

# 2024

アイティフォー  
統合レポート



  
ITFOR

# 「寄り添うチカラ」で 人々の感動と笑顔を 生み出す



さまざまな社会環境の変化とともに、  
社会や人々のニーズも多様化する現代。  
情報機器やシステムのパッケージ販売から始まり、  
世の中の役に立つシステムやサービスを提供する  
サービス提供型の企業へと変貌を遂げた  
アイティフォーは、「IT」のチカラで、  
人々の感動と笑顔を生み出す社会づくりに貢献します。



**FOR** LOCAL DEVELOPMENT

## 地方創生のために

アイティフォーは、  
地域金融機関や地方自治体、地方百貨店など、  
地域を中心としてシステムやサービスを提供し、  
地域経済の活性化に貢献してきました。  
これからも地域のために寄り添い、  
その地域に必要なものを、私たちの「IT」で提供していきます。







**FOR** MANY SURPRISES

## たくさんのサプライズのために

アイティフォーは  
自社の強みである「IT」を使ったチカラで、  
すべての人や企業に「あんなこともこんなこともできた」  
というたくさんの未来へのサプライズを  
提供していきたいと考えています。

**FOR** A SUSTAINABLE FUTURE

## 持続可能な未来のために

「IT」を通じて人々の暮らしを喜びあふれたものにするのが、アイティフォーの果たすべき使命です。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。





## 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。

## 目次

## Introduction / アイティフォーメッセージ

「寄り添うチカラ」で人々の感動と笑顔を生み出す	2
地方創生のために	4
たくさんのサプライズのために	5
持続可能な未来のために	6
目次、編集方針	8

## 1. Our Value Creation / アイティフォーの価値創造

社長メッセージ	10
特別企画 お客様・社長対談	16
アイティフォーのあゆみ	20
価値創造プロセス	22
マテリアリティ	26
事業概要	28

## 2. Our Strategy / 価値創造戦略

中期経営計画	34
事業部別概況	40
CFOメッセージ	48
At a Glance 1	50

## 3. Special Issue / 特集

Special Issue 若手課長鼎談	52
----------------------	----

## 4. Foundation for Value Creation / 価値創造の基盤

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

## 5. Data Section / データセクション

財務情報	76
企業情報	78

## 編集方針

本報告書は、株式会社アイティフォーの持続的な企業価値向上に向けた取り組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただきやすいよう、重要な財務・非財務情報を関連付け、特にお伝えしたい事項を中心に編集しています。編集に当たっては、国際統合報告協議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値創造のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考としています。

価値創造プロセスにおいては、非財務資本である人財やIT（DX）を積極的に活用し、多くの提供実績を有する地方のお客様に最新かつ最適なサービスを提供することで、顧客基盤を構築するとともに地方創生を推進し、さらなる企業価値向上を目指すためのビジネスモデルを記載しています。

本報告書が、皆様の当社に対する理解促進の一助となり、皆様との対話の1つとしてご活用いただけますと幸いです。

## ■対象期間

- ・原則として2023年4月～2024年3月（一部対象期間外の情報も含まれます）
- ・当財務報告期間である2023年4月～2024年3月の実績を中心に、これ以降の企業情報や目標・計画などについても一部掲載しています。

## ■対象範囲：

株式会社アイティフォー、およびアイティフォーグループ

## ■免責事項：

本報告書は、株式会社アイティフォーの企業価値向上に向けた取り組みに関する情報の提供を目的としたものであり、株式の購入や売却を勧誘するものではありません。また、業績予想や将来の見方については保証の限りではありません。

※当報告書内に記載されている会社名およびサービス・製品名等は、各社の商標または登録商標です。

より詳しい情報は、当社ホームページをご参照ください。  
<https://www.itfor.co.jp>

発行日 2024年9月30日、次回発行2025年9月末予定

# 1. Our Value Creation



## アイティフォーの価値創造

- P.10 社長メッセージ
- P.16 特別企画 お客様・社長対談
- P.20 アイティフォーのあゆみ
- P.22 価値創造プロセス
- P.26 マテリアリティ
- P.28 事業概要





## 社長メッセージ



代表取締役社長

佐藤 恒徳

### 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



# 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

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った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と考えるわけです。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

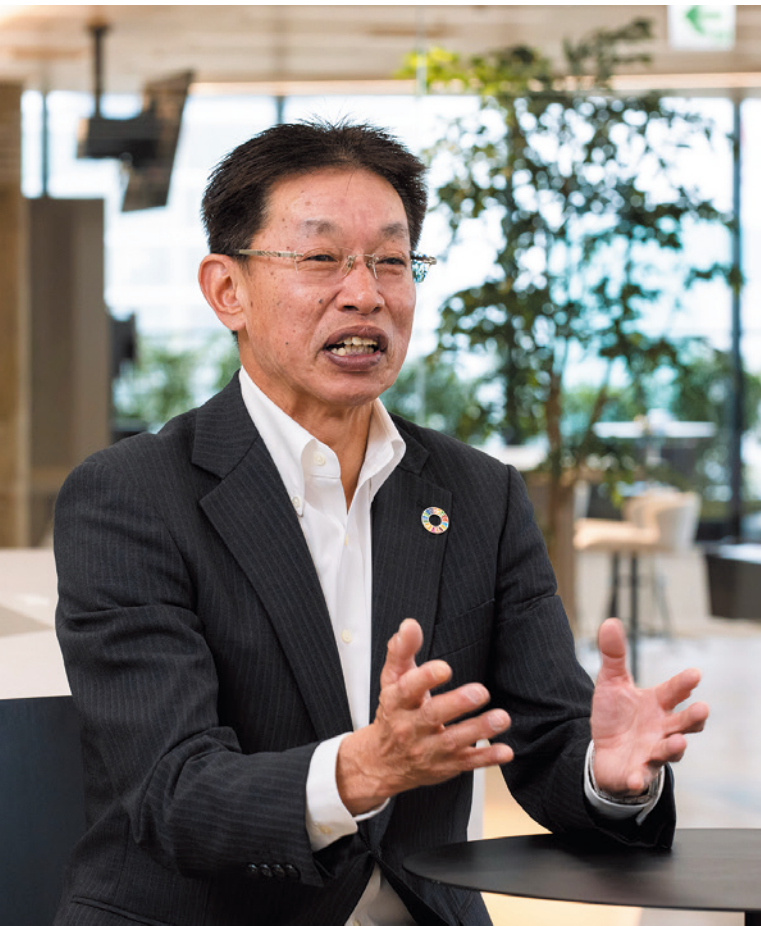
ミュニケーションについても新しい工夫や方法を迅速に導入できたことは評価できていると思います。組織再編や人事制度改革についても、計画したことはほぼ達成できたといえます。一方で、クロスセル率の向上を営業部門の重要目標としていましたが、3カ年の間に推進を行ったにもかかわらず、成果が十分とはいえませんでした。主な要因は、各事業部ともに自分の領域で精一杯で外部に目を向けられていなかったことが挙げられると思います。極端に言えば、例えば北海道など遠方のお客様一社に対し、各事業部から合計6名がセールスに伺い、しかもお客様情報が共有されていないとすれば、お客様にとってもたいへん非効率ですし、当社にとっても大きな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、今後はこれをもつ





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えないのです。

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、地方の皆様にて育てていただいた企業です。地方出張して最も感じるのは、「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ィアは、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、人材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、人材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という評価された人でも、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いますが、制度設計には時間がかかることもあり、まず先行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が、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。そこに勉強に行って、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ゲーター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、

## 人財へのエンパワーメント

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

DE&Iの推進

ワーク・ライフ・バランス向上

効果的な採用戦略

退職希望者のリテンション施策

教育・研修の充実

キャリア開発支援

評価マネジメントの改善

リーダーシップ育成

生産性向上による余暇の拡充

- 正社員1,500人体制
- 社員紹介制度の拡大
- 離職率の低減
- 就業時間の5%を自己研鑽
- 資格取得の推進

## 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



#### 成長ストーリーの継続発信

- ・決算説明会 ※年2回
- ・ITFOR通信(株主様向け情報発信) ※年2回
- ・個人投資家向け説明会の開催



#### 機関投資家数の増加

- ・多くの機関投資家のスコープに入る(FY2026)



#### 機関投資家との対話、経営への適宜反映

- ・投資家面談の増加  
FY2023実績 年間40件→FY2026目標 年間60件
- ・投資家面談情報の経営陣との共有、議論



#### 株主還元方針

- ・配当性向50%目標
- ・総還元性向70%以上を維持
- ・年2回(中間・期末)配当を予定



#### ROIC経営

- ・資本コストを上回るROICの目標を設定
- ・ROICの目標を投資判断に反映
- ・ROICの目標未達事業は撤退

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なという話も聞かれますが、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。





## 特別企画 お客様・社長対談

# 地域からの発信で、日本全体が元気になる 同じ夢に向かって、挑戦していきましょう

### ピッチコンテストの会場で運命の出会い、 すぐに生まれた共感

佐藤：初めてお会いしたのは2018年1月です。とてもよく覚えているのですが、新規事業ピッチコンテストの沖縄ブロック大会でアイティフォーの社員が1名、最終予選まで残っていたので応援に行ったところ、当時、福岡銀行の専務でいらした横田さんが審査員をされていて、滅多にお会いできる機会がない方だと思って、ぜひひと名刺交換をさせていただきました。その後、銀行にもぜひ来てくださとおっしゃっていただき、後日、改めてお伺いしました。

横田：第一印象からすごくポジティブな人だと思いました。いつもニコニコされていて、社員の方との関係も非常にフラットで、この方は私が理想としている、六然訓(りくぜんくん)の中の處人譎然(しょじんあいぜん=人に接するときは、相手の気持ちが和らぎ、穏やかになるように心がけるの意)を地で行っている人だと。すぐに仲良くなれましたね。

二人の共通点は何かという、一つは世界のことを見ている、もう一つは、自分のプレゼンテーションは自分で作る。いずれも私自身が大いにこだわっているところだったので、根っこがよく似ていると共感を持ちました。

佐藤：世界を見ているとは。お互いにイスラエルに行ったことなど、よく話をしたからでしょうか。

横田：そうですね。佐藤社長はイスラエルのITメーカーと取引があり、大使館に行ってその会社のことを直接ヒアリングしたというのを聞き、

この人は私の上を行っている人だと感じました。

佐藤：お恥ずかしい限りです。でも自分のプレゼンは自分で作ることは本当にこだわっています。とても時間はかかりますけど、本番は台本なしでできます。横田さんがなさっているマラソンの話もよくしましたよね。100キロメートルマラソンに出られて、12、3時間走り続けるので、その時間があればイスラエルまで行けますね、と。

### 共に挑戦するパートナーとして、 みんなの銀行の開発プロジェクトに アイティフォーが参画

横田：福岡に来てくださるたびにいろいろな話をして、最初は気の合うベンダーさんという感覚でしたが、みんなの銀行の開発パートナー

株式会社みんなの銀行

顧問

# 横田 浩二



# 社会へ。

として入っていただいてから、アイティフォーのことをよく知ることができました。私たち、ふくおかフィナンシャルグループは2021年5月に、日本初のデジタルバンクとしてみんなの銀行をスタートさせました。パブリッククラウド上にゼロベースでシステムを構築して銀行をスタートし、翌年にローンビジネスもスタートさせるので、アイティフォーさんには債権管理システムのところをお願いしました。

**佐藤:** 全国規模のデジタルバンクを創ると聞いて、その一部分でも担わせていただけたことが、すごく嬉しかったです。当社は債権管理の仕組みで数多くの実績がありましたが、まったく顔が見えていない方が使うローンということで、それまでの考え方をガラリと変えなければならず、大きなチャレンジでした。横田さんにとってはもっと大きなチャレンジだったと思いますが、私たちも一緒にチャレンジできたことが嬉しかったのです。

**横田:** みんなの銀行をなぜ、創ったのかというと、当時、少子高齢化、人口減少により地方銀行のマーケットに構造的な課題が生じることに加えて、2015年頃、フィンテックという言葉がバズワード化しました。さらに、2018年にはデジタルとデータを活用してビジネスモデルの変革を促すデジタルトランスフォーメーション、つまりDXが地方銀行の競争戦略上のキーワードだと言われました。従来型の銀行サービスは、シニアの方々には馴染みですが、デジタルネイティブ世代には評判が良くないので、このままでは異業種がフィンテックで参入し、若い世代のお客様をとられてしまう、そういう危機感が銀行の間で広がっていました。

しかしながら、従来の銀行のレガシーシステムをモダナイゼーション、マイグレーションしようと思っても、とてつもない労力と時間がかかります。また、チャネル、窓口業務を変えるという方法は、店頭にしかいらっしやらないお客様がいますから、これも大変な力仕事になります。それなら、未来の銀行ってこうあるべき、という将来の探索を行い、そこからのバックキャストで銀行を創ってみませんか。従来の延長線上で、地方銀行が横並びで対応したのでは、デジタル革命の時代に生き残れないという恐怖心が大きく働いたのです。

**佐藤:** アイティフォーはこれまで地域金融機関や地方自治体などにサービスを提供してきましたので、地方の課題はよく理解していました。若い人が首都圏にどんどん流れ、相続となると財産も東京に流れていく中で、本来、銀行ではない異業種の大手企業が勝ち組になり、全国46道府県のお金が東京だけに集まってくる、大きな流れができていました。そのとき、みんなの銀行さんは逆の流れを作ろうとしている。それは絶対必要ですし、非常にワクワクしました。

**横田:** それをご理解いただいていることが、ありがたかったです。ふくおかフィナンシャルグループのベースは福岡県、熊本県、長崎県の地方銀行ですが、如実にお金の流れが中央に行ってしまう。これを何とか止める方法はないか。要するにお金の地産地消といったことを地方銀行の皆が考えていました。

**佐藤:** 人の流出とお金の流出、一回、流れたものを元に戻すというの

株式会社アイティフォー  
代表取締役社長

# 佐藤 恒徳



は相当パワーが要ります。また、若い人たちの頭の構造を変えるのは非常に難しいですが、明らかに便利であれば、どこの銀行であろうが関係なく使うのが若い人たちです。ふくおかフィナンシャルグループさんの取り組みで、知らないうちに九州にお金が集まってくる、そうになったら非常に面白いと思いました。

### 日本初のデジタルバンクが生み出したもの、 つなげるもの

**横田:** みんなの銀行は、今年3周年で、口座数が100万口座を超えましたが、40歳未満のお客様が70%。当初の目論見どおりに、デジタルネイティブ世代が北海道から沖縄県まで、人口動態どおりに集まってきました。

ほぼ九州だけだったお客様基盤が全国に拡がり、グループのドメインが拡がりました。また、銀行業務だけに閉じていた組織の能力が、デジタルマーケティング、アプリ構築のエンジニアリングに拡がりました。それに加えて、パートナー企業さんと一緒になってAPIの基盤を構築し、目指す顧客体験の価値を創造していく組織能力ができました。さらに、顧客基盤を作れたことで、フランチャイズバリューといった将来的な収益をもたらす価値ができたことにもなります。

みんなの銀行は現在、300名くらいの社員がいますが、銀行出身の方は3割で、あとはすべて外部から採用し、全体の約半分がエンジニアです。

**佐藤:** 銀行の組織で半分がSEというのは信じられません。異質な人

が加わって自由闊達に意見が出せるようになれば、ビジネスのチャンスが格段に生まれやすくなります。地方銀行の中には、システムの共同化でSEの数をどんどん減らした結果、自分たちのやりたいことができなくなったことに気づいて、今、慌てて取り戻そうとされているところもあります。

**横田:** そうなんです。2017年に世界最大のあるデジタル銀行を訪ねましたが、リーマンショックの年にシステムの8割をアウトソースし始め、それを約10年かけて自前開発に戻したと聞きました。それによってその銀行がデジタル銀行に生まれ変わったのを見て、私たちも絶対に内製化し、エンジニアが自分たちでサービスを作っていかなければスピードが出てこないと思いました。

**佐藤:** その先見の明で日本のベストプラクティスになりましたね。銀行のシステムといえば、失敗があってはいけないというのが大前提ですが、それを最初に変えたのは世界屈指のある海外の金融機関です。2017年にサンドボックスシステムを敢えて作って、そこで何をやってもいい、失敗していいよ、といったことに取り組みました。イギリスの金融機関も、クラウド上のシステム基盤と同様のことを実施しました。

アイティフォーもこの本社12階をサンドボックスにしたかったのですが、うちの会社もまだまだ頭が堅くて、一気にやって失敗してはいけない、みたいなところがあります。これからの開発やものの考え方を詰めていく上では、変えていかなければなりません。

**横田:** 早く小さく失敗する、みたいな発想は、たしかに銀行にはなかったものですが、やっていくうちにその方が合理的だと分かってきました。アプリケーションの構築は、アジャイルにやるとどうしてもバグが出てくる。もちろんリリース前につぶしていくのですが、いかにそれを早く修復するかです。あるいは、お客様が思ったとおりの行動をしてくださらない、動線がおかしいと思ったら、即、変えていくというのも、私たちが身に付けた組織能力の一つですね。

**佐藤:** 私がみんなの銀行さんと何かしらやらせていただきたいと思った理由の一つが、スマホアプリだったことです。今、銀行取引の約7割がインターネットバンキングを使っていて、若年層ではさらに高率なのですが、パソコンを使っているわけではなく、やはりスマートフォンです。みんなの銀行さんは既にそういう若いスマホユーザーのお客様を持っていらっしゃるの、非金融分野でもいろいろとできることがあります。ぜひ、当社も一緒したいです。

**横田:** ぜひやりましょう。当組織もSEが半分ですが、自前の開発力がまだまだ足りていないと思っています。アイティフォーさんが中期経営計画で地方創生を掲げられたように、ファーストペンギンだったり、ムーンショット的な目標を立てるのは、人間、人材の力です。有能



福岡からアウトバウンドで出て行って、  
獲得した新しいパートナーとともに、地元の価値創造につなげていきたい

な人材をいかに多く採用して、育てていくか。これは永遠の課題です。当社のエンジニアは、パーパスやビジョンに共感し、「面白いことをやっている銀行なので来ました」という人が多く、共感によって参画してきた人たちの力は非常に強いと感じています。

佐藤: まったくそのとおりです。みんなの銀行さんで育った方に当社に来ていただくなど、人材交流もさせていただきたいです。

## グローバルを視野に、地元の活性化を目指す アイティフォーとともに

佐藤: みんなの銀行さんとの開発がやりやすい理由の一つが、APIが大部分開放、共有され、オープンAPIの考え方を強く持たれていること。他の銀行ではあり得ないことです。

横田: 多分、未来の銀行には3つぐらいスキル要件があると思います。一つはエンジニアリングで、自分たちでアプリを開発できること。もう一つは、APIでさまざまなパートナーとつながるオープンバンキングのスキル。そして、データドリブン、最近ではAIドリブンになってきていると思いますが、これが3つ目です。これらのスキルセットで見ると、私たちのAPIの基盤は日本の銀行API基盤では最先端だと思っています。イギリス、ヨーロッパで求められているセキュリティレベルを確保しつつ、オープンに展開できています。だからこそ、BaaS(Banking as a Service)に関しても、安全に顧客体験を作っていきます。さらに、アイティフォーさんとの開発も、APIを通してデータのやりとりができますので、将来的にもずっと一緒できると思います。

佐藤: リアル店舗が一切ないということは、どんなところに住んでいても、スマホさえ持っていれば、東京や福岡と同レベルのサービスが受けられる、それは今まででは考えられなかったことです。当社が事業ビジョンに掲げている一つが「日本中どこでも格差がないサービスを受けられる」ですので、みんなの銀行さんは既に実現されています。

横田: ヨーロッパやアメリカでは、既に埋め込み型金融、つまりEmbedded Financeというサービスがあり、それを日本でも実現したいと思っています。例えば、流通大手ECサイトの中でユーザーが決済すると、銀行口座から直接引き落とされる、あるいは、残高がないとローンが自然に成立する、といったサービスだけの銀行です。顧客体験の流れの中に銀行が埋め込まれた一つのプラットフォームなので、規模に関わらず、あらゆる事業者さんから、当銀行が一番に声をかけてもらえる存在になるはずです。

佐藤: 当社もBaaSをやりたいと思っています。既存の金融機関のス

マホアプリに組み込むだけでなく、ライドシェアのようなサービスも、みんなの銀行アプリから予約と決済ができれば、生活必需的なアプリになりますよね。

横田: クレジットカードやコード決済を使った場合、決済コストがすごく高くなりますので、社会全体で見たらその費用は大きな課題です。BaaSなら限界コストが低く提供できますので、地方の小売業でも導入でき、課題解決につながります。

私たちの事業ドメインは今、日本全体ですし、将来的にはグローバルになると思うのですが、銀行あるいは金融をリデザイン(再設計)し、銀行は将来こうなるとリディファイン(再定義)することを、地元である福岡から発信しています。どんどんアウトバウンドで出て行って、新しいパートナーシップを構築し、福岡に帰って、福岡のお客様、パートナーと新しい関係をつないでいきたいと思っています。日本全国には良い商材、良いものづくり企業さんが数多くありますから、みんなの銀行が新しいパートナーを地元に関連してくれば、新しいチャレンジがたくさんできるでしょう。

佐藤: 地域での存在感をしっかりと訴え、そこに価値が付けば当然ものが動いてきますから、人もお金も流れが変わるはずですよ。それぞれの地域価値があるのに、十分に知らない、伝えられていないのが現状です。横田さんがおっしゃるように、福岡から出てアウトバウンドしたことによって初めて、その地域価値に気づくこともあると思います。異なる地域価値が生み出す相乗効果にはものすごく可能性があります。ぜひ、地域の新しい価値づくりに協力させていただきたいと思っています。



当社の事業ビジョンである「日本中どこでも格差がないサービス」を  
みんなの銀行は既に実現しています

# アイティフォーのあゆみ

## ■ 地域と共に歩んできたアイティフォーの歴史

アイティフォーの創業は1972年。

千代田情報機器株式会社の社名で、海外の情報機器やパッケージシステムの販売からスタートしました。

1975年には国内初のオンラインPOS、

1983年には個人信用情報照会およびオートコール(延滞債権管理)システムを開発。

以降、地域金融機関、地方自治体、地方百貨店といった地域経済の中核を担うお客様を中心に最適なシステムやサービスを提供し、事業を拡大してきました。

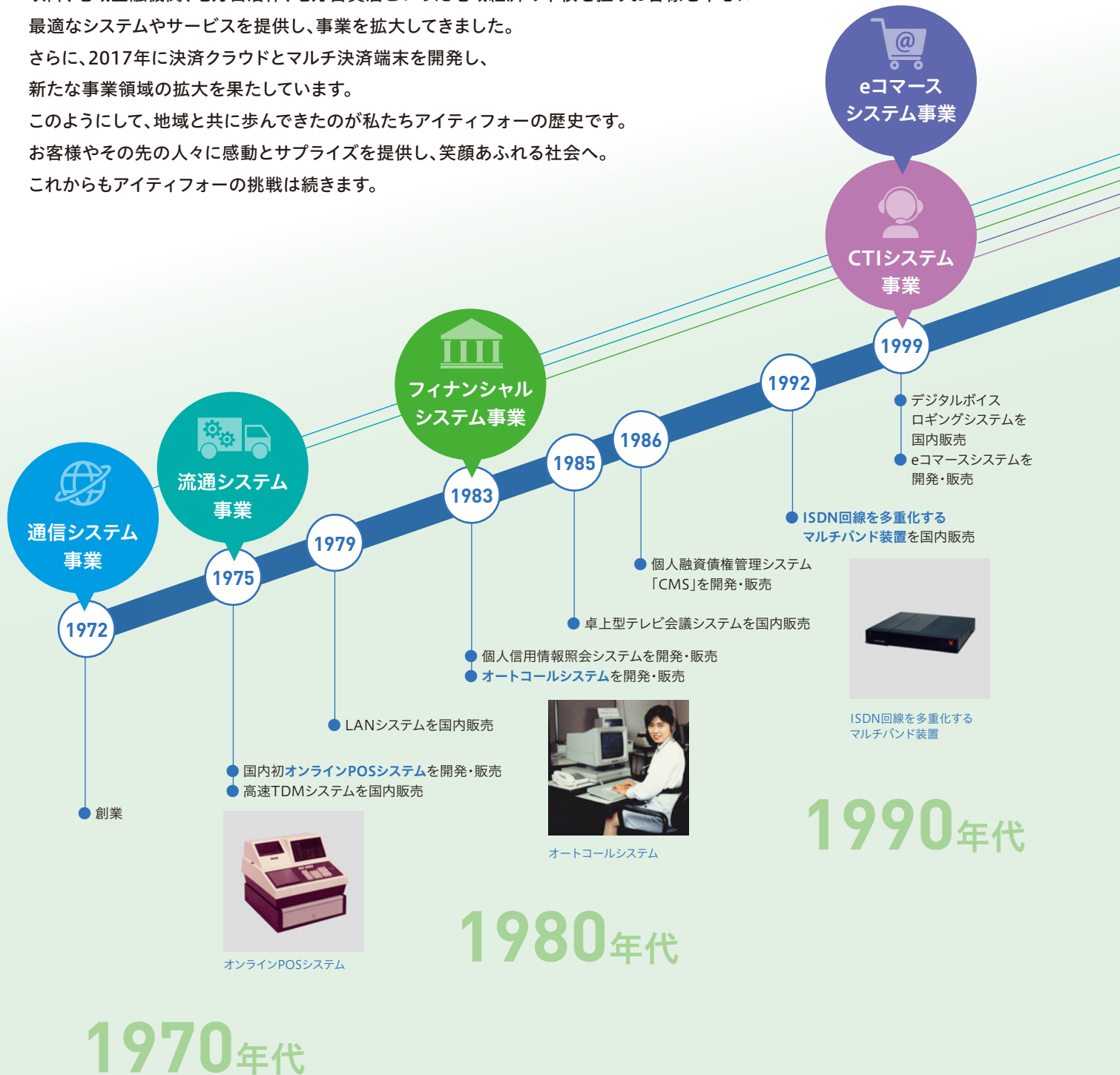
さらに、2017年に決済クラウドとマルチ決済端末を開発し、

新たな事業領域の拡大を果たしています。

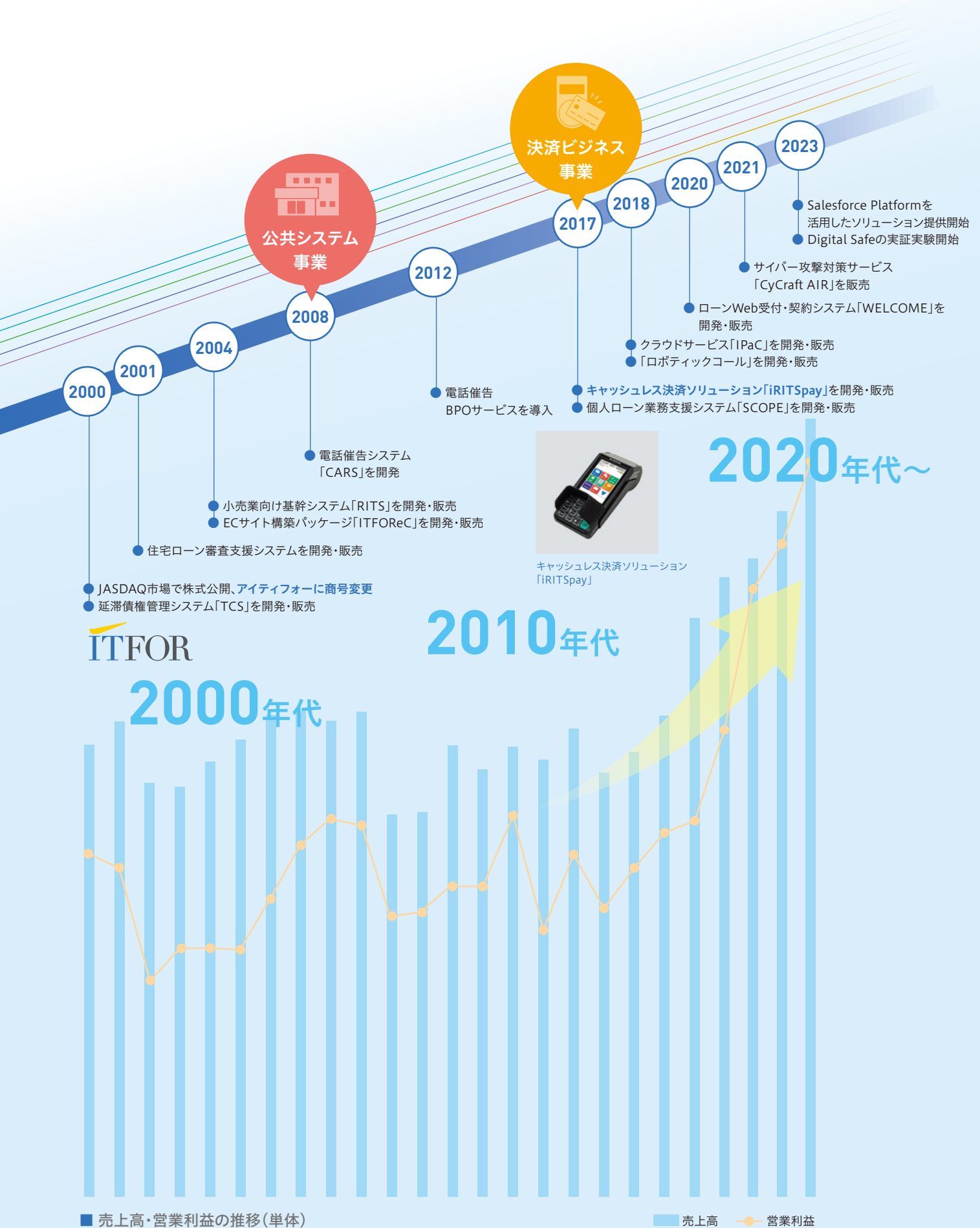
このようにして、地域と共に歩んできたのが私たちアイティフォーの歴史です。

お客様やその先の人々に感動とサプライズを提供し、笑顔あふれる社会へ。

これからもアイティフォーの挑戦は続きます。







# 価値創造プロセス

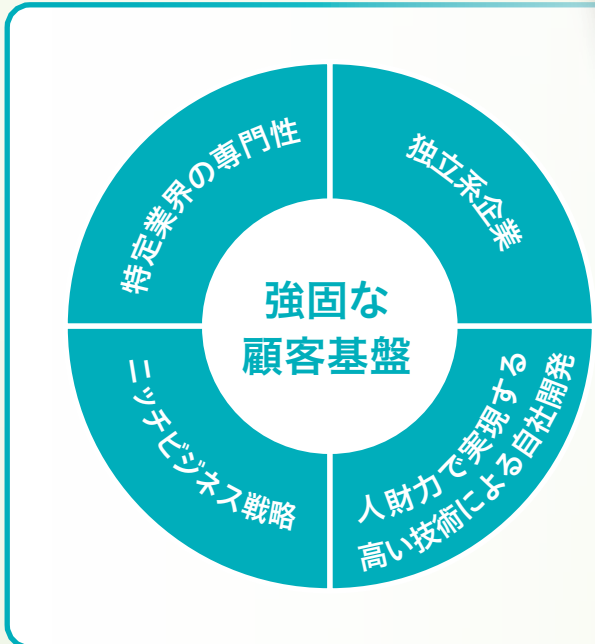
社会環境の変化に伴い、社会やお客様のニーズが多様化する中、アイティフォーグループは、私たちの強みを活かした事業を通じてさまざまな社会課題に対応し、「寄り添うチカラ」で人々の感動と笑顔を生み出す企業を目指します。

財務資本	売上高	206億円	ROIC	15.0%
	営業利益	37億円	ROE	15.4%
知的資本	研究開発投資(3カ年) 494百万円			
顧客資本	地方銀行における 審査・延滞債権管理 システム導入シェア	75%		
	ユーザー会で得た 追加ニーズをパッケージ化し 継続利用促進	65%		
人的資本	従業員数(連結)	592名		
	人財投資	204百万円		

# HIGH FI



既存事業を力強く発展させ、



- 国際情勢
- 少子高齢化
- 人材不足

## 経営理念

「寄り添うチカラ」で人々の感動と笑顔を生み出す

## パーパス

地方創生による社会貢献を通してすべての人や企業にサプライズを提供し、持続可能な未来の発展に貢献します

# VE 2033

# 2026

新規事業で飛躍的に成長

アウトプット

アウトカム

## BtoBtoCの 総合サービスの提供

システム(IT)/業務(BPO)

金融機関

P.40

自治体・  
教育機関

P.46

小売・  
百貨店

P.43

コンタクト  
センター

P.44

決済  
インフラ

P.42

社会  
インフラ

P.45

### 財務KPI(2026年度目標)

売上高	280億円	ROIC	15.0%
営業利益	48億円	ROE	15.0%

### 非財務KPI(2026年度目標)

女性管理職比率	9%	障がい者雇用率	2.7%
男性の育児休業取得率	50%	自発的な離職率	6%

### 豊かな時間の創出

地方創生

P.64

環境負荷の低減

P.61

社会を支える  
人財の深化

P.62

安心・安全な  
社会の実現

P.34

健全な企業活動の継続  
持続可能な企業価値の向上

P.66

環境

社会  
システムの  
多様化

技術革新

DX推進

## ■ アイティフォーのビジネスモデル

アイティフォーの50年以上にわたる着実な発展を支えているのが、「特定業界の専門性」「ニッチビジネス戦略」「独立系企業」「人財力で実現する高い技術による自社開発」を通じて最適なソリューションを提供し、それをもとに「強固な顧客基盤」を構築するビジネスモデルです。アイティフォーはこの5つの強みを活かして、さらに新たな顧客や事業分野の開拓につなげ、持続可能な成長を続けていきます。

### BtoBtoC企業

直接のお客様に満足をもたらす製品やサービスを創出するには、それらを実際に利用する社会や人々について考えることが不可欠です。システム開発においては、お客様の向こうにいる人々の生活や習慣、サービスの利用シーン、その際に生じる感情などを詳細に知ることを重視し、提供するソリューションの価値をより高めています。それが、アイティフォーが自らをBtoBtoC企業と呼ぶ理由です。

## ■ 5つの強み

### 特定業界の専門性

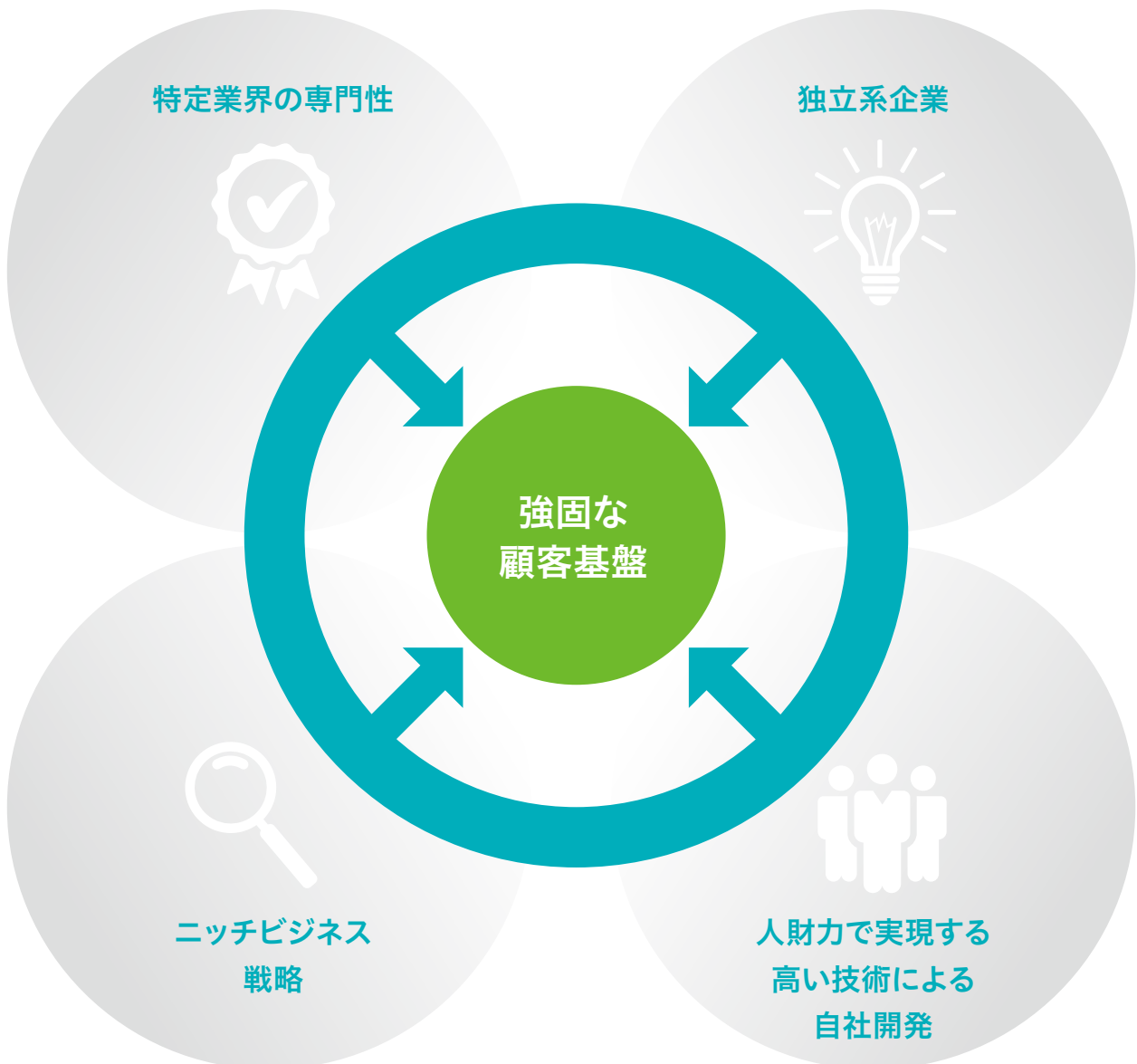
特定業界に集中し専門性を高めることが、アイティフォーのビジネスモデルの起点です。地域金融機関や地方自治体、地方百貨店といった特定業界に特化し、経営資源を集中しています。

### ニッチビジネス戦略

アイティフォーは、お客様を知り尽くし、磨き上げた高度な専門性を活かして、その業界において不可欠であり、かつ自らの強みを発揮できるニッチな領域に向けた最適なソリューションを提供しています。特定業界の専門性を活かした戦略を進めることで、他にはない存在価値を生み出しています。

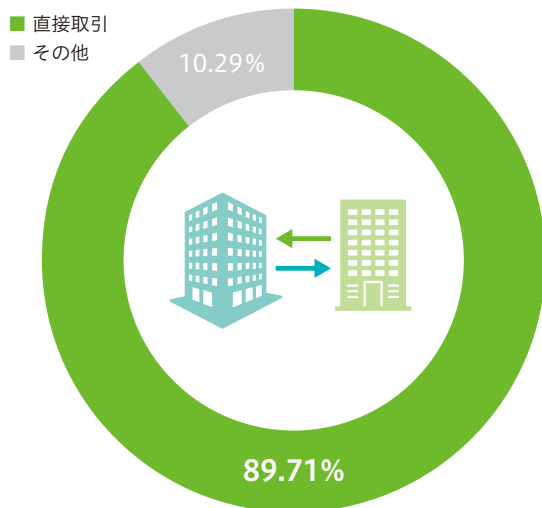
### 独立系企業

高い技術力をベースにして、地域に根差したお客様の課題に徹底的



に向き合うという、アイティフォーのビジネス姿勢を可能にしているのが、独立系企業という立場です。特定の系列に属さず、技術的制約やしがらみに左右されることなく、当社独自の最適なソリューションを提供することができます。

#### ■直接取引の比率(2023年度)

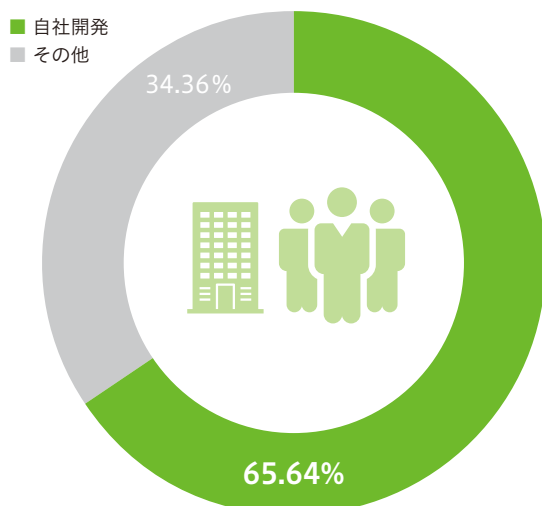


#### 人財力で実現する高い技術による自社開発

最適なソリューションを提供していくために重要な要素が、システムを自社開発できる体制と独立系企業の特長、そしてそれを支える人財力です。アイティフォーは、社員一人ひとりが生き生きと働き、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。また、人財の確保や育成に関連するあらゆる取り組みが企業の成長につながると考え、多様な人財の活躍推進と育成、働きがいのある職場環境づくり、労働安全衛生の推進に力を注いでいます。

高いスキルを備えた豊富な人財を背景に、アイティフォーには質的にも量的にも他社には追従できないレベルでシステム開発のノウハウと業務知識が蓄積されており、高度な専門性を有した技術力向上の源泉になっています。

#### ■自社開発の比率(2023年度)



#### 強固な顧客基盤

お客様の真の課題解決を支援するアイティフォーのソリューションは、導入後、お客様にとってなくてはならないものとなり、多くが改善を重ねながら長期にわたって利用されています。

アイティフォーが定期的開催している「ユーザー会」は、講演会形式にとどまらず、毎回お客様同士が共通の業務課題に対して熱い意見を交わす場となり、私たちにとってもさらなる要望をいただく貴重な機会です。お客様との相互理解を深め、お客様からの厚い信頼を生み出し、そして次のビジネス獲得へとつなげています。この厚い信頼が、アイティフォーのトータルソリューションを継続して利用していただくことにつながり、リカーリングが付随することで安定的な収益をもたらしています。

さらに、こうした強固な顧客基盤は、アイティフォーに新たなビジネスチャンスをもたらします。既存のお客様から、ITに関する課題を抱えた新たなお客様につないでいただく機会が多いのが、私たちの特徴です。こうした信頼にしっかりと応えし、期待を超えていくためにサービスや体制を整備することで、次々と新たな事業領域が生まれてきました。それらはアイティフォーの持続的成長を牽引するものとなっています。

売上上位30社の  
10年継続率

65%

地域内の事業部の  
クロスセル率(2事業部以上)

85%

全国の地方銀行シェア

※審査・延滞債権管理システム導入シェア

75%

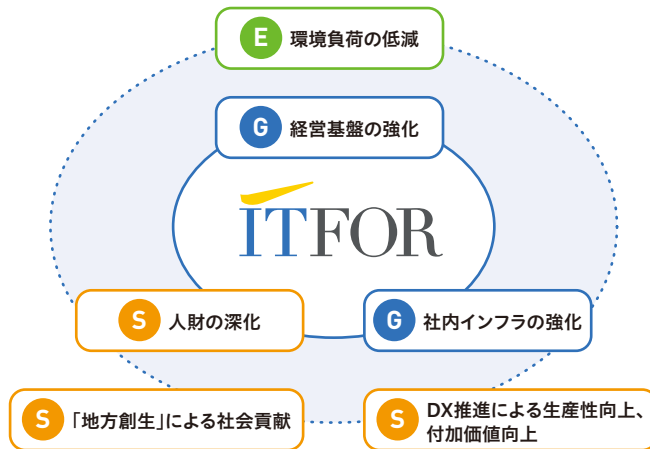
# マテリアリティ

アイティフォーは、持続可能な未来社会の実現に貢献しながら、事業戦略を通じて企業価値を高め、グループ全体の持続的な成長を支えるために、サステナビリティ方針に基づき、5つのマテリアリティ(重要課題)を掲げています。

## ■マテリアリティ(重要課題)

アイティフォーは、自社が目指すべき姿として「地方創生による社会貢献を通してすべての人や企業にサプライズを提供し、持続可能な未来の発展に貢献します」というパーパス(存在意義)を掲げています。このパーパスから策定した「サステナビリティ基本方針」に基づき、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の視点を踏まえて、5つのマテリアリティを特定しました。

アイティフォーのサステナビリティ活動は、これらのマテリアリティに対して、本業である事業活動を通じて具体的な取り組みを進めています。



## ■特定プロセス

アイティフォーは、組織横断的なサステナビリティ委員会を設置し、経営理念と国際的なガイドラインや、グローバルな動向などを踏まえ、2021年11月に5つのマテリアリティを特定しました。

Step  
1

### 基本方針の明確化

今後アイティフォーが目指したい新しい姿を見直し、経営理念を「『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す」と改定。さらにそれをもとにアイティフォーのパーパスを「地方創生による社会貢献を通してすべての人や企業にサプライズを提供し、持続可能な未来の発展に貢献します」と定義し、それに基づきサステナビリティに対する基本方針を明確化しました。

Step  
2

### 重要課題の分析

GRIスタンダードなどの国際的なガイドライン、SDGs(持続可能な開発目標)などのグローバルな動向や国際的なESG評価機関からの調査項目を参考に、当社にとって重要な課題を抽出。また、各事業部が現在取り組んでいる、また今後取り組むべき課題も抽出しました。

Step  
3

### 重要性評価

社会的要請の高まりを考慮しながら、環境、社会、経営基盤の視点でマテリアリティの優先度・重要度を検討し、事業戦略に基づいたマテリアリティを選定。また、マテリアリティに対して、現在アイティフォーが実施している取り組み、今後実施すべき取り組みを具体的に検討しました。

Step  
4

### 妥当性評価、特定

社外有識者からの意見を参考に妥当性を判断するとともに、サステナビリティ委員会および取締役会にて審議・決議を経て、アイティフォーの5つのマテリアリティを特定しました。今後は、社会・事業変化などに合わせて適宜見直しを実施していきます。



	マテリアリティ(重要課題)	具体的な取り組み	関連するSDGs
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ることで、2030年までに温室効果ガス排出量を半減することにチャレンジしていきます。また、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。	気候変動リスクに対する活動の推進	    
「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、地方経済の活性化を目指します。	事業を通じた地域課題の解決 オープンイノベーションによる地方活性化 地方雇用活性化ソリューションの提供	     
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。	新技術を活用した社会インフラの構築、提供 DXによるディーセント・ワーク推進	  
経営基盤の強化	コンプライアンス経営やリスクマネジメント体制、コーポレート・ガバナンス体制の強化などの「経営基盤の強化」と、社内DX化促進などの「社内インフラの強化」を推進します。	<b>経営基盤の強化</b> ・コンプライアンス経営の強化 ・リスクマネジメント体制の強化 ・コーポレート・ガバナンスの強化	 
		<b>社内インフラの強化</b> ・社内DX化の推進 ・セキュリティ強化	
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。	人権の尊重 多様な人財の活躍推進と育成 働きがいのある職場環境の提供 労働安全衛生・健康経営の継続的な推進	    

## 事業概要



### フィナンシャルシステム事業

銀行、信用金庫、保証会社向けに、個人ローンの受付から審査、債権管理、償却までをサポートするパッケージシステムを提供。  
ノンバンクやサービサー向けには、債権管理システムに加え、効率的な督促・回収ソリューションを展開。



### 公共システム事業

滞納管理システムや催告業務システムなど自治体向け債権管理ソリューション、  
教育機関向けの学務支援ソリューションのほか、  
システムやICTを活用したBPOサービスを提供。



### 流通・eコマースシステム事業

1975年に日本で初めて大手百貨店チェーンのPOSシステムを開発。  
現在は、地方百貨店や専門店を中心に  
基幹システム「RITS」とECサイト構築システム「ITFOReC」を提供。



### CTIシステム事業

金融機関、公共団体、テレマーケティングなどのお客様に向け、  
コンタクトセンターの仕組みと業務システムを連動させた先進ソリューションを提供。  
この分野の草分けとして20年以上にわたり、お客様の事業発展を支援。



### 通信システム事業

1972年の創業から続く基盤事業。  
ネットワークインフラからサーバー構築、クラウドなど、  
ネットワークを効率的かつ安全に動かすためのインフラ機器とセキュリティなどをトータルで提供。

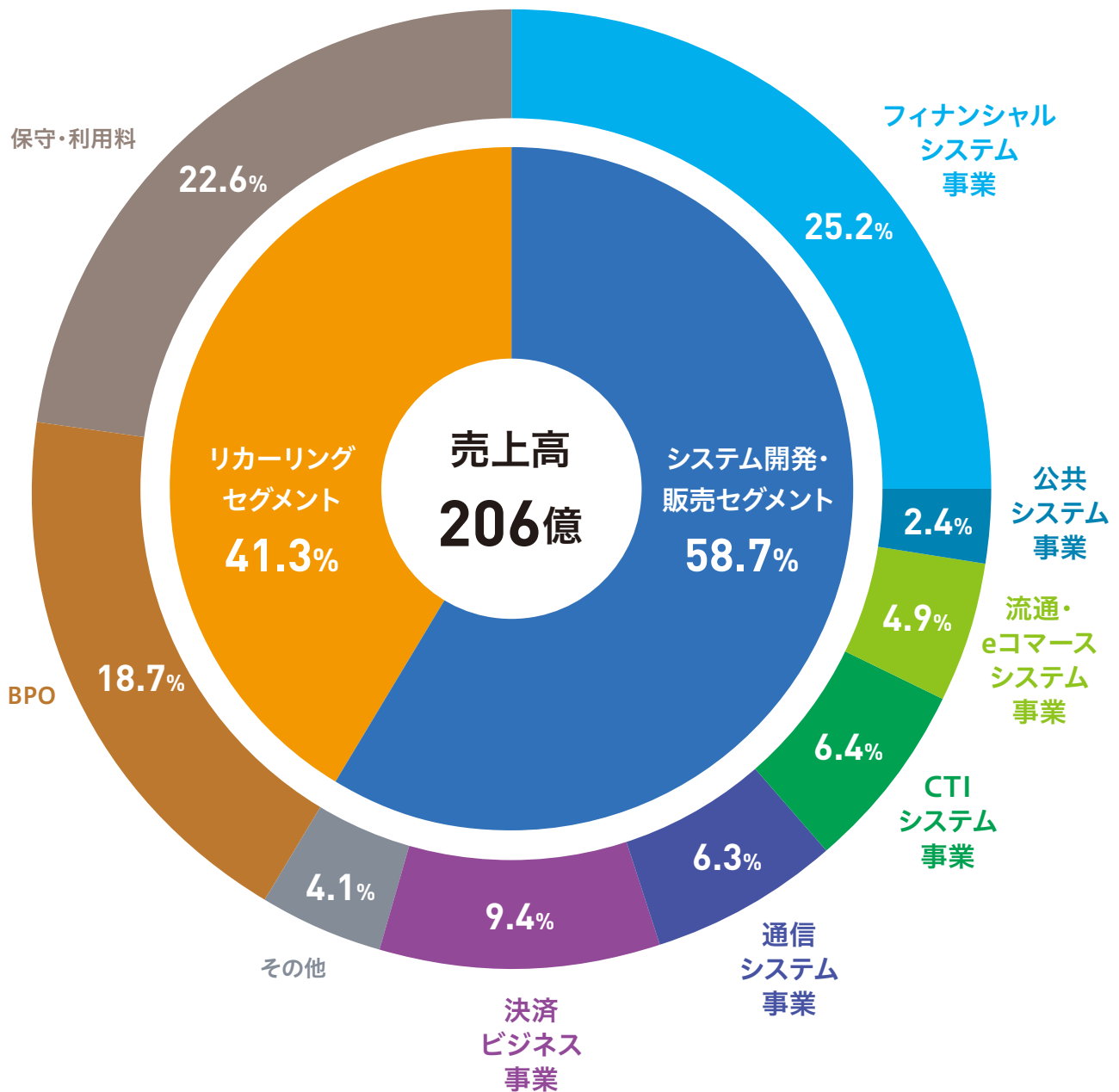


### 決済ビジネス事業

地域金融機関を通して、  
小売店、飲食店、自治体などの加盟店に対し  
アイティフォー独自のマルチペイメントサービスとキャッシュレス決済プラットフォームを提供。



## アイティフォーの売上構成



## ■ アイティフォーグループ会社概要

アイティフォーグループでは、ソフトウェア開発やBPOサービスなど、それぞれの領域で強みを持つグループ会社6社がアイティフォーとのシナジーを発揮し、事業の成長を支えています。サステナビリティの理念をグループ全体で共有し、地方創生による地域活性化に貢献しています。

### 株式会社アイ・シー・アール

#### ICR 株式会社アイシーアール



代表取締役社長  
中山 かつお

**定評の高いアイティフォーのBPOサービスを担い、  
今後も、グループの成長を牽引していきます**

株式会社アイ・シー・アールは、2014年に加わったアイティフォーグループの中核会社です。自治体向け債権管理システムなどのさまざまなソリューションを持つアイティフォーと、制度案内や勸奨、収納業務のノウハウに精通した人材を有するアイ・シー・アールは、公共分野における滞納整理、催告業務において協業し、窓口業務までを請け負うBPOへ業務範囲を拡大してきました。互いの強みを発揮することで、各自治体の住民サービスの向上に貢献しています。

主な事業は、税金・国民健康保険料等の業務支援を行う行政支援サービス、市民の健康管理を支援する社会保障支援サービス、公共料金に関する訪問支援サービスの3つです。アイティフォーのソリューションと人材の力がうまく組み合わせることで、大幅な業務効率の改善を図ることができ、自治体のお客様の人手不足あるいは人材育成の課題の解決を手助けしています。

また、アイティフォーグループでは2024年4月にBPOサービスの新会社として株式会社アイティフォー・ボックスを設立しました。今後は、グループ全体で新たな戦略の下にBPOサービス事業の強化と他領域への展開を実現し、さらなる成長を目指します。

社名	株式会社アイ・シー・アール
本社所在地	〒461-0005 愛知県名古屋市中区東桜2-10-1 ヤハギ東桜2階
代表	中山 かつお
創業	1975年
設立	1982年5月
資本金	1億円
事業内容	国民健康保険料収納業務受託事業など
URL	<a href="https://aicr.co.jp">https://aicr.co.jp</a>

### 株式会社アイセル



代表取締役社長  
草川 麗子

**「顧客満足」の一步先へ。  
変化の速い時代、企業や地域の課題解決を  
人材の力でサポートします**

株式会社アイセルは、東京都台東区に本社を置き、大阪と佐賀に拠点を設けています。2008年に資本提携でアイティフォーグループに加わりました。事業の柱は主に3つあり、一つ目は最大の柱であるソフトウェア開発で、基幹業務システムの要件定義から保守・運用までワンストップでお客様の要望にお応えしています。二つ目はセキュリティのライセンス販売事業で、お客様に合ったセキュリティ製品をお客様の環境に合わせて導入し、サービスおよび保守・運用までを提供しています。三つ目はDX事業で、お客様のIT導入に関するさまざまなお悩みに答え、最適な提案をさせていただく事業です。多くの企業のお客様がDX推進でいろいろな悩みを抱えておられる中、私たちがお役に立てないかと2024年から本格的に事業化しました。

グループの新中期経営計画では、AI、ロボット、ブロックチェーンなどの新しい技術を使って、世の中に必要となる新サービスの開発を目指していますが、私たちもグループの一員として実現に貢献したいと考えています。中でも、アイセルはモバイル、スマホ系のアプリ開発に強みがありますので、知見とスキルを提供していきます。また、佐賀市内に拠点を設けて約9年、佐賀県は現在、DXの取り組みを積極化しており、佐賀のデジタル格差解消にも私たちが貢献したいと考えています。

社名	株式会社アイセル
本社所在地	〒110-0005 東京都台東区上野3-24-6 上野フロンティアタワー12階
代表	草川 麗子
設立	1989年1月25日
資本金	1億円(単体)
事業内容	コンピュータソフトウェアの開発
URL	<a href="https://www.aisel.ne.jp">https://www.aisel.ne.jp</a>

## 株式会社イーブ



代表取締役社長  
中源 俊朗



**「for Every e-Business」を理念に、  
デジタル社会を技術で支え、  
社会に貢献していきます**

石川県能美市に本社を置く、ソフトウェア開発とSE、プログラマー育成、人材派遣を主な事業とする会社です。「for Every e-Business(すべてのe-businessのために)」を理念に社名をイーブ(EeB)としました。ITが世の中に拡がり始めた1990年代に立ち上がり、2000年以降はJava技術者の育成にも注力してきました。当社の理念のとおり、IT技術者は、金融、流通、建設、飲食などあらゆる産業、業界に関わり、サポートできる素晴らしい職業だとエンジニア志望者や社員一人ひとりに伝えています。

2019年からアイティフォーのグループ会社に加わりました。地方創生や社会貢献の理念に当社のベクトルが合っていたこと、また、当社のもので作っていく力がアイティフォーの推進力によって強化されるという考えでグループ入りしました。今後もさらに大きなシナジーを発揮していきたいと思っています。

石川県、富山県エリアは、デジタル人材の不足が著しく、派遣のご依頼に応えきれない状況が続いています。日本全体を考えると、デジタル人材だけでなく、働き手不足はますます深刻になるので、これまで複数人でやっていた仕事を一人でできるといったレベルの新技术が必要です。先端技術を利用して、そういうものをデザインできる技術者を早期に育成していきたいと思っています。

社名	株式会社イーブ
本社所在地	〒923-1211 石川県能美市旭台2-5-12 いしかわフロンティアラボ内
代表	中源 俊朗
設立	1996年12月6日(株式会社2001年12月6日)
資本金	1,450万円
事業内容	コンピュータソフトウェアの開発
URL	<a href="https://www.eeb.co.jp">https://www.eeb.co.jp</a>

## 株式会社シー・ヴィ・シー



代表取締役社長  
富松 藤吉



**迅速かつ高品質な情報調査サービスを  
金融機関を始め、幅広いお客様に提供しています**

株式会社シー・ヴィ・シーは、調査会社として2002年に設立以降、全国47都道府県に調査員ネットワークを整備し、金融機関やクレジットカード会社、法律事務所など、幅広いクライアントの皆様へ情報サービスを提供しています。当社の調査は、スピードにおいても品質においても同業他社の皆様に勝るものと自負しています。その結果、お客様からも高い評価をいただき、非常に長いお付き合いをしていただいています。

2014年からアイティフォーグループに加わりました。当社は専門の調査会社ですので、当社のクライアントの皆様へアイティフォーの債権管理システム、ロボティックコールを提案することにより、人材の力とITの力がシナジーを発揮し、より大きくお客様のお役に立つことができるようになりました。また、当社には47都道府県各地に約200名のプロフェッショナル調査員がおりますので、その人材の力をアイティフォーの技術力、システムの力と組み合わせ、今の時代のお客様が求める新しいサービスを提供できると考えています。今後も、自立した経営により、グループの事業に大きく貢献していきたいと思っています。

社名	株式会社シー・ヴィ・シー
本社所在地	〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前1-9-3 博多駅前シティビル2階
代表	富松 藤吉
設立	2002年4月
資本金	1億円
事業内容	企業調査、債権管理に関する調査業務
URL	<a href="https://www.cvc-3s.co.jp">https://www.cvc-3s.co.jp</a>

株式会社アイティフォー・ベックス

業務改革、  
そして新しい未来の創造へ



社名	株式会社アイティフォー・ベックス
本社所在地	〒102-0082 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル12階
代表	村田 純一
設立	2024年4月1日
資本金	1億円
事業内容	地方自治体の徴収および関連業務のBPOサービス
URL	<a href="https://itfor-bex.co.jp">https://itfor-bex.co.jp</a>

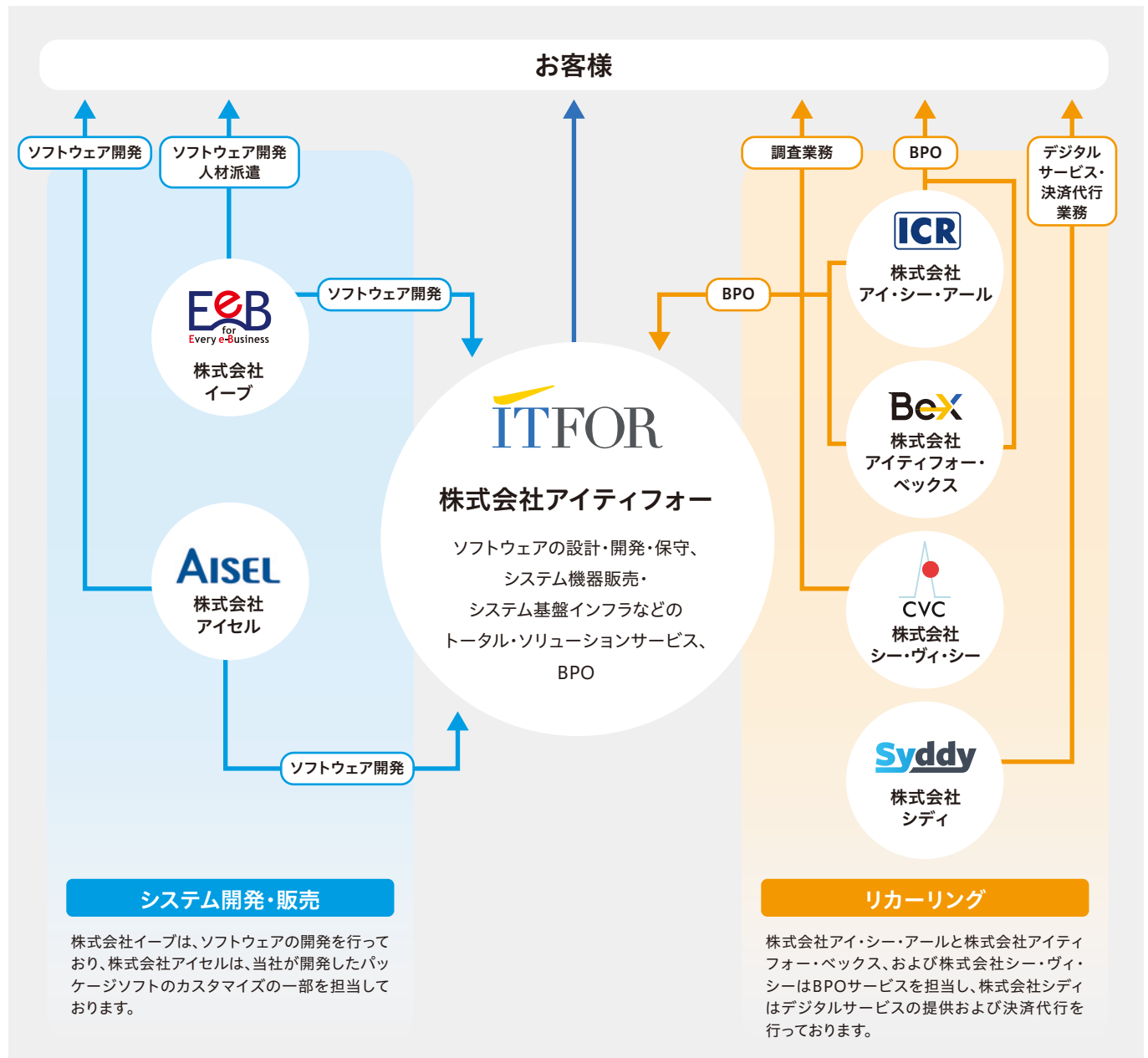
株式会社シディ

テクノロジーの力で、  
人に寄り添う  
デジタルビジネスを実現します



社名	株式会社シディ
本社所在地	〒102-0082 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル12階
代表	相澤 明則
設立	2022年7月7日
資本金	9,250万円
事業内容	デジタルサービス事業、決済代行事業
URL	<a href="https://www.syddy.co.jp">https://www.syddy.co.jp</a>

■グループ会社概要図



## 2. Our Strategy



### 価値創造戦略

- P.34 中期経営計画
- P.40 事業部別概況
- P.48 CFOメッセージ
- P.50 At a Glance 1



# 中期経営計画

2023年度は、第3次中期経営計画「NEXT STAGE 2023」の最終年度となり、2024年4月より、第4次中期経営計画「FLY ON 2026」がスタートしました。

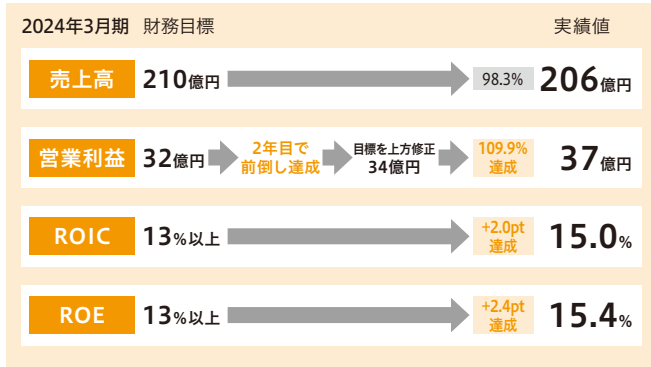
10年先のありたい姿を描いた「HIGH FIVE 2033」の実現を目指します。

## 第3次中期経営計画・振り返り

# NEXT STAGE 2023 - HENCA SINCA SOZO -

### 財務目標はおおむねクリア。売上高のみわずかに未達

第3次中期経営計画の財務目標は、営業利益目標を2022年度で達成し、34億円に上方修正しました。最終年度の2023年度は、売上高の目標のみ未達となりましたが、その他の営業利益、ROIC、ROE目標は大幅に上回ることができました。



### 3年間で業績が大きく成長

フィナンシャルシステムは安定的に成長し、流通ecシステム、決済ビジネスの各事業は大幅に伸ばしました。

単位:百万円	FY2021	FY2022	FY2023	FY21-23比率
フィナンシャルシステム	4,954	4,966	5,197	104.9%
公共システム	501	368	489	97.6%
流通ecシステム	705	645	1,006	142.5%
CTIシステム	989	1,200	1,317	133.2%
通信システム	934	1,210	1,300	139.1%
決済ビジネス	1,429	1,543	1,945	136.1%
その他	338	678	859	253.8%
BPO	3,103	3,499	3,869	124.7%
保守・利用料	4,062	4,210	4,665	114.8%

### 基本戦略遂行による成果と積み残しの課題

#### 経営基盤の強化

- 組織・制度改革
- 社内の連携強化
- 社内DX化
- 人財強化
- 開発体制・品質の強化

+

- 柔軟に継続的に組織再編
- 人事制度を改革
- 社内手続きのデジタル化
- 営業⇄開発の連携余地
- 営業部門間の連携余地
- 社内基幹システム更改の繰越
- 人財投資の余地

---

#### 収益性の向上

- ROIC経営の導入
- 管理手法の改革
- 投融資・撤退ルール
- 事業部間シナジー
- 成長・新規事業投資

+

- 経営指標のモニタリング頻度向上
- クロスセル拡大
- 関連会社売却
- 事業別ROIC導入の浸透
- 投融資・撤退ルールの徹底運用
- さらなる事業部間シナジーの追求
- 成長・新規事業投資としてM&Aを検討するも実現に至らず

---

#### ESG経営の進化

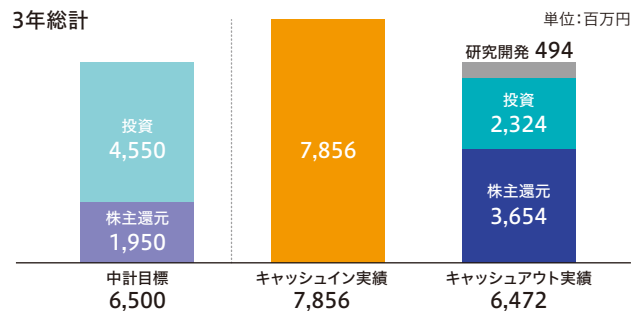
- 推進担当の任命
- 現状の取り組み方の大幅変更

+

- 統合報告書の発行
- サステナビリティ委員会の発足、強化
- 地域とのつながり強化

### 成長投資と計画を上回る株主還元を実施

研究開発投資は、新型決済端末、SaaS型アプリケーション、Web3.0技術応用の研究開発等に。株主還元は、「配当性向目標50%」、「総還元性向70%以上」と新方針を表明し、2023年度実績で総還元性向71.8%、総額1,988百万円の株主還元を実施。



次のステージに向けた成長の基盤ができ、飛躍への準備が整う。



## ■アイティフォーFY2033構想

# HIGH FIVE 2033

### 10年後のありたい姿の実現へ

アイティフォーは、このたび、FY2033構想「HIGH FIVE 2033」を公表しました。私たちは創業以来、地域金融機関や地方自治体、地方百貨店など地域の皆様に役立つシステムやサービスを提供してきました。全国の隅々まで広がった顧客基盤はアイティフォー最大の強みとなっていますが、この基盤を活かして地域の活性化をバックアップする役割を担い、地域の人々に恩返しすることができないか。それが「HIGH FIVE 2033」の根幹です。

「地方創生による社会貢献を通してすべての人や企業にサプライズを提供し、持続可能な未来の発展に貢献します」というパーパスを実現し、日本全国、47都道府県の地域の皆様と共にハイタッチをする姿を描いています。



### 事業を通じて人々の豊かな時間を創出

現在、地域で起こっているさまざまな課題「人口減少・人手不足」「空き家・遊休地」「高齢化社会」「異常気候・自然災害」などに対し、私たちの持つITやBPOのチカラを活用し、地域の皆様と共に解決に向かって挑戦していきたい。それがアイティフォーの想いです。

これまでの事業領域だけでなく、新しい領域へ展開し、地域内で経済が回る地域還流型ビジネスを生み出す企業へと変革を目指す。そして、人々の豊かな時間の創出に貢献する。そのために私たちは「HIGH FIVE 2033」をスタートさせました。

### 地域還流型ビジネスとは？

アイティフォーのシステムやサービスにより、地域内での経済循環を可能とするプラットフォームを構築し、その循環の輪が拡大していくことで地域活性化につながることを目指します。

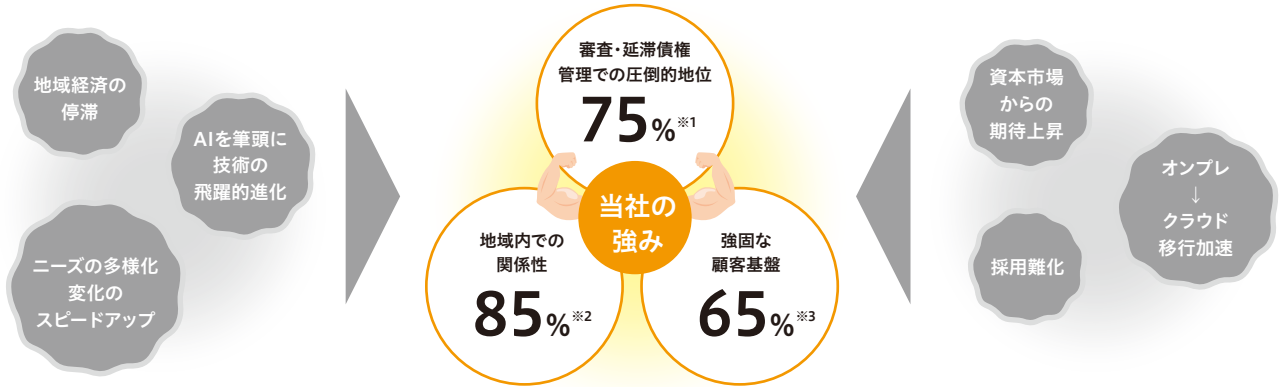


アイティフォーを取り巻く事業環境予測

アイティフォーは、審査・延滞債権管理システムで全国の地方銀行のシェア75%、また同一地域で2事業部以上の取引があるクロスセル率は85%、さらに、売上高上位30社の65%が10年以上の取引を継続

しています。これらは大きな強みですが、地域の課題、マーケットの課題は山積しており、現在持つこれらの強みだけでは、アイティフォーの長期的な成長には不十分と考えています。

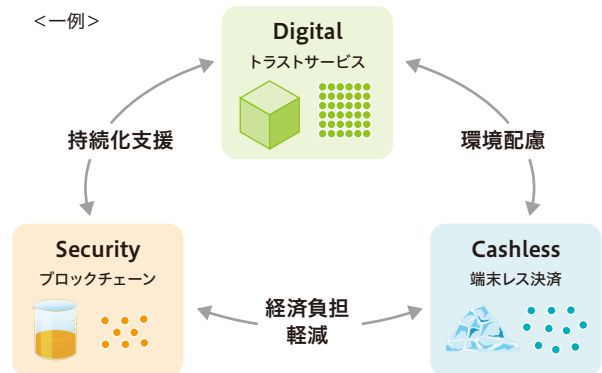
私たちは、10年後に目指すありたい姿、「地域還流型ビジネスを生み出す企業」へと進化していきます。



※1 全国の地方銀行シェア ※2 地域内の事業部のクロスセル率(2事業部以上) ※3 売上高上位30社の10年継続率

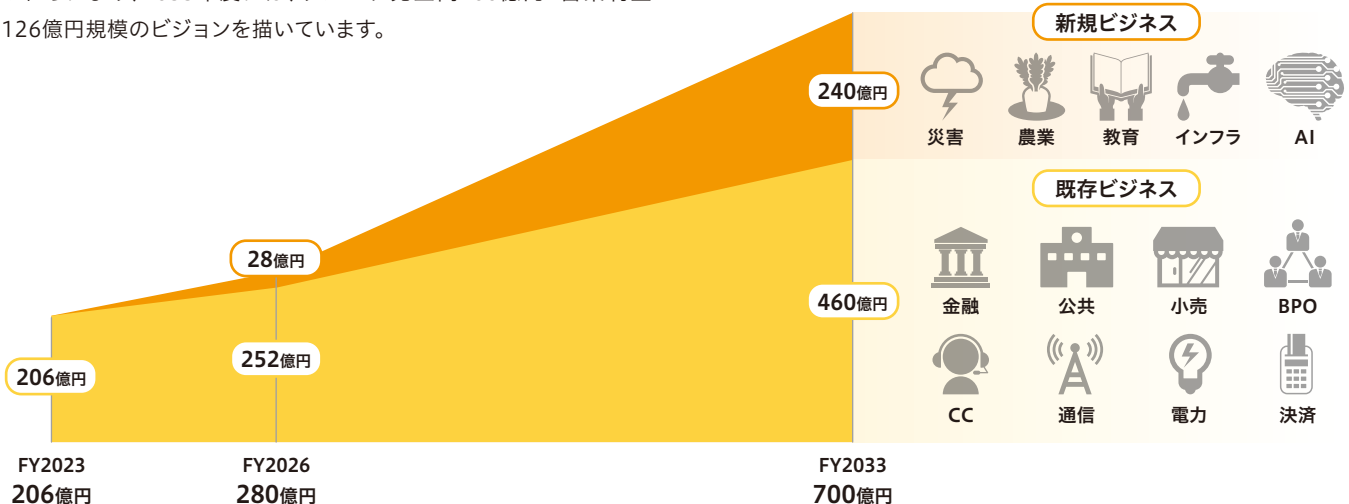
地域格差のない社会基盤の構築へ

自治体のシステム標準化の期限である2025年度末に向け、これまで遅れていた地方自治体のDX化が加速することが見込まれます。地方においても、通信インフラやIT基盤が整いつつある今、アイティフォーはデジタル・キャッシュレス・セキュリティの3つのプラットフォームを拡大し、地域の社会基盤の格差解消に貢献したいと考えています。そしてプラットフォームを連携し、地域の経済活動、シェアリングエコノミーの推進をサポートしていきます。



2033年度、売上高700億円・営業利益126億円ビジョン

既存ビジネスをさらに深耕し、それらの基盤をもとに、災害、農業、教育、インフラ、AIといった新たな領域へビジネス拡大を目指します。これらにより、2033年度には、グループ売上高700億円・営業利益126億円規模のビジョンを描いています。





## ■第4次中期経営計画

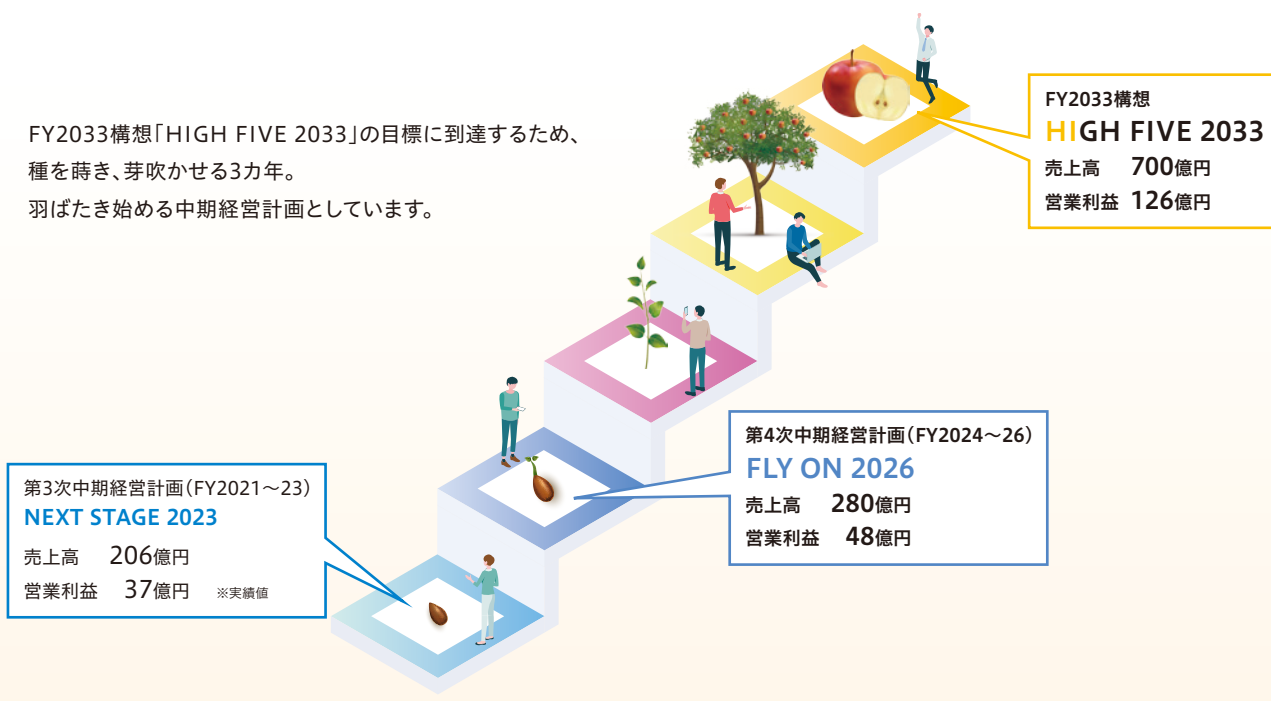
# FLY ON 2026 (2024-2026年度)

## FLY ON! いま新たな幕があがる

既存事業を力強く発展させ、新規事業で飛躍的に成長する

■アイティフォーFY2033構想「HIGH FIVE 2033」のバックキャストにより策定した中期経営計画

FY2033構想「HIGH FIVE 2033」の目標に到達するため、種を蒔き、芽吹かせる3カ年。羽ばたき始める中期経営計画としています。



### 事業戦略:事業ポートフォリオの拡大

既存事業で築いてきた強みを活かしてさらに深耕し、顧客基盤を拡大し、新たな事業へ展開することで、事業ポートフォリオを拡大していきます。

顧客基盤の拡大

既存プロダクトの横展開

営業体制強化・顧客深耕

新プロダクト開発

開発スピード加速

開発要員強化・手法改編

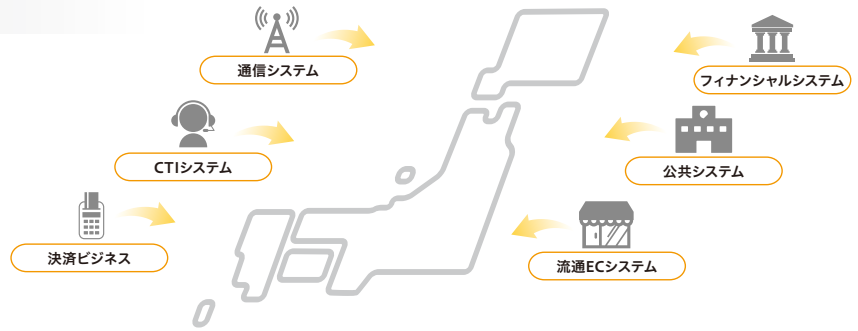


※1 地域内の事業部のクロスセル率(2事業部以上) ※2 全国の地方銀行シェア ※3 売上高上位30社の10年継続率

### アカウントセールス制度

これまでの業界ごとのセールス活動に加え、地域独自の特色やつながりを考慮した地域担当制による事業部横断のセールス活動を推進することで、全国の強固な顧客基盤を活かします。

これにより、2事業部間クロスセル率を現状の85.1%から95%に、3事業部間クロスセル率を現状の59.6%から75%に上昇させることを目指します。



- 地域情報の集約
- 複数のサービスの提案
- 地域還元型ビジネス起点
- 顧客とのつながり強化

### 開発力・開発機能の強化

各開発者が特定のプロダクトに特化し、従来型の開発手法を行っている開発体制から脱却し、最新技術の活用とアライアンス強化による納期短縮、品質向上、クラウド版パッケージの強化等を加速していきます。

- AI技術の有効活用
- アジャイル開発との併用
- SaaS型モデルの推進
- Web3.0関連の取り組み

### 既存サービスを新領域へ、新規サービスを既存領域へ

- 既存プロダクトの横展開
- 顧客基盤の拡大

#### 既存サービスを新領域へ展開

- 金融機関向けに提供していたコンタクトセンターサービスを新領域に展開し、問い合わせの自動化など業務効率に貢献する

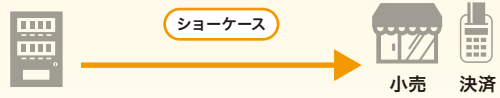


- 公共事業で培ったBPOサービスを分社化し、他事業領域へ展開する



#### 新サービスを既存領域へ展開

- さらなるキャッシュレス化推進と人手不足の解消、食品ロスゼロへ向けてキャッシュレス決済搭載の無人販売機を小売事業領域へ展開



- 地域経済の活性化のためにデジタル手形を活用した地域周遊促進サービスの提供



### FY2026 新規事業売上高28億円目標

- 新プロダクト開発
- 開発スピード加速

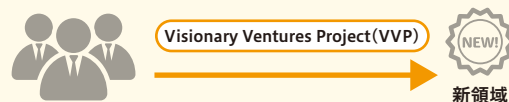
- ブロックチェーン技術を活用したデジタル金庫の提供。「貸金庫」と「終活ノート」を組み合わせた電子終活ノートアプリで大切な情報を安心できる場所に



- 法人間決済サービスやデジタル決済代行サービスなどで、拡大するデジタル決済へ最適なソリューションの提供



- 社内ベンチャー組織によって下記のような新領域の事業を創出



災害

農業

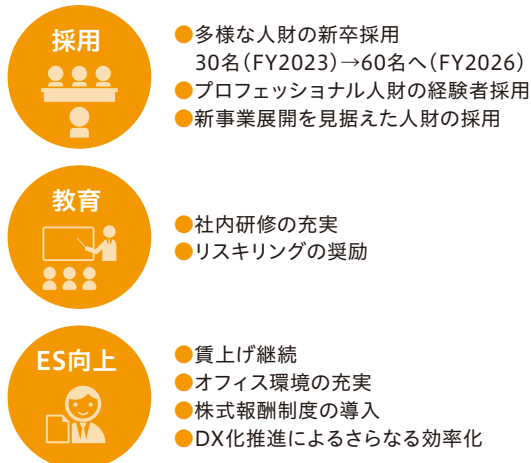
教育

インフラ

AI

## 人財戦略:人財への積極投資

価値創造の源泉である人財は当社において最重要の経営資源です。経営戦略を実行していくため、新卒採用の拡大、新規事業展開を見据えた採用、社内研修・リスキングの奨励、従業員満足度向上に取り組む、人財力の最大化を図っていきます。



## Topic 次世代人財へのアプローチ

2023年度全国選抜小学生プログラミング大会に協賛。アイティフォー賞受賞の三澤さん(受賞時小学3年生)が本社を訪れ、作品を披露してくださいました。また、中学生職場体験(インターンシップ)を実施し、4名の中学生に本社にて3日間の職場体験をしていただきました。

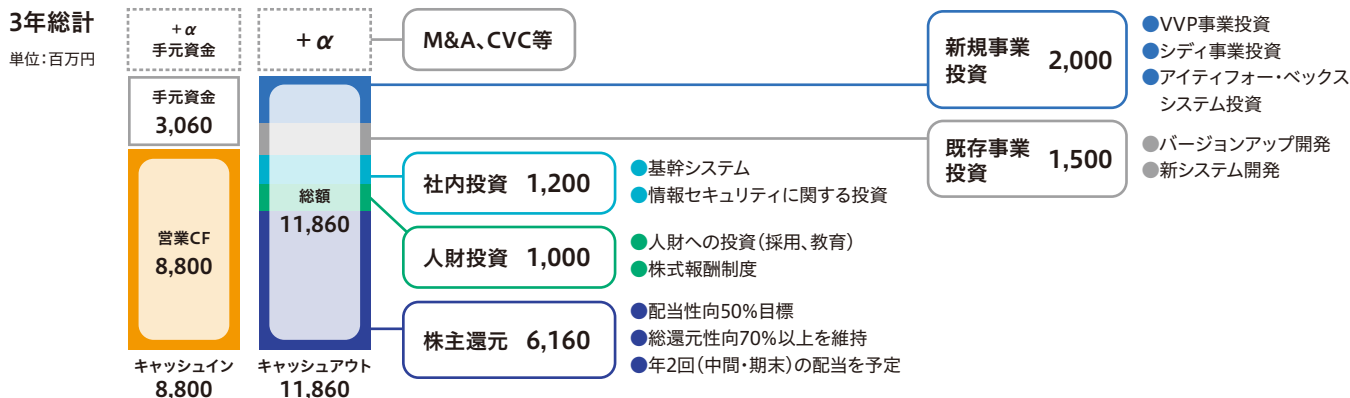


アイティフォー賞受賞の三澤さん

中学生職場体験

## 企業価値向上戦略:キャピタルアロケーション

第4次中期経営計画「FLY ON 2026」では、3年間のキャッシュイン以上の成長投資と株主還元を計画しています。さらに、M&AやCVC等、大きな成長に向けたプラスαの投資も検討していきます。



## 財務目標

	FY2023	FY2026(目標)
売上高(百万円)	20,652	28,000
営業利益(百万円)	3,737	4,800
営業利益率(%)	18.1	17.1
ROE(%)	15.4	15.0
ROIC(%)	15.0	15.0



第4次中期経営計画の詳細

<https://pdf.irpocket.com/C4743/RLCz/ezmg/vt7n.pdf>



# 事業部別概況

## フィナンシャルシステム事業部

### 全国地銀における圧倒的なシェアと信頼が基盤 金利上昇時代も、お客様の競争力強化を支援

執行役員  
フィナンシャルシステム事業部長

吉村 剛



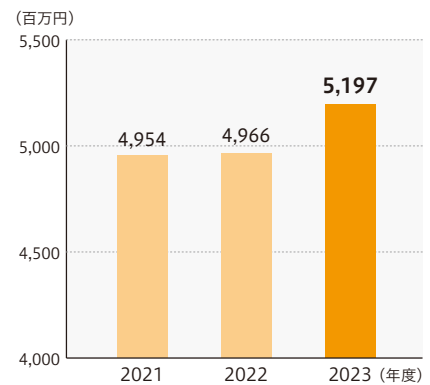
#### ●(当該事業部における)アイティフォーの強み

- 日本初オートコールシステム開発以来、培ってきた業務知識
- 延滞債権管理システム分野、シェアNo.1
- 個人ローン業務支援システムにおける高い競争力
- 全国金融機関に450を超えるシステムを導入。保守・サービス提供で強い信頼関係を構築

#### ◆機会とリスク

- |     |   |
|-----|---|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 顧客接点の非対面化へのシフトが加速</li> <li>◆ 業務効率改善や新たな価値創出を目指したDXの加速</li> </ul> |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 大手顧客のシステム内製化の動き</li> <li>◆ 地域金融機関の統廃合による市場縮小</li> </ul>          |

■システム開発・販売売上高



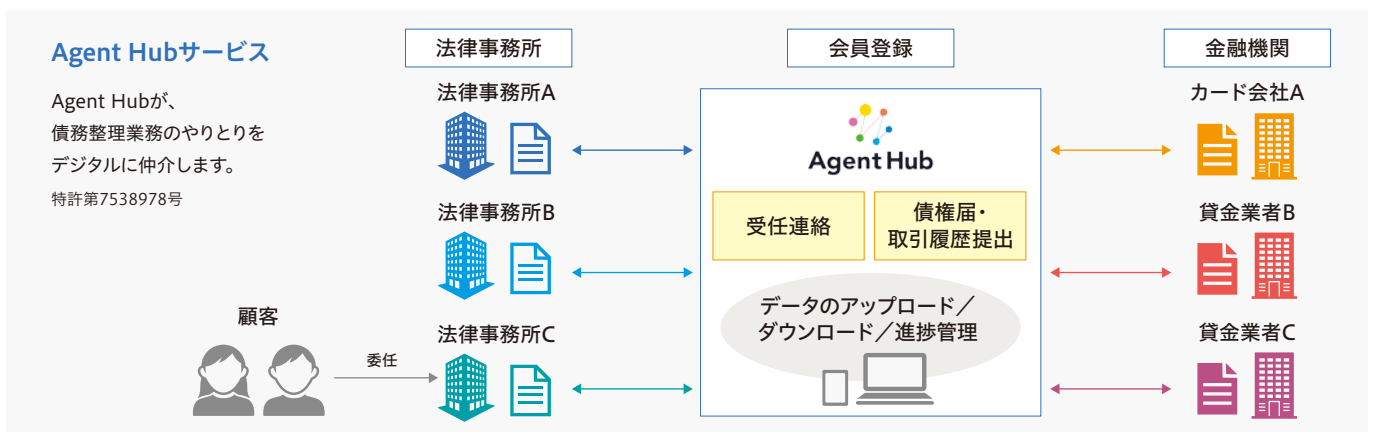
## 2023年度の事業概況

2023年度のフィナンシャルシステム事業部のシステム開発・販売の売上高は5,197百万円と、前年比104.7%という結果になりました。地域金融機関においては住宅ローンが伸びていますが、従来の窓口対応ではなく、ローンの利用者にとっても金融機関においても効率の良い、非対面対応が進んでいます。このニーズを背景に、個人ローン業務支援システム「SCOPE」、ローンWeb受付・契約システム「WELCOME」が好調で、売上全体の約45%を占める事業の柱となりました。また、もう一つの事業の柱であるノンバンク、サービサー向け「TCS」、銀行向け

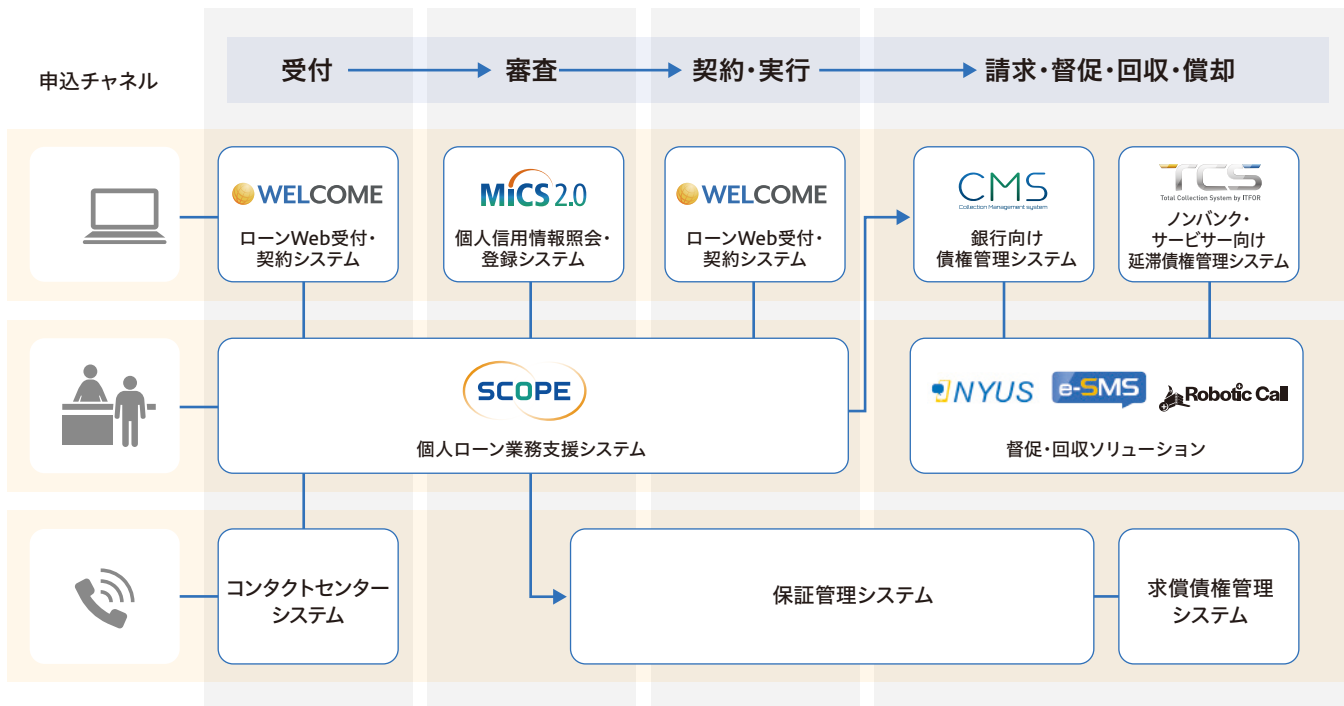
「CMS」といった延滞債権管理システムは売上全体の37%を占め、この二つの柱が売上に貢献しました。システム新規構築・導入に伴い、保守・サービスのリカーリングについても伸びました。また、コロナ禍で3年間休止していた「アイティフォー・バンクユーザー総会」を2023年11月に再開し、全国から約80名のお客様にご参加いただきました。

## 成長戦略

2024年度からスタートした第4次中期経営計画では、リカーリング比率向上を目指しています。現在のところ、フィナンシャルシステム事業の売上の約4分の3がシステム開発・販売で、残り4分の1がリカーリ



## 融資業務のソリューションをワンストップでご提供



ングとなっていますが、収益安定化に向けては需要変動に左右されにくいカーリングをより強化していくべきであると考え、2033年度に売上全体の40%まで拡大を目指します。その第1弾として2024年度中にSaaS型サービス「Agent Hub」の提供開始を予定しています。SaaS型サービスは初期投資をかけずにアイティフォーのソリューションを利用していただけますので、お客様にとっての有力な選択肢になります。今後も第2弾、3弾と新たなサービスを投入していこうと企画を進めています。

また、2024年6月には「TCSサービサーシステム」のリニューアルを完了し、業界動向やシステム環境の変化に対応した次世代パッケージの提供を開始。これにより業界シェアのさらなる拡大を目指します。さらに新中期経営計画からは、アカウントセールス制度をスタートさせました。

フィナンシャルシステム事業部は、地域金融機関における圧倒的なシェアを保持し、全国のお客様が情報交換を行うユーザー会を定期開催するなど、非常に強固な顧客基盤を築いています。この顧客基盤を起点に、提案するサービスを増やしていくとともに、他業種・他業界のお客様とのつながりを強化していくことで、地域還流型ビジネスを作りたいと考えています。今後は、これまでにない展開ができると期待しています。

### 研究開発

「SCOPE」に株式会社三菱総合研究所が提供する「審査AIサービス」を組み合わせた自動審査機能の提供や、AI-OCR、eKYCなどの外部サービスとパッケージシステムの連携など、ニーズの多様化やお客様課題、社会課題へ迅速に対応するため、業務提携やオープンイノベーションによるアライアンスを強化しています。アイティフォーの強みである業務ノ

ウハウと最新技術の組み合わせにより、業務の質と生産性を向上させる、付加価値の高いパッケージシステムやサービスの開発に力を入れています。

### 今後に向けて

コロナ禍を経て、全国の金融機関のお客様の間でDXに向けた取り組みが本格化、加速していることを実感しています。「SCOPE」、「WELCOME」は地方銀行、第二地方銀行のみならず信用金庫での採用も増えており、私たちがお役に立てる場面はますます増えると考えています。また、人材不足は社会問題として顕在化しており、システム化に頼らざるを得ない状況もあります。ノンバンク、サービサーの回収部門では人的リソースだけでは対応が難しくなってきたり、システムによる回収の自動化の検討が進んでいます。フィナンシャルシステム事業部では、延滞債権管理システム「TCS」をベースに「プレディクティブダイヤラー」、「ロボティックコール(IVR)」、「e-SMS」、入金約束受付サービスの「NYUS」といったシステムの提供を行い、お客様の債権回収自動化ソリューションの展開を図ってきましたが、さらに多くのお客様の債権回収自動化を支援していくため、SaaS型サービスの開発も進めていきます。

アイティフォーが業界で高いシェアを獲得している背景には、オペレーション・業務ノウハウに精通したSE(システムエンジニア)と営業が一体となってお客様視点に立ったソリューションを提供できることにあります。システム導入に要する時間も短く、競合を遥かに凌ぐ高い価値提供を行っています。私たちの使命は、デジタルイノベーションによりお客様のDX推進と競争力強化をご支援すること。今後もお客様にご支持をいただける、システム、サービスの提供を続けてまいります。



## 決済ビジネス事業部

# キャッシュレス時代の加速に対応し、 マルチサービス型ソリューションの提供を目指す

取締役 執行役員  
決済ビジネス事業部長

河野 一典



### ●(当該事業部における)アイティフォーの強み

- 業界最多水準の決済手段に対応するマルチペイメントプラットフォーム「iRITSpay(アイ・リッツペイ)」
- 端末とアプリケーション、端末関連業務をワンストップで提供するビジネスモデル
- 金融、流通・小売業界に精通した開発と多機能化における強み

### ◆機会とリスク

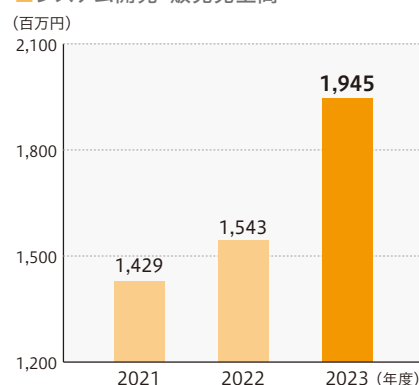
#### 機会

- ◆ マルチペイメントからマルチサービスへの展開(金融、流通・小売業界)
- ◆ キャッシュレス化、非接触型・タッチ決済の加速

#### リスク

- ◆ 端末が台湾製のため、台湾有事や円安進行

■ システム開発・販売売上高



## 2023年度の事業概況

2023年度の決済ビジネス事業部のシステム開発・販売の売上高は1,945百万円と、前年比126.1%という結果になりました。ISDN回線の廃止に伴う端末のリプレース需要が生じ、前年比で約150%の台数を出荷し、売上が伸長しました。一方で、円安進行により仕入れコストが増加し、利益は圧迫されました。

## 成長戦略

「iRITSpay」は、あらゆる決済をワンストップで提供するマルチペイメントプラットフォームです。現在、多くの店舗では決済手段ごとに異なる端末を使用していますが、「iRITSpay」はクレジット、デビット、コード、電子マネーなど、多様な決済手段を一つの端末で処理できます。消費者の手間が省けるだけでなく、店舗従業員も操作が容易です。レジ回りの省スペース化、売上集計業務の効率化が図られ、市場で優位性を保っています。しかしながら、時代はさらに進化しており、決済やPOS、出退勤、業務システムなど店内のあらゆる端末を統合するという動きが始まっています。このような流れを受け、当社では、2023年度、Android OSに対応した「SATURN(サターン)」の開発を完了しました。「SATURN」は、タッチ・フリックなどスマートフォン感覚で使える端末で、決済機能だけでなく、POS機能などにも対応するマルチサー

ビス化を進めています。

また、自動販売機の組込型電子マネー対応キャッシュレスシステムも受注を開始しました。これは、自動販売機のコイン/紙幣管理、販売管理などを行うVending Machine Systemとキャッシュレスを組み合わせた機能を提供するもので、今後の働き手不足に対応する自動販売機の無人化ソリューションとしてさらなる開発と拡販を進めていきます。

## 今後に向けて

クレジット業界のガイドライン改訂により、2025年3月にPINバイパス(暗証番号入力なし)決済が禁止となります。これにより、消費者の利便性向上のため、固定型端末からモバイル型やポケット型など、面前決済に適した端末への移行が進むと予測されます。さらに、メインのお客様である地方銀行のクレジット事業参入などにより、決済システムの需要がさらに増えていくことが考えられます。私たちは「金融業界と流通・小売業界の双方に精通した唯一無二のキャッシュレスプラットフォーム提供事業者」として、多様化するニーズにいち早く応えたいと考えています。

また、決済ビジネス事業では、信頼性とセキュリティが最も重要です。既に決済処理額は年間6,000億円に上ります。それだけの金額が私たちの決済プラットフォームを通過しているわけですから、何か問題が発生すれば社会問題になりかねないことを強く認識しています。システムダウンやカード情報漏洩などのリスク対策を引き続き強化していきます。

## 流通・eコマースシステム事業部

## 地方百貨店、小売量販店の経営課題をITのチカラで根本から解決を目指す

取締役 常務執行役員  
事業本部長 兼 流通・eコマースシステム事業部長

大枝 博隆



## ●(当該事業部における)アイティフォーの強み

- 百貨店業務を網羅するトータルパッケージシステム「RITS(リッツ)」
- オムニチャネルを自社開発ソリューションで構築するECサイト構築パッケージ「ITFOReC(アイティフォレック)」
- 業務「RITS」、決済「iRITSpay(アイ・リッツペイ)」、EC「ITFOReC」をトータルで提供

## ◆機会とリスク

機会

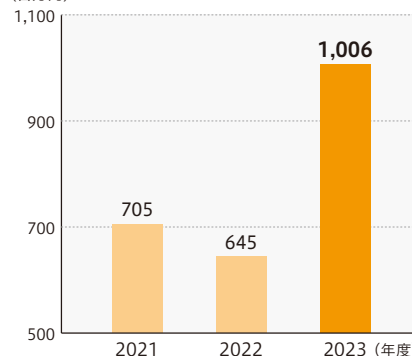
- ◆百貨店業界のコスト構造改革の動き
- ◆百貨店の業態改革、新たなビジネスへの動き

リスク

- ◆百貨店マーケット規模の縮小

## ■システム開発・販売売上高

(百万円)



## 2023年度の事業概況

2023年度の流通・eコマースシステム事業部のシステム開発・販売の売上高は1,006百万円、前年比155.9%という結果になりました。これには、主力の「RITS」が売り上げに大きく貢献しています。コロナ禍での百貨店業態の収益低下により、現在、コスト構造改革の動きが非常に強くなっており、百貨店の業務を網羅した多機能基幹システムでありながら、コスト競争力の高い当社の製品が伸長しました。

## 成長戦略

「RITS」は、初期コストも小さく、常駐の技術者を置かずとも業務運用・保守が行え、運用コストも抑えられる、百貨店のお客様の経営課題に応える製品です。このような製品が開発できたのは、アイティフォーが百貨店にオンラインPOSを提供した日本で最初のベンダーであり、長い付き合いの中で百貨店の業務フローに精通してきたことがあります。全国の地方百貨店における「RITS」のシェアは高い一方、まだまだ成長の余地があると見ており、今後はさらなるシェア拡大を目指します。

そして事業部目標の達成に向け最も重要なことは、さらなるサービス向上です。現在、社内の既存サービスと組み合わせた新たなサービスの開発に取り組んでいます。既にお客様店舗で実証し、非常に良い結果が出ていますので、当サービスは大きな成長戦略の一つとなるでしょう。

ECに関しては、社会や生活スタイルの急速な変革に対応できるよう、新しいビジネスモデルや切り口を調査・検討している状況です。当事業部では、この機会にECの仕組みの大改革に挑戦しています。ギフトを含めた百貨店のECをもっと使いやすく、充実させ「売れるEC」をご提案していきたいと考えています。

## 今後に向けて

地方百貨店は地域経済の象徴であり、地元企業や各種団体が共に経営を支えているケースも多く、「無くてはならない」業態です。アイティフォーは地方創生をパーパスとして掲げていますので、百貨店の構造改革、業務効率化、省人化につながるDXへの取り組みを積極的に提案していくとともに、新業態や時代に即した仕組みの創出にも貢献し、ビジネスをご支援していきます。

私自身が事業部横断の組織、地方創生推進委員会の委員長ですが、その中でも既にさまざまなアイデアが発案されています。例えば、新ECの仕組みとして、テナントにもECに入っていただくモール化や、逆発想でそれをリアル店舗でのモール化に展開する、あるいは、各社個別にコスト負担している業務システム、ECシステムを相乗りできるように基盤化するなどです。

いずれも可能性は大いにあると思っています。アイティフォーに蓄積した技術とノウハウを活用してさまざまなアイデアを実装するシステムを提供し、百貨店、流通・小売業界、そして地域を元気にしていくことを目指しています。

CTIシステム事業部

# コンタクトセンタービジネスの業務革新、課題解決に貢献する、先進ソリューションを提供

執行役員  
CTIシステム事業部長

小川 天平



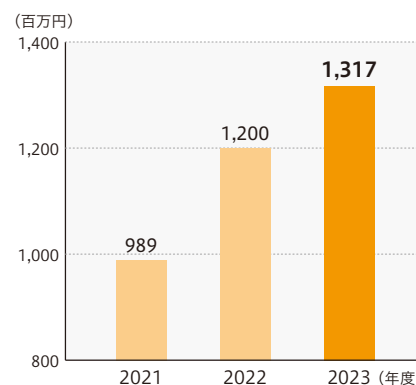
●(当該事業部における)アイティフォーの強み

- 主力の延滞債権管理システムと連携した自動受架電システム「ロボティックコール」の提供実績
- 通話録音装置世界No.1のNICE社のソリューションを提供
- コンタクトセンター業務に精通し、構築から開発、保守までを自社で一貫する提供体制

◆機会とリスク

- |     |  |
|-----|--|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 非対面の拡大、労働人口減少を背景とするロボティックコールの需要増</li> <li>◆ クラウド型、SaaS型、AI実装などによるイノベーション機運の高まり</li> </ul> |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 海外製品が多いため、円安進行による仕入れコスト増</li> </ul>   |

■システム開発・販売売上高



## 2023年度の事業概況

2023年度のCTIシステム事業部のシステム開発・販売の売上高は1,317百万円と、前年比109.7%という結果でした。「ロボティックコール」において高いシェアを獲得しており、架電数が全体に拡大し、リカーリング収入が事業部の売上増に寄与しました。また、お客様への新たな提案として、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」のセールス強化を図り、新規顧客への提案機会が大幅に増えています。引き続き、2024年度も拡販に取り組みます。

からクラウド型への移行が生じているものの、従来のオンプレミス型が必要だという業界、業務も依然として存在していますので、それらの市場も逃さないような動きを取っていきたくと思っています。

また、フルクラウド型プラットフォーム「CXone」は、音声通話からメールやチャットまでを含むオムニチャネルCXを実現でき、さらには、高度な顧客分析やワークフォース管理などのニーズにも広範囲に応えるものです。今後もこの製品の提案により、コンタクトセンターの業務革新に大いに貢献していきたいと考えています。さらに、「ロボティックコール」に関しては、サービス提供型ソリューションの再構築のために開発を加速しています。

## 成長戦略

コンタクトセンターは、CX(カスタマーエクスペリエンス)の向上を図る場、貴重な顧客の声を収集する場として、経営戦略上の重要な拠点に位置づけられています。また、金融機関のコンタクトセンターにおいては、延滞債権の督促が欠かせない業務でありながら、各省庁の督促ガイドラインは複雑で、対応に課題を抱える金融機関は少なくありません。CTIシステム事業部では20年以上にわたり、コンタクトセンターの日々の業務を効率よく、正確に遂行することを支援してきました。近年は電話対応だけでなく、メールやチャット、SNSなどのコミュニケーションツールの活用とAIの導入により、業務のイノベーションが加速しています。私たちの主力である通話録音システムにおいては、オンプレミス型

## 今後に向けて

CTIシステム事業部は、今や、電話、メール、チャットボットだけでなく、生成AIを活用する最先端の技術を取り扱う部門となりました。従来ハードウェアの技術と知見に強みを持っていたアイティフォーですが、現在ではソフトウェアの技術・知見を確立し、お客様に心から導入して良かったと言ってもらえるソリューションの提供を目指しています。2024年6月には、海外で開かれたメーカー主催のグローバルカンファレンスにお客様をご案内し、世界の最先端情報を提供する機会を設けています。今後も、事業部のメンバー一人ひとりが責任を持ってお客様に向き合い、コンタクトセンター業界の成長と発展に貢献していきます。

## 通信システム事業部

# アイティフォーのお客を支え、社会を支える 高品質の通信・ITインフラを提供

執行役員  
通信システム事業部長

湯本 哲



## ●(当該事業部における)アイティフォーの強み

- クラウド、ネットワーク、セキュリティ、回線などのインフラとシステムをワンストップで提供
- 通信技術の先進国イスラエル、台湾などの独自性の高い製品・機器を提供
- 50年間で蓄積した技術力を活かし、独自のアプリケーションパッケージ製品を開発

## ◆機会とリスク

### 機会

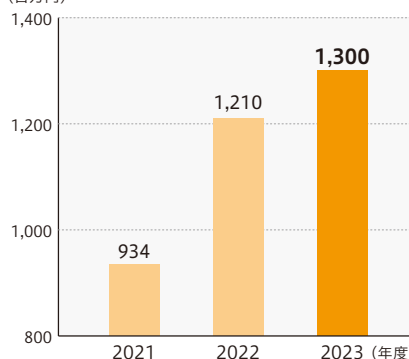
- ◆サイバー攻撃の脅威拡大を背景とする需要増
- ◆社会のDXの加速により、インフラ系設備更改の需要増

### リスク

- ◆円安進行による仕入れコスト増、地政学リスクの拡大

## ■システム開発・販売売上高

(百万円)



## 2023年度の事業概況

2023年度の通信システム事業部のシステム開発・販売の売上高は1,300百万円、前年比107.4%という結果になりました。サイバー攻撃の脅威の広がりから東京都事業などでAI 主導型EDR「CyCraft(サイクラフト) AIR」の採用が拡大。また、パッケージクラウド「IPaC(アイパック) on AWS」は、利便性、安全性、信頼性を求める顧客のクラウド化のニーズに合致し、金融機関を中心に30社以上で導入が進んでいます。また、社会インフラ系では、電力関連企業向けのIP化装置、ISP向けのDPIシステムの増設が進みました。

## 成長戦略

ITインフラ、セキュリティ、社会インフラ、通信事業者向けインフラの4つを柱に展開しています。事業部のミッションは二つあり、一つは各事業部が誇るさまざまな業務システムやソリューションを、安全に使いやすくするためにクラウドやネットワーク、セキュリティといったITインフラをお客様に提供することです。二つ目は、電力、ガス、水道、通信などの社会インフラ企業に対し、ネットワークを効率的かつ安全に動かすためのITインフラ機器、セキュリティの提供です。

アイティフォーは独自のパッケージクラウドである「IPaC」を2018年から展開していますが、これをパブリッククラウドに搭載した「IPaC on AWS」は、今後も地域金融機関や信販会社などのお客様に採用さ

れることで、急成長が期待できます。さらに金融機関だけでなく、自治体などでもサブシステムをクラウドに載せることを良しとする現在、常に柔軟かつスピーディーに対応できるようにバージョンアップや追加開発を進め、機会を取り込んでいきたいと思っています。

また、アイティフォーは自社のパーパスで「地方創生」を掲げており、通信システム事業部でも地方の市場開拓に取り組んでいきます。効率よく開拓していくために、地域に密着した事業者と連携し、そこをハブに各地域のユーザーへのサービス提供を実現していきたいと考えています。

さらに、IoT、災害対策、MEC(マルチアクセスエッジコンピューティング)などをキーワードに、それぞれの地域や自治体に合った新ソリューションの提供も目指しています。

## 今後に向けて

新市場開拓に挑戦する過程では、地域や業界の既存ベンダーなど、多くの競合プレイヤーが存在すると考えられます。アイティフォーがそのような市場で優位性を持つには、これまで強みとしていたRAD社(イスラエル)、CyCraft社(台湾)など独自性の高いソリューションを持つIT企業とパートナーを組みながら事業を展開していくことです。これらの国々の企業や他のIT通信先進企業など数多くの企業では、日本と異なる考え方でユニークなITサービスを展開しています。そういったスタートアップの情報を積極的に収集し、当社ビジネスに取り込みつつ必要に応じM&Aや資本業務提携などに投資することも視野に入れていく予定です。



公共システム事業部

# 自治体の課題を、 システム、BPO、データ分析で解決に導く

執行役員  
公共システム事業部長

小林 研司



●(当該事業部における)アイティフォーの強み

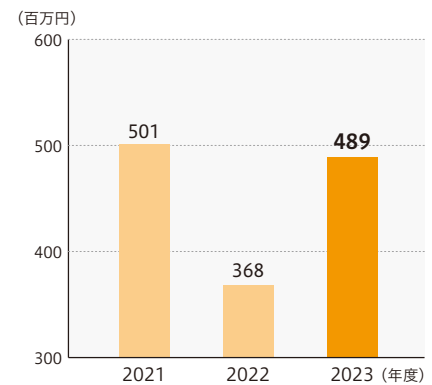
- 主力の延滞債権管理システムを自治体に適用した「CARS(キャルス)<sup>※</sup>」の提供モデル
- 滞納管理、催告システムと併せたBPOサービスの提供による収納率向上実績
- お客様の課題解決に確実に貢献し、長期契約を実現

※CARSはCivic Administration Relationship Service、住民と行政のためのサービスの略

◆機会とリスク

- |     |  |
|-----|--|
| 機会  | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆総務省・デジタル庁主導の全国自治体システム標準化(2025年度)</li> <li>◆自治体の職員数減少、合併等によるシステム化、業務委託ニーズの拡大</li> </ul> |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆すべての自治体のシステム標準化の期限内での完遂</li> </ul>   |

■システム開発・販売売上高



## 2023年度の事業概況

2023年度の公共システム事業部のシステム開発・販売の売上高は、489百万円、前年比133.1%という結果になりました。公共システム事業部では、営業力の強化、業務部の人材育成、配置の適正化による運営効率向上などに取り組んできました。外部の基幹ベンダー、地方SIerとの協業戦略も実行したほか、Web版電話催告システムの構築を完了しました。

行後のシステムに関しては、他社との差別化が難しくなるため、クラウド型への転換や付随する独自サービスの開発を行っていきます。また、各自治体の人口減少、さらには合併などを視野に、地方中枢拠点都市などを中心とした営業を展開していきます。そして、人的リソースで対応するBPOサービスは、人材の確保、収益性の維持が困難になると想定されるため、ICTを活用して、人件費を削減しながら品質を担保するBPOサービスの提供へと移行していく方針です。2024年4月には、BPOの専門子会社アイティフォー・ボックスを設立するなど、より戦略的かつ迅速に、自治体への支援を強化していきます。

## 成長戦略

2025年度の自治体のシステム標準化は、自治体向けソリューション市場にとって大きなイベントであるものの、標準化完了後は、競合ベンダーとの差別化が難しくなり、自治体向けソリューションの提供については、今後大きな変化があると見ています。自治体のお客様の課題について考察すると、総職員数は1994年以降、毎年減少を続けていますが、高齢化の進行で行政の業務はますます複雑化し、ICT化や民間への業務委託は今後も拡大していくと見ています。また、人口減少の加速などにより、自治体の合併が現実化していくと、システム統廃合や業務委託はさらに増えていくと想定されます。

このようなお客様課題の複雑化、深刻化を受け、公共システム事業部では新規のサービス、業務範囲の拡張を目指しています。標準化移

## 今後に向けて

アイティフォーのBPOサービスは、多くの自治体のお客様から継続契約をいただき、右肩上がりでも伸長してきた事業です。現在のサービスは滞納管理に関連する業務が中心ですが、今後の自治体の職員数減少を踏まえると、委託業務の分野は拡張すべきであると考えています。特に高度なスキルを要しない、窓口案内業務などはAIやロボット技術などを活用したサービスが求められると思っています。

私たちは自治体向けソリューション市場において、システムだけでなく、BPOサービスを提供していることが大きな強みです。システム標準化が概ね完了する2026年度以降は、ICT、AI分析、RPAなどを活用した自動化、無人化のニーズの拡大が予想されることから、公共システム事業部においても売上、収益ともにさらなる成長を目指していきます。



## 技術開発本部

# アイティフォー史上最強の開発体制を目指し、 開発要員の強化、手法改編に取り組む

代表取締役 専務執行役員  
技術開発本部長

坂田 幸司



## ●(当該事業部における)アイティフォーの強み

- すべての事業において自社で構想、開発したアプリケーションパッケージを保有
- 配属前7カ月間集中研修による、土台のしっかりしたエンジニア人材を育成
- PMP資格取得推奨により開発品質、スピード、コスト削減の向上を実現

## ◆機会とリスク

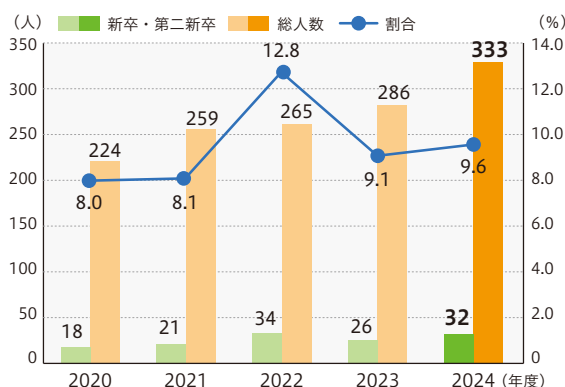
### 機会

- ◆人材市場の競争が激しい中、新卒・第二新卒の人材獲得に成功

### リスク

- ◆人件費の高騰、中途採用人材市場の競争激化

■新卒・第二新卒エンジニア採用数の推移



## 2023年度の事業概況

フィナンシャルシステムでは、ローンWeb受付・契約システム「WELCOME」、個人ローン業務支援システム「SCOPE」を数多く納品しました。公共システムでは、標準化対応の開発に着手しました。

2015年より全パッケージのWeb化に取り組んできましたが、百貨店・流通トータルパッケージシステム「RITS」のWeb化の着手を予定しており、いよいよ全パッケージが完了します。これにより、エンジニアの有効活用および開発効率の向上が一層、進むと期待しています。また、流通ECシステムでは、ギフトシステムと「ITFOReC」の統合に着手します。

## 成長戦略

技術開発本部は、金融、公共、決済、流通ECシステムの各ソフトウェア部門とインフラシステム部門、カスタマーサポート部門に分かれており、約300名の体制でアイティフォーの開発とサポートを担当しています。数年前からPMP資格取得を推奨し、現在、約60名の取得者が在籍し、各プロジェクトへの配置により、開発品質、スピード、コスト削減向上に貢献しています。

2024年度からの第4次中期経営計画では、さらなる開発要員の強化や、手法の改編に取り組んでいます。まず、エンジニア採用数の倍増を計画するとともに、内製化も推進し、2023年度は45%だった内製化

率を2025年度には50%以上にする目標を掲げています。このような取り組みの目的は、飛躍的な開発品質とスピードの向上であり、最新技術によるパッケージエンハンス、AI技術の有効活用、SaaS型モデルの推進、アジャイル開発の導入、Web3.0関連の対応を加速していきたいと考えています。開発手法においてはコード生成AIの試行も開始し、一定レベルでの活用が可能になると期待しています。

また、研究開発投資を拡充し、開発環境の刷新を進めており、2024年度中に1.2億円の投資を計画しています。

## 今後に向けて

アイティフォーの強みは、自社のパッケージ製品やアプリケーションの開発を行うだけでなく、インフラ基盤の構築もできることと認識しています。現状では、事業部門ごとの専門性を持ち、高品質なパッケージ製品開発に精通したエンジニアが数多く在籍していますが、今後は、高い専門性を維持しながらも複数分野の開発を担える人材を育成し、柔軟なプロジェクト組成ができる体制にしていきたいと考えています。

そして、質の高いエンジニアがお客様に寄り添い、お客様の抱えている課題の本質を捉え、解決事項を速やかに把握し、目的がブレることなく、高品質かつスピーディーな開発ができる集団でありたいと思っています。今後もぜひ、アイティフォーの技術者たちの活躍にご期待いただきたいと思います。

## CFOメッセージ

取締役執行役員  
管理本部長

中山 かつお



## 財務健全性を維持しながら、成長投資、株主還元の充実を図り、 アイティフォーらしく企業価値向上を実現していきます

### アイティフォーの財務戦略

**無借金経営、成長投資、株主還元の充実、  
3つの方針をベースに、柔軟な考え方で  
成長を実現していく**

アイティフォーは過去20年間、無借金経営を方針としてきました。無借金経営を続けている主な要因の一つは、金融機関のお客様が非常に多いため、一部の銀行に偏って融資をお願いするという状況になることを避けたいという考えがありました。約20年の間には、リーマンショックや新型コロナウイルス感染症の流行など、さまざまな景気や事業環境の変動がありましたが、当社は赤字決算となることはなく、安定的に業績を成長させてきました。加えて、株式上場以来、株主の皆様への増配を続けており、一度も減配をしていません。無借金経営により、資本コストはそれなりに高い水準で推移していますが、お客様のニーズに対応すべくパッケージシステム開発への投資を行い、持続的な成長を遂げてきました。そして、2024年3月期はグループ連結売上高、および営業利益が6期連続で過去最高を更新することができました。その間、手元資金が増えている状況ですので、次なる成長に向けての投資を拡大していきたいと考えています。

当社はこのたび、FY2033構想「HIGH FIVE 2033」を発表し、売上高700億円、営業利益126億円という目標を掲げました。10年間で飛躍的向上を達成していくには、既存事業の新領域への展開とともに、

新規ビジネスの伸長が不可欠です。現在のところ、後述する第4次中期経営計画(2024-2026年度)では3カ年のキャピタルアロケーション計画のみを明示していますが、今後10年というスパンで見ると、無借金経営を必ずしも続けていくかは確定していません。大きな投資を行ってでも新規事業に参入する、あるいは、ほかの会社との経営統合や買収を実行するといった決断をする際には、借入れなどで資金調達を行う可能性もあると考えています。

私たちの重要な投資目的の一つは、技術開発関連の投資です。現在、開発スピードと品質の向上を目的に内製化を図っていますが、優れた開発人材の確保、育成に対しては継続的に投資を行っていかねばなりません。さらに、今後、事業ポートフォリオを拡大していく局面で、良い開発系の会社があれば、出資、M&A、クロスライセンスなど多様な形態でパートナーシップを模索していきたいと考えています。分野は当社のコア領域であるソフトウェア技術のほかに、AI関連、ブロックチェーンなど先端技術の取り込みも目指しており、積極的に投資を行っていきます。

### 資本コストと株価を意識した経営

**ROIC経営の効果を踏まえ、さらなる浸透を図る。  
投資家との対話の機会を拡充し、  
当社の魅力を発信する**

当社は、1972年の創業以来、大きな資本の傘下のない独立系のシステム開発やIT製品販売を行う会社として成長してきました。ベンチャー

の意識を強く持ち、地域のお客様一人ひとりに対する「寄り添うチカラ」を強みとし、お客様のニーズに丁寧にお応えする。そうすることで強固な顧客基盤を構築し、それがさらなるお客様の輪の拡大へとつながる。このビジネスモデルをもとに、主な経営指標を売上高と受注高、売上総利益率としてきました。しかしながら、リカーリング事業が徐々に拡大し、製品やシステムを売る会社からサービスを提供する会社へと変化していく中で、第3次中期経営計画より、収益性の重要指標に加え、ROIC経営を打ち出して意識の転換を図ってきました。最初は頭の切り替えが難しく感じた社員も多かったはずですが、ROICを導入したことで、営業利益段階までの計画をもとに精緻な利益管理が可能になり、管理職を中心にその効果を理解する人が増えてきました。そして、これをさらに社員全体に浸透させていくには、評価の仕組みやインセンティブルールへ反映していく必要があります。まず、社員に対する株式報酬制度の検討も開始していますが、経営指標を一人ひとりが管理し、資本効率を意識した事業運営を行っていきけるよう、コツコツと施策を積み上げていきたいと思っています。

資本コストと株価を意識した経営に関しては、ROEとROICを経営指標に加える際に、資本コストを上回る水準で設定しました。当社のPBRは現在のところ2倍前後で推移(2024年7月時点)していますが、これは、不採算事業の整理等が完了し、一定水準の収益率を維持できていることが要因の一つだと認識しています。第4次中期経営計画では、ROE15%、ROIC15%を目標値としており、この水準をキープすることは簡単ではありませんが、必ず達成したいと考えています。

一方、株主・投資家からの成長期待を表すPERは、約14倍前後(2024年7月時点)と、情報・通信業の平均である25倍よりも低い水準に留まっています。これは当社の事業内容や経営状況が外から見て分かりづらいからではないかと考え、一昨年より株主・投資家の皆様との対話の機会を積極的に設けるようにしました。当社はBtoBのニッチな領域に強みがあり、そこでの事業基盤をしっかりと築いているため、安定的に収益確保を実現しています。先端領域を扱う企業のような急成長は難しいかもしれませんが、中長期で見れば当社にはまだまだ大きな成長余地があると思っています。しかし、投資家の皆様にとってより魅力ある銘柄と認めていただくには、時価総額500億円規模に早期に到達すること、そして、より分かりやすい情報開示とIR活動を行っていくことが重要です。業績についての説明に加えて、事業説明会も行い、また、金融や決済ビジネスの動向と当社の戦略などの詳しい説明の機会も設けていく予定です。

#### キャピタルアロケーションについて

#### キャッシュフロー以上に 投資と株主還元を行う計画

当社では、2024年度から3カ年の営業キャッシュフローが88億円のプラスになると想定しており、そこに手元資金を加えて、合計

118億6,000万円規模の投資を計画しています。まず、現在の基盤である商材の価値を維持、最大化していくために、社内の基幹システム、セキュリティへの投資、そして人材への投資をしっかりと行っていきます。

そのほかの既存事業投資は、既存の商材の大きなバージョンアップやお客様の新たなニーズに対する新サービスの開発への投資です。まだ研究開発段階のもの、あるいは、既にいくつか商談に入っている案件などがありますが、第4次中期経営計画の2年目、2026年3月期には順次、新サービスのローンチを予定しています。

さらに、当社の今後の大きな成長の鍵を握っているのが新規事業投資です。公共システム事業では、2024年4月に新会社である「株式会社アイティフォー・ベックス」を設立。年内に、自治体向けBPO事業を切り出します。新たな強化、展開を目的に投資を行っていきます。また社内ベンチャーとして社内公募から生まれた新規事業「VVP (Visionary Ventures Project) 事業」も、社長直轄プロジェクトとして注目しており積極的に投資を行います。

これらの成長投資を合わせて57億円と想定し、それ以外の61億6,000万円を株主還元にあてる計画であり、配当性向50%、総還元性向70%以上という目標を継続いたします。そして、これらの予算とは別枠でM&A、CVC投資も機会に応じて検討していきます。

#### ステークホルダーへのメッセージ

これまで、これからも、  
アイティフォーだからできること、  
アイティフォーにしかできないことを追求

2033年度には、売上高700億円、営業利益126億円という数値目標を打ち出したことで、より具体的な数字の達成手段を考えることができるようになりました。しかしながら、既存事業については大きな飛躍というよりは新しい商材や展開を社会の変革スピードに合わせて積み上げていくことが中心となり、連続性の勝負になるでしょう。一方で、新規事業については、広い選択肢の中で、当社に足りない経営資源は何か、それを充足させるために何を獲得していくべきかを既に検討し始めています。また新たな事業領域としては「災害」「農業」「教育」「インフラ」「AI」などがキーワードに挙がっています。これらの新しい事業領域について、投資も含めスピーディーに対応しながら、アイティフォーがさらに成長し続けることができる道を選んでいきます。それが地域の皆様の安心・安全・便利な日常生活を支え、当社のパスである「地方創生による社会貢献」につながると考えています。

そして、当社はこれまで、これからも、アイティフォーだからできること、アイティフォーにしかできないことを追求していく会社であり続けます。アイティフォーらしさを貫きながら、財務健全性を維持し、成長投資を行い、株主還元の充実も図っていくことを、株主・投資家の皆様にお約束します。

# At a Glance 1

## 財務情報

2024/3月期

### 損益計算書 (単位:百万円)

売上高	20,652	営業利益	3,737
売上総利益	7,753	経常利益	3,846
		親会社株主に帰属する 当期純利益	2,770



### キャッシュフロー計算書 (単位:百万円)

営業活動による キャッシュフロー	2,836	財務活動による キャッシュフロー	△1,623
投資活動による キャッシュフロー	△504	現金及び 現金同等物期末残高	11,505



### バランスシート (単位:百万円)

流動資産	19,498	固定負債	280
固定資産	4,497	純資産	18,836
流動負債	4,878	総資産	23,996



### 主要指標

ROA	16.8%	自己資本比率	78.5%
ROE	15.4%	ネットD/Eレシオ	0.0倍
ROIC	15.0%	売上高営業利益率	18.1%
		総還元性向	71.8%





# 3. Special Issue



## 特集

P.52 Special Issue 若手課長鼎談



## Special Issue 若手課長鼎談

# アイティフォーの未来は、地域のお客様と共にある。 私たちが地域の課題解決のためにできること



アイティフォーの若手課長たちから見た日本の課題とは？

1

「人口減少、地域経済の停滞」  
「大きく変わった働き方」

**山崎:** アイティフォーの軸である金融機関のお客様を各エリアで担当する私たちが、今回この鼎談メンバーに選ばれたわけですが、今の日本の状況や課題について、皆さんの担当エリアはいかがですか？

**高木:** 私は西日本事業所に所属し、関西エリアを中心に担当していますが、地方のお客様のところに通っていると、地方と都市部の格差が確実に大きくなってきていると感じます。若者が減り、町に活力がなくなり、地方経済が停滞する、というのは一つの大きな課題ですね。その一方で、例えば北陸地方では、新幹線の開通で駅周辺が様変わりするなど、各県の努力

で町を盛り上げていく動きも最近になって増えた気がします。

**落合:** 私が担当している九州も、二極化しているイメージです。元気なところはどんどん元気になっていきますし、停滞している地域もあります。九州事業所は再開発が進む博多駅に近いので活気がありますが、少し離れた大きめの駅周辺はそれほど活気があるとはいえないですね。

**山崎:** 私も東日本エリアで十数年通い続けている地域がありますが、人口減少や経済力が落ちていることは見て感じます。

**落合:** 今年4月に「人口戦略会議」から消滅可能性自治体が発表されましたが、挙がっていた地名は意外で、自分の印象とはギャップがありました。

**高木:** 同感です。ただ、地方で働きたいという人は私たちが入社した頃より増えているように思います。アイティフォーも地域限定や、転勤なしという制度を作りましたし。

**山崎:** 確かに、地域限定勤務に手を挙げた人は予想よりかなり多かった



印象があります。十数年前に比べると世の中がかなりワーク・ライフ・バランスを重視するようになり、家族の都合などで転勤は避けたいと言える雰囲気になってきたのでしょうか。

**高木:** コロナ禍でテレワークが増え、プライベートな時間も重視するようになりましたし、働き方は世の中全体で大きく変わりましたね。昔はウェブ会議なんてまったくありませんでしたが、いまや地方銀行のお客さまもテレワークとウェブ会議ができるようになっています。

**山崎:** ただ若手の中にはテレワークだと気軽に相談ができないため辛い、という意見も耳にしました。やはり、顔を合わせて仕事をしたい気持ちもあるのだと思います。

**落合:** 九州事業所はコロナ禍後、飲み会が復活しました。社長発案の「定時を過ぎたらリフレッシュしよう」というハッピーアワー制度を、私たちは積極的に活用しています。もちろん飲み会以外のコミュニケーションも活発です。

**山崎:** 東京本社は、若い人が集まって結構、仲良く話しています。そこに、普段はあまり話す機会がない役員の方が声をかけてきて、肩書きや年次は関係なく皆がテーブルを囲んでいるのを見ると、ハッピーアワーってすごいアイデアだと感じます。

**高木:** 社内の働き方を変えて、残業を減らしながらも会社が成長しないといけなわけですから、いろいろな場面で育まれるチームワークは大事ですね。

#### 地域の課題解決に向けた地域金融機関のお客様の挑戦とは？

## 2

### 「DXで人手不足の課題を解決」

### 「地域の魅力を活かしたニュービジネスが活発」

**山崎:** 私の担当は首都圏、東北地方と北海道の大きく3つですので、エリアによってお客様の課題が違います。首都圏では慢性的な人手不足。地域金融機関は競争が激しく、例えば千葉県は3つの地方銀行がありますので、システム化でどんどん効率化、高度化していきたいというのがメインのニーズです。一方、東京都から少し離れた、例えば山梨県や、千葉県でも房総の地域などは、東京に進学してそのまま戻ってこない若者が多いということから、人口減少が見られるようです。

ただ先日、茨城県の銀行のお客様に、「人口減少が厳しいのでは？」とお尋ねしたところ、「それほど厳しくもないよ」という意外な回答がありました。例えば茨城県は関東の北海道のような場所で、農産物や食べ物に



フィナンシャルシステム  
事業部  
営業2部第4グループ  
課長

落合 徹

フィナンシャルシステム  
事業部  
営業1部第2グループ  
課長

山崎 優介



特色がありますし、東京都から近いため、地域の人口が多少減ったとしてもその優位性は無くならないと自信を持っていらっしゃる。つまり、大きな消費地に近い県は他県とは少し違っているのだと。

**高木:** 私が担当するエリアのお客さまも、システム化の強い流れがあります。働き手が減り、少ない人数で成果を上げないといけな状況ですから。業務のノウハウを下の世代に伝えるなど、人材育成にも結構、苦労されていますので、自動化、効率化に関する情報収集はかなり積極的です。とにかく、どんな業務にもシステムが絡んでくる時代ですので、「ITパスポートは必ず取りましょう」など、行内でITリテラシーを上げる努力をされています。

**落合:** 私の課は山口県と九州7県、そして沖縄県が営業エリアですが、やはりそれぞれ課題は違いますね。九州地区は、熊本県に外資系企業の半導体工場ができたので、雇用を求めて九州各地から人が集まっています。第2工場の建設も決まっていますが、周辺の交通インフラ整備は遅れているので、現時点でも東京並みの通勤ラッシュが起きている状態です。地元の地方銀行でも、住宅建設ラッシュで住宅ローンがすぐ伸びているのに、人手が足りないためこれ以上伸ばせない、そんな悩みも伺いました。

**山崎:** メディアでもそのあたりの情報を目にしますが、実際にそういう状況なのですね。

**落合:** はい。九州は今、特別なスポットが当たっている状況ですので、がんばりどきだと皆さんがおっしゃっています。

**高木:** 地域の課題というと、やはり県の魅力をどう発信したら良いかが一番の課題です。地域商社などを設立して皆さんがビジネスのチャンスを探っていますよね。

**山崎:** そうですね。銀行業高度化等会社の案件では、例えば千葉県のある金融機関様の取り組みが非常に面白そうです。千葉県にミラクルを起こすということで、農園事業、コンサルティング事業、商社事業で地域活性化するという目的でこの4月に立ち上がりました。

やはり自県の特色を発信する金融機関の動きは非常に活発で、山梨県では観光業を始めているところもあります。山梨県は富士山をはじめ、富士五湖やお城もあって、最近、外国人旅行者が急増していますので、地方銀行が自ら観光業に乗り出されたわけです。オーバーツーリズムなどといわれますが、地域経済にとっては必要な部分もありますよね。

**高木:** 富山県も黒部ダムや合掌造りの集落など名所がいろいろあるので、欧米のツーリストが増えていますね。最近、知ったのは、富山県のいろいろな課題、例えば地域経済の停滞や災害対策、農業の担い手減少、地元企業の後継ぎ探しなどに対して、富山県と地方銀行がタイアップして解

決を目指す取り組みが始まったとのこと。銀行の皆様もこれまで以上に、お金を貸すだけでなく、皆様自身も参加して地域の課題を解決することに目を向けていらっしゃるのだと思います。

**落合:**九州でも地方銀行が従来のファイナンスだけではなく、非金融のビジネスに取り組もうとされています。例えば、アグリビジネスに力を入れていらっしゃる地方銀行もあります。最初にその取り組みを知ったときは非常に驚きましたが、今ではおもしろい取り組みとして当社も活用させていただくとともに、参考にもさせていただいています。

近年はESG経営も地方の課題で、事業者が出すCO<sub>2</sub>の排出量の計算システムを地方銀行が提供しているという事例もあります。もちろん、収益の面でどうかという点はまだ課題はあるようですが、異業種とのコラボレーションや多角化など、さまざまな挑戦をされています。お二人の話聞いていても、地域商社という言葉は珍しくなくなりましたね。

#### 地域のお客様の挑戦に、アイティフォーができることは？

3

#### 「地域の課題にもっと正面から向き合うこと」 「お客様の『困った』にお応えするのがIT企業の役目」

**高木:**今、私たちが実現できていることは、住宅ローン手続きのシステム化です。地方銀行の人手不足は深刻で、効率化が必須ですので、私たちがぜひご支援すべきだと思っています。あとは、地方にキャッシュレスを浸透させること、これも積極的に展開していますね。

ただここで留まるのではなく、やはり地域の課題を解決するところに踏み込まないといけないと強く思います。先ほどもお話した富山県では、アイティフォーも地域のベンダーの方たちと一緒に、課題解決の提案や実証実験などの一部に関らせていただいています。

お客様がいろいろな挑戦をするための支援として、私たちはシステムをご提供していますが、ただ事務や決済を楽にしようというだけでは十分ではありません。他にもできることにはぜひ挑戦したいですし、付加価値を提供していきたいです。私たちが経験を積ませてもらえれば、他県の他の課題解決にも横展開ができ、会社の新たな事業として創出できるかもしれません。そういう新しい道を生み出せればと、最近考えていますね。

**山崎:**アイティフォーは、これまではパッケージ製品に力を注いできて、それをしっかりとお客様の環境に合わせてご提案していくことに価値を置いてきました。でも最近は、パッケージ以外のところに進出しようという新たな方向性もあり、社内ベンチャー組織の設立や他社との協業も始まって、資格を取る人も増えてきました。お客様のお役に立てる範囲はますます広がると思います。さらに、経営理念にもありますが、直接のお客様である金融機関だけでなく、当社のシステムを利用される地域の人々に常に寄り添い、日々変わっていくニーズにお応えするための提案が求められると考えています。

そういえば、全国で最初にアカウントセールスのトライアルを始めた九州事業所は、自治体や百貨店にも訪問を開始したということですが、実際始めてみていかがですか？

フィナンシャルシステム  
事業部  
営業2部第1グループ  
課長

高木 恵輔



**落合:**はい。徐々に始めていますが、フィナンシャルシステム事業部の私たちが金融機関以外のお客様の話を伺うことは、とても重要で少し価値が高いと実感しています。

アイティフォーはこの20年程、独自のパッケージ製品の開発を強みとしてきましたが、諸先輩方の話を聞いていますと、昔はパッケージも無かったわけです。よく社長からは、お客様から「こういうことをやりたいのですが、できますか?」と聞かれ、「できますよ」と答え、それまで存在しなかったシステムやツールを新たに開発し提供する、その繰り返しだったと聞きます。今、アカウントセールスを始めた私たちは、そういうマインドを持たないといけないのかなと。今は自社製品で数字が挙げられますが、山崎さん、高木さんの話からも、お客様の課題に正面から向き合わないと、アイティフォーも先がないと思います。

**高木:**そうですね。それには、地域で何が課題なのかと深掘りして、もっとも情報を集めて、何かITや通信の技術でできることがないか、しっかり課題に真剣に向き合って、それを自社の事業に落とし込んでいくことが次の展開ですし、私たちの役目なのかなと思います。

**山崎:**アイティフォーの強みは、何より銀行の方々とは直接会話して、提案や試行錯誤ができることです。例えば、A銀行と一緒に挑戦して進めたことで、うまくいったことと、いかなかったことを確かめることができますよね。一方で、B銀行も同じようにすれば正解できるのか、あるいは、違う方法にした方が良いのかという判断が可能になります。私たちは、そういうご支援ができるという強みがあると思います。

パッケージの型にはまらない提案をお客様にしていけることは、やはりIT企業としての醍醐味でもありますし、なにより現場の私たち営業担当にとって、やりがいは非常に大きくなると思います。

**落合:**単にお客様がやりたいということを提供するだけでなく、お客様と並走し、価値を共創していきたいと思っています。アカウントセールスが目指すところはそこだと考えています。

**高木:**まさにそうですね。それぞれ勤務地も担当エリアも離れていますが、時々はこちらやって顔を突き合わせて話すことも面白いです。

**落合:**担当エリアの特色や、それに対する独自の取り組みを共有することで、より良い活動が生まれそうですね。

**山崎:**日本全国、各地域の活性化に向けて、私たちにはまだ多くの可能性が広がっています。会社の未来、そして地域の未来を共に築くために、力を合わせて頑張りましょう。



## 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

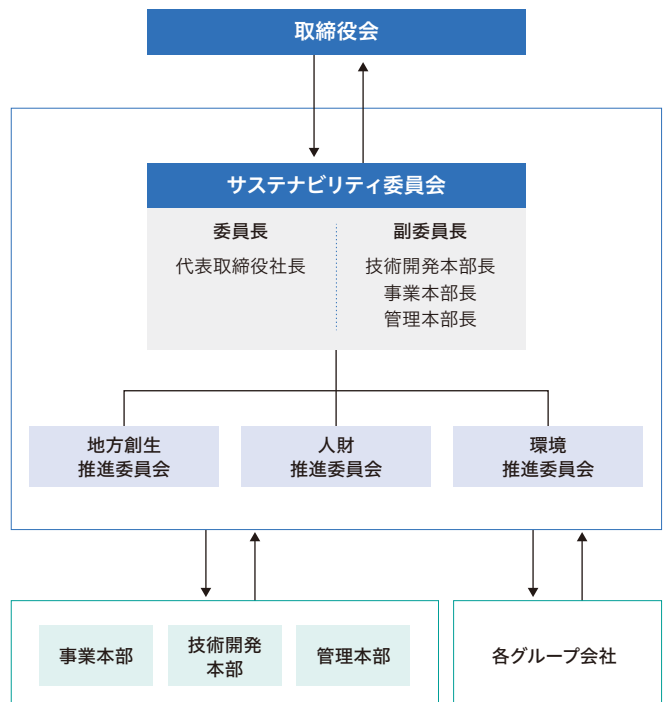
地方創生推進委員会では、地方創生に関する施策の検討と、主幹部門である事業本部への提言を行います。さらに、協賛活動や対外的な取り組みの主導もしくは支援、従業員への地方創生推進に関する内容の浸透を進めています。

### 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。

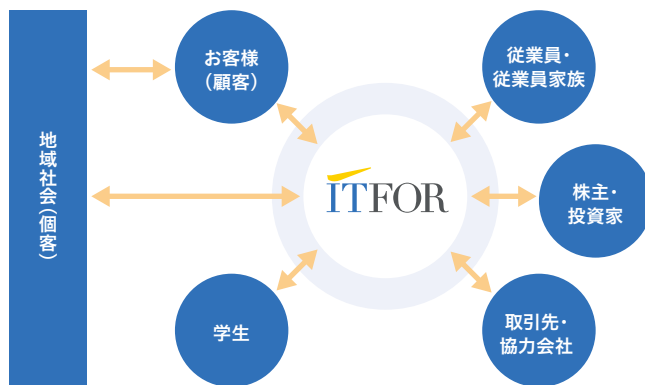
### 環境推進委員会

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。



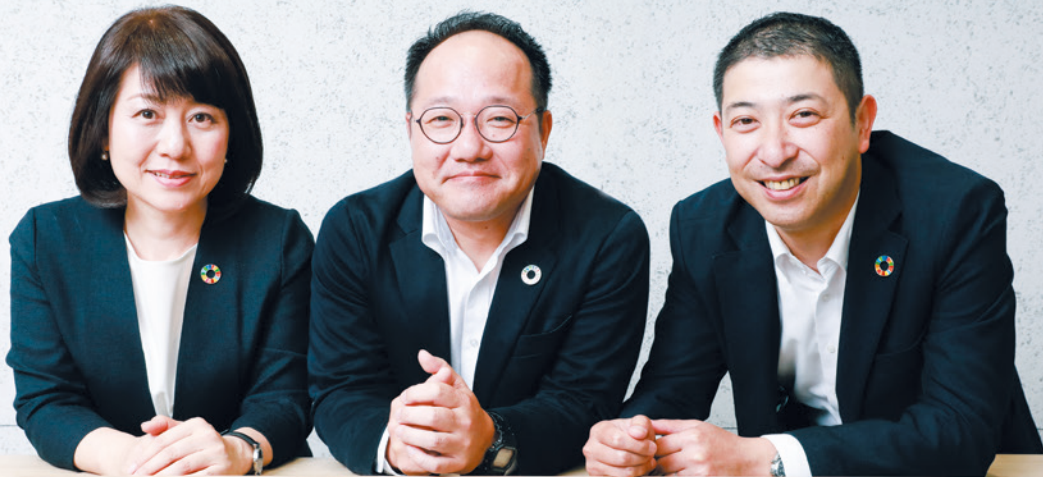
ステークホルダー		主な対話方法
お客様	アイティフォーグループが提供する製品・サービスなどをご利用いただく団体・企業などすべてのお客様	セミナー、ユーザー会・研究会、その他イベント
株主・投資家	アイティフォーグループの株主の皆様はじめ、個人や機関投資家の皆様	株主総会、決算説明会、投資家説明会、個人投資家向け個別セミナー、各種報告書発行
従業員・従業員家族	グループ会社を含むすべての従業員と、そのご家族などの皆様	社内研修、イントラネット、四半期ごとの面談、組織診断サーベイ、ITFORホットライン、家族も参加可能なイベント開催
地域社会	アイティフォーグループ自身やお客様を取り巻く地域社会全体	未来のIT人材育成の支援、各種イベントへの協賛活動、地域の社会インフラの構築、被災地への復興支援
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	日常の調達活動、サプライヤー評価(アンケートや訪問)等の実施、品質改善報告会、品質監査、購買・調達活動
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	インターンシップ、会社説明会、大学との実証実験、採用ページでの情報発信、SNSを活用した採用活動

### 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。私たちがご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いきます。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従できない

ノウハウを持っていますから、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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。



## 2

## 2023年度の委員会の主な活動は？

## 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。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になります。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CO<sub>2</sub>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性ある環境に整えていきたいです。

## 3

## サステナブル企業を目指して

## 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人財を育てるとても良

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。こういう人財に、会社が意識をしっかりと向けているのだなと感じましたね。

**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:** 人財推進委員会では、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きます。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みました。

**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す。

## 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、CO<sub>2</sub>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-CO<sub>2</sub>となっています。

#### ■ CO<sub>2</sub>排出量(単体)

	排出量(t-CO <sub>2</sub> )
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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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」にシルバーパートナーとして協賛します。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に見える化し、各施策に関する従業員全員が最終ゴール

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。

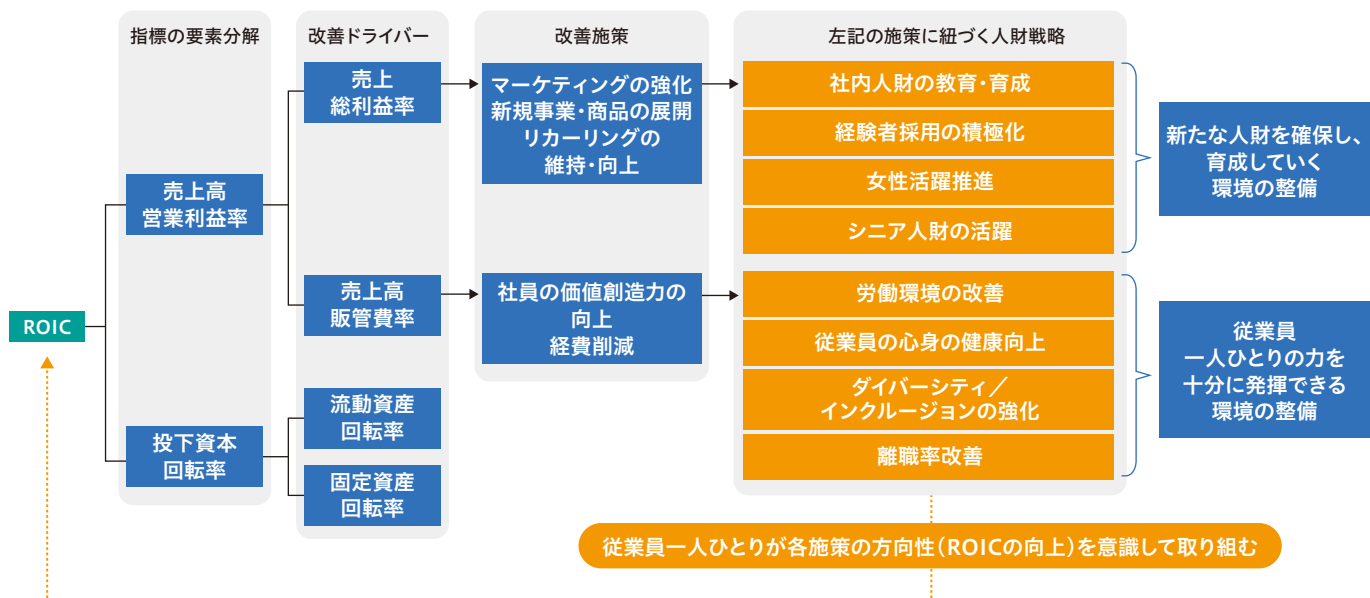
各施策はKPIの設定とモニタリングにより定点観測を行います。KPIについても、企業間比較が可能な指標にアイティフォーの独自指標も加え、また、目標を達成するためのマイルストーンとしてのKPIと、当社として常に維持すべき絶対水準を示したモニタリング指標としてのKPIとに分けて管理することにより、目指すべき目標の明確化を図っています。

## ■ 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・

■ 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%



アルムナイ制度<sup>※1</sup>」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<sup>※2</sup>」、「+1（プラスワン）休暇制度<sup>※3</sup>」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、福利厚生充実・活用に力を入れている企業「福利厚生推進法人（愛称「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ふ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靱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靱化については、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)をご紹介します。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。

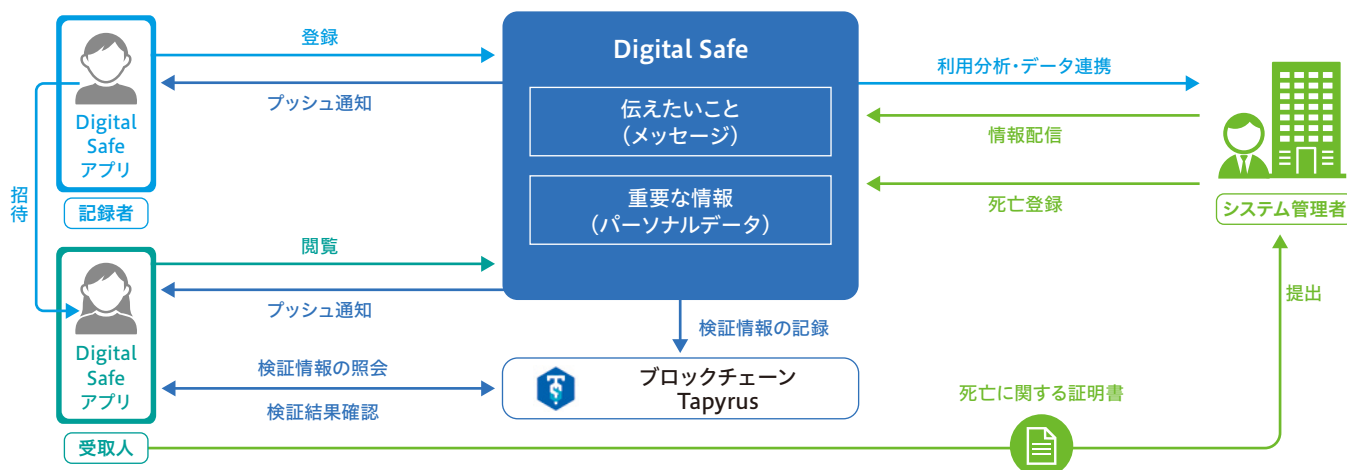
Digital Safeは、熊本県の「令和5年度web3等先端技術を活用したDX実証事業委託業務」に係る公募型企画コンペで採択され、2023年7月から2024年3月まで実証業務を実施しました。

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。

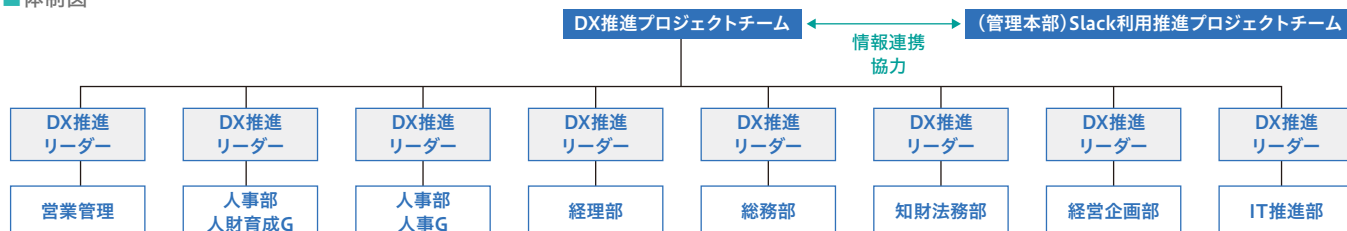
### 管理本部における取り組み

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

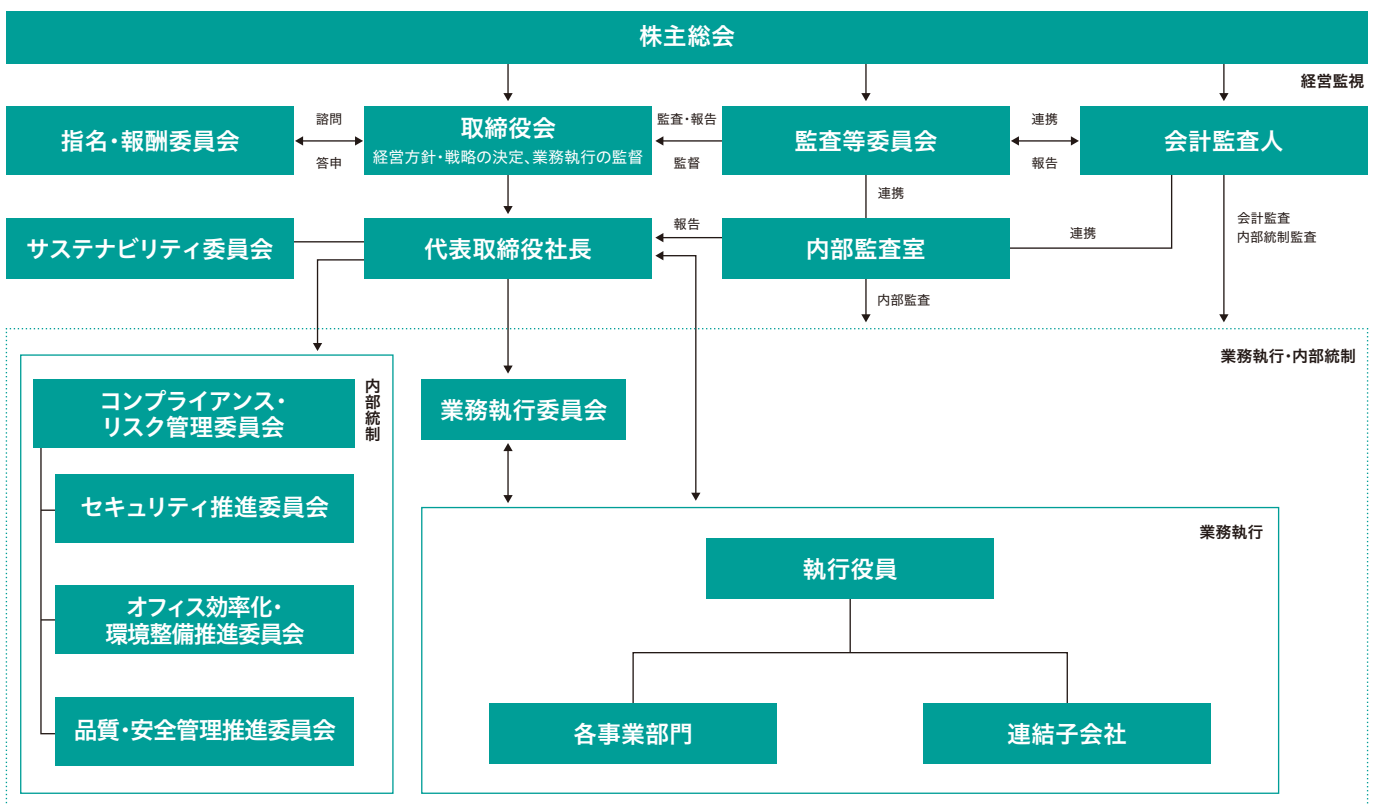
アイティフォーは、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的として、監査等委員会設置会社の体制を選択しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）は、定款で員数を20名以内と定め、現在の員数は6名、うち1名は社外取締

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に構成する指名・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す。

## ■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。

- (1)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。
- (2)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。
- (3)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。

■役員報酬制度の概要

固定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役の役位、職責に応じて定額を支給。</li> <li>●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。</li> </ul>				
変動	短期インセンティブ報酬(月次報酬)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業績連動報酬の総額 = 親会社株主に帰属する当期純利益<sup>※1</sup>×8.0%(上限)×全社業績評価係数</li> <li>●個人別支給額の算定方法 = 業績連動報酬の総額 × <math>\frac{\text{役職ごとのポイント} \times \text{個人業績評価係数}^{\text{※2}}}{\text{役職ごとのポイント} \times \text{個人業績支給係数}^{\text{※2}} \text{の総和}}</math></li> </ul> <p>※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。</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性を明確にし、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性を明確にし、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。				

## 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

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

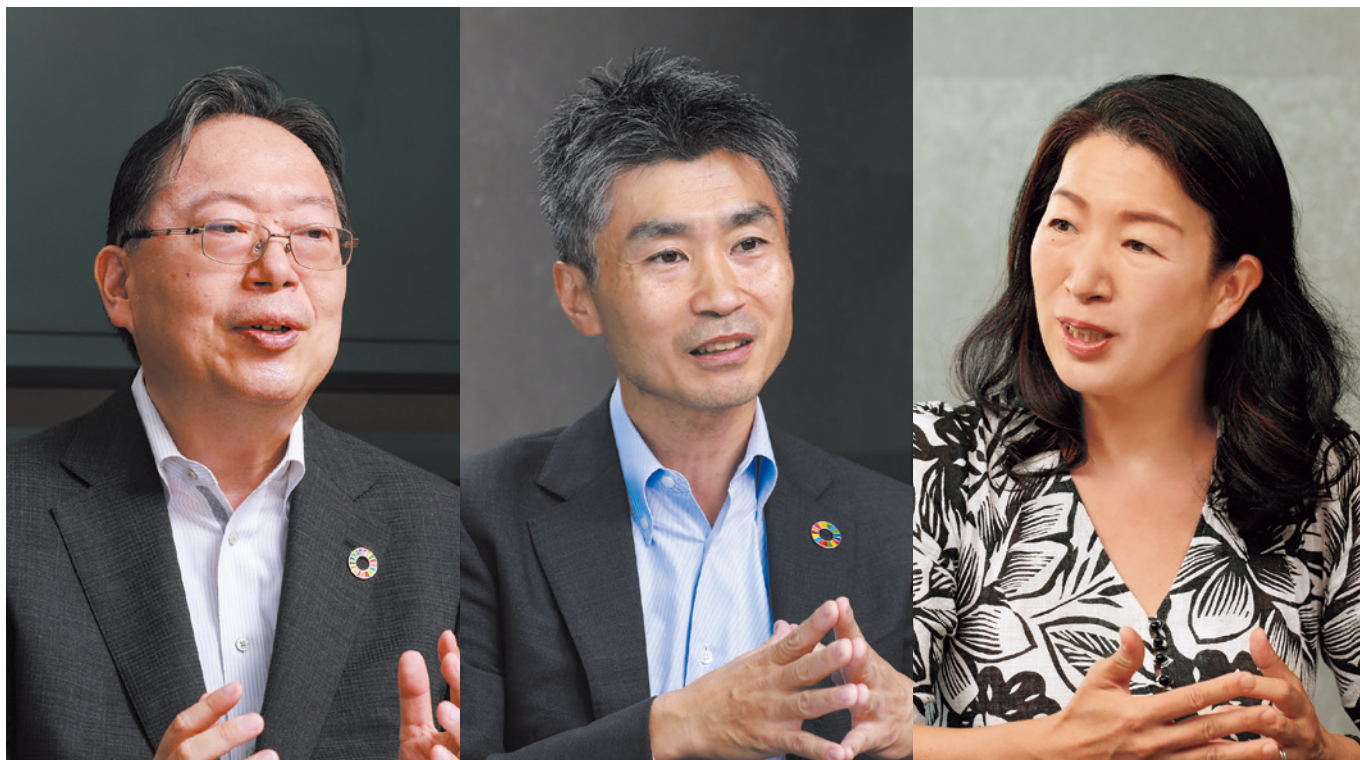
コンプライアンス・リスク管理委員会では、情報セキュリティ面、環境面、労働衛生面、製品安全面、品質面等で有するリスクを分析し、リスク管理に関する規程に基づき、そのリスクの軽減に取り組んでいます。また、その下部組織として「セキュリティ推進委員会」、「オフィス効率化・環境整備推進委員会」、「品質・安全管理推進委員会」を常設し、定期的に委員会を開催。各委員会が専門的な立場から、業務運営上のリスクを分析し、リスク管理の浸透を図っています。

## ■ 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、入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の操作ログを見える化する「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、他社に比して優位な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。



## ■ 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、皆様からの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:** 私も社内の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がる可以说是です。

### 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、バ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的リスクを反映させ、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上で、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、中堅や若手の方々が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うたわれています。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ますと、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。

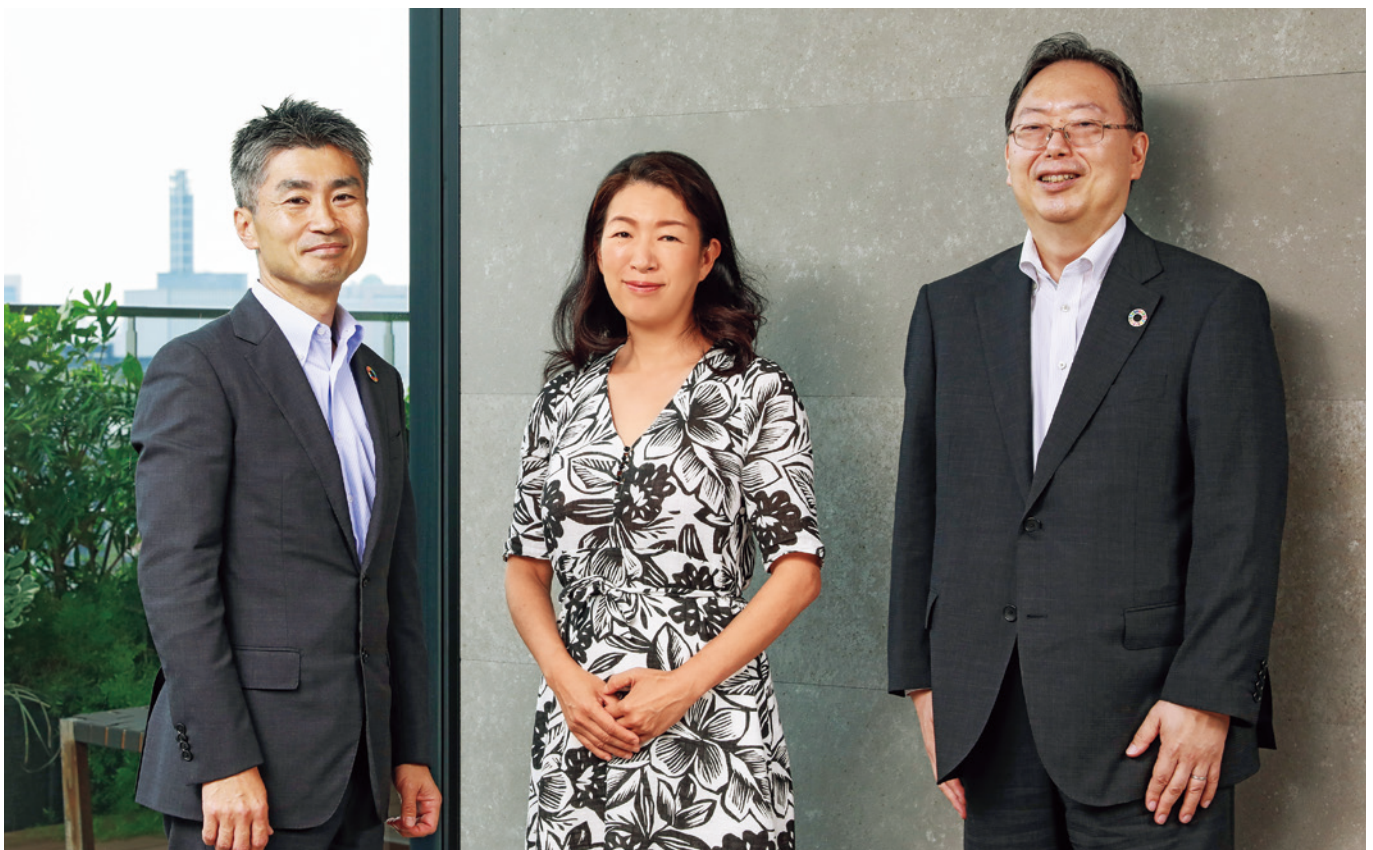
**小泉:** 私は今まで世界63カ国ほどの国を巡り、幸せと言われている会社を訪問し研究しております。イリノイ大学のエド・ディーナー教授によれば、幸福度の高い従業員が働く会社は、そうでない会社と比較し

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、いかに人財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、大きく成長して欲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%



## 5. Data Section



## データセクション

P.76 財務情報

P.78 企業情報



# 財務情報

## 11年間のサマリー

	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期
<b>バランスシート</b>					
流動資産	10,225	9,886	10,796	10,507	11,322
固定資産	3,213	4,770	4,166	4,411	4,095
流動負債	2,830	2,986	2,954	2,445	2,777
固定負債	246	351	257	386	427
純資産	10,361	11,318	11,750	12,088	12,213
総資産	13,438	14,656	14,962	14,919	15,259
<b>損益計算書</b>					
売上高	10,974	11,467	12,154	11,111	11,831
売上総利益	4,248	3,989	4,410	4,079	4,528
営業利益	1,675	1,078	1,540	1,270	1,535
経常利益	1,697	1,100	1,588	1,331	1,605
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,009	658	1,013	906	1,124
<b>キャッシュフロー計算書</b>					
営業活動による キャッシュフロー	1,118	1,215	1,464	1,531	1,830
投資活動による キャッシュフロー	△1,534	△1,239	△186	△155	△203
財務活動による キャッシュフロー	△225	△562	△255	△825	△1,129
現金及び現金同等物 期末残高	5,045	4,458	5,480	6,031	6,528
<b>主要指標</b>					
ROA(%)	13.3	7.8	10.7	8.9	10.6
ROE(%)	10.3	6.2	8.9	7.7	9.3
ROIC(%)	10.1	5.8	8.6	7.3	8.4
自己資本比率(%)	76.0	75.9	77.5	80.9	79.9
ネットD/Eレシオ(倍)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
売上高営業利益率(%)	15.3	9.4	12.7	11.4	13.0

ROA(総資産経常利益率) = (当期経常利益/前期と当期の平均総資産) × 100

ROE(自己資本利益率) = (当期の親会社株主に帰属する当期純利益/前期と当期の平均自己資本) × 100

ROIC(投下資本利益率) = (当期の親会社株主に帰属する当期純利益/前期と当期の(純資産 - 新株予約券)の平均) × 100

(単位:百万円)

2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
12,299	12,849	14,694	16,264	17,676	<b>19,498</b>
3,578	3,445	3,996	3,746	3,990	<b>4,497</b>
3,244	3,459	4,341	4,174	4,243	<b>4,878</b>
266	271	248	229	256	<b>280</b>
12,367	12,564	14,101	15,606	17,167	<b>18,836</b>
15,878	16,294	18,690	20,010	21,667	<b>23,996</b>
12,554	15,239	16,289	17,021	18,322	<b>20,652</b>
4,652	4,840	5,386	6,156	6,734	<b>7,753</b>
1,637	1,728	2,186	3,031	3,217	<b>3,737</b>
1,709	1,839	2,317	3,106	3,278	<b>3,846</b>
1,148	1,232	1,683	2,112	2,291	<b>2,770</b>
899	1,879	2,728	2,811	1,714	<b>2,836</b>
△306	△714	△429	△353	△758	<b>△504</b>
△693	△694	△526	△544	△744	<b>△1,623</b>
6,428	6,899	8,672	10,585	10,796	<b>11,505</b>
11.0	11.4	13.2	16.1	15.7	<b>16.8</b>
9.4	9.9	12.7	14.3	14.0	<b>15.4</b>
9.0	9.3	11.8	13.9	13.7	<b>15.0</b>
77.7	76.8	75.2	77.9	79.1	<b>78.5</b>
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.0</b>
13.0	11.3	13.4	17.8	17.6	<b>18.1</b>

# 企業情報

## 役員紹介



左から 佐藤 恒徳 / 坂田 幸司 / 小泉 大輔 / 佐藤 誠 / 河野 一典 / 中山 かつお / 阿部 和香 / 本山 昌人 / 大枝 博隆

(2024年9月30日現在)

### 取締役・監査等委員

代表取締役社長

#### 佐藤 恒徳

1998年 3月 入社  
 2009年10月 執行役員ソリューションシステム事業部長  
 2011年 6月 取締役執行役員ソリューションシステム事業部長  
 2017年 6月 代表取締役常務執行役員フィナンシャルシステム事業部長  
 2018年 6月 代表取締役専務執行役員事業本部長  
 兼フィナンシャルシステム事業部長  
 2019年 4月 代表取締役社長執行役員事業本部長  
 2021年 4月 代表取締役社長(現任)

代表取締役専務執行役員

#### 坂田 幸司

1987年 4月 入社  
 2008年10月 執行役員ソフトウェア開発本部長  
 2013年 6月 取締役執行役員テクニカルサポート事業部長  
 2014年 6月 取締役常務執行役員技術開発本部長  
 2019年 6月 取締役専務執行役員公共システム事業部長  
 2020年10月 代表取締役専務執行役員技術開発本部長(現任)

取締役常務執行役員

#### 大枝 博隆

1981年 4月 入社  
 2004年 6月 執行役員西日本事業所長  
 2006年 6月 取締役執行役員ソリューションシステム事業部長  
 2009年10月 取締役常務執行役員事業本部長  
 2018年12月 取締役執行役員CTI・通信システム事業部長  
 2021年 4月 取締役執行役員事業本部長  
 兼流通・eコマースシステム事業部長  
 2024年 7月 取締役常務執行役員事業本部長  
 兼流通・eコマースシステム事業部長(現任)

取締役執行役員

#### 中山 かつお

1991年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)入社  
 2003年 6月 当社非常勤監査役  
 2010年 6月 取締役執行役員管理本部長(現任)

取締役執行役員

#### 河野 一典

1996年 4月 入社  
 2010年10月 ネットワークソリューション事業部長  
 2011年 6月 執行役員ネットワークソリューション事業部長  
 2014年 4月 執行役員事業本部副本部長  
 2022年 4月 執行役員決済ビジネス事業部長  
 2023年 4月 執行役員決済ビジネス事業部長  
 2024年 6月 取締役執行役員決済ビジネス事業部長(現任)

社外取締役

#### 阿部 和香

2004年 3月 株式会社エスケーエレクトロニクス入社  
 2014年 4月 株式会社写真化学入社  
 2019年12月 株式会社エスケーエレクトロニクス 取締役  
 新領域創造室兼ソリューション事業部担当(現任)  
 2021年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役(常勤監査等委員)

#### 本山 昌人

1981年 4月 入社  
 2008年 6月 執行役員事業本部副本部長  
 2011年 6月 取締役執行役員事業本部副本部長  
 2021年 6月 取締役監査等委員(現任)

社外取締役(監査等委員)

#### 佐藤 誠

2005年 4月 公認会計士登録、佐藤誠公認会計士事務所開設(現任)  
 2006年 2月 税理士登録、佐藤誠税理士事務所開設(現任)  
 2007年 8月 あすなる監査法人代表社員(現任)  
 2015年 6月 当社社外取締役監査等委員(現任)

社外取締役(監査等委員)

#### 小泉 大輔

1999年 4月 公認会計士登録  
 2003年 7月 株式会社KIAプロフェッショナル(現 株式会社オーナーズブレイン)代表取締役(現任)  
 2004年 9月 税理士登録  
 2015年 6月 当社社外取締役監査等委員(現任)



## ■ 会社概要

(2024年3月31日現在)

### 会社概要

会社名	株式会社アイティフォー
英文社名	ITFOR Inc.
本社所在地	〒102-0082 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階
創業	1972年12月2日
資本金	11億24百万円
従業員数	494名

### 拠点

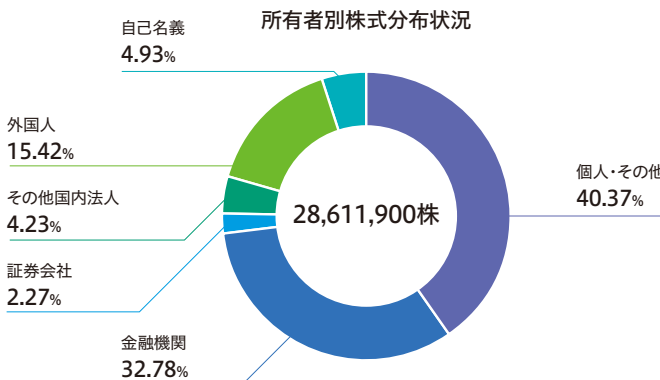
本社	東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階
西日本事業所	大阪府大阪市北区梅田3-4-5 毎日インテシオ 14階
中部事業所	愛知県名古屋市中村区名駅4-10-25 名駅IMAIビル 6階
九州事業所	福岡県福岡市博多区博多駅前3-26-29 九勸博多ビル 6階
沖縄営業所	沖縄県那覇市おもろまち4-19-30 新都心DLビル 4階
所沢ビル	埼玉県所沢市東所沢和田2-5-7 ITFOR所沢ビル

### グループ会社一覧

株式会社アイ・シー・アール	愛知県名古屋市東区東桜2-10-1 ヤハギ東桜 2階	[国民健康保険料収納業務受託事業など]
株式会社アイセル	東京都台東区上野3-24-6 上野フロンティアタワー 12階	[コンピュータソフトウェアの開発]
株式会社アイティフォー・ベックス	東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階	[地方自治体の徴収および関連業務のBPOサービス]
株式会社イーブ	石川県能美市旭台2-5-12 いしかわフロンティアラボ内	[コンピュータソフトウェアの開発]
株式会社シー・ヴィ・シー	福岡県福岡市博多区博多駅前1-9-3 博多駅前シティビル 2階	[企業調査、債権管理に関する調査業務]
株式会社シディ	東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階	[デジタルサービス事業、決済代行事業]

### 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 証券コード: 4743
発行可能株式総数	110,000,000株
発行済株式総数	28,611,900株(自己株式1,411,207株を含む)
単元株式数	100株
株主数	11,719名



#### コーポレートロゴ刷新について

2000年の商号変更以降使用してきたコーポレートロゴを、この度リニューアルいたしました。お客様への「寄り添うチカラ」を、ITの「I」と、未来に向けて自由に羽ばたく翼を意味する「F」が優しく寄り添う形で表現しています。この新しいロゴと共に、アイティフォーはこれからも成長を続けてまいります。





[www.itfor.co.jp](http://www.itfor.co.jp)

 ITFOR 株式会社アイティフォー

<https://ir.itfor.co.jp>