

年刊 CREATIVE DIALOG 2024

ア vant グループ

MANGA SPECIAL CONTENTS
SaaSで実現する
企業価値経営

我が社も

変わらなきゃならん、

日本の
企業経営に

DX



AVANT GROUP INTEGRATED REPORT 2024

企業価値起点の経営が 大衆化した社会の実現へ



Section I

目指す姿と実現したい社会

当社グループがどのような姿を目指しているのかを、グループCEOメッセージやマンガ、対談を通じてお伝えしています。

CREATIVE DIALOG 2024

AVANT GROUP
INTEGRATED REPORT

本レポートでお伝えしたいこと

統合報告書「CREATIVE DIALOG」は、アバントグループの価値創造および企業価値向上の考え方や戦略、実績を、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様にお伝えし、対話の端緒とすることを目的に発行しています。

初の統合報告書を発行してから5年目となる本年は、当社グループがどのような姿や社会を目指し、それらをいかに実現していくかというストーリーをお伝えすべく、「目指す姿と実現したい社会」「実現に向けた道筋」「着実に前進するためのガバナンス」「実績・データ集」の4つのSectionで構成しています。

また、当社グループはステークホルダーとの対話を価値創造において重視しており、この「CREATIVE DIALOG 2024」では3つの対話を実施し、掲載しています。そのほかオリジナルのコンテンツを中心に統合報告書は構成していますので、掲載していない関連情報については当社Webサイトをご覧くださいませ。

統合報告書発行以来のアバントグループの軌跡

- 2020年 初の統合報告書を発行
- 2021年 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」を策定
- 2022年 戦略マテリアリティに基づき、事業会社を再編するとともに、経営・ガバナンス体制を変革
- 2023年 企業価値経営市場の新たな創造と年平均25%以上の純利益の成長を目指す新中期経営計画「BE GLOBAL 2028」を始動

2	理念体系
4	AT A GLANCE
6	グループCEOメッセージ



—「なぜならば、私たちが身を置いている日本の企業経営に、企業価値の向上に役立つというテーマで定義したソフトウェア群を普及させることで役立ちたいと強く考えているからです」

14	MANGA SPECIAL CONTENTS
	SaaSで実現する企業価値経営



—「これまでいかに『企業価値』という視点を持たぬまま経営してきたことが・・・変わらなきゃならん、我が社も」

35	アバントグループの企業価値経営 SaaS Suite
----	----------------------------

36	DIALOG 01
	ガバナンスで企業価値を上げるために不可欠なものとは？



—「企業価値を上げることが、周りもハッピーにするのだということに経営者自身が確信を持つ。それが本当のガバナンス改革につながるトリガーなのだろうと考えています」(グループCEO 森川)

—「価格と価値は違うのですよね。どのようにして自社の価値を最大化するかを経営者自ら語ることが重要で、それは株式市場との共通言語でなければ投資家には通じません」(北川氏)

Section II

実現に向けた道筋

目指す姿と社会の実現に向けた道筋を、中期経営計画を軸に財務・人財・各事業でどのように描いているかをご説明しています。

42	中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の進捗
44	財務戦略： グループCFOメッセージ



—「ソフトウェアドリブン戦略の推進を通じビジネスモデルの転換がなされ、株主資本コストが減少し、かつ純利益額の期待成長率が上昇すれば、PERは向上すると考えられます」

50	人財戦略： DIALOG 02
	アバントグループにとっての 人的資本経営とは？



—「グループとして人財のパイプラインを効果的に構築していくことが、これからの非常に重要な課題だと感じています」(グループCHRO 里中)

—「『社内労働市場』を構成して、社員のキャリア志向に応じた成長機会を継続的に提供することもホールディングスの大切な役割だと思っています」(社外取締役 鴨居)

54	事業戦略
54	連結決算開示事業
56	DX推進事業
58	経営管理ソリューション事業

Section III

着実に前進するためのガバナンス

どのようにガバナンスを効かせて、目指す姿へ続く道筋を着実に進み、企業価値を向上させるのかについてご説明しています。

60	社外取締役×海外機関投資家： DIALOG 03
	「100年企業」の実現を支える アバントグループのコーポレート・ガバナンス



—「さまざまなステークホルダーと対話し、必要に応じてコーポレート・ガバナンスを改善していくことが継続的な企業価値の向上にとって重要であり、100年企業を実現するために必要なことだと考えています」(社外取締役 後藤)

—「企業価値を向上させるためには、売上の拡大にとらわれず、高い利益率のビジネスに注力し、それを拡大させていくことが重要です。常にそうした運営ができているかをチェックするのも私の責務です」(社外取締役 中野)

64	コーポレート・ガバナンス
72	リスクマネジメント
76	役員一覧

Section IV

実績・データ集

78	FINANCIAL DATA / NON-FINANCIAL DATA
82	会社概要 / 株式情報

関連情報

- 業績・財務 <https://www.avantgroup.com/ja/ir/financial.html>
- サステナビリティ <https://www.avantgroup.com/ja/sustainability.html>
- 用語集 <https://www.avantgroup.com/ja/ir/faq.html>

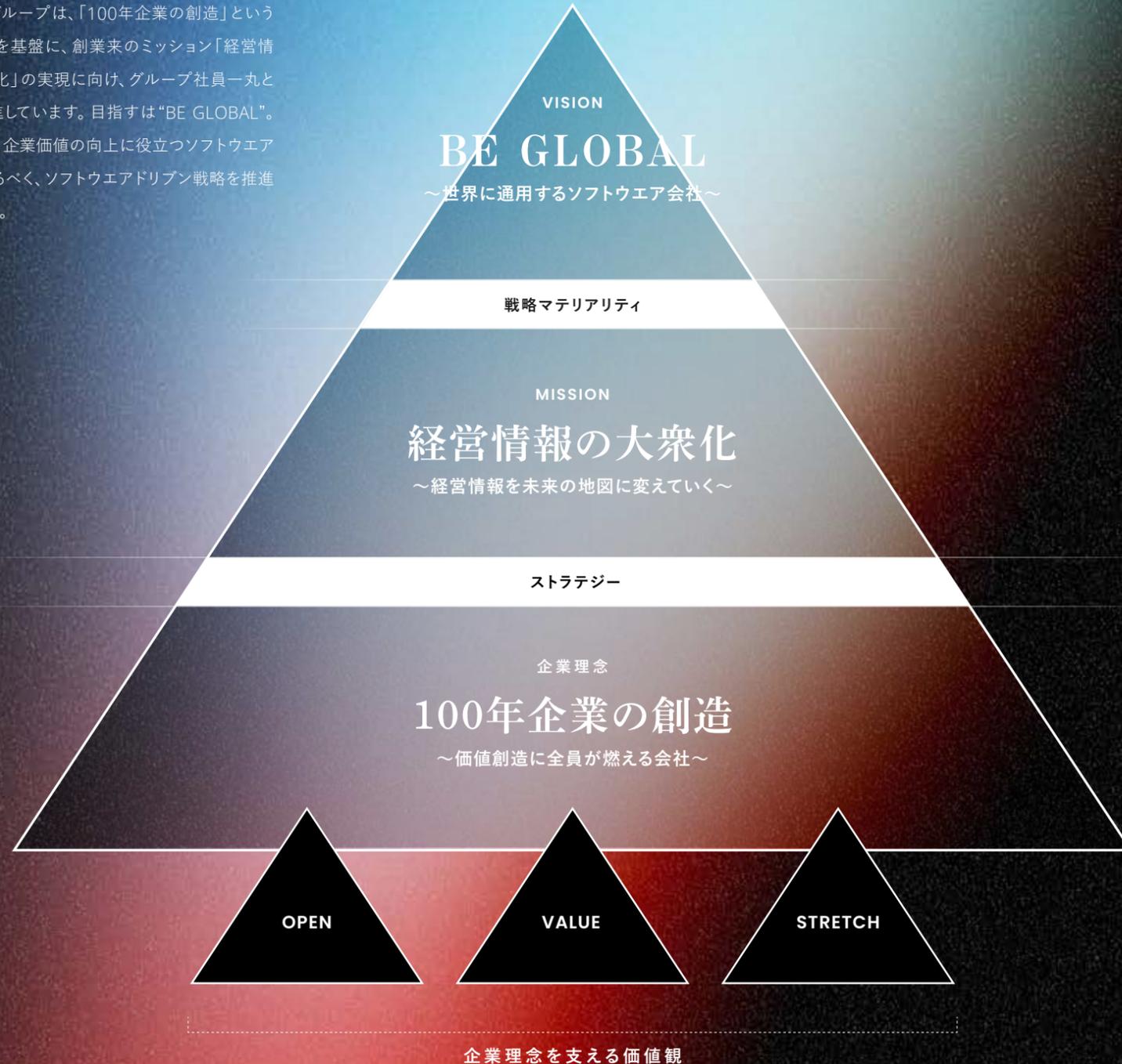
将来見通しに関する注意事項

当資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略などに関する情報は、当資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内で行った判断に基づくものです。しかしながら実際には、通常予測し得ないような特別事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生などにより、記載の業績見通しとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでいます。

OUR PHILOSOPHY

理念体系

アバントグループは、「100年企業の創造」という企業理念を基盤に、創業来のミッション「経営情報の大衆化」の実現に向け、グループ社員一丸となって邁進しています。目指すは“BE GLOBAL”。足下では、企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になるべく、ソフトウェアドリブン戦略を推進しています。



VISION

当社グループは、日本における成長機会を追求しつつ、**世界水準のSaaS企業をベンチマークとして、世界に通用するソフトウェアカンパニーとしての地位確立**を目指します。

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

ソフトウェア会社へビジネスモデルを転換し、お客様の企業価値向上に貢献していくことを現在の最優先の経営課題としています。

MISSION

当社グループは、「経営情報の大衆化」実現により、**多くの会社が未来に向けて持続的に企業価値を創造できる経営情報システムを構築し、ひいては広く社会に「最善の経営」を普及させることを企業使命**とします。

ストラテジー

ソフトウェアドリブン戦略

企業価値向上に役立つソフトウェア群「企業価値経営 SaaS Suite」を構築し、より多くのお客様へ提供していくことが、現在の戦略の核となっています。

企業理念

当社グループは、公器としての透明性や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、100年続く企業**となることを企業理念とします。

企業理念を支える価値観

当社グループ社員は、以下の価値観を大切にします。

OPEN：開かれた精神を基礎とする。

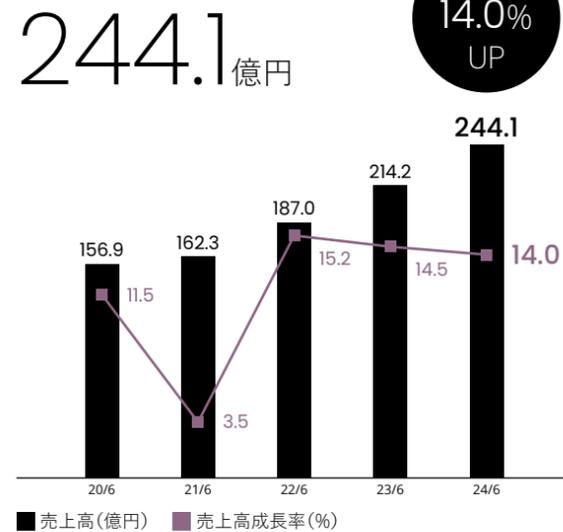
VALUE：価値創造への情熱を育てる。

STRETCH：最善への挑戦を続ける。

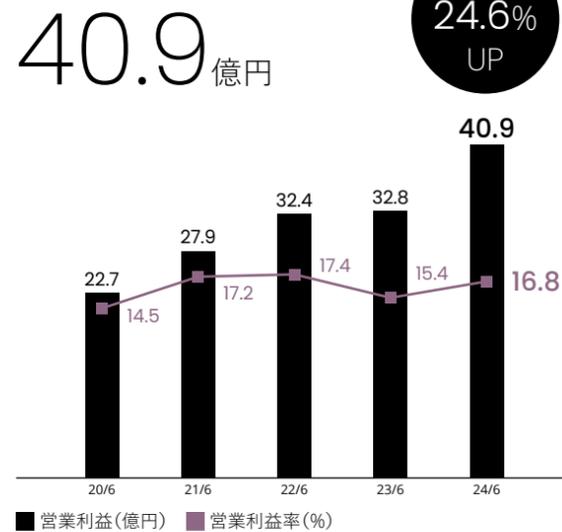
AT A GLANCE

GROWTH AND VALUATION

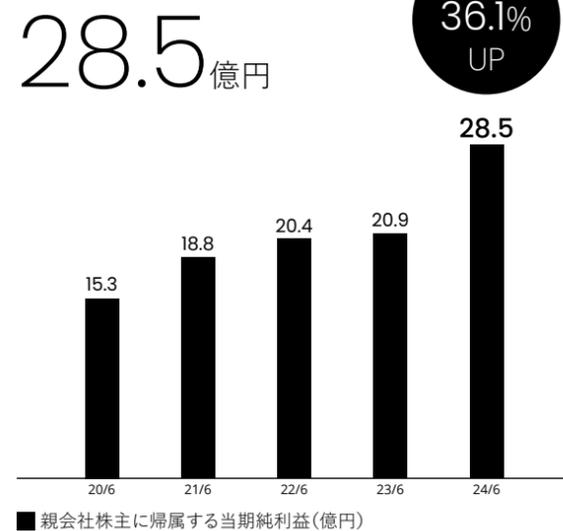
売上高/売上高成長率



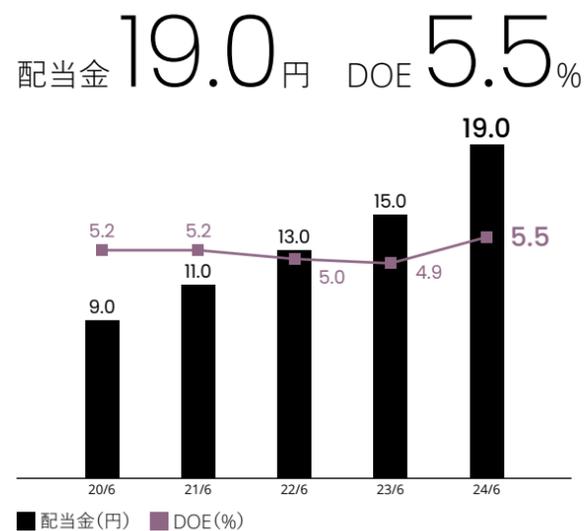
営業利益/営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



配当金/DOE



ROE

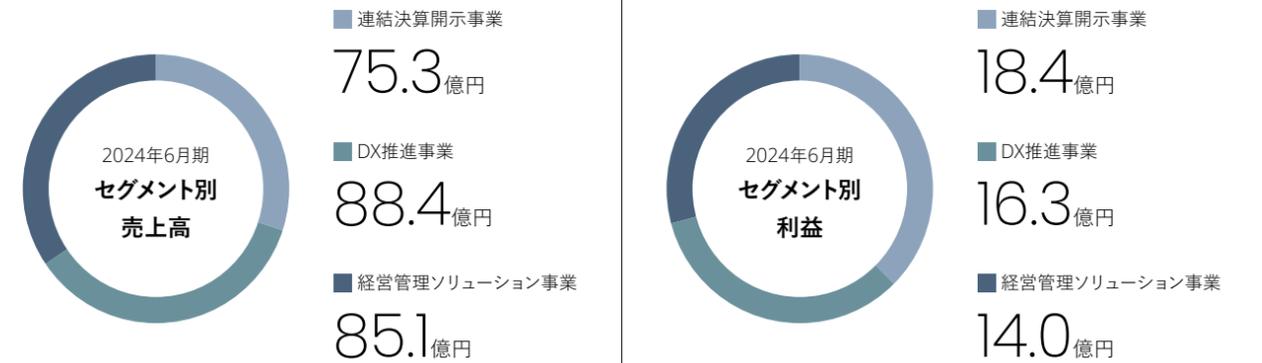
22.3%

PBR

4.0 倍

2024年6月28日時点

BUSINESS



連結決算開示事業



*富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場2024年版」
連結会計管理ソフト市場占有率推移<パッケージ>(2023年度実績)

DX推進事業



経営管理ソリューション事業

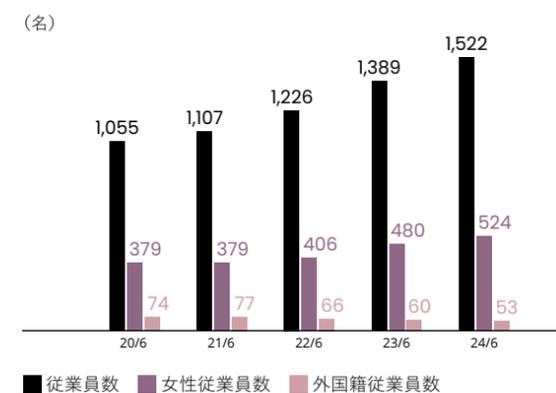


ホールディングス

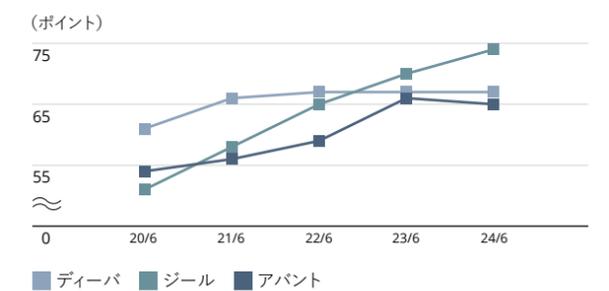


HUMAN CAPITAL

従業員数



グループ各社のGPTW*スコア



* 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。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。



日本の企業経営にDXを。
 アバントグループはSaaS Suiteで
 企業価値向上に貢献していきます。

森川 徹治 | TETSUJI MORIKAWA
 代表取締役社長 グループCEO

GROUP CEO MESSAGE



経営というもの

2024年9月29日、社外取締役を務める会社の役員合宿がありました。その夕食の席、経営の議論とは離れ、さまざまな話題が飛び交う中、「森川さんは(経営を)まだまだやるんですか?」。サクセッションのような重いテーマとしてではなく、ほんの軽いやりとりの中で出た問いかけに、「そうですねえ、ようやく経営が少しわかりかけてきたところだからなあ」。そんな返事をしました。

といっても、免許皆伝的な何かを見出したというものではなく、経営との向き合い方がわかってきたところです。

さまざまな経営者と話をしたり、聞いたりといったことを繰り返すほど、経営とは極めて全人格的な活動なのだと感じてきました。参考になることや、共通言語としての経営手法的なものはありませんが、一人として同じ経営はありません。

複数の社外取締役の経験も12年以上になりますが、始めたころはかなり戸惑いました。自分流の経営と相手の経営の違いに驚き、社外という立場で経営に役立つ方法がわかりません。自分の考えを伝えてみても、それが響かないことにフラストレーションをためることを繰り返していました。

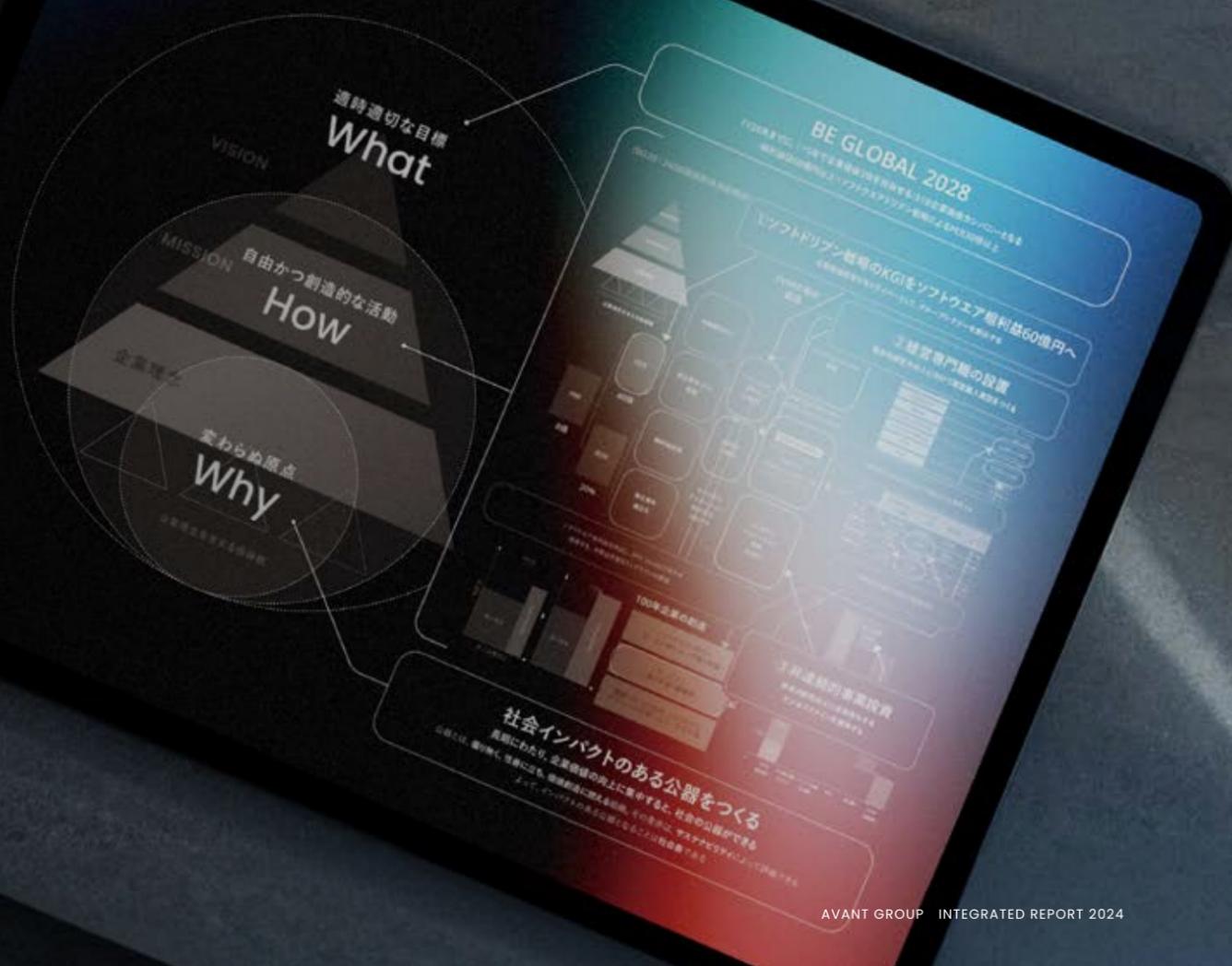
自社のグループ経営においても同様です。経営の分業を進め、事業の自律的な成長力をつくるために大幅な権限委譲を進めても、何かかみ合いませんでした。なぜだろう。自分なりの答えは、経営は型にはめるものではない。むしろ、個々の自由度を最大限にして自由闊達な行動を生み出すものである。そんなものでした。

今では、自分流は自分流として、まず**それぞれの経営者の頭の中をそのまま理解すること。これが私にとっての経営との向き合い方になっています。**この視座の変化により、ほかの経営者との対話ががぜん面白くなりました。圧倒的に学びも増えました。もちろん、相手は経営者に限った話ではありませんが、経営者という自負があったことで、同族嫌悪のような無意識のバリアーができてしまっていたのだと思います。

現在の頭の中

さて、現在の私の頭の中ですが、視覚化すると図1のようなものになります。社内で公式に使用しているものではなく、あくまで自分の思考の整理に使っているものです。かなりビジーですね。元ネタとなっているものは重複も含めると年間数百枚の単位になっています。

図1：グループCEO森川の現在の頭の中のイメージ



実際の頭の中はもっとぼんやりしているのですが、日々の経営行動を行う際の重要度や優先度は、おおむね図のような構造の中を行ったり来たりしています。それぞれ設定しているKPIや基本方針なども、本当にそれでいいのか。思考停止して変化への適応が遅れぬよう問題意識を持って見えています。それゆえ、常にアップデートがかかっており、一般的な経営報告資料としては不適切ですが、枠にはめず頭の中を開示することで自分の行動には大きな影響を与えています。

では、このような常に変化してあいまいな頭の中をどうやって整理して、ほかの人たちと会話しているのでしょうか。ここで、『論語と算盤(そろばん)』という考え方(図2)を今風にアップデートして活用しています。

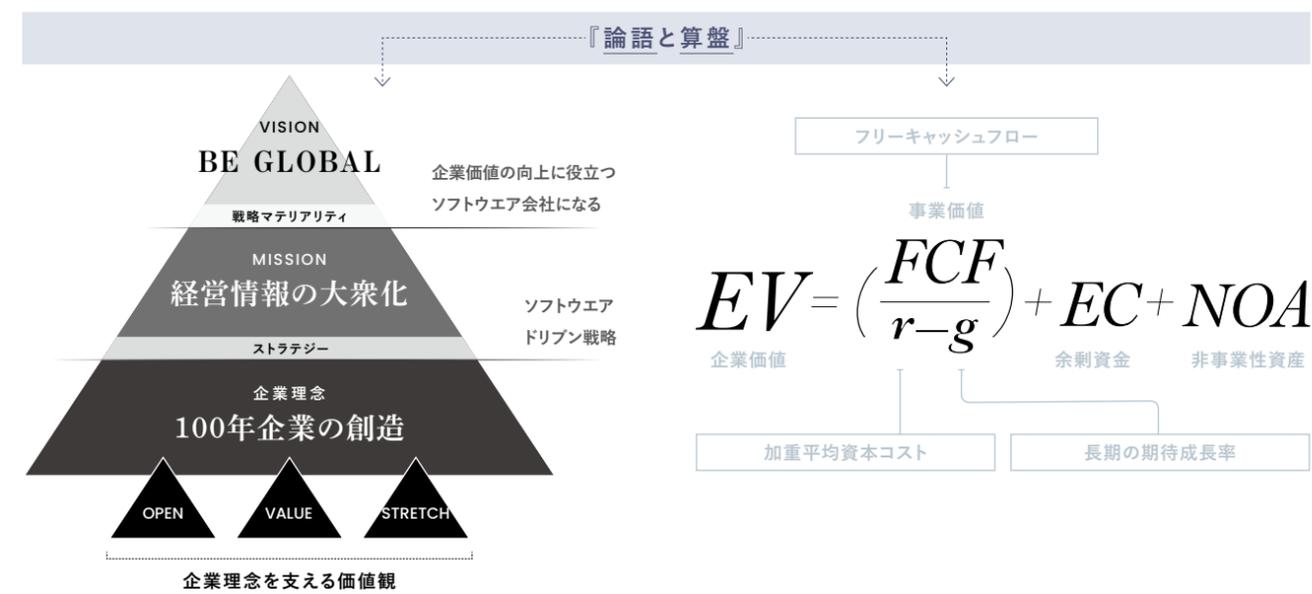
事業活動は、誰かのために役立つことから始まります。そして、その活動の価値が財務成果として表れます。当社は、会社のビジョンとして「BE GLOBAL」という、世界に通用する事業活動を行うことを掲げています。そのために、現在の経営における『論語と算盤』を、世界中の経営者や投資家との会話にも使えるようにアップデートしています。

論語にあたる経営理念やビジョン・ミッションには、マテリアリティという解決したい問題の特定とそれを実現するための具体的な道筋としての戦略を組み合わせることで、活動の具体性を持たせるようにしています。算盤にあたる業績のメカニズムは活動結果の評価に重きを置いた会計だけではなく、将来生み出すであろうキャッシュフローを中心としたファイナンス視点の算盤を使うようにしました。

『論語と算盤』という考え方は創業以来ありましたが、このアップデートにより、未来への段取りが格段に高まりそれまでばらばらだった頭の中がだいぶ整理できるようになったのです。

当社のグループ経営は、各CxOとの分業によって成り立っています。よって、グループ全体をバランスよく理解するためには、経営者である全てのCxOが同じ分量を割いて頭の中を説明することが望ましいのですが、読む側も大変ですね。今回は代表して森川の頭の中だけにとどめておきます。笑

図2：事業活動の正しさは、長期的企業価値成長で計測できる



さて、私の立場における目下の優先課題は、ソフトウェアドリブン戦略の推進により企業価値の向上に役立つソフトウェア会社への進化を実現することです。市場創造の観点からは、当社でM3市場と呼ぶ、企業価値経営市場を立ち上げることです。そのために、事業再編を行い、新たな市場を従来の市場から切り出しました。

なぜならば、私たちが身を置いている日本の企業経営に、企業価値の向上に役立つというテーマで定義したソフトウェア群を普及させることで役立ちたいと強く考えるからです。これは、自社の経営経験においても、非連続的な経営のリスクリングが求められてきた中で(図3)、企業価値を意識した経営への転換は自力ではなかなかできなかったことが背景にあります。

当社の場合、これまでの統合報告書でも触れてきたように、外国籍社外取締役や海外の機関投資家など外部との対話がとても役に立ったのですが、その対話のため

に必要となる情報は、従来の会社内部との対話で必要としている経営情報だけでは不足していました。そこで、新たな外部との対話のための経営情報環境を整備してきたのですが、このような経験を通じた情報システムやサービスというものは、株価を意識した経営が求められる上場企業をはじめ、未公開であっても資金調達を行っている会社にとっても、おそらく役立つと考えています。

とはいっても、スモールスタートです。現在の中期経営計画である「BE GLOBAL 2028」におけるソフトウェアドリブン戦略で実現する財務成果はソフトウェア粗利ベースで約60億円と、全体の売上に占める割合は大きくありません。しかし、そこで実現する内容は新たな市場の創造を伴うものです。未来を創るために欠かせない重要なアクションと位置付けています。

図3：非連続的な「経営のリスクリング」を経験



企業価値経営SaaS Suite

企業価値の向上に役立つソフトウェアとは何か。中期経営計画の戦略マテリアリティを設定してからさまざまな試行錯誤を繰り返してきました。1990年代から一般化したERP(エンタープライズ・リソース・プランニング)という企業向け情報システムの在り方を整理した概念ではどうやらカバーしきれないようです。また、サプライチェーンなど、企業間の取引をデジタル化する仕組みも別物です。デジタルトランスフォーメーションといっても、非常に幅広い領域が対象になります。そんな中、私たちのフォーカスする領域をわかりやすく示すマップを見つけました(図4)。経済産業省がまとめたものです。

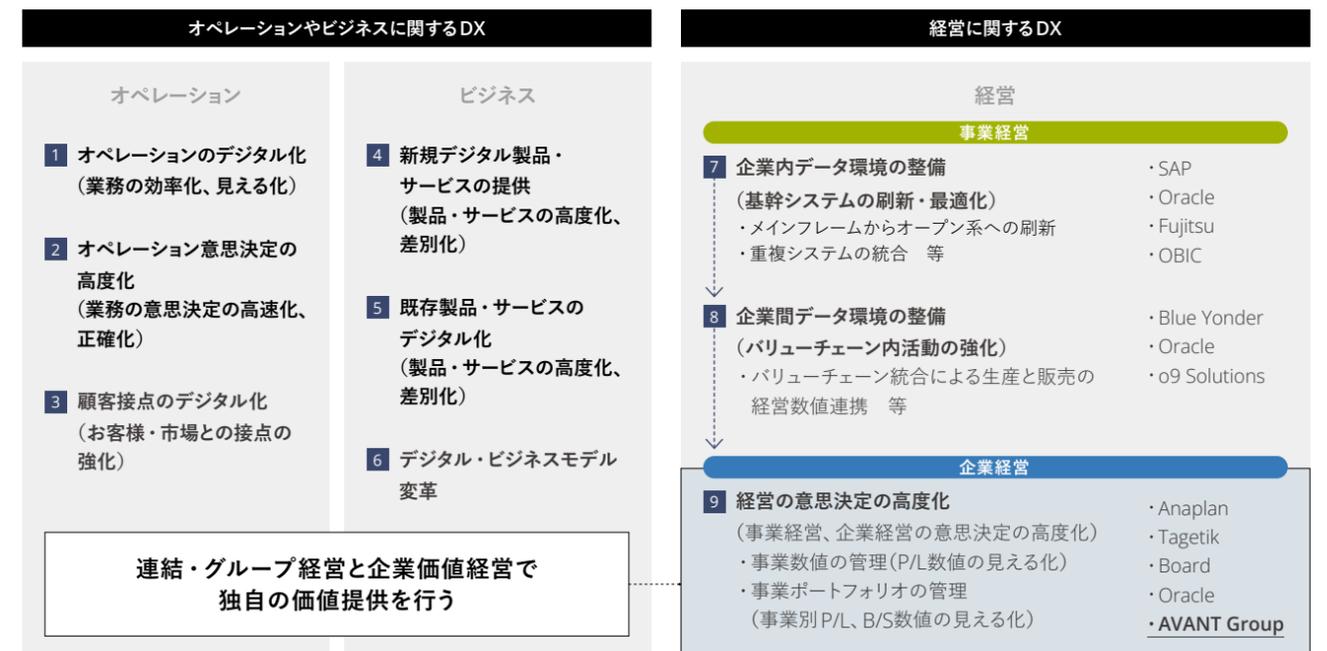
企業価値の向上に役立つソフトウェアとして定義しているのは、右下のセグメントです。従来、さまざまな情報システムで生み出されたデータを活用する領域として、ビジネスインテリジェンス(BI)や、その技術を応用して経営管理

業務に特化させたツールとしてコーポレート・パフォーマンス・マネジメント(CPM)という商品を提供している企業がプレイヤーとして活躍していますが、どこにも企業価値の向上という点にフォーカスしたものはありません。他社とは異なる考え方で、この領域で貢献していこう。それぞれが「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」ということだ。そんな整理をしています。

では、具体的にどのような商品になるのでしょうか。それは、企業価値の向上に影響を与える業務を支援するソフトウェアやサービスが中心になります。従来の在り方では、対象とする業務が一部であったり、業務的なノウハウやコンテンツが不足していたりとかかなり未成熟な状況です。

そもそも、実際にそれらを必要とする企業にとっても、経営のリスクリングのような課題を解決していく必要があります。そんな市場の黎明期の中でも、少しずつですが、商品の在り方が形になってきました。

図4：現在のアバントグループがフォーカスする貢献領域



出典：経済産業省「DX銘柄2020～2022」および「攻めのIT経営銘柄2015～2019」の選定企業レポートに記載の各社事例について、NTTデータのDXフレームワークに割り当て傾向を整理したものを当社にて加筆修正

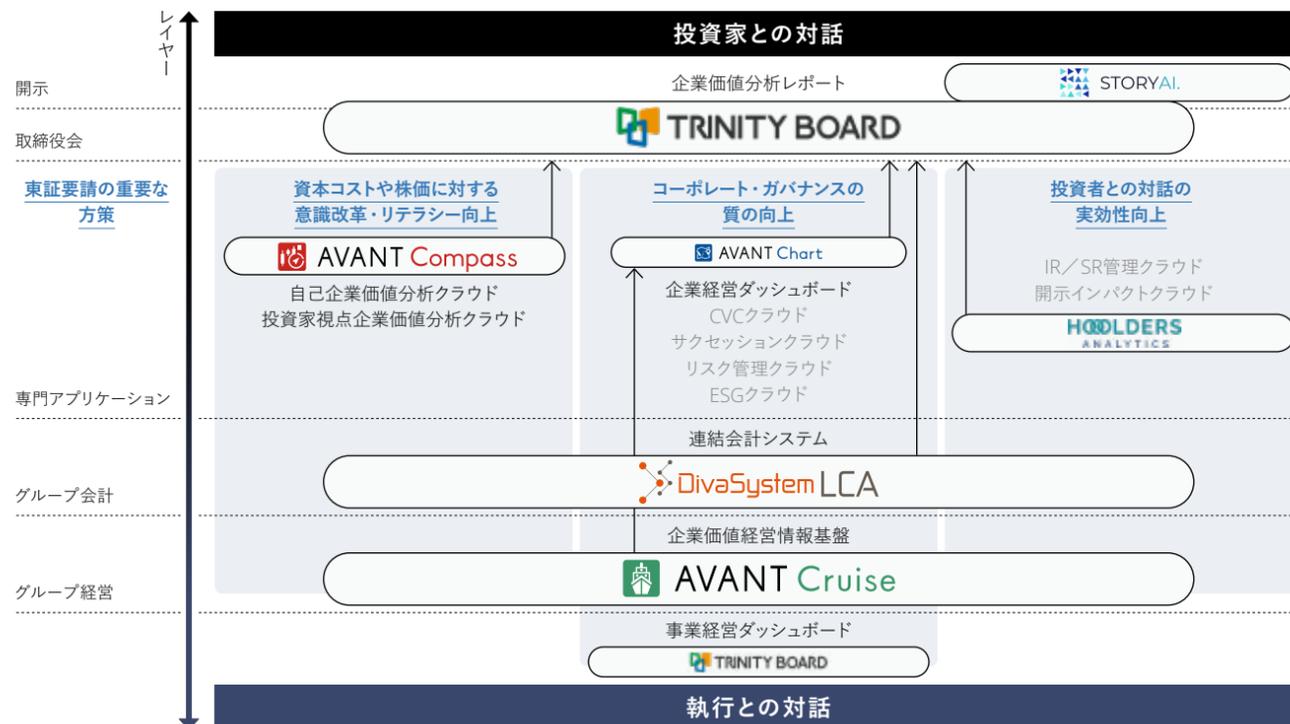
図5：企業価値経営 SaaS Suite コンセプト

複数の事業価値単位を持つ企業の企業価値向上に役立つSaaSの集合体サービスを提供する。

$$EV = \left(\frac{FCF}{r-g} \right) + EC + NOA$$

- | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|
| <p>1 企業価値経営を行うために、事業の値段をさまざまな単位で計測・比較・議論するためのSaaS Suite</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業価値管理(投資家・価格) AVANT Compass 経営会議管理 TRINITY BOARD | <p>2 事業価値の最小単位ごとに予算を把握するためのSaaS Suite</p> <ul style="list-style-type: none"> グループパフォーマンス管理 DivaSystem LCA グループパフォーマンス管理 AVANT Cruise + AVANT Chart | <p>3 企業価値に影響を与える信用毀損を防ぐためのSaaS Suite</p> <ul style="list-style-type: none"> リスク管理(GRC) ディスクロージャー(ESG) | <p>4 持続的成長を支援するためのSaaS Suite</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオ管理(M&A戦略) グループサクセッション管理 | <p>5 余剰資金の活用を支援するSaaS Suite</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資管理 | <p>6 非事業性資産の活用を支援するSaaS Suite</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業資産管理 |
|---|--|--|---|---|---|

図6：企業価値経営 SaaS を可視化する



※ グレー文字で示している製品は、今後開発または調達予定

基本的な考え方は、企業価値というものを表す公式を使って必要な業務やシステムを整理するというものです(図5)。ERPの場合、会計、給与人事、生産管理など、業務プロセス別にモジュールと呼ばれるソフトウェアが設計されますが、企業価値経営(EVM)は経営の意思決定に特化したものなので、フリーキャッシュフローの増大に対する意思決定に役立つものであったり、リスク管理のためのものであったり、持続性に対するものであったりと、企業価値を構成する要素ごとの業務システムとして整理することができます。

これを、東証が2023年に発表した「市場区分の見直しに関するフォローアップ会議の論点整理」において重要とされた4つの方策を使って再構成すると左の図6のようになります。東証要請では、英文開示を含めた四要素ですが、英文開示は企業価値の公式とは別の文脈になるので、それ以外の3つで整理できます。

このように、企業価値の向上に役立つソフトウェアの在り方を整理し、当社の商材をポジショニングし直し、それに応じた製品開発やサービス体制の整備を開始しています。

当社では、これらを企業価値経営SaaS Suiteと呼んでいますが、このSuiteは自社の製品だけで構成されるものではありません。さまざまな専門性のある企業と連携して

実現していこうとしています。対象領域はESGから経営者のサクセッションまでニッチであるが専門性の高い領域をカバーする必要があるからです。

この一年ほどで、ようやく企業価値の向上に役立つソフトウェア会社の姿を考えるベースはできました。

振り返りと今後の展望

今回は、少々ソフトウェアのコンセプトに偏って書きましたが、現在二年目に入った「BE GLOBAL 2028」は、試行錯誤を経つつもかなりの手ごたえを持って進めることができています。

市場の創造という簡単ではないチャレンジを軸にした計画ですが、とてもやりがいのあるテーマです。引き続き自らを含めた企業価値の向上に貢献することに集中していきます。

森川 徹治

森川 徹治
代表取締役社長 グループCEO

SaaSで実現する 企業価値経営

わかってい
手を打たねは
ならないのでは？

統合報告書2022で、自社の企業価値を理解できておらずアクティビストに狙われたライズ株式会社。

彼らはどのように経営を変えることにしたのでしょうか。

そこにアバントグループはどのように貢献ができるのか。ぜひ続きをご一読ください。

ライズ株式会社

日本の総合素材メーカー、社員数2,700人。1927年の創業時から続くガラス素材事業に強みを持つが、多角化経営を進めたことを機に、アクティビストから要求を受けている。



社長

山谷 有三

入社以来一貫して営業畑を歩んだ後、4年前に代表取締役へ就任。経営課題が山積する中、企業価値の最大化を目指し、「オープン&グローバル」を掲げ経営改革に乗り出そうとしている。



CFO

大橋 歩

新卒でライズ株式会社に入社。地方拠点勤務、経理部を経て、2年前にCFOへ就任。財務体質強化を目指し事業全体の見直しを進めている。



社外取締役

ルイズ・タグチ

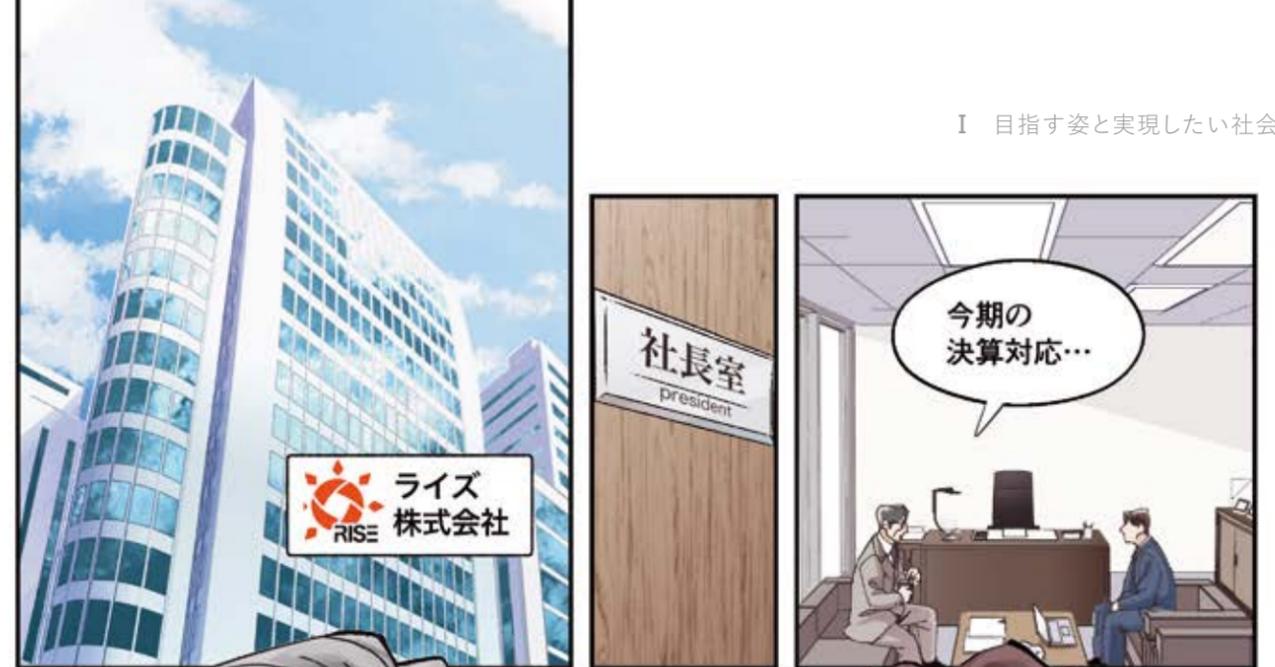
フランス人の父、日本人の母のもと日本で生まれる。大学時代フランスへ留学、米国でMBA取得、仏日の企業経営に携わった後、1年前にライズ社外取締役へ就任。

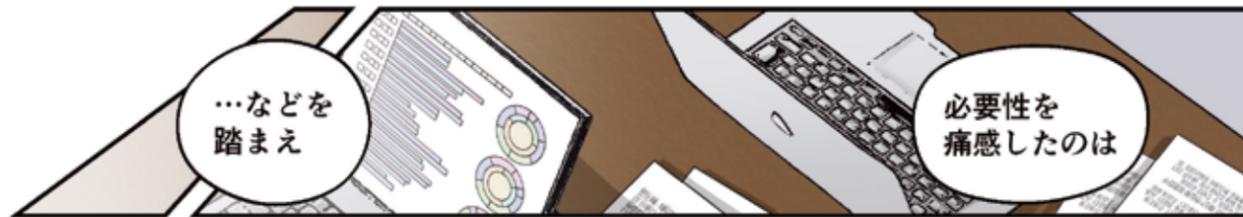
レインボー・インベストメント

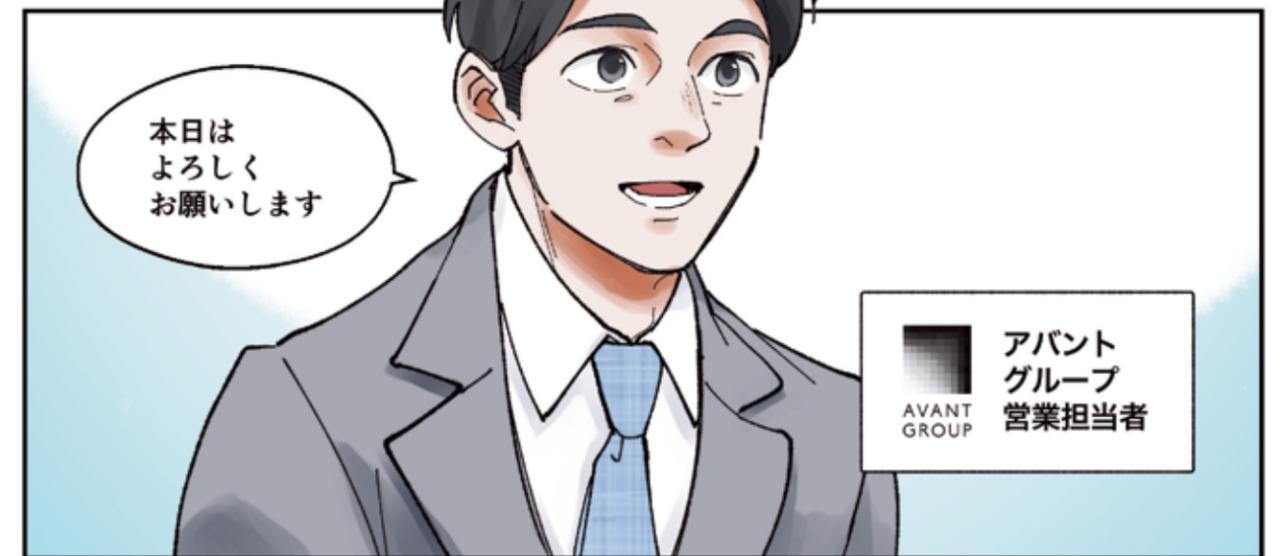
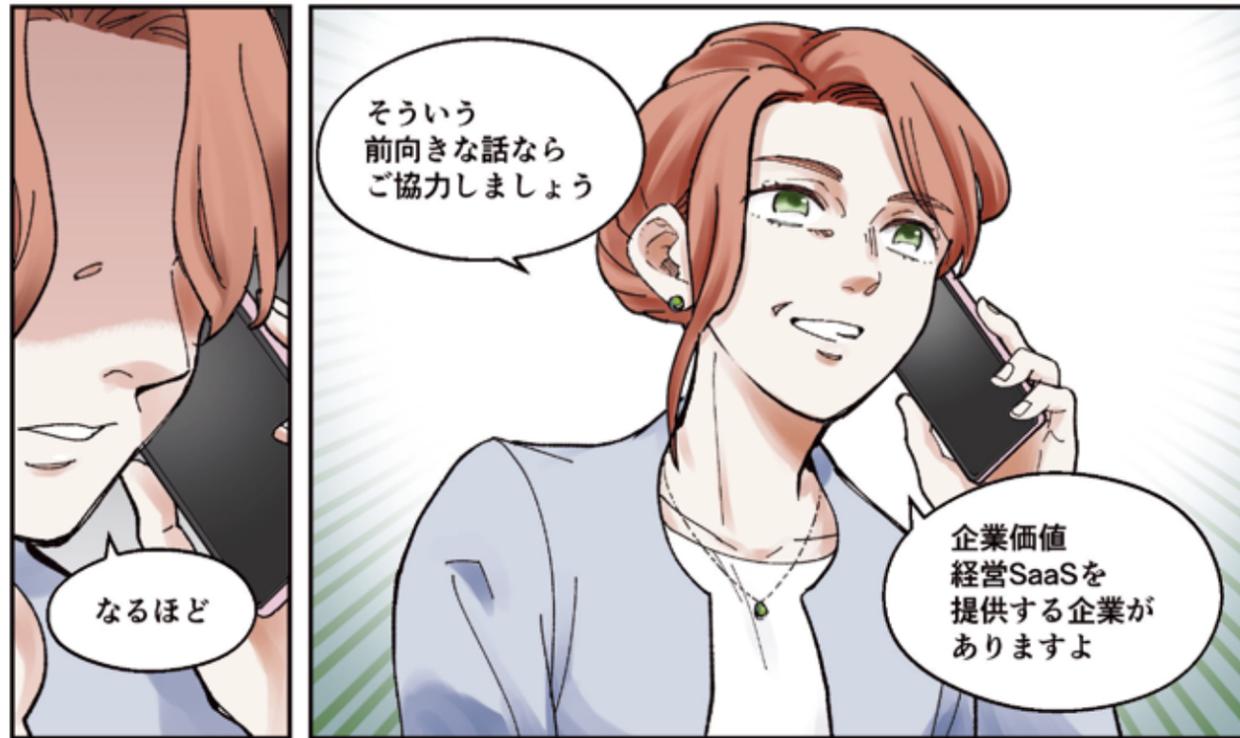
米国ニューヨークに本拠を置くアクティビストファンド。企業価値向上のため徹底した調査と攻めの提言を行う。活動領域は世界中に広がり、各案件では現地スペシャリストに調査を委ねる。



企業価値
経営SaaSを
提供する企業が
あります

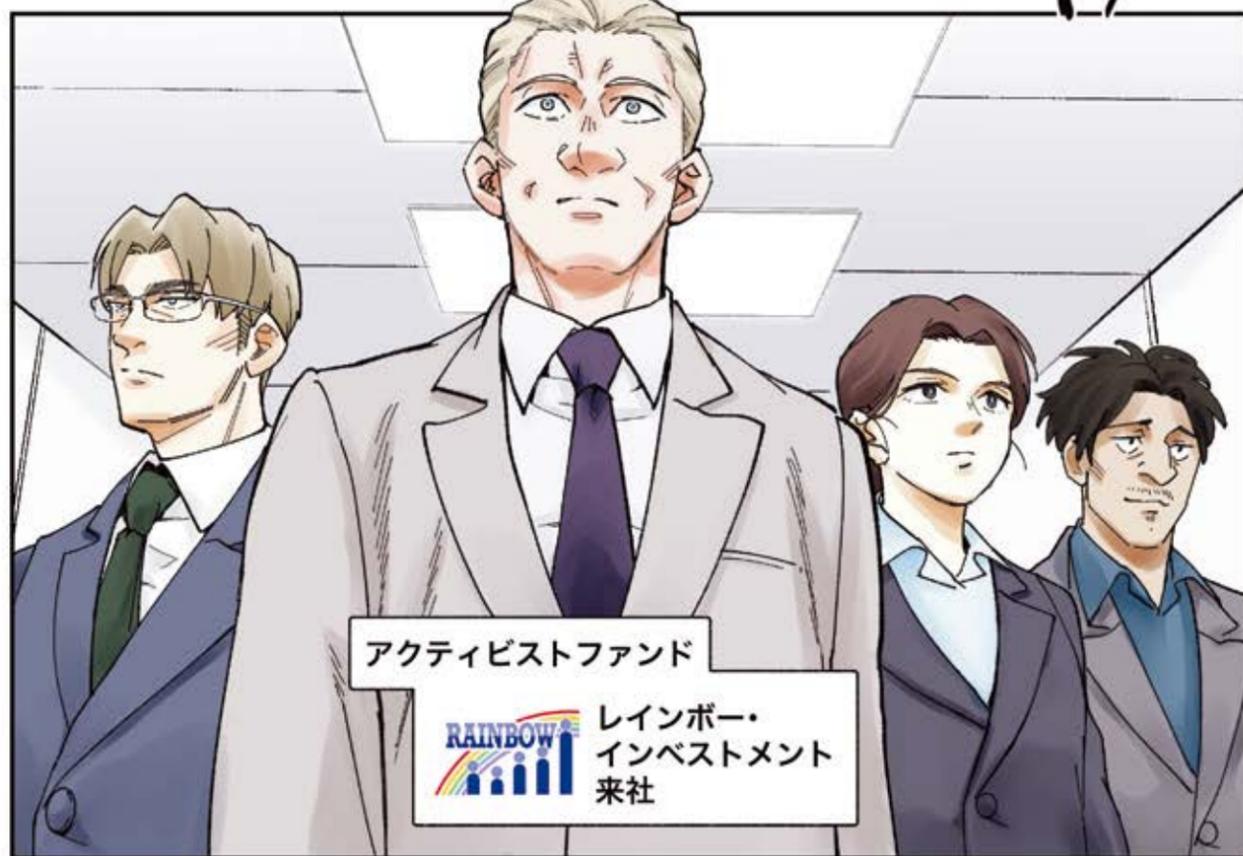






















アバントグループは企業価値の向上に役立つソフトウェアを「企業価値経営 SaaS Suite」と称して展開しています。
このうち、マンガの中でライズ株式会社が導入した2つの製品をご紹介します。

TRINITY BOARD



- 取締役会に必要な全ての情報を集中管理し、検索・参照を可能とするクラウド・プラットフォームです
- 取締役会に関連するプロセス(議事録の確認など)にも対応しています
- 取締役会メンバーおよび事務局との各種コミュニケーションもプラットフォーム内で実施可能です

取締役会 DXクラウド

取締役会に必要な情報と機能が全てここに

- 主な活用方法**
- 取締役のための情報プラットフォーム** 取締役会のスケジュールや年間議題、資料はもちろん、株価や財務実績など、取締役が見るべきあらゆる情報をセキュアなクラウド環境に一元的に集約し、いつでもどこからでも参照できます。社外役員も容易に社内情報へのアクセスが可能になります。
- 株価を意識した経営** 自社の株価や出来高の推移を確認することが可能です。「AVANT Compass」と組み合わせて利用すると、自社の企業価値分析結果のサマリも確認することができます。
- サクセッションプランの可視化** 役員および社内外の次期役員候補者・将来の役員候補者に関する、経歴や定性的な人物像、過去の実績やアセスメント結果などのさまざまな情報を保存し、確認することができます。
- グループ子会社ガバナンス** 「TRINITY BOARD」をグループ会社にも展開することにより、グループ会社の取締役会の開催状況や議題、資料などを親会社からも確認することが可能となります。

AVANT Compass

Powered by NOMURA



- 東京証券取引所より要請された「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を効率化し、持続的価値創造に必要な経営プロセスを一気に加速する経営支援ツールです
- 野村證券(株)がプライム上場企業を中心に提供してきた資本コスト分析、企業価値評価、シナリオ・リスク分析のノウハウと、アバントの経営管理ソフトウェア技術を融合し、経営戦略策定と開示、投資家との建設的な対話を支援します

企業価値分析クラウド

「資本コストや株価を意識した経営」を支援

- 特徴**
- 東証の要請に対応した分析コンテンツを標準提供** 搭載コンテンツ例
他社比較機能、資本コスト算出機能、将来財務シナリオをもとにした企業価値や理論株価の推計、目標PBR到達のためのROE目標値の算出(PBRゴール分析)、目標株価到達のためのKPI(利益率、EBITDA、ROAなど)目標値の設定(株価ゴール分析)
- 企業価値分析に必要なデータやアナリストの目標値をプリセット** 搭載データ例
自社/他社財務情報・市場評価、株価・TOPIXデータ、野村証券アナリスト予想*、リスクフリーレート、リスクプレミアム等
* 前月末時点で野村証券アナリストによる業績予想が付与されている銘柄のみ。自社の将来財務シナリオの予想値を手入力することも可能です。
- 野村証券金融工学研究センターの全面監修** 定量分析に基づく財務コンサルティングを通じて、多数の上場企業の意味決定を支援してきた野村証券金融工学研究センターの全面監修による多角的な分析コンテンツを提供します。

※ 野村証券金融工学研究センターは、本ソフトウェアの効果的な活用を支援します。
・アウトプットの見方、考え方、活用の仕方、着目すべき点、注意すべき点などについての解説の提供
・投資家目線を意識し、「AVANT Compass」コンテンツの背景となるコーポレートファイナンス上の論点についての解説の提供
・分析対象企業(日本国内のみ)の資本コストや資本収益性に関する情報提供
・各種分析結果に対するコーポレートファイナンス理論に基づくアドバイスなどをさせていただく場合もあります



北川 徹 | TORU KITAGAWA

商社を経て、ベンチャー企業や外資系企業などで主にFP&Aに関わってきた。2006年にスターバックスコーヒージャパン株式会社に入社しCFOを10年間務める。2016年より、コンサルタント業の傍ら、上場企業数社の社外取締役を務め、監査委員長、指名・報酬委員長、監査等委員などを歴任。

森川 徹治 | TETSUJI MORIKAWA

代表取締役社長 グループCEO

ガバナンスで企業価値を上げるために 不可欠なものとは？

アバントグループCEOの森川はかねてより思案してきました。

「ガバナンス改革で本当に日本の上場企業の企業価値は上がるのだろうか？日本でどうすれば取締役会を通じて企業価値が上がるようになるのだろうか？」。この問いのヒントを見つけるべく、数社にわたり経営企画やCFOを務め、上場企業の社外取締役も経験してきた北川徹氏と語り合いました。

取締役会を企業価値向上のために 機能させる難しさ

森川 ■ 北川さんは社外取締役のご経験が豊富ですが、各社ごとに経営の色は異なるものですか。それとも共通項のようなものがあるのでしょうか。

北川 ■ どの企業も経営者の思いや事業のミッションはしっかりありますが、業種も歴史もさまざまで、取締役会の議論においても社内文化を重視する会社もあれば、オープンな会社もあります。社外取締役の役割や執行側の意識、外部のステークホルダーとの接点の持ち方についてはそれぞれバラバラだというのが私の実感です。

森川 ■ 取締役会を構成している社外取締役の専門性や経験も各社さまざまですか。

北川 ■ はい、会社によって構成はさまざまという感じです。

森川 ■ その構成によって取締役会や経営が機能している、機能していないといった傾向はありますか。

北川 ■ 日本ではさまざまな専門家をバランスよく集めている企業が多くて、それが効果的に働く場合もありますが、知見の重なりが少ないために取締役会で共通言語での議論をしづらい面も感じます。株主から委託を受けて会社を監督したり、重要な判断を下したり、ステークホルダーとの関係をつくるといったことが取締役会本来の機能である以上、私は社外取締役には経営経験者が複数いる方がうまくいくような気がします。

森川 ■ 必ずしも社長でなくとも、CFOとか、何かの執行の長の経験がある社外取締役が何人かいた方が良いのだろうと私も感じています。執行経験があっても、社外取締役にとっては自分が執行していない会社の経営への踏み込み方はやっぱり難しいですよね。

北川 ■ ええ、かゆいところに手が届かないみたいな……。こうやればいいという考えがあっても言いすぎではいけません。社内の経営陣にない経験を社外取締役が持っている、当然その部分でアドバイスをするわけですが、やりすぎるとその企業の機能をスポイルしかねないので。

森川 ■ ガバナンス改革の目的は、日本企業が世界で戦っていく経営力を付けることであり、最終的には企業価値の向上や会社の成長戦略につながっていかねばいけません。そのためには投資家目線の獲得も必要だと私は思っています。まず社外取締役を増やそうとしてきたのは、トップの人事権を外部化することで緊張感のある経営環境をつくることを目指しているからだと理解しているのですが、多くの場合社外取締役を選ぶのは経営者側ですし、現状では経営の実務を理解して長期的な企業価値向上という視点でトップの人事を判断できるような社外取締役はまだ少ないので、形式的な改革にとどまっている印象もあります。北川さんはどう思われますか。

北川 ■ 確かに、社外取締役を増やして形だけ欧米の取締役会の真似をしても日本の企業にはそぐわないという意見もあります。しかし、それはまだ取締役会の機能を十分に発揮できていないからではないでしょうか。私も、取締役会で成長戦略を議論しなければ、その企業が持っている潜在的な力を引き出しきれないと思います。例えば、技術力がすごく高いとか、

ガバナンスで企業価値を上げるために 不可欠なものとは？

お客さんとの信頼関係がしっかり構築できているというのは、その会社が綿密に業務執行してきた結果だと思いますが、そうした価値が株式市場に発見されていないからPBRが1倍未満ということになってしまふんですね。取締役会のアジェンダを成長戦略中心にすれば、それがエンジンとなって経営資源を有効活用できるよ

ことに経営者自身が確信を持つ。それが本当のガバナンス改革につながるトリガーなのだろうなと私は考えています。上場企業は、社員が熱意を持って活動して顧客や社会に貢献し、それが最後に経済価値を増やし企業価値が上がるという「三方良し」を実践して価値創造サイクルを回しています。この最終成果で

のうち「買い手」である顧客や「世間」である社会・投資家にとっても存在価値のある企業かどうか、経営者はステークホルダーが感じる企業価値をモニタリングしている必要があるということですね。そうした観点で現状を点検すると、多くの企業経営者の目は顧客へはよく向いている一方で、社会や投資家には向ききれていないように感じます。日本で株式市場と真剣に向き合っているCFOは社内で孤独になりがちです。その点米国の企業などは、おそらくMBAのおかげなのでしょうが、CEOやCFOだけではなく、経営層が一定レベルのファイナンシャルリテラシーを持っています。社内で言葉が通じるし、共通言語で投資判断ができていような気がします。

森川 ■ 20数年前に『稲盛和夫の実学』があればほど読まれたのは、会計上の数値と実際の経営のギャップに違和感を覚える経営者が多かったからなのかもしれません。書かれていたのは、「売上最大・コスト最小という損益計算書の視点だけでなくキャッシュで見ないと、勘定合って銭足らずになってしまう。会計をただ鵜呑みにせず、本質を理解して、実際の経営に活かしましょう」という内容だったと記憶しているのですが、当時はそういった会計のリテラシーが足りていない経営者も少なくなかったということなのでしょう。

今はもう会計リテラシーだけではなく、ファイナンシャルリテラシーが重要になっています。過去の数字を見るだけにとどまらず、未来のビジョンを描き、それを投資家のような社外の人たちにわかりやすく説明するためには、会計の枠を超えたファイナンシャルリテラ

シーが必要です。そのビジョンが投資家に伝わる形で整理できれば、社員に対してもより明確に伝わり、組織全体の実行力を高めることができると感じています。

北川 ■ 経営者の皆さんは株価を気にされていますが、価格と価値は違うのですよね。どのようにして自社の価値を最大化するかを経営者自ら語る事が重要で、それは株式市場との共通言語でなければ投資家には通じません。

ファイナンシャルリテラシーを身に付けて、その言葉で考えようとする、自社に眠っているさまざまな価値に気が付くはず。もっと価値を増やしたり、その価値に投資をすればいい。それができやすくなるのではないかと思います。

森川 ■ ファイナンスという共通言語で取締役会で議論ができるようになれば経営が変わってくるのは私も実感としてあります。特に社外取締役にファイナンシャルリテラシーがあれば、経営者が説明責任を果たすハードルが上がり、おのずと戦略の解像度も上がっていきますね。

ファイナンシャルリテラシーは どうすれば身に付けられるのか

森川 ■ 今の日本では、企業経営者が内発的にファイナンシャルリテラシーを獲得するのは難しいだろうと感じます。北川さんのご経験上、ファイナンシャルリテラシーを身に付けていく際に何が最も役に立ちましたか。

北川 ■ かつて在籍していたリーバイ・ストラスジャパンで、ファイナンスのスタンダード、経営の教科書とも言える内容を学ぶことができたのが非常に大きかったです。やはり基本は重要です。その基本があってこそ、後のスターバックスコーヒージャパンのCFOの仕事で応用ができました。

で勉強するのが良い方法です。しかしながら、経験豊かな経営者にとっては、MBAの内容は実際のビジネスに比べて抽象化されすぎて、本気で取り組みにくいかもしれません。だから、企業のリーダーにとっては、森川さんのような方に社外取締役の立場からコーチングしてもらうのも有効な手かもしれません。優秀



うになりますし、潜在的な価値が株式市場でも評価されるようになるのではないかと思います。

ファイナンシャルリテラシーがあれば 「価値」に気づくことができる

森川 ■ 企業価値を上げることが、自分たちのみならず周りもハッピーにするのだという

ある企業価値を測り、向上していくことは、「三方良し」をいかに実現できたかを確かめ、さらに広げていくということであり、まさに日本に古くから根付いた価値観だと思うのですが、そのように捉えている企業はまだあまり多くはありませんね。

北川 ■ 近江で代々続いた工務店を実家に持つ私にとって「三方良し」は幼少の頃からたたき込まれた精神ですが、森川さんの現代的な意味付けにはハッとさせられます。三方



森川 ■ 私も新卒でコンサルティング会社に入社した時、何も経験のない人間でも複雑なサービスを売れるようにフレームワークやメソドロジーをたたき込まれ、それが後々までビジネスに役立ちました。本質を理解しないと応用できないので、安易にメソドロジーに頼りすぎてもいけないのですが、ファイナンスにおいてはメソッドは必要ですよね。

北川 ■ そう思います。若くて将来のあるビジネスリーダーであれば、MBAなどアカデミア

なリーダーはそれで一気に成長します。私自身も社外取締役を務めながら、経営陣のファイナンシャルリテラシーをいかにして一定レベルにまで上げていくかに今後取り組んでいきたいと考えています。

森川 ■ 私は現状では社外取締役が機能しやすいのは、戦略や投資、人事といった領域だろうと思っていて、実際サクセッションの部分では社外取締役が十分に機能を果たしている会社も現れてきています。今後は、おっ

ガバナンスで企業価値を上げるために 不可欠なものとは？

しゃるようにコーチングを通じて執行側の説明責任の意識や能力を高めることも重要な機能になり得ますね。社外取締役から学ぶのだという視点があると、議論においても不要な反発を起こさずにすむかもしれません。

北川 ■ ただ、コーチングにはツールも必要です。例えば以前見せていただいた御社の「AVANT Compass」を使えば、社内の取締役も、さらに言えば社外取締役も、ファイナンスリテラシーのレベルが一気に上がっていくと思います。

森川 ■ 北川さんはFP&Aなどずっとファイナンス畑でやってこられたわけですが、ツールがあれば、誰でも経験のギャップを埋められるものではないでしょうか。

北川 ■ ある程度数字の感覚を身に付けている経営者であれば、「AVANT Compass」のような優れたツールがあると頭の中に散在していた知識がつながっていくのではないのでしょうか。

経営力が磨かれる環境を整えることで、 ガバナンス改革は次の段階へ

森川 ■ ここまでのお話で、取締役会をうまく機能させるためにはファイナンスリテラシーが鍵になりそうだということがわかりましたが、社外取締役がイニシアティブを取って企業価値を上げていくことも可能だと思われますか。

北川 ■ 社外取締役の立場はあくまでもプッシュ型ではなくプル型なので、一朝一夕には

いかないでしょう。ただ、プル型でもできることはありますし、企業価値向上の重要性について取締役会で賛同者を増やすことが大切だと思います。また、社外取締役が社内の情報に十分にアクセスできるかにもかかってきます。情報がどこにあるのかさっぱりわからないとか、手に入ったとしても最新ではないという問題は社外取締役にとってよくある話です。その点で、御社の「TRINITY BOARD」は強力なサポートツールになるでしょうね。欲しい情報がリモートでいつでも引き出せるので、事前に準備して取締役会に臨むことができるようになります。それで初めて社外取締役の力が発揮できるようになるわけです。

森川 ■ ありがとうございます。社内と社外の役員の数を逆転させ、客観的な視点を持って社長人事を行う、つまりトップを解任できる環境の構築が究極的なガバナンスの在り方ですが、実際にその力を行使するのは日本人のメンタリティとしてはなかなか難しいのかなという気がしています。それよりも今の日本で

求められているのは、経営者が説明責任を果たす自覚を持つことではないのでしょうか。外から言われるのではなく経営者が自ら目標を設定し、言わば常に投資家がいるような状態を取締役会で疑似的につくって説明責任を果たす訓練をすることを習慣付けていく方が日本人には合うのではないかと思うのですが、どう思われますか。

北川 ■ そうですね。米国であればプロ経営者の人財プールが十分にあるので、トップを解任して外部から新たな候補者を招聘することもよくありますが、日本では経営者の外部人財マーケットがそう大きくないので、トップを解任できても次の候補人財を見つけるのが難しいという課題もあります。その観点からも、トップの解任どころよりも、トップや経営チームに数年先の目標を与えて納得してもらったうえで、達成に向けた進捗に透明性を持って評価するという、取締役会の基本機能の定着がまずは大切だと思います。

投資家が中にいる状態を取締役会で作って、
経営者が説明責任を果たす訓練を。

森川 ■ 日本のガバナンス改革の本質は、経営者自身の経営力を高める環境づくりにあると感じています。経営力は一朝一夕で身に付くものではないので、長期的な視点で多様な経験を積ませるなど、経営を専門職として位置付けた育成プロセスが不可欠だと思います。そうした環境を整えば、日本でもより強い経営チームが生まれ、ガバナンスの実効性も高まるのではないのでしょうか。

北川 ■ 少なくとも今の段階では私もそう思います。将来は、リテラシーを高めた経営人財が日本でも増えて、社外から新たなトップを招聘しやすい時代が来るかもしれません。

森川 ■ まず社外取締役を増やして形式的なところを整えていくというこれまでの改革があって、これからは第2ステップとして、企業価値向上の解像度を高めるために経営者が取締役や投資家との対話を通じてファイナンスリテラシーを高めていく。そして社内・社外両者のリテラシーが十分に高まってきたところで、第3ステップとして、よりダイナミックな経営のイノベーションを進めるということですね。

北川 ■ さらに言えば、まさに森川さんのように、上場企業でファイナンスリテラシーを身に付けたCEOやCFOが他社の社外取締役に就くようなケースが増えれば、その企業のガバナンスも進化するでしょうし、社外取締役側も自分たちが持っている知見が客観化されるので、ガバナンス改革の加速が一層期待できます。

市場との対話で経営は磨かれ、 埋もれた力が発揮される

北川 ■ 言うまでもありませんが、企業にとって投資家との対話は非常に重要です。私がそれを痛感したのは、先ほど話に出たリーバイスが後々MBOをして経営がうまくいかなくなってからです。1980年代に米国の企業がコストダウンを目的にこぞって中国で生産するようになった中で、リーバイスの創業家は、労働環境や環境保全の観点で中国から撤退しようとして株式市場と対立したのです。そしてMBOを選択したのですが、結果として市場との対話機会がなくなり、独りよがりの経営に陥ったことで競争力を失っていったように思います。

森川 ■ 特にまだ日本ではグローバル企業や機関投資家と渡り合えるだけの経営力が備わっていない企業も少なくないので、置かれた状況によっては議論を尽くしたうえで問題解決のためにMBOを選ぶことも戦略的判断と言えるかもしれません。ただ、そうでない限りは、株式市場にさらされている健全な環境の中でこそ、経営というものは磨かれるんじゃないかと私も思います。

北川 ■ おっしゃる通り、株式市場から逃げるようなMBOは、上場企業の生きざまとしては説得力がないように感じています。リーバイスの場合、創業家の思いは十分に理解できるものでしたが、上場企業の選択としては正しかったのかどうか、悩ましいところですね。

森川 ■ 東証が、2023年から「資本コストや株価を意識した経営」の推進を提唱しているのも、企業に経営力を上げてほしいという狙いがあるのではないかと感じます。

北川 ■ 今までのガバナンス改革は形さえ整えばいいという雰囲気もありましたが、これからは中身を見ていくという東証の本気度が見えますね。企業をサポートしていく姿勢も見られるし、たびたび情報発信も行われているので、良い潮流だと思っています。

森川 ■ 東証からの情報発信もあって企業価値が上がるメカニズムが見えてきたことで、つまるところは成長戦略に尽きるのだという事実が日本企業の経営者に突き付けられた感があります。企業価値が低迷しているのは多く場合、純粋にモノの見方の問題であって、企業価値の向上という方向さえ定めれば、各社ともとても能力の高い経営者がいらっやるので、ぜん力を発揮するのではないのでしょうか。

北川 ■ 日本の企業には優秀な人財がいて、技術力やサービス力も素晴らしいです。だけど、埋もれている感じがするので、それをどうやってアンロックし、発掘した価値をどのようにして株式市場に伝えていくか。ファイナンスリテラシーを身に付けることができれば、PBRが1倍なんていうレベルじゃないと私は思っています。

森川 ■ そうですね、みんなでアンロックしていきましょう。本日はありがとうございました。

中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の進捗

中期経営計画の概要

当社は2024年6月期より、5か年の中期経営計画「BE GLOBAL 2028」(以下、現中計)を推進しています。現中計では、「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」という戦略マテリアリティの実現に向けて、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」を戦略の軸とし、事業におけるソフトウェア粗利益を拡大することで価値創造生産性(1人当たり営業利益)の向上を図っています。

目標としては、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倍にする成長を目指しています。ソフトウェアドリブン戦略により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、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。

2024年6月期の進捗状況



	2023年6月期実績	2024年6月期実績	計画比	前期比	2028年6月期計画
売上高	214億円	244億円	+1.7%	+14.0%	400~450億円
営業利益	32.8億円	40.9億円	+6.5%	+24.6%	90~110億円
営業利益率	15.4%	16.8%	+0.7ポイント	+1.4ポイント	20~24%
親会社株主に帰属する当期純利益	20.9億円	28.5億円	+14.0%	+36.1%	60~70億円
1人当たり営業利益	2.5百万円	2.8百万円	+8.7%	+12.0%	3.9百万円
ソフトウェア粗利益	23.6億円	24.4億円	+26.6%	+3.2%	55~60億円
ROE	18.3%	22.3%	+3.0ポイント	+4.0ポイント	20%以上
DOE	4.9%	5.5%	+0.2ポイント	+0.6ポイント	8.1%以上
配当	15円	19円	±0	+26.7%	51円以上

※1 1人当たり営業利益は期中平均の社員数を用いて計算

※2 ソフトウェア粗利益については、算出リードタイムを考慮したグループ統一定義を定め、改めて算出

現中計初年度の2024年6月期は、主要な経営指標を全て達成する、順調な滑り出しとなりました。売上高、営業利益、純利益といった財務数値だけでなく、価値創造生産性を計測する1人当たり営業利益も計画比

+8.7%、ソフトウェアドリブン戦略の進捗度合いを測るソフトウェア粗利益も計画比+26.6%という結果となりました。ROEも22.3%に向上し、目標としている20%以上を達成しています。

	2023年6月期実績	2024年6月期実績	前期比
連結決算開示事業	売上高	69.0億円	75.3億円 +9.2%
	営業利益	15.8億円	18.4億円 +16.0%
	営業利益率	23.0%	24.4% +1.4ポイント
	受注額	74.3億円	82.6億円 +11.2%
	受注残	39.4億円	46.8億円 +18.5%
DX推進事業	売上高	72.7億円	88.4億円 +21.7%
	営業利益	11.1億円	16.3億円 +46.1%
	営業利益率	15.4%	18.5% +3.1ポイント
	受注額	79.1億円	92.1億円 +16.3%
	受注残	17.0億円	20.6億円 +21.4%
経営管理ソリューション事業	売上高	78.8億円	85.1億円 +8.1%
	営業利益	13.2億円	14.0億円 +6.6%
	営業利益率	16.8%	16.5% -0.2ポイント
	受注額	79.9億円	94.1億円 +17.6%
	受注残	31.1億円	40.0億円 +28.7%

事業セグメント別に見ても、全セグメントで増収増益となりました。とりわけDX推進事業が売上高・営業利益ともに全体を牽引しています。また、受注額および受注残についても、全てのセグメントにおいて前期比

プラスになりました。新たな市場の創造に挑戦している経営管理ソリューション事業も成長軌道に乗りつつあると判断しています。

2025年6月期の計画

	2024年6月期実績	2025年6月期計画	当初計画比	前期比	2028年6月期計画
売上高	244億円	288億円	+6.8%	+17.9%	400~450億円
営業利益	40.9億円	49.0億円	+19.0%	+19.5%	90~110億円
営業利益率	16.8%	17.0%	+1.8ポイント	+0.2ポイント	20~24%
親会社株主に帰属する当期純利益	28.5億円	33.5億円	+25.2%	+17.5%	60~70億円
1人当たり営業利益	2.8百万円	3.0百万円	+21.8%	+5.6%	3.9百万円
ソフトウェア粗利益	24.4億円	24.7億円	+0.7%	+1.3%	55~60億円
ROE	22.3%	22.4%	+4.0ポイント	+0.1ポイント	20%以上
DOE	5.5%	6.2%	-0.3ポイント	+0.7ポイント	8.1%以上
配当	19円	25円	±0	+31.6%	51円以上

※1 1人当たり営業利益は期中平均の社員数を用いて計算

※2 ソフトウェア粗利益については、算出リードタイムを考慮したグループ統一定義を定め、改めて算出

2024年6月期の実績が計画を上回ったため、2025年6月期の主要な指標はDOEを除き、現中計策定時の水準を全て上回る目標としています。一方で、価値創造生産性を計測する1人当たり営業利益は計画を上回るものの前期比では+5.6%にとどまり、ソフトウェアドリブン戦略の進捗度合いを測るソフトウェア粗利益も当初計画比+0.7%、前期比+1.3%と、他の指標と比べて進捗度合いが劣る見通しとなっています。

これはソフトウェアドリブン戦略によって価値創造生産性を向上させる道筋の解像度不足が原因と認識しており、その対策として2024年6月期で準備した取締役会DXクラウドの「TRINITY BOARD」や企業価値分析クラウドの「AVANT Compass」の本格販売を通じて顧客企業の取締役会に企業価値の視点で議論ができる経営情報を届け、経営の意思決定の高度化を実現します。この状態をつくり出すことでグループ各社が提供する情報価値を高め、ソフトウェア粗利益の成長を加速させて価値創造生産性を向上させます。

キャピタルアロケーションを含めた財務戦略の詳細については、P.44の財務戦略をご覧ください。



企業価値の さらなる向上を目指して

春日 尚義 | **NAOYOSHI KASUGA**

取締役 グループ CFO

GROUP CFO MESSAGE

2024年6月期の業績振り返り

中期経営計画(以下、中計)「BE GLOBAL 2028」の初年度である2024年6月期は、前期から増収増益となり、かつ全てのKPIが計画値を上回る順調な滑り出しとなりました。特にDX推進事業の売上高が前期比+21.7%と大きく成長したことに加え、連結決算開示事業のうち、アウトソーシング事業も前期比20%以上の増収と引き続き好調で、両事業とも収益性も向上し、大幅に増益となりました。一方、新たな市場の創造に挑戦している経営管理ソリューション事業も、グループ事業再編への対応による影響から、営業活動に支障が生じ、立ち上がりこそ苦しかったものの、第4四半期からようやく軌道に乗り始めました。こうした結果、連結売上高は前期並みの伸びとはなったものの、連結純利益額の成長率は、各事業セグメントの増益と前期にグループ再編に伴い発生した一時的費用の減少により、中計で目標とする年平均25%を大きく上回り、前期比で36%となりました。

しかし、中計期間は残り4年もあり、現時点で安心はできません。前中計期間5年間での連結純利益額の年平均成長率が14.5%であった実績と照らし合わせても相当高い水準であることから、その達成に関しては、到底楽観視できるものではなく、各事業会社が従来延長線上に進むだけでは不可能と思われ、それぞれが描く目指す姿に向けて進化していけるかが重要だと考えます。

企業価値向上に向けた分析と評価

当社グループは株価の分析を取締役会の定例アジェンダに組み込んでおり、毎月の取締役会の冒頭で、現時点で比較対象として選定している類似企業群、および目指している企業群に対する当社の株価の動きを評価し、その要因について報告・議論しています。また、企業価値向上の尺度としてPBRを採り上げ、その構成要素であるPERとROEの向上につながる4つの要素へと展開することで、グループ全体で取り組まなくてはならない戦略を明確にする一方で、それぞれの戦略実施状況を各指標の変化を通じてモニタリングしています。

具体的に申しますと、当社グループはPBR8倍という目標を掲げているものの、現状は5.37倍*であり、未だにかなりの乖離があります。先に述べましたように、PBRはPERとROEに分解されますが、それぞれの目標値がPER40倍、ROE20%であるのに対して、ROEこそ2025年6月期第2四半期は24.3%となったものの、PERは依然20倍の水準であるため、今後2倍近く高めていく必要があります。

* 2025年6月期第2四半期平均値

ツリーを活用し、PBRを向上させる

PERの向上

PERは理論上、 $1 \div (\text{株主資本コスト} - \text{長期の期待成長率})$ で算出されますので、ソフトウェアドリブン戦略の推進を通じビジネスモデルの転換がなされ、株主資本コストが減少し、かつ純利益額の期待成長率が上昇すれば、向上すると考えられます。

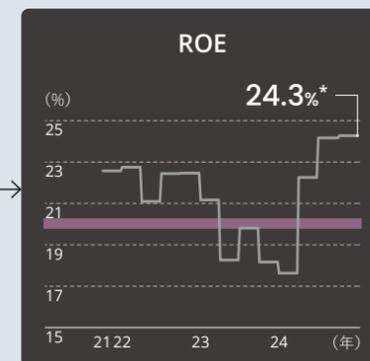
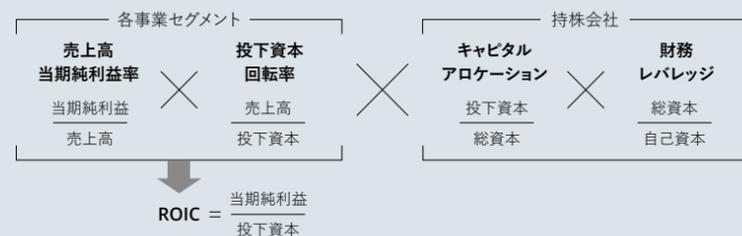
Capital Asset Pricing Modelで表現される株主資本コストの構成要素のうち、ある程度自社で制御できる唯一の変数は β ですが、その引き下げには、例えば将来獲得するキャッシュフローをより確実にすることが有効だと考えます。しかし、現在の当社グループは未だフロー型中心のビジネスモデルであるため、キャッシュフローの変動が大きく、結果として β の引き下げには至らず、資本コストも減少していないとの認識です。キャッシュフローの安定化のためには、ソフトウェアドリブン戦略を実行し、グループ全体がSaaS企業に代表されるストック型のビジネスモデルへ転換していく必要があります。

また、純利益額の期待成長率向上についても考え方は同じです。導入に時間を要する製品では規模の急拡大は望めず、案件としてはサービス売上の割合が大きくなるため収益性も下がりますが、SaaS企業の場合は、一度市場性の高いプロダクトやソリューションを開発できると、その販売により売上が指数関数的に伸びる可能性があり、その結果、後々に得られるであろう利益の期待成長率が高まり、PER向上に結び付く可能性が高くなると考えています。

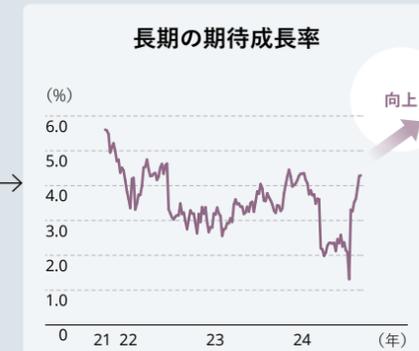
ROEの向上

ROEは、通常DuPont分解すると、売上高純利益率×総資産回転率×財務レバレッジと表現されますが、以下のように展開することも可能です。

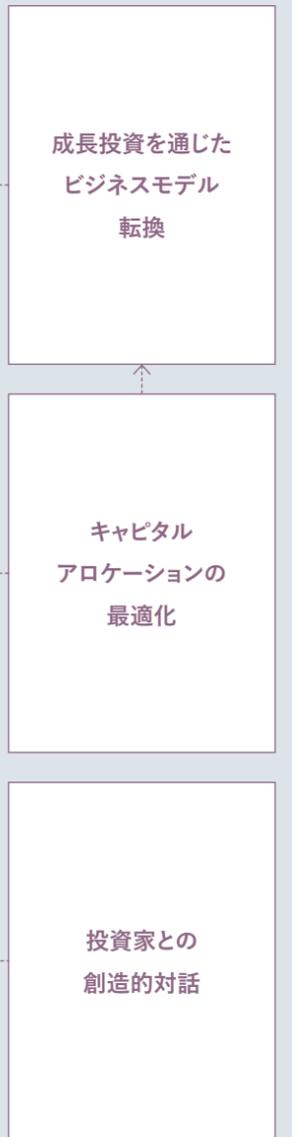
Augmented DUPONT Formula (拡張DuPont式)



PER、ROEを改善する方策



財務戦略におけるアプローチ



まず初めの2つの要素はROICを構成しており、その最大化のためには各事業が投下された資本を最大限活用して、収益性を最大化することが必要だとわかります。ただし、当社グループの事業はいずれも資本集約的ではありませんので、資産回転率については現状それほど意識していません。反面、グループのビジョンに掲げる「世界に通用するソフトウェア会社」を目指すうえでグローバルなSaaS企業を抽出しベンチマーキングしていますが、そのパフォーマンスを当社と比較・分析をする際の一つの尺度として、SaaS業界に関わる多くの経営者や投資家が用いているRule 40*を前中計より全ての事業セグメントに浸透させており、各事業が売上高成長と収益性(売上高営業利益率)のバランスに配慮しながら結果的にはROICの2つの要素を最大化させるよう取り組んでいます。また、こうした活動を奨励するため、各事業取締役の各期の業績賞与は、Rule 40の考え方を採用して支給されることになっています。

* Rule 40は、企業の成長率と利益率(通常、分母は売上高、分子は営業利益やEBITDA、フリーキャッシュフロー等を利用)の合計が40%以上であることを基準とする経営指標。成長と収益性のバランスを簡易的に評価するため、特にソフトウェアやSaaS企業で活用されている。一般に同基準を満たせば健全な経営が示唆されるが、経済環境を考慮して成長率と利益率のウェイトを適宜変更したり、最近ではRule 50など新たな基準も出現している。

キャピタルアロケーションの最適化

一方、先ほどの拡張DuPont式における残りの2つの要素は、持株会社である当社が主体で果たす役割、すなわちグループのROICとROEが最大となるよう最適なキャピタルアロケーションを行い、かつ自己資本を適正な水準に保つことを示しています。

例えばキャピタルアロケーションですが、現中計策定当初は、2024年6月期から2026年6月期の3年間における第一次成長投資のための50億円のうち35億円程度を、グループ外で将来の成長機会を取り込むための種まきと考え、少額投資を積極的に進めていく方針でした。しかし、将来の経営陣候補の採用や研究開発をはじめとする投資対象がグループ内で増えてきたことから、グループ外で成長機会を探索することへ充当する投資額を15~25億円に減額し、剰余分を比較的短期間でより確実に成果が得られると予想されるグループ内事業へ投資する方針へ転

換し、内部投資に充てる金額を増額することとしました。人財や研究開発への支出は、会計上費用として認識されるものの、それらの支出も投資と見なし、現中計期間においては従来にも増して積極的に実行する意向です。一方、少額投資については、ROICが資本コストを上回ることは最低限の規律とし、自社開発のプラットフォーム「TRINITY BOARD」を通じて提供する企業価値向上に役立つさまざまなSaaSのソリューション群を、社外から獲得する目的で実施していきます。例えば、将来の成長が見込まれるものの未だ不確実性が高い事業領域において、自社R&Dの代替として国内スタートアップSaaS企業と包括的な業務提携を結ぶための伏線を張る、あるいは海外スタートアップ企業が展開する当社グループでは開発を行わない製品やソリューションについての日本市場での独占的な販売権を獲得するなど、そうしたベンチャー企業の成長を後押しする狙いも持って、必要に応じて行っています。

また、現中計発表時に2027年6月期以降に予定していた、大規模なM&Aを含む150億円の第二次成長投資の計画についても見直しを図っています。企業のM&Aは一時的にはキャッシュアウトが大きく、のれん償却によって数年間は減益となりROEも下がるという財務上のマイナス影響要素や、PMIの組織・人財面での負担を踏まえ、現在では何が何でもM&Aありきとは考えていません。むしろ、私見ではありますが、当初3年間同様、企業価値向上に向けた経営に資するSaaS Suiteを形成することに貢献する事業や製品およびソリューションへの新規投資、追加投資を、その対象がグループ内外を問わず継続していくことになるのではないかと予想します。なお、2023年の時点では、のれん代が非償却となるメリットを踏まえて国際会計基準(IFRS)の採用も検討課題としていましたが、当社取締役会でも議論を行った結果、会計上の数値改善は本質ではないと判断し、見送ることとしました。

株主還元

株主価値については、中長期での株主総利回り(TSR)の最大化を重視しています。TSRはキャピタルゲインとインカム

ゲインに分解されますが、キャピタルゲインについては、先ほど申し上げた純利益額の持続的な成長率向上および株主資本コストの低減によるPERの向上と、純利益額自体の増額によるEPSの向上によって高めていきます。インカムゲインは純資産配当率8%を引き続き目指します。

また、株主還元策の一環として、2024年6月期の第4四半期から自己株式の取得も行っています。正直なところ、私個人としては自己株式の取得については、グループ内で優良な投資機会がないことを表明することになりかねず、現預金の使途としては望ましくないと考えていました。ところが、グループCEOとの対話や取締役会での議論を通じて、現預金が自己株式へと変わることで、従業員および役員インセンティブ報酬や将来のM&Aなどに活用する可能性が広がること、また、少なくとも短期的にはROE向上に寄与することで株価の上昇も期待されることを改めて認識しました。流動性には十分配慮しなくてはならないものの、今後も現預金を有効に活用する選択肢の一つとして、適宜実行することになるのではないかと思います。ちなみに、従業員向けには、1年間在籍した者に対して1人当たり年間5万円分の譲渡制限付自社株式を付与するために、信託銀行を通じて5年間分を一括で買い付けました。株式を保有してもらうことで企業価値向上への意識付けを行うことを意図していましたが、実際に社員たちの株価への関心が徐々に高まっていると感じています。

市場との創造的対話

2024年6月期は、機関投資家と99件の個別面談を実施しました。このうち4割以上が海外投資家であり、中でも特にグローススタイルの投資家との対話を重視しています。投資家の皆様との対話は、情報の非対称性を解消し株主資本コストの低減につなげることに加え、戦略の改良にも役立てています。例えば先ほど申し上げた内部投資額と成長資産を調達するための投資額とのバランスの見直しなどは、当社株式を長期所有している海外機関投資家と面談した際の意見交換を参考にしています。一方、事業再編前は当社グループの祖業である連結決算開示



事業に関する質問が最も多かったのですが、現在は経営管理ソリューション事業の市場動向や製品の状況への関心が高まっており、現中計以降の成長戦略が徐々に理解されてきていると実感しています。

CFOの後継者育成

最後に、前期の統合報告書の中で、課題として申し上げたグループCFOのサクセッションについて進捗を共有します。昨今、CFOにはさまざまな役割が期待されていますが、私自身は基本、将来を見通すファイナンスと、過去実績の正確な把握とその因果を分析するアカウンティングの知見をバランス良く有することが最低限必要と考えています。しかし、無難、知見のみでは十分ではありません。グループ内外のどちらから登用するかにかかわらず、候補者については一度事業会社のCFOを経験してもらうことが、次期グループCFO就任への近道ではないかと考えます。なぜなら、持株会社に比べ、事業会社の方が個人の活動成果が可視化されやすく、そこで実績と信頼関係を築くことで、グループ内においても「あの人があれば当然だね」と認知される可能性が高いと考えるからです。



鴨居 達哉 | TATSUYA KAMOI
社外取締役 報酬諮問委員会委員



里中 恵理子 | ERIKO SATONAKA
執行役員 グループCHRO



アバントグループにとっての 人的資本経営とは？

企業の持続的な成長に欠かせない大切な資産である「人財」。「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掲げるアバントグループにとっての人的資本経営とはどのようなものか。また、企業価値向上に寄与するための人財戦略に欠かせない要素とは何か——企業経営と人事コンサルティング領域で豊富な経験を持つ社外取締役の鴨居とCHROの里中が語ります。

人財なくして戦略は実行できない

鴨居 ■ 私と森川さんのご縁は、PwCコンサルティングに短い期間ながらも在籍していたところから始まりました。互いに同社を離れた後も意見交換を重ねる間柄で、2023年に声をかけていただき、アバントグループの継続的成長に向け、自分が貢献できるかもしれないと感じて、社外取締役を引き受けました。現在、当社は「100年企業の創造」という企業理念のもと、新たな成長ステージへの移行が求められる重要な局面にあります。その中で、創業社長ならではの特に重要な課題であるサクセッションについては、私が取締役会および報酬諮問委員会に参加するようになってからも、綿密な議論を重ねてきました。また、ビジネスの原点は「人」にあるという考えのもと、人財の育成・登用や処遇および報酬、さらにはサクセッションにつながる経営人財の開発など、幅広いテーマについて議論を進めています。

里中 ■ 2023年から5か年中期経営計画「BE GLOBAL 2028」がスタートし、企業価

値向上の取り組みを強化してきました。鴨居さんが取締役会に参画されたことで、この取り組みがさらに加速しています。

従業員に企業価値への関心を持たせるにはどうすればよいか、まずはこのテーマで議論を重ねてきました。その具体的な成果として、2024年6月期より全従業員を対象に年間5万円分の株式を付与する施策を開始しました。この取り組みにより、アバントグループが社外や市場からどのように評価されているのかへの従業員の意識が確実に高まっていると感じています。また、アバントグループの取締役や執行役員に対しては従前から株式報酬制度を導入していましたが、退職時の制限解除を追加するなど、株式をより持続的に保有できる仕組みを整備しました。

もう一つの重要な変化として、鴨居さんから「事業戦略の方向性が定まっていない状態で人財戦略を議論しても、明確な方向性は見えてこない」という指摘をいただきました。この課題については以前から認識していたものの、十分な解決には至っていませんでした。現在は鴨居さんの助言を受けながら、事業戦略の目指すべき姿を繰り返し言語化し、その

解像度を高めるための議論を進めています。

鴨居 ■ 中長期的な事業戦略を策定することはできても、それを実行できるかどうかは人財にかかっています。事業戦略を実行する能力は、現在の社員が成長すれば足りるのか、もし難しい場合には必要な能力や人財をどのように獲得するのか、またどのように育成すれば不足分を埋めていけるのかを検討しなければなりません。

社員の成長機会を 継続的に提供していけるか

里中 ■ アバントグループが掲げる「ソフトウェアアドリブ戦略」を推進するにあたり、現在はM&Aによる外部からの一括的な人財獲得ではなく、適切な人財の採用と内部育成に力を注いでいます。その結果、人財の重要性はこれまで以上に高まっています。また、人財戦略において、ホールディングスと事業会社それぞれの役割を明確化する取り組みも進めています。

アバントグループにとっての 人的資本経営とは？

鴨居 ■ グループ全体を見渡した時に、例えばある社員の成長を促すためにA社からB社へ異動させるといった判断や、あるいは海外拠点の責任者を任せるといった決定は、各事業会社の社長ではなく、ホールディングスが行うべき重要な役割です。各事業会社が担うべき責務と、グループ全体を統括するホールディングスが果たすべき役割を明確にし、そのバランスを取ることは、極めて重要なテーマの一つですね。

里中 ■ それに加えて、グループとして人財のパイプラインを効果的に構築していくことが、これからの非常に重要な課題だと感じています。

鴨居 ■ アバントグループはさまざまな個性ある事業を展開しているので、社員が新たな経験を積みたい時に、提携先を含めたグループ全体を一つの転職市場として捉えてもらう、つまりホールディングス側としては「社内労働市場」を構成して、社員のキャリア志向に応じた成長機会を継続的に提供することも大切な役割だと思います。

里中 ■ はい、社員にはグループ内で活躍を続けてもらうことが理想です。これまで、各社が互いの事業内容や業務について十分に理解する機会は限られていましたが、2023年からグループ横断の若手リーダー育成研修「森川塾」*を通じて接点を増やし、相互理解を深めています。各社が抱える課題やシナジーを発揮できるポイントを共有し合うことで、事業理解を深めるだけでなく、グループ全体としてどのように顧客に貢献できるかという視点を養う機会にもなっています。

鴨居さんがほかに課題に感じている点はありませんか。

鴨居 ■ 当社グループが新しいステージに進むためには、かなり高い階段を上っていかなくてはなりません。そのための人財戦略の粒度を細かくしていくと、どんな人財を何名採らなければいけないのか、その人財市場のボリュームは十分にあるのか、採用するための報酬額は十分なのかなど、財務にもつながっていくので、CHROはCFOや経営企画とも連携が欠かせません。また、採用を強化するうえでも、既存社員のモチベーションのためにも、労働市場におけるブランディングも非常に重要です。

里中 ■ 近年、PBR1倍割れなどが注目される中で、これまで抽象的に語られることが多かった「企業価値」の定義が徐々に明確になり、関心が一層高まっていると感じます。その影響もあり、採用活動においても、当社グループが掲げる企業価値向上とその社会的

インパクトに共感し、入社を希望される方が増えてきました。今後、企業価値向上を軸にブランディングをさらに強化することで、私たちのビジョン実現に必要な人財の確保が一層スムーズに進むと考えています。

*「若手リーダー育成研修(森川塾)」は、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森川グループCEO主導のセッション。そのほか、事業会社CEOとのラウンドテーブル、全体把握力や深い思考力を養う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2024年6月期から開始しています。

一人ひとりに寄り添ってこそ 人的資本経営

鴨居 ■ 冒頭で触れたように、当社グループの重要な課題の一つにサクセッションがあります。サクセッションというと一般的には経営人財のサクセッションを指すことが多いと思

いますが、実際に事業を推進していくソフトウェア開発者や営業などの人財との両輪があって初めて会社が成長していくものです。経営人財領域に加え、事業展開上の重要な領域についても、人財プールを層別して検討していかなければなりません。まずは3～5年後の事業成長を想定した人財プールをつくり、各層のキーとなる期待役割やそれに見合う能力、コンピタンスも整理していきます。そして、そこに当てはまる人物がいるか、当てはまる人財がない場合はどのような経験を積んでいけば近づけるかなどを今議論しているところです。また、人財プールの拡充の状況とサクセッションプランの進捗は毎年、タレントレビューの形で確認し、課題を洗い出し、適宜見直していくことも欠かせません。

里中 ■ 「キーとなるロールモデル」の可視化を行った後、現在は何が足りていて、何が不足しているのか、量的な側面なのか質的な側面なのかを明確にするための現状把握を進めています。人財プールに関しては、特に次世代のマネジメント層を担う30代前後の社員に対して、森川塾をはじめとしたさまざまな仕掛けづくりを行い、育成を強化しています。また、不足している人財については積極的に採用を進め、グループ全体を視野に入れて活躍できる「経営専門職」の強化にも注力しています。

鴨居 ■ あとは、人財の多様化も重要なテーマですね。女性リーダー層の拡充に加えて、「BE GLOBAL」というビジョンの実現に向けて、日本人だけで執行役を構成してよいのかという論点もあります。また、バックグラウンドが異なる、外部の常識を持ってきてくれる



ような人財の混合も必要でしょう。アバントグループにとって必要な「人財の多様化」についても、人財プールをつくっていく中で議論を重ねていきたいですね。

里中 ■ 「アバントグループにとって」という視点が、今後の鍵となります。当社グループは、事業の成長速度に対応するため、中途採用者が全体の80%以上を占めており、その結果、バックグラウンドや経験の多様化が進んでいます。今後の成長に必要な多様性について議論を深め、それを具体的なアクションに結び付けていきたいと考えています。

鴨居 ■ 成長機会を与え続けられるかが大切だと先ほどお話ししましたが、私が見てきた中で充実した人財プールをつくることのできている企業は、社員側も一人ひとりが成長機会やキャリアを自律的に考える文化ができていたように思います。

里中 ■ 社員一人ひとりが日々の業務を振り返り、「今日は何を学び、昨日より今日、自分が少しでも成長や変化を遂げられたのか」を考える習慣を持つことで、全員が着実に成長できると考えています。当社グループの強みである高いプロフェッショナル意識をさらに活かしつつ、今後はお互いを支え合い、協力し合える組織へと進化させ、チーム全体の力を底上げすることでさらなる成長を目指します。そのための具体的な方策についても、今後検討を進めていく予定です。

鴨居 ■ 当然ですが社員は一人ひとりが違う人間ですし、同じ人間でも、成長する時期も伸び悩み時期もあり、紆余曲折があります。それも含めて、人的資本経営というのは一人ひとりに寄り添って進めていくものです。時間軸をしっかりと設定し、経営の継続的なコミットメントを踏まえて取り組んでいく必要があります。

連結決算開示事業

DIVA



開発製品



ディーバは、データ収集から連結処理、レポートニング、決算開示までの一連の業務をカバーしたパッケージソフトウェア「DivaSystem LCA」関連製品の開発・保守に加え、これらを利用した決算業務のアウトソーシング事業を提供することで、お客様の連結決算業務を自動化しています。

さらに、アウトソーシングを請け負って得られたノウハウをソフトウェア開発へ転写するサイクルによって、他社が追従困難な「BPO SaaS」を実現しています。

グループの中では最大の顧客基盤を有し、

新市場に進出するうえで橋頭堡の役割を担っています。

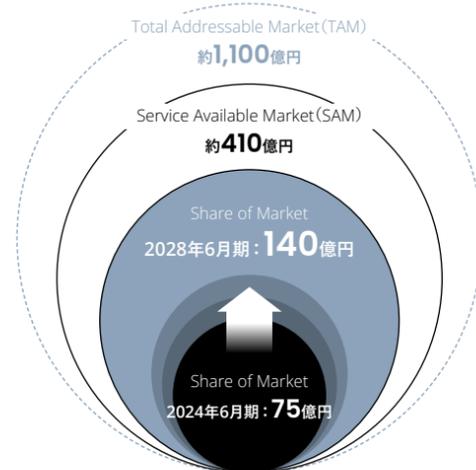
インターネットディスクロージャーは、上場企業の開示情報を網羅的に格納した検索サービス「開示Net」を主要監査法人に提供しているほか、グループ各社の製品にもデータを供給しています。

競争優位性

- 「DivaSystem LCA」は、連結会計システムの国内シェアNo.1製品であり、BPO事業を通じて獲得した業務ノウハウを転写した機能拡張ができるため、大きな優位性があります。
- 繁閑の差が大きいため難しいとされてきた連結決算開示業務のアウトソース事業を、独自のノウハウにより確立しています。多数の連結子会社・関連会社を持つトップレンジの企業を含む300社以上の顧客基盤を持ち、幅広い経験と知見を蓄積することで圧倒的な参入障壁を築き、高水準の利益率を実現しています。
- 非常に高い競争力を持つソフトウェアとBPOを組み合わせたビジネスモデルは、当社グループのみが実現可能であり、他社が追従するのは困難なものになっています。

市場環境分析

- 連結決算開示市場のTAMは約1,100億円で、うち連結会計システムが約100億円、BPOが約400億円で、重複を除くとSAMは約410億円と見えています。
- 労働人口の減少や働き方改革に対応するため、企業にとってノンコアの定型業務である決算開示をアウトソースするニーズが高まっており、BPO市場は年25%以上の成長が見込まれ実現し続けています。連結会計システム市場は、最大でBPOまで対応可能な幅広い保守サービスとそのノウハウを転写したソフトウェアをご評価いただき、年10%前後で成長しており、中でもクラウドシステム市場は年20%程度の成長を見込んでいます。
- 連結決算開示市場においてソフトウェアは競合他社が複数存在するものの、BPOには競合と言える企業は見当たらず、これらを組み合わせたサービスを提供している競合も存在しません。



中期経営計画における目標

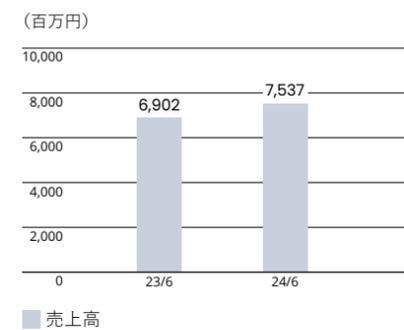
売上高：拡大するBPO市場を軸に、年平均15.2%で成長

営業利益率：アウトソース事業で得られたノウハウを転写してソフトウェアの売上を伸ばし、向上

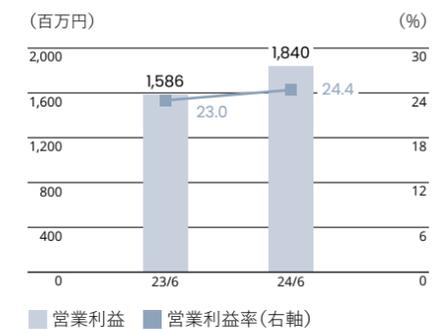
中期経営計画初年度の進捗

- 2024年6月期は、売上高が前期比9.2%増、営業利益は同16.0%増の増収増益になりました。ディーバは、アウトソース事業が引き続き堅調であることに加えてソフトウェア事業も伸長し、売上高は前期から13.9%成長しており、価格戦略の見直し等により営業利益率も2.5ポイント改善しています。インターネットディスクロージャーは安定的な売上と利益を維持しています。
- CSFに「DivaSystem LCA」の連結会計システム市場のデファクトスタンダードと言えるシェア70%到達を掲げ、ソフトウェア開発に積極的な投資を行っています。ソフトウェアの機能拡張に伴ってBPOの生産性が着実に向上しており、開発は順調に進捗していると評価しています。今後もBPOで得た連結決算開示業務ノウハウをソフトウェアに転写して製品力を高め、それをBPOで利用して効率性を改善するサイクルを加速させていく方針です。

売上高



営業利益



CSF
連結会計システム市場で
シェア70%のデファクトスタンダードへ



Gen Nagata

永田 玄
株式会社ディーバ代表取締役社長

Business Owner Message

2つの事業を融合させた唯一無二のビジネスモデルで、さらなる成長を追求します

中期経営計画は順調に進捗しています。アウトソース事業が年25%以上の高い成長率を維持しているだけでなく、市場が成熟しつつあるソフトウェア事業も2022年10月のグループ企業再編後の新体制下で再び成長軌道に戻ろうとしています。M&AやMBOによる企業の上場廃止が増えつつある中でも、売上高1,000億円以上を目安とした対象顧客を着実に新規獲得することで大きな影響を受けずに成長を続けています。好調さの最大の要因は、現在の体制でアウトソース事業とソフトウェア事業が一体となって知恵を絞っていることにあります。アウトソース事業による「DivaSystem LCA」のクロスセルの注力

はもちろん、アウトソース業務のノウハウのソフトウェア開発への活用と機能拡張したソフトウェアのアウトソース業務への活用という好循環を通じて、両事業が再強化されています。連結決算開示において人間ができる業務の大半はソフトウェア開発で再現可能なはずで、まだまだ「DivaSystem LCA」には進化の余地があると考えています。アウトソース事業は今後も市場の成長が続く見込みで、採用による人員確保も順調に進んでおり、サービス品質を担保できる年25%程度水準の成長率を今後も継続していく方針です。

DX推進事業

ZEAL

開発製品

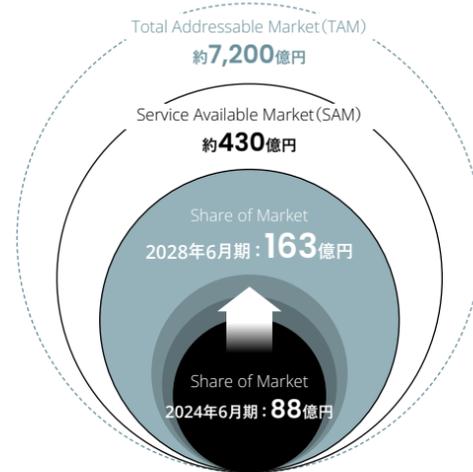


競争優位性

- 当セグメントの事業会社であるジールはBIの可能性にいち早く着目し、日本における黎明期より約30年、BI・DWH(データウェアハウス)専門のソリューションベンダーとして業界をリードしてきました。蓄積したデータ活用のノウハウが最大の優位性となっています。
- 多くのベンダーとパートナー契約を締結しており、中でもMicrosoft社とは、クラウド化の動きが始まる前から強い関係性を築いてきました。現在はデータプラットフォーム分野におけるナンバーワンパートナーとしていち早く技術を習得し、クラウドサービス「Microsoft Azure」によって多くのお客様のDXを支援しています。

市場環境分析

- DX市場のTAMは約7,200億円、SAMは430億円超と認識していますが、特に大企業でデータ活用への投資が拡大しており、特定の事業にとどまらずグループ全体でDXを推進しようとする動きが顕著になっていることから、市場がさらに拡大していくことは確実と見ています。
- この1~2年、企業では生成AIを機能させるうえで不可欠なデータの重要性が改めて認識されるようになり、データ活用基盤の領域は著しく市場が拡大しています。当社グループは長年事業展開の主軸としてきた当領域に集中し、市場の成長を取り込んでいきます。



当セグメントはSIerやコンサルティングファームと同様のビジネスモデルで、顧客のビジネスの状況整理からソリューションの提案、構築、運用・定着支援まで一気通貫で支援しています。

その中でもDX推進に必要な「データ活用」に主軸を置いている点が特徴です。

国内外の主要ベンダーのデータプラットフォームを使って業務プロセスの中で発生するデータを集約し、現状の可視化や将来予測に活用できるシステムを開発しています。

グループの中では、データ活用に特化した技術者の育成とデータ活用基盤製品の自社開発を促進し、グループ内の商材を拡充する役割も担っています。

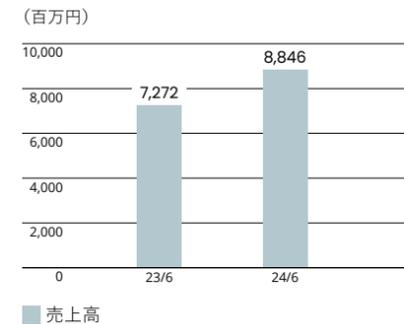
中期経営計画における目標

売上高：市場成長に伴った事業規模の拡大を図り、年平均17.8%で成長
営業利益率：コンサルティングファームと同水準に向上

中期経営計画初年度の進捗

- データ活用領域の市場が活況で、人件費を踏まえた単価の見直しも奏功したことなどから、2024年6月期の売上高は前期比21.7%増、営業利益率は同46.1%増と大幅な増収増益となりました。
- 増収増益の大きな要因は、CSFに掲げている「顧客貢献価値の拡大」にもあります。特にデータ活用基盤を再構築するお客様に対し、その上流工程である構想フェーズのコンサルティングや、基盤構築後のデータ活用のアウトソーシング、AIによる伴走支援の提供を拡大させたことで、営業利益率は前期の15.4%から2024年6月期は18.5%へと大幅に向上しました。2025年6月期からはこのようなデータプラットフォーム以外の領域の事業ポートフォリオの拡大を新たなCSFに設定し、組織体制も変更しました。
- 一方で「社員数の拡大」の進捗は、事業会社による積極採用も影響してIT人財の採用はますます難しくなっており、若干計画値を下回っています。そのため人財投資を育成にも大きく振り向け、社員が早期に成長できる環境づくりを進めているほか、ビジネスパートナーとの協業も強化しています。採用プロセスで経営方針や注力領域を十分に説明することで、コンサルティングやAIの人財の採用は強化されてきていますが、今後も人財の確保が当セグメントの最大の課題となる見込みです。

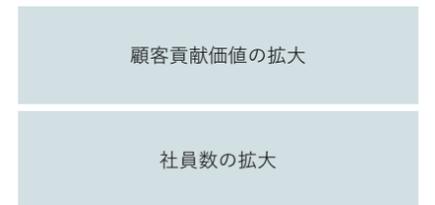
売上高



営業利益



CSF



Yoshiyuki Numata

沼田 善之
株式会社ジール代表取締役社長

Business Owner Message

持続的な高収益成長を実現すべく、
変革を行ってまいります

中期経営計画初年度は好調なスタートを切ることができましたが、SIビジネスが大きく変化していく状況に対応していくためには、好調な今だからこそ自ら変革を行う必要があります。そのため、2024年7月に2つの組織改革を実行しました。

まず一つは、目指す事業ポートフォリオに沿った体制づくりです。当社のビジネスの柱であるデータプラットフォーム構築に加えて、DX構想フェーズでのコンサルティング、AI、ソフトウェア、内製化支援といった事業領域を明確に区別し、

それぞれの領域にコミットする責任者が各事業を牽引する体制としました。

もう一つは営業部門の改革です。いわゆるアカウント営業を行う、既存のお客様の営業専任の部署をつくりました。顧客に真摯に向き合って最適解を提供することで、長期的なビジネスの成功をもたらすことを目指します。お客様一社一社に品質の高いサービス提供とさまざまな提案をする機会が増えてきており、これを当社の文化として浸透させていきたいと考えています。

経営管理 ソリューション事業

AVANT

開発製品



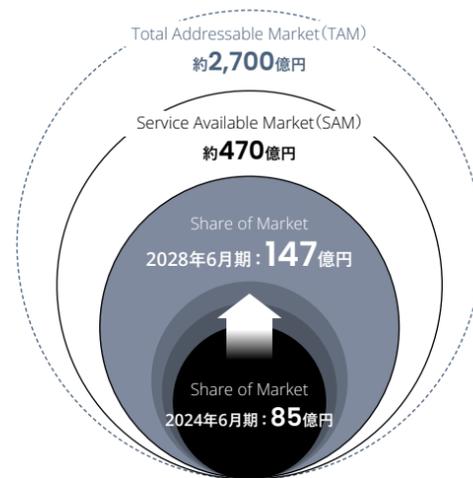
従来は主にSIやコンサルティングを通じて提供されていた経営管理ソリューションを、SaaSとコンサルティングを組み合わせた「Consulting SaaS」に転換し、新たなビジネスモデルの確立を進めています。自社開発のソフトウェアをお客様に提供することはもちろん、他社開発のソフトウェアとの組み合わせも行っており、ソフトウェアの販売と、その導入に伴うコンサルティング、伴走支援となる保守契約により売上を構成しています。グループの中では、グループ資産を最大限活用し、企業価値の向上に役立つ経営情報を提供するソリューションを継続的に生み出す役割を担っています。

競争優位性

- 「AVANT Cruise」は、当社グループがこれまで支援してきたお客様の経営管理をもとにして生み出したベストプラクティスが活用されたフィット&ギャップ型の導入モデルで、お客様の保有するデータを経営管理向けに変換するためのデータ加工演算機能を搭載しています。従来型SIモデルと比べて工数を削減し、短期間・低コストで最適な情報環境をお客様に提供することができます。
- グループの顧客基盤であるディーパの約1,100社(経理部・CFOライン)とジールの約1,000社(情報システム部・CIOライン)へのアプローチがしやすく、営業上の競争優位性となっています。

市場環境分析

- 次世代経営情報基盤市場のTAMは約2,700億円、SAMは約470億円と認識しています。近年、投資家視点を持った経営を志向する企業が増加しており、それに伴って次世代経営情報基盤市場も拡大していく見込みです。
- 2023年3月に東京証券取引所(以下、東証)が発表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請を受けて、中期経営計画に事業ROICなど新たなKPIを設定するなど、経営を見直す上場企業が増えています。加えて、2024年1月に東証が同要請に関する開示企業の公表を開始したことから、より一層その動きは強まっており、当セグメントの事業機会は拡大していくものと考えられます。



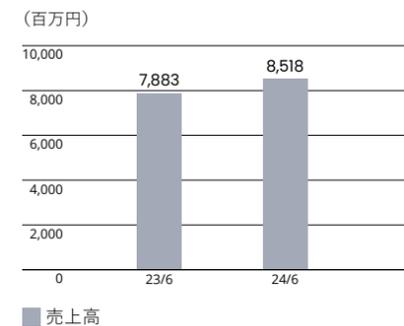
中期経営計画における目標

売上高: 需要を取り込んだ拡大を図り、年平均13.2%で成長
営業利益率: ソフトウェアの売上構成比を拡大することで向上

中期経営計画初年度の進捗

- 2024年6月期の売上高は前期比8.1%増、営業利益は同6.6%増と計画に対し順調な着地となりました。2024年1月の東証による開示状況の公表開始を契機に資本コストやROICの取り組みに関心を持つ企業が増加し、特に第4四半期に「AVANT Cruise」等の売上により業績が伸長しました。
- 「AVANT Cruise」の導入は計画通りに進捗しています。ハイエンドのお客様にはコンサルティングを伴った導入で応える一方、スモールスタートを希望するお客様には、最短1週間で導入可能なパッケージによるフィット&ギャップ型での導入を推進しています。パッケージの導入は相対的に利益率が高く、対応できる人材も早期の育成が可能のため、特に事業別ROICが算定可能なパッケージの開発および販売は中期経営計画達成の最大の鍵となると考えています。2025年6月期までは主に開発投資と顧客ターゲットの見極めに注力し、その後は年間数十社の導入を目指していく計画です。上半期と比較すると2025年6月期は前年同期の3倍以上の引き合いをいただいております。2028年6月期までに300社導入という目標は十分に実現可能と捉えています。
- プロジェクトマネージャー人材は、新卒採用者を育成していく方針に切り替えたこともあり、計画通り増員できています。一方、即戦力が求められる開発人材に関しては採用が難しく増員にやや遅れが生じており、外部パートナーの活用にも力を入れています。

売上高



営業利益



CSF



Takahiro Okabe

岡部 貴弘
株式会社アバント代表取締役社長
株式会社ジール取締役会長

Business Owner Message

「AVANT Compass」を起点に、
「AVANT Cruise」導入社数の増加を目指します

最上位のCSFである「AVANT Cruise」の導入社数目標を達成するためにはパイプラインの確保が必要不可欠であり、マーケティングに注力しています。そこで大きな武器となるのが「AVANT Compass」です。「AVANT Compass」は、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」で東証が推奨する現状分析や対策に沿った構成で、同業他社とのベンチマークが容易であり、導入時のコンサルティング費用も不要である点が特長です。この導入を機にお客様に事業ポートフォリオマネジメントの重要性を認識していただき、「AVANT Cruise」の提案につなげていく狙いです。

併せて、顧客ターゲットが絞り込めてきたため、2024年10月にアバントグループのCCO(Chief Customer Officer)に就いた中村と私が連携し、潜在顧客のCxOに向けたトップセールスにも注力しています。「AVANT Cruise」は現場よりも経営企画部門や財務部門の責任者に対する提案が必要であり、このようなアプローチが特に有効だと考えています。当社グループで最大シェアを誇る製品「DivaSystem LCA」のお客様に向けた「AVANT Cruise」の認知は浸透してきたため、今後は新規の市場・企業へのマーケティングをより強化していきます。

「AVANT Compass」の詳細についてはP.35をご覧ください。

DIALOG 03

社外取締役×海外機関投資家

中野 誠 | MAKOTO NAKANO

SASHA THOMPSON

Investment Analyst
Highclere International Investors

後藤 千恵 | CHIE GOTO

「100年企業」の実現を支える アバントグループのコーポレート・ガバナンス

アバントグループは投資家との創造的対話を通じて企業価値向上を図ってきました。

今回の統合報告書では、当社グループの長期株主である海外機関投資家と2名の社外取締役による対話をオンラインで実施しました。



Sasha Thompson

ロンドンに本社を置く、ロングオナーのグローバル(米国除く)中小型株専門の投資顧問会社で、アナリストを務めている。

Q. Thompson

コーポレート・ガバナンスにおいて

最も重要なことは何だとお考えでしょうか。

後藤 ■ 監査等委員会設置会社である当社にとっては、取締役会は株主に対する受託者責任や説明責任を踏まえて、経営方針の策定や内部統制の整備、監査等委員会は執行に対する実効性の高い監督といった職責を果たすことが重要だと考えています。

中野 ■ 言い換えればモニタリング機能を果たすことですね。企業が不正を働いたり、経営者が暴走したりすることがないようにモニタリングし、必要であればブレーキをかけなければいけません。

また、投資家の方々と目線を合わせて長期的に企業価値が向上するよう促すことも重要であり、これは企業にとってアクセルの役割と言えます。

Q.

コーポレート・ガバナンスの
実践においてアバントグループ
独自のものは何でしょうか。

後藤 ■ 1点目は、社外取締役の人数についてです。コーポレートガバナンス・コードが定める社外取締役の人数についての条件も加味し、監査等委員会設置会社では必須条件ではありませんが、当社は自主的に取締役会メンバー7名のうち過半数である4名を社外取締役としています。これにより、経営方針の立案において社外取締役の知見や視点を反映できる十分な体制が敷かれており、またグループCEOの解任権が取締役会に実質的に留保されていると考えています。

2点目は、当社が開発した「TRINITY BOARD」を活用した取締役会のDXです。「TRINITY BOARD」は各種の資料に取締役がいつでもアクセスできる仕組みを提供するツールであり、取締役会やその他の重要会議の効率的な運営に寄与しています。また、実効性評価に基づいた取締役会の改善や、子会社取締役会の管理といったグループガバナンスにも役立っています。

3点目は、取締役、執行役員および幹部候補を対象に、社外取締役がそれぞれの専門領域を活かした研修を実施している点です。研修を通じて経営陣に知見を深めてもらうことで、社外取締役がコーポレート・ガバナンスの高度化に貢献しています。

Q.

アバントグループの取締役7名のうち
4名が社外取締役とのことですが、
社外取締役の存在はどのように
重要だと考えていますか。

中野 ■ 投資家とのコミュニケーションの橋渡しとしての役割を担っている点で重要だと考えています。社内的には当然だとされている考え方であっても、投資家等の社外の視点からでは理解しづらいことが多くあります。外部の投資家が理解できるような発信をするよう促すことは社外取締役にとって大切な役割だと考えています。例えば現在の中期経営計画の策定においては、投資家に伝わるような表現に修正するよう何度も指摘を入れました。

また、取締役会の独立性の観点からも社外取締役は重要です。私たちは独立社外取締役という立場なので、グループのCEOやCFOら経営幹部に対して忖度することなく率直な疑問を投げかけることができ、時には反対意見を表明することもできます。

「100年企業」の実現を支える アバントグループのコーポレート・ガバナンス



Q. ご自身の過去の経験で 監査等委員として最も役に立っ ている経験は何ですか。

後藤 ■ 弁護士と公認会計士の実務経験です。弁護士としては法的知識をもとに取締役が善管注意義務等に則って経営を行っているかを監督できる点、公認会計士としては財務を含めた数字の視点から会社を見ることができる点が役立っていると認識しています。

中野 ■ 私の場合は、大学での会計学研究的な経験が役立っています。貸借対照表や損益計算書など、財務諸表で重要な変化が見られた際に、会計学研究的な経験に基づきその要因を推測することができます。そのため、取締役会等で財務諸表のチェックをする際にさまざまな質問を投げかけることができます。

また、25年間MBAで教員を務めており、日本のリーディングカンパニーの役員研修も約20年担当しています。その中で日本のリーディングカンパニーの経営を見る機会も非常に多く、その経験が

ら企業価値向上への道筋をイメージすることができます。こうした経験が当社グループの企業価値向上に貢献できると考えています。

Q. 社外取締役を務めるにあたり 個人としてはどのような責任があると お考えですか。

中野 ■ ファイナンスの知見からアドバイスをすることです。企業価値を向上させるためには、売上の拡大にとらわれず、高い利益率のビジネスに注力し、それを拡大させていくことが重要です。常にそうした運営ができているかをチェックするのも私の責務だと考えています。

加えて、中期経営計画や戦略、KPI、そして企業価値向上が首尾一貫していて実現可能かを確認し、投資家に計画を理解、納得していただくよう助言することも私の責務です。

後藤 ■ 私は社外取締役かつ監査等委員として取締役の職務執行を監督し監査するという責務があります。加えて報酬諮問委員会の委員長を務めており、森川グループCEOをはじめとする経営幹部の報酬制度の設計や個別報酬の決定、また従業員の報酬制度の決定に関与しています。

また、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映することや、弁護士の知見を活かし法的観点からM&A案件などのリスクを洗い出し、意見を述べることも役割だと思っています。

Q. 森川グループ CEOが創業者でもあり 大株主でもあるという状況は、 効果的なコーポレート・ガバナンスに

おいてどのような機会とリスクがある とお考えでしょうか。また、それらに 対してどのように対処されていますか。

後藤 ■ 森川グループCEOは、創業からアバントグループの事業全てを把握しており、中長期的な経営思考に基づくトップダウンで迅速な意思決定を行うことができるため、変化の激しい外部環境に迅速に適応しながら中長期的な企業価値向上につなげることができていると考えています。

一方、経営トップが社会常識や倫理を軽んじて法令違反行為を行ったり、リスクが高い案件を独断で突き進んだり、また会社資産の不正流用といった公私混同を行うなどの、絶対権力による暴走と腐敗というリスクも生じ得ます。このような事態を防止するため、取締役会は職務執行を監督するうえで有効な内部統制制度を構築する必要があります。社外取締役はグループCEOに対して経営に関する説明を納得がいくまで求め、株主の立場からは認できないものがないかを検討して率直に意見を述べ、取締役会で議論し、経営の評価を行い、最終的にはグループCEOに経営を委ねることができるのか判断していきます。

また、経営トップに人事権があると、ほかの役員たちが意見をしにくくなり、内部通報制度も機能不全になる可能性があるため、当社グループでは任意の報酬諮問委員会を指名報酬委員会へ変更する予定であり、グループCEOに経営陣の人事権が集中しないよう仕組みの改善を図っていきます。

中野 ■ 多くの上場企業では所有と経営が分離していることに起因してさまざまな問題が生じます。例えば、自己利益の追求や日々の業務をサポートし、株主価値を毀損してしまうことが

指摘されています。その点、森川グループCEOは大株主でもあるので、こうした、いわゆるエージェンシー問題が生じにくいと考えられます。

一方で後藤さんもお話したように独裁的な経営に陥る危険性もあります。しかし当社グループは透明性や公平性を重視している印象があり、社外取締役としてそういった危険性は低いのではないかと評価しています。

Q. アバントグループがコーポレート・ ガバナンスの原則を策定するうえで 社外関係者との対話はどの程度 重要でしょうか。

後藤 ■ 当社グループの「コーポレート・ガバナンス基本方針」にも記載しているように、中長期的な企業価値向上のためには社外関係者との対話は非常に重要です。当社グループは、企業を社会の公器と見なし、全世界の顧客に貢献すべく発展することを追求しています。私たちはこの



活動を「100年企業の創造」という企業理念で表現しており、これは創業以来の経営ビジョンです。

当社グループは特定の利害関係者に偏らず社会に価値を提供し、社員の成長のもとに持続的に発展する組織を目指しており、それを実現するための仕組みがコーポレート・ガバナンスです。株主をはじめ社員やお客様などさまざまなステークホルダーと対話し、必要に応じてコーポレート・ガバナンスを改善していくことが継続的な企業価値の向上にとって重要であり、100年企業を実現するために必要なことだと考えています。特に、株主との対話では、客観的・俯瞰的な視点から当社グループが成長するきっかけをいただけるものと思っています。

Q. 経営陣の思いを投資家に伝えるうえで 最も困難なことは何ですか。

中野 ■ 投資家への説明が不十分になってしまうがちになることが挙げられます。経営陣は常にグループの経営について考えを巡らせているため、投資家に対しては前提情報を端折って説明してしまう傾向があります。しかし投資家は当社グループの全てを理解しているわけではないため、全貌が把握できるよう丁寧な説明が求められます。

また、自社を過小評価して伝えてしまう傾向もあります。当社グループのビジネスモデルは利益率が高く、ROEも堅調であるものの、社内ではこの状態を当たり前と捉えてしまいがちであり、これが外部に過度に評価を低く伝えることにつながってしまうのはもったいないと考えています。

最後に、森川グループCEOの思考を投資家に理解してもらうことも、苦勞する点の一つです。

森川グループCEOは優れた実践家であるとともに、抽象的な思考も得意としています。ただその抽象度が非常に高いために、思考パターンや考えていることを投資家に理解してもらうことは容易ではないと考えており、伝わりやすいよう配慮する必要があります。

Q. コーポレート・ガバナンスの実践に おいて継続的に改善すべき点は ありますか。

後藤 ■ 1点目は、役員や中核人材の登用等において多様性の確保が不十分である点です。ダイバーシティは当社グループにとって重要な課題ですが、現在のところ、女性や外国籍の在籍比率についての数値目標は未設定です。取締役会の多様性が広がると、議論が活性化され、より良い意思決定が期待されますが、十分な取り組みがなされているとは言えない状況です。

2点目は、森川グループCEOの後継者選定について、具体的な計画を策定できていない点です。取締役会ではこの課題について2018年6月期から議論を開始しましたが、具体的な候補者の選定を含め、依然として計画の策定には至っていません。現在は創業者が担うべき役割をグループCEOから分離する取り組みを進めつつ、後継者計画を策定する環境を整備している段階です。先ほど、報酬諮問委員会を指名報酬委員会に改編する予定であるとお伝えしましたが、改編後はCEOを含むマネジメント層の後継者選定計画を立案する予定です。具体化するのには時間を要しますので、ガバナンスの実践において継続的に改善に向けて取り組むべき課題と認識しています。

CORPORATE GOVERNANCE

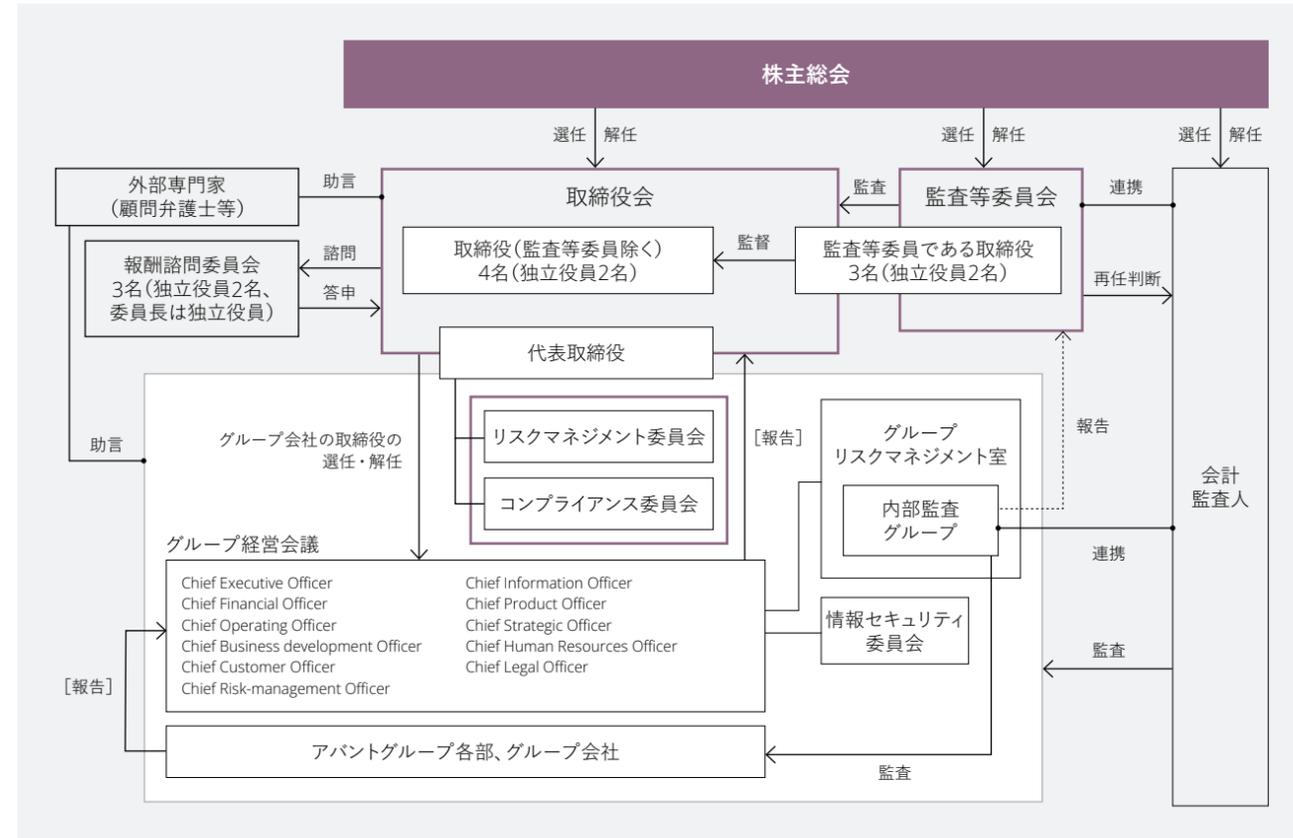
コーポレート・ガバナンス

アバントグループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社におけるコーポレート・ガバナンスとは、企業理念の「100年企業の創造」に基づき、持続的な企業価値の向上を実現するために、経営の透明性・健全性を高め、的確な意思決定を行うとともに、監督から執行の現場までを有機的に連携させ、経営のスピードを速め、社会から信頼・評価されるための仕組みであり、その仕組みを構築し機能させることです。

その状況については、「コーポレート・ガバナンス報告書」で開示するとともに、株主・投資家の皆様と建設的な対話を進めています。

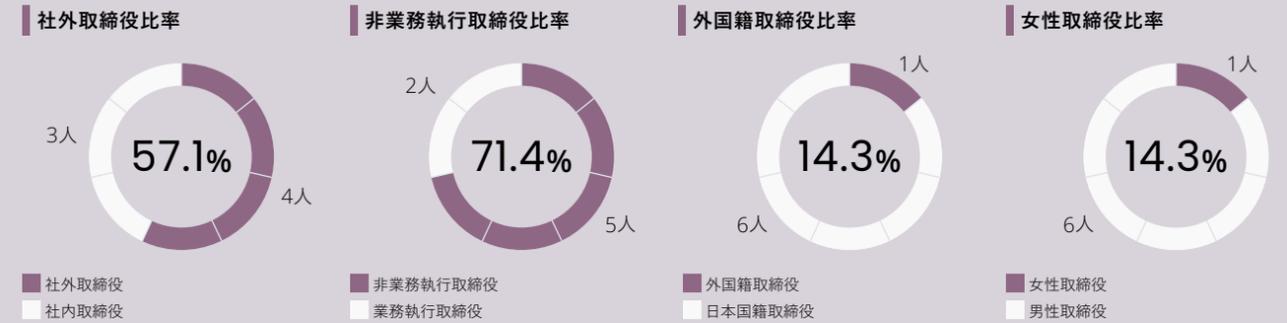
アバントグループのコーポレート・ガバナンス体制(2024年12月31日現在)



コーポレート・ガバナンス体制の特長

当社は、監査等委員会設置会社を選択しています。取締役会は、取締役(監査等委員である取締役は除く)4名(社外および独立役員2名、うち外国籍1名)と監査等委員である取締役3名(社外および独立役員2名、うち女性1名)で構成されています。取締役会の監督機能を強化するため、取締役の過半数を社外取締役としており、任意の諮問機関として報酬諮問委員会を設置しています。

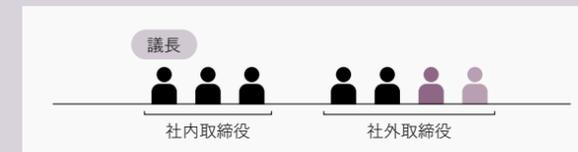
取締役会の構成(2024年6月期)



各会議体の活動状況(2024年6月期)

取締役会

- 議長** 代表取締役社長グループCEO
- 選任理由** アバントグループは現在「成長」のステージにあり、その過程で戦略的な意思決定の必要性が増しています。このような状況において、迅速かつ的確な意思決定を実行できると判断し、選任しています。
- 開催回数** 13回
- メンバー** 社内取締役3名、社外取締役4名
うち1名は女性(●)、1名は外国籍(●)の取締役



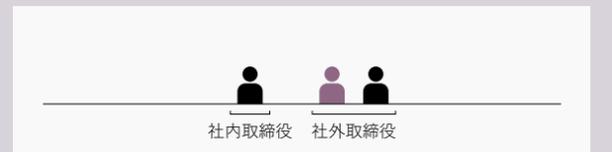
報酬諮問委員会

- 委員長** 独立社外取締役(後藤 千恵)
- 選任理由** 穏やかに相手の意見に耳を傾けつつ、ご自身の考えを的確に述べ、会話を建設的に発展させる能力に優れています。また、弁護士であり公認会計士として、論理性を持って会社法などの専門的な視点からの的確な指摘を行うことができると判断し、選任しています。
- 開催回数** 6回
- メンバー** 独立社外取締役2名、代表取締役社長グループCEO
うち1名は女性(●)の取締役



監査等委員会

- 開催回数** 19回
- メンバー** 社内取締役1名、社外取締役2名
うち1名は女性(●)の取締役



グループ経営会議

- 議長** 代表取締役社長グループCEO
- 開催回数** 23回
- メンバー** 社内取締役3名を含むCxOメンバー等11名
うち1名は女性(●)のCxO



取締役の構成 (2024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

* 鴨居達哉氏は2023年9月27日開催の第27期定時株主総会において取締役に就任

氏名	選任理由	取締役会、監査等委員会 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						
 <p>森川 徹治 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27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&Aによる事業の多様化、持株会社制への移行、グループの組織再編でリーダーシップを発揮してきました。中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現に向けても強力なリーダーシップを発揮して初年度の計画を実現しました。引き続き「BE GLOBAL 2028」の実現に向け、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>取締役会 13回/13回 報酬諮問委員会 6回/6回</p>	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界/ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
 <p>春日 尚義 取締役 グループCFO 保有株式:19,721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、グループCEOとともに中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現に向けてグループを牽引しています。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>取締役会 13回/13回</p>	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界/ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
 <p>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 保有株式:0株</p>	<p>日本やアジア太平洋地域で30年あまり、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「BE GLOBAL 2028」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から引き続き選任しています。</p>	<p>取締役会 11回/13回</p>	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界/ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
 <p>鴨居 達哉 取締役 社外取締役 独立役員 保有株式:0株</p>	<p>20年以上にわたり国内外のグローバル企業のコンサルティング、IT構築の推進に従事された経験に加え、マーサージャパン(株)、アビームコンサルティング(株)での、リーダーとしてビジネスを牽引した経験、人事領域での幅広い経験に基づき、指導力を発揮していただいています。引き続き、経営の監督および中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現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>取締役会 10回/10回* 報酬諮問委員会 4回/4回*</p>	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界/ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
 <p>野城 剛 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月に当社へ入社。以来、管理本部長、2001年より当社取締役財務担当、2011年9月より常勤監査役を経て、2022年9月より取締役(監査等委員)に就任し、現在に至っています。取締役会や監査等委員会では、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有益な意見を述べられており、引き続き当社の健全な発展に寄与されるものと判断し、選任しています。</p>	<p>取締役会 13回/13回 監査等委員会 19回/19回</p>	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界/ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
 <p>後藤 千恵 取締役(監査等委員) 筆頭社外取締役 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&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。現在、当社社外取締役(監査等委員)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いています。また、任意の報酬諮問委員会の委員長ならびに筆頭独立社外取締役として、独立した立場から会議での積極的な対話を主導されており、引き続き当社の健全な発展に寄与されるものと判断し、選任しています。</p>	<p>取締役会 13回/13回 監査等委員会 19回/19回 報酬諮問委員会 6回/6回</p>	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界/ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
 <p>中野 誠 取締役(監査等委員) 社外取締役 独立役員 保有株式:3,500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しています。また、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判断し、引き続き選任しています。</p>	<p>取締役会 13回/13回 監査等委員会 19回/19回</p>	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界/ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見

取締役会の実効性評価

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

当社は、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月期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。

評価結果

アンケート回答を総括すると、2023年6月期の結果と同様に、監査等委員会設置会社への移行によりモニタリング機能は強化されたとの回答が大半となり、また、自社製品である取締役会DXクラウド「TRINITY BOARD」の活用を通じて効率的な運営がなされているとの回答もあり、取締役会の実効性についての評価は総じて高く、適切に運営されていると評価されました。一方で、主に以下の点については課題と認識しています。

(1) 取締役会の組織

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いが、グループCEOをはじめとしたマネジメントチームのサクセッションを議論すべき
- ・ソフトウェア技術ならびにM&Aについての知見のある人財が必要
- ・取締役としての責任を果たすために必要な取締役自身の育成の場は各取締役に委ねられているが、基礎的スキルは共通で学ぶ機会が必要

(2) 取締役会の議題

グループCEOをはじめとしたマネジメントチームのサクセッションや、執行サイドの重点課題について、さらに踏み込んで議論する必要があるとの課題が指摘されました。

(3) 取締役会の運営

前回の事前配布・事前説明が不十分との指摘については、取締役会DXクラウド「TRINITY BOARD」の活用により改善しました。また、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ため、2023年に続きオフサイトミーティングを開催し、事業への理解を促進しました。

今後の対応

以上の指摘を踏まえ、2025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。

- ・議題の重要性を考慮した年間予定議題の再考
- ・マネジメントチームのサクセッションにつながるグループ人財戦略の整理と議論
- ・取締役としての基礎的スキルの向上を図るトレーニング機会の提供

取締役会の活動状況

2023年7月から2024年6月までに開催された取締役会は13回となり、総時間1,606分のうち、株価ならびに月次業績状況の報告、次期中期経営計画決議等の財務については603分(約37%)、グループ組織戦略等の経営戦略については415分(約25%)、インド合弁会社設立等の投資については275分(約17%)、取締役会実効性評価を受けた取締役会運営方針等のガバナンスについては193分(約12%)の時間を割いて議論が行われました。主な議題は次の通りです。

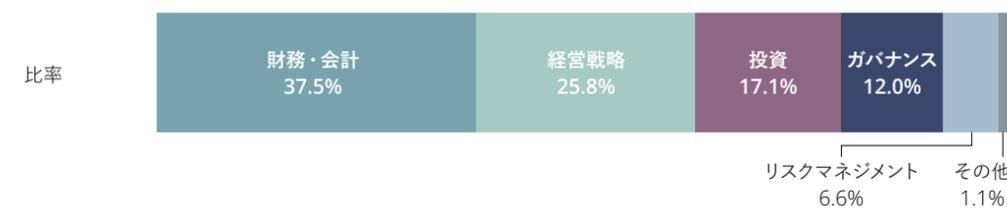
取締役会の主な検討議題(全13回)

主な議題

- 次期中期経営計画の決議
- 従業員向け株式報酬(RS信託)の実施
- グループ執行役員向け株式報酬(RS信託)の実施
- 合弁会社DivaCygnet Private Limited設立
- 自己株式の取得
- 当期IR戦略
- 株主構成についての議論
- 内部統制の運用状況の報告
- 海外IRの報告
- M3市場での活動について
- グループ組織戦略について
- グループ人財採用戦略について
- キーパーソンの採用状況についての報告
- 国内SaaSスタートアップへの出資
- グループへの確定拠出年金(DC)の導入

取締役会の議題別審議時間

総審議時間：1,606分



活発な議論の促進に向けて

グループ各社のCFOラインと議題に関するすり合わせを行うために、月2回会議を開催しており、この会議に向けた準備ミーティングも別途行っています。取締役会の議題と時間配分については、過去のトラックレコードを「TRINITY BOARD」で参照しながら、代表取締役社長グループCEOが決定しています。取締役会が開催された当日の午後には、会議資料に関する会議も行われます。これらのプロセスをPDCAサイクルに基づいて進めることにより、活発な議論を促進しています。

また、議論の活性化を図るために、取締役だけでなく、各社の執行側トップも含めたオフサイトミーティングを毎年3月に開催しています。

社外取締役への情報共有

TRINITY BOARDの活用

アバントグループでは、2022年6月期より「TRINITY BOARD」を導入し、議題の共有などに活用しています。このツールの導入により、社外取締役からは「どこにいても必要な情報が入手しやすい」との評価をいただいています。また、グループ各社の情報へのアクセスが格段に容易になり、導入前と比較して劇的な変化が見られています。

導入前

- 議題の報告、説明はメール通して実施
- 社外取締役が情報を入手することが困難
- 情報の透明性の確保が困難
- 社内取締役と社外取締役間の情報の非対称性が発生

導入後

- データベースを活用し、スマートフォンでも閲覧可能に
- 情報を入手することが容易に
- ホールディングだけでなく、グループ各社の情報も容易に把握可能
- 過去のトラックレコードを参照した効率的な議題設定・時間配分が可能

各会議体の活動内容
(2024年6月期)

監査等委員会

監査等委員会の活動は、定時株主総会を起点とし、翌年の監査報告書の提出をサイクルとしています。2024年6月期においては、コーポレート・ガバナンス、グループ・ガバナンス、コンプライアンス委員会・リスクマネジメント委員会(コンプライアンス・リスクマネジメント委員会分割を受けて)、組織的監査、人財育成(リーダー育成)、中期経営計画「BE GLOBAL 2028」進捗(投資)などを重点的な検討事項として活動しました。

2025年6月期においては、リスクマネジメント委員会(情報セキュリティ委員会を含む)、人的投資(リーダー発見・育成プロセス)、中期経営計画「BE GLOBAL 2028」進捗(投資に至るプロセス)、組織的監査(内部監査との連携強化)などについて議論を進めています。

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、他社の事例をベンチマークとして参考にしながら、取締役およびグループ執行役員に関する報酬制度の設計やインセンティブの内容、構成比について議論を進めています。2024年6月期は、中期経営計画「BE GLOBAL 2028」において株価向上を目的とした報酬制度の設計に注力しており、5年分の株式を事前に購入する信託制度の導入も行いました。

また、報酬については、基本的に対象者が決定してから具体的な金額を設定する流れとなるため、経営マネジメント体制の構築についても議論を進めています。

グループ経営会議

中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の初年度である2024年6月期は、ソフトウェアドリブン戦略や人財戦略の解像度を高めることが重点課題とされ、委員会メンバーで議論が行われました。

また、2024年6月期からコンプライアンス・リスクマネジメント委員会をコンプライアンス委員会とリスクマネジメント委員会に分離しており、それぞれ3ヵ月に1回開催しています。コンプライアンス委員会とリスクマネジメント委員会の議論内容は、同月の取締役会に報告・共有しています。

役員報酬

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取締役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。中期業績連動報酬については、持続的な株価の向上による対象取締役と株主との価値共有をより一層図り、対象取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与す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。

取締役の報酬構成比



各報酬の計算方法

1. 短期業績連動報酬

$$\text{短期業績連動報酬} = \text{短期業績報酬基準額} \times \text{短期インセンティブ係数}$$

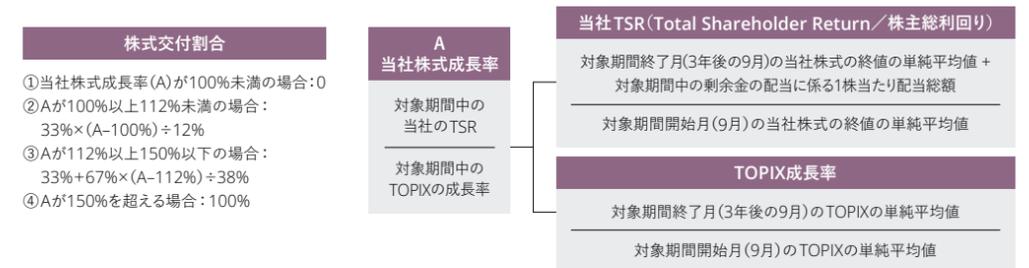
短期インセンティブ係数

当期連結税引後純利益を(a)、前期連結税引後純利益を(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)×137.5%未満の場合：(a÷b-1)÷0.375×1.5
- ③ (a)が(b)の137.5%以上の場合：1.5

2. 中期業績連動報酬

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



役員報酬額(2024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 (監査等委員および社外取締役を除く)	137	88	49	0	2
監査等委員 (社外取締役を除く)	16	16	—	—	1
社外役員	42	42	—	—	5

※ 上記には2023年9月27日開催の第27期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。
役員報酬の詳細はWebサイトをご参照ください。 <https://www.avantgroup.com/ja/sustainability/governance/reward.html>

サクセッション・プラン

報酬諮問委員会では、指名に関しても深い議論を進めており、CxOの後継者や事業会社におけるマネジメント体制についての検討を行っています。有事の際の代行者、次期中期経営計画を担う後継者、さらには次々世代のリーダー候補についても具体的な議論が始まっています。

また、目指す戦略の方向性によって求められる人財像が変わることから、「人財」と「戦略」の双方について議論を深め、組織の課題に対する解像度を高めている段階です。加えて、若手リーダーの育成プログラムや経営専門職を意識したポストの創出や経験の提供に注力しています。

マネジメント研修

社外取締役の得意・専門分野を活かした勉強会を開催し、社内取締役およびグループ各社の執行役員が参加しています。この取り組みにより、マネジメントの強化が図られています。

さらに、グループ各社の執行役員には、一般社団法人日本取締役協会が提供する研修や、一橋大学のリーダーシップ研修への参加を推奨し、経営能力の向上を支援しています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント方針

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を進めるため、代表取締役を委員長とするコンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会および情報セキュリティ委員会を設置し全社的なリスクマネジメント体制を整えています。また、当社グループの中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の達成、既存事業基盤に影響を与える可能性のあるリスクを年間で見直し「経営危機リスト」として整備しています。当該リストでは、経営に影響を与える発生頻度と影響度を分析・評価し、重大な影響を与える可能性のあるリスクを「重要なリスク」、さらに「重要なリスク」のうち平時の統制に加え迅速な有事対応を必要とし、リスク回避・低減・移転などの対応を優先的に着手すべきリスクを「特に重要なリスク」と整理しています。各「重要なリスク」については、グループ全体として重点的な統制活動を推進し、「特に重要なリスク」を主に対応策や課題を明確化し、その統制状況について定期的なモニタリングやその有効性を確認し、改善事項の提言などを実施することでリスクマネジメントサイクル(PDCA)を回すとともに、その他リスクマネジメントの浸透・徹底に必要な活動を行っています。

特に重要なリスク

	リスク項目	対応策
1.サイバー攻撃によるリスク	当社グループが提供するクラウドサービスには、制度会計、管理会計、事業管理などお客様の重要なデータを取り扱うサービスを提供するものがあります。それらのサービスでサイバー攻撃を原因とするサービスの停止やお客様データの喪失等が発生した場合は、お客様業務に多大な影響を及ぼす可能性があります。また、それらが当社の責めに帰すべき事由により発生した場合には、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政状態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つながることから、特に重要なリスクであると認識しています。	当社グループではリスク低減のために情報セキュリティ委員会を設置し、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などのシステム障害対策や多要素認証などのセキュリティ対策を進めています。また、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」を取得するなど、第三者の立場による客観的評価を活用しシステム運用品質向上に努めています。 また、2025年6月期は「体制」と「サイバーレジリエンス」の強化に焦点を当て、全社的なサイバーセキュリティリスクマネジメント戦略の策定と整備に取り組んでいます。

重要なリスク

	リスク項目	対応策
2.出資・M&Aに関するリスク	当社グループは中期経営計画「BE GLOBAL 2028」で持続的な収益成長と事業拡大を目指しています。そのため業績および財政状態の状況を勘案しつつ、必要に応じて企業買収や資本提携を行う方針としています。しかしながら、M&Aを進めるにあたっては、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があるほか、出資・M&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が生じた場合はのれん等の減損につながるなど、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対しては、M&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、対応策を踏まえて意思決定を実施するほか、各事業にて関わる出資先の経営状況等を定量的・定性的に把握することにより、当該リスクの低減に努めています。
3.事業投資・設備投資に関するリスク	当社グループは中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の達成に向け、人財・研究開発への投資をはじめ、製品競争力の強化に向けた製品開発投資、事業基盤の整備・拡充を進めています。しかしながらこれらの事業投資は、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も想定されます。投資が期待される効果を発揮しない場合、中長期的に当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対して当社グループでは、事業投資の検討段階では投資効果とリスクを評価のうえ、予め「権限規程」に定めた権限に従い慎重に決定を行い、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し、必要な施策を適時に実施することでリスクの顕在化防止と影響低減に努めています。

	リスク項目	対応策
4.クラウドサービスデータのシステム運用停止に関するリスク	当社グループが提供するクラウドサービスに障害が発生しシステムやサービスの運用停止が発生すると、お客様業務に多大な影響を及ぼすことがあります。また、お客様データの喪失等の問題が発生した場合にはさらに影響は大きくなり、場合によっては発生した損害に対する賠償金の支払い等により当社グループの業績および財務状態に大きな影響を及ぼす可能性があります。加えて、サービスの運用が滞ることは、当社グループの社会的信用やブランドイメージの低下にもつながります。	当社グループではシステムを安定運用しサービスを継続提供できるように、障害発生の未然防止と障害発生時の影響極小化の両面からさまざまな強化施策を推進しています。
5.競合・技術および市場ニーズの変化に関するリスク	当社グループが事業展開しているクラウド型サービス市場では、多くの企業が事業展開をしており、技術革新や市場ニーズの変化のスピードが非常に早く、クラウド型サービス事業の運営者はその変化に柔軟に対応する必要があります。そのため、当社グループと同様のサービスを展開する企業などとの競争激化、技術革新や市場ニーズの変化に適時に対応できない場合、または、変化への対応のためにシステム投資や人件費など多くの費用を要する場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対して当社グループでは、最新の技術動向や環境変化を常に把握できる体制を構築するだけでなく、最適なユーザビリティを追求したサービスの構築、営業領域の差別化、カスタマーサポートの充実などに取り組み、競争力の向上を図っています。また、優秀な人財の確保および教育などにより技術革新や市場ニーズの変化に迅速に対応できるよう努めています。
6.人財確保・育成に関するリスク	当社グループの事業推進と成長を達成するために必要となる専門的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場合、当社グループの将来の成長性と業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対し、採用・育成体制の強化、市場の適正報酬水準の把握による採用競争力の確保に努めるとともに、人事評価制度の見直しなどを通し、入社した人財が早期に活躍貢献し、継続して働いていけるような施策も併せて推進しています。
7.経済情勢の変化によるリスク	当社グループは、海外企業が提供するクラウドサービスを利用しており、その利用料の支払いのために円投入後、米ドルにて支払い為替レートの変動の影響を受けています。そのため、為替レートの変動によりコストが増加した場合、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクを回避する目的として外貨預金口座を通じた決済等によるヘッジを行っています。また、外貨預金の利用については実需の範囲内で行うこととし、投機目的の取引は行わない方針としています。
8.法令違反によるリスク	当社グループは、事業を推進するうえでさまざまな法規制や公的規制の適用を受けています。こうした公的規制に違反した場合、監督官庁による処分、訴訟の提起、さらには事業活動の停止に至るリスクや企業ブランド価値の毀損、社会的信用の失墜などのリスクがあるため、企業として社会的責任を果たしていくうえでコンプライアンス体制を有効に機能させることが不可欠であると考えています。	本リスクに対して当社グループでは、最新の法規制動向を常に把握できる体制を構築するだけでなく、コンプライアンス体制を有効に機能させるため、コンプライアンス規程をはじめとしたコンプライアンス関連規程の策定および教育を通し全役職員への周知徹底を図るとともに、コンプライアンス委員会では、コンプライアンスにおける定量確認項目を定め活動を推進しています。
9.サードパーティーリスク	当社グループが展開しているクラウド型サービス事業において、クラウドサービスやネットワーク技術はますます複雑化し、システム設計・開発コストは増加の傾向にあります。そのため、業務効率と生産性を向上させる目的でシステム設計や開発ベンダー、クラウドサービスベンダーなどのサードパーティーを利用しています。これらのサードパーティーにおいて、システム障害の発生やサイバー攻撃を受けた場合など、サービス提供に支障をきたしたり、お客様の情報などの重要な情報を漏えいしたり、当社グループの事業運営に支障をきたす可能性があるほか、被害を受けたお客様への補償などが発生し、当社グループの信用が低下・失墜することにより業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループはこれらの悪影響を未然に防止するため、外注管理規程を整備し外注を行う際の取引先の妥当性や適格性の検証、指導、契約期間中の管理体制見直し等を通じ、継続したリスク管理に努めています。
10.人工知能(以下、AI)に関するリスク	当社グループは中期経営計画「BE GLOBAL 2028」で持続的な収益成長と事業拡大を目指しており、AIを導入した経営管理ツールの活用を模索しています。AIに関する技術革新のスピードは速く、プログラミング言語領域をはじめさまざまな自動作成技術が大衆化した場合、プログラム開発領域でのコンサルティング収益が縮小する可能性が想定されています。また、競争も激しさを増しているため、AI技術を実装するための高度専門人財の採用等が計画通りに進まず、必要な人財を確保することができない場合、当社の事業および業績に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対して当社グループでは、最新の技術動向や環境変化を常に把握できる体制を構築するだけでなく、ビジネス領域におけるAI技術の活用を模索し、AIシステム開発に対応可能な高度専門人財の獲得・確保を進めています。

	リスク項目	対応策
11.経営者への依存に関するリスク	当社グループの組織は現在、人財の育成と組織体制の確立を課題として取り組んでいますが、代表取締役社長である森川徹治氏への経営依存度が高いと認識しており、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があります。	本リスクに対しては、次世代のリーダーを事業会社の取締役に任命し経営を任せ、持株会社から監督・指導することを通じて後継者の育成に努めるとともに、採用活動も積極的に推進するなど、サクセッション・プランの策定とその遂行に取り組んでいます。
12.サービス品質に関するリスク	当社グループでは自社開発のソフトウェアもしくは第三者のソフトウェアをお客様のニーズに応じてシステム化する導入支援や受託開発、および決算業務を請け負うBPOサービスを提供しています。サービス提供にあたっては、新たな会計処理の変更、実務指針などの公表、契約内容あるいは要件の曖昧性等によって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や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があります。このような問題や品質低下の顕在化を含む何らかの要因により訴訟が提起された場合、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等により、当社グループの業績および財政状態等に大きな影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対しては、サービス品質については、品質管理部門の設置によるプロジェクト品質の向上を基本としつつ、万が一の場合に備えた保険の加入などにより業績および財政状態等への影響を低減するための対策を行っています。また、会計・デジタル分野の専門人財の採用強化と社内育成を通じ、サービス強化に取り組んでいます。
13.製品開発品質に伴うリスク	当社グループでは制度会計、管理会計、事業管理、データ活用基盤等の領域において複数の自社ソフトウェア製品を開発しています。新製品の開発および既存製品への追加開発においては開発管理プロセスに基づき開発を行い、品質向上および不具合の発生防止に継続的に努めていますが、製品の不具合が発生する可能性は否定できません。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してしまう可能性があるほか、その不具合を解決できない場合には、当社グループへの信用が低下する可能性があり、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対しては、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し、製品開発品質の向上に努めています。
14.データ消失・情報漏えい等の情報セキュリティリスク	当社グループは業務遂行の一環として、当社グループ関係者およびお客様の個人情報や機密情報を取り扱うことがあります。これらの情報については外部からの当社グループインフラへの不正アクセス、当社グループ役職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は皆無ではなく、このような事態が生じた場合、当社グループおよびお客様の社会的信用に重大な影響を及ぼすとともに、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループではセキュリティリスクへの対応のため、ファイアウォール、VPN等、不正アクセスを監視・防止するシステム対策を実施するとともに、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てこれらを見直しています。情報セキュリティ対策に関しては代表取締役社長を最高責任者とし、情報セキュリティ委員会を設置し、方針の策定・対策の実施・教育と啓発・監査と評価等を行っています。また、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)を取得しています。また四半期に一度、情報セキュリティ教育を実施して、全役職員・派遣社員・業務委託社員のセキュリティ意識向上も図っています。
15.自然災害リスク	当社の役職員、事務所、設備は首都圏に集中しており、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、インフラの崩壊等、迅速な事業再開ができない状況となる事態が発生する可能性があります。また、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・データが喪失した場合、事業活動に支障をきたし業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	リスク低減策として、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)の策定を進めています。また、オンラインでの業務インフラの増強を図ることにより、通常時よりリモートワークを活用するなど役職員やビジネスパートナーの安全の確保と事業継続性の両立に向けた備えに努めています。

ESGリスクと当社グループ固有リスクとの相関関係

	テーマ	リスク	採り得る対策例	機会
環境	生物多様性の保全 水の安全保障	グループの事業活動との直接の関係性は希薄		<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般的データの可視化 ■ オウンドメディアの発行などによるブランドづくり ■ 非財務情報の収集・可視化テンプレートの販売など
	廃棄物とリサイクル	毎年多数のPCを廃棄しており、リサイクル対応が必要	<ul style="list-style-type: none"> ■ セキュリティを担保したうえでリサイクル業者を活用 	
	気候変動	事業活動との直接の関係性は希薄だが、二酸化炭素排出の低減のための努力を一切していない点が問題視される可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 二酸化炭素排出の低減に取り組むことを宣言するとともに下記のような施策を実施 ■ 2021年7月よりグリーン電力認証購入により使用電力全量についてカーボンオフセットを実施 ■ 気候変動リスクについてリスクマネジメント委員会において評価・対応策を検討し、取締役会に報告する体制を構築 	
社会	人権と地域社会	人権を尊重しない行動(差別等)の常態化、またはそのような行動の結果として、重大事故が発生した場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ アバントグループ人権方針に掲げる人権尊重の基本方針に基づき、対応を検討 ■ 人権アセスメントの実施 ■ ハラスメント防止マニュアル作成 ■ 理念研修／ダイバーシティ研修の定期的開催 	国際的な優良企業のレベルとなれば、そのアピールがブランド価値の増大につながる可能性がある
	労働基準	労働法規の違反の常態化、またはその結果として、重大事故が発生した場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働法遵守の徹底 ■ ホットラインの実効性向上 ■ GPTWサーベイの結果を精査し、年次アクションプランを作成 	
	顧客に対する責任	製品・サービス品質に大きな問題があった場合、サービス提供の過程で重大事故を発生させた場合等にブランドが大きく毀損する可能性がある。また、社会に貢献し顧客ニーズに真摯に応える姿勢を維持し続けなければ長期的なサステナビリティに支障が生じる可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質管理の強化と品質宣言の実施 ■ 顧客満足度調査の実施 ■ 理念研修の定期的開催 	ミッションとして掲げる「経営情報の大衆化」についてはその成果を併せてアピールしていくことにより、ブランド価値を増大できる可能性がある
	健康と安全	労働基準と同様	労働基準と同様	労働基準と同様
ガバナンス	リスクマネジメント	認識・把握できていない、または対策(低減・移転)が不十分な重大リスクの発生により、サステナビリティが危ぶまれる可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社グループのリスクマネジメント体制の開示強化 ■ リスクマネジメント委員会の実効性向上 	お客様のガバナンス向上に貢献する製品・サービスを検討
	コーポレート・ガバナンス	適切な企業統治が行われず、株主の利益最大化が追求されない可能性がある	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社グループのガバナンス・システムの開示強化 ■ 指名委員会等設置会社への移行を含めた組織検討 	
	コンプライアンス	重大な法令違反の発生が明らかとなった場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある。特に事業の性格上、インサイダー取引はリスクが高い	<ul style="list-style-type: none"> ■ 当社グループ行動基準に基づき、コンプライアンス体制を強化 ■ インサイダー研修等法令研修の実施・強化 ■ ホットラインの実効性向上 	

コンプライアンス

当社グループでは創業以来、コンプライアンスを企業統治の基本原則として重視してきました。コンプライアンスの徹底に向け、コンプライアンス委員会を定期的に開催し、グループのコンプライアンス状況の確認を行うほか、取締役会は、グループCLOより報告を受けコンプライアンス状況の把握に努めています。

役員一覧

(2024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



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】
スノーフレイク・インク アジア太平洋・日本地域担当社長



鴨居 達哉

取締役
報酬諮問委員会委員
社外取締役 独立役員
【兼職の状況】
アビームコンサルティング株式会社 取締役

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長
筆頭社外取締役 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
株式会社朝日インターナショナル 社外取締役
東邦ホールディングス株式会社 社外取締役
(監査等委員)



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
株式会社ジール取締役会長



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
株式会社ジール取締役社長



沼田 善之

グループCOO
株式会社ジール代表取締役社長



竹村 弘樹

グループCRO 兼 グループCIO
株式会社ディーバ取締役副社長



諸井 伸吾

グループCSO
株式会社アバント取締役



寺島 鉄兵

株式会社アバント取締役



中山 立

グループCPO
株式会社アバント取締役



中村 国宏

グループCCO
株式会社ジール取締役



福田 成志

株式会社ジール取締役



熊谷 峻平

株式会社ジール取締役



長田 知興

株式会社ディーバ取締役



里中 恵理子

グループCHRO
【兼職の状況】
日本瓦斯株式会社 社外取締役



鈴木 政光

グループCLO

COO : Chief Operating Officer CBO : Chief Business development Officer CRO : Chief Risk-management Officer CIO : Chief Information Officer
CSO : Chief Strategic Officer CPO : Chief Product Officer CCO : Chief Customer Officer CHRO : Chief Human Resources Officer CLO : Chief Legal Officer

FINANCIAL DATA

	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期
オペレーション指標:					
ストック売上(百万円)	5,123	5,852	6,476	7,573	9,215
ストック売上比率(%)	32.6	36.0	34.6	35.3	37.7
付加価値生産性(千円/人)	9,784	10,332	10,607	10,400	10,841
受注高(百万円)	15,357	17,401	20,012	22,375	26,180
連結決算開示事業*	—	—	—	7,435	8,269
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	—	7,919	9,211
経営管理ソリューション事業*	—	—	—	7,999	9,410
受注残高(百万円)	3,595	4,761	6,070	7,021	8,782
連結決算開示事業*	—	—	—	3,949	4,681
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	—	1,705	2,069
経営管理ソリューション事業*	—	—	—	3,113	4,006
損益計算書関係:					
連結売上高(百万円)	15,691	16,236	18,703	21,424	24,419
連結決算開示事業*	—	—	—	6,902	7,537
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	—	7,272	8,846
経営管理ソリューション事業*	—	—	—	7,883	8,518
営業利益(百万円)	2,278	2,796	3,247	3,289	4,099
連結決算開示事業*	—	—	—	1,586	1,840
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	—	1,118	1,633
経営管理ソリューション事業*	—	—	—	1,321	1,407
経常利益(百万円)	2,282	2,808	2,988	3,265	4,121
税金等調整前当期純利益(百万円)	2,282	2,808	2,988	3,079	4,131
法人税等(百万円)	744	919	943	984	1,280
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,537	1,888	2,045	2,094	2,850
貸借対照表関係:					
現金及び預金(百万円)	6,335	7,238	9,444	10,317	10,874
有形固定資産(百万円)	469	407	398	487	488
無形固定資産(百万円)	191	608	676	728	652
うちソフトウェア	190	607	676	728	609
投資その他の資産(百万円)	1,614	1,893	1,800	2,137	2,554
うち投資有価証券	428	491	511	772	1,037
うち関係会社株式	—	267	—	—	—
資産合計(百万円)	11,780	13,956	16,617	18,705	21,896
流動負債(百万円)	4,314	4,943	5,820	6,122	8,307
固定負債(百万円)	272	226	198	254	295
負債合計(百万円)	4,586	5,169	6,019	6,377	8,603
うち有利子負債	—	—	—	—	—
純資産(百万円)	7,194	8,787	10,597	12,328	13,293
株主資本(百万円)	7,161	8,728	10,466	12,103	12,994
その他の包括利益累計額(百万円)	32	58	131	224	299

* 2024年6月期より、事業セグメントの区分方法を見直しました。

	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期
連結キャッシュフロー関係:					
営業キャッシュフロー(百万円)	1,890	2,561	3,026	2,175	3,680
減価償却費	227	254	349	449	543
投資キャッシュフロー(百万円)	-420	-789	-398	-795	-630
有形固定資産の取得	-236	-114	-89	-225	-159
無形固定資産の取得	-121	-429	-317	-521	-222
フリーキャッシュフロー(百万円)	1,470	1,771	2,627	1,379	3,049
財務キャッシュフロー(百万円)	-294	-359	-433	-507	-1,981
長期借入金の返済	—	—	—	—	—
配当金の支払額	-281	-338	-413	-489	-564
収益性・資本効率:					
EBITDA(百万円)	2,506	3,038	3,582	3,737	4,642
実効税率(%)	30.6	30.6	30.6	30.6	30.6
NOPAT(百万円)	1,581	1,940	2,253	2,282	2,844
ROIC(%)	24.2	24.3	23.3	19.9	32.0
ROE(%)	23.5	23.6	21.1	18.3	22.3
売上高成長率(%)	11.5	3.5	15.2	14.5	14.0
営業利益率(%)	14.5	17.2	17.4	15.4	16.8
GPP(売上高成長率+営業利益率)(ポイント)	26.0	20.7	32.6	29.9	30.8
総資産回転率(回)	1.41	1.26	1.22	1.21	1.13
研究開発費(百万円)	409	445	382	375	190
自己資本比率(%)	61.1	63.0	63.8	65.9	60.7
営業キャッシュフロー/EBITDA(%)	75.4	84.3	84.5	58.2	79.3
1株当たり情報・株主還元:					
発行済株式総数(株)	37,586,982	37,603,203	37,625,501	37,645,851	37,645,851
期中平均株式(株)	37,582,026	37,598,448	37,614,361	37,636,218	37,206,951
BPS(円/株)	191.42	233.70	281.68	327.51	362.95
EPS(円/株)	40.92	50.24	54.37	55.65	76.62
DPS(円/株)	9.0	11.0	13.0	15.0	19.0
DOE(%)	5.2	5.2	5.0	4.9	5.5
配当性向(%)	22.0	21.9	23.9	27.0	24.8
TSR(%)					
3年	295.8	347.6	136.6	140.1	86.6
5年	584.4	1,228.8	389.0	304.6	143.5

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)等を適用しており、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。2021年6月期以前の数値に関しては、当該会計基準等の適用前の数値を記載しています。

2019年12月1日付けで普通株式1株につき普通株式2株の割合で株式分割を行っています。2020年6月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、BPS、EPS、DPSを算定しています。

	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期
環境係数					
GHG排出量(t-CO ₂)	10,001	8,738	10,299	11,478	12,692
うちScope 2	650	543	556	359	370
うちScope 3	9,351	8,195	9,743	11,119	12,323
電力使用量(千kWh)	1,455	1,225	1,216	975	999
うち再生可能エネルギーの比率(%)	0	0	100	100	100

SASBスタンダードにおける指標
(ソフトウェア・IT サービス)

データセキュリティ	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期
個人情報漏えい件数	0	0	0	0	0
個人を特定できる情報が含まれる割合(%)	0	0	0	0	0
影響を受けた顧客の数	0	0	0	0	0

**データセキュリティリスクを特定し、
対処するための取り組みの説明**
(第三者のサイバーセキュリティ基準の
使用を含む):

当社グループでは国際規格であるISMS認証(ISO/IEC27001:2013)を取得しています。経営者および情報セキュリティ責任者(CISO)を中心に情報セキュリティ委員会を構成し、その管理体制のもとでISMSを運用し、情報セキュリティの向上に努めています。サイバー攻撃やインシデントには社内規程に則って対応し、情報セキュリティ委員会の中で当社グループ事業への影響度に応じた対策を講じています。

社会係数

連結従業員数(名)	1,055	1,107	1,226	1,389	1,522
株式会社アバントグループ	36	45	47	37	37
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	203	229	288	473	534
株式会社インターネットディスクロージャー	11	11	11	11	11
株式会社ジール	351	372	401	429	491
株式会社アバント(旧ディーバ)	454	450	479	439	449
女性従業員数(名)	379	379	406	480	524
女性管理職比率(%)	6.8	6.5	7.7	8.8	9.5
外国籍従業員数(名)	74	77	66	60	53
障がい者雇用率(%)					
株式会社アバントグループ/ 株式会社アバント(旧ディーバ)	2.3	2.0	2.5	2.4	2.3
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	1.0	0.8	0.7	1.5	2.0
株式会社ジール	1.4	1.3	1.2	1.4	3.3
男性育児休暇取得率(%)	9.5	23.5	29.6	36.8	50.0

	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期
採用数(名)	241	197	261	334	355
うち新卒人数	56	30	50	59	67
うち中途採用人数	185	167	211	275	288
退職者数(名)	145	109	128	168	182
離職率(%)	13.4	10.2	11.3	13.4	12.8
平均勤続年数(年)	4.1	4.6	4.6	4.3	4.8
人財採用費(百万円)	263	326	353	433	489
人財採用費(千円/採用数)	1,091	1,656	1,353	1,296	1,378
人件費(百万円)	7,162	7,748	9,135	10,257	15,331
研修費(百万円)	39	46	63	84	101
研修費(円/従業員数)	37,449	42,234	52,020	60,973	66,808
平均給与(円/年)	5,397,341	5,772,288	5,892,667	6,010,044	6,055,912
給与アップ率(%)	1.04	3.60	4.70	7.30	4.20
平均年齢(歳)	34.0	34.5	34.6	34.3	34.3
年間平均残業時間(時間/月)	16.7	16.2	14.7	13.2	13.5
GPTWスコア(ポイント)*					
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	61	66	67	67	67
株式会社ジール	51	58	65	70	74
株式会社アバント(旧ディーバ)	54	56	59	66	65

ガバナンス係数

株主数(名)	2,536	3,674	3,311	2,926	2,864
株主構成(%)					
個人	61.3	60.5	59.4	58.0	59.1
うち役員	31.8	31.8	31.8	31.1	30.0
うち従業員持株会	8.5	6.1	6.1	3.8	3.7
政府	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
金融機関	12.1	12.7	13.8	14.9	14.0
国内法人	10.5	10.1	8.0	8.0	8.8
外国人	14.2	14.8	17.3	17.6	17.1
証券会社	1.8	1.9	1.5	1.5	1.0
自己株式	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
取締役会開催回数(回)	16	17	14	14	13
取締役会総時間(分)	1,107	1,413	1,454	1,419	1,606
平均時間(分)	65	83	103	101	123
報酬諮問委員会開催回数(回)	—	3	7	8	6

* 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、そこから分析を行っている専門機関です。アバントグループは、各社において全員がアンケート調査に参加し、GPTWスコアを使って課題を抽出し、解決・改善を行うことで、働きがい向上を目指しています。

会社概要／株式情報

会社概要

会社名	株式会社アバントグループ	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
創立	1997年5月26日	証券コード	3836
所在地	東京都港区港南2-15-2 品川インターシティB棟13階	決算期日	6月30日
従業員数(連結)	1,522名(2024年6月現在)	定時株主総会	事業年度末日の翌日から3ヵ月以内
資本金	345,113,000円(2024年6月末)	株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
発行済株式総数	37,645,851株(2024年6月末)	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
単元株	100株		
株主数	2,864名(2024年6月末)		

株式情報

大株主の状況 (2024年6月30日現在)

氏名または名称	所有株式数(株)	構成比(%)*
森川 徹治	9,764,000	26.19
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,270,100	8.77
野城 剛	1,868,800	5.01
株式会社オービックビジネスコンサルタント	1,600,000	4.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,457,600	3.91
アバントグループ従業員持株会	1,380,453	3.70
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	995,400	2.67
ピー・シー・エー株式会社	778,400	2.09
FCP SEXTANT AUTOUR DU MONDE (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	750,000	2.01
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE THE HIGHCLERE INTERNATIONAL INVESTORS SMALLER COMPANIES FUND (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	658,100	1.77

* 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合

主体別株主構成 (2024年6月30日現在)

