

新中期経営計画 「BE GLOBAL 2028」

前中期経営計画の振り返り

2023年6月期を最終年度とする前中期経営計画(以下、前中計)は、オペレーショナルKPIである売上高と営業利益の目標を達成し、5年間で売上高は1.8倍、営業利益は2.0倍に成長しました。また財務KPIであるROE^[23]と配当も目標を達成しました。一方で、SaaS型ビジネスモデルへの転換として設定した戦略KPI目標であるストック売上比率と売上高成長率+営業利益率(ポイント)は達成することができませんでした。

構造転換せずとも事業が堅調に推移したとも言えますが、長期的な利益成長のためには、ソフトウェアを基軸とした事業への転換は当社グループにとって避けられない課題です。構造転換が進まなかった大きな原因は、事業会社がそれぞれ自律的に発展していった点にあるという認識のもと、グループとして成長し社会に貢献するために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」を特定し、事業の再編を行ったうえで、新中期経営計画(以下、新中計)を策定しました。

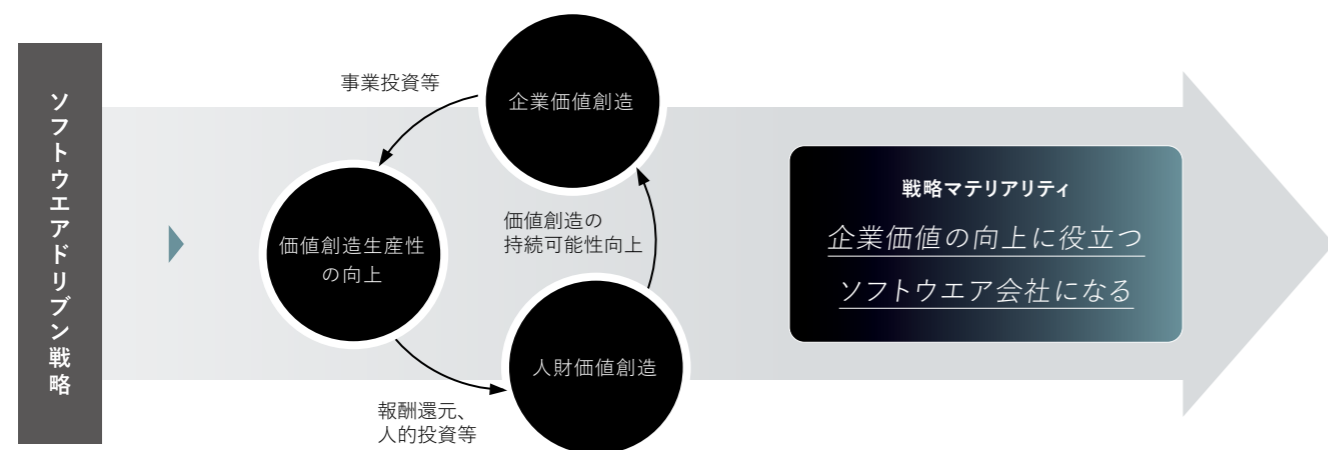
		18/6(実績)	23/6(目標)	23/6(実績)
Operational KPI	売上高	121.1億円	180~220億円	214.2億円
	営業利益	16.3億円	31~38億円	32.8億円
Strategic KPI	ストック売上比率	32.7%	70%	35.3%
	売上高成長率+営業利益率	28.5ポイント	40ポイント以上	29.9ポイント
Financial KPI	ROE	24.5%	20%以上	22.2%*
	配当	12円	15円以上	15円

* 2019年6月期~2023年6月期の平均。ただし、2022年6月期以降は新収益認識基準。2023年6月期の実績は18.3%

ソフトウェアドリブン戦略で生み出す新中期経営計画での価値創造スパイラル

新中計「BE GLOBAL 2028」では、ソフトウェアを価値創造の源泉とする「ソフトウェアドリブン戦略」で全社一丸となって戦略マテリアリティに取り組みます。事業におけるソフトウェアの売上比率と利益

率を上げることで価値創造生産性(1人当たり営業利益)を向上させ、その効果の人財に還元・投資して人財価値を創造し、企業価値を持続的に高めていくスパイラルを生み出していきます。



新中期経営計画の定量目標

新中計では、年平均25%以上の純利益の成長を基軸に置き、5年間で売上高を2倍に、営業利益および純利益を3倍に成長させる目標を掲げています。ソフトウェアドリブン戦略でソフトウェア粗利益を増やすことで価値創造生産性を向上させ、売上高以上に利益を伸ばしていく方針です。また、純利益を成長させながらも資本効率を意識し、ROEは20%の水準を維持していきます。

なお、この目標値は前中計の振り返りを踏まえて、トップダウンではなく各事業会社の計画をもとにボトムアップで作成しています。また、M&Aを織り込まず、オーガニックでの成長を前提としています。

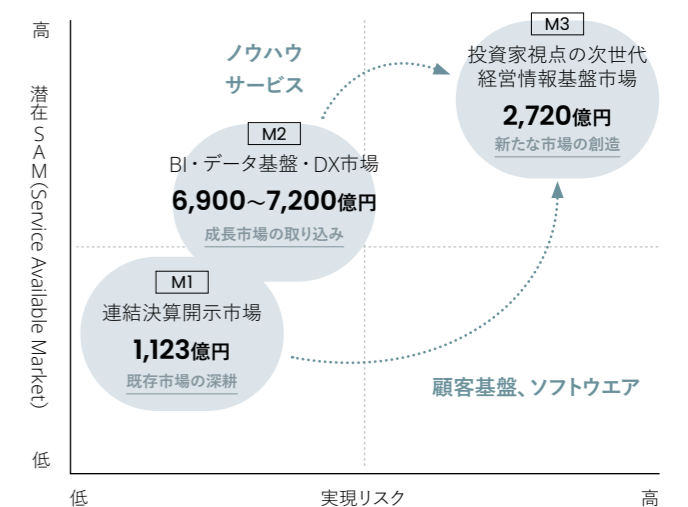
	23/6(実績)	24/6(予想)	28/6(目標)	5年変化/平均
売上高	214億円	240億円	400~450億円	2倍
営業利益	32.8億円	38.5億円	90~110億円	3倍
営業利益率	15.4%	16.0%	20~24%	+5~9ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	20.9億円	25.0億円	60~70億円	3倍/CAGR ^[13] 25%
1人当たり営業利益	2.4百万円	2.4百万円	3.5~4.3百万円	1.5倍
ソフトウェア粗利益	21.3億円	21.7億円	60~65億円	3.0倍
ROE	18.3%	19.3%	20%以上	平均20%
DOE ^[16]	4.9%	5.3%	8%以上	平均7%
配当	15円	19円	51円以上	3.4倍

注力する市場

新中計では3つの市場にポジショニングします。1つ目は連結決算開示市場で、シェア第1位の既存市場の深耕を進めます。2つ目は成長が著しいBI・データ基盤・DX市場で、その成長を着実に取り込んでいきます。3つ目は投資家視点の次世代経営情報基盤市場です。投資家視点で企業価値を高める経営ができるよう情報環境を整えていくという、これから市場を創造していく領域で、当社グループにとって新中計における最大のチャレンジになります。

これらの市場に対し事業会社に役割を分担させ、投資家と対話をするための連結決算開示事業、さまざまな経営判断に役立つデータプラットフォームを構築するデジタルトランスフォーメーション推進事業、そして企業価値を高めるための情報環境を整備する経営管理ソリューション事業の3つの事業を通じてグループ全体でお客様の企業価値向上に貢献していきます。

各市場のTAM(Total Addressable Market)とポジショニング



キャピタルアロケーション

これまで蓄積し、今後事業で獲得するキャッシュ総額約200億円を、初めの3年間はマイノリティ出資やR&D、後の2年間はM&Aを中心

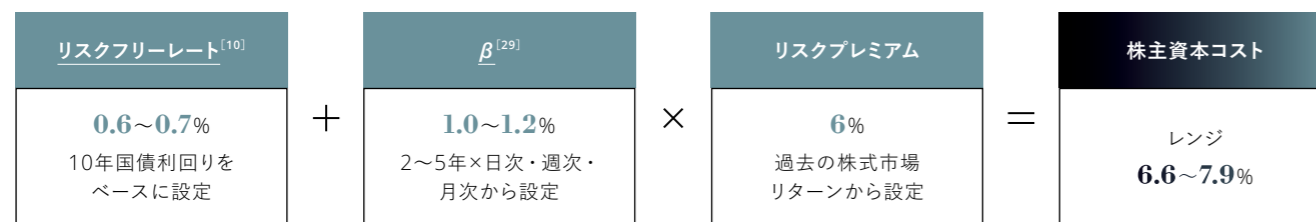
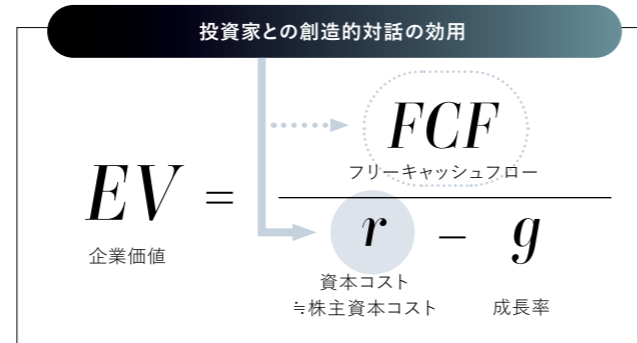
キャピタルアロケーションを含めた財務戦略の詳細 ▶ P.26

として、成長投資に振り向ける計画です。株主還元にはのべ50億円を予定しています。

対話の目的

当社は借入がないため、資本コストは実質、株主資本コスト^[2]に等しく、CAPMで算出して6.6~7.9%と認識しています。ROEは20%水準で推移しており十分なエクイティスプレッドを保持していますが、資本コストを下げ一層の企業価値の向上を図るべく、積極的に投資家との対話を行っています。

また、投資家からの質問や提案から気付きを得て戦略の検討に活かし、対話をフリーキャッシュフローの増加による企業価値の向上にもつなげています。

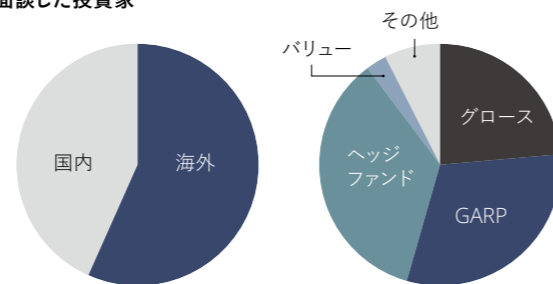


対話した投資家と回数 (2023年6月期および2024年6月期上期)

創造的な対話を意図し、機関投資家をターゲティングしてIR活動を実施しています。具体的には、海外のグローススタイルの投資家をメインターゲットに据え、投資目線の多様性も考慮してGARP(Growth At Reasonable Price)スタイルやヘッジファンドとも対話を行っています。

米国、欧州、香港・シンガポールそれぞれの拠点での各投資家の影響力等も考慮して現地での面談を中心としながら、適宜オンライン面談も組み合わせています。

面談した投資家



主なIR活動

決算説明会開催数	機関投資家との個別面談数	海外ロードショー面談数
3回	146件	31件
アナリスト向けに 上期・通期に開催	オンラインや対面による 個別面談を実施	米国・シンガポール・欧州にて グループCEOおよびIR室長により実施

対話内容と対応

機関投資家のコメント

中期経営計画の中で重要なのは経営管理ソリューション事業が向き合う市場だと思う。アバントグループの製品がどのように機能するのかや強み・弱み、顧客を利用することの具体的なメリットが何なのかといったことをもっと理解したい。そのような説明があれば、アバントグループの成長ストーリーはもっと伝わると思う。

対応状況

- 具体的なソリューションイメージの解像度が低いことを改めて認識し、社内での検討・対応を進めている状況。
- 具体化が進んだ際には随時開示を行っており、2024年6月期第2四半期の決算説明会では「TRINITY BOARD」のデモンストレーションや「AVANT Cruise」の製品説明を実施。

コメント

- 今後の業績の予測よりも、アバントグループの成長のドライバーとなる要因についてもっとフォーカスした対話を投資家と行うことが重要だと感じる。
- 成長の進捗度合いを示す先行指標が何なのか、もっと把握したかった。

対応状況

- 売上成長ドライバー、マージン改善ドライバーが何か、中期経営計画達成を目指すうえで重要度が高いCSF^[15]が何かをグループCxOが討議するグループ経営会議等で議論し、ブラッシュアップ中。
- 継続的な開示に耐えられるよう計数管理を強化中。

コメント

自社株買いは株価が過小評価されているというメッセージを送ることができるツールだと考える。自社株の買い戻しが増えれば、取引価値が上がると思う。そのことを考慮しながら、キャッシュの使い道をもっと明確に示すことができれば、市場の認識も変わり、経営資源が成長に向けられていることを理解できるようになると思う。

対応状況

- キャピタルアロケーションを明示し、成長投資と配当による株主還元の規模を投資家に提示。そのうえで、株主への追加還元だけでなく、従業員へのインセンティブ報酬やM&Aにおける補完的支払い手段としても活用できるメリットを勘案して、適宜、市場から自己株式を取得することも検討。

GROUP CSO MESSAGE

— グループCSOメッセージ



SHINGO MOROI

諸井 伸吾
グループCSO 執行役員
株式会社アバント取締役

当社は海外機関投資家、中でもグロースとGARPスタイルの投資家に焦点を当てています。彼らが当社の株主になり、長期保有してもらうことを目指す一方で、長期的な視点で当社の戦略を評価してもらうことも重要視しています。この

対話の中から得られる示唆をもとに、戦略の解像度を高めていくことを目指しています。また、この対話はスポットで終わるものではなく、戦略の実行局面でも継続的に対話を重ね、実効性の高い戦略にしていくことも意図しています。

企業価値向上に役立つソフトウェアとソリューション

顧客企業内に埋もれているさまざまなデータをソフトウェアによって集め、整え、経営に活用していただくことで、その価値を解放し、企業価値の向上に貢献します。

お客様の中に埋もれている価値を
“アンロック”し、
企業価値を向上

DivaSystem LCA 連結会計システム

企業価値向上のベースとなる正確な会計情報を集め、計算する

- 連結会計・連結決算の一連の業務を効率化

連結決算開示事業 ▶▶▶ 経理部門



事業セグメントに基づいて
価値単位を分解し、再構成

業績報告

TRINITY BOARD 取締役会 DXプラットフォーム

取締役会の議論や
意思決定を高度化

- 取締役会の運営をワンストップでシステム運用・管理
- 社外取締役との情報ギャップを解消
- 運営の効率化と情報環境の整備により本質的な議論の時間を創出

連結決算開示事業 ▶▶▶ 取締役会

価値の可視化と構造化により、
的確な経営判断を促進

AVANT Cruise グループ経営管理システム

企業価値向上に役立つ
多様な情報を集め、整える

- 社内に点在する財務・非財務データを統合して一元管理
- 利活用できる価値ある情報に加工し、経営管理の効率化と高度化につなげる

経営管理ソリューション事業 ▶▶▶ 経営企画部門

AVANT Chart グループ経営管理ダッシュボード

高度なKPI・経営情報分析によって
企業価値を可視化

事業管理～グループ経営管理～企業価値をつなぐ

AVANT Compass 企業価値分析クラウド

企業価値分析のベストプラクティスの活用



企業に眠っているさまざまな
業務データ(非財務データ)を
抽出・加工・分析

経営情報基盤を支える
環境の整備と運用

ZEUSCloud

クラウド型データ分析プラットフォーム

誰もがデータを活用できる「民主化」の促進

DX推進事業 ▶▶▶ 情報システム部門

ZEAL DX Learning Room

eラーニングサービス

顧客社員をデータドリブン人材へ育成

CO-ODE

オープンデータ提供サービス

国や地方自治体が公開しているデータの活用促進

STORYAI.

感情分析 AI

テキストや画像からストーリーを感情分析

主要製品

連結決算開示事業



10年連続、国内シェアNo.1*の連結会計・連結決算システム

データ収集から連結処理、レポート、決算開示まで
一連の連結決算業務を効率化します。

解決する
顧客課題

- 投資家や社外取締役、経営層の要望で決算早期化や開示情報拡充を求められるものの、管理部門の人手不足のため対応が追いついていない。
- 連結決算プロセスにおける監査対応が煩雑であり、時間を要してしまう。
- 担当者が決算情報の作成に時間を使ってしまうことで分析する時間が減り、連結決算プロセスの標準化や効率化について十分に検討ができない。

特長

1 標準化された連結決算業務プロセスの提供

国内シェアNo.1、累計導入実績約1,100社という実績の中で培われた標準機能を、IPO準備企業をはじめとする中堅・中小企業から大規模企業まで幅広く提供しています。「DivaSystem LCA」は、データ収集から連結処理、レポート、決算開示まで連結決算業務の一連の業務をカバーしており、標準的な業務プロセスをテンプレート、レポート、タスク管理として初めから用意しているため、連結決算が初めてのお客様でも安心してご利用いただけます。

2 グループ経営の基盤となる連結決算システム

連結会計と管理会計を一つのシステムで実現し、海外サブ連結や、海外拠点・子会社の会計明細データの見える化にも対応することで、グループ経営の基盤構築に貢献します。

3 システム間データ連携機能

クラウド経由でグループ会社や監査法人ともつながるので、効率的な「リモート決算」「リモート監査」が可能となり、監査対応の負荷が軽減されます。

* 出典：富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2012～2021年版」連結会計管理ソフト 市場占有率推移(パッケージ)2011～2020年度実績
ITR「IT Market View: 予算・経費・サブスクリプション管理市場2022」連結会計市場：ベンダー別売上金額シェア(2015～2021年度予測)

連結決算開示事業



日本の取締役会を牽引するDXツール

取締役会に関するあらゆる情報をクラウドプラットフォームに集約し、
取締役会の高度化、運営の効率化を可能とします。

解決する
顧客課題

- 定例的な報告事項や形式的な決議事項等に多くの時間を割いており、取締役会の本来の役割・責務に合致した議論が十分にできていない。
- 社外役員に対する適時適切な情報提供が十分に行えていないために、社外役員からそのスキルや経験に応じた有用な意見や有効なモニタリングを得られていない。
- 過去の議案に関連する資料や議事録の確認が容易ではないことから、事前の確認が不十分なまま会議に臨むケースがあり、過去と同様の議論が繰り返されるような非効率の発生や、過去の議論と矛盾する判断がなされるようなケースが発生する場合もある。
- 各種データの保存先や情報のやりとりに利用するツールがメール・チャット・オンラインストレージ・スケジューラーなど、多岐にわたることにより、運営事務局の事務管理が非効率であり、また、役員にとっても最新の正しい情報の確認が難しくなる場合がある。情報共有方法がグループ会社や会議体によって異なる場合もあり、兼任の多い役員にとって情報確認が煩雑な作業になっている。

特長

1 重要情報の共有

ツールのトップページにて、理念や経営方針、中期経営計画のサマリーなど、重要な情報を全役員と共有することにより、取締役会の議論やアクションがこれらに基づいたものとなるよう誘導することができます。

2 アジェンダの最適化

年間アジェンダの策定・共有を容易に行うことが可能なため、各役員からの有効なフィードバックを反映させ、取締役会の本来の役割に合致したアジェンダの割合を高められます。また、アジェンダが最適となるような設計を支援すべく、ガバナンス・戦略などのテーマや報告・決議・議論に応じた時間配分、およびそれらの予実比較の分析レポートも出力可能です。

3 情報を一元化し、管理にかかる手間を最小化

取締役会に関するあらゆる情報を集約し、一元管理できるため、運営事務局の管理負担が大幅に削減され、迅速で万全な開催準備が可能になります。ボードメンバーは、複数のツールを組み合わせることで資料や過去のやりとりを探す必要がなくなり、事前に十分な準備をしたうえで取締役会に臨むことが可能です。結果的に取締役会の議論をより高度で意味のあるものとするのが期待できます。

AVANT Cruise



企業価値向上のための グループ経営管理システム

グループ経営管理のベストプラクティスをパッケージングすることで、
グループ経営管理の効率化・高度化を早く、簡単に実現可能にするクラウドサービスです。

解決する 顧客課題

- 経営分析を高度化させたいが、各部門からの業績データの収集や資料作成に多大な時間と労力がかかる。
- ESGなど多様な非財務情報の活用や開示を進めたいが、多くの部門にデータが分散しているため、一元管理するのが難しい。
- 激しい事業環境の変化に経営管理システムの機能拡張による対応が間に合わず、経営層とのスピーディーな情報連携ができない。

特長

1 1,200社超*のグループ経営管理支援実績から生み出された経営管理機能を標準搭載

企業の業績管理プロセス(予算、実績、見込)に対応する「グループ経営管理機能」を独自開発し、標準搭載したパッケージシステムです。実務に合わせた設計開発を必要とせず、最短3ヵ月で実装できます。データを投入・設定するだけで自動的に処理され、業績管理をすることができます。

* 2023年11月時点

2 データを一元管理し、事業全体を可視化

財務情報と非財務情報を一つのシステムで統合できます。経営管理に必要なデータが集約されることで事業全体が可視化され、経営管理のPDCAサイクルの実現に寄与します。

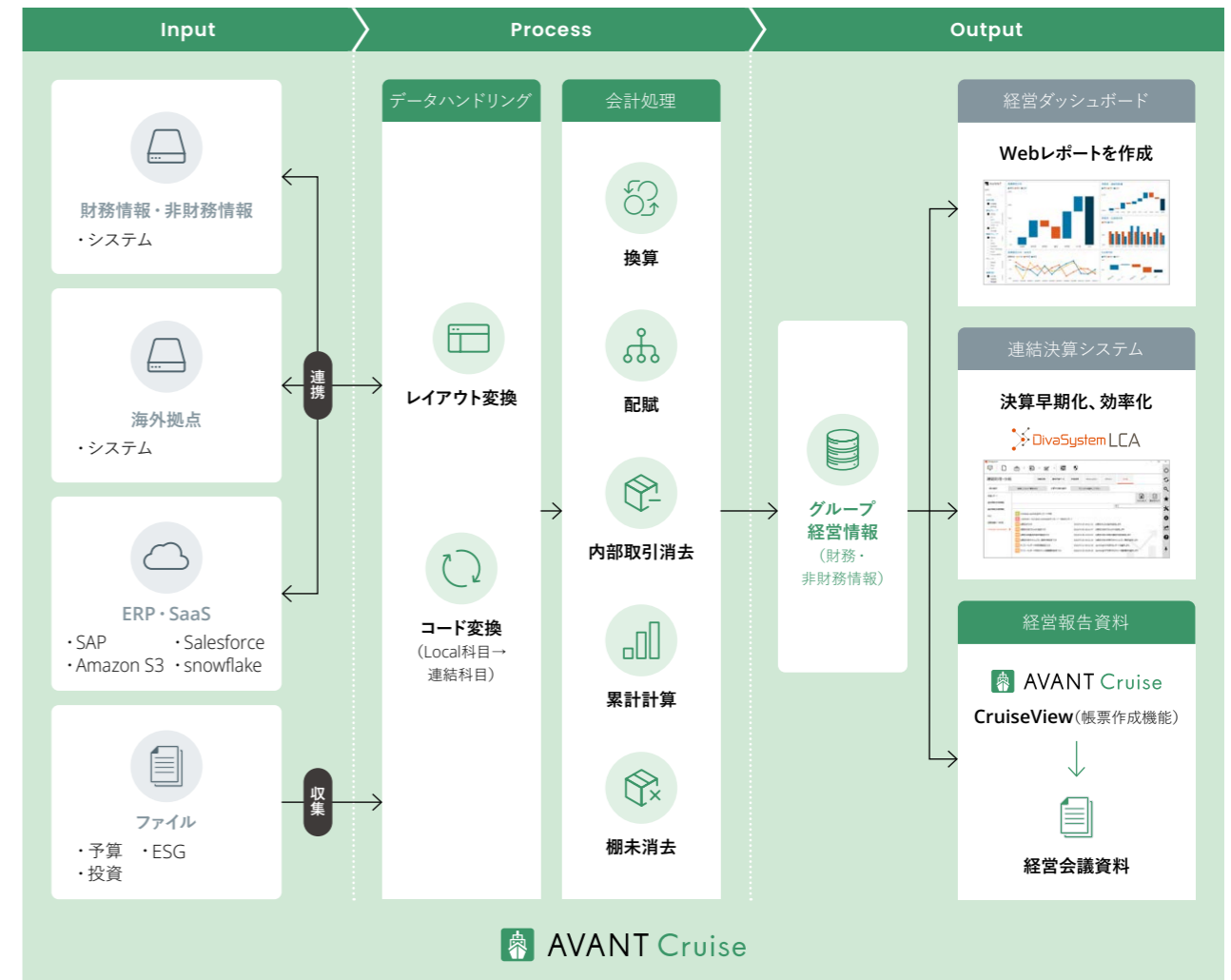
- 個別財務諸表等の財務情報と、販売明細や製造原価明細等の非財務情報をシステム間で連携
- グループ会社との経営情報の連携時に、明細データのコード体系を連結上のコード体系等に交換するマッピング機能と、レイアウト体系を多次元データモデルへ交換するレイアウト変換機能を搭載

3 経営管理ニーズに対応できる高い柔軟性と拡張性

機能を拡張しても情報が分断されず、データ連携の精度や速度が落ちないロジックで設計されており、 unnecessaryな労力やコストをかけずに各社の経営管理ニーズに対応することができます。プログラミング知識を必要とせず、マウス操作やマスタ設定で完結するUIでユーザビリティにも優れているため、経理・経営企画部門の担当者自身で機能を拡張することができます。



「AVANT Cruise」の機能



AVANT Chart



将来予測・シミュレーションのプラットフォーム

グループ経営の戦略・シナリオ策定に適したBIプラットフォームです。制度連結データ、管理会計データ、非財務データなどを集約し、将来予測・シミュレーションを迅速に行うことができます。

解決する顧客課題

- 将来予測業務をExcelで行うのが複雑で難しくなっている。また、担当者に運用を依存している。
- 環境変化が予測困難な現代において、成り行きベースの成長を前提とした勘と経験によって事業の将来を見通すことに危機感を覚える。
- ROICを3%向上させるために売上5%増を目指す場合の資本構成などのシミュレーションをしたいが、システムや体制が整っていない。

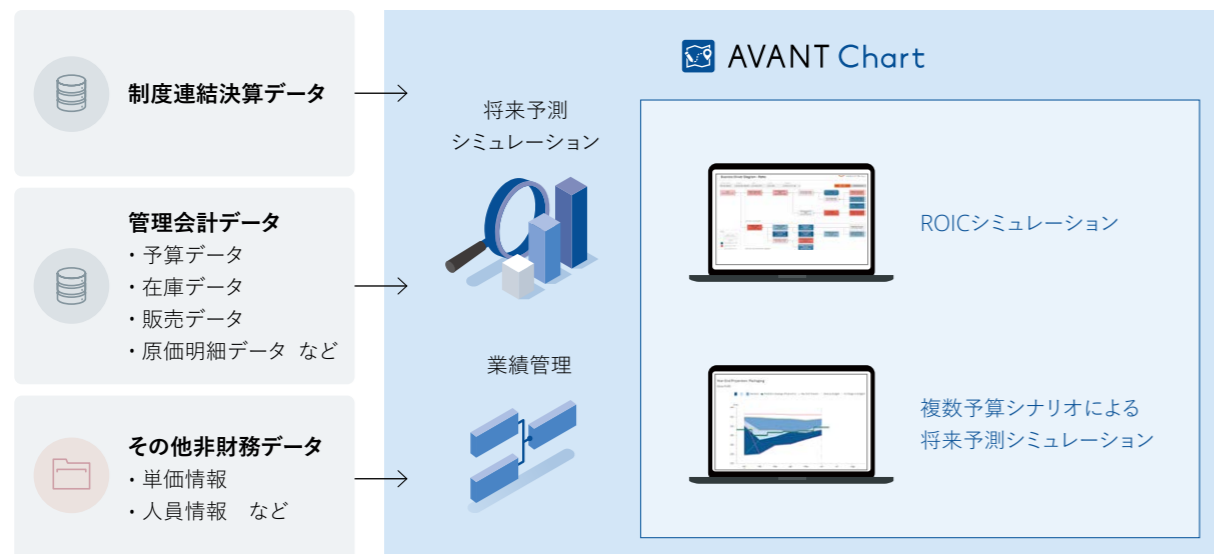
特長

1 情報のインプットだけで高度なKPI・経営分析を実行

KPIテンプレートを標準搭載しているため、自社の会計情報・PSI(生産・販売・在庫)情報を「AVANT Chart」へ投入するだけで即座に高度なKPI・経営分析を開始できます。企業価値を各事業等の構成因子に分解したバリュートリー^[8]を作成することで、グループ経営管理や事業管理に役立てることが可能です。

2 シナリオ分析機能

将来のシナリオを入力し、入力結果に基づく将来着地やKPIをシミュレーションすることができます。楽観シナリオと悲観シナリオなど、複数のシナリオを作成し、視覚的なレポートで利益幅・トレンドのシミュレーション結果を比較し、意思決定を行うことができます。



AVANT Compass

Powered by NOMURA



自社・他社の経営情報をすぐに使える企業価値分析クラウド

社内のさまざまなデータや他社の開示情報のデータとスムーズに連携して企業価値分析ができるクラウドサービスです。豊富な経営管理テンプレートを使うことでデータを可視化し、経営管理における幅広い業務で活用することができます。

解決する顧客課題

- 2023年3月に東京証券取引所から通知された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」の要請(いわゆる「東証要請」)に関する開示ができていない。または形式的な対応となっている。
- 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を開示した取り組みについて、継続的なモニタリングができていない。
- PBRが低位で推移している現状について、投資家の視点を踏まえた分析・評価が十分にできていない。

特長

1 野村証券(株)との共同開発

開発にあたって、全コンテンツの設計を野村証券(株)が監修。同社の長年の企業価値分析のノウハウと当社のソフトウェア開発技術を融合させました。同社エクイティ・アナリストの業績予想を活用したKPIの目標設定やクオンツ・アナリストによる負債コスト推計ロジックを活用した資本コスト算出など、共同開発でなければご提供できない機能も実装しています。

具体的には、市場評価や資本収益性等について、時系列推移・同業他社とのベンチマーク比較・要素分解など、多様なコンテンツを準備しているため、これらを用いて現状を的確に把握し、評価するとともに、具体的な目標を定めることが可能となります。また、システムの継続利用により、継続的に同じ情報の推移を確認できるため、取り組みの効果を取締役会でモニタリングし、PDCAサイクルを回すことが可能となります。

2 東証要請に対応したコンテンツ

東証要請に対応する形式で、現状を分析・評価し、改善に向けた方針・具体的な目標、取り組みや施策の実施時期を定め、これを開示したうえで、経営を推進し、投資家と積極的な対話を実施することを支援します。

3 必要データの保有

全上場企業の過去10年間～最新の財務諸表および株価データ、TOPIX、リスクフリーレートやリスクプレミアムなど、資本コストの推計や自社の評価、同業他社とのベンチマーク比較に必要な情報はシステム内に保有しているため、データを追加で入手してスプレッドシート上で計算を行うような手間は必要ありません。

DX推進事業



データドリブン経営の実現を推進するクラウドデータプラットフォーム

クラウド上にデータレイク、データウェアハウス、BIツールを兼ね備えていることに加え、運用は全てジールが担うオールインワンのソリューションで、データの統合と分析を実現します。

解決する
顧客課題

- 経営情報(データ)を常に可視化できる環境が整っておらず、経営者が本当に必要なデータを、必要な切り口で見ることができないため、タイムリーな経営判断が行えない。
- 経営企画担当者が経営会議に向け社内に散在する経営情報をExcelで収集・加工しており、そのルーチンワークに工数を要するうえ、特定の担当者に属人化しつつある。それにより、経営者からのリクエストに速やかに対応できない。

特長

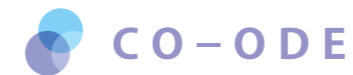
1 最新の経営情報を可視化・分析することが可能

データプラットフォームに蓄積されたデータを分析機能(BI)で可視化します。これによりさまざまな切り口による分析やデータ集計が可能となり、より高度な経営データの活用につながります。

2 業務の効率化に貢献

データプラットフォームの導入により、Excelによるルーチンワークから解放され、必要に応じて誰もがデータにアクセス可能となります。過去から現在までの分析に必要なデータがクラウド上に蓄積されており、経営層からのさまざまなリクエストにも容易に対応できます。

DX推進事業



要因分析や将来予測を可能にするオープンデータ活用サービス

顧客の自社データと組み合わせてオープンデータを活用することで、自社データだけでは気付かなかった要因分析や将来予測が可能になります。

解決する
顧客課題

- 経営分析において、同業他社の財務状況と自社の財務状況を比較し相対的に判断したいが、データの収集や加工作業に時間がかかり、分析業務の時間が確保できていない。
- 世の中の消費動向や景気の動きを踏まえて自社会員の購買動向とのギャップを把握したいが、毎月のデータ更新作業の負荷が高い。

特長

1 さまざまなオープンデータの収集・加工・更新の作業負担を軽減

データを1カ所から提供するため、Webサイト上に散在するさまざまな形式のデータを都度探して収集する手間が不要となります。提供するオープンデータは使いやすく加工しており、すぐにデータ分析に活用することが可能です。

2 データ分析の高度化を実現

オープンデータの収集・加工・更新の作業負担がなくなるため、誰でも容易にデータを取得して、要因分析・原因分析・将来予測に利用することができます。また、取得したオープンデータに顧客の自社データを掛け合わせることで、高度なデータ分析ができるようになります。

DX推進事業



データドリブン人財育成に向けたeラーニングサービス

eラーニングサービスを活用していただくことで、顧客のデータドリブン人財育成に貢献します。

解決する
顧客課題

- ビッグデータやAI等の最先端のデジタル技術を使ってDXを進めたいが、多種多様なデータを効率的かつ意味のあるものとして活用できる人財が社内に少なく、育成が難しい。

特長

1 データ利活用の初学者でもBIツールが活用可能に

データの取込・加工、モデリング、可視化までの一連の流れを体系的に習得できるようなコンテンツ構成となっており、データ利活用の経験がない人でも、BIツールの利用方法を習得することができます。

2 現場ですぐに活用可能なスキルを習得

座学だけでなく、実際に手を動かすハンズオン形式による分析レポート作成、学習した内容の演習形式による実践など、現場ですぐに利用可能なコンテンツを多数用意しています。

DX推進事業



テキストおよび画像から機械学習でStoryを感情分析するAI系SaaS

AIによるデータ分析により、正確で精度が高く幅広い意思決定の根拠となる情報を得ることが可能となります。

解決する
顧客課題

- 人間は自分が生み出した作品を素直に評価できず、必ずバイアス(偏り)が生まれる。
- 執筆中の原稿や制作中の動画に対して、客観的な目線が欲しい。

特長

1 AIによる定量的・客観的評価が可能

AI技術によってテキストで書かれたStoryをグラフで時系列化します。これにより、作品の流れが一目でわかり、改善ポイントを見つけることができます。

2 テキストだけでなく画像に対しても機械学習で感情分析が可能

画像に対しても機械学習で感情分析し、改善点を提案します。エンターテインメント業界の利用以外にも、営業用プレゼンテーション資料の分析やWebマーケティング分析などにも応用が可能です。

企業価値最大化に向けた財務戦略

春日 尚義 | NAOYOSHI KASUGA

取締役 グループCFO

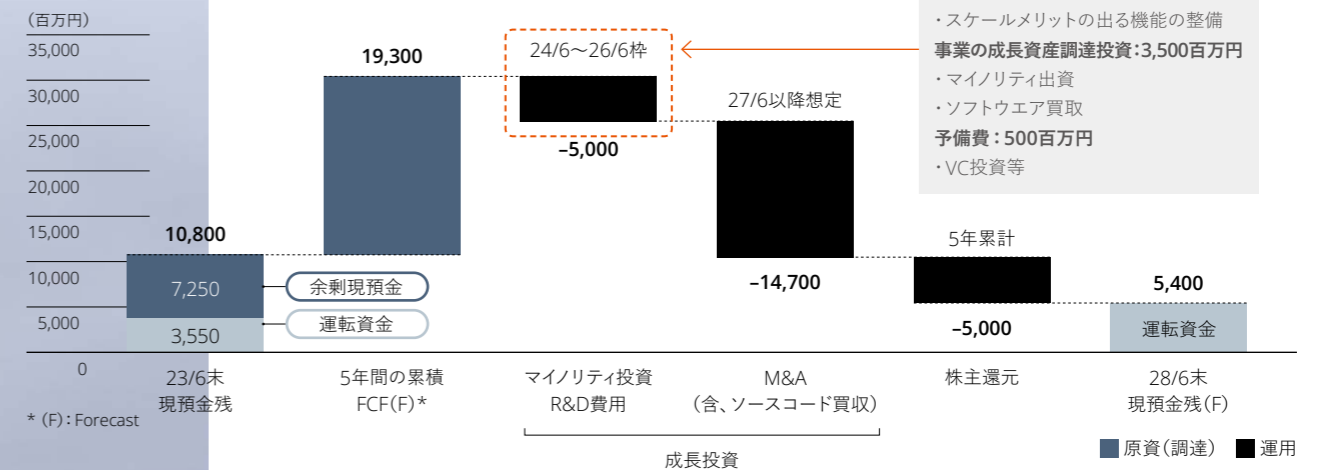
前中計の振り返りと新中計の方針

前中期経営計画(以下、前中計)に関しては、オペレーショナルKPIと財務KPIをともに達成したものの、戦略KPIであるストック売上比率およびGPP(売上高成長率+営業利益率)は未達に終わりました。その最大の原因は、前中計において、経営トップが各戦略KPIの目標値達成に向けたグループ戦略の要諦をビジネスモデルの転換であると考えていた一方で、戦略の実行にあたる事業会社からは十分な理解を得られていなかったことにあると思われます。ゆえに2023年7月より始動した新中期経営計画(以下、新中計)「BE GLOBAL 2028」策定にあたっては、前中計の未達から学び、事業会社の経営陣を最初から巻き込んで、彼らとの議論を十分に行いました。

新中計の5年間では、グループ全体で売上高を2倍以上にする一方、純利益を年平均25%以上の成長により3倍以上に伸ばさせ、企業価値の向上を図ります。その実現のためのCritical Success Factor(CSF)はソフトウェアドリブン戦略の実行であり、今後はソフトウェア粗利益を最重要戦略KPIとして、その推移をモニタリングしていきます。また、ソフトウェアドリブン戦略実行の効果を可視化するため、ほかにもオペレーション・商品価値・サービス価値および生産性についてもそれぞれKPIとその目標値を設定し管理していきます。さらに各事業会社においても、それぞれのビジネスモデルを踏まえたCSFとKPIを設定し、目標値に対するギャップを埋めるための施策を打ち出し、その実践に着手しています。

[新中計におけるキャピタルアロケーション]

中計期間の5年間で成長投資に総額約200億円、株主還元(配当)にのべ50億円の支出を想定



GROUP CFO MESSAGE

グループCFOメッセージ

◎ 成長投資

新中計でのソフトウェアドリブン戦略の実行にあたり、投資は非常に重要な手段として位置づけています。新中計の前半3年間は投資対象案件の探索フェーズとして50億円の枠を設定し、1件当たり5~10億円を目安としてマイノリティ出資や社内のR&Dを実行します。出資により構築するネットワークを活かして、後半の2年間にM&Aなどのより大規模な投資を行うことも視野に入れています。この投資方針も、前中計で当初からM&A案件を探したものの、結局、実現には至らなかったことへの反省を活かして定めたものです。当初、M&Aではなく少額出資を志向する狙いは、大株主がEXIT策として株式の売却先を探す際に、予めインサイダーとなり対象企業の価値をある程度見極めたうえで売却先候補になることができることにあります。今後、投資対象となる企業やソフトウェア製品等の選定は、2023年7月に持株会社に新設したマテリアリティ実現室が担います。グループCFOの主な役割は、ゲートキーパーとして投資候補先の財務デューデリジェンスを行うほか、投資案件の採用および

撤退基準を整備し、投資後の管理をすることが主な役割になると考えています。

大前提としてグループの事業に関わりのない投資はしません。つまり、経済的リターン¹⁾の獲得のみを目的とする純投資は行わない意向です。事業の中でも、あくまで当社グループの事業と関連がある領域で、特にソフトウェア売上高と粗利益の増加に資する、かつ持続的成長を可能とする対象に投資を行うこととなります。当然ながら最低限資本コストを上回るリターンをもたらすことが案件を採用する基準の一つとなりますが、マイノリティ出資の候補先はスタートアップの未上場企業が多くなると考えられ、場合によってはシード段階の企業であることも想定されます。さまざまな仮定を設けて綿密に将来キャッシュフローを予想しても精度が低くなるのは避けられません。それならば、より実務的なFeasibility Study(採算性の検証)の方法として、むしろキャッシュフローの予想はほどほどにしておき、他社の類似例からキャッシュフローの期待成長率とボラティリティ²⁾を推定することで案件ごとのハードルレートを設定し、予想した

キャッシュフローのディスカウントに用いることを考えています。より具体的に申し上げますと、当社の2024年2月時点の株主資本コストはおよそ7%*ですので、それに案件ごとに設けたリスクプレミアムを付加したハードルレートをを用いたキャッシュフローの割引現在価値がプラスとなる(もしくは想定される案件のIRR²⁾がハードルレートを超える)ことが、投資対象候補の前提条件となります。

一方、Feasibility Studyの結果は、あくまで数字上の話でしかないことも理解しています。案件を担当する責任者の意志や情熱も、投資の採否には非常に大切な判断材料となります。グループCFOの役割上、ブレーキを踏もうとする場面もあるでしょうが、そこで担当者の並々ならぬ情熱や意志が見られる案件であれば、場合により「虎穴に入らずんば虎子を得ず」の覚悟でより大きなリスクをとっていくこともあるでしょう。もっとも、当社グループにおいては、グループCEOをはじめとして投資判断の議論を行うグループ経営会議の参加者である各グループCxOが、企業価値や資本コストなどの共通言語で議論ができるため、精神論のみで経済合理性にそぐわない判断がなされることはないと考えます。

* 10年国債の利回り0.725%、Equity Beta1.04および市場リスクプレミアムを6.0%と仮定し算出

◎ 株主還元

前中計では計画通りに投資が進まなかったことがあり、2023年6月末時点の余剰現預金残高は70億円を超えました。新中計で掲げたソフトウェアドリブン戦略の実践において、マイノリティ出資やM&Aは重要な手段であり、これまで積み上げられた余剰現預金も、そうした活動に投じられる想定ですが、結果的に適切な投資先が見つからず、余剰現預金がさらに積み上がるかもしれません。そのような場合には新中計で予定している5年間累計で50億円の現金配当のほかに、株主への追加還元だけでなく、従業員へのインセンティブ報酬やM&Aにおける補完的支払い手段としても活用できるメリットを勘案して、市場からの自己株式取得を適宜検討することになるでしょう。

なお、キャピタルアロケーションに限らず、新中計のPDCAサイクルを可能な限り早く運用に乗せることはとても重要であり、そのためには最新の情報が必要な時に参照できる社内のソフトインフラが整備されていることも肝心です。当社グループでは新中計の開始を契機に、自社製品である「AVANT Cruise」を用いてグループ内経営データの一元管理を行い、その中から新中計で取り扱う多くのKPIを自動的に刷新・抽出することで、計画進捗状況の可視化と効率的なモニタリングを可能にしました。一方で、各事業会社へ適切かつ迅速なフィードバックをすることを通じて、課題の早期発見と迅速な対応を図ることに役立てようと自社のグループ経営管理のDXも並行して進めています。

企業価値向上についてのレビューと方針

当社は企業価値評価において株主総利回り(TSR²⁸⁾)やIRR(内部収益率)を重視しています。例えば、前中計の期首に当社株式を購入し、その後5年間保有された場合、TSRは304.6%となり、同期間におけるTOPIXの配当込みTSR149.3%を

初めの3年間は探索フェーズとし、4年目以降に成果の実現を狙う

	24/6	>	25/6	>	26/6	>	27/6	>	28/6
	探索フェーズ: 50億円				実現フェーズ: 147億円				
1. ソフトウェアの調達	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外のSaaSベンダーやソフトウェア開発会社等へのマイノリティ出資を通して協業関係を築き、自社取り扱いソフトウェアを増やすと同時に自社開発力向上にもつながるネットワークを拡大 ■ ソフトウェアの獲得が目的ではなく、幅広い選択肢を持つためのネットワーク構築が主目的 				<ul style="list-style-type: none"> ■ 探索フェーズで築いたネットワークを用いてソーシングを行い、ソースコード買収やM&Aを実行 				
2. 生成AI等を活用するためのR&D	<ul style="list-style-type: none"> ■ サービス提供の投下コスト生産性を上げるための研究開発活動を実施 				<ul style="list-style-type: none"> ■ 研究開発活動の成果を投下コスト生産性の向上に結び付ける 				
3. サイバーセキュリティの強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ ノウハウ蓄積や設備投資を継続し、お客様の業務継続に寄与 								



上回る一方で、IRRも25.2%とTOPIXの実績を大幅に上回る結果となっています。さらに、超過リターンをリターンの変動率で除したシャープレシオ^[5]や、β値で除したトレイナーレシオ^[7]はいずれも、同期間のTOPIX自体のシャープレシオおよびトレイナーレシオ実績を上回っていることから、リスクを考慮しても市場より十分に高いリターンを株主へもたらしることができたと認識しています。

TSRはキャピタルゲイン^[3]とインカムゲイン^[1]に分けられますが、インカムゲインについてはすでに説明した通りの株主還元方針に従い配当を行う予定です。一方、以下の図の通り、キャピタルゲインはEPS^[19]成長とPER^[22]に分解できますが、まずEPSについては、新中計期間中にソフトウェアドリブン戦略の実行によって純利益を3倍以上に伸長させる計画です。

[投資リターンの実績評価]

		(円)					
Year		0	1	2	3	4	5
キャッシュアウト	当初の株価*1	-482					
キャッシュイン	1株当たり配当金		6	7.5	9	11	13
	5年後の株価*2						1,411
キャッシュフロー		-482	6	7.5	9	11	1,424
IRR (内部収益率)							25.2%

*1 2018年7月1日の当社株価終値
*2 2023年6月30日の当社株価終値

2018/7/1~2023/6/30	アバントグループ	TOPIX
IRR(内部収益率)	25.2%	5.75%
リスクフリーレート	0.03%	0.03%
ボラティリティ	39.14%	15.34%
β	1.2165	1.0
シャープレシオ	0.643	0.373
トレイナーレシオ	0.207	0.057

[TSRとバリュートツリー]



次いでPERですが、PERは1÷(株主資本コスト-純利益の持続的成長率)と変換できますので、理論上は分母である株主資本コストを下げ、純利益の持続的成長率を上げることで、PERを上昇させることができます。株主資本コストはCAPMモデルで、リスクフリーレート+β×市場リスクプレミアムとなりますが、このうち個々の企業活動を通じて動かせる唯一のパラメーターはβであり、当社グループの場合には、収益もしくはキャッシュフローのボラティリティ低減を通じてβ値を引き下げ、その結果、株主資本コストが低下する可能性があると考えます。具体的には、SaaS事業やBPO事業からのストック売上が増加すれば、β値を下げることにつながりそうです。

一方、PERを大きく上昇させるために当社グループが取り組むべきことは、株主資本コストの低減もさることながら、純利益の持続的成長率を引き上げることでありと考えます。持続的成長率は収益力とその持続性に分解できますが、当社の場合、粗利率で比べる収益力は自社ソフトウェア製品売の方がサービス売よりも圧倒的に高いため、まずは前者を伸ばすことが収益力向上のポイントになります。持続性については継続収入が多いことと同義ですので、やはりSaaSやBPOなどの事業を一層伸ばすことが対策となります。

総括しますと、自社ソフトウェア製品の販売と、SaaSやBPOに軸を置いたビジネスモデルを掛け合わせることで、PER、そしてキャピタルゲイン、その結果TSRの上昇が期待されます。新中計達成に不可欠なソフトウェアドリブン戦略には、こうした理論的な裏づけもあり、それを実行することは当社の企業価値向上にもつながると考えます。

グループCFOとしての課題認識

これまで述べてきたことのほかに、今後の課題として2つ挙げておきます。まず1つ目は、将来のグループCFOや事業

会社CFOの候補となる人財を増やすことです。目下、各事業会社のCFOとこれからの時代のCFOはいかにあるべきで、その役割を担うのはどのような人財が望ましいかについて議論を重ねており、今後は当該議論の結果にかなう候補者の育成や採用を通じて人財を増やしていかなければなりません。もっとも、私個人としては、将来のキャリアゴールがCFOである人財ばかりを候補者と見なす意向はありません。最早、経営トップが非財務畑の出身であっても、「財務のことはCFOに聞いてほしい」では済まされない時代になってきましたので、将来経営トップを担う可能性のある人財であれば、一度はCFOというポジションを経験しても良いのではと考えます。

2つ目は、当社グループにおける国際会計基準(IFRS)の採否に関わることです。「BE GLOBAL 2028」では前中計から引き続き、内なるグローバル化を目指しており、国際会計基準の採用もグローバル化に資するとして、これまで幾度か検討事項とはなったものの、当時は必然性が感じられず採用には至りませんでした。しかしながら、今後、新中計通りにキャピタルアロケーションが実行され、3年目以降に大型M&Aが起こると仮定すると、日本会計基準ではそのれん代の償却が各利益水準に大きく影響する恐れがあり、目標として掲げている純利益年平均25%以上成長の達成が危ぶまれます。もちろん、のれん代の償却はキャッシュフローに影響するものではありませんし、会計基準の相違により本質的な企業価値が変わるわけではありませんが、過日IRの面談でお会いしたグローバル機関投資家から、多額のれん代償却を伴うM&Aの実施後も純利益を3倍以上とするの実現性について質問され、正直なところ回答に窮した覚えがあり、その経験から国際会計基準の採用については、純利益の目標を達成するための手段の一つであることを念頭に、現時点における費用対効果を再度検討する必要性を感じています。

GROUP CHRO MESSAGE



ERIKO SATONAKA

里中 恵理子
グループCHRO 執行役員

新中期経営計画の実現に向けて、事業戦略と人事戦略を一致させ、人財が戦略を支える構造を実現することが不可欠です。

そのため、「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」ための戦略を実現するうえで必要な人財戦略とは何かを問い続け、社内で議論を重ねてきました。

議論を経て、①「事業会社の戦略に応じたありたい組織の最適化」と②「事業を牽引する次世代リーダーの育成」に現在力を入れています。

①「事業会社の戦略に応じたありたい組織の最適化」では、事業戦略を戦術に落とし込み、それを実現するために必要な組織、人員構成を洗い出し現状とのギャップを把握しました。2024年6月期からギャップを埋めるための方策の検討を開始しています。

容易に正解を導けるものではなく、試行錯誤していく必要がありますが、この議論を通じて確実に、グループ全体で人財への投資(採用と育成)のアクションの具体化が進み、事業会社ごとの組織・人財におけるキーファクターが顕在化しています。課題がわかれば対応策は検討できるため、このサイクルにたどり着けたことは大きな一歩です。

また同時に、事業の成功にはリーダーの存在が不可欠です。そのため、②「事業を牽引する次世代リーダーの育成」にも、力を入れています。

当社グループの取締役会では「次世代リーダーの育成」を最優先課題と捉えて、ほぼ毎月、パイプラインの見える化やリーダーに求められる要件、中期経営計画達成に必要な組織とそれを牽引するリーダー像などについて議論を深めています。

育成のための具体的なアクションは層別を実施しており、若手層を対象としたリーダー育成プログラム(詳細は後述)や、グループ執行役員向けには、外部企業の社長との他流試合の機会を設けることで、視座を高め、思考を深めるなど、幅広い層を対象に後継者のパイプラインの強化を推進しています。

同時に、自社内の人財にとどまらず、日本におけるリーダーの育成という視点で、起業経験とIPO経験を持つグループCEOの森川が2024年4月より一橋大学大学院経営管理研究科・客員教授に就任し、講座を担当します。企業価値経営にフォーカスを当て、事業ポートフォリオや投資家との対話、リーダーに必要とされるものなど

— グループCHROメッセージ

の実際に即した取り組みを伝え、当社グループでの経験が今後の日本でのリーダーの育成に少しでも役に立てればと考えています。

また、**従業員のエンゲージメント**は事業を支える土台となります。

全従業員が同じビジョンや戦略を共有し、相互啓発をしながら、日々成長を実感するための外部アセスメントを活用した計測(GPTW)を実施しており、計測後のアクションを検討して確実に実行し、PDCAを回すことで、エンゲージメントのスコアは毎年改善しています。

ほかにも、事業を成長させることで株価を向上させ、そのリターンを還元する全従業員向けの「**株式付与制度**」を開始するなど、企業の価値を向上させることで「人」への投資を増やす、「人」を軸とした戦略強化にさまざまな視点から取り組んでいます。

若手リーダー育成プログラム

企業が価値を生み出し続けるためには、次世代の組織を牽引する若手リーダーの育成が欠かせません。会社の10年後、20年後を任せられるような人財を育成することは組織の未来を担う重要な取り組みです。未来のリーダーを育て、組織の持続性を確保し、そして環境変化の激しい現状において革新と変革を促進する。若手リーダー育成は人的資本経営においての重要な柱となります。

事業会社から選出した若手の候補者を対象に、若手リーダー育成プログラムを2024年6月期から開始しています。参加者が将来のリーダー像をイメージし、バックキャストでギャップを埋めるために今必要なアクションを具体化し、実践につなげてもらうことが目的です。

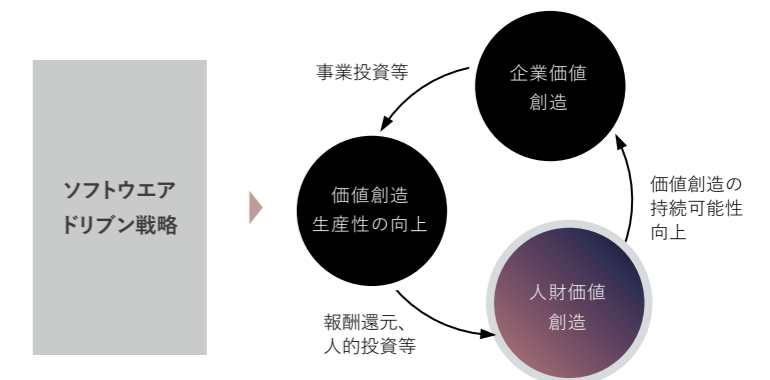
森川グループCEO主導の「森川塾」にて、リーダーに必要な「志」に焦点を当て、創造的対話を重ね内省を促すセッションに加え、全体把握力や深い思考力を習得するための経営体験プログラム、自律性を高め自己変革につながるマインド研修など、多角的な実践研修を取り入れ、リーダーを自分ごととして捉えてもらうことに力を入れています。この取り組みは継続的に実施し、対象者を年々拡大させていきます。

全従業員向け株式付与制度の導入

2024年6月期より、譲渡制限付き株式付与制度(RS信託)として、通期で所属した当社グループの全従業員に対し、年間50千円相当の株式の支給を開始します。

自社の企業価値向上に対する意識を高め、自らの行動を通じて企業価値向上に貢献してもらうこと、そして将来の株価上昇のメリットを全従業員に還元し、企業価値向上を支える人財への投資につなげることが目的です。

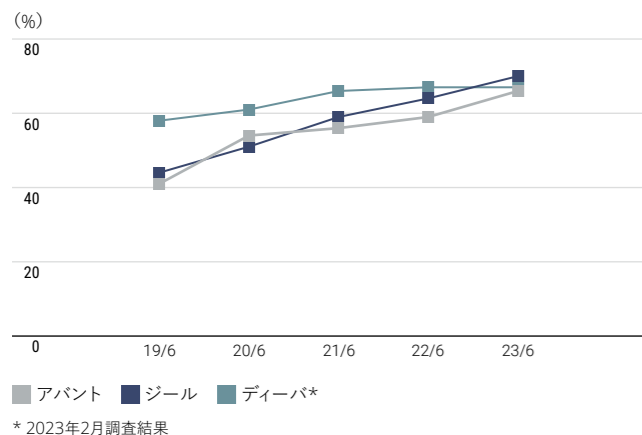
企業の価値を創造することができれば、生産性は向上します。そして、それをつくり出す人財の価値も高まり、人的投資が増加します。このスパイラルを実現させるため、株式を活用した「人」への投資(人的投資)は今後も強化していく方針です。



GPTW

当社グループの企業理念は「100年企業の創造」です。そのサブタイトルである「価値創造に全員が燃える会社」は、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指すという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。

グループ各社のGPTWスコア



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・管理職が主導する体制を整備しています。

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。

GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

株式会社ディーバ



2023年6月期のGPTWの結果

ディーバは2023年2月における調査でGPTWスコア67%と2022年6月期同様の結果となりました*。働きがいポイントとして、「昇進すべき人が昇進している」「年齢に関係なく正當に扱われている」「労働環境が安全で衛生的」という点が特に評価されています。

リーダーとして組織を率いる力のある人財を年齢や入社年次にかかわらず引き上げ、リーダーが部下の働きがいと成長に向き合い、役員による月次人財会議では社員個々人の成長・改善に向けてのディスカッションをするなど、会社全体でさまざまな方面から社員一人ひとりに向き合うことを大事にして活動しています。また、社内アンケートで会社への疑問や社内環境への意見を吸い上げ、改善を実施し、質問には代表取締役社長の永田が直接回答するなど、環境改善を図っています。

* 2024年6月期のGPTW調査時期変更により、2023年2月調査はGPTWの「働きがいのある会社」認定の判定対象とならない非公式結果となります。

2023年6月期の結果から見える課題

低評価項目の中で、「貢献実感の醸成」「長く働ける会社」「誰でも馴染める組織」の3つは重点課題として認識しています。ディーバに入社してくれた社員に少しでも健やかで幸せな時間を過ごしてほしい、ポジティブなものを提供できる会社でありたいと考えているため、この3つに注力して改善に取り組めます。

今後の取り組み

引き続き、一人ひとり異なる「働きがい」に対して向き合い適切な支援を行いながら、各組織のリーダーと連携した組織課題の分析や改善などに取り組む、3つの重点課題に対してはオンボーディングの強化や離職率の改善を実施していきます。

一人ひとりの働きがいに対して社員が納得感を持ち、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てる組織を目指します。

GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

株式会社ジール



2023年6月期のGPTWの結果

ジールでは、2016年から本調査に参加し、従業員の働きがいの向上に継続的に取り組んできました。調査を始めた2016年時点では、51%のスコアでしたが、全社を挙げて職場環境の改善、働きがいの向上に取り組んだ結果、2023年6月期の調査において、スコアは70%となり、前期比+5ptの大幅な改善となりました。

また、「能力開発の機会」や「利益の公正な分配」などのポイントが評価され、2023年版「働きがいのある会社」認定において、「働きがい認定企業」としても選出されています。

部門長以上が率先して従業員の働きがいについて議論し、さまざまな施策を部門長自ら検討・実行に移したことや、メンバー自発参加型の働きがい向上ワーキンググループによる、入社機会創出のための活動など、従業員一人ひとりが自らの職場環境の改善に当事者意識を持って取り組んだ結果であると考えています。

2023年6月期の結果から見える課題

若手～中堅層と役職者など、立場や年代によるスコアのギャップから、価値観の違いなどが課題として見受けられます。個々の職務に対する意義や貢献実感など、「誇り」に関連する設問項目については、一般従業員と管理職者とのスコアギャップも大きく、一般従業員の満足度の向上が大きなポイントです。

今後の取り組み

全社横断でのスキル強化トレーニングプログラムのより一層の強化、スキルマップの策定などを通じ、自社の強みである能力開発や個人が成長を実感できる環境づくりは今後も重点的に取り組むポイントです。

また、1on1の実施促進やワークショップ型の理念研修、部署を超えて希望者が誰でも参加できるオンライン懇親会の開催など、縦横の“つながり”を意識した施策にも重点的に取り組み、年代や立場を超えて相互理解を図り、共通認識を持ち、双方がオープンに歩み寄れる環境づくりに注力していきます。

GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

株式会社アバント



2023年6月期のGPTWの結果

アバントが2023年6月期に調査したGPTWのスコアは66%となり、前期比+7ptかつ過去最高の水準に達しました。ベンチマーク企業との比較においては、「ワークライフバランスが取りやすいこと」「責任ある仕事を任されていること」「働きに見合った報酬が支払われていること」などがアバントの強みと評価されました。有給休暇取得率や男性の育児休暇取得率の高さ、育児や介護等の個別事情を抱えた従業員への配慮を前提とした出社と在宅のハイブリッド型の勤務形態により、ワークライフバランスを取ったうえで、キャリアプラン(Will)と組織目標(Must)を両立させる目標設定や期中の1on1コミュニケーション、年2回の評価会議を通じた従業員の成長(Can)支援、市場競争力のある報酬水準を実現するための外部報酬サーベイを利用した報酬テーブルの改定などが好評価の要因と受け止めています。

2023年6月期の結果から見える課題

「部長職未満の管理職のスコア」「連帯感」「経営・管理者層への近づきやすさや話しかけやすさ」などが課題として挙げられており、今後の取り組みの中で改善を図ります。

今後の取り組み

代表取締役社長の岡部が全社員向けにGPTW調査結果を振り返り、会社としての強みや成長の機会、今後の取り組みを説明する機会を設けたうえで、部長職未満の管理職が抱えるさまざまな業務に関するプロセス改善や実行支援、年2回の全社表彰制度(アバント Award)、社長が全部門を回るタウンホールミーティング、各取締役が全社会議の内容を補足するスモールミーティングなどを通じて課題を解消し、さらなる従業員の働きがい向上を目指します。