

## 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。

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ということです。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り出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い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のか、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は「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SIer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等ぐらい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考えています。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。