

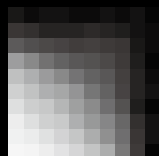
アバント グループの

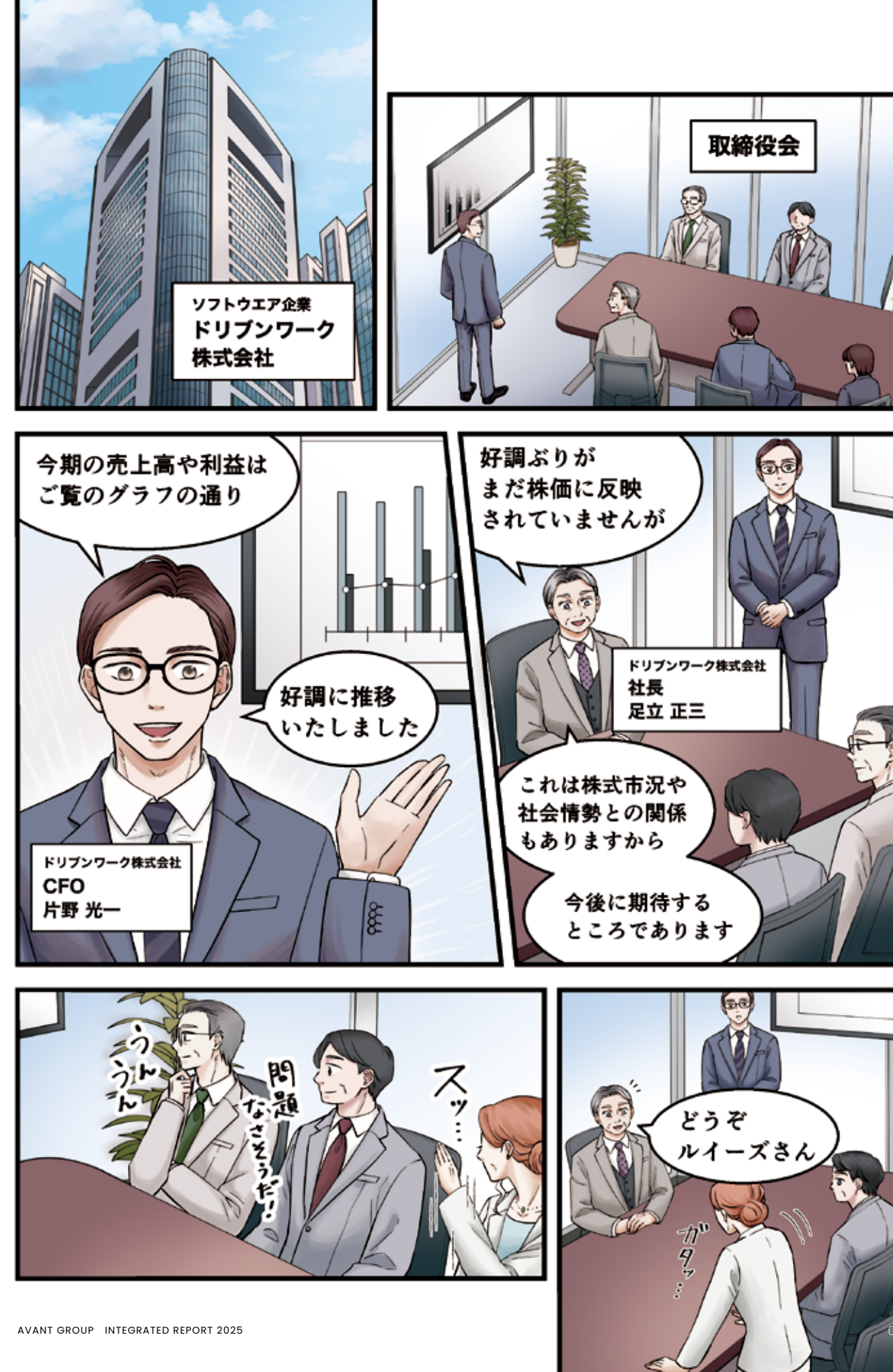
What is Avant Group's
Corporate Value Management?

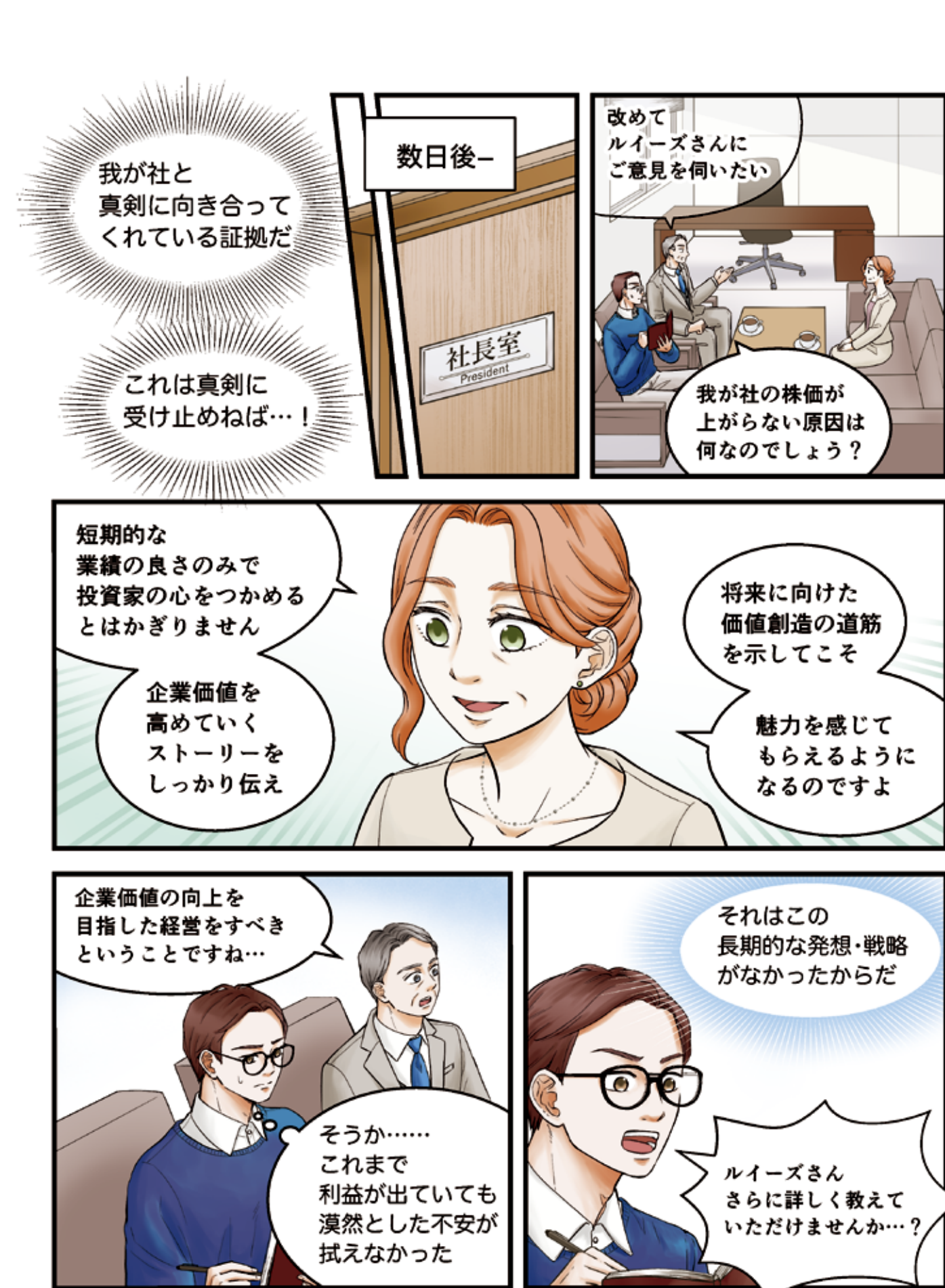
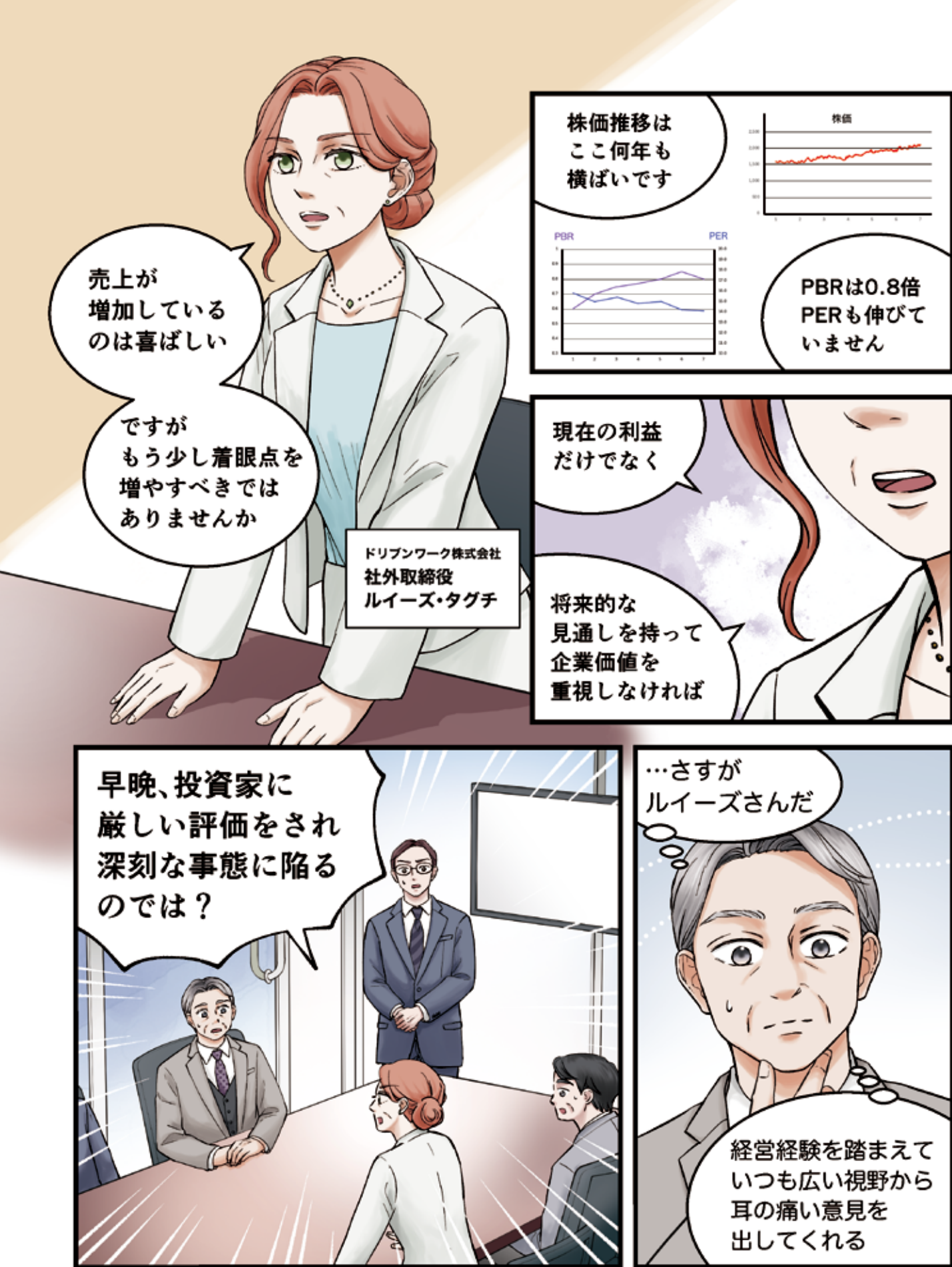
企業価値 経営とは？

CREATIVE DIALOG 2025

AVANT GROUP INTEGRATED REPORT









CONTENTS

CREATIVE DIALOG 2025

AVANT GROUP
INTEGRATED REPORT

本レポートでお伝えしたいこと

事業価値

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

企業価値

加重平均資本コスト

長期の期待成長率

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。

統合報告書を発行してから6年目となる2026年は、お客様の企業価値向上に資する企業となるべく、当社グループが実践している企業価値経営はどのようなものかという点に焦点を当て、企業価値算定式に沿った章立てで構成しています。

また、当社グループはステークホルダーとの対話を価値創造において重視しており、この「CREATIVE DIALOG 2025」では2つの対話を実施し、掲載しています。そのほかオリジナルのコンテンツを中心に統合報告書を構成しています。掲載していない関連情報については当社Webサイトをご覧ください。

Section I アバントグループが目指す 企業価値経営



当社グループが目指す姿や当社グループにとっての企業価値経営とはどのようなものか、また、中期経営計画「BE GLOBAL 2028」のこれまでとこれからについて、グループCEOメッセージを通じてお伝えしています。

- 08 理念体系
- 10 グループCEOメッセージ

Section II 企業価値の向上



当社グループが企業価値経営を追求する目的や中期経営計画「BE GLOBAL 2028」を実践する中でえてきた経営課題、また企業価値を最大化させる財務戦略について、対談やグループCFOメッセージを通じてお伝えしています。

- 18 DIALOG
グループCEO×社外取締役対談
- 24 グループCFOメッセージ

Section III キャッシュ創出力の 拡大



当社グループはどのようにキャッシュを創出するのか、中期経営計画「BE GLOBAL 2028」や事業セグメントごとにアップデートされた成長ストーリーなどをお示ししながら、ご説明しています。

- 28 中期経営計画「BE GLOBAL 2028」
- 32 事業戦略
 - 32 連結決算開示事業
 - 34 DX推進事業
 - 36 経営管理ソリューション事業

Section IV 資本コストの低減



当社グループが資本コストを意識してどのような経営を行っているのか、対談やコーポレート・ガバナンスの状況、リスク管理、投資家の皆様との対話の実践などをお示しし、ご説明しています。

- 40 DIALOG
社外取締役対談
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 53 リスクマネジメント
- 57 投資家との創造的対話
- 58 役員一覧

Section V 長期の 期待成長率の向上



当社グループの長期的な期待成長率を高めるメカニズムについて、ソフトウェア開発力、営業力、投資と、これらを向上させる人財の観点からご説明しています。

- 62 長期の期待成長率を高めるメカニズム

Section VI 実績・データ集



- 66 財務データ・非財務データ
- 70 会社概要／株式情報

統合報告書発行以来のアバントグループの軌跡

2021年度 初の統合報告書を発行

2022年度 戦略マテリアリティ「企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる」を策定

2023年度 戦略マテリアリティに基づき、事業会社を再編するとともに、経営・ガバナンス体制を変革

2024年度 新中期経営計画「BE GLOBAL 2028」を始動、組織再編による一時的な影響を解消し体制基盤を確立

2025年度 「BE GLOBAL 2028」後半戦に向けた戦略の実現方法を見極め、企業価値経営を次なる成長フェーズへと導く

関連情報

📄 業績・財務
<https://www.avantgroup.com/ja/ir/financial.html>

📄 サステナビリティ
<https://www.avantgroup.com/ja/sustainability.html>

📄 用語集
<https://www.avantgroup.com/ja/ir/faq.html>

将来見通しに関する注意事項

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

アバントグループが目指す企業価値経営

OUR PHILOSOPHY 理念体系



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

VISION	BE GLOBAL 当社グループは、日本における成長機会を追求しつつ、 世界水準のSaaS企業をベンチマークとして、 世界に通用するソフトウェアカンパニーとしての地位確立 を目指します。
戦略マテリアリティ	企業価値の向上に役立つソフトウェア会社になる ソフトウェア会社へビジネスモデルを転換し、 お客様の企業価値向上に貢献していくことを現在の最優先の経営課題としています。
MISSION	経営情報の大衆化 当社グループは、「経営情報の大衆化」実現により、 多くの会社が未来に向けて持続的に企業価値を創造できる経営情報システム を構築し、 ひいては 広く社会に「最善の経営」を普及させる ことを企業使命とします。
ストラテジー	ソフトウェアドリブン戦略 企業価値向上に役立つソフトウェア群「企業価値経営SaaS Suite」を構築し、 より多くのお客様へ提供していくことが、現在の戦略の核となっています。
企業理念	100年企業の創造 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なす。 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 CEO MESSAGE

お客様の企業価値の向上に
役立つ会社となるべく、
アバントグループの企業価値経営を
推進していきます。

森川 徹治 | TETSUJI MORIKAWA

代表取締役社長 グループCEO

Group CEO
Message

アバントグループが目指す企業価値経営

本統合報告書作成期間に、2024年6月期から2028年6月期までの中期経営計画として設定している「BE GLOBAL 2028」の前半戦が終了しました。後半戦では、現状を直視し経験から学習して、目標とのギャップを埋めるための行動、つまり「BE GLOBAL 2028」を通して実現する社会やお客様への貢献力の向上と、それを経済価値に置き換えた目標企業価値の実現に取り組んでいきます。

「BE GLOBAL 2028」 前半戦の振り返り

「BE GLOBAL 2028」の前半戦は、まず当社が目指す姿を企業価値に置き換えて考えることから始めました。当社の企業価値経営の起点です。そして、価値創造単位を明確にするために、「事業再編」を実施しました。ビジネスモデルや専門性の異なる単位で事業資産の最適化を図るためです。次に、再編後の組織単位で、市場とビジネスモデルに応じて目指すことが可能な成長率や利益率を、外部企業のデータも活用しながら検討し、それぞれの中期事業計画を策定しました。この段階では、グループ全体の中期経営計画が最初から荒唐無稽にならないように、事業会社計画の合算値をベースに設定しました。また、「BE GLOBAL 2028」の策定にあたってグループのありたい姿として定義した「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に基づいて、グループのあり方を模索すると同時に、各事業の変革活動も進めてきました。

戦略マテリアリティを推進する中で、当初は潜在的だったありたい姿と現在のギャップについても解像度が高まりました。財務成果ベースではなく、企業価値視点で当初計画とのギャップ要因を直視し、ありたい姿とのギャップを埋めるための行動、すなわち企業価値の創造に向けた行動へ集中する環境を整えることとしました。また、急速に浸透しているAIの影響も無視

できません。当社事業にとってかなり大きなインパクトになることは間違いないからです。前半戦の2年半では、戦略へのインパクトを見定めるためにAI活用の試行錯誤も続けてきました。これらの経験が後半戦への土台になっています。

「BE GLOBAL 2028」 後半戦に向けて

後半戦のスタートにあたり、当初の目標企業価値に変更はありません。ありたい姿に変更が無いからです。しかし、実現に向けた具体策は見直しを行いました。その結果、企業価値と戦略が連動し、相関するメカニズムとして動的な企業価値モデルに再設計しました。また、企業価値創造アクションの解像度を高めるために、各事業会社の戦略や計画については現状に合わせてアップデートしました。これは、各社の変革へのチャレンジ経験から学び、未来に活かすためのものであり、グループ戦略についても同様です。

グループ戦略については、これまで「ソフトウェアドリブン戦略」として、ソフトウェア粗利益の向上を図ることで、グループ全体のビジネスモデル変革を推進する方針でした。しかし、製品開発や市場展開の遅れなどもあり、計画通りには進捗していません。また、ソフトウェアのあり方も、AIの浸透によって大きく変容しつつあります。こうした背景から、単なるソフトウェア

GROUP CEO MESSAGE

粗利益の積み上げではなく、「指向性」と「継続性」と「身体性」の3要素を満たす「業務ソリューション・ビジネスモデル」の拡大再生産を目指すこととしました。

「指向性」とは、業務専門性のことであり、高度化する経営関連業務を包括的ではなく、より深化させて貢献することを意味します。「継続性」とは、業務支援に一時的に関わるのではなく、継続的に関わることで。そして「身体性」とは、完全な自動化やソフトウェア化ができない業務、つまり人の個性が輝くサービスこそが価値を発揮することを指しています。「指向性」と「継続性」についてはこれまでと変わりませんが、「身体性」、つまりサービスとの一体化を必須としていく点が、従来との違いです。

この「業務ソリューション・ビジネスモデル」は、グループ会社の(株)ディーバで「DIVA Inside Sourcing」として実現しています。これは、連結決算開示という専門領域で、連結決算システムの提供にとどまらずBPOサービスまで提供することで、継続的かつ人が輝くビジネスモデルです。このビジネスモデルを「Inside Professional Services」と名付け、他業務領域へ拡大することが、ソフトウェアドリブン戦略の新たな方針です。この戦略のアップデートに合わせて、(株)アバント、(株)ジール、(株)インターネットディスクロージャーとも連携し、「BE GLOBAL 2028」における各社戦略のアップデートも行っています。併せて、グループと各社との役割分担についても整理し直し、当該ビジネスモデル拡大の基礎となるソフトウェア開発については持株会社をソフトウェアメーカーに進化させ、「Inside Professional Services」の拡大再生産を推進する事業開発体制を再構築します。

なお、IRコンサルティング会社として2024年に設立したVISTAでは、すでにIR業務の一部BPOを請け負うとともに、アナリストレポートの提供などはソフトウ

エアを活用し、持続的なサービス提供を目指しています。取締役会運営支援ソフトウェアである「TRINITY BOARD」についても、運営支援サービスとの一体ソリューションへとビジネスモデルのアップデートを行っています。いずれも「Inside Professional Services」としてのビジネスモデルの実現のための行動です。これらが、「BE GLOBAL 2028」後半戦におけるグループ企業価値創造のメインテーマです。

このように、「BE GLOBAL 2028」の折り返しにあたり、①目標企業価値を変更せずに、事業環境の変化とこれまでの実績を踏まえて、②企業価値創造の戦略をアップデートして、それぞれが③集中すべきポイントを明確にして徹底的に行動に集中する環境を整えました。お客様の企業価値の向上に役立つ会社となるために、引き続き良質な未来をつくる企業価値経営を推進していきます。

経営というもの 2025

2026年1月13日、本統合報告書に掲載するマンガについて議論する機会がありました。テーマは、マンガで伝えたいメインメッセージをどうするか。今回は、「当社にとっての企業価値経営とは何か」をざっくり表現しようということになったのですが、マンガのストーリーとの整合性やわかりやすさを考えると、なかなかシンプルな言葉でまとめるのは簡単ではありません。そこで、マンガで表現するものは、私が考えているものと大きなずれがなければよいということで、制作チームとそれぞれ言語化することとしました。

Group CEO Message

「おや、それでいいの?」と思われるかもしれません。しかし、このようなずれは、戦略と戦術のように、大きな方向性を示すものと、具体的に実行するものとの間にはつきものです。グループ経営においても、どこまでをグループでコントロールし、どこまでを個別の自由にするのかという線引きは、目まぐるしく変化する環境に応じて、常にダイナミックに修正を行うものです。全体統制を強めると個々の自由度が損なわれ、パフォーマンスが低下します。一方で、完全に自由にすればサイロ化が進み、コングロマリット・ディスカウントが起こります。このバランスを見極め、グループとして最も力を発揮できる最適な役割分担を模索し環境を整え続けることこそがグループ経営です。

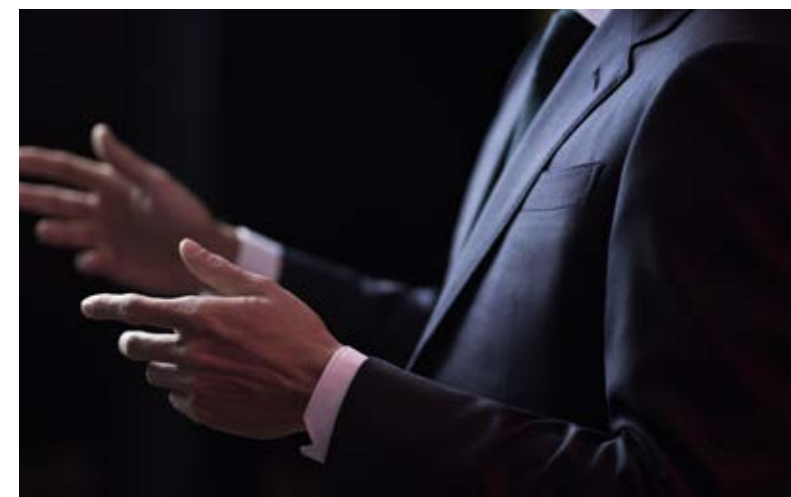
スタートアップ時代から、社長として経営に関わるようになって、かれこれ29年になりました。今見えている経営の景色は、まるで登山で見る景色のように、登り始めの頃には想像もしなかった絶景に出会えたような、とても興味深いものです。スタートアップでは、事業をゼロからイチにするために、目の前にいるお客様に役立つ製品を自ら生み出し、販売し、持続的な関係を築いていく。それが全てのように考えていましたし、この感覚は現在でも変わりません。登山で言えば、登りの高揚感とともに足元や見上げた景色だけを目に入れている、そんなところです。ところが、だいぶ登ってきてからふと立ち止まり、後ろを振り返ると、眼下に絶景が広がっていて驚きや感動を覚えることがあります。同じように、30年近い体験を振り返ってみると、当時とは別の景色が見えてくるのです。

その景色とは、経営は戦略を起点とした「調達と配置」に尽きる、というものです。少し前までは、「ガバナンス」に尽きる、と四半世紀以上にわたり考えていました。それはそれで間違っていないと思います。しかし、もう一段高いところへ経営の高度を上げてみる

アバントグループが目指す企業価値経営

と、「ん?なんだ、結局のところ、やっていることは調達と配置ばかりじゃないか。ガバナンスも、人にフォーカスした『調達と配置』にすぎない」。そう見えるようになったのです。

しかし、「調達と配置」は目的ではなく、その先にある何かのためのものです。それらは、ビジョンやミッション、企業理念という形で表現される場合も多いですが、本当に社会や人のために役立つあり方を追求



GROUP CEO MESSAGE



しなければ、「調達と配置」のベクトルは資産価値の向上にのみ向かい、本来社会を進歩させるための道具であるお金を増やすことが目的となってしまいます。それが行き過ぎると環境や社会課題の解決が後回しになり、未来の人たちへの負債を大きくしてしまいます。よって、営利組織である会社であっても、明確な社会課題の解決を起点とした戦略を描き、その実行のための調達力と配置力の向上が不可欠です。

「調達と配置」というと、お金の話に聞こえるかもしれませんがそうではありません。何かを成すために必

要な資源の調達です。ヒト、モノ、カネをはじめ、顧客やビジネスパートナーまで、全て調達の一部です。一方の配置とは、集めた経営資源を活かすということです。これも、単なる人のアサインやキャピタルアロケーションだけにとどまらず、経営資源が最も活きる環境を整えるという意味です。当社も、事業を継続するにつれ、その重要性がより鮮明になりました。「100年企業の創造」という、持続的な社会に役立つ事業組織であることを企業理念とし、「BE GLOBAL」という世界に通用する会社となるチャレンジを通して、そこに

Group CEO Message

アバントグループが目指す企業価値経営

関わる人が輝き、豊かになるというビジョンを実現するための「調達と配置」です。

必要な経営資源を特定し獲得することが遅れると、その分ギャップフィルが遅れます。また、経営資源の配置を最適化しなければ、せっかくのポテンシャルを発揮することもできません。昨今コーポレートガバナンスにおいて話題の、事業ポートフォリオの最適化や、そのパフォーマンスを測るためのROIC、会社がため込んだ資金の使い道の開示が義務化されるなどの流れも、「経営とは、戦略を起点とした『調達と配置』である」と考えると全てがつながります。

アバントグループにとっての 「企業価値経営」

ところで、「企業価値経営」に話を戻しましょう。先に触れたように、マンガではストーリーとの整合性と分かりやすさを優先して企業価値経営を表現していますが、ここでは、当社が目指している経営のあり方としての企業価値経営を言葉にしてみました。ざっと次の通りです。

- 社会貢献力としての現在の価値を知り、未来を値決めすることで
- その実現プロセスのメカニズムを一人ひとりの行動に活かせるようにし
- 良質なプロセスの結果として生み出す価値を分かち合うための経営である。

「会社とは儲けるための機関である」という機能的な役割は理解しつつも、その目的は社会進歩への貢献であり、価値を生み出す人、すなわち働く人を

ハッピーにするものでなければならない、という考え方が根底にあります。相変わらず青臭いですが、ここは譲れません。

自分たちの現在の価値をまず経済価値として理解し、そのうえで、いかに社会やお客様に役立つかという活動の成果を、未来の経済価値として目標設定する。未来の目標を経済価値で可視化することで、そのギャップを埋めるための実現メカニズムが設計しやすくなる。価値創造メカニズムが可視化されれば、複雑な事業活動の中でも、一人ひとりが高い自由度を持ってそれぞれの創造性を発揮しやすくなる。そんな環境であれば、日々の事業活動のやりがいも高まる。その結果、お客様への貢献価値も高まり、事業や会社の価値も高まる。高まった価値は、価値創造に貢献した人とともに、広く多くの人と分かち合える。

このような、価値創造活動をつくりだそうというのが、当社が実践しようとしている企業価値経営です。世界中の多様なビジョンの実現に欠かせない「調達と配置」を磨くという社会課題解決に役立つと信じて取り組んでいます。

森川 徹治

森川 徹治
代表取締役社長 グループCEO

EV

Section II

企業価値の向上

当社グループが企業価値経営を追求する目的や
中期経営計画「BE GLOBAL 2028」を実践する中で見えてきた経営課題、
また企業価値を最大化させる財務戦略について、
対談やグループCFOメッセージを通じてお伝えしています。

- 18 **DIALOG**
グループCEO×社外取締役対談
- 24 グループCFOメッセージ



「企業価値」という判断軸が、 成長志向の揺るぎない経営を支える

アバントグループはなぜ「企業価値経営」を追求しているのか、
また現在の中期経営計画を実践している中で
どのような課題が見えてきているのかについて、
グループCEOの森川と企業価値を専門とする中野社外取締役が語りました。

TETSUJI MORIKAWA ― MAKOTO NAKANO

「企業価値」は長期視点の 経営の判断軸に相応しい

森川 ■ 中野さんは経営学やコーポレートファイナンスを研究している、まさに企業価値の専門家でいらっしゃいますが、当社の「企業価値経営」をどのように評価されていますか。

中野 ■ 顧客企業の企業価値創造に貢献するためには、まずはアバントグループ自身の企業価値を高める必要があるという発想で、PBRツリーや企業価値算定式に基づいて経営判断をされていますよね。「企業価値経営」を単なるスローガンではなく、判断の一貫性を担保するフレームワークとして徹底活用しているという印象を受けています。

このフレームワークがあることで、私たち社外取締役にとってもビジネスモデルの理解が容易になるという利点もあります。一般的に、経営の全体像を把握するには少なくとも1年ほど要することが多いのですが、一貫したフレームワークのおかげで、就任後もより早く経営情報を理解することができました。家づくりに例えるなら、設計図がないまま現場を見ても、熟練の職人芸を眺めているだけでは何が起きているのかわかりにくいものです。しかし、設計図があれば「今日はこの工程を進めているのだ」と理解できる。経営も同じで、企業価値創造のプロセスが可視化されることで、個々の意思決定が全体像のどこに位置付けられるのかが見えるのです。

森川 ■ 私自身も複数の企業で社外取締役を務めてきた中で、情報や経験の差から執行側に適切にアドバイスする難しさを痛感してきました。だからこそ、当社の取締役会をより機能させるために、評価の判断軸を「企業価値」に置くことで議論の骨格を明確にし、社外取締役の方々が価値を発揮しやすい環境を整えられないかと試行錯誤しているところです。

中野 ■ 多くの企業で使われるKPIは会計数値が中心ですが、固定期間のフローを示す指標であることから短期視点に陥りやすい特徴があります。一方、「企業価値」はストックであり、将来キャッシュフローの割引現在価値で決まるため、目先の利益にとらわれず、より長期的な視点で評価や判断ができます。私は

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

中野 誠 | MAKOTO NAKANO
社外取締役(監査等委員)



創業者である森川さんが未来を見据えて
長期視点で経営判断していくうえで、
ファイナンスに基づく思考法が一番合っているのではし

この領域の研究を専門にしているのでこの発想にはとても納得感があるのですが、森川さんはファイナンスに類するこの思考法にどのようにたどり着いたのでしょうか。

森川 ■ 私は、長期的なゴールを目指すうえで調整すべきなのは「戦略」ではなく「時間」であって、熟考して一度定めた以上、戦略は堅持すべきだと考えています。現在、多くの企業では中期経営計画を基準にして「前倒し達成」や「目標未達」などと評価することが一般的ですが、このやり方では随所に限界が出ていると感じています。目標設定自体は決して悪いことではありませんが、数値ドリブンになりすぎると、短期利益を追求するあまり戦略がブレて、本来のゴールに向かう道筋から外れてしまったり、時間をかけて新しいことを生み出すことができなくなったりしてしまいます。こうした計画達成への圧力が、不祥事につながることもあるかもしれません。

それに対して、過去や固定的な期間に縛られない「企業価値」を物差しにすると、時間軸を調整して戦略を遂行する余地が生まれるので、元のゴールに向かって進み続けることが

できます。この期間がフレキシブルになるという点に私はファイナンスの面白みを感じていますし、目指す未来をつくるための技術と言ってもいいのではないかと思います。

中野 ■ とても興味深い視点です。森川さんは創業者なので、なおさら未来を見据える長期のブレない判断軸を持つとする意志が強く、それにファイナンスに基づく企業価値向上の思考法が一番合っていたのかなと想像しています。オーナー社長ではない場合、評価指標や報酬制度などが短期的な期間に設定されることが多く、例えば3年や5年といったスパンで成果を求められるケースがあり、こうした短期志向は人間の自然な行動として、設定された期間内で最大化を目指す傾向を生みます。その結果、長期的な価値創造を犠牲にしてでも、目先の成果を最大化させる意思決定が行われるリスクがあります。対して森川さんの場合は、期間に縛られずに長期的に価値を生み出すことに専念できるという点もあるのではないかと考えていました。

森川 ■ 確かに、時間軸を調整しやすい立場にいることも要因かもしれません。とはいえ、

自己流で進めるだけでは経営の健全性や持続力に欠けるので、中野さんをはじめとした社外取締役の方々に、監督する立場で理論との整合がとれているのを助言していただけると、現体制で経営を行っていく意義がより高まると考えています。

長期視点の経営においては、ダイバーシティも企業価値に影響する重要な要素だと思うのですが、中野さんはダイバーシティと企業価値の関係性についてはどのようにお考えでしょうか。

中野 ■ 企業価値算定式でいう「g(長期の期待成長率)」に効いてくるのではないでしょう。同質的な組織は既存モデルを安定的に成長させることに長けていますが、環境変化への対応力には欠ける傾向があります。一方、多様性を備えた組織は、さまざまな経営環境に柔軟に対応し、生き残る可能性が高まります。この意味で、ダイバーシティのように目に見えにくい要素も企業価値に寄与していると言えます。

ただし、多様性確保の塩梅には難しさがあります。単に多様な人財を市場から採用する

だけでは、企業としての個性や一体感が失われ、組織が市場の寄せ集めようになってしまいうリスクもあります。企業風土や社風といった組織文化も、持続的な成長には不可欠でしょう。

森川 ■ とても面白いですね。私も自然な社会を観察する中でダイバーシティが鍵になると捉えています。ただし、私が志向しているのは、個人単位ではなく組織単位でのダイバーシティです。当社グループの場合、今の規模であればグループ企業を一つに統合することも可能なところを、あえて複数の事業会社に分け、それぞれが独自のカルチャーやルールを持てるようにしています。会社ごとに異なる環境設定をしてもらうことで、結果としてグループ全体でダイバーシティが生まれ、急激な環境変化が起こった際にもどれかが生き残る可能性が高まるのではないかと考えています。

中野 ■ グループの事業会社それぞれに意図的に個性を持たせるというのは面白いですね。あまりそういう企業は多くないかもしれません。

CEOの最大の役割は「Chief Growth Officer」であり、
高い中期経営計画目標の根底には長期的な企業価値創造という
揺るぎない意志があります

**野心的な目標を目指す中で、
不足部分が特定され
戦略の解像度が上がる**

森川 ■ 中期目線での目標でいうと、2026年6月期で中期経営計画「BE GLOBAL 2028」は折り返し地点を迎えました。この中期経営計画を初めに中野さんにご説明した際に「これができたら素晴らしい」とおっしゃっていたことを覚えています。確かにかなりアグレッシブな目標設定をしていると私自身も認識していますが、社外取締役として、中野さんはどのような視点でこの取り組みをご覧になっていきますか。

中野 ■ かなり野心的な目標ですよ。当初は「もう少しハードルを下げたほうがいいのではないか」と思ったのが正直なところ。しかし、人も組織も、成長するためには適切なタイミングで負荷をかけなければならないものだとも思っています。もちろん、ずっと安定的に成長していけるように計画を立てる考え方もあります。ただ、外部環境が目まぐるしく変化していく経営環境の中で、森川さんは

無理を承知で意図的に負荷をかけることで、その先の飛躍的な成長を描いているのだと受け止めていました。

森川 ■ おっしゃる通りです。私は今、経営者にとって一番重要なスキルは成長に向けた「意志」だと考えていて、CEOの最大の役割はいわば「Chief Growth Officer」であり、成長を志向しないトップはやめるべきとまで思っています。その意味で、中期経営計画で掲げた目標は確かに高いハードルではありますが、決して荒唐無稽なものではありません。根底にあるのは、長期的な企業価値を創造するという揺るぎない意志です。今回の中期経営計画は、長期で実現すべき姿から逆算し、ベンチマークとして業界のトッププレイヤーを意識したストレッチ目標を掲げた経緯があります。同じことを同じレベルで繰り返しても、企業としては何の成長にもつながりません。もちろん、チャレンジングな目標である以上全てが計画通りにいくわけではありません。しかし、できないことや足りないことの要因を特定し、それを改善していくのが経営の最大の醍醐味です。できないことがあるということは、実は



まだ開拓の余地がある「フロンティア」を発見しているということでもあります。このフロンティアをいかにうまく見つけ出して改善を積み重ねていけるか。ここに成長を遂げるための核心があると考えています。

中野 ■ とても興味深い話ですね。私も大学教授として学生と日々接する中で感じるのは、成長にはセルフイメージの力が欠かせないということです。能力そのものは備えていても、未来を思い描く力が弱い人は成長が頭打ちになります。一方で、スタート時点での能力は並だとしても、強いセルフイメージや実現可能な夢を設定できる人は、長い時間軸で見ると驚くほど成長し、最終的には当初描いた自己像に近いところまで成長していきます。CEOの役割は「Chief Growth Officer」というお話を聞くに、企業においても高いセルフイメージを持つことは重要なですね。

森川 ■ ただ、高い目標を目指す中で自律的に問題を特定しながら計画補正ができる、自走できる組織を思い描いていたのですが、これが思いのほか難しいと感じています。事業会社は計画達成に全力を尽くそうとするがゆえに、リスクを早期に検知して計画を自ら柔軟に修正しようという思考にはなかなかありません。その結果、最後まで努力したにもかかわらず未達に終わるケースが生じやすく、これはグループの経営側にとっては大きな課題です。

戦略の遂行にあたっての取締役会や社外取締役の役割

森川 ■ この状況を踏まえると、取締役会の役割は一層重要になってきます。執行と監督の分離を徹底し、監督側は健全な目標設定と挑戦意欲のある人財配置を行い、進捗を継続的に見極めながら必要に応じて早期に軌道修正を促すことに専念すべきです。こうした監督機能が強化されることで、執行側は安心して業務に集中でき、悪循環を防ぐことができます。今後の中期経営計画後半戦では、この監督業務により注力したいと考えています。

中野 ■ 監督という観点でいうと、中期経営計画で掲げたチャレンジングな目標も、折り返し地点が近づくにつれて徐々に解像度が上がってきたのではないのでしょうか。取締役会に参加していても、中期経営計画が始まった当初よりもマテリアルが整理されてきている印象があります。執行側から見ても、社内での整理が進み、戦略の輪郭がよりクリアになってきているのでしょうか。

森川 ■ はい。相応の時間を要しましたが、戦略の大きな方向性を変えることなく、時間軸を調整しながら徐々に解像度を高めるプロセスを経て、ようやく全体像が整理され、いよいよ実行のフェーズに入ったと認識しています。中野さんにも秋頃の実行フェーズで「問題は、戦略ではなく人だ」とご指摘いただきましたね。実際、最近是我的時間の30%くらいを採用と育成に関わる業務に充てています。

中野 ■ 企業価値算定式における「g」を高めるうえで、成長戦略の策定は不可欠ですが、それだけでは十分ではありません。戦略を実行するためには、人的資本の強化が

重要であり、そのためには2つの要素が求められます。第一に、必要な人財を適切に確保すること。第二に、その人財の能力やスキルを高め、1人当たりの生産性を向上させることです。アバントグループは業績面で順調に成長を遂げていますが、さらなる成長に向けて、現時点でボトルネックになっているのは人財だと分析しています。

森川 ■ 戦略局面が整理できた今、実行フェーズの一丁目一番地は人財だと私も強く感じています。このフェーズで最大のテーマは、人と組織のケイパビリティを次のレベルへとシフトチェンジするということです。私は執行側としてその取り組みに全力を尽くす一方で、取締役の皆さんには、この領域を最大の注力点としてチェックしていただきたいと考えています。

中野 ■ そうですね。取締役会の役割も、以前はアドバイザリーボード的な性格が強かったものが、モニタリングボードを経て、今では企業価値向上に向けたストラテジックボードとして機能し始めるなど、進化しています。重要な課題については引き続きモニタリングを行いつつ、戦略的な観点から積極的に議論する場に進化しているので、私自身もその議論に貢献していきたいと思っています。

森川 ■ 「BE GLOBAL 2028」の根底には、企業価値を向上させることでお客様の役に立ちたいという目的があるのですが、大きな課題として、現状ではお客様の企業価値経営を支えるシステム実装がまだ不十分だと認識しています。

この1年半、徹底的にAIを使い込む中でそのインパクトを強く感じており、従来型のシステム提供方法のままでは競争力を持っていないという危機感を抱いています。今後は多種多様

なソフトウェアと連携して、情報を活用するソリューションをつくっていかねばなりません。そのうえで、企業価値分析に特化したツールやアプリケーションを開発するのみならず、その活用を支えるサービスも組み合わせることで、総合的な提案ができる会社になっていく必要があると考えています。まずは当社の取締役会で実際に中野さんに使っていただけるくらいに具体化できないとお客様には買ってもらえないので、これから半年ほどの間でデモモデルをつくり上げられるよう、実装を進めていきたいと考えています。

中野 ■ 楽しみにしています。あとは個人的には、もう少しブランディングに力を入れてもいいのではないかと思います。B to Bということもあり、これまではあまり注力されていなかった印象がありますが、アバントグループを広く認知してもらうことはますます重要になります。お客様に対してという意味だけでなく、労働市場から優秀な人財を獲得する観点からも、ブランディングの効果は大きいと思います。現状では黒子のような存在の会社という印象がありますが、自社の価値と強みを積極的に発信し、存在感を高めていくことも大切ではないでしょうか。

森川 ■ 確かに、私たちは「価値を可視化する」ことに挑戦している企業なので、自社の価値も積極的に発信して、社会に認知されるためのブランディングに取り組んでいくことも必要ですね。本日はありがとうございました。



GROUP CFO MESSAGE

キャピタルアロケーションと市場との対話を通じて 企業価値を最大化させます

春日 尚義 | NAOYOSHI KASUGA

取締役 グループCFO

2025年6月期の業績と 顕在化した課題への対応

2025年6月期は、当社グループの全てのセグメントにおいて前期比で増収増益を達成しました。売上高は282億円となり15期連続の増収、営業利益は46億円で10期連続の増益です。一方で、期初に掲げた業績予想(売上高288億円、営業利益49億円)は未達となりました。中期経営計画「BE GLOBAL 2028」(以下、現中計)の完遂に向け、大型案件の管理体制や人的資本の拡充など、各事業が直面している課題が明確になった一年でもありました。

顕在化した課題には優先順位を付けて対応を開始しており、2026年6月期は売上高333億円、営業利益51億円の達成を目指します。なお、この利益予想は将来の成長に必要な人的資本投資の継続を前提とした目標です。

事業モデルの転換と社内指標としての「規律」

当社グループは、現中計期間中に、規模拡大を目指すサービス偏重の事業から、知的財産(IP)を活用する高付加価値な事業へのモデル転換を推し進めています。この構造改革

Group CFO Message

の進捗を社内で測定するための羅針盤の一つとして、私たちは「ソフトウェア粗利益」という指標を用いています。これは、付加価値の源泉を労働力以外に求める姿勢を明確にし、拡張性(規模の拡大しやすさ)の高い事業構造を構築するために考案した、当社グループ共通の戦略指標です。

ソフトウェア粗利益は社内の管理指標として有効である一方、当社独自の指標でもあります。そこで、事業モデル変革の進捗を社外にもよりわかりやすくお伝えするため、既存の外部指標についても、開示・充実のあり方を現在検討しています(以下は検討中の例です)。

- **成長性**：月次の継続収益(Recurring Revenue)や既存顧客からの売上高
- **収益構造の健全性**：粗利益率や1人当たり営業利益
- **将来の予見性**：総契約額(Total Contract Value)

戦略的なキャピタルアロケーションと 不確実性への備え

当社の資本構成はほぼ全てが株主資本(エクイティ)であるため、当社の資本コストは概ね株主資本コストと同等となります。一方、資産構成において依然として現預金が多いにもかかわらず、ROE20%を超えるリターンを生み出しています。現状ですら既存事業等への投資を通じて高いリターンを獲得できているわけですから、資本を最適に配分することでROEをさらに向上させることが可能です。それこそがグループCFOとして目下最大の責務であると認識しています。

1 オーガニック成長への投資：
高度な経営課題解決を提案できる人財や将来の経営者候補の確保・育成、および製品競争力を支える開発力へ投資を集中させます。2026年6月期の第2四半期より、これらの中長期的な投資は持株会社が主導する一方で、事業会社が収益創出に専念できる体制としました。

EV — 企業価値の向上

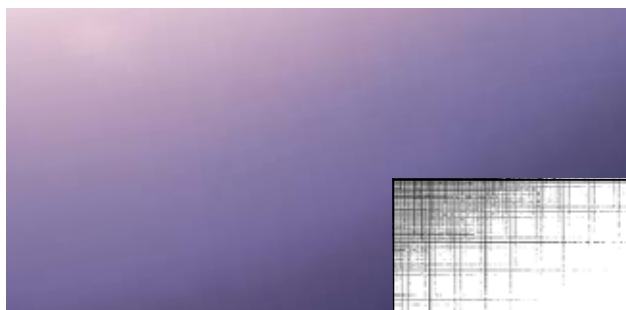
2 不確実性に対する柔軟性の確保：
生成AIを含むAI技術の進展など、技術環境が大きく変化する局面において、私たちは特定のトレンドに固執するのではなく、変化を早期に捉え、自らの強みに取り込むための財務的・戦略的な柔軟性を確保します。M&Aや戦略的投資(CVC)についても、財務リターンには当然配慮しつつ、当社の強み・知見が活きる領域に限定して実行します。特にAIを活用して新たな事業を展開するスタートアップへの投資を通じて知見を獲得し、その学びを自社の事業モデル転換と新たなビジネス創造に還元していく意向です。

3 株主還元の継続：
現中計期間中に50億円の還元を計画しており、DOE(純資産配当率)を重視した安定的な配当の維持・向上を図ります。2026年6月期の1株当たり配当金は32円を見込んでいます。また、当社に対する市場の評価が著しく低い局面では、浮動株数へ配慮しつつ、自己株式の取得も機動的に行っていきます。

企業価値経営の実践における指標と目標

私たちはPBR(株価純資産倍率)を意識した経営を掲げています。市場環境の変化を鑑み、まずは現中計期間中にPBR6倍、PER30倍という評価水準を見据える現実的なマイルストーン(中間目標)を再設定しました。これは株価をコミットするものではなく、企業価値向上の取り組みの進捗を測るための目線として設定したものです。

ROEは平均20%以上の維持を規律ある目標としており、現状では同水準を上回っています。変化に強いビジネスモデルを構築し、規律あるキャピタルアロケーションを通じて企業価値を高め、市場との対話によりその成果が正しく反映されるよう尽力していきます。



FCF

Section III

キャッシュ創出力の拡大

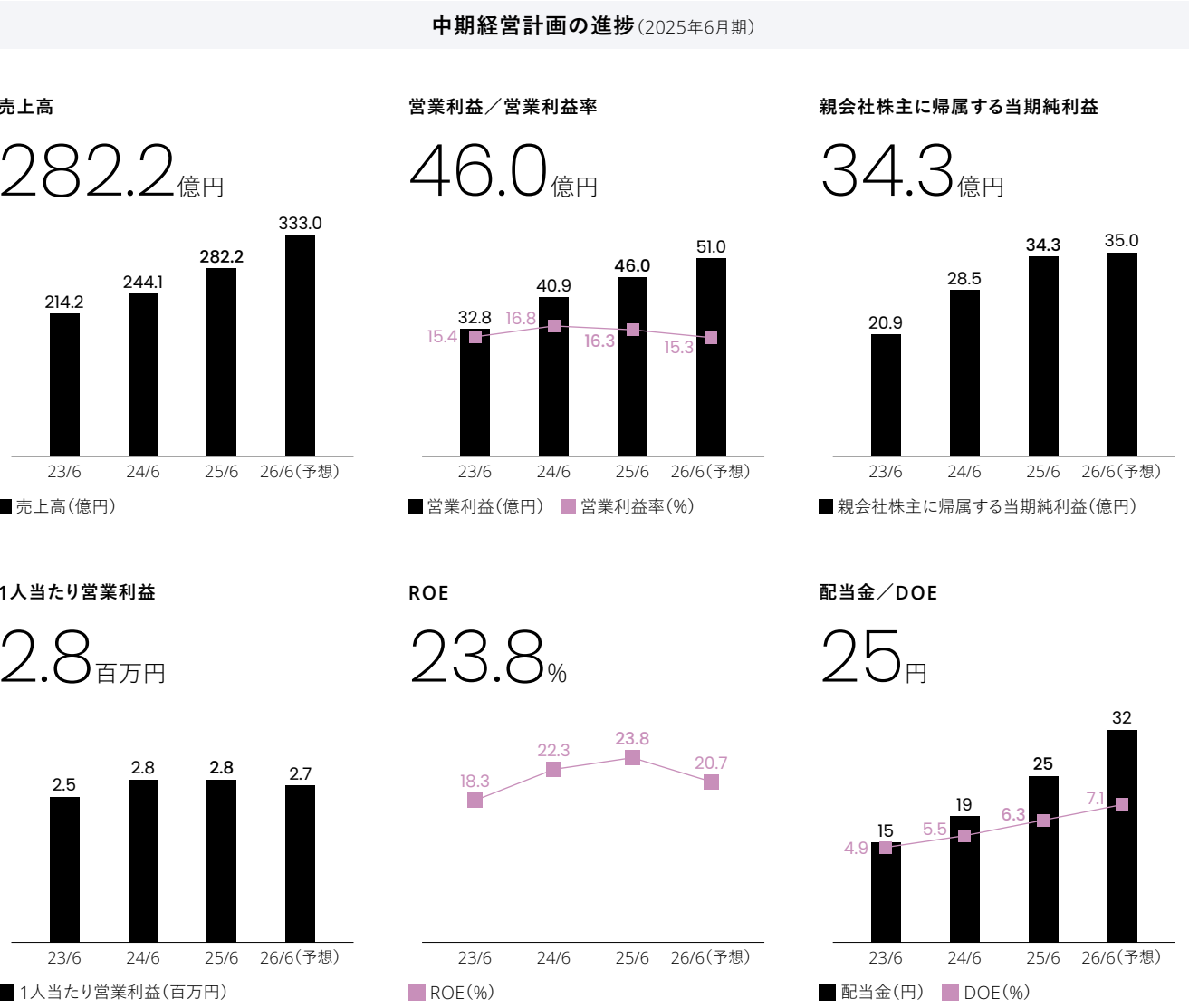
当社グループはどのようにキャッシュを創出するのか、
中期経営計画「BE GLOBAL 2028」や事業セグメントごとにアップデートされた
成長ストーリーなどをお示ししながら、ご説明しています。

- 28 中期経営計画「BE GLOBAL 2028」
- 32 事業戦略
 - 32 連結決算開示事業
 - 34 DX推進事業
 - 36 経営管理ソリューション事業

中期経営計画の概要

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

目標としては、年平均25%以上の純利益の成長を基軸に置き、5年間で売上高を2倍に、営業利益および純利益を3倍にする成長を目指しています。ソフトウェアドリブン戦略によりソフトウェア粗利益を増やすことで価値創造生産性を向上させ、売上高以上に利益を伸ばしていく方針です。また、純利益を成長させながらも資本効率を意識し、ROEは20%の水準を維持していきます。なお、M&Aを織り込まず、オーガニックでの成長を前提としています。



中期経営計画の進捗と目標値

2025年6月期の売上高は、連結決算開示事業、DX推進事業、経営管理ソリューション事業の3事業全てが成長を実現したことにより、前期比で15.6%増収の28,227百万円と堅調に推移しました。営業利益は、業容拡大に応じた人件費およびIT費用、受注増に対応するための外注加工費、ソフトウェアビジネス強化を中心とした将来成長を実現するための投資性の費用が増加したものの、ソフトウェアビジネスの成長による利益率の向上および2024年6月期の経営管理ソリューション事業の利益水準が低くとどまったことによる反動などもあり、前期比12.3%増益の4,604百万円となりました。

2026年6月期は、売上高33,300百万円、営業利益5,100百万円の目標を掲げ、着実な成長を目指しています。配当政策では、現中計で設定した純資産配当率(DOE)8%の目標達成に向け、1株当たり32円の期末配当を予定し、企業価値のさらなる向上を目指します。

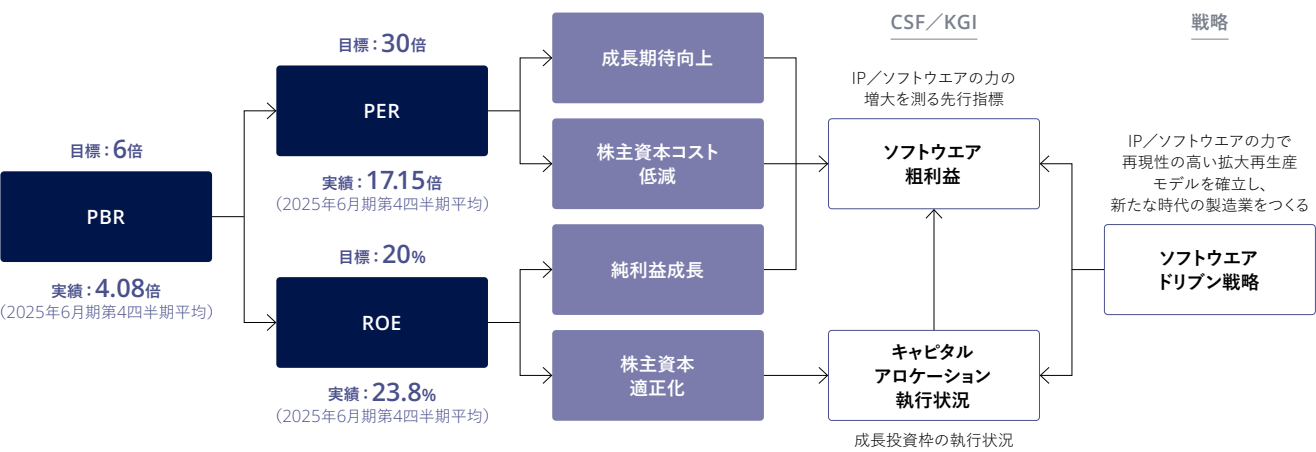
事業別実績				
		2024年6月期実績	2025年6月期実績	前期比
連結決算開示事業	売上高	75.3億円	87.2億円	+15.7%
	営業利益	18.4億円	21.6億円	+17.4%
	営業利益率	24.4%	24.8%	+0.4ポイント
	受注額	82.6億円	92.2億円	+11.6%
	受注残	46.8億円	51.8億円	+10.8%
DX推進事業	売上高	88.4億円	103.1億円	+16.6%
	営業利益	16.3億円	17.1億円	+5.1%
	営業利益率	18.5%	16.6%	-1.8ポイント
	受注額	92.1億円	102.6億円	+11.4%
	受注残	20.6億円	20.1億円	-2.8%
経営管理ソリューション事業	売上高	85.1億円	95.3億円	+12.0%
	営業利益	14.0億円	17.4億円	+24.1%
	営業利益率	16.5%	18.3%	+1.8ポイント
	受注額	94.1億円	97.0億円	+3.2%
	受注残	40.0億円	41.7億円	+4.3%

売上高は全ての事業セグメントで増収となりました。営業利益については、全セグメントにおいて業容拡大による人件費の増加やその他事業の成長に資する費用の増加による影響が見られましたが、通期累計では増益を達成しました。

- 連結決算開示事業はアウトソーシング事業が堅調でした。また、ソフトウェア価格を見直したことも寄与し、収益両面で成長しました。
- DX推進事業は2025年6月期第三四半期に一部大型案件の中止が発生しましたが、経営や事業推進に関わる意思決定においてデータ活用ニーズは引き続き旺盛であり、増収増益となりました。
- 経営管理ソリューション事業は、グループ経営管理ソリューションの事業領域において顕在化し始めた成果により増収を達成しました。利益面では成長のためのコスト増要因はあるものの、増収効果および2024年6月期に売上成長の停滞による利益減が強く出ていた反動もあり、売上成長を大きく上回る増益となりました。

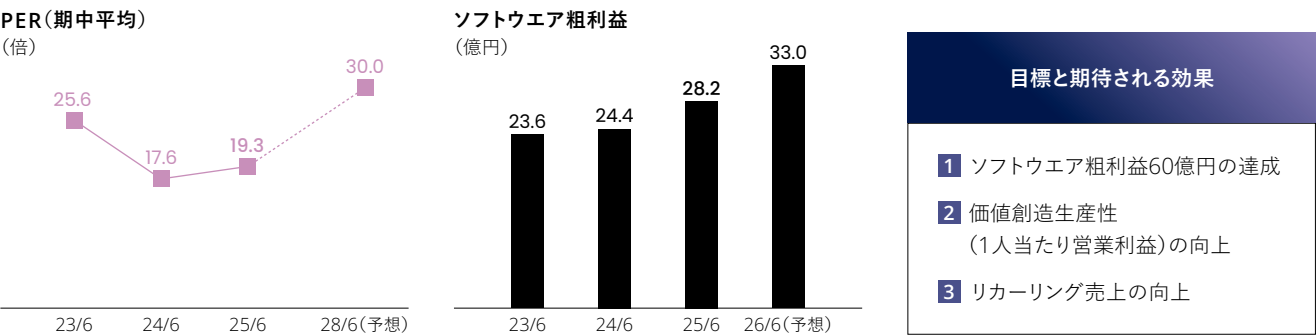
「BE GLOBAL 2028」で目指す企業価値の向上

現中計では、5年間で売上高を2倍に、純利益については年平均25%で成長させ最終的に3倍にすることを掲げており、企業価値測定の観点では成長期待向上、資本コストの低減を促すビジネスモデルへの転換を実現させ、PBR6倍、PER30倍、規律としてROE20%以上にすることを目指しています*。ビジネスモデル転換の先行指標として計測しているのがソフトウェア粗利益であり、現中計ではソフトウェア粗利益を最重要戦略KPIと位置付けています。最適なキャピタルアロケーションを執行しながらソフトウェア粗利益の向上を通じて企業価値の向上を図っています。



* 2026年6月期より、PBRの目標値を8倍から6倍へ、PERの目標値を40倍から30倍へ修正しました。
※ キャピタルアロケーションを含めた財務戦略の詳細については、P.24のグループCFOメッセージをご覧ください。

ソフトウェア粗利益を高め企業価値を向上させる



ROEは目標水準に達している一方、PERは現状19.3倍(2025年6月期平均)であり、目標とするPBR6倍を達成するためにはPERの水準を上げることが課題となります。PERを向上させるためにソフトウェア粗利益を高めることに集中し、安定的な成長性と高い収益性を兼ね備えた持続的に稼ごうことができる事業体となることを目指します。最重要戦略KPIであるソフトウェア粗利益を現中計5年間で約3倍の60億円にすることで、国内ソフトウェア会社との比較から導かれるファンダメンタル水準を考慮して設定したPERの目標値30倍の達成を目指します。

(株)アバントグループと事業会社間の役割を明確化



ソフトウェア粗利益向上のため、(株)アバントグループおよび主要事業会社3社の役割分担を整理し、各社の戦略や計画をアップデートしました。特に(株)アバントでは、(株)ディーバや(株)ジールが持つ顧客基盤やノウハウを足掛かりに「AVANT Cruise」の販売を強化し、企業価値経営市場の創造をリードすることを目指します。(株)アバントのソフトウェアの新製品やまだ製品成熟度が低い製品の開発は投資力の高い(株)アバントグループが担うこととし、各社が集中すべきポイントを明確にして、実行性を高める環境を整えました。

事業セグメントの変更について

2026年6月期より事業セグメントを変更しました。主要事業会社3社((株)ディーバ、(株)ジール、(株)アバント)は1社1セグメントとし、その他の子会社は「その他」セグメントとすることで、マネジメント・アプローチの視点をより明確に反映することを図ります。

事業セグメント	2025年6月期まで		2026年6月期以降
	連結決算開示事業	DIVA 株式会社 インターネットディスクローダー (Internet Disk Loader Co., Ltd.)	DIVA
	DX推進事業	ZEAL	ZEAL
	経営管理ソリューション事業	AVANT VISTA	AVANT
	その他		VISTA 株式会社 インターネットディスクローダー (Internet Disk Loader Co., Ltd.)

DIVA

連結決算開示事業

Consolidated Financial Disclosure Business

当セグメントでは、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たパッケージソフトウェア「DivaSystem LCA」関連製品の開発・保守に加え、これらを利用した決算業務のアウトソーシング事業を提供することで、お客様の連結決算業務を自動化しています。さらに、アウトソーシングを請け負って得られたノウハウをソフトウェア開発へ転写するサイクルによって、他社が追従困難な「BPO SaaS」を実現しています。グループの中では最大の顧客基盤を有し、新市場に進出するうえで橋頭堡の役割を担っています。

市場環境分析

日本市場において、連結決算開示に関連するBPOやソフトウェア市場は、近年大きな構造変化は見られません。少子化や労働人口の減少といった社会課題を背景に、企業がノンコア業務である決算開示をアウトソースする傾向が強まっています。この流れにより、BPO市場は年率20%以上の高成長を続けており、クラウドシステム市場も年率約20%の成長が見込まれています。ソフトウェア市場も年率10%前後の安定成長を維持しています。

競合環境を見ると、ソフトウェア分野には複数の競合他社が存在するものの、BPO分野では競合がほぼ見当たらず、さらに両サービスを組み合わせて提供する企業は存在しません。この独自性が(株)ディーバの強みであり、今後も市場での優位性を確保する要因となります。

中期経営計画の進捗

2025年6月期は、売上高が前期比15.7%増、営業利益は同17.4%増の増収増益となり、中期経営計画比でも計画通りに推移しました。増収にはアウトソーシングビジネスの堅調な成長、増益には既存顧客へのクロスセルの拡大が寄与しています。また、営業利益率に関しても大幅な改善傾向にあり、これは過去に抱えていた不採算ソフトウェアの撤退が計画以上に進んだことが要因です。

不採算ソフトウェアの整理に加えて、ソフトウェア開発ロードマップをお客様向けに公開し、同ロードマップに沿って開発を推進しています。ソフトウェアの開発には一定の時間を要するものの、付随するサービス開発やそのSaaS化についてはスピードアップを図っています。

また、2026年6月期より一部の保守サービスの取引が経営管理ソリューション事業から当事業に移管されたことで、より専門性の高い保守サポートを提供できるようになりました。これにより、お客様のクラウドシフト*1の進捗率も上がっており、クラウドシフトの先にあるBPO化にも貢献していく見込みです。

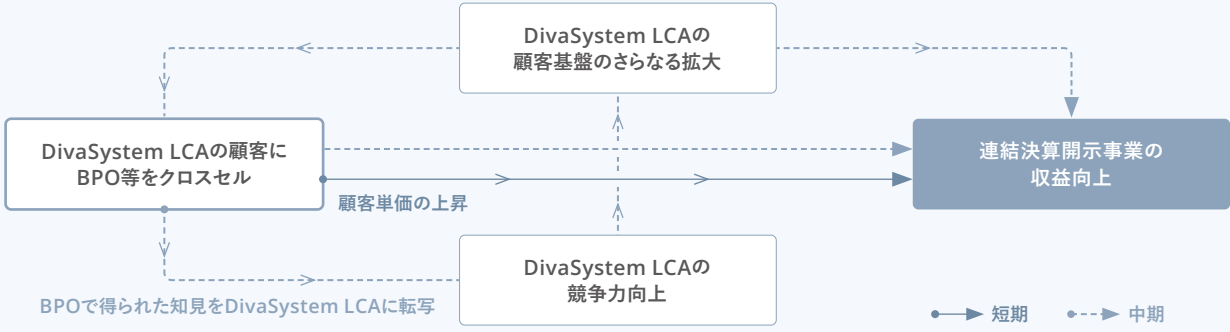
*1 企業が既存のオンプレミスのシステムをクラウド環境に合わせて再設計・再構築する取り組み

売上高		営業利益(営業利益率)	
2024年6月期	2025年6月期	2024年6月期	2025年6月期
7,537 百万円	8,720 百万円	1,840 百万円 (24.4%)	2,160 百万円 (24.8%)

※ 2025年6月期の当セグメントの業績には、(株)インターネットディスクロージャーも含まれています。
2026年6月期より、(株)インターネットディスクロージャーはその他事業に区分されています。

「BE GLOBAL 2028」の実現に向けてアップデートした成長ストーリー

- 短期：DivaSystem LCAの顧客にBPOサービスをクロスセルし、顧客単価を向上させる
- 中期：BPOで得られた知見をDivaSystem LCAの開発に転写し、競争力を高め、顧客基盤を拡大させる



KPI

- アウトソース事業顧客数
- 浸透度(クロスセル率)

成長ストーリーを実現させるうえでの課題

- ソフトウェアの開発

BUSINESS OWNER MESSAGE

世界で唯一の存在となるべく、製品競争力を再強化し、持続的な成長を実現していきます。



Gen Nagata

永田 玄
株式会社ディーバ代表取締役社長

(株)ディーバの最大の強みは、BPOサービスとソフトウェアサービスの両方を保有し、それらを連携させることで、連結決算開示の全自動化を目指している点です。この「インサイドソーシング」という概念は、世界でも類を見ない取り組みであり、当社だけが実現可能な価値だと考えています。ソフトウェア単体では到達できない領域に、BPOの知見を融合させることで、企業の決算業務を抜本的に効率化することが可能となります。実際に、2022年10月に現体制となって以降、再び成長路線に回帰しています。

中期経営計画においてこれまでの2年間は既存製品・サービスの整理を優先してきましたが、

今後の成長に向けては、ソフトウェアの開発が最重要課題です。BPOで得た知見をどれだけソフトウェアに転写できるかが、競争力強化に向けた鍵となります。

加えて、日本の少子化による開発リソース不足を見据えてインドに進出しています。現地企業とのジョイントベンチャーを当社グループの100%子会社として設立し直し、オフショア開発*2拠点としての機能を強化しました。さらに、現地の連結会計ソフトウェア企業への出資を足掛かりとして「DivaSystem LCA」のローカライズによるインド市場への販売計画も進めています。

*2 海外の開発会社でシステムを開発すること



ZEAL

DX推進事業

Digital Transformation Promotion Business

当セグメントはSlerやコンサルティングファームと同様のビジネスモデルで、顧客のビジネスの状況整理からソリューションの提案、構築、運用・定着支援まで一気通貫で支援しています。その中でもDX推進に必要な「データ活用」に主軸を置いている点が特徴です。国内外の主要ベンダーのデータプラットフォームを使って顧客の業務プロセスの中で発生するデータを集約し、現状の可視化や将来予測に活用できるシステムの開発やAIプラットフォームの構築を行っています。グループの中では、データ活用に特化した技術者の育成とデータ活用基盤製品の自社開発を促進し、グループ内の商材を拡充する役割も担っています。



市場環境分析

DX市場は、現中期経営計画が開始した2024年6月期から活況が続いており、企業のデータおよびデジタル技術の活用を通じた経営・事業の高度化ニーズが中長期のトレンドとして定着しています。特に大企業を中心に全社横断のデータ活用基盤の整備が着実に進展しており、市場がさらに拡大していくことは確実と見ています。

一方で、先進的なお客様の関心は「基盤整備」から生成AIを含む「データの高度利用」へとシフトしており、データを単に蓄積・統合するだけでなく、AI活用を前提としたデータ基盤へのアップデート需要も高まりを見せています。旺盛な需要がある中、お客様の求める要件の変化に対応すべく、当社グループは長年事業展開の主軸としてきたデータ活用基盤の領域に集中し、市場の成長を取り込んでいきます。

中期経営計画の進捗

ビジネス拡大に伴う人件費や採用費、外注費の増加に加え、大型案件のキャンセルが発生した影響で収益性が悪化したものの、クラウドデータプラットフォーム構築案件の増加が増収を牽引し、2024年6月期の売上高は前期比16.6%増、営業利益は同5.1%増と増収増益となりました。「BE GLOBAL 2028」で掲げた利益目標を達成するためには、生産性をさらに高める必要があると認識しており、「稼ぐ力」の強化を重要テーマとして取り組んでいます。

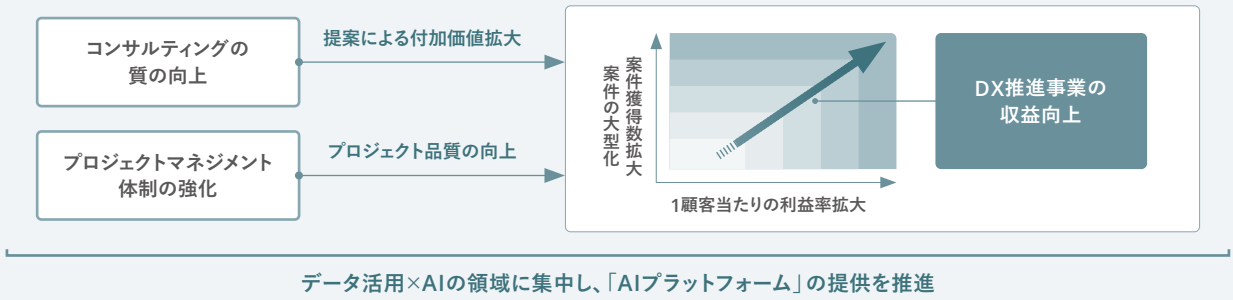
まず、プロジェクトマネジメント強化を目的とした全社横断組織を設置し、教育・伴走支援・レビューを行うことで、大規模案件を中心に品質・納期・リスクの管理精度の向上を図っています。また、コンサルティング部門を拡充し、顧客業務の理解力と要件定義力を高めて顧客ニーズへの対応力と付加価値の向上につなげています。さらに、主要顧客へのアプローチを強化すべく、特に売上高5,000億円以上の大企業に対しアカウントPM機能の整備を進め、案件総量の増加および案件の質の高度化を推進しています。中期経営計画策定時は自社IPやソフトウェアへの注力も検討していましたが、現在はAI高度利用とデータ基盤強靱化へ経営資源を集中させています。

売上高	
2024年6月期	2025年6月期
8,846百万円	10,318百万円

営業利益(営業利益率)	
2024年6月期	2025年6月期
1,633百万円 (18.5%)	1,716百万円 (16.6%)

「BE GLOBAL 2028」の実現に向けてアップデートした成長ストーリー

- 当セグメントの強みである「データ活用×AI」の領域に集中
- コンサルティングの質を高め、1顧客当たりの案件を大型化させ付加価値を高める
- プロジェクトマネジメント体制を強化し、「AIプラットフォーム」の提供を推進する



KPI

- 大型案件の顧客数
- 大型案件の利益率

成長ストーリーを実現させるうえでの課題

- ベストプラクティスの蓄積
- プロジェクトマネジメント人財の拡充

BUSINESS OWNER MESSAGE

AIとデータ双方の強みを活かし、 「AIプラットフォーム」の提供を推進します。



Yoshiyuki Numata

沼田 善之
株式会社ジール代表取締役社長

当社はこれまで多くのお客様にデータプラットフォームを導入し、お客様のデータ構造や業務要件、利用実態を深く理解しながら、単なるシステム導入の域を超えたデータ活用を支援してきました。現在、企業のデータ活用ニーズは、生成AIやRAG*を活用する高度なAI活用フェーズへと急速に移行しています。この環境変化に対し、データとAIの両軸に強みを持つ企業として、「AIプラットフォーム」の提供を成長戦略の中心に据えています。データ基盤を深く理解し実績があるからこそ、AIをビジネスへ組み込み、成果につなげるためのアーキテクチャを一貫して設計・構築することができます。この点が、他社にはない独自のポジションであると考えています。

一方で2025年に起きた大型案件の中止は、お客様の高い期待に必ずしも十分に答えきれていない、プロジェクトマネジメント等の課題が顕在化したものと認識しています。これを真摯に受け止め、コンサルティングやプロジェクトマネジメント体制の強化、リスク管理の高度化といった施策をすでに運用し、実効性のある仕組みとして根付かせています。

テクノロジーが目まぐるしく進化し続ける環境においても、AIとデータの双方に強みを持つ当社だからこそ、旺盛な需要を確実に取り込みながら着実に成長を遂げることができると考えています。

*「検索拡張生成」を意味する技術で、大規模言語モデル(LLM)の内部知識を補うために外部のデータを活用するフレームワーク。



AVANT

経営管理ソリューション事業

Management Solutions Business

当セグメントでは、従来は主にSIやコンサルティングを通じて提供されていた経営管理ソリューションからSaaSとコンサルティングを組み合わせお客様との経営管理業務プロセスを総合的に支援するビジネスモデルの確立を進めています。自社開発のソフトウェアをお客様に提供することはもちろん、他社開発のソフトウェアとの組み合わせも行っており、ソフトウェアの販売と、その導入に伴うコンサルティング、伴走支援となる保守契約により売上を構成しています。

グループの中では、グループ資産を最大限活用し、企業価値の向上に役立つ経営情報を提供するソリューションを継続的に生み出す役割を担っています。

市場環境分析

2023年に東京証券取引所が公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を背景に、多くの上場企業では中期経営計画に事業別ROICなどのKPIを設定して事業ポートフォリオの管理を図るなど、経営管理の高度化に向けた動きがあり、当セグメントの社会的意義や成長機会は今後さらに高まると見込まれます。

一方で、中期経営計画と連動させ、連結ベースで予実管理を行う新たな経営管理プロセスをすでに確立している企業は限られています。そのため、まずはお客様と伴走しながら経営管理プロセスの導入・定着を支援し、その後ソフトウェアの導入を進めるといった段階的なアプローチが必要だと考えています。

中期経営計画の進捗

2025年6月期の売上高は前期比12.0%の増収、営業利益は24.1%の増益となり、計画通りの着地となりました。中期経営計画では、初めの2年間で当社の主力製品である「AVANT Cruise」に事業別ROICの算定が可能なパッケージの開発を完了させ、その後は年間数十社への販売を進める方針としており、現在はその軌道に乗っています。

一方で、新たな課題も顕在化しました。企業が「AVANT Cruise」を導入し、十分に活用していただくためには、従来の経営管理プロセスを高度化させ、計画との連動や連結ベースでの予実管理を可能とする新たな経営管理プロセスを確立できていることが不可欠であるものの、実現している企業は多くありません。

そこで、まずはお客様と伴走しながら、当社が蓄積してきたベストプラクティスを活用し、新しい経営管理プロセスの導入・定着を支援する方針へと転換しました。お客様と伴走し、支援できるコンサルタントの育成も重要なテーマと位置付けており、今後は社内での育成に注力していきます。

売上高		営業利益(営業利益率)	
2024年6月期	2025年6月期	2024年6月期	2025年6月期
8,518 百万円	9,537 百万円	1,407 百万円 (16.5%)	1,746 百万円 (18.3%)

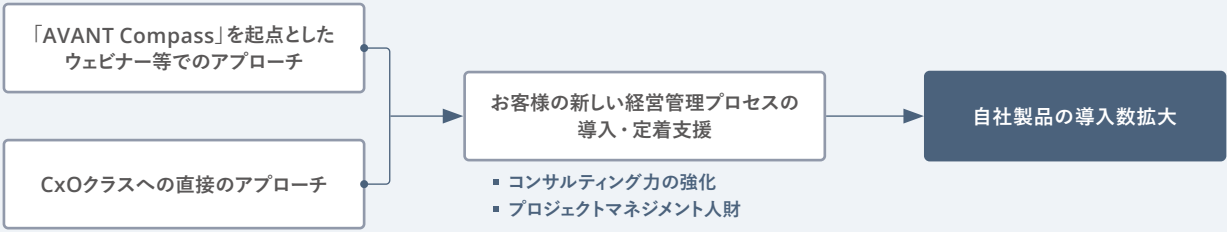
開発製品

 **AVANT Compass**
Powered by **NOMURA**

 **AVANT Cruise**

 **AVANT Chart**

- 「BE GLOBAL 2028」の実現に向けてアップデートした成長ストーリー
- 自社製品導入に向け、お客様に新しい経営管理プロセスの導入・定着を支援
 - 以下の2軸でAVANT Cruiseの導入社数を拡大させる
 - 「AVANT Compass」を起点に一連の製品群のストーリーを活用したアプローチ
 - CxOクラスへの直接的なアプローチ



KPI

- 大型案件の獲得件数
- 大型案件の利益率
- 自社製品導入社数(AVANT Cruise、他周辺製品)

成長ストーリーを実現させるうえでの課題

- コンサルティング営業人材
- 新規の市場・企業からの認知度の向上

BUSINESS OWNER MESSAGE

グループ総合力を活かし、2つの軸で
ソフトウェア導入件数の拡大を図ります。



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

ソフトウェア導入件数の拡大に向けて、お客様に当社ソフトウェアを最大限活用していただくためにも、まずは経営管理プロセスの高度化と定着を支援することが重要であり、各業界に精通したコンサルタントの獲得・育成に取り組んでいます。

販売強化を進める「AVANT Cruise」は2つの切り口でアプローチしています。

1つ目は、アバントグループの製品群を組み合わせ一連のストーリーを構築し、「AVANT Cruise」の提案につなげるものです。比較的安価かつ訴求力の高い「AVANT Compass」を起点に、ウェビナーなどを通じてCFO層へアプローチし、経営管理プロセス支援へとつなげています。

2つ目は、CxOクラスへの直接的なアプローチの強化です。CFO、CIOラインに対してグループ一体で提案を進めるとともに、オフサイトセミナーなどのイベントを定期的に開催し、接点の拡充を図っています。

経営管理の効率化を背景に、エクセルを用いた管理から専門的なソフトウェアへの移行や新規参入が進んでいますが、当社の強みは、これまで培ってきた経営管理のノウハウを活かし、お客様の経営管理プロセスに入り込んで継続的に支援できるソリューションを提供できる点にあります。これを活かし、中期経営計画で掲げたソフトウェア粗利益目標の達成に向けて取り組んでいます。



Section IV

資本コストの低減

当社グループが資本コストを意識してどのような経営を行っているのか、対談やコーポレート・ガバナンスの状況、リスク管理、投資家の皆様との対話の実践などをお示しし、ご説明しています。

- 40 **DIALOG**
社外取締役対談
- 44 コーポレート・ガバナンス
- 53 リスクマネジメント
- 57 投資家との創造的対話
- 58 役員一覧



企業価値向上と 「100年企業の創造」に向けた課題

企業価値を持続的に高めていくうえで、資本コストを意識した経営と、それを支えるガバナンスの実効性がこれまで以上に問われています。

企業価値向上のためにアバントグループの取締役会で重ねられている議論と、2025年7月をもって報酬諮問委員会に指名機能を追加し、指名・報酬諮問委員会に改組した狙いを、社外取締役の後藤と鴨居が語ります。

TATSUYA KAMOI — CHIE GOTO

鴨居 達哉 | TATSUYA KAMOI

社外取締役
指名・報酬諮問委員会 委員

「確信度」を高めていくことが課題

後藤 ■ アバントグループの取締役会では、東京証券取引所が2023年3月に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」も踏まえ、株価・資本市場評価を定例アジェンダとして継続的に議論してきました。業績は伸びているものの、この1年ほどその業績が企業価値の向上に十分には連動していない中で私が課題として認識しているのは、中期経営計画「BE GLOBAL 2028」達成に向けた道筋、とりわけ当社グループが成長市場として捉えている市場やM&A戦略の具体像について、投資家が確信を十分に持っていない点です。

鴨居 ■ 同感です。事業の将来性の伝え方は非常に重要だと思います。特に、当社グループの場合は各事業会社の成長に加え、グループとしてどのようにシナジーを創出していくのかを示すことが重要だと考えています。また、当社グループはM3*と呼んでいる新しい市場

* 経営管理ソリューション事業が対象とする市場

をつくっていかうとしているので、投資家の皆さんに、十分な理解をいただけるまでに至っていない部分も多々あります。企業価値向上は日本企業にとって今大きなアジェンダなの、それに対しアバントグループがどのようなソリューションを提供できるのかについてはまだ十分に伝えられていないと認識しています。

後藤 ■ 資本コストを投資家の期待収益率と捉えたと、それが高い状態というのは成長性や収益性に対する「確信度」が低い状態を示していると言えます。資本コストを低減させていくためには、まずはIRが重要です。開示だけでは十分でない点に関しては、投資家との創造的対話を通じて、当社グループの成長ストーリーを補完していく必要があります。海外機関投資家向けを中心に、IRを一層強化していく余地があるのではないのでしょうか。

また、特にIT・ソフトウェア企業が提供しているサービスはAIに置き換わっていくのではという見方があるため、AIに関する取り組みや影響評価も投資家の関心が高いテーマで

後藤 千恵 | CHIE GOTO

社外取締役（監査等委員）
指名・報酬諮問委員会 委員長



を実現していくためには、当然ガバナンスの充実も不可欠です。ガバナンスの強化が成長の基盤になるという意識は、常に持ち続けていたいと思います。

指名・報酬諮問委員会 発足により見えてきた変化

後藤 ■ 2025年7月の取締役会で、既存の報酬諮問委員会に指名に関する権限を加えた「指名・報酬諮問委員会」を設置することを決議しました。私は2、3年前から「指名の機能も付け加えるべきではないか」という意見を取締役会で述べてきましたが、2025年3月に森川グループCEO自ら「自分の人事権を牽制する機能を委員会に持たせたい」という意見があり、これを具体的契機として、規程整備と取締役会での十分な議論を経て、当委員会が発足しました。創業者であり大株主である森川グループCEOに企業価値の源泉が集中してきた状況下で、そのサクセッションについて社外取締役を含めて公式に議論する場がないことは大きなリスクであるというのは共通の認識であったと思います。

鴨居 ■ 指名・報酬諮問委員会の発足に至るまでに、取締役会が持つ代表取締役の指名機能を任意の諮問機関とどのように役割分担するかについて、かなりの時間をかけて議論してきました。私は、こうした議論がなされること自体が非常に健全だと思います。創業者である森川グループCEOには強いリーダーシップがありながらも、他者に意見を促し、積極的に受け入れる謙虚さもあります。だからこそ、サクセッションを指名・報酬諮問委員会という公の場で議論できる環境をつくるという合意に至ったのだと思います。

後藤 ■ サクセッションについては、「100年企業の創造という観点からアバントグループを理解し、森川グループCEOのこの企業理念を大枠で承継していただけること」が必須条件であるという議論をしています。こうした要件に関する議論ができるようになったのは、指名という機能が委員会に付与されたからこそです。**鴨居** ■ 森川グループCEOご自身は「この人がよい」と強く意見を述べるわけではありませんが、「この要件がないと成り立たないショーストッパー(致命的な欠陥)はどこか」という議論に対して真剣に耳を傾けているのが印象的です。企業理念になっている「100年企業の創造」という考えが根幹にあるからなのでしょう。

グループCEOから 経営専門人財へと 連鎖するサクセッション

鴨居 ■ 経営人財のサクセッションについては以前から議論を進めていました。グループCEOの後継を議論するためには、まず現在事業を担っている各事業会社の責任者の後継をどのように考えるべきか、そのための人財が十分に確保・育成されているのかを検討する必要があります。さらに、先ほどお話ししたM3のような新しい市場を創出していくにあたり、現在の人財ポートフォリオで本当に対応できるのかという議論も避けて通れません。グループCEOのサクセッションに関する幅広い議論は、ひいては経営専門人財をいかに継続的に育成する機会をつくっていくかということに連鎖していきます。

後藤 ■ 鴨居さんは人事領域で長年ご活躍されてきたと思いますが、サクセッションを

うまく構築できるかどうか、その分かれ目はどこにあるとお考えでしょうか。

鴨居 ■ 1つ目はグループCEOの強いコミットメント。これは間違いありませんし、口先ではなく本心であることが重要です。2つ目は、人財を多面的に評価したうえで、どのように経営人財として育成していくかを何年も繰り返し議論しながら高度化していく必要があります。その議論を踏まえ、まずは社内人財で配置転換なども通じて育成を図りながら、必要とされるケイパビリティが社内にない場合には、外部からの人財採用も積極的に進めるべきです。幸いにもここ1、2年で、優秀なシニア層が当社グループに参画してくれるようになりました。外からの人財を受け入れ、多様化を恐れないこともポイントです。

後藤 ■ ありがとうございます。指名・報酬諮問委員会としての関わり方ですが、サクセッ



ションの候補者がある程度絞られてきた段階では、定期的なプレゼンテーションの場を設けるなど、委員会が当事者として育成プログラムに関与することも検討していきたいですね。実行は執行側が担いますが、我々監督側との健全なリンクが重要だと考えています。

鴨居 ■ おっしゃる通り実行していくのは執行側ですから、執行側が育成プログラムを十分に理解し、主体的に回していくことは前提になります。参加する人財自身も育成プログラムの展望を自覚したうえで、日常業務に加えて取り組んでいく必要があります。その意味でも、委員会を含む監督側と執行側がうまく連動していくことが重要ですし、執行側が本気で取り組むことが絶対条件だと思います。

私はよくスポーツに例えるのですが、超一流の選手がそのまま良いコーチや監督になれるとは限りません。それは経営を担うジェネラルマネージャーに関しても同じことが言えます。だからこそ、明確な意図を持って育成プログラムを設計していく必要があります。

後藤 ■ 指名・報酬諮問委員会には、我々と委員である森川さんの他にグループCFOの春日さんとグループCHROの里中さんが同席しています。里中さんが具体的な資料を作成・説明し、それに基づき非常にフラットな議論ができていて感じています。

鴨居 ■ グループCHROの役割は非常に重要です。今後は、グループCHROから委託を受ける育成プログラムのオーナーについても人選をしていきたいと考えています。必ずしも人事部門に限る必要はなく、事業サイドの人財でも問題ありません。

後藤 ■ 指名・報酬諮問委員会として報酬についても言及すると、社員の皆さんにとっても、我々役員にとっても、自社の企業価値の表れである株価をより意識できる報酬体系に

していきたいと考えています。すでに社員の皆さんには全社員を対象とした株式報酬制度がありますし、従業員持株会もありますが、こうした仕組みのさらなる拡充をどのようにしていくかが今後の検討課題です。役員についても役員持株会はありますが、さらに株価にコミットできる仕組みがあってもよいのではないかと考えています。

鴨居 ■ おっしゃる通り、サクセッションだけでなく報酬に関する議論も重要ですので、引き続き委員会で議論を進めていきたいですね。

私は長年日本企業の変革プログラムに携わってきたので、今後もその経験を活かして当社の企業価値向上を支えていきたいと考えています。また、自分が経営者の立場でアバントグループが提供するソリューションを欲しいと思うかという視点でも提言していきます。アバントグループの力は、変革に取り組む日本企業にとってこれから極めて重要なものになるはずです。先ほど申し上げた具体的なリファレンスケースの創出などに寄与して、企業価値を投資家にしっかり理解していただけるよう貢献していきたいと思います。

後藤 ■ 私は弁護士・公認会計士としての知見を活かして社外取締役の立場から忖度のない率直な意見を述べ、取締役会での議論を活性化させて、ガバナンスの強化につなげていきたいと思っています。また、指名・報酬諮問委員会の委員長として、これまで申し上げてきた課題に取り組むことで、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。加えて、私自身が役員のダイバーシティを体現する存在でもあると思っていますので、その点も含めて、アバントグループのガバナンス強化の一助となっていきたいと思っています。

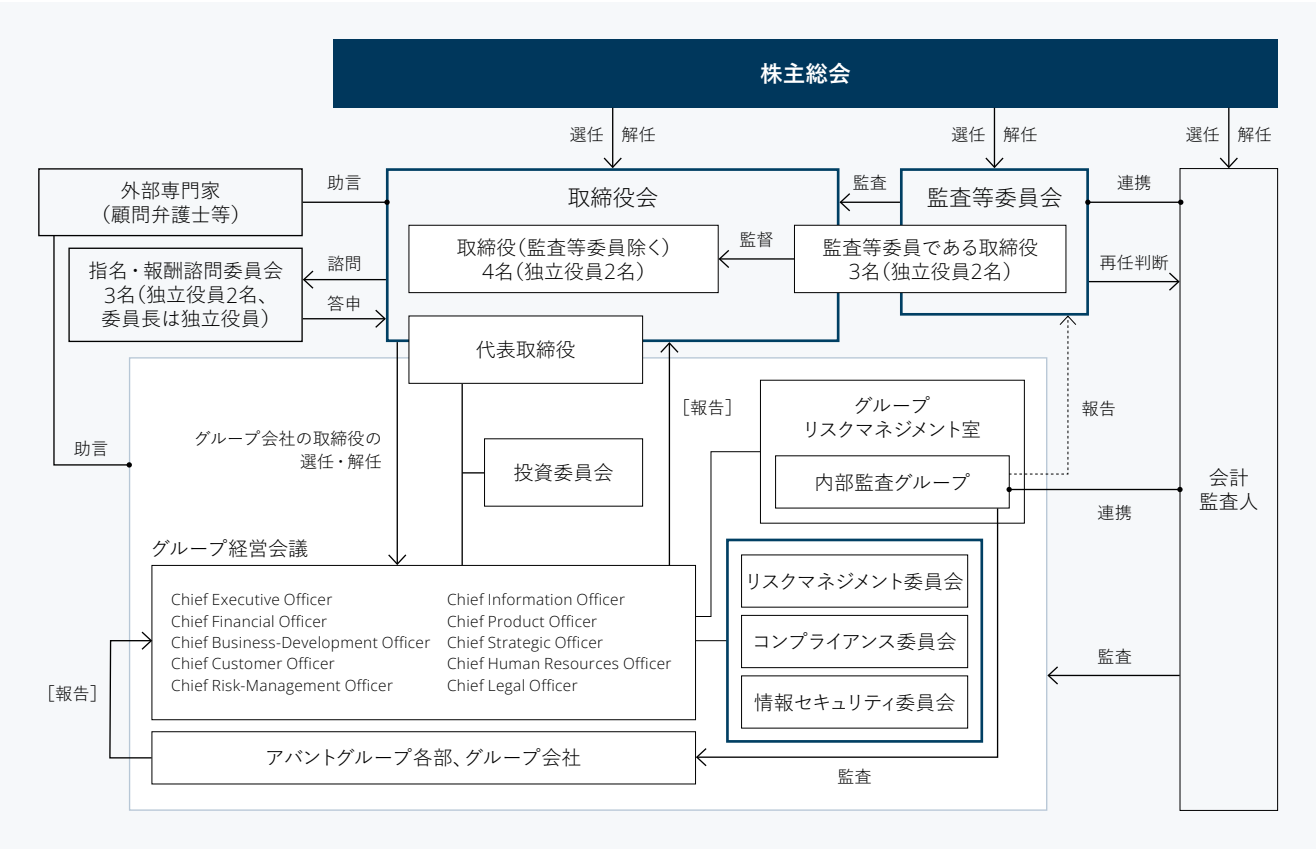
CORPORATE GOVERNANCE

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。

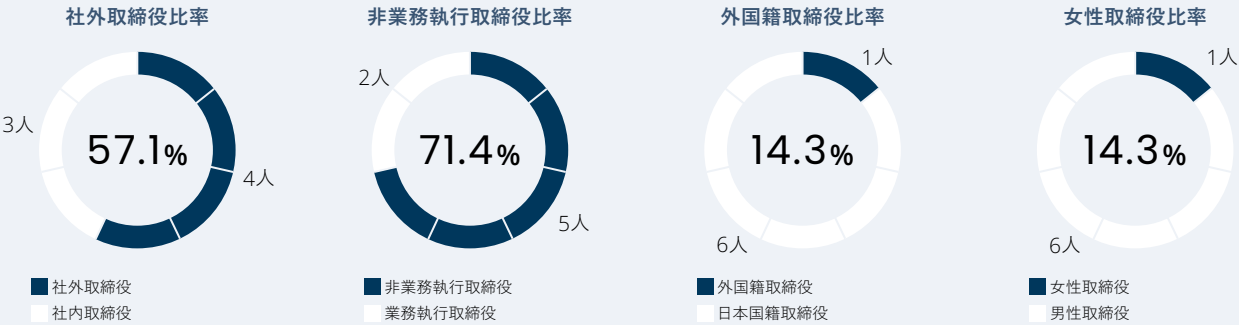
アバントグループのコーポレート・ガバナンス体制 (2025年12月31日現在)



コーポレート・ガバナンス体制の特長

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

取締役会の構成 (2025年6月期)



各会議体の活動状況 (2025年6月期)

取締役会		監査等委員会	
議長	代表取締役社長グループCEO	開催回数	16回
選任理由	アバントグループは現在「成長」のステージにあり、その過程で戦略的な意思決定の必要性が増えています。このような状況において、迅速かつ確な意思決定を実行できると判断し、選任しています。	メンバー	社内取締役1名、社外取締役2名 うち1名は女性(●)の取締役
開催回数	13回		
メンバー	社内取締役3名、社外取締役4名 うち1名は女性(●)、1名は外国籍(●)の取締役		
報酬諮問委員会		グループ経営会議	
委員長	独立社外取締役(後藤 千恵)	議長	代表取締役社長グループCEO
選任理由	穏やかに相手の意見に耳を傾けつつ、ご自身の考えを的確に述べ、会話を建設的に発展させる能力に優れています。また、弁護士であり公認会計士として、論理性を持って会社法などの専門的な視点からの確な指摘を行うことができると判断し、選任しています。	開催回数	18回
開催回数	6回	メンバー	社内取締役3名を含むCxOメンバー等11名 うち1名は女性(●)のCxO
メンバー	独立社外取締役2名、代表取締役社長グループCEO うち1名は女性(●)の取締役		

※ 2025年7月23日開催の取締役会決議により、報酬諮問委員会に代えて指名・報酬諮問委員会を設置する旨の制度変更をしています。

取締役の構成 (2025年9月19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
-----------	-------------	-------	--------

氏名		選任理由		取締役会、監査等委員会 および委員会への 出席状況	取締役および取締役(監査等委員)が有している専門性						
	森川 徹治 代表取締役社長 グループCEO 保有株式：9,781,466株	1997年5月の当社創立以来、代表取締役として28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・ソフトウェアの提供を通じて財務情報を中心とするさまざまな経営情報を提供するインフラとして定着させた手腕に加え、M&Aによる事業の多様化、持株会社制への移行、グループの組織再編でリーダーシップを発揮してきました。中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現に向けても強力なリーダーシップを発揮して2年目となる2025年6月期を牽引しました。引き続き「BE GLOBAL 2028」の実現に向け、当社グループのさらなる発展のため選任しています。		取締役会 13回／13回 報酬諮問委員会 6回／6回	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界／ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
	春日 尚義 取締役 グループCFO 保有株式：30,588株	商業銀行、ニューヨーク証券取引所での経験を経て2010年10月に当社へ入社。2011年9月からは当社取締役財務担当として、また現在はグループCFOとして、その幅広い経験と経営に関する知見から当社の財務面を管掌し、グループCEOとともに中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現に向けてグループを牽引しています。また、人格、見識ともに優れていることから選任しています。		取締役会 13回／13回	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界／ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
	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	日本やアジア太平洋地域で30年あまり、国際色強い組織を率いており、経営力・引率力・コミュニケーション能力に長けています。クラウドネイティブ分野を含め、最新のIT技術に対する深い知識を備え、変化の激しいIT業界において、熱意を持って指導力を発揮されており、当社のビジョン「BE GLOBAL」や中期経営計画「BE GLOBAL 2028」におけるクラウド化を通じた企業価値創造の達成においても同様の指導力で貢献されていることから引き続き選任しています。		取締役会 11回／13回	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界／ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
	鴨居 達哉 取締役 社外取締役 独立役員 保有株式：1,700株	20年以上にわたり国内外のグローバル企業のコンサルティング、IT構築の推進に従事された経験に加え、マーサージャパン(株)、アビームコンサルティング(株)で、リーダーとしてビジネスを牽引した経験、人事領域での幅広い経験に基づき、指導力を発揮していただいています。引き続き、経営の監督および中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現に寄与していただけるものと判断し、選任しています。		取締役会 13回／13回 報酬諮問委員会 6回／6回	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界／ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
	野城 剛 取締役(監査等委員) 保有株式：1,868,800株	公認会計士として監査法人および証券系ベンチャーキャピタルで経験を積んだ後、1998年2月に当社へ入社。以来、管理本部長、2001年より当社取締役財務担当、2011年9月より常勤監査役を経て、2022年9月より取締役(監査等委員)に就任し、現在に至っています。取締役会や監査等委員会では、当社業務の深い理解を踏まえ、法務、会計、ガバナンス、人事等の観点を中心に有益な意見を述べられており、引き続き当社の健全な発展に寄与されるものと判断し、選任しています。		取締役会 13回／13回 監査等委員会 16回／16回	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界／ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
	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	一般事業会社での職務経験に加え、弁護士および公認会計士の資格を持ち、M&A、税務コンプライアンス、ハラスメント事案を含め、これまでさまざまな企業に法務・財務会計の専門家の立場で関与されてきました。また、現在当社の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くことで、当社取締役会の機能強化が期待されるものと判断し、選任しています。		取締役会 13回／13回 監査等委員会 16回／16回 報酬諮問委員会 6回／6回	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界／ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見
	中野 誠 取締役(監査等委員) 社外取締役 独立役員 保有株式：5,200株	経営学、会計学、コーポレート・ファイナンス等幅広い分野で深い知見を持ち、当社のマテリアリティでもある企業価値をテーマに実業・学術方面において幅広く研究ネットワークを築かれています。また、上場企業の経営幹部を対象とする財務・企業価値研修を数多く実施しておられ、当社の監査等委員である社外取締役としてその職務を適切に遂行しています。また、当社のみならずお客様の企業価値向上に向けて助言をいただくほか、当社の次世代経営陣の育成においても活躍していただけると判断し、引き続き選任しています。		取締役会 13回／13回 監査等委員会 16回／16回	財務・会計 の知見	法務・ コンプライアンス の知見	リーダーシップ (経営者経験)	IT業界／ SaaS経験	企業価値 の知見	Global ビジネスの経験	組織・人財 への知見

取締役会の実効性
評価

当社は、持続的な企業価値向上を実現することを目的に、取締役会の責務・構成・運営等に対する課題を認識し、継続的な改善に取り組んでいます。取締役会は、毎年各取締役の自己評価等を踏まえ取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

評価方法

当社は、分析・評価の独立性・客観性を高める観点から第三者機関による評価を2018年6月期、2019年6月期と実施してきましたが、定量評価が中心で課題が明確になりにくいとの取締役会の指摘があり、2020年6月期以降は当社独自のアンケート調査を中心に、適宜第三者機関による取締役・監査役に対するインタビューを行うこととしました。2021年6月期以降はより明確に課題を把握するため、課題の評価と対応策について意見を記述できるようアンケートフォームを独自に作成して実施しています。

評価結果

アンケート回答を総括すると、これまでと同様に、監査等委員会設置会社への移行によりモニタリング機能は強化されたとの回答が大半となり、また、取締役会DXクラウド「TRINITY BOARD」の活用を通じて効率的な運営がなされていることや、オフサイトミーティングの開催によるモニタリング強化へコーポレートガバナンスの取り組みもあり、取締役会の実効性についての評価は総じて高く、適切に運営されていると評価されました。一方で、主に以下の点については課題と認識しています。

(1)取締役会の組織

- 取締役会の組織としては、以下の通り意見・課題が指摘されました。
- ・グループCEOをはじめとしたマネジメントチームのサクセッションを引き続き議論すべき
- ・取締役に求められる役割・責務の明確化について議論すべき

(2)取締役会の議題

- 取締役会の議題については、以下の通り意見・課題が指摘されました。
- ・人財戦略、人財育成についての議論を増やすべき
- ・執行側のリーダーとのディスカッションの機会を増やすべき
- ・年間議題計画を立てる際に社外取締役の意見を取り入れて重要テーマの選定に活かすべき

(3)取締役会の運営

前回の対応項目として挙げた「取締役としての基礎的スキルの向上を図るトレーニング機会の提供」については各社外取締役の専門性を活かした講義の開催などによって改善しました。また、事業会社の戦略や実態をより深く理解する機会を設けるため、昨年に続きオフサイトミーティングを開催し、事業への理解を促進しました。

今後の対応

- 以上の指摘を踏まえ、2026年6月期の取締役会の運営については以下の対応を推し進めることを報告しています。
- ・議題の重要性について社外取締役の意見を取り入れた年間議題計画の策定
- ・マネジメントチームのサクセッションにつながる議論の継続
- ・取締役に求められる役割・責務の明確化につながる議論の実施

取締役会の活動状況

2024年7月から2025年6月までに開催された取締役会は13回となっており、総時間1,606分のうち、株価ならびに月次業績状況の報告、次期予算決議等の財務については514分(約32%)、ソフトウェアドリブン戦略等の経営戦略については455分(約28%)、新規子会社設立等の投資については364分(約23%)、リスクマネジメント委員会報告等のガバナンスについては178分(約11%)の時間を割いて議論が行われました。主な議題は次の通りです。

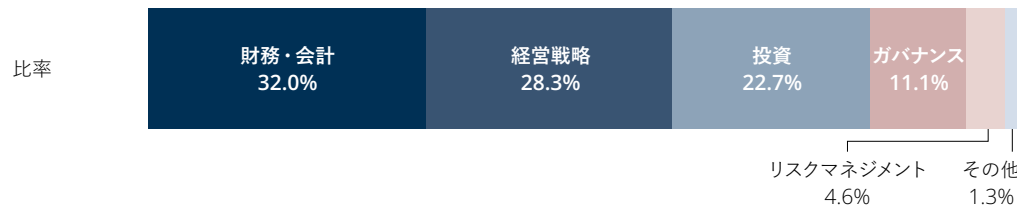
取締役会の
主な検討議題
(全13回)

主な議題

- | | |
|---|----------------------|
| ■株式会社VISTAの設立 | ■海外市場進出について |
| ■従業員向け株式報酬(RS信託)の実施 | ■北米スタートアップ企業への投資について |
| ■2026年6月期連結予算および事業会社予算の承認 | ■当期IR戦略について |
| ■執行権限委譲について | ■社外取締役による研修会について |
| ■インドスタートアップ企業への投資について | ■来年度の投資計画について |
| ■業績連動型株式報酬制度における
第三者割当による自己株式の処分について | ■リスクマネジメント委員会報告 |
| ■ソフトウェアドリブン戦略について | ■コンプライアンス委員会報告 |
| ■次世代リーダー後継者についての議論の進め方 | ■情報セキュリティ委員会報告 |
| | ■内部統制の運用状況の報告 |

取締役会の議題別審議時間

総審議時間：1,606分



活発な議論の促進に
向けて

グループ各社の取締役会事務局と議題に関するすり合わせを行うために、月1回会議を開催しており、この会議に向けた準備ミーティングも別途行っています。取締役会の議題と時間配分については、過去のトラックレコードを「TRINITY BOARD」で参照しながら、取締役会議長である代表取締役社長グループCEOが決定しています。取締役会が開催された当日の午後には、会議資料に関する会議も行われます。これらのプロセスをPDCAサイクルに基づいて進めることにより、活発な議論を促進しています。

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

社外取締役への
情報共有

TRINITY BOARDの活用

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

導入前	導入後
■議題の報告、説明はメールを通して実施 ■社外取締役が情報を入手することが困難 ■情報の透明性の確保が困難 ■社内取締役と社外取締役間の情報の非対称性が発生	■データベースを活用し、スマートフォンでも閲覧可能に ■情報を入手することが容易に ■ホールディングスだけでなく、グループ各社の情報も容易に把握可能 ■過去のトラックレコードを参照した効率的な議題設定・時間配分が可能 ■アンケート機能を活用し、取締役会実効性評価の実施が効率化

各会議体の活動内容

(2025年6月期)

監査等委員会

監査等委員会の活動は、定時株主総会を起点とし、翌年の監査報告書の提出をサイクルとしています。2025年6月期においては、コーポレート・ガバナンス(監査等委員への権限付与等)、グループ・ガバナンス、リスクマネジメント委員会(情報セキュリティ委員会を含む)、人的投資(リーダー発見・育成プロセス)、中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の進捗モニタリング(主に投資に至るプロセス)、組織的監査(内部監査との連携強化)などを重点的な検討事項として活動しました。

2026年6月期においては、コーポレート・ガバナンス(監査等委員である取締役の改選について指名・報酬諮問委員会と調整)、グループ・ガバナンス、リスクマネジメント委員会(情報セキュリティを含む)、人的投資、中期経営計画(主に投資案件について)、決算開示における内部統制を重点テーマに設定しました。

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、他社の事例をベンチマークとして参考にしながら、取締役およびグループ執行役員に関する報酬制度の設計やインセンティブの内容、構成比について議論を進めています。2025年6月期は、役員報酬制度、短期・長期インセンティブの方針策定、社外取締役の報酬、新設子会社における短期インセンティブ指標設定、さらに次世代リーダーのマネジメント体制に関する議論など、幅広いテーマの検討を行いました。

なお、2025年7月23日開催の取締役会では、報酬諮問委員会に代えて指名・報酬諮問委員会の設置を決議し、主に取締役の選解任に関する事項、後継者計画に関する事項、監査等委員を除く取締役の個別報酬に関する事項等、指名に関する事項も一体的に審議し、取締役会に答申する形に発展させています。

グループ経営会議

2025年6月期においても中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の実現に向けて、ソフトウェアドリブン戦略や人財戦略について、委員会にて重点的に議論が行われました。

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

役員報酬

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

固定報酬は、求められる能力および責任に見合った水準を勘案して役職別に基準額を支給しています。業績連動報酬は社外取締役を除く取締役を対象として、(1)短期業績連動報酬として事業年度ごとの業績等に連動する賞与と(2)中期業績連動報酬として対象期間における指標の変化に連動する業績連動型株式報酬から構成されています。中期業績連動報酬については、持続的な株価の向上による対象取締役と株主との価値共有をより一層図り、対象取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを付与することを目的として、当社普通株式を交付する株式報酬としています。

取締役の報酬構成比

取締役	45～50% (固定報酬)	15～20% (短期 業績連動報酬)	35% (中期業績連動報酬)
-----	------------------	--------------------------	-------------------

各報酬の計算方法

1. 短期業績連動報酬

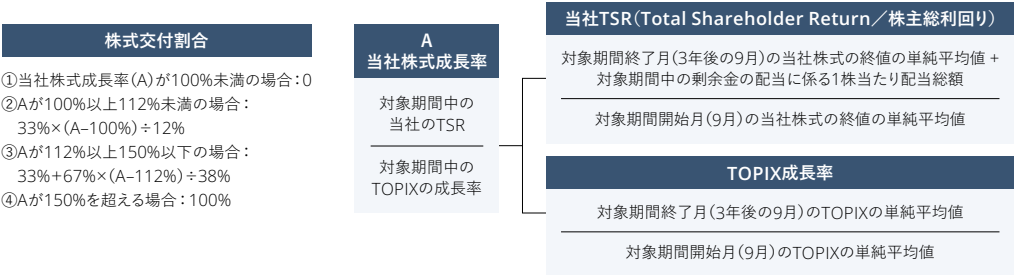
短期業績連動報酬 = 短期業績連動報酬基準額 × 短期インセンティブ係数		
短期インセンティブ係数		
当期連結税引後純利益を(a)、前期連結税引後純利益を(b)とした場合、以下の算式で算定された値を係数とする		
① (a)が(b)以下の場合：0		
② (a)が(b)を超えて、かつ(b)×137.5%未満の場合：(a÷b－1)÷0.375×1.5		
③ (a)が(b)の137.5%以上の場合：1.5		

2. 中期業績連動報酬

中期業績連動報酬(交付株式数) = 基準交付株式数 × 株式交付割合		
------------------------------------	--	--

中期業績連動報酬の支給条件は必要に応じて株主総会決議による見直しを行っており、現在は2023年9月27日の第27期定時株主総会決議による改定前制度と改定後制度の2つの制度に基づいて支給されます。

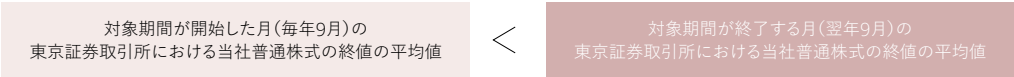
【2023年9月27日の第27期定時株主総会決議による改定前制度】



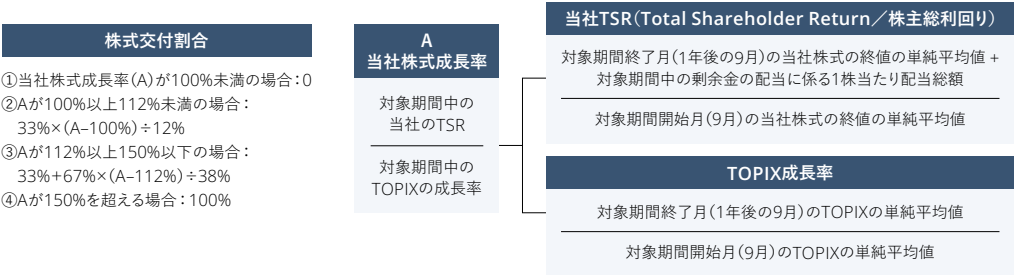
【2023年9月27日の第27期定時株主総会決議による改定後制度】

パートI、パートIIにより構成され、いずれも対象期間中に当社の取締役会の定める一定の非違行為等がなかったことを条件として支給する。

パートI：以下の条件に基づいて当社取締役会において決定した数の当社普通株式を支給



パートII：以下の条件に基づいて当社取締役会において決定した数の当社普通株式を支給



RISK MANAGEMENT

【新旧両制度に基づく中長期業績連動報酬(株式)の支給イメージ】

	第26期 (2022年6月期)	第27期 (2023年6月期)	第28期 (2024年6月期)	第29期 (2025年6月期)	第30期 (2026年6月期)	第31期 (2027年6月期)
第26期評価開始分 (改定前制度)	対象期間 (2021.9から3年間)			支給決定 (2024.10)		
第27期評価開始分 (改定前制度)		対象期間 (2022.9から3年間)			支給決定 (2025.10)	
第28期評価開始分 (改定後制度)			対象期間 (2023.9から1年間)	支給決定 (2024.10)		
第29期評価開始分 (改定後制度)				対象期間 (2024.9から1年間)	支給決定※1 (2025.10)	
第30期評価開始分 (改定後制度)					対象期間 (2025.9から1年間)	支給決定※1,2 (2026.10)

※1 交付株式につき、交付日から当社の取締役等、当社の取締役会が予め定める地位のいずれかの地位からも退任した直後の時点までの間、譲渡制限が付されます。

※2 対象期間終了後の10月の取締役会開催日に各対象取締役に対してこれらを支給するか否か等につき決定をするため、現時点において当社普通株式交付をするか否か等は確定していません。

役員報酬額(2025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)	180	88	91	64	2
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	16	16	—	—	1
社外取締役	42	42	—	—	4

サクセッション・プラン

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

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

* 2025年7月23日開催の取締役会決議により、報酬諮問委員会に代えて指名・報酬諮問委員会を設置する旨の制度変更をしています。

マネジメント研修

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

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

リスクマネジメント方針

当社グループは、グループCRO(Chief Risk-Management Officer)を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置し、リスクを管理する体制を整えています。当該委員会では、事業活動に関する諸種のリスクについて経営に影響を与える発生頻度と影響度を分析・評価し、重大な影響を与える可能性のあるリスクを「重要なリスク」、さらに「重要なリスク」のうち平時の統制に加え迅速な有事対応を必要とし、リスク回避・低減・移転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「重要なリスク」については、グループ全体として重点的な統制活動を推進し、「特に重要なリスク」に対しては、対応策や課題の明確化、統制状況の定期的なモニタリングとその有効性の検証、改善提言等を通じて、リスクマネジメントサイクル(PDCA)を回しています。併せて、その他のリスクに関しても、リスクマネジメントの浸透・徹底に必要な活動を行っています。

特に重要なリスク

	リスク項目	対応策
1. サイバー攻撃によるリスク	当社グループが提供するクラウドサービスには、制度会計、管理会計、事業管理などお客様の重要なデータを取り扱うサービスを提供するものがあります。それらのサービスでサイバー攻撃を原因とするサービスの停止やお客様データの喪失等が発生した場合は、お客様業務に多大な影響を及ぼす可能性があります。また、それらが当社の責めに帰すべき事由により発生した場合には、損害賠償の支払いなどにより当社グループの業績および財政状態等に大きな影響を及ぼす可能性があるほか、当社グループへの信頼性やブランドイメージの低下につながることから、特に重要なリスクであると認識しています。	当社グループではリスク低減のためISMSに準拠したセキュリティマネジメントサイクルを構築し、情報セキュリティ委員会にてリスクを識別し継続的に改善を推進しています。また、一部クラウドサービスでは情報セキュリティ面の管理体制が有効であることを評価する米国保証業務基準書第18号(SSAE18)「SOC2」の認証取得を目指す等客観的評価を活用し、リスク低減に努めています。 なお、2025年6月期は「サイバーレジリエンス」強化に向けて外部専門家によるアセスメントを活用し、委員会では目標水準の引き上げを決定しセキュリティ対策のさらなる強化を進めました。2026年6月期は、2025年6月期に続いてセキュリティ対策に引き続き投資しリスク低減に努めます。

重要なリスク

	リスク項目	対応策
2. 出資・M&Aに関するリスク	当社グループは中期経営計画「BE GLOBAL 2028」で持続的な収益成長と事業拡大を目指しています。そのため業績および財政状態の状況などを勘案しつつ、必要に応じて企業買収や資本提携を行う方針としています。しかしながら、M&Aを進めるにあたっては、適切な候補が見つからない場合や取引条件が合意に至らないなどの理由により、当社グループの想定通りに取引が進まない可能性があるほか、出資・M&A後に偶発債務の発生や未認識債務の判明など事前の調査で把握できない問題が生じた場合はのれん等の減損につながるなど、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対しては、M&A管掌組織が事前に候補企業の財務内容や契約関係等について詳細なデューデリジェンスを行い、識別された各リスクの検証、対応策を踏まえて意思決定を実施するほか、各事業にて関わる出資先の経営状況等を定量的・定性的に把握することにより、当該リスクの低減に努めています。
3. 事業投資・設備投資に関するリスク	当社グループは中期経営計画「BE GLOBAL 2028」の達成に向け、人財・研究開発への投資をはじめ、製品競争力の強化に向けた製品開発投資、事業基盤の整備・拡充を進めています。しかしながらこれらの事業投資は、市場環境の変化や開発製品と市場ニーズのギャップなどにより期待していた投資成果を創出できない可能性も想定されます。投資の効果が期待を下回る場合には、中長期的に当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対して当社グループでは、事業投資の検討段階では投資効果とリスクを評価のうえ、予め「権限規程」に定めた権限に従い慎重な決定を行い、実行段階においては計画に対する進捗状況を継続的にモニタリングし、必要な施策を適時に実施することでリスクの顕在化防止と影響低減に努めています。

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

	リスク項目	対応策
11. 経営者への依存に 関するリスク	当社グループの組織は現在、組織体制の確立と人財育成を重要課題として推進しているものの、代表取締役社長である森川をはじめとする一部の重要な経営人財への依存度が高い状況にあります。そのため、これらの人財に万が一の事態が生じた場合、事業活動の推進や業績、財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対しては、次世代のリーダーを事業会社の取締役に任命し経営を任せ、持株会社から監督・指導することを通じて後継者の育成に努めるとともに、採用活動も積極的に推進するなど、サクセッション・プランの策定とその遂行に取り組んでいます。
12. サービス品質に 関するリスク	当社グループでは自社開発のソフトウェアまたは第三者のソフトウェアをお客様のニーズに応じてシステム化する導入支援や受託開発、および決算業務を請け負うBPOサービスを提供しています。サービス提供にあたっては、新たな会計処理の変更、実務指針等の公表、契約または要件の内容の曖昧性等により想定を超える見積り乖離や、技術的課題やプロジェクト管理等の問題が生じ原価の増加やスケジュールの遅延を招く可能性があります。このような問題や品質低下の顕在化を含むなんらかの要因により訴訟が提起された場合、想定を上回る原価の発生や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い等により、当社グループの業績および財政状態等に大きな影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対しては、サービス品質については品質管理部門の設置によるプロジェクト品質の向上を基本としつつ、万が一の場合に備えた保険の加入などにより業績および財政状態等への影響を低減する対策を行っています。また、会計・デジタル分野の専門人財の採用強化と社内育成を通しサービス強化にも取り組んでいます。
13. 製品開発品質に伴う リスク	当社グループでは制度会計、管理会計、事業管理、データ活用基盤等の領域において複数の自社ソフトウェア製品を開発しています。新製品の開発および既存製品への追加開発においては開発管理プロセスに基づき開発を行い、品質向上および不具合の発生防止に継続的に努めていますが、製品の不具合が発生することにより、お客様業務に影響を及ぼす可能性があるほか、解決が困難な場合には、当社グループへの信用が低下する可能性があります。当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	本リスクに対しては、製品開発時の品質リスク低減を目的に品質管理部門を設置し、製品開発品質の向上に努めています。
14. データ消失・ 情報漏えい等の 情報セキュリティリスク	当社グループは業務遂行の一環として、当社グループ関係者およびお客様の個人情報や機密情報を取り扱うことがあります。これらの情報については外部からの当社グループインフラへの不正アクセス、当社グループ役職員や業務委託先の過誤等による情報の漏えいのほか、予期せぬ事態により流出する可能性は皆無ではなく、このような事態が生じた場合、当社グループおよびお客様の社会的信用に重大な影響を及ぼすとともに、当社グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループではセキュリティリスクへの対応のため、ファイアウォール、VPN等、不正アクセスを監視・防止するシステム対策を実施するとともに、情報セキュリティ方針や個人情報保護方針を定め、情報通信技術の進歩や社会情勢、規制環境の変化に応じてこれらを適時見直しています。情報セキュリティ対策に関してはグループCIO(Chief Information Officer)を委員長とする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・教育と啓蒙・監査と評価等を行っています。また、これらの運用に関する客観的評価ならびに継続的な改善活動のため国際規格であるISMS認証(ISO/IEC27001:2013)を取得しています。また四半期に一度、情報セキュリティ教育を実施して、全役職員・派遣社員・業務委託社員のセキュリティ意識向上も図っています。
15. 自然災害リスク	当社の役職員、事務所、設備は首都圏に集中しており、首都圏直下型地震や富士山の噴火、台風・高潮等による浸水被害により重要な情報資産の喪失、就業可能な要員の不足、インフラの崩壊等により、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・データが喪失した場合は、事業活動に支障をきたし業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	リスク低減策として、重要書類およびデータを遠隔地にバックアップするとともに、緊急対策本部の立ち上げなど初動体制の整備のほか、事業再開に向けてBCP(Business Continuity Plan)の策定を進めています。また、オンラインでの業務インフラの増強を図ることにより、通常時よりリモートワークを活用することで、役職員やビジネスパートナーの安全の確保と事業継続性の両立に向けた備えに努めています。

ESGリスクと当社グループ固有リスクとの相関関係

	テーマ	リスク	採り得る対策例	機会
環境	生物多様性の保全	グループの事業活動との直接の関係性は希薄		■ 一般的データの可視化 ■ オウンドメディアの発行などによるブランドづくり ■ 非財務情報の収集・可視化テンプレートの販売など
	水の安全保障			
	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	■ セキュリティを担保したうえでリサイクル業者を活用	
	気候変動	事業活動との直接の関係性は希薄だが、二酸化炭素排出の低減のための努力を一切していない点が問題視される可能性がある	■ 二酸化炭素排出の低減に取り組むことを宣言するとともに下記のような施策を実施 ■ 2021年7月よりグリーン電力認証購入により使用電力全量についてカーボンオフセットを実施 ■ 気候変動リスクについてリスクマネジメント委員会において評価・対応策を検討し、取締役会に報告する体制を構築	
CDP2025気候変動に関する調査において「B-」スコアを取得 当社グループは国際的な環境非営利団体CDPによる2025年の調査において、気候変動分野で「B-」スコアを取得しました。今後は、気候変動が事業に与えるリスクと機会の分析を一層深化させるとともに、ソフトウェアを通じたお客様の業務効率化支援により、間接的な環境負荷の低減にも貢献していきます。				
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	■ アバントグループ人権方針に掲げる人権尊重の基本方針に基づき、対応を検討 ■ 人権アセスメントの実施 ■ ハラスメント防止マニュアル作成 ■ 理念研修/ダイバーシティ研修の定期的開催	国際的な優良企業のレベルとなれば、そのアピールがブランド価値の増大につながる可能性がある
	労働基準	労働法規の違反の常態化、またはその結果として、重大事故が発生した場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある	■ 労働法遵守の徹底 ■ ホットラインの実効性向上 ■ GPTWサーベイの結果を精査し、年次アクションプランを作成	
	顧客に対する責任	製品・サービス品質に大きな問題があった場合、サービス提供の過程で重大事故を発生させた場合等にブランドが大きく毀損する可能性がある。また、社会に貢献し顧客ニーズに真摯に応える姿勢を維持し続けなければ長期的なサステナビリティに支障が生じる可能性がある	■ 品質管理の強化と品質宣言の実施 ■ 顧客満足度調査の実施 ■ 理念研修の定期的開催	ミッションとして掲げる「経営情報の大衆化」についてはその成果を併せてアピールしていくことにより、ブランド価値を増大できる可能性がある
	健康と安全	労働基準と同様	労働基準と同様	労働基準と同様
ガバナンス	リスクマネジメント	認識・把握できていない、または対策(低減・移転)が不十分な重大リスクの発生により、サステナビリティが危ぶまれる可能性がある	■ 当社グループのリスクマネジメント体制の開示強化 ■ リスクマネジメント委員会の実効性向上	お客様のガバナンス向上に貢献する製品・サービスを検討
	コーポレート・ガバナンス	適切な企業統治が行われず、株主の利益最大化が追求されない可能性がある	■ 当社グループのガバナンス・システムの開示強化 ■ 指名委員会等設置会社への移行を含めた組織検討	
	コンプライアンス	重大な法令違反の発生が明らかとなった場合に、ブランドが大きく毀損する可能性がある。特に事業の性格上、インサイダー取引はリスクが高い	■ 当社グループ行動基準に基づき、コンプライアンス体制を強化 ■ インサイダー研修等法令研修の実施・強化 ■ ホットラインの実効性向上	

コンプライアンス

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

対話の目的

投資家との対話を通じて、当社グループの事業モデルがソフトウェア企業へと転換している点をご理解いただくことで、資本コストの低減および期待成長率の向上を図り、企業価値の最大化を目指しています。

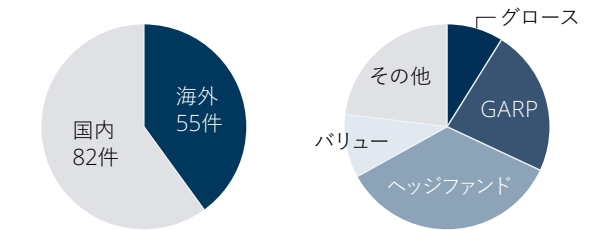
また、投資家の皆様には長期的に株式を保有していただくことを目指しており、戦略への評価や対話を通じて得られた示唆を反映しながら、戦略のさらなる高度化を進めていく方針です。

主なIR活動(2025年6月期)

2025年6月期も創造的な対話を目的とし、下記のIR活動を実施しました。国内外の機関投資家をバランスよくターゲティングし、GARP(Growth At Reasonable Price)スタイルやヘッジファンドなど多様なスタイルの投資家と対話を行いました。

地域別では米国、欧州、香港、シンガポールそれぞれの投資家と現地やオンラインで面談を実施しました。

面談した投資家の国内外区分/スタイル



対話から得られた論点

テーマ	論点	改善に向けた対応
PER	現状の株価・PERの水準について	PER目標を30倍に修正
	現預金の保有量とPERの関係	追加の株主還元施策を2026年6月期に実施予定
ソフトウェア粗利益	■ 最重要戦略KPIだが、投資家の皆様への浸透が不十分 ■ 進捗状況の情報が不足している	最重要戦略KPIであることが伝わるメカニズムや進捗状況がモニタリングできる情報の開示が必要
キャピタルアロケーション	■ 成長投資の中身が不透明 ■ M&Aした際の財務インパクトが不透明	成長投資の内訳、実行時期や財務インパクトを明らかにして開示する

投資家との創造的対話の目的
1 アバントグループの事業モデル転換の理解促進
2 株主資本コストの低減
3 戦略の改善に向けた論点整理

決算説明会開催数	機関投資家との個別面談数
2回	137件(+38件)
アナリスト向けに 上期・通期に開催	オンラインや対面による 個別面談を実施
海外ロードショー面談数	個人投資家向け説明会開催数
5件	2回
シンガポールにてグループ CSO兼IR室長により実施	ログミーFinanceにて 開催

役員一覧

(2025年10月1日現在)

r — 資本コストの低減

取締役



森川 徹治

代表取締役社長
グループCEO
指名・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】
スノーフレーク・インク アジア太平洋・日本地域担当社長



鴨居 達哉

取締役
指名・報酬諮問委員会委員

社外取締役	独立役員
-------	------

【兼職の状況】
アビームコンサルティング株式会社 取締役

取締役（監査等委員）



野城 剛

取締役（監査等委員）
【兼職の状況】
なし



後藤 千恵

取締役（監査等委員）
指名・報酬諮問委員会委員長

筆頭社外取締役	独立役員	ダイバーシティ
---------	------	---------

【兼職の状況】
さくら共同法律事務所 パートナー
株式会社朝日インターナショナル 社外取締役
東邦ホールディングス株式会社 社外取締役
（監査等委員）



中野 誠

取締役（監査等委員）

社外取締役	独立役員
-------	------

【兼職の状況】
一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

執行役員



岡部 貴弘

グループCCO
株式会社アバント代表取締役社長



永田 玄

グループCBO
株式会社ディーバ代表取締役社長



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 兼 グループCIO
株式会社ディーバ取締役副社長



諸井 伸吾

グループCSO
株式会社アバント取締役



寺島 鉄兵

株式会社アバント取締役



中山 立

グループCPO
株式会社アバント取締役



中村 国宏

株式会社ジール取締役



福田 成志

株式会社ジール取締役



熊谷 峻平

株式会社ジール取締役
企業投資室室長



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

CCO：Chief Customer Officer CBO：Chief Business-Development Officer CRO：Chief Risk-Management Officer CIO：Chief Information Officer
CSO：Chief Strategic Officer CPO：Chief Product Officer CHRO：Chief Human Resources Officer CLO：Chief Legal Officer



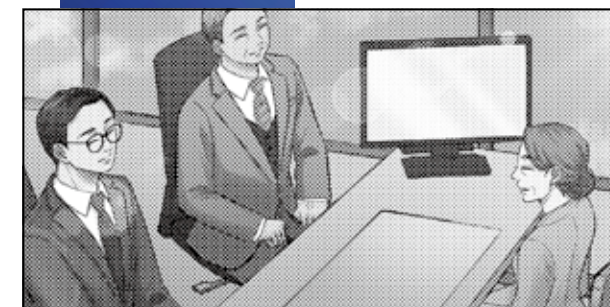
g

Section V

長期の期待成長率の向上

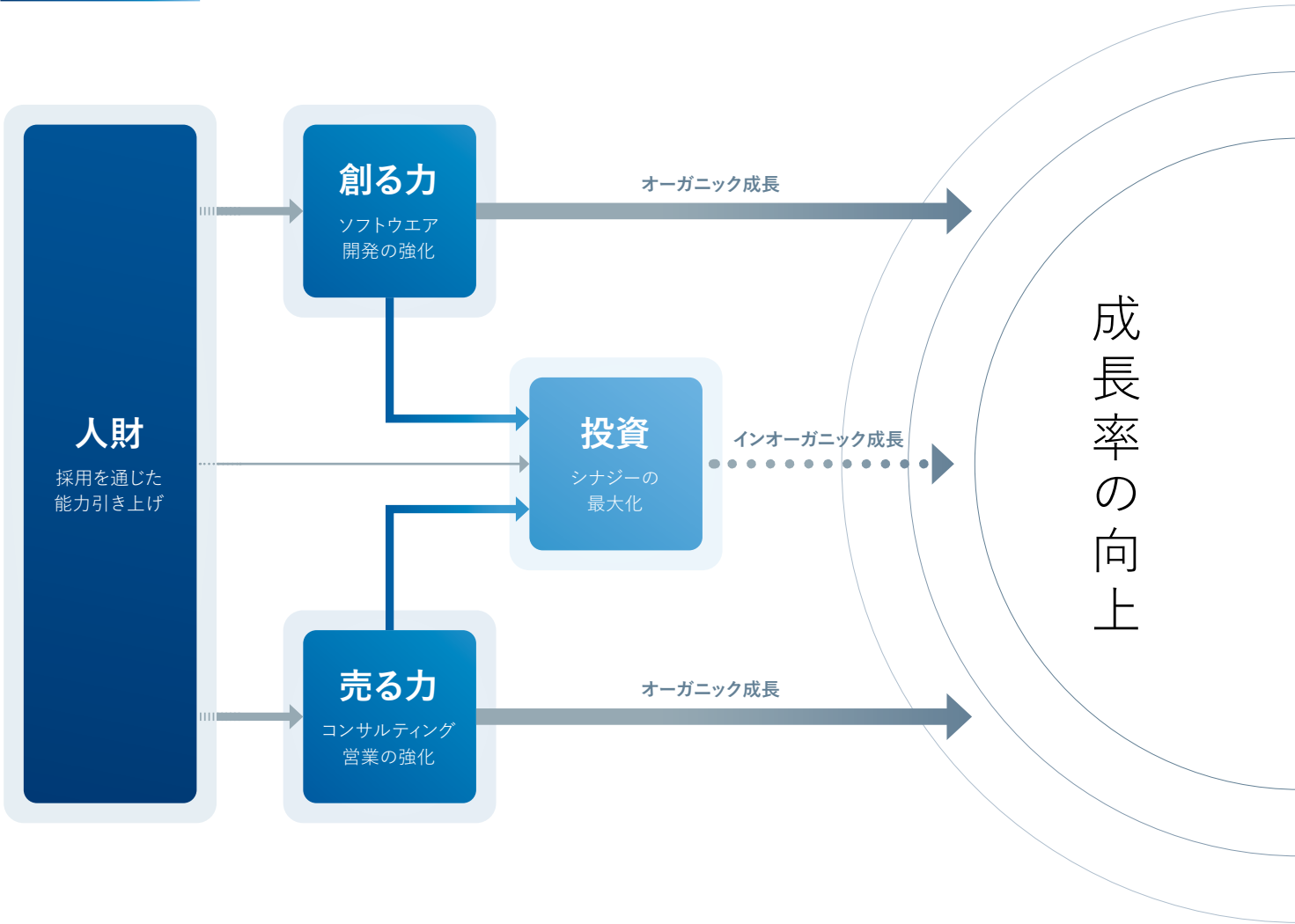
当社グループの長期的な期待成長率を高めるメカニズムについて、ソフトウェア開発力、営業力、投資と、これらを向上させる人財の観点からご説明しています。

62 長期の期待成長率を高めるメカニズム



長期の期待成長率を高めるメカニズム

当社の長期的成長率の向上は、特に「BE GLOBAL 2028」で挑戦を始めた企業価値経営市場の創造が大きな鍵を握っています。(株)アバントグループと事業会社が各々の役割を担い、人財の確保と強化により「創る力」と「売る力」を伸ばしてオーガニックの成長率を高めるとともに、投資の機会と効果を最大化することで、この新たな市場を拡大させていきます。



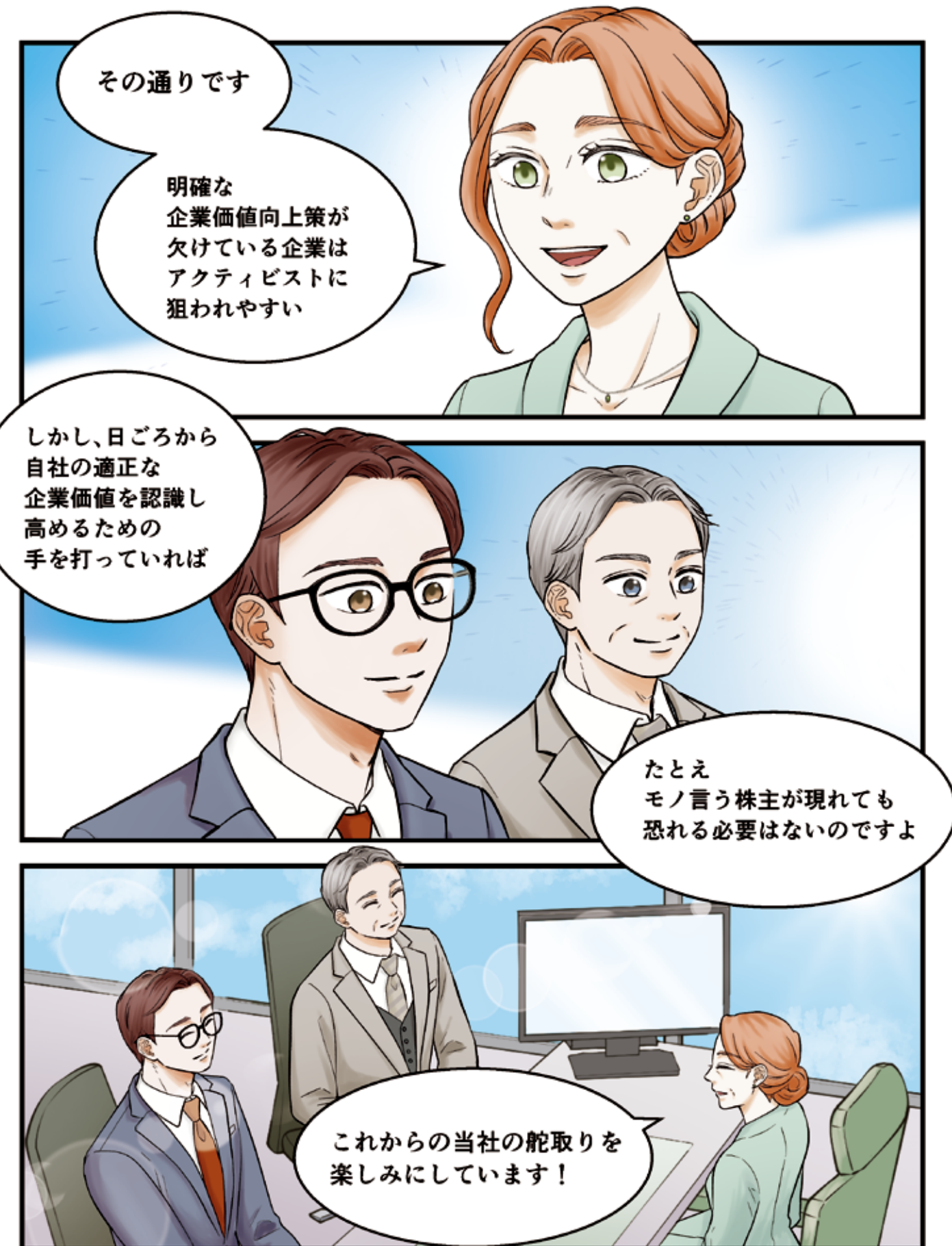
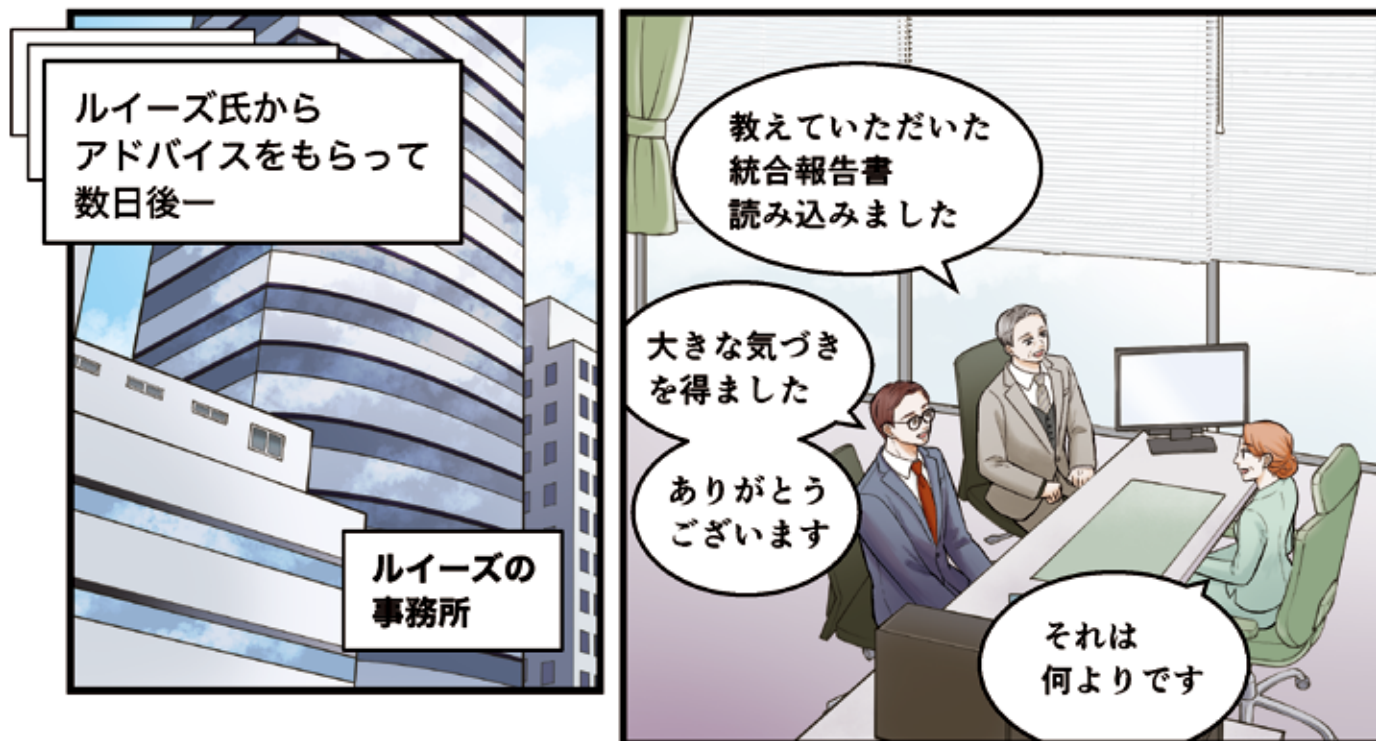
2024年6月期からの2年間、当社グループは(株)アバントを中心として人財を含め既存のリソースで企業価値経営市場の立ち上げに取り組んできましたが、戦略を実行していくうえで未だソフトウェア開発の「創る力」と、ソフトウェアとサービスを組み合わせたコンサルティング提案で「売る力」のいずれも課題がある状態です。そのため、2026年6月期からは方針を改め、(株)アバントグループと(株)アバントが連携して外部からの新たな人財の採用と、それによる既存人財の能力引き上げに注力し、「創る力」と「売る力」の抜本的な向上を図ってい

ます。また、「創る」、すなわち新たなソフトウェアや製品としての成熟度が低いソフトウェア開発は、(株)アバントグループが担うこととしました。

さらに、これら2つの力を上げることで投資先とのシナジーや補完関係がつくりやすくなり、高いリターンを生む投資機会が広がります。

「創る力」「売る力」を伸ばすことによるオーガニック成長と、投資によるインオーガニック成長を組み合わせることで企業価値経営市場の創造を推進し、当社グループの長期の成長率を高めていきます。

創る力	(株)アバントグループが主体となり、ソフトウェア開発体制を構築 メーカー機能を担う(株)アバントグループが企業価値経営市場に向けたソフトウェア製品の開発を推進しており、経営層がコアメンバーとなるエンジニアの採用にもコミットし、開発力を強化しています。同社が製品開発の主体となることで新規採用の機会や対象を最大限に広げ、事業会社では難しい人財確保も可能としています。 また、競争力を高めるために開発プロセスおよび製品機能にAIを積極的に取り入れています。	売る力	(株)アバントがコンサルティング力強化とマーケティングに注力 (株)アバントが主体となり、ソフトウェアとサービスを一体化して提供できるコンサルティング営業を強化しています。企業の経営層やCxOに対して企業価値向上に向けたソリューションのコンセプトを説明・提案できる人財を確保するため、外部からの採用も強化しており、(株)アバントグループを含む両社の経営層が採用および育成を牽引しています。 並行して、企業価値の向上に当社グループが貢献できることを潜在顧客の経営層・CxOに広く認知してもらい、営業機会を拡大するためのマーケティング活動にも注力しています。
投資	自社の力を伸ばすことにより、シナジー効果を高められる投資機会を拡大 企業やソフトウェアに対するM&Aや出資を調査・実施する専門部署として「企業投資室」を2025年に立ち上げました。当社グループの「創る力」「売る力」が強化されることで、投資先企業やソフトウェアの不足部分を補完するなどシナジーを高められるようになります。結果として、投資対効果の高い選択肢、すなわち投資機会を広げることができ、インオーガニック成長の後押しとなります。		
人財	優秀なコア人財の採用を通じて、組織全体の能力を向上 企業価値向上という経営の核心に当たるテーマをソフトウェアとコンサルティングサービスを組み合わせることで実現させるという、他社にはないコンセプトと、それを一から立ち上げるという志と環境に共鳴するハイキャリア人財を、経営層が積極的に関与して採用しています。 採用した人財はコアメンバーとしてソフトウェア開発およびコンサルティング営業を推進するとともに、触媒となって既存人財のポテンシャルを引き出し、組織全体の能力を底上げする効果も狙っています。		



FINANCIAL DATA

	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期
オペレーション指標：					
ストック売上(百万円)	5,852	6,476	7,573	9,215	10,883
ストック売上比率(%)	36.0	34.6	35.3	37.7	38.6
付加価値生産性(千円／人)	10,332	10,607	10,516	11,036	11,085
受注高(百万円)	17,401	20,012	22,375	26,180	28,724
連結決算開示事業*	—	—	7,435	8,269	9,227
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	7,919	9,211	10,260
経営管理ソリューション事業*	—	—	7,999	9,410	9,708
受注残高(百万円)	4,761	6,070	7,021	8,782	9,497
連結決算開示事業*	—	—	3,949	4,681	5,187
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	1,705	2,069	2,012
経営管理ソリューション事業*	—	—	3,113	4,006	4,177
損益計算書関係：					
連結売上高(百万円)	16,236	18,703	21,424	24,419	28,227
連結決算開示事業*	—	—	6,902	7,537	8,720
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	7,272	8,846	10,318
経営管理ソリューション事業*	—	—	7,883	8,518	9,537
営業利益(百万円)	2,796	3,247	3,289	4,099	4,604
連結決算開示事業*	—	—	1,586	1,840	2,160
デジタルトランスフォーメーション推進事業*	—	—	1,118	1,633	1,716
経営管理ソリューション事業*	—	—	1,321	1,407	1,746
経常利益(百万円)	2,808	2,988	3,265	4,121	4,613
税金等調整前当期純利益(百万円)	2,808	2,988	3,079	4,131	4,931
法人税等(百万円)	919	943	984	1,280	1,501
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,888	2,045	2,094	2,850	3,434
貸借対照表関係：					
現金及び預金(百万円)	7,238	9,444	10,317	10,874	14,593
有形固定資産(百万円)	407	398	487	488	549
無形固定資産(百万円)	608	676	728	652	380
うちソフトウェア	607	676	728	609	342
投資その他の資産(百万円)	1,893	1,800	2,137	2,554	2,677
うち投資有価証券	491	511	772	1,037	830
うち関係会社株式	267	—	—	—	—
資産合計(百万円)	13,956	16,617	18,705	21,896	24,373
流動負債(百万円)	4,943	5,820	6,122	8,307	8,440
固定負債(百万円)	226	198	254	295	334
負債合計(百万円)	5,169	6,019	6,377	8,603	8,775
うち有利子負債	—	—	—	—	—
純資産(百万円)	8,787	10,597	12,328	13,293	15,597
株主資本(百万円)	8,728	10,466	12,103	12,994	15,563
その他の包括利益累計額(百万円)	58	131	224	299	18

* 2024年6月期より、事業セグメントの区分方法を見直しました。

	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期
連結キャッシュフロー関係：					
営業キャッシュフロー(百万円)	2,561	3,026	2,175	3,680	4,469
減価償却費	254	349	449	543	506
投資キャッシュフロー(百万円)	-789	-398	-795	-630	-201
有形固定資産の取得	-114	-89	-225	-159	-75
無形固定資産の取得	-429	-317	-521	-222	-56
フリーキャッシュフロー(百万円)	1,771	2,627	1,379	3,049	4,268
財務キャッシュフロー(百万円)	-359	-433	-507	-1,981	-1,036
長期借入金の返済	—	—	—	—	—
配当金の支払額	-338	-413	-489	-564	-708
収益性・資本効率：					
EBITDA(百万円)	3,038	3,582	3,737	4,642	5,110
実効税率(%)	30.6	30.6	30.6	30.6	30.6
NOPAT(百万円)	1,940	2,253	2,282	2,844	3,195
ROIC(%)	24.3	23.3	19.9	22.2	22.1
ROE(%)	23.6	21.1	18.3	22.3	23.8
売上高成長率(%)	3.5	15.2	14.5	14.0	15.6
営業利益率(%)	17.2	17.4	15.4	16.8	16.3
GPP(売上高成長率+営業利益率)(ポイント)	20.7	32.6	29.9	30.8	31.9
総資産回転率(回)	1.26	1.22	1.21	1.20	1.22
研究開発費(百万円)	445	382	375	190	360
自己資本比率(%)	63.0	63.8	65.9	60.7	63.9
営業キャッシュフロー／EBITDA(%)	84.3	84.5	58.2	79.3	87.5
1株当たり情報・株主還元：					
発行済株式総数(株)	37,603,203	37,625,501	37,645,851	37,645,851	37,645,851
期中平均株式数(株)	37,598,448	37,614,361	37,636,218	37,206,951	36,479,901
BPS(円／株)	233.70	281.68	327.51	362.95	426.96
EPS(円／株)	50.24	54.37	55.65	76.62	94.15
DPS(円／株)	11.0	13.0	15.0	19.0	25.0
DOE(%)	5.2	5.0	4.9	5.5	6.3
配当性向(%)	21.9	23.9	27.0	24.8	26.6
TSR(%)					
3年	347.6	136.6	140.1	86.7	118.8
5年	1,228.8	389.0	304.6	143.5	157.5

2022年6月期の期首から「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号2020年3月31日)等を適用しており、2022年6月期に係る各数値については、当該会計基準等を適用した後の数値となっています。2021年6月期の数値に関しては、当該会計基準等の適用前の数値を記載しています。

NON-FINANCIAL DATA

	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期
環境係数					
GHG排出量(t-CO ₂)	8,738	10,299	11,478	12,692	15,121
うちScope 2	543	556	359	370	264
うちScope 3	8,195	9,743	11,119	12,323	14,857
電力使用量(千kWh)	1,225	1,216	975	999	1,021
うち再生可能エネルギーの比率(%)	0	100	100	100	100
SASBスタンダードにおける指標 (ソフトウェア・IT サービス)					
データセキュリティ					
個人情報漏えい件数	0	0	0	0	0
個人を特定できる情報が含まれる割合(%)	0	0	0	0	0
影響を受けた顧客の数	0	0	0	0	0
データセキュリティリスクを特定し、 対処するための取り組みの説明 (第三者のサイバーセキュリティ基準の 使用を含む):					
当社グループでは国際規格であるISMS認証(ISO/IEC27001:2013)を取得しています。経営者および情報セキュリティ責任者(CISO)を中心に情報セキュリティ委員会を構成し、その管理体制のもとでISMSを運用し、情報セキュリティの向上に努めています。サイバー攻撃やインシデントには社内規程に則って対応し、情報セキュリティ委員会の中で当社グループ事業への影響度に応じた対策を講じています。					

社会係数					
連結従業員数(名)	1,107	1,226	1,389	1,522	1,707
株式会社アバントグループ	45	47	37	37	56
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	229	288	473	534	587
株式会社インターネットディスクロージャー	11	11	11	11	11
株式会社ジール	372	401	429	491	587
株式会社アバント(旧ディーバ)	450	479	439	449	466
女性従業員数(名)	379	406	480	524	556
女性管理職比率(%)	6.5	7.7	8.8	9.5	8.0
外国籍従業員数(名)	77	66	60	53	50
障がい者雇用率(%)					
株式会社アバントグループ／ 株式会社アバント(旧ディーバ)	2.0	2.5	2.4	2.3	2.7
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	0.8	0.7	1.5	2.0	2.5
株式会社ジール	1.3	1.2	1.4	3.3	3.4
男性育児休暇取得率(%)	23.5	29.6	36.8	50.0	65.4

	2021年6月期	2022年6月期	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期
採用数(名)					
うち新卒人数	30	50	59	67	85
うち中途採用人数	167	211	275	288	320
退職者数(名)	109	128	168	182	186
離職率(%)	10.2	11.3	13.4	12.8	12.0
平均勤続年数(年)	4.6	4.6	4.3	4.8	4.7
人財採用費(百万円)	326	353	433	489	631
1人当たり人財採用費(千円／採用数)	1,656	1,353	1,296	1,378	1,559
人件費(百万円)	8,047	9,140	10,227	11,657	13,238
研修費(百万円)	46	63	84	101	110
1人当たり研修費(円／従業員数)	42,234	52,020	60,973	66,808	64,989
平均給与(円／年)	5,772,288	5,892,667	6,010,044	6,055,912	6,305,950
給与アップ率(%)	3.60	4.70	7.30	4.20	5.40
平均年齢(歳)	34.5	34.6	34.3	34.3	34.5
年間平均残業時間(時間／月)	16.2	14.7	13.2	13.5	16.0
GPTWSコア(ポイント)*					
株式会社ディーバ(旧フィエルテ)	66	67	67	67	75
株式会社ジール	58	65	70	74	70
株式会社アバント(旧ディーバ)	56	59	66	65	73

ガバナンス係数					
株主数(名)	3,930	3,311	2,926	2,864	4,113
株主構成(%)					
個人	60.5	59.4	58.0	58.1	56.4
うち役員	31.8	31.8	31.1	30.0	31.0
うち従業員持株会	6.1	6.1	3.8	3.7	3.5
政府	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
金融機関	12.7	13.8	14.9	14.0	15.0
国内法人	10.1	8.0	8.0	8.8	7.6
外国人	14.8	17.3	17.6	17.1	16.6
証券会社	1.9	1.5	1.5	1.0	3.3
自己株式	0.0	0.0	0.0	1.0	1.1
取締役会開催回数(回)	17	14	14	13	13
取締役会総時間(分)	1,413	1,454	1,419	1,606	1,606
平均時間(分)	83	103	101	123	123
報酬諮問委員会開催回数(回)	3	7	8	6	6

* Great Place To Work®(GPTW)は、30年以上にわたって「働きがい」に関するアンケートを通じた調査により「働きがい」を数値化(スコア化)し、そこから分析を行っている専門機関です。アバントグループは、各社において全員がアンケート調査に参加し、GPTWSコアを使って課題を抽出し、解決・改善を行うことで、働きがい向上を目指しています。

会社概要／株式情報

会社概要

会社名	株式会社アバントグループ	上場証券取引所	東京証券取引所　プライム市場
創立	1997年5月26日	証券コード	3836
所在地	東京都港区港南2-15-2 品川インターシティB棟13階	決算期日	6月30日
従業員数(連結)	1,707名(2025年6月現在)	定時株主総会	事業年度末日の翌日から3ヵ月以内
資本金	345,113,000円(2025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(2025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	4,113名(2025年6月末)		

株式情報

大株主の状況（2025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	9,781,466	26.27
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,762,600	10.11
野城 剛	1,868,800	5.02
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,614,778	4.34
株式会社オービックビジネスコンサルタント	1,600,000	4.30
アバントグループ従業員持株会	1,289,781	3.46
ピー・シー・エー株式会社	778,400	2.09
中山 立	656,646	1.76
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	655,100	1.76
川村 時生	550,000	1.48

* 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（2025年6月30日現在）

