

# STRATEGY

## 社長による戦略解説



### 佐藤 光紀 Koki Sato

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

1997年、株式会社セブテーニ・ホールディングス  
(旧社名:株式会社サブ・アンド・リミナル)に新卒で入社。  
入社3年目に新規事業責任者としてインターネット広告事業を立ち上げ、  
国内トップクラスのインターネット広告会社に育てる。  
2006年、持株会社体制移行に伴い、事業会社である  
株式会社セブテーニの代表取締役社長に就任。  
2009年には株式会社セブテーニ・ホールディングス代表取締役に就任(現任)。  
2017年、委任型執行役員制度の導入に伴い、グループ社長執行役員に就任(現任)。

## アントレプレナー人材 × 独自の人材育成戦略で、 「人や産業をエンパワーする」 優れた事業を生み出し続ける

### 社会変革の大きなうねりをさらなる成長につなげる

セブテーニグループが、DM事業からインターネット広告分野に事業の軸足を移したのは2000年のことでした。私たちには当時から、「インターネットやデジタル技術は、短期的なブームではなく、長期的に世の中を変革する大きな産業になる」という確信がありました。現在では国内トップクラスの取り扱い実績を持つ「ネットマーケティング事業」と、マンガコンテンツ事業をはじめとした「メディアコンテンツ事業」を軸に、グループ企業数30社以上、世界8カ国11拠点、従業員数約1,500人規模の組織に成長しています。

これまでの18年間は、デジタル技術による新時代の産業革命が到来し、社会が急激にデジタルシフトしていく過程でもありました。私たちもこの間、スマートフォンやSNS広告、動画広告への対応など、世の中の新たな兆候と成長分野をいち早く見極め、経営資源を機動的にシフトし成長してきました。つまり、社会の変化と私たちの歩みは、ほぼ軌を一にしてきたと言えます。

デジタル産業革命は、いわばようやく“夜明け”を迎えた段階にあります。これからはモビリティや医療現場、小売店舗など、あらゆる産業や暮らしのリアルな空間とつながって、社会の在り方を抜本的に変えていくことは確かです。当社グループはデジタル広告市場の重要なキープレーヤーとして、社会変革の大きなうねりをさらなる成長につなげていきたいと考えています。

### 私たちの存在価値は、「人や産業をエンパワー(元気に)する」こと

投資家の皆さまにとって、私たちのようなインターネット広告・メディアコンテンツに携わる企業は、貸借対照表(B/S)に記載された内容がどのようにして利益につながっているのかが想像しにくいのではないのでしょうか。私は、当社グループのB/Sと売上・利益をつないでいる最も重要な要素を「人的資産」だと考えています。この考えのもと、「当事者意識が高く、起業家精神あふれる人材」に対して、積極的な投資を実行してきました。自分の頭で考え、行動できるアントレプレナー人材を各組織の中核に据え、新しいサービスを生み出しやすい環境・制度を整備することで、社会の変革をリードできる集団を目指しています。これは当社グループの理念であり、セブテーニ固有の文化を形成する核にもなっています。

従業員の平均年齢が29歳と若いことも、人材面の大きな特長です。変化への適応力、思考の柔軟性など、若い集団ならではの強みをお客さまへの提供価値にしていくために、若手人材の登用と思い切った権限委譲を行っています。

加えて、人材採用と育成・マネジメントの領域を強化するため、独自開発したマシンラーニングを軸とする「AI型人事システム」を運用しています。このシステムの活用による人材の早期戦力化と売上・利益への貢献は、データで実証されています。

ここまで述べてきた、若い人材を中心とする固有の理念・文化、および「AI型人事システム」は、いわば当社グループの「OS」であり、グループの成長を支える基盤の役割を担っています。この基盤があるからこそ、優れた“アプリケーション”=事業を創出できているというのが、私たち経営陣の共通認識です。

なお、当社グループの事業全てに共通する特長は、人や産業をエンパワー（元気に）する点にあります。これは、私たちが生み出している本質的な価値でもあります。起業家精神あふれる一人ひとりの従業員が、人を元気にする事業を生み出し、結果として社会をより良くしていくことが、当社グループの存在価値なのです。

## オーガニックの事業成長と電通との資本業務提携で、主力事業の成長を加速させる

2017年9月期より掲げているグループの中期経営方針では、「広告事業をグローバルに伸ばす」「強いメディアをつくる」「スマホの次に投資する」という3つの基本方針を掲げ、そのうえで、可能な限り短期間でNon-GAAP営業利益100億円の達成を目指しています。また、2018年10月に当社グループは、電通グループとの資本業務提携を発表しています。両社の連携によって、顧客への提供価値増大を目指し、両社グループによる経営資産の相互活用やナレッジとテクノロジーの共有化によるスケールメリットをはじめとした相乗効果を見込んでいます。2019年9月期以降におきましては、オーガニックでの事業成長と本提携によって、当社グループの成長スピードを大幅に加速させていきます。

### 中期経営方針（2017年9月期～）

業績目標	基本方針
Non-GAAP営業利益 100億円	広告事業をグローバルに伸ばす
	強いメディアをつくる
	スマホの次に投資する

### ネットマーケティング事業

国内のネットマーケティング事業においては、既存案件の出稿減などの影響があったものの、人材投資による強固な組織基盤の確立や、昨今ニーズが高まる「ブランド広告」といった新規領域での成長促進を図ることで、業容の拡大へつなげていきます。また、電通グループとの業務提携により、同グループが保有するデジタル広告案件の共同運用や、オンライン広告とオフライン広告の統合提案体制の構築によって、顧客への提供価値の増大を実現させていきます。

海外市場については、東南アジア、中華圏を中心に収益が拡大しており、海外収益比率は約13%に達しています。今後もオーガニックな成長とM&Aによるグローバル展開を両輪で回していき、中期的には海外収益比率をグループ全体の50%程度にまで伸ばしていく方針です。

### メディアコンテンツ事業

メディアコンテンツ事業は、「強いメディアやプロダクトをつくり上げ、広告事業に次ぐ新たな事業の柱

をつくる」という方針のもとで推進してきました。現在は、マンガアプリ「GANMA!」のメディア規模拡大に向けて重点的な投資を行っています。アプリの累計ダウンロード数は、2018年9月時点で1,098万DL、月間ページビュー数は31.6億PVに上っており、10～20代の若年層を中心にユーザー規模が拡大しています。毎日のように「GANMA!」にアクセスし、話題にしてくれる人々の体験価値や、長期的に生み出す利益は、非常に大きなものになっていくと考えており、「GANMA!」のメディア価値の高まりを感じています。

今後は、自社で保有するIP（知的財産）の価値を向上させ、コミックや舞台など他ジャンルに作品を展開していくとともに、広告や課金、グッズ販売などによる収益の増加、およびグローバル展開による成長を目指していきます。



## 中長期的な競争力強化を見据え、事業基盤への投資を積極化

当社グループは、中長期的な競争力強化を見据えた「OS=事業基盤」への投資を積極的に推進していきます。とりわけ2018年9月期は、前述の「AI型人事システム」をグループで運用しながら、人材分野への投資を拡大させてきました。人材に関する膨大なデータベースをもとに、各人の活躍度を高い精度で予測できるAI型人事システムは、ここ数年の実証や運用を経て強固な基盤となっています。配属部門とのミスマッチをなくし、人材の早期戦力化が進むなど、各組織で顕著な効果が出ており、複数の外部機関からも高い評価※をいただいています。潜在的な能力を有する人材の発掘・採用をはじめ、中期経営方針の達成過程においても、「AI型人事システム」の活用を重視しています。

「人や産業をエンパワーする」という私たちの事業コンセプトは、社外のステークホルダーに対してだけでなく、グループ従業員に対しても当てはまります。「毎日が楽しい、うれしい」というポジティブな感情とエネルギーを生み出す環境を形成できている企業は、そうでない企業よりも顧客に必要とされ、業績も伸びていくと私は考えます。また、人間関係のストレスが少なく、人と組織とのフィッティングが良好な企業は、経営の意思決定を行う際の“摩擦係数”も小さいことを日々実感しています。

デジタルによる産業変革が加速する中で、当社グループは独自の人材育成戦略と人材のパワーを結集し、私たちにしか成し得ない優れた事業を生み出し、新しい価値を提供していきます。

## 利益還元について

2018年9月期における連結決算は、既存案件における出稿減や、競争力強化を目的とした人材投資を中心としたコスト増などの影響で減益となりました。2019年9月期では、主力事業の再成長とコストコントロールによる利益体質の強化により、業績のV字回復を目指します。

株主・投資家の皆さまへの利益還元については、親会社の所有者に帰属する当期利益に対する配当性向15%を目安としながら、1株当たり配当金の下限を2円と設定することで配当の継続性と安定性に配慮していきます。今後も、業績の拡大に応じた適切な利益配分を図っていきます。

※2018年8月、経済産業省後援「第3回 HRテクノロジー大賞」において、人材採用・配属・育成・代謝などすべてのフローをAIで最適化する当社グループの取り組みが高く評価され、「イノベーション賞」を受賞しました。

2018年2月、Great Place to Work® Institute Japanが実施する「働きがいのある会社（日本版）」ランキングにおいて、セブテーニグループは7年連続でベストカンパニーに選出されました。

## 事業別戦略：ネットマーケティング事業

企業向けにインターネットを活用した包括的なマーケティング支援サービスを展開。インターネット広告の販売をはじめ、自社サービスとしてクラウド型CRMサービスやアフィリエイトネットワークなどのマーケティングプラットフォームを運営。

**機会**

- 日本の広告費に占めるインターネット広告比率はテレビ広告に迫る
- 今後、大手広告主のデジタルシフトが加速

**課題**

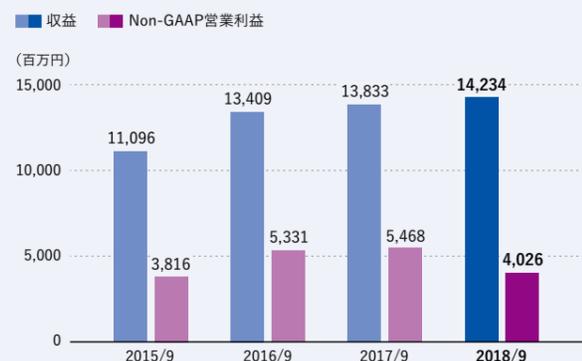
- マーケティング手法の高度化・専門化
- 人材確保と育成の推進による、事業の足場固め

### 2018年9月期の概況

- 注力領域である海外事業、動画広告、ブランド広告の収益は順調に伸長
- 既存の一部大型案件における出稿減の影響と原価および人件費の増加により減益

※従来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。また、2016年9月期以前の業績については遡及修正をしていませんので、参考情報としてご参照ください。

### 収益・Non-GAAP 営業利益の推移



### 海外収益



### 動画広告



### ブランド広告(指数)※



※2017年通期の収益を100として指数化

### 事業の強み

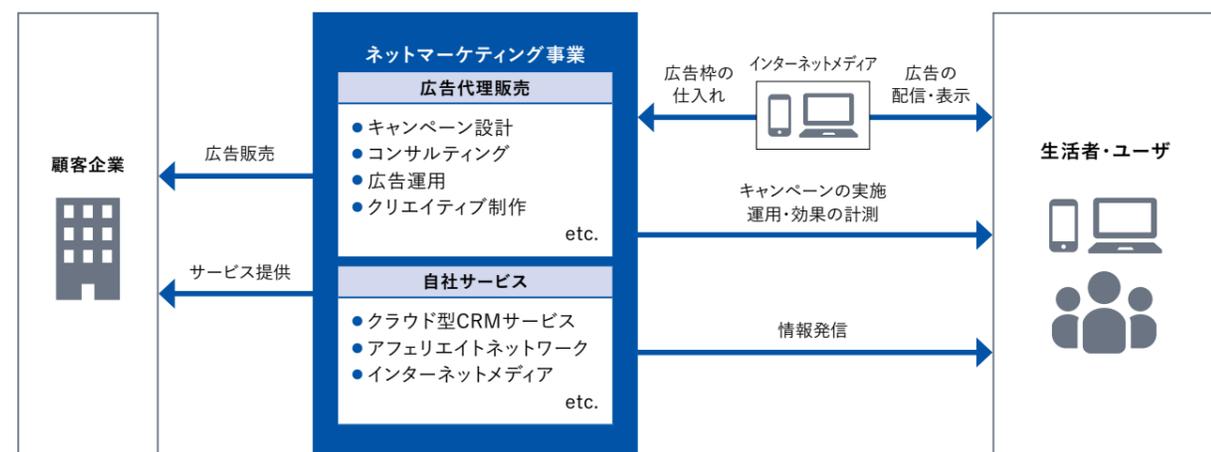
次なる成長分野をいち早く見つけ出す先見性と、その分野に経営リソースを一気に寄せる機動力に加え、事業開始から培ってきたインターネット広告の運用力やクリエイティブ力、スマホ広告における優れたポジションを強みに、ターゲットやその効果を踏まえた、包括的なアプローチでお客さまのニーズに応えることができます。

### 今後の戦略

さらなる事業成長に向けて、市場の拡大を牽引しているブランド広告領域における市場開拓とポジショニングの強化が重要と考えています。ここ1~2年は当社グループ単独で、ブランド広告の拡販に注力してきましたが、今後は電通グループとの業務提携により、従来型広告のような完成品ではなく、オンライン広告とオフライン広告の統合的な提案により、提供するサービス価値の向上、ならびに顧客の課題解決の実現を目指します。

また、海外事業については、東南アジア、中華圏を中心にオーガニックな収益拡大を図ります。

### ビジネスモデル



### ひとで知る！セプテーニグループ

**清水 雄介** Yusuke Shimizu  
 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  
 グループ執行役員  
 2006年、株式会社セプテーニに新卒で入社。2018年、グループ執行役員(現任)に就任。  
 株式会社セプテーニおよびSepteni Japan株式会社の代表取締役社長(現任)に就任。

インターネット広告市場は、デジタルシフトを機会に拡大を続ける中で、マーケティング手法の高度化・専門化に伴い、顧客の課題解決の難易度が上がってきていると感じています。

ネットマーケティング事業は、職種を問わず、人材が最大の資産です。セプテーニグループには「AI型人事システム」をはじめとした、人材の力を事業に活かすための取り組みや挑戦を促進する風土があり、中長期的な競争力確保のための組織基盤強化を目的とした人材投資も行っています。複雑性が増す市場において、新たな挑戦、新たなパートナーシップを通じて、これまで以上に多くの顧客が抱える課題を解決することで、事業のさらなる成長を目指していきます。



## 事業別戦略：メディアコンテンツ事業

自社IP(知的財産)の企画・開発を目的としたマンガ家の育成・支援および専属作家によるオリジナル作品を中心に構成されたマンガアプリ「GANMA!」を運営。

そのほか、社内ベンチャーから生まれた新規事業として、「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」「医療プラットフォーム事業」「育児プラットフォーム事業」などを展開。

**機会**

- ・マンガアプリ市場は若年層を中心に拡大傾向
- ・自社コンテンツによる課金、IP収入の増加

**課題**

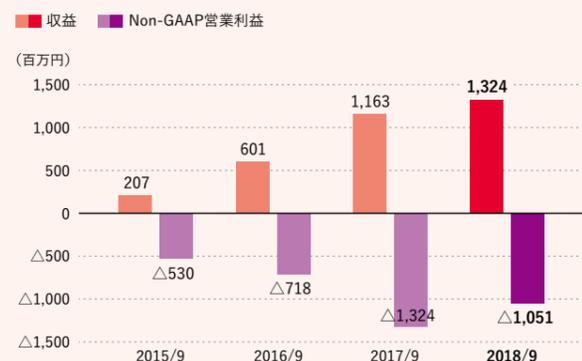
- ・競合サービスの市場へのエントリーによるユーザー、作家の獲得の競争激化
- ・外部環境に左右されないユーザーとのエンゲージメント形成

### 2018年9月期の概況

- ・「GANMA!」の累計ダウンロード数は2018年9月時点で1,098万件に拡大し、月間ページビュー数は31.6億PVまでに成長
- ・「GANMA!」に掲載される広告の堅調な拡販に加え、課金収益の伸長により、広告収益を中心とするアプリ収益は順調に推移
- ・コンテンツやプロダクトの強化に注力し、広告宣伝費を抑制したことで赤字幅は縮小

※従来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。また、2016年9月期以前の業績については遡及修正をしていませんので、参考情報としてご参照ください。

### 収益・Non-GAAP 営業利益の推移



**「GANMA!」とは?**  
 「GANMA!」は、オリジナルマンガ160作品以上を掲載しているマンガアプリです。サスペンス、恋愛、バトル、ホラー、ラブコメ、ファンタジー、ギャグなどさまざまなジャンルのマンガが毎日配信され、連載中のオリジナルマンガは第1話から最新話まで全話無料で読むことができます。

### 累計ダウンロード数



### アプリ収益(指数)\*



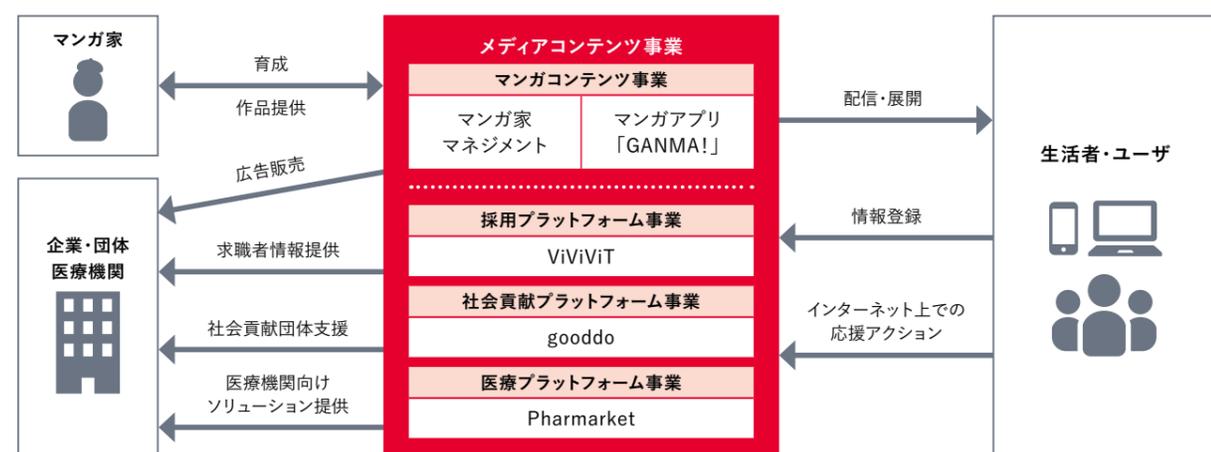
### 事業の強み

マンガアプリ「GANMA!」は10～30代のミレニアル世代を中心に、ユーザーベースを拡大しており、多くの作品が自社で育成した作家の作品であること、またその作品が無料で読めることが他サービスとの差別化のポイントとなっています。また、広告メディアとしても若者のテレビ離れが進む中、ユーザーの大半を占める若年層にアプローチできるメディアとしての地位を確立しつつあります。

### 今後の戦略

「GANMA!」の特徴である自社コンテンツをマンガと相性の良い各プラットフォーム(YouTube、Twitter、各電子書店)にて配信し、分散型のトラフィック構造をつくることで、ユーザーグロースおよびマネタイズの強化を図ります。同時に、本体アプリにおいても、2018年12月に大型のアップデートを実施し、UI/UXの改善によるアプリの継続率向上・ユーザーの滞在時間の増加、および自社完結作品のマネタイズと人気のある外部IP作品の掲載により、定額有料サービス(サブスクリプション)の収益増加を目指します。これらの収益、課金、物販のキャッシュポイントの拡張に伴う収益拡大に加え、電通グループとの業務提携によるブランド広告予算の獲得を強化していきます。

### ビジネスモデル



### ひとで知る! セプテーニグループ

**岡田 健史 Takefumi Okada**  
 コミックススマート株式会社 取締役  
 グループ執行役員

2003年、株式会社セプテーニに新卒で入社。2018年、コミックススマート株式会社の取締役(現任)に就任。2019年、グループ執行役員(現任)に就任。

マンガの読書体験環境については若年層を中心に紙から電子への移行が加速し、マンガサービスはアプリを中心に拡大傾向が続いています。マンガアプリ市場は熾烈を極める一方、インターネットを起点にして自社コンテンツを制作する会社は数少なく、その中で当社が市場の成長を牽引していることは今後の中長期的な強みとなると考えています。

「GANMA!」は、2018年に5周年を迎えましたが、累計ダウンロード数は1,098万件を超え、同サービスの認知が高まりつつあります。2019年9月期においては、事業立ち上げからの第1章の集大成として、自社コンテンツのMCN(マルチチャンネルネットワーク)展開による非連続的な成長機会の創出をはじめとする、さまざまな施策を仕掛けていきたいと考えています。また、収益面においても、グループの収益性向上に貢献できるよう、社員一丸となって取り組んでいきます。