



**統合報告書 2023**

**To inspire the world with  
entrepreneurship**



Septeni Group  
**MISSION**



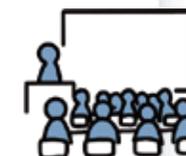
# ひとりひとりの アントレプレナーシップで 世界を元気に

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。

ミッションは、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。



## Septeni Group VISION



### 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。



### 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。



### 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。



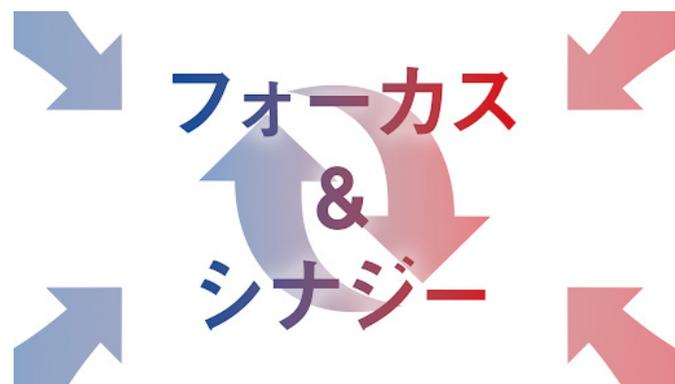
# セプターニグループの新たなスタート

## 新たな経営体制へ移行し、 ビジョンの達成と持続的成長、企業価値向上を目指す

セプターニグループは1990年の創業以来、人材採用コンサルティング事業、DM事業、そしてデジタルマーケティング事業へと主力事業を変えながら成長を続けてきました。

2020年には、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の変化を受けてグループ理念を改定し、約20年ぶりに新たなビジョンを策定しました。

そして、この度の経営体制の刷新は、新ビジョンにもある通り「新しい世代、新しい時代をつくる人」への経営の継承を通じ、ビジョンの達成および当社グループの持続的成長を目指すものです。代表取締役の神埜を中心とした、新たな集団指導体制の構築と推進により、セプターニグループのさらなる企業価値向上に向けてグループ一丸となって邁進します。



## 中期テーマ「フォーカス&シナジー」による価値創造

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」にあります。このコアバリューを活かすため、長年取り組んできた人的資本経営を土台としながら、現在は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の二つの事業セグメントを展開し、事業・活動を通じてマルチステークホルダーへの提供価値を創出しています。

今後は、既存事業領域への「フォーカス」によって当社グループらしい強みを進化させながら、事業セグメント間、また事業領域内で「シナジー」を生み出し、複数の強い事業を持つグループとなること、そして持続的かつ非連続な成長を目指します。

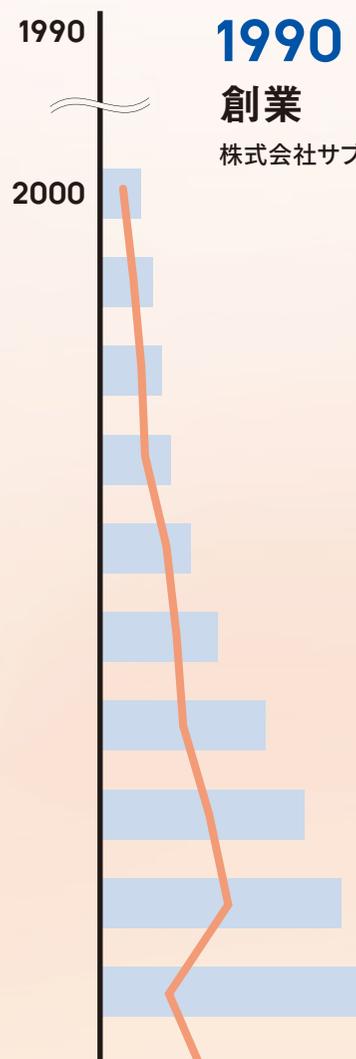
▶ 価値創造プロセスについては、P16をご覧ください。

# セプターニグループのこれまで

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「ひねらんかい」の精神を持ちながら、今後も変化を通して成長を目指していきます。

## 売上高・営業利益の推移

■ 売上高 ■ 営業利益



## 1990

### 創業

株式会社サブ・アンド・リミナルを設立

## 2000-2011

### インターネット広告事業の開始により 高成長を実現

2000年 4月

インターネット広告事業を開始

2001年 8月

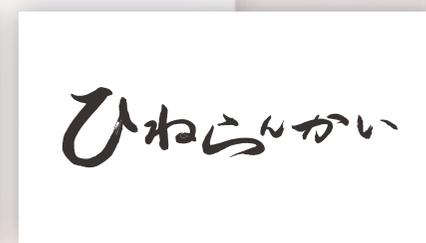
株式を店頭市場(ジャスダック)に登録

2006年 10月

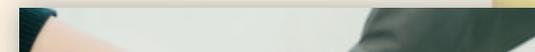
持株会社体制へ移行し、社名を(株)セプターニ・ホールディングスに変更



創業者 七村守



社是





# セプターニグループの現在

## デジタルマーケティング事業とメディアプラットフォーム事業を展開

### デジタルマーケティング事業

#### マーケティング・コミュニケーション領域



#### データ・ソリューション領域



#### ダイレクト ビジネス領域



### メディアプラットフォーム事業



セプターニ・ホールディングス(持株会社)



## 人的資本経営により 新しい時代をつくる人が育つ場となる

当社グループでは20年以上前から人材データを蓄積し、10年以上にわたり人材育成に関する研究を行ってきました。豊富な人材データベースとテクノロジーの活用をはじめとした各種人事施策や取り組みにより、ひとりひとりの個性に応じて能力を発揮できる場を提供し、企業価値の向上を目指しています。

## 2023年12月期トピックス

人的資本・ダイバーシティに  
関連する高評価を獲得



神山まると高専奨学生との  
連携活動を始動



デジタルマーケティング×  
スポーツ・エンタメ(カルチャー)  
領域での連携



## 目次

## イントロダクション

ミッション／ビジョン	01
セプテーニグループの新たなスタート	03
セプテーニグループのこれまで	04
セプテーニグループの現在	06

## マネジメント

マネジメントメッセージ	09
セプテーニグループ × dentsu Japan対談	13

## セプテーニグループの価値創造

価値創造プロセス	16
価値創造プロセスの解説	17
サステナビリティ経営の推進	18
セプテーニグループのマテリアリティ	19

## 人材

<b>S</b>   新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上	
人的資本経営の考え方	22
デジタルHRによる再現性のある人材育成	23
DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)	25
多様な人材が活躍できる場	27
アントレプレナーシップの民主化	28
<b>COLUMN</b>   Belonging at Septeni Group	30
未来への人的資本投資	31

## 事業活動

<b>S</b>   クリエイティビティとテクノロジーによる なめらかな社会の実現	
2023年12月期通期レビュー	33
中期経営方針のアップデート	34
デジタルマーケティング事業	36
オンライン・オフライン統合マーケティングを 実現する5Cモデル	40
メディアプラットフォーム事業	41
事業を通してなめらかな社会を実現する — PERF株式会社	43

## 経営基盤の強化

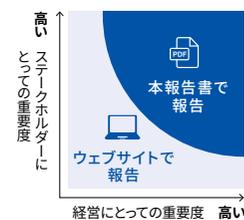
<b>E</b>   気候変動への対応	
<b>G</b>   非連続成長を支える先進的なガバナンス体制の構築	
気候変動への対応	45
コーポレート・ガバナンス	47
社外取締役メッセージ	52
企業情報	53

## 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したことにより生じるいかなる損害につきましても当社は責任を負うことはありません。



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)





マネジメントメッセージ

## 第三の創業期を迎え、 チームワーク×求心力で より強い企業体への 進化を目指す

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

神埜 雄一



## マネジメントメッセージ



### 産業の変化に合わせた 集団指導体制構築へ 中期テーマは「フォーカス&シナジー」

このたび(株)セブテーニ・ホールディングスの代表取締役役に就任いたしました神埜です。当社の代表取締役の交代は約15年ぶり、私が4代目になります。当社グループは、取締役会の任意の委員会として、社外取締役を委員長に据え、委員の過半数を社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会を2023年7月に設置しました。指名・報酬諮問委員会が今後の持続的な成長に向けて、今新しい世代への交代を行うべきという考えのもと議論が行われ、代表取締役として選定いただきました。

デジタルマーケティング市場は変化が激しい業界であり、この産業における組織や人材も他業界と比べると非常に若いです。今回の経営体制の刷新により、経営環境の変化に素早く対応し、今後のビジョンの達成を目指し、若い人材が活躍する場を作っていきたいと思っております。業界全体を見ても、役員体制を刷新し、若い世代に引き継ぐ動きが

目立ちます。インターネット産業の黎明期と現在を比べると、インターネットが様々な産業を支えるような立ち位置へ変化しています。そのため、求められる経営手法も、先頭に立って0から1をつくるリーダーシップ型から、社内外の多くの人と連携する巻き込み型へとシフトしているのだと感じています。

こうした内外の変化を考えると、当社は今、1990年の会社設立時、そして2000年のインターネット広告事業の立ち上げ期に続いて、第三の創業期を迎えたタイミングであると言えます。産業の変化に合わせた集団指導体制の構築と推進によって、グループ丸となり、持続的成長と企業価値向上を目指していきます。私は新体制におけるはじめの3か年の中期テーマとして、「フォーカス&シナジー」という言葉を掲げました。

### 様々な新しいチャレンジを通じて感じた、 「シナジー」の重要性

私は2006年に当社に入社しました。当時は、いわゆる「ガラパゴス携帯電話(ガラケー)」が主流の時代で、ガラケー向け広告事業の立ち上げチームに配属されました。事業は市場の拡大とともに急成長し、それに特化したグループ会社も設立しました。これが「新しい領域で事業を拡大させる」という私のセブテーニにおけるキャリアの基礎になったと思います。そこでさらなる事業拡大を目指していましたが、スマートフォン(スマホ)の登場によって状況が一気に暗転しました。スマホ広告へのシフトも試みましたが上手くいかず、結局、ガラケー向け広告事業からの撤退

と、所属会社の解散が決まりました。

今後のキャリアについて悩んでいたところ、前社長の佐藤から「新しいことをやってほしい」と声をかけられ、セブテーニに戻ることになったのですが、そこで任されたのはなんとスマホ広告でした。さすがに「失敗したばかりなのに」と思ったのですが、「グループ会社の全てのアセットとリソースをフル活用して事業を伸ばしてほしい」と言われ、改めてスマホ広告事業を立ち上げ、成功させることができました。この時、より多くの仲間と一緒に情熱を持って取り組むことで、視界が大きく開けた感覚がありました。スマホ広告市場の成長という強い追い風があったことも事実ですが、同じ領域で失敗と成功の両方を経験して学んだのは、周囲を巻き込んで課題に向き合うという「チームワーク」の大切さと、グループが持つアセットやリソースを活用することの重要性です。それが今回、中期テーマに掲げた「シナジー」という言葉につながっています。

経営体制の刷新にあたり、グループ執行役員体制においても「世代交代」を意識しながら見直しをかけています。今回、事業を複数の領域に分け、それぞれを管掌するグループ執行役員が任命されています。今後はグループ全体の業績に対して、個社ごとだけでなく領域ごとに目標を定め、領域内でシナジーを起こすことを志向する「領域経営」にシフトしていきます。これにより、例えば、領域ごとに営業体制をまとめ、各社の強みやアセットを共有した上で、効率的に自分たちの価値を発揮できるようにしていきたいと考えています。

## マネジメントメッセージ

### 今ある事業領域に「フォーカス」し、 新規事業にグループ全体を巻き込む

当社グループはこれまで「ドメインの拡張」をテーマに、既存事業の隣接領域や飛び地となる新領域において、新しいビジネスに挑戦してきました。今後は、今ある事業領域を深堀していくことが重要だと考えています。

中期テーマの変更に伴い、組織としての動き方も変えていきます。これまでは、素養のある人材を抜擢し、それまで関わっていた領域と大きく異なる飛び地に送り出し、“個の力”で開拓してもらっていました。言うなれば「スタンドアロン×遠心力」で、敢えて厳しい環境に身を置くからこそ、0から1を生み出すエネルギーが生まれる、という考え方でした。一方でこれからは、今あるドメインを成長させること、あるいは今あるドメイン内から新しい事業を生み出すために、より多くの人を巻き込んでいく「チームワーク×求心力」が重要だと考えています。それを表現したのが「フォーカス」という言葉です。

これまでは、新規事業へのチャレンジは一部の人がして



いることだという認識が従業員の中にあっただけかもしれません。ですが、社内を見ていると、「新しいことをやりたい」と思っている人は、実はとても多いのではないかと感じています。全く新しい事業を0からつくるだけでなく、今ある事業の中で新しい施策に取り組むなど、進め方を変えて挑戦するハードルを下げることで、多くの人を巻き込む「求心力」につながると考えています。当社はミッションとして「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」を掲げていますが、「チームワーク×求心力」を実践することは、一部ではなく多くの従業員が自身のアントレプレナーシップに気づき、それを発揮するチャンスだと捉えています。

### これまで進めてきた人的資本経営を、 さらに強化する

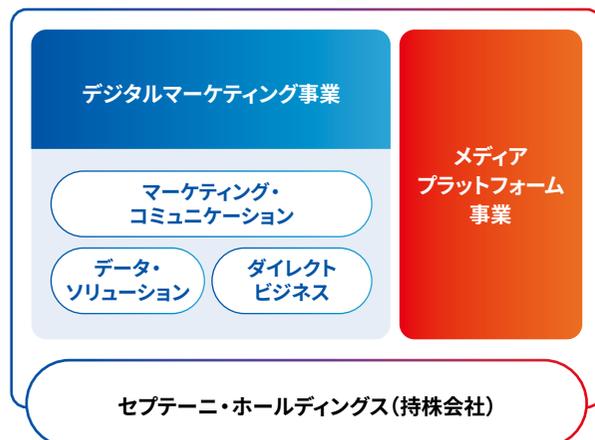
ここまで今後の事業成長に向けた道筋についてお話ししてきましたが、当社の事業にとって最も大切な資本が人、従業員です。従業員が活躍するためには、自分の貢献を実感でき、モチベーション高く仕事できる環境づくりが欠かせないと考えています。その実現に向けて、以前から取り組んでいるAI(人工知能)を活用した採用・育成に加え、2023年には固定給のベースアップをはじめとする人的資本投資も実施しました。これらの取り組みによって一定の環境整備が進み、近年は若手社員の早期戦力化が進んでいます。当社の360度マルチサーベイを活用した人事評価において、以前は新卒4～5年目が得ていた評価を、現在は2～3年目で得られるようになってきているという結果が出ています。

これからさらに多様な人材に活躍してもらうためには、長期的な視点でいえば、活躍できる場、つまり魅力ある事業のバリエーションを増やしていく必要があると考えています。既存の事業で今後も成果を出し続けたいという人もいれば、新しいフィールドで挑戦してみたいという人もいます。優秀な人が集まる事業を展開し、モチベーション高く働く人を増やすことで、また社内外から多様な人が集まり、新しい事業を展開する……。このような形で人的資本経営をさらに強化し、そこに複数の魅力ある事業を掛け合わせることができれば、当社グループがより強い企業に成長するためのサイクルが回るでしょう。私はこれが第三の創業期における、一番の要だと考えています。

### 事業の領域区分を見直し、 よりお客様のニーズに応えられる 体制を構築

今回、事業領域を再編し、デジタルマーケティング事業の中を「マーケティング・コミュニケーション」「ダイレクトビジネス」「データ・ソリューション」の3領域に分けました。主力であるインターネット広告の代理店事業は「マーケティング・コミュニケーション領域」に区分されます。現在のインターネット広告市場は2023年時点で3.3兆円ほどの規模となり、次の数年で4兆円台に達し、成熟期に突入し始めると予測しています。その上で将来を見据えると、デジタルマーケティングを主軸としながらも、これに留まらず、お客様に価値貢献できる領域を広げる必要があります。どのような「価値」といえば、やはりこの数年、電通

## 再編後の事業区分



グループとの協業により進めてきた、インターネット広告やデジタルを活用したソリューションをマス広告と掛け合わせ、お客様の事業を支援することが非常に重要になってきています。今は様々なメディアがあり、ユーザがメディアと接触するポイントも多様化しています。必要なのは、様々なメディアを横断したトータルでのユーザ体験を設計することです。「部分最適ではなく、事業全体を俯瞰した上でマーケティングを支援してほしい」というお客様のニーズが高まっており、オンラインのみの提案よりも、オンライン・オフラインの統合提案の方が受注率が高いということも検証が進んできています。

こうした状況において、電通グループのアセット、特にマス広告との連携は我々の強みです。この強みを伸ばしていくことは、2020年代のマーケティング・コミュニケーション領域における一つの重要な方針となります。

## 新しい挑戦、事業展開を見据える 「ダイレクトビジネス」と 「データ・ソリューション」

次に「ダイレクトビジネス領域」です。当社は、2022年の(株)電通ダイレクトの子会社化以降、オンライン・オフラインを統合したダイレクトマーケティングを志向しながら、お客様の商品販売を支援してきました。ここで得た「商品販売するノウハウ」をもとに、今後は自分たちが商品をつくり、販売するOEM、D2Cビジネスに挑戦していきます。マーケティング支援の場合、広告媒体を仕入れ付加価値を付けて販売するというビジネスの構造上、利益率の向上には限界があります。自ら商品販売しマーケティングも手掛けることで、利益率を大きく高めることができる上に、より知見やノウハウを深め、当社がマーケティングを支援しているお客様にも積極的に還元することができます。収益性の高いビジネスモデルの創出をこのダイレクトビジネス領域で目指します。

「データ・ソリューション領域」においては、当社グループが抱えるデータエンジニアのリソースを活用し、お客様のソリューション開発を支援する事業の強化に取り組みます。当社グループには国内外に数百人のエンジニアがおり、これまでも社内外のソリューション開発に従事してきました。そこで培ってきた技術力や人材育成・組織運営のノウハウは、よりお客様のソリューション開発支援に活かしていきたいと考えています。この事業を拡大する場合、カギとなるのがエンジニアの増員ですが、すでに引く手あまたのエンジニア人材を市場から獲得するには多額のコストもかかりま

す。そこで当社は、未経験からエンジニアを育てる教育事業と、育成した人材をエンジニアを求める企業に派遣する人材派遣事業の拡大を考えています。ソリューション開発と人材提供によって企業を支援するとともに、多くのエンジニアの輩出を目指していきます。

また、メディアプラットフォーム事業についても、これまででは個社単独で事業を推進していましたが、デジタルマーケティング事業の知見や人材を活用するなど、事業セグメントを超えたシナジー効果を創出することで、かつての私と同様に、視界が開け、新たなアクションにつながり、事業成長を加速できると考えています。

## 「10X」実現に向け、 試金石となる3年間

当社のマルチステークホルダーへの提供価値を現在の10倍の水準に高めていく「10X」は長期目標として変わらず掲げていきます。第三創業期となるこれからは、「10X」の実現に向け、複数の強い事業体を持つ企業となることを目指しています。そのために、2024年12月期からの3年間は、まず当社の中核事業であるデジタルマーケティング事業に今まで以上にフォーカスし、グループ内でシナジー効果を発揮して、さらに強く、大きい事業へと成長させます。並行して、既存のアセットを活用し、ダイレクトビジネス、データ・ソリューション領域での新規事業創出を進めていきます。

グループ一丸となって、新たな成長を目指すセプテーニグループに、ご期待ください。

## セプターニグループ × dentsu Japan対談

### お互いの強みを活かし、 国内No.1のデジタル マーケティングパートナーへ

新体制をスタートさせた当社グループとdentsu Japan。これまでの連携を通して見えてきたお互いの関係性や、協業における目標の達成に向けた未来について、当社代表取締役グループ社長執行役員的神埜雄一と、dentsu Japan CEO 兼 株式会社電通 代表取締役 社長執行役員の佐野傑氏が対談しました。

株式会社セプターニ・  
ホールディングス  
代表取締役  
グループ社長執行役員  
**神埜 雄一**



dentsu Japan CEO 兼  
株式会社電通 代表取締役  
社長執行役員  
**佐野 傑**



#### 新体制のスタートとリーダーシップの共通点

**神埜** 佐野さんは2024年1月に現職に就任され、当社グループも2024年に経営体制を刷新しました。お互い新体制をスタートさせたばかりではありますが、さらなる連携の強化を目指していきたいと考えています。佐野さんとは、2018年に資本業務提携を開始して以降、「どのように当社グループと電通グループとで、デジタル領域を伸ばしていくのか」をテーマに、継続して議論を重ねてきました。

**佐野** 電通グループがグローバルに展開する4つの事業地域のうち、世界最大級のエージェンシーである(株)電通を擁する日本事業を統括・支援する機能を有すると同時に、日本の事業ブランドを示しているのがdentsu Japan

です。セプターニグループも、2022年1月に電通グループに仲間入りしdentsu Japanの一員となったことで、より一層連携が深まっています。

**神埜** 初対面のときから意気投合し、今の関係を築いてきました。佐野さんはとてもエネルギッシュで、豪傑さと柔軟さを持ち合わせ、強いリーダーシップの中にもユーモアを兼ね備えている方です。組織を鼓舞しながらも、柔らかくフォローし、会社をリードされている姿に感銘を受けました。

**佐野** 神埜さんはもともとスポーツに励まれていたこともあり、バイタリティや攻めの姿勢を感じます。スポーツといっても、個人技を極めるタイプではなく、チームスポーツですよ。仲間と一緒に成功体験を勝ち取るんだという、周囲

を巻き込む力があると思います。その一方で、傾聴力や柔軟性の高さを感じる側面もあり、バランスが取れている印象です。

**神埜** ありがとうございます。

これまでの職歴を見ると、長きにわたって営業組織を束ねてきた経験が共通しているので、「顧客ビジネスへの貢献」にコミットする、という意識はとても似ていると思います。組織をリードする手法も、大枠の戦略を描いて現場に任せるタイプというより、営業経験が長い分、現場がしっかり稼働するための戦略立案から実行までを強く意識しているところも、お互いのリーダーシップのあり方において似ている部分だと感じます。

当社のバリューは「つよく、やさしく、おもしろく。」ですが、

## セプテーニグループ × dentsu Japan対談

この3つをバランス良く、環境や状況に応じて使い分ける点が、似ている部分でありお互いの強みでもあると感じています。

### 共通の目標に向けて、強みを活かした補完関係が協業を推し進める

**佐野** 個々の共通点のみならず、組織単位で見ても、両社の営業体制はとても相性が良いと思います。dentsu Japan CEOだけでなく(株)電通社長という目線も含めると、(株)電通の営業とセプテーニグループの営業がチームを組み、それぞれの強みを活かして提供価値を高めながら日々顧客に提案を行っています。顧客成長を支援するパートナーになるという、顧客ファーストの考え方が共通しているからこそではないでしょうか。

**神埜** 電通グループはマス広告を中心に長年培ってきた



専門性と、強固な顧客基盤を持っています。一方で当社グループはデジタルエージェンシーとしての知見やスキル、ノウハウを蓄積してきたことに加え、多様なデジタル人材が集まっていることが強みです。オンライン・オフライン統合マーケティングのニーズが高まり、顧客から求められるサービスも高度化・複雑化する中で、オンライン領域とオフライン領域におけるそれぞれの強みを持ち寄って、一つのチームとして連携できることが、自信にもつながっています。

**佐野** 「国内No.1のデジタルマーケティングパートナーとなる」という共通の目標に向かって、盤石な体制を築けていることに加え、お互いを補完できる相違点もあります。セプテーニグループはdentsu Japanの中では、相対的に新しい会社でもあり、新規案件の獲得や市場開拓など新しい取り組みに対するエネルギーや、みんなで一丸となって進めていこうというパワーがあるところが良いなと感じます。

**神埜** 変化の早いデジタル業界の中で日々業務に向き合っているため、スピード感や柔軟性が求められる環境下で、変化への適応が得意な企業文化が生まれていると思います。一方、電通グループは、市場や顧客のニーズを先んじて汲み取り、業界最先端の商品・サービス開発を主導するという責任感や情熱が、コアコンピタンスとしてDNAに組み込まれているのを感じます。

**佐野** 決められた仕事をするだけでなく、常に新しい付加価値を社会や市場に提供し続ける役割と使命を自分たちが主体的に持ち続けなければならない、という覚悟は持っていると思います。

### これまでの協業から生まれたシナジーと体制構築

**神埜** 一部の人材交流からスタートした資本業務提携は開始から5年以上が経過し、実績が積み上がってきました。また、デジタル広告のみの提案よりもオンオフ統合提案の方が受注率が高まりやすいという検証も徐々に進んできています。それだけこの提携によって提供できる価値が顧客のニーズと合致し、評価されているということであり、お互いの強みを活かした補完関係から生まれるシナジーだと言えます。

**佐野** このシナジーはdentsu Japanが掲げるビジョン「IGP(Integrated Growth Partner)」を推進する上で、重要な取り組みの一つであると捉えています。日本の広告市場には、この協業によって解決しうる課題を抱えているお客様がまだ数多くいらっしゃると思っています。セプテーニグループとの協業によって、デジタルマーケティングにおける営業力やノウハウなどがこれまで以上に強化されたことで、顧客の課題を解決し、さらには顧客の期待を超えていく存在になるための体制が構築されつつあります。

**神埜** この5年間で、各グループ会社間でそれぞれが持つアセットを理解し、さらに強い組織連携に向けて稼働できる状態にまで来ていると感じます。広告領域における一部のグループ会社間の連携から始まり、現在ではクリエイティブやデータ・ソリューション領域においても連携が進み、多くのグループ会社を横断した協業ができるようになっています。

## セプテーニグループ × dentsu Japan対談

**佐野** そうですね。例えば、データやAIを活用するデータ・ソリューション領域においては、エンジニア人材を抱えるセプテーニグループと、(株)電通デジタルとの協業が進んでいます。dentsu Japanの中でデジタル領域の中核を担うセプテーニグループと(株)電通デジタルが両社の強みやアセットを掛け合わせることで、デジタルマーケティングにおける上流から下流までカバーできる体制を構築しています。

### 長期視点でデジタル領域の成長を後押しする

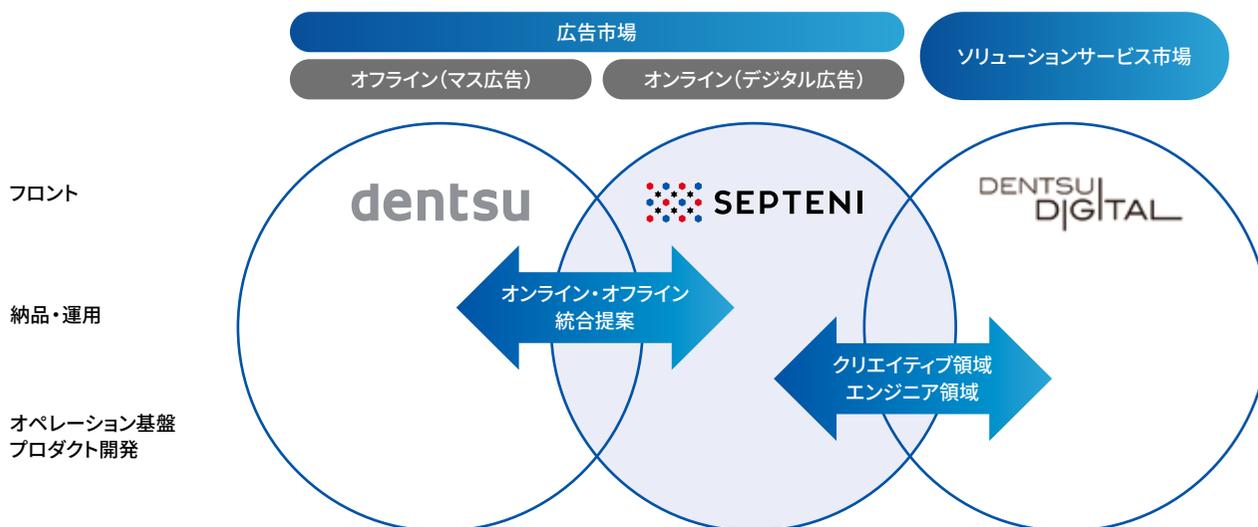
**佐野** 私自身もCEOに就任したばかりですが、代表が変わるタイミングでは、社内外から期待が集まると思います。神堃さんには次の10年、その先の未来を見据えて、セプ

テーニグループをけん引していただき、改めて成長のドライブをかけてほしいと思います。また、dentsu Japanとしても、今まで以上に力を合わせていきたいです。

**神堃** 佐野さんとの会話にはいつも「長期視点」があります。10年、20年後の当社グループがあるべき姿や、電通グループが掲げる4つの事業領域の強化に向けて長期的に何が出来るか、という議論を数多くしてきました。この長期視点で当社グループの未来や役割を考えたときに、電通グループに参画しながらも、セプテーニらしさを保つことが、協業を拡大させ続けるための重要なポイントの一つだと思います。

**佐野** A～DXの4つの事業領域の中で、セプテーニグループが最も得意とし、成長をけん引してくれることを期待して

### 様々な領域で(株)電通や電通グループ各社と連携



いるのは、広告の高度化・効率化を実現する広告変革領域である「AX」です。マス広告からデジタル広告へと、市場、そして広告そのもののデジタルシフトが進展する中で、これまで独自の文化を築きながら成長してきたセプテーニらしさはdentsu Japanにおいても新しい風となり、オンオフ統合マーケティングをはじめとした取り組みを加速させていると思います。

**神堃** 事業を取り巻く環境が大きく変化する中で、両社の機能やケイパビリティ、人材や文化の違いが多分にあることで、組織の中に多様性が生まれ、より強いシナジーを生み出し続けることができると思います。セプテーニらしさをより研ぎ澄ませながらdentsu Japanの各社と連携を深め、若い人材がチャレンジ精神を忘れず、アントレプレナーシップを発揮し続けることが重要です。電通グループの仲間とともにめらかな未来に向けて、明るく楽しく、dentsu Japanのデジタル領域の成長を後押しする1社であり続けることも、当社グループならではの役割だと思っています。

## ミッション実現に向けた価値創造プロセス

# セプテーニ グループの 価値創造

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」にあります。その人的資本を最大化させるための価値創造基盤があり、この基盤のもとで事業活動を行うことで、ステークホルダーへの提供価値を高めることが可能になります。グループビジョンの達成、そしてミッションの実現へ向けて、邁進しています。



# 価値創造プロセスの解説

2024年2月に発表したサステナビリティ方針の制定とマテリアリティの見直しに合わせて、価値創造プロセスのアップデートを行いました。



## 基盤に支えられた人材が事業を推進し、社会への提供価値を増大させる

新しい価値創造プロセスでは、当社グループの全ての活動は「人」がベースであることを、より明瞭に表すことを目指しました。デジタルHRによる人材育成の取り組みをはじめとした価値創造基盤が、当社最大の資産である「人」の活躍・成長を促進するとともに、アントレプレナーシップを組織のカルチャーとして定着させます。これにより、アントレプレナーシップが事業・活動においても発揮され、ステークホルダーに提供する価値の増大につながります。このようなプロセスがミッションの実現、ビジョンの達成へつながることを表現しています。

### ① Input

#### 人的資本の最大化を支える価値創造基盤

当社グループでは豊富な人材データベースとテクノロジーを活用し、人材育成の個別最適化に取り組んでいます。また、従業員が最大限に力を発揮し活躍できる場の整備として、多様な働き方の推進・支援と、ひとりひとりがアントレプレナーシップを育み、発揮することを推進しています。これらの人的資本の最大化を支える価値創造基盤によって、従業員が「新しい時代をつくる」ことが可能となり、企業価値の向上につながると考えています。

関連ページ [▶ P22](#) 人的資本経営の考え方

### ② 事業活動

#### 事業を通してなめらかな社会を実現する

デジタルの産業に軸足をにおいて事業を展開する当社グループでは、アントレプレナーシップを持つ人材がクリエイティビティを発揮し、テクノロジーを活用しながら事業運営することで、なめらかな社会の実現を目指しています。

関連ページ [▶ P43](#) 事業を通してなめらかな社会を実現する

### ③ Output

#### 事業・活動を通じて生み出す社会への提供価値

事業を通じた提供価値は「人と産業のエンパワー」という言葉に集約されます。これは当社が提供するサービスを利用するユーザのQOL向上や、顧客・パートナーとの相互

発展をはじめとして、あらゆるステークホルダーと産業全体の力の発揮を後押しすることで、ミッションに掲げている「世界を元気に」という世界観に近づけると考えているからです。また、事業活動の推進による企業価値の向上は株主の皆様への利益還元につながります。そして、従業員は事業活動を通じて働きがいの向上実感を得て、コアバリューへと還元されます。

### ④ マテリアリティの位置づけ

#### E・S・S・Gの観点から、価値創造を加速し、ビジョンの達成、ミッションの実現を目指す

当社は、持続的な事業運営の前提として「E:気候変動への対応」を、非連続な成長となめらかな未来を実現するために必要なものとして「G:非連続成長を支える先進的なガバナンス体制の構築」を、価値創造プロセス全体を支えるものと位置づけています。「S:新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上」は、人的資本に関わるマテリアリティであり、当社グループの価値創造基盤はその小区分と対応しています。そして当社グループの事業全てに通じる価値の源泉が、「クリエイティビティとテクノロジー」です。それぞれの事業が「S:クリエイティビティとテクノロジー」によるなめらかな社会の実現を目指すことで、事業を通じて人や産業への提供価値を広げていきます。

関連ページ [▶ P21-31](#) Social-人材-

[▶ P32-43](#) Social-事業活動-

[▶ P44-51](#) 経営基盤の強化

# サステナビリティ経営の推進

## サステナビリティ方針

企業は、持続可能で健全な社会が存在してはじめて事業を行うことができます。グローバル化が進み、多様化・複雑化する社会には数多くの課題があり、それらによる様々な影響は、企業活動を行う上で切り離して考えることができなくなっています。これからも企業活動を続け、ステークホルダーの皆様とともに持続的に発展するためには、これら課題に自ら取り組み、解決への貢献を継続することが必要と考えます。

当社グループは、企業活動を通じて社会課題の解決に

貢献することが、当社グループのミッション「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」の実現に向けて、そしてグループビジョンの達成に向けてステークホルダーの皆様から求められていることだと考え、サステナビリティ活動を推進しています。

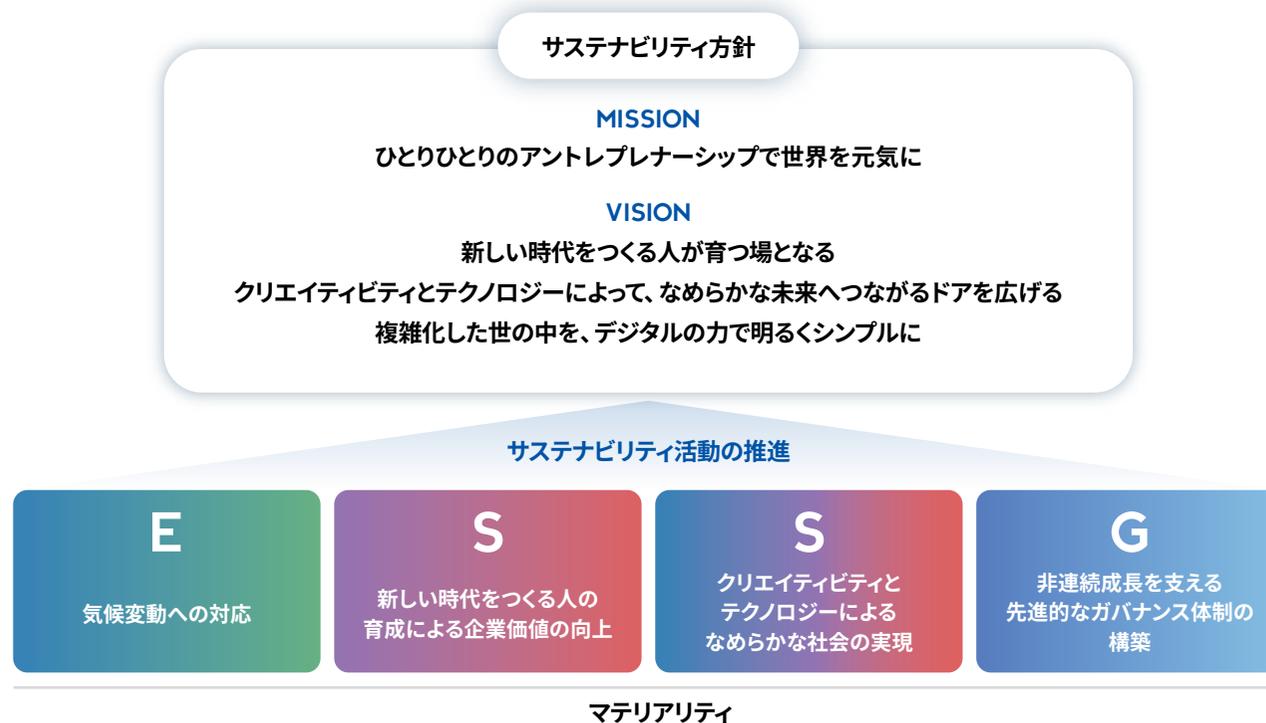
サステナビリティ活動においては、当社グループのミッション、ビジョンを基本方針として掲げ、グループの持続的成長、企業価値の向上、サステナブルな社会の実現を目指し、積極的に活動を推進しています。

## サステナビリティ推進体制

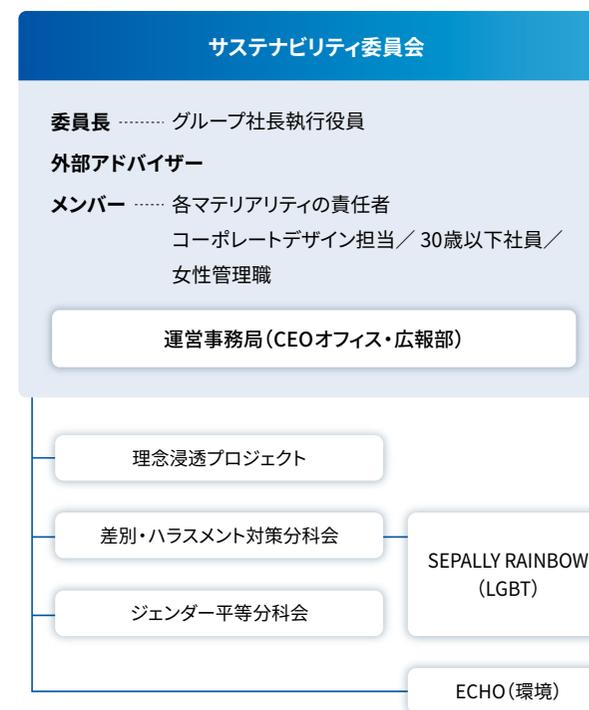
委員会には、30歳以下の将来世代社員、女性管理職、マテリアリティごとの推進責任者や、外部アドバイザーなどが参画し、多様な視点から積極的な議論が交わされています。

またマテリアリティに関連する取り組みをグループ内で推進する分科会を委員会の配下に組成し、課題解決・KPIの達成に向けて活動しています。

## サステナビリティ活動の全体像



## サステナビリティ委員会体制図



# セプターニグループのマテリアリティ

## マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、2016年に特定したマテリアリティを定期的に点検しサステナビリティ活動を推進してきましたが、2022年10月にグループ理念を改定したことを受け、マテリアリティの見直しを実施しました。

特定にあたっては、国際的なガイドラインを中心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、特に優先度の高い29の課題を特定、それらをESGのフレームにあてはめて大きく

### 特定プロセス

#### STEP 1 課題の抽出

SDGs、ISO26000など、国際的な基準をベースに社会課題を抽出

#### STEP 2 重要課題の確認

グループのビジネスにとっての重要性、ステークホルダーからグループへの期待を軸に総合的に判断し、ESGのフレームにあわせて素案を作成

#### STEP 3 複数会議体での意見収集

素案をもとにサステナビリティ委員会・グループ経営会議・取締役会で複数回の意見収集を実施

#### STEP 4 マテリアリティの特定

収集した意見を取りまとめサステナビリティ委員会で最終案を作成、取締役会においてビジョンをはじめとするグループ理念との接続、グループの重要事項としての妥当性を確認

4つにカテゴライズし素案を作成しました。

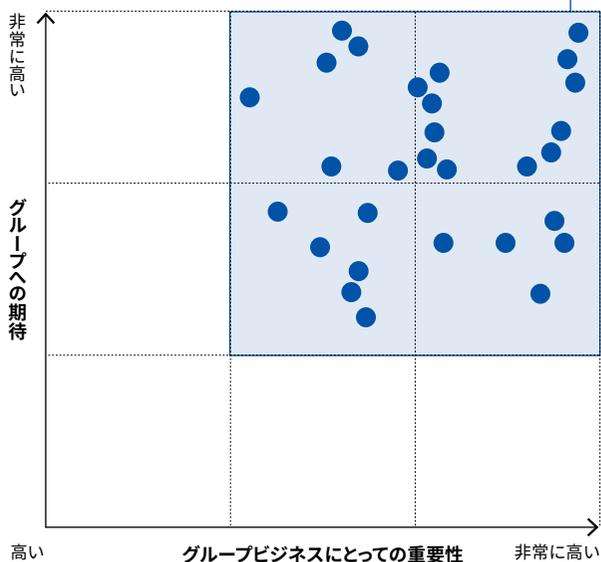
素案をもとにサステナビリティ委員会・グループ経営会議・取締役会で複数回の意見収集を実施した後、サステナビリティ委員会にて各所からの意見を取りまとめ最終案を作成。その後、取締役会において改定したビジョンをはじめとするグループ理念との接続、グループの重要事項としての妥当性を確認しました。

特定した4つのマテリアリティに取り組むことで、当社グループのビジョンの達成とミッション「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」の実現を目指します。

### 重要課題の確認

#### 重要課題の例

- ジェンダーギャップ解消
- 日本における生産性の向上
- 働きがいのある現場づくり



## サステナビリティ領域担当 グループ執行役員



グループ執行役員  
宮崎 陽子

サステナビリティ委員会を組成して2年目となる2023年12月期は、企業価値向上に向けてより実効性の高い活動を推進することを目的に、2022年10月に改定したグループ理念からミッションとビジョンをサステナビリティ方針として採用し、制定しました。

またこれまで、サステナビリティ活動において重点的に取り組むテーマとして、2016年に特定したマテリアリティを定期的に点検しながら活動を推進してまいりましたが、グループ理念の改定、社会情勢の変化、ステークホルダーからの当社グループへの期待の変化を受け、マテリアリティの見直しを実施しました。マテリアリティにはそれぞれに戦略的なKPIを設定しており、ESGそれぞれの分野において積極的に活動を推進することで、企業価値の持続的な成長につなげます。今後は、サステナビリティ活動による創出価値の可視化を検討し、サステナブルでなめらかな社会の実現に当社グループがどのように貢献するのか、その道筋の解像度向上を目指します。

## マテリアリティとKPI

マテリアリティ	社会への提供価値	マテリアリティの小区分	KPI	目標	達成時期
E 気候変動への対応	気候変動によって地球の未来が脅かされています。企業は、持続可能で健全な地球・社会が存在してはじめて事業運営が可能であることから、気候変動への取り組みは重要度が高く、同時に社会・ステークホルダーから広く求められていることでもあります。気候変動に対して継続的に行動することで、脱炭素社会の実現を目指します。	GHG排出量の削減とTCFD提言に沿った情報開示	「Scope1+2」の排出量	2023年比70%減	2030年
			デジタルHRによる再現性のある人材育成	HRバリューチェーンの運用と精度の向上 <sup>※1</sup>	継続実施
S 新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上	グループビジョンの一文節目に「新しい時代をつくる人が育つ場となる」を掲げているように、セプターニグループで最も価値ある資産は人です。新しい時代をつくる人を育成するため、三つのテーマに積極的に取り組んでいます。一つ目はHRテクノロジーを用いた再現性のある人材採用・配置・育成によるひとりひとりの価値向上。二つ目はDEI推進によるひとりひとりが自分らしく活躍するための環境整備。三つ目が、ひとりひとりのアントレプレナーシップを育み、根付かせるアントレプレナーシップの民主化。これらによって人的資本価値を向上させ、新しい時代をつくる人を育成し、企業価値の向上を目指します。なおDEIにおいては、マイノリティにおけるマジョリティである女性に関する取り組みを重点的に行うことが、他の属性へのエクイティとインクルージョンの実現につながることから、ジェンダーギャップの解消を目指し女性管理職比率をKPIに設定しています。	DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)	女性管理職比率	30%	2030年
			アンコンシャス・バイアス理解度	100%	2030年
		アントレプレナーシップの民主化	アントレプレナーシップを育むイベントに積極的に参加した人数 <sup>※2</sup>	前年比増	毎年
			持株会入会率	前年比増	毎年
S クリエイティビティとテクノロジーによるなめらかな社会の実現	グループビジョンの二文節目では「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」を掲げています。社員ひとりひとりがクリエイティビティを発揮し、テクノロジーを活用して新規事業・サービス・IPなどの新たな価値を創造し、産業や人々の機会提供を広げることで、なめらかな未来の実現を目指します。	なめらかな社会につながる価値創造	事業・サービスによって社会に価値・機会を提供する	価値の受け取り手の増加	2030年
G 非連続成長を支える先進的なガバナンス体制の構築	非連続の成長を追求する攻めのコーポレート・ガバナンスと、リスク低減を追求する守りのコーポレート・ガバナンスの両面からアプローチすることで、新しい時代をつくる先進的なコーポレート・ガバナンス体制を構築し、なめらかな未来を実現する場となることを目指します。	非連続の成長のための取り組み	監督と執行の共創	イノベーション・ボードの実現 <sup>※3</sup>	2024年
		リスク低減のための取り組み	取締役会の実効性確保と向上	・エグゼクティブ・セッション継続実施 ・実効性評価継続実施	毎年
			サクセッションプランニング議論	継続実施	毎年

※1 20年以上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

※2 「gen-ten」、スローガン募集、Group Sharing Meeting、懸賞論文、ひねらんかい大賞、ダイバーシティ月間、ダイバーシティアワード、理念関連イベント、横断委員会 等

※3 非連続な成長を実現するために、監督を行う取締役が個々の専門性を活かして、執行側と価値を共創する取締役会

# 新しい時代をつくる人の 育成による 企業価値の向上

Social -人材-

人的資本経営の考え方	22
デジタルHRによる再現性のある人材育成	23
DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)	25
多様な人材が活躍できる場	27
アントレプレナーシップの民主化	28
<b>COLUMN</b> Belonging at Septeni Group	30
未来への人的資本投資	31

# 人的資本経営の考え方

セブテーニグループでは、ビジョンの一文節目に「新しい時代をつくる人が育つ場となる」と掲げているように、当社グループで最も価値ある資産は 当事者意識が高く起業家精神あふれる人材であると捉え、その育成に注力しています。

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、当該事業領域のような成長産業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・育成し、定着させるかが、企業競争力を大きく左右する要素と捉えています。

そのため、当社グループは、社員ひとりひとりの人材データを活かし、個別最適な施策の運用を行う「デジタルHRによる再現性のある人材育成」と個々の能力を発揮しやすい環境の整備を目的とした「DEI」の推進、そして、ひとりひとりのアントレプレナーシップを育み、根付かせる「アントレプレナーシップの民主化」の3つに注力してきました。これらの取り組みを通じ、人的資本価値の持続的な向上を目指しています。

また、当社グループは、私立高等専門学校「神山まるごと高専」のスカラシップパートナーに参画しています。若き才能あふれる学生に対し長期間のサポートおよび投資を行うことで、イノベティブかつサステナブルな社会の実現に向けて貢献するとともに、当社グループの企業価値向上に取り組んでいます。



## デジタルHRによる再現性のある人材育成

20年以上蓄積した人材データとHRテクノロジーを活用し、人材育成の個別最適化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。これは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に基づいており、「育成方程式(G=P×E)」として概念化しています。この考えに基づき、20年以上にわたり蓄積してきた人事データをAI等を用いて研究する「人的資産研究所」を社内に設置し、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

成長	個性	環境	チーム	仕事
Growth	Personality	Environment	Team	Work

$$G = P \times E (T + W)$$

職場にある環境(E)をチーム(T)および仕事(W)と定義し、その二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いう考え方

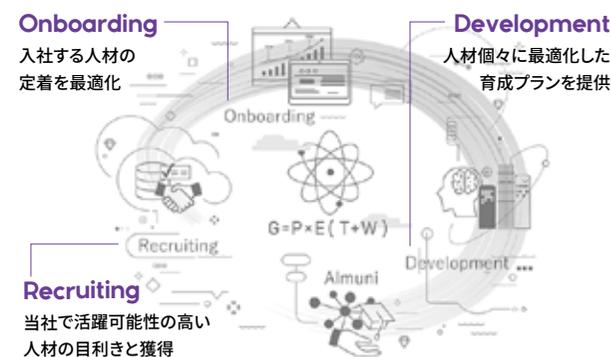
### 採用から育成までを一貫したサービスとして設計するHRバリューチェーン

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、持続的に施策の精度が向上し、当社を取り巻く環境の変化にも柔軟に対応できる仕組みとなっています。

このようなテクノロジーによって個々の人材データを蓄積・活用し、個別最適な施策の運用を行うことで、「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



#### 人事データの適正な利活用に関する取り組み

人事データの適正な活用を担保するため、当社では人事データ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。

当社グループは人事施策にデータを活用する際、本ガイドラインの原則に準じて運用しています。

▶ デジタルHRガイドライン  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/dhrp/guideline/index.html>

# デジタルHRによる再現性のある人材育成

## 採用 再現性の高い選考プロセスと入社後のキャリア形成理解を支援するデータ活用

採用活動では、採用候補者の「個性」や「選考時のデータ」といった情報から、入社後の活躍可能性を算出する予測モデルを開発し、選考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、当社と採用候補者のマッチング精度を高めることにつながっています。また、選考時のデータ等をもとに、個々の採用候補者に個別のキャリアプランを提示する「キャリアフィードバック」を実施し、入社後のキャリア形成イメージを深めるためのコミュニケーションを採用担当者と採用候補者の間で行っています。

このようなデータの利活用を通じ、2017年から対面での面接に依存することなく、リモート環境下で完結する採用活動を実施しています。オンラインでの再現性の高い選考活動によって、地理的制約を受けることなく多様な採用母集団の形成が可能となり、全国の優秀な人材へのアプローチを実現しています。

## 育成 個性データの分析を活用した育成プランと相性配属

当社グループは2020年2月より全社での在宅勤務を継続してきました。今後も柔軟な働き方を継続すると同時に、社員の育成についてもリモート環境に適した施策に取り組んでいきます。

入社後の社員に対しては、チームメンバーや上司などの個性データから本人が適応しやすい環境を定量評価し、配属の参考情報とする「相性配属」を実施しています。また、個々の「強みや弱み、最適な学習スタイル、組織適応の方法」に関する情報を本人と上長に提供することで、社員ひとりひとりの個性に合わせた成長を支援しています。それ以降も、定期的な各種サーベイの実施やHRBP部門のキャリアアドバイザーとの面談を通じ、継続的なコンディション把握と育成支援を実施しています。

先述の人的資産研究所がこれらのデータや育成プランを作成し、HRBP部門と連携し従業員への提供を行うことで、リモート環境下でのマネジメント支援を推進しています。

### 育成プランと相性配属の帳票例



社員No	氏名	部署1	部署2	部署3	部署4	部署5	部署6	部署7	部署8	部署9	部署10	部署11	部署12
1	社員1	55	41	65	65	65	35	42	87	49	85	87	84
2	社員2	34	67	52	51	48	60	54	54	67	52	70	62
3	社員3	68	77	54	65	59	34	85	64	95	48	40	59
4	社員4	66	34	30	41	49	75	58	52	99	89	52	48
5	社員5	73	48	32	72	79	76	57	63	35	53	33	79
6	社員6	78	41	78	53	74	63	93	88	84	88	56	62
7	社員7	57	27	69	59	67	67	84	59	83	47	57	74
8	社員8	46	51	86	62	61	75	35	34	79	55	60	34
9	社員9	58	44	38	49	76	38	64	77	55	69	57	73
10	社員10	60	73	60	68	42	47	44	74	77	75	73	36
11	社員11	58	56	60	48	75	53	65	74	47	56	62	79
12	社員12	39	69	79	35	56	49	44	77	63	60	34	86
13	社員13	50	54	62	74	36	65	56	56	74	72	46	52
14	社員14	70	69	77	34	69	63	39	49	36	33	39	85
15	社員15	47	66	42	72	43	65	43	76	87	63	61	52
16	社員16	47	49	79	75	41	30	53	47	66	66	42	43
17	社員17	69	69	67	66	65	47	62	99	56	69	77	46
18	社員18	62	75	36	39	46	57	42	74	53	49	40	88
19	社員19	47	88	88	48	37	43	79	59	58	62	60	57
20	社員20	44	63	55	55	42	60	65	66	57	45	42	35
21	社員21	47	31	34	66	69	43	73	54	60	62	41	57

## DEI(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

様々な背景をもった社員それぞれが、自律した価値ある仕事で業績に貢献することが、グループの持続的発展につながるという考えのもと、多様な働き方を推進、支援しています。

### セパテーニグループとDEI

当社グループでは、DEI方針に「あらゆる人権を尊重し、多様性を認め合い、ひとりひとりの強みが発揮される働き方を実現します」を掲げ、様々な背景をもった社員それぞれが、自律した価値ある仕事で業績に貢献することが、グループの持続的発展につながるという考えのもと、多様な働き方を推進、支援しています。

### ジェンダー平等に向けた方針

DEI推進の一つであるジェンダー平等に向けた取り組みをする上で、女性には“出産”という性別固有のライフイベントが発生する可能性があること、また、それゆえのハンディキャップを潜在的に抱えていることを認識する必要がありますと考えています。そのハンディキャップを最小限に抑え、性別を越えてフェアに成長および評価される環境整備を推進しています。

マイノリティにおけるマジョリティである女性をエンパ

ワーするための施策の実行や制度の整備、そしてその過程で得られる知見は、様々な属性の人々の多様性の尊重にも寄与し、活躍の支援につながると考えています。

### ジェンダー平等に向けた目標

当社グループではこれまで、国内主要会社を対象に「2023年10月までに女性管理職比率25%」を目標に掲げ、様々な施策に取り組んできました。その結果、2023年10月時点で26.6%を達成しました。

現在は新たな目標として「2030年12月までに女性管理職比率30%」を掲げ、目標の対象範囲についても国内全グループ会社に広げて、達成に向け活動を推進しています。

### DEI推進の取り組み

#### ジェンダー平等に向けた取り組み

サステナビリティ委員会 ジェンダー平等分科会を中心に、ジェンダー平等に向けた取り組みを推進しています。

#### LGBTに関する取り組み

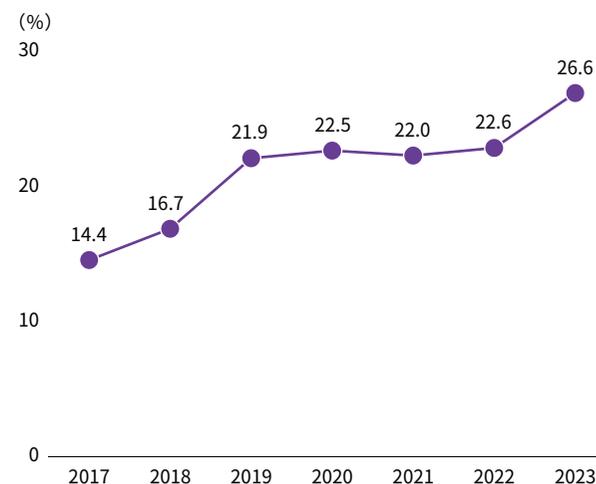
グループ横断のLGBT&アライネットワーク「SEPALLY RAINBOW」を組成し、取り組みを推進しています。



#### アンコンシャス・バイアスに関する啓発

役員・管理職への必須研修や全従業員へのeラーニングおよびアンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)の理解度についてのアンケートを実施しています。

#### 女性管理職比率(各年度10月1日時点)



### ジェンダーギャップ改善に向けた現状分析 — DEI Growth Metrics

ジェンダーギャップ改善に向けて当社グループの人的資産研究所にて、人事データの分析を行い、そこから現状の課題を導き出しました。それが「DEI Growth Metrics」です。「DEI Growth Metrics」の内容を踏まえ、改善に向けて施策を実行しています。

### DEI Growth Metricsをもとにした取り組み

#### 早期活躍を目的とした前倒しのキャリア啓発

DEI Growth Metricsより、男女ともに早期(入社4年以内)に活躍している社員は、その後も高い職位について働いている傾向がみられ、昇進後や育児休業後の活躍にもつながっていました。

この結果から、「若手女性社員向け啓発研修」と「上司向け啓発研修」の二つを実施し、早期活躍の啓発を進めていきます。

### 多様な働き方の支援

DEI Growth Metricsでの分析結果より、育児を理由に時短勤務を選択せざるを得ない場合など、不本意に働くことが制限されてしまう状況を減らすことが重要だとわかりました。かねてより当社グループは「時間や場所を選ばず、価値ある仕事で、自律して活躍している状態(=世界で通用するグローバル企業)」を目指して取り組んできましたが、その実現が従業員ひとりひとりの活躍にもつながることから、多様な働き方を一層支援していきます。

#### 若手女性社員向け啓発研修

2024年1月に実施した若手女性社員向け啓発研修では、講師の方より、女性には“出産”という性別固有のライフイベントが発生する可能性があること、また、それゆえのハンディキャップを潜在的に抱えていることを認識した上でのキャリアの開発方法について講演いただきました。

また、先輩女性社員も登壇し、それぞれのキャリアを振り返った後に参加者たちからの質問に回答しました。多様なキャリアについて知り、選択の幅を広げ、ひとりひとりがライフとワークの両立について考える機会となりました。



▶ 取り組みの詳細は、当社のコーポレートサイト・サステナビリティページをご覧ください。 <https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/activity/new-era/diversity/gender.html>

# 多様な人材が活躍できる場

## エイジダイバーシティの推進

当社グループでは、変化に対応するため、多様な世代のメンバーが活躍できる組織づくりを推進しています。

当社グループの正社員は20～30代が中心の構成になっており、「育成方程式」や「活躍予測モデル」を活用することで、早期の戦力化を可能としています。

また、新規事業コンテスト「gen-ten」をはじめとする「ひとりひとりのアントレプレナーシップを育むイベント」など、年齢に関係なく挑戦できる多様な機会を提供しており、入社1年目の社員など若手も多数参加しています。

▶ 「ひとりひとりのアントレプレナーシップを育むイベント」については、P28-29をご覧ください。

## 多様な世代が活躍する組織づくりの主な施策

懸賞論文	毎年「会社の未来」に関するテーマが設定され、自らができること・すべきことを論文形式で募集し、優秀作品を表彰しています。
BLP (Business Leadership Program)	将来の幹部候補者を育てるための、マネジメント領域に特化した経営者育成プログラム。公募で選抜を実施し、選抜者は2年間、会社の補助により無料で社外のビジネススクールに通うことができます。
自己啓発制度	社外セミナーやビジネススクールなどの受講に対して総額の70% (上限7万円) の助成金を支給する制度。社外での能力開発機会の創出を目的に導入しています。

## 日本における「働きがいのある会社」ランキング 13年連続ベストカンパニー選出

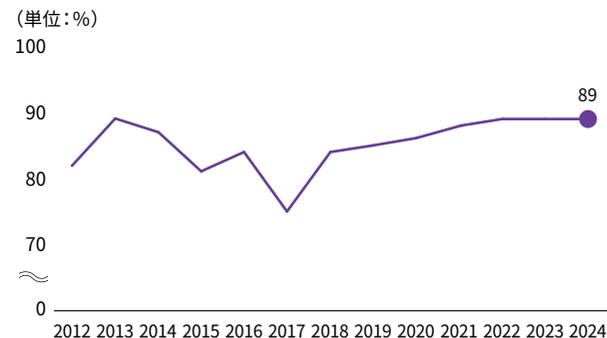
当社グループはGreat Place To Work® Institute Japanが調査・分析する2024年版「働きがいのある会社」ランキングにて、13年連続でベストカンパニーに選出されました。「総合的に見て、働きがいのある会社だと言える」と答えた社員の割合※は、過去13年間のスコアを平均すると80%を超えています。

個別の評価項目においては、「経営・管理者層は、仕事を進める上で失敗はつきものであると理解している」「この会社では、その結果を問わず、新しい方法や改善に挑戦している人が称賛されている」などの設問において高い評価が出ており、創業から30年以上続く社である「ひねらんかい」の精神が実践されていることが明らかになっています。

また、年齢、人種、性別、性的指向に関係なく正当に扱われているという各設問の平均は2024年版で89%となり、属性に関係なく従業員が活躍できる環境を整えています。

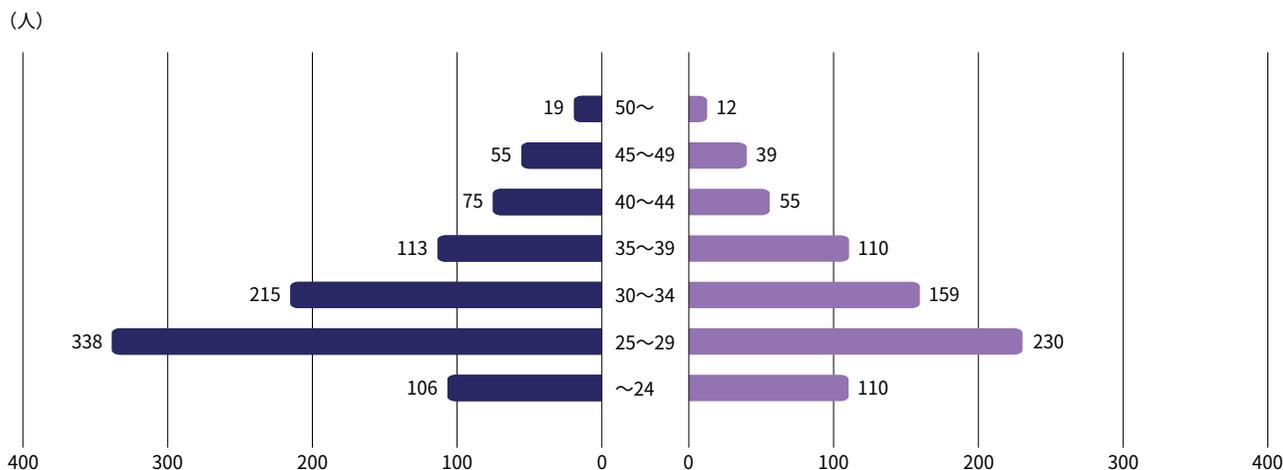
※調査対象となるグループ会社の従業員数の合計は、全従業員数のうち6割以上。割合は無作為に選ばれた一部従業員の回答をもとに集計しています。

## 年齢、人種、性別、性的指向に関係なく正当に扱われているという各設問の平均推移



## セブテーニグループの年齢構成 (2023年12月31日時点)

■ 男性 ■ 女性



(注)集計対象: 正社員・限定社員

(注)年齢、性別ともに、明確な回答をした社員を対象に集計しています。

# アントレプレナーシップの民主化

ひとりひとりがそれぞれの形の“アントレプレナーシップ”を見出し日々実践するとともに、その多様性を認め合う状態を目指しています。

## 基本的な考え方

当社グループはミッションに「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」を掲げています。

アントレプレナーシップという言葉は一般的には「起業家精神」と訳されますが、当社では一般的な意味に加えて、ひとりひとりに言葉の解釈が委ねられているのが特徴的です。社内によく語られる解釈の一つに「コントロール可能な資源を超越して機会を追求すること」というものがあります。このような資質と姿勢を持つ人材こそ、ビジョンの冒頭に掲げる「新しい時代をつくる人」であり、当社グループの強みの源泉となっています。

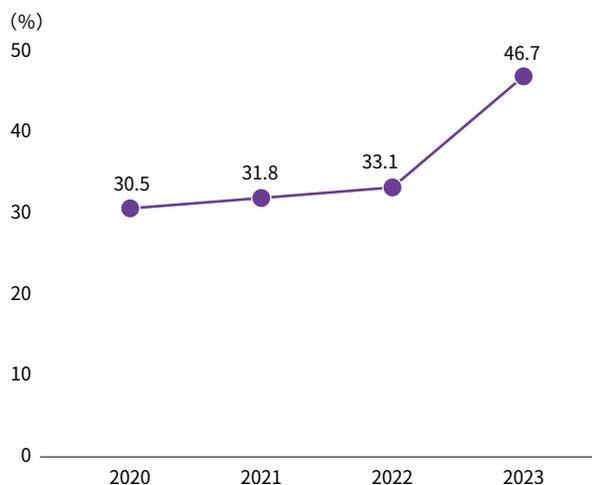
だからこそ当社グループにおけるアントレプレナーシップは、限られた経営者やリーダーのみが発揮するものではありません。ひとりひとりがそれぞれの形のアントレプレナーシップを見出して日々実践するとともに、その多様性を認め合っている状態、すなわち「アントレプレナーシップの民主化」された姿が私たちの理想です。「アントレプレナーシップの民主化」を通じて、新しい時代をつくる人が育つ場となること、そして世界を元気にすることを目指し「つよく、やさしく、おもしろく。」様々な取り組みを推進しています。

## 従業員持株会制度

従業員の長期的な資産形成、またオーナーシップ意識の醸成を目的に従業員持株会制度を導入しています。

2023年4月に人的資本投資の強化を目的として、従業員持株会における奨励金付与率の引き上げ(10%→20%)を実施し、持株会入会率は大きく上昇しました。継続的に持株会入会率を上げていくとともに、従業員ひとりひとりのオーナーシップ意識の醸成や仕事に対するモチベーションの向上を図ることで、中長期的なグループの企業価値向上を目指します。

### 持株会入会比率



(注)対象会社の正社員に占める割合



アントレプレナーシップを育むイベント「ダイバーシティ月間」参加者の様子

## アントレプレナーシップの民主化

### ひとりひとりのアントレプレナーシップを育むイベント

「新しい時代をつくる人が育つ場」となるために、ひとりひとりのアントレプレナーシップを育み、また活かすイベントや取り組みを実施しています。

また、イベントへの参加人数や満足度についての計測・評価も続け、取り組みの持続的な価値向上にも努めています。

2020年よりアントレプレナーシップを育むイベントへの参加人数を計測しています。従業員数の増加、イベントの積極的な運営、従業員の当事者意識の向上によって、2020年から2022年にかけて参加人数が増加しました。

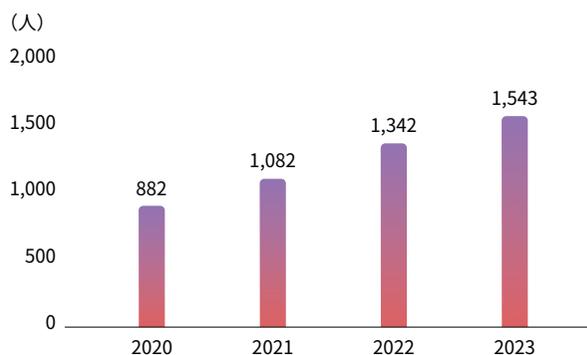
今後も計測を続け、取り組みの価値向上、従業員ひとりひとりのアントレプレナーシップの育成に努めていきます。

### アントレプレナーシップを育むイベント

- 新規事業コンテスト「gen-ten」
- スローガン募集
- 懸賞論文
- ダイバーシティ月間
- 理念関連イベント
- Group Sharing Meeting
- ひねらんかい大賞
- ダイバーシティアワード
- 横断委員会

など

### アントレプレナーシップを育むイベントに参加した人数



### 理念にふれるイベント

企業理念への理解や共感を深め、自身や仲間の理念にも向き合うことを目的とした様々なイベントを定期的に行っています。それぞれの理念のつながりを認識することは、自身のアントレプレナーシップを自覚する機会となり、当社グループにおける当事者意識向上にも寄与しています。



### 新規事業コンテスト「gen-ten」

「gen-ten」とは、2012年より毎年開催している社内新規事業プランコンテストです。入社年次や所属部署などの制限なく、グループ従業員であれば誰でも何度でも挑戦できます。

事業責任者としての情熱にあふれ、事業プランが高く評価された従業員は、新規事業の開発・育成を担うグループ会社の(株)セブテーニ・インキュベートに転籍し、事業の実現や新会社の設立にチャレンジできます。

### 「gen-ten」出場者のコメント



FLINTERS VIETNAM  
Huong Nguyen Thi Lan

私はFLINTERS VIETNAMで法務、社内向け税務、労働コンサルティング業務や、投資コンサルティングサービス(企業のベトナム進出支援)に関する業務などを行っています。

人生で最も情熱を注いで取り組んでいる法律の分野に関わるサービスを展開することで、自分や同僚の仕事の効果を高め、ベトナムの発展にも貢献したいと思い、「gen-ten」に出場しました。「gen-ten」出場、入賞を経て、これまでよりも高い視座、広い視野を持って仕事に取り組み、プロフェッショナルとして社内外に新しい価値を産み出していきたいです。

## COLUMN Belonging at Septeni Group

Belongingとは「帰属意識」を意味します。当社グループは従業員ひとりひとりが帰属意識を持ち、心理的安全性が確保された状態で活躍できるよう、個人と当社グループとのつながりを大切にしています。

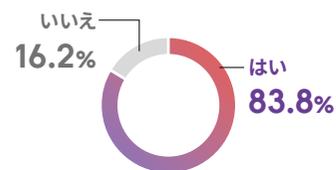
当社グループは個人の理念・指針などの大切にしたいと当社グループの理念との関連性が高まることで、ひとりひとりが自分らしくアントレプレナーシップを発揮し、その結果グループが持続的に成長することを目指しています。従業員が当社グループに「Belonging」を感じているか現状を確認するため、匿名の社内アンケートを実施しました。

アンケートでは、80%以上の従業員が、自分自身の理念や指針を持っている、自分自身の理念や所属する会社の理念と当社グループの理念に関連性を感じる、当社グループの理念が自分らしいアントレプレナーシップの発揮を後押ししていると感じていると回答しました。

また「当社グループの理念の実現に向けて、具体的に行動しているか」という質問については、47.9%の従業員が具体的に行動しており、そのうち40%は具体的な行動内容についても回答がありました。一方で、半数以上の従業員は具体的な行動はまだしていないと回答しました。この結果を踏まえ、従業員ひとりひとりがよりアントレプレナーシップを発揮し、行動を起こしていけるよう「アントレプレナーシップの民主化」をマテリアリティとして掲げ、取り組みを進めます。

### アンケート結果

あなたには自分自身の理念や指針がありますか？



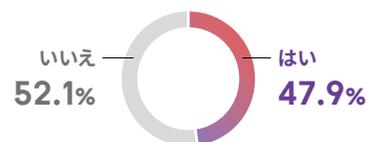
当社グループの理念は、あなた自身やあなたの所属する会社の理念と関連性・共通性がありますか？



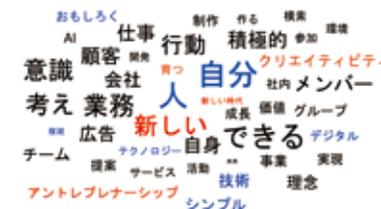
当社グループの理念は、あなたらしいアントレプレナーシップの発揮を後押ししていますか？



あなたは、あなたと当社グループの理念の実現に向けて、あなたらしく具体的に行動していますか？



当社グループの理念の実現に向けて具体的に行動していること



※アンケートの回答からワードクラウドを作成

### COMMENT



Septeni Japan株式会社  
統合マーケティング本部  
ストラテジックプランニング部  
横田 斐

私はコミュニケーションプランニングを主な役割とし、提案業務に携わっています。グループ理念は、自分自身に落とし込むことで、自分の行動指標や理念を考えるきっかけをつくってくれる存在だと思います。特にビジョンには、日々の仕事を楽しまたい、新しいことにチャレンジしていきたい、欲を言えばどこかに影響を与えられたい、そんな私の考えを受け止める包容力と温かさを感じています。今後もグループ理念と自分との共通項を見つけながら、アントレプレナーシップを発揮し、明るく、シンプルに、仕事を楽しくしていきたいです。

## 未来への人的資本投資

当社グループは、私立高等専門学校「神山まるごと高専」のスカラシップパートナーに参画しています。

### 「神山まるごと奨学金基金」への出資

「神山まるごと高専」とは、2023年4月に徳島県神山町に開校した5年制私立高等専門学校です。当社グループは、同校に入学する学生の学費無償化を実現するための基金「一般社団法人神山まるごと奨学金基金」に、スカラシップパートナーとして2023年に10億円を拠出しました。同校の「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」を育成するという考え方に共感し、若き才能あふれる学生に対し長期間のサポートおよび投資を行うことで、イノベティブかつサステナブルな社会の実現に向けて貢献するとともに、当社グループの企業価値向上にも資すると考えています。

また、当社グループは創業以来、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。だからこそ、人の価値が育まれていく教育事業を応援し、主体的に関わることに重要な意義があると考えています。出資の背景には、このような私たちの理念や考え方を企業の枠を越えて広く届け、共鳴してもらえる仲間を増やしたいという思いがあります。

▶ 奨学金基金の詳細は下記をご覧ください。  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/news/release/2022/09013311.html>

### 奨学生との連携活動

スカラシップパートナー制度では、当社グループの企業名を冠した奨学金を、神山まるごと高専の各学年4名の学生に給付し、その学生とのコラボレーションにより、共同研究や新規事業の創造に取り組みます。2023年4月より第一期のセプテーニグループ奨学生の4名と活動を進めています。具体的には当社グループへの理解を深めるため、コミュニケーションツールを活用したお互いの情報発信、定期的なオンラインでのミーティングを実施しています。また、2023年11月には奨学生が本社を訪問しました。オフィス見学や様々な社員との直接の交流によって、当社グループを体感する機会となりました。



「グループビジョンが実現した社会の中の自分」をレゴブロックを使って表現するワークショップに参加しました。理念にふれることでより当社グループについて理解を深める機会になりました。



社員が「セプテーニグループ/自分の所属する会社の推しポイント」を3分で熱量高くプレゼンするライトニングトークを実施しました。奨学生に当社グループの魅力を生の声で伝えるとともに、参加した社員も改めてグループの魅力を知る、気付ききっかけとなりました。

### 本社訪問した奨学生のコメント



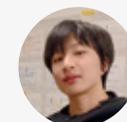
中溪 一心さん

社員のみなさんが全員イキイキとしていた。熱意を持って自分の仕事を説明してくださり、パッションを感じた。



眞鍋 こよみさん

すごく丁寧な人が多く、私たちに対しても対等な目線で話してくれた。会社に堅いイメージを持っていたが、社員の方の服装などが個性的でイメージが変わった。



遠近 壮馬さん

会社全体が人を大切にしていると感じた。人を大事にするという文化が会社に根付いていると感じた。



中屋 暢胡さん

人と人がしっかり話し合ったり、協力しながら事業を進めている様子が見れて、人を大切にしている会社だと分かり、より知りたいと思った。

# クリエイティビティと テクノロジーによる なめらかな社会の実現

Social -事業活動-

2023年12月期通期レビュー	33
中期経営方針のアップデート	34
デジタルマーケティング事業	36
オンライン・オフライン統合マーケティングを 実現する5Cモデル	40
メディアプラットフォーム事業	41
事業を通してなめらかな社会を実現する ——PERF株式会社	43

## 連結業績ハイライト

### ■ 収益

**34,267** 百万円

### ■ Non-GAAP営業利益

**5,091** 百万円

### ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益

**4,319** 百万円

### ■ 基本的1株当たり当期利益(EPS)

**20.74** 円

### ■ 1株当たり年間配当金

**5.2** 円

※変則決算のため15か月分

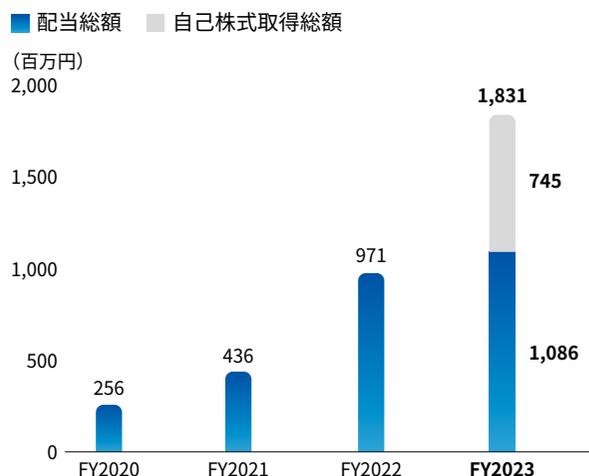
※IPプラットフォーム事業を手掛けるコミックススマート(株)の一部株式譲渡に伴い、収益・Non-GAAP営業利益は非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。

## 自己株式の取得と株主還元方針のアップデート

当社は株主の皆様に対する利益還元を経営の最重要課題の一つとして認識しています。2023年2~3月には、資本効率の向上を通じて株主利益の増大を図るとともに、経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を実行することを目的に、2,200,000株の自己株式の取得を行いました。

加えて2023年11月に、株主還元のさらなる拡充を目指し、株主還元方針を変更しました。配当方針においては、連結配当性向を15%から25%に、1株当たり年間配当金の下限を2円から3円に引き上げました。

### 総還元額の推移



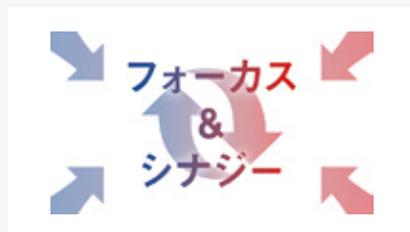
また、自己株式の取得に関する考え方を明文化し、当社の株主還元方針に対する姿勢をより明確にしています。市場環境や事業への投資機会など様々な指標を総合的に勘案の上、継続的に検討し、機動的に実施します。今後も株主の皆様への利益還元のさらなる充実に向けて、議論・検討を進めていきます。

▶ 今後のキャピタル・アロケーションにおける株主還元の考え方については、P35をご覧ください。

## コミックススマート(株)の株式譲渡

当社はIPプラットフォーム事業を手掛けるコミックススマート(株)の一部株式を譲渡し、2024年4月より同社を持分法適用関連会社としています。当社は経営体制を刷新するとともに、中核事業であるデジタルマーケティング事業への集中をさらに高めることで、今後の持続的かつ非連続な成長を目指します。IPプラットフォーム事業については当社グループ外からの資金調達によって、これまで以上に大胆かつ機動的な事業投資・運営が可能になることから、コミックススマート(株)の持続的成長と企業価値の最大化、ひいては当社の企業価値向上につなげていけると考えています。

# 中期経営方針のアップデート



当社グループは、新たな経営体制のもと、2024年12月期以降の中期テーマを「フォーカス&シナジー」と設定しました。これまで築いてきた人的資本経営を基盤に、当社グループの強みを進化させながら、事業セグメント間、また事業領域内でシナジーを生み出し、複数の強い事業を持つグループとなることで、中長期での持続的成長と企業価値向上を目指します。

## 中期フォーカスポイント

中期テーマ「フォーカス&シナジー」のもと、3つのフォーカスポイントを掲げています。デジタルマーケティング事業においては、領域を「マーケティング・コミュニケーション領域」「ダイレクトビジネス領域」「データ・ソリューション領域」の3つに区分し、事業再編と強化を進めながら領域経営を展開していきます。また、デジタルマーケティング事業のアセットを活用したグループシナジーの創出への取り組みと各領域内からの新規事業の創出を目指します。

## 3つのフォーカスポイント

デジタルマーケティング事業の再編／強化

デジタルマーケティング事業のアセットを活用したグループシナジー

各領域内からの事業創出

## 新たな領域区分

デジタルマーケティング事業

▶ 詳細はP36-40をご覧ください。

マーケティング・コミュニケーション

データ・ソリューション

ダイレクトビジネス

メディアプラットフォーム事業

▶ 詳細はP41-43をご覧ください。

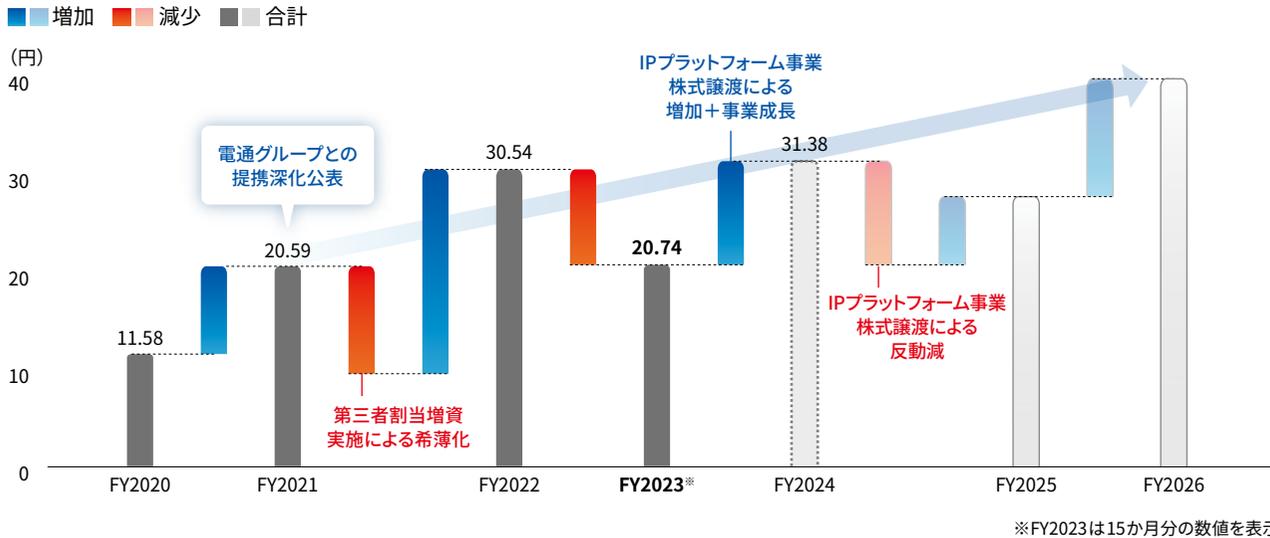
セプテーニ・ホールディングス(持株会社)

# 中期経営方針のアップデート

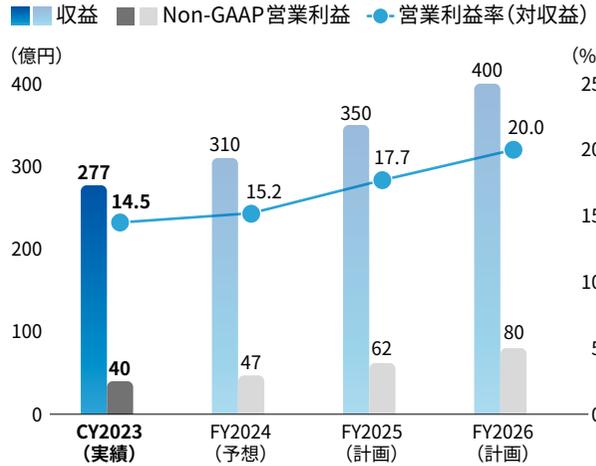
## 3か年計画(2024年12月期～2026年12月期)

デジタルマーケティング事業を中心に、今後3か年で増収増益と営業利益率の改善を目指します。また2024年12月期は、IPプラットフォーム事業の一部株式譲渡により、親会社の所有者に帰属する当期利益が一時的に押し上げられ、1株当たり当期利益が大幅に増加する見込みです。その後は押し上げ効果の反動減が見込まれますが、本中期経営方針期間において、電通グループとの提携深化公表時に掲げた、2021年9月期当時のEPS実績から約2倍の成長を目指します。

## EPS推移(2024年12月期以降は現時点での想定イメージ)



## 連結3か年計画(非継続事業組替後)



## キャピタル・アロケーションの考え方

成長投資については、オーガニック成長・新規事業創出に向けた投資のほか、デジタルマーケティング事業の各領域の成長に向けたM&Aを適宜検討します。

また、配当の継続性・安定性に配慮しながら、継続的に配当性向の引き上げを検討し、機動的な自己株式取得を実行します。

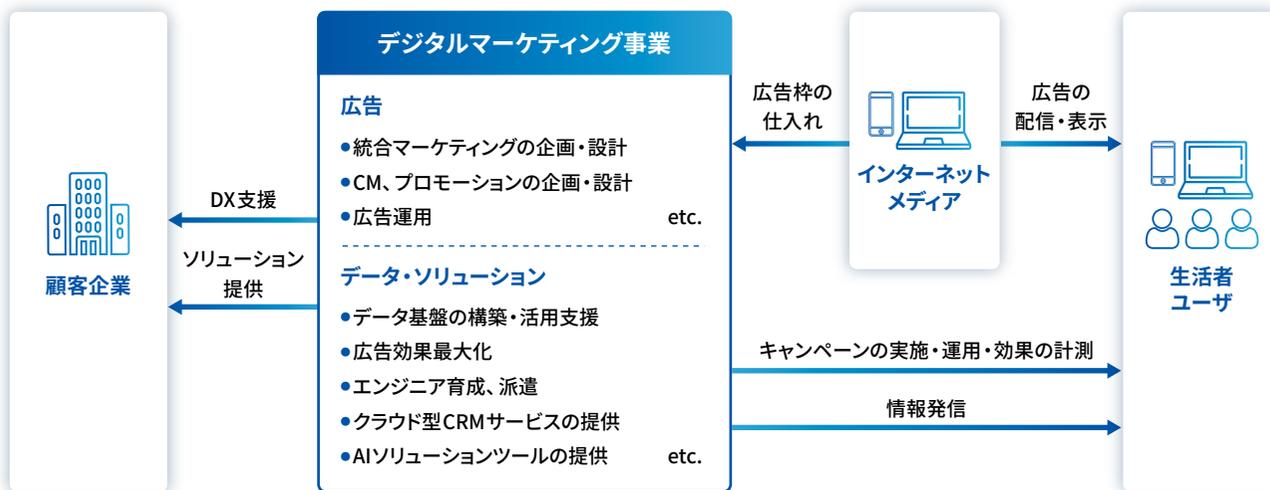
## キャピタル・アロケーション



# デジタルマーケティング事業

デジタル広告の販売と運用を軸としたオンライン・オフライン統合によるマーケティング支援やデータ、AIを活用したソリューションの開発・提供等、マーケティング領域を中心に、企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)を総合的に支援しています。

## ビジネスモデル

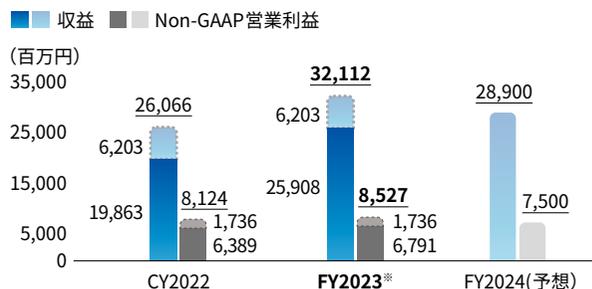


## 2023年12月期の事業概況

2023年12月期は、景気の影響を受けながらも、新規顧客の獲得や既存案件の拡大を推進しました。また、電通グループとの協業においては、協業顧客数、協業売上高ともに順調に増加しました。

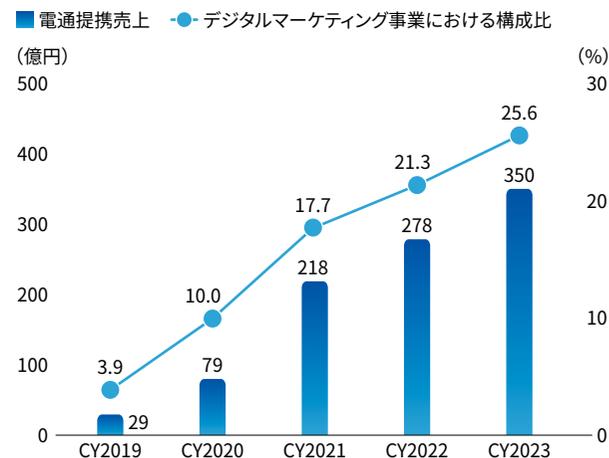
2023年4月には、人的資本の強化を中心とした先行投資を実施しました。これにより、採用市場における競争力を強化し、人的資本価値の最大化を図ることで、中長期での事業成長への実効性を高め、企業価値・株主価値の向上を目指しています。

## 収益・Non-GAAP営業利益の推移



▶ 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>

## 電通グループ協業売上推移



## デジタルマーケティング事業の方針・戦略

広告市場のDXが進展する中で、強みを磨きながら、マーケティング領域におけるフルファネルのサービス提供と隣接領域における新規事業創出を可能にするため、デジタルマーケティング事業を3つの領域に区分し、新たな経営体制のもと、組織の再編を進めます。また、各領域での「フォーカス&シナジー」によって、中核事業であるデジタルマーケティング事業のさらなる強化を目指します。

### 現状の認識

#### ■ 市場

- 国内広告市場のデジタル転換の進展
- 顧客が抱えるマーケティング課題の複雑化・高度化

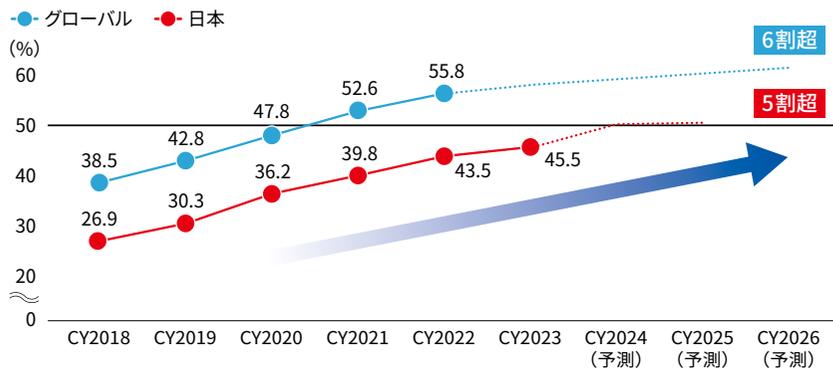
#### ■ 強み

- 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

- データ・ソリューションやAIの活用を含めたフルファネルのマーケティング支援の提供
- 領域内からの新規事業創出

### 広告市場に占めるデジタル比率



※出所：電通グループ資料(世界の広告費成長率予測/日本の広告費 インターネット広告媒体費 詳細分析)



### マーケティング・コミュニケーション領域

#### フォーカス

- 電通協業の推進
- 統合マーケティングの強化

#### シナジー

- グループ内の機能集約により、ソリューションの開発・販売を強化

### ダイレクトビジネス領域

#### フォーカス

- デジタル×オフラインメディアの強みをさらに強化

#### シナジー

- グループのノウハウを活用し、自社商品の販売事業へ新たに展開

### データ・ソリューション領域

#### フォーカス

- これまでに培った技術力を活かし、顧客の開発支援を強化

#### シナジー

- 開発組織のさらなる強化に向けた周辺領域への新たな展開

## 担当役員メッセージ

### デジタルを起点とした 統合マーケティングの ベストプラクティス創出を目指す

清水 雄介

当社取締役グループ副社長執行役員  
株式会社セプテーニ代表取締役社長および  
Septeni Japan株式会社 代表取締役社長



社会におけるデジタル化の進展を背景に、2023年の国内インターネット広告市場は前年比108%と堅調に成長し、日本の総広告費7.3兆円に対して45.5%のシェアにまで拡大しており、広告市場におけるデジタルの重要性が年々増していることがわかります。このような市場変化を背景に、2023年12月期は従来から当社が強みを発揮してきた販売促進を目的とするデジタルマーケティングの拡大と並行して、オンラインとオフラインを統合したマーケティング戦略立案や、認知から獲得までのフルファネルでのサービス提供のニーズが高度化したことで、当社グループが重要な戦略の一つとして掲げている統合マーケティングの提供機会がより一層増加した1年でした。

今後、デジタル広告市場は成長を続けながらも、広告市場全体におけるデジタル比率が高まるにつれ、成長率とし

ては徐々にゆるやかになっていくと推測しています。だからこそ、顧客が抱える課題の解決や当社グループに寄せられる期待に応え続けるためにも、デジタルマーケティングに主軸を置きながら、マーケティング全般を対象として、今まで以上に市場を俯瞰し、より広く捉えた上で当社グループが価値提供できる領域を拡大していくことが不可欠であると考えています。

当社グループの成長をけん引する国内マーケティング・コミュニケーション領域では、中期経営方針においてテーマに掲げた「フォーカス&シナジー」を指針に、電通グループとの協業をより加速度的に推進します。これにより、オンオフ統合提案を強化し、顧客とともにデジタルを起点とした統合マーケティングのベストプラクティスを生み出していきます。この数年、電通グループが持つアセットにいか

社のケイパビリティを掛け合わせていけるかを模索してきた結果、デジタル広告やデジタルソリューションとマス広告の掛け合わせによって顧客を支援する統合マーケティングが当社の強みとして確立されつつあります。これまで協業を進めてきた中で生まれた信頼関係が基盤となり、顧客、電通グループと当社、パートナー会社の三位一体で多くの実績を生み出せるという手応えを感じています。

電通グループとの協業を通じて行う統合マーケティングは、単純なオンライン、オフラインの広告立案を共同で手がけるだけではありません。今後はバーチャルプロダクションと当社のAIソリューションを掛け合わせるなど、クリエイティブ制作のプロセスそのものを新しい形に変化させていくような革新的な取り組みをはじめ、様々な領域での連携・協業をさらに推し進めていくことで、今まで以上に広範囲かつ高度に顧客ニーズに応えていきたいと考えています。

また、グループ各社間における連携強化により、フルファンネルマーケティングの提供を促進し、広告を中心としながらも複雑化する顧客課題の解決を目指します。生成AIの活用とCXソリューションの開発に重点を置きながら、グループ内シナジーを加速させます。

デジタル中心のケイパビリティを保有する当社グループが、広告のみにとどまらず顧客起点のソリューションを広げていくことで、前述した電通グループとの掛け算による統合マーケティングの実効性と実行力を高め、当社グループのさらなる成長を実現したいと考えています。

## デジタルマーケティング事業

### 各領域担当役員メッセージ

#### 海外マーケティング・コミュニケーション領域

米国、中国、東南アジアの3地域で、顧客課題に寄り添い複合的なサービスを展開



末藤 大祐

当社グループ上席執行役員  
Septeni Global合同会社  
職務執行者

海外マーケティング・コミュニケーション領域では、米国、中国、東南アジアの3地域においてグローバル事業を展開しています。米国・中国においては、世界トップクラスのアプリデベロッパーへのマーケティング支援をはじめとして、海外企業の日本市場への進出(アウトイン戦略)と日本企業の海外展開(インアウト戦略)の双方を支援しています。

多言語・多文化社会の東南アジアにおいては、多国籍企業のB2Cデジタルマーケティング支援を中心に事業を展開しています。現在、主にマレーシア、シンガポール、インドネシアに展開しており、東南アジア地域全体および各国の広告主へのアプローチ強化に注力しています。

いずれの地域においても大型顧客のデジタルマーケティング支援を軸に事業拡大を進めながら、グループ内の営業リソースを生かしたオンオフ統合を推進しています。エンジニアやデータアナリティクスなどのグループ内リソースを最大限に活用し、顧客課題に寄り添えるパートナーとして、複合的なサービスを展開していきます。

また、海外事業の成長を支えるための人的資本を重視しながら、市場シェアの拡大と顧客満足度の向上を目指していきます。

#### ダイレクトビジネス領域

ダイレクトマーケティングにおける統合マーケティング強化と新たな収益機会の創出を目指す



近藤 一成

当社グループ上席執行役員  
株式会社電通ダイレクト  
代表取締役

ダイレクトビジネス領域では、オンオフ統合のダイレクトマーケティングを基盤に、デジタルマーケティング事業全体の成長支援と、新たな収益機会の創出を目指します。

まずは当領域の基盤でもある、ダイレクトマーケティングにおける統合マーケティングをさらに強化するべく、顧客のニーズを中心に据えながら、事業内のノウハウを結集してサービスを強化し、デジタルとオフラインメディアをよりシームレスにつなげることで、競争力の向上を目指します。そして、従来の広告モデルに依存しない収益モデルの創出に向け、2024年12月期から販売保証型事業やOEM、D2C事業の立ち上げなどを進めていく予定です。グループ全体の知見を活用・強化することで、将来の中核事業へ成長させていけると考えています。この2つを戦略の軸として、優秀で意欲的な人材の育成、顧客の成功とビジネスの成長を推進できる環境の整備やカルチャー醸成のための投資も行い、高い倫理観とサステナビリティの視点を持ちながら社会に対する責任を果たすことへコミットします。

まずは自分たちが業界をリードする存在となること、そして顧客と社会の活力を創出する唯一無二の存在となることを目指し、当社グループ全体の成長へ貢献していきます。

#### データ・ソリューション領域

培った技術力とノウハウを活かし、顧客のDXを支援するソリューション開発へ



高野 真行

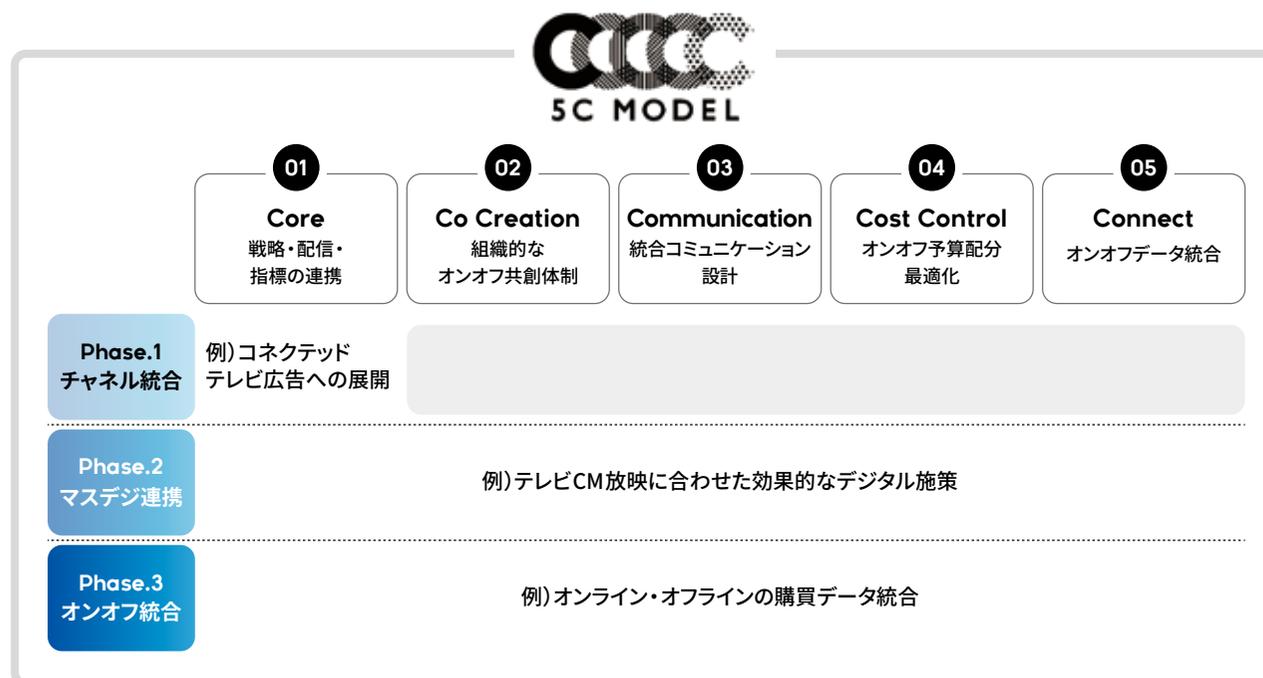
当社グループ上席執行役員  
株式会社セブテニ・データ・ソリューションズ  
代表取締役CEO

データ・ソリューション領域では、技術力を基盤に、デジタルマーケティング事業全体の成長を力強く支援するとともに、新たな収益機会を創出することを目指しています。マーケティング・コミュニケーション領域における競争に打ち勝つため、様々な顧客・業種にわたって蓄積されている大量の配信実績データと電通グループとの連携を武器に、他社にはない独自のマーケティングソリューションを継続的に開発し、提供しています。

また、数百名体制のエンジニアが保有する技術力とノウハウを活かし、市場のニーズに応えるソリューションを開発していきます。今後、さらなる成長が見込まれるDX市場においては、これまで以上に積極的な事業展開を進め、成長機会を創出していきます。

これまでは各領域・各社が遠心力を活かしながら各々の収益成長を目指しておりましたが、データ・ソリューション領域には国内外の多様なスキルや経験を持った人材が豊富に所属しています。これらの人材が持つ強みと経験を結集することで、顧客にとってさらに価値あるDXソリューションを提供し、当社グループ全体の力強い成長につなげていきます。

オンライン・オフライン統合マーケティングを実現する5Cモデル



「5Cモデル」とは、オンライン・オフラインの統合を段階的に実現していくためのフレームワークです。①3つのフェーズに分ける、②統合に必要な要素を「5つのC」に分ける、③フェーズごとに5Cを掛け合わせて必要なアクションを設定する、という3つのポイントがあります。

顧客の取り組み状況に応じて、フェーズは「チャンネル統合」「マスデジ連携」「オンオフ統合」の3つに分けられます。また、統合マーケティングに必要な要素は「5つのC」に分類されます。フェーズによって5Cで実現すべき状態は異なるため、3つのフェーズと5つのCを掛け合わせた戦略が

必要になります。

そして、各フェーズに必要なアクションを紐づけるために、5Cとアクションを紐づけた「5Cモデルチェックリスト」を作成し、これにそって顧客と共通の指標を持つことが出来るようにしています。

オンオフ統合マーケティングの需要が日々高まる中で、顧客が理解しやすいモデルをつくることで、当社グループが電通グループとの協業を通して提供できる価値の最大化を可能にしています。



Septeni Japan株式会社  
統合マーケティング本部  
統合クリエイティブ部 部長  
神威 麻鈴

本来、オンオフ統合を当たり前を実現したいと思っているお客様は多いはずですが、実現にあたって多くのハードルが存在する点、そして体系化されていない点から、どこから着手すべきか分からず、重要度が高いものの優先度の低いテーマとされてしまうケースが散見されておりました。

「5Cモデル」の活用により、オンオフ統合の実現に向けて次に何をすべきかという共通認識をチーム内で持っている状態でお客様に体系的に提案を行えるようになり、加えてシーンやニーズに合わせたソリューションの開発・提供や、信頼を勝ち得るための事例創出の強化にも取り組んでいます。「統合マーケティングといえばセプテニ」と思っていただけ状態を目指して日々奮闘中です。



Septeni Japan株式会社  
統合マーケティング本部  
統合プランニング部 部長  
松浦 みづき

ユーザの行動様式やメディアとの接触点の多様化を背景に、TVCMとデジタル広告を統合していきたいというニーズはますます高まっています。その中で「5Cモデル」を体系化し、オンオフ統合をステップ論として語ることで、顧客からは「オンオフ統合を実現できる座組であると感じられて、自社のマーケティングに活用できそうだ」という期待感を持っていただけたこともあります。

また顧客のみにとどまらず、電通グループとの協業を進めるにあたって、現在地点や次に目指すべき地点を共通認識を持って進めることができることも良い点です。

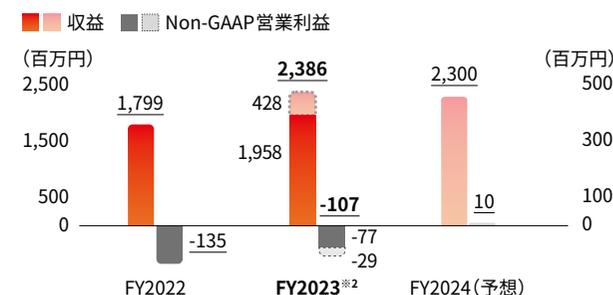
# メディアプラットフォーム事業

社内ベンチャーから生まれた「就職・採用」「社会貢献」「育児」に関するプラットフォーム型の事業や、近未来の成長分野や社会課題に着目し、グループで保有する資産を飛び地の産業界で活用する事業等を展開しています。

## ビジネスモデル



## 収益・Non-GAAP営業利益の推移<sup>※1</sup>



※1 IPプラットフォーム事業を手掛けるコミックスmart(株)の一部株式譲渡に伴い、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。  
 ※2 変則決算のため15か月分。点線部分は2022年10～12月の実績値

▶ 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>

## メディアプラットフォーム事業の事業トピックス グループ各社の事業責任者から2023年12月期の事業概況、今後の方針をご説明します。

### vivivit

就職・採用プラットフォームの運営



小宮 大地

「ViViViT」のユーザー数・顧客数が堅調に増加し、過去最高利益を更新

デザイナーと企業をダイレクトに結ぶ「ViViViT」の10年の節目となる2023年は、ユーザー数、顧客数が増加し過去最高利益を更新しました。リリース当初からのターゲットである新卒領域に加えて、中途領域での活用も増えており、主催した中途デザイナー向けのオフラインカンファレンス「大デザナレ展」には2,000名を超える予約をいただき、大盛況での開催となりました。今後は「ViViViT」のデータベースを活用したデザイン領域の新規事業創出にも注力していきます。



社会貢献プラットフォームの運営



下垣 圭介

既存・新規領域ともに好調に推移し、多くの社会貢献への取り組みを創出

メイン領域であるNPO団体等への寄付促進の事業では、LINE公式アカウントの友だち数が65万人を突破し、大きく拡大しました。LINEを経由した多くの方への社会貢献の情報提供と、多くの寄付を創出することができました。また、新領域である、遺贈(故人の「遺言」によって遺産の一部または全てを無償で譲ること)の事業も順調に推移しており、引き続き、様々な社会貢献の手段の提供に注力していきます。

### TowaStela

育児プラットフォームの運営



丸谷 陽介

出産祝いの贈り手の気持ちを伝える商品「photto」を開発、販売を開始

出産祝いに添えていただくことで、「お返しはいいよ、ゆっくり休んでね」の気持ちをルイボスティと一緒に贈ることができる商品「photto(フォット)」を開発し、運営する子供向け雑貨のECサイト「amanoppo(アマノッポ)」にて販売を開始しました。出産祝いの貰い手に、お茶を飲んでホッと一息ついてもらい、落ち着いたタイミングで写真やメッセージで感謝の気持ちを贈り返す新しい内祝いのかたち「フォト内祝い」を提案しています。

## メディアプラットフォーム事業

### SIGNCOSIGN

サインコサイン

コーポレートデザインの共創支援



加来 幸樹

**持続的なブランディングを支援できるパートナーとして  
ケイパビリティを拡張中**

理念やパーパスの策定支援を中心に、100社以上のブランドアイデンティティを共創してきたサインコサインでは、外部ブランディング企業との提携を深めることで、ロゴデザインやビジュアル、ウェブサイト開発などの案件が増加しました。また、数年前より啓発を続けている「個人理念の共創」もインナーブランディング需要に応えるソリューションとして機能し始めており、持続的なブランディング実現のためのプロセス全体に伴走できるパートナーとして着実に成長しています。

### ALPHABLE

恋活・婚活専門サービスの運営、  
化粧品の企画・販売



香美 惇

**男性のための結婚相談所「ヒーローマリッジ」を開業**

累計利用者3万人を突破した恋活・婚活のプロフィール写真に特化した出張撮影サービス「Photojoy」で培ったノウハウを活かしながら、出会いから婚活をトータルサポートし、ご成婚に導いています。追加料金なしでの写真撮影や様々な講座、いつでも相談可能な体制など、会員様が安心して活動できるよう支援しています。開業から多くの入会申込をいただいております、ご成婚事例を創出しています。



プロダンスリーグ「D.LEAGUE」への参画、  
チーム運営、育成



柳 裕貴

**ダンスを通じたスポーツ振興、地域活性化、持続可能な  
共生社会の実現等への寄与を目的に高知県と連携協定を締結**

高知県内の複数の学校を訪問し、小中高校生を対象にワークショップ等を行ってきた「SEPTENI RAPTURES」の活動実績が評価され、同県におけるストリートダンスの振興に向けたパートナーとして連携協定を締結しました。イベントへの出演やダンスコンテストの審査、ワークショップ開催などを通じて、地域活性化や教育の振興を目指し、様々な取り組みを推進しています。

### Human Capital Lab

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



進藤 竜也

**社員のオンボーディングを支援するDXサービス  
「HaKaSe Onboard」の提供が拡大**

2021年に提供を開始した、新入社員の配属の最適化や配属後の定着促進などを科学的なデータで支援するオンボーディングサービス「HaKaSe Onboard」が、導入企業数50社・継続率90%（2023年12月末時点）と好調に推移し、収益が拡大しました。今後はさらに新規顧客の獲得へ注力していきます。

### LIVAND

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



前田 和義

**ファンコミュニティサービスのプレローンチや  
複数のソリューション開発・検証を進行**

ファンのIP利用を公認し「自治経済圏\*」を実現するファンコミュニティサービスをパートナー企業とプレローンチしました。応援広告をはじめ、ファンダムがコンテンツを簡単に生み出すことができるソリューションを提供しています。引き続き、芸能領域における広告商品をはじめ、D2C、イベントIPなど、複数のソリューションの開発や検証を進行していきます。

※ファンが自分たちでルールや予算を策定・管理するコミュニティ

### 3RD GEAR

ブロックチェーンを活用した  
コンテンツIPビジネスの企画、開発、運営



鵜飼 一誠

**IPコンテンツビジネス領域を中心に日本のIPを世界へ届ける  
仕組みを提供する新会社を設立**

アニメIP『攻殻機動隊』公式初のNFTプロジェクトをグローバルに展開し、ブロックチェーンのオープンな特性を活用して85か国にIPをリーチさせる事に成功しました。今後も日本から世界へコンテンツIPを届ける仕組みを創り、産業構造の変革にチャレンジします。

### 事業を通してなめらかな社会を実現する——PERF株式会社

当社グループは、これまで培っ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、テクノロジーの力でなめらかな社会の実現を目指す事業を展開しています。その中で、「スポーツ・エンターテインメント」領域でダンスを事業領域とするPERF株式会社の取り組みについてご紹介します。



PERF株式会社  
代表取締役  
柳 裕貴

#### —— 踊らない人を巻き込むことが ダンス業界の発展につながる

PERFは、「スポーツ」「カルチャー・アート」「エンターテインメント」の融合であるダンスを事業領域とし、プロダンスチーム「SEPTENI RAPTURES」を結成。日本発のプロダンスリーグ「D.LEAGUE」に参画しています。

日本のストリートダンスの競技人口は600万人\*を超え、野球やサッカーなどのメジャースポーツに匹敵する数になっていると言われています。PERF設立前に参加したダンスイベントの多くは、その場にいる人の大半がダンサーと関係者であるケースが多く、「ダンスを見に行く人＝ダンスをする人」という印象が強くなりました。

一方で、「D.LEAGUE」では「見る専の人(ダンスをしない人)」が一定数見受けられます。私はダンス業界を発展させる上では、「ダンスをする人」「見る人」「語る人」「関わる人」

の4つをより強烈に増やすことが、重要なミッションだと考えており、「D.LEAGUE」を通じて、当社が貢献できる領域に意識的に取り組んでいきたいと思っています。

※一般社団法人ストリートダンス協会発表

#### —— ダンス×地域活性化

「D.LEAGUE」以外の取り組みとして、ダンスの普及活動も精力的に行っています。その中で2023年2月には、高知県とダンスを通じたスポーツ振興、地域の活性化、持続可能な共生社会の実現、教育の振興等に寄与することを目的とした連携協定を締結しました。

高知県は県土の93%が中山間地域のため、身近でスポーツ活動ができる場所が少ないことや、人口減少が進んでおりチームスポーツを行うことが難しいなど、スポーツ振興において様々な課題があります。これに対して、ストリートダンスは地理的条件にとらわれず楽しむことができ、また、老若男女が同時に参加できることから、生涯スポーツとして着目されました。そして、その推進にあたり「SEPTENI RAPTURES」がパートナーに選ばれ、複数の学校を訪問し、小中高生を対象にワークショップやイベントなどを開催してきました。

ダンスは、教材となり得る様々な映像や、ダンサーたちを突き動かす無数の音楽がオンライン上にあり、それを見ながら自分の体の動きや音の間こえ方などを研鑽するという時間がとても長い競技なので、高知県のような課題を抱える地域のスポーツ機会創出にとってもマッチしていますし、ダンスをはじめとするアーバンスポーツが地域課題の解決につながることを実感しました。

元々は「スポーツ領域をDXし課題を解決する」というミッションでスタートしましたが、それに加えて、協賛いただいている企業の投資効果を追求しながら、企業やパブリックセクターの課題を「スポーツで解決する」ということが、当社グループがスポーツビジネスをする上でやるべきことだと考えています。



高知県で開催したワークショップの様子

# 気候変動への対応

## 非連続成長を支える

## 先進的なガバナンス体制の構築

Environment

-経営基盤の強化-

Governance

気候変動への対応	45
コーポレート・ガバナンス	47
社外取締役メッセージ	52

# 気候変動への対応

## TCFD提言に基づく情報開示

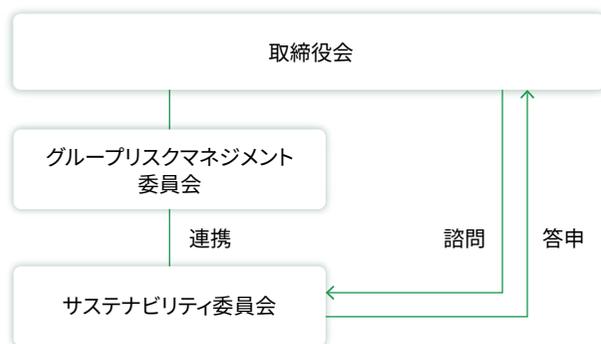
持続可能で健全な地球・社会が存在してはじめて企業は事業運営が可能であることから、当社は気候変動への対応をマテリアリティに特定しています。

こうした背景から、2023年10月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、その枠組みに基づき、気候変動への対応に関する情報を開示します。

### 1. ガバナンス

当社グループは、取締役会の諮問機関であり、社長執行役員が委員長を務めるサステナビリティ委員会にて、サステナビリティ活動および気候関連問題についての議論・検討を行っています。委員会の実施内容は定期的に取締役会に報告するとともに、特に重要なテーマに関しては、取締役会での決議を図っています。

#### 気候変動に関するガバナンス体制



(注) ガバナンス体制図の一部を抜粋しています。全体は下記をご覧ください。  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html>

### 2. 戦略

当社グループは、気候変動がもたらすリスク、対策および機会について、現時点において、以下の通り認識しています。なお、シナリオ分析においては、2°Cおよび4°Cの気温上昇時の世界を想定し<sup>\*</sup>、事業に影響を及ぼす可能性

がある気候関連のリスクと機会の重要度を評価しました。これをもとに、レジリエンスを高めるため、リスクの抑制、機会の拡大を目指します。

<sup>\*</sup>シナリオ分析においてはIPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)や国際エネルギー機関(IEA: International Energy Agency)等のレポートを参照しています。

#### シナリオ分析の結果

TCFD提言に基づくリスクと機会の分類		想定される主なリスクと機会	影響度	発生時期 <sup>*</sup>
移行リスク	政策・法規制	炭素税などによるコストの発生	中	短～中期
	技術	低炭素技術への対応遅れによるコストの増加	小	中～長期
	市場	電力価格の高騰によるコストの増加	小	短～長期
	評判	気候変動対策への遅れによる顧客、投資家、従業員からの信頼の喪失と企業価値の低下	中	中～長期
物理的リスク	急性	異常気象の甚大化、自然災害の頻発によるサービスの運営停止、社内インフラへの影響	大	長期
		災害による広告出稿の自粛・減少	大	長期
	慢性	気象パターンの変化による空調等のコスト増加	小	中～長期
機会	製品・サービス	産業・社会の大きな変化による新たなビジネス機会の獲得	小	中～長期
	市場	環境配慮型製品・サービスの需要拡大による広告出稿の増加	小	中～長期
	強靭性	気象パターンの変化に伴う居住地の分散による働き方の変化	中	短～長期

<sup>\*</sup>短期：～2025年 中期：2025年～2030年 長期：2030年～2050年

## 気候変動への対応

### 3. リスク管理

サステナビリティ委員会の事務局を務めるサステナビリティ推進部門は、気候変動に関連するリスクと機会について、それぞれを事業への影響度で評価し重要度を決定しています。評価にあたっては、必要に応じて関連するグループ会社および部門にヒアリングを行います。

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。

### GHG排出量の推移

	FY2020		FY2021		FY2022		FY2023 <sup>※2</sup>	
	排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	割合 (%)						
Scope1	5.5	0.1	6.9	0.1	7.3	0.1	7.0	0.1
Scope2	768.5	15.9	719.6	14.8	817.0	12.8	940.6	9.1
Scope3 <sup>※1</sup>	4,071.1	84.0	4,138.1	85.1	5,548.6	87.1	9,386.9	90.8
総計	4,845.1		4,864.6		6,372.9		10,334.5	

※1 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)) ※2 変則決算のため15か月分

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

気候変動に関するリスクについても、当社グループのその他のリスクと統合的に管理するため「グループリスクマネジメント委員会」とサステナビリティ委員会が連携し、リスクマネジメントの推進に取り組んでいます。

### 4. 指標と目標

当社グループは、温室効果ガス排出量について、2030年度のScope1+2の排出量を2023年度比で70%削減するという目標を設定しています。

温室効果ガス排出量の実績は以下の通りです。2023年12月期は、リモートワークとオフィス勤務それぞれのメリットを活かしたハイブリッドな働き方を進めたことによる出張や通勤の増加、および新拠点の開設に伴い、該当部門のGHG排出量が増加しました。今後、排出量削減のための取り組みについて検討を進めます。

### その他の環境への取り組み

当社グループは、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 SEPTENIGROUP」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。

#### ● 「One Day for Change」に参加

電通グループがグローバルで取り組むコミュニティ活動「One Day for Change」に参加し、東京・札幌・宮崎の拠点にてオフィス周辺のゴミ拾いを実施しました。東京拠点では総勢約60名が参加し、グループ内の交流を深めるとともに、社会課題について知る機会となりました。



▶ 詳細は下記をご覧ください。  
[https://note.com/septeni\\_group/n/n6ce1c7430296](https://note.com/septeni_group/n/n6ce1c7430296)

## ガバナンス改革の変遷

当社グループは、上場企業としての義務を果たすため、また非連続成長の追求となめらかな未来の実現を目指すためには先進的なガバナンス体制が必要であるとの考えから、コーポレート・ガバナンスへの取り組みをマテリアリティに特定しています。

2015年頃からガバナンス改革を進めており、初めの3年間は推進フェーズとして位置づけ、ガバナンス向上のための各種施策の実行、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。

2023年12月期は、サステナビリティ委員会においてサステナビリティ方針の策定を進めました。また、取締役会の諮問機関として、新たに指名・報酬諮問委員会を設置しました。社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会では、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た上で、サクセッションプラン、次世代経営陣の人選等について議論しています。

## 役員構成の変遷

当社グループでは、2013年より女性役員を、また2014年より社外取締役を選任しています。

● 社内役員 ● 社外役員

	2013年	2014年	2015年	2017年	2018年	2021年	2022年	2023年
役員数	11名	11名	12名	10名	11名	9名	11名	12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)	 (うち女性2名)
監査役会の構成								

(注) 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。

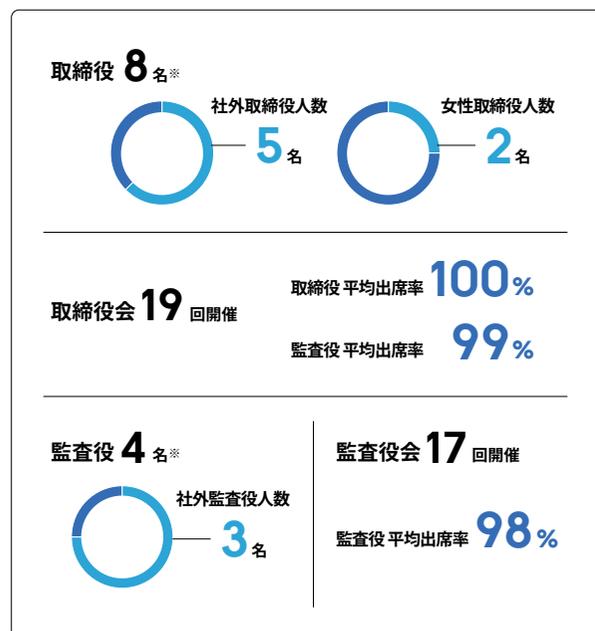
## 2015年以降に進めてきたガバナンス向上施策

- 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
- サステナビリティ委員会設置、サステナビリティ方針の策定
- 指名・報酬諮問委員会設置

## 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(2023年12月期実績)



※2024年3月時点

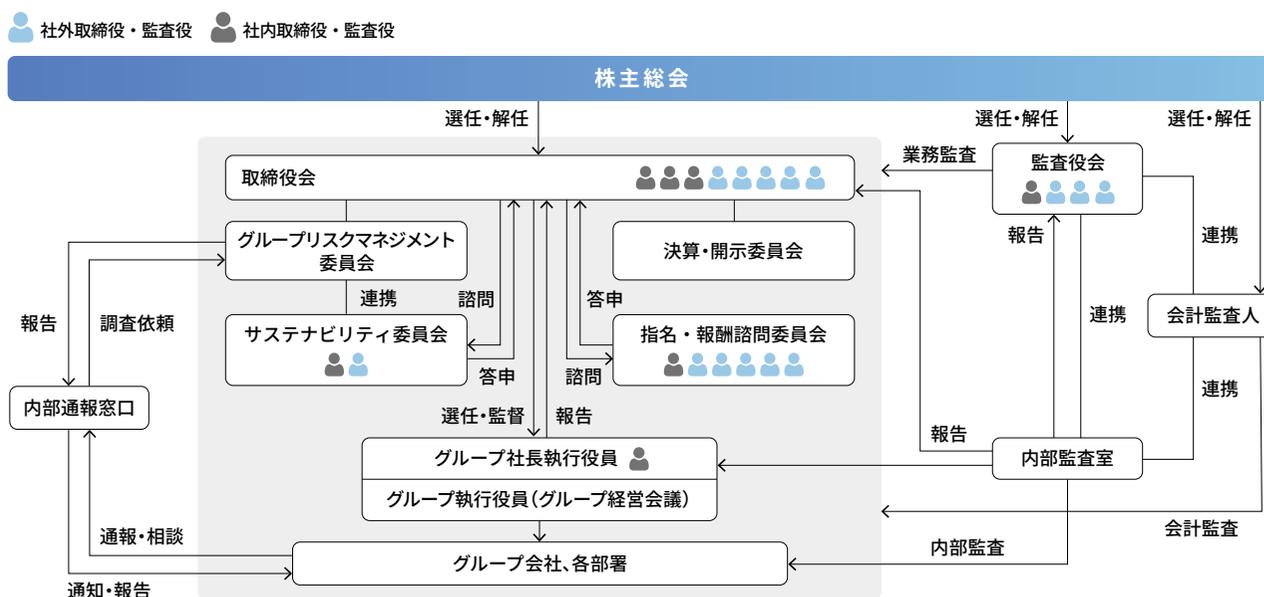
## コーポレート・ガバナンス体制の概要

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、2024年3月現在、社外取締役5名を含む8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(2024年4月現在)



▶ コーポレート・ガバナンス体制の概要は以下をご参照ください。  
<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・報酬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。

### 各種委員会の構成

	サステナビリティ委員会	指名・報酬諮問委員会	エグゼクティブ・セッション
神埜 雄一	○	○	
清水 雄介			
岡島 悦子		○	○
石川 善樹	○	○	○
入山 章栄		○	○
高岡 美緒		○	○
塩野 誠		○	○
北原 整			

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

2023年12月期  
(2022年10月～2023年12月。定例議題・議案を除く)

- 役員報酬システムの改定について
- M&Aについて
- IR施策の検討について
- 株式交付規程改定について
- インサイダー取引防止規程一部変更について
- サステナビリティ方針制定について
- 自己株式取得等について
- 人的資本開示について
- イノベーション・ボードへの移行について
- マテリアリティ改定について
- 指名・報酬諮問委員会への改組について
- 基幹システム刷新について
- 配当方針変更について
- JNJの株式譲渡について
- 海外広告事業について
- コミックスマート(株)の株式譲渡について

## 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（2023年12月期実績）

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)	6名 (5名)	261,066千円 (90,000千円)	254,670千円 (90,000千円)	6,396千円 (-)
監査役 (うち、社外監査役)	3名 (3名)	30,000千円 (30,000千円)	30,000千円 (30,000千円)	- (-)

▶ 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。

2023年12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

情報の取り扱いを含めた外部委託先の監督不備リスク

自然災害等の発生による役職員への被害・事業への影響が生じるリスク

## 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、原則年に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月期の外部の第三者機関による調査では、当社取締役会はモニタリング・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るほか、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、実行性が確保されているとの結果でした。一方、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。

これを受けて、2023年12月期は、イノベーション・ボードへの移行について取締役会や役員合宿などにおいて継続的に議論をし、監督と執行の価値共創を図るための施策の一部として、組織、部門などの改編や規程類の改定を実行しました。また、持続的な成長の実現に向けてサクセッションプランの議論を重ねてきた指名・報酬諮問委員会の答申を受け、経営体制を刷新することを決議しました。新たな集団指導体制の構築と推進により、当社グループのさ

らなる企業価値向上を目指すとともに、今後も引き続き、取締役会の実効性を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ン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、経営支援料は業務内容を勘案し当事者間の契約により決定し、資金取引にかか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。

### 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に行動するものとし、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



## 「10X」の実現に向けた 新経営陣のリーダーシップに期待します

社外取締役  
指名・報酬諮問委員会 委員長

岡島 悦子

当社グループでは企業価値の最大化を目指し、継続的にガバナンスの強化に取り組んでおります。その一環で2023年7月に設置された、社外取締役とグループ社長執行役員で構成する指名・報酬諮問委員会(以下、当委員会)に対して、佐藤前CEO から、2023年12月期いっぱいでの退任と、新経営陣を当委員会にて選任してほしい、との申し入れがありました。

佐藤氏は約15年に渡りグループ全体の指揮を執り、企業価値向上のために強いリーダーシップを発揮し、素晴らしい経営手腕をお持ちです。その存在は余人を持って替え難く、このタイミングでのサクセッションがステークホルダーのためにベストなのか、当委員会にて議論を重ねてまいりました。

その結果として、今後の環境変化に先んじて対応すべく、グループビジョンにもある「新しい時代をつくる」世代への交代というコンセプトに基づき、集団指導体制を敷いていくという方法により、今回、経営体制の刷新を行うことを決定し、当委員会が選定プロセスをリードしてまいりました。

具体的には、当委員会で候補者の母集団をつくり、多くの面談やプレゼンテーションなどの対話プロセスを経て、「10X」実現に向けての戦略の明確さと、当社グループのコアであるデジタルマーケティングを加速するリーダーシップを総合的に判断し、当社代表取締役 グループ社長執行役員として神埜氏を、当社取締役 グループ副社長執行役員として清水氏を選定いたしました。

神埜氏と清水氏は、それぞれの強みが補完関係にあり、協働経営の経験もあります。神埜氏は社長として株主をはじめとしたステークホルダーの皆様との対外的なコミュニケーションを担い、清水氏は副社長として当社にとって非常に重要な人的資本である社員の皆さんのエンゲージメント向上など、社内コミュニケーションを担当、との役割分担を想定して、選定した次第です。

神埜氏、清水氏が「10X」という非連続な成長の実現に向けて強いリーダーシップを発揮してくれるものと大いに期待し、また、我々も全力で新執行体制をサポートしてまいります。今回の経営体制の刷新は、非常にポジティブなバトンの渡し方であると当委員会としても考えております。

## 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。

- **会社概要**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/overview.html>
- **事業・グループ会社紹介**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/business/>
- **役員紹介**  
<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。

- **財務・業績ハイライト**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/highlights.html>
- **決算レビュー**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/review.html>
- **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株主還元方針などについては、下記をご覧ください。

- **株価情報**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/price.html>
- **株式基本情報**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/information.html>
- **株主還元**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/dividend.html>
- **株主総会**  
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/shareholders/index.html>
- **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。