



4293

セプテーニ・ホールディングス

企業正式名称

株式会社セプテーニ・ホールディングス

上場市場

東証スタンダード

設立年月日

1990年10月29日

本社所在地

東京都新宿区西新宿8丁目17番1号

決算月

12月

上場年月日

2001年8月9日

当レポートは、掲載企業のご依頼により株式会社シェアードリサーチが作成したものです。投資家用の各企業の『取扱説明書』を提供することを目的としています。正確で客観性・中立性を重視した分析を行うべく、弊社ではあらゆる努力を尽くしています。中立的でない見解の場合は、その見解の出所を常に明示します。例えば、経営側により示された見解は常に企業の見解として、弊社による見解は弊社見解として提示されます。弊社の目的は情報を提供することであり、何かについて説得したり影響を与えたりする意図は持ち合わせておりません。ご意見等がございましたら、sr_inquiries@sharedresearch.jp までメールをお寄せください。

目次

要約	4
事業概要	4
業績動向	6
同社の強みと弱み	6
主要経営指標の推移	8
業績動向	9
四半期業績動向	9
2026年12月期第1四半期実績	12
同社の取り組み	12
進捗率	13
概要	13
セグメント別の動向	13
電通グループ社との協業	14
株主還元	15
今期会社予想	15
セグメント別の見通し	16
中長期業績の見通し	17
VISION 2030	18
中期経営計画	19
事業内容	21
ビジネスの概要	21
同社の企業理念	21
同社の事業概要	21
セグメント別の概要	22
マーケティング・コミュニケーション事業	23
ダイレクトビジネス事業	26
データ・ソリューション事業	27
収益構造	28
市場とバリューチェーン	30
マーケット概略	30
インターネット広告市場の歴史	30
現在のインターネット広告市場	32
インターネット広告市場（広告種別）	34
インターネット広告市場（取引手法別）	35
インターネット広告市場（取引手法別×広告種別）	36

インターネット広告市場（ソーシャル広告）	37
インターネット広告の価格体系	38
同業他社	39
株式会社サイバーエージェント（東証PRM 4751、以下サイバーエージェント社）	43
株式会社電通グループ（東証PRM 4324、以下電通グループ社）	44
株式会社博報堂DYホールディングス（東証PRM 2433、以下博報堂DY社）	45
SW（Strengths, Weaknesses）分析	47
強み（Strengths）	47
弱み（Weaknesses）	48
過去の業績と財務諸表	50
過去の業績	50
2025年12月期通期実績	50
同社の取り組み	50
概要	50
セグメント別の動向	51
損益計算書	52
暦年ベースの損益計算書（参考資料）	53
主要な持分法適用関連会社	53
貸借対照表	54
キャッシュフロー計算書	55
営業活動によるキャッシュフロー	55
投資活動によるキャッシュフロー	55
財務活動によるキャッシュフロー	56
その他の情報	57
沿革	57
年表	58
コーポレート・ガバナンス	59
トップマネジメント	59
Keep Young	59
大株主（2025年12月末時点）	60
株主還元	60
従業員	60

要約

事業概要

株式会社セブテーニ・ホールディングス（東証STD 4293、以下同社）は、インターネット広告の取り扱いを主な手段として、顧客企業のマーケティング上の課題を解決するサービスを手掛ける。同社は国内最大手の広告代理店である株式会社電通グループ（東証PRM 4324、以下電通グループ社）の連結子会社（2025年12月末時点で電通グループ社が52.48%保有）として、運用型広告の業務を担う。電通グループ社、株式会社博報堂DYホールディングス（東証PRM 2433、以下博報堂DY社）、株式会社サイバーエージェント（東証PRM 4751、以下サイバーエージェント社）および同社が国内インターネット広告代理店市場のシェア上位4社である。一方、同社の収益は約90%がインターネット広告に関連する専門の事業者であり、マスメディア広告や自社メディアの運営などを手掛ける同業他社とは異なる。

同社は2010年代半ばにおいて、SNS広告や運用型広告の取り扱いを主な手段として、見込み客の獲得や購入などの成果（コンバージョン）に直結する獲得領域において成長をしてきた。運用型広告は、顧客企業から予算を預かり、その範囲内での費用対効果の最大化を目指すインターネット広告の主要な取引手法である。しかし、2010年代後半から、顧客との接点がスマホアプリなどに分散化する傾向を受けて、マスメディアの取り扱いを含む総合的なマーケティング支援を求めるように顧客企業のニーズが変化してきた。同社は顧客企業のニーズの変化への体制強化の目的で、2022年に電通グループ社の連結子会社となり、株式会社電通ダイレクトを完全子会社化、株式会社電通デジタルを持分法適用関連会社化した。

電通グループ社の日本事業は、一般消費者にブランドなどを認知させ、興味・関心を惹くといった宣伝領域が中心であったが、獲得領域を含む総合的なマーケティング支援を求める顧客企業のニーズの変化への対応が必要であった。運用型広告や獲得領域における業界内での有数の実績やインターネット広告に特化した営業機能を含む組織体制と企業風土といった同社の特徴を電通グループ社が評価した結果、資本業務提携につながった同社は分析する。電通グループ社内での同社は、インターネット広告のなかでも獲得領域における戦略提案から広告運用の実務までの業務を一気通貫で担う役割を果たす。

2025年12月期（IFRS）において、収益は30,309百万円（前期比7.2%増）、Non-GAAP営業利益4,414百万円（前期比38.1%増）、営業利益4,239百万円（同35.5%増）であった。Non-GAAP営業利益は、営業利益から減損損失などの一時的要因を調整したものである。同社は事業セグメントを主に3つに分ける。マーケティング・コミュニケーション事業（2025年12月期の収益構成比は71.1%、連結調整前のNon-GAAP営業利益構成比は74.7%）、ダイレクトビジネス事業（同21.2%、同18.7%）、データ・ソリューション事業（同10.1%、同6.7%、以下DSOL事業）である。

収益に占める割合は、最終顧客の企業別（電通グループ社経由を含む）は上位20社で約20～30%、最終顧客の業種別はインターネットサービスなどを含む情報・通信業、人材サービス関連業で約40%である。同社によれば、顧客開拓の約80%は自社で行うが、約20%は電通グループ社経由である。

マーケティング・コミュニケーション事業（以下MC事業）においては、最終顧客のCV（Conversionの略）やLTV（Life Time Valueの略、顧客生涯価値）を最大化するといった顧客企業のマーケティング上の課題を解決するサービスを手掛ける。解決する主な手段が、インターネットの運用型広告である。運用型広告は、インターネット広告の配信データや反響をリアルタイムで分析し、顧客ターゲットの設定やクリエイティブ（広告素材）などを調整しながら広告効果の最大化を図る。例えば、一定の予算内で会員獲得を最大化したいといった顧客企業のKPIから逆算したシミュレーションなどを提示して、マーケティング予算を獲得する。MC事業の売上高は運用型広告を中心とする。同社は顧客企業の成果を創るパートナーとしての立ち位置であり、単なる仕入販売業者（いわゆる枠売り）ではない。

同社の取り扱い媒体別売上高構成比は、Googleなどの検索連動型広告が中心である。これは、検索連動型広告は、需要が顕在化した対象顧客などに広告を露出するため、費用対効果が高くなりやすく、運用型広告における予算配分の優先順位が高いためである。同社は、インターネット広告の取扱高の大きさから媒体各社にとっては無視できない存在であり、Googleのみならず、Metaなどの主要な媒体各社から最上位クラスの販売パートナー認定を受けている。運用型広告では、媒体の買い付けなどでAIの活用が進展している。しかし、デジタルマーケティング戦略の最終的な執行の意思決定を行う顧客企業を説得するのは、同社の社員などの人間である。SR社の理解では、同社は運用型広告で先行した経緯や同分野における知見や組織体制といった観点から、電通グループ社を含めた業界内での評価を得る。

ダイレクトビジネス事業（以下DB事業）においては、株式会社電通ダイレクト（同社の100%子会社）を中心に、主にシニア層をターゲットとする全国の通信販売や健康食品メーカーを主要な顧客としてサービスを提供する。顧客企業のマーケティング上の課題を解決するため、マーケティング戦略の立案からプロモーション、CRMまでを一気通貫で支援する。顧客企業から予算を獲得した上で、商品の売り切りやクリエイティブの制作、広告の運用を顧客企業とともに実行する。インターネット広告が中心のMC事業とは異なり、売上高の約半分をテレビ（BS・CS）などのオフラインメディアが占めていることが特徴である。オフラインのマーケティングであるテレビショッピングと、デジタルマーケティングである検索連動型広告などを統合した広告の運用を行う。

同社は組織体制を維持する仕組みとして、企業風土に合う人材を採用する独自の人材マッチングのシステムである「HaKaSe」を持つ。同システムなどを活用した人事領域における取り組みは、経済産業省後援「HRテクノロジー大賞」で9回受賞するという実績を持つ。同社は過去20年間にわたる退職者も含めた数千人分の人事データやパーソナリティのデータを蓄積する。データの中身は、同社内で活躍した人物を、入社年次など数百以上の項目でタグ付けしたものである。このデータに基づいて、多面的かつ時間の要素を組み入れたタグに基づき、入社後のパフォーマンスの予想を立て、採用可否の判断や、採用した人材が活躍できる可能性が高いと思われる部署などに配属するといった採用後の人材管理も行う。適材の採用と適材適所の人材配置を行える仕組みを背景に、同社は組織体制を維持する。

同社は主にインターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示する。2025年12月期の売上高は148,783百万円（前期比1.9%増）、うちMC事業の連結調整前の売上高構成比が84.7%であった。同社の売上高は検索連動型広告などの媒体費で構成され、インターネット広告媒体費市場の動向に連動するとSR社は理解する。同社は広告取り扱いに対する手数料を純額として収益に計上する。2025年12月期の売上高収益率（収益を売上高で除したもの、以下テイクレートと呼ぶ）は20.4%であり、過去10年間では18.9～23.5%で推移した。

同社によれば、テイクレートは売上高における顧客企業や商材の構成や媒体社とのさまざまな取り決め、また顧客企業との契約条件など、複合的な要因によって決定する。同社は、テイクレートの維持・向上に向けて、顧客企業や媒体社との関係を構築および強化しながら営業活動を行う。

2025年12月期の同社の売上原価は7,145百万円（売上原価率は23.6%）であり、運用型広告におけるクリエイティブ制作費用などの外注費4,169百万円（売上原価に対する構成比は58.3%）が主な中身である。販売費及び一般管理費は18,833百万円、主な中身は固定費である人件費12,657百万円（従業員賞与を除く、販売費及び一般管理費に対する構成比は67.2%）を中心としたコスト構造である。過去10年間で同社の売上原価率は10.0～23.6%、販売費及び一般管理費率は59.2～76.6%、Non-GAAP営業利益率は6.6～29.9%の推移となった。採用人数の増減や処遇改定といった人件費、従業員1人当たりの売上高といった生産性、テイクレートが収益性の主な変動要因である。同社は2017年10月の処遇改定（従業員給与を約20%引き上げ）以降、5年に1回の頻度で処遇を改定してきた。

株式会社電通（電通グループ社の100%子会社、以下電通社）が公表する日本の広告費によれば、2025年の日本の総広告費は約8.1兆円、うちインターネット広告費は約4兆円（総広告費に占める割合は50.2%）と、最大の広告媒体となった。インターネット広告費のうち制作費などを除いたインターネット広告媒体費は約3.3兆円であり、広告の取引手法別では運用型広告が88.7%であった。インターネット広告市場は、オンラインメディアの視聴時間の増加、ユーザーの行動データを生かした広告配信など従来型メディアに対する費用対効果の透明性から拡大傾向にある。同社が電通グループ社との協業を本格化した2019年～2025年の年平均成長率は、総広告費が約3%、インターネット広告費およびインターネット広告媒体費が約12%であり、同社の売上高の年平均成長率は約12%であった。

インターネット広告に関連する売上高の構成比は同社（2025年12月期）が約90%、電通社（同）が約26%（対国内業務区分別売上高構成比、同社を含む）、博報堂DY社（2026年3月期）が約23%、サイバーエージェント社が約50.2%（2025年9月）である。インターネット広告に関連する売上高の規模は同社が約1,400億円、電通社が約5,300億円（同社を含む）、博報堂DY社が約3,600億円（2026年3月期）、サイバーエージェント社（2025年9月期）が約4,400億円である。同社の認識では、インターネット広告媒体費市場の約50%が月間の広告予算が数千万円を超える企業で構成され、総合的なマーケティング支援への対応が求められることから、大手4社のみで競う。中小規模のインターネット広告代理店は数多くあるが、大手4社との提案力の差は大きいと同社は分析する。

同社によれば、媒体にとって大手顧客である大手4社は、主要な媒体の最新の技術情報を入手できるほか、AIなど新しいITサービスを手掛ける企業が新たな広告商品の開発を検討する際には、大手4社に相談を行う。新技術や新媒体への対応といった観点から顧客企業自らの内製化は難しいと同社は分析する。電通社や博報堂DY社はM&Aによってインターネット広告の取り扱いを強化するとともに、マスメディアの取り扱いも行うことで差別化を図る。サイバーエージェント社

は、自社メディアなどBtoCサービスを通じて得たユーザーデータを生かした事業展開を行う。同社は、経営の独立性を保ちながら電通社との協業を生かした展開を行う。同社の電通社との協業案件に関する売上高の2022年12月期～2025年12月期の年平均成長率は21.2%となった。

業績動向

2025年12月期通期実績は、売上高148,783百万円（前期比1.9%増）、収益は30,309百万円（同7.2%増）となった。利益面では、Non-GAAP営業利益が4,414百万円（同38.1%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益が3,491百万円（同36.8%減）であった。主力のMC事業が、既存案件の拡大や新規案件の獲得に加えて収益性改善の取り組みが功を奏し増収増益となり、全体業績のけん引役となった。主な事業セグメント別の動向は、MC事業が収益21,550百万円（前期比6.3%増）、Non-GAAP営業利益5,497百万円（同14.1%増）、Non-GAAP営業利益率は25.5%（前期比1.7%ポイント上昇）となった。DB事業は、収益6,439百万円（同24.4%増）、Non-GAAP営業利益1,374百万円（同30.4%増）、DSOL事業は収益3,069百万円（同3.9%減）、Non-GAAP営業利益492百万円（同0.4%減）であった。

同社は2026年12月期第1四半期決算発表時に2026年12月期通期業績予想を修正した。修正後の会社予想は、収益33,300百万円（前期比9.9%増）、Non-GAAP営業利益5,400百万円（同22.3%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益5,250百万円（同50.4%増）を見込む。期初予想との比較では、売上高で880百万円、Non-GAAP営業利益で600百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益で900百万円の増額修正となった。2025年12月期に発生した一部の大口顧客の影響があったものの既存案件の拡大や新規顧客の獲得が進んだことを背景に同社の収益は期初の想定を上回った。また、成長投資などの費用は同社の計画通りに投下したものの、増収効果やAIの活用などによる生産性の向上といった収益性の改善の取り組みも功を奏したことでNon-GAAP営業利益以下の段階利益も同社の期初の想定を上回った。

主な事業セグメント別の業績予想は、MC事業が収益24,000百万円（前期比11.4%増）、Non-GAAP営業利益7,000百万円（同27.3%増）、DB事業が収益6,800百万円（同5.6%増）、Non-GAAP営業利益1,400百万円（同1.9%増）、DSOL事業は収益3,600百万円（同17.3%増）、Non-GAAP営業利益640百万円（同30.2%増）である。同社は、中期経営計画の定量目標である2027年12月期Non-GAAP営業利益5,400百万円を1年前倒しでの達成を目指す。中期経営計画の定量目標に関しては、同社は進捗状況に応じて見直しを図る方針である。

同社は「VISION 2030」として、2030年までにNon-GAAP営業利益および当期利益で各10,000百万円の創出をし、高成長と高還元の両立を実現する企業体を目指す。同社は「VISION 2030」の中間目標として、2026年12月期～2028年12月期までの3カ年の中期経営計画を策定し、事業の深化、事業の探索、経営基盤強化、キャピタルアロケーションの4つを基本方針とした。事業の深化では、運用型広告での同社の優位性に加えて、AIの活用や外部のパートナーとの連携を掛け合わせることで、顧客企業のマーケティング上の課題を統合的に解決できるサービスの提供を行う。事業の探索としてHRテクノロジー領域を含めた未来の収益柱への投資を行う。4つの基本方針の下に、同社は2028年12月期に収益36,610百万円（2025年12月期対比20.8%増）、Non-GAAP営業利益6,400百万円（同45.0%増）を目指す。

同社の強みと弱み

SR社では同社の強みに関して以下のように考える。

- ▶ 組織体制を維持する仕組みを持ち、運用型広告における知名度を持つインターネット広告専門の事業者としての立ち位置を維持していること
- ▶ 媒体の最新の情報や顧客企業の需要を知ることができる立ち位置であることから、事業環境の変化に対応できる力を持つこと
- ▶ 電通グループ社のグループ力を生かした事業展開ができること

SR社では同社の弱みに関して以下のように考える。

- ▶ 寡占化した市場であるが、同様な規模や競争力を持つ同業他社が存在し、手数料率の競争があること
- ▶ 生産性を高める役割を果たすBtoC向けの自社メディアの事業展開が難しいこと

- ▶ インターネット広告事業への依存度が高く、売上高の規模も小さいことから特定の大口顧客のインターネット広告の運用方針に左右されてしまうこと

詳細は、後述の「SW（Strengths, Weaknesses）分析」を参照。

主要経営指標の推移

損益計算書 (百万円)	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期	26年12月期
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	会社予想
収益	13,862	14,702	15,272	16,796	17,938	21,384	28,819	34,267	28,284	30,309	33,300
前年比	-	6.1%	3.9%	10.0%	6.8%	19.2%	34.8%	-	-	7.2%	9.9%
売上総利益	12,478	12,989	12,674	13,963	14,596	17,285	22,720	27,467	22,203	23,164	-
前年比	-	4.1%	-2.4%	10.2%	4.5%	18.4%	31.4%	-	-	4.3%	-
売上総利益率	90.0%	88.3%	83.0%	83.1%	81.4%	80.8%	78.8%	80.2%	78.5%	76.4%	-
販売費及び一般管理費	8,350	10,652	11,693	11,924	12,156	13,745	17,058	22,500	19,096	18,833	-
前年比	-	27.6%	9.8%	2.0%	1.9%	13.1%	24.1%	-	-	-1.4%	-
販売費及び一般管理費率	60.2%	72.5%	76.6%	71.0%	67.8%	64.3%	59.2%	65.7%	67.5%	62.1%	-
営業利益	4,154	2,248	977	183	2,274	3,650	5,440	4,949	3,129	4,239	-
前年比	-	-45.9%	-56.5%	-81.3%	-	60.5%	49.0%	-	-	35.4%	-
営業利益率	30.0%	15.3%	6.4%	1.1%	12.7%	17.1%	18.9%	14.4%	11.1%	14.0%	-
Non-GAAP営業利益	4,147	2,325	1,011	2,065	2,452	3,796	5,855	5,091	3,197	4,414	5,400
前年比	-	-43.9%	-56.5%	104.3%	18.7%	54.8%	54.2%	-	-	38.1%	22.3%
Non-GAAP営業利益率	29.9%	15.8%	6.6%	12.3%	13.7%	17.8%	20.3%	14.9%	11.3%	14.6%	16.2%
税引前利益	4,281	2,448	1,353	-81	2,325	3,911	8,241	6,652	4,867	4,718	-
前年比	-	-42.8%	-44.7%	-	-	68.2%	110.7%	-	-	-3.1%	-
税引前利益率	30.9%	16.7%	8.9%	-	13.0%	18.3%	28.6%	19.4%	17.2%	15.6%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,519	2,211	847	-547	1,464	2,604	5,734	4,319	5,526	3,491	5,250
前年比	-	-12.2%	-61.7%	-	-	77.8%	120.2%	-	-	-36.8%	50.4%
当期利益率	18.2%	15.0%	5.5%	-	8.2%	12.2%	19.9%	12.6%	19.5%	11.5%	15.8%
1株当たりデータ (円)											
期末発行済株式数 (千株)	27,728	138,819	138,857	138,907	138,917	138,917	211,080	211,080	211,390	211,390	-
EPS	19.4	17.4	6.7	-4.3	11.6	20.6	30.5	20.7	26.7	16.8	25.3
EPS (潜在株式調整後)	19.3	17.3	6.7	-4.3	11.5	20.5	30.5	20.7	26.6	16.8	-
DPS	3.2	3.2	2.0	2.0	2.0	3.4	4.6	5.2	31.4	18.0	18.0
BPS	109.1	120	124	117	125	146	300	317	337	321	-
貸借対照表 (百万円)											
現金及び現金同等物	15,481	15,519	14,922	14,488	14,081	16,900	21,340	20,873	23,730	17,945	-
営業債権	9,983	9,988	10,145	10,032	12,747	16,085	18,285	19,831	20,721	23,701	-
流動資産合計	26,268	26,272	26,223	25,133	27,373	33,452	40,585	43,683	45,978	45,547	-
非流動資産合計	3,712	6,656	7,148	5,280	7,052	8,560	48,146	49,923	51,660	50,798	-
持分法で会計処理されている投資	612	1,944	1,828	888	964	997	33,342	34,249	36,013	35,038	-
総資産合計	29,981	32,929	33,371	30,413	34,425	42,011	88,731	93,606	97,637	96,345	-
営業債務	9,653	9,349	9,113	8,799	11,053	14,044	16,891	19,031	18,870	20,736	-
その他の金融負債	1,729	1,931	1,801	1,537	2,376	2,549	4,910	4,415	4,632	5,462	-
流動負債合計	14,191	13,387	12,690	11,729	15,314	20,329	25,206	26,333	26,211	29,270	-
非流動負債合計	744	4,319	4,951	3,875	3,299	3,237	771	1,569	1,472	491	-
負債合計	14,935	17,705	17,641	15,604	18,613	23,566	25,977	27,901	27,683	29,761	-
資本合計	15,046	15,224	15,730	14,809	15,811	18,445	62,754	65,705	69,955	66,584	-
有利子負債合計 (短期及び長期)	1,542	5,158	5,708	4,550	4,702	4,494	3,087	4,888	4,392	4,816	-
キャッシュフロー計算書 (百万円)											
営業活動によるキャッシュフロー	3,209	-808	-440	1,258	2,340	4,619	3,650	3,785	3,677	3,374	-
投資活動によるキャッシュフロー	-109	-1,706	-310	-205	-804	91	-30,553	-2,020	336	-3,099	-
財務活動によるキャッシュフロー	801	2,457	112	-1,411	-1,941	-1,914	31,229	-1,835	-1,632	-6,044	-
財務指標											
総資産税引前利益率 (ROA)	15.4%	7.8%	4.1%	-0.3%	7.2%	10.2%	12.6%	7.3%	5.1%	4.9%	-
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	19.8%	15.1%	5.5%	-3.6%	9.6%	15.2%	14.1%	6.7%	8.2%	5.1%	-
親会社所有者帰属持分比率 (%)	47.2%	46.1%	47.0%	48.7%	45.9%	43.9%	70.7%	70.1%	71.6%	69.1%	-
主要経営指標											
売上高	73,203	72,375	72,443	76,501	76,489	97,606	131,434	169,719	145,996	148,783	163,000
前年比	-	-1.1%	0.1%	5.6%	-0.0%	27.6%	34.7%	-	-	1.9%	9.6%
売上高収益率(テイクレート)	18.9%	20.3%	21.1%	22.0%	23.5%	21.9%	21.9%	20.2%	19.4%	20.4%	20.4%

出所：会社資料を基にSR社作成

注：表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

2016年9月期よりIFRSを採用。2016年10月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行った。

2022年1月に電通グループ社に対する第三社割増資（70,119千株）を行ったことを主な理由に、2021年9月期から2022年9月期にかけての期末発行済株式数は増加した。

2022年9月期以前は、非継続事業組替前の数値である。

2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算であった。

同社が開示する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、株式報酬費用（BIP信託）など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ある。

同社は、インターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示する

業績動向

四半期業績動向

四半期業績推移	24年12月期				25年12月期				26年12月期				26年12月期	
(百万円)	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	(進捗率)	通期会予
売上高	38,822	73,610	108,883	145,996	41,863	75,389	109,625	148,783	47,510				29.1%	163,000
前年比	-	-	-	-	7.8%	2.4%	0.7%	1.9%	13.5%					9.6%
収益	7,292	13,989	20,887	28,284	8,206	15,207	22,289	30,309	9,155				27.5%	33,300
前年比	-	-	-	-	12.5%	8.7%	6.7%	7.2%	11.6%					9.9%
売上高収益率	18.8%	19.0%	19.2%	19.4%	19.6%	20.2%	20.3%	20.4%	19.3%					
売上総利益	5,982	11,288	16,519	22,204	6,364	11,550	16,971	23,165	7,184					
前年比	-	-	-	-	6.4%	2.3%	2.7%	4.3%	12.9%					-
売上総利益率	82.0%	80.7%	79.1%	78.5%	77.6%	76.0%	76.1%	76.4%	78.5%					
販売費及び一般管理費	4,725	9,576	14,335	19,095	4,810	9,522	14,161	18,833	4,824					
前年比	-	-	-	-	1.8%	-0.6%	-1.2%	-1.4%	0.3%					-
販売費及び一般管理費率	64.8%	68.5%	68.6%	67.5%	58.6%	62.6%	63.5%	62.1%	52.7%					
営業利益	1,259	1,741	2,191	3,128	1,557	2,024	2,809	4,238	2,579					
前年比	-	-	-	-	23.7%	16.3%	28.2%	35.5%	65.6%					-
営業利益率	17.3%	12.4%	10.5%	11.1%	19.0%	13.3%	12.6%	14.0%	28.2%					
Non-GAAP営業利益	1,274	1,767	2,252	3,197	1,571	2,065	2,862	4,414	2,377				44.0%	5,400
前年比	-	-	-	-	23.3%	16.9%	27.1%	38.1%	51.3%					22.3%
Non-GAAP営業利益率	17.5%	12.6%	10.8%	11.3%	19.1%	13.6%	12.8%	14.6%	26.0%					16.2%
税引前当期利益	1,736	2,483	3,018	4,867	2,067	2,486	3,361	4,718	3,628					
前年比	-	-	-	-	19.1%	0.1%	11.4%	-3.1%	75.5%					-
税引前当期利益率	23.8%	17.7%	14.4%	17.2%	25.2%	16.3%	15.1%	15.6%	39.6%					
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,489	4,005	4,271	5,526	1,524	1,856	2,490	3,491	2,654				50.6%	5,250
前年比	-	-	-	-	-56.3%	-53.7%	-41.7%	-36.8%	74.1%					50.4%
当期純利益率	47.8%	28.6%	20.4%	19.5%	18.6%	12.2%	11.2%	11.5%	29.0%					15.8%
四半期（3カ月）	24年12月期				25年12月期				26年12月期					
(百万円)	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q		
売上高	38,822	34,788	35,273	37,113	41,863	33,526	34,236	39,158	47,510					
前年比	-	-	-	-	7.8%	-3.6%	-2.9%	5.5%	13.5%					
収益	7,292	6,697	6,898	7,397	8,206	7,001	7,081	8,020	9,155					
前年比	-	-	-	-	12.5%	4.5%	2.7%	8.4%	11.6%					
売上高収益率	18.8%	19.3%	19.6%	19.9%	19.6%	20.9%	20.7%	20.5%	19.3%					
売上総利益	5,982	5,306	5,231	5,685	6,364	5,186	5,421	6,194	7,184					
前年比	-	-	-	-	6.4%	-2.3%	3.6%	9.0%	12.9%					
売上総利益率	82.0%	79.2%	75.8%	76.9%	77.6%	74.1%	76.6%	77.2%	78.5%					
販売費及び一般管理費	4,725	4,851	4,759	4,760	4,810	4,712	4,639	4,672	4,824					
前年比	-	-	-	-	1.8%	-2.9%	-2.5%	-1.8%	0.3%					
販売費及び一般管理費率	64.8%	72.4%	69.0%	64.4%	58.6%	67.3%	65.5%	58.3%	52.7%					
営業利益	1,259	482	450	937	1,557	467	785	1,429	2,579					
前年比	-	-	-	-	23.7%	-3.1%	74.4%	52.5%	65.6%					
営業利益率	17.3%	7.2%	6.5%	12.7%	19.0%	6.7%	11.1%	17.8%	28.2%					
Non-GAAP営業利益	1,274	493	485	944	1,571	494	797	1,553	2,377					
前年比	-	-	-	-	23.3%	0.2%	64.3%	64.5%	51.3%					
Non-GAAP営業利益率	17.5%	7.4%	7.0%	12.8%	19.1%	7.1%	11.3%	19.4%	26.0%					
税引前当期利益	1,736	747	535	1,849	2,067	419	874	1,357	3,628					
前年比	-	-	-	-	19.1%	-43.9%	63.5%	-26.6%	75.5%					
税引前当期利益率	23.8%	11.2%	7.8%	25.0%	25.2%	6.0%	12.3%	16.9%	39.6%					
親会社の所有者に帰属する四半期利益	3,489	516	266	1,255	1,524	332	634	1,001	2,654					
前年比	-	-	-	-	-56.3%	-35.7%	138.4%	-20.2%	74.1%					
当期純利益率	47.8%	7.7%	3.9%	17.0%	18.6%	4.7%	9.0%	12.5%	29.0%					

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意、同社は、インターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示する

セグメント別四半期業績推移（累計）

事業セグメント（四半期累計）	24年12月期				25年12月期				26年12月期				26年12月期	
(百万円)	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	(進捗率)	通期会予
売上高*	38,822	73,610	108,883	145,996	41,863	75,389	109,625	148,783	47,510				29.1%	163,000
前年比	-	-	-	-	7.8%	2.4%	0.7%	1.9%	13.5%					9.6%
マーケティング・コミュニケーション事業	33,069	62,495	92,103	123,242	36,452	64,101	92,810	126,008	41,516					
前年比	-	-	-	-	10.2%	2.6%	0.8%	2.2%	13.9%					-
ダイレクトビジネス事業	5,145	9,764	14,785	20,394	5,190	10,841	16,242	22,252	6,097					

前年比	-	-	-	0.9%	11.0%	9.9%	9.1%	17.5%	-	-	-	-
収益		7,292	13,989	20,887	28,284	8,206	15,207	22,289	30,309	9,155	27.5%	33,300
前年比	-	-	-	-	-	12.5%	8.7%	6.7%	7.2%	11.6%		9.9%
マーケティング・コミュニケーション事業		5,426	10,156	15,000	20,271	6,107	10,903	15,819	21,550	6,945	28.9%	24,000
前年比	-	-	-	-	-	12.6%	7.4%	5.5%	6.3%	13.7%		11.4%
売上高収益率	16.4%	16.3%	16.3%	16.4%	16.8%	17.0%	17.0%	17.1%	16.7%			
ダイレクトビジネス事業		1,181	2,341	3,652	5,175	1,555	3,169	4,735	6,439	1,729	25.4%	6,800
前年比	-	-	-	-	-	31.7%	35.4%	29.7%	24.4%	11.2%		5.6%
売上高収益率	23.0%	24.0%	24.7%	25.4%	30.0%	29.2%	29.2%	28.9%	28.4%			
データ・ソリューション事業		777	1,576	2,408	3,195	741	1,552	2,297	3,069	770	21.4%	3,600
前年比	-	-	-	-	-	-4.6%	-1.5%	-4.6%	-3.9%	3.9%		17.3%
消去・全社（その他事業含む）		-92	-83	-172	-356	-198	-416	-562	-750	-198		-1,100
売上総利益		5,982	11,288	16,519	22,204	6,364	11,550	16,971	23,165	7,184		
前年比	-	-	-	-	-	6.4%	2.3%	2.7%	4.3%	12.9%		
売上総利益率	82.0%	80.7%	79.1%	78.5%	77.6%	76.0%	76.1%	76.4%	78.5%			
マーケティング・コミュニケーション事業		4,623	8,551	12,469	16,854	5,134	8,967	13,034	17,821	5,815		
前年比	-	-	-	-	-	11.1%	4.9%	4.5%	5.7%	13.3%		
売上総利益率	85.2%	84.2%	83.1%	83.1%	84.1%	82.2%	82.4%	82.7%	83.7%			
ダイレクトビジネス事業		863	1,689	2,493	3,378	887	1,810	2,746	3,732	1,026		
前年比	-	-	-	-	-	2.8%	7.2%	10.1%	10.5%	15.7%		
売上総利益率	73.1%	72.1%	68.3%	65.3%	57.0%	57.1%	58.0%	58.0%	59.3%			
データ・ソリューション事業		452	906	1,382	1,833	449	970	1,438	1,914	474		
前年比	-	-	-	-	-	-0.7%	7.1%	4.1%	4.4%	5.6%		
売上総利益率	58.2%	57.5%	57.4%	57.4%	60.6%	62.5%	62.6%	62.4%	61.6%			
販売費及び一般管理費		4,725	9,576	14,335	19,095	4,810	9,522	14,161	18,833	4,824		
前年比	-	-	-	-	-	1.8%	-0.6%	-1.2%	-1.4%	0.3%		
販売費及び一般管理费率	64.8%	68.5%	68.6%	67.5%	58.6%	62.6%	63.5%	62.1%	52.7%			
マーケティング・コミュニケーション事業		3,020	6,070	9,085	12,054	3,092	6,196	9,260	12,355	3,213		
前年比	-	-	-	-	-	2.4%	2.1%	1.9%	2.5%	3.9%		-
販売費及び一般管理费率	55.7%	59.8%	60.6%	59.5%	50.6%	56.8%	58.5%	57.3%	46.3%			
ダイレクトビジネス事業		589	1,174	1,760	2,369	627	1,230	1,819	2,406	568		
前年比	-	-	-	-	-	6.5%	4.8%	3.4%	1.6%	-9.4%		-
販売費及び一般管理费率	49.9%	50.1%	48.2%	45.8%	40.3%	38.8%	38.4%	37.4%	32.9%			
データ・ソリューション事業		316	671	1,012	1,341	362	721	1,076	1,424	334		
前年比	-	-	-	-	-	14.6%	7.5%	6.3%	6.2%	-7.7%		-
販売費及び一般管理费率	40.7%	42.6%	42.0%	42.0%	48.9%	46.5%	46.8%	46.4%	43.4%			
Non-GAAP営業利益		1,274	1,767	2,252	3,197	1,571	2,065	2,862	4,414	2,377	44.0%	5,400
前年比	-	-	-	-	-	23.3%	16.9%	27.1%	38.1%	51.3%		22.3%
Non-GAAP営業利益率	17.5%	12.6%	10.8%	11.3%	19.1%	13.6%	12.8%	14.6%	26.0%			16.2%
マーケティング・コミュニケーション事業		1,607	2,490	3,394	4,817	2,044	2,779	3,786	5,497	2,603	37.2%	7,000
前年比	-	-	-	-	-	27.2%	11.6%	11.5%	14.1%	27.3%		27.3%
Non-GAAP営業利益率	29.6%	24.5%	22.6%	23.8%	33.5%	25.5%	23.9%	25.5%	37.5%			29.2%
ダイレクトビジネス事業		288	539	767	1,054	274	607	965	1,374	471	33.6%	1,400
前年比	-	-	-	-	-	-4.9%	12.6%	25.8%	30.4%	71.9%		1.9%
Non-GAAP営業利益率	24.4%	23.0%	21.0%	20.4%	17.6%	19.2%	20.4%	21.3%	27.2%			20.6%
データ・ソリューション事業		136	235	371	494	87	250	364	492	141	22.0%	640
前年比	-	-	-	-	-	-36.0%	6.4%	-1.9%	-0.4%	62.1%		30.1%
Non-GAAP営業利益率	17.5%	14.9%	15.4%	15.5%	11.7%	16.1%	15.8%	16.0%	18.3%			17.8%
消去・全社（その他事業含む）		-757	-1,498	-2,281	-3,168	-834	-1,570	-2,252	-2,948	-838		-3,640

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意、データ・ソリューション事業は売上高＝収益である。同社は、インターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示する

セグメント別四半期業績推移（四半期）

四半期（3カ月）	24年12月期				25年12月期				26年12月期			
（百万円）	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高*	38,822	34,788	35,273	37,113	41,863	33,526	34,236	39,158	47,510			
前年比	-	-	-	-	7.8%	-3.6%	-2.9%	5.5%	13.5%			
マーケティング・コミュニケーション事業	33,069	29,426	29,608	31,139	36,452	27,649	28,709	33,198	41,516			
前年比	-	-	-	-	10.2%	-6.0%	-3.0%	6.6%	13.9%			
ダイレクトビジネス事業	5,145	4,619	5,021	5,609	5,190	5,651	5,401	6,010	6,097			
前年比	-	-	-	-	0.9%	22.3%	7.6%	7.1%	17.5%			
収益	7,292	6,697	6,898	7,397	8,206	7,001	7,081	8,020	9,155			
前年比	-	-	-	-	12.5%	4.5%	2.7%	8.4%	11.6%			
売上高収益率	18.8%	19.3%	19.6%	19.9%	19.6%	20.9%	20.7%	20.5%	19.3%			
マーケティング・コミュニケーション事業	5,426	4,730	4,844	5,271	6,107	4,796	4,916	5,731	6,945			
前年比	-	-	-	-	12.6%	1.4%	1.5%	8.7%	13.7%			
売上高収益率	16.4%	16.1%	16.4%	16.9%	16.8%	17.3%	17.1%	17.3%	16.7%			
ダイレクトビジネス事業	1,181	1,160	1,311	1,523	1,555	1,614	1,566	1,704	1,729			
前年比	-	-	-	-	31.7%	39.1%	19.5%	11.9%	11.2%			
売上高収益率	16.2%	17.3%	19.0%	20.6%	18.9%	23.1%	22.1%	21.2%	18.9%			
データ・ソリューション事業	777	799	832	787	741	811	745	773	770			
前年比	-	-	-	-	-4.6%	1.5%	-10.5%	-1.8%	3.9%			

消去・全社（その他事業含む）	-92	9	-89	-184	-198	-219	-146	-188	-198
売上総利益	5,982	5,306	5,231	5,685	6,364	5,186	5,421	6,194	7,184
前年比	-	-	-	-	6.4%	-2.3%	3.6%	9.0%	12.9%
売上総利益率	82.0%	79.2%	75.8%	76.9%	77.6%	74.1%	76.6%	77.2%	78.5%
マーケティング・コミュニケーション事業	4,623	3,928	3,918	4,385	5,134	3,833	4,067	4,787	5,815
前年比	-	-	-	-	11.1%	-2.4%	3.8%	9.2%	13.3%
売上総利益率	85.2%	83.0%	80.9%	83.2%	84.1%	79.9%	82.7%	83.5%	83.7%
ダイレクトビジネス事業	863	826	804	885	887	923	936	986	1,026
前年比	-	-	-	-	2.8%	11.7%	16.4%	11.4%	15.7%
売上総利益率	73.1%	71.2%	61.3%	58.1%	57.0%	57.2%	59.8%	57.9%	59.3%
データ・ソリューション事業	452	454	476	451	449	521	468	476	474
前年比	-	-	-	-	-0.7%	14.8%	-1.7%	5.5%	5.6%
売上総利益率	58.2%	56.8%	57.2%	57.3%	60.6%	64.2%	62.8%	61.6%	61.6%
販売費及び一般管理費	4,725	4,851	4,759	4,760	4,810	4,712	4,639	4,672	4,824
前年比	-	-	-	-	1.8%	-2.9%	-2.5%	-1.8%	0.3%
販売費及び一般管理費率	64.8%	72.4%	69.0%	64.4%	58.6%	67.3%	65.5%	58.3%	52.7%
マーケティング・コミュニケーション事業	3,020	3,050	3,015	2,969	3,092	3,104	3,064	3,095	3,213
前年比	-	-	-	-	2.4%	1.8%	1.6%	4.2%	3.9%
販売費及び一般管理費率	55.7%	64.5%	62.2%	56.3%	50.6%	64.7%	62.3%	54.0%	46.3%
ダイレクトビジネス事業	589	585	586	609	627	603	589	587	568
前年比	-	-	-	-	6.5%	3.1%	0.5%	-3.6%	-9.4%
販売費及び一般管理費率	49.9%	50.4%	44.7%	40.0%	40.3%	37.4%	37.6%	34.4%	32.9%
データ・ソリューション事業	316	355	341	329	362	359	355	348	334
前年比	-	-	-	-	14.6%	1.1%	4.1%	5.8%	-7.7%
販売費及び一般管理費率	40.7%	44.4%	41.0%	41.8%	48.9%	44.3%	47.7%	45.0%	43.4%
Non-GAAP営業利益	1,274	493	485	944	1,571	494	797	1,553	2,377
前年比	-	-	-	-	23.3%	0.2%	64.3%	64.5%	51.3%
Non-GAAP営業利益率	17.5%	7.4%	7.0%	12.8%	19.1%	7.1%	11.3%	19.4%	26.0%
マーケティング・コミュニケーション事業	1,607	883	904	1,422	2,044	735	1,007	1,711	2,603
前年比	-	-	-	-	27.2%	-16.8%	11.4%	20.3%	27.3%
Non-GAAP営業利益率	29.6%	18.7%	18.7%	27.0%	33.5%	15.3%	20.5%	29.9%	37.5%
ダイレクトビジネス事業	288	251	228	286	274	333	358	410	471
前年比	-	-	-	-	-4.9%	32.7%	57.0%	43.4%	71.9%
Non-GAAP営業利益率	24.4%	21.6%	17.4%	18.8%	17.6%	20.6%	22.9%	24.1%	27.2%
データ・ソリューション事業	136	99	136	123	87	163	114	128	141
前年比	-	-	-	-	-36.0%	64.6%	-16.2%	4.1%	62.1%
Non-GAAP営業利益率	17.5%	12.4%	16.3%	15.6%	11.7%	20.1%	15.3%	16.6%	18.3%
消去・全社（その他事業含む）	-757	-740	-783	-887	-834	-737	-682	-696	-838

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意、データ・ソリューション事業は売上高＝収益である。同社は、インターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示する

連結費用構成推移（累計）

(四半期累計) (百万円)	24年12月期				25年12月期				26年12月期			
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q
売上原価合計	1,310	2,702	4,370	6,082	1,842	3,658	5,319	7,145	1,971			
前年比	-	-	-	-	40.6%	35.4%	21.7%	17.5%	7.0%			
売上原価率	18.0%	19.3%	20.9%	21.5%	22.4%	24.1%	23.9%	23.6%	21.5%			
人件費	422	865	1,295	1,767	447	901	1,351	1,812	460			
前年比	-	-	-	-	5.9%	4.2%	4.3%	2.5%	2.9%			
売上原価構成比	32.2%	32.0%	29.6%	29.1%	24.3%	24.6%	25.4%	25.4%	23.3%			
外注費	592	1,198	2,130	3,090	1,115	2,160	3,119	4,169	1,212			
前年比	-	-	-	-	88.3%	80.3%	46.4%	34.9%	8.7%			
売上原価構成比	45.2%	44.3%	48.7%	50.8%	60.5%	59.0%	58.6%	58.3%	61.5%			
販売費及び一般管理費	4,725	9,576	14,335	19,095	4,810	9,522	14,161	18,833	4,824			
前年比	-	-	-	-	1.8%	-0.6%	-1.2%	-1.4%	0.3%			
販売費及び一般管理費率	12.2%	13.0%	13.2%	13.1%	11.5%	12.6%	12.9%	12.7%	10.2%			
人件費	3,227	6,561	9,797	12,968	3,194	6,389	9,533	12,657	3,147			
前年比	-	-	-	-	-1.0%	-2.6%	-2.7%	-2.4%	-1.5%			
販売費及び一般管理費構成比	68.3%	68.5%	68.3%	67.9%	66.4%	67.1%	67.3%	67.2%	65.2%			
賃借料等	266	532	799	1,070	280	556	837	1,118	280			
前年比	-	-	-	-	5.3%	4.5%	4.8%	4.5%	0.0%			
販売費及び一般管理費構成比	5.6%	5.6%	5.6%	5.6%	5.8%	5.8%	5.9%	5.9%	5.8%			
システム利用料	266	555	851	1,172	312	606	899	1,213	305			
前年比	-	-	-	-	17.3%	9.2%	5.6%	3.5%	-2.2%			
販売費及び一般管理費構成比	5.6%	5.8%	5.9%	6.1%	6.5%	6.4%	6.3%	6.4%	6.3%			
その他	506	1,038	1,546	2,136	607	1,140	1,633	2,143	559			
前年比	-	-	-	-	20.0%	9.8%	5.6%	0.3%	-7.9%			
販売費及び一般管理費構成比	10.7%	10.8%	10.8%	11.2%	12.6%	12.0%	11.5%	11.4%	11.6%			

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

連結費用構成推移（四半期）

四半期（3カ月） （百万円）	24年12月期				25年12月期				26年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上原価合計	1,310	1,392	1,668	1,712	1,842	1,816	1,661	1,826	1,971			
前年比	-	-	-	-	40.6%	30.5%	-0.4%	6.7%	7.0%			
売上原価率	18.0%	20.8%	24.2%	23.1%	22.4%	25.9%	23.5%	22.8%	21.5%			
人件費	422	443	430	472	447	454	450	461	460			
前年比	-	-	-	-	5.9%	2.5%	4.7%	-2.3%	2.9%			
売上原価構成比	32.2%	31.8%	25.8%	27.6%	24.3%	25.0%	27.1%	25.2%	23.3%			
外注費	592	606	932	960	1,115	1,045	959	1,050	1,212			
前年比	-	-	-	-	88.3%	72.4%	2.9%	9.4%	8.7%			
売上原価構成比	45.2%	43.5%	55.9%	56.1%	60.5%	57.5%	57.7%	57.5%	61.5%			
販売費及び一般管理費	4,725	4,851	4,759	4,760	4,810	4,712	4,639	4,672	4,824			
前年比	-	-	-	-	1.8%	-2.9%	-2.5%	-1.8%	0.3%			
販売費及び一般管理費率	64.8%	72.4%	69.0%	64.4%	58.6%	67.3%	65.5%	58.3%	52.7%			
人件費	3,227	3,334	3,236	3,171	3,194	3,195	3,144	3,124	3,147			
前年比	-	-	-	-	-1.0%	-4.2%	-2.8%	-1.5%	-1.5%			
販売費及び一般管理費構成比	68.3%	68.7%	68.0%	66.6%	66.4%	67.8%	67.8%	66.9%	65.2%			
賃借料等	266	266	267	271	280	276	281	281	280			
前年比	-	-	-	-	5.3%	3.8%	5.2%	3.7%	0.0%			
販売費及び一般管理費構成比	5.6%	5.5%	5.6%	5.7%	5.8%	5.9%	6.1%	6.0%	5.8%			
システム利用料	266	289	296	321	312	294	293	314	305			
前年比	-	-	-	-	17.3%	1.7%	-1.0%	-2.2%	-2.2%			
販売費及び一般管理費構成比	5.6%	6.0%	6.2%	6.7%	6.5%	6.2%	6.3%	6.7%	6.3%			
その他	506	532	508	590	607	533	493	510	559			
前年比	-	-	-	-	20.0%	0.2%	-3.0%	-13.6%	-7.9%			
販売費及び一般管理費構成比	10.7%	11.0%	10.7%	12.4%	12.6%	11.3%	10.6%	10.9%	11.6%			

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

連結従業員数の推移

四半期末（3カ月） （名）	24年12月期				25年12月期				26年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
全社	2,012	2,127	2,097	2,049	2,032	2,065	1,994	1,941	1,900			
マーケティング・コミュニケーション事業	1,337	1,429	1,395	1,387	1,389	1,435	1,381	1,353	1,323			
ダイレクトビジネス事業	222	221	223	220	216	216	209	196	187			
データ・ソリューション事業	329	343	347	323	312	294	285	270	272			
その他事業*	28	28	29	18	18	19	21	17	17			
持株会社	96	106	103	101	97	101	98	105	101			

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。*HRテクノロジー、新規事業開発

2026年12月期第1四半期実績

- 売上高：47,510百万円（前年同期比13.5%増）
- 収益：9,155百万円（同11.6%増）
- 営業利益：2,579百万円（同65.6%増）
- Non-GAAP営業利益：2,377百万円（同51.3%増）
- 税引前当期利益：3,628百万円（同75.5%増）
- 親会社の所有者に帰属する四半期利益：2,654百万円（同74.1%増）

同社の取り組み

同社の認識では、これまで取り組んできた収益性や生産性の改善が実を結び増収増益となった。既存顧客の取引拡大や新規顧客の獲得による収益の拡大や、AI活用を軸とした生産性向上に向けた取り組みが同社の想定を上回る進捗となったと同社は分析する。採用を抑制し、2026年12月期第1四半期末の従業員数は1,900名（前年同期は2,032名、2025年12月期末は1,941名）と減少傾向にある。退職率が10%前後で推移する中で、同社は生産性改善を重視し採用を抑制している。同社によれば、AI活用をはじめとする業務プロセスの効率化が進展していることから、生産性の高い組織体制へと変化しつつあり、生産性の向上やコスト削減の余地があると考えている。

進捗率

2026年12月期第1四半期実績の2026年12月期通期会社予想に対する進捗率は、収益で27.5%（前年同期は27.1%）、Non-GAAP営業利益で44.0%（同35.6%）、親会社株主に帰属する四半期利益で50.6%（同43.7%）となった。

概要

2026年12月期第1四半期実績は、売上高47,510百万円（前年同期比13.5%増）、収益9,155百万円（同11.6%増）となった。利益面では、営業利益は2,579百万円（同65.6%増）、Non-GAAP営業利益は2,377百万円（同51.3%増）、親会社の所有者に帰属する四半期利益は2,654百万円（同74.1%増）となった。

2025年12月期第2四半期から発生した一部の大口顧客の内製化の影響は、2026年12月期第1四半期まで続き、第2四半期以降で一巡する見通しであった。しかしながら、既存顧客との取引拡大や新規顧客の獲得が同社の想定を上回る進捗であったことから増収となった。売上高収益率は19.3%（前年同期比0.3%低下）となり、一部の大口顧客の構成比やメディア配分が影響した。同社によれば、顧客基盤が拡充されたことにより、大口顧客向けの低収益率案件があったとしても、他で補うことで一定の売上高収益率を維持できるようになってきた。同社は、売上高収益率の改善を目的として広告効果を上げることや、適正な売上高収益率を基に提案を行うといった営業活動を行う方針である。

中期経営計画に掲げられている成長投資に向けた費用を計画どおりに投下したものの、増収効果に加えて、AIの活用といった生産性改善の取り組みが功を奏し増益となった。同社によれば、マーケティング戦略の立案の上での分析、営業資料の作成、クリエイティブの制作、間接部門のオペレーションといったあらゆる業務プロセスでAIを活用している。生成AIによりインターネット広告が影響を受けるという一般的な認識とは異なり、むしろ同社はAIを実装して競争力や生産性を高めているのが現状である。

同社の事業環境認識

インターネット広告市場

同社の認識では、日本の広告市場におけるデジタルシフトは継続しており、インターネット広告市場の前年対比での成長率は6～10%で推移しており、この傾向は2026年から2027年ごろまで続く。今後はコネクテッドTVによるテレビデバイスの活用が進むことで、インターネット広告市場の成長がさらに加速する兆候もあると同社は分析する。

生成AIの影響

インターネット広告業界においては、生成AIの普及によってトラフィックが大幅に減少することや、それに伴う広告インプレッションへの悪影響が懸念されている。しかし、同社によれば、2026年12月期第1半期において、リスティング広告やディスプレイ広告を含め、そのような減少の兆候は起こっていない。業界全体で危惧されていた生成AIによる広告インプレッションの減少は、現時点では見られない状況である。同社は、今後も市場には多様なソリューションが登場すると見込む。最近のニュースでは、一部のプラットフォーム事業者が生成AI上のサービスに対する広告配信を行うことを発表しており、新たな広告手法の確立が始まっている。

同社は、日本におけるインターネット広告の最先端を走ると自負しており、生成AIのアルゴリズムと広告配信のアルゴリズムを確実に捉えていく方針である。最新の技術動向を理解し適応することで、顧客企業へ広告効果を還元できる体制を整えていく方針である。

セグメント別の動向

MC事業

- 収益：6,945百万円（前年同期比13.7%増）
- Non-GAAP営業利益：2,603百万円（同27.3%増）

大口顧客を中心に既存顧客向けの取引拡大や新規案件の獲得を進めるとともに、生産性の改善が進んだ結果、増収増益となった。

既存顧客向けの取引拡大と新規案件の獲得の双方が増収に寄与した。同社によれば、インターネットサービスを含む情報・通信業向けの売上高の構成比は前年同期比で大きな変動がなかった。大口顧客による内製化の影響があったにも関わ

らずゲームやエンターテインメントなどの顧客獲得が進んだことが大きな変動がなかった背景である。人材、金融、流通小売、ヘルスケアなどの業種についても総じて売上高が拡大した。広告効果の最大化や統合マーケティングの提案を顧客企業に対して継続的に行ってきた成果がでていると同社は分析する。

AIクリエイションラボの設立

同社の連結子会社であるセプテーニ社と電通ダイレクト社が株式会社AIクリエイションラボ（出資比率はセプテーニ社、電通ダイレクト社ともに50%）を設立した。ブランド広告における伝統的なクリエイティブの知見と、最先端の生成AIの実装力を兼ね備えた「AI対応型クリエイティブディレクター」の組織化を進める取り組みの一環である。この組織化と独自プロダクトの活用により、多大なコストを要するテレビCMやコネクテッドTV向けの高品質な広告クリエイティブ素材を、より早く、より多く、中価格帯で提供することを同社は目指す。同社によれば、引き合いは多く、認知領域における新たな制作基準を構築しながら、顧客企業のマーケティング効率を高めていく方針である。

TVer Sales AWARD 2025

TVer*の運営会社である株式会社TVerは2026年5月に、2025年度（2025年4月～2026年3月）のTVer広告*の販売パートナー企業に贈る「TVer Sales AWARD 2025」を発表した。「TVer Sales AWARD 2025」では、1年間のTVer広告出稿金額をもとに、上位3位の広告会社を「Diamond Partner」、「Gold Partner」、「Silver Partner」として表彰した。「Diamond Partner」が電通社、「Gold Partner」が同社、「Silver Partner」が博報堂DY社であった。

*TVerは日本の民放テレビ局（日本テレビ放送網株式会社（日本テレビホールディングス株式会社（東証PRM 9404）の100%子会社）、株式会社フジテレビジョン（株式会社フジ・メディア・ホールディングス（東証PRM 4676）の100%子会社）などを含む民放各社）が連携して提供している完全無料の公式動画配信サービスである
*TVer広告は、株式会社TVerがセールスする運用型の広告商品である

DB事業

- 収益：1,729百万円（前年同期比11.2%増）
- Non-GAAP営業利益：471百万円（同72.1%増）

既存案件を中心に拡大し、増収増益となった。同社が提供しているクリエイティブや広告運用の成果が評価され既存顧客との取引が拡大している。

DSOL事業

- 収益：770百万円（前年同期比4.0%増）
- Non-GAAP営業利益：141百万円（同61.6%増）

開発や研修といった案件の拡大に加え、2025年12月期から進めてきた海外拠点の人員数適正化やエンジニアの稼働率の改善により、増収増益となった。

電通グループ社との協業

同社によれば、顧客企業からの統合マーケティング提案に対するニーズの高さを背景に、2026年12月期第1四半期の電通グループ協業売上高の実績は17,270百万円（前年同期比40.5%増）となった。電通グループの顧客において、コネクテッドTVを含むテレビデバイスと連携したデジタル広告配信が、同社との統合提案によって増加している。同社グループ各社と電通グループ各社による統合提案に対する体制が整ってきたと同社は分析する。マーケティングコストの投下が、顧客企業の収益に貢献するかを測定したマーケティング戦略の企画立案から、オフライン・オンラインを横断したプロモーションの統合提案を同社は行う。

同業他社対比では、マーケティング案件の獲得の際に、顧客企業のニーズに合わせて、同社もしくは電通社単独、同社と電通社グループといった複数の提案が行える点で違いを出している。

電通グループ協業売上高推移

(四半期累計) (百万円)	24年12月期				25年12月期				26年12月期			
	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q	1Q	1-2Q	1-3Q	1-4Q
電通グループ協業売上高推移	8,690	16,163	23,914	32,830	12,292	21,151	30,678	44,020	17,268			
前年比	-	-	-	-	41.4%	30.9%	28.3%	34.1%	40.5%			
構成比	22.4%	22.0%	22.0%	22.5%	29.4%	28.1%	28.0%	29.6%	36.3%			
四半期 (3カ月) (百万円)	24年12月期				25年12月期				26年12月期			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
電通グループ協業売上高推移	8,690	7,473	7,751	8,916	12,292	8,859	9,527	13,268	17,268			
前年比	-	-	-	-	41.4%	18.5%	22.9%	48.8%	40.5%			
構成比	22.4%	21.5%	22.0%	24.0%	29.4%	26.4%	27.8%	33.9%	36.3%			

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

株主還元

同社は、これまで年1回の期末配当のみあったが、2026年12月期から「期中（中間）」と「期末」の年2回の配当を実施する方針に変更した。2026年12月期の配当は、中間配当金が1株当たり9.0円（前期は0.0円）、期末配当金の予定が1株当たり9.0円（同18.0円）、合計で1株当たり18.0円（同18.0円）の予定である。

今期会社予想

(百万円)	24年12月期			25年12月期			26年12月期
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	下期実績	通期実績	通期会予
売上高	73,610	72,386	145,996	75,389	73,394	148,783	163,000
前年比	-	-	-	2.4%	1.4%	1.9%	9.6%
収益	13,989	14,295	28,284	15,207	15,101	30,308	33,300
前年比	-	-	-	8.7%	5.6%	7.2%	9.9%
売上高収益率	19.0%	19.7%	19.4%	20.2%	20.6%	20.4%	20.4%
売上総利益	11,288	10,916	22,204	11,550	11,615	23,165	-
前年比	-	-	-	2.3%	6.4%	4.3%	-
売上総利益率	80.7%	76.4%	78.5%	76.0%	76.9%	76.4%	-
販売費及び一般管理費	9,576	9,519	19,095	9,522	9,311	18,833	-
前年比	-	-	-	-0.6%	-2.2%	-1.4%	-
販管費率	68.5%	66.6%	67.5%	62.6%	61.7%	62.1%	-
営業利益	1,741	1,387	3,128	2,024	2,214	4,238	-
前年比	-	-	-	16.3%	59.6%	35.5%	-
営業利益率	12.4%	9.7%	11.1%	13.3%	14.7%	14.0%	-
Non-GAAP営業利益	1,767	1,429	3,196	2,065	2,350	4,415	5,400
前年比	-	-	-	16.9%	64.5%	38.1%	22.3%
Non-GAAP営業利益率	12.6%	10.0%	11.3%	13.6%	15.6%	14.6%	16.2%
税引前当期利益	2,483	2,384	4,867	2,486	2,232	4,718	-
前年比	-	-	-	0.1%	-6.4%	-3.1%	-
税引前利益率	17.7%	16.7%	17.2%	16.3%	14.8%	15.6%	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	4,005	1,521	5,526	1,856	1,635	3,491	5,250
前年比	-	-	-	-53.7%	7.5%	-36.8%	50.4%
当期利益率	28.6%	10.6%	19.5%	12.2%	10.8%	11.5%	15.8%

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

セグメント別の見通し

(百万円)	24年12月期			25年12月期			26年12月期
	上期実績	下期実績	通期実績	上期実績	下期実績	通期実績	通期会予
売上高*	73,610	72,386	145,996	75,389	73,394	148,783	163,000
前年比	-	-	-	2.4%	1.4%	1.9%	9.6%
マーケティング・コミュニケーション事業	62,495	60,747	123,242	64,101	61,907	126,008	-
前年比	-	-	-	2.6%	1.9%	2.2%	-
ダイレクトビジネス事業	9,764	10,630	20,394	10,841	11,411	22,252	-
前年比	-	-	-	11.0%	7.3%	9.1%	-
収益	13,989	14,295	28,284	15,207	15,101	30,308	33,300
前年比	-	-	-	8.7%	5.6%	7.2%	9.9%
売上高収益率	19.0%	19.7%	19.4%	20.2%	20.6%	20.4%	20.4%
マーケティング・コミュニケーション事業	10,156	10,115	20,271	10,903	10,647	21,550	24,000
前年比	-	-	-	7.4%	5.3%	6.3%	11.4%
売上高収益率	16.3%	16.7%	16.4%	17.0%	17.2%	17.1%	-
ダイレクトビジネス事業	2,341	2,834	5,175	3,169	3,270	6,439	6,800
前年比	-	-	-	35.4%	15.4%	24.4%	5.6%
売上高収益率	24.0%	26.7%	25.4%	29.2%	28.7%	28.9%	-
データ・ソリューション事業	1,576	1,619	3,195	1,552	1,518	3,070	3,600
前年比	-	-	-	-1.5%	-6.2%	-3.9%	17.3%
消去・全社（その他事業含む）	-83	-273	-356	-416	-334	-750	-980
Non-GAAP営業利益	1,767	1,429	3,196	2,065	2,350	4,415	5,400
前年比	-	-	-	16.9%	64.5%	38.1%	22.3%
Non-GAAP営業利益率	12.6%	10.0%	11.3%	13.6%	15.6%	14.6%	16.2%
マーケティング・コミュニケーション事業	2,490	2,326	4,816	2,779	2,718	5,497	7,000
前年比	-	-	-	11.6%	16.9%	14.1%	27.3%
Non-GAAP営業利益率	24.5%	23.0%	23.8%	25.5%	25.5%	25.5%	29.2%
ダイレクトビジネス事業	539	514	1,053	607	767	1,374	1,400
前年比	-	-	-	12.6%	49.2%	30.5%	1.9%
Non-GAAP営業利益率	23.0%	18.1%	20.3%	19.2%	23.5%	21.3%	20.6%
データ・ソリューション事業	235	259	494	250	242	492	640
前年比	-	-	-	6.4%	-6.6%	-0.4%	30.2%
Non-GAAP営業利益率	14.9%	16.0%	15.5%	16.1%	15.9%	16.0%	17.8%
消去・全社（その他事業含む）	-1,498	-1,670	-3,168	-1,570	-1,378	-2,948	-3,640

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意、データ・ソリューション事業は売上高＝収益である

同社は2026年12月期第1四半期決算発表時に2026年12月期通期業績予想を修正した。修正後の会社予想は、収益33,300百万円（前期比9.9%増）、Non-GAAP営業利益5,400百万円（同22.3%増）、親会社の所有者に帰属する当期利益5,250百万円（同50.4%増）を見込む。期初予想との比較では、売上高で880百万円、Non-GAAP営業利益で600百万円、親会社の所有者に帰属する当期利益で900百万円の増額修正となった。2025年12月期に発生した一部の大口顧客の影響があったものの既存案件の拡大や新規顧客の獲得が進んだことを背景に同社の収益は期初の想定を上回った。また、成長投資などの費用は同社の計画通りに投下したものの、増収効果やAIの活用などによる生産性の向上といった収益性の改善の取り組みも功を奏したことでNon-GAAP営業利益以下の段階利益も同社の期初の想定を上回った。

主な事業セグメント別の業績予想は、MC事業が収益24,000百万円（前期比11.4%増）、Non-GAAP営業利益7,000百万円（同27.3%増）、DB事業が収益6,800百万円（同5.6%増）、Non-GAAP営業利益1,400百万円（同1.9%増）、DSOL事業は収益3,600百万円（同17.3%増）、Non-GAAP営業利益640百万円（同30.2%増）である。

同社によれば、中東情勢を含む世界情勢による広告予算の縮小については、2026年12月期第1四半期および2026年4月～6月期の商況を確認する限り、2026年5月時点で予算の削減を行うような特定の産業や顧客はない。一方、同社は、景気減速などの広告市場全体への間接的な影響が生じる可能性を鑑み、下半期については保守的な見通しを業績予想の前提とする。同社は、増額修正後の業績予想の達成に向け、収益性と生産性の向上に努めていく方針である。業務プロセスにおけるAIの活用による生産性の向上や、コスト削減の余地があると同社は認識する。

セグメント別の見通し

マーケティング・コミュニケーション事業

- 収益：24,000百万円（前期比11.4%増）
- Non-GAAP営業利益：7,000百万円（同27.3%増）

ダイレクトビジネス事業

- 収益：6,800百万円（前期比5.6%増）

- Non-GAAP営業利益：1,400百万円（同1.9%増）

データ・ソリューション事業

- 収益：3,600百万円（前期比17.3%増）
- Non-GAAP営業利益：640百万円（同30.2%増）

中長期業績の見通し

同社は「VISION 2030」として、2030年までにNon-GAAP営業利益および当期利益で各10,000百万円の創出をし、高成長と高還元の両立を実現する企業体を目指す。同社は「VISION 2030」の中間目標として、2026年12月期～2028年12月期までの3カ年の中期経営計画を策定し、事業の深化、事業の探索、経営基盤強化、キャピタルアロケーションの4つを基本方針とした。事業の深化では、運用型広告での同社の優位性に加えて、AIの活用や外部のパートナーとの連携を掛け合わせることで、顧客企業のマーケティング上の課題を統合的に解決できるサービスの提供を行う。事業の探索としてHRテクノロジー領域を含めた未来の収益柱への投資を行う。4つの基本方針の下に、同社は2028年12月期に収益36,610百万円（2025年12月期対比20.8%増）、Non-GAAP営業利益6,400百万円（同45.0%増）を目指す。

同社は2026年12月期第1四半期決算発表時に2026年12月期通期業績予想を増額修正した。修正後の会社予想は、収益33,300百万円（前期比9.9%増）、Non-GAAP営業利益5,400百万円（同22.3%増）であり、中期経営計画の定量目標である2027年12月期Non-GAAP営業利益5,400百万円を1年前倒しでの達成を目指す。中期経営計画の定量目標に関しては、同社は進捗状況に応じて見直しを図る方針である。

同社の中期経営計画

(百万円)	中期経営計画（2026年12月期～2028年12月期）			
	2025年12月期 実績	2026年12月期 会予	2027年12月期 会予	2028年12月期 会予
収益	30,309	32,420	34,220	36,610
前期比	7.2%	7.0%	5.6%	7.0%
Non-GAAP営業利益	4,414	4,800	5,400	6,400
前期比	38.1%	8.7%	12.5%	18.5%
Non-GAAP営業利益率	14.6%	14.8%	15.8%	17.5%
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,491	4,350	5,000	5,800
前期比	-36.8%	24.6%	14.9%	16.0%
当期利益率	11.5%	13.4%	14.6%	15.8%

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

同社の事業セグメント別中期経営計画

(百万円)	2025年12月期	2028年12月期
	実績	会予
マーケティング・コミュニケーション（MC）事業		
収益	21,550	25,301
2025年12月期対比		17.4%
2025年12月期対比増減額		3,751
Non-GAAP営業利益	5,497	7,909
2025年12月期対比		43.9%
2025年12月期対比増減額		2,412
Non-GAAP営業利益率	25.5%	31.3%
ダイレクトビジネス（DB）事業		
収益	6,439	7,771
2025年12月期対比		20.7%
2025年12月期対比増減額		1,332
Non-GAAP営業利益	1,374	1,886
2025年12月期対比		37.3%
2025年12月期対比増減額		512
Non-GAAP営業利益率	21.3%	24.3%
データ・ソリューション（DSOL）事業		
収益	3,069	4,508
2025年12月期対比		46.9%
2025年12月期対比増減額		1,439
Non-GAAP営業利益	492	986
2025年12月期対比		100.4%
2025年12月期対比増減額		494
Non-GAAP営業利益率	16.0%	21.9%

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

VISION 2030

同社は同社のグループミッション、ビジョンを踏まえて、2030年までにNon-GAAP営業利益および当期利益をそれぞれ10,000百万円に到達することで、高成長と高還元の両立を実現する企業体を目指すことを2025年2月に公表した。同社が目指す組織の姿を一言で表すものが「VALUE MAXIMIZER」である。同社のグループビジョンである「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」を基に、社会と時代の変化に対応しながら顧客の企業価値の最大化を実現し、世界をもっと元気にする「VALUE MAXIMIZER」を同社は目指す。2025年12月期までの同社の取り組み、顧客企業のニーズの変化といった事業環境に対する同社の認識を踏まえて、顧客企業の企業価値の最大化を実現するパートナーが同社を目指す姿である。

2025年12月期までの同社は、それぞれの事業が、それぞれの顧客に対して専門性や優位性を発揮し顧客企業の課題の解決を支援することで、顧客企業のマーケティングにおけるROIの最大化を目指していた。同社は「アントレプレナーシップを持つ人材」の採用と育成に注力し、その人材が各事業で専門性を磨いてきた。また、それぞれの事業が向き合う顧客企業に対して、CV*やLTV**の最大化、そして業務効率化などの事業成果としての価値を提供し、それぞれの顧客企業の担当部署の成果につなげることで成長を続けてきた。

*CVの語源は英語のConversionであり、Webサイトの訪問者が、商品購入や会員登録などを行うことで、顧客企業が求めるWebサイト上での最終的な成果である

**LTVは一人の顧客が取引を開始してから終了するまでの間に、企業に対してどれだけの「トータルの利益（または売り上げ）」をもたらすかを示す指標である。日本語では「顧客生涯価値」と呼ばれる

2024年12月期より、同社は「フォーカス&シナジー」を経営テーマとして掲げ、フォーカスとしてMC事業、DB事業、DSOL事業の3事業をコア事業と定めて、求心力を重視する（内部での結束を高める）形に経営の方向性を変えた。また、事業継続基準の運用を開始し、事業ポートフォリオマネジメントを徹底した。一方、シナジーとして、同社グループ企業および電通社などの経営資源を生かす取り組みを行ってきた。グループ子会社5社を売却、清算する一方で、統合による新設を含めて4社の新会社を設立し事業ポートフォリオの入れ替えを進めた。結果として、全社的なコストを含めて事業の効率化を進めることができたと同社は分析する。

事業環境に対する同社の認識は以下のとおりである。労働人口の減少やAIをはじめとするテクノロジーが進化する中で、顧客の消費行動の多様化によって、顧客企業のデジタルマーケティングのニーズは高度化・複雑化している。また、顧客企業の成長や持続的な収益の創出に向けたマーケティング活動のデジタルシフトは今後も続くと同社は想定する。こうした事業環境に対する前提の下で、既存事業を成長させながら、事業間同士の連携を強め、顧客の企業価値の最大化をサポートできる体制の構築を目指す。また、コア事業での経営資源を生かした新規事業の開発を推進する方針である。

2026年12月期以降の同社は、従来の各事業が個別に顧客企業の担当部署の成果につながる価値を提供するというものではなく、「顧客の企業価値最大化に貢献できるパートナー」となることを目指す。顧客企業のマーケティングにおけるROIの最大化のみならず、全ての事業における全ての顧客企業に対して、各事業が一体となってクロスセルを含む包括的な価値を提供する企業体となることを同社は目標とする。顧客企業へ提供する価値とは、収益性、成長性、効率性の向上といった経済的価値や、人的資本強化や社会資本醸成といった社会的価値である。

中期経営計画

同社は「VISION 2030」の中間目標として、2026年12月期～2028年12月期の3カ年の中期経営計画を策定した。中期経営計画の基本方針は、事業の深化、事業の探索、経営基盤強化、キャピタルアロケーションの4つである。4つの基本方針の下に、同社は2028年12月期に収益36,610百万円（2025年12月期対比20.8%増）、Non-GAAP営業利益6,400百万円（同45.0%増）を目指す。定量目標はオーガニックな成長を前提とする。一方で、M&Aなどのインオーガニックな成長を加味することで早期のROE2桁台の到達を同社は目指す。同社は引き続き、年単位での既存事業の評価をもとにした事業ポートフォリオの見直しおよび各事業を強化することを目的としたM&A、ジョイントベンチャーの設立などのさまざまな手段を検討する。

事業の深化

同社は事業の深化として、既存のコア3事業の競争力の強化とシナジー創出を推進する方針である。MC事業では、独自の統合マーケティング構想「MXONE（マキシワン）」の提供を軸に据える。MXONE（マキシワン）は、AWSのような特定のソリューションサービスを示すものではなく、あくまで構想である。顧客企業のマーケティング活動に生じている分断を、人とAIの共創によってつなぎ合わせることで、顧客企業のCVやLTVを最大化して収益性と成長性を向上させることを、MXONE（マキシワン）では目指す。同社はMXONE（マキシワン）の構想の下で開発したソリューションを販売していく考えである。

DB事業においては、従来から培ってきたダイレクトマーケティングの知見に他事業などとのシナジーを融合していく方針である。D2C（Direct to Consumer）領域やシニア市場などに対して新たな収益モデルの構築を進めていくことで、顧客企業の収益の拡大と事業の成長に貢献する方針である。

DSOL事業では、国内外に分散するエンジニア組織の連携を強める方針である。AIを活用した独自のDXソリューションの開発や外部パートナーとのアライアンスを進めることで、顧客企業の生産性や効率性の向上を支援していく方針である。DSOL事業は、もともと同社内での開発部門であったが、事業化して以降、外販や営業体制の構築を進めてきたが、その成果を中期経営計画期間中に実現していく方針である。

事業の探索

同社は既存のインターネット広告事業にとどまらず、次なる収益の柱となる新規領域への積極的な投資を行う方針である。特に2026年12月期以降、同社はHRテクノロジー領域の事業化に注力するが、HR領域以外にもコア事業とシナジーやコラボレーションがあり、顧客の企業価値の向上に資する領域を随時、検討し増やす考えである。

同社は、現在の採用市場は、生産年齢人口の減少や世代間の価値観の変化、転職機会の増加により、多数の候補者から人材を「選ぶ」手法が難しくなっていると考える。また、早期離職や企業文化と合わないといった観点から人材の定着や戦力化の難易度も上がっており、HRマネジメントの実行力が求められていると同社は認識する。これらの課題を解決する手段として、同社が持つ人材を「集める」、人材を「生かす」力を掛け合わせた形で顧客企業にサービスを提供していく方針である。顧客企業の人事や育成部門と連携することで、少数の人材を生かすHRモデルへ、顧客企業が転換することをサポートする。

同社は集める力として、デジタルマーケティングで培ったIndeed（株式会社リクルートホールディングス（東証PRM 6098）の100%子会社、Indeed,Inc.が手掛ける求人検索サービス）などの求人メディアの運用ノウハウがある。また、生かす力として、株式会社 人的資産研究所（同社の子会社）が持つオンボーディング支援ツール「HaKaSe」がある。HaKaSeなどを活用した人事領域における取り組みは、経済産業省後援「HRテクノロジー大賞」を9回受賞するという実績を持つ。

HaKaSeは、同社が過去20年間にわたる退職者も含めた数千人分の人事データやパーソナリティのデータを蓄積して作られたものである。データの中身としては、同社内で活躍した人物を、入社年次、経験、査定評価やその後の行動など、数百以上の項目でタグ付けしたものである。このデータに基づいて学歴などの表面的な属性ではなく、同社に入社して活躍できる可能性が高いと判断した人材を同社は採用する。また、データを基に、採用した人材が活躍できる可能性があると思われる部署やチームに配属するといった採用後のタレントマネジメントも行う。

同社は、2000年代半ばにインターネット広告市場の拡大局面において採用で苦労した。このため、他社と競合するような人材獲得手法ではなく、人事データを蓄積してシステム化し、科学的な手法により、同社で活躍できる人材を採用するというマッチング精度を高めるアプローチを採ることに変えた。同社はHaKaSeを用いて、年間約6,000名に上る新卒応募者の担当を数名で行うのみならず、1人当たりの採用コストを低減するとともに、人材定着率および採用効率を高めている。同社の離職率は10%前後であり、これは、サイバーエージェント社、電通社および博報堂DY社の20～30歳代と同様の水準であると同社は分析する。

経営基盤強化

経営基盤強化においては、持続的な成長を支えるために人的資本、ガバナンス、AI戦略の3つの側面から体制を整備する。人的資本の強化では、創業以来の「Keep Young」という変化し続けられる組織文化を維持し、多様な人材が活躍できる環境を整備する。また、新たに人材開発委員会を発足させ、次世代のグループ経営を担う人材の発掘と若手への抜擢登用を仕組み化する方針である。

ガバナンスの強化においては、監督機能における客観性と透明性を担保できる体制づくりと実効性の強化に取り組む。執行機能においては2026年4月より「CxO制」を導入する。これにより、各グループ執行役員の権限と責任を明確にし、事業間およびコーポレート間の迅速な意思決定とシナジー創出を促進する体制を構築する方針である。AI戦略の推進においては、グループ横断のAI推進委員会を立ち上げ、AIを扱う上でのガバナンスの整備によるリスク統制を図りながら、全社員のAIリテラシーの向上と業務プロセスへのAIの組み込みを推進する。

キャピタルアロケーション

生み出されたキャッシュを成長投資と株主還元バランスよく振り向ける方針を明確にしている。同社は中期経営期間中のキャッシュインとして360億円（内訳は営業キャッシュフロー合計160億円および保有現預金や資産売却などの合計が200億円）を見込む。キャッシュアウトとしては、3年間で約250億円を成長投資予定枠、株主還元の下限として112億円として設定する。

成長投資として、HRテクノロジー領域などの事業探索や、M&Aを含めた既存事業の競争力の強化、さらにはAI基盤や社内環境整備などに機動的に投じる計画である。株主還元については、1株当たり年間配当金の下限を18円としつつ、親会社の所有者に帰属する当期利益の50%がこれを上回る場合は配当性向50%を下限として配当を行う。これにより、3年間で下限112億円の配当を実施する見込みであり、自己株式の取得についても市場環境を勘案しながら機動的に検討する。

事業内容

ビジネスの概要

同社の企業理念

同社の企業理念は、ミッションを中心に、ビジョン、社是、バリューで構成される。

ミッション：「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」

同社の企業としての存在理由であり、社会における使命を表す。同社の社員ひとりひとりが、お互いの自分らしさを認め合い、個性と専門性の相乗効果を発揮しながら、事業を通じて人と産業をエンパワーしていくことを目指す。同社ならではの「アントレプレナーシップ」が、グループ全体の原動力となっている。

ビジョン

ミッションの実現に向けて、中長期的に目指す姿や、果たしたい社会への貢献を言語化したものである。どのような人材が育つ環境（場）をつくるのか、どのようなコアコンピタンスで価値を創出するのか、社会全体にどのような好影響をもたらす世界を元気にしていくのかということを、同社は以下の3つの文章で明らかにしている。

1. 新しい時代をつくる人が育つ場となる
2. クリエイティビティとテクノロジーによって、なめらかな未来へつながるドアを広げる
3. 複雑化した世の中を、デジタルの力で明るくシンプルに

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」という意味であり、同社の創業から変わらないDNAとして掲げられている言葉である。同社の認識では、単なるスローガンではなく、思考を止めずに、状況に合わせて形を変え続ける「柔らかな強さ」を象徴し、「変化を恐れない」のではなく、「変化を楽しむ知性」とのことである。

バリュー：「つよく、やさしく、おもしろく。」

同社らしさや、こうありたいという思いが込められた価値観であり、同社のコーポレートロゴは、この3つのシンボルを用いて作成されている。

同社の事業概要

株式会社セプターニ・ホールディングス（東証STD 4293、以下同社）は、インターネット広告の取り扱いを主な手段として、顧客企業のマーケティング上の課題を解決するサービスを手掛ける。同社は国内最大手の広告代理店である株式会社電通グループ（東証PRM 4324、以下電通グループ社）の連結子会社（2025年12月末時点で電通グループ社が52.48%保有）として、運用型広告の業務を担う。電通グループ社、株式会社博報堂DYホールディングス（東証PRM 2433、以下博報堂DY社）、株式会社サイバーエージェント（東証PRM 4751、以下サイバーエージェント社）および同社が国内インターネット広告代理店市場のシェア上位4社である。一方、同社の収益は約90%がインターネット広告に関連する専門の事業者であり、マスメディア広告や自社メディアの運営などを手掛ける同業他社とは異なる。

同社は2010年代半ばにおいて、SNS広告や運用型広告の取り扱いを主な手段として、見込み客の獲得や購入などの成果（コンバージョン）に直結する獲得領域において成長をしてきた。運用型広告は、顧客企業から予算を預かり、その範囲内での費用対効果の最大化を目指すインターネット広告の主要な取引手法である。しかし、2010年代後半から、顧客との接点がスマホアプリなどに分散化する傾向を受けて、マスメディアの取り扱いを含む総合的なマーケティング支援を求めるように顧客企業のニーズが変化してきた。同社は顧客企業のニーズの変化への体制強化の目的で、2022年に電通グループ社の連結子会社となり、株式会社電通ダイレクトを完全子会社化、株式会社電通デジタルを持分法適用関連会社化した。

電通グループ社の日本事業は、一般消費者にブランドなどを認知させ、興味・関心を惹くといった宣伝領域が中心であったが、獲得領域を含む総合的なマーケティング支援を求める顧客企業のニーズの変化への対応が必要であった。運用型広告や獲得領域における業界内での有数の実績やインターネット広告に特化した営業機能を含む組織体制と企業風土といった同社の特徴を電通グループ社が評価した結果、資本業務提携につながった同社は分析する。電通グループ内での同社は、インターネット広告のなかでも獲得領域における戦略提案から広告運用の実務までの業務を一気通貫で担う役割を果たす。

セグメント別の概要

同社は持株会社である同社および連結子会社35社、持分法適用会社6社、親会社1社により構成される。同社は事業セグメントを主に3つに分けて事業展開を行う。マーケティング・コミュニケーション事業（2025年12月期の収益構成比は71.1%、連結調整前のNon-GAAP営業利益構成比は74.7%、以下MC事業）、ダイレクトビジネス事業（同21.2%、同18.7%、以下DB事業）、データ・ソリューション事業（同10.1%、同6.7%、以下DSOL事業）である。同社は、インターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示しており、2025年12月期は148,783百万円（前期比1.9%増）であった。セグメント別の売上高構成比はMC事業が84.7%、DB事業が15.0%であった。

同社は2024年12月期までは、デジタルマーケティング事業およびメディアプラットフォーム事業という2つの事業セグメント区分で開示を行っていたが、2025年第1四半期以降、現在の報告セグメント区分に変更を行った。同社は、現代表取締役 神埜氏が就任した2024年12月期より、中期テーマとして「フォーカス&シナジー」を設定した。フォーカスとしてMC事業、DB事業、DSOL事業の3事業を事業ポートフォリオ上でのコア事業と定めて、求心力を重視する（内部での結束を高める）形に経営の方向性を変えた。また、事業継続基準の運用を開始し、事業ポートフォリオマネジメントを徹底したことで、組織体制も変化した。変化した組織体制と情報開示におけるセグメント区分を一致させることを目的として、同社は報告セグメント区分の変更を行った。

セグメント別の業績および従業員数の推移

事業セグメント			
(百万円)		24年12月期	25年12月期
売上高*		145,996	148,783
前年比		-	1.9%
マーケティング・コミュニケーション事業		123,241	126,008
前年比		-	2.2%
ダイレクトビジネス事業		20,394	22,252
前年比		-	9.1%
データ・ソリューション事業		3,195	3,069
前年比		-	-3.9%
収益		28,284	30,309
前年比		-	7.2%
マーケティング・コミュニケーション事業		20,271	21,550
前年比		-	6.3%
売上高収益率		16.4%	17.1%
ダイレクトビジネス事業		5,175	6,439
前年比		-	24.4%
売上高収益率		25.4%	28.9%
データ・ソリューション事業		3,195	3,070
前年比		-	-3.9%
消去・全社（その他事業含む）		-356	-750
売上総利益		22,204	23,165
前年比		-	4.3%
売上総利益率		78.5%	76.4%
マーケティング・コミュニケーション事業		16,854	17,821
前年比		-	5.7%
売上総利益率		83.1%	82.7%
ダイレクトビジネス事業		3,378	3,732
前年比		-	10.5%
売上総利益率		65.3%	58.0%
データ・ソリューション事業		1,833	1,914
前年比		-	4.4%
売上総利益率		57.4%	62.3%
販売費及び一般管理費		19,095	18,833
前年比		-	-1.4%
販売費及び一般管理費率		67.5%	62.1%
マーケティング・コミュニケーション事業		12,054	12,355
前年比		-	2.5%
販売費及び一般管理費率		59.5%	57.3%
ダイレクトビジネス事業		2,369	2,406
前年比		-	1.6%

販売費及び一般管理費率	45.8%	37.4%
データ・ソリューション事業	1,341	1,424
前年比	-	6.2%
販売費及び一般管理費率	42.0%	46.4%
Non-GAAP営業利益	3,196	4,415
前年比	-	38.1%
Non-GAAP営業利益率	11.3%	14.6%
マーケティング・コミュニケーション事業	4,816	5,497
前年比	-	14.1%
Non-GAAP営業利益率	23.8%	25.5%
ダイレクトビジネス事業	1,053	1,374
前年比	-	30.3%
Non-GAAP営業利益率	20.3%	21.4%
データ・ソリューション事業	494	492
前年比	-	-0.4%
Non-GAAP営業利益率	15.5%	16.0%
消去・全社（その他事業含む）	-3,168	-2,948

出所：会社資料を基にSR社作成。データ・ソリューション事業は売上高＝収益である。同社は、インターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示する

マーケティング・コミュニケーション事業

同社のマーケティング・コミュニケーション事業（以下MC事業）は、主要な連結子会社である株式会社セプテーニおよび他21社で構成される。

株式会社セプテーニの収益、経常利益の推移

（百万円）	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
収益	17,947	20,652	17,661	19,158
前年比	-	-	-	8.5%
経常利益	5,432	3,273	2,163	2,830
前年比	-	-	-	30.8%
経常利益率	30.3%	15.8%	12.2%	14.8%

出所：会社資料を基にSR社作成。*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算であったため、2023年12月期、24年12月期の前年比の記載がない。

MC事業は、デジタル広告の販売と運用を軸とした統合マーケティングサービスの提供を通じて、CRMシステムとの連携までを含めた顧客企業のDXを総合的に支援するビジネスモデルである。事業の具体的な流れとしては、まず顧客企業からの発注を受け、プランニングと広告効果の最大化という2つの要素を掛け合わせたソリューションを提供する。プランニングにおいては、フルファネル*でオンラインとオフラインを統合したマーケティング、デジタル広告やプロモーションの企画および設計を行う。

*フルファネルとは、消費者が商品を知り、最終的に購入してファンになるまでの全過程を複数のフェーズに分け、それぞれの段階に合わせた最適なコミュニケーションを行うマーケティング手法のことである。複数のフェーズとは「認知」、「検討」、「コンバージョン（購入）」、「継続・ファン化」である

プランニングと並行して広告効果の最大化を図るため、デジタル広告の実際の運用や効果測定、クリエイティブの制作を実施する。また、データや生成AIをはじめとするAI技術を活用したソリューションやCRMサービスなども提供する。このように構築されたデジタルマーケティング戦略に基づき、同社はインターネットメディアから広告枠の買い付けを行い、そのメディアを通じて最終的なターゲットである消費者などに対して広告を配信・表示する。こうした一連の統合的なマーケティング活動によるDX支援を通じて、最終顧客のLTV（Life Time Valueの略、顧客生涯価値）を最大化するといった顧客企業のマーケティング上の課題を解決するサービスを手掛ける。

同社は顧客企業の成果を創るパートナーとしての立ち位置であり、MC事業の売上高の中心は運用型広告に絡むものであるが、同社は単なるインターネット広告媒体の仕入販売といった枠売りではない。運用型広告は、インターネット広告の配信データや反響をリアルタイムで分析し、顧客ターゲットの設定やクリエイティブ（広告素材）などを調整しながら広告効果の最大化を図る。同社は、一定の予算内で最終顧客のLTVを最大化したいといった顧客企業のKPIから逆算したシ

ミュレーションやプランニングを提示して、マーケティング予算を獲得する。SR社の理解では、広告代理店の手数料（テイクレート）は一般的に運用型広告費の15～20%程度に設定されており、同社も同様な水準である。同社の収益は売上高に対する手数料である。

同社によれば、2025年12月期における収益の顧客企業別内訳は、企業別では上位20社が約20～30%を占め、業種別ではインターネットサービスなどを含む情報・通信業、人材サービス関連業が約40%を占める。電通社との協業以前は、ゲーム、金融などの中堅企業の顧客が多く、顧客企業のニーズも現在とは異なっていた。しかし、現在はインターネットサービスを含む情報・通信業、人材サービス関連業を中心に金融業やインフラ系といったマーケティング予算が大きい顧客で、全社的なマーケティングの中でデジタル広告を活用したいという顧客企業が中心となってきた。また、近年では、同社の営業活動の最終段階において、顧客企業のCMO（Chief Marketing Officer、最高マーケティング責任者）へ、同社の営業担当などがマーケティング戦略の提案を行うケースが増えている。

この顧客基盤の変化は、最終顧客との接点がデジタルヘシフトしてきたことやデータ活用の必要性が高まってきたことに伴い、顧客企業の組織体制や意思決定のあり方が変化してきたためと同社は分析する。2000年代中盤から後半までは、顧客企業のマーケティング部門は、宣伝部門（宣伝領域）と販促部門（獲得領域）の組織に分かれていた。宣伝領域は、テレビなどのメディアを中心に一般消費者にブランドなどを認知させ、興味・関心を惹くといったものである。一方、獲得領域はインターネット広告などを中心に見込み客の獲得や購入などの成果（コンバージョン）に直結するものである。顧客企業内での予算はテレビ中心に出稿する宣伝部門が多かったことに対し、デジタル中心に出稿する販促部門は少ない時代であった。

しかしながら、スマートフォンの普及によりデジタル領域が拡大した。2010年代後半以降は、動画市場の拡大などにより、これらに取り組む必要性が生じ、顧客企業内での宣伝部門と販促部門の組織の統合が始まった。また、CMOやCDO（Chief Digital Officer、最高デジタル責任者）といった、デジタル広告を含むマーケティング予算を横断的にコントロールする役職を置く企業が増えた。

同社の見解によれば、顧客企業によるデジタル広告の内製化は難しいとのことである。これは、専門人材の育成といった観点からである。例えば、自動車メーカーの従業員は自動車に関わる職種を希望して入社する人が大半であり、インターネットの広告運用の専門性を高めようとするインセンティブは働きにくいと同社は考える。同社の認識では、インターネット広告業界は技術や媒体の変化も激しい業界であり、広告運用の専門人材の育成には手間がかかる。また、主要な媒体の最新の技術情報を入手できるといった立ち位置を実現するためには、広告売上高といった量が必要であることから、顧客企業単独での内製化は難しいと同社は分析する。実際に、内製化した顧客企業に同社からエンジニアを派遣してサポートをしていることや、内製化をあきらめて同社に戻ってきた顧客企業もある。

同社の取り扱い媒体別売上高構成比は、Googleを中心とした検索連動型広告（リスティング広告（「詳細はマーケット概略参照」）の取り扱いが多い。検索連動型広告は、「今まさにそれを探している人（顕在層）」に広告を出せるため、広告主にとって（運用型広告において）費用対効果が高くなりやすく、広告予算を投じる上での優先順位が高い領域なためである。また、同社は、Googleのみならず、Meta、Xなどの主要な媒体各社から最上位クラスのパートナー認定を受けている。同社の受賞歴として、Google Partner【Premier】、Meta Business Partner、Meta Certified Company、Twitter（現在のX）広告認定パートナー【Gold】などが挙げられる。

大手4社はインターネット広告の取扱高の大きさから媒体各社にとっては無視できない存在であると同社は分析する。実際に同社によれば、媒体にとって大手顧客である大手4社は、主要な媒体の最新の技術情報の入手や変化を知ることができることから、中小インターネット広告代理店に対して優位性があるとのことである。また、大手動画配信サービス会社や生成AIサービスを手掛ける企業が広告収入の獲得を目指し媒体機能を強化したい場合には大手4社に相談を行うといった形で、新しい媒体への対応もいち早く行えると同社は認識する。実際に媒体社へ同社が人材を派遣し、広告商品を作り上げてきた実績もある。

AIの活用

同社はAIは同社の生産性を高めるための役割を果たすと考えており、社内業務の効率化だけでなく、外部へのサービスやソリューション開発・提供といった新たな価値の提供においてもAIの活用を進めていく方針である。AIの活用は同社の社内向けと社外向けの両面で展開する。社内においては、営業担当者の提案書作成にAIを活用している。クリエイティブ制作の工程のうちの一部の工程においてAIを使用し、修正段階で人手をかけている。広告効果の判断にもAIを使用し、人間の判断を挟まずにABテスト（広告効果を検証するテスト）を回すオペレーションを構築する。同社は広告運用のオペレ

ーションにAIを組み込むことで、人間が本来注力すべき、顧客企業のCMOをはじめとしたマーケティング担当者との信頼関係を構築するといった領域にリソースを割いていく方針である。

SR社の理解では、運用型広告において、メディアバイイングなどの領域ではAIの活用が本格化しているが、制御、提案、マーケティング戦略の実行といった観点から人手は必要である。例えば、高級ブランドのプロモーションにおいて、広告効率が向上するとAIが判断したキーワードが激安であった場合にはブランド価値が棄損する可能性があり制御が必要である。また、顧客企業が新たな商品・サービスを市場に投入する際には新しい付加価値を訴求する必要がある。しかし、AIは既存のデータを活用するため新たな付加価値を訴求するのは難しく、結局は人間による提案が必要になる。また、AIで策定したデジタルマーケティングの実行段階においても最終的な予算の執行の意思決定を行うのは顧客企業の担当者であり、その担当者を説得して、信頼されるのは人間である。

電通社との協業

電通社との協業の経緯

2010年代半ばの同社はSNS向けの運用型広告の領域において先行した。特に、「スマホおよびソーシャル広告の広告代理店といえば同社」と称されるほどの立ち位置となり、2015年から2016年にかけては業績拡大に寄与した。しかし、2017年ごろから、規模の経済や自社媒体を生かした展開を行うサイバーエージェント社やデジタル領域に本格的に参入してきた大手の広告代理店との競合に、同社は直面した。同社の運用型広告における優位性に同業他社が追いついてきたことから、差別化が難しくなった。また、上述のとおり顧客企業のニーズがオンライン・オフラインを統合したマーケティングを求める形になってきた。

同社は、顧客企業のニーズの変化に加え、テレビ広告などを含めた従来メディアでの提案力が求められていくと考えていた。同社がこのような考えていたところに、電通グループ社からアプローチがあり、2018年10月に電通グループ社と資本業務提携契約を締結して電通グループ社の持分法適用関連会社となった。

2019年1月以降、同社と電通社の協業が本格化し、同社の顧客向けのブランド広告の取り込みや電通社の顧客向けのデジタル広告分野の取り込みといった形で両社の事業は拡大した。また、同社は株式会社電通デジタル（電通グループ社が75%、同社が25%出資、以下電通デジタル社）に開発、クリエイティブ制作支援、営業や運用コンサルタントなどの人材を派遣することによって、協業拡大に貢献した。電通デジタル社は電通社におけるデジタルマーケティング専門の会社として2016年7月に設立された。

オプト社の経緯と異なり、同社と電通社の協業が軌道に乗ったことから 2022年1月付けで、電通グループ社は同社を連結子会社化（電通グループ社の議決権保有比率52.01%）した。同社は上場を維持し、同社のコーポレートガバナンスコードに明記してあるとおり、独立した経営体制を保つことが明確に合意された。また、2022年1月に、同社は株式会社電通ダイレクト（ダイレクトマーケティングを手掛ける電通グループ社の子会社）を完全子会社化し、電通デジタル社を持分法適用関連会社とした。

2026年12月期現在の電通社との協業状況

同社が有する運用型広告の知見を持った営業人材やその実行を担う組織体制が電通グループ社から評価を受けているとSR社は理解する。同社は運用型広告における長年の経験や知見を背景に、どのような広告で、どのような顧客を、どれくらいのコストで獲得できるかというデータを持つ。また、データを基に広告運用を行う組織体制も有する。同社と電通社は連携を図り、戦略の策定からクリエイティブ制作などの経営資源を共有し、活用することで、オンライン・オフライン広告の統合マーケティング提案の体制を構築する。

同社は、テレビCMのリーチ補完^{*}を含めたデジタルプランニングや、テレビCMと連動したクリエイティブのカスタマイズ、さらにはマス領域のデータと連携したデジタル広告運用などを担う。電通社は、デジタル広告の検証結果や検索・SNSといったデジタルデータを起点としたマスマーケティングのプランニング、ならびに独自のソリューションの活用などを担当する。このように構築された体制により、顧客企業に対しては両社での共同提案が実施される。マーケティング施策の実行段階においては、デジタルメディアへの入稿や運用、マスメディアへの納品とともに、そこから得られたオンライン・オフラインのデータを統合して効果計測を行い、マーケティング施策に還元する。

*リーチ補完とは、メインの広告媒体（主にテレビCMなど）だけでは情報を届けきれなかったターゲット層に対し、別の媒体（主にWeb広告など）を組み合わせるアプローチし、到達率（リーチ）を補完することを指す。テレビCMと、スマートフォンなどで見るWeb広告（YouTube広告、SNS広告などの見逃し配信など）を掛け合わせる手法が主流である。各メディアの強みを生かし、互いの弱点（届かない層）をパズルのようにカバーし合ってマーケティング効果を高めるのが「リーチ補完」の基本的な考え方である

月額数千万円を超える予算規模のマーケティング案件では、同社、電通社、博報堂DY社、サイバーエージェント社の大手4社で競う状態にあると同社は分析する。同社によれば、大手4社とそれ以外の中堅インターネット広告代理店では提案の幅に差がある。また、同社単独、電通社と同社、電通社と電通デジタル社、電通社と電通デジタル社と同社の3社連合など、顧客企業のニーズに合わせてカスタマイズできるプランを持っている点も違いである。

ただし、大手4社間では、顧客企業のニーズの違いからコンペでの勝敗が決まり、勝ち続けるための決め手となるような特定の要因はないと同社は分析する。例えば、オンライン・オフラインの統合マーケティングを求める顧客企業が同社や電通社を選ぶ一方で、インターネット広告に集中したマーケティングを求める企業はサイバーエージェント社を選ぶといった形である。また、リスク分散の観点から2社購買を志向する顧客企業も存在する。

デジタルマーケティングを強化する新しい顧客企業が増えていることで、新しい需要を大手4社の1社である同社は獲得できている。また、電通社の顧客基盤およびマスメディアの展開力と、同社が培ってきた運用型広告におけるノウハウを掛け合わせることで、同社の電通社との協業売上高は拡大傾向にある。同社によれば、電通社協業売上高の約1/3は同社が開拓した顧客によるものである。同社の顧客企業に対して、電通社の持つマスメディアの展開力を組み合わせる提案を行うことで、同社の顧客基盤は拡大傾向にある。

同社の電通社との協業案件に関する売上高の2022年12月期～2025年12月期の年平均成長率は21.2%、2025年12月期は売上高は44,020百万円（連結調整前売上高構成比29.1%）となった。上述したように、同社が開拓した顧客であっても電通社経由で売上高が計上される場合がある。

電通グループ協業売上高の推移

（百万円）	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
電通グループ協業売上高の推移	2,922	6,297	18,983	24,731	31,528	32,830	44,020
前年比	-	115.5%	201.5%	30.3%	-	-	34.1%
売上高構成比	3.8%	8.2%	19.4%	18.8%	18.6%	22.5%	29.6%

出所：会社資料を基にSR社作成。*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算であったため前年比を記載していない

電通グループ協業顧客数の推移

（社）	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
電通グループ協業顧客数の推移	33	83	113	147	168	202	237
うち取引額4億円以上/年の顧客数	0	2	13	16	19	20	31
うち取引額4億円未満/年の顧客数	33	81	100	131	149	182	206

出所：会社資料を基にSR社作成。

ダイレクトビジネス事業

ダイレクトビジネス事業（以下DB事業）は、電通ダイレクト社（同社の100%子会社）を中心に展開され、BtoCおよびBtoB領域における顧客企業の収益の拡大を支援するサービスを手掛ける。具体的には、顧客企業のマーケティング上の課題を解決することを目的として、事業戦略の立案からCRMといった一連のプロセスを、顧客企業に伴走する形で一気に通貫に支援する。事業戦略の立案では、顧客企業から発注を受けた後、オンラインとオフラインを統合したコミュニケーション戦略などを提案する。実際のプロモーション活動においては、ダイレクトレスポンス*手法によるメディアプランニングや商材に合わせたクリエイティブの制作や広告の運用を顧客とともに実行する。CRMとして、顧客の購買・行動・意思決定データを活用した事業構造分析やリピート拡大の打ち手を実行する。

*ダイレクトレスポンスとは広告を見た人から、その場ですぐに返信・行動といった具体的な反応を引き出す手法である。具体例として、TV通販などで、「今すぐお電話を」など声掛けを行うことがある

主な顧客企業は、シニア層市場の開拓を目指す企業や全国展開する通信販売企業、健康食品メーカーなどである。案件の獲得や顧客企業への提案に当たっては、電通社のビジネスプロデューサーと連携した営業活動を行う場合がある。DB事業では、検索連動型広告などに加え、テレビ（BS・CS）の広告枠買い取りといったオフライン媒体が売上高の約半分を占めている。デジタル広告とテレビショッピングなどを融合させ、生活者に広告を配信・表示するとともに、そこから得た情報に基づくユーザーの行動分析やD2C*販売を支援する。さらに、同社が長年の顧客企業の支援を通じて蓄積した「どのような商品が売れるか」という知見を生かし、自社でのOEM製品の開発や商品づくりといった、既存の広告モデルにとらわれない新たなソリューションも提供する。

DB事業は、事業戦略・プロモーション・CRMの統合とオンライン・オフラインのメディアの融合、さらには独自の商品開発の支援を組み合わせるといったことにより、顧客企業の収益の拡大に貢献する。

*D2Cとは、Direct to Consumerの略称であり、メーカーやブランドが、問屋や小売店といった中間業者を介さず、自社のECサイトなどを通じて消費者に直接商品を販売するビジネスモデルのことである

株式会社電通ダイレクトの収益、経常利益の推移

(百万円)	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
収益	3,876	5,962	4,794	5,940
前年比	-	-	-	23.9%
経常利益	764	1,340	958	1,110
前年比	-	-	-	15.9%
経常利益率	19.7%	22.5%	20.0%	3.7%

出所：会社資料を基にSR社作成。*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算であったため、2023年12月期、24年12月期の前年比の記載がない。

データ・ソリューション事業

データ・ソリューション事業（以下DSOL事業）は、株式会社FLINTERS（同社の100%子会社である株式会社セプターニ・データ・ソリューションズの100%子会社、以下FLINTERS社）が中核企業である。DSOL事業は、もともとは社内でのシステム開発部門であったが、2014年1月に、インハウスのシステム開発を担いつつ外部顧客への外販を強化する目的で独立した企業体である株式会社セプターニ・オリジナルとなった。その後、2021年1月にセプターニ・オリジナル社はFLINTERS社に社名変更を行った。FLINTERS社は、2025年12月期末でベトナムのオフショア拠点約150名を含む200名から300名規模のエンジニアを抱える。DSOL事業は、マーケティング領域におけるサービス開発支援、エンジニア派遣といった労働集約的な事業であり、顧客企業の予算を獲得して広告運用を行う他事業とは異なる。

DSOL事業では、エンジニアを3段階にランク分けして人月単価を設定し、開発リソースを提供するシステムエンジニアリングサービス（SES）に似た労働集約型の形態を採用する。同社は、派遣エンジニアの稼働率を重要な経営指標として管理している。DSOL事業の独自性として、単なるシステム開発にとどまらず、エンジニアがデジタルマーケティング領域の知見を有した上で、マーケティング・テクノロジー領域への開発力を提供できる点にあると同社は分析する。具体的には、データやAIを活用したソリューションの開発、顧客データ基盤や運用広告の結果のレポート環境の整備支援などを手掛ける。また、社内での他事業とも、ソリューションの提供とマーケティングデータなどの連携といった形で相互に連携する。

現状の顧客は電通グループ各社や同社向け案件が大半を占める。DSOL事業では、内製向け中心の事業構造から脱却し、一般企業に向けた外販の強化を行うことを課題として取り組む。そのための営業戦略として、単純なエンジニア派遣の提

案では競合が多いため、需要の高い生成AI関連の導入研修などをドアノック商材として生かすアプローチを採る。そこから顧客企業の業務の効率化などに寄与しつつ、継続的な開発案件へとつなげていく計画である。

収益構造

同社は主にインターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示しており、2025年12月期では148,783百万円（前期比1.9%増）であった。SR社の理解では、同社の売上高は検索連動型広告などの媒体費で構成され、インターネット広告媒体費市場の動向に連動する。同社の収益は広告取り扱いに対する手数料が純額で計上されたものである。2025年12月期の売上高収益率（収益を売上高で除したもの、以下テイクレートとも呼ぶ）は20.4%（前期比1.0%ポイント上昇）であり、過去10年間で18.9～23.5%で推移した。

同社によれば、テイクレートは売上高における顧客企業や商材の構成や媒体社とのさまざまな取り決め、また顧客企業との契約条件など、複合的な要因によって決定する。同社は、テイクレートの維持・向上に向けて、顧客企業や媒体社との関係を構築および強化しながら営業活動を行う。

売上高、収益の推移

	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
(百万円)	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上高	73,203	72,375	72,443	76,501	76,489	97,606	131,434	169,719	145,996	148,783
前年比	-	-1.1%	0.1%	5.6%	-0.0%	27.6%	34.7%	-	-	1.9%
収益	13,862	14,702	15,272	16,796	17,938	21,384	28,819	34,267	28,284	30,309
前年比	-	6.1%	3.9%	10.0%	6.8%	19.2%	34.8%	-	-	7.2%
売上高収益率(テイクレート)	18.9%	20.3%	21.1%	22.0%	23.5%	21.9%	21.9%	20.2%	19.4%	20.4%

出所：会社資料を基にSR社作成。*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算であったため、2023年12月期、24年12月期の前年比の記載がない。

2025年12月期の同社の売上原価は7,145百万円（売上原価率は23.6%）であり、運用型広告におけるクリエイティブ制作費用などの外注費4,169百万円（売上原価に対する構成比は58.3%）が主な中身である。販売費及び一般管理費は18,833百万円であり、人件費12,657百万円（販売費及び一般管理費に対する構成比は67.2%）が主な中身である。同社によれば、人件費を中心とした固定費が中心のコスト構造である。過去10年間で同社の売上原価率は10.0～23.6%、販売費及び一般管理費率は59.2～76.6%、Non-GAAP営業利益率は6.6～29.9%の推移となった。採用人数の増減や処遇改定といった人件費、従業員1人当たりの売上高といった生産性、テイクレートが収益性の主な変動要因である。同社は2017年10月の処遇改定（従業員給与を約20%引き上げ）以降、5年に1回の頻度で処遇を改定してきた。

収益性指標の推移

収益性	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
(百万円)	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上総利益	12,478	12,989	12,674	13,963	14,596	17,285	22,720	27,467	22,203	23,164
売上総利益率	90.0%	88.3%	83.0%	83.1%	81.4%	80.8%	78.8%	80.2%	78.5%	76.4%
販売管理費	8,350	10,652	11,693	11,924	12,156	13,745	17,058	22,500	19,096	18,833
販売費及び一般管理費率	60.2%	72.5%	76.6%	71.0%	67.8%	64.3%	59.2%	65.7%	67.5%	62.1%
Non-GAAP営業利益	4,147	2,325	1,011	2,065	2,452	3,796	5,855	5,091	3,197	4,414
Non-GAAP営業利益率	29.9%	15.8%	6.6%	12.3%	13.7%	17.8%	20.3%	14.9%	11.3%	14.6%

出所：会社資料を基にSR社作成。*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算であったため、2023年12月期、24年12月期の前年比の記載がない。

売上原価、販売管理費の内訳

(百万円)	24年12月期	25年12月期
売上原価合計	6,082	7,145
前年比	-	17.5%
売上原価率	21.5%	23.6%
人件費	1,767	1,812
前年比	-	2.5%
売上原価構成比	29.1%	25.4%
外注費	3,090	4,169
前年比	-	34.9%
売上原価構成比	50.8%	58.3%
その他	1,224	1,164
前年比	-	-4.9%
売上原価内構成比	20.1%	16.3%
販売費及び一般管理費	19,095	18,833
前年比	-	-1.4%
販売費及び一般管理費率	13.1%	12.7%
人件費	12,968	12,657
前年比	-	-2.4%
販売費及び一般管理費構成比	67.9%	67.2%
従業員賞与	637	751
前年比	-	17.9%
販売費及び一般管理費構成比	3.3%	4.0%
賃借料等	1,070	1,118
前年比	-	4.5%
販売費及び一般管理費構成比	5.6%	5.9%
販促費・広告費	711	591
前年比	-	-16.9%
販売費及び一般管理費構成比	3.7%	3.1%
システム利用料	1,172	1,213
前年比	-	3.5%
販売費及び一般管理費構成比	6.1%	6.4%
租税公課	400	359
前年比	-	-10.3%
販売費及び一般管理費構成比	2.1%	1.9%
その他	2,136	2,143
前年比	-	0.3%
販売費及び一般管理費構成比	11.2%	11.4%

出所：会社資料を基にSR社作成。*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

市場とバリューチェーン

マーケット概略

インターネット広告市場の歴史

SR社の理解では、日本のインターネット広告市場は、インターネット広告媒体および広告配信技術の変化、それらに合わせた利用者の行動や顧客企業（広告主）のニーズの変化、広告代理店の役割の変化により変遷してきた。

黎明期（1990年代後半～2000年代初頭）：PCインターネットと純広告の時代

日本のインターネット広告市場は、Yahoo! JAPAN（LINEヤフー株式会社（東証PRM 4689）が運営するインターネットポータルサイト）が開設された1996年に立ち上がった。当時のインターネットアクセスはデスクトップPCとダイヤルアップ回線であり、広告フォーマットの主流はポータルサイトのトップページなどに掲載される「バナー広告^{*}」やテキスト広告^{*}であった。この時代の顧客企業（広告主）のニーズは、従来のテレビCMや新聞広告と同様の不特定多数への認知拡大であり、広告取引の手法は特定の期間、特定の場所に広告を掲載するという純広告（予約型広告）が中心であった。

この時期におけるインターネット広告代理店およびメディアレップ^{**}の役割は、媒体社から広告枠を大量に仕入れ、それを広告主に販売するという枠売りの機能にとどまっていた。労働集約的な営業力と、主要ポータルサイトとのリレーションシップが競争の源泉であった。

^{*}バナー広告はWebサイトやスマートフォンのアプリ内に設けられた広告枠に、画像、動画、アニメーションなどを用いて表示されるインターネット広告の一種である。Webページ上で「旗（バナー）」のように目立つ画像を用いることから、このように呼ぶ。テキスト広告^{*}は、画像や動画を使用せず、文字（テキスト）とリンクのみで構成されるWeb広告の一種である。

^{**}メディアレップは、広告代理店と媒体社の間に存在し、媒体社の広告枠を一次販売（卸売り）する事業者である。代表的な企業は、株式会社サイバー・コミュニケーションズ（略称CCI、2022年に株式会社CARTA HOLDINGSに吸収合併され解散）などである。インターネット広告の黎明期から成長期（1990年代後半～2010年代前半）において、メディアレップはインターネット広告業界に不可欠な存在であった。メディアの集約機能、インターネット広告の専門知識を大手総合広告代理店に対して提供していたこと、サイトごとに異なっていたバナーサイズなどのルールを統一するなど広告フォーマットや配信技術の標準化を行っていた。しかし、AIを活用してリアルタイムで広告枠を自動売買することやGoogleなどのプラットフォームを通じた直接配信が主流となる過程で広告枠の卸売りという概念は薄れていった。

発展期（2000年代中盤～2010年代初頭）：検索連動型広告の台頭と広告運用の誕生

「検索連動型広告（リスティング広告）」であるGoogle AdWords（現・Google 広告）が2002年9月およびOverture（現・Yahoo!広告 検索広告）が2002年11月にサービスを開始した。日本市場に2002年に導入された検索連動型広告は、従来の「媒体の読者属性」に依存するプッシュ型広告から、ユーザーの「顕在化された欲求」に直接アプローチするプル型広告への転換を促した。検索連動型広告はユーザーが検索エンジンに入力したキーワード（インテント＝検索意図）に連動してテキスト広告を表示するシステムである。この変化により、広告主のニーズは「認知の拡大」から「顧客獲得単価（CPA）の最小化」と「投資利益率（ROI）の可視化」へと移行した。

2004年にはインターネット広告費がラジオ広告費を上回り、2006年には雑誌広告費を、2009年には新聞広告費を相次いで追い抜いた。また、2008年にはYahoo!がユーザーの閲覧履歴や検索履歴のCookieデータを用い興味関心を分析し、表

示させる広告を決定する「興味関心連動型広告（インタレストマッチ）」のサービスを開始し、ターゲティング技術の精度を高める取り組みが開始された。この時期、インターネット広告代理店の役割は変化した。単純な枠売りから、数万に及ぶ検索キーワードの選定、入札単価の日々の調整、広告テキスト（クリエイティブ）のA/Bテスト^{*}を繰り返す「運用業務」が中心となった。広告代理店には、高度なデータ分析能力などのオペレーション能力が求められるようになった。

^{*}広告テキスト（クリエイティブ）のA/Bテストとは、キャッチコピーや説明文、画像などの要素を一部だけ変更した2パターン（AとB）の広告を同時に配信し、どちらがより高い成果（クリック率やコンバージョン率など）を出すかを比較・検証する手法である。担当者の勘や主観に頼るのではなく、実際のユーザー行動のデータに基づいてより効果的なクリエイティブを見極められるため、広告のパフォーマンスを継続的に改善していくための重要なプロセスである

成長期（2010年代）：スマートフォンシフトとプログラマティック取引の拡大

2010年代に入ると、AppleのiPhoneに代表されるスマートフォンの普及と、3Gから4G（LTE）への通信インフラの進化が、PCからモバイルデバイスへとメディア消費の場をシフトさせ、動画フォーマットへの移行が進んだ。2013年頃からは、スマートフォンの小さな画面に最適化された形で、SNSのタイムラインやニュースアプリの記事一覧の間に自然に溶け込む「インフィード広告^{*}」が日本において普及し、スタンダードな広告形式として定着した。

同時に、広告配信技術の裏側では「アドテクノロジー」の変化が起きていた。DSP（Demand Side Platform）やSSP（Supply Side Platform）、アドエクスチェンジが登場し、ユーザーがページを読み込むコンマ数秒の間にオークションが行われる「リアルタイム入札（RTB）^{**}」によるプログラマティック広告の取引が一般化した。2012年ごろには「運用型広告」という概念が市場に定着し2014年には市場規模が1兆円を突破した。

^{*}インフィード広告とは、SNSやニュースサイトのタイムライン上で、通常の投稿や記事と同じ形式で表示される広告である。周囲のコンテンツに自然に溶け込むため、広告特有の押し付けがましさがなく、ユーザーの閲覧体験を阻害しない。また、スクロールの流れで自然と目に入るため、従来のバナー広告よりも高い視認性とクリック率が期待できるのが特徴である。

^{**}リアルタイム入札（RTB）とはReal-Time Biddingの略である。広告が1回表示（インプレッション）されるごとに、リアルタイムでオークションを行い、最も高い金額を提示した広告主の広告を配信する「入札の仕組み」である。ユーザーがページを開いた瞬間に、ミリ秒単位のスピードで処理が行われる。

広告主は、もはや「どの媒体に広告を出すか」ではなく、「どのオーディエンス（人）に広告を出すか」というオーディエンスターゲティングを強く志向するようになった。広告代理店の役割は、複数のDSPや媒体を横断して予算を最適配分し、DMP（Data Management Platform）を活用して自社データと外部データを統合する「データドリブン・マーケティングの専門家」へと変わった。2019年には、インターネット広告費はついにテレビ広告費を逆転し、日本国内において、最大の広告媒体となった。

インターネット広告の自動取引（プログラマティック広告）とは何か

一般的なインターネット広告の自動取引（プログラマティック広告）の流れとしては、以下のとおりである。広告主と媒体の双方の利益を最適化する仕組みである。

- ユーザーがメディア（Webサイトなど）を訪問すると、SSPが「このような属性のユーザーが来たが、広告を出したい人はいるか」と情報を発信する。
- それを受け取ったアドエクスチェンジや各DSPが、広告主の設定条件と照らし合わせてRTB（リアルタイム入札）を行う。
- その結果、最も高い入札額を提示したDSPの広告が、SSPを通じてユーザーの画面に即座に表示される。

アドエクスチェンジとは、複数のメディアが持つ広告枠を集約し、インプレッション単位で売買を行う「取引市場」である。特定のサイトの「枠」を買うのではなく、条件に合う「人（オーディエンス）」に対して広告を配信できるのが特徴であり、インターネット広告における証券取引所のような役割を果たす。

DSPは、「広告主側」の広告効果を最大化するためのプラットフォームである。広告主が予算、ターゲット属性（年齢、性別、興味関心など）、配信条件を設定すると、連携するアドエクスチェンジやSSPを通じて、RTBを利用し最適な広告枠を自動で買い付ける。

SSPとは、「メディア側（広告枠を提供する側）」の広告収益を最大化するためのプラットフォームである。ユーザーがサイトを訪れた際、複数のDSPやアドエクスチェンジに対してオークション（RTB）を呼びかけ、最も高い単価を提示した広告主の広告を自動で選択して自社メディアに表示させる。

プログラマティック取引において主要なプレイヤーは、グローバルではGoogle、Meta、Trade Desk, Inc.（NSDQ、TTD）、CRITEO SA（NSDQ、CRO）などである。特にGoogleは、DSPに相当する「DV360（Display & Video 360）」や、SSP・アドエクスチェンジである「Google Ad Manager」など、配信側・媒体側の両面で世界最大級のプラットフォームを提供している。日本国内では、独自のデータや国内メディアとのネットワークを持つ企業が存在しておりLINEヤフー社や株式会社フリークアウト・ホールディングス（東証GRT 6094）などである。

成熟・変革期（2020年代～現在）：動画の普及、生成AI利用の進展とDX支援パートナーへの進化

2020年代から現在（2025年～2026年）に至る市場は、テレビデバイス上における通信コンテンツの消費の増加や生成AIを活用した運用の自動化やクリエイティブ制作の普及期にある。

また、デジタルマーケティングが普及してきたことに伴い、企業の規模や成長段階によってインターネット広告の位置付けと取引の形態は分かれてきている。大企業やデジタルマーケティングが進んでいる企業にとっては、インターネット広告は単なる顧客獲得のツールではなく事業成長のための投資となっている。単なるインターネット広告のCPA改善から、顧客データ基盤の構築、CRMによる顧客体験やライフタイムバリュー（LTV）の向上、さらには事業モデルそのものの「デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進」へと広がっている。一方、データ分析などの基盤を持ってない中堅・中小企業では限られたリソースの中で確実に成果を上げることを目的としたCPAの最適化による獲得型のインターネット広告取引が中心である。

現在の大手インターネット広告代理店（電通社、博報堂DY社、サイバーエージェント社、同社など）は、広告運用の部門に加え、データサイエンティスト、AIエンジニア、UI/UXデザイナーなどを抱える。大企業やデジタルマーケティングに意欲的な顧客企業が持つ顧客体験の向上を支援することで成長を図る。

現在のインターネット広告市場

日本の広告市場

単位（億円）	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
総広告費	62,880	63,907	65,300	69,381	61,594	67,998	71,021	73,167	76,730	80,623
前年比	1.9%	1.6%	2.2%	6.2%	-11.2%	10.4%	4.4%	3.0%	4.9%	5.1%
マスコミ四媒体広告費	28,596	27,938	27,026	26,094	22,536	24,538	23,985	23,161	23,363	22,980
前年比	-0.4%	-2.3%	-3.3%	-3.4%	-13.6%	8.9%	-2.3%	-3.4%	0.9%	-1.6%
構成比	45.5%	43.7%	41.4%	37.6%	36.6%	36.1%	33.8%	31.7%	30.4%	28.5%
うちテレビメディア	19,657	19,478	19,123	18,612	16,559	18,393	18,019	17,347	17,605	17,556
前年比	1.7%	-0.9%	-1.8%	-2.7%	-11.0%	11.1%	-2.0%	-3.7%	1.5%	-0.3%
構成比	31.3%	30.5%	29.3%	26.8%	26.9%	27.0%	25.4%	23.7%	22.9%	21.8%
インターネット広告費	13,100	15,094	17,589	21,048	22,290	27,052	30,912	33,330	36,517	40,459
前年比	13.0%	15.2%	16.5%	19.7%	5.9%	21.4%	14.3%	7.8%	9.6%	10.8%
構成比	20.8%	23.6%	26.9%	30.3%	36.2%	39.8%	43.5%	45.6%	47.6%	50.2%
プロモーションメディア広告費	21,184	20,875	20,685	22,239	16,768	16,408	16,124	16,676	16,850	17,184
前年比	-1.1%	-1.5%	-0.9%	7.5%	-24.6%	-2.1%	-1.7%	3.4%	1.0%	2.0%
構成比	33.7%	32.7%	31.7%	32.1%	27.2%	24.1%	22.7%	22.8%	22.0%	21.3%

出所：電通社が公表する「日本の広告費」を基にSR社が作成

*表の数値が資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

電通社が公表する日本の広告費によれば、2025年の日本の総広告費は約8.1兆円に達し、インターネットが牽引する形で4年連続で過去最高を更新した。インターネット広告費は約4兆円（総広告費に占める割合は50.2%）と、テレビメディア

などのメディア媒体よりも構成比が高くなった。また、インターネット広告費のうち広告制作費などを除いたインターネット広告媒体費は下表のとおり約3.3兆円であった。過去10年間の年平均成長率は総広告費が2.7%、インターネット広告費が13.3%、インターネット広告媒体費が13.7%であった。2025年のマスコミ四媒体広告費は約2.3兆円（2016年対比19.6%減）、プロモーションメディア広告費が約1.7兆円（同18.9%減）となった。

インターネット広告市場

単位（億円）	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
インターネット広告費	13,100	15,094	17,589	21,048	22,290	27,052	30,912	33,330	36,517	40,459
前年比	13.0%	15.2%	16.5%	19.7%	5.9%	21.4%	14.3%	7.8%	9.6%	10.8%
インターネット広告媒体費	10,378	12,206	14,480	16,630	17,567	21,571	24,801	26,870	29,611	33,093
前年比	12.9%	17.6%	18.6%	14.8%	5.6%	22.8%	15.0%	8.3%	10.2%	11.8%
構成比	79.2%	80.9%	82.3%	79.0%	78.8%	79.7%	80.2%	80.6%	81.1%	81.8%

出所：電通社などが公表する「インターネット広告市場 詳細版」を基にSR社が作成

*表の数値が資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

インターネット広告市場は拡大傾向にある。スマートフォンの普及などから消費者のオンラインメディアの視聴時間が増加（下表参照）しているなど広告の費用対効果の向上が背景である。ネット利用時間は20代の302.7分に対して70代では59.7分、テレビ（リアルタイム視聴）は20代の41.7分に対して70代は318.3分であった（出所：総務省情報通信政策研究所 令和6年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書、令和6年度の休日の主なメディアの平均利用時間）。インターネット広告は、従来のテレビメディアと異なり、ユーザーの行動データを活用することで対象顧客に向けた広告配信のターゲティングができること、広告効果がリアルタイムで可視化されることで柔軟な広告運用を実現できるといった利便性を持つ。

主なメディアの行為者率*・行為者平均時間**（全年代、13歳から79歳までの男女1,800人）

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
平日					
行為者率（%）					
テレビ（リアルタイム視聴）	84.0%	77.6%	77.2%	75.1%	72.1%
ネット	81.3%	82.9%	83.9%	85.3%	87.0%
行為者平均時間（分）					
テレビ（リアルタイム視聴）	229.9	221.5	211.6	217.1	214.5
ネット	183.7	188.5	184.3	203.4	209.0
休日					
行為者率（%）					
テレビ（リアルタイム視聴）	82.7%	77.9%	76.2%	73.2%	69.1%
ネット	77.8%	79.3%	81.8%	82.2%	83.7%
行為者平均時間（分）					
テレビ（リアルタイム視聴）	299.3	274.6	271.9	276.1	264.3
ネット	198.1	194.3	201.0	218.5	219.5

出所：総務省情報通信政策研究所 令和6年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書を基にSR社が作成。

*行為者率：調査日1日当たりの、調査対象者のうち情報行動を行った人の比率。平日については調査日2日間の平均。休日については調査日の比率。

**行為者平均時間：調査日1日当たりのある情報行動の時間合計を、同じ調査日における行為者数で除した数値。その情報行動を行った者に限定した平均時間。

平日については調査日数（2日間）の1日当たりの、休日については調査日の平均時間。情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査は、従来、13歳～69歳までの1,500人を対象として実施してきたのに対し、令和6年度調査では70代も含めた

*表の数値が資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

全年代でのインターネットの利用項目別の平均利用時間は、動画投稿・共有サービスを見る時間が70.4分であり、ソーシャルメディアを見る・書くが40.0分、動画配信サービスを見るが31.1分と続く（出所：総務省情報通信政策研究所 令和6年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書、令和6年度の休日のインターネットの利用項目別の平均利用時間）。同調査報告書によれば、全年代の主な動画共有・配信サービス等の利用率等はYouTubeが83.3%、Amazonプライムビデオが39.2%、TVerが32.2%、Netflixが26.1%、ABEMA*が15.1%と続く。

*ABEMAはサイバーエージェント社と株式会社テレビ朝日（株式会社テレビ朝日ホールディングス（東証PRM 9409）の100%子会社）が共同で展開している日本のインターネットテレビ局である。ニュースやオリジナルドラマなどの多彩なジャンルの専門チャンネルを24時間365日配信しているのが特徴である。基本的には無料でリアルタイム視聴を楽しめるが、有料プランの「ABEMAプレミアム」に加入することで、過去の番組や限定コンテンツのオンデマンド視聴も可能となる。近年は国際的なスポーツ大会の全試合無料生中継などを通じて幅広い層の支持を獲得しており、新しい形の動画配信プラットフォームとしての地位を築いている。同調査報告書の動画共有・配信サービス等の利用率等によれば、利用率は10代が25.0%、20代が24.3%と若年層が高い

インターネット広告市場（広告種別）

インターネット広告は下に掲載する「インターネット広告市場 広告種別」の表のとおり、そのフォーマットや配信手法によって複数の種類に分類される。2025年の市場規模は、主に検索連動型広告が約1.3兆円（インターネット広告媒体費に対する構成比は38.7%）、ビデオ（動画）広告が約1兆円（同31.0%）、ディスプレイ広告が8,449億円（同25.5%）であった。2017年～2025年にかけての年平均成長率は、インターネット広告媒体費が13.3%、検索連動型広告が13.0%、ビデオ（動画）広告が31.4%、ディスプレイ広告が6.8%であった。ビデオ（動画）広告は、上述のとおりインターネット経由でのユーザーの視聴時間が増加傾向にあることに加え、静止画に比べて情報量と表現力を持ち、ユーザーへの訴求力があるという観点から増加傾向にある。

ビデオ（動画）広告は、映像と音声を組み合わせて配信されるフォーマットであり、視覚と聴覚に直接訴えかけることができる手法である。テキストや静止画よりも多い情報量を伝達できるため、企業のブランドストーリーの構築や、新商品の認知度の向上に有効とされる。具体的な媒体としては、世界最大の動画共有プラットフォームであるYouTubeを始め、縦型ショート動画の領域で存在感を示すTikTok、テレビ番組の見逃し配信サービスであるTVer*などが挙げられる。

ビデオ（動画）広告は、アウトストリーム広告（2025年のビデオ（動画）広告内構成比48.9%）、インストリーム広告（同51.1%）に大別される。インストリーム広告は、YouTubeなどの動画プラットフォームにおいて、メインとなる動画コンテンツの前後や途中で再生される広告である。テレビCMに近い強制的な視認性を持つことなどが前提となるため、ブランド認知の向上や複雑なストーリーテリングにおいて強みを持つ。一方、アウトストリーム広告は、Webサイトの記事内やSNSのタイムライン、アプリの広告枠など、動画の外側に表示される広告である。ユーザーのWebブラウジングやスクロール行動の文脈に自然に溶け込む特性を持ち、タップやクリックを誘発しやすいため、獲得型のマーケティング施策と親和性がある。

*TVerは日本の民放テレビ局（日本テレビ放送網株式会社（日本テレビホールディングス株式会社（東証PRM 9404）の100%子会社）、株式会社フジテレビジョン（株式会社フジ・メディア・ホールディングス（東証PRM 4676）の100%子会社）などを含む民放各社）が連携して提供している完全無料の公式動画配信サービスである

ディスプレイ広告は、Webサイトやアプリ内に設けられた専用の広告枠に対して、バナー画像やテキスト、短い動画などを表示する広告である。この広告の特徴は、ユーザーの年齢や性別といった属性データ、過去のWeb閲覧履歴や興味関心に基づいたターゲティングが可能な点にある。これにより、まだ明確なニーズを自覚していない潜在層へのアプローチや、広範な認知の拡大に優れている。代表的なサービスとしては、膨大な提携サイトのネットワークを構築しているGoogleディスプレイネットワーク（GDN）や、Yahoo!広告 ディスプレイ広告（YDA）がある。また、X（旧Twitter）やLINE*といった各種ソーシャルメディアのタイムライン上に配信される広告が存在する。

*LINEはLINEヤフー社が手掛ける日本最大級の利用者数を誇るメッセージングアプリである

検索連動型広告は、ユーザーが検索エンジンに入力したキーワードに連動して、検索結果画面の上部や下部にテキスト形式で表示される広告である。情報や商品を自ら能動的に探しているといった顕在的なニーズを持つユーザーに対してピンポイントでアプローチできるため、商品の購入などのコンバージョンに結びつきやすく、顧客などの獲得効率が高いという特徴を持つ。主要なサービスプラットフォームとしては、検索市場で圧倒的なシェアを誇るGoogleの検索広告や、Yahoo!広告 検索広告、そしてBing検索エンジンを基盤とするMicrosoft Advertisingが挙げられる。

成果報酬型広告は、一般的にアフィリエイト広告とも呼ばれ、広告を経由して商品の購入や資料請求、会員登録など、広告主があらかじめ設定した具体的な成果条件が達成された場合にのみ広告費が発生する仕組みである。成果が上がらなければ費用を支払う必要がないため、費用対効果（ROI）が確かであり、顧客企業（広告主）が投資リスクを低く抑えながら展開できるという強みがある。この広告は主にアフィリエイト・サービス・プロバイダを仲介して多数の提携サイトに配信され、国内の代表的なサービス名称としてはA8.net（株式会社ファンコミュニケーションズ（東証PRM 2461）が運営）などが広く利用されている。

その他インターネット広告には、上述以外のさまざまなニッチな媒体が含まれる。例えば、メディアの編集記事と同等の体裁を持たせて情報を届けるタイアップ広告（ネイティブ広告）や、特定の読者層へダイレクトに情報を届けるメール広告、音声配信メディアにおけるデジタルオーディオ広告などである。具体的なサービス名としては、ニュースアプリであるSmartNews（スマートニュース株式会社（非上場）が運営）が提供するネイティブ広告枠や、音楽ストリーミングサービスのSpotify（Spotify Technology S.A.（NYSE SPOT）が運営）内で再生されるオーディオ広告などが挙げられる。

インターネット広告市場 広告種別

単位（億円）	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
インターネット広告媒体費	12,206	14,480	16,630	17,567	21,571	24,801	26,870	29,611	33,093
前年比	17.6%	18.6%	14.8%	5.6%	22.8%	15.0%	8.3%	10.2%	11.8%
広告種別									
ビデオ（動画）広告	1,155	2,027	3,184	3,862	5,128	5,920	6,860	8,439	10,275
前年比	32.9%	75.5%	57.1%	21.3%	32.8%	15.4%	15.9%	23.0%	21.8%
構成比	9.5%	14.0%	19.1%	22.0%	23.8%	23.9%	25.5%	28.5%	31.0%
ディスプレイ広告	4,988	5,638	5,544	5,733	6,856	7,372	7,701	7,650	8,449
前年比	-	13.0%	-1.7%	3.4%	19.6%	7.5%	4.5%	-0.7%	10.4%
構成比	40.9%	38.9%	33.3%	32.6%	31.8%	29.7%	28.7%	25.8%	25.5%
検索連動型広告*	4,831	5,708	6,683	6,787	7,991	9,766	10,729	11,931	12,814
前年比	-	18.2%	17.1%	1.6%	17.7%	22.2%	9.9%	11.2%	7.4%
構成比	39.6%	39.4%	40.2%	38.6%	37.0%	39.4%	39.9%	40.3%	38.7%
成果報酬型広告	1,049	990	1,049	985	940	965	732	727	699
前年比	-	-5.6%	6.0%	-6.1%	-4.6%	2.7%	-24.1%	-0.7%	-3.9%
構成比	8.6%	6.8%	6.3%	5.6%	4.4%	3.9%	2.7%	2.5%	2.1%
その他のインターネット広告	183	117	170	200	657	778	847	864	856
前年比	-	-36.1%	45.3%	17.6%	228.5%	18.4%	8.9%	2.0%	-0.9%
構成比	1.5%	0.8%	1.0%	1.1%	3.0%	3.1%	3.2%	2.9%	2.6%

出所：電通社などが公表する「インターネット広告市場 詳細版」を基にSR社が作成。*2017年以前はリスティング広告のデータ、表の数値が資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

インターネット広告市場（取引手法別）

インターネット広告の取引手法は、主に予約型広告、運用型広告、成果報酬型広告の3つに大別される。各手法はそれぞれ異なる仕組みと目的を持っており、顧客企業（広告主）のマーケティング戦略に応じて使い分けられている。2025年の市場規模は予約型広告が3,042億円（インターネット広告媒体費に対する構成比は9.2%）、運用型広告が約3兆円（同88.7%）、成果報酬型広告が699億円（同2.1%）であった。運用型広告は、顧客の認知を上げたい、実際の顧客の購買行動につなげたいといった顧客企業（広告主）が求める効果に対して、費用対効果を最大化する手法である。費用対効果の観点から、インターネット広告における取引手法の主流となっている。2017年～2025年にかけての年平均成長率は、予約型広告が7.1%、運用型広告が15.3%であった。

予約型広告は、特定のメディアの広告枠をあらかじめ指定した期間や表示回数で買い取る手法である。「純広告」とも呼ばれ、ポータルサイトのトップページなど、アクセス数の多い目立つ場所に掲載されることが多い。掲載枠が保証されているため、短期間で多くのユーザーに確実にリーチ*できる点にある。そのため、新商品の発売時やブランドの認知度を一気に高めたいキャンペーンなどで大きな効力を発揮する。一方で、表示回数や期間に応じて固定の費用が発生するため、ユーザーの反応にかかわらず一定のコストがかかる。

*リーチとは、Webサイトのコンテンツや広告などが「どれくらいのユーザー（または世帯）に届いたか」を表す指標である。英語表記はReach。日本語では「到達率」や「到達人数」とも呼ばれる

運用型広告は、広告の配信結果のデータをリアルタイムで分析し、ターゲット設定や予算、クリエイティブを柔軟に変更しながら費用対効果を最適化していく手法である。検索連動型広告（リスティング広告）やSNS広告、DSPを通じたディスプレイ広告などがこれに該当する。少額からでも始められ、ユーザーの属性や行動履歴に基づいたターゲティングが可能であるため、現在のインターネット広告市場において主流となっている。広告効果を最大化するためには、日々のデータ分析と継続的な改善作業といった専門的な運用のノウハウや体制が必要となる。

成果報酬型広告は、広告の表示やクリックだけでなく、そこから商品の購入や会員登録、資料請求といったあらかじめ設定した具体的な成果（コンバージョン）に結びついた場合にのみ広告費が発生する手法である。代表例がアフィリエイト広告である。広告主にとっては、売り上げや獲得といった明確なリターンに対してのみ費用を支払うため、費用対効果（ROI）が高く、無駄なコストを抑えやすいというメリットがある。一方、メディア側にとっては成果が出なければ収益にならないため、商品などの魅力が乏しい場合は、掲載先を確保すること自体が困難になるという側面もある。

インターネット広告市場 取引手法別

単位（億円）	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
インターネット広告媒体費	12,206	14,480	16,630	17,567	21,571	24,801	26,870	29,611	33,093
前年比	17.6%	18.6%	14.8%	5.6%	22.8%	15.0%	8.3%	10.2%	11.8%
取引手法別									
予約型広告	1,758	1,971	2,314	2,024	2,249	2,647	2,648	2,789	3,042
前年比	14.3%	12.1%	17.4%	-12.5%	11.1%	17.7%	0.0%	5.3%	9.1%
構成比	14.4%	13.6%	13.9%	11.5%	10.4%	10.7%	9.9%	9.4%	9.2%
運用型広告	9,400	11,518	13,267	14,558	18,382	21,189	23,490	26,095	29,352
前年比	27.3%	22.5%	15.2%	9.7%	26.3%	15.3%	10.9%	11.1%	12.5%
構成比	77.0%	79.5%	79.8%	82.9%	85.2%	85.4%	87.4%	88.1%	88.7%
成果報酬型広告	1,049	990	1,049	985	940	965	732	727	699
前年比	-28.0%	-5.6%	6.0%	-6.1%	-4.6%	2.7%	-24.1%	-0.7%	-3.9%
構成比	8.6%	6.8%	6.3%	5.6%	4.4%	3.9%	2.7%	2.5%	2.1%

出所：電通社などが公表する「インターネット広告市場 詳細版」を基にSR社が作成

*表の数値が資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

インターネット広告市場（取引手法別×広告種別）

取引手法別と広告種別を掛け合わせることで、広告種別の特性とマーケティングにおける役割が明確になるとSR社は理解する。下表のとおり、検索連動型広告と運用型広告の組み合わせの市場規模は約1.3兆円、インターネット広告媒体費に対する構成比は38.7%である。SR社の理解では、検索連動型広告と運用型広告の組み合わせは、特定のニーズを持ち、購買意欲や関心の高い顕在層へのアプローチに優れるという観点から支持されている。代表的なサービスとしては、Googleが提供するGoogle広告の検索キャンペーンや、LINEヤフーが提供するYahoo!広告の検索広告である。これらはクリック課金型を基本とし、インターネット広告代理店や広告主などがキーワードの選定や入札単価をリアルタイムに調整しながら、機械学習を駆使して費用対効果を最適化するという運用型取引が現在の主流である。

ビデオ（動画）広告と運用型広告の組み合わせの市場規模は8,691億円、インターネット広告媒体費に対する構成比は26.3%である。SR社の理解では、視覚と聴覚に同時に訴えかける動画フォーマットは、静止画に比べて情報量と表現力を持ち、ユーザーへの訴求力があるという観点から支持されている。代表的な媒体であるYouTubeでは、TrueViewインストリーム広告*などの運用型動画広告が広く利用されており、視聴者の年齢、性別、興味関心、過去の視聴履歴などに合わせたターゲティングが可能である。また、TikTokや、Metaが提供するInstagramのリール広告など、スマートフォンの縦型画面に最適化されたショート動画広告も、運用型取引を中心に普及する。

*TrueViewインストリーム広告とは、YouTubeなどで動画の前後や途中に流れる動画広告である。再生開始から5秒が経過すると、ユーザーは広告をスキップできることが特徴である。広告がスキップされた場合、広告費は一切かからない。ユーザーが広告を30秒間視聴した場合のみ課金される。動画が30秒未満の場合は、最後まで視聴されると課金対象となる。または、ユーザーがリンクをクリックするなどの行動を起こした場合にも広告費が発生する。無関心なユーザーへの配信コストを削減できるため、費用対効果が高い。また、最初の5秒間は必ず再生されるため、冒頭でブランド名などを伝えれば、認知度の向上にもつながる。詳細なターゲット設定も可能であり、企業や商品の認知の拡大に適したフォーマットである。

ディスプレイ広告と運用型広告の組み合わせの市場規模は7,830億円、インターネット広告媒体費に対する構成比は23.7%である。無数のWebサイトやアプリの広告枠に対して、ユーザーの属性や過去の行動履歴に基づくターゲティングを行い、バナー画像やテキストを配信する手法である。Googleディスプレイネットワーク（GDN）や、Yahoo!広告のディスプレイ広告（運用型）がその代表格であり、広範なネットワークを通じて潜在的な顧客層への認知の拡大から顧客の獲得まで幅広く対応できる。

インターネット広告市場 取引手法別×広告種別

単位(億円)	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
インターネット広告媒体費	12,206	14,480	16,630	17,567	21,571	24,801	26,870	29,611	33,093
前年比	17.6%	18.6%	14.8%	5.6%	22.8%	15.0%	8.3%	10.2%	11.8%
取引手法別×広告種別									
予約型広告	1,758	1,971	2,314	2,024	2,249	2,647	2,648	2,789	3,042
前年比	14.3%	12.1%	17.4%	-12.5%	11.1%	17.7%	0.0%	5.3%	9.1%
構成比	14.4%	13.6%	13.9%	11.5%	10.4%	10.7%	9.9%	9.4%	9.2%
うちビデオ（動画）広告	189	290	664	656	837	982	1,071	1,320	1,584
前年比	-	53.4%	129.0%	-1.2%	27.6%	17.3%	9.1%	23.2%	20.0%
構成比	1.5%	2.0%	4.0%	3.7%	3.9%	4.0%	4.0%	4.5%	4.8%
うちディスプレイ広告*	1,394	1,589	1,514	1,213	797	920	762	626	619
前年比	-	14.0%	-4.7%	-19.9%	-34.3%	15.4%	-17.2%	-17.8%	-1.1%
構成比	11.4%	11.0%	9.1%	6.9%	3.7%	3.7%	2.8%	2.1%	1.9%
うちその他のインターネット広告	174	93	136	156	615	745	815	844	840
前年比	-	-46.6%	46.2%	14.7%	294.2%	21.1%	9.4%	3.6%	-0.5%
構成比	1.4%	0.6%	0.8%	0.9%	2.9%	3.0%	3.0%	2.9%	2.5%
運用型広告	9,400	11,518	13,267	14,558	18,382	21,189	23,490	26,095	29,352
前年比	27.3%	22.5%	15.2%	9.7%	26.3%	15.3%	10.9%	11.1%	12.5%
構成比	14.7%	17.6%	19.1%	23.6%	27.0%	29.8%	32.1%	34.0%	88.7%
うちビデオ（動画）広告	966	1,737	2,520	3,206	4,291	4,938	5,789	7,119	8,691
前年比	-	79.8%	45.1%	27.2%	33.8%	15.1%	17.2%	23.0%	22.1%
構成比	7.9%	12.0%	15.2%	18.3%	19.9%	19.9%	21.5%	24.0%	26.3%
うちディスプレイ広告	3,594	4,049	4,030	4,520	6,059	6,452	6,939	7,024	7,830
前年比	-	12.7%	-0.5%	12.2%	34.0%	6.5%	7.5%	1.2%	11.5%
構成比	29.4%	28.0%	24.2%	25.7%	28.1%	26.0%	25.8%	23.7%	23.7%
うち検索連動型広告**	4,831	5,708	6,683	6,787	7,991	9,766	10,729	11,931	12,814
前年比	-	18.2%	17.1%	1.6%	17.7%	22.2%	9.9%	11.2%	7.4%
構成比	39.6%	39.4%	40.2%	38.6%	37.0%	39.4%	39.9%	40.3%	38.7%
うちその他のインターネット広告	9	24	34	44	42	33	33	21	16
前年比	-	166.7%	41.7%	29.4%	-4.5%	-21.4%	0.0%	-36.4%	-23.8%
構成比	0.1%	0.2%	0.2%	0.3%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%
成果報酬型広告	1,049	990	1,049	985	940	965	732	727	699
前年比	-28.0%	-5.6%	6.0%	-6.1%	-4.6%	2.7%	-24.1%	-0.7%	-3.9%
構成比	1.6%	1.5%	1.5%	1.6%	1.4%	1.4%	1.0%	0.9%	2.1%

出所：電通社などが公表する「インターネット広告市場 詳細版」を基にSR社が作成

*表の数値が資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

インターネット広告市場（ソーシャル広告）

インターネット広告市場は、ソーシャルメディアのサービス上で展開されるソーシャル広告などの区分で細分化される。これは、プラットフォームが保有するデータの質とユーザーの行動様式が他の広告と異なるためである。一般的なディスプレイ広告が閲覧サイトなどの情報に依存するのに対し、ソーシャル広告は年齢や趣味嗜好といった「人」に直接ひも付くデータを活用するといったことで、ターゲティングを行う。また、タイムライン上で一般の投稿に混ざって表示されるため視認性が高く、ユーザーの共感を得れば「シェア」によって広告が自発的に拡散されるというメカニズムを備えてい

る点も特徴である。加えて、主要SNSがそれぞれユーザーを囲い込み、外部にデータを依存しない独自の広告エコシステムを築き上げている。

2026年現在の広告エコシステムとは、主要SNS（Meta社のFacebookやInstagram、Google社のYouTubeなど）が「データ、AI、決済機能、そしてユーザーの可処分時間」をセットで提供する閉鎖的な経済圏を指す。広告の閲覧から決済までをアプリ内で完結させる垂直統合モデルにより、外部へのデータ流出を防ぎつつ、生成AIを活用した広告のターゲティングを実現した。この仕組みは、広告主には高い費用対効果をもたらす一方、計測指標のブラックボックス化を加速させている。結果として、一次データを持つ主要SNSが市場を支配し、ユーザーの可処分時間と購買行動を包囲する閉鎖的な経済圏が構築されている。広告主やユーザーは、利便性と引き換えに、プラットフォームが規定する独自のアルゴリズムとルールに依存せざるを得ない状況にある。

2025年のソーシャル広告市場は約1.3兆円（インターネット広告媒体費に対する構成比は39.5%）であった。うちSNS系が5,508億円（ソーシャル広告内の構成比は42.2%）、うち動画共有系が5,126億円（同39.2%）、うちその他が2,434億円（同18.6%）となった。2019年～2025年にかけての年平均成長率はインターネット広告媒体費が12.2%、ソーシャル広告が17.8%、うちSNS系が15.8%、うち動画共有系が28.5%であった。スマートフォンの普及やSNS利用の日常化に伴い、ユーザーの可処分時間の多くがソーシャルメディアに費やされていることなどから、広告予算も従来のメディアやポータルサイトからソーシャル広告へとシフトしている。このため、ソーシャル広告はインターネット広告媒体費よりも高い年平均成長率となっている。

SNS系はテキストや画像を中心として、ユーザー間のつながりや興味関心を基盤とするプラットフォーム（X、Instagram、Facebookなど）を中心に展開する広告である。実名や趣味嗜好データによるターゲティングができることや、共感による二次拡散の創出や、購買などの行動に直結するダイレクトレスポンスにおいて特徴を持つ。動画共有系（YouTube、TikTokなど）は、動画視聴を楽しむエンターテインメント基盤である。声や動きによる情報量と没入感でブランドの魅力を直感的に伝えるだけでなく、フォロワー数に依存せず、コンテンツ自体の魅力によってアルゴリズムによって拡散され、数多くのリーチを獲得できる点が特徴である。

インターネット広告市場 ソーシャル広告

単位（億円）	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
インターネット広告媒体費	16,630	17,567	21,571	24,801	26,870	29,611	33,093
前年比	14.8%	5.6%	22.8%	15.0%	8.3%	10.2%	11.8%
ソーシャル広告	4,899	5,687	7,640	8,595	9,735	11,008	13,067
前年比	-	16.1%	34.3%	12.5%	13.3%	13.1%	18.7%
構成比	29.5%	32.4%	35.4%	34.7%	36.2%	37.2%	39.5%
うちSNS系	2,280	2,488	3,168	3,675	4,070	4,550	5,508
前年比	-	9.1%	27.3%	16.0%	10.7%	11.8%	21.1%
ソーシャル広告内構成比	46.5%	43.7%	41.5%	42.8%	41.8%	41.3%	42.2%
うち動画共有系	1,139	1,585	2,610	3,052	3,372	4,054	5,126
前年比	-	39.2%	64.7%	16.9%	10.5%	20.2%	26.4%
ソーシャル広告内構成比	23.2%	27.9%	34.2%	35.5%	34.6%	36.8%	39.2%
うちその他	1,480	1,615	1,861	1,868	2,294	2,404	2,434
前年比	-	9.1%	15.2%	0.4%	22.8%	4.8%	1.2%
ソーシャル広告内構成比	30.2%	28.4%	24.4%	21.7%	23.6%	21.8%	18.6%
ソーシャル広告以外	11,731	11,880	13,931	16,206	17,135	18,603	20,026
前年比	-	1.3%	17.3%	16.3%	5.7%	8.6%	7.6%
構成比	70.5%	67.6%	64.6%	65.3%	63.8%	62.8%	60.5%

出所：電通社などが公表する「インターネット広告市場 詳細版」を基にSR社が作成

*表の数値が資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

インターネット広告の価格体系

インターネット広告の課金方式には、目的や活用シーンに応じてさまざまな指標が存在する。SR社の理解では、主な単価指標は以下のとおりである。

- **CPM（Cost Per Milleの略称、インプレッション課金）**：広告が1,000回表示されるごとに費用が発生する方式が、CPM（インプレッション課金）である。「Mille」はフランス語およびイタリア語で1,000を意味しており、クリックの有無にかかわらず費用がかかる。主にディスプレイ広告（バナー広告）、SNS広告、純広告などで用いられる。相場は100円から1,000円程度であり、ターゲットを細かく絞り込むほど、また視認性の高い広告枠であるほど単価は高くなる傾向にある。多くの人に商品やブランドを知ってほしい「認知拡大」のフェーズに用いられる課金方式である。

- **CPC（Cost Per Clickの略称、クリック課金）**：広告がクリックされ、ユーザーを自社のWebサイト等に誘導した時点で費用が発生するのがCPC（クリック課金）である。何度表示されてもクリックされなければ費用はかからない。検索連動型広告（リスティング広告）やディスプレイ広告、SNS広告などで主流の方式である。相場は10円から1,000円以上と幅広く、BtoBや金融など競合の激しいキーワードでは数千円に跳ね上がることもある。Webサイトへの「アクセス（トラフィック）を集める」ことを目的とする場合に利用される。
- **CPA（Cost Per ActionもしくはCost Per Acquisitionの略称、コンバージョン課金や成果報酬型課金とも呼ぶ）**：CPAは、ユーザーにより商品の購入や会員の申し込みが発生した際にのみ費用を支払う形式、あるいは運用型広告において1件獲得するためにかかった費用を示す指標である。アフィリエイト（ASP）や一部の運用型広告（目標CPA自動入札など）で用いられる。相場は数千円から数十万円と、広告の対象となる商品の利益率やコンバージョンのハードルの高さに依存して大きく変動する。売り上げの獲得といった「直接的な成果（ダイレクトレスポンス）」を求める場面で用いられる。
- **CPV（Cost Per Viewの略称、動画視聴課金）**：動画広告に特化した指標がCPV（動画視聴課金）である。YouTube広告（TrueView）やTikTok広告、各種SNSの動画広告において、ユーザーが動画を一定秒数視聴した際、または動画をクリックした際に費用が発生する。相場は2円から20円程度であり、スキップ可能な広告フォーマットにおいてユーザーが興味を持って視聴し続けた場合のみ課金される仕組みが主流である。テキストや静止画では伝わりにくい商品の魅力やブランドストーリーをユーザーに理解してもらう目的で用いられる。
- **CPI（Cost Per Installの略称、インストール課金）**：CPI（インストール課金）は、スマートフォンアプリのプロモーションに特化した方式である。ユーザーがアプリストアに遷移し、アプリのインストールおよび初回起動を行った際に費用が発生する。Apple Search AdsやGoogleアプリキャンペーン、SNS広告などが主な媒体である。相場は100円から1,500円程度であり、「アプリのユーザー獲得」を目的とした施策で活用される。
- **CPE（Cost Per Engagementの略称、エンゲージメント課金）**：CPE（エンゲージメント課金）はSNS広告特有の課金方式である。これは広告に対する「いいね」「リポスト」などのユーザーの能動的なアクションに対してのみ費用が発生する仕組みである。X（旧Twitter）広告やInstagram広告などで利用される。相場は10円から100円程度だが、広告素材（クリエイティブ）の魅力度によってユーザーの反応率が変わり、単価も大きく変動する。ユーザーとの対話や関係性構築（ファン作り）やSNS上での拡散を狙うプロモーションに用いられる。

同業他社

1990年代後半から2000年代にかけての日本のインターネット広告市場の黎明期においては、デジタル領域に特化した独立系のインターネット広告代理店やメディアレップがインターネット広告市場の中心的な役割を果たしていた。主な独立系のインターネット広告代理店は、同社、サイバーエージェント社、株式会社アイレップ^{*}、株式会社オプト^{*}などであった。主なメディアレップは、株式会社サイバー・コミュニケーションズ^{*}やデジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社^{*}などであった。大手の総合広告代理店である電通社や博報堂DY社はインターネット広告の市場規模が小さいことから本格的な参入はしていなかった。

^{*}株式会社アイレップおよび^{*}デジタル・アドバタイジング・コンソーシアム株式会社、現 株式会社Hakuhodo DY ONE（博報堂DY社の100%子会社）、^{*}株式会社オプトは、株式会社デジタルホールディングス（現 博報堂DY社の子会社、2025年に博報堂DY社がTOBにより連結子会社化した。2026年に非上場となった。）の100%子会社、株式会社サイバー・コミュニケーションズ^{*}（株式会社CARTA HOLDINGS（株式会社NTTドコモ（NTT株式会社（東証PRM 9432）の100%子会社）が51.61%、電通グループ社が48.39%出資）に2022年に吸収合併され消滅）

メディアレップがヤフーなどのポータルサイトのバナー広告といった純広告を中心に扱っていた。一方、同社を含む独立系のインターネット広告代理店は、検索エンジンの普及とともに登場した検索連動型広告（リスティング広告）や、SNSの発展に伴う運用型広告にいち早く注力することで成長を遂げた。また、インターネット専門の広告代理店としてのブランドを確立した。しかし、2010年代以降、インターネット広告市場がマスコミ四媒体に追いつく形で広告市場における存在感を高めるにつれて大手の総合広告代理店がデジタル機能の取り込みを本格化し始めた。媒体側では、GoogleやMeta（旧Facebook）などのグローバルで展開する広告のプラットフォームの台頭など市場の寡占が進行した。広告配信技術では、プログラマティック広告が普及しメディアレップの存在価値が問われた。

さらには、消費者のメディアとの接点がインターネットからSNS、さらに自社サイトやアプリといった形に広がり分散化した。このため、オンラインとオフライン、それぞれで取得した顧客データの統合的な活用も顧客体験を高めることを目的とした企業のマーケティング活動およびその支援において求められるようになってきた。このためインターネット広告代理店の役割も、単なる広告枠の仲介業者から、データを駆使したマスメディアを含む広告運用のコンサルティングサービスを手掛けるように変化してきた。さらには企業のマーケティング活動に関わるデジタルトランスフォーメーション（DX）を支援するパートナーへの変化をインターネット広告代理店は顧客企業から求められるようになった。

顧客企業のニーズの変化への対応の結果として、2010年代後半に独立系のインターネット広告代理店は大手の総合広告代理店とのアライアンス、あるいはその傘下に入るという選択を採る形になった。結果として、同社のような電通グループ社系、博報堂DY社系の二大大手総合広告代理店系に収れんされた。独立系のインターネット広告代理店のうちサイバーエージェント社は、ブログ、動画配信、ゲームといったBtoCサービスを収益の柱として成長させることに成功し、他の独立系のインターネット広告代理店とは異なる立ち位置を構築している。

インターネット広告媒体費の市場規模約3.3兆円のうち、約50%が月間の広告予算が数千万円を超える企業で構成されると同社は分析する。SR社の理解では、一定の予算規模のある企業を対象とした市場シェアは同社が約10%弱、電通グループ社（同社の売上高を含む）が約30%強、博報堂DY社およびサイバーエージェント社が約30%弱である（各社のデータを基にSR社が計算）。同社の認識では、月額数千万円を超える予算規模のマーケティングの案件では4社のみで競う状態にある。中小規模のインターネット広告代理店は多いものの統合マーケティングを求める顧客企業のニーズや新しい媒体や技術への対応力といった観点から大手4社の優位性があるとSR社は理解する。

同社によれば、媒体にとって大手顧客である大手4社は、主要な媒体の最新の技術情報を入手できる存在である。AIなど新しいITサービスを手掛ける企業が新たな広告商品の開発を検討する際には、大手4社に相談を行う。社内での専門人材の育成、新技術や新媒体への対応といった観点から顧客企業の内製化は難しいと同社は分析する。

電通グループ社や博報堂DY社は、インターネット広告領域に関連する企業を買収などによって傘下に収めることでサービスを拡充するとともに、テレビなどのマスメディアの取り扱いも行うことで差別化を図る。サイバーエージェント社は、ゲームや動画配信といった自社メディアの運営を通じて得たユーザーデータを持つことなどBtoC分野での経験を生かした事業展開を行う。同社は、経営の独立性を保ちながら電通社との協業を生かした展開を行う。同社によれば、マーケティング案件の獲得の際に、顧客企業のニーズに合わせて、同社もしくは電通社単独、同社と電通社グループといった複数の提案が行えることが他社との違いである。

同社によれば、大手4社とそれ以外の中堅インターネット広告代理店では提案力に差があるが、大手4社間では、顧客企業のニーズの違いからコンペでの勝敗が決まり、勝ち続けるための決め手となるような特定の要因はない。例えば、オンライン・オフラインの統合マーケティングを求める顧客企業が同社や電通社を選ぶ一方で、インターネット広告に集中したマーケティングを求める企業はサイバーエージェント社を選ぶといった形である。寡占化している市場では一般的に売り手である事業者が優位だが、インターネット広告市場では、手数料率の競争があり同社の売上高収益率の変動要因となっている。

同社が電通社との協業を本格化した2019年～2025年の年平均成長率は、総広告費が2.5%、インターネット広告費が11.5%、インターネット広告媒体費が12.2%であった。同期間の売上高の年平均成長率は同社が11.8%、電通社（業務区分別売上高のインターネット、同社の売上高も含む）が13.8%であった。売上高の年平均成長率は、博報堂DY社（種目別売り上げのうちインターネット）が2019年3月～2026年3月期において6.5%であった。SR社の理解では、大口顧客の内製化に伴う売上高の減少や企業買収の有無などで、各社の成長率の差異が出ているが、おおむね各社はインターネット広告媒体費市場の成長に沿った形で売上高を伸ばしている。

電通グループ社は2019年1月1日付で株式会社CARTA HOLDINGS（現在は株式会社NTTドコモ（NTT株式会社（東証PRM 9432）の100%子会社）が51.61%、電通グループ社が48.39%出資）を連結子会社化した後、2026年1月15日付けで持分法適用関連会社とした。また、同社を2018年12月に持分法適用関連会社化し、2022年1月に連結子会社化した。

博報堂DY社は2018年10月にD.A.コンソーシアムホールディングス株式会社（現 株式会社Hakuhodo DY ONE）を公開買付により完全子会社化した。2025年には株式会社デジタルホールディングス（傘下にオプト社を持つ、2026年3月に上場廃止）を公開買付により完全子会社した。デジタルホールディングス社の2025年12月期は、売上高61,646百万円、収益13,102百万円、営業利益803百万円であった。

インターネット広告市場と、同社、電通社、博報堂DY社、サイバーエージェント社のインターネット広告関連の売上高推移

単位（億円）	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
インターネット広告費	21,048	22,290	27,052	30,912	33,330	36,517	40,459
前年比	19.7%	5.9%	21.4%	14.3%	7.8%	9.6%	10.8%
インターネット広告媒体費	16,630	17,567	21,571	24,801	26,870	29,611	33,093
前年比	14.8%	5.6%	22.8%	15.0%	8.3%	10.2%	11.8%
同社（売上高）	763	803	1,047	1,320	1,380	1,460	1,488
前年比	4.4%	5.2%	30.4%	26.1%	4.5%	5.8%	1.9%
電通社*	2,429	2,395	3,053	4,020	4,015	4,590	5,284
前年比	26.6%	-1.4%	27.5%	31.7%	-0.1%	14.3%	15.1%
博報堂DY社	2,546	2,471	2,984	3,368	3,549	3,540	3,574
前年比	10.7%	-2.9%	20.8%	12.9%	5.4%	-0.3%	1.0%
サイバーエージェント社	2,411	2,514	3,018	3,525	3,804	4,130	4,388
前年比	5.6%	4.3%	20.0%	16.8%	7.9%	8.6%	6.2%

出所：各社の資料を基にSR社が作成。

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

**電通グループ社の日本事業の実績

同社を含む同業他社3社の損益計算書（直近2期）

会社名	同社		サイバーエージェント社		電通グループ社		博報堂DY社	
東証コード	東証STD 4293		東証PRM 4751		東証PRM 4324		東証PRM 2433	
決算期	24年12月期	25年12月期	24年9月期	25年9月期	24年12月期	25年12月期	25年3月期	26年3月期
（百万円）	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
会計基準	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準
設立年	1990年		1998年		1901年		2003年*	
売上高	145,996	148,783	801,236	874,030	6,352,444	6,439,513	1,613,101	1,580,460
前期比*	-	1.9%	11.4%	9.1%	6.7%	1.4%	2.1%	-2.0%
収益	28,284	30,309	-	-	1,410,961	1,435,245	953,316	861,003
前期比	-	7.2%	-	-	8.2%	1.7%	0.7%	-9.7%
売上高収益率	19.4%	20.4%	-	-	22.2%	22.3%	59.1%	54.5%
売上総利益	22,203	23,164	218,764	264,051	1,201,647	1,197,530	399,598	406,037
前期比*	-	4.3%	14.1%	20.7%	5.0%	-0.3%	1.4%	1.6%
売上総利益率	78.5%	76.4%	27.3%	30.2%	85.2%	83.4%	41.9%	47.2%
販管費	19,096	18,833	178,680	192,349	1,065,835	1,048,986	362,017	361,361
前期比*	-	-1.4%	5.5%	7.6%	4.6%	-1.6%	0.6%	-0.2%
販管费率	67.5%	62.1%	22.3%	22.0%	75.5%	73.1%	38.0%	42.0%
営業利益	3,129	4,239	40,083	71,702	-124,992	-289,212	37,581	44,675
前期比*	-	35.4%	79.3%	78.9%	-	-	9.6%	18.9%
営業利益率	11.1%	14.0%	5.0%	8.2%	-	-	3.9%	5.2%
Non-GAAP営業利益*	3,197	4,414	-	-	176,233	172,536	53,252	57,401
前期比*	-	38.1%	-	-	7.8%	-2.1%	6.3%	7.8%
Non-GAAP営業利益率*	11.3%	14.6%	-	-	12.5%	12.0%	5.6%	6.7%
税引前利益*	4,867	4,718	39,715	71,743	-139,759	-306,789	42,660	46,061
前期比*	-	-3.1%	74.9%	80.6%	-	-	12.8%	8.0%
税引前利益率	17.2%	15.6%	5.0%	8.2%	-	-	4.5%	5.3%
親会社の所有者に帰属する当期利益*	5,526	3,491	15,977	31,667	-192,172	-327,601	10,768	16,775
前期比*	-	-36.8%	351.3%	98.2%	-	-	-56.8%	55.8%
当期利益率	19.5%	11.5%	2.0%	3.6%	-	-	1.1%	1.9%

出所：各社の資料を基にSR社が作成。*同社の2023年12月期は決算期変更に伴い15カ月決算。そのため前期比を記載していない。博報堂DY社は2003年10月に株式会社博報堂（創業年1895年）、株式会社大広（同1944年）および株式会社読売広告社（同1929年）の3社の経営統合に当たり、共同持株会社として設立された。サイバーエージェント社および博報堂DY社は日本基準であり税引前利益は経常利益、税引前利益率は経常利益率、親会社の所有者に帰属する当期利益は親会社株主に帰属する当期純利益。Non-GAAP営業利益は、電通グループ社では調整後営業利益、博報堂DY社ではのれん償却前営業利益、Non-GAAP営業利益率は、電通グループ社では調整後営業利益率、博報堂DY社ではのれん償却前営業利益率

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

同社を含む同業他社3社の貸借対照表（直近2期）

会社名	同社		サイバーエージェント社		電通グループ社		博報堂DY社	
東証コード	東証STD 4293		東証PRM 4751		東証PRM 4324		東証PRM 2433	
決算期	24年12月期	25年12月期	24年9月期	25年9月期	24年12月期	25年12月期	25年3月期	26年3月期
（百万円）	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
会計基準	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準
現金及び現金同等物*	23,730	17,945	210,041	229,849	371,989	295,183	211,504	238,960
営業債権*	20,721	23,701	81,152	88,514	1,678,146	1,818,316	413,350	424,811
流動資産合計	45,978	45,547	358,632	390,215	2,177,355	2,301,403	713,273	742,959
非流動資産合計*	51,660	50,798	158,005	166,908	1,329,904	905,383	336,918	338,172
総資産合計	97,637	96,345	516,686	557,162	3,507,260	3,206,787	1,050,191	1,081,132
営業債務*	18,870	20,736	74,235	81,747	1,566,979	1,655,434	260,020	270,819
その他の金融負債*	4,632	5,462	20,616	600	261,084	193,104	7,467	30,155
流動負債合計	26,211	26,270	168,226	177,791	11,661	11,957	469,834	535,806
長期有利子負債			86,161	92,771	581,858	545,088	114,091	95,323
非流動負債合計*	1,472	491	97,955	103,689	670,828	613,590	166,675	142,808
負債合計	27,683	29,761	266,181	281,481	2,738,224	2,758,832	636,509	678,615
親会社の所有者に帰属する持分*	69,880	66,549	250,504	275,681	696,838	374,849	413,682	402,516
有利子負債合計	4,392	4,816	106,777	93,371	842,942	738,192	121,558	125,478
ネット有利子負債	-19,338	-13,129	-103,264	-136,478	470,953	443,009	-89,946	-113,482
資本合計	69,955	66,584	154,817	179,994	769,035	447,954	390,256	389,129
自己資本比率	71.6%	69.1%	30.0%	32.3%	21.9%	14.0%	37.2%	36.0%

出所：各社の資料を基にSR社が作成。*サイバーエージェント社および博報堂DY社は日本基準であり、現金及び現金同等物は、現金及び預金、営業債権は受取手形及び売掛金など、非流動資産合計は固定資産合計、営業債務は支払手形や買掛金、その他の金融負債は短期借入金など、非流動負債合計は固定負債合計、親会社の所有者に帰属する持分は純資産額、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

同社を含む同業他社3社のキャッシュフロー計算書、従業員1人当たり指標、財務指標（直近2期）、過去3年間平均経営指標

会社名	同社		サイバーエージェント社		電通グループ社		博報堂DY社	
東証コード	東証STD 4293		東証PRM 4751		東証PRM 4324		東証PRM 2433	
決算期	24年12月期	25年12月期	24年9月期	25年9月期	24年12月期	25年12月期	25年3月期	26年3月期
（百万円）	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結	連結
会計基準	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準	IFRS	IFRS	日本基準	日本基準
営業活動によるキャッシュフロー	3,677	3,374	53,231	79,518	59,984	117,972	82,446	68,361
投資活動によるキャッシュフロー	336	-3,099	-38,331	-30,825	-30,908	-2,856	-13,529	-14,086
フリーキャッシュフロー	4,013	275	14,900	48,693	29,076	115,116	68,917	54,275
財務活動によるキャッシュフロー	-1,632	-6,044	-5,195	-33,860	-65,714	-180,473	-45,848	-30,662
従業員1人当たり指標								
従業員数（人）	1,800	1,674	7,720	8,150	68,102	67,454	29,386	-
1人当たり売上高	81.1	88.9	103.8	107.2	93.3	95.5	54.9	-
1人当たりNon-GAAP営業利益*	1.7	2.5	5.2	8.8	2.6	2.6	1.8	-
財務指標								
総資産税引前利益率（ROA）*	5.1%	4.9%	8.0%	13.4%	-	-	4.1%	4.3%
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）*	8.1%	5.1%	10.8%	18.9%	-	-	2.8%	4.3%
当期純利益率	19.5%	11.5%	2.0%	3.6%	-	-	1.1%	1.9%
総資産回転率（回）	1.50	1.54	1.55	1.57	1.81	2.01	1.54	1.46
財務レバレッジ（倍）	1.41	1.42	3.35	3.21	4.56	5.52	2.69	2.73
過去3年間平均								
Non-GAAP営業利益率*	14.6%		5.4%		12.3%		6.0%	
従業員1人当たりNon-GAAP営業利益（百万円）	2.4		5.7		2.5		1.8	

出所：各社の資料を基にSR社が作成。*1人当たりNon-GAAP営業利益は、サイバーエージェント社は1人当たり営業利益、電通グループ社は1人当たり調整前営業利益、博報堂DY社は1人当たりのれん償却前営業利益。総資産税引前利益率は、サイバーエージェント社および博報堂DY社は自己資本当期純利益率。Non-GAAP営業利益率は、サイバーエージェント社では、売上高営業利益率、電通グループ社では調整後営業利益率、博報堂DY社ではのれん償却前営業利益率、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

各社の決算期末の従業員数の推移

従業員数の推移（名）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
同社	930	1,083	1,189	1,147	1,224	1,251	1,602	1,735	1,800	1,674
サイバーエージェント社	3,858	4,416	4,853	5,139	5,344	5,944	6,337	7,251	7,720	8,150
電通グループ社	55,843	60,064	62,608	66,400	64,533	64,832	69,066	71,127	67,667	68,136
博報堂DY社	15,738	18,837	21,469	23,939	24,775	25,522	27,936	28,894	29,386	-

出所：各社の資料を基にSR社が作成。同社は2016年～2022年まで9月決算、2023年は15カ月決算。サイバーエージェント社は9月決算、電通グループ社は12月決算、博報堂DY社は3月決算。2025年の数字は同社および電通グループ社が2025年12月末、サイバーエージェント社が2025年9月末。博報堂社の2024年のデータは2025年3月末

各社の従業員1人当たりNon-GAAP営業利益、営業利益、調整後営業利益、のれん償却前営業利益の推移

(百万円)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
同社（Non-GAAP営業利益）	4.5	2.1	0.9	1.8	2.0	3.0	3.7	2.9	1.8	2.6
サイバーエージェント社（営業利益）	9.5	7.0	6.2	6.0	6.3	17.5	10.7	3.1	5.2	8.8
電通グループ社（調整後営業利益）	3.0	2.7	2.4	2.1	1.9	2.8	2.9	2.3	2.6	2.5
博報堂DY社（のれん償却前営業利益）	3.0	2.8	3.0	2.3	1.8	2.8	2.0	1.2	1.7	-

出所：各社の資料を基にSR社が作成。同社は2016年～2022年まで9月決算、2023年は15カ月決算。サイバーエージェント社は9月決算、電通グループ社は12月決算、博報堂DY社は3月決算、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

株式会社サイバーエージェント（東証PRM 4751、以下サイバーエージェント社）

サイバーエージェント社は、1998年に現 代表取締役 会長 藤田晋氏が創業したインターネット総合サービス企業である。創業当初は、インターネット広告代理店事業を中心としていたが、2004年以降自社メディアを含むBtoCサービスを強化してきた。具体的には、2004年のブログサービス「Ameba」の立ち上げ以降、2010年にゲーム、2015年4月にAbema TV（現 ABEMA）*を開始するといったことである。SR社の理解では、現 藤田会長のトップダウンによる意思決定の下に、費用対効果が図りづらい中でも投資が必要な自社メディアへの投資を行ってきた。実際にABEMAを含むサイバーエージェント社のメディア&IP事業は2016年9月期～2024年9月期にかけては事業損失であり、2025年9月期によりやうく事業利益に転換した。

2025年9月期で売上高874,030百万円（前期比9.1%増）、営業利益71,702百万円（同78.9%増）であった。主な事業セグメントは3つに区分され、インターネット広告（2025年9月期の売上高構成比50.2%、連結調整前の営業利益構成比21.1%）、メディア&IP（同24.8%、同8.7%）、ゲーム事業（同24.8%、同72.0%）である。サイバーエージェント社は独立系のインターネット広告代理店で国内トップの立ち位置にある。自らがメディアを持つことでインターネット広告代理事業の競争力や収益性を同時に引き上げている。具体的には、外部媒体への仕入れコストが省け、広告収益を自社グループ内にとどめることや、自社メディアの運営から得られる膨大なユーザーデータを広告配信の最適化に活用するといったことである。

サイバーエージェント社の損益の推移

(百万円)	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期	25年9月期
売上高	310,665	371,362	419,512	453,611	478,526	666,149	709,923	719,451	801,236	874,030
前年比	22.1%	19.5%	13.0%	8.1%	5.5%	39.2%	6.6%	1.3%	11.4%	9.1%
売上総利益	112,928	122,976	130,015	133,300	140,608	231,683	218,505	191,648	218,764	264,051
前年比	22.5%	8.9%	5.7%	2.5%	5.5%	64.8%	-5.7%	-12.3%	14.1%	20.7%
売上総利益率	36.4%	33.1%	31.0%	29.4%	29.4%	34.8%	30.8%	26.6%	27.3%	30.2%
販売費及び一般管理費	76,138	92,276	99,852	102,474	106,768	127,613	150,953	169,296	178,680	192,349
前年比	28.0%	21.2%	8.2%	2.6%	4.2%	19.5%	18.3%	12.2%	5.5%	7.6%
販売費及び一般管理費率	24.5%	24.8%	23.8%	22.6%	22.3%	19.2%	21.3%	23.5%	22.3%	22.0%
営業利益	36,790	30,700	30,163	30,825	33,839	104,070	67,552	22,351	40,083	71,702
前年比	12.3%	-16.6%	-1.7%	2.2%	9.8%	207.5%	-35.1%	-66.9%	79.3%	78.9%
営業利益率	11.8%	8.3%	7.2%	6.8%	7.1%	15.6%	9.5%	3.1%	5.0%	8.2%
経常利益	35,341	28,741	28,565	30,493	33,822	104,382	67,902	22,710	39,715	71,743
前年比	9.4%	-18.7%	-0.6%	6.7%	10.9%	208.6%	-34.9%	-66.6%	74.9%	80.6%
経常利益率	11.4%	7.7%	6.8%	6.7%	7.1%	15.7%	9.6%	3.2%	5.0%	8.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	13,612	4,024	4,849	1,694	6,567	41,242	22,901	3,540	15,977	31,667
前年比	-8.0%	-70.4%	20.5%	-65.1%	287.7%	528.0%	-44.5%	-84.5%	351.3%	98.2%
当期純利益率	4.4%	1.1%	1.2%	0.4%	1.4%	6.2%	3.2%	0.5%	2.0%	3.6%

出所：会社資料を基にSR社が作成、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

サイバーエージェント社のセグメント別損益の推移

(百万円)	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年9月期	24年9月期	25年9月期
売上高	310,665	371,362	419,512	453,611	478,526	666,149	709,923	719,451	801,236	874,030
前年比	22.1%	19.5%	13.0%	8.1%	5.5%	39.2%	6.6%	1.3%	11.4%	9.1%
メディア&IP	13,332	19,057	24,728	36,971	49,625	76,128	102,643	132,484	186,223	217,164
前年比	14.1%	42.9%	29.8%	49.5%	34.2%	53.4%	34.8%	29.1%	40.6%	16.6%
インターネット広告	159,771	193,565	228,442	241,137	251,405	301,771	352,457	380,351	413,022	438,811
前年比	18.6%	21.2%	18.0%	5.6%	4.3%	20.0%	16.8%	7.9%	8.6%	6.2%
ゲーム	121,740	139,775	146,154	151,806	155,517	262,365	227,987	178,618	195,648	216,391
前年比	41.7%	14.8%	4.6%	3.9%	2.4%	68.7%	-13.1%	-21.7%	9.5%	10.6%
投資育成	1,748	6,790	4,263	6,428	4,092	6,441	4,438	3,198	6,342	1,663
前年比	-75.8%	288.4%	-37.2%	50.8%	-36.3%	57.4%	-31.1%	-27.9%	98.3%	-73.8%
その他	14,072	12,173	15,922	17,446	17,885	19,441	22,396	24,799	-	-
前年比	-5.2%	-13.5%	30.8%	9.6%	2.5%	8.7%	15.2%	10.7%	-	-
営業利益	36,790	30,700	30,163	30,825	33,839	104,070	67,552	22,351	40,083	71,702
前年比	12.3%	-16.6%	-1.7%	2.2%	9.8%	207.5%	-35.1%	-66.9%	79.3%	78.9%
営業利益率	11.8%	8.3%	7.2%	6.8%	7.1%	15.6%	9.5%	3.1%	5.0%	8.2%
メディア&IP	-8,301	-18,585	-17,764	-17,838	-18,267	-15,141	-13,218	-12,873	-1,448	7,291
前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.4%
インターネット広告	14,528	18,718	21,340	20,609	21,030	22,258	23,701	17,461	20,457	17,602
前年比	26.1%	28.8%	14.0%	-3.4%	2.0%	5.8%	6.5%	-26.3%	17.2%	-14.0%
営業利益率	9.1%	9.7%	9.3%	8.5%	8.4%	7.4%	6.7%	4.6%	5.0%	4.0%
ゲーム	30,451	26,503	25,303	26,040	30,337	96,445	60,531	22,708	30,569	60,063
前年比	70.4%	-13.0%	-4.5%	2.9%	16.5%	217.9%	-37.2%	-62.5%	34.6%	96.5%
営業利益率	25.0%	19.0%	17.3%	17.2%	19.5%	36.8%	26.6%	12.7%	15.6%	27.8%
投資育成	384	4,827	2,631	4,593	3,068	4,408	2,524	1,840	426	-1,515
前年比	-92.3%	-	-45.5%	74.6%	-33.2%	43.7%	-42.7%	-27.1%	-76.8%	-
営業利益率	22.0%	71.1%	61.7%	71.5%	75.0%	68.4%	56.9%	57.5%	6.7%	-
その他	1,761	1,797	1,819	907	1,300	479	-16	358	-	-
前年比	552.2%	2.0%	1.2%	-50.1%	43.3%	-63.2%	-	-	-	-
営業利益率	12.5%	14.8%	11.4%	5.2%	7.3%	2.5%	-	1.4%	-	-
全社・消去	-2034	-2,561	-3,166	-3,486	-3,630	-4,381	-5,970	-7,142	-9,921	-11,740

出所：会社資料を基にSR社が作成、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

株式会社電通グループ（東証PRM 4324、以下電通グループ社）

電通社は1901年に設立された国内最大手の広告代理店である。2025年12月期（IFRS）で売上高約6.4兆円（前期比1.4%増）、収益1.4兆円（同1.7%増）、営業損失2,892億円（前期は営業損失1,250億円）、調整後営業利益1,725億円（同2.1%減）であった。調整後営業利益は、営業利益から買収行為に関連する損益および一時的要因を排除した、恒常的な事業の業績を測る利益指標である。電通グループ社の事業セグメントは地域別に4つに区分され、日本（2025年12月期全社消去前調整後営業利益構成比52.7%）、米州（同31.4%）、欧州・中東・アフリカ（同14.7%）、日本を除くアジア太平洋（1.2%）である。電通グループ社は2010年代前半から海外の広告代理店や国内のインターネット広告代理店のM&Aを行ってきた。

日本では、電通社や電通デジタル社を中心にマスメディアからデジタル広告、プロモーションまで総合的なマーケティング支援などを手掛ける。海外では、買収した海外広告代理店を統括し、データ・テクノロジーを活用したCRMやメディアアプランニングなどを手掛ける。国内では最大手の総合広告代理店として、安定的な収益を確保する一方で海外事業の収益貢献化を課題としている。海外事業に関連した事業構造改革費用の計上を主な理由に、2024年12月期および2025年12月期は営業損失となった。

電通グループ社の損益の推移

	16年12月期	17年12月期	18年12月期	19年12月期	20年12月期	21年12月期	22年12月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
(百万円)	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
売上高	4,924,933	5,187,300	5,357,278	5,146,802	4,498,216	5,256,492	5,819,519	5,953,391	6,352,444	6,439,513
前年比	-1.3%	5.3%	3.3%	-3.9%	-12.6%	16.9%	10.7%	2.3%	6.7%	1.4%
収益	838,359	928,841	1,018,512	1,047,881	939,243	1,085,592	1,246,401	1,304,552	1,410,961	1,435,245
前年比	15.1%	10.8%	9.7%	2.9%	-10.4%	15.6%	14.8%	4.7%	8.2%	1.7%
売上高収益率	17.0%	17.9%	19.0%	20.4%	20.9%	20.7%	21.4%	21.9%	22.2%	22.3%
売上総利益	789,043	877,622	932,680	939,385	835,042	976,577	1,119,519	1,144,819	1,201,647	1,197,530
前年比	16.6%	11.2%	6.3%	0.7%	-11.1%	16.9%	14.6%	2.3%	5.0%	-0.3%
売上総利益率	16.0%	16.9%	17.4%	18.3%	18.6%	18.6%	19.2%	19.2%	18.9%	18.6%
販売費及び一般管理費	659,885	751,957	820,058	835,195	740,383	833,914	950,768	1,018,730	1,065,835	1,048,986
前年比	15.3%	14.0%	9.1%	1.8%	-11.4%	12.6%	14.0%	7.1%	4.6%	-1.6%
販売費及び一般管理費率	13.4%	14.5%	15.3%	16.2%	16.5%	15.9%	16.3%	17.1%	16.8%	16.3%
調整後営業利益	166,565	163,946	153,229	140,751	123,979	179,028	203,189	163,515	176,233	172,536
前年比	58.9%	-1.6%	-6.5%	-8.1%	-11.9%	44.4%	13.5%	-19.5%	7.8%	-2.1%
調整後営業利益率	3.4%	3.2%	2.9%	2.7%	2.8%	3.4%	3.5%	2.7%	2.8%	2.7%
営業利益	137,681	137,392	111,638	-3,358	-140,625	241,841	117,617	45,312	-124,992	-289,212
前年比	4.1%	-0.2%	-18.7%	-	-	-	-51.4%	-61.5%	-	-
営業利益率	2.8%	2.6%	2.1%	-	-	4.6%	2.0%	0.8%	-	-
税引前利益	132,918	149,662	148,751	-42,769	-141,133	208,833	100,908	33,103	-139,759	-306,789
前年比	-1.0%	12.6%	-0.6%	-	-	-	-51.7%	-67.2%	-	-
経常利益率	2.7%	2.9%	2.8%	-	-	4.0%	1.7%	0.6%	-	-
親会社の所有者に帰属する当期利益	83,501	105,478	90,316	-80,893	-159,596	108,389	59,847	-10,714	-192,172	-327,601
前年比	4.6%	26.3%	-14.4%	-	-	-	-44.8%	-	-	-
当期利益率	1.7%	2.0%	1.7%	-	-	2.1%	1.0%	-	-	-

出所：会社資料を基にSR社が作成、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

電通グループ社の日本事業、業務区分別売上高の状況（IFRSベース）

	17年12月期	18年12月期	19年12月期	20年12月期	21年12月期	22年12月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
(百万円)	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
テレビ	702,961	698,487	670,874	587,293	668,126	624,522	573,157	588,888	576,732
前年比	-	-0.6%	-4.0%	-12.5%	13.8%	-6.5%	-8.2%	2.7%	-2.1%
構成比	37.7%	37.1%	34.9%	34.0%	35.4%	32.7%	30.6%	30.1%	27.8%
テレビ以外の主要3媒体	133,582	116,457	106,124	83,813	82,535	77,058	69,299	71,807	67,881
前年比	-	-12.8%	-8.9%	-21.0%	-1.5%	-6.6%	-10.1%	3.6%	-5.5%
構成比	7.2%	6.2%	5.5%	4.9%	4.4%	4.0%	3.7%	3.7%	3.3%
インターネット	156,411	191,862	242,876	239,505	305,254	402,016	401,547	458,972	528,432
前年比	-	22.7%	26.6%	-1.4%	27.5%	31.7%	-0.1%	14.3%	15.1%
構成比	8.4%	10.2%	12.6%	13.9%	16.2%	21.1%	21.4%	23.4%	25.5%
クリエイティブ	212,334	209,644	202,346	172,069	188,543	185,436	178,182	195,276	215,641
前年比	-	-1.3%	-3.5%	-15.0%	9.6%	-1.6%	-3.9%	9.6%	10.4%
構成比	11.4%	11.1%	10.5%	10.0%	10.0%	9.7%	9.5%	10.0%	10.4%
マーケティング／プロモーション	280,140	259,088	286,422	301,888	259,458	268,312	275,832	246,847	270,570
前年比	-	-7.5%	10.6%	5.4%	-14.1%	3.4%	2.8%	-10.5%	9.6%
構成比	15.0%	13.8%	14.9%	17.5%	13.8%	14.1%	14.7%	12.6%	13.1%
その他	379,689	405,230	412,667	340,710	381,781	350,130	376,521	396,579	411,906
前年比	-	6.7%	1.8%	-17.4%	12.1%	-8.3%	7.5%	5.3%	3.9%
構成比	20.4%	21.5%	21.5%	19.7%	20.2%	18.4%	20.1%	20.3%	19.9%
合計	1,865,117	1,880,768	1,921,309	1,725,278	1,885,697	1,907,474	1,874,538	1,958,369	2,071,162
前年比	-	0.8%	2.2%	-10.2%	9.3%	1.2%	-1.7%	4.5%	5.8%

出所：会社資料を基にSR社が作成、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

株式会社博報堂DYホールディングス（東証PRM 2433、以下博報堂DY社）

博報堂DY社は、2003年に株式会社博報堂（1895年に設立）、株式会社大広（1944年に設立）、株式会社読売広告社（1929年に設立）の経営統合により設立された国内第2位の総合広告代理店である。2026年3月期で売上高約1.6兆円（前期比2.0%減）、収益8,610億円（同9.7%減）、のれん償却前営業利益57,401百万円（同7.8%増）、営業利益44,675百万円（同18.9%増）であった。博報堂DY社は広告業の単一セグメントである。2026年3月期の消去前の収益構成比は日本が74.0%、海外が26.0%、同営業利益構成比は日本が102.6%、海外は2,223百万円の営業損失であった。博報堂DY社は国内総合広告事業として顧客企業のマーケティング戦略立案からクリエイティブ制作などの支援などを手掛けるほか、オフライン・オンライン媒体の買い付けなどのサービスを手掛ける。

博報堂DY社の損益の推移

(百万円)	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期
売上高	1,255,474	1,334,638	1,444,524	1,466,249	1,297,947	1,518,921	1,634,340	1,579,350	1,613,101	1,580,460
前年比	3.3%	6.3%	8.2%	1.5%	-11.5%	17.0%	7.6%	-3.4%	2.1%	-2.0%
収益	1,255,474	673,692	773,519	802,617	714,560	895,080	991,137	946,776	953,316	861,003
前年比	3.3%	-	14.8%	3.8%	-11.0%	25.3%	10.7%	-4.5%	0.7%	-9.7%
売上総利益	248,640	272,410	324,809	332,499	313,217	387,093	403,564	394,174	399,598	406,037
前年比	6.9%	9.6%	19.2%	2.4%	-5.8%	23.6%	4.3%	-2.3%	1.4%	1.6%
売上総利益率	19.8%	40.4%	42.0%	41.4%	43.8%	43.2%	40.7%	41.6%	41.9%	47.2%
販売費及び一般管理費	201,379	220,147	259,523	277,367	268,184	315,450	348,154	359,886	362,017	361,361
前年比	7.4%	9.3%	17.9%	6.9%	-3.3%	17.6%	10.4%	3.4%	0.6%	-0.2%
販売費及び一般管理費率	16.0%	32.7%	33.6%	34.6%	37.5%	35.2%	35.1%	38.0%	38.0%	42.0%
のれん償却前営業利益	50,381	55,878	72,171	64,170	54,365	84,029	71,403	50,084	53,252	57,401
前年比	6.5%	10.9%	29.2%	-11.1%	-15.3%	54.6%	-15.0%	-29.9%	6.3%	7.8%
のれん償却前営業利益率	4.0%	8.3%	9.3%	8.0%	7.6%	9.4%	7.2%	5.3%	5.6%	6.7%
営業利益	47,261	52,263	65,285	55,131	45,033	71,642	55,409	34,288	37,581	44,675
前年比	5.0%	10.6%	24.9%	-15.6%	-18.3%	59.1%	-22.7%	-38.1%	9.6%	18.9%
営業利益率	3.8%	7.8%	8.4%	6.9%	6.3%	8.0%	5.6%	3.6%	3.9%	5.2%
経常利益	45,491	54,439	68,702	58,100	49,594	75,740	60,378	37,815	42,660	46,061
前年比	-4.2%	19.7%	26.2%	-15.4%	-14.6%	52.7%	-20.3%	-37.4%	12.8%	8.0%
経常利益率	3.6%	8.1%	8.9%	7.2%	6.9%	8.5%	6.1%	4.0%	4.5%	5.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	25,880	29,861	47,235	44,893	26,479	55,179	31,010	24,923	10,768	16,775
前年比	-9.3%	15.4%	58.2%	-5.0%	-41.0%	108.4%	-43.8%	-19.6%	-56.8%	55.8%
当期純利益率	2.1%	4.4%	6.1%	5.6%	3.7%	6.2%	3.1%	2.6%	1.1%	1.9%

出所：会社資料を基にSR社が作成、2022年3月期の期首より収益認識基準を適用し2022年3月期末に、2018年3月期まで訴求処理した業績数値を公表した。このため、2018年3月期の収益の前年比は記載していない。表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

博報堂DY社の種目別売上高の推移

(百万円)	17年3月期	18年3月期	19年3月期	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期	24年3月期	25年3月期	26年3月期
テレビ	436,864	442,514	451,525	427,468	381,672	393,918	381,783	384,946	371,520	369,389
前年比	-	1.3%	2.0%	-5.3%	-10.7%	3.2%	-3.1%	0.8%	-3.5%	-0.6%
構成比	39.0%	37.7%	35.4%	33.4%	33.9%	29.9%	27.9%	29.4%	27.9%	27.9%
テレビ以外の主要3媒体	93,485	89,626	84,763	77,098	59,870	59,027	53,256	49,433	42,299	37,816
前年比	-	-4.1%	-5.4%	-9.0%	-22.3%	-1.4%	-9.8%	-7.2%	-14.4%	-10.6%
構成比	8.3%	7.6%	6.7%	6.0%	5.3%	4.5%	3.9%	3.8%	3.2%	2.9%
インターネット	181,777	200,842	229,881	254,565	247,068	298,359	336,811	354,900	353,984	357,412
前年比	-	10.5%	14.5%	10.7%	-2.9%	20.8%	12.9%	5.4%	-0.3%	1.0%
構成比	16.2%	17.1%	18.0%	19.9%	21.9%	22.6%	24.6%	27.1%	26.6%	27.0%
クリエイティブ	126,564	134,888	147,202	149,202	140,005	150,642	153,626	151,879	162,846	168,534
前年比	-	6.6%	9.1%	1.4%	-6.2%	7.6%	2.0%	-1.1%	7.2%	3.5%
構成比	11.3%	11.5%	11.6%	11.7%	12.4%	11.4%	11.2%	11.6%	12.2%	12.7%
マーケティング／プロモーション	216,016	235,460	269,731	275,259	234,077	347,878	367,017	291,613	322,941	307,215
前年比	-	9.0%	14.6%	2.0%	-15.0%	48.6%	5.5%	-20.5%	10.7%	-4.9%
構成比	19.3%	20.1%	21.2%	21.5%	20.8%	26.4%	26.8%	22.3%	24.3%	23.2%
その他	65,136	70,538	90,675	96,132	63,761	68,374	75,647	76,636	77,830	82,559
前年比	-	8.3%	28.5%	6.0%	-33.7%	7.2%	10.6%	1.3%	1.6%	6.1%
構成比	5.8%	6.0%	7.1%	7.5%	5.7%	5.2%	5.5%	5.9%	5.8%	6.2%
主要な種目合計	1,119,842	1,173,868	1,273,777	1,279,724	1,126,453	1,318,198	1,368,140	1,309,407	1,331,420	1,322,925
前年比	-	4.8%	8.5%	0.5%	-12.0%	17.0%	3.8%	-4.3%	1.7%	-0.6%

出所：会社資料を基にSR社が作成、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意

SW (Strengths, Weaknesses) 分析

強み (Strengths)

組織体制を維持する仕組みを持ち、運用型広告における知名度を持つインターネット広告の専門の事業者としての立ち位置を維持していること

インターネット広告に関連する売上高の構成比は同社（2025年12月期）が約90%、電通社（同）が約26%（対国内業務区分別売上高構成比、同社を含む）、博報堂DY社（2026年3月期）が約23%、サイバーエージェント社が約50.2%（2025年9月）である。同社の売上高はほぼ100%が運用型広告である。同社はインターネット広告を専門として手掛ける事業者であり、運用型広告における知見やインターネット広告に特化した営業機能を含む組織体制といった観点から、電通社を含めた業界内での評価を得る。運用型広告においては組織体制の維持が重要である。これは、主要な媒体がアルゴリズムなどを頻繁にアップデートするため、組織として常に最新情報を取得し、現場の担当者に共有し続けることなどが必要なためである。

同社は組織体制を維持する仕組みとして、企業風土に合う人材を採用する独自の人材マッチングのシステムである「HaKaSe」を持つ。同システムなどを活用した人事領域における取り組みは、経済産業省後援「HRテクノロジー大賞」を9回受賞するという実績を持つ。同社は過去20年間にわたる退職者も含めた数千人分の人事データやパーソナリティのデータを蓄積している。データの中身としては、同社内で活躍した人物を、入社年次など数百以上の項目でタグ付けしたものである。このデータに基づいて、多面的かつ時間の要素を組み入れたタグに基づき、入社後のパフォーマンスの予想を立て、採用可否の判断を行う。また、データを基に、採用した人材が活躍できる可能性があると思われる部署などに配属するといった採用後の人材管理も行う。適材の採用と適材適所の人材配置を行える仕組みを背景に、同社は組織体制を維持する。

媒体の最新の情報や顧客企業の需要を知ることができる立ち位置であることから、事業環境の変化に対応できる力を持つこと

インターネット広告代理店業界は、媒体、広告配信技術といった供給側の変化や顧客企業のニーズといった需要の変化の影響を受けてきた。同社は外部環境の変化に柔軟に対応することで、大手インターネット広告代理店の立ち位置を維持してきた。同社は国内インターネット広告代理店市場のシェア上位4社のうちの1社であり、取扱高の規模から媒体社からは無視できない存在であり、顧客企業や中小のインターネット広告代理店に先んじて媒体社の最新の技術動向を知ることができる。また、同社は新しいITサービスを手掛ける企業が広告収入を得るために、媒体としての機能を強化する情報も知ることができる立ち位置にある。

同社は、顧客企業と伴走して、広告効果の最大化を図るための細かい調整を現場のコンサルタントが行う運用型広告を手掛けてきたことから、最終顧客の需要の変化について気付きやすい立ち位置にある。需要、供給の変化への気付きを得やすい立ち位置から事業環境の変化に対応できる力を持つとSR社は理解する。同社が電通社との協業を本格化した2019年～2025年の年平均成長率は、総広告費が約3%、インターネット広告費およびインターネット広告媒体費が約12%であり、同社の売上高の年平均成長率は約12%であった。2025年にかけて起こった大口顧客の内製化の影響を除けば、同社はインターネット広告媒体費市場を上回る成長を実現してきた。

電通グループ社のグループ力を生かした事業展開ができること

同社は、経営の独立性を保ちながら電通社を中心に、電通グループ各社と協業を行う。同社によれば、マーケティング案件の獲得の際に、顧客企業のニーズに合わせて、同社もしくは電通社単独、同社と電通社グループといった複数の提案が行えることが他社との違いである。両社が対等なパートナーとして組むことで、電通社がマスメディアの広告予算を預かる顧客の運用型広告の予算も獲得し、逆に同社の顧客に対してテレビ広告を提案するといった双方向のクロスセルが可能となった。同社にとっては予算規模が大きく、同社の従業員1人当たり売上高を大きくできる顧客企業へのアプローチができるようになった。

同社の2016年9月期～2018年9月期の同社の売上高は72,375～73,203百万円で推移していたが、電通社と資本業務提携を結んだ2019年9月期以降は、コロナ禍を除けば拡大基調となり2025年12月期では148,783百万円となった。同社の電通グループ社との協業案件に関する売上高の2022年12月期～2025年12月期の年平均成長率は21.2%、2025年12月期は44,020百万円（連結調整前売上高構成比29.1%）となっている。電通社は国内最大の広告代理店であり幅広い顧客基盤を有することから、同社がクロスセルを行う余地は大きいと同社は分析する。

弱み（Weaknesses）

寡占化した市場であるが、同様な規模や競争力を持つ同業他社が存在し、手数料率の競争があること

顧客体験を向上させることを目的とした複雑なマーケティングを求める月額数千万円を超える予算規模の案件では、同社、電通社、博報堂DY社、サイバーエージェント社の大手4社で競う状態にあると同社は分析する。SR社の理解では、一定の予算規模のある企業を対象とした市場シェアは同社が約10%弱、電通社（同社の売上高を含む）が約30%強、博報堂DY社およびサイバーエージェント社が約30%弱である（各社のデータを基にSR社が計算）。寡占化している市場では一般的に売り手である事業者が優位だが、インターネット広告市場では、手数料率の競争があり同社の売上高収益率の変動要因となっている。

同社によれば、大手4社とそれ以外の中堅インターネット広告代理店では提案力に差があるが、大手4社間では、顧客企業のニーズの違いからコンペでの勝敗が決まり、勝ち続けるための決め手となるような特定の要因はない。例えば、オンライン・オフラインの統合マーケティングを求める顧客企業が同社や電通社を選ぶ一方で、インターネット広告に集中したマーケティングを求める企業はサイバーエージェント社を選ぶといった形である。

生産性を高める役割を果たすBtoC向けの自社メディアの事業展開が難しいこと

同社（2025年12月期）の従業員1人当たりのNon-GAAP営業利益は2.5百万円であった。サイバーエージェント社（2025年9月期）のインターネット広告事業の従業員1人当たりの営業利益は、分母として外数である臨時従業員の年間平均雇用人数を含む場合は4.4百万円、含まない場合は6.7百万円であった。電通社（2025年12月期）の従業員1人当たりの調整後営業利益は2.5百万円、博報堂DY社（2025年3月期）の従業員1人当たりののれん償却前営業利益は1.7百万円であった。同社の見解では、サイバーエージェント社は、BtoC向けの自社メディアを運営することで得られる膨大なユーザーデータを広告配信の最適化に生かすことや媒体の付加価値を内部に取り込むことで、同業他社よりも高い生産性を実現する。

同社も2001年より携帯向けコンテンツ、2013年より漫画配信サービスを開始し自社メディアを持つことを目指したが、いずれのサービスも同社の収益の柱となるには至らなかった。同社によれば、メディアなどのBtoCサービスを収益化する意思決定は難しい。これは、費用対効果が図りづらい中での投資が必要なためである。例えば、同社のMC事業では、費用対効果の検証がなされており、一定の投資金額に対するリターンが図りやすい。一方、BtoCビジネスは、どれくらいの金額をどれくらいの期間にかけて投資をすれば回収できるのかの判断が難しい。投資効率を重視する経営方針の下では、BtoCサービスの収益化は難しいと同社は考える。

インターネット広告事業への依存度が高く、売上高の規模も小さいことから特定の大口顧客のインターネット広告の運用方針に左右されてしまうこと

インターネット広告に関連する収益の構成比は同社（2025年12月期）が約90%であり、前述の大手3社の約23～50%と比して高い。一方で、売上高の規模は約1,400億円であり、大手3社が約4,000億円であることに比して小さい。同社は、収益基盤が分散されておらず、インターネット広告事業への依存度が高く、売上高の規模も大手3社よりも小さいため、特定の大口顧客のインターネット広告の運用方針に左右されやすいとSR社は理解する。実際に2025年のインターネット広告媒体費市場が前年比11.8%増となる中で、売上高の前期比は同社（2025年12月期）のMC事業は2.2%となった。同社によれば、特定の大口顧客が代理店手数料の削減などを目的としてインターネット広告の運用を内製化した影響を受けたことから、媒体費市場全体の成長と比して同社の売上高成長率の伸びは低いものとなった。

大口顧客の内製化の影響を受けたが、この規模の内製化による影響は、同社の過去25年間のインターネット広告代理店の歴史として初のことであり、顧客企業の内製化は現実的には難しいと同社は分析する。これは、専門人材の育成や新しい技術や媒体への対応といった観点からである。例えば、自動車メーカーの従業員は自動車に関わる職種を希望して入社する人が大半であり、インターネット広告の専門性を高めようとするインセンティブは働きにくい。また、技術の変化が

頻繁に起こる業界であり、インターネット広告の専門人材の育成には手間がかかる。主要な媒体の最新の技術情報を入手するためには、広告売上高といった量が必要である。実際に、内製化した顧客企業に同社からエンジニアを派遣してサポートをしていることや、内製化をあきらめて同社に戻ってきた顧客企業もある。

過去の業績と財務諸表

過去の業績

2025年12月期通期実績

- 売上高：148,783百万円（前期比1.9%増）
- 収益：30,309百万円（同7.2%増）
- 営業利益：4,239百万円（同35.4%増）
- Non-GAAP営業利益：4,414百万円（同38.1%増）
- 税引前当期利益は4,718百万円（同3.1%減）
- 親会社の所有者に帰属する当期利益：3,491百万円（同36.8%減）

同社の取り組み

同社は、現 代表取締役 神埜雄一氏が就任した2024年12月期より、中期テーマとして「フォーカス&シナジー」を掲げる。フォーカスとしてMC事業、DB事業、DSOL事業の3事業をコア事業と定めて、求心力を重視する（内部での結束を高める）形に経営の方向性を整えた。また、事業継続基準の運用を開始し、事業ポートフォリオマネジメントを徹底した。シナジーとは電通社を含む同社内のグループ企業などの経営資源を生かす取り組みである。

同社は、外部に委託していたクリエイティブ制作の内製化でコスト削減を図ったり、顧客企業のニーズにグループ内企業の連携で対応して売上高拡大を図ったりするなど、中期テーマに沿った取り組みを行ってきた。グループ子会社5社を売却、清算する一方で、統合による新設を含めて4社の新会社を設立し事業ポートフォリオの入れ替えを進めた。結果として、全社的なコストを含めて事業の効率化を進めることができたと同社は分析する。

2025年12月期におけるフォーカスの取り組みとして、収益性・生産性改善については、収益率は20.4%（前期比1.0%ポイント上昇）、1人当たり営業利益は約2.2百万円（前期比0.7百万円増）の実績となった。広告効果の改善に向けた取り組みをはじめとした各種の施策が功を奏したことで、収益率が改善した。加えて、生成AIの活用などによって売上高の成長と従業員数のコントロールの両立を実現することができ、1人当たりの生産性も改善した。同社は2024年に生成AIツールを全社導入して以降、広告運用プロセスへの組み込み、顧客への新たなソリューション提供、全般的な業務効率改善などにおいて生成AIの活用を進めた。

一方、シナジーの取り組みとして、グループ企業間では、広告オペレーション領域の強化や、スポーツ・エンターテインメント領域や企業版ふるさと納税支援への事業展開に向けた会社設立やアライアンスを進めた。グループ外企業に対しては、当社事業の強みやノウハウとの掛け合わせによってシナジー創出ができると同社が判断した企業とのアライアンスを推進し、共同での事業開発やソリューション提供などのシナジーを創出した。各事業において、TikTok Shopや縦型動画、AIアバターや生成AI、Dify^{*}などのマーケティング領域における新領域やトレンドを捉えた展開を推進することができた。

^{*}Difyとは生成AIモデルを活用し、ノーコードで簡単に高性能なAIアプリケーションやチャットボットを作成・運用できるプラットフォームである

概要

2025年12月期の収益は30,309百万円（前期比7.2%増）、営業利益は4,239百万円（同35.4%増）、Non-GAAP営業利益は4,414百万円（同38.1%増）であった。また、税引前当期利益は4,718百万円（同3.1%減）、当期利益は3,490百万円（同36.8%減）、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,491百万円（同36.8%減）であった。2025年12月期第2四半期から発生した一部の大口顧客の内製化の影響を受けながらも、新規顧客の獲得や既存顧客との取引拡大や対売上高収益率

の改善により増収となった。また、収益性・生産性の改善に加え、事業ポートフォリオの見直しが進捗したことで、Non-GAAP営業利益率は14.6%（前期比3.3%ポイント上昇）となり、Non-GAAP営業利益は増益となった。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、持分法適用関連会社であるコミスマ株式会社にかかる減損損失の計上などによって減益となった。しかし、減損損失の影響などを除いた調整後当期利益は4,155百万円（前期比25.5%増）であった。事業セグメント別では、主力のMC事業は増収増益となった。これは、既存案件の拡大や新規案件の獲得とともに電通社との協業を推進したことや、収益性の改善に向けた取り組みにより、増収効果で販売管理費の増加を吸収したためである。DB事業は、オフライン広告案件を中心に収益が拡大したことで増収増益となった。DSOL事業は、前期に納品した一部案件の剥落などにより減収減益となった。

電通社との協業

電通社との協業売上高は44,020百万円（同34.1%増）となった。年間取引額が400百万円以上といった大型顧客の顧客数、取引社数および売上高が増加した。同社によれば、マーケティングストラテジーの立案や提案、クリエイティブ制作、メディアバイイング、ツール・ソリューションなど、両社の経営資源を共有し活用する。同社の認識では、テレビCMなどのマスメディアとデジタル領域を掛け合わせた統合マーケティングの提案体制が構築されている。

セグメント別の動向

MC事業

- 収益：21,550百万円（前期比6.3%増）
- Non-GAAP営業利益：5,497百万円（同14.1%増）

2025年12月期第2四半期から発生した一部の大口顧客の影響を受けた。一方、既存案件の拡大や新規案件の獲得とともに電通社との協業を推進したことや、収益性の改善に向けた取り組みにより、増収効果で販売管理費の増加を吸収したことで増収増益となった。

DB事業

- 収益：6,439百万円（前期比24.4%増）
- Non-GAAP営業利益：1,374百万円（同30.4%増）

オフライン広告案件を中心に収益が拡大したことで増収増益となった。

DSOL事業

- 収益：3,069百万円（前期比3.9%減）
- Non-GAAP営業利益：492百万円（同0.4%減）

前期に納品した一部案件の剥落などにより減収減益となった。

損益計算書

損益計算書 (百万円)	16年9月期 IFRS	17年9月期 IFRS	18年9月期 IFRS	19年9月期 IFRS	20年9月期 IFRS	21年9月期 IFRS	22年9月期 IFRS	23年12月期 IFRS	24年12月期 IFRS	25年12月期 IFRS
収益	13,862	14,702	15,272	16,796	17,938	21,384	28,819	34,267	28,284	30,309
前年比	-	6.1%	3.9%	10.0%	6.8%	19.2%	34.8%	-	-	7.2%
売上原価	1,384	1,714	2,598	2,833	3,342	4,099	6,098	6,799	6,081	7,145
売上総利益	12,478	12,989	12,674	13,963	14,596	17,285	22,720	27,467	22,203	23,164
前年比	-	4.1%	-2.4%	10.2%	4.5%	18.4%	31.4%	-	-	4.3%
売上総利益率	90.0%	88.3%	83.0%	83.1%	81.4%	80.8%	78.8%	80.2%	78.5%	76.4%
販売費及び一般管理費	8,350	10,652	11,693	11,924	12,156	13,745	17,058	22,500	19,096	18,833
前年比	-	27.6%	9.8%	2.0%	1.9%	13.1%	24.1%	-	-	-1.4%
販管費率	60.2%	72.5%	76.6%	71.0%	67.8%	64.3%	59.2%	65.7%	67.5%	62.1%
営業利益	4,154	2,248	977	183	2,274	3,650	5,440	4,949	3,129	4,239
前年比	-	-45.9%	-56.5%	-81.3%	-	60.5%	49.0%	-	-	35.4%
営業利益率	30.0%	15.3%	6.4%	1.1%	12.7%	17.1%	18.9%	14.4%	11.1%	14.0%
Non-GAAP営業利益	4,147	2,325	1,011	2,065	2,452	3,796	5,855	5,091	3,197	4,414
前年比	-	-43.9%	-56.5%	104.3%	18.7%	54.8%	54.2%	-	-	38.1%
Non-GAAP営業利益率	29.9%	15.8%	6.6%	12.3%	13.7%	17.8%	20.3%	14.9%	11.3%	14.6%
持分法による投資利益	110	37	301	-338	113	58	1,066	1,851	1,465	1,599
税引前利益	4,281	2,448	1,353	-81	2,325	3,911	8,241	6,652	4,667	4,718
前年比	-	-42.8%	-44.7%	-	-	68.2%	110.7%	-	-	-3.1%
税引前利益率	30.9%	16.6%	8.9%	-	13.0%	18.3%	28.6%	19.4%	17.2%	15.6%
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,519	2,211	847	-547	1,464	2,604	5,734	4,319	5,526	3,491
前年比	-	-12.2%	-61.7%	-	-	77.8%	120.2%	-	-	-36.8%
当期利益率	18.2%	15.0%	5.5%	-	8.2%	12.2%	19.9%	12.6%	19.5%	11.5%

出所：会社資料を基にSR社作成

注：表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2016年9月期よりIFRSを採用。2022年9月期以前は、非継続事業組替前の数値である。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算であった。同社が開示する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、株式報酬費用（BIP信託）など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ある。同社は、インターネット広告の取扱高である売上高を参考値として開示する。

2016年9月期の同社はスマホ向けのソーシャル広告で同業他社に先行した。特に同社の上位顧客はゲームアプリ関連が占めており、取り扱い媒体はソーシャル広告が中心であったため、売上総利益率は90.0%、Non-GAAP営業利益率は29.9%と同社の過去10年間で最も高いものであった。

しかし、2017年9月期から2019年9月期にかけては、規模の経済や自社媒体を生かした展開を行うサイバーエージェント社やデジタル領域に本格的に参入してきた大手の広告代理店との競合に同社は直面した。同社の運用型広告における優位性に同業他社が追いついてきたことから差別化が難しくなった。また、同社は体制強化を目的として人員採用を継続したことや処遇の改定を行ったことから固定費負担も重くなった結果、Non-GAAP営業利益は2017年9月期2,325百万円（前期比43.9%減）、2018年9月期は1,011百万円（同56.5%減）となった。

同社は、2018年10月に電通グループ社と資本業務提携契約を締結した。これは、顧客企業のニーズが顧客体験を重視し、最終顧客のLTV（Life Time Valueの略、顧客生涯価値）を最大化するために、オンライン・オフラインを統合したマーケティングを求める形になってきたためである。2019年1月以降の同社の業績は、電通グループ各社との協業が本格化したことに加えて、コロナ禍によるマンガアプリなどをはじめとした巣ごもり需要を捉えたことから、2022年9月期にかけては回復局面となった。Non-GAAP営業利益は2019年9月期の2,065百万円に対して、2022年9月期は5,855百万円となった。

2023年12月期から2025年12月期にかけては、決算期の変更があったほか、一部大口顧客の内製化の影響を受けた。同社は現代表取締役 神埜氏が就任した2024年12月期より、中期テーマとして「フォーカス&シナジー」を設定した。フォーカスとしてMC事業、DB事業、DSOL事業の3事業をコア事業と定めて、求心力を重視する（内部での結束を高める）形に経営の方向性を変えた。また、事業継続基準の運用を開始し、事業ポートフォリオマネジメントを徹底した。シナジーとは電通グループ各社を含む同社内のグループ企業などの経営資源を生かす取り組みである。事業ポートフォリオマネジメントの成果として収益性が改善したほか、電通社との協業案件も拡大したことで2025年12月期は収益30,309百万円（前期比7.2%増）、Non-GAAP営業利益4,414百万円（同38.1%増）と増収増益となった。

暦年ベースの損益計算書（参考資料）

下表は、各年1～12月の連結損益計算書を単純合算した数値である。同社は2016年～2022年にかけては9月が決算期末であった。このため、下表の2016年の数値は同社の2016年9月期における第2四半期（2016年1～3月）～第4四半期（2016年7～9月）および2017年9月期第1四半期（2016年10～12月）の連結損益を単純合算した値となる。

暦年ベースの損益計算書

（百万円）	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
収益	14,133	15,143	15,320	17,082	18,851	22,681	27,835	27,674	28,284	30,309
前年比	-	7.1%	1.2%	11.5%	10.4%	20.3%	22.7%	-0.6%	2.2%	7.2%
売上総利益	12,707	13,210	12,632	14,113	15,315	18,467	22,485	22,106	22,203	23,164
前年比	-	4.0%	-4.4%	11.7%	8.5%	20.6%	21.8%	-1.7%	0.4%	4.3%
売上総利益率	89.9%	87.2%	82.5%	82.6%	81.2%	81.4%	80.8%	79.9%	78.5%	76.4%
販売費及び一般管理費	8,726	10,987	11,899	11,944	12,249	14,131	17,271	18,171	19,096	18,833
前年比	-	25.9%	8.3%	0.4%	2.6%	15.4%	22.2%	5.2%	5.1%	-1.4%
販管费率	61.7%	72.6%	77.7%	69.9%	65.0%	62.3%	62.0%	65.7%	67.5%	62.1%
Non-GAAP営業利益	3,989	2,212	768	2,220	3,054	4,601	5,419	4,016	3,197	4,414
前年比	-	-44.5%	-65.3%	189.1%	37.6%	50.7%	17.8%	-25.9%	-20.4%	38.1%
Non-GAAP営業利益率	28.2%	14.6%	5.0%	13.0%	16.2%	20.3%	19.5%	14.5%	11.3%	14.6%
営業利益	3,961	2,171	690	348	2,907	4,386	5,051	3,922	3,129	4,239
前年比	-	-45.2%	-68.2%	-49.6%	735.3%	50.9%	15.2%	-22.4%	-20.2%	35.5%
営業利益率	28.0%	14.3%	4.5%	2.0%	15.4%	19.3%	18.1%	14.2%	11.1%	14.0%
親会社の所有者に帰属する当期利益	3,297	1,356	527	-394	1,942	3,014	5,042	3,736	5,526	3,491
前年比	-	-58.9%	-61.1%	-	-	55.2%	67.3%	-25.9%	47.9%	-36.8%
当期利益率	23.3%	9.0%	3.4%	-2.3%	10.3%	13.3%	18.1%	13.5%	19.5%	11.5%
【参考】売上高	74,391	72,592	73,121	76,345	80,329	104,689	132,003	138,036	145,996	148,783
前年比	-	-2.4%	0.7%	4.4%	5.2%	30.3%	26.1%	4.6%	5.8%	1.9%
売上高収益率	19.0%	20.9%	21.0%	22.4%	23.5%	21.7%	21.1%	20.0%	19.4%	20.4%

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2016年9月期よりIFRSを採用。

*コミス社の非継続事業組替による遡及修正を適用しているのが2022年までであるため、2021年以前の実績はコミス社を含む業績値となっている

主要な持分法適用関連会社

2022年1月4日付けで、同社は株式会社電通デジタル社（以下、電通デジタル社）を持分法適用関連会社化した。電通デジタル社は、2025年12月末時点で電通グループ社が75.0%、同社が25.0%を保有しており、電通グループ社の連結子会社である。

電通デジタル社は、「顧客企業の事業成長パートナー」をミッションに掲げ、マーケティング、テクノロジー、クリエイティビティの力を集約した統合的なソリューションを展開する。単なる業務の効率化や広告運用にとどまらず、事業の変革から戦略の立案、システムの開発から組織の自走化に至るまでの伴走型の支援を行う。これにより、マーケティングROI（投資対効果）の最大化と顧客体験の創出を実現し、顧客企業の業績の成長や新たなビジネス価値の創造に貢献する。主な顧客企業は、購買行動や顧客体験などの変化に対して、マーケティング上の課題を抱える企業である。

電通デジタル社は社内において、コンサルティング、マーケティングコミュニケーション、エクスペリエンス&テクノロジーなどの4つの専門領域を設ける。さらには、領域を横断する組織体制を構築することで、複雑化する顧客企業の課題にワンストップで対応する。また、電通デジタル社はAI技術の活用と国内外におけるネットワークを駆使する。電通デジタル社が有するAIソリューションなどを通じて、広告運用の最適化や顧客体験の向上を推進するとともに、主要なデジタルプラットフォームとのパートナーシップを生かしてデータ分析を中心に据えたアプローチを採る。また、電通グループ社の国内のグループ企業や、モンゴルなどのオフショアのAI開発拠点とも連携した事業展開を行う。

電通デジタル社の損益の推移

(百万円)	19年12月期	20年12月期	21年12月期	22年12月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
収益	29,354	33,881	47,025	54,537	55,697	62,743	63,801
前年比	-	15.4%	38.8%	16.0%	2.1%	12.7%	1.7%
売上総利益	17,295	18,499	25,905	29,474	29,864	32,052	35,804
前年比	-	7.0%	40.0%	13.8%	1.3%	7.3%	11.7%
売上総利益率	58.9%	54.6%	55.1%	54.0%	53.6%	51.1%	56.1%
販売費及び一般管理費	13,367	12,990	17,055	20,121	22,873	22,423	25,548
前年比	-	-2.8%	31.3%	18.0%	13.7%	-2.0%	13.9%
販売費及び一般管理費率	45.5%	38.3%	36.3%	36.9%	41.1%	35.7%	40.0%
営業利益	3,928	5,509	8,850	9,353	6,991	9,629	10,257
前年比	-	40.2%	60.6%	5.7%	-25.3%	37.7%	6.5%
営業利益率	13.4%	16.3%	18.8%	17.1%	12.6%	15.3%	16.1%
当期純利益	2,798	3,840	6,090	7,270	4,715	6,877	7,693
前年比	-	37.2%	58.6%	19.4%	-35.1%	45.9%	11.9%
当期利益率	9.5%	11.3%	13.0%	13.3%	8.5%	11.0%	25.4%

出所：電通デジタル社の統合レポート2025を基にSR社作成、表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。

貸借対照表

貸借対照表 (百万円)	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
資産										
流動資産	26,268	26,272	26,223	25,133	27,373	33,452	40,585	43,683	45,978	45,547
現金及び現金同等物	15,481	15,519	14,922	14,488	14,081	16,900	21,340	20,873	23,730	17,945
営業債権	9,983	9,988	10,145	10,032	12,747	16,085	18,285	19,831	20,721	23,701
非流動資産	3,712	6,656	7,148	5,280	7,052	8,560	48,146	49,923	51,660	50,798
のれん	147	1,818	1,831	-	-	-	4,693	4,693	4,693	4,693
無形資産	232	169	174	113	84	67	525	432	888	840
持分法で会計処理されている投資	612	1,944	1,828	888	964	997	33,342	34,249	36,013	35,038
その他の金融資産	1,673	1,657	2,141	2,991	3,546	3,929	6,905	7,106	7,253	7,879
資産合計	29,981	32,929	33,371	30,413	34,425	42,011	88,731	93,606	97,637	96,345
負債及び資本										
負債	14,935	17,705	17,641	15,604	18,613	23,566	25,977	27,901	27,683	29,761
流動負債	14,191	13,387	12,690	11,729	15,314	20,329	25,206	26,333	26,211	29,270
営業債務	9,653	9,349	9,113	8,799	11,053	14,044	16,891	19,031	18,870	20,736
その他の金融負債	1,729	1,931	1,801	1,537	2,376	2,549	4,910	4,415	4,632	5,462
非流動負債	744	4,319	4,951	3,875	3,299	3,237	771	1,569	1,472	491
その他の金融負債	655	4,019	4,624	3,765	3,122	3,082	531	1,370	893	337
資本										
親会社の所有者に帰属する持分	14,156	15,172	15,672	14,796	15,793	18,426	62,705	65,594	69,880	66,549
資本合計	15,046	15,224	15,730	14,809	15,811	18,445	62,754	65,705	69,955	66,584
負債及び資本合計	29,981	32,929	33,371	30,413	34,425	42,011	88,731	93,606	97,637	96,345

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2016年9月期よりIFRSを採用。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算

同社の2022年9月期以降の貸借対照表の変化は、電通社との資本業務提携による。2022年1月4日付けで、同社は電通グループ社に対して、普通株式70.12百万株、調達資金32,605百万円の第三者割当増資を行った。また、電通グループ社が保有する株式会社電通デジタルの普通株式31,250百万円を対価として譲受することで持分法適用関連会社化したほか、株式会社電通ダイレクトを同社は株式交換により完全子会社化した。これらのため、2022年9月期においては、資本合計が62,754百万円、非流動資産項目の持分法で会計処理されている投資は33,342百万円となった。

キャッシュフロー計算書

キャッシュフロー計算書 (百万円)	16年9月期 IFRS	17年9月期 IFRS	18年9月期 IFRS	19年9月期 IFRS	20年9月期 IFRS	21年9月期 IFRS	22年9月期 IFRS	23年12月期 IFRS	24年12月期 IFRS	25年12月期 IFRS
営業活動によるキャッシュフロー										
継続事業からの税引前当期利益	4,281	2,448	1,353	-81	2,325	3,911	8,241	6,652	4,867	4,718
非継続事業からの税引前当期利益	-434	1,260	—	—	—	—	—	-666	3,209	—
調整項目：										
減価償却費及び償却費	221	213	258	210	983	1,015	767	968	695	734
持分法による投資損益	-81	-37	-301	338	-113	-58	-1,066	-1,851	-1,465	-1,599
持分変動損益	—	—	—	—	—	—	—	—	-467	—
持分法で会計処理されている投資に係る減損損失	—	—	—	—	—	—	—	—	330	958
支配喪失に関連する損益	—	-1,330	—	—	—	—	—	—	-3,334	—
運転資本の増減：										
営業債権の増減額	-165	-234	-157	112	-2,715	-3,361	1,243	-1,909	-813	-2,997
営業債務の増減額	450	-383	-236	-302	2,254	3,009	-20	2,271	-157	1,874
小計	4,769	1,848	222	1,722	2,991	5,842	6,120	5,626	2,493	3,476
配当金の受取額	—	—	—	—	—	—	34	1,856	1,214	1,759
法人所得税の還付額	39	—	450	458	117	—	—	66	1,466	51
法人所得税の支払額	-1,597	-2,682	-1,124	-941	-771	-1,218	-2,481	-3,740	-1,484	-1,907
営業活動によるキャッシュフロー	3,209	-808	-440	1,258	2,340	4,619	3,650	3,785	3,677	3,374
投資活動によるキャッシュフロー										
有価証券の売却による収入	277	649	66	654	52	—	100	311	—	1,400
有価証券の取得による支出	-197	-246	-497	-730	-962	-329	-1,311	-1,109	-1,175	-3,981
支配喪失を伴う子会社株式の売却による収入（処分された子会社の現金控除後）	—	-585	—	—	—	280	—	43	1,833	—
支配獲得を伴う子会社株式の取得による支出（処分された子会社の現金控除後）	—	-1,374	—	—	—	—	—	—	—	—
条件付対価の決済による支出	—	—	—	—	—	—	—	-828	—	—
持分法で会計処理されている投資の取得による支出	—	—	—	—	—	—	-31,313	-933	—	-150
その他	226	16	169	-43	180	205	363	676	221	113
投資活動によるキャッシュフロー	-109	-1,706	-310	-205	-804	91	-30,553	-2,020	336	-3,099
財務活動によるキャッシュフロー										
短期借入金の純増減額	-244	-497	—	-308	—	—	—	3,000	—	1,000
長期借入による収入	700	5,000	—	—	—	—	—	—	—	—
長期借入金の返済による支出	-186	-208	-2,533	-850	-850	-850	-852	-2,000	—	—
リース負債の返済による支出	—	—	—	—	-837	-810	-606	-752	-558	-527
配当金の支払額	-363	-415	-410	-253	-253	-253	-430	-963	-1,077	-6,503
株式の発行による収入	—	—	—	—	—	—	32,402	—	—	—
自己株式の売却による収入	—	—	—	—	—	—	—	222	—	—
自己株式の取得による支出	—	-1,206	—	—	—	—	-0	-1,278	—	—
財務活動によるキャッシュフロー	801	2,457	112	-1,411	-1,941	-1,914	31,229	-1,835	-1,632	-6,044
現金及び現金同等物に係る換算差額	-114	95	41	-76	-3	24	115	29	49	-16
現金及び現金同等物の増減額	3,786	38	-597	-434	-408	2,819	4,440	-40	2,431	-5,786
現金及び現金同等物の期末残高	15,481	15,519	14,922	14,488	14,081	16,900	21,340	20,873	23,730	17,945

出所：会社資料を基にSR社作成

*表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。2016年9月期よりIFRSを採用。2023年12月期は決算期変更に伴い、15カ月の変則決算。

**連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入を含む

営業活動によるキャッシュフロー

同社の営業活動によるキャッシュフローの主な変動要因は、税引前利益、持分法投資損益、営業債権および営業債務による。2024年12月期には、BtoC領域であるマンガコンテンツ事業を手掛けるコミックススマート株式会社（現コミスマ株式会社）の株式を外部に売却し、持分法適用関連会社化としたことにより支配喪失に関連する損益として3,334百万円が計上された。

投資活動によるキャッシュフロー

同社の投資活動によるキャッシュフローの主な変動要因は、有価証券の売却による収入および有価証券の取得による支出による。2022年9月期においては、電通デジタル社の持分法適用関連会社化に伴い、持分法で会計処理されている投資の取得による支出が31,313百万円となった。

財務活動によるキャッシュフロー

同社の投資活動によるキャッシュフローの主な変動要因は、借入金の増減、配当の支払いなどの株主還元による。2022年9月期においては、電通グループ社に対して第三者割当増資を行ったことから、株式の発行による収入が32,402百万円となった。

その他の情報

沿革

総括

同社は1990年の創業以来、外部環境の変化に対応して自らの事業構造を転換させてきた。インターネット広告市場における媒体や広告配信技術、顧客企業のニーズ、広告代理店の役割の変化に同社は柔軟に対応してきた実績を持つ。また、事業の選択と集中を繰り返し行っており、就職情報誌、ダイレクトメールの発送代行事業、スマホゲームなどの事業からは撤退し、マンガコンテンツ事業は持分法適用関連会社化した。

創業からインターネット広告代理店事業の開始（1990年代～2000年代初頭）

同社の前身は1990年10月に、同社の創業者である七村 守氏によって設立された株式会社サブ・アンド・リミナルである。サブ・アンド・リミナル社は、人材採用コンサルティングサービスを手掛けていた。創業当初は、日本は1990年代初期のバブル経済と呼ばれる好景気であり、多くの企業が人材採用に多額の費用をかけており、サブ・アンド・リミナル社はさまざまな方法で企業の採用活動を支援していた。地方の中小企業と学生をマッチングすることを目的とした就職情報誌「ESOP（イソップ）」を手掛けていた。しかしながら、バブル経済の崩壊とともに、企業の採用活動が停滞したことで、ESOPの売上高も低迷した。そこで、同社は1993年にESOPを休刊し、DM事業（ダイレクトメールの発送代行事業）を開始した。

同社は2000年3月に株式会社セプテーニに社名変更を行い、2000年4月からインターネット広告事業を開始した。同社がインターネット広告事業を開始したきっかけは、前代表取締役 佐藤 光紀氏の発案である。1999年、新規事業開発の専門部署「ひねらん課」が設置され、当時DM事業のトップ営業マンであった佐藤氏がその第1号社員となった。同部署の設置は、佐藤氏が創業者である七村氏に「何か新しいことがしたい」と伝えたことに対し、七村氏も会社として新規事業の必要性を感じていたことから実現したものである。

佐藤氏は、100以上の事業案を検討し、フィジビリティスタディを行った後に選択したのがインターネット広告事業であった。佐藤氏は、既存のテレビや新聞・雑誌などの広告がインターネットメディアの広告に置き換えればインターネット広告の市場性が高まり、かつ未開拓な市場でもあることから若者が活躍できると考えた。インターネット広告事業の成長を主な要因に、同社の業績は拡大し、2001年8月に同社はジャスダック市場（現在の東証スタンダード）に上場した。2001年9月には、携帯電話向けコンテンツを手掛ける株式会社ハイジ（現 アクセルマーク株式会社（東証GRT 3624））を子会社化し、自社コンテンツ事業の強化を図った。

インターネット広告事業での飛躍（2000年代半ば～2010年代中盤）

2000年にインターネット広告事業へ参入した同社は、パソコンからスマートフォンへの移行というデバイスの変化やFacebookやTwitterといったSNSメディアの台頭を捉えた。また、電通社や博報堂DY社といった大手の広告代理店が、テレビ広告に注力し、デジタル領域への参入が遅れていた隙を突くことができた。テレビ広告は市場規模が大きく、1案件当たりの売上高が大きかったことと比べて、手間がかかる割にはインターネット広告は市場規模および1案件当たりの売上高が小さかったことから、大手の広告代理店では対応が後手に回ったと同社は分析する。同社はSNS向けの運用型広告の領域においてクリエイティブ制作などの体制の構築で先行した。特に、「スマホおよびソーシャル広告の広告代理店といえば同社」と称されるほどの立ち位置となり、2015年から2016年にかけては業績が拡大した。

この間のほかの取り組みとしては、2006年10月に持株会社体制へ移行し、現在の「株式会社セプテーニ・ホールディングス」へ社名変更した。また、インターネット広告事業を新設した「株式会社セプテーニ」に、DM事業を「株式会社セプテーニ・ダイレクトマーケティング」に分割・承継させた。2013年2月には、コミックススマート株式会社（現コミスマ株式会社）を設立し、BtoC領域であるマンガコンテンツ事業を開始した。2014年10月には、DM事業（セプテーニ・ダイレクトマーケティング社）の全株式を譲渡した。

電通グループ入りと統合提案の強化および事業再編の推進（2018年～2026年現在）

2017年ごろから、規模の経済や自社媒体を生かした展開を行うサイバーエージェント社やデジタル領域に本格的に参入してきた大手の広告代理店との競合に、同社は直面した。同社の運用型広告における優位性に同業他社が追いついてきたことから、差別化が難しくなった。また、顧客企業のニーズが顧客体験を重視し、最終顧客のLTV（Life Time Valueの

略、顧客生涯価値)を最大化するために、オンライン・オフラインを統合したマーケティングを求める形になってきた。同社は、顧客企業のニーズの変化に加え、テレビ広告などを含めた従来メディアでの提案力を強化したいと考えて、2018年10月に電通グループ社と資本業務提携契約を締結した。電通社の顧客基盤およびマスメディアの展開力と、同社が培ってきた運用型広告におけるノウハウを掛け合わせることで、同社の売上高は拡大傾向となった。

電通グループ社との資本業務提携が進捗したことから、さらなる関係強化を目的として2022年1月に同社は電通グループ社に対して第三者割当増資を実施し、電通グループ社が同社の親会社(電通グループ社による連結子会社化)となった。同時に、同社は株式会社電通ダイレクトを子会社化、株式会社電通デジタルを持分法適用関連会社化した。

この間のほかの取り組みとしては、2019年4月にアクセルマーク社を持分法適用関連会社から除外し、2024年3月には、コミックススマート社(現コムスマ社)を持分法適用関連会社化した。

年表

年	月	事項
1990年	10月	東京都渋谷区代々木三丁目31番12号において、人材採用コンサルティングサービスを提供することを目的として、株式会社サブ・アンド・リミナルを設立
1992年	7月	本社を東京都渋谷区代々木二丁目10番4号に移転
1993年	10月	DM事業(ダイレクトメール発送代行)を開始
1995年	10月	本社を東京都渋谷区代々木二丁目13番4号に移転
1997年	4月	本社を東京都新宿区新宿四丁目2番18号に移転
1999年	3月	本社を東京都新宿区西新宿二丁目6番1号に移転
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	株式を店頭市場(ジャスダック)に登録
2001年	9月	アクセルマーク株式会社(当時の社名:株式会社ハイジ)を子会社化
2002年	3月	本社を東京都新宿区西新宿一丁目6番1号に移転
2003年	9月	本社を東京都新宿区西新宿六丁目8番1号に移転
2004年	6月	トライコーン株式会社を子会社化
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するとともに、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」にそれぞれ承継させる
2007年	4月	本社を東京都新宿区大京町24番地に移転
2011年	10月	アクセルマーク株式会社とエフルート株式会社の2社が合併
2011年	12月	本社を東京都新宿区西新宿八丁目17番1号に移転
2013年	2月	コミックス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
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
2016年	10月	Septeni Asia Pacific Pte. Ltd.を通じて、Lion Digital Global LTDの株式を取得し子会社化
2016年	11月	アクセルマーク株式会社の株式の一部譲渡し、持分法適用関連会社化
2018年	10月	株式会社電通(現商号 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
2019年	4月	アクセルマーク株式会社を持分法適用関連会社から除外
2021年	4月	株式会社Pharmarketの全株式を譲渡
2021年	10月	株式会社電通グループとの間で新たな資本業務提携契約を締結
2022年	1月	株式会社電通グループに対して第三者割当増資を行い、電通社は同社の親会社となる
2022年	1月	株式会社電通ダイレクトを株式交換により子会社化
2022年	1月	株式会社電通デジタルの株式の一部取得し、持分法適用関連会社化
2022年	4月	東京証券取引所の市場区分の見直しにより、東京証券取引所スタンダード市場へ移行
2024年	3月	コミックススマート株式会社の株式の一部譲渡し、持分法適用関連会社化

出所: 会社資料を基にSR社作成

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの概況（2026年3月27日時点）

組織形態・資本構成	
組織形態	監査役設置会社
支配株主（親会社を除く）	－
外国人株式保有比率	10%以上20%未満
親会社の有無	株式会社電通グループ（東証PRM 4324）
取締役関係	
定款上の取締役人数	10名
取締役人数	7名
定款上の取締役任期	1年
取締役会議長	代表取締役
社外取締役人数	4名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	4名
定款上の監査役的人数	4名
監査役的人数	4名
社外監査役的人数	3名
社外監査役のうち独立役員に指名されている人数	0名
その他	
議決権電子行使プラットフォームへの参加	株式会社ICJが運営する議決権電子行使プラットフォームを利用
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知の英語版を当社および東京証券取引所のホームページに開示（和文と同日開示）
取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
ストック・オプションの付与対象者	－
取締役報酬の開示状況	個別報酬の開示はしていない
報酬の額またはその算定方法の決定方針の有無	あり
買収防衛策の導入の有無	なし

出所：会社資料を基にSR社作成

トップマネジメント

代表取締役 神埜雄一氏（1982年9月22日生）

神埜雄一氏は2006年4月に同社に新卒で入社し、2024年3月に同社の代表取締役に就任した。同社は神埜氏が代表取締役に就任した2024年12月期より、中期テーマとして「フォーカス&シナジー」を設定した。フォーカスとしてMC事業、DB事業、DSOL事業の3事業をコア事業と定めて、求心力を重視する（内部での結束を高める）形に経営の方向性を変えた。また、事業継続基準の運用を開始し、事業ポートフォリオマネジメントを徹底した。シナジーとは電通グループ各社を含む同社内のグループ企業などの経営資源を生かす取り組みである。

年	月	略歴
2006年	4月	同社入社
2014年	10月	株式会社セブテーニ 第三アカウント本部 執行役員
2015年	10月	Septeni Japan株式会社 第二アカウント本部 執行役員
2017年	1月	同社第二アカウント本部 執行役員本部長
2018年	1月	グループ執行役員
2018年	12月	株式会社セブテーニ代表取締役
2018年	12月	Septeni Japan株式会社代表取締役
2022年	1月	グループ上席執行役員
2022年	11月	and factory株式会社社外取締役
2022年	12月	株式会社電通デジタル取締役
2024年	3月	同社代表取締役（現任）
2024年	4月	グループ社長執行役員（現任）
2025年	3月	株式会社セブテーニ取締役（現任）

出所：会社資料を基にSR社作成

Keep Young

「Keep Young（キープヤング）」とは、組織を常に若く保ち、適度な新陳代謝を促すことで企業の成長を維持しようとする、同社の根幹をなす考え方および企業文化である。この考え方の基には、外部環境の変化に対して柔軟に対応するために、若い力を活用していくという同社の創業者である七村守氏の考えがある。現在の同社は、インターネット広告市場という変化のある市場においては、同じ人材が同じ業務を長く続け過ぎると組織の変化への対応能力が低下してしまうという危機意識を持つ。そのため、常に若い層に機会を与え、アントレプレナーシップを最大限に発揮させることが重要と

同社は考える。創業から35年が経過し、組織が2,000名規模に拡大した現在でも、社員の平均年齢は31歳から32歳程度に保たれている。

また、組織の変化と若さを維持するためには一定の流動性が必要であるという考えから、同社では10%前後の離職率を適正な水準として許容する。さらに、この「Keep Young」の精神は従業員だけでなく、経営陣に対しても徹底されている。歴代の社長交代はおおむね50歳前後で行われてきた。同社によれば、今後は同社の執行役員や各事業会社の代表権を遅くとも55歳までに後進へ譲るという規定の導入を検討している。また、経営層の自発的な世代交代を後押しする仕組みの導入も検討する。これは、役員向けの株式報酬制度を活用し、自らが長く居座るよりも優秀な若い後継者に経営を託した方が、結果的に会社の業績が伸び、自身の保有する株式の価値も上がるという考えに基づいている。

大株主（2025年12月末時点）

	所有株式数 (千株)	所有株式数 の割合
株式会社電通グループ	109,782	52.48%
株式会社ビレッジセブン	12,784	6.11%
七村 守	9,489	4.54%
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY（常任代理人 香港上海銀行東京支店）	4,064	1.94%
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT（常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	3,102	1.48%
BNYMSANV RE GCLB REJP RD LMGC（常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店）	2,826	1.35%
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG（FE-AC）（常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行）	2,544	1.22%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2,440	1.17%
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT（常任代理人 香港上海銀行東京支店）	2,100	1.00%
清水 洋	1,900	0.91%
計	151,031	72.20%

出所：会社資料を基にSR社作成

*所有株式数の割合は、自己株式を除いたベース

株主還元

同社は2026年12月期～2028年12月期を対象とした中期経営期間中の株主還元の方針を2026年2月に公表した。同社は1株当たり年間配当金の下限を18円としつつ、親会社の所有者に帰属する当期利益の50%がこれを上回る場合は配当性向50%を下限として配当を行う方針である。これにより、3年間で下限112億円の配当を実施する見込みであり、自己株式の取得についても市場環境を勘案しながら機動的に検討する方針である。

	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
配当性向	16.5%	18.4%	29.8%	-	17.3%	16.5%	15.1%	25.1%	117.6%	107.0%
1株当たり配当金（円）	3.2	3.2	2.0	2.0	2.0	3.4	4.6	5.2	31.4	18.0
1株当たり当期純利益（円）	19.4	17.4	6.7	-4.3	11.6	20.6	30.5	20.7	26.7	16.8

出所：会社資料を基にSR社作成

従業員

従業員数	16年9月期	17年9月期	18年9月期	19年9月期	20年9月期	21年9月期	22年9月期	23年12月期	24年12月期	25年12月期
連結従業員数（人）	930	1,083	1,189	1,147	1,224	1,251	1,602	1,735	1,800	1,674
外、平均臨時雇用者数（人）								405	272	255
単体従業員数（人）	69	76	78	76	82	79	80	86	91	97
単体平均年齢（歳）	30.8	31.1	31.3	31	31.4	31.9	32.2	32.6	32.6	34.9
単体平均継続年数（年）	4.7	4.7	5.2	5.2	5.5	5.5	5.2	5.8	6.0	7.3
単体平均年間給与（千円）	5,863	5,669	6,291	6,142	5,974	6,271	5,791	6,326	6,649	6,553

出所：会社資料を基にSR社作成

株式会社シェアードリサーチについて

株式会社シェアードリサーチは今までにない画期的な形で日本企業の基本データや分析レポートのプラットフォーム提供を目指しています。さらに、徹底した分析のもとに顧客企業のレポートを掲載し随時更新しています。

連絡先

📍 東京都千代田区神田猿樂町2丁目6-10

☎ +81 (0)3 5834-8787

✉ info@sharedresearch.jp

🌐 <https://sharedresearch.jp>

ディスクレーマー

本レポートは、情報提供のみを目的としております。投資に関する意見や判断を提供するものでも、投資の勧誘や推奨を意図したものでもありません。SR Inc.は、本レポートに記載されたデータの信憑性や解釈については、明示された場合と黙示の場合の両方につき、一切の保証を行わないものとします。SR Inc.は本レポートの使用により発生した損害について一切の責任を負いません。本レポートの著作権、ならびに本レポートとその他Shared Researchレポートの派生品の作成および利用についての権利は、SR Inc.に帰属します。本レポートは、個人目的の使用においては複製および修正が許されていますが、配布・転送その他の利用は本レポートの著作権侵害に該当し、固く禁じられています。SR Inc.の役員および従業員は、SR Inc.の調査レポートで対象としている企業の発行する有価証券に関して何らかの取引を行っており、または将来行う可能性があります。そのため、SR Inc.の役員および従業員は、該当企業に対し、本レポートの客観性に影響を与える利害を有する可能性があることにご留意ください。

金融商品取引法に基づく表示：本レポートの対象となる企業への投資または同企業が発行する有価証券への投資についての判断につながる意見が本レポートに含まれている場合、その意見は、同企業からSR Inc.への対価の支払と引き換えに盛り込まれたものであるか、同企業とSR Inc.の間に存在する当該対価の受け取りについての約束に基づいたものです。