社長メッセージ

経営基盤の強化を通じて、中長期での企業価値向上を目指します。

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

佐藤 光紀

社長メッセージ

人的資本への積極投資で企業価値を高める

昨今は人材への投資によって企業価値の向上を図る「人的資本経営」が注目を集めていますが、当社グループは1990年の創業以来、常に人(従業員)を中核的な資本と捉え、そこに積極的に財務資本を投下することで着実な成長を遂げてきました。今回アップデートした「中期経営方針」においても経営基盤強化の中心に人的資本を位置づけ、投資をさらに積極化していく考えです。

人的資本投資の一環として、2023年4月より、グループ9社の正社員を対象に固定給のベースアップ実施を決定しており、通期で総額約6.8億円の先行投資となります。これにより採用市場での競争力を高め、優秀な人材が集う、さらに働きがいのあふれる組織にしていきます。

給与の引き上げは、短期的には株主・投資家の皆様に還元すべき利益額を減らします。しかしながら中長期の視点で見れば、多くの優れた人材を確保し、その人材が社内で長く活躍することにより、企業の生み出す価値はより大きくなると確信しています。営業利益やキャッシュフローも増え、皆様にもより多くの利益還元が可能となります。さらに業績向上で株価が上昇すれば、保有株式の資産価値も増大するはずです。

このことは実績が証明しています。5年前(2017年10月)、グループ会社5社を対象に実施したベースアップでは月額固定給を20%前後引き上げました。これにより一時的に利益が減る形となりましたが、5年後の2022年9月期には1人当たりの売上が約37%向上し、営業利益は約5.8倍にまで増加しています。このように人的資本への積極投資は、最終的には株主・投資家の皆様にも資するものであることをご理解いただけますと幸いです。

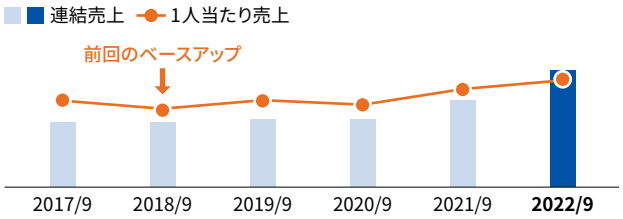
培ったHRテクノロジーを新規事業に活かす

当社グループの人的資本経営の強みは、デジタル技術を駆使したHRテクノロジーシステムをいち早く整備してきたことです。人的資本は無形資本であるためその価値を正確に測定することが難しいと言われますが、当社では独自の人事システムを開発し、人的資本の可視化・定量化を実現しています。これは社員が自律的に互いを評価し合う「360度のピアレビュー評価システム」をベースとしており、個々の社員の客観的評価

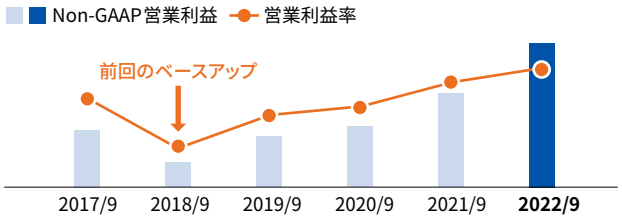
を定量的に可視化することで、例えばコロナ禍を契機にワークスタイルが在宅勤務に移行しても高い生産性を維持できたことの検証に役立てたり、また先述の一律ベースアップのような大胆な人的資本投資の際も、投資効果を事前にシミュレーションし、その上で判断することができています。

このように会社の成長を支える重要な基盤としてHRテクノロジーシステムをフル活用してきたわけですが、2021年9月期からはHRテクノロジー事業として、この技術・ノウハウの展開を開始しました。いわば保有する知的財産の外販です。中期

生産性推移



Non-GAAP営業利益推移



社長メッセージ

経営方針では注力テーマの一つに「新たな事業セグメントへの拡張」を掲げており、「HRテクノロジー事業」はこの一環に位置づけられます。独自開発したAIマッチング技術「HaKaSe」を活用したオンボーディングサービス「HaKaSe Onboard」の販売を強化しており、導入企業は着実に増加しています。

グループ理念体系のアップデート

経営基盤の強化策の一環としてもう一つ実施したのが、2022年10月に公表した理念体系のアップデートです。このきっかけとなったのは「現状のビジョンでは複数事業の集合体からなる当社グループの形や方向性が見えにくい」という社外取締役からの指摘でした。

以前までのビジョンを策定した約20年前は、事業領域をできる限り広く探索していきたいとの思いから、敢えて抽象度の高い文言を選びました。しかし現在の当社グループは、各領域でビジネスの形をある程度確立しており、これからは多様なステークホルダーの理解を得るためにも、より具体性と“手触り感”を持った言葉が相応しいと考えました。

新たな理念体系の検討にあたっては、若手従業員から事業責任者、執行役員、社外取締役といった様々なレイヤーから意見や想いを聞き、グループとして目指す理想の姿や実現したい世界観を表す言葉を約1年かけて探りました。策定した新しいビジョンは3つの文節から構成され、いずれも当社が中長期で目指す姿や社会において果たすべき役割を具体的に示すものとなっています。今後はこの理念体系と各事業における成長戦略をより密接に連携させていくことが課題になると考えています。

電通グループとの協業深化でDX支援力を強化

当社グループでは持続的成長に向けた中期テーマとして「ドメインの拡張」を掲げ、各事業の戦略を推進しています。

基幹事業であるデジタルマーケティング事業では、「DX支援領域の強化」が戦略課題です。そこでのポイントの一つは、4年前から推進してきた電通グループとの協業のさらなる深化です。この3年間で電通グループとの連携は着実に進展し、一段階上の事業規模拡大を目指すステージに入ったと認識しています。オンライン（デジタル広告）とオフライン（マス広告）のサービスを統合し、お客様により包括的なマーケティングサービスを提供することで、事業のスケールアップを図っていきます。

もう一つのポイントは、提供するプロダクトやソリューションのラインナップ強化です。広告効果を高めるためのAIプロダクト、顧客企業のユーザデータ基盤を構築するためのエンジ

オンライン・オフライン広告の統合マーケティング提案（イメージ）

社長メッセージ

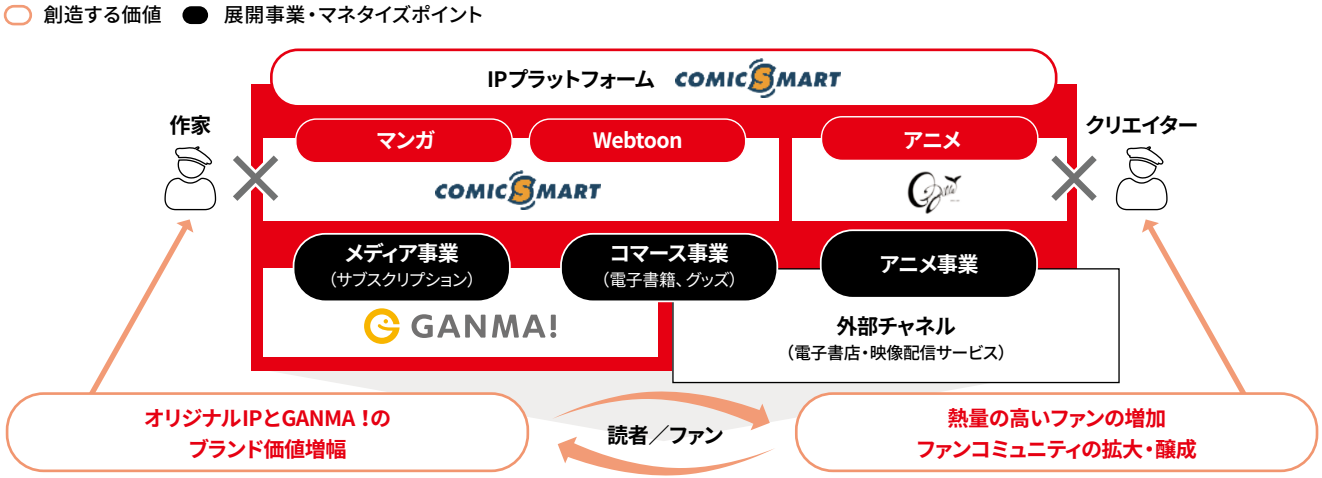
ニアリングサービスなど、特にマーケティング領域に特化したDX支援によって業界での差別化を図っていきます。

独自の強みを活かして保有IPの価値を高める

メディアプラットフォーム事業では、IPプラットフォーム事業（旧 マンガコンテンツ事業）の成長加速を目指します。そのポイントは当社グループが保有するIP（知的財産）の価値をいかに高めるか、という点にあります。当社グループは、コンテンツの作り手である作家やクリエイターが集う「スタジオ」を核とする独自のエコシステムを持ち、そこから生み出されたオリジナルのIPをメディア、電子書籍や紙の単行本、関連グッズ、動画配信サイトなど、自社メディアを含む多様なメディアに幅広く展開していくことのできる垂直統合モデルを強みとしています。今後はスタジオ体制とプラットフォーマービジネスをより緊密かつ統合的に推進することで、さらに多くの接点でユーザの体験価値を高め、保有IP資産価値の最大化を図っていきます。

そこで今後の大きな鍵を握ると考えているのが「Webtoon」への取り組みです。スマートデバイスでの閲覧に適した、縦読み・フルカラーを特徴とする新たなマンガ表現フォーマットであるWebtoonは、世界ではすでに5,000億円程度の市場規模があり、関連サービスも含めた市場規模は今後7年で約8倍になると予想されています。制作プロセスの面ではマンガの隣接領域であり、これまでマンガコンテンツで培ってきた強みとノウハウを活かしてこの高成長市場でのプレゼンスを高めていこうと考えています。

IPプラットフォーム事業の垂直統合モデル



ベンチャーマインドあふれる企業集団としてさらなる高みを目指す

当社グループは、30社以上から構成される企業集団です。グループミッション「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」が示すように、グループの各企業はそれぞれが確固たるアイデンティティを持って各々のお客様と向き合い、自社の提供価値の最大化に努めています。この自律分散型の組織運営が当社グループの大きな特長であり強みであると私は考えています。

今回リニューアルした理念体系は、この自律分散型組織の強みを活かしつつ、グループ全体で同じ未来を目指していくための包括的な指針、拠り所になっていくはずです。これからも私たちはベンチャーマインドあふれる企業集団として、事業ドメインをさらに広げるとともに、より高い提供価値と企業価値を追求し続けていきます。当社グループの未来にどうぞご期待ください。

神山まるごと高専の校舎

ステークホルダーエンゲージメント 01

なぜ「神山まるごと高専」奨学金基金への出資が人的資本を強化する“投資”となるのか

当社グループは、2023年4月に開校する「神山まるごと高専」の奨学金基金に、スカラーシップパートナーとして10億円を拠出しました。これは社会貢献と併せ、将来の多大なリターンを見越した“投資”でもあります。同校の設立について、理事長でSansan（株）代表取締役社長／CEOの寺田親弘氏と、当社代表取締役 佐藤光紀が対談しました。

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
佐藤 光紀

神山まるごと高専 理事長
Sansan株式会社 代表取締役社長／CEO
寺田 親弘

ステークホルダーエンゲージメント 01　神山まるごと高専理事長 寺田氏 × 代表取締役 佐藤による対談

“起業家がつくる学校”という部分に直感的におもしろいことが起きると感じた

寺田　佐藤さんとは、私がSansan（株）を創業した時から15年来のお付き合いになります。

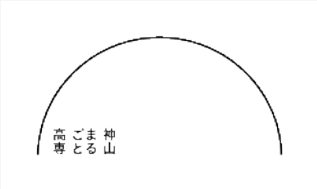
神山まるごと高専には、まずはファウンディングパートナーとして、開校資金の一部をセプテーニ様から寄付いただきました。その後、学費の無償化を掲げて100億円規模の奨学金基金をつくることになり、とある会合で佐藤さんに話したところ「うちでも出資を検討できるかもしれません」と仰っていただき、すぐに正式なご提案に伺いました。

佐藤　お話を聞いて「これはおもしろいことが起きるのではないか」と直感的に思いました。Sansan（株）を創業して世にインパクトを与えた寺田さんが、次の大きなチャレンジとして学校をつくる。現役の経営者が教育のあり方を、文字通りまたゼロからつくり上げる。そうした「起業家がつくる学校」というところが、とても心に刺さりました。これは、今までにないアプローチで社会に新たな変化を起こすのではないかと。

“人的資本経営”に注力し続けてきたからこそ教育事業の成功を主体的に後押ししたい

佐藤　実は「教育」は、当社の理念と密接につながるテーマでもあります。私たちは創業以来ずっと、人と組織の価値こそが企業価値の源泉になると考え、「人的資本経営」に注力してきました。ただ、人の価値は当然、仕事に就く前から育まれていくものです。そして限りある経営リソースの中では、その部分

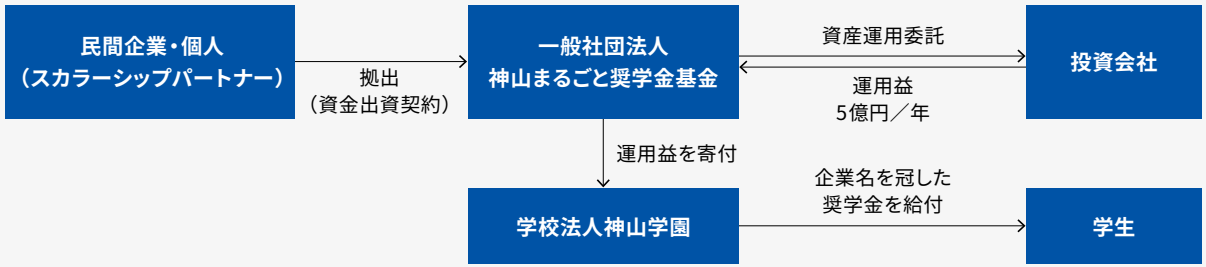
神山まるごと高専とは



徳島県神山町にて2023年4月開校の5年制私立高等専門学校。高専としては約20年ぶりの新設校。「テクノロジー × デザイン × 起業家精神」をモットーとし、社会を切り拓く「モノをつくる力で、コトを起こす人」の育成を進める。

神山まるごと高専 奨学金基金のスキーム

企業や個人（スカラーシップパートナー）は、一般社団法人神山まるごと奨学金基金（非営利徹底型）へ資金を拠出する。奨学金基金はこれらの拠出金を投資会社に運用を委託し、そこで得た運用益を学校に寄付し、それを学費に充てる。
また、1企業につき各学年4名、同社の冠をつけた「〇〇企業 スカラーシップパートナーチーム」を組成。在学中・卒業後において、拠出企業と共同研究・新事業の創造・学生からの起業ピッチといった、連携活動を行うことを想定している。



ステークホルダーエンゲージメント 01　神山まるごと高専理事長 寺田氏 × 代表取締役 佐藤による対談

にまで着手するのはなかなか難しい。だからこそ、こうして「教育」事業に着手する方を応援し、プロジェクトを成功させるべく主体的に関わることに重要な意義を感じました。

寺田　今回、ご寄付やスカラーシップパートナーのお願いをするにあたり100社以上の企業にアプローチしましたが、セプテーニ様ほど人的資本について本気で考えている会社はそうそうないと実感しました。人への投資が会社の未来をつくる、しかもその投資が定性的な意味だけでなく、定量的なリターンにもつながることを、本気で議論しているのが印象的でした。

佐藤　もし今回のスカラーシップパートナーが、ただの寄付であれば、この金額の投資には至らなかったでしょう。当然私たちには、株主から預かった資本を会社の価値向上につなげる責任があります。だからこそ投資するからには、明確なリターンが見込めなくてはなりません。そんな中で寺田さんから教育における資金調達の新しい枠組みを聞き、これなら社会に利益をもたらすだけでなく、当社にも大きなリターンがもたらされる、と膝を打つ思いでした。

高専を通して「得がたい仲間を増やす」。100年後のインパクトは計り知れない

寺田　今回、色々な企業にスカラーシップパートナーのご提案をする中で印象的だったのが、受け止め方が真二つに分かれたことです。かたや会社のアセットの一部を社会善に寄付するとの考え方で、もう一方がセプテーニ様と同様、高専が目指すものに経営的な親和性を感じ、投資と捉える考え方。結果的に後者の方が、検討を進めていただくケースは圧倒的に多かったです。

　実際のところ本校の奨学金基金のスキームでは、集まった資金を年率5%の目標を目安に運用することで、仮に1社に10億円を拠出いただいた場合、年間運用益は5,000万円となり、それにより4人の奨学生をまかなえます。それが毎年続いていくので、50年・100年単位で考えた時のリターンは計り知れないものになると、純粋に一企業の経営者として感じます。

佐藤　毎年、“セプテーニ奨学生”が4人ずつ巣立っていくとなると、10年で40人、数十年経てば100人を超える人材を輩出するわけですよね。だから100年続いたあかつきには……相当なインパクトになるでしょう。彼／彼女らとの共同研究や新規事業の創造はもちろん、奨学生が互いにつながり合うことでおもしろいネットワークもどんどん生まれていくはずです。当社の理念に共鳴してもらえる人というのが前提にありますので、企業の枠を超えて私たちの理念や考え方を広く届けることにもつながります。

　いうなればそれは、人材市場との関わり方の枠を大幅に広げ、「得がたい仲間を増やすこと」に他なりません。そうして

ステークホルダーエンゲージメント 01　神山まるごと高専理事長 寺田氏 × 代表取締役 佐藤による対談

仲間、応援者が増えれば、結果的に顧客や投資家も着実に増えていくと考えています。

インパクトあふれる“原石”こそが、人々に影響を与え、社会を変える

寺田　セプテーニ様では長年、人的資本の最大化を目指し、独自のHRテクノロジー基盤を構築されてきました。その分野の、高専への波及効果も期待しています。

佐藤　お話の通り、当社では神山まるごと高専に対し、HR領域を中心とした事業面・人材面のご支援も行っていきます。一方で、それにより当社の方にも、貴重なリターンがもたらされると考えています。

当社ではこれまで自社の膨大な人材データをもとに、AIをはじめとするテクノロジーを活用し、社員が活躍しやすい環境を研究・実践してきました。そうしたHRや人材開発の仕組みを、教育の現場でより若い人たちに向け実践することで、既存の事業では気づけない新しい発見があるでしょう。そのフィードバックを高専の現場に反映させるのはもちろん、自社事業にも活かしていく。そうやって高専と私たちの双方が成長・発展するパートナーシップの形を描いています。

それと社会に与える影響の面では、寺田さんの「インパクトある1人が世界を変える」とのお話にも共感を覚えました。

寺田　インパクトあふれる“原石”のような濃い人材が、たくさんの人に影響を与え、それだけで社会が変わっていくという話ですね。決してただの理想論やロマンで申しているわけではなく、世の中が劇的に変わる時はそれが現実解になることを、経営の世界にいて日々実感します。だからこそ、ぜひ本校をそうした人材を輩出し得る場にしたいなと。

一方で私の方も、佐藤さんから「リスクを大きく取るほど、成功の度合いも高まる。起業家が教育界に入ってやることの意味は、そこにある」とのお話をいただき、非常に心強く思ったのを覚えています。

長期目線の大きなリターンを得るために意識的にリスクを「テイク」していく

佐藤　近い未来であれば、何が起こるかの解像度は高く、リスクも相対的に小さくなります。対して長期的な投資ほど実現の解像度が下がり、リスクも相対的に大きくなる。そしてリスクを大きく取るほど、リターンも大きくなる。その原理原則に従えば、リスクを意識的に、適切に取って長期投資を行うことが、一番大きなリターンを生むことになります。

ただし解像度が低いので、なんのためにやるのかとの疑問も生まれやすい。だからこそ、取締役会の理解を得て会社として実行するには、投資を行うことで実際に何が起きるのかを、解像度を高めて説明する必要が出てきます。その点、神山まるごと高専は、寺田さんをはじめ関係者の皆さんが本気でコミットしていて、その本気度が明確に伝わってくるからこそ、私も自分ごととして解像度を上げて取締役会で言語化できたところがありました。

寺田　今回、セプテーニ様の意思決定プロセスに直接的あるいは間接的に触れた中で、取締役会がここまできちんと機能している会社は稀有なのではないかと感じました。リスクマネジメントとリスクテイクのどちらかにかたよることなく、両者がみごとにバランスしている。その部分でも、御社は特別な存在だと感じます。

佐藤　スタートアップのほとんどが生き残れない世の中にあって、私企業が100年先を具体的にイメージすることは、実際にはなかなかありません。一方で神山まるごと高専は、本当に100年を超える時間軸でものごとを考えています。それをつぶさに目にし、私たちも100年後に成長し続ける自身の姿を本気で考え、そこからきちんとバックキャストして今の事業を考えることで、経営の質をもっと高められるだろうと感じました。その点でも、たくさん学びや刺激をいただいています。

ぜひ、より良いパートナーシップの形を目指し、今後も連携を深めていきたいです。

寺田　ぜひよろしくお願いします。