



統合報告書 2022

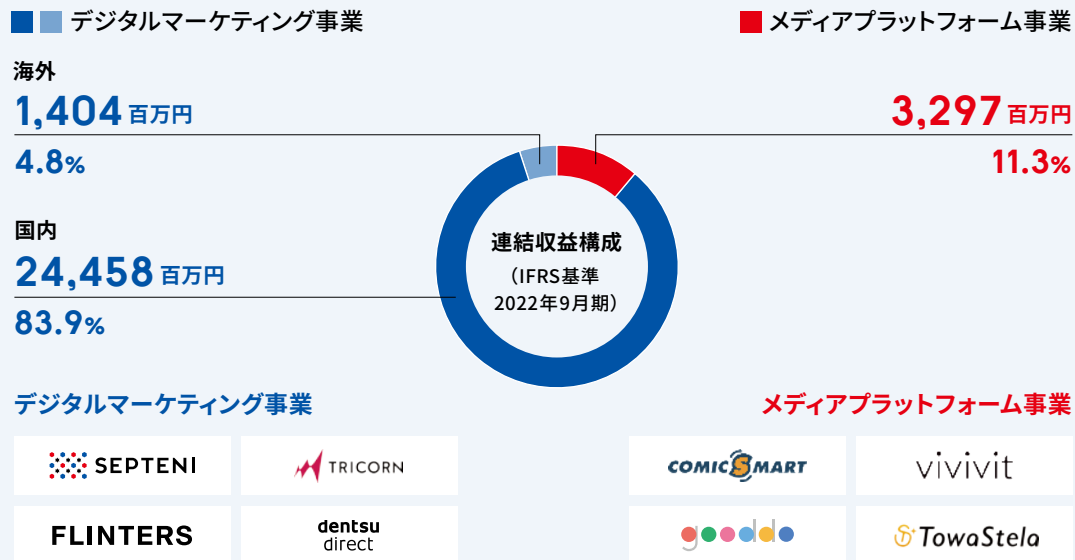
**To inspire the world with  
entrepreneurship**

## はじめに：セプテーニグループとは

### 01

セプテーニグループとは、  
時代や社会の変化に適応した  
事業活動を通じて、  
なめらかな未来をつくる会社である。

▶ 戦略とパフォーマンス (P.23)



### 02

セプテーニグループとは、  
人を元気づけ、  
ひとりひとりの個性に応じた  
能力を発揮する場をつくる会社である。

▶ セプテーニグループの競争優位性 (P.19)

▶ 人的資本経営における人事戦略 (P.21)



人材データ蓄積 **20年** 以上

人材育成に関する研究 **10年** 以上



豊富な **人材データベース** と **テクノロジー** を  
活用した人事施策

## 03

セプテーニグループとは、

次々と新しいビジネスを  
生み出している会社である。

▶ [戦略とパフォーマンス \(P.23\)](#)


  
コミックスマート株式会社

  
Qzil.la株式会社

  
株式会社ビビビット

  
gooddo株式会社

  
株式会社TowaStela

  
株式会社デライトチューブ

  
株式会社アルファブル

  
株式会社人的資産研究所

  
株式会社セプテーニ・インキュベート

当社グループには、アントレプレナーシップあふれる社員が手を挙げて新規事業をつくることで、会社を変えていくというカルチャーがあります。事業創造へ挑戦する者への環境提供に力を入れ、様々な新規事業を生み出してきました。

その根本には、  
常に創意工夫を考える  
文化があります。

ひねらんかい

当社グループの社是は「ひねらんかい」です。  
これは関西弁で、  
知恵を出そう、工夫しようという意味です。  
当社グループは、この社是とともに  
成長してきました。

▶ [変革のあゆみは次のページへ](#)

## 変化に適応、成長を続けてきたあゆみ

当社グループは、設立からこれまで、人材採用コンサルティング事業、DM事業、そしてインターネット広告事業へと主力事業を変えながら成長を続けてきました。創業から受け継いできた精神を持ちながら、今後も変化を通して成長を目指していきます。

### 1990 創業

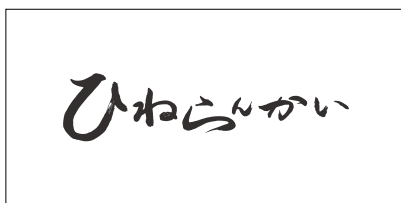
#### 株式会社サブ・アンド・リミナルを設立

1990年、創業者である七村守が(株)セプターニ・ホールディングスの前身となる(株)サブ・アンド・リミナルを設立し、人材採用コンサルティング事業を展開してきました。1993年にDM事業(ダイレクトメール発送代行)を開始。DM事業は順調に成長し、当社グループの基礎がつくられました。

当社グループは独立系で、資本、人、事業など何もない状態からスタートし、従業員の知恵やアイデアだけが資産でした。そういった創業の志を大切にしながら、成長を続けてきました。



創業者 七村守



社是

### 2000 - 2011

#### インターネット広告事業により 高成長を実現

2000年に現代表取締役である佐藤光紀が、新規事業としてインターネット広告事業を開始しました。インターネット広告市場の拡大と常に変化し続ける広告ニーズへのスピーディーな対応により、順調な業容拡大が続き、グループは急成長を遂げました。また、地方拠点の開設を推進したほか、M&Aの実行などにより、事業領域の拡大を図りました。

- **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
- **2006年 10月**  
持株会社体制へ移行し、社名を(株)セプターニ・ホールディングスに変更。  
インターネット広告事業を新設分割によって「(株)セプターニ」に、DM事業を吸収分割によって「(株)セプターニ・ダイレクトマーケティング」にそれぞれ承継

### 2012 - 2022

#### オーガニック成長と電通グループとの提携で さらなる成長へ

スマートフォン広告やSNS広告への注力、マンガコンテンツ事業の開始など、産業・社会の変化に適応しながら、成長し続けてきました。そして(株)電通グループとの資本業務提携とその深化によって、さらなる飛躍を目指します。今後はDX(デジタルトランスフォーメーション)支援領域の強化に向けて、オンオフ統合提案やデータ・AIを活用したソリューション領域のケイパビリティ拡大に注力し、業績拡大へつなげていきます。

- **2012年 3月**  
インターネット広告事業において、海外展開を開始
- **2013年 2月**  
コミックスマート(株)を設立し、マンガコンテンツ事業を開始
- **2014年 10月**  
(株)セプターニ・ダイレクトマーケティングの全株式を譲渡
- **2018年 10月**  
(株)電通(現(株)電通グループ)との間で資本業務提携契約を締結
- **2022年 1月**  
(株)電通グループの連結子会社に

## 変化に適応、成長を続けてきたあゆみ

デジタル広告は、日本の広告市場において、最大規模の広告メディアとしての地位を確立しつつあります。当社グループは、デジタル広告事業を開始した2000年以降、マス広告からデジタル広告へのシフトや、インターネット広告のフォーマット・目的の変化に柔軟に対応することで、持続的な成長を実現するとともに、現在のコアバリューを確立してきました。

2000年からの売上高・営業利益の年平均成長率

売上高 ..... 約 **16%**

営業利益 ..... 約 **17%**

※従来事業とインターネット事業を合わせた売上高、営業利益です。

2000年9月期 売上高 **49** 億円  
 2022年9月期 売上高 **1,314** 億円  
 約 **27** 倍

2000年9月期 営業利益 **1.8** 億円  
 2022年9月期 営業利益 **58.6** 億円  
 約 **33** 倍

※2000年9月期は日本基準、2022年9月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

### 売上高・営業利益の推移



**10X**

売上高 **1,314** 億円

アントレプレナーシップをコアバリューとして、事業の探索と深化により非連続な成長、10Xの実現を目指す

#### 従来事業 (DM事業など)

1994 - 1998

インターネットが広く一般消費者まで普及。バナー広告の時代

1999 - 2003

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

#### インターネット事業 (デジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業)

2004 - 2007

ソーシャルメディアの黎明期。既存のメディアとクロスさせた広告の試み

2008 - 2013

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

2014 -

インターネット広告費は2桁成長を続け、モバイル広告が市場の拡大を牽引。コロナ禍において、デジタルシフト、DXが加速度的に進む

## 新・グループ理念体系

当社グループは、2022年10月にグループ理念体系を改定しました。

昨今の社会や事業を取り巻く環境、およびグループの事業形態や規模などが大きく変化していることから、ミッションおよび社是は、グループがこれからも変わらず目指すこと、受け継いできた精神として据え置きつつ、ミッションの実現に向け私たちが中長期で目指す姿や果たしたい社会への貢献を示した新しいビジョンを策定しました。また、ミッション、ビジョンの実現を目指す中で、グループ全体で大切にす価値観(バリュー)として、「つよく、やさしく、おもしろく。」を定めました。



## 新・ビジョン

新たに策定したビジョンは3つの文節で構成されており、

1つ目の文節は、セプテーニグループがどのような環境(場)をつくるのか、

2つ目の文節は、セプテーニグループが持つコア・コンピタンスとそこから創出する価値、

3つ目の文節は、セプテーニグループが社会全体にどのような好影響をもたらし、「世界を元気に」していくのかを表しています。

### 文節1

#### 新しい時代をつくる人が育つ場となる

「当事者意識が高く起業家精神あふれる人材」が、事業を通じて成長し、新しい時代をつくっていくような場所として当社グループを位置づけたいという想い。

### 文節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

当社グループの事業価値の源泉であるクリエイティビティとテクノロジーによって、より良い未来をつくるとともに、その「未来へのドア」を大きく広げ、ステークホルダーの方々と一緒にドアを通り抜け、共存共栄したいという想い。

### 文節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

世の中の課題に対し、セプテーニらしさを大切にしながらチャレンジしていく姿勢。



※記載内容はビジョンに対する一つの解釈です。当社グループでは、従業員ひとりひとりがそれぞれの立場や考えからビジョンを解釈し行動することを推奨しています。

## 新・グループ理念体系策定に込めた想い

新たなビジョンに込めた想いや、当社グループが目指している姿について、プロジェクト推進役として携わった(株)セプテーニ・ホールディングス コーポレートデザイン室室長の加来からご説明します。

### 新ビジョン策定のプロセス

まずは、グループの核となる言葉を見つけるため、グループ代表の佐藤およびグループ上席執行役員ひとりひとりの声を聞いていきました。「セプテーニグループのどこが好きですか」「外部の方からはどんなふうに言われることが多いですか」など、様々な質問から言葉を引き出しました。また、グループメンバーからも所属や年次にかたよりなくフラットに意見や想いを集めていきました。そして、キーワードという形で集めた要素を、当社グループの「らしさ(コア・コンピタンス)」を表す言葉と、グループとして「目指す理想の姿や実現したい世界観」を表す言葉の2つに整理していきました。

次に、整理した要素をもとに、具体的なビジョンのフレーズ

### ビジョン策定の第一段階で集まったキーワード

#### 当社グループの有するコア・コンピタンス



#### 当社グループが未来に見据える理想



▶ 詳細はセプテーニグループ公式noteに掲載しています。

セプテーニグループの企業理念を改定!~新ビジョンができるまで~ [https://note.com/septeni\\_group/n/n78fbb3977dd5](https://note.com/septeni_group/n/n78fbb3977dd5)

としての試作品を多数アウトプットしていくステップに進みました。それらをもとに佐藤を含む企業理念刷新プロジェクトのメンバーでディスカッションを重ねた上で、最終的なフレーズは佐藤自身が自分の言葉で表現しました。

### バリュー「つよく、やさしく、おもしろく。」を追加した背景

当社グループは、30社以上の企業で構成されていますが、各社それぞれが自社に合った経営理念・行動規範を掲げています。そうした中で、グループ全体で大事にしていく価値観の部分よりシンプルにし、各社の理念との共存を目指したことから、これまで掲げていた行動規範「Septeni Way」の立ち位置を変え、これまでコーポレートロゴのデザインコンセプトとして掲げていた「つよく、やさしく、おもしろく。」という言葉新たにグループ全体のバリューとして掲げるという結論になりました。

### 新・理念体系によって目指すもの

グループ各社がそれぞれの理念のもと事業を拡大させていくことは、目指すところとして言うまでもありませんが、一方で、グループ経営だからこそ発揮できるエネルギーや、実現してい

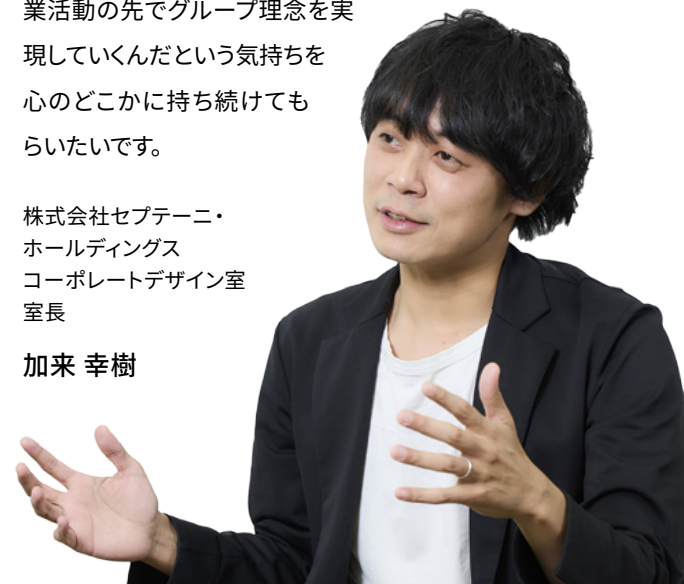
### 新たに定めたグループの「バリュー」



ける世界があると考えています。今回の理念体系のリニューアルを通じて、改めて従業員ひとりひとりが当社グループの一員であるというアイデンティティを強く持ち、それぞれの事業活動の先でグループ理念を実現していくんだという気持ちで心のどこかに持ち続けてもらいたいです。

株式会社セプテーニ・ホールディングス  
コーポレートデザイン室  
室長

加来 幸樹





## 目次

<b>01</b>	<b>イントロダクション</b>	
	はじめに:セプテーニグループとは	01
	変化に適應、成長を続けてきたあゆみ	03
	<b>理念のアップデート</b>	
	新・グループ理念体系	05
	新・ビジョン	06
	新・グループ理念体系策定に込めた想い	07
	<b>マネジメントメッセージ</b>	
	社長メッセージ	09
	ステークホルダーエンゲージメント 01	13
	神山まるごと高専理事長 寺田氏 × 代表取締役 佐藤による対談	
<b>01</b>	<b>「10X」に向けた価値創造プロセス</b>	
	価値創造プロセス	18
	セプテーニグループの競争優位性	19
	人的資本経営における人事戦略	21
	人事施策の取り組み	22
<b>02</b>	<b>戦略とパフォーマンス</b>	
	「10X」に向けた中期経営方針のアップデート	24
	デジタルマーケティング事業	26
	ステークホルダーエンゲージメント 02	28
	セプテーニグループ × 電通デジタル対談	
	ステークホルダーエンゲージメント 03	30
	グループ執行役員対談	
	メディアプラットフォーム事業	32
	新たな事業セグメントへの拡張	36

<b>03</b>	<b>サステナビリティ</b>	
	サステナビリティ委員会の活動	38
	マテリアリティ(当社グループにおける重点テーマ)と 特定プロセス	39
	マテリアリティ	
	1 高品質な人材育成	41
	2 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)	42
	3 AI利活用による産業の発展	44
	4 デジタル広告業界の健全な発展	45
	5 文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援	47
	環境	48
<b>04</b>	<b>コーポレート・ガバナンス</b>	
	コーポレート・ガバナンス	50
	ステークホルダーエンゲージメント 04	55
	社外取締役メッセージ	
<b>05</b>	<b>会社概要</b>	
	企業情報	56

## 編集方針

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



## 将来見通しに関する注意事項

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



セプテーニグループ  
ウェブサイト  
<https://www.septeni-holdings.co.jp>

IR・投資家情報  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/>

サステナビリティ情報  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/>

セプテーニグループ公式note Storie(s)  
[https://note.com/septeni\\_group](https://note.com/septeni_group)

## 社長メッセージ

経営基盤の強化を通じて、  
中長期での企業価値向上を  
目指します。

株式会社セプテーニ・ホールディングス  
代表取締役 グループ社長執行役員

佐藤 光紀



## 社長メッセージ

### “ 人的資本への積極投資で 企業価値を高める ”

昨今は人材への投資によって企業価値の向上を図る「人的資本経営」が注目を集めていますが、当社グループは1990年の創業以来、常に人(従業員)を中核的な資本と捉え、そこに積極的に財務資本を投下することで着実な成長を遂げてきました。今回アップデートした「中期経営方針」においても経営基盤強化の中心に人的資本を位置づけ、投資をさらに積極化していく考えです。

人的資本投資の一環として、2023年4月より、グループ9社の正社員を対象に固定給のベースアップ実施を決定しており、通期で総額約6.8億円の先行投資となります。これにより採用市場での競争力を高め、優秀な人材が集う、さらに働きがいのある組織にしていきます。

給与の引き上げは、短期的には株主・投資家の皆様に還元すべき利益額を減らします。しかしながら中長期の視点で見れば、多くの優れた人材を確保し、その人材が社内で長く活躍することにより、企業の生み出す価値はより大きくなると確信しています。営業利益やキャッシュフローも増え、皆様にもより多くの利益還元が可能となります。さらに業績向上で株価が上昇すれば、保有株式の資産価値も増大するはずで

このことは実績が証明しています。5年前(2017年10月)、グループ会社5社を対象に実施したベースアップでは月額固定

給を20%前後引き上げました。これにより一時的に利益が減る形となりましたが、5年後の2022年9月期には1人当たりの売上が約37%向上し、営業利益は約5.8倍にまで増加しています。このように人的資本への積極投資は、最終的には株主・投資家の皆様にも資するものであることをご理解いただけますと幸いです。

### “ 培ったHRテクノロジーを 新規事業に活かす ”

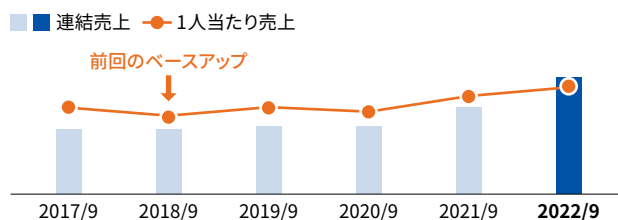
当社グループの人的資本経営の強みは、デジタル技術を駆使したHRテクノロジーシステムをいち早く整備してきたことです。人的資本は無形資本であるためその価値を正確に測定することが難しいと言われてますが、当社では独自の人事システムを開発し、人的資本の可視化・定量化を実現しています。これは社員が自律的に互いを評価し合う「360度のピアレビュー評価システム」をベースとしており、個々の社員の客観的評価



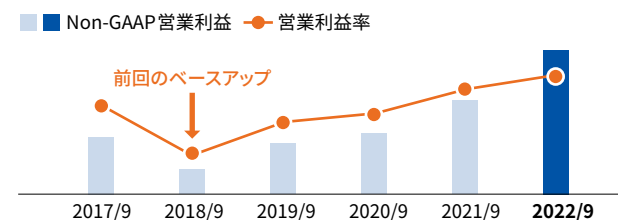
を定量的に可視化することで、例えばコロナ禍を契機にワークスタイルが在宅勤務に移行しても高い生産性を維持できたことの検証に役立てたり、また先述の一律ベースアップのような大胆な人的資本投資の際も、投資効果を事前にシミュレーションし、その上で判断することができています。

このように会社の成長を支える重要な基盤としてHRテクノロジーシステムをフル活用してきたわけですが、2021年9月期からはHRテクノロジー事業として、この技術・ノウハウの展開を開始しました。いわば保有する知的財産の外販です。中期

#### 生産性推移



#### Non-GAAP 営業利益推移



## 社長メッセージ

経営方針では注力テーマの一つに「新たな事業セグメントへの拡張」を掲げており、「HRテクノロジー事業」はこの一環に位置づけられます。独自開発したAIマッチング技術「HaKaSe」を活用したオンボーディングサービス「HaKaSe Onboard」の販売を強化しており、導入企業は着実に増加しています。

### “ グループ理念体系のアップデート ”

経営基盤の強化策の一環としてもう一つ実施したのが、2022年10月に公表した理念体系のアップデートです。このきっかけとなったのは「現状のビジョンでは複数事業の集合体からなる当社グループの形や方向性が見えにくい」という社外取締役からの指摘でした。

以前までのビジョンを策定した約20年前は、事業領域をできる限り広く探索していきたいとの思いから、敢えて抽象度の高い文言を選びました。しかし現在の当社グループは、各領域でビジネスの形をある程度確立しており、これからは多様なステークホルダーの理解を得るためにも、より具体性と“手触り感”を持った言葉が相応しいと考えました。

新たな理念体系の検討にあたっては、若手従業員から事業責任者、執行役員、社外取締役といった様々なレイヤーから意見や想いを聞き、グループとして目指す理想の姿や実現したい世界観を表す言葉を約1年かけて探りました。策定した新しい

ビジョンは3つの文節から構成され、いずれも当社が中長期で目指す姿や社会において果たすべき役割を具体的に示すものとなっています。今後はこの理念体系と各事業における成長戦略をより密接に連携させていくことが課題になると考えています。

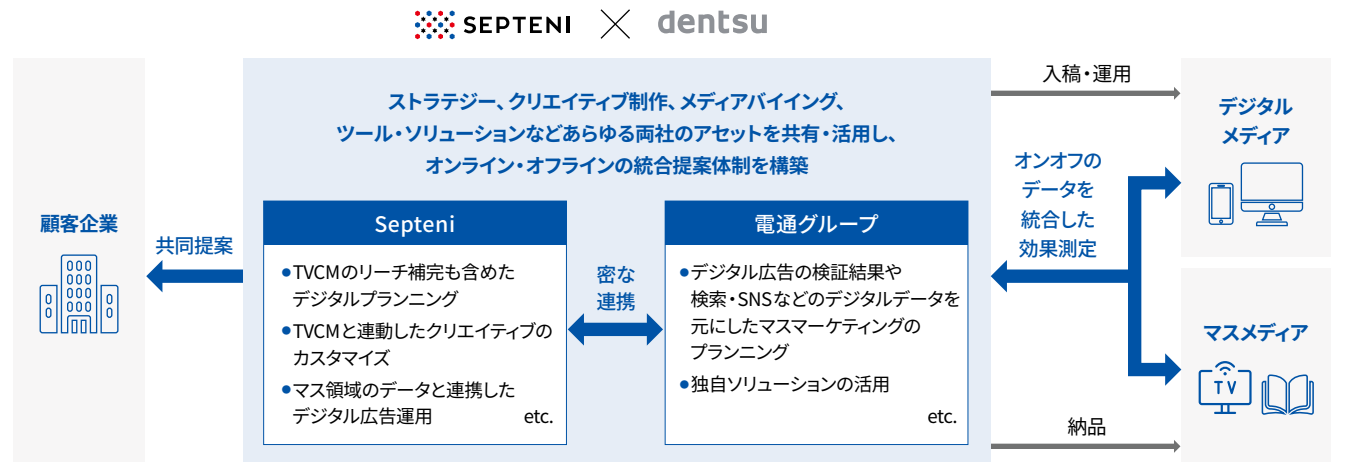
### “ 電通グループとの協業深化でDX支援力を強化 ”

当社グループでは持続的成長に向けた中期テーマとして「ドメインの拡張」を掲げ、各事業の戦略を推進しています。

基幹事業であるデジタルマーケティング事業では、「DX支援領域の強化」が戦略課題です。そこでのポイントの一つは、4年前から推進してきた電通グループとの協業のさらなる深化です。この3年間で電通グループとの連携は着実に進展し、一段階上の事業規模拡大を目指すステージに入ったと認識しています。オンライン(デジタル広告)とオフライン(マス広告)のサービスを統合し、お客様により包括的なマーケティングサービスを提供することで、事業のスケールアップを図っていきます。

もう一つのポイントは、提供するプロダクトやソリューションのラインナップ強化です。広告効果を高めるためのAIプロダクト、顧客企業のユーザデータ基盤を構築するためのエンジ

### オンライン・オフライン広告の統合マーケティング提案(イメージ)



## 社長メッセージ

ニアリングサービスなど、特にマーケティング領域に特化したDX支援によって業界での差別化を図っていきます。

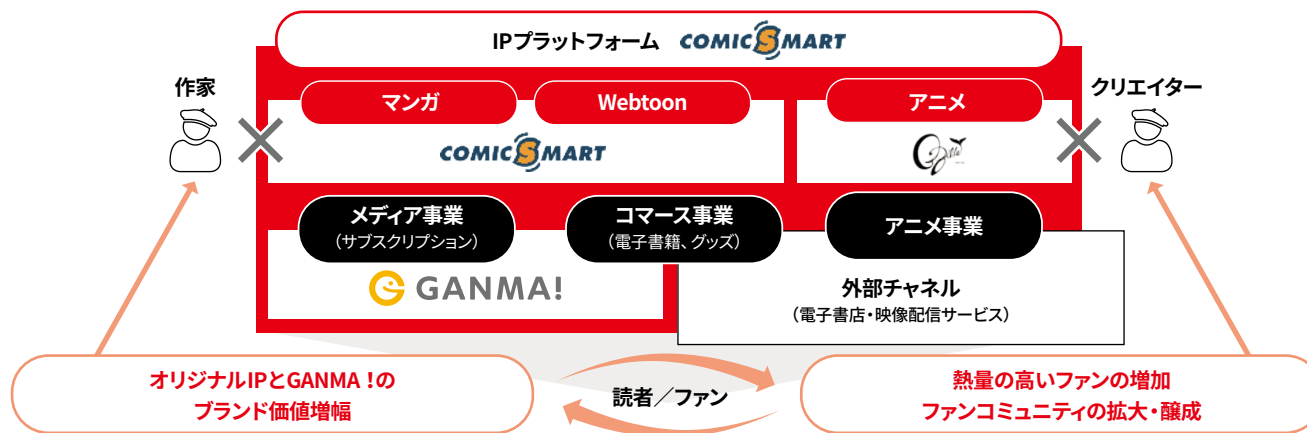
“ 独自の強みを活かして  
保有IPの価値を高める ”

メディアプラットフォーム事業では、IPプラットフォーム事業(旧マンガコンテンツ事業)の成長加速を目指します。そのポイントは当社グループが保有するIP(知的財産)の価値をいかに高めるか、という点にあります。当社グループは、コンテンツの作り手である作家やクリエイターが集う「スタジオ」を核とする独自のエコシステムを持ち、そこから生み出されたオリジナルのIPをメディア、電子書籍や紙の単行本、関連グッズ、動画配信サイトなど、自社メディアを含む多様なメディアに幅広く展開していくことのできる垂直統合モデルを強みとしています。今後はスタジオ体制とプラットフォームビジネスをより緊密かつ統合的に推進することで、さらに多くの接点でユーザの体験価値を高め、保有IP資産価値の最大化を図っていきます。

そこで今後の大きな鍵を握ると考えているのが「Webtoon」への取り組みです。スマートデバイスでの閲覧に適した、縦読み・フルカラーを特徴とする新たなマンガ表現フォーマットであるWebtoonは、世界ではすでに5,000億円程度の市場規模があり、関連サービスも含めた市場規模は今後7年で約8倍に

## IPプラットフォーム事業の垂直統合モデル

○ 創造する価値 ● 展開事業・マネタイズポイント



なると予想されています。制作プロセスの面ではマンガの隣接領域であり、これまでマンガコンテンツで培ってきた強みとノウハウを活かしてこの高成長市場でのプレゼンスを高めていくと考えています。

“ ベンチャーマインドあふれる  
企業集団としてさらなる  
高みを目指す ”

当社グループは、30社以上から構成される企業集団です。グループミッション「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」が示すように、グループの各企業はそれぞれが確固たるアイデンティティを持って各々のお客様と向き合い、自社の提供価値の最大化に努めています。この自律分散型の組織運営が当社グループの大きな特長であり強みであると私は考えています。

今回リニューアルした理念体系は、この自律分散型組織の強みを活かしつつ、グループ全体で同じ未来を目指していくための包括的な指針、拠り所になっていくはずですが、これからも私たちはベンチャーマインドあふれる企業集団として、事業ドメインをさらに広げるとともに、より高い提供価値と企業価値を追求し続けていきます。当社グループの未来にどうぞご期待ください。



神山まるごと高専の校舎

## ステークホルダーエンゲージメント 01

# なぜ「神山まるごと高専」奨学金基金への出資が 人的資本を強化する“投資”となるのか

当社グループは、2023年4月に開校する「神山まるごと高専」の奨学金基金に、スカラーシップパートナーとして10億円を拠出しました。これは社会貢献と併せ、将来の多大なリターンを見越した“投資”でもあります。同校の設立について、理事長でSansan(株) 代表取締役社長／CEOの寺田親弘氏と、当社代表取締役 佐藤光紀が対談しました。



株式会社セプテーニ・ホールディングス  
代表取締役 グループ社長執行役員

**佐藤 光紀**



神山まるごと高専 理事長  
Sansan株式会社 代表取締役社長／CEO

**寺田 親弘**

## ステークホルダーエンゲージメント 01 神山まるごと高専理事長 寺田氏 × 代表取締役 佐藤による対談

### “起業家がつくる学校”という部分に直感的におもしろいことが起きると感じた

**寺田** 佐藤さんとは、私がSansan(株)を創業した時から15年来のお付き合いになります。

神山まるごと高専には、まずはファウンディングパートナーとして、開校資金の一部をセプテーニ様から寄付いただきました。その後、学費の無償化を掲げて100億円規模の奨学金基金をつくることになり、とある会合で佐藤さんに

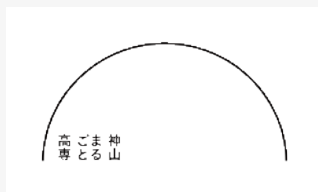
話したところ「うちでも出資を検討できるかもしれません」と仰っていただき、すぐに正式なご提案に伺いました。

**佐藤** お話を聞いて「これはおもしろいことが起きるのではないか」と直感的に思いました。Sansan(株)を創業して世にインパクトを与えた寺田さんが、次の大きなチャレンジとして学校をつくる。現役の経営者が教育のあり方を、文字通りまたゼロからつくり上げる。そうした「起業家がつくる学校」というところが、とても心に刺さりました。これは、今までにないアプローチで社会に新たな変化を起こすのではないかと。

### “人的資本経営”に注力し続けてきたからこそ教育事業の成功を主体的に後押ししたい

**佐藤** 実は「教育」は、当社の理念と密接につながるテーマでもあります。私たちは創業以来ずっと、人と組織の価値こそが企業価値の源泉になると考え、「人的資本経営」に注力してきました。ただ、人の価値は当然、仕事に就く前から育まれていくものです。そして限りある経営リソースの中では、その部分

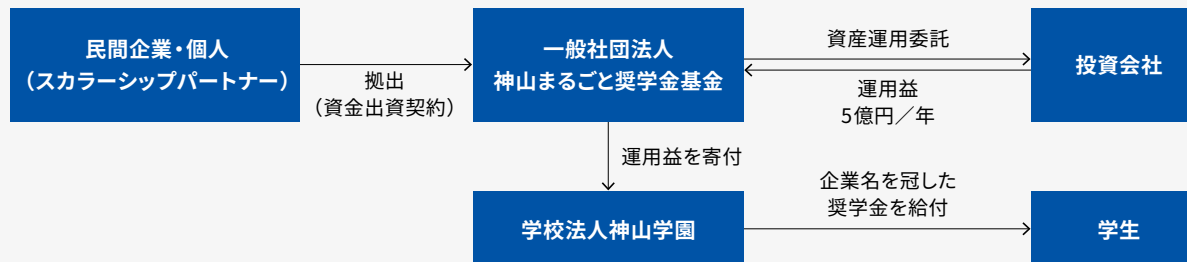
### 神山まるごと高専とは



徳島県神山町にて2023年4月開校の5年制私立高等専門学校。高専としては約20年ぶりの新設校。「テクノロジー×デザイン×起業家精神」をモットーとし、社会を切り拓く「モノをつくる力で、コトを起こす人」の育成を進める。

### 神山まるごと高専 奨学金基金のスキーム

企業や個人(スカラーシップパートナー)は、一般社団法人神山まるごと奨学金基金(非営利徹底型)へ資金を拠出する。奨学金基金はこれらの拠出金を投資会社に運用を委託し、そこで得た運用益を学校に寄付し、それを学費に充てる。また、1企業につき各学年4名、同社の冠をつけた「〇〇企業 スカラーシップパートナーチーム」を組成。在学中・卒業後において、拠出企業と共同研究・新事業の創造・学生からの起業ピッチといった、連携活動を行うことを想定している。



## ステークホルダーエンゲージメント 01 神山まるごと高専理事長 寺田氏 × 代表取締役 佐藤による対談

にまで着手するのはなかなか難しい。だからこそ、こうして「教育」事業に着手する方を応援し、プロジェクトを成功させるべく主体的に関わることに重要な意義を感じました。

**寺田** 今回、ご寄付やスカラーシップパートナーのお願いをするにあたり100社以上の企業にアプローチしましたが、セプテーニ様ほど人的資本について本気で考えている会社はそうそうないと実感しました。人への投資が会社の未来をつくる、しかもその投資が定性的な意味だけでなく、定量的なリターンにもつながることを、本気で議論しているのが印象的でした。

**佐藤** もし今回のスカラーシップパートナーが、ただの寄付

であれば、この金額の投資には至らなかったでしょう。当然私たちには、株主から預かった資本を会社の価値向上につなげる責任があります。だからこそ投資するからには、明確なリターンが見込めなくてはなりません。そんな中で寺田さんから教育における資金調達の新しい枠組みを聞き、これなら社会に利益をもたらすだけでなく、当社にも大きなリターンがもたらされる、と膝を打つ思いでした。

-----  
**高専を通して「得がたい仲間を増やす」。  
 100年後のインパクトは計り知れない**

**寺田** 今回、色々な企業にスカラーシップパートナーのご提案をする中で印象的だったのが、受け止め方が真二つに分かれたことです。かたや会社のアセットの一部を社会善に寄付するとの考え方で、もう一方がセプテーニ様と同様、高専が目指すものに経営的な親和性を感じ、投資と捉える考え方。結果的に後者の方が、検討を進めていただくケースは圧倒的に多かったです。

実際のところ本校の奨学金基金のスキームでは、集まった資金を年率5%の目標を目安に運用することで、仮に1社に10億円を拠出いただいた場合、年間運用益は5,000万円となり、それにより4人の奨学生をまかなえます。それが毎年続いていくので、50年・100年単位で考えた時のリターンは計り知れないものになると、純粋に一企業の経営者として感じます。



**佐藤** 毎年、“セプテーニ奨学生”が4人ずつ巣立っていくとなると、10年で40人、数十年経てば100人を超える人材を輩出するわけですね。だから100年続いたあかつきには……相当なインパクトになるでしょう。彼／彼女らとの共同研究や新規事業の創造はもちろん、奨学生が互いにつながり合うことでおもしろいネットワークもどんどん生まれていくはずで。当社の理念に共鳴してもらえる人というのが前提にありますので、企業の枠を超えて私たちの理念や考え方を広く届けることにもつながります。

いくなればそれは、人材市場との関わり方の枠を大幅に広げ、「得がたい仲間を増やすこと」に他なりません。そうして





## ステークホルダーエンゲージメント 01 神山まるごと高専理事長 寺田氏 × 代表取締役 佐藤による対談

仲間、応援者が増えれば、結果的に顧客や投資家も着実に増えていくと考えています。

### インパクトあふれる“原石”こそが、 人々に影響を与え、社会を変える

**寺田** セプテーニ様では長年、人的資本の最大化を目指し、独自のHRテクノロジー基盤を構築されてきました。その分野の、高専への波及効果も期待しています。

**佐藤** お話の通り、当社では神山まるごと高専に対し、HR領域を中心とした事業面・人材面のご支援も行っています。一方で、それにより当社の方にも、貴重なリターンがもたらされると考えています。

当社ではこれまで自社の膨大な人材データをもとに、AIをはじめとするテクノロジーを活用し、社員が活躍しやすい環境を研究・実践してきました。そうしたHRや人材開発の仕組みを、教育の現場でより若い人たちに向け実践することで、既存の事業では気づけない新しい発見があるでしょう。そのフィードバックを高専の現場に反映させるのはもちろん、自社事業にも活かしていく。そうやって高専と私たちの双方が成長・発展するパートナーシップの形を描いています。

それと社会に与える影響の面では、寺田さんの「インパクトある1人が世界を変える」とのお話にも共感を覚えました。

**寺田** インパクトあふれる“原石”のような濃い人材が、たくさんの人に影響を与え、それだけで社会が変わっていくという話ですね。決してただの理想論やロマンで申しているわけではなく、世の中が劇的に変わる時はそれが現実解になることを、経営の世界にいて日々実感します。だからこそ、ぜひ本校をそうした人材を輩出し得る場にしたいなど。

一方で私の方も、佐藤さんから「リスクを大きく取るほど、成功の度合いも高まる。起業家が教育界に入ってやることの意味は、そこにある」とのお話をいただき、非常に心強く思ったのを覚えています。

### 長期目線の大きなリターンを得るために 意識的にリスクを「テイク」していく

**佐藤** 近い未来であれば、何が起こるかの解像度は高く、リスクも相対的に小さくなります。対して長期的な投資ほど実現の解像度が下がり、リスクも相対的に大きくなる。そしてリスクを大きく取るほど、リターンも大きくなる。その原理原則に従えば、リスクを意識的に、適切に取って長期投資を行うことが、一番大きなリターンを生むことになります。

ただし解像度が低いので、なんのためにやるのかとの疑問も生まれやすい。だからこそ、取締役会の理解を得て会社として実行するには、投資を行うことで実際に何が起きるのかを、解像度を高めて説明する必要があります。そ

の点、神山まるごと高専は、寺田さんをはじめ関係者の皆さんが本気でコミットしていて、その本気度が明確に伝わってくるからこそ、私も自分ごととして解像度を上げて取締役会で言語化できたところがありました。

**寺田** 今回、セプテーニ様の意思決定プロセスに直接的あるいは間接的に触れた中で、取締役会がここまできちんと機能している会社は稀有なのではないかと感じました。リスクマネジメントとリスクテイクのどちらかにかたよることなく、両者がみごとにバランスしている。その部分でも、御社は特別な存在だと感じます。

**佐藤** スタートアップのほとんどが生き残れない世の中であって、私企業が100年先を具体的にイメージすることは、実際にはなかなかありません。一方で神山まるごと高専は、本当に100年を超える時間軸でものごとを考えています。それをつぶさに目にし、私たちも100年後に成長し続ける自身の姿を本気で考え、そこからきちんとバックキャストして今の事業を考えることで、経営の質をもっと高められるだろうと感じました。その点でも、たくさん学びや刺激をいただいています。

ぜひ、より良いパートナーシップの形を目指し、今後も連携を深めていきたいです。

**寺田** ぜひよろしくお願いいたします。

# 01

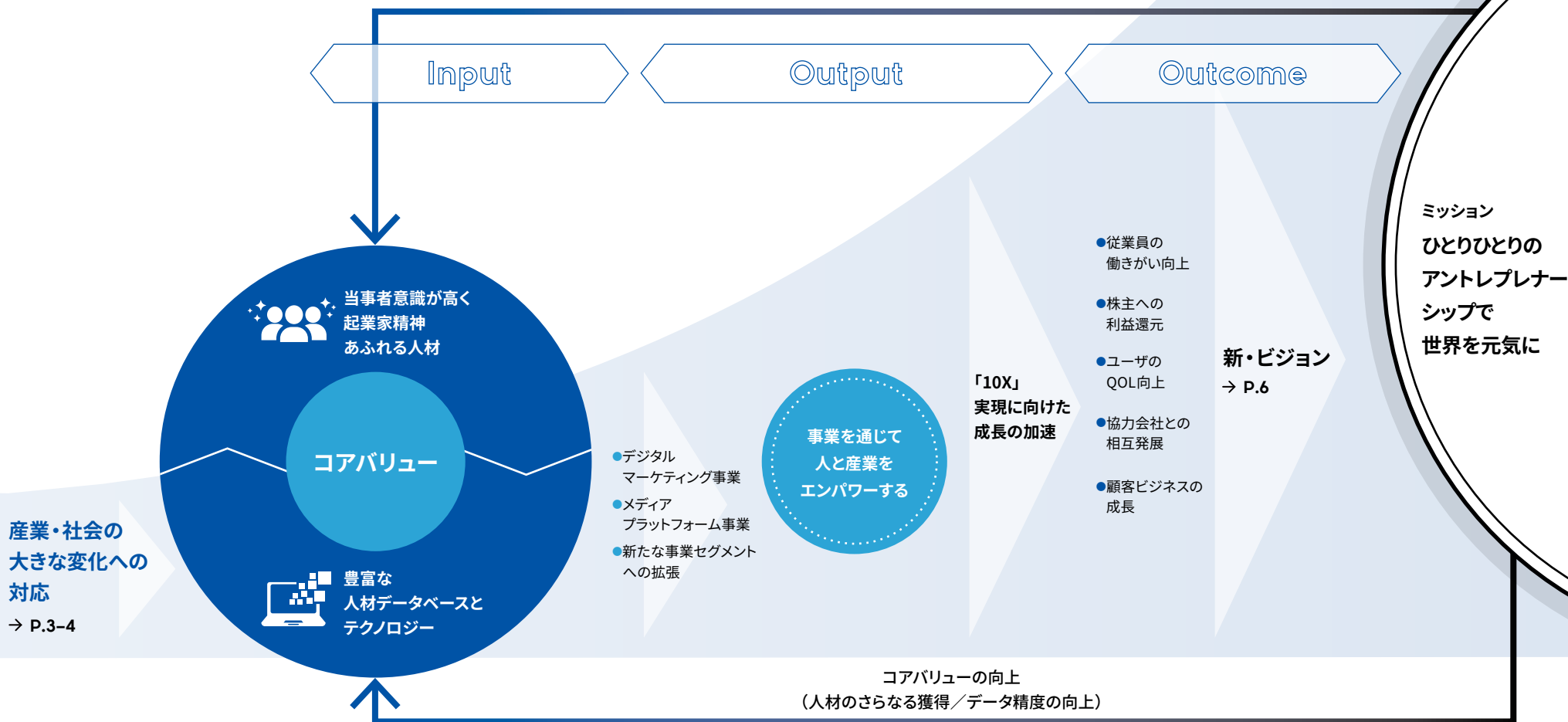
## 「10X」に向けた価値創造プロセス

価値創造プロセス	18
セプテーニグループの競争優位性	19
人的資本経営における人事戦略	21
人事施策の取り組み	22



## 価値創造プロセス

当社グループのコアバリューは、当事者意識が高く起業家精神あふれる人材と、豊富な人材データベースとテクノロジーにあります。人的資本の最大化によって、高いパフォーマンスを発揮し、事業を通じてステークホルダーや産業をエンパワーします。「10X」を見据え、ミッションの達成へ邁進しています。



## セプテーニグループの競争優位性

「当事者意識が高く起業家精神あふれる人材」と「豊富な人材データベースとテクノロジー」というコアバリューを高めることで、さらなる社会課題解決を推進します。



### 量と質を併せ持った人的資本

#### 従業員数

**1,909**名

(2022年9月末現在)



売上高の拡大とともに、会社規模も拡大を続けています。2022年9月期は新規連結によって人員数が大きく増加しました。平均年齢は29.6歳※と、成長意欲の高い若い人材が挑戦・活躍できる環境が整っています。

※国内主要会社の平均

#### 競争優位性を高める取り組み

- 将来の成長に向けて積極的な採用活動を展開しています。
- 固定給のベースアップを含む人的資本への積極投資を実施し、採用市場での競争力を高め、優秀な人材を継続的に獲得していきます。

### 新たな事業を生み出すアントレプレナーシップ人材

#### 新規事業プランコンテスト 「gen-ten」累計エントリー

**239**チーム

(11年間)



当事者意識が高く起業家精神あふれる人材(アントレプレナーシップ人材)が社会の変化を先取り、次々に新たな事業を生み出すことで、成長のスピードをさらに加速します。

#### 競争優位性を高める取り組み

- 従業員の自主的な成長を支援する制度や、「gen-ten」をはじめとした多様な挑戦の場を設けています。
- 有志による「理念浸透プロジェクト」を中心に、当社グループのカルチャーのコア部分である理念の浸透活動を継続的に実施しています。

## セプテーニグループの競争優位性

### 「育成方程式」に基づいた科学的な人材施策

#### HRテクノロジー大賞

人事システム部門  
優秀賞



アントレプレナーシップ人材がさらに能力を発揮できるよう、膨大なデータベースをもとに、社員の早期戦力化や最適配置を可能にするシステムを活用しています。



#### 競争優位性を高める取り組み

- 人材データを研究する機関「人的資産研究所」が中心となり、グループ内の事例や研究結果の外部公開・発信、他企業や大学との共同研究などを通じて、さらなるイノベーションの創出を目指します。

### 個々人のパフォーマンスの最大化を重視した人材育成

#### 「働きがいのある会社」ランキング

大企業部門(2022年版 アジア地域)  
ベストカンパニー



多様な働き方を支える制度を拡充するとともに、挑戦・活躍を称えるイベントなどを設け、ひとりひとりのモチベーションの向上とパフォーマンスの最大化を図っています。



#### 競争優位性を高める取り組み

- トライアル中の育成プログラム「CDP」ではテレワークを前提とした新しい働き方を想定し、個々のコンディションや成長度を可視化し安全衛生に配慮しながら個の成長と管理職のマネジメントを支援しています。

### 当事者としての会社への関わり

当事者意識の高い社員が  
手を挙げて活動する横断委員会

延べ **220** 名



当社グループには「全員が経営者の目線に立ち、切磋琢磨し、協力することで、より良い企業体をつくり上げる」カルチャーがあります。ESGの各分野でグループ横断の有志プロジェクトが積極的に活動しています。



#### 競争優位性を高める取り組み

- 2022年に設置したサステナビリティ委員会を中心に、マテリアリティ(重点テーマ)ごとのKPI設定やデータ開示に向けた整備を進め、社内外の理解・浸透を進めます。

## 人的資本経営における人事戦略

当社グループでは、「当事者意識が高く起業家精神あふれる人材」ひとりひとりが、自らの価値や能力を最大化できるよう、豊富な人材データベースとテクノロジーを活用した「再現性の高い人材育成施策」を行っています。

### 事業環境と人事戦略

当社グループは1990年の創業以来、常に人(従業員)を中核的な資本と捉え、そこに積極的に投資をすることで着実な成長を遂げてきました。デジタルマーケティング事業を開始した2000年以降は市場発展とともに事業拡大を続けてきた一方で、新興市場においては即戦力となる人材の獲得競争は熾烈を極めています。

このような事業環境下においては、いかにポテンシャルの高い人材を採用し、効率よく育成するかが企業競争力を大きく左右する要素となります。当社は20年以上にわたり蓄積してきた良質な人材データベースと、それを解析するAIをはじめとしたテクノロジーを活用して「科学的な人材育成モデル」を構築しています。これをもとに当社で活躍する可能性の高い人材を採用時に目利きし、入社後に個別最適化した育成プランを提供することで、人的資本価値の効率的な向上に取り組んでいます。

### 「育成方程式」に基づき、科学的根拠を持った人事施策を実施

当社グループでは人材育成の概念を「育てる」ではなく、「職場で良質な経験を重ねることで“育つ”」と定義しています。個々人が生まれ持った個性と、その人を取り巻く環境の相互作用が成長に影響を及ぼすという考え方で、それを表したのが「育成方程式」です。

この考え方にに基づき、これまでに蓄積した膨大な人事データをAI等を用いて研究する「人的資産研究所」を社内を設置し、その研究結果から科学的根拠を持った人事施策を開発・運用しています。

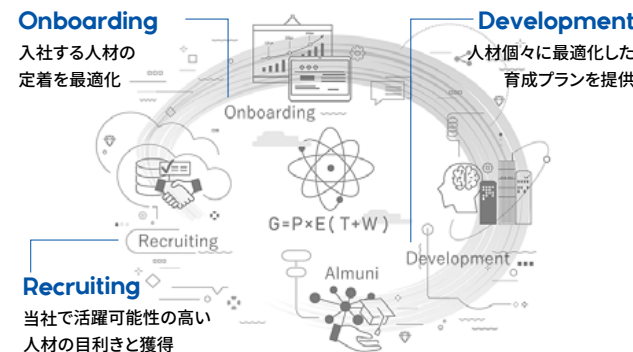
#### 育成方程式



### 採用～育成を一貫したサービスとして設計するHRバリューチェーン

これまで蓄積してきた人材データベースをもとに、採用～オンボーディング～育成を一貫したサービスとして設計した人事施策(HRバリューチェーン)を構築しています。実施した人事施策の結果は同データベースに蓄積され、運用の継続に伴いPDCAが回ることで、施策の精度が持続的に向上する仕組みとなっています。このようなテクノロジーを駆使することで「効率的かつ再現性の高い人材育成」を実現し、人的資本の最大化に取り組んでいます。

#### HRバリューチェーン



## 人事施策の取り組み

「育成方程式」の考え方をもとに採用～育成領域に人事施策を実施。

適正な人事データの利活用を通じ、個人と企業双方に利益のある人的資本価値の向上を目指します。

### 採用 活躍人材の目利きと個別フィードバック

採用活動では、採用候補者の「個性」や「選考時のデータ」を中心とした情報から、入社後の活躍可能性をAIにより算出する「活躍予測モデル」を開発し、選考評価の参考情報として活用しています。データを参考にすることで、採用担当者の主観や感覚のみに依存することなく、定量的な情報を根拠とした判断が可能となり、当社で活躍する人材の精度の高い見極めにつながっています。

また、採用候補者とのコミュニケーションの場においてもデータを活用し、入社後の意思形成のサポートをしています。上記のデータを解析し、採用候補者が入社後にどのような成長曲線を描き、いつ・どのような要因でつまづく可能性が高いか、またそれに対する解決策は何かといったことが個々にオーダーメイドで開示される「キャリアフィードバックシート」を提供しています。

ひとりひとりの採用候補者に個別最適化されたキャリアプランを提示することで、入社後の成長曲線を具体的にイメージすることが可能となり、入社後の意思決定の後押しとなっています。これらの技術と取り組みを通じ「当社で活躍可能性の高い人材の効率的な採用」を実現しています。

▶ 採用領域における詳細な検証結果については、下記にてご確認ください。  
[https://www.hc-lab.tech/media/practice\\_case/recruiting2/330/](https://www.hc-lab.tech/media/practice_case/recruiting2/330/)

### 育成 最適配置と育成プラン

入社後の社員に対してはチームメンバーや上司などのパーソナリティデータをもとに、個人が適応しやすい環境を定量評価し配属を決定する「相性配属」を実施しています。また、これらのデータをもとに、本人には「強みや弱み、最適な学習スタイル、組織適応の方法」、上長には「最適なコミュニケーションの取り方や育成方法」などが記載されたレポートを提供し、個性に合った成長を支援しています。この取り組みの結果、新入社員の早期の適応・戦力化が確認されています。

▶ 育成領域における詳細な検証結果については、下記にてご確認ください。  
[https://www.hc-lab.tech/media/practice\\_case/adaptation2/558/](https://www.hc-lab.tech/media/practice_case/adaptation2/558/)

### ガイドラインに基づいた 人事データの適正な利活用

人事データの適正かつ健全な活用を担保するため、当社では人事データの利活用の原則をまとめた「デジタルHRガイド

ライン」を公開しています。前述の通り、当社においては様々な人事施策に人事データの分析が活用されていますが、それらはすべて本ガイドラインの原則に準じて運用されています。今後も人事データの適切な利活用を通じ、人的資本価値の向上を目指します。

### デジタルHRガイドライン



▶ 「企業価値の向上は個人の成長によって達成される」という考えのもと、個人・企業双方の利益になる取り組みであり続けることを目指しています。  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/dhrp/guideline/threepinciple/>

# 02

## 戦略とパフォーマンス

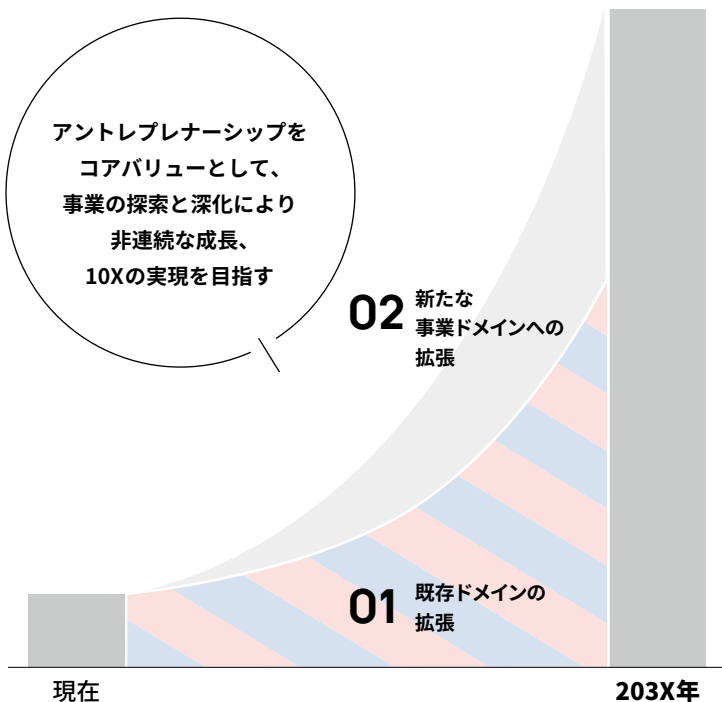
「10X」に向けた中期経営方針のアップデート	24
デジタルマーケティング事業	26
ステークホルダーエンゲージメント 02 セプターニグループ × 電通デジタル対談	28
ステークホルダーエンゲージメント 03 グループ執行役員対談	30
メディアプラットフォーム事業	32
新たな事業セグメントへの拡張	36



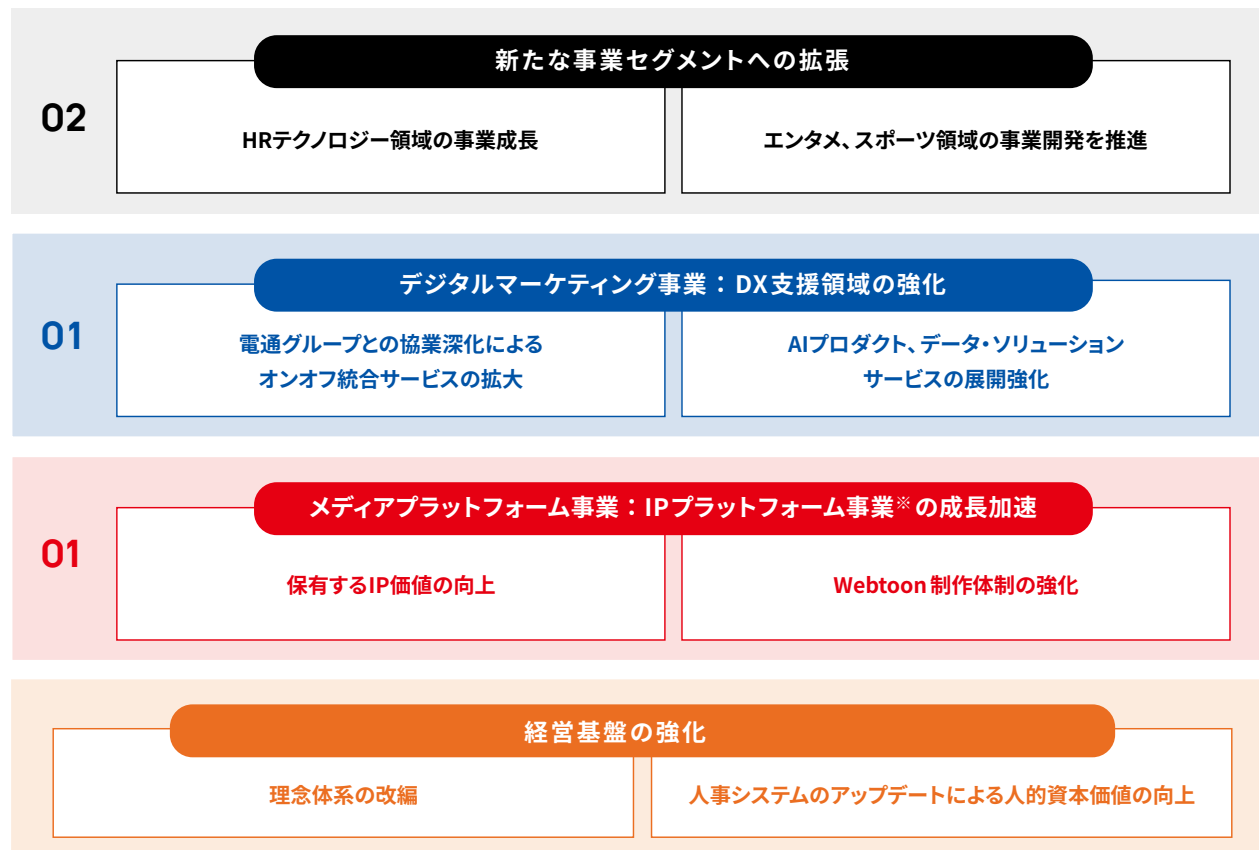
## 「10X」に向けた中期経営方針のアップデート

当社グループの中期経営方針は、環境変化に即時対応できる経営を行っていくべく、単年ごとに見直しを実施する「ローリング方式」を採用しています。2022年9月期の決算発表とともに実施した今回のアップデートでは、2020年9月期以降中期テーマとして掲げている「ドメインの拡張」を進展させ、各セグメントの強化・成長に加えて経営基盤の強化に注力し、長期的な成長への「実行力」を高めていきます。

### 非連続な成長曲線のイメージ



### 中期経営方針に基づく「ドメインの拡張」の進展



※2023年12月期より「マンガコンテンツ事業」を「IPプラットフォーム事業」に改称

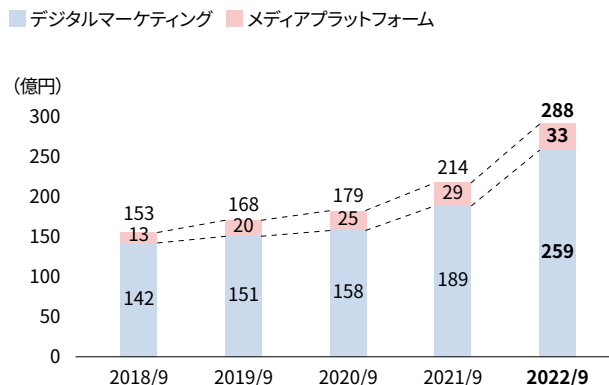
## 「10X」に向けた中期経営方針のアップデート

### 2022年9月期の業績総括

デジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業ともに大幅な増収となり、連結の通期業績としては収益、Non-GAAP営業利益ともに過去最高を更新しました。

また、過去5年間の業績を振り返ると、収益は約1.9倍、営業利益は約5.8倍となっており、収益の伸びに対して利益の伸びが強くなっています。

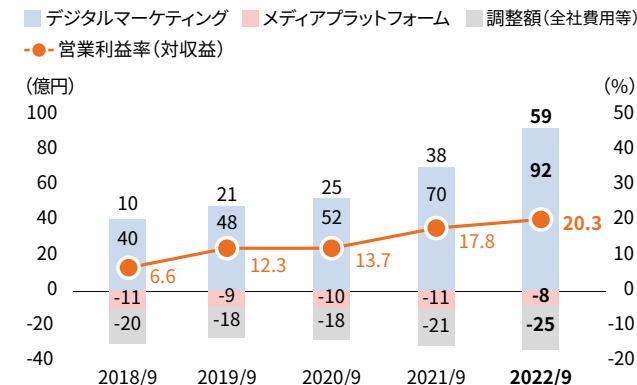
#### 収益



(注)セグメント間収益の消去分を省略しているため、各事業収益の合計と連結収益は一致しない

▶ 業績についての詳細は右記をご覧ください。 <https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/>

#### Non-GAAP営業利益・利益率



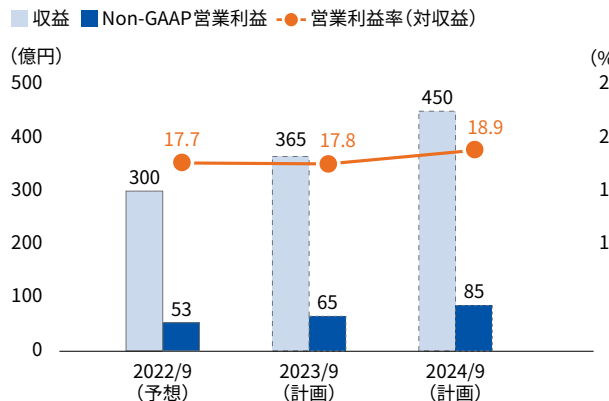
### 収益を伸ばしながら

#### 将来の成長に向けた先行投資を実施

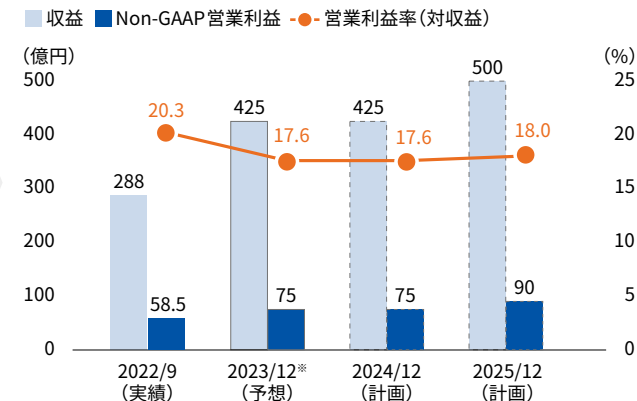
今回のアップデートでは、3か年後の2025年12月期に、収益500億円、Non-GAAP営業利益90億円へと大きく伸長する計画を立てています。将来の成長に向けた、人的資本を中心とした先行投資については、3～5年程度で企業価値・株主価値に還元されることを計画に織り込んでいます。

なお、当社は2023年度より従来の9月期から12月期へと決算期の変更を実施するため、2023年度については15ヵ月分の変則決算となります。

#### 連結(アップデート前)



#### 連結(アップデート後)



\*変則決算のため15ヵ月分

## デジタルマーケティング事業

### 事業概要

デジタル広告の販売と運用をはじめ、データ、AIを活用したソリューションの提供、電通グループとの提携によるオンライン・オフライン統合によるマーケティング支援など、デジタルマーケティングを中心として、企業のDXを総合的に支援しています。

#### 強み

- デジタル広告領域における知見、ノウハウ
- オンライン・オフライン統合マーケティング
- 電通グループとの提携によるケイパビリティの拡張

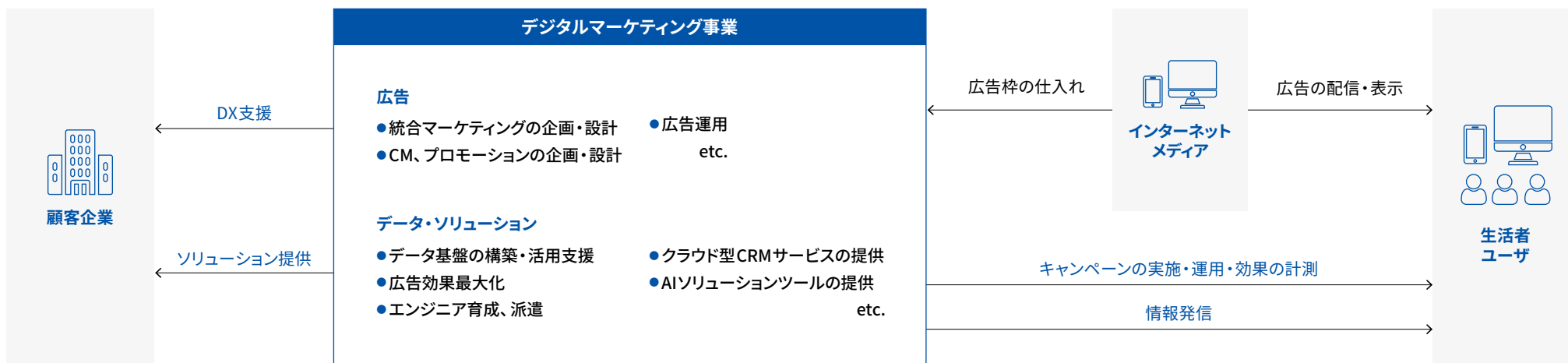
#### 機会

- 社会、産業全体におけるDXの進展
- デジタル広告市場の成長
- データ・ソリューション領域での需要拡大

#### 課題

- DX人材の確保
- デジタル広告領域、データ・ソリューション領域間の接続
- データ・ソリューション領域における顧客ニーズの高度化、複雑化

### ビジネスモデル



## デジタルマーケティング事業

### 2022年9月期の総括

2022年9月期は、企業のDX需要増加を捉えたことによるオーガニック成長と、電通グループとの資本業務提携の深化による協業の推進と新規連結効果によって、大幅な増収増益となりました。

注力する電通グループとの協業については、前年比で26社増と順調に増加し、協業売上高も拡大しています。国内ブランド広告については、2021年9月期に大型イベントの開催に起因する急激な需要増があったため、その反動で前年比では若干の減少となりましたが、2020年9月期との比較では大きく伸長しました。

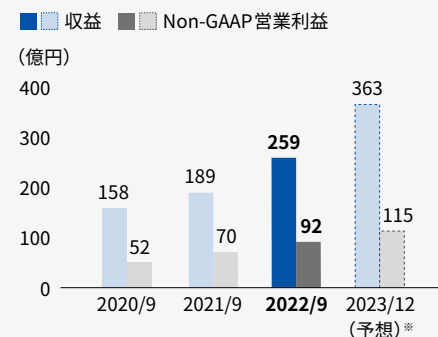
### 今後の戦略

DX支援領域の強化に向けて、引き続き、電通グループとの協業深化によるオンオフ統合サービスの拡大を図るとともに、広告効果を高めるためのAIプロダクトやデータ・ソリューションサービスの展開を強化します。また、人的資本の強化として、今後の成長に向けた人材の積極的な採用を実施しています。

デジタル広告領域においては、2022年11月にand factory(株)と資本業務提携契約を締結し、同社を持分法適用関連会社としました。同社は出版社と共同でのマンガアプリの開発・運営を主力事業としており、出版社のIP価値の向上、DXの推進に実績を持っています。今後、広告領域における事業連携の強化などを通じてDX支援領域の強化を進めていきます。

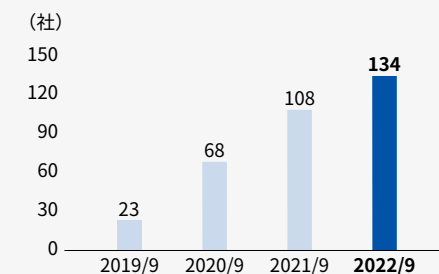
## At a Glance

### 収益・Non-GAAP 営業利益の推移

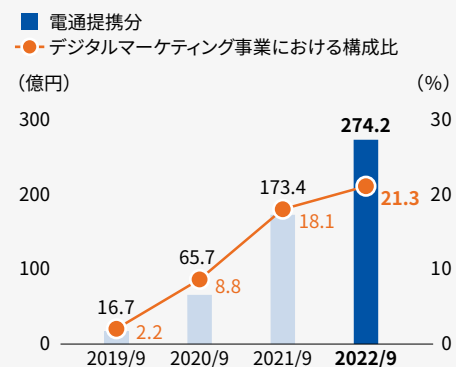


\*変則決算のため15ヵ月分

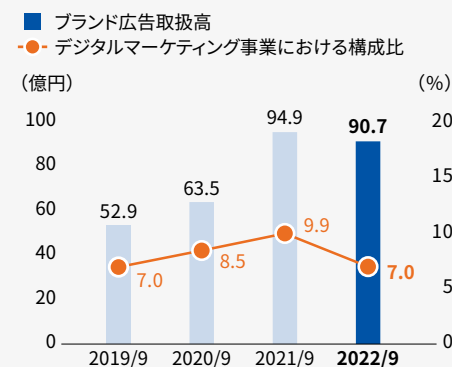
### 電通グループ協業顧客数



### 電通グループ協業売上推移



### 国内ブランド広告取扱高



▶ 業績についての詳細は下記をご覧ください。

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/review.html>

## ステークホルダーエンゲージメント 02 セプターニグループ × 電通デジタル 対談

### テクノロジーによってマーケティングのDXを実現する新たな価値創造をワンチームとして追求する

2022年1月の資本業務提携の深化以降、協業をさらに加速させてきた当社グループと(株)電通デジタル(以下、電通デジタル)。この2社による提携のこれまでとこれからについて電通デジタル副社長の杉浦友彦氏と当社グループ執行役員の武藤政之氏が語り合いました。

当社グループ執行役員  
武藤 政之

2001年セプターニ入社。主にアライアンスとデータテクノロジー分野を担当。2018年より電通との協業プロジェクトに携わり2019年から電通デジタル取締役執行役員。

株式会社電通デジタル 副社長執行役員  
杉浦 友彦

1998年電通入社。電通グループにおけるデジタル領域の事業開拓・組織づくりを一貫して担当。2016年の創業時より電通デジタルの執行役員を務め、2020年より現職。

#### 営業・クリエイティブ・開発

#### 3つの領域で連携が大きく進展

**武藤** 当社グループと電通グループが資本業務提携を結んでから早4年が経過しました。杉浦さんはこの4年間をどう捉えているのか、率直な感想を聞かせてください。

**杉浦** 私たちは大きく「営業」「クリエイティブ」「開発」という3つの領域で連携・協業を進めていますが、全体として本当にうまくいっていると感じています。この4年間で多くの成果が生まれたし、様々な部分で互いが進化・成長を遂げられました。

**武藤** 確かに各領域で互いの強みがうまく噛み合っ、非常に良いパートナーシップが実現していると私も感じます。

特に評価するのはどんな点ですか？

**杉浦** 例えば営業面では我々があまりノウハウを持たなかった業界に対してもセプターニの持つノウハウを活かすことで大きなクライアントを開拓できた。クリエイティブの面でもSepteni Ad Creative内に電通デジタル向け専門チームを組成してもらい、顧客ニーズへの迅速な対応が可能になりました。さらに開発面でもレポート作成の自動化やオペレーションの効率化など事業の土台を担う仕組みを一緒につくることにより、生産性がどんどん高まっています。

**武藤** 運用型広告の世界では膨大なデータを統合し、素早く正確に捌くことが必要ですからね。直近では協業する分野がデジタルマーケティングからDX領域にも広がってきました。

**杉浦** そういう意味では、両者が「ワンチーム」として動く形がどんどんバージョンアップしてきた4年間だと思っています。

**武藤** 杉浦さんから見た当社グループの強みとは何ですか？

**杉浦** ひとこと言えば「アジリティ」。何をすることもスピード感があってフットワークが軽い。何か課題が見つければ素早く行動して改善する。僕たち電通グループはどちらかというと複雑な課題に腰を据えて取り組むのが得意なので、セプターニと一緒に大いに刺激を受けています。

**武藤** なるほど。僕から見た電通デジタルの強みは「創造性」です。プロダクトでもサービスでも、常に「今ないもの」に挑戦して最高レベルの価値を突き詰める。そうした姿勢はいつも学ばせていただいています。

## ステークホルダーエンゲージメント 02 セプターニグループ × 電通デジタル 対談

## デジタル化であらゆる垣根が消えるなか、さらなる「連携」が問われる

**武藤** 日本の広告市場の現状を踏まえ、今後電通デジタルとしてはどの分野に力を入れていこうとお考えですか？

**杉浦** デジタルマーケティング市場はまだまだ拡大が見込めます。理由の一つはメディア間の垣根がどんどんなくなること。「マスメディアか、インターネットか」といった議論はもはや意味をなさず、すべてがデジタル化という一つの方向に進んでいる。もう一つの理由は生活者との接点のデジタル化。キャッシュレス決済やモバイルオーダーが当たり前になる中、各接点で得られたデータをもとに、どこまで高度なコミュニケーションや顧客体験を提供できるか、その勝負になっていくはずです。

**武藤** マスかデジタルかという二元論ではなく、マーケティング全体がデジタル化という一方向に進む。その状況の中で、データとテクノロジーを駆使して、いかにユーザが求める良質な情報を、必要なタイミングで届けられるか、ということですね。



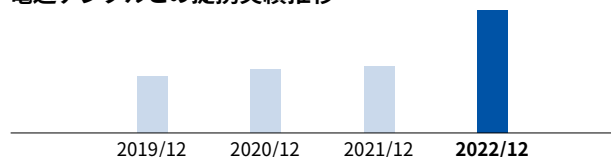
める良質な情報を、必要なタイミングで届けられるか、ということですね。

**杉浦** そのためにはプライバシーへの十分な配慮を含め、データやテクノロジーを本当の意味で「使いこなす能力」が求められます。ユーザのニーズに

真に応えるには、単にデータを活用して情報を最適化するだけでなく、これまでオンラインとオフラインの間で分断されていた部分をクリエイティブの力でつなぎ込んでいくことも重要だと考えています。

**武藤** フロント(営業)、クリエイティブ、開発やテクノロジー、それぞれのレイヤーが拡張し、かつつながっていく必要がある。そして、それができるケイパビリティが我々のグループには備わっています。

## 開発・テクノロジー領域における電通デジタルとの提携実績推移



**杉浦** ただし実際には、我々を取り巻く環境にも様々な分断が残っています。それらに対して「一枚岩」のチームとして向き合っていくことで、クライアントの課題を解決し事業成長を支援できるグループを目指していきたいですね。

## マーケティングのDXを実現し企業の成長を支えるパートナーを目指して

**武藤** 最後に、この報告書の読者である当社グループのステークホルダーへメッセージをお願いします。

**杉浦** 電通グループのデジタルマーケティング事業の中核を担う我々2社が力を合わせれば、まだまだ多くのシナジーを生み出せるはず。さらにスケールの大きなビジネスを創出して、日本のみといわず世界の企業のグロースを支援できる存在になっていきたいです。



**武藤** セプターニから言えば電通グループのアセットを活用させてもらうことで、これまで自分たちだけではできなかったサービスやプロダクトの開発など、多くのチャレンジが可能になりました。今後もそこには大いに期待しています。

**杉浦** 前段でも言った通り、我々は「ワンチーム」として非常に大きなテーマに向き合っていますし、力を合わせることで従来のマーケティングの概念を根底から変えるような改革を実現できると信じています。目指すのは世界に誇れる「日本発」の新しいマーケティングです。まだまだ課題はたくさんあるとは思いますが、これからも“Be the one”を合い言葉に、同志として一緒に歩んでいければと思います。

**武藤** この4年間の協業を経て、目標に向かう道筋がどんどん明確になってきました。こちらこそ、“Be the one”でぜひ今後お願いいたします。

## ステークホルダーエンゲージメント 03 グループ執行役員対談

# ダイレクトマーケティングの 世界でオンオフ統合の 成功モデルを創る

2022年1月からセプテーニHDの完全子会社となった株式会社電通ダイレクト(以下、電通ダイレクト)。同社代表取締役の近藤一成とPMI推進を担う当社グループ執行役員の高野真行がダイレクトマーケティングの未来について語り合いました。



当社グループ執行役員

### 高野 真行

2006年セプテーニ入社。入社1年目にプライムクロスの立ち上げに参画し、その後、同社取締役。2013年セプテーニクロスゲート代表取締役に就任。2018年1月より当社グループ執行役員。

株式会社電通ダイレクト代表取締役

### 近藤 一成

1992年電通入社。第11ビジネスプロデュース局ゼネラル・マネージャーなどを経て2020年電通ダイレクトマーケティング(現電通ダイレクト)代表取締役に就任。2022年1月より当社グループ執行役員。

## 大きな期待を感じたセプテーニグループへの参画

**高野** 約1年半前、電通ダイレクトの子会社化が決まって私がPMIを担当することになった時は、正直に言うと「始まってみないと何も分からないな」という第一印象でした。その一方で「マーケティングのオンオフ統合」というテーマには以前からすごく興味があって、同じグループでやっていく中できっと何かしらのシナジーの方向性が早期に見つかるはずだ、と楽観視していました(笑)。

**近藤** そうだったんですね(笑)。もともと電通ダイレクトは広告主からの直接受注が収益の5、6割を占めており、電通グループ子会社の中では電通グループからの受注が比較的少ないという特徴がありますが、セプテーニグループに入ることを聞き、「電通グループに頼らない事業構造をさ

らに推し進めることができるのでは?」と私も大きな期待を感じたんです。

**高野** セプテーニはデジタルマーケティング主体、電通ダイレクトはオフラインマーケティング中心と、事業内容はかなり違います。でも「ものを売る」という観点で見れば本質は同じとも言えます。技術進化によってデジタルマーケティングは手段が多様化していますが、その分技術的な対応に追われて顧客ビジネスの本質に入りにくい面があります。セールスポイントの打ち出し方や売価の設定、購入後のユーザコミュニケーションなど、顧客ビジネスとの距離感やユーザへの提供価値といった本質的な部分を電通ダイレクトの皆さんはずっと深く理解されていると感じますし、それが収益性の高さにも表れていると思います。

**近藤** ありがとうございます。ただ一方では、旧態依然の

体質が色々残っていることも事実なので。セプテーニグループにジョインしてからは、それをいっそう如実に感じています。意思決定の速さ、社員の活力、チャレンジ精神、どれをとっても我々と全く違う次元にあって、会社全体がぐんぐん成長していることに、とても良い刺激を受けています。社内でも「あらゆることに対しセプテーニのようなスピード感を持とう!」とよく話しているんです。

## 築き上げた「良き関係性」を土台に 大きなシナジー効果を生み出していく

**高野** ジョインした初期の段階から電通ダイレクトからは「同じグループとして一緒にやっっていく」というフラットな姿勢を感じました。実際この1年間、様々なレベルでのコ

### ステークホルダーエンゲージメント 03 グループ執行役員対談

コミュニケーションを通して良い関係性を築けてきたと思います。欲を言えば「オンオフ」を統合したソリューションの作り込みや共同提案など、具体的なシナジーの成果をもう少し出したかったですが、土台はしっかり構築できているので、今後大きな成果につながっていく手応えを感じています。

**近藤** 実は現在の電通ダイレクトは、セプテーニグループに加わる半年前に電通グループ内の組織改編で生まれた会社で、この1年はまず社内の体制整備に軸足を置きました。それがようやく落ち着いてきたので、2023年12月期が本当の「協業元年」と考えています。何か一つスイッチがポン!と押されたら、ダダダッとコトが進んでいく感じがしますね。

**高野** 電通ダイレクトは社員1人当たりの収益がセプテーニグループの中でもトップクラスで、収益力の高さという大きな強みがある。そこにセプテーニグループの特長である人的資本経営の視点や、未来像からバックキャストで戦略・戦術をチューニングしていくスタイルをミックスさせていく



ことで、より強い会社になっていけるはずですよ。

**近藤** 仰るように目の前の課題に対し瞬発力を持ってトライしていけるのが、電通ダイレクトの大きな強みだと思います。でも、それだけだといつかは頭打ちになる。ある程度体力があるうちに、中長期の視点で新しい収益源となるビジネスを生み出していくことが最大の経営課題だと私も考えています。

#### まだ誰も見ぬ唯一無二の ダイレクトマーケティングを目指す

**高野** 今のマーケティング業界の「オンオフ統合」ってブランドマーケティング領域が中心ですよ。ユーザにはまずブランドを認知してもらい、興味をかき立て、購入に結びつけていく、そういう(マーケティングファネルの)プロセスでのオンオフ統合は徐々に進んでいます。でも実は「ダイレクトマーケティング領域でのオンオフ統合」というのは、まだ誰も解を持っていない状態なんですね。この領域ってオンもオフも直接的に顧客の売上への貢献を目指す世界なので、時間軸にそってシナジーを設計するのが難しい。唯一それをやれる可能性があるのが、セプテーニグループに加わった電通ダイレクトだと考えています。

**近藤** そもそも日本のダイレクトマーケティング領域を、電通ダイレクトの規模でテレビもデジタル広告も扱える企業ってほとんどない気がしますね。これまではブランドマー



ケティングを軸に進める中で副次的にダイレクトマーケティングに取り組むことで良かったのですが、コロナ禍を契機に多くの消費者がインターネット上でモノを購入するのが当たり前の時代になって、今やダイレクト領域はマーケティングの中心課題になりつつある。その自覚、自負を持って僕らもビジネスをやっていこうと思っています。

**高野** ダイレクト領域におけるオンオフをしっかりと統合して、プランニングから納品まで一貫してやれる会社をぜひ目指していきましょう。それに必要な各プラットフォームとの連携やデジタルマーケティングでの豊富な経験・ノウハウなど、各グループ会社が保有するアセットをしっかりと使ってもらえる形にして、つないでいくのが自分の仕事だと思っています。

**近藤** ありがとうございます。グループ各社の心強いサポートを得ながら、できるだけ早期にシナジーを発揮して、日本で唯一無二のダイレクトマーケティングを展開できる企業を目指します。ぜひご期待ください!

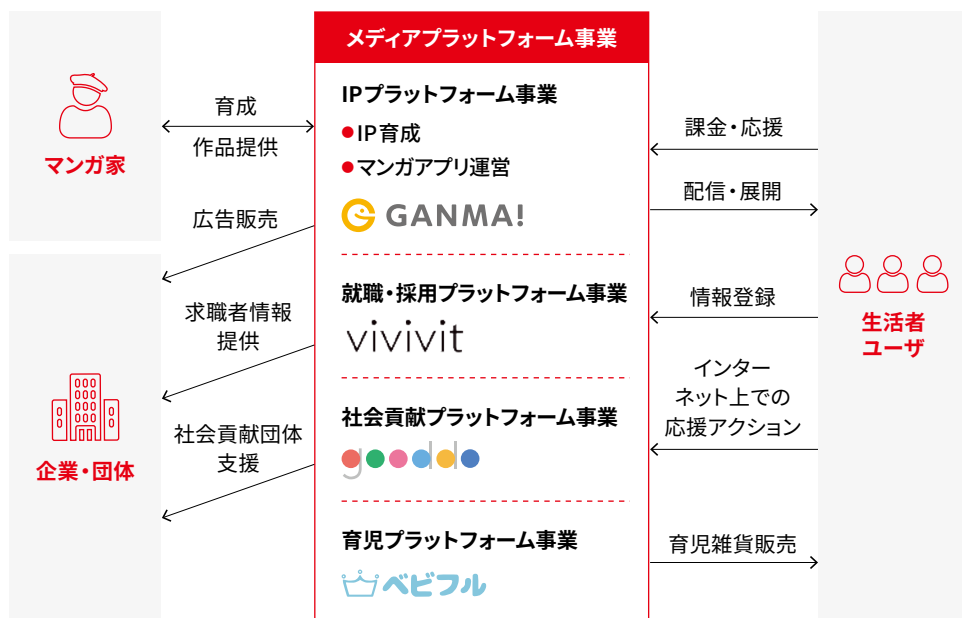


## メディアプラットフォーム事業

### 事業概要

オリジナル作品を中心に構成されたマンガアプリ「GANMA!」を運営するIPプラットフォーム事業(旧 マンガコンテンツ事業)をはじめ、就職・採用プラットフォーム事業、社会貢献プラットフォーム事業、育児プラットフォーム事業など、多数のメディア・プロダクトを展開しています。近未来の成長分野や社会課題に着目し、各社がそれぞれのビジョン・ミッションの実現を目指しています。

### ビジネスモデル



### 強み

- 事業開発におけるケイバビリティと他領域への展開
- 新規IP開発における知見やノウハウ

### 機会

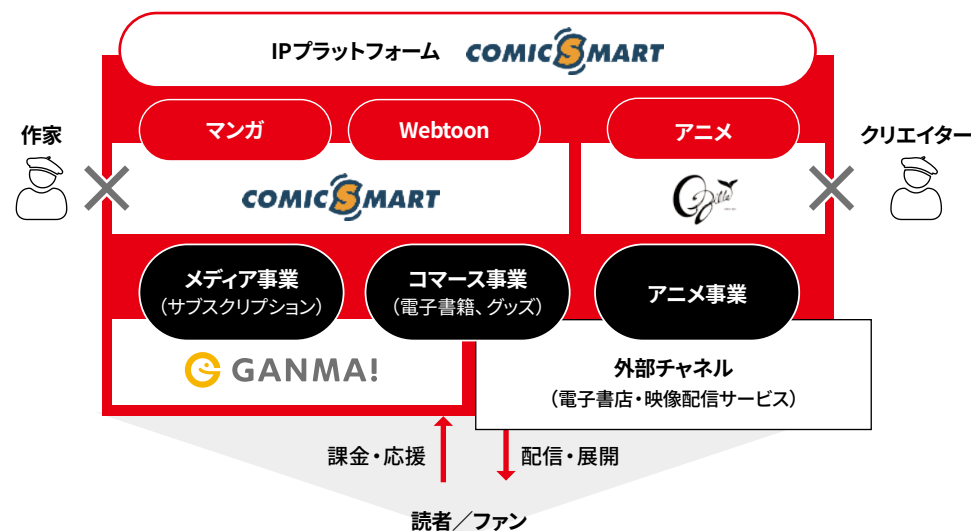
- 各事業における対象領域の成長

### 課題

- 季節性や市場環境の影響を受けやすい事業構造
- 自社IPの育成

### IPプラットフォーム事業のビジネスモデル

● 展開事業・マネタイズポイント



## メディアプラットフォーム事業

### 2022年9月期の総括

IPプラットフォーム事業では、サブスクリプション収益、コマース収益がともに大きく成長しました。特に、GANMA!で連載中の人気作品『山田くんとLv999の恋をする』が売上伸長に大きく貢献しています。

その他の事業のうち、D2C事業については、オンライン消費の環境変化により減収となりました。セグメント全体では、IPプラットフォーム事業のけん引により収益が過去最高を更新し、赤字幅も大きく縮小しました。

### 今後の戦略

既存領域の成長をよりいっそう加速させるとともに、新領域として今後、市場の拡大が予測されるWebtoon\*を加え、IPプラットフォーム事業の構造を強化します。

メディア事業においては、サブスクリプションを軸とした課金数の増加および新たなサービス展開による顧客単価の上昇を目指します。コマース事業においては、多様な流通プラットフォームでの販売強化やパートナーとの共創モデルによる新規IP開発に取り組みます。アニメ事業では、スタジオ体制の増強による、ハイクオリティアニメ・カジュアルアニメの両軸展開を進めます。

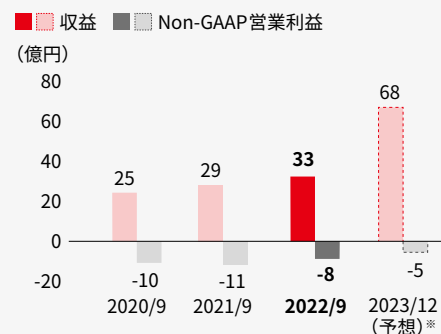
\*Webtoon：主に縦読み型・フルカラーを特徴とするデジタルマンガ。スマートデバイス上での閲覧に適し、縦スクロールによる表現方法から気軽かつリッチな読書体験ができるため、近年新しいマンガのスタイルとして人気が高まっています。

### GANMA!代表作品



## At a Glance

### 収益・Non-GAAP営業利益の推移



※変則決算のため15ヵ月分

▶ 業績についての詳細は下記をご覧ください。

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/review.html>

### GANMA! 累計DL数(2023年2月時点)

約 **1,700** 万件

所属・契約  
クリエイター数

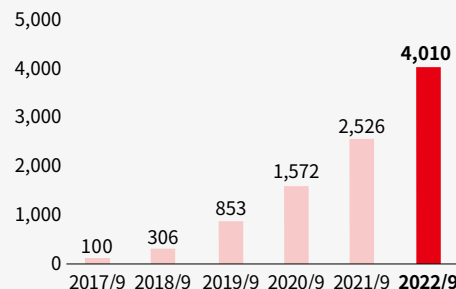
約 **280** 人

累計制作  
作品数

**300** 作品以上

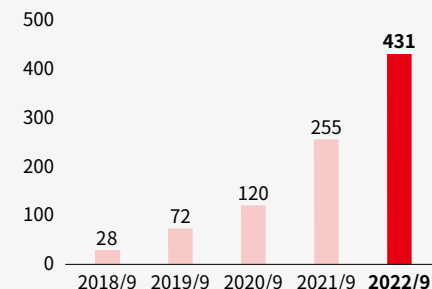
### GANMA!サブスクリプション収益推移

※2017/9の収益を100として指数化



### コマース収益

(百万円)



## メディアプラットフォーム事業

Close Up

01

## IPプラットフォーム事業の成長戦略

## 外部からの資金調達によってコンテンツ制作を強化し、将来的な価値の最大化を目指す

IPプラットフォーム事業はこれまでグループ内ファイナンスによりGANMA!への先行投資を実施してきました。GANMA!の立ち上げから10年が経過し、ビジネスモデルや成長戦略の整備が進んだことで、IPプラットフォーム事業のさらなる成長力強化のための選択肢が広がったと判断したことから、2022年10月に外部からの資金調達を実施しました。外部投資家の参画により成長戦略の実行体制を強化し、事業価値および当社の企業価値向上を目指します。

## コミックススマート資金調達のスキーム



外部投資家

INCUBATEFUND B DASH VENTURES

## 主な資金使途

- マンガ制作の品質向上やWebtoon作品の開発強化を目的としたIP・コンテンツ開発
- マーケティング、販促投資
- 採用、その他

## コミックススマート株式会社 社外取締役コメント

## 次世代の世界代表企業を目指して、コミックススマートの成長に全力で貢献します。

近年、韓国企業がK-POPや『イカゲーム』などを生み出し、全世界のエンタメ市場で飛躍しています。そのことに刺激を受け、「日本からも同様にグローバルをターゲットにしたコンテンツ事業を実現できるのでは?」と考え、具体的に次世代企業の創出に取り組むことを計画し始めました。

以前より、GANMA!はコンテンツの創出に真正面から骨太にチャレンジしていることを存じ上げていました。また日本トップの経営者の1人としてリスペクトしている佐藤社長なら必ず挑戦されると思っていましたので、今回、ご縁をいただいたことに感謝しています。

GANMA!は、日本が世界に誇るマンガというコンテンツにおいて、再現性のあるコンテンツ開発力と、確固としたユーザ基盤を持つプラットフォームの両方を兼ね備えている唯一の存在だと考えています。今回社外取締役として選任いただき、経営に参画させていただけることは、光栄であると同時にワクワクしています。

日本発のコンテンツでグローバルマーケットを勝ち抜くべく、全力で貢献したいと考えております。



インキュベイトファンド株式会社 代表

赤浦 徹

COMMENT

メディアプラットフォーム事業

Close Up  
02 オリジナルIPの多メディア展開が好調  
——『山田さんとLv999の恋をする』

GANMA!連載中作品の『山田さんとLv999の恋をする』が「第6回みんなが選ぶTSUTAYAコミック大賞」において大賞を受賞しました。この賞は、次にヒットするであろう“ネクストブレイク”コミック作品を読者投票のみによって決める完全読者参加型のコミック大賞です。同作品は2023年4月よりテレビアニメの放送も決定し、今後ますます人気の高まりが期待できます。

累計発行部数(2022年12月時点)

**200** 万部突破\* ※単行本6巻、電子書籍含む  
(KADOKAWA発行)

受賞歴

- 「第13回ananマンガ大賞」…… **大賞**
- 「第6回みんなが選ぶTSUTAYAコミック大賞」…… **大賞**
- 「次にくるマンガ大賞2021」…… Webマンガ部門 **4位**



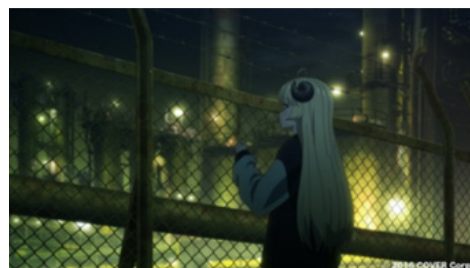
©ましろ / COMICSMART INC. /  
山田さんとLv999の製作委員会

Close Up  
03 パートナー企業やクリエイターとの共創により  
ハイエンドなアニメ映像を制作

2022年度は当社グループのデジタルアニメスタジオ「Qzil.la(株)」が制作したアニメーションミュージックビデオ(MV)が次々と公開されました。

実績の一例として、チャンネル登録者数100万人を超える大人気VTuberの角巻わため氏が新たにリリースした楽曲「My song」(作詞:田淵智也 作曲・編曲:堀江晶太)のアニメーションMVを制作しました。2022年1月に公開して以降、YouTube上で300万回以上の再生回数を記録しています。

「My song」アニメーションMV



## 新たな事業セグメントへの拡張

2019年10月に公表した中期経営方針において、「新たな事業セグメントへの拡張」と称し、

当社グループにとって飛び地であるスポーツ、エンターテインメント、HRテクノロジーをはじめとした、インターネット以外の産業界への事業拡張を進めています。

これまで当社グループが蓄積してきたインターネット関連ビジネスのノウハウを、インターネット以外の産業界に掛け合わせることで、昨今のデジタルシフト・DXの波を捉え、デジタルやテクノロジーの力であらゆる産業界、ひいては社会全体を、より「なめらか」で摩擦の少ない世界にするとともに、次なる成長ドライバーの創出を目指します。

### フォーカスしている領域

### 2022年9月期の事業状況

### 今後の戦略

#### HRテクノロジー領域

人材育成の個別最適化を実現する自社開発のAIマッチングシステム「HaKaSe」を活用し、採用から育成まで、企業の一連の人事施策をサポート

Human Capital Lab

- 社員のオンボーディングを支援するDXサービス「HaKaSe Onboard」を提供し、PMFを推進

- 現在のオンボーディング領域におけるクラウドサービスの改善を行いながら、「採用」領域への拡張も進め、採用～戦力化までのDXサービス提供体制を構築予定

#### スポーツ領域

日本発のダンスプロリーグ「第一生命 D.LEAGUE」への参画およびチーム運営、Dリーガーの育成



- 2021年11月に開幕した第一生命 D.LEAGUE21-22シーズンに参画
- チャンピオンシップ初出場
- パートナーシップセールスやリーグ初のクラブトークン発行など事業開発を推進

- 2022年10月に開幕した、第一生命 D.LEAGUE22-23シーズンに参画
- ダンスを通じたスポーツ・教育の振興、地域活性化などへの貢献を模索

#### エンターテインメント領域

エンターテインメント産業のデジタルシフト推進の支援。コミュニケーションデザイン、コンテンツ管理、ビジネス支援の3領域で事業を展開



- 大手芸能事務所との協業プロダクトを展開
- ファンコミュニティ活性化のためのコンテンツ制作基盤を構築

- 芸能事務所に加え、VTuber業界への拡張も模索し、コミュニティ運営やコンテンツ制作、事業開発などをデジタル起点で行うことで、業界のさらなる発展に貢献

# 03

## サステナビリティ

サステナビリティ委員会の活動	38
マテリアリティ(当社グループにおける重点テーマ)と特定プロセス	39
マテリアリティ	
1 高品質な人材育成	41
2 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)	42
3 AI活用による産業の発展	44
4 デジタル広告業界の健全な発展	45
5 文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援	47
環境	48



## サステナビリティ委員会の活動

当社グループは、2022年1月にサステナビリティ委員会を設置しました。

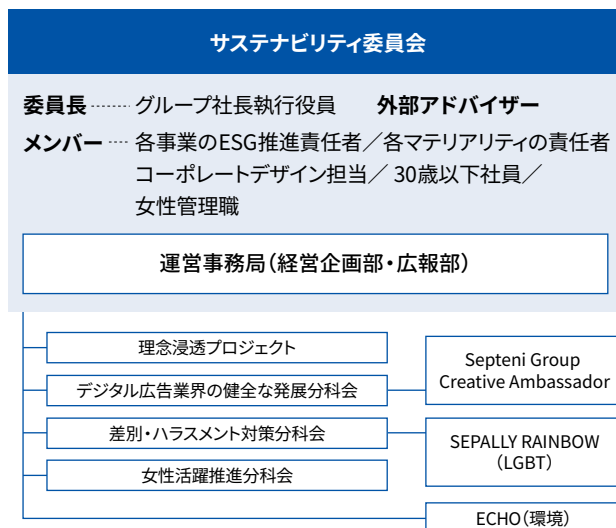
グループの持続的成長と企業価値の向上に関するテーマに積極的に取り組んでいます。

### サステナビリティ委員会の活動

当社グループは、2016年に組成したCSR委員会をアップデートする形で2022年1月にサステナビリティ委員会を組成しました。取締役会の意思決定を支援する任意の諮問機関として、グループの持続的成長、企業価値の向上とサステナブルな社会の実現を目指し、活動を推進しています。

サステナビリティ委員会では3カ月に一度90分の定例会を設け、主にサステナビリティ活動およびサステナビリティに

### サステナビリティ委員会体制図



関するKPIの設定や、データ開示についての議論・検討を積極的に進めています。委員会には、30歳以下の将来世代社員、女性管理職、主要事業におけるESG推進責任者、マテリアリティ(当社グループにおける重点テーマ)ごとの推進責任者や、外部アドバイザーなどが参画し、多様な視点から積極的な議論が交わされています。

2022年9月期は、マテリアリティごとの活動の進捗およびそれぞれの活動のKPI設定やデータの開示について議論を重ねました。

### 企業理念刷新プロジェクト

サステナビリティ委員会が2022年9月期にもっとも重点的に取り組んだのが、2022年10月に発表した当社グループの企業理念の刷新です。サステナビリティ委員会配下の「理念浸透プロジェクト」が理念刷新を主導し、グループ上席執行役員に対する個別インタビューと、社員を対象としたワークショップを複数回実施するなど、グループ内の多様な声の反映を支援しました。ワークショップにはサステナビリティ委員会のメンバーも複数名参加し、新ビジョンの原案作成に貢献しています。

また、新ビジョンの原案についてグループ内でいち早く議論したのもサステナビリティ委員会です。委員会のメンバー

による議論の後に、グループ経営会議、取締役会での議論を経て、決議につながりました。

## COMMENT

### サステナビリティ委員会への参加が 目線を高く保つ良いきっかけになっています

サステナビリティ委員会に参加したことで、セプテーニグループがステークホルダーの皆様とともに中長期的に発展していくにはどうすればいいかを考えるようになりました。目線を高く保つ良いきっかけになっています。理念刷新に向けて開催されたワークショップにも参加しました。グループ各社の様々な職種や世代の方と一緒に手を動かして感じたのは「各社の個性を尊重しながら事業を広げ未来をつくっていこう」というセプテーニグループの多文化主義です。それは各事業会社を構成する「人」を尊重する姿勢と理念につながると感じました。

私はセプテーニグループで初めて産休を取得した社員です。復帰後約17年が経ち、グループの変化を肌で感じています。私自身の経験や意見が、次世代のセプテーニグループをつくる一助となるよう、これからも積極的に委員会に参加していきたいと思えます。



トライコーン株式会社  
コンサルティング部  
カスタマーサクセスグループ  
マネージャ

吉田 恭子

## マテリアリティ(当社グループにおける重点テーマ)と特定プロセス

### マテリアリティの特定と検証

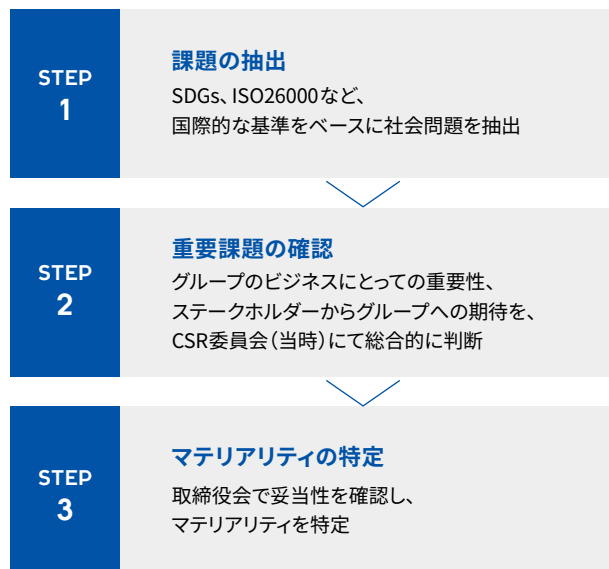
サステナビリティ活動を推進するにあたり、数ある社会課題の中から5つのマテリアリティ(当社における重点テーマ)を特定しました。

特定にあたっては、国際的な基準をベースに社会課題を抽出した上で、「ステークホルダーのセプターニグループへの期待」「セプターニグループのビジネスにとっての重要性」の2軸で総合的に判断し、まずCSR委員会(当時)を中心にマテリアリティ(当社における重点テーマ)について議論し、取締役会でその妥当性を確認しました。

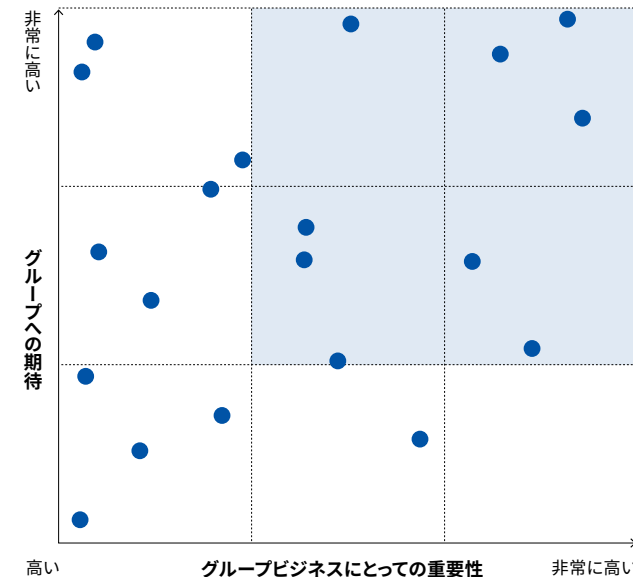
2022年のサステナビリティ委員会発足時にも確認を行い、2022年9月期は「高品質な人材育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「AI利活用による産業の発展」「デジタル広告業界の健全な発展」「文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援」の5つをマテリアリティに掲げ、活動してきました。

2022年10月のグループ企業理念の刷新、特に中長期で当社グループが目指す姿や果たしたい社会への貢献を示した新ビジョンが制定されたことを受けて、現在、マテリアリティの見直しを進めています。サステナビリティ活動が、新ビジョンの達成により貢献できるよう、リスク軽減と機会拡大の観点を反映し新ビジョンとの接続を強めていきます。

### 特定プロセス



### マテリアリティイメージマップ





## マテリアリティ(当社グループにおける重点テーマ)と特定プロセス

マテリアリティ	社会への提供価値	2022年9月期の取り組み
<p><b>1</b></p> <p><b>高品質な人材育成</b></p> 	<p>“人材育成の構造”を科学的な観点から明らかにし、広く社会に共有することを通じて、オープンイノベーションの創出を目指しています。</p>	<p>データを活用した採用～オンボーディング～育成を一貫して運用するHRバリューチェーンをグループ内で構築。蓄積したデータベースを活用し、リモートワーク下での人材マネジメントをサポートするなど、人的資本の最大化に貢献しています。また7年連続でHRテクノロジー大賞を受賞するなど、外部からも活動を評価いただいています。</p>
<p><b>2</b></p> <p><b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b></p> 	<p>ジェンダーギャップの解消や差別・ハラスメントの発生しない環境を整えることで、誰もが自分らしく活躍できる社会の実現を目指しています。また同時に、労働生産性の向上への貢献も目指しています。</p>	<p>ダイバーシティ&amp;インクルージョン(D&amp;I)に関連するイベントをグループ横断で1か月間集中的に行う「ダイバーシティ月間」や、D&amp;I推進に貢献した取り組みを表彰する「ダイバーシティアワード」を継続実施しました。これらの施策を通じてフェアな環境を整備し、誰もが安心して活躍できるよう心理的安全性を担保した上で、経験や視点の多様性によるイノベーションの創出を目指しています。</p>
<p><b>3</b></p> <p><b>AI利活用による産業の発展</b></p> 	<p>AIの利活用によって、様々な産業におけるイノベーションの創出を目指しています。またHRにおけるAI利活用では、労働生産性向上への貢献に向けて取り組んでいます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>HRテクノロジーにおけるAIの利活用</b> (株)人的資産研究所が、社員のオンボーディングを支援するDXサービス「HaKaSe Onboard」を外部企業に提供。早期戦力化の支援を通じ、労働生産性向上への貢献を目指し活動しています。</li> <li>● <b>デジタルマーケティングにおけるデータの利活用</b> ポストCookie時代に向けて、データプライバシーに配慮した新たな計測基盤構築ソリューション「Precog Base」を開発・提供するなど、データ・ソリューションの提供を通じ、顧客企業の事業成長への貢献を目指し活動しています。</li> </ul>
<p><b>4</b></p> <p><b>デジタル広告業界の健全な発展</b></p> 	<p>デジタル広告市場のより健全で、豊かで、魅力的な発展への貢献を通じ、安心・安全なデジタル社会が実現することを目指し活動を推進しています。</p>	<p>ブランドセーフティやアドベリフィケーションの取り組みなど、広告品質向上に向けた取り組みを推進しています。これらの活動が評価され、グループ会社5社が「アド fraud を含む無効配信の除外」と「広告掲載先品質に伴うブランドセーフティの確保」の両項目においてJICDAQより「品質認証事業者」として認証されています。</p>
<p><b>5</b></p> <p><b>文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援</b></p> 	<p>アスリートや、新たなジャンルのスポーツ・選手の支援、マンガやアニメなどのDX推進によって、感動あふれる豊かな社会づくり、産業の発展への貢献を目指しています。</p>	<p>プロダンスリーグ「D.LEAGUE」に参画しているプロダンスチーム「SEPTENI RAPTURES(セプテーニラブチャーズ)」のメンバーが全国の学校を回り、約300名の生徒と交流。ストリートダンスのさらなる普及を目指し活動しています。また、テクノロジーを活用したアニメ業界のDX推進を目指し設立したデジタルアニメスタジオ「Qzil.la」は様々な作品を発表しています。</p>

## マテリアリティ 1 高品質な人材育成

採用・育成・配置等の人事施策にデータを活用する研究を通じ、再現性の高い人材育成に取り組んでいます。

### オンボーディングによる 人的資本価値向上の取り組み

当社グループは、経営戦略に基づく人的資本価値の効率的な向上のため、「育成方程式」をもとにした科学的根拠のある人事施策を展開しています。その核となるのが、これまで蓄積してきた人材のデータベースをもとに、採用～オンボーディング～育成を一貫したサービスとして設計したHRバリューチェーンです。

例えば、オンボーディングでは、育成方程式による相性モデルを活用して、個人が適応しやすい環境を定量的に算出する相性配属を実施しています。さらに、本人の強みや弱みを踏まえて配属先のメンバーや仕事との関わり方を解説した「適応プラン」や、入社後3カ月ごとに配属先での適応具合を可視化するために実施する「適応評価」の結果レポートを新入社員とその上長に提供するなど、新入社員の早期適応と活躍の促進に取り組んでいます。

これらオンボーディングをはじめとする各種人事施策の結果、リモートワーク中心の新たな働き方においても、新入社員の早期の適応・戦力的な確認されています。また中途入社社員に対してもオンボーディングプログラムを提供することで、早期適応と活躍の促進に取り組んでいます。

▶ 詳細はP.21-22 人的資本経営における人事戦略、人事施策の取り組みをご覧ください。

## COMMENT

### デジタルHR技術の活用と体制

当社では「育成方程式」の考え方をもとに、20年以上にわたり良質な人材データを蓄積し、分析を行う体制を整えてきました。このデータベースと解析技術を活用し、新しく入社した社員の配属先への早期適応を支援しています。相性配属の後に、自身の強みや推奨される学習方法、配属先の組織に関する情報など、配属先への適応方法に関する情報提供を行っています。上司に対しても、新規入職者の個性を踏まえた関わり方のアドバイスなどの情報を提供することで、相互が理解し合えるような体制を運用しています。

これらの取り組みを実施・改善しながらデータを収集することにより、取り組み全体の精度を向上させる体制を整えています。

また、ここで扱うすべての情報は、適正なデータの利活用を目的とした「デジタルHRガイドライン」に準じて運用されています。



株式会社セプターニ・ホールディングス  
人的資産研究所  
課長代理

菅 文哉

## COMMENT

### オンボーディングの取り組みと成果

HRビジネスパートナー本部では、入社前から入社後まで一貫して個々の成長支援を行うスタッフ(キャリアアドバイザー)が、様々なHRデータをもとに社員ひとりひとりの状況や課題に合わせた支援を行っています。具体的には、新しく入社した社員への業務・組織適応において必要なアドバイスの提供と能力開発の支援や、管理者やOJTトレーナーへ個々の特性を踏まえた最適な指導方法や関わり方などの情報提供を行っています。オンボーディングプランが提供された社員からは、「チームメンバーとコミュニケーションが取りやすくなった」や「自分の特性に合った学習方法が分かった」などの声が上がっています。また、上司やOJTトレーナーからも、「本来数カ月かけて把握していくような思考や行動の特性を入社前に聞くことができ、リモート環境でも安心して受け入れができた」という声があり、テレワークであっても個々の環境適応を促進することができています。



Septeni Japan株式会社  
HRビジネスパートナー本部  
HRビジネスパートナー部  
課長

富井 紗季

## マテリアリティ 2 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

当社グループでは、あらゆる人権を尊重して多様性を認め合い、性別や年齢、国籍などに関わらず多様な背景を持った従業員が、それぞれ自分らしく最大のパフォーマンスを発揮することがグループの持続的な発展につながると考え、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

### アワードの開催とダイバーシティ月間の実施による啓発活動

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進する意義やメリットの社内浸透と、当社グループとして積極的にD&Iに取り組む意思を内外に示すことを目的に、2020年からグループを横断したダイバーシティアワードを開催しています。グループ従業員から「ひとりひとりが活躍できる環境をつくり、イノベーション・成果創出を目指す取り組み」を公募し、特に価値が高いと評価された取り組みを、期初のグループキックオフで表彰しています。2022年9月期は、一般部門で32件、2022年より新設した、入社3年目以内の従業員が対象のルーキー部門で32件の応募がありました。

また2021年から年1回、「ダイバーシティ月間」を開催しています。D&I推進の「自分ごと化」を目的に、2022年は5月9日から5月31日までの約1ヵ月間、集中的にイベントを実施しました。

### LGBTに関する取り組み

「SOGI(性的指向・性自認)についてひとりひとりが理解を深め、すべての従業員にとって働きがいの高まる職場をともにつくる」ことを目的として、グループ横断のLGBT&アライ

ネットワーク「SEPALLY RAINBOW」を組成し、活動しています。

2022年に実施したダイバーシティ月間では、電通グループ内でLGBTに関する取り組みを積極的に推進している複数社との共同セミナーを実施。あらゆるタッチポイントから啓発活動に取り組みました。

このような継続的な活動が評価され、職場におけるセクシュアル・マイノリティに関する取り組みの指標である「PRIDE指標」では、5年連続で最高位の「GOLD」を取得しています。

### 差別・ハラスメント対策

性別や年齢、国籍、人種、民族、宗教、思想、信条、社会的身分、障がいの有無、性的指向、性自認などによる差別・ハラスメントを発生させない環境を整えることで、ひとりひとりの強みが十分に発揮されるよう、新任管理職向けのハラスメント防止研修や「人権に配慮した広告表現」がテーマのeラーニングなどを実施しています。2022年9月期は新たにグループに加わった電通ダイレクト、電通エルフトアーキテクトの全管理職がハラスメント防止研修を受講しました。

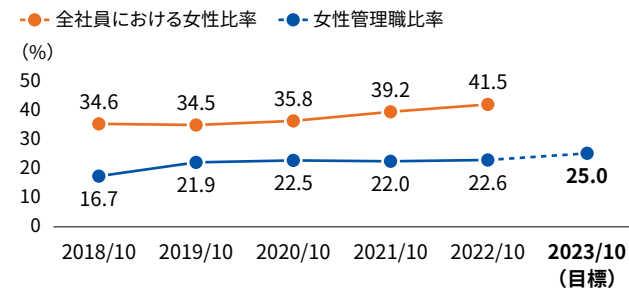
また、あらゆる差別・ハラスメントの要因の一つであり、ひとりひとりの活躍の阻害要因になるアンコンシャス・バイアスについての啓発活動も積極的に推進しています。

### 女性活躍推進

当社グループは2010年から積極的に女性活躍推進に取り組んでいます。社員のライフステージの変化や社会からの要請等を先んじて捉え、それらに対する施策を検討・展開することで、様々なバックグラウンドを持つ社員が安心して働き、活躍できるように活動を推進しています。

国内主要グループ会社の女性管理職比率は2022年に22.6%となり、2018年の16.7%から堅調に推移しています。一方で女性社員比率(41.5%)と女性管理職比率には依然として差がある状況を踏まえ、ジェンダーギャップの解消を目指し、現在新たな目標の設定とその達成に向けた取り組みについて議論を進めています。

### 全社員における女性比率／女性管理職比率 (国内主要グループ会社)



マテリアリティ **2** ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)

ステークホルダーエンゲージメント

グローバルビジネスの加速に向けて  
Septeni Globalが実践するD&ISepteni Global合同会社  
Business Promotion  
次長

類家 麻奈美

Septeni Global合同会社  
職務執行者  
グループ執行役員

末藤 大祐

海外企業の日本への広告出稿など、グローバル案件を中心に扱うグループ会社Septeni Global。グループの中でも特にD&Iに力を入れている同社での取り組みについて、同社代表の末藤と、HR(人材採用・育成)を含むバックオフィス部門責任者の類家が意見を交わしました。

## 「魅力ある会社づくりのため」がD&amp;Iの始まり

**末藤** グローバル事業を立ち上げた約10年前、海外拠点の社員は全員日本から出向してきた男性でした。数年後に事業拡大のため現地採用を開始したものの、定着率に課題が生じ、魅力ある会社づくりの必要性を感じたことをきっかけに、社員の多様性向上を目指しました。現在は、外国籍社員、女性社員ともに全社員における比率が約5割、管理職においても外国籍社員比率が約4割、女性比率が約5割と、理想とするバランスを実現できています。採用活動でもこの数字は求職者の方から非常に好意的に捉えていただいています。

**類家** 社内のアワードでも外国籍社員が数多く受賞していますよね。それに2022年のマネージャーアワードはノミネーターが全員女性でした。多様な属性の方が活躍していると感じています。

## 理念浸透活動がD&amp;Iの実現にも貢献

**類家** 多様なひとりひとりが活躍できる環境をつくる上で、個社理念の浸透活動が良い効果をもたらしていると思います。Septeni Globalのミッション「Lead Beyond Borders」は「国や文化、価値観の境界をはじめ、様々な課題を越えてすべてのステークホルダーをまだ見ぬ、より大きな成功へと導いていく」という意味で、これ自体にも多様性についての示

唆があります。また3つあるバリューのうち、どのバリューを重要視して仕事をしているかを個人が開示することで、相互理解の促進も図っています。

**末藤** グループの新ビジョンにはSepteni Globalの理念の要素が多く含まれており、目指す方向性の重なりを感じます。例えば「Lead Beyond Borders」は「新しい時代をつくる」ために必要な考え方ですよ。

ビジネス拡大のため、  
多様な社員がより力を発揮できる環境をつくる

**末藤** 今後、グローバルビジネスを加速する過程では、より複雑な課題に直面することもあるでしょう。それらに対応するために、多様な才能を持つ方々が力を十分に発揮できる、心理的安全性の高い環境の整備により注力していきたいです。「社歴・年齢・国籍・宗教・性別等は昇進や評価に全く影響しない」というメッセージをトップから継続発信していくことや、タスクフォースによる社内課題の解決に積極的に取り組んでいきます。多様な方と仕事できることはこの事業のおもしろさの一つですから、楽しんで向き合っていきたいですね。

**類家** HRの観点からもD&Iは組織の土台であり、場づくりに必要な要素だと考えています。どれだけつくり込んでも正解がないからこそ、いかに業績につなげられるかという視点を忘れずに取り組んでいきたいと思っています。

DIALOGUE

## マテリアリティ 3 AI利活用による産業の発展

当社グループでは、デジタル化が進む社会に対し、社会課題の解決とプラスαの豊かさによってなめらかな未来を実現すべく、テクノロジーを用いた様々な活動に取り組んでいます。

### デジタルHRにおけるAIの利活用

#### HRテクノロジーによる産業の発展

当社グループでは創業以来、常に人を中核的な資産と捉え、積極的な人材への投資によって成長を遂げてきました。

経験者が圧倒的に少なく人的リソースの獲得競争が熾烈な新興市場において、人材を安定的に確保し持続的な成長を実現するため、「科学的な人材育成モデル」の研究を目的に、社内に専門の研究機関を組織し、再現性の高い人材育成施策の開発を進めてきました。

2021年には、それまでグループが培ってきた知的財産を顧客企業に提供し、人的資産の最大化を支援することを目的に、(株)人的資産研究所を設立。オンボーディングサービス「HaKaSe Onboard」を開発・提供しています。当社グループでは人事領域を大きく「採用・適応・育成」の3つに分類しており、「HaKaSe Onboard」では、その中間に位置する「適応」領域のDXを支援しています。

本サービスはオンボーディングにおける課題解決に加え、人事領域全般にわたる企業の円滑なDX推進を同時に実現することも目的としており、「適応」領域で得られたデータは、採用・育成領域への転用が可能な設計がされています。一例として、オンボーディングのデータから「自社で育ちやすい

人材」を分析し、採用活動にフィードバックすることが可能です。実際にオンボーディングにとどまらず、人事活動のDX推進に取り組むにあたってのファーストステップとして様々な業種・規模の企業に利用いただいています。

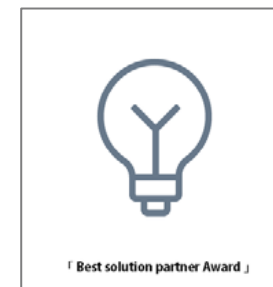
今後もテクノロジーの力で人的資産の最大化を実現するDXサービスの提供によって、企業の人事活動を支援し、社会における労働生産性の向上に貢献していきます。

社員No	08 HaKaSe Onboard									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 サンプル新人社員A	10	79	68	75	57	79	95	48	58	76
2 サンプル新人社員B	36	31	95	57	45	39	94	80	42	57
3 サンプル新人社員C	61	51	45	45	42	27	13	43	42	91
4 サンプル新人社員D	91	11	39	25	33	89	12	86	14	48
5 サンプル新人社員E	10	41	37	28	68	83	43	20	69	86
6 サンプル新人社員F	62	13	66	22	20	83	74	59	26	22
7 サンプル新人社員G	52	45	56	36	19	85	72	83	65	75
8 サンプル新人社員H	72	64	63	53	83	79	47	59	34	35
9 サンプル新人社員I	38	58	18	64	20	22	42	95	20	74
10 サンプル新人社員J	41	65	21	26	39	45	28	43	52	71
11 サンプル新人社員K	17	13	65	10	57	57	54	55	70	22
12 サンプル新人社員L	93	12	15	14	17	75	12	11	70	12

配属候補先との相性スコアイメージ

### デジタルマーケティングにおけるデータの利活用

世界的にデータプライバシーの重要性が高まり、Cookie規制の動きが広がっていることから、企業においてもよりいっそうユーザーのデータプライバシーを尊重し、個人情報を適切に取得・管理した上でデジタルマーケティングを行うことが重要になっています。このような社会や事業環境の変化に対応すべく、Septeni Japanでは、ポストCookie時代に向け、ウェブサイト上の行動データやフォーム入力情報等をクラウドサーバー環境で連携処理することで、データプライバシーに配慮しつつブラウザのCookieに依存しない新しい計測基盤を構築するソリューション「Precog Base」を開発。広告主の目的に合わせて最適な方法で計測基盤を構築し、データ一元管理を支援しています。これらの取り組みが評価され、2022年にはMeta主催の、優れた業績を収めたパートナー企業を表彰する「Meta Agency First Award」にて「Best solution partner Award」を受賞しました。



## マテリアリティ 4 デジタル広告業界の健全な発展

デジタル広告業界の健全な発展のためのポリシー「セプテーニグループ3つの約束」を掲げ、取り組みを推進しています。

デジタル広告業界の健全な発展のためのポリシー

### セプテーニグループ3つの約束

#### 1. 真摯な対応

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

#### 2. 品質向上

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

#### 3. 可能性への挑戦

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

### 広告倫理の啓発プロジェクトを発足

社会に対して、有益な情報を適切な手法で伝えることで顧客ビジネスの成長に貢献できるよう、正しい広告倫理の社内への啓発を目的とした、グループ横断の有志によるプロジェクト「Septeni Group Creative Ambassador」を立ち上げました。

2021年は外部講師を招き、景品表示法・薬機法をテーマにした社内勉強会を開催したほか、社内のヒヤリハット事例、行政指導・措置命令に至った社外事例、社会でネガティブに取り上げられた社外の広告事例などの情報発信・共有を通じ、広告倫理の啓発を行いました。

▶ 本プロジェクト設立の背景や詳細は次のページをご覧ください。

### JICDAQによるデジタル広告の品質認証をグループ5社が取得

当社グループでは、不適切な配信面に広告が掲載されないよう配慮し、広告主のブランドを守るブランドセーフティや、機械によるインプレッションの水増しやボットによるクリックなど、あらゆる不正（無効）トラフィックの検知と低減を目的に各種ソリューションを提供するアドベリフィケーションの取り組みを推進しています。

これらの活動が評価され、「広告掲載先品質に伴うブランドセーフティの確保（明らかに違法・不当な広告掲載先の排除）」と「アドフraudを含む無効配信の除外（“人”に届いていない広告配信の排除）」との両項目において、一般社団法人デジタル広告品質認証機構（JICDAQ）より「品質認証事業者」として認証されています。



認証取得会社（2023年2月末時点）

- 株式会社セプテーニ
- 株式会社ハイスコア
- 株式会社電通ダイレクト
- 株式会社電通エルフトアーキテクト
- 株式会社セプテーニ・クロスゲート

## マテリアリティ 4 デジタル広告業界の健全な発展

ステークホルダーエンゲージメント  
デジタル広告に健全で  
効果的なクリエイティブを。  
「Creative Ambassador」発足



Septeni Ad Creative株式会社  
コーポレート  
マネジメント室 責任者

石川 真代

Septeni Japan株式会社  
マーケティング戦略本部  
メディア戦略推進部 部長

甲斐 拓人

Septeni Japan株式会社  
クリエイティブ本部  
第一ディレクション部 三課

横井 優子

広告倫理の啓発を目的に組成したグループ横断組織  
「Septeni Group Creative Ambassador」  
(以下Creative Ambassador)。  
本プロジェクト発足の背景や、描く未来について、  
プロジェクトの発起人である甲斐と、  
所属メンバーの石川、横井が鼎談しました。

## 健全で効果的なクリエイティブを強みにしたい

**甲斐** サステナビリティ委員会の「デジタル広告業界の健全な発展」分科会では、これまでアドフラウド対策やブランドセーフティなど、アドベリフィケーションに関する取り組みを積極的に推進してきました。一方で顧客企業のブランドを守るという観点では、表現面の健全性も非常に重要な領域であると考え、その健全性を高めていくことを目的として2021年9月期に本プロジェクトを組成しました。グループ各社から本件について課題意識の高い社員を募り、現在は5社11名で活動しています。

**石川** 私も各社と情報共有をすることで、表現面の健全性をグループ全体で向上させていきたいと思い、このプロジェクトに参加しました。Creative Ambassadorでは、好ましくない形で社会で話題になった広告表現に関する情報など、広告倫理に関する発信をしています。その情報が社内の各所で話題になるなど、広告表現の健全化に対する意識がグループ全体で高まってきていると感じます。

**横井** 同感です。顧客企業のブランドを守り、効果的なクリエイティブを制作するには、法令遵守に加えて、法令では定められていない倫理面での配慮も不可欠です。2021年、外部講師を招いて実施した勉強会のように、今後も法令遵守にとどまらない啓発活動に取り組みたいですね。

**石川** そうした活動を重ねて、健全で効果的なクリエイティブ制作を当社グループの強みとして顧客企業から認識いただけるのが理想ですね。

## 活動を通じた新ビジョン達成への貢献

**横井** 新ビジョンの2文節目「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」は直接的にこの活動と関わると思います。「なめらかな未来へつながるドアを広げる」ためには、持続可能で社会に対して有益なクリエイティブを発信し続けることが必要だと考えます。そうすることが3文節目の「明るくシンプルに」にもつながり、Creative Ambassadorから、また当社グループからデジタル広告業界を明るく魅力的なものにしていけるのではないかと思います。

**甲斐** そうですね。新ビジョンという中長期のありたい姿を目指す中で、当社グループの中で望ましいクリエイティブへの向き合い方がブラッシュアップされ続けることは素地として重要なことだと考えます。新ビジョンが実現した未来で、当社グループがデジタル広告業界において、健全な発展を牽引する存在になれるよう、今後も活動を続けたいと思います。

DIALOGUE

## マテリアリティ 5 文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援

アーティストやアスリートなど、幅広いジャンル・分野での人材の活躍支援活動に取り組み、テクノロジーを活用した産業発展への貢献を目指し活動しています。

### デジタルアニメスタジオ「Qzil.la」

テクノロジーを活用したアニメ業界のDX推進を目的に2021年にデジタルアニメスタジオ「Qzil.la(株)」を設立しました。

(株)テレビ東京との共同オリジナルミュージックビデオプロジェクト「KASHIKA」や、クリエイターとアーティストが共同で楽曲を制作・配信するプロジェクト「わすれね」などに参画し、様々な作品を生み出しています。



「KASHIKA\_02 BOUNCE DANCE」 「ひいふうみい夜ーわたげのこー」  
feat.4s4ki

### プロダンスチーム「SEPTENI RAPTURES」

2020年にプロダンスチーム「SEPTENI RAPTURES(セプテーニラブチャーズ)」を結成し、日本発のプロダンスリーグ「D.LEAGUE」に参画しています。あらゆるジャンルのプロダンサーたちが集結するSEPTENI RAPTURESは、演技を披露する度に多様な世界観をつくり上げ、常に新鮮でサプライズのあるパフォーマンスを披露し、観客を魅了しています。

また、2021年から2022年にかけてメンバーが講師として全国の小学校・高校を訪れ、児童・生徒たちにダンスを教えるイベントを実施しました。1年間で6校を訪問し、合計約300名の児童・生徒と交流しました。

今後もダンスを通じて様々なステークホルダーと関わりながら、ストリートダンスのさらなる普及を目指します。

#### 2022年の主な成績

- 「第一生命 D.LEAGUE 21-22」総合6位  
(WILD CARDによりCHAMPIONSHIP出場)

### プロサッカーチーム「ベガルタ仙台」のサポート

2020年2月よりプロサッカーチーム「ベガルタ仙台」のデジタルマーケティングパートナーとして、クラブ運営およびチームの成長をサポートしています。

ベガルタ仙台は、LINE Xenesis(株)が提供するNFT\*総合マーケットプレイス「LINE NFT」において、クラブ公式NFT「ベガコレ」を販売しています。当社グループは、新規事業開発を手がける(株)セプテーニ・インキュベートを中心に、これまで培ってきたNFTにおける知見やノウハウを活かし、この取り組みを支援しています。

\*NFT(非代替性トークン):ブロックチェーン技術を用いて固有の価値が証明されたデジタルデータのこと。

### スポーツを軸とした社員のエンゲージメント向上プロジェクトを発足

スポーツを軸とした社員のエンゲージメント向上を目的として、グループ横断の有志によるプロジェクト「SEPTENI SPORTS ENGINE PROJECT」が発足しました。

このプロジェクトでは当社グループ内のスポーツ領域の活動を束ね、グループを横断したインナー施策を実施。ベガルタ仙台、SEPTENI RAPTURESの観戦イベントの実施や、グループ内のスポーツ事業に関する情報の発信をしています。

## COMMENT

プロジェクト名「SEPTENI SPORTS ENGINE」の「ENGINE」には、「エンジンになる、円陣を組む」の意があり、活動を通じてグループの求心力を高めたいという思いを込めています。新ビジョンの1文節目「新しい時代をつくる人が育つ場」として、多様性を受け入れながら、スポーツを通じて心をつなげることを目指しています。



株式会社セプテーニ・ホールディングス  
スポーツビジネス推進室

田中 貴也



## 環境

当社グループでは、持続可能な社会の実現を目指し、事業活動における環境への影響を低減させるため、GHG排出量の低減や資源の有効活用に取り組んでいます。

### 環境方針とGHG排出量

環境方針に「印刷用紙の削減」「積極的なグリーン購入」「省資源・省エネルギー施策の実施、リサイクルの推進」を掲げ、グループ横断の有志プロジェクト「ECHO by SEPTENI GROUP」を中心に、環境問題に取り組んでいます。従業員向けメールマガジンなどを通じた情報発信や、再生可能エネルギーに関するオンラインセミナーなどの社内イベントの企画・運営によって、グループ内の環境意識の啓発に努めています。

### GHG排出量の推移

	2020/9		2021/9		2022/9	
	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	割合 (%)	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	割合 (%)	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	割合 (%)
Scope1	5.5	0.1	6.9	0.1	7.3	0.1
Scope2	768.5	15.9	719.6	14.8	817.0	12.8
Scope3*	4,071.1	84.0	4,138.1	85.1	5,548.6	87.1
総計	4,845.1		4,864.6		6,372.9	

※カテゴリ1(購入した製品・サービス)、2(資本財)、3(エネルギー関連活動)、6(出張)、7(雇用者の通勤)、8(リース資産(上流))

▶ GHG排出量の詳細な内訳は下記をご覧ください。  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/esg.html>

また、脱炭素社会の実現に向けて、2021年からGHG排出量を開示しています。2022年9月期は新型コロナウイルスの感染拡大状況を見ながら対面での事業活動が少しずつ再開し、出張や通勤が増加したため、該部門のGHG排出量が増加しました。また電通ダイレクト、電通エルフトアーキテクトの新規連結の影響もあり全体的に排出量が増加しています。今後も環境への負荷低減と事業活動の両立を目指して活動を推進していきます。

### 「SEPTENI RAPTURES」の環境問題への取り組み

プロダンスチーム「SEPTENI RAPTURES」は、環境問題への取り組みとして、2020年よりアップサイクル衣装を採用しています。アップサイクルとは、古くなったものや不要になったものに、デザインやアイデアといった付加価値を加え、新たな製品へと生まれ変わらせることです。ダンスカルチャーと密接に関わるファッション産業では、日本国内の衣類廃棄量が年間50万トンを超えると推測されており、生産から着用、廃棄の過程での天然資源や水の大量消費、CO<sub>2</sub>の大量排出、水質汚染等の環境負荷の大きさが危惧されています。

SEPTENI RAPTURESは、これらの問題に向き合う当事者として、本取り組みを通じてサステナブルな行動を実践・発信することで、課題解決への貢献を目指しています。

また、2022年11月にはプレミアムライフスタイルブランド「TOMMY JEANS(トミー ジーンズ)」とコラボレーションし、やむを得ず販売できなかった商品をアップサイクルした衣装を制作、「D.LEAGUE 22-23 SEASON ROUND.3」のパフォーマンスで披露しました。



プロダンスチーム SEPTENI RAPTURES



アップサイクル衣装

▶ 詳細は下記をご覧ください。  
<https://septeni-raptures.com/works/d20221207/>

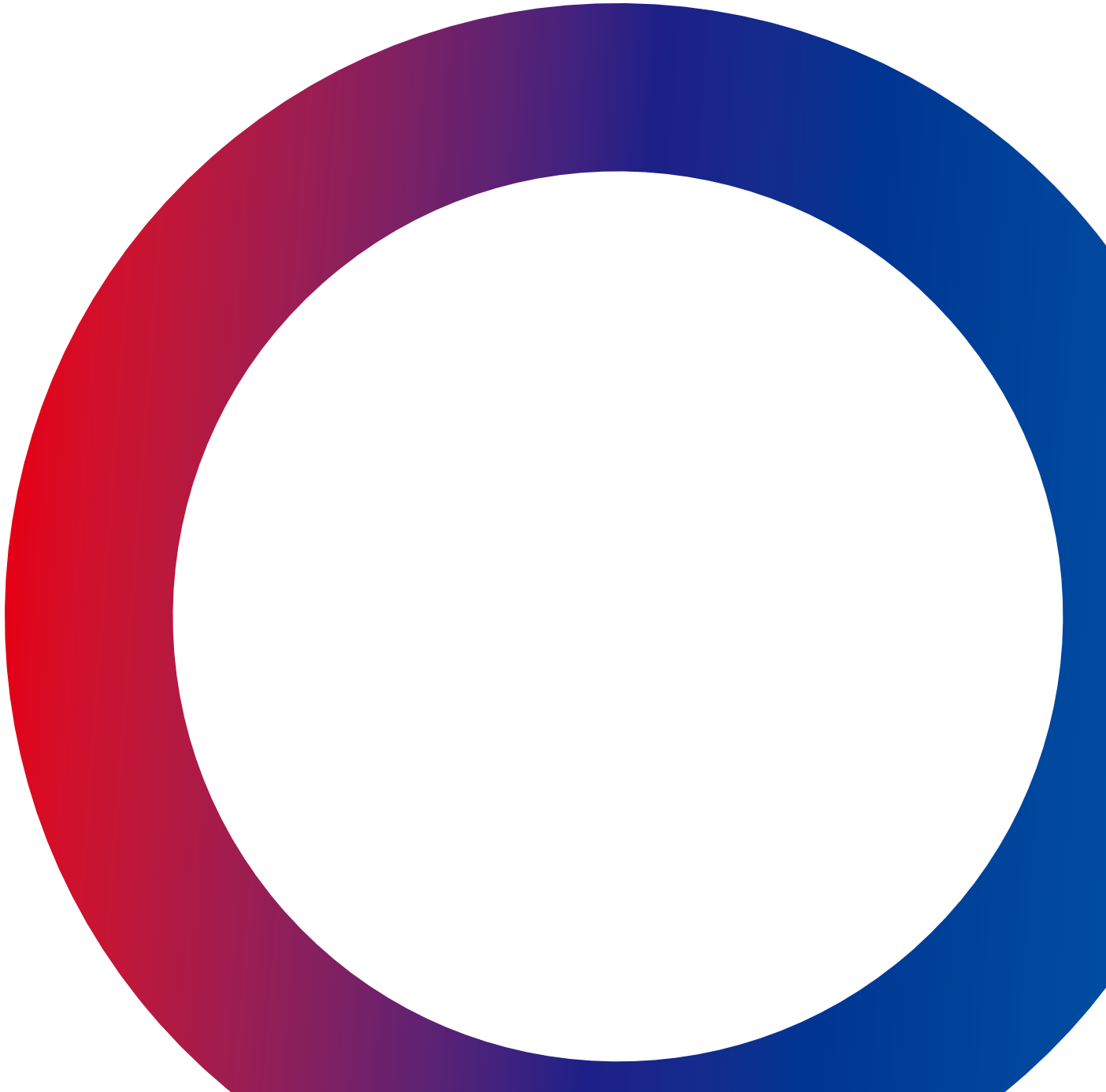
# 04

## コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス ..... 50

ステークホルダーエンゲージメント 04

社外取締役メッセージ ..... 55



## コーポレート・ガバナンス

### ■ ガバナンス改革の変遷

当社グループは、2015年頃からガバナンス改革を進めてきました。2015年から2017年までの3年間は推進フェーズとして、ガバナンス向上のための各種施策の実行や、新たな制度の導入を進めました。2018年以降は形式のみにとどまらない、実効性のあるガバナンス体制構築を目指し、導入した制度の運用とオペレーションの改善に努めています。

#### 2015年以降に進めてきたガバナンス向上施策

- ガバナンスの仕組み化を進め、より実効性を向上
- 取締役会の機能を高めるため、実効性評価を導入
- 決算・開示委員会、CSR委員会設置
- 買収防衛策の廃止
- グループリスクマネジメント委員会の設置
- コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
- 役員向け業績連動型株式報酬制度の導入
- 委任型執行役員制度の導入により、執行と監督を分離
- 社外取締役の人数を取締役会の過半数に

### 役員構成の変遷

社内役員 社外役員

	2013年	2014年	2015年	2017年	2018年	2021年	2022年
役員数	11名	11名	12名	10名	11名	9名	11名
取締役会の構成	 (うち女性1名)	 (うち女性2名)	 (うち女性2名)	 (うち女性1名)	 (うち女性2名)	 (うち女性2名)	 (うち女性2名)
監査役会の構成							
		社外取締役の選任(2014年~)					
	女性役員の選任(2013年~)						

(注1) 各年とも株主総会終了時点。取締役会の構成に変動があった年のみ記載しています。

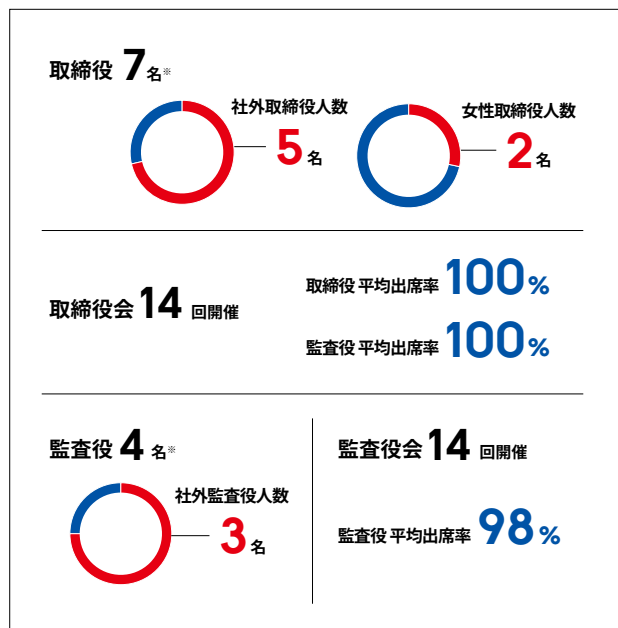
(注2) 2022年12月時点においては、執行を伴う取締役は代表の佐藤のみとなっています。

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 基本的な考え方

当社グループのコーポレート・ガバナンスは、当社グループの企業理念である「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」というミッションのもと、企業理念に基づく行動および透明公正で効率的な意思決定が行われ、法令遵守と企業業績の適切な監督（モニタリング）が行われるよう整備・運用することを基本としています。

### ガバナンスハイライト (2022年9月期末実績)



※2022年12月時点

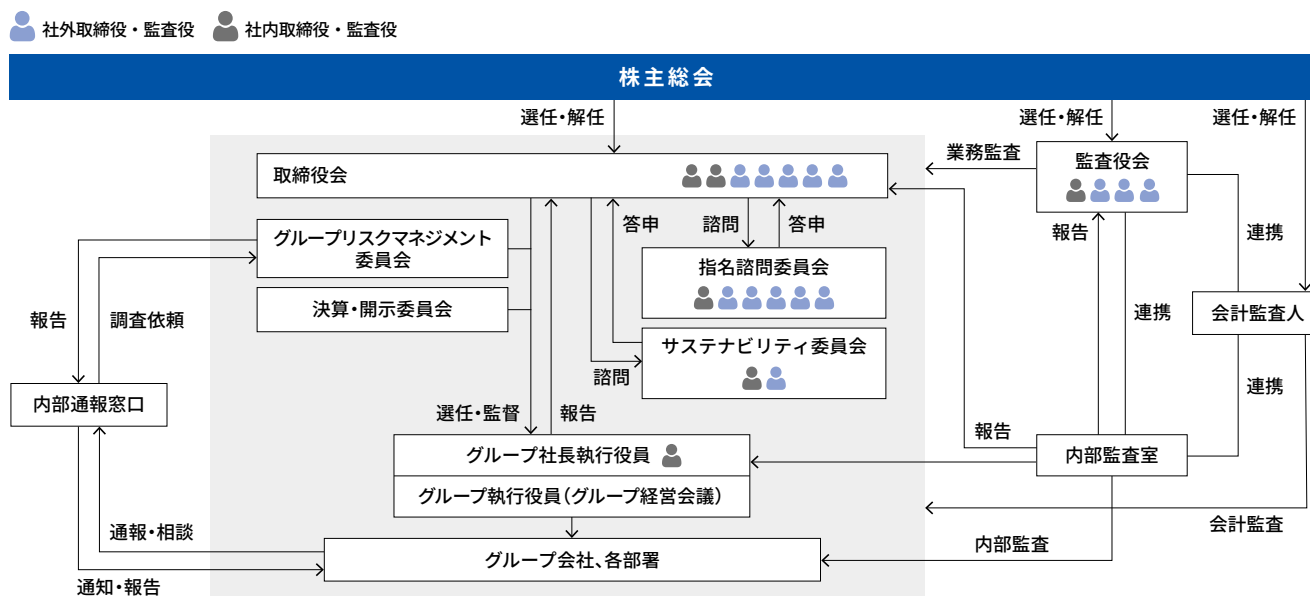
### ■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループは(株)セプテーニ・ホールディングスを持株会社とし、当社子会社を事業会社とする持株会社体制を採用しています。当社グループの経営管理機能と個別事業の執行機能を分離し、事業子会社への権限委譲と当社によるグループ事業への監督（モニタリング）機能を強化しています。

取締役会は、その過半数を独立性の高い社外取締役で構

成するものとし、2022年12月現在、社外取締役5名を含む7名で構成され、法令、定款で定める事項と重要な業務執行の決定、業務執行の監督をしています。さらにコーポレート・ガバナンス体制強化の一環として、2017年1月から委任型執行役員制度を導入しています。業務執行の意思決定と執行については法令上可能な範囲で、委任型執行役員であるグループ執行役員に権限を委譲し、取締役会は業務執行を担うグループ執行役員を監督することに重点を置いています。

### コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年12月現在)



(注) コーポレート・ガバナンス体制の概要は下記をご覧ください。  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html>

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会

グループ執行役員は、当社の業務、当社グループの事業会社の業務または複数の事業会社にまたがる業務の執行を担い、取締役会が業務を担当するグループ執行役員を選任するとともに、代表取締役を兼務するグループ社長執行役員がグループ執行役員の業務執行を統括しています。

また、取締役会において決議すべき事項とグループ執行役員へ権限を委任する事項およびグループ執行役員が当社取締役会へ報告すべき事項については、取締役会規程において明確に定めています。

### グループ経営会議

業務執行の意思決定に関わる体制として、当社グループの最高経営責任者であるグループ社長執行役員の意思決定を支援し、当社グループの経営上の重要事項を協議するグループ経営会議を設置しています。

### 監査役会

当社は監査役制度を採用しており、監査役会は現在、独立性の高い社外監査役3名を含む4名で構成しています。各監査役は、監査役会が定めた監査方針と監査計画等に基づき、取締役の職務執行の監査を実施しています。

### 各種委員会

当社グループのリスク管理を統括するグループリスクマネジメント委員会、企業価値向上のためのサステナビリティ活動の推進を担当するサステナビリティ委員会、決算情報や適時開示情報等を検討、評価する決算・開示委員会を設置し、

権限と責任の明確化および迅速かつ適正な意思決定を可能とする体制を構築しています。一方、当社グループの経営陣人事(当社取締役、グループ執行役員等の選任・解任に関する事項等)については、取締役会の任意の委員会として、過半数を社外取締役で構成する指名諮問委員会を設置し、審議プロセスにおける独立性、客観性と説明責任を確保しています。

### エグゼクティブ・セッション

社外取締役のみが参加する会合(エグゼクティブ・セッション)を原則月に1回開催し、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有のための場を確保しています。本会合には、社外監査役や外部会計監査等の他の独立社外

### 各種委員会等の構成

	サステナビリティ委員会	指名諮問委員会	エグゼクティブ・セッション
佐藤 光紀	○	○	
岡島 悦子		○	○
朝倉 祐介		○	○
石川 善樹	○	○	○
入山 章栄		○	○
高岡 美緒		○	○
山口 修治			

者の参加も可能としており、独立社外者間の連携の場としても活用しています。

## 取締役会での主な審議事項

2022年9月期(2021年10月～2022年9月)の  
主な審議事項(定例議題・議案を除く)

- 資本業務提携の深化について
- サステナビリティ委員会設置について
- 取締役会定例議題改定について
- グループ経営会議規程改定について
- コーポレートガバナンス・ガイドライン改定について
- アセットアロケーションおよび事業ポートフォリオについて
- 事業継続基準について
- M&Aについて
- 役員合宿議題について
- ウクライナ情勢の影響について
- 神山まるごと高専奨学金基金への出資について
- 決算期変更について
- 定款一部変更について
- 株式取扱規程一部変更について
- グループ理念体系の刷新について
- HRシステム改定について

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 役員報酬制度

当社グループは、当社の取締役(社外取締役および国内非居住者を除く)、執行役員(国内非居住者を除く。取締役と併せて以下、「取締役等」)の報酬と当社グループの中長期的な業績および株主価値との連動性をより明確にし、報酬が中長期的な業績向上と企業価値増大への健全なインセンティブとして機能することを目的に、2017年9月期に新たな報酬制度(BIP信託)を導入しました。これにより、当社の取締役

等の報酬は、「月例報酬」および「株式報酬」で構成され、業務執行から独立した立場である社外取締役については「月例報酬」により構成されています。

#### BIP信託について

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

#### 取締役および監査役の報酬等の額

区分	支給人員	役員報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
			基本報酬	業績連動報酬等
				非金銭報酬等
取締役 (うち、社外取締役)	8名 (5名)	228,228千円 (69,000千円)	196,440千円 (69,000千円)	31,788千円 (-)
監査役 (うち、社外監査役)	4名 (3名)	27,000千円 (24,000千円)	27,000千円 (24,000千円)	- (-)

(注) 取締役および監査役の報酬額に関する補足事項は、下記をご覧ください。  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html#directors-compensation>

### ■ リスクマネジメント

当社グループは、グループの事業経営に影響を与える重要な事象から、事業の発展成長を阻害するリスクを識別・分析・評価し、リスクの回避と低減、移転などに対応するため、「グループリスクマネジメント規程」を整備しています。さらに当社グループの共通方針のもと、リスクを統合的かつ効果的に統括・管理する機関「グループリスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを構築するほか、持続的な成長のために当社グループ全体でのリスクマネジメントを推進しています。

2022年9月期は、当社グループ全体に共通して発生するリスクの中から、社会的なトレンドも踏まえ、下記を対策優先リスクとして選定し、これらの対応を進めました。

対策優先リスク
情報漏洩リスク
セキュリティリスク
マネジメント不足リスク

## コーポレート・ガバナンス

### ■ 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能向上を目的として、原則として年1回、その実効性について分析・評価し、課題等のフォローアップを実施しています。また3年に1回、外部の第三者機関による大規模かつ詳細な調査を実施しています。2022年9月期は、外部の第三者機関の助言に基づき、すべての取締役および監査役にアンケートを実施したほか、取締役に対してはインタビューを行いました。

その結果、当社取締役会は社外取締役を中心としたモニタリング・ボード型への移行が完了し、高度で活発な議論ができていくほか、オペレーショナルな面でも取締役会のアジェンダの工夫、資料の事前提供、合宿による議論の機会創出、エグゼクティブ・セッションを活用した社外取締役の連携強化等の実務対応がすでに必要十分に行われており、実効性が確保されていることを確認しました。

一方で、取締役会改革が大幅に進められたことに伴い、モニタリング・ボードの先にあるイノベーション・ボードをいかに考えるか、「監督と執行の価値共創」をいかに実現するか、取締役会のサクセッションをいかに考えるかなどの当社独自の課題に対する共通の問題意識が浮かび上がってきたことが確認されました。今後は、これらの問題意識を踏まえつつ、取締役会の実効性をさらに高める取り組みを進めていきます。

### ■ 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

当社の親会社は株式会社電通グループであり、当社取締役のうち1名が、株式会社電通グループの電通ジャパネットワーク執行役員および株式会社電通グループの子会社である株式会社電通の執行役員を兼任していますが、当該取締役は当社の非業務執行取締役として当社の企業価値向上を図るべく業務執行を監督する立場です。また親会社との取引に関して、経営指導料は業務内容を勘案し当事者間の契約により決定し、資金取引に係る利率については市場金利を参考に一般取引と同様に決定しています。これら諸施策により、事業運営上当社の親会社等からの独立性は十分に確保されていると判断しています。なお、当社は親会社を有する上場会社として、親会社との関係において、その自主性・独立性を維持することを当事者間の契約により合意しています。さらに当社取締役会は独立社外取締役が過半数を占めており、少数株主の保護の観点も踏まえた議論を経て、当社の経営にかかる意思決定がなされています。このため、当社や少数株主の利益を害することはないと判断しています。

#### 株式会社電通グループとの資本業務提携以降のガバナンスについて

##### 役員指名、役員構成

- 電通グループから取締役1名および監査役(非常勤監査役)1名をそれぞれ指名
- 本資本業務提携以降も、当社の取締役の過半数は独立社外取締役とし、当社の代表取締役は当社の社外取締役でない取締役であり、かつ電通グループが指名する取締役以外の者が就任

##### 経営の自主性、上場維持の協力

- 電通グループは本資本業務提携に伴う各種取引の実行後においても、当社の自主性を尊重するとともに、当社の上場維持のために上場廃止基準に抵触しないよう行動するものとし、また、当社に対し合理的な範囲で協力を行う

##### 株式の取り扱い

- 電通グループは、当社の書面による事前の承諾を得ることなく、当社の株式の追加取得を行わない

## ステークホルダーエンゲージメント04

## 社外取締役メッセージ

社外取締役  
岡島 悦子取締役会が見据える  
当社グループの中長期的な未来像

「人をエンパワーする技術」「テクノロジーによるデータドリブンな組織開発ケイパビリティ」「To BとTo Cがつながる事業構造」「アートとサイエンスの掛け合わせ」「エモーショナル・マネジメント」「エモーショナル・インテリジェンス」「人と組織のなめらかな関係性」……これらは2022年9月期の役員合宿で、中長期における当社グループの根源的な企業価値について議論する際に出てきたキーワードの一部です。

当社グループでは、グループ執行役員に対して業務執行の権限委譲を大胆に行っており、取締役会では上記のようなキーワードに紐づく中長期の戦略課題を中心に議論しています。

## 当社グループが目指す「なめらかな」未来へ

定例取締役会に加えて、社外取締役と社外監査役のみで対話するエグゼクティブ・セッションや、年に一度の役員合宿を通じて、取締役会メンバーは「信頼性と独立性」の非常に良いバランスを担保できています。例えば、中長期の成長に寄与する人的資本投資と短期的な業績目標のバランス、事業ポートフォリオ戦略のあり方など、取締役それぞれの専門性や知見に立脚した白熱した議論が行われています。他社の取締役会では見られぬほどの議論が展開されることもあり、十分な議論を尽くし、その結果として「なめらかな」解決策へと昇華できた事例も多くあります。取締役会の実効性の高さは他に類を見ないのではないかと思います。

2022年9月期に再策定した新ビジョンについても、取締役会のアジェンダの一つとして議論されました。理念体系のあり方、各ステークホルダーにエモーショナルに働きかけられるワーディングになっているかなど、様々な見地からクリエイティブなインプットが行われました。未来に向けて、当社がステークホルダーである個人、組織、社会にどのような価値提供をすべきなのか、どんな世界観がつけられるべきなのか、という対話があり、濃密な対話を通じて、取締役会メンバー自身もワクワクできる新ビジョン策定につながったと思っています。これも、取締役会そのものが共創の場となっている例であり、まさに非連続の成長をリードするイノベーション・ボードを志向した先進事例の一つではないかと思います。

見据える未来に向けた、  
当社グループの取締役会のあり方

これまでの取締役会のあり方は、当社の成長ステージに合わせ、マネジメント・ボード、アドバイザリー・ボード、モニタリング・ボードと進化の過程を経てまいりました。そしてこれからの未来に対してはイノベーション・ボードへの発展と機能役割を果たすべく、より先進的な取締役会のあり方を志向してまいります。当社の取締役会構成は専門性や経験の多様性のある経営のプロフェッショナルとしての社外取締役が多数を占めており、当社のAI型人事システムに取り入れているFFS理論でパーソナリティマトリクスを分析しても、未来創造とリスクマネジメントの双方に長けたバランスの良いボードメンバーとなっています。

当社グループの取締役会は、「10X」の実現に向けて加速するため、今後ますます集合知としての共創力と、スピーディーでタイムリーな意思決定力を向上させられるよう尽力してまいります。メリハリの利いたポートフォリオ戦略策定、テクノロジーによるデータドリブンな組織ケイパビリティの磨き込み、挑戦を促進するためのリスクマネジメント体制の整備など、コア・コンピタンスをさらにアップデートしていく所存です。ステークホルダーの皆様との建設的な対話も推進していきたいと思っておりますので、引き続きよろしくお願いたします。



## 企業情報

### 会社概要

当社の事業内容やグループ会社などについては、下記をご覧ください。

#### WEB 会社概要

<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/overview.html>

#### WEB 事業・グループ会社紹介

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

### 取締役会・執行役員のパーソナリティマトリクス

当社のAI型人事システムをはじめとした人材マネジメントに導入している「FFS理論(Five Factors & Stress)」をもとに、当社の取締役会・執行役員のメンバーの特徴を分析した結果をご紹介します。

#### WEB 取締役会・執行役員のパーソナリティマトリクス

<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html>

(参考)各役員の略歴、担当および状況については、下記をご覧ください。

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

### 連結財務・非財務情報

当社の財務・業績ハイライトやESGデータなどについては、下記をご覧ください。

#### WEB 財務・業績ハイライト

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/highlights.html>

#### WEB 決算レビュー

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/review.html>

#### WEB ESG情報

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/esg.html>

### 株式情報

最新の株式の状況や配当方針などについては、下記をご覧ください。

#### WEB 株価情報

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/price.html>

#### WEB 株式基本情報

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/information.html>

#### WEB 配当方針

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/dividend.html>

#### WEB 株主総会

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/shareholders/index.html>

#### WEB アナリストカバレッジ

<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/analyst.html>



株式会社 セプテーニ・ホールディングス

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

本報告書中の会社名およびサービス名は、各社の商標または登録商標です。