

AVANT
GROUP

株式会社アバントグループ

2023年6月期決算説明会

2023年8月21日

イベント概要

[企業名]	株式会社アバントグループ		
[企業 ID]	3836		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2023 年 6 月期決算説明会		
[決算期]	2023 年度 第 4 四半期		
[日程]	2023 年 8 月 21 日		
[ページ数]	37		
[時間]	15:30 – 16:37 (合計：67 分、登壇：45 分、質疑応答：22 分)		
[開催場所]	インターネット配信		
[会場面積]			
[出席人数]			
[登壇者]	3 名		
	代表取締役社長 グループ CEO	森川 徹治 (以下、森川)	
	取締役 グループ CFO	春日 尚義 (以下、春日)	
	執行役員	諸井 伸吾 (以下、諸井)	

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



[アナリスト名]* いちよし経済研究所 磯崎 輝雄
 東京海上アセットマネジメント 平松 謙一

*質疑応答の中で発言をしたアナリスト、または質問が代読されたアナリストの中で、SCRIPTS Asia が特定出来たものに限る

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



登壇

諸井：皆さん、こんにちは。本日はお忙しい中、株式会社アバントグループ、2023年6月期決算説明会に参加いただきまして、ありがとうございます。

私は、本日進行を務めさせていただきます、IR室長の諸井と申します。

本日の説明会で使用する資料につきましては、13時に弊社ホームページにアップしていますのでご利用ください。

本日の登壇者は、代表取締役社長グループCEO、森川徹治と、取締役グループCFO、春日尚義の2名です。これより、新中期経営計画「BE GLOBAL 2028」や財務報告について、約35分説明させていただきます。皆様からの質問をお受けします。

説明会は、全体で約1時間を予定しております。

それでは、代表取締役社長グループCEO、森川から説明させていただきます。

森川：皆さん、こんにちは。アバントグループの森川でございます。この7月から新しい中期計画が始まりました。今回、23年度の決算説明に当たりまして、まず冒頭で新しい中期経営計画「BE GLOBAL 2028」について、私からお話をさせていただきたいと思います。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



中期経営計画「BE GLOBAL 2023」の振り返り

- 中計期間も増収増益（13期連続増収、8期連続増益）を続け、オペレーショナルKPI、財務KPIともに達成、売上高・営業利益は中計期間において2倍近い成長を実現した
- 唯一、ビジネスモデルの転換の目標であった戦略KPIは達成できなかった

		FY18 実績	FY23 目標	FY23 実績	
Operational KPI	売上高 (億円)	121	180~220	214	売上高・営業利益共に中計の目標を達成し、中計期間で売上高は1.8倍、営業利益は2倍に成長
	営業利益 (億円)	16	31~38	32	
Strategic KPI	ストック売上比率 (%)	33	70	35	ビジネスモデルの転換は果たせず、戦略KPIは何れも未達であったが、ストック売上高はFY18の40億円からFY23には76億円まで増加
	売上成長率+営業利益率 (ポイント)	28.5	40以上	29.9	
Financial KPI	ROE (%)	24.5	20以上	22.2*	ROE・配当ともに中計の目標を達成
	配当 (円)	12	15以上	15	

* FY19期～FY23期の平均、但し、FY22期以降は新収益認識基準。FY23期の実績は18.3%

©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

3

まず、振り返りになりますが、この前期までの「BE GLOBAL 2023」でございます。中計の期間に関しましては増収増益で、過去トラックレコードを考えますと13期連続の増収、それから8期連続の増益を続けることができました。

かねてからKPIについては3種類あるということで、売上高、営業利益といった財務的な、基本的なファンダメンタルの部分以外に、戦略上大きく構造を変えていこうという戦略KPI、さらにはROE、配当といった財務というかフィナンシャルKPIと三つに分けておったのですが、事業の成果としての売上高、利益といった部分については、おおむね計画を達成できております。

ただ、この構造転換は、私どもはBE GLOBALに込めた方向性として、世界に通用するソフトウェア会社になるといった方向感を持っておるのですが、そのための構造転換として、戦略KPI、SaaS型のビジネスにしていくということで、ストック売上比率を大きく変えていきたい部分については、残念ながら構造転換は進まなかったというのが実情でございます。

ただ、ストック売上高という観点に関しましては、FY18の40億円から、FY23には76億円、倍近くまで増えているところがございます。ですので、全体として事業は堅調、順調に推移したので

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasiasia.com



すが、構造自体を変えていくまでには至らなかったといった現状でございまして、構造を変えずに、変えなくても事業の成長ができたというのがこれまでではありました。

ただ、やはり長期的な成長を考えますと、ソフトウェアをもっと基軸にして事業の構造を変えていくというか、事業の価値を高めていくような方向感をつくっていききたい。そこに向けて、前回の中計期間中から着手をして、新しい中計に向けた準備を進めてきたというのがこれまでの状況でございます。

何をやったのかといった部分ですが、まず、先ほど構造が変わらなかったところは、各事業会社がそれぞれ自立的に動いていった、自分たちのそれぞれの強みを活かして成長発展してきたということで、その形がそのまま大きくなっていったところでした。それだけではなくて、グループ全体としてどのように役に立っていこうとか、グループの共通の戦略として、何をもちて事業をこれから発展させていこうか、ここを個社それぞれではなく、グループ全体の統一の考え方を整理していこうということを2年半ぐらいかけて、グループの経営陣を中心に進めてきたというのがございます。

アバントグループの理念体系

- 前中計「BE GLOBAL 2023」の途中で方針転換を行い、その中で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」を言語化した
- 新中計「BE GLOBAL 2028」検討の過程でソフトウェアドリブン戦略を策定



サポート

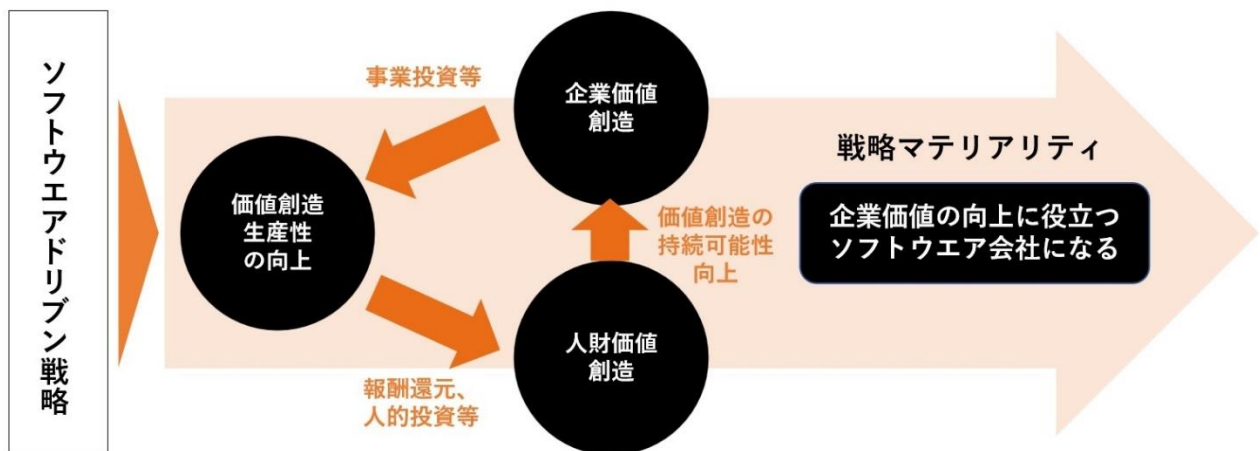
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

そこで、従来からあったビジョンとかミッションとか経営理念に加えて、戦略マテリアリティという表現はしておりますが、要はグループ全体としてどう役に立とうかということで、私どもはお客様に対して、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ということを共通の方向感として位置付けました。

さらに、それを実現する戦略として、ソフトウェア自体を価値創造の源泉にしていくということで、ソフトウェアドリブン戦略と名付けておりますけども、これをグループ共通戦略ということでまずは整理をし、それをベースにしながら今回の中計を各社落とし込みながらしっかり作り込んできたというのが、今回の中計の作り方になっております。

■ BG28(BE GLOBAL 2028)で目指す価値創造スパイラル

- ソフトウェアドリブン戦略によってもたらされる価値創造生産性（1人当たり営業利益にて計測）の向上を起点とした人財価値創造、企業価値創造につながる価値創造スパイラルにより、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



©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

5

今お話をした部分をもう1回、図として整理し直した部分がこちらになりますが、まず、基軸、価値の源泉の部分は、ソフトウェアを中心にします。それをソフトウェアドリブン戦略ということで置いています。この戦略をどの方向に持っていくのかといったところが、戦略マテリアリティで、お客様に対して、お客様の企業価値の向上に役立つような情報を提供するソフトウェア、こういったものをどんどんラインナップを広げていこうということで、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、このベクトルを持たせています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

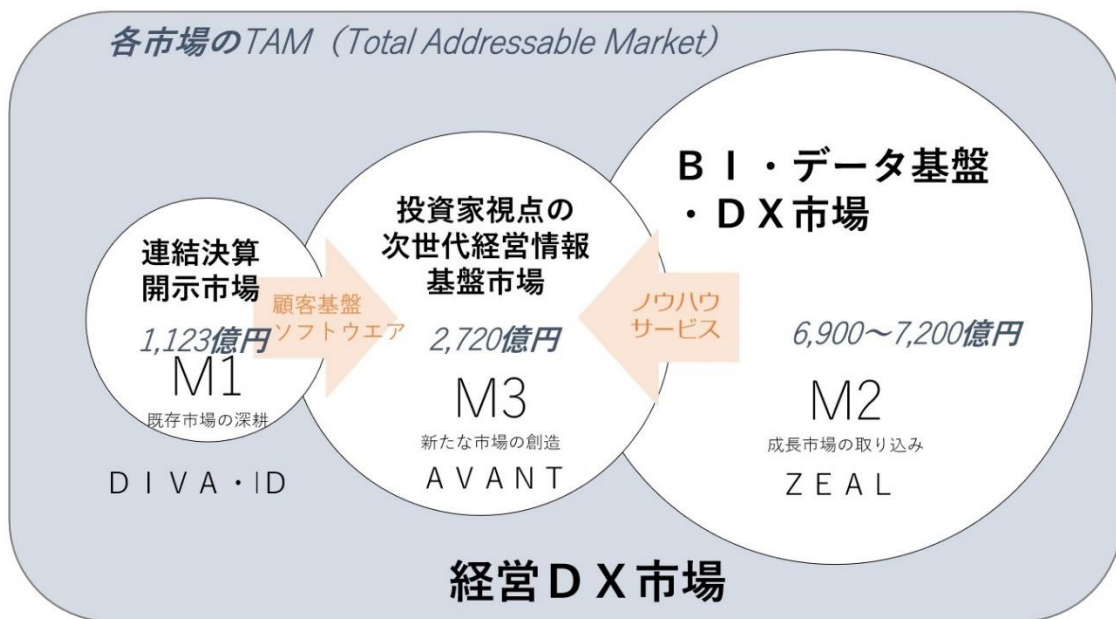


このベクトルに対して、まず事業としては、これも私ども内部の言葉になりますけれども、価値創造生産性を高めていこうと。その価値創造生産性を高めることを通して、人財価値を高めていって、人の価値を高めていって、その活動の結果として企業価値を高めていこう。これをしっかりスパイラルを回していく。

そういうことで、単純に会社の価値を上げてくということではなく、そもそもお客様に対して役に立つための事業の根幹の部分、ここのバリューを上げながら、人の価値を上げていって、その人の価値を上げた結果として企業価値を上げていく、こういったスパイラルをつくっていこうというのが基本的な構成になっております。

| BG28で注力する市場

- 企業価値の向上がシリアスな課題となっている企業向けの経営DX市場にポジショニングする



©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

6

この活動、企業価値の向上に役立つソフトウェア会社といったテーマにしてはありますが、では、こういったマーケットを主たる市場としていくのかということで分類したものがこちらになります。

従来から連結決算開示市場と、それから右側で示しておりますこのBI・データ基盤・DX市場といった部分は、これまでメインでやっておったのですけれども、企業価値の向上に役立つといった視点においてのマーケットを新たに創造していこうということで、M3という表現をしております。どういうマーケットかという、従来の管理会計とか開示ということではなくて、いわゆる投資家

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



目線、投資家視点の経営情報基盤をしっかりと整備していこうと。投資家目線で企業経営ができるような、そのための情報環境を整えていこうということで、新しいマーケットを創造していこうというのが、今回のマーケットの一つの大きなチャレンジになっています。

広くは全体で経営のDXマーケットと言えるのですが、何でもやりますよとかではなくて、投資家と対話をしていくための連結決算開示のマーケット、さらにはさまざまな経営判断をしていくためのデータプラットフォームをちゃんと捉えていくというBI・データ基盤。それだけに留まらず、最終的にはお客様が企業価値をちゃんと高めていくためにどういった情報を使っていけばいいのか、使えばいいのか、そういった環境を整えていくという面での投資家視点の次世代経営情報の基盤を整えていこう、そこに集中していこうということで、この三つ、それぞれ会社を分けて役割分担しながら、このマーケットに対しての貢献をしていこうと整理をしております。

■ BG28のアウトロックス

- B2Bソフトウェア成長企業として純利益成長率 CAGR25%以上を基準とし、売上高2倍に対して純利益3倍の、価値創造生産性の向上を伴う事業成長を行う
- 事業計画は各事業会社の計画を基にしており、オーガニック成長での実現を目指す

	FY23	FY24	FY28	5年変化/平均
売上高	214億円	240億円	400~450億円	2x
営業利益	32.8億円	38.5億円	90~110億円	3x
営業利益率	15.4%	16.0%	20~24%	+5~9pts
純利益	20.9億円	25.0億円	60~70億円	3x/CAGR 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	1.5x
ソフトウェア粗利益	21.3億円	21.7億円	60~65億円	3.0x
ROE	18.3%	19.3%	20%以上	AVG 20%
DOE	4.9%	5.3%	8%以上	AVG 7%
配当	15円	19円	51円以上	3.4x

それぞれのマーケットに対して、それぞれ会社はポジショニングしているわけですが、そこでそれぞれの事業計画を立てて、立てたものを組み上げたものがこちらの中計のアウトロックスになっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

トップダウンで落としたものではなくて、各事業会社の計画を基盤にしていると。かつ M&A とか、そういったものを織り込まずに、まずはオーガニックで最大成長を目指したときにどこまで行けるのかということをつくったものがこちらになっております。

それぞれいくつかのポイントを示しており、私どもの事業自体は、ソフトウェアを中心としていこうとはしているのですが、実態としては、今まだサービスにかなり偏重しておりますので、例えば売上を伸ばしていった利益を犠牲にするよりも、まずしっかり利益を増やしながら事業を発展させていくことが望ましいと考えております。グロースではあるのですが、売上のグロースよりも、純利益のグロースを最重要視していこうと、そういったことからさまざまな組み立てをしている状況でございます。

そういうことから、純利益の成長率、CAGR25%以上ということをもとに基軸にしていると。これが最重要 KPI になっておりまして、それに対してどういう構成でやっていこうかと、それぞれ売上高に対しては現状より 2 倍ぐらい、さらには営業利益については 3 倍ぐらい。営業利益の成長率が高いということは、生産性の向上をさまざまやらなければならない、そのためにはソフトウェア自体を活用していくことが必然として出てくると。結果的に構造を変えていく。そういったことができるような形でのアウトルックというか、そういう中計の設定をしております。

ここで申し上げたいのは、いずれにしても、純利益の成長といった部分、ファンダメンタルの部分についてはかなり重視した設定になっていることをご理解いただければということ。あと、もう一つは ROE です。やはり利益を出していった、資産を増加させているわけですがけれども、いたずらに積み上げるのではなくて、その部分についての資本効率もしっかり意識して成長をつくっていこうと、この純利益の成長と ROE をきちっと 20% ぐらいの水準を維持していくといった部分を、かなり力を入れてやっていこうという計画になっております。

サポート

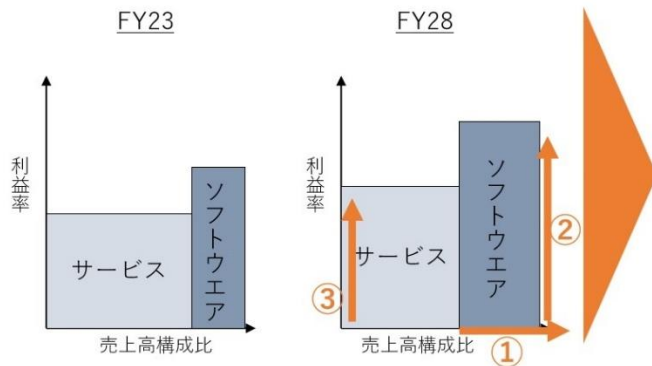
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



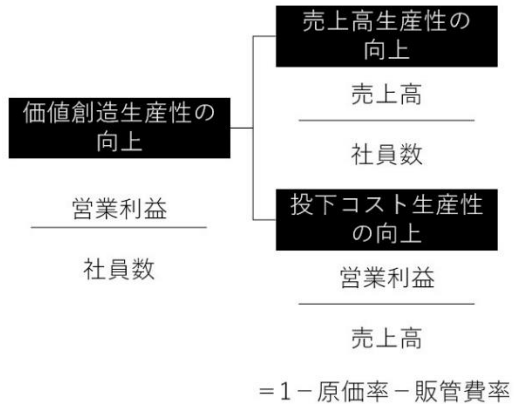
ソフトウェアドリブン戦略の効果と価値創造生産性の向上

- ソフトウェアドリブン戦略がもたらす3つの効果（①利益率の高いソフトウェアの売上高構成比の向上、②ソフトウェア利益率の向上、③サービス利益率の向上）が価値創造生産性の向上を実現し、利益成長をけん引する

ソフトウェアドリブン戦略の効果



価値創造生産性の向上



先ほどの生産性の向上と言った部分をいかにしていくかといった部分です。私どもの言葉で、価値創造生産性という言葉をつくりましたというお話をしておりますが、これは何かというと、1人当たりの営業利益、社員数に対する営業利益を上げていこうということになっています。分解式としては、営業利益率であるとか、さらには1人当たりの売上高が出てくるのですけれども、単純にそれだけを上げていくのではなくて、やはり1人当たりの利益をどう上げていくのか、そこを価値創造生産性と呼んで、高めていくということを非常に重要な指標として設定することにしました。

これを実現するためには、そのソフトウェアをうまく使っていこうと。ソフトウェア自体の売上比率を高めていく。さらには、そのソフトウェアの利益率も上げていく。それらのソフトウェアから導出されるというか、つくられていくサービス自体の利益も向上させていく、そういったことを組み合わせることによって、1人当たりの営業利益を高めていく、これを実現していこうということが、ソフトウェアドリブン戦略の基本的な考え方となっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

| 主な自社ソフトウェア

DIVA LCA 関連	 DivaSystem LCA	国内シェアNo.1の連結会計・連結決算システム
	 DivaSystem Dx3-Advance	グループ会社の明細データ可視化で実現するガバナンス強化と連結決算自動化
	 DivaSystem FBX	グループ予算管理・見通し管理などができるアプリケーション
AVANT Cruise 他	 AVANT Cruise	企業価値向上のための財務・非財務統合管理基盤
	 AVANT SMD	稼ぐ力を支える連結原価・多軸収益管理システム
	 AVANT Compass	自社・他社の経営情報をすぐに使える経営管理BI
	 AVANT Chart	戦略・シナリオ策定のためのグループ経営ダッシュボード

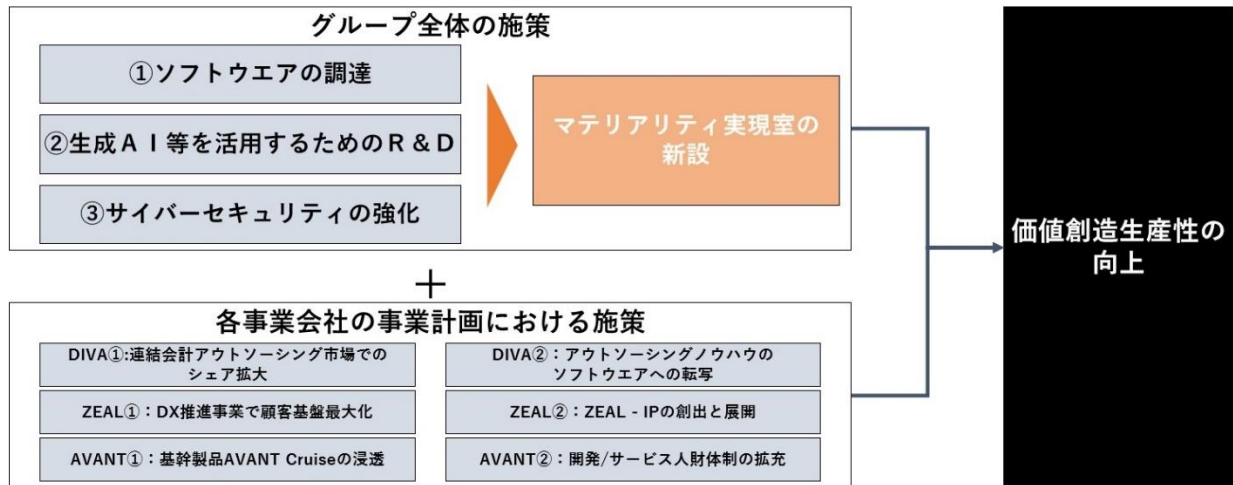
とはいえ現状は、自社製品はまだまだ限られておりまして、連結決算システムを中心としたビジネスが中心になっております。新しく伸ばしていく、新しく投資家視点での管理会計という領域につきましても、新しい商品群を今用意しておりまして、この辺をこれから投資なり開発なりして強化を図っていく。もちろん従来の連結の部分につきましても、連結決算に留まらず、開示をいかに自動化していくかといった部分も強化をして、それぞれまず自社製品の強みをもっと強化していこうということに、推進していくことをこれからも進めていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

価値創造生産性の向上のための施策

- 各事業会社の施策に加え、グループ全体として価値創造生産性の向上、マテリアリティ実現のモメンタムを強めるためにマテリアリティ実現室を新設し、グループの戦略投資を実行する



その推進のための機能として、当然各事業会社の事業計画の施策がございます。ただ、そこだけでバラバラで進めるのではなく、グループとして投資をしっかりと進めていくために、製品開発、商品開発、さらにはサイバーセキュリティの対策であるといった部分をグループ横断でできるようにするために、このマテリアリティを実現するための組織を新設しております。

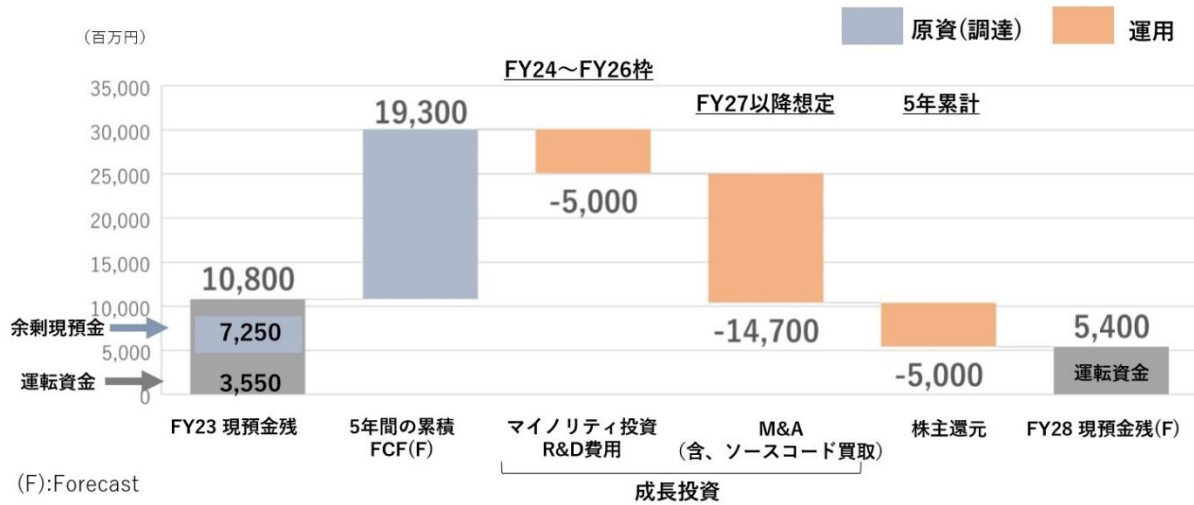
そこで、新しいソフトウェア調達であるとか、さらには最近では生成AIとかを使ったR&D、こういった部分を進めたりとか。どんどん増えてくるSaaS系のソフトウェア自体を安心して使っていただけるようにするためにも、サイバーセキュリティ対策をしっかりとっていく、こういった部分を推進していく組織と、事業と関連させながら進めることによって活動生産性の向上を、これまでなかなか進まなかった部分をこれから推進していこうと考えている次第でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

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200億円、株主還元(配当)にのべ50億円の支出を想定



©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

11

そのために従来の事業の延長線上でやっていくだけではなくて、しっかりキャピタルアロケーションを進めてこうとしております。一つは、調達というか、製品開発だけではなくて、外部製品も活用しながら、足りない部分を自分たちでつくって保管していく。そういった部分を推進するためにも、約50億円を部品というか、そのソリューションをつくっていくために有効な製品の調達をしていくための投資として、R&Dとかマイノリティ投資とかを行うために、50億円ぐらいの予算を、これから2~3年ぐらいの間で執行していこうと考えております。

併せて、期間的に今、27年想定というのは書いてはおるのですが、これは実際、現実的にはタイミングが合えばこの限りではなくなるところではあるので、M&A、単純なマイノリティだけではなくて、やはりそこから機会があって、もっとちゃんと中に取り込んだほうがいいといったようなことが出てくれば、M&Aということを踏み込んでいきたいと考えております。ここに関しましても、約150億円程度の予算を設定していこうということで今、投資総額として200億円ぐらいを、これから成長投資にかけていこうと、キャピタルアロケーションを考えている状況です。

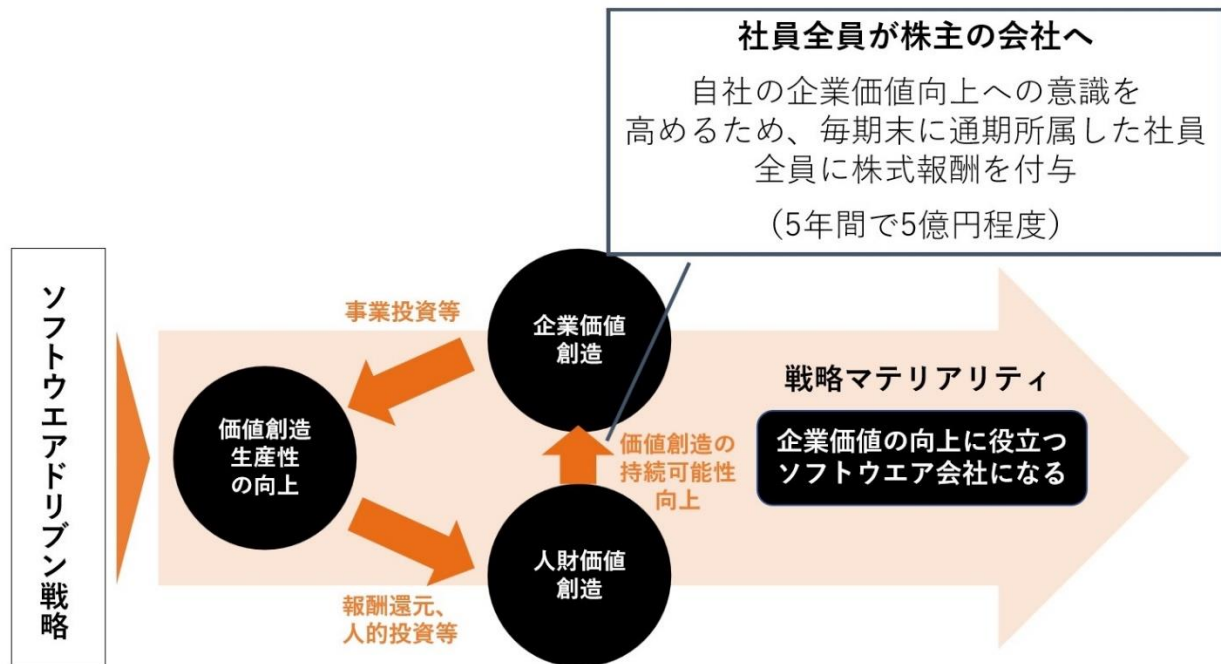
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



価値創造スパイラルの実現に向けて

- 社員全員株主化で人財価値創造から企業価値創造のスパイラルを強める



©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

12

最後に、こういう活動をしていく際に、当社自身、企業価値の向上を進めていくことになるわけですが、実際の価値向上自体のリターン自体を、もちろん投資家の皆さんに取っていただくというのはあるのですが、やはり従業員、社員のメンバーにとっても、しっかりそこを享受してもらうことで、自分ごと化して行って、価値をみんなで上げていこうという動きをつくっていくためにも、全社員を株主にしていく作戦をとっていきたいと考えております。

そういうことで、単純にお客様の数を上げていくだけではなく、私ども自身の企業価値を上げていく、その上げたこと自体が、ちゃんと社員にも還元できる、一緒に価値自体の競争をシェアできるような環境づくりをしていくということで、全社員に対して株式報酬を付与するような仕組みを今回取り入れて、今回の中計をスタートしていく段取りをしている状況でございます。

以上のような方向感で、今後5年間、当然いろいろと紆余曲折はあろうとは思いますが、5年後の企業価値自体を、純利益のCAGR25%自体を基軸にしながら、ソフトウェア自体をどんどん広げていくことで価値創造をつくっていこうという方向感で立てた中計を、これから集中してやっていきたいと考えております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

これまで本当に世界に通用するソフトウェア会社をつくっていくところで、いろいろ試行錯誤してきておるんですけれども、ようやくさまざまな準備ができたかなと考えております。

やはり新しい事業をつくっていくための投資は、経験も含めて、さまざまな環境整備が必要だったのですが、全体的な体力、それから経験値も含めて、いよいよ組織的なチャレンジができる環境まで整ってきたと自負しておりますので、ぜひこの5年間、ご期待いただければと思います。

私からは以上でございます。

決算概要

- 連結売上高は、第4四半期においてはグループガバナンス事業が減収となったが、他の事業セグメントは好調で対前年同期比6.5%の増収。一方、通期では全セグメントで増収を達成した結果、対年度比14.5%の増収
- 成長のための人員増および再編コストによる売上総利益率低下があり、第4四半期のみでは連結売上総利益と連結営業利益共に減益とはなったが、通期では増加率が小幅に留まったものの増益を達成
- 売上高は若干下回ったが、営業利益および純利益は期初の業績予想を上回る

(単位：百万円)

	2023年6月期	前年同期比		2023年6月期	前年同期比		対業績予想	
	第4四半期	実績	増減率	累計	実績	増減率	業績予想値	達成率
売上高	5,236	4,916	6.5%	21,424	18,703	14.5%	21,800	-1.7%
売上原価	3,173	2,686	18.1%	12,028	9,782	23.0%	—	—
売上総利益	2,063	2,230	-7.5%	9,395	8,921	5.3%	—	—
売上総利益率	39.4%	45.4%	-6.0pt	43.9%	47.7%	-3.8pt	—	—
販管費	1,695	1,606	5.5%	6,106	5,674	7.6%	—	—
営業利益	368	624	-41.0%	3,289	3,247	1.3%	3,100	6.1%
営業利益率	7.0%	12.7%	-5.7pt	15.4%	17.4%	-2.0pt	14.2%	1.1pt
純利益	223	472	-52.8%	2,094	2,045	2.4%	2,030	3.2%
純利益率	4.3%	9.6%	-5.4pt	9.8%	10.9%	-1.2pt	9.3%	0.5pt
EBITDA	492	711	-30.8%	3,737	3,582	4.3%	—	—
EBITDAマージン	9.4%	14.5%	-5.1pt	17.4%	19.2%	-1.7pt	—	—

©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

14

春日：グループ CFO の春日でございます。私からは、直近の2023年6月期の決算について説明申し上げます。

2023年6月期の決算でございますが、連結の売上高は、最終的には対前年同期比、前年に対しまして増収となっております。14%超でございますが、4Qにつきましては、直近の第4四半期でございますけれども、グループガバナンス事業で、思いのほかちょっと足踏みをいたしまして、その影響があり、第4四半期だけを見ますと6.5%の増収にはなっており、二桁台の増収には至らなかったという状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



一方、コストの面では、人員増および再編コストがこの期に発生いたしておりますので、売上総利益率の低下がございまして、第4四半期のみでは連結売上総利益が連結営業利益率ともに、利益ともに減益となっております。

ただし、通期では増加率が小幅に留まっておりますけれども、何とか増益を達成したという状況でございます。

期首の段階、昨年8月でございます。期首予想、業績予想ということで、通期の業績予想を立てておりますけれども、そのときの売上高は218億円、これに対して実績は214億円となりましたので、残念ながら若干下回っておりますが、営業利益31億円、これに対してはプラス、かつ純利益につきましても期首の業績予想を何とか上回ることができたというのが主な内容でございます。

一言申し上げておきますと、4Qの売上減少、グループガバナンス事業の減少を申し上げましたが、これは明示的な再編コストではなく、むしろ当初はあまり想定していなかった再編のコストだと思っております。コストと言いますか、実際に売上の減少という形でやられてきたんですけども、私どもの第2四半期ですので、昨年10月1日にグループ再編を行っており、その段階で一番実は再編の影響を受けたのはグループガバナンス事業でございます。グループガバナンス事業が顧客数におきましても最大でございまして、その中で実際にグループガバナンス事業が大きく二つに分かれ、現在でいうところの新アバント社と、それから新ディーバ社に分かれております。

それに伴いまして、契約の主体の巻き直しと申しますか、変更がございまして、これにこの対応、それから説明に当たりましたのが営業部隊であったということになります。

通常ですと営業部隊、この10月から12月にかけて非常に大事な時期ではございます。と言いますのも、私どものお客様の大半が3月決算のお客様で、その翌年度以降、4月以降の予算に私どもが予算にいろいろと織り込んでいただきたいプロジェクト等を提案する時期でございます。

しかしながら、先ほど申しましたように、再編に伴い、そういったむしろ事務と申しますか、手続きが多く発生いたしました関係で、どうしても営業活動が十分に行えなかったということがございます。残念ながら4Qはその影響を受けて、ちょうど4月から6月期になりますので、お客様に予算を十分に組み込んでいただけなかったところがございます。

そんな影響で、4Qは特にグループガバナンス事業が大きく影響を受けてしまったというところがございます。

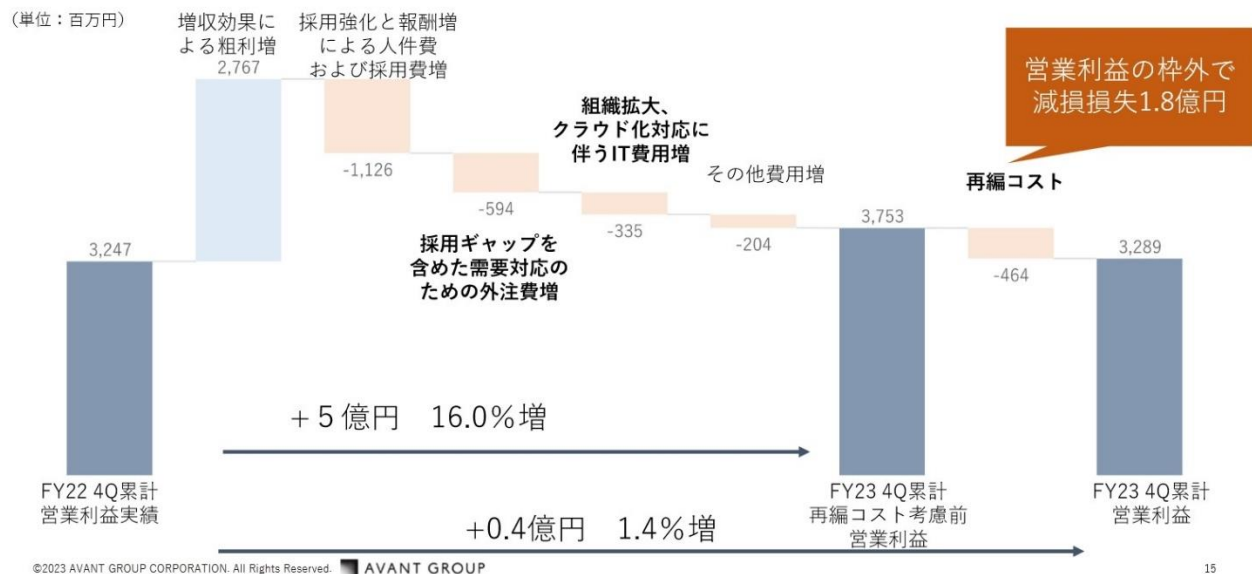
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



2023年6月期累計 営業利益の増減（対前年比較）

- 増収効果で増益となっており、採用関連費、外注費、IT費用の増加はあるものの、再編コスト考慮前の営業利益の増加率は、売上高の増加率を上回る
- 再編コストとしては、通期で原価および販管費で4.6億円、一部資産の減損処理による特別損失1.8億円計上の影響があり、営業利益および純利益は微増に留まった



この通期の、特に利益の増減について分析をいたしたものがこちらとなります。昨年 32 億 4,700 万円に対しまして、ご覧いただきますような増減の動きとなっています。増収によるもの、それから通常の活動の中で出てくるコストで、再編コストということで、期首の時点で申しあげました再編コストで明示的なものプラス私どもで直接的なもの。

それから併せて間接的に、これは再編に絡んで出てきているコストであろうと、若干主観的な判断が入っているんですけども、そういったものをまとめてみますと、再編コストとして、営業費用として出てきているものが 4 億 6,000 万円ほどございます。これにプラスして、製品ラインの見直しの中で、一つ、営業利益の枠外で特別損失を計上しているものもございまして、これが約 1 億 8,000 万円ございました。

営業費用の部分だけを本来の活動の中に戻してあげると言いますか、この再編コストを捨象して考えますと、実際には 37 億 5,000 万円ほどの営業利益を出していたのではないかという状況が考えられまして、営業利益率と言いますと、前年度が 17.4%、37 億 5,300 万円を起点とすれば、営業利益率 17.5%になりますので、特に通常の活動の中では収益性に大きな影響はなかったと分析しております。

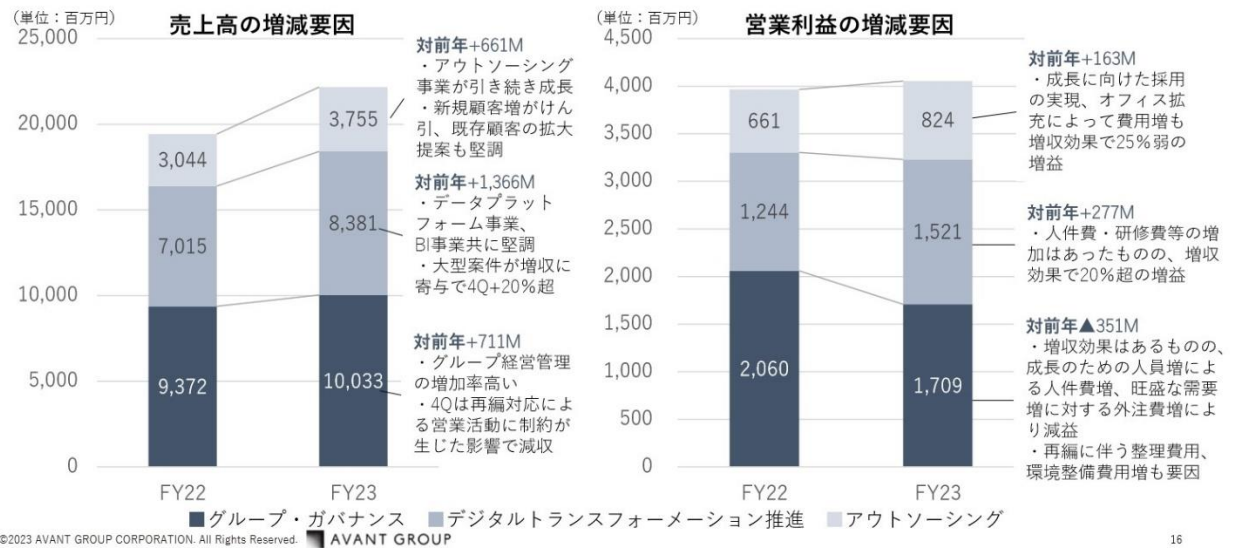
サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

特に異常、異変というものは起こっていません。それにプラス再編コストがあったので、結果的には 32 億 8,900 万円という結果になっております。

事業セグメント別業績（要因）

- 売上高は各セグメントともに増収を達成。グループガバナンスは組織再編に伴い営業活動に制約が生じたことにより4Qは減収、結果、通期の増収幅も限定的
- グループガバナンスは人件費・外注費の増加に加え、再編を契機とした製品整理・環境整備によるコスト増により減益したものの、DX事業及びアウトソーシング事業はコスト増を上回る増収により増益



事業セグメント別の業績でございます。これを要因分解しております。一言あらかじめお知らせしておきたいのは、再編に伴いまして、この従来のグループガバナンス事業、それからDX推進事業、アウトソーシング事業という事業セグメントの開示は、2023年6月期が最後となります。このFY24期は既に始まっておりますけれども、新しい期には、第1四半期から新しいセグメントでの情報を開示する予定でありまして、皆様の比較のために、FY23、6月期についても、リステートと言いますか、比較ができるような形で開示をしていきたいと思っております。

いずれにしましても、従来のグループガバナンス等の事業セグメントでの開示は前期までですが、分析したものがこちらようになります。

売上につきましては、各セグメントとも増収というところで、特にデジタルトランスフォーメーションの事業、それからアウトソーシングの事業は、二桁と言いますか、対前期比20%前後の増収となりました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

それに対しましてグループガバナンス事業でございますが、冒頭でも申しましたように、4Qの売上が若干低迷したというところがございます、全体の伸びとしては対前期比一桁台となっております。もうちょっとで二桁行くところだったのですが、4Qが思いのほか低迷してしまった点が影響して増益幅はあまり大きくなかったという状況でございます。

他方、営業利益でございますけれども、デジタルトランスフォーメーション事業とアウトソーシング事業は好調でございました。対前期比いずれも20%超の増加となっております。

一方、グループガバナンス事業でございますけれども、こちらが一番再編で影響を被ったと、影響があったというセグメントではないかと分析をしております。大きく言いまして、グループガバナンス事業の中、旧ディーバ社が中心だったんですけれども、旧ディーバ社のプロダクト部門と、それからサービス部門、コンサルティング部門、こちらが分離するような形でサービス部門は新アバント、アバント社の基本的には母体となっている。大半がそちらに移っております。

プロダクト部門は、今、ディーバ社、アウトソーシング事業と一緒に新しい新ディーバ社に移っております、まず新アバント社で申しますと、アバント社を中心にするほうで申しますと、売上は伸びております。それに対してコスト、外注費も増えておりますし、それから新たにソフトウェアドリブン戦略、先ほどグループCEOから説明がございましたけれども、これにシフトしていくに当たり人財の採用を積極的に行っているという点があって、その辺りのコストが膨らんできたという面がございます。

増収はしているのですけれども、コストの増加のほうが大きかったという点がまず一つございます。

それからプロダクト部門でございますが、新ディーバ社に移りました。新ディーバ社に移りまして、まず一つは従来から、これが再編に伴うコストと私どもはみなしているのですけれども、25年間やってくる中で、プロダクト自体のリファクタリング、ソースコードが古くなっているものを書き換えていかなければいけないとか、その機能自体は変わらないんですけれども、中身を変えていくという作業が必要になってくると。

それに合わせまして、マネジメントもチェンジすることによって、製品の見直しというか優先順位も違ってきますので、場合によっては従来のものよりさらにコストをかけて強化していく、製品の機能等を強化していく一方で、収益性を見た場合に、あまり今後は伸ばしていくよりむしろ撤退することもあり得るだろうという中で、コストを増加させてきている部分がございます。こういったものを複合的な要因で、最終的には対前期比減益になってしまっているという状況でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ただ、総合的に申しますと、先ほど申しましたように、売上高の増収は15%弱、それから連結営業利益につきましては、わずかではございますけれども対前期比増加ということになっております。

財務状況の推移

- 売上高の成長と利益体質により、順調に資産および純資産が積み上げされている
- 一方で、自己資本比率は年々増配させているものの、借入等に頼らず営業活動から得られるキャッシュフローでの運営ができており、引き続き上昇傾向にある



2022年第1四半期連結会計期間の期首より、「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。

©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

17

財務の状況でございます。資産につきましては順調に積み上がっている状況でございます。一方、これに伴いまして、この後説明申し上げますけれども、キャッシュフローの中で現金の積み上がりというものもございます。借入に頼らず、営業活動からのキャッシュフローで全てがまかなえる状況になっておりますので、この純資産の積み上がり等も順調に進み、自己資本比率で言いますと65.9%という水準に達しております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



キャッシュフローの状況

- 第4四半期において、これまでの契約完了による売掛金の入金（売掛金の減少）と新規契約の前受入金（契約債務の増加）により、営業CFは第3四半期までの累計マイナスを解消しプラスへ転換
- メタプラクシス社からのソースコード買取、オフィスの増床(有形固定資産の取得や差入れ保証金の増)もあり、投資額が大幅増となったため、通期のフリーキャッシュフローは前年同期の50%ほどの水準となったが、現金残高は増加

(単位：百万円)

	2023年6月期 第4四半期	前年同期比		2023年6月期 累計	前年同期比	
		実績	増減額		実績	増減額
営業CF	2,269	1,642	626	2,175	3,026	△ 851
投資CF	△ 121	△ 85	△ 36	△ 795	△ 398	△ 396
フリーCF	2,147	1,557	590	1,379	2,627	△ 1,247
財務CF	△ 4	△ 4	0	△ 507	△ 433	△ 73

2022年第1四半期連結会計期間の期首より、「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。

©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

18

キャッシュフローの状況でございます。私どもの場合、これまでの中では2023年6月期に至るまでの段階、特に再編前ですけれども、キャッシュフローのパターンとして第1クォーターではマイナス、その後、第2クォーター以降はキャッシュフローがプラスに転じてくる、営業キャッシュフローがプラスに転じてくるという状況だったのですが、今期につきましては、その再編の影響もあるのか、第2クォーターまではマイナスという状況が続きました。

第3クォーターでプラスに転じたのですが、第2クォーターまでの累積を消すまでには至らなくて、それで第4クォーターで売掛金の回収とか、前受金、私どもの場合、契約に先立って前払いでお客様から頂戴するということになりますので、そういったものの入金で、営業キャッシュフローがかなり大幅にプラスになったというところでございます。

一方で、投資活動でございますが、イギリスのメタプラクシス社、私どもの持分対象会社でございますけれども、こちらからソースコードの買い取りをいたしました。併せて、オフィスの増床というところで、人員を増やしている関係もございまして、オフィススペースが足りなくなっている。皆さんのところもそうかもしれないですけれども、コロナが収束して、オフィスと言いますか、元従業員が、役職員も含めてみんな出社するようになってきている状況でございまして、むし

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



ろオフィススペースが足りない。その中でオフィスの増床を行ったということがございまして支出がかさみ、投資額が大幅増となりました。

フリーキャッシュフローで申しますと、これはプラス、前年同期比に比べますと 50%ぐらいの数字になっておりますけれども、結果的には現金は増えているという状況でございます。

2024年6月期 通期業績予想

- 2023年6月期は、業績予想数値とほぼ同水準の数値で着地し、増収増益を達成
- 2024年6月期についても、売上高は対前年比12%増の24,000百万円と増収を見込む。営業利益および当期純利益については、増収効果に加え、2023年6月期で発生していた再編コスト負担が軽減するため、増収率以上の増益率を予想

(百万円)

	2023年6月期 (実績)	2024年6月期 (予想)	増減額	増減率
売上高	21,424	24,000	2,576	12.0%
営業利益	3,289	3,850	561	17.1%
営業利益率	15.4%	16.0%	-	-
当期純利益	2,094	2,500	406	19.4%

次に、通期の業績予想でございます。2024年6月期、この期でございますけれども、こちらは一応増収増益という見立てでございます。売上高は12%ぐらい、営業利益は38億5,000万円という水準で、17%ぐらいの伸びを示すであろうと考えております。

これまで決算を発表して、併せて通期業績予想を開示しておりますけれども、今日までの間に投資家の方々とお会いする中で、いただいた質問で特に多かったのは、この業績予想につきまして、営業利益、利益水準が思った以上に低いというような、期待していたほどではないというお話をいただいております。

再編はもう終わったのではないかと、再編コストがそんなに出ないはずだよという中で、もう少し営業利益の水準は行くのではないかなというご質問をいただいております。

サポート

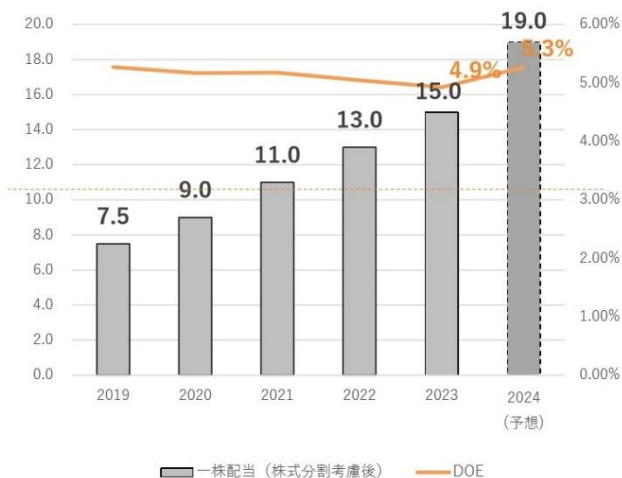
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

しかしながら、私どもで今見ておりますのは、先ほどからも何回か申し上げておりますけれども、前期の4Q、第4四半期の売上が特に、グループガバナンス事業が落ち込んだと申し上げましたが、その影響が第1クォーターでも出ると今見ております。パイプラインの状況を見ながら、第1クォーターぐらいまでは、弱含みというような見方を予想しております。第2クォーター以降は少しずつ回復してくるのかなという状況がございます。売上それから営業利益の水準が、そういう意味では皆様の期待値に応えられない状況なのかなと分析しております。

ただ、私どもで特に外部的な環境、需要が減っているとか、お客様からの引き合いが少ないとか、そういう話はないですけれども、あくまでも先ほど申し上げましたこれらの再編に伴って発生してきた、想定以上の売上に対するマイナス効果があったというところが、この1Qぐらいまでは影響が出てくるというところがございます。内部的な問題だということで、これが解決してくると2Qぐらいから回復に向かっていくのではないかなと今のところ予想しております。

株主還元

- 2023年6月期のDOEは4.9%で、東証上場企業平均（12ヶ月）の3.1%を大幅に上回る水準を達成見込み
- 2024年6月期は、DOEの中長期目標達成に向け、一株配当額は4円増配を見込む



<株主還元の考え方>

- 配当は株主還元策の重要事項の位置づけ
- 純資産配当率に注目することで、毎期の業績に大きく左右されることなく、配当金額を安定的に維持しないしは向上していくことを指向
- 純資産配当率は東証全上場企業の平均値を常に上回り、新中期経営計画の期間内に8%以上の達成を目指す

株主の還元でございます。投資家、株主の方々への還元策方針については変更はございません。従来どおり安定的な配当を維持していく、ないしは向上させていく、増配をしていくということと併せまして、純資産配当率を一つの財務目標にして、この中期計画期間中、5年間もその達成に向けて推進していく意向でございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

この1株当たりの配当につきましては、純資産配当率8%以上を財務目標にしているのですが、こちらを実際に、あくまでも株式数が大幅に増えないという、現状程度に留まるという前提で試算いたしますと、1株当たり51円以上ぐらいにしないと、純資産配当率8%以上の達成は難しいだろうと見ております。

そこから逆算と言いますか、現時点でどのぐらい配当しないと、その水準に達しないのかと考えたところ、あともう一つの要素としては安定的なところで、その結論として出てまいりましたのは、1株当たり19円の配当予想になっております。

FY23、2023年6月期の予想配当55円でございますので、それに比べますと4円増配ということが今期の配当予想となっております。

私から説明いたしました。以上でございます。

諸井：それでは、この後、質疑応答に入るんですが、その前に私から補足説明をさせていただければと思います。

こちらは8月4日に中期経営計画と通期決算を発表した後に、投資家の皆さんとお話しする中で分かりづらい面があるかなというところをカバーさせていただいております。

どういった点かと申し上げますと、セグメントが変更になりますので、旧セグメントと新セグメントの関係性、また、再編コストをはじめとした特殊要因がどのセグメントに関係しているのか、またFY24にどういったものが続くのかというところをまとめております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com

セグメントの組み換え

Before			After		
旧セグメント	会社	主な事業	主な事業	会社	新セグメント
グループガバナンス	ID社	開示ネット	開示ネット	ID社	連結決算開示
	旧DIVA社	連結決算ソフトウェア	連結決算ソフトウェア	DIVA社	
		連結決算コンサル&運用	アウトソーシング		
DX推進	ZEAL社	経営管理ソリューション(ソフトウェア&コンサル)	連結決算コンサル&運用	AVANT社	経営管理ソリューション
		CPM*	経営管理ソリューション(ソフトウェア&コンサル)		
アウトソーシング	FIERTE社	BI&データプラットフォーム	CPM	ZEAL社	DX推進
		アウトソーシング	BI&データプラットフォーム		

※CPM : Corporate Performance Management

©2023 AVANT GROUP CORPORATION. All Rights Reserved. AVANT GROUP

22

最初がセグメントの組み換えの資料になっております。説明が難しい点は、このグループガバナンス、会社で言いますと旧ディーバ社が持つ事業は三つあります。祖業である連結決算のソフトウェア事業もありますが、それだけではなくて、それに伴う導入のコンサルや運用部分のサービスというところもございます。

また、経営管理ソリューションという言葉で表現をしておりますが、連結決算ではない、制度会計ではない管理会計の領域の経営管理ソリューションも、ソフトウェアとコンサル事業両方を持っております。ここはいろいろなものを含んでおりますので、前後での動きが分かりづらくなっております。

このグループガバナンスの中の連結決算のソフトウェア、そしてもともとのセグメントで言えばアウトソーシング事業、この二つが一緒になりまして、新しくディーバ社になっております。こことインターネットディスクロージャー社が合わさって、新しいセグメントでは連結決算開示というセグメントになっております。

サポート

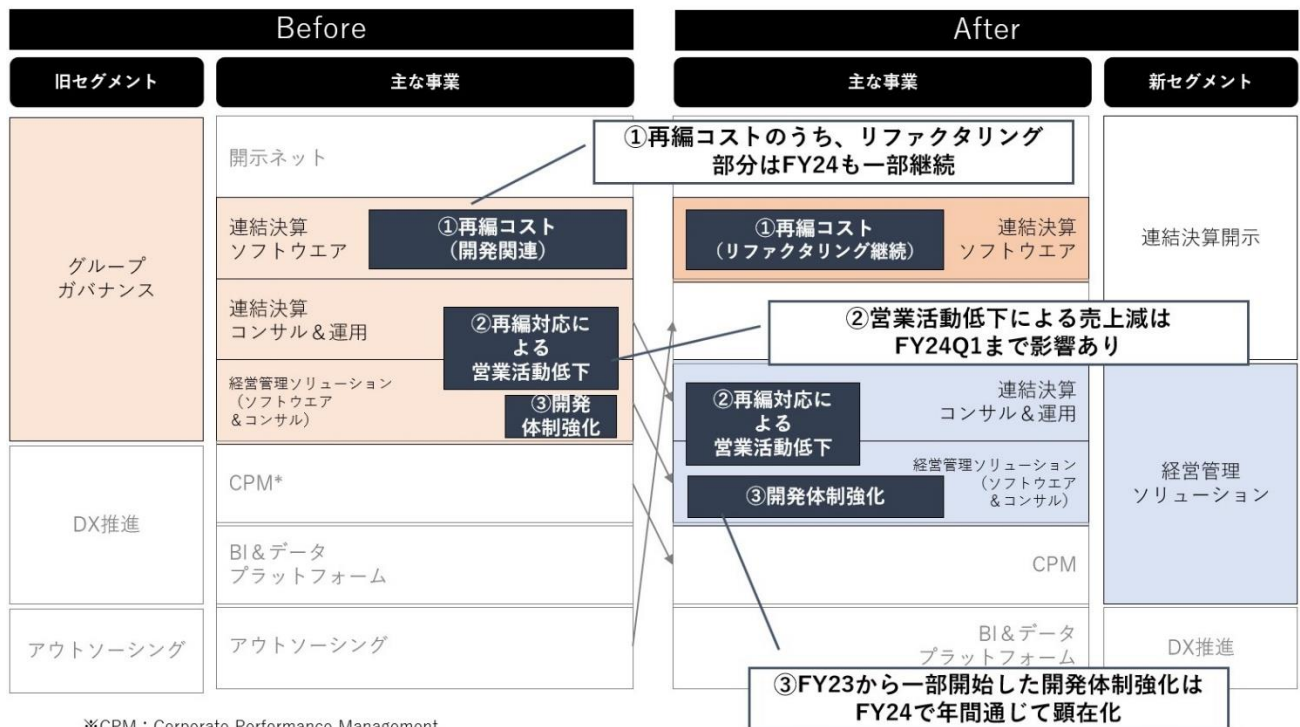
日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

一方で、新しくアバント社があるのですが、それがこの旧グループガバナンスで、旧ディーバ社が含む経営管理ソリューションを含みます。それだけではなくて、連結決算のコンサルと運用という部分も持っております。

また、ジール社においては、BI&データプラットフォームというものの以外に、CPM、コーポレート・パフォーマンス・マネジメントという領域のものの事業も持っておりました。それが22年10月に実施した再編によって、アバント社に移動しております。ですので、アバント社が、この三つの連結決算、コンサル&運用、経営管理ソリューション、ソフトウェアとコンサル両方を持ちます、CPMというところも合わさってアバント社になり、それが新しいセグメントでは経営管理ソリューションとなります。

BI&データプラットフォームがジール社になりまして、そちらがDX推進というセグメント、このようなセグメントの関係性になっております。

セグメントと特殊要因の関係



もう1点、再編コストをはじめとした特殊要因のお話をさせていただければと思います。FY23でかなり大きなコストになっておりました再編コストという部分です。これはロゴ変更等の販管費に発生するものもありましたが、そちら以外で開発関連のコストがありました。これがどこ

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
 フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

で発生していたかと申し上げますと、グループガバナンスの中の連結決算ソフトウェア事業の中で発生をしていました。

これは多くは24からは発生しないですが、リファクタリングという内容に関しましては、24以降も継続となりますので、同一のコストが発生する構造になっております。

続いて2点目ですが、再編対応によって営業活動が低下して、売上の伸びが少し収まってしまうという現象がございます。こちらは、このグループガバナンスの中の連結決算コンサルと、あとは経営管理ソリューションで影響しております。今回、4Qで売上の影響が出ておりますが、FY24に関しましては、第1クォーター辺りまでは影響が続くであろうと見ております。

3点目ですが、この経営管理ソリューションは、新しいアバント社の中でソフトウェアを中心としたビジネスに転換を図るところで、開発体制の強化が必要になります。既に再編は実行されておりますので、グループガバナンスという中でも、一部この費用は実現しておりましたが、それが24になりますとフルイヤーで開発体制強化というところでコストが実現してくるという影響がございます。

ですので、再編コストがなくなって、全ての利益水準が良化するところで申し上げますと、一部はリファクタリングが続きますというお話と、開発体制でコストが出てきます。また、売上の面でございますと、再編対応によって営業活動の低下が24の1Qまでは影響がまだ出てくるというところを補足でご説明させていただきました。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



質疑応答

諸井 [M]：それでは、これより質疑応答に入ります。

では質問をお願いいたします。では、磯崎様、質問をよろしくをお願いいたします。

磯崎 [Q]：お世話になっております。いちよし経済研究所の磯崎と申します。

1点目は、先ほど諸井さんからご説明のあった、再編コストの今年への影響です。結局定量的にはどのくらい、営業活動のところはちょっと読みきれないと思うのですが、ある程度見えていところで、開発費がどれくらい、リファクタリングのところと開発のところと、ある程度前期にかかった費用がどれくらい減るのかというところで、定量的に見えているところだけ教えていただいてもよろしいでしょうか。

諸井 [A]：では、その点は、私からお答えさせていただきます。

4.6億円というのがFY23の営業利益にインパクトした再編コストとなっております。そのうち開発関連がおよそ3.6億円と見ておりますが、その3.6億円の開発関連の部分で、リファクタリングとして続いて見ていくので、ちょっと確定的ではないですが1億円前後というところでコストは見ております。

また、新たにソフトウェアビジネス推進のための開発体制の構築であるとか、償却費の実現では、2億円から3億円の間のコストで現在は見ておるとというのが、今、定量的な見方で見えているところになります。

磯崎 [Q]：そうしますと結構残るといことですね、4.6億円に対して、3億~4億円ぐらい残るといことですね。

諸井 [A]：そうですね。内容としては変わりますが、そのような同様のものがかかってくるころがございます。

磯崎 [Q]：分かりました。2点目は中期計画のところですか。投資家視点の次世代情報基盤という話がありましたが、なかなか分かりにくいところもあって、企業側でどれほど導入のインセンティブがあるのかというところが素朴な疑問としてあります。従来の連結決算が効率化しますよとか、BIですと数字が見える化できますよという、結構分かりやすい訴求ポイントに比べると、投資家視

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



点での情報基盤の整備が、もちろんわれわれの立場からしたらありがたい話ですけれども、企業側にどれくらいニーズがあるのかというところがちょっとつかみづらいところがありました。

例えば具体的にどういったものをイメージしたらいいのか、また投資に対する、ROIのような投資に対するリターンとか、そういったところで見える化できるのかとか、その辺りのイメージをつかめるようなお話をしていただけるとありがたいです。

森川 [A]：投資家視点で申し上げているところのポイントは、いわゆる非財務にかなりフォーカスが当たるといったところになります。非財務情報というものの自体を、本当に明細データレベルでERPとかが全部取ってくるということ自体は非現実的なので、実際はかなり手作業でエクセルとかで集められている部分があるのです。この辺をしっかりと財務会計の数字だけではなくて、計画系の情報と非財務、こういったものを投資家目線と申し上げているのですが、結局グループ経営のときに必要となってくるであろう情報の範囲、それから情報の粒度で、ちゃんとデータを確認し続けるといった部分をしっかりと整備していくというのが基本骨格になります。

ですので、ツールとしてはさまざまなBIツールとかダッシュボードとか、そういったものでアウトプットはつくっておくのですけれども、一番われわれとして、この投資家目線と申し上げたところで注力していく部分は、これらの情報自体を格納しておく、内部的にはフィナンシャルデータレイクと表現しているのですけれども、データを格納していく部分が最大のポイントになります。

これは製品名では AVANT Cruise という製品名にしておるのですけれども、ここを今実績としては100社弱ぐらいの導入実績があるのです。これからの5年間ぐらい、これからの計画の中で300社ぐらいまでの水準に広げていって、このデータを単純に導入するだけではなくて、ここをしっかりと使えるデータが入っている環境に整えていく部分を、サービスも含めて貢献していく部分を軸にしなごら、付帯するさまざまなサービスであるとか、ソフトウェア、こういったものを提供していくといった方向感で広げていこうとしております。

確かに投資家目線といった表現が分かりにくいところはあると思うのですけれども、従来の管理会計ほど粒度が細かいものではない。一方で連結決算に耐えられればよいというものほど固定的なものではないと。この中間の部分に対する、ESGとかもそうですけど、そういった部分の情報収集、活動の部分に対してのニーズがかなり強くなってきたのは事実です。

この部分を、しっかりとデータをちゃんとデータの番人、経営者が欲しい情報が出てくるデータを格納しているところを、プラットフォームとデータそのもののメンテナンスも含めてきちっと面倒見たいこうと、力を入れてこうというのが今、向かっている方向感の中心軸になっているところがございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



磯崎 [M]：分かりました。以上です。ありがとうございました。

諸井 [M]：ありがとうございます。他の方、いかがでしょうか。では、平松様、よろしくお願いいたします。

平松 [Q]：どうもお世話になっております。

この中計で一番の肝になるところは、本当にソフトウェアが開発できるのか、もしくはその調達ができるのかということだと思います。このキャピタルアロケーション見て思ったのですが、マイノリティ投資、R&D で 50 億円、ソースの買収、要は M&A で 150 億円。私、内製で 100 億円ぐらい使うものなのかなと思っていたのですが、こういうものなのかなというのと。

これはキャピタルアロケーションだから、通常の販管費の中で内製していくのか。いや、ただ前の図を見ますと、ソフトウェアドリブンのところですか、ソフトウェア別売上の推移を見ると、半分弱ぐらいが他社ソフトウェアになっているので、外のものと内側のものを柔軟に使われるんだなと思ったのですが。実際、あれですか、内製でつくる際の投資金額はどれぐらいになるかというのと、ソフトウェアの開発って企業の死活を左右するじゃないですか。大金を注いで失敗したら手も当てられない、減損になってしまうとか。ただ、今のところ Cruise もありますし、LCA もありますから、ちょっとここのイメージを教えてくださいましたら。

実はすごくでかい SAP のようなものをつくるのですよなのか、いや、小さい細かいものをアジャイルでどんどんつくっていくのですよ、で、そうじゃないのは外から調達するのですよなのか、あとそこにどれぐらいの予算が使われるのか。なんで M&A が今度は 150 億円もあるのか。いや、メタプラクシスは、ちょっと言いにくいですが減損したような気がしまして、そのところのノウハウが今積みまれているのか。そのところを、すみませんが包括的に語っていただければ。

森川 [A]：まず、ソフトウェアの自社開発、大型投資というものは非常にリスクが高いと捉えています。一方で、私ども自身、先ほどご指摘のように、いくつか中核のある製品というのがまずございますので、これを軸にしながら、足りない部分をどうやって補っていくのかを、外部の製品を組み合わせながら、まず広げていくことに注力をしていこうと考えています。

大まかには、一番押さえたいのはやはりデータです。先ほど申し上げたように、非財務を含めた、そういった部分の企業内と外のデータをちゃんと格納して、経営に使えていく部分、使えるようにしていく部分は、1 回システムを導入すれば終わりというものではなくて、その中身のデータ自体の保全を誰かがやり続けなければならなくて。この部分は企業サイドでやり続けられるかという

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



と、なかなかタフなものになりますので、このデータをちゃんと整えていくといったルールをしっかりと押さえたいというのが、ここはかなり力を入れてこうと思っています。

ただ、ここを入れてこうと思うと、それに付帯するさまざまなソフトウェアが必要になってくるんですが、こういったツール部分を全部自前で整えていくかということ、もう既にグローバルベースでいろいろなツールが出ていますので、ここをしっかりと使っていったほうがいいということで、まずそういったものを組み合わせながら伸ばしていこうとしています。

このデータを中心とした上で、周辺部分に、いわゆる ERP のような大型のソフトウェアが出てくるんですけども、この部分はもう、世の中に存在しているものとの組み合わせでやっていけばいいと判断しています。要は大型投資、大型開発ということはやらないといった方向に行こうと思っています。

ただ一方で、このデータの活用という部分については、その先ですね、ERP の先で、かなり細かい粒度のそれぞれの特性を持ったアプリケーション群が出てきています。例えばデータを使いながら、今後の事業の見通しとか、そういった部分をモデリングしていくようなツールであるとか、さらには企業価値自体の比較を他者としていくために見ていくためのベンチマークのツールであるとか、そういったさまざまなボード向けのデータを提供していくものであるとか、結構ライトウエートなアプリケーション群を整えていく。

これは、従来であれば多分レポートをつくって出していく世界観だと思うのですが、ここでデータがちゃんと整っていったら、そこに対してもっともっとインサイドをつくっていかうとすると、ある程度のアプリケーション化ができるのですが、こういったライトウエートな部分を自前でどんどん増やしていくというのが今後の方向感となっています。

ですので、ソフトウェアを推進していく方向感の中で、従来型のようなオンプレミスの大型アプリケーションの開発投資をするのではなく、プラットフォームは外部の持株を使いながら、データを保全していく部分と、それを使ってアウトプットしていく部分、この部分をしっかりと自社でつくっていくことで推進していきたいと思っています。

次に、開発投資の部分ですけども、開発というか、マイノリティ出資とかその辺、M&A とマイノリティ出資の辺りです。やはり私ども自体が増やしていきたい部分はソフトウェアなのですね。ただ、会社の企業買収という形になっていきますと、ソフトウェア以外に事業が紐づいてくるので、その PMI であるとか、さまざまな負担という部分を中心に取り込むということ自体は、今やっていこうと思っている戦略に対してはかなりオーバーヘッドが大きいと捉えています。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



そもそも私どもが今ポジショニングしているマーケットは結構成長余地がある部分なので、できるだけアセットライトというか、重たいもの、いわゆる事業再生的なものの中に取り込まずに、本当にお客様に貢献できるツール部分を増やしていったって、サービスの生産性を上げていくということに集中すべきだと思っています。

ただ、先ほどちらっと言っていましたメタプラクシスの話もそうですが、海外のベンダーと割とニッチな領域で提携していこうとするときに、ほとんどというか、今まで提携してきた会社はもう全てどこかに買収されているのですね。買収された結果として、それまでの契約関係とかが全部巻き直しになったりとか、非常に継続しづらい環境が起こってきているという経験がございます。

そういった観点から、最初の段階からマイノリティで出資をすることによって、そういった動きをちゃんと察知していくことと、そこまで踏み込んだ提携関係をつくることと、バーターとして相手側がロールアップされる、どこかに買収されることがあったとしても、そのソフトウェア自体の継続利用をあらかじめ担保していくような契約条件をつくっていくとか。こういった仕組みをつくっておかないと、やはりせっかく提携関係をつくったのに5年しかもたなかったとかということになりがちなので、そのために単純に何か取り扱うだけではなく、資本を使いながら継続利用の環境をしっかりとつくっていこうと、マイノリティ出資をしていこうと捉えています。

さらに先ほどの150億円という話ですが、具体的に何が決まったわけではありませんが、例えば5億円の投資を10社やって50億円といったところで、アロケーションをしましたと。当然その中には、深い関係にしていくところが出てくる可能性もあります。

パーツとして、やはりわれわれとしてここは取り込んだほうがいいかなと、場合によってはそういった会社自体の取り込みのオプションが出てくる可能性もありますので、そこにある程度備えとして150億円ぐらいの原資を確保しておこうというのが、今の立て付けという状況でございます。

大体大まかにはそんな感じです。いずれにしてもソフトウェア開発投資で大型の新しいやつチャレンジということ自体の事業リスクは、半端じゃないことは熟知しておりますし、かつソフトウェアベンダーの買収自体は非常に高額になって、その回収自体も非常に難しい部分がたくさんあります。ソースの買い取りということ自体の難易度も今回のメタプラクシスで経験して、買い取って自分たちのものにしていく難易度の高さも経験しております。

こういったプラクティスを積んだ形になったら、できるだけリスクコントロールをしながら、このところのソフトウェアの総量を増やしていく、しかもアセットアロケーションというか、インベストメントをやりながらですね。こういった部分を進めていくというのが今回のアセットアロケーション側の大きな発想になっております。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



平松[Q]：すごいよく分かりました。ありがとうございます。すみません、あともう一つお伺いしたいのは、この戦略は非常にいいですね、データを保全してあげて、それを使いやすくしてあげると。結局どの企業もそこまで自社でできているところはないと思いますので、セキュリティなんだなというのが分かったんですが。

これって1社で何社も頼まないから、いかに御社が迅速に、早くこのポジションを取るかっていうのが肝だと思いますが、そこはあれですか、スピーディーに営業できる見込み、もしくはそういう部隊、めどは立っているんでしょうか。

森川 [A]：ここが実は連結である程度のお客様を押さえているところが優位というか、広げやすいポイントです。実際、財務会計系のデータは押さえているんです。そこに対して足りない部分を補う部分でカバーしていく。当然それなりの数をはけさせていく必要はあるんですが、やはり連結決算ほど、大量に多くのお客様を求めるものではないので、先ほどちょっと触れましたように、現段階では5年間で300社程度、それぐらいをしっかり支えられるようになればいいのではないかとということで進めております。

この部分は、いずれにしても連結とのデータ上の整合性、データの同期は必ず発生する部分ですので、真っ白でやっていくわけではなくて、そのお客様に対しての付加価値を別アプローチをかけていって広げていくという観点で進めていって、かつこれまでもそういった実績を100社弱ぐらいまでは持ち上げています。

なんかすごい今、アグレッシブな計画を立てているわけじゃないですけども、しっかりそこを広げていきながら、そこに提供していくサービスの中身をもっともっと価値を高めていって、かつそのアウトプット側ですよ。実際にデータはつくられたけれども実際にどう活用するのかよく分からないといったところの答えとなるような、そういったアプリケーション群を徐々に増やしてくことによって、今立てている以上のモメンタムをいかに作り出すかが今後のチャレンジです。

現状計画に関してはかなりコンサバとまでは言わないですけども、実現可能な水準でまずはつくっていて、かつ面取りに関しましては連結でのマーケットシェアが比較的効いてくる部分であるので、迅速にといった以前に、既にもう押さえていると捉えていただいてもいいと思います。

平松 [M]：分かりました。本当におっしゃるとおり、いずれにせよ統合報告書でも、投資家との対話でも、非財務情報を出せ出せと言われて、ボタン一つでCO2が出れば絶対にそれは使えますものね。そういうカーボンニュートラルクルーズというのもぜひつくっていただいて。どうもありがとうございました。私からは以上です。ありがとうございます。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



諸井 [M]：他の方はいかがでしょうか。

森川 [A]：1点だけ補足です。最初に磯崎さんからご質問いただいたところで、再編コストの今期の影響という部分があるのですが、いわゆる守りの部分については大体収束してきたのですが、これからちょっと攻めに入ります。

ただ、変な攻め方ではなくて、今申し上げたような商品をちゃんと作り上げていくところ、さらには販売を強化していくところについて、ある程度アクセルを踏んでみてマーケットのリアクションを見たりとか、そういった部分は推進していきたいと思っています。そこまで含めてちょっと再編と捉えていただくと、逆に言うとこれから攻めの再編コストというか、攻めの投資は始まる局面であることは、少しはご理解というか、誤解がないようにお伝えしておきたい部分ではございます。

その攻めの部分といったところは、春日からも新しくつくったアバント社の事業について、ファーストクォーターまで少し厳しい影響が出ていますという話があるのですが、実質的にはアバントは、新しく新設した、新しいマーケットを獲得するための会社です。という面では新しいマネジメントチームを入れていきますし、新しい商材をこれから組み上げていくといった部分がありますので、ゼロワンからするとアセットがある程度あった上でのスタートなので、そこはアドバンテージがある一方で、やはりちょっとこれから攻めの投資というか、その成長企業としての成長投資は必要な局面にあります。

ここも今までの延長線上でふっと行くものではなくて、アセットをリロケーションして、新しいマーケットを開拓するために新しい会社をつくったところは、それなりの投資が必要な領域であるとうご理解をいただければと思います。以上、その部分をちょっと補足させていただきたいと思います。

諸井 [M]：では、お時間になりましたので、これにて説明会を終了いたします。本日は、ありがとうございました。

森川 [M]：ありがとうございました。

諸井 [M]：また、本日の映像は後日、当社ホームページでアーカイブ配信いたします。また、スク립ト付きの資料もアップする予定ですのでご利用ください。

では、本日はどうもありがとうございました。

森川 [M]：ありがとうございました。

[了]

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptasia.com



脚注

1. 音声不明瞭な箇所に付いては[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com



免責事項

本資料で提供されるコンテンツの信憑性、正確性、完全性、最新性、網羅性、適時性等について、当社は一切の瑕疵担保責任及び保証責任を負いません。さらに、利用者が当社から直接又は間接に本サービスに関する情報を得た場合であっても、当社は利用者に対し本規約において規定されている内容を超えて如何なる保証も行うものではありません。

本資料または当社及びデータソース先の商標、商号は、当社との個別の書面契約なしでは、いかなる投資商品（価格、リターン、パフォーマンスが、本サービスに基づいている、または連動している投資商品、例えば金融派生商品、仕組商品、投資信託、投資資産等）の情報配信・取引・販売促進・広告宣伝に関連して使用してはなりません。

本資料を通じて利用者に提供された情報は、投資に関するアドバイスまたは証券売買の勧誘を目的としておりません。本資料を利用した利用者による一切の行為は、すべて会員自身の責任で行っていただきます。かかる利用及び行為の結果についても、利用者自身が責任を負うものとします。

本資料に関連して利用者が被った損害、損失、費用、並びに、本資料の提供の中断、停止、利用不能、変更及び当社による本規約に基づく利用者の情報の削除、利用者の登録の取消し等に関連して会員が被った損害、損失、費用につき、当社及びデータソース先は賠償又は補償する責任を一切負わないものとします。なお、本項における「損害、損失、費用」には、直接的損害及び通常損害のみならず、逸失利益、事業機会の喪失、データの喪失、事業の中断、その他間接的、特別的、派生的若しくは付随的損害の全てを意味します。

本資料に含まれる全ての著作権等の知的財産権は、特に明示された場合を除いて、当社に帰属します。また、本資料において特に明示された場合を除いて、事前の同意なく、これら著作物等の全部又は一部について、複製、送信、表示、実施、配布（有料・無料を問いません）、ライセンスの付与、変更、事後の使用を目的としての保存、その他の使用をすることはできません。

本資料のコンテンツは、当社によって編集されている可能性があります。

サポート

日本 050-5212-7790 米国 1-800-674-8375
フリーダイヤル 0120-966-744 メールアドレス support@scriptsasias.com

