

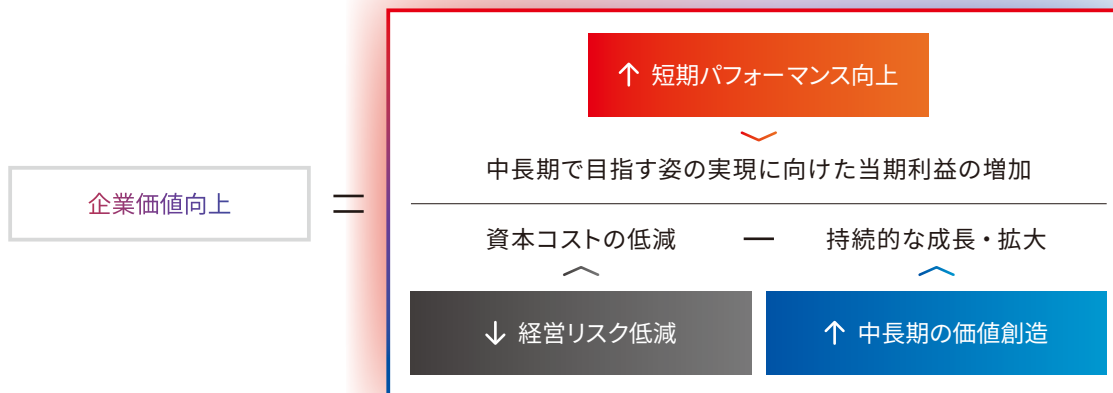
価値創造を可能にする 経営基盤

「世界をもっと元気に」し続けるための健全な土台となる経営基盤を紹介します。人権の尊重や気候変動への対応、そして先進的なコーポレート・ガバナンス。社会からの信頼に応え、持続的な価値創造を支える経営基盤のさらなる深化に向けた取り組みを報告します。

Securing our value



人権の尊重	39
気候変動への対応	40
コーポレート・ガバナンス	41



人権の尊重

基本的な考え方・方針

当社グループは、グループミッションの実現に向けて、人権尊重が重要な社会的責任であることを認識し、人権尊重の取り組みを推進しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や「国際人権章典」等の国際規範を尊重し、2024年12月には人権方針を策定・公開しました。本方針は国内外のグループ全体に周知しています。

 人権方針はコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/pdf/hrp.pdf>

ガバナンス体制

取締役会の諮問機関であり、グループ社長執行役員が委員長を務めるサステナビリティ委員会にて、サステナビリティ活動および人権課題についての議論・検討を行っています。また、人権課題についてはグループ全体のリスクを管理するグループリスクマネジメント委員会と連携しています。委員会での議論、検討内容は定期的に取り締役に報告するとともに、特に重要なテーマに関する決定については取締役会での決議を経ています。

人権課題に関するガバナンス体制



※ ガバナンス体制図の一部を抜粋しています。

 ガバナンス体制図の全体はコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html>

人権デュー・ディリジェンス

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」が求める人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。2025年度は、日本政府の「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」等を基に、以下の3ステップで人権リスクを特定・評価しました。今後は、これらの人権リスクを軽減するためのPDCAサイクルを回し、継続的に活動を進めます。

特定プロセス

- STEP 1** 潜在的リスクの抽出
 人権に関する主要な国際ルール等を基に、当社グループ事業において想定されるリスクを広範囲に抽出
- STEP 2** 影響度の評価
 グループ内各社・各部署へのインタビュー調査を実施。「人権への深刻度」と「発生可能性」の2軸で潜在的リスクの影響度を評価
- STEP 3** 重要リスクの特定
 サステナビリティ委員会・取締役会での議論、グループ経営会議への報告を経て、優先的に取り組むべき重要リスクを特定

優先度 ● 特に高い ▲ 比較的高い ■ 高い

人権課題	当社グループ 従業員	サプライヤー/ ビジネスパートナー	生活者・ ユーザー
ハラスメント防止	●	▲	
責任あるテクノロジー・AIの活用	●	●	●
プライバシーの保護	▲	▲	▲
責任あるクリエイティブ表現	●	●	●
差別の防止	■	■	
適切な労働時間	▲	▲	
労働安全性	■		

関連するマテリアリティ
 新しい時代をつくる人の育成による企業価値の向上

具体的な取り組み

あらゆる人々の人権を尊重し、ひとりひとりの働きがいの高まる職場環境づくりを推進しています。
 その一環として、以下のような取り組みを実施しています。

人権研修

人権方針の策定・公開に伴い、グループ役員・正社員を対象に、事業活動における人権配慮の重要性を学ぶ動画研修を実施しました(2025年度実施率:100%)。今後入社する新卒、中途社員に対しても定期的に研修を実施して参ります。ひとりひとりの人権に対する意識をアップデートすることでリスク低減を図り、当社の持続的な成長と企業価値向上につなげています。

人権スローガン

dentsu Japanが毎年実施している「人権スローガン」に参画し、従業員とその家族からスローガンを募集しています。本取り組みは、社会課題に対して新たな視点を獲得し、人権尊重の意識を向上させる機会となっています。



気候変動への対応

TCFD提言に基づく情報開示

持続可能で健全な地球・社会が存在してはじめて企業は事業運営が可能であることから、当社では「気候変動への対応」をマテリアリティの1つに特定しています。

2023年10月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言への賛同し、その枠組みに基づき、気候変動がもたらすリスクと機会、およびそれらが当社の財務・事業活動に与える影響について、情報を開示しています。

想定される主なリスクのうち、「炭素税」や「電力価格の高騰」は事業の特性上、直接的な利益圧迫要因になると考えています。こうしたリスクに対して、本社オフィスのLED照明への切り替えや、グループ会社拠点・本社オ

フィスへの実質再生可能エネルギー導入などの対策を講じています。これらにより課税対象となる排出量を直接的に削減するとともに、将来的なエネルギー価格変動に対する財務的なレジリエンス(回復力)を強化しています。

指標と目標

セプテーニグループでは、GHG排出量について、2030年度のScope1+2の排出量を2023年度比で70%削減という目標を設定しています。2025年度の実績は、本社オフィスへの実質再生可能エネルギーの導入によりScope2は減少、オフィスのアップグレードの実施や出張の増加によってScope3は増加しました。なお、Scope1は事業の特性上排出量は0となっています。

※ カテゴリ1(購入した製品・サービス)、2(資本財)、3(エネルギー関連活動)、6(出張)、7(雇用者の通勤)、8(リース資産(上流))

GHG排出量の詳細な内訳はコーポレートサイトをご覧ください。
サステナビリティ情報
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/data.html>

	2024年度実績	2025年度実績
Scope1	0.0	0.0
Scope 2(マーケット基準)	513.3	173.9
Scope 2(ロケーション基準)	595.5	566.9
Scope 3*	7,555.0	8,490.1
総計	8,068.3	8,664.0

シナリオ分析の結果

TCFD提言に基づくリスクと機会の分類		想定される主なリスクと機会	対応策	影響度	発生時期
移行 リスク	政策・法規制	炭素税などによるコストの発生	再生可能エネルギーへの切り替え	中	短期～中期
	技術	低炭素技術への対応遅れによるコストの増加	省エネ設備への迅速な転換	小	中期～長期
	市場	電力価格の高騰によるコストの増加	従業員への啓発活動を通じた省エネの推進	小	短期～長期
	評判	気候変動対策への遅れによる顧客、投資家、従業員からの信頼の喪失と企業価値の低下	TCFDやCDP等を通じた情報開示	中	中期～長期
物理的 リスク	急性	異常気象の甚大化、自然災害の頻発によるサービスの運営停止、社内インフラへの影響	BCPおよび危機管理体制の維持・強化	大	長期
	慢性	災害による広告出稿の自粛・減少	脱炭素社会の実現に向けた積極的な取り組みの推進	大	長期
		気象パターンの変化による空調等のコスト増加	オフィスにおける継続的な省エネ施策の実施	小	中期～長期
機会	製品・サービス	産業・社会の大きな変化による新たなビジネス機会の獲得	脱炭素の推進により出現する新たな顧客の獲得	小	中期～長期
	市場	環境配慮型製品・サービスの需要拡大による広告出稿の増加		小	中期～長期
	強靭性	気象パターンの変化に伴う居住地の分散による働き方の変化	リモートワークによる多様な働き方の推進	中	短期～長期

※ 短期：～2025年、中期：2025年～2030年、長期：2030年～2050年

関連するマテリアリティ
気候変動への対応

環境への取り組み

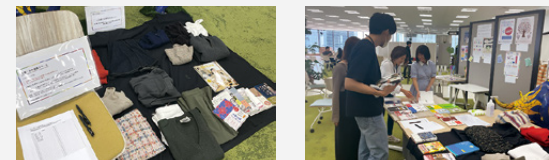
— 広告業界における脱炭素化の基盤づくり

「カーボンカリキュレーター」の共同開発に参画

(株)セプテーニはJAAA(一般社団法人 日本広告業協会)等3団体が進める、広告制作・イベントの排出量可視化ツール開発に参画しています。業界横断的な算定基準を整備し、マーケティング領域のカーボンニュートラル実現に向けた基盤づくりに貢献してまいります。

— One Day for Change

dentsu Japanが実施しているビジネスで「困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していく」ために、私たち一人ひとりが社会課題への気づきや学びを深めるイベント「One Day for Change」に参加しています。2025年はオフィスでの古着・古本譲渡イベントを開催しました。この活動は、グループ内の交流を深めるとともに、環境問題への意識を高める機会になっています。



取り組みの詳細は当社グループ公式noteをご覧ください。
https://note.com/septeni_group/n/n4d126dada9b0

その他の環境への取り組みについてはコーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/csr/activity/environment.html>

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

当社は、取締役の過半数を社外取締役とし、それぞれの専門性を活かした取締役会での活発な議論を通じてコーポレート・ガバナンスの強化を図っています。昨今の経営環境を踏まえた当社のガバナンスのあり方や現状、今後の展望について、4人の社外取締役に語り合っていました。



単なるコスト削減ではなく、生産性と付加価値の向上という両軸で粗利率・利益率を確保したプロセスは、中長期の競争力を維持する上で極めて重要でした。

入山：高岡さんが言及された役割分担に加え、社長だけでなく、執行役員陣がより自覚と責任を持って意思決定する姿を高く評価しています。また、グループ執行役員をはじめとした次世代リーダーが取締役会で積極的に発言するようになったことも、組織の健全な若返りを感じさせます。

塩野：その点はやはり、現場を熟知する神埜・清水両氏が橋渡し役となることで、監督側と執行側の間でリアリティのある議論ができています。今後は2030年の利益目標に向けて、外部のケイパビリティを取り込む「非連続な成長」をいかにリードするかが執行側の挑戦となるでしょう。

— 2025年度の総括： 加速する意思決定と組織の変容

Q. 2025年の経営体制における業務執行の動きをどう評価されていますか。

石川：「個」のアントレプレナーシップによる事業拡張から、「チーム」で高成長・高収益事業にフォーカスし、シナジーを創出する方針への変更は大きな転換点となりました。過去2年間の「フォーカス&シナジー」の推進に向けた意

思決定は非常にスピーディーで、着実に業績へ表れています。また、「Keep Young」の精神に基づき、抜擢された若手が生き生きと活動している姿には大きな可能性を感じます。

高岡：現経営陣のリーダーシップが着実に根付いた1年でした。執行側が主体的に判断すべきことは迅速に動き、取締役会では中長期の戦略や資本政策の議論に集中するという役割分担が、より自然な形で機能しています。特に、

— 長期ビジョン「VISION 2030」： 持続的成長を支える戦略的対話

Q. 「VISION 2030」の策定プロセスではどのような議論が交わされたのでしょうか。

高岡：単なる数値目標の作成ではなく、「2030年にどう存在でありたいか」を根底から問い直すプロセスでした。AIの台頭やプラットフォーム構造の変化という激流の中で、自分たちのミッションに立ち返り、「どこで成長を勝

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

ち取るか」を真剣に話し合いました。これは一度決めて終わりではなく、環境変化に応じて絶えずモニタリングし、問い直し続けるべき性質のものです。

入山：当社に求められるのは、社会的意義を果たした上での中長期的な成長と、適切なキャピタルアロケーションです。資本構成を踏まえて、より多様なステークホルダーへの配慮が必要な点についても、執行側と社外取締役の間でかなり踏み込んだ議論を重ねました。

塩野：取締役会では、資本構成と少数株主保護について常に高く意識しています。特に生成AI等のテクノロジーの進化に対し、必要な投資をどう配分するか。顧客との強固な関係性を活かしつつ、HRなどの新領域へどう展開するか。キャピタルアロケーションの観点から、将来を見据えた成長への布石を打つための提言を行ってきました。

石川：2025年度はステークホルダーからの信頼を増幅させる「足場固め」の年でもありました。そのため、「VISION 2030」においては「成長と株主還元の高次元での両立」を大きなテーマとして据えています。自社の強みを軸に、いかにシナジーのある事業を創出できるか、執行側と踏み込んだ議論を行いました。

■ 取締役会の実効性：

透明性の確保とガバナンスの高度化

Q. 3年に1度の実効性評価が行われましたが、現在の取締役会の状況をどう見えていますか。

石川：多様なスキルを持つ社外取締役が過半数を占め、背景情報の共有も適切になされています。率直で忌憚の

ない「是々非々」の議論が行われており、外部評価においても適切に機能しているとのフィードバックを得ています。今後は東証プライム市場への変更も見据え、ガバナンス強化はもちろん、イノベーション機能のさらなる強化が必要だと考えています。

塩野：忖度なき意見交換・提言ができている点は当社の強みです。今後はこの実態をステークホルダーに適切に伝えるコミュニケーションが重要になります。また、指名・報酬諮問委員会において、経営層への株式付与などのインセンティブ設計も議論してきましたが、今後はその運用が次世代経営者の育成にどう繋がるか、丁寧にモニタリングしていく必要があります。

高岡：執行側との建設的なやり取りや、資本市場を意識した議論が「大前提」となった点は大きな進化です。さらに実効性を高めるには、2つのポイントがあると考えています。一つは、AIなどのマクロトレンドをより先取りした中長期の戦略議論を取締役会として深めていくこと。もう一つは、属性的な多様性確保にとどまらず、外部の多様な知見の取り込みという観点も含めたDEI推進によるイノベーション創出と、この実行に向けた組織ケイパビリティの継続的な強化への支援を行うことです。

入山：現在の取締役会は、非常にオープンでフラットです。神埜・清水両氏が臆することなく発言し、経験豊富な社外取締役も対等に議論できている、実効性の高い組織だと言えるでしょう。一方で、今後の課題は取締役会サクセッションのプランニングを段階的に進めていくことだと考えています。

■ 価値創造へのコミットメント： 社外取締役としての役割と使命

Q. 最後に、持続的な企業価値向上に向けた、皆様の決意をお聞かせください。

石川：特に、少数株主の視点を強く意識した監督を続けてまいります。指名・報酬諮問委員会委員長としては「VISION 2030」に即した人事戦略を、またサステナビリティ委員会においては、時代の流れを読み解きながら、マテリアリティの特定とモニタリングを通じて、長期的な飛躍を支えていきたいと考えています。

入山：通常の監督業務はもちろんのこと、外部人材の紹介や次世代経営層育成をはじめとした従業員のエンパワーメントを通じて、企業価値向上に向けた直接的な支援もしていきたいと考えています。経営陣と伴走しながら、組織の底上げに尽力します。

高岡：私は「言いにくいことをきちんと言える場」であり続けることを大切にします。経営陣との信頼関係があるからこそ、鋭く、かつ建設的な「問い」を立てることができる。「つよく、やさしく、おもしろく」という言葉が似合う、尖った個性を持つ当社のカルチャーを活かし、独立した立場から変化を恐れずに意見し続けていく所存です。

塩野：テクノロジーの進化が事業に与える影響を注視し、AI倫理等のコンプライアンスを遵守しながら、攻めの成長戦略を支援します。同時に、資本関係の透明性を高める議論をリードし、あらゆるステークホルダーにとって納得感のある経営を実現できるよう、尽力してまいります。

役員一覧 2026年4月1日時点

取締役



神埜 雄一

代表取締役
グループ社長執行役員

2006年当社入社。マーケティング・コミュニケーション事業及び新規事業に従事し、当社グループの事業拡大と電通グループ協業の拡大において強いリーダーシップを発揮。2024年に当社代表取締役グループ社長執行役員に就任。



清水 雄介

取締役
グループ統括執行役員

2006年当社入社。マーケティング・コミュニケーション事業及び経営企画分野に従事し、当社グループの事業拡大とグループ経営を推進。2024年に当社取締役グループ副社長執行役員(現 当社取締役グループ統括執行役員)に就任。



石川 善樹

社外取締役

2019年に当社社外取締役に就任。予防医学研究者及び行動科学に基づく手法を活用する企業の創業者としての専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



入山 章栄

社外取締役

2020年に当社社外取締役に就任。コンサルタントとしての業務経験及び経営戦略、グローバル経営を専門分野とする研究者としての専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



高岡 美緒

社外取締役

2020年に当社社外取締役に就任。戦略投資、新規事業開発及びファイナンスの専門的かつ豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



塩野 誠

社外取締役

2024年に当社社外取締役に就任。国内外の企業・政府機関に対する戦略立案・実行のコンサルティングやM&Aアドバイザー業務の豊富な経験・実績と幅広い見識を有しており、当社グループの経営全般に関し有用な助言を行う。



中村 光孝

取締役

2026年に当社取締役に就任。(株)電通(現(株)電通グループ)でメディア、海外及び営業部門の要職を歴任。現在はdentsu Japanメディア/スポーツ&エンターテインメントプレジデントとして、デジタル広告を含めたメディアビジネスを統括する。

監査役



毛利 任宏

常勤監査役

2020年に当社常勤監査役に就任。監査に関する幅広い見識と豊富な業務経験を有しており、有益な助言と独立した立場からの監査を行う。



古島 守

社外監査役

2015年に当社社外監査役に就任。公認会計士及び弁護士としての豊富な経験・専門知識と監査に関する幅広い見識・経験を有しており、有益な助言と独立した立場からの監査を行う。



奥山 健志

社外監査役

2019年に当社社外監査役に就任。弁護士としての豊富な経験・専門知識とコーポレートガバナンス・企業法務や監査に関する幅広い見識を有しており、有益な助言と独立した立場からの監査を行う。



波多野 日出夫

監査役

2024年に当社監査役に就任。監査に関する幅広い見識と豊富な業務経験を有しており、複数会社での内部監査の経験及び専門性を活かし、監査を行う。

執行役員(2026年4月1日付)

グループ社長執行役員

神埜 雄一

グループ統括執行役員

清水 雄介
Chief Product Officer (CPO)
波多野 圭
Chief Financial Officer (CFO)
高野 真行
Chief AI Officer (CAIO)

武藤 政之
Chief Corporate Officer (CCO)
末藤 大祐
Chief Growth Officer (CGO)

呉 鼎
Chief Strategy Officer (CSO)
近藤 一成
Chief Alliance Officer (CAO)

グループ執行役員

大久保 亮

山崎 貴大

芦田 憲久

グループ専任執行役員

野口 照之
Chief Legal Officer (CLO)

江崎 修平
Chief Human Resources Officer (CHRO)

宮崎 陽子
Chief Diversity Officer (CDO)

河内 崇
Chief Technology Officer (CTO)

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリックス

当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、取締役及び監査役に必要なスキルを定義し、スキルマトリックスとして開示しています。取締役会及び監査役会の多様性を適切に確保し多角的な視点から監督機能の強化を図っています。

2026年3月末時点	在任年数	出席状況		各種委員会		求めるスキル					
		取締役会	監査役会	サステナビリティ委員会	指名・報酬諮問委員会	企業経営	統合マーケティング	人的資本／人材開発	財務会計／ファイナンス	コーポレート・ガバナンス	サステナビリティ
取締役											
神埜 雄一	2年	14回/14回		委員長	委員	●	●	●		●	●
清水 雄介	2年	14回/14回				●	●	●			
■ 石川 善樹	6年3カ月	14回/14回		委員	委員長	●		●			●
■ 入山 章栄	5年3カ月	14回/14回			委員	●	●	●			
■ 高岡 美緒	5年3カ月	14回/14回			委員	●			●		●
■ 塩野 誠	2年	14回/14回			委員	●			●	●	
中村 光孝	—	—				●	●			●	
監査役											
■ 毛利 任宏	5年3カ月	14回/14回	14回/14回			●			●	●	
■ 古島 守	10年3カ月	14回/14回	14回/14回			●			●	●	
■ 奥山 健志	6年3カ月	13回/14回	13回/14回			●				●	●
波多野 日出夫	2年	14回/14回	14回/14回			●			●	●	

※1 特に期待するスキル・経験を記載 ※2 ■ 社外 ※3 女性取締役比率：14%、社外取締役比率：57%、社外監査役比率：75% (2026年3月末時点)

スキル項目の定義と選定理由

当社は、取締役会に求められるスキルを次のとおり選定しています。

スキル	定義	選定理由
企業経営	グループの持続的な企業価値向上に向け、生成AI等の重要テーマを含む成長戦略の議論・評価や事業ポートフォリオマネジメントに関する知見。	グループの成長戦略の妥当性を的確に評価し、事業ポートフォリオマネジメントを監督することが中長期的な企業価値向上の実現に必要なため。
統合マーケティング	デジタルを起点にオンライン・オフラインを統合し、データ・AI活用やDX推進を含めた顧客課題を支援する事業戦略を監督する知見。	顧客課題の高度化・複雑化に伴い、デジタル領域にとどまらない統合マーケティングの適切な理解、その実行の評価・監督が必要のため。
人的資本／人材開発	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」の実現に向けた、アントレプレナーシップの育成、組織開発に関する知見。	当社の価値創造の源泉である「人的資本」を最大化し、ミッションの実現に資する組織戦略の監督が必要のため。
財務会計／ファイナンス	国際会計基準(IFRS)に基づく財務諸表の理解、高成長と高還元を両立する資本政策(株主還元、成長投資、M&A)の立案・評価・実行に関する専門的知見。	IFRSに基づく財務状況を深く理解し、資本政策として株主還元、成長投資、M&Aの最適バランスを判断・評価・実行できる専門性が高成長と高還元の両立の実現に必要なため。
コーポレート・ガバナンス	法令遵守、コンプライアンス、少数株主保護にも配慮した取締役会による業務執行の監督機能強化に関する知見。	特に親会社を有する上場企業として、少数株主保護にも配慮した高度なガバナンス体制を構築・監督する機能が必要のため。
サステナビリティ	マテリアリティへの対応や企業価値向上に資する社会責任の実践を監督する知見。	マテリアリティへの対応と社会責任の実践が中長期的な企業価値向上に必要なため。

コーポレート・ガバナンス

当社グループは、上場企業としての義務を果たすため、また非連続成長の追求となめらかな未来の実現を目指すためには先進的なガバナンス体制が必要であるとの考えから、コーポレート・ガバナンスへの取り組みをマテリアリティに特定しています。

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、法令順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推進し、初めの3年間は社外取締役の設置、女性の登用などを進めるとともに、ガバナンス向上のための各種施策の実行、新たな制度の導入を行いました。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。

2016年度	<ul style="list-style-type: none"> 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委員会の設置 買収防衛策の廃止
2017年度	<ul style="list-style-type: none"> 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
2022年度	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会の設置 取締役の独立性、多様性をさらに強化
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬諮問委員会を設置
2026年度	<ul style="list-style-type: none"> 役員向け業績連動型株式報酬制度の対象に社外取締役を追加

社外取締役比率

57% 

社外監査役比率

75% 

取締役におけるジェンダーダイバーシティ
女性取締役比率

14% 

モニタリング・モデルの志向

取締役会は少なくとも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、2026年3月末現在、社外取締役4名を含む7名で構成されています。また、委任型執行役員制度により、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ており、取締役会は業務執行を担うグループ執行役員を監督（モニタリング）することに重点を置いています。

独立社外取締役の役割

経営に対する高度な経験、見識を有する独立社外取締役は、取締役会において積極的に議論に参加し意見表明を行っており、取締役会による経営の基本方針等の意思決定及び業務執行の監督が効果的、効率的に機能する体制を確立しています。

また、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、原則として、月に1回開催することとし、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おります。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いたします。

監査役会の役割

当社は監査役制度を採用しており、監査役会は2026年3月末現在、独立性の高い社外監査役3名を含む4名で構成されています。各監査役は、監査役会が定めた監査方針、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。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の運営状況

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。

2025年度においては、VISION 2030の策定に向けて、当社グループの強みを活かしながらいかに高成長・高還元を両立し、企業価値の向上に繋げるか、活発な議論が交わされました。

取締役会			監査役会	
開催回数	取締役の 平均出席率	監査役の 平均出席率	開催回数	監査役の 平均出席率
14回	99%	98%	14回	98%

2025年12月期取締役会での主な審議事項

(2025年1月～12月。定例議題・議案を除く)

- 第三者割当増資による株式会社ビービットの株式引受について
- LIVAND株式会社の解散及び清算について
- グループ経営陣報酬決定方針一部変更について
- 株主還元方針変更について
- 2025年12月期期末配当予想修正について
- 株式会社PERFに関する株式譲渡契約締結について
- スポーツITソリューション社の株式取得及び資本業務提携契約締結について
- 役員合宿の議題について
- ソーシャルメディア利用規則の採択について
- AI原則の採択について
- 知的財産に関する原則の採択について
- グループ執行役員規程の一部改定について

実効性確保に向けた取り組み

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、課題等のフォローアップを実施しているほか、3年に1回、外部の第三者機関による大規模・詳細な調査を実施しております。2025年度は、外部の第三者機関の助言に基づき、全ての取締役及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、当社取締役会は以下の特性を備え、実効性が高いレベルで維持されている旨の評価を確認することができました。

1	取締役会にてフラットに、インタラクティブに、信頼関係と緊張関係を維持しながら、明るい雰囲気、是非々々で議論を重ねられていること
2	十分なコミュニケーションとプロアクティブな改善により、取締役会が効果的に運営されていること
3	取締役会のミッションについての共通認識が形成されていること
4	取締役のプロフェッショナルリズムが当然に求められていること

一方で、取締役会のサクセッションについては、取締役の計画的な新陳代謝を進めていくべき、長期的な観点で「どのような取締役会であるべきか」を議論し、その実現のための最適な構成を考え、新任候補者の人選・招聘を進めていくべきといった課題認識が指摘されました。

今後は、当社取締役会の特性として指摘された事項を当社取締役会の実効性を支える文化と基盤として確認し維持するとともに、課題認識を踏まえ、「長期的な時間軸での計画的かつ戦略的な取締役会サクセッションの実現」を課題として確認することで、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。

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬諮問委員会

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）や報酬（事業年度に係る当社取締役、グループ執行役員等の個人別の報酬等）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・報酬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おります。



社外取締役
指名・報酬諮問委員会委員長

石川 善樹

ガバナンスの要となる指名・報酬諮問委員会運営においては、社外取締役が過半数を占める構成のもと、執行サイドに対して忖度なく、データと論理に基づき「是々非々」で議論をしています。特に親子上場という資本構成にある当社グループでは、少数株主の皆様を守るためのガバナンスが求められるとともに、東証プライム市場への移行を見据え、より高い規律と透明性に応えるべきステージにあります。

このような経営環境を踏まえ、2025年度は株式報酬制度、スキルマトリックス開示、VISION 2030に向けたグループ経営体制の刷新等の議論を行いました。特に株式報酬制度は、取締役会の実効性をさらに高めるための社外取締役に対する株式報酬付与、業績連動報酬の割合の増加等を決定しております。この制度の業績連動指標では中長期的な利益・収益性指標等を採用し、グループの持続的かつ飛躍的な成長にむけて適切なインセンティブが働く報酬プランになったと考えております。

また、取締役会構成と経営戦略との整合性を示し、指名プロセスの「透明性」向上を目的にスキルマトリックスを開示しております。従来のプロセスにおいても詳細なプロファイリングを用いておりましたが、より社内外ともに納得性の高いプロセスに進化させていきます。

今後も本委員会は、経営陣の選任やサクセッション、次世代リーダー育成、そして報酬体系整備において説明責任を果たし、VISION 2030の実現に向けたガバナンスの質的進化を牽引してまいります。

2025年度の指名・報酬諮問委員会における主な審議事項は以下の通りです。

株式報酬制度[※]の見直し

取締役等の報酬と当社グループの中長期的な業績及び株主価値との連動性をさらに高めるべく、現在導入している株式報酬制度の継続及び改定を審議しました。本改定では、新たに「社外取締役」を株式報酬（固定）の対象に追加、株式報酬比率の増加等を施し、業務執行取締役等及び社外取締役の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機能を高める報酬体系へと進化させています。

グループ経営体制：CxO制の導入

グループ横断でのシナジー・コラボレーションの創出と、外部環境の変化に対応できる強固、かつ柔軟な執行体制の構築を目的に、当社グループの経営において重要なテーマ・領域に対して責任者を設置する「CxO制」の導入を決定いたしました。加えて、CxOが相互に連携し、迅速に意思決定・実行する体制を整えるべく、月次の決議機関として「CxO会議」を新設しております。

次世代サクセッションプラン：人材開発委員会の始動

組織規模の拡大に伴う若手層の経営経験機会の減少という課題を踏まえ、「人材開発委員会」の組成について協議を行いました。本委員会はCEOやCHRO等で構成され、人材要件・育成方針の協議からモニタリング、アサインメントまでを一貫して行います。会社からの経営経験機会の提供・人材育成等を通じて、若い経営陣がグループ目線でアントレプレナーシップを発揮し続ける「Keep Young」の状態を目指します。

※ 株式報酬制度に関する補足事項は、適時開示をご覧ください。

 役員向け業績連動型株式報酬制度の継続および一部改定に関するお知らせ
https://www.septeni-holdings.co.jp/ir/news/BIP_260224.pdf

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

2017年度より導入している役員向け業績連動型株式報酬制度を、2026年3月開催の株主総会の決議により改定しました。これにより、中期経営計画(FY2026～FY2028)の達成に向けたコミットメントを強めるとともに、社外取締役を本制度の対象に加えることで、少数株主保護や客観的な経営提言等の役割を担う社外取締役について株主とのセムボート(利害共有)性、ならびに取締役会の実効性をさらに高めてまいります。

役員報酬制度の改定

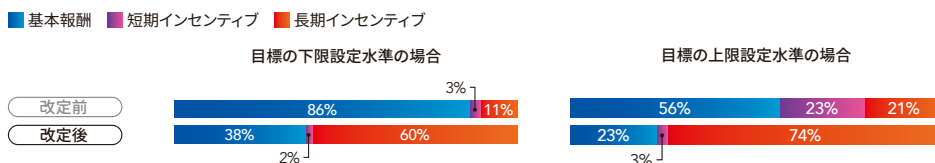
今回の改定により、報酬全体に占める現金報酬の比率が下がり、長期インセンティブとしての株式報酬の比率が高まることとなります。「業績連動ポイント」に紐づく目標は中期経営計画を上回る高水準に設定され、その配分比率も「基本ポイント」に対し格段に高い設計とし、より高い業績達成に向けた動機付けに十分資する内容となっています。

役員報酬体系

報酬内容		対象者	
		取締役*	社外取締役
現金報酬	固定報酬(月例)	●	●
	短期業績連動報酬	●	
株式報酬	固定株式報酬	●	●
	中長期業績連動株式報酬	●	

※ 委任型執行役員を兼務する

例：改定前後における当社代表取締役の報酬構成比の変化



取締役および監査役の報酬等の額については、コーポレートサイトをご覧ください。
<https://www.septeni-holdings.co.jp/company/governance.html#directors-compensation>

少数株主保護に関する取り組み

当社の親会社は株式会社電通グループであり、同社は当社の議決権の52.49%を保有しています。当社は、企業価値の向上、また少数株主の保護の観点から、適切なガバナンス体制を確保することを経営の最重要課題の一つとして認識しています。当社の経営にかかる意思決定は、取締役会で少数株主の保護の観点を踏まえた十分な審議を経たうえで行われており、当社の意思決定プロセスにおいて自主性・独立性が維持されていることを独立社外取締役により監視、監督されています。

独立性の確保

当社は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。具体的には、株主総会への上程議案に限り、親会社である(株)電通グループに事前報告することとなっていますが、日常の事業運営にあたっては、独自の経営判断に基づき遂行しています。事業の特性を踏まえた自律的経営、また資本市場からの規律により持続的な成長に向けた経営の質が向上すると見込んでいます。

取締役・監査役候補の選任

取締役会の任意の諮問機関として設置している指名・報酬諮問委員会はすべての社外取締役とグループ社長執行役員のみにより構成され、委員長は社外取締役の中から互選により定めることを規定しており、独立社外取締役候補者の指名において親会社の関与はありません。

なお、当社と親会社との契約に基づき、親会社は取締役候補者1名及び監査役候補者1名を当社に提案する権利を有します。候補者の提案があった場合、取締役会にて役員選任に係る株主総会議案を決議する前に、取締役候補者については上記の指名・報酬諮問委員会での審議を、監査役候補者については当社監査役会の同意を得る必要がある旨を契約に規定しています。

コーポレート・ガバナンス

関連するマテリアリティ
非連続成長を支える先進的なガバナンス体制の構築

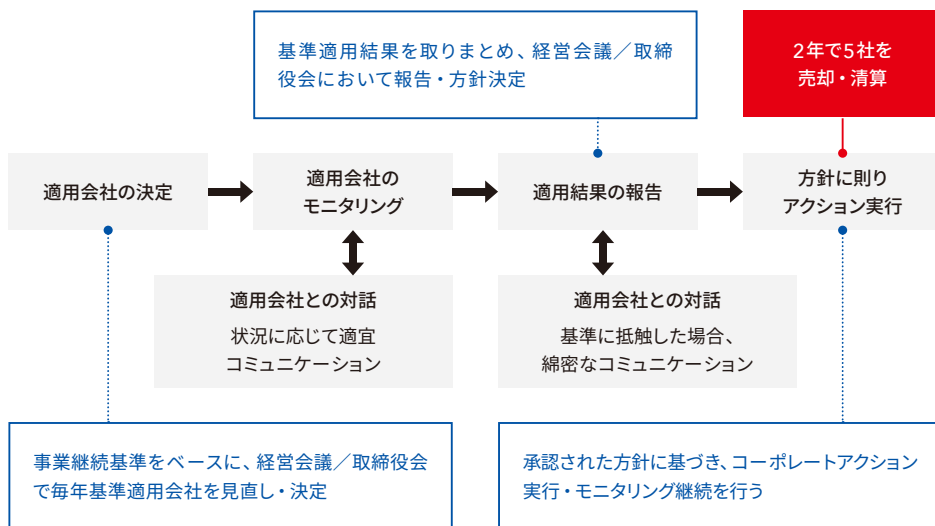
非連続成長のための取り組み

外部環境の変化に適応しながら成長し続けるためには、事業ポートフォリオの変革が必要であるとの判断から、2024年度中に策定した事業継続基準を継続運用し、グループの全事業における継続・撤退基準の規律を徹底しています。

毎年期初に基準適用会社の選定・見直しを行い、グループ経営会議で決議したのち、設立年数に応じて三つのフェーズに振り分け、各フェーズに応じた定量的な基準をもとにモニタリングを行っています。基準に抵触した場合は、継続条件の設定や売却・併合・解散等のアクションを検討し、グループ経営会議または取締役会において決議します。この結果、2025年度においては2社を売却・清算、2社を統合しました。

新会社の設立については、キャピタルアロケーションを踏まえ、投資領域を見定めています。これにより、事業の新陳代謝を促進し、グループ内外へのアカウントビリティを向上させるとともに、機動的な事業ポートフォリオの入れ替えを行うことで、成長領域への適切な経営資源配分による利益・ROEの改善を目指します。ひいては、企業価値の向上とミッションの実現につなげていきます。

事業継続基準の運用フロー



リスク低減のための取り組み

リスクマネジメント

当社グループでは、「グループリスクマネジメント規程」を整備するとともに、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、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。

2025年度は、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

情報セキュリティの不備による顧客情報をはじめとする情報漏えいリスク

生成AIの不適切利用による個人情報漏洩、データ改ざん、知的財産権侵害、誤情報の流布、意図せぬバイアスの助長等のリスク

自然災害等の発生による従業員への被害・事業への影響が生じるリスク

近年加速度的に進化する生成AIの利用においては、個人情報漏洩、データ改ざん、知的財産権侵害、誤情報の流布、意図せぬバイアスの助長等のリスクがあります。これらのリスクを回避又は軽減するために、生成AIの利用に関するガイドラインの作成、運用、常時見直し、啓発活動及び技術的な対策の導入等に取り組んでいます。

コンプライアンスの強化

グループリスクマネジメント委員会と関連部門が連携し、グループ全体においてコンプライアンスに関する取り組みを推進しています。特に、役員のコンプライアンス意識の強化は、ガバナンス体制強化の根幹を成す重要な要素と捉え、コンプライアンスの徹底を企図した再研修の実施や、内部監査体制の強化などの施策を講じています。

そのほか、全新任管理職を対象としたハラスメント防止研修、LGBT研修、アンコンシャス・バイアス研修、前新卒社員を対象とした新卒向けコンプライアンス研修、全グループ役職員を対象としたコンプライアンステスト等の実施により、コンプライアンスについての知識・意識を高めています。