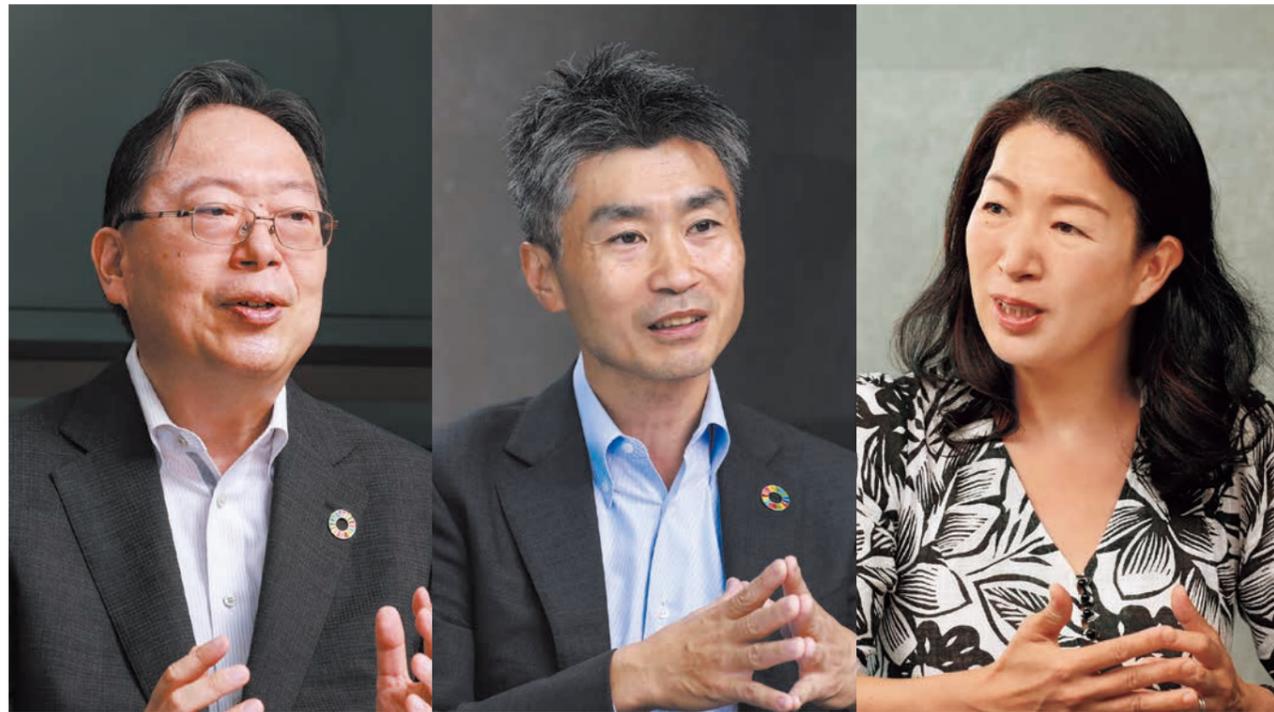


## 社外取締役鼎談



社外取締役  
(監査等委員) 佐藤 誠

社外取締役  
(監査等委員) 小泉 大輔

社外取締役 阿部 和香

# アイティフォーの成長を支える ガバナンスのあり方とは？



ファシリテーター  
取締役  
(常勤監査等委員)

本山 昌人

## 1 社外取締役から見た アイティフォーの強みと課題

**本山:** こちらに、2021年からアイティフォーの社外取締役に就任されている阿部和香さん、続いて2015年から社外取締役である監査等委員に就任されている小泉大輔さん、佐藤誠さんと、ご多用のところお集まりいただき、誠にありがとうございます。本日は、取締役常勤監査等委員を務めております本山がファシリテーターをさせていただきます。

最初のテーマとして、社外取締役の皆様より当社の強み、そして、今後の成長に向けた課題というところをお聞かせ願いたいと思います。

**阿部:** 私から見たアイティフォーの大きな強みは、日本の都道府県のほぼすべての地域に自治体、金融機関といった顧客をお持ちであることだと思います。一方で、私自身、企業広報、IR、の経験があるので、その視点から気にかかっているのが、これだけ圧倒的なマーケットシェアを持っているにも関わらず、知名度、認知度が低いということです。

これが一つの課題かなと考えています。新聞などの紙媒体の広告宣伝活動は一部されていますが、SNSなどの若い世代向けの宣伝が少ないので、採用においても少しハンディとなる懸念があります。

**小泉:** 私は少し別の視点でアイティフォーの強みを考えています。失われた30年といわれている中で、日本が世界での地位復活をするには、全体で生産性、効率性を向上し、付加価値を生み出していくことが重要となります。アイティフォーは、まさに生産性、効率性を上げて社会課題を解決するソリューションを提供する会社ですので、時代にマッチしており、日本が求めているものを提供できる会社だと思っています。一方、課題としては、高いポテンシャルを持っていながら、まだまだその力を発揮し切れていないこと。一人ひとりの人材は素晴らしいのですが、事業部制の中で部門間の連携が少々不足している、あるいは全体最適を目指せるところが部分最適で留まってしまっている、そういった点にどう取り組むのが今後の課題だと思います。

**佐藤:** お二人の挙げられた強みと課題は今のアイティフォーの姿を正しく捉えられていますが、それらに加えて、当社の最大の強みは、ネットキャッシュフローを稼ぐ力だと感じています。同業種、同規模の他社様と比較しても非常に強いものがあります。そして、強みの裏返しとして、稼いでいるキャッシュをどう使っていくのかを、投資家の皆様は見ています。今までも必要に応じて、M&Aで他社を傘下に入れたり、新規事業に投資をしたりしてきましたが、稼ぐ力に比べて、将来の成長につながる投資が十分とはいえません。機会を捉えつつ、議論はしているものの、結果として最終的な投資になかなか行き着かないケースも見られました。もし使い切れない部分があるなら、株主、投資家の皆様に還元していく必要もあるのではないのでしょうか。積み上がったキャッシュの最適な使い方を検討することが課題ではないかと考えております。

**本山:** 御三方のご意見、大変ありがたく思います。社会的知名度、事業部制における横連携といったご指摘については私も課題と感じ、たびたび会議でも発言しております。また、佐藤さんのご指摘のように石橋をたたいても渡らないではなく、次の陸地に向かって橋を架けることを当社も考えていかねばなりません。

**小泉:** 企業も、人も同様ですが、ビジネスチャンスを活かせる人と活かし切れない人がいます。例えば、郵便ポストは全国各地にたくさんありますが、意識しないとどこにあるかに気づけないものです。もっと言えば、手紙を書いて出そうと思わないと気づかない、つまり、チャンスを見つけることも意識付けとアンテナが重要なのです。

**阿部:** アイティフォーの強みは長年の自治体、金融機関との深い信頼関係です。そこから生の現場のニーズを吸い上げることができています。ビジネスチャンスを見つけ、アイティフォーグループ全体で、海外の取引先などのリソースを上手にマッチングしてお客様に新しいものを提

供していくことで、まだまだ伸び代が大きくなると思います。

**佐藤:** キーワードは「地方」だと思います。実際に、ある地域金融機関との太いつながりの中で創出した事業もありますね。お客様企業のその先にいる社会の人々の日々の生活では、常に新しいニーズが生まれています。そういったニーズをお客様を通して吸収することで、新しいビジネスの種を生み出すことができるのではないのでしょうか。

## 2 アイティフォーの ガバナンスの評価と課題

**小泉:** 毎年6月、取締役会の実効性に関する評価結果の概要が上がってきますが、例えば2023年度の結果では、「経営戦略、経営計画の決定に当たって、収益力・資本効率等を意識した十分な議論の実施」、「取締役の報酬制度」、「取締役の職務執行にあたり必要となる情報が適切に提供される体制」などが高く評価されています。その一方で、「後継者計画の策定・運用への関与」、「取締役会開催前における審議事項の事前説明のタイミングや内容」という項目が例年、課題として挙がっています。早期に改善を図るべきだと思っています。

私自身の感想としては、非常に透明性が高く、さまざまな情報が開示され、また議論も自由闊達に行える良い取締役会だと思います。会社によっては、役員の発言が少なく、活発な意見交換がなされず、形骸化してしまっている取締役会もあります。

**佐藤:** ストークホルダーの皆様からの当社に対する期待はここ数年大きく変化しており、企業の経営を見る基準、ハードルは徐々に上がっています。それに対応し、当社のガバナンスの体制も少しずつ成長し、良い方向に変化してきました。

しかし、ガバナンスの強化改善には終わりがなく、課題もいくつか残っています。この1年を振り返ると、特に取締役会で議論が必要な重大な事案について、共有のスピードが少し遅いのではと感じることがありました。情報共有のスピード感は、私たち社外取締役からも働きかけをさせていただきますので、ぜひ改善していきたいと考えています。

**本山:** 情報共有のスピード感については私も懸念を持っており、皆様からもご意見を伺いたいと思っていたところです。何か生じた際には、いかに早く情報共有し、対策、初動を決めるかが大事ですので、オンライン会議ツールなども活用し、スピードアップしなければ、というのは大きな反省点です。

**阿部:** 私社内業務執行委員会に入らせていただいた際に、意思決定のスピードや効率化についてはまだまだ課題があると思いました。佐藤さんがおっしゃるように、透明性は高く良いのですが、一方で、執行への権限委譲が少し足りないと感じます。ある一定のレベルの業務は部門に意思決定を任せれば、事業のスピードを上げることができると思います。

**本山:** ご指摘の通り、一部の業務手続きが依然として紙ベースで、電子によるワークフロー化も導入途上となっており、社内でも問題視しています。当社は2033年を基準年とする成長戦略を掲げましたので、そこに向かって社内改革を進めなければと認識しています。

**小泉:** 従業員が「今の現場に費やしている時間」と「未来のことに費やしている時間」のデータを取るというのも一つの方法です。未来に使う時間が多いほど、その会社は成長性があると言えます。また、AIを導入して実際の会議の効果測定をしてもらい、無駄がある、ミスが多いなどの指摘をもらう技術を導入している会社もあります。先端ツールを使って、日常の会議や業務フローの効率化ができれば、従業員が未来のことに費やす時間が増え、企業の成長性の向上につなげることができるのです。

### 3 監査等委員会、指名・報酬委員会の活動状況

**本山:** 当社は2015年から監査等委員会を、2021年に指名・報酬委員会を設置いたしました。2023年度の主な活動についてお聞きしたいと思います。

→P.66【**■**コーポレート・ガバナンス体制図】参照

**佐藤:** 監査等委員会は、月1回から3回程度のペースで、内部監査室にご協力をいただきながら、かつ会計監査人である監査法人の皆様からのご助言などをいただきながら運営しています。

コロナ禍の前後で少し違っている面がありまして、コロナ禍前は内部監査室の皆さんと、対面で雑談も含めて話す機会が多くあったのですが、最近ではオンライン会議がかなり増え、議論すべきことは議論していても、日常のちょっとした会話がかなり減ってしまいました。本山委員長にはお話ししましたが、できるだけ対面を増やすべきかと考えています。

**小泉:** 監査等委員会はアイティフォーグループの内部統制、業務の適正性、妥当性に資するところを見るわけですが、佐藤さんも感じられたように、私も雑談はとても重要だと思っていました。わずかな変化が大きな状態の変化をもたらすという、パタフライエフェクトではないですが、会話に出たちょっとした出来事が「こんなリスクにつながっていきませんか?」「ちょっと調べてみましょうか?」とリスクを未然に防止することにつながるケースもあります。オンラインの場合でもフリーな時間を設けるのも良いのかもしれないですね。

**本山:** 非常に重要な視点だと思います。実現に向けてスピード感を持って取り組みます。

**佐藤:** 指名・報酬委員会については、小泉さんと私が持っていた課題として、当時の役員報酬の決め方がブラックボックスになっていたことがあり、指名・報酬委員会があった方が良いと提案させていただきました。業績連動報酬等の考え方の導入や、役員への昇格人事についても

委員会で議論していくべきだと提案しています。そのようなディスカッションの場ができたことは非常に良いことだと認識しています。現在は年数回の開催ですが、会議の頻度も改善の余地があると思います。

**小泉:** 経営陣の報酬については中長期的な会社の業績や潜在リスクを反映させ、健全な企業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきであるとガバナンスコードで示されています。当社の指名・報酬委員会では、執行役員のスキルマトリックス検討、取締役候補者の検討、昇格人事などを議論し、昨年度は、業績連動型株式報酬制度についての検討に入り、年々、あるべき姿に近づけています。

**阿部:** たいへん透明性の高い議論がされていて、素晴らしいと思います。一方で、実務的なところで、精緻にしようとし過ぎてパラメーターが増えてしまい、報酬額の決定が非常に難しいという課題があります。現在、改善を図っていますが、逆に定量化できないところは定量化しないといったように切り分けることで、さらに透明性と客観性が上がるのではないのでしょうか。

**本山:** 皆様のおかげで、各委員会が透明性を持って運営されており、誠に感謝しています。佐藤さんのおっしゃるように、次のステップに移行する時期だと思っておりますので、事前に検討課題のポイントや開催頻度などの検討を図っていただけるように提言していきましょう。

### 4 今後の成長を支えるガバナンスのあり方

**佐藤:** 2024年度から新中期経営計画が始まりましたが、この中期経営計画を作るに当たっては10年後の当社の姿をまず見定めたと、そこからバックキャストしていく形で策定されました。非常に良いやり方だと思います。また、10年後に取締役会の席に座っているのは私たちではありませんので、中堅や若手の方々に参加された上で議論の積み上げも行いました。そうやってでき上がった中期経営計画には、当社が10年後どうなっていたいのか、そのためにこの3年間で何を行うかがはっきりとわけています。まずは、この中期経営計画の達成に向けて頑張っていくことが、今後の持続的な成長につながると考えています。

また、今後も、私たち社外取締役と社内取締役の皆さんが良い意味で緊張感を持ち続けたいと思っています。社外取締役は、少し言葉がきついかもかもしれませんが、きちんとけん制していかなければなりませんし、社内取締役の皆さんは、経営の役割分担と相互けん制を受けながら成長に向かって取り組んでいただかなければいけません。

**小泉:** 私は、経営は車の運転に似ていると思います。経営環境においては突然、急カーブが見えてきたり、崖があったり、そんな時は適切なタイミングでブレーキを踏んで、スピードを調整します。ガバナンスにはそもそもブレーキ的な機能がありますが、ブレーキを踏むだけでは車

は動きませんので、アクセルも必要です。ブレーキとアクセルの両方をしっかりと踏める状況にすることが非常に重要だと思います。

また、コンプライアンス、法令がますます厳しくなり、常識が変化していく中で、取締役、監査等委員も含めて適切な知識を持つことが非常に大切だと思います。日々、変わっていくことは常に勉強し、情報共有する場がガバナンスにおいてとても重要です。

**阿部:** 小泉さんに倣って例えばと、車の運転は、いきなりはできないので、練習する必要があると思います。将来の取締役の方が、取締役会が何をやる場所かも分からないとなると、立ち往生しかねません。取締役候補の方に関しては、早めに取締役会や経営のコアな部分を学んでいただくことで、シームレスな引き継ぎが実現可能になります。

### 5 アイティフォーに期待すること

**本山:** 本日は、多岐にわたるご意見、ご指摘をいただき、非常に貴重かつ有意義な時間となりました。最後に当社に期待することを皆様からお聞かせください。

**小泉:** 私は今まで世界63カ国ほどの国を巡り、幸せと言われている会社を訪問し研究しております。イリノイ大学のエド・ディーナー教授によれば、幸福度の高い従業員が働く会社は、そうでない会社と比較し

て、生産性は31%、売上は37%高く、創造性いわゆるイノベーションにおいては3倍も高いそうです。私が訪問した幸せな会社の社員の方々にお話を伺うと、みな笑顔で、「月曜日に会社に行くのが楽しい」と回答が返ってきます。実際、働く人が幸せな会社は、離職率も低く、業績も伸びています。アイティフォーも、従業員が楽しいと思って、自分ごと化して働ける会社になったら良いなと思っています。

**阿部:** そうですね。アイティフォーが行うソリューション提案は、AIなどが取って代わることができない価値のあるビジネスだと思います。そして、設備投資がそれほど大きくない産業なので、いかに人材を大切にしていかが重要です。佐藤社長の強いリーダーシップで、従業員の皆さんの幸せや働く環境の改善に今取り組んでおられますが、それを見て、私もとてもハッピーに感じています。

**佐藤:** 私は、日本が人口減少社会になり、いずれの企業も存続が難しい時代の中で、地方に強い基盤を持ち、地域の皆様をネットワーク化できるアイティフォーは、これから先も世の中から必要とされる企業です。株主・投資家の皆様であれ、従業員の皆さんであれ、やはり社会に必要とされる会社であり続けることがステークホルダーにとって最も大切です。私自身、役員という立場で、それを深く、強く考えていかなければと思いますし、社会の期待に応え、約50年後に100周年を迎えられるよう、ぜひ、大きく成長してほしいと思っています。

**本山:** 皆様、本日はありがとうございました。

