



02

戦略と パフォーマンス

中期経営方針	P27
-「10X」の早期実現に向けたファーストステップ	
デジタルマーケティング事業	P28
メディアプラットフォーム事業	P32
新たな事業セグメントへの拡張	P36

中期経営方針 「10X」の早期実現に向けたファーストステップ

当社グループの中期経営方針は、環境変化に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。2022年2月の決算発表とともに実施した今回のアップデートでは、これまでの方針に電通グループとの提携深化を加える形とし、次の3か年で収益、Non-GAAP営業利益ともに、インターネット事業におけるCAGR30%の成長を目指します。

提携深化の影響を見込み、計画をアップデート

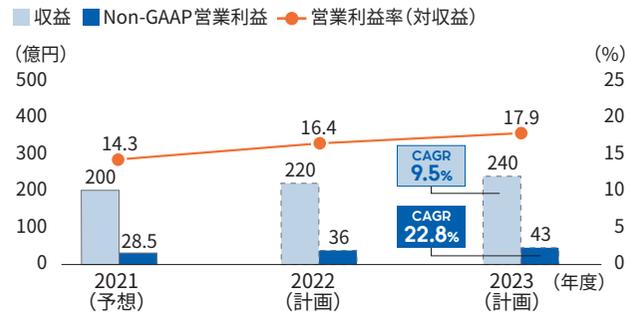
今回公表した3か年計画は、当社のオーガニック成長に加え、2022年1月以降の電通グループとの提携深化によるシナジー等を見込んで算定しています。また、事業成長および組織力強化に向けた積極的な人的投資についても計画に織り込んでいます。加えて、事業環境を勘案しながら、事業投資の機会も検討します。そして、成長フェーズに応じた配当方針のアップデートや機動的な株主還元施策についても、検討を進めていきます。

既存、新規の両方向でドメインを拡張

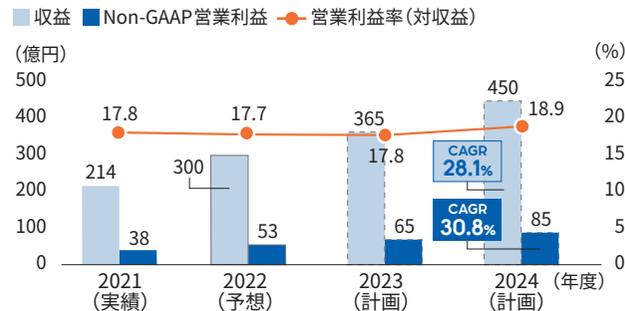
デジタルマーケティング事業では、電通グループとの提携深化を成長戦略の中核に据え、ソリューション収益の伸長などにより収益性を保ちながら、新規顧客の獲得や単価の上昇によって市場シェアの拡大を目指します。さらに、人的資本への積極投資による組織成長も並行して進めていきます。メディアプラットフォーム事業では、財務規律を適切に保ちながら、マンガコンテンツ事業におけるIP(知的財

産)開発力の強化や保有するIPの価値向上によって、収益を伸ばしながら、次なる中核事業へと育成します。

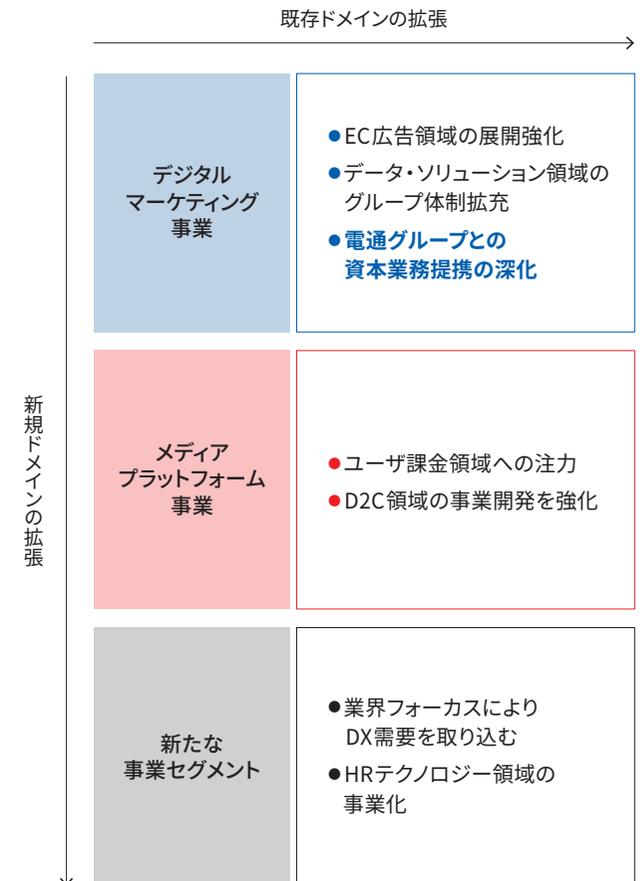
連結(アップデート前)



連結(アップデート後)



セグメント別中期経営方針



デジタルマーケティング事業

事業概要

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を総合的に支援しています。

強み

- デジタル広告領域における知見、ノウハウ
- オンライン・オフライン統合マーケティング
- 電通グループとの提携によるケイパビリティの拡張

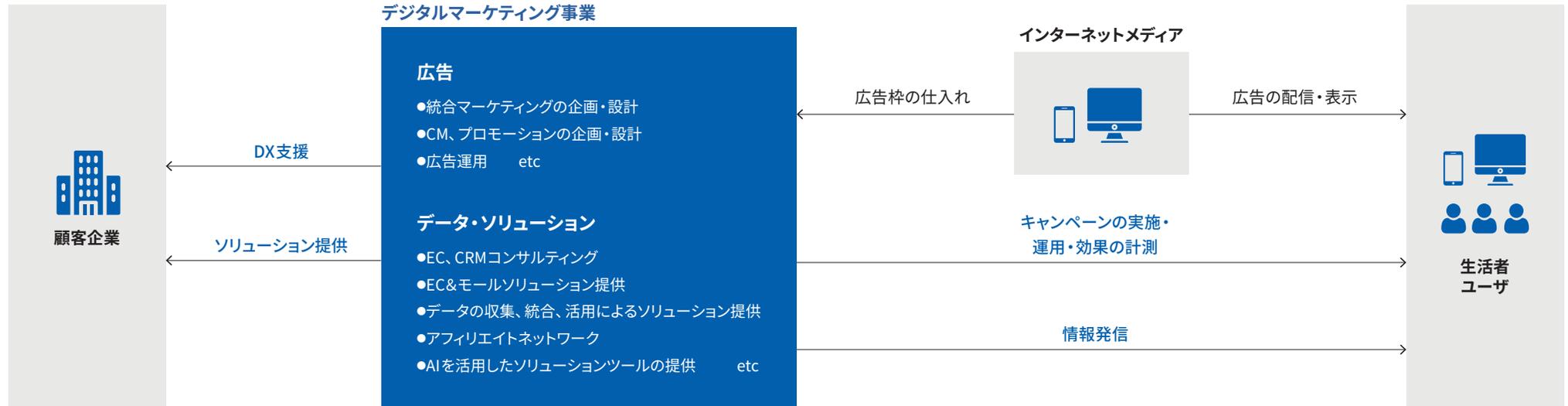
機会

- 社会、産業全体におけるDXの進展
- デジタル広告市場の成長
- ソリューション領域での需要の拡大

課題

- ソリューション領域における知見、ノウハウ
- デジタル広告領域、ソリューション領域間の接続
- ソリューション事業における顧客ニーズの高度化、複雑化
- デジタルマーケティング人材の確保

ビジネスモデル



デジタルマーケティング事業

2021年9月期の総括

2021年9月期は、前年度の広告需要減少からの反動により広告市場全体が活況だった中で、当社は新型コロナウイルス感染症の流行による環境変化にいち早く対応したことで、市場平均を上回る成長を実現し、売上高・収益ともに過去最高を更新しました。

電通グループとの協業についても、オンライン・オフライン統合提案を中心に順調に進捗しています。今期は、協業顧客数・顧客単価がともに上昇したことで、デジタルマーケティング事業全体での生産性が大きく改善しました。

また、データ・ソリューション領域においては、グループ体制の拡充を目的として、中間持株会社の設立や組織再編を行うなど、中期経営方針に基づいて競争力の強化を図りました。

今後の戦略

電通グループとの協業の深化を事業の成長戦略の中心に据え、高い収益性を保ちながらさらなる市場シェアの拡大を目指します。

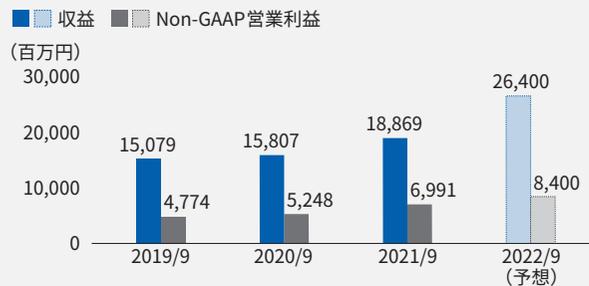
デジタル広告領域においては、電通グループと当社の連

携を強化し、そのシナジーを最大化することで、オンライン・オフライン統合提案を通じて顧客へのサービス価値を高め、顧客単価の上昇へと繋げていきます。加えて、人的資本への積極投資により、リソースの拡充と組織の成長を図ります。これらの掛け合わせにより、生産性を維持しながらの収益成長を実現し、プロフィットセンターとして利益拡大を加速していきます。

また、データ・ソリューション領域においては、協業深化によるケイパビリティ拡張とより一層の開発体制の拡充により、対象市場の拡大を図り、さらなる収益成長を目指します。

At a Glance

収益・Non-GAAP営業利益の推移



収益

18,869 百万円 (前年比 19.4% 増)

国内ブランド広告取扱高

94.9 億円 (前年比 1.5 倍)

電通との協業社数

108 社 (前年比 1.6 倍)

就業人員数

1,080 名

デジタルマーケティング事業

担当役員メッセージ

デジタルマーケティング市場におけるシェア拡大に向けて

株式会社セプテーニ代表取締役
グループ上席執行役員
デジタルマーケティング事業 兼
電通協業管掌



神埜 雄一

市場環境認識と今後の成長戦略

2021年の国内広告市場規模は6.8兆円と、コロナ禍で縮小した2020年から110%と大きく回復し、その中でデジタル広告費(2.7兆円/前年比121.4%)はマスコミ四媒体の広告費(2.4兆円/108.9%)と比べ大きく成長しました*。今後、デジタルマーケティングに関わる広告を含めたあらゆるソリューションの活用がこれまで以上のスピードで進んで

いくでしょう。

このような中、デジタルマーケティング市場におけるシェアの拡大に向けて、オーガニック成長と電通グループとの協業による顧客価値の創造、セプテーニグループ各社のソリューション市場の拡大に向けた取り組みを進めるとともに、基盤となる人的資本への積極投資による組織成長を図っていきます。

*参照：株式会社電通 調査レポート「2021年 日本の広告費」 2022年2月24日発表

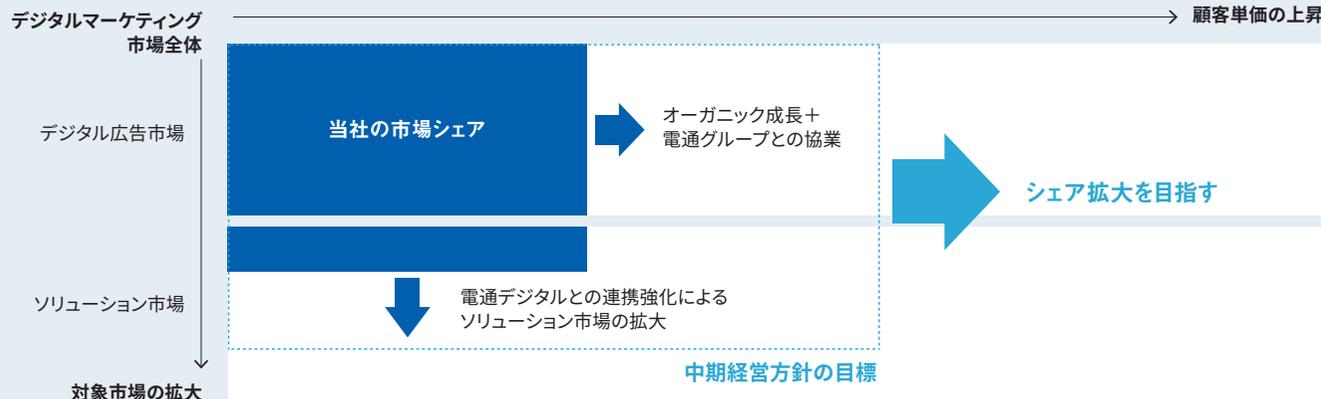
オンオフ統合マーケティング提案で提供価値を高め、顧客単価の上昇を図る

これまで顧客ごとに、デジタル広告とマス広告が別々のプランニングのもと、プロモーションが行われていました。しかし、多様化する消費者の需要に対応するためには、オンライン・オフラインを統合したアプローチが必要となっています。

このような変化を踏まえ、当社グループは、電通グループ各社との連携やソリューション企業との連携によりオンライン・オフラインを超えたフルファネル提案を強化しています。またデジタルマーケティング事業の立上げ当初からフォーカスしてきたダイレクト領域においても、テレビのダイレクトプロモーションを中心に強みを持っている株式会社電通ダイレクトをこの2022年度よりグループ傘下に迎え入れ、顧客企業へのワンストップ提案を強化していきたいと考えています。

オンオフを統合したプロモーションは他社も手掛けてい

市場シェア拡大のイメージ



デジタルマーケティング事業

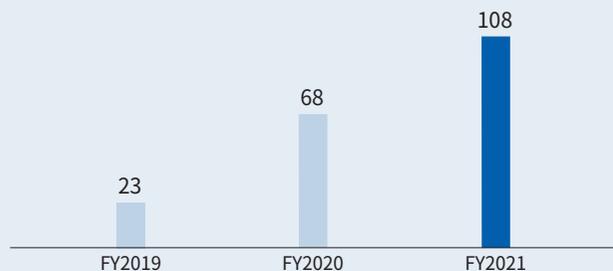
担当役員メッセージ

ますが、決定的に異なるのは、電通グループ各社とのフラットな連携のもと、より効果的な、デジタルと連携したマスメディアのプランニング、クリエイティブ開発、レポートング等をご提供し顧客に寄り添う持続的な体制を構築できることです。

その成果は協業顧客数、協業売上に明確に表れています。現在、協業売上比率は約25%ですが、今後数年で大きく高めていきます。お互いのサービスを活用した提案により提供価値を高め、顧客課題に向き合う領域を拡大し、顧客のビジネス成長に貢献することで顧客単価の上昇にもつなげていきたいと考えています。

協業顧客数の推移

■ 電通グループ協業顧客数



ソリューション市場の領域拡大へ 電通デジタルとの連携を推進

広告だけでは解決することが難しい課題に対応する上で、ソリューションの重要度が高まっており、広告とソリューションを統合したパッケージも求められるようになっていきます。

その中で私たちは、例えば、顧客保有のデータと連携して広告効果の向上につなげる「Precog」というソリューションを提供しています。また、クリエイティブの効果を配信前にAIで予測できるツール「Odd-AI」は広告の投資効率を高めることができます。これらをマス広告のデータに強みをもつ電通デジタルのソリューションと連携することにより、顧客企業へのさらなる価値提供に努めています。

またセプテーニ・データ・ソリューションズでは、顧客企業のソリューション開発支援や人的支援を行う一方、自社内のソリューション開発も積極的に進めています。



人的資本に積極投資 成長できる環境を整備し組織成長を図る

これらの施策を推進するには、人材の採用・育成が不可欠です。採用は、新卒の採用を基本としつつ、多様化するソリューションへの対応の観点から、今後はプロフェッショナル人材の中途採用も強化する方針です。

育成については、市場の多様化に対応した研修制度や、一人ひとりの能力・経験などを発揮できるように人事データを整備し、支援する体制を強化しております。また、新領域における抜擢人事や、次世代を担う社員の経営参加など、社員が成長できる環境づくりに注力しています。電通グループとの連携も、社員の成長につながる新しい機会の発掘といえます。

社員が率先して挑戦し、顧客により良いサービス、新しい価値を提供し、そして顧客のビジネスの成長に貢献し、我々自身も成長し続けるというサイクルを回すことにより、セプテーニグループのさらなる組織成長を実現したいと考えています。

▶ 人材育成の詳細についてはP.46をご覧ください

メディアプラットフォーム事業

事業概要

オリジナル作品を中心に構成されたマンガアプリ「GANMA!」を運営するマンガコンテンツ事業をはじめ、就職・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。

強み

- 事業開発におけるケイパビリティと他領域への展開
- 新規IP開発における知見やノウハウ

機会

- 各事業における対象領域の成長
- D2C市場の成長

課題

- 季節性や市場環境の影響を受けやすい事業構造
- 自社IPの育成
- 各事業における市場環境の大幅な変化

ビジネスモデル



メディアプラットフォーム事業

2021年9月期の総括

マンガコンテンツ事業では、サブスクリプション収益および電子書籍販売の好調がけん引し、課金収益が大きく増加しました。特に電子書籍販売においてGANMA!の人気作品の一つである『山田くんとLv999の恋をする』が売上伸長に大きく貢献しています。また、『女子力高めな獅子原くん』のYouTubeアニメが高く評価されるなど、当社オリジナル作品の存在感が大きくなった一年となりました。

また、その他の事業においても、各事業がそれぞれ成長

したことで、新たな事業ドメイン拡張のための投資額を除いた既存事業については、前年同期比で増収となり、赤字幅も縮小しました。

今後の戦略

メディアプラットフォーム事業では、中期経営方針において、新たな事業ドメイン拡張のための投資額を除いた既存事業の黒字化を目指しています。その達成に向けて、適切な財務規律を守りつつ、次なる中核事業への育成を進め

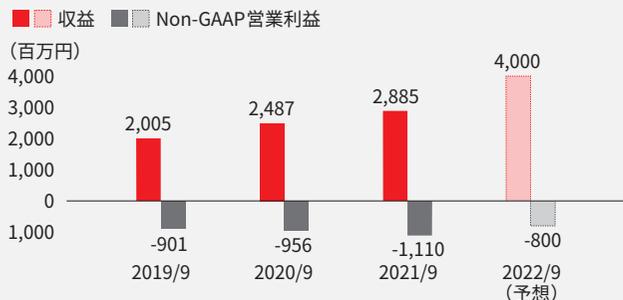
ています。

マンガコンテンツ事業においては、より多くのヒット作品を生み出すべく、IP(知的財産)開発力の強化を行うとともに、保有しているIPのさらなる価値向上にも取り組みます。また、生み出したコンテンツをしっかりと収益へとつなげるため、プラットフォームとしてのブランド力向上にも注力します。

その他事業においても、各事業がプラットフォームとしてより一層成長することで、事業全体でのさらなる飛躍を目指していきます。

At a Glance

収益・Non-GAAP営業利益の推移



収益

2,885 百万円 (前年比 16.0% 増)

就業人員数

92 名

サブスクリプション収益

5年間で約 60 倍

GANMA! 累計DL数

約 1,500 万件

メディアプラットフォーム事業

担当役員メッセージ

ヒットコンテンツ創出とメディア収益性向上に注力し、成長市場を勝ち抜く

コミックスマート株式会社取締役
グループ執行役員
マンガコンテンツ事業管掌

福西 祐樹



コンテンツの育成と収益化の
ビジネスステップが機能し、収益が大きく増加

マンガコンテンツ事業の開始当初より自社で編集部とプラットフォームを持ち、サービス運営とコンテンツの育成・検証を行ってきたことによる「ブランド力」と「IP開発力」の向上が、ヒットコンテンツの創出につながっています。

2021年末時点のGANMA!総合ランキング上位の多くが、この3年以内に連載開始したコンテンツであり、さらにそのなかでも、GANMA!がデビュー作、もしくはGANMA!で2作目以降の作品がほとんどを占めています。才能あふれるクリエイターとの出会いが増え、作品づくりを繰り返すことでIP開発力を向上してきました。例えば、2019年3月に連載を



読者投票によって決定する「次にくるマンガ大賞2021」Webマンガ部門で4位を受賞

開始した『山田さんとLv999の恋をする』は、着実に読者を増やし、エンゲージメントを高めてきた結果、GANMA!内外で多くの人に支持されるヒットコンテンツとなっています。

プラットフォーム視点では、競争が激化するプロモーション環境の中、自社IPであることの柔軟性とスピード感、およびアプリストア「12+」という年齢レーティングの希少性もつメディア戦略などを駆使し、獲得の効率化を徹底。その上で、サブスクリプション型課金モデルである「GANMA!プレミアム」に磨きをかけ課金率向上に取り組んできました。現在も施策実施とデータ検証を推進中ですが、直近1年間の成果として、サブスクリプション課金収益は約1.8倍伸長しています。

もう一つ、直近の大きな成果が電子書籍の伸びです。この1年間で国内の主要電子書店すべてと取引を開始。GANMA!が保有する幅広いジャンルのコンテンツを各電子書店の特徴や要望に合わせて展開し収益を倍増させています。①強いコンテンツをつくり、②自社プラットフォームで早期収益化しながらプロデュースすることで認知度を高め、③コンテンツボリュームが溜まると電子書籍化し、

GANMA!外でも収益化する、というビジネスステップが機能しています。

アニメ領域への展開を本格化し、
コンテンツ制作力をさらに強化

コンテンツをブーストさせるアニメ領域をより直接的に手掛けるべく、2021年2月にアニメ事業部を分社化し、デジタルアニメスタジオ「Qzil.la(クジラ)」を立ち上げました。

電子コミックを中心に国内市場は伸びており、そこにWebtoon型コンテンツの大きなうねりが到来しています。メディアプラットフォームだけでなくコンテンツスタジオも数多く立ち上がっており、市場の盛り上がりにより競争も激しくなっていますが、「編集部」「メディア」「アニメ」と自社で積み上げてきた強みを土台に、有力企業との「パートナーシップ」を掛け合わせて、この成長市場を勝ち抜いていきます。

メディアプラットフォーム事業

Close Up 01 YouTubeアニメへのコンテンツ展開が好調——『女子力高めな獅子原くん』

GANMA! 連載中作品の『女子力高めな獅子原くん』を原作としたYouTubeアニメを2020年末より配信しています。作品の強みであるキャラクター力がYouTube上でも評価され、チャンネル開設直後から大反響となり、累計再生回数3億回超、チャンネル登録者数も55万人を超えるYouTubeアニメを代表するヒットコンテンツとなっています。

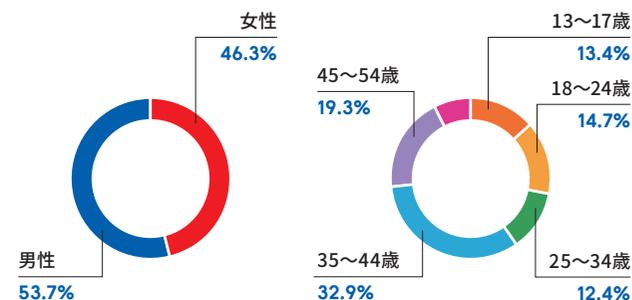


チャンネル登録者数 55万人
 動画1本当たりの平均再生回数 254万回
 総再生回数 3億回

(注) 2022年2月時点

年齢・性別を問わず幅広いファンを獲得

チャンネル登録者の属性



Close Up 02 デジタルアニメスタジオ「Qzil.la(クジラ)」を設立

アニメ領域への本格展開のため、2021年2月にデジタルアニメスタジオ「Qzil.la(クジラ)」を設立しました。

大手アニメプロダクション出身のプロデューサー・福留俊をはじめ、小説家、アニメーター、アートディレクターなど経験豊かなクリエイターが在籍しています。ショートアニメを中心に実績を積み重ねており、ブランドを構築しています。

実績の一例として、jon-YAKITORY氏の楽曲『アンチシステム's』とNo.965氏原作の漫画『GABULI』とのコラボアニメーションMVの制作を担当。YouTube上で合計180万回超の再生回数を記録しています。



事業責任者からのコメント

「デジタルやテクノロジーの力で、超ド級の改革をアニメ産業に起こす」ことをミッションに掲げ、「高い制作クオリティ×テクノロジー」で、業界No.1になることを目指しています。2021年度はミュージックビデオにも注力。「あのアニメスタジオ、クオリティ最高だよね!」と言われる存在になるため、各作品に魂を込めて制作しています。たくさんの作品を通し、より多くの人のココロを動かせたら嬉しいです。

Qzil.la株式会社
 代表取締役/
 プロデューサー

福留 俊



新たな事業セグメントへの拡張

2019年10月に公表した中期経営方針において、「新たな事業セグメントへの拡張」と称し、当社グループにとっての飛び地である不動産やスポーツ、芸能をはじめとした、インターネット以外の産業界への事業拡張を進めています。これまで当社グループが蓄積してきたインターネット関連ビジネスのノウハウを、インターネット以外の産業界に掛け合わせることで、昨今のデジタルシフト・DXの波を捉え、インターネット、テクノロジーの力であらゆる産業界、ひいては社会全体を、より滑らかで摩擦の少ない世界にするとともに、次なる成長ドライバーの創出を実現します。

フォーカスしている領域

FY2021の事業状況

今後の戦略

HRテクノロジー領域

人材育成の個別最適化を実現する自社開発のAIマッチングシステム「HaKaSe」を活用し、採用から育成まで、企業の一連の人事施策をサポート

Human Capital Lab

- 社員のオンボーディングを支援するDXサービス「HaKaSe Onboard」を提供開始
- 「第6回 HRテクノロジー大賞」にて、サービス事業者「奨励賞」を受賞

- 現在のオンボーディング領域におけるクラウドサービス提供から、今後は「採用」領域への拡張も進め、採用～戦力化までのDXサービス体制を構築予定

スポーツ領域

日本発のダンスプロリーグ「第一生命 D.LEAGUE」への参画およびチーム運営、Dリーガーの育成



- 2021年1月に開幕した、第一生命 D. LEAGUE 20-21シーズンに参画
- チャンピオンシップ進出は惜しくも逃したが、チームとしてはリーグ最高記録タイとなるシーズン最多ラウンド優勝を記録

- 2021年11月に開幕した、第一生命 D.LEAGUE 21-22シーズンに参画。チャンピオンシップ進出を目指し善戦中
- 前期より開始したパートナーシップセールスやキャストイング事業、リーグ初のクラブトークンなどの事業開発を進行

エンターテインメント領域

エンターテインメント産業のデジタルシフト推進の支援。コミュニケーションデザイン、コンテンツ管理、ビジネス支援の3領域で事業を展開



- 大手芸能事務所との協業プロダクトをローンチ
- ファンコミュニティ活性化のためのコンテンツ制作基盤を構築

- 新たなビジネスモデルの確立やデジタルシフトへのニーズが拡大基調にあるなかで、コミュニティ運営やコンテンツ制作、事業開発などをデジタル起点で行うことで、業界のさらなる発展に貢献

新たな事業セグメントへの拡張

Close Up HRテクノロジー領域の事業化——独自の人材システムを活かし、人材定着・戦力化ソリューションを提供

第三次産業がGDP全体の約7割を占め^{※1}、ビジネス変化の早いVUCA時代と呼ばれる昨今において、経済成長の源泉は「人材」にあるといっても過言ではありません。日本の生産年齢人口が2020年からの40年で40%減少すると推計される^{※2}なか、「人的資産の最大化」が重要なテーマだと考え、セプテーニグループが20年間にわたり研究開発

したHRテクノロジーとデータを駆使してその実現に貢献することを目指しています。

2021年1月にHRテクノロジー事業を立ち上げ、社員の定着・戦力化支援を目的としたオンボーディングサービス「HaKaSe Onboard」の提供を開始。関連特許の取得もを行いました。「HaKaSe Onboard」はAIアセスメント技術を基

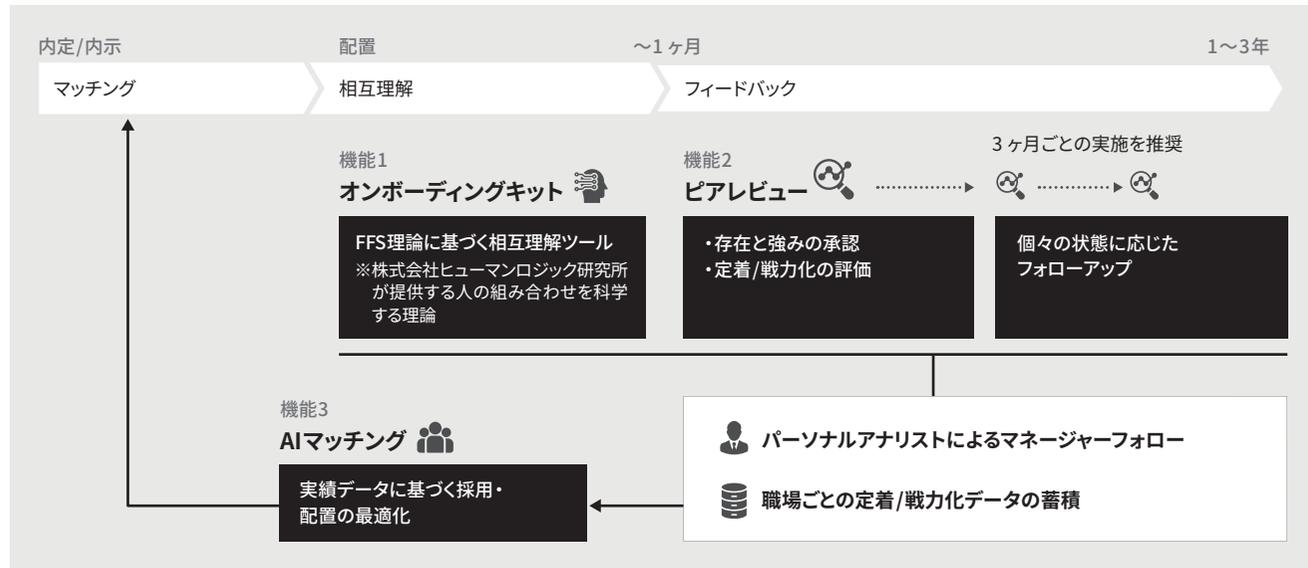
に、社員と職場のデータを解析し、個々に最適化したオンボーディング施策を提供することで、再現性の高い定着と戦力化を実現します。現在、幅広い業種・規模のユーザー様にサービスをご利用いただいております。多くのフィードバックをもとに、より提供価値の高いサービスへと改善を進めています。今後、成果事例を創出し、オンボーディングの魅力を広げるマーケティング活動にも注力する予定です。

また、各ユーザー様で蓄積されるデータを活用した人事DX支援にも当グループのノウハウを駆使して注力し、提供価値の拡大および収益性の向上を目指します。

※1：総務省「平成29年版 情報通信白書」
 ※2：内閣府「国民経済計算（GDP統計）」年次推計主要計数・生産（産業別GDP等）

▶ セプテーニグループのデジタルHRや人材育成の詳細についてはP.46をご覧ください

「HaKaSe Onboard」の機能



株式会社人的資産研究所
代表取締役

進藤 竜也

