

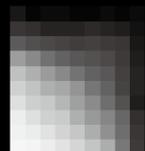


# CREATIVE DIALOG 2023

AVANT GROUP  
INTEGRATED REPORT

AVANT GROUP INTEGRATED REPORT 2023

株式会社ア vantグループ  
<https://www.avantgroup.com>

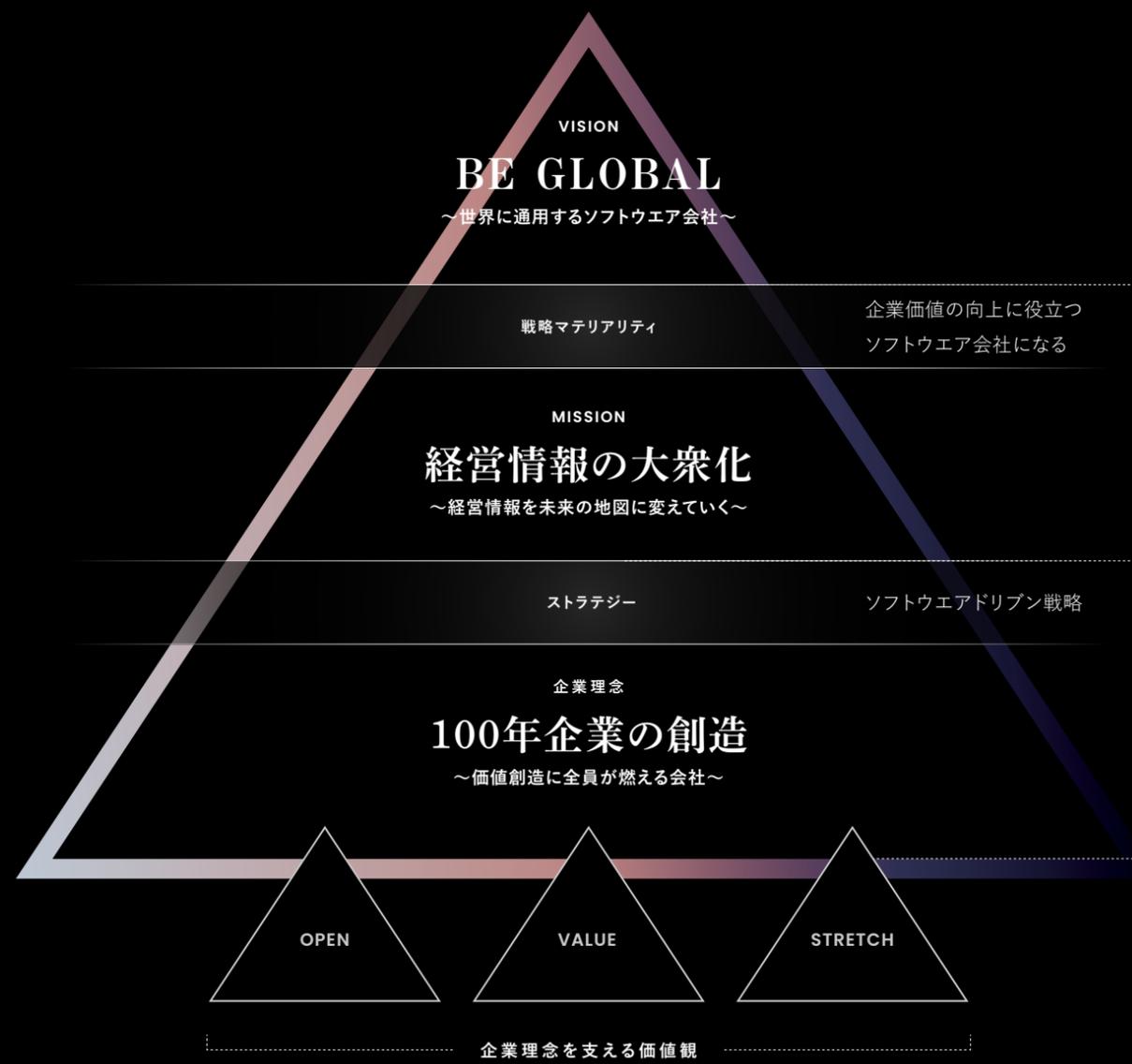


AVANT GROUP

# OUR PHILOSOPHY

理念体系

# AVANT



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<sup>[24]</sup>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。

## 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。

## 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。
- VALUE**：価値創造への情熱を育てる。
- STRETCH**：最善への挑戦を続ける。

# GROUP

## 編集方針

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。

「CREATIVE DIALOG 2023」では、初めにグループCEOメッセージと価値創造プロセスを通じて、当社グループがどのように社会に向けて価値を創造しようとしているかをお伝えしています。以降は理念体系をもとに、ビジョンの実現に向けた**成長戦略**、ミッションを実行する**事業戦略**、企業理念を体現する**ESG**<sup>[20]</sup>の取り組みの3部で構成し、当社グループがいかに企業理念・ミッション・ビジョンを実践・実現していくかを表現しています。最後に、データセクションで実績を報告しています。

ビジョンの実現における当社グループの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」は、社会に貢献するとともに、ビジネスモデルの転換によって利益水準を大きく上げる、当社の企業価値向上にとっての最重要方針でもあります。読者の皆様には、ビジョン実現への道筋が、当社グループの企業価値向上に直結する道筋でもあることをご理解いただけますと幸いです。

### 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。

# CONTENTS

## CREATIVE DIALOG 2023

AVANT GROUP  
INTEGRATED REPORT

- 04 グループCEOメッセージ
- 10 価値創造プロセス

### P.12~ 成長戦略

ビジョンである「BE GLOBAL～世界に通用するソフトウェア会社～」の実現に向け、2024年6月期から始動した新中期経営計画「BE GLOBAL 2028」を軸とした成長戦略を説明しています。

- 12 新中期経営計画「BE GLOBAL 2028」
- 14 投資家との創造的対話
- 16 ソフトウェアドリブン戦略
- 26 財務戦略
- 32 人財戦略

### P.36~ 事業戦略

経営情報を社員の誰もが活用できるものにする「経営情報の大衆化」を実行し、会社の中に埋もれた価値を引き出していき、3つの事業の戦略を説明しています。これら事業の推進によってお客様の企業価値向上に貢献するとともに、当社グループの企業価値を向上させています。

- 36 SNAPSHOT
- 38 連結決算開示事業
- 40 DX<sup>[17]</sup>推進事業
- 42 経営管理ソリューション事業

### P.44~ ESG

企業理念の「100年企業の創造」とは、企業を社会の公器と見なし、社会のために存在する組織として持続的に発展することを意味しています。当セクションでは、その実現に向けたガバナンスとサステナビリティの仕組みや方針、施策を説明しています。

- 44 **DISCUSSION** 取締役(監査等委員)鼎談  
新たなガバナンス体制での  
新中期経営計画の策定と推進
- 50 コーポレート・ガバナンス
- 58 リスクマネジメント
- 62 役員一覧
- 64 サステナビリティ

### P.70~ データセクション

文章中の専門用語と考えられる言葉については、下線と番号を記したうえで、こちらの用語集で解説しています。

- 70 MD&A
- 74 FINANCIAL AND NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS
- 76 FINANCIAL DATA / NON-FINANCIAL DATA
- 80 HISTORY
- 82 用語集
- 84 会社概要 / 株式情報



# GROUP CEO MESSAGE

グループCEOメッセージ

企業価値起点の経営を当たり前。

企業経営のバージョンアップに、「経営情報の大衆化」で

会社の中に埋もれた価値をアンロックすることで

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

## 企業価値経営の時代

2024年2月22日、34年ぶりに日経平均株価が最高値を更新しました。戦略マテリアリティを「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」としているアバントグループにとっては、いよいよ戦略の実現に待ったなしとなったと気を引き締めています。

## 値札のついたアート

今から10年ほど前、出張先のニューヨークオフィスに隣接するChristie'sに立ち寄ったことがあります。世界有数の美術品などのオークションハウスです。ちょうどオークション前の展示会が開催されていたので、興味本位で入ってみました。

誰もが知っている画家の作品から最新のモダンアートまで、さまざまな美術品がかなりの密度で展示されていました。純粋な美術鑑賞としても見応え抜群です。しかし、美術館と決定的に違っていることがありました。全ての展示物に「値札」がついていたことです。オークションのための展示会なので当然と言えば当然ですが、どれも美術館に収蔵されていてもおかしくないものばかりです。値段を見ながらアートを鑑賞するという行為をとっても新鮮に感じました。

それまでは、作品のつくられた時代背景や作家の個性に思いをはせながら自分の感性とマッチングするような鑑賞スタイルでした。しかし、そこに値札があるだけで、誰が買うのだろうか、なぜ、このような値段が付くのだろうか、まったく別の視点でも美術品を楽しむようになりました。

値段で価値を意識することでものの見方が変わるという体験です。

## 会社の値段を意識するまで

実は、同様の体験が自社の経営でもありました。会社の値段である株価を意識することで経営が変わったという体験です。

今と違って、1990年代後半のベンチャー企業の資金調達手段はかなり限定的でした。信用も実績もない企業は赤字を出せば銀行や公的機関からの借り入れができないため、本業でしっかりと黒字を積み上げることが基本でした。このような環境で起業すると、自ずと「赤字は悪」という考え方が骨の髄まで染み渡ります。苦労はしましたが、この考え方は健全な経営を続ける基本なので、そのように鍛えられたことはよかったです。

ある程度会社が成長してベンチャーキャピタル(以下、VC)からの資金調達ができるようになると、新たな評価軸が持ち込まれました。株価です。しかし、その株価はVCや上場時に投資してくれそうな機関投資家が決めていたので、自社の経営とは無関係でした。上場後も、株価自体の事業へのインパクトが感じられず、無関心なままでした。

そんな株価が事業と結びつき始めたのは、海外企業との提携を始めてからです。2000年代後半から、いくつかの海外企業との協業を進めました。しかし、いずれも数年するとどこかに買収され、当初描いていたような協業を進めることができなくなりました。そんな経験を踏まえ、資本業務提携を模索したのですがうまくいきません。価格、つまりお互いの株価がまったく釣り合わなかったためです。自社の株価が相対的に低すぎると話を進めることができません。相手から、「なんでそんなに安いの?」と言われたことがあったほどです。

この経験で、株価が実際の事業に与える影響を実感し、企業価値の重要性を明確に自覚することになります。

## 取締役会を通じた企業価値の理解

ところが、いざ株価を意識しても企業価値の作り方がわかりません。ちょうどそのころ、2013年から日本のコーポレートガバナンス改革が始まりました。

「伊藤レポート」や「コーポレートガバナンス・コード」といったガイドラインは、企業価値経営という考え方を理解するために役に立ちました。また、企業価値向上に役立つとされた投資家との対話のためにファイナンスの知識も必要となりました。そこで、自社の取締役会を価値創造の起点と位置づけ、グローバルファイナンスの知見を持つメンバーを迎え入れ、機関投資家との対話を開始しました。

取締役会は回を重ねるにつれて、アジェンダに変化が生まれました。業績報告や法定の承認事項が中心だった会議内容は、株価や戦略といった企業価値に関するものになり、現在では株価の報告から取締役会が始まるようになりました。また、投資家との対話でも、一方的に自社の説明を行うだけでなく、投資家がどのような視点で会社を見ているのかを教えてくださいようように心がけることで、投資家の会社に対する値決めの感覚を少しずつ理解できるようになりました。

## 会社の値決めは経営である

そのような過程を経て、「あれ? 会社って商品だよな? その値決めはどうなっている?」と会社と株価に対する根本的な認識に疑問を持つようになりました。

少なくとも、株式が市場で取引されているのだから、上場企業は商品と言えます。それであれば、商品の製造元である会社の経営者は正しく値決めできなければなりません。そのような当たり前のことができているのだろうかと自問し、「まずい、できていないじゃないか」と思い至った時、不意に京セラ株式会社の創業者である稲盛さんの「値決めは経営である」という言葉を思い出しました。

自社の適正な値段がわからなければ、市場価格である株価の是非は問えません。自らの価値も意志を持ってつくることはできません。しかも、適正な値段は自分たちだけで勝手に決めることはできません。結局は市場が評価するものなので、投資家と定期的に対話を行い、価格戦略をアップデートする必要があります。

今では、経営者が会社を値決めする力を獲得することが企業価値向上の第一歩であり、持続的な企業価値の向上に集中するほど、社会に役立つ会社ができると確信しています。

このような背景のもと、当社グループでは各グループ会社の企業価値を算定し、かつ将来の目標企業価値を設定しながら、それを実現するための戦略的要素を特定し、中期経営計画の実現に取り組んでいます。

## 会社の中に埋もれている価値を “アンロック”する

自社の体験も踏まえ、当社グループは、お客様の企業価値の向上に役立つためにさまざまなITソリューションを展開しています。

対象とするお客様は、株価という形で会社に値段がついている企業です。株価は上場企業のみならず、投資家から資金調達している企業全てにつくものです。よって、未公開市場で株式が取引される企業も潜在顧客と捉えています。

当社グループが提供するソリューションの特徴は、データや情報の活用に特化していることです。企業向けのITサービスはとてども広範囲なものです。会社の業務プロセスをサポートするものからメールのようなコミュニケーションツールまでさまざまです。当社グループは、事業活動を通して生まれるデータを活用することに特化しています。

データ活用といっても、大変幅の広いものです。何か軸を持たなければ、グループとしての特徴が曖昧になります。そこで、企業価値の向上にインパクトのあるデータ活用を軸としてグループ全体の活動にシナジーを生み出すことを目指しています。

現在は主に3つの事業を推進しています。連結決算開示事業は、投資家との対話の基礎となる開示情報を作成するためのソリューションを提供しています。投資家に会社の持つ本来の魅力や価値を伝え、新たな価値創造の対話を創発し、取締役会などの企業価値向上活動に貢献するためのものです。デジタルトランスフォーメーション推進事業が提供するソリューションは、AIを含む最新・最善の技術を駆使したデータドリブン<sup>[6]</sup>

の活動環境を普及することで、価値を生み出す人たちがそれぞれのポテンシャルを発揮しやすくするためのものです。経営管理ソリューション事業は、企業価値を起点とした経営を支えるための情報ソリューションを提供しています。事業活動が企業価値の向上と直結する、企業価値経営の推進に役立つことを目指しています。

各事業は、ビジネスモデルや専門性が異なることから独立した会社としてソリューションの提供を行っていますが、グループ共通のミッションである「経営情報の大衆化」のもと、いずれもITで意味のある経営情報を誰でも活用できるようにすることで会社の中に埋もれている価値を引き出すために活動しています。



## ソフトウェアドリブン戦略

「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て2024年6月期から始まった新中期経営計画は、グループのシナジーをソフトウェア製品でつくり出そうというものです。グループ各社の活動を通して蓄積されるノウハウや経験を活かし、すでに存在する優良なプロダクトは活用し、ないものはつくる。その組み合わせで「企業価値の向上に役立つソフトウェアソリューション」を整えていきます。

戦略推進のために、2024年6月期から5年間で約200億円を成長投資予算としています。2023年6月期末の純資産は約120億円、純利益約20億円ですが、純利益3倍を目指す新たな中期経営計画の実行によって十分に創出可能な成長投資予算です。しかし、新たな時代の製造業としてのソフトウェア会社を目指している当社グループにとっては、このソフトウェアドリブン戦略の実行は未来をつくるために避けては通れないチャレンジです。

新中期経営計画初年度における成果としては、取締役会の運営を支援する「TRINITY BOARD」を新たにリリースしました。

コーポレートガバナンス改革を受けて当社の取締役会が最大限機能するよう試行錯誤してきた中で生まれたソフトウェアです。グループ経営を行っている企業およびそのグループ会社の取締役会において、運営効率の向上のみならず、企業価値や株価の議論の高度化に役立つツールとしてこれからさまざまなお客様の声を反映し、発展させていきます。

このようなソフトウェアを、グループ各社が持つ専門性やソリューションと一体となって開発、提供を行い、ソフトウェアドリブン戦略を加速します。

## 自社を値決めする力が大衆化した世界へ

世界的な資産インフレに対する相対的な日本の資産価値の低下は著しいものです。そのような中での日本市場の株価浮上は、物価のインフレ同様、経営環境を大きく変化させ、各社の株価の変動可能性を大きくするでしょう。動かない株価同様、変動の大きな株価も経営者にとっては頭が痛い課題です。

世界的に価値創造競争が激化する中、外部不経済までを取り込む企業価値という考え方をもとにした会社の値決め力をもっと多くの人にとって身近なものとするのは、社会の持続性を高めるためにも重要だと考えています。

「会社の値決めは経営である」という考え方が当たり前になって、目の前の株価に振り回されることなく、しっかりと自社の企業価値を高めるために経営を行い、世界で戦える企業がたくさん増えていく。アバントグループは、グループ各社のソリューションと企業価値の向上に役立つためのソフトウェアの提供を通して、そのような社会進歩への貢献を目指しています。

森川 徹治

森川 徹治  
代表取締役社長 グループCEO

# 価値創造プロセス

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会社になる」という戦略マテリアリティを掲げています。グループの共通資産を活かした3つの事業を通じてお客様の中に埋もれている事業や資産の価値を“アンロック”することでお客様の企業価値を向上させ、その社員や株主をはじめとしたステークホルダーの豊かさや社会経済の発展に貢献していきます。

各事業戦略の詳細 ▶ P.36

## 連結決算開示事業

BPO<sup>[12]</sup> SaaS

DIVA

株式会社 インターネットディスクロージャー  
Internet Disclosure Co.,Ltd.

M1

## 経営管理ソリューション事業

Consulting SaaS

AVANT

M3

## デジタルトランスフォーメーション (DX) 推進事業

Consulting SI<sup>[26]</sup>

ZEAL

M2

## OUTPUT

会計情報に基づく価値単位の分解と再構成につながる、ソフトウェアとBPOによるソリューション

価値の可視化と構造化を推進する、ソフトウェアと伴走型コンサルティングによるソリューション

眠れるデータの“アンロック”につながる、データプラットフォームの構築・運用ソリューション

経理部門

取締役会

経営企画部門

情報システム部門

お客様の中に埋もれている価値を“アンロック”し、企業価値を向上

社員や株主などのステークホルダーの豊かさ、社会経済の発展に貢献

企業価値向上に役立つソフトウェアとソリューション ▶ P.16

## INPUT

### 重要なグループ共通資産

#### 顧客基盤

連結会計システム：  
累計顧客数 **1,100社**<sup>\*1</sup>  
2022年度市場シェア **43.1%**<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> 2023年6月末時点  
<sup>\*2</sup> 富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2023年版」連結会計管理ソフトウェア市場占有率推移<パッケージ>

#### ソフトウェア

国内シェアNo.1連結会計ソフトウェア「DivaSystem LCA」  
自社製品ラインナップ数 **9点**  
▶ DivaSystem LCA  
▶ TRINITY BOARD  
▶ AVANT Cruise ▶ AVANT Chart  
▶ AVANT Compass ▶ ZEUSCloud  
▶ CO-ODE ▶ STORYAI  
▶ ZEAL DX-Learning Room

#### 人財

営業・マーケティング 約**80**名  
ソフトウェア開発 約**100**名  
エンジニア 約**100**名  
コンサルタント 約**350**名  
▶ ディーバ 約**330**名  
▶ アバント 約**370**名  
▶ ジール 約**170**名  
コーポレート

#### 財務

過去3年平均のEBITDA<sup>[18]</sup> **34.5**億円  
余剰現預金 **約70**億円  
5年間の成長投資枠 **約200**億円

# VALUE CREATION

# 新中期経営計画 「BE GLOBAL 2028」

## 前中期経営計画の振り返り

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

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

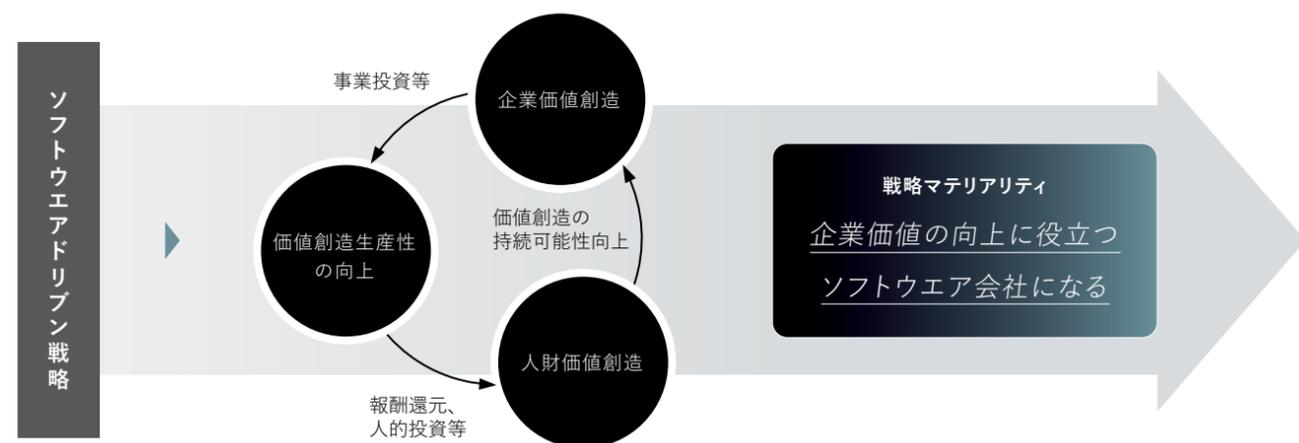
		18/6(実績)	23/6(目標)	23/6(実績)
Operational KPI	売上高	121.1億円	180~220億円	214.2億円
	営業利益	16.3億円	31~38億円	32.8億円
Strategic KPI	ストック売上比率	32.7%	70%	35.3%
	売上高成長率+営業利益率	28.5ポイント	40ポイント以上	29.9ポイント
Financial KPI	ROE	24.5%	20%以上	22.2%*
	配当	12円	15円以上	15円

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

## ソフトウェアドリブン戦略で生み出す新中期経営計画での価値創造スパイラル

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

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



## 新中期経営計画の定量目標

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

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

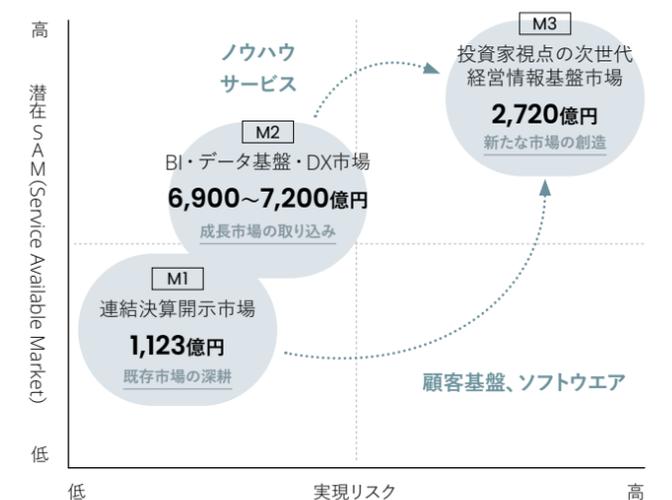
	23/6(実績)	24/6(予想)	28/6(目標)	5年変化/平均
売上高	214億円	240億円	400~450億円	2倍
営業利益	32.8億円	38.5億円	90~110億円	3倍
営業利益率	15.4%	16.0%	20~24%	+5~9ポイント
親会社株主に帰属する当期純利益	20.9億円	25.0億円	60~70億円	3倍/CAGR <sup>[13]</sup> 25%
1人当たり営業利益	2.4百万円	2.4百万円	3.5~4.3百万円	1.5倍
ソフトウェア粗利益	21.3億円	21.7億円	60~65億円	3.0倍
ROE	18.3%	19.3%	20%以上	平均20%
DOE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

## 注力する市場

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

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

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



## キャピタルアロケーション

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

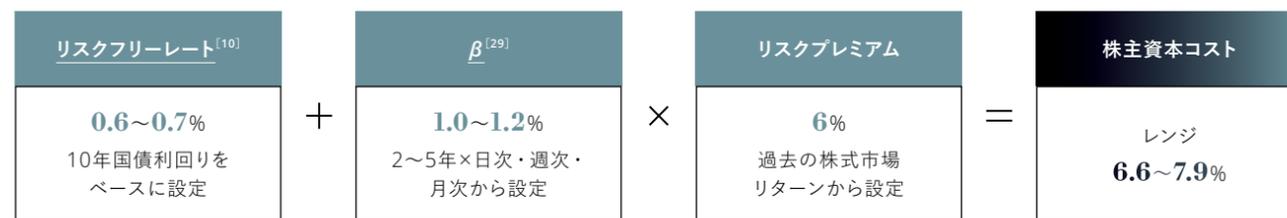
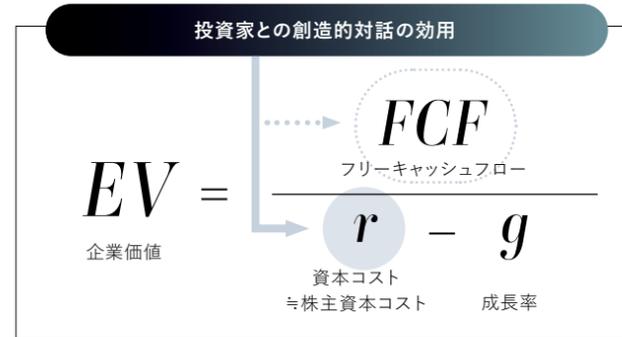
キャピタルアロケーションを含めた財務戦略の詳細 ▶ P.26

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

対話の目的

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

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

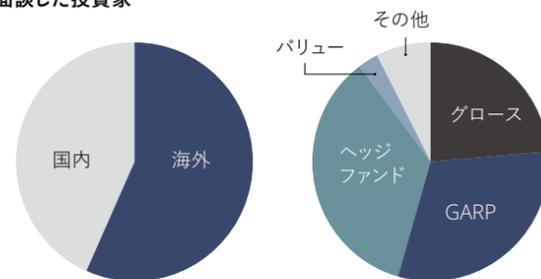


対話した投資家と回数 (2023年6月期および2024年6月期上期)

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

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

面談した投資家



主なIR活動

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

対話内容と対応

機関投資家のコメント

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

対応状況

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



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

対応状況

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



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

対応状況

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

GROUP CSO MESSAGE

— グループCSOメッセージ



SHINGO MOROI

諸井 伸吾  
グループCSO 執行役員  
株式会社アバント取締役

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

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

企業価値向上に役立つソフトウェアとソリューション

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

お客様のの中に埋もれている価値を  
“アンロック”し、  
企業価値を向上

**DivaSystem LCA** 連結会計システム

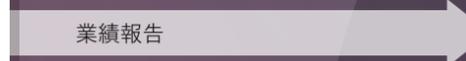
企業価値向上のベースとなる正確な会計情報を集め、計算する

- 連結会計・連結決算の一連の業務を効率化

連結決算開示事業 ▶▶▶ 経理部門



事業セグメントに基づいて  
価値単位を分解し、再構成



**TRINITY BOARD** 取締役会 DXプラットフォーム

取締役会の議論や  
意思決定を高度化

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

連結決算開示事業 ▶▶▶ 取締役会



価値の可視化と構造化により、  
的確な経営判断を促進

**AVANT Cruise** グループ経営管理システム

企業価値向上に役立つ  
多様な情報を集め、整える

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

経営管理ソリューション事業 ▶▶▶ 経営企画部門

**AVANT Chart** グループ経営管理ダッシュボード

高度なKPI・経営情報分析によって  
企業価値を可視化

事業管理～グループ経営管理～企業価値をつなぐ

**AVANT Compass** 企業価値分析クラウド

企業価値分析のベストプラクティスの活用



企業に眠っているさまざまな  
業務データ(非財務データ)を  
抽出・加工・分析



経営情報基盤を支える  
環境の整備と運用

**ZEUSCloud**

クラウド型データ分析プラットフォーム

誰もがデータを活用できる「民主化」の促進

**ZEAL DX Learning Room**

eラーニングサービス

顧客社員をデータドリブン人財へ育成

**CO-ODE**

オープンデータ提供サービス

国や地方自治体が公開しているデータの活用促進

**STORYAI.**

感情分析 AI

テキストや画像からストーリーを感情分析

DX推進事業 ▶▶▶ 情報システム部門

## 主要製品

連結決算開示事業



## 10年連続、国内シェアNo.1\*の連結会計・連結決算システム

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

解決する  
顧客課題

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

## 特長

**1 標準化された連結決算業務プロセスの提供**

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

**2 グループ経営の基盤となる連結決算システム**

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

**3 システム間データ連携機能**

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

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

連結決算開示事業



## 日本の取締役会を牽引するDXツール

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

解決する  
顧客課題

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

## 特長

**1 重要情報の共有**

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

**2 アジェンダの最適化**

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

**3 情報を一元化し、管理にかかる手間を最小化**

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

# AVANT Cruise



## 企業価値向上のための グループ経営管理システム

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

### 解決する 顧客課題

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

### 特長

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

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

\* 2023年11月時点

#### 2 データを一元管理し、事業全体を可視化

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

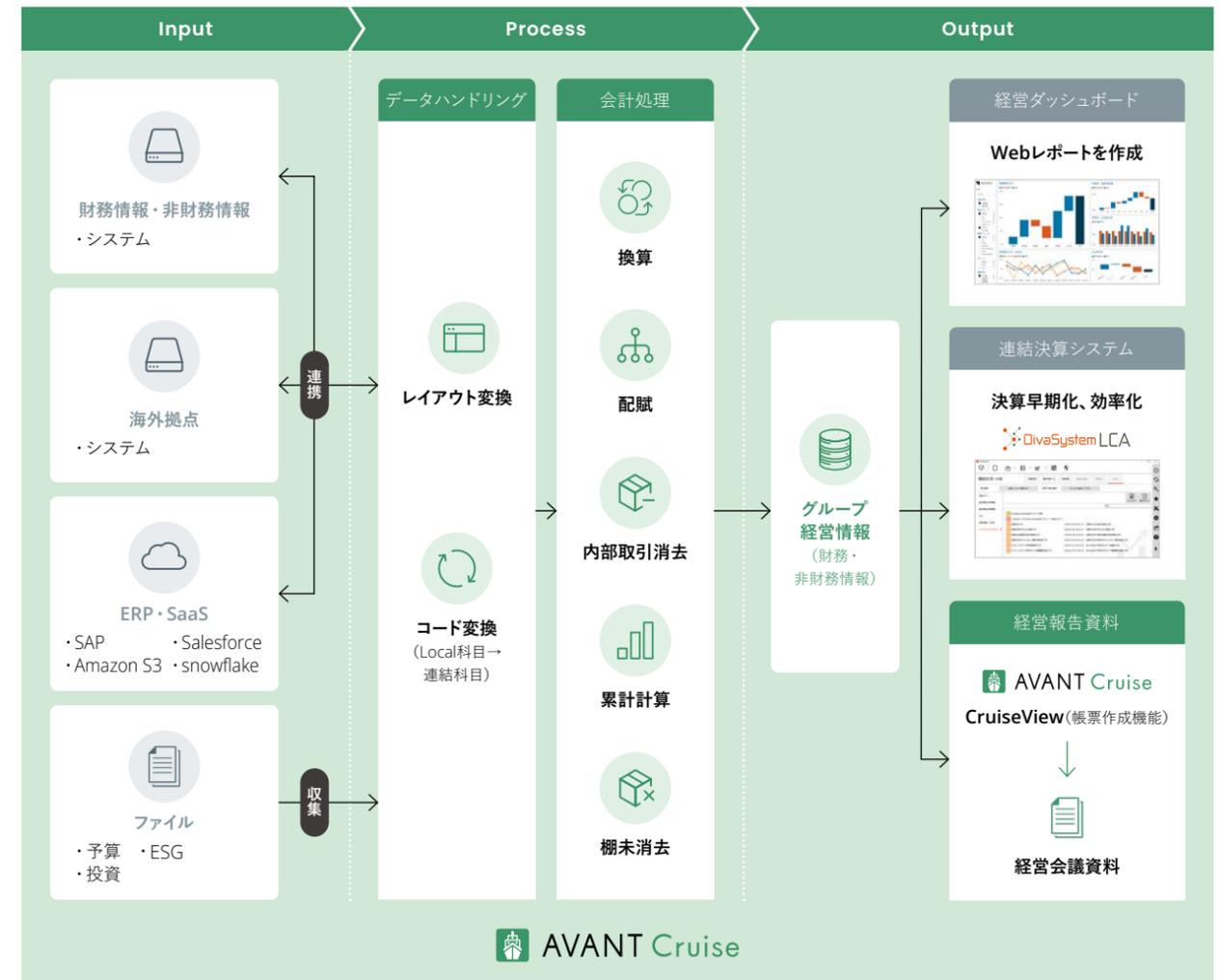
- 個別財務諸表等の財務情報と、販売明細や製造原価明細等の非財務情報をシステム間で連携
- グループ会社との経営情報の連携時に、明細データのコード体系を連結上のコード体系等に交換するマッピング機能と、レイアウト体系を多次元データモデルへ交換するレイアウト変換機能を搭載

#### 3 経営管理ニーズに対応できる高い柔軟性と拡張性

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



### 「AVANT Cruise」の機能



# AVANT Chart



## 将来予測・シミュレーションのプラットフォーム

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

### 解決する顧客課題

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

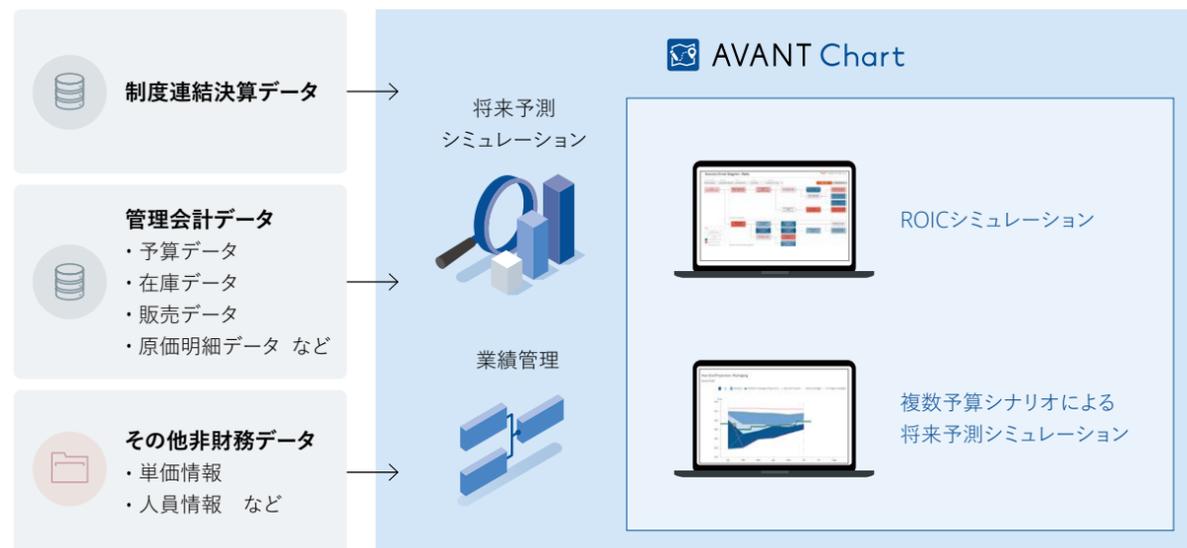
### 特長

#### 1 情報のインプットだけで高度なKPI・経営分析を実行

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

#### 2 シナリオ分析機能

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



# AVANT Compass Powered by NOMURA



## 自社・他社の経営情報をすぐに使える企業価値分析クラウド

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

### 解決する顧客課題

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

### 特長

#### 1 野村証券(株)との共同開発

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

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

#### 2 東証要請に対応したコンテンツ

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

#### 3 必要データの保有

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

AVANT Cruise	財務・非財務情報 / 連結原価 / 多軸会計	<p>豊富なテンプレートで業務効率化と経営情報のDXを実現</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他社ベンチマーク比較</li> <li>事業ポートフォリオ可視化</li> <li>グループ会社管理レポート</li> <li>予実差異分析ダッシュボード</li> </ul>
開示Net	他社開示情報データベース / 他社財務 / 経営指標	
DivaSystem LCA	連結会計 (制度 / 管理)	
CSV / Excelファイル	その他経営情報	

DX推進事業



## データドリブン経営の実現を推進するクラウドデータプラットフォーム

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

解決する  
顧客課題

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

特長

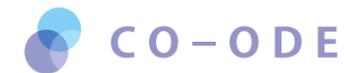
### 1 最新の経営情報を可視化・分析することが可能

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

### 2 業務の効率化に貢献

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

DX推進事業



## 要因分析や将来予測を可能にするオープンデータ活用サービス

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

解決する  
顧客課題

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

特長

### 1 さまざまなオープンデータの収集・加工・更新の作業負担を軽減

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

### 2 データ分析の高度化を実現

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

DX推進事業



## データドリブン人財育成に向けたeラーニングサービス

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

解決する  
顧客課題

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

特長

### 1 データ利活用の初學者でもBIツールが活用可能に

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

### 2 現場ですぐに活用可能なスキルを習得

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

DX推進事業



## テキストおよび画像から機械学習でStoryを感情分析するAI系SaaS

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

解決する  
顧客課題

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

特長

### 1 AIによる定量的・客観的評価が可能

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

### 2 テキストだけでなく画像に対しても機械学習で感情分析が可能

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

# 企業価値最大化に向けた財務戦略

春日 尚義 | NAOYOSHI KASUGA

取締役 グループCFO

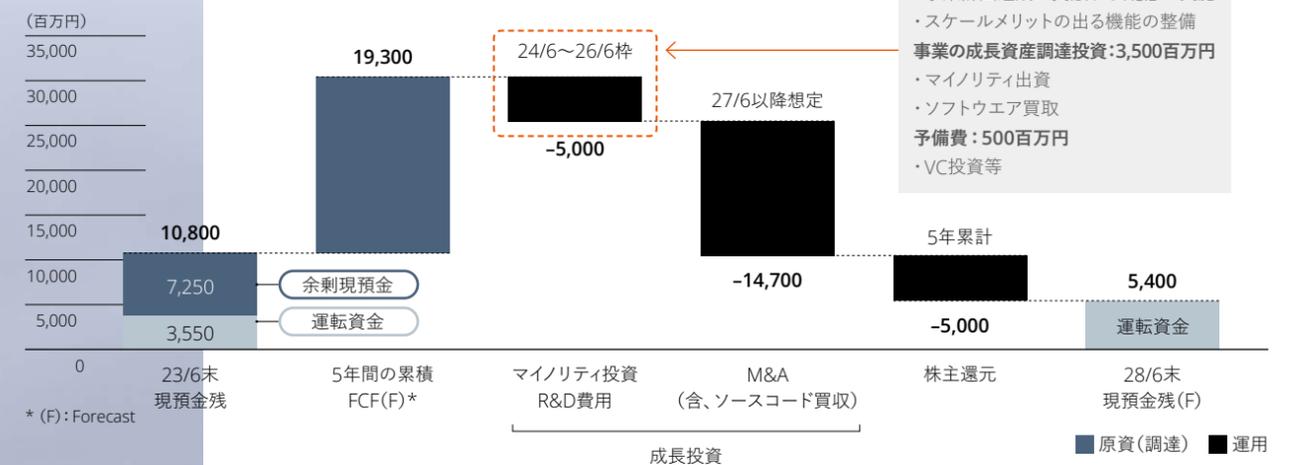
## 前中計の振り返りと新中計の方針

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

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

## [ 新中計におけるキャピタルアロケーション ]

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



・第一次成長投資の方向性  
 内部投資=人的資本投資:1,000百万円  
 ・事業計画達成に貢献するR&Dの実施  
 ・スケールメリットの出る機能の整備  
 事業の成長資産調達投資:3,500百万円  
 ・マイノリティ出資  
 ・ソフトウェア買収  
 予備費:500百万円  
 ・VC投資等

# GROUP CFO MESSAGE

グループCFOメッセージ

④ 成長投資

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

撤退基準を整備し、投資後の管理をすることが主な役割になると考えています。

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

キャッシュフローのディスカウントに用いることを考えています。より具体的に申し上げますと、当社の2024年2月時点の株主資本コストはおよそ7%\*ですので、それに案件ごとに設けたリスクプレミアムを付加したハードルレートを用以たキャッシュフローの割引現在価値がプラスとなる(もしくは想定される案件のIRR<sup>③</sup>がハードルレートを超える)ことが、投資対象候補の前提条件となります。

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

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

⑤ 株主還元

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

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

企業価値向上についてのレビューと方針

当社は企業価値評価において株主総利回り(TSR<sup>④</sup>)やIRR(内部収益率)を重視しています。例えば、前中計の期首に当社株式を購入し、その後5年間保有された場合、TSRは304.6%となり、同期間におけるTOPIXの配当込みTSR149.3%を

初めの3年間は探索フェーズとし、4年目以降に成果の実現を狙う

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



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

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

[投資リターンの実績評価]

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

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

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

[TSRとバリュートツリー]



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

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

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

グループCFOとしての課題認識

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

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

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

# GROUP CHRO MESSAGE



ERIKO SATONAKA

里中 恵理子  
グループCHRO 執行役員

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## — グループCHROメッセージ

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

また、**従業員のエンゲージメント**は事業を支える土台となります。

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

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

## 若手リーダー育成プログラム

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

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

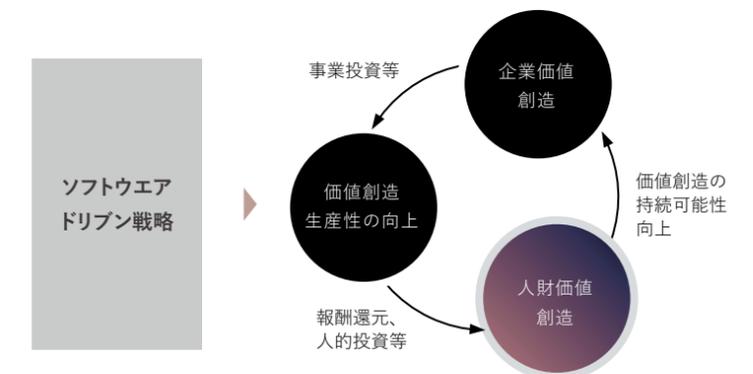
森川グループCEO主導の「森川塾」にて、リーダーに必要な「志」に焦点を当て、創造的対話を重ね内省を促すセッションに加え、全体把握力や深い思考力を習得するための経営体験プログラム、自律性を高め自己変革につながるマインド研修など、多角的な実践研修を取り入れ、リーダーを自分ごととして捉えてもらうことに力を入れています。この取り組みは継続的に実施し、対象者を年々拡大させていきます。

## 全従業員向け株式付与制度の導入

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

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

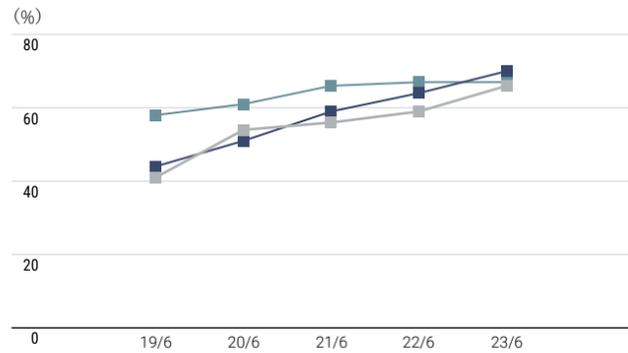
企業の価値を創造することができれば、生産性は向上します。そして、それをつくり出す人財の価値も高まり、人的投資が増加します。このスパイラルを実現させるため、株式を活用した「人」への投資(人的投資)は今後も強化していく方針です。



## GPTW

当社グループの企業理念は「100年企業の創造」です。そのサブタイトルである「価値創造に全員が燃える会社」は、積み重ねた努力が適正に評価され、それが働きがいとなってさらなる高みを指すという正のスパイラルをグループ内で実現することが狙いです。

### グループ各社のGPTWスコア



■ アバント ■ ジール ■ ディーバ\*

\* 2023年2月調査結果

このため、グループ各社はメンバー全員参加によるGPTWスコア70%を重要KPIとして設定しており、経営陣・管理職が主導する体制を整備しています。

#### GPTWとは？

Great Place To Work®(GPTW)は、30年以上にわたって「働きがい」に関するアンケートを通じた調査により「働きがい」を数値化(スコア化)し、分析を行っている専門機関です。GPTWによると、働きがいのある会社とはマネジメントと従業員との間に「信頼」があり、一人ひとりの能力が最大限に活かされており、優れた価値観やリーダーシップがあり、イノベーションを通じて財務的な成長を果たすことができる会社であると定義しています。GPTWのアンケート調査は、この「信頼」を<信用><尊重><公正><誇り><連帯感>の5つに要素を分けて設問が構成されており、働きがいをスコア化して分析・対策を講じることができます。当社グループは、各社においてGPTWスコアを使って課題を抽出し、解決・改善を行うことで、従業員の働きがい向上を目指しています。

### GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

#### 株式会社ディーバ



#### 2023年6月期のGPTWの結果

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

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

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

#### 2023年6月期の結果から見える課題

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

#### 今後の取り組み

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

一人ひとりの働きがいに対して社員が納得感を持ち、協力し合い、切磋琢磨して成長できる環境づくりに取り組み、ディーバで働くことに誇りを持てる組織を目指します。

### GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

#### 株式会社ジール



#### 2023年6月期のGPTWの結果

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

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

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

#### 2023年6月期の結果から見える課題

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

#### 今後の取り組み

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

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

### GPTWスコア向上に向けたグループ各社の取り組み

#### 株式会社アバント



#### 2023年6月期のGPTWの結果

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

#### 2023年6月期の結果から見える課題

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

#### 今後の取り組み

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

6,902  
31.3%

1,586  
39.4%

7,272  
33.0%

1,118  
27.8%

7,883  
35.7%

1,321  
32.8%

\* 売上高(百万円)

\* 営業利益(百万円)

## 連結決算開示

M1

DIVA

株式会社 インターネットディスクロージャー  
Internet Disclosure Co.,Ltd.

### 投資家との対話の基礎となる開示情報をつくる

連結会計システム「DivaSystem LCA」および関連製品の開発のほか、連結決算業務・単体決算業務などのアウトソーシング事業を手掛け、情報開示を通じた企業の価値創造プロセスを総合的に支援しています。

主要製品



BUSINESS MODEL

### ◎ BPO SaaS

データ収集から連結処理、レポーティング、決算開示までの一連の業務をカバーして連結決算開示を効率化する国内シェアNo.1のソフトウェア「DivaSystem LCA」と、決算業務のアウトソーシング事業を融合させた唯一無二のビジネスモデルで、お客様にとって連結決算業務が自動化されるサービスを提供しています。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をつくり出すことで、他社が追従困難な「BPO SaaS」の実現を目指しています。  
グループ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。

**BPOを軸に  
売上成長しながら、  
ソフトウェアの  
競争力向上で  
マージンを改善**

## DX推進

M2

ZEAL

### 最新の技術を用いてデータを活用し、ビジネスに革新をもたらす

社内外のデータを整理・統合するデータプラットフォームやデータを分析・予測・可視化するAI・BIソリューション等を、コンサルティング・システム開発を通じて提供し、企業のDXやデータドリブン経営の推進を支援しています。自社開発のクラウド型データ分析基盤「ZEUSCloud」、DX人材育成を支援するeラーニングサービス「ZEAL DX-Learning Room」なども展開しています。

主要製品



BUSINESS MODEL

### ◎ Consulting SI

当セグメントは、ビジネスの状況整理から、課題の解決に向けたソリューションの提案、構築、運用・定着支援まで、プロジェクトを一気通貫で支援しています。SIerやコンサルティングファーム同様のビジネスモデルですが、企業がDXを推進するうえで必要不可欠な「データ活用」に主軸を置いている点が特徴です。国内外の複数の主要ベンダーのデータプラットフォームを使い、さまざまな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ような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最新の情報活用方法を習得して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。

**旺盛な需要を掴み  
売上を拡大**

## 経営管理ソリューション

M3

AVANT

### 企業価値を意識した経営を支える情報を提供する

グループ経営、連結会計、事業管理を中心に、企業の「見えない価値」の可視化と最大化を目的とし、コンサルティングからシステムの企画、構築、導入、運用、保守までをワンストップで支援しています。

主要製品



BUSINESS MODEL

### ◎ Consulting SaaS

従来は主にSIやコンサルティングで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融合した「Consulting SaaS」に置き換えるビジネスモデルの確立を推進しています。また、競合に当たる大手コンサルティングファームや連結会計事業会社が海外のCPM<sup>[14]</sup>製品を使用しているのに対し、当セグメントでは主に自社開発のソフトウェアをお客様に導入しています。この自社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、これまで培った経営管理ノウハウを搭載した「AVANT Cruise」に代表されるように、グループ資産を最大限に活用して企業価値の向上に資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。

**自社製品で  
市場を開拓し  
売上を拡大しながら  
マージンを改善**

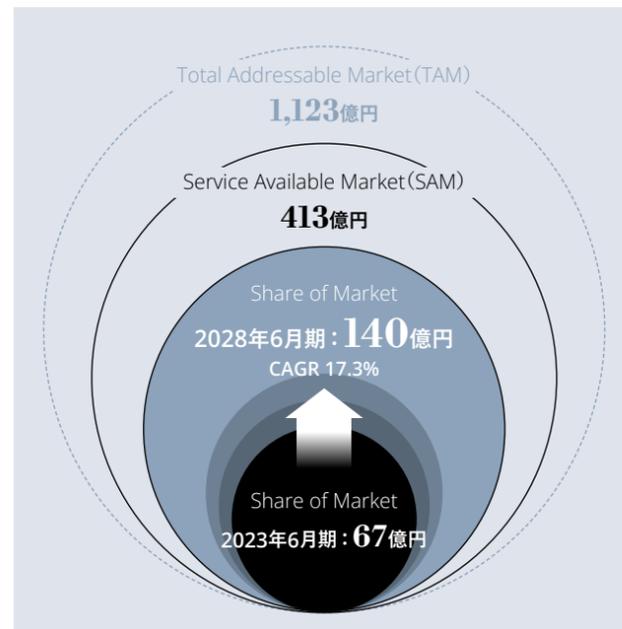
\* 2024年6月期から事業セグメントを変更したため、2023年6月期の実績値を現在のセグメントに組み替えて表記しています。また、現在のセグメントでの2022年6月期以前の実績値は開示していません。  
売上高ならびに営業利益の合計は、セグメント間取引消去前の数値のため連結財務諸表に計上されている数値とは異なります。また、構成比は、セグメント間取引消去前の数値で算出しています。

お客様の企業価値向上

# 連結決算開示事業

M1

連結会計システムおよびBPOの提供を通じて  
お客様の事業の価値単位を分解し再構成するとともに、  
投資家との対話を促進する決算情報開示を支援しています。



## 市場環境分析

- 連結決算開示市場のTAMは1,123億円で、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413億円と見えています。
- 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20~25%の成長が見込まれます。連結会計システム市場は、決算早期化・開示強化の必要性が高まっていることもあって9%前後で成長しており、中でもクラウドシステム市場は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りません。そのため、ソフトウェアとBPO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。

## 成長ドライバーと競争優位性

- 拡大する市場の中で、唯一無二のBPO事業を軸に、新中期経営計画期間中は売上高の年平均成長率17.3%を目指します。並行して、BPO事業で得られたノウハウを転写することでソフトウェアの競争力を高めて売上を伸ばし、事業の利益率向上を図ります。
- 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、当社グループは独自のノウハウにより確立しています。すでに海外を含めた多数の連結子会社・関連会社を持つトップレンジの企業など200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いています。そのため、一般的なアウトソーシング事業とは異なる高い水準の利益率を誇っています。
- 「DivaSystem LCA」は、連結会計システムの国内シェアで43.1%を握るNo.1\*製品であり、さらに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。
- 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なものであり、他社が追随するのは困難だと見えています。

\* 出典：富士キメラ総研「ソフトウェアビジネス新市場 2023年版」連結会計管理ソフト 市場占有率推移<パッケージ>2022年度実績

## CSFと注力点

- 売上高1,000億円以上の大企業の市場における「DivaSystem LCA」のシェアを、2028年6月期中にデファクトスタンダードと言える70%にまで拡大を目指します。そのために向こう3年間は主にソフトウェア開発に投資を行います。
- 近年、「DivaSystem LCA」はシェア拡大が停滞していましたが、2022年のグループ企業再編によってBPO事業を併せ持ち、シナジーを発揮できる体制となりました。BPOで得た連結決算開示業務ノウハウのソフトウェアへの転写のサイクルを生み出して製品力をさらに高められるのが最大の鍵であり、課題だと認識しています。
- セールス面では、好調なBPO事業でさらなる顧客開拓を進めるとともに、「DivaSystem LCA」のクロスセルを強化します。
- 大企業は連結決算の仕組みが多様で、共通項を見出してソフトウェアに反映していくのは容易ではありませんが、BPOも通じて業務ノウハウを蓄積することで、将来は売上高1,000億円以下の企業であれば連結決算開示業務を完全自動化するソフトウェアの開発も不可能ではないと考えています。
- 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するインターネットディスクロージャーでは、その卓越した開示情報の収集・管理ノウハウを活かして、グループ各社の製品へのデータの供給も実施しています。

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

# INSIGHTS FROM BUSINESS OWNER



GEN NAGATA

永田 玄

株式会社ディーバ代表取締役社長

BPOとのシナジーによって「DivaSystem LCA」を再強化し、成長軌道に戻します

当セグメントの事業会社であるディーバは、ソフトウェアとBPOを駆使し、お客様の連結決算開示を自動化しています。一見してまったく異なるビジネスモデルやカルチャーのこれら2つの事業を、どちらも高い利益率を維持しながら融合させているのが最大の強みです。また、この分野でBPOを提供している唯一の企業であるということは、連結決算開示業務のプロフェッショナルとしてそのノウハウをソフトウェアに転写して開発できるのも我々だけであることを意味しています。

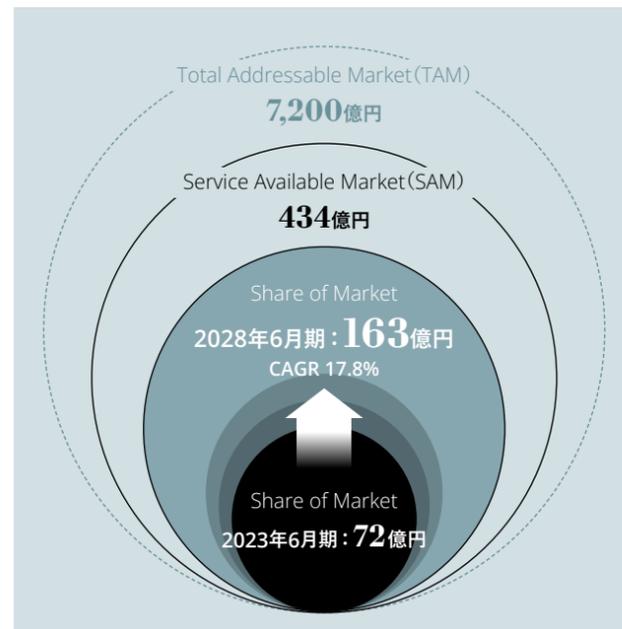
BPO事業は立ち上げ当初から、連結対象が多く複雑な大手企業に連結決算開示業務のノウハウが結集していると考え、重点的に顧客開拓を進めてきました。こうして蓄積してきたノウ

ハウの「DivaSystem LCA」への転写を進めて、お客様の生産性をさらに引き上げるソフトウェアを完成させ、さらなるシェア拡大を図ります。その先には新たな2つの展開を見据えています。一つは、お客様として抱える200社以上の大企業の連結決算開示業務の共通項を反映させることで、ミドルレンジ以下の企業に向けて、業務を完全自動化したソフトウェアを開発することです。もう一つはグローバル展開です。BPOはその事業特性ゆえ言語の問題で海外進出が難しいのですが、業務フローの転写が一層進みソフトウェアで自動化できる範囲が拡大すれば、その障害を越えられるようになって考えています。当社グループのビジョン「BE GLOBAL」の実現に向けた大きな一歩となるでしょう。

# DX推進事業

M2

コンサルティングやシステム開発を通じて  
データを最大限に活用したDXをサポートし、  
お客様のビジネスの成長および企業価値の向上に貢献します。



## 市場環境分析

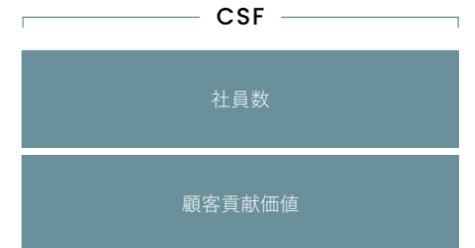
- DX市場のTAMは7,200億円、SAMは400億円超と認識しています。今後もDXを推進する企業は増加し、市場はますます拡大していくと考えられます。一方で、これまでERPを展開してきた大手Sierなどが競合として参入することも増えてきています。
- DX市場の中でも、データ活用基盤の領域は、ChatGPTをはじめとした対話型生成AIの注目度が急速に上がったことを機に、生成AIを機能させるうえで不可欠なデータの重要性が企業の中で改めて認識され、著しく市場が拡大しています。当社グループは長年事業展開の主軸としてきた当領域に集中し、市場の成長を取り込んでいきます。

## 成長ドライバーと競争優位性

- 市場成長に伴った事業規模の拡大を図り、新中期経営計画期間中は売上高の年平均成長率17.8%を目指します。営業利益率はSier企業と比べるとすでに高水準にありますが、今後はコンサルティングファームと同水準を目指します。
- データプラットフォーム提供のさらなる促進に加え、データ活用によるDX構想策定のコンサルティング、AIを主軸としたデータ高度利用支援、内製化に取り組む企業に寄り添った伴走型支援など、高付加価値サービスを拡大させてお客様一社一社への貢献を深めることで、売上拡大とともに利益率向上も図ります。
- 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。

## CSFと注力点

- 社員数と顧客貢献価値の拡大をCSFとしています。
- 売上規模拡大を実現していくうえでは人財確保が喫緊の課題と認識しており、新中期経営計画期間中に社員数約2.2倍程度への増員を目指しています。そのために最も重視しているのは社員が成長し続けられる環境の構築です。それにより人財の育成と定着が強化されるとともに、採用力の向上にも寄与すると考えています。具体的には、キャリアに必要なスキルが把握できるスキルマップの整備をはじめとした教育制度の拡充や、成長につながる良質なプロジェクトのアサインを増やすことで、社員のキャリア形成を支援しています。
- ポテンシャルの高いお客様との取引継続に注力し、その貢献度を高めるとともに貢献領域を広げ、1社ごとの案件規模拡大を図っていきます。この方針に即した顧客層に効果的にアプローチできるよう、営業の体制やプロセスを改革していく計画です。



# INSIGHTS FROM BUSINESS OWNER



YOSHIYUKI NUMATA

沼田 善之  
株式会社ジール代表取締役社長

営業戦略も絡めながら人財の拡充に注力し、  
市場の拡大を着実に取り込んで高い成長率を維持します

近年、当事業が得意としてきたDXのデータ活用基盤の領域で市場成長率が非常に高まっており、ここでしっかりとお客様のニーズを掴んで成長していくことが我々の基本的な戦略になります。

当セグメントのビジネスモデルでは人財の拡充が必要不可欠ですので、新中期経営計画の5年間で社員数を2倍以上に増やす計画です。社員、特にエンジニアの定着にとって最も大切なのは、技術の習得などによって成長でき、それに応じて報酬も上がるような環境を用意することだと考えています。そのためには教育体制の整備に加え、新たな経験を積める良質な案件を戦略的に獲得することも重要であり、今後はエンタープライズと呼ばれる規模の大きなお客

様に対するサービス提供に一層注力していく方針です。データ活用のコンサルティングやDX人財を育成するための教育コンテンツの提供など、伴走型でお客様のDXを広く、深くサポートすることで、1社当たりの売上高=顧客貢献価値を高めるとともに、社員に幅広い成長機会を与え、定着にもつなげていきます。AIによるデータの高度利用にも、テキストや画像から感情分析ができる自社製品の「STORYAI」も活用しながら積極的に取り組んでいきます。

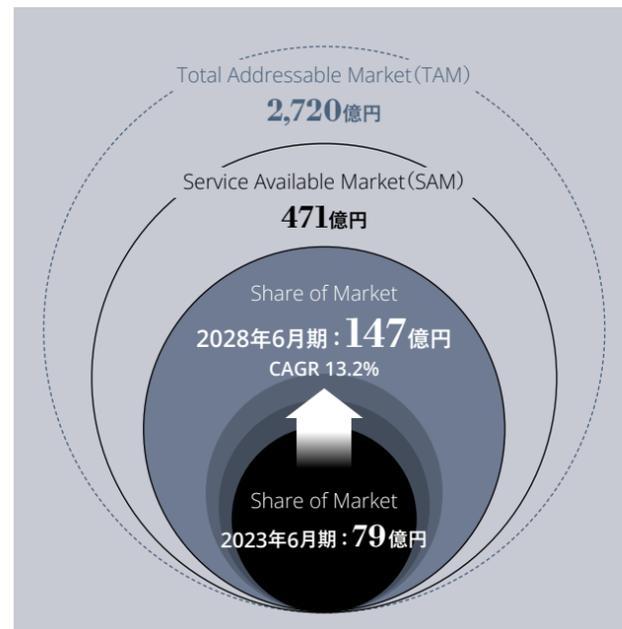
また、今後はジールがデータプラットフォームの導入を支援し、アバントがそれを活用して企業価値を可視化するKPIを設定したモデル化を行うなど、グループ内の協働も強化していきたいと考えています。

# 経営管理ソリューション事業

M3

## 経営情報基盤の提供によって

お客様の中に埋もれてしまっている事業や資産の価値を可視化し、その最大化に向けた行動につなげることで企業価値の向上に貢献します。



## 市場環境分析

- 次世代経営情報基盤市場のTAMは2,720億円、SAMは471億円と認識しています。近年のコーポレートガバナンス改革の影響もあり、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と見えています。
- 特に2023年3月に東京証券取引所が発表した「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、多くの上場企業が中期経営計画に新たなKPIを設定するなど、経営を見直す動きが強まっています。ただし、まだPBRの改善などに向けて具体的な計画の策定や開示ができていない企業も多く、負担を抑えながら自社の資本コストや事業価値等を把握して経営管理を改善させたいというニーズは高まっているものと考えられます。

## 成長ドライバーと競争優位性

- 需要を取り込んで売上高の拡大を図り、新中期経営計画期間中は年平均成長率13.2%を目指します。同時に、基幹製品「AVANT Cruise」を軸としたソフトウェアの売上比率を上げることで営業利益率も向上させます。
- 「AVANT Cruise」は、当社グループが培ってきた経営管理のベストプラクティスのデータモデルをベースにして、お客様の要望とのギャップに対応する、フィット&ギャップ型で導入を行っています。また、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加工演算機能が予め組み込まれています。これらにより、一から要件定義してエンジニアがデータ加工を行うSI型の導入に比べて工数が大幅に減り、短期間かつ低コストでお客様に最適な情報環境を提供することができます。
- さらに2023年10月にグループ経営コンテンツを組み込むアップデートを行い、ソフトウェアの導入期間を約半分に短縮できるようになりました。当社グループにとっても1件当たりの工数削減と納期短縮により、導入件数の拡大スピードを上げることが可能となりました。
- グループの顧客基盤であるディーバの約1,100社の経理部・CFOラインに加え、ジールが有する約1,000社の情報システム部・CIOラインにアプローチできるのは営業上の大きなアドバンテージです。

## CSFと注力点

- 2028年6月期中に、「AVANT Cruise」の導入社数を現在の約100社から300社まで増やすことを最上位のCSFとして設定しています。そのほかにも、商談件数の増加、開発体制の構築、サービス人材の開発をCSFとしています。
- 導入社数の目標をクリアするためには「アバント」という社名、そして「AVANT Cruise」の知名度の向上が喫緊の課題です。「ディーバやジールなら知っている」というお客様に経営管理ソリューション事業も認知していただけるよう、マーケティング施策に注力しています。すでにCFOラインとの商談機会は一定程度確保できる見込みがあり、ジールとの協業によりCIOラインに対するアプローチも一層強化していきます。
- 製品と人材の開発にも注力していきます。導入社数の増加によってさらに蓄積される経営管理システムのノウハウやお客様の要望をソフトウェアに転写し、絶えず製品をアップデートしていきます。また、フィット&ギャップ型の導入に必要なプロジェクトマネージャーのスキルについても再定義し、人材の採用・育成を加速していきます。



## INSIGHTS FROM BUSINESS OWNER



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

差別化されたソフトウェアを武器に、成長市場におけるリーディングポジションを目指します

当社グループが培ってきたグループ経営管理のノウハウを転写した「AVANT Cruise」は、今後さらに多くのお客様に受け入れられるという自信を深めています。これらソフトウェアの開発と進化を続けることで、納期の短縮はもちろん、導入に必要なスキル要件を減らすことができ、人材の確保のハードルが下がり、導入社数が増えることで、一層の市場への浸透が期待できます。「AVANT Cruise」の導入社数は、2028年6月期中に2024年2月現在の約100社から3倍の300社に拡大させる計画です。

そのため、製品開発に最も投資を行っています。2023年11月にカナダのFluence Technologies社と提携して共同開発を行い、2024年3月には最新版の「AVANT Cruise」をリリースしました。

今後もERPとの連携などお客様の要望に合わせたさまざまなオプションを増やすべく開発投資を継続していきます。

新中期経営計画期間中は、グローバルCPM製品に対して優位性を発揮しやすい、国内事業展開が中心の企業に対して重点的にアプローチし、シェア拡大を図っていく方針です。ただし当面は必ずしも自社製品に限定せず、時には顧客の要望や属性に合わせて他社製品も使ってソリューションを提供し、実績を積み重ねることを優先していきます。ノウハウを蓄積し製品をさらに強化することで、次期中期経営計画では大手グローバル企業の案件や高度化案件も積極的に獲得し、経営管理ソフトウェアにおける国内シェア1位を目指していきます。

# AUDIT COMMITTEE MEMBERS

MAKOTO NAKANO

中野 誠  
社外取締役(監査等委員)

TSUYOSHI NOSHIRO

野城 剛  
取締役(監査等委員)

CHIE GOTO

後藤 千恵  
筆頭社外取締役(監査等委員)  
報酬諮問委員会委員長

DISCUSSION

## 新たなガバナンス体制での 新中期経営計画の策定と推進

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

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

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

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

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



新中計の目標を達成するうえで、「人」が鍵になってくると思います。

MAKOTO NAKANO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TSUYOSHI NOSHIRO



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

**野城** 他社開発製品を販売するだけでは流通業になってしまうので、最終的には社員が付加価値を創出できるようにならなければいけません。また、今回の全社員に株式報酬を付与する施策には、企業価値というものを身近に感じることで、「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」という戦略マテリアリティを自分ごと化してもらいたいという考えも反映されています。

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

### ガバナンス体制の変更によるグループ経営の進化

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

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

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

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

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

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



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

CHIE GOTO

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

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

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

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

### 喫緊の課題はサクセッション<sup>[4]</sup>・プランの策定とそのための経営人材育成

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

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

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

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

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

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

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

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

# CORPORATE GOVERNANCE

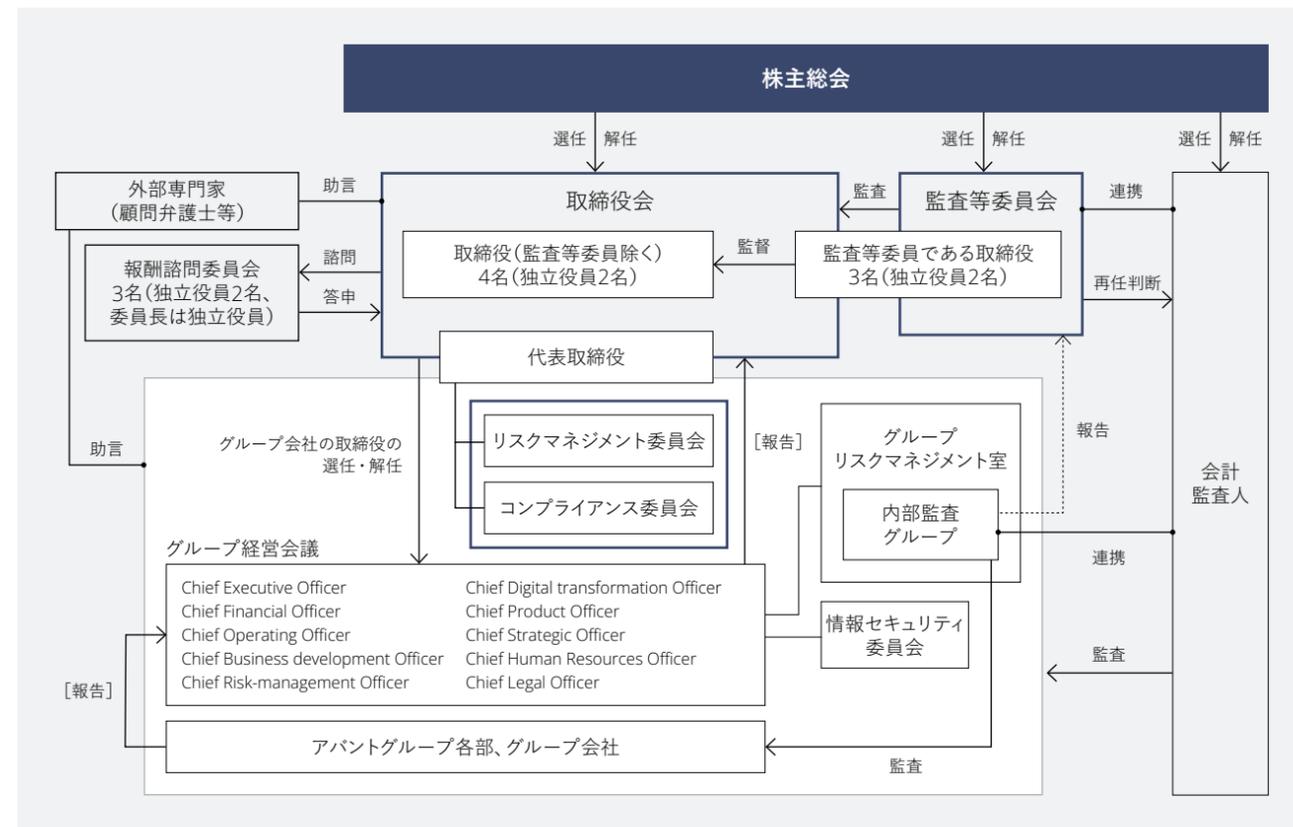
コーポレート・ガバナンス

## 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。

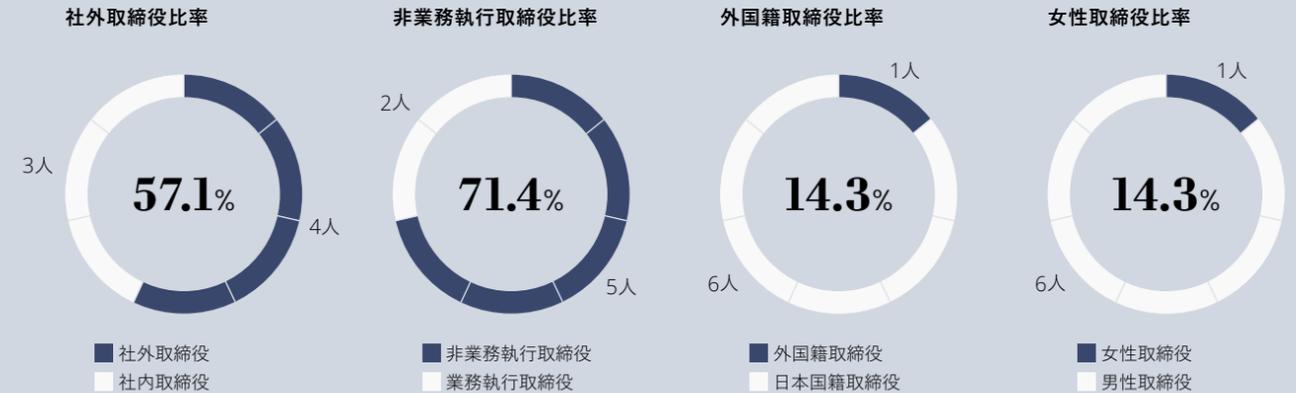
## アバントグループのコーポレート・ガバナンス体制(2023年12月31日現在)



## コーポレート・ガバナンス体制

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(2023年10月1日現在)



## 各会議体の活動状況(2023年6月期)



取締役の構成 (2023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

\*1 2022年9月27日の第26期定時株主総会の承認を経て監査等委員会設置会社へ移行

\*2 中野誠氏は2022年9月27日の第26期定時株主総会の承認を経て取締役(監査等委員)に就任

氏名	選任理由	取締役会、監査役会・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26年にわたり当社グループの経営を率いてきました。自社開発の連結会計パッケージ・ソフトウェアの販売を通じて財務情報を中心とするさまざまな経営情報を提供するインフラとして定着させた手腕に加え、M&amp;Aによる事業の多様化、持株会社制への移行、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。現在は新中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現に向けてグループの変革と成長を牽引しています。当社グループのさらなる発展のため選任しています。</p>	<p>取締役会 14回/14回 報酬諮問委員会 8回/8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・人材への知見
 <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 14回/14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・人材への知見
 <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」や新中期経営計画におけるクラウド化を通じた企業価値創造の達成においても同様の指導力で貢献されることを期待して引き続き選任しています。</p>	<p>取締役会 13回/14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・人材への知見
 <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)、アピ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から、経営の監督および新中期経営計画「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>2023年9月27日の第27期定時株主総会の承認を経て取締役役に就任</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・人材への知見
 <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を経て、2011年9月より常勤監査役を務め現在に至っています。取締役会や監査等委員会では、当社業容の深い理解を踏まえ、法務、会計、ガバナンス、人事等の観点を中心に、非業務執行常勤役員として有益な意見を述べています。</p>	<p>取締役会 14回/14回 監査役会 5回/5回*1 監査等委員会 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・人材への知見
 <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&amp;A、税務コンプライアンス、ハラスメント事案を含め、これまでさまざまな企業に法務・財務会計の専門家の立場で関与されてきました。また、現在は当社監査等委員である取締役としてその職責を適切に果たしており、今後も当社において法律・会計専門家としての豊富な知見を活かし、経営判断およびその意思決定の過程において有用な助言をいただき、当社取締役会の機能強化が期待されると考えています。</p>	<p>取締役会 14回/14回 監査役会 5回/5回*1 監査等委員会 13回/13回 報酬諮問委員会 8回/8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・人材への知見
 <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:1,900株</p>	<p>経営学、会計学、コーポレート・ファイナンス等幅広い分野で深い知見を持ち、当社のマテリアリティでもある企業価値をテーマに実業・学術方面において幅広く研究ネットワークを築かれています。また、上場企業の経営幹部を対象とする財務・企業価値研修を数多く実施しておられ、当社の監査等委員である社外取締役としてその職務を適切に遂行できるものと判断しています。当社のみならずお客様の企業価値向上に向けて助言をいただくほか、当社の次世代経営陣の育成においても活躍していただけると期待しています。</p>	<p>取締役会 10回/10回*2 監査等委員会 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・人材への知見

## 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。

2023年6月期の取締役会の実効性評価について、2023年6月に監査等委員を含む全取締役に対してアンケート調査を実施し、その結果を2023年7月19日の取締役会に報告しています。

### 評価結果

アンケート回答を総括すると、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、前回のアンケート調査で課題となっていた経営戦略や中期経営計画についても十分に議論を行えたとの回答があり、取締役会の実効性についての評価は総じて高く、適切に運用されていると評価されました。一方で、社外取締役への情報提供のタイミングや事前の意見交換の必要性などの指摘が挙がり、具体的な対応が必要と認識しています。

#### (1)取締役会の組織

取締役会の組織としては、以下の意見・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のサクセッションを取締役会で議論すべき。
- ・企業価値の向上に向け、中長期視点でモニタリングすべきKPI等を議論するための情報の整理をすべき。
- ・社外取締役へのトレーニングをより充実すべき。

#### (2)取締役会の議題

かねてより継続して議論が必要と指摘されている事案(グループCEOのサクセッション・プラン)については引き続き議論が必要との指摘がありました。また、人的投資や人財発掘・開発についての議論の必要性の指摘もありました。

#### (3)取締役会の運営

報告体制については、事前配布・事前説明が不十分との指摘が前回と同様に挙がりました。なお、事業会社の戦略や実態をより深く理解する機会を設けるべきとの前回の指摘については、オフサイトミーティングの開催により改善が見られました。

### 今後の対応

以上の指摘を踏まえ、2024年6月期の取締役会の運営については以下の対応を推し進めることを報告しています。

- (1)年間議題の再整理と議題の重要性を考慮した予定時間の再考
- (2)十分なリードタイムを持った資料の配布の徹底、もしくは事前説明で議論の時間を効率化
- (3)社外取締役のニーズを確認し、社外取締役向けのトレーニング内容の充実化
- (4)中長期視点でモニタリングすべきKPIを議論するための情報整備

## 取締役会の活動状況

2023年6月期の取締役会は、14回開催され、総時間1,419分のうち、新中期経営計画等の経営戦略については338分(約23%)、機関設計変更等のガバナンス強化については322分(約22%)、VCファンドへの出資等の投資については144分(約10%)の時間を割いて議論が行われました。主な議題は以下の通りです。

### 取締役会の活動状況(全14回)

決議事項	報告事項
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪アバントグループ重要人事および組織</li> <li>▪役員報酬制度・報酬額の承認</li> <li>▪機関設計の変更</li> <li>▪VCファンドへの出資</li> <li>▪Empower Japanのソースコード買い取り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪新中期経営計画</li> <li>▪機関設計に関する報告</li> <li>▪マテリアリティの解決に向けた取締役会の役割</li> <li>▪従業員向け株式報酬の導入検討</li> <li>▪新中期経営計画策定の進捗報告とコアKGI「人財価値向上率」について</li> <li>▪ソフトウェアをいかに増やしていくか —新中期経営計画での商品企画能力の向上—</li> <li>▪スタートアップへの投資ならびに協業についての報告</li> <li>▪2024年6月期社外取締役候補者についての方針</li> <li>▪グループ再編の残課題と対応</li> <li>▪株価動向報告</li> </ul>

## 役員報酬

### 報酬に関する基本方針

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は、決定プロセスの独立性、客観性、説明責任を強化するため、独立社外役員を過半数とする報酬諮問委員会において、その妥当性を審議したうえで、取締役会にて決定しています。

報酬諮問委員会は独立役員2名と代表取締役グループCEOの計3名で構成し、委員長は独立社外取締役より選任します。外部有識者のアドバイスを受けて市場全体あるいは業界全体の水準も勘案するなど、客観性の担保に努めています。報酬諮問委員会の審議事項は以下の通りです。

### 報酬諮問委員会の審議事項

- 取締役・執行役員の報酬等を決定するにあたっての方針
- 株主総会に付議する取締役・監査等委員・執行役員の報酬等に関する議案の原案
- 取締役会に付議する取締役・執行役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針案
- 取締役会に付議する取締役・執行役員の個人別の報酬等の内容案
- (e)その他、前各号に関して取締役会が必要と認めた事項

当社の取締役の報酬は、固定報酬(定期同額報酬)と業績連動報酬に分かれています。

固定報酬は、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役職別に基準額を支給しています。

業績連動報酬は社外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)中長期業績連動報酬として3年間の対象期間における指標の変化に連動する賞与から構成されています。中長期業績連動賞与については、より長期にわたる当社の企業価値の向上を図るインセンティブを取締役に与え、取締役と株主との一層の価値共有を進めることを目的として、当社普通株式を交付する株式報酬としています。

取締役の固定報酬、業績連動報酬の割合は、業績目標達成時を目安(短期業績インセンティブ係数100%を基準)として以下の通りとなっています。

### 取締役の報酬構成比

取締役	50-55% (固定報酬)	15-20% (短期業績連動報酬)	30% (中長期業績連動報酬)
-----	------------------	----------------------	--------------------

### 1.短期業績連動報酬

当社の中長期経営戦略、中期経営計画、年度業績の中で一貫して重視されている連結営業利益の対前年比増減と連動し、金銭で支給する報酬制度です。役位等に応じて定める基準額に対して、連結営業利益の対前年度からの変動に応じて0%から200%の範囲で設定される短期インセンティブ係数を乗ずることで金額が算出されます。

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

短期インセンティブ係数

当期連結営業利益を(a)、前期連結営業利益を(b)とした場合、以下の算式で算定された値を係数とする

- ① (a)が(b)以下の場合：0
- ② (a)が(b)を超えて、かつ(b)×112%未満の場合：0.5×{1+((a)-(b))÷((b)×12%)}
- ③ (a)が(b)の112%以上の場合：1+0.5×((a)-(b)×112%)÷((b)×6%)

業績指標となる2023年6月期の当期連結営業利益は3,289百万円で、前期連結営業利益(3,247百万円)からの変動率は1.30%となりました。これを上記②の算式に当てはめた結果、短期インセンティブ係数は以下の通り0.55となりましたので、短期業績連動報酬として、短期業績報酬基準額の55%を支給しました。

$$\left( \frac{\text{短期インセンティブ係数} = 0.5 \times (1 + ((\text{当期連結営業利益} : 3,289 \text{百万円} - \text{前期連結営業利益} : 3,247 \text{百万円})) \div (\text{前期連結営業利益} : 3,247 \text{百万円} \times 12\%))}{=} \right) = 0.55$$

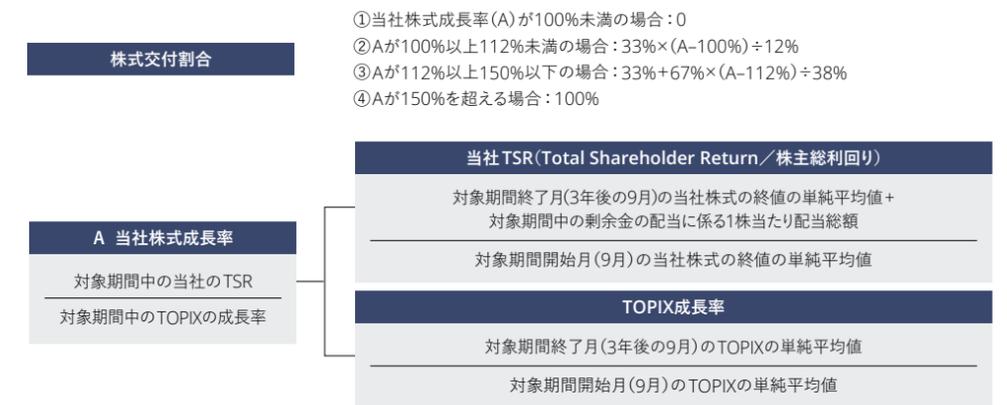
### 2.中長期業績連動報酬

より長期にわたる当社の企業価値の向上を図るインセンティブを社外取締役を除く取締役(以下、対象取締役)に与え、対象取締役と株主との一層の価値共有を進めることを目的として導入しているものであり、業績目標の達成率に応じて当社の普通株式を交付するパフォーマンス・シェア・ユニットを用いた業績連動型株式報酬制度です。

当社取締役会で決定した株式数(基準交付株式数)に対して、当社の企業価値を示す代表指標である当社株式成長率に応じて決定される株式交付割合を乗じて算定される数の当社普通株式を交付します。当社株式成長率は、対象期間中の当社 TSR(Total Shareholder Return (株主総利回り))を対象期間中の東証株価指数(TOPIX)の成長率で除して算出します。

対象期間終了後に、対象取締役に対して金銭報酬債権を支給し、当社による株式の発行、または、自己株式の処分に際して、その金銭報酬債権の全部を現物出資させることで、当社株式を交付します。

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



- ①当社株式成長率(A)が100%未満の場合：0
- ②Aが100%以上112%未満の場合：33%×(A-100%)÷12%
- ③Aが112%以上150%以下の場合：33%+67%×(A-112%)÷38%
- ④Aが150%を超える場合：100%

なお、代表取締役社長の株式報酬については、当社が中長期経営戦略で営業利益の年率18%成長を掲げていることから、調整後の1株当たり当期純利益の対象期間終了時までの3年間の年率成長率(CAGR)が18%を下回る場合にはその付与を制限することを2022年9月27日開催の第26期定時株主総会においてご承認いただいています。

2019年9月から2022年9月を対象期間とする当社株主総利回りは147.0%、TOPIX成長率が121.7%となり、上記Aの当社株式成長率は120.7%となりました。

### 役員報酬額(2023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)	106	86	19	2	2
監査等委員 (社外取締役を除く)	13	13	—	—	1
監査役 (社外監査役を除く)	3	3	—	—	1
社外役員	48	48	—	—	7

※1 当社は2022年9月27日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

※2 取締役(監査等委員および社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、中長期業績連動報酬2百万円です。

※3 上記には2022年9月27日開催の第26期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名を含んでいます。

### サクセッション・プラン

最高経営責任者(グループCEO)の後継者については当社の重要な経営課題と認識しています。2021年9月の定款変更により、最高経営責任者が当然に取締役会議長となる条文を、取締役の中から選定する制度に変更しました。また、2022年10月、創業者である最高経営責任者の事業会社社長兼任を解消しました。創業者の役割分離を進め、後継者計画策定の環境整備は進みつつあると考えています。

### 政策保有株式

当社には、いわゆる政策保有株式はありません。

## 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、新中期経営計画の達成や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、重大な影響を与える可能性のあるリスクを「重要リスク」、さらに「重要リスク」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・移転等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」は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、改善事項の提言等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、その他の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。

当社グループの事業計画の達成、存立基盤に重大な影響を与える可能性のあるリスクには以下の11のリスクがあります。このうちの一つを「特に重要なリスク」と定め重点対応を進めています。

### 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務状況等に大きな影響を及ぼす可能性があるほか、当社グループへの信頼性やブランドイメージの低下につながることから、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セキュリティ対策組織を設置し、リスクの識別・改善活動を継続して行い多重データバックアップ等のシステム障害対策や多要素認証等のセキュリティ対策を進めています。そのほか、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の向上に努めています。 また、2024年6月期はサイバーセキュリティフレームワークの「復旧」に焦点を当て、データ保全・迅速な復旧の仕組み整備に取り組んでいます。

次に、非常に重要度が高いリスクと認識していますが、リスク顕在化時の影響が甚大とまではならないリスク項目、またはリスクが顕在化するまでに当社グループが十分対策をすることが可能であると考えられるリスクについて、重要なリスクとして以下に示します。

### 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	当社グループは新中期経営計画「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。そのために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はあるほか、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。

	リスク項目	対応策
3.事業投資・設備投資に関するリスク	当社グループは新中期経営計画の達成に向け、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。
4.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。	採用体制の強化、市場の適正報酬水準の把握による採用競争力の確保に努めるとともに、人財教育においては新入社員のトレーニングメニューを増強するなど、入社した人財が早期に活躍・貢献できるような施策も併せて推進しています。
5.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。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。
6.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。	本リスクに対しては、システムを安定運用しサービスを継続して提供できるように、障害発生時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。
7.法令違反によるリスク	当社グループでは、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、コンプライアンス体制を有効に機能させるため、当社グループではコンプライアンス・リスクマネジメント規程をはじめとしたコンプライアンス関連規定の策定、および教育を通し全従業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コンプライアンス活動を推進しています。

	リスク項目	対応策
8.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、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、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。このような問題が発生した場合、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務状況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務状況等への影響を低減するための対策を行っています。
9.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製品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。
10.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。	本リスクに対しては、セキュリティリスクへの対応のため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、情報セキュリティ責任者(CISO)を中心とした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。
11.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、インフラの崩壊等により、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・データを喪失した場合、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。	本リスクに対しては、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。

## コンプライアンス

社会の公器として会社組織・活動の責任を果たし、事業の成長性と会社組織の継続的・効率的な運営を目的として、当社は株主総会を会社の最高機関とし、次の通りの機関設計および内部統制システムを構築しています。

- 取締役会を設置し、代表取締役を選定することによる、的確な意思決定と迅速な業務執行
- 監査等委員会を設置し、監査等委員会による取締役の職務の執行の監査、会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定
- 会計監査人を設置し、会計監査による財務報告および内部統制の適正性の確保と開示・情報提供機能の向上
- 代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会による重要なリスクへの対応、法令・諸規則の遵守・浸透ならびに情報セキュリティへの対応

# GROUP CRO MESSAGE

— グループCROメッセージ

当社グループでは、グループ視点でリスクマネジメントを統括・推進するCROおよびグループリスク管理部門を配置し、リスクマネジメント体制の強化を推進しています。リスクマネジメントを強化するにあたって注力している点などをグループCROの竹村が語ります。



**HIROKI TAKEMURA**

竹村 弘樹  
グループCRO 執行役員  
株式会社ディーバ取締役副社長

当社のリスク管理体制は、  
ビジネスチャンスを最大限に活かし、  
持続可能な成長を実現するための重要な手段です

当社グループでは、新中期経営計画の達成と既存事業基盤の保全を目指し、リスク管理を最優先事項として位置づけています。年間を通じて「経営危機リスト」を整備し、「サイバー攻撃によるリスク」を「特に重要なリスク」として重点的に取り組んでいます。

このリスクに対処するため、グループ全体で統制活動を推進し、定期的なモニタリングと有効性の確認を行っています。サイバーセキュリティは、DXが進む現代において絶対に避けられない課題であり、これに対する迅速かつ適切

な対応は、事業継続性と顧客信頼の維持に不可欠です。

また、出資・M&Aリスク、人財の確保・育成リスク、情報セキュリティリスクなど、ほかの「重要リスク」についても、リスクマネジメントサイクル(PDCA)を適切に回し、継続的な改善を図っています。当社のリスク管理体制は、単にリスクを回避するだけでなく、ビジネスチャンスを最大限に活かし、持続可能な成長を実現するための重要な手段です。

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 取締役副会長

取締役(監査等委員)



野城 剛

取締役(監査等委員)  
【兼職の状況】  
なし



後藤 千恵

取締役(監査等委員)  
報酬諮問委員会委員長  
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



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会長



沼田 善之

株式会社ジール代表取締役社長



竹村 弘樹

グループCRO  
株式会社ディーバ取締役副社長



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CDO 兼 グループCPO  
株式会社アバント取締役



中村 国宏

株式会社ジール取締役



守田 浩之

株式会社ジール取締役



福田 成志

株式会社ジール取締役



河村 徹也

株式会社ディーバ取締役



細川 陽子

株式会社ディーバ取締役



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 CSO : Chief Strategic Officer  
CDO : Chief Digital transformation Officer CPO : Chief Product Officer CHRO : Chief Human Resources Officer CLO : Chief Legal Officer

## サステナビリティ

### サステナビリティ経営と ESGリスク

当社グループは、企業理念の「100年企業の創造」に基づき、社会のために存在する組織として持続的に発展することを目指しながら、お客様に未来の創造に役立てられる付加価値を高めた経営情報を提供し社会に貢献する、「経営情報の大衆化」をミッションとしています。グループ社員一人ひとりが経済活動・環境保全・社会的公正のバランスを保つことに十分配慮し、持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立を実現していきます。

当社グループは2020年8月25日に国連グローバル・コンパクトに署名しました。これを契機として、サステナビリティを実現するためリスクアセスメントを行いながら、サステナビリティの取り組みを推進していきます。

### 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"> <li>■ 一般的データの可視化</li> <li>■ オウンドメディアの発行などによるブランドづくり</li> <li>■ 非財務情報の収集・可視化テンプレートの販売など</li> </ul>	
	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"> <li>■ セキュリティを担保したうえでリサイクル業者を活用</li> </ul>		
	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"> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> <li>■ 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</li> </ul>		
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"> <li>■ 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</li> <li>■ 人権アセスメントの実施</li> <li>■ ハラスメント防止マニュアル作成</li> <li>■ 理念研修/ダイバーシティ研修の定期的開催</li> </ul>	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"> <li>■ 労働法遵守の徹底</li> <li>■ ホットラインの実効性向上</li> <li>■ 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</li> </ul>		
	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が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"> <li>■ 品質管理の強化と品質宣言の実施</li> <li>■ 顧客満足度調査の実施</li> <li>■ 理念研修の定期的開催</li> </ul>		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

	テーマ	リスク	採り得る対策例	機会
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"> <li>■ 当社グループのリスクマネジメント体制の開示強化</li> <li>■ リスクマネジメント委員会の実効性向上</li> </ul>	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"> <li>■ 当社グループのガバナンス・システムの開示強化</li> <li>■ 指名委員会等設置会社への移行を含めた組織検討</li> </ul>	
	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	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 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ インサイダー研修等法令研修の実施・強化</li> <li>■ ホットラインの実効性向上</li> </ul>	

## 人権

当社グループはアバントグループおよびグループ会社の役員・社員の事業活動は全て人権に影響を及ぼすことを認識し、私たち一人ひとりが国際人権章典や国際労働機関の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言<sup>[11]</sup>」等の人権に関する国際原則・規約を支持し、尊重します。また、人権・労働・環境・腐敗防止についての普遍的原則をまとめた国連グローバル・コンパクトに署名し、その10原則を支持・尊重します。これらの考え方にに基づき、2020年7月22日の取締役会において人権方針を制定しています。

### 人権方針

#### 1.人権尊重の基本方針

全ての人間は生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利について平等です。私たちは直接的にも間接的にも人権の侵害に加担してはなりません。人種、皮膚の色、性別、性的指向、言語、宗教、信条、政治上その他の意見、国民的もしくは社会的出身、財産、門地その他の地位またはこれに類するいかなる事由による差別を禁じます。強制労働、児童労働を禁止し、結社の自由や団体交渉権といった労働の権利を尊重します。全ての者が公正かつ良好な労働条件を享受する権利を有することを認め、安全かつ健康的な労働条件を確保し、労働に対して公平かつ公正な報酬を保障します。

#### 2.人権尊重の実現に向けた取り組み

人権を尊重し持続可能な社会を実現するため、グループ内で研修等を通じて人権啓発に取り組みます。当社グループの事業活動に関わる全てのステークホルダーとの協議や会話を通じて、人権に関する問題やその影響について理解し、対応を協議します。当社グループの人権尊重に関する取り組みやその進捗状況はステークホルダーに対して適宜適正に開示します。

環境

当社グループは2020年7月22日の取締役会にて「アバントグループ環境方針」を制定し、この中で、「持続可能な社会の実現を目指し、ステークホルダーとの相互理解や、積極的な情報開示」を掲げています。このような背景を踏まえ、気候変動に関わる諸課題の解決に向け、企業としての取り組みをさらに強化していく必要性から、当社グループはTCFD<sup>[27]</sup>提言への賛同を表明し、今後、気候変動に対する企業活動の強化を図るとともに、TCFD提言で定められている開示推奨項目に沿った情報開示を積極的に進めていくこととします。地球環境の維持・保全に取り組み、持続可能な社会の実現に向けた活動を進めます。

アバントグループ環境方針

環境法令等の遵守	環境に関する法令・規制等およびステークホルダーとの合意事項等を遵守し、適切な対応を行います。
環境方針の周知	グループ社員一人ひとりの環境への意識を醸成し、自らが環境保全活動を遂行できるよう、教育・啓発活動を行います。
環境保全活動の推進	行政機関、地域や関係団体等との連携を密にし、グループ社員一人ひとりによる気候変動対応や資源循環推進、生物多様性保全活動などを積極的に支援します。
ステークホルダーとのコミュニケーション	持続可能な社会の実現を目指し、ステークホルダーとの相互理解や、積極的な情報開示に努めます。

TCFD提言に基づく開示

ガバナンス	森川代表取締役社長グループCEOが主管となり、気候変動やその影響、対応策についてはアバントグループのIR室とリスクマネジメント委員会が情報収集を行い、その対応について議論する体制とします。取締役会定例のリスクマネジメント委員会報告やグループ経営会議の中で気候変動に伴う機会とリスクについて議論し、今後の方針を策定するとともに、進捗を監督します。
戦略	<p><b>[移行リスク対応]</b></p> <p>アバントグループの電力・ガス購入費用は2023年6月期において約24百万円であり売上高の0.11%に相当しますが、コロナ禍での実績であり、事業活動が平常化した場合、0.2%程度が適正水準と考えられます。温室効果ガス排出規制の強化により代替エネルギー購入を余儀なくされる場合、電力・ガス料金の単価上昇により業績に軽微ながら影響を与える可能性があります。今後、カーボンオフセット等を利用しながら、温室効果ガス排出量のうちScope 2<sup>[25]</sup>を2018年6月期比で50%削減を目指します。オフセットのクレジットは有限であり、数多くの企業が同様の方法を採用する場合、想定された単価、数量でオフセットクレジットを確保できなくなる可能性があります。</p>

戦略

**[物理リスク対応]**

IPCC第5次報告書を受けた環境省の「気候変動による災害激甚化に関する影響評価(中間報告)」によると、海面水温の上昇によって海から水蒸気が台風に供給されやすくなり、気温の上昇によって大気が蓄えることができる水蒸気量が多くなることを主な要因として、台風は現在よりも強い勢力を保ったまま日本に接近し、関東・東北地方により多くの雨をもたらす可能性が高くなっています。地球温暖化に伴う降雨量の変化や潮位の変化について、2°C、4°C上昇時のシナリオは設定されていますが、2019年の台風15号のように、こうしたシナリオや、50年に一度の想定リスクを上回る規模の台風が関東を通過、送電システムが破損した事象はすでに発生しているのが現実です。当社グループでは、このようなシナリオに沿った対策を採るよりも、考え得る最大クラスの災害発生を想定した対応を採用することとしています。

当社グループにとっての最大のリスクは、(1)激甚災害により従業員の安全な居住・勤務環境を維持することが難しくなること、(2)お客様へのサービスの提供の継続性が失われることと考えています。特に当社グループの提供するサービスはお客様の決算情報の作成、経営判断に貢献する情報の生成と開示という、企業の存続に関わる重要な情報の形成に広く貢献しているため、当社グループのサービスの継続性は非常に重要な問題です。こうしたリスク対応については、リスクマネジメント委員会で適正なBCPを検討し、その経過を取締役に報告することとします。

**[機会への対応]**

気候変動への対応として、組織内における温室効果ガスの発生につながる経済活動を見える化し、対策を講じ、ステークホルダーとコミュニケーションを深める環境をお客様に提供することは、当社の推進する「経営情報の大衆化」に即したソリューションの一部として可能であり、当社グループにとってさらなる成長の機会でもあります。こうした機会についてはグループ経営会議においてグループ各社代表とグループCEOが検討し、推進することとします。

リスク管理

**[リスク管理体制]**

アバントグループのIR室とリスクマネジメント委員会が情報収集を行い、その対応について議論します。重要な情報についてはリスクマネジメント委員会を通じて取締役会に報告、適宜議論を行う体制とします。

**[最大のリスクを想定したBCPの策定]**

気候変動リスクに伴う短期間集中豪雨・スーパー台風等自然災害の激甚化に伴うリスクとして、考え得る最大クラスの災害として「東京荒川巨大洪水」「東京湾巨大高潮」「大阪湾巨大高潮」の3つのケースを想定しており、発生前後の従業員の安全確保、復興期における生活・勤労支援や、お客様に対するサービスの継続性確保に向けたBCPをリスクマネジメント委員会において策定し、取締役会に報告します。

定量測定と目標	<p>当社グループによる温室効果ガス排出量は、燃料の使用等に伴う直接排出 (Scope 1) はゼロであり、電気、蒸気、熱の使用に伴う温室効果ガスの間接排出 (Scope 2) は2023年6月期で359t-CO<sub>2</sub>でした。原材料の調達、従業員の出張、廃棄物の処理委託等により発生する間接排出 (Scope 3) は2023年6月期で11,119t-CO<sub>2</sub>でした。中長期的には事業拡大に伴う排出量の増加は避けられない状況下ですが、適正な勤務時間・在宅勤務の推奨を通じて電力の過剰消費を抑えることに加え、カーボンオフセットにより2030年6月期までに温室効果ガス総排出量のうちScope 2を2018年6月期比で50%削減を目指します。2021年7月1日よりScope 2排出量に相応するグリーン電力認証を購入し、カーボンオフセットを実施しています。</p>
---------	---

**温室効果ガス排出量 (t-CO<sub>2</sub>)**

	19/6	20/6	21/6	22/6	23/6
Scope 1	0	0	0	0	0
Scope 2	741	650	543	556	359
Scope 3	8,238	9,351	8,195	9,743	11,119
総計	8,980	10,001	8,738	10,299	11,478

※ 算定範囲の適正化に伴い、2018年6月期から2022年6月期の排出算定結果の変更を行ったため、過去の統合報告書に記載数値と比較して排出量に変化しています。

**カーボンオフセットの取り組み**

2021年7月1日より、当社グループ5社の全社オフィスの全ての電力について、日本自然エネルギー株式会社(本社:東京都品川区、代表取締役社長 加藤 圭輝)が発行する「グリーン電力証書」を購入し、グリーン電力への切り替えを行いました。

グリーン電力証書システムは、再生可能エネルギーにより発電された電力(グリーン電力)の環境付加価値を、証書発行事業者が一般財団法人日本品質保証機構の認証を得て、「グリーン電力証書」という形で取引する仕組みです。企業はグリーン電力証書を購入することにより、自らが発電設備を持たなくとも、証書に記載された電力量(kWh)相当分が再生可能エネルギーによって発電されたものとする事が可能となります。グリーン電力証書に記載された電力相当分の再生可能エネルギーの普及に貢献したものとみなすことができるため、地球温暖化の原因となる二酸化炭素の排出を抑制する仕組みとして注目されています。当社グループでは、地球温暖化防止に向けた効率的な電力活用と自然エネルギーによる発電の普及に取り組んでいます。



**当社グループと社会**

**東京国立近代美術館**

東京国立近代美術館は日本の近代美術を核とした13,000点を超える国内最大級のコレクションを誇り、明治から現代までの日本美術の歴史を通覧できる国内唯一の美術館です。ナショナルコレクションの鑑賞やささまざまなイベント、プログラムを通して、国民一人ひとりの生活や人生が豊かになることを目指す東京国立近代美術館の趣旨に賛同し、当社グループはゴールドパートナーとして2017年から東京国立近代美術館の活動を支援しています。



**富士登山競走**

1948年から続く歴史の長い大会であり、高低差約3,000mは日本最大。トレイルランの頂点に立つ大会で、フルマラソンのサブスリー、100kmウルトラマラソンのサブテンとともに達成することを「グランドスラム」と呼び、限界にチャレンジする方も多い大会です。当社グループは、「100年企業の創造」に向け、社員全員が燃える会社になることを目指しており、参加するランナーも多いことから、2013年から公式スポンサーとして大会を支えています。



**NIPPON ITチャリティ駅伝**

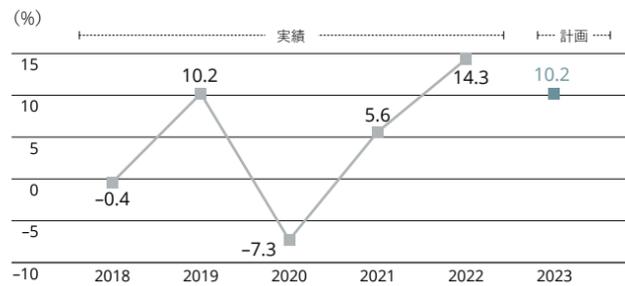
IT業界が活力溢れる元気な業界として認知される一方で、その特殊な業態から、「社会的に立場の弱い未就労者」を生み出してしまっているという事実があります。こうした未就労者を一人でも多く社会に復帰させることを目的として2010年に「NIPPON IT チャリティ駅伝」が企画されました。この大会で得た収益は、「うつ病」「ひきこもり」の方々の就労支援をしているNPO団体FDA(Future Dream Achievement)に寄付されます。また東日本大震災・熊本地震で被災された地域復興支援として役立てられます。当社グループはゴールドスポンサーとして2011年からこの活動を支援しています。



事業環境

日本経済を取り巻く環境は、ロシア・ウクライナ戦争の長期化や欧州経済の低迷や金融引き締めにもかかわらず堅調な米国経済もたらす大幅な円安の進行、イスラエル・ハマス戦争など想定外の強いリスクが次々と顕在化し、今後も見通しがたい状況が続くものと予想されます。こうした中でソフトウェアに対する需要は堅調に推移しており、デジタルトランスフォーメーションの本格化を確認することができます。日銀短観の設備投資動向を見ても、ソフトウェア投資額は近年にないレベルでの積極的な投資計画が見てとれます。

日銀短観 ソフトウェア投資額(全産業)

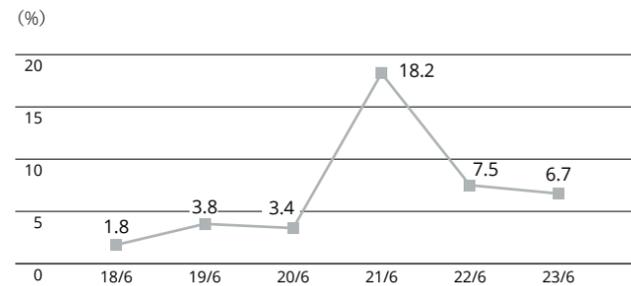


世界経済の見通し

(%)	2021	2022	2023 (推測)	2024 (予想)	2025 (予想)
世界	6.2	3.0	2.6	2.4	2.7
先進諸国	5.5	2.5	1.5	1.2	1.6
日本	2.6	1.0	1.8	0.9	0.8

出典: THE WORLD BANK

情報サービス産業売上高の伸び(前年比)



経済産業省「特定サービス産業動態統計調査」より株式会社アバントグループ作成

経営成績・財政状態の分析

当社グループは2018年9月に「世界に通用するソフトウェア会社になる」ことを目標とする2023年6月期までの5か年の中期経営計画「BE GLOBAL 2023」を策定し、その中で「売上高」「ストック売上

比率」「営業利益」「売上高成長率+営業利益率(GPP)」「ROE」「配当」の6項目について目標を公表しました。

中期経営計画「BE GLOBAL 2023」の主要定量指標(KPI)

		19/6	20/6	21/6	22/6	23/6	23/6(目標)
Operational KPI	売上高(億円)	140.7	156.9	162.3	187.0	214.2	180~220
	営業利益(億円)	19.6	22.7	27.9	32.4	32.8	31~38
Strategic KPI	ストック売上比率(%)	31.4	32.6	36.0	34.6	35.3	70
	売上高成長率+営業利益率(ポイント)	30.2	26.0	20.7	32.6	29.9	40以上
Financial KPI	ROE(%)	24.6	23.5	23.6	21.1	18.3	20以上
	配当(円)	7.5	9.0	11.0	13.0	15.0	15以上

売上高

売上高は2023年6月期に180~220億円の目標レンジに達することを目標としてきました。これは中期経営計画期間において前期の売上高から平均成長率10%前後で売上成長を継続した場合の目標水準となっていました。2023年6月期では、お客様である日本企業の間で中長期的なトレンドとなりつつある「データおよびデジタル技術を活用した企業経営・企業活動の高度化」を通じた競争力維持・強化のための投資ニーズの高まりを積極的に捉え、グループ・ガバナンス事業、デジタルトランスフォーメーション推進事業、アウトソーシング事業の3事業全てが順調に伸長した結果、各セグメントで増収を達成し、連結売上高は21,424百万円(前期比14.5%増)となりました。前中期経営計画「BE GLOBAL 2023」において目標として掲げてきた目標レンジに到達するとともに、上限に近い水準まで売上成長を実現することができました。



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。

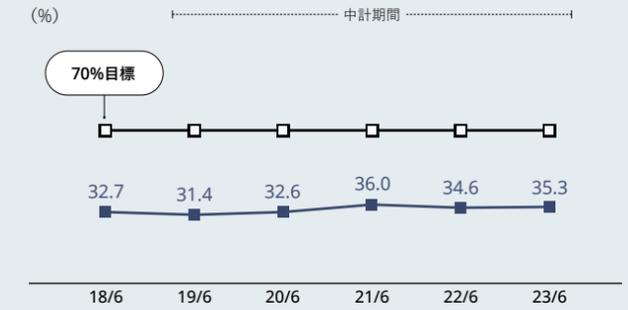
2021年6月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

ストック売上比率

当社グループでは、前中期経営計画期間の中でビジネスモデルの変革を実現することを目指して、全売上高に占めるストック売上(ソフトウェアの保守料のような毎期継続的に発生する売上)の比率である「ストック売上比率」を70%まで向上することを目標としてきました。

2023年6月期のストック売上比率に関しては35.3%と2022年6月期と比較して0.7ポイント増加しました。アウトソーシング事業の成長やグループ・ガバナンス事業におけるクラウド売上の増加など、ストック売上が順調に増加した一方で、旺盛な需要を背景として成長機会を各事業が捉え、デジタルトランスフォーメーション推進事業を中心にストック型ではない売上が事業規模の成長に寄与した影響もあり、ストック売上比率自体は目標水準と乖離する結果となりました。

一方、ストック売上の総額は前期比16.9%増の成長となっており、目標設定の妥当性に反省点はありませんが、これはむしろ前中期経営計画期間に加速したデジタルトランスフォーメーションなどに代表される経営の合理化およびシステムインフラへの投資ニーズの高まりを背景として、当社グループの各事業セグメントが成長機会を逃さずお客様のニーズに適切に応えた結果でもあり、必ずしも悪い結果ではないと認識しています。



■ ストック売上比率



■ ストック売上 ■ ストック売上成長率

### 営業利益

当社グループでは、前中期経営計画において平均成長率18%をペースとして2023年6月期に31～38億円の目標レンジに達することを目標としてきました。

2023年6月期は、グループ全体として新中期経営計画のスタートに向けた体制整備を推進してきたことにより、人材確保を目的とした競争力強化に伴う待遇向上・採用補充による人員増を背景とする固定的人件費や、組織再編に伴うリブランディングや事業会社におけるプロダクトの整理および開発環境の整備による費用増、また顧客からの需要増に対応する外注加工費の増加といった影響により、営業利益は3,289百万円となりました。

上記の通り、将来の成長を実現するための支出を積極的に行ったため、前期比1.3%増と例年と比べ微増益となりましたが、売上高と同様、前中期経営計画期間において目標として掲げてきた目標レンジの水準を達成することができました。



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月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

### GPP(売上高成長率+営業利益率)

前中期経営計画では、収益性の向上と規模の拡大の両面を、バランスをとりながら推進すべく「売上高成長率+営業利益率」を指標として取り入れ、この値を全世界的に見ても上位水準である40ポイント以上とすることを目標としてきました。

2023年6月期は、各セグメントで堅調な需要拡大が続き、売上高成長率は14.5%と二桁増収を達成したものの、コスト面では将来の成長を実現するための支出を積極的に行ったため、営業利益率は15.4%と2.0ポイント悪化した結果、GPPは29.9ポイントとなりました。

2022年6月期より2.7ポイントの悪化となり、前中期経営計画期間で目標としてきた水準からも乖離がある結果となりました。さらなる売上成長の加速化または収益性の向上に向けて取り組む必要があるものと認識しています。



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月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

### ROE

前中期経営計画の実現のためには既存の3事業の成長だけでなく、内部投資あるいは外部成長の取り込みといった投資的な活動も必要であるとの認識のもと、投資活動を実施する際の目安として当社グループが長期的に20%前後を維持しているROEについて、継続して20%以上を維持することを目標として設定してきました。

2023年6月期のROEは、18.3%と2022年6月期より2.8ポイント下落し、前中期経営計画の目標である20%を下回りました。これは2023年6月期において将来の成長を実現するための一時的な支出を積極的に行ったことにより、例年と比較して純利益の成長率が低く抑えられた影響によるものです。

一方で、最終年度を除き、計画期間において20%の水準を安定的に維持した結果、5年間の平均値は20%の水準を上回りました。



### 配当

当社グループでは、配当を株主還元政策の重要事項として位置づけ、純資産配当率などの指標に注目し、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・向上していくことを志向しています。2023年6月期には1株当たり15円の配当を行えるだけの経営成績および財務状況を実現することを目指してきました。

2023年6月期は、継続的な安定配当の基本方針のもと、1株当たり2円増配の15円としています。純資産配当率は約4.9%と東証上場企業の平均を大きく上回る水準を維持しています。

最終年度にあたる当期において、前中期経営計画期間内で目標としてきた水準を達成することができました。

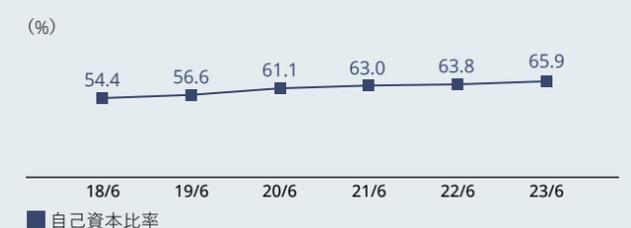


### フリーキャッシュフロー、自己資本比率

2023年6月期のフリーキャッシュフローは、親会社株主に帰属する当期純利益の増加があったものの、ソフトウェアのソースコード買い取り(無形資産の取得)やオフィスの増床(有形固定資産の取得や差入れ補償金の増加)により投資額が大幅に増加した結果、1,379百万円となりました。



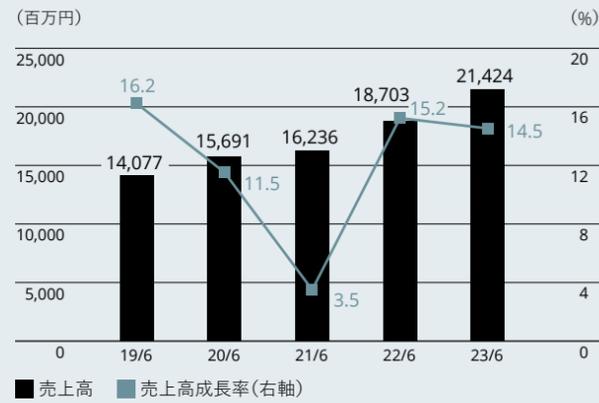
剰余金の配当489百万円の支払い後の純資産は12,328百万円となりました。この結果、自己資本比率は65.9%(前期末は63.8%)と、前期に比べ2.1ポイント向上し、有利子負債もなく安定性の高い財務バランスを保っていると考えています。



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月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

# FINANCIAL AND NON-FINANCIAL HIGHLIGHTS

## 売上高／売上高成長率



## 営業利益／営業利益率



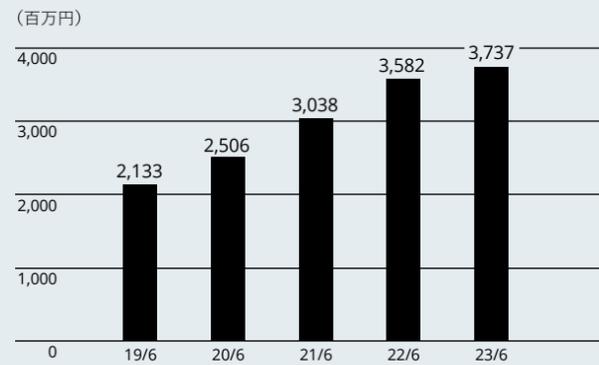
## 電力使用量／温室効果ガス排出量\*



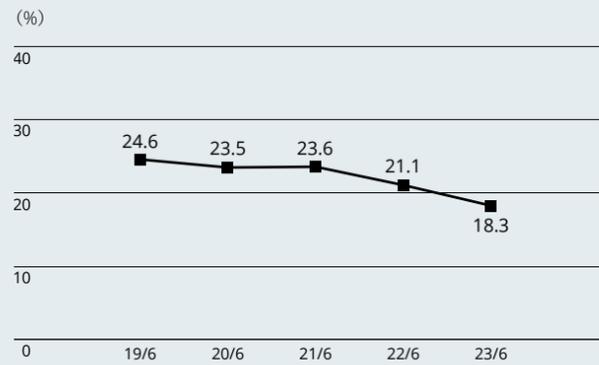
## 従業員数



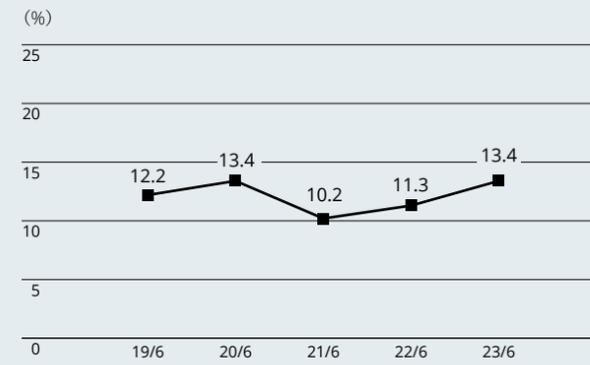
## EBITDA



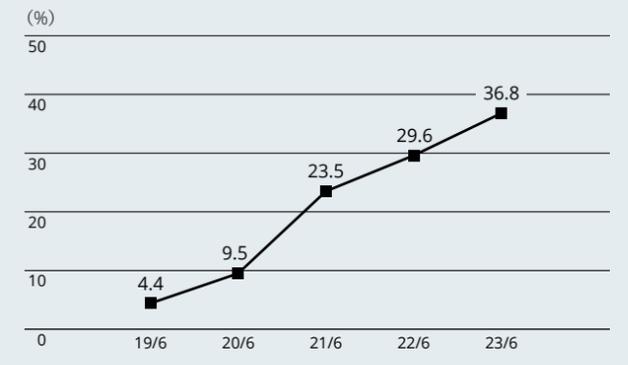
## ROE



## 離職率



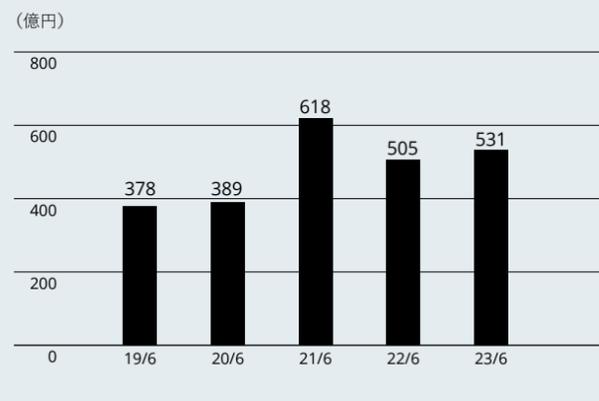
## 男性育児休暇取得率



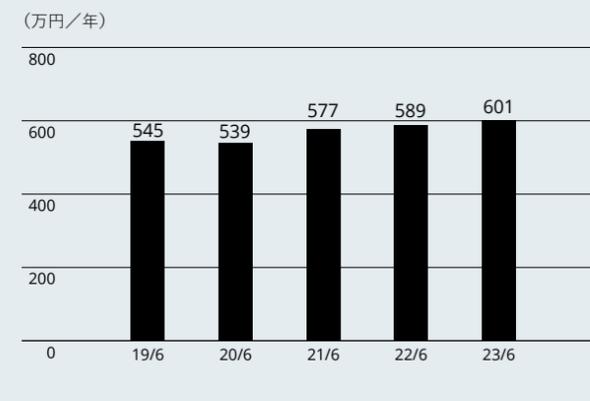
## DOE／配当金



## 株式時価総額



## 平均給与



## 取締役会開催回数／平均時間



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月期以前の数値と比較する際には、会計基準変更の影響が含まれることをご了承ください。

\* 算定範囲の適正化に伴い、2019年6月期から2022年6月期の排出算定結果の変更を行ったため、過去の統合報告書の記載数値と比較して排出量および電力使用量が変化しています。

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>オペレーション指標:</b>					
ストック売上(百万円)	4,420	5,123	5,852	6,476	7,573
ストック売上比率(%)	31.4	32.6	36.0	34.6	35.3
付加価値生産性(千円/人)	9,629	9,784	10,332	10,607	10,400
受注高(百万円)	14,171	15,357	17,401	20,012	22,375
連結決算開示事業	—	—	—	—	7,435
デジタルトランスフォーメーション推進事業	—	—	—	—	7,919
経営管理ソリューション事業	—	—	—	—	7,999
グループ・ガバナンス事業*	7,774	8,313	8,510	10,155	9,839
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	5,265	5,417	6,639	6,902	9,208
アウトソーシング事業*	1,807	2,160	2,987	3,751	4,016
受注残高(百万円)	3,927	3,595	4,761	6,070	7,021
連結決算開示事業	—	—	—	—	3,949
デジタルトランスフォーメーション推進事業	—	—	—	—	1,705
経営管理ソリューション事業	—	—	—	—	3,113
グループ・ガバナンス事業*	2,173	1,999	2,349	3,132	2,938
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	1,204	854	1,244	1,131	1,957
アウトソーシング事業*	852	950	1,457	2,164	2,425
<b>損益計算書関係:</b>					
連結売上高(百万円)	14,077	15,691	16,236	18,703	21,424
連結決算開示事業	—	—	—	—	6,902
デジタルトランスフォーメーション推進事業	—	—	—	—	7,272
経営管理ソリューション事業	—	—	—	—	7,883
グループ・ガバナンス事業*	8,034	8,485	8,160	9,372	10,033
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	4,990	5,767	6,250	7,015	8,381
アウトソーシング事業*	1,629	2,062	2,479	3,044	3,755
営業利益(百万円)	1,966	2,278	2,796	3,247	3,289
連結決算開示事業	—	—	—	—	1,586
デジタルトランスフォーメーション推進事業	—	—	—	—	1,118
経営管理ソリューション事業	—	—	—	—	1,321
グループ・ガバナンス事業*	1,293	1,616	1,935	2,060	1,709
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	636	692	811	1,244	1,521
アウトソーシング事業*	318	364	523	661	824
経常利益(百万円)	1,972	2,282	2,808	2,988	3,265
税金等調整前当期純利益(百万円)	2,003	2,282	2,808	2,988	3,079
法人税等(百万円)	686	744	919	943	984
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,317	1,537	1,888	2,045	2,094
<b>貸借対照表関係:</b>					
現金及び預金(百万円)	5,160	6,335	7,238	9,444	10,317
有形固定資産(百万円)	277	469	407	398	487
無形固定資産(百万円)	165	191	608	676	728
うちソフトウェア	164	190	607	676	728
投資その他の資産(百万円)	1,574	1,614	1,893	1,800	2,137
うち投資有価証券	397	428	491	511	772
うち関係会社株式	—	—	267	—	—
資産合計(百万円)	10,415	11,780	13,956	16,617	18,705
流動負債(百万円)	4,348	4,314	4,943	5,820	6,122
固定負債(百万円)	169	272	226	198	254
負債合計(百万円)	4,517	4,586	5,169	6,019	6,377
うち有利子負債	—	—	—	—	—
純資産(百万円)	5,898	7,194	8,787	10,597	12,328
株主資本(百万円)	5,889	7,161	8,728	10,466	12,103
その他の包括利益累計額(百万円)	8	32	58	131	224

\* 2024年6月期より、事業セグメントの区分方法を見直し、報告セグメントを従来の「グループ・ガバナンス事業」「デジタルトランスフォーメーション推進事業」「アウトソーシング事業」から、「連結決算開示事業」「デジタルトランスフォーメーション推進事業」「経営管理ソリューション事業」に変更しています。

2023年6月期の業績について、前年の対比データとして新事業セグメントのデータも記載しています。

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>連結キャッシュフロー関係:</b>					
営業キャッシュフロー(百万円)	1,320	1,890	2,561	3,026	2,175
減価償却費	167	227	254	349	449
投資キャッシュフロー(百万円)	-455	-420	-789	-398	-795
有形固定資産の取得	-127	-236	-114	-89	-225
無形固定資産の取得	-54	-121	-429	-317	-521
フリーキャッシュフロー(百万円)	864	1,470	1,771	2,627	1,379
財務キャッシュフロー(百万円)	-232	-294	-359	-433	-507
長期借入金の返済	—	—	—	—	—
配当金の支払額	-225	-281	-338	-413	-489

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>収益性・資本効率:</b>					
EBITDA(百万円)	2,133	2,506	3,038	3,582	3,737
実効税率(%)	30.6	30.6	30.6	30.6	30.6
NOPAT(百万円)	1,364	1,581	1,940	2,253	2,282
ROIC(%)	25.5	24.2	24.3	23.3	19.9
ROE(%)	24.6	23.5	23.6	21.1	18.3
売上高成長率(%)	16.2	11.5	3.5	15.2	14.5
営業利益率(%)	14.0	14.5	17.2	17.4	15.4
GPP(売上高成長率+営業利益率)(ポイント)	30.2	26.0	20.7	32.6	29.9
総資産回転率(回)	1.46	1.41	1.26	1.22	1.21
研究開発費(百万円)	215	409	445	382	375
自己資本比率(%)	56.6	61.1	63.0	63.8	65.9
営業キャッシュフロー/EBITDA(%)	61.9	75.4	84.3	84.5	58.2

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>1株当たり情報・株主還元:</b>					
発行済株式総数(株)	37,570,188	37,586,982	37,603,203	37,625,501	37,645,851
期中平均株式(株)	37,561,940	37,582,026	37,598,448	37,614,361	37,636,218
BPS(円/株)	157.00	191.42	233.70	281.68	327.51
EPS(円/株)	35.06	40.92	50.24	54.37	55.65
DPS(円/株)	7.5	9.0	11.0	13.0	15.0
DOE(%)	5.3	5.2	5.2	5.0	4.9
配当性向(%)	21.4	22.0	21.9	23.9	27.0
TSR(%)					
3年	748.5	295.8	347.6	136.6	140.1
5年	549.6	584.4	1,228.8	389.0	304.6

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。2019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。

# NON-FINANCIAL DATA

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>環境係数</b>					
GHG排出量(t-CO <sub>2</sub> )*	8,980	10,001	8,738	10,299	11,478
うちScope 2	741	650	543	556	359
うちScope 3	8,238	9,351	8,195	9,743	11,119
電力使用量(千kWh)*	1,471	1,455	1,225	1,216	975
うち再生可能エネルギーの比率(%)	0	0	0	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	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023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

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>連結従業員数(名)</b>	<b>938</b>	<b>1,055</b>	<b>1,107</b>	<b>1,226</b>	<b>1,389</b>
株式会社アバントグループ	37	36	45	47	37
株式会社アバント(旧ディーバ)	424	454	450	479	439
株式会社ジール	311	351	372	401	429
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	154	203	229	288	473
株式会社インターネットディスクロージャー	12	11	11	11	11
女性従業員数(名)	321	379	379	406	480
女性管理職比率(%)	8.3	6.8	6.5	7.7	8.8
外国籍従業員数(名)	57	74	77	66	60
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)	1.6	2.3	2.0	2.5	2.4
株式会社ジール	0.3	1.4	1.3	1.2	1.4
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	1.3	1.0	0.8	0.7	1.5
男性育児休暇取得率(%)	4.4	9.5	23.5	29.6	36.8

\* 算定範囲の適正化に伴い、2018年6月期から2022年6月期の排出算定結果の変更を行ったため、過去の統合報告書の記載数値と比較して排出量および電力使用量が変化しています。

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>採用数(名)</b>	<b>226</b>	<b>241</b>	<b>197</b>	<b>261</b>	<b>334</b>
うち新卒人数	48	56	30	50	59
うち中途採用人数	178	185	167	211	275
退職者数(名)	90	145	109	128	168
離職率(%)	12.2	13.4	10.2	11.3	13.4
平均勤続年数(年)	4.6	4.1	4.6	4.6	4.3
人財採用費(百万円)	268	263	326	353	433
人財採用費(千円/採用数)	1,189	1,091	1,656	1,353	1,296
人件費(百万円)	6,419	7,162	7,748	9,135	10,257
研修費(百万円)	39	39	46	63	84
研修費(円/従業員数)	42,445	37,449	42,234	52,020	60,973
平均給与(円/年)	5,451,533	5,397,341	5,772,288	5,892,667	6,010,044
給与アップ率(%)	5.60	1.04	3.60	4.70	7.3
平均年齢(歳)	34.2	34.0	34.5	34.6	34.3
年間平均残業時間(時間/月)	19.2	16.7	16.2	14.7	13.2
GPTWスコア(ポイント)*					
株式会社アバント(旧ディーバ)	41	54	56	59	66
株式会社ジール	44	51	58	65	70
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	58	61	66	67	67

## ガバナンス係数

	2019年6月期	2020年6月期	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期
<b>株主数(名)</b>	<b>2,176</b>	<b>2,536</b>	<b>3,674</b>	<b>3,311</b>	<b>2,926</b>
<b>株主構成(%)</b>					
個人	64.1	61.3	60.5	59.4	58.0
うち役員	31.8	31.8	31.8	31.8	31.1
うち従業員持株会	9.2	8.5	6.1	6.1	3.8
政府	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
金融機関	10.1	12.1	12.7	13.8	14.9
国内法人	11.5	10.5	10.1	8.0	8.0
外国人	12.6	14.2	14.8	17.3	17.6
証券会社	1.6	1.8	1.9	1.5	1.5
自己株式	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
取締役会開催回数(回)	17	16	17	14	14
取締役会総時間(分)	1,956	1,107	1,413	1,454	1,419
平均時間(分)	115	65	83	103	101
報酬諮問委員会開催回数(回)	—	—	3	7	8

\* 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。

2022/10~

**AVANT GROUP**  
組織を再編し、  
新生アバントグループとして再スタート

ディスクロージャー制度の強化

連結会計制度  
(2000年3月期~)

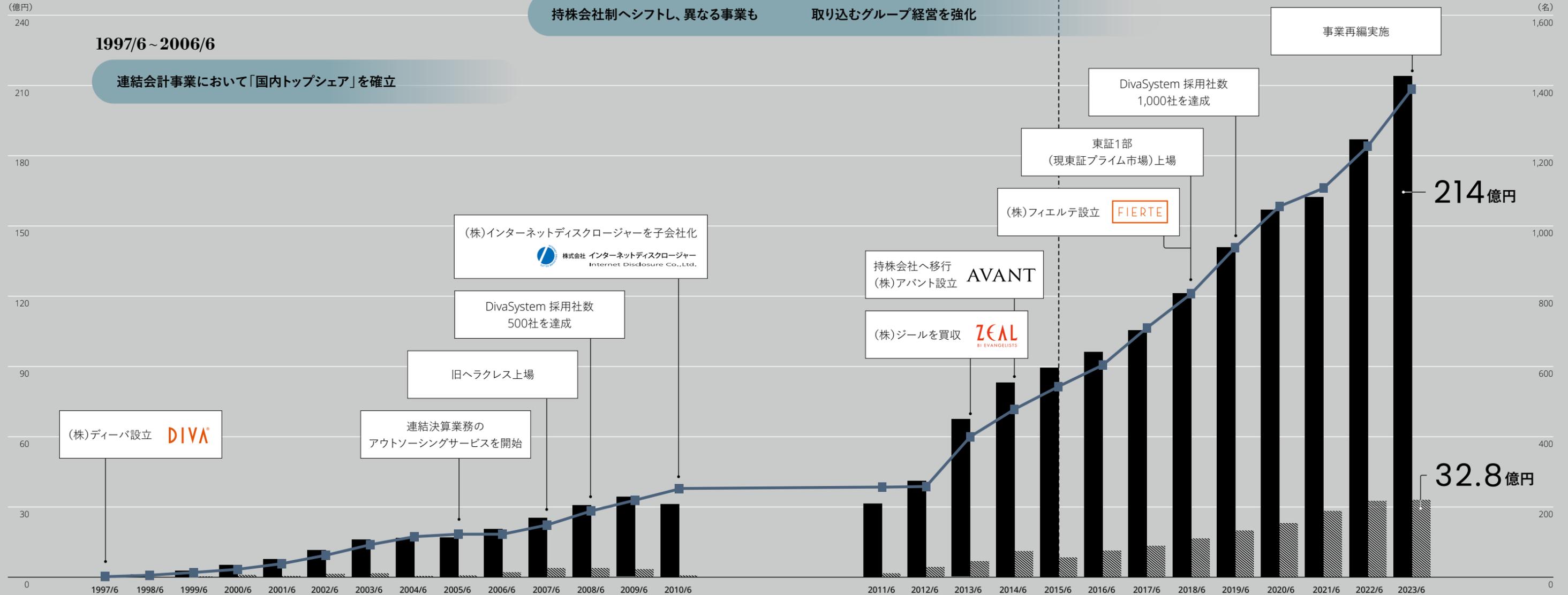
四半期開示義務化  
(2003年4月~)

内部統制報告制度(J-SOX)導入  
(2008年4月~)

IFRS任意適用  
(2010年3月期~)

コーポレートガバナンス・コード  
(2015年6月~)

■ 売上高(左軸)  
▨ 営業利益(左軸)  
■ 従業員数(右軸)



[1] <b>インカムゲイン</b>	株式や債券などの資産を保有中に得られる収益のこと。
[2] <b>株主資本コスト</b>	株主から出資を受けて調達した資金に対するコストのこと。投資家の観点からは、投資家が要求する最低限の収益率と定義することもできる。
[3] <b>キャピタルゲイン</b>	保有する資産を売却することで得られる収益のこと。
[4] <b>サクセッション</b>	重要なポジションの後継者を見極め、育成すること。
[5] <b>シャープレシオ</b>	リスクに対する超過収益(リスクがゼロでも得られるリターンを上回った収益)を測る指標。
[6] <b>データドリブン</b>	収集したデータを分析し、その結果に基づいて意思決定するビジネスプロセス。
[7] <b>トレイナーレシオ</b>	ポートフォリオにあるリスクに対する超過収益(リスクがゼロでも得られるリターンを上回った収益)を測る指標。
[8] <b>バリュートツリー</b>	上位の目標(価値)を関連性の強い下位の目標にブレークダウンしていくツリーのこと。
[9] <b>ボラティリティ</b>	一般的に価格変動の度合いを示す言葉。資本コストの代表的な計算方法であるWACC(Weighted Average Cost of Capital)では、株主資本コストは、リスクフリーレートと、リスクプレミアム(株式益回りのリスクプレミアム超過分)に $\beta$ (TOPIXが1変動する時に個別株がどれだけ変動するかを示す数値:株式のボラティリティ)を乗じたものとの和で計算される。
[10] <b>リスクフリーレート</b>	リスクが最小でリスクフリーに近い金融商品から得られる利回りのこと。
[11] <b>労働における基本的原則および権利に関するILO宣言</b>	社会進歩と経済成長が手を携えて進むことを確保する国内的努力を促進しようとの意欲と、個々の国を取り巻く環境、可能性、優先事項の多様性を認める必要を調和させることを目的とする宣言。
[12] <b>BPO</b>	Business Process Outsourcingの略。企業運営上の業務やビジネスプロセスを専門企業に外部委託すること。
[13] <b>CAGR</b>	Compound Annual Growth Rateの略。年平均成長率のこと。指定した期間にわたる成長率から1年当たりの成長率として算出した幾何平均を指す。
[14] <b>CPM</b>	Corporate Performance Managementの略。企業経営で今何が起きているのかを可視化し、さまざまな問題点に対して迅速に対処するための概念でありソリューション。
[15] <b>CSF</b>	Critical Success Factorの略。重要成功要因のこと。成果に直結させるために重要な指標。
[16] <b>DOE</b>	Dividend On Equity ratioの略。株主資本配当率とも呼ばれ、株主資本に対して企業がどの程度の利益配分を行っているかを示す財務指標。年間配当総額÷株主資本×100の計算式で算出される。
[17] <b>DX</b>	Digital Transformationの略。Transformationは「変容」という意味で、DXを直訳すると「デジタルによる変容」になる。デジタル技術を用いることで、生活やビジネスが変容していくこと。

[18] <b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortizationの略。税引前利益に支払利息、減価償却費を加えて算出される利益を指す。
[19] <b>EPS</b>	Earnings Per Shareの略。1株当たり純利益を指す。
[20] <b>ESG</b>	環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ってつくられた言葉。気候変動問題や人権問題などの世界的な社会課題が顕在化している中、企業が長期的成長を目指すうえで重視すべきESGの観点での配慮ができていない企業は、投資家などから企業価値毀損のリスクを抱えていると見なされる。
[21] <b>IRR</b>	Internal Rate of Returnの略。内部収益率。時間経過を考慮し計算する利回りのこと。
[22] <b>PER</b>	Price Earnings Ratioの略。1株当たり純利益の何倍の株価が付けられているかを見る指標。
[23] <b>ROE</b>	Return On Equityの略。自己資本利益率を意味し、企業の自己資本(株主資本)に対する当期純利益の割合を指す。ROE(%)=当期純利益÷自己資本×100、またはROE(%)=EPS(1株当たり純利益)÷BPS(1株当たり純資産)×100の計算式で算出される。投資家が投下した資本に対し、企業がどれだけ利益を上げているかを表す重要な財務指標で、ROEの数値が高いほど経営効率が良いと言える。
[24] <b>SaaS</b>	Software as a Serviceの略。「ソース」または「サーズ」と呼ぶ。ベンダーが提供するクラウドサーバーにあるソフトウェアを、インターネット経由でユーザーが利用できるサービス。
[25] <b>Scope</b>	Scopeは温室効果ガス排出量算定・報告の国際基準である「GHGプロトコル」にて定義された概念で、温室効果ガスの排出量を測定する範囲のことを指し、Scope 1〜3に分類されている。Scope 1は企業等の事業活動における燃料の使用や工業プロセスによる直接的な排出、Scope 2は他社から供給された電気や熱、蒸気の使用に伴う間接排出、Scope 3はScope 1、2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)を指す。
[26] <b>SI</b>	System Integrationの略。さまざまなシステムを組み合わせて正しく機能するように完成させること。システムインテグレーター(Sier)はお客様に対してIT戦略の立案から設計、開発、運用・保守・管理までを請け負うITサービス会社を指す。
[27] <b>TCFD</b>	Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)の略。G20の要請を受け、金融安定理事会(FSB)により、気候変動がもたらすリスクおよび機会の財務的影響を把握し、開示することを目的に設立され、2017年6月に最終報告書が公表された。TCFDは企業等に対し、気候変動関連リスクおよび機会に関する「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について開示することを推奨している。
[28] <b>TSR</b>	Total Shareholder Return(株主総利回り)の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りのこと。
[29] <b><math>\beta</math></b>	株式市場全体が動いた時に特定の銘柄がどの程度連動して動くかを示す指標。

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)	1,389名(2023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	329,128,099円(2023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(2023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	2,926名(2023年6月末)		

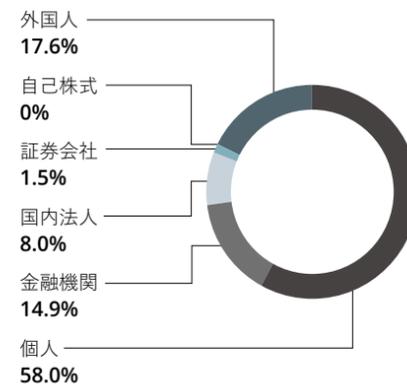
株式情報

大株主の状況 (2023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	25.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,197,300	8.49
野城 剛	1,868,800	4.96
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,801,800	4.79
株式会社オービックビジネスコンサルタント	1,600,000	4.25
アバントグループ従業員持株会	1,436,700	3.82
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	1,262,502	3.35
JP MORGAN CHASE BANK 385174 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	975,300	2.59
ビー・シー・エー株式会社	778,400	2.07
中山 立	653,508	1.74

\* 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 (2023年6月30日現在)



CREATIVE  
DIALOG 2023

AVANT GROUP  
INTEGRATED REPORT