



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



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、個社ごとだけでは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

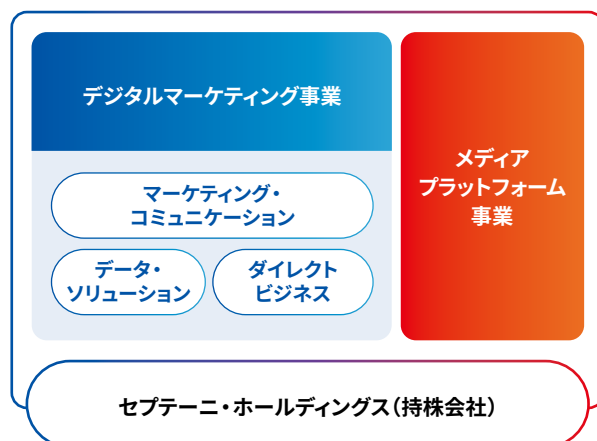
ここまで今後の事業成長に向けた道筋についてお話ししてきましたが、当社の事業にとって最も大切な資本が人、従業員です。従業員が活躍するためには、自分の貢献を実感でき、モチベーション高く仕事できる環境づくりが欠かせないと考えています。その実現に向けて、以前から取り組んでいるAI(人工知能)を活用した採用・育成に加え、2023年には固定給のベースアップをはじめとする人的資本投資も実施しました。これらの取り組みによって一定の環境整備が進み、近年は若手社員の早期戦力化が進んでいます。当社の360度マルチサーベイを活用した人事評価において、以前は新卒4～5年目が得ていた評価を、現在は2～3年目で得られるよう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

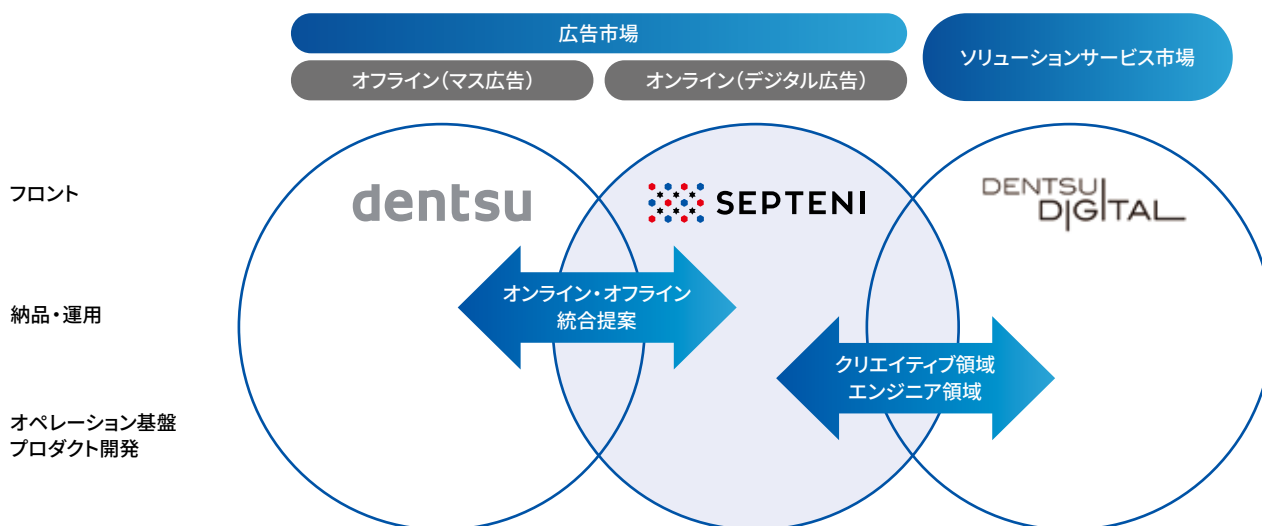
佐野 私自身もCEOに就任したばかりですが、代表が変わるタイミングでは、社内外から期待が集まると思います。神堃さんには次の10年、その先の未来を見据えて、セプ

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。