

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

ARI<5578>：BTC×AI、急がば回れの人材投資



武内寿憲代表取締役社長

AR アドバンステクノロジー (ARI) が、東証グロースに 2023 年 6 月 23 日に上場してから 2 年半が経った。クラウド技術とデータ・AI を活用した DX ソリューション事業を展開する。AI 技術開発ノウハウの蓄積と生成 AI エージェントを活用する「AI 駆動開発」の推進で、高付加価値案件の受注増加に加え、M&A で陣容を拡大させている。上場の準備や効果、今後の展望などを武内寿憲社長に聞いた。

■ 拡大する顧客規模

—上場の効果として現れた事業や管理、組織上の効果について。まずは事業面について聞きたい。売上高 5000 億円から数兆円までの“超大手企業”もターゲットに入るとのことだが、事業の広がり

顧客からの信頼度と認知度が向上し、既存顧客もそうだが、新規の顧客にもよく知られるようになったことは大きな成果だったのではないかと。特に、信頼度の向上で今までなかった規模の顧客からの依頼を受注できるようになったことが大きい。

—超大手企業は仕事を切り分けて発注するだろうが、ARI に強みがある部分を依頼するのか

その通りで、特にエンドユーザーである事業会社の顧客からの依頼も、当社に「こういうことができるのではないか」という期待をぶつけてもらえることが増えた。大手 IT 企業と肩を並べるような提案をさせてもらえるようになってきた。



新たな重点顧客層からの AI 開発案件の受注が拡大中。各ターゲット層で顧客基盤が安定的に拡大している

一人材の充実や M&A による非連続的な成長もテーマになるが、組織や管理面について上場で得られた内部的な成果は、社員の皆の意識向上に尽きる。上場企業の社員であり、自分たちが外部からもはっきり見られている。だからサービス・レベルを高めて、顧客に良いサービスを提供していかなければならない自覚や意識が高まったように感じられる。また、上場企業であるからこそ、より成長を求められ、その必要があるという意識が、特に幹部クラスで醸成されるようになってきたのは大きな成果だった。

採用は、非上場時からすると比較にならないほどの応募がある。当社を知り、注目する求職者が非常に多くなり、それが採用数にも表れている。今まで出会えなかったレベルの人たちにも出会えるようになってきた。いわゆる上場企業のレベル感で当たり前業務に取り組んでいる人たちが、当社を当たり前の上場企業と認識し、入社してくれる。M&A に関しては、M&A 先の会社に与える印象が違う。どこかに身を預けて、グループと一緒にやっていくなら、そこで得られるシナジーやメリット、成長性、安心感、公共性などが求められる。それを提供できるようになり、M&A をする際にもやりやすさが違う。

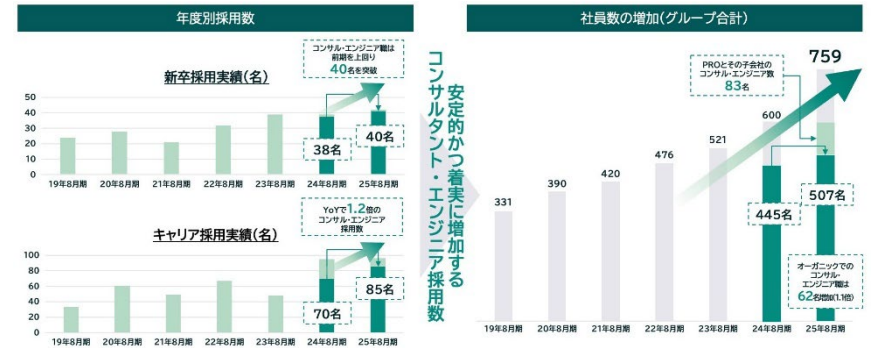
—ハードルが下がったのか

選ぼうと思える動機としての信頼感や安心感が、非上場時とは比較にならないくらい増して、ハードルは大きく下がったのではないか。

■エンジニアも数字を管理

—上場準備中に印象的だったエピソードや、大変だったこと、工夫したことは上場前から IT 企業にとって運用難易度の高い「BTC アプローチ」を機能させ、コンサルティング部門 (Business) とエンジニアリング部門 (Technology)、システムの UI/UX を担うデザイン部門 (Creative) など複数の異なる職制を組み合わせ活動しており、社内体制はある程度固まっていた印象がある

上場準備中に社員が 500 人、ビジネスパートナーが 500 人以上で、事実上 1000 人以上が稼働する事業体としての上場準備であったため、東証グロース市場で上場する会社のなかでは社員数が比較的多かった。労務周りや、内部統制でも労務監査を含めて、法令遵守に資する活動に力を注いだ。また、事業としても多サービスなので、各職制と技術特性を活かした各サービスに対する予実管理は、社員数が多い点も含め非常に苦労した。エンジニアの組織なので、数字を自ら作り、それを管理することに慣れていない管理職も多くいた。そこに対して、どのように予算を組み立て、実績をどう管理するのか、進捗を追うのかを、財務会計管理の責任者とともにルールを決めて、それを浸透させるのにパワーを使った。

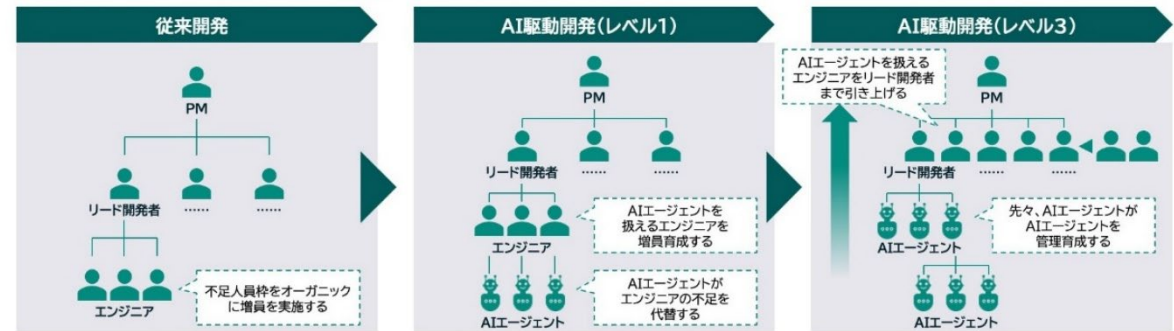


新卒・キャリア採用数は安定的に拡大し、2025年8月期は過去最高の138人を採用。そのうちコンサルタント・エンジニア採用は125人(新卒40人、キャリア採用85人)、全体の90.6%を占め、デジタル領域に特化した採用力を発揮。新卒では、理系・情報系人材を中心に応募者数が年々増加し、2026年8月期はさらに前期を上回る採用計画を見込む

■顧客の挑戦に手を挙げる

一上場してからの事業の進展や、業界についての認識、立ち位置の変化について。「AI 駆動開発」がキーワードと思うが、現状どこまでできているのか。直近の決算説明では、エンジニアと AI エージェントの協働を、段階に応じてレベル 1 とレベル 3 と表現しているが、現状は全ての事業を AI 駆動で開発しているわけではなく、高付加価値で当社がフラッグシップとしているサービスラインアップに関しては AI 駆動が前提となっている。世の中全体ではレベル 3 に到達できているプロジェクトや、成功している事業会社はまだないという認識で、今はレベル 1 から（人が関わる領域がより縮小する）レベル 2 に着実に向かっているところだ。

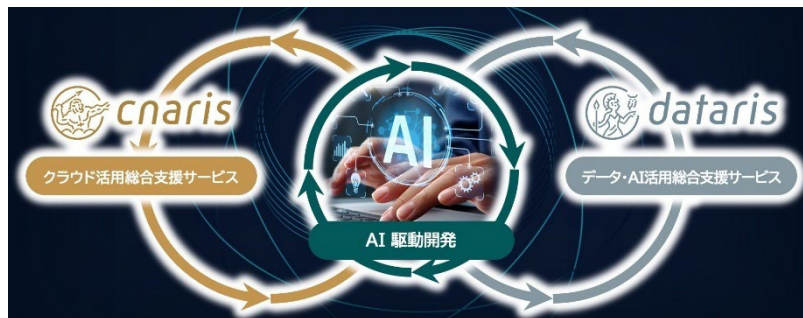
顧客が求めているのはレベル 1 の入口で、AI 駆動で自社システムを作ることと一緒に初挑戦してくれる会社を探していることがほとんどで、そこに自信を持って手を挙げ、伴走できる会社は世の中にそれほど多くない。当社は自信を持って手を挙げられる立ち位置にいる。その意味では超大手と言われる事業会社の顧客からの受注が増えている。



【今後予想】

- 例えばこれまで3人で開発していたアプリケーション開発を、AIエージェントを活用することで1人で作成し、3倍のアウトプットを生み出すことが可能
- AI活用に長けたエンジニアは生産性が飛躍的に向上し、そうでないエンジニアとの生産性格差が拡大していく
- AI Readyな状態のエンジニアがどれだけいるか、その中からリード開発者を育成できるかという「質」の勝負になると予想する

AI 駆動開発：リード開発者が品質チェックを行える範囲で、全体システムをサブシステムと画面、モジュール単位で分割して開発していく。品質チェックを AI がアシストすることで、1人のリード開発者が担える範囲を拡大する。さらに自動化が進めば、複数の AI に並行して実行させることも可能になる



高付加価値サービスのキーワードは“AI 駆動開発”

—AI 駆動開発を背景とした領域特化型のサービスブランドである cnaris (クナリス) と dataris (デタリス) を、上場時にかなり訴求していたが、現状ではどのように深まり、競合との差別化はどうか

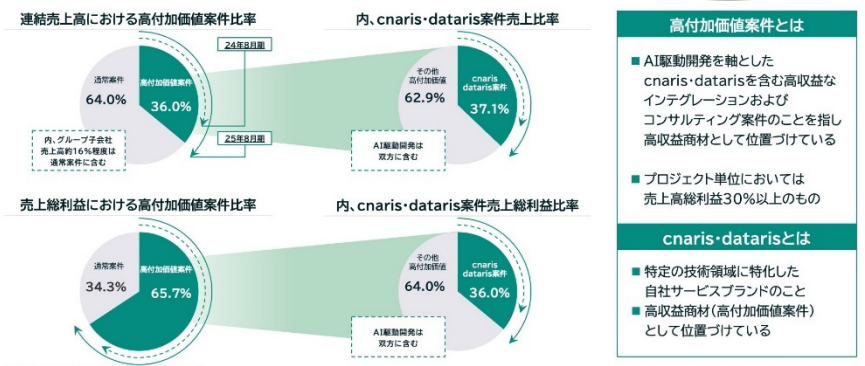
cnaris と dataris もクラウドに特化したサービスブランドで、データや AI 活用、コンサルテーションについても、ニーズが非常に高まり、引き合いが増え続けている。これらも AI 駆動開発を前提に提供するので、顧客に選んでもらえる技術水準がより上がっている。付加価値、利益率も上昇傾向にある。

—利益率の向上について、定量的に見て何倍程度になったのか
 どの段階の利益かによるが、急激に無人化が進むものではないので、段階を追って生産性が向上しながら、着実に粗利率が上がっていく傾向にある。

■時代が追いつく

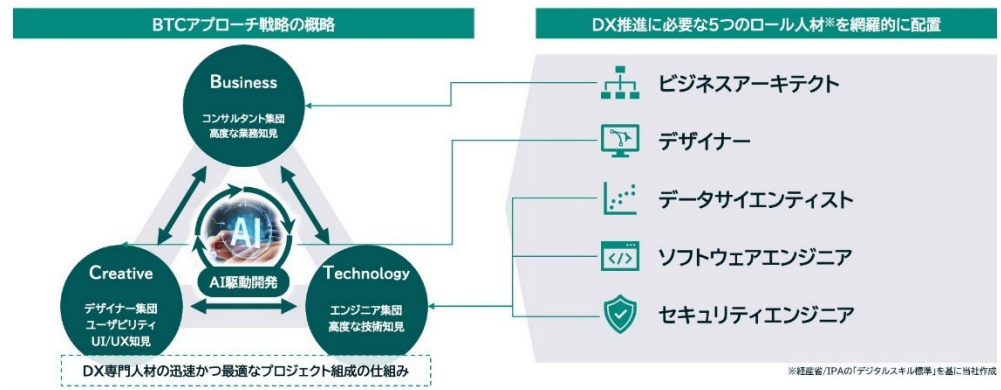
—BTCアプローチはどのように深まったのか

BTCアプローチは、DX化を顧客に提供する際に必要な要素であるビジネスアーキテクト、いわゆるコンサルティングやPM（プロジェクトマネジメント）と、テクノロジー、モダンな先進IT技術を使って顧客にシステムを提供できる能力や使い勝手、高度なUI/UXを組み合わせたプロジェクトチームで一体的に提供できるアプローチだが、これもベースはAI駆動開発なので、顧客から求められるレベルが上がってきているのではないか。



- 高付加価値案件とは**
- AI駆動開発を軸とした cnaris・datarisを含む高収益なインテグレーションおよびコンサルティング案件のことを指し高収益商材として位置づけている
 - プロジェクト単位においては売上高総利益30%以上のもの
- cnaris・datarisとは**
- 特定の技術領域に特化した自社サービスブランドのこと
 - 高収益商材（高付加価値案件）として位置づけている

新たに高収益商材（高付加価値案件）の売上比率をKPIとして開示。AI駆動開発の推進などで高付加価値案件の獲得と、通常案件の高付加価値案件化による単価向上と利益率改善を目指す



BTCアプローチによる差別化戦略：各種のDX専門人材を迅速かつ最適なプロジェクトに組成する仕組みで、付加価値の最大化を実現する。顧客のDXに必要な要求に対して、組織を越えて人材を柔軟に組み合わせることができる。職制の違う専門職を1つの人事制度に組み込むことは難易度が高く、柔軟性を備える人事制度が要求されるという

このアプローチ自体は1つの商材ではないので、あくまでも顧客のDX化を支援する際に必要な職制を、柔軟にワンストップでプロジェクトチームに組織できる体制であると考えてもらえると、AI駆動との位置関係が分かってもらえる。

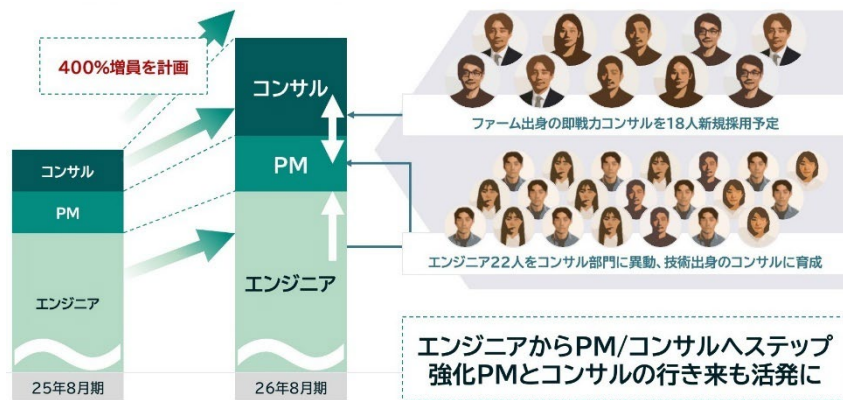
—最近、アクセンチュアが開発会社を買収し、富士通<6702>がブレインパッド<3655>をグループ化しようとするなど一気通貫での開発を目指す印象だが、時代が追いついてきた側面はあるのか

顧客は最終的に何を実現できるのかを求めているので、そういった専門技術を組み合わせ、ワンストップで提供することにニーズが寄っていく観点では、そうとも言えるのではないか。当社はこのサイズながらも上場前から準備を重ねて、BTCアプローチにAIを組み合わせ、それをすぐに組織の体制に組み込める点が最大の強みになるのではないか。

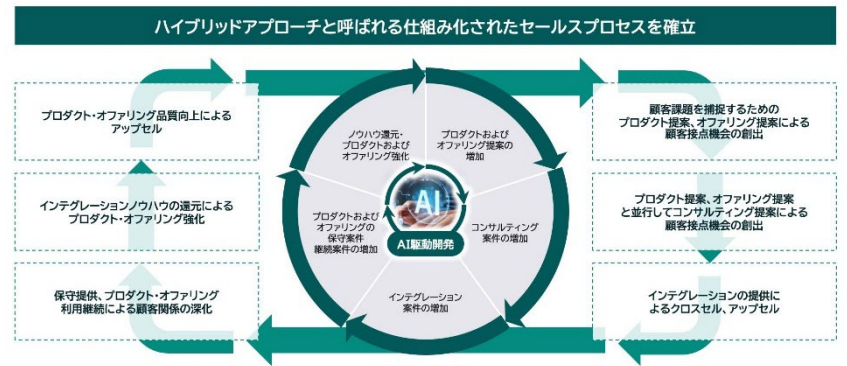
ハイブリッドアプローチによる顧客 LTV の最大化が循環しているだろうが、現状はハイブリッドアプローチは、自社開発の製品サービスとインテグレーションビジネスが相互にクロスセル、アップセルする関係になるセールスアプローチだが、AI を中心とした自社製品については、大手の顧客に対して引き合いがより増している。

ここでは、販売にとどまらずインテグレーションビジネスにつなげることが 1 つのサイクルになり、インテグレーションで培った顧客ニーズを取り込んで製品に応用する。最近では製品の販売量がまず伸び、エンドユーザー獲得数と、製品販売実績に挙がる顧客規模が拡大している。それに応じてインテグレーションを受注できる顧客サイズも大きくなっている。

コンサルティング部隊を拡充させようとしており、コンサルをしながら、インテグレーションも製品も上流から顧客に提案できる人材を拡充するなかで、両方の販売量の向上を強化できつつある。



現在のグループ技術社員 600 人の体制を、AI ready な技術体制に強化しつつ、特にコンサルタントと PM の増加にも注力していく



ハイブリッドアプローチによるクロスセルとアップセルの流れ。顧客接点機会の創出から、顧客 LTV の最大化へとつなげていく循環型サイクルのアプローチモデルになっている

一事業の現状についてほかには

AI 駆動の先進的な技術を提供できる集団だからこそ、グループに優秀なエンジニアやコンサルタントがどんどん集まってきている。その増加が利益・売上の増加と相関関係にあることは間違いない。これだけ人が集まりにくい市況では、集まっている側の会社として、これからの売上・利益の増加が見込めるのではないかと。

一今期にコンサルファームから 18 人を即戦力で採用することだが、どんな要素が魅力で移籍してくるのか

コンサルタントの立場からは、コンサルティングにとどまらない活躍の機会を提供できる環境がある。コンサルならコンサルだけ、システムであればシステム開発だけ、クラウドであればクラウドだけとされてきた時代から、ワンストップで顧客の課題や問題解決が求められる。そうするとコンサルタント側でもコンサルに加えてインテグレーションを提案、もしくはマネージできる環境を求める人たちが増える。それを提供できることが魅力と捉えている。

各技術領域、BTC の各サービス領域のポジショニングについて、各類似企業と当社が比較される場合、専門のクラウド・インディグレーターと比較された時に、同等の技術力を持っていることは断言できる。ただ、それだけではなく、アプリケーション領域では大手のシステムインテグレーターに引けを取らないシステム開発能力がある。もう一段階上流のコンサルの部分も、専門のコンサルファームの人たちがどんどん入社しているので、専門の会社とも引けを取らない超上流の提案力を持つ。これができる会社はそれほどないのではないか。

■ AI・クラウド化 = 事業成長

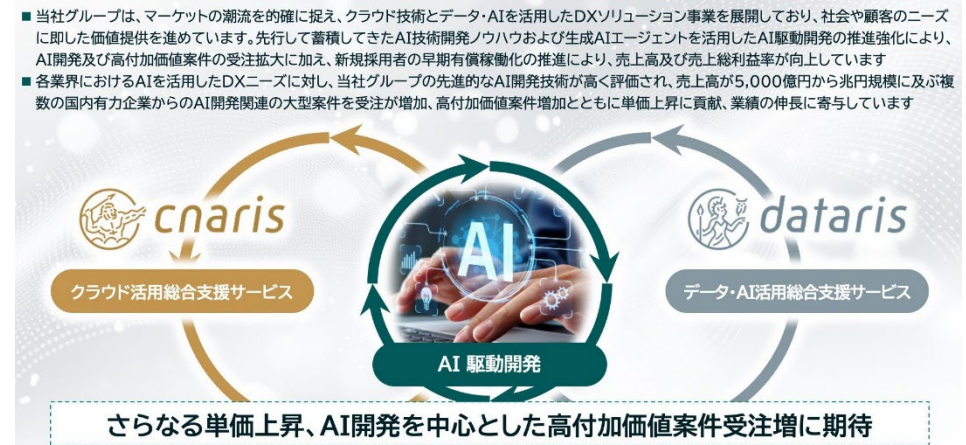
—今後の展望について。まず、cnaaris と dataris は、今期または中長期の展望としてどのようなサービスメニューを拡充させていきたいのか
クラウドとデータ活用特化のブランドとして、領域限定で顧客に提供している現状から、よりワンストップでサービスを求められる領域に対して、その能力を広げる方向で研究開発を進めている。

—もっと大規模・高難易度の案件にチャレンジできるのか
大規模かつワンストップで DX 化を支援するサービスブランドに成長させる考えがある。

—IT に詳しい読者以外には、具体的にイメージしにくい部分があるだろうが、例えば、実際にどんなことができるのか

今は、もう IT なくては事業が成長しないという声が聞こえてくるマーケットになり、AI 化やクラウド化が経営そのものになっている。顧客の事業を成長させようとする、どれだけ AI 化、クラウド化などでモダナイズできるかがキーワードになる。

—開発能力が増す前提で、AI 駆動開発の進化と技術的な質の確保では、AI を使いこなせるエンジニアの質の勝負になるとのことだが、コンサル/エンジニア部門の離職率はそれなりの水準に見える。定着率の向上施策や KPI について
定着率は新卒と中途に分かれる。新卒に関しては3年間で9割近くの定着率で、これは他社から見ても群を抜いている。ここが今後の当社の即戦力ゾーンになることが期待できる。中途社員に関しては離職率が10%で、業界平均並みだろうか。これについてはまだ高いと見ており、1ケタないし5%前後まで低下させることができるのではないかと。今起きていることは、AI 駆動や最新のクラウドなど最新の技術を提供できる環境を望んで入社する人はたくさんいるが、その環境に付いていける人は、大手から来る人も含めて全員ではない。人材育成に挑戦中なので、ミスマッチが一部あることが、業界平均並みの離職率に繋がっているが、それを低下させるノウハウの向上と、人材の育成、レベル向上で、離職率が低下する余地がある。



AI 駆動開発を軸としたサービスのアップデートが進む

一人的資本への投資方針は

非上場時、もしくは人的資本のようなテーマがマーケットで注目される前から、当社は人事や人材に対して注力してきた。本社スタッフの4割近くが人事関連のスタッフであることにも裏付けられる通り、特に人材採用と育成、定着に対しては、一定の投資を他社以上にしているが、今以上に定着と能力向上に対して投資する方針で考えている。

■各領域に厚みを

一業績について。来期予想の売上高は13.1%増で、各段階の利益は10%台後半を目指しているが、超大手各社からも相談が来ており、保守的な見方なのか非常に保守的に開示していると見てもらって結構だ。その論拠として、前期は一定規模のM&Aを実施し、PMI (Post Merger Integration) の対応中で非常にうまくいっている。それだからこそ、昨年は127%で進捗した実績があり、これは当社にも当社グループにとっても、よくできた数字だった。



2026年8月期の売上高は、引き続き好調に推移するDX市場とともに、AI駆動型の開発案件と高付加価値案件の受注拡大などから2ケタ増収を見込む。コンサル/エンジニアの質・量両面における拡充を主軸とした積極的な人的資本投資や、AIを中心とした研究開発に引き続き積極的な戦略投資を行う方針だが、AI開発・高付加価値案件を牽引役とした増収効果により経常利益は2ケタ増益が続く見込み

社員採用・育成・定着への組織強化に向けた投資

人的資本経営の実践

管理系部門全体の**37%**にのぼる人事関連スタッフを配置
人事部門への集中投資

新卒社員の定着率

国内企業の新卒3年以内の定着率平均は66%前後※
当社の新卒3年以内の定着率 **87%**

特に新卒社員の高い定着力
新卒入社3年間の定着率**87%**

※厚生労働省「新卒学生就職者の離職状況」令和7年10月24日発表(令和4年3月卒業生)を基に当社作成

IT業界は「人の能力が資本」として、デジタル人材の採用・育成・定着への積極投資を進めていく

さらに、そこから常時年率20~30%の売上高成長を作る下地固めとしてのPMIをしっかりと成功させることと、次のM&Aの準備に一定の時間を使わせてもらいたいので、オーガニックな成長を確実にしていく。

巡航速度は15%ぐらいで成長し続けているので、少し保守的に13%と見積もりながら、それ以上には成長していけるだろうと踏んだ最低ラインの数字を置かせてもらった。

ただ、その分粗利や経常利益が着実に向上するような数字を出している。M&Aなどが加わると、さらに上積みが生じるのではないかと。それが当社の成長意欲なので期待してもらいたい。

—PMI が進捗中とのことだが、グループ入りした会社にも BTC アプローチやハイブリッドアプローチの考え方を実装するのか

概念的には、グループ全体のリソースを結集して AI 駆動開発と BTC アプローチを展開していけるように育成し、その体制を作る。多職種のマネジメントは難易度が高く、それに対して投資しており、他社と比較した時に当社の販管費率が少し高めとなっている。時代が追い付いてきたと話してもらった通り、そうした高付加価値なサービス体制にニーズが追い付いてきたなか、販管費を投資したおかげで、多職種の各領域で M&A が可能になった。前期の M&A 第 1 弾は、当社のシステム開発領域に関するものだった。

次には、クラウド領域の部分にも、UI/UX にもコンサル領域にも買収のポテンシャルがある。BTC アプローチがあり、多職種で各職制があって各部門の役割が変わるわけだが、そこに M&A 先がぶら下がる。そうすることで、各々の領域に対して厚みを作っていく。販管費が多めだが、自ずと生産性や販管効率が上がり、利益率の上昇がイメージできるのではないかと。

—今年の 9 月に emotivE の株式を全部譲渡したとの情報が決算短信にあったが、これは AI 駆動開発戦略における選択と集中に関する意思の表れなのかその通りで、emotivE への一部出資については、時代の流れとして、AI ビジネスであっても、SaaS ビジネスの環境の変化に応じて選択と集中で持分を一旦解消した。

■キャピタルとインカムのバランス

一株主・投資家に対して。公開価格が 1260 円で、初値は 3950 円。昨日（11 月 12 日）の終値が 3495 円と公募価格の 2~3 倍で推移しているが、現在の株価水準をどう見ているのか

まだまだ低いと捉えてもらってよいのではないかと。その裏付けとして、人材が集まって継続的に成長し、さらに利益を上げるための戦略が奏功すると、利益額と率がさらに上がり、時価総額もオーガニックに拡大することが見えている。そうすると株価は自ずと上昇するだろう。そういった意味でキャピタルゲインをしっかりと作ることは宣言でき、「ご期待ください」という感じと、未来のキャピタルゲインだけではなくインカムゲインも、今確実に投資家に還元する。グロース市場の上場会社であるとしても、このバランスを追求していきたい。そうできる会社の 1 つとして見てもらいたい。

M&A・資本・業務提携の対象となる企業候補(同業にフォーカス)

テックベンチャー、AIベンチャー他、100名超規模のIT企業等

売上・利益向上、主力ビジネス補完、人材獲得、
ビジネス領域拡大などによる成長加速

グループシナジーを創出し、
顧客の問題解決、社会の未来発展への貢献

良質な案件の探索・選別のため、社内に M&A チームを組成し、候補先企業との接点を増加させ、企業価値向上に繋がる提携を計画する

<p>自社株買い</p> <ul style="list-style-type: none"> 2024年11月から12月にかけて、3億円規模（発行済株式数総数に対して6%程度）の自社株買いを実施 	<p>株主優待</p> <ul style="list-style-type: none"> 2024年期末より、当社の認知度向上及び個人投資家の取引活性化を図る目的で、株主優待制度を導入し年1回「Amazonギフトカード(1,000円相当分)」を株主の皆様へ贈呈
<p>株式分割</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式の投資単位の引き下げと流動性向上を目的に、2025年12月1日付で1株→3株の株式分割を実施 	<p>普通配当実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 配当に関して、当初無配予想から、1株当たり20円への修正を決定 2026年8月期は、1株当たり21円(分割後1株当たり7円)に増配予定

2025年8月期には4つの施策を実施。今後も持続的な成長を実現しつつ株主還元も意識し、中長期的な企業価値向上を実現していく

—今後上場を目指す会社へひとこと

上場はゴールではなく新しいスタートであり、成長の一過程でしかないことを伝えたい。上場時にどれだけバリュエーションが付くかとか、一過性の成果や結果を求めて判断するよりは、上場時にはきちんと自分たちの着実な姿を投資家に理解してもらい、そこから徐々に成長の軌道も見てもらいながら、将来的にバリュエーションを高めても決して遅くはない。

これが当社の考え方でもあったので、株価やバリュエーションの設定で無理をしなかったのも、投資家からの信頼や株価水準に繋がっているのではないかと。上場してから時間をかけて企業を成長させることで、投資家や株価は付いてくるものだと思いたい。成長には社員の力が必要になるので、どんな状態でも社員一丸となって事業成長に向き合える企業カルチャーや事業方針を大切にすることが良いのではないかと。

武内社長は、「AIによって『もっとも確率の高い均質的な正解』を容易に手にできる時代となり、その正解の価値は差を失いつつある。だからこそ、人間が人間を心から惹きつける『納得』と『信頼』をデザインする力が、経営の差を生む」と考える。この視点を踏まえ、時代を超えて人と組織を動かすための本質を示す2冊を紹介する。1冊は『人を動かす』（デール・カーネギー著）。事業を成功に導くには、単なる指示や管理ではなく、人の心を動かす力が不可欠。本書は、信頼関係を築き、仲間とともに成果を上げるための普遍的な原則を示し、リーダーシップの本質を説いているという。もう1冊は『マネジメント』（ピーター・F・ドラッカー著）。「現代経営学の父」による金字塔。組織の目的や成果をあげるための自己管理、社会的責任など、経営者が立ち返るべき普遍的な原理原則が網羅されている

無配から有配にしたことや、株主優待もそう。資本政策としての自社株買いは M&A やいろいろな用途があるが、いわゆる株価向上策も含めて、定期的に折を見て刺激策として行う。また、株式の流通量をより増やす施策の一環で、株主が買い求めやすい単価に調整し、発行済株式数を増やしていくために株式を分割した。

—自社株買いについて、RSU（Restricted Stock Units、譲渡制限付株式ユニット）としての利用もあり得るのか
内部人材に対する意欲活性化の観点では、RSU などへの活用もあり、株式交換など多種多様な使い方ができるのではないかと。



画像・図表の出典：ARI（2025/12）[2025/11/13:キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]