

4. Foundation for Value Creation



価値創造の基盤

- P.56 サステナビリティ
- P.58 サステナビリティ推進委員会のリーダー3名が語る
- P.61 環境負荷の低減
- P.62 人財の深化
- P.64 「地方創生」による社会貢献
- P.65 DX推進による生産性向上、付加価値向上
- P.66 経営基盤の強化
- P.70 社外取締役鼎談
- P.74 At a Glance 2



サステナビリティ

アイティフォーは、「寄り添うチカラ」で人々の感動と笑顔を生み出すために、私たちのシステムやサービスで、地域社会や人々のライフステージすべてにおいて未来へのサプライズを提供。地球環境や経済システム、社会の発展に貢献し、持続可能な未来の実現を目指します。

基本的な考え方

サステナビリティ基本方針

地域社会と人々のライフステージすべてをイノベーションでサポートし、サプライズを提供することで、サステナブルな未来を実現します

アイティフォーグループのサービスは、地域社会や人々のライフステージにおいて活用されています。例えば出生、入園、入学から卒業、就職、結婚、出産、そしてセカンドライフまで、あらゆるシーンに及びます。アイティフォーはこれらのサービスが事業活動を通じて優れた価値を提供し続けることで、地域社会や人々に驚きや感動、そして笑顔を生み出し、地域社会への貢献と持続可能な未来の実現を目指しています。

- 人々のライフステージすべてのサポーターとして、皆様に常に「寄り添うチカラ」で事業活動を実施し、感動と笑顔を生み出す社会づくりに貢献します。
- コミュニティとのエンゲージメントを通じて社会課題を共有し、地方創生による社会貢献を目指します。
- 地球環境に最大限配慮した経営を実践し、システムやサービスを通じて、気候変動をはじめとするお客様の多様な課題解決にも貢献します。
- 多様な人財が個性を活かし、働きがいのある、平等で多様な環境を提供します。
- DX推進により、社会インフラを構築し、持続可能な街づくりに貢献します。

推進体制

アイティフォーでは、サステナビリティ経営を推進するために、代表取締役社長自らが委員長を、そして3名の取締役が副委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置しており、メンバーは各事業部からさまざまな等級の社員が参画しています。マテリアリティ（重要課題）の取り組みについては、地方創生推進委員会、人財推進委員会、環境推進委員会の3つの推進委員会を設置、3名の取締役が各推進委員長を務めています。これにより、アイティフォーは重要課題に対し迅速

に対応することが可能となり、サステナビリティの取り組みを拡大・進化させます。

サステナビリティ委員会の活動は、定期的にと取締役会に報告し、必要に応じて指示を受けます。取締役会で受けた指示内容は、サステナビリティ委員会を通して円滑に各本部およびグループ会社に展開し、シームレスに取り組める体制を実現しています。

地方創生推進委員会

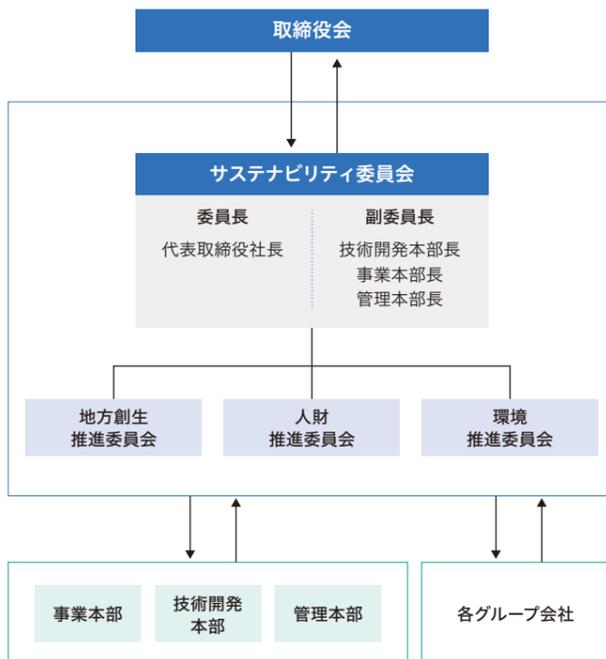
地方創生推進委員会では、地方創生に関する施策の検討と、主幹部門である事業本部への提言を行います。さらに、協賛活動や対外的な取り組みの主導もしくは支援、従業員への地方創生推進に関する内容の浸透を進めています。

人財推進委員会

人財推進委員会では、人的資本に関する方針・施策の検討と、主幹部門である人事部への提言を行います。また、社外への情報開示の支援や、従業員への人財の深化に関する内容の浸透を推進しています。

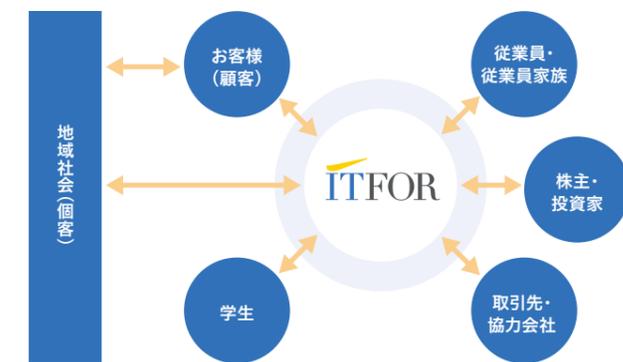
環境推進委員会

環境推進委員会は、IT企業としてアイティフォーの気候変動対応のあるべき姿の検討、事実に基づいた検証を実施しています。また、総務部への施策の提言や、従業員への環境への取り組みに関する内容の浸透を推進しています。



ステークホルダーエンゲージメント

アイティフォーは、サステナブルな未来を実現する活動を推進する上で、ステークホルダーエンゲージメントを重視しています。さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションで得られた意見を企業活動に活かすためにも、積極的かつ適切な情報開示を行うことでステークホルダーとの信頼関係を築き、共に歩み、発展していきたいと考えています。



ステークホルダー	主な対話方法
お客様	アイティフォーグループが提供する製品・サービスなどをご利用いただく団体・企業などすべてのお客様
株主・投資家	アイティフォーグループの株主の皆様はじめ、個人や機関投資家の皆様
従業員・従業員家族	グループ会社を含むすべての従業員と、そのご家族などの皆様
地域社会	アイティフォーグループ自身やお客様を取り巻く地域社会全体
取引先・協力会社	アイティフォーグループの事業において、さまざまなご協力や取引をさせていただいているビジネスパートナーの皆様
学生	アイティフォーグループの内定者をはじめ、当社を志望する就職活動中の方、当社とともにITを通じて社会に貢献したい学生の皆様

2023年度の活動

ステークホルダー	2023年度活動内容
お客様	ユーザー会9回、セミナー3回開催。ユーザーの方を対象とした九州・沖縄地区のコールセンターセミナーを開催。セミナーだけではなく実地視察も実施。
株主・投資家	投資家の皆様との面談は年間約40件と増加。個人投資家向け施策として説明会にも積極的に参加しており、年2回株主通信も発行。
地域社会	九州における自然災害からの復興を象徴するイベントとして開催した「ツール・ド・九州2023」や、「全国選抜小学生プログラミング大会」など各種協賛活動のほか、本社において中学生の職場体験などを実施。
取引先・協力会社	開発案件にて、取引を継続している協力会社の皆様には、実施いただいた作業や成果物に対して評価を実施。年1回、協力会社の皆様へその評価報告を実施し、継続的な品質向上に向けた活動を依頼している。
従業員・従業員家族	創立記念日である2023年12月2日に、日頃の感謝の気持ちを伝えるとともに、アイティフォーへの理解を深めていただくことを目的に従業員家族やパートナーを招待する「ファミリーサンクスデー」を本社にて開催。
学生	各地方大学への積極的な会社説明会を実施。

サステナビリティ推進委員会のリーダー3名が語る

アイティフォーらしい活動で、
もっとサステナブルな企業へ

管理本部 人事部
人財育成グループ 課長
人財推進委員会リーダー

浅井 栄子

事業本部 事業推進部
スペシャリスト
地方創生推進委員会リーダー

藤田 洋右

CTIシステム事業部
営業部一部 部長
地方創生推進委員会リーダー

森田 有彦

アイティフォーにとってのサステナビリティとは？

1 「寄り添うチカラ」を原点に、アイティフォー
ならではの活動を部署横断メンバーで推進

藤田：地方創生は、アイティフォーにとって最も重要な課題、マテリアリティの一つです。私たちが提供するソリューションはそもそも経営理念の『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す」が常に原点にあります。その中で、特に重要なのが、地方の持続可能性向上を支援することであると考えています。

アイティフォーは、2021年12月に基本方針を策定して以来、サステナビリティについて全社で取り組みを行っています。サステナビリティ活動は、各事業部の営業活動と一体で考えていく必要があると言われてます。実際、営業の皆さんやエンジニアの皆さんと一緒に活動することが多いです。負担が増えているというのが現状ですが、活動を推進することで社員の皆さんの理解が深まり、日々の業務にサステナビリティ活動の内容を取り込むことも増えてきました。より良いサステナビリティ活動へ少しずつですが進化していると思います。

浅井：それはありますね。私は人事部で、人財推進委員会のリーダーでもあるのですが、当社にはこれまで培ってきた強固な顧客基盤があり、地方のお客様の変革を支援するチカラに関して他社が追随できない

ノウハウを持っているから、そういうものを伝承して発展させる人財の育成やキャリア開発に重きを置いています。

森田：環境推進委員会は二つの視点で活動しています。まずは、当社グループのCO₂排出量を増やさないことです。例えば本社では、コピー機を排除し、完全なペーパーレス環境を実現するとともに、再生素材やカーボンオフセット製品を最大限に活用したフロアを設けました。もう一つは、お客様のCO₂排出量削減への支援です。通信やサーバーは電力消費を伴いますので、消費電力を抑える提案や、業務効率を高めるサービスの提供によって環境負荷を低減するといった提案もしています。

委員会は各部署横断のメンバーで構成されていますし、サステナビリティ委員会の中でもローテーションがありますから、メンバーそれぞれが多様な視点を持っていますね。

藤田：活動としては、2023年まではリーダーを決めないフラットチームでしたが、2024年からはリーダーを決め、各重要課題について取り組みを強化しています。社長をトップとするサステナビリティ委員会が月1回と、3役員を委員長とする私たちの3つの推進委員会は月1回開催し、さらに各年度のアクションプランも展開しています。

浅井：人財推進委員会も、人財育成だけでなく、ダイバーシティや働き方などテーマが多いので、営業や開発で忙しいメンバーも会議前に情報を共有したり、オンラインで参加したりと工夫しながら、議論を重ねています。

2023年度の委員会の主な活動は？

2 地方の課題解決、人財多様性の向上は、
会社としての重要課題

藤田：地方創生推進委員会は、地方の人口減少や人手不足という課題に対し、まず、キャッシュレス決済を浸透させていくことを一つのテーマにし、人口20万人以上の自治体のキャッシュレス導入状況を調査しました。もう一つのテーマは、サイバーセキュリティ対策です。

最近、企業や病院、図書館などにも身代金を要求するランサムウェアが侵入したというニュースを耳にします。そのため沖縄県から北海道まで即座にサポートできるよう、全国のシステム開発企業に対し協業を呼びかけています。委員会からの働きかけにより、多くの営業メンバーとも連携することで、少しずつ取り組みの輪が広がりつつあります。

森田：まさにアイティフォーならではの活動ですね。大手のIT企業と契約をしても、地域によってはすぐに駆けつけサポートが受けられないケースもありますから。

浅井：人財推進委員会では、まず、ダイバーシティをテーマに活動しました。あるお客様にお話を伺ったのですが、その中で印象的だったのが体制です。当社の場合、委員会がダイバーシティや女性活躍の推進の役割を担っていますが、そのお客様の会社では人事部に専任のダイバーシティ推進担当者がいらっしゃるとのこと。専任のサステナビリティ担当者がいることで、企業内で持続可能性に対する意識が高まり、企業文化の一部として定着しますので、とても良いと感じました。

森田：私は営業担当で、最初は兼任であることにプレッシャーを感じることもありましたが、今ではとても良い機会だと感じています。違った視点を持つことでお客様のニーズに対する捉え方も少し変わりました。大変なこともあります。従来の主業務に良い影響を与えてくれていると感じています。一方で、兼任であるがゆえの悩みもありますね。環境推進委員会はCDPへの回答の一翼を担っていますが、質問分野が多岐にわたっており専門的な内容も多く、委員会のメンバーは質問の理解に多くの時間を割くこととなります。大変ではありますが、知識のある社員が増えていくことで、会社の文化に環境意識がしっかり根付いていくと思っています。今年からはCO₂排出量の算定サービスの利用を始めるなど、排出量算定の効率化と見える化も進めています。

浅井：当社では、既に有給休暇取得率や女性従業員割合などのKPIを開示しています。これらの取り組みをしっかりと評価、PRできるよう認証取得に向け活動中です。2023年度は厚生労働省の「トモニ」（「仕事と介護を両立できる職場環境」の整備促進のためのシンボルマーク）や、福利厚生表彰・認証制度「ハタラクエール」を取得しました。社内および社外の皆様に自分たちの活動をお知らせすることで採用にもつながりますし、お客様からの当社に対する信頼度も向上するかもしれません。また、社員やそのご家族のエンゲージメント向上も期待できます。そういった意味で、非常に有意義であると感じています。また、2033年までに全国の従業員数を現在の3倍以上に増やす目標

当社の社員は、日常の営業活動にサステナビリティ活動を自然と取り込むことで地方のお客様を常にご支援しています(藤田)



を掲げています。それだけの規模の人たちに生き生きと働いてもらえる環境を作っていくことは、人事部にとっても私たち委員会にとっても大きなチャレンジです。ダイバーシティについても、IT系企業は女性の採用を増やすことが容易ではありませんので、その中で管理職の女性を増やしていくことは今後も大きな課題になると思います。

藤田：技術職はたしかに女性が少ないですが、残念ながら営業職にもあまりいないですね。もちろん職場の中で男女の区別はないのですが、絶対数が少ないですね。

森田：私が所属するCTIシステム事業部には、女性の営業職の方がいます。モチベーション高く、積極的に仕事に取り組んでいますので、今後は彼女たちが管理職を志向できるよう育成していくことが重要ではないでしょうか。

浅井：せっかく入社してくださったのですから、結婚や出産などのライフイベントを経験しても、自由に働ける環境をきちんと作らなければと思います。もちろん制度の策定に留まらず、それを活用できる環境構築も必要ですね。

藤田：管理職だからといって長時間労働を強いられることもありませんから、営業部門でも女性の管理職が増えることを期待しますね。

浅井：実際、中途採用の面接などで、女性管理職のロールモデルはいますかという質問をよく受けます。当社ではまだ女性管理職が多くは育っていません。この点は成長の余地と捉え、性別に関係なく誰もがリーダーシップを発揮できる多様な環境を整えていきたいです。

サステナブル企業を目指して

3 新たなサービスの継続的な創出で、
社会全体のサステナビリティを支援

藤田：サステナブルな企業であり続けるためには、社会に対する影響力を大きくしていくことも重要だと考えます。アイティフォーは、2023年度に全国新聞社事業協議会主催の「全国選抜小学生プログラミング大会」に協賛しました。次世代のIT人財を育てるとも良

いイベントで、当社の対外的な認知度向上にも寄与したと思います。2024年も引き続き協賛が決まっています。ちなみに2023年度のアイティフォー賞の受賞者が近隣の代表でしたので、当社にて受賞作品のプレゼンテーションを実施していただきました。

浅井: 覚えています。小学3年生(当時)のプレゼンテーションとは思えない素晴らしい内容に驚きました。

森田: あれは、社内の人たちにも良い刺激になったと思います。こういう人材に、会社が意識をしっかりと向けているのだと感じましたね。

藤田: あともう一つ、当社のユーザーが多い沖縄県では、2022年から連続で沖縄県の「ResorTech EXPO」に出展しています。地元の企業や自治体のほか、就職活動中の学生さんなども来場されます。実はある沖縄県内の新聞社による調査によると、沖縄県の就活生が選ぶ「入社したい企業ベスト50」の中にアイティフォーが46位にランクインしました。

浅井: 人材推進委員会では、人事部と共に、人的資本に関するデータの見える化を強化しようと現在取り組んでいます。勤怠管理については、平均残業時間、有給休暇取得率、就業中の自己研鑽時間などに加え、それぞれの目標の進捗状況についても、システム上で最新データを社員全員がいつでも見られるようになっています。これは目標の進捗状況の見える化によって社員の意識を高めることが狙いで、例えば、自己研鑽の時間5%の目標に対し、2023年度の実績約2.2%から今年度は3%に上げたいと考えています。有給取得はいろいろな施策が功を奏し、既に80%の取得率をクリアしています。2024年度は85%を目指すべく、全社員アンケートからのアイデアをもとに新たな休暇枠を設ける予定です。例えば、学びの休暇と奨励金をセットにする案などが出ています。奨励金制度は、難易度の高い資格の場合は3回まで、普通レベルの資格は1回分の受験費用と学びの資金を渡すというもので、2023年に制度化した結果、受験者数が目に見えて増加したという効果が出ています。

森田: 現在の人事制度になってから個人の目標が決めやすい、あるいは決めなければならないという意識が高まり、資格の取得が増えたということもありそうですね。

社会全体のサステナビリティにつながるソリューションをもっと広げていかないと、ですね(森田)



管理職になってもらう女性を増やすのは今後も大きな課題になると思います(浅井)



環境面では2023年度は複合機の台数を全社で40%削減しました。実は、削減したコストの一部は、月に数回、業務後のハッピーアワーで無料のアルコールを含む飲料を提供するために活用されています。また当社では紙の承認プロセスが残っているのが大きな課題ですが、これを解決するために管理本部のDX推進リーダーを中心に業務フローの見直しが進んでいます。その他には、所沢ビルの改装で屋上への太陽光パネル設置や空調機の全面リニューアルにより電力使用量を約50%削減するなど、環境負荷低減に取り組まれました。

藤田: 他にも、内閣府が推奨する「地方創生テレワーク」は、東京以外の地域で事業所を作ったり従業員が転居したりと、人や仕事を地方分散させることで地方創生を目指すもので、当社もこれに賛同しています。賛同してから約1年が経ちましたので、今、その効果を検証しています。また、企業版ふるさと納税を2022年度から継続しています。2023年度は、当社のキャッシュレス決済ビジネスにも影響を及ぼす半導体の工場誘致を促進している熊本県に、昨年に引き続き寄付を行いました。他にも、グループ会社イーブ社の拠点であり令和6年能登半島地震が発生した石川県、さらには旅行者向けのキャッシュレス決済普及を促進している外国人観光客に人気の青森県にも寄付をしています。

浅井: 私たちが取り組めることはまだまだたくさんありますから、今後も委員会メンバーが新陳代謝していくことで、社員の皆さんがサステナビリティに対してより積極的に活動しやすくなるよう、サポートをしていけるといいですね。

森田: 私たちはITソリューションを提供しているわけですから、地域が抱える社会課題を解決するためにブロックチェーンやAIなどの新しい技術を積極的に世の中に導入して、社会全体のサステナビリティにつながるソリューションをもっと広げていかないといけないですね。
藤田: 私たちのお客様の、その先にいらっしゃる消費者やユーザーの皆様を常に意識して、サステナブルな製品やサービスを継続的に生み出していき、そこが大事だと思います。引き続き、全社で、さらにはアイティフォーグループ全体でサステナビリティに取り組んでいけるよう、私たち委員会も頑張りましょう。

環境負荷の低減

温室効果ガス排出量削減に関する直接・間接的な取り組みを進め2030年まで排出量半減に向けてチャレンジするとともに、気候変動リスクによる事業影響への適応に努め、事業継続性の観点からBCP対策のソリューションも提供します。

■ 基本的な考え方

世界的な気候変動による気温上昇、豪雨や洪水といった甚大な自然災害など、私たちは環境負荷の増大に起因する大きなリスクを抱えています。

アイティフォーは、自らが積極的に環境負荷低減に取り組むと同時に、提供するサービスを通じてお客様の取り組み推進に貢献します。温暖化対策では、国際的枠組みに基づいた温室効果ガス排出量規制の強化に向けた取り組みを進めています。また、気候変動リスクとして災害対策も必須と考えており、業務継続性の観点からBCP対策のソリューションも提供します。

環境推進委員会では、気候変動に関するリスクと機会の分析を行い、その影響の調査に取り組んでいます。2050年までを考慮したシナリオ分析では、移行リスクのうち政策・法規制リスク、市場リスク、および物理的リスクのうち急性リスクについては、重大な影響はないと予測しています。

当社では、株式会社肥後銀行が提供するzero-carbon-system「炭削くん」を導入し、CO₂排出量の可視化を進めています。2023年度からはグループ会社でもScope1・2の算出を開始。アイティフォーグループ全体の排出量は567t-CO₂となっています。

■ CO₂排出量(単体)

	排出量(t-CO ₂)
2021年	442
2022年	433
2023年	414

※Scope2はロケーション基準

■ 主な取り組み

環境負荷低減を実現する新たなワークスペース

ESGへの取り組みの一環として、所沢ビルを人と環境にやさしいワー



環境に配慮したオフィス



屋上に太陽光パネルを設置

クスペースに改装しました。室内照明のLED化、空調機の全面刷新、熱遮断率の高い窓の採用、屋上への太陽光パネルの設置などにより電力使用量を約50%削減しています。また、車いすの方でも不自由なく働けるように小規模なエレベーターを設置するなど労働環境の改善も図っています。

キャッシュレス決済による貢献

キャッシュレス化は、現金の「発行」「輸送」「管理」におけるCO₂排出量削減が見込めます。アイティフォーは、地域金融機関などにキャッシュレス決済プラットフォームを提供することで、地域のキャッシュレス決済の推進と地域経済活性化を支援しています。

クラウドによる環境負荷低減

AWS(Amazon Web Services)を基盤とした次世代型クラウドサービス「IPaC(アイパック)」は、より環境への影響が少ない強靱なシステム基盤を提供しています。グローバルレベルでのエネルギー効率化と再生エネルギーの活用により、これまで以上に電力消費量、CO₂排出量削減に貢献し、脱炭素社会の実現を目指します。

気候変動イニシアティブへの参加

気候変動イニシアティブとは2018年7月、宣言「脱炭素化をめざす世界の最前線に日本から参加する」に賛同する企業や自治体、NGOなどを対象に設立されたもので、気候変動対策に積極的に取り組むための情報発信や意見交換を強化するためのネットワークです。アイティフォーは2021年11月から参加し、得られた情報を内外の活動に役立てています。

CDPへの回答

CDPは、英国の慈善団体が管理する非政府組織(NGO)であり、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営しています。アイティフォーは、2022年よりCDPの質問書に回答し、気候変動関連の情報開示を行っています。

「ツール・ド・九州2024」に協賛

アイティフォーは、2024年10月11日から10月14日に開催のサイクルロードレース「ツール・ド・九州2024」にシルバートーナメントとして協賛します。このイベントは、カーボンニュートラルを意識した環境負荷が少ない運営や自然環境への配慮など、地域貢献・復興、環境、健康、先端技術の実証の視点から九州の持続可能な未来のためにさまざまなSDGs達成に向けた活動を実現することを目標としています。アイティフォーはサイクルレースの域を超えた未来志向のイベントを目指していることに賛同し、昨年に引き続き協賛しています。

人財の深化

多様な価値観・バックグラウンドが尊重され、一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、人財の活躍推進と育成に取り組むとともに、働きがいのある未来志向の職場環境を創造します。

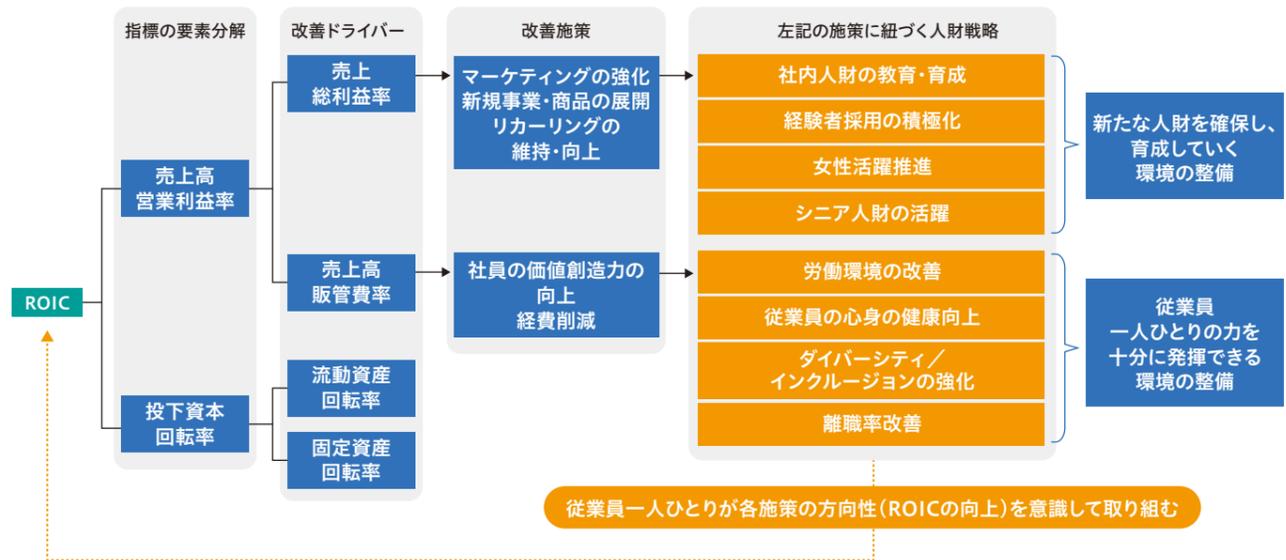
基本的な考え方

アイティフォーは、『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す」という経営理念を実現するために、その原動力となる従業員一人ひとりに寄り添うことで、みんなが生き生きと働き、持てる能力を最大限発揮できる環境づくりを目指しています。

人財戦略

アイティフォーの人的資本経営は、人財の確保や育成に関連する取り組みの一つひとつが、最終的には経営の目指す目標につながっていくイメージを見る化し、各施策に関係する従業員全員が最終ゴール

■人財の深化系統図



■指標および目標

人財戦略	項目	実績		目標
		2022年度	2023年度	
女性活躍推進	女性従業員割合	18.0%	20.2%	25%
	女性管理職比率	4.3%	6.7%	9%
	採用した労働者に占める女性労働者の割合	26.0%	29.8%	35%
労働環境の改善	平均残業時間	17時間	14.1時間	10時間
	有給休暇取得率	83.0%	81.0%	85%
	男性の育児休業取得率	44.4%	57.1%	50%
従業員の心身の健康向上	ストレステスト受験率	84.0%	91.0%	100%
	健康診断受診率	89.0%	92.4%	100%
離職率改善	自発的な離職率	6.0%	4.2%	6%
社内人財の教育・育成	PMP取得者数	17.3%	20.9%	20%
	情報処理技術者国家試験資格取得者	75.3%	71.8%	80%

を意識した活動をすることで、施策の実施効果を最大限に上げていくことを狙いととしています。

各施策はKPIの設定とモニタリングにより定点観測を行います。KPIについても、企業間比較が可能な指標にアイティフォーの独自指標も加え、また、目標を達成するためのマイルストーンとしてのKPIと、当社として常に維持すべき絶対水準を示したモニタリング指標としてのKPIとに分けて管理することにより、目指すべき目標の明確化を図っています。

主な取り組み

女性活躍推進

アイティフォーは、女性の積極採用を進めているほか、「カムバック・

アルムナイ制度^{*1}」の導入や時短勤務、テレワークにより、結婚や出産などを契機に一度退職した女性もライフステージに合わせて活躍できるよう職場環境の整備に取り組んでいます。

当社の業務は男女の格差なく平等に活躍の機会があることから、社内のロールモデルとなるような女性従業員の数をさらに増やすことにより、将来の管理職候補のすそ野拡大に努めています。

2023年度の実績では、女性従業員割合、女性管理職比率、採用した労働者に占める女性労働者の割合のいずれの指標についても前年と比較して順調に伸びており、2025年度の目標達成を引き続き目指し、取り組みを推進します。

※1 カムバック・アルムナイ制度：出産、介護や配偶者の転勤などの理由により、または自身のキャリアアップなどのためにアイティフォーを中途退職した元社員(アルムナイ)の再雇用制度。退職前の当社での勤務時間や離職時期は不同

労働環境の改善

アイティフォーは2023年度4月より新人事制度を導入し、給与改定において正社員を対象に平均10%の月例賃金の引き上げ、扶養する子ども一人当たりの手当額を従来の3倍に引き上げるなど、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上策を実施しました。2024年4月においても、月例賃金約6%の引き上げを実施し、新人事制度の効果を最大限発揮できるよう、新制度のスムーズな定着と適用強化を重点施策として取り組み、より働きがいのある職場環境の実現を目指していきます。

ワークライフバランスについては、まず有給休暇取得に全社一丸となって取り組んでいます。アイティフォーの有休取得率は、2020年度までは毎年60%前後でしたが、有給休暇の取得を促す「アニバーサリー休暇制度^{*2}」、「+1(プラスワン)休暇制度^{*3}」などの諸制度を活用して、2022年度の有休取得率は83%まで上昇しました。2023年度は新型コロナウイルス感染症の5類移行などの影響および業務量増加も相まって、取得率は81%にとどまりましたが、引き続きこの高水準を維持しつつ、新たな施策も講じながら、有休取得率85%という目標達成に向けて取り組んでいます。

また、平均残業時間については、管理者への啓蒙や従業員一人ひとりの意識改革により、2023年度は前年より3時間削減の14.1時間となりました。

さらに、2022年度施行の出生育児休業制度(産後パパ育休制度)に関連し、その対象となる全男性従業員に宛て、人事部より個別に制度の説明を実施して育休の取得を促し、2023年度の実績は政府の目標である「2025年度に50%の取得率」を大きく上回る57.1%となりました。

これらの成果が評価につながり、「ハタラクエール2024」にて、福利厚生の実績が評価され、「ハタラクエール2024」にて、福利厚生の実績が評価され、「ハタラクエール」法人)として認証されました。

※2 アニバーサリー休暇制度：自分の誕生日や記念日の属する月に有休を取得した従業員へ奨励金を支給する制度
※3 +1休暇制度：飛び石連休の谷間の日や土日祝日を含んだ3連休の前後に有休を取得した従業員へ奨励金を支給する制度

従業員の心身および社会的健康の向上

アイティフォーは、従業員が毎日働く職場を快適な場とすることで、従業員が生き生きと働くことができ、それが仕事の能率を上げていくことにつながると考えています。その一環として、2022年12月には、本社

入居ビル12階のレイアウトを変更し、従業員一人ひとりが自由に働け、新たな発想を生み出せる職場環境を整備しました。2023年度は所沢事業所にて太陽光パネル設置や照明LED化など環境に配慮した改修を行い、現在は本社ビル同様、フロアのレイアウト変更を実施しています。

また並行して、定期的なストレステストや健康診断を従業員全員に実施することで、従業員の心身における変化を見逃さない体制づくりを目指し、ストレステストの受検率ならびに健康診断の受診率100%を目標としています。またグループ会社の株式会社アイ・シー・アールが、健康経営優良法人2023に認定されました。健康経営に関する知見をグループ内で共有し、従業員の健康を経営的な観点でとらえ、さらに積極的に行動していきます。

離職率改善

アイティフォーにおける離職率は6~7%台で推移していましたが、2023年度実績は4.2%でした。

社内人財の教育・育成

アイティフォーでは、従業員一人ひとりの成長が企業の成長にもつながるという人財育成方針に基づき、従業員の教育・育成に努めています。従業員が最新の技術や知識を身につけ高度な専門性を持つことにより、お客さまへのより良いサービスの提供が可能になると考えており、階層別・業務別に焦点を絞った研修のほか、対人対応力などのコンピテンシーを高めるための研修にも力を入れています。

近年は新卒採用を強化しており、新人エンジニア研修には平均して1,000時間以上の学習時間を確保し、従業員の就業時間の5%を自己研鑽の時間に充てる施策を展開するなど、従業員のキャリアアップやスキルアップを積極的に支援しています。当社はこうした教育や育成を通して「自ら学び続ける文化をつくる」ことを目指しており、それが最終的には仕事の高い遂行能力を有する人財の育成につながるの思いから、KPIでは「納期遅延の極小化」や「見積精度の精緻化」に関連する指標もモニターしています。

ダイバーシティ&インクルージョンの強化

アイティフォーは、ITによる新たなイノベーションを起こすためには、多様な人財が多様な働き方をすることにより、従業員同士で刺激を与えあう環境が不可欠だと考えています。そのために、さまざまな専門性やスキルを持った外部の方の採用活動を積極的に行っていきます。また、従業員に向けた兼業・副業制度やフリーエージェント(FA)制度などについても、2024年度中に検討を進める予定です。シニア人財についても、さらなるシニア世代の活力向上・活用を狙いとして、2024年度中の定年延長制度導入決定を目指しています。

多様な人財に多様な働き方をしてもらうことを目指す一方で、その両輪の片方であるインクルージョンの強化、会社全体としての一体感や連帯感の醸成も必須であると考えています。これまで、新型コロナウイルス感染症の影響により控えていた社内イベントも再開しました。このような活動を通して、継続的に従業員のエンゲージメントを高めていきます。

「地方創生」による社会貢献

事業活動を通じたソリューションを含むオープンイノベーションを活用することで、都市部と地方の格差を是正し、地域経済の活性化を目指します。

■ 基本的な考え方

日本は、総人口の減少に加え、少子化・高齢化による生産年齢人口の減少が進む傾向にあります。これは国際競争力の低下や社会保障制度の破綻にもつながる大きな社会問題と認識されています。原因の一つが地方での人口の伸び悩みであり、転出超過、超高齢化は多くの地域に拡大しています。また、大都市への人口集中は、経済活動の効率が高まる一方で、災害発生時の大きなリスクを抱えています。

アイティフォーは、地方と都市部がバランスよく発展することが、人々が安心して暮らせる社会の実現につながると考えています。グループ各社のソリューションを含むオープンイノベーションを活用することで、産業の発展を支援すると共に、都市部と地方の格差を緩和し、地方での雇用創出などによる地域経済の活性化に取り組みます。

■ 地方創生推進委員会の取り組み

サステナビリティ委員会の配下にある3つの推進委員会の一つ、地方創生推進委員会では、キャッシュレス決済の地域浸透、地方企業のサイバーセキュリティ対策強化の推進活動を行っています。

キャッシュレス決済の地方浸透については、キャッシュレス環境を整備するためのプラットフォームとして地方銀行、地方自治体、地方百貨店へアイティフォーのキャッシュレス決済端末の導入を推進。サイバーセキュリティ対策強化については、当社のお客様である地域金融機関や地方自治体、地方企業と、地元のSIerとの協業を支援し、当社と代理店契約を行うなど、中小企業向けサイバーセキュリティパッケージ「ランサムガード」を地方企業に導入する提案を行っています。

事業を通じた地域課題の解決のため、アイティフォーの顧客である地方自治体、地方銀行、地方百貨店の皆様から課題や要望などをヒアリングし、社内へ展開することで、事業部横断のソリューションを提供しています。

■ 主な取り組み

2023年度全国選抜小学生プログラミング大会への協賛

アイティフォーは、「2023年度全国選抜小学生プログラミング大会」にゴールドスポンサーとして協賛しました。次世代のIT人材育成の推進や、すべての地域に住む子どもの才能を発掘し、地域活性化に貢献するという主旨に共感したものです。

2024年3月3日、全国大会当日は46組の小学生によるプレゼンテーションが行われ、アイティフォーは、スポンサー企業賞として「アイティフォー賞」を、神奈川県代表の三澤康太郎さん(当時、小学3年生)に授与しました。また、当社のフルクラウド型コンタクトセンタープラットフォーム「CXone」を体験できるブースも出展し、多くの出場者やそのご家族の皆様にお越しいただきました。

アイティフォーは今後も、将来のIT人材育成のサポートなどを通じて、地域の発展に貢献していく取り組みを推進していきます。

地方創生に関するその他さまざまな取り組み

「地方創生」に資する取り組みの一環として、内閣府・内閣官房が推進する「地方創生テレワーク推進運動」の趣旨に賛同し、当運動への参加表明として2023年に「Action宣言」を実施しました。アイティフォーは大阪、名古屋、福岡、沖縄に拠点をもち、首都圏の仕事を地方拠点で実施することが、地方における雇用創出につながっていることが、Action宣言のテーマに沿った取り組みとなります。この他各拠点の地元の大学における積極的な新卒採用活動や、BPO事業においては、地元での雇用を創出するとともに、雇用した人材の育成を目的とした研修や応対品質のコンテストを実施するなど、雇用の面からも地方創生に向けた施策を継続しています。また、震災復興や地域のIT/DX推進に役立てていただくため、企業版ふるさと納税に関しても、積極的に行っています。

従業員へのプレゼンテーション

「アイティフォー賞」を受賞した三澤康太郎さんが、アイティフォー本社にて受賞作「数学牢獄からの脱出」を披露してくださいました。当日は本社の従業員100名余りに加え、大阪・福岡などの拠点の従業員もリモートで視聴。三澤さんの数学やプログラミングへの深い理解と、楽しみながら熱意を持って取り組んでいることが伝わる発表に、大きな拍手が送られました。



地域の小中学校との交流

アイティフォーでは、2023年10月3日から3日間、本社にて東京都千代田区立神田一橋中学校の生徒4名を受け入れ、職場体験学習を実施しました。地方創生を掲げるアイティフォーの地域貢献活動の一環として行った初の試みです。生徒の皆さんは、ビジネスマナーの基本として名刺交換を学んだほか、当社の製品であるキャッシュレス決済端末「iRITSpay」のデモ等を通じて、アイティフォーの事業を学ぶ体験をしていただきました。

また、千代田区が区内の小学生に向けて作成したパンフレット「お仕事ノート」にも、アイティフォーの仕事内容が紹介されました。

「ResorTech EXPO 2023 in Okinawa」への出展

アイティフォーは昨年に引き続き、「ResorTech EXPO 2023 in Okinawa」に出展。オープンイノベーションによる地方活性化ソリューションとして、地域の中小企業の皆様に向けたランサムウェアをはじめとするサイバーセキュリティ対策を支援するツールと、キャッシュレス推進による地域活性化、ならびに人材不足解消の手助けとなるソリューションである、ショーケース(無人販売システム)をご紹介しました。特にショーケースについては、地元新聞社の記事や地元ケーブルテレビで取り上げられるなど、多くの地元企業の皆様に関心を持っていただけました。

DX推進による生産性向上、付加価値向上

常に新しく進化するITを活用して団体・企業の生産性向上を支援するとともに、やりがいを持って働くことができる環境構築を支援します。

■ 基本的な考え方

アイティフォーは、ますます発展していく新しい技術を活用して団体・企業のDX推進を支援し、共に生産性向上に取り組むことで、一人ひとりが自分に適した仕事に就き、やりがいを持って働くことができる環境の構築を支援します。現在提供している技術に限らず、進化する他社の新しい技術をも取り入れて自社サービスと組み合わせることで、地域の企業のみならず社会インフラを構築、提供していきます。

■ 主な取り組み

ブロックチェーンを活用した「Digital Safe」

アイティフォーの「Digital Safe」は、ブロックチェーン技術を活用した電子的な貸金庫サービス。大切な情報をデジタルでお預かりすることで、紛失や消失のリスクを減らし、もしものときには大事な人にだけ確実に情報を共有できるサービスを目指して、実証実験を進めています。

Digital Safeには以下、3つのポイントがあります。

(1) デジタルデータをアプリで保管

銀行口座保険、サブスク情報、ログインID、医療、ペットなど、大切な情報をデジタルデータで保管します。

(2) 万一のときも安心、指定受取人へデータ引き渡し

万一の場合、あらかじめ指定した受取人(家族、親族など)に確実にデータを引き渡します。

(3) 万全のセキュリティ

ブロックチェーン技術の特性である耐改ざん性を取り入れ、データを安全に保管します。

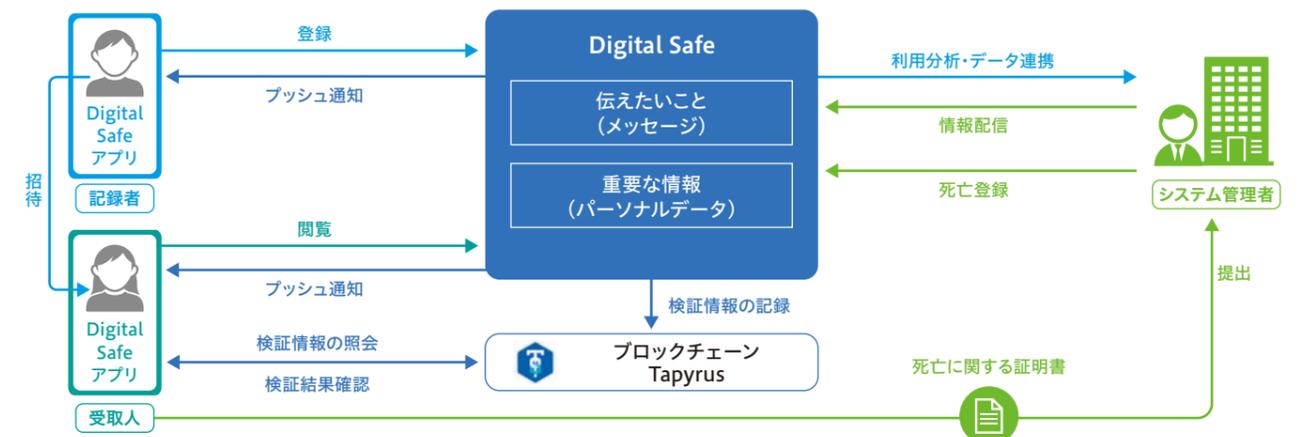
Digital Safeは、熊本県の「令和5年度web3等先端技術を活用したDX実証事業委託業務」に係る公募型企画コンペで採択され、2023年7月から2024年3月まで実証業務を実施しました。

このようなサービスが求められる背景には、金融機関における店舗数の減少による顧客タッチポイントの変化や、デジタル遺産の社会問題化などが挙げられます。アイティフォーでは、財産価値のあるデジタル資産を含めたパーソナルデータを、簡単に整理・保管・共有できる仕組みを提案することで、これからの時代に合わせた技術の開発や、さらなるDXの推進を展開していきます。

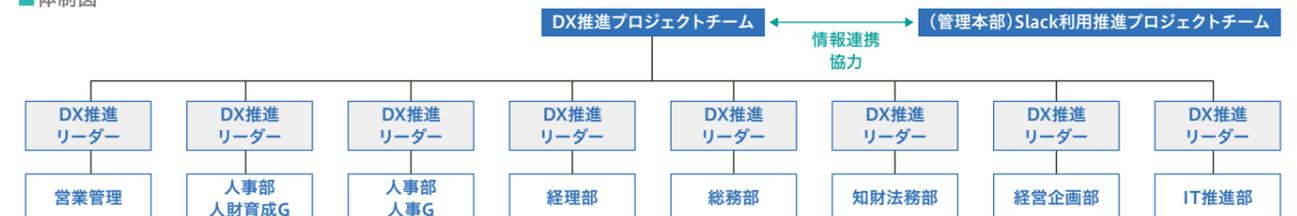
管理本部における取り組み

アイティフォーの管理本部では、DX推進に関する方針を
 ・管理本部内で進行中のDX化の取り組みについて可視化する
 ・各自がDX推進の意識を持ち、業務の中で課題発見に努める
 ・各部署との連携や調査は、DX推進リーダーが窓口となり、行うとして、社内のDX推進やDXによるディーセントワークの実現によって、生産性向上を目指しています。2023年度は、各部署でのDX化にともなう課題の洗い出しや施策・指標の検討からスタートし、各部署ごとの取り組みのテーマを設定しました。2024年度中には具体的な指標を設定し、さらに取り組みを加速化する予定です。

■ Digital Safe概念図



■ 体制図



経営基盤の強化

持続的な企業価値向上の実現には、経営基盤の強化が不可欠です。

アイティフォーは、情報セキュリティを含むリスクマネジメントやコンプライアンス体制、それらを推進するコーポレート・ガバナンス体制の強化を最優先事項として取り組みます。

■コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

アイティフォーは、『『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す』という経営理念のもと、透明・公正な経営体制を構築し、迅速・果敢な意思決定に基づく効率的な業務執行を推進していくこと、また適時適切な情報開示を実施することが、コーポレート・ガバナンスの基本であると認識しています。この基本的な考え方に基づき、アイティフォーグループの「コーポレート・ガバナンス基本方針」を定め、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保し継続的な充実を図ることを通じて、当社グループの持続的な企業価値の向上を目指します。

体制

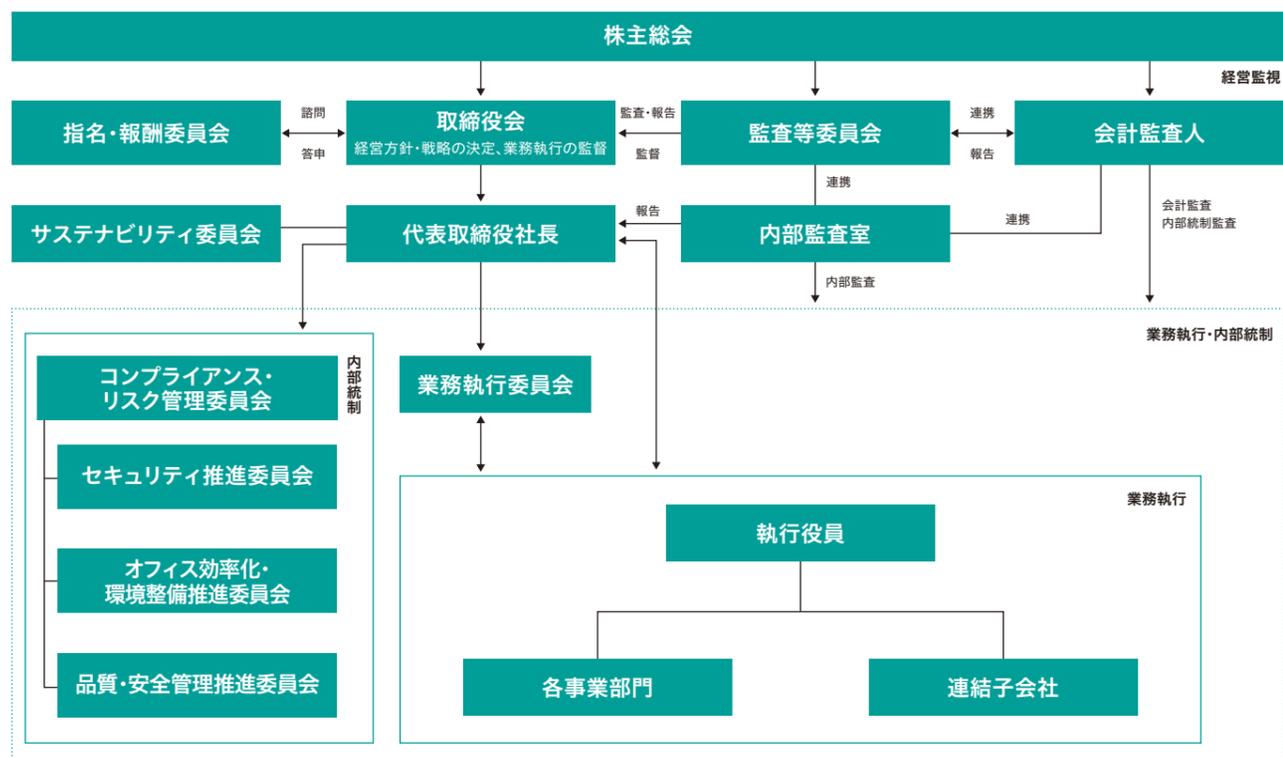
アイティフォーは、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的として、監査等委員会設置会社の体制を選択しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）は、定款で員数を20名以内と定め、現在の員数は6名、うち1名は社外取締

役です。監査等委員である取締役は、定款で員数を5名以内と定めており、現在の員数は3名、うち2名は社外取締役です。経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、経営環境の変化に迅速に対応するため、執行役員制度を導入しており、取締役および執行役員で構成される業務執行委員会において業務執行方針に関する意思決定を行い、機動的な業務執行を確保しています。取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性と客観性を高めるために、取締役会の任意の諮問機関として委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会も設置しています。

取締役会

取締役会は、株主に対する受託責任を認識し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に責任を負います。また、その責任を果たすため、当社の目指すところを確立し、経営戦略および経営計画その他当社の重要な業務執行について、当社が直面するリスク評価を踏まえ、当社のために最善の意思決定を行います。取締役会は、適切なリスクテイクを支える環境整備を行うほか、独立した客観的な立場から、取締役の業務執行に対する実効性の高い監督を行います。

■コーポレート・ガバナンス体制図



2023年度は、取締役会を21回開催しました。

監査等委員会

監査等委員会は、取締役会と共に監督機能を担い、取締役の職務執行を監査する法定の機関です。期初に決定した監査方針、監査計画に基づき、当社グループの内部統制システムの構築・運用の状況を監視および検証し、当社の取締役会の審議においてその監査活動に基づいた情報を活用するなど、能動的・積極的な役割を果たします。また社外取締役が情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保するほか、会計監査人および内部監査部門と十分な連携を行います。さらに、会計監査人が株主・投資家に負っている責務を認識し、会計監査人を適切に選定・評価するための基準を策定するほか、会計監査人の独立性と専門性を有しているかについての確認など、適正な監査の確保に向けて適切に対応します。

監査等委員会は原則として月1回以上開催しており、2023年度は17回実施しました。

指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性と客観性を高めコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るために、取締役会の任意の諮問機関として設置。取締役会の決議によって選任された3名以上の取締役で構成し、過半数を独立社外取締役、委員長を独立社外取締役とする方針を定めています。取締役会から諮問を受けた事項について

審議し、取締役会に対して答申を行っています。

2023年度の開催回数は、4回でした。

業務執行委員会

取締役会の機能をより強化し経営効率を向上させるため、業務執行に関する基本的事項および重要事項に関わる意思決定を機動的に行っています。

原則、月2回開催し、取締役および執行役員をもって構成。2023年度の開催回数は、22回でした。

サステナビリティ委員会

サステナビリティの取り組みを進化、拡大すべく、代表取締役社長を委員長とし、3名の取締役が副委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置しています。委員会の活動は、半期に1度取締役会へ報告し、必要に応じて指示を受けます。委員会で決定された事項は、当社およびグループ会社に指示。それぞれが連携しながらグループ一丸となってサステナビリティ活動に取り組み、ESG経営を推進しています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を向上させ、さらには企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

2023年度の評価結果の概要は、次ページのとおりで。

■スキルマトリックス

氏名	役職	経営経験	ESG・サステナビリティ	マーケティング・事業戦略	IT・インフラ技術	業界知識	国際性・多様性	法律・リスクマネジメント	財務会計・M&A
さとう つねのり 佐藤 恒徳	代表取締役社長	○	○	○	○		○		
さかた こうじ 坂田 幸司	代表取締役専務執行役員 技術開発本部長	○		○	○	○			○
おおえだ ひろたか 大枝 博隆	取締役常務執行役員 事業本部長 流通・eコマースシステム事業部長	○	○	○		○		○	
なかやま かつお 中山 かつお	取締役執行役員 管理本部長	○	○			○		○	○
こうの かずのり 河野 一典	取締役執行役員 決済ビジネス事業部長		○	○	○	○	○		
あべ わか 阿部 和香	社外取締役	○	○	○			○		
もとやま まさひと 本山 昌人	取締役 常勤監査等委員	○		○		○		○	
さとう まこと 佐藤 誠	社外取締役 監査等委員		○			○		○	○
こいずみ だいすけ 小泉 大輔	社外取締役 監査等委員	○	○				○	○	

※各取締役に期待する分野を最大5つまで記載しています。なお、一覧表は各取締役の有するすべての知見・経験を示すものではありません。

①分析・評価の方法

取締役会を構成する全取締役を対象に、外部機関のサポートを受け、以下の内容についてアンケート形式での調査を実施し、外部機関からの集計結果の報告を踏まえた上で、取締役会において分析・評価を行うとともに、今後の取り組みなどについて審議しています。

取締役会の構成	社外取締役(監査等委員含む)のパフォーマンス等
取締役会の実効性	モニタリング機能、株主(投資家)との対話、指名・報酬委員会の運営等
取締役会の運営	議論、取締役(監査等委員含む)に対する支援体制、トレーニング、ご自身の取り組み等
その他	総括

②評価結果

アンケートの集計結果を基に、分析を踏まえて取締役会で審議した結果、取締役会の運営、意思決定・監督については概ね適切に機能しており、「取締役会の実効性は概ね確保されている」と評価しました。

③今後の取り組みについて

取締役会での意見交換の結果、今後も継続的に取り組むべき課題は、次のとおりと認識しています。

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、自社の資本コストや資本収益性の内容や市場評価の分析・評価を行い、改善方針の策定と課題に対する議論の充実を図る。
- 全取締役に必要な知識習得の機会を提供するとともに、経営幹部候補人材の多様性確保と計画的に強化・育成する取り組みにより、経営の質的向上を図る。
- 取締役会の審議内容が重要度を増しており、さらに迅速・適切に議

論できるよう、必要十分な情報と事前説明が経営陣および取締役に適時に報告・共有される体制のさらなる強化を図る。

役員報酬

当社の役員報酬は、当社および当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値増大に向けて優秀な経営陣の確保・リテンションと動機付けに資することを目的とし、業績との連動性を適切に保ち、健全なインセンティブとして機能する、透明性と客観性を備えたプロセスにより決定されることを基本方針としています。

報酬体系

当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、同業または同規模の他企業との比較、当社の財務状況および個人の貢献度を踏まえて取締役会で審議し、決定。社外取締役および監査等委員である取締役に、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくしないため、「基本報酬」のみの支給としています。

また、業績連動報酬は、短期業績に基づき変動するインセンティブ報酬である月次報酬、中長期のインセンティブ報酬である税制適格ストックオプション(非金銭報酬等)および業績連動型株式報酬である株式交付信託(非金銭報酬等)から構成されます。月次報酬は各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の目標値に対する達成率に応じて算出された額を支給します。

■コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループでは、法令や内部規程を遵守することで、社会から信頼される企業となるため、良識を持って行動します。

体制

コンプライアンスやリスク管理全体を統括する組織として、「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置しています。平時においては、コンプライアンス違反や、そのほかの経営リスクの発生原因を追及し、予防または再発防止に向け規程や社内ルールの見直し等の対策を検討・実施します。また、災害などが発生した場合には、迅速かつ適切に対応するために、代表取締役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。

さらに、下部組織として「セキュリティ推進委員会」、「オフィス効率化・環境整備推進委員会」、「品質・安全管理推進委員会」を設置しており、各委員会が、専門的な立場から業務運営上のリスクを分析し、「コンプライアンス・リスク管理委員会」に報告します。

コンプライアンス相談・通報窓口

日々の業務の中で従業員がコンプライアンス違反になるのか疑問を感じたとき、問題となりそうな行為を見かけたときなどに積極的に相談ができるよう、メールと専用電話での窓口を設置しています。また社

■想定される主なリスクとその対応

リスク項目	リスクの概要	主な対応
自然災害等	大地震等や災害による停電・通信回線の障害等による業務停止	データセンターを東京と大阪に設置しており、大規模地震等を想定した事業継続計画(BCP)の整備、安否確認システムの導入、耐震対策、防災訓練等を実施する。
システム(商品)開発、品質管理	品質上のトラブルによる追加コストや損害賠償の発生	「ISO9001(2015年版)」の認証を取得し、品質マニュアルおよび品質目標を設定することにより、品質管理の徹底を図る。また「ISO27001(2013年版)」の認証を取得し品質保証を行うとともにサービスの向上に努め、顧客の満足度を高める。
情報セキュリティ	重要情報の流出	事業部長が情報管理責任者となり、担当部門内のセキュリティ管理を徹底する。また、プライバシーマークの認証取得に加え、入退室管理システムやPCの操作ログが見える化する「CATサポーター」を導入するなど、情報管理を徹底する。
競合	競合激化による価格下落の発生	長年の事業経験で大きな強みを有する、地域金融機関向けシステムや流通・小売業向けシステムなどを事業戦略分野に設定。それらに集中することで、他社に比して優れたシステムノウハウを蓄積しつつ、独自のソリューションとネットワークインフラを含む、ハード・ソフトのトータルサービスを提供して、差別化を図る。
為替相場の変動	為替相場変動によるコストアップ	先物為替予約取引を、外貨建買掛金等および発注高の範囲で行う。先物為替予約取引の契約先は、いずれも信用度の高い国内の銀行を選定し、信用リスクの軽減を図る。
感染症拡大	感染の再拡大や長期化による受注活動への制約、ソフトウェア開発の遅延、サプライチェーンの混乱による遅延の発生	テレワークなどの勤務体制の変更等働き方改革を推進。また、サプライチェーン管理の一環としてお客様の要請に合わせ必要最小限の調達を実施することで、無駄な輸送、在庫、廃棄の発生を防ぎ、業績への影響も最小限とする。

内には相談したくないという場合も想定し、社外サービスを活用した窓口も設置しています。

■リスクマネジメント

基本的な考え方

情報セキュリティの体制・方針、品質向上維持体制・方針、BCP、内部統制の体制と状況の開示を行うことで、リスクマネジメントの体制を強化します。

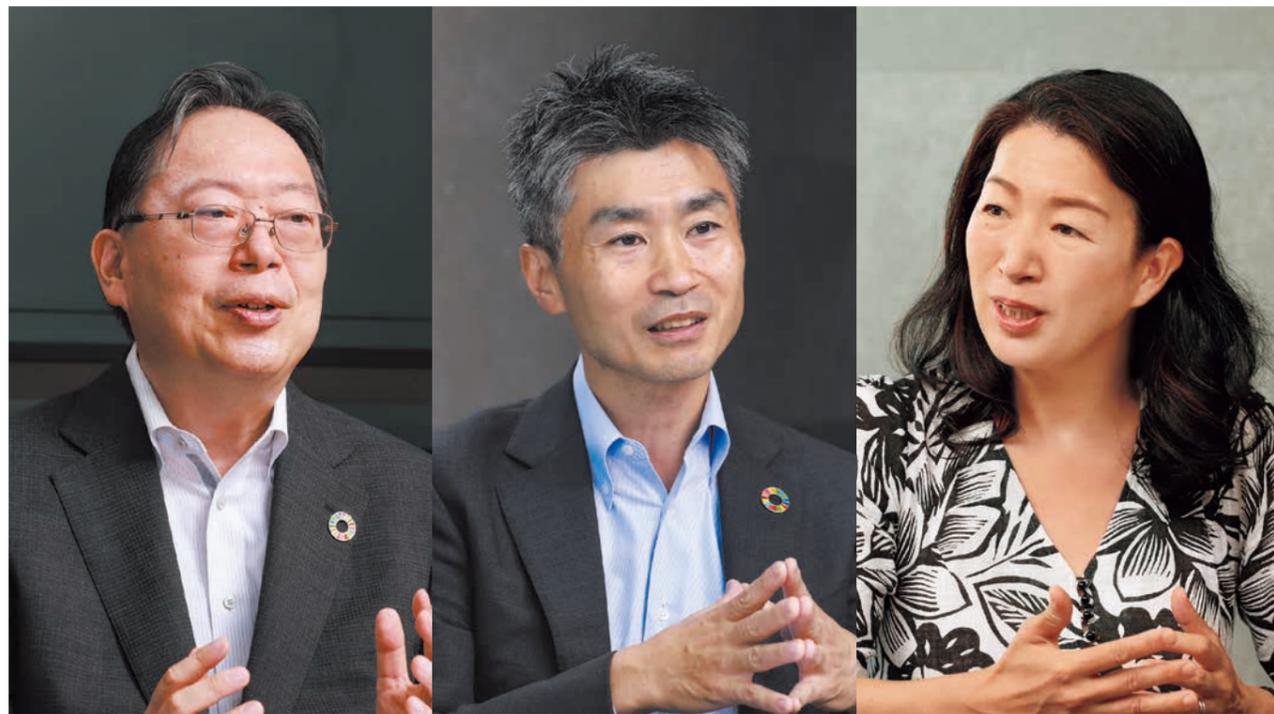
体制

コンプライアンス・リスク管理委員会では、情報セキュリティ面、環境面、労働衛生面、製品安全面、品質面等で有するリスクを分析し、リスク管理に関する規程に基づき、そのリスクの軽減に取り組んでいます。また、その下部組織として「セキュリティ推進委員会」、「オフィス効率化・環境整備推進委員会」、「品質・安全管理推進委員会」を常設し、定期的に委員会を開催。各委員会が専門的な立場から、業務運営上のリスクを分析し、リスク管理の浸透を図っています。

■役員報酬制度の概要

固定	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の役位、職責に応じて定額を支給。 監査等委員である取締役の報酬額は、各監査等委員の協議により決定。 				
変動	短期インセンティブ報酬(月次報酬)	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動報酬の総額 = 親会社株主に帰属する当期純利益^{*1}×8.0%(上限)×全社業績評価係数 個人別支給額の算定方法 = 業績連動報酬の総額×$\frac{\text{役職ごとのポイント} \times \text{個人業績評価係数}^{*2}}{\text{役職ごとのポイント} \times \text{個人業績支給係数}^{*2} \text{の総和}}$ <p><small>※1 親会社株主に帰属する当期純利益がマイナス(損失)の場合は0円。 ※2 各取締役の個人業績指標に対する成果・貢献割合に応じて0～150%の範囲で定める。</small></p>			
	中長期インセンティブ報酬	<table border="1"> <tr> <td>税制適格ストックオプション</td> <td>2017年6月21日の定時株主総会において決議し、役職に応じた一定数を付与。約2年の待機期間後、1年間に付与された数の20%まで行使可能であり、行使期間は2024年9月15日までの5年間。</td> </tr> <tr> <td>業績連動型株式報酬</td> <td>取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動制を明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることが目的。本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託(以下「本信託」という)が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に交付される。</td> </tr> </table>	税制適格ストックオプション	2017年6月21日の定時株主総会において決議し、役職に応じた一定数を付与。約2年の待機期間後、1年間に付与された数の20%まで行使可能であり、行使期間は2024年9月15日までの5年間。	業績連動型株式報酬
税制適格ストックオプション	2017年6月21日の定時株主総会において決議し、役職に応じた一定数を付与。約2年の待機期間後、1年間に付与された数の20%まで行使可能であり、行使期間は2024年9月15日までの5年間。				
業績連動型株式報酬	取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動制を明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることが目的。本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託(以下「本信託」という)が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に交付される。				

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ました。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られています。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、取締役会が何をするとところ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。

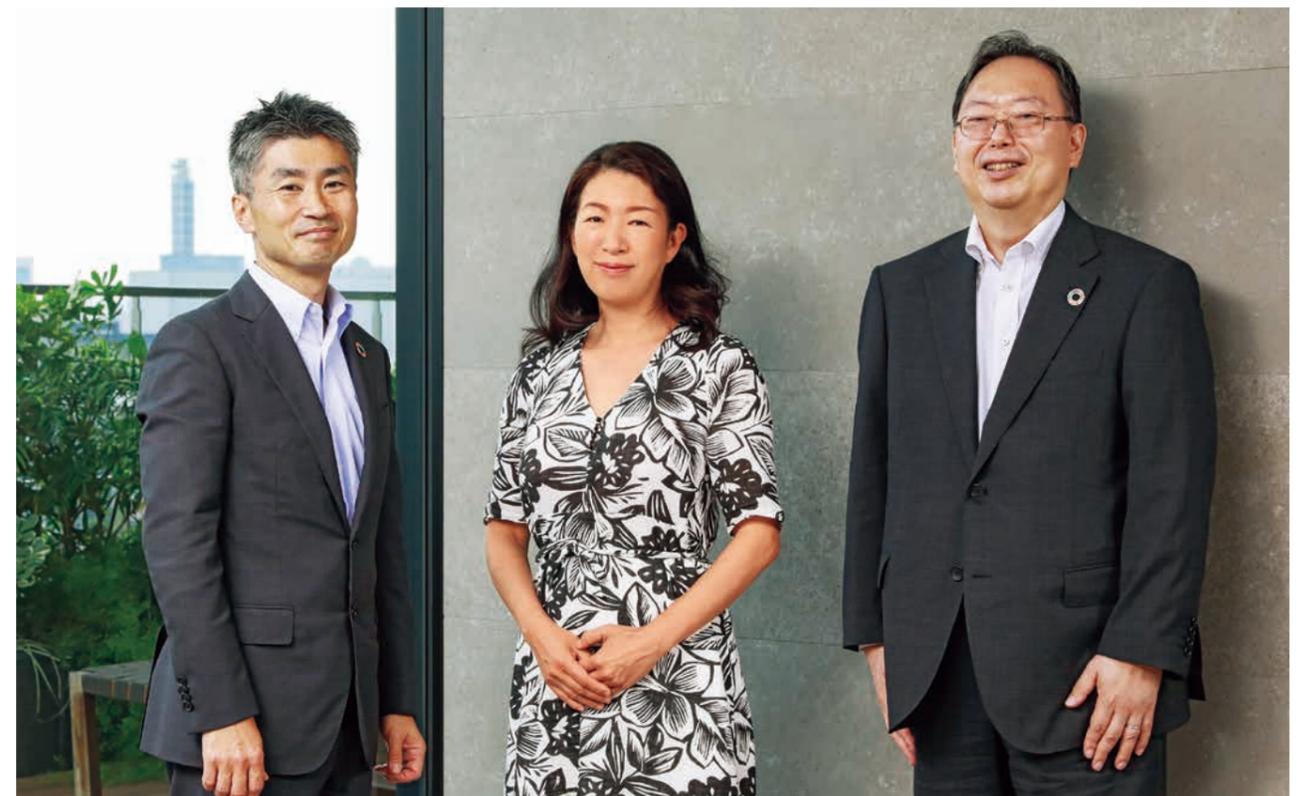
小泉: 私は今まで世界63カ国ほどの国を巡り、幸せと言われている会社を訪問し研究しております。イリノイ大学のエド・ディーナー教授によれば、幸福度の高い従業員が働く会社は、そうでない会社と比較し

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。



At a Glance 2

■ 非財務情報

2024/3月期

平均勤続年数

12年1ヶ月



2022年度

11年

従業員数(単体)

494人



2022年度

457人

2023年度採用者に占める女性の割合

29.8%



2022年度

26.0%

男性の育児休業取得率

57.1%



2022年度

44.4%

有給休暇取得率

81%



2022年度

83%

復職率(産後休暇・育児休業取得者の復職率)

100%



2022年度

100%

自発的な離職率

4.2%



2022年度

5.8%

健康診断受診率

92%



2022年度

89%