

AUDIT COMMITTEE MEMBERS



MAKOTO NAKANO

中野 誠
社外取締役(監査等委員)

TSUYOSHI NOSHIRO

野城 剛
取締役(監査等委員)

CHIE GOTO

後藤 千恵
筆頭社外取締役(監査等委員)
報酬諮問委員会委員長

DISCUSSION

新たなガバナンス体制での 新中期経営計画の策定と推進

2022年10月にグループ会社を再編するとともに
監査等委員会設置会社に移行したアバントグループ。
体制変更は新中期経営計画にどのように影響を与えたのか、
また達成に向けて何がポイントになるのかなど、
社外取締役2名を含む監査等委員の3名が語りました。

「BE GLOBAL 2028」の策定経緯と、 鍵となるソフトウェアドリブン戦略

野城 今回の中期経営計画(以下、新中計)である「BE GLOBAL 2028」は2023年8月に発表されました。その1年前の時点で当社グループ全体の戦略は大方練られており、その後は各事業会社の計画策定を経て、新中計が完成

しました。この間、中野さんや後藤さんからは取締役会で何度か内容について指摘が出ていました。

中野 私は2022年9月に取締役に就任し、理解は進んでいたはずなのですが、取締役会で説明された新中計資料を見てもわかりにくい部分がありました。経営陣の考えを投資家に通訳するのが私の役割の一つだと考えて、もっと伝わりやすいものにできないかと何度か申し上げました。特に、ソフトウェアドリブン戦略によって売上高を2倍に、そして



新中計の目標を達成するうえで、「人」が鍵になってくると思います。

MAKOTO NAKANO

営業利益を3倍に上げるという最も重要なポイントについて、具体的な道筋や数字の裏づけがあまり見えなかったので、改善を要望しました。

後藤 私も、経営陣の考えていることが資料ではうまく表現されていなかったり、内容がつながっていないと感じた点を指摘し、事業会社の計画数値の見積りの合理性について質問するなどしました。そういった質疑応答を経て、目標数値達成の可能性が高まるようなブラッシュアップが進んでいったように思います。前回の中期経営計画(以下、前中計)の反省を踏まえて、各事業会社の目標数値の積み上げによってグループの目標数値が達成されるように策定したのが新中計の特徴ですね。ただし新中計の方針の大元には、

「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」というマテリアリティがあり、そこにはグループCEOの森川さんの思いが込められています。

野城 前中計で財務関連の目標は達成したもののビジネスモデルの転換を示すストック売上比率が未達に終わったのは、あまり現場を巻き込まずに目標を立てたことが大きな原因でした。その反省を活かして、新中計では事業執行側との連携を十分に図って目標を立てました。ソフトウェア開発やM&Aも森川さんだけで引っ張っていくのではなく、中山さんをグループCPO(Chief Product Officer)に、グループCBO(Chief Business development Officer)である永田さんをマテリアリティ実現室長に指名しました。

一方で、後藤さんもおっしゃったように、元々森川さんが抱いていた「世界に通用するソフトウェア会社になる」という創業来の志に立ち戻ってきたとも受け止めています。日本の将来世代にソフトウェアという知財を残すことが、祖業であるディーバを立ち上げた時の思いですから。

中野 人的コストが多くなるコンサルティング的な事業よりも、ソフトウェアという製品がある方が、利益率や成長性を高められます。この構造は日本が世界に誇る製造業にも通じるものがあります。森川さんが常々話している「世界のプロフィタブル・グロースのような存在になりたい」、つまり売上成長だけでなく、高い利益率と成長率を実現するうえではソフトウェアをレバレッジにして利益率を上げるのが確かに良策だと私も思います。

後藤 新中計はソフトウェアを重視していますが、必ずしも自社開発に軸を置くわけではなく、自社開発を継続しながらもM&Aにより「時間を買う」という方針に転換している部分があります。当面は他社開発のソフトウェアも販売しながら、それを超えるソフトウェアを自社開発していくという戦術に私は着目しています。新中計においてはM&Aはソフトウェアドリブン戦略と密接な関係があると言えます。

中野 ソフトウェアの自社開発には時間がかかるし、成功確率も決して高くはないので、当社の戦略にフィットするソフトウェア会社に対してM&Aやマイノリティ出資をするというのは極めて合理的な意思決定だと私も考えます。新たに人を雇って開発していくよりも時間や費用を節約できるというメリットがあります。そのための軍資金も当社には十分にあります。

野城 人を増やしても正比例で技術が向上していくわけではないので、売上高を2倍、営業利益を3倍にするために、レバレッジとして時間とノウハウを買うというのが新中計の方針です。

売上高を2倍、営業利益を3倍にするために、レバレッジとして時間とノウハウを買うのが新中計の方針です。

TSUYOSHI NOSHIRO



中野 新中計の目標を達成するうえでソフトウェアドリブン戦略が一番の鍵になるのは間違いありませんが、ほかにも挙げるとすれば、私は「人」だと思います。森川さんも、ソフトウェアドリブン戦略によって価値創造生産性が向上した分は社員に還元・投資して、人財価値を創造することを企図しています。新中計の一環として、通期所属した全社員に株式報酬を付与するという施策を打ち出しました。一定の役職以上の社員に株式報酬を与える企業はいくつもあるものの、全社員に向けてというのは珍しいですよ。インセンティブがあるからこそ優れた人財を確保でき、優れたソフトウェアも開発していけるということだと理解しています。

野城 他社開発製品を販売するだけでは流通業になってしまうので、最終的には社員が付加価値を創出できるようにならなければいけません。また、今回の全社員に株式報酬を付与する施策には、企業価値というものを身近に感じることで、「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自分ごと化してもらいたいという考えも反映されています。

後藤 新中計の進捗を短期的スパンで適時評価していくのはもちろん大切なのですが、当社の企業理念である「100年企業の創造」という長期的な視点も忘れないようにしたいと思います。そのためにも、やはり人財の確保や育成は重要です。

ガバナンス体制の変更によるグループ経営の進化

野城 先ほどもお話しした、前中計のKPI設定時に、各事業会社の連携が不十分であったという反省を踏まえて、新中計の策定段階の2022年9月に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行し、執行の権限は各社に委譲することで、持株会社である当社の取締役会は戦略

遂行のモニタリングを主な役割としました。現在の取締役会の機能をお二人はどのように見られていますか。

中野 私は今の体制になってから就任したので以前との比較は難しいのですが、当社はグループ経営の色合いが濃く感じています。お金や人をどう配分するかという議題が取締役に上がってきており、持株会社である当社が投資家のような目線で事業会社に資本配分する、内部資本市場の機能を果たしています。そして戦略の具体的な遂行は各事業会社に任せている印象です。

野城 各事業会社でビジネスモデルが異なることもあり、独立性を尊重していますね。経営レベルの人事についてはグループ戦略の一環になりますが各社内の人事戦略も、基本的には自由です。各社ともこれまで成果を上げてきているので委譲しやすい面もあるでしょう。後藤さんは、2022年にアバントを再編・設立してから、岡部さんがアバントとジールの社長を兼任している状態を早く解消した方がよいと取締役会でおっしゃっていました。

後藤 はい。その結果として2023年7月に沼田さんがジールの社長に就任し岡部さんの兼任状態が解消されたこともグループガバナンスの前進になったと思っています。

監査等委員会設置会社への移行に伴って、取締役会に上程される議案は以前よりも選別され、特に新中計の策定時期からは事業戦略を中心とした議案が増えています。森川さんも以前よりも一層、グループ経営のトップとして戦略面に自身の役割を位置づけて、執行の権限は事業会社の社長に委譲する意識を持たれていると感じます。当社グループは創業者である森川さんを中心に形成された経営理念が明確で、それがグループ全体に企業文化として浸透しているので、事業会社が自由度を持ちながらも強い一体感があります。取締役会でもアバントとジールの協業をどのように拡大させるかといった議論を行っており、グループシナジーの強化も進みつつあります。今後は、人事について共通の開発部門をつくり、共通採用を進める、あるいは一部の



取締役会に上程される議案は以前よりも選別され、事業戦略を中心とした議案が増えています。

CHIE GOTO

機能を集約してオペレーションコストを最小化するという発想も出てくるかもしれません。

中野 後藤さんは、監査等委員会設置会社への移行とともに監査役から取締役になられたわけですが、ご自身の役割に変化はありますか。

後藤 より大きな重責を担っている意識を持つようになりました。監査役であった時は業務執行の意思決定に加わるわけではありませんでした、突っ込んで質問することをやや控えていたと思うのですが、取締役となり自らも議決権を持って意思決定に参加しているという意識を強く持って取締役会に臨むようになりましたね。

野城 監査等委員会設置会社に移行し、会社法上、定款で定めた場合は平時の取締役会招集権者以外に、取締役会招集権を持つ監査等委員である取締役を選定できるようになりました。当社定款の定めにより、後藤さんには、当該招集権を監査等委員会決議により付与しています。社外取締役互選による筆頭社外取締役指名と合わせて、コーポレート・ガバナンスの観点からの期待です。

喫緊の課題はサクセッション^[4]・プランの策定と そのための経営人材育成

野城 監査等委員会設置会社となり、今の取締役会はいわゆるマネジメントボードではなくなったものの、まだアドバイザーボード色が残ったモニタリングボードの状態にあると私は感じています。究極的にはトップを解任する判断を行うのがモニタリングボードですが、当社の場合はトップの森川さんが創業者であり、PBRも4~5倍と成長を指向するリーダーシップを発揮しており、現時点ではそこまでモニタリング色を強める必要性はないとも考えています。それよりも大事なのはサクセッションですね。

後藤 グループCEOに加えて、グループCFOのサクセッション・プランも考えていく必要があります。突然何か起きた時に円滑な引き継ぎを行うためにも、常時計画しておくよう進めなければならない課題です。

野城 2023年9月から社外取締役として加わった鴨居さんは、人事関連の事業に携わり、CEOサクセッションに関

与した経験もお持ちなので、サクセッションに関してはボード構成面で強化されたと捉えています。社外取締役のサクセッションについては、ほとんどの方が5年未満なのであまり急ぐ必要はないと理解していますが、ローテーションは考慮しないとけません。これは個人的な意見ですが、CEOは業績が良ければ10年を超えてもいいと思うのですが、社外役員はモニタリングを利かせるうえで8~10年で入れ替えた方が、ガバナンス上望ましいように思います。

後藤 監査等委員会設置会社への移行との関係で言えば、移行前の取締役の法定任期は2年、監査役は4年だったので監査役は一度重任すると8年在職することになります。これに対し、監査等委員会設置会社移行後は、監査等委員ではない取締役の法定任期は1年、監査等委員である取締役は2年になりました。今後は、監査等委員かどうかにかかわらず、一層パフォーマンス評価によって選任の可否が判断されることになると思います。

中野 サクセッションにつながる経営幹部候補の育成に関しては、「森川塾」と呼ぶ若手リーダー育成に取り組むなど、森川さんやグループCHROの里中さんを中心に模索が始まったところですね。当社グループは平均年齢が低いこともあり、経営人材がやや不足していると認識しています。現状では経営層が必要最小限なので、若手や中堅の人材の成長を促していかないと、持続的な100年企業にはなり得ません。もしヘッドハンティングを受けて誰かが抜けてしまっても大丈夫かという観点は持つ必要があります。

後藤 人材の厚みという点では確かに脆弱性がありますね。そのためにも中途採用に相当力を入れているという報告を受けています。

野城 はい。ただ、採用ペース以上に会社の成長が早いこともあり、一人の人間が重要な役割を兼任しなければならないというジレンマに陥っていると思います。成長しながら人を育てなければならないというのは難易度が高いのですが、成長を志す企業として避けられないチャレンジなのだと思います。