

マネジメントメッセージ

グループ全体のケイパビリティを結集し、
「VALUE MAXIMIZER」として
顧客の企業価値最大化を実現する

お伝えしたいこと

- 01** 2025年までの2年間では「フォーカス&シナジー」のテーマのもと、経営資源を集中するとともに社内外の連携を図り、価値創造を加速させてきました。
- 02** 今後「VISION 2030」に掲げるありたい姿「VALUE MAXIMIZER (バリューマキシマイザー)」を目指し、組織や事業の垣根を越えて顧客企業の経営指標に直接向き合い、顧客の企業価値最大化を支援します。
- 03** 若い世代の育成と経営への参画を進め、組織の新陳代謝を意図的に促しながら、アントレプレナーシップを強く灯し続ける企業であり続けます。
- 04** 時代に合わせた進化を続け、あらゆるステークホルダーを「もっと元気」にし続ける企業を目指します。

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
Chief Executive Officer

神埜 雄一

マネジメントメッセージ

成長の方向性を見直し、 グループ経営の質を高める

私がグループの代表に就任して以降のこの2年においては中期テーマとして「フォーカス&シナジー」を掲げ、グループ経営をしてまいりました。当社グループは「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」というグループミッションのもと、個々の挑戦を尊重しながら事業拡大を続けてきた歴史がありますが、市場・競争環境の変化が一段と加速している足元の状況においては、「求心力を伴うチームワークでアントレプレナーシップを発揮する」経営を推進することで当社グループの競争力を高めることができると考え、この方向へと経営の舵を切りました。「フォーカス」とは、グループ全体の人材やアセット、ケイパビリティを整理・集約し、経営資源を集中させながら、全

社員が協働して注力すべき領域を明確にすることです。そして「シナジー」とは、その集約された土台の上で事業間のみならず、社内外の連携を通じて相乗効果を生み出し、より大きな価値創出を目指す考え方です。具体的には、2025年から当社グループのコアであるデジタルマーケティング事業を3つの報告セグメントに区分し、各事業の強化を進めるとともに、その周辺領域においても、グループ全体で新たな事業機会を生み出していく方向性を示しました。

2025年に入り事業間の連携や外部パートナーとの協業により、具体的な成果や今後の成長の種として様々な実績が生まれ実を結び始めています。その結果、連結業績としての収益は過去最高を更新、Non-GAAP営業利益もV字回復を実現したことで、グループ全体がこの方針・戦略に向かって進めていることが数字としても証明され、確かな手応えが広がっています。

シナジーを機能させるための 組織とマインドの変革

「フォーカス&シナジー」を経営の軸として定着させる上で、私が最も重視してきたことは、ひとりひとりのマインドセットをどのように変えていくかという点です。日常のコミュニケーションや意思決定の場面において、どの視点を優先するのかを示し続ける必要があると考えてきました。

その一環として、私自身が発信するメッセージでは、意図的に「みんな」という言葉を多用してきました。主語を「自部門」や「個人」ではなく、「グループ全体」に置くことを徹底し、個別最適ではなくグループの企業価値向上のための経営視点を繰り返し示すことで、役員や事業部長の意思決定の軸が、グループを起点とする価値提供という、より高い視点へと広がりつつあります。

また、事業運営の現場でもコミュニケーションやチームワークの面で前向きな変化が出てきています。当社グループでは、社員同士が関係の上下にかかわらず互いに評価し合うマルチサーベイを半年に一回行っており、直近では、コロナ禍以降で減少傾向にあった社員一人当たりの評価・被評価者数が増加傾向にあります。入社回帰の推進や社内の人材流動性増加等の施策を実行し、メンバー間のつながりの増加が可視化されたことで、「フォーカス&シナジー」実現のための協力関係強化の重要性を、より多くの社員が実感していることと思います。

専門性や立場の異なる人材が連携し、チームとしての価値創出力を高めていくこと的前提には、「愛情あふれる人間関係」があると考えています。単なる業務上の協力関



マネジメントメッセージ

係ではなく、互いを理解し支え合う関係性の中でこそ、仲間や顧客のために本気で動くことができるのです。その結果として、アントレプレナーシップはより強く発揮され、個の力だけでは到達し得ない持続的な価値創造へとつながっていきます。いまはグループ全体がこの方針の効力を少しずつ感じ始めてきたことで結束力が高まってきており、組織としての方向性が明確になったことによる意識変化は着実に加速しています。2026年には、この変化をさらにグループ全体に広めるべく、さらなる取り組みを重ねていく考えです。

顧客のPLに向き合い、 事業を越えて価値を生む企業へ

これまでの「フォーカス&シナジー」の取り組みを通じて、当社グループとしての事業・組織基盤は私が想定していた以上に速いスピードで整いつつあります。そうした中で次に示す必要があると感じたのは、「中長期にわたり私たちセプテーニグループがどのような価値を提供し続ける企業を目指すのか」という点でした。そこで、今回2030年までを区切りとし、その時点でのありたい姿を「VALUE MAXIMIZER」と定義して、グループ全体の共通軸となる「VISION 2030」を掲げました。

先に述べた当社グループのミッションのなかでも「アントレプレナーシップ」という言葉の解釈に正解はないものの、その概念は社内に広く、そして深く浸透しています。しかし、「世界」や「元気」といった言葉は抽象度が高く、あまり具体的なイメージまで落とし込めていないのではないかと

という課題認識がありました。そのため、これから「VALUE MAXIMIZER」を掲げるにあたって、事業や戦略へ落とし込む際の解釈を近づけるために、これらの定義をし直す必要があると考えました。私たちが捉える「世界」とは、遠く抽象的な存在ではなく、事業を通じて日々向き合う顧客やパートナー企業といった身近な関係者です。そして、その身近な関係者のそれぞれの立場で異なる「元気」が存在する中で、私たちがまず重視すべきと考えたのは、「顧客企業の価値向上」です。顧客の売上や利益が伸びて企業価値が高まれば、当社グループの企業価値も高まり、最終的に当社グループの社員や株主、パートナー企業を含む様々なステークホルダーの「元気」へと広く還元することができると考えています。この価値の連鎖を実現する企業体となることこそが、「VALUE MAXIMIZER」として私たちが目指す姿です。

これまでは各事業がそれぞれの専門性を活かし、広告効果改善やシステム開発の効率化などの個別の顧客課題に向き合う形で事業運営を行ってきました。しかし、顧客企業が本質的に求めているのは、そうした部分最適の積み重ねではなく、売上や利益といった経営指標全体の持続的な向上・改善です。これからは視座を一段引き上げ、顧客企業のPL構造に向き合い、どの領域にどのケイパビリティを組み合わせれば顧客の企業価値を上げられるのかという観点で、価値創出のあり方そのものを進化させていきます。グループ全体のケイパビリティを結集し、顧客企業の経営課題に対して包括的なソリューションを届けることで、企業価値の最大化に貢献することを目指します。

その実現に向け、2026～2028年の3カ年の基本方針・重要施策を中期経営計画に落とし込みました。基本方針の一つ目は「事業の深化」として、過去2年間で築いたシナジーを生み出す土台を起点に、「シナジー&コラボレーション」へと取り組みを進化させていきます。事業間の相互補完にとどまらず、事業の垣根を越えて新たな事業やプロダクト、ソリューションの開発に取り組み、グループ全体の価値創出を促進する考えです。二つ目の基本方針として「事業の探索」を掲げ、次の収益源となる領域の拡大を目指します。積極的な投資チャンスを模索したい領域として着目しているのが、HR領域です。多くの企業にとって人材採用は成長を左右する重要な要素である一方、労働人口減少や求職者の価値観の多様化によって採用活動の難化が進んでいます。当社グループではこれまで、外部サービスに依存せず、20年以上にわたり蓄積してきた人材データベースとそれを活用するテクノロジーによって、独自の人材採用・育成モデルを構築してきました。自ら人材を見極め獲得してきたノウハウは、長年の試行錯誤を通じて蓄積された実践知であり、私たちが持つ独自のケイパビリティの一つです。企業が自ら人材を獲得していく「人事部のインハウス化」支援サービスを通じて顧客企業のPL向上に資する価値創造モデルへとつなげていきます。

また、成長の選択肢は事業創出に限りません。既存事業と補完関係にある外部企業との協業や、M&Aを通じたケイパビリティの拡張も重要な選択肢です。目指す姿との親和性やシナジー創出の可能性を重視しながら、事業の隣接領域をつなげていくことで、グループとしての提供価値の幅を広げ、成長の確度を高めていきます。

マネジメントメッセージ

アントレプレナーシップを支える 人的資本とガバナンスの進化

私たちの価値創造の源泉は、アントレプレナーシップを発揮し続ける人材にあります。それと同時に、最大のリスクはこの精神の消失、すなわち「変化しないこと」や「失敗しないこと」を良しとする文化への変質にあると考えています。

このアントレプレナーシップを紡ぎ続け、組織の力へと転換していくためにも、「経営基盤強化」を中期経営計画における三つ目の基本方針としました。まずは人的資本強化の一環として、2026年より「人材開発委員会」を発足します。当社は創業以来、若い人材を中心にアントレプレナーシップを発揮することで成長を続けてきましたが、組織規模が拡大するにつれて30代前半で役員・経営経験を持つ機会が減りつつあります。変化の激しい時代・業界において変化適応力を持つ人材がグループ経営を担い続けられるエコシステムを作るべく、子会社役員を中心に新たに約20名の役員登用を行い、早期に経営経験を提供する体制を整えました。座学やOJTにとどまらず、先輩役員がメンターとして伴走する仕組みを構築しています。将来的には、若い世代が経営の中核を担い、現経営陣はその意思決定を支え、知見や経験を還元する立場へと役割を移行していく考えです。

また、「経営基盤強化」として意思決定の規律を担保するガバナンスの高度化も不可欠です。執行機能においては、CxO制を導入し、グループ統括執行役員がグループ全体の業績を踏まえたアクションや横串の機能強化を迅速に実行できる体制へと変化していきます。さらに、サクセッ

ション(後継者育成)を高度に実行していくため、人材開発委員会と指名・報酬諮問委員会との密な連携によって、経営陣の適度な新陳代謝を図ります。

私たちは、アントレプレナーシップを起点に、人と組織、そして経営のあり方を進化させ続けてきました。そのために必要な「Keep Young」な状態を作ることで、これからも世代交代を前提とした流動性の高い経営体制と、規律ある意思決定の仕組みを両立させ、アントレプレナーシップが継続的に発揮される組織を築いていきます。

変わり続ける力を、 次の価値創造につなぐ

2030年に向けて掲げた「VALUE MAXIMIZER」というありたい姿は、グループミッションの実現のために、当社グループがどれだけ顧客や社会に価値をもたらしているかを測るための一つのマイルストーンです。これはあくまで通過点に過ぎません。

創業から30年以上にわたり、私たちは市場や社会の変化を自らの成長エンジンに変えながら、事業や組織のあり方をアップデートし、新たな挑戦を重ねてきました。その根底にあるのが、「アントレプレナーシップ」です。私たちはこの精神を、単なる個人の資質ではなく、世代や組織の枠を越えて受け継ぎ、組織全体の原動力となる普遍的な価値観として位置づけています。これからも、アントレプレナーシップを強く発揮する「Keep Young」な組織であり続け、私たちに関わる人や企業にとって常に前向きな刺激を与え続けられる存在でありたいと考えています。そして、時代の変化に即した進化を前提とした経営を続けることで、顧客の企業価値の最大化を実現できる企業としての中長期的な価値創造に取り組んでいきます。

「統合報告書 2025」では、こうした価値創造に挑む当社グループの取り組みを、ステークホルダーの皆様の理解促進につながるよう編集しています。当社グループへのご理解の一助となれば幸いです。新たな挑戦に挑み続ける当社グループにぜひご期待ください。

