

CREATIVE DIALOG 2021

INTEGRATED REPORT



	Year ended June 30, 2020	Year ended June 30, 2021	Year ended June 30, 2017	Year ended June 30, 2018	Year ended June 30, 2019	Year ended June 30, 2020
Operation Indicators						
Recurring sales (million yen)	3,670	3,955	3,670	3,955	4,420	5,123
Recurring sales ratio [%]	34.8	32.7	34.8	32.7	31.4	32.6
Value-added productivity [%]	9,458	9,762	9,458	9,762	9,629	9,784
Amount of orders received (thousand yen/person)	11,287	12,842	11,287	12,842	14,171	15,357
Group Governance Business	6,551	7,732	6,551	7,732	7,774	8,313
Digital Transformation Business	3,793	4,221	3,793	4,221	5,265	5,417
Outsourcing Business	1,047	1,488	1,047	1,488	1,807	2,160
Order backlog (million yen)	3,102	3,834	3,102	3,834	3,927	3,595
Group Governance Business	1,962	2,433	1,962	2,433	2,173	1,999
Digital Transformation Business	861	675	861	675	852	854
Outsourcing Business	289	725	289	725	902	742
Notes to Statements of Income						
Consolidated net sales (million yen)	10,533	12,110	10,533	12,110	14,077	15,691
Group Governance Business	5,938	7,261	5,938	7,261	8,534	8,485
Digital Transformation Business	3,648	3,852	3,648	3,852	4,312	5,767
Digital Transformation Business	1,034	1,312	1,034	1,312	1,169	2,082
Outsourcing Business	308	1,142	308	1,142	1,966	2,278
Operating income (million yen)	843	1,030	843	1,030	1,293	1,616
Group Governance Business	363	324	363	324	636	692
Digital Transformation Business	99	213	99	213	318	364
Outsourcing Business	1,308	1,652	1,308	1,652	2,003	2,282
Income taxes (million yen)	99	324	99	324	1,293	1,616
Income before income taxes (million yen)	1,308	1,652	1,308	1,652	1,972	2,282
Income taxes (million yen)	1,032	1,062	1,032	1,062	1,317	1,457
Income (million yen)	276	590	276	590	655	825
Balance Sheet						
Cash and deposits (million yen)	3,945	4,564	3,945	4,564	5,160	6,335
Temporary fixed assets (million yen)	207	222	207	222	277	468
Long-term fixed assets (million yen)	100	172	100	172	165	191
Long-term fixed assets (million yen)	71	171	71	171	164	190
Investments and other assets (million yen)	747	921	747	921	397	1,614
Investment securities	168	307	168	307	397	428
Investments, stocks of subsidiaries and affiliates	579	614	579	614	0	1,186
Current liabilities (million yen)	7,325	8,814	7,325	8,814	10,415	11,780
Long-term liabilities (million yen)	3,316	3,871	3,316	3,871	4,348	4,314
Total liabilities (million yen)	10,641	12,685	10,641	12,685	14,763	16,094
Of which, interest-bearing debt	135	150	135	150	169	272
Net assets (million yen)	3,452	4,021	3,452	4,021	4,517	4,586
Shareholders' equity (million yen)	28	4,792	28	4,792	5,898	7,194
Accumulated other comprehensive income (million yen)	3,873	4,784	3,873	4,784	4,319	4,392
	3,872	4,784	3,872	4,784	4,319	4,392
	1	8	1	8	8	32



MATERIALITY
FOR AVANT

企業価値の向上に役立つ ソフトウェア会社になる

世界に通用する
ソフトウェア会社になる

多くのお客さまに
提供できる
キラーソフトウェアの
開発を推進

ソフトウェアベース
BPOへと
ビジネスモデルを転換

多くのお客さまの
企業価値の向上に
貢献する

サービスの
ソフトウェア化

企業価値の向上を
求められている
すべての企業が潜在顧客

04 CEO MESSAGE

10 CREATIVE DIALOG 対話で解き明かす「企業価値」

12 日本企業にはまだまだ企業価値の意識を高める余地がある

昭和電工株式会社 代表取締役社長 高橋 秀仁
株式会社アバント 代表取締役社長 グループCEO 森川 徹治

18 企業価値の向上は、長期視点と今のアクションの最善のバランスに収斂される

一橋ビジネススクール教授 楠木 建
株式会社アバント 代表取締役社長 グループCEO 森川 徹治

24 「企業価値の向上に役立つ」=『改革』と『創造』への貢献

みさき投資株式会社 代表取締役社長 中神 康議
株式会社アバント 代表取締役社長 グループCEO 森川 徹治

30 CxO DIALOG グループ総合力発揮により 次の成長ステージへ

32 お客様の企業価値向上とDXをグループ全体で支援していく

社外取締役 ジョン ロバートソン
グループCDO、株式会社ジール 代表取締役社長 岡部 貴弘

36 全体最適の投資戦略とあるべき資本戦略の実現

筆頭独立社外取締役 福谷 尚久
グループCBO、株式会社フィエルテ 代表取締役社長 永田 玄

40 モチベーションや当事者意識が育まれる組織を目指して

代表取締役社長グループCEO 森川 徹治
グループCHRO、グループ人財統括部長 里中 恵理子

44 BUSINESS STRATEGY

44 AVANT GROUP SNAP SHOT

46 グループ総合力の発揮による企業価値の最大化

48 グループ・ガバナンス事業

50 デジタルトランスフォーメーション推進事業

52 CASE STUDY:

日揮グループにMicrosoft Azureによるデータ分析基盤を構築

54 アウトソーシング事業

56 BE GLOBAL 2023 中期経営計画 / MD&A

65 CFO COMMENT

66 FINANCIAL HIGHLIGHT / NON-FINANCIAL HIGHLIGHT

68 SUSTAINABILITY

68 若手社員座談会

74 サステナビリティ

80 CORPORATE GOVERNANCE

80 コーポレート・ガバナンス

88 社外監査役メッセージ

90 役員一覧

92 FINANCIAL DATA / NON-FINANCIAL DATA

96 理念体系 / 会社概要 / 株式情報

98 用語集

文章中に専門用語と考えられる言葉については、下線と番号を記したうえで、こちらの用語集で解説しています。

対象期間 2020年7月1日～2021年6月30日 **対象組織** 株式会社アバントおよびアバントグループ

将来見通しに関する注意事項 当資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略などに関する情報は、当資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内で行った判断に基づくものです。しかしながら実際には、通常予測し得ないような特別事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生などにより、資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでいます。

CEO MESSAGE

「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」。
社内外と活発に対話を進めながら、
このマテリアリティを追求していきます。

TETSUJI MORIKAWA

地獄の特訓

2022年1月31日の取締役会、第2四半期決算発表の決議の場のことです。米国人の社外取締役から「この3ヵ月の株価の下落は危機的な事態である。その理由の分析や対策なくして決算承認はできない、そもそもチェアマン(私のことです)の株価に対する危機感が感じられない」、そう強く詰め寄られました。

これまでも度々、株価に関する強い意見はありましたが、今回はまるで倒産の危機に瀕しているかの如くです。その場は危機対策と決算承認を切り分けることで決議は終えることはできましたが、自分としては全力で企業価値の向上に取り組んでいる自負があるなか、企業価値というものの向き合い方が未だにできていない。それを痛感した体験です。頭で理解するのと、このような現場で体験するのではその後の行動へのインパクトが違います。

「しかし、きついなあ」。独りごちながら、かつて、ある企業家の方の「私の履歴書」(日本経済新聞)で、経営者としての成長を求めて地獄の特訓と呼ばれていた経営者合宿に参加したエピソードを思い出して苦笑いです。今の取締役会は経営者としての成長環境として自ら望んだものだからです。

正しい企業価値の向上は みんなをハッピーにする

アバントグループは2022年5月で25周年を迎えます。社会の公器として役立つ理想企業をつくらうという思

いと、企業の健全な発展に役立つ経営情報システムを普及させることで社会に役立つという思い。その二つの思いを持って社長業に取り組んできました。

当初より、ステークホルダーの多い上場企業をメインの顧客とし、トップマネジメントが必ず関わる開示情報である連結会計情報を作成するシステムから事業をスタートしました。しかし、創業当時は、上場企業にとって役立つ経営情報というものはまったくイメージが付きません。「やはり、自分で経験していかないとだめだな」。そんな問題意識から、会社を上場させ、上場企業の経営とは何か、そしてその経営を支える情報とは何かを探索し続けてきました。

上場して15年、東証一部に指定替えしてから4年、そういったものが「企業価値」というものに収斂されることがようやく頭ではなく身体でわかってきました(大企業や海外での経営経験が無いため、えらい時間がかかりました)。単なる株価や利益というのではなく、長期にわたり利益を創出する環境をつくり続けることが、企業価値の創造であり、貢献する対象は顧客のみならず、社員、社会、ひいては環境まで視野に入れるものであるというものです。要は企業価値の向上に徹底的に向き合うほど、社会への貢献価値も高まるということです。

(私は経済学者の宇沢弘文さんの考え方が好きなのですが、そこでの事業活動の間接的な社会や環境へのコストまで考えて、利益を追求することが長期的な利益の最大化となるという考え方も一致します。)

10年ほど前、金融機関出身の一部上場企業経営者の方と食事している時に、株価は気にしていないという話をしたところ、「上場企業にとっては株価を上げることが全員をハッピーにする唯一の方法なんだよ」

と諭されたことを思い出します。私のなかで、株価と企業価値がつながっていなかった当時は今一つピンと来ていませんでしたが(笑)。

しかし、長期視点の企業価値向上は簡単ではありません。なぜなら、会社の活動のステークホルダーが従来とは異なるレベルで拡大するからです。ステークホルダーに何も影響を与えずに粛々と事業を発展させていくことは少なくとも長期には不可能です。未来をデザインし、そのカタチに向けて行動するためには関連するステークホルダーとの利害調整を含む対話が欠かせません。

「ああ、対話力不足だ」。冒頭のエピソードは、この対話力を問われたものでした。

対話の相手を広げるほど、日本的経営や公器という理念的な話ではなく、将来利益や社会コスト、資本効率などの計測と可視化も行い、さまざまな工夫を凝らして対話する必要があります。これらの情報は単に経営者が経営状況を理解して意思決定するためではなく、多様なステークホルダーと対話してあるべき環境を整えるための説明責任を果たすツールとしての意味合いが重要だと考えています。

余談ですが、昔の経営方針等の資料を読み返すと、1999年には、どんなビジネスをするのか?というお題に対して「価値の高い会計・経営のノウハウをパッケージ化し提供することで、お客様の企業価値向上を支援する」と明記していました。自分自身忘れていましたが、当時から企業価値という言葉を使っていたようです。意味もわからずよく言ったものだと思うはず笑ってしまいました。

企業価値の向上に役立つ ソフトウェア会社になる

さて、今回の統合報告書ですが、メインテーマは「企業価値とは何か」です。

ファイナンス的には定義はありますが、実際の事業活動と関連づけるにはさまざまな視点から理解を進める必要があると考えているからです。誌面の表現についても、企業価値というある意味パーチャルな世界を表現するために、アニメ風の表現と組み合わせてみました。

これまで当社は、企業経営に関わる情報システムやSI、アウトソーシングの提供を行ってきましたが、私たち経営陣の視座や経験から、それぞれ個別の課題解決に集中してきました。しかし、上場企業にとって経営情報というものが最終的に何の役に立つためのものかを突き詰めると、経営と同様に企業価値の向上に収斂されます。この視点をもってお客様との対話、投資家との対話を進めるほど、企業価値の向上は非常に重要な経営課題であり、その解決の一助となることでこれまで以上に社会の役に立つことができると確信が強くなりました。

しかし、お客様や社員にとっては、実際に提供しているサービスや商品が企業価値の向上に直接的に関わっているわけではないのでイメージがつながり難いのが現実です。また、自社の能力においても、目指す姿とはかなりギャップがあります。

そこで、この統合報告書の作成プロセスを活用し、まず企業価値というものを、お客様、アカデミア、投資

家の異なる視点で紐解くという試みを行いました。皆さん、私自身が尊敬する各界の第一人者の方々です。今回の対話からもたくさんの生きたインスピレーションをいただきました。誌面の関係で、記載できたのはその一部ですが、社会善としての企業価値の向上とは何かを考える一助になればと願っています。

また、当社執行メンバーとの対話では今後の事業戦略の方向性を明確にしたものを戦略マテリアリティ^[33]と呼び言語化を行いました。今回は社内の経営陣のみならず、外部の有識者のご支援をいただきながら紆余曲折を経つつも最終化することができました。

そこで紡ぎ出された戦略マテリアリティが「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社となる」です。このマテリアリティには二つの解決すべき経営課題が織り込まれています。一つは私たちがお客様の企業価値の向上に役立つソリューションを提供できるようになること、もう一つはこのテーマに対してソフトウェアというノウハウや経験を形にしたものを中心にしてビジネスを推進できるようになることです。

このマテリアリティの言語化は次期中期経営計画の立案と組織活動との連携を始めるための第一歩として行いました。今回の統合報告書作成における最大の成果は戦略マテリアリティを特定できたことです。

現在の中期経営計画の考え方と現状

現在の事業活動は、2019年6月期より開始した中期経営計画の4年目に当たります。現在の中期経営計

画は10年かけて世界に通用するソフトウェア会社になっていこうというチャレンジの前半戦として策定したものです。これまで最初の10年は株式会社ディーバの創業と発展、次の10年は世界に通用する会社へのチャレンジができる環境を整えるためのグループ経営による事業の発展とテーマを定めて舵取りを行ってきました。今回のチャレンジも最初の道のりはまったくクリアではありませんでした。しかし、事業活動の第一歩はやはり意志です。段取りに時間をかけ無難な計画を立案するよりも、チャレンジをする覚悟を決めることを優先し中期経営計画を策定しました。

現在の中期経営計画の基本的な考え方は、1株当たり利益をいかに高めるかという視点とその持続性をいかに高めるかの二点に効くアクションへの集中です。頭のなかにはEPS(1株当たり利益)^[10]×PER(株価収益率)^[16]の最大化というイメージを常に持っています。

EPSの向上については、その元となる営業利益の5年平均成長率を18%以上としました。一方のPERの向上についてはリカーリング型(ストック型)の売上比率を高めること、当社の表現ではストック売上比率(RSR)^[28]を70%まで引き上げようというものです。そして、その両者をつなぐKPI^[15]を米国のSaaS^[18]企業が求められる最低限のパフォーマンスである、売上成長率と営業利益率を足した指標(GPP^[13])で40ポイント以上のパフォーマンスを安定的に出せるようになることとしました。また、無形資産としての組織力の向上も重要視し、外部調査機関を活用した社員満足度調査で、忖度無しにトップレベルの水準を実現するための指標も設定しました。資本効率の観点ではROE^[17]20%の維持を定めました。

しかし、過去と比べて事業規模も大きくなり、以前のように一人で考えリードしていくには限界でした。目標と実業のギャップや経営チームとしての理解度など、これまでとは異なる課題が次々に露呈し、新たな成長領域の特定やマネジメントチームとしての進化など、自分自身の経営スタイルを変化させ、非連続的な変化に適応することが必要になりました。そもそも現在の中期経営計画は、その次の5年を走りきれる段取りを整えるために変化の圧力を高めるものと位置づけ、かなりの試行錯誤を行う前提としていましたが、あくまで自分の頭のなかの話であり、そのための説明責任も圧倒的に不足していました。

この経営の試行錯誤を前提とした、言い換えるとアジャイル型^[24]の経営は社内のメンバーのみならず、社外の取締役や投資家にとってもかなりわかりにくい状況をつくってしまいました。わかりにくいものは組織として実現できません。結果として、未来の価値創造にとって重要なGPPやRSRについての進捗は大変厳しいものとなっています。

そこで、2022年6月期は、早々にグループのマネジメントメンバーとともに次期中期経営計画の策定を開始し、現在の取り組みの最終形を明示しつつ、社内外のステークホルダーとの対話を増やし、活動の透明性を向上しようと活動を行っています。先に触れた戦略マテリアリティの特定はそのための行動の一つです。これから、このマテリアリティを柱として、内外との対話を進め、現中期経営計画の策定や実行の反省も踏まえ、企業価値の向上につながる、より高い社会的意義と実行性をつくり込んでまいります。

次期中期経営計画に向けて

当社のミッション「経営情報の大衆化」は、英語で言うと「Spreading Accountability」です。説明責任の大衆化を通して企業価値の向上ができるという仮説を込めています。上場企業というくりで言えば、当社はまだまだベンチャーに毛が生えたような存在です。しかし、自らの経験機会も活かし、上場企業を中心とした1,100社を超える優良な顧客資産へ、単に情報システムの提供というだけでなく、お客様の企業価値の向上に役立つ情報環境を整えていくことに役立つという活動が広がれば、これまでの知見や事業資産を活かし、貢献価値を現在の2倍にも3倍にも増やすことは難しくはありません。併せてお客様も倍増するでしょう。それだけにとどまらず、お客様への貢献価値の拡大を通して、メンバーの成長、つまりは社会にとってのメンバーの価値向上も実現できます。結果として、当社の事業成長はこれまでとは異なる次元で実現できると考えています。しかも、このテーマであればいずれ世界市場も目指せます。

いつも心に抱いている思いです。秘めていても意味は無いのでまずは口にすること。これもSpreading Accountabilityの一步です。対話の力を信じ、自分たちの限界を超えた健全な事業成長を目指していきます。

今回の前書きは少々長くなりました。ここから本編、企業価値向上への取り組みをお楽しみください。

さてさて、私は次期中期経営計画の段取りに取りかかります。

森川 徹治
代表取締役社長 グループCEO



ここで少し休もう。

台風とコロナ禍でハセツネも3年連続で中止か…。いつになったらリベンジできるかな。

目標がクリアじゃないと練習も力が入らないな。

それにしてもまたボコボコにされたな。取締役会。

お客様の企業価値創造に貢献する会社。

グループメンバーにも常に問いかけてきたのに…。

自分が一番できていないじゃないか！

企業価値って何だ？ もう一回整理してみよう。

…独りで考えていちゃダメだ。いい機会だから気になっていたあの人たちと話してみよう。

リモート会議も便利になったもんだ。人と議論するのに空間の概念は無くなった。

まずは実業界でリアルに価値創造をしている昭和電工の高橋社長だ。

これまで準備されてきた構造改革が本格化するようだ。

企業価値のあり方と企業価値を論じている一橋ビジネススクールの楠木教授の論文は

実際に数多くの企業を取材されているから面白い。ついでにセッションでもするか。

軌道修正のヒントをもらえる投資家代表は、みさき投資の中神社長にしよう。

厳選長期投資家は会社経営者と視点は同じ。何かヒントがもらえそうだ。まだサーフィン中かな？

——居るかな？



CREATIVE DIALOG

対話で解き明かす 「企業価値」

企業価値をもっと
高めていくために、
日本の経営者に何が求められて
いるのでしょうか？

事業が見える化し、
キャッシュをどう使って
いくかを投資家目線で
真摯に考える必要が
あるのではないですか？

投資家目線…
その視点を生むのが、
まさに「企業価値を分解して
示す情報基盤」だと
思うのです。

#01

CREATIVE DIALOG

日本企業にはまだまだ
企業価値の意識を高める余地がある

高橋 秀仁
昭和電工株式会社
代表取締役社長



森川 徹治
株式会社アバント
代表取締役社長 グループCEO

企業全体の価値を高めるための投資になっているか

森川 当社は経営に役立つ情報環境を追求してきました。日本ではコーポレートガバナンス改革が始まってから「企業価値」という言葉が使われる場面も増えてきましたが、企業価値を分解して示すような情報サービスはこれまでありそうでなかったものだと考えており、その整備によってアバントはお客様の経営にもっとお役に立てるグループになれるのではないかと考えています。こうした観点で、本日は対話を通じて企業価値の捉え方について紐解ければと思っているのですが、高橋さんは企業価値というものをどのように意識されるようになったのでしょうか？

高橋 私の経歴を簡単にご紹介すると、新卒で銀行に就職して4年くらいしてからMBA取得のため留学し、そのまま海外で勤務して計11年間海外に住んでいました。銀行員としてさまざまな経験を積んでいくなかで感じていたのは、日本の製造業はモノづくりが素晴らしいのに経営や戦略が上手くないせいで欧米企業に勝つことができていないということです。そこで日本の製造業で世界と戦いたいという夢を持ったのですが、日本に戻ってから当時ジャック・ウェルチの経営が高く評価されていたGEに声をかけていただいて、いずれ日本企業に戻るまでの修行の目的も持って入社しました。

その後、GEを含めて3社の外資系メーカーでの事業部長などの経験を通じて企業価値の意識が高まったと思っています。外資系、特に米国企業は、一定以上の立場になると給料の多くが自社の株価に結び付くので、当然株価への意識が高まり、企業

価値の意識がインストールされます。少なくとも日本企業にいるよりもずっと企業価値への感度が高まるのは間違いありません。

日本企業の場合は経営者も企業価値をあまり大切にしていないケースも多いように見受けられ、投資の意思決定をする際にも企業全体の価値を高めるという視点が欠けているように感じることも数多くあります。6年前に昭和電工の戦略企画の管掌役員として入社してからもそういった課題意識を持って社内の改革を進めてきました。

森川 昭和電工のような歴史ある大企業で、どの辺りから改革に着手していったのでしょうか？

高橋 これまでに行ってきた改革は大きくは3つあり、いずれもこの5~6年でだいぶ目途が立ってきました。1つ目はポートフォリオ改革です。当社は複数の事業ポートフォリオを持っており、6年前の時点では、

キャッシュはまずまず生み出せていたのですが明確な成長事業の柱が無いために有望な投資先がありませんでした。本来こうした場合は企業価値という観点では株主還元でキャッシュを充てるべきなのですが、当時は多くの事業で、生んだキャッシュは成長性にかかわらずその事業部内で再投資されていました。そのなかでまず第一手として黒鉛電極事業で大手のドイツ企業を買収した後に、市況に応じて業績が急回復し全社のバランスシートを改善できたことで、成長事業への本格的な投資準備が整いました。

日立化成の買収のチャンスが巡ってきたのはちょうどこのタイミングだったのです。この2020年の買収によって成長ドライバーを得て、従来の事業で得たキャッシュを、半導体材料をはじめとした日立化成の成長性と競争力の高い事業に投資していく全体最適のポートフォリオをつくることができました。



キャッシュを何に使うかを株主目線で考えることが企業価値を高めるためには大切

——高橋 秀仁

企業価値を高めるためには、獲得したキャッシュを何に使うかが最も大切であり、それを株主目線で考えられるのが企業価値を真剣に考えている経営者だと私は思います。

社内に企業価値や事業価値の理解を広げるには

高橋 進めてきた変革の2つ目は事業の見える化と標準化です。入社当初は経営陣への各事業部からの業績報告の形式があまり統一されておらず、状況理解が簡単にはできないことに課題を感じていました。それはポートフォリオ経営を難しくするだけでなく、その事業をよく理解できている人でなければ事業部をマネジメントできない状態になっていることがより大きな問題でした。そのため、事業の見える化と標準化を進めて、私が経験してきた外資系企業のように事業責任者への就任初日で状況理解ができる仕組みに変えてきました。こうすることで各事業部以外の出身者でもマネジメントができるようになったので、どの事業部出身にかかわらず最も優秀でリーダーシップがある人財に複数ある事業部長のポジションに就いてもらえるようになりました。

3つ目はマーケティングの強化です。当社は総合化学メーカーですが川上の事業領域に軸を置いていたこともあり、販売したその先のことまであまり意識できていませんでしたので、強化のためマーケティングの組織を設けました。

森川 2つ目の事業の見える化と標準化については、各事業部は事業価値も認識できているのでしょうか？

高橋 まだ十分ではないですね。さらに言えば、当社はSum of the parts^[22]、つまり各事業の価値を足して計算される企業価値に対して時価総額が劣っている、いわゆるコングロマリットディスカウント^[27]が起きてしまっている状況です。この事実を見える化して事業部に理解してもらい、コングロマリットとは一体どういうことで、なぜディスカウントが生まれてしまっていて、どうしていくべきなのかをこれから示していくつもりです。本来は経営におけるKPIとして日常的に話すべきテーマだと思いますので。

コングロマリットディスカウントを解消するためにはIRでの工夫も必要ですが、本当に大切なのは企業価値を意識した株主を向いた経営と、技術的なシナジーの追求だと考えています。加えて人財面で、多数の事

業ポートフォリオがあるからこそさまざまなフェーズの事業経験をさせられることもアドバンテージになります。そのためにも、事業部間の異動ができる仕組みは一層整えたいですね。

森川 非常によくわかりました。ただこの企業価値や事業価値についての感覚の現場への共有はなかなか難しいと感じているのですが、従業員全体にも浸透させていくことに意義はあると思われますか？

高橋 意義は大きいのではないのでしょうか。新入社員と話していても彼ら彼女らはとても優秀なので、若いうちから企業価値を意識させることが、優れたリーダーに育つことにつながると私は思っています。

森川 なるほど。もう一つ難しいのが、企業価値というどうしても株価とかお金という



海外機関投資家との議論を通じて、日本では得られない視点や気づきを得ることができる

——森川 徹治

視点になってしまう点です。企業はお客様に貢献することで利益を上げて、それを従業員やステークホルダーに分配していくものなので、企業価値が将来キャッシュフローに収斂されるのは間違いないのですが、お金はあくまで幸せになるための手段でしかないのも事実なので、現場の従業員にはなかなか理解してもらえないところもあります。

高橋 企業価値の前に、良い企業ってどういう企業だろうというところから考えると、もう少し従業員の腹に落ちるかもしれません。良い会社、あるいは世界で戦える一流の会社というのは社会に貢献しなければいけないし、サステナビリティも追求しなければいけません。ところがそういったクオリティは、儲かっていてこそ生み出されるものなのだと思います。社会貢献もサステナビリティもお金がかかるので、今や儲からない企業は良い企業になれないのです。

それから、誰にとって良い企業なのかという観点もあります。具体的に言えば、株主にとっての良い企業と従業員にとっての良い企業は、必ずしも一致しないかもしれません。私は、そこを両立できる唯一の手段は、人財輩出会社になることじゃないかと考えていて、社長としてこれからどんな会社に行きたいかと聞かれたら、「昭和電工にいるみたいなのがほしいよね」と他のメーカーから言われるような、日本の製造業の人財輩出会社に行きたいと答えています。ビジネスマンの価値というのはくぐった修羅場の積分値だと思うのですが、大半の日本の会社では下積みが長いせいでその積分値がなかなか上がらないと感じます。これからは若手の抜擢を進めることで積分値を早く高めて、ロールモデルを生み、いずれ役員になっていく道をつくってあげたいですね。



資本市場との対話が 企業価値の理解を助ける

森川 実は私自身もずっとお客様に貢献することが楽しくて仕方なかったのですが、そこにお金を使うべきだと考えていて、創業後もしばらくはあまり高収益を志向していませんでした。ところが、グローバルで戦っていくと真剣に考え始めてから、海外企業との圧倒的な収益性の違いと、それによる企業価値の差を痛感したんです。収益性の向上が企業の全ての循環を良くしていくこと、税金だけ納めれば良いのではなく上場企業の役割として株主にも責任を持って貢献し、社会の富を増やしていくことの重要性に気づいてからは、企業価値を高めていくことは間違いなく「善」だという考えに変わっていったのですが、日本にいるとこのような発想の転換が起きにくい気がします。

高橋 私は銀行員だったからよくわかりますが、日本は間接金融市場が大きくて、資本市場という概念が弱かったのが大きな要因の一つですね。10年前だと株主の目線で経営していた日本の経営者なんて僅かだったのではないのでしょうか。最近ようやく少しずつ意識が変わってきましたが。

森川 米国は利益主義に振り切りすぎているくらいがありますが、日本の場合は事業とファイナンスが両輪であるという理解があまりに低いのが問題だと感じています。私は、機関投資家との対話が突破口になるのではないかという気がして。特に海外の機関投資家と議論すると、素朴で本質的な疑問をぶつけてきてくれて、日本では得られない視点や気づきを得られることも多くあります。アクティビストも、敵対する相手では

なくて、自分たちとの視点や意見の違いを知るうえで非常に役立つ存在として捉えることもできるはず。事業部長や役員が企業価値・事業価値を理解していくためにも、資本市場との対話を増やすのは効くのではないのでしょうか。

高橋 良い手だと思います。当社は日立化成の買収の後、バランスシートを健全化させるために6つの事業売却に加えて公募増資も行ったのですが、その際に海外の投資家とも直接対話しました。彼らの思考はすごく真っ当で、市場が求めていることを再認識することができました。経営チームの信頼、言ったことを守って実行しているかというSay Doレシオ^[19]、そして数字のトラックレコード、この3つを資本市場に示していかないと、本当に優良な投資家には買ってもらえないんだなとつくづく感じました。

森川 それは一朝一夕ではできないものですね。

高橋 はい、10年戦略です。だから10年後にこの状況を実現できる人に次のバトンを渡したいですね。

高橋 秀仁
1986年株式会社三菱銀行(当時) 入行。2002年日本ゼネラルエレクトリック株式会社事業開発部長に就任。モメンティブ・パフォーマンス・マテリアルズ・ジャパン合同会社シリコン事業社長兼最高経営責任者(CEO)、GKNドライブラインジャパン株式会社代表取締役社長を経て、2015年10月昭和電工株式会社に入社。2022年1月同社代表取締役社長CEOに就任。



EPILOGUE

対談後記

当 社を含め、日本企業にはまだまだシステム化できる余地が大きく残っており、アバントさんには、よりスマートな「経営の見える化」を大いに進めていただきたいと思います。対談中にお話したような業績進捗や企業価値の見える化に加え、例えば人財育成やグローバル人事なども、画期的なシステムができると経営者としては大変助かります。また、せっかく良いツールがあっても、使いこなすためには役員層のITリテラシーの向上も必要なので、その教育サポートも期待したいところです。その意味では、シンプルな使い方ができるシステムの方が経営者や役員にとっては利用価値が高いものになるかもしれません。

森川さんとお話して日本企業の経営の高度化や企業価値向上への強い思いを感じましたので、アバントさんが展開する製品やサービスが、企業価値に対する経営者の感度を上げるような良い刺激となっていくことを期待しています。

高 橋さんは、日本の製造業を再び世界市場の前線に送り出すために何が必要か、それを見出すために日本の金融機関から外資系企業に身を転じて経営者としての経験を積まれました。そこで培ったグローバルビジネスの知見を昭和電工株式会社で発揮すべく、何年もかけて事業改革について構想・準備をされ、着実に実行に移されています。日本企業は「改善」は得意ですが、難易度の高い「改革」に取り組み、成功された例はそれほど多くはありません。しかし、高橋さんは投資家の視座も活用し事業改革にとどまらず新たな価値の創造まで視野に入れた経営を推進されています。アバントグループにとっては高橋さんの経営に役立つように進化することが目下最重要のチャレンジです。

HIDEHITO
TAKAHASHI



TETSUJI
MORIKAWA



社会の公器でありながら
企業価値を高めていくための
経営者の姿勢とは？

原動力は私欲でも、
長期利益を突き詰めれば
公につながる、
企業とはそういうものです。

経営者の「短期」に
偏りがちな視点を、
「長期」に向けさせる
情報基盤の整備、
それが我々の仕事ですね。

#02

CREATIVE DIALOG

企業価値の向上は、
長期視点と今のアクションの
最善のバランスに収斂される

楠木 建
一橋ビジネススクール教授

森川 徹治
株式会社ア vant
代表取締役社長 グループCEO

短期化する視点を長期に 揺り戻すのが経営者の役割

森川 私は父が経営者だったこともあって、企業は社会の一部であり公器であるという意識を強く植え付けられてきました。「公」であるのを尊重したうえで、世界で戦える企業になれるよう経営していきたいと考えています。近年は、米国型の経営モデルに振り回されて日本企業の「公」という概念が弱くなってきていると感じているのですが、多くの経営者と会われてきた楠木教授の目にはどのように映っていらっしゃいますか。

楠木 私が考えるには、警察や消防士、医師など、社会的に明らかに「善」としてのコンセンサスがある仕事であれば話は単純です。存在と目的の両方があからさまに「公」です。一方で企業の場合、コンプライアンスは当然として、本当の戦略的選択や意思決定には、どちらが良いかという一般的なコンセンサスは存在しません。そうしたなかで、顧客、従業員、株主などのステークホルダーを幸せにすることを自らの意思で経営者自

身のドライバーにできるかどうか厳しく問われます。

大切なのは、自社の土俵で、自らコントロールできる近いところから幸せにしていけることです。つまり、まずは顧客に価値ある商品やサービスを提供して満足していただき、その対価としての利益を上げて、従業員に払う給料や納税も増やしましょうということです。そうやって直接関与できる人から幸せにしていくのが、企業を経営する基本姿勢であるべきだと思います。統合報告書にそのような経営者の思いを込めてもらいたいのですが、SDGs^[20]の項目の一覧を出して通信簿のように点数を付けているだけのものも少なくありません。意思が感じられないんですね。

森川 おっしゃる通りですね。私も、まず自分の周りの人間、つまり従業員を幸せにしたいと考えています。そしてそのためには、お客様を幸せにすることが欠かせません。これが基本形です。上場するとそこに株主も加わるという違いはありますが、そもそも企業に公私の別はないのかもしれないですね。

楠木 長い間考えてきた末に私が出した結論は、企業の経営者は長期利益だけを考

れば良いということです。ずっと儲かるためにはどうすればいいのかを真剣に突き詰めれば、結果的にはほかも全部ついてくるんです。株主の利益も、従業員の雇用や報酬、やりがいも、SDGsもサステナビリティも、納税による社会貢献も全て。非常にシンプルで、余計なことを考えるところから経営は劣化していくのだと思います。

今、渋沢栄一が改めて注目されています。資本主義の暴走を抑止するために論語のような道徳が大切だと捉えられたりもしていますが、実際は違います。彼が『論語と算盤』で言っていることは「道徳的であればあるほど儲かる」ということなんです。原動力は私欲でも、時間軸を長期でとれば、全てのコンフリクトが解けてトレードオンになる。要するに時間軸の取り方に帰結するわけです。短期で見ればはっきりとトレードオフに見えるようなことも、長期的視点に立てば自然とトレードオンになる。情報通信技術が発展しスピードが上がるに連れて人間は自然と短期視点になっていくものです。それを長期視点に揺り戻していくところに、経営のリーダーシップの本質があるのかもしれない。

森川 情報通信技術は使い方次第で、パフォーマンスを計測してチェックするには有用だと思います。ただ、変化があまりに早くなってきていて、先手を打っていくのが非常に難しくなり、私も経営者として成長限界を感じた時期もありました。そこを突破する鍵になったのは、海外の投資家との対話でした。彼らと対話を重ねて、グローバルのソフトウェアベンダーは投資家から資金調達して成長投資しリターンを得るという、レバレッジを効かせたファイナンスの発想を取り入れていることを理解し、長期的な視点を持った経営ができるようになりました。

楠木 視点が短期化していくのが人間の自然な流れなので、本来の長期視点を取り戻すことは経営者の重要な役割だと思います。リスクを取ることは経営者ならではの仕事です。これにしても長期視点に立たなければできないことです。人間にとってはリスク回避が自然です。組織がリスクを取るには正当性が必要になります。この正当性の獲得に経営者の力量が現れます。私がお会いしてきたなかでも優れた経営者は、周りから見れば驚くようなリスクを取っています。ただ本人にしてみれば、長期的には、社会に必ず必要とされて成功するという論理的な確信があるので平気なんです。

森川 私も、会社を潰すような大きなリスクへの感度は高いのですが、そこまでではない範囲でのリスクテイクは比較的平気です。一方で、「何とかする」は何とかなるけれど、「何とかする」は絶対に何ともならないと自分に言い聞かせています。世界に通用するソフトウェア会社になるというベクトルを守り抜いて会社を長生きさせられれば、後は時間軸の問題であっていつかは実現できると思っています、そう捉えるとリスクを取れるんですよ。

新たなカテゴリーを 切り拓くような デファクトスタンダードを

楠木 そのベクトルを設定するのは経営者の意志ですよ。優れた経営者は、社会全般が将来どうなるのかというより、自分自身が将来達成したいことやなりたい姿という内発的な意志からバックキャストしている印象があります。

森川 私も将来予測はしていませんね。世界に通用するソフトウェアをつくるのはつまり「デファクトスタンダード」をつくりたいんです。その活動自体が組織を楽しませて、パフォーマンスも上がるだろうと思いますし、それを見て「イベントができたなら自分たちもやろうじゃないか」という企業が出てきて日本のソフトウェア業界や経済が盛り上がるんじゃないかと考えています。

元々私は「経営をオープンにする」ということに貢献したくて、2000年に連結会計制度が導入されたタイミングでパッケージソフトを一気に拡販して約1,000社の顧客基盤を築き、次に、経営者に必要な情報を求められればすぐに出す機能を丸請けしたBPO^[1]とSIによるシステム構築とを組み合わせたビジネスモデルをつくってきました。そして今、世界に通用するソフトウェア、デファクトをどう生み出すかという第3章に入ったというところで。

楠木 なるほど。おっしゃっているデファクトというのはどのようなイメージなのでしょう？

森川 私にとってのデファクトのイメージはソニーのウォークマンです。つまり新しい価値を世の中に提供し、世界に広まるようなものです。

楠木 よくわかります。「何が良いか」を変

えてしまうものですね。ウォークマンの価値の本質は、人間の行動に音楽がついてくることでまったく新しい音楽の楽しみ方ができるようにになったという点です。機能や技術が改良されたのではないけれども、新しいカテゴリーを切り拓いた。特定の製品名である「ウォークマン」が、ああいったカテゴリーの製品を指す一般名詞のようになったのが象徴的です。経営情報の世界でそれが起こるとしたら面白いですね。

本当に経営に役立つ 情報環境とは

森川 これまで提供してきた経営の情報環境は、形式が決められた情報をつくって報告し開示することが中心でしたが、それよりも、経営者の行動自体を変え、結果的に企業のパフォーマンスも上げるようなものが提供できないかとずっと考えてきました。特に創業の時からテーマにしてきたのは「ガバナンス」です。経営者の多くは年齢を重ねると私心が強くなって守りに入ってしまうので、いかに周囲の人間に羽交い絞めにされる環境をつくれるかが重要ではないかと。私自身も、暴走した末に取締役会で首を切られるのが社長として理想の引き際だと思っていて、そのようにトップの暴走を止められるような環境の整備ができないか、なかでも株主の代表である社外役員を機能させるにはどうしたら良いかと考えてきました。この議論はあまり日本では受け入れられないと感じていたのですが、昨今のガバナンス改革によって潮目が変わり、情報環境でガバナンス、そして経営に一層役立つことができる機会ができてきたのではないかと考えています。



直接関与できる人から幸せにしていくのが、
公器として企業を経営する基本姿勢であるべき

—— 楠木 建



日本の取締役会を、重要な議論に集中できるような環境に変えていきたい

——森川 徹治

楠木 経営者に日々の定量的な情報で規律やプレッシャーを与えるということですね。また、自分の経営判断や行動によってそのパラメータに影響を与え、変化を感じ取れると。優れた経営者ほど悪い情報や耳の痛い指摘を求めています。そういった情報システムはありそうでなかったものですね。

森川 複雑で高尚なものになってしまうと面倒さがられるので、極めてシンプルなものが良いと考えています。顧客を上場企業にフォーカスしようとしているのは、企業価値を上げ続けなければいけないからです。そのためには、私も経験したようにマルチ・ステークホルダーの視点を取り入れることが鍵になるはずですね。

楠木 投資家から見た自社の景色がそこに見えるということですね。それは恐らく多くの日本の経営者にとって最も見えていない景色で、そのせいで投資家との間に問題が起きているように思います。私は、アクティビスト対策をやるくらいならアクティビストを社外取締役に引き入れた方が良いのではと考えています。常時投資家や社外取締役と対話するのは現実的ではないので、こうした仕組みは非常に面白いですね。

森川 ありがとうございます。経営を変えていくための一丁目一番地は、取締役会と執行の連携だと考えています。私自身も取締役会の運営で試行錯誤したり、他社で社外取締役に務めるなかで、特に社外取締役が企業価値を上げるために機能することの難しさを痛感しています。多くの日本企業の実績では細かな話に時間を費やしてしまっていて、どうやって企業価値を向上させていくのかを真剣に考えるという本来の機能を果たせていないのではないのでしょうか。そこを、今回の新たなソフトウェアによって重要な議論に集中できるような環境に変えていきたいんです。

経営に役立つ情報環境というテーマをずっと追いつめてきたのですが、これが本当に経営者に刺さるものになれば扇の要になり、これまで提供してきたソリューションが全てつながります。ここから裾野の広いビジネスをつくり込んで、良質な雇用を生んでいくというというのが目指す姿です。私がソニーに憧れているのも、ワークマンだけで稼いでいるのではなく、その周りにいる野心家たちが「俺もやってみたい」とうごめいている組織がとても面白いと感じるからで

す。元々、経営に役立つ情報環境というテーマを選んだのは55歳の時の私の父に売れるようなものをつくりたいという思いからだっただけですが、私自身が55歳になってようやく到達できそうかなと感じています。楠木 正々堂々と、楽しんで売りに行くことができるものが本当にいい商品やサービスだと私は思います。非常に楽しみです。森川 お客様の企業価値の向上に役立つ企業になるというのが、当社の今の最重要課題なのですが、先生の話をお伺いして、長期的に利益を生んで発展し続けられるかに企業価値の向上は収斂されるのだと腹に落ちました。本日はありがとうございました。

楠木 建

1992年一橋大学商学部専任講師着任。同大学同学部助教授、同大学大学院国際企業戦略研究科准教授を経て、2010年より一橋ビジネススクール国際企業戦略専攻(ICS)教授。著書に『ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件』『逆・タイムマシン経営論 近過去の歴史に学ぶ経営知』など。



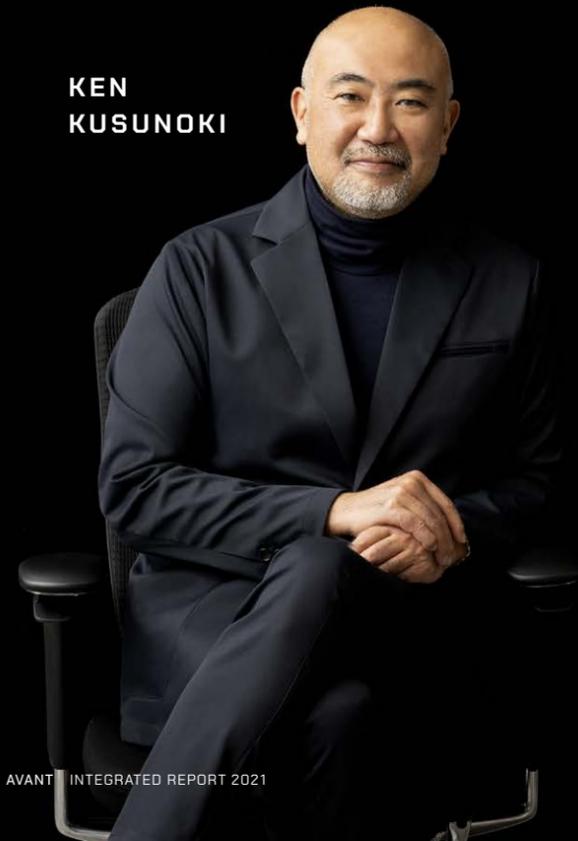
EPILOGUE

対談後記

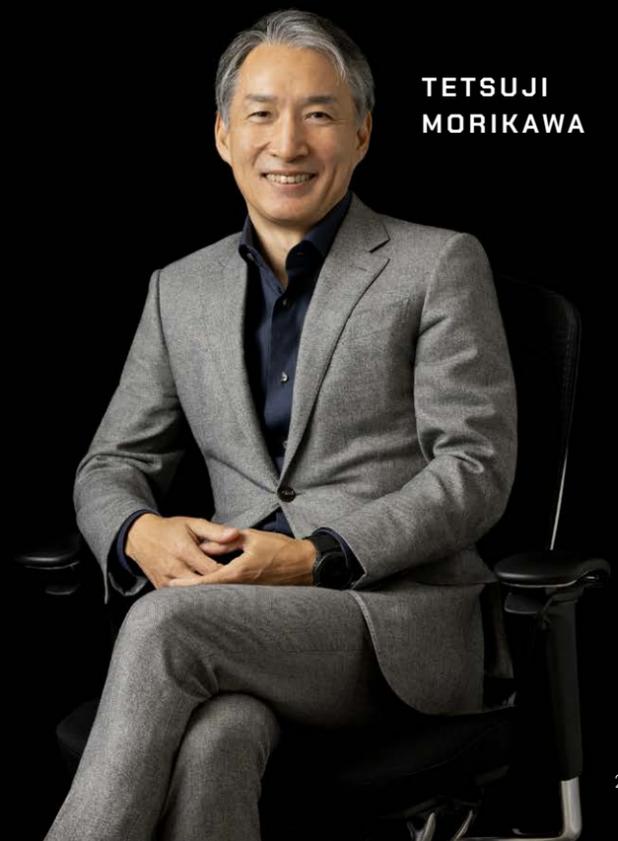
経営は個別性の高い仕事です。自然科学のような一般性の高い法則は経営にはありません。ある企業で成功した経営スタイルや施策が、別の企業では逆にパフォーマンスを低下させるといったことは普通にあります。それでも、優れた経営に共通する原理原則はあります。森川さんとの対談では、そうした原理原則についての自分なりの考えをお話しました。森川さんは原理原則を大切にしている経営者だという印象を受けました。ガバナンスの視点で経営の情報環境を構築するというテーマは挑戦的なものです。数多くの困難が待ち受けていると思います。それだけに原理原則に忠実に事業を進めていくことが大切になります。しかも、森川さんの事業構想は、顧客企業にも経営の原理原則を問い、それをより頑健なものへと導くサービスです。この構想が開花し、企業経営の原理原則が広く定着し、日本の経営の質が高まるという成り行きを期待しています。

環境・社会・ガバナンス(ESG^[12])を重視した経営が求められるようになっていますが、ESG経営で評価されたCEOでさえ企業価値向上が実現できなければ解雇されるなど、経営の原理原則がかえってわかりにくくなっているように思います。楠木教授は長期目線で利益を生む仕組みについて突き詰めていけば、自ずと社会善としての公器となると説かれました。事業活動というものの本質を突いたお話でした。社会にとって最善の経営ができていくかどうかは、どれだけ持続的に利益成長できるかということに計測できるという理解です。長期成長を追求することを大前提に経営する当社の経営理念「100年企業の創造」ともシンクロするものでした。常に長期的視点で日々の事業活動を行うことは簡単ではありませんが、自分の経験的にも長期視点の投資家や社外取締役との創造的かつ継続的な対話はかなり有効であると確信しています。そういった対話を後押しできるビジネスをしっかりとカタチにしていきたいとの思いを深めました。

KEN KUSUNOKI



TETSUJI MORIKAWA



最も投資先の企業価値を
上げ、長期的に高いパフォーマンスを
上げているのは
どのような投資家なのですか？

経営者の人間性や
ビジョンを重視し、
企業の「創造」を
支援するような投資家です。

我々もお客様の経営の
「改善」「改革」だけでなく
「創造」への貢献が
大切ですね。

#03

CREATIVE DIALOG

**「企業価値の向上に役立つ」
= 『改革』と『創造』への貢献**

中神 康議
みさき投資株式会社
代表取締役社長



森川 徹治
株式会社アバント
代表取締役社長 グループCEO



経営者・投資家に共通する 内的動機やビジョンの重要性

森川 経営には必ずサイクルがあり、私も定期的に大きな壁にぶつかってきました。そんな時に私を経営者として成長させてくれたのは外発的な要因が大きく、投資家の方々からもさまざまな示唆をいただきました。中神さんとお会いしたことをきっかけに、また新たな道が拓けたと思っています。中神さんは色々な企業と対話されていると思いますが、対話が生み出すインパクトをどのようにお考えでしょうか。

中神 みさき投資には、「みさきの公理[®]」と呼ぶ「 $V=(B \times P)$ のM乗」という方程式があります。優れたB(Business)とP(People)を持つ会社のM(Managementスキル)を補完すれば指数関数的にV(Value)が向上する、という考えです。Businessを抜本的に変えるのは難しく、また経営陣などのPeopleを全員変えるのも難しい。でも私たちはM(Managementスキル)を補完することができますと信じて、日々対話を行っています。

ただ先日、ある大手企業の社長とお話した際に言われた言葉がとても胸に刺さっているんです。その社長は経営企画部長時代から社長就任後にかけて、事業売却やリストラを断行して利益率を大きく上げ、投資家から大絶賛されたことがあるそうです。しかしそれが一段落し、10年先、20年先を見据えた新たな挑戦を始めようとした時に、機関投資家からは大反対されたそうです。せっかく選択と集中によって高収益体質になったんだから余計なことをしてくれるな、と。私はその社長から、「中神さん、投資家っていうものは、そんなものなんですか?」と聞かれたんです。

森川 私も今お話を聞いていて引っ掛かりました。投資家はそれで良いのでしょうか。

中神 そう思いますよね。実は私自身、強烈に自問自答させられたんです。先ほど申し上げた「Mの補完」という私たちの付加価値定義も、もしかすると、低い収益性や資本生産性を上げる『改革』の手助けをするということに意識を向けすぎなのかもしれません。実はこれはあくまでも経営が登るべき階段の一、二段目に過ぎず、そのさらに一段上の『創造』が大事。でもそこに経営者が上ろうとすると、大抵の投資家はその不確実性を嫌って大反対する。確かに私たち自身も、『改革』についてはデータ分析や資料作成など汗をかいて頑張っているんですが、『創造』のフェーズで本当に経営者と一緒にリスクテイクができていないのかと自問すれば、未だ良い仕事ができているとは言えない、というのが正直な答えなんです。

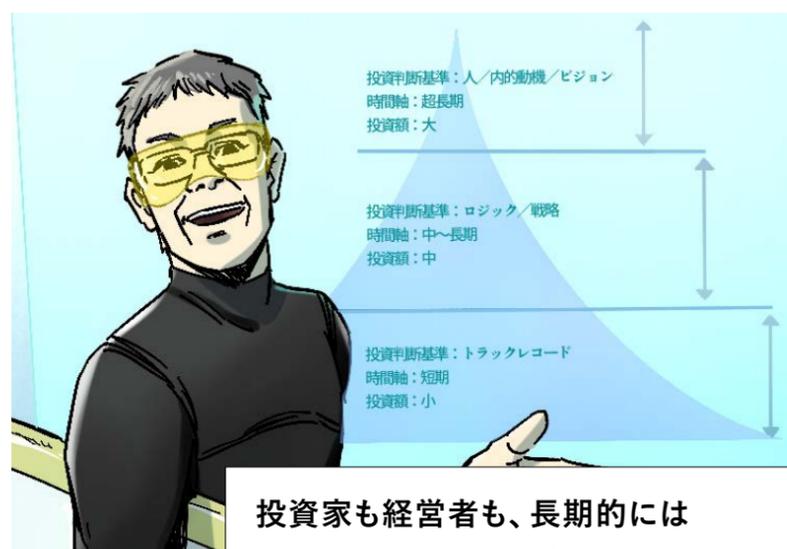
森川 IT業界にも、投資家から反対意見を受けながらもビジネスモデルを転換して成功した企業があります。そのような局面にお

いては資金を引き揚げる投資家がいる一方で、企業の意思決定を支持して投資する投資家もいると思うのですが、いかがでしょうか。

中神 残念なことには、余程の確信を得られない限り、大多数の投資家は『創造』のフェーズには付いてきません。しかし、ごく少数ではありますが、むしろそこを重視する投資家も一定数存在します。

これは僕の持論なのですが、経営者と投資家は実はまったくの相似形だと思えます。経営者は直接金融や間接金融を通じて資金を調達し、その資金を事業に投資してリターンを生み出しますが、私たちのような投資家も、年金基金や大学基金などのアセットオーナーからお金を集め、投資してリターンを生み出すという点では、非常に似通っているんです。その相似形の一人として私も世界中を回り資金を調達した経験があるのですが、その際にアセットオーナーが3つのレイヤーに分類できることを感じたんです。

森川 ほう、それはぜひ教えていただきたいです。



投資家も経営者も、長期的には
人やビジョンが最も重要な要素となる

—— 中神 康議

中神 図でご説明しますね。まず最も数の多いレイヤー、大多数のアセットオーナーがここに位置します。これらのアセットオーナーは基本的に投資候補ファンドのトラックレコードを頼りに投資します。過去の運用成績を根拠に、今後も良い運用パフォーマンスを出すだろうと考えるわけです。特徴としては、資金を入れてくれやすい一方で、上手いかなと判断すればすぐに引き揚げていきます。そして投資金額も比較的少額です。

数がガクッと減るのですが、次のレイヤーのアセットオーナーはロジック、あるいは「投資戦略」を見極めて投資します。ファンド経営者のロジックが合理的で、外部環境のなかできちんとワークしうかという観点を重視します。このレイヤーのアセットオーナーは納得してくれるまでなかなか投資してくれませんが、納得すればじっくりと中長期で投資してくれます。金額も、最初のレイヤーと比べてかなり大きくなります。

最後のレイヤーのアセットオーナーにはめったにお目にかかれませんが、超長期投資を行い、かつ投資金額も大規模なものになります。デュー・デリジェンス^[31]における彼らの関心事は、他のレイヤーの投資家とはまったく異なります。例えば私に対しては、「お前は20年間コンサルティング業界で活躍したのに、どうしてそのキャリアを捨ててまで投資運用の世界に来たの?」「その後もなぜ以前のファンドをやめて、もう一度みさき投資をつくりなおす必要があったの?」など、要するに、私自身の人生とか内的動機の強さに関する質問が大半を占めるんです。結構しどろもどろになるんですよ。そういう経験を何度かして、自分はこのように人たちの投資を受けるに相応しい人間なのかをすごく考えさせられました。そしてこれがまた興味深いことに、このレイヤー

に過去最も高いパフォーマンスを上げたアセットオーナーが存在するんですね。過去実績よりもロジック、ロジックよりもヒトに賭けるアセットオーナーの方が長期で見ればパフォーマンスが高いのか、と。

森川 これは面白いですね。一つ気になるのは、当然ながら個人投資家の方々も大切なステークホルダーなのですが、個人投資家もこの構図に共通しているのでしょうか。

中神 実は、最後のレイヤーには米国を中心とする著名な「財団」が多く、財団創始者個人の意思が大きく反映される傾向にあります。こういった財団は巨大なので、当然アナリストを雇って、過去のトラックレコードやロジックの分析も行うのですが、最終的な決め手は人やビジョンであり、そこは財団トップの個人判断に委ねる部分が大きいです。世間にはこういった所謂プロ個人投資家と、アマチュア個人投資家がいますが、アマチュア個人投資家のなかにも、まだ数としては多くないものの、人やビジョンに対して感性があり、共感や支援で投資する人は一定数いると思っています。

森川 確かに、私が社外取締役を務める会社の株主にも、理念に共感している人が多い印象を持っています。基本的に企業は利益を生み出す組織だと思っているので、儲けることを通して社会に役立つことが原則論ですが、人やビジョンというのは、企業にとっても投資家にとってもとても重要です。

中神 みさき投資に投資してくれているアセットオーナーも、もちろんトラックレコードやロジックも見せていますが、最終的には「君のミッションにBetするよ」というパーソナルな部分を評価してくださる投資家が多いですよ。立場こそ違え、森川さんはとても内的動機が強く、パッションがある方だから、それをもっとアピールしていいと思います。

『改革』『創造』の 両方に貢献していく

森川 今日の言葉の整理で言うと、これまでは、当社のほとんどの業務がお客様のビジネスの「改善」支援にとどまっていたと思います。ですからアバントグループとして、まずはお客様の『改革』の支援に向けて、企業価値向上に役立つ情報環境整備を進め、ソフトウェアの提供を通じて収益性や資本効率を高めていくことを目指しているところです。そもそも、改革自体ができていない企業が日本には多く、経営者や社外役員が自社の企業価値をきちんと把握できる情報環境を整えることが、大きな貢献になると考えています。加えて、人的リソースに課題を抱えている企業が多いので、ソフトウェアの提供だけではなく、BPOとして情報作成業務も継続的に引き受ければ、提供できる価値はさらに高まるはずですよ。

中神 先日、「パーパス」の世界的提唱者であるオックスフォード大学のメイヤー教授と対談したのですが、その時先生が印象深いことをおっしゃいました。“Profit is a derivative of solving social problems”と端的な言葉で本質を突かれたんですね。世の中には社会問題をつくり出しながら利益を生んでいる企業が多いが、そんなものは長続きしない。企業は社会課題解決に取り組むから、利益を得られるものなんだと。素晴らしい言葉だなと思ったのですが、そこで私は生意気にも「先生、それ、二つ足りませんよ!」と言ったんです。一つは「Serious」。社会課題の解決って言ったって、そこらへんに転がっている課題を解決しても意味が無い。その時々シリアスな社会課題を解決しなければ利益になりませんよね。そしてもう

一つは「In a unique way」。いくらシリアスな課題を解決したって、他社と同じ方法で取り組んでも利益は生まれませんよねと。先生からは大いに褒められたので気を良くしたのですが(笑)、これをアバントのビジネスと照らし合わせると、日本企業の収益性や資本効率はあまりに低い。つまり、これは極めてシリアスで巨大な社会課題じゃないですか。それを解決するのがアバントの役割であり、しかもそれを「In a unique way」で解くことができれば、必ず高いリターンが伴うと思います。

森川 そしてもちろん、もう一段上の『創造』のお手伝いもしたいですね。それがビジョン、つまり図の第三レイヤーにつながると思っています。

これまで経営情報に関わってきたなかで、企業の役に立つサービスとして、情報作成業務の効率化以上のものがどうしても見つけられませんでした。そんななか、自分自身が上場企業の経営者となり、株価を起点に企業価値を考え、投資家との対話を重ねるなかで、対話によって企業の未来をつくれることを肌で感じました。そして熟考を重ねた結果、ボード(取締役会)に対するソリューションが必要だという結論に至ったんです。

当社でいうところの『創造』の最優先課題は経営者であるべきです。つまり、ボードの巻き込み無しでは『創造』はつくれません。経営者は現場からのボトムアップに頼るべきではないと思っています。だからソフトウェアの提供を通じてボードメンバーの『創造』に掛ける時間の総量を上げ、彼らの時間の使い方や対話する人を変えていくことがお客様の企業価値向上につながると思っています。

まさに『改革』と『創造』の両方に貢献していく考えですが、ビジネスとしてのボリューム



や企業が抱える課題の大きさは圧倒的に『改革』の方なので、ここで利益を稼いでいきます。ただしそこに依存しては先が無いので、規模は小さくとも将来的にお客様の『創造』に貢献できるようしっかりと準備を進める。これが今目指している姿です。

ここまで言い切れるようになったのは、まさにこの統合報告書の存在がすごく効いているからなんです。今回、統合報告書の作成プロセスにおいて、「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」という経営マテリアリティを策定しました。極めてシンプルな言葉ではありますが、この言葉には「企業価値の向上に役立つ」「ソフトウェア会社になる」という当社の経営課題が2つ入っています。前者は当社のお客様に対する存在意義であり、後者は世界に通用するビジネスを展開するためにはソフトウェア以外に無い、という意味です。時間をかけてでもソフトウェアビジネスにシフトするのが成長への絶対条件だと思っています。

中神 『改革』から『創造』への階段を上らせてあげるソフトウェア会社というのは、シリアスな社会課題を In a unique way で

解決することになりそうですね。私もまずは『改革』のところが大事だと思っていて、投資先企業に向き合うなかで感じるのが、日本の会社は管理会計が弱いということです。変わる前に、「見えて」いない。だから改革ができないんです。製品ポートフォリオ一つとっても、何がどれくらい儲かっているか、さらには顧客別・地域別の事業ポートフォリオがどうなっているかなど、把握できていない企業は多いです。森川さんにはぜひ素晴らしいソフトウェアをつくっていただいて、日本企業の改革の一助になっていただきたいと思っています。

森川 中神さんとお話するなかで、マテリアリティの「企業価値の向上に役立つ」という文脈がとてもクリアになりました。今日は本当にありがとうございました。

中神 康議

1986年アーサー・アンダーセン・アンド・カンパニー(当時)入社。株式会社コーポレートディレクションのパートナーを経て、2005年投資助言会社を設立。2013年みさき投資株式会社を設立、代表取締役就任。著書に『投資される経営 売買される経営』『三位一体の経営』。



EPILOGUE

対談後記

優 れた対話というのは、当人たちにも思いもよらなかった思索をもたらしてくれるものです。今回の森川さんとの対話も、まさにその最たるものでした。

経営には『改革』と『創造』という異なった階段があること、投資家には3つのレイヤーがあること、持続的な利益はシリアスな社会課題をユニークな方法で解かなければ出ないこと、などはこれまで考えてきたことでしたが、今回の対話を通じて新たな発見がいくつもありました。

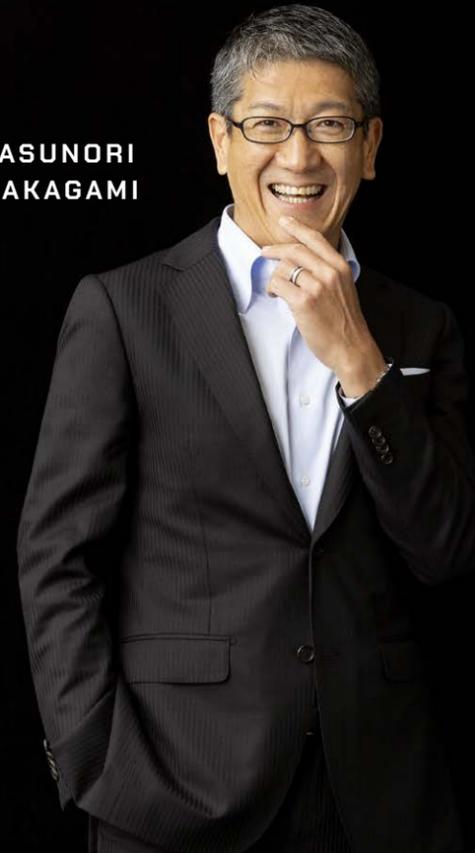
経営者は創業時は「世に問いたいもの」を行動原理に置いていても、一定の成功を収めるようになると思えるレイヤーが下がっていく、常に思考を引き上げ直さなければ、という森川さんの言葉には、自分自身も経営者の端くれとして内省させられました。

今回の対話アバントの新しい経営・新しい事業へのヒントになると嬉しいですし、森川さんとは常に、互いの思考のレイヤーを引き上げ直し合う関係でいたいなと思いました。ありがとうございました。

投 資家との対話は企業の持続成長にとって役に立つのか? 上場以来の個人的関心事でもありました。結論に至るまでだいぶ時間はかかりましたが答えはYESです。時間がかかった理由の一つが、そう思わせてもらえる投資家との出会いに苦労したということです。

もちろん原因は私自身にあり、経験や理解の不足が足かせになっていました。中神さんとの出会いはその足かせを外すものでした。その対話は単なる事業戦略の説明にとどまらず、その背景となる意味への問いかけ、ビジネスモデルの明確化、ストーリーの解像度向上など、投資家というよりも、明晰な軍師との対話のようでした。このような対話体験を通して、今では良質な投資家との出会いを求めて活かすことは重要な経営業務の一つとなりました。こういった対話を益々事業の発展に活かしていきたいと考えています。

YASUNORI
NAKAGAMI



TETSUJI
MORIKAWA



DIALOGS

COXO

CDO : Chief Digital-transformation Officer
 CBO : Chief Business-development Officer
 CHRO : Chief Human Resources Officer

アバントは、「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」というマテリアリティに向けてこれまで以上にグループ一丸となって取り組むべく、2021年にチーフオフィサー職を拡充させました。このセクションでは、新たに選ばれた3名のチーフオフィサーと各領域の見識が深い社外取締役および代表取締役社長の森川との対話をお届けします。

※社外取締役の経歴およびスキルについてはP.82-83をご覧ください。

01

お客様の企業価値向上とDXを
グループ全体で支援していく

▶ P.32



02

全体最適の投資戦略と
あるべき資本戦略の実現

▶ P.36



03

モチベーションや当事者意識が
育まれる組織を目指して

▶ P.40



社外取締役 × グループ CDO

社外取締役 × グループ CBO

代表取締役社長 × グループ CHRO

グループ総合力の発揮により次の成長ステージへ

各社の知見やリソースを結集し、グループ全体でお客様の企業価値向上に貢献

ロバートソン どういった背景や目的でこのたび Chief Digital-transformation Officer (CDO^[4]) というポジションをつくったのでしょうか？

岡部 アバントグループは、ディーバは連結会計、ジールはBIツールと、それぞれがニッチな市場でトップシェアを目指して成長してきました。それが近年ではディーバがガバナンス強化の支援に軸足を移すとともに、ジールもお客様のデータドリブン^[29]経営を支えるクラウドデータプラットフォーム構築が事業の中心となり、ディーバのデータを利用した経営ダッシュボードの構築も増えてきています。そこでもっとグループ全体でお客様の企業価値向上に貢献していくことができるのではないかと考えたのもと、その推進役としてグループCDOが設けられ、ジールのトップである私が就きました。目下、ディーバとジール、それぞれの知見を活かしてファイナンスのデータプラットフォームサービスとなるソフトウェアを共同開発しており、その牽引がCDOの大きな役割の一つです。

ロバートソン ファイナンスのデータプラットフォームというのは面白いコンセプトですね。具体的にはどういったものでしょう？

CxO DIALOG

01

お客様の企業価値向上とDXをグループ全体で支援していく

ジョン ロバートソン
社外取締役



岡部 貴弘
グループCDO
株式会社ジール 代表取締役社長



岡部 昨今のコーポレートガバナンス強化を背景として、日本企業のCFOのマネジメント対象が会計データや業績だけではなく、人的投資やサステナビリティなどの非財務の領域に広がってきています。現在は散在しているこうしたデータを一つのプラットフォームのなかに用意してファイナンスと統合し、いつでも利用できるような環境にするというのがファイナンスデータプラットフォームのコンセプトです。

またこのディーバとジール共通の新たなソフトウェアの創造によって、お互いのお客様へのクロスセルの促進を加速させていくこともグループCDOのもう一つの重要な役割です。現在アバントグループのお客様は約1,500社ですが、実はクロスセルと言えるのはそのうちまだ130社程度です。

ロバートソン そんなに少ないんですか。裏を返すと、それだけオポチュニティが残っているということですね。

岡部 はい、冒頭に述べた通り各社それぞれで事業展開していたため、グループ全体での把握が十分ではありませんでした。現在は特に大手のお客様に対しては持株会社であるアバントの組織としてアカウントエグゼクティブを設定し、責任を持たせて、お客様、特にCFOやChief Information Officer (CIO^[6])とは四半期に一度くらい、きめ細かくコミュニケーションをとっていく体制をつくろうとしています。

ロバートソン キラーアカウントにはエグゼクティブを付けて、包括的な提案ができた方が絶対に良いですね。今お話しされてきたようなことを実現していくためにグループでの人財の確保やアロケーションなどはどうしていくのですか？

岡部 ディーバではお客様のガバナンス強化に貢献していくためにCFOと対等に話せるくらいのファイナンスの知見やスキルが必要になってきており、そうした従業員のキャリア採用を積極化しています。ただ最大の課題は既存従業員の底上げだと考えていて、そのために2021年にアバントにバリューコンサルティング事業部を新設しました。コンサルティングファームでファイナンスやガバナンスをリードしてきた方が責任者に就いて、従業員のファイナンスのスキル向上を推進しています。

併せて、ESGに対しても対応力を高めるべく、アバントにESGタスクフォースをつくりました。責任者の私のほかはESGのソリューションをリードする各社メンバー2、3名で構成し、サービスメニューの体系を整理して、クロスセルの先陣を切るとともに全社のスキルの底上げを図っています。

人財の再配置はこれからの課題だと考えており、ディーバの事業リーダーがジールの営業部長に就くなど、グループ内の転籍を増やし始めているところです。

アバントは日本企業のDXを牽引していけるポジションにいる

ロバートソン 日本でもデジタルトランスフォーメーション(DX)^[30]に向けてデータプラットフォームをクラウドに移行しようとしている企業は増えてきていますが、

アバントはどのようなサポートを
していこうとしていますか？

岡部 おっしゃる通り、クラウドデータプラットフォーム移行は大きなトレンドになっており、主要なプレイヤーは4社程度に集約されつつあります。そのなかでもAWSとマイクロソフトが先行しているのですが、ジールはマイクロソフトのデータプラットフォーム

分野ナンバーワンパートナーというポジションで多くのお客様のサポートをしています。

ロバートソン マイクロソフトは多くのパートナーを抱えているはずですが、ジールはどうやってナンバーワンパートナーになったのでしょうか？

岡部 マイクロソフトが新たなクラウドデータプラットフォームを始めた当時、大手企業専門でその概念を正しく理解できているSler^[21]が恐らくジール以外にはほとんどいませんでした。そのため、ジールはマイクロソフトによるほぼ無償の技術者育成を受け、従業員100名近くがマイクロソフト認証パートナー資格を取得することができました。また、マイクロソフトより「Microsoft Japan Partner of the Year FY21 Analytics Award」を受賞していますし、2021年から基準が厳しくなった新たなパートナー資格である「Advanced Specialization Analytics Partner」でもジールが第一号に選ばれています。

ロバートソン この10年くらいで日本のSlerマーケットはかなり変わりましたよね。パブリッククラウドに移行が始まってからは大手Slerよりも小規模の企業の方が動きが早いのでマイクロソフトからするとパートナーとして組みやすいのでしょうか。

岡部 それはありますね。AWSもグーグルも、当時はまだ小さかった企業をパートナーに選んで人財育成の先行投資をして成長させてきていますし、マイクロソフトもスピード感を重視してジールを選んでくれたのだと思います。

また、自社のコアビジネスのデータプラットフォームは内製するのがDXの本筋だと考えている企業が多い点も追い風になりました。ジールはお客様の内製化を支援するというスタンスでずっとやってきたことがお客様の賛同を集め、多くのチャンスを掴むことができました。

ロバートソン クラウドへの移行に関してはディーバの方はいかがですか？

岡部 ディーバの主力製品である制度連結ソフトのDivaSystem LCAは、1,100社を超えるお客様のうちクラウドに移行しているのはまだ10%程度なので、SaaSへの切り替えを加速させているところです。また管理会計やグループ経営管理のソリューションである

DivaSystem SMDと、非財務データを収集するDivaSystem FBXを統合した「SMDクラウド」は、完全にクラウド移行した形でグループ経営管理ソリューションの提案ができるようになってきました。SMDクラウドはジールによるクロスセルの実績も出てきています。**ロバートソン** なるほど。私はDXの核心は「データ」だと考えているのですが、日本企業のその辺りに対する理解についてはどう思われますか？

岡部 私も同じ考えですが、DXと呼びながら実際にはトランスフォーメーションとは程遠いデジタルイノベーションを進めているような企業もまだ多いですね。また、本当のトランスフォーメーションを行うためにはDXはITの担当部門ではなくビジネス側の人間が中心となるべきですが、実際には多くの企業ではそうになっていないという課題もあります。その解決策として、データを使ってビジネスをどう変えていくことができるかを考えられるようになるリテラシートレーニングのeラーニングサービスを、アバントに2021年に立ち上げたイノベティブソリューション事業部が始めており、非常に大きな反響をいただいています。このビジネス側のDXをリードする人財の教育と、データサイエンティストの教育という、ビジネスと技術の両面でリテラシーを向上させてお客様のDXを支援していこうとしています。

ロバートソン ここまでお話を聞いて、アバントは大手Slerよりもお客様のニーズを理解して、かなり早くマーケットを読んで動いていると感じられ、安心しました。私から一つアドバイスするなら、すでにジールはマイクロソフトと深いパートナー関係にあるので十分勉強しているとは思いますが、やはり米国のトレンドはしっかり見ておいた方が良いと思います。大半の米国のITのトレンドは2、3年後に日本に來ます。米国ではすでにオンプレームは2割、8割はパブリッククラウドという世界になっており、今の日本ではまだその逆の状態ですが近々同じような状態になることを見越して戦略や製品開発を検討した方が良いでしょう。アバントでは今は国内事業が大半を占めていますが、森川社長をはじめインターナショナルな文化はあるので、私やウジュー取締役を活かして海外とのつながりもつくっていただけると良いですね。

お客様の経営計画をよく理解したうえで、DXをサポートしていきます

——岡部 貴弘

米国でも、データドリブンのビジネスやデータのマネタイゼーションはまだ始まったばかりですが、その次の「データデモクラタイゼーション」、つまり誰でも安全にデータを交換できるようになるとさらにDXは大きな影響を持つようになると思います。

岡部 ありがとうございます。日本の時価総額上位200社のうちの半数にディーバの製品をご利用いただいでいて、ジールも先行して多くのデータプラットフォームを手掛けているので、アバントグループはお客様のCFO、CDO、CIOにコミュニケーションを取れる有利な立場にいます。ESG経営の高度化もDXも、4、5年かけて進めるものなので、我々はおお客様の経営や事業の中期計画をよく理解して伴走しながらソフトウェアやサービスをつくっていくことで、「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」というマテリアリティを実現していきたいと思っています。

ロバートソン クラウド、特にSaaSになると、お客様がサービスを利用している裏側で機能変更や開発を行うので、価値を感じていただいているかを密に確認することがより重要になります。アバントはお客様との信頼関係を大切にしていってロイヤリティが非常に高いと感じていますので、これからも期待しています。



米国のトレンドを見ておいて、戦略や製品開発を検討することが重要です

——ジョン ロバートソン

全体最適の投資戦略と あるべき資本戦略の実現

福谷 尚久

筆頭独立社外取締役



永田 玄

グループCBO

株式会社フィエルテ 代表取締役社長

新設されたCBO^[3]のミッション

福谷 Chief Business-development Officer(CBO)という概念は、それほど一般化しているものではないと思いますが、永田さんは内示を受けた時、どんな感想を持たれましたか？

永田 私は基本的に、あるミッションを与えられた時、「自分は組織のどういう課題を、どう解決することを求められているのだろう」と考えます。それは今回も同じで、「何を期待されているのか」「どうしたらそれを実現できるのか」という、ごくシンプルな受け止め方でした。

福谷 永田さんがグループ内で担うミッションとは、どんなものになるとお考えでしょうか？

永田 CBOのBはBusiness-developmentの略で、M&Aなどの新規事業開発を意味します。実際、PMI(M&A後の統合プロセス)は、私の得意としてきた分野です。ただしこれ以外に、従来フィエルテが担ってきた全社機能なども集約されているので、一言では説明しづらい面があります。

福谷 当社はこれまで、各事業会社の横串となるような明示的機能に欠けていた、と私は感じています。本来M&Aを視野に入れる場合は、特定の事業会社ではなくグループ全体への影響を考慮する必要があります。

「顧客という資産」の 価値を高める投資戦略

永田 もともと私は、ROIや付加価値生産性といった「利回り」が、ビジネスで何より大切と考えてきました。この立場によれば、事業開発ないしM&Aを実行すべきかは、そこから期待される利回りが十分に高いかどうかで決まります。

とはいえ、これはやや単純な見方です。M&A等は、経営課題を解決する手段でもありますし、グループ戦略や経営理念との整合性も求められます。それに当社は、ニッチな分野で専門性を追求していく会社ですので、ひたすら規模を拡大すればいいというわけでもない。こうした点も踏まえ、今、社内で徹底的にディスカッションを行っている段階です。

福谷 IRR(内部収益率)^[14]に代表される投資の利回りは、M&Aに関する一つの有力な判断材料です。ただ、過去のさまざまな事例を見ていくと、単体の利回りと投資の成否とは必ずしも結び付くものではありません。ターンアラウンド系のM&Aがその典型であると言えます。ではターゲットの絞り込みは、どういった基準でなされるのでしょうか？

永田 グループ戦略へのプラス効果、シナジーが十分に見込めるかどうかです。当社にとって一番の資産は、やはりお客様だと思います。その投資によって「顧客という資産」の価値を高めていく、言い換えれば「お客様のどんなニーズに、どう応えていけるか」という視点こそが、そうしたシナジーの創出を可能にするでしょう。

福谷 デーバのお客様数が1,100社を超えるなど、当社はすでに相当の顧客基盤を有します。そうすると、目指すところは既存のお客様へのサービス拡充、ある

いは顧客規模のさらなる量的拡大、といったどちらの方向なのでしょうか？

永田 基本的には前者に重点を置いています。

福谷 ではグループ各社が現在提供しているのとは異なる、新規のサービスを創出して量的拡大を目指していく戦略ということですね。

永田 その通りです。新たなお客様というより、既存のお客様に対する「新たなサービスの立地」を模索し、調査を進めているところです。

また、これらと並行して、少子高齢化など外的要因の中長期的影響を考慮しつつ、リソース強化に向けた事業開発を検討しています。

福谷 「新たな立地」というのは、いわば「土地勘のある場所」ということでしょうか？

永田 おっしゃる通りです。

福谷 グループの現状を考えれば、それは賢明な判断だといえるでしょう。ともすれば「隣の芝生は青く見える」ことから、他社においてはやみくもに未知の分野に手を伸ばすようなやり方も散見されますが、十分な準備がなければさまざまな問題が生じます。

部分最適からグループ全体最適へ

福谷 当社のこの四半世紀のあゆみには、さまざまな紆余曲折がありました。今、さらなる成長に向けてSaaSモデルへの転換を進めていくうえで、どのような変革が必要になるとお考えですか？

永田 ビジネスの肝はお客様との信頼関係です。改革を目指す場合でも、「変わりたい」というその想いが、お客様のニーズに適合していなければなりません。お客様のをないがしろにした独善的な改革は、いずれ継続困難になるからです。そして当社はこの面で、まだまだ弱点がある。コロナ禍の影響もあり、本来の伸びしろを取りこぼしていると思います。ここを徹底的に高めていくことが、最大の突破口になるはずで

また、M&Aのような外部への投資を成功させるためには、内部への投資も十分に必要です。「現状が苦しいから外に目を向ける」というのと、「現状でも問題ないが、さらに良くするため外に目を向ける」というのでは、見える景色が違って来るでしょう。この内部投資の部分を、私はより強化していきたいと考えています。

福谷 苦しまぎれに飛び道具として使うようなM&Aは、最初から失敗が約束されているようなものです。とても良い着眼点だと思います。

先ほど少し触れられた「当社の弱点」について、より具体的にご説明いただけますか。

永田 私が代表を務めるフィエルテは、全てのお客様の顧客満足にコミットし、「こちらが儲かるお客様」と「儲からないお客様」の選り好みをしなすことをモットーとしています。もちろんその大前提は、適切なサービスフィーをいただくことです。各事業会社の現場の状況を熟知しているわけではありませんが、果たしてこうした姿勢を徹底できているか、やや疑念を持って見えています。CBOと



投資経験と資金を活かしてインパクトの大きな投資を行い、それを資本市場にもアピールしていくべきです

福谷尚久

いうより一人として、グループがより良くなるためにできることを、いろいろ模索していきたいと思えます。

福谷 確かに、安い値段で無理に仕事を取ってきても、長続きはしませんね。顧客満足度を高めつつ、こちらもしっかり潤うような関係性を構築することこそ、営業の真髓でしょう。そうしたご自身の気づきをもとに、これまで取り組んでこられたフィエルテの部分最適を、グループ全体最適につなげていくことは、永田さんのもう一つのミッションになると思えます。

変革を実現するための環境づくり

永田 企業が改革を進めるうえで最大のハードルは、日々の業務で積み上げられる、有形無形のしきたりの集積です。こまめに業務の棚卸しを行い、お客様や従業員の満足にも、企業の利益にも必要ない活動を捨てていくことが重要です。そうした小さなリストラを先送りした結果、問題点が膨らみ、やがては大量の人員削減などを強いられるのではないのでしょうか。

ただ、この要不要の棚卸しは、現在の世の中のトレンドやお客様の表面的意識による判断を、そのまま追認することではありません。サービスをより安くすれば、お客様は確かに喜びでしょう。でも、逆に値段を多少上げても、サービスを充実させた方が真の顧客満足につながることも多々ありますよね。

福谷 「日々是新(ひびこれあらた)」という言葉があります。明日を真に新たな一日とするためには、今日なすべきことを先送りしてはならない、ということですね。こうした考え方を組織内に伝えていくことは、いずれ大きなプラスの波及効果をもたらすと思えます。

永田 私が常々意識しているのは、中長期的な成果を挙げることです。持続性・再現性のあるものしか、本物とは言えません。仮に私が将来倒れても、同じような状態でサービスが維持できなくてはなりません。属人的な仕掛けをいくらつくったところで、私の手柄にはならないのです。

福谷 とかく人間は、外からの耳の痛い指摘を受け付けない傾向があります。だからこそ、何度でも繰り返し、同じメッセージを投げ続ける必要がある。そして、一人ひとりの自発的な気づきを促す、適切な仕組みづくりを進めていくことが必要です。容易なことではありませんが、そうした二段構えの取り組みが重要になってくるのではないかと。

資本市場との対話に向けて

永田 福谷さんのご意見をぜひ伺いたいの、資本政策、すなわち当社が毎期生み出すキャッシュの配分の問題です。いろいろな投資案件を吟味し、十分絞り込んでから手を挙げるべきか。それともCVC^[9]のように、何らかの基準をもとに一定額の投資を継続すべきか。あるいは、むしろ運用を諦め、株主還元に戻すべきか。福谷さんはどのようにお考えでしょうか？

福谷 当社の現状を考えると、私は第一のアプローチが相応しいと思えます。スピード感をもってオポチュニティを逃さないよう対応するCVC方式も十分考えられますが、時間をかけてインパクトの大きい投資を行うという考え方もあってしかるべきで、特に当社の場合、それだけの軍資金もあります。資本市場に対しては、グループのさらなる成長にコミットしたうえで、しっかりと成長の路線を歩んでいくというやり方を示していくべきではないでしょうか。

これまでも当社は、インターネットディスクロージャーとジールという投資実績があります。毎年M&Aを実施するような会社ではないものの、ここぞという時には大きな投資ができる経験値もあります。そういうことを資本市場にアピールする努力が不足していると思えます。

永田 なるほど。当社に欠けているのは、活動そのものというより、過去の実績や今後の方針についてアピールする姿勢なんですね。

福谷 より正確には、アクションを起こすことと対外向

シナジーが見込める投資とは、当社の一番の資産である「お客様」の価値を高めるものです

永田玄



けの情報発信という合わせ技ですね。特に社外に向けては、現在進行中の案件を巡る経過報告も重要だと思います。

当社のバランスシートの現状は、ROEをより重視する立場からは、若干ユニークなものに見えるかもしれませんが、でもそこは、当社が確固たる投資戦略に基づき、ポートフォリオを意識した経営を行っていることを、しっかり説明すべきではないでしょうか。

永田 確におっしゃる通りです。今、福谷さんのお話を伺って覚悟が定まりました。

福谷 CBOのポジションは、大胆かつ細心な永田さんの性格ととても相性が良いと思えます。ただ単に大胆なだけでは、蛮勇にしかならない。むしろM&Aを担当するような人間は、細部にもとことんこだわりぬく部分が無いと駄目なんです。さんざん思い悩み、考え抜き、そして最後は決断あるのみです。

永田さんに期待するところ大です。引き続きの協力は惜しみません。

CxO DIALOG 03

モチベーションや

当事者意識が

育まれる組織を目指して

森川 徹治
代表取締役社長
グループCEO



里中 恵理子
グループCHRO、
グループ人財統括部長



本質的なダイバーシティが機能するために

森川 私は今後の企業価値向上に重要なのはクリエイティブな人財だと考えています。AIでは代替不可能な価値を創出してもらうことにより、企業価値向上の源泉である「見えない資産」を蓄積できるのではないかと考えています。以前は、ロジカルなフレームワークを使えば企業の連続的な成長は可能だと思っていました。しかし、非連続な成長の局面に入ってくるとロジックのみでは通用しなくなり、クリエイティビティが必要だと痛感しました。ただクリエイティブな思考を組織全体へ伝えるためにはロジカルな思考で翻訳ができる人財も必要です。クリエイティビティを発揮する人財と、ロジカルな役割を果たす人財がバランスよく組み合わせられてダイバーシティとして機能してくるデザインが会社組織の人財戦略には重要なのではないかと最近では考えているところです。

里中 確かにクリエイティブな思考の人財、ロジカルな思考の人財といったさまざまな人たちが、お互い本領を発揮することがダイバーシティとして本質的なことだと思います。一方、まずダイバーシティの一側面である女性の活躍を成し遂げられないと、恐らくそういった本質的な強化もままならないのではないのでしょうか。

森川 そうかもしれません。

里中 ダイバーシティとは多様性の組み合わせです。組み合わせによって、新たなアウトプットが生まれます。お互いを認め合い、活かすことが大切です。女性の活躍の推進は、それ自体が目的化してしまうと企業

価値向上につながるような成果は得にくいと思いますが、女性の活躍はダイバーシティを測る象徴的な指標の一つにはなるのではないのでしょうか。

森川 ダイバーシティの成果を実感できる指標を発見して策定することが当社の人財戦略における重要なテーマになるのでしょうか。そうしないとただ単に制度への対応となり、本質的なダイバーシティからは遠のいてしまう。

里中 真の意味で、お互いの多様性を認め、成果につなげる環境をどうやってつくっていくかが今後の大きなテーマだと思います。ダイバーシティの指標を設定することは難しいと思いますが、最終的に、働いている従業員のやりがい向上、パフォーマンス向上が重要です。何でも言い合えて、切磋琢磨できる職場で働いてもらえるように、一人ひとりの意識を変え、そういう職場をつくり出していくことが、会社の役割だと思います。

従業員一人ひとりのモチベーション向上を実現する人事制度

森川 経営としては従業員が自律的に行動していく拠り所となるような目標を示していく必要があると思っています。私の理想的な企業のイメージは、一人ひとりが、自ら目標を設定し、自律的に動いている状態です。マラソン大会のように、普通なら辛いはずの活動に自分たちの意思で目的を持って集まってきて、率先して努力して自身の限界を



モチベーションや当事者意識が育まれる組織を目指して

超えていくような働き方ができる組織です。成果の結果として、しっかりと収益を従業員に還元していきたいと思っています。

里中 マラソン大会では自身のモチベーションがとても重要となりますが、人はどんな状態でも自分でモチベーションを上げられるわけではありません。例えば、上司や同僚から何を期待されているかを伝えられた後に、それを自身のモチベーションに昇華させる人もいないのでしょうか。そういった、モチベーションを上げるきっかけとなる期待を伝える仕組みや仕掛けをつくることも Chief Human Resources Officer(CHRO¹⁵)としての役割だと考えています。

森川 確かに、私にはモチベーションとなっているものが、他の人にはそうでもない場合があることも感じています。その客観的な視点のバランスのとおり方、従業員の考え方を理解していくことは、経営者として非常に重要です。

里中 小さな範囲でのKPIより、もっと大きく捉えた目的「何を成し遂げたいのか」という点から落とし込んだ制度の方が、会社の方向性をしっかりと伝えることができ、従業員の行動の拠り所となると感じます。

当社には、「従業員自身にモチベーションがあることが前提」と考える企業風土があるかもしれません。その前提に基づいて上司が部下に対し「プロなのだから、これはできるべき」といった伝え方をすることがあります。個人がプロを目指し、プロ集団になることは素晴らしいことです。一方、部下が結果を上手く出せていない時は、上司の思いが正確に伝わっていないからという可能性もあります。上司には当たり前でもそれが部下には伝わっていない、理解できない。良い結果を出すためのやり方や、気づきを与えるための期待を、上司から部下に伝えること、それをわかりやすく伝えることは重要だと思います。

森川 会社の規模が小さい頃は、各々のことを理解したうえで、モチベーションを上げるように働きかけ、会社からの期待を伝えることができていました。上司の部下への評価と部下本人の自己評価もほぼ合致していました。つまり、しっかりと期待を伝えることができていて、評価がずれていた少数の人たちに対しても補正がかけやすかったんです。そのため、軋轢もなく円滑にコミュニケーションが取れて、組織として拠り所とな

一人ひとりが自ら目標を設定し、自律的に動けるような企業が理想です

——— 森川 徹治

ような目標も共有できていたと思います。ただ、規模が大きくなると間に管理職を挟むことで、働きかけをすることが難しくなり、上手く期待を伝えることができなくなってしまふのです。人事評価制度も事業規模の拡大とともに階層化されて複数のクライテリアができてしまうことによって、本来の目的が失われていき、だんだん形骸化された評価制度になってしまふ。だから、先ほどの「プロなのだから、これはできるべき」というように、「この職位ならこれができて当たり前」といった伝え方になってしまっているのかもしれない。

里中 会社が従業員の職位、職責に対して「できた／できなかった」で評価するだけでは、育成として十分ではありません。次につながることを示したうえで、成長をサポートしていくことが重要です。そのためには、人材育成の仕方自体を評価する人事制度を確立していく必要があるのかもしれない。

採算性を意識した、当事者意識のある組織づくり

里中 グループ会社の一つで、「採用は人事の仕事」とは捉えずに、自分に何ができるかを考えたうえで採用に積極的に関わってくれるという話を聞きました。なぜそれができるのかを尋ねると、「会社のためという共通の目的を持っているから」という回答がありました。会社の目的に対して自身が常にどのような形で貢献できるかという当事者意識が浸透していて、それが機能することで組織の力になっていることを実感しました。

森川 従業員間で採算性に基づいた当事

周囲からの期待がきっかけとなってモチベーションが上がるような仕組みや仕掛けをつくることも、CHROの役割です

——— 里中 恵理子

者意識が共有できているため、組織の力が大きく発揮されているのですね。従業員に採算意識を持ってもらうと、ビジネスモデルとしてかなり高収益になる傾向があります。私は過去の経験から、採算意識の定着のために、まずはトップに立つ人材の意識から変えることができれば、組織は大きく動き出すと考えています。リーマンショックでイベントの収益が落ち込んだ時も徹底的に採算性に基づくことで再建ができました。

里中 採算をそれぞれで取らなくてはならないという考えが浸透すれば、目標を身近に感じる事ができ、それぞれの従業員がそのために何をしなければならぬのかを考え始めることができますね。

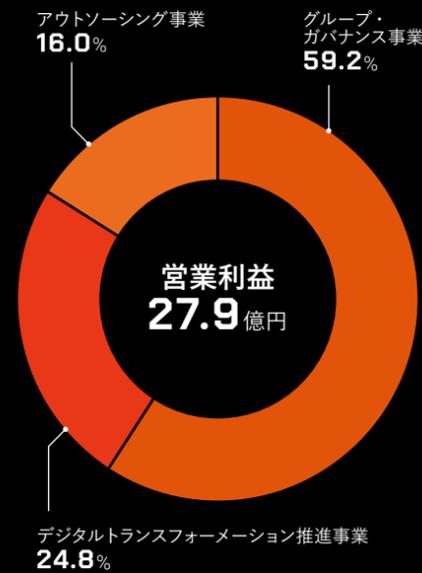
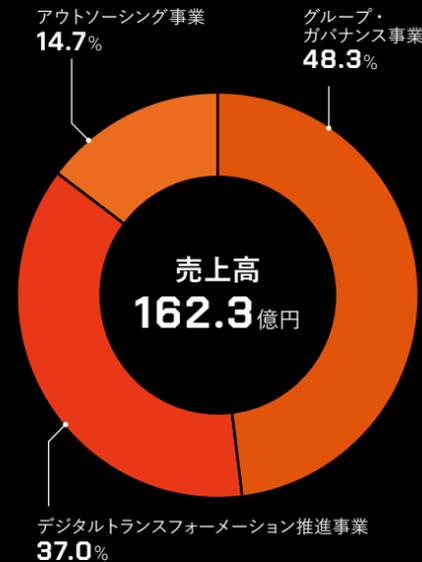
森川 採算性を身近に感じてもらうためには一定の成長が進んだら小さな単位に組織を分けるのが有効な方法だと私は思っています。成長に伴って組織の単位が拡大すると、全体に血が通いにくくなることで目標共有が難しくなってしまうのです。1,000人がいる一つの組織より100人いる組織10個の方が、各組織が一致団結して採算性に基づいて利益成長を目指す経営になるからです。

ただ、この採算性に基づいた当事者意識

のある組織づくりは、互いに協力すべきところを個々で行ってしまうという副作用も生じかねません。実際にメンバー間の協力関係に軋轢が発生したこともあります。そういった問題が解決できれば組織が非常に活性化されると思うのですが、何か工夫が必要です。里中さんが先ほど言ったような、人の育成、会社視点・組織視点をきちんと評価することが、それに当たるのかもしれないね。

里中 「他人に仕事をお願いすると、責任を果たしたことになる」と思い込んでいた従業員も少なくないように感じます。採算意識に基づいて成果を出すためには、誰かを巻き込むことが本当は良いはずですが、仕事における責任とは、全てのことを自分一人でやり遂げるのではなく、あくまで成果を出すこと。周りを巻き込むことが大切、という認識を持ってもらい、さらに大きな成果につなげられるよう、これからも取り組んでいきたいと思っています。

AVANT GROUP SNAP SHOT



※ 2022年6月期より、「連結会計事業」から「グループ・ガバナンス事業」、「ビジネス・インテリジェンス事業」から「デジタルトランスフォーメーション推進事業」にセグメント名称を変更しています。

グループ・ガバナンス事業

株式会社ディーバ

● 1997年5月設立 ● 従業員450名(2021年6月)

親会社がグループ会社から経営情報を集め、連結財務諸表やセグメント情報など経営判断に「使える」情報にするための連結会計システムをはじめ管理会計システム、分析ツール、BIツールの開発・販売、コンサルティングを提供しています。

主要製品 DivaSystem LCA、DivaSystem SMD、DivaSystem Dx3-Advance、DivaSystem FBX、DIVA Compass、DIVA Empower 等

株式会社インターネットディスクロージャー

● 2000年4月設立 ● 従業員11名(2021年6月)

上場企業のEDINET、TDNet提出書類、株主総会招集通知をリアルタイムに収録し、「開示Net」を通じてさまざまな検索サービスを監査法人等に提供しています。

主要製品 開示Net、開示Net plus、総務Net、eRules 等

デジタルトランスフォーメーション推進事業

株式会社ジール

● 2012年7月設立 ● 従業員372名(2021年6月)

デジタルトランスフォーメーションを通じて、社内外のデータを整理・統合し分析、レポートやグラフなど「見える」状態にし経営上の意思決定に役立つ情報とするためのソリューションをコンサルティング・システム開発を通じて提供しています。

主要製品 ZEUSCloud、CO-ODE、ZEAL DX-Learning Room

アウトソーシング事業

株式会社フィエルテ

● 2017年8月設立 ● 従業員229名(2021年6月)

単体決算から税務計算、連結決算、適時開示書類の作成・提出、資金管理ソリューション等、幅広い経理事務のアウトソーシング、コンサルティングを提供しています。

主要サービス 決算業務アウトソーシング、コンサルティングサービス、資金管理ソリューション、システム運用アウトソーシング、新基準IFRS対応ソリューション

BUSINESS STRATEGY

経営情報の「使える化」

CORE VALUE

- 連結財務諸表の義務化に先駆けて市場参入し、開示制度の変遷とともに製品力を強化。現在は1,100社を超える導入実績でトップシェアを維持
- 連結会計システムをはじめ、管理会計システム、グループガバナンス(情報収集)、事業ポートフォリオ分析、BIツールを揃え、お客様は経理部門にとどまらず、CFOやCEOの戦略策定、意思決定に貢献する情報基盤を提供する
- システムの開発、導入カスタマイズのコンサルティングまで幅広いサポートが可能
- オンプレミス^[26]からSaaSまでお客様のニーズに合わせたソリューションの提供も可能

経営情報の「見える化」

CORE VALUE

- 前身会社の創業以来30年、一貫してビジネス・インテリジェンス(BI)^[32]分野のシステム開発に特化してきた高度な専門性
- さまざまなソリューションベンダーの製品に対応、お客様のニーズに沿ったソリューションを提供することが可能
- 内外の最先端の技術をいち早く習得、ソリューションにつなげてきた
- 短期間でエンジニアを育成する独自の研修プログラム

経営情報の「任せる化」

CORE VALUE

- 単体決算から税務計算、連結決算、適時開示文書の作成・提出まで一貫して受託することが可能な唯一の企業
- お客様の決算情報を取り扱う高度な機密保持体制
- 資金管理・収益認識ソリューション、システム運用アウトソーシング等、提供メニューは順次拡大

経営情報の大衆化

MISSION

グループ総合力の発揮による企業価値の最大化

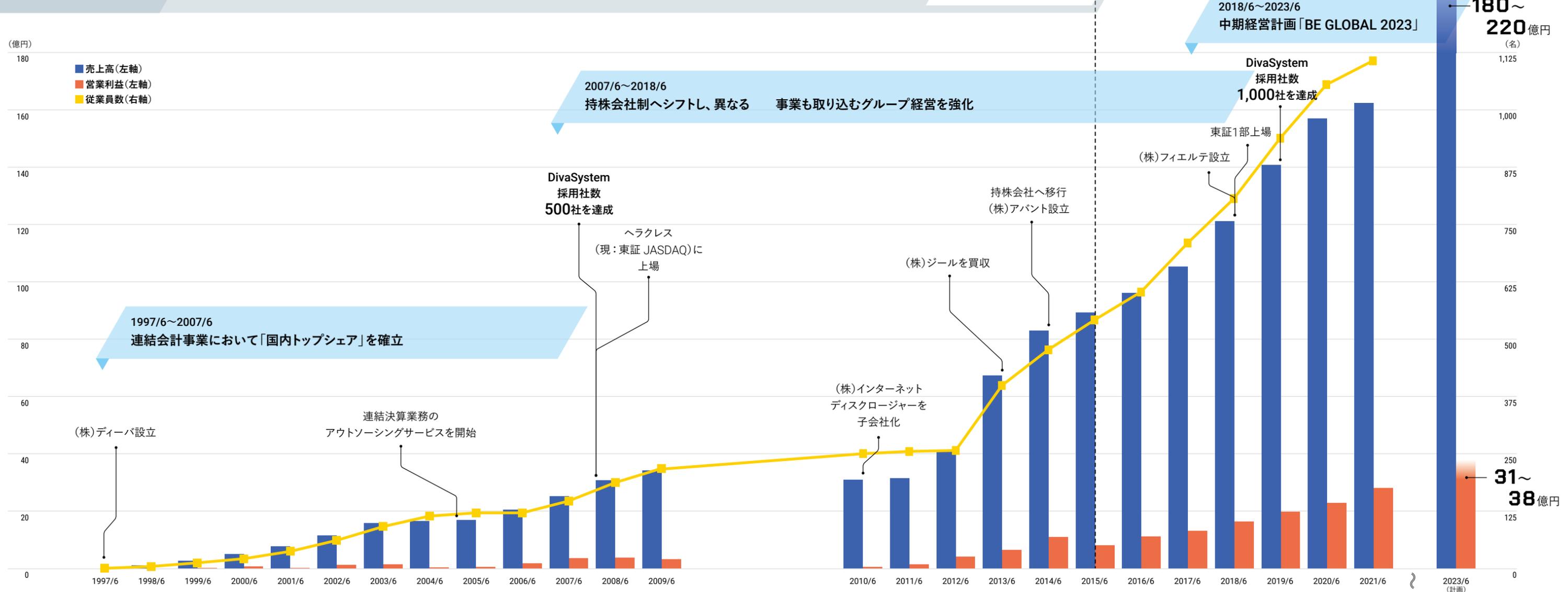
アバントグループはこれまで、経営情報の「使える化」を担うディーバ、インターネットディスクロージャー、「見える化」を担うジール、「任せる化」を担うフィエルテが、それぞれの得意分野に磨きをかけながら高成長を維持してきました。今後は、それらの得意分野を組み合わせて事業を展開し、グループ全体の総合力でミッション「経営情報の大衆化」の実現を目指していきます。

事業セグメントの変遷



シナジー効果の創出による企業価値の最大化

アバントグループ全体の事業が機能し合うことで、お客様の企業価値を向上



グループ・ガバナンス事業



竹村 弘樹
株式会社ディーバ
代表取締役副社長

クラウドシフトを 進めるとともに、 ガバナンス領域を 伸長させていきます

成長モメンタムに対する認識

2020年6月期をピークとして大型案件が収束に向かったことや、新型コロナウイルス感染症の広がりにより経済活動が停滞した影響を受け、2021年6月期は現行のセグメント開示となって初めて減収になりました。しかし、そのような要素を除けば市場環境は良好だと認識しています。連結会計システムは2022年4月の東京証券取引所の市場再編に対応するため、決算業務の効率化・高度化ニーズが高まっています。他方、管理会計や事業ポートフォリオ最適化、

子会社ガバナンス、非財務情報マネジメントといった「攻め」と「守り」のガバナンスに貢献する製品群についてもコーポレートガバナンス改革の深化やデジタルトランスフォーメーションの流れのなかで企業価値向上に取り組む企業からのニーズは非常に強い状態が続いています。連結会計システムは6%程度の成長、ガバナンスを支援する分野は30%程度の成長を見込んでいます。

ガバナンス領域における競争力

ディーバのグループ経営管理システムDivaSystem SMDは連結会計システムのノウハウを活かし、連結ベースでの予算実績管理や多軸収益分析を可能にすることが特徴です。ガバナンス改革が進むなか、上場企業と投資家が対話を通じて企業価値向上を実現していくうえで、重要なパーツになると考えています。このほかDivaSystem FBXを通じたESGなどの非財務情報との連携、DIVA Empowerに

よるシナリオ型予測シミュレーション、DIVA Compassによる事業ポートフォリオ分析や事業価値算定など5つの分野で製品やサービスを取り揃え、CEO、CFO、社外取締役の経営戦略策定、ステークホルダーへの統合報告を支援します。また単にソリューションをソフトウェアとして提供するのではなく、導入コンサルティングや保守サポートまでをディーバ単独でカバーできる強みがあります。

ストック売上比率の向上

中期経営計画ではストック売上比率を40%から50%へ引き上げることを目標にしており、その基本戦略はクラウドシフトとクロスセル

です。会社の基幹システムがクラウドに移行するに従い、連結会計システムもクラウドへの切り替えが本格化する兆しが見え始めました。

市場環境

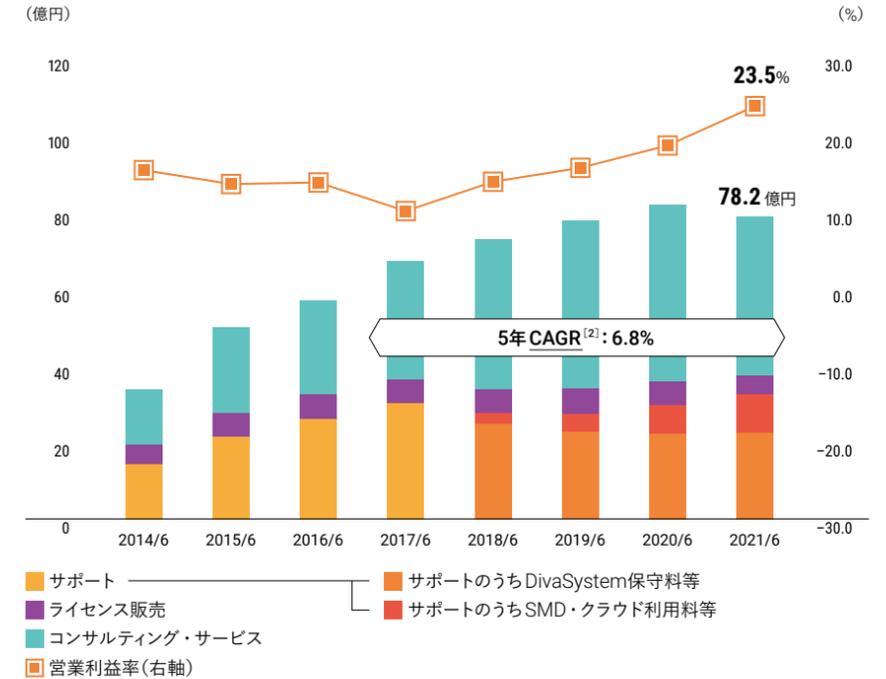
DXを通じたサステナビリティへの担保が要求されるなか、企業はさまざまな情報を統合・分析し、経営判断・執行・報告を行うためのソリューションを必要としている。管理会計・IBP市場は30%成長



日本企業にとって効率化・業界再編・海外進出等グループ経営は必然に。決算早期化・開示強化ニーズもあり、連結会計システム市場は6%前後で成長

* Integrated Business Planning

売上高・営業利益率の推移



ディーバは2020年7月にクラウドサービスのDivaSystem LCAをリリースしており、新規のお客様に対してSaaS版を普及させるとともに、既存のお客様に対しても順次SaaS移行を進めています。43.8%のトップシェアを誇る連結会計システムの顧客基盤を活かし、クラウド化を推進することでSaaS売上は30%超の成長を見込んでいます。一般的にはSaaSシフトにより売上が減少すると言われていますが、

ディーバの場合はSaaSシフトにより製品とインフラ周りを含めてサポートすることになります。また、大企業を中心に保守ニーズにも応えていくため、売上成長を加速させながらストック売上比率を上げることも可能と考えています。

* 富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2021年版」連結会計管理ソフト 市場占有率推移(パッケージ)2020年度実績



滝澤 博

株式会社インターネットディスクロージャー
代表取締役社長

上場企業の開示情報を網羅的に格納した検索サービス「開示Net」および「eRules」は主要監査法人をはじめとする公認会計士に広く利用されており、安定収益源として確立できたと考えています。現在は有価証券報告書等の作成段階において誤字、表記の揺らぎ等を検証する「誤字チェックシステム」の販売が売上拡大を牽引しています。2021年5月には全ての業務をクラウドに移し、完全在宅勤務にシフトしたため、収益力も一層向上する見込みです。中長期的には事業機会の拡大を狙い、国際標準言語として広く普及しているXBRLデータの収集範囲を広げることも視野に入れています。

デジタルトランスフォーメーション推進事業



岡部 貴弘
株式会社ジール
代表取締役社長

お客様のDXを強力にサポートし、売上成長の加速と利益率の改善を両立させていきます

大手SIerとの競合のなかでジールが選ばれている理由

デジタルトランスフォーメーション(DX)とは単なるデジタル化ではなく、デジタル化を通じた経営改革ですが、その経営改革が進む過程で二つの潮流が発生しています。DXのキーとなるデータプラットフォームとして、パブリッククラウドがインフラの主流となり、アマゾン、マイクロソフト、グーグルがプラットフォーム提供者として定着する過程で、SI業界で地殻変動が起きています。また、企業がコア事業のデジタル化を競争力の根幹と捉え、自らシステム導入プロセス

に主体的に関わるようになってきています。ジールはソフトウェアベンダーやプラットフォームの支援もいただきながら積極的にクラウド技術を習得し、内外の技術トレンドもいち早く取り入れる一方、お客様のニーズを徹底的に検討し、「お客様の目的を実現するためにはこのようなアーキテクチャーにすべきです」という説得力の高い提案を心掛けてきました。その結果として多くのお客様から選ばれる存在になってきたと感じています。

成長加速に向けた施策

DXはまだ一部の先進企業が取り入れているだけに過ぎません。今後、多くの企業に浸透していくと考えられますが、先進企業のようにコア事業のデジタル化にまで自ら取り組むことは難しいと見ています。コア事業のデジタル化のためには汎用的なデータプラットフォームが必要になりますが、ZEUSCloudはそうしたお客様のためにデータの取り込みから分析・表示までをパッケージ化した製品です。ま

た自社でエンジニアチームを設置するお客様が増えていますが、そうしたお客様向けにはジールでエンジニアを短期間で育成するために取り組んできた研修システムをeラーニングシステムとして製品化しています。このほかにも将来の成長に向けた種蒔きを行っており、中長期にわたって成長を実現していけると考えています。

市場環境

ZEALの最大市場規模
合計6,900~7,200億円
(20~30%の成長)

- 成長機会 2,200~2,300億円
- 成長機会 2,600~2,700億円
- 主要市場 2,100~2,200億円



- 経済産業省が「2025年の崖」克服とDX推進に向けて「DXレポート」を発表してから2年。この間の環境変化も踏まえて発表された「DXレポート2」でも、本格的なDX導入企業は全体のわずか5%にとどまっており、強い危機感をもってDXを加速するよう企業、ベンダーに向けた提言を発信
- ジールはデータプラットフォーム構築からDX人材育成まで総合的に企業のDX化を支援

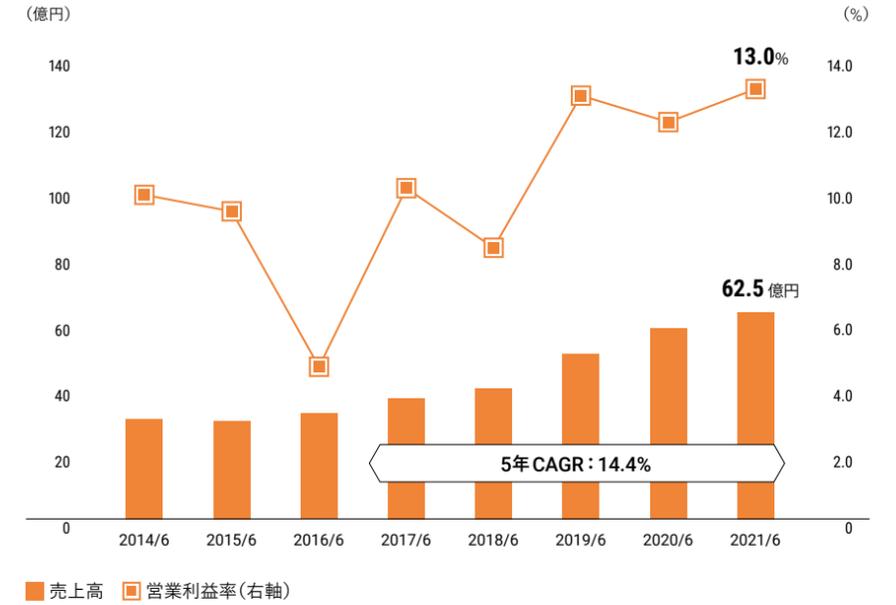
人財確保の対策

ジールは新卒採用と並行して未経験者も含めて中途採用を積極的に行い、先に触れた研修システムで短期間に即戦力として現場に送り出すことで慢性的なエンジニア不足を解消し、急成長を支えてきました。しかし、DXが本格化するなかで事業会社も自社にエンジニアチームを内製化する動きが加わり、人財確保は容易ではなくなり

利益率改善の継続に向けて

近年のプライム案件比率の引き上げや準委任契約の採用に加え、直近では、比重を高めてきたデータプラットフォーム案件がBI案件に比べて契約条件が良好なこともあり、利益率の改善が続いています。さらなる利益率改善の余地はあると認識しており、具体化を

売上高・営業利益率の推移



日揮グループにMicrosoft Azureによる データ分析基盤を構築

～ジールの技術力とサポート力のもと、短期間で構築から内製化までを実現～

CASE STUDY

ZEAL
BI EVANGELISTS

お客様の課題と要望

デジタルトランスフォーメーション(DX)により社会や産業が劇的に変化するなか、日揮ホールディングス株式会社では、デジタル技術を活用した将来像とその実現に向けたロードマップを示す「ITグランドプラン2030」を策定し、取り組みを進めています。このプランの柱の一つである、プロジェクトデジタルツインは、文字通りデジタルのなかでプロジェクトを再現するものです。工期の進捗率が30%の場合は、デジタルのなかでも30%の進捗となります。現状把握とともに、工期完了の100%になるまでにどのくらいの時間とコストがかかるのかなど、将来予測ができることが大きな特長です。

そのようななか、日揮グループでは、DXを推進し、プロジェクトデジタルツインをはじめデータに基づく意思決定を目指し、2019年にデータドリブン経営の実現に向けてグループ会社のデータを収集し活用していくデータ分析基盤構築プロジェクトがスタートしました。

データ分析基盤構築プロジェクトのテーマは、アクセス権限などセキュリティを確保したうえで、ユーザがBIツールを使ってデータを自在に活用できる環境の実現でした。

ジールが選ばれた理由

2016年に日揮グループとしてクラウドファースト戦略を立案した際に、同社内で複数のクラウドサービスを比較・検討し、プラットフォームとしてMicrosoft Azure(以下、Azure)を選択していたため、Azureを利用してデータ分析基盤を構築する環境が整っていました。

DX推進ご担当者様が2019年9月に日本マイクロソフト株式会社とジールが共催で開催したAzureベースのデータ分析基盤に関

するセミナーに出席された際に、思い描いていた構想がベストプラクティスであることを確信され、構築パートナーとしてジールを選択。その理由について、「日本マイクロソフトと話をするなかで、ジールの名前はよく出ていました。また、DWHやBI分野に強いジールの存在は知っており、セミナーに参加し改めてジールの技術力と知見について認識したことがポイントとなりました」と話します。

POINT 01

スキルを補いながらプロジェクトメンバーのなかで短期間で構築を実現したいという要望に対し、Microsoft Azure、DWH、BIに対する高い技術力と知見があるジールであれば、プロジェクトメンバーをしっかりとサポートできると評価

POINT 02

DWHの導入実績も豊富なため、実践で培ったノウハウをもとに構築プロセスで生じる課題に対して解決策を提示してくれると確信

POINT 03

データ分析基盤の構築後、運用を自社内で内製化したいという要望があったため、技術力だけでなく、質問に対し丁寧にわかりやすい回答をするなどユーザ側に寄り添った支援についても高く評価

導入プロセスと成果

データ分析基盤構築プロジェクトは、2020年2月から1ヵ月かけてトライアル検証を実施。検証内容については、お客様側の内製化方針の妥当性を確認していただくため、今回使う予定のAzure上のサービスを組み合わせた環境をジールが構築し、ユーザ側で簡単に開発や運用ができるのかどうかの確認をいただきました。

トライアル検証後、内製化が可能と判断され、本構築が動き出しました。新型コロナウイルス感染拡大に伴う社内対応で一時中断を余儀なくされましたが、2020年7月には構築が再開しました。ジールについて、「プロジェクトメンバーがAzureやDWH、BIなどに触れた経験が少ないなかで、構築支援だけでなく内製化に向けたスキルトランスファーまで、ジールの高度な技術力ときめ細かいサポートはとてありがたかったです」とお客様から評価されています。

2020年11月には、日揮グループにおいてデータドリブン経営への道を拓くデータ分析基盤が先行リリースされました。従来、ユーザ部門がデータ分析を行う場合、IT部門に依頼してデータの提供を受けていたため、時間がかかることがありましたが、今ではセキュア

な環境のもとで、ユーザ自身が必要な時にデータを利用し可視化ができます。「こういうものがほしかった」といった喜びの声が挙がっています。



ご評価いただいた日揮ホールディングスご担当者様(左側2名)とジール担当者(右側2名)

さらなるお客様への貢献に向けて

現状把握のためのデータ蓄積とともに、AIなどを活用した高度分析やシミュレーションを行い、将来を予測していくことも日揮グループにおける重要なテーマとなっています。

高度な技術と知見を結集し、持続可能な社会の実現に貢献され

ている日揮グループに対し、ジールは今後もデータ活用における技術支援を通じて、ビジネス戦略における適切な環境づくり、ツールのご提供などさまざまな側面においてご要望を反映したサービスの充実に貢献していきます。

アウトソーシング事業

FIERTE



永田 玄
株式会社フィエルテ
代表取締役社長

高いお客様満足度を維持し、収益性をさらに向上させながら、高成長を続けていきます

高成長率を維持していく体制

日本の少子高齢化を背景とした業務人財不足という大きなうねりに対し、働き方改革やDXで乗り越えようとする多くのお客様のニーズを非常に強く感じています。また、これまで決算情報は報告義務のため期限内で精緻に作成することが目的になっていましたが、コーポレートガバナンス改革の深化に伴い、決算情報を社内外でどのように活用して企業価値向上につなげるかが重要になり、リソースの投入先になってきています。こうしたなかで、フィエルテはDivaSystemをはじめとして市場で使用されているさまざまな連結

会計システムやERP^[1]、単体会計システムのBPOに対応できる人財を揃えることで、お客様の数を拡大し続けることを可能とし、直近5年間の売上成長率は平均25.7%を誇っています。さらに資金管理ソリューションや、収益認識、上場準備・企業評価のためのコンサルティングなど提供サービスも多様化させています。近年難しくなっている人財確保の対策としては、高成長・高収益の果実を従業員に還元する仕組みをつくっており、中長期で20~25%の売上成長を支える体制は今後も維持可能だと考えています。

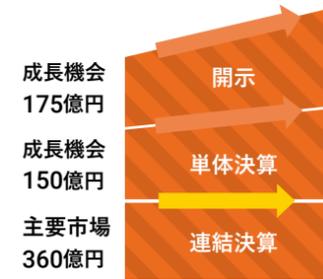
高利益率の要因

フィエルテは単純にお客様の業務効率化や人件費削減を支援するのではなく、属人化リスクを回避しながら生産性を高める価値創造を支援しています。DivaSystemをはじめとする連結会計システムは汎用ソフトウェアとは異なり、BPOとして受託する側にも高度な知識と経験が要求されることはお客様も十分認識されています。こ

うした価値観を共有する、業界を代表する大企業を中心としたお客様とのビジネスが増えていることが、セグメント営業利益率21.1%という高収益を維持する一つの要因となっています。会計・経理業務は常に制度変更や組織変更に対応しなければならないため、一時的な人財不足が起こりやすいものの、将来の動きも見据えながら常

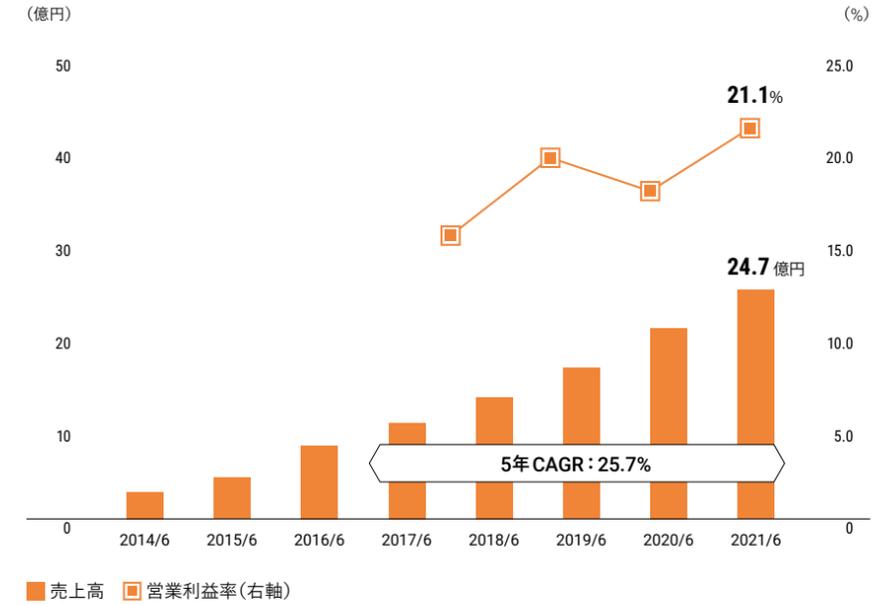
市場環境

FIERTEの最大市場規模
合計685億円
(25~30%の成長)



- 決算から開示まで幅広くアウトソーシング・サービスを提供する企業はほかになく、連結会計システムの開発・導入・保守で蓄積されたノウハウが強み
- DX改革、属人化対応、働き方改革、ガバナンス強化といったニーズに支えられ、市場は20~25%成長

売上高・営業利益率の推移



に組織や業務のスリム化を丁寧に行っています。また、決算業務のBPOはお客様の決算期に業務が集中する傾向がありますが、ピーク

時の業務負担軽減に向けたシステム開発を行っており、中期的に収益性の改善余地はあると見込んでいます。

競合企業の参入リスクに対する認識

フィエルテは単体決算から連結決算、(決算短信・有価証券報告書等)開示書類の作成まで一貫して請け負うBPOを展開する業界唯一の企業ですが、サービスを提供しているお客様はまだ約160社に過ぎず、依然として相当数の企業様が自社で業務を行っています。フィエルテの2021年6月期の売上高約25億円に対して、決算業務のBPO市場は連結決算だけでも約360億円と見込んでおり、競合企業の参入を懸念するような状況ではないと考えています。さらに、フィ

エルテはDivaSystemを開発したディーバから独立した企業であり、会計制度やシステムの運用ノウハウでは決して劣後しないとの自負があります。お客様満足度調査を通じてサービスの質をモニタリングしており、決算業務のアウトソーシング事業を開始してから15年以上になりますが、解約されたお客様はまだ数社しかありません。そのため、競合企業の参入障壁は非常に高いという認識です。

中期経営計画 / MD&A

BE GLOBAL 2023

(2019年6月期～2023年6月期)

アバントグループは、日本における成長機会を追求しつつ、世界市場で通用する企業としてのポジションを確立するために、事業拡大と資本効率改善の両面で成長する必要があります。2018年9月に発表した中期経営計画「BE GLOBAL 2023」では、2019年6月期から2023年6月期までの5年間を通じて「企業価値の最大化」を目指しています。

中期経営計画「BE GLOBAL 2023」で目指す姿



中期経営計画「BE GLOBAL 2023」

少子高齢化やコロナ禍を越えて日本企業が成長していくためには、IT投資による業務の効率化を目指す程度のビジネスのやり方では限界となりつつあり、デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じ事業再編を断行し、多様な働き方の実現や新たなビジネスモデルの創出を含む果敢な経営判断が求められています。同時に、地球温暖化や経済格差といった世界的な課題に取り組みながら持続的発展を続けるために、企業経営者は株主のみならず顧客、従業員、地域社会等と密にコミュニケーションをとり、経済・社会・環境のバランスにも配慮しなければなりません。このため、従来以上に情報を整理・分析する能力が問われているほか、コンプライアンス体制やリスク管理体制の強化、経営の透明性向上が急務となっています。

このような環境変化により、経営情報の「見える化」・「使える化」・「任せる化」を通してお客様企業の課題解決に貢献するアバントグループの事業の役割はより重要なものになっています。アバントグループは当面、日本における成長機会を追求しつつ、中長期経営戦略で目指す、世界市場で通用する企業としてのポジションを確立するために、事業拡大と資本効率の改善の両面で成長し、グループの企業価値最大化を目指す必要があります。2018年9月に発表した中期経営計画「BE GLOBAL 2023」では、2019年6月期から2023年6月期までの5年間を通じて「企業価値の最大化」を目指します。

「BE GLOBAL 2023」の3つの軸

企業価値の最大化に向けて、3つの軸をもって実現を図っていきます

事業成果 売上成長・高収益性の追求

市場機会を捉えて各事業における新規顧客開拓による顧客数の拡大や新製品の開発・販売を行うとともに、お客様企業の課題解決に向けて、必要であれば個々の事業会社の垣根を越えアバントグループの総合力で製品の提案、販売を行い、さらなる売上成長を追求していきます。その一方、製品の品質・生産性の向上や効率化を進め高収益化を図っていきます。

また、当社グループの中長期的な成長には、お客様企業におけるニーズや周辺環境の変化を的確に反映した製品開発のための体制強化が非常に重要であることから、短期的な収益性向上のみにとらわれず、中長期的な視点で必要となる開発投資は継続的に実施していきます。

投資効果 M&Aによる成長

本計画では既存事業の価値最大化に主軸を置いており、既存事業の価値創造による成長に加えて、その成長をさらに加速させるべく、当社グループの成長領域と合致する企業とのM&Aを目指します。

このM&Aは、売上高規模の目標達成だけでなく、ビジネスモデルの転換を促すための手段の一つとして捉えています。

M&Aの機会があった場合には、当社グループの企業価値向上に資するかどうかを慎重に判断のうえ、M&Aの実施が目的にならないよう注意しながらも積極的に推進します。

市場評価 ビジネスモデルの転換

アバントグループでは、企業価値をより高めるに当たって、安定的・継続的な収益獲得に着目しており、中期経営計画において、ストック売上比率(売上に占める保守料等の継続的な売上の割合)を高めていくことを目標として掲げています。この実現のために、ビジネスモデルの転換を推進していきます。

ストック売上比率はグループ・ガバナンス事業におけるパッケージソフト導入後の保守や、アウトソーシング事業における連結決算や連結納税などの業務を受託するサービスが中心です。それ以外の業務につきましては、「工数×単価」をベースにお客様に請求する契約が中心となっており、売上規模の拡大には人員増加を必要とするビジネスモデルになっています。これをお客様に提供する付加価値をベースとする契約にシフトすることで、売上規模を拡大しながら収益性・効率性を高めることができると考えています。

今後は、従来の製品の販売に加え、ある一定期間の利用権として料金をお支払いいただくクラウド製品を開発、販売していきます。アウトソーシング事業においては、すでにストック売上比率が高いことから売上高の規模拡大に向けて展開していきます。新しい製品・サービスの展開も含め達成には困難を伴うものと認識していますが、社員一丸となってチャレンジしていきます。

「BE GLOBAL 2023」におけるKPI

中期経営計画「BE GLOBAL 2023」では、ビジネスモデルの転換を図るため、売上高、営業利益、ROE、配当といった指標に加え、当社独自にストック売上比率、売上成長率+営業利益率(GPP)という指標を設けています。

売上高

180-220億円

売上高は2023年6月期に180~220億円とすることを目標としています。これは前期売上高から平均成長率10%前後で売上成長を実現した場合の売上高となります。

ストック売上比率

70%

ストック売上とは、ソフトウェアの保守料のような每期継続的に発生する売上を指し、売上高に占める比率である「ストック売上比率」を70%まで向上することを目標として設定しています。

営業利益

31-38億円

中長期経営戦略で目標として設定している平均成長率18%を、中期経営計画でも目標としています。

売上成長率+営業利益率(GPP)

40ポイント以上

GPPは、利益を犠牲にして規模拡大を追求するのではなく、企業価値を拡大させるため、利益成長を伴う売上拡大を目指すために設定した指標です。世界的なSaaS企業がこの合算値40ポイント以上であることから、アバントグループもそうした企業に比肩する健全性を持つため、この合算値を40ポイント以上にすることを目標に設定しています。

ROE

20%以上

当中期経営計画の実現のためには、既存の3事業の成長だけでなく、内部投資あるいは外部成長の取り込みなど、投資的な活動も必要であると認識していますが、投資活動を実施する際の目安として、中長期的にROEを20%以上に維持することを目標として設定しています。

配当

15円以上

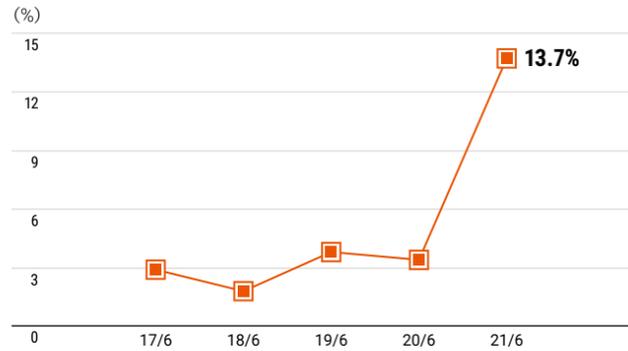
当社は配当を株主還元政策の重要事項として位置づけ、純資産配当率などの指標に注目し、毎期の業績に大きく左右されることなく、配当金額を安定的に維持・向上していくことを指向しています。2023年6月期には1株当たり15円の配当を行えるだけの経営成績および財務状況を実現することを目指しています。

業績概況と中期経営計画の進捗

2021年6月期の事業環境

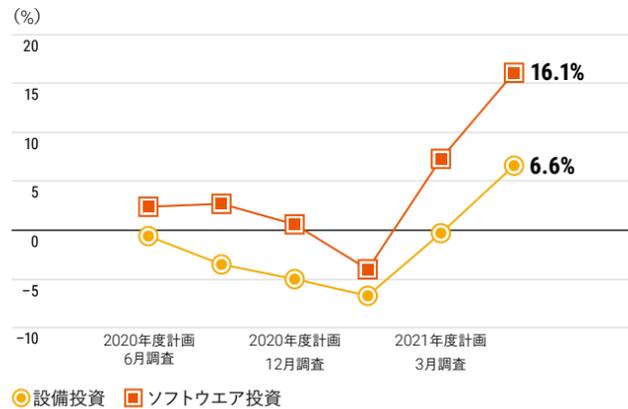
2021年6月期における日本経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により2020年4～6月期に前年同期比でマイナス成長に転じました。その後、新型コロナウイルス感染症が第二波、第三波と広がり続けるなか、国民による感染症抑制努力や公的支出にも支えられ経済は緩やかに改善し、2021年4～6月期には民間消費支出、設備投資も改善し、同プラスに転じました。こうしたなか、国内企業によるIT投資については、DXを通じた経営改革や、リモートワーク対応などが牽引し、経済産業省が発表する特定サービス産業動態統計調査の情報サービス業売上高は6月までの12ヵ月で前年比13.7%増と二桁の伸びを見せました。日本銀行による全国企業短期経済観測調査(短観)においても、2021年度の設備投資、特にソフトウェア投資計画は前向きな姿勢が明確になりつつあります。

情報サービス業売上高増減率(前年比)



出典：経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」をもとに当社作成

日銀短観 設備投資計画(前年比)



コーポレートガバナンスの浸透(グループ・ガバナンス事業)、日本経済団体連合会が推進するDXを通じたSociety5.0[21]実装提言(デジタルトランスフォーメーション(DX)推進事業)、リモートワークを含めた「働き方改革」の加速(アウトソーシング事業)などが、当社の各セグメントに追い風をもたらしていると考えられます。

業績概況

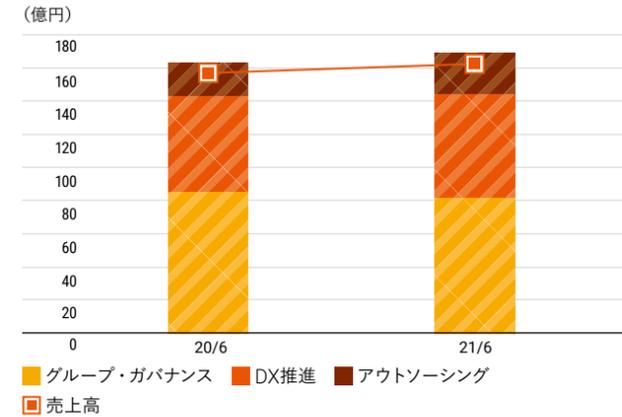
前期の終盤には、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によりIT投資を先送り若しくは投資額を減少する国内企業が見られ始め、当社グループの受注にも影響が出始めていたことから、特に当期の上期の経営成績については慎重な見通しを立てていました。

当社グループを取り巻く環境も、当初はこの見通しの範囲内で推移していましたが、その一方でさまざまな社会の変化は「データに基づいた経営・意思決定」の必要性を喚起しており、当社グループの製品・サービスへのニーズはより高度なものへと変容しながら、回復基調にあります。

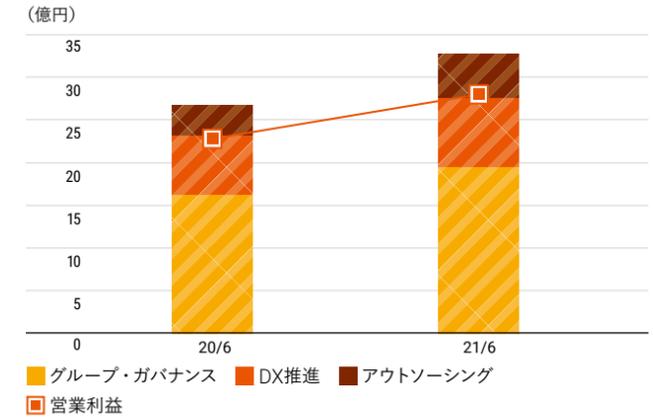
このような状況下、グループ・ガバナンス事業については前期まで主力であった大型案件収束の影響等もあり、減収となったものの、DX推進事業は増収を実現し、アウトソーシング事業は前期比20%を超える事業成長を実現しました。これらの結果、売上高は16,236百万円(前期比3.5%増)となり、前期の売上高を上回ることができました。中期経営計画において、経営目標の一つとして掲げているストック売上(例えばソフトウェアの保守料など、継続的に発生する売上)比率の向上については、恒常的に90%前後のストック売上比率を維持しているアウトソーシング事業の成長に加え、グループ・ガバナンス事業およびDX推進事業でもクラウド売上の増加などによって比率が向上した結果、36.0%と前期より3.4ポイント増加しました。総額としても前期比14.2%増となっています。

利益に関しては、内製比率の向上などによるプロジェクトの収益性の向上や新型コロナウイルス感染症の拡大以降推進してきた不要不急の費用節減の効果やワークスタイルの変化に伴う交通費や水道光熱費などの一部費用の抑制によって、営業利益2,796百万円(前期比22.7%増)、経常利益2,808百万円(前期比23.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,888百万円(前期比22.8%増)と、いずれも前期よりも増加しています。

売上高



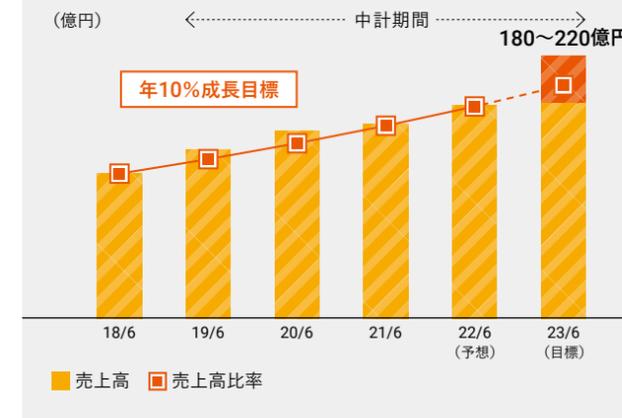
営業利益



KPIの進捗

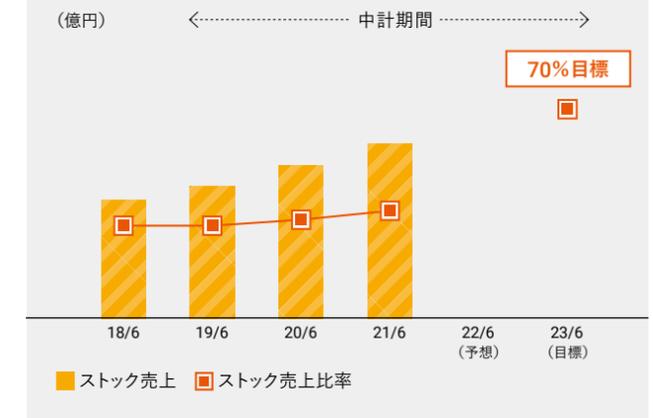
売上高

2021年6月期の売上高は、グループ・ガバナンス事業については、前期まで主力であった大型案件収束の影響等もあり減収となったものの、DX推進事業は増収を実現し、アウトソーシング事業は前期比20%を超える事業成長を実現しました。これらの結果、連結売上高は16,236百万円となりました。前期比3.5%増を実現しており、中期経営計画の目標に向かって順調に進捗していると認識しています。



ストック売上比率

2021年6月期のストック売上比率に関しては36.0%と前期と比較して3.4ポイント増加しました。アウトソーシング事業の成長やグループ・ガバナンス事業におけるクラウド売上の増加など、成果が出始めている部分がある一方で、DX推進事業を中心にストック型ではない売上が好調であった影響もあり、総額としては、前期比14.2%増となっています。目標達成が完全に困難な状況となったものとは認識していません。ビジネスモデルの変革に向けて継続的に取り組んでいきます。



営業利益

2021年6月期は、内製比率の向上などによるプロジェクトの収益性の向上や新型コロナウイルス感染症の拡大以降推進してきた不要不急の費用節減の効果やワークスタイルの変化に伴う交通費や水道光熱費などの一部費用の抑制によって、営業利益2,796百万円となりました。前期比22.7%増を実現しており、売上高と同様に中期経営計画目標に向かって順調に進捗していると認識しています。



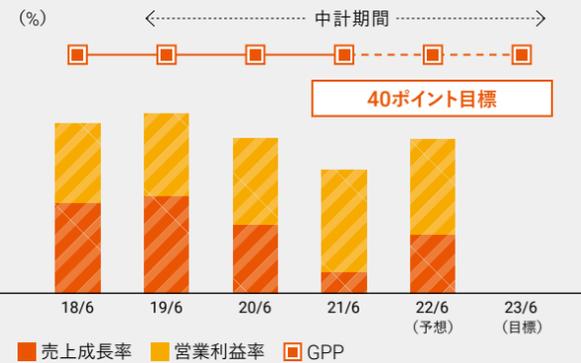
ROE

2021年6月期のROEは、23.6%と目標を上回る値を実現しており、中期経営計画の目標である20%を上回る水準を維持し、前期より0.1ポイントの上昇となりました。コロナ禍で事業環境に不透明感が強まるなか、不要不急の費用を抑制するなどの努力を行った結果であり、順調に推移していると認識しています。



売上成長率+営業利益率(GPP)

2021年6月期は、新型コロナウイルス感染症の拡大によるお客様企業におけるIT投資の鈍化や前期の大型案件の反動減があり、売上成長率は3.5%と微増にとどまったものの、内製化比率向上による利益率の改善などがあり、営業利益率は17.2%と前期より2.7ポイント改善した結果、GPPは20.7ポイントとなりました。前期より5.3ポイントの下落であり、目標値から乖離がある状況は改善されていません。さらなる売上成長の加速化または収益性の向上に向けて取り組む必要があるものと認識しています。



配当

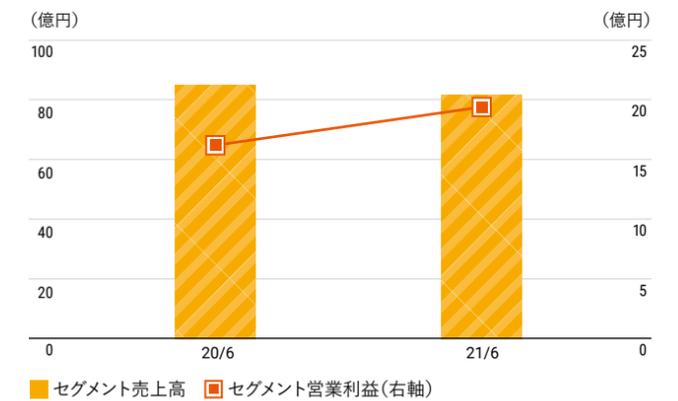
2021年6月期は、継続的な安定配当の基本方針のもと、1株当たり2円増配の11円としています。株主資本配当率は約5.2%と東証上場企業の平均を大きく上回る水準を維持しています。当中期経営計画期間内で増配幅を若干大きくせねば目標が達成できない水準ではあるものの、現時点で目標を下方修正せねばならないような状況にはないものと認識しています。



セグメント別概況

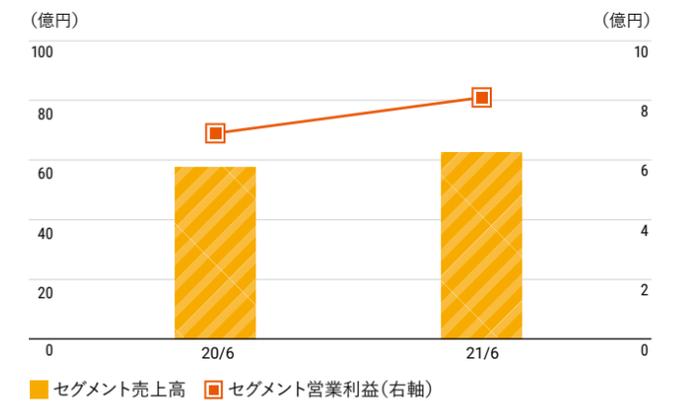
グループ・ガバナンス事業

グループ・ガバナンス事業については、特に当期の上期において、新型コロナウイルス感染症の拡大によるお客様のIT投資の鈍化や緊急事態宣言による経済活動の停滞などの影響があったことに加え、大型案件が収束した反動もあり、売上高は8,160百万円(前期比3.8%減)と前期から減少しています。一方で、内製比率の向上などによってプロジェクトの収益性向上に努めるとともに、不要不急のコスト削減を推進した結果、営業利益は1,935百万円(前期比19.7%増)と増加し、営業利益率も前期比4.7ポイント改善しています。また、クラウド売上や保守サポートのオプションなどの増加により、ストック売上比率が前期よりも顕著に向上しています。



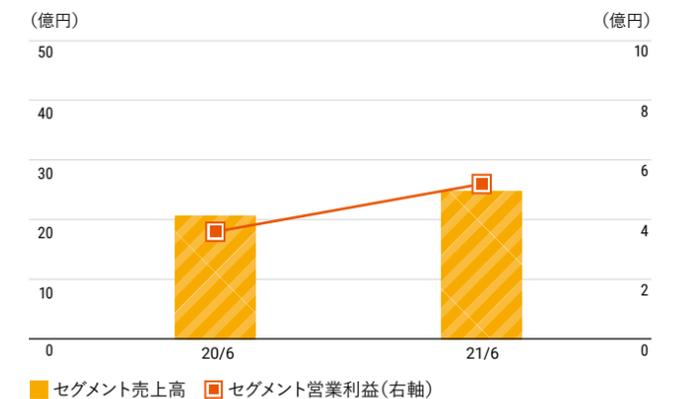
デジタルトランスフォーメーション推進事業

デジタルトランスフォーメーション推進事業については、国内企業の経営のDX推進に特に貢献できる事業であるため、中期的なニーズは高まっていくものと捉えています。すでに当期についてもその傾向が見られており、売上高は6,250百万円(前期比8.4%増)と前期を上回ることができました。営業利益についても、増収の影響およびコロナ禍によるワークスタイルの変化による交通費などの減少により、前期に開設したオフィス関連費用などの固定的費用の負担をこなしながらも811百万円(前期比17.2%増)と増益を実現することができました。



アウトソーシング事業

アウトソーシング事業についても、新型コロナウイルス感染症の影響による不透明性から、最終的な意思決定に当たって従来以上に慎重な傾向が見られるなど、市場の状況は必ずしも楽観視できる状況にはありませんが、創意工夫をもって営業・提案活動を推進した結果、売上高2,479百万円(前期比20.2%増)、営業利益523百万円(前期比43.7%増)と2桁の増収増益を実現しました。



財務状況

当期末の資産合計は、13,956百万円(前期末比2,176百万円増)となりました。これは主に、現金および預金の増加903百万円や、受取手形および売掛金の増加242百万円、有価証券の増加489百万円などにより、流動資産が1,542百万円増加したことに加え、ITインフラ環境の整備などによる無形固定資産の増加416百万円、資本・業務提携契約の締結および株式の取得による持分法適用会社への投資による関係会社株式の増加267百万円、オフィス閉鎖による敷金の減少60百万円などにより、固定資産が633百万円増加したことによるものです。

一方、負債合計は5,169百万円(前期末比583百万円増)となりました。これは主に、未払金および未払費用の増加64百万円、未払法人税等の増加282百万円、前受収益の増加203百万円、賞与引当金の増加57百万円などによるものです。

また、純資産合計は親会社株主に帰属する当期純利益1,888百万円の計上と剰余金の配当338百万円の支払いにより、8,787百万円(前期末比1,592百万円増)となりました。この結果、自己資本比率は63.0%(前期末は61.1%)と、前期に比べ1.9ポイント向上し、有利子負債も少なく安定性の高い財務バランスを保っていると考えています。

当社グループでは、持続的な企業価値の向上とそれを通じた株主還元の実現のために、資本効率を向上させつつ、財務の健全性・柔軟性も確保された最適な資本構成を維持・追求することを基本方針としています。

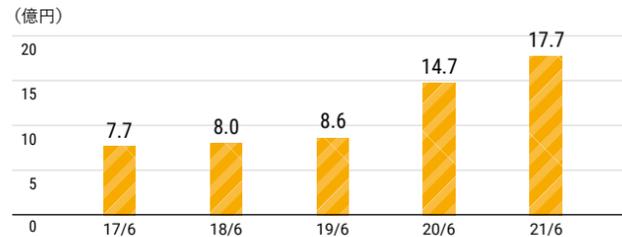
当社グループの主な所要資金は、オフィスおよびIT関連の設備投資や、経常の運転資金であり、これら所要資金については、適宜、

自己資金および銀行からの借入により調達しています。

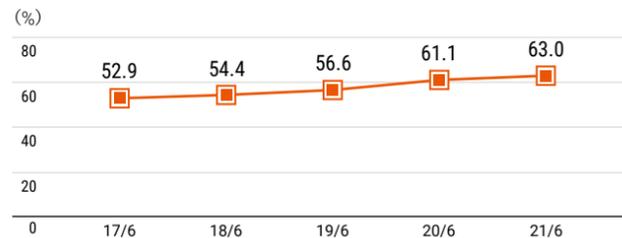
なお、当期末において借入金の残高はありません。また、現金および預金7,238百万円を保有しており、必要な資金は確保されていると認識しています。

資金の流動性については、グループ間の資金管理契約によりグループ各社における余剰資金の有効活用に努め、さらに金融機関との間にコミットメントライン契約を締結していることにより、急な資金需要や不測の事態にも備えています。

フリーキャッシュフロー



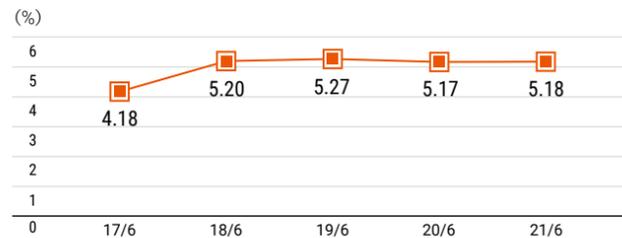
自己資本比率



株主還元策

配当は株主還元政策の重要事項と位置づけています。純資産配当率などの指標に注目することで、毎期の業績に大きく左右されことなく、配当金額を安定的に維持ないしは向上していくことを指向します。純資産配当率は東証全上場企業の平均値を上回り、長期的には純資産配当率で上位10%を占める企業の平均である8%を目指します。

純資産配当率



資本コストを上回るリターン創出をグループ全体で徹底します

2021年6月期は新型コロナウイルス感染症拡大の影響が読めないなか、不要不急な費用の発生を抑えた反面、通期で20%以上の成長を達成したアウトソーシング事業と、下半期以降急速に需要が回復したデジタルトランスフォーメーション推進事業に支えられグループ全体で増収となった結果、過去最高益を達成し収益性も改善しました。一方、2022年6月期については、需要回復へ対応するための体制補強や、将来の成長を牽引する製品とソリューションの開発および販売を担う人財の積極採用により、採用費、人件費および外注費が増加することから、前期比増益は目指すものの、収益性は低下する見込みです。

財務状況としては、ソフトウェア開発費用の資産化や、英国メタプラクシス社への出資などで固定資産が前期末比600百万円強増加したものの、コロナ禍による不測な事態に備え現預金残高を意図的に積み増していたことから、2021年6月末時点の自己資本比率は63.0%に達しています。今後、グループ全体に必要な運転資金を除いた余剰資金については、

引き続き資本コストとエコノミック・キャピタル^[25](保有資産のリスクに見合う自己資本額)を意識しつつも、顧客の企業価値向上に貢献し、当社グループにとって将来の成長の源泉となる新たなソフトウェア製品とそれに関連するソリューションの開発・販売力の強化や、グループ会社とのシナジーが期待される製品・ソリューションを有する国内外の企業への投資(M&Aを含む)に積極的に役立ててまいります。

株主還元については、中長期間にわたり現金配当を確実に増加させることを最重視しており、2022年6月期の配当は1株当たり12円(前期比9.0%増)を予定しています。

春日 尚義

取締役
グループCFO



2022年6月期業績見通し

	2021年6月期実績	2022年6月期予想	前期比
売上高(百万円)	16,236	17,820	-
営業利益(百万円)	2,796	2,860	-
営業利益率(%)	17.2	16.0	-
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,888	1,905	-
配当(円)	11.0	12.0	+1.0

※ 2022年6月期の期首から「収益認識に関する会計基準(企業会計基準第29号2020年3月31日)」等を適用しており、売上高、営業利益、営業利益率、親会社株主に帰属する当期純利益につきましては前期比を記載していません。

FINANCIAL HIGHLIGHT

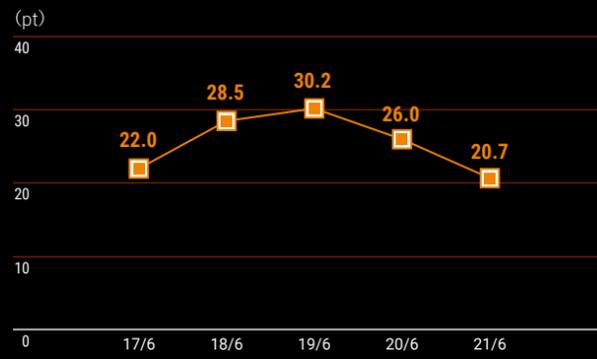
売上高／売上成長率



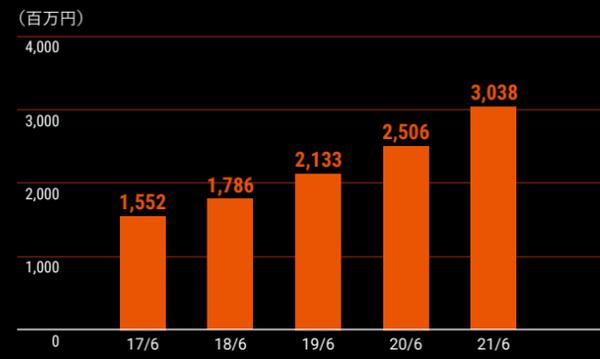
営業利益／営業利益率



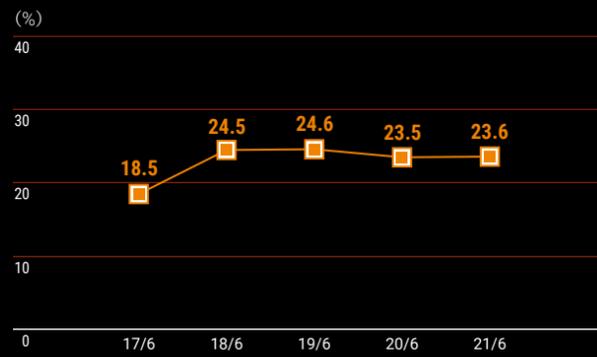
GPP



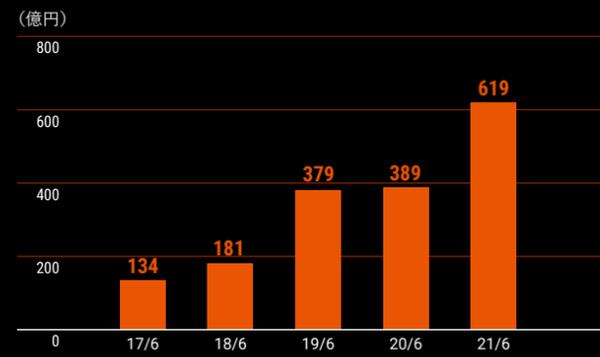
EBITDA



ROE

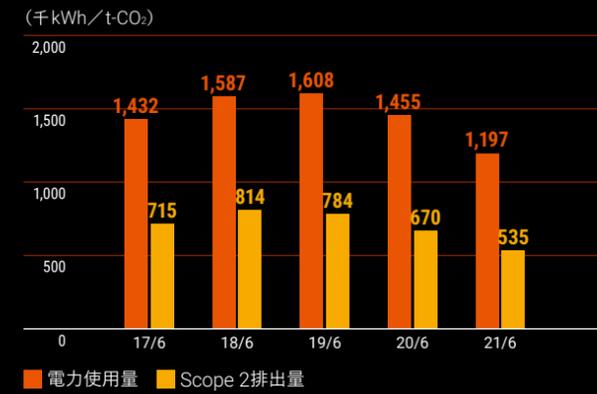


株式時価総額



NON-FINANCIAL HIGHLIGHT

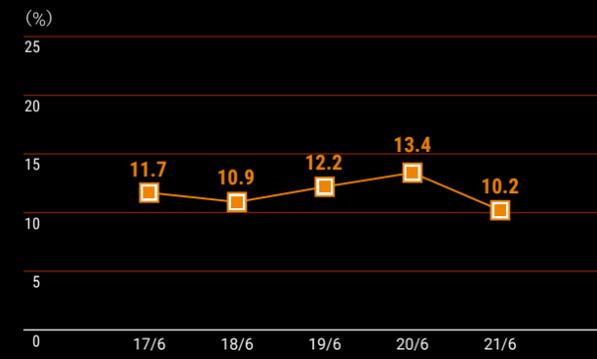
電力使用量／Scope 2排出量



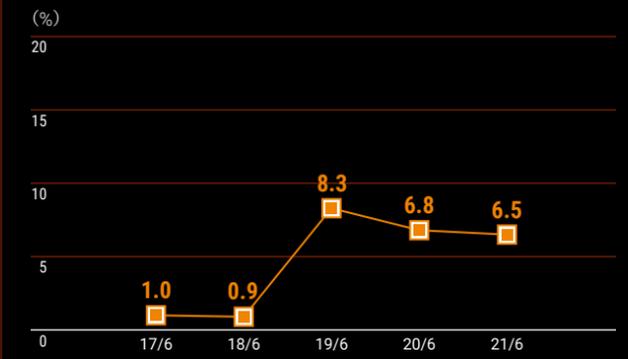
従業員数



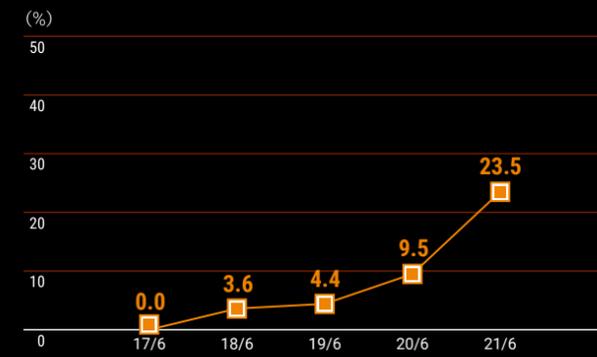
離職率



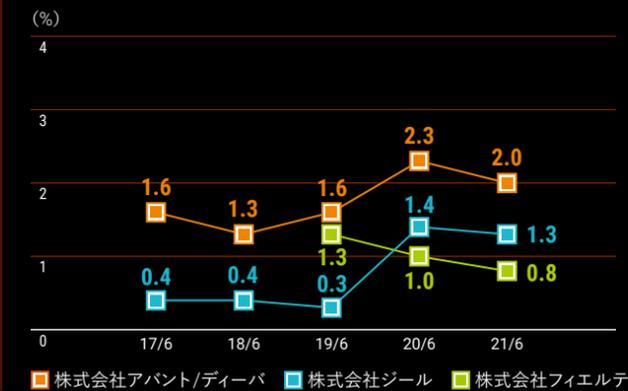
女性管理職比率



男性育児休暇取得率



障がい者雇用率



※ 事業子会社ディーバの従業員は持株会社アバントからの出向者で構成されているため、アバントが開示している障がい者雇用率はアバントとディーバを合計した従業員数から算出しています。

価値観の体現により、 アバントグループの 企業価値向上を目指す

アバントグループを取り巻く事業環境が大きく変動するなか、事業活動の根幹となる企業理念やビジョンがより一層重要となっています。当社グループでは創業来の企業理念を「100年企業の創造」と表現し、その実現に欠かせない三志向「お客様志向」「高収益志向」「一芸志向」という価値観をグループ全体で共有しています。そこで今回は、グループの将来を担う若手社員に、三志向を体現するうえで日々心掛けていたり、その先で達成したいことを語ってもらいました。

1 お客様志向 グループ横断の連携強化が お客様への価値提供につながる



今益

アバントで統合報告書の作成を担当している私が本日の進行役を務めます。アバントグループが掲げる三志向について、改めてみんなで考える機会にしたいと思います。まずは、「お客様志向」について、皆さんがどのように捉えているかお考えを聞かせてください。



八木原

僕は新卒1年目なのですが、目の前の仕事に取り組むなかで見えてきたのは、とにかく目の前のお客様を大切にすることが大事だということです。システムの新規導入や乗り換えに当たって、お客様には多額のコストが発生し、同時に大きな不安を抱えることになります。早くお客様の懸念や不安を解消できる存在になりたいと思って日々勉強を重ねていますが、何よりも意識しているのは、お客様とのコミュニケーションです。お客様のもとへ足を運んで、課題やニーズをきちんと把握して、最適な提案を

していくことで、「お客様志向」を実現していきたいです。今日はせっかくの機会なので、お客様とのコミュニケーションで工夫していることや、上手くいった例など、皆さんのお話を聞いてみたいです。



日比

僕は営業担当なのですが、コミュニケーションという意味では、雑談の大切さをよく感じますね。お客様とやり取りしていると業務外のところでも、いろいろとお客様のことを知るきっかけになって、距離感がぐっと縮まることが多いと思います。



秋口

私も雑談的なコミュニケーションの大切さを実感しています。IT業界にはよくあることなので皆さんも経験があるかもしれませんが、お客様自身も自社のシステムに詳しくなかったり、またシステム導入の目的が曖昧なケースは多いと思います。こういった業界だからこそ、お客様が本当に必要としているものが何かを突き詰めていくためにも、雑談も含めた積極的なコミュニケーションが大事ですし、このような姿勢が「お客様志向」にもつながると考えています。



相星

お客様との実際の対話の重要性を感じているのは皆さんと同じですね。実際、積極的なコミュニケーションが新たな仕事につながりました。

当初の依頼としては、作業の工数削減にだけ焦点が当てられていましたが、担当の方と情報交換をしていくなかで、作業の進行を妨げている真のボトルネックを見つけることができました。最終的にはフィエルテでの実作業でも工数の削減を達成できたことから、当初の依頼以外の仕事も受注することができました。

ももとの案件にプラスとなる形で受注できたことは、会社の実績としてもとても重要ですし、お客様は私たちに「改善してほしい」という大きな期待感をもって当社に発注してくださっているんだ、と肌で感じました。



姜

ジールが提供するサービスやソリューションは、お客様の要望を踏まえて、プロジェクトの全体像を把握したうえで、その期待を叶える、若しくはそれを超える提案が求められます。

WHAT ARE OUR VALUES?



ですが、実際パッケージ型の製品を導入するプロジェクトでは、どれだけカスタマイズやアドオン機能を追加するかが重要なポイントとなってきます。ありとあらゆるソリューションをそのなかに盛り込むことはできませんが、工夫次第で何とかできるということはよくありますよね。こういった場合には、実現可能かどうかだけではなく、プロジェクトの納期やコストへの影響や、今後のお客様の運用方法や、機能の冗長性、更新作業にかかる負荷やメンテナンス性も総合的に考慮し、判断しなければならないので、システムの実効性と上手くバランスをとれるような提案を心がけています。

個別の対応を検討する際に、時には他部署を巻き込んで工数を確認し、対応策を検討することが求められます。ですが、正直に言えばディーバでは部署を超えた連携は強いとは言えないので、もっと気軽に連携を図れるような制度があれば良いと思います。

新卒が入った僕ですら、このような連携のしにくさをかなり感じているので、これはグループとしてはとても大きな課題じゃないかと思っていました。グループ会社間の連携を拡大していくことでグループ全体としても「お客様志向」をもっと強化していけるはずですよ。

上司からは部門だけでなく、会社を超えた連携が大切であるとよく言われます。グループ全体のつながりを強化できれば、自社だけでの対応が難しい案件も助け合うことができるし、アバントグループとして各社の強みを活かした提案も広がってくるはずですよ。例えば、ディーバの会計システムを使っているお客様が、アウトソーシングでお困



中杉



八木原



日比

日比 健人

- ① (株)フィエルテ
- ② 1年目(中途)
- ③ 「経理業界」と「お客様に直接的に貢献する仕事」に興味を持ったため
- ④ 営業としての介入価値をより高めること



カン ダギョム 姜 多謙

- ① (株)ジール
- ② 2年目(中途)
- ③ 専門性の高い技術者、データのプロフェッショナルを目指し、成長できる環境と思ったため
- ④ さまざまな製品と導入に関わる技術を身につけ、組織に必要とされる人材になること。そして個人的には日韓同時通訳



りということであれば、そのソリューションとしてフィエルテのサービスを紹介することができます。お客様の課題やニーズも多様化しているので、サービスの相互紹介を強化することはビジネスチャンスでもあると思います。

「お客様志向」には、やはり社内外のコミュニケーションが欠かせないということですね。部門や会社間の連携については、会社も課題として捉えていると思うので、私たちも自分たちができることに取り組んでいくべきだと思います。

続いて、2つ目の「高収益志向」については皆さんどう捉えているでしょうか。



今釜

WHAT ARE OUR VALUES?

2 高収益志向 高付加価値の実現と アバントブランドの醸成が不可欠

僕は財務分析が好きなので、高収益志向を考えるうえで、改めてアバントの収益性を確認しました。

まず資本効率を測る代表的な指標としてROEがありますが、日本企業は平均的に8%程度を目指そうとするなか、アバントグループは倍以上の20%を超えています。また、長期にわたって安定的に利益を創出しています。これは私たちが付加価値の高いサービスを提供できている証です。ディーバでも日々新しいサービスが開発されていますが、お客様にその価値をきちんと感じていただければ、その分金額に反映させることができますし、この考え方こそが「高収益志向」だと思います。



中杉



日比

ですが、どれだけ素晴らしいサービスがあってもお客様に伝わらなければ意味が無いので、開発から販売に至る全ての部署が連携して、その機能やメリットを共有したうえでお客様に訴求していく必要があると思います。単なる販路と認知度の拡大だけでなく、他社が真似できないような優位性を構築するためには、そのような観点でプロジェクト全体の体制強化が必要ではないでしょうか。

高収益という自社だけが儲かっているというイメージがありますが、大切なのはお客様にいかに関心を感じていただけるかということだと思います。上司からはヴィトンやエルメスを例に、ブランディングの重要性を教えてもらいました。このようなハイブランドは高価格帯ではあるものの、買い手はその価値に、売り手はその価格に満足しているので、お互いがハッピーです。業界も違うし、扱う商品もまったく違いますが、僕はこの考え方に近いものを目指したいです。

相星さんが話してくれましたが、サービスを導入することでお客様の業務効率が向上したり、より重要な業務に専念できるようになるというのが僕たちが目指すところだと思います。この1年は付加価値の提案に向けて営業活動に全力投球してきたので、まだ難しい部分も多くありますが、少しずつ掴んできていると実感しています。これからもスキルを上げて実績につなげていきたいです。

「ブランディング」という言葉を聞いて、安心感を与えることが大切なのだと思います。例えばお客様がシステムの提供企業を選ぶ時には歴史の長い企業だったり、導入実績が多い企業の方が安心感が大きいですよ。



秋口

相星 春香

- ① (株)フィエルテ
- ② 2年目(中途)
- ③ さまざまな会社のアウトソーシングを担っているため、幅広い知識と経験を身につけられると思った
- ④ 未経験で入社したため会計の知識を身につけるのはもちろんですが、業務の効率化にも注力します



中杉 泰輔

- ① (株)ディーバ
- ② 2年目(中途)
- ③ アバントの中計のKPI(GPP40%)に衝撃を受けたため
- ④ ファイナンス&サステナビリティの両立の推進。自社のDB、統計等を用いての理論的研究

私たちが歴史や実績を積み重ねていくことで、安心や信頼といったアバントブランドを強化していけますし、それを強みにきっちり対価をいただくことがベストではないでしょうか。これはまさに「高収益志向」そのものですし、ひいては「お客様志向」にもつながると思います。

今のお話を聞いていて、ブランドをどのように守っていくかも、真剣に考えなければならぬと思いました。今は蓄積してきたブランド価値を「お客様志向」や「高収益志向」に効果的に還元できていると思いますが、IT業界の特性もありフィエルテでも人財の流動性は高いです。新入社員の方にも培われてきたノウハウや知見をしっかりと伝えていかなければ、ブランドを維持していくことが難しくなってしまいます。こうした状況だからこそ、グループ全体でノウハウの蓄積や人財の育成にはもっと力を入れていってほしいですね。フィエルテではお客様の企業に常駐することもありますので、その前段としてOJT形式の研修があればもっと安心感をもって赴任できると思います。時期によっては配属直後に決算対応に携わることもありますので、常駐前の足慣らしをする時間が増えれば、繁忙期であってもすぐにお客様のお役に立てるようになっていけると思っています。



相星



秋口

ジールでは、相星さんが指摘したような人財育成の課題を克服しようとしています。具体的には、新入社員向けに社内での実践を通じた研修を実施して、疑似体験を受けもらったうえで社外の案件に携わってもらえるような仕組みをつくっています。動き出したばかりなので課題も多いですが、いずれは受講者一人ひとりのレベルや経

サステナビリティ：若手社員座談会



中杉

験値に合わせた育成の仕組みにしていれば効果も高くなっていくと思います。

僕のなかではブランド力という視点が抜けていて、皆さんのお話を聞いて、ブランドを維持・向上させる取り組みが付加価値の高いサービスを生み、最終的に高収益が達成されるということに気づかされました。これは「高収益志向」だけでなく「お客様志向」にもつながるものですから、この気づきを大切にしていきたいと思っています。



今釜

課題が多く挙げられた一方で、改善に向けた取り組みも各社で少しずつ進んでいるので、とてもポジティブな気持ちになりました。

最後に中杉さんがまとめてくれましたが、「お客様志向」と「高収益志向」が皆さんのなかでも少しずつつながってきたのではないかと思います。それでは、最後の「一芸志向」に移っていききたいと思います。

WHAT ARE OUR VALUES?

3 一芸志向

「お客様志向」、「高収益志向」
実現のための基盤



星

特定のことに秀でていることが「一芸志向」だと思います。現在のプロジェクトでは、作業や知識が固定化するのを防ぐためにローテーションされていることもあって、個人的には多芸志向で働いているような感覚が強いのは事実です。ですが、チーム単位でいえば「一芸志向」の考えを持っている方が強いと思います。つまり、メンバーは多芸志向を持つものの、みんなが集まってチームとして「一芸志向」を目指していくとより大きな成果につながったり、効率よくノウハウを蓄積していけるのではと思います。



姜

私にとっての「一芸志向」とは、組織を構成する一人として、ITスキルはもちろん、総合力を高めていくことと考えています。

私は性格上、一つのことに集中しすぎるとどうしても視野が狭くなってしまいます。そこで仕事とは直接関係の無いような分野を広く浅く勉強することで、視野を広く保つように心掛けています。最近では、B to Cの事業を展

秋口 美里

- ① (株)ジール
- ② 2年目(中途)
- ③ さまざまな業種のお客様と仕事をしたいと思ったため
- ④ 社内やアバントグループ内のさまざまな方と良い関係を築いて仕事を進めていくこと



開するIT企業の話聞く機会がありました。ターゲットとしているお客様が違うと、同じIT業界にいながらもまったく違ったアプローチをしていることがわかりましたし、法人のお客様への対応で参考になる点も多かったです。そのほかには、心理学や自然科学といった学問的分野に触れたり、環境活動家の話を聞くことで時事問題への関心も高めるようにしています。

このように、業務とは一見直接関係が無いような分野でも、話を聞いたり記事を読むことで抽象的な思考力を強化したり、チームビルディングに活かせるような発見も多いと考えています。



中杉

会社として「一芸志向」を極めていこうとする姿勢は、実際の業務のなかでも強く感じることがあります。私の得意分野は会計ですが、上司は僕の特性をよく把握してくれていて、プロジェクトのなかでも能力を十分に発揮できるようにポジションを与えてくれます。このようなアサインはとても嬉しいですし、得意なことを任せられるとモチベーションも上がります。ただ、こうしたプロジェクトに常にアサインされるわけではないのが実情です。

みんながもっと一芸を極めて、その能力を存分に発揮できるような風土をつくるためにも、もっと組織横断的なコミュニケーションを行って、自分の適性に合った他部署の案件にも関わられるような制度があると良いと思いました。



日比

お話を聞いていて、「一芸志向」が起点となって他の志向も向上できるような循環があることに気が付きました。「お客様志向」でいえば、お客様の課題解決には知識の向上が不可欠ですので、そういった知識を身に付けてい



中杉

くことが「一芸志向」の足掛かりとなります。「高収益志向」では、創意工夫によって高付加価値を実現することであって、その先に「一芸志向」の達成があるのではないのでしょうか。

「一芸志向」が他の志向に派生していくということですね。高収益の実現と、お客様に刺さる提案をするには一芸に秀でたメンバーが結集し、補完関係をつくるのが大事だと私も思います。そうすれば他社にはない差別化が図られ、アバントのファンをつくっていけるし、高収益も実現できて、さらに信頼感も増していくことができます。



秋口

「一芸志向」をもっと深めていくには、組織内で得意・不得意をカバーし合うような雰囲気をつくることも大事だと思います。苦手なことはもちろん克服して、基本的な部分は理解しておくべきですが、それよりも得意なところを積極的に伸ばしていく方がお客様に提供できる価値も大きいですし、皆さんの認識の通りですが、それが「お客様志向」や「高収益志向」につながっていきますよね。



八木原

「一芸志向」を高めるためには組織全体でサポートし合う体制も重要だと思います。誰かのために役に立つという貢献心で突き進むことはできますが、これを中長期的に継続していくのであれば、やはり周りからのサポートという安心感があつた方が良いと思います。



姜

ジールではチーム内ではもちろん、部門を超えたメンター・メンティー制度があつて、1on1のコミュニケーションが活発に行われています。現在私はメンターとして相談を受ける側ですが、メンティーと話しながら、自分を振り



八木原 康介

- ① (株)ディーバ
- ② 1年目(新卒)
- ③ ディーバがより良いものを生み出せば、日本ひいては世界の発展に貢献できると考えたため
- ④ 英会話

今釜 彩佳

- ① (株)アバント
- ② 2年目(中途)
- ③ 業績が右肩上がりグループ傘下に異なった事業を持っていることから興味を持ったため
- ④ 会社とステークホルダーのハブ役となること。プライベートではファスティング



中杉

返ることもできる有意義な時間になっています。相談を受ける側、相談をする側どちらも、チーム内外のメンバーとコミュニケーションをとったり、アドバイスをもらえる環境をつくったりすることは、とても大切だと考えています。リモートワークのなかで、サポート体制を充実させるためにも1on1のコミュニケーションがグループ全体の文化として根付いていけば良いと思います。

正直、「仕事でやりたいことが見つからない」という状況に陥る時もあると思うのですが、そのような時に、上司がその様子を見て助言してくれたり、時には自分が気付かなかった強みに適した案件にアサインしてもらえると、気持ちが軽くなりますよね。それがきっかけとなって自信になり、これまで挑戦してこなかったところに踏み出すこともできます。1on1の良さはこのようなところにあると思っていますし、質を上げていくことで、グループ全体がさらに成長していくための原動力にもなるのではないかと思います。



今釜

「一芸志向」は、自分が何をしたいのか、どうなりたのかといった個人の欲求の面が問われているような気がしますね。「一芸志向」の議論によって、それぞれの志向がリンクしていることを改めて認識できました。

アバント全体として三志向を伸ばしていくにはどうすれば良いかも見えてきましたし、このような座談会を通してもっと部門や会社を超えた交流を深めていければ良いと思います。

皆さん、本日はありがとうございました。

SUSTAINABILITY

サステナビリティ経営と ESGリスク

グループ経営理念「100年企業の創造」とは、企業を社会の公器と見なし、社会のために存在する組織として持続的に発展することです。当社グループはお客様が経営情報を未来の創造に役立てることに於いて価値を提供することを使命とし、社会に貢献することをミッションとしていますが、その実現の過程ではさまざまなステークホルダーと関わることになるため、グループの一人ひとりが経済活動・環境保全・社会的公正のバランスを保つことに十分配慮して行動しなければ、持続的発展にはつながりません。アバントグループは2020年8月25日に国連グローバル・コンパクトに署名しましたが、これを契機として、サステナビリティを実現するためリスクアセスメントを行いながら、グループとして対応できることを考え、実施していきます。

ESGリスクとアバントグループ固有リスクとの相関関係

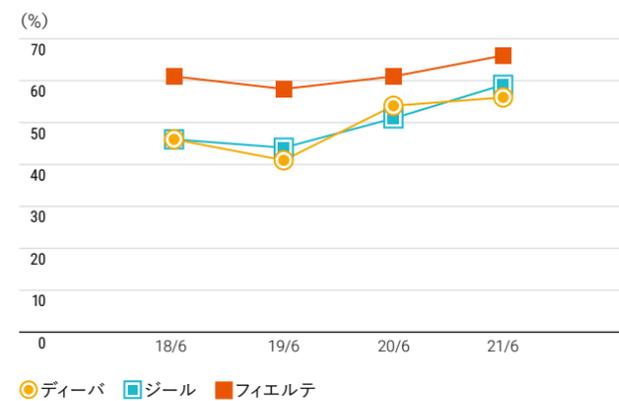
	テーマ	リスク	採りうる対策例	機会
環境	生物多様性の保全 水の安全保障	グループの事業活動との直接の関係性は希薄		<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般的データの可視化 ■ オウンドメディアの発行などによるブランドづくり ■ 非財務情報の収集・可視化テンプレートの販売など
	廃棄物とリサイクル	毎年多数のPCを廃棄しており、リサイクル対応が必要	<ul style="list-style-type: none"> ■ セキュリティを担保したうえでリサイクル業者を活用 	
	気候変動	事業活動との直接の関係性は希薄だが、二酸化炭素排出の低減のための努力を一切していない点が問題視される可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 二酸化炭素排出の低減に取り組むことを宣言するとともに下記のような施策を実施 ■ 2021年7月よりグリーン電力認証購入により使用電力全量についてカーボンオフセットを実施 ■ 気候変動リスクについてCRM委員会において評価・対応策を検討し、取締役会に報告する体制を構築 	
社会	人権と地域社会	人権を尊重しない行動(差別等)の常態化、またはそのような行動の結果として、重大事故が発生した場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ アバント人権方針に掲げる人権尊重の基本方針に基づき、対応を検討 ■ 人権アセスメントの実施 ■ ハラスメント防止マニュアル作成 ■ 理念研修/ダイバーシティ研修の定期的開催 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国際的な優良企業のレベルとなれば、そのアピールがブランド価値の向上につながる可能性がある
	労働基準	労働法規の違反の常態化、またはその結果として、重大事故が発生した場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働法遵守の徹底 ■ ホットラインの実効性向上 ■ GPTWサーベイの結果を精査し、年次アクションプランを作成 	
	顧客に対する責任	製品・サービス品質に大きな問題があった場合、サービス提供の過程で重大事故を発生させた場合等にブランドが大きく毀損する可能性がある。またミッションとして掲げる社会的貢献および顧客ニーズに真摯に応える姿勢を維持し続けなければ長期的なサステナビリティに支障が生じる可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質管理の強化と品質宣言の実施 ■ AVANTによる顧客満足度調査の実施 ■ 理念研修の定期的開催 	
	健康と安全	労働基準と同様	労働基準と同様	
	リスク・マネジメント	認識・把握できていない、または対策(低減・移転)が不十分な重大リスクの発生により、サステナビリティが危ぶまれる可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ アバントグループのリスク・マネジメント体制の開示強化 ■ CRM委員会の実効性向上 	
ガバナンス	コーポレートガバナンス	適切な企業統治が行われず、株主の利益最大化が追求されない可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ アバントグループのガバナンス・システムの開示強化 ■ 委員会設置会社への移行を含めた組織検討 	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客様のガバナンス向上に貢献する製品・サービスを検討
	コンプライアンス	重大な法令違反の発生が明らかとなった場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある。特に事業の性格上、インサイダー取引はリスクが高い	<ul style="list-style-type: none"> ■ アバントグループ行動基準に基づき、コンプライアンス体制を強化 ■ インサイダー研修等法令研修の実施・強化 ■ ホットラインの実効性向上 	

人財

GPTWの向上

アバントグループの理念は「100年企業の創造」です(96ページ参照)。そのサブタイトルとして「価値創造に全員が燃える会社」としているのは、誠意と熱意を持った人がさまざまなステークホルダーとの創造的会話を通じてより社会に貢献する提案を行うため、積み重ねた努力が適正に評価され、それが働きがいとなってさらなる高みを目指す、そうした正のスパイラルをグループ内で実現することが狙いです。このため、グループ各社はメンバー全員参加によるGPTWスコア70%を重要KPIとして設定しており、経営陣・管理職の一部ではその進捗に責任を負う体制を整備しています。以下では、GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組みについて紹介します。

グループ各社のGPTWスコア



GPTWとは?

Great Place to Work®(GPTW)は、30年以上にわたって「働きがい」に関するアンケートを通じた調査により「働きがい」を数値化(スコア化)し、そこから分析を行っている専門機関です。GPTWによりますと、働きがいのある会社とはマネジメントと従業員との間に「信頼」があり、一人ひとりの能力が最大限に活かされている会社であり、優れた価値観やリーダーシップがあり、イノベーションを通じて財務的な成長を果たすことができると定義しています。GPTWのアンケート調査は、この「信頼」を<信用><尊重><公正><誇り><連帯感>の5つに要素を分けて設問が構成されており、働きがいをスコア化して分析・対策を講じることができます。アバントグループは、各社においてこのGPTWスコアを使って課題を抽出し、解決・改善を行うことで、働きがい向上を目指しています。

DIVA®

ディーバでは過去の分析結果から、働きがい向上の鍵はメンバーの成長機会と上司への信頼を向上させることと捉えて、長時間労働抑制やリーダーシップ研修などを実施してきました。2021年6月期には、GPTWとは別の内部サーベイを四半期に1度の頻度で導入しました。働きがいのスコアが低い部署の上司と人事が連携して、個人目標設定支援や360度アセスメント、外部研修受講などの個別対応を行いつつ、全社向けには1on1トレーニングを通じて、メンバーが上司との信頼関係を深め、成長実感を味わえる環境を整備してきました。2022年6月期はそれらに加えて、所属組織の役割を超えた成長機会を求めているメンバーが、その機会を選択できるよう、社内公募制度を導入しています。自分で経験機会を選択し、お客様貢献に熱中できる環境を獲得するメンバーが増えることが、職場全体の働きがい向上にもつながればと考えています。今後は、長時間勤務を前提としない成長環境や、新しい経験や機会に向けた適切な準備ができる環境を整えることで、当社を選んでくれたメンバーの成長実感を伴う組織成長を目指していきます。

株式会社ディーバ 経営管理本部 組織開発部 田中 智之

ZEAL
BI EVANGELISTS

ジールでは2020年から、年初に部門長以上が一堂に会し、約2日間かけて会社メンバーの働きがい向上について議論してきました。GPTWスコアについては、「誇り」や「連帯感」がやや低いのが特徴だったのですが、これについても会社全体の課題、部門ごとの問題点や対策について議論し、会社全体で課題改善に取り組んできました。そのなかで出てきたフリーエージェント制度や案件社内公募制度を2020年より導入しています。配属された部署での業務にとどまらず、築き上げた知見を使って部門を超えて活躍する機会を与えることで、連帯感の向上、働きがい意識の向上に寄与することを期待しています。また、社員が主体的に参加して構成されている「働きがい向上ワーキンググループ」からも各種提言がなされ、これまでに育児休業・育児時短の拡充、社内SNSの導入などを実現しました。2022年6月期に向けては研修予算を倍増させ、公的資格やベンダー認証資格の取得支援を強化し、現在では200個を超える資格を対象に受験料補助や資格手当の支給を行っています。自己研鑽を積極的に評価し、働きがいを実感してもらいながらメンバーの技能水準の底上げを目指します。

株式会社ジール 人事部 長谷川 真津里

FIERTE

フィエルテではGPTWは中間管理職から評価制度の要素として取り入れており、組織を挙げて働きがい向上に取り組んでいます。2021年6月期は、年1回のGPTWに加えて実名のアンケートを四半期で実施、その結果を踏まえて働きがいスコアの低いメンバーにインタビューすることで、問題点を明確化しました。その中で上がってきた問題は、上司一部下間のコミュニケーション不足に紐づいてくるものが多く、対策として、内容に応じて、関係者と協働した対話の場づくりや、各個人に対する対話を通じて、コミュニケーションの総量を上げる活動をしています。また、今後もコミュニケーションの密度を高めるため、階層やバックグラウンド別の座談会を開催することで、ナナム・ヨコのコミュニティ作り支援についても工夫していきたいと考えています。

株式会社フィエルテ 社長室 島村 亜弓

人権

アバントグループは社会の公器として、アバントおよびグループ会社の役員・社員の事業活動は全て人権に影響を及ぼすことを認識し、私たち、一人ひとりが国際人権章典や国際労働機関の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」等の人権に関する国際原則・規約を支持し、尊重します。また、人権・労働・環境・腐敗防止についての普遍的原則をまとめた国連グローバル・コンパクトに署名し、その10原則を支持・尊重します。これらの考えに基づき、2020年7月22日の取締役会において人権方針を制定しています。

人権方針

1.人権尊重の基本方針

全ての人間は生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利について平等です。私たちは直接的にも間接的にも人権の侵害に加担してはなりません。人種、皮膚の色、性別、性的志向、言語、宗教、信条、政治上その他の意見、国民的若しくは社会的出身、財産、門地その他の地位またはこれに類するいかなる事由による差別を禁じます。強制労働、児童労働を禁止し、結社の自由や団体交渉権といった労働の権利を尊重します。全ての者が公正かつ良好な労働条件を享受する権利を有することを認め、安全かつ健康的な労働条件を確保し、労働に対して公平かつ公正な報酬を保障します。

2.人権尊重の実現に向けた取り組み

人権を尊重し持続可能な社会を実現するため、グループイントラや研修等を通じて人権啓発に取り組めます。アバントグループの事業活動に関わる全てのステークホルダーとの協議や会話を通じて、人権に関する問題やその影響について理解し、対応を協議します。アバントグループの人権尊重に関する取り組みやその進捗状況はステークホルダーに対して適宜適正に開示します。

環境

アバントグループは2020年7月22日の取締役会にて「アバントグループ環境方針」を制定し、このなかで、「持続可能な社会の実現を目指し、ステークホルダーとの相互理解や、積極的な情報開示」を掲げています。このような背景を踏まえ、気候変動に関わる諸課題の解決に向け、企業としての取り組みをさらに強化していく必要性から、アバントはTCFD^[23]提言への賛同を表明し、今後、気候変動に対する企業活動の強化を図るとともに、TCFD提言で定められている開示推奨項目に沿った情報開示を積極的に進めていくこととします。地球環境の維持・保全に取り組み、持続可能な社会の実現に向けた活動を進めます。

アバントグループ環境方針

環境法令等の遵守	環境に関する法令・規制等およびステークホルダーとの合意事項等を遵守し、適切な対応を行います。
環境方針の周知	グループ社員一人ひとりの環境への意識を醸成し、自らが環境保全活動を遂行できるよう、教育・啓発活動を行います。
環境保全活動の推進	行政機関、地域や関係団体等との連携を密にし、グループ社員一人ひとりによる気候変動対応や資源循環推進、生物多様性保全活動などを積極的に支援します。
ステークホルダーとのコミュニケーション	持続可能な社会の実現を目指し、ステークホルダーとの相互理解や、積極的な情報開示に努めます。

TCFDに基づく開示

ガバナンス	森川代表取締役社長グループCEOが主管となり、気候変動やその影響、対応策についてはアバントグループのコーポレートコミュニケーション室とCRM委員会が情報収集を行い、その対応について議論する体制とします。取締役会定例のCRM委員会報告やグループ経営会議のなかで気候変動に伴う機会とリスクについて議論し、今後の方針を策定、進捗を監督します。
-------	--

移行リスク対応	アバントグループの電力・ガス購入費用は2021年6月期において約20百万円であり売上高の0.13%に相当しますが、コロナ禍での実績であり、事業活動が平常化した場合、0.2%程度が適正水準と考えられます。温室効果ガス排出規制の強化により代替エネルギー購入を余儀なくされる場合、電力・ガス料金の単価上昇により業績に機微ながら影響を与える可能性があります。今後、温室効果ガス排出量(Scope 1~3)を2017年6月期比50%削減を目指し、カーボンオフセット等を利用していきますが、2022年6月期においては売上高の0.03%に当たる金額をオフセットに充て、今後もこれを下回る水準でオフセット枠を積み上げていく計画です。オフセットのクレジットは有限であり、数多くの企業が同様の方法を採用する場合、想定された単価、数量でオフセットクレジットを確保できなくなる可能性があります。
---------	---

物理リスク対応	IPCC第5次報告書を受けた環境省の「気候変動による災害激甚化に関する影響評価(中間報告)」によると、海面水温の上昇によって海から水蒸気が台風へ供給されやすくなること、気温の上昇によって大気が蓄えることができる水蒸気量が多くなること、台風の雨をもたらす可能性が高くなっています。地球温暖化に伴う降雨量の変化や潮位の変化について、2°C、4°C上昇時のシナリオは設定されていますが、2019年の台風15号のように、こうしたシナリオや、50年に一度の想定リスクを上回る規模の台風が関東を通過、送電システムが破損した事象はすでに発生しているのが現実です。アバントグループでは、このようなシナリオに沿った対策を採るよりも、考え得る最大クラスの災害発生を想定した対応を採用することとしています。
---------	--

戦略	アバントグループにとっての最大のリスクは、(1)激甚災害により従業員の安全な居住・勤務環境を維持することが難しくなること、(2)お客様へのサービスの提供の継続性が失われることと考えています。特にアバントグループの提供するサービスはお客様の決算情報の作成、経営判断に貢献する情報の生成と開示という、企業の存続に関わる重要な情報の形成に広く貢献しているため、アバントグループのサービスの継続性は非常に重要な問題です。こうしたリスク対応については、CRM委員会で適正なBCPを検討し、その経過を取締役に報告することとします。
----	---

機会への対応	他方、お客様がこうした気候変動への対応として、組織内における温室効果ガスの発生につながる経済活動を見える化し、対策を講じ、ステークホルダーとコミュニケーションを深める環境を提供することは当社の推進する「経営情報の大衆化」に即したソリューションの一部として提供可能であり、アバントグループにとってさらなる成長の機会でもあります。こうした機会についてはグループ経営会議において各グループ代表とグループCEOが検討し、推進することとします。
--------	---

リスク管理	<p>リスク管理体制 アバントグループのコーポレートコミュニケーション室とCRM委員会が情報収集を行い、その対応について議論します。重要な情報についてはCRM委員会を通じて取締役会に報告、適宜議論を行う体制とします。</p> <p>最大のリスクを想定したBCPの策定 気候変動リスクに伴う短期間集中豪雨・スーパー台風等自然災害の激甚化に伴うリスクとして、考え得る最大クラスの災害として「東京荒川巨大洪水」「東京湾巨大高潮」「大阪湾巨大高潮」の3つのケースについて、発生前後の従業員の安全確保、復興期における生活・勤労支援や、お客様に対するサービスの継続性確保に向けたBCPをCRM委員会において策定し、取締役会に報告します。</p>
定量測定と目標	<p>アバントグループによる温室効果ガス排出量は、燃料の使用等に伴う直接排出 (Scope 1) はゼロであり、電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出 (Scope 2) は2021年6月期で535t-CO₂でした。他方、原材料の調達、従業員の出張、廃棄物の処理委託等により発生する間接排出 (Scope 3) は概算7,000t-CO₂と見込んでいます。2022年6月期終了までに排出量算出作業を終える予定ですが、中長期的には事業拡大に伴う排出量の増加は避けられない状況下、適正な勤務時間・在宅勤務の推奨を通じて電力の過剰消費を抑えることに加え、カーボンオフセットにより2030年6月期までに温室効果ガス総排出量 (Scope 1~3) を2017年6月期(約5,000t-CO₂)実績に対して50%削減を目指します。2021年7月1日よりScope 2排出量に相応するグリーン電力認証を購入し、カーボンオフセットを実現していますが、Scope 3についてもさまざまな手段を組み合わせ、オフセットによる排出量削減を目指します。</p>

温室効果ガス排出量 (t-CO₂)

	17/6	18/6	19/6	20/6	21/6
Scope 1	0	0	0	0	0
Scope 2	715	814	784	670	535
総計	715	814	784	670	535

カーボンオフセットの取り組み

2021年7月1日より、アバントグループ5社の全社オフィスの全ての電力について、日本自然エネルギー株式会社(本社:東京都品川区、代表取締役社長 加藤 圭輝)が発行する「グリーン電力証書」を購入し、グリーン電力への切り替えを行いました。



グリーン電力証書システムは、再生可能エネルギーにより発電された電力(グリーン電力)の環境付加価値を、証書発行事業者が一般財団法人日本品質保証機構の認証を得て、「グリーン電力証書」という形で取引する仕組みです。企業はグリーン電力証書を購入することにより、自らが発電設備を持たなくとも、証書に記載された電力量(kWh)相当分が再生可能エネルギーによって発電されたものとする事が可能となります。グリーン電力証書に記載された電力相当分の再生可能エネルギーの普及に貢献したものとみなすことができるため、地球温暖化の原因となる二酸化炭素を抑制する仕組みとして注目されています。

アバントグループでは、このたびの契約締結により、グループ5社のオフィスの年間使用電力(150万kWh、2020年6月期実績)の全てをグリーン電力に切り替えることで、二酸化炭素を年間約660t-CO₂(約242世帯の年間排出量に相当*)を削減できる見込みです。アバントグループでは、地球温暖化防止に向けた効率的な電力活用と自然エネルギーによる発電の普及に取り組んでいきます。

*2019年度家庭部門CO₂排出量より算出

アバントグループと社会

東京国立近代美術館

東京国立近代美術館は日本の近代美術を核とした13,000点を超える国内最大級のコレクションを誇る日本で最初の国立美術館で、明治から現代までの日本美術の歴史を通覧できる国内唯一の美術館です。ナショナルコレクションの鑑賞やさまざまなイベント、プログラムを通して、美術館を訪れた、あるいは美術に触れた国民一人ひとりの生活や人生が豊かになることを目指す東京国立近代美術館の趣旨に賛同し、アバントはゴールドパートナーとして東京国立近代美術館の活動を支援しています。



富士登山競走

1948年から続く歴史の長い大会であり、高低差約3,000mは日本最大。トレイルランの頂点に立つ大会で、フルマラソンのサブスリー、100kmウルトラマラソンのサブ10とともに達成することを「グランドスラム」と呼び、限界にチャレンジする方も多い大会。アバントは、「100年企業の創造」に向け、社員全員が燃える会社になることを目指しており、参加するランナーも多いことから、公式スポンサーとして大会を支えています。



NIPPON ITチャリティ駅伝

IT業界が活力溢れる元気な業界として認知される一方で、その特殊な業態から、「社会的に立場の弱い未就労者」を生み出してしまっているという事実があります。こうした未就労者を一人でも多く社会に復帰させることを目的に2010年「NIPPON ITチャリティ駅伝」が企画されました。この大会で得た収益は、「うつ病」「ひきこもり」の方々の就労支援をしているNPO団体FDA(Future Dream Achievement)に寄付されます。また東日本大震災・熊本地震・鳥取中部地震で被災された地域復興支援として役立てられます。アバントはゴールドスポンサーとしてこの活動を支援しています。



CORPORATE GOVERNANCE

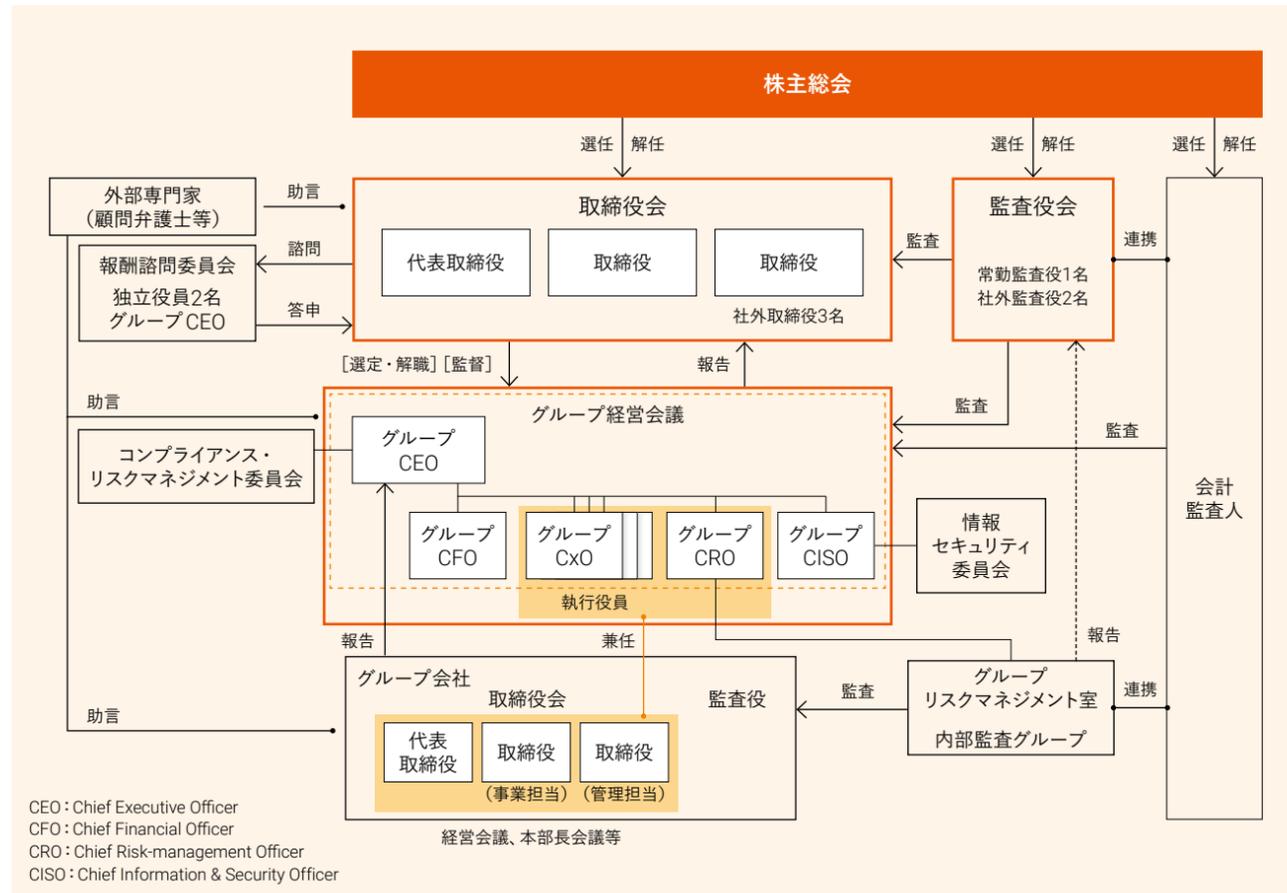
アバントグループにとってのコーポレートガバナンス

私たちは、日本の文化に立脚した経営観の根本が会社を社会の「公器」と見なすことにありと考えています。グローバル化した社会においても、この経営観を文化資産として尊重し、社会のために存在する組織としての発展を目指しています。

この日本的経営観に立脚した企業活動を「100年企業の創造」と表現し、創業以来の企業理念と位置づけています。単に会社やブランドの持続ではありません。公器としての経営観を、世代を超えて継承し、全メンバーが社会への価値提供を自由かつ創造的に行うことに燃える結果としての100年企業です。その実現のために、私たちは組織の自立とグループとしてのシナジーを涵養するグループ経営を実践しています。

人と組織の成長に資するグループ経営のために、私たちはコーポレートガバナンスを高度に研鑽することを重視しています。さまざまな利害関係者と対話を行い、学び続けることで、特定の利害関係者に偏らず、社会に価値を提供できるよう、開かれた視座を持った事業発展を目指しています。

アバントグループのガバナンス体制



ガバナンス体制

アバントは2013年10月1日付でグループ事業会社の成長を支えるビジネスサポート機能を持つ持株会社として発足し、連結経営によるグループの発展を目指しています。グループ事業会社は、業務と組織に精通している取締役が、意思決定・業務執行を迅速に行い、当社は各社へのガバナンスとコントロール機能を担い、グループ各社の機能ならびに権限と責任を明確化する組織体制を目指しています。このため、社外取締役を選任し当社取締役会は経営機能に特化していくとともに、公正・中立の立場からグループのガバナンス、コントロールの状況を客観的に判断し、意思決定とその過程の透明性を確保できる体制を構築し、取締役会の監督機能を強化することとしています。

執行役員制度

当社の業務執行体制は、取締役会により選任された代表取締役と、財務担当取締役、執行役員が業務執行を分担して担う体制としています。グループ各社の代表取締役および業務管理担当取締役はそれぞれ当社執行役員として、グループCEOが議長となるグループ経営会議において業務執行状況を報告し、またグループ全体の戦略の執行についてグループCFO、グループCDO、グループCBO、グループCRO^[8]、グループCHRO、グループCISO^[7]がそれぞれの担当業務について報告する体制となっています。グループ経営会議はグループ経営を通じた持続的成長と企業価値向上を目指し、重要な課題に関する討議を行い、重要事項についてはグループCEO、グループCFOを通じて取締役会に諮っています。

取締役会

取締役は、企業価値の向上を目的として、経営、法務・コンプライアンス、財務・会計、M&A・ファイナンス、ITビジネス、グローバル、ガバナンス、人事・組織といった多様かつ専門的な知見を有している者および経営者としての経験・知見を有する候補者のなかから、ダイバーシティにも配慮しながら選任しており、当社の取締役会および監査役会は、取締役5名(うち社外および独立役員3名、外国籍2名)と監査役3名(うち社外役員2名・独立役員1名、女性1名)で構成されています。

取締役会の活動状況(全17回)

決議事項	報告事項
<ul style="list-style-type: none"> アバントグループ重要人事および組織 メタバックスに対する投資の決定 持分法適用関連会社の社外取締役 新規事業ユニットの設置 報酬諮問委員会の設置 コーポレートガバナンス基本方針の改正 役員報酬制度・報酬額 	<ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬委員会の設置に向けた検討課題報告 グループガバナンスと3つのディフェンスラインへの適応 役員報酬制度・報酬額に関する諮問結果報告 M&A戦略報告 IR戦略・IR活動報告 戦略的投資案件報告 コーポレートガバナンス・コード改訂に伴う当社の対応 各事業部門における中期経営計画の進捗と2022年6月期予算報告 中期経営計画の進捗と課題報告

監査役

当社は、監査役制度を採用しており、監査役会は、常勤監査役1名、社外監査役2名の計3名で構成されています。監査役は、取締役会その他重要な会議に出席するほか取締役から事業の業務執行状況の報告の聴取、重要な決裁書類等の閲覧、各部門における業務および財産の状況の調査を行うとともに、決算期においては会計監査の結果を受け、事業報告・計算書類および附属明細書につき検討を加えうえて監査報告書を作成しています。

取締役および監査役の構成(2021年9月現在)

*1 2021年3月17日開催の取締役会にて報酬諮問委員会の設置を決議。なお、任期満了により退任した小林監査役は3回中3回出席。2021年9月からは後藤監査役が後任
 *2 2020年9月23日開催の第24期定時株主総会において取締役に就任
 *3 本人および親族が保有する有限会社ケイ・エス・マネジメントが保有する株式数320,000株を含めた実質保有株式数

取締役会構成の特長 **独立社外取締役が過半数** **外国籍2名** **女性役員1名**

氏名	選任理由	取締役会、監査役会および委員会への出席状況	取締役および監査役が有している専門性							
 森川 徹治 代表取締役社長 グループCEO 保有株式：9,764,000株	1997年5月の当社創立以来、代表取締役として24年にわたり当社グループの経営を率いてきました。自社開発の連結会計パッケージ・ソフトウェアの販売を通じて財務情報を中心とするさまざまな経営情報を提供するインフラとして定着させた手腕に加え、M&Aによる事業の多様化、持株会社制への移行でリーダーシップを発揮してきました。現在は持続的成長の鍵となるストックビジネスの拡大に向けた施策を牽引しています。当社グループのさらなる発展のため選任しています。	取締役会 17回/17回 報酬諮問委員会*1 3回/3回	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織
 春日 尚義 取締役 グループCFO 保有株式：6,600株	商業銀行、ニューヨーク証券取引所での経験を経て2010年10月に当社へ入社。2011年9月からは当社取締役財務担当として、また現在はグループCFOとして、その幅広い経験と経営に関する知見から当社の財務面を管掌しています。また、人格、見識ともに優れていることから選任しています。	取締役会 17回/17回	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織
 福谷 尚久 社外取締役 独立役員 保有株式：53,100株	商業銀行、投資銀行での経験に加え、長年にわたり独立型M&Aアドバイザーファームの経営や多種多様な企業の経営指導に携わってきた経験を活かし、経営戦略の策定・執行やガバナンスの強化に向けて貴重な助言をいただいております。筆頭独立社外取締役や報酬諮問委員会委員長もお願いしてきました。今後も経営の監督およびコーポレートガバナンスの強化に寄与していただけるものと判断し選任しています。	取締役会 17回/17回 報酬諮問委員会*1 3回/3回	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織
 ジョルジュ ウジュー 社外取締役 独立役員 ダイバーシティ 保有株式：2,000株	銀行、証券、投資銀行の経験が長く、経営にも参画した知見を活かして自らコンサルティング会社を立ち上げ、幅広い顧客にアドバイスをされています。ファイナンスおよび証券市場に関する豊富な知識と知見から、投資案件の検証等において貴重な助言をいただいております。今後も経営理念の実現に向けた戦略経営の策定・実施において執行を監督していただきたく選任しています。	取締役会 16回/17回	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織
 ジョン ロバートソン 社外取締役 独立役員 ダイバーシティ 保有株式：0株	日本やアジア太平洋地域で30年、国際色強い組織を率いており、経営力・引率力・コミュニケーション能力に長けています。クラウドネイティブ分野を含め、最新のIT技術に対する深い知識を備え、変化の激しいIT業界において、熱意を持って指導力を発揮されており、当社のビジョン「BE GLOBAL」や中期経営計画におけるクラウド化を通じた企業価値創造の達成においても同様の指導力で貢献されることを期待して選任しています。	取締役会 13回/13回*2	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織
 野城 剛 常勤監査役 保有株式：1,868,800株	公認会計士として監査法人および証券系ベンチャーキャピタルで経験を積んだ後、1998年2月当社へ入社。以来、管理本部長、2001年より当社取締役財務担当を経て、2011年9月より常勤監査役を務め現在に至っています。取締役会や監査役会では、当社業務の深い理解を踏まえ、法務、会計、ガバナンス、人事等の観点を中心に、非業務執行常勤役員として情報提示と意見を述べています。	取締役会 17回/17回 監査役会 14回/14回	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織
 鈴木 邦男 社外監査役 保有株式：588,000株*3	日本アイ・ビー・エム株式会社で理事を務められ、IT・情報分野、業界について豊富な経験と経営についての見識を有しており、当社の経営環境および事業方針を十分に理解したうえで、経営判断およびその意思決定の過程において有用な助言を含め、社外監査役としての職務を適切に遂行いただけるものと判断して、社外監査役として選任しています。	取締役会 17回/17回 監査役会 14回/14回	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織
 後藤 千恵 社外監査役 独立役員 ダイバーシティ 保有株式：0株	一般事業会社での職務経験に加え、弁護士および公認会計士の資格を持ち、M&A、税務コンプライアンス、ハラスメント事案を含め、これまでさまざまな企業に法務・財務会計の専門家の立場で関与してきました。当社においても法律・会計専門家としての豊富な知見を活かし、社外監査役として経営判断およびその意思決定の過程において有用な助言をいただけるものと期待しています。	2021年9月28日の第25期定時株主総会の承認を経て監査役に就任	経営	法務・コンプライアンス	財務・会計	M&A/ファイナンス	ITビジネス	グローバル	ガバナンス	人事・組織

取締役会全体の実効性についての分析・評価および結果

当社は、持続的な企業価値向上を実現することを目的に、取締役会の責務・構成・運営等に対する課題を認識し、継続的な改善に取り組んでいます。取締役会は、毎年各取締役の自己評価等を踏まえ取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

評価方法

分析・評価の独立性・客観性を高める観点から第三者機関による評価を2018年6月期、2019年6月期と実施してきましたが、定量評価が中心で課題が明確になりにくいとの取締役会の指摘があり、2020年6月期以降は当社独自のアンケート調査を中心に、適宜第三者機関による取締役・監査役に対するインタビューを行うこととしました。

2020年6月期は幅広にフリーコメントを中心としたアンケートを求める方式とし、さらに2021年6月期にはより明確に課題を把握するため、課題の評価と対応策について意見を記述できるようアンケートフォームを作成し、2021年5月に全取締役および全監査役に対しアンケートを実施しました。

評価結果の概要

アンケート回答を総括すると、取締役会の実効性について評価は総じて高く、適切に運用されていると評価されました。一方で、従来課題として認識していた諸点について議論が進んでいない、経営戦略や中期経営計画など広範な問題についてより時間をかけて議論すべきとの指摘もあり、具体的な対応が必要と認識しています。

(1) 取締役会の組織について

取締役会の組織としては、執行と監督の分離について以下の通り課題が指摘されました。

- ・代表取締役社長と議長の立場の明確化、
- ・各取締役のダイバーシティ、
- ・期待されている役割の明確化が必要

(2) 取締役会の議題について

2020年6月期のアンケートで継続議論が必要と指摘された事案(サクセッション・プラン、女性取締役の起用、機関設計)について、その後も議論は進んでいないとの指摘がありました。また中長期の戦略、取締役の選任・解任基準、投資家フィードバックに関しても積極的な議論が必要との指摘がありました。

(3) 取締役会の運営について

以下の通り評価と問題点が指摘されました。

- ・議長が議論のポイントを説明し、取締役会をリードしている点は評価する、
- ・報告とそれに対する質疑が多く、ディスカッションの時間が少ない、
- ・資料の提出を早めるべき、
- ・オフサイト等でフリーディスカッションを進めるべき

今後の対応

以上の指摘を踏まえ、2022年6月期については以下の対応を推し進めることを2021年7月21日の取締役会にて報告しています。

- (1) 取締役会は、社外取締役が過半数を超えた現状での機関設計や経営戦略など、長期的視野に立った議論をする場と位置づけ、結論を求めないオフサイト等も利用して議論を深める。また決議事項について簡素化できるものは簡素化し、十分な議論の時間を確保する、
- (2) 中期経営計画の進捗を定期的に報告し、経営戦略等中長期目線の議論を促す、
- (3) 取締役会で代表取締役・社長・議長を決定することとするため、定款および取締役会規程を改正する、
- (4) 資料事前配布は取締役会の1週間前を送付期限とし、必要に応じて質疑に応じる機会を設ける、
- (5) 取締役会の年間スケジュールを明確化する。

役員報酬制度

報酬体系・報酬額決定プロセス

当社の役員報酬の決定に関する方針および算定方法、取締役・執行役員の報酬体系・報酬額等の基準については、2021年1月29日開催の取締役会により決定されています。

さらに、2021年3月17日開催の取締役会において、決定プロセスの独立性、客観性、説明責任を強化するため、任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置することを決議しました。報酬諮問委員会は独立役員2名と代表取締役グループCEOの計3名で構成し、委員長は独立社外取締役から選任します。外部有識者のアドバイスを受けて市場全体あるいは業界全体の水準も勘案するなど、客観性の担保に努めています。

報酬諮問委員会の活動状況(全3回)

- 役員報酬制度の現状説明と課題
- 業績連動報酬に係るKPIの妥当性検討
- 執行役員の報酬制度・報酬額に関する答申作成
- 取締役の報酬制度・報酬額に関する答申作成
- 社外取締役の報酬水準

当社の取締役の報酬は、固定報酬(定期同額報酬)と業績連動報酬に分かれています。

固定報酬は、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役職別に基準額を支給しています。

業績連動報酬は社外役員を除く取締役を対象として、(1)短期業績連動報酬として事業年度ごとの業績等に連動する賞与と(2)中長期業績連動報酬として3年間の対象期間における指標の変化に連動する賞与から構成されています。中長期業績連動賞与については、より長期にわたる当社の企業価値の向上を図るインセンティブを取締役に与え、取締役と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、当社普通株式を交付する株式報酬としています。

取締役の固定報酬、業績連動報酬の割合は、業績目標達成時を目安(短期業績インセンティブ係数100%を基準)として以下の通りとなっています。

取締役の報酬構成比

取締役	50-55% (固定報酬)	15-20% (短期業績連動報酬)	30% (中長期業績連動報酬)
-----	------------------	----------------------	--------------------

1. 短期業績連動報酬

短期業績連動報酬は、当社の中長期経営戦略、中期経営計画、年度業績のなかで一貫して重視されている連結営業利益の前期比増減と連動し、金銭で支給する報酬制度です。役位等に応じて定める基準額に対して、連結営業利益の前期からの変動に応じて0%から200%の範囲で設定される短期インセンティブ係数を乗ずることで金額が算出されます。従来は当社の株価も考慮する係数としていましたが、当社株価上昇率は中長期業績連動報酬に反映されていることから、2021年6月期以降、連結営業利益増加率を係数とすることを2020年9月18日開催の取締役会で決議しています。具体的には以下の計算式により算出されます。

$$\text{短期業績連動報酬} = \text{短期業績報酬基準額} \times \text{短期インセンティブ係数}$$

短期インセンティブ係数

当期連結営業利益を(a)、前期連結営業利益を(b)とした場合、以下の算式で算定された値を係数とする

- ① (a)が(b)以下の場合：0
- ② (a)が(b)を超えて、かつ(b)×112%未満の場合：0.5×{1+((a)-(b))÷((b)×112%)}
- ③ (a)が(b)の112%以上の場合：1+0.5×((a)-(b)×112%)÷((b)×6%)

※ 短期インセンティブ係数は2.0を上限とします。

業績指標となる2021年6月期の営業利益は2,796百万円で、前期営業利益(2,278百万円)からの変動率は123%となりました。これを上記③の算式に当てはめた結果、短期インセンティブ係数は以下の通り1.89となりましたので、短期業績連動報酬として、短期業績報酬基準額(26百万円)の189%を支給しました。

$$\left(\begin{array}{l} \text{短期インセンティブ係数} = 1 + 0.5 \times (\text{当期連結営業利益} : 2,796 \text{百万円} - (\text{前期連結営業利益} : \\ 2,278 \text{百万円} \times 112\%)) \div (\text{前期連結営業利益} : 2,278 \text{百万円} \times 6\%) = 1.89 \end{array} \right)$$

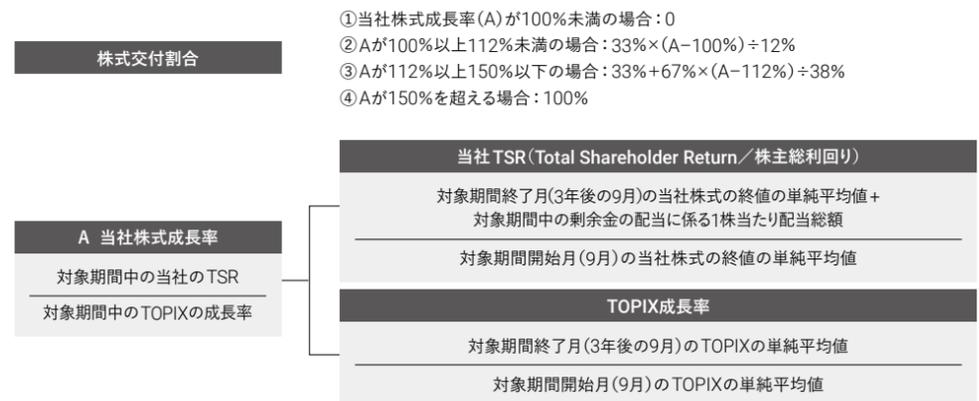
2. 中長期業績連動報酬

中長期業績連動報酬は、より長期にわたる当社の企業価値の向上を図るインセンティブを取締役に与え、取締役と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、業績連動型株式報酬制度として当社普通株式を支給するパフォーマンス・シェア・ユニット制度です。当社取締役会で決定した株式数(基準交付株式数)に対して、当社の企業価値を示す代表指標である当社株式成長率に応じて決定される株式交付割合を乗じることで決定します。

当社株式成長率は、対象期間中の当社 TSR(Total Shareholder Return(株主総利回り))を、対象期間中の東証株価指数(TOPIX)の成長率で除して算出します。

対象期間終了後に、対象取締役に対して金銭報酬債権を支給することとし、当社による株式の発行または自己株式の処分に際して、その金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、当社株式を交付します。

$$\text{中長期業績連動報酬(交付株式数)} = \text{基準交付株式数} \times \text{株式交付割合}$$



なお、代表取締役社長の株式報酬については、中期経営計画「BE GLOBAL 2023」の実現に向けた代表取締役の責任をより明確にするため、以下のように中期経営計画の重要な定量指標である「ストック売上比率(売上に占める継続的な売上の割合)」を基準として付与制限を設けることを2020年9月23日開催の第24期定時株主総会においてご承認いただいています。

対象期間終了時の株式報酬付与の基準となるストック売上比率

年度	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
ストック売上比率	50%以上	60%以上	70%以上	70%以上	70%以上

2021年6月期中長期業績連動報酬の基準となる当社株式成長率は以下の通りTOPIXの成長率を上回りましたので、取締役への株式交付を行うことを2021年10月15日開催の取締役会において決議しました。当社の取締役1名に対して金銭報酬債権13百万円を支給し、それを現物出資させて、当社の普通株式8,705株を交付しました。なお、対象期間にかかる2021年6月期におけるストック売上比率は36.0%(ストック売上：5,852百万円)となっており、付与基準に満たないため、代表取締役に中長期業績連動報酬は支払われません。

$$\begin{aligned} \text{基準交付株式数} &= \text{中長期業績連動報酬基準額} \div \text{交付取締役会前営業日(2021年10月14日)の終値} \\ &= 13 \text{百万円} \div 1,575 \text{円} = 8,705 \text{株} \end{aligned}$$

$$\text{交付株式数} = \text{基準交付株式数} \times \text{株式交付割合}$$

$$= 8,705 \text{株} \times 100\% = 8,705 \text{株}$$

株式交付割合の計算

$$\text{対象期間中の当社株主総利回り} = (1,553.3 + 7.5 + 9 + 11) \div 774.42 = 204.1\%$$

$$\text{対象期間中の TOPIX の成長率} = 2,063.04 \div 1746.41 = 118.1\%$$

$$\begin{aligned} \text{当社株式成長率} &= \text{対象期間中の当社株主総利回り} \div \text{対象期間中の TOPIX の成長率} \\ &= 204.1\% \div 118.1\% = 172.8\% \end{aligned}$$

株式交付割合は左記④を適用し、100%となります。

役員報酬額(2021年6月期)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く。)	148	84	64	13	2
監査役 (社外監査役を除く。)	11	11	-	-	1
社外取締役	36	36	-	-	3
社外監査役	11	11	-	-	2

※ 連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、役員ごとの報酬は記載していません。

当社のガバナンスおよび 森川社長に対する印象

当社の社外監査役への就任は、森川社長ら経営サイドの意向を受けず、監査役会がいわば独立した人事権を行使する形で決まりましたので、ガバナンスが効いていると当初から感じました。森川社長は、当社コーポレートサイトに載っているような峻厳な雪山に挑み続ける、精悍な青年という印象です。経営者には、人生観や世界観に裏打ちされた明確な経営理念が必要だと言われています。これは、経営判断の拠り所となり、また、社員に浸透し業務遂行における多種多様な判断の基準になります。その点で、当社の経営理念「100年企業の創造」は、森川社長が1997年の創業時につくったもので、恐らく現在も365日ずっと森川社長の頭のなかにあるものではないかと思っています。また森川社長は、経営とは創造であり、異なる意見や才能を持つ社外取締役がいる環境は極めて有用と話されており、実際に第三者の意見や助言を素直に聞く耳を持っている方だと感じています。

CHIE
GOTO

後藤 千恵
社外監査役(独立役員)

PROFILE

1984年株式会社ソシエ・ワールド入社、1994年の山田&パートナーズ会計事務所入所を経て2006年にさくら共同法律事務所に入所。2011年1月より、同法律事務所パートナー。公認会計士資格と弁護士資格を有し、近年は主に法務と税務会計の双方が要請される会社案件や税務案件等に携わっている。2021年9月当社監査役に就任。

しがらみの無い視点で指摘を行うとともに、
法務と税務会計の知見を活かした
監査職務を遂行し、企業価値向上に貢献していきます

取締役会および報酬諮問委員会で 果たしている役割

弁護士である社外監査役は、第一義的には、業務執行の決定を行う取締役会に出席し、その法的知識と法律業務に係る経験を活かしつつ、中立的な立場から発言し、会社の事業方針に影響を与えることや、法令・定款違反行為の予防・対応等が期待されています。しかし、社外であるが故に、選任後さほど経過していない間は、企業の事業構造・事業内容、市場や業種特性、社内事情に通じていないという弱みがあることも事実です。そのため、選任後の取締役会に臨むにあたっては、各議案の適法性、定款・社内規程・会社方針との整合性、判断手続の合理性という点に着目するようにし、リスク管理委員会報告を含め、法的観点から不十分な点があれば指摘するようにしています。

監督機能を果たした一例としては、先入観の無い独立した第三者として、グループ統制についての調査報告を実施し取締役会に結果報告することで、経営判断の合理的プロセスを支える一助になったと考えています。また、報酬諮問委員会では、委員として、アバントグループ役員報酬規程と役員報酬に係る開示内容の論理的検討と整合性、明瞭性といった面における問題点の指摘をさせていただきました。今後、役員報酬の決定要素にサステナビリティの視点を入れるなどの積極的な提案ができればと思っています。

当社の取締役会に対する課題認識

女性取締役がない点が挙げられます。森川社長自身が統合報告書2020で「対話のクオリティを上げていくためにはダイバーシティはすごく効果がある」と表明しているように、取締役会での議論を活発化するという観点から、女性取締役の選任に具体的に取り組むべき時期に来ているように思います。

議題等については、CEOサクセッション・プラン、機関

設計などは、会社の根幹に関わる重要議題であり、審議、決定、実行、評価などに長期間を要するため、早期かつ継続的に取り組むべきと認識しています。また、今後、取締役・監査役ともSDGsやESGの視点を持つという意識も有用かと思っています。運営面については、重要議題について十分に審議するには時間が足りないと感じることもあるので、審議の質と効率化の向上を図るための、議案のポイントを理解しやすい会議資料の工夫とその早期事前配布なども課題ではないでしょうか。

ミッションの実現と 中期経営計画の推進に対する貢献

監査役は株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査することが職責であり、特に社外監査役は、中立の立場から客観的かつ忌憚ない意見を表明することが期待されています。また、独立役員に指定された社外監査役は、一般株主の利益ひいては会社の利益を踏まえた公平で公正な経営の意思決定のために行動することが特に期待されており、このような役割を踏まえて、独立社外監査役の職務に取り組んでまいります。

そのうえで、まずは当社の事業への理解を一層深めながら、経営陣が意思決定に際して検討すべき情報や資料は十分か、他の選択肢の有無、リスク、メリット・デメリットを踏まえた十分な議論は尽くされたかなどの問題意識のもと、過去のしがらみが無い外部の視点を取り入れた指摘を行いたいと思います。これにより、取締役会での合理的で迅速な意思決定プロセスを支援し企業価値向上に貢献できればと考えています。また、現在の中期経営計画「BE GLOBAL 2023」では、成長加速とビジネスモデル転換促進のための手段としてM&Aを積極的に推進するとしており、今後の監査上の重要課題の一つになると考えています。監査役は独任制の機関ですが、野城常勤監査役、鈴木監査役、内部監査部門、会計監査人との情報共有と緊密な連携により、効率的で効果的な監査の実施を心掛けたいと思います。

役員一覧

(2021年10月1日現在)

取締役



森川 徹治

代表取締役社長
グループCEO
【兼職の状況】
株式会社ディーバ 代表取締役社長
DIVA CORPORATION OF AMERICA CEO
株式会社カヤック 社外取締役



春日 尚義

取締役
グループCFO
【兼職の状況】
Metapraxix Limited 社外取締役



福谷 尚久

取締役
筆頭社外取締役 独立役員
【兼職の状況】
PWCアドバイザリー合同会社 シニアアドバイザー



ジョルジュ ウジュー

取締役
社外取締役 独立役員 **ダイバーシティ**
【兼職の状況】
ガリレオ・グローバル・アドバイザーズ 会長兼CEO



ジョン ロバートソン

取締役
社外取締役 独立役員 **ダイバーシティ**
【兼職の状況】
スノーフレイク・インク アジア太平洋・日本地域担当社長

監査役



野城 剛

常勤監査役
【兼職の状況】
無し



鈴木 邦男

社外監査役
【兼職の状況】
有限会社ケイ・エス・マネジメント 代表取締役



後藤 千恵

社外監査役 独立役員 **ダイバーシティ**
【兼職の状況】
さくら共同法律事務所 パートナー

執行役員



岡部 貴弘

グループCDO
株式会社ジール 代表取締役社長、
株式会社ディーバ 取締役(非常勤)



滝澤 博

株式会社インターネットディスクロージャー
代表取締役社長



竹村 弘樹

グループCRO
株式会社ディーバ
代表取締役副社長 経営管理本部長、
株式会社フィエルテ 取締役(非常勤)



永田 玄

グループCBO
株式会社フィエルテ 代表取締役社長、
株式会社ディーバ 取締役(非常勤)



寺島 鉄兵

株式会社ディーバ 取締役 事業統括本部長、
株式会社ジール 取締役(非常勤)



岩佐 泰次

株式会社ディーバ 取締役 開発統括本部長、
株式会社ジール 取締役(非常勤)



沼田 善之

株式会社ジール 取締役
株式会社フィエルテ 取締役(非常勤)



守田 浩之

株式会社ジール 取締役
管理部長



河村 徹也

株式会社フィエルテ 取締役
CFOオフィス事業部長



深山 秀一

株式会社フィエルテ 取締役
プロダクト開発部長 兼 管理部長



細川 陽子

株式会社フィエルテ取締役
シェアードサービス本部長



中山 立

グループCISO
グループ経営管理室長、
株式会社ディーバ 監査役、
株式会社インターネットディスクロージャー
取締役(非常勤)



里中 恵理子

グループCHRO、
グループ人材統括部長

顧問



松田 千恵子

博士(経営学)
東京都立大学大学院 経営学研究科
経営学専攻 教授
東京都立大学 経済経営学部 教授

CDO : Chief Digital-transformation Officer
CBO : Chief Business-development Officer
CHRO : Chief Human Resources Officer

FINANCIAL DATA

	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期
オペレーション指標:					
ストック売上(百万円)	3,670	3,955	4,420	5,123	5,852
ストック売上比率(%)	34.8	32.7	31.4	32.6	36.0
付加価値生産性(千円/人)	9,458	9,762	9,629	9,784	10,332
受注高(百万円)	11,287	12,842	14,171	15,357	17,401
グループ・ガバナンス事業	6,551	7,732	7,774	8,313	8,510
デジタルトランスフォーメーション推進事業	3,793	4,221	5,265	5,417	6,639
アウトソーシング事業	1,047	1,488	1,807	2,160	2,987
受注残高(百万円)	3,102	3,834	3,927	3,595	4,761
グループ・ガバナンス事業	1,962	2,433	2,173	1,999	2,349
デジタルトランスフォーメーション推進事業	661	929	1,204	854	1,244
アウトソーシング事業	500	675	852	950	1,457
損益計算書関係:					
売上高(百万円)	10,532	12,110	14,077	15,691	16,236
グループ・ガバナンス事業	5,938	7,261	8,034	8,485	8,160
デジタルトランスフォーメーション推進事業	3,648	3,953	4,990	5,767	6,250
アウトソーシング事業	1,034	1,313	1,629	2,062	2,479
営業利益(百万円)	1,306	1,631	1,966	2,278	2,796
グループ・ガバナンス事業	643	1,030	1,293	1,616	1,935
デジタルトランスフォーメーション推進事業	363	324	636	692	811
アウトソーシング事業	99	213	318	364	523
経常利益(百万円)	1,308	1,632	1,972	2,282	2,808
税金等調整前当期純利益(百万円)	1,032	1,652	2,003	2,282	2,808
法人税等(百万円)	369	590	686	744	919
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	663	1,062	1,317	1,537	1,888
貸借対照表関係:					
現金および預金(百万円)	3,945	4,564	5,160	6,335	7,238
有形固定資産(百万円)	207	222	277	469	407
無形固定資産(百万円)	100	172	165	191	608
うちソフトウェア	71	171	164	190	607
投資その他の資産(百万円)	747	921	1,574	1,614	1,893
うち投資有価証券	168	307	397	428	491
うち関係会社株式	—	—	—	—	267
資産合計(百万円)	7,325	8,814	10,415	11,780	13,956
流動負債(百万円)	3,316	3,871	4,348	4,314	4,943
固定負債(百万円)	135	150	169	272	226
負債合計(百万円)	3,452	4,021	4,517	4,586	5,169
うち有利子負債	28	—	—	—	—
純資産(百万円)	3,873	4,792	5,898	7,194	8,787
株主資本(百万円)	3,872	4,784	5,889	7,161	8,728
その他の包括利益累計額(百万円)	1	8	8	32	58

	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期
連結キャッシュフロー関係:					
営業キャッシュフロー(百万円)	1,070	1,159	1,320	1,890	2,561
減価償却費	133	126	167	227	254
投資キャッシュフロー(百万円)	-297	-353	-455	-420	-789
有形固定資産の取得	-99	-52	-127	-236	-114
無形固定資産の取得	-45	-146	-54	-121	-429
フリーキャッシュフロー(百万円)	772	805	864	1,470	1,771
財務キャッシュフロー(百万円)	-232	-184	-232	-294	-359
長期借入金の返済	-122	-28	—	—	—
配当金の支払額	-103	-150	-225	-281	-338
収益性・資本効率:					
EBITDA(百万円)	1,552	1,786	2,133	2,506	3,038
実効税率(%)	30.9	30.9	30.6	30.6	30.6
NOPAT(百万円)	902	1,127	1,364	1,581	1,940
ROIC(%)	24.5	25.9	25.5	24.2	24.3
ROE(%)	18.5	24.5	24.6	23.5	23.6
売上成長率(%)	9.6	15.0	16.2	11.5	3.5
営業利益率(%)	12.4	13.5	14.0	14.5	17.2
GPP(売上成長率+営業利益率)(ポイント)	22.0	28.5	30.2	26.0	20.7
総資産回転率(回)	1.50	1.50	1.46	1.41	1.26
研究開発費(百万円)	345	151	215	409	445
自己資本比率(%)	52.9	54.4	56.6	61.1	63.0
営業キャッシュフロー/EBITDA(%)	68.9	64.9	61.9	75.4	84.3
1株当たり情報・株主還元:					
発行済株式総数(株)	37,552,000	37,552,000	37,570,188	37,586,982	37,603,203
期中平均株式(株)	37,549,488	37,549,332	37,561,940	37,582,026	37,598,448
BPS(円/株)	103.15	127.63	157.00	191.42	233.70
EPS(円/株)	17.67	28.28	35.06	40.92	50.24
DPS(円/株)	4.0	6.0	7.5	9.0	11.0
DOE(%)	4.2	5.2	5.3	5.2	5.2
配当性向(%)	22.6	21.2	21.4	22.0	21.9
TSR(%)					
3年	195.5	271.4	748.5	295.8	347.6
5年	694.3	501.4	549.6	584.4	1,228.8

NON-FINANCIAL DATA

	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期
環境係数					
GHG排出量 (t-CO ₂)					
うちScope 2	1,503	1,185	1,152	1,418	1,626
電力使用量 (千kWh)	1,432	1,587	1,608	1,455	1,197
うち再生可能エネルギーの比率 (%)	0	0	0	0	0
社会係数					
連結従業員数 (名)	709	806	938	1,055	1,107
株式会社アバント	56	33	37	36	45
株式会社ディーバ	417	374	424	454	450
株式会社ジール	223	270	311	351	372
株式会社フィエルテ	—	116	154	203	229
株式会社インターネットディスクロージャー	12	13	12	11	11
女性従業員数 (名)	164	252	321	379	379
女性管理職比率 (%)	1.0	0.9	8.3	6.8	6.5
外国籍従業員数 (名)	27	41	57	74	77
障がい者雇用率 (%)					
株式会社アバント／株式会社ディーバ	1.6	1.3	1.6	2.3	2.0
株式会社ジール	0.4	0.4	0.3	1.4	1.3
株式会社フィエルテ	—	—	1.3	1.0	0.8
男性育児休暇取得率 (%)	0.0	3.6	4.4	9.5	23.5
採用数 (名)	—	148	226	241	197
うち新卒人数	—	—	48	56	30
うち中途採用人数	—	—	178	185	167
退職者数 (名)	—	58	90	145	109
離職率 (%)	11.7	10.9	12.2	13.4	10.2
平均勤続年数 (年)	—	4.8	4.6	4.1	4.6
人財採用費 (百万円)	209	220	268	263	326
人財採用費 (千円／採用数)	—	1,491	1,189	1,091	1,656
人件費 (百万円)	4,864	5,660	6,419	7,162	7,748
研修費 (百万円)	21	29	39	39	46
研修費 (円／従業員数)	39,460	39,553	42,445	37,449	42,234
平均給与 (円)	—	5,587,042	5,451,533	5,397,341	5,772,288
給与アップ率 (%)	—	5.20	5.60	1.04	3.60
平均年齢 (歳)	34.3	34.5	34.2	34.0	34.5
年間平均残業時間 (時間)	—	20.3	19.2	16.7	16.2
GPTWスコア (ポイント)*					
株式会社ディーバ	—	46	41	54	56
株式会社ジール	—	46	44	51	59
株式会社フィエルテ	—	61	58	61	66

	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期
ガバナンス係数					
株主数 (名)	992	3,169	2,176	2,536	3,674
株主構成 (%)					
個人	77.8	70.1	64.1	61.3	60.5
うち役員	42.2	31.9	31.8	31.8	31.8
うち従業員持株会	10.4	10.1	9.2	8.5	6.1
政府	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
金融機関	3.7	4.8	10.1	12.1	12.7
国内法人	11.8	11.7	11.5	10.5	10.1
外国人	5.9	12.2	12.6	14.2	14.8
証券会社	0.8	1.2	1.6	1.8	1.9
自己株式	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
取締役会開催回数 (回)	—	19	17	16	17
取締役会総時間 (分)	—	1,920	1,956	1,107	1,413
平均時間 (分)	—	101	115	65	83
報酬諮問委員会開催回数 (回)	—	—	—	—	3
SASBスタンダードにおける指標 (ソフトウェア・IT サービス)					
データセキュリティ					
個人情報漏洩件数	0	0	0	0	0
個人を特定できる情報が含まれる割合 (%)	0	0	0	0	0
影響を受けた顧客の数	0	0	0	0	0
データセキュリティリスクを特定し、対処するための取り組みの説明 (第三者のサイバーセキュリティ基準の使用を含む):					
アバントグループでは国際規格であるISMS認証 (ISO/IEC27001:2013) を取得しています。経営者および情報セキュリティ責任者 (CISO) を中心に情報セキュリティ委員会を構成し、その管理体制のもとで ISMS を運用し、情報セキュリティの向上に努めています。サイバー攻撃やインシデントには社内規程に則って対応し、情報セキュリティ委員会のなかで当社グループ事業への影響度に応じた対策を講じています。また四半期に一度、情報セキュリティ教育を実施して、全従業員・派遣社員・業務委託社員のセキュリティ意識向上を図っています。					

理念体系

アバントグループは、「100年企業の創造」という企業理念を基盤に、「経営情報の大衆化」という創業来のミッション実現に向け、グループ社員一丸となって邁進しています。目指すは“BE GLOBAL”。

世界に通用するソフトウェア会社へと進化を遂げ、広く社会経済の発展に貢献します。



当社グループは、日本における成長機会を追求しつつ、世界水準のSaaS企業をベンチマークとして、世界に通用するソフトウェアカンパニーとしての地位確立を目指します。

当社グループは、「経営情報の大衆化」実現により、多くの会社が未来に向けて持続的に企業価値を創造できる経営情報システムを構築し、ひいては広く社会に「最善の経営」を普及させることを企業使命とします。

当社グループは、公器としての透明性や経営観を世代を超えて継承し、全メンバーが社会への価値提供を自由かつ創造的に行うことに燃える結果として、100年続く企業となることを企業理念とします。

当社グループ社員は、以下の価値観を大切にします。

OPEN：開かれた精神を基礎となす。
VALUE：価値創造への情熱を育てる。
STRETCH：最善への挑戦を続ける。

会社概要

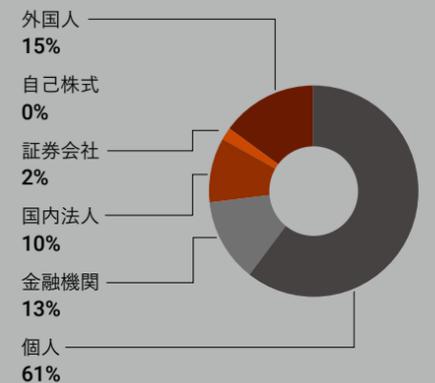
会社名	株式会社アバント	株主数	3,674名(2021年6月末)
創立	1997年5月26日	上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
所在地	東京都港区港南2-15-2 品川インターシティB棟13階	証券コード	3836
従業員数(連結)	1,107名(2021年6月末)	決算期日	6月30日
資本金	311,568,424円(2021年6月末)	定時株主総会	事業年度末日の翌日から3ヵ月以内
発行済株式総数	37,603,203株(2021年6月末)	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株	100株	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

株式情報

大株主の状況(2021年6月30日現在)

氏名または名称	所有株式数(株)	構成比(%)
森川 徹治	9,764,000	25.97
アバント従業員持株会	2,290,900	6.09
野城 剛	1,868,800	4.97
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	1,651,100	4.39
株式会社オービックビジネス コンサルタント	1,600,000	4.26
ビー・シー・イー株式会社	1,556,800	4.14
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1,252,015	3.33
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,239,400	3.30
FCP SEXTANT AUTOUR DU MONDE (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	800,000	2.13
JP MORGAN CHASE BANK 385174(株式会社みずほ銀行)	705,600	1.88

主体別株主構成(2021年6月30日現在)



用語集

[1] マテリアリティ	組織にとっての重要課題を指す。
[2] EPS(1株当たり利益)	Earning Per Shareの略。発行している1株に対して企業がどれだけ利益を上げているのかをみる指標。
[3] PER(株価収益率)	Price Earnings Ratioの略。1株当たり純利益の何倍の株価が付けられているかをみる指標。
[4] ストック売上比率(RSR)	アバントは、ソフトウェアの保守料のような每期継続的に発生する売上をストック売上(Recurrent Sales)と呼び、売上高に占めるストック売上比率(Recurrent Sales Ratio: RSR)をビジネスモデルの変革を実現する指標として認識している。
[5] GPP	Growth and Profit Pointの略で、売上成長率と営業利益率を合算した、アバントが重視している指標の一つ。米国では「ルール・オブ・40」と呼ばれており、SaaS企業が収益性を維持しながら成長するための指標として用いられ、40ポイントが適正レベルといわれている。
[6] KPI	Key Performance Indicatorの略で、企業にとって経営上重要な評価指標を指す。
[7] ROE	Return On Equityの略。自己資本利益率と呼ばれ、自己資本に対する当期純利益の比率で収益性分析で用いられる指標の一つ。
[8] アジャイル型	要求仕様の変更などに対して、俊敏かつ柔軟に対応するためのソフトウェア開発手法。従来は、要求仕様を満たす詳細な設計を行ったうえで、プログラミング開発や試験工程に移行するウォーターフォールモデルと呼ばれる手法が主流だったが、この方法では開発途中での仕様変更や修正が困難で、技術革新や企業環境の変化に即応することが難しくなった。アジャイル型では、仕様や設計の変更があることを前提に開発を進めていき、徐々にすり合わせや検証を重ねていくというアプローチをとる。
[9] SDGs	Sustainable Development Goalsの略。2015年9月の国連総会で採択された、2030年に向けた持続的開発のために定められた目標で、17の目標、169の達成基準、232の指標から構成されている。
[10] Sum of the parts	複数の事業や資産を有する企業体の企業評価の手法。事業や資産ごとに事業評価額を算出し、それらを積み上げて全体の企業評価を行う。
[11] コングロマリットディスカウント	多くの事業を抱えるコングロマリット(複合企業)の価値が、事業ごとの価値の合計よりも小さい状態。
[12] Say Do レシオ	自分が実行すると宣言したことに対して実際にやり遂げられた比率。
[13] デュー・デリジェンス	法務、財務、ビジネス、人事、環境等さまざまな視点で調査すること。
[14] CDO	Chief Digital Transformation Officerの略。
[15] ESG	Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス)の頭文字をとったもの。企業の長期的な成長のためにこの3つの観点が必要だという考え方が世界に広まってきている。
[16] Sler	System Integratorの略。さまざまなシステムを組み合わせ正しく機能するように完成させることをSI(システムインテグレーション)と呼ぶが、Slerはお客様に対してIT戦略の立案から設計、開発、運用・保守・管理までを請け負うITサービス会社を指す。

[17] CIO	Chief Information Officerの略。
[18] データドリブン	収集したデータを分析し、その結果に基づいて意思決定するビジネスプロセス。
[19] CBO	Chief Business Development Officerの略。
[20] IRR(内部収益率)	Internal Rate of Returnの略。内部収益率と呼ばれ、投資期間を考慮した指標で、一定期間に投資した際にどれだけ効率的にリターンが得られるかを指す。
[21] CVC	Corporate Venture Capitalの略。事業会社が社外のベンチャーに対して行う投資活動のことであり、事業会社とベンチャーの連携方法のひとつ。
[22] CHRO	Chief Human Resources Officerの略。
[23] オンプレミス	情報システムのハードウェアを企業が自社保有物件やデータセンター等の設備内に設置・導入し、それらのリソースを主体的に管理する運用形態。
[24] ビジネス・インテリジェンス(BI)	社内外にあるデータを整理・統合して分析を行い、レポートやグラフとして「見える化」させることで、経営上の意思決定に活用する技術のこと。
[25] SaaS	Software as a Serviceの略。ソフトウェアをインターネットを通じて遠隔から利用者に提供する方式。
[26] デジタルトランスフォーメーション(DX)	デジタル技術を使って業務スタイルや経営など、あらゆる面でより良い方向に変化させること。
[27] CAGR	Compound Annual Growth Rate(年平均成長率)の略。指定した期間にわたる成長率から1年当たりの成長率として算出した幾何平均を指す。
[28] BPO	Business Process Outsourcingの略。企業運営上の業務やビジネスプロセスを専門企業に外部委託することを指す。
[29] ERP	Enterprise Resources Planningの略。統合基幹業務システムと呼ばれ、企業の会計、人事、生産、物流、販売等の基幹となる業務を統合し、効率化、情報の一元化を図るためのシステムを指す。
[30] エコノミック・キャピタル	市場リスクや信用リスク、オペレーションリスク等、企業経営を行っていくうえで生じるリスクをカバーするために必要となるリスク資本の総額のこと。
[31] TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)の略。G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し、開示することを目的に2017年6月に公表された。TCFDは企業等に対し、気候変動関連リスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について開示することを推奨している。
[32] CRO	Chief Risk-management Officerの略。
[33] CISO	Chief Information & Security Officerの略。

Consolidated Cash Flow

	Year ended June 30, 2017	Year ended June 30, 2018	Year ended June 30, 2019	Year ended June 30, 2020
Operating cash flow (million yen)	1,070	1,159	1,320	1,320
Depreciation and amortization	133	126	167	167
Investment cash flow (million yen)	-297	-353	-455	-455
Acquisition of tangible fixed assets	-99	-52	-127	-127
Acquisition of intangible fixed assets	-45	-146	-54	-54
Free cash flow (million yen)	772	805	864	864
Financial cash flow (million yen)	-232	-184	-232	-232
Repayment of long-term debt	-103	-150	-225	-225
Payment of dividends	-122	-28	-232	-232
Profitability and capital efficiency				
EBITDA (million yen)	1,552	1,786	2,133	2,133
effective tax rate (%)	30.9	30.9	30.6	30.6
NOPAT (million yen)	902	1,127	1,364	1,364
ROIC (%)	24.5	25.9	25.5	25.5
ROE (%)	18.5	24.5	24.6	24.6
Growth rate (%)	9.6	15.0	14.0	14.0
Operating income ratio (%)	12.4	13.5	14.0	14.0
GPP (revenue growth rate + operating income ratio) (%)	22.0	28.5	30.2	30.2
Total asset turnover (times)	1.50	1.50	1.46	1.46
Research and development expenses (million yen)	345	54.4	215	215
Capital adequacy ratio (%)	52.9	64.9	56.6	56.6
Cash conversion ratio	68.8	64.9	61.8	61.8
Share Information and Shareholder Returns				
Number of shares issued (shares)	37,552,000	37,552,000	37,570,188	37,570,188
Average number of shares during the period (shares)	37,549,488	37,549,332	37,561,940	37,561,940
BPS (yen/share)	103.15	127.63	157.00	157.00
EPS (yen/share)	17.87	28.26	35.06	35.06
DPS (yen/share)	4.0	6.0	7.5	7.5
DOE (%)	4.2	5.2	5.3	5.3
Dividend payout ratio (%)	22.6	21.2	21.4	21.4
TSR	0.0	0.0	0.0	0.0
3 years (%)	195.5	271.4	748.5	748.5
5 years (%)	694.3	501.4	549.6	549.6

AVANT

株式会社アバント

<https://www.avantcorp.com>