



**Inspiring the world with entrepreneurship**

「10X」の「確信」

# 確信

アライアンスの成果が、  
「10X」の道筋を確かなものにする

電通グループとの資本業務提携開始から3年。収益や生産性が飛躍的に向上し、国内デジタル広告市場におけるシェアの拡大が続くなど、着実に成果を積み上げてきた。そして今、私たちは、次なる飛躍的な成長「10X」に向けて新たな一歩を踏み出す。

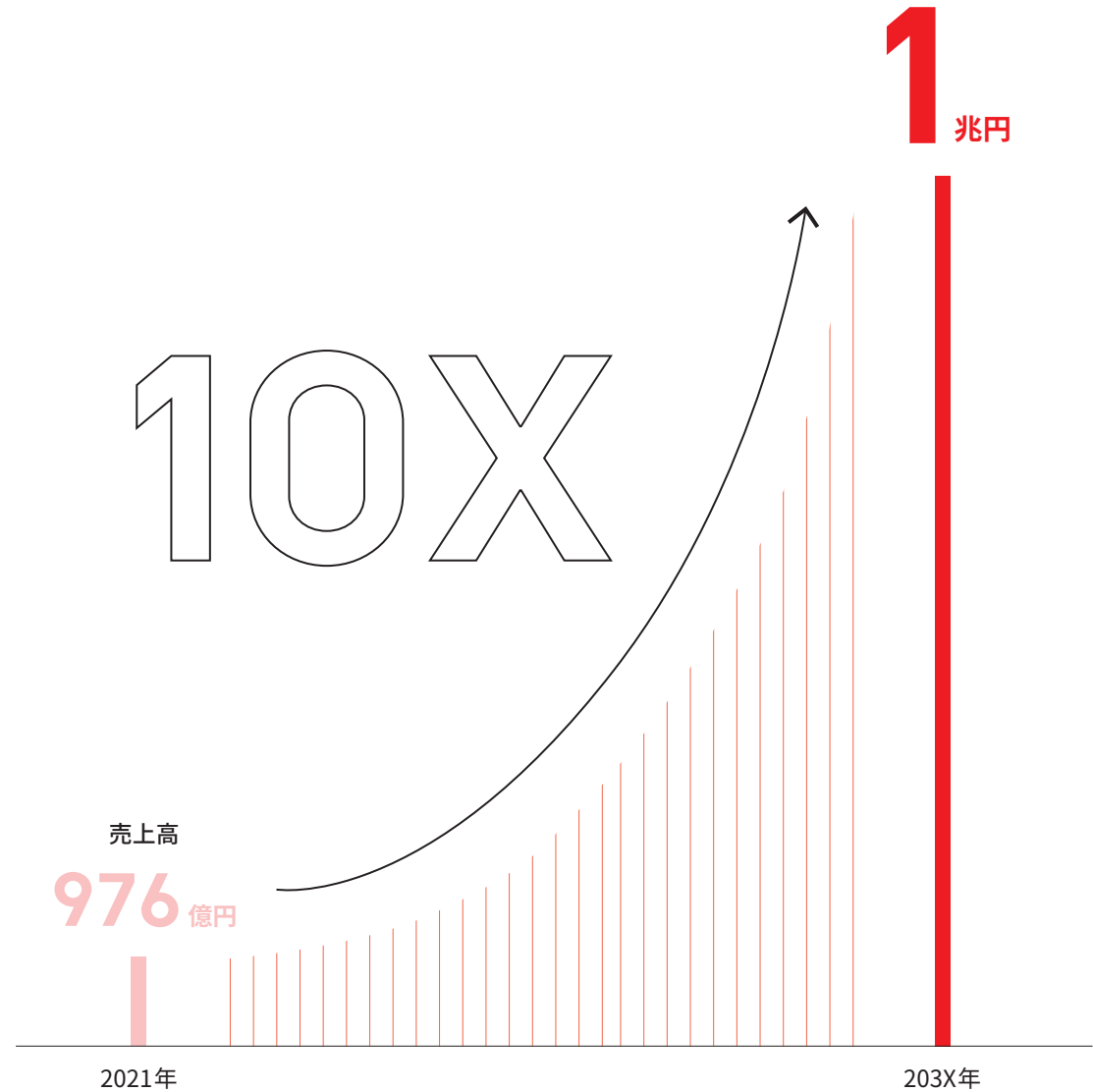
「10X」の「確信」

ベンチャーマインドを  
もった企業集団として、  
スピードをもって、  
「10X」を達成する

インターネット広告事業を開始した2000年から2021年におけるインターネット事業の売上高のCAGRは34%と高い成長率を実現してきた。

デジタルマーケティングの重要性が一層高まっていくこれからの社会において、私たちは売上高1兆円という次なる成長を目指す。その鍵となるのは事業規模の拡大と、提供できる価値の拡大。起業家精神あふれる人材が、社会の変化を先取り、次々に新たな事業を生み出すことが、成長のスピードをさらに加速させる。

▶ 「10X」に向けた弊社の想いについては  
P.09「社長メッセージ」をご覧ください。



「10X」の「確信」

# 革新

最も多くの顧客に、  
最も価値のある  
サービスを提供する

セプテーニグループと電通グループの強みを掛け合わせた、デジタル広告(オンライン)・マス広告(オフライン)の統合マーケティング提案を推進。最も多くの顧客に、最も価値のあるサービスを提供できる、国内最大のデジタルマーケティングパートナーを目指す。



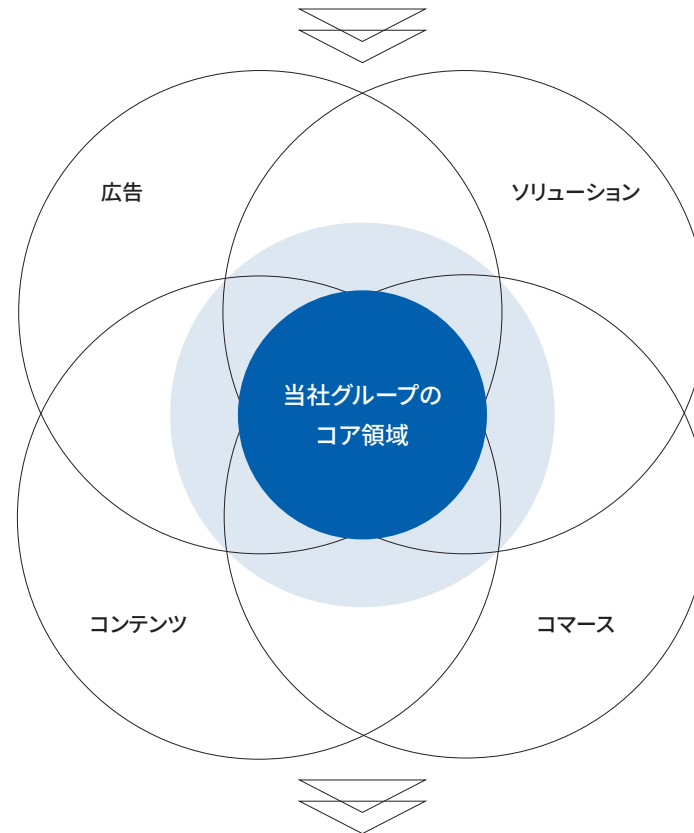
「10X」の「確信」

# 国内トップシェアが もたらす、 DX新領域への拡張

提携深化により、規模と機能の両面でシナジー効果を最大化させ、「広告」「コンテンツ」「ソリューション」「コマース」のコア領域が進化している。

この進化した事業体制のもと、産業・業界・地域社会のあらゆる顧客のDX(デジタルトランスフォーメーション)を支援し、ビジネス成長を支える。私たちは、デジタル社会において、なくてはならない存在を目指している。

▶ DX新領域への拡張については  
P.26「戦略とパフォーマンス」をご覧ください。



DX新領域へ拡張

「10X」の「確信」

# 核心

人と産業をエンパワーするという、  
創業の志

私たちは、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」を追求する。これまでもこれからも、時代の変化を捉え、事業を通じて社会にポジティブなインパクトを与えるという大きな目標に挑戦し続ける。



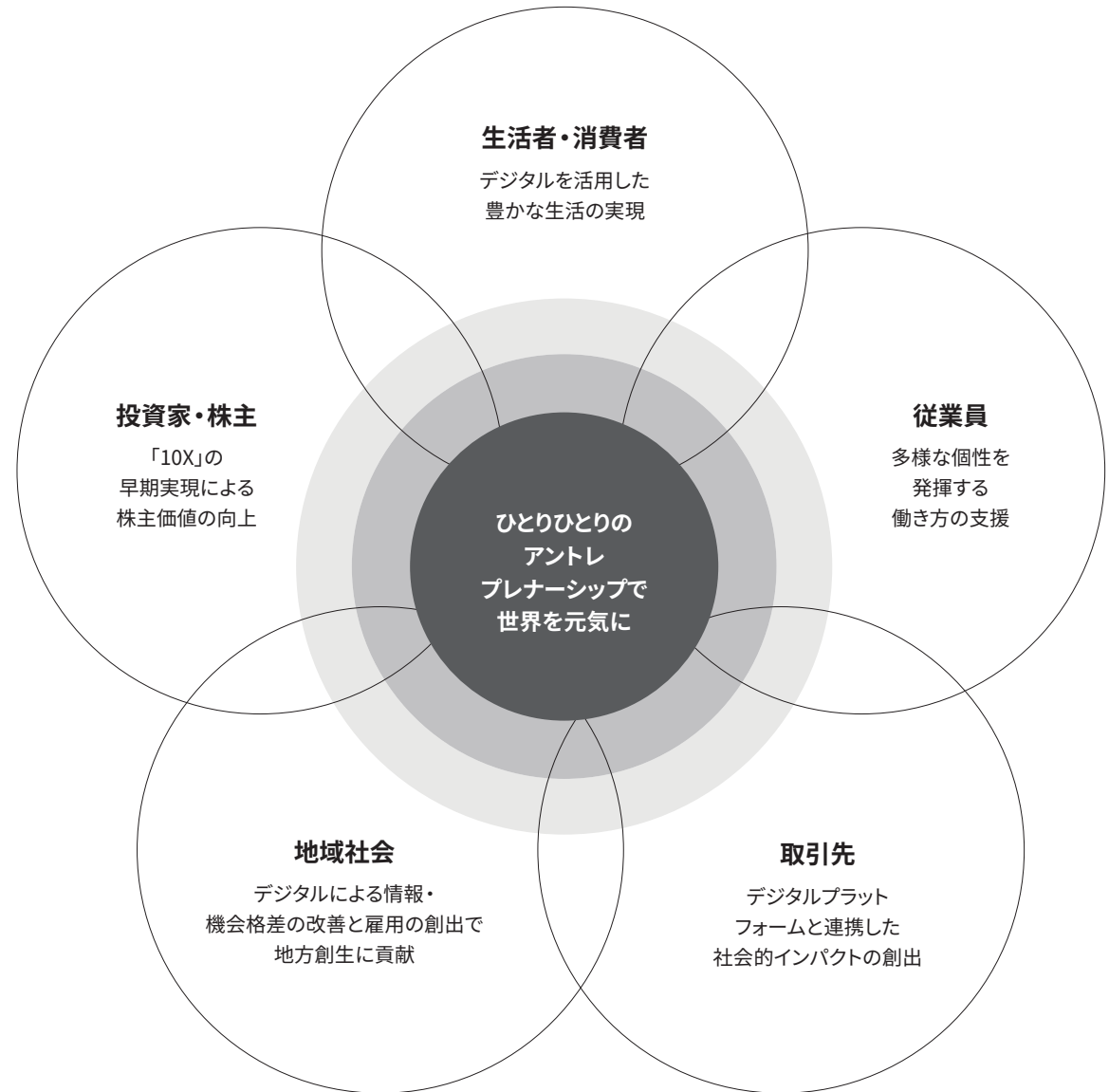
「10X」の「確信」

# 社会変革を導く 原動力となる、 企業理念

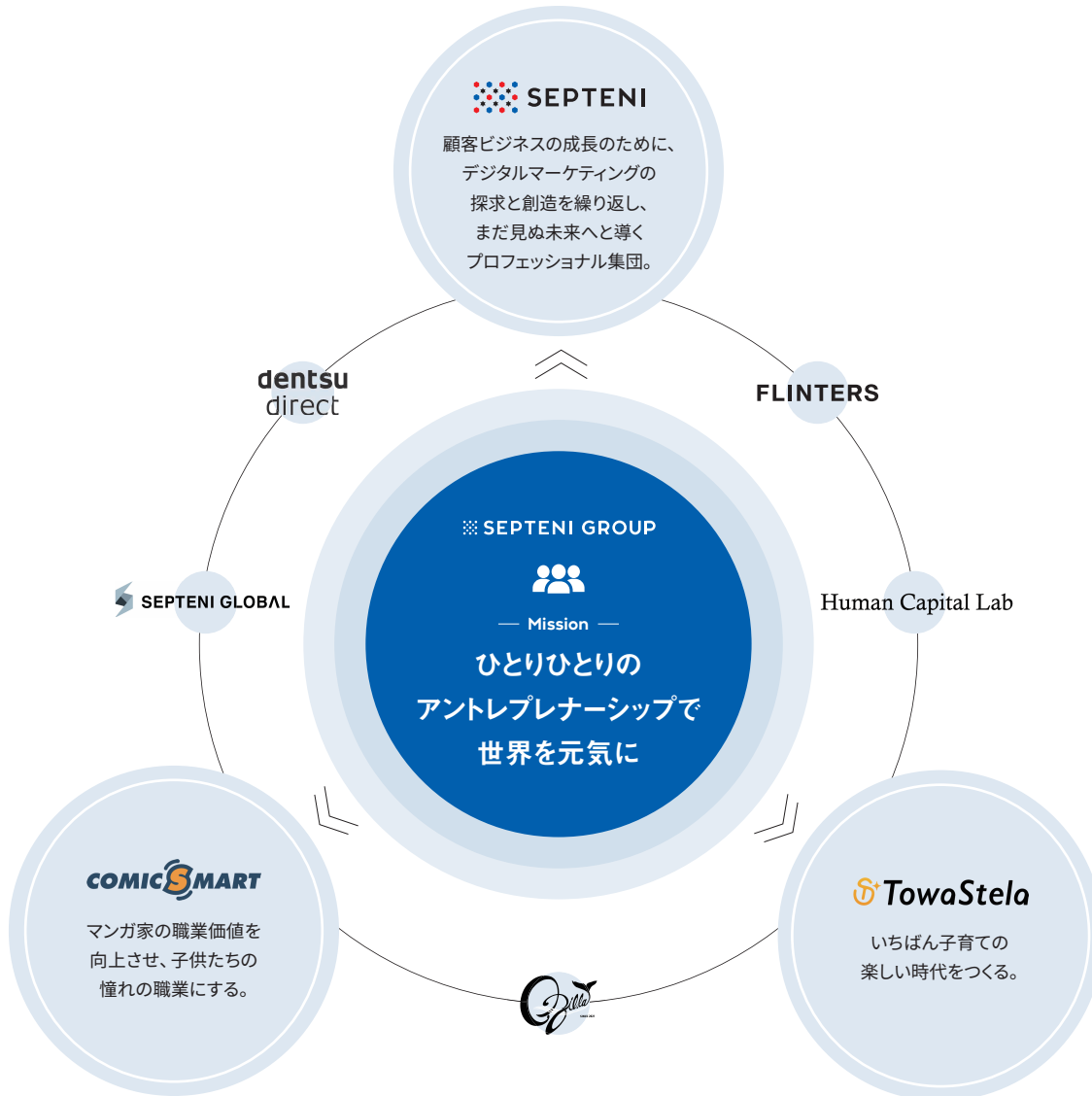
私たちは、ひとりひとりの自分らしさを認め合い、それぞれの個性や専門性の相乗効果を発揮し、より大きな機会を楽しみながら追求し続けることで、事業を通じて人と産業をエンパワーする。

事業規模の拡大は、株主価値の向上だけでなく、マルチステークホルダーへ大きな価値を創造し、社会で大きな役割を担うことにつながっている。事業と社会をよりサステナブルなものへと変革する。それは、私たちの企業としての使命である。

▶ ステークホルダーへの価値提供については  
P.38「サステナビリティ」をご覧ください。



## セプテーニグループのミッション



### Mission

## ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に

私たちは何のために存在しているのか。

私たちの社会における使命とは何なのか。

それを表すのが、私たちのミッション

「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」です。

セプテーニグループのひとりひとりがお互いの自分らしさを認め合い、

それぞれの個性と専門性による相乗効果を発揮し、

より大きな機会を楽しみながら追求し続けることで、

事業を通じて人と産業をエンパワーしていきます。

そうした私たちならではの「アントレプレナーシップ」が

それぞれの事業の中で、グループ各社の理念へと形を変えながら、

セプテーニグループ全体の原動力となって芽吹いています。



## 目次

### 「10X」の「確信」

確信	01
革新	03
核心	05
セプテーニグループのミッション	07

### マネジメントメッセージ

社長メッセージ	09
---------	----

### 01 「10X」に向けた価値創造プロセス

「10X」を実現する価値創造プロセス	16
インプット	17
-産業・社会の変化を成長につなげてきたあゆみ	
コアバリュー × インプット	19
-セプテーニグループの競争優位性	
アウトプット	21
-「10X」実現に向けた道筋	
アウトプット × アウトカム	23
-鼎談：電通グループとの提携がもたらす社会的価値	

### 02 戦略とパフォーマンス

中期経営方針	27
-「10X」の早期実現に向けたファーストステップ	
デジタルマーケティング事業	28
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

### 03 サステナビリティ

対談：“サステナビリティ”へのアップデート	39
サステナビリティ委員会体制図	43
サステナビリティ重点テーマと特定プロセス	44
セプテーニグループのサステナビリティ重点テーマ	45
重点テーマ1 AI活用による産業の発展	
重点テーマ2 高品質な人材育成	46
重点テーマ3 ダイバーシティ&インクルージョン	49
重点テーマ4 デジタル広告業界の健全な発展	51
重点テーマ5 文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援	52
環境	53
コーポレート・ガバナンス	54
社外取締役メッセージ	58
FFS理論に基づくチーム編成	59

### 会社概要

連結財務・非財務ハイライト(IFRS)	61
会社概要	63
株式の状況	64

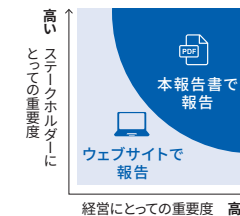
### 編集方針

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

---

# 目指すは「10X」 国内最大のデジタル マーケティングパートナーの 実現へ歩みを加速する

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

## 新型コロナウイルス感染症の 拡大を契機として、 デジタル起点のマーケティングの 需要が加速

この2年ほどを振り返ると、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機として、人々の生活環境が大きく変わり、生活様式、消費行動、働き方において、デジタル化が急速に進みました。企業においても、DXの大きな波が生まれ、ビジネスモデル構築において、デジタルを起点においた取り組みが非常に活発になっています。マーケティング活動でも、顧客体験をデジタル起点に変える必要性が高まっており、これに伴い従来のビジネス構造では対応できない新たなマーケティング需要が増加しています。

この変化は一過性のものではなく、社会におけるデジタルプラットフォームの存在感や、それらを用いたデジタルマーケティングの重要性は、今後ますます高まっていくでしょう。

## 電通グループとの提携を深化 より広く、より深い、 最も優れたソリューションを提供する

コロナ禍によって加速度は増したものの、このような市場の変化はいずれ訪れるものであったと思います。当社グループが2018年に電通グループと資本業務提携を結び、アライアンスを開始したのも、市場の拡大と競争激化に先んじて、デジタルマーケティングの領域で独自の付加価値を生み出し、優位なポジションを確立するという狙いに基づいた経営判断でした。

提携開始の際に電通グループと共に掲げたのが、「多様な才能を持った人材が集う、働きがいあふれる組織環境を基盤として、顧客に対して最も優れたソリューションを提供することで業界の発展を牽引する、国内最大のデジタルマーケティングパートナーとなる」という協業理念です。そして、当社グループのデジタルマーケティングにおける強みと、電通グループのテレビなどのマス広告にお

ける強みを掛け合わせたオンライン・オフラインの統合マーケティング提案を中心に、多様化するお客様の課題に対するソリューション力を高めてきました。これにより、2021年9月期における電通グループとの協業顧客数は100社を超え、当社のデジタルマーケティング事業における顧客単価は提携開始当初から2.5倍に拡大しました。

さらに、この3年間でブランド力を高め、お客さまからより一層深い信用・信頼をいただく存在へと進化したことで、着実なオーガニック成長を実現してきました。

そして、2021年10月に、電通グループとの提携を深化させることを発表しました。これにより、サービスの幅が広がるという横軸と、より深いデータの利活用による分析・洞察ができるようになるという縦軸、この両軸で、顧客体験をより良いものとするための、効果の高いマーケティング提案が強化・拡張されます。つまり、より広く、より深い、最適なソリューションを提供することができるようになるのです。

今回の決定に際して、コーポレート・ガバナンスについては、社内で深く議論し、電通グループとも

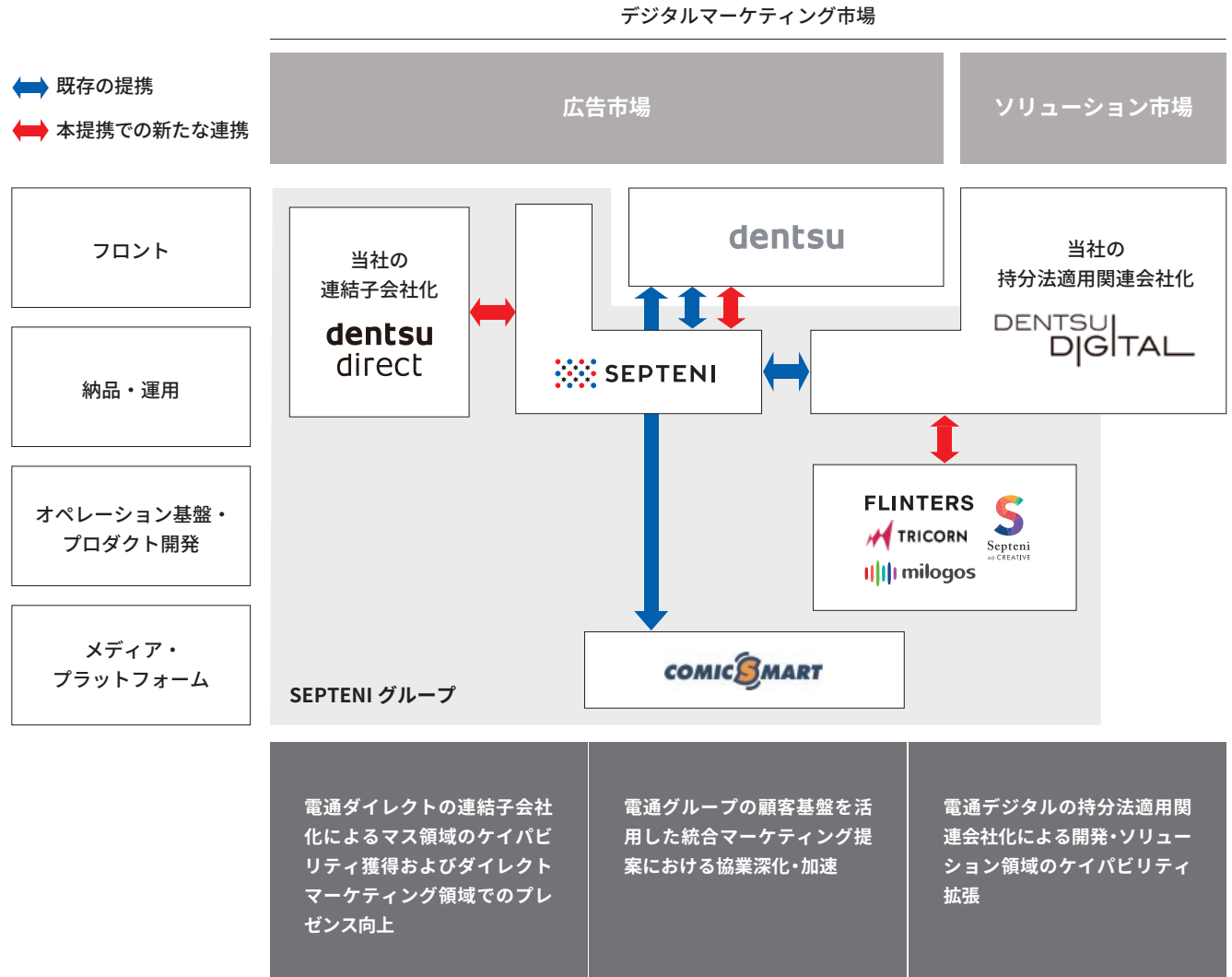
## 社長メッセージ

協議を重ねてきました。少数株主保護の観点、そして、当社グループの企業価値の根幹である人的資本、アントレプレナーシップを損なうことがあってはならないという認識は電通グループと一致しており、引き続き、役員指名・構成、上場維持の方針など、当社グループの高い独立性・自主性を強く打ち出したコーポレート・ガバナンスのもと、経営を推進していきます。

中長期的には、第三者割当増資による株式の希薄化を上回る企業価値および株主価値の向上につながるものと考えています。オーガニック成長と提携深化によるシナジー効果により、1株当たり純利益は、数年で2倍程度の成長を見込んでいます。

2018年の協業スタート時に掲げた協業理念のもと、私たちは着実に成果を上げ、この戦略が間違いないものであると確信を得ました。今回の提携深化は、まさに、私たちの業容拡大・事業強化を通じ、協業理念の実現へ歩みを早めるという大きな意味があるのです。

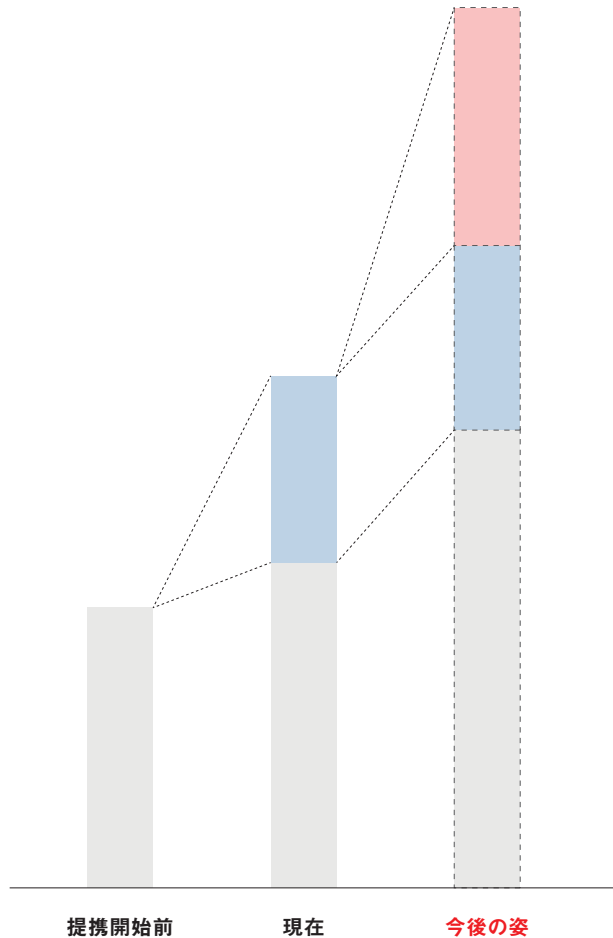
## 当社グループの業容拡大および提携深化の枠組み



## 社長メッセージ

### 資本業務提携深化後の成長イメージ

■ オーガニック ■ これまでの提携効果 ■ 今回の提携効果



- 商流拡大による新規協業・大型顧客のさらなる獲得
- 買収によるダイレクトマーケティング領域、出資による開発・ソリューション領域強化
- 事業基盤の統合推進による複数領域のシナジー

- 電通グループが取り扱うデジタルマーケティング案件の広告運用
- 両社グループの顧客基盤を活用したオンオフの統合マーケティング提案 など

- 提携を通じて成長市場におけるプレゼンス向上
- 協業による組織基盤の強化(人材・プロダクト開発)
- 顧客単価の上昇による1人当たりの生産性の向上

### マルチステークホルダーへ 提供価値を高め、 社会を変革していくエンジンとなる

電通グループとの提携を通じて事業規模を拡大することは、株主価値の向上だけでなく、マルチステークホルダーへの価値創造、そして、私たちが社会でより大きな役割を担うことにつながっていきます。それは、私たちの企業としての使命といえます。

私たちは、社会的影響力の大きなメガプラットフォームの製品・サービスを中心に、あらゆる業界の大手企業へデジタルマーケティングサービスを提供しています。数年後、数十年後のデジタル産業の発展に向けて必要不可欠な役割を担っているという意味で、私たちは敢えて当社の業務を「エッセンシャルワーク」と呼んでいます。

セプテーニグループには、「ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に」というミッションのもと、起業家精神をもった人材が集まり、デジタルマーケティングのプロが育つ土壌があり

## 社長メッセージ

ます。そういった人材の層をさらに厚くするため、私たちの仕事がデジタル社会におけるエッセンスワークであるということを伝え、働きがいを高めるとともに、社会に大きなインパクトを生み出すおもしろい仕事を求める人材をますます増やしていきたいと考えています。プロフェッショナル人材がさらに質の高いサービスを提供し、新たな事業を創造することで、様々な産業・業界・地域社会のDXを促進し、新しい変化を生み出していくのです。

当社グループの人的資産価値のコアバリューを高め、社会の成長エンジンに換えていく。これがまさに企業として担っている役割であり、私たちは、社会においてインパクトのある大きな存在になるという、強い意志と確信をもっています。

**非連続な成長曲線で、  
「10X」のスケールをもった  
市場シェアNo.1の早期実現を目指す**

今後の成長のイメージとして描くのは、非連続な

成長曲線です。

これまでは、既存事業の成長に新規事業が加わる2階建ての構造でしたが、提携深化により、3段階構えとなります。1段階目はデジタルマーケティング事業のオーガニックな競争力の強化、2段階目は、

今回の提携深化による上積みです。そして、3段階目では、1段階目、2段階目を通じてスケールが拡大した事業基盤のもと、より多くのイノベーションが生み出されるようになり、メディアプラットフォーム事業や、新たな事業ドメインの拡張が強化されます。



## 社長メッセージ

例えば、太くなった幹に、次々と新たな枝葉がつき、多くの果実がなっていく——そのような姿をイメージしています。

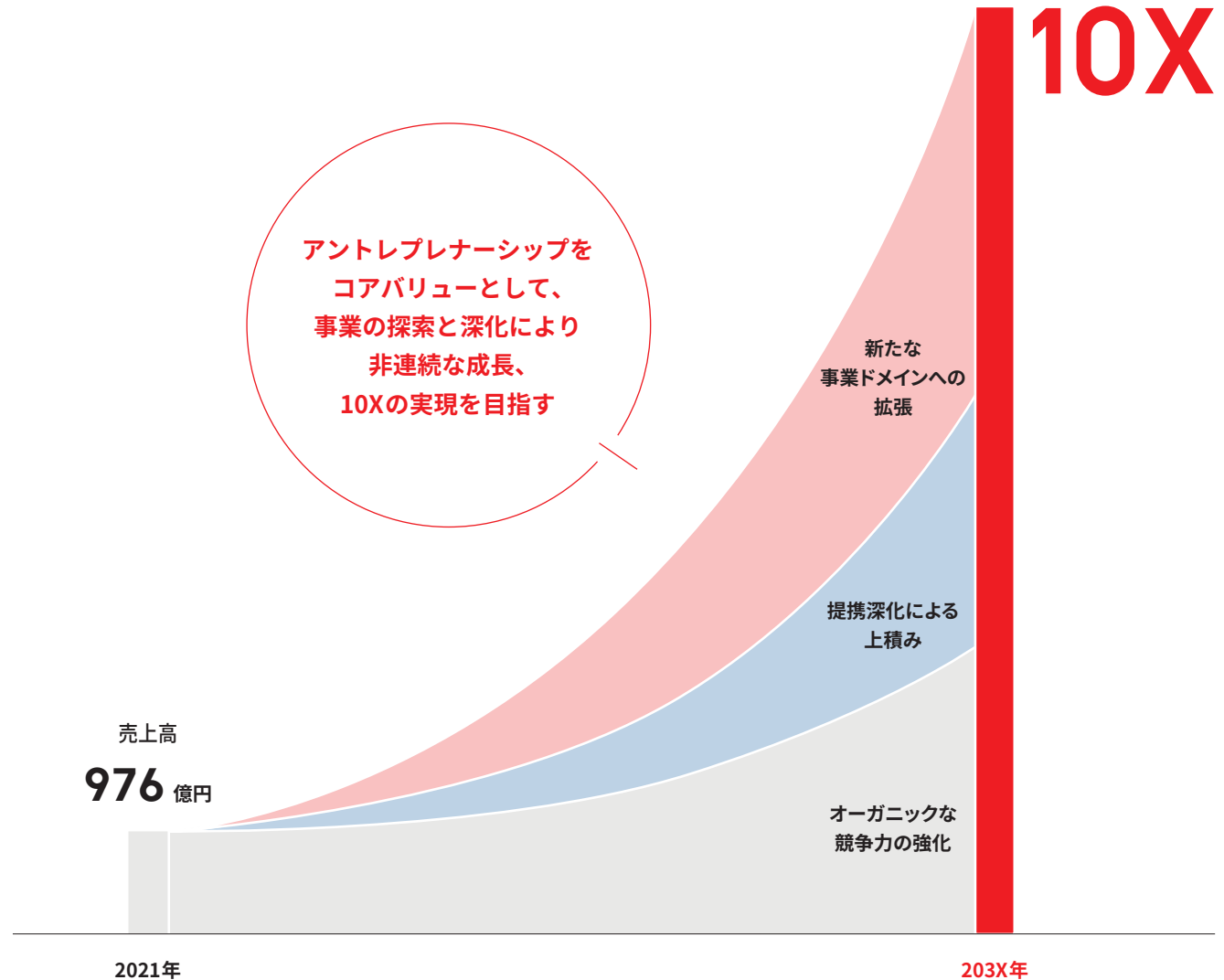
今、私たちは、何か企業としての完成形を見ているわけではなく、現在をスタート地点と捉え、ベンチャーマインドを持った企業集団として、ここから大きな変化を遂げていきます。キーワードは「10X」です。売上の規模といった量的な拡大に留まらず、顧客サービスの質、職場における働きがいや人的資本価値など、マルチステークホルダーに提供されるあらゆる価値を現在の10倍の水準に高め、その過程において国内インターネット広告市場シェアNo.1を目指す。このような企業価値を早期に実現できるよう、取り組んでまいります。

新たなスタートを切ったセプテーニグループに、ご期待ください。

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

## 非連続な成長曲線：10Xへの道のり



# 01

## 「10X」に向けた 価値創造プロセス

「10X」を実現する価値創造プロセス .....	P16
<b>インプット</b> .....	P17
-産業・社会の変化を成長につなげてきたあゆみ	
<b>コアバリュー × インプット</b> .....	P19
-セプテーニグループの競争優位性	
<b>アウトプット</b> .....	P21
-「10X」実現に向けた道筋	
<b>アウトプット × アウトカム</b> .....	P23
-鼎談：電通グループとの提携が生み出す社会的価値	



## 「10X」を実現する価値創造プロセス

セプテーニ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發揮し、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。

インプット ▶ P17-18

コアバリュー × インプット ▶ P19-20

アウトプット ▶ P21-22

アウトプット × アウトカム ▶ P23-25

産業・社会の大きな変化への対応  
▶ P17-18



- 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
- 新たな事業セグメントへの拡張



「10X」実現に向けた成長の加速

- 従業員の働きがい向上
- 株主への利益還元
- ユーザーのQOL向上
- 協力会社との相互発展
- 顧客ビジネスの成長

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

コアバリューの向上  
(人材のさらなる獲得/データ精度の向上)

## インプット 産業・社会の変化を成長につなげてきたあゆみ

セプテーニグループは、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、2020年に設立30周年を迎えました。そして2021年、セプテーニグループは新たなスタートを切りました。あらゆるステークホルダーに必要とされる企業を目指し、社会の変化を新たな成長機会と捉え、時代の先を見据えた、顧客の期待を超えるサービスを提供していきます。

### 1990 創業

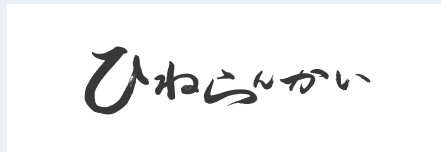
#### 株式会社サブ・アンド・リミナルを設立

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

私たちセプテーニグループは独立系で、資本、人、事業など何もない状態からスタートし、社員の知恵やアイデアだけが資産でした。そういった創業の志を大切にしながら、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 4月 持株会社体制へ移行し、社名を(株)セプテーニ・ホールディングスに変更。  
インターネット広告事業を新設分割によって「(株)セプテーニ」に、DM事業を吸収分割によって「(株)セプテーニ・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。そして株式会社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。今後はニーズの高まるオンオフ統合提案やデータ領域におけるケイパビリティの強化に注力し、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
- 2018年 10月 株式会社電通（現 株式会社電通グループ）との間で資本業務提携契約を締結
- 2021年 10月 電通グループとの業務資本提携深化を発表

インプット 産業・社会の変化を成長につなげてきたあゆみ

2021年におけるデジタル広告費は2兆7,052億円となり、初めてテレビ広告を含むマス広告費を上回りました。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。セプテーニグループは、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。

※参照：株式会社電通 調査レポート「2021年 日本の広告費」 2022年2月24日発表

2000年からの売上高・営業利益の年平均成長率

売上高 約15%

営業利益 約16%

※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	→ 約20倍 →	2021年9月期 売上高 976 億円
2000年9月期 営業利益 1.8 億円	→ 約22倍 →	2021年9月期 営業利益 38.0 億円

※2000年9月期は日本基準、2021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

■ 売上高 ● 営業利益

1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 2021

従来事業 (DM事業など)

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)

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)

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が加速的に進む

変化への対応によって  
培われた  
「コアバリュー」

共通の価値観を持った人材とデータを組み合わせ、市場の変化に応じた価値を生み出してきました。



コアバリュー × インプット セプテーニグループの競争優位性

近未来の成長市場や社会課題にいち早く着目して  
大きな波を起こし、課題解決に挑む—  
それを可能にするのがコアバリュー  
「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」です。



コアバリューを高める「理念の浸透」と  
「データベースの活用」

当社グループは、当事者意識が高く起業家精神あふれる人材が、最大限に力を発揮し活躍できる環境づくりに向け、「理念の浸透」「データベースの活用」に積極的な投資を行っています。

当事者意識と起業家精神を育む理念の浸透の実践

入社後の活躍を予測する当社独自の「活躍予測モデル」を用いて社員を採用し、個人理念の策定支援など企業理念の浸透に向けた施策を実施。企業理念をベースとして、挑戦による成長を通じて根づいた「変化に対する柔軟性」「新しいビジネスを生み出す仕組み」からなる固有の組織風土のもと、成長を続ける人材が新たな事業やサービスを開発・育成する独自のモデルを構築しています。

20年以上にわたり蓄積した人材データベースの活用

セプテーニグループは、「当事者意識が高く起業家精神あふれる人材」がさらに能力を発揮できるように、過去20年以上にわたり蓄積した自社の膨大な人材データのもと、人材育成の研究を推進。「採用」～「オンボーディング(受け入れ・定着)」～「育成」の各段階で、一貫したサービスとして設計するHR(Human Resources)バリューチェーンの構築



を図っています。

「採用」では、候補者の入社後の活躍可能性をAIで算出し、人材評価の参考材料にしています。また、採用候補者への入社後の自身のキャリアをイメージできる「キャリアフィードバック」の提供などを通じ、内定者の辞退率を低減しました。「オンボーディング」では、当社独自の「育成方程式」による相性モデルを活用して最適な人材配置を行うなど、社員の定着と早期戦力化を可能にするシステムを構築しています。さらに新入社員には、自身の強みやつまづきやすい点を踏まえた「適応プラン」を提供し、「育成」においても新入社員の早期戦力化につとめています。

グループで培ったこれらの技術や経験をもとに、デジタルHRのクラウドサービス提供・コンサルティング事業を行う株式会社人的資産研究所を2021年に設立。社員のオンボーディングを支援するDXサービス「HaKaSe Onboard」の提供を通じて、企業の人材育成に関する課題解決にも貢献しています。

▶ 詳細はP.46-47「サステナビリティ重点テーマ①: AI活用による産業の発展/サステナビリティ重点テーマ②: 高品質な人材育成」をご覧ください

コアバリュー × インプット セプターニグループの競争優位性

従業員数

1,511人   
(2021年9月期時点)

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138名 

主な取り組み

変化への対応 — リモートワークへのスムーズな移行 —

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、2020年2月下旬から、全社員への在宅勤務の推奨やインフラ整備をはじめとした各種施策を実施しました。その結果、2020年3月～2021年4月の入社率を平均14%に抑えています。今後も環境変化に適応した体制を構築していきます。

HRテクノロジー大賞

6年連続



従業員の働きがい

2022年版 日本における「働きがいのある会社」ランキング

大規模部門 10位



多様な働き方の取り入れ — 副業制度 —

業務外活動を通じて個々人が新たなスキルや経験を積むことで、本業でさらなる活躍ができると考え、副業制度を設けています。今後も社会や人材の変化に合わせた、多様な働き方を推進していきます。

— コアバリューの源泉 —

イノベーションを生み出す企業風土



セプターニグループには、マネジメント領域に特化した育成プログラムBLP(Business Leadership Program)やgen-ten(新規事業プランコンテスト)、会社の未来について提案する懸賞論文制度など、多様な挑戦機会と新しいサービスを生み出すための環境・制度があります。「自主的に手を挙げる文化」「挑戦を推奨する文化」のもと、より大きな機会を楽しみながら追求し続ける、アントレプレナーシップ人材ひとりひとりが、各組織で能力を発揮しています。

新規事業プランコンテスト「gen-ten」  
累計エントリー数

227 チーム (10年間)

## アウトプット 「10X」実現に向けた道筋

コロナ禍を契機として、あらゆる産業界でDXの大きな波が生まれ、広告業界においてもデジタルマーケティングの需要がより一層高まっています。このような中、当社グループは、国内デジタルマーケティング領域でのNo.1を目指し、電通グループとの資本業務提携深化を実施しました。

### 電通との提携深化によるコア領域の強化

顧客が抱えるマーケティング課題は、オンライン・オフラインの垣根が徐々になくなり、マーケティング企業にはより統合的かつ包括的なアプローチで、各種データを活用した、広告効果を最大限に高めるソリューションが求められています。

このような状況を踏まえ、2018年の資本業務提携以降、当社グループと電通グループはお互いの強みやリソースを持ち寄り、提供するサービス価値を高め、連携を進めてきました。

- 当社グループから電通グループへデジタルマーケティング事業のナレッジ、テクノロジーの提供
- 電通グループが取り扱うデジタルマーケティング案件の広告運用の支援
- 両社グループの顧客基盤を活用したオンライン・オフライン広告の統合マーケティング提案を通じた新規協業案件の開拓

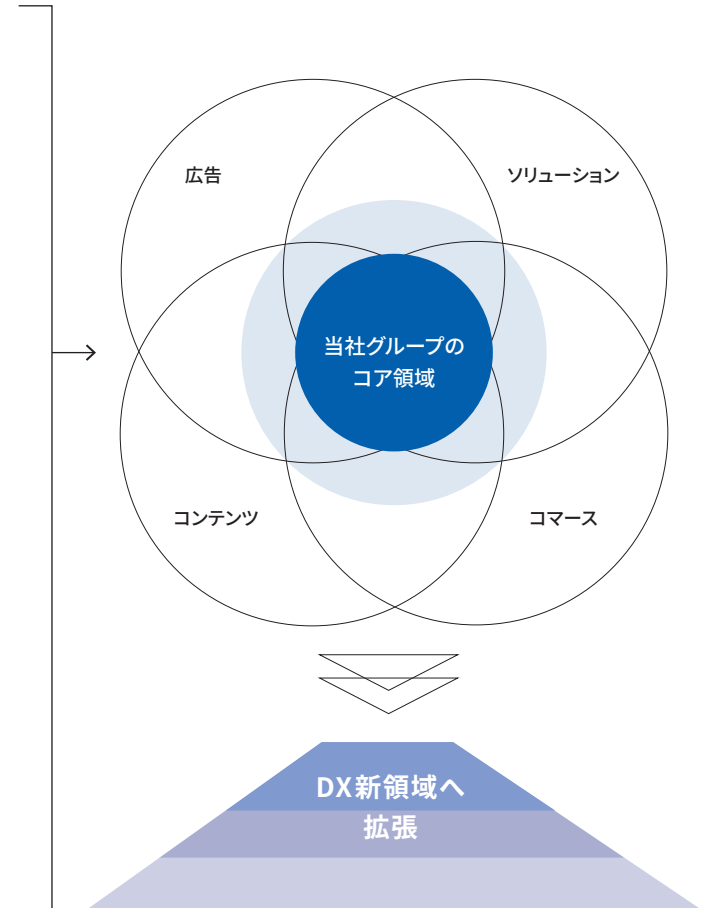
このような事業連携のさらなる強化・拡大に向けて、2021年に電通グループとの提携深化を実施しました。

### 資本業務提携において目指す理念

両社の連携により、多様な才能を持った人材が集う働きがいあふれる組織環境を基盤として、顧客に対して最も優れたソリューションを提供することで業界の発展を牽引する、国内最大のデジタルマーケティングパートナーになることを目指す。



デジタルマーケティング	電通グループ商流の拡大を通じた、デジタルマーケティング案件の協業加速
	電通ダイレクト社と当社グループにおける、両者の強みを活かしたダイレクトマーケティング領域の強化および共同でのソリューション開発
	当社グループの広告運用領域およびクリエイティブ領域における電通グループとの連携拡大
データソリューション	電通デジタル社との連携加速による、両者グループの開発体制強化およびプロダクト開発推進
その他	デジタル人材の採用・育成に関する統合プログラム検討、ツールの相互活用 など



アウトプット 「10X」実現に向けた道筋

### 「10X」に向けた長期の成長戦略

当社グループのデジタル広告事業開始からの21年間における売上高のCAGRは34%\*。今後、CAGR30%を継続するために重要なことは、規模の拡大です。既存事業を磨き込み、競争力を強化し、次々に新たな事業を生み出すことによりドメインを拡張していきます。

電通グループとの提携深化は、その取り組みを飛躍的に加速させるものです。デジタル広告市場における顧客チャネル、広告運用力やデータ・ソリューション領域の開発ケイパビリティを有する当社グループ。そして、日本国内に約6,000社の顧客チャネルを有し、マスメディアとデジタルメディアを掛け合わせたプランニング、統合的なソリューションを提供する電通グループ。異なる特性を持つ両社グループの連携強化が生み出すシナジー効果は、領域・機能の両面で発揮されます。

次なる成長、非連続の成長を実現し、「10X」へ。その歩みは始まっています。

\*従来事業は除く

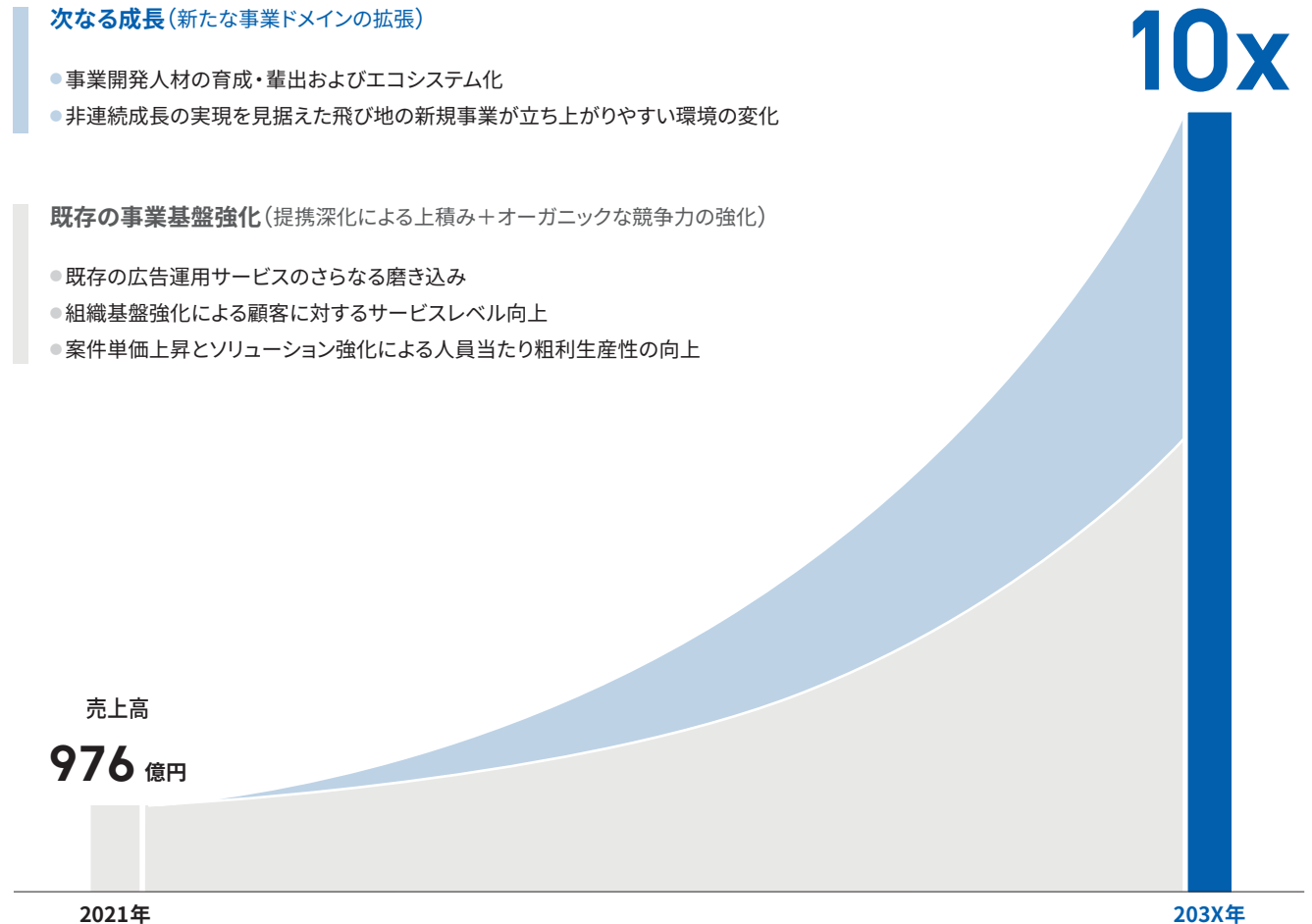
#### 次なる成長(新たな事業ドメインの拡張)

- 事業開発人材の育成・輩出およびエコシステム化
- 非連続成長の実現を見据えた飛び地の新規事業が立ち上がりやすい環境の変化

#### 既存の事業基盤強化(提携深化による上積み+オーガニックな競争力の強化)

- 既存の広告運用サービスのさらなる磨き込み
- 組織基盤強化による顧客に対するサービスレベル向上
- 案件単価上昇とソリューション強化による人員当たり粗利生産性の向上

売上高  
976 億円



#### 組織基盤強化

- 働きがい向上による人材市場での競争力向上
- 採用ベースアップおよびM&Aによる組織規模拡大
- 独自のHRテクノロジー基盤を用いたデータドリブンな人事システムの活用

アウトプット×アウトカム

鼎談 電通グループとの提携が生み出す社会的価値

電通グループとの資本業務提携の深化は、どのような変化をもたらすのか――。

提携開始からこれまでの手応え、提供価値向上への取り組み、人材、提携がもたらす社会的価値について、

Septeni Japan株式会社 アライアンス本部の芦田 憲久、若月 裕子と、

電通ジャパンネットワーク グロース・オフィサー 広瀬 哲治氏が鼎談しました。



Septeni Japan株式会社  
アライアンス本部 統括

電通ジャパンネットワーク  
グロース・オフィサー

Septeni Japan株式会社  
アライアンス本部・  
マーケティング戦略本部 戦略企画部  
チーフプロデューサー

芦田 憲久 × 広瀬 哲治 × 若月 裕子

確かな手応えを感じた3年間  
提携深化により、次なるステップへ

**芦田** 2018年に電通グループとの資本業務提携を開始してから、これまでに体感できなかったような成長角度を実現してきました。今回、電通グループからも、提携深化というかたちで3年間の活動評価をいただいたと感じています。

顧客のマーケティングニーズが高度化・多様化する中で、マス広告とデジタル広告の垣根を越えた総合的なマーケティング支援を担うことのできる企業が求められています。今回の提携深化により、顧客にとって必要不可欠なビジネスパートナーのポジショニングをとれる体制が整ってきていると思います。

**若月** この3年間は手探りで進めてきた部分もありましたが、顧客への提供価値の向上につながっているという確かな手応えがありました。提携深化は、次のステップへの進化に向けてとてもいいタイミングでした。

**広瀬** 資本業務提携開始からの3年間で、セプテーニグループのデジタルエージェンシーとしての知見やスキル、ノウハウ、デジタル人材の厚みを感じました。また、連携したプロジェクトについては、顧客からも高い評価をいただいています。



アウトプット×アウトカム 鼎談 電通グループとの提携が生み出す社会的価値



オンライン・オフラインの統合マーケティングが顧客への提供価値をさらに高める

**若月** 近年、テレビとデジタルの接触時間が逆転し、特に若年層においてはデジタルメディアへの接触時間が伸びています。消費者とコミュニケーションを取るには、企業側もマーケティング手法を変えていく必要があります。これまでは、デジタル広告とマス広告のエージェンシーが別々に存在しており、分断されていることが業界の課題でした。

このような変化の中で、顧客の成果を最大化するためには、オンライン・オフラインの分断なく、ニュートラルにマーケティングを考える「オンオフ統合マーケティング」が必要となってきました。電通グループとの提携により、互いに専

門性の高いケイパビリティを掛け合わせることが可能になり、オンオフを組み合わせた統合的なマーケティングの構築ができるようになりました。それによって、プランニングの幅が大きく広がっており、顧客への提供価値を高めることにつながっています。

実際に、提案したオンライン・オフラインの統合マーケティングのケースでは、電通グループの多様な人材と組み合わせることで、「デジタル広告」と「マス広告」を掛け合わせた統合的なマーケティングを構築できるようになり、提携の手応えを感じています。

**広瀬** デジタルメディアのプランニング力、運用力、ノウハウとスキル、そして多様なデジタル人材がセプテーニグループの強みです。電通グループとしても、新たなデジタル戦力が



加わったことは、統合マーケティングを推進する上で非常に大きな意味があると感じています。

**若月** 電通グループは様々な業界の企業とお取引があり、強固な顧客基盤があります。その顧客に対して、当社が持つデジタルエージェンシーとしてのケイパビリティを活かして、オフラインメディアと掛け合わせた、オンライン・オフライン統合マーケティング領域の拡大を図っていきたく考えています。

共通する顧客ファーストな姿勢  
お互いの強みを活かシナジーを発揮する

**若月** 電通グループとの提携をより強固なものとするため

アウトプット×アウトカム 鼎談 電通グループとの提携が生み出す社会的価値



には、専門性を持った人材の掛け合わせによって、シナジー効果を最大限発揮することが大切です。セプターニグループにはデジタルに専門性を持った人材が多く在籍していますが、手段がデジタルにとらわれ過ぎていた一面もあったと思います。これから統合マーケティングを推進するには、デジタルを起点としながら、幅広いソリューション、新たなアイデアを考えることができる人材を増やしていく必要があります。

電通グループには、マス広告のプランニング力、顧客ニーズを引き出すプロデュース力、事業戦略を考えるストラテジスト、強いクリエイティブアイデアなど、長年培われた経験値から、当社にはない専門性をもった多種多様な人材がいっぱいいます。そういった人たちとプロジェクトチームを組むことは、当社の人材育成にも繋がると考えています。

**広瀬** セプターニグループの皆さんは、若い時からデジタルマーケティングの実務を経験し、フロントとして顧客の前に立ち、責任を持って顧客に様々なソリューションを提供して

おり、これは組織としての大きな強みだと思います。

互いの専門性、スキルや経験を共有しながら、相互の人材のレベルアップを図るとともに、お互いの人材・リソースや顧客基盤を把握することで、今後様々な展開が期待できます。

**芦田** 当社の人材は、常に顧客ファーストな姿勢を意識しています。私も、顧客ファーストな点が両社に共通していると感じています。また、その姿勢をカルチャーとして両社が大事にしていることが、シナジーを発揮しやすい背景にあるのだと思います。

**顧客の最良のパートナーであり続けることがサステナビリティにつながる**

**芦田** 顧客のビジネスの成長が社会の発展に波及していきますので、私たちとしては、顧客の最良のパートナーであり

続けることが、サステナビリティにつながっていくのだと思います。デジタル業界は、新たなサービスやソリューションが生まれ続け、変化が激しく、そのスピードも早いです。変化にしっかり対応するためには、セプターニの人材価値をさらに高めながら、電通グループの専門性を活かし、相互のシナジーを生み出し続けられる環境が必要です。

**広瀬** 電通グループは「IGP(Integrated Growth Partner)」をビジョンとし、統合的なサービスの提供を通じて、企業の成長を支えるパートナーになることを目指しています。顧客からパートナーと呼ばれる存在になるためには、必然的にデジタルマーケティング領域でNo. 1にならなければいけないと捉えています。

**若月** 広瀬さんがおっしゃるように、今までのマーケティングのあり方や広告代理店といった立場を超えて顧客に寄り添い、成長を一緒になって考えられるパートナーという存在になることが、両社の持続的な成長にもつながっていくと思います。

当社ミッションの「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」とあるように、従業員ひとりひとりが、目の前の顧客や電通グループの皆さん、一緒に働く仲間など、まずは自分の周りがある世界で真摯に取り組み、顧客のビジネス成長を実現することで、社会を元気にしていきたいと思っています。



# 02

## 戦略と パフォーマンス

中期経営方針	P27
-「10X」の早期実現に向けたファーストステップ	
デジタルマーケティング事業	P28
メディアプラットフォーム事業	P32
新たな事業セグメントへの拡張	P36

## 中期経営方針 「10X」の早期実現に向けたファーストステップ

当社グループの中期経営方針は、環境変化に即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2月の決算発表とともに実施した今回のアップデートでは、これまでの方針に電通グループとの提携深化を加える形とし、次の3か年で収益、Non-GAAP営業利益ともに、インターネット事業におけるCAGR30%の成長を目指します。

### 提携深化の影響を見込み、計画をアップデート

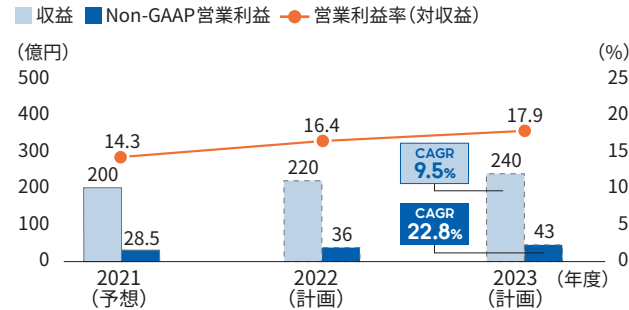
今回公表した3か年計画は、当社のオーガニック成長に加え、2022年1月以降の電通グループとの提携深化によるシナジー等を見込んで算定しています。また、事業成長および組織力強化に向けた積極的な人的投資についても計画に織り込んでいます。加えて、事業環境を勘案しながら、事業投資の機会も検討します。そして、成長フェーズに応じた配当方針のアップデートや機動的な株主還元施策についても、検討を進めていきます。

### 既存、新規の両方向でドメインを拡張

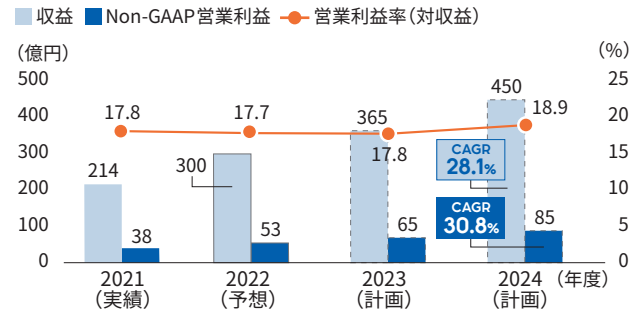
デジタルマーケティング事業では、電通グループとの提携深化を成長戦略の中核に据え、ソリューション収益の伸長などにより収益性を保ちながら、新規顧客の獲得や単価の上昇によって市場シェアの拡大を目指します。さらに、人的資本への積極投資による組織成長も並行して進めていきます。メディアプラットフォーム事業では、財務規律を適切に保ちながら、マンガコンテンツ事業におけるIP(知的財

産)開発力の強化や保有するIPの価値向上によって、収益を伸ばしながら、次なる中核事業へと育成します。

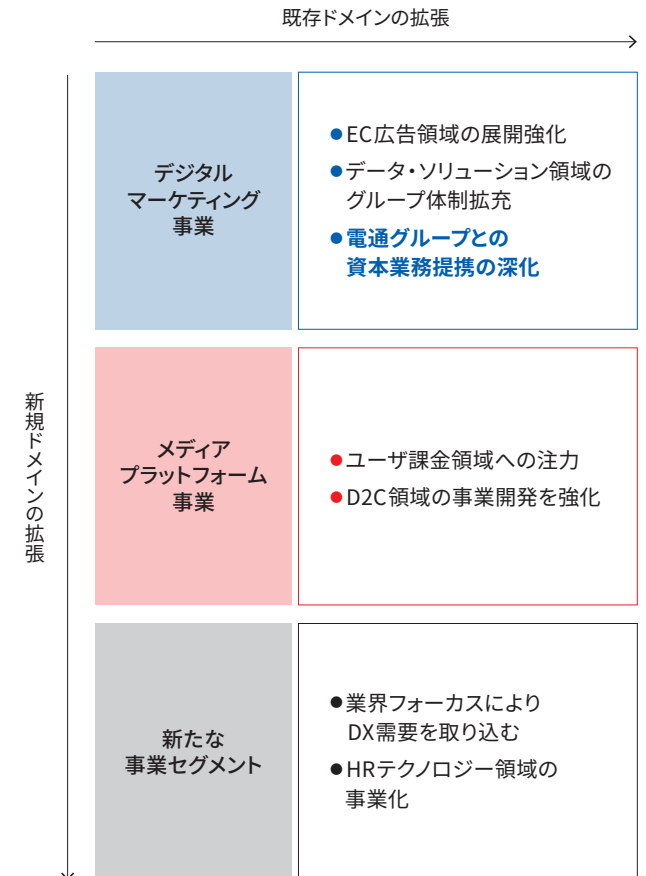
#### 連結(アップデート前)



#### 連結(アップデート後)



### セグメント別中期経営方針



## 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

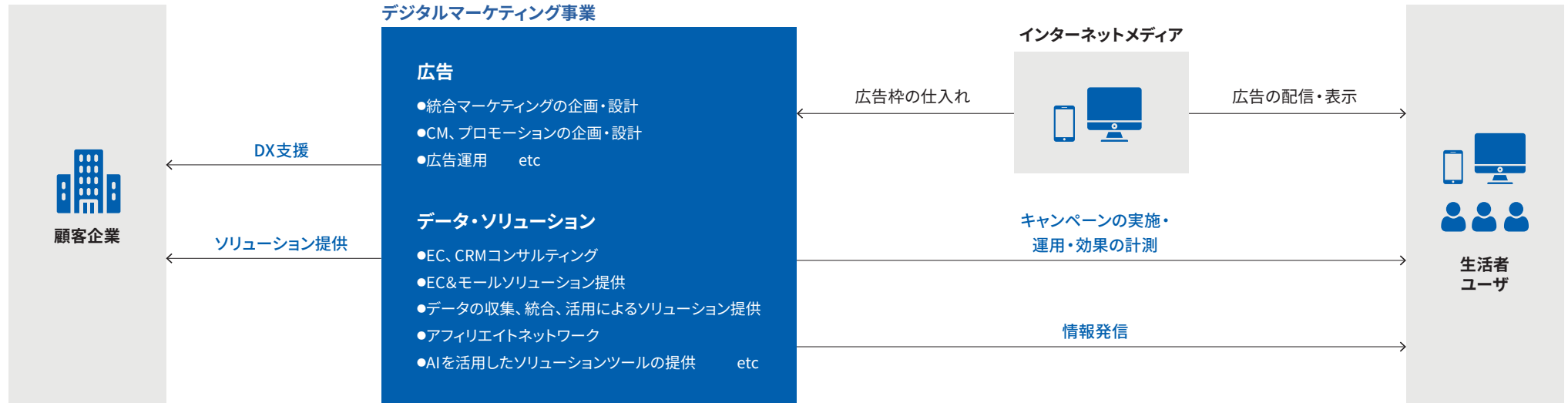
#### 機会

- 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
- ソリューション領域での需要の拡大

#### 課題

- ソリューション領域における知見、ノウハウ
- デジタル広告領域、ソリューション領域間の接続
- ソリューション事業における顧客ニーズの高度化、複雑化
- デジタルマーケティング人材の確保

### ビジネスモデル



デジタルマーケティング事業

2021年9月期の総括

2021年9月期は、前年度の広告需要減少からの反動により広告市場全体が活況だった中で、当社は新型コロナウイルス感染症の流行による環境変化にいち早く対応したことで、市場平均を上回る成長を実現し、売上高・収益ともに過去最高を更新しました。

電通グループとの協業についても、オンライン・オフライン統合提案を中心に順調に進捗しています。今期は、協業顧客数・顧客単価がともに上昇したことで、デジタルマーケティング事業全体での生産性が大きく改善しました。

また、データ・ソリューション領域においては、グループ体制の拡充を目的として、中間持株会社の設立や組織再編を行うなど、中期経営方針に基づいて競争力の強化を図りました。

今後の戦略

電通グループとの協業の深化を事業の成長戦略の中心に据え、高い収益性を保ちながらさらなる市場シェアの拡大を目指します。

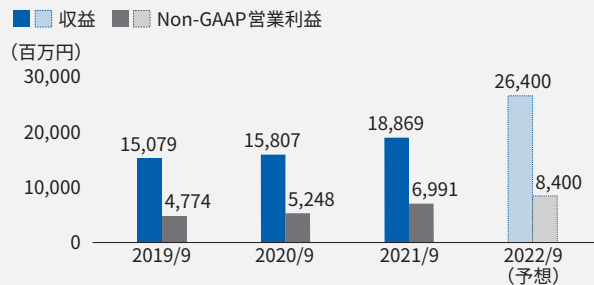
デジタル広告領域においては、電通グループと当社の連

携を強化し、そのシナジーを最大化することで、オンライン・オフライン統合提案を通じて顧客へのサービス価値を高め、顧客単価の上昇へと繋げていきます。加えて、人的資本への積極投資により、リソースの拡充と組織の成長を図ります。これらの掛け合わせにより、生産性を維持しながらの収益成長を実現し、プロフィットセンターとして利益拡大を加速していきます。

また、データ・ソリューション領域においては、協業深化によるケイパビリティ拡張とより一層の開発体制の拡充により、対象市場の拡大を図り、さらなる収益成長を目指します。

At a Glance

収益・Non-GAAP営業利益の推移



収益

18,869 百万円 (前年比 19.4% 増)

国内ブランド広告取扱高

94.9 億円 (前年比 1.5 倍)

電通との協業社数

108 社 (前年比 1.6 倍)

就業人員数

1,080 名

## デジタルマーケティング事業

担当役員メッセージ

# デジタルマーケティング市場におけるシェア拡大に向けて

株式会社セプテーニ代表取締役  
グループ上席執行役員  
デジタルマーケティング事業 兼  
電通協業管掌



神埜 雄一

### 市場環境認識と今後の成長戦略

2021年の国内広告市場規模は6.8兆円と、コロナ禍で縮小した2020年から110%と大きく回復し、その中でデジタル広告費(2.7兆円/前年比121.4%)はマスコミ四媒体の広告費(2.4兆円/108.9%)と比べ大きく成長しました\*。今後、デジタルマーケティングに関わる広告を含めたあらゆるソリューションの活用がこれまで以上のスピードで進んで

いくでしょう。

このような中、デジタルマーケティング市場におけるシェアの拡大に向けて、オーガニック成長と電通グループとの協業による顧客価値の創造、セプテーニグループ各社のソリューション市場の拡大に向けた取り組みを進めるとともに、基盤となる人的資本への積極投資による組織成長を図っていきます。

\*参照：株式会社電通 調査レポート「2021年 日本の広告費」 2022年2月24日発表

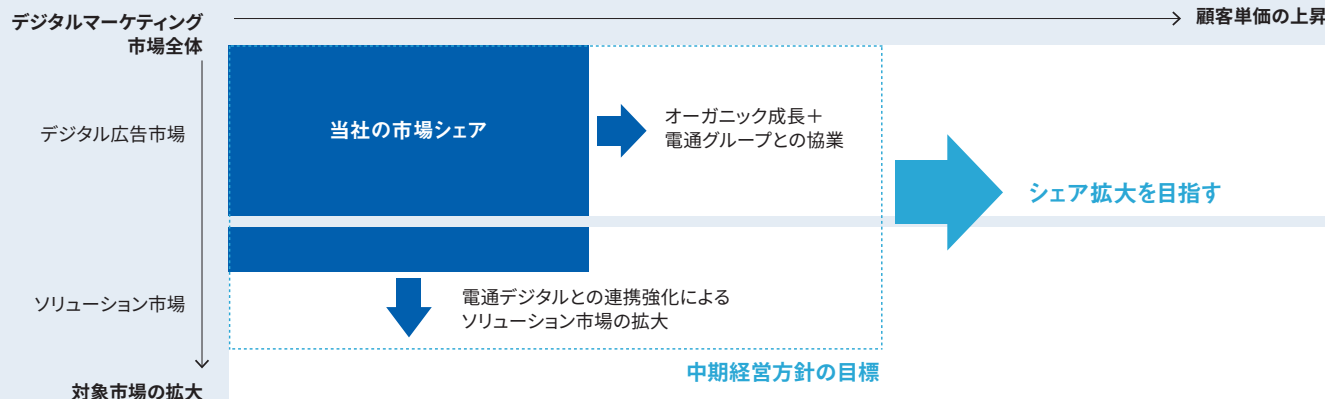
### オンオフ統合マーケティング提案で提供価値を高め、顧客単価の上昇を図る

これまで顧客ごとに、デジタル広告とマス広告が別々のプランニングのもと、プロモーションが行われていました。しかし、多様化する消費者の需要に対応するためには、オンライン・オフラインを統合したアプローチが必要となっています。

このような変化を踏まえ、当社グループは、電通グループ各社との連携やソリューション企業との連携によりオンライン・オフラインを超えたフルファネル提案を強化しています。またデジタルマーケティング事業の立上げ当初からフォーカスしてきたダイレクト領域においても、テレビのダイレクトプロモーションを中心に強みを持っている株式会社電通ダイレクトをこの2022年度よりグループ傘下に迎え入れ、顧客企業へのワンストップ提案を強化していきたいと考えています。

オンオフを統合したプロモーションは他社も手掛けてい

### 市場シェア拡大のイメージ



## デジタルマーケティング事業

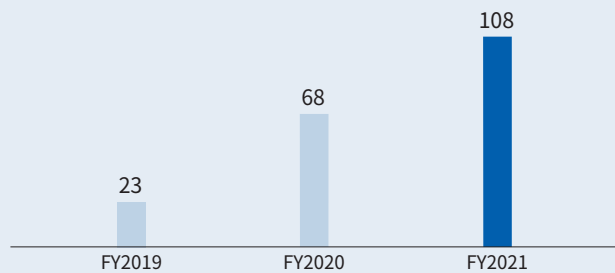
### 担当役員メッセージ

ますが、決定的に異なるのは、電通グループ各社とのフラットな連携のもと、より効果的な、デジタルと連携したマスメディアのプランニング、クリエイティブ開発、レポートング等をご提供し顧客に寄り添う持続的な体制を構築できることです。

その成果は協業顧客数、協業売上に明確に表れています。現在、協業売上比率は約25%ですが、今後数年で大きく高めていきます。お互いのサービスを活用した提案により提供価値を高め、顧客課題に向き合う領域を拡大し、顧客のビジネス成長に貢献することで顧客単価の上昇にもつなげていきたいと考えています。

### 協業顧客数の推移

■ 電通グループ協業顧客数



## ソリューション市場の領域拡大へ 電通デジタルとの連携を推進

広告だけでは解決することが難しい課題に対応する上で、ソリューションの重要度が高まっており、広告とソリューションを統合したパッケージも求められるようになっていきます。

その中で私たちは、例えば、顧客保有のデータと連携して広告効果の向上につなげる「Precog」というソリューションを提供しています。また、クリエイティブの効果を配信前にAIで予測できるツール「Odd-AI」は広告の投資効率を高めることができます。これらをマス広告のデータに強みをもつ電通デジタルのソリューションと連携することにより、顧客企業へのさらなる価値提供に努めています。

またセプテーニ・データ・ソリューションズでは、顧客企業のソリューション開発支援や人的支援を行う一方、自社内のソリューション開発も積極的に進めています。



## 人的資本に積極投資 成長できる環境を整備し組織成長を図る

これらの施策を推進するには、人材の採用・育成が不可欠です。採用は、新卒の採用を基本としつつ、多様化するソリューションへの対応の観点から、今後はプロフェッショナル人材の中途採用も強化する方針です。

育成については、市場の多様化に対応した研修制度や、一人ひとりの能力・経験などを発揮できるように人事データを整備し、支援する体制を強化しております。また、新領域における抜擢人事や、次世代を担う社員の経営参加など、社員が成長できる環境づくりに注力しています。電通グループとの連携も、社員の成長につながる新しい機会の発掘といえます。

社員が率先して挑戦し、顧客により良いサービス、新しい価値を提供し、そして顧客のビジネスの成長に貢献し、我々自身も成長し続けるというサイクルを回すことにより、セプテーニグループのさらなる組織成長を実現したいと考えています。

▶ 人材育成の詳細についてはP.46をご覧ください



## 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。

#### 強み

- 事業開発におけるケイパ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
- D2C市場の成長

#### 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
- 各事業における市場環境の大幅な変化

### ビジネスモデル



## メディアプラットフォーム事業

### 2021年9月期の総括

マンガコンテンツ事業では、サブスクリプション収益および電子書籍販売の好調がけん引し、課金収益が大きく増加しました。特に電子書籍販売においてGANMA!の人気作品の一つである『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。また、『女子力高めな獅子原くん』のYouTubeアニメが高く評価されるなど、当社オリジナル作品の存在感が大きくなった一年となりました。

また、その他の事業においても、各事業がそれぞれ成長

したことで、新たな事業ドメイン拡張のための投資額を除いた既存事業については、前年同期比で増収となり、赤字幅も縮小しました。

### 今後の戦略

メディアプラットフォーム事業では、中期経営方針において、新たな事業ドメイン拡張のための投資額を除いた既存事業の黒字化を目指しています。その達成に向けて、適切な財務規律を守りつつ、次なる中核事業への育成を進め

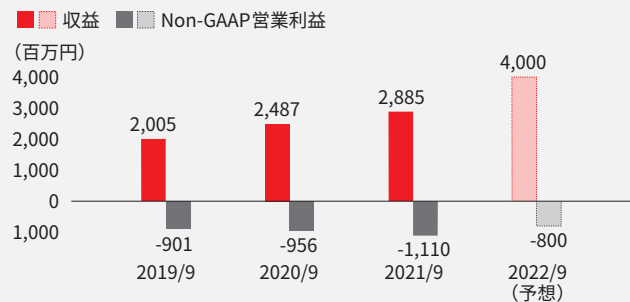
ています。

マンガコンテンツ事業においては、より多くのヒット作品を生み出すべく、IP(知的財産)開発力の強化を行うとともに、保有しているIPのさらなる価値向上にも取り組みます。また、生み出したコンテンツをしっかりと収益へとつなげるため、プラットフォームとしてのブランド力向上にも注力します。

その他事業においても、各事業がプラットフォームとしてより一層成長することで、事業全体でのさらなる飛躍を目指していきます。

## At a Glance

### 収益・Non-GAAP営業利益の推移



### 収益

**2,885** 百万円 (前年比 **16.0%** 増)

### 就業人員数

**92** 名

### サブスクリプション収益

5年間で約 **60** 倍

### GANMA! 累計DL数

約 **1,500** 万件

## メディアプラットフォーム事業

### 担当役員メッセージ

## ヒットコンテンツ創出とメディア収益性向上に注力し、成長市場を勝ち抜く

コミックスマート株式会社取締役  
グループ執行役員  
マンガコンテンツ事業管掌

福西 祐樹



### コンテンツの育成と収益化の ビジネスステップが機能し、収益が大きく増加

マンガコンテンツ事業の開始当初より自社で編集部とプラットフォームを持ち、サービス運営とコンテンツの育成・検証を行ってきたことによる「ブランド力」と「IP開発力」の向上が、ヒットコンテンツの創出につながっています。

2021年末時点のGANMA!総合ランキング上位の多くが、この3年以内に連載開始したコンテンツであり、さらにそのなかでも、GANMA!がデビュー作、もしくはGANMA!で2作目以降の作品がほとんどを占めています。才能あふれるクリエイターとの出会いが増え、作品づくりを繰り返すことでIP開発力を向上してきました。例えば、2019年3月に連載を



読者投票によって決定する「次にくるマンガ大賞2021」Webマンガ部門で4位を受賞

開始した『山田さんとLv999の恋をする』は、着実に読者を増やし、エンゲージメントを高めてきた結果、GANMA!内外で多くの人に支持されるヒットコンテンツとなっています。

プラットフォーム視点では、競争が激化するプロモーション環境の中、自社IPであることの柔軟性とスピード感、およびアプリストア「12+」という年齢レーティングの希少性もつメディア戦略などを駆使し、獲得の効率化を徹底。その上で、サブスクリプション型課金モデルである「GANMA!プレミアム」に磨きをかけ課金率向上に取り組んできました。現在も施策実施とデータ検証を推進中ですが、直近1年間の成果として、サブスクリプション課金収益は約1.8倍伸長しています。

もう一つ、直近の大きな成果が電子書籍の伸びです。この1年間で国内の主要電子書店すべてと取引を開始。GANMA!が保有する幅広いジャンルのコンテンツを各電子書店の特徴や要望に合わせて展開し収益を倍増させています。①強いコンテンツをつくり、②自社プラットフォームで早期収益化しながらプロデュースすることで認知度を高め、③コンテンツボリュームが溜まると電子書籍化し、

GANMA!外でも収益化する、というビジネスステップが機能しています。

### アニメ領域への展開を本格化し、 コンテンツ制作力をさらに強化

コンテンツをブーストさせるアニメ領域をより直接的に手掛けるべく、2021年2月にアニメ事業部を分社化し、デジタルアニメスタジオ「Qzil.la(クジラ)」を立ち上げました。

電子コミックを中心に国内市場は伸びており、そこにWebtoon型コンテンツの大きなうねりが到来しています。メディアプラットフォームだけでなくコンテンツスタジオも数多く立ち上がっており、市場の盛り上がりにより競争も激しくなっていますが、「編集部」「メディア」「アニメ」と自社で積み上げてきた強みを土台に、有力企業との「パートナーシップ」を掛け合わせて、この成長市場を勝ち抜いていきます。

メディアプラットフォーム事業

Close Up 01 YouTubeアニメへのコンテンツ展開が好調——『女子力高めな獅子原くん』

GANMA! 連載中作品の『女子力高めな獅子原くん』を原作としたYouTubeアニメを2020年末より配信しています。作品の強みであるキャラクター力がYouTube上でも評価され、チャンネル開設直後から大反響となり、累計再生回数3億回超、チャンネル登録者数も55万人を超えるYouTubeアニメを代表するヒットコンテンツとなっています。

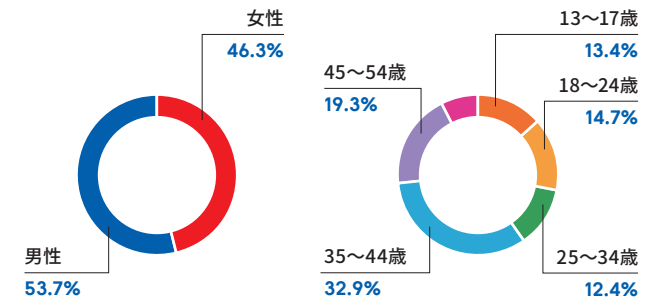


チャンネル登録者数 ..... 55万人  
 動画1本当たりの平均再生回数 ..... 254万回  
 総再生回数 ..... 3億回

(注) 2022年2月時点

年齢・性別を問わず幅広いファンを獲得

チャンネル登録者の属性



Close Up 02 デジタルアニメスタジオ「Qzil.la(クジラ)」を設立

アニメ領域への本格展開のため、2021年2月にデジタルアニメスタジオ「Qzil.la(クジラ)」を設立しました。

大手アニメプロダクション出身のプロデューサー・福留俊をはじめ、小説家、アニメーター、アートディレクターなど経験豊かなクリエイターが在籍しています。ショートアニメを中心に実績を積み重ねており、ブランドを構築しています。

実績の一例として、jon-YAKITORY氏の楽曲『アンチシステム's』とNo.965氏原作の漫画『GABULI』とのコラボアニメーションMVの制作を担当。YouTube上で合計180万回超の再生回数を記録しています。



事業責任者からのコメント

「デジタルやテクノロジーの力で、超ド級の改革をアニメ産業に起こす」ことをミッションに掲げ、「高い制作クオリティ×テクノロジー」で、業界No.1になることを目指しています。2021年度はミュージックビデオにも注力。「あのアニメスタジオ、クオリティ最高だよね!」と言われる存在になるため、各作品に魂を込めて制作しています。たくさんの作品を通し、より多くの人のココロを動かせたら嬉しいです。

Qzil.la株式会社  
 代表取締役/  
 プロデューサー

福留 俊



## 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の飛び地である不動産やスポーツ、芸能をはじめとした、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、インターネット、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、より滑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実現します。

### フォーカスしている領域

### FY2021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」を提供開始
- 「第6回 HRテクノロジー大賞」にて、サービス事業者「奨励賞」を受賞

- 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提供から、今後は「採用」領域への拡張も進め、採用～戦力化までのDXサービス体制を構築予定

#### 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1月に開幕した、第一生命 D. LEAGUE 20-21シーズンに参画
- チャンピオンシップ進出は惜しくも逃したが、チームとしてはリーグ最高記録タイとなるシーズン最多ラウンド優勝を記録

- 2021年11月に開幕した、第一生命 D.LEAGUE 21-22シーズンに参画。チャンピオンシップ進出を目指し善戦中
- 前期より開始したパートナーシップセールスやキャストイング事業、リーグ初のクラブトークンなどの事業開発を進行

#### 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ローンチ
- 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

- 新たなビジネスモデルの確立やデジタルシフトへのニーズが拡大基調にあるなかで、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

新たな事業セグメントへの拡張

Close Up HRテクノロジー領域の事業化——独自の人材システムを活かし、人材定着・戦力化ソリューションを提供

第三次産業がGDP全体の約7割を占め<sup>※1</sup>、ビジネス変化の早いVUCA時代と呼ばれる昨今において、経済成長の源泉は「人材」にあるといっても過言ではありません。日本の生産年齢人口が2020年からの40年で40%減少すると推計される<sup>※2</sup>なか、「人的資産の最大化」が重要なテーマだと考え、セプテーニグループが20年間にわたり研究開発

したHRテクノロジーとデータを駆使してその実現に貢献することを目指しています。

2021年1月にHRテクノロジー事業を立ち上げ、社員の定着・戦力化支援を目的としたオンボーディングサービス「HaKaSe Onboard」の提供を開始。関連特許の取得も行いました。「HaKaSe Onboard」はAIアセスメント技術を基

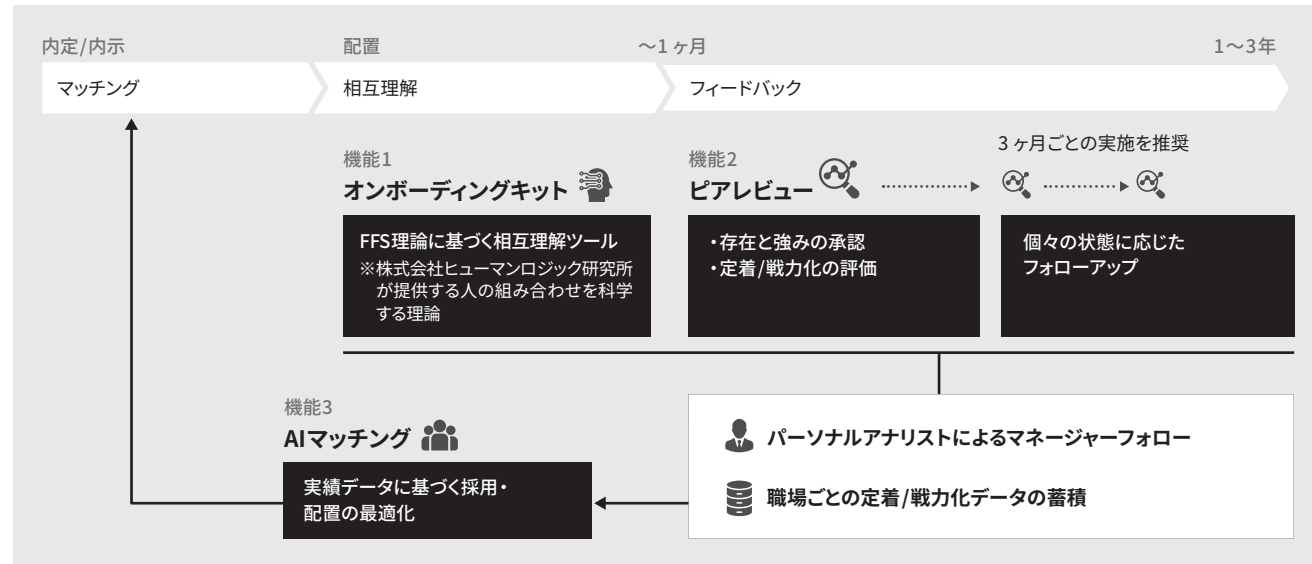
に、社員と職場のデータを解析し、個々に最適化したオンボーディング施策を提供することで、再現性の高い定着と戦力化を実現します。現在、幅広い業種・規模のユーザー様にサービスをご利用いただいております。多くのフィードバックをもとに、より提供価値の高いサービスへと改善を進めています。今後、成果事例を創出し、オンボーディングの魅力を広げるマーケティング活動にも注力する予定です。

また、各ユーザー様で蓄積されるデータを活用した人事DX支援にも当グループのノウハウを駆使して注力し、提供価値の拡大および収益性の向上を目指します。

※1：総務省「平成29年版 情報通信白書」  
 ※2：内閣府「国民経済計算（GDP統計）」年次推計主要計数・生産（産業別GDP等）

▶ セプテーニグループのデジタルHRや人材育成の詳細についてはP.46をご覧ください

「HaKaSe Onboard」の機能



株式会社人的資産研究所  
代表取締役

進藤 竜也



# 03

## サステナビリティ

対談：“サステナビリティ”へのアップデート	P39
サステナビリティ重点テーマと特定プロセス	P44
セプテーニグループのサステナビリティ重点テーマ	P45
重点テーマ1 AI活用による産業の発展	P46
重点テーマ2 高品質な人材育成	P46
重点テーマ3 ダイバーシティ&インクルージョン	P49
重点テーマ4 デジタル広告業界の健全な発展	P51
重点テーマ5 文化・スポーツ・エンターテインメント 産業の支援	P52
環境	P53
コーポレート・ガバナンス	P54
社外取締役メッセージ	P58
FFS理論に基づくチーム編成	P59



対談

# “サステナビリティ”へのアップデート

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 × 宮崎 陽子

株式会社セプテーニ・ホールディングス  
広報部 部長

セプテーニグループは2022年1月、“サステナビリティ”へのアップデートを掲げ、サステナビリティ委員会を設立しました。その背景や体制、取り組み、展望について、代表取締役 グループ社長執行役員 佐藤光紀と、広報部兼サステナビリティ委員会メンバーの宮崎陽子が対談しました。



## 対談 “サステナビリティ”へのアップデート

### サステナビリティ委員会は、 企業活動そのものを より「サステナブル」に変えていく実行部隊

**佐藤** これまでも私たちは、当社グループの事業が社会にどのような良いインパクトを与えられるかについて、解像度を高めていく活動を進めてきました。特にアントレプレナーシップが生まれる環境と人的資本への投資というのは、長



期的には財務的なリターンに必ず反映されるものだとの信念を持っていますが、そうした取り組みを、ステークホルダーの皆さまへよりわかりやすく説明していきたいと考えたのが、サステナビリティ委員会を設立したきっかけです。

まず、外部とのコミュニケーションに対応できる体制を強化・整備する必要があるということで、従来のCSR委員会をアップデートするかたちでサステナビリティ委員会を設立し、位置付けを大きく格上げしました。CSR委員会は社長直轄の委員会でしたが、サステナビリティ委員会は取締役会の諮問機関となります。取締役会からのリクエストを受けながら、企業の長期的な発展に資する活動を行い、それをまた取締役会にフィードバックしていきます。

特徴としては、アドバイザリーボードというよりは、私たちの事業活動や企業活動そのものを、よりサステナブルなものに変えていく、事業変革の実行部隊になるということです。そのため、サステナビリティ領域に深い知見をお持ちの社外取締役の石川善樹さんにアドバイザーとして参加いただくとともに、長期にわたる活動を見据え、社員が中心となり、セプテーニグループの未来を担う世代にも積極的に参加してもらう人員構成としています。

**宮崎** CSR活動を積み重ねてきたからこそ、今回、運営基盤のアップデートができたと思います。事業ドメインごとにESG推進責任者を立てたことも、これまでの体制からの大



きな変化です。これが事業をサステナブルに変えていく、とても重要な基盤になっていくだろうと感じています。

### 社会的インパクトを生み出すために、 最も多様性をもたせた「本気」の体制

**佐藤** 委員会の人員構成の点ではダイバーシティ&インクルージョンの推進、なかでもジェンダーギャップの解消を重

## 対談 “サステナビリティ”へのアップデート

視して女性管理職が3名参加しています。宮崎さんもその一人ですね。また、入社2年目の社員を含む若手社員2名も、将来世代を代表して参加しています。役職や年代、性別に関係なく、参加しやすく、発言しやすい、セプテーニグループの中で最も多様性に富んだメンバーからなる会議体となっており、この取り組みに対する本気度を示しています。

**宮崎** もともと当社グループには、性別・年齢・国籍などにかかわらず手を挙げた人にあらゆるチャンスが提供される風土がありますが、今回の多様性に富んだメンバー構成は、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する上で強いメッセージになったのではないかと私も思いました。

### KPI設定とデータ基盤整備に 最優先で取り組む

**佐藤** サステナビリティ活動というのは、長期的な目線でのプロジェクトが多くなると思いますが、ステークホルダーへの説明では短期の取り組みとその進捗をまとめて共有することも重要ですね。また、個別の事業活動の単年度ないしは中期での経営計画を実現させつつ、サステナビリ

ティ活動が、セプテーニグループをよりサステナブルにしているということを示す、短期・中期と長期をつなぐKPIが求められます。このKPIの設定とそのためデータ基盤の整備というのが、まずは現在の活動テーマだと考えています。

人材関連のところかというと、当社はHRテクノロジーの基盤を10年以上にわたり整備してきて、これをAIに学習させることで得た当社独自のアルゴリズムにより予測する形で、組織運営・事業活動にフル活用しています。これによって、人的資産の可視化ができるようになってきています。一人ひとりのスコアリングによる人的資産価値の見える化というのは、おそらく世界でも例を見ない、ユニークな開示になると思います。

**宮崎** 重点テーマにそって、社会に良いインパクトのある事業活動を可視化できるように、データ基盤の整備を進めていきたいと思っています。これまでは、CSRはCSR、事業は事業と、どこか少し離れて見られることが社内外ともに多かったので、会社と社会の重なりを可視化すること、そして、自分の仕事が社会の発展につながっていると意識できる社員が増えるように、いろいろな角度から接点をつくることも、サステナビリティ委員会の重要な役割だと考えています。この重なり可視化、社員への浸透といったところで、佐藤さんからアドバイスをいただけますか。

**佐藤** 活動を社内に浸透させていく上で難しいと思うの

が、事業部門側の理解です。サステナビリティの30年、50年先を見据えた活動と、事業側の今日、今週というスパンの目線を合わせていくことは簡単ではないと思います。やはり、コツコツとした行動の積み重ねによるリテラシーの向上が必要になります。活動を継続することで、協力者なり理解者は指数関数的に増えていくでしょう。これもまた、サステナブルな活動ですね。

### Socialの分野で、セプテーニグループ ならではの活動を推進・検討していく

**佐藤** サステナビリティをESGで分けて見ると、当社においてガバナンス(G)についての取り組みは相応に進みつつあるので、事業特性を鑑みて、ソーシャル(S)に関連したところで尖りが出せるように、現在重点テーマを掲げています。

具体的なところでいくつか言うと、まずダイバーシティ&インクルージョンの促進です。人的資産の最大化に向けて、セプテーニグループの社員誰もがアントレプレナーシップを発揮し、活躍できるように、環境を整備していきます。

次に透明性・健全性の強化です。デジタルマーケティングの業界では昨今、データ管理やプライバシー保護の観点

## 対談 “サステナビリティ”へのアップデート

から透明性や健全性を求める声が高まっています。私たちは、業界全体がより健全になっていくための取り組みを、率先して行っていきます。

最後に、AIの利活用です。私たちには、人事基盤でのAIの利活用で得た知見があります。広く世の中とつながりながら、これまで社内で進めてきた、人と組織の関係をなめらかにしていく取り組み、その知見を社会に還元していくことができれば、もちろん自社の事業も伸びるでしょうし、その結果、社会全体の豊かさや、幸せの増加に貢献することができます。

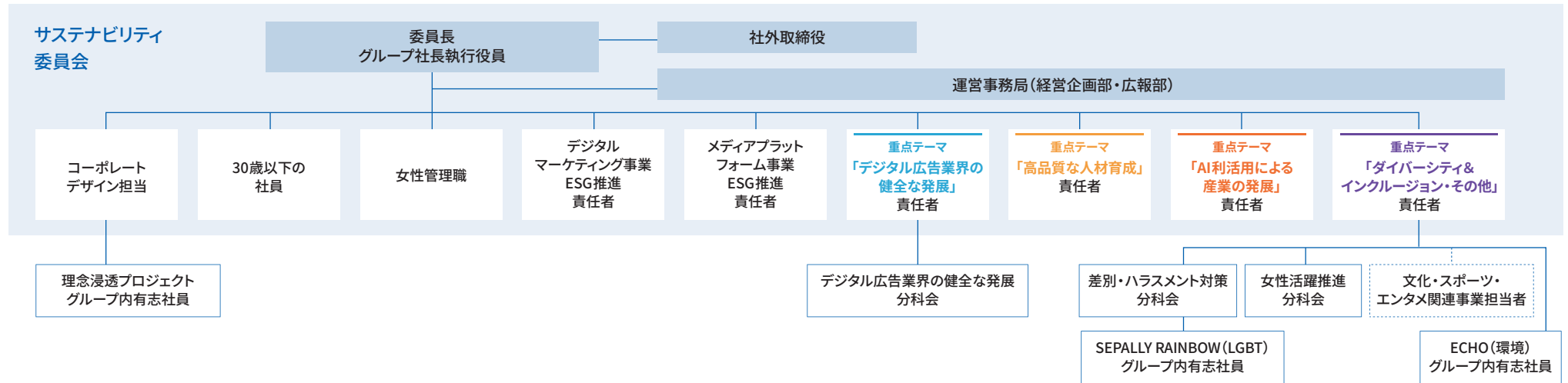
**宮崎** これまでにも行ってきたことですが、サステナビリティ活動を通じて新たな課題や取り組むべきものが見えたら、これらの重点テーマも適宜見直しを行っていくべきだと考えています。

**佐藤** そうですね。それと私は、サステナビリティ委員会自体も今後もっと発展させたいと思っています。将来的には、マルチステークホルダーと直接つながるユニットにしていきたいと考えています。例えば、投資家・お客さま・取引先のパートナーさま・社員のご家族など、当社グループを取り巻く方々が交わり、活動に加わっていただく。それが、実現したいサステナビリティ委員会の完成形のイメージです。

**宮崎** そこまでできると、相当おもしろいものになりますね。



## サステナビリティ委員会体制図



### 社外取締役メッセージ

#### 非財務資本の企業価値貢献の道筋が見える化されることを期待しています

このたびセプテーニグループは、取締役会の諮問機関として「サステナビリティ委員会」を新設しました。当社グループが持続的に企業価値を高めていくために、長期的視点（～2050年）およびマルチステークホルダーの視点に立ってマテリアリティについて議論し、途中経過も含めて取締役会に対し報告・答申を行ってまいります。

初年度となる2022年度は、四半期に一度の開催を予定しており、グループ横断で多様なメンバーを選定し、活発な議論を行ってまいります。その際に総論的・包括的な議論を目指すのではなく、あくまでも企業価値の持続的向上という観点から、マテリアリティの戦略的な指標化を目指してまいります。また同時に、マテリアリ

ティに関連する環境変化(リスク・機会)への対応方針(=サステナビリティ方針)についても取りまとめていく予定です。

私はアドバイザーという立場で本委員会に参加いたしますが、これまで当社グループが重点的に取り組んできたサステナビリティ活動や非財務資本——特にAIを活用した人的資産の最大化——がどのように企業価値向上に貢献するのか、道筋が見える化されることを期待し、また貢献したいと考えています。

引き続きステークホルダーの皆さまからも、様々なご指導ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

株式会社セプテーニ・ホールディングス  
社外取締役

石川 善樹



## サステナビリティ重点テーマと特定プロセス

セプターニグループは、2022年1月にサステナビリティ委員会を設置しました。2016年から取り組んできたCSR活動をアップデートすることで、重点テーマにそって、より積極的に活動を推進しています。

### 重点テーマの特定と検証

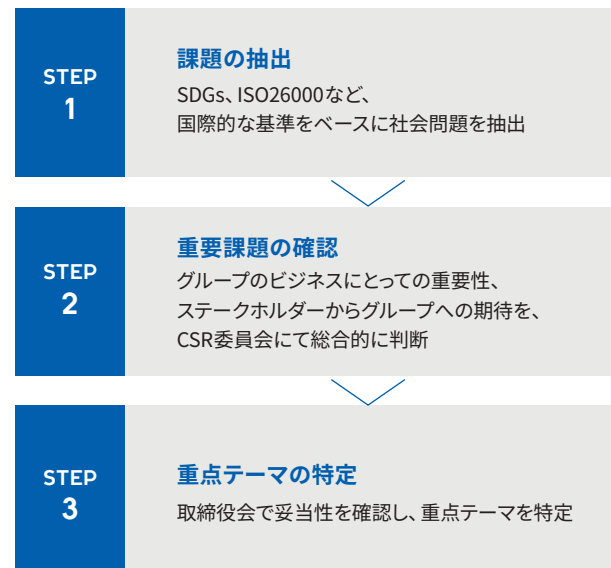
セプターニグループでは2016年にCSR委員会を組成し、事業を通じて社会課題の解決に貢献すべく、これまで活動を推進してきました。現代社会に顕在化した数多くの課題とその影響は、企業活動と事業活動の双方と切り離すことはできません。ステークホルダーの皆様とともに持続的な発展を目指すためには、これらの課題に積極的に取り組み、課題解決に貢献し続けることが必要だと考えています。そのため従来のCSR活動では「事業を通じて社会課題の解決に貢献する」ことを方針に掲げました。

活動の推進にあたっては、数ある社会課題の中から、「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」を総合的に判断し、5つの重点テーマを特定しました。特定プロセスでは、まずCSR委員会を中心に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ています。さらに、特定したテーマは定期的に見直し、社会やセプターニグループの状況を鑑みて、重点テーマの入れ替えや再定義をすることもあります。また上記の工程を経て、リスクや機会を検討しています。

2022年1月には、サステナビリティ委員会体制へ移行し、再度重点テーマを見直しました。現在「AI利活用による産業

の発展」「高品質な人材育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「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つを重点テーマに掲げ、活動を続けています。今後も社会や当社を取り巻く状況に適したテーマへ更新しながら、企業価値向上に向けたサステナビリティ活動を目指します。なお現在は、テーマごとにKPIの設定やデータ開示について議論を進めており、活動

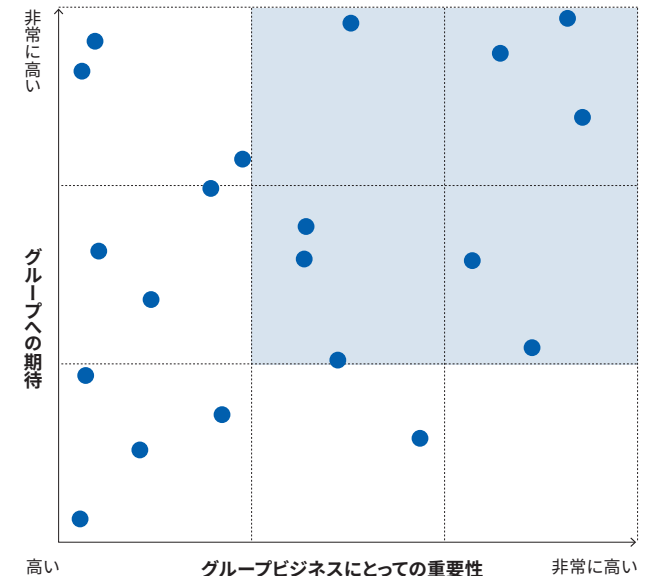
### 特定プロセス



を定量的に開示することでステークホルダーの皆様には評価いただけるよう、取り組んでいます。

重点テーマには、セプターニグループのコアバリューに関連する「Social」分野が多くを占めています。セプターニグループらしいサステナビリティ活動を通じ、ステークホルダーの皆様とともに持続的な発展を目指していきます。

### サステナビリティ重点テーマイメージマップ



## セプテーニグループのサステナビリティ重点テーマ

重点テーマ	社会への提供価値	2021年9月期の取り組み
<p><b>1 AI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> 株式会社人的資産研究所が、社員のオンボーディングを支援するDXサービス「HaKaSe Onboard」の提供を開始。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AIの利活用</b> AIによる広告効果予測などを行う広告クリエイティブソリューションツール「Odd-AI」を活用したディスプレイ広告クリエイティブ制作メソッド「Odd-AI Creation」を構築し、サービス提供を開始。人とAIの協業による広告効果の最大化を目指しています。</li> </ul>
<p><b>2 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の変化に対する定量的な検証レポートを作成し、外部向けの人材育成研究サイト「Digital HR Project」を通じて社外に発信するなど、企業の枠を超えた情報提供を行っています。また6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>3 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>2021年5月にグループ横断の「ダイバーシティ月間」を初開催。1か月にわたってダイバーシティ&amp;インクルージョンに関連するイベントを集中的に実施し、グループメンバーの啓発につとめています。また女性活躍推進、LGBTに関する取り組みといった属性についてのダイバーシティ&amp;インクルージョンに加え、2020年よりスタートした「ダイバーシティアワード」の継続実施を通じ、経験の多様性についての啓発も行いました。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ってイノベーションを創出すべく、活動を推進しています。</p>
<p><b>4 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。活動が評価され、2021年に「アドフraud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」として認証されました。またインフルエンサーマーケティングに関する取り組みやクッキーレスへの対応など、業界課題に真摯に対応しています。</p>
<p><b>5 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>フェンシング(フルール)トップアスリートの西藤俊哉選手を新卒社員として採用。アスリート社員の挑戦を支援しています。またプロダンスチーム「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。文化・エンターテインメントの分野では、テクノロジーを活用したアニメ業界のDX推進を目指し、デジタルアニメスタジオ「Qzil.la」を設立、様々な作品を発表しています。</p>

## 重点テーマ 1 AI利活用による産業の発展 2 高品質な人材育成

「AI利活用による産業の発展」に関する詳しい取り組みはこちらをご覧ください。



セプターニグループでは、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。

「高品質な人材育成」に関する詳しい取り組みはこちらをご覧ください。



### デジタルマーケティングにおけるデータの利活用

セプターニグループでは独自のAI・データソリューションを開発し、提供しています。2022年は、AIを活用したディスプレイ広告クリエイティブ制作メソッド「Odd-AI Creation」の動画フォーマットへの対応を開始しました。「人」×「テクノロジー」を主軸に、顧客企業のニーズに対応した質の高いデジタルマーケティングソリューションの提供を目指し、活動を推進しています。

### デジタルHRガイドラインに則ったデータ利活用

セプターニグループのデータを用いた人事施策(デジタルHR)は、個人の成長を最大化させることが目的です。「企業価値の向上は個人の成長によって達成される」と考え、個人と企業双方にとって有益な取り組みであり続けるために、「相互利益」「信頼構築」「リスク抑制」の3つの原則を徹底しています。これらの考えをまとめたデジタルHRガイドラインを策定し、社内外に公開することで、デジタルHRに関わるグループ社員のリテラシー向上や個人の理解を促進し、個人・企



業・社会のすべてにメリットがあるよう取り組みを続けます。

### AI人事による社会課題への対応

#### 人的資産研究所と育成方程式

セプターニグループでは、社員ひとりひとりのパフォーマンスを最大化できるよう、人材データを研究する専門機関、「人的資産研究所」をセプターニ・ホールディングス内に設置し、経営判断や人材育成に活かしています。

人的資産研究所では、20年以上にわたり蓄積した人材に関する膨大なデータを分析して「人材育成の構造」を科

学的に明らかにすることを目的に研究活動を続けています。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、さらなるイノベーションの創出を目指して取り組んでいます。

セプターニグループでは、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、職場にある環境(E)をチーム(T)および仕事(W)と定義し、その2つの要素と本人の個性(P)との相性が高いほど大きな成長(G)につながる可能性が高くなると考えています。

#### 育成方程式



重点テーマ **1** AI利活用による産業の発展 **2** 高品質な人材育成

セプテニグループ内でのHRバリューチェーンを構築

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するHRバリューチェーンを構築しました。採用では、採用候補者が入社後に活躍する可能性をAIで算出し、人材評価の参考・材料にしています。また、採用候補者には「キャリアフィードバック」という資料を提供し、入社後のキャリアをイメージしてもらうことで、入社前後のギャップを解消し、内定承諾率の向上につなげています。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。新入社員に対しては、自身の強みや弱みを

踏まえた「適応プラン」を提供するなど、新人の早期戦力化に向けた取り組みを積極的に展開しています。

研究を活かし、事業を通じて社会課題解決に貢献

研究やグループで培った技術と経験をもとに、デジタルHRのクラウドサービス提供・コンサルティング事業を行う株式会社人的資産研究所を、2021年に設立しました。2020年から40年で、生産年齢人口が約40%減少すると推計される※日本では、「人的資産の最大化」が重要なテーマです。同社では最新テクノロジーを駆使し、企業や組織の人事課題の解決に貢献することで、人的資産の最大化実現を目指し、事業を展開しています。

▶ 詳細はP.37「新たな事業セグメントへの拡張」へ

※参照：内閣府「国民経済計算（GDP統計）」年次推計主要計数・生産（産業別GDP等）

VOICE

株式会社セプテニ・ホールディングス  
採用企画部採用企画課



村上 周

採用選考時の情報の取り扱いについても「デジタルHRガイドライン」に則り、適切な管理・運用体制を構築しています。また、個別のフィードバックを通して当社に興味を持っていただいた皆様が安心して、納得したキャリア選択ができることを目指しています。

定量化技術とデータベース

**配属検討時**  
「相性配属」  
配属先のメンバー・仕事との相性を算出して決定

**入社時**  
「適応プラン」  
配属先のメンバーや仕事との関わり方を解説

**入社後3か月ごと**  
「適応評価」  
配属先での適応具合を可視化、早期適応を促進



重点テーマ **1** AI利活用による産業の発展 **2** 高品質な人材育成

社外からの評価



**第10回日本HRチャレンジ大賞  
イノベーション賞**  
株式会社セプターニ・ホールディングス

人事データ活用に細心の注意を払い、テレワークの環境下でも社員の安全衛生面の把握と個々人に合ったマネジメントを実施できる仕組みを構築していることが、革新的であると評価されました。



**第6回 HRテクノロジー大賞  
採用部門優秀賞**  
株式会社セプターニ・ホールディングス

個別にキャリア支援を実施するメディア「COGRESS」と、学生へ採用結果をフィードバックしてキャリア開発の機会を提供する「データフィードバック選考」が、学生・企業双方にメリットのある取り組みだと評価されました。



**第6回 HRテクノロジー大賞  
地方活性化賞**  
MANGO株式会社

デジタルHRを活用した施策によって、県外の学生のエントリー数が3年で5倍増えるなどの実績や、そのノウハウを共有することにより宮崎県全体の人材獲得競争力の向上を目指す取り組みが、地方活性化に貢献すると評価されました。



**第6回 HRテクノロジー大賞  
奨励賞**  
株式会社人的資産研究所

新入社員オンボーディングとDX双方を成功に導くDXサービス「HaKaSe Onboard」が、採用から早期戦力化の再現性を高めることで、人材投資回収率に貢献できるサービスだと評価されました。



**2022年版 日本における  
「働きがいのある会社」ランキング  
大規模部門10位 セプターニグループ**

従業員向けと企業向けの2種類で構成されるアンケートによって、ランキングが決定します。11年連続ベストカンパニーに選ばれました。

社外取締役メッセージ

個人に急成長の機会を提供する「仕組み」が、人的資本投資における重要な武器となっています

指名諮問委員会や取締役会での議論を通じて、当社グループにとって「人」は付加価値創出の源泉であることを実感しています。人材育成を「人材管理」ではなく「人的資本投資」と捉え、社員一人ひとりのパフォーマンスを最大化することが、持続的な企業価値の向上に寄与すると考えます。

当社の人材育成は「人を育てる」のではなく「人は職場で良質な経験を重ねることで“育つ”」という哲学に基づき、個性にあった「育つ」環境の整備に注力する独自の「育成方程式」を運用しています。

昨今、HRテクノロジーが注目されていますが、当社は20年以上にわたって膨大な人材データを蓄積し、AIをはじめとする様々なテクノロジーを活用して、人事施策で大きな成果を上げています。特に、環境との相性

が定量化されているため、個人に急成長の機会を提供する「抜擢」や「配置」を仕組みとしてスピーディー、かつタイムリーに意思決定できることは、当社の人的資本投資における重要な武器となっています。結果、最高レベルの経営者、リーダー輩出ができています。

課題としては、20代の戦力化は早期化しているものの、大企業化していくことで若手のアントレプレナーシップの着火時期が少し後退しているように感じます。AI人事をより活用し、デジタルネイティブたる若手への機会提供をより加速させるような支援をしていきたいと思えます。今後も「ひとりひとりのアントレプレナーシップで世界を元気に」の実現に邁進してまいります。

株式会社セプターニ・ホールディングス  
社外取締役

岡島 悦子



## 重点テーマ 3 ダイバーシティ&インクルージョン

「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する詳しい取り組みはこちらをご覧ください。



性別や年齢、国籍にかかわらず多様な背景をもった社員が、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。

### ダイバーシティ&インクルージョン推進

セプテーニグループでは、あらゆる人権を尊重して多様性を認め合い、ひとりひとりの強みが発揮される働き方を実現し、多様性を競争力に昇華することを目指してダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

この推進活動の意義やメリットの社内浸透、セプテーニグループとして積極的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設立。グループ社員から「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グループキックオフで表彰しています。

また2021年からダイバーシティ月間を開催。ダイバーシティ&インクルージョン推進の「自分ごと化」を目的に、1か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

「LGBTに対する理解を深め、アライ(理解者)を増やすことで、LGBTであるないに関わらず、すべての社員にとって働きがいの高まる職場をつくる。」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。

2021年に実施したダイバーシティ月間では、LGBTをテーマにした映画「 каранコエの花」のオンライン上映会を実施するなど、あらゆるタッチポイントから啓発活動を実施。

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4年連続最高位の「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

メント研修やハラスメントの予防・防止、「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。

### 女性活躍推進

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。

国内主要会社の女性管理職比率は2021年に22%となり、2018年の16.7%から堅調に推移しています。今後も社内への啓発活動や、男女育児休業のスムーズな取得と復帰、ワーキングペアレンツの仕事と家庭の両立サポートなどの支援を通じて、2023年の女性管理職比率目標25%の達成を目指します。

女性活躍推進目標：女性管理職比率(国内主要会社)

22.0%  
(2021年10月)

25.0% (2023年)

重点テーマ **3** ダイバーシティ&インクルージョン

## TOPICS

### ダイバーシティアワード

2021年10月、第2回となる「ダイバーシティアワード2021」を開催。Septeni Japan株式会社の「気になる先輩と気軽に話せ、キャリアの幅が広がる『メンター面談』」がグランプリを受賞しました。応募件数 **32**件

#### 受賞者からのコメント

#### 「メンター面談」で多様なキャリア形成を

当社では直属の上司以外に、気軽に自身のキャリアを相談できる相手が少ないため、所属部門以外の職務・キャリアを知る機会がないという声がありました。これらを解決すべく「キャリアを相談したい人」と「自身のキャリアを活かして社員の力になりたい人」をつなぐ仕組み、「メンター面談」を実施しています。今回のアワードでは、社内の多様な経験・キャリアを活かせる点が評価され、とても嬉しく思います。今後も支援を必要としている人が気軽に利用できるよう、改善を重ねながら運用していきます。



Septeni Japan株式会社  
HRビジネスパートナー本部  
採用育成部

西田 あいび



Septeni Japan株式会社  
HRビジネスパートナー本部  
採用育成部 エキスパート

石井 麻美

#### 社外取締役メッセージ

#### ダイバーシティあふれる施策が自然発生的に出てくる社風を評価しています

私がセプテーニ・ホールディングスの社外取締役に就任して1年以上が経ちました。その間、当社のESGへの様々な取り組みのなかでも「多様な人材」への貢献に関する取り組みには強く感銘しています。いうまでもなく、多様な人材を受け入れるダイバーシティ経営や、様々な人々に様々な活躍の機会を与え、その未来への成長を促す人材投資は、ESGのSであるSocial(社会的価値)の側面から非常に重要です。

例えば当社では一年に一度、ダイバーシティ推進に貢献した施策に取り組んだ社員を表彰する「ダイバーシティアワード」という制度を設けており、私もその審査員を務めました。今年度はコロナ禍という

こともあり、オフィスに来られずに、ややもすれば孤立感を感じてしまう社員へのサポートに対して様々な活動報告がありました。そのなかでも、特に孤立感を感じてしまう、日本在住の外国人社員に対してのきめ細かいサポート施策には私も高い評価をつけました。いうまでもなく、現在のような危機的状況で、特に苦しい思いをするのは外国人などのマイノリティの方々であり、こういった施策が自然発生的に出てくる当社の社風は素晴らしいものだと思っています。当社のこのような「社会に優しい」取り組みを、ステークホルダーの皆様にも知っていただければ幸いです。



株式会社セプテーニ・ホールディングス  
社外取締役

入山 章栄

## 重点テーマ 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」に関する詳しい取り組みはこちらをご覧ください。



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」を中心に、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。

### 業界課題への対応

#### 広告品質向上に向けた取り組み

不適切な配信面に広告が配信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、機械によるインプレッションの水増しやポ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、「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」として認証されました。



#### インフルエンサーマーケティングに関する取り組み

ステルスマーケティングに関する様々なトラブルを防ぎ、コミックスマートに所属するマンガ家をはじめ、あらゆるインフルエンサーが安心して創作活動や情報発信ができるよう、啓発マンガ『3分でわかるステマ防止マニュアル supported by WOMJ』をGANMA!で公開しています。このマンガは、消

費者間コミュニケーションマーケティング活動の専門団体であるWOMマーケティング協議会に監修いただき、WOMマーケティングガイドラインに準拠、現時点における最新の知見を反映しています。



#### クッキーレスへの対応

世界的なデータプライバシーの重要性の高まりから、Apple、Facebook、Googleなどのプラットフォームにおいて、これまでデジタルマーケティングのターゲティング配信や効果測定に活用していたCookieを規制する動きが加速しています。セプテーニグループではこうした動きを受け、経験豊富なデータエンジニアが数多く在籍する開発会社FLINTERSによる顧客カスタマイズ型のソリューション提供やSepteni Japanの独自ソリューション「Precog Base」を活用したサービス提供などを実施しています。より一層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、これまで以上に三方良しとなるデジタルマーケティングを実現すべく、啓発活動やソリューションの開発・提供などに取り組んでいます。

## 重点テーマ 5 文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援

「文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援」に関する詳しい取り組みはこちらをご覧ください。



アスリートやアーティストなど、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。

### スポーツの支援

#### トップアスリート支援

フェンシングのトップアスリート2名を新卒社員として採用しました。両名の挑戦を支援しています。



フェンシング(サーブル)  
福島 史帆実 選手

#### 主な成績

- 2015年 全日本学生選手権 個人優勝
- 2016年 U23アジア選手権 団体優勝  
全日本選手権 個人優勝
- 2020年 全日本選手権 個人優勝
- 2021年 東京2020オリンピック 団体5位
- 2022年 フェンシングワールドカップ ギリシャ大会 団体2位



フェンシング(フルーレ)  
西藤 俊哉 選手

#### 主な成績

- 2015年 全日本選手権 個人2位
- 2017年 世界選手権 個人2位  
全日本選手権 個人優勝
- 2018年 フェンシングワールドカップ ドイツ大会 団体3位
- 2019年 アジア選手権 個人3位
- 2021年 東京2020オリンピック 個人13位 団体4位

#### プロダンスチームの発足

2020年8月にプロダンスチーム「SEPTENI RAPTURES (セプテーニ ラプチャーズ)」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創りあげ、常に新鮮でサプライズのあるパフォーマンスで観客を魅了しています。



#### 主な成績

- ・第一生命 D.LEAGUE 20-21 総合5位
- ・最優秀ダンサー賞ノミネート(MiYU)
- ・リーグ最高記録タイとなるシーズン最多ラウンド優勝

### 文化の支援

株式会社ビビビットはデザインやアートを仕事につなぐために、作品を投稿してしごとに出会うポートフォリオマッチングサービス「ViViViT」を提供しています。「ViViViT」は、全国で累計2,700社以上の企業が利用し、全国のデザイナーが110万点超の作品を投稿する日本最大級のプラットフォームです。当サービスはデザイナーの求職活動と企業の採用活動における情報・地域間格差を解消することで、デザイナーと企業の多様な出会いをつくっています。



### エンターテインメント産業の支援

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」を設立し、様々な作品を創出しています。

▶ 詳細はP.32「戦略とパフォーマンス」>メディアプラットフォーム事業へ

## 環境

セプテニグループでは、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とリサイクルの推進」を掲げ、サステナビリティ委員会配下に組成したグループ横断の有志プロジェクト「ECHO by SEPTENI GROUP」を中心に、環境への取り組みを推進しています。

これまでセプテニグループでは、社内文書や請求書のペーパーレス化を推進し、業務の効率化と環境負荷低減の両立に努めてきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響によってリモートワーク中心の働き方へシフトしたこと

で、ペーパーレス化は大きく進捗しました。

また2019年からは、名刺に石灰石を主原料としたLIMEX（ライメックス）を採用しています。水や樹木を使用しない素材を使用することで、環境負荷の低減に寄与しています。

さらに本レポートでは、GHG排出量を開示します。脱炭素社会の実現に向けて、グループのGHG排出量について実態を把握し、今後も環境への取り組みに活かしていきます。2020年・2021年は、リモートワークへのシフトによって、社員の通勤や出張にかかるGHG排出量が大きく減少しました。今後もセプテニグループでは、環境への負荷低減と事業活動の両立に向けて活動を推進していきます。

### GHG排出量の推移

	2019年9月期		2020年9月期			2021年9月期			
	排出量 t-CO <sub>2</sub>	割合	排出量 t-CO <sub>2</sub>	割合	排出量 Y-Y	排出量 t-CO <sub>2</sub>	割合	排出量 Y-Y	
Scope1	4.5	0.1%	5.5	0.1%	1.0	6.9	0.1%	1.4	
Scope2	866.4	17.4%	768.5	15.9%	-97.9	719.6	14.8%	-49.0	
	<b>4,117.6</b>	<b>82.5%</b>	<b>4,071.1</b>	<b>84.0%</b>	<b>-46.5</b>	<b>4,138.1</b>	<b>85.1%</b>	<b>67.0</b>	
Scope3	カテゴリ1 購入した製品・サービス	2,572.7	62.5%	2,880.1	70.7%	307.4	3,259.1	78.8%	379.0
	カテゴリ2 資本財	102.6	2.5%	111.7	2.7%	9.1	196.1	4.7%	84.4
	カテゴリ3 エネルギー関連活動	129.0	3.1%	119.1	2.9%	-9.9	107.9	2.6%	-11.2
	カテゴリ6 出張	692.7	16.8%	368.6	9.1%	-324.1	106.2	2.6%	-262.4
	カテゴリ7 雇用者の通勤	166.5	4.0%	181.3	4.5%	14.8	35.2	0.8%	-146.2
	カテゴリ8 リース資産(上流)	454.2	11.0%	410.2	10.1%	-44.0	433.6	10.5%	23.4
総計	<b>4,988.5</b>		<b>4,845.1</b>		<b>-143.4</b>	<b>4,864.6</b>		<b>19.5</b>	

## TOPICS

### 環境プロジェクト 「ECHO by SEPTENI GROUP」

2020年から、グループ横断の有志プロジェクト「ECHO」を立ち上げました。本プロジェクトは、サステナビリティ委員会の配下に組成し、グループ内SNSイベント「セブエコチャレンジ」の開催やロスフラワーを活用したオンライン会議用バーチャル背景の配布など、グループ内の環境意識の啓発に取り組んでいます。

また2021年には、来客用の飲料水をペットボトルからアルミ缶素材に変更しました。リサイクル率とリサイクル時のエネルギー効率の高いアルミ缶を採用することで、環境負荷低減に寄与することが目的です。今回の素材変更の背景とプラスチック問題をあわせてグループに周知することで、グループ内の環境問題への意識向上を図っています。

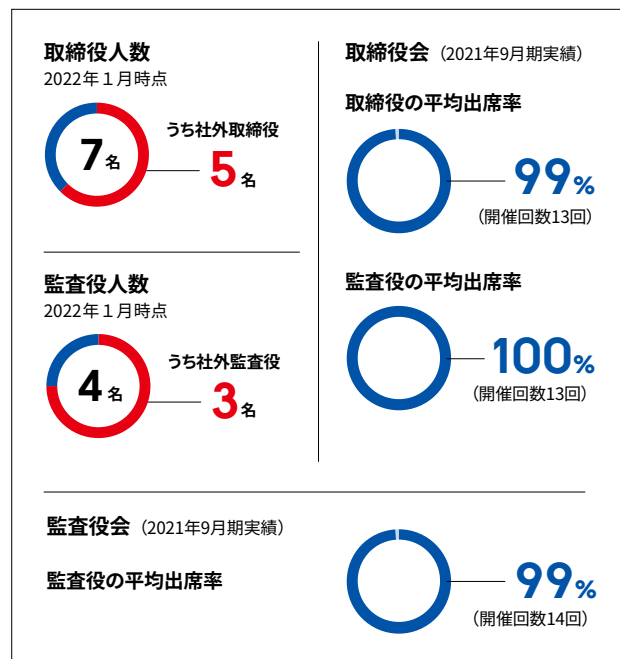


## コーポレート・ガバナンス

### 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、行動規範「Septeni Way」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



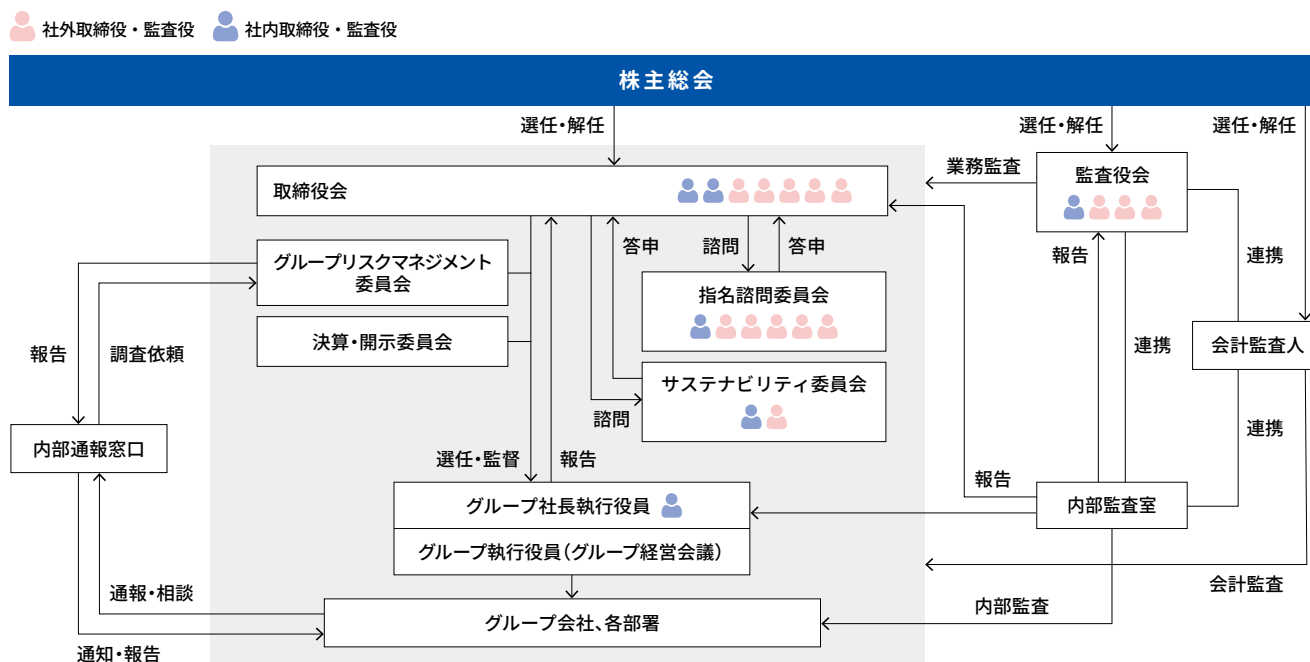
### コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループはセプテニ・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、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ました。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1月4日)



## 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業務執行を担い、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の検討・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

2021年9月期(2020年10月～2021年9月)の  
取締役会における主な審議事項(定例議題・議案を除く)

中間持株会社設立について

中期経営方針アップデートについて

取締役会定例議題およびスケジュール等改定について

働き方改革関連法対応について

役員合宿議題案について

デジタルマーケティング事業戦略について

海外事業戦略について

メディアプラットフォーム事業戦略について

子会社の株式譲渡について

ESGへの取組みについて

東証市場再編に伴う新市場区分における選択申請について

社外取締役の再任基準(在任期間)について

改訂CGコード適用に向けての対応について

資本業務提携の深化について

### 各種委員会の構成

	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			



## 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に、原則年1回、取締役会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・詳細な調査を実施しています。

2021年9月期は、外部の第三者機関の助言に基づき従前実施した取締役会の運営状況に関するヒアリングおよびアンケート結果のフォローアップを中心に実施しました。さらに取締役会と役員合宿での議論を通じて、取締役会議題やスケジュールの見直し等を実施しました。

その結果、当社取締役会は適切に運営され、明確な目的意識のもと、取締役会の実効性を高めるための具体的な取り組みが推進され、かつ実効性が確保されていることを確認いたしました。

また取締役会では、取締役会の議論の質をより一層高めていくために、メリハリのある議論や意思決定、レポート等々の課題に関して改善につながる施策を積極的に講じ、さらに取締役会の実効性を高めるための取り組みを進めています。

### 電通との資本業務提携以降のガバナンスについて

当社の親会社は(株)電通グループであり、当社取締役のうち1名が、(株)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)電通グループの子会社である(株)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から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。

#### 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

## 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	摘要	
			基本報酬	業績連動 非金銭報酬
取締役 (うち、社外取締役)	8名 (5名)	319,703千円 (54,000千円)	223,110千円 (54,000千円)	96,593千円 (-円)
監査役 (うち、社外監査役)	5名 (3名)	37,500千円 (21,000千円)	37,500千円 (21,000千円)	-円 (-円)

(注) 取締役および監査役の報酬額に関する補足事項は、以下をご参照ください。  
<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。

2021年9月期は、新型コロナウイルス感染症の影響を鑑みて、グループにおける優先リスクを選定し、これらの対応を進めました。

#### リモートワーク環境におけるリスク

情報漏洩リスク

セキュリティリスク

従業員に対するマネジメント不足リスク

労務管理・勤務環境整備

## コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役メッセージ



忖度なく各自の意見を  
表明し合える環境が  
醸成されています

社外取締役

朝倉 祐介

電通グループとの資本業務提携の深化は、年間の取締役会を通じて最大の論点でした。2018年の資本業務提携以降の事業進捗を踏まえ、成長のために有効かつ必要な打ち手であるという共通認識に至りました。一方で、少数株主の利益が損なわれないのか、さらなる成長を目指したパートナーシップであるという意図が伝わるのかといった点を、社外取締役一同、締結の直前まで議論しています。こうした議論を踏まえ、EPSも含めた開示に踏み切りました。

属人性のない永続的な経営体制の確立に向けた指名諮問委員会の運営もまた、セプテーニグループの特徴と言えるでしょう。グループの役員人事のみならず、次世代やその先の経営体制までも見据えたサクセッションプランの策定は、先進事例になり得るものだと捉えています。

その上で、当社取締役会の最大の特徴は、毎月の関連な議論だと思います。社外取締役比率の上昇を経て、その議論は年々白熱するようになっていきます。中には紛糾した末に、社外取締役の反対によって否決された決議事項もありますが、忖度なく各自の意見を表明し合える環境が醸成されているからこそその結果であるという点において、社外取締役としては大変ポジティブに捉えています。



提携深化の意義について、  
あらゆる角度や時間軸を考慮し  
議論を尽くしました

社外取締役

高岡 美緒

セプテーニグループの事業戦略におけるオプションの一つとして、電通グループとの提携深化の意義については従前より議論をしており、3年前からの資本業務提携を通して両社のカルチャーフィットの確認ができていたため、提携深化の成功はイメージがしやすかったです。

それでも「総論賛成だが各論は議論の余地あり」という認識のもと、ありとあらゆる角度や時間軸を考慮し、決議の直前まで執行側と取締役会、そして取締役会や社外取締役同士で議論を尽くしました。提携の深化によって、さらに価値の高いサービスをお客さまに提供し、より多くのお客さまに頼りにされる存在になることを期待しています。

取締役会では、組織人材戦略、イノベーション促進、ESGなどの長期戦略の議論から、M&A案件などのような個別案件まで、多岐にわたる議題について各役員の専門性を活かしつつ忌憚なき意見が飛び交い、広い視野をもって意思決定がなされています。

さらに、2022年からは、社外取締役と監査役のみが参加する「エグゼクティブ・セッション」が毎月開催され、気になった事項や振り返りについて話し合っています。日常的に事業に携わっていない社外取締役のナレッジギャップを埋めることが目的で、社外取締役も主体性をもって連携し、議長にもフィードバックしています。おかげで執行側、取締役、そして社外取締役同士、とても円滑なコミュニケーションが取れていると認識しております。

コーポレート・ガバナンス

FFS理論に基づくチーム編成

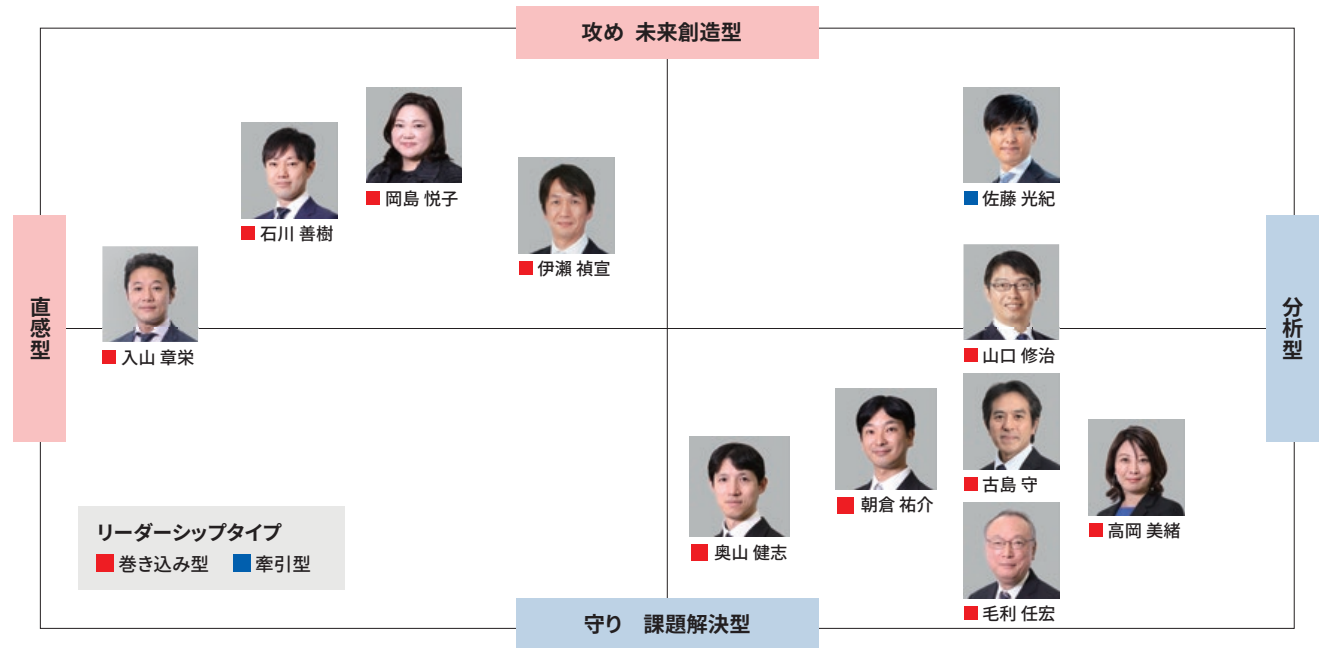
■ 取締役会・監査役会チーム

当社では、AI型人事システムをはじめとした人材マネジメントに「FFS理論」を取り入れています。FFS理論(Five Factors & Stress)とは、株式会社ヒューマンロジック研究所が提供する人の組み合わせを科学する理論で、人を5つの因子とストレスで数値化し、その人の思考行動が把握できます。

FFS理論をもとに、当社の取締役会の特徴を調査した結果、状況への対応力が高いチームをリーダーが牽引するような取締役会構成であり、変化の激しい経営環境において柔軟な視点で経営監督が期待できる関係性となっています。また、パーソナリティ上の攻守の配置バランスが良く、未来創造とリスクマネジメントの双方に長けたチーム編成といえます。

当社取締役陣のパーソナリティマトリクスおよび各人のパーソナリティの分析結果をご紹介します。

取締役会のパーソナリティマトリクス



(注) 各役員の略歴、担当および状況についてはウェブサイトをご覧ください。 <https://www.septeni-holdings.co.jp/company/boardmembers/>

氏名	役割	パーソナリティ解説
佐藤 光紀	代表取締役	変革を好み、判断力・決断力に優れるリーダータイプ。「拡大」が求められるミッションが得意。
岡島 悦子	社外取締役	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しい事への「偵察」ミッションが得意。
朝倉 祐介	社外取締役	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意。
石川 善樹	社外取締役	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しい事への「偵察」ミッションが得意。
入山 章栄	社外取締役	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れるマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意。
高岡 美緒	社外取締役	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意。

氏名	役割	パーソナリティ解説
山口 修治	取締役	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れるマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意。
毛利 任宏	常勤監査役	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意。
古島 守	社外監査役	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意。
奥山 健志	社外監査役	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意。
伊瀬 禎宣	監査役	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しい事への「偵察」ミッションが得意。

(注) 各人のパーソナリティの公表について各取締役より同意を得ています。

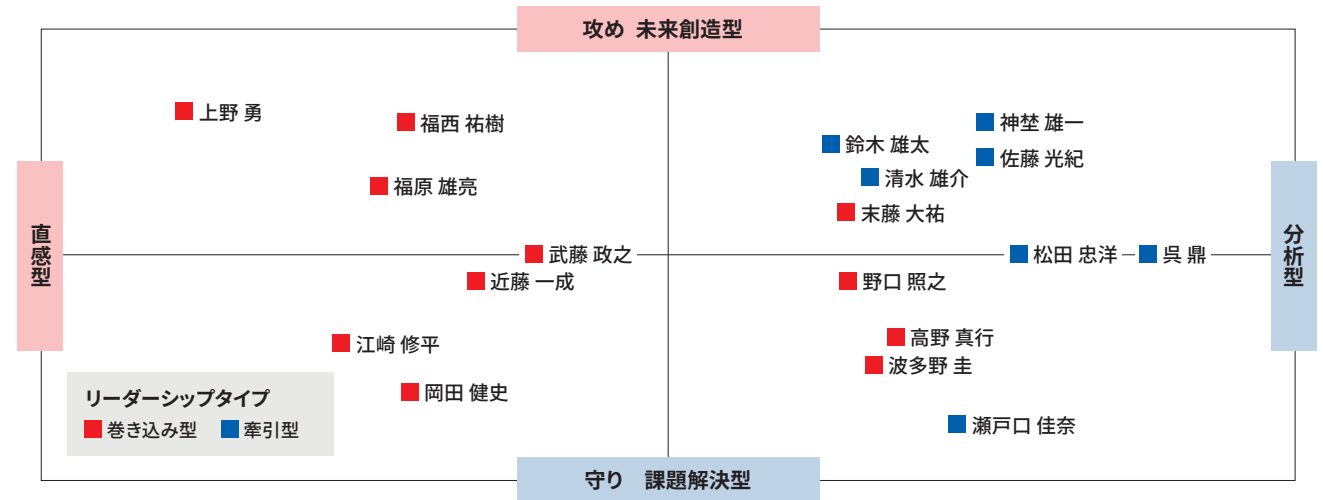
## コーポレート・ガバナンス

### ■ 執行役員チーム

FFS理論をもとに当社の執行役員の特徴を調査した結果、攻め型や牽引型のリーダーシップをとるメンバーの比率が高く、スピード感のある事業推進が得意な布陣となっています。一方、守り型もバランスよく配置されており、事業執行におけるリスク管理も機能しやすい個性配置といえます。

ここでは、当社執行役員陣のパーソナリティマトリクスおよび各人のパーソナリティの分析結果をご紹介します。

執行役員のチームのパーソナリティマトリクス



氏名	パーソナリティ解説
佐藤 光紀	変革を好み、判断力・決断力に優れるリーダータイプ。「拡大」が求められるミッションが得意。
上野 勇	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しい事への「偵察」ミッションが得意。
松田 忠洋	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れるマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意。
清水 雄介	変革を好み、判断力・決断力に優れるリーダータイプ。「拡大」が求められるミッションが得意。
神埜 雄一	変革を好み、判断力・決断力に優れるリーダータイプ。「拡大」が求められるミッションが得意。
波多野 圭	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意。
野口 照之	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れるマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意。
瀬戸口 佳奈	合理的な判断をもとに、改善を継続していくタイプ。リスクマネジメントが求められるミッションが得意。
武藤 政之	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れるマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意。

氏名	パーソナリティ解説
末藤 大祐	変革を好み、合理的に業務を遂行するタイプ。新しい事への「偵察」ミッションが得意。
高野 真行	周囲を巻き込み合理的に業務を遂行するタイプ。論理的に戦略を立て実行するミッションが得意。
福原 雄亮	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しい事への「偵察」ミッションが得意。
岡田 健史	周囲の利害を調整しながら課題解決をするタイプ。対人関係構築が必要なミッションが得意。
福西 祐樹	変革を好み、周囲を巻き込み業務を遂行するタイプ。新しい事への「偵察」ミッションが得意。
呉 鼎	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れるマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意。
江崎 修平	周囲の利害を調整しながら課題解決をするタイプ。対人関係構築が必要なミッションが得意。
鈴木 雄太	変革を好み、判断力・決断力に優れるリーダータイプ。「拡大」が求められるミッションが得意。
近藤 一成	攻守のバランスが良く、柔軟性に優れるマルチタイプ。臨機応変が求められるミッションが得意。

(注) 各人のパーソナリティの公表について各執行役員より同意を得ています。

## 連結財務・非財務ハイライト (IFRS)

(特記のない金額単位:百万円)

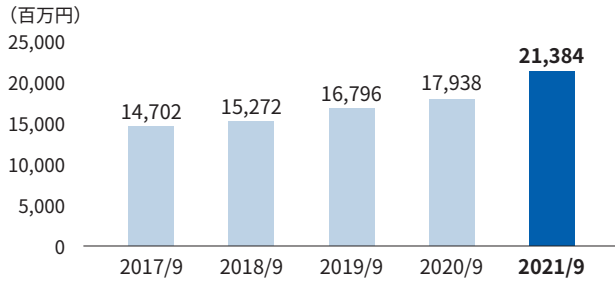
	2017/9期	2018/9期	2019/9期	2020/9期	2021/9期
収益	14,702	15,272	16,796	17,938	<b>21,384</b>
売上総利益	12,989	12,674	13,962	14,596	<b>17,285</b>
対収益	88.3%	83.0%	83.1%	81.4%	<b>80.8%</b>
販売費および一般管理費	10,652	11,693	11,924	12,156	<b>13,745</b>
対収益	72.5%	76.6%	71.0%	67.8%	<b>64.3%</b>
Non-GAAP 営業利益	2,325	1,011	2,065	2,452	<b>3,796</b>
対収益	15.8%	6.6%	12.3%	13.7%	<b>17.8%</b>
営業利益	2,248	977	183	2,274	<b>3,650</b>
対収益	15.3%	6.4%	1.1%	12.7%	<b>17.1%</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益	2,211	847	△547	1,464	<b>2,604</b>
対収益	15.0%	5.5%	—	8.2%	<b>12.2%</b>
参考 売上高	72,375	72,443	76,501	76,489	<b>97,606</b>
総資産	32,929	33,371	30,413	34,425	<b>42,011</b>
親会社の所有者に帰属する持分	15,172	15,672	14,796	15,793	<b>18,426</b>
親会社所有者帰属持分比率	46.1%	47.0%	48.7%	45.9%	<b>43.9%</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	△808	△440	1,258	2,340	<b>4,619</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,706	△310	△205	△804	<b>91</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,457	112	△1,411	△1,941	<b>△1,914</b>
現金および現金同等物期末残高	15,519	14,922	14,488	14,081	<b>16,900</b>
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	15.1%	5.5%	△3.6%	9.6%	<b>15.2%</b>
基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)	17.38	6.71	△4.33	11.58	<b>20.59</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) (円)	120.08	124.00	117.02	124.90	<b>145.72</b>
1株当たり配当金 (円)	3.2	2.0	2.0	2.0	<b>3.4</b>

(注)

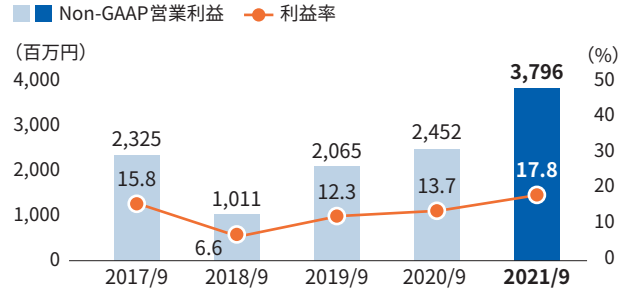
- 従来の「売上高」は参考情報として任意開示とする一方、IFRSに基づく指標として「収益」を開示しています。デジタルマーケティング事業の大半を占める広告代理販売における収益は、マージン部分のみの純額計上となります。
- 事業の実態をより適切に表現するため、「Non-GAAP営業利益」を任意で開示しています。Non-GAAP営業利益とは、IFRSに基づく営業利益から、株式報酬費用、減損損失、固定資産の売却損益等の一時的要因を調整した恒常的な事業の業績を測る利益指標です。
- 記載の数値は、単位未満を四捨五入して表示しています。

## 連結財務・非財務ハイライト (IFRS)

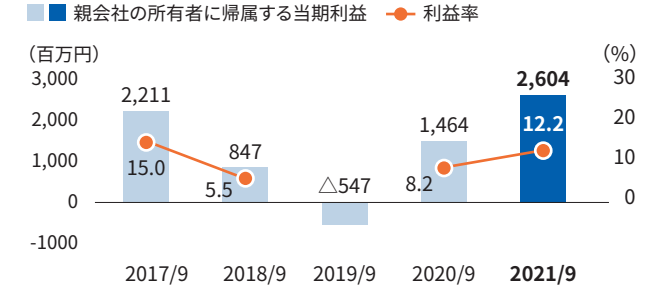
### 収益



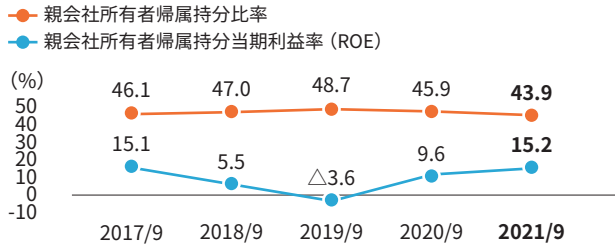
### Non-GAAP 営業利益・利益率



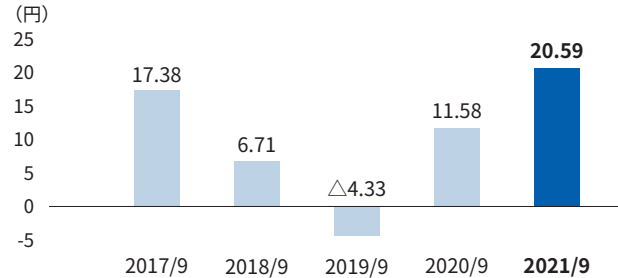
### 親会社の所有者に帰属する当期利益・利益率



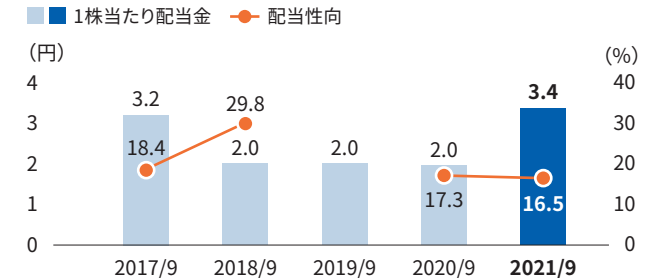
### 親会社所有者帰属持分比率・親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



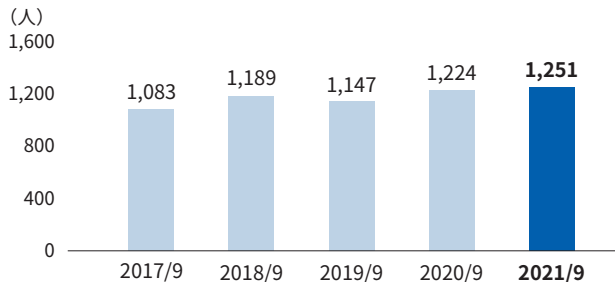
### 基本的1株当たり当期利益 (EPS)



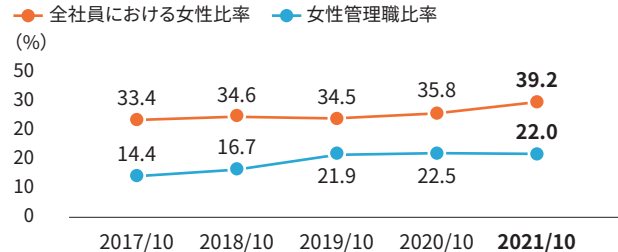
### 1株当たり配当金・配当性向



### 期末従業員数 (正社員)



### 女性管理職比率／全社員における女性比率 (セプテーニグループ国内主要会社)



### 新卒のオンライン採用比率\*

100%

※2020年(2021年卒)新卒採用

### 横断委員会参加者数\*

延べ 138 名

※2016年～2021年9月

## 会社概要 (2022年1月4日時点)

<b>商号</b>	株式会社セプターニ・ホールディングス (SEPTENI HOLDINGS CO., LTD.)	<b>事業内容</b>	株式等の保有を通じたグループ企業の統括、管理など	<b>資本金</b>	18,428百万円
<b>本社所在地</b>	東京都新宿区西新宿8丁目17番1号 住友不動産新宿グランドタワー	<b>設立</b>	1990年10月	<b>連結従業員</b>	1,251名(正社員) / 1,511名(従業員) ※2021年9月末時点

## グループ会社 (2022年1月4日時点)





### デジタルマーケティング事業(国内)

 <b>株式会社セプターニ</b> デジタルマーケティング支援事業	 <b>Septeni Japan株式会社</b> デジタルマーケティング支援事業	 <b>MANGO株式会社</b> 運用型デジタル広告オペレーション事業	 <b>株式会社ハイスコア</b> デジタルマーケティング支援事業	 <b>株式会社セプターニ・クロスゲート</b> アドネットワーク、プラットフォーム事業	 <b>Septeni Ad Creative 株式会社</b> インターネット広告クリエイティブの企画・制作	 <b>株式会社セプターニ・データ・ソリューションズ</b> データ・ソリューション領域を統括する中間持株会社	 <b>株式会社FLINTERS</b> データ・ソリューション領域における企画、開発、販売
 <b>株式会社FLINTERS BASE</b> ソフトウェア開発支援、エンジニアのキャリア支援	 <b>トライコーン株式会社</b> CRMプラットフォームの開発、DX支援事業	 <b>ミロゴス株式会社</b> デジタルマーケティング支援事業	 <b>株式会社電通ダイレクト</b> ダイレクトマーケティング支援事業	 <b>株式会社電通エルフトアーキテクト</b> Webマーケティング支援事業	 <b>株式会社プライムクロス</b> 不動産ネットマーケティング事業	 <b>電通デジタル</b> デジタルマーケティング支援事業	

### デジタルマーケティング事業(海外)

 <b>Septeni Asia Pacific Pte. Ltd.</b> アジア太平洋地域におけるデジタルマーケティング支援事業	 <b>Septeni America, Inc.</b> 北米地域におけるデジタルマーケティング支援事業	 <b>Septeni Global 合同会社</b> 日本と海外におけるデジタルマーケティング支援事業	 <b>七域広告(北京)有限公司</b> 中国におけるデジタルマーケティング支援事業	 <b>JNJ INTERACTIVE INC.</b> 韓国におけるデジタルマーケティング支援事業	 <b>Lion Digital Global LTD</b> 東南アジア地域におけるデジタルマーケティング支援事業	 <b>FLINTERS VIETNAM CO., LTD.</b> ウェブサービス等の企画、開発
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### メディアプラットフォーム事業

 <b>コミックスマート株式会社</b> マンガコンテンツ事業	 <b>Qzil.la株式会社</b> アニメ制作事業	 <b>株式会社ビビビット</b> 就職・採用プラットフォーム事業	 <b>goodo株式会社</b> 社会貢献プラットフォーム事業	 <b>株式会社TowaStela</b> 育児プラットフォーム事業	 <b>株式会社デライトチューブ</b> インターネットメディアの企画、制作、運営	 <b>株式会社アルファブル</b> 恋活・婚活専門サービスの運営、化粧品等の企画・販売
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 新たな事業セグメント

 <b>PERF株式会社</b> ダンスプロリーグ「D.LEAGUE」への参画、チーム運営、育成	 <b>株式会社人的資産研究所</b> AIマッチングシステム活用の提案、採用・人材育成システム構築サポート	 <b>LIVAND株式会社</b> エンターテインメント産業におけるデジタルシフトの支援	 <b>株式会社セプターニ・インキュベート</b> 新規事業の開発・育成	 <b>株式会社サインコサイン</b> コーポレートデザインの共創支援
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## 株式の状況 (2021年9月30日現在)

最新の株式の状況についてはこちらをご覧ください。



発行可能株式総数

**370,080,000** 株

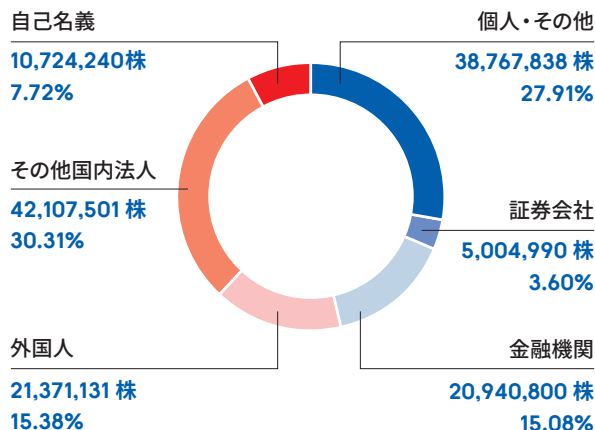
発行済株式総数

**138,916,500** 株

株主数

**8,805** 人

所有者別分布



大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社電通グループ	26,895,001	20.98
株式会社ビレッジセブン	14,419,000	11.24
七村 守	12,450,500	9.71
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,174,800	7.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,939,400	4.63
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,252,200	1.76
清水 洋	2,000,000	1.56
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505019	1,961,300	1.53
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 381572	1,771,200	1.38
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口・76034口)	1,739,200	1.36

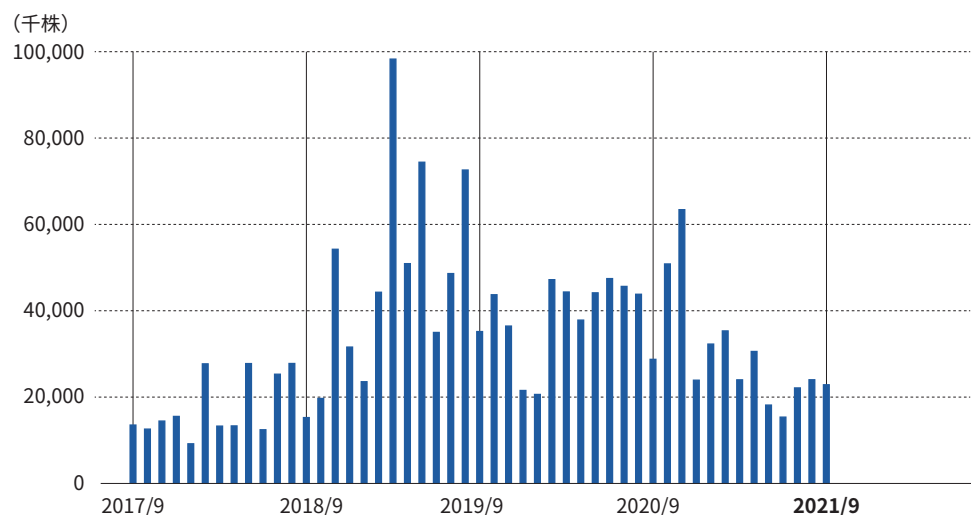
(注1) 上記持株比率については、自己株式(10,724,240株)を控除して算出しております。

(注2) 自己株式数には役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の所有する当社株式(1,739,200株)は含まれておりません。

株価



出来高





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。