



企業理念

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

Vision

強く偉大な企業をつくる

社是

ひねらんかい

「ひねらんかい」とは関西弁で「知恵を出そう、工夫しよう」という意味です。

行動規範

「Septeni Way」

Speed

巧遅(こうち)より
拙速(せつそく)。

私たちは、「速さ」を優先し、トライアル＆エラーを繰り返すことで、より高い完成度を目指します。

Stretch

目標は高く。

私たちは、高い目標をクリアするためのイノベーションを大切にします。日々の変化の積み重ねが、目覚ましい成長につながります。

Partnership

互いに成長する。

私たちは、全員が経営者の目線に立ち、切磋琢磨し、協力することで、より良い企業体を創り上げます。

Fair&Open

わかりやすく、公平に。

私たちは、フェアでオープンな環境、関係を築きます。

Diversity

ダイバーシティを
競争力に。

私たちは、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。

Passion

情熱を持ち続ける。

私たちは、情熱が能力を高め、結果を生み出す持続力になると考えます。自己成長によって企業成長を促し、社会に貢献していきます。

Free&Rule

規律と自由。

私たちは、損得より善悪で判断し、関連する法令と法の精神を遵守し、厳しく、楽しく、自らの仕事に熱中します。

CONTENTS

社長メッセージ	3
特集：グループ各社のリーダーが語る「元気な未来」への第一歩	7
30年の挑戦と創造の実績	15
変化に対応し、成長する力	16
価値創造モデル	17
中期経営方針の概要と進捗	18
事業別戦略	
デジタルマーケティング事業	20
メディアプラットフォーム事業	22
価値創造の源泉となる強み	24
社外取締役から見るセプテーニグループの人材と企業風土	28
価値創造の源泉となる仕組み	
CSR	31
コーポレート・ガバナンス	33
連結財務・非財務ハイライト (IFRS)	36

編集方針

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

Environment
Social
Governance

価値協創 ガイダンス



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/>

CSR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



SEPTENI

統合報告書 2020

INDEX

OUR MISSION

OUR STRATEGY

OUR WAY

CORPORATE DATA

2

変化の先を見据え 新たな価値を創出しながら、 つよく、やさしく、おもしろく 新時代を切り拓く

佐藤 光紀 Koki Sato

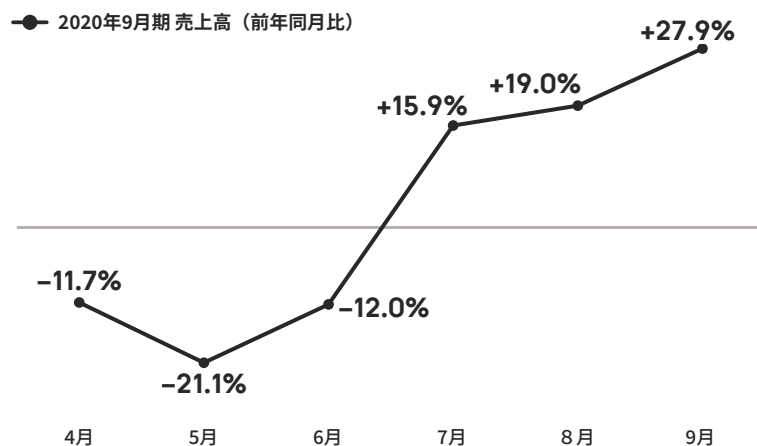
株式会社セプテーニ・ホールディングス
代表取締役 グループ社長執行役員



2020年9月期は過去最高収益を更新 コロナ禍で証明されたセプテーニグループの強み

2020年初頭から始まった、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行は、当社グループの経営にも影響を与え、とりわけ同年3～5月はデジタル広告の需要下落をはじめ、大きなマイナスの影響を受けました。当社グループでは2020年2月下旬から、原則としてリモートワークへの切り替えを実施しましたが、各々の事業戦略をチューニングし、withコロナの下でも成長が見込める分野への人員シフトを進めるなど、新しい生活様式に適応した施策がスムーズに進捗したことにより、業績面で

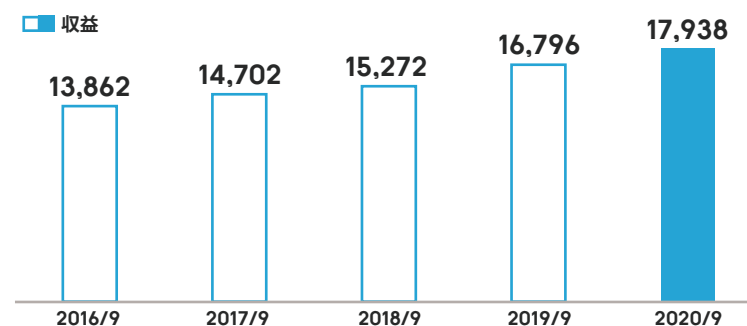
は5月を底に回復傾向が顕著となりました。リモートワークによるマイナス面は顕在化しておらず、2020年9月期において、収益は過去最高を更新しています。この結果に対し、私自身、当社ビジネスの耐性力について再確認する機会となりました。私たちの本質的価値であるコアバリューが経営のOSとして機能していることは、未曾有のパンデミックにも耐性が高い経営を実践してきた成果のエビデンスにほかなりません。



連結

収益
17,938百万円
(前年同期比**6.8%**増)

Non-GAAP営業利益
2,452百万円
(前年同期比**18.8%**増)



マーケットの変化に着目すると、政府が発出した緊急事態宣言を機に、巣ごもり需要の伸びが注目され、当社グループのサブスクリプション型オンラインコンテンツやEC（eコマース）の業績も同時に上振れました。しかし、このような変化は、新型コロナウイルスの感染拡大以前から、すでに各方面で顕在化しており、過去からの習慣や各種規制などの要因で抑制された状

態にあった市場がコロナ禍を機に、変化の加速度を増しているように感じています。当社グループの特長である、社会変化の“少し先”に立ち、世の中の些細な兆候をヒントに新しい商品やサービスを生み出し、マーケットに展開していく——。2020年9月期の連結業績には、このような事業スタイルが一層強みとして反映されているとご理解いただければ幸いです。

DX支援ビジネスの展開など 中期経営方針のテーマ「ドメインの拡張」を着実に推進

当社グループの2020～2022年の3ヵ年を対象期間とした中期経営方針では、社会環境の変化を踏まえた長期戦略からのバックカastingとして、単年ごとに事業計画全般の見直しを行う「ローリング方式」を採用しています。2021年9月期には、コロナ禍による環境変化の中、人々の価値観や消費、社会の在り方が変わることを新たな成長機会と捉え、DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速に対応した中長期での成長を描くべく、中期経営方針をアップデートしました。

デジタルマーケティング事業においては、EC広告領域での取引拡大、および電通グループとの提携によるオンライン・オ

フラインの統合マーケティング提案での成果をさらに盤石なものとし、市場シェアの拡大を目指していきます。加えて、2021年1月に設立した新会社では、データ・ソリューション領域を成長ドライバーに育成してまいります。

メディアプラットフォーム事業においては、各事業の成長による増収、赤字幅の縮小により、3年後の黒字化を目指します。個人向けの課金収益の伸びを踏まえたユーザ課金領域へ注力し、安定した収益拡大を見込みます。また、D2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマー）領域の事業開発を強化し、新規事業創出による収益拡大を図っていきます。

	2020/9	2021/9	2022/9	2023/9	2024/9
中期経営方針 (2019/9)		更新			
中期経営方針 (2020/9)		更新			
中期経営方針 (2021/9)			更新		



さらに、業界ごとのDXを支援する、複数の事業展開を視野に入れています。まずは、スポーツ領域と、芸能・エンターテインメント業界などを対象とした、新規事業のスタートアップを見込んでいます。各産業

の特性を十分に踏まえ、DXを軸にしたマーケティング手法の進化やモデル革新のサポートなどにより、中期経営方針のテーマに設定している「ドメインの拡張」を着実に推進しています。

つよく、やさしく、おもしろく。 バランスの取れたしなやかな感性で未来を描く

当社グループが2018年から使用しているコーポレートロゴには、「つよく、やさしく、おもしろく。」というデザインコンセプトを適用しています。このコンセプトは、セプテーニグループの経営の在り方、目指したい姿そのものを表しています。

まず、1つ目の「つよく」という言葉には、ビジネスのさまざまな局面で起業家精神を保持し、変化の大きい方を選んで結果を出し、成長し続けるという意味を含めています。しかし、業績さえ積み上げていけば社員は幸せなのかというと、決してそ

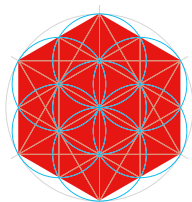
うではありません。企業というのは本来、幸せを増幅するための装置であるべきだと、私は考えています。この装置には、成功体験や成長機会が仕組み化されており、かつ、ひとりひとりの多様性を認める「やさしさ」が不可欠だと思います。これこそが2つ目、「やさしく」のコンセプトに込めた狙いです。3つ目の「おもしろく」は、何かの縁で人がつながり、同じ職場に集い、ともに仕事をしていくのであれば、毎日がおもしろいほうがよいという趣旨を端的に表したものです。これら3つの要素

のうち、どれか1つが突出するのではなく、ちょうど正三角形のような形でバランスを取り、「つよさ」「やさしさ」「おもしろさ」が3分の1ずつブレンドされたようなチームづくり——。業績が好調な時はもちろん、さまざまな組織課題に直面した局面においても、常に立ち返るべき価値観として浸透しています。この3つの力をセプテーニグループのコアバリューとして、ミッションである「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」の実現に向け、これからも世の中に向けて“変化”を生み出していきます。

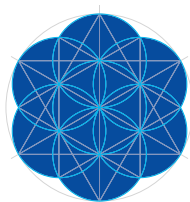
今、コロナ禍を機に、社会のあちこちに存在していた“圧”が弱まりつつあります。企業にとっても、個々人がより力を発揮しやすい環境を整備するチャンスでもあります。「世界を元気に」というミッションにおいて、現在は個々の社員が取り組むプロジェクトや、関わっているコミュニティとしっかり向き合って、成果を出していくこ

とがより重要になってきていると感じます。例えば、ミッションの中身を少し言い換えて、「私のアントレプレナーシップで、あなたを元気に」ということなら、誰もが自分事として捉えられるはずです。身近な誰かを元気にする。その前向きなエネルギーがこれからの時代の「新しい当たり前」をつくり出し、社会への価値提供につながっていくと信じています。

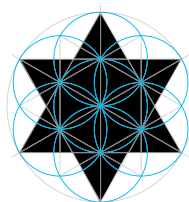
私は、社会変化とともに新たな産業を創出し、それらを未来の当たり前にしていく企業グループの経営者として、サステナブルなビジネスの舵取りをしっかりと遂行してまいります。これからのセプテーニグループに、どうぞご期待ください。



つよく



やさしく



おもしろく

特集

グループ各社のリーダーが語る 「元気な未来」への第一歩。

～社会・産業の変化をいち早く捉えた事業創出の原動力とは～

私たちがミッションに掲げる「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」——。その実現を目指すうえで、今の社会・産業が抱えている課題をどのように解決しようとしているのか。特集では、セプテーニグループ各社のリーダーが、事業創出の原動力となった社会課題や産業変革の方向性、そして、少し先に実現したい「未来の姿」を語ります。

20年間積み上げてきた
ケイパビリティと顧客志向を活かし、
顧客のビジネス全体の成長に向き合う

株式会社セプテーニおよび
Septeni Japan株式会社

清水 雄介
Yusuke Shimizu
代表取締役社長



電通グループとの協業の深化により、
激しい環境変化の中での
顧客のビジネス成長にコミットする

株式会社セプテーニおよび
Septeni Japan株式会社

神埜 雄一
Yuichi Kono
代表取締役



急拡大する「DX市場」を踏まえ、
広告代理から
データ・ソリューション領域へ
ドメインを拡張する

株式会社セプテーニ・データ・
ソリューションズ

武藤 政之
Masayuki Muto
代表取締役



Inspiring the world with entrepreneurship

グループ各社のリーダーが語る 「元気な未来」への第一歩。

～社会・産業の変化をいち早く捉えた事業創出の原動力とは～

デジタル発のオリジナルIP大ヒットを目指し、
さらにはサブスクモデルの確立や
データ・AIの活用によりマンガ・アニメ産業の
新たなエコシステムを構築する

コミックスマート株式会社

岡田 健史

Takefumi Okada

取締役



社会貢献活動を「産業」として捉え、
蓄積データを用いて
変革・成長へと導く

gooddo株式会社

下垣 圭介

Keisuke Shimogaki

代表取締役



育児領域のビジネスを起点に、
3.8兆円規模の「孫育て市場」にも
新たなアプローチを

株式会社TowaStela

丸谷 陽介

Yosuke Marutani

代表取締役



Inspiring the world with entrepreneurship



SEPTENI

株式会社セプテーニおよび
Septeni Japan株式会社

▼ More detail
<https://www.septeni.co.jp>

デジタルマーケティングの重要性、複雑性が増す中、 顧客ビジネス成長のために、探求と創造を繰り返す

株式会社セプテーニおよび
Septeni Japan株式会社
代表取締役社長

清水 雄介

2006年、セプテーニ入社。2018年よりグループ執行役員およびセプテーニ、
Septeni Japanの代表取締役社長に就任（現任）。

20年間積み上げてきた、デジタルや データのケイパビリティと顧客志向を デジタルマーケティングに活かす

デジタルマーケティングは、DX需要の高まりとコロナ禍の影響によって重要性が高まる一方で、複雑性も増しており、顧客自身が課題（何を解決すべきか）と方法（どのようにすべきか）を的確に捉えにくい状況になっています。そうした中で、広告という手段にとどまらず、より収益性を高め、ビジネス成長につながる総合的なデジタルマーケティングのニーズが高まっていると感じています。この変化に対し、20年間積み上げてきたデジタルやデータのケイパビリティと、同じく徹底して積み上げてきた顧客志向の価値観を持つ人材が活きて考えています。

マーケティングのDXの一手として Amazon広告を用いて、顧客のビジネス 全体の成長に向き合う

一例として、昨今、Amazon（ECプラットフォーム）の広告を用いた、マーケティングのDX需要が高まっており、多くのナショナルブランド顧客を支援しています。しかし、Amazonでの売上を最大化するには、広告のみの指標を追うだけでは不十分です。前述のケイパビリティと顧客志向を活かし、広告にとどまらず、顧客のビジネス全体を踏まえた施策を実行することで、顧客のビジネス成長に貢献しています。

まだ見ぬ未来へ導くプロフェッショナル 集団として、多くの企業にデジタルマー ケティングという手段を講じて、企業自 体を元気にしていく

Amazonを活用したDX支援のように、当社が顧客に貢献できる機会は、デジタルマーケティングの重要性・複雑性と比例して大きくなってきていると感じています。引き続き、顧客のビジネス成長のために、デジタルマーケティングの探求と創造を繰り返し、まだ見ぬ未来へ導くプロフェッショナル集団を目指していきます。そして、デジタルマーケティングという手段を講じて、多くの企業に影響を与えられる会社として成長していきたいと思っています。



SEPTENI

統合報告書 2020

INDEX

OUR MISSION

OUR STRATEGY

OUR WAY

CORPORATE DATA

9



SEPTENI

株式会社セプテーニおよび
Septeni Japan株式会社

▼ More detail
<https://www.septeni.co.jp>

電通グループとの協業を通して、 顧客のビジネス成長を支援する

株式会社セプテーニおよび
Septeni Japan株式会社
代表取締役

神埜 雄一

2006年、セプテーニ入社。2018年よりグループ執行役員およびセプテーニ、
Septeni Japanの代表取締役に就任（現任）。

マーケティングのDXが加速する中、電通 グループとのオン・オフ統合提案を通して、 顧客のビジネス成長にコミットする

コロナ禍により幅広い産業におけるデジタルシフトが5～10年早まっていると感じられ、企業のマーケティングのDXも加速しています。さらに、OMOといったデジタルの中にリアルもオンラインもある世界の到来により、マス広告とデジタル広告の垣根がない状態でのマーケティングが進むと予測しています。こうした環境変化を見据えながら、電通グループとの協業による両社の強みを合わせたオン・オフの統合提案を通じて、環境変化が激しい中での顧客のビジネスの成長にコミットしていきます。

電通グループとの協業の進展による マーケティング手法の進化と各領域で の連携の強化

電通グループとの協業が開始して2年が経過しますが、両社の得意領域の理解や補完関係がとて進みました。マス広告とデジタル広告のデータ連携による新たなマーケティング手法が数多く出てきています。また、エンタメ領域などのドメインの拡張としている領域においても、連携が始まっています。ほかにも、広告ではかなえられない顧客の課題に対し、データ・ソリューション領域での連携も強化していきます。

多くの顧客のビジネス成長に貢献し、 ユーザにとって最適な商品・サービスが 届く世界を目指す

マーケティングのDXがさらに進むと、企業が自らコンテンツをつくり、ユーザと直接つながるというビジネス自体のトランスフォーメーションが進んでいくと考えます。一方で、すべての企業がデジタルでプロモーションを駆使できているかというと、まだ一部にとどまっています。電通グループとの提携も含め、多くの顧客のビジネスを支援することで、ユーザにとって最適な商品・サービスが届く世界を実現したいと思っています。



SEPTENI

統合報告書 2020

INDEX

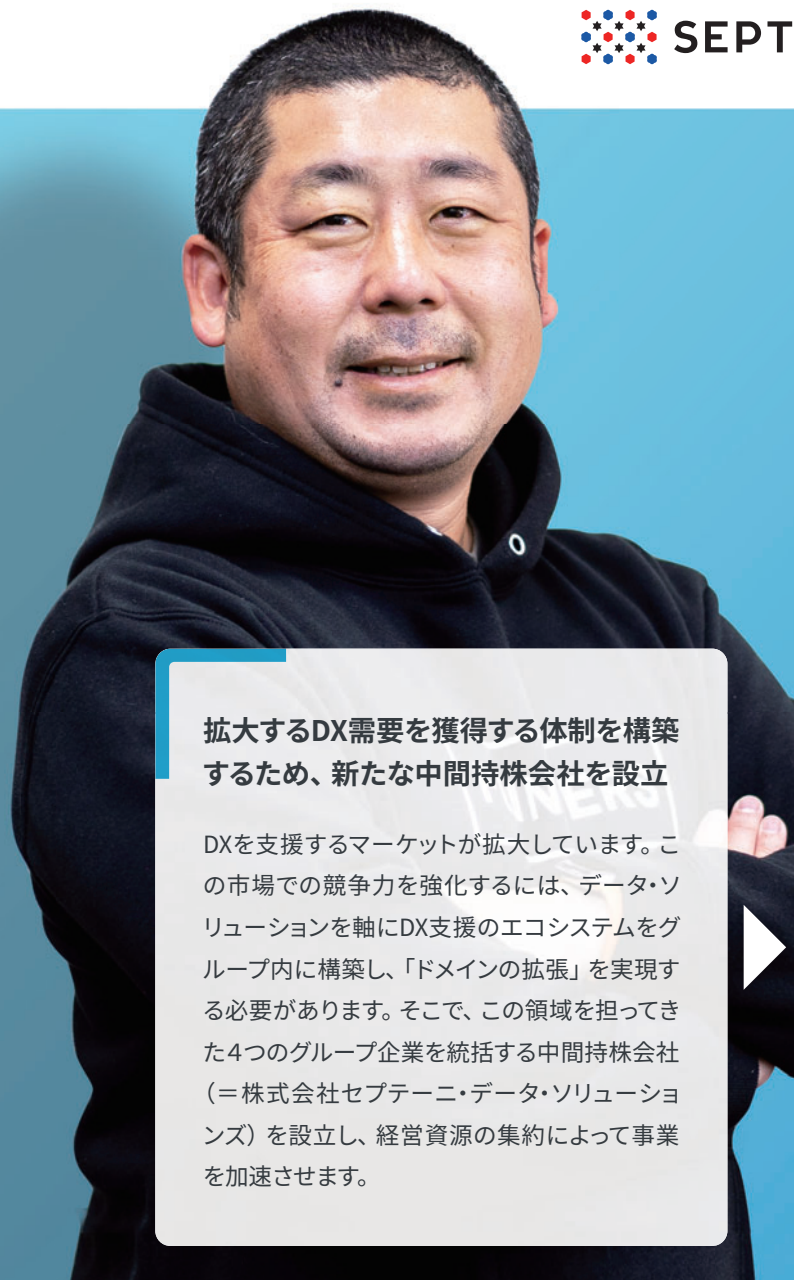
OUR MISSION

OUR STRATEGY

OUR WAY

CORPORATE DATA

10



顧客企業のソリューションや組織に、 未来創造型のイノベーションを巻き起こす

株式会社セプターニ・
データ・ソリューションズ
代表取締役

武藤 政之

2001年、セプターニ入社。2017年にグループ執行役員に就任（現任）。2019年より
電通デジタルの取締役役に就任（現任）。

2021年よりセプターニ・データ・ソリューションズの代表取締役役に就任（現任）。

拡大するDX需要を獲得する体制を構築 するため、新たな中間持株会社を設立

DXを支援するマーケットが拡大しています。この市場での競争力を強化するには、データ・ソリューションを軸にDX支援のエコシステムをグループ内に構築し、「ドメインの拡張」を実現する必要があります。そこで、この領域を担ってきた4つのグループ企業を統括する中間持株会社（＝株式会社セプターニ・データ・ソリューションズ）を設立し、経営資源の集約によって事業を加速させます。

プロフィットセンターへの転換を図り、 DXで顧客企業のイノベーションを支援

中間持株会社の傘下にある4社のうち2社は、これまでグループ内のサービス開発を行っていました。今回の再編を機に、グループ外企業もDX支援するプロフィットセンターへの転換を図ります。また、DX促進を目的としたSaaS型パッケージなど、プロダクトの開発にも着手しています。データを活用した課題解決型のソリューションはもちろん、未来創造型のDXで、顧客企業のイノベーションを支援します。

「データ」「人」「教育」を軸とした エコシステムを確立し、利益率を底上げする

継続的なDX支援に向けて、技術者を採用・育成し開発支援するという「エコシステム」を確立したいと考えています。これまで培ってきた「データ」を軸としたサービスに加え、「人」「教育」を軸としたサービス、これら3つを循環させることで、私たち独自の強みをさらに発揮していきます。この取り組みが収益力向上、ひいてはセプターニグループの成長につながるような一翼を担えればと思っています。

マンガ家の職業価値を高め、 子どもたちにとって“憧れの職業”にしたい

コミックススマート株式会社
取締役

岡田 健史

2003年、セブテーニに新卒で入社。2018年、コミックススマートの取締役役に就任（現任）。
2019年、グループ執行役員に就任（現任）。

マンガ家の育成、制作・マネジメントを 支援し、デジタルの領域から多くの スターを誕生させる

10年ほど前から電子書籍のプラットフォームやSNSの普及によりマンガ業界の電子化が進み始め、マンガ家にとって作品を発表する手段が増えました。メジャー誌で活躍する少数の逸材だけでなく、今後はデジタルの領域から多くのスターマンガ家が誕生するでしょう。ただし、そのマンガ家の育成や制作・マネジメントなどの面で、今の業界は十分に整備されているとは言えません。ここにビジネスチャンスがあると考え、事業を開始しました。

マンガ家育成支援プログラムをゼロから 手探りで構築。マンガアプリ「GANMA!」 は1,400万DL超のヒット

「インターネット発で未来のスターマンガ家を支援・育成し、コンテンツ産業の新たなエコシステムをつくる」をビジョンに掲げ、まず「RouteM」というマンガ家育成支援プログラムをゼロからつくっていきました。2013年には作品発表の場として「GANMA!」を公開。220超のオリジナル作品を掲載するマンガアプリとして支持されており、ダウンロード数は1,400万*を突破しています。

* Android・iOS版の累計ダウンロード数。2020年9月末時点。

定額制のサブスクリプションサービスに 重点。データやAIを駆使し、アニメ産業 の革新を支える

現在「GANMA!」では、定額で読み放題となるサブスクリプションサービスを収益の柱に育てるべく、戦略分野に位置づけています。また、アニメ事業にも注力しており、業界との強いネットワークによりハイクオリティアニメ制作を実現し、当社が持つIP資産の収益化につなげていきたいです。また今後は、データやAIを駆使し、労働集約型の事業形態の革新などに取り組んでいきます。当社のさまざまな事業を通じてマンガ家の職業価値を高め、野球やサッカーなどのプロスポーツ選手と肩を並べるような、子どもたちにとって“憧れの職業”にしたいと考えています。

もっと気軽に社会貢献活動に 参加できる仕組みをつくり、普及させたい

gooddo株式会社
代表取締役

下垣 圭介

2006年、セブテーニに新卒で入社。Facebook広告チームの立ち上げや営業職などを経て、2014年に新規事業としてgooddoを設立。あらゆるソーシャルアクションに誰もが参加しやすい社会を目指し、多面的な事業展開を行う。

マスから「個」の時代、 ソーシャルグッドへの意識の高まりを 察知し、起業を決断

起業のきっかけは、10年ほど前にFacebook関連の事業に携わり、マスから「個」の時代への移り変わりを実感したことでした。また、同じ頃、社会・環境に配慮した消費行動やソーシャルグッドへの意識が高まっていく予感がありました。そこで、人々がソーシャルグッドに参加しやすい、まったく新しいプラットフォームをビジネスとして成立させたいと考えるようになりました。

社会課題解決へのアクションを 気軽に起こせる仕組みを提供

gooddoでは、社会貢献プラットフォーム「gooddo」を展開しており、さまざまな社会課題に関心を持つ人々へ、解決のためのアクションを気軽に起こせる仕組みを提供しています。これまでに約3,300万人がサイトに訪れ、年間50万人以上のユーザが無料でできる社会貢献に参加し、国内NPO団体への総支援金額は2億円を突破しています。設立当初は賛同の得られにくかったビジネスモデルも、徐々に成果を上げつつあります。

人々の社会課題解決に関するデータを 日本で最も多く保有する企業を目指す

今後は、支援の対象をSDGsを実践する企業や大学など、多くのセクターに広げていく考えです。さらに、「gooddo」ユーザのデータベース構築とその活用を構想しています。ソーシャルグッドな活動をすればするほど社会的・経済的なステータスが上がるという価値観を世の中に確立し、人々の社会課題解決に関するデータを日本で最も保有している企業を目指していきます。



SNSやデータベースを駆使して、 いちばん子育てが楽しい時代をつくる

株式会社TowaStela
代表取締役

丸谷陽介

2011年、セプテーニに新卒で入社。2014年にセプテーニグループの新規事業プランコンテスト「gen-ten」で準優勝したことをきっかけに、新規事業開発を行うセプテーニ・ベンチャーズに転籍。2016年にTowaStela を設立し、育児領域で新規事業を手がけている。

誰もが抱く、子育ての悩みを 解決に導く事業をやってみたい

子どもができて、自分が父親になって育児の困難さを痛感——。これが起業のきっかけでした。今、日本では核家族・共働きの世帯が増え、仕事と育児の両立が難しくなっています。気軽に頼れる人が周囲にいないなど、誰もが子育ての悩みを抱えており、これを解決するビジネスをやろうと考えたのです。このアイデアをセプテーニグループの新規事業プランコンテストで発表したところ、準優勝し、2016年に事業会社化しました。

「悩み」を解決する商品や「悩み」を 楽しく乗り越えるサービスを提供

TowaStelaでは、「いちばん子育てが楽しい時代をつくる」をビジョンに掲げています。この実現に向けて、育児の悩みを解決できる商品や、育児を楽しんで乗り越えられるようなサービスを提供しています。オリジナルグッズを扱うEC事業では、パパ・ママにとって有益かつ楽しい商品・サービスの情報を公式Instagramで発信しており、フォロワー数は40万人を超えました。

祖父母を巻き込んだ「孫育て市場」に アプローチし、子育ての在り方を変革 する

近々、「孫育て」に焦点を当てた新規事業に着手します。当社は、孫がいる世代にアプローチする手段とデータベースを保有しています。この優位性を活かし、3.8兆円規模といわれる孫育て市場をもっと活性化したいと考えているのです。並行して、サステナブル軸でのEC事業を構想しています。2030年までには、育児業界のブランドランキングで3位以内に入ることを目指しています。

30年の挑戦と創造の実績

セプテーニグループは、2020年で設立から30周年となりました。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。セプテーニグループは今後も、社会の変化を新たな成長機会と捉え、常に時代に合った、顧客の期待を超えるサービスを提供しながら、社会や産業、すべてのステークホルダーに必要とされる企業になるべく、精進してまいります。

1990 創業

株式会社サブ・アンド・リミナルを設立

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



創業者 七村 守

社 是

ひねらんかい

私たちセプテーニグループは独立系で、資本、人、事業など何もない状態からスタートし、社員の知恵やアイデアだけが資産でした。そういった創業の志をいつまでも忘れず、成長を続けていこうということで「ひねらんかい」という社是を掲げています。

2000-2011

インターネット広告事業により高成長を実現

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

- 2000年 4月 インターネット広告事業を開始
- 2001年 8月 株式会社店頭市場（ジャスダック）に登録
- 2003年 7月 大阪営業所（現 株式会社セプテーニ 関西支社）を開設
- 2004年 6月 トライコーン株式会社を子会社化
- 2005年 1月 株式会社セプテーニ・クロスゲートを設立
- 2006年 4月 株式会社セプテーニ・ダイレクトマーケティングを設立
- 10月 持株会社体制へ移行し、社名を株式会社セプテーニ・ホールディングスに変更。
- インターネット広告事業を新設分割によって「株式会社セプテーニ」に、DM事業を吸収分割によって「株式会社セプテーニ・ダイレクトマーケティング」にそれぞれ承継
- 2009年10月 MANGO株式会社を設立
- 2010年11月 株式会社ハイスコアを設立
- 2011年10月 株式会社セプテーニ・ベンチャーズを設立

2012-

2020
30周年

成長分野へのフォーカスによるオーガニック成長に加え、電通グループとの提携により次なる成長フェーズへ

当時、高成長分野であった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への注力、北米やアジア圏を中心とした海外展開と並行して、広告事業に次ぐ新たな事業の柱をつくるべく新規事業の開発も積極化し、2013年にはマンガコンテンツ事業を開始しました。デジタルシフトの加速やデジタル広告市場の拡大が進む中で、ニーズの高まる「ブランド広告」「EC広告」を新たな注力領域として、業績拡大へとつなげていきます。また、2019年1月からは電通グループとの業務提携を推進しており、今後は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、さらなる発展を目指していきます。

- 2012年 3月 インターネット広告事業において、海外展開を開始
- 2013年 2月 コミックスマート株式会社を設立し、マンガコンテンツ事業を開始
- 3月 SEPTENI TECHNOLOGY CO., LTD. (現 FLINTERS VIETNAM CO., LTD.) を設立
- 10月 株式会社ビビビットを設立
- 2014年 1月 株式会社セプテーニ・オリジナル (現 株式会社FLINTERS) を設立
- 10月 株式会社セプテーニ・ダイレクトマーケティングの全株式を譲渡
- gooddo株式会社を設立
- 2016年10月 株式会社TowaStelaを設立
- Septeni Asia Pacific Pte. Ltd.を通じて、Lion Digital Global LTDの株式を取得し子会社化
- 2017年 4月 Septeni Ad Creative株式会社を設立
- 9月 株式会社デライトチューブを設立
- 2018年 1月 ミロゴス株式会社を設立
- 4月 株式会社サインコサインを設立
- 10月 株式会社電通 (現 株式会社電通グループ) との間で資本業務提携契約を締結
- 2019年 1月 株式会社セプテーニ・インキュベートを設立
- 2020年 3月 PERF株式会社を設立
- 10月 LIVAND株式会社を設立
- 11月 株式会社アルファブルを設立
- 2021年 1月 株式会社セプテーニ・データ・ソリューションズを設立
- 株式会社人的資産研究所を設立



SEPTENI

統合報告書 2020

INDEX

OUR MISSION

OUR STRATEGY

OUR WAY

CORPORATE DATA

15

変化に対応し、成長する力

セプテーニグループがインターネット事業を開始したのは2000年。その後、インターネットは人々の生活に広く深く浸透するとともに、あらゆる産業に変革をもたらし、今や社会になくてはならない情報インフラとなりました。同時にインターネット広告市場も急拡大し、日本の広告市場において最大規模の広告メディアとしての地位を確立しつつあります。このような社会の変化、市場の拡大とともにセプテーニグループも成長を続けてまいりました。

2000年からの売上高・営業利益の年平均成長率

売上高 約**15%** 営業利益 約**14%**

2000年9月期売上高

49億円

2020年9月期売上高

765億円

15.6倍

2000年9月期営業利益

1.8億円

2020年9月期営業利益

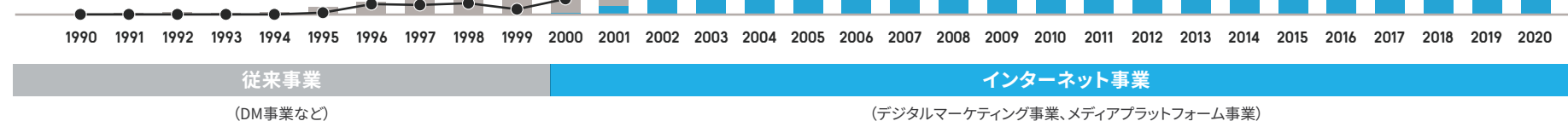
24.5億円

13.6倍

(注) 2000年9月期は日本基準、2020年9月期はIFRSに基づく数値を記載しています。

売上高・営業利益の推移

■ 従来事業 ■ インターネット事業 ● 営業利益



従来事業

(DM事業など)

インターネット事業

(デジタルマーケティング事業、メディアプラットフォーム事業)

1994～1998

インターネットが
広く一般消費者まで普及。
バナー広告の時代

1994年 電話回線を経由したダイヤルアップ
接続開始
1995年 Windows 95が発売開始

1999～2003

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

1999年 携帯電話でメールの送受信やウェブペー
ジの閲覧を可能にしたiモードが誕生
2001年 ADSLの普及により家庭内ネット環境
に通信の高速化と低価格化

2004～2007

ソーシャルメディアの黎明期。
既存のメディアとクロスさせた
広告の試み

2004年以降
Facebook、mixi、YouTube、
Twitterなどのソーシャルメディア
が次々と誕生

2008～2013

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

2008年 iPhone 3Gが発売開始
リーマンショックが引き金となり、金融工学の
プロがインターネット市場に流入
2011年 LINE サービス開始

2014～

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

2017年 日本の広告費においてインターネット広告がテレビ広告に迫る
2019年 日本の総広告費におけるインターネット広告の構成比がテレビ
メディアの構成比を上回る



SEPTENI

統合報告書 2020

INDEX

OUR MISSION

OUR STRATEGY

OUR WAY

CORPORATE DATA

16

価値創造モデル

セプテーニグループの最も重要な資産は人材です。

当事者意識が高く起業家精神あふれる人材を採用し、豊富な人材データベースとテクノロジーを活用して、最適配置・育成を行うことで、ひとりひとりが自然体で最大限のパフォーマンスを発揮できるように取り組んでいます。そして、固有の企業文化（つよく・やさしく・おもしろく）を通して、時代の少し先にある新しいビジネス（アプリケーション）を創出し、さまざまなステークホルダーや産業をエンパワーすることで、ミッションである「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」の達成を目指しています。

OS（セプテーニグループの強み）≫Page.24

アプリケーション（事業領域）≫Page.20-23



つよく、やさしく、おもしろく。

≫Page.25-27

ドメインの拡張≫Page.18

産業・社会の
大きな変化

- ・産業全体のDX
- ・価値観の多様化
- ・多様な社会課題
- ・AI等の技術革新

デジタルマーケティング事業

メディアプラットフォーム事業

新たな事業セグメント

潜在市場の創造

成長分野や社会課題にいち早く着目し、潜在的な市場を創造する集団が新たなビジネスを生み出す

社会への提供価値
事業を通じて
人と産業を
エンパワーする

顧客ビジネスの
成長

株主への
利益還元

ユーザの
QOL向上

協力会社との
相互発展

従業員の
働きがい向上



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

人々のエネルギーやエモーションを独自のテクノロジーと組み合わせることで、個々の能力を拡張させ、事業を通じて人と産業をエンパワーするなど、これまでにない新たな価値を産業界に提供していきます。これからも、社員が当事者意識を高く持ち社会と関わり合いながら、より良い未来づくりに貢献していきます。

CSR、コーポレート・ガバナンス≫Page.31-35



SEPTENI

統合報告書 2020

INDEX

OUR MISSION

OUR STRATEGY

OUR WAY

CORPORATE DATA

17

中期経営方針の概要と進捗

中期テーマ

ドメインの拡張

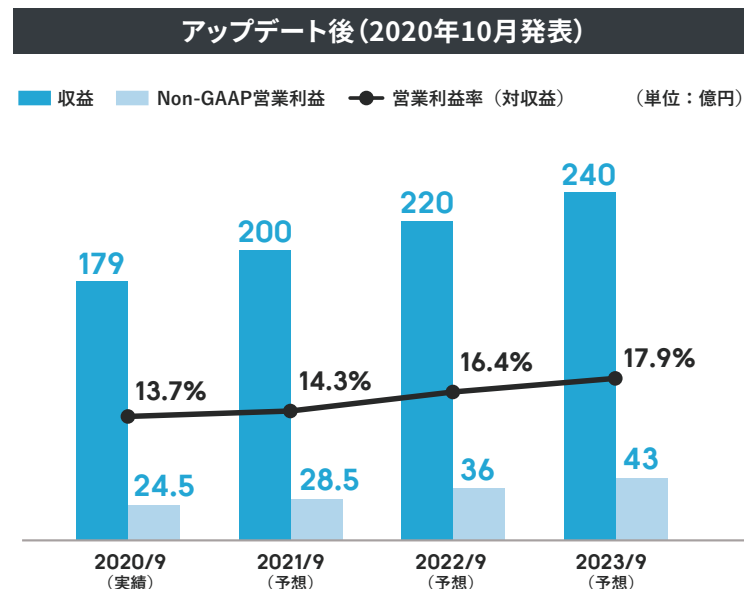
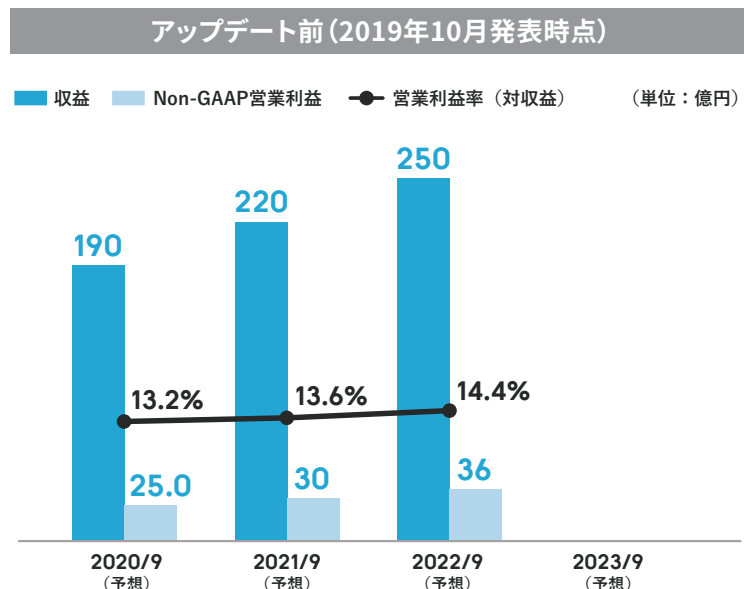
当社グループの中期経営方針では、予測が困難な現代においても、環境変化に強く、即応できる経営を行っていくべく、単年ごとに見直しを実施する「ローリング方式」を採用しています。

前回の中期経営方針公表時である2019年10月には、中期テーマを「ドメインの拡張」と設定し、各セグメントの拡張の方向性を示しました。その当時から今回のローリングに至るまでの間には、新型コロナウイルス感染症の流行という大きな社会変化がありました。今回のローリングでは、withコロナ時代を見据えながら、目の前で起きている大きな変化を成長の機会と捉え、方針をアップデートしています。

中期経営方針の全体像



予算計画(連結)



各セグメントの見通し

デジタルマーケティング事業

環境適応による増収増益での
持続的成長を見込む

- ・ EC広告領域、データ・ソリューション領域を成長ドライバーに育成
- ・ 電通グループとの協業促進により、市場シェアの拡大を目指す

メディアプラットフォーム事業

各事業の成長による増収、赤字幅の
縮小により3年後の黒字化を目指す

- ・ ユーザ課金領域への注力により、安定した収益の拡大を見込む
- ・ D2C領域の事業開発を強化し、新規事業創出による収益拡大を図る

新たな事業セグメントへの拡張

保有する資本の活用によって、
スポーツ、シェアリング
アセット、エンタメ領域などの
業界へフォーカスし、
DX需要を取り込む

事業別戦略：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はじめ、データ、AIを活用したソリューションの提供、電通グループとの提携によるオンライン・オフライン統合によるマーケティング支援など、デジタルマーケティングを中心として、企業のDXにおける総合的な支援を行っています。

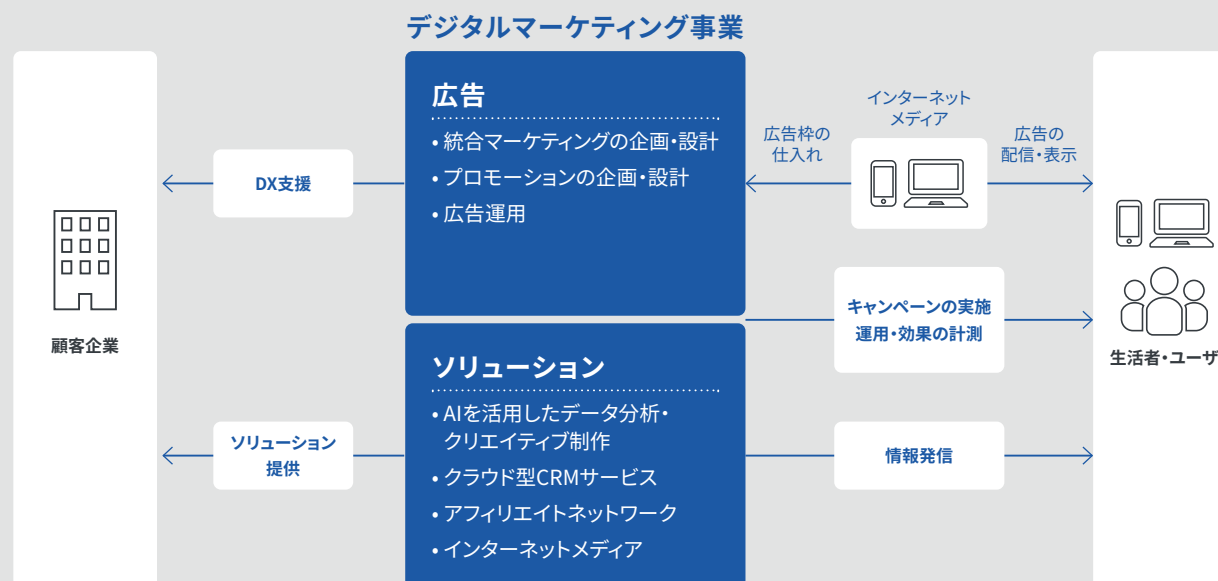
機会

- ・産業全体におけるDXの進展
- ・EC広告領域の市場拡大

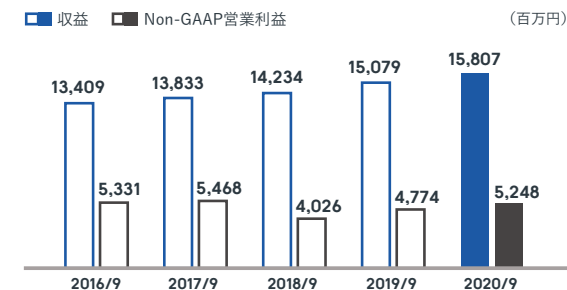
課題

- ・マーケティング手法の高度化・専門化
- ・オンライン・オフライン広告の統合マーケティングに関する人材の確保

ビジネスモデル

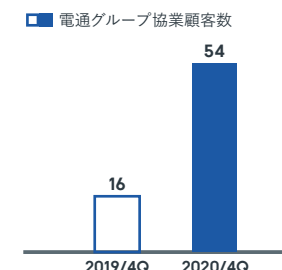


収益・Non-GAAP営業利益

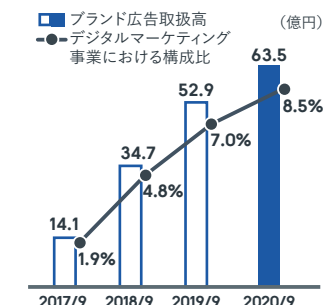


※従前より各セグメントへ配賦していた全社費用について、2018年9月期以降は配賦を行わない方針に変更しています。これに伴い、2017年9月期のセグメント別Non-GAAP営業利益は全社費用を配賦しない基準にて遡及修正しています。

電通グループ協業顧客数



国内ブランド広告取扱高



At a Glance

収益

15,807 百万円
(前年同期比4.8%)

デジタルマーケティング事業人員数

1,055 人

電通との協業顧客数

16 社 ⇒ **54** 社
(前年同期比約3.4倍)

ブランド広告の伸び

前年同期比 **20.1** %増

2020年9月期の概況

- 新型コロナウイルス感染症の流行による広告需要減少の影響を受けたものの、新たに生まれた需要をうまく取り込んだことで回復。前期比でも増収増益を実現
- 電通グループとの協業が進捗し、中期協業における顧客数および顧客単価が増加。また、自社単独でも大型顧客の案件獲得が進む
- 従来より注力してきたEC領域において、コロナ禍での市場の加速に対して適応したことでAmazon広告の取引が大幅に拡大

今後の戦略

コロナ禍における人々のライフスタイルや働き方、価値観の変化は当社が数年単位で進んでいくと想定していたビジョンの到来を大きく早めました。とりわけ、EC広告領域においては、オンライン消費の拡大に伴ってその需要がますます拡大しています。当社はこの環境変化を好機と捉え、EC広告領域のさらなる展開による持続的な成長を目指します。

また、多様な顧客ニーズと急速に進展するDXを高精度に支援すべく、引き続きデータ・ソリューション領域の拡張と電通グループとの業務提携も推進していきます。データ・ソリューション領域では、2021年1月に新会社を設立し、これまで社内向けの開発などで培ってきたデータ・ノウハウによって、顧客企業の持続的な支援を実現します。電通グループとの提携では、オンライン・オフライン広告の統合マーケティング提案を進め、市場シェアのさらなる拡大と業界内での優位性の確立を目指していきます。

事業別戦略：メディアプラットフォーム事業

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

機会

- ・各社ビジネスにおける対象領域の成長
- ・D2C市場の成長

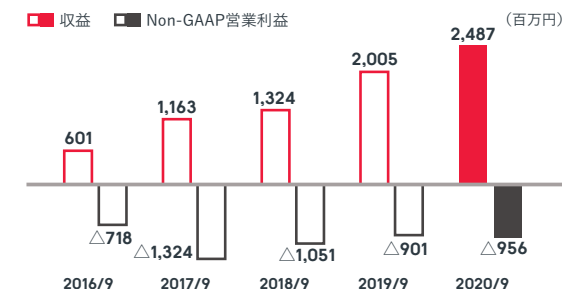
課題

- ・季節性、市場環境の影響を受けやすい事業構造
- ・外部環境に左右されないユーザーとのエンゲージメント形成

ビジネスモデル



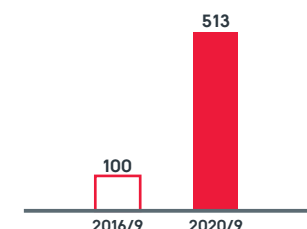
収益・Non-GAAP 営業利益



※従前より各セグメントへ配賦していた全社費用について、2018年9月期以降は配賦を行わない方針に変更しています。これに伴い、2017年9月期のセグメント別Non-GAAP営業利益は全社費用を配賦しない基準にて遡及修正しています。

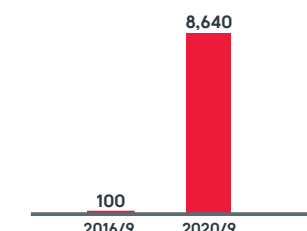
GANMA! アプリ収益

※2016年9月期の実績を100として指数化



GANMA! サブスクリプション収益

※2016年9月期の実績を100として指数化



At a Glance

収益

24.0%増

メディアプラットフォーム事業人員数

87人

サブスクリプション収益の伸び

前年同期比 84.3%増

GANMA!の作品数

200作品以上

2020年9月期の概況

- 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、広告収益が減少した一方で、課金収益は堅調に増加。
- 「GANMA!」の累計ダウンロード数は2020年9月末時点で1,400万件を突破。
- 「GANMA!」における人気作品のアニメ化プロジェクトなどの貢献により、クラウドファンディングによる支援額、支援者が増加。

今後の戦略

今後は、中期経営方針で掲げている3年後の黒字化を目指し、各事業での増収と赤字幅を縮小すべく、成長領域にフォーカスしていきます。マンガコンテンツ事業においては、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえてマネタイズの中心を課金収益へとシフトするとともに、オリジナルIPの電子書籍化などアプリ外での収益拡大を企図しています。

また、各事業がこれまでに構築してきたネットワーク、コミュニティを活用し、D2C領域への事業開発も強化していきます。当社独自の付加価値やライフスタイルを反映したブランドを展開していくことで、消費活動・消費空間そのものを生み出す事業を開発していきます。そして、このような多様な事業戦略により、さらなる収益拡大を目指します。

事業(アプリケーション)を生み出し進化させるセプテーニグループの強み(OS)

セプテーニグループ最大の資産は「当事者意識が高く起業家精神あふれる人材」です。その人材の活躍を促進するため、豊富な人材データベースとテクノロジーを駆使した、AI型人事システムを活用しています。

そして、セプテーニグループには、そうした人材が最大限に力を発揮できる、「つよく」「やさしく」「おもしろい」固有の企業文化が醸成されています。

つよく ▶P.25



やさしく ▶P.26

おもしろく ▶P.27

コーポレートロゴについて



SEPTENI

セプテーニグループは2018年10月に、コーポレートロゴを一新しました。

新たなロゴ制作にあたり、グループの強みを表現すべく、コンセプトおよびデザインを決定しています。

セプテーニグループは、ミッションである「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」の実現に向けて、新しい市場、新しい世界に挑戦していきます。

※ 詳細は当社ウェブサイト (<https://www.septeni-holdings.co.jp/corporatedesign/>) をご覧ください。



どんなときも
起業家精神を持ち、
変化の大きい方を
選んで結果を出す

新卒のオンライン採用比率*1

100%

横断委員会参加者数*2

延べ107人

*1 2020年(2021年卒)新卒採用

*2 2016年~2020年9月

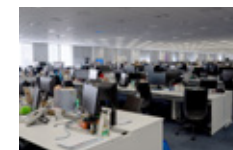
変化への対応

新卒採用のオンライン化

2017年(2018年卒)の新卒採用から、時間やコスト負担が大きい地方学生を対象として、すべての選考プロセスがオンラインで完結するオンライン採用を実施してきました。新型コロナウイルスの感染拡大に備え、そのノウハウを活かして、全地域を対象に新卒採用をオンライン化することを2020年2月に決定。学生の皆さまに安心して選考に参加いただけるよう、来社の必要性を最小限に抑えた採用活動を行いました。

リモートワークへの移行

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2020年2月下旬から、原則として在宅勤務体制へ移行しています。懸念していた業務影響については、社内アンケートで大多数の社員が「支障なし」と回答するなど、働き方改革の一環で推進してきた業務改善やインフラ整備が功を奏した形となりました。



当事者意識の高さ

懸賞論文

毎年、「会社の未来」に関するテーマを設定し、当事者として自らができること・すべきことを論文形式で募集、優秀作品を表彰しています。入社1年目の社員からベテラン社員まで毎年多数の応募があり、優秀作品は社内で公開しています。



委員会文化

理念浸透の「7th code プロジェクト」、女性の働き方や育児支援、全社員のワークライフバランス向上を目指す「hug-kumi委員会」、LGBT関連の「SEPALLY RAINBOW(セパライレインボー)」、環境プロジェクト「ECHO(エコー)」などのグループ横断の有志プロジェクトが稼働しています。より良い環境づくりと企業価値の向上を目指し、当事者として積極的に活動しています。



やさしく

成功体験や成長機会を仕組み化し、
多様性を認めながら皆で共有する

BLP卒業生の事業責任者着任比率*3

87.5%

PRIDE指標最高位Gold受賞*4

3年連続 

*3 2020年9月末時点

*4 2018年～2020年

多様な働き方の推進

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)

さまざまな背景を持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、行動規範「Septeni Way」の一つ「Diversity」のとおり、多様な働き方を推進、支援しています。女性活躍推進やLGBTに関する取り組みなどの活動に加えて、ワークショップの開催などを通じたD&Iの意義浸透活動も積極的に行っています。

副業

2017年に、承認制の副業制度を解禁。業務外活動を通じて個人が新たなスキルや経験を積むことで、本業でさらなる活躍が期待できると考え、多様な働き方を推進しています。現在、70人以上の社員が副業に挑戦中。



成長を支える仕組み

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。公募で選拔を実施し、選拔者は2年間無料で社外のビジネススクールに通うことができます。



称賛文化

グループ年間MVPをはじめとする、活躍した個人またはチームに対して贈られるアワードや、年に一度、お互いに感謝の気持ちを贈り合う「ひねらんかい大賞」など、お互いを認め合い・称え合うイベントをグループ全体および各社で運営しています。



★ おもしろく

決して簡単ではないものを、
楽しみながら独自のやり方で
実践する

新規事業プランコンテスト「gen-ten」
累計エントリー数*5

209 チーム(9年間)

HRテクノロジー大賞*6

5 年連続受賞(最多)



*5 2012年～2020年

*6 2016年～2020年

新規事業を生み出す仕掛け「gen-ten」

毎年開催している、社内新規事業プランコンテスト。事業実現への意欲が高く、かつ事業プランが高く評価された場合、インキュベーション専門の子会社にて事業化にチャレンジできます。



AI人事

社員個々のパフォーマンスを最大化できるよう、人材データを専門に研究を行う人的資産研究所 (Human Capital Lab) を社内に設立し、蓄積を続けてきた人材に関する膨大なデータを統合・分析することを通じて、経営判断や人材育成に活かしています。また、社内事例や研究結果の外部への公開・発信に加え、外部との共同研究などを通じて、さらなるイノベーションの創出を目指して取り組んでいます。



企業理念・行動規範の浸透

セプテーニグループのカルチャーのコア部分である企業理念・行動規範の浸透を図るため、有志によるグループ横断プロジェクト「7th code プロジェクト」が活動しています。委員長はグループ代表の佐藤が務め、楽しみながら企業理念・行動規範への理解や共感度を高められるよう、さまざまな施策を展開しています。



上野 勇

Isamu Ueno

株式会社セプテーニ・
ホールディングス
代表取締役
グループ上席執行役員

1998年入社。入社後は主に人事領域を担当。人事担当役員としてグループの人材マネジメントをリードしていく傍ら、科学的な人材育成の取り組みを構想。2012年から現在に至るまで、グループ内における独自の人材採用・マネジメント技術の導入・検証を担当部門に啓蒙し、活動を推進している。2017年よりグループ上席執行役員（現任）、2018年に当社代表取締役役に就任（現任）。

石川 善樹

Yoshiki Ishikawa

株式会社セプテーニ・
ホールディングス
社外取締役

東京大学医学部健康科学科卒業、ハーバード大学公衆衛生大学院修了後、自治医科大学で博士（医学）取得。専門分野は予防医学、行動科学、計算創造学、概念工学など。「人がよく生きるとは何か？」をテーマに、企業や大学と学際的研究を行っている。2008年、株式会社キャンサースキャン取締役（現任）。2018年、公益財団法人Well-being for Planet Earth代表理事（現任）。2019年、Sansan株式会社 社外取締役（監査等委員）（現任）、株式会社ガイアックス 社外取締役（現任）。同年12月にセプテーニグループの社外取締役に就任。（現任）

会社の原点を大切にしながら
HR テックを駆使した
採用・育成システムで、
再現性の高い
人材マネジメントを実現する

セプテーニグループのコアバリューである人材の特質とは？ 当事者意識が高く、起業家精神あふれる人材を育成・輩出する仕組みとは、どのようなものなのか？ 代表取締役 上野勇の見解に、社外取締役 石川善樹氏の客観的な視点を交えて解説します。

セプテーニグループに集う人材には、どのような共通点があるのでしょうか。

石川：セプテーニらしさは、「アントレプレナーシップ」や「つよく、やさしく、おもしろく」という言葉に凝縮されていると思うんです。皆さんに共通する第一印象は、“チャラそうな人”（笑）。一見すると、チャラくて強めなパーソナリティなのに、実際はとても仲間思いでやさしい。加えて、常に、仕事を楽しみながらやる方法を考えている。実際、私は当社グループの社外取締役に就任してから、このまったく異なるはずの3つの要素が同居している社員に次々に出会います。また、3要素の順番にも、重要な意味があると思うんです。自立的な活動によって成果を生み出すうえで不可欠な「つよく」が1番で、次に組織内の多様性を受容する「やさしく」が来て、「おもしろさ」で締めくくっている。私は皆さんとの交流を通じて、セプテーニの原点や価値観が組織にしっかり息づいているんだなど実感しています。

上野：今、石川さんが挙げられた特質の中でも、アントレプレナーシップに長けた人が自立的に活動している



点は、当社の際立った特徴と言えるでしょうね。

石川：私も同じ認識です。ただ「アントレプレナーシップ」というのは、もしかすると、誤解を招きやすい言い回しかもしれません。社内起業家的な人材が個別にがんばっているのではなく、チームとして個々の社員がトライアル&エラーを重ね、イノベーションを生み出している。それが会社の強みにつながっているわけですから。

採用・人材育成の領域に、データやAIの活用を決意したきっかけをお聞かせください。

上野：2000年代の前半に当社の事業が急拡大し、人材採用、育成効率が上がらず、とても苦労していた時期がありました。ある時、佐藤（代表取締役 佐藤 光紀）から、「他社と同じ考え、方法で競争をしても、人材育成の効率は上がらない」「セプテーニにとっての“正解”を探すことを考えよう」とアドバイスを受けました。それ以降は、自社で戦力化できる人材の特性をあらかじめ定めておき、これに適った人をマーケットから探すという方針に変えました。この方針のもと、試行錯誤を経て確立したのが「育成方程式」という概念です。

育成方程式

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



“

「育成方程式」の精度を一層向上させて、社員が育ちやすい環境とより良いキャリアを選択できる機会を提供していきたい

この方程式は、人が生まれ持った個性(P)を踏まえて、適切な職場環境(E)を提供すれば、社内で良質な経験を重ねながら人は育つ(G)という法則性を表現しています。採用では、この概念をベースにした「パフォーマンス予測モデル」を用いて、当社と相性の良い人材を見極めることができます。そして入社後は、実データに基づいた科学的な観点から、その人にマッチした環境と育成プログラムを用意しています。まだ道半ばではありますが、採用の確度と育成効率は向上しています。

石川：私はこの話をうかがった時、多くの企業が書類審査や面接による主観判断で人を採用しているのに、上野さんは採用活動でのご自身の判断をあまり信用していないのではないかと思ったんです。だからこそ、データとテクノロジーに基づく採用・育成に、思い切り振り切れたのかな……と。そもそもセプテーニグループは、時代の0.5歩ぐらい先を行く経営を実践していますよね。その象徴が最新のHRテクノロジーを駆使したこれらの仕組みです。そして、結果として実現しているのが人材マネジメントにおける再現性の高さです。この点が他の企業にない、セプテーニグループの優位性だと思います。

上野：そのご指摘は重要で、日本企業で一般的とされる人事システムではなく、われわれの企業組織の中で正解を探すことを続けてきました。それは、社員のアントレプレナーシップを喚起し、個々のパフォーマンスを最大化するための取り組みです。また、ここ数年はAIなどを活用し、個人が持つ思考行動特性を最大限に活かせるチーム・仕事への配置と、人材育成システムの整備にも注力しています。

今後の成長に向けて、セプテーニグループが向き合うべき課題やリスクは何でしょうか。

石川：近い将来、日本の労働人口のおよそ半分はミレニアル世代とZ世代になって、世代交代が一気に進みます。特にZ世代は、サステナビリティやWell-beingなどへの関心が非常に高い「SDGsネイティブ」とも呼ばれる人たちです。若い世代から見て魅力のある会社、選ばれる会社にならないといけない。

上野：なるほど。そのためには、先ほど説明した「育成方程式」の精度を一層向上させて、社員が育ちやすい環境と、より良いキャリアを選択できる機会を提供していきたいと考えています。育成方程式をもとに活躍できる環境を提供し、社員が自分らしく成長して、結果幸せになるということが、まさにWell-beingに適ったシステムと言えるのではないのでしょうか。

石川：セプテーニグループは、会社の理念と原点を大切にしながらも、蓄積データと科学的知見を重視して、社内の仕組みに絶えず改善を加えていますよね。この取り組みによって、人材マネジメントにおける再現性の高い手法を少しずつ積み上げているという事実があります。「積み上げる」という行為には、すごく地味な印象がありますが、「誰でもできそうなことを、誰も真似できないくらい」長期にわたって継続しているわけです。この点は、セプテーニグループの際立った特長でしょう。そして、現在の仕組みをさらに進化させながら、結果として、Z世代を含むすべての社員にとって、つよく、やさしく、おもしろく働ける環境をこれからも提供できるはずだと。

”

データを蓄積し、
データをもとに改善する。
この誰でもできそうなことを、
誰も真似できないくらい
長期にわたって継続する。
これが際立った特長です



価値創造の源泉となる仕組み

CSR

CSR方針

私たちは、事業を通じて社会課題の解決に貢献することこそが、持続可能な社会の実現、そしてセプテーニグループのミッションである「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」の実現に向けて、社会やステークホルダーの皆さまから求められているセプテーニグループらしいCSRだと考えており、この考えを中心に据えてCSR活動を続けています。

重点テーマと取り組み事項

重点テーマ (関連するSDGs)	提供する社会的価値	2020年9月期 主な取り組み
ダイバーシティ&インクルージョン 	- 誰もが活躍できる社会実現への貢献 - 労働生産性向上への貢献	女性活躍推進 外部講師を招いたオンラインセミナー「女性が活躍するためのキャリア構築」の実施など、グループ全体の女性キャリア支援を推進。 LGBTに関する取り組み LGBT&アライネットワークを通じた啓発活動を継続的に実施。取り組みが評価され、3年連続で「PRIDE指標」最高位Gold受賞。 差別・ハラスメント対策 ハラスメントの予防・防止を目的とした管理職向けハラスメント研修や、全社員向けのeラーニングによる学習を実施。
文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援 	- 心豊かな社会実現への貢献 - DXによる産業発展への貢献	文化の支援 マンガ家育成支援プログラム「RouteM」を提供、100名超の専属作家が参画。クリエイティブ学生支援を目的として美術大学への出張授業を実施。 スポーツの支援 フェンシング(サーブル)トップアスリート 福島史帆選手を支援。プロダンスチーム「SEPTENI RAPTURES」を結成。 ※エンターテインメント産業の支援は2021年9月期より取り組み開始。
デジタル広告業界の健全な発展 	安心・安全なデジタル社会実現への貢献	オウンドメディアや全社員向けeラーニングを用いた社内の啓発活動、外部セミナーへの登壇などの社外活動を実施。
AI利活用による産業の発展 	- イノベーションの創出 - 労働生産性向上への貢献	HRテクノロジーにおけるデータの利活用 安心・安全なデータの取り扱いに向けて「デジタルHRガイドライン」を策定・公開。 デジタルマーケティングにおけるデータの利活用 「PRECOG」「Odd-AI」など、独自のAI・データ・ソリューションを顧客企業に提供。
高品質な人材育成 	- 労働生産性向上への貢献 - 地方創生への貢献	新型コロナウイルス感染拡大に備えたオンラインリクルーティングの対象地域を拡大、グループ会社のMANGOと協働して独自オンライン選考を開発・実施するなど、人的資産研究所での研究に基づいた取り組みを推進。さまざまな取り組みが評価され、経済産業省後援「第5回 HRテクノロジー大賞」にて採用部門優秀賞を受賞(5年連続受賞)。



トピックス

高品質な人材育成

📄 研究概念・研究テーマ・研究をもとにした取り組み

2016年に社内の研究部門として設立した「人的資産研究所(Human Capital Lab)」では、AI(機械学習)などを活用し、蓄積してきた人材に関する膨大なデータを統合・分析することを通じて、成長産業における“人材育成の構造”を科学的な観点から明らかにし、広く共有することを目的に研究活動を続けています。



株式会社セブテーニ・ホールディングス
久保 健

新型コロナウイルス感染症対策としてテレワークが全社導入されたことで、社内でのコミュニケーション方法が大きく変化しました。この環境変化への適応度は一律ではなく、社員個々の個性や特徴により異なる傾向が見られたため、分析を進めることでテレワーク環境下での人材育成やマネジメントの最適化につなげられるのではないかと考え、「テレワーク環境が新入社員の職場適応に与える影響についての検証」を行いました。

また、検証結果レポートを一般公開したところ、非常に多くの反響をいただきました。今後もさまざまな研究を通じて、社員にも、広く社会にも価値のある情報を提供していきたいと考えています。

人的資産研究所での研究をもとに、時間やコスト負担が大きい地方在住の学生向けに、2017年(2018年卒)の新卒採用からオンライン採用を実施してきました。新型コロナウイルスの感染拡大に備え、そのノウハウを活かして全地域を対象に新卒採用をオンライン化することを2020年2月に決定。学生の皆さまに安心して選考に参加いただけるよう、来社の必要性を最小限に抑えた採用活動を実施しました。



株式会社セブテーニ・ホールディングス
平野 希

オンライン選考に安心して参加いただくため、採用や選考に関するデータ・会社理解につながる情報をこれまで以上に詳細に公開しました。また、選考過程で提供いただく情報をもとに入社後のキャリアをシミュレーションした「個別フィードバック」を提供しています。こうした情報提供によって納得感や安心感を持てたという声も多くいただきました。

今後もよりオープンな情報提供を意識し、個々人の成長や活躍をサポートする取り組みを行っていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

📄 主な取り組み

さまざまな背景を持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、行動規範「Septeni Way」の一つ「Diversity」のとおり、多様な働き方を推進、支援しています。



ダイバーシティ&インクルージョンの意義の理解と浸透を目的として、グループ代表の佐藤と社外取締役 岡島氏によるダイバーシティワークショップをオンライン配信で実施。約200人の従業員が参加しました。

文化・スポーツの支援

📄 主な取り組み

アスリートやチーム、アーティストなど、幅広いジャンルにおける人材の活躍支援に取り組んでいます。2021年9月期からは、エンターテインメント産業の支援にも挑戦、文化・スポーツ・エンターテインメント産業の支援を推進します。



株式会社セブテーニ・ホールディングス
福島 史帆実

2020年9月に開催された全日本選手権では、4年ぶり2回目の優勝を果たすことができました。今回の試合は完全オンライン開催でしたが、セブテーニグループの皆さんは予選から中継を見ながら応援してくださり、とても励みになりました。また、優勝後たくさんメッセージをいただき、その中には「勇気をもらえた」「感動した」という言葉もあり、自分がプレーすることでそう感じてくれる人がいることをとてもうれしく思いました。今後も、フェンシングを通じて、より多くの方に勇気と感動を与えられるようにがんばっていききたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社及び当社子会社から成る企業集団（以下、「当社グループ」という。）のコーポレート・ガバナンスは、当社グループの企業理念・行動規範に基づく行動及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

取締役人数
(うち社外取締役)
(2021年1月時点) > **8名(5名)**

取締役会 (2020年9月期実績)

取締役の平均出席率 > **100%** (開催回数13回)

監査役の平均出席率 > **98%** (開催回数13回)

監査役人数
(うち社外監査役)
(2021年1月時点) > **4名(3名)**

監査役会 (2020年9月期実績)

監査役の平均出席率 > **98%** (開催回数14回)

取締役会の実効性の評価について

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・評価を実施しています。2020年9月期は、外部の第三者機関の助言に基づき実施した取締役会の運営状況に関するヒアリングおよびアンケート結果のフォローアップを中心に、取締役会および役員合宿での議論を通じて、取締役会の実効性評価を実施しました。その結果、当社取締役会は適切に運営され、明確な目的意識のもとに取締役会の実効性を高めるための具体的な取り組みが自発的に推進されており、実効性が確保されていることを確認しました。

また、取締役会での議論の質をより一層高めていくために、メリハリをつけた議論や意思決定、レポートングなどに関し、それぞれ改善の余地があるとの認識のもと、当社取締役会は、これら課題の改善につながる施策を積極的に講じ、取締役会の実効性をさらに高める取り組みを進めています。

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。）および執行役員（国内非居住者を除く。取締役と併せて、以下「取締役等」という。）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、当社の取締役の報酬は、「月例報酬」および「株式報酬」により構成され、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。

取締役および監査役の報酬等の額（2020年9月期実績）

(単位: 千円)

区分	支給人員	役員報酬	摘要
取締役	7名	158,966	うち社外取締役4名 39,200
監査役	4名	43,800	うち社外監査役3名 12,600

- (注) 1. 取締役のうち、当社子会社の取締役兼務に係る取締役のうち、当社子会社の取締役兼務に係る報酬等は当該子会社で一部費用を負担しています。上記の当社負担額と子会社負担額を合計した取締役の報酬等の額は194,852千円となります。
2. 支給人員には、2020年8月31日をもって退任しました社外取締役1名および2019年12月18日開催の第29回定時株主総会終結の時をもって退任しました社外監査役1名を含んでいます。
3. 上記報酬等の額のほか、2003年12月18日開催の第13回定時株主総会において承認可決された役員退職慰労金制度の廃止に伴う打ち切り支給決議に基づき、2019年12月18日開催の第29回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名に対する役員退職慰労金を266千円支給しています。

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、交付するものです。

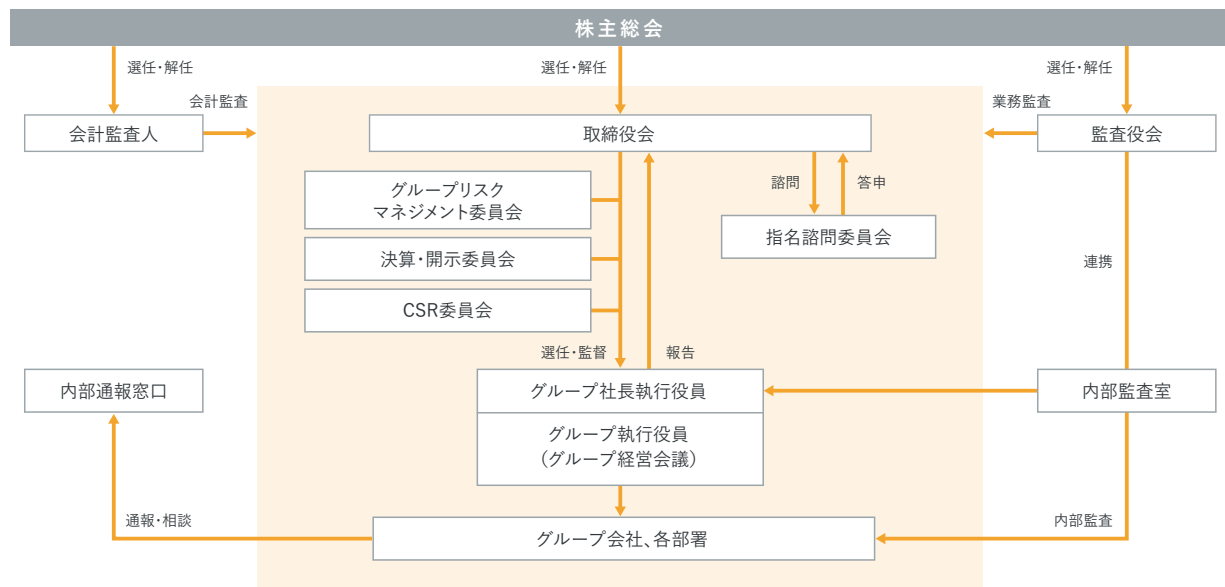


コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループは、最終親会社である当社を株式会社とし、当社子会社を事業会社とする持株会社体制を採用しており、当社グループ全体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。

取締役会の審議を通じた社外取締役による職務執行に対する監督と、職務執行の決定に関与しない独任制の監査役による監査の双方が機能することで、より充実したガバナンス機能が確保され、コーポレート・ガバナンスの実効性がより高まると考え、現状の企業統治体制を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2020年12月23日現在）



取締役会

- ・2017年1月から委任型執行役員制度を導入し、主にグループ執行役員を監督することに重点を置く、モニタリング・モデルの考え方を志向しています。
- ・経営の基本方針等の大きな方向性の提示や経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うとともに、経営陣の業務執行を監督する役割を担っています。
- ・取締役8名で構成され、そのうち過半数の5名を独立社外取締役としています。
- ・原則として、毎月1回、必要に応じて臨時に開催しています。

グループ経営会議

- ・当社、当社グループの事業会社、複数の事業会社にまたがる業務執行の意思決定と執行を担っています。

- ・取締役会が業務を担当するグループ執行役員を選任。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。
- ・グループ経営会議では、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しています。
- ・原則として、毎月2回、必要に応じて臨時に開催しています。

監査役会

- ・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行っています。
- ・監査役制度を採用し、監査役4名で構成され、そのうち3名を独立性の高い社外監査役としています。

各種委員会

各種委員会を設置し、権限と責任の明確化及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。

- ・**グループリスクマネジメント委員会**
当社グループが直面するリスクの多様化・複雑化・分散化に迅速かつ効果的に対応するとともに、グループ全体のリスク管理を統括しています。
- ・**決算・開示委員会**
決算情報及び適時開示情報等の検討、評価を担当しています。
- ・**CSR委員会**
CSR活動を通じた社会的責任の遂行を担当しています。
- ・**指名諮問委員会**
取締役会の任意の委員会として、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、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。
- ・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で、独立社外者間の連携の場としても活用しています。
- ・原則として、四半期に1回開催しています。

FFS理論に基づく経営チーム編成

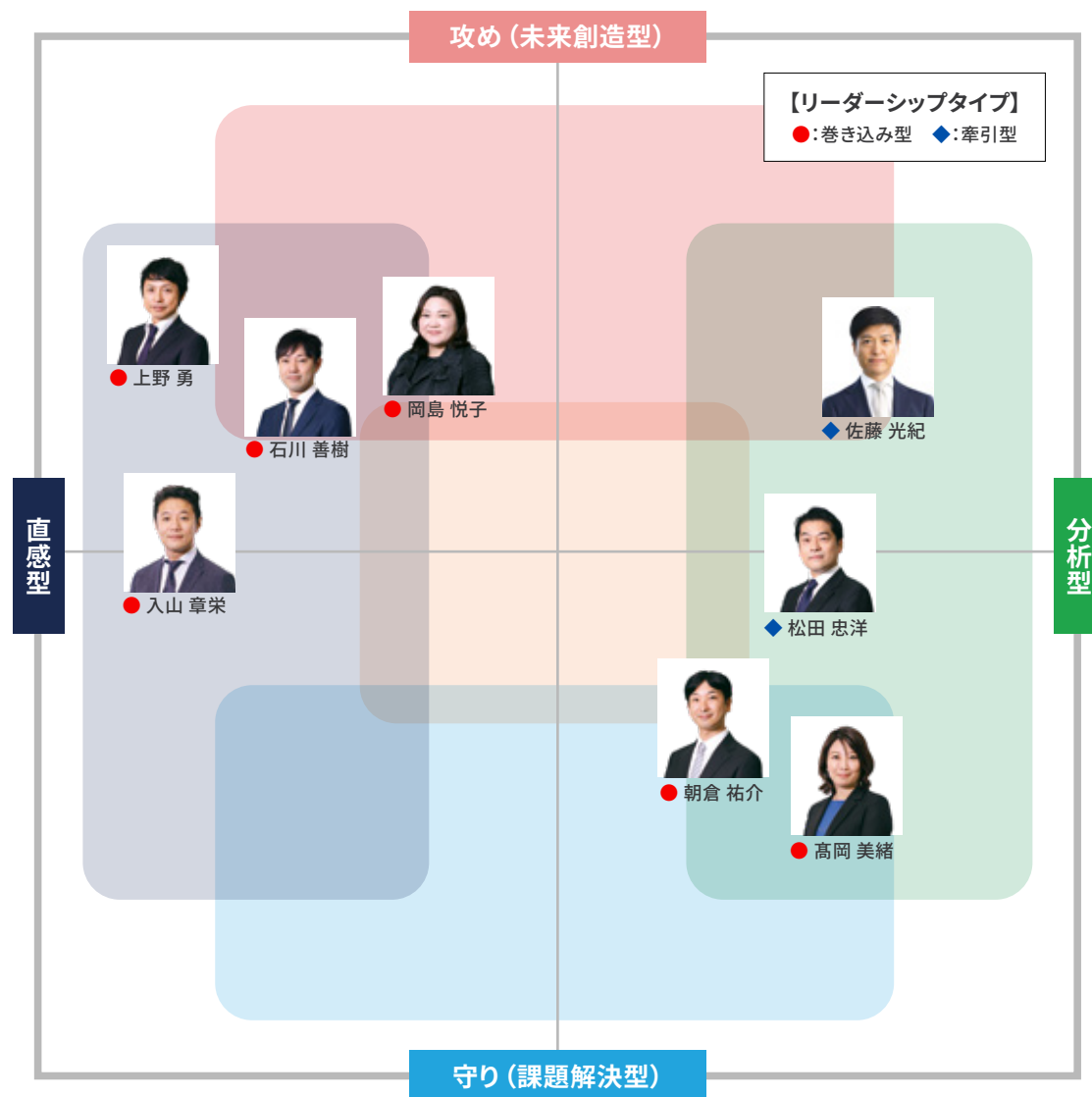
当社では、AI型人事システムをはじめとした人材マネジメントに「FFS理論」を取り入れています。FFS理論（Five Factors & Stress）とは、株式会社ヒューマンロジック研究所が提供する人の組み合わせを科学する理論で、人を5つの因子とストレスで数値化し、その人の思考行動が把握できます。

FFS理論をもとに、当社の取締役会の特徴を調査した結果、状況への対応力が高いチームをリーダーが牽引するような取締役会構成であり、変化の激しい経営環境において柔軟な事業運営が期待できる関係性となっています。ここでは、当社取締役陣のパーソナリティマトリクスおよび各人のパーソナリティの分析結果をご紹介します。

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

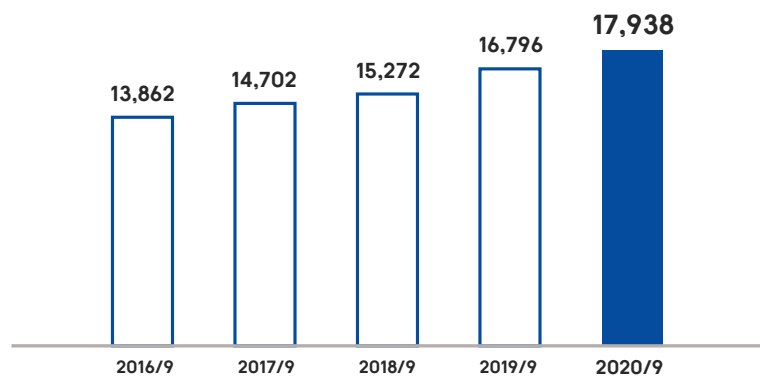
※各人のパーソナリティの公表について各取締役より同意を得ています。

経営チームのパーソナリティマトリクス

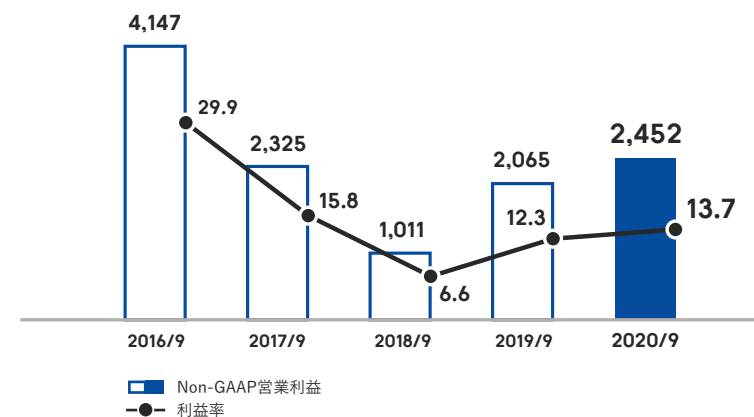


連結財務・非財務ハイライト (IFRS)

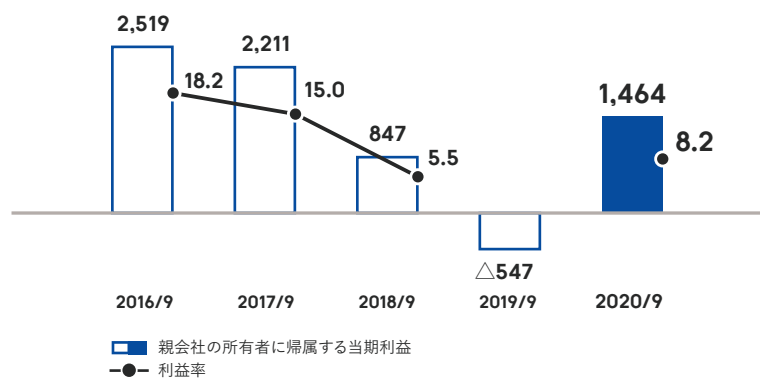
収益
(百万円)



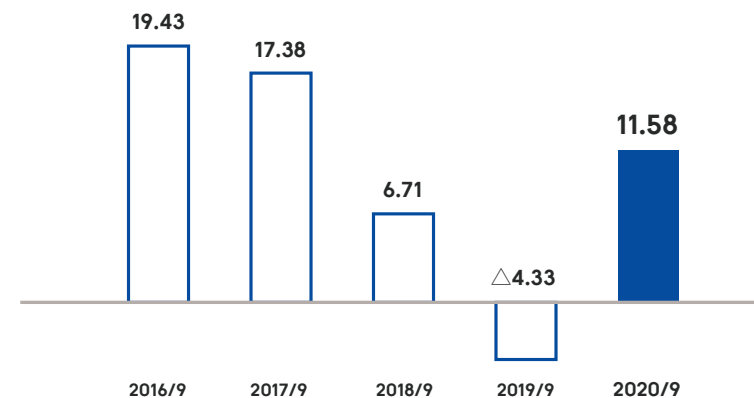
Non-GAAP営業利益／利益率
(百万円／%)



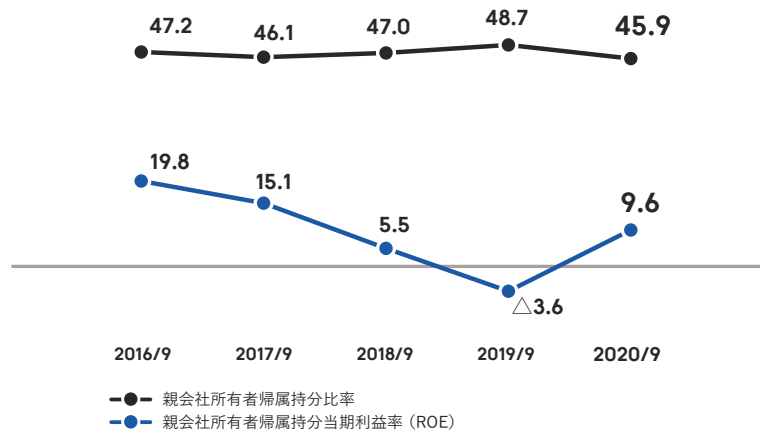
親会社の所有者に帰属する当期利益／利益率
(百万円／%)



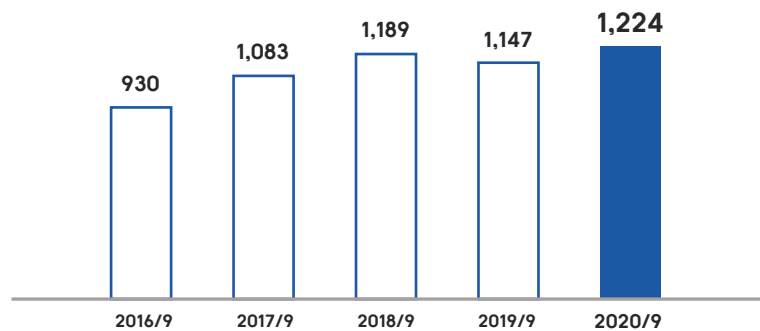
基本的1株当たり当期利益(EPS)
(円)



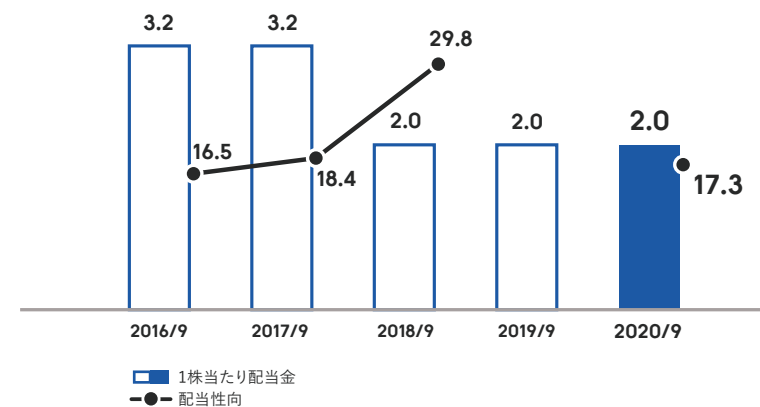
親会社所有者帰属持分比率／
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)
(%)



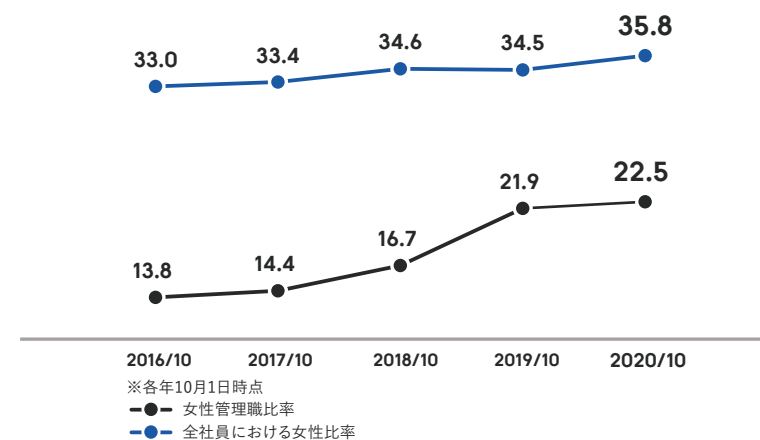
期末従業員数 (正社員)
(人)



1株当たり配当金／配当性向
(円／%)



女性管理職比率／全社員における女性比率 (国内主要会社)
(%)





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。