

# 創る 倉木対 未語



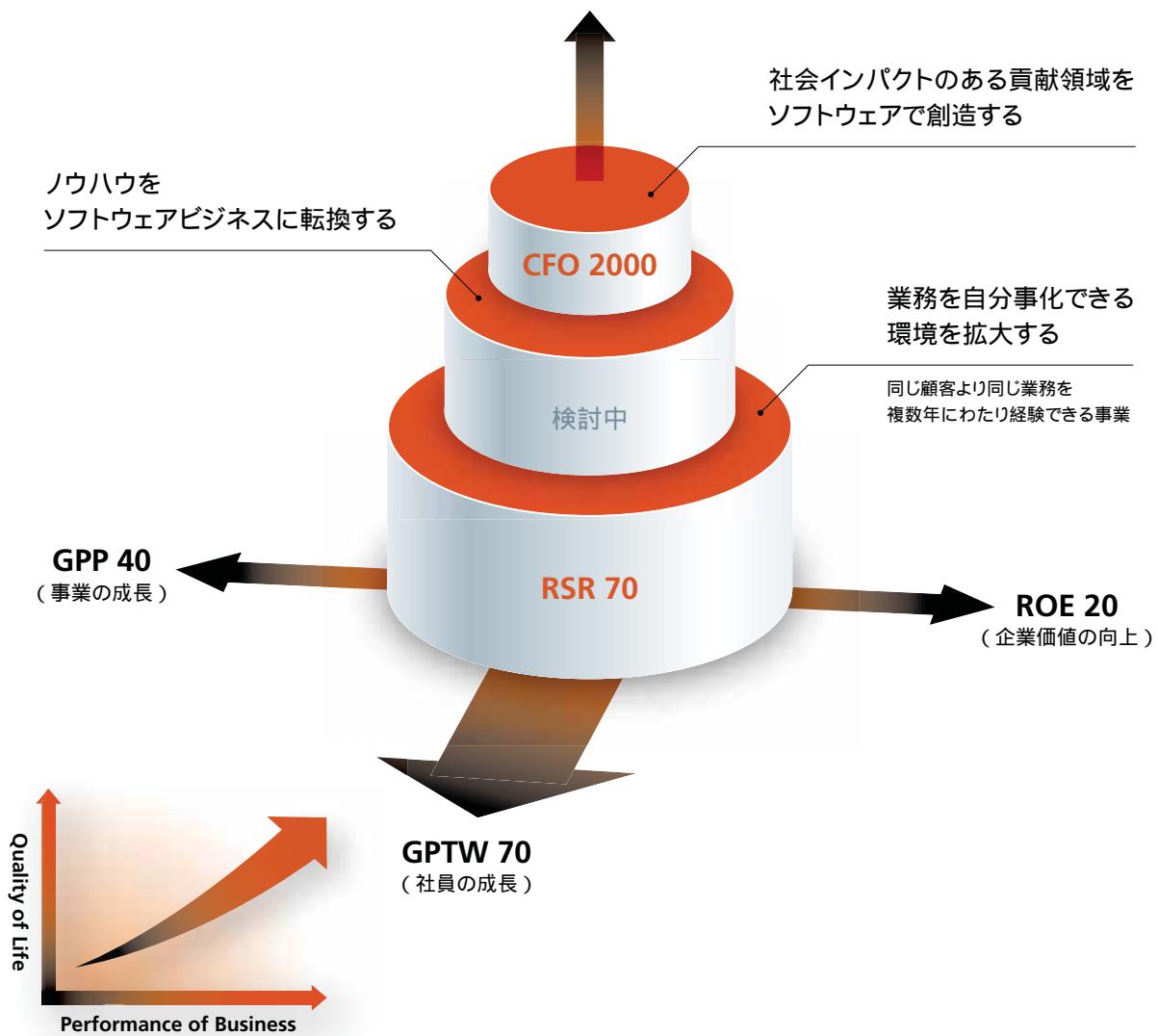
# アバントグループの理念・戦略・KPI

経営理念「100年企業の創造」のもと、BE GLOBALというビジョンに向けた戦略を展開しています  
事業の成長、社員の成長、企業価値の向上の三軸をチャレンジの基礎としてKPIを設定しています  
課題の自分事化環境の拡大、ソフトウェア転写プロセスの確立の先に、デファクトの創造を目指しています

To **BE** a Sustainable **GLOBAL** Software Company

「経営情報の大衆化」

持続発展可能な経済活動のためにソフトウェアで経営をアップデートする



## 目次



アバントグループの統合報告書第1巻においては、価値協創ガイドンス<sup>[29]</sup>全体像の中で、主に前半部分である価値観、ビジネスモデル、戦略についてわかりやすく説明することを目指しています。持続可能性や資本政策については今中期経営計画「BE GLOBAL」の進捗とともに、来年度以降の統合報告書でより詳しく報告する予定です。

価値観	<p>1 アバントグループの理念・戦略・KPI 2 目次 / 編集方針 3 ご挨拶 5 創業までのストーリー「原点」 23 創業から現在までの「あゆみ」</p>	 P.5
市場機会と ビジネスモデル	<p>29 アバントグループの「挑戦」～DXがもたらす変革 31 Special Dialog 1: 実効性ある未来を提言するCFOとして 35 Special Dialog 2: クラウドシフトがもたらす大いなる事業機会 39 Dialog 1: アバントグループの財務戦略 43 Dialog 2: 連結会計関連事業 49 Dialog 3: ビジネス・インテリジェンス事業 53 Dialog 4: アウトソーシング事業 57 アバントグループの競争力: DivaSystem SMDの「なぜ?」</p>	 P.31
サステナビリティ	<p>61 アバントグループの成長戦略 63 中長期経営戦略／中期経営計画の進捗 67 MD&amp;A &lt;財務分析と評価&gt; 71 財務・非財務ハイライト</p>	 P.39
戦略と資源配分	<p><b>サステナビリティ</b></p> <p>73 アバントグループのサステナビリティ 全体像と人材戦略 75 ステークホルダー・ダイアログ: ジャーナリスト 福島敦子氏 「ダイバーシティを通じた新たな可能性の追求」 79 アバントグループのサステナビリティ グループと社会</p>	 P.43
成果・見通し	<p>81 ガバナンス 87 ステークホルダー・ダイアログ: 筆頭独立社外取締役 福谷尚久 「ダイバーシティを新たな成長ドライバーに」 91 役員一覧</p>	 P.75
ガバナンス	<p>93 企業理念 94 会社概要 / 株式情報 95 用語集</p>	 P.87

## 編集方針

統合報告書作成にあたり、理念体系や経営戦略、その実現に向けたグループの現状等を考慮し、経済産業省が提唱する「価値協創ガイドンス」を参照することが、アバントグループが将来にかけて創造する価値をより的確に表現することになると考えました。今回の統合報告書は代表取締役社長 グループCEO・森川を中心に据え、価値観やビジネスモデル、戦略について整理することでアバントグループが持つ可能性を多くのステークホルダーの方々に理解していただこうことを目指しています。今後も皆様との対話を通じて、統合報告書の完成度を高めていきます。なお、文中、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、巻末P95～P98の用語集で解説しています。

対象期間 2019年7月1日～2020年6月30日

対象組織 株式会社アバント及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おります。

# ご挨拶

「100年企業の創造」、アバントグループの経営理念です。

今風の言葉にすると、サステナブルでウェルネスなワークプレースをつくろう。

といったところでしょうか。

表現は変われども、

人が仕事を通して人生を豊かにするために重要な事には普遍性があると思います。

その一つが「誰かのために役に立つ」ことへの情熱と行動でしょう。

当社では、「お客様志向」と表現しています。

その情熱と行動から、「経営情報の大衆化」というミッションが生まれました。

経営の意思決定プロセスを「オープン」にすると100年企業がどんどん増える。

そして働く人も社会も、もっとハッピーになる。

そんなことに役立ちたいというミッションです。

今回の統合報告書は当社にとって第一巻です。

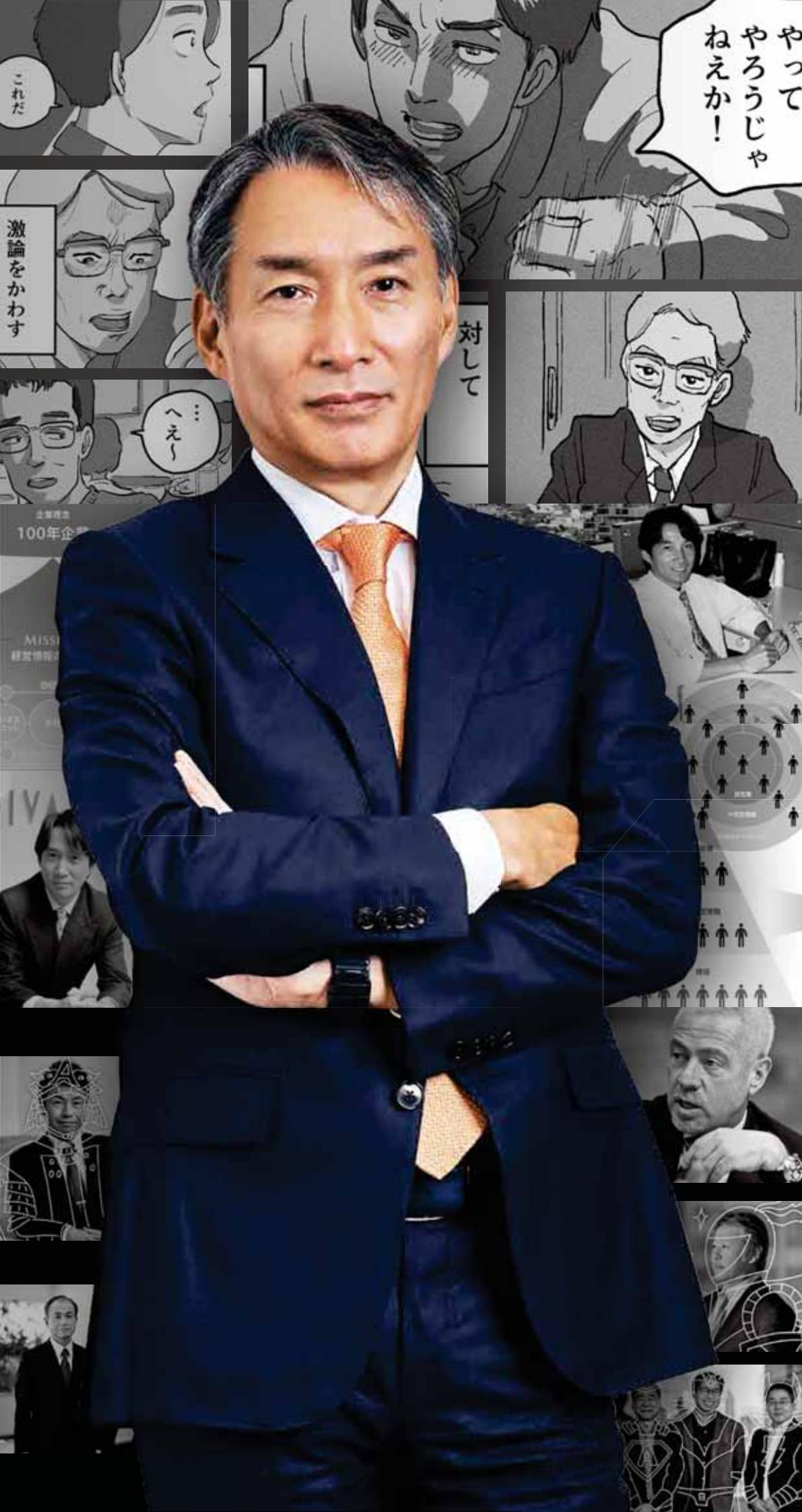
まずは、情熱の「原点」と組織の「キャラクター」にフォーカスをあてるにいたしました。

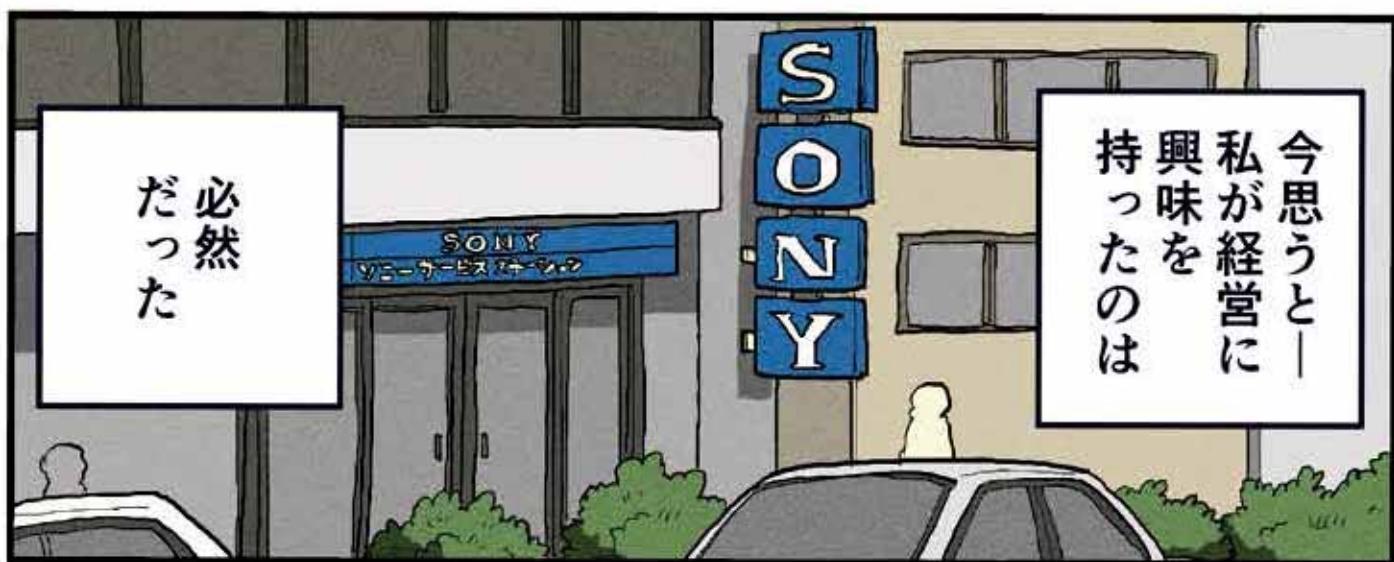
事業活動はどこまで行っても人の行動であるからです。

それでは本編、お楽しみいただければ幸いです。

株式会社アバント  
代表取締役社長 グループCEO 森川 徹治

# 原点あゆみ挑戦



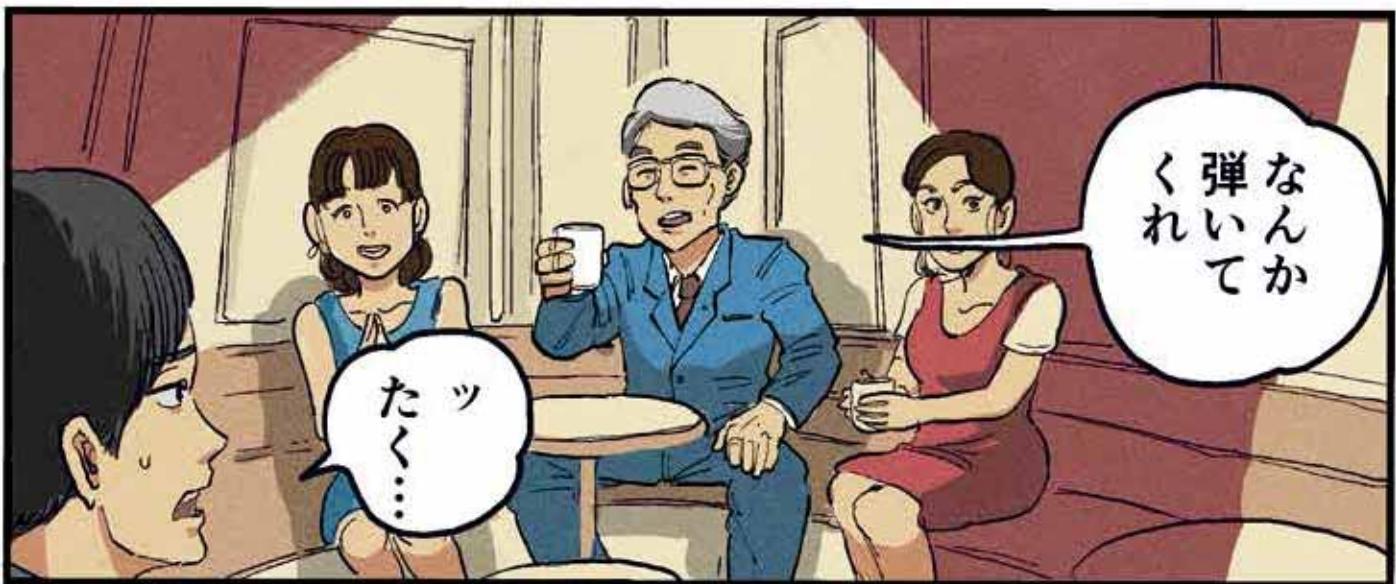








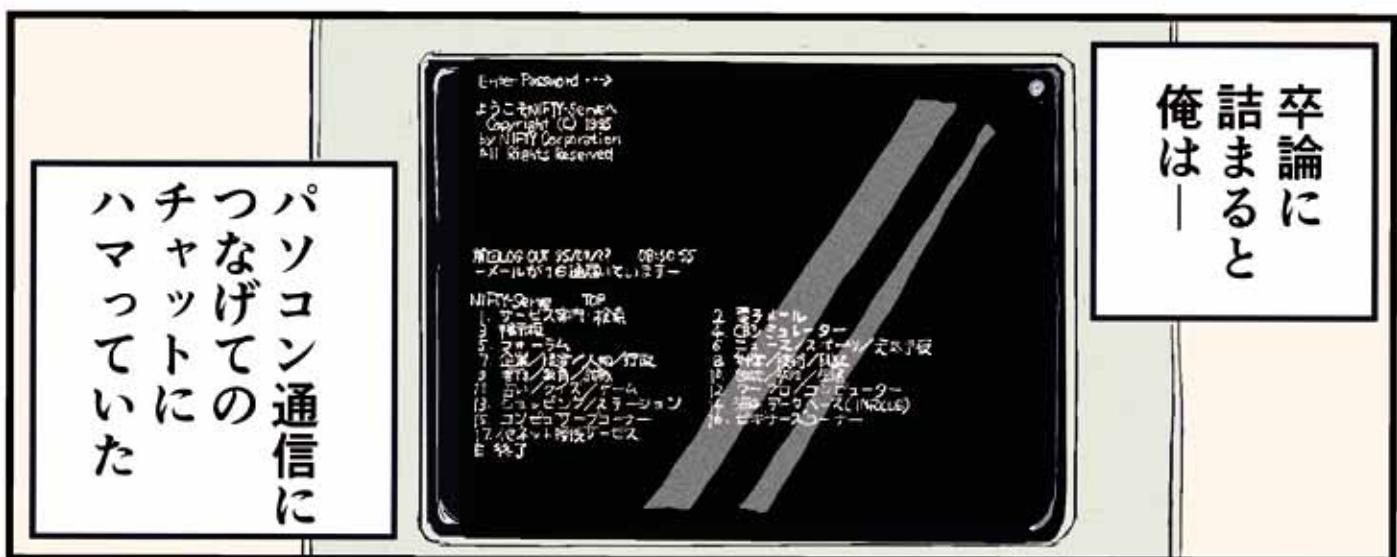
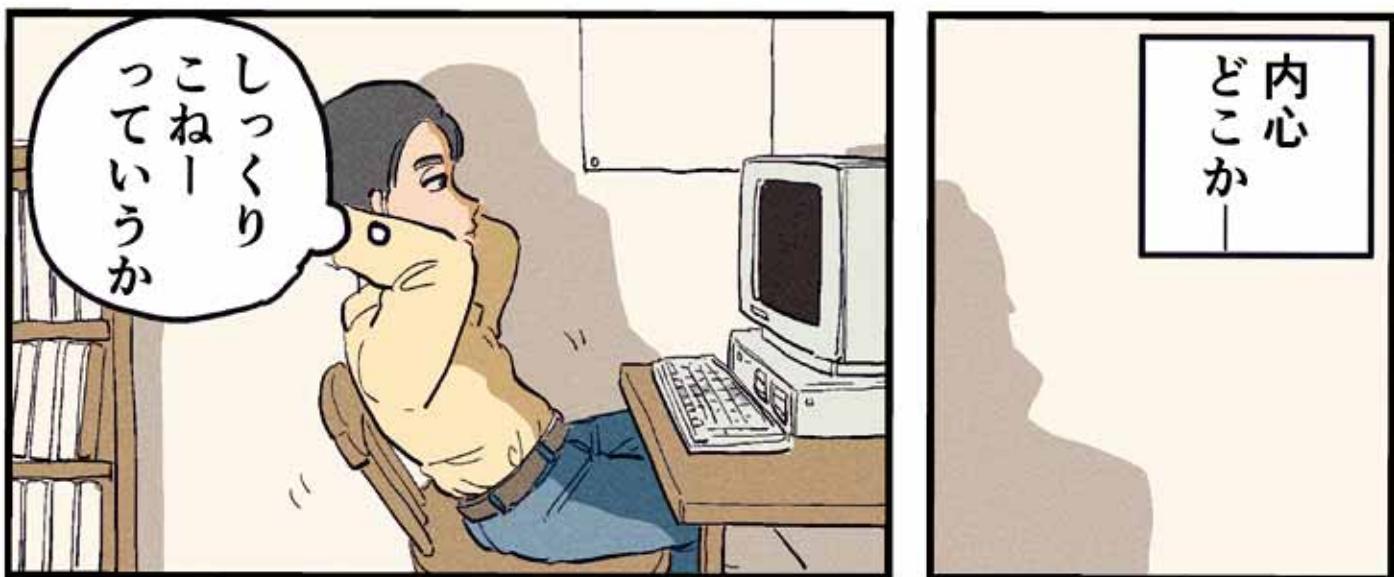












画像提供元「ニフティ株式会社」

六本木で  
パソコン  
通信仲間とよく  
集まっていた

etc...  
顔ぶれも様々で  
地方の企業経営者、  
美大の学生、  
なぞの情報通



そんな  
ところで  
結局俺は—

卒論の  
テーマの  
モヤモヤを

アレトロセナへ  
一強だよな。  
おいでよセナは  
F1.  
いやー  
ホントの相性が  
いい感じだよ



酒とともに  
流し込んでいた

ぐ











▶ テーマ：無|

ヌタヌタヌタ

▶ テーマ：無店舗販売|

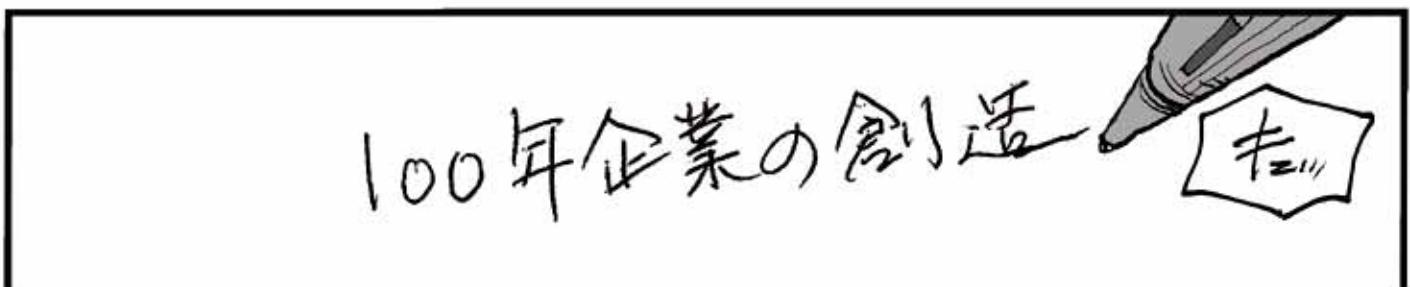
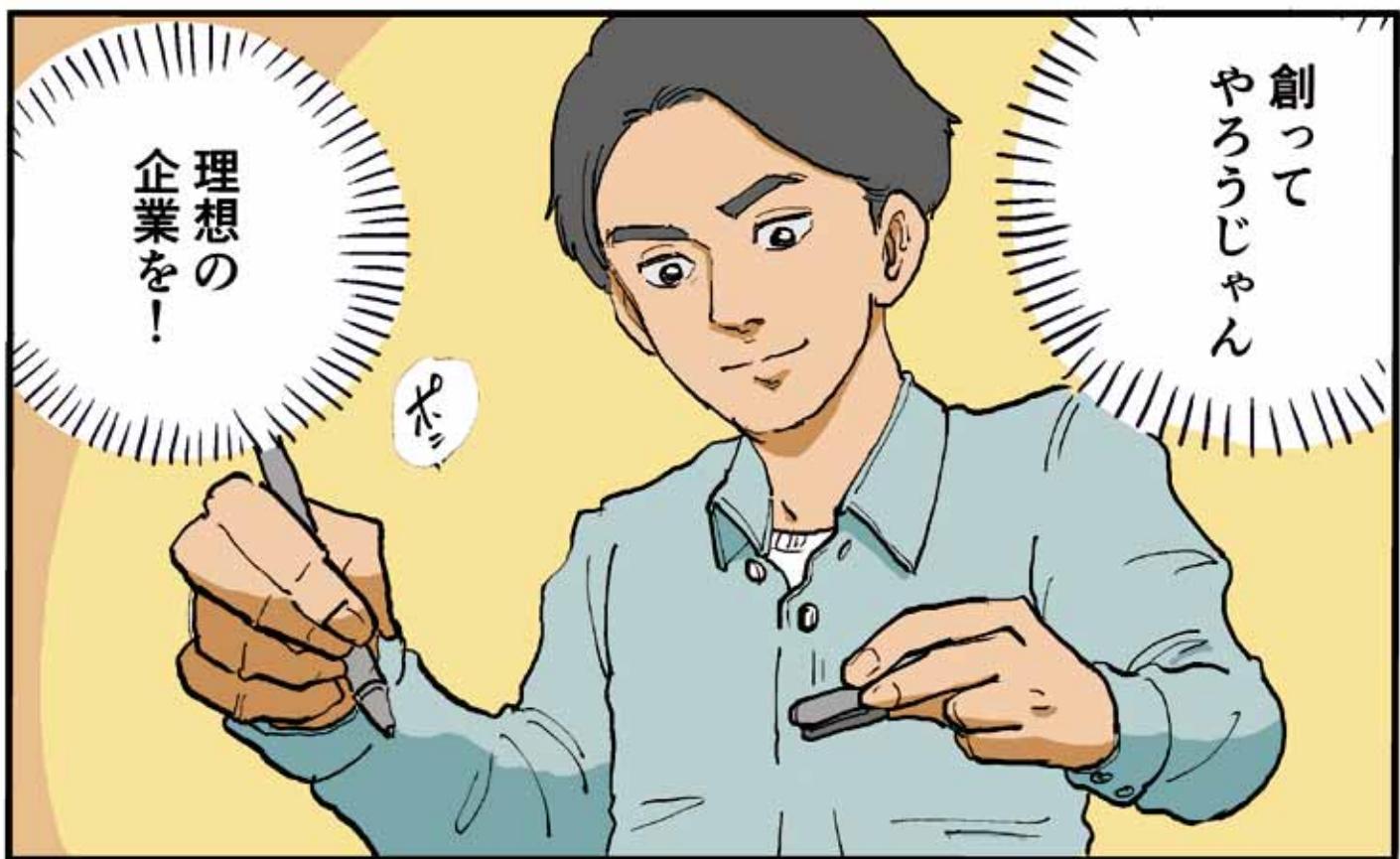
いや、人生の  
テーマは…：

俺の卒論の…

タ・ン　。。

▶ 会社の未来の地図をつくる情報システム





# History / 創業から現在までの「あゆみ」

## 挑戦 「経営情報の大衆化」という旗標。

### 2つの原体験をもとに

外資系コンサルティング会社に入社

居ながらにして他者とつながる感動でパソコン通信に没頭したこと。

社内政治に巻き込まれた父親の苦悩を目の当たりにしたこと。

大学時代の2つの原体験を経て、「知識や情報が人間の思考に与える影響」や「経営の意思決定における情報活用の可能性」といったテーマに関心を抱いていました。

そんななかで巡ってきた就職活動では、たまたま出会った外資系コンサルティング会社の社員の言葉に、私に近しい“何か”を感じ

て、その会社に飛び込むことにしました。

### 海外企業から学んだ「ソフトウェア」の可能性

入社してまず驚いたのは、外資系ならではの人材活用システムです。

知識もノウハウもない新卒を半年間、海外本社に送り込み、徹底的にマニュアルを学ばせることで、帰国後すぐに顧客のもとで問題解決につながる提案ができるようになること、それが高額の契約につながることに驚きました。

もちろん、誰もがマニュアルだけで一人前のコンサルタントとして活躍できるわけでは

ありません。けれど、少なくともそうした人材育成やマネタイズ<sup>55</sup>の方法は、日本人である私の「経験を積んでこそ一人前」「カスタムマイドこそ付加価値」という既成概念を根底から覆すものでした。

一方で、外資系のドライな経営スタイルに打ちのめされたこともあります。

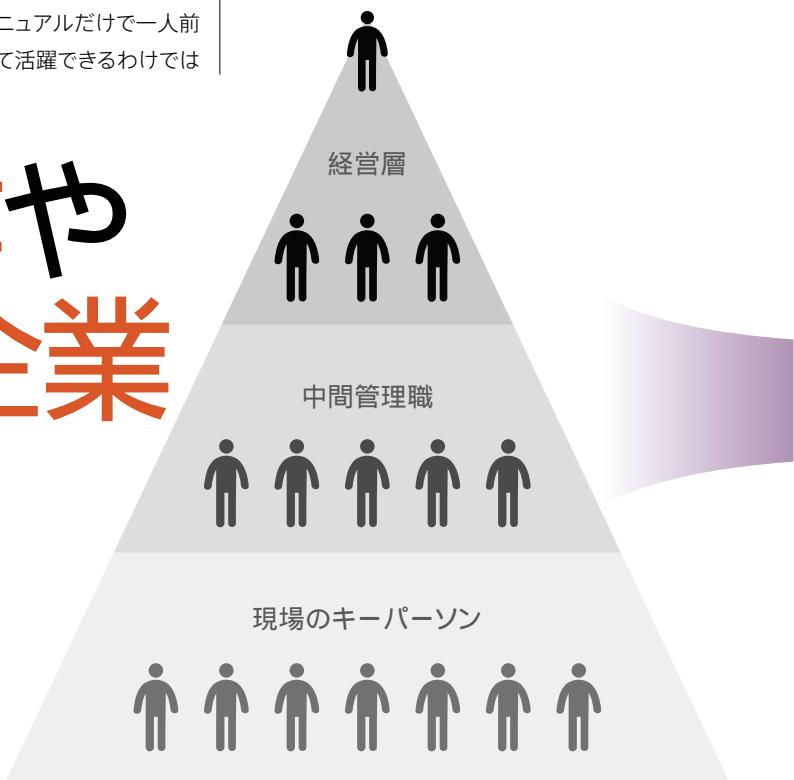
徹底した成果主義であり、業績が悪化してボーナスが支給されない年もありました。一生懸命にお客様のニーズを汲み取り、残業を重ねて提案書を仕上げる、そのような人の努力や成果が報われない一元的な評価システムに反発も感じていました。

さらに、海外の基幹系業務パッケージとの出会いにもインパクトを受けました。

マイクロソフトがパソコン市場を席捲しつつあった当時、日本でもシステムのパートとしてのソフトウェアパッケージはありましたか、大企業の基幹系システムをパッケージ化するという発想に驚きました。

しかし、考えてみれば、1社ごとにシステムをゼロからつくるより、グローバル企業の課題解決に関する知見・ノウハウが込められたパッケージを導入する方が、いくら高額であってもお客様にはメリットがあります。

# 外資系企業や グローバル企業 からの 学びを糧に



上意下達型の意思決定は、一部の経営層が下すため、不透明なものになりがち。  
社内の人事抗争や社内政治が生まれる要因にもなる



そんな海外エンジニアの発想に驚くとともに、このままでは我々日本のエンジニアは海外のソフトウェア会社やコンサルティング会社に知的の植民地化されてしまうのでは？そんな危機感が「世界に通用する日本のソフトウェア開発」に挑戦するきっかけとなりました。

「透明な意思決定」を促す  
ソフトウェアをつくろう

独自のソフトウェアを開発する——そこで私が掲げたのが、ITを活用して企業経営の意思決定を可視化する「経営情報の大衆化」という、現在のミッションです。

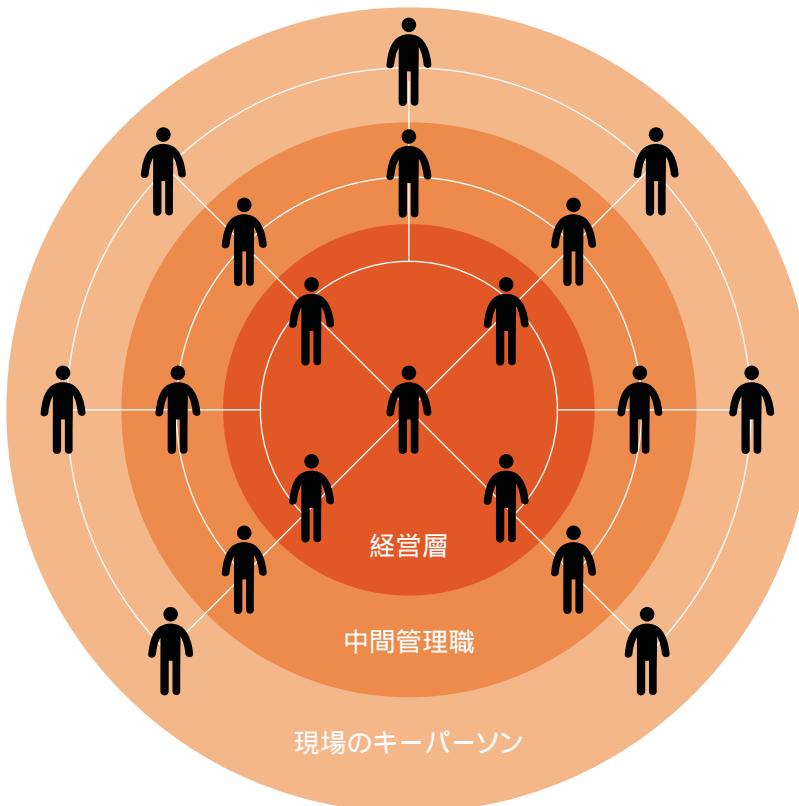
父の姿を見ていた私は、当時の多くの

# 日本発のグローバルな ソフトウェア会社を目指して走り始めました。

日本企業の意思決定は、一部の経営層のなかで決定される閉じられた非常に不透明なものであり、それが社内の人事抗争や社内政治の要因の一つになっていると考えていました。

この状況を変えていくためには、ネット環境が当たり前になったITを活用して多くの社員がさまざまな経営情報にアクセスできるようにし、開かれた議論を通じた透明性のある意思決定をしていく必要があります。

上意下達型の意思決定ではなく、情報共有を通じた民主的な意思決定をする「経営することがワクワクする会社」、そして社員にとっても自分の意志が経営に反映される“働きがいのある会社”を日本に増やしたい。それが、起業への想いでした。



ITを活用して多くの社員が経営情報に接することで、  
開かれた議論を通じた  
透明性のある意思決定ができる

# 「連結会計システム」 に着目して起業。

創業から現在までの「あゆみ」  
*History 2*  
展望 「連結会計システム」というアプローチ。

## 情報系システムに活路を見出す

経営情報を可視化して透明性の高い意思決定を支援する——

現在のミッションにつながる考え方があつたものの、当時の私はそれをどのような形で具現化していくべきかは、正直、見えていませんでした。

経営情報といつても財務情報から生産、在庫、販売に関わるデータまであらゆるものがあり、これを統括する技術はありません。そもそも私自身、事業や組織を経営するはどういうことなのかを理解していました。

そんな時期に考えていたことでも、現在のアバントグループにつながる成長要素が一つあります。それは、基幹系ではなく、情報系システムに活路を見出したことです。

基幹系業務システム<sup>[31]</sup>は文字通り事業活動の根幹を支えるシステムであり、一旦導入するとそう頻繁に取り換えるものではありません。また、外資系企業のシェア拡大によって、ある程度勝負がついていたこともあります。

一方の情報系は、全システム投資の数%程度ですが、カスタマイズやアップデートし続けるものであり、顧客関係を強化しつつ継続的な収益が見込めます。

この発想が、現在のアバントグループの成長戦略である“実需に根ざしたリカーリング（継続収益）ビジネス”的原点となっています。

## 連結会計システムを柱に

さまざまな問題意識をもちつつ、将来像について漠然とした想いしかなかった私が明確に起業を意識したのは、1995年でした。

5年後の2000年に国内企業の会計システムがグローバル化される、いわゆる会計ピッグバン<sup>[27]</sup>のなかで連結決算が義務化される、という情報を得たのです。チャンスだ！と直感しました。

その理由は、当時の私が開発にあたっていた連結会計システムにありました。

そのシステムには、「技術面での優位性」と、「ミッション実現の可能性」という、起業を決断するだけの重要な2つの要素があったのです。

「技術面での優位性」——これは手前味噌になりますが、SQL言語<sup>[22]</sup>でデータモデリング設計を完遂できるという、いわば“発明”によって、当時、処理に5～6時間かかっていた連結プロセスを5分に短縮し、かつプログラミング言語<sup>[51]</sup>などを知らなくても運用できるシステムを完成させました。



当時の競合である監査法人系のシステムに対して圧倒的に優位なシステムでした。もう一つの「ミッション実現の可能性」については、連結会計システムが、経営情報を可視化、つまり大衆化するための基盤になります。

連結会計システムには、売上や利益、コストなど事業計画を考える際のベースとなる財務諸表<sup>[36]</sup>が格納されています。これら財務諸表にあるデータを意思決定のための共通言語として、事業現場で活用できるようさまざまな形に組み換え、成長戦略を立案・遂行していくことができます。

連結会計システムをベースに、これをより進化させることで日本企業の意思決定をサポートし、“強い日本企業”をつくろう。そして、顧客とともに成長していくこう。

起業への想いが企業像として明確になった瞬間でした。

#### 設立後の快進撃から社内での路線闘争へ

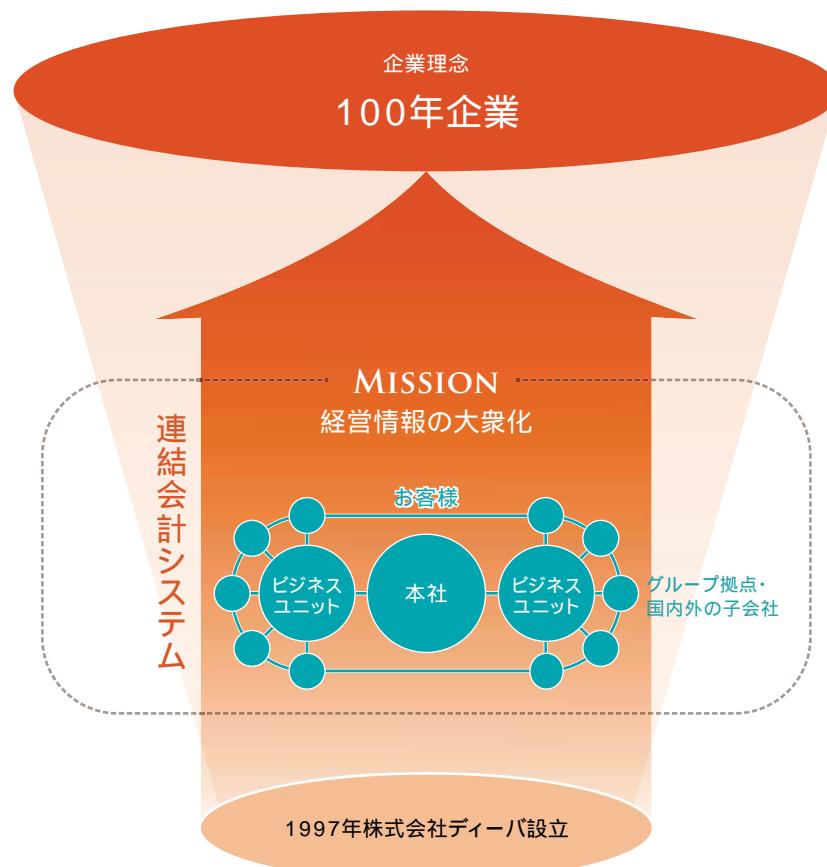
こうして1997年、仲間とともにスピンアウトする形で(株)ディーバを設立。開発した連結会計システム「DivaSystem<sup>[5]</sup>」は市場に旋風を巻き起こし、設立後約5、6年はコンペでの勝率は7、8割。まさに順風満帆でした。

ところが、当然ながら企業社会は競争社会です。当社の進撃を阻止すべく、2002年、当社製品を徹底研究した競合製品が登場し、一気に勝率が下がったのです。

創業時から順調に成長してきた企業は、こういう局面で足腰の弱さを露呈します。

一緒に創業した役員たちとの議論では、お互いの価値観がぶつかり合いました。

“民主的で透明な意思決定システム”という我々が顧客に提供しようとしてきた価値を、仲間同士で否定し合うような事態に私は悩み、このまま父のように苦悩し、初志を捨ててしまうかもしれないという恐怖が頭をよぎり



ました。そんな追い詰められた状況のなか、原点に立ち返り、私の人生で最大といっていい決断を下しました。株式上場です。

#### 「100年企業の創造」を理念に株式上場

父の苦悩を見ていた頃、私は会社の経営とは、つまり“誰が、どのようにフェアネスを確保しながら意思決定するのか”という監視機能をもった経営体制の構築、換言すれば「ガバナンス<sup>[30]</sup>は人事がすべて」と考えていました。

ところが、当時の私は、創業期のメンバーと仲良くやっていきたいという私自身のプライベートな感情や、個々の役員の個人的な夢・こだわりなどが混在して、客観的な意思決定ができない状況でした。

そこで私は改めて創業の原点に戻り、ガバナンスを機能させる会社づくりに挑戦することにしました。

つまり、ディーバの上場は、一般的な資金調達が第一の目的ではなく、事業戦略や人事に圧倒的な牽制機能を採り入れること、ガバナンス強化が第一目的でした。

牽制機能が発揮されることで、仮に自分が解任されても、この会社が顧客とともに継続的に成長できれば、株主にとっても従業員にとってもそれがベストな選択のはずです。

こうして我々ディーバは2007年2月、大阪証券取引所「ヘラクレス(現:東証JASDAQ)」に上場。二度とガバナンスに混乱を来さない透明性のある意思決定システムを備えた、100年続く企業となる、という決意を込め、企業理念を「100年企業の創造」と正式に定めました。

# その後の上場は、資金調達ではなく、 ガバナンス強化 こそが第一の目的でした。

#### 会計システムから経営システムへ

株式上場はガバナンス強化の手段と紹介しましたが、もちろん調達した資金は成長投資に活用していくことが重要です。

そのなかで考えたのが、「DivaSystem」を、お客様の情報開示を支える連結会計システムとしてだけでなく、成長戦略の立案やガバナンス強化などに役立つ連結経営システムにしていくことでした。

上場を機に、事業ポートフォリオ<sup>[53]</sup>を多様化することで、「経営情報の大衆化」というミッションをいよいよ実現していく段階に来た、と考えたのです。

実際、ディーバでは自社パッケージに他社商材なども加えた管理会計に役立つ応用システムなどの提供も積極的に提案し、大きな実績をあげていました。

ところが上場翌年の2008年、リーマンショックが襲いかかりました。

監査役のアドバイスも活かしながら赤字転落は全力でくい止めましたが、成長投資を継続し、ミッションを実現するためには、当時の売上30億円を最低でも100億円まで引き上げ、何があっても揺るがずに研究開発に投じる企業規模と体力が必要と痛感しました。

#### 「お客様志向」に共鳴

そんな折、2009年に(株)インターネットディスクロージャー(ID)と出会いました。

この会社のサービスを一言でいうと、上場企業の開示情報を網羅的にデータベース化して検索できるというものです。滝澤社長自身が公認会計士であり、監査人など自身の経

験を踏まえて他社比較が容易になるよう独自の業種分類をしている点が出色で、その利便性が評価され、国内のほとんどの監査法人が活用していました。

このシステムを企業が会計情報の作成に活かせば、ベンチマーク比較など、より有効な情報開示ができます。

しかし私が何より魅力を感じたのは、同社がユーザーの使い勝手に注力していた点です。

会計システムであれ何であれ、システムは“使われてなんぼ”というお客様志向を徹底してきたのは当社も同様です。

デモを見せてもらいながら、「これだ!」と叫んだ後、滝澤社長と何度も会い、最後は口説くようにしてグループ入りを決断してもらいました。

2012年には、業務系システムにある膨大なデータを経営戦略の立案や意思決定に活かすビジネス・インテリジェンス<sup>[49]</sup>事業を推進する(株)ジールをグループに迎え入れました。

この会社は自社製品を持たず、お客様のニーズに応えてデータベース<sup>[44]</sup>からデータを整理・分析し、アウトプットにつなげるシステム化技術に定評があり、大手Sier<sup>[20]</sup>からもこの分野のシステム化作業を任せられました。ところが、同社の創業者が新会社を立ち上げるにあたり「森川なら今の組織を活かせるだろう」ということで事業譲渡を持ちかけられたのです。

お客様の事業環境やニーズが変化するなか、自社製品だけでは対応できないこともあります。また、ビッグデータ活用の時代に高度

#### 創業から現在までの「あゆみ」

現在地 グループ  
総合力 という未来。

お客様に真に役立つ

# 「経営情報システム」の提供 を目指して



で多彩な技術・ツールを使いこなすジールと一緒にすれば、お客様の経営やガバナンス向上に一層役立つソリューションを提供できるはずです。そんな体制強化を視野に入れ、要請を受け入れることにしました。

さらに、2017年には、お客様の人手不足ニーズに本格的に応えるべく、2004年からDivaSystem LCAを用いた決算書作成のアウトソーシング業務を担ってきた部隊を、さまざまなシステムのBPO<sup>[1]</sup>ニーズに応えるスペシャリスト集団として成長していくよう、ディーバから事業分割する形で(株)フィエルテを設立しました。

#### 持株会社アバントを設立

2013年。ディーバ、ID、ジールとグループ会社が増えてきたなかで、各社の自立的な成長を通じて次世代の経営幹部を育成するとともに、多様な専門性をもつ企業グループのポートフォリオを見渡しながら全体的な成長戦略を描く司令塔が必要と考えました。

そこで、グループ会社のトップはアバントの執行役員として経営の執行を担当し、アバントの取締役は執行の監督に専念する、純粋持株会社のアバントを設立しました。

総合力を発揮していく  
グループとしての  
各分野のスペシャリストと  
志を重ね合わせながら

#### 総合力を発揮する第2の成長フェーズへ

そして現在。お客様を取り巻く環境は、コーポレートガバナンスの強化やデジタル・トランクスフォーメーション(DX)<sup>[45]</sup>の流れ、そして昨今のコロナウイルス感染症の広がりに直面するなかで、大きく変化しつつあります。

例えは、継続的に改訂されているコーポレートガバナンス・コード<sup>[34]</sup>は、果斷な経営判断に基づく持続的な価値創造に対するコミットメントを強く求めています。

その結果、企業の各部門会議や担当取締役による経営会議など“縦割り”で閉鎖的であった経営の議論は、さまざまなステークホルダーの声や客観的なデータに基づくオープンな議論に変わりつつあります。

一方、ディーバ創業時には未熟であった各種アプリケーション<sup>[24]</sup>の技術が十分に実用に耐える水準に成熟しており、これらを活用した専門的な知見を統合し、総合的な観点で見ていくことが、企業に求められている経営改革、事業改革、ガバナンス改革などを

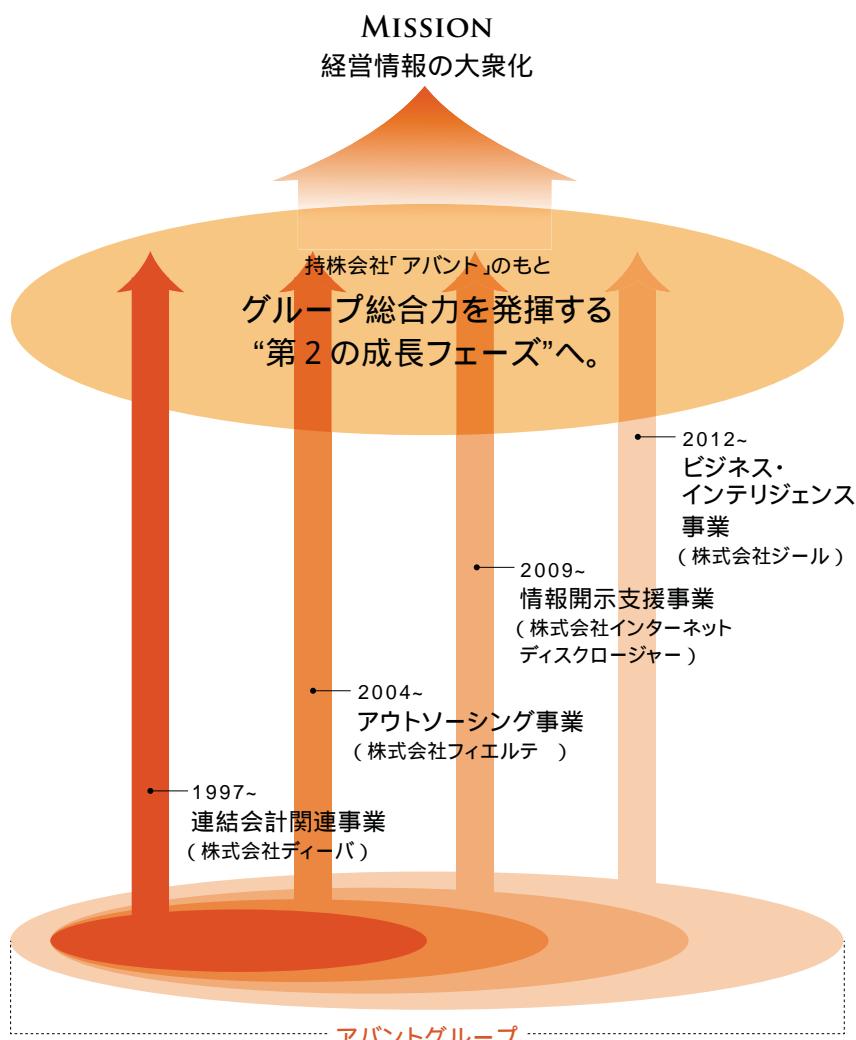
加速し始めています。

これらの動きは、まさにお客様が「経営情報の大衆化」を求めるようになったということだと考えています。

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、ID、「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。

そんな歩みを経て、私は今、これからのお客様のニーズ——実需に応えていくためには、それぞれの得意分野を組み合わせて提案する、グループとしての総合力が重要になってきていると確信しています。

この後続く「アバントグループの挑戦～DXがもたらす変革」では、そんな考え方からお客様代表やITスペシャリスト、またグループのリーダー達と率直な意見を交わしました。そこで見えてくるアバントの可能性にご期待ください。



※株式会社フィエルテは2017年に設立されました。

P.31

### Special Dialog 1

吉松 加雄

株式会社CFOサポート  
代表取締役社長兼CEO



未来の部分をどう予測するか。  
それを共通言語とする  
ツールこそ  
経営情報の大衆化です。

P.35

### Special Dialog 2

ジョン・ロバートソン

株式会社アバント 社外取締役



SaaSビジネスの  
増加とともに  
プラットフォーム  
側でも大転換  
が進み、  
面白い時代が  
来た。

アバントグループの「挑戦」

DX が  
もたらす  
変革

コロナの影響もあって働き方、  
環境が大きく変わったよね。  
様々な課題認識もできているんじゃないかな。  
そこを踏まえて「俺はこうしたい」  
という話をていきましょう。  
創造的対話でざっくばらんにやりましょう!

P.39

## Dialog 1

アバントグループの財務戦略

春日 尚義

株式会社アバント  
取締役 グループCFO

P/L経営は身に付いたと思います。  
次にバランスシートの感覚を身に付け、  
資本コストも踏まえた経営管理の  
エコシステムをつくりたいです。



P.43

## Dialog 2

連結会計関連事業

経営者の腕の見せ所って、  
戦略を考えるところじゃないですか。  
僕はシンプルに、経営者が戦略を考えるのに  
一番使われるプロダクトをつくりたい。

寺島 鉄兵

株式会社ディーバ  
取締役

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

岩佐 泰次

株式会社ディーバ  
取締役

竹村 弘樹

株式会社ディーバ  
代表取締役副社長

P.49

## Dialog 3

ビジネス・インテリジェンス事業

岡部 貴弘

株式会社ジール  
代表取締役社長

データ活用による  
ビジネス変革ニーズが  
ジールにとっての  
大きなビジネスチャンス  
になっている。



P.53

## Dialog 4

アウトソーシング事業

永田 玄

株式会社フィエルテ  
代表取締役社長

経理業務のなかには日本の  
産業構造改革を変えていく  
ポテンシャルがある。



P.57

アバントグループの競争力:DivaSystem SMDの「なぜ?」  
グループ企業の持続的な成長に  
不可欠な“連結・多軸”管理会計システム  
「DivaSystem SMD」を提供。

泉澤 渉

株式会社ディーバ  
事業統括本部  
東日本第2事業部  
事業部長



## Special Dialog

1

1982年三菱電機株式会社入社。英国、シンガポール、アメリカの現地法人で経理財務の責任者を務めた後、サン・マイクロシステムズ株式会社、エスエス製薬株式会社、日本電産株式会社等のCFOを歴任。複数の企業の社外取締役を務めており、2019年12月(株)CFOサポート設立。東京都立大学大学院 特任教授。

株式会社CFOサポート  
代表取締役社長兼CEO

ますお  
吉松 加雄

株式会社アバント  
代表取締役社長 グループCEO

森川 徹治



# 実効性ある未来を 提言するCFOとして

## データをもとにCEO<sup>③</sup>の意思決定を 支援する欧米型CFOが必要

**森川** 吉松さんは、長く企業のCFOとして活躍され、かつ会計情報システムを提供する私たちアバントにとってのお客さまでもあったということで、我々のお客様の代表として当社の今後の在り方に対するご助言がいただければと考えています。

**吉松** よろしくお願いします。

**森川** まず最初にお伺いしたいのは、ご経験を踏まえたCFOの役割について… 昨今のガバナンス改革、あるいは今回のコロナ禍のなかでCFOが企業価値向上に果たす役割も変化していると思います。

**吉松** まず言えるのは、誰もが経営情報にアクセスでき、データドリブンで経営の意思決定をしていくことが、不透明な時代状況、とりわけコロナ下の経営において一層重要なってきたということです。ある大手監査法人が直近で実施した調査では、コロナ禍におけるCFOの役割として最も重要度が高まった項目に、業績予測が挙げられています。

**森川** 従来の業績管理の手法では通用しないと…。

**吉松** はい。コロナにより多くの企業が突然乱気流に巻き込まれるなかで、いかに早く気流の変化、つまり経営環境の激変状況をつかみ、機体の状態を把握しな

がら目的地までナビゲーションしていくか。そうした状況のなかでは、いわゆる結果報告をする経理部長を超えた、CEOの意思決定をサポートする欧米型のCFOが必要になります。

**森川** 日本企業でも経営陣に物申すスーパー経理部長と呼ばれる方がいますね。

**吉松** はい。ただし多くの日本企業は、会長、社長、担当役員、部門長といった序列に沿って意思決定がなされますが、欧米型CFOはCEO直下で、COOと並んで業績結果責任を担っていながら、最高経営責任者CEOが下す意思決定の支援をする。コロナ禍によってそうしたCFO像が認知され始めてきたと考えています。

**森川** CEOとCOOが分離している、かつCOOとCFOが並列ということがポイントですね。環境が激変するなかでは、現場のオペレーションと将来の財務戦略を常にかけ合わせながら針路を補正し、着地点を見定めるという。その役割はスーパー経理部長では難しいかもしれません。

**吉松** CFOによる迅速な意思決定支援がとても重要になります。

**森川** そうしたCFOの役割を果たすためには、データの可視化——直下の業績だけではなく、さまざまな指標の可視化ができるないと、針路が定まりませんね。

**吉松** おっしゃる通りです。経営情報は

極めて重要で、議論白熱の役員会と云うとても良い風景に見えますが、データに根差さない定性的な見解のやり取りだけになると、個々の信念や哲学の話になり、企業経営から離れていってしまうことがあります。いわゆる空中戦です。そうではなく、現場に根差した数値化された定量的経営情報を見ながら危機感を共有することが議論の第一歩であり、発言は可能な限り具体的であるべきです。

## ファイナンスに「人」の 視点をかけ合わせる

**森川** 当社自身もこのコロナ禍で可視化に対するニーズがすごく進みました。業績や財務的な部分だけではなく、人のモチベーションに関する部分も含めてです。業績は結果指標であり、精度の高い業績を予測するためには、営業活動を含めた事業プロセスを支えている“人”的満足度の変化を把握していく必要があると考えたからです。

**吉松** コロナ禍は人や組織の意思決定プロセスにおける見える化についても大きな問い合わせをしていますね。

**森川** そう思います。ですので当社では四半期ごとに従業員の満足度調査を一部実施するとともにナラティブな声を取り入れるような経営に従来以上に取り組

## Special Dialog

# 1 実効性ある未来を 提言する CFOとして

むようにしています。

**吉松** 中長期的な成長を支える人的資源を重視するという考え方はまさに昨今求められているESG<sup>8</sup>経営のS、つまり社会的側面の強化にも通じていますね。

**森川** そう言っていただけてありがとうございますが、ただ我々の認識としては、ESGを強化するという以上に、人のモチベーションなども経営情報の一つとして取り入れていかないと成長できないという切羽詰まったテーマもあるのです。

**吉松** そうした企業は多いはずです。

**森川** 従ってこれからCFOは、Fすなわちファイナンスだけでなく、将来のFにつながるヒト、モノ、カネの見える化を推進し、その情報を活用してCEOの意思決定を支えていく必要があると思います。

**吉松** よくわかります。加えて、人の満足度を数値化することに関して言えば、昨今の雇用制度のメンバーシップ型からジョブ型への移行という潮流への対応にもなります。ジョブ型を機能させるためには、階層型組織をフラット型組織にしてDXを取り入れ、効率化を進めていく必要があります。そうした際に従業員満足度など人に関するKPI<sup>12</sup>を定めておけば、課題にいち早く対応することができます。もちろんその際には最高人事責任者であるCHRO(Chief Human Resource Officer)との連携が重要ですが。

**森川** グループ経営を考えた時、今は事業ポートフォリオという観点から最適化を追求しているのですが、今後はグループ戦略、各社の事業戦略のなかに人的資源という要素を今まで以上に意識していかないといけないのではないか、人的資源

が将来を考える際の掛け算の重要な要素になるのではないかと、今回のコロナ禍で深く考えました。ひいては、CHRO等と連携し、人のモチベーションまで踏み込んでいくCFOでないと、本当の意味での事業再編自体のデザインがしづらくなるのではないかとも考えています。

**吉松** コロナ禍においては企業の安全性が最初にハイライトされ、欧米の株主・投資家も無理して安全性を低下させてまで株主還元の維持や増大を目指すな、維持しなくともいい、と発信してきました。その一方で、労働分配性を高め、人に投資しろという声も高まってきた。これらは短期的な業績一辺倒から、中長期的な成長を望む声が高まってきたことを意味します。2030年のSDG<sup>19</sup>達成、そして地球社会のサステナビリティ<sup>37</sup>への貢献、将来のFを生む非財務資本としてのESGを強化するという流れのなかで、森川さんがおっしゃる人への観点はとても重要になってくると思います。

### 広義の「ファイナンス」を 共通言語にするソリューションを

**森川** ガバナンス強化の潮流における社外取締役の役割についてご意見を伺いたいと思います。吉松さんご自身、社外取締役の経験が豊富ですが、どのようなスタンスで取締役会に臨んでおられるのでしょうか。

**吉松** 社外取締役の基本的役割である経営の監視・監督に加えて、会社の中長期の企業価値をどのように向上させていくのか?という課題について的確な質問やアドバイスができるといけない

し、しないといけないというスタンスで議事に臨んでいます。とくに心がけているのは、さきほどの空中戦ではないですが、定性的な話、哲学的な話で「いい話だな!」で終わってしまわないよう、判断に迷いが生じてしまう局面ほど具体的な助言となるよう努めています。

**森川** 勇気というか、胆力が必要ですね。

**吉松** 難しい話ではなく、あくまで私の視点で「こういう切り口で考えてみてはどうでしょう?」というスタンスからの質問を心がけています。そうすると、経営陣も従来とは異なる視点からの仮説を立てることができます。そこからブレーンストーミング<sup>50</sup>が始まり、私もそのなかに加わって話を具体化していくというわけです。また、切り口に関しては、こういう不透明な時代でもあり、あえて非連続の高い目標を掲げて変革を目指してはどうか、などと助言することもありますね。

**森川** なるほど。コーポレートガバナンス・コードの適用以来多くの社外取締役が生まれていますが、それはどんな企業でも社内だけでは自分たちを律することができないという現実を認めたうえで、あえて利害関係のない外部の人間が監視する仕組みをつくっていく制度と理解しています。ただ、私自身も他社の社外取締役をしていて実感するのですが、真に第三者として意見を言うのはとても難しいと感じています。企業活動に関する情報が社内取締役に比べて圧倒的に不足しているなかで、どこまで何を言っていいのかが結構難しい。

**吉松** よくわかります。であればこそ、アバントグループが推進している経営の見

える化が意味をもつのだと思います。

**森川** ありがとうございます。実際、担当する企業から経営状況をヒアリングしていく定性的な事柄を聞く機会が多いのですが、それだけでは対話が成立しないという経験があります。では、対話のベースになる言語は何かというと、やっぱりファイナンスなんですね。投資を見る、リターンを見る。その数字があったうえで初めて人やプロセスを含めた企業活動について話せるのですが、現状、社外取締役との対話について、何語で議論しましょうというルールはありません。

**吉松** おっしゃる通りですね。加えて、さきほど社外取締役の義務化というお話をありがとうございましたが、ご指摘の「共通言語としてのファイナンス」という社外取締役に対する企業側のニーズに応えられない現状があるようですね。ジョブ型雇用が根づき、プロフェッショナルな社会が確立し、多数のプロ経営者を有

する欧米と比して、日本ではファイナンスを共通言語として経営に関わった経験のある社外取締役候補が少ないことが課題となりましょうか。

**森川** 我々も創業した時は会計情報を経営の共通言語と位置付けていましたが、今ではヒト、モノ、カネを含めた未来の情報としてのファイナンス情報が重要なと考えています。活動成果を可視化することで過去の実績は理解できますが、これから成すべきことは見えてこない。だから今後はこれからどうすべきかを考えることができる経営情報システムを積極的につくり、社外取締役、CEO・CFOを強力にサポートしていくと考えています。また、それを実現し、自分たちを客観視できるようになれば、ガバナンス全体を強化することにもつながっていくと思います。

**吉松** おっしゃる通りです。私の問題意識もまさにその点にあり、会計情報生成と監査は自動化が進んでいくと思います

が、未来の部分をどう予測するかについては、多種多様な経営情報をAIで活用する方法もあると思います。こうしたツールをつくることが森川さんたちが目指す「経営情報の大衆化」につながっていくと思います。

**森川** ありがとうございます。そこで加えさせていただくと、経営情報を大衆化するにあたっては、ITやAI活用と同時に、人の業務をBPO化して実質的に自動化していくというプロセスも想定しています。つまり、お客様の課題に応じてさまざまなツール、サービス、ソリューションをきちんと揃えていきながら、総合力で貢献していきたいということです。

**吉松** 心強いですね。こうした総合的なサービスが提供できるようになれば今、さまざまな企業で課題となっているポートフォリオ改革の方向性を含め、経営陣、そしてアクティビストを含めた多様な株主・投資家との健全な対話ができるようになると思います。

**森川** 最後になりましたが、今後のアバントグループに対するエールを頂戴できますか。

**吉松** これまで申し上げてきたことのまとめのような言葉になりますが、CFOにとどまらず、経営の意思決定を支援する企業グループとして多面的・総合的な共通言語を生み出し、過去だけでなく未来を切り拓くソリューションを創造していくいただきたいと思います。

**森川** ありがとうございます。ご意見を頂戴しながら我々アバントグループの針路への確信を高めることができました。



# Special Dialog

2



株式会社アバント  
代表取締役社長 グループCEO

**森川 徹治**



株式会社アバント  
社外取締役

**ジョン・ロバートソン**

※ジョン・ロバートソン氏は2021年3月よりSnowflake社アジア太平洋・日本地域担当社長に就任しています。

# クラウドシフトがもたらす 大きいなる事業機会<sup>[33]</sup>

着実に高まる

クラウドシフトへのニーズ

**森川** 2020年9月から社外取締役に就任いただいたロバートソンさんをお迎えして、SAP、EMC、VMwareといったIT企業の最前線で活躍され、企業情報システムのモダナイズ<sup>[60]</sup>を担っておられる豊富な経験をもとに、当社が注力しているSaaS<sup>[18]</sup>型ビジネスの可能性についてご意見をいただきたいと考えています。

**ロバートソン** 私は以前、アプリケーションの世界にいましたが、当時のITインフラはメインフレーム<sup>[59]</sup>からUNIX<sup>[23]</sup>、ウインドウズへの移行期で、OS<sup>[14]</sup>とハードウェア<sup>[48]</sup>、データベースなどをアプリケーションに応じてSIerさんが調整するだけのレガシーな世界とみなしていました。ところが、VMwareという会社に来て——ここはご承知のようにデータセンターなどITインフラのハードウェアやアプリケーションのモダナイゼーション<sup>[60]</sup>



を進める会社なのですが、ここで仮想化<sup>[28]</sup>つまりクラウドの技術革新を学んだことで、あらゆるデータが連携し得る可能性に気づきました。実際に現在はSaaSビジネスの増加とともにデータセンターなどプラットフォーム側で大転換が進んでいて、非常に面白い時代が来たと思っています。

**森川** 日本のIT環境は欧米から2、3年、場合によっては10年遅れているとよく言われますが、日本市場でもそういう変化が起きているのですか。

**ロバートソン** お客様の業種や規模によります。金融機関などミッションクリティカル<sup>[57]</sup>なシステムが多い企業などはまだまだメインフレームを使っておられますから、急速なクラウドへのジャンプは難しく、「いろいろ試してみてから考えましょう」という状況です。逆にスタートアップ企業はまったく違っていて、最初からクラウドで勝負していますし、最近は1000人ぐらいの規模の会社もクラウドを検討し始めています。そんなに重くないアプリケーションから始めて、うまくいけば…というニーズをよく聞きます。

今こそデータセンターのモダナイゼーションを

**森川** 一方で、最近では新型コロナ感染症の拡大で社会のDX化が一気に進ん

だと言われていますが、スタートアップだけでなく、大企業の基幹系も含めてクラウドへのシフトがどんどん進んでいるんでしょうか？

**ロバートソン** はい。働き方改革やリモートワークの普及に伴ってクラウド需要は米国を上回る勢いで伸びています。ただし、日本企業はこれまで、世界の潮流であるパブリック・クラウド<sup>[33]</sup>環境ではなく、早くからプライベート・クラウド<sup>[33]</sup>環境を構築してきています。ご承知のように欧米の企業は社内システムの約7～8割は自社内で開発・運用をしており、アウトソーシングは2割弱。日本は逆で、ほとんどの日本企業の自社システムがSIerさんのデータセンターで仮想化されています。SIerさんは現状維持でもいいと考えているようですが、今はお客様のニーズの方がコロナ禍もあって先行していく、「いつかはやらないといけない」と言っていたお客様が「今こそデータセンターのモダナイゼーションをやり遂げ、マルチクラウド<sup>[56]</sup>で運用しましょう！」と言っています。そこでVMWareではそうした声をもとに、SIerさんと一緒にになってクラウドへの実装を進めていました。

**森川** 日本市場ではSIerさんとの連携が重要なのですね。

## Special Dialog

# 2 クラウドシフトが もたらす大いなる 事業機会

**ロバートソン** はい。また日本では、コロナ禍でのDXの進展における重要な背景として、お客様の情報システム部門を含めたIT業界での人手不足問題というのがあります。これによって、企業もSIerも自動化やAI活用を相当強く意識し始めており、これらはクラウド環境にフィットするため、最近は積極的にこうした環境づくりを進めているSIerさんも出てきています。

**森川** いわゆるMSP<sup>13</sup>化が進んでいると。

**ロバートソン** そういうことです。また、一方でパブリック・クラウド環境を提供しているグローバル企業も、結局はそれぞのプラットフォームがサイロ化…各種情報の連携が成されていないため、それらをつないでいく必要があります。こうしたところにも我々のビジネスチャンスがあるのです。業界で「journey to the cloud」と呼んでいますが、我々が3年前ぐらいから提唱してきた「any cloud, any application, any device」、つまり「古い新しいに関係なくアプリケーションを好きな場所にもっていこう」という機運が高まっていることは間違ひありません。来年あたりからはSaaSのオプションが確実に増えるのではないかと思います。

### SIer、コンサルティング会社との連携が重要に

**森川** SIerさんとレイヤーが重なるコンサルティング会社の動きについてはどうでしょうか。

**ロバートソン** 欧米ではコンサルティング会社がベンダーと組んで「5年ぐらいで

全アプリケーションをクラウドに」というような目標を共有しています。ですから、遠からず日本でもそのような動きになるかと思います。とりわけコロナ禍でダメージの大きかった運輸業や流通小売業のお客様が欧米と同様にコンサルティング会社と一緒にになってクラウド化、SaaS化の話を進めていくと思います。実際、以前は商談の7～8割をオンプレミス<sup>14</sup>でのライセンスビジネスが占めていましたが、現在は4～5割がas a serviceへとシフトしています。

### 顧客との創造的対話を通じて 総合力を発揮していく

**ロバートソン** クラウド化、SaaS化が進んでいるというお話をしましたが、アバントグループはそこにどんな勝機や成長を見出しているのかを教えてもらえますか。

**森川** 当社が進めているビジネスは、基本的に基幹系ではなく情報系と呼ばれる分野です。ITシステムにおける投資額の大半が基幹系ですので、これまで情報系はいわば傍流という感じだったのですが、実際にお客様の立場に立って各種のデータに付加価値をつけていくとなると、情報系の方がクリエイティビティが問われます。反面、基幹系はグローバルなベストプラクティスを採り入れながらスタンダード化と低価格化が進んでいます。そうした意味で、新たなデータが次々と生まれる現在は、我々がつくる情報系こそSaaS基盤に移行して、いろいろなデータをニーズに応じて融通無碍に対処していくことが重要になると考え



ています。

**ロバートソン** 確かに日本企業の細かなニーズに応えていく情報基盤としてはSaaS環境の方がクリエイティビティを発揮できますね。

**森川** 日本では伝統的に製造業がこだわりをもって高度な生産管理システムなどをつくりつきましたが、経営情報をどう活かし、成長していくかという問題は全産業の普遍的な課題です。単なるアセットアロケーションではなく、新たな事業機会をつくりていくためにはクリエイティビティが不可欠です。また、会計情報だけの世界であればそこまでのクリエイティビティは必要ありませんが、現代の経営者にはコーポレートガバナンス・コードで明示されているように、投資家との対話を通じて企業価値をいかにしてつくり、高めていくかが求められています。

**ロバートソン** 経営トップが果たすべき使命とプロセスがかなりクリアになりました。

**森川** そのためにはまず、我々アバントグループ一人ひとりがお客様に対して経営者の目線に立ち、創造的な対話を積極的に行っていく必要があると考えています。

**ロバートソン** あらゆる経営情報を視野

に、グループ一丸となって顧客の情報インフラを構築し、その価値創造を支援していくのですね。

**森川** はい。もちろん、そのインフラは標準化してもいいのですが、企業価値を高める成長戦略は各社各様、経営者のオリジナリティが反映されるべきだと考えており、そこに我々が提供するSaaS基盤の意義があると考えています。さらに究極的には、顧客企業の従業員一人ひとりが経営者としてコミュニケーションできるプラットフォームをつくりたい。それこそが我々が目指している「経営情報の大衆化」であり、これから10年はグループ全体の総合力でミッションを実現していくフェーズだと考えています。

**ロバートソン** アバントグループは各社ともお客様との関係を重視し、5年10年の深い関係をつくりあげています。こうした顧客理解力をベースに、企業がもつ情報を経営に重要な役割を果たすように活かしていくければSaaSモデルへのシフトもうまくいくと思います。

### お客様の経営革新に役立つ、という信念を基盤に

**森川** 最後になりますが、ロバートソンさんから見たアバントグループについて、率直なご意見や感想を、課題感などを含めて頂戴できますか。

**ロバートソン** 一言でいうとcustomer centric、customer focusしている会社だと思います。お客様の言うことをやり遂げるだけでなく、きちんと先々まで見通したうえで、グローバルな目線で提案する会社。また、提案の際には役員も



新人も関係なく、みんなで意見を言い合うパッションがあり、日本のトラディショナルな会社とはい意味で違っていると思います。私も日本のお客様が世界に負けないよう「デジタルトランスフォーメーション行きましょう!」という立場ですので、そうした姿勢はとても共感できます。さらに、社員をとても大切にしています。ファミリーのようです。ぜひこの雰囲気は継続していくほしいと思います。ただ、そうは言っても人は増え続けます。その時に重要なのが、ミッションです。各社、各部門で役割は異なるでしょうが「経営情報の大衆化」というミッションのなかでは必ずオーバーラップす

るところがありますので、ミッションを大事に、チームとなって協力し合い、世界と闘う日本企業を一社でも多くつくってほしいと切に願っています。

**森川** ありがとうございます。多様な個性を活かす自立した組織として、これからもお客様に役立つという信念、そしてミッションやビジョンをメンバーと共有しながらオールアバントとしてシナジーを創出していく覚悟です。本日は、アバントグループの未来に有用なアドバイス、大きなエールを頂戴しました。これから数年間は最大のチャレンジになると想いますので、ぜひ引き続きバックアップして頂ければと思います。

Dialog 1

# ファイナンス思考が、 未来の価値を創造する

春日 尚義

株式会社アバント  
取締役 グループCFO

森川 徹治

株式会社アバント  
代表取締役社長 グループCEO



## 経営を機能させる第一歩としてのP/L<sup>[40]</sup>経営

**森川** グループCFOの春日さんと当社グループの企業価値向上についてお話をさせていただこうと考えています。お会いしてからもう10年以上になりますよね。

**春日** ディーバ(現アバント)に入ったのはリーマンショックの直後、2010年10月でした。

**森川** 1997年の創業以来、事業をつくり顧客を増やして売上を高めることと資金繰り、この両輪をちゃんとやっておけば、その延長線上に「100年企業の創造」というのがあると思っていました。ところが上場して企業価値というものを考えるようになつた頃から、そうした自身がもつ会計的な思考に違和感を持ち始めました。そこでいろいろ考えた末に辿りついたのが、ファイナンス思考です。企業価値というのは、"未来にどれだけ稼ぐことができるか"という期待値の確かさへの評価です。そのなかで、ソフトウェア企業などでは、企業価値をてこに営業キャッシュフローがマイナスになつても成長投資をする企業がより大きく評価されるという傾向もあります。そんなことを考え始めた時に出会つた春日さんは、本場のアメリカの、しかもニューヨーク証券取引所の執行役員という、ファイナンスのど真ん中で豊富な経験を持たれている。この方に参加いただくことができれば、ファイナンス思考をより実践的に展開できると思いました。

**春日** 確か入社してすぐに森川さんから、CEOとして責任をもつていた事業損益を、いくつかのユニットに分けて「各部門のリーダーにP/L責任にコミットさせていく制度をつくりたい」と相談がありました。

**森川** ファイナンスの思考以前の課題として、本当の意味での



P/L経営が実践できていませんでした。経営を細分化して、リスクの解像度を上げて、採算を管理しながらボトムの方も意識していくという体制が必要と考えたのです。おかげさまでいろいろアドバイスいただき、P/L経営が思想として根づき始めた頃から経営が機能し始めました。

## ビジョンや価値観を共有するCFOとして

**春日** その後、ジールを経営統合しましたね。

**森川** 2012年です。あの案件はアバントの経営にとってどう位置付けられますか。

**春日** ディーバにとってバランスシートを使った初めてのトランザクションファイナンス<sup>[47]</sup>でした。借入をしなくてもできたのですが調達コストが低く、また返済原資ぐらいは稼いで欲しいとの意図もあり、敢えて借入をしました。当時のディーバと同じような規模でしたし、非常に大きな転換点になったことは確かです。

**森川** CFO的な視点でのディールをどう評価されていますか。

**春日** 正直、当時はジールをグループに取り込む意味をあまりよく理解していませんでした(笑)。後になって、売上と利益を安定化させる効果があると気づきました。

**森川** ベンチャーとして起業し、グローバル企業に成長したいくつかの企業には、いろいろな事業を手がけていくなかで、外からはすぐに理解できないビジョンがあるように感じます。なぜこの事業を始めるのかと思うような一見異なる事業が10年、20年かけて組み合わざり、つながり、グループ価値を高めていくことがあります。それはビジョンというか、経営者の世界観のようなもので、私の場合もビジョンという点では整理され



ているつもりです。ただ、そうした発想はCFOからはわかりづらいのでしょうか。

**春日** ファイナンス思考というのは基本的に帰納的なんです。トラックレコードがあって、それに対してN+1期はどうかという議論をする。そうした帰納的な発想をしていると将来が見えないので。ですから、アバントのCEOは「未来がどうあるべきか」という指針を示していただくことが大事ですね。

### DOEを東証一部上場企業の トップ水準まで高める

**森川** 春日さんは企業価値というものをどう見ていますか？

**春日** 教科書的に言えば将来キャッシュフローの現在価値です。ただアバントグループがSaaSモデルにシフトしていくなかで、従来のP/Lの概念、バリュエーション（企業価値評価）の概念はあまり通用しなくなるのではないかと考えています。お客様一社あたりの売上がどれくらいあって、それに対してコストがどれくらいかかるのか、それでお客様一社あたりの価値がどれくらいあるのかというアプローチが必要になります。これまでのファイナンス理論では馴染みのない、まったく違う次元に行こうとしているのかなと思います。

**森川** ファイナンスというと投資リターンということになりますが、今、春日さんのなかで、アバントグループとしての投資リターンの目安をどう見ていますか。

**春日** 資本コストでいうと8%位ですね。

**森川** そこは意識されていますか？

**春日** 意識しますし、これからはより多くの方に意識してもらいたいですね。当社にとって資本コストは株式コストになりますが、株式コストを下げるためにはいかにボラティリティ<sup>54</sup>を下げるかが重要で、一つは株式の流動性を高めてボリュームを増やすことが必要です。もう一つは、ビジネスリスクをなるべく減らすこと。その意味で、SaaSへの転換は確かに将来的には資本コストを下げるにつながると思います。

**森川** 株主への還元という視点で言うと、キャピタルレゲイン<sup>32</sup>かインカムゲイン<sup>25</sup>かというのがあると思うのですが、この辺のバランスについてはどう考えておられますか。

**春日** キャピタルレゲインは保証できないので、最低限のインカムゲインを達成しなければなりません。長期保有の方にはそれなりのメリットがちゃんと出るようにと安定的に、毎年少しづつ一株当たり配当額を上げていく方針です。安定性という意味では、基本的にDOE（株主資本配当率）<sup>16</sup>を一定以上に引き上げて、できれば東証一部上場企業のトップ水準を狙いたいと思います。

**森川** DOEをベースにすると当然、原資を稼がなければならぬから、ROE<sup>16</sup>も重要になってきます。トップ水準のDOEが8%として、それを支えるROEって結構高いですね。

**春日** 最低20%以上だと思います。ROEには売上高利益率、総資産回転率などのかけ合わせ要素があり、最後は財務レバレッジです。ただ私からすると財務レバレッジのみで高めるの



は邪道だと思っていて(笑)、いかに利益を上げて、資産回転率を高めるかを本業で追求したいですね。

**森川** 日本の上場企業の平均の調達コストが5~7%とすると、当社の資本コストはそう高いわけではないですね。

**春日** 確かにそうですが私はもっと下げられると思っています。

**森川** 目安はありますか?

**春日** 事業ニーズに基づいてバランスシートを活用していくけば1、2ポイントは下げられるのではないかと思います。

**森川** 今の資本構成でオーガニックグロースの延長線だと、しっかりと利益をつくり込んでいくことでROEは見えてくるんですが、一方で資金の有効活用という話になってくると金利なども含めてM&Aがとても重要な成長手段になると思います。このM&Aに関してCFO的見地でのお考えを聞かせてください。

そうした感覚を  
事業単位のユニットで共有し、  
いかに中長期的な企業価値を  
マキシマイズしていく  
ことができるか



**春日** 今、相応のキャッシュをもっていることは事実ですから、有効活用の一つの手になることは間違ひありません。

**森川** 経営情報システムには大きなマーケットが存在していますからこの成長ポテンシャルをマキシマイズするために、どういう資本ツールを使いながら、どうやって本業を加速させるかに集中していきたいと思います。

### 各社の経営者が投資家と対話できるように

**森川** 価値創造のためには投資も必要で、投資を分散化していくためのルールを持つかどうかで次の局面ですごく差が出ると思っていますが、どう思われますか。

**春日** やりたいのは、適切な事業別バランスシートの作成ですね。P/Lはもう皆さん身についた。次にバランスシートの感覚を身につける。適正な資本を振り分けるための資本コストの概念も必要です。

**森川** そうした感覚を事業単位のユニットで共有し、いかに中長期的な企業価値をマキシマイズしていくことができるか。それがこれからの我々の大きなテーマになってくると思います。一方で、リスク管理などは自律分散しながら、グループとしてのシナジーをつくり上げることも重要。これらがちゃんと噛み合いで、バランスのとれた経営ができるようになると100年企業の創造が近づいてきます。

**春日** おっしゃる通りです。

**森川** 最終的にビジョン、社会に役に立つということが動機になければならないのですが、それを前提として企業活動が財務的なリターンで評価されるのも事実です。ですから、そうした観点を持ちながら各事業会社の経営者たちが社内だけでなくグループ全体へ、投資家の方々へ会話の幅を広げていき、それぞれの視点で価値創造ができるように大きく舵を切っていくようにしていきたいと思います。こうした多様なステークホルダーと対話しながらサステナブルな成長を実現していくためには、まだまだ春日さんの実践に基づく知見、アドバイスが必要です。

**春日** 可能な限り支援いたします。

**森川** 引き続きご協力いただけるよう、どうぞよろしくお願いします。

Dialog 2

森川 徹治

株式会社アバント  
代表取締役社長  
グループCEO



客観的なデータを  
自身の肌感をもって  
自分事化しながら  
あるべきビジネスを  
追求していく。

寺島 鉄兵

株式会社ディーバ  
取締役

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

株式会社ディーバ  
代表取締役副社長

岩佐 泰次

株式会社ディーバ  
取締役





コロナの影響もあり、働き方、環境が大きく変化している。業務に責任を持ってアクションをしているなかで、いろいろな課題認識が出てきているはず。そうした点を踏まえて、「これをつくりたい」「これをもっと発展させていきたい」、そういう部分をざっくばらんに話していきたい。



この一年間、コロナ禍とテクノロジーの進化でバーチャル化が進みました。いろいろな課題が浮かび上がる中で滝澤さん、人生の先輩として何かメッセージはありますか？

スタッフ全員と、1週間の間に全員としゃべろうとしましたが、それが一番効き目ありました



リモートを始めるにあたって一番心配だったのはコミュニケーションをどう保つか。実際、この人はこういう技能を持っていたんだということが次々わかつて。今まで懸案だったことが5つも6つも解決し、非常に効率的だった



会って話をする時と違って、画面を通して会話するのは工夫が必要では？



何か月かやって、自信を持って来年は完全バーチャルでいいと確信

リアルでマスク付きでやり取りする時、画面でマスクなしの時の情報量を比べたら、後者の方が、お互いのコミュニケーションが上手いくのではないかと思います

最初はやはり必要なことしか話さないので、無駄話が一番抜け落ちてしまう。製品開発時のいくつかのブレークスルーは、ミーティングでの無駄話のなかで、「だったらこれやろう」という発想から生まれている



特に一番抜け落ちてしまうのは無駄話！無駄話は絶対やんなきゃいけない



## 連結会計関連事業

連結会計関連事業では、親会社がグループ会社から経営情報を集め、連結財務諸表をはじめ経営判断に「使える」情報にするための連結会計システムの開発・販売やそれに関連するコンサルティングなどを行っています。本事業は、株式会社ディーバと2009年にアバントグループとなった株式会社インターネットディスクロージャーが担っています。

ディーバが提供する「DivaSystem LCA」は国内実績No.1の連結会計システムであり、1,100社を超える優良企業への導入実績があります。連結会計システムだけでなく、製品別・お客様別・拠点別等の多軸でのグループ管理会計「DivaSystem SMD」や他社ベンチマーク等の事業・グループ毎の経営指標分析や企業価値分析を提供する「DIVA Compass」等の製品を取り揃えており、グループ企業経営のサポートに取り組んでいます。

インターネットディスクロージャーが提供する「開示Net」は、有価証券報告書や適時開示書類等をリアルタイムに収録しており、お客様のニーズに合わせた検索が可能です。事業会社における決算開示実務担当者や開示監査業務に携わる公認会計士約20,000名にご利用いただいており、安定的な売上高と利益を創出し続けています。



株式会社ディーバ  
設立 2013年10月(創業1997年5月)  
代表者 代表取締役社長 森川 徹治  
所在地 〒108-6113 東京都港区港南二丁目15番2号  
品川インターナショナルビル13階



株式会社インターネットディスクロージャー<sup>®</sup>  
設立 2000年4月  
代表者 代表取締役社長 滝澤 博  
所在地 〒105-0001 東京都港区虎ノ門一丁目13番3号  
虎ノ門東洋共同ビル3F



このコミュニケーションの変化ということでは、誰とどういうコミュニケーションをして、その目的は何なのか、ということまでちゃんと考えなければならなくなっていますよね。もっとデータドリブンで理解していく必要がすごく高まった感じがする。



一番デジタル・ネイティブ<sup>46</sup>寄りの寺島さんはどうですか？



スピードが上がる仕事のスタイルを模索するようにしてくれ、と指示し始めました



誰とどういうコミュニケーションをして、その目的は何なのか、までちゃんと位置付けていかないとね

仕事の量というのは、質×量×スピードで、自分でコントロールできるのってスピード。質はすぐに上がらないが、スピードをあげれば量は確実に上がり、その繰り返しが質につながっていくと思う

OK!



目的をもって明確な指示をし始めたというのは、変わりましたよね



ところで竹村さんには今、KPIを可視化してもらっています。何事もデータドリブンで動いてほしいので

数字は結構力を持つんだけど、数字の背景にある戦略や、個人の働き方など、色々な想いがわかつて初めて自発的な行動につながっていくはず



そこ、ポイントだと思っています。アクションに集中したいがために数値化しているんです



KPIの数字だけで一喜一憂することなく、数字をもとに役に立つものをつくるアクションにつなげていく。それがDXの本質ではないかと思っています



組織単位のディスカッションの中で共有するKPIも、その組み合わせによって、何を読み解いて、どういうコミュニケーション、意味付けを誰に伝えなければよいか、ということを含めて考えしていくというのが、今まで以上に意味のある環境になってきている



マラソンでも自分の健康状態を知りながら走るのと、わからない状態では雲泥の差がある。経営も同じじゃないかな







滝澤さんの説明を受けていると見えてくるのが、オーディットの経験があるって、当事者としての肌感が出ていることです。問題意識が変わっていない。誰かのために役立とうというのがクリアですよね。お客様に対して100%貢献しようとする姿がすごい。

滝澤さんを見ていると、目指すべきところという気がします



やりがいをつくっていくとか、モノづくりをしていく事に対してのエッセンスが凝縮されている生き方をされている

僕は好きな事をやっているだけなので



滝澤さんの好きな事というのは、世の中からありがとうと言われる、社会貢献につながっていますよね



ありがとうと言われることは大きいですね



お客様に対して100%貢献しようとする姿がすごい。常に違う視点で見ていて、当事者としての肌感が出ている。凄くリスペクトしています



本当にこれつくりたい! という、一人ひとりが自分事化できることを語れるようにして、そういったものをこれから実現していきたい。そこまで行けば全員が燃える会社になっている



一人ひとりの経営者がちゃんと価値をつくる、クリエイティビティを高めていくという事が一丁目一番地です。リモートワークなどの環境を上手く使いながら、時間を捻り出す。クリエイティビティを高めるということは、創造的対話をやっていくなかで生み出されてくる





そういう背景も踏まえて、自分がこれから掘り下げるたいことを一人ずつ、一言いただけるといいなと。

突然ですね!



クリエイティブ・ダイアログだからね!

私のパッションはやはり見える化なんですね。新たなテーマは、個に迫っていくこと



パッションを持ってやりたいことを明確にしてこの会社に来たつもりです。自分のやってきたことをトラックレコードとして出せて、周りがそれをもとにコミュニケーションができる。組織変更があってもその情報が次に引き継がれて、理想的には前職どうだったなどの情報も活かせていけば…



面白いね。当事者意識を持って掘り下げていくには面白いテーマだと思う

経営者の一番の腕の見せ所って、戦略を考えることだと思っている。なので、コンサルとかそういう世界ではなく、情報とデータで自分自身が楽しく戦略を考えられるようなプロダクトをつくりたい

僕はシンプルで、経営者が戦略を考える際に一番使ってもらえるプロダクトをつくりたい。まだ形が見えているわけでもないんですが…



業務サポート部隊というか、裏方というか、縁の下のようなイメージの会社が多いのですが、うちではそれが本業そのもの。だからここがショールーム化できるような、そんな部隊になればいいなと思う



ビジョンがクリアになってきたよね。テーマが経営だから少し時間がかかるかな

第一には開示ネット。今は日本のデータだけですが、米国をはじめXBRLが普及している。そんな潮流を捉えたい。二つ目は監査法人にご好評いただいている誤字チェックシステム。これを一般業界でも使えるような汎用的なシステムに仕上げていきたい。

私は経営管理本部をショールーム化したい。まずは自分たちの会社の変革をリードして、何か起こすという事を誘発するような、仕事ができたならなと思います



大分見えてきたね

私がやりたいことは三つ。二つは公言していますが三つ目は秘密。誰も考えたことないのを何とか形にしたいと。まだ自分の中で湧き上がってきた程度ですけど



今日の話で終わらずに、皆さんのアイディアを推進していくために経営資源を適切に配分していきたいと思うので、今後もぜひよろしくお願いします

🔥 がんばります!!! 🔥



データ活用による  
ビジネスを変革――ITズが  
ジールの可能性を拡げて いる。



森川 徹治

株式会社アバント  
代表取締役社長 グループCEO



岡部 貴弘

株式会社ジール  
代表取締役社長





今期は新型コロナウィルス感染症の拡大がありました。  
リーマンショック並みのインパクトがある?と備えていたと思いますが、岡部さんからはどう見えてますか?



リモートワークへの移行がようやく完了した、という辺りから、お客様側の動きが良くなってきた、と感じています

クラウド環境下で自宅でオフィスで変わりなく仕事ができる環境をつくっていこうという流れは、我々ジールにとってプラスになった



リモートワークと言えば、ジールはリモートワークでプラスのインパクトが多いのではないですか?



会議室の予約というボトルネックがなくなつて、チームのコミュニケーションが格段に向上了しました



お客様の実需の動きに変化はありますか?



リモート環境になって、社内のデータにアクセスできないという課題が表面化しています。企業内データをどう共有するかが課題となつたことから、データ分析基盤をクラウド環境にして共通で持とうという動きが加速しました!

コロナによって社会的な進化圧が急激に高まり、テクノロジーの部分を含めて自分たちが感じている以上にお客様の意識が変化しているということ



ほう!!



## ビジネス・インテリジェンス事業

ビジネス・インテリジェンスとは、社内外にある経営に有用なデータを整理・統合し分析を加えた後レポートやグラフなど「見える」状態にして報告することで、経営上の意思決定に役立てる技術を指します。

株式会社ジールではビジネス・インテリジェンス領域において、多くの企業のお客様にコンサルティング・システム開発を通じたソリューションを提供しています。これまでに1,000社を超えるお客様にBI・DWH<sup>[7]</sup>システム構築の実績があります。国内外の主要なBI製品メーカーとDWHメーカー約20社とパートナー契約を締結しており、お客様における最適な製品やソリューションを提供しています。

**Z E A L**<sup>®</sup>  
BI EVANGELISTS

株式会社ジール

設立 2012年7月(創業1991年3月)

代表者 代表取締役社長 岡部 貴弘

所在地 〒141-0021

東京都品川区上大崎二丁目13番17号  
目黒東急ビル6階

「＊＊するためにこういうデータが欲しいのです」ということを理解してデリバリーしようとすればするほど、業務知識が溜まつてくる。ここには業務自体をどういう風に変えていけるのか、ヒントが山ほどある。そういう視点を持ちながらやっていくと、ソフトウェアに育ってくる

構造転換には時間がかかる…10年かかると思っていた時間軸が、半分くらいになってしまっている

「こういうデータを活用したい」という声がいろんな部署からあがってくるのに対して、日本企業はデータを提供するのに1か月くらいの時間をかけていた

「経営情報の大衆化」は、ごく平たく言うと「ITを使って経営者をハッピーにしていきましょう」ということ。経営者というのはトップマネジメントだけを指しているのではなくて、企業活動に関わっている、すべての人達を対象としています。そこに対して貢献できるものを模索しながら、どんどん価値を上げていくことが「経営情報の大衆化」の大きな方向感

データサイエンティスト<sup>[43]</sup>を社内で持とうという企業も圧倒的に増えてます!

大きな流れとしては、データから自社の強みを見出していくというトレンドがある。それを探し終えたところで、自社のコアビジネスを強化するために、業務プロセスをソフトウェア化する。そのソフトウェアは自社で開発しなければならない。こういう意思決定をしている企業がこれからはどんどん増えてくるはずです

あらゆる産業がソフトウェア化していくという流れは見えた感じがしますね

コロナという環境下で、経営者が本気になっていている感じです



自分たちでDXを実現していくという大きな流れはジールにとっての大きなビジネスチャンスになると思います

ジールがやっている仕事は、ソフトウェアというIP<sup>[11]</sup>のかたまりになっていく…ジールが持っているポテンシャルは、非常に高いと思っています



全ビジネスのプロセスをマイニング<sup>[52]</sup>していくというレベル感での業務改革が起きています



そこに向けて力を合わせていきたい!

また、AIが大衆化・民主化して、Python<sup>[15]</sup>がわからなくてもAIが使える時代が1、2年で来ると思います

そこをどう組み合わせていくか。ジールはデータ活用でお客様を支援していく。そのサービス内容を考えていきたいですね!



5年後には「ジールというはソフトウェアの会社だね」と言われていてもおかしくない

そういうことができている状況というのは社会のなかにおいても役に立っている会社になっていると思う



自分たちの想像力、クリエイティビティを活かしてお客様に貢献できるチャレンジができる。そういった会社では楽しい仕事ができるんじゃない?

データ蓄積に制限がなくなって、さらに5Gになってリアルタイムにデータの出し入れができるようになっていきます。すべてのビジネスのデータをリアルタイムにとっていくなかで、RPA<sup>[17]</sup>が当てはまるものもあれば、ワークフローの改善で済むものも、業務をなくすという選択肢もある。これがプロセスマイニングという考え方

AI自体がユーザー側で自由に使える時代がやってくる。そこに使う学習モデルという非常に重要なモデルがオープンデータとして世の中に流通してくるだろうと考える



Dialog 4

森川 徹治

株式会社アバント 代表取締役社長 グループCEO

X

永田 玄

株式会社フィエルテ 代表取締役社長

経理業務のなかには  
日本の産業構造改革を  
変えていくポテンシャルがある。



新型コロナウイルス感染症拡大。何か想定外の状況は起きてていますか？



想定通りです。コロナのなかでバランスをどうするかが見えてきた感じ



このようなシチュエーションでバランスをとるために心がけていることって？

コロナの感染症の広がりは前年度末から。本期の上半期にはコロナがどういうモノか、そのなかで我々がどういった形態で、お客様に対してどのような価値を提供するか、従業員の安心・安全～経済的安心も大事ですが～とのバランスをどうするかが見えてきた



森川さんが「三志向」でグループ全体と共有されている、「お客様志向」ということと、従業員の心の安心と生活の安心が重要で、その優先順位を変えないんですね

### POINT //

#### 三志向

- お客様志向
- 高収益志向
- 一芸志向



最近のお客様の実需の変化について感じていることは？



## アウトソーシング事業

経営に役立つ情報の作成・提供など、経理部門に求められる役割は従来の記帳・決算業務にとどまりません。一方で経理部門の人員は増えず、働き方改革で残業時間の低減も必要です。このようななか、各企業は、従来は自社で実施していた決算業務などを、外部の業者に「任せること」対応をし始めています。2017年にディーバの中核事業から事業分割により設立された株式会社フィエルテでは、お客様に代わってお客様の決算業務などを実施するサービスを100社を超える事業会社に提供しています。また、グループ会社における全体の資金を可視化し、資金の最適化を図る資金管理サービスも提供するなど、サービスの幅を広げております。

### FIERTE

株式会社フィエルテ  
設立 2017年8月  
代表者 代表取締役社長 永田 玄  
所在地 〒163-1343  
東京都新宿区西新宿六丁目  
5番1号  
新宿アイランドタワー43階

コロナの影響というよりももっと大きな“うねり”です



在宅とかリモートワークなどが普及するなかで社員のリレーションが図りづらいので専門家に任せたいとか、属人化されてきたものを分散して、業務をソフトウェアでシステム化していく、オートメーション化していくという大きな流れがあります



マクロ的に見るとコロナは産業構造の転換ということを大きく推し進めるきっかけとして捉えられ、ものすごく変化圧力がかかってきている。  
その変化に対して新しい産業が立ち上がりてくる、転換していくタイミングだと思う。その流れのなかで、経理業務というのは、役割が随分変わってくるような気がする



連結会計情報には、外に出ていないグループ会社の情報がある。それを価値化していくことで…

そう思います。他社とちょっと違う提案というのができると思います。いろいろなサービスラインアップでお客様を導きたいですね



リーマンショックがあって、そこから経済が立ち直るプロセスにおいて、少子高齢化の問題が加わって、社会がデジタル・トランスフォーメーションの世界観で大きく変化し続けている

リーマンショックから経済が立ち上がるなかでの大きなうねり、これは波に乗せてると思っています。

これだけの有名なお客様の経理業務の一端を引き受けている会社は他にはないですから



一番共有しておきたいのは、社会的な意義。単純にお客様業務を引き受けていくという発想だけではなく、構造転換を支えるという重要領域に関わっているということ

社会のなかで重要な役割を果たせるポテンシャルがあると。そういった部分をしっかりと皆さんと共有してもらって、意義を感じて、面白い仕事、役に立つ仕事ということを創造してほしい。

非常に期待しています!

さまざまな環境変化のなかで、グループ総力戦でやった方が社会の役に立つということがいろいろ見えてきている

アバントグループで活動していくことの可能性とか、そこを加速させていくためにフィエルテとしてどういったことができるのか、しっかりとアンテナを張って…

ベストプラクティスを探っていきます!



# グループ企業の意思決定に不可欠な “連結・多軸”管理会計システム 「DivaSystem SMD」。

アバントグループは、CFO・CIO管掌下にある部門業務の効率化・高度化を支援するCIFOアクセラレータとして、連結会計システムを基盤とした多彩なソリューションを提供しています。

ここでは、グループの収益を“連結×多軸”で見ることができる株式会社ディーバの管理会計システム「DivaSystem SMD」を通じて、その効果とポテンシャルを紹介します。



## 視点

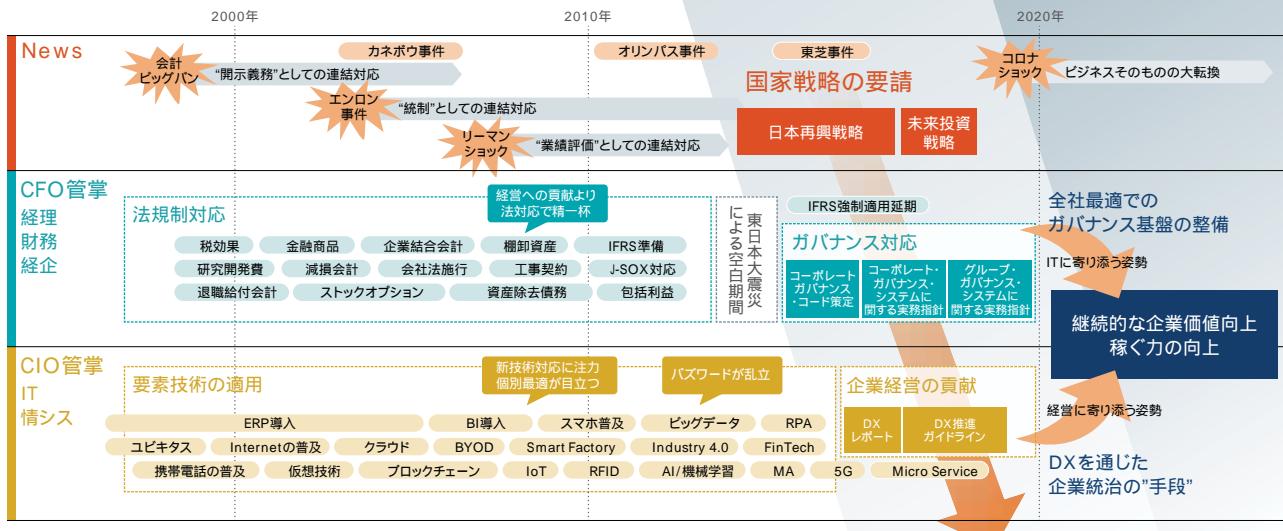
### 1

#### なぜ、「DivaSystem SMD」が必要とされるのか 管理会計をめぐる課題

バブル崩壊後の平成不況とリーマンショック、東日本大震災、そして新型コロナウィルスによる世界的なパンデミック…先行き不透明な事業環境のなか、企業は生き残りをかけて事業の選択と集中、ポートフォリオ改革を加速しています。

一方で、1990年代に連結会計制度が国際標準として日本企業に導入されて以降、2000年代の内部統制報告制度の導入、2010年代のコーポレートガバナンス・コードの策定と幾度の改訂を経て、日本のガバナンス改革の潮流は世界の投資家の日本企業への関心を高めると同時に、上場企業に対しては資本効率性を踏まえた一層のポートフォリオ改革を迫っています。

#### グループ経営と周辺を取り巻く現状



そのために、これまで各企業はERPの全世界的な導入・統合(ビッグバン導入)ならびに、損益・予算管理のためのデータウェアハウスを活用しての見える化、経営情報分析に取り組んできましたが、グループ企業構成や事業構造の頻繁な変化に対しての統合は期待通りには進まず、またこれら既存ツールは、出力情報が法人単位であったりエリア単位であったりと使い勝手が悪く経営判断に必要な情報の切り口

が欠落していました。その結果、所期の目的を達成するためには結局は担当者が表計算ソフトで作業するしかなく、膨大な時間を要していました。さらに、これらの表計算データは基本的に経営陣やマネジメント層、すなわち社内活用を目的とした情報であるため、外部のステークホルダーに対する正確で納得性のある説明資料とはなっていませんでした。

## 視点

## 2

## なぜ、「DivaSystem SMD」が有効なのか

## 成長への具体的な指針立案へ

導入企業1,100社以上、連結会計システムにおいて国内シェアNo.1を誇り、日本を代表する多くの企業と日常的に対話を重ねてきたディーバは、こうした管理会計に関する課題を早くから感知。2010年頃からお客様企業の収益を“連結”かつ“多軸”で見ることができる管理会計システムの開発をスタートさせました。多軸とは、グループ内の事業部門や組織を横断し、製品別・ブランド別・お客様別・販売チャネル別・地域別など様々な切り口で収益性や投資効率、実績と計画の差異要因の分析、将来の見通しをスピーディに抽出することができる仕組みです。

この目標を実現するためにディーバが注力したのが、連結会計システム「DivaSystem LCA」で収集していた企業活動に関する情報のフル活用です。「DivaSystem LCA」は、連結子会社の財務データや帳票データを集計して連結財務諸表を作成、検証することができます。しかし、そのプロセスにおいては、販売、生産、在庫、原価などの非財務情報は本来の目的である会計基準に基づいた財務会計情報の抽出には不要で、いわば捨てられていた情報でした。そこで、これら非財務情報を活用することで管理会計システムとしての主目的である、「稼ぐ力の向上」に寄与する情報を生み出す機能の実現を狙いました。

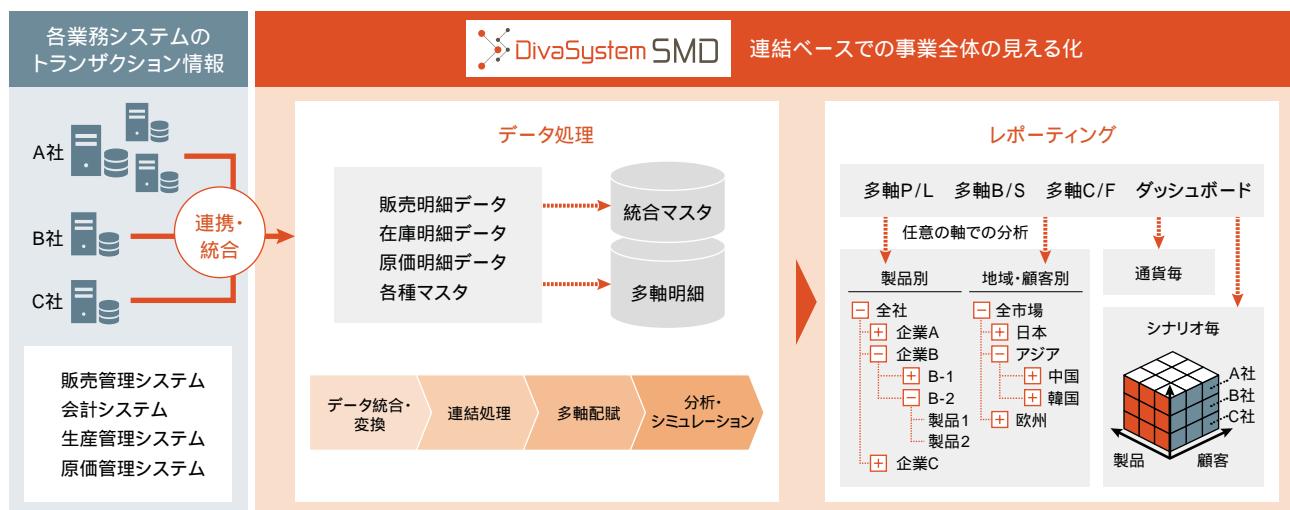
こうして2012年、CFO・CEO、そして事業会社の責任者が望む連結管理会計のシステム化の先駆けとなるソフトウェア「DivaSystem SMD」をリリース。“連結”かつ“多軸”での実績と計画、見通しなどをグループ企業を横断して可視化することに成功しました。「DivaSystem SMD」は、

セグメント、事業、商品、エリア、取引先ごとの真の連結売上、連結原価、連結販売管理費などを含めた損益構造(損益分岐点)を明らかにすることで、正しい経営判断、意思決定を支えるとともに、膨大な表計算ソフトでの運用に忙殺される現場を苦役から解放し、経営分析という本業への集中を促すメリットとも相まって、ディーバとお取引をいただいている既存お客様はもとより、連結決算領域でディーバをご利用されていなかったお客様も含めて圧倒的な支持を得ました。

また、2015年には処理速度を圧倒的に高めるとともに、多様な管理会計の要件や様々な連携先の基幹システムに対してノンプログラミングで柔軟に対応、拡張を可能としつつ、「DivaSystem SMD」に蓄えた情報を将来予測や高度なデータ分析に活用できる機能基盤として付加した、「DivaSystem SMD SX」を発表。「DivaSystem SMD」によって明らかになった多軸・連結での損益構造をもとに、様々なKPIを変数とした計算可能なデータ構造とすることで、KPIの変化による財務インパクトの予測シミュレーションが可能となりました。

さらに2018年からはクラウド環境での使用を可能にした「DivaSystem SMD Cloud」をリリース。管理会計によてもたらされる貢献領域を年々向上させています。

※富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2012～2020年版」連結会計ソフト(パッケージ)2011～2019年度実績



視点  
3

## なぜ、「DivaSystem SMD」が選ばれるのか 培った会計ノウハウと 先端テクノロジーを強みに

「DivaSystem SMD」が多くのお客様から支持される理由は大きく二つあります。

一つは、連結会計システムのNo.1プラットフォームとして蓄積してきた連結会計・グループガバナンス・経営管理に関する知見を結集したソフトウェアであることです。

投資家などの外部ステークホルダーに対する説明責任を果たす義務としての制度会計、そしてグループ経営、事業運営の意思決定に必要な管理会計、管掌の拡大するCFO組織にとってはいずれの経営情報の観点も重要となります。祖業である制度会計に対する知見を足がかりとし、その課題を理解し尽くすディーバだからこそ、制度・管理問わずどのような目的に対し、どういった情報が、どのタイミングで、どういった精度で必要になるのかを熟知し、CFO組織の管掌の拡大と実需に応えながらお客様の期待に応える管理会計ソフトウェアを生み出せたのだと考えています。これら制度会計、管理会計を横断した連結会計における専門性に対する評価は、管理会計に「DivaSystem SMD」を採用いただいた企業の多くが、連結経営の高度化のために制度連結システムを他社のソフトウェアから「DivaSystem LCA」に変更されていることからも証明されています。

もう一つは、アナリティクスおよびAIのプラットフォーム企業として定評のあるソフトウェア企業、米国SAS社のテクノロジーを活用した圧倒的なスピードです。一例として、お客様内のデータウェアハウスで数時間かかっていた連結、換算、配賦などのデータ処理時間が、数分の1～数十分の1まで短縮されることもあります。カスタマイズされた複雑なデータ処理を支える圧倒的なパフォーマンスは、現在も進化し続けています。

## Interview 開発者に聞く

### 「DivaSystem SMD」のこれまでと、これから

#### 「DivaSystem SMD」の競争力、 アピールポイントとは

強みは、「DivaSystem SMD」の開発の元となった実需に由来します。2010年代に米国ガートナーグループが提唱したCPM(Corporate Performance Management)には、大きく5つのソリューション領域がありました。(1:連結決算)、(2:予算および見通し管理)、(3:開示レポーティング)、(4:戦略管理)、(5:収益管理と最適化)、です。このうち(1:連結決算)はディーバの祖業であり、日本国内においてはリーディングカンパニーです。一方でディーバ以外の財務会計ソフト会社は、主に経営管理・管理会計の(2:予算および見通し管理)の機能を軸としていました。そのなかで私たちはグループ経営を推進するお客様企業の重要な課題を(5:収益管理と最適化)に見出しました。

連結経営する企業にとって、事業の実態と見通し、すなわちヒト・モノ・カネ情報に基づきながらグループ横断の経営判断、意思決定を行うにあたり、従来の単体会計システムのみを元データとする連結決算の仕組みでは、判断の根拠となる商品やお客様、生産工程や拠点などといった切り口となる情報が割愛されてしまします。その結果、複数の法人や拠点を横断して製造される製品の「連結原価」や、商品や取引の数量、単価、国際取引における実為替レートなどといった経営判断、最適化に必要となる指標を扱うことができないのです。

一方で他企業の(2:予算および見通し管理)の製品は、専門的な用語になりますが“多次元データベース(MDDB: キューブ)”<sup>[42]</sup>と呼ばれる技術を主に採用しており、これらの製品も、あらかじめ設定された勘定科目や法人、商品群といった切り口を超えての、大量のモノ情報に関するトランザクションデータ(明細)を仕様上扱うことができません。また、設定した切り口も柔軟に変えづらいことから、隨時変わりゆく事業形態や商品・サービス、子会社・組織に追随できず、陳腐化して使われなくなってしまうことが常態化していました。

「DivaSystem SMD」はこの実態に着目して生み出された製品で、大量のトランザクション(明細)情報を取りこぼすことなく、

連結、かつ様々な切り口(多軸)での経営意思決定に資する情報をつくりあげることが最大の強みとなっています。連結会計で培ったディーバの知見を足がかりとしながら、様々な経営情報分析にまで対象領域を広げ、モノ・カネの情報、実績情報(過去)と将来の見通し、事業の最前線と経営をつなぎ、グループ企業を横断した企業価値の最大化に向けた最適解を導く情報源として寄与していくと確信しています。

また、機能面での競争優位性としては、各拠点や各システムからの多様な情報とのデータ連携、デジタル化されていないスプレッドシートなどの情報をデータベースに取り込むオンライン、大量のデータを高速に経営情報に変換するデータ処理、経営判断に資する情報を提供するレポートティングといった、いわゆるInput、Process、Output(I,P,O)を備えており、かつデータ処理においては多様なニーズに合わせた換算、連結、配賦、差異調整などといった会計演算のモデルを数多く備え、かつカスタマイズも容易です。

### お客様の事業環境を踏まえた今後の開発の方向性は

あくまで開発の立場からの話になりますが、実体経済ならびに金融経済における日本企業の相対的存在感が低下するなか、DX(デジタルトランスフォーメーション)やグループガバナンス実務指針の導入など、企業価値経営への意識が高まりつつあります。企業価値とは経営戦略によって定められる将来の稼ぐ力と成長力、リスクの関数ですが、「DivaSystem SMD」が持つ大量の経営情報に将来予測・リスク分析の技術を掛け合わせることで、これまでの経営計画策定やデューデリジェンスでは適わなかった精緻かつアリティある戦略の立証、すなわちバックキャスティング経営が実現できると考えています。

### 開発を進めていくうえで心がけていること

ディーバの製品はお客様企業内の様々なステークホルダーに利用される非常にユニークな特性があります。そのため、製品開発にあたっては多様なユーザーの実需に基づき開発を行うことはもちろんですが、最終的な利用者である経営者の要求に応えるものになるよう常に意識しています。

経営およびその高度化にはゴールはありません。お客様企業内において「DivaSystem SMD」の仕組みが実装完了したところからが真の取り組みの始まりです。システムを導入し安定運用に移行して終わりではなく、常に新たな経営テーマの解決に向け経営情報活用の高度化に追随していくように、継続的な拡張を後押しできる仕組みであり続けたいと考えています。

### ステークホルダーへのメッセージ

「DivaSystem SMD」が世にリリースされ10年が経ち、「連結会計のディーバ」から、「経営管理のディーバ」、そして「グループガバナンスのディーバ」へと、お客様からのご評価、ご期待も変わってきたのではとの実感があります。そのなかで「DivaSystem SMD」の機能を評価いただくとともに、現在提供している製品が数々のお客様にどう役立っているかにご関心をいただければ幸いです。そして、お客様それぞれの経営判断のための情報は何か、高度化の先のありたい姿は何か、ぜひご意見をお寄せください。

現時点のソフトウェアのみでの実現が難しいと思われるチャレンジも含めて、製品の継続開発、プロジェクト支援、協創を通じて、日本のグループ企業の競争力強化に貢献し続けていきたいと思います。

株式会社ディーバ 事業統括本部  
東日本第2事業部長

泉澤 涉



具体的な導入事例をWebサイトでご紹介しています

<https://www.diva.co.jp/case/theme/management-accounting/>

アバントグループの成長戦略

# BE GLOBAL 世界で通用する 日本発の ソフトウェア企業になる

いよいよ本格化する経営のデジタル・トランスフォーメーション

様々なステークホルダーと創造的会話を積み重ねながら

お客様が将来像を描くのに必要な情報を揃える基盤を提供し、お客様の持続的成長に貢献する

付加価値創造サイクルを通じて成長性・収益性・資本効率を高め、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、中期経営計画BE GLOBAL 2023を推進しています



## 投資家とのつながり

投資家ミーティング数：**120回**株主数：**2,675名**株主総会出席者数：**36名**総会ライブ配信閲覧数：**29名**

## お客様とのつながり

ディーバ：**1,100社超**ジール：**1,000社超**フィエルテ：**130社**

## AVANT

## 提供ソリューション



## パートナーとのつながり



上記SAPジャパン株式会社様、SAS Institute Japan株式会社様、日本オラクル株式会社様、日本マイクロソフト株式会社様、日本アイ・ビー・エム株式会社様は株式会社ジールのパートナーです。



## 優秀な人材

従業員数：**1,055名**エンジニア数：**476名**ベンダー認証資格保有数：**312名**国家試験合格者数：**245名**公認会計士：**14名**

# 中長期経営戦略 / 中期経営計画の進捗

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しています。

## 中長期経営戦略

アバントグループは、1997年に連結会計事業を主とする株式会社ディーバ設立以来20年余にわたり、経営情報の「見える化」・「使える化」・「任せられる化」を果たすサービスを提供しながら、お客様企業の経営に関する課題解決に貢献してきました。

そのなかで、アバントグループは「10年」を節目として事業を捉え、変革・進化してきました。先ず、創業からの10年(1997 - 2006)では、連結会計関連事業において「国内トップシェアの確立」を目指し、次の10年(2007 - 2016)では、更なる知財の蓄積に向けて、単一事業領域だけでなく異なる事業を取り込んだグループ経営に転換することで事業規模の拡大を目指してきました。

そして、現行の10年では、企業理念である100年企業の創造を目指すために自らのポジションをグローバルな視野でとらえ世界に通用する企業になるべく「BE GLOBAL」を目標に掲げ、「ROE20%台の継続」、「営業利益CAGR<sup>[2]</sup>18%」、「配当10倍以上」の3つをKPIに設定しました。

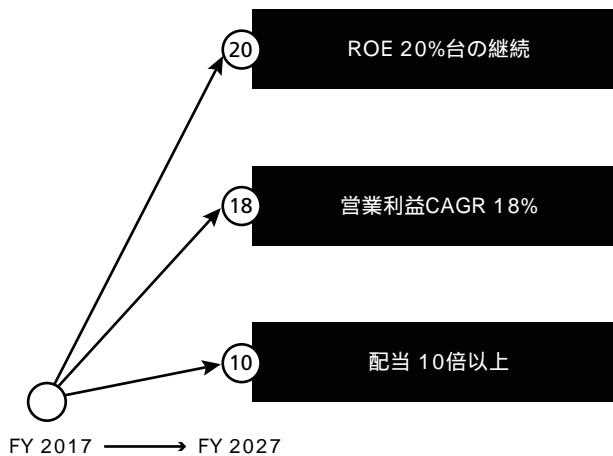
## 中期経営計画 BE GLOBAL 2023

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を通じて事業再編を断行し、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お客様、従業員、地域社会等と密にコミュニケーションを取り、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<sup>[35]</sup>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。

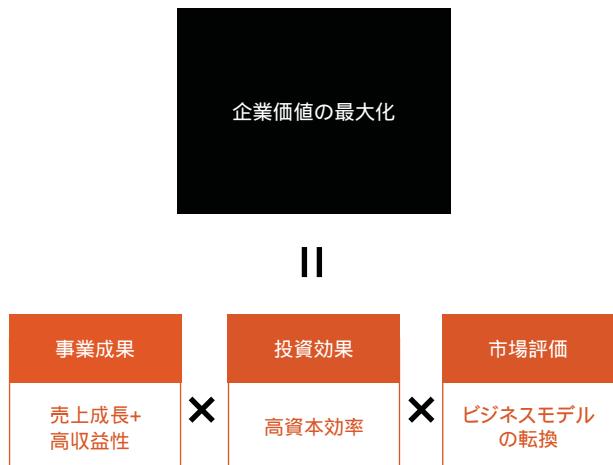
このような環境変化により、経営情報の「見える化」・「使える化」・「任せられる化」を通してお客様企業の課題解決に貢献するアバントグループの事業の役割はより重要なものになっています。アバントグループは当面、日本における成長機会を追求しつつ、中長期経営戦略を目指す、世界市場で通用する企業としてのポジションを確立するために、事業拡大と資本効率の改善の両面で成長し、グループの企業価値最大化を目指す必要があります。2018年9月に発表した中期経営計画「BE GLOBAL 2023」では、2019年6月期から2023年6月期までの5年間を通じて「企業価値の最大化」を目指します。

企業価値の最大化に向けて、三つの軸をもって実現を図っていきます。

### アバントグループの長期経営目標



### 中期経営計画「BE GLOBAL 2023」で目指す姿



## 事業成果

市場機会を捉えて各事業における新規お客様開拓によるお客様数の拡大や新製品の開発・販売による売上成長に注力します。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、売上成長ならびに高収益性を追及していきます。そのために、さらに、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のためには、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ため、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

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1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上、M&Aの実施が目的になることがないよう注意しながらも積極的に推進します。

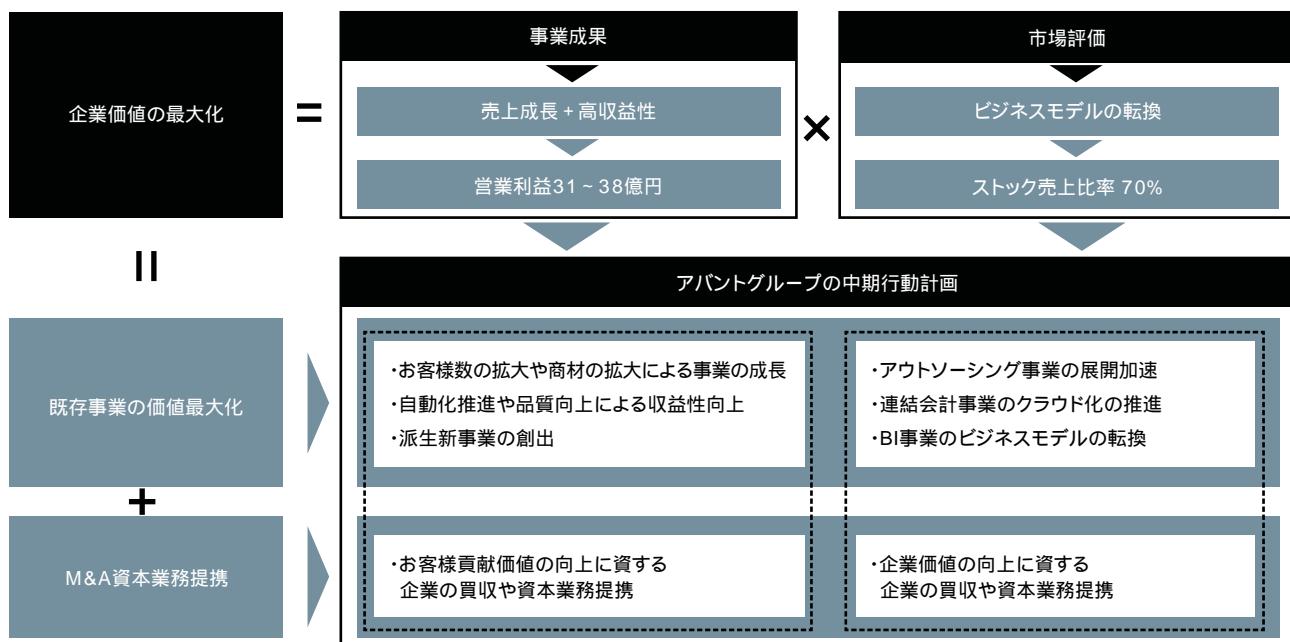
## 市場評価

アバントグループでは、企業価値をより高めるにあたって、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<sup>[38]</sup>比率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連結会計関連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、販売をしていきます。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。

## 目指す姿と行動計画



## 中長期経営戦略 / 中期経営計画の進捗

### 中期経営計画 BE GLOBAL 2023 KPI の考え方

#### アバントグループが重視するKPI

# GPP40 ROE20 RSR70

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（RSR）、売上成長率+営業利益率という指標を設けています。

売上成長率と営業利益率の合算値（GPP<sup>[9]</sup>）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、利益成長を伴う売り上げ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、我々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。

#### 中期経営計画のKPI

FY23

売上高	180～220億円
ストック売上比率	70%
営業利益	31～38億円
売上成長率+営業利益率	40pt以上
ROE	20%以上
配当	15円以上

## 中期経営計画 進捗状況

5期連続の増収・増益を達成し、過去最高益を記録  
ストック売上比率はほぼ横這い。利益率は改善したが  
売上成長率が鈍化したためGPPは低下  
ROEは20%超を維持

### 売上高成長率+営業利益率

2020年6月期は、売上高成長率が11.5%と順調であったことに加え、営業利益率も14.5%と前年度より0.5ポイント改善した結果、26.0%となりました。前年度より4.2ポイント低下し、まだ目標値からは乖離がある状況であり、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おります。

### ROE

2020年6月期のROEは23.5%と中期経営計画の目標である20%を上回る水準を維持しておりますが、前年度に比べて1.1ポイント低下しました。コロナ禍で事業環境に不透明感が強まるなか、手元流動性を高めるべく資金の回収に努めた結果であり、中長期的なトレンドのなかでは順調に推移していると認識しております。

### 配当

2020年6月期は、継続的な安定配当の基本方針のもと、5期連続の増配となる1株当たり1.5円増配の9円を実施しました。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。

足元の事業環境を見ますと、新型コロナウイルス感染症拡大の長期化により経済、社会活動に不透明感があるなか、当社事業領域については、お客様企業における投資の抑制やコスト削減に向けた動きが生じています。しかし、このような状況下であっても、私たちは社会課題を解決する製品やサービスで経営情報の創出、共有、有効活用を通して「経営情報の大衆化」を実現していくという志を持って、取り組みを強化していきたいと考えています。

### 売上高

本計画で重きを置いているストック売上比率は、アウトソーシング事業の成長や連結会計関連事業におけるクラウド売上増加など成長が出始めている部分がある一方で、ビジネス・インテリジェンス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を受け、前年対比で売上高が15.9%増となったものの、32.6%と課題の残る結果となりました。

### 直近の進捗状況

	FY19実績	FY20実績
売上高	140.7億円	156.9億円
ストック売上比率	31.4%	32.6%
営業利益	19.6億円	22.7億円
売上成長率+営業利益率	30.2pts	26.0pts
ROE	24.6%	23.5%
配当	7.5円	9円

(注)天気図はFY23のKPI達成に向けての進捗度合いを示しています。

# MD & A <財務分析と評価>

## 事業環境

2020年6月期における日本経済は、米中貿易交渉や消費税率引き上げ等の影響を受けて緩やかに減速しました。20年に入ってからは新型コロナウイルス感染症の広がりから国境を越える渡航制限が行われ、4月には緊急事態宣言が発生されたことから内需・インバウンド需要も急速に悪化しました。こうしたなかでも、国内企業によるIT投資については堅調に推移し、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ヶ月で前年比3.8%増と、前年並みの成長を見せていました。ここ数年続いているデジタル・トランスフォーメーションを通じた効率化投資や、リモートワーク対応などがけん引したものと推測されます。加えて、コーポレートガバナンスの浸透(連結会計関連事業)、日本経済団体連合会が推進するデジタル・トランスフォーメーションを通じたSociety5.0<sup>[21]</sup>実装提言(ビジネス・インテリジェンス事業)、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)などのトレンドが、当社の各セグメントに追い風をもたらしています。他方、第4四半期には新型コロナウイルス感染症の拡大により、IT投資の先送り、あるいは影響が甚大な一部の業種については凍結をされる国内企業も見られ始め、当社グループの受注にも一部影響が出ておりますが、2020年6月期の経営成績への影響は限定的なものにとどまっております。

## 連結業績

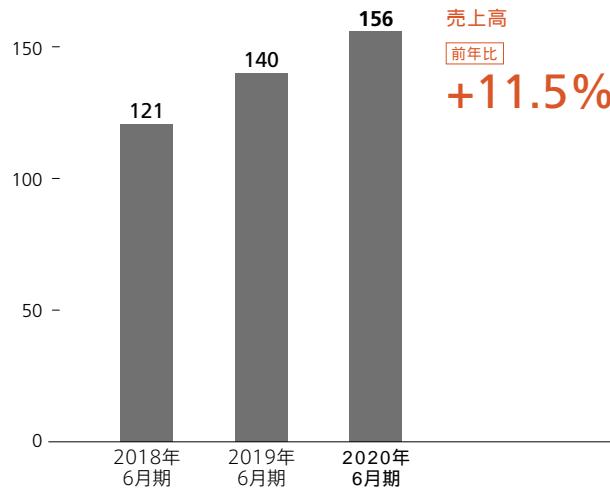
連結売上高に関しては、ビジネス・インテリジェンス事業およびアウトソーシング事業が大幅に伸長するとともに、連結会計関連事業についても、当連結会計年度において収束方向に向かう予定であった大型案件が追加の売上を伴い継続したことなどから、15,691百万円(前年比11.5%増)と2桁の成長を実現することができました。

2018年9月に発表した中期経営計画において、経営目標のひとつとして掲げたストック売上(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、アウトソーシング事業の成長や連結会計関連事業におけるクラウド売上の増加など、成果が出来始めている部分がある一方で、ビジネス・インテリジェンス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、総額としては前年比15.9%増となったものの、売上全体に対する比率としては32.6%とほぼ横ばいとなっております。

利益に関しては、競争力を向上するための報酬水準の向上やオフィスの開設・増床などに伴う費用が増加傾向にありますが、増収の影響に加えて、収益性の高い案件の受注、プロジェクト品質や生産性の向上に努めたこと、さらには新型コロナウイルス感染症の拡大が見られ始めた以降は、今後の不透明な状況に備えて不要不急の費用の節減に努めたことなどにより、営業利益2,278百万円(前年比15.9%増)、経常利益2,282百万円(同15.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は1,537百万円(同16.8%増)と、いずれも5期連続増益を達成し、過去最高の水準となりました。

新型コロナウイルスの影響により、2021年6月期の事業環境はやや不透明な部分もあるため、2020年6月期中からコスト削減に加えて資金回収に努めた結果、通期のフリーキャッシュフローは1,470百万円と過去最高水準になりました。M&Aに備えた手元流動性を積み上げてきたところでこのような施策も加わり、純資産が拡大した結果、ROEは23.5%と前年比で若干の低下となりました。

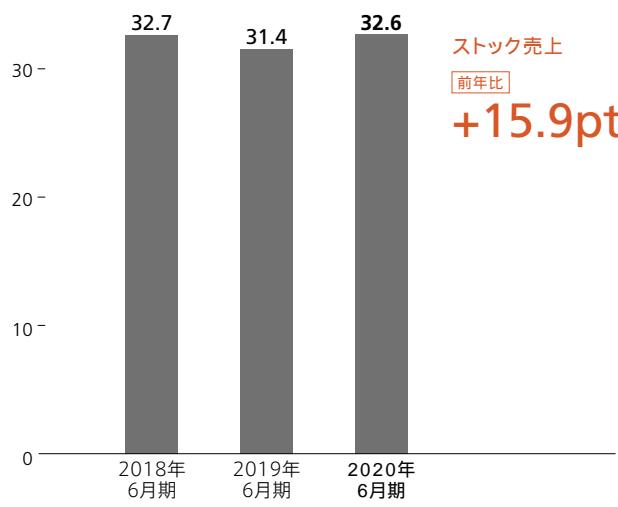
## 連結売上高の推移

(億円)  
200 -

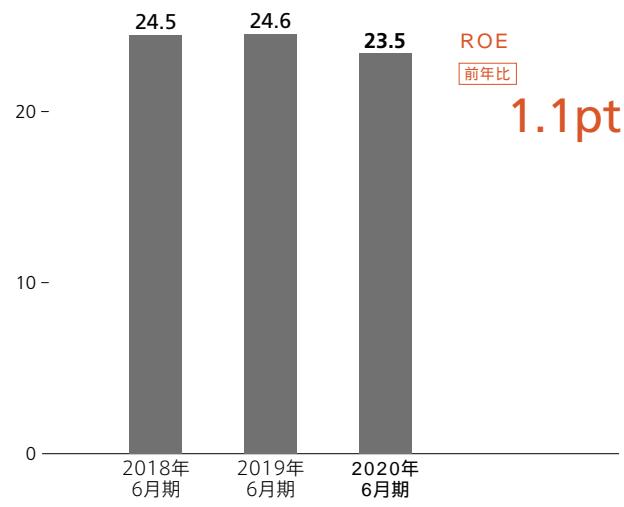
## 営業利益の推移

(億円)  
25 -

## ストック売上比率の推移

(%)  
40 -

## 資本効率の推移

(%)  
30 -

## MD&A <財務分析と評価>

### セグメント業績

#### 連結会計関連事業

連結会計関連事業については、期初の段階では前年度まで大きく売上に貢献していた大型案件が収束方向に向かうと想定しておりましたが、2020年6月期についても追加の売上を伴って継続することができました。大型案件以外の売上も堅調に推移しているため、売上高は8,485百万円(前年比5.6%増)と増収を実現しました。また、人員増による人件費の増加やオフィスの新設・改修に伴う費用増加など、増加している費用負担がある一方で、プロジェクト品質や生産性の向上に努めるとともに、特に新型コロナウイルス感染症の拡大が見られ始めた以降は、今後の不透明な状況に備えて不要不急の費用の節減に努めた結果として、全体の収益性は改善することができました。これらの結果、営業利益は1,616百万円(前年比25.0%増)と増益を実現し、営業利益率も改善しております。

#### ビジネス・インテリジェンス事業

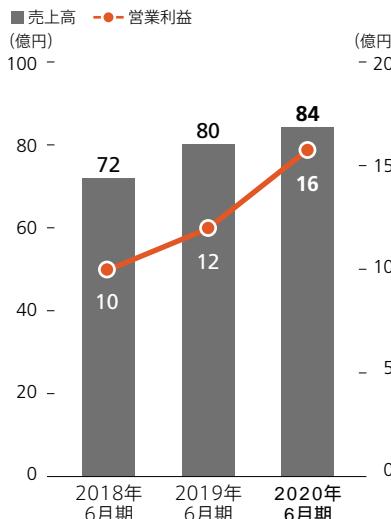
ビジネス・インテリジェンス事業については、デジタルトランスフォーメーション推進の一環として、企業の経営情報の可視化への投資意欲が旺盛な市場動向は継続しており、売上高5,767百万円(前年比15.6%増)と大幅に増加しました。一方で営業利益については、報酬水準の向上や人員増加に伴う人件費増加及び新オフィスの開設にかかる費用の増加などの影響もあり、692百万円(前年比8.8%増)と、増益幅は小さいものとなっております。

#### アウトソーシング事業

アウトソーシング事業については、グループ・ガバナンス・システムの強化・検討やそれに伴う経理部門の役割の見直しなどを背景に需要が旺盛な状況が継続しており、さらには資金管理などの連結決算・開示以外の分野に関する売上も増加した結果、売上高は2,062百万円(前年比26.5%増)と大幅な増収となりました。人員増加に伴うオフィスの増床、及び新型コロナウイルス感染症が拡大するなかでも、社員の健康と安全を確保しながらお客様への高品質なサービス提供を継続するためのオフィス環境の整備などの費用増はありながらも、営業利益も364百万円(前年比14.4%増)と増益になっております。

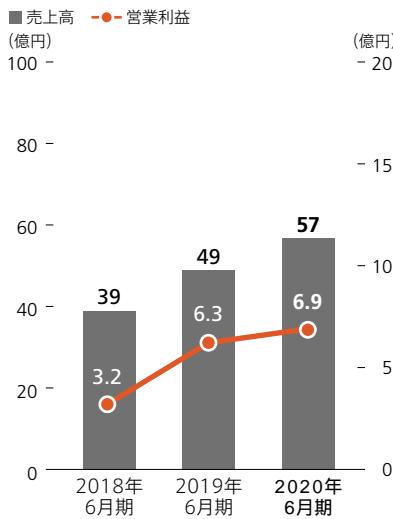
#### 連結会計関連事業

##### 売上高(左軸) / 営業利益(右軸)



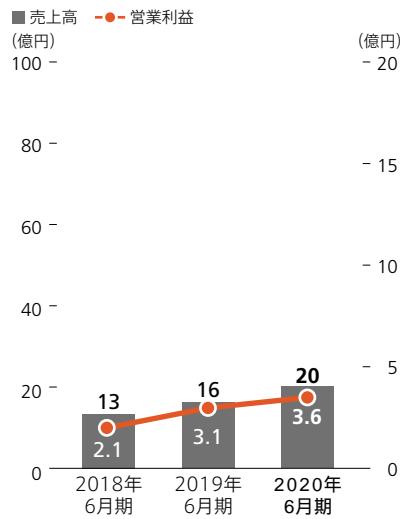
#### ビジネス・インテリジェンス事業

##### 売上高(左軸) / 営業利益(右軸)



#### アウトソーシング事業

##### 売上高(左軸) / 営業利益(右軸)



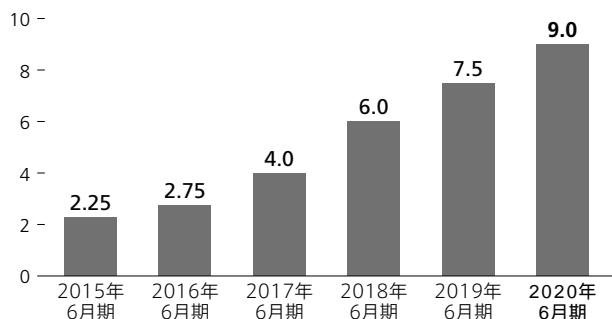
## 株主還元策について

当社は、剩余金の配当を株主還元政策の重要な事項として位置付け、株主資本配当率(DOE)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おります。純資産配当率についてはその値を徐々に引き上げるとともに、東証全上場企業の平均値を常時上回ることを目指します。

内部留保資金につきましては、今後予想される経営環境の変化に対応すべく、市場ニーズに応える競争力のある魅力的な製品・サービスの開発、展開を行っていくために有効活用していきたいと考えております。

### 1株当たり配当の推移

(円/株)



(注)株式分割調整後

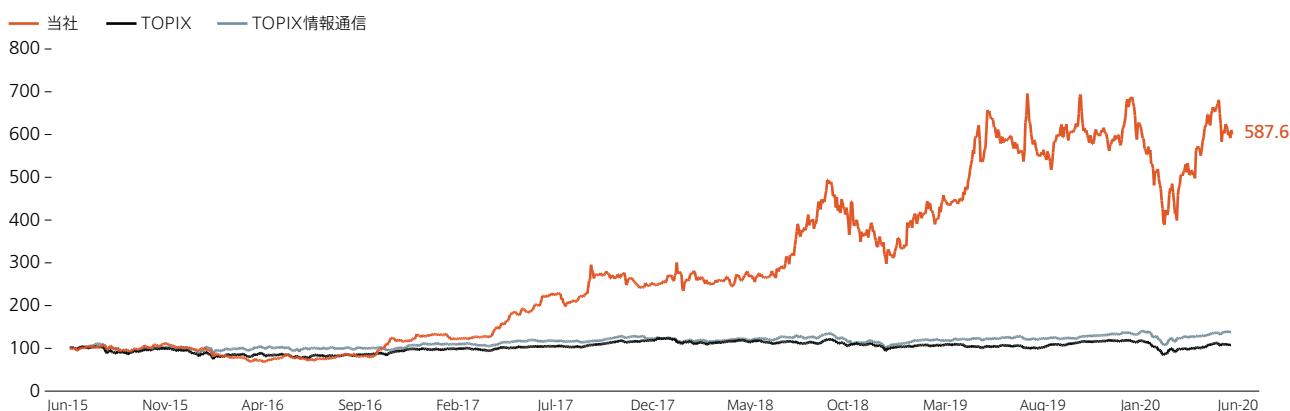
### 1株当たり配当と純資産配当率の推移

	2015年6月期	2016年6月期	2017年6月期	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期
1株当たり配当金(円)	2.25	2.75	4.0	6.0	7.5	9.0
純資産配当率 当社	3.25%	3.41%	4.18%	5.20%	5.27%	5.17%
(参考)東証上場企業平均	2.43%	2.64%	2.70%	2.86%	2.93%	2.94%

(注)東証上場企業平均純資産配当率は6月までの12ヶ月に公表した企業の月次数値を加重平均したものです。

(出所)日本証券取引所資料より株式会社アバント作成

### 株主総利回り(TSR:Total Shareholders Return)



(注)2020年6月末までの5年間

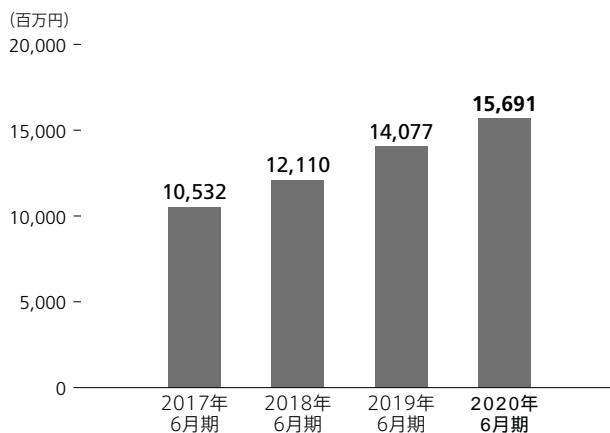
(出所)Refinitiv

	1年	3年	5年
アバント	104.2%	297.5%	587.6%
TOPIX	103.1%	103.8%	107.1%
TOPIX情報通信	115.7%	126.2%	152.9%

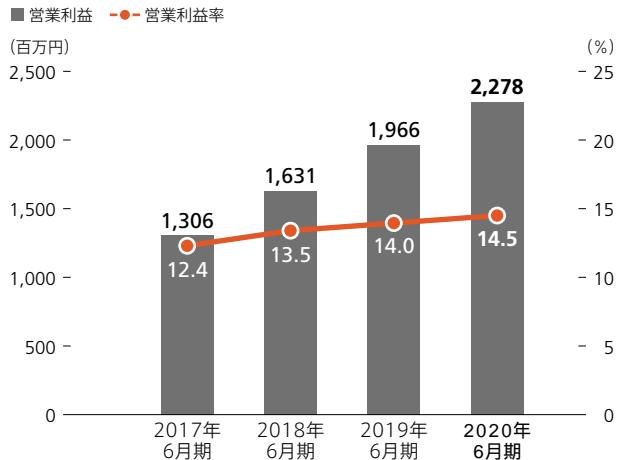
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

### 売上高



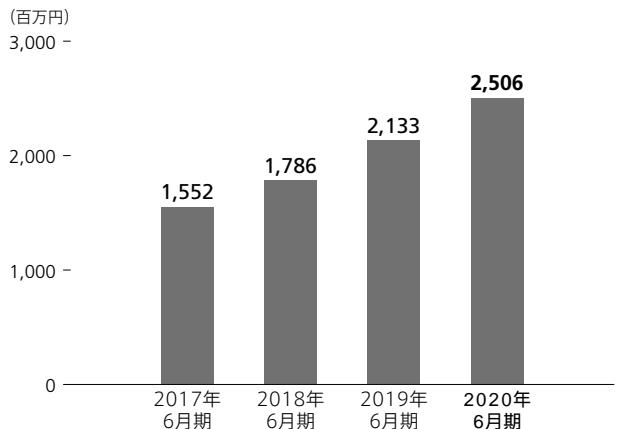
### 営業利益 / 営業利益率



### GPP



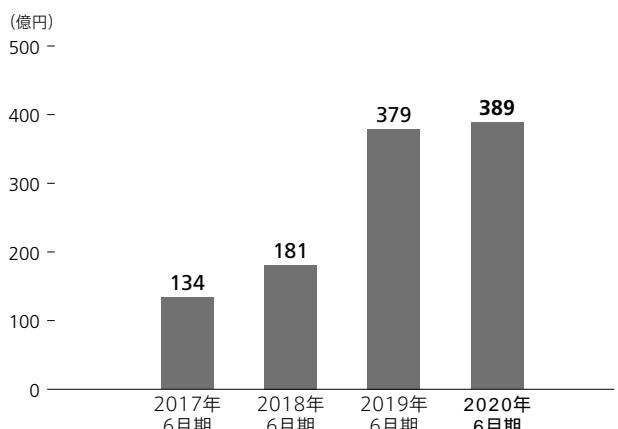
### EBITDA



### ROE

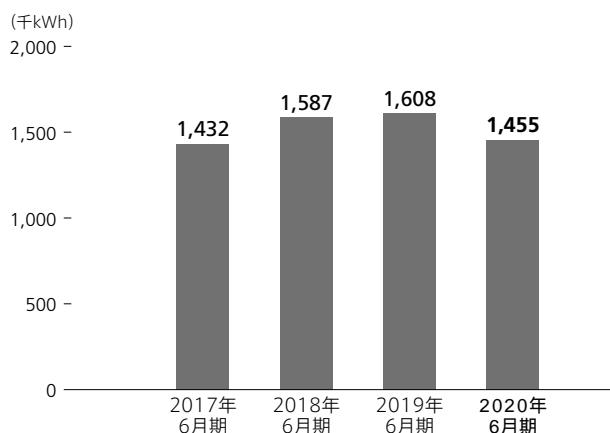


### 株式時価総額

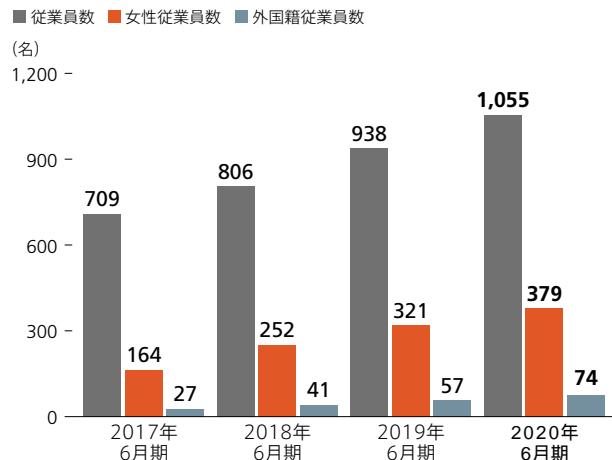


## 非財務ハイライト

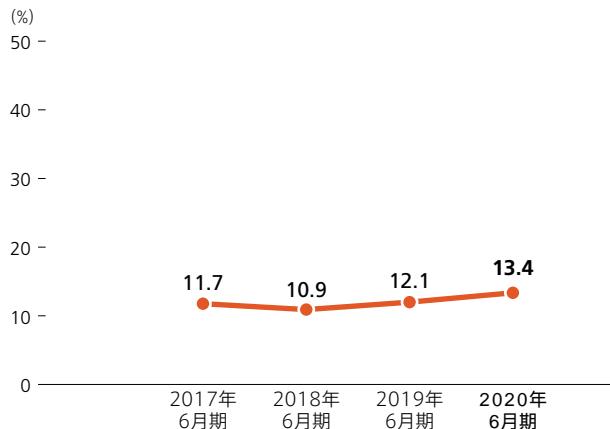
### 電力使用量



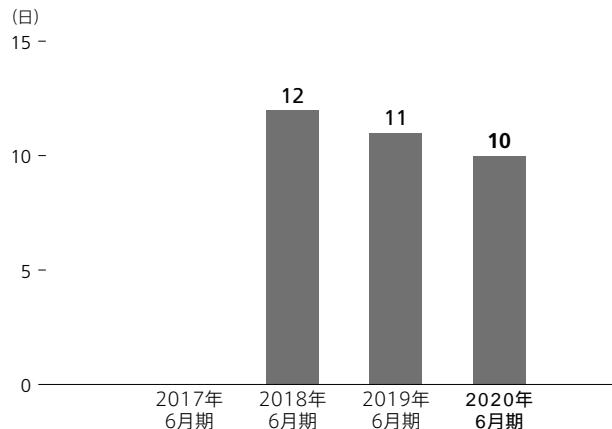
### 従業員数



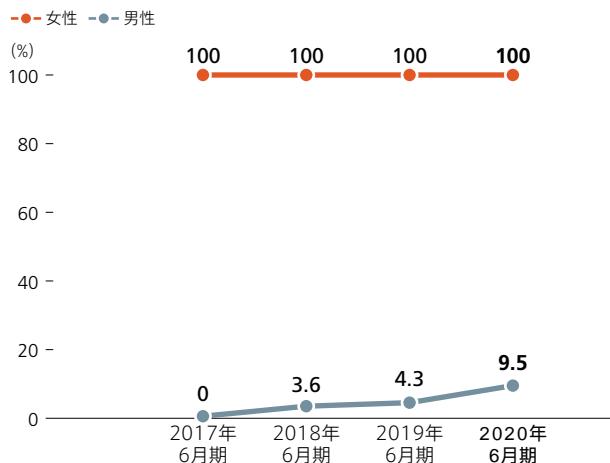
### 離職率



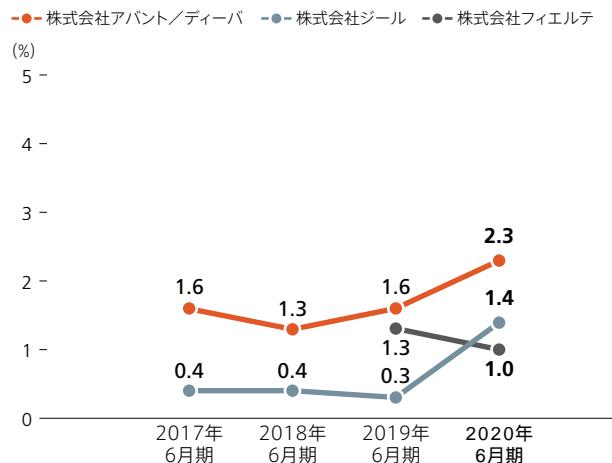
### 従業員当たり平均有給休暇取得日数



### 育児休暇取得率



### 障がい者雇用率



(注)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害者雇用率はアバントとディーバを合計した社員数から算出されております。

# 全体像と人材戦略

アバントグループの重要な事業ドメインであるガバナンスはもちろん、環境や社会との共生が担保されなければ経営理念である100年企業の創造は実現できません

## ESGマトリクスを活用したサステナビリティ経営の考え方

アバントグループが創業来の経営理念として掲げる「100年企業の創造」は、変化の激しい市場環境に対して適応能力の高い自立した組織による継続的な事業成長の実現という、サステナビリティ思想を反映するものです。経営理念の実現のために、アバントグループでは、(1)お客様志向、(2)高収益志向、(3)一芸志向という価値観を大切に共有しています。お客様を第一と考え、様々な環境変化のなかでお客様のニーズ・期待に応えるため、様々なステークホルダーと創造的会話を重ねながら人として成長し、誰にも負けない新たな価値

を生み出し、高い評価を得る、そのような成長を支える好循環につながる価値観です。様々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なながら、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		・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作り ・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	・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	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 ・グリーン電力の購入検討 ・カーボンオフセット検討	
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	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 <sup>[41]</sup> 研修の定期的開催	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増大につながる可能性はある
	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	・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	
	お客様に対する責任	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お客様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	・品質管理の強化と品質宣言の実施 ・アバントによるお客様満足度調査の実施 ・理念研修の定期的開催	ミッションとして掲げる社会的貢献についてはその成果をあわせてアピールしていくことにより、ブランド価値を増大できる可能性がある
	健康と安全	労働基準と同様	労働基準と同様	労働基準と同様
ガバナンス	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	・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 <sup>[4]</sup> の実効性向上	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	・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	
	コンプライアンス	重大な法令違反の発生が明らかとなつた場合に、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	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	

## 人材戦略

「100年企業の創造」は日々の全グループメンバーの行動そのものです。メンバーの行動は個人の自律と自由に拠って立つものですが、組織としての軸も必要です。持続的な社会への貢献価値創造活動

としての100年企業の創造に向けたグループメンバー共通の行動指針を「OPEN、VALUE、STRETCH」の三つに集約して共通のVALUEとしています。

### OPEN, VALUE, STRETCH

#### OPEN 開かれた精神を基礎とす。

環境は常に変化します。また、社会は人とのつながりで成り立っています。それゆえ、変化を前向きにとらえ、会社と利害関係を有するすべてのステークホルダーと率直かつ誠実な関係を大切にする組織風土を大切にします。

#### VALUE 価値創造への情熱を育てる。

情熱は行動のエネルギーです。そのエネルギーを高めるために、個人の健康を第一とし、かつ多様性を活かして社会に役立つ価値創造に取り組み、最善のお客様満足を追求する姿勢を大切にします。

#### STRETCH 最善への挑戦を続ける。

健全な挑戦は豊かな人生を創造します。事業活動においても同様です。お客様に対する創造的かつ長期的な貢献を健全な挑戦の一つとして、変化を楽しみ成長を追求することが、私たち一人ひとりにとっての活力を促すという考え方です。

## アバントグループが重視するKPI

# GPTW 70

共通認識としてまとめた考え方の根底にあるのは、誠意と熱意を持った人が自由闊達に活躍できる組織が理想であるという想いです。目的に向かって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更なる高みを目指す、そうした正のスパイラルをグルー

プ内で実現するため、グループ各社はGPTW<sup>[10]</sup>スコア70%を重要なKPIとして設定しており、マネジメントはその進捗に責任を負う体制を整備しています。

#### 働きがい ( Great Place to Work®/GPTW )とは

働きがい

=

働きやすさ

+

やりがい

衛生要因( 対人関係、就労条件、報酬等 )

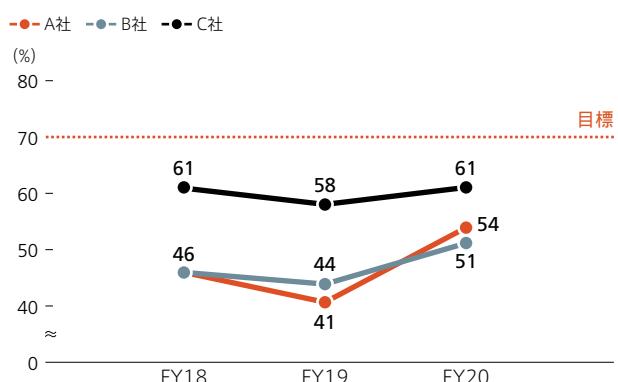
モチベーション( 責任、達成、成長等 )

従業員へのアンケート調査により働きがい、エンゲージメントを可視化、グループ各社で70%達成を目指し、改善アクションを実施。

#### 働きがいのイメージ



#### グループ各社の「働きがい」スコア



アバントグループのサステナビリティ

## ステークホルダー・ダイアログ



持続的成長を実現するダイバーシティ経営、  
そのポイントとは。

ジャーナリスト

福島 敦子

代表取締役社長 グループCEO

森川 徹治

### PROFILE

NHK、TBSなどで報道番組のキャスターを担当。これまでに700人を超える経営者を取材。経済・経営をはじめ、環境、ダイバーシティ、女性の活躍などをテーマとした講演やフォーラムでも活躍。複数の上場企業の社外取締役や経営アドバイザーも務める。また農林水産省の審議会委員など公職にも関わる。

## 「人」を中心に ESGのバランスを追求する

**森川** 企業取材の豊富なご経験をお持ちで、かつ企業の社外取締役にも就任しておられるジャーナリストの福島敦子さんをお招きして、「人」をテーマにお話しいただきます。

**福島** よろしくお願ひいたします。人にフォーカスするという点では、まさに今、企業の持続的成長に不可欠な要素として、業績に加えて「ESG(環境・社会・ガバナンス)」の重要性が高まっていると感じますが、そのなかで人材は最も重要な要素だと思います。人材について、御社はどうお考えでしょうか。

**森川** 「会社は人のためにある」というのが私にとっての経営の一丁目一番地です。これは疑問の余地がありません。業績を上げ成長するという目標も、結局は人がハッピーになるための手段であり、それが実現されない業績には意味がないと考えています。仮に業績が良くても、メンバーが疲弊している状態は、経営者としてまったく満足できません。

**福島** 従業員が活き活きと仕事ができなければ、企業の持続的成長は実現できない。人的資本はまさに経営の要だと思います。

**森川** ESGという観点で言えば、まず人が働いていて楽しいこと。そのプロセスで地球に悲鳴をあげさせるようでは持続可能とは言えません。生きるための環境があつてこそ人は目標を持って活き活きと働くことができます。また、これらESに配慮した事業や組織を維持発展させていくのがガバナンスで、私はこれを

リーダーシップの発揮と理解しています。つまり現代の経営者にはESGの3つの要素のバランスを保ちながら中長期で成長していくことが求められているのだと思います。

**福島** 現在は過渡期で、これまでのグローバル資本主義のままでいいのか、持つ者と持たざる者の格差が広がり続けていいのか、それを見直し、持続可能な社会を実現する方向性として、働く人の幸せや地球環境など、すべてのステークホルダーを重視する考え方方が広まりつつあります。

**森川** ESGに関する取り組みは、その時代ごとに重点課題があり、一つの答えがあるわけではありません。だからこそしっかりと現状を認識しながらバランスをとるリーダーシップが必要です。

**福島** おっしゃる通りだと思います。どういう会社の在り方がサステナブルか?と考えると、たとえ業績が良くても、働く人が辛さを感じているようでは、企業の持続的成長は実現できず、株主にもメリットをもたらしません。中長期の視点を重視して舵取りをするリーダーが求められていると思います。

## 理念やパーカスを 明確に示し続けることが重要

**福島** そうしたバランスを考えるうえで、人材の面で私が危惧しているのは、日本企業の従業員エンゲージメント(会社への思い入れや組織と一緒に成長していくこと)が非常に低いということです。様々な国際比較の調査結果を見ても他国より圧倒的に低いです。その理由を見ると、自分が働いている会社の理念や存在意義に共感できない、仕事を通して自分自身が成長しているという実感を持つことができない、という声が多い。このあたりをどうお考えですか。

**森川** エンゲージメントは会社と人の成長が一体化した時に高まりますよね。そこで思い出すのが、幼少期のことです。私は、戦後ベン



チャーとして世界に飛躍していったソニーやホンダのような会社をつくりたいと思っていた。子ども心にすごく楽しそうな会社を見たんです。私にとっての王さん長嶋さんは盛田さんや井深さん、本田さんなんですね。そういう高度成長の時代と今とで何が違うのかと言えば、少し主観的になりますが経営陣の持続成長への意志だと思います。つまり、「もっと良いモノを」「もっとお客様に役立つために!」といった一人ひとりの意志が結果的に企業の成長につながっていて、そうした目的意識とリーダーシップが明確に打ち出されている会社は働く人にとっても魅力的だと思います。ところが足元の業績を「不確実性の時代」という事業環境のせいにして、諦め感を漂わせている経営陣だと、当然、人のモチベーションは高まりません。

**福島** このコロナ禍で企業の姿は二極化していると感じました。自分たちの会社が何のために存在しているのか?どんな価値を社会に提供するのか?という理念やパーカスが言葉だけで形骸化している企業ほど、不信感が蔓延し、組織が機能不全に陥ってしまう。逆に、理念やパーカスがきれいごとではなくて、普段から従業員一人ひとりが理解して協働している会社、腹落ちしている企業は、混乱の中であっても、従業員が主体的に考え、協力し、自律的に行動を起こしていったと思います。



## ステークホルダー・ダイアログ

# Diversity

持続的成長を実現するダイバーシティ経営、  
そのポイントとは。



男女はもちろん世代間の議論をしていくことで  
未来に向けた経営判断の精度が高まります。

森川 徹治

### 人の多様性が

### レベルの高い議論を生むことを実感

福島 理念やパーカスを共有する"理想の社員像"を教えていただけますか。

森川 一点に絞ると、徹底的にお客様志向ということになります。お客様という言葉を使っていますが、要は相手のことを考えることです。どんなに小さなことでも、誰かのために何ができるのか?と考える。そこに対する真摯さだけは全員が持ってもらいたい。

福島 部門によって「お客様」は異なりますから、そうした一貫した姿勢が多様なステークホルダーに支持されることにつながりますね。その一方で、ダイバーシティの重要性についてはどのように考えておられますか。

森川 衝撃的だったのが、米国のファンドの取締役会に社外取締役として参加した際、全員で10名ほどのうち6割が女性だったことです。彼女たちが積極的に発言して、議論を活性化させていた。なるほどそうか、と思いました。おそらく自分がこのボードに入っている理由も「アジア人」というダイバーシティの概念が入っている。男性とか白人だけでやってきた限界値をどう超えていくか?という問題意識のなか、女性やマイノリティを入れることで十分にファイナンス的にも結果が立証され

ているのだろうと感じました。

福島 ご自身で実感なさったのは大きいですね。

森川 そこで対話を通して自分の思考が磨かれるというか、いろいろなものを吸収しながら自分事にしていっていると感じました。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凄く効果がある。性別だけではなく、年齢、人種の違いを乗り越えた一段高いレベルの議論を目の当たりにしてダイバーシティの重要性を確信しました。

福島 私もいろいろな会社の取材をしていて、今の時代「ダイバーシティは重要だ。女性の活躍に力を入れています」ということはどの会社のトップもおっしゃいます。ただ実際にどこまで真剣に考えているかというと濃淡があり、実行が伴っていないケースも少なからずあります。ダイバーシティを進められるかどうかは、トップが心底、ダイバーシティが重要だと本当に得心しているかが非常に重要です。

森川 日本では男女比率ばかりが問われるが、より幅広くダイバーシティを捉えて対話を活性化していくことが重要なんですね。

福島 そう思います。ただ、そうは言っても以下の日本においては女性活躍が重要なポイントであることは間違ひありません。今の

時代まずは様々な分野でのジェンダーギャップを解消し、その先には、属性ではなく、眞の一人ひとり、個々の多様性が求められる時代が来ると思います。私もいろいろな場で発言の機会をいただいているのですが、よく「ぜひ女性の視点を活かして貴重なご意見を言ってください」と言われて正直、違和感を覚えることがあります。

森川 男性だったらそんな言い方はされませんね。ましてや女性といつても人それぞれ。

福島 そうです。現代は本当に複雑な世の中、先が読めない、不確実性の高い、そしてコロナのような世界を揺るがす危機が今後も起こる可能性が高いと言われている時代です。そういう時代に、議論の場に必要なのは、同じような視点、同じようなバックグラウンドを持った人たち同士で話し合うではなく、いろいろな視点、いろいろな経験をしてきた多様な人材が侃侃諤諤とお互いに意見を戦わせることでしょう。そして導き出された経営判断の方が、精度が高く、リスク回避という面でもプラスになると思います。

### 異なる価値観を持つ 世代間の議論も重要

森川 多様性という点では世代的にも30代

や40代になると、だいぶ違ってきていますね。男女関係なく、世界観が明らかに進化しています。世代交代によってダイバーシティが推進されていくのは、現実的な方向感としてあると思います。

**福島** そういう世代が中心になっていけば、ジェンダーギャップが減少していくのは間違いないと思います。ミレニアル世代やZ世代の人たちは、社会のいろいろな課題を解決したい、社会で何か自分が役に立ちたいという気持ちを強く持っています。そういう人たちによって会社も変わっていくと思いますし、逆にそういう人たちが共感できるような理念や存在意義を打ち出せない会社は優秀な若い人を採用できなくなる時代が来ると思います。アバントグループでも若い社員の方がたくさんいらっしゃるので、いろいろな変化が生まれているのではないかと思うのですが。

**森川** すごく重要な観点です。企業が永久成長機関であるためには、マネジメントを一定の若さでキープし続けていくことが必要と考えています。過去から積み上げてきた資産をどう活かし、未来社会にどう役立てていくかは、世代交代を進めながら常にアップデートしていくかないと時代の変化に取り残されます。そういう意識をもってデリゲーション(権

限移譲)に加速感を持てる会社にしていきたいと思っています。

**福島** 異なる価値観を持つ世代間の議論を仕掛けていくのもダイバーシティ経営を推進するうえで重要な要素ですね。

**森川** いろいろ偉そうなことを言ってきましたが、最後に悩みを一つ(笑)、実はアバントグループでも女性管理職は少なく、取締役も外国人はいますが女性はいません。バランスは決して良くありません。

**福島** 強力なプッシュが必要だと思います。あるフォーラムで「女性執行役員の現状と課題」というテーマでコーディネーターを務めた時、パネリストの4人の女性は全員、東証一部の大手企業で初の女性執行役員に就いた方々でした。そこで最初に「初の女性執行役員に、と上司から昇進を言われた時にどんな反応をしたか?」と聞いたら、全員が断ったというんです。「いえいえ、私にはそんな能力ありません!無理です!」と、ものすごく優秀な人たちなんですけど。結局、上司に「いや、それは言ってもあなたならできるよ!」と背中を押されて、不安を抱えつつも承諾した、と。それでは「今の気持ちは?」と聞くと「本当に受けた良かった!」と。執行役員になる前と後では、見える風景がまったく違った。一従業員とし

てやっていた時よりも、1つのチームに責任を持って成果を上げることに大きなやりがいを感じる——。背中を押してもらって本当に良かったと皆が言うんです。特に女性の場合は、リーダーとして仕事をする経験がまだ少ないので、ロールモデルも限られています。ですから、「この人は!」と思う人には男女関係なく、どんどんプッシュしていただきたいと思います。もちろん、女性自身も意識改革を進めていかなければいけません。

**森川** そこですね!まさに男女関係なく。

**福島** 誰もが自分の能力を発揮し、仕事を通じて成長を実感できることが幸福につながっていきますし、それが企業の成長を実現することにもなると思います。

**森川** つまるところ、ダイバーシティを推進するリーダーに求められるのは人間…他者をよくよく理解して、「この人なら!」と信じる人をプッシュできるかどうかということになりますね。

**福島** そう言っていただけるとお話しをさせていただいた甲斐があります。

**森川** グループの未来にとても効くツボを教えていただいた感じです。ありがとうございました。

多様な人材が結集することで  
議論が活性化することを実感しています。

福島 敦子



# グループと社会

## アバントグループ人権方針

アバントグループは会社を社会の公器と見做す日本の経営観に立脚した企業活動を「100年企業の創造」と表現し、創業以来のグループ企業理念としています。社会の公器として、株式会社アバント及びグループ会社の役員・社員の事業活動はすべ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及び権利に関する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。

### 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、国民的もしくは社会的出身、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、グループインストラや研修等を通じて人権啓発に取り組みます。アバントグループの事業活動にかか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。

本方針は株式会社アバント取締役会において2020年7月22日に承認されました。

## 環境方針

会社を社会の公器と見做す日本の経営観に立脚した企業活動を「100年企業の創造」と表現し、創業以来のグループ企業理念としています。100年企業の創造は、経済活動・環境保全・社会的公正のバ

ランスがとれた持続可能な発展を通じて実現可能であり、そのためにアバントグループでは以下のような環境方針を定めています。

### 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。

#### 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。

#### 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。

本方針は株式会社アバント取締役会において2020年7月22日に承認されました。

## TOPICS 国連グローバル・コンパクトへの署名

アバントグループは2020年8月25日、グループの理念体系と親和性の高い国連グローバル・コンパクトに署名し、参加企業として登録されました。また、日本におけるローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」に加入いたしました。

### WE SUPPORT



国連グローバル・コンパクトの定める4分野(人権、労働、環境、腐敗防止)10原則は、いずれも世界的に採択・合意された普遍的な価値として国際社会で認められているものです。国連グローバル・コンパクトは、企業が影響の及ぶ範囲内で「人権」、「労働」、「環境」、「腐敗防止」の分野における一連の本質的な価値観を認める、支持し、実行に移すことを求めています。

アバントグループではこの主旨をグループ内で周知するとともに、社会における様々な活動を支援していきます。

## 株主とのコミュニケーション

株主総会後、議決通知書に同封する株主通信は内容を工夫し、楽しんで読んでもらい、会社の内容や業績を理解していただいている。

### 株主通信アンケートに寄せられた声

#### 会社の戦略について

- 変革期はチャンス。是非とも、成し遂げてください。
- DX時代に応える会社と考え、株主になりました。DX対応のビジネスを期待しています。
- 社会に必要とされる続ける会社であって欲しい。応援しています。
- ストックビジネスについては理解できるが、クラウドビジネスでは、はたして利益を上げることができるのか、懸念がある。マイクロソフト、グーグル、アマゾン、どのように付き合っていくのか、知りたいです。

#### 株主通信について

- 毎年の株主通信のクイズを楽しみにしています。クイズがあると株主通信を隅から隅まで興味を持って目を通すことができます。
- いつも楽しい株主通信有難うございます。
- 御社の株主通信は他社と比べ、デザインやレイアウトが素晴らしくわかりやすい。
- 他の会社の株主通信ではこのような仕掛けは見たことがありません。御社独自の試みで成功していると思います。
- 毎年、株主通信がひと工夫されていて、読むのが楽しみです。今回もクルクルと回しながら4コマストーリーを見ました。



## アバントグループと社会

### 東京国立近代美術館

WEB <https://www.momat.go.jp/>

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様々なイベント、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を目指す東京国立近代美術館の趣旨に賛同し、株式会社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。



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。(写真提供:富士吉田市)



### NIPPON IT チャリティ駅伝

WEB <http://www.nit-run.com/>

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」を生みだしているという事実があります。こうした未就労者を1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・鳥取県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。株式会社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。



### 富士登山競走

WEB <https://fujimountainrace.city.fujiyoshida.yamanashi.jp/>

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。株式会社アバントは、「100年企業の創造」に向け、社員全員が燃える会社に

## アバントグループのガバナンス

お客様に提供する「経営情報の大衆化」を通じた持続的な企業価値向上はガバナンスそのものであり、お客様のガバナンス強化に貢献する企業として、アバントグループ自身のガバナンスを高度に研鑽する姿勢を常に持ち続けることが重要です。

## コーポレート・ガバナンス体制

## 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」と見做すことにあると考えています。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。

この日本の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付けています。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より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。

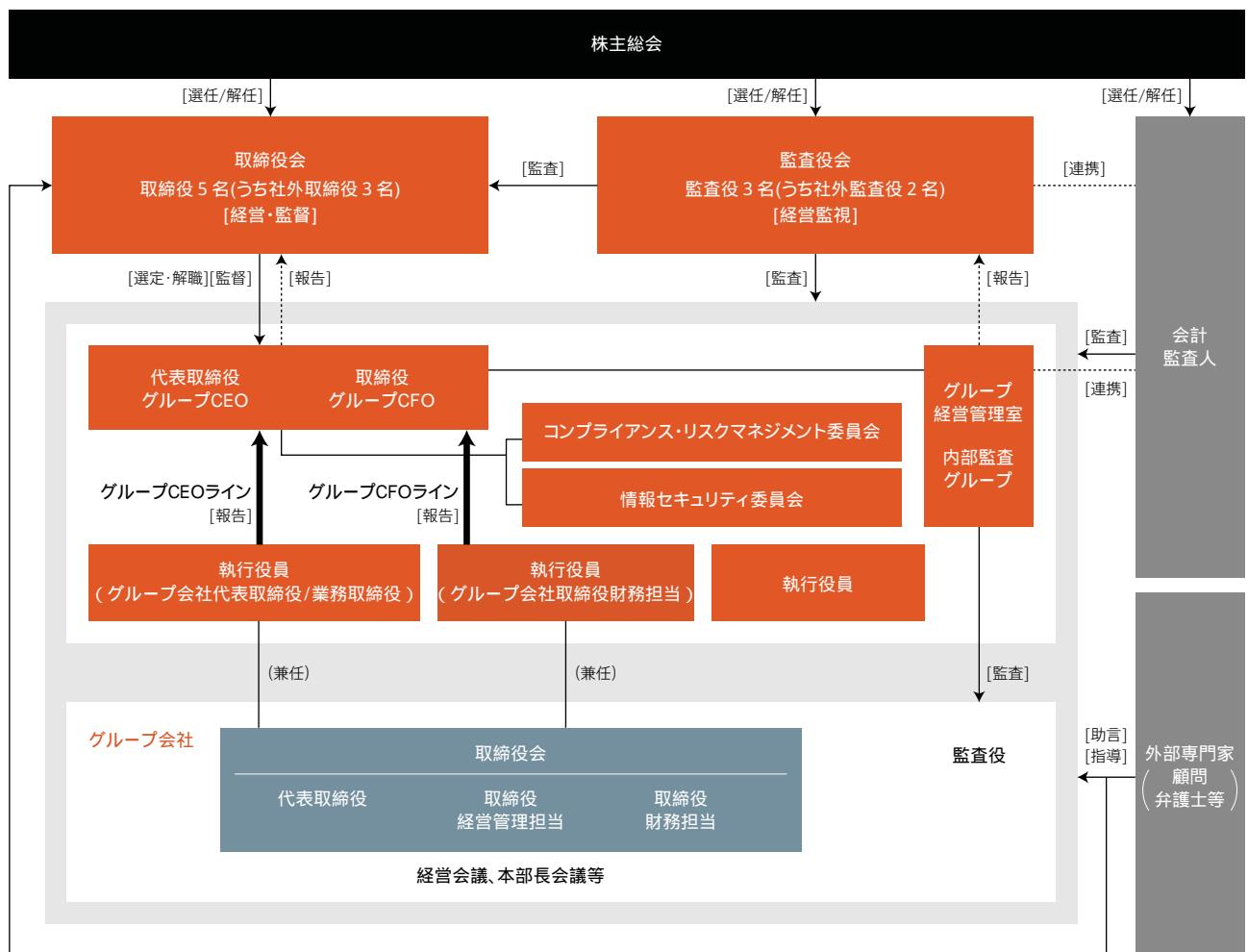
人と組織の成長に資するグループ経営のために、私たちはコーポ

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。様々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。

組織設計に対する考え方

株式会社アバントは2013年10月1日に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おります。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お

## コーポレート・ガバナンス体制図



ります。このため、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おります。このため、当社は監査役会を設置し、社外監査役を含めた監査役による監査体制が経営監視機能として有効であると判断し、監査役設置会社形態を採用しております。

意思決定の効率化を図り、経営方針の迅速な事業活動への反映に努めており、経営環境の変化への対応を迅速に行い、かつ、各事業年度における経営責任を明確にするため、取締役の任期を1年としております。定款上の取締役の定員は9名ですが、2020年9月23日現在、取締役5名(うち社外取締役3名)、監査役3名(うち社外監査役2名)を選任しております。

#### 取締役会で議論された主な項目

テーマ	報告・議案件数	主な議題
経営戦略	7	グループ資本戦略、戦略的投資、新型コロナウイルス感染症の影響、中期経営計画の進捗
財務会計	8	グループ予算、グループ財務健全性確保のための施策
人事組織	12	社外取締役の選定、執行役員の選定、譲渡制限付株式プログラムの運営、役員報酬制度
ガバナンス	9	取締役会の実効性評価、役員の利益相反、取締役会で議論すべきアジェンダ設定
コンプライアンス・リスクマネジメント	5	コンプライアンス・リスクマネジメント委員会報告、内部統制制度の評価、ESG方針
IR	3	IR方針、IR活動報告

#### 取締役会・監査役会出席状況、保有株式状況

役員氏名	取締役会	監査役会	保有株式
森川 徹治	16/16	—	9,764,000
春日 尚義	16/16	—	6,500
福谷 尚久	16/16	—	50,200
ジョルジュ・ウジュー	15/16	—	2,000
ジョン・ロバートソン	—	—	0
野城 剛	16/16	15/15	1,868,800
鈴木 邦男	15/16	14/15	588,000
小林 正憲	15/16	15/15	0

(注)取締役会・監査役会出席状況は2019年7月1日から2020年6月30日までの期間における状況です。

ジョン・ロバートソン取締役は2020年9月23日の第24期定時株主総会の承認を経て取締役に就任しています。

鈴木邦男監査役の保有株式は本人及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株を含めた実質所有株式数です。

保有株式は2020年6月30日現在。

#### 執行体制

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及び業務管理担当取締役はそれぞれ当社代表取締役に業務執行状況を報告(グループCEOライン)し、グループ各社の財務担当取締役は当社財務担当取締役に報告(グループCFOライン)することとし、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取締役会に諮っております。

# アバントグループのガバナンス

## 取締役の選任に対する考え方

当社の取締役会は企業価値の向上を目的として、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及び経営者としての経験・知見を有する候補者の中から、ダイバーシティにも配慮しながら選任しております。取締役会として人材の多様

性や知識・経験・能力のバランスは十分に考慮され、高度な意思決定能力を保つ水準であると考えております。

2018年5月23日の定例取締役会で福谷尚久氏を筆頭独立社外取締役に選任しております。

## 役員のスキルマトリクス

	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
 森川 徹治 代表取締役社長 グループCEO	●		●		●		●	●
 春日 尚義 取締役 グループCFO			●	●		●	●	
 福谷 尚久 取締役 <small>社外取締役 独立役員</small>	●		●	●		●	●	●
 ジョルジュ・ウジュー 取締役 <small>社外取締役 独立役員 外国籍</small>	●		●	●		●	●	●
 ジョン・ロバートソン 取締役 <small>社外取締役 独立役員 外国籍</small>	●				●	●	●	●
 野城 剛 常勤監査役		●	●				●	●
 鈴木 邦男 社外監査役	●		●		●		●	●
 小林 正憲 社外監査役 独立役員		●	●				●	

## 取締役会の実効性評価

当社は、持続的な企業価値向上を実現する事を目的に、取締役会の責務・運営・構成等に対する課題や改善点を認識し、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。2020年6月期の取締役会の実効性評価の方法及び評価結果の概要は以下の通りです。

評価方法	<p>分析・評価の独立性・客觀性を高める觀点から外部の眼を入れた評価を2018年6月期、2019年6月期と連続して実施してきましたが、2020年6月期については取締役会の実効性向上のための重要ポイントや優先順位の変化に合わせ、幅広にフリーコメントを中心としたアンケート回答を求める方式で実施することにしました。</p> <p>2020年1月に全取締役及び全監査役に対しアンケートを実施、このコメントを「議論すべき課題」「これまでの改善点」「今後の要改善点」の3つに大別し、2020年8月3日の取締役会で議論、実効性の評価を確定しました。</p>
評価結果の概要	<p>評価は総じて高く、適切に運用されていると評価しました。具体的に昨年課題として認識していた以下の諸点については取締役会の実効性が適切に確保され、改善していると判断しました。</p> <p>定例的IR報告 月例取締役会の議題のスケジュール化と進捗管理(議論すべき事項の網羅性や全体像把握) 重点課題に焦点を当て、時間を絞った月例取締役会運営(Zoom会議等も活用したTV会議システムの大幅な改善) 役員間や執行役員まで含めたインフォーマルな交流の場を設け、率直に意見交換 必要に応じ取締役会に専門家を招き意見交換</p> <p>一方で、実効性を更に高めていくための課題として、次に示す事項については今後も定期的、継続的に取り組んでいく必要性が指摘、認識されました。</p> <p>CEOのサクセション・プランに関する議論の充実 委員会等設置会社の検討 ジェンダーも意識した取締役会の人数・構成 運営プロセスの不断の改善</p>
今後の対応	<p>今後も定期的、継続的に取り組んでいく必要性が指摘、認識されている課題については取締役会のスケジュールに議題として予定し、定期的に議論を続けていきます。取締役間の議論の幅がまだ大きい課題については、先ずは各役員の意見聴取から開始しつつ、必要に応じ外部の専門家の意見を更に求める等、実質的な議論の深まりに注力してまいります。</p>

# コーポレート・ガバナンスの強化

## 役員報酬

### 役員の報酬等の額と その算定方法の決定に関する方針及び決定方法

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、求められる能力及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おります。業績連動報酬は、取締役(社外役員を除く)を対象として、(1)短期業績連動報酬として事業年度毎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株価の上昇率等に連動する賞与から構成されております。

限度額につきましては2001年9月27日開催の第5期定時株主総会及び2007年9月26日開催の第11期定時株主総会において当社の取締役に対する固定報酬の年額は150,000千円以内とし、業績連動報酬は2014年9月25日開催の第18期定時株主総会において対象取締役1名当たり年額41,250千円以内と決議されております。また、株式報酬としての中長期業績連動報酬の上限は、各対象期間につき100,000千円として2018年9月19日開催の第22期定時株主総会において決議されております。

なお、社外取締役及び監査役は業務執行から独立した立場であるため、業績連動報酬は適用せず、固定報酬を支給しております。

監査役の報酬額は、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内において、常勤監査役と非常勤監査役の別、社内監査役と社外監査役の別、業務の分担等を勘案し、監査役の協議により決定しております。報酬限度額は、2003年12月開催の臨時株主総会において年額30,000千円以内と決議されております。

### 報酬決定のプロセス

当社の役員報酬の決定に関する方針および算定方法、各取締役の報酬体系・報酬額等は、取締役会により決定しております。検討にあたっては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等、客観性の担保に努めております。

### 役員報酬額

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おりません。

(2020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)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	112	81	30	2
監査役 (社外監査役を除く)	10	10	—	1
社外取締役	29	29	—	2
社外監査役	7	7	—	2

### 業績連動報酬及び業績連動型株式報酬の目的、 指標の根拠、具体的な計算方法

#### (1) 短期業績連動報酬

業績および株価の達成水準を目標に0%から200%の範囲で支給する金額による賞与になります。投資家に期待される企業価値向上の目的から、以下の算式により業績連動報酬を算出しております。

短期業績連動報酬のインセンティブ係数は2021年6月期から現行の算式になっています。2020年6月期は連結営業利益増加率に、当社株価上昇率を掛け合わせることで短期インセンティブ係数を計算しておりました。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月期以降の短期業績連動報酬につきましては、連結営業利益額の増加率を基準に決定することを2020年8月19日開催の取締役会で決議しております。

2020年6月期の短期業績連動報酬は以下の計算の通り、基準額の129%を支給いたしました。

(A) 連結営業利益増加率 =  $1 + 0.5 \times (\text{当期営業利益: } 2,278 \text{ 百万円} - \text{前期営業利益: } 1,966 \text{ 百万円} \times 112\%) \div (\text{前期営業利益: } 1,966 \text{ 百万円} \times 112\%)$

#### 短期業績連動報酬の算定式

$$\text{短期業績連動報酬} = \text{短期業績報酬基準額(固定報酬の } 33.3\%) \times \text{短期インセンティブ係数}$$

#### 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

(a)が(b)以下の場合: 0

(a)が(b)を超えて、かつ(b)  $\times 112\%$ 未満の場合:  $0.5 \times \{ 1 + ((a) - (b)) \div ((b) \times 112\%) \}$

(a)が(b)の112%以上の場合:  $1 + 0.5 \times ((a) - (b)) \div ((b) \times 6\%)$

1,966百万円×6%) = 1.32

(B)当社株価上昇率 = 1 + (当期の期中平均株価:1,003円 ÷ 期首の株価:1,032円) - (TOPIXの期中平均値:1,578円 ÷ 期首のTOPIX:1,585円) = 0.98

短期インセンティブ係数 = A × B = 1.29

## (2) 中長期業績連動報酬

取締役の報酬と中長期的な会社業績及び中長期的な当社の株式価値との連動制をより明確化することにより、取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、取締役と株主との一層の価値共有を進める目的として2018年6月期より中長期業績連動報酬につきましては、より長期に渡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目的として、対象期間終了時に対象期間における業績等に応じた当社普通株式を交付する株式報酬へと変更しております。

当株式報酬は当社の取締役(社外取締役を除く)に対して、当社の各年の定時株主総会の日の属する月から3年間を対象期間とし、対象期間における当社株式成長率に応じて算定する数の当社普通株式を交付する仕組みしております。対象期間終了後に各取締役に交付する当社普通株式の数は、①当社取締役会において決定した株式数に、②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て決定いたします。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いたします。

具体的には下記に定める算定方法により、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、当社株式を交付いたします。本制度に基づき支給される金銭報酬債権に係る報酬の金額は、年額100百万円以内とし、当社が本制度に基づき対象取締役に交付する株式数は、取締役1名当たり年間60,000株以内、取締役全員で年間合計100,000株以内としております。

目標は基準額の支給水準となる1.0となりますが、2020年6月期は対象期間の経過前のため、支給されておりません。

## 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

中期経営計画「BE GLOBAL」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、各対象期間の代表取締役社長の株式報酬について、以下のように中期経営計画の重要な定量指標であります「ストック売上比率(売上に占める継続的な売上の割合:RSR)」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決議されております。

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

## 中長期業績連動報酬の算定式

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

当社株式成長率(A)が100%未満の場合:0

株式交付割合

当社株式成長率の算定式

A 当社株式成長率

対象期間中の当社のTSR

対象期間中のTOPIXの成長率

当社TSR( Total Shareholder Return / 株主総利回り )

対象期間終了月(3年後の9月)の当社株式の終値の単純平均値 + 対象期間中の剩余金の配当に係る1株当たり配当総額

対象期間開始月(9月)の当社株式の終値の単純平均値

TOPIX成長率

対象期間終了月(3年後の9月)のTOPIXの単純平均値

対象期間開始月(9月)のTOPIXの単純平均値

Aが100%以上112%未満の場合:33% × (A - 100%) ÷ 12%

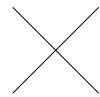
Aが112%以上150%以下の場合:33% + 67% × (A - 112%) ÷ 38%

Aが150%を超える場合:100%

# Governance

変化を通じて  
持続的成長を実現してきた  
ダイバーシティを  
新たな成長ドライバーに

代表取締役社長  
グループCEO  
森川 徹治



筆頭独立社外取締役  
福谷 尚久



根幹が揺らぎそうな時に  
頼りになる存在

森川 福谷さんには社外取締役になっていた  
だく前から貴重なご意見をいただきてきました。

福谷 もう15年来の付き合いになりますね。

森川 当初は毎月のように戦略に関する相談  
に乗っていただきました。

福谷 世間話の延長のような感じでしたが、重  
要性を自覚されていたんですね(笑)。

森川 リーダーという存在は現場に振り回され  
て言質を変えてはいけないとわかっているつも  
りでも、やはり細かなところは気になります。看



過すると後で痛い目に遭うので、根幹の部分は  
変えずに、と考えているのですが、その根幹が揺  
れそうになる時に福谷さんからバッサリ断じら  
れるんですね。とても頼りになります。

**アバントグループは  
成長のための変化を重ねてきた。  
その節目節目で  
的確なアドバイスをいただく**

「その程度の決意でいいのか?」  
という言葉

森川 確か2003年あたり、大きな壁に突き当  
たった感がありました。創業メンバーとともに  
やりたいことをやりたいようにやってきたけれ  
ど、このままでいいのか?と。創業当初からの  
理想である「公器」としての組織をつくり上げ  
るために悩みました。そんな時に福谷さんに出  
会ったんですね。

福谷 話し合うことで、ご自身で解答を見つけ

ていましたね。経営者は臆病である一方で、  
パッションがないと成り立たない。森川さん  
「こうすべきじゃないか」という話はそれこそ毎  
回テーマが異なっていて、当初、違和感を抱  
いたこともありましたが、振り返ってみればあれ  
が森川さんのパッションで、実はきっちりと順  
序立てて考えられていて、それが現在にもつな  
がっているところに感心しています。

森川 外資系企業と一緒になるという話もあり  
ました。グローバルなソフトウェアベンダー<sup>[39]</sup>  
として展開していくにあたり、メイドインジャパ  
ンにこだわるという発想でやっていたのですが、  
体力や実力、カルチャーなど、いろいろな限界が  
見えるなかで、外資と一緒にやった方が成長機  
会になるのではないかと思ったのですが、その  
時「その程度の決意でいいのか?」という言葉  
が福谷さんからの最初の鉄槌でした(笑)。

福谷 当時は少し弱気が出ていたのでしょうか  
ね。その言葉を受け止められた瞬間、はっと目  
を開かれた感じを受けました。



### グループ企業の経営者として判断する

**森川** その後、インターネットディスクロー  
ジャー(ID)社と一緒にになった時も、的確なアド  
バイスをいただきました。

**福谷** アドバイスが功を奏したのも、森川さん  
が経済合理性一本槍でいくのではなく、100年  
続く会社のために「こういう形でやっていきたい」と整理されていたからだと思います。その  
うえで、必要な会社だから迎え入れると。そん  
な姿勢を見て、スタートアップ企業のオーナー  
社長からグループ企業の経営者として成長し  
た一面を見ました。

**ダイバーシティの時代。**  
アバントグループは  
ダイバーシティを  
さらなる成長のドライバーに  
お客様と価値を協創する  
プラットフォームをつくる  
**福谷** さきほどパッションと言いましたが、改

めて森川さんの経営に対する思いをお話しい  
ただけますか。

**森川** 長い時間を掛けて信頼関係をつくり、お  
客様が抱える課題に対して、創造的な対話を  
通じて解決策を提案していくけば、持続的に組  
織も新たな価値を生み出す事ができると思  
います。そのなかで経営情報のプラットフォーム  
は、創造的対話のプラットフォームにもなり得  
ると考えています。そういう観点で掲げたのが  
「経営情報の大衆化」という経営理念です。

**福谷** その理念が現在のグループ経営につな  
がっていくんですね。

### グループ企業の シナジーを発揮するフェーズへ

**森川** 連結会計システムのディーバというベ  
ンチャーから始め、ID、ジール、フィエルテとグ  
ループ企業が増え、事業範囲も広がってきまし  
た。現在のアバントは純粹持株会社の形態を  
とっていますが、投資の概念で事業を大きくす



るのではなく、それぞれの事業をイコールフッ  
ティングで見て、各社が持っているポテンシャル  
を引き出すことに全力を尽くしてきました。  
最近はグループ会社個別の提案が評価される  
だけでなく、「アバントが持つさまざまなソ  
リューションを合わせた総合力で貢献してもら  
えばもっと役に立つ」という声をお客様から聞  
くようになっています。つまり現在は、こうした  
声に応え、変化する事業環境に適応するため  
に、グループで総力戦をしていくためにはど  
んなサービス形態をとればいいのか、シナ  
ジー効果を考えるフェーズに入ったというこ

## ステークホルダー・ダイアログ

# Governance

## 変化を通じて持続的成長を実現してきた ダイバーシティを新たな成長ドライバーに

とです。グループ経営をテーマにずっとやってきているので、オリジナリティのあるビジネスモデルをつくりたいですね。

**福谷** ガバナンスの一層の強化やサステナビリティ経営など、いろいろと超えないといけないこともありますが、まずはアバントという会社が持つさまざまな要素、強みを包摂したモデルを自分たちでつくるという気概があることはとても頼もしいですね。

### 対話が重視される時代に対応

**森川** ダイバーシティの時代、多様なステークホルダーとのクリエイティブなディスカッションがもっと広がっていけば、社会にとってプラスになる。そのために、いろいろなアイデアを持つ人たちとともに適切に経営情報をシェアしていけば、これまで思いつかなかったことがどんどん生まれていく。そういうことを考えるなかで、創業時から掲げている「経営情報の大衆化」というコンテキストは、今のサステナビリティや対話を重視するという経営の文脈でより強く求められると確信しています。つまり、アバントグループ全体で持っている事業がうまく機能し合うことで、お客様の経済・

社会・環境面での価値を高めることができる、そういう立ち位置には来ていると強く感じており、そのフロンティアをつくっているという自負があります。

**福谷** 時代の要請に応えるグループ経営に向けて「今がその時だ!」という感じですよね?

**森川** まさに「時が来た!」という感じです。

### 持株会社として経営の暴走や怠慢は許さない

**福谷** そうした成長過程のなかで、私を含めた社外取締役の役割についてどう評価されていますか?

**森川** 社外取締役の方々は本当に真摯にというか、率直にいろいろな指摘をいただけるので、常に気付きがあります。

**福谷** 会社の事業内容や経営者の想いを理解しつつ、厳しいことも申し上げるのが社外取締役の存在意義だと考えていますが、ここ6~7年、会話の質は随分変わったと感じています。

**森川** 会話の内容に変化はありましたか?

**福谷** 「この問題どうしましょうか?」「承認してください」といった話から、より本質的な「こ

れから会社がどこへ行くべきか?」「何のためにやっているのか?」という、いわゆるパパスに根ざした議論が増えましたね。

**森川** ミッションドリブン経営<sup>58</sup>というか、経営理念を実現していくためにどういうビジネスモデルを伸ばしていくのか?という姿勢が固まってきた。持株会社体制も投資を通じて拡大していくことではなく、各社のポテンシャルを伸ばすことに全力を尽くし、暴走や怠慢を許さない環境とするものとしました。

### ガバナンス強化の要諦は「人事」

**福谷** 取締役会で経営理念を貫くために重視している事柄は何ですか?

**森川** 「人事」や「成長投資」が経営に与えるインパクトが一番大きいので、そこに対する説明責任を果たすために相談することが多いですね。実は当初、私はそうした軸足を決めるのがCEOの役割だと考えていました。リーダーシップを発揮して、方針を決め、自ら説明しながら議論していく。ところが、一番重要なのは、成すべきことを決めたら、次はきちんと配置を決めること。そしてそこをバックアップする。部下が絶対に折れないよう、成功するま



多様なステークホルダーとの  
創造的対話が広がっていけば、  
社会にとってプラス

森川 徹治

## グループの事業の成長と ガバナンスの強化を 並走しながらやっている姿勢が 最大の強み

福谷 尚久



でサポートし続けるというコミットメントを責任を持って発信し続けることがCEOの役割だと気付きました。話はやや飛躍しますが、それがわかった瞬間にサクセション・プランにつながったのです。創業者というのは影響力が強すぎて、次の人がなかなか立てなくなる傾向があります。そこで持株会社という形態をとることとしました。新たに事業を立ち上げたり分社化したりできる環境があれば、自分の管掌領域を減らしつつ、経営者としてのポテンシャルを持った人材を育成できると。

**福谷** 「自分が突っ走らなければいけない」という役目ではなく、権限の委譲や授權するという形で考えるようになったのも取締役としての成長ですよね。今後も会社が大きくなるに従い、今の形の取締役会で良いのか、資本政策上で株主の部分をどうするか、考えなければならないですよね。

**森川** 取締役会では常にるべき姿 자체を考えるきっかけを与えていただいていますが、常に「でも今の延長上ではないのだろうな。何か違うのだろうな」と視座を転換しなければならないという進化圧に期待しています。

### 多様なステークホルダーとともに 成長していく

#### 「社会の公器」として 成長を追求し続ける

**福谷** ガバナンスに公式や定義があるわけではありません。それぞれの会社がそれぞれの事業環境の中で、会社のどこを引き締めていくかということです。森川さんのように最初から魂を持って「自分の会社をこうしたい」という場合は、それを柱としてガバナンスの目標をご自身たちで設定していけばいいものだと思っています。そのなかで御社はグループの事業の成長とガバナンスの強化を並走しながらやっていく姿勢が最大の強みだと考えています。

**森川** 最近、「これから上場したい」という方が話を聞きたいというので、いろいろ話をしたのですが「上場するってどういうことですか?」と言われたときに、私は「成長に対する永久コミット、そこ一点じゃないかな」と答えています。上場企業と未上場企業の最大の違いは、ステークホルダーの広がりにあると思います。多様かつ多くのステークホルダーに対してどう貢献するか?という事を考えると、やはり持続

的な成長しかないので。

**福谷** 本来は上場・未上場は関係ないのですが、上場企業は多様なステークホルダーへの配慮が必要になり、より公器性が高まります。今のお話を聞いて、グループとしての成長からステークホルダーとともに成長していく…持続的な成長を視野に入れた経営を始めていくのだと確信することができました。

**森川** いろいろ多面的なお話をありがとうございます。最後にこれからアバントへの期待という側面でお話いただければありがたいのですが。

**福谷** まだまだ伸びしろのある会社だし、会社自体も森川さんというCEO、それから社員皆さんもまだまだ伸びる余地があると思うので、もう伸び切ったと感じることはついぞないとは思いますが、そこを信じてどんどん成長していただきたいと思います。それができる力も、ポテンシャルも皆さんお持ちだと思うので、そこを一番期待したいですね。

**森川** 勇気付けられる言葉です。ありがとうございました。

# 役員一覧

## 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】  
なし



福谷 尚久

取締役  
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  
パートナー



ジョルジュ・ウジュー

取締役  
社外取締役 独立役員 外国籍  
【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 外国籍  
【兼職の状況】  
ヴィエムウェア株式会社  
代表取締役社長  
※ジョン・ロバートソン氏は21年3月よりSnowflake  
社アジア太平洋・日本地域担当社長に就任しています。

## 監査役



野城 剛

常勤監査役  
【兼職の状況】  
なし



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



小林 正憲

社外監査役 独立役員  
【兼職の状況】  
小林法律会計事務所 所長

## 執行役員



岡部 貴弘

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

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

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



小林 正興

CTO



中山 立

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)

## 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



Jacqueline de Rojas

大英帝国三等勲爵士  
techUK 代表、Digital Leaders 代表、  
Rightmove plc 取締役、  
Costain Group plc 取締役、  
FDM plc 取締役

# 企業理念

## アバントグループの理念体系

会社を社会の公器と見做す日本の経営観を尊重し、社会のために存在する組織として発展することが創業以来の企業理念です。

### 企業理念

#### 100年企業の創造～価値創造に全員が燃える会社～

##### 日本の経営の尊重

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」と見做すことにあると考えています。

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。

##### 世代を超えた価値観の継承による「100年企業の創造」

この日本の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付けています。

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。

##### コーポレート・ガバナンスの重視

人、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。

様々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、

開かれた視座をもった事業発展を目指しています。

### ミッション / ビジョン / バリュー



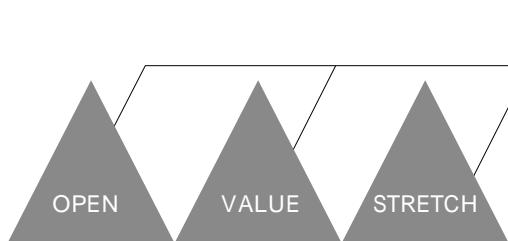
#### 経営情報の大衆化

情報技術の発展が個人や社会に大きな変化をもたらした様に、企業経営においても、アバントグループが様々なビジネスモデルを通じて情報を経営判断に役立つ形に変え、企業と社会の持続発展に貢献することをミッションとします。



#### BE GLOBAL

情報の大衆化により、社会の至る処まで国際化は浸透しており、アバントグループも国際的な視点で活動を展開することが必要です。世界水準のSaaS企業をベンチマークとして進化を目指します。



#### OPEN、VALUE、STRETCH

環境変化を前向きにとらえ、利害関係者との率直かつ誠実な関係を築くこと、常に新たな価値創造に取り組み最高のお客様の満足を追求する姿勢、そして、お客様に対する貢献を健全な挑戦として変化を楽しみ成長を追求する姿勢を大切にします。

# 会社概要 / 株式情報

## 会社概要

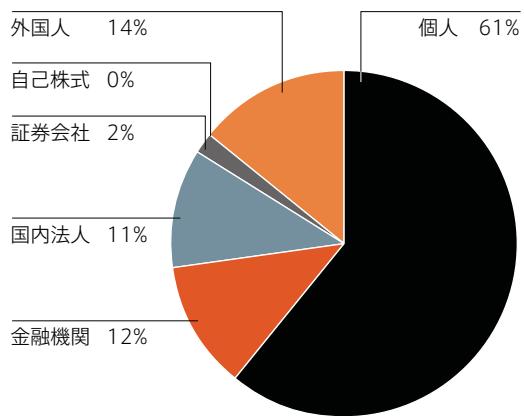
会社名	株式会社アバント	株主数	2,675名(2020年6月末)
創立	1997年5月26日	上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
所在地	東京都港区港南2-15-2 品川インターナシティB棟13階	証券コード	3836
従業員数(連結)	1,055名(2020年6月末)	決算期日	6月30日
資本金	303,271,382円(2020年6月末)	定時株主総会	事業年度末日の翌日から三か月以内
発行済株式総数	37,586,982株(2020年6月末)	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
単元株	100株	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

## 株式情報

### 大株主の状況

氏名又は名称	所有株式数(株)	構成比(%)
森川 徹治	9,764,000	25.98
アバント従業員持株会	3,195,300	8.50
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,248,500	5.98
野城 剛	1,868,800	4.97
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
ピー・シー・エー株式会社	1,556,800	4.14
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1,426,200	3.79
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	983,500	2.62
FCP SEXTANT AUTOUR DU MONDE (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	811,600	2.16
BBH/DESTINATIONS INTERNATIONAL EQUITY FUND/WASATCH ADVISORS (常任代理人 株式会社三井住友銀行)	653,640	1.74

### 主体別株主構成



日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は2020年7月27日付で株式会社日本カストディ銀行に商号変更されました。

2020年1月20日付で公衆の縦欄に供されている大量保有報告書において、ワサッチ・アドバイザーズ・インクが、2020年1月15日現在で以下の株式を所有している旨が記載されているものの、当社としては2020年6月30日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況には含めておりません。なお、大量保有報告書(2020年12月3日変更)の内容は以下の通りです。

氏名又は名称	住所	保有株券等の数(株)	株券等保有割合(%)
ワサッチ・アドバイザーズ・インク	東京都千代田区霞が関一丁目4番1号 日土地ビル4階 ブレークモア法律事務所	2,378,200	6.32

# 用語集

[1] 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。
[2] 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年あたりの成長率として算出した幾何平均を指す。
[3] CEO、CFO、COO	それぞれChief Executive Officer(最高経営責任者)、Chief Financial Officer(最高財務責任者)、Chief Operating Officer(最高執行責任者)の略。CEOは経営の最高責任者で、CFOはCEOのもとで財務に関する業務執行に責任を持ち、COOはCEOのもとで日々の事業運営に責任を持つ。
[4] CRM委員会	株式会社アバントでは、当社および当社の子会社の日常業務執行において、関係法令を遵守し社会的信用の向上を図ること、ならびにリスクの防止および会社損失の最小化を図るためにコンプライアンス・リスクマネジメント委員会(CRM委員会)を設置している。
[5] DivaSystem	株式会社ディーバが提供する連結会計関連事業における主要製品システムの名称。多くの子会社を抱えるグループ企業等が、このシステムを使用することで複数の子会社の財務諸表からグループ企業としての財務諸表(連結財務諸表)を作成することが可能。
[6] DOE(株主資本配当率)	Dividend On Equityの略。株主資本配当率と呼ばれ、株主資本に対して企業がどの程度の利益配分を行っているかを示す財務諸表。DOE=年間配当総額÷株主資本=配当性向×ROE
[7] DWH(データウェアハウス)	Data Warehouseの略。企業などの業務上発生した取引記録などのデータを時系列に保管したデータベース。また、そのようなシステムを構築・運用するためのソフトウェア。
[8] 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方が世界に広まっている。
[9] GPP(売上成長率+営業利益率)	Growth and Profit Pointの略で、売上成長率と営業利益率を合算した、株式会社アバントが重視している指標の1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。
[10]GPTW	Great Place to Work®の略。「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、そこから分析を行う専門機関。様々な会社でそのスコアを利用して課題を抽出し、解決・改善を行うことで、働きがい向上に貢献している。
[11]IP	Intellectual Propertyの略で、知的財産を指す。
[12]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。
[13]MSP	Managed Service Providerの略。お客様のITシステムの運用・監視・保守などを通じて利用可能な状態を維持するサービスを提供する事業者を指す。
[14]OS	Operating Systemの略。アプリケーション・プログラムとハードウェアの中間に位置し、コンピュータのオペレーション(操作・運用・運転)を司る根本のソフトウェア。
[15]Python	主に人間がコンピュータプログラムを記述、編集するために用いる人工言語であるプログラミング言語の一種で、機械学習やAI開発、自動化ツールの作成が可能。

[ 16 ] ROE(自己資本比率)	Return On Equityの略。自己資本比率と呼ばれ、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。
[ 17 ] RPA	Robotic Process Automationの略で、人間がコンピュータ上で行っている定型作業をソフトウェアで自動化すること。
[ 18 ] 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。
[ 19 ] 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。
[ 20 ] SIer	System Integratorの略。様々なシステムを組み合わせて正しく機能するように完成させることをシステムインテグレーションと呼ぶが、システムインテグレーターはお客様に対して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。
[ 21 ] Society5.0	日本が提唱する未来社会のコンセプトで、サーバー空間と現実空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立させようとするもの。
[ 22 ] SQL言語	関係データベース管理システムにおいて、データの操作や定義を行うためのデータベース言語(問い合わせ言語)。SQLは略語ではなく、プログラミング言語とも異なる。
[ 23 ] UNIX	コンピュータ用のマルチタスク・マルチユーザーのオペレーティングシステムの一種。
[ 24 ] アプリケーション	アプリケーションソフトウェアは表計算やメディアプレーヤー等のようにコンピュータを応用して作業を行うためのプログラムを指す。
[ 25 ] インカムゲイン	資産を保有することによって得られる収入。具体的には、有価証券(株式、債券)の配当および利子収入等をいう。
[ 26 ] 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。
[ 27 ] 会計ビッグバン	1990年代後半の日本で行われた会計制度改革で、日本の会計制度をグローバル化させるための一連の動きを指す。
[ 28 ] 仮想化	サーバーなどのハードウエアリソース(CPU、メモリ、ディスクなど)を抽象化し、物理的な制限にとらわれず、ソフトウェア的に統合・分割できるようにする技術。
[ 29 ] 価値協創ガイドンス	企業(企業経営者)が投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等)を体系的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を高めるための手引として経済産業省が2017年5月に発表した。
[ 30 ] ガバナンス	統治を指し、コーポレートガバナンスは企業経営を管理監督する仕組みを指す。株式会社の場合、会社の所有者である株主の利益を最大限に実現できているかどうかを管理監督するシステム。
[ 31 ] 基幹系業務システム	生産、販売、在庫管理システム、人事給与システム、財務会計システムなど会社の業務内容と直接関わるシステムを指す。
[ 32 ] キャピタルゲイン	債券や株式、不動産など資産価値の上昇による利益を指す。購入価格と売却価格の差による収益。

# 用語集

[ <sup>33</sup> ]クラウドシフト	ホスティング業者が提供するクラウド環境を不特定多数のユーザーが共有して利用するものをパブリッククラウドと呼び、同様のクラウド環境若しくは自社内に専用のクラウド環境を構築するものをプライベートクラウドと呼ぶ。
[ <sup>34</sup> ]コーポレートガバナンス・コード	上場企業が行う企業統治(コーポレートガバナンス)においてガイドラインとして参考すべき原則・指針。日本では2014年6月に閣議決定された「『日本再興戦略』改訂2014—未来への挑戦—」で、主要施策例の一つとしてコーポレートガバナンスの強化が明示され、これを受けて金融庁と東京証券取引所が2015年3月に「コーポレートガバナンス・コード」の原案を公表した。
[ <sup>35</sup> ]コンプライアンス	法令遵守を指すものだが、コーポレートガバナンスの基本原理の一つで、一般に企業の「法令遵守」または「倫理法令遵守」を意味する考え方。
[ <sup>36</sup> ]財務諸表	企業が利害関係者に対して一定期間の経営成績や財政状態を報告するために作成する書類。日本における会計基準では、貸借対照表、損益計算書 <sup>[40]</sup> 、キャッシュ・フロー計算書、株主資本等計算書が含まれ、注記とともに開示される。
[ <sup>37</sup> ]サステナビリティ	サステナビリティ(持続可能性)は一般的にはシステムやプロセスが持続できることを指すが、環境学的には、生物的なシステムがその多様性と生産性を期限なく継続できる能力のこと。企業が事業活動を通じて環境・社会・経済に与える影響を考慮し、3つのバランスをとりながら長期的な企業戦略を立てていく事が求められている。
[ <sup>38</sup> ]ストック売上	株式会社アバントは、ソフトウェアの保守料のような毎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。
[ <sup>39</sup> ]ソフトウェアベンダー	パッケージソフトやクラウドシステムなどを開発・販売する企業を指す。
[ <sup>40</sup> ]損益計算書( P/L )	財務諸表の1つで、企業のある一定期間における収益と費用の状態を表すために、複式簿記で記録されたデータを集計することによって、企業内において経営判断のための情報として用いるほか、株主や債権者などに経営成績に関する情報を提供する。
[ <sup>41</sup> ]ダイバーシティ	性別、人種、国籍、宗教、年齢、学歴、職歴など多様さを活かし、企業の競争力につなげる経営上の取り組みを指す。
[ <sup>42</sup> ]多次元データベース	大量のデータを、多数の視点(次元)で迅速かつ容易に分析できるように構成されている集計に特化した特殊なデータベースを「多次元データベース」と呼ぶ。英語ではMulti-Dimensional Databaseで「MDDB」と略されることもある。複数の属性項目(次元)を次々に切り替えてデータを検索・集計できるため、欲しい結果に合わせて次元から次元へと簡単に移動ができるように構築されているのが特長。DSS(Decision Support System:意思決定支援システム)などと呼ばれる、情報分析アプリケーションなどに利用されることが多い。
[ <sup>43</sup> ]データサイエンティスト	データに基づいて合理的な判断を行えるように意思決定者をサポートする職務またはそれを行う人を指す。
[ <sup>44</sup> ]データベース	検索や蓄積が容易にできるよう整理された情報の集まり。通常はコンピュータによって実現されたものを指す。コンピュータを使用したデータベース・システムでは、データベース管理用のソフトウェアであるデータベース管理システムを使用する場合も多い。

[45]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。
[46]デジタル・ネイティブ	子供や学生時代からインターネットやパソコンのある生活環境の中で育ってきた世代を指す。
[47]トランザクションファイナンス	企業買収などの取引において、融資等の資金調達を行うこと。
[48]ハードウェア	ハードウェアとはソフトウェアとの対比で、機械、装置、設備のこと。パソコンにおけるハードウェアとは、本体そのものやキーボード・マウス・ハードディスクなどの物理的なパーツの総称。
[49]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。
[50]ブレーンストーミング	複数人でアイデアを出し合い、ユニークで新しいアイデアを生み出すことを目的とした会議手法の一つ。
[51]プログラミング言語	コンピュータで一連の作業を実行するコンピュータプログラム(コンピュータへの命令)を記述するための言語。
[52]プロセスマイニング	業務プロセスの処理パターンをイベントログデータの蓄積により可視化し、非効率な業務処理やボトルネックの存在などを特定し、業務改善を迅速化させる。
[53]ポートフォリオ	元々は紙ばさみを意味する言葉で、金融用語では資産構成や金融商品の組み合わせや、様々な事業の組み合わせを指す。
[54]ボラティリティ	一般的に価格変動の度合いを示す言葉。資本調達方法には、銀行からの借り入れと投資家(株主)からの投資の2つがある。資本コストの代表的な計算方法であるWACC(Weighted Average Cost of Capital)では、株式コストは、リスクフリーレートと、リスクプレミアム(株式益回りのリスクプレミアム超過分)にベータ(TOPIXが1変動するときに個別株がどれだけ変動するかを示す数値:株式のボラティリティ)を乗じたものとの和で計算される。
[55]マネタイズ	一般的には、技術や知識などを収益化するという意味。IT業界ではウェブサービスを収益化することを指す。
[56]マルチクラウド	複数のクラウドサービス(クラウドはクラウドシフト <sup>[33]</sup> 参照)を組み合わせて最適な環境を実現する運用形態を指す。
[57]ミッションクリティカル	業務の執行に必要不可欠な要素を指し、企業のシステムでは基幹業務システムのように、それが欠けると業務の執行に致命的な影響を及ぼすシステムを指す。
[58]ミッションドリブン経営	会社のすべての意思決定や行動がミッションに向かっている状態を指す。
[59]メインフレーム	企業など巨大な組織の基幹業務システムなどに用いられる大型コンピュータを指す。
[60]モダナイズ、モダナイゼーション	近代化を意味し、企業の情報システムで稼働しているソフトウェアやハードウェアなどを、稼働中の資産を活かしながら最新の製品や設計で置き換えることを指す。

# AVANT

<https://www.avantcorp.com>