セプテーニグループの強みは「アントレプレナー人材輩出の強いメカニズムを内在していること」だと考えています。佐藤社長の強いリーダーシップのもと、独自の育成方程式と「人材に関するデータ基盤」による最適配置や、株式会社セプテーニ・ベンチャーズでのインキュベーションなどの仕組みを通じて、人材の早期戦力化、次の事業をつくる人材輩出の成果が明確になってきています。指名諮問委員会メンバーとしてはサクセッションプランを想定しながら、このメカニズムのさらなる強化、当社グループの未来をつくる起業家精神溢れる人材を登用することに注力しています。また、独立役員として、登用人材に委任した業務執行のモニタリングやアドバイスを通じてガバナンスを強化し、ステークホルダーの皆さまへの持続的付加価値創出に寄与していきたいと考えています。

岡島 悦子  
社外取締役



# 役員一覧

(2020年1月1日現在)

## 取締役



代表取締役  
**佐藤 光紀**

1997年 当社入社  
2001年 当社取締役インターネット事業本部長  
2003年 当社CMO常務取締役  
2004年 当社COO専務取締役  
2007年 当社専務取締役  
2009年 当社代表取締役(現任)社長  
2017年 グループ社長執行役員(現任)  
2019年 (株)電通(現(株)電通グループ)執行役員  
2020年 電通ジャパンネットワーク・ボード  
ボードメンバー(現任)



代表取締役  
**上野 勇**

1998年 当社入社  
2004年 当社取締役人事総務部長  
2005年 当社常務取締役  
2009年 当社専務取締役  
2017年 グループ上席執行役員(現任)  
2018年 当社代表取締役(現任)



取締役  
**松田 忠洋**

1998年 当社入社  
2004年 当社大阪支社長  
2005年 当社メディア本部長  
当社取締役  
2009年 (株)セブテニ・クロスゲート  
代表取締役  
2017年 グループ執行役員  
2018年 当社取締役(現任)  
2019年 グループ上席執行役員(現任)



社外取締役  
**石川 善樹**

2008年 (株)キャンサースキャン 取締役(現任)  
2014年 (株)Campus for H 取締役(現任)  
2019年 Sansan(株)  
社外取締役(監査等委員)(現任)  
2019年 (株)ガイアックス  
社外取締役(監査等委員)(現任)  
当社社外取締役(現任)



常勤監査役  
**野村 宗芳**

1998年 当社入社  
1999年 当社取締役管理本部長  
2000年 当社常務取締役管理本部長  
2002年 当社CFO専務取締役管理本部長  
2004年 当社CFO代表取締役社長  
2009年 当社取締役副会長  
2015年 当社常勤監査役(現任)



常勤監査役  
**小島 伸夫**

1993年 (株)電通(現(株)電通グループ)入社  
2013年 同社テレビ&エンタテインメント局業務  
統括部長  
2014年 同社ラジオテレビ局ネットワーク  
3部長  
2017年 同社デジタルプラットフォーム  
センター局長補 兼 業務推進室長  
2018年 (株)電通デジタル出向 執行役員  
アカウントプランニング本部長  
当社常勤監査役(現任)



社外取締役  
**木村 達也**

1989年 ブリティッシュ・エアウェイズ入社  
1992年 フィリップ モリス(株)(現 フィリップ モリス  
ジャパン合同会社)入社  
1995年 ジレット ジャパン インコーポレイテッド  
(現 ブロクター・アンド・ギャンブル・ジャ  
パン(株))入社  
2001年 日本大学大学院  
グローバルビジネス研究科助教授  
2003年 早稲田大学大学院  
アジア太平洋研究科助教授  
2006年 早稲田大学大学院  
アジア太平洋研究科教授  
当社社外監査役  
2007年 早稲田大学大学院商学研究科教授  
2014年 当社社外取締役(現任)  
2016年 早稲田大学大学院  
経営管理研究科教授(現任)



社外取締役  
**岡島 悦子**

1989年 三菱商事(株)入社  
2001年 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
2002年 (株)グロービス・マネジメント・バンク  
入社  
2005年 (株)グロービス・マネジメント・バンク  
代表取締役社長  
2007年 (株)プロノバ代表取締役社長(現任)  
2014年 アステラス製薬(株)社外取締役  
(株)丸井グループ社外取締役(現任)  
2015年 当社社外取締役(現任)  
2016年 (株)リンクアンドモチベーション  
社外取締役(現任)  
2018年 (株)ユーグレナ社外取締役(現任)  
2019年 (株)マネーフォワード社外取締役(現任)



社外取締役  
**朝倉 祐介**

2007年 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
2010年 (株)ネイキッドテクノロジー入社  
(株)ネイキッドテクノロジー  
代表取締役社長 兼 CEO  
2011年 (株)ミクシィ入社  
2013年 (株)ミクシィ代表取締役社長 兼 CEO  
2014年 スタンフォード大学客員研究員  
2015年 ラクスル(株)社外取締役  
2016年 (株)Loco Partners 社外取締役  
2017年 政策研究大学院大学客員研究員(現任)  
シニフィアン(株)代表取締役(現任)  
当社社外取締役(現任)



社外監査役  
**古島 守**

1993年 中央監査法人入所  
1997年 公認会計士登録  
2000年 監査法人不二会計事務所入所  
2003年 PwCアドバイザリー(株)入社  
2007年 最高裁判所司法研修所入所  
2008年 東京弁護士会登録  
2009年 奥野総合法律事務所入所  
2015年 古島法律会計事務所代表(現任)  
日本化学工業(株)  
社外取締役(監査等委員)(現任)  
当社社外監査役(現任)



社外監査役  
**奥山 健志**

2002年 最高裁判所司法研修所入所  
2003年 弁護士登録(第二東京弁護士会)、  
森・濱田松本法律事務所入所  
2011年 森・濱田松本法律事務所  
パートナー弁護士(現任)  
2014年 早稲田大学大学院法務研究科准教授  
2019年 当社社外監査役(現任)

## 執行役員

グループ社長執行役員  
**佐藤 光紀** グループCEO

グループ上席執行役員  
**上野 勇** グループCOO、グループ人事総務統括

**松田 忠洋** グループ経営企画、広報、新規事業統括

グループ執行役員  
**野口 照之** グループ法務統括

**波多野 圭** グループ経理財務統括

**瀬戸口佳奈** 情報システム、事業推進統括

**武藤 政之** デジタルマーケティング事業(国内)

**末藤 大祐** デジタルマーケティング事業(海外)

**清水 雄介** デジタルマーケティング事業(国内)

**神埜 雄一** デジタルマーケティング事業(国内)

**高野 真行** デジタルマーケティング事業(国内)

**福原 雄亮** デジタルマーケティング事業(国内)

**岡田 健史** メディアプラットフォーム事業

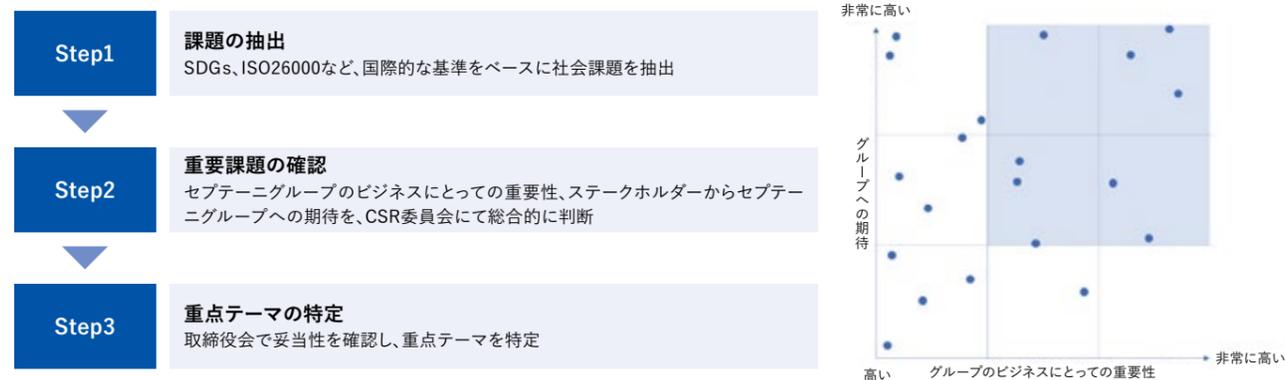
# セプターニグループのCSR

## CSR方針

私たちは、事業を通じて社会課題の解決に貢献することこそが、持続可能な社会の実現、そしてセプターニグループのミッションである「ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に」の実現に向けて、社会やステークホルダーの皆さまから求められているセプターニグループらしいCSRだと考えており、この考えを中心に据えてCSR活動を続けています。

### 重点テーマの選定プロセス

数ある社会課題の中から、ステークホルダーからのセプターニグループへの期待、セプターニグループのビジネスにとっての重要性を総合的に判断し、5つの重点テーマを設定しました。これらのテーマに沿って、CSR活動を推進しています。また、定期的に見直しを行い、活動内容をアップデートしています。



### 重点テーマと取り組み事項

重点テーマ	2019年9月期 主な取り組み	2020年9月期 取り組み予定事項	SDGsへの貢献
ダイバーシティ&インクルージョン	<b>女性活躍推進</b> グループ全体の女性キャリア支援  <b>LGBTに関する取り組み</b> LGBT&アライ*1ネットワークを通じた啓発活動  <b>差別・ハラスメント対策</b> 管理職向けハラスメント研修の実施	<b>女性活躍推進</b> グループ全体の女性キャリア支援  <b>LGBTに関する取り組み</b> LGBT&アライネットワークを通じた啓発活動  <b>差別・ハラスメント対策</b> ハラスメント研修の実施	
文化・スポーツの支援	<b>文化の支援</b> マンガ家育成プログラム「RouteM」提供  <b>スポーツの支援</b> トップアスリート支援	<b>文化の支援</b> マンガ家育成プログラム「RouteM」提供 美大生支援  <b>スポーツの支援</b> トップアスリート支援	—
インターネット広告業界の健全な発展	アドベリフィケーションへの取り組み	業界課題への対応	
AI活用による産業の発展	— (2020年9月期より重点テーマに選定)	HRテクノロジーにおけるデータの利活用 デジタルマーケティングにおけるデータの利活用	
高品質な人材育成	AI人事のオープンイノベーション化 研究レポートの拡充	AI人事による社会課題への対応	

\*1 LGBTに代表される性的マイノリティを理解し支援するという考え方、あるいはそうした立場を明確にしている人々を指す言葉。

## ダイバーシティ&インクルージョン

### ダイバーシティ&インクルージョンの重要性

ひとりひとりの社員の能力を最大限に発揮できる働き方を実現することが企業の競争力の源泉であるという考え方のもと、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

### 基本的な考え方

セプターニグループでは、性別・年齢・国籍にかかわらず、能力と意欲の高い社員には多くのチャレンジ機会があります。さまざまな背景を持った社員それぞれが自律した価値ある仕事で業績に貢献することが、グループの持続的発展につながるという考えのもと、行動規範「Septeni Way」の一つに掲げる「Diversity」のとおり、多様な働き方を推進、支援しています。

### Diversity(「Septeni Way」より)

ダイバーシティを競争力に。  
私たちは、あらゆる人権を尊重し、  
多様性を認め合い、  
ひとりひとりの強みが発揮される  
働き方を実現します。

### 女性活躍推進(多様な人材の活躍支援)

女性については出産という性別固有のライフイベントにより、キャリア形成が中断される可能性があります。そのキャリア形成における阻害要因を最小限に抑え、性別を超えてフェアに評価できる環境整備と、その環境における女性社員の活躍を目指し、取り組みを推進しています。

### ▶ ベビーシッター利用助成制度\*2

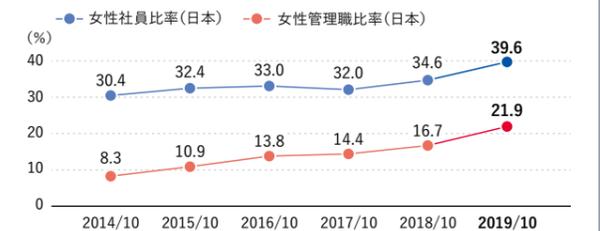
会社が契約するベビーシッターサービスを利用した場合、費用の7割を会社が負担し、仕事と育児の両立を支援する制度。

\*2 主要会社のみ対象

### 女性活躍推進目標

▶ 女性管理職比率 17% (2020年目標)\*3 \*3 国内主要会社

### 女性社員比率と女性管理職比率



### LGBTに関する取り組み(多様な人材の活躍支援)

「LGBTに対する理解を深め、アライを増やすことで、LGBTであるにかかわらず、すべての社員にとって働きがいの高まる職場をつくる。」を目的として組成したグループ横断のLGBT&アライネットワーク「SEPALLY RAINBOW」を中心に、研修や当事者との交流会を実施しています。

### 差別・ハラスメント対策

性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、思想、信条、社会的身分、障がいの有無、性的指向、性自認などによる差別およびハラスメントを発生させない環境を整えることで、ひとりひとりの強みが十分に発揮されるよう、継続的に活動を推進しています。

### ▶ PRIDE指標でゴールドを受賞

LGBTに関する企業の取り組みへの評価指標「PRIDE指標」において、2年連続で最高位の「ゴールド」を受賞しました。



### ▶ 管理職向けハラスメント研修

外部講師を招き、常勤役員・管理職を対象に、ハラスメント研修を実施しました。



管理者向けハラスメント研修の様子

### Episode MANGO株式会社 増田 麻生



MANGO(株)で採用を担当しています。LGBTに関する知識を高め、候補者の方々に安心して選考に参加していただけるように、2018年から「SEPALLY RAINBOW」で活動しています。活動を始めてから、地元・宮崎のメディアで取り組みをご紹介いただいたり、社内のメンバーはもちろん、記事を見られた社外の方にお声がけいただいたり、社会的にも関心の高いテーマであることを実感しています。多様性は特別なことではなく、「みんな違って当たり前」となるように、一歩ずつ活動を進めていきます。

## 高品質な人材育成

### 高品質な人材育成の重要性

AIをはじめとする、さまざまなテクノロジーを人材育成に活用することが競争力の強化につながるという考えのもと、取り組みを推進しています。また、社会全体の生産性向上に寄与できるよう、社内の取り組みの結果も含め、広く社会に情報を公開しています。

### 基本的な考え方

セプテーニグループは1990年の創業後、2000年より当時黎明期であったインターネットの領域へ事業の軸足を移し、インターネット業界の成長とともに、さまざまな組織課題に直面しながら現在に至るまで成長を続けてきました。

2016年に設立した「人的資産研究所(Human Capital Lab)」では、AI(機械学習)などを活用し、当社の成長過程において今まで蓄積を続けてきた人材に関する膨大なデータを統合・分析する

ことを通じて、成長産業における“人材育成の構造”を科学的な観点から明らかにし、広く共有することを目的に研究活動を続けています。

当社が成長の過程で経験してきた組織課題を、実データに基づく科学的な観点よりお伝えすることで、企業の皆さま、とりわけ成長を遂げる中で抱える組織特有の課題に対峙している皆さまには、課題解決の糸口を提供できるものと考えています。



### 研究に基づいたサービス・取り組み

#### ▶ オンライン・リクルーティング

研究による成果の一つである「入社後の活躍予測」と、オンライン面接システムの活用によって、地方学生がエントリーから内々定までインターネット上で完結できるようになりました。

就職活動における、地方学生の交通費・宿泊費・移動時間などの負担軽減を実現したことで、より幅広い層からの優秀な人材獲得が可能となりました。

#### ▶ 自己分析ツール

個性と環境の相性の定量化および活躍を最適化する技術をもとに、客観的に個性や適性を把握し、PRポイントを言語化する「自己

分析ツール」をすべての学生に提供しています。本ツールを利用いただくことで、それぞれの学生がより良いキャリアを選択できる機会を提供したいと考えています。

#### ▶ アルumniネットワーク

AI型人事システムをアルumni(会社を退職したOB・OG)に対して広く提供することを目的とし、「セプテーニグループ・アルumniネットワーク」を構築しています。

このアルumniネットワークを通じて、キャリア開発サービスを提供するほか、グループ情報や業務委託・業務提携に関する情報の共有を行い、ビジネス面におけるパートナーシップを築いていきます。

### Episode 株式会社セプテーニ・ホールディングス 奥迫 雄太



オンライン・リクルーティングを開始して3年間で地方学生のエントリー数は4倍に、内定者における地方学生の割合も5割以上になり、非常に大きな成果が出ています。直接会わないことによる不安を感じる参加学生の方もいたようですが、選考過程で提供いただく情報をもとに行う個別フィードバックがその不安を解消し、選考参加の価値を感じていただけているようです。よりオープンな情報提供など、学生にとっても企業にとっても意義の高いリクルーティングの場をこれからも創出していきます。

## AI人事のオープンイノベーション

社会全体の生産性向上に貢献すべく、これまでの社内事例や研究結果を広く外部に公開・発信しています。また、外部との共同研究などを通じ、さらなるイノベーションの創出を目指して取り組んでいます。

### Digital HR Project

育成方程式のデータを解析するAIエンジン「HaKaSe」を中心に据え、データやテクノロジーの力で人事を科学する「Digital HR Project」を推進しています。

人事課題解決の一助としていただくことを目的に、15以上の人事ソリューションと30以上の研究レポートを外部向けに掲載しています。会員登録後、すべて無料で利用・閲覧が可能です。



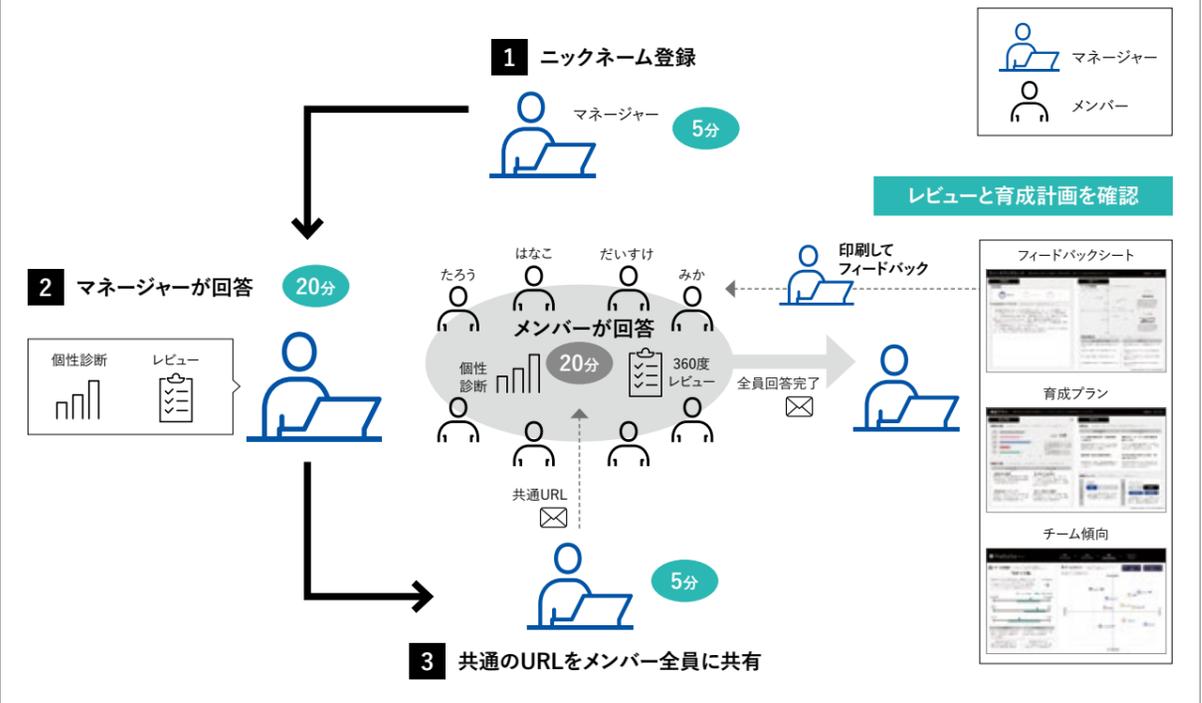
▶ Digital HR Projectのウェブサイト  
HRtechの事例や研究レポートを紹介しています。

### 研究に基づいた無料体験ツールの提供

#### ▶ HaKaSe mini

「HaKaSe」の機能を一部搭載した「HaKaSe mini」は、チームマネージャー用のメンバー育成ツールとして、期間限定で外部に公開しています。メンバーのレビューと育成計画が30分で終了し、メンバー全員の「フィードバックシート」と「育成プランシート」が出力できるツールで、Digital HRの体験として多くのユーザーに利用されています。

※ レビューには株式会社Emotion Techとの共同研究で活用した360度レビューを用いています。  
※ 育成計画には株式会社ヒューマンロジック研究所のFFS理論を活用しています。



### 株式会社Emotion Techとの共同研究

株式会社Emotion Techが持つNPS®(ネット・プロモーター・スコア)\*4を活用した感情データの分析技術および従業員エンゲージメントの定量化の知見と、セプテーニグループが持つ成長度合の定量化の知見を組み合わせ、共同で人材のパフォーマンスをアセスメントする新たな手法の開発を行っています。

また、研究活動の一環として、「NPS®を活用した『活躍と定着』の定量化に関する共同研究」に関するレポートを発表しました。

\*4 NPS®(Net Promoter Score®): ロイヤルティを数値化する指標。Net Promoter Score®, およびNPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレデリック・F・ライクヘルド、サトメトリクス・システムズの登録商標です。

## 文化・スポーツの支援

### 文化・スポーツの支援の重要性

人々に大きな喜びと感動を与える芸術文化やスポーツは、豊かな社会に必要な不可欠なものだと考えています。インターネットの力を活用し、アーティストやアスリートの活躍とそのフィールドの振興を支援することで、豊かな社会の実現と次世代スターの輩出に貢献できるよう、活動を推進しています。

### 基本的な考え方

セプテーニグループでは、アーティストやアスリートなど、幅広いジャンルにおける人材の活躍支援を推進しています。

### 文化支援施策

コミックスマートでは、“読者の楽しみ”“作家の喜び”“事業の成功”の「三方よし」を重視しており、事業を通じてマンガ文化のさらなる発展を目指しています。

#### ▶ マンガ家育成支援プログラム「RouteM」

コミックスマート(株)のマンガ家育成支援プログラム「RouteM」では、マンガ家が安心して創作活動に集中し、その才能をより幅広い領域で発揮できるよう、「作品発信支援」「報酬支援」「制作支援」を行っています。

#### ● 作品発信支援

1,300万ダウンロードを突破しているマンガアプリ「GANMA!」にて、作品を連載します。

#### ● 報酬支援

アルバイトや別の仕事に費やしていた時間をマンガ制作に充てられるよう、各マンガ家のステージに応じて、制作支援金10～50万円を提供しています。

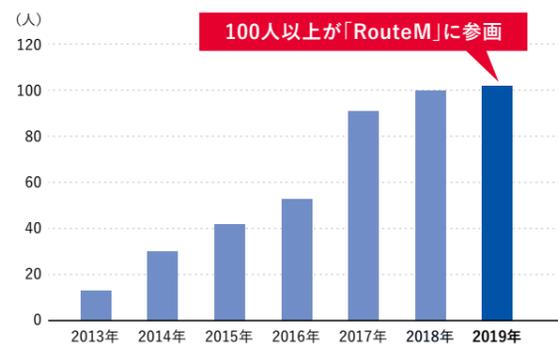
また、「GANMA!」の広告収益やコンテンツロイヤリティ(単行本化・映像化など)の分配も行うなど、多様な報酬システムを構築しており、高水準の報酬を得る道筋を整えています。

#### ● 制作支援

「RouteM」に所属するマンガ家に対し、希望者全員に無料で液晶タブレットを貸し出すとともに、使い方のフォローアップも行い、フルデジタル制作への移行もサポートしています。

また、専属アシスタントの提供やほかのマンガ家との交流イベントを実施するなど、より良い作品づくりにつながる制作環境を整えています。

#### 専属作家数



### Episode RouteM 専属作家 よねまる先生



「GANMA!」の人気作品「タニクちゃん」、そして現在連載中の「かなたこなた」を手がけるよねまる先生は、大学卒業後、書店で働きながら趣味でマンガを描いていましたが、漫画賞での新人賞受賞をきっかけにプロを目指すことを決意。しかし、少年誌・青年誌で連載企画が通らない日々が2年間ほど続き悩んでいた時に、友人からの勧めで「RouteM」に応募されました。

「企画会議で『GANMA!』の編集者に『本当にやりたいものを書いてきて』と言われたのが印象的でした」と話す先生。それまでは流行りの絵柄やストーリーをオーダーされて描くことが多い中、そうした縛りなく自由に描けたことで、新たなジャンルにチャレンジでき、また、自分の好きなものを描いているという充実感を持つことができたといいます。

連載開始から約1年で単行本化が決定。その時は達成感があふれ、数日間は余韻に浸ったそうです。刷り上がった単行本を持参し実家に出向くと、ご両親はすでに何十冊も買って「頑張ったな」とお祝いしてくれたとのこと。

「マンガ家になることを一番心配し、書店の仕事を続けてほしいと言っていた両親に認めてもらい、安心してもらったことで、すごくホッとしました」と、笑顔で語られていました。

### 外部からの評価

#### ▶ 『リセット・ゲーム』特別実写化プロジェクト

アジア太平洋地域最大級の広告賞「Spikes Asia 2019」にて BRONZEを受賞



#### ▶ 『腸よ鼻よ』

「次にくるマンガ大賞」のWebマンガ部門で3位にランクイン



### スポーツ支援施策

#### ▶ フェンシング 福島史帆実選手を採用

2018年4月に、フェンシング(サーブル)トップアスリートの福島史帆実選手を新卒社員として採用し、福島選手の挑戦を支援しています。



#### ● 主な成績

2015年	全日本学生選手権 個人優勝
2016年	U23アジア選手権 団体優勝 全日本選手権 個人優勝 メキシコサーブルグランプリ 個人15位
2017年	世界選手権 個人7位 世界選手権 団体4位 ユニバーシアード 団体優勝
2018年	FIE世界ランキング 20位 アジア大会 団体3位
2019年	アジア選手権 個人3位、団体3位 全日本選手権 個人5位

## インターネット広告業界の健全な発展

### インターネット広告業界の健全な発展の重要性

インターネット人口の急激な拡大とテクノロジーの急速な進歩がインターネット広告業界にもたらした、さまざまな課題の解決に取り組み、市場の健全化とさらなる発展に貢献することを目的として、活動を推進しています。

### 基本的な考え方

セプテーニグループでは、インターネット広告業界の健全な発展のためのポリシー「セプテーニグループ 3つの約束」を中心に、取り組みを推進しています。

インターネット広告業界の健全な発展のためのポリシー  
「セプテーニグループ 3つの約束」

#### ① 真摯な対応

私たちは、真摯さがすべての基本だと考え、「損得より善悪」の精神で行動します。社会に対して有益な情報を、適切な手法で伝えることがインターネット広告の信頼につながることを常に意識し、ステークホルダーとの協力のもと、すべての関係者が笑顔になるよう活動します。

#### ② 品質向上

私たちは、関連する法令・関係者と合意したルールを遵守し、あらゆる事故・不正が起これにくい社内オペレーション構築を目指し、教育と改善を重ね、サービス品質の向上にむけて邁進します。

#### ③ 可能性への挑戦

私たちは、インターネット広告の価値向上とステークホルダーの満足度向上を目的として、新たな技術、手法へのチャレンジを続けます。

### アドベリフィケーション<sup>\*5</sup>への取り組み

デジタル広告における不正トラフィックによる広告詐欺や、不適切なサイトへの広告表示などの課題に対応するため、セプテーニではアドベリフィケーションへの対応を進めています。

#### ▶ ACPパートナー認定

Momentum株式会社が運営するパートナープログラム「ACP(Agency Certification Program)」において、アドベリフィケーションへの取り組みを積極的に進め、パートナー認定を取得しました。



<sup>\*5</sup> アドベリフィケーション：アド Fraud、ブランドセーフティ、ビューアビリティに配慮した、不適切な広告配信を防ぐための広告価値毀損測定の仕組み。

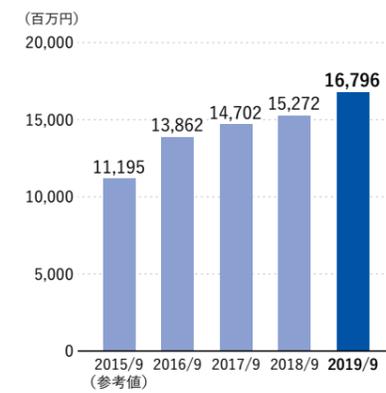
# 連結財務・非財務ハイライト (IFRS)

(特記のない金額単位：百万円)

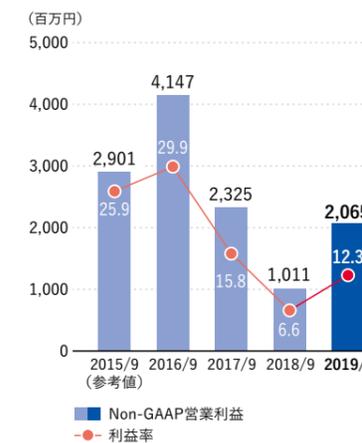
	2015/9期	2016/9期	2017/9期	2018/9期	2019/9期
収益	11,195	13,862	14,702	15,272	<b>16,796</b>
売上総利益	10,277	12,478	12,989	12,674	<b>13,962</b>
対収益	91.8%	90.0%	88.3%	83.0%	<b>83.1%</b>
販売費及び一般管理費	7,404	8,350	10,652	11,693	<b>11,924</b>
対収益	66.1%	60.2%	72.5%	76.6%	<b>71.0%</b>
Non-GAAP営業利益	2,901	4,147	2,325	1,011	<b>2,065</b>
対収益	25.9%	29.9%	15.8%	6.6%	<b>12.3%</b>
営業利益	2,533	4,154	2,248	977	<b>183</b>
対収益	22.6%	30.0%	15.3%	6.4%	<b>1.1%</b>
継続事業からの当期利益	1,598	2,717	1,338	847	<b>△542</b>
対収益	14.3%	19.6%	9.1%	5.5%	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,351	2,519	2,211	847	<b>△547</b>
対収益	21.0%	18.2%	15.0%	5.5%	<b>△3.6%</b>
<b>【参考】売上高</b>	<b>61,476</b>	<b>73,203</b>	<b>72,375</b>	<b>72,443</b>	<b>76,501</b>
総資産	25,635	29,981	32,929	33,371	<b>30,413</b>
親会社の所有者に帰属する持分	11,307	14,156	15,172	15,672	<b>14,796</b>
親会社所有者帰属持分比率	44.1%	47.2%	46.1%	47.0%	<b>48.7%</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,874	3,209	△808	△440	<b>1,258</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,258	△109	△1,706	△310	<b>△205</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△124	801	2,457	112	<b>△1,411</b>
現金及び現金同等物期末残高	11,695	15,481	15,519	14,922	<b>14,488</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	23.0%	19.8%	15.1%	5.5%	—
基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)	18.21	19.43	17.38	6.71	<b>△4.33</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) (円)	87.26	109.13	120.08	124.00	<b>117.02</b>
1株当たり配当金 (円)	2.8	3.2	3.2	2.0	<b>2.0</b>

- (注) 1. 2016年9月期より、従来の日本基準に替えてIFRSを適用しており、2015年9月期の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。  
 2. 2016年11月10日付で、アクセルマーク株式会社の当社保有株式の一部を売却したことに伴い、同社およびその子会社は当社の連結対象から除外されるとともに、比較対象となる2015年9月期、2016年9月期の損益状況は、同事業を非継続事業に組み替え、遡及修正しています。  
 3. 従来の「売上高」は参考情報として任意開示とする一方、IFRSに基づく指標として「収益」を開示しています。デジタルマーケティング事業の大半を占める広告代理販売における収益は、マージン部分のみの純額計上となります。  
 4. 事業の実態をより適切に表現するため、「Non-GAAP営業利益」を任意で開示しています。Non-GAAP営業利益とは、IFRSに基づく営業利益から、減損損失、固定資産の売却損益等の一時的要因を調整した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。  
 5. 記載の数値は、単位未満を四捨五入して表示しています。  
 6. 2016年10月1日付で普通株式1株につき5株の株式分割を行っています。上記表の「基本的1株当たり当期利益」「1株当たり親会社所有者帰属持分」「1株当たり配当金」については、2015年9月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算出しています。

## 収益



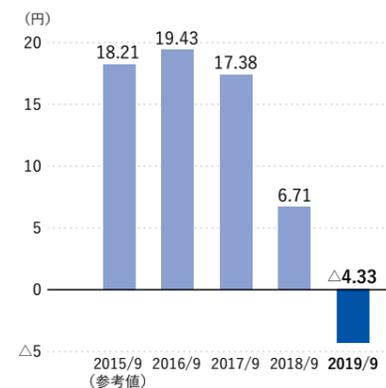
## Non-GAAP営業利益・利益率



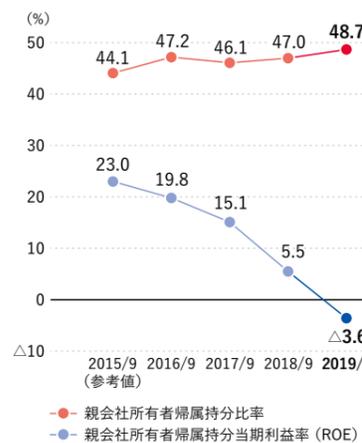
## 親会社の所有者に帰属する当期利益・利益率



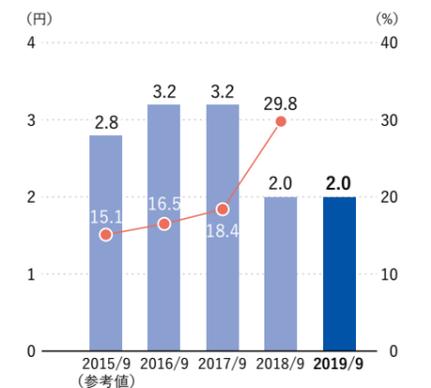
## 基本的1株当たり当期利益 (EPS)



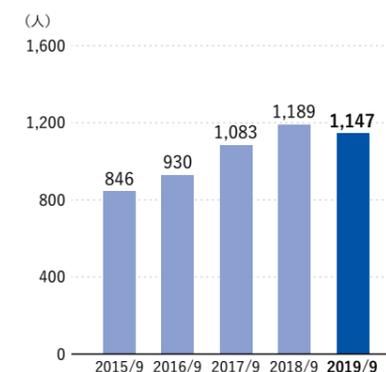
## 親会社所有者帰属持分比率・親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



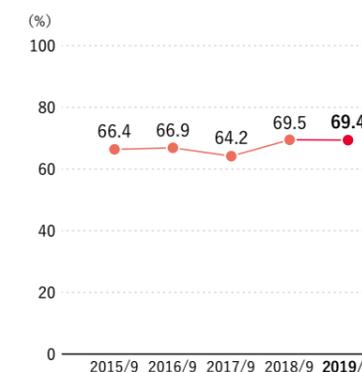
## 1株当たり配当金・配当性向



## 期末従業員数 (正社員)



## 有給休暇取得率\*



## 育児休業復職率\*



\* 国内主要会社

\* 国内主要会社

# 会社概要

(2019年9月30日現在)

商号	株式会社セプターニ・ホールディングス (SEPTENI HOLDINGS CO., LTD.)	設立	1990年10月
本社所在地	東京都新宿区西新宿8丁目17番1号 住友不動産新宿グランドタワー	資本金	2,125百万円
事業内容	株式等の保有を通じたグループ企業の 統括、管理など	連結従業員	正社員 1,147人／従業員 1,373人

## グループ会社

### ▶ デジタルマーケティング事業 (国内)

<b>株式会社セプターニ</b> デジタルマーケティング支援事業 SEPTENI	<b>Septeni Japan株式会社</b> デジタルマーケティング支援事業 SEPTENI	<b>MANGO株式会社</b> 運用型デジタル広告 オペレーション事業 MANGO	<b>Septeni Asia Pacific Pte. Ltd.</b> アジア太平洋地域における デジタルマーケティング支援事業 SEPTENI	<b>Septeni America, Inc.</b> 北米地域における デジタルマーケティング支援事業 SEPTENI
<b>株式会社ハイスコア</b> デジタルマーケティング支援事業 HIGHSCORE	<b>株式会社セプターニ・オリジナル</b> ウェブサービスなどの企画、開発 Septeni Original	<b>Septeni Ad Creative 株式会社</b> インターネット広告クリエイティブの 企画・制作 Septeni	<b>七域広告(北京)有限公司</b> 中国における デジタルマーケティング支援事業 SEPTENI	<b>SEPTENI TECHNOLOGY CO., LTD.</b> ウェブサービスなどの企画、開発 SEPTENI TECHNOLOGY
<b>株式会社セプターニ・クロスゲート</b> アドネットワーク、 プラットフォーム事業 SEPTENI X GATE	<b>トライコーン株式会社</b> CRMサービス事業 TRICORN	<b>ミロゴス株式会社</b> デジタルマーケティング支援事業 milogos	<b>JNJ INTERACTIVE INC.</b> 韓国における デジタルマーケティング支援事業 interactive	<b>Lion Digital Global LTD</b> 東南アジア地域における デジタルマーケティング支援事業 LION & LION

### ▶ メディアプラットフォーム事業

<b>コミックスマート株式会社</b> マンガコンテンツ事業 COMICSMART	<b>株式会社ビビビット</b> 採用プラットフォーム事業 vivivit	<b>gooddo株式会社</b> 社会貢献プラットフォーム事業 gooddo	<b>株式会社Pharmarket</b> 医療プラットフォーム事業 Pharmarket	<b>株式会社TowaStela</b> 育児プラットフォーム事業 TowaStela
<b>株式会社 delightチューブ</b> インターネットメディアの 企画、制作、運営 Delight Tube	<b>HEDGEHOG PRODUCTS株式会社</b> アプリ・広告プロダクト開発 HEDGEHOG			

### ▶ 新規事業開発

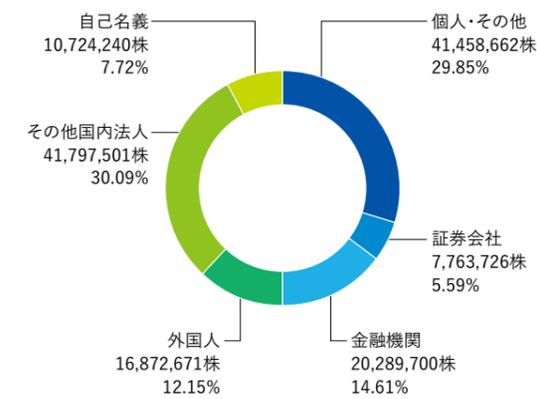
<b>株式会社セプターニ・ベンチャーズ</b> 新規事業の開発、 インキュベーションサポート事業 Septeni Ventures	<b>株式会社サインコサイン</b> 新規事業やコーポレート デザインなどの共創 SIGNCOSIGN サインコサイン
--	---

# 株式の状況

(2019年9月30日現在)

発行可能株式総数	370,080,000株
発行済株式総数	138,906,500株
株主数	7,805人

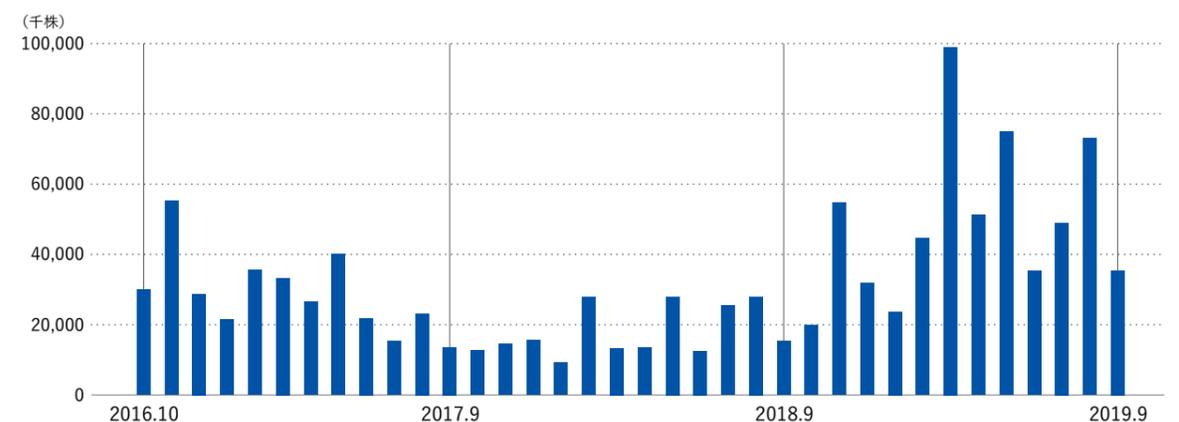
## 所有者別分布



## 株価



## 出来高



## 大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
株式会社電通	26,895,001	20.98
株式会社ビレッジセブン	14,719,000	11.48
七村 守	13,950,500	10.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	9,428,200	7.36
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,964,900	4.65
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	3,367,850	2.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	2,133,300	1.66
清水 洋	2,010,000	1.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (役員報酬BIP信託口・76034口)	1,739,200	1.36
JPモルガン証券株式会社	1,667,751	1.30

(注) 当社は、自己株式10,724,240株を保有していますが、上記の大株主からは除外して  
います。また、持株比率についても、自己株式を控除して算出しています。