



アントレプレナーシップが、 未来を描く

統合報告書 2025



Who we are

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

セプテ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。

Septeni Group Vision

新しい時代をつくる人が育つ場となる

「当事者意識が高くアントレプレナーシップあふれる人材」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、セプテニらしさを大切にしながらチャレンジしていく姿勢。

私たちの存在意義や使命であるミッションと、中長期に目指す姿や果たしたい社会への貢献を言語化したビジョンを掲げています。

2030年に向けたありたい姿として、顧客の企業価値最大化を実現する「VALUE MAXIMIZER」を策定しました。「VISION 2030」に向けた進化を力強い足がかりとして、その先にあるビジョンの達成、ミッションの実現に向けて歩みを進めます。

セプテーニグループの歩み

セプテーニグループの35年の歩みは、「変化」と「挑戦」の歴史。
 社是「ひねらんかい」精神のもと、
 社会に新たな価値を創出し続けていく。

2026 -

「VISION 2030」を発表

当社グループが目指す姿として「VALUE MAXIMIZER」を掲げ、顧客の企業価値の最大化を実現するため、既存事業の強化と顧客への新たな提供価値探索に注力。2030年までに当期利益100億円を創出し、高成長と高還元の両立を実現する企業体を目指す。

1990 -

創業

創業者七村守を含む7名で創業。人材採用コンサルティングサービス事業を手掛ける。しかし、間もなくしてバブルが崩壊。企業が人材採用コストを抑制し需要が急減。

1993 -

事業転換

DM事業（ダイレクトメール発送代行）を開始し、事業基盤を作る。

2000 -

インターネット広告事業開始

事業拡大を目指し、新たな収益柱となる事業を模索。

2019 -

電通グループとの資本業務提携を開始

2019年1月から電通グループとの資本業務提携を開始。これを契機に「オンオフ統合マーケティング」に注力。

2012 -

成長分野への注力

成長分野であるスマートフォン広告やFacebookなどのソーシャルメディア関連サービスに注力。また、2012年より海外展開も開始。この成長領域への注力が功を奏し、グループは急成長。2012年から2017年まで、収益は6期連続で過去最高を更新。

2010 -

インターネット広告事業拡大

インターネット広告事業の売上高は10年間で約110倍に成長。国内トップクラスのインターネットマーケティング企業となる。

2022 -

電通グループとの協業深化

2022年1月には資本業務提携を深化、電通グループの連結子会社となる。オーガニックでの事業成長と本提携の両軸によって、グループの成長を加速させ、さらなる発展を実現する基盤を構築した。

2024 -

第三創業期

2024年4月に経営体制を刷新。

売上高推移※1

1990

2000

2010

2020

2025

※1 FY2023につきましては、決算期変更により、2022年10月1日～2023年12月31日までの15か月間となっております。

At a Glance

創業

1990年

連結子会社

35社

従業員数

1,941名

平均年齢

31.9歳

2025年度 連結業績

収益

30,309百万円

親会社の所有者に
帰属する当期利益

3,491百万円

基本的1株当たり
当期利益 (EPS)

16.83円

Non-GAAP営業利益

4,414百万円

売上高
(参考)

148,783百万円

年間配当金

18.00円

配当性向

106.9%

2025年度における収益性・生産性の改善

対売上高収益率

20.4%

前年度比 **+1.0Pt**

1人当たり収益

15.0百万円

前年度比 **+9.9**%

対収益Non-GAAP営業利益率

14.6%

前年度比 **+3.3Pt**

1人当たりNon-GAAP営業利益

2.2百万円

前年度比 **+41.5**%

事業概要

マーケティング・ コミュニケーション事業

デジタル広告の販売と運用を軸とした統合マーケティングサービスの提供により、企業のDXの総合的な支援を行う

SEPTENI

71.1%

SEPTENI GLOBAL

21,550百万円

データ・ソリューション事業

データやAIを活用したソリューションの開発・提供、顧客の開発支援やエンジニア人材の派遣を提供する

10.1%

3,069百万円

FLINTERS TRICORN

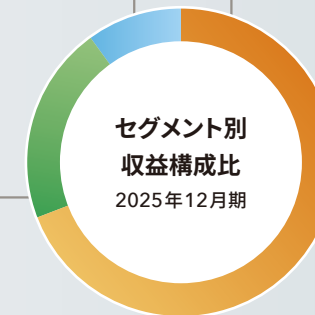
ダイレクトビジネス事業

BtoC、BtoB領域において、オフラインメディアとデジタルを統合した顧客支援を行う

21.2%

6,439百万円

dentsu
direct



※1 IFRS基準
※2 その他事業および消去・全社の記載を省略しています。

Highlights from 2025

連結業績

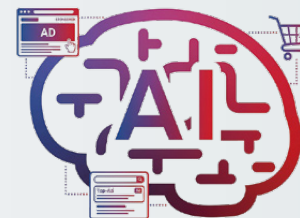
2025年度連結業績において、収益は前期比+7.2%の約303億円となり過去最高を更新、Non-GAAP営業利益は+38.1%の約44.1億円となり、V字回復を実現しました。

これは、第二四半期から発生した一部顧客影響を受けながらも、新規顧客の開拓・既存顧客との取引拡大に加え、継続的に取り組んできた収益性・生産性改善施策が奏功し、筋肉質な経営基盤の構築が進んだことによるものです。

また、中期テーマ「フォーカス&シナジー」のもと、グループ再編によるフォーカスやシナジー創出に取り組んできました。事業ポートフォリオマネジメントの推進により、3社を新たに設立・統合、2社を売却・清算したほか、事業内・事業間シナジーの創出に加え、グループ外でも外部パートナーとの提携が進捗しました。

2026年度においても引き続き、既存案件拡大・新規顧客獲得でのトップライン成長と収益性の改善に取り組み、収益の過去最高実績の更新を目指していきます。加えて、販管費コントロールやAI活用などを含む生産性向上の実現により、連結業績での増収増益を見込んでいます。

生成AI活用の進展



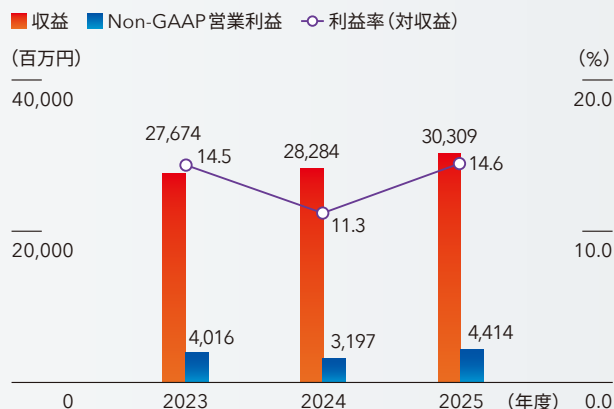
当社グループは生成AIを全社導入して以降、広告運用プロセスへの組み込み、顧客への新たなソリューション提供、全般的な業務効率改善など、幅広く生成AIの活用を進めています。

生成AIの活用によって広告効果の改善が進み、収益性の向上を実現するとともに、外部顧客向けに提供する生成AI活用支援や生成AI研修をグループ内でも実施し、生産性の改善に繋げることができました。

📖 今後のAI戦略推進についてはP.36をご覧ください。



連結業績推移



新興メディア・サービスの提供体制構築

当社グループは、新たなメディア・サービスの提供体制を構築し、顧客ニーズにいち早く対応しています。縦型動画領域では、専門組織によるショートドラマ制作や「TikTok Shop」の出店支援を開始。各種アワードも受賞するなど、次世代メディアにおける支援体制と市場優位性を確立しています。



チームだからこそ、辿り着ける未来がある。
顧客の企業価値最大化、そして世界を元気にするために、このチームで変革をリードする。



グループ社長・統括執行役員

- 1 CEO / Chief Executive Officer
神埜 雄一
- 2 CPO / Chief Product Officer
清水 雄介
- 3 CCO / Chief Corporate Officer
武藤 政之

- 4 CSO / Chief Strategy Officer
呉 鼎
- 5 CFO / Chief Financial Officer
波多野 圭
- 6 CGO / Chief Growth Officer
末藤 大祐

- 7 CAO / Chief Alliance Officer
近藤 一成
- 8 CAIO / Chief AI Officer
高野 真行

グループ執行役員

- 9 MC事業
大久保 亮
- 10 MC事業
山崎 貴大
- 11 MC事業
芦田 憲久

グループ専任執行役員

- 12 CLO / Chief Legal Officer
野口 照之
- 13 CHRO / Chief Human Resources Officer
江崎 修平
- 14 CDO / Chief Diversity Officer
宮崎 陽子
- 15 CTO / Chief Technology Officer
河内 崇



移り変わりの激しい時代を勝ち抜く鍵は、変化を恐れず、それを成長のエンジンに転換する力にあります。
私たちは「VALUE MAXIMIZER」として、顧客の企業価値最大化にコミットし、その挑戦の積み重ねを通じて自らの企業価値も最大化していくことで、あらゆるステークホルダーから構成される「世界」をもっと元気にすることを目指します。
描いた未来をかたちにすべく、このマネジメントチームとともにひとりひとりのアントレプレナーシップを結集し、グループの持続的な成長に向けた変革を続けていきます。

目次

01 Who we are

- 02 セプテーニグループの歩み
- 03 At a Glance
- 04 Highlights from 2025
- 05 VALUE MAXIMIZER

07 マネジメントメッセージ

11 セプテーニグループの価値創造

- 12 セプテーニグループの価値創造
- 13 VISION 2030
- 14 私たちの強み
- 15 サステナビリティ経営の推進
- 16 セプテーニグループのマテリアリティ

18 価値創造の実践

- 19 中期経営計画 (FY2026-2028) の概要
- 20 事業戦略
 - 26 **特集** 「シナジー&コラボレーション」で未来を描く
- 29 事業の探索：HRテクノロジー領域
- 30 人的資本経営
- 35 ガバナンス強化
- 36 AI戦略推進
- 37 キャピタルアロケーション

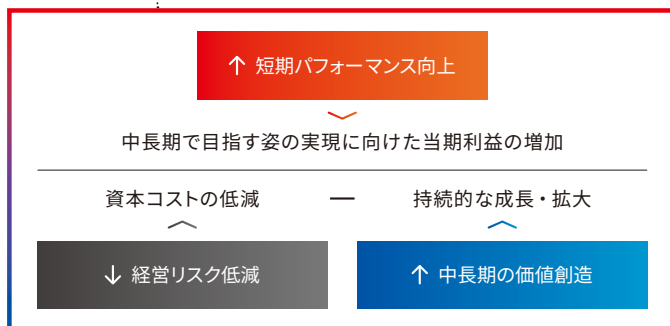
38 価値創造を可能にする経営基盤

- 39 人権の尊重
- 40 気候変動への対応
- 41 コーポレート・ガバナンス

50 企業データ

- 50 財務・非財務データ
- 51 会社概要・株式情報

企業価値向上

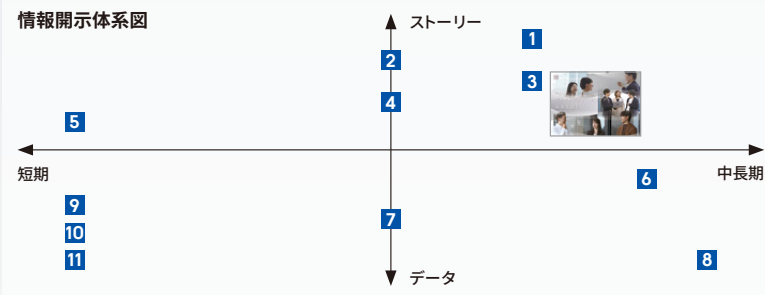


編集方針

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、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」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。



- 1 SEPTENI STORY
<https://story.septeni-holdings.co.jp/>
- 2 セプテーニグループ公式note
https://note.com/septeni_group
- 3 統合報告書
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/library/integrated-report/>
- 4 中期経営計画
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/medium-term.html>
- 5 決算説明会資料
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/library/briefing/>
- 6 サステナビリティサイト
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/>
- 7 IR・投資家情報
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/>
- 8 サステナビリティ情報
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/data.html>
- 9 株主総会招集通知
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/shareholders/index.html>
- 10 有価証券報告書
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/library/securities-report/>
- 11 決算短信
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/library/summary/>

マネジメントメッセージ

グループ全体のケイパビリティを結集し、
「VALUE MAXIMIZER」として
顧客の企業価値最大化を実現する

お伝えしたいこと

- 01** 2025年までの2年間では「フォーカス&シナジー」のテーマのもと、経営資源を集中するとともに社内外の連携を図り、価値創造を加速させてきました。
- 02** 今後「VISION 2030」に掲げるありたい姿「VALUE MAXIMIZER (バリューマキシマイザー)」を目指し、組織や事業の垣根を越えて顧客企業の経営指標に直接向き合い、顧客の企業価値最大化を支援します。
- 03** 若い世代の育成と経営への参画を進め、組織の新陳代謝を意図的に促しながら、アントレプレナーシップを強く灯し続ける企業であり続けます。
- 04** 時代に合わせた進化を続け、あらゆるステークホルダーを「もっと元気」にし続ける企業を目指します。

株式会社セブテーニ・ホールディングス
代表取締役 グループ社長執行役員
Chief Executive Officer

神埜 雄一

マネジメントメッセージ

成長の方向性を見直し、 グループ経営の質を高める

私がグループの代表に就任して以降のこの2年においては中期テーマとして「フォーカス&シナジー」を掲げ、グループ経営をしてまいりました。当社グループは「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」というグループミッションのもと、個々の挑戦を尊重しながら事業拡大を続けてきた歴史がありますが、市場・競争環境の変化が一段と加速している足元の状況においては、「求心力を伴うチームワークでアントレプレナーシップを発揮する」経営を推進することで当社グループの競争力を高めることができると考え、この方向へと経営の舵を切りました。「フォーカス」とは、グループ全体の人材やアセット、ケイパビリティを整理・集約し、経営資源を集中させながら、全

社員が協働して注力すべき領域を明確にすることです。そして「シナジー」とは、その集約された土台の上で事業間のみならず、社内外の連携を通じて相乗効果を生み出し、より大きな価値創出を目指す考え方です。具体的には、2025年から当社グループのコアであるデジタルマーケティング事業を3つの報告セグメントに区分し、各事業の強化を進めるとともに、その周辺領域においても、グループ全体で新たな事業機会を生み出していく方向性を示しました。

2025年に入り事業間の連携や外部パートナーとの協業により、具体的な成果や今後の成長の種として様々な実績が生まれ実を結び始めています。その結果、連結業績としての収益は過去最高を更新、Non-GAAP営業利益もV字回復を実現したことで、グループ全体がこの方針・戦略に向かって進めていることが数字としても証明され、確かな手応えが広がっています。

シナジーを機能させるための 組織とマインドの変革

「フォーカス&シナジー」を経営の軸として定着させる上で、私が最も重視してきたことは、ひとりひとりのマインドセットをどのように変えていくかという点です。日常のコミュニケーションや意思決定の場面において、どの視点を優先するのかを示し続ける必要があると考えてきました。

その一環として、私自身が発信するメッセージでは、意図的に「みんな」という言葉を多用してきました。主語を「自部門」や「個人」ではなく、「グループ全体」に置くことを徹底し、個別最適ではなくグループの企業価値向上のための経営視点を繰り返し示すことで、役員や事業部長の意思決定の軸が、グループを起点とする価値提供という、より高い視点へと広がりつつあります。

また、事業運営の現場でもコミュニケーションやチームワークの面で前向きな変化が出てきています。当社グループでは、社員同士が関係の上下にかかわらず互いに評価し合うマルチサーベイを半年に一回行っており、直近では、コロナ禍以降で減少傾向にあった社員一人当たりの評価・被評価者数が増加傾向にあります。入社回帰の推進や社内の人材流動性増加等の施策を実行し、メンバー間のつながりの増加が可視化されたことで、「フォーカス&シナジー」実現のための協力関係強化の重要性を、より多くの社員が実感していることと思います。

専門性や立場の異なる人材が連携し、チームとしての価値創出力を高めていくこと的前提には、「愛情あふれる人間関係」があると考えています。単なる業務上の協力関



マネジメントメッセージ

係ではなく、互いを理解し支え合う関係性の中でこそ、仲間や顧客のために本気で動くことができるのです。その結果として、アントレプレナーシップはより強く発揮され、個の力だけでは到達し得ない持続的な価値創造へとつながっていきます。いまはグループ全体がこの方針の効力を少しずつ感じ始めてきたことで結束力が高まってきており、組織としての方向性が明確になったことによる意識変化は着実に加速しています。2026年には、この変化をさらにグループ全体に広めるべく、さらなる取り組みを重ねていく考えです。

顧客のPLに向き合い、 事業を越えて価値を生む企業へ

これまでの「フォーカス&シナジー」の取り組みを通じて、当社グループとしての事業・組織基盤は私が想定していた以上に速いスピードで整いつつあります。そうした中で次に示す必要があると感じたのは、「中長期にわたり私たちセプテーニグループがどのような価値を提供し続ける企業を目指すのか」という点でした。そこで、今回2030年までを区切りとし、その時点でのありたい姿を「VALUE MAXIMIZER」と定義して、グループ全体の共通軸となる「VISION 2030」を掲げました。

先に述べた当社グループのミッションのなかでも「アントレプレナーシップ」という言葉の解釈に正解はないものの、その概念は社内に広く、そして深く浸透しています。しかし、「世界」や「元気」といった言葉は抽象度が高く、あまり具体的なイメージまで落とし込めていないのではないか、

という課題認識がありました。そのため、これから「VALUE MAXIMIZER」を掲げるにあたって、事業や戦略へ落とし込む際の解釈を近づけるために、これらの定義をし直す必要があると考えました。私たちが捉える「世界」とは、遠く抽象的な存在ではなく、事業を通じて日々向き合う顧客やパートナー企業といった身近な関係者です。そして、その身近な関係者のそれぞれの立場で異なる「元気」が存在する中で、私たちがまず重視すべきと考えたのは、「顧客企業の価値向上」です。顧客の売上や利益が伸びて企業価値が高まれば、当社グループの企業価値も高まり、最終的に当社グループの社員や株主、パートナー企業を含む様々なステークホルダーの「元気」へと広く還元することができると考えています。この価値の連鎖を実現する企業体となることこそが、「VALUE MAXIMIZER」として私たちが目指す姿です。

これまでは各事業がそれぞれの専門性を活かし、広告効果改善やシステム開発の効率化などの個別の顧客課題に向き合う形で事業運営を行ってきました。しかし、顧客企業が本質的に求めているのは、そうした部分最適の積み重ねではなく、売上や利益といった経営指標全体の持続的な向上・改善です。これからは視座を一段引き上げ、顧客企業のPL構造に向き合い、どの領域にどのケイパビリティを組み合わせれば顧客の企業価値を上げられるのかという観点で、価値創出のあり方そのものを進化させていきます。グループ全体のケイパビリティを結集し、顧客企業の経営課題に対して包括的なソリューションを届けることで、企業価値の最大化に貢献することを目指します。

その実現に向け、2026～2028年の3カ年の基本方針・重要施策を中期経営計画に落とし込みました。基本方針の一つ目は「事業の深化」として、過去2年間で築いたシナジーを生み出す土台を起点に、「シナジー&コラボレーション」へと取り組みを進化させていきます。事業間の相互補完にとどまらず、事業の垣根を越えて新たな事業やプロダクト、ソリューションの開発に取り組み、グループ全体の価値創出を促進する考えです。二つ目の基本方針として「事業の探索」を掲げ、次の収益源となる領域の拡大を目指します。積極的な投資チャンスを模索したい領域として着目しているのが、HR領域です。多くの企業にとって人材採用は成長を左右する重要な要素である一方、労働人口減少や求職者の価値観の多様化によって採用活動の難化が進んでいます。当社グループではこれまで、外部サービスに依存せず、20年以上にわたり蓄積してきた人材データベースとそれを活用するテクノロジーによって、独自の人材採用・育成モデルを構築してきました。自ら人材を見極め獲得してきたノウハウは、長年の試行錯誤を通じて蓄積された実践知であり、私たちが持つ独自のケイパビリティの一つです。企業が自ら人材を獲得していく「人事部のインハウス化」支援サービスを通じて顧客企業のPL向上に資する価値創造モデルへとつなげていきます。

また、成長の選択肢は事業創出に限りません。既存事業と補完関係にある外部企業との協業や、M&Aを通じたケイパビリティの拡張も重要な選択肢です。目指す姿との親和性やシナジー創出の可能性を重視しながら、事業の隣接領域をつなげていくことで、グループとしての提供価値の幅を広げ、成長の確度を高めていきます。

マネジメントメッセージ

アントレプレナーシップを支える 人的資本とガバナンスの進化

私たちの価値創造の源泉は、アントレプレナーシップを発揮し続ける人材にあります。それと同時に、最大のリスクはこの精神の消失、すなわち「変化しないこと」や「失敗しないこと」を良しとする文化への変質にあると考えています。

このアントレプレナーシップを紡ぎ続け、組織の力へと転換していくためにも、「経営基盤強化」を中期経営計画における三つ目の基本方針としました。まずは人的資本強化の一環として、2026年より「人材開発委員会」を発足します。当社は創業以来、若い人材を中心にアントレプレナーシップを発揮することで成長を続けてきましたが、組織規模が拡大するにつれて30代前半で役員・経営経験を持つ機会が減りつつあります。変化の激しい時代・業界において変化適応力を持つ人材がグループ経営を担い続けられるエコシステムを作るべく、子会社役員を中心に新たに約20名の役員登用を行い、早期に経営経験を提供する体制を整えました。座学やOJTにとどまらず、先輩役員がメンターとして伴走する仕組みを構築しています。将来的には、若い世代が経営の中核を担い、現経営陣はその意思決定を支え、知見や経験を還元する立場へと役割を移行していく考えです。

また、「経営基盤強化」として意思決定の規律を担保するガバナンスの高度化も不可欠です。執行機能においては、CxO制を導入し、グループ統括執行役員がグループ全体の業績を踏まえたアクションや横串の機能強化を迅速に実行できる体制へと変化していきます。さらに、サクセッ

ション(後継者育成)を高度に実行していくため、人材開発委員会と指名・報酬諮問委員会との密な連携によって、経営陣の適度な新陳代謝を図ります。

私たちは、アントレプレナーシップを起点に、人と組織、そして経営のあり方を進化させ続けてきました。そのために必要な「Keep Young」な状態を作ることで、これからも世代交代を前提とした流動性の高い経営体制と、規律ある意思決定の仕組みを両立させ、アントレプレナーシップが継続的に発揮される組織を築いていきます。

変わり続ける力を、 次の価値創造につなぐ

2030年に向けて掲げた「VALUE MAXIMIZER」というありたい姿は、グループミッションの実現のために、当社グループがどれだけ顧客や社会に価値をもたらしているかを測るための一つのマイルストーンです。これはあくまで通過点に過ぎません。

創業から30年以上にわたり、私たちは市場や社会の変化を自らの成長エンジンに変えながら、事業や組織のあり方をアップデートし、新たな挑戦を重ねてきました。その根底にあるのが、「アントレプレナーシップ」です。私たちはこの精神を、単なる個人の資質ではなく、世代や組織の枠を越えて受け継ぎ、組織全体の原動力となる普遍的な価値観として位置づけています。これからも、アントレプレナーシップを強く発揮する「Keep Young」な組織であり続け、私たちに関わる人や企業にとって常に前向きな刺激を与え続けられる存在でありたいと考えています。そして、時代の変化に即した進化を前提とした経営を続けることで、顧客の企業価値の最大化を実現できる企業としての中長期的な価値創造に取り組んでいきます。

「統合報告書 2025」では、こうした価値創造に挑む当社グループの取り組みを、ステークホルダーの皆様の理解促進につながるよう編集しています。当社グループへのご理解の一助となれば幸いです。新たな挑戦に挑み続ける当社グループにぜひご期待ください。



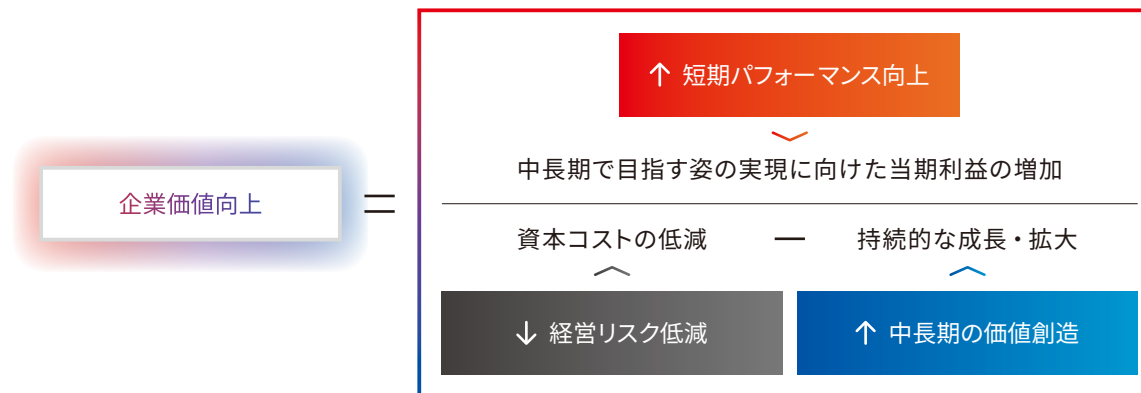
セプターニグループ の価値創造

変化の激しい時代において、私たちがどのような未来を描き、いかにして「世界をもっと元気に」していくのか。独自の強みを源泉とした「価値創造プロセス」を紐解くとともに、ミッションの実現と持続的成長に向けた中長期の道のりを説明しています。



Envisioning our value

セプターニグループの価値創造	12
VISION 2030	13
私たちの強み	14
サステナビリティ経営の推進	15
セプターニグループのマテリアリティ	16



セプテーニグループの価値創造

当社グループの価値創造の源泉は「当事者意識が高くアントレプレナーシップあふれる人材」にあります。外部環境の変化にあわせてマテリアリティや中期経営計画を常に最適化しながら、コアバリューである人的資本が事業活動を通じて、顧客への提供価値を拡大・最大化させることで、「VISION 2030」、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、歩みを進めています。

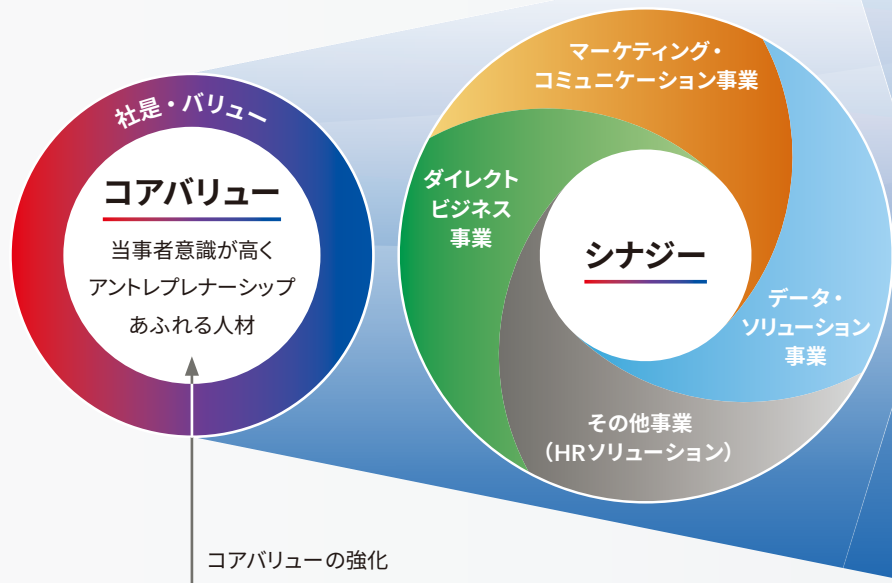
外部環境変化、市場ニーズ

マテリアリティ P.17

- 新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上
- 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
- 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

中期経営計画 (FY2026-2028) P.19

1. 事業の深化
2. 事業の探索
3. 経営基盤強化
4. キャピタルアロケーション



顧客への提供価値

経済的価値

収益性向上

成長性向上

効率性向上

社会的価値

人的資本強化

社会資本醸成

GROUP MISSIONの実現

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

GROUP VISION の達成

VISION 2030



顧客の企業価値
最大化を実現

Non-GAAP 営業利益 **100**億円


当期利益 **100**億円

VISION 2030

当社グループでは、グループミッションの実現の過程として「VISION 2030」を掲げました。2030年に向けて、社会と時代が変化する中でも、顧客の企業価値最大化につながるあらゆる事業成果にグループ全体で向き合い、さらに「世界を元気に」する企業体になるべく、「VALUE MAXIMIZER」を標榜しています。

市場環境と現状認識

労働人口の減少やAIをはじめとしたテクノロジーの急速な進化が進む中で、当社グループの主力であるデジタルマーケティングの事業領域においては、消費行動の多様化によって今まで以上に顧客ニーズの高度化や複雑化が進むとともに、企業の成長や持続的な収益創出のためのマーケティング活動におけるデジタルシフトが続いていくと予想されています。

 労働人口	機会 多様な人材の活躍
	脅威 労働力不足の深刻化
 テクノロジー	機会 AIの進化と普及
	脅威 IoT*の急速な普及
 顧客・消費者ニーズ/ 市場動向	機会 広告予算のデジタルシフト
	脅威 ニーズの高度化・複雑化

* Internet of Everythingの略で、あらゆるものがインターネットに接続されている状態

このような事業環境のもと、これまでは当社の各事業がそれぞれの顧客に対して専門性・優位性を発揮し、顧客課題解決を支援してきました。また、既存事業磨き込みのための組織再編・セグメント変更や、ポートフォリオマネジメントの徹底、シナジー創出の強化を推進し、グループ経営の基盤を強化してきました。

VISION 2030



社会と時代の変化を成長のエンジンに変えながら、顧客の企業価値の最大化を実現し、世界をもっと元気に



2030年までに当期利益100億円を創出し、高成長と高還元の両立を実現する企業体を目指す

外部環境の変化が進む中で、2025年2月に公表した「中長期で目指したい姿」の実現に向けて、当社グループが進んでいくべき方向性やありたい姿をより具体的に言語化し、「VISION 2030」として掲げました。2030年に向けては、顧客に対してより幅広いサービス・価値を提供し、事業成果の先にある顧客への提供価値、そして顧客の企業価値最大化にグループ全体で向き合う、包括的な価値提供ができる企業体を目指します。この当社グループが目指したい組織の在り方を表した言葉が「VALUE MAXIMIZER」です。顧客の企業価値の最大化を実現できるパートナーとなること、そして2030年までにNon-GAAP営業利益、当期利益ともに100億円を創出し、高成長と高還元を両立を実現する企業体となることを目指します。

高成長	高還元
<p>2030年までに</p> <ul style="list-style-type: none"> Non-GAAP営業利益 100億円 当期利益 100億円 	<ul style="list-style-type: none"> 1株当たり年間配当金総額の方針 どちらか高い方 下限18円 or 配当性向50% 配当金基準日 期中に実施する剰余金配当：6月末 期末配当：12月末 株主優待制度の導入 初回基準日：2026年12月末


私たちの強み

強みの源泉は、アントレプレナーシップ。

当社グループにおけるアントレプレナーシップとは、一般的に訳される「起業家精神」に加え、ひとりひとりに言葉の解釈を委ねている点に特徴があります。例えば、社内で広く共感されている解釈の一つに、ハーバード・ビジネス・スクールにおける定義「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」があります。「会社が人をつくるのではなく、人が会社をつくる」という価値観のもと、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ことで、「批判より提案」「変化の大きい方を選ぶ」「逆境は機会」といったポジティブな行動変容が生まれてきました。

このように、ひとりひとりのアントレプレナーシップが組織の目指す方向性と重なり合うことで、社会と時代の変化を「成長のエンジン」へと変えていくことこそが、当社グループの強みの源泉です。

2026年4月に公開した「SEPTENI STORY」は、まさしくそうした個人の挑戦が積み重なり、組織を変革してきた35年の歩みを記した記録です。私たちの「強みの源泉」がいかんして育まれてきたのか。その背景にある物語を、ぜひ本コンテンツを通じてご覧ください。

 「SEPTENI STORY」はアーカイブサイトをご覧ください。
<https://story.septeni-holdings.co.jp/>



生み出されたケイパビリティ

Keep Young

～新しい世代、新しい時代をつくる人に「信じて託す」～

「Keep Young」とは、常に挑戦する情熱と、自らが物事を動かすという当事者意識にもつながるマインドです。創業者が掲げた「同族経営をしない」という誓いのもと、私たちは役職や経験に関わらず、次世代の可能性を信じて託すことで変化を乗り越えてきました。託す側は未来を信じて機会を提供し、託された側はその想いに応えて新しい価値を創造する。この信頼の好循環が、人と組織を共に成長させ、当社グループの未来をつくる力となっています。

逆境は機会

～迷ったら変化の大きい方へ～

社は「ひねらんかい(知恵を出そう、工夫しよう)」の精神は、変化をリスクではなく機会と捉える企業風土を育みました。私たちにとって「逆境は機会」であり、市場環境が大きく動く局面こそが、他社との違いを創る好機となります。その行動指針となるのが、「迷ったら変化の大きい方へ」という判断軸です。現状に安住せず、あえて変化を選び続けてきたからこそ、社会や時代の変化を「成長のエンジン」とし、当社グループの非連続な進化を支えています。

何をやるかよりも誰とやるか

～仲間との信頼がパフォーマンスを最大化する～

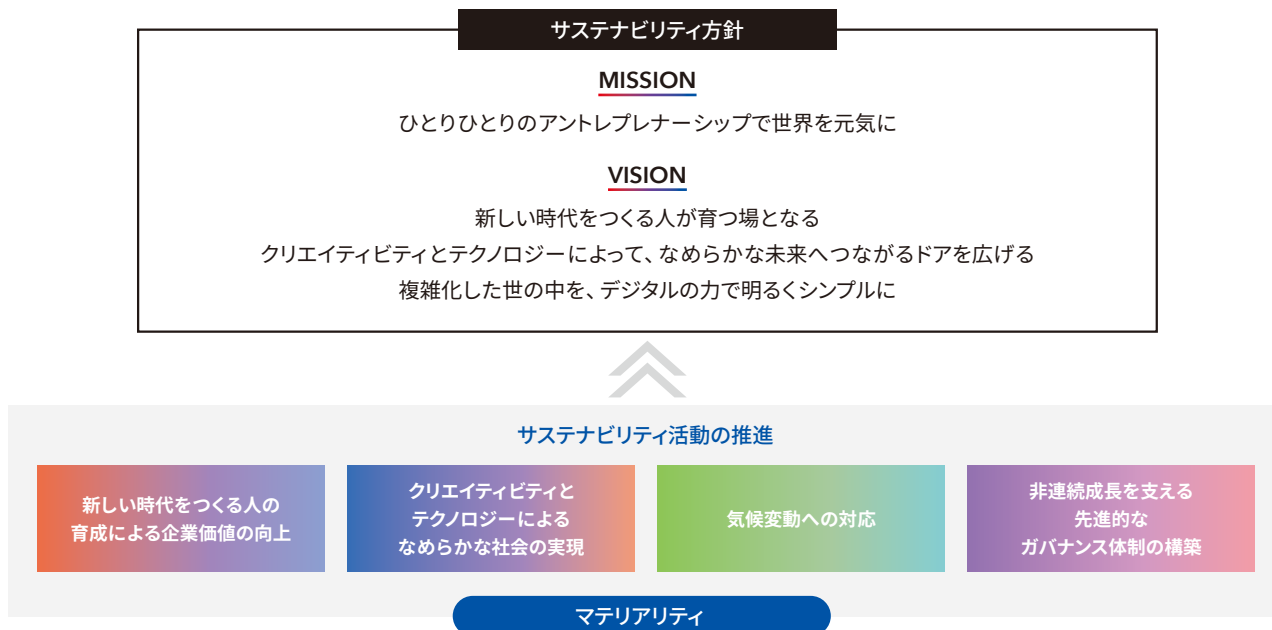
当社グループでは何に取り組むかということ以上に、共に働く仲間を重視する価値観を大切にしています。どんなに困難な状況であっても、心から信頼し、高め合えるチームとなら乗り越えられると考えるからです。「この仲間と一緒になら、きっとおもしろいことができる」。そんな想いを持つ多様な個性が、互いの独自性を尊重し、困難な局面こそ背中を預け合って突破する。この信頼の絆こそが、不確実な時代において当社グループのパフォーマンスを最大化させる資産です。

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ方針

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。当社グループのミッション、ビジョンをサステナビリティ活動における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、そして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。

サステナビリティ活動の全体像



サステナビリティ推進体制

当社グループのサステナビリティ活動推進の中核となるのが、取締役会の任意の諮問機関であるサステナビリティ委員会です。CEOが委員長、CCOが副委員長を務めることで、経営戦略とサステナビリティ推進の連動を強めています。

また、私たちの最大の資本である「人的資本」の取り組み、開示を推進するため、CSO、CHRO、CDO、コーポレートブランディング責任者、外部アドバイザーがメンバーとして参加しています。

サステナビリティ委員会配下には、ジェンダーギャップ改善に向けて取り組む「ジェンダー平等分科会」、人権に関わる課題に取り組む「人権分科会」、創業35周年を迎えた当社グループの過去を紐解くことでDNAを明らかにし、未来へつなげることを目的とした「社史プロジェクト」、スカラーシップパートナーとして参画する神山まるごと高専との取り組みを主導する「神山まるごと高専プロジェクト」を委員会配下に設置しています。

体制変更によって委員会の実効性を強化するとともに、グループ内外でのサステナビリティ活動をいっそう推進していきます。

サステナビリティ委員会体制図



セプテーニグループのマテリアリティ

マテリアリティの進捗

当社グループは、2022年10月のグループ理念改定に伴いマテリアリティの再定義を行って以来、4つのマテリアリティを軸に取り組みを進めています。

2025年度においては、アントレプレナーシップの民主化に向けたサーベイ項目の変更、そして人権の尊重の基盤となるグループ全域での人権デュー・ディリジェンス等を実施しました。

今後もサステナビリティ委員会では、4つのマテリアリティに紐づく各KPIの進捗を四半期ごとにモニタリングし、事業環境の変化に即した目標設定の確認・見直しやKPI達成に向けた取り組みの検討・実行を推進していきます。

2025年度のサステナビリティ委員会実績

開催月	主な議題
四半期に1回 (1月、4月、8月、10月)	<ul style="list-style-type: none"> 委員会体制の変更に関する報告 マテリアリティに係るKPIの改定、追記事項の報告 「SEPTENI STORY」(社史)制作に関する審議、ワークショップの実施 サステナビリティ活動の社内広報/巻き込み施策審議 ESG評価の結果報告と対応審議 マテリアリティに関する取り組みおよび各種KPIの進捗報告

過去のサステナビリティ委員会での主な議論内容はコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/policy.html>

マテリアリティと企業価値の関連性

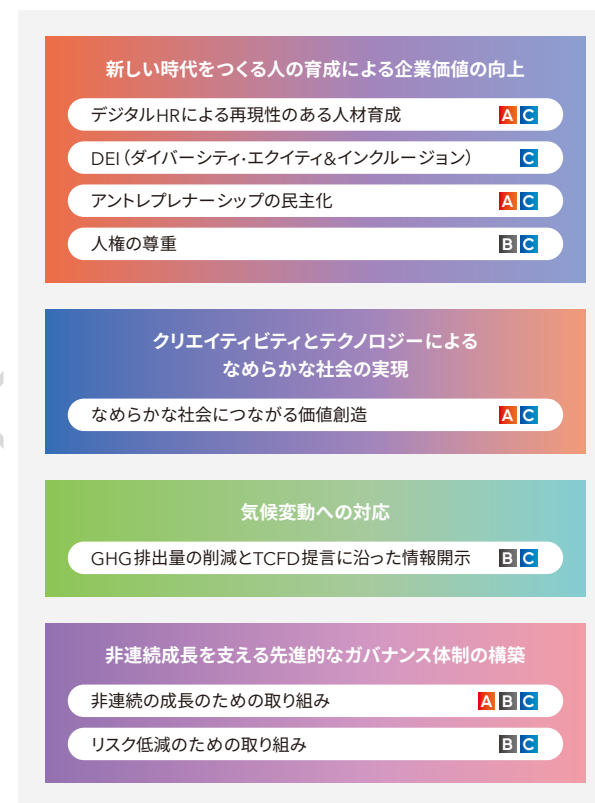
下記の図は、各マテリアリティとその小区分が当社グループの企業価値とどのように関連しているかを示したものです。当社グループの企業価値向上は、「中長期で目指す姿の実現に向けた当期利益の増加」を分子とし、「資本コストの低減」から「持続的な成長・拡大」を差し引いた値を

マテリアリティと企業価値のつながり



分母とする数式によって表されると考えています。4つのマテリアリティは、この数式の各要素に働きかけ、企業価値を最大化させるためのドライバーです。

今後も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、そしてミッション「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。



セプテーニグループのマテリアリティ

マテリアリティとKPI

マテリアリティ	マテリアリティの小区分	KPI	目標	達成時期	進捗
<p>新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上</p> <p>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、セプテ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、四つのテーマに積極的に取り組んでいます。</p> <p>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。三つ目は、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。四つ目は、人が育つ場の土台として重要、かつ社会的責任に根ざした人権尊重の取り組み。</p> <p>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。</p> <p>なおDEIにおいては、マイノリティの中の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。</p>	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	継続実施	毎年	開示情報の拡充
	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	28.3% (2025年12月末時点)
	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発揮しやすい環境づくり	アントレプレナーシップを発揮する機会づくり	2025年	サーベイの項目に「アントレプレナーシップ」を導入
	持株会入会者数	前年比増	毎年	662名 (2025年12月時点)	
人権の尊重	人権リスクへの適切な対応	人権デュー・ディリジェンスの体制構築	2025年	当社グループにおける負の影響(リスク)の特定・分析・評価を実施	
<p>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</p> <p>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、産業や人々へ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。</p>	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	社内外向けDEI啓発コンテンツを制作・公開
<p>気候変動への対応</p> <p>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。</p>	GHG排出量の削減とTCFD提言に沿った情報開示	スコープ1・2の排出量	70%減	2030年	82%減
<p>非連続成長を支える先進的なガバナンス体制の構築</p> <p>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。</p>	非連続の成長のための取り組み	事業継続基準の継続運用による事業創造・撤退の新陳代謝促進	事業ポートフォリオ経営推進による経営指標の改善	毎年	<ul style="list-style-type: none"> • 新会社2社を設立 • グループシナジーの最大化と経営資源の集約を目的に、2社を合併 • 事業継続基準に基づき、2社を清算/売却
	リスク低減のための取り組み	適切なリスクマネジメントの実行とコンプライアンスの徹底	研修受講率100%	毎年	100%達成
		取締役会の実効性確保と向上	<ul style="list-style-type: none"> • 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	実施
	サクセッションプランニング議論	継続実施	毎年	次世代リーダーを積極的に登用した新たな役員体制を構築	

価値創造の実践

「世界をもっと元気に」するための挑戦を、いかに具現化していくか。中期経営計画で掲げる4つの基本方針に基づき、事業の深化と探索、経営基盤の強化、キャピタルアロケーションの各重要施策を解説します。各事業の担当役員によるメッセージや象徴的な成果の紹介を通じ、価値創造の加速に向けた、着実な実践の軌跡と未来への展望を詳しくお伝えします。

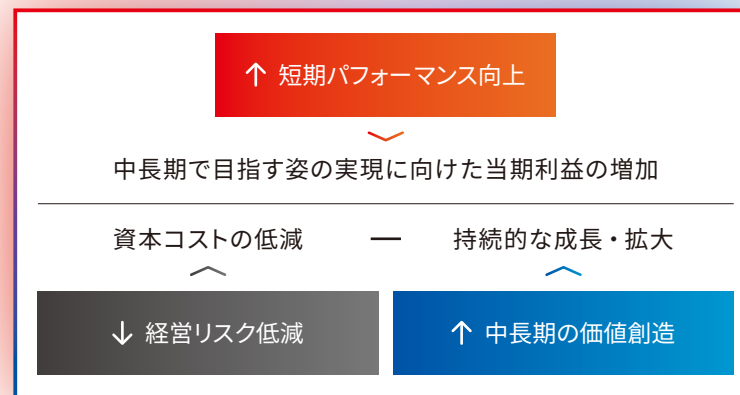


Accelerating our value

中期経営計画 (FY2026-2028) の概要	19
事業戦略	20
特集 「シナジー&コラボレーション」で未来を描く	26
事業の探索：HRテクノロジー領域	29
人的資本経営	30
ガバナンス強化	35
AI戦略推進	36
キャピタルアロケーション	37

企業価値向上

=



中期経営計画 (FY2026-2028) の概要

基本方針ならびに重要施策

VISION 2030に向けた最初の3年となる2026～2028年度の中期経営計画を策定し、4つの基本方針とそれに紐づく重要施策を設定しました。

一つ目の「事業の深化」では、2025年度まで取り組んできた「フォーカス&シナジー」に一定の成果が確認できたことから、会社・事業の垣根を越えた共創を促進するべく、「シナジー&コラボレーション」によってさらなる事業の深化を推進します。二つ目の「事業の探索」では、次なる収益柱への投資を加速させ、顧客の企業価値向上への貢献を強める事業ポートフォリオの構築を目指します。三つ目は「経営基盤強化」として、人的資本強化、ガバナンス強化、AI戦略推進に取り組みます。そして、四つ目の「キャピタルアロケーション」の方針のもと、高成長・高還元の両立を目指す方針です。

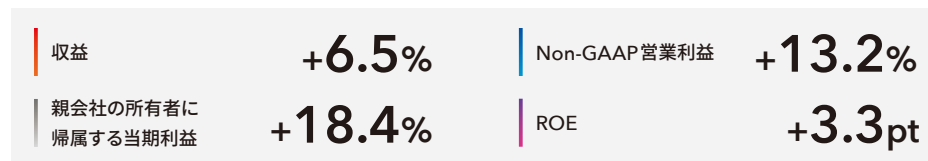
基本方針	重要施策
1. 事業の深化	シナジー&コラボレーション <ul style="list-style-type: none"> 事業内、事業間、電通協業、外部パートナーとシナジー創出 AI活用による生産性向上 組織再編の推進とポートフォリオマネジメント
2. 事業の探索	未来の収益柱への投資加速 <ul style="list-style-type: none"> HRテクノロジー、スポーツ、エンタメ、コンサル、IP等から提供価値拡大余地の模索 HaKaSeブランドとのシナジー創出が可能な領域への積極投資
3. 経営基盤強化	人的資本強化 <ul style="list-style-type: none"> 次世代の育成に向けた人材開発委員会 ガバナンス強化 <ul style="list-style-type: none"> 役割明確化(シナジー強化)のためCxO制導入 AI戦略推進 <ul style="list-style-type: none"> AI推進体制、戦略の構築
4. キャピタルアロケーション	成長投資と高還元の両立 <ul style="list-style-type: none"> 既存事業、HRテクノロジー領域を含め、3か年の投資予定枠として約250億円を設定 1株当たり年間配当金18円を下限として配当

2026～2028年度の定量目標

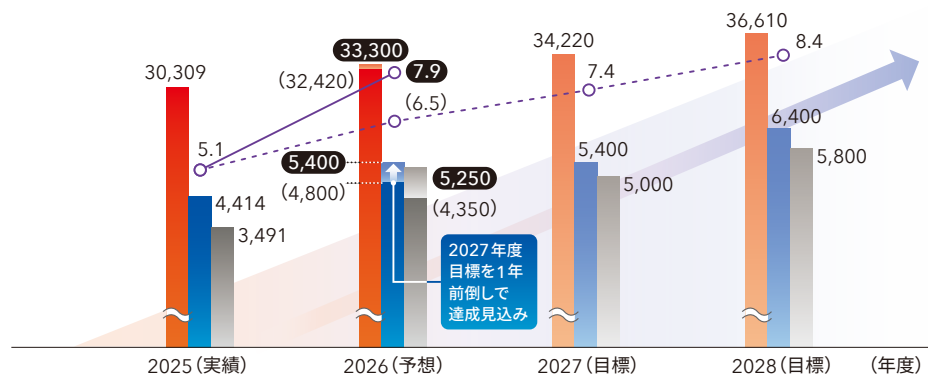
2030年にNon-GAAP営業利益、当期利益ともに100億円の創出を目指すにあたり、既存事業のオーガニック成長を前提として次の3か年における定量目標を定めました。初年度となる2026年度は第1四半期時点での好調な実績と足元の状況を踏まえて通期業績予想を上方修正しており、利益項目においては2027年度の目標数値を1年前倒して達成することを見込んでいます。これまで取り組んできた収益性・生産性の改善施策を継続してオーガニック成長を加速させることで、過去最高業績の更新を続けていきます。

さらに、次の3年でM&A等の成長投資によるインオーガニック成長を加えることで、早期でのROE二桁台への改善と、2030年に向けた定量目標の達成を目指します。

2025年度-2028年度 CAGR (年平均成長率)



■ 収益(百万円) ■ Non-GAAP営業利益(百万円) ■ 親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)
○-○- ROE (%) ※ 2026年度 (0000) : 期初業績予想 (0000) : 修正後業績予想 (ROEは概算値)



※ 2026年度通期予想については、適時開示をご覧ください。

2026年12月期通期連結業績予想の修正に関するお知らせ
https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/news/Re_260513.pdf

事業戦略

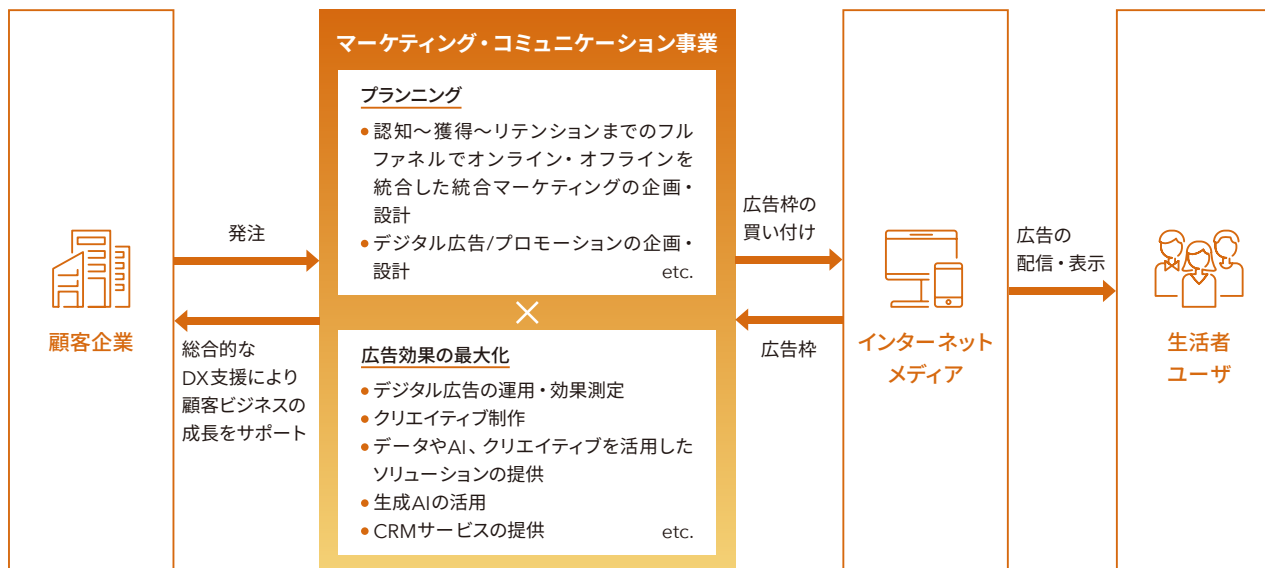
マーケティング・コミュニケーション事業

デジタル広告の販売と運用を軸とした統合マーケティングサービスの提供により、企業のDXの総合的な支援を行っています。

グループ会社一覧



ビジネスモデル



中期経営計画 (FY2026-2028)における戦略

該当する基本方針：1.事業の深化

テーマ

デジタル広告の圧倒的な実行力に外部パートナーとの戦略的シナジーを掛け合わせ、組織やデータの分断を解消する「統合マーケティング」を完遂することで、顧客の収益性と成長性の向上を牽引する

事業戦略

- 01 独自の統合マーケティング構想「MXONE」(マキシワン)の提供
- 02 統合マーケティングを提供、実践できる人材強化
- 03 高粗利のソリューション領域強化
- 04 顧客課題に対し幅広いソリューション提供を目的に隣接領域でのケイバビリティ拡張推進
- 05 AIソリューションの活用によるオペレーションコストの抑制

VALUE MAXIMIZERへ向けて

他事業とのシナジー

- 顧客アセットの最大化、他事業への繋ぎ込み
- グループ内で連携し、AI最適活用
- 顧客体験変革を支援するソリューションを強化

事業成果

CV^{*1}最大化
LTV^{*2}最大化

顧客への提供価値

収益性向上
成長性向上

※1 商品購入や会員登録など、サイト上での最終的な成果 ※2 顧客が生涯を通じて企業にもたらす利益の総計

事業戦略

担当役員メッセージ

株式会社セプテーニ・ホールディングス
取締役
グループ統括執行役員
Chief Product Officer

清水 雄介



インターネット広告市場は着実な拡大を続けていますが、その裏側で顧客が抱える課題はかつてないほど複雑化しています。私たちが現場で強く実感しているのは、企業内における様々な「分断」です。策定した戦略と現場の実行にタイムラグが生じて好機を逃してしまったり、部門間の壁が理想的なユーザ体験の提供を妨げたりなど、本来の顧客の企業価値最大化が損なわれている場

面を数多く目にしてきました。多くの企業が全体最適を目指していますが、実態はダッシュボードの整備や施策管理などに留まってしまうことも多くあります。今、私たちに求められているのは、これらの分断を解消し、マーケティング活動の全体を繋ぎ合わせる「統合力」とであると確信しています。

中期経営計画において、私たちは独自の統合マーケティング構想である「MXONE (マキシワン)」を柱に据えました。MXONEは、単なる広告手法の名称ではなく、人とAIの共創によって企業のマーケティング活動におけるあらゆる「分断」をつなぎ、事業成長の最大化を目指すための包括的なフレームワークです。その名称には、マーケティング成果の最大化(Maximize)と、バラバラになったものをひとつにする(One)という強い意志を込めています。

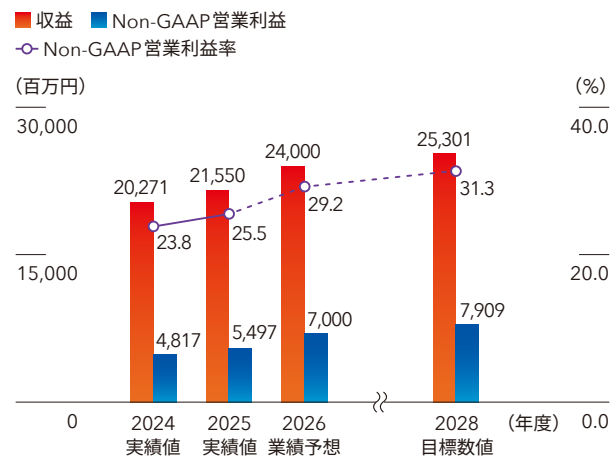
この構想を具現化するのが、「戦略・実行・接合」という3つのフェーズと、それらを支える6つのコンポーネントです。マーケティング戦略の策定から顧客獲得・育成までの各フェーズにおいて、これまで培ってきたノウハウや知見を活かした実行力と実現性を持ったソリューションを展

開し、当社独自のアプローチで顧客企業の持続的な事業成長を支援します。ひいては、私たちが目指す姿である「VALUE MAXIMIZER」を体現できると考えています。

昨今、市場には人を介在させない過度にAIドリブンなソリューションが溢れ、かえって顧客側の混乱やマーケティングの停滞を招いているケースも散見されます。生成AIの飛躍的な進化により、広告運用や制作のハードルが下がり、広告代理店の存在意義が問われているのも事実です。しかし、私たちはAIを「人を置き換えるもの」ではなく、「人と共創するもの」と定義しています。AIで定型的なオペレーションを徹底して効率化・自動化し、そこで捻出されたリソースを、人間でなければ成し遂げられない「戦略的判断」や「複雑な課題の接合」へとシフトさせます。

人とAIが真に共創し、分断されたマーケティングを「つなぐ」ことで、顧客ビジネスの成長を力強く支援する唯一無二の「VALUE MAXIMIZER」へと進化を遂げてまいります。

収益・Non-GAAP営業利益の推移 ※ 2026年5月13日時点



3つのフェーズ | 6つのコンポーネント

「MXONE」の詳細はサービスサイトをご覧ください。
<https://mxone-ai.com/>

戦略フェーズ

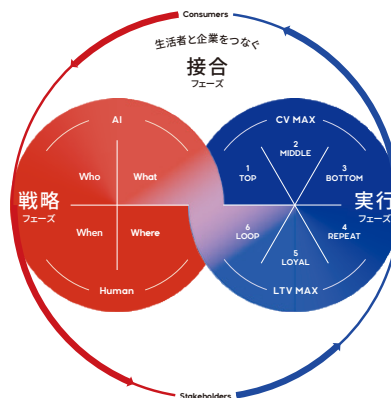
速度と精度を両立しマーケティング成果を最大化する戦略設計ソリューション

実行フェーズ

ファンネルごとの顧客獲得・育成を実現する、CV・LTV最大化ソリューション

接合フェーズ

企業と生活者、戦略と組織の接続を支援する共創型デザインソリューション



事業戦略

ダイレクトビジネス事業

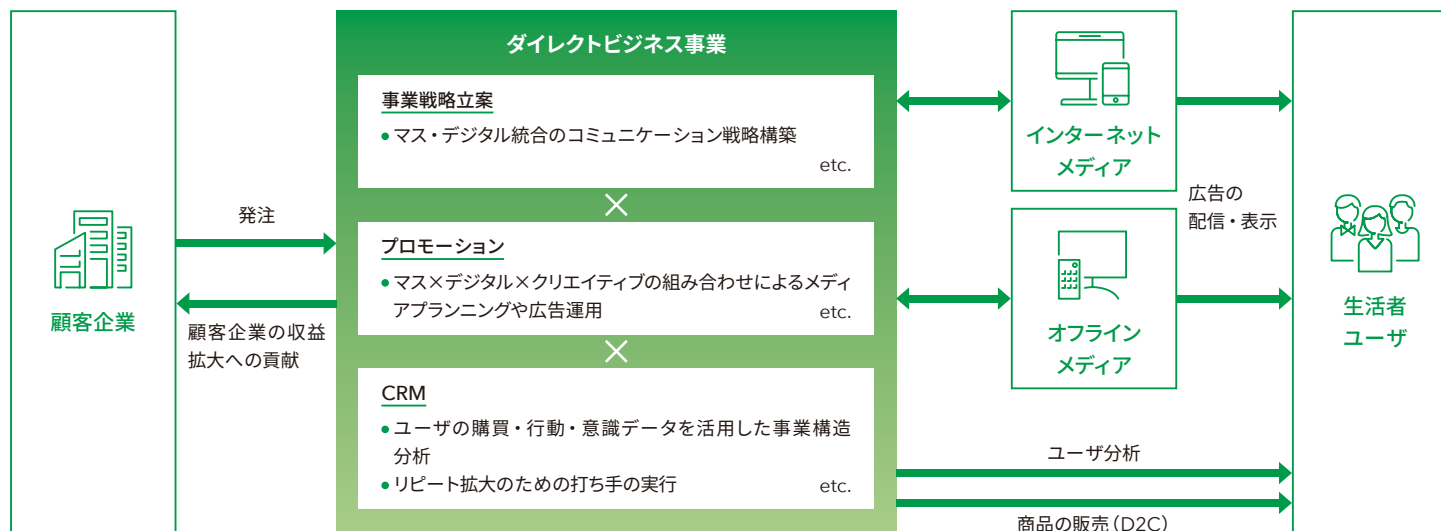
BtoC、BtoB領域において事業戦略立案からダイレクトレスポンス手法によるプロモーション、CRMまでをワンストップで実行することで、オフラインメディアとデジタルを統合した顧客支援を行っています。

グループ会社一覧

dentsu
direct

dentsu
elfto architect

ビジネスモデル



中期経営計画 (FY2026-2028)における戦略

該当する基本方針：1.事業の深化

事業戦略

- 01 マーケティング・コミュニケーション事業、電通グループとの連携によるセールス・デジタル領域の強化
- 02 シニアの活動領域を主軸とした成長業界への新規アプローチ
- 03 AIを活用した、ミドル・ボトムファンネル領域のクリエイティブ強化
- 04 企業版ふるさと納税事業参入による、地方×広告以外の収入源の強化
- 05 M&Aも含めたD2C領域の強化

VALUE MAXIMIZERへ向けて

他事業とのシナジー

- デジタル領域のソリューション強化
- 既存広告モデルに捉われない新たな収益モデル構築

事業成果

CV^{*1}最大化
LTV^{*2}最大化

顧客への提供価値

収益性向上
成長性向上

テーマ

オフラインとデジタルの統合知見にグループ内外の共創シナジーを融合し、既存の広告モデルに捉われない「新たな収益モデル」を構築・実行することで、顧客の収益拡大と事業成長を直接的に実現する

※1 商品購入や会員登録など、サイト上での最終的な成果 ※2 顧客が生涯を通じて企業にもたらす利益の総計

事業戦略

担当役員メッセージ

当社
グループ統括執行役員
Chief Alliance Officer

株式会社電通ダイレクト
代表取締役

近藤 一成



ダイレクトビジネス事業が事業展開する通販・ECモール市場は、デジタルシフトによる伸びしろはありながらも、インターネット広告市場と比較すると市場成熟期を迎えつつあります。しかし、この環境下でこそ、私たちがダイレクト領域においてこれまで蓄積してきたノウハウと優位性が真価を発揮すると考えています。ダイレクト領域の顧客は、売上に直結するコンバージョン、そして一度きりのユーザ獲得だけでなく、ユーザにとって魅力的な商品の開発支援や、獲得したユーザが顧客企業の商品を継続的に利用することで生まれるLTVの最大化を強く求めています。このような顧客ニーズに対して、オフラインとデジタルの統合知見を武器に、顧客の収益拡大と事業成長を直接的に実現する「VALUE MAXIMIZER」となることを目指してまいります。

市場が成熟する中でも、高齢化が進む日本社会では、ダイレクト領域と相性の良いシニア層を主軸とした成長

領域へのアプローチに大きな機会があります。また、AIの活用により、ミドルファンネル(比較・検討層)からボトムファンネル(獲得直前層)へのクリエイティブを強化し、事業成果の精度を高めていきます。

これらの取り組みに加えて、中期経営計画において私たちが果たすべき重要な役割は、グループ内外の共創シナジーを融合し、オフラインとデジタルの統合的なソリューション力を底上げすることにあります。オフライン領域においては、電通グループとの関係性を活かし、当社グループでは従来提案できなかったTV広告の提供といった選択肢の幅がすでに広がりつつあります。さらに、他事業とのシナジー創出を通じて、デジタル領域のソリューションのさらなる強化を図ります。認知から獲得、そしてファン化に至るまでのフルファンネルでの支援体制を構築し、グループ全体で顧客への提供価値を最大化する体制を実現していきます。

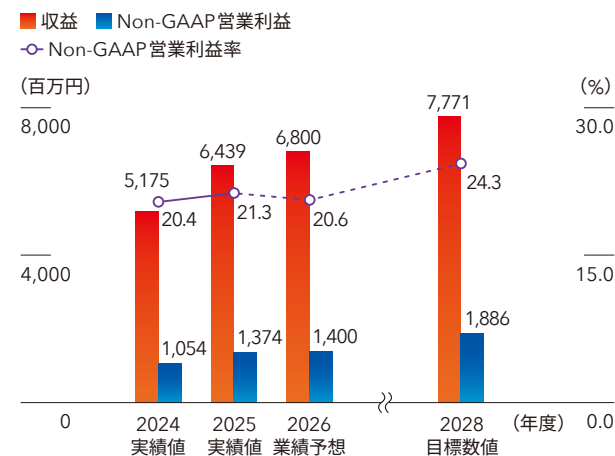
既存の広告モデルに捉われない「新たな収益モデル」の構築も加速させます。私たちの強みを活かしやすいD2C領域では、M&Aなどのアライアンスも検討しながら強化を図ります。自らが事業主体に近い立場でリスクを取り、実証したノウハウを顧客のマーケティング活動にも還元していく考えです。また、(株)電通ダイレクトでは地方に拠点を置く顧客との取引も多く、近年は事業を通じた地域社会貢献活動への関心が高まっていると感じていました。自治体ネットワークやEC事業の運営ノウハウを持つ(株)サイバーレコードと、企業版ふるさと納税支援事業を展開する合併会社(株)リジライズを設立し、広告以外の収入源として確立させていきます。これらの

新たな収益モデルへの先行投資が発生する局面もありますが、既存の枠組みに安住することなく、新たな領域へ挑戦し続けることで、持続的な企業価値の向上と、社会に対する新たな価値の創出を実現してまいります。



当社グループの広範な顧客基盤と(株)サイバーレコードが持つ自治体ネットワークや事業運営ノウハウを融合し、企業と自治体の持続的な共創関係を促進するプロジェクトの伴走・支援を通じて、地域貢献と持続可能な地域社会の実現を両面から支援いたします。

収益・Non-GAAP営業利益の推移 ※2026年5月13日時点



事業戦略

データ・ソリューション事業

デジタルマーケティング領域で長年蓄積されてきた知識・ノウハウを活かし、データの収集・統合・活用や、データやAIを活用したソリューションの開発・提供、顧客の開発支援やエンジニア人材の派遣サービスを提供しています。

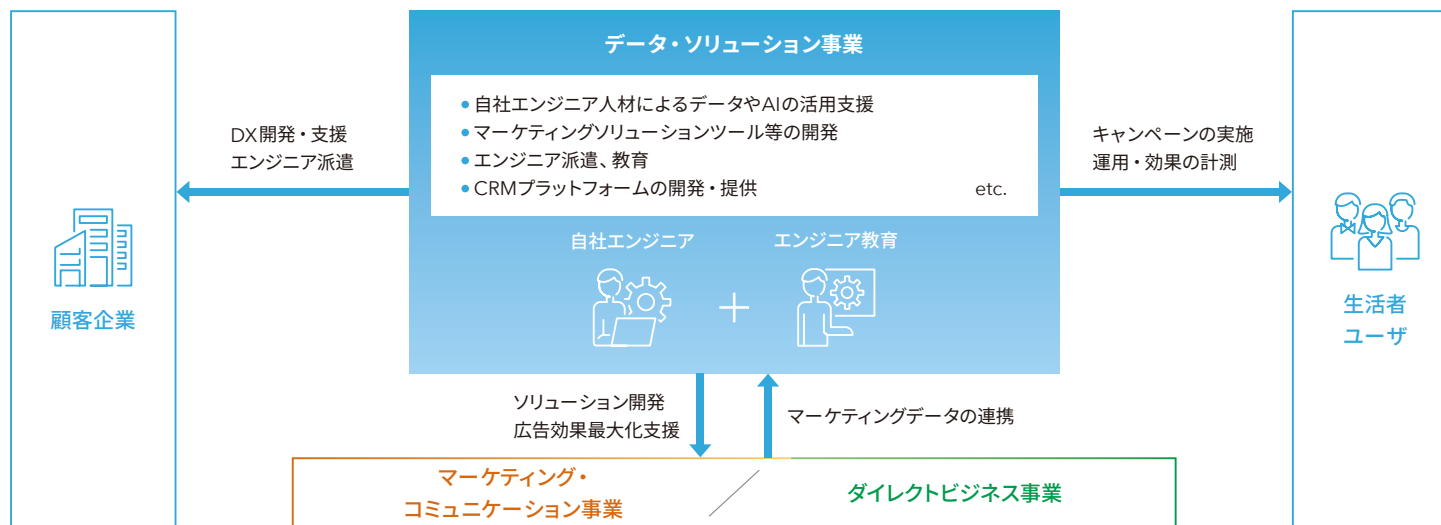
グループ会社一覧

FLINTERS

TRICORN

Septeni
Cross Gate

ビジネスモデル



中期経営計画 (FY2026-2028)における戦略

該当する基本方針：1.事業の深化

テーマ

複数拠点に分散するエンジニア組織の連携を強化し、蓄積した技術力とノウハウを結集。独自のDXソリューション開発と外部パートナーとの連携推進により、マーケティングの運用効率を最適化し、顧客の事業生産性向上に寄与する

事業戦略

- 01 AI活用を前提とした新たな開発プロセスの構築
- 02 AIを中心とするプロダクト開発の強化、組織体制の変更
- 03 電通グループと連携した大型開発案件の開拓、SI案件の拡大
- 04 インハウス顧客に向けた、運用自動化・マーケティングBI^{*1}エージェントの拡販

VALUE MAXIMIZERへ向けて

他事業とのシナジー

- 全社のAI活用強化
- マーケティング内製化ニーズの顧客支援

事業成果

業務効率化
LTV^{**2}最大化

顧客への提供価値

効率性向上
収益性向上

*1 Business Intelligenceの略で、データに基づいた情報分析・意思決定支援 ※2 顧客が生涯を通じて企業にもたらす利益の総計

事業戦略

担当役員メッセージ

当社
グループ統括執行役員
Chief AI Officer

株式会社セプテーニ・
データ・ソリューションズ
代表取締役

高野 真行



現在、AI技術の進化は加速度的に進み、マーケティング領域におけるデータの重要性はかつてないほど高まっています。市場全体では、自社のマーケティング基盤をより強固なものにしたいというニーズが、中小企業を含め幅広い層で顕在化しています。私たちは、複数拠点に分散するエンジニア組織の筋肉質化を進め、これまで蓄積してきた技術力とノウハウを結集させることで、この変化を大きな事業機会と捉えて、事業成長につなげていきたいと考えています。

具体的には、AI活用を前提とした独自のDXソリューション開発へのニーズが高まっています。特に、自社主導でのデジタル活用を志向される顧客からは、運用の自動化や、高度な意思決定を支援するマーケティングBI (Business Intelligence) エージェントへの期待が寄せられています。

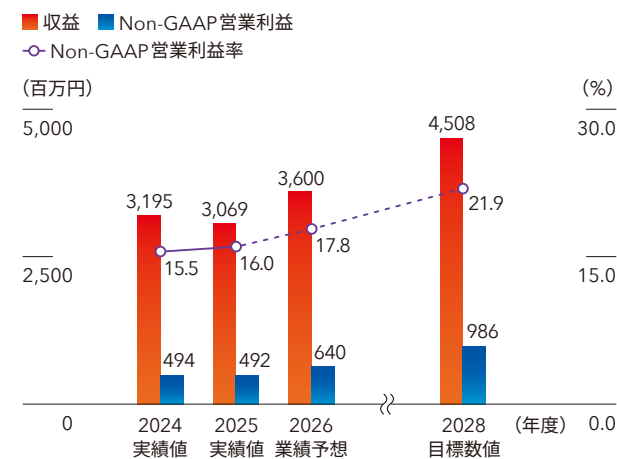
私たちが、顧客の事業生産性向上に直接寄与できるパートナーとして選ばれるように、組織力強化や外部パートナーとの連携推進に取り組んでまいります。

グループとして「VALUE MAXIMIZER」への進化を掲げる中、当事業は技術やデータといった基盤面からその変革を牽引します。まず一つの戦略として、時代の変化に合わせたAI活用を前提とする新たな開発プロセスの構築は不可欠です。AIを中心としたプロダクト開発を強化するとともに、それに最適化した組織体制へと変化することで、当社グループが提供する価値の質とスピードの向上を後押しする考えです。また、電通グループとの強固な連携を通じて、マーケティング領域における大規模なシステム開発案件や戦略的なSI案件の開拓を加速させます。課題となるのは、AI活用を前提とした開発スキルを持つエンジニアの確保と、AIガバナンス整備です。これらを着実に推進し、効率性の先にある「収益性向上」までコミットする体制を整えてまいります。

AIの進化に合わせた変化は当社グループ全体においても重要です。当社でも広告事業における生成AIの活用と並行して業務効率化に向けた施策が動き出す中、当事業が提供する生成AI研修などを通じ、全社のAI活用強化を技術面から強力にバックアップします。生成AI研修はすでに顧客向けにも提供を開始していますが、今後は、AI人材の育成に向けた研修や、各種グループウェアの活用を軸としたAIコンサルティングなど、エンジニアリング領域を超えたソリューションの提供を構想しています。

また、他事業とも密接に連携してシナジー創出を加速させます。特に期待されるのが、他事業の営業担当者が顧客に販売できるようなプロダクトの開発への取り組みです。長年当社グループ内のマーケティング領域において培ってきたエンジニアリングの知見を、広告運用データとAI技術の掛け合わせに応用することで、顧客にとっても魅力的なプロダクト開発を推進できると考えています。私たちは、AIという強力なエンジンを最大限に活用し、グループ全体、そして顧客の効率性、収益性を向上させる「VALUE MAXIMIZER」として、持続的な成長を実現してまいります。

収益・Non-GAAP営業利益の推移 ※ 2026年5月13日時点



「シナジー&コラボレーション」で未来を描く

中期経営計画の1つ目の基本方針として、「シナジー&コラボレーション」によるさらなる事業の深化を目指します。

グループ内や電通協業、外部パートナー、顧客とともにこれまで創出してきたシナジーや、事業の垣根を越えて始動した新たなコラボレーションをご紹介します。

Synergy 01

4社のシナジーで 最新生成AI活用動画広告プロモーションを実施

～「マス広告とデジタル広告のハイブリッド戦略で広告効果を改善」～

ディップ(株)は、2024年10月にスポットのバイトサービス「スポットバイトル」をローンチし、テレビCMを中心に、マス広告・デジタル広告を展開。その結果、サービス名の認知において一定の効果が得られました。しかし、ターゲットによっては認知率が低い層も存在し、認知拡大に向けた新たな施策を求められていました。そこで、(株)セプテーニと(株)電通、そして生成AI動画制作を担うaicrew(株)は、ターゲット別にクリエイティブを用意し出し分けるOTT広告(ストリーミングTV広告)を配信し、テレビCMで築いた広い認知を土台に、OTT広告でより深い認知、共感を獲得しにいく戦略をご提案いたしました。

施策においては、まず、学生・主ふ・社会人・フリーターの4つのターゲットを対象にデプスインタビューを実施し、

定量調査では見えないターゲットごとのインサイトを徹底的に抽出しました。すると、ターゲットによってまったく異なる本音が見えました。

ターゲットごとのデプスインタビュー結果

ターゲット	サービス利用の背景	重視しているポイント
学生	空いた時間を穴埋めをしたい	時間効率(拘束時間の短さ)重視
主ふ	社会との接点を増やしたい	家庭外の時間にも価値を感じている
フリーター	欲しいものがあり、すぐ稼ごたい	即金性を重視
社会人	違う仕事で気分転換したい	金銭以外の動機あり

Septeni Japan 株式会社

統合マーケティング領域
統合コミュニケーション
プランニング部

松原 有梨沙



このインサイトをもとに、生成AIを活用し、4つのターゲット別動画を約2週間で制作・納品しました。従来の動画制作では1本あたり3～5ヶ月かかることもあるので、大幅な短縮となりました。また、制作コストにおいても、従来(約200万円/1本)の約1/6に抑えることができました。

施策の結果、AI制作動画によるブランドリフト(認知)は+2.4ポイントを記録。またサービス認知率は、既存のタレント起用テレビCMとの相乗効果により、施策前と比較して+5.8ポイントと、大幅に改善することができました。

今後もマス広告とデジタル広告それぞれの強みを組み合わせた「ハイブリッド戦略」によって同様の課題を抱える企業のマーケティングを支援していきたいと思えます。

「シナジー&コラボレーション」で未来を描く

Synergy 02

自社実践で磨いた「AI自走文化」をグループの原動力、 そして社会の変革へ。

(株)FLINTERSでは、社内でのAI活用の経験による深い知見を強みとするAI研修サービスを提供しています。私たちは2024年から、自社のエンジニアを含めた従業員が「Dify」を徹底活用し、業務効率化を追求するという実践経験を積み重ねてきました。この試行錯誤から生まれた「現場で本当に役立つ実効性の高いノウハウ」こそが私たちの強みであり、AI研修の質を支える土台となっています。この専門的な知見を社内へ波及させるべく、(株)セプテーニ・ホールディングス、(株)FLINTERS、(株)デライトチューブの3社連携のもと、バックオフィス部門の生産性を向上させるプロジェクト「PJ1000」を始動しました。当社は、コーポレート部門の非エンジニア約100名に対し「Dify研修」を提供した上で、その後のDifyを含む生成AIの活用支援を行っています。日々の定型業務などにかかる時間をセプテーニ・ホールディングス全体で月間1000時間削減し、社員がより創造的で付加価値の高い業務にシフトすることを目指しています。

AIを「思考のパートナー」として活用し、現場の課題を知る社員自らがAI活用を推進することで、始動4ヵ月目で月間約820時間*の業務時間を削減するという大きな成果が出ています。研修参加者の約96%が活用イメージを具体化できたと回答しており、研修後には241個ものユースケースが生まれました。まさに現場の実務にAIを適切に組み込んだ結果であり、グループ内に「AI自走文化」という共通言語を確立できたことは、大きな手応えとなりました。



株式会社FLINTERS BASE

教育本部教育部
教育1課

原田 圭悠



こうした社内実践を通じて磨き上げられた提供価値は、現在、グループ外のクライアント企業へも展開しています。2026年3月には、新卒および入社2年目の若手社員を対象とした「【若手社員向け】自走型AI人材育成研修」の提供を開始しました。本研修では、AIの出力結果を鵜呑みにせず、業務の目的に照らし合わせて適切に判断し、主体的にAIと協働する「自走型AI人材」の育成を支援します。

一人ひとりがAIを味方につけて、自分たちの手で業務をアップデートできるようになったことは、当社グループの新たな強みだと思います。自社での成功体験を「価値」として社会に還元し、お客様の変革に並走していくことで、誰もがAIを活用できる社会の実現を目指してまいります。

*2026年3月時点

📄 取り組みの詳細は当社グループ公式noteをご覧ください。
https://note.com/septeni_group/n/n937b4f7f9553

「シナジー&コラボレーション」で未来を描く

Collaboration

AIとクリエイティブの融合を推進する新会社
「AIクリエイションラボ」を設立

(株)AIクリエイションラボは、デジタルマーケティング支援事業を手がける(株)セプターニと、ダイレクトマーケティング支援事業を手がける(株)電通ダイレクトの合弁会社として2026年3月に設立いたしました。

ブランド広告における伝統的なクリエイティブ知見と最先端の生成AI実装力を高度に融合させた「AI対応型クリエイティブディレクター (AI Centric CD)」の組織化を核とし、次世代のクリエイティブ戦略を設計・推進してまいります。

AI CRE8ION LAB

そして、このAI Centric CDを中心に、「MiD AI Studio」や「即効ジェネレーティブ」といった独自プロダクトを活用しながら、高品質なクリエイティブをスピーディーに数多く制作し、中価格帯で展開。著作権や品質に関するリスクを考慮しながら、TVCMやコネクテッドTVでのブランド認知広告をはじめとした実務面でのAI活用を推進いたします。

AIは、私たちの仕事を奪う敵ではなく、私たちを解放してくれる最高の相棒です。

AIクリエイションラボは、単なる制作拠点ではなく、技術と知見を掛け合わせ、アイデアとアウトプットを無限に拡張させる実験室です。

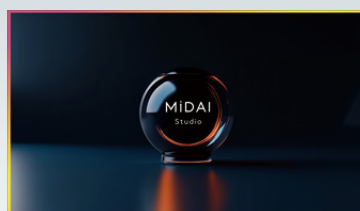


株式会社AIクリエイションラボ

代表取締役

田中 聡志

AIと人の創造性が響き合う場所で、次世代のクリエイティブを生み出し、クリエイティブ領域のさらなる進化を図ってまいります。



時間もコストも半分に。表現力は2倍に。

MiD AI Studio

バーチャルプロダクション(VP)と生成AIの掛け合わせによる、高品質・低コスト・短納期な認知動画制作スキーム。



驚くほど早く、はばひろく。

即効ジェネレーティブ

撮影を含めない制作を早急に行う。絵コンテ、Vコン、ナレーション、キャラクター、音楽、サウンドロゴなどをAI生成。

事業の探索：HRテクノロジー領域

該当する基本方針：2.事業の探索

当社グループは中期経営計画の二つ目の基本方針「事業の探索」において、未来の収益柱への投資を加速させていきます。特に、HRテクノロジー領域においては、当社独自の「運用力」と「科学的アプローチ」を掛け合わせ、新たな採用・育成モデルの構築を目指します。

採用・人材市場の変化と目指す姿

近年、労働人口の減少や価値観の多様化により、HR市場は大きな転換期を迎えています。これまでは多くの候補者を集めて「選ぶ」というマーケティング型モデルが主流でした。ところが、2050年にかけて生産年齢人口が約30%減少すると予測される中、AI・IoTの普及やZ・α世代による「自分らしさ・共感」の重視など、デジタル化と価値観の変化が加速しています。これらの市場変化と、当社が培ってきたHRテクノロジー領域の知見を活かし、限られた人材の中から少量を「活かす」というプロデュース型モデルへの転換を図り、持続可能な採用モデルの確立を目指します。

セプテーニ独自の価値提供

当社グループの主力である広告事業の運用力をベースとした「集める」力と、社内で長年蓄積してきた人材データベースとそれを活かすテクノロジー・技術の開発を通じて獲得した「活かす」力を融合し、HRテクノロジー領域での事業立ち上げを推進しています。

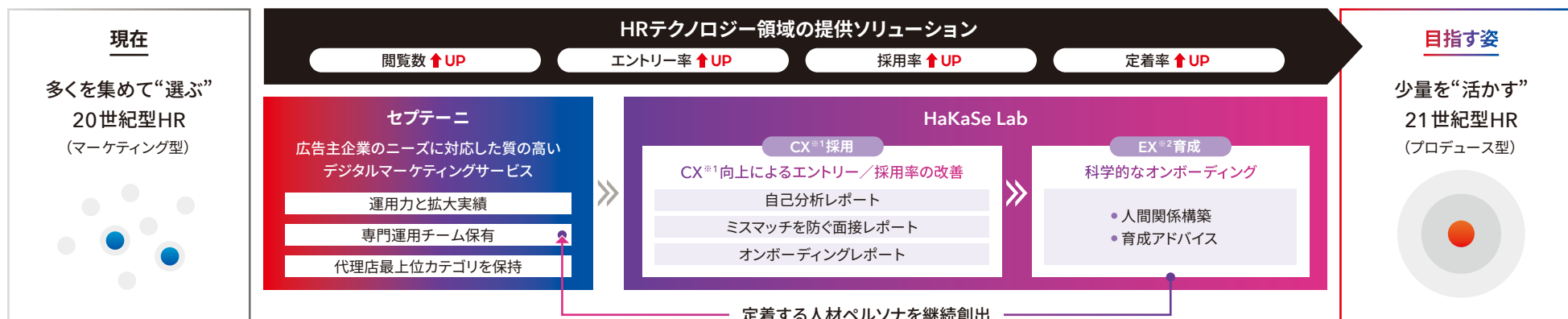
求人閲覧数やエントリー率、採用率、定着率などの各KPI達成に向けた個別の施策だけではなく、HRバリューチェーン全体をカバーした一気通貫ソリューションの提供により、顧客の人的資本強化、ひいては企業価値の最大化を支援します。

集める：Indeed最上位カテゴリパートナー

(株)セプテーニを中心に求人広告専門の運用チームを組成し、Indeedの求人広告をはじめとした広告運用で培ってきた豊富な実績とノウハウを活かすことで、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サービスを提供します。

活かす：HaKaSe Lab

20年以上社内ですべてきた人材データベースの活用に向けてこの知見を顧客企業に提供することを目的に、2021年に(株)人的資産研究所を設立しました。すでに外部顧客向けにも提供している採用・育成・コンサルティング等のサービスを活用し、テクノロジーの力で採用・育成の体験(CX：候補者体験/EX：従業員体験)を向上させ、蓄積したデータで顧客企業にカスタマイズした人事DXを実現します。



※1 Candidate Experienceの略で、候補者体験を指す ※2 Employee Experienceの略で、従業員体験を指す

人的資本経営

該当する基本方針：3.経営基盤強化 

中期経営計画の4つの基本方針のうち、「経営基盤強化」の重要施策として「人的資本強化」を設定しています。

人的資本強化の全体方針としては、「アントレプレナーシップの民主化」、「デジタルHRによる再現性のある人材育成」、「DEI」の3つを人的資本経営におけるベースの取り組みとしながら、外部環境の変化に合わせた施策を組み合わせせていきます。

加えて、2026年度より人材開発委員会を発足し、次世代のグループ経営を担う人材の育成・登用を強化します。

As is 現在の状況と課題

• 外部環境の変化

当社がインターネット広告事業を開始した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激しくなっています。このような事業環境下においては、いかにポテンシャルの高い人材を採用・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だと捉えています。

• 現在の状況

当社グループは、アントレプレナーシップを当社価値創造の源泉と位置づけ、ひとりひとりのアントレプレナーシップ発揮を促進する施策に注力しています。コロナ禍を経て、1人当たり生産性の低下や1人当たり社内ネットワーク量の減少等の課題が見られたことから、ひとりひとりのアントレプレナーシップ発揮にむけた施策を見直し、生産性向上やグループ全体で一体感を醸成するための施策に取り組んできました。

具体的には、オフィス出社増加に伴う社内コミュニケーション・ネットワークの増強、新卒採用のみに依存しないフレキシブルな採用体制構築、グループ間異動・出向の増加・推進などの施策を展開しました。

これにより、生産性指標の改善傾向が見られただけでなく、従業員ひとりひとりのスキルアップや関係性構築を推進する社内環境が整備されています。

Action (GAP解消)

To be ありたい人材の姿

- 変化の激しい業界で成長を続ける
- Keep Young
- アントレプレナーシップの最大発揮

中期経営計画 (FY2026-2028)における人的資本強化方針

短期

これまで進めてきた「フォーカス&シナジー」をベースに、グループ間の人材交流や採用管理強化によって、人員数・人件費増加以上の収益性向上を目指します。

また、20年以上にわたり蓄積した人材データベースとそれを解析するテクノロジーを掛け合わせることで、従業員ひとりひとりの能力最大発揮を促進し、主体的な行動としてアントレプレナーシップ発揮が強化されるような支援を継続的に実施していきます。

中期

VISION 2030に向けて掲げる「シナジー&コラボレーション」のもと、今後はより一層、事業セクションを超えたネットワーク形成が重要になるため、顧客の企業価値最大化に貢献できるグループ全体の体制づくりに注力します。

事業セクションに関わらないコミュニケーション活性化を進め、チーム内外でのシナジー・コラボレーション創出を促進します。また、コラボレーションの幅を拡大していくために、若手〜ミドル層〜シニア層まで、多様な経験・スキルを持つ人材の採用・育成を推進し、人的資産の強化を図ります。

加えて、将来のグループ経営を担う人材プール構築について、これまで以上に積極的に投資し、発掘・育成・登用のための社内体制を整備します。具体的には、2026年度より人材開発委員会を発足し、グループ全体での人材開発を推進します。

人的資本経営

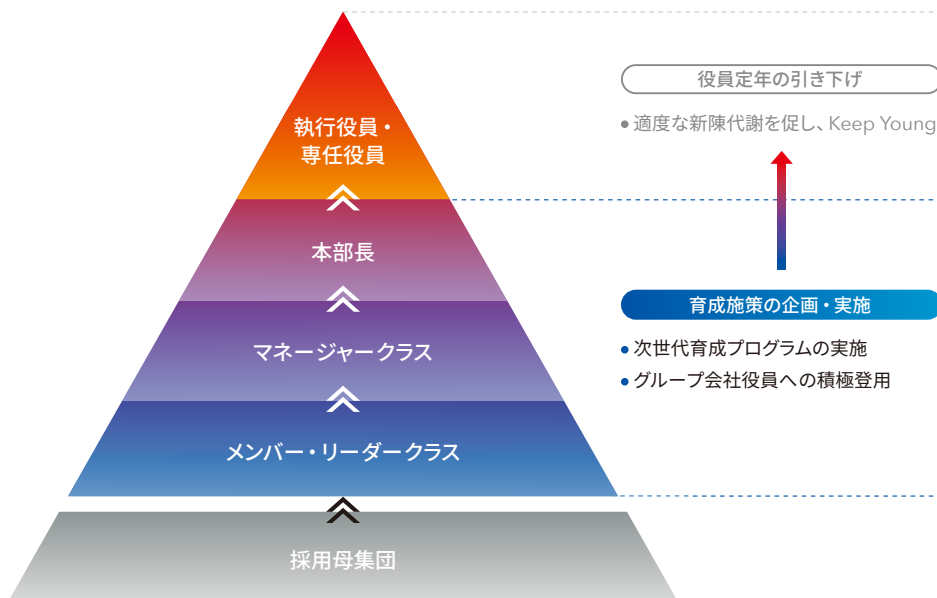
人材開発委員会

背景・目的

セプターニグループでは、変化の激しい業界で成長を続けるために、これまでも経営・組織の「Keep Young」を前提に、若い人材が早期に活躍・登用される環境を整備してきました。これが、アントレプレナーシップが当社価値創造の源泉となっている1つの重要なファクターとなっています。

今後も、経営陣は適度な新陳代謝で世代交代してゆき、次世代の経営を担う人材がアントレプレナーシップを最大限に発揮していくことで、継続的な企業価値向上を目指していきます。そのために、会社からの積極的な機会提供によって経営経験のある人材の数を増やしていくことを目的として、人材開発委員会を発足しました。

人材開発の仕組み



委員会概要

人材開発委員会では、グループ社長執行役員が議長を務め、次世代経営陣に必要となる人材要件・育成方針を協議し、その候補者の選定やモニタリング、アサインメント方法の検討を行っていきます。

次世代候補者の選定や育成においては、デジタルHRによるアセスメントを活用し、各種施策の実効性向上に取り組めます。

次世代候補者の育成状況については、指名・報酬諮問委員会に定期レポートを行い、グループサクセッションへ連動する体制を整えています。

人材開発委員会の発足とあわせて、経営層の「Keep Young」を維持するために役員定年の引き下げを予定しています。これにより、経営陣の適度な新陳代謝を促し、若い世代への機会創出を進めます。

育成施策

次世代候補者に対しては、1年間の入れ替わり制で抜擢型研修を実施します。経営知識のインプットとアウトプットを通じて、経営者としての視座を醸成するプログラムを提供します。

また、実践機会としてグループ会社役員に積極登用し、実際に経営経験を積むことで育成効果の向上を図っています。2026年度においても、グループ全体での次世代経営人材の底上げとシナジー創出強化を目指し、役員未経験の21名を含む次世代リーダーを積極的に登用しました。新たな役員体制を構築し、「経験を増やす」ための機会を提供していきます。

人的資本経営

人材の最適配置

当社グループでは、「デジタルHRによる再現性のある人材育成」を掲げ、20年以上にわたり蓄積してきた人材データベースと、それを解析するテクノロジーを掛け合わせることで、最適な育成施策を実施し、個々の成長を加速する取り組みを行ってきました。

これらの取り組みは外部機関からも高く評価され、2025年8月に発表された「第10回HRテクノロジー大賞」においては、AIマッチングを活用したグループ内人材流動化によるシナジー創出へ向けた取り組みが「人事マネジメント部門優秀賞」を受賞しました。

今後も、これらの仕組みを基盤にマネジメントを強化し、人材の活躍を推進するとともに、グループ会社である株式会社人的資産研究所を通じてテクノロジーを活用した施策を外部にも提供していくことで、当社の競争力強化とあらゆる企業の持続的成長に貢献する方針です。

取り組みの内容

本取り組みでは、組織再編や事業ポートフォリオの最適化などのコーポレートアクションの一環として、AIを活用した人材の最適配置のためのマッチング技術を開発しました。この技術を活用してグループ内の人材流動化を促進させることにより、組織間の知見共有や新たな連携による、グループ間でのシナジー創出と人的資本の最大化を目指しています。当社グループではこれまで、人事領域におけるテクノロジーの活用を積極的に行ってきましたが、その知見を活かして異動後の活躍度を予測するAIモデルを新たに開発しました。

受賞理由

グループを跨いだシナジー創出と人的資本の最大化を目的に、戦略的人材流動化(人材の最適配置)を促進するためのシステムを構築。独自AIモデルにより、組織適性と個人の成長可能性を分析し、最適な人材配置を提案。AI活用による定量的な人材選定と、人による定性的支援を融合させた、効率的なグループ内の人材流動化を促進させるシステムとして、シナジー創出に寄与する可能性がある優れた取り組みであると高く評価されました。



— タウンホールミーティングの実施

当社グループにおいては、SEPTENI CORE (株)が福岡、宮崎、沖縄に拠点を展開、Septeni Ad Creative (株)が札幌を拠点に事業活動を行うなど、国内にニアショア拠点を開設しています。

2025年度においては、これらのニアショア拠点で働く従業員への全社方針の浸透やエンゲージメントの向上を目的として、タウンホールミーティングを実施しました。計4回開催された対面イベントでは、グループ執行役員が従業員からの質問に答えるQ&Aセッションや、事業責任者を中心としたトークセッションが行われ、ニアショア拠点ならではの悩みや事業現場のリアルな声を経営に反映する機会となりました。



2025年7月に行われたタウンホールミーティングの様子
(Septeni Ad Creative (株)札幌オフィス)

各拠点の参加者の声

中長期目線で役員が想い描く未来を直接聞くことができ、今後の会社の方向性が今まで以上に掴めた



グループ全体と事業会社ごとの両軸から多角的な話があり、自分たちの役割や挑戦すべきことの解像度が上がった



普段は関わりの少ない役員からも各社に向けた意見やコメントを聞いたことで、各事業会社のことも大切に考えていることが伝わってきた



オンラインではなく直接会ってその熱量を感じる事ができ、多くの刺激を受けた



VOICE

人的資本経営

関連するマテリアリティ
新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上

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発揮しやすい環境づくり

当社グループでは、会社が提供するイベントや取り組みへの参加だけでなく、大小問わず様々なチャレンジを仕掛けられるような環境をつくることで「アントレプレナーシップの民主化」を目指していきたいという思いがあります。

2025年度においては、人事評価における360°サーベイの評価項目を見直し、アントレプレナーシップの発揮を評価項目に追加しました。今後はこのスコアをトラッキングし、人的資本価値のさらなる向上施策に繋がります。

グループキックオフ 年間MVP MVV部門の新設

2025年度、年間の各種優秀プロジェクトを表彰する「年間MVP」のアワード体系を大幅にリニューアルし、新たに「MVV部門」を設立しました。

売上や利益といった当期の業績への貢献を称える賞を「事業部門」として継続しつつ、新設されたMVV部門では、従業員一丸となって企業価値を高めていくという考えのもと、数字に表れる成果だけではなく、その裏側にある挑戦のプロセスや、ミッション・ビジョン・バリュー (MVV) の体現をより重視しています。

目に見える結果のみならず、ひとりひとりが内なる意志を持ち、アントレプレナーシップを発揮して組織にポジティブな変化をもたらす。そうした「未来の価値」を創り出す姿勢を称賛し、グループ全体に挑戦のカルチャーをより一層醸成していくことを目指し、本部門を新設しました。



社内キックオフイベント
年間MVP MVV部門
授賞式の様子

オーナーシップの醸成

当社グループでは、企業価値の向上に向けて、従業員がオーナーシップを持ち、事業活動にコミットする環境づくりに取り組んでいます。オーナーシップの醸成を図る取り組みの一つとして、従業員持株会制度を導入しています。2025年度においては、新卒社員をメインターゲットとした、当制度の網羅的説明を行うウェビナーや、より幅広い従業員の金融リテラシー向上に向けたウェビナーを実施しました。今後も、従業員ひとりひとりのオーナーシップ意識を醸成し、企業価値向上への一体感を高めることを目指します。

MVV部門 アントレプレナーシップ賞 受賞者コメント



Septeni Japan
株式会社

オペレーション
テクノロジー領域
データマネジメント部
4課

竹内 悠馬

私は、顧客向けの広告成果レビュー資料作成を自動化し、1分で作成することのできるプロダクトを開発した取り組みを表彰いただきました。

かつて営業として現場にいた際、膨大なデータ集計工数と資料品質のバラつきが、本来注力すべき「顧客への次なる提案」の障壁になっていたと感じておりました。私はこの課題を解決すべくエンジニアへ転身し、自らプロトタイプの開発に着手。単なるツールの提供に留まらず、全社展開を見据えて専門性を持つメンバーへ直談判し、チームを組成しました。現場の声を即座に反映させることで、月間約700時間もの工数削減を見込めるオペレーション変革の実現に至っております。

営業時代の当事者意識をエンジニアの技術で形にし、組織を巻き込み浸透させるまで一気通貫で挑んだこのプロセスこそが、私の体現したアントレプレナーシップです。営業利益に寄与するプロジェクトとして、今後さらにグループの企業価値向上に役立てていきたいです。

VOICE

人的資本経営

DEI (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

DEIに関する取り組み

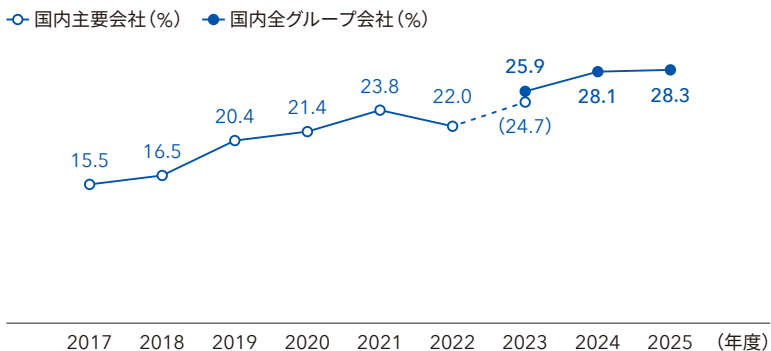
当社グループでは、DEI推進によるひとりひとりが自分らしく活躍するための環境整備に取り組んでいます。

中でも、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に注力しています。女性管理職比率をKPIに設定しており、「2030年12月までに女性管理職比率30% (対象：国内グループ会社)」という目標を掲げ、その達成に向けて、研修の実施や環境整備に取り組んでいます。

また、SOGI、LGBTに関しては、グループ横断のLGBT&アライネットワーク「SEPALLY RAINBOW」を組成し、様々な取り組みを行っています。その結果、一般社団法人work with Prideが策定した、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指標「PRIDE指標」において、8年連続で最高評価のゴールドを受賞しています。



女性管理職比率*



* 2022年までは9月末時点、国内主要会社を対象に集計
2023年以降は12月末時点、国内グループ会社を対象に集計
記載のデータは2026年2月時点の集計に基づき更新しています。

関連するマテリアリティ
新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上

アンコンシャス・バイアスの啓発を目的にショートドラマを制作・公開



資料作成編
<https://www.youtube.com/shorts/TtM4UikiwJc>



会議編
<https://www.youtube.com/shorts/v5w9C4pnF1Y>



ランチ編
<https://www.youtube.com/shorts/I9QWgDTiIMA>



株式会社セブテニ・ホールディングス
CEOオフィス
コーポレート
コミュニケーション部
田中 晴子

アンコンシャス・バイアスの啓発を目的に、『みんなで考えるショートドラマ「悪気はないけど」』を制作しました。DEIというテーマはどうしても「他人ごと」に捉えられがちです。どうすれば「自分ごと」として向き合ってもらえるか。「やらされ感」ではなく、自ら「見たい」「知りたい」と思ってもらえるコンテンツは何かと考え、行き着いたのが、当社事業の強みでもある「ショートドラマ」でした。

社内向けに先行公開すると、2カ月で900回以上再生されました。動画を視聴した社員からは、「自分もやっつけてしまっているな、と振り返りきっかけになった」「あの動画のシーンって、アンコンシャス・バイアスだったんだね」という声をいただき、狙いとしていた「気づき」や「対話」につながっていると実感できました。ショートドラマはDEI推進に取り組む企業や団体の皆様に広くご活用いただけるよう、一般公開しています。



ガバナンス強化

該当する基本方針：3.経営基盤強化

ステークホルダーからの信頼を獲得し、経営の透明性・公正性を確保しながら、持続的な企業価値向上の実現に向けて、「攻め」と「守り」の両面からガバナンス強化を目指します。

「攻め」のガバナンス

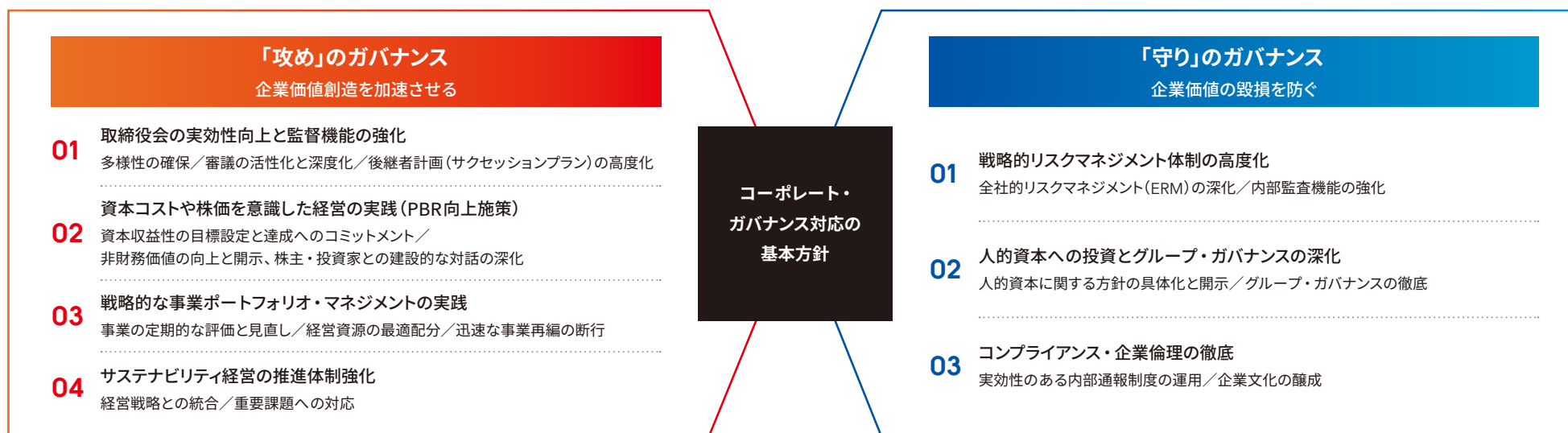
企業価値創造を加速させるための取組みとして、4点掲げています。特に、「資本コストや株価を意識した経営の実践」や「戦略的な事業ポートフォリオ・マネジメントの実践」はグループ経営においてこれまで以上に高い水準で取り組んでいきます。企業価値向上の実現に向けては、資本コストを上回るリターンを持続的な創出が極めて重要であるとの考えのもと、WACCを上回るROICを実現するための利益水準を意識した予算策定、モニタリングを行っています。この実現に向け、本中計期間において、早期にROEを二桁台にする目標を掲げるとともに、社内で定める事業継続基準の運用による事業ポートフォリオ・マネジメントに取り組んでいます。

「守り」のガバナンス

企業価値の毀損を防ぐため、大きく3つの取組みを進めていきます。当社グループには約2,000人の役職員が在籍しており、各役職員がコンプライアンスをさらに徹底していくことが不可欠です。内部通報制度を実効性高く運用しながら、企業倫理の徹底を促す企業文化の醸成、インテグリティの浸透を目的とした各種施策を実行しています。また、人的資本の強化とそれによるグループ・ガバナンスの徹底を推進します。

監督と執行の分離

当社グループは持株会社体制を採用し、持株会社によるグループ横断の経営管理機能と個別事業の執行機能を分離することで、事業会社への権限委譲による意思決定の高速化と持株会社による客観的な事業評価と適切な資本配分の両立を目指しています。加えて、当社取締役会はモニタリング型を志向し、その過半数を社外取締役が占めることで、独立性・客観性と説明責任を確保しています。また、グループ執行役員においては役割の明確化とシナジー創出の強化を目的に「CxO制」を導入しました。



AI戦略推進

該当する基本方針: 3.経営基盤強化

「顧客への価値創出」と「社内業務の変革」によって「人とAIの協働による価値共創」を目指すとともに、人材育成、組織体制構築、AI活用統制の3つの基盤整備に取り組んでいます。

全体方針

当社グループでは2024年に生成AIツールを全社導入して以降、広告運用プロセスへの組み込み、顧客への新たなソリューション提供、業務効率改善など、幅広く生成AIの活用を進めてきました。AIが人を代替するのではなく、人とAIの協働によって価値共創することこそが顧客への提供価値最大化に資するという考えのもと、今後3年間は、AIを「単なるツール」として活用するフェーズから、事業基盤としてAI活用を前提としたオペレーションへの再構築を目指します。

具体的には、3つの軸でAI利活用を推進します。「顧客への価値創出」においては、既存事業における自社プロダクトやサービスへのAI機能の実装・連携とともに、新たな事業・AIソリューションの開発を進めます。「社内業務の変革」では、AI利活用の加速度的推進と、これによる従業員あたり生産性水準の引き上げに取り組めます。さらに、「AI活用基盤の整備」によって、社内の環境整備と顧客へのソリューション提供の強化を図ります。

VISION 2030 | VALUE MAXIMIZER

人とAIの価値共創

顧客への価値創出

既存事業の強化

- 自社プロダクトやサービスへのAI機能の実装・連携

新たな事業・AIソリューションの開発

- 自社の顧客基盤や知見を活かしたAIソリューション開発
- AIを核とした新たな領域への進出

社内業務の変革

AIの利用浸透

- グループ共通のAI利用環境を整備
- ベストプラクティスの共有と組織学習の加速

生産性の最大化

- 業務プロセスの再設計と自動化
- 個人業務の高度化

AI活用基盤の整備

人材育成

- AI専門人材の育成と各社への展開支援

組織体制の構築

- グループ横断のAI推進委員会の組成

AI活用統制

- ツールやユースケースに応じたリスクを特定・評価し、安全なAI活用環境を整備

AI推進委員会の組成

スピーディな意思決定とリスク低減を両立しながら、AI時代を前提とした業務変革・組織変革をリードできる人材の育成を目的に、グループ横断でAI推進に取り組む「AI推進委員会」を組成しました。まずは4段階の取り組みステップに沿って、ガイドラインの運用や全社教育、各ソリューションの徹底活用を推進することで、人材育成の土壌を整えていく方針です。

また、AI人材の要件を4つのレベルで定義し、各レベルにおいてモニタリング指標を設定した上で、人材育成の進捗をトラッキングしていきます。グループ全体のAIリテラシーを業界最高水準に引き上げることで、全社でAI変革を実現し、事業価値・企業価値向上へ繋がります。

取り組みステップ

- STEP 1** ガバナンスの確立とAIガードレールの整備
- STEP 2** 導入・検証プロセスの迅速化
- STEP 3** ドメイン特化ユースケースの創出
- STEP 4** 成功モデルの全社展開と仕組み化

当社におけるAI人材要件

- LEVEL 1** 対話型AIを日常的に使いこなし、資料作成や要約などの個人タスクを効率化
- LEVEL 2** 簡易エージェント(Gemなど)や独自データを活用し、複数工程にわたる特定業務の半自動化を推進
- LEVEL 3** AIワークフローを自ら構築し、複雑な業務の自動化とプロセス全体の最適化を実現
- LEVEL 4** 業務データとAIを高度に融合させ、既存の枠組みを超えたAIネイティブな業務変革を牽引

キャピタルアロケーション

該当する基本方針：4.キャピタルアロケーション

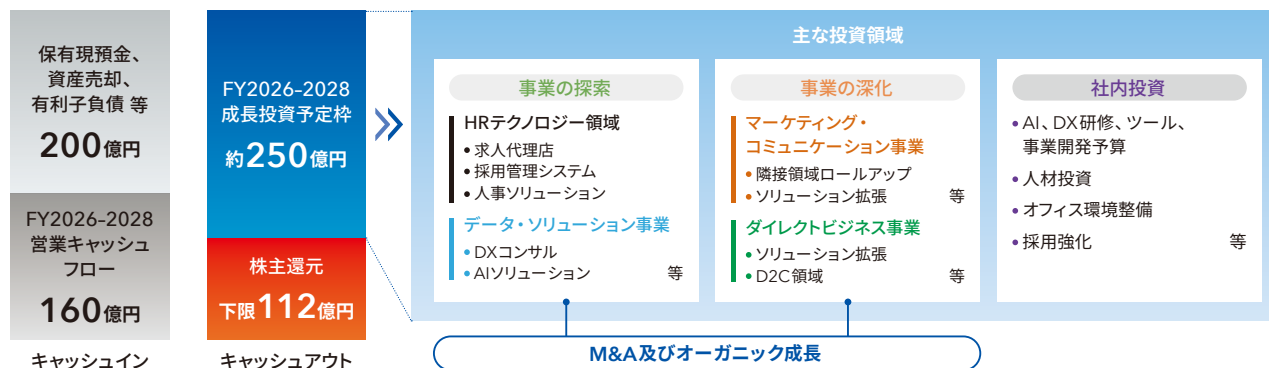
成長投資と高還元の両立

2030年までに当期利益100億円を創出し、高成長と高還元の両立を実現する企業体を目指すにあたり、3カ年のキャピタルアロケーション方針を策定しました。本方針に基づき、積極的な成長投資による収益力の強化と持続的な株主還元の充実を同時に推進することで、早期のROE二桁台への到達を目指します。

キャッシュイン

次の3カ年では360億円程度のキャピタルアロケーション原資の確保を見込んでいます。営業キャッシュフローとしては「事業の深化」による収益性改善に加え、「事業の探索」に向けた成長投資加速によって、稼ぐ力の最大化を目指します。また、保有現預金の効率的な活用や資産売却、最適な資本構成を維持する範囲内での有利子負債の活用を戦略的に組み合わせ、あらゆる成長投資の機会を逃さないための資金流動性を確保します。

キャピタルアロケーション



成長投資

確保した原資のうち約250億円を、中長期的な収益力強化に向けた成長投資および社内投資枠として設定しました。事業ポートフォリオマネジメントを徹底しながら、投資機会を積極的に探し、投資を実行していきます。

事業の探索	顧客の企業価値向上に資するケーパビリティ拡張のための投資
事業の深化	既存事業の競争力強化のための投資
社内投資	AI、人的資本、社内環境整備等

株主還元の強化

当社は、株主の皆様への利益還元を経営の最重要課題の一つと認識しています。本中計期間においては、配当による株主還元のボトムラインを、累計112億円と設定しています。

配当方針

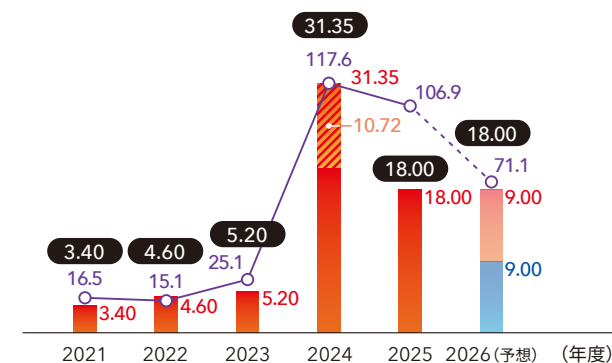
1株当たり年間配当金の下限を18円とし、親会社株主に帰属する当期利益の50%がこれを上回る場合には、その50%相当を配当する方針です。これにより、配当の継続性・安全性にも配慮し、当社の分配可能額の範囲内で利益還元を実施します。

還元の機動性と機会の拡充

2026年度より期中に実施する剰余金配当を導入し、年2回の剰余金の配当を行います。あわせて株主優待制度を新設し、中長期的に当社株式を保有いただくための投資魅力を高めていきます。自己株式の取得については市場・経営環境等を総合的に勘案の上、機動的に検討する方針です。

1株当たり年間配当金推移 ※2026年5月13日時点

■ 1株当たり期中配当金(円) ■ 1株当たり期末配当金(円)
 ■ 子会社株式売却関連益分(円) ○ 配当性向(%)
 1株当たり年間配当金(円)



株主還元の詳細はコーポレートサイトをご覧ください。
株主還元

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

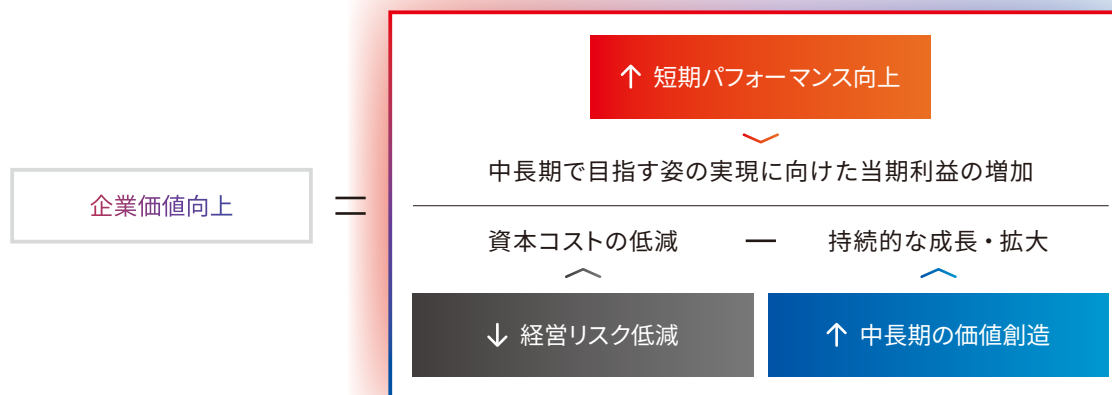
価値創造を可能にする 経営基盤

「世界をもっと元気に」し続けるための健全な土台となる経営基盤を紹介します。人権の尊重や気候変動への対応、そして先進的なコーポレート・ガバナンス。社会からの信頼に応え、持続的な価値創造を支える経営基盤のさらなる深化に向けた取り組みを報告します。

Securing our value



人権の尊重	39
気候変動への対応	40
コーポレート・ガバナンス	41



人権の尊重

基本的な考え方・方針

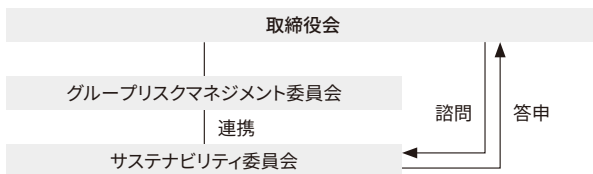
当社グループは、グループミッションの実現に向けて、人権尊重が重要な社会的責任であることを認識し、人権尊重の取り組みを推進しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や「国際人権章典」等の国際規範を尊重し、2024年12月には人権方針を策定・公開しました。本方針は国内外のグループ全体に周知しています。

 人権方針はコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/pdf/hrp.pdf>

ガバナンス体制

取締役会の諮問機関であり、グループ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人権課題についての議論・検討を行っています。また、人権課題についてはグループ全体のリスクを管理するグループリスクマネジメント委員会と連携しています。委員会での議論、検討内容は定期的に取り締役に報告するとともに、特に重要なテーマに関する決定については取締役会での決議を経ています。

人権課題に関するガバナンス体制



※ ガバナンス体制図の一部を抜粋しています。

 ガバナンス体制図の全体はコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html>

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。2025年度は、日本政府の「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」等を基に、以下の3ステップで人権リスクを特定・評価しました。今後は、これらの人権リスクを軽減するためのPDCAサイクルを回し、継続的に活動を進めます。

特定プロセス

- STEP 1** 潜在的リスクの抽出
 人権に関する主要な国際ルール等を基に、当社グループ事業において想定されるリスクを広範囲に抽出
- STEP 2** 影響度の評価
 グループ内各社・各部署へのインタビュー調査を実施。「人権への深刻度」と「発生可能性」の2軸で潜在的リスクの影響度を評価
- STEP 3** 重要リスクの特定
 サステナビリティ委員会・取締役会での議論、グループ経営会議への報告を経て、優先的に取り組むべき重要リスクを特定

優先度 ● 特に高い ▲ 比較的高い ■ 高い

人権課題	当社グループ 従業員	サプライヤー/ ビジネスパートナー	生活者・ ユーザー
ハラスメント防止	●	▲	
責任あるテクノロジー・AIの活用	●	●	●
プライバシーの保護	▲	▲	▲
責任あるクリエイティブ表現	●	●	●
差別の防止	■	■	
適切な労働時間	▲	▲	
労働安全性	■		

関連するマテリアリティ
 新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上

具体的な取り組み

あらゆる人々の人権を尊重し、ひとりひとりの働きがいの高まる職場環境づくりを推進しています。
 その一環として、以下のような取り組みを実施しています。

人権研修

人権方針の策定・公開に伴い、グループ役員・正社員を対象に、事業活動における人権配慮の重要性を学ぶ動画研修を実施しました(2025年度実施率:100%)。今後入社する新卒、中途社員に対しても定期的に研修を実施して参ります。ひとりひとりの人権に対する意識をアップデートすることでリスク低減を図り、当社の持続的な成長と企業価値向上につなげています。

人権スローガン

dentsu Japanが毎年実施している「人権スローガン」に参画し、従業員とその家族からスローガンを募集しています。本取り組みは、社会課題に対して新たな視点を獲得し、人権尊重の意識を向上させる機会となっています。



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、当社では「気候変動への対応」をマテリアリティの1つに特定しています。

2023年10月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同し、その枠組みに基づき、気候変動がもたらすリスクと機会、およびそれらが当社の財務・事業活動に与える影響について、情報を開示しています。

想定される主なリスクのうち、「炭素税」や「電力価格の高騰」は事業の特性上、直接的な利益圧迫要因になりうると考えています。こうしたリスクに対して、本社オフィスのLED照明への切り替えや、グループ会社拠点・本社オ

フィスへの実質再生可能エネルギー導入などの対策を講じています。これらにより課税対象となる排出量を直接的に削減するとともに、将来的なエネルギー価格変動に対する財務的なレジリエンス(回復力)を強化しています。

指標と目標

セプテーニグループでは、GHG排出量について、2030年度のScope1+2の排出量を2023年度比で70%削減という目標を設定しています。2025年度の実績は、本社オフィスへの実質再生可能エネルギーの導入によりScope2は減少、オフィスのアップグレードの実施や出張の増加によってScope3は増加しました。なお、Scope1は事業の特性上排出量は0となっています。

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

GHG排出量の詳細な内訳はコーポレートサイトをご覧ください。
サステナビリティ情報
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/data.html>

	2024年度実績	2025年度実績
Scope1	0.0	0.0
Scope 2(マーケット基準)	513.3	173.9
Scope 2(ロケーション基準)	595.5	566.9
Scope 3*	7,555.0	8,490.1
総計	8,068.3	8,664.0

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	対応策	影響度	発生時期
移行 リスク	政策・法規制	炭素税などによるコストの発生	再生可能エネルギーへの切り替え	中	短期～中期
	技術	低炭素技術への対応遅れによるコストの増加	省エネ設備への迅速な転換	小	中期～長期
	市場	電力価格の高騰によるコストの増加	従業員への啓発活動を通じた省エネの推進	小	短期～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	TCFDやCDP等を通じた情報開示	中	中期～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	BCPおよび危機管理体制の維持・強化	大	長期
	慢性	災害による広告出稿の自粛・減少	脱炭素社会の実現に向けた積極的な取り組みの推進	大	長期
		気象パターンの変化による空調等のコスト増加	オフィスにおける継続的な省エネ施策の実施	小	中期～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	脱炭素の推進により出現する新たな顧客の獲得	小	中期～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	中期～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	リモートワークによる多様な働き方の推進	中	短期～長期

※ 短期：～2025年、中期：2025年～2030年、長期：2030年～2050年

関連するマテリアリティ
気候変動への対応

環境への取り組み

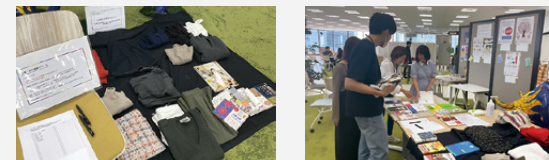
— 広告業界における脱炭素化の基盤づくり

「カーボンカリキュレーター」の共同開発に参画

(株)セプテーニはJAAA(一般社団法人 日本広告業協会)等3団体が進める、広告制作・イベントの排出量可視化ツール開発に参画しています。業界横断的な算定基準を整備し、マーケティング領域のカーボンニュートラル実現に向けた基盤づくりに貢献してまいります。

— One Day for Change

dentsu Japanが実施しているビジネスで「困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく」ために、私たち一人ひとりが社会課題への気づきや学びを深めるイベント「One Day for Change」に参加しています。2025年はオフィスでの古着・古本譲渡イベントを開催しました。この活動は、グループ内の交流を深めるとともに、環境問題への意識を高める機会になっています。



取り組みの詳細は当社グループ公式noteをご覧ください。
https://note.com/septeni_group/n/n4d126dada9b0

その他の環境への取り組みについてはコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/activity/environment.html>

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

当社は、取締役の過半数を社外取締役とし、それぞれの専門性を活かした取締役会での活発な議論を通じてコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。昨今の経営環境を踏まえた当社のガバナンスのあり方や現状、今後の展望について、4人の社外取締役に語り合っていました。



単なるコスト削減ではなく、生産性と付加価値の向上という両軸で粗利率・利益率を確保したプロセスは、中長期の競争力を維持する上で極めて重要でした。

入山：高岡さんが言及された役割分担に加え、社長だけでなく、執行役員陣がより自覚と責任を持って意思決定する姿を高く評価しています。また、グループ執行役員をはじめとした次世代リーダーが取締役会で積極的に発言するようになったことも、組織の健全な若返りを感じさせます。

塩野：その点はやはり、現場を熟知する神埜・清水両氏が橋渡し役となることで、監督側と執行側の間でリアリティのある議論ができています。今後は2030年の利益目標に向けて、外部のケイパビリティを取り込む「非連続な成長」をいかにリードするかが執行側の挑戦となるでしょう。

— 2025年度の総括： 加速する意思決定と組織の変容

Q. 2025年の経営体制における業務執行の動きをどう評価されていますか。

石川：「個」のアントレプレナーシップによる事業拡張から、「チーム」で高成長・高収益事業にフォーカスし、シナジーを創出する方針への変更は大きな転換点となりました。過去2年間の「フォーカス&シナジー」の推進に向けた意

思決定は非常にスピーディーで、着実に業績へ表れています。また、「Keep Young」の精神に基づき、抜擢された若手が生き生きと活動している姿には大きな可能性を感じます。

高岡：現経営陣のリーダーシップが着実に根付いた1年でした。執行側が主体的に判断すべきことは迅速に動き、取締役会では中長期の戦略や資本政策の議論に集中するという役割分担が、より自然な形で機能しています。特に、

— 長期ビジョン「VISION 2030」： 持続的成長を支える戦略的対話

Q. 「VISION 2030」の策定プロセスではどのような議論が交わされたのでしょうか。

高岡：単なる数値目標の作成ではなく、「2030年にどう存在でありたいか」を根底から問い直すプロセスでした。AIの台頭やプラットフォーム構造の変化という激流の中で、自分たちのミッションに立ち返り、「どこで成長を勝

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

ち取るか」を真剣に話し合いました。これは一度決めて終わりではなく、環境変化に応じて絶えずモニタリングし、問い直し続けるべき性質のものです。

入山：当社に求められるのは、社会的意義を果たした上での中長期的な成長と、適切なキャピタルアロケーションです。資本構成を踏まえて、より多様なステークホルダーへの配慮が必要な点についても、執行側と社外取締役の間でかなり踏み込んだ議論を重ねました。

塩野：取締役会では、資本構成と少数株主保護について常に高く意識しています。特に生成AI等のテクノロジーの進化に対し、必要な投資をどう配分するか。顧客との強固な関係性を活かしつつ、HRなどの新領域へどう展開するか。キャピタルアロケーションの観点から、将来を見据えた成長への布石を打つための提言を行ってきました。

石川：2025年度はステークホルダーからの信頼を増幅させる「足場固め」の年でもありました。そのため、「VISION 2030」においては「成長と株主還元の高次元での両立」を大きなテーマとして据えています。自社の強みを軸に、いかにシナジーのある事業を創出できるか、執行側と踏み込んだ議論を行いました。

■ 取締役会の実効性：

透明性の確保とガバナンスの高度化

Q. 3年に1度の実効性評価が行われましたが、現在の取締役会の状況をどう見えていますか。

石川：多様なスキルを持つ社外取締役が過半数を占め、背景情報の共有も適切になされています。率直で忌憚の

ない「是々非々」の議論が行われており、外部評価においても適切に機能しているとのフィードバックを得ています。今後は東証プライム市場への変更も見据え、ガバナンス強化はもちろん、イノベーション機能のさらなる強化が必要だと考えています。

塩野：忖度なき意見交換・提言ができている点は当社の強みです。今後はこの実態をステークホルダーに適切に伝えるコミュニケーションが重要になります。また、指名・報酬諮問委員会において、経営層への株式付与などのインセンティブ設計も議論してきましたが、今後はその運用が次世代経営者の育成にどう繋がるか、丁寧にモニタリングしていく必要があります。

高岡：執行側との建設的なやり取りや、資本市場を意識した議論が「大前提」となった点は大きな進化です。さらに実効性を高めるには、2つのポイントがあると考えています。一つは、AIなどのマクロトレンドをより先取りした中長期の戦略議論を取締役会として深めていくこと。もう一つは、属性的な多様性確保にとどまらず、外部の多様な知見の取り込みという観点も含めたDEI推進によるイノベーション創出と、この実行に向けた組織ケイパビリティの継続的な強化への支援を行うことです。

入山：現在の取締役会は、非常にオープンでフラットです。神埜・清水両氏が臆することなく発言し、経験豊富な社外取締役も対等に議論できている、実効性の高い組織だと言えるでしょう。一方で、今後の課題は取締役会サクセッションのプランニングを段階的に進めていくことだと考えています。

■ 価値創造へのコミットメント： 社外取締役としての役割と使命

Q. 最後に、持続的な企業価値向上に向けた、皆様の決意をお聞かせください。

石川：特に、少数株主の視点を強く意識した監督を続けてまいります。指名・報酬諮問委員会委員長としては「VISION 2030」に即した人事戦略を、またサステナビリティ委員会においては、時代の流れを読み解きながら、マテリアリティの特定とモニタリングを通じて、長期的な飛躍を支えていきたいと考えています。

入山：通常の監督業務はもちろんのこと、外部人材の紹介や次世代経営層育成をはじめとした従業員のエンパワーメントを通じて、企業価値向上に向けた直接的な支援もしていきたいと考えています。経営陣と伴走しながら、組織の底上げに尽力します。

高岡：私は「言いにくいことをきちんと言える場」であり続けることを大切にします。経営陣との信頼関係があるからこそ、鋭く、かつ建設的な「問い」を立てることができる。「つよく、やさしく、おもしろく」という言葉が似合う、尖った個性を持つ当社のカルチャーを活かし、独立した立場から変化を恐れずに意見し続けていく所存です。

塩野：テクノロジーの進化が事業に与える影響を注視し、AI倫理等のコンプライアンスを遵守しながら、攻めの成長戦略を支援します。同時に、資本関係の透明性を高める議論をリードし、あらゆるステークホルダーにとって納得感のある経営を実現できるよう、尽力してまいります。

役員一覧 2026年4月1日時点

取締役



神埜 雄一

代表取締役
グループ社長執行役員

2006年当社入社。マーケティング・コミュニケーション事業及び新規事業に従事し、当社グループの事業拡大と電通グループ協業の拡大において強いリーダーシップを発揮。2024年に当社代表取締役グループ社長執行役員に就任。



清水 雄介

取締役
グループ統括執行役員

2006年当社入社。マーケティング・コミュニケーション事業及び経営企画分野に従事し、当社グループの事業拡大とグループ経営を推進。2024年に当社取締役グループ副社長執行役員(現 当社取締役グループ統括執行役員)に就任。



石川 善樹

社外取締役

2019年に当社社外取締役に就任。予防医学研究者及び行動科学に基づく手法を活用する企業の創業者としての専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



入山 章栄

社外取締役

2020年に当社社外取締役に就任。コンサルタントとしての業務経験及び経営戦略、グローバル経営を専門分野とする研究者としての専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



高岡 美緒

社外取締役

2020年に当社社外取締役に就任。戦略投資、新規事業開発及びファイナンスの専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



塩野 誠

社外取締役

2024年に当社社外取締役に就任。国内外の企業・政府機関に対する戦略立案・実行のコンサルティングやM&Aアドバイザー業務の豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



中村 光孝

取締役

2026年に当社取締役に就任。(株)電通(現(株)電通グループ)でメディア、海外及び営業部門の要職を歴任。現在はdentsu Japanメディア/スポーツ&エンターテインメントプレジデントとして、デジタル広告を含めたメディアビジネスを統括する。

監査役



毛利 任宏

常勤監査役

2020年に当社常勤監査役に就任。監査に関する幅広い見識と豊富な業務経験を有しており、有益な助言と独立した立場からの監査を行う。



古島 守

社外監査役

2015年に当社社外監査役に就任。公認会計士及び弁護士としての豊富な経験・専門知識と監査に関する幅広い見識・経験を有しており、有益な助言と独立した立場からの監査を行う。



奥山 健志

社外監査役

2019年に当社社外監査役に就任。弁護士としての豊富な経験・専門知識とコーポレートガバナンス・企業法務や監査に関する幅広い見識を有しており、有益な助言と独立した立場からの監査を行う。



波多野 日出夫

監査役

2024年に当社監査役に就任。監査に関する幅広い見識と豊富な業務経験を有しており、複数会社での内部監査の経験及び専門性を活かし、監査を行う。

執行役員(2026年4月1日付)

グループ社長執行役員

神埜 雄一

グループ統括執行役員

清水 雄介
Chief Product Officer (CPO)
波多野 圭
Chief Financial Officer (CFO)
高野 真行
Chief AI Officer (CAIO)

武藤 政之
Chief Corporate Officer (CCO)
末藤 大祐
Chief Growth Officer (CGO)

呉 鼎
Chief Strategy Officer (CSO)
近藤 一成
Chief Alliance Officer (CAO)

グループ執行役員

大久保 亮

山崎 貴大

芦田 憲久

グループ専任執行役員

野口 照之
Chief Legal Officer (CLO)

江崎 修平
Chief Human Resources Officer (CHRO)

宮崎 陽子
Chief Diversity Officer (CDO)

河内 崇
Chief Technology Officer (CTO)

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、取締役及び監査役に必要なスキルを定義し、スキルマトリックスとして開示しています。取締役会及び監査役会の多様性を適切に確保し多角的な視点から監督機能の強化を図っています。

2026年3月末時点	在任年数	出席状況		各種委員会		求めるスキル					
		取締役会	監査役会	サステナビリティ委員会	指名・報酬諮問委員会	企業経営	統合マーケティング	人的資本／人材開発	財務会計／ファイナンス	コーポレート・ガバナンス	サステナビリティ
取締役											
神埜 雄一	2年	14回/14回		委員長	委員	●	●	●		●	●
清水 雄介	2年	14回/14回				●	●	●			
■ 石川 善樹	6年3カ月	14回/14回		委員	委員長	●		●			●
■ 入山 章栄	5年3カ月	14回/14回			委員	●	●	●			
■ 高岡 美緒	5年3カ月	14回/14回			委員	●			●		●
■ 塩野 誠	2年	14回/14回			委員	●			●	●	
中村 光孝	—	—				●	●			●	
監査役											
■ 毛利 任宏	5年3カ月	14回/14回	14回/14回			●			●	●	
■ 古島 守	10年3カ月	14回/14回	14回/14回			●			●	●	
■ 奥山 健志	6年3カ月	13回/14回	13回/14回			●				●	●
波多野 日出夫	2年	14回/14回	14回/14回			●			●	●	

※1 特に期待するスキル・経験を記載 ※2 ■ 社外 ※3 女性取締役比率：14%、社外取締役比率：57%、社外監査役比率：75% (2026年3月末時点)

スキル項目の定義と選定理由

当社は、取締役会に求められるスキルを次のとおり選定しています。

スキル	定義	選定理由
企業経営	グループの持続的な企業価値向上に向け、生成AI等の重要テーマを含む成長戦略の議論・評価や事業ポートフォリオマネジメントに関する知見。	グループの成長戦略の妥当性を的確に評価し、事業ポートフォリオマネジメントを監督することが中長期的な企業価値向上の実現に必要なため。
統合マーケティング	デジタルを起点にオンライン・オフラインを統合し、データ・AI活用やDX推進を含めた顧客課題を支援する事業戦略を監督する知見。	顧客課題の高度化・複雑化に伴い、デジタル領域にとどまらない統合マーケティングの適切な理解、その実行の評価・監督が必要のため。
人的資本／人材開発	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」の実現に向けた、アントレプレナーシップの育成、組織開発に関する知見。	当社の価値創造の源泉である「人的資本」を最大化し、ミッションの実現に資する組織戦略の監督が必要のため。
財務会計／ファイナンス	国際会計基準(IFRS)に基づく財務諸表の理解、高成長と高還元を両立する資本政策(株主還元、成長投資、M&A)の立案・評価・実行に関する専門的知見。	IFRSに基づく財務状況を深く理解し、資本政策として株主還元、成長投資、M&Aの最適バランスを判断・評価・実行できる専門性が高成長と高還元の両立の実現に必要なため。
コーポレート・ガバナンス	法令遵守、コンプライアンス、少数株主保護にも配慮した取締役会による業務執行の監督機能強化に関する知見。	特に親会社を有する上場企業として、少数株主保護にも配慮した高度なガバナンス体制を構築・監督する機能が必要のため。
サステナビリティ	マテリアリティへの対応や企業価値向上に資する社会責任の実践を監督する知見。	マテリアリティへの対応と社会責任の実践が中長期的な企業価値向上に必要なため。

コーポレート・ガバナンス

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。

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、法令順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。

ガバナンス改革の変遷

当社グループは2015年頃からガバナンス改革を推進し、初めの3年間は社外取締役の設置、女性の登用などを進めるとともに、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行いました。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。

2016年度	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の機能を高めるため、実効性評価を導入 決算・開示委員会、CSR委員会の設置 買収防衛策の廃止
2017年度	<ul style="list-style-type: none"> 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
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の設置 取締役の独立性、多様性をさらに強化
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬諮問委員会を設置
2026年度	<ul style="list-style-type: none"> 役員向け業績連動型株式報酬制度の対象に社外取締役を追加

社外取締役比率

57% 

社外監査役比率

75% 

取締役におけるジェンダーダイバーシティ
女性取締役比率

14% 

モニタリング・モデルの志向

取締役会は少なくとも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、2026年3月末現在、社外取締役4名を含む7名で構成されています。また、委任型執行役員制度により、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ており、取締役会は業務執行を担うグループ執行役員を監督（モニタリング）することに重点を置いています。

独立社外取締役の役割

経営に対する高度な経験、見識を有する独立社外取締役は、取締役会において積極的に議論に参加し意見表明を行っており、取締役会による経営の基本方針等の意思決定及び業務執行の監督が効果的、効率的に機能する体制を確立しています。

また、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、原則として、月に1回開催することとし、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おります。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いたします。

監査役会の役割

当社は監査役制度を採用しており、監査役会は2026年3月末現在、独立性の高い社外監査役3名を含む4名で構成されています。各監査役は、監査役会が定めた監査方針、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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の運営状況

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。

2025年度においては、VISION 2030の策定に向けて、当社グループの強みを活かしながらいかに高成長・高還元を両立し、企業価値の向上に繋げるか、活発な議論が交わされました。

取締役会			監査役会	
開催回数	取締役の平均出席率	監査役の平均出席率	開催回数	監査役の平均出席率
14回	99%	98%	14回	98%

2025年12月期取締役会での主な審議事項

(2025年1月～12月。定例議題・議案を除く)

- 第三者割当増資による株式会社ビービットの株式引受について
- LIVAND株式会社の解散及び清算について
- グループ経営陣報酬決定方針一部変更について
- 株主還元方針変更について
- 2025年12月期期末配当予想修正について
- 株式会社PERFに関する株式譲渡契約締結について
- スポーツITソリューション社の株式取得及び資本業務提携契約締結について
- 役員合宿の議題について
- ソーシャルメディア利用規則の採択について
- AI原則の採択について
- 知的財産に関する原則の採択について
- グループ執行役員規程の一部改定について

実効性確保に向けた取り組み

当社では、取締役会の機能向上を目的として、原則として年1回、その実効性について分析・評価、課題等のフォローアップを実施しているほか、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おります。2025年度は、外部の第三者機関の助言に基づき、全ての取締役及び監査役にアンケートを実施したほか、取締役に対してはインタビューを行いました。

その結果、当社取締役会は以下の特性を備え、実効性が高いレベルで維持されている旨の評価を確認することができました。

1	取締役会にてフラットに、インタラクティブに、信頼関係と緊張関係を維持しながら、明るい雰囲気、是非々々で議論を重ねられていること
2	十分なコミュニケーションとプロアクティブな改善により、取締役会が効果的に運営されていること
3	取締役会のミッションについての共通認識が形成されていること
4	取締役のプロフェッショナルリズムが当然に求められていること

一方で、取締役会のサクセッションについては、取締役の計画的な新陳代謝を進めていくべき、長期的な観点で「どのような取締役会であるべきか」を議論し、その実現のための最適な構成を考え、新任候補者の人選・招聘を進めていくべきといった課題認識が指摘されました。

今後は、当社取締役会の特性として指摘された事項を当社取締役会の実効性を支える文化と基盤として確認し維持するとともに、課題認識を踏まえ、「長期的な時間軸での計画的かつ戦略的な取締役会サクセッションの実現」を課題として確認することで、取締役会の実効性をさらに高める取り組みを進めていきます。

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬諮問委員会

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）や報酬（事業年度に係る当社取締役、グループ執行役員等の個人別の報酬等）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おります。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

石川 善樹

ガバナンスの要となる指名・報酬諮問委員会運営においては、社外取締役が過半数を占める構成のもと、執行サイドに対して忖度なく、データと論理に基づき「是々非々」で議論をしています。特に親子上場という資本構成にある当社グループでは、少数株主の皆様を守るためのガバナンスが求められるとともに、東証プライム市場への移行を見据え、より高い規律と透明性に応えるべきステージにあります。

このような経営環境を踏まえ、2025年度は株式報酬制度、スキルマトリックス開示、VISION 2030に向けたグループ経営体制の刷新等の議論を行いました。特に株式報酬制度は、取締役会の実効性をさらに高めるための社外取締役に対する株式報酬付与、業績連動報酬の割合の増加等を決定しております。この制度の業績連動指標では中長期的な利益・収益性指標等を採用し、グループの持続的かつ飛躍的な成長にむけて適切なインセンティブが働く報酬プランになったと考えております。

また、取締役会構成と経営戦略との整合性を示し、指名プロセスの「透明性」向上を目的にスキルマトリックスを開示しております。従来のプロセスにおいても詳細なプロファイリングを用いておりましたが、より社内外ともに納得性の高いプロセスに進化させていきます。

今後も本委員会は、経営陣の選任やサクセッション、次世代リーダー育成、そして報酬体系整備において説明責任を果たし、VISION 2030の実現に向けたガバナンスの質的進化を牽引してまいります。

2025年度の指名・報酬諮問委員会における主な審議事項は以下の通りです。

株式報酬制度[※]の見直し

取締役等の報酬と当社グループの中長期的な業績及び株主価値との連動性をさらに高めるべく、現在導入している株式報酬制度の継続及び改定を審議しました。本改定では、新たに「社外取締役」を株式報酬（固定）の対象に追加、株式報酬比率の増加等を施し、業務執行取締役等及び社外取締役の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機能を高める報酬体系へと進化させています。

グループ経営体制：CxO制の導入

グループ横断でのシナジー・コラボレーションの創出と、外部環境の変化に対応できる強固、かつ柔軟な執行体制の構築を目的に、当社グループの経営において重要なテーマ・領域に対して責任者を設置する「CxO制」の導入を決定いたしました。加えて、CxOが相互に連携し、迅速に意思決定・実行する体制を整えるべく、月次の決議機関として「CxO会議」を新設しております。

次世代サクセッションプラン：人材開発委員会の始動

組織規模の拡大に伴う若手層の経営経験機会の減少という課題を踏まえ、「人材開発委員会」の組成について協議を行いました。本委員会はCEOやCHRO等で構成され、人材要件・育成方針の協議からモニタリング、アサインメントまでを一貫して行います。会社からの経営経験機会の提供・人材育成等を通じて、若い経営陣がグループ目線でアントレプレナーシップを発揮し続ける「Keep Young」の状態を目指します。

※ 株式報酬制度に関する補足事項は、適時開示をご覧ください。

 役員向け業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定に関するお知らせ
https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/news/BIP_260224.pdf

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

2017年度より導入している役員向け業績連動型株式報酬制度を、2026年3月開催の株主総会の決議により改定しました。これにより、中期経営計画(FY2026～FY2028)の達成に向けたコミットメントを強めるとともに、社外取締役を本制度の対象に加えることで、少数株主保護や客観的な経営提言等の役割を担う社外取締役について株主とのセムボート(利害共有)性、ならびに取締役会の実効性をさらに高めてまいります。

役員報酬制度の改定

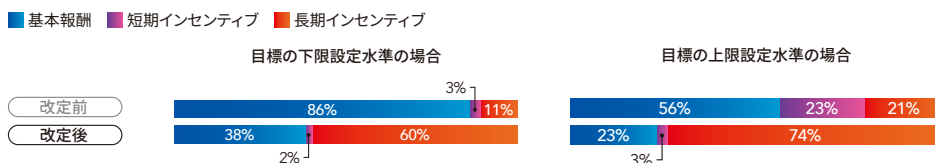
今回の改定により、報酬全体に占める現金報酬の比率が下がり、長期インセンティブとしての株式報酬の比率が高まることとなります。「業績連動ポイント」に紐づく目標は中期経営計画を上回る高水準に設定され、その配分比率も「基本ポイント」に対し格段に高い設計とし、より高い業績達成に向けた動機付けに十分資する内容となっています。

役員報酬体系

報酬内容		対象者	
		取締役*	社外取締役
現金報酬	固定報酬(月例)	●	●
	短期業績連動報酬	●	
株式報酬	固定株式報酬	●	●
	中長期業績連動株式報酬	●	

※ 委任型執行役員を兼務する

例：改定前後における当社代表取締役の報酬構成比の変化



取締役および監査役の報酬等の額については、コーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html#directors-compensation>

少数株主保護に関する取り組み

当社の親会社は株式会社電通グループであり、同社は当社の議決権の52.49%を保有しています。当社は、企業価値の向上、また少数株主の保護の観点から、適切なガバナンス体制を確保することを経営の最重要課題の一つとして認識しています。当社の経営にかかる意思決定は、取締役会で少数株主の保護の観点を踏まえた十分な審議を経たうえで行われており、当社の意思決定プロセスにおいて自主性・独立性が維持されていることを独立社外取締役により監視、監督されています。

独立性の確保

当社は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。具体的には、株主総会への上程議案に限り、親会社である(株)電通グループに事前報告することとなっていますが、日常の事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行しています。事業の特性を踏まえた自律的経営、また資本市場からの規律により持続的な成長に向けた経営の質が向上すると見込んでいます。

取締役・監査役候補の選任

取締役会の任意の諮問機関として設置している指名・報酬諮問委員会はすべての社外取締役とグループ社長執行役員のみにより構成され、委員長は社外取締役の中から互選により定めることを規定しており、独立社外取締役候補者の指名において親会社の関与はありません。

なお、当社と親会社との契約に基づき、親会社は取締役候補者1名及び監査役候補者1名を当社に提案する権利を有します。候補者の提案があった場合、取締役会にて役員選任に係る株主総会議案を決議する前に、取締役候補者については上記の指名・報酬諮問委員会での審議を、監査役候補者については当社監査役会の同意を得る必要がある旨を契約に規定しています。

コーポレート・ガバナンス

関連するマテリアリティ
非連続成長を支える先進的なガバナンス体制の構築

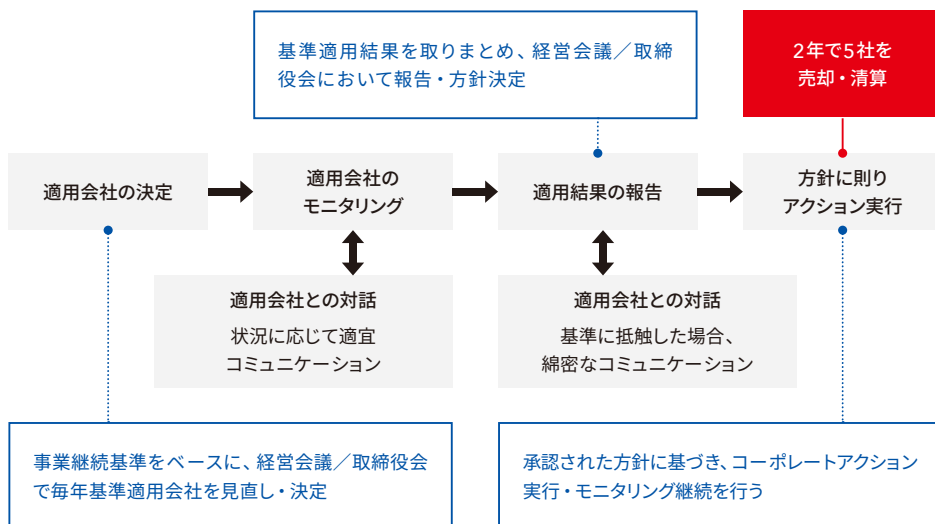
非連続成長のための取り組み

外部環境の変化に適応しながら成長し続けるためには、事業ポートフォリオの変革が必要であるとの判断から、2024年度中に策定した事業継続基準を継続運用し、グループの全事業における継続・撤退基準の規律を徹底しています。

毎年期初に基準適用会社の選定・見直しを行い、グループ経営会議で決議したのち、設立年数に応じて三つのフェーズに振り分け、各フェーズに応じた定量的な基準をもとにモニタリングを行っています。基準に抵触した場合は、継続条件の設定や売却・併合・解散等のアクションを検討し、グループ経営会議または取締役会において決議します。この結果、2025年度においては2社を売却・清算、2社を統合しました。

新会社の設立については、キャピタルアロケーションを踏まえ、投資領域を見定めています。これにより、事業の新陳代謝を促進し、グループ内外へのアカウントビリティを向上させるとともに、機動的な事業ポートフォリオの入れ替えを行うことで、成長領域への適切な経営資源配分による利益・ROEの改善を目指します。ひいては、企業価値の向上とミッションの実現につなげていきます。

事業継続基準の運用フロー



リスク低減のための取り組み

リスクマネジメント

当社グループでは、「グループリスクマネジメント規程」を整備するとともに、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、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。

2025年度は、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

情報セキュリティの不備による顧客情報をはじめとする情報漏えいリスク

生成AIの不適切利用による個人情報漏洩、データ改ざん、知的財産権侵害、誤情報の流布、意図せぬバイアスの助長等のリスク

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

近年加速度的に進化する生成AIの利用においては、個人情報漏洩、データ改ざん、知的財産権侵害、誤情報の流布、意図せぬバイアスの助長等のリスクがあります。これらのリスクを回避又は軽減するために、生成AIの利用に関するガイドラインの作成、運用、常時見直し、啓発活動及び技術的な対策の導入等に取り組んでいます。

コンプライアンスの強化

グループリスクマネジメント委員会と関連部門が連携し、グループ全体においてコンプライアンスに関する取り組みを推進しています。特に、役員のコンプライアンス意識の強化は、ガバナンス体制強化の根幹を成す重要な要素と捉え、コンプライアンスの徹底を企図した再研修の実施や、内部監査体制の強化などの施策を講じています。

そのほか、全新任管理職を対象としたハラスメント防止研修、LGBT研修、アンコンシャス・バイアス研修、前新卒社員を対象とした新卒向けコンプライアンス研修、全グループ役職員を対象としたコンプライアンステスト等の実施により、コンプライアンスについての知識・意識を高めています。

財務・非財務データ

財務データ

(百万円)

	国際会計基準 (IFRS)			
	2022	2023 ^{*2}	2024	2025
経営成績^{*3}				
収益	28,819	34,267	28,284	30,309
売上総利益	22,720	27,467	22,203	23,164
販売費及び一般管理費	17,058	22,500	19,096	18,833
Non-GAAP 営業利益	5,855	5,091	3,197	4,414
営業利益	5,440	4,949	3,129	4,239
親会社の所有者に帰属する当期利益	5,734	4,319	5,526	3,491
財政状態				
資産	88,731	93,606	97,637	96,345
親会社の所有者に帰属する持分	62,705	65,594	69,880	66,549
親会社所有者帰属持分比率	70.7%	70.1%	71.6%	69.1%
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,650	3,785	3,677	3,374
投資活動によるキャッシュ・フロー	-30,553	-2,020	336	-3,099
財務活動によるキャッシュ・フロー	31,229	-1,835	-1,632	-6,044
現金及び現金同等物期末残高	21,340	20,874	23,730	17,945
指標				
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)	14.1%	6.7%	8.2%	5.1%
基本的1株当たり当期利益 (EPS) (円)	30.54	20.74	26.65	16.83
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) (円)	299.54	316.70	336.89	320.83
1株当たり配当金 (円)	4.60	5.20	31.35	18.00
配当性向 (%)	15.1%	25.1%	117.6%	106.9%

※1 記載の数値は、単位未満を四捨五入して表示。

※2 2023年は決算期変更に伴い、15か月間の変則決算。

※3 2022年及び2023年の収益、売上総利益、営業利益及びNon-GAAP営業利益は、コムスマ(株)(旧 コミックスマート(株))及びその子会社等の業績を非継続事業に組替表示した後の金額を記載。

※4 株主総会終了時点。任期中に退任した取締役・監査役も含む。

※5 2022年は9月末時点、IPプラットフォーム事業を含む。2023年以降については12月末時点。

※6 給与、賞与、福利厚生費、研修費、採用費を含む。

※7 対象年度中の総計または期間平均。2022年はIPプラットフォーム事業を含む。

※8 女性の平均賃金 / 男性の平均賃金 × 100により算出。

※9 集計対象会社の収益に基づき算出。

※10 Scope2はマーケット基準を採用。

詳細なデータにつきましては、コーポレートサイトをご覧ください。

財務・業績
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/finance/>

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

非財務データ

ガバナンス

	2022	2023	2024	2025
取締役数(人) ^{*4}	7	8	7	7
うち社外取締役数(人)	5	5	4	4
女性取締役数(人) ^{*4}	2	2	1	1
監査役数(人) ^{*4}	4	4	4	4
うち社外監査役数(人)	3	3	3	3

社会

全社	2022	2023	2024	2025
連結従業員数(人) ^{*5}	1,907	1,950	2,049	1,941
うち正社員数(人)	1,600	1,675	1,800	1,674
うち臨時雇用者数(人)	307	264	262	267
従業員関連費用(百万円) ^{*2 *6}	10,563	14,352	12,196	12,020

国内グループ会社	2022	2023	2024	2025
対正社員カバレッジ比率(%) ^{*5}	86.5	88.7	88.7	92.0
女性社員率(%) ^{*5}	—	41.8	43.0	44.7
女性管理職比率(%) ^{*5}	—	25.9	28.1	28.3
入社人数(人) ^{*7}	—	290	243	142
新規採用者における女性比率(%) ^{*5}	—	41.7	43.6	47.2
平均年齢(歳) ^{*5}	—	—	31.9	32.8
自己都合離職率(%) ^{*7}	11.8	8.9	9.7	12.0
男女の賃金差異(%) ^{*7 *8}	—	—	82.9	80.1
一人当たり月平均残業時間(時間) ^{*7}	15	18	17	18

環境<GHG排出量(t-CO₂)>

	2022	2023 ^{*3}	2024	2025
カバレッジ(%) ^{*9}	98.2	98.7	99.0	100.0
Scope1	7.3	7.0	0.0	0.0
Scope2 ^{*10}	817.0	940.6	513.3	173.9
Scope3	5,548.6	9,386.9	7,555.0	8,490.1

会社概要 2025年12月末現在

商号	株式会社セプテーニ・ホールディングス (SEPTENI HOLDINGS CO., LTD.)
設立	1990年10月
資本金	18,430百万円
事業概要	株式等の保有を通じたグループ企業の統括、管理等
事務所	〒160-6130 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30F Tel: 03-6863-5623 (代表) Fax: 03-6863-5624
代表取締役	神埜 雄一
連結従業員	グループ連結 2025年12月末現在 1,674名(正社員) / 1,941名(従業員)
決算期	12月末日(年1回)
監査法人	有限責任 あずさ監査法人
証券コード	4293
上場証券取引所	東京証券取引所 スタンダード市場
定時株主総会	毎年3月

各種リンク

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/>

株式情報 2025年12月末現在

発行可能株式総数	370,080,000株
発行済株式総数	211,389,654株
株主数	17,011名
単元株式数	100株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

大株主の状況

株主名	株数	持株比率
株式会社電通グループ	109,782,395	52.48%
株式会社ビレッジセブン	12,783,500	5.94%
七村 守	9,489,400	5.00%
BNP PARIBAS LONDON BRANCH FOR PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACC FOR THIRD PARTY	4,063,652	2.68%
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	3,101,950	2.41%
BNYMSANV RE GCLB RE JP RD LMGC	2,825,513	1.89%
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	2,544,198	1.72%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,440,100	1.55%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE IEDU UCITS CLIENTS NON LENDING 15 PCT TREATY ACCOUNT	2,200,043	1.40%
清水 洋	1,900,000	0.91%

※ 持株比率は自己株式(2,200,043株)を控除して算出しています。

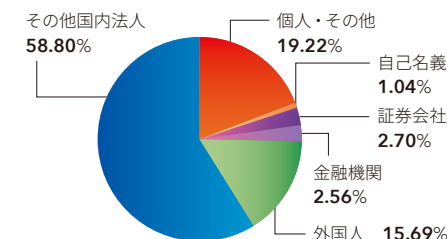
各種リンク

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

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

アナリストカバレッジ
<https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/stock/analyst.html>

所有者別分布状況(%)



※ 円グラフの数値は四捨五入しています。
そのため、合計が100%にならない場合があります。



株式会社セプテーニ・ホールディングス

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

住所：〒160-6130 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30F

お問い合わせ先：CEOオフィス コーポレートコミュニケーション部

E-mail：ir@septeni-holdings.co.jp

本報告書の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。

統合報告書アンケート

統合報告書2025をご覧くださいありがとうございます。
今後の統合報告書制作の参考にさせていただきますので、
お気づきの点やご意見をお聞かせください。

<https://krs.bz/irsep/m/septeni-integratedreport2025>
