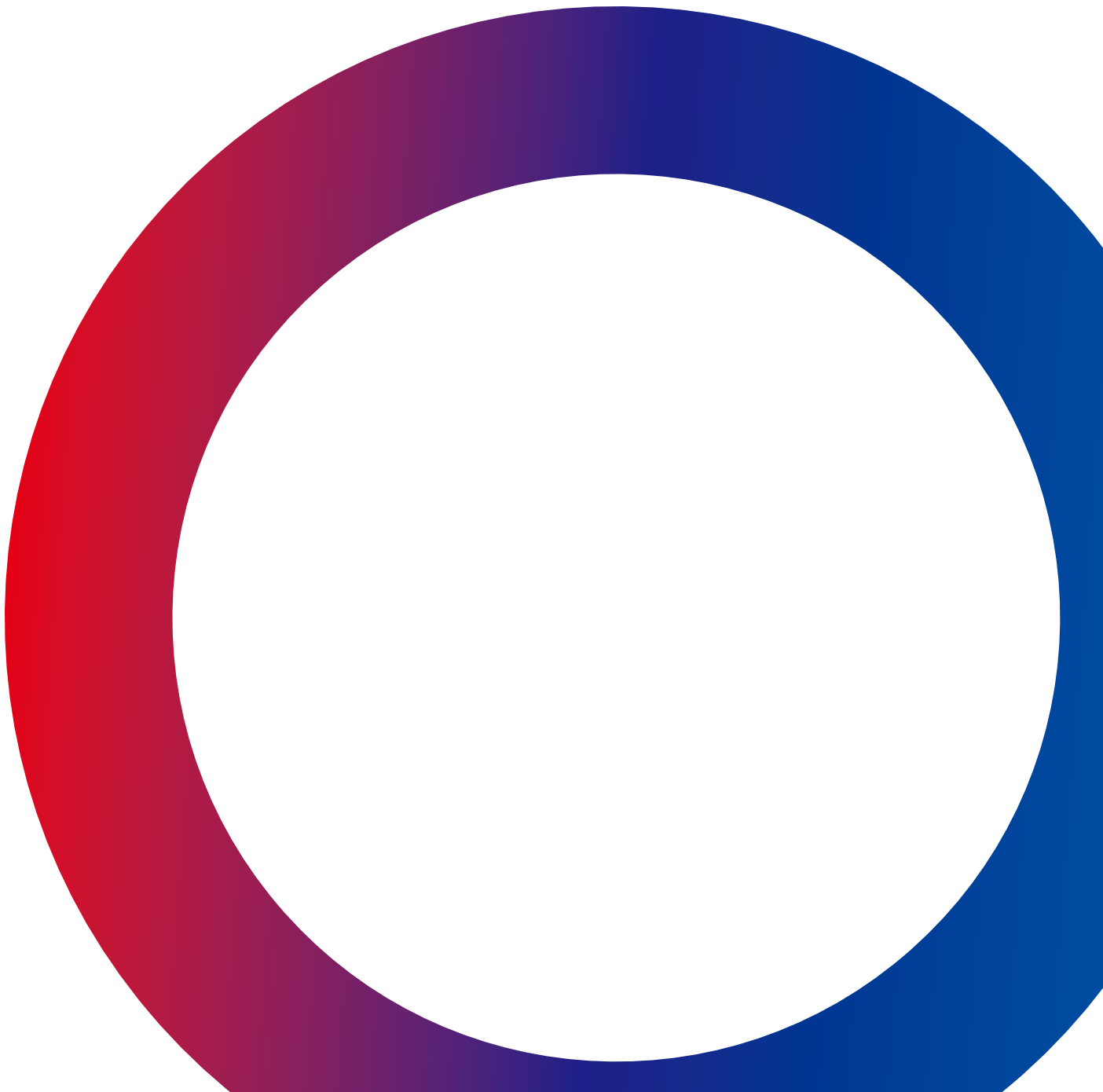


04

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス	50
ステークホルダーエンゲージメント 04	
社外取締役メッセージ	55



コーポレート・ガバナンス

■ 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進めてきました。2015年から2017年までの3年間は推進フェーズとして、ガバナンス向上のための各種施策の実行や、新たな制度の導入を進めました。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。

2015年以降に進めてきたガバナンス向上施策

- ガバナンスの仕組み化を進め、より実効性を向上
- 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委員会設置
- 買収防衛策の廃止
- グループリスクマネジメント委員会の設置
- コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
- 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
- 社外取締役の人数を取締役会の過半数に

役員構成の変遷

社内役員 社外役員

	2013年	2014年	2015年	2017年	2018年	2021年	2022年
役員数	11名	11名	12名	10名	11名	9名	11名
取締役会の構成	 (うち女性1名)	 (うち女性2名)	 (うち女性2名)	 (うち女性1名)	 (うち女性2名)	 (うち女性2名)	 (うち女性2名)
監査役会の構成							
		社外取締役の選任(2014年~)					
	女性役員の選任(2013年~)						

(注1) 各年とも株主総会終了時点。取締役会の構成に変動があった年のみ記載しています。

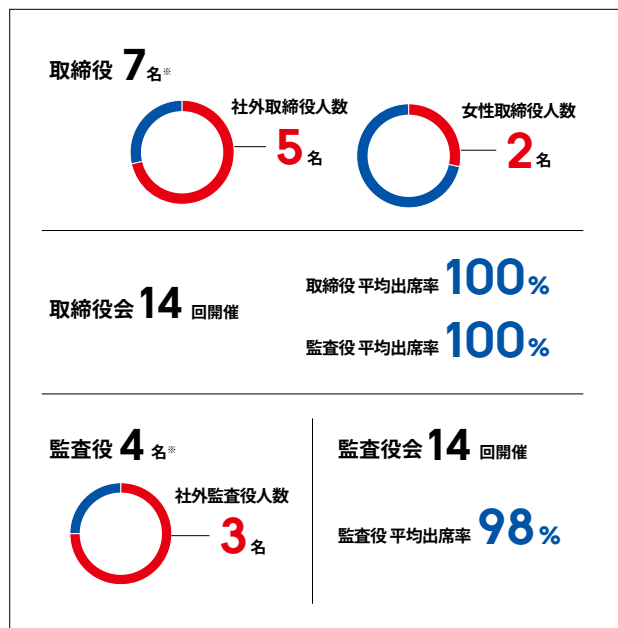
(注2) 2022年12月時点においては、執行を伴う取締役は代表の佐藤のみとなっています。

コーポレート・ガバナンス

■ 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(2022年9月期末実績)



※2022年12月時点

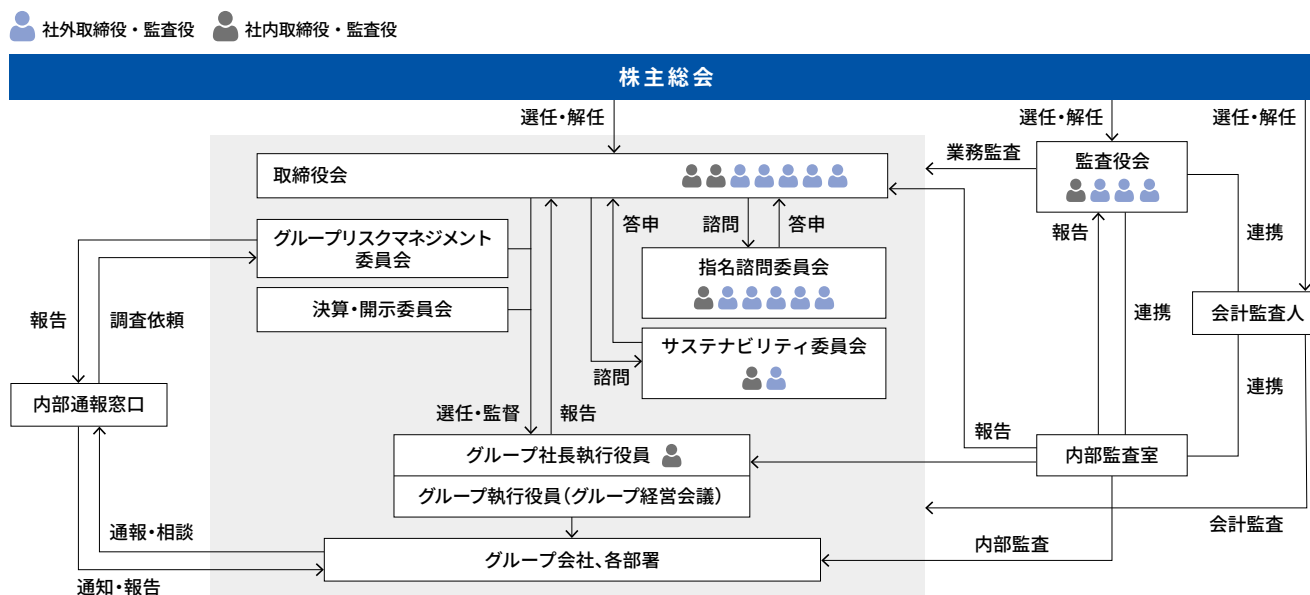
■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社グループは(株)セプテーニ・ホールディングスを持株会社とし、当社子会社を事業会社とする持株会社体制を採用しています。当社グループ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。

取締役会は、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、2022年12月現在、社外取締役5名を含む7名で構成され、法令、定款で定める事項と重要な業務執行の決定、業務執行の監督をしています。さらにコーポレート・ガバナンス体制強化の一環として、2017年1月から委任型執行役員制度を導入しています。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、取締役会は業務執行を担うグループ執行役員を監督することに重点を置いています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2022年12月現在)



(注) コーポレート・ガバナンス体制の概要は下記をご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html>

コーポレート・ガバナンス

取締役会

グループ執行役員は、当社の業務、当社グループの事業会社の業務または複数の事業会社にまたがる業務の執行を担い、取締役会が業務を担当するグループ執行役員を選任するとともに、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。

また、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。

グループ経営会議

業務執行の意思決定に関わる体制として、当社グループの最高経営責任者である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するグループ経営会議を設置しています。

監査役会

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

各種委員会

当社グループのリスク管理を統括するグループリスクマネジメント委員会、企業価値向上のためのサステナビリティ活動の推進を担当するサステナビリティ委員会、決算情報や適時開示情報等を検討、評価する決算・開示委員会を設置し、

権限と責任の明確化およ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。一方、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)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する会合(エグゼクティブ・セッション)を原則月に1回開催し、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。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

各種委員会等の構成

	サステナビリティ委員会	指名諮問委員会	エグゼクティブ・セッション
佐藤 光紀	○	○	
岡島 悦子		○	○
朝倉 祐介		○	○
石川 善樹	○	○	○
入山 章栄		○	○
高岡 美緒		○	○
山口 修治			

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しています。

取締役会での主な審議事項

2022年9月期(2021年10月～2022年9月)の
主な審議事項(定例議題・議案を除く)

- 資本業務提携の深化について
- サステナビリティ委員会設置について
- 取締役会定例議題改定について
- グループ経営会議規程改定について
- コーポレートガバナンス・ガイドライン改定について
- アセットアロケーションおよび事業ポートフォリオについて
- 事業継続基準について
- M&Aについて
- 役員合宿議題について
- ウクライナ情勢の影響について
- 神山まるごと高専奨学金基金への出資について
- 決算期変更について
- 定款一部変更について
- 株式取扱規程一部変更について
- グループ理念体系の刷新について
- HRシステム改定について

コーポレート・ガバナンス

■ 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)、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」)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

等の報酬は、「月例報酬」および「株式報酬」で構成され、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。

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、交付します。

取締役および監査役の報酬等の額

区分	支給人員	役員報酬等の総額	報酬等の種類別の総額	
			基本報酬	業績連動報酬等 非金銭報酬等
取締役 (うち、社外取締役)	8名 (5名)	228,228千円 (69,000千円)	196,440千円 (69,000千円)	31,788千円 (-)
監査役 (うち、社外監査役)	4名 (3名)	27,000千円 (24,000千円)	27,000千円 (24,000千円)	- (-)

(注) 取締役および監査役の報酬額に関する補足事項は、下記をご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html#directors-compensation>

■ リスクマネジメント

当社グループは、グループの事業経営に影響を与える重要な事象から、事業の発展成長を阻害するリスクを識別・分析・評価し、リスクの回避と低減、移転などに対応するため、「グループリスクマネジメント規程」を整備しています。さらに当社グループの共通方針のもと、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、リスクマネジメント活動のPDCAサイクルを構築するほか、持続的な成長のために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。

2022年9月期は、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
情報漏洩リスク
セキュリティリスク
マネジメント不足リスク

コーポレート・ガバナンス

■ 取締役会の実効性評価

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・評価し、課題等のフォローアップを実施しています。また3年に1回、外部の第三者機関による大規模かつ詳細な調査を実施しています。2022年9月期は、外部の第三者機関の助言に基づき、すべての取締役およ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、当社取締役会は社外取締役を中心としたモニタリング・ボード型への移行が完了し、高度で活発な議論ができていくほか、オペレーショナルな面でも取締役会のアジェンダの工夫、資料の事前提供、合宿による議論の機会創出、エグゼクティブ・セッションを活用した社外取締役の連携強化等の実務対応がすでに必要十分に行われており、実効性が確保されていることを確認しました。

一方で、取締役会改革が大幅に進められたことに伴い、モニタリング・ボードの先にあるイノベーション・ボードをいかに考えるか、「監督と執行の価値共創」をいかに実現するか、取締役会のサクセッションをいかに考えるかなどの当社独自の課題に対する共通の問題意識が浮かび上がってきたことが確認されました。今後は、これらの問題意識を踏まえつつ、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。

■ 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

当社の親会社は株式会社電通グループであり、当社取締役のうち1名が、株式会社電通グループの電通ジャパネットワーク執行役員および株式会社電通グループの子会社である株式会社電通の執行役員を兼任していますが、当該取締役は当社の非業務執行取締役として当社の企業価値向上を図るべく業務執行を監督する立場です。また親会社との取引に関して、経営指導料は業務内容を勘案し当事者間の契約により決定し、資金取引に係る利率については市場金利を参考に一般取引と同様に決定しています。これら諸施策により、事業運営上当社の親会社等からの独立性は十分に確保されていると判断しています。なお、当社は親会社を有する上場会社として、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。さらに当社取締役会は独立社外取締役が過半数を占めており、少数株主の保護の観点も踏まえた議論を経て、当社の経営にかかる意思決定がなされています。このため、当社や少数株主の利益を害することはないと判断しています。

株式会社電通グループとの資本業務提携以降のガバナンスについて

役員指名、役員構成

- 電通グループから取締役1名および監査役(非常勤監査役)1名をそれぞれ指名
- 本資本業務提携以降も、当社の取締役の過半数は独立社外取締役とし、当社の代表取締役は当社の社外取締役でない取締役であり、かつ電通グループが指名する取締役以外の者が就任

経営の自主性、上場維持の協力

- 電通グループは本資本業務提携に伴う各種取引の実行後においても、当社の自主性を尊重するとともに、当社の上場維持のために上場廃止基準に抵触しないよう行動するものとし、また、当社に対し合理的な範囲で協力を行う

株式の取り扱い

- 電通グループは、当社の書面による事前の承諾を得ることなく、当社の株式の追加取得を行わない

ステークホルダーエンゲージメント04

社外取締役メッセージ

社外取締役
岡島 悦子取締役会が見据える
当社グループの中長期的な未来像

「人をエンパワーする技術」「テクノロジーによるデータドリブンな組織開発ケイパビリティ」「To BとTo Cがつながる事業構造」「アートとサイエンスの掛け合わせ」「エモーショナル・マネジメント」「エモーショナル・インテリジェンス」「人と組織のなめらかな関係性」……これらは2022年9月期の役員合宿で、中長期における当社グループの根源的な企業価値について議論する際に出てきたキーワードの一部です。

当社グループでは、グループ執行役員に対して業務執行の権限委譲を大胆に行っており、取締役会では上記のようなキーワードに紐づく中長期の戦略課題を中心に議論しています。

当社グループが目指す「なめらかな」未来へ

定例取締役会に加えて、社外取締役と社外監査役のみで対話するエグゼクティブ・セッションや、年に一度の役員合宿を通じて、取締役会メンバーは「信頼性と独立性」の非常に良いバランスを担保できています。例えば、中長期の成長に寄与する人的資本投資と短期的な業績目標のバランス、事業ポートフォリオ戦略のあり方など、取締役それぞれの専門性や知見に立脚した白熱した議論が行われています。他社の取締役会では見られぬほどの議論が展開されることもあり、十分な議論を尽くし、その結果として「なめらかな」解決策へと昇華できた事例も多くあります。取締役会の実効性の高さは他に類を見ないのではないかと思います。

2022年9月期に再策定した新ビジョンについても、取締役会のアジェンダの一つとして議論されました。理念体系のあり方、各ステークホルダーにエモーショナルに働きかけられるワーディングになっているかなど、様々な見地からクリエイティブなインプットが行われました。未来に向けて、当社がステークホルダーである個人、組織、社会にどのような価値提供をすべきなのか、どんな世界観がつけられるべきなのか、という対話があり、濃密な対話を通じて、取締役会メンバー自身もワクワクできる新ビジョン策定につながったと思っています。これも、取締役会そのものが共創の場となっている例であり、まさに非連続の成長をリードするイノベーション・ボードを志向した先進事例の一つではないかと思います。

見据える未来に向けた、
当社グループの取締役会のあり方

これまでの取締役会のあり方は、当社の成長ステージに合わせ、マネジメント・ボード、アドバイザリー・ボード、モニタリング・ボードと進化の過程を経てまいりました。そしてこれからの未来に対してはイノベーション・ボードへの発展と機能役割を果たすべく、より先進的な取締役会のあり方を志向してまいります。当社の取締役会構成は専門性や経験の多様性のある経営のプロフェッショナルとしての社外取締役が多数を占めており、当社のAI型人事システムに取り入れているFFS理論でパーソナリティマトリクスを分析しても、未来創造とリスクマネジメントの双方に長けたバランスの良いボードメンバーとなっています。

当社グループの取締役会は、「10X」の実現に向けて加速するため、今後ますます集合知としての共創力と、スピーディーでタイムリーな意思決定力を向上させられるよう尽力してまいります。メリハリの利いたポートフォリオ戦略策定、テクノロジーによるデータドリブンな組織ケイパビリティの磨き込み、挑戦を促進するためのリスクマネジメント体制の整備など、コア・コンピタンスをさらにアップデートしていく所存です。ステークホルダーの皆様との建設的な対話も推進していきたいと思っておりますので、引き続きよろしくお願いたします。