

人財への投資と活用を進め、 企業価値を高める

取締役執行役員 管理本部長
中山 かつお



無借金経営が可能にした フリーハンドのシステム開発

アイティフォーの最も大きな財務的特徴は、「無借金経営」だと捉えています。アイティフォーは2000年2月に株式を公開しましたが、それから間もなく2004年3月期に借入のない無借金経営になりました。会社の歴史の中でも大きな変化で、アイティフォーはこの時以来、他人資本を入れない無借金経営を継続しています。この財務戦略の背景には、1980年代以降の金融環境の変化の中で、メインバンクによる支援の在り方に変化が出てきた結果、安定した資本政策を志向した歴史があります。さらに、あらゆるお客様に対してニーズを満たしソリューションを提供することのみを目標

とし、事業を推進する体制を強固に維持していることも背景の一つです。伝統的にアイティフォーのお客様には金融機関が多く、一部のお客様との間で融資などの関係が生じれば、どのお客様に対しても同じようにニーズに寄り添うという事業の前提が崩れてしまうことにもなりかねません。すべてのお客様に対して、しがらみのない“フリーハンド”でシステム開発に取り組む上で、無借金経営という財務基盤は大きな後ろ盾となっています。アイティフォーが無借金経営を実現してから20年近くが経ちます。この間にはリーマンショックなどの経済危機もあり、景気の波が激しく上下したこともありましたが、アイティフォーはハイリスクな投資をすることなく、盤石な財務基盤の下でリスクの少ない安定した成長路線を歩み、上場以来赤字決算に陥ったことは一度もありません。

ROIC経営の徹底により 人財への投資を強化

アイティフォーは現中期経営計画『NEXT STAGE2023』（2022年3月期～2024年3月期）において、「ROIC^{*}経営」を打ち出しました。それまでは主に予定賃率の下での粗利率を基準にプロジェクト損益の評価を行っていましたが、このやり方には原価差異や本社費負担の概念が含まれておらず、事業部長は「思わぬコスト増が部門の低粗利の原因」との結論に向かいがちで、ともすれば部門利益の管理が粗くなる傾向がありました。ROIC経営で営業利益段階まで計画することによって、利益管理は精緻になりました。また、担当スタッフの勤務状況を精査し、プロジェクトの品質に加えて有給休暇、出産・育児休暇などの取得の可能性も考慮することで、人財のワークライフバランスやパフォーマンス向上に配慮が及ぶようになりました。このことがROIC経営の方針がもたらした大きな変化かもしれません。

アイティフォーという会社の存続に関わる最大の課題は「優秀な人財の確保」です。これまでときとして軽く扱われることもあった人財教育、そして会社の重要な資産としての人財、スタッフとの再認識が、ROIC経営の徹底によって会社の細部にまで浸透しつつあります。ESGの重要な要素であり、成長の種ともなる人財への手厚い投資は会社の未来を決定付ける最重要事項です。他の福利厚生策の充実とも併せて、人財への投資は今後も変わらず続けていきます。

*ROIC＝投下資本利益率＝税引後営業利益÷投下資本（株主資本＋有利子負債）を％で表示

時代の変化に対応しながら ベストな選択を

これまで多くのメリットを生み出してきたアイティフォーの無借金経営をはじめとする財務体質ですが、もちろん未来永劫同じというわけではなく、常に時代に対応していく必要があります。2022年5月には、株主・投資家の皆様のご意見や市場の評価等も考慮して議論を重ね、2006年に導入して以来継続してきた買収防衛策を廃止する決議を行い、

以後は中長期的な経営目的の達成に向けた戦略・施策を着実に実行することで健全で持続的な成長を確保し、企業価値の向上を図ることとしました。その1年後、2023年5月に発表した株主還元方針として、今後は総還元性向で70%以上を目指すこととしました。これは、市場全体での株主還元強化という流れとともに、進捗中の中期経営計画の2期目において既に営業利益目標が達成できたこと、また新型コロナウイルス感染症の影響を受けて流動性の備えを重視し、株主還元を控えめに実施してきたことへの是正でもあります。

「無借金」という特性については、目先のタイミングで手放すことは考えておりませんが、経営として、どの選択がベストなのかについては常に考え続けています。特に外国人・機関投資家に評価してもらうには、他人資本を入れてでも事業成長のための投資を行うという選択肢が存在し、業容が拡大する中、事業パートナーとの関係で財務体質の変更が迫られる可能性もあります。IR活動においては、多くの投資家や株主の皆様と対話をさせていただいており、対話の中で頂いたフィードバックは経営陣で議論して、改善につなげていますが、まだまだ活動量自体が足りないと感じています。機関投資家を含む株主の皆様をはじめ、より多くのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントの機会を増やし、ご意見を経営に反映させながら、さらなる企業価値向上を図ってまいります。今後も会社の成長とすべてのステークホルダーの満足のためにベストな選択を追求し続けたいと考えています。

ただ、どんなに市場や経済環境が変わっても、変えることのないものがあります。50年の歴史の中で、アイティフォーは先達から常に「品格を保った仕事と経営」を守るよう伝えられてきました。アイティフォーのお客様は、地域金融機関や地方自治体など決して間違いが許されないセクターです。こうしたお客様を相手に何十年の間、目先の利益だけでなく品格を保った業務を貫いてきた歴史は、今では“信用”というかけがえのない「企業価値」に結実しています。近年になって業務はますます多方面に拡大しています。これまで受け継いできた「品格を保った仕事と経営」という信念は変わることなく、これからもアイティフォーの企業価値を支えていくものと信じています。