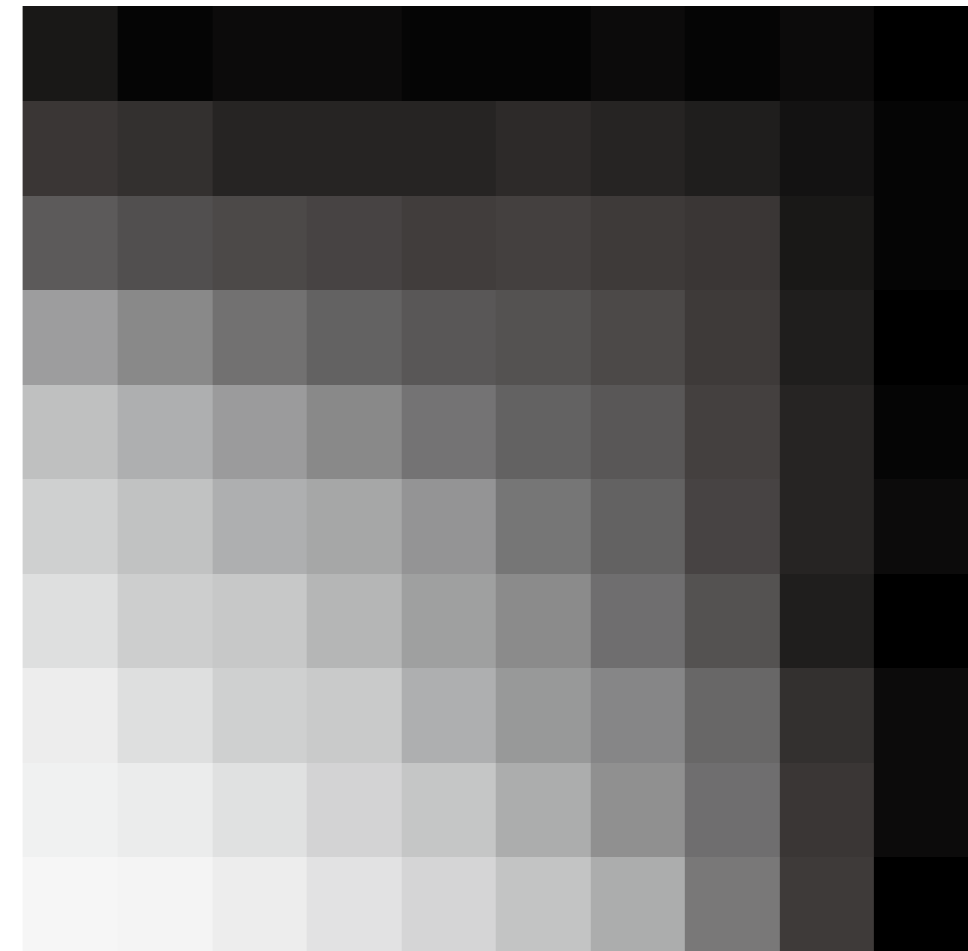


株式会社ア vantグループ  
<https://www.avantgroup.com>

AVANT GROUP INTEGRATED REPORT 2022



# CREATIVE DIALOG 2022

AVANT GROUP INTEGRATED REPORT

AVANT GROUP MATERIALITY

企業価値の向上に役立つ  
ソフトウェア会社になる

2021年後半、私たちア vantグループは掲げるビジョン「BE GLOBAL」の実現のために最優先で取り組むべきマテリアリティ<sup>[17]</sup>を特定しました。そして2022年、このマテリアリティにグループの総力を挙げて取り組むべく、以下のアクションを起こしました。

ACTIONS

- |    |                 |  |
|----|-----------------|--|
| 01 | 事業再編            | グループのポテンシャルを最大限に発揮させてお客様に貢献するために             |
| 02 | グループ経営のバージョンアップ | 中長期視点でのグループ戦略をつくりこみ、遂行していくために                |
| 03 | 企業価値メカニズムの可視化   | 同じ目的に向かって、各社、各部門、各社員が意識すべき指標を持ち、「全員経営」を行うために |

また、事業会社の再編に伴って持株会社を「株式会社ア vantグループ」に社名変更するとともに、ブランドを刷新しました。100マスで構成した新たなロゴマークは、経営理念の「100年企業の創造」を表現しています。

「経営情報の大衆化」第二ステージを迎えたア vantグループは、お客様の企業価値向上への貢献を追求し、これからも変わり続けていきます。

## CONTENTS

04

グループ CEOメッセージ

14

企業価値向上への貢献

14

MANGA

内部の論理 VS. 外部の視(め)

32

アバントグループが実現する「経営のDX」

36

グループ成長戦略

36

事業再編

38

DIALOG

新生アバントグループの未来構想

44

DIALOG

グループ社員一人ひとりの意識を  
企業価値につなげていくために

50

資本政策

### 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、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。

52

コーポレートガバナンス

52

DIALOG

「100年企業の創造」を目指したガバナンス体制

57

コーポレートガバナンス

68

役員一覧

70

サステナビリティ

78

中期経営計画

78

BE GLOBAL 2023

84

FINANCIAL AND NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

86

FINANCIAL DATA / NON-FINANCIAL DATA

90

沿革

92

理念体系 / 会社概要 / 株式情報

94

用語集

文章中の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。



**TETSUJI MORIKAWA**  
森川 徹治  
代表取締役社長 グループCEO

お客様の企業価値の向上に役立つ  
ソフトウェア会社になるべく、  
新たなスタートを切った  
アバントグループにぜひご期待ください。

2022年9月29日、当社グループの全社員ミーティングを開催しました。10月1日のグループ再編を前に、その目的を直接伝えたいと対面形式のみでの実施です。

壇上に立った途端、集まったメンバーからの強烈なパワーを全身で感じました。常態化したオンラインミーティングで錆び付いていた五感が一瞬で活性化しました。「ああ、自分はここに集まった人たちのために仕事をしている」という思いが込み上げてきました。

これも「創造的対話」かもしれません。パッションは価値創造の原点です。

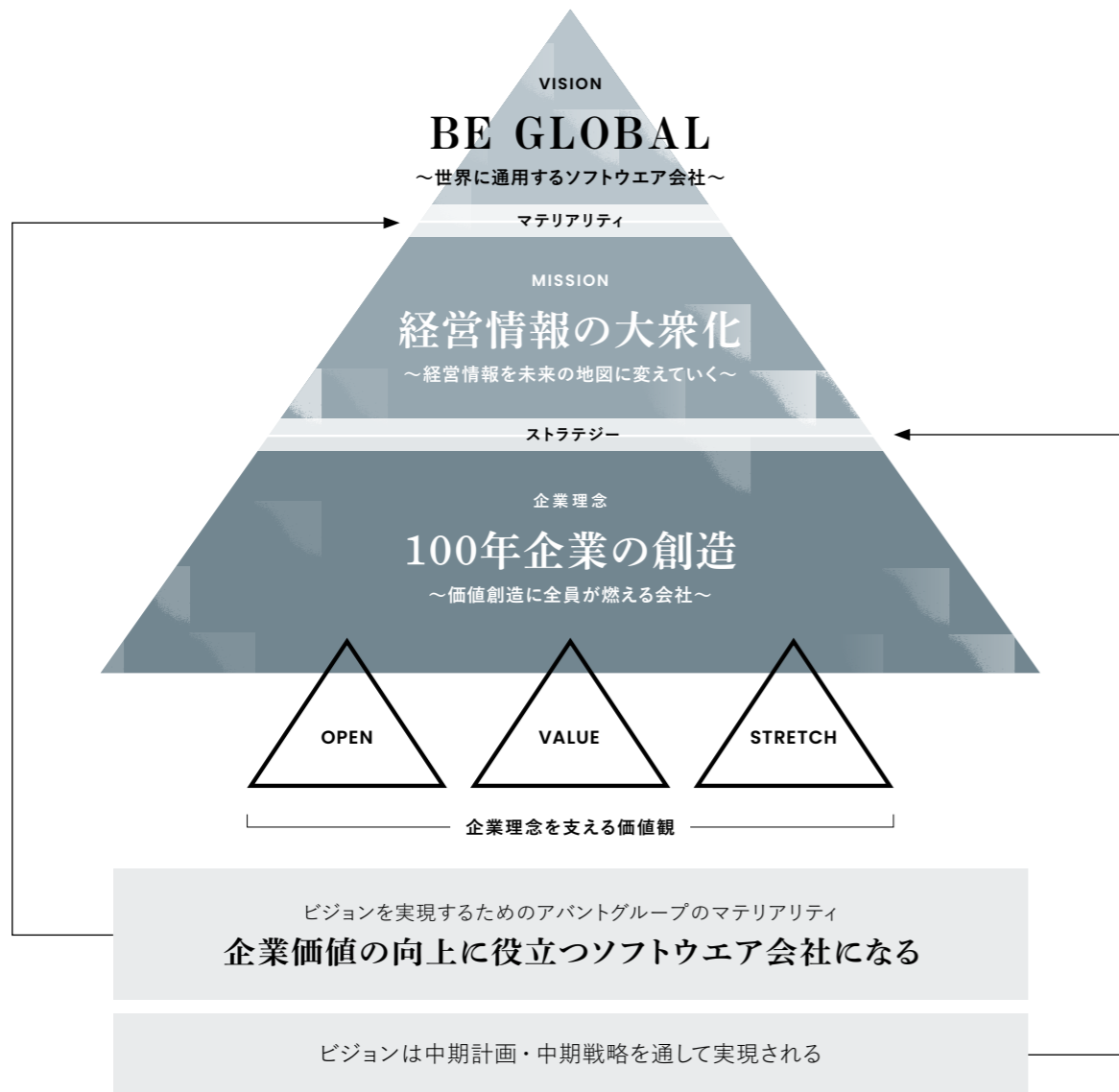
さて、前回の統合報告書では「企業価値」を考え、当社グループの最初のアクションとして「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」というマテリアリティを定めたというお話を中心にしました。ビジョンやミッションはあっても、その実現がなかなか進まないという事実に向き合い、その解決への一歩として設定したものです。

このマテリアリティの設定はさまざまなアクションを促しました。今回は、そのなかから2022年10月1日の事業再編、グループ経営のバージョンアップ、企業価値メカニズムの可視化の3つについて触れたいと思います。

# GROUP CEO MESSAGE



[ グループの理念体系とマテリアリティおよびストラテジー<sup>[9]</sup> ]



[ 2つのハードル ]

企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる

私たちが経営のDX<sup>[26]</sup>を通して貢献する対象

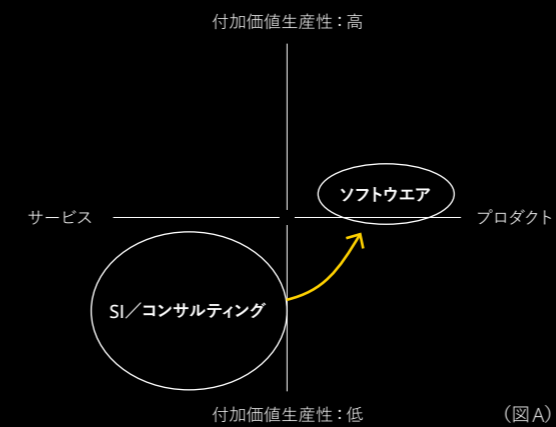
私たちがの中核となるビジネスモデルのあり方

マテリアリティ実現のための再編

今回のグループ再編は2021年に定めた戦略マテリアリティ「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」を実現するための第一歩です。ミッションを通してビジョンを実現するために私たちがクリアすべき2つのハードルを設定しました。

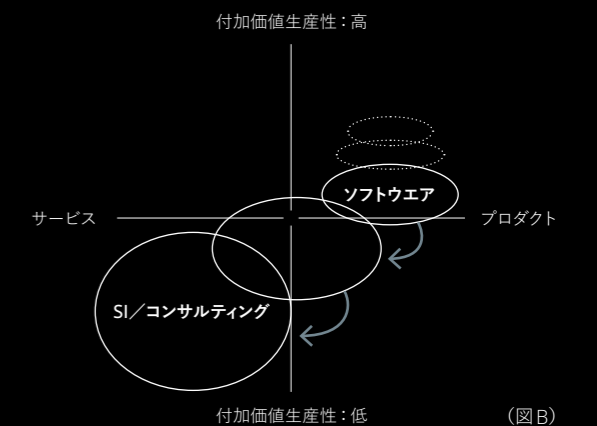
この2つのハードルを越えるのは簡単ではありません。これまでの当社グループの変遷がその困難さを物語っています。創業以来のドリームである「どんなニッチな領域でもよい。世界のデファクトスタンダードを生み出すソフトウェア会社をつくる」は、現在もBE GLOBALというビジョンとして脈々と生き続けています。しかし、実際の活動はビジョンから遠ざかっているように見えているかもしれません。

横軸の左右をサービスビジネスとソフトウェアビジネスとし、縦軸を付加価値生産性の高さとして図にすると、目指しているのは右上のビジネスを拡大再生産できるようにすることです。しかし、現実的なプロセスはソフトウェアビジネスのアイデアを育む左下から始まります。実際にディーバの連結会計システムはコン



サルティングビジネスから生まれました。そこから生まれたソフトウェア事業は右中あたりに該当します。(図A)

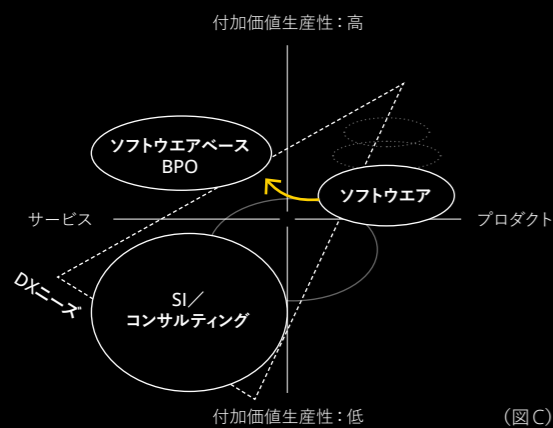
ソフトウェアは標準化することで業務や機能を限定するものです。自由度と効率性のトレードオフが欠かせません。よって、お客様の個別ニーズへ応えようとすると左下へとビジネスが拡大しやすく、私たちの事業も実際にそのようになりました。一方、新たなソフトウェア事業は、シリアスな課題をしっかりと把握し、技術と組み合わせるための経験機会が一定レベルに至らないことから、なかなか立ち上がりませんでした。(図B)



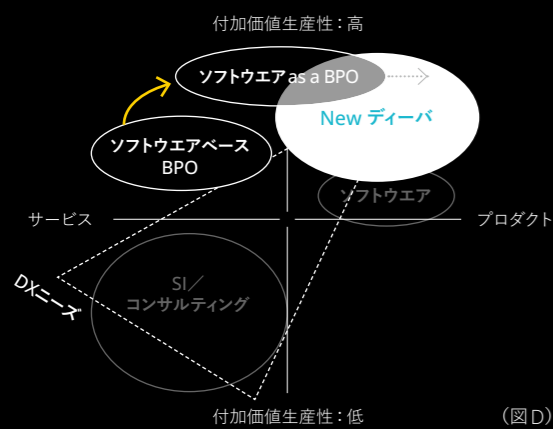
その課題を解決するために、ソフトウェアを基盤とするビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO<sup>[19]</sup>)に進出しました。ソフトウェアの成長に欠かせない、自ら業務のペインを経験してノウハウを蓄積する機会を得ることができるからです。ソフトウェアベースのBPOという現在のSaaS<sup>[42]</sup>に通じるビジネスモデルを切り出すことで、ソフトウェアビジネスのシステムインテグレーション(SI<sup>[44]</sup>)化だけに広がらないことを目指したのです。

もう一つの環境整備として、左下の事業もグループのなかに持つようにしました。データドリブン<sup>[11]</sup>

経営を支える多様なソフトウェアや技術、プロジェクトを経験する機会となるSI事業を保有することで新たなソフトウェアビジネスの探索力を高めようというものです。現在のDXニーズの加速によりさまざまな機会を獲得できるようになりました。(図C)

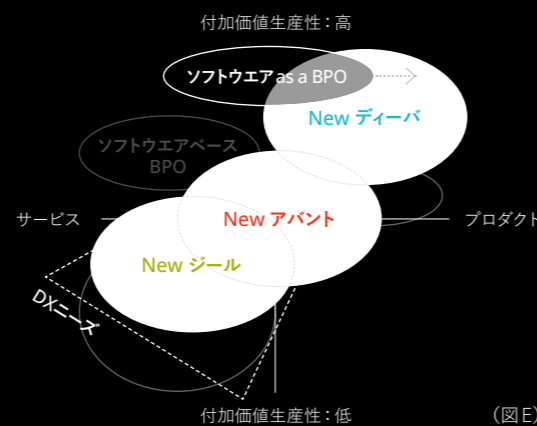


このような過程を経てできているグループをマテリアリティ視点から見直しました。まず、ゴールである右上のビジネスを現在の事業の組み替えで生み出すことにしました。それが新しいディーバです。ソフトウェアベースのBPOとソフトウェア開発を一体化してSaaSのビジネスモデルを完成させます。(図D)



次に、SaaSビジネスで貢献できる可能性が高いグループ経営やグループガバナンスの業務領域に特化したソフトウェアベースのコンサルティング事業を新しいアバントとして立ち上げることにしました。企業価値の向上というテーマと直結する事業です。他社製も含めた多様なソフトウェアを活用しつつも、補完的な自社製品の開発を行うために製品開発組織を備えています。

そして、企業のDXの推進役を担うジールの事業は情報の活用のみならず、その情報活用基盤整備への専門性を高め、技術者の育成も行うことで貢献力を高めます。この事業は常に最先端のDXニーズを捉えることができるため、新しい事業テーマの探索機会を担います。(図E)



今回の事業再編により、ソフトウェア事業の拡大再生産プロセスの原型となる構えをつくりました。

### マテリアリティ実現のためのガバナンス

2つ目は再編と並行して進めてきたグループ経営モデルのバージョンアップです。グループ経営で起こりやすいマネジメントのサイロ化は当社も例外ではありません。サイロ化は是非の話ではなく、マネジメントモデルの問題です。

現在の中期経営計画は3つの骨格からできています。個々の事業パフォーマンスの合計である売上高と営業利益によるオペレーショナルKPI<sup>[35]</sup>、ソフトウェアビジネスへのモデル転換を促すストック売上比率とパフォーマンスで見る売上高成長率+営業利益率からなる戦略KPI、そして資本効率と配当からなる財務KPIです。

なかでも、戦略KPIのストック売上比率についてはほとんど進んでいません。事業は成長したものの、事業構造としてはほぼ相似形です。

このKPIを評価指標として担ったのはグループ

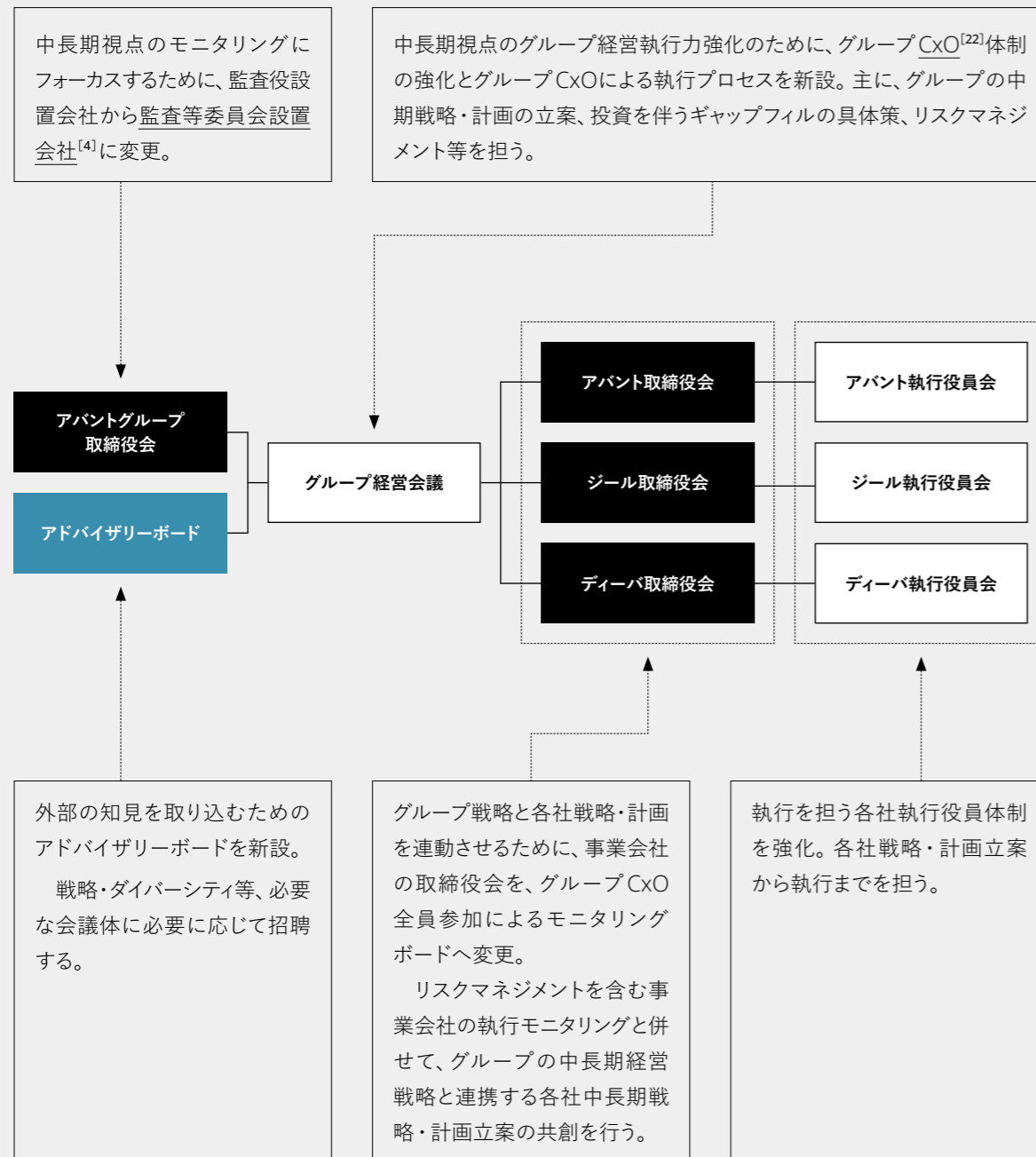
CEOの私一人でした。構造変革という非常に難易度の高いアクションにもかかわらず、戦略としての完成度の低さから経営チームとして共通のテーマとすることができず、結果的に実効性もほぼゼロだったと言えます。無意識のうちに、戦略推進を私が握ってしまい機能不全に陥っていました。

この結果に対する反省から、グループ経営チームを大幅に強化することにしました。各社の経営で実績を積み上げてきた経営メンバーがグループ経営の役割分担を行うことで最大の課題である戦略の推進力を高めようというものです。最も重視したのは、経営情報の非対称性を経営チームメンバー間でできるだけなくすことです。非対称性が解消できないテーマは積極的に権限委譲することで、それぞれのマネジメントレイヤーにおける役割分担とモニタリングを機能させようと考えました。

この経営モデル改革はホールディングスの取締役会から各社の執行役員会までが対象です。戦略の実行状況をモニタリングすることをホールディング

		19/6	20/6	21/6	22/6	23/6(目標)
Operational KPI	売上高(億円)	140.7	156.9	162.3	187.0	180~220
	営業利益(億円)	19.6	22.7	27.9	32.4	31~38
Strategic KPI	ストック売上比率(%)	31.4	32.6	36.0	34.6	70
	売上高成長率+営業利益率(ポイント)	30.2	26.0	20.7	32.6	40以上
Financial KPI	ROE <sup>[40]</sup> (%)	24.6	23.5	23.6	21.1	20以上
	配当(円)	7.5	9.0	11.0	13.0	15以上

執行と経営の分離推進と中長期視点の強化



グスの役割として、その代わりに執行に関する権限を大幅に委譲することにしました。そのために、監査等委員会設置会社への機関変更を行いました。

グループ執行側ではグループ経営会議を新設し、グループの中長期的成長に関する段取りをグループ経営チームで対話し続ける環境を整えました。また、これまでレポート中心であった各社の取締役会も報告と決議事項のみならず、中長期的戦略の議論を増やし、グループの戦略と連携しやすい環境にしました。特に、経営チームのメンバー間での情報の非対称性は議論や執行の効率を著しく損なうため、グループ経営を担うメンバーは主な事業会社の取締役会に全員参加することで課題の解決を試みています。

まだグループの規模が小さいからできる方法ですが、今後の拡大に備え、各社取締役会をはじめ経営チームの情報共有を進めるためのDXプラットフォームも開発しています。このようにグループ経営力の向上を目指したバージョンアップは継続的に行っていきます。

マテリアリティ実現のための企業価値メカニズムの可視化

3つ目は、グループ全体から各社の事業部門までの活動をつなぎ、全体の企業価値を高めるメカニズムを可視化する取り組みです。

現在の中期経営計画の戦略KPIは現場の活動とつなげにくいものでした。戦略を機能させるには日々の事業活動で意識するKPIと戦略の関係を可視化する必要があります。しかし、この取り組みも簡単ではありません。各レイヤーのKPIをつなぐどころか、会計基準の変更や組織変更により、損益計算書の数値さえ事業別で把握することが困難なことも少なくありません。

現場の負担を考えると無理も言えず、オペレーション優先で入手できる範囲の経営情報で執行してきたことは事実です。その結果、オペレーショナルKPIは機能しましたが、未来をつくるための戦略KPIが宙に浮いてしまいました。また、戦略KPIの意味するところや重み付けが曖昧になり現場の事業活動の混乱を招いたこともありました。

そこで、今回は事業計画策定の前にバリューツリー<sup>[14]</sup>を作成し、計測可能な価値創造メカニズムの可視化から着手しています。

当社グループが掲げているビジョン「BE GLOBAL」とは、世界の動向から大きく劣後する人財価値を、グローバルソフトウェアビジネスをベンチマークとして、ソフトウェアを活用して大きく高めようというものです。その活動は企業価値の向上に真摯に向き合うことで実現できると確信しています。



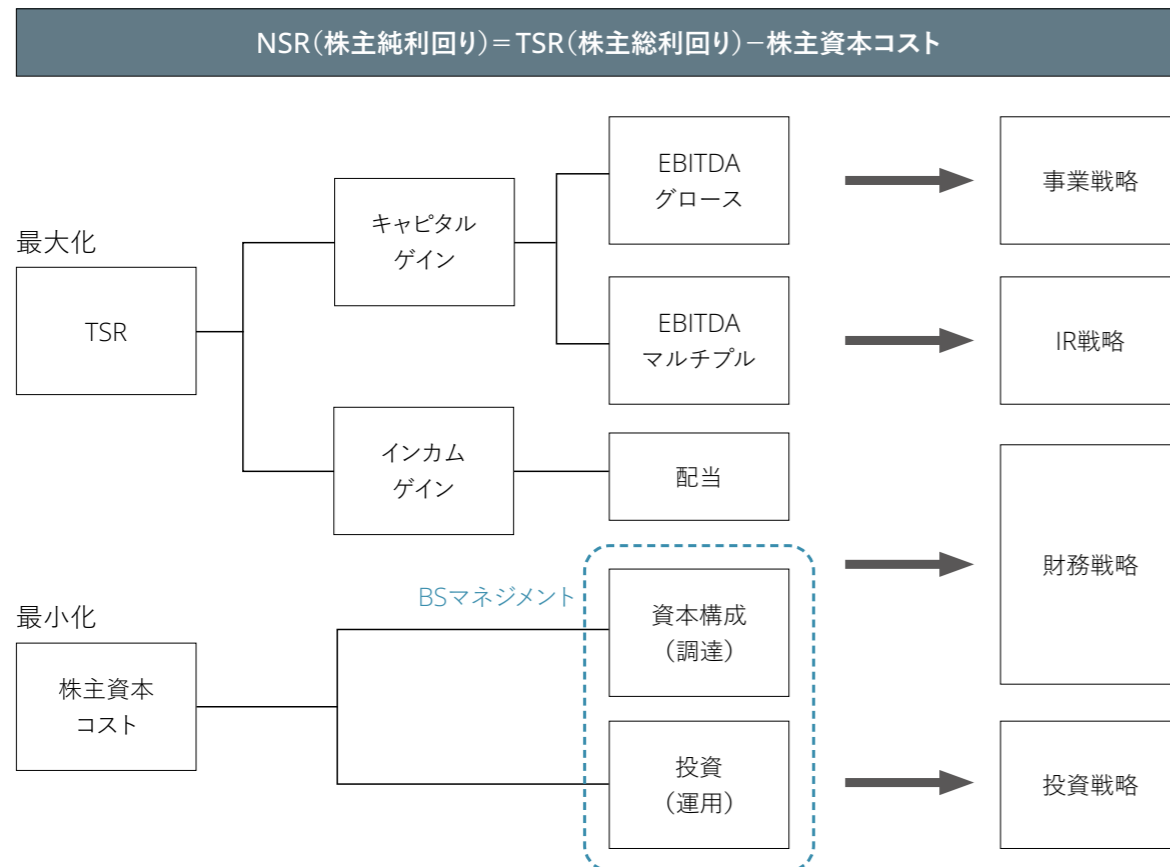
その確信のもとに、最上位のKPIを株主総利回り(TSR<sup>[48]</sup>)が株主資本コストを上回っている度合いとし、「株主純利回り(NSR<sup>[36]</sup>)」と呼ぶことにしました。キャピタルゲイン<sup>[5]</sup>の基礎となるEPS<sup>[32]</sup>の増加率とビジネスの将来性を示す株価収益率(PER<sup>[39]</sup>)だけではなく、インカムゲイン<sup>[2]</sup>とのバランスも意識し、さらにはこれまで積極的に活用してこなかった資本についても今後の構造転換を見据え、規律なき投資にならないようツリーの上に位置づけようというものです。

一方で各社のツリーでは、ソフトウェア売上高や従業員満足度、顧客当たり単価、一人当たり売上高

など、より具体的な活動KPIでツリーを構成しており、全体のツリーと、各社の詳細な事業KPIのツリーを統合して運用する仕組みを整備しています。

この取り組みは「経営情報の大衆化」の中核であり、それをソフトウェアで加速させることがマテリアリティである「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」を体現するものです。次の中期経営計画では、ミッションを自ら実践し、ビジョンの実現ができるよう準備と活動を進めていきます。

[ NSRを最上位のKPIとしたバリュートツリー ]



バリュートツリーの詳細については、P.44からの対談「グループ社員一人ひとりの意識を企業価値につなげていくために」をご覧ください。

企業価値の向上には  
企業の値決めをする力が欠かせない

最後に前回の統合報告書の公開以降の気付きについてお話しします。

前回の統合報告書では企業価値をテーマに作成しましたが、その後も企業価値についてさまざまな方と議論を重ねてきました。その議論を通して、一つ決定的に欠落していた視点に気付きました。「企業の値決め」という視点です。

これまでどこかで企業は商品ではない、ゆえに値決めの対象ではないような意識がはたらいていました。しかし、株式が市場で取引される企業は商品です。その商品を買っている経営者がその値決めに関心していることは経営をしていないことと同じだと今では考えるようになりました。

自社の値決め力をつけることで企業価値を高めていく。「経営情報の大衆化」というミッションを通してそのような企業が増えることに貢献したいと考えています。

森川 徹治

森川 徹治  
代表取締役社長 グループCEO



MANGA SPECIAL CONTENTS

# 内部の論理 VS. 外部の視

コーポレートガバナンス改革の波を受け、  
 企業価値の向上を目指す日本企業が増えています。  
 しかしながら、企業価値を自社の理屈で認識しており、  
 客観的な理解はできておらず、  
 そのための情報インフラも揃っていない企業が多いのも事実です。  
 ここではそのような企業が抱える課題を、  
 架空の企業「ライズ株式会社」を舞台とした漫画でご紹介します。  
 アバントグループが企業価値向上に貢献しようとしている  
 お客様のイメージとしてご一読いただければ幸いです。



## ライズ株式会社

日本の総合素材メーカー、  
 1927年創業。社員数2,700人。  
 伝統的なガラス素材事業に  
 強みを持つが、近年は  
 特定事業に偏らない多角化経営を  
 模索する。



**社長 山谷有三**  
 営業畑を歩き、3年前に代表  
 取締役社長に就任。



**CFO 大橋歩**  
 新卒でライズに入社。地  
 方拠点、経理部を経て  
 1年前にCFOに就任。



**ルイーズ・タグチ**  
 フランス人の父、日本人の  
 母のもと日本で生まれる。  
 大学時代からフランスへ  
 留学。米国でMBA取得。  
 仏日の企業経営に携わり、  
 この度ライズ社外取締役  
 に就任。



## レインボー・インベストメント

米国ニューヨークに本拠を置くアクティビスト<sup>[1]</sup>ファンド。企業  
 価値向上のため、徹底した調査と攻めの提言を行うことで知ら  
 れる。活動領域は世界中に広がり、各案件では現地のスペシャリ  
 ストに調査を委ねることが多い。





総合素材メーカー  
「ライズ」オフィスビル



えーそれでは  
役員の  
皆様方に、

新しく  
社外取締役に  
なって  
いただいた、

ルイズ・  
タグチさん  
をご紹介します



ガ  
タ

皆さんの  
仲間  
に  
加わります



よろしく  
お願いします







我が社の主力であるガラス素材事業は、数字ベースでいえば苦戦が続いています

まあこれは世界的な金利上昇で需要が伸び悩む情勢に鑑みると、致し方ないところが大きいかと思えます。むしろ我が社は救いのあるほうでしょう



新しい社外取締役を迎えるときはいつも気をを使うものだが、



戦後の混沌期に創業し、高度経済成長を支えてきた信頼と実績のブランドは健在だからです

現在株価は、たしかにかなりの割安ですが、動揺する必要はないし、むしろここにいる方々にはドンと構えていてほしい



穏やかそうな人でよかったですじゃないか

そう無理な要求もしてこないだろう



そうですね



しっかりやっていることをアピールすれば、株価は…



自然とついてくるものですから

…



しかし気を抜かずにやります。次の取締役会は財務レポート提出があるので、

当日に疑問点を挟まれたりしないよう、しっかり事前レクチャーをしておきます



頼むよ

取締役会はいつものように

円滑に終わらせなければな



2週間後-



ルイズ・タグチの  
オフィス



各事業の今期の  
パフォーマンスは  
ここにまとめて  
あります



厳しい情勢のなか、  
よく健闘したほうだと  
思っております

一応、  
お目通しいただき、  
ご了解いただいたうえで  
次回の取締役会に  
臨んでいただければ



...



なるほど...  
そんな感じ  
なんです

まずお尋ね  
したいのは、



報告書にある  
パフォーマンス  
それぞれに対して

経営陣のなかで  
どんな議論がなされ、  
現時点ではどのような  
評価を下して  
いるのでしょうか？

議論の経緯は  
見られますか？

過去の取締役会で  
報告された関連する  
レポート全部に  
目を通したい  
のですが



...



はい.....

ご指摘  
ありがとう  
ございます

手元にすぐ  
お出しできる  
資料がないので、  
いったん  
持ち帰らせて  
いただきたく



ただ、  
これを全て  
ご報告するとなると、  
次の取締役会に  
間に合わなく  
なりますね



それは  
困りますね







数週間後—











※ SOTP: Sum of the parts<sup>[45]</sup>





そこまでお調べになっているのであれば、

こちらも誠意を持って回答させていただきます



社外取締役の件といい、今回のアクティビストといい

難題が覆いかぶさってきたな



しかし、彼らの情報把握も指摘も、相当的確なのは確かです



そうだな

自分たちのことは、自分たちが一番知っているつもりだったが、認識を改めなければ

まずは我々含め役員会の姿勢だ

自分たちの事業や会社の適正価格が頭に入っていないならば経営者として失格



今後はかなり精緻に情報を積み上げるべく、戦略を立てて社内情報インフラも整えなければ、

企業価値をつくり続けることはおろか、アクティビストにバラバラにされてしまうな



これを思想・態勢刷新のいい機会にしようじゃないか!

さて、どうすればいいのか

一緒になって一歩先に進めるようなパートナーがいればいいんだが...



アバントグループが実現する「経営のDX」

# アバントグループが 企業価値の向上を経営課題とする企業に 「経営のDX」で貢献します

アバントグループは「経営のDX」によってお客様の「企業価値の向上」に貢献することを戦略マテリアリティのなかで掲げていますが、その鍵となる視点として「企業の値決め」があります。

これは、経営者が自社の企業価値を計測できることを意味し、漫画のなかのライズ株式会社で課題として認識された、内部の論理にとらわれずに外部の視を取り込む際にも必要な点です。

値決めをするには財務情報はもちろん、非財務情報を含むさまざまな情報をもとに、企業価値決定のメカニズムを明らかにして自ら値をつけるため、このプロセスこそが外部との対話の基盤となります。

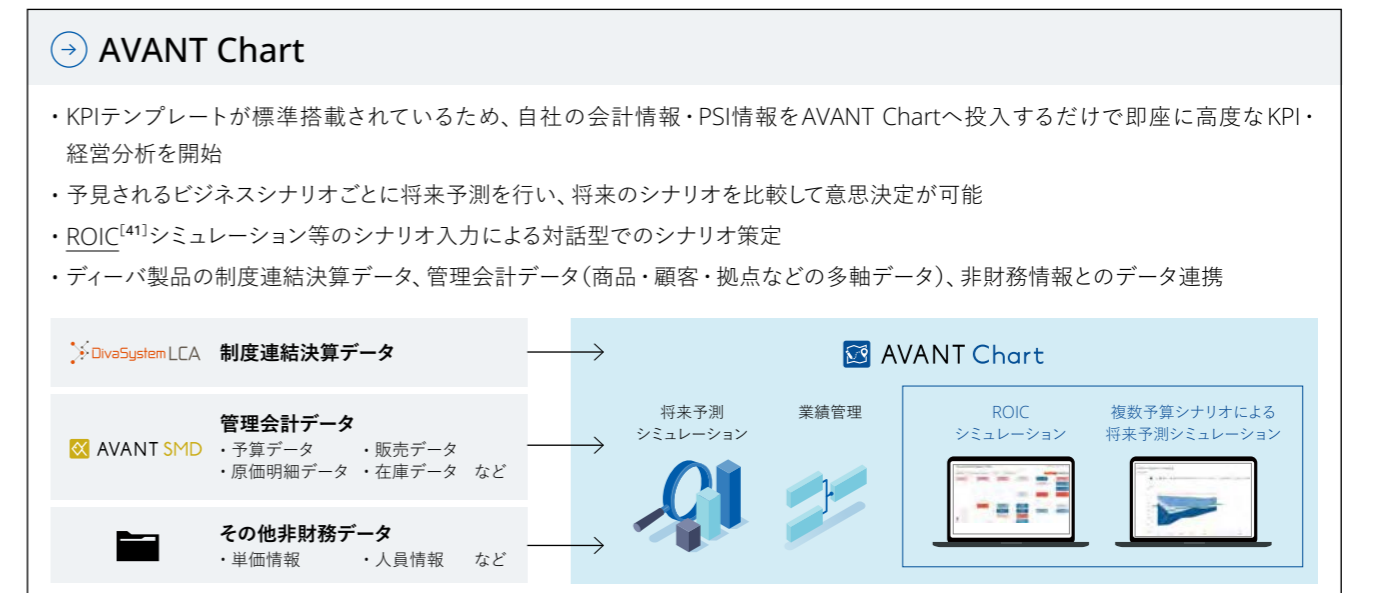
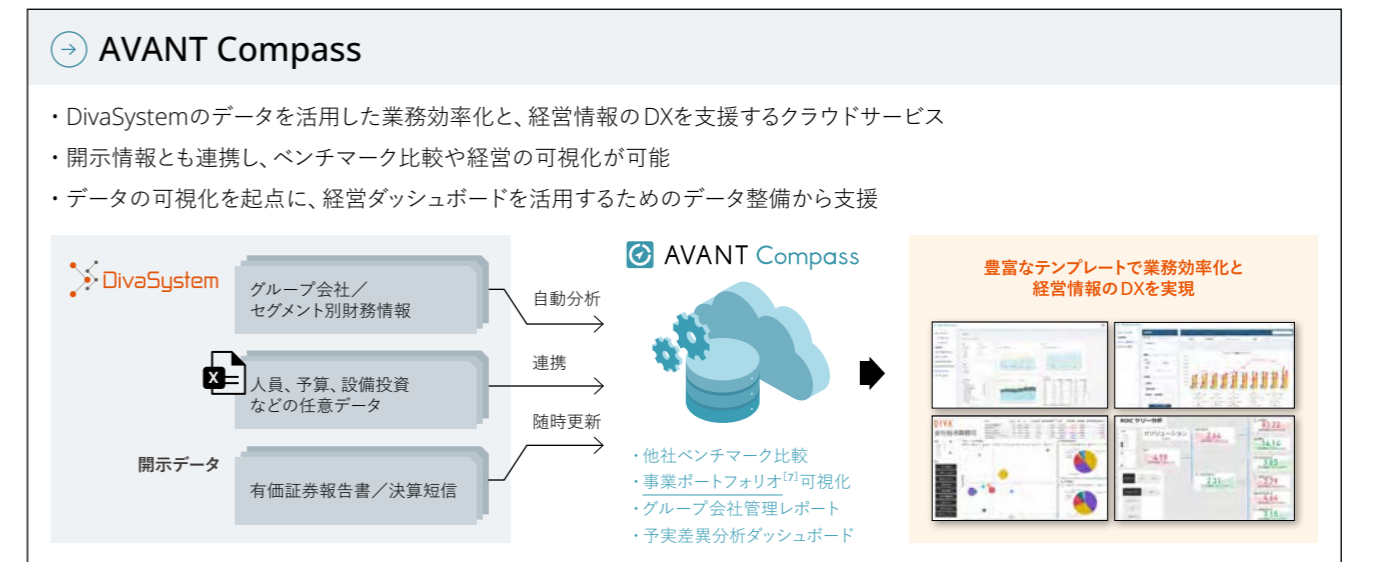
しかし、この値決めのプロセスを実施するには経営情報を得るための情報環境整備が欠かせません。企業価値の向上を経営課題とする企業に「経営のDX」で貢献するため、アバントグループ各社は「対話のためのDX」「行動のためのDX」「情報活用のためのDX」を実現していきます。



## アバントグループが提供するソリューション

グループ各社が担う情報環境と連携しながら、競合他社と経営指標の比較ができる「AVANT Compass」やKPIツリーでのシミュレーションから財務数値が算出可能な「AVANT Chart」というソリューションを当社グループは有しています。

「AVANT Compass」の特徴は、今ある情報をテンプレートによってすぐに可視化できる点にあり、内部の論理から外の視点を持つ際の起点となります。「AVANT Chart」は外の視点を持って自社のKPIを見た際に、KPIの変化によって自社の事業がどのように変化するかをシミュレーションすることができます。これらのソリューションを活用することで、気付きを得るだけで終わらずに、内部の論理から脱却した行動変容までつなげられます。



## 企業価値向上に貢献するアバントグループの3社

 <p><b>DIVA</b></p> <p>対話 のためのDX</p>	<p><b>→ 株式会社ディーバ</b></p> <p>連結会計システム「DivaSystem LCA」および関連製品「DivaSystem Dx3-Advance」「DivaSystem FBX」等の開発を手掛けるほか、「DivaSystem」を使った連結決算業務・単体決算業務等のアウトソーシング事業を手掛け、情報開示を通じた企業の価値創造プロセスを総合的に支援します。</p> <p><b>製品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① DivaSystem LCA 連結会計や連結決算の会計業務を効率化する会計システムです。会計ビッグバンやJ-SOX導入等の開示制度の変化に応じながら導入実績を伸ばし、これまでの累計導入実績は約1,200社に達しています。</li> <li>② DivaSystem Dx3-Advance グループ子会社の仕訳明細・残高データを本社で可視化することによって、本社のアクションを促すと同時に、子会社の行動に規律をもたらし、グループガバナンス強化を図ります。</li> <li>③ DivaSystem FBX グループ予算管理・見直し管理などグループ経営管理業務に必要なデータ収集とレポートが行えるWebベースのアプリケーションです。</li> </ul>	<p><b>サービス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ 決算業務アウトソーシング 連結決算・開示に必要な業務プロセス(子会社決算、データ収集、連結処理、報告資料作成、開示)をディーバが請け負うことにより、業務負担を低減し、お客様は数値分析や原因分析をはじめとする、よりビジネスに付加価値をもたらす業務へシフトすることができます。</li> <li>⑤ グローバル資金管理高度化支援サービス グループ全体を巻き込んだ資金管理業務・財務活動のプラットフォームとなる仕組みです。TMS<sup>[47]</sup>(Treasury Management System)を利用することにより、本社はスプレッドシートに転記された過去の情報を利用するのではなく、グループ全体の詳細情報をリアルタイムかつオンラインで、TMS上で把握することが可能になります。</li> <li>⑥ 会計コンサルティングサービス 数多くの上場企業の経理・決算運用をサポートしてきた運用実績を活用し、公認会計士を含む専門知識と経験豊富なメンバーが「仕組み・運用・体制」づくりに貢献します。</li> </ul>
 <p><b>AVANT</b></p> <p>行動 のためのDX</p>	<p><b>→ 株式会社アバント</b></p> <p>グループ経営管理・連結会計・事業管理を柱として、お客様の「見えない企業価値の可視化・最大化の実現」を、コンサルティングからシステムの企画・構築、導入支援、運用・保守までワンストップで支援し、これらのソリューションとなるソフトウェアを自社開発しています。他社開発のソフトウェアと自社製品を組み合わせたシステム開発や導入支援もしています。</p> <p><b>製品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AVANT Cruise</li> <li>AVANT SMD</li> <li>AVANT Compass</li> <li>AVANT Chart</li> </ul>	<p><b>グループ経営管理</b></p> <p>企業価値の可視化、企業価値を構成するメカニズムを明らかにするために財務情報、非財務情報など社会的価値を含むさまざまな情報を整理し、経営判断に活かしていくための経営ダッシュボードや事業ポートフォリオ管理のためのソフトウェアおよびコンサルティングを提供します。</p> <p><b>連結会計</b></p> <p>「DivaSystem LCA」の導入・運用に向けた開示・連結決算のコンサルティングサービスならびにSIを中心に、IFRS対応、海外拠点ガバナンス対応などグローバルなオペレーションを支え、お客様の連結会計業務を支援します。</p> <p><b>事業管理</b></p> <p>幅広い領域における最新のデータプラットフォーム<sup>[12]</sup>を整備してきた実績に基づき、自社製品に限定せずさまざまなEPM<sup>[31]</sup>/CPM<sup>[23]</sup>ソフトウェアを用いることで、事業パフォーマンス最大化のために事業管理プロセスを整備し、事業の稼ぐ力の向上を支えます。</p>
 <p><b>ZEAL</b></p> <p>情報活用 のためのDX</p>	<p><b>→ 株式会社ジール</b></p> <p>社内外のデータを整理・統合するデータプラットフォームやデータを分析・予測・可視化するAI・BIソリューション等を、コンサルティング・システム開発を通じて提供し、企業のデジタルトランスフォーメーションやデータドリブン経営の推進を支援しています。自社開発のクラウド型データ分析基盤「ZEUSCloud」、DX人材育成を支援するeラーニングサービス「ZEAL DX-Learning Room」、オープンデータを使いやすく加工して配信・提供するサービス「CO-ODE」なども展開しています。</p> <p><b>製品</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ZEUSCloud</li> <li>ZEAL DX Learning Room</li> <li>CO-ODE</li> </ul>	<p><b>データプラットフォーム</b></p> <p>社内外で収集・蓄積されたさまざまな経営情報(顧客・販売・在庫・生産データ等)に関するデータを目的に応じて抽出・加工・分析するための分析基盤です。</p> <p><b>Business Intelligence</b></p> <p>データプラットフォームで整理された情報をわかりやすい形で表示することで、迅速な経営判断を可能とするシステムです。</p> <p><b>&lt;取扱製品&gt;※アルファベット順</b></p> <p>アマゾンウェブサービスジャパン合同会社(Amazon Web Services)、アステリア(株)(ASTERIA WARP)、(株)電通国際情報サービス(BusinessSPECTRE)、(株)センゾ情報システムズ(DataSpider Servista)、Denodo Technologies(株)(Denodo)、ウイングアーク1st(株)(Dr. Sum)、データブリックス・ジャパン(株)(Databricks)、グーグル合同会社(Google Cloud Platform)、日本アイ・ビー・エム(株)(IBM InfoSphere DataStage)、Incorta Inc.(Incorta Enterprise Analytics)、インフォマティカ・ジャパン(株)(Informatica PowerCenter)、日本マイクロソフト(株)(Microsoft Azure)、日本オラクル(株)(Oracle Cloud Platform)、Snowflake(株)(Snowflake)、(株)primeNumber(trocco)等</p> <p><b>&lt;取扱製品&gt;※アルファベット順</b></p> <p>アマゾンウェブサービスジャパン合同会社(Amazon QuickSight)、インフォアジャパン(株)(Birst®)、ドーム(Domo)、日本アイ・ビー・エム(株)(IBM Cognos Analytics)、グーグル合同会社(Looker)、日本マイクロソフト(株)(Microsoft Power BI)、マイクロストラテジー・ジャパン(株)(MicroStrategy)、ウイングアーク1st(株)(MotionBoard)、日本オラクル(株)(Oracle Business Intelligence/Oracle Analytics Cloud)、クリックテック・ジャパン(株)(QlikView)、SAPジャパン(株)(SAP Analytics Cloud/SAP BusinessObjects)、SAS Institute Japan(株)(SAS Visual Analytics)、サイゼンズジャパン(株)(SISENCE)、(株)セールスフォース・ジャパン(Tableau)、ソートスポット合同会社(ThoughtSpot)、Yellowfin Japan(株)(Yellowfin)等</p>



# RE-ORGANIZATION

## 事業再編

「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の実現に向けた第一歩として、当社グループは2022年10月に事業再編を行いました。

4つの事業会社のポテンシャルを最大限に発揮し、グループが一体となり全体でお客様の企業価値向上に貢献していきます。

### Before

連結会計・グループ経営特化型  
ソフトウェア実装コンサルティング事業

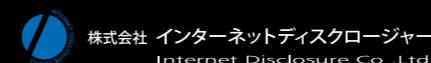
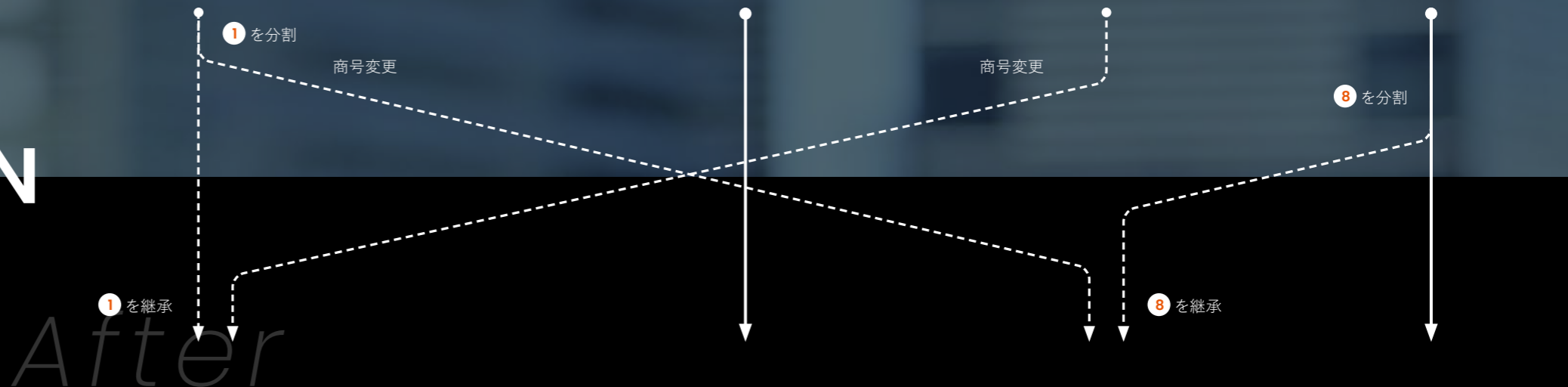
- 連結開示支援システム「DivaSystem LCA」「DivaSystem FBX」「DivaSystem Dx3-Advance」等 ..... ①
- グループ経営支援システム「DivaSystem SMD」「DIVA Compass」「DIVA Empower」等 ..... ②
- 適時開示情報検索サービス ..... ③

### 連結決算・開示特化型 BPO事業

- 単体、連結決算業務 BPO ..... ④
- 資金管理ソリューション BPO ..... ⑤

### BI・データ活用特化型 SI事業

- データプラットフォーム ..... ⑥
- ビジネスインテリジェンス ..... ⑦
- CPM ..... ⑧



### 創造的開示を支える 連結会計・開示ソフトウェアとBPO

- 開示支援システム「DivaSystem LCA」「DivaSystem FBX」「DivaSystem Dx3-Advance」等 ..... ①
- 単体、連結決算業務 BPO ..... ④
- 資金管理ソリューション等 BPO ..... ⑤
- 適時開示情報検索サービス ..... ③

### 企業価値向上に役立つ 経営コンテンツの実装・運用

- グループ経営支援システム「AVANT SMD」「AVANT Compass」「AVANT Empower」②、CPM ⑧等
- システム実装コンサルティング ..... ⑨

### 経営情報DX基盤の整備・運用

- データプラットフォーム ..... ⑥
- ビジネスインテリジェンス ..... ⑦



## DIALOG

# 新生アバントグループの未来構想

当社グループの事業再編により、グループ内のシナジーをどのように実現していくのか。グループCOOに任命された二人が、今後どのような役割でグループを牽引していくのか。グループCEOの森川と、グループCOOの岡部と永田が、新生アバントグループの未来構想について語り合いました。

### TETSUJI MORIKAWA (左)

森川 徹治  
代表取締役社長  
グループCEO

### TAKAHIRO OKABE (中)

岡部 貴弘  
グループCOO  
株式会社アバント 代表取締役社長  
株式会社ジール 代表取締役社長

### GEN NAGATA (右)

永田 玄  
グループCOO 兼 グループCBO  
株式会社ディーバ 代表取締役社長

COO : Chief Operating Officer  
CBO : Chief Business development Officer



### グループ再編による新結合でイノベーションを起こす

**森川** 今回のグループ再編は、お客様の企業価値の向上への貢献を最大の目的としています。特にお客様が大企業の場合に部署間の連携が難しいので、経理・財務部門にはディーバ、経営企画部門にはアバント、情報システム部門にはジール、といった形で各部署に最適化し

たアプローチをしながら、各社が連携して商品やサービスをトータルコーディネートすることで、アバントグループとしてお客様に最大限の貢献ができる体制にしていこうとしています。まず岡部さんが社長に就いているアバントとジールの方針を話してもらえますか。

**岡部** 2021年にコーポレートガバナンス・コードが改訂され、従来の財務情報中心の開示から環境、人的資本などの

非財務情報の開示も求められてきたという背景のもと、パーパスやビジョン、そのためのマテリアリティや各種バリュードライバー、そしてそのKPI(Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)を策定しようとする企業が増えてきました。アバントは、取締役会や経営会議でKPIを使って議論し、PDCAサイクル<sup>[38]</sup>を回していくプロセスを、ソフトウェアで構築し提供していくことを目指しています。



各社が連携し、  
グループとして  
お客様に最大限の貢献が  
できる体制に

TETSUJI MORIKAWA



これまではお客様のニーズに対して旧ディーバの自社製品では解決できないケースも散見されましたが、旧ディーバおよびジールのグループ経営管理に関わる事業を引き継いで生まれたアバントは、ジールが扱ってきたグローバルに実績のあるCPM(Corporate Performance Management:企業業績管理)ソフトウェアをラインアップすることで、より広く貢献していくことができます。現在は、ジールチームと、これまで自社製品を扱ってきた導入チームが一つになって、新たな経営管理ソリューションの提案を進めています。さらに、アバントに開発部門を設立し、マネジメント層に向けた独自ソフトウェアの開発や、経営シミュレーション分野の機能強化を進めています。

また、経営のDXをどのように進めるか意思決定ができておらず外部アドバイザーに期待している企業も多いため、

そういった上流領域に特化したコンサルティング部門も設立しました。

**森川** ジールが扱うグローバルな外部商材と旧ディーバの自社製品の補完関係を生み出すことで、アバントはより広い分野のサービスや製品でお客様に貢献していけるようになりましたね。

**岡部** はい。特にこのところ、持株会社や親会社だけでなくグループ内の各事業会社でも経営管理の高度化ニーズが高まってきており、さまざまなCPM製品を導入するお客様が増えています。我々の「AVANT SMD」というCPM製品に加えて、広く普及している外部CPM商材も扱うことで、既存の1,100社のお客様のさらに先にある3万社以上のグループ子会社様の事業管理にも貢献できるようになります。現在この分野に注力している競合は、日本市場では一部のコンサルティングファームしか存在せず、製品を

実装まで行える企業となるとさらに絞られるので、我々はかなりの存在感を示すことができるはずですよ。

非財務のデータが増加している状況に対しては、「企業の経営企画部門にお抱えの情報システム部門となる経営情報プラットフォーム」という構想を打ち出しました。情報システム部門に問い合わせることなく経営情報を収集し、必要な経営情報を常に保持する状態をデータプラットフォームで実現することで、生産性の向上やデータ活用の効率化が可能になります。このようなジールが培ってきたノウハウを結集して、新たなアバントの製品やサービスとして展開していこうと考えています。

**森川** アバント、ジールともに、それぞれ専門性の高い人材を擁している点が大きな武器になると考えていますが、それはどのように活かしていく方針ですか。

**岡部** 連結決算または経営管理の



アバントとジールの  
連携で生まれた  
経営情報プラットフォームは、  
多くのお客様から  
ご評価いただいています

TAKAHIRO OKABE

分野に特化したコンサルタントの質と量という点では、アバントは間違いなく国内ナンバーワンです。また、ジールにはデータエンジニアやデータサイエンティストに特化してキャリアを築いていこうと志しているメンバーが300人強いることも大きな強みです。

両社内におけるナレッジの蓄積の仕組み化や、お客様に対する導入手法や手順のシェアは順調に進んでいます。これをいかにソフトウェアに転換するかが今後の課題で、今回設置した開発部門がそのミッションを着実に遂行できるよう、アバントには開発責任者としてCPO\*を、ジールにはナレッジの蓄積をソリューション化するための責任者としてCTO\*とCSO\*を、それぞれ新たに設けました。

**森川** 両社の強みがプロダクトにもつながるように組み合わせていくことですね。今後アバントとジールの連携

でどのようにお客様に貢献していこうとしているか、より具体的な狙いがあれば聞かせてください。

**岡部** まず、先ほどお話しした経営情報プラットフォームは、アバントの新たな提案として多くの財務部門、経営管理部門またはCFOからご評価をいただける感触を得ています。

さらには2社の連携によって、より細かなレベルのデータを分析するニーズに応えられるようになって考えています。例えばリテールだと「ECサイトか、リアル店舗か」など、サマリーレベルだけでなく明細のデータまで拾い上げて分析したいというニーズが非常に増えてきており、CPM製品選定の大きな鍵になっています。そのため、特にERP(Enterprise Resources Planning:統合基幹システム)連携といったニーズに対しては、BIを得意とするジールと連携した経営管理

ソリューションがアバントにとって重要になると見えています。

**森川** 企図していた、再編効果によるグループとしての強みの創出になると期待しています。

では次に永田さんにお聞きします。単純にプロダクトだけ、あるいはサービスだけを提供するのではなく、両方を組み合わせたソフトウェアベースBPO(Business Process Outsourcing)でお客様に貢献していこうとしている新しいディーバは、当社グループ全体を推進するビジネスモデルになると期待しています。いわば、異なる組み合わせの新結合であり、まさにイノベーションになります。その辺りの抱負や課題について聞かせてもらえますか。

**永田** 私は、ビジネスとしてほぼ100%成功すると思っています。なぜなら、一般的にソフトウェア会社にとって最も

\* CPO: Chief Product Officer  
CTO: Chief Technology Officer  
CSO: Chief Solution Officer



難しいのは何が売れるかを模索しながら商品をつくっていくことですが、ディーバは売れるものがすでにわかっているからです。ディーバはフィエルテからBPO機能を引き継いでおり、さまざまなお客様の業務フローのデータを日本で唯一保有しているという大きな特徴を持っています。このデータを使い我々がつくろうとしているのはお客様の発想を超えた、まったく新しい世界観の商品です。BPOとソフトウェアをマッチさせることで、いわば完全自動運転を実現するソフトウェアの開発を目指しており、テスラが自動車からハンドルをなくし運転手が要らない移動手段にしようとしているのと同様の発想です。これはフィエルテが有していたBPOのノウハウがあってこそ可能になります。お客様も持っていない業務フローのデータを保持している唯一の存在だったフィエルテのノウハウと、元来のビジネスモデルと情報を結合させることで、ディーバは完全自動運転設計のソフトウェアをつくり出すことができるのです。今から5年で実現したいと考えています。

**森川** フィエルテが100社以上のお客様の決算業務のBPOを請け負ってノウハウを持っていたからこそできることですね。今の話は連結決算の開示にフォーカスしていると思いますが、最近求められているESG<sup>[30]</sup>情報など、開示領域の広がりもビジネス拡大の機会があるように感じています。永田さんはどのように見えていますか？

**永田** 求められるものを正しく開示していくことは未来永劫求められるものなので、現在のディーバの製品・サービスに新しい概念を取り入れてサービス提供を広げ続けていくことに今後も変わりはないと思います。

ただ現時点では環境などの領域の開示ルールが定まっておらず、まだ先が読み切れない状況なので、さまざまな強みに特化したベンチャー企業などと提携するという手段もあると考えています。そこから完全なOEM<sup>[37]</sup>のような形で自社製品化していくパターンもありますし、マーケットできちんと根を張ったポジションにいることを活かして、我々がプラットフォームになるような形もあるかもしれません。

**森川** 変化の激しい領域にはアライアンスを活用して対応するのも有効な手ですね。新たな変化を機会として飛びつくなか、まずは勝ち筋が明確に見えている領域に集中するのか、おそらく正解はありませんが、いずれにしてもポジショニングを明確にすることが重要です。

最先端の動きを取り込んでいくという点では、ここ数年のジールの進化にヒントがあるかもしれません。元々はいわゆる二次請けの受注比率が高かったところから段々とエンドユーザーとの関係性を広めていき、さらにデータドリブン経営という潮流に乗って先進的なプロジェクトが増えていきました。そのようなお客様の試行錯誤をそのままサービスに投影している経験を活かし、ジールがESG

などのお客様の最先端需要を把握し、アバントがその領域でソフトウェアをつくり、ディーバがそのソフトウェアベースのBPOを提供し、グループ各社内で連携することによってシナジーを生み出せるのではないかと考えています。

### グループ戦略をいかに事業会社の執行に反映させていくか

**森川** 「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」という経営戦略のマテリアリティに基づいてグループ戦略を推進していくうえで、お二人のグループCOOとしての今後の課題認識を聞かせてください。

**岡部** マテリアリティを具体的なオペレーションに落とし込んでいくのがグループCOOの役割だと認識していますが、アバントとジールの場合「ソフトウェア会社になる」道筋をつくるのが最大の課題です。アバントに関しては、先ほどお話ししたように開発すべきソフトウェアのイメージの共有は進んでいます。あとは他社製品を扱う際にどのような自社IP (Intellectual Property: 知的財産) を組み込むのかを具体的に検討していく必要がありますが、スタートは切ることができたと考えています。

一方、ジールは元がSlerであることもあり、まだ自社IPが少ないのですが、クラウドで企業データ統合と分析を実現できる企業分析基盤である「ZEUSCloud」



### 最大の成長ドライバー

だった商品を

新しい概念に変えることで、

ディーバの未来を

つくっていきます

GEN NAGATA

を仕立て直して拡販していくとともに、データドリブンの領域でのeラーニングのビジネスを拡大していく方針です。また来年度には、先ほどお話しした明細管理機能を持つ経営管理ソリューションを、ジール専有ではなくアバントとの共同製品に仕上げていく計画です。

**永田** 私は、創業の原点であるディーバがここまで成長できた最大のドライバーである「DivaSystem」という商品を、次の20年、30年に向けて、ただのバージョンアップではなく、新しい概念に変えなくてはいけないと考えています。インストールすれば便利になるソフトウェアはたくさんありますが、「インストールすれば業務がなくなる」という発想のソフトウェアはおそらくありません。ですから、その世界観で商品をつくっていくことがこの先の20年、30年をつくっていくのと同程度の価値になるという気概で注力していきます。

**森川** お二人ともプロダクトがテーマですが、課題の中身は異なりますね。岡部さんは、今はサービス中心の事業であるアバントとジールにどうIPを蓄積し、レバレッジをかけていくか。永田さんは、ディーバに今あるものをどのようにリノベートして、未来につなげていくかという発想ですね。

**岡部** あとはアバントとディーバで、まだ分離しきれていない機能などを、永田さんと協力して整理するという課題も残っています。

**森川** グループCOO間の協力はぜひ進めてください。各社の機能を整理することも大切ですが、グループ全体の戦略を推進するためには、グループ内の流動化を図っていくことも今後のテーマになってきます。ユニットごとの入れ替えもできるような組織文化を形成できるのが本当に強い企業グループであり、我々もそこを目指したいと思っています。

**永田** 今回のグループ再編でそれに近いことを実践しましたし、十分に実現できると私は思います。

**森川** その狙いで、今期からはグループの中長期戦略の議論を取締役会ではなく執行側のグループ経営会議がリードする体制に変更したうえで、グループ経営会議のメンバー全員に各事業会社の取締役会に参加してもらうことにしました。これまでは私と春日CFOのみが各社の取締役会に参加していましたが、この仕組みによりマネジメント層における情報ギャップが解消され、グループ全体と各社の戦略が同期されるようになっていきます。現場が腹落ちしないと構想だけで空転してしまうので、グループCOOの実行力や役割は相当に重要であり、お二人には期待しています。



DIALOG

## グループ社員一人ひとりの意識を 企業価値につなげていくために

2022年11月に策定した当社グループの企業価値向上のメカニズムを示すバリュートリーについて、グループCFOの春日と、経営学やコーポレート・ファイナンスの専門家である中野取締役が意見交換を行いました。

バリュートリーの図は次のページをご覧ください。

### バリュートリーを構成する TSRと株主資本コスト

**春日** 当社グループは「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」という戦略マテリアリティを策定しましたが、我々自身も企業価値を最大化させるメカニズムを明らかにするために、バリュートリーを作成することになりました。グループCFOとして、各事業会社のCFOと週に一度の会議で議論を重ねた結果、TSR(Total Shareholder Return:株主総利回り)と株主資本コストのスプレッドをNSR(Net Shareholder Return:株主純利回り)と名付け、当社グループの企業価値創出力を測定するための最終的な指標として選びました。

企業価値そのものを算出するには、DCF法等を用いることは認識しているものの、株主や投資家が重視する企業価値に関する指標は他にもいくつかあると思います。そのなかでTSRであれば執行取締役である森川グループCEOと私の役員報酬決定のベースともなっており、

目標や利害が一致するというのが選んだポイントとなりました。また、以前よりいずれは取締役以外の報酬制度にもTSRを反映させていくとの考えがありましたので、それが実現できれば、役職員も株主および投資家と同じ視点で企業価値の向上を追求していくことができます。ただし、TSRはごく短期間ですと一時的に引き上げる術もありそうなため、当社グループの中期経営計画期間に合わせ、5年間で算出することが適切ではないかと考えています。

今、お話した経緯で、当初はTSRのみを重要な経営指標と見ていたのですが、TSRは比率であるため価値が創出されているのかわかりにくいという面がありますので、最終的には株主資本コストとのスプレッドを指標としました。これには、グループ内に株主資本コストに対する意識を浸透させたいという狙いもあります。なお、TSRから株主資本コストを引くという考え方は、WAI™(Wealth Added Index)\*という指標を参考にして

**中野** とてもわかりやすいツリーですね。TSRからキャピタルゲインとインカムゲインに分かれるブレイクダウンはもちろん、キャピタルゲインのEBITDA<sup>[27]</sup>グロース<sup>[28]</sup>とEBITDAマルチプル<sup>[29]</sup>への分解の図もわかりやすいと思いました。EBITDAを増やしたり、EBITDAマルチプルを上げれば株価が上がる。そしてEBITDAはEBITDAマージンまたは売上を成長させれば増える。明快ですね。

**春日** 当社グループは米国のSaaS企業に倣って売上高成長率と営業利益率を足したGPP(Growth and Profit Point)という指標を重視してきましたので、事業会社には純利益より売上成長とEBITDAマージンの方が馴染みがあると思い、実際に現場で使われている指標とつなげることを意図して、敢えてEBITDAにブレイクダウンさせ、株価とも連携させました。今後は、事業会社ごとに売上成長やEBITDAマージンをどうやって向上させていくのかを考え、さらに部門、ユニット、最終的には個人まで展開していくとしています。先ほど申し上げた主資本

\* WAI™およびWealth Added Indexは、コンサルティングファームであるStern Stewart & Co.の登録商標です。



NAOYOSHI KASUGA (左)

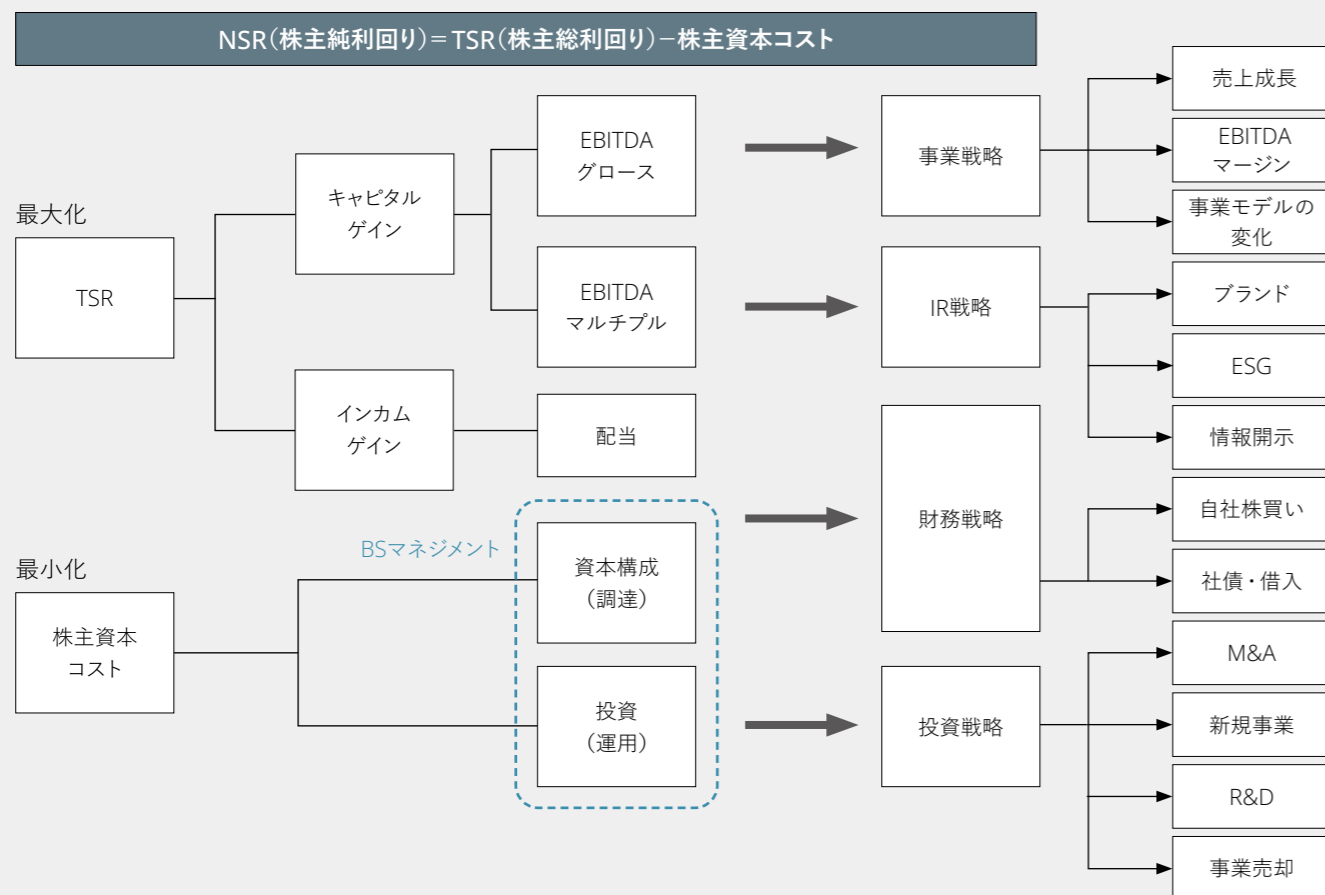
春日 尚義  
取締役グループCFO

MAKOTO NAKANO (右)

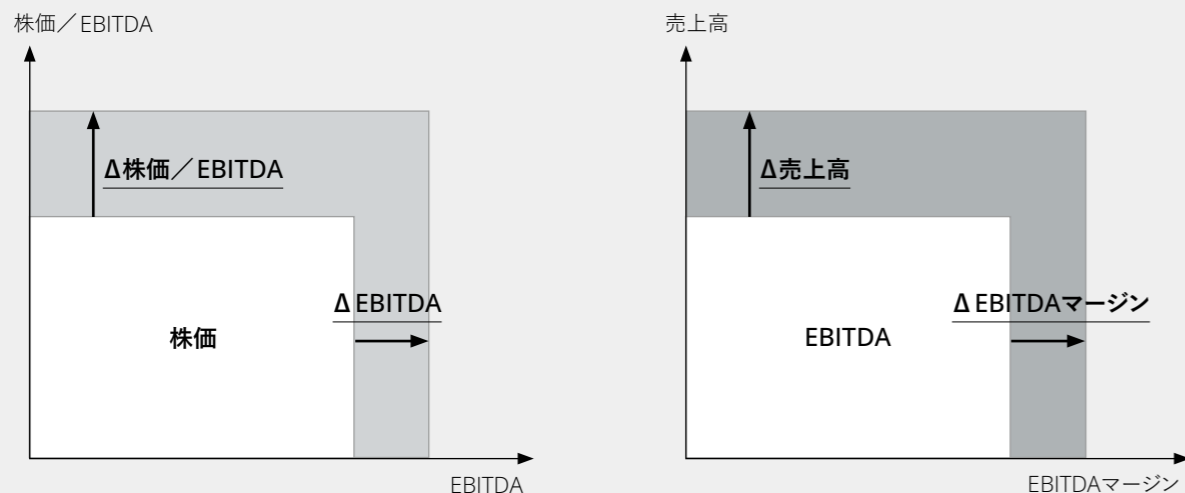
中野 誠  
取締役(監査等委員)  
(社外取締役 独立役員)



NSRを最上位のKPIとしたバリューツリー



キャピタルゲインの分解



コストと共に、現場への意識の浸透が重要だと考えています。

**中野** 株主資本コストについては、当社グループはほとんど有利子負債がないので、ほぼ企業価値=株主価値で、WACC=株主資本コストと言えますね。2022年6月期末現在で、505億円の時価総額に対してCAPMで株主資本コストを約8%と推計すると、これは現預金94億円を含めた加重平均なので、仮に現金の利回りを1%と仮定すると、時価評価で残り412億円に該当する事業資産の資本コスト、言い換えれば市場からの期待リターンは約9.6%になります。現預金を持ちリスク低減効果が生まれたことでWACCは約8%に抑えられていると言えます。

**春日** 市場の期待リターン9.6%ということは、それ以上のリターンを上げられるような投資でなければ現在の企業価値を毀損してしまうという目安になりますね。株主からすれば余剰資金は還元してほしいという考えもあるのですが、当社グループとしては、今後も事業成長の投資を続け、市場期待を上回る事業リターンの達成により企業価値の向上を図ることを通じて、株主・投資家へ還元していきたいと考えます。

**中野** 9.6%は成熟企業に比べると十分に高い水準なので、市場はそれだけ当社グループの成長に期待しているということだと思います。また、配当や自社株買いは、企業が所有する価値を株主に移す

ことになるので、企業自身の価値は基本的には減ることになります。配当は全ての株主に還元されますが、自社株買いは一部の株主限定の還元方式です。

**春日** 現預金が多い状態で放っておくとアクティビストに狙われるのではという意見も取締役会では出ています。当社の株主構成からすると、そう簡単なことではないと思うものの、市場で当社の株式を大量に買い付けるなど、どのような手段をとってくるかはわかりません。

**中野** PBR(株価純資産倍率)が低くて多額の現預金を持っていると狙われやすくなりますが、当社はPBRが約5倍なのでそれには当てはまらないと思います。ただ、お金もあって事業で価値を創造できてい企業だからこそ、規模が小さいと狙われるという側面もあります。その意味では現在の体制を続けていくために時価総額をもっと増やせると安心ですね。あるいは、そもそも自分たちが入ってもこれ以上経営を改善できないとアクティビストに思わせるような高質な経営ができていれば、その心配をする必要がなくなるかもしれません。

企業価値向上に最も効くのは EBITDAグロースとマルチプル

**春日** 私がCFOとして果たす役割は、バリューツリーの図で申しますと、IR戦略、財務戦略、ならびに投資戦略に関する

ことが中心になると認識しています。IR活動のみでEBITDAマルチプルを引き上げることはできないかもしれませんが、影響を及ぼすことは可能ではないかと考えます。財務戦略について申し上げますと、現時点においての重要度はそれほど高いと感じていません。いざという時のためにコミットメントラインは設定しているものの、内部留保が十分にあるので、M&Aを含めて大規模な投資でも行わない限り、現状では借入を含めて調達の実行は必要ありません。ROEを上げるために借入を増やしてレバレッジ比率<sup>[18]</sup>を上げるといったテクニックも承知していますが、それは財務戦略の本質ではないと思っています。投資戦略に関しては、その実行にあたりゲートキーパーとしての役割を果たすこととの認識です。

**中野** 先ほどのキャピタルゲインの分解の図を見ていて感じたのは、PL(連結損益計算書)と株価の要素が中心ですので、BS(連結貸借対照表)の活用ができないかということでした。アセットを使って売上を伸ばす、つまり投資の発想もこの図に追加できるのではないかと。

**春日** おっしゃるように、企業や事業を買収したり、資本投下による事業提携も有効な手段になります。ただそうした投資は、グループの持株会社から動いていくというよりは、起点になるのは事業会社側のニーズになります。

見るべき指標はいくつもありますが、最終的な企業価値に最も影響を及ぼす



のはやはり事業戦略で、特にEBITDAの絶対額の成長ではないかと感じます。実際、キャピタルゲインについて何社かの事例を使って感応度分析を行ってみたところ、圧倒的にEBITDAグロースの影響が大きいことがわかりました。

**中野** EBITDAグロースのために売上成長と同時にマージンも上げていくのは容易ではなさそうですが、森川グループCEOは、もっと成長性を高めなければと考えていますよね。そのためには高収益事業に一層投資していくのが王道だと思いますがいかがでしょうか。

**春日** はい、そう思います。もっとも、当社グループ内においては、突出して収益性が高い事業がないのが現状です。2022年10月に事業再編を行ったところですが、それ以前の2022年6月期実績で最も収益性が高く、また利益額が大きかったのはグループ・ガバナンス事業で、その営業利益率は22.0%でした。一方、30%、もしくはそれ以上の営業利益率を達成しているソフトウェア企業も少なくありません。ソフトウェアパッケージを開発・販売するビジネスであれば、本来、収益性はかなり高いはずですが、大企業のお客が多いこともあって付随するSI（システムインテグレーション）サービスが膨らんでおり、収益性が伸び悩んでいるのが現状です。一方で、一般的には労働集約的で利益率が低いと見られているアウトソーシング事業やデジタルトランスフォーメーション推進事業は、独自のビ



NAOYOSHI  
KASUGA

ジネスモデルの構築やビジネスミックスの見直し等を通じて、それぞれ21.7%、17.7%と斯業界では十分に高い営業利益率を出していますし、売上成長に伴い、大幅な増益となっています。本来であればグループ・ガバナンス事業の中核企業であるディーバの利益率をもっと高くして、グループ全体の利益率をさらに引き上げたいところです。そのために、事業再編後のディーバはプロダクトオリエンテッド<sup>[15]</sup>なSaaS企業への移行を一層進めていこうとしています。

**中野** 資本コストのところでも話したように、当社のPBRが約5倍あって市場からの期待リターンが高いのは、これまで

事業で参入障壁を築き、超過利潤を持続的に獲得し続けているからだと理解しています。それだけに、新規事業ですでに競合がいる領域に参入しても全体の収益性が下がり、高いバリュエーションを維持できなくなるというのは悩ましいところですね。でも今おっしゃったような形でビジネスモデルが変わることでEBITDAグロースが持続的に上がれば、EBITDAマルチプルにも効いてくるのではないのでしょうか。

**春日** おっしゃる通りです。釈迦に説法ですが、理論的には $PER=1/(\text{株主資本コスト}-\text{純利益の成長率})$ という関係が成立しますので、例えば現在のPERと推定株主資本コストから、当社の純利益の持続的な成長率に対する市場の期待値を求めてみますと、2%そこそこであることがわかります。つまり、現状では将来の利益成長をあまり期待されていないと言わざるを得ません。EBITDAマルチプルを上げるためには、当社グループの持続的な成長に対して、市場の期待を高めていく必要がありますが、そのためには成長を裏づけるビジネスモデルの変換が、最も求められていることなのではないかと思えます。

**中野** EBITDAそのものの成長も重要ですが、ビジネスモデルに基づいた中長期的な成長が反映されるマルチプルもやはり大切ということですね。

## KPIや資本コストの意識を現場に広げる難しさ

**中野** その他にグループCFOとして課題認識を持たれていることはありますか。

**春日** いくつかあるのですが、バリュートリも含め、現場にどうやってKPIに対する意識を根付かせていくかは、以前からの特に大きな課題です。製品開発やM&Aなどの投資はある種のコストであり、それを超えたりターンを得られなければ価値の創造にならないという説明を、私が2010年に当社グループに入社して以来、経営会議や取締役会で幾度か説明してきました。そのためのフレームワークもつくり上げてきたのですが、その場で終わってしまっていて実際にはなかなか使われにくいと痛感しています。今は、精緻かつ複雑なものをつくり上げるよりも、もっとシンプルな指標、例えばEBITDAマージンであれば敢えて粗利にとどめて展開していく方が、もっと現場で使われて浸透するのかなと考え始めています。

**中野** バランスト・スコアカード<sup>[13]</sup>が流行した2000年前後に、工場の生産性改善のコンサルティングをしたことがあるのですが、現場の作業の方に対しては、「今は1種類の作業をしているのを、半年後に2種類できるようにしましょう」とお伝えしていました。KPIはそれくらいわかりやすい方が伝わりやすいと思います。

**春日** 同様に課題として認識していることは、事業会社ではPLの発想しか持っていない点です。



MAKOTO  
NAKANO

**中野** BS的発想が希薄だったのでですね。

**春日** はい。これまでは持株会社が事業会社の期間利益を全て配当として吸い上げる形にしていたという経緯もあり、正直、BSを意識してもらうのは難しいと感じます。そのため、2年前からは各社の資産に対するリスク度を測って内部留保により資本配賦と蓄積を行う、リスクキャピタルの概念を取り入れました。それまでは分母となる「投下資本」という発想もありませんでしたので、ROICの考え方もまだこれからというところではあります。

バリュートリやROICツリーなどに代表されるValue based management<sup>[49]</sup>のフレームワークは40年くらい前からあると思うのですが、なかなか日本企業で実践されないままなのはどうしてなのでしょう。

**中野** 特に日本の場合はファイナンス教育の影響も大きいかもしれません。企業価値の考え方などを大学で教え始めたのは15年くらい前からで、その頃の学生は今35歳くらいなので、企業の経営層まではまだあまり届いていないでしょう。一方で、私なども役員研修で経営層に対してこうした内容を説明する機会もあるので、今は上からも下からもじわじわと浸透が進んでいるような状況だと思います。理解できている人間がこれから段々と経営層が増えていくと変わってくるのではないのでしょうか。

**春日** まだある程度時間はかかりそうですね。当社グループではこのバリュートリを事業会社ごとに展開し、グループの経営会議や事業会社の取締役会で、売上成長や収益性向上の具体的な方法について議論しています。グループCEOである森川、各事業会社の代表であり、グループCOOを兼務している岡部と永田、および各事業会社の取締役と共に、どのように展開させて実践していくかをしっかり見ていきます。グループレベルのバリュートリは、まず持株会社が上から展開して始めたものではありませんが、最終的にはグループ社員一人ひとりにまで落とし込まれたKPIとつなげていくことが目指す姿であると考えます。



財務状況と資本戦略

2022年6月末の資産合計は、前期末比26億円増加の166億円となりました。これは主に、現金及び預金の増加22億円、受取手形、売掛金及び契約資産の増加4億円、繰延税金資産の増加1億円、関係会社株式の減少2億円などによるものです。

一方、負債合計は前期末比8億円増の60億円となりました。これは主に、支払手形及び買掛金の増加2億円、未払法人税等の増加1億円、賞与引当金の増加2億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20億円の計上、収益認識会計基準等の適用に伴う繰越利益剰余金71百万円の増加、剰余金の配当4億円の支払いにより、前期末比18億円増の105億円となりました。この結果、自己資本比率は63.8%と前期に比べ0.8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。

なお、2022年6月末において借入金の残高はありません。現金及び預金は94億円を保有しており、月商の約2倍の運転資本を見込んだうえで、およそ60億～70億円の将来投資のための資本を抱えている状況にあります。今後は重要な事業資産の

獲得を、少額出資も含めたM&Aやジョイントベンチャー等の形態でも検討していきます。

資本戦略については、平均的に20%以上のROEを維持するという現中期経営計画の目標は次期中期経営計画期間内においても継続し、資本を有効活用する一つの目安としていきます。

財務状況



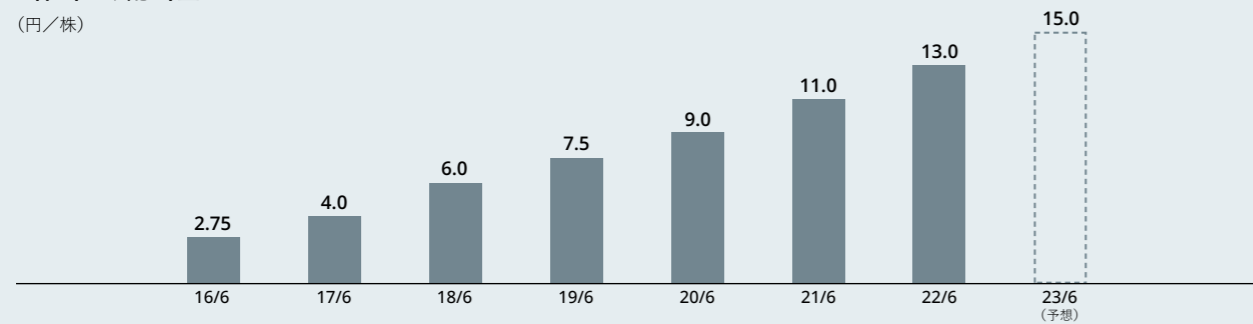
株主還元方針

配当は株主還元政策の重要事項と認識しています。純資産配当率を意識しながら、毎期の業績に大きく左右されることなく、1株当たりの配当金を安定的に引き上げていく考えです。

2023年6月期の配当については、現中期経営計画の最終年度の目標値としている1株当たり15円(前期比2円増)を予定しています。

1株当たり配当金

(円/株)



2016年12月1日、2017年11月1日、2019年12月1日付で株式分割を行っています。各期首に株式分割が行われたと仮定し、分割後の1株当たり配当金を記載しています。

52 コーポレートガバナンス

52 **DIALOG**

「100年企業の創造」を目指したガバナンス体制

57 コーポレートガバナンス

68 役員一覧

70 サステナビリティ

78 中期経営計画

78 BE GLOBAL 2023

84 FINANCIAL AND NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

86 FINANCIAL DATA/ NON-FINANCIAL DATA

90 沿革

92 理念体系/会社概要/株式情報

94 用語集



DIALOG

## 「100年企業の創造」を目指した ガバナンス体制

2022年9月、アバントグループはグループを再編することを契機とし、監査等委員会設置会社へ移行しました。

移行の目的をはじめ、あるべきグループ体制などについて、

独立社外取締役(監査等委員)である後藤氏と、取締役(監査等委員)である野城氏が語り合いました。

### 監査等委員会設置会社への 移行の目的

**後藤** 私は2021年9月にアバント(現アバントグループ)の監査役に就任しましたが、この度の監査等委員会設置会社への移行については、それ以前から検討されていたのでしょうか。

**野城** 特に2020年9月に社外取締役の割合が過半数を占めてから、取締役会では細かな業務執行よりもっと戦略について議論の時間を増やすべきという声が出ていました。そのためには業務執行の権限委譲ができる監査等委員会設置会社の方が望ましいというのが、今回の移行の背景であると、私は理解しています。

**後藤** 元々当社にはそういった、マネジメント型よりモニタリング型の取締役会を指向していた素地があり、監査等委員会設置会社へ移行したということ

ですね。おっしゃる通り、社外取締役が多数になれば、取締役会では広範囲な業務執行を決定するというよりも、社外の者としての知見を活かした重要な業務執行の意思決定と、執行の監督に与する体制が私も望ましいのではないかと思います。確かに、監査等委員会設置会社への移行と同時に社外役員の数も従前の監査役を含めた5名から1名減って4名になりましたが、取締役という範疇で考えれば、現在は取締役7名のうち過半数の4名が社外役員であり、以前の取締役5名のうち社外取締役3名という体制とまったく遜色はありません。

**野城** 投票する独立社外役員が多い方が、多様な価値観に基づく意思決定になり、「100年企業の創造」に資するという仮説で考えています。他方、ダイバーシティ&インクルージョン<sup>[3]</sup>により、議案を一見しただけでは、反対票も生

まれやすくなったと言えるので、これまで以上にじっくり議論できる運営が必要であると思います。就任されて以来の取締役会での発言を踏まえて、より後藤さんの価値を取締役として活かした方が良いという声も出ていました。

**後藤** 野城さんと私のように監査役から監査等委員である取締役に変わったことに対しては、横滑りのような印象を持たれるかもしれません。しかし実際には代表取締役の選定や極めて重要な業務執行の意思決定に関する投票権があったり、監査等委員である取締役の選解任や報酬等に対する意見を株主総会で陳述する権限が与えられていたりすることから、監査役より格段に責任が重い立場になったと実感しています。今後、常勤で当社グループへの理解が深い野城さん、企業価値の専門家である中野さん、法律の専門家である私の3名で、執行に対して効果的に



CHIE GOTO

後藤 千恵  
独立社外取締役(監査等委員)

TSUYOSHI NOSHIRO

野城 剛  
取締役(監査等委員)



監督機能を発揮できる監査等委員会にしていければと思っています。法が留保する一定事項を除いて、重要な業務執行に係る意思決定を取締役に委任できるという監査等委員会設置会社の最大の特徴を活用して、柔軟にその時々最適な執行と監督の姿を取締役会がつくっていけると良いですね。

**野城** 業務執行取締役への意思決定権限の委任については、取締役会規程でガチガチに決めてしまわない方が良いのではないかと私は思っています。というのは、今後、ボード構成が変わっていき、いずれグループCEOも交代するなかで権限委任のあり方を都度見直した方が、「100年企業の創造」という当社グループの経営理念に則しているのではないかと考えるためです。今回の取締役会規程の改正で、権限委任する項目を毎年株主総会終了後に確認することになったのは、良かったと思います。

### グループ再編と同時に 機関設計を変更した狙い

**後藤** 重要課題である今回のグループ再編の進捗を確認してから、後日、監査等委員会設置会社に移行しても良かったのではないか、という見方もできるかもしれませんが、このような意見についてはどのように思われますか。

**野城** 今回の機関設計の変更は、再編に伴ってグループのマネジメント体制が変わったことと連動していると理解しています。新体制では森川グループCEOが主に戦略を策定し、その戦略に基づいた組織を岡部グループCOOと永田グループCOOがリードし、執行していく体制になりました。個人的には、「組織は戦略に従う」と見ています。戦略と執行(組織組成)を分離することで、森川さんがグループ戦略に集中できる環境になり、執行に関する議題が取締役に上がるのが減るため、モニタリングボードに移行しやすい監査等委員会設置会社の方が適していると思います。

**後藤** グループ再編の背景として、グループ経営戦略の執行チームとの意思疎通の不足が、「BE GLOBAL 2023」で目指したビジネスモデルへの転換がうまく進まなかった一因となったことが指摘されていました。トップが意思決定した戦略とその執行とをきちんと分けて整理することで連携方法を明確にし、コミュニケーションを強化するという意味で、同じタイミングで監査等委員会設置会社に移行する必然性があったと私も理解しています。

**野城** グループ執行役員制度を取り入れてCxOを明確に設けたのも、グループ戦略と執行の分離施策の一環であると思います。

また、監査等委員会規程も、よりモニタリング色の強いものにするために、日本監査役協会の雛形ではやや社内監査等委員に権限が寄っている部分を変更するなどして、社外の監査等委員も活躍できるよう工夫しています。例えば雛形では、業務財産調査権や子会社調査権を持つ監査等委員を選ぶことになっているため、選ばれた監査等委員は何でもできる一方で、選ばれなかった監査等委員は何もできません。そのため、社内の監査等委員が調査した方が良い項目と、社外の監査等委員が調査した方が良い項目に分け、それぞれに調査担当委員を選ぶことができる規則を提案しました。

**後藤** 私は弁護士業務として他社の同様の規程をチェックする機会もあるのですが、一般的に会社は雛形を変更することにあまり積極的ではない印象です。法の規制との齟齬を来すと支障がありますし、整合性を保ちながら独自色を出すことは単純に手間がかかるという点もあると思います。この点、当社では各条項について、監査等委員会のあるべき体制という観点から変更を加えているところに、ガバナンスを追求する意志を感じます。

**野城** 今回のグループ再編で私が個人的に特に大きな決断だと感じたのは、森川さんが創業したディーバの社長を退任するだけでなく、旧ディーバを2社に



長い視点で見ると、  
スキルだけではない  
幅広いダイバーシティが  
重要なのだと思います

CHIE GOTO

分割したことです。これでもう元のディーバのトップには戻りようがなくなる不可逆的な分割であり、執行を分離したことに加えてディーバ社長兼任を解消したことで、グループCEOのサクセッション<sup>[6]</sup>も少し進んだと、私は解釈しています。

**後藤** 長く当社グループの歩みを見てこられた野城さんだからこそその深い分析ですね。

### ガバナンス体制のあるべき姿

**野城** 機関設計にあたって、指名委員会等設置会社<sup>[8]</sup>という選択肢もあり得

ますが、議案提示だけなら、私は反対意見です。というのは、日本の現行会社法では指名委員会のメンバーだけでボード構成を決定し、指名委員会に入っていない社外取締役はボード構成について何ら投票権がないというのが、当社のように取締役総勢7名で社外取締役が過半数の場合、むしろガバナンスが弱まると考えているためです。

**後藤** 当社は、任意の報酬諮問委員会を設置しており私はその委員の一人ですが、取締役や執行役員の報酬を具体的に当委員会が提案しており、任意の諮問委員会とはいえ一定の監督機能を果たしていると認識しています。監査等委員

会は監査等委員である取締役の報酬について意見を表明する権限がありますので、これに加え報酬諮問委員会が具体的に機能している状況にあることがリンクして、報酬や人事の面から経営に対する評価機能を発揮しやすい体制になっています。報酬諮問委員会委員として責任の重さを感じますが、この評価権限を発揮することが自身の役割を全うすることになるのだと気を引き締めています。

**野城** 報酬諮問委員会が設置されてから徐々にガバナンスが強くなっていると感じています。取締役の報酬制度と2023年7月に開始する次期中期経営計画のリンクをより強めることが、新体制



# CORPORATE GOVERNANCE

## 取締役の報酬制度と次期中期経営計画のリンクを強めることが、新体制での監督機能の強化のポイントです

TSUYOSHI NOSHIRO



での執行側に対する監督機能の強化のポイントですね。

**後藤** 差し当たっての課題は、ボード構成とサクセッション・プランの議論だと私は考えていますが、野城さんはいかがですか。

**野城** 私も同意見です。取締役会で言及したことのない個人的なアイデアなので、じっくり議論が必要ですが、社外取締役のサクセッション・プランについては、候補者1名はグループCEOが提案して、別の候補者1名は社外取締役だけで集まる会議体を選ぶのありではないかと思っています。言葉を換えると、候補者を選ぶ母体にダイバーシ

ティがあった方が、よりダイバーシティが進むのではないかということです。

**後藤** なるほど、同じ者や同じルートだけで候補者を選ぶよりも幅広い人材が候補になりそうで面白いですね。

**野城** 本当に「100年企業の創造」を目指すのであれば、全ての選任にグループCEOが関わり続けるのは必ずしも良くないのではという発想に基づいています。2021年に監査役会のみで後藤さんを候補者に選んだことが、私がこのアイデアを考える契機になったかもしれません。

**後藤** 今後、ボード構成の検討においては、経営戦略に応じてスキルマトリ

クスをより精緻化していくとともに、性別、国籍、世代などの属性のダイバーシティも加味していく必要があるのではないかと思います。今欲しいスキルに当てはまる人を選ぶだけでは新しい発想が生まれなくなるので、長い視点で見ると、スキルだけではない幅広いダイバーシティが重要なのだと思います。

**野城** どんなボード構成が良いのか、おそらく正解はないので、さまざまな意見を出し合って議論し続けていきたいです。

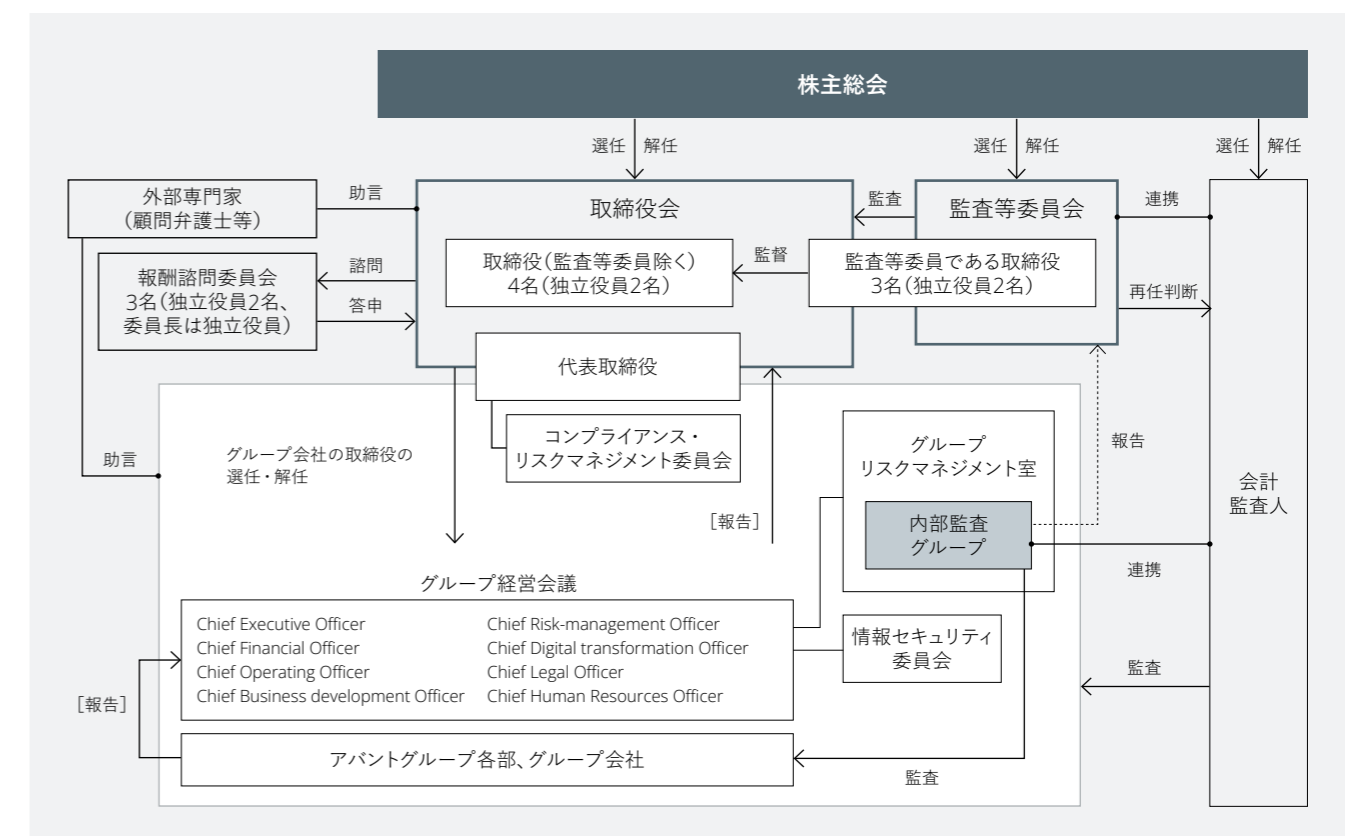
## アバントグループにとってのコーポレートガバナンス

私たちは、日本の文化に立脚した経営観の根本が企業を社会の「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コーポレートガバナンス体制



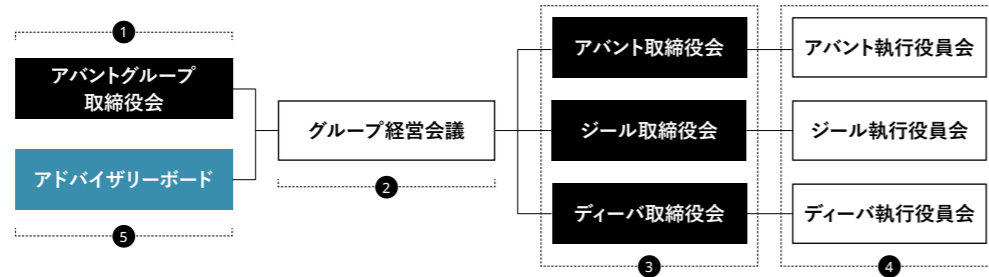


## ガバナンス体制

当社は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であり、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。

当社は次期中期経営計画における既存事業の成長加速と新しい成長事業の創出を実現するため、2022年10月1日付けでグループ再編を実施しました。この再編を契機として、取締役会の業務執行決定権限を広く取締役に委任することを可能とし、取締役会の適切な監督のもと、迅速かつ果敢な経営の意思決定および執行を実現するため、同年8月17日の取締役会において監査等委員会設置会社へ移行することを決議、同年9月27日開催の第26期定期株主総会において関連する定款の変更が承認されています。

### 再編によるグループガバナンスの変更



- ① 中長期視点のモニタリングにフォーカスするために、監査役設置会社から監査等委員会設置会社に変更。
- ② 中長期視点のグループ経営執行力強化のために、グループCxO体制の強化とグループCxOによる執行プロセスを新設。主に、グループの中期戦略・計画の立案、投資を伴うギャップフィルの具体策、リスクマネジメント等を担う。
- ③ グループ戦略と各社戦略・計画を連動させるために、事業会社の取締役会を、グループCxO全員参加によるモニタリングボードへ変更。  
リスクマネジメントを含む事業会社の執行モニタリングと併せて、グループの中長期経営戦略と連携する各社中長期戦略・計画立案の共創を行う。
- ④ 執行を担う各社執行役員体制を強化。各社戦略・計画立案から執行までを担う。
- ⑤ 外部の知見を取り込むためのアドバイザリーボードを新設。  
戦略・ダイバーシティ等、必要な会議体に必要に応じて招聘する。

## 執行役員制度

取締役会により選任された代表取締役社長と財務担当取締役がそれぞれグループCEOとグループCFOとして業務執行を牽引し、また、代表取締役社長(グループCEO)が選任した執行役員が業務執行を分担する体制としています。グループCEOが議長となり、以下の執行役員かつグループCxOが参加するグループ経営会議において、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、戦略的に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。

- Chief Executive Officer
- Chief Financial Officer
- Chief Operating Officer
- Chief Business development Officer
- Chief Digital transformation Officer
- Chief Risk-management Officer
- Chief Legal Officer
- Chief Human Resources Officer

また、グループ事業会社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全体の戦略を念頭に置きつつ業務執行に取り組み、グループ各社の取締役会にはグループCEOをはじめとしたグループCxOが、役員あるいはオブザーバとして参加することにより、執行状況の適切なモニタリングに努めています。

## 取締役会

当社の取締役は、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います。取締役会は、取締役4名(うち社外および独立役員2名、外国籍1名)と監査等委員である取締役3名(うち社外および独立役員2名、女性1名)で構成されています。

### 取締役会の活動状況(全14回)

決議事項	報告事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アバントグループ重要人事および組織</li> <li>■ 役員報酬制度・報酬額の承認</li> <li>■ アバントグループ役員報酬基準の改訂</li> <li>■ 気候関連財務情報開示タスクフォースへの賛同</li> <li>■ プライム市場選択方針の承認</li> <li>■ グループ事業再編方針の決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「DIVA Empower」事業報告</li> <li>■ メタプラクシスの財務状況報告</li> <li>■ 子会社社長のサクセッション・プランに関する報告</li> <li>■ 機関設計の変更に係る報告</li> <li>■ 事業再編進捗報告</li> <li>■ 次期中期経営計画の課題、戦略に関する報告</li> <li>■ イノベティブ・ソリューション事業報告</li> <li>■ 株価動向報告</li> <li>■ 統合報告書</li> </ul>

## 監査等委員会








当社は、監査等委員会制度を採用しており、監査等委員会は、常勤取締役1名、社外取締役2名の計3名で構成されています。監査等委員会は、会社法に基づき選定した監査等委員を取締役会その他重要な会議に出席させるほか、取締役から事業の業務執行状況の報告を聴取、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、内部監査部門との情報交換を実施し、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で監査報告書を作成しています。



取締役の構成 (2022年10月1日現在)

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

\* 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

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	取締役および取締役(監査等委員)が有している専門性							
			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
 <p>森川 徹治 代表取締役社長 グループCEO 保有株式:9,764,000株</p>	1997年5月の当社創立以来、代表取締役として25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 14回/14回  報酬諮問委員会 7回/7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
 <p>春日 尚義 取締役 グループCFO 保有株式:15,405株</p>	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掌管しています。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 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
 <p>福谷 尚久 取締役 社外取締役 独立役員 保有株式:55,700株</p>	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 14回/14回  報酬諮問委員会 7回/7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
 <p>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 保有株式:0株</p>	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/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
 <p>野城 剛 取締役(監査等委員) 保有株式:1,868,800株</p>	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 14回/14回 監査役会 18回/18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
 <p>後藤 千恵 取締役(監査等委員) 社外取締役 独立役員 ダイバーシティ 保有株式:0株</p>	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されてきました。また、2021年9月より当社社外監査役としてその職責を適切に果たしており、今後も当社において法律・会計専門家としての豊富な知見を活かし、監査等委員である取締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き、当社取締役会の機能強化が期待されると考えています。	取締役会 11回/11回* 監査役会 14回/14回* 報酬諮問委員会 7回/7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
 <p>中野 誠 取締役(監査等委員) 社外取締役 独立役員 保有株式:0株</p>	経営学、会計学、コーポレート・ファイナンス等幅広い分野で深い知見を持ち、当社のマテリアリティでもある企業価値をテーマに実業・学術方面において幅広く研究ネットワークを築かれています。また、上場企業の経営幹部を対象とする財務・企業価値研修を数多く実施しておられ、当社の監査等委員である社外取締役としてその職務を適切に遂行できるものと判断しています。当社のみならずお客様の企業価値向上に向けて助言をいただくほか、当社の次世代経営陣の育成においても活躍していただけると期待しています。	2022年9月27日の第26期定時株主総会の承認を経て監査等委員に就任	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。

2021年6月以降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独自に作成して実施しています。アンケート調査は2022年7月に全取締役および全監査役に対して実施し、その報告を2022年8月5日の取締役会に報告しています。

### 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等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、以下の通り意見・課題が指摘されました。

- ・指名委員会の設置は必要なく、取締役会で指名プロセスについて徹底的に議論し監督責任を全うすべき
- ・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
- ・アバント(現アバントグループ)の現状・将来像を見据えたうえでモニタリングが機能する体制について整理しておくべき

#### (2) 取締役会の議題について

執行役員人事・役員報酬制度については議論が進んだと認識される一方、従来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、取締役の選任・解任基準)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。また資本政策、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

報告体制についてこれまで以上に問題点が指摘されました。決議案件や報告案件のポイントが不明瞭で、事前配布・事前説明が不十分との指摘が増加しました。また、定期報告案件等はポイントを絞って簡素化させる一方、事業会社の戦略や実態をより深く理解する機会を設けるべきとの指摘がありました。

### 今後の対応

以上の指摘を踏まえ、2023年6月期の取締役会の運営については以下の対応を推し進めることを報告しています。

- (1) 年間を通じて議論し、報告が必要な事項について監督と執行で議論
- (2) 資料はエグゼクティブサマリーを付け、原則はそれで説明できるようにする
- (3) 1週間前の資料の配布を徹底、若しくは事前説明で議論の時間を効率化
- (4) オフサイト、事業説明会は定例化

## 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。報酬諮問委員会の審議事項は以下の通りです。

### 報酬諮問委員会の審議事項

- (a) 取締役・執行役員の報酬等を決定するにあたっての方針
- (b) 株主総会に付議する取締役・監査等委員・執行役員の報酬等に関する議案の原案
- (c) 取締役会に付議する取締役・執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針案
- (d) 取締役会に付議する取締役・執行役員の個人別の報酬等の内容案
- (e) その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項

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8月19日開催の取締役会で決議しています。具体的にはP.64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2022年6月期の当期連結営業利益は3,247百万円で、前期連結営業利益(2,826百万円\*)からの変動率は115%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1.24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の124%を支給しました。

$$\left[ \text{短期インセンティブ係数} = 1 + 0.5 \times \frac{\text{当期連結営業利益} : 3,247 \text{百万円} - \text{前期連結営業利益} : 2,826 \text{百万円} \times 112\%}{\text{前期連結営業利益} : 2,826 \text{百万円} \times 6\%} \right] = 1.24$$

\* 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)等を適用していますが、業績連動報酬の計算にあたっては2021年6月期の営業利益を当該会計基準等適用後の数値に直しています。

## 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。

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

株式交付割合

- ① 当社株式成長率(A)が100%未満の場合：0
- ② Aが100%以上112%未満の場合：33%×(A-100%)÷12%
- ③ Aが112%以上150%以下の場合：33%+67%×(A-112%)÷38%
- ④ Aが150%を超える場合：100%

A 当社株式成長率

$$\frac{\text{対象期間中の当社のTSR}}{\text{対象期間中のTOPIXの成長率}}$$

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 + 対象期間中の剰余金の配当に係る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

なお、代表取締役社長の株式報酬については、当社が中長期経営戦略で営業利益の年率18%成長を掲げていることから、調整後の1株当たり当期純利益の対象期間終了時までの3年間の年平均成長率(CAGR<sup>[21]</sup>)が18%を下回る場合にはその付与を制限することを2021年9月28日開催の第25期定時株主総会においてご承認いただいています。

2022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2022年10月7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4,216株を交付しました。なお、調整後の1株当たり当期純利益の対象期間終了時までの3年間のCAGRは13.9%となっており、付与基準に満たないため、代表取締役に本制度に基づく中長期業績連動報酬は支払われません。

交付株式数の計算

$$\text{基準交付株式数} = \text{中長期業績連動報酬基準額} \div \text{交付取締役会前営業日(10月6日)の終値} = 13 \text{百万円} \div 1,571 \text{円} = 8,726 \text{株}$$

$$\text{交付株式数} = \text{基準交付株式数} \times \text{株式交付割合} = 8,726 \text{株} \times 48.3\% = 4,216 \text{株}$$

株式交付割合の計算

$$\text{対象期間中の当社株主総利回り} = (1,405.00 + 9 + 11 + 13) \div 978.47 = 146.9\%$$

$$\text{対象期間中のTOPIXの成長率} = 1,922.22 \div 1,579.13 = 121.7\%$$

$$\text{当社株式成長率} = \text{対象期間中の当社株主総利回り} \div \text{対象期間中のTOPIXの成長率} = 147.0\% \div 121.7\% = 120.7\%$$

株式交付割合は左記2.③を適用し、48.3%となります。

## 役員報酬額(2022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)	125	83	42	6	2
監査役 (社外監査役を除く)	11	11	—	—	1
社外取締役	43	43	—	—	3
社外監査役	10	10	—	—	3

※1 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、業績連動報酬6百万円です。

※2 上記には2021年9月28日開催の第25期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでいます。

※3 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、役員ごとの金額は記載していません。



## アバントグループの リスクマネジメント

当社グループは、コンプライアンスおよびリスクマネジメントの状況を把握し、リスク管理を適切に行うとともにコンプライアンスの迅速な対応のため、代表取締役を委員長とするコンプライアンス・リスクマネジメント委員会(CRM委員会)を設置し全社的なマネジメント体制を整えています。CRM委員会ではリスクおよびコンプライアンスに関する重要項目とそれらに対する目標を設定し、モニタリングおよびリスク対策に関する協議を実施しています。

以下では、当社グループが認識している重要なリスクを記載しています。

### アバントグループにとっての重要なリスクと対応

	リスク項目	対応策
甚大な自然災害の発生に伴う事業継続に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■首都圏直下型地震や富士山の噴火、台風・高潮等による浸水被害により重要な情報資産の喪失、就業可能な要員の不足、インフラの崩壊</li> <li>■当社グループの事業所が地震等の自然災害や火災の被害を受け、事業遂行および知的財産等に関する重要な書類・データが喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■重要書類およびデータを遠隔地にバックアップするとともに、緊急対策本部の立ち上げなど初動体制の整備のほか、事業再開に向けてBCP(Business Continuity Plan)を策定</li> </ul>
クラウド型サービス事業に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■システム運用上のトラブルやクラウド環境の障害、サイバー攻撃などが原因となり、サービスの停止やお客様データの喪失等が発生</li> <li>■損害賠償の支払いなどにより当社グループの業績および財務状況等に大きな影響を及ぼす可能性があるほか、当社グループへの信頼性やブランドイメージの低下に直結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■クラウドサービス運用組織およびセキュリティ対策組織を設置しリスクの識別・改善活動を継続して行い、多重データバックアップ等のシステム障害対策や多要素認証等のセキュリティ対策を推進</li> <li>■一部クラウドサービスでは米国保証業務基準書第18号(SSAE18)に準拠した「SOC1 Type2報告書」を取得</li> </ul>
情報漏えい等のセキュリティインシデント発生リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■外部からの当社グループコンピューターへの不正アクセス、当社グループ役員や業務委託先の過誤等による情報の漏えいのほか、予期せぬ事態により流出する可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■セキュリティリスクへの対応のため、情報セキュリティ方針や個人情報保護方針を定め、情報通信技術の進歩や社会情勢、規制環境の変化に応じたこれらの見直し</li> <li>■これらの運用に関する客観的評価ならびに継続的な改善活動のため国際規格であるISMS認証(ISO/IEC27001:2013)を取得</li> <li>■サイバー攻撃やインシデントに対して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実施</li> </ul>
事業投資に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業投資や再編が、市場環境の変化や開発製品と市場ニーズのギャップなどにより、期待していた投資成果を創出できない可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業投資の検討段階では、投資効果とリスクを定性的・定量的に評価のうえ、予め「権限規程」に定めた権限に従い、慎重に決定</li> <li>■実行段階においては、計画に対する進捗状況を継続的にモニタリング</li> </ul>
製品開発品質に伴うリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■製品不具合の発生</li> <li>■当社グループ製品に不具合が発生することにより、お客様業務に影響を及ぼす可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■製品開発時の品質リスク低減を目的に、品質管理部門を設置</li> </ul>
サービス品質に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■当初想定していた見積りからの乖離が発生する場合や、当初想定し得ない技術的な問題、プロジェクト管理等の問題が生じ、原価の増加やスケジュールの遅延を招く可能性</li> <li>■想定を上回る原価の発生や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■品質管理部門の設置によるプロジェクト品質の向上</li> <li>■万が一の場合に備えた保険の加入</li> </ul>
人財確保・育成に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■専門的な知識を有する優秀な人財の確保と育成が中期的に計画通りに進まない可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■採用体制の強化、市場の適正報酬水準の把握による採用競争力の確保</li> <li>■人財教育においては、新入社員のトレーニングメニューを強化</li> </ul>

	リスク項目	対応策
出資・M&Aに関するリスク(企業買収に関するリスク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■M&amp;Aを進めるにあたって、適切な候補が見つからない場合や、取引条件が合意に至らないなどの理由により、当社グループの想定通りに取引が進まない可能性</li> <li>■出資・M&amp;A後に偶発債務の発生や未認識債務の判明など、事前の調査で把握できない問題の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■M&amp;A管掌組織が事前に候補企業の財務内容や契約関係等について詳細なデューデリジェンスを行い、識別された各リスクの検証、対応策を踏まえた意思決定の実施</li> </ul>
コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コンプライアンス違反があった場合の社会的信頼の失墜</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■コンプライアンス・リスクマネジメント規程をはじめとしたコンプライアンス関連規定の策定および教育を通じた全役職員への周知徹底</li> </ul>
経営者への依存に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■代表取締役社長に万が一の状況が起こった場合、事業活動の推進と業績および財政状態に影響を及ぼす可能性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■次世代のリーダーを事業会社の取締役として経営を任せ、持株会社から監督指導することを通じて後継者を育成</li> <li>■採用活動を積極的に推進</li> </ul>
パンデミックの発生に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■新たな感染症の拡大や新型コロナウイルスの変異などにより、今後感染症の影響が甚大かつ長期化した場合、サービス提供体制の確保に影響</li> <li>■国内企業の業績悪化を背景にIT投資がさらに先送りされ、当社グループの業績が予想よりも悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■外注費など一部の費用を抑制することにより、業績の悪化を限定的にとどめるべく対応策を準備</li> </ul>

## MESSAGE FROM CRO

2021年7月から、グループ視点でリスクマネジメントを統括・推進するCROおよびグループリスク管理部門を配置し、リスクマネジメント体制の強化を推進しています。リスクマネジメントを強化するにあたり、意気込みをグループCROの竹村が語ります。



**竹村 弘樹**  
グループCRO  
株式会社ディーバ取締役副社長

### 今後も適切にリスクマネジメントとリスクヘッジ、 そしてクライシスマネジメントを推進していきます

震災・コロナ禍・戦争・円安などによる不安定な社会情勢が続くなか、リスク(不確実性のある事象)の備えとなるリスクマネジメント活動が事業継続にあたり、より重要になってきています。

当社グループリスクマネジメントにおける現時点の特に重要なリスクは、震災やサイバー攻撃等の情報セキュリティ関連リスクと認識し、リスク低減活動を推進しています。特に情報セキュリティリスクに対しては、従前より対策を強化しており、ISMS認証(ISO/IEC27001:2013)取得に加えて、遠隔地への定期的なデータ保管バックアップなど不測の事態にも対応できるように対策を推進しています。しかし、完全にリスクを低減・回避できるものではないため、発生した事象に対して事後的に対応することにより損失を最小限に抑える対策(クライシスマネジメント)も重要視しており、BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)などの整備も推進しています。

今後も適切にリスクマネジメントとリスクヘッジ、そしてクライシスマネジメントを推進することで、当社グループのお客様、取引先様、株主・投資家様、従業員、地域社会など全てのステークホルダーにとって最善となる活動を推進していきたいと思っております。



# 役員一覧

(2022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  
報酬諮問委員会委員  
【兼職の状況】  
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  
報酬諮問委員会委員長  
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】  
スノーフレック・インク アジア太平洋・日本地域担当社長

## 取締役(監査等委員)



### 野城 剛

取締役(監査等委員)  
【兼職の状況】  
なし



### 後藤 千恵

取締役(監査等委員)  
報酬諮問委員会委員  
社外取締役 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



### 中野 誠

取締役(監査等委員)  
社外取締役 独立役員  
【兼職の状況】  
一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

## 執行役員



### 岡部 貴弘

グループCOO  
株式会社アバント代表取締役社長  
株式会社ジール代表取締役社長



### 永田 玄

グループCOO 兼 グループCBO  
株式会社ディーバ代表取締役社長



### 竹村 弘樹

グループCRO  
株式会社ディーバ取締役副社長



### 寺島 鉄兵

株式会社アバント取締役



### 中山 立

グループCDO  
株式会社アバント取締役



### 諸井 伸吾

株式会社アバント取締役



### 沼田 善之

株式会社ジール取締役



### 守田 浩之

株式会社ジール取締役



### 中村 国宏

株式会社ジール取締役



### 河村 徹也

株式会社ディーバ取締役



### 深山 秀一

株式会社ディーバ取締役



### 細川 陽子

株式会社ディーバ取締役



### 鈴木 政光

グループCLO



### 里中 恵理子

グループCHRO

## 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



### ジョルジュ ウズー

ガリレオ・グローバル・アドバイザーズ  
会長兼CEO

COO : Chief Operating Officer CBO : Chief Business development Officer CRO : Chief Risk-management Officer  
CDO : Chief Digital transformation Officer CLO : Chief Legal Officer CHRO : Chief Human Resources Officer



# 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られるよう付加価値をつけて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。

当社グループは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。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、当社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リスクと当社グループ固有リスクとの相関関係

	テーマ	リスク	採り得る対策例	機会
環境	生物多様性の保全	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"> <li>■セキュリティを担保したうえでリサイクル業者を活用</li> <li>■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 <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■一般的データの可視化</li> <li>■オウンドメディアの発行などによるブランドづくり</li> <li>■非財務情報の収集・可視化テンプレートの販売など</li> </ul>
	水の安全保障			
	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		
	気候変動	事業活動との直接の関係性は希薄だが、二酸化炭素排出の削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		
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"> <li>■「アバントグループ人権方針」に掲げる人権尊重の基本方針に基づき、対応を検討</li> <li>■人権アセスメントの実施</li> <li>■ハラスメント防止マニュアル作成</li> <li>■理念研修/ダイバーシティ研修の定期的開催</li> </ul>	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"> <li>■労働法遵守の徹底</li> <li>■ホットラインの実効性向上</li> <li>■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</li> </ul>	
	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"> <li>■品質管理の強化と品質宣言の実施</li> <li>■顧客満足度調査の実施</li> <li>■理念研修の定期的開催</li> </ul>	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併せてアピールしていくことにより、ブランド価値を向上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

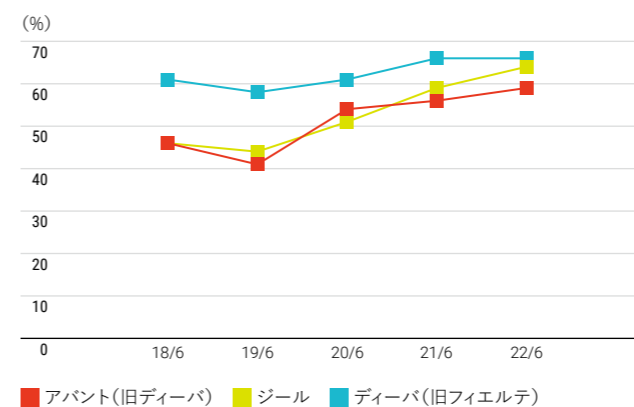
	テーマ	リスク	採り得る対策例	機会
ガバナンス	リスク・マネジメント	認識・把握できていない、または対策(低減・移転)が不十分な重大リスクの発生により、サステナビリティが危ぶまれる可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>■当社グループのリスク・マネジメント体制の開示強化</li> <li>■CRM委員会の実効性向上</li> </ul>	お客様のガバナンス向上に貢献する製品・サービスを検討
	コーポレートガバナンス	適切な企業統治が行われず、株主の利益最大化が追求されない可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>■当社グループのガバナンス・システムの開示強化</li> <li>■委員会設置会社への移行を含めた組織検討</li> </ul>	
	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"> <li>■当社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</li> <li>■インサイダー研修等法令研修の実施・強化</li> <li>■ホットラインの実効性向上</li> </ul>	

## 人財

### GPTWの向上

当社グループの理念は「100年企業の創造」です。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です。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



※2022年10月の事業再編に伴い、社名を変更しています。

### 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、分析を行っている専門機関です。GPTWによると、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おり、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会社であ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。当社グループは、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、従業員の働きがい向上を目指しています。



**株式会社アバント(株式会社ディーバから商号変更)**

アバントでは、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、1 on 1トレーニングなどを通じて、メンバーが上司との信頼関係を深め、成長実感味わえる環境を整備してきました。2022年6月期には、四半期に1度の頻度で実施する内部サーベイのスコアが低い部署を個別に支援しつつ、全社施策としては所属組織を超えた成長機会を求めるメンバー向けの社内公募制度を導入し、初年度ながら8件の異動を実現しました。また、市場競争力のある報酬水準を目指してサービス人材の報酬テーブルを改定しています。

2023年6月期はそれらに加えて、ソフトウェア会社としてのアイデンティティや、挑戦することを称賛する風土を再認識できる全社コミュニケーション施策、メンバーの自発的な能力開発を支援する制度などを導入し、当社を選んできたメンバーの成長実感を伴う組織の持続成長を目指していきます。

株式会社アバント 人事統括部 田中 智之

**株式会社ジール**

2022年11月度の「働きがいのある会社」認定において、ジールは「働きがい認定企業」に認定されました。働きがいポイントとして「能力開発の機会が与えられている」という点が第一に挙げられており、2022年6月期より研修予算を倍増させたことや、200種を超える資格の受験料補助制度や資格手当制度、自己研鑽を推奨するためのチャレンジを促す文化づくりなどの取り組みが評価されています。

現在、ジールでは、Tech&Manageのキャリアが積める組織づくりをテーマに、全社横断でのスキル強化トレーニングのプログラムを開始させ、部署を超えたコミュニケーションの活性化を図るとともに、会社全体のケイパビリティの底上げに取り組んでいます。

その他、人事制度や福利厚生の適用対象範囲を、同性パートナーや内縁パートナーを含めた「実質上の配偶者・家族・親族」まで拡大するなど、「個の尊重」を重視した取り組みを実施し、ジールにおいてメンバー一人ひとりが自分らしく働ける環境づくりを目指しています。

株式会社ジール 人事部 長谷川 真津里

**株式会社ディーバ(株式会社フィエルテから商号変更)**

ディーバは2022年5月度の「働きがい認定企業」に認定されました。年齢や人種に関係なく正当に扱われ、責任ある仕事を任されているという点が、働きがいポイントとして挙げられています。

一人ひとり異なる「働きがい」に対して、年1回のGPTW調査に加えて四半期ごとにアンケートを実施し、一人ひとりに向き合い適切な支援を講じたこと、そして、会社への疑問に対して代表が直接回答し続けることなど、社員が納得感を持って働ける環境づくりに取り組んできたことが評価されました。

新ディーバとして、制度・環境の統合を図りながら、部署を超えて社員同士がつながるコミュニケーション施策や相互理解を深める全社イベント、互いに称賛する文化醸成のための表彰制度などを通じて、協力し合い、切磋琢磨して成長できる環境づくりに取り組み、ディーバで働くことに誇りを持つ組織を目指します。

株式会社ディーバ 社長室 友塚 葉子

**MESSAGE FROM CHRO**



**里中 恵理子**

グループCHRO、  
グループ人財統括部長

**組織の流動性を高め、人・組織の成長を図る**

アバントグループは、ソフトウェアを活用・開発し、企業価値の向上に役立つ情報フローを支えるSaaSビジネス、ソフトウェア会社への転換を図るため、2022年10月にグループ事業の再編を行いました。

事業会社の垣根を越え、成長に必要な組織の組み替えを実行し、人材の再配置によって、人・組織の成長を実現していきます。グループの流動性を通じて画一的な考え方を打破し、これまでとは異なる人々や考え方に接することで、組織を強くし、アバントグループとしての機動的な人材ポートフォリオ<sup>[16]</sup>実現を目指します。そして、上記ビジネスモデルの転換を支える人材戦略として、今後3点に注力していきます。

1点目は、ビジョンやマテリアリティ実現(達成)のための人物像、スキルやマインドセットの可視化です。ありたい姿に向けて必要な採用や育成アクションを強化することで、事業成長を加速させます。

2点目は、従業員のやりがいです。十分なスキルを保有し、やりがいを持って仕事に取り組むことで、パフォーマンスの最大化を図ります。これまでも外部アセスメント(GPTW)のスコアを一つの指標としており、従業員のエンゲージメントを定期的・継続的に計測してきました。PDCAサイクルを回し、アクションの妥当性を検証することで、スコアは確実に向上しており、今後も透明性高く、会社と個人が共に成長し合える環境づくりに向け、取り組みを推進していきます。

3点目は、グループシナジーの創出に向けた総合力強化です。グループ全員が同じ視点で目標を目指すためにインターナルコミュニケーション、そして、グループの力を最大化するためのブランド戦略に力を入れていきます。2022年9月には、約1,200名のグループ全社員が会するキックオフミーティングを開催し、新たなブランドの発表を行いました。中長期的に、アバントグループの付加価値を向上させる取り組みを通じ、グループの総合力強化を目指します。

上記の人材戦略に加え、取締役会で今後議論を進めていく最も重要な人材テーマは、グループのビジネスを支えるトップ人材、成長を牽引する次世代リーダーを育成するためのサクセッション・プランです。取締役会で議論を深め、人材パイプラインの可視化を進めることで、マネジメント層の強化を図ります。



## 人権

当社グループは社会の公器として、アバントグループ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<sup>[34]</sup>」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。これらの考え方にに基づき、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、グループ内で研修等を通じて人権啓発に取り組みます。当社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。当社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

当社グループは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、当社グループはTCFD<sup>[46]</sup>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

<b>環境法令等の遵守</b>	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。
<b>環境方針の周知</b>	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。
<b>環境保全活動の推進</b>	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。
<b>ステークホルダーとのコミュニケーション</b>	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

<b>ガバナンス</b>	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 IR 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。
<b>戦略</b>	<p><b>移行リスク対応</b> 当社グループの電力・ガス購入費用は2022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<sup>[43]</sup>）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。</p> <p><b>物理リスク対応</b> 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 やすくなり、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を主な要因として、台風は現在よりも強い勢力を保ったまま日本に接近し、関東・東北地方により多くの被害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。当社グループでは、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。</p> <p>当社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。特に当社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、当社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 委員会でも適正な BCP を検討し、その経過を取締役に報告することとします。</p> <p><b>機会への対応</b> 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、当社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グループ各社代表とグループ CEO が検討し、推進することとします。</p>



リスク管理	<p><b>リスク管理体制</b> アバントグループのIR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><b>最大のリスクを想定したBCPの策定</b> 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>当社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2022年6月期で516.138t-CO<sub>2</sub>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2022年6月期で7,446.076t-CO<sub>2</sub>でした。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-CO<sub>2</sub>) 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-CO<sub>2</sub>)**

	18/6	19/6	20/6	21/6	22/6
Scope 1	0	0	0	0	0
Scope 2	720.098	740.086	697.379	587.290	516.138
Scope 3	5,481.470	6,684.919	7,925.829	6,622.104	7,446.076
総計	6,201.569	7,425.005	8,623.208	7,209.395	7,962.214

**カーボンオフセットの取り組み**

2021年7月1日より、当社グループ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のが可能となります。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見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の排出を抑制する仕組みとして注目されています。当社グループでは、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。



**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り、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、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、当社グループ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テンと共に達成することを「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です。当社グループは、「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、参加する社員も多いため、公式スポンサーとして大会を支援しています。



**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の復興支援として役立てられます。当社グループ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。





# 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当社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。当社グループは当面、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」を目指しています。企業価値の最大化に向けて、①グループ総合力でさらなる売上成長を追求、②成長加速のためのM&A、③ビジネスモデルの転換という3つの軸をもって実現を図っています。実現に向けた進捗を測る主要定量指標(KPI)として「売上高」「営業利益」「ストック売上比率」「売上高成長率+営業利益率」「ROE」「配当」の6項目を定めています。

## 中期経営計画「BE GLOBAL 2023」で目指す姿



## 中期経営計画「BE GLOBAL 2023」の主要定量指標(KPI)

		19/6	20/6	21/6	22/6	23/6(目標)
Operational KPI	売上高(億円)	140.7	156.9	162.3	187.0	180~220
	営業利益(億円)	19.6	22.7	27.9	32.4	31~38
Strategic KPI	ストック売上比率(%)	31.4	32.6	36.0	34.6	70
	売上高成長率+営業利益率(ポイント)	30.2	26.0	20.7	32.6	40以上
Financial KPI	ROE(%)	24.6	23.5	23.6	21.1	20以上
	配当(円)	7.5	9.0	11.0	13.0	15以上

## 業界環境

新型コロナウイルスの感染拡大後の世界経済は各国で金融緩和と財政刺激策がとられたことから2021年に力強く回復したものの、2022年はこうした施策が一巡する一方で、中国のロックダウン、世界的サプライチェーンの混乱、そしてウクライナ情勢と想定外の強いリスクが次々と顕在化し、世界的にスタグフレーションに陥る可能性が高まっていると言われています。

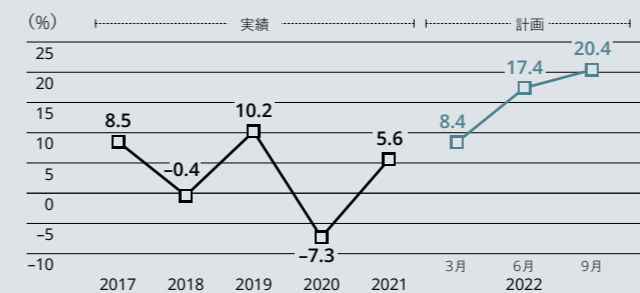
日本経済は従来より大規模な金融緩和策を継続していたこともあり、新型コロナウイルス感染の収束後も緩やかな景気回復にとどまると見られています。こうしたなかでソフトウェアに対する需要は堅調に推移しており、デジタルトランスフォーメーションの本格化を確認することができます。日銀短観の設備投資動向を見ても、ソフトウェア投資額は近年にないレベルでの積極的な投資計画が見てとれます。

## 世界経済成長率見通し

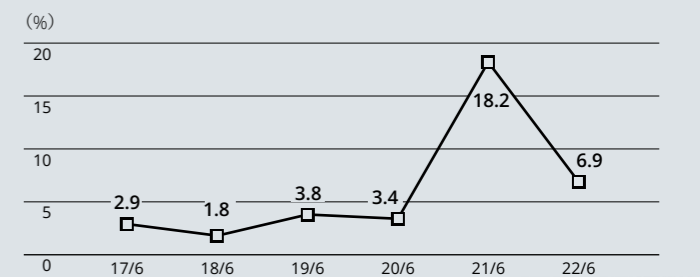
(%)	2020	2021	2022(推測)	2023(予想)	2024(予想)
世界	-3.2	5.9	2.9	1.7	2.7
先進諸国	-4.3	5.3	2.5	0.5	1.6
日本	-4.3	2.2	1.2	1.0	0.7

出典：THE WORLD BANK

## 日銀短観 ソフトウェア投資額(全産業)



## 情報サービス産業売上高の伸び(前年比)

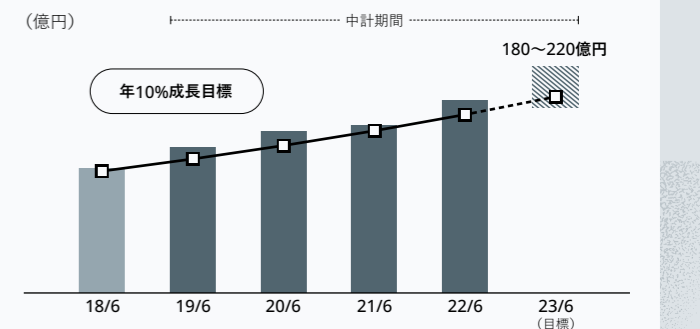


経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」より株式会社アバントグループ作成

## 経営成績・財政状態の分析

### 売上高

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。これは前連結会計年度の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が、2022年6月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響やウクライナ情勢等、厳しい社会・経済情勢下において、当社のお客様である日本企業がデータに基づいた経営・意思決定の必要性を強く認識するようになり、当社グループの製品・サービスに対するニーズは堅調に拡大しました。この結果、各セグメントが増収を達成し、連結売上高は18,703百万円となりました。収益認識に関する会計基準等の適用前の売上高は18,804百万円となり、前期比15.8%増を実現しており、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。



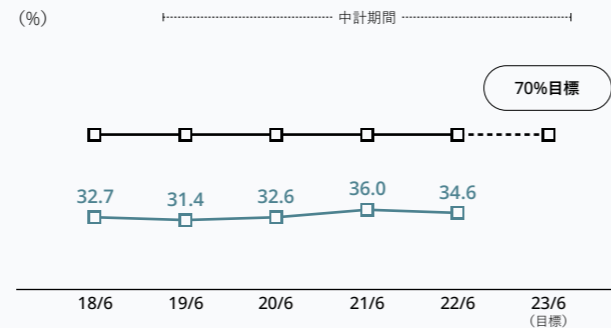
2022年6月期連結会計期間の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。2021年6月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。



### ストック売上比率

当社グループでは、当中期経営計画期間でビジネスモデルの転換を実現することを目指し、全売上高に占めるストック売上(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)の比率である「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。

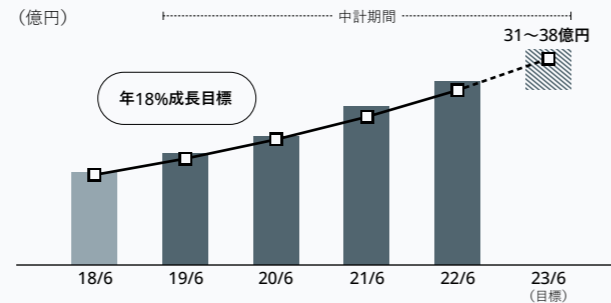
2022年6月期のストック売上比率に関しては34.6%と、前期と比較して1.4ポイント減少しました。アウトソーシング事業の成長やグループ・ガバナンス事業におけるクラウド売上の増加など、成果が出始めている部分がある一方で、デジタルトランスフォーメーション推進事業を中心にストック型ではない売上が好調であった影響もあり、総額としては、前期比10.7%増となっています。



### 営業利益

当社グループでは、営業利益の成長を重視しており、平均成長率18%を長期的な目標としています。当中期経営計画でもこの平均成長率をベースとして2023年6月期に31~38億円を達成することを目標としています。

2022年6月期は、新製品開発、コンサルティング販売力強化のための人財投資により人件費が拡大し、利益率は若干悪化しましたが、増収効果により一部相殺し、営業利益は3,247百万円となりました。収益認識に関する会計基準等の適用前の営業利益は3,038百万円となり、前期比8.7%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。

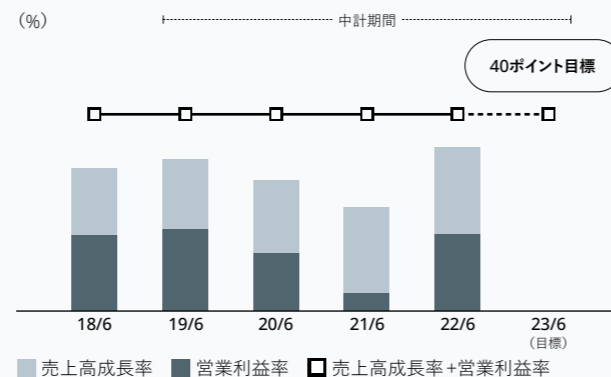


2022年6月期連結会計期間の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。  
2021年6月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

### GPP(売上高成長率+営業利益率)

当中期経営計画では、収益性の向上と規模の拡大の両面を、バランスをとりながら推進すべく「売上高成長率+営業利益率」を指標として取り入れ、この値を全世界的に見ても上位水準である40ポイント以上とすることを目標としています。

2022年6月期は、各セグメントで堅調な需要拡大が続き、売上高成長率は15.2%、収益認識に関する会計基準等の適用前では15.8%と二桁増収を達成したものの、人件費等の増加で営業利益率は17.4%、収益認識に関する会計基準等の適用前では16.2%と前期から1.1ポイント悪化した結果、売上高成長率+営業利益率は32.6ポイント、収益認識に関する会計基準等の適用前では32.0ポイントとなりました。2021年6月期より11.9ポイントの上昇、収益認識に関する会計基準等の適用前と比較して11.3ポイントの上昇となりましたが、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。

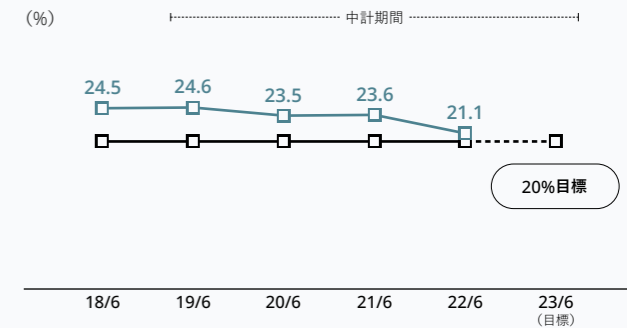


2022年6月期連結会計期間の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。  
2021年6月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

### ROE

当中期経営計画の実現のためには、既存の3事業の成長だけではなく、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、当社グループが長期的に20%前後を維持しているROEについて、継続して20%以上を維持できることを目標として設定しています。

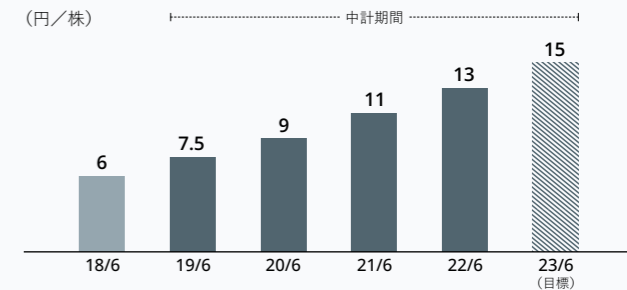
2022年6月期のROEは、21.1%と前期より2.5ポイント下落しましたが、中期経営計画の目標である20%を上回る水準を維持しました。コロナ禍で事業環境に不透明感が強まるなか、不要不急の費用を抑制するなどの努力を行った結果であり、順調に推移していると認識しています。



### 配当

当社グループでは、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。

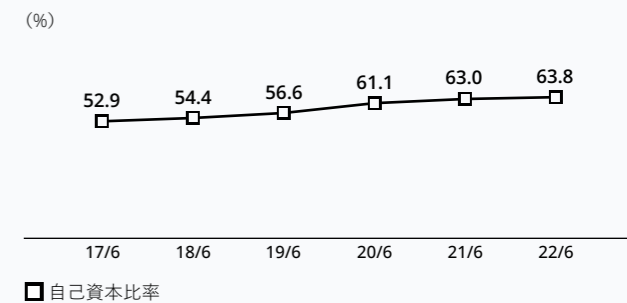
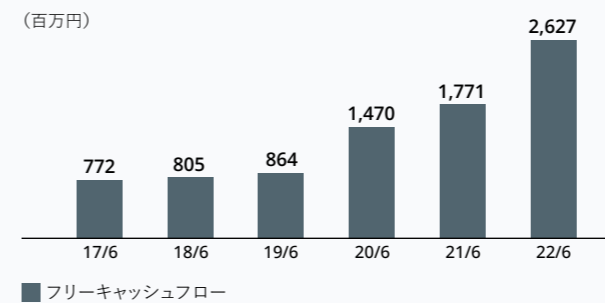
2022年6月期は、継続的な安定配当の基本方針のもと、1株当たり2円増配の13円としています。株主資本配当率は約5.0%と東証上場企業の平均を大きく上回る水準を維持しています。



### フリーキャッシュフロー、自己資本比率

当社のフリーキャッシュフローは親会社株主に帰属する当期純利益の増加を背景に増加基調にあり、コロナ禍前後においては流動性の確保を優先課題として取り組んだ結果、2022年6月期のフリーキャッシュフローは2,627百万円となりました。

剰余金の配当413百万円の支払い後の純資産は10,597百万円となりました。この結果、自己資本比率は63.8%(前期末は63.0%)と、前期に比べ0.8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。



2022年6月期連結会計期間の期首から「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、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。  
2021年6月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

### 事業再編と次期中期経営計画について

2023年6月期は中期経営計画「BE GLOBAL 2023」の最終年度にあたりますが、「BE GLOBAL 2023」で目指した3つの軸(①グループ総合力でさらなる売上成長を追求、②成長加速のためのM&A、③ビジネスモデルの転換)のうちビジネスモデルの転換については大きな成果を得られておらず、その進捗指標として設定していたストック売上比率は2022年6月期においても34.6%にとどまり、目標である70%に達することは困難と考えられます。

このため、2021年後半より次期中期経営計画の策定に着手し、グループ経営戦略執行チームと共にビジョンの実現のためにグループが何をすべきか、ということについて議論し、これを当社グループのマテリアリティ「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」として策定しました。このマテリアリティを実現するための具体策について、グループ経営戦略執行陣における議論や取締役会における議論を経て、既存事業の成長加速と新しい成長事業の創出を別組織に再編成して実施することが有効という結論に至りました。

事業再編の第1段階として、2022年7月15日、当社の連結子会社であるディーバが連結決算支援システム(主な製品ブランド「DivaSystem LCA」および「DivaSystem FBX」)の開発事業についてフィエルテに吸収分割の方法で承継させることと、ジールがディーバ

に対して、企業パフォーマンス管理ユニット管轄事業について吸収分割の方法で承継させることを内容とする吸収分割契約をそれぞれ締結しています。2022年9月27日に開催された各社の株主総会において吸収合併は承認され、2022年10月1日をもってディーバは「株式会社アバント」へ、フィエルテは「株式会社ディーバ」へ、そしてグループ戦略の執行を監督する持株会社、アバントは「株式会社アバントグループ」へ、それぞれ商号変更し、当社グループは新しい体制で事業を推進することになりました。

2023年6月期を通じて、各社は新体制下でさらに明確になった方向性に向けて次期中期経営計画をスタートさせるための準備を進めます。具体的には既存事業において低収益製品・プロジェクトの整理等、クラウド化を加速するための環境整備を進めます。また新中期経営計画期間で、将来の中核的アプリケーションとなる製品開発や実装型コンサルティング事業の強化に向けた積極採用を進めていきます。

各社を取り巻く市場環境は非常に良好であり、新組織のもと、既存製品の強化、新製品の開発、新ソリューションの提供を通じ、既存のお客様当たりの売上増、新たなお客様の開拓を実現し、収益性を改善させていきます。この結果、次期中期経営計画期間(2024年

6月期～2028年6月期)においては、売上高の年平均成長率(CAGR)は20%以上を、中期経営計画の後半においては、EBITDAマージンとの合計(Growth and Profit Point、以下GPP)\*で40ポイント以上を目指します。またROEは平均20%以上を維持し、株主還元と

してはDOEを現行の5%台から8%へ徐々に引き上げることを目標としています。次期中期経営計画における戦略の詳細、各事業会社の戦略、特に重要なKPIについては2023年6月期を通じて組織を軌道に乗せながら議論を進め、然るべき時期に開示する予定です。

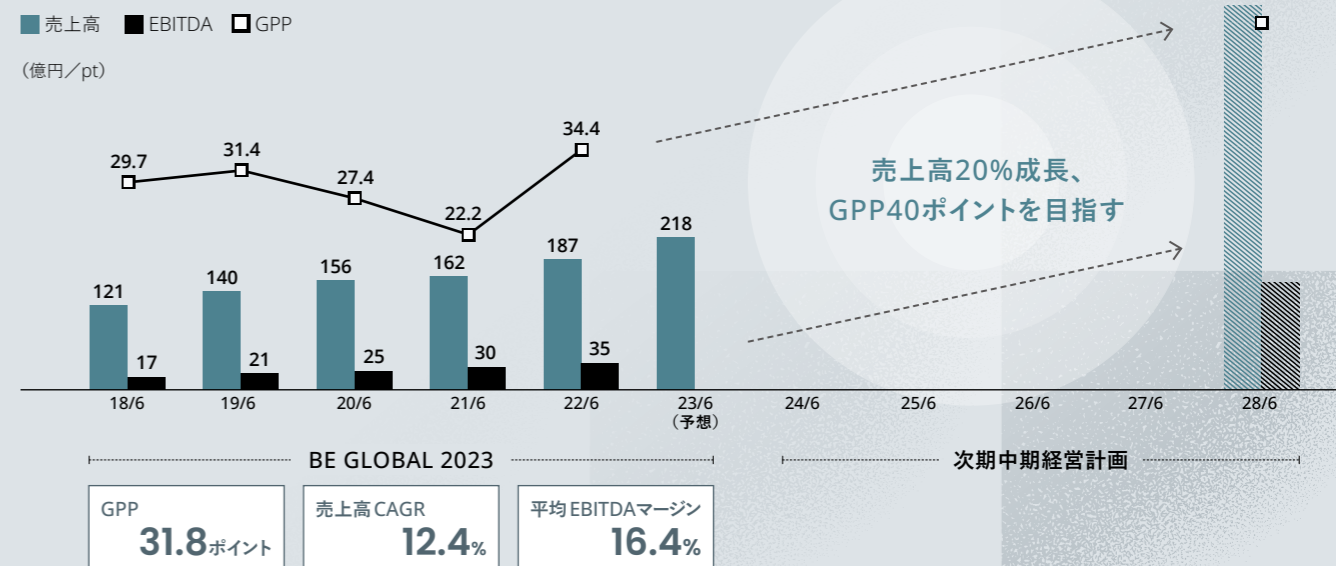
\* 現在の中期経営計画までは、売上高成長率と営業利益率の合算をGPPとしていますが、2024年6月期開始の次期中期経営計画からは、売上高成長率とEBITDAマージンの合算をGPPと定義づけします

#### 新体制下の事業会社・市場環境

事業内容	市場環境
<p><b>DIVA</b></p> <p>連結会計システム「DivaSystem LCA」および関連製品「DivaSystem Dx3-Advance」「DivaSystem FBX」等の開発を手掛けるほか、「DivaSystem」を使った連結決算業務・単体決算業務等のアウトソーシング事業を手掛け、情報開示を通じた企業の価値創造プロセスを総合的に支援。</p>	<p>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。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。<b>システムのクラウド化が急速に進んでおり、クラウドシステムは20%程度の成長を見込む</b>。一方、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、<b>アウトソーシング市場は20～25%成長を見込む</b>。</p>
<p><b>AVANT</b></p> <p>連結会計システム「DivaSystem」および関連製品の導入・保守、「AVANT SMD」「AVANT Compass」「AVANT Chart」等グループ経営支援システムの開発のほか、お客様のニーズを汲み取って他社開発のソフトウェアと組み合わせたシステム開発・実装を手掛け、お客様の企業価値創造を支援。</p>	<p>コーポレートガバナンス・コードは経営情報をもとに果断な経営判断を下し、企業価値向上の実現を求めており、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(経営のDX)を必要としている。<b>DXソリューション・コンサルティング市場は30%成長を見込む</b>。</p>
<p><b>ZEAL</b></p> <p>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データプラットフォームやBI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支援。自社開発のクラウド型分析基盤「ZEUSCloud」、eラーニングサービス「ZEAL DX-Learning Room」なども展開。</p>	<p>DXによる経営改革を競争力の根幹と捉える先進企業がシステム導入に積極的。今後はDXの裾野が広がることも予想され、<b>DXシステムインテグレーション市場は30%成長を見込む</b>。</p>

#### 次期中期経営計画の概要

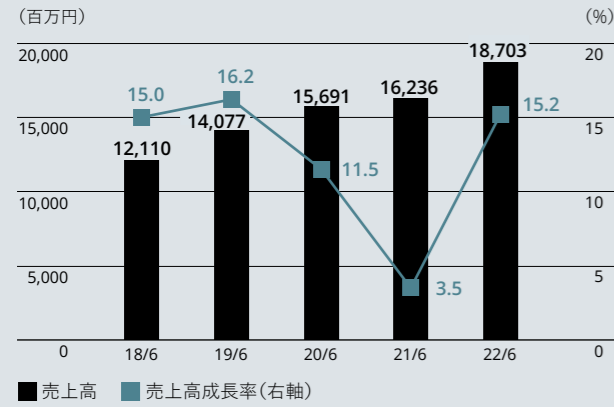
戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>「経営のDX」で企業価値向上を目指すお客様に貢献する。</li> <li>事業子会社の方向性を明確にし、低収益製品の整理、将来のコアとなる製品開発や実装型コンサルティング事業強化に向け積極採用を進める。</li> <li>上場企業を中心に1,400社のお客様との関係を強化し、お客様ニーズを汲み取り自社製品に拘らず製品・サービスを提供。クラウド化を加速し、お客様当たり売上、お客様数の拡大を通じてトップラインの成長加速を目指す。</li> </ul>
成長性・収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上成長 20%以上(5年CAGR)</li> <li>GPP 40ポイント以上(2028年6月期以降)</li> </ul> <p>※ GPP=売上高成長率+ EBITDAマージン</p>
資本戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROEは20%以上</li> <li>DOE<sup>[24]</sup>は8%超</li> </ul>



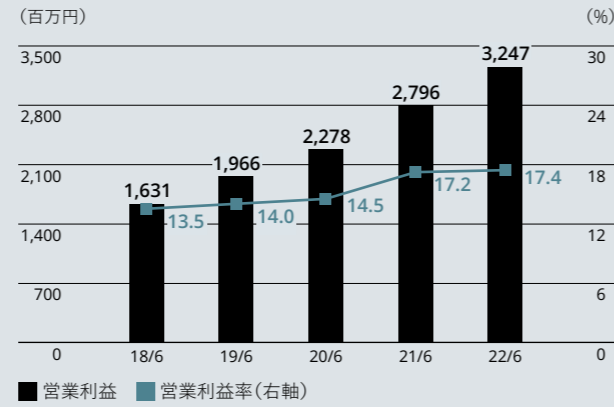


# FINANCIAL AND NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

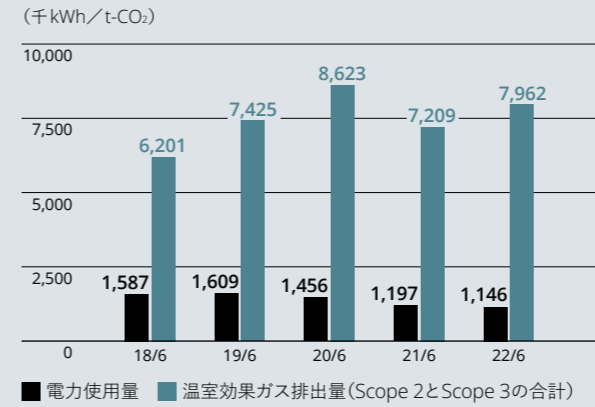
## 売上高／売上高成長率



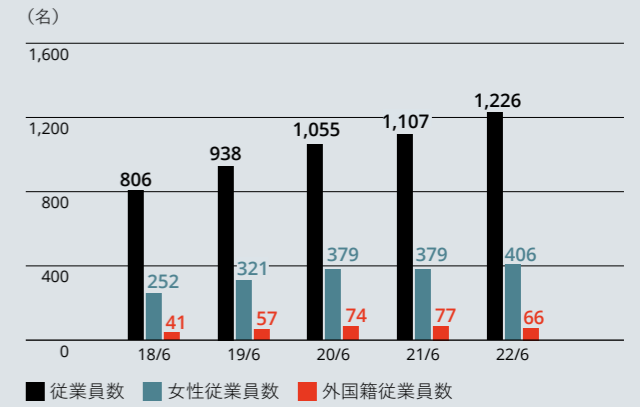
## 営業利益／営業利益率



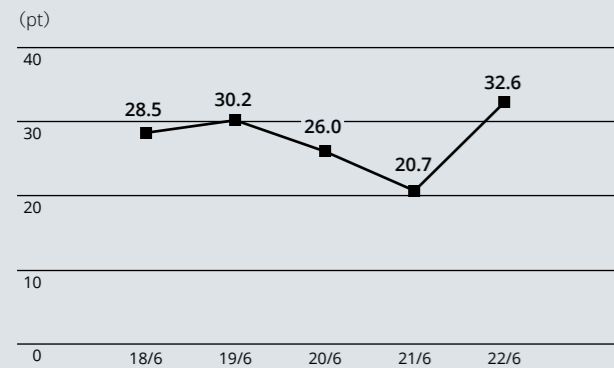
## 電力使用量／温室効果ガス排出量



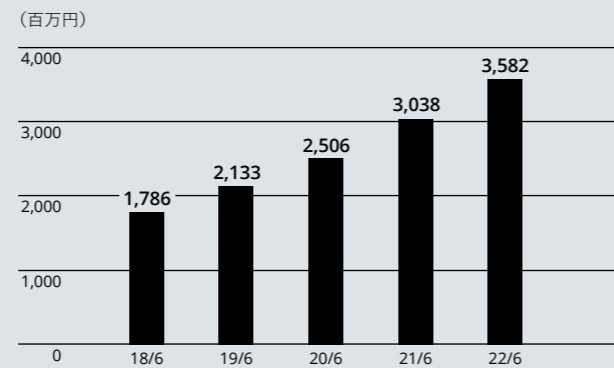
## 従業員数



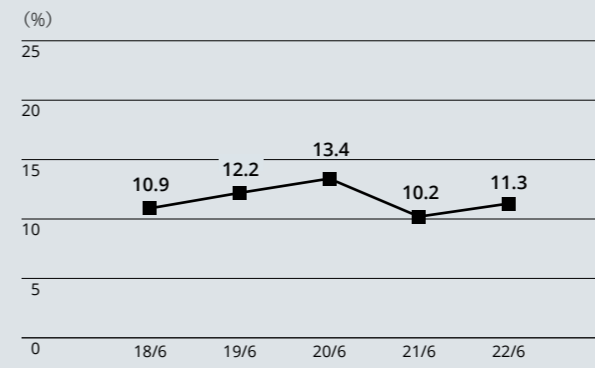
## GPP(売上高成長率+営業利益率)



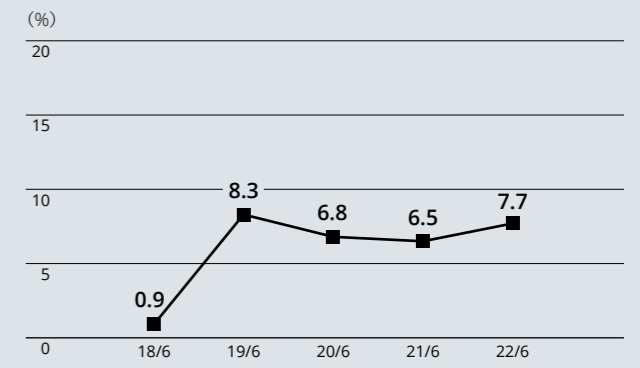
## EBITDA



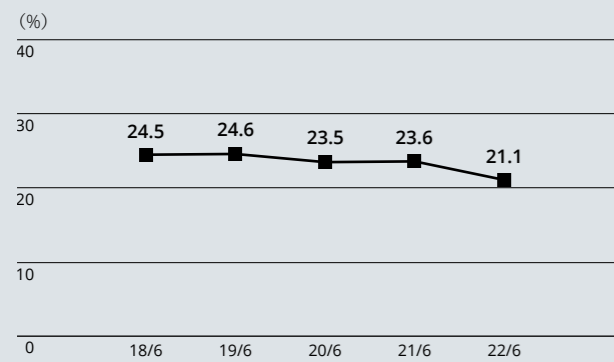
## 離職率



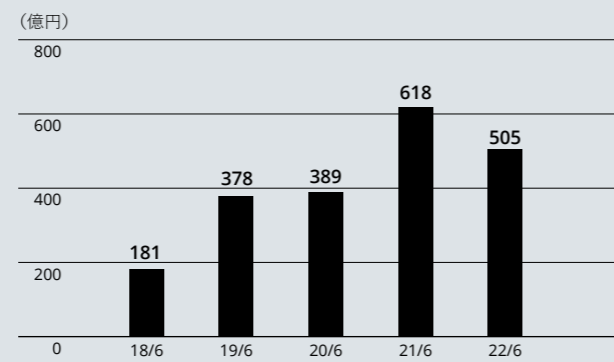
## 女性管理職比率



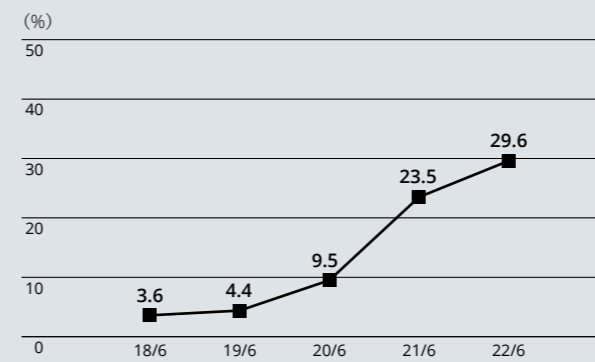
## ROE



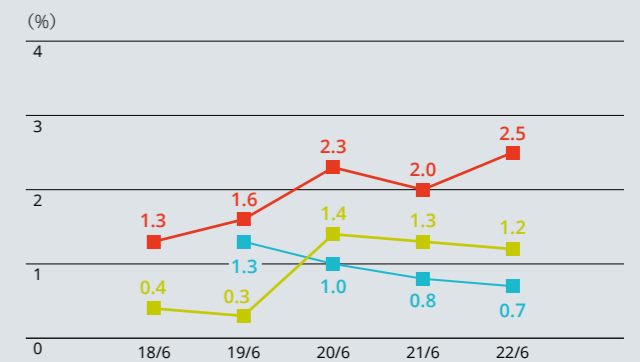
## 株式時価総額



## 男性育児休暇取得率



## 障がい者雇用率\*



2022年6月期連結会計期間の期首から「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、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。2021年6月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

\* 2022年10月の事業再編に伴い、社名を変更しています。

\* 事業子会社アバントの従業員は持株会社アバントグループからの出向者で構成されているため、アバントグループが開示している障がい者雇用率はアバントグループとアバントを合計した従業員数から算出しています。

# FINANCIAL DATA

	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期
<b>オペレーション指標:</b>					
ストック売上(百万円)	3,955	4,420	5,123	5,852	6,476
ストック売上比率(%)	32.7	31.4	32.6	36.0	34.6
付加価値生産性(千円/人)	9,762	9,629	9,784	10,332	10,607
受注高(百万円)	12,842	14,171	15,357	17,401	20,073
グループ・ガバナンス事業	7,732	7,774	8,313	8,510	10,155
デジタルトランスフォーメーション推進事業	4,221	5,265	5,417	6,639	6,902
アウトソーシング事業	1,488	1,807	2,160	2,987	4,032
受注残高(百万円)	3,834	3,927	3,595	4,761	6,131
グループ・ガバナンス事業	2,433	2,173	1,999	2,349	3,132
デジタルトランスフォーメーション推進事業	929	1,204	854	1,244	1,131
アウトソーシング事業	675	852	950	1,457	2,446
<b>損益計算書関係:</b>					
売上高(百万円)	12,110	14,077	15,691	16,236	18,703
グループ・ガバナンス事業	7,261	8,034	8,485	8,160	9,372
デジタルトランスフォーメーション推進事業	3,953	4,990	5,767	6,250	7,015
アウトソーシング事業	1,313	1,629	2,062	2,479	3,044
営業利益(百万円)	1,631	1,966	2,278	2,796	3,247
グループ・ガバナンス事業	1,030	1,293	1,616	1,935	2,060
デジタルトランスフォーメーション推進事業	324	636	692	811	1,244
アウトソーシング事業	213	318	364	523	661
経常利益(百万円)	1,632	1,972	2,282	2,808	2,988
税金等調整前当期純利益(百万円)	1,652	2,003	2,282	2,808	2,988
法人税等(百万円)	590	686	744	919	943
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,062	1,317	1,537	1,888	2,045
<b>貸借対照表関係:</b>					
現金及び預金(百万円)	4,564	5,160	6,335	7,238	9,444
有形固定資産(百万円)	222	277	469	407	398
無形固定資産(百万円)	172	165	191	608	676
うちソフトウェア	171	164	190	607	676
投資その他の資産(百万円)	921	1,574	1,614	1,893	1,800
うち投資有価証券	307	397	428	491	511
うち関係会社株式	—	—	—	267	—
資産合計(百万円)	8,814	10,415	11,780	13,956	16,617
流動負債(百万円)	3,871	4,348	4,314	4,943	5,820
固定負債(百万円)	150	169	272	226	198
負債合計(百万円)	4,021	4,517	4,586	5,169	6,019
うち有利子負債	—	—	—	—	—
純資産(百万円)	4,792	5,898	7,194	8,787	10,597
株主資本(百万円)	4,784	5,889	7,161	8,728	10,466
その他の包括利益累計額(百万円)	8	8	32	58	131

	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期
<b>連結キャッシュフロー関係:</b>					
営業キャッシュフロー(百万円)	1,159	1,320	1,890	2,561	3,026
減価償却費	126	167	227	254	349
投資キャッシュフロー(百万円)	-353	-455	-420	-789	-398
有形固定資産の取得	-52	-127	-236	-114	-89
無形固定資産の取得	-146	-54	-121	-429	-317
フリーキャッシュフロー(百万円)	805	864	1,470	1,771	2,627
財務キャッシュフロー(百万円)	-184	-232	-294	-359	-433
長期借入金の返済	-28	—	—	—	—
配当金の支払額	-150	-225	-281	-338	-413
<b>収益性・資本効率:</b>					
EBITDA(百万円)	1,786	2,133	2,506	3,038	3,582
実効税率(%)	30.9	30.6	30.6	30.6	30.6
NOPAT(百万円)	1,127	1,364	1,581	1,940	2,253
ROIC(%)	25.9	25.5	24.2	24.3	23.3
ROE(%)	24.5	24.6	23.5	23.6	21.1
売上高成長率(%)	15.0	16.2	11.5	3.5	15.2
営業利益率(%)	13.5	14.0	14.5	17.2	17.4
GPP(売上高成長率+営業利益率)(ポイント)	28.5	30.2	26.0	20.7	32.6
総資産回転率(回)	1.50	1.46	1.41	1.26	1.22
研究開発費(百万円)	151	215	409	445	382
自己資本比率(%)	54.4	56.6	61.1	63.0	63.8
営業キャッシュフロー/EBITDA(%)	64.9	61.9	75.4	84.3	84.5
<b>1株当たり情報・株主還元:</b>					
発行済株式総数(株)	18,776,000	18,785,094	37,586,982	37,603,203	37,625,501
期中平均株式(株)	18,774,666	18,780,970	37,582,026	37,598,448	37,614,361
BPS <sup>[20]</sup> (円/株)	255.26	314.00	191.42	233.70	281.68
EPS(円/株)	56.57	70.13	40.92	50.24	54.37
DPS <sup>[25]</sup> (円/株)	12.0	15.0	9.0	11.0	13.0
DOE(%)	5.2	5.3	5.2	5.2	5.0
配当性向(%)	21.2	21.4	22.0	21.9	23.9
TSR(%)					
3年	271.4	748.5	295.8	347.6	136.6
5年	501.4	549.6	584.4	1,228.8	389.0

2022年6月期連結会計期間の期首から「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、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。2021年6月期以前の数値に関しては、当該会計基準等の適用前の数値を記載しています。

2017年11月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。2018年6月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、BPS、EPS、DPSを算定しております。

2019年12月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っております。2019年6月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、BPS、EPS、DPSを算定しております。

なお、1株当たり配当額において、2019年6月期配当以前については当該株式分割前の実際の配当金の額を記載しております。



# NON-FINANCIAL DATA

	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期
<b>環境係数</b>					
GHG <sup>[33]</sup> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	6,201,569	7,425.005	8,623.208	7,209.395	7,962.214
うちScope 2	720.098	740.086	697.379	587.290	516.138
うちScope 3	5,481.470	6,684.919	7,925.829	6,622.104	7,446.076
電力使用量(千kWh)	1,587	1,609	1,456	1,197	1,146
うち再生可能エネルギーの比率(%)	0	0	0	0	100
<b>SASBスタンダードにおける指標 (ソフトウェア・IT サービス)</b>					
<b>データセキュリティ</b>					
個人情報漏えい件数	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):

当社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。

	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期
<b>社会係数</b>					
連結従業員数(名)*	806	938	1,055	1,107	1,226
株式会社アバントグループ	33	37	36	45	47
株式会社アバント(旧ディーバ)	374	424	454	450	479
株式会社ジール	270	311	351	372	401
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	116	154	203	229	288
株式会社インターネットディスクロージャー	13	12	11	11	11
女性従業員数(名)	252	321	379	379	406
女性管理職比率(%)	0.9	8.3	6.8	6.5	7.7
外国籍従業員数(名)	41	57	74	77	66
障がい者雇用率(%)*					
株式会社アバントグループ/ 株式会社アバント(旧ディーバ)	1.3	1.6	2.3	2.0	2.5
株式会社ジール	0.4	0.3	1.4	1.3	1.2
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	—	1.3	1.0	0.8	0.7
男性育児休暇取得率(%)	3.6	4.4	9.5	23.5	29.6

\* 2022年10月の事業再編に伴い、社名を変更しています。

	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期
<b>社会係数</b>					
採用数(名)	148	226	241	197	261
うち新卒人数	—	48	56	30	50
うち中途採用人数	—	178	185	167	211
退職者数(名)	58	90	145	109	128
離職率(%)	10.9	12.2	13.4	10.2	11.3
平均勤続年数(年)	4.8	4.6	4.1	4.6	4.6
人財採用費(百万円)	220	268	263	326	353
人財採用費(千円/採用数)	1,491	1,189	1,091	1,656	1,353
人件費(百万円)	5,660	6,419	7,162	7,748	9,135
研修費(百万円)	29	39	39	46	63
研修費(円/従業員数)	39,553	42,445	37,449	42,234	52,020
平均給与(円/年)	5,587,042	5,451,533	5,397,341	5,772,288	5,892,667
給与アップ率(%)	5.20	5.60	1.04	3.60	4.70
平均年齢(歳)	34.5	34.2	34.0	34.5	34.6
年間平均残業時間(時間/月)	20.3	19.2	16.7	16.2	14.7
<b>GPTWスコア(ポイント)*</b>					
株式会社アバント(旧ディーバ)	46	41	54	56	59
株式会社ジール	46	44	51	59	64
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	61	58	61	66	66

## ガバナンス係数

	2018年6月期	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期
株主数(名)	3,169	2,176	2,536	3,674	3,311
<b>株主構成(%)</b>					
個人	70.1	64.1	61.3	60.5	59.4
うち役員	31.9	31.8	31.8	31.8	31.8
うち従業員持株会	10.1	9.2	8.5	6.1	6.1
政府	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
金融機関	4.8	10.1	12.1	12.7	13.8
国内法人	11.7	11.5	10.5	10.1	8.0
外国人	12.2	12.6	14.2	14.8	17.3
証券会社	1.2	1.6	1.8	1.9	1.5
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	14
取締役会総時間(分)	1,920	1,956	1,107	1,413	1,454
平均時間(分)	101	115	65	83	103
報酬諮問委員会開催回数(回)	—	—	—	3	7

\* 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。当社グループは、各社において全員がアンケート調査に参加し、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。

# 沿革

ディスクロージャー制度の強化

▼ 連結会計制度  
(2000年3月期～)

▼ 四半期開示義務化  
(2003年4月～)

▼ 内部統制報告制度(J-SOX)導入  
(2008年4月～)

▼ IFRS任意適用  
(2010年3月期～)

▼ コーポレートガバナンス・コード  
(2015年6月～)

## AVANT GROUP

▶ **2022/10 -**  
組織を再編し、  
新生ア vantグループとして再スタート

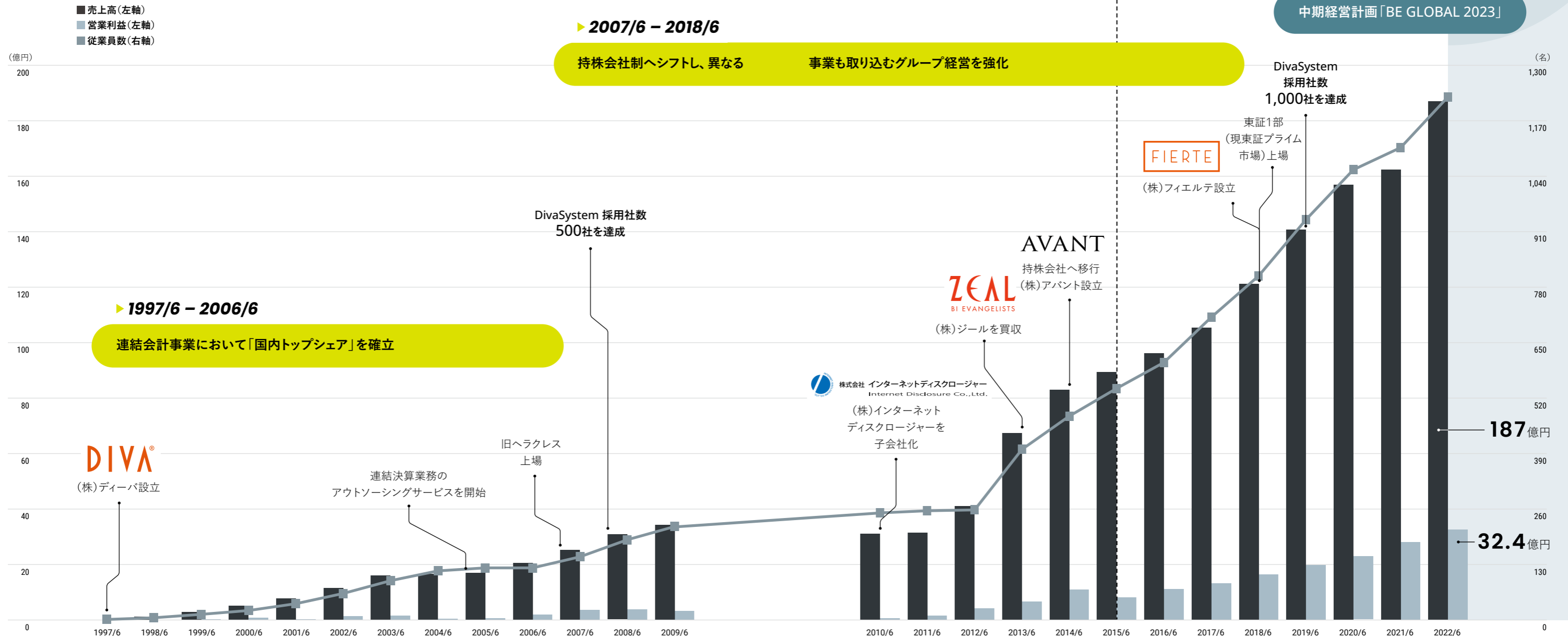
▶ **2019/6 - 2023/6**

中期経営計画「BE GLOBAL 2023」

▶ **2007/6 - 2018/6**

持株会社制へシフトし、異なる

事業も取り込むグループ経営を強化

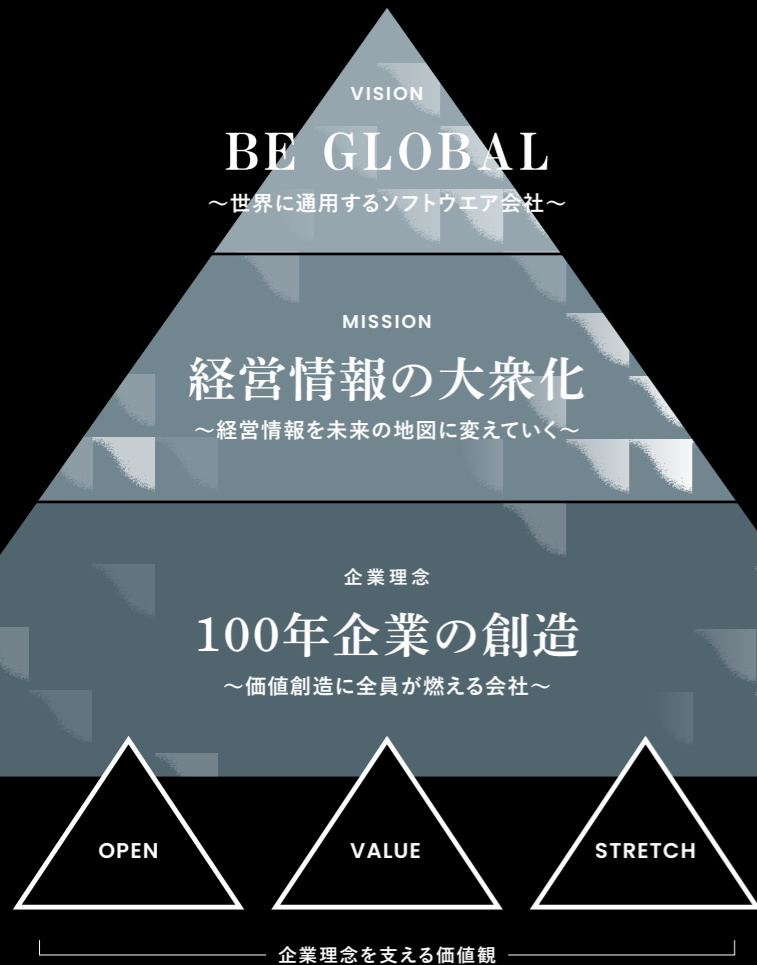




## 理念体系

当社グループは、「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	株式会社アバントグループ
創立	1997年5月26日
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
従業員数(連結)	1,226名(2022年6月末)
資本金	329,128,099円(2022年6月末)
発行済株式総数	37,625,501株(2022年6月末)
単元株	100株

株主数	3,311名(2022年6月末)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	3836
決算期日	6月30日
定時株主総会	事業年度末日の翌日から3ヵ月以内
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
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 (2022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	25.95
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,067,700	8.15
アバント従業員持株会	2,287,200	6.08
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	4.25
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,537,100	4.09
JP MORGAN CHASE BANK(常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,146,900	3.05
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	911,291	2.42
FCP SEXTANT ATOUR DU MONDE(常任代理人 香港上海銀行東京支店)	874,600	2.32
ビー・シー・エー株式会社	778,400	2.07

\* 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

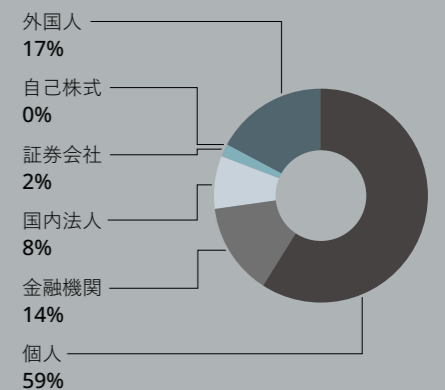


当社グループは、創業来「経営情報の大衆化」をミッションに掲げ、ITを活用して経営情報を可視化することで、企業経営における意思決定をサポートしてきました。また意思決定のプロセスにおいては、経営層のみならず、多くの社員が経営情報に接することができる環境をつくることで、開かれた議論と透明性のある意思決定が行われることが大切だと考えました。これが「大衆化」の意味するところです。

一方、この数年で企業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。企業価値の向上を目的とするガバナンス改革やDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進、さらには企業にサステナブルな成長を求めるESG投資の台頭です。こうしたなか、企業における「経営情報」は、意思決定に重要な役割を担うだけでなく、企業価値の創造や持続的な成長の実現に大きく関わる存在になっています。

当社グループでは、こうした社会情勢を踏まえ、「経営情報の大衆化」というミッションをさらに進化させています。これからの時代における「経営情報の大衆化」の目的は、「最善の経営」を社会的に広く普及させることです。「最善の経営」とは、サステナブルな経営で長期的に企業価値を創造していくことにほかなりません。当社グループは、経営情報を未来の企業価値をつくる情報として有効活用できる先進の情報システムやソリューションの提供により、「経営情報の大衆化」第二ステージに向けた躍進を目指します。

### 主体別株主構成 (2022年6月30日現在)



## 用語集

[ 1 ] アクティビスト	株式を一定程度取得したうえで、その保有株式を裏づけとして投資先企業の経営陣に積極的に提言を行い、企業価値の向上を目指す投資家のこと。
[ 2 ] インカムゲイン	株式や債券などの資産を保有中に得られる収益のこと。
[ 3 ] インクルージョン	組織内の誰にでもビジネスの成功に参画・貢献する機会があり、それぞれに特有の経験やスキル、考え方が認められ、活用されていること。
[ 4 ] 監査等委員会設置会社	監査役を置かず、一部の取締役を「監査等委員である取締役」として、監査等委員会を構成する組織形態。過半数の社外取締役を含む「監査等委員である取締役」が3人以上いる会議体のことを、監査等委員会という。
[ 5 ] キャピタルゲイン	保有する資産を売却することで得られる収益のこと。
[ 6 ] サクセッション	重要なポジションの後継者を見極め、育成すること。
[ 7 ] 事業ポートフォリオ	企業が運営している全ての事業を組み合わせ可視化したもので、それぞれの事業の収益性や成長性などを確認しやすくする。
[ 8 ] 指名委員会等設置会社	コーポレートガバナンス強化のために、経営の監督と実際の業務執行を分離させている組織形態で、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3種類の委員会の設置が求められる。
[ 9 ] ストラテジー	strategy。戦略を意味し、目的を達成するための周到な計画や学問、知識などを含んだ戦法や方針などを指す。
[10] 創造的対話	当社特有の用語で、対話を通じてヒトやモノ、コトにどんな意義や価値を感じているかを共有し、そこから得られる「気付き」を通して、新しい何かを生み出す創造的な行為を指す。
[11] 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。
[12] データプラットフォーム	膨大なデータの蓄積・加工・分析を一貫してできるようにするデータ分析の基盤のことを指す。
[13] バランスト・スコアカード	企業の戦略目標などを評価し、KGIやKPIの策定に結びつけるためのフレームワーク。「財務」「顧客価値」「業務プロセス」「(人材の)学習・育成」の4項目から企業の業績を定義・マネジメントすることで、経営状態を管理し、目標を立てるために使う。
[14] バリュートツリー	上位の目標(価値)を関連性の強い下位の目標にブレイクダウンしていくツリーのこと。
[15] プロダクトオリエンテッド	企業が製品や商品、サービスの調達・開発・提供・販売を行うに際して、有する技術や優位性などをそれらの事業活動に取り込んでいく考え方。
[16] ポートフォリオ	当資料P.73にあるポートフォリオは、教育における個人評価ツール(パーソナルポートフォリオ)を指す。
[17] マテリアリティ	組織にとっての重要課題。
[18] レバレッジ比率	企業財務の健全性(安全性)を見る指標の一つで、他人資本(負債)÷自己資本×100の計算式で算出され、値が大きい方が「レバレッジ比率が高い」ということになる。
[19] 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。
[20] BPS	Book-value Per Shareの略。1株当たり純資産を意味し、企業の安定性を見る指標。純資産÷発行済株式総数の計算式で算出される。
[21] 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。
[22] CxO	「Chief: 組織の責任者」+「x: 業務・機能」+「Officer: 執行役」からなる経営用語であり、企業活動における業務および機能の責任者の総称のこと。読み方は「シーエックスオー」で、日本語に訳すと「最高〇〇責任者」となる。
[23] CPM	Corporate Performance Managementの略。企業経営で今何が起きているのかを可視化し、さまざまな問題点に対して迅速に対処するための概念でありソリューション。
[24] DOE	Dividend On Equity ratioの略。株主資本配当率とも呼ばれ、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指標。年間配当総額÷株主資本×100の計算式で算出される。
[25] DPS	Dividend Per Shareの略。1株当たり配当金を指す。株主に還元される1株当たりの年間の配当額のこと、株主に対する利益の分配になる。
[26] DX	Digital Transformationの略。Transformationは「変容」という意味で、DXを直訳すると「デジタルによる変容」になる。デジタル技術を用いることで、生活やビジネスが変容していくこと。
[27] EBITDA	Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizationの略。税引前利益に支払利息、減価償却費を加えて算出される利益を指す。

[28] EBITDAグロース	EBITDA成長率。
[29] EBITDAマルチプル	企業価値を算出するためにEBITDAなどの複数の指標を活用した評価方法。
[30] ESG	環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ってつくられた言葉。気候変動問題や人権問題などの世界的な社会課題が顕在化しているなか、企業が長期的成長を目指すうえで重視すべきESGの観点での配慮ができていない企業は、投資家などから企業価値毀損のリスクを抱えていると見なされる。
[31] EPM	Enterprise Performance Managementの略。経営情報を可視化し、分析機能を提供することで、問題発見および解決を支援する管理手法を指す。
[32] EPS	Earnings Per Shareの略。1株当たり純利益を指す。
[33] GHG	Greenhouse Gasを略した環境用語。温室効果ガスのことを指す。
[34] ILO宣言	社会進歩と経済成長が手を携えて進むことを確保する国内的努力を促進しようとの意欲と、個々の国を取り巻く環境、可能性、優先事項の多様性を認める必要を調和させることを目的とする宣言。
[35] KPI	Key Performance Indicatorの略。重要業績評価指標を意味し、企業や組織の目標を達成するために行う日々の活動の具体的な行動指標のことを指す。
[36] NSR	当社独自の指標。株主総利回り(TSR)から株主資本コストを差し引いて、株主総利回りが株主資本コストを上回っているかを測る指標。
[37] OEM	Original Equipment Manufacturerの略。他社ブランドの製品を製造すること、またはその企業を指す。
[38] PDCAサイクル	Plan(計画)、Do(実行)、Check(測定・評価)、Action(対策・改善)の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようという概念。
[39] PER	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見る指標。
[40] ROE	Return On Equityの略。自己資本利益率を意味し、企業の自己資本(株主資本)に対する当期純利益の割合を指す。ROE(%)=当期純利益÷自己資本×100、またはROE(%)=EPS(1株当たり純利益)÷BPS(1株当たり純資産)×100の計算式で算出される。投資家が投下した資本に対し、企業がどれだけ利益を上げているかを表す重要な財務指標で、ROEの数値が高いほど経営効率が良いと言える。
[41] ROIC	Return On Invested Capitalの略。投下資本利益率を意味し、自己資本や有利子負債など、企業が事業活動のために投下した資本から、どれくらいの利益を生み出したかを測る指標。一般的には、税引後営業利益を自己資本と有利子負債の合計額で除して算出する。
[42] SaaS	Software as a Serviceの略。「サース」または「サーズ」と呼ぶ。ベンダーが提供するクラウドサーバーにあるソフトウェアを、インターネット経由でユーザーが利用できるサービス。
[43] Scope 1〜3	Scopeは温室効果ガス算定・報告の国際基準である「GHGプロトコル」にて定義された概念で、温室効果ガスの排出量を測定する範囲のことを指し、Scope 1〜3に分類されている。Scope 1は企業等の事業活動における燃料の使用や工業プロセスによる直接的な排出、Scope 2は他社から供給された電気や熱、蒸気の使用に伴う間接排出、Scope 3はScope 1、2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)を指す。
[44] SI	System Integration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。システムインテグレーター(SIer)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。
[45] 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。
[46] 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設立され、2017年6月に最終報告書が公表された。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。
[47] TMS	Treasury Management Systemの略。資金効率化や決済効率化、事務効率化を実現する財務管理システム。
[48] TSR	Total Shareholder Return(株主総利回り)の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りのこと。
[49] Value based management	企業価値の向上を目的とするマネジメントの考え方。具体的には、企業価値に影響を与える要因にブレイクダウンし、それぞれの要因を改善することによって、結果的に企業価値の向上を達成しようという考え方。