

## 社長メッセージ



代表取締役社長

佐藤 恒徳

長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」のもと、  
地域をご支援する事業を通じて、  
人々の豊かな時間を創出していきます

## アイティフォーの存在意義

寄り添うチカラで、  
社会のさまざまな課題を解決する  
全国47都道府県の社会の活性化に  
貢献できるサービス会社

私たちアイティフォーは1972年の創業以来、海外の情報通信機器の調達、販売から始まり、1975年には日本初のオンラインPOSシステムを開発。独自のシステム構築力により、地方銀行やノンバンクに向けた債権管理システムなどのパッケージシステムの販売に始まり、お客様のニーズにお応えするサービスの提供を通して、地方を中心とした

顧客基盤の構築と、お客様の課題解決力を蓄積してきました。

創業から50年を超えた現在、私たちを取り巻く事業環境を見ると、少子高齢化や人口減少による消費力の低下とともに、労働人口の減少による人手不足があらゆる業界で見られます。ところが日本の社会はDX化、キャッシュレス化などへの取り組みが世界に比べて遅れており、店舗などのオペレーションも無人化が進まないため、働いている人々は休みもなく、時間もないという状況が常態化しています。私たちアイティフォーが持つ技術と経験によって、これらの社会課題を解決していかなければなりません。

今年の新人研修の際、ある新入社員から、「何のために働いているのですか」という質問を受けました。私は毎日どの社員よりも早く出社し

ているのですが、「なぜそんなに早く出社しているのですか」から始まり、新入社員からいろいろと質問を向けられたのです。そこで私が答えたのは、私の後ろにはお客様がいるということ。お客様に言われたからやるというだけでは本当の意味で喜んでいただけませんが、お客様の目線でものごとを考え、心からお客様に寄り添って一つ一つのご要望に真摯にお応えしたいからです、と答えました。

具体的な例として、私たちが2020年にリリースした「WELCOME」という非対面ローンWeb受付・契約システムの開発段階のエピソードがあります。あるネット銀行のローン申し込みを体験したとき、1ページ目の入力が終わったところで、「あと17ページあります」と表示されたので、その場で手続きをやめてしまいました。もちろん開発を担当された方は、ユーザー

への配慮から「あと17ページ」とアナウンスを入れてくださっているのですが、それがかえってユーザーの離脱につながってしまうことがあるのです。また、電子レシートのPOSをリリースするというニュース記事を見かけましたが、最近では紙のレシートは不要という方が増えていますので、お客様の要望に合わせて要・不要を選択できる仕組みがあれば考えるわけです。BtoBtoCのCである利用者と、それを使う従業員が本当に喜ぶものは、利用者やユーザーに真に寄り添った会話をしていけないと生まれてこないものです。私たちの仕事の先には常に企業のお客様(to B)と、その先にいる社会の人々というお客様(to C)がいます。お客様にとことん寄り添うために、私自身、働いているのだと思います。そして、それによって社会課題の具体的な解決につながっていくと考えています。

## 2024年3月期・第3次中期経営計画の振り返り

**中期経営計画目標は  
おおむね達成したものの、  
売上高、クロスセルなどの課題を残した点は  
今後、厳しく改善**

2024年3月期は、需要が引き続き堅調に推移し、業務効率化、非対面の契約やキャッシュレス決済、レガシーインフラ入替などの案件が好調でした。業績に関しては、営業利益、純利益、ROE等の目標は計画を達成し、高い水準となりました。売上高については、6期連続過去最高を更新したものの、計画比では98.3%と未達に終わりました。大型案件が来期にずれ込んだことが要因であるのですが、ずれ込むことが判明した時点で何かしらの対処ができたはずですので、それが大きな反省点です。自ら掲げた目標に対し、必ず達成をしていくという厳しい姿勢を全社で共有していくことが、今後の課題であると考えます。

また2024年3月期は、2022年3月期から始まった第3次中期経営計画の最終年度でした。1年目、2年目はほぼコロナ禍という状況の中、業務や社内手続きのやり方などを変えたこと、あるいはお客様とのコ

ミュニケーションについても新しい工夫や方法を迅速に導入できたことは評価できると思っています。組織再編や人事制度改革についても、計画したことはほぼ達成できたといえます。一方で、クロスセル率の向上を営業部門の重要目標としていましたが、3カ年の間に推進を行ったにも関わらず、成果が十分とはいえませんでした。主な要因は、各事業部ともに自分の領域で精一杯で外部に目を向けられていなかったことが挙げられると思います。極端に言えば、例えば北海道など遠方のお客様一社に対し、各事業部から合計6名がセールスに伺い、しかもお客様情報が共有されていないとすれば、お客様にとってたいへん非効率ですし、当社にとっても大きな無駄が生じています。全事業部の大きな意識改革が必要であり、もっと広い視野でお客様と当社のビジネスを捉えていけるように、今年度は全事業部長に株主総会に出席してもらいました。クロスセル率の向上については、2025年3月期からの新中期経営計画でも継続課題として重点的に取り組んでいきます。

## FY2033構想「HIGH FIVE 2033」策定の背景と意図

**地域のお金が中央に流れるという  
最大の課題に着目し、  
地域還流型ビジネスで  
地方を元気にしていきたい**

「HIGH FIVE 2033」では、「地域還流型ビジネスを生み出す企業へ」とうたっていますが、アイティフォーの社員も、私自身も、地域金融機関や地方自治体、地方百貨店のお客様に直接会いに伺いますので、それぞれの地域の課題を目のあたりにしています。一番の課題は、東京や大阪のナショナルブランドの進出が加速し、地方のお金が中央に流れてしまうということです。

例えば、キャッシュレス決済サービスにしても、多くの会社がトランザクションフィーといって決済1件ごとに手数料が入る仕組みで提供していますが、アイティフォーのビジネスモデルは異なり、月額でサービスを提供しています。定額を上回った分のお金はすべて地域金融機関や流通関連の企業の皆様に入るようにしています。当社も他社のようにすれば収益は上がると思いますが、地域のお金を吸い上げてしまうのは、私たちが目指す地域還流型ビジネスに反すると考えています。また、当社は人材派遣も伴うBPOサービスを提供していますが、地元での採用を原則とし、地域の所得や税収が生まれる仕組みにこだわって運営しています。このように私たちは地域本位、地域起点で事業を行ってきたわけですが、今後はこれをもっ

と広く、深く行っていきたいという想いを強く持っています。

そして、地域還流型の経済を実現していくには、地域格差のない社会基盤の構築が不可欠です。例えば最近、マイナンバーカードがあるとコンビニエンスストアで住民票を簡単に入手できるとアピールされていますが、このサービスが便利だといえるのは都市部が中心です。役所もコンビニも車で行く地方の方には、メリットを感じないかもしれません。一見、全国的に便利な仕組みに見えますが、地域格差が縮まっているとはいいきれないのです。

さらに、働く環境も地域格差のある社会基盤の一つです。アイティフォーの社員は約500名で、47都道府県の出身者がいます。しかしながら現状は、ほとんどの社員が主要拠点のある東京、愛知、大阪、福岡、沖縄等に勤務し、地元で働くことができていません。私は47都道府県に当社の社員がいるというのを理想としていますので、各地に働ける環境を作っていきたいと考えています。

私たちアイティフォーは1983年に地方銀行でオートコールを初めて採用いただき、地方の皆様が育てていただいた企業です。地方に出張していて最も感じるのは、「もったいないな……」という感覚です。地方経済の低迷や人口減少、空き家問題などが聞かれますが、東京一極集中を続け、地方を活かさないことは大きな損失だと私は考えています。地方にあるさまざまな資産を有効に活かせば、もっと日本全体が豊かになるのではないのでしょうか。先日、群馬県出身で東京の大学に通っている学生さんと話をしていたのですが、ご実家で農業を営んでおり、実は自分は実家に帰り農家を継ぎたいと思っているが、親の方から帰ってくるな、農業は儲からないと、反対されたそうです。このようなミスマッチがあるのも、非常にもったいないことだと思います。

## 第4次中期経営計画「FLY ON 2026」事業戦略

**目指すビジョンに向かって、  
事業を加速するべきとき、  
アグレッシブな事業戦略で、高い目標に挑戦**

FY2033構想に向けて、2025年3月期から第4次中期経営計画「FLY ON 2026」をスタートしました。この中期経営計画には「今こそ、大きな目標に向けて、飛ぶしかない」という想いを込めました。当社グループの過去10年の成長を見ると、2014年度からの5カ年は109億円から125億円と横ばい、微増といった成長率でしたが、2019年度からの5カ年で125億円から206億円まで事業を拡大することができました。

直近5カ年は急成長しており、十分な成長力が備わったと判断し、ここからは飛躍すべきだと考えました。そこで当社が目指すビジョンに向かって、事業を加速するため、アグレッシブな目標を掲げました。

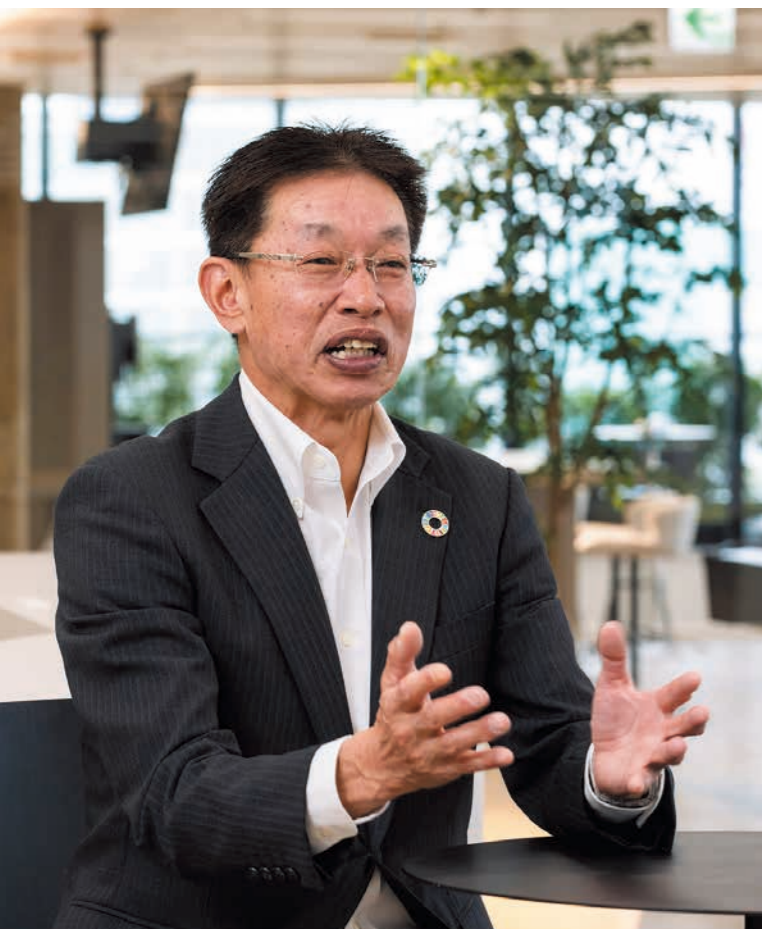
事業戦略においては、「既存を新領域へ、新規を既存領域へ」のキーワードを掲げています。まず、日本全国に広がるアイティフォーの既存のお客様に対し、私たちはまだまだ新しいものを提供できると思っています。例えば、人手不足の課題を解決する自動化システム、コンタクトセンターサービス、あるいはBPOなどをこれまでと異なる領域のお客様に提供すること。また、キャッシュレス決済無人販売機「ショーケース」や地域密着型のデジタル終活サービス「デジタル金庫」など、新開発のサービスを既存のお客様に対して提供することなど。そしてこれらの商材、サービスの提供を通じて、社会の人々の時間を創出することを追求していきます。創出した時間を使うことで、新たな価値を見いだしていただけると考えるからです。先日、神奈川県農家の方が、朝採れた野菜で、傷や形の問題で通常出荷できないものをフリーマーケットアプリで売っているという話を聞きました。このような、欲しい人に欲しいものがすぐに、安く届くといったアイデアは、当社でも積極的に実現していきたいところです。

## 人財戦略

**社内の人財流動性向上と  
一人ひとりの視野を広げる活動で、  
人的資本の最大化を図る**

アイティフォーでは、今後10年で売上・収益の規模を約3.4倍に拡大する目標を掲げており、それに伴って、従業員も3倍以上に増やす計画を立てています。新卒、キャリアの採用数を増やしていくとともに、人財育成の効率も上げていかなければなりません。人事部では、高い専門性の取得を狙いとした教育プログラムや社員自らのスキルアップの機会拡充等に取り組んでいますが、それらに加え、人財流動性の向上や、人財一人ひとりの視野を広げることが重要になってくると考えています。

人事戦略を実行していくにあたり、当社には大きな課題があります。これまで部門間のローテーションの機会が非常に限られていたため、経験者採用に頼らざるを得なかったことや、退職を希望する人に社内に残る別の選択肢を用意しにくかったことなどです。私の構想に近いのはメジャーリーグのFA制度です。メジャーリーグではシーズン途中もトレードがあり、昨日の味方が今日の敵といったことが当たり前



起こります。しかしながら当社では、各事業部が優秀な人は放さないという理由で異動が困難でした。これでは人財の力を十分に活かしているとは言えません。誤解を恐れずに言うと、ある事業部で物足りない評価された人でも、他部門で適性が合致する場合があります。今後に向けてやりたい仕事に異動できるような制度が必要だと思っておりますが、制度設計には時間がかかることもあり、まず先例として昨年と今年で2名が、希望により営業職から管理部門に異動しました。そのうち1名は、入社時からずっと営業で活躍していましたが、別のキャリアを歩みたいということで独学で勉強していたスキルを活かし、今は広報部に異動しています。他に、管理部門を強化したいということから現場経験者も含めた全社員を対象に社内公募を始めました。その第一号の社員が人事部に異動しています。この2名に共通するのが、以前の所属部署での活躍以上に、今の部署で活躍してくれているということで、今回の異動は、会社と本人の双方にとって有益な結果をもたらしたと言えます。

さらに、視野を広げる育成については、副業を認める制度を導入していきます。実質的には土日の他にもう一日会社を休み、その一日を別のところで働いてもらうというものです。ゴルフが好きな人なら、キャディーさんのアルバイトをしてもいいのです。好きな場所にいられることでモチベーションが上がりますし、キャディーさんの仕事なら、会話力や社会性を高めることができます。また、社員の一人は、ボランティアで小学生向けのITスクールの講師をしています。そのように、自分の人柄やスキルを好きなことに活かし、それによって世の中の役に立つ、社員の皆さんにそういう体験をしてほしいのです。

私自身、実は副業で行きたいところがあります。和歌山県に胡蝶蘭を栽培している会社があり、そこでは、贈答品によく使われる胡蝶蘭の

鉢植えが、あとで廃棄物にならないように、自然に戻せる材料で作っているのです。そこに勉強に行き、農家や生産者のためにできる新しいことは何かないか、を考えたいと思っています。

### 企業価値向上戦略

#### 株主投資家との対話の機会拡充、 アイティフォーの認知度向上によって 企業価値向上を目指す

事業の成長を目指すとともに、アイティフォーという会社を皆様に認知していただく活動も、非常に重要だと思っています。2024年6月に個人投資家向け説明会を2日連続で行い、約1,000名の方にご参加いただきました。まず私たちがどのような会社で、どのような成長ストーリーを描いているかを皆様に伝えることを目的としており、これによって今後は皆様からのご意見をいただき、対話の機会につなげていけると考えます。ご参加くださった方の中からアイティフォーのファンが一人でも増えればと思っています。また、機関投資家の皆様に関しては、一昨年より対話の機会を3倍ほどに増やして取り組んでいます。これらの成果も含めて、約1年間で株価が160%ほど上昇しました。

さらに広報活動では、「ツール・ド・九州」や「全国選抜小学生プログラミング大会」などに積極的に協賛することでPRする活動を行っています。またある国立大学の学生と協業し、Instagramを活用して学生食堂の割引券を配布することで当社を大学生にPRする活動も開始しました。地方大学の学生の方へ経済的に少しでもご支援することで、

## 人財へのエンパワメント

価値創造の源泉でもある人財は最重要経営資源  
人財・組織力を最大化し、事業の飛躍的向上の実現を支える

- |                |               |   |
|----------------|---------------|---|
| カルチャーの醸成       | 教育・研修の充実      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 正社員1,500人体制</li> <li>■ 社員紹介制度の拡大</li> <li>■ 離職率の低減</li> <li>■ 就業時間の5%を自己研鑽</li> <li>■ 資格取得の推進</li> </ul> |
| DE&Iの推進        | キャリア開発支援      |   |
| ワーク・ライフ・バランス向上 | 評価マネジメントの改善   |   |
| 効果的な採用戦略       | リーダーシップ育成     |   |
| 退職希望者のリテンション施策 | 生産性向上による余暇の拡充 |   |

## 企業価値向上戦略

### 認知度の向上と株主還元の高水準維持

 <p><b>成長ストーリーの継続発信</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・決算説明会 ※年2回</li> <li>・ITFOR通信(株主様向け情報発信) ※年2回</li> <li>・個人投資家向け説明会の開催</li> </ul>	 <p><b>機関投資家数の増加</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多くの機関投資家のスコープに入る(FY2026)</li> </ul>
 <p><b>機関投資家との対話、経営への適宜反映</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資家面談の増加</li> <li>・FY2023実績 年間40件→FY2026目標 年間60件</li> <li>・投資家面談情報の経営陣との共有、議論</li> </ul>	 <p><b>株主還元方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・配当性向50%目標</li> <li>・総還元性向70%以上を維持</li> <li>・年2回(中間・期末)配当を予定</li> </ul>
 <p><b>ROIC経営</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資本コストを上回るROICの目標を設定</li> <li>・ROICの目標を投資判断に反映</li> <li>・ROICの目標未達事業は撤退</li> </ul>	

アイティフォーの社名を覚えていただき採用にエントリーをしていただければと楽しみにしています。

持続可能な成長に向けては、サステナビリティを実効的に進める体制が不可欠です。そこで、2021年にサステナビリティ委員会を、2022年にはその下に3つの分科会を発足させました。若手や女性、組織も異なるさまざまな社員でチームを編成し、毎月それぞれの活動報告を共有しつつ、当社が特定したマテリアリティ(重要課題)の進捗管理を行っています。2年に一度、メンバーの入れ替えを行うなど、なるべく多くの社員がサステナビリティとは何かを考え、気づき、日々の業務に取り組むことで、働き方も良い方向に変えてくれたらと思っています。

今後は、私たちの事業の主要テーマである地方創生に向けて、さまざまな課題が強まっていくことは確実です。このまま少子高齢化、人口減少、地方経済の落ち込みが続くと自治体の合併が進むのではないかとこの話も聞かれますが、アイティフォーは、10年、20年先も、日本の47都道府県を維持することに貢献できる数少ない会社であると自負しています。ステークホルダーの皆様、「100年企業になれる。そのために応援するよ」と言っていただける会社にしていきたいと思っていますので、引き続き、当社ならびに当社グループの「これから」にご注目をいただきたいと思います。

