

A professional portrait of Tetsuji Morikawa, the Group CEO. He is a middle-aged man with grey hair, smiling slightly, wearing a grey suit jacket, a white shirt, and an orange tie. He is seated at a dark table with his hands clasped in front of him. The background is a blurred office window with blinds.

**TETSUJI MORIKAWA**

森川 徹治

代表取締役社長 グループCEO

GROUP 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。

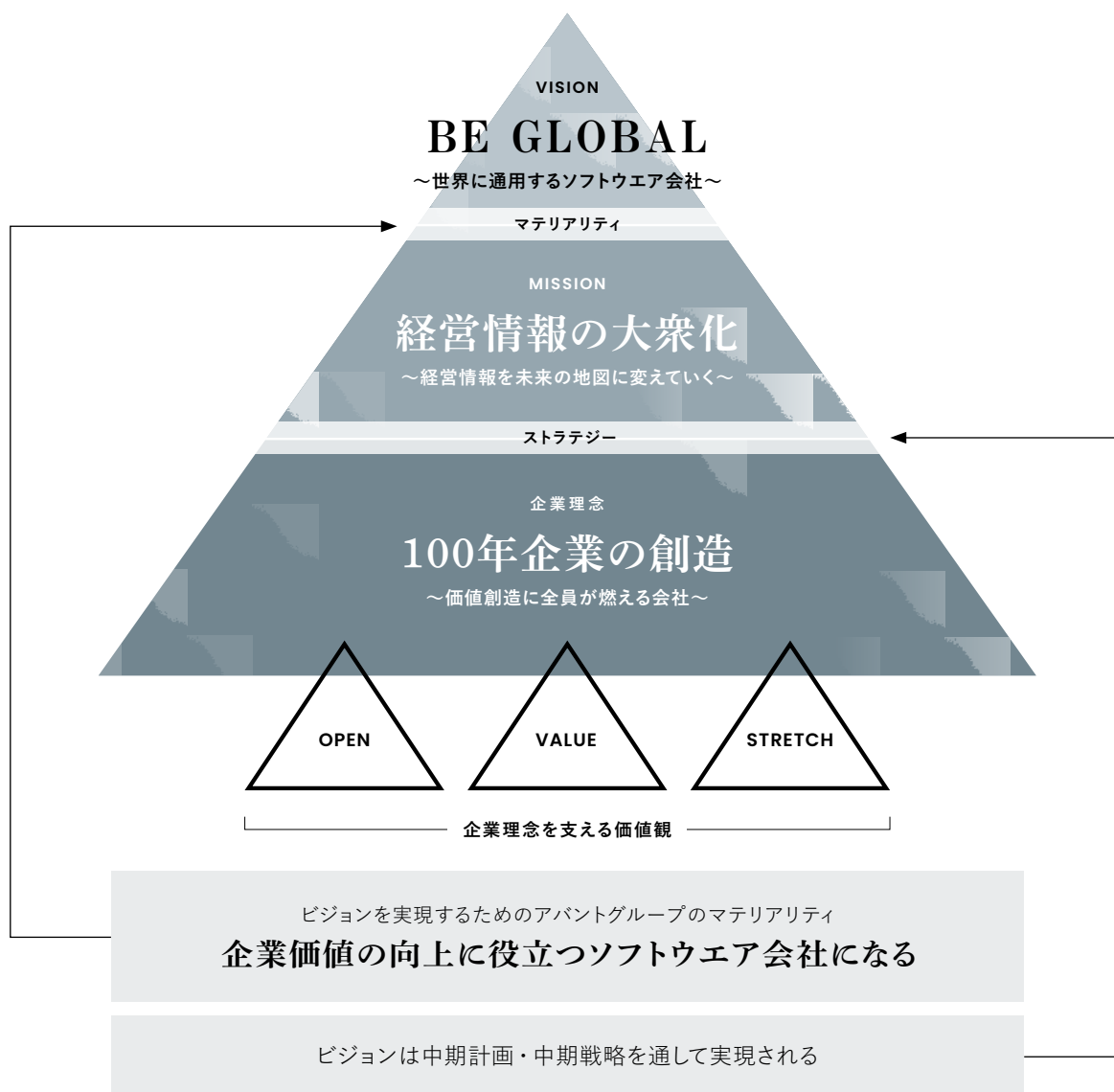
これも「創造的対話」かもしれません。パッションは価値創造の原点です。

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。

# 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

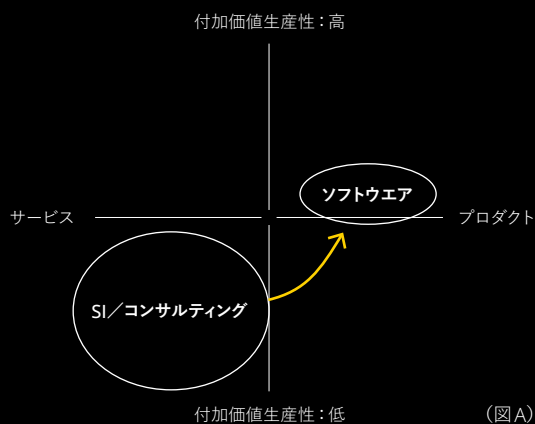
私たちの中核となるビジネスモデルのあり方

## 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。

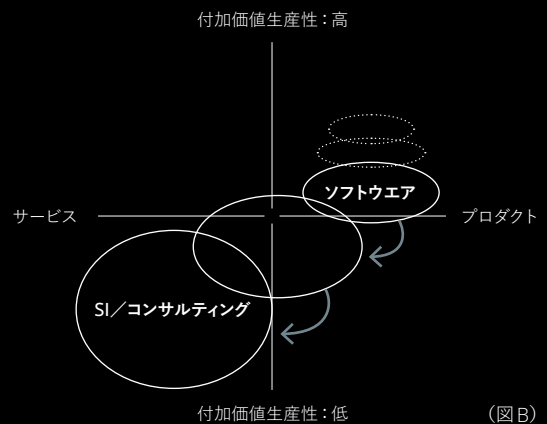
この2つのハードルを越えるのは簡単ではありません。これまでの当社グループの変遷がその困難さを物語っています。創業以来のドリームである「どんなニッチな領域でもよい。世界のデファクトスタンダードを生み出すソフトウェア会社をつくる」は、現在もBE GLOBALというビジョンとして脈々と生き続けています。しかし、実際の活動はビジョンから遠ざかっているように見えているかもしれません。

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。実際にディーパ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)

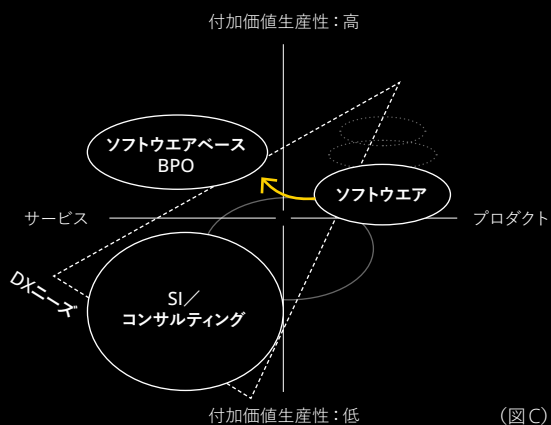
ソフトウェアは標準化することで業務や機能を限定するものです。自由度と効率性のトレードオフが欠かせません。よって、お客様の個別ニーズへ応えようとすると左下へとビジネスが拡大しやすく、私たちの事業も実際にそのようになりました。一方、新たなソフトウェア事業は、シリアスな課題をしっかりと把握し、技術と組み合わせるための経験機会が一定レベルに至らないことから、なかなか立ち上がりませんでした。(図B)



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。

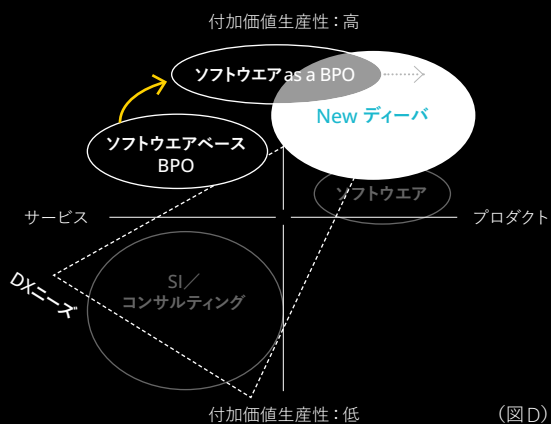
もう一つの環境整備として、左下の事業もグループのなかに持つようにしました。データドリブン<sup>[11]</sup>

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)



(図C)

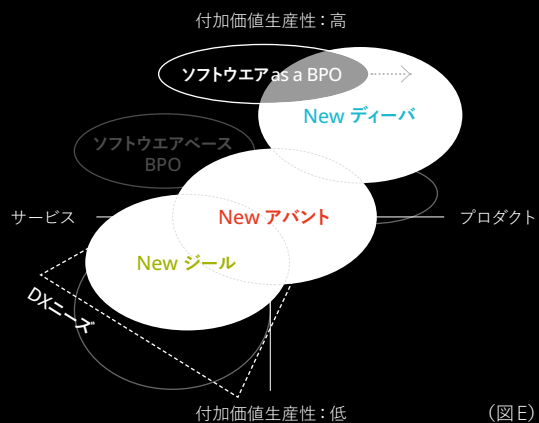
このような過程を経てできているグループをマテリアリティ視点から見直しました。まず、ゴールである右上のビジネスを現在の事業の組み替えて生み出すことにしました。それが新しいディーバです。ソフトウェアベースのBPOとソフトウェア開発を一体化してSaaSのビジネスモデルを完成させます。(図D)



(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)



(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

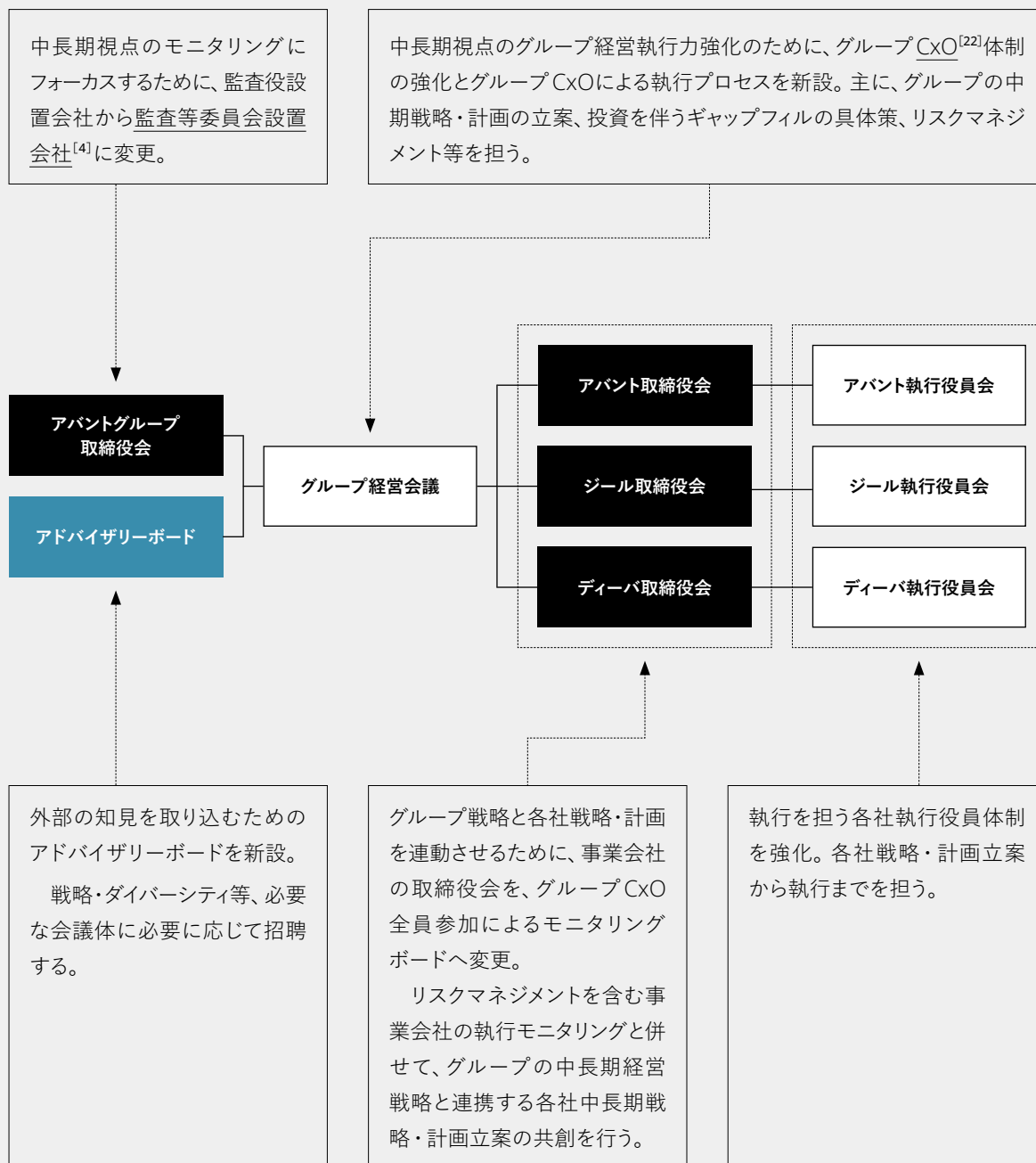
CEOの私一人でした。構造変革という非常に難易度の高いアクションにもかかわらず、戦略としての完成度の低さから経営チームとして共通のテーマとすることができず、結果的に実効性もほぼゼロだったと言えます。無意識のうちに、戦略推進を私が握ってしまい機能不全に陥っていました。

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

		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。



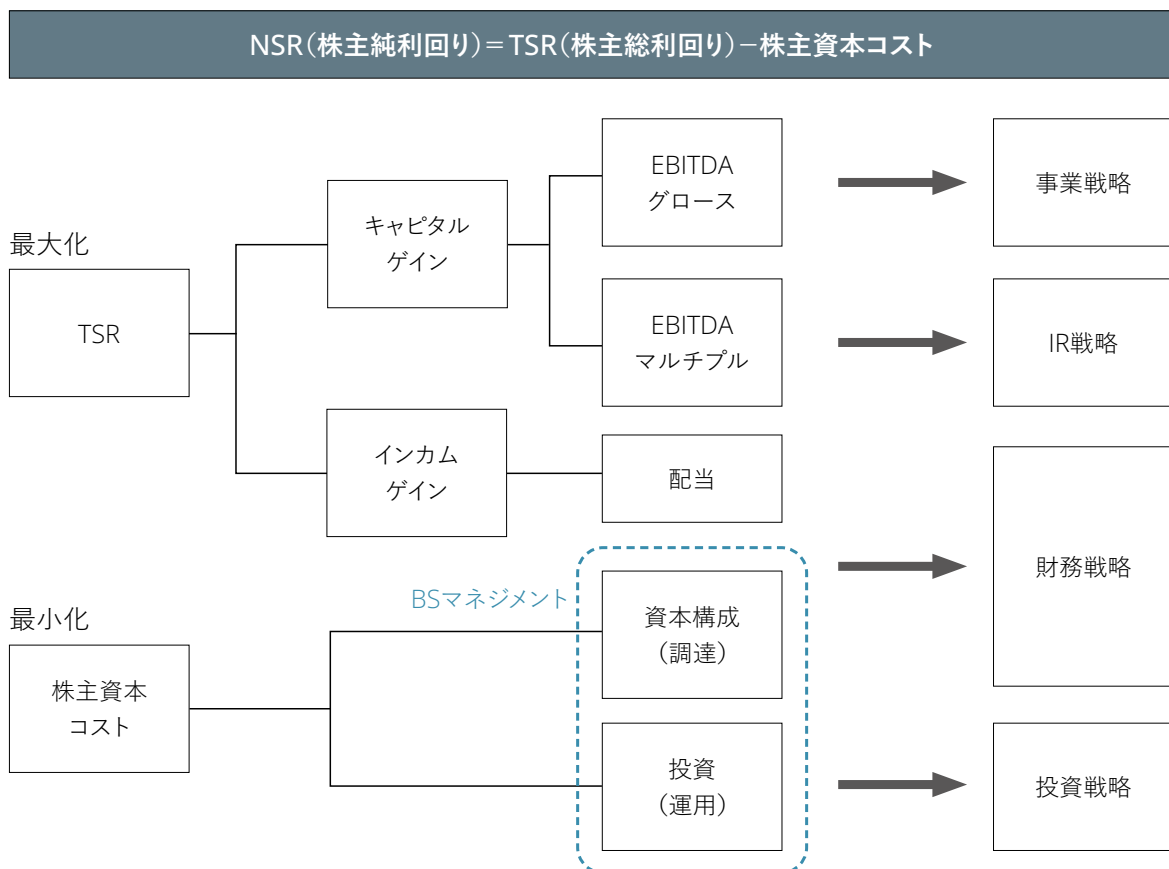
その確信をもとに、最上位のKPIを株主総利回り (TSR<sup>[48]</sup>)が株主資本コストを上回っている度合いとし、「株主純利回り(NSR<sup>[36]</sup>)」と呼ぶことにしました。キャピタルゲイン<sup>[5]</sup>の基礎となるEPS<sup>[32]</sup>の増加率とビジネスの将来性を示す株価収益率(PER<sup>[39]</sup>)だけではなく、インカムゲイン<sup>[2]</sup>とのバランスも意識し、さらにはこれまで積極的に活用してこなかった資本についても今後の構造転換を見据え、規律なき投資にならないようツリーの上位に位置づけようというも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

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づ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づきました。「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で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。

自社の値決めの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