

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に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、執行の監督に参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人数は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参与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、柔軟にその時々での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、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会に上がることが減るため、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、この評価権限を發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

## 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も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。

# CORPORATE GOVERNANCE

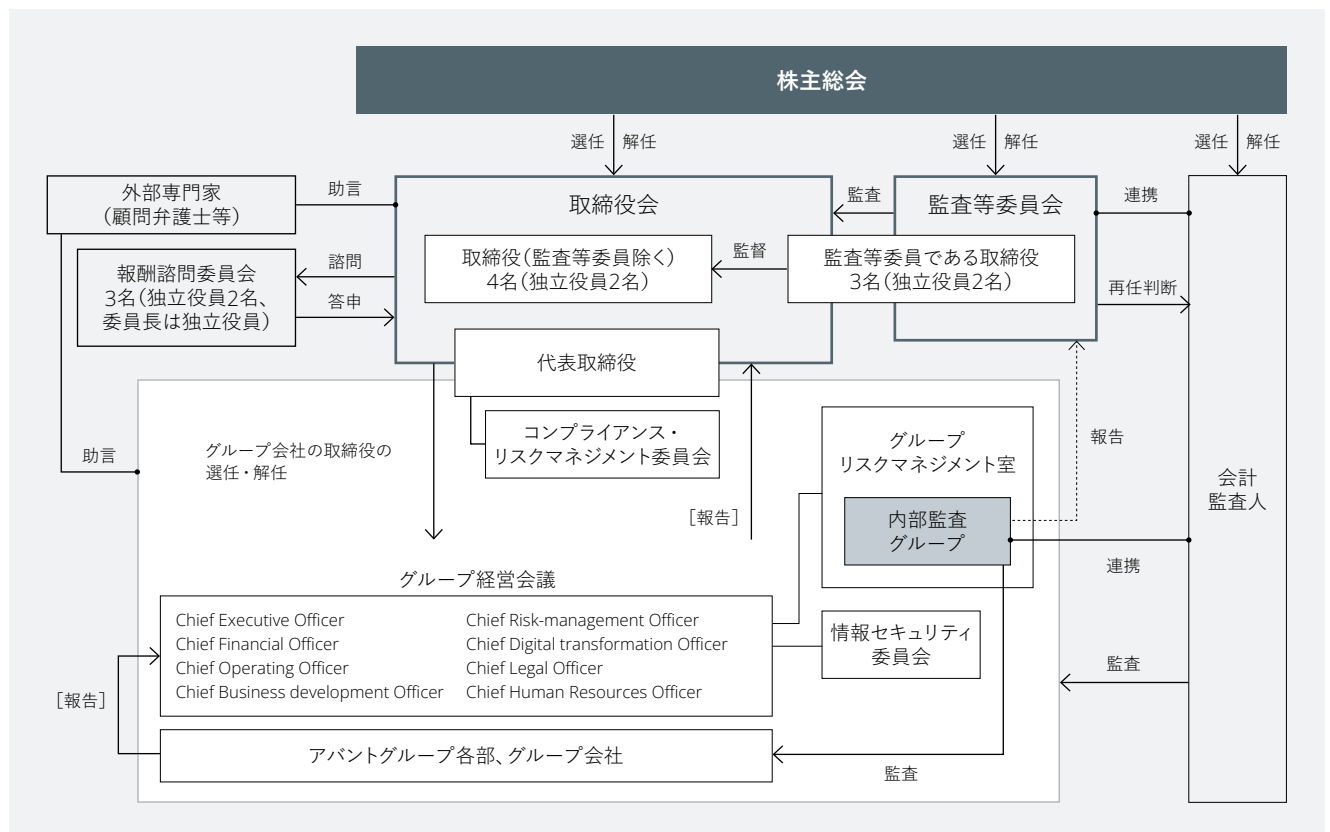
## アバントグループにとっての コーポレートガバナンス

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

この日本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

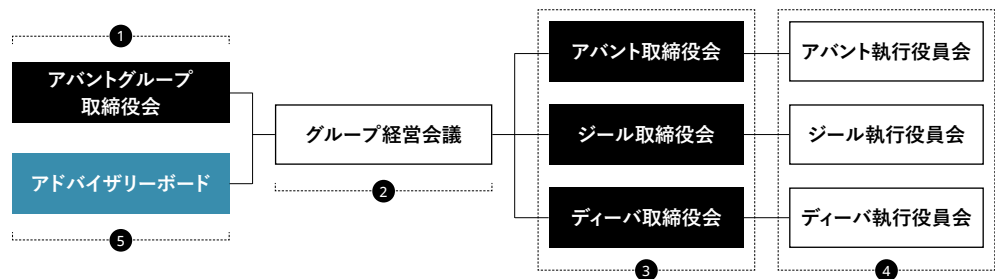


## ガバナンス体制

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、迅速かつ果断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>■ プライム市場選抜方針の承認</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>■ イノベーター・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た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
氏名	選任理由			
 <p><b>森川 徹治</b> 代表取締役社長 グループCEO 保有株式:9,764,000株</p>	<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&amp;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。</p>			
 <p><b>春日 尚義</b> 取締役 グループCFO 保有株式:15,405株</p>	<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管掌しています。また、人格、見識ともに優れていることから選任しています。</p>			
 <p><b>福谷 尚久</b> 取締役 社外取締役 独立役員 保有株式:55,700株</p>	<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&amp;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。</p>			
 <p><b>ジョン ロバートソン</b> 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>	<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。</p>			
 <p><b>野城 剛</b> 取締役(監査等委員) 保有株式:1,868,800株</p>	<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。</p>			
 <p><b>後藤 千恵</b> 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>	<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&amp;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。</p>			
 <p><b>中野 誠</b> 取締役(監査等委員) 社外取締役 独立役員 保有株式:0株</p>	<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。</p>			

\* 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

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								
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	
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	
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	
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	
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	
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	
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。

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

\* 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。

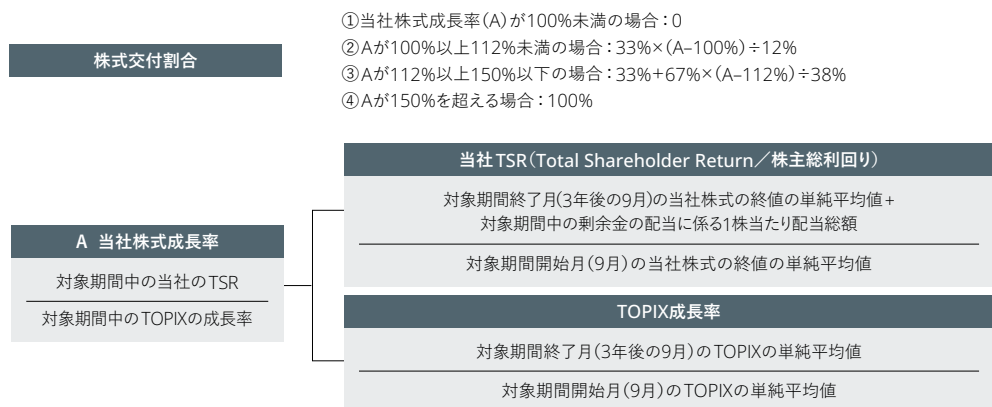
## 2. 中長期業績連動報酬

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の際に、その金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、当社株式を交付します。

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



なお、代表取締役社長の株式報酬については、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

基準交付株式数=中長期業績連動報酬基準額÷交付取締役会前営業日(10月6日)の終値  
 =13百万円÷1,571円=8,726株  
 交付株式数=基準交付株式数×株式交付割合  
 =8,726株×48.3%=4,216株

#### 株式交付割合の計算

対象期間中の当社株主総利回り=(1,405.00+9+11+13)÷978.47=146.9%  
 対象期間中のTOPIXの成長率=1,922.22÷1,579.13=121.7%  
 当社株式成長率=対象期間中の当社株主総利回り÷対象期間中のTOPIXの成長率  
 =147.0%÷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増強</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】  
スノーフレーク・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 ウジュー**  
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