

価値創造ストーリー ③

アイティフォーは なぜ経営を 持続できるのか？

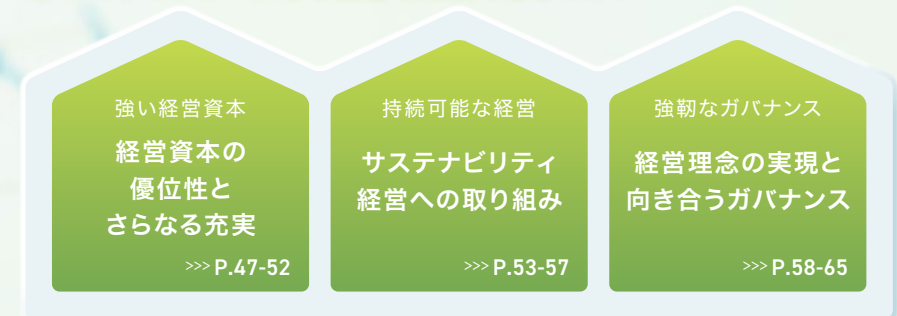
① アイティフォーは何ができるのか？ 何をを目指すのか？



② 「ありたい姿」に向けて、どう進むのか？



③ アイティフォーはなぜ経営を持続できるのか？



財務資本戦略

CFOメッセージ

スピーディーかつ的確な投資と
社員・株主への積極的な還元。
その両輪でアイティフォーは
新たな成長ステージへ。

取締役執行役員
管理本部長

中山 かつお



キャピタルアロケーション

キャッシュフローを上回る 株主還元と投資を実行

当社は、3カ年の第4次中期経営計画において、売上高280億円・営業利益48億円の実現を目指し、キャッシュフローを上回る規模での株主還元と投資を行うことを発表しました。

この財務方針の背景には、当社がこれまで無借金経営を貫きながら着実に積み上げてきた手元資金があります。営業キャッシュフローによる88億円に加えて、手元資金から30.6億円を活用し、3年間で事業・人財・社内への投資、および株主還元に充当する計画です。

中期経営計画1年目の2024年度には、全体計画の約40%にあたる約47億円の投資を行いました。既存事業部では、新たなソリューションや商材が加わりつつあり、着実に成果を上げています。このような“種まきフェーズ”を経て、今後はより大きな投資で新規事業そのものを育てていくステージへと進みます。

AIやブロックチェーンといった先端技術を活用した領域や、当社単独では思い描けなかった事業領域においても、外部パートナーとの連携を通じて新たな価値を共創していきます。こうした取り組みにより、従来の枠を超えた革新的なサービス提供を実現し、顧客体験の向上や社会課題の解決にも貢献します。

目指すのは、いくつかの“ヒット”を確実に生み出すポートフォリオ経営です。すべての投資が成功するわけではありませんが、失敗も吸収しながら、リスクを取りつつ成長を狙っていく——そのために、スピーディーかつ的確な投資判断体制を整備しています。

事業・人財投資

CVC投資でインバウンド市場の 新たな需要創出を目指す

2024年度は、事業投資のうち既存事業では、フィナンシャル領域の新パッケージ開発、特許戦略、自治体システム標準化対応などに注力しました。新規事業では、VVP(ビジョナリー・ベンチャーズ・プロジェクト)による新ソフトウェア、電子終活ノート「Digital Safe(仮称)」の研究開発、さらには決済技術を活用した新商品の開発などが進行中です。これらは短期的なリターンが期待できる案件と、数年後に花が開く案件とがありますが、多様な投資案件をバランス良く進めながら、成長につなげていきます。

CVCでは、株式会社バカンおよび株式会社Paykeへの出資を行い、この2社と当社とのシナジー効果により、インバウンドへの快適な導線と体験提供という新たな需要創出に貢献していきます。

また人財投資については、当社の成長戦略

財務資本戦略

には欠かせない取り組みとして、新卒および経験者採用を積極的に進めています。技術者を中核としながらも、知財リテラシーを有する企画・販売・管理人財の育成に取り組み、多様な人財ポートフォリオの形成を図っています。

社員への還元

社員と会社の成長を促す

新たな株式報酬制度を導入

当社は社員への還元として研修の充実やベースアップ、昇給を継続的に実施しています。また2024年度より、当社の全社員を対象とした株式報酬制度(RS信託)を導入しました。従来のストックオプション制度では対象者が限定され、不公平感やモチベーションの差が課題となっていました。

今回導入した制度では、役職や会社業績に応じて、毎年一定数の株式を社員個人の証券口座に付与することで、ある種の退職金的要素を備えつつ、資産形成を支援する仕組みを構築しました。譲渡制限付きではあるものの、退職時には自分の資産として移管できる設計です。

この取り組みは、社員のリテンションを図ると共に、社員の皆さんに応援株主になってもらい、企業成長を担ってほしいという当事者意識を醸成することを目的としています。当社社員は、従業員持株会とは違った形で当社株式の株価上

昇による経済的利益を享受できることから、社員還元と資産形成、そして企業の成長を結び付ける、当社らしい挑戦の一つと言えます、人的資本経営の中核をなす施策だと考えています。

株主様への還元

2025年度も増配予定

自社株買いで安定と上昇を

当社は上場以来、一度も減配することなく安定的な配当を継続してきました。中期経営計画では配当性向50%、総還元性向70%以上の維持を目標としています。2024年度は、当社としては初めてとなる中間配当を実施し、中間配当25円、期末配当25円の合計50円で年間では10円増配、配当性向46.3%となった他、12月から翌2月・3月に自己株式を計670,900株取得して3月末に700,000株の自己株式消却を行って、総還元性向は77.3%となりました。

2025年度も引き続き50円から60円への増配を予定しており、配当性向は53%、総還元性向は70%以上を維持する見込みです。これに加えて、自社株買いの実施などにより株価の安定と上昇を図る方針です。こうした一貫した株主還元の姿勢は、日経ヴェリタス等の媒体でも評価を頂いており、当社の財務運営の堅実性と透明性を示す証しとなっています。

また、機関投資家との対話も強化しており、

人財投資が、当社の成長戦略の柱 多様な人財を採用し、 働きたい会社へ

面談数は2023年度の38件から2024年度は52件へと増加。今後も段階的に目標を引き上げ、IR活動の強化を通じて企業価値向上につなげてまいります。

増収増益の見通しに加えてこれらの施策で、投資家の皆様に長期で株式を保有していただきたいと考えております。

10年後のアイティフォー

革新的なサービス・技術で 社会に新たな価値を提供する

当社は、地方創生への貢献を打ち出し、全国各地のお客様と密接に連携し、地域社会の課題解決に向けたソリューションを提供しています。

「HIGH FIVE 2033」で掲げた売上高700億円という目標は、現状の3倍強の規模ですが、当社が築いてきた顧客基盤、技術力、そして新技術への柔軟性をもってすれば、十分に実現可能な挑戦です。そのためにも、これまでの延長線にとどまることなく、“大きな投資で新しい未来を創る”フェーズに本格的に移行しています。

これまでのように一歩ずつでは届かない成長ステージに向けて、革新的なサービス・技術の実装を加速させ、顧客・社会に新たな価値を提供する。その挑戦の中で、社員・株主の皆様と共に次の10年を切り開いていく企業でありたいと考えています。

どうぞ、今後のアイティフォーにご期待ください。

人的資本戦略



管理本部 人事部 部長

江尻 昌道

異業種経験の視点で見出した、 成長の源泉とポテンシャル

私は自動車業界の企業に新卒で入社し、約20年にわたり人事領域の業務に携わり、2024年5月にアイティフォーへ転職しました。キャリアはまだ1年強ですが、異業種出身だからこそ、アイティフォーの「揺るぎない強み」と「解き放つべきポテンシャル」が明確に見えています。

〈人事部長メッセージ〉 経営戦略の実現を「人財」の側面から支える。

最大の強みは、誠実でエンゲージメントの高い社員たち。明るく風通しの良い風土が、お客様への提供価値の質を高め、高い顧客満足度と事業の安定成長に直結しています。直近2年間の新卒離職者ゼロという実績もその象徴であり、この社風は今後も守るべき大切な文化です。

一方で、社員一人一人の高いポテンシャルや人事施策が、全社的な成長戦略と十分に連動し切れておらず、点と点がつながっていない状況だと感じました。今年6月に就任した坂田社長も、「アイティフォーにはまだ真価を発揮し切れていない圧倒的なポテンシャルがある」との考えをお持ちであり、私も強く共感しています。

私の使命は、これまで培ってきた知見を注ぎ込み、こうしたポテンシャルを解き放ち、組織全体の力へと転換すること。人財の側面から継続的成長をけん引していくことに尽きます。

成長を加速させる二つの鍵

社員のポテンシャルを解き放ち、企業の成長を加速させる鍵は、大きく二つあると考えています。

第一の鍵は、「社内人財の流動性向上」です。お客様との長期的な関係構築は、当社の強みである“寄り添うチカラ”を体現するものですが、同じ業務に固定されることで、成長機会の制限や業務知識の属人化といったリスクが生れます。

今後は、社員の自律的なキャリア形成と会社の成長戦略を両立させる仕組みを作り、戦略的なキャリア支援とジョブローテーションを通じて、例えば複数のソリューションを組み合わせたクロスセルを提案できる総合力を育てたいと考えています。これまでの流れからの転換には時間がかかるかもしれませんが、確かな手応えがあるテーマであり、ぜひ取り組んでいきたいと思います。

第二の鍵は、「次世代リーダーの戦略的育成」です。将来の経営層や事業部門を担う、経営視点を持った人財は不可欠です。こうしたスキルを、個人任せにするのではなく、会社として体系的に育てていく必要があります。

その第一歩として、2025年度は部長職以上を対象とした新たなマネジメント研修を始動しました。ピープルマネジメントや目標達成の思考法を学ぶだけでなく、参加者がアクションプランを策

定し、実行・成果までを会社が継続的にフォローアップしています。このPDCAを通じてマネジメントレベルの底上げを図り、「パフォーマンスの発揮」「エンゲージメントの向上」「プロフェッショナルとしての自律的な成長」を後押ししていきます。

「量」と「質」の両面で人財基盤を強化し 長期ビジョンを実現

人事の本質は、経営戦略を実現するために、人財の「量」と「質」を最適化することにあります。そしてそのために必要な組織能力を形成・強化していくのが、人事の担うべき戦略機能です。

当社の長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」を実現するには、現在の500人強から約3倍となる1,500人体制の構築が必要です。もちろん、単に人を増やすのでは意味がありません。経営戦略と連動した人財ポートフォリオを描き、どの事業領域に、どのスキルを持つ人財がどれだけ必要かを明確にした上で、採用・育成・配置を含めた取り組みを複合的に強化しています。

その一環として、新卒採用では、まだまだ知名

人的資本戦略

度不足である当社においても、採用担当者が柔軟な発想で戦略を練り、一人一人の候補者に寄り添いながら会社の魅力を伝え、2026年卒採用では前年実績の約2倍の77名のポテンシャル人財を確保しました。

また、新卒採用だけでなく、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境づくりも進めています。例えば、経験豊富なベテラン層の知見を活かすため、2025年度より定年を65歳へ引き上げました。

今後も、誰もが等しくキャリアを描ける世界の実現に向け、制度や仕組み、働き方などの施策を展開し、多様な人財が安心して活躍できる土壌を育むことで、企業の持続的成長を支えています。

エンゲージメントを高める

“サプライズ”への投資

会社で長く働いてもらうには、「この会社で自分はどんな夢を描けるのか」「どんな舞台が用意されているのか」といった、未来への“ワクワク感”が持てることも大切です。価値観は人それぞれですので、さまざまなアイデアを施策として打ち出し、一人でも多くの社員に「アイティフォーは面白い」「この会社は楽しい」と思ってもらいたいと考えています。

佐藤会長がよく口にする“サプライズ”という言葉も私は大好きで、どうせやるなら他社にはないユニークな施策を仕掛けたいと思っています。

例えば、生産性や心身の健康に直結する「睡眠の質」に着目し、会社が支援するプログラムの提供を始めました。希望者にはウェアラブルウォッチを貸与し、睡眠データを計測。専門家によるカウンセリングを通じて改善策を提案します。これは単なる福利厚生ではなく、社員の心身の健康、すなわちウェルビーイングが企業成長の基盤であるという考えに基づく、戦略的な施策です。

また、誕生月に有休を取得すると1万円の奨励金を支給する「アニバーサリー休暇制度」や、飛び石連休や3連休の前後に合わせて取得を促す「+1（プラスワン）休暇制度」なども導入しており、有給休暇取得の促進にもつながっています。

さらに、これは個人的な構想段階でまだ何の検討にも至っていないものですが、「いつでも、どこでも」働ける環境の実現にも挑戦したいと考えています。

当社は、本社を除き全国に5拠点を持ち、地域限定制度を活用して地元採用も行っていますが、「地元を離れられない、離れたくない」「この土地で暮らし続けたい」という方にも、究極の柔軟な働き方を選択できる仕組みを提供したいのです。

実現には、コミュニケーション、セキュリティ、インフラ、人事制度の抜本的な見直しといった

高いハードルがありますが、当社のパーパスである「地方創生」——47の地域と共創し、社会に新たな価値を提供するという想い——にもつながる発想です。

全国のどこにいても社員が生き生きと働ける環境をつくることは、人財の確保や仕事の進め方から生産性まで大きな変化をもたらす可能性があり、極めて意義があると考えています。「できっこない」と言われたことも「できた!」と変えていけるように、パーパスの精神でチャレンジしていきたいと思います。

経営戦略と完全に連動した人財戦略で企業価値を最大化

私は30代の頃から、55歳で会社を卒業し、新たな挑戦に踏み出すと心に決めていました。では自分が本当にやりたいことは何かと考えたとき、情熱を注ぎ専門性を磨いてきた人事の仕事を通じて、「最後のキャリアを楽しみたい」「力を発揮し、必要としてくれる会社に貢献したい」という思いに至りました。

転職活動中に会ったのがアイティフォーでした。最初は会社についてほとんど知りませんでしたが、面接で佐藤会長（当時社長）らと話す中で、理屈ではなく「この人たちと働きたい」という気持ちが湧き上がったのを覚えています。

経営理念にある「寄り添うチカラ」という言葉も、私の人事観と重なりました。前職では「従業員はお客様」という考えのもと、事業部門の社員が顧客に感動と笑顔を届けるために、私たちコーポレート部門が支えるという姿勢を大切にしてきました。アイティフォーの顧客・事業部門・コーポレートが一体となって喜びを分かち合う——その価値観は、まさに“寄り添うチカラ”の体現だと感じました。

また、アイティフォーの「地方から日本を元気にする」という考えにも強く共感しました。よく「失われた30年」と言われますが、今の日本はまさに岐路にあります。この会社の一員として地域を活性化し、日本の未来を明るくしたい——そんな想いでセカンドキャリアに臨んでいます。

繰り返しになりますが、人事の役割は、単に制度を整えることではありません。経営戦略と完全に連動し、事業の成長に必要な人財の「量」と「質」を最適化し、継続的に供給すること。経営のPDCAを力強く回す“エンジン”となることこそ、人事の本質であり醍醐味だと思っています。

社員一人一人が「アイティフォーで働くことに誇りを持ち、未来に夢を描ける」。そんな組織を作り、世の中の役に立つことで企業価値を最大化していく。その道筋を、私は人財戦略を通じて描いていきたいと考えています。

どうぞ、アイティフォーの未来にご期待ください。

人的資本戦略

人財の深化

■ 基本的な考え方

多様な価値観・バックグラウンドが尊重され、一人一人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共に、働きがいのある未来志向の職場環境を創造します。

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一人に寄り添うことで、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一つが、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が見える化し、各施策に係る従業員全員が最終ゴールを意識した活動することで、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他、「カムバック・アルムナイ制度^{※1}」の導入や時短勤務、テレワークにより、結婚や出産などを契機に一度退職した女性もライフステージに合わせて活躍できるよう職場環境の整備に取り組んでいます。

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

※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「人への投資」を中長期的な経営の柱の一つと位置付け、賃金制度の見直しや処遇の改善を積極的に進めています。2025年度は、3期連続となるベースアップや、企業の成長と従業員の成果を連動させる仕組みとして従業員向けに株式報酬制度の導入を実施しました。

ワーク・ライフ・バランスについては、まず有給休暇取得に全社一丸となって取り組んでい

ます。アイティフォーの有休取得率は、2020年度までは毎年60%前後でしたが、有給休暇の取得を促す「アニバーサリー休暇制度^{※2}」、「+1（プラスワン）休暇制度^{※3}」などの諸制度を活用する他、2024年度にはマネジメント職の連続休暇取得促進についても新たに取組んだ結果、82.4%まで上昇しています。今後も新たな施策を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きます。

また、平均残業時間については、2024年度は前年と同様の14時間という結果でしたが、管理者への啓蒙や従業員一人一人の意識改革、勤怠システム機能の活用などを展開し、目標達成に向け強化しています。

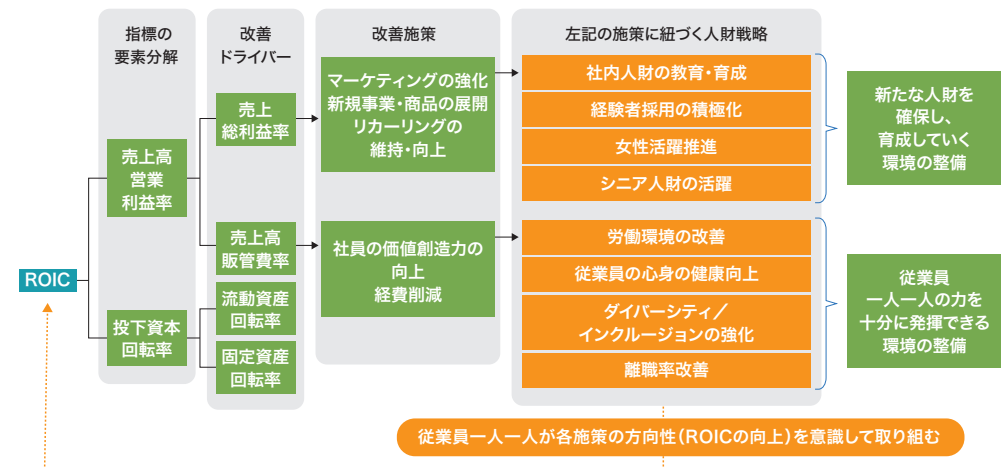
さらに、2022年度施行の出生児育児休業制度（産後パパ育休制度）に関連し、その対象となる全男性従業員に対し、人事部より個別に制度の説明を実施して育休の取得を促し、2024年度の実績は政府の目標である「2025年度に50%の取得率」を大きく上回る100%となりました。

これらの成果が評価につながり、昨年に引き続き「ハタラクエール2025」にて、福利厚生の実践・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

● 人財の深化系統図



人的資本戦略

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年の本社入居ビル12階のレイアウト変更に始まり、2023年度は所沢ビル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やフロアのレイアウト変更を実施しました。さらに2025年度には九州事業所を移転・改修した他、西日本事業所も移転・改修することで、全従業員が働きやすく、新たな発想を生み出せる職場環境を目指しています。

また心身の面では、定期的なストレスチェック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作りを目指し、ストレスチェックの受検率ならびに健康診断の受診率100%を目標として取り組んでいます。

離職率改善

アイティフォーにおける離職率は、以前は6～7%台で推移していましたが、2024年度の実績では3.4%(グループ会社や関連会社への転籍に伴う退職を除く)となり、年々離職率は低下しています。近年は新卒採用を大幅に増加させており、若年層の早期戦力化はもちろん、不安解消の場としての研修プログラムによる同

期間のコミュニケーションや人事部との接触機会を増やすことで、直近2年の新入社員の退職者ゼロを実現しています。

社内人財の教育・育成

アイティフォーでは、従業員一人一人の成長が企業の成長にもつながるという人財育成方針に基づき、従業員の教育・育成に努めています。従業員が最新の技術や知識を身に付け高度な専門性を持つことにより、お客様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他、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%を自己研さん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

働き方をするることにより、従業員同士で刺激を与え合う環境が不可欠だと考えています。正社員の定年年齢を65歳へと引き上げ、2025年4月より定年延長制度の運用を開始することで、60歳以降も生き生きと安心して働ける環境整備と処遇の実現により人財の定着化を強化します。また同時に、年間を通じて各自の判断でTPOをわきまえ仕事に適した服装を自由に選択し勤務する「セルフビズ」を導入することで、多様な価値観の尊重、従業員の自立心の向上、新たな価値創造を図ります。また障がい者雇用においては、法定雇用率2.5%に対し実績4.06%と法定を大きく上回っています。

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。2023年度、2024年度と2年連続で社員旅行を実施し、国内・海外含む10以上の旅行先を自由に選択できるプランが大好評で、400名以上が参加し、交流を深めました。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ます。



● 指標および目標

人財戦略	項目	実績		目標
		2023年度	2024年度	
女性活躍推進	女性従業員割合	20.2%	22.0%	25%
	女性管理職比率	6.7%	8.4%	9%
	採用した労働者に占める女性労働者の割合	29.8%	28.1%	35%
労働環境の改善	平均残業時間	14.1時間	14.1時間	10時間
	有給休暇取得率	81.4%	82.4%	85%
	男性の育児休業取得率	57.1%	100%	50%
従業員の心身の健康向上	ストレスチェック受検率	91.0%	96.6%	100%
	健康診断受診率	92.4%	100%	100%
離職率改善	自発的な離職率	4.2%	3.4%	6%
社内人財の教育・育成	PMP取得者数	20.9%	23.0%	20%
	情報処理技術者国家試験資格取得者	71.8%	78.7%	80%

サステナビリティ経営



サステナビリティは、会社の未来を切り拓く力

—— 取締役 サステナビリティ推進委員会担当役員インタビュー ——

取締役執行役員／サステナビリティ委員会 DX推進、兼社内浸透推進チームアドバイザー

河野 一典

そのため、サステナビリティという概念が社会に広まる以前から、私たちは“地方創生”を自然に実践してきたと感じています。近年では、ツール・ド・九州への協賛をはじめ、地域イベントへの参加や、自治体・地方銀行との連携など、これまでとは異なるアプローチでも地域に貢献する機会が広がっています。こうした取り組みを通じて、当社がより地域に根差した企業へと進化している実感があります。

た業界を代表するITツールは導入済みですが、“使える環境があること”と“全社で生かされていること”は、必ずしも一致しません。正確なデータ入力、部門横断的な情報共有、ナレッジの循環といった仕組みが不十分である現状を踏まえ、改めて意識改革が必要だと感じています。

サステナビリティは、こうした社内の仕組みを見直し、変革を促す「きっかけ」になると私は考えています。社員一人一人がこの活動を“自分事”として捉えられるよう、社内への浸透の仕掛け作りに取り組んでいきたいと思っています。

地方創生は、当社の原点に通じる取り組み

当社では、サステナビリティ委員会を中心に、持続可能な社会と企業の両立を目指した取り組みを進めています。創業当初から地方のお客様との関わりの中で事業を展開してきた当社は、地方百貨店へのPOSシステム導入をきっかけに、地方銀行や自治体との取引へと展開していった背景があります。「地域の皆様と共に歩む企業でありたい」という想いは、創業当時から当社の根幹にありました。

DXを活かす力が、変革を生む

サステナビリティ活動は、単なる社会貢献にとどまらず、企業の未来を形作る重要な戦略だと私は捉えています。特にIT企業である当社にとって、DX（デジタルトランスフォーメーション）は本来得意分野ですが、導入したツールをどれだけ有効に活用できているかという点では、まだ課題があります。

Salesforce、Microsoft、Googleといっ

経営理念と重なるサステナビリティの本質

当社は2021年12月にサステナビリティ委員会を立ち上げましたが、それ以降、継続的に取り組みを進められているのは、当社の経

営理念とサステナビリティの親和性の高さにあると感じています。「『寄り添うチカラ』で、人々の感動と笑顔を生み出す」という理念は、まさにサステナビリティの根本思想と重なります。

また委員会で定めたマテリアリティ（重要課題）のうち「環境」「人財」はプライム企業である当社ではもちろんのこと、すべての企業にとって今や必須の重要課題です。「地方創生」「DX」などのテーマも、IT企業として、また地域と共に成長してきた当社にとって、強みや特性を生かせる分野です。外部から見ると新たなチャレンジに映るかもしれませんが、私たちにとっては“しっくりくる”取り組みばかりです。

サステナビリティの推進は、社会に対する責任であると同時に、企業の競争力や未来戦略にも直結しています。パーパスや経営理念ときちんと結び付け、単なるトレンドではなく、「なぜそれをやるのか」という本質を常に見極めながら判断しています。併せて、活動の中で地域のお客様に喜んでいただけることと同じくらい、社員自身がその取り組みに喜びや誇りを持てることも重視しています。そうした想いを原動力に、当社ではサステナビリティ委員会を中心に、さまざまな具体的な施策を展開しています。

サステナビリティ経営

■ 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。

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、持続可能な街作りに貢献します。

■ 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、代表取締役会長自らが委員長を、そして、代表取締役社長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。また、社内DXへの取り組みを強化すべくDX推進チームを立ち上げました。これにより、アイ

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

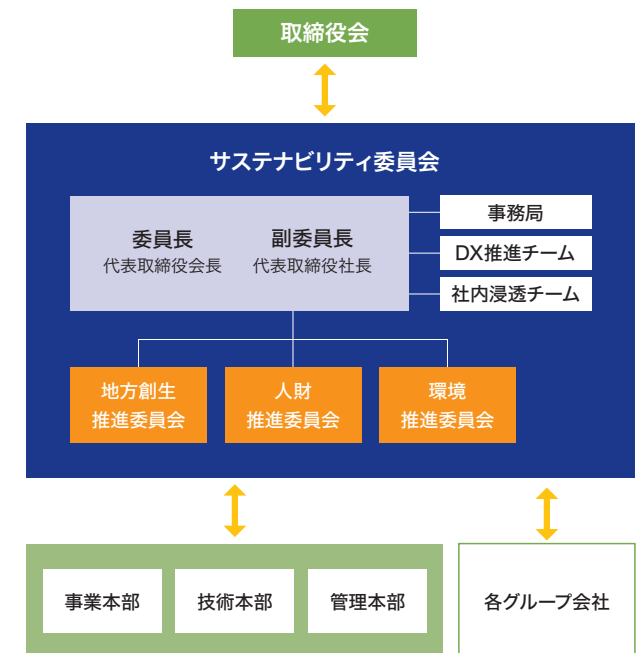
人財推進委員会では、人的資本に関する方針・施策の検討と、主幹部門である人事部への提言を行います。また、社外への情報開示の支援や、従業員への人財の深化に関する内容の浸透を推進しています。

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。

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ました。さらに、これらの活動や方針を社内に浸透させるために社内浸透チームも立ち上げ、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、定期的に取り締役に報告し、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。



サステナビリティ経営

■ 気候変動への取り組み

アイティフォーは、気候変動への対応を中長期的な企業価値に影響を与える課題と認識しています。環境推進委員会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。低炭素経済に移行する過程で生じるリスクのうち、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突発的な気象現象で生じる急性リスクは2℃未満シナリオと4℃シナリオ※を用い、2050年までを考慮したシナリオ分析を実施しています。その結果、事業活動に重大な影響はないと予測しています。さらに、アイティフォーは、地方公共団体、地方企業のキャッシュレス化推進により、現金の発行、輸送、管理に要するCO₂排出量を削減するなど、温室効果ガスの排出削減、気候変動への対応推進の両面から取り組みを進めています。

※IPCC第5次報告書におけるRCP2.6、RCP4.5、RCP8.5を使用

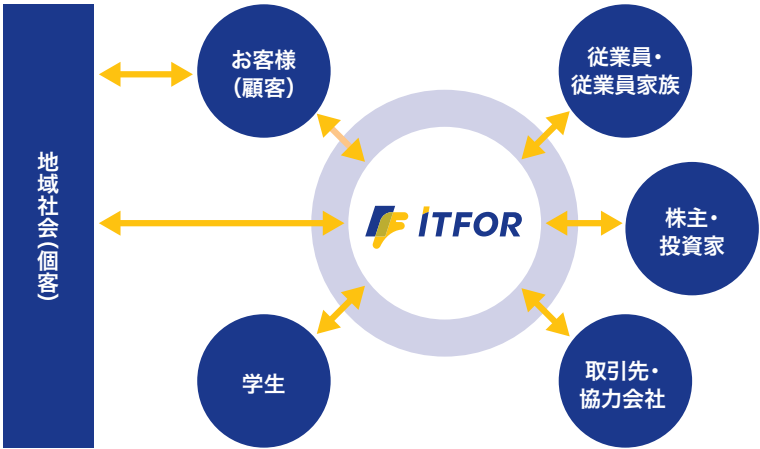
● 2025年3月期末実績

SCOPE 1 64.048t-CO ₂
SCOPE 2(マーケット) 976.162t-CO ₂
SCOPE 3 14623.196t-CO ₂

※SCOPE1・2はグループ全体、SCOPE3はアイティフォー単体です。

■ 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	2024年度活動内容
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	ユーザー会を通じてお客様のご要望をうかがい、システム改修などサービス向上に反映しています。さらに、24時間365日対応のコールセンターによる保守体制により、導入後も安心して当社システムをご利用いただけます。
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	投資家との対話は年間52件と前年比約30%増。年2回の株主通信に加え、日経ヴェリタス「株主還元力の総合ランキング」で第1位に選出されるなど、株主還元にも積極的に取り組んでいます。
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	株式報酬制度や奨学金返済支援、継続的な賃上げに加え、オフィス移転による環境整備や社員旅行など、従業員と家族を支える施策を実施。
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	九州の復興支援を象徴するツール・ド・九州2024や、次世代育成を目的とした全国選抜小学生プログラミング大会への協賛の他、ResorTech EXPO2024やくまもと産業復興エキスポ2025など地域展示会にも出展し、地域社会とのつながりを深めています。
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	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。
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、当社と共にITを通じて社会に貢献したい学生の皆様、未来のIT業界を担う小中学生の皆様	インターンシップ、会社説明会、大学との実証実験、中学生職場体験の受け入れ、全国選抜小学生プログラミング大会のイベント協賛	地方大学での会社説明会を強化し、多くの学生が参加。インターンシップの受入れや、内定者同士の交流の場作りなど当社を志望する学生に加え、未来を担う小中学生のための活動など、学生とのつながりを大切にしたい取り組みを進めています。

サステナビリティ経営

〈活動報告〉

●地方創生推進委員会

地域社会との共生と企業価値の向上を目指し、地域課題の解決に資する多様な取り組みを展開しています。

- ・**キャッシュレス決済の地域浸透**：地域におけるキャッシュレス決済の浸透状況を調査し、地域ニーズに即したサービス提案を実施。
- ・**サイバーセキュリティ対策の強化**：地方の金融機関や自治体、企業へのニーズ調査を実施。地域の情報インフラの安全性向上に寄与。
- ・**企業版ふるさと納税**：地域再生計画に基づく自治体支援として4自治体に寄付を実施。
- ・**次世代人材育成の支援**：全国選抜小学生プログラミング大会やアプリ甲子園への協賛を継続。また沖縄で開催された「ResorTech EXPO2024」や、九州を舞台にした「ツール・ド・九州2024」への出展・協賛も実施。



企業版ふるさと納税で高知県より感謝状を拝受

●人材推進委員会

社外での情報交流や社内制度の改善提案を通じて、社員がより生き生きと働ける環境づくりを推進しています。

- ・**パートナーとの対話**：顧客やグループ企業、協力会社との定期的な意見交換会を実施。各社の取り組みや直面している課題を共有する中で、企業風土や社内制度改善に向けた新たな気づきを得る。
- ・**育児休業取得率の向上**：育児休業取得者本人の心理的負担軽減や、周囲との不公平感の解消を目的とした、取得者の所属グループメンバーに対する「育休職場応援手当」の導入を提言。現在、制度化に向け準備中。
- ・**社員の声を反映した施策提案**：2024年度に実施した社内アンケートをもとに傾向を分析し、ワーク・ライフ・バランスのさらなる改善や管理職の負担軽減に向けた施策案を随時発信。
- ・**正社員の定年年齢引き上げ**：正社員の定年年齢を65歳へと引き上げ、2025年度より65歳定年制度の運用を開始。これにより60歳以降でも生き生きと安心して働ける環境の整備と、貢献に見合う処遇の実現を通じて人材の定着とさらなる戦略化を図る。

●環境推進委員会

環境保全と持続可能な社会の実現に向け、地域や社員と連携した多様な取り組みを推進しています。

- ・**地下水涵養活動の支援**：公益財団法人「肥後の水とみどりの愛護基金」が進める「水田湛水事業」を支援。熊本県阿蘇市の「阿蘇水掛の棚田」では、社員ボランティアが棚田保全活動に参加。
- ・**社内での環境意識向上**：脱炭素化支援株式会社と連携し、省エネ・再エネに関するオンライン相談を実施予定。社員一人一人の行動変容を促す取り組みを進行中。
- ・**オフィス内の緑化活動**：本社12階テラスにオフィス菜園を設置。IoTセンサーやAI技術を活用し、環境負荷の少ない運営を目指すなど、テクノロジーと環境保全の融合にも挑戦。



IoTセンサーでオフィス菜園を実現

●DX推進

業務の効率化と情報活用の高度化を目指し、「現場で使えるDX」というコンセプトのもと、実践的かつ現場主導のDXを推進しています。2024年度は、部門間で温度差も見られましたが、2025年度は全社的な視点でDXの方向性を見極めていく予定です。

- ・**議事録の自動化**：営業現場にAI議事録ツール「bellSalesAI」を導入し、商談内容の記録と再利用を実現。営業活動の質とスピードが向上し、ナレッジの蓄積にもつなげる。
- ・**プロジェクト管理の効率化**：管理ツールを導入し、進捗の可視化とタスクの最適化を推進。属人化の排除とチーム連携の強化を図る。
- ・**ナレッジ共有の促進**：AIを活用し、必要な情報に誰でもアクセスできる環境を整備。情報の属人化を防止。
- ・**業務の透明化と意思決定の迅速化**：ワークフローシステムの導入を進めることで、紙文化からの脱却を推進。
- ・**顧客接点の一元管理**：名刺管理ツール「Sansan」の活用や、SlackとSalesforceの連携により、リアルタイムな情報共有と業務効率化を実現。

サステナビリティ経営

Topic 1 阿蘇の棚田と都心の菜園 —— 広がる社員参加型サステナビリティ

2025年4月より熊本県阿蘇市の「阿蘇水掛の棚田」(310m^{かんよう})にて、地下水涵養と社員ウェルビーイングを目的とした稲作体験を開始しました。さらに同月、本社が入居する一番町東急ビル12階のテラスでは、社員による野菜やハーブの栽培を行う「オフィス菜園」も始動。都市と地方、それぞれのフィールドで社員が主体的に関わる“育てる”体験が広がっています。阿蘇での取り組みは、公益財団法人 肥後の水とみどりの愛護基金を通じて実施されるもので、社員が田植え・稲刈りに参加。収穫した米は社内に配布予定など、食を通じた農業理解やチームビルディング、心身のリフレッシュに生かされています。併せて、水田減少や半導体開発に伴う水資源利用によ

る地下水位の低下といった地域課題の解決にも貢献しています。

一方、オフィス菜園では、小カブやニンジン、ジャガイモ、里芋など約20種の植物を栽培。社員が種まき・苗植えを行い、収穫物は社内イベントである「Happy Hour」で提供されています。また、IoTセンサーやAIを活用した土壌データの可視化や栽培支援にも取り組んでおり、地方農業との連携や栽培支援技術の実証にもつなげます。

これらの活動は、福利厚生的一面も持ちながら、地域社会への貢献と社員の自発的な関与を両立させるサステナビリティの実践です。自然に触れ、育て、つながる体験を通じて、持続可能な未来を社員と共に作り上げていきます。



Topic 2 社員の本音を可視化し、組織を変える —— AI対話アプリ「ココボイス」

社員一人一人の声に耳を傾け、より良い組織作りへとつなげるため、当社はAI対話アプリ「ココボイス」(特許出願中)を開発しています。スマートフォンから匿名で意見を投稿でき、生成AIとの対話を通じて本音を引き出す仕組みにより、組織課題の早期発見と改善を支援する新たなコミュニケーションツールです。投稿内容はAIが解析・レポート化し、経営層へ定期的にフィードバックされます。

「ココボイス」は、従来の組織サーベイとは一線を画します。社員個人のスマートフォンからいつでもどこでも手軽に利用できるモバイルアプリとして開発されており、「社員ファースト」の視点から、社員が自律的に組織改革に参加できる仕組みを提供します。

2025年5月からは、株式会社大垣共立銀行のグループ会社である共立コンピューターサービス株式会社様の協力のもと、概念実証(PoC)を実施しました。

匿名性の担保、生成AIによる深掘り対話、人的資本可視化指針への対応といった特徴を備えるココボイスは、多様な働き方が進む中で、社員と経営の間にある声なきギャップを埋める有効な手段となることを目指しています。さらに、蓄積された社員の声は、人的資本の価値を可視化し、経営判断に生かせる重要な資産となります。定期的な対話を通じて、社員が組織の一員として意見を伝える風土が醸成されることで、エンゲージメントの向上や離職率の低下に

もつながります。

テクノロジーと人の力を融合させた「ココボイス」は、持続可能な組織作りへの新たな一歩となると私たちは確信しています。



コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

アイティフォーのあるべき姿と 企業価値向上に向けて 社外取締役の果たすべき役割

IT業界で異彩を放つ
専門領域に特化し、
顧客に深く関わるビジネスモデル

——今年から、金澤さんと福田さんがアイティフォーの社外取締役に就任され、社外取締役も新体制となりました。改めて自己紹介をお願いします。

金澤:私は大学卒業後、弁護士として企業法務の分野でキャリアを積んできました。アメリカのロースクールに留学し、海外の法律事務所や金融庁での勤務も経験しています。主に日本企業や金融機関に対し、法務やコンプライアンスのアドバイスを行ってきました。

アイティフォーについては以前から名前は知っており、特に地域金融機関との強い関係性が印象的でした。私の経験を生かして貢献できることがあるのではないかと思います、この度お引き受けしました。スタートアップ支援や、他社での社外取締役経験も踏まえ、ガバナンスやサステナビリティといった昨今求められるテーマについてもお役に立てると考えています。

福田:私は大手メーカーでエンジニアとして社会インフラ系システムの開発に携わった後、品質保証部門の部長として製品やプロセスの品質管理を担当しました。その後は子会社の代表

社外取締役 阿部 和香

日本・海外のエレクトロニクス業界での勤務経験からグローバル経営や海外戦略に関する知見を有する。2021年から現職。

社外取締役（監査等委員） 福田 伊津子

大手総合電機メーカーで品質保証部長などを歴任後、子会社では代表取締役を務め、経営と品質管理の知見を持つ。2025年から現職。

社外取締役（監査等委員） 金澤 浩志

国内外の法律事務所や金融庁での勤務経験を持ち、企業法務・監査に精通。複数社で社外役員を務める。2025年から現職。

コーポレート・ガバナンス



取締役社長を務め、経営にも関わってきました。こうした事業経験を生かし、取締役会での経営判断や意思決定に貢献できればと思い、ご縁を頂きました。

システム開発やプロジェクトマネジメントの経験、さらには参加しているリスクマネジメント研究会での活動などを通じて、事業の理解や監督に早くキャッチアップできていると考えています。M&Aなどの重要な意思決定に対し、監査等委員として守りの観点からしっかり意見を述べていきたいと思っています。

阿部: 私は、就任以来4年が経ちます。米国の大学卒業後、半導体企業やフランスのベンチャー企業など国内外のスタートアップ企業で経験を積み、その後は家業に携わっています。小さなスタートアップでの挑戦や海外での実務経験を通じて、常に新規事業やイノベーションに関

わってきた経緯があります。そうした背景を生かし、アイティフォーにおいてもグローバル経営や海外戦略、新規事業の推進といった面で貢献していきたいと考えています。

——実際に関わってみての印象はいかがですか？

阿部: 就任したときに強く感じたのは、アイティフォーは最先端の技術を持つ「ITのプロフェッショナル集団」として華やかなイメージがありましたが、実際には地方自治体や金融機関、流通業などのシステムに深く関わり、縁の下の力持ちとして社会を支えているという点で、非常に地道に、かつ着実に事業を展開されているという、良い意味でのギャップを感じました。昨年は、社員の皆さんに挙げていただいたテーマで、3回にわたって座談会を実施し、率直な意見交換を重ねる機会もありました。取締役として関わる中で、社員の皆さんへの親近感もより一層強くなっています。

福田: 私も、アイティフォーは当初「華やかなIT企業」という印象がありました。実際に関わってみると非常に開かれていて話やすく、社員の皆さんの雰囲気も温かいと感じました。阿部さんをはじめ、気軽に相談できる環境があり、とても風通しのいい会社だと思っています。

金澤: 当初は「金融に特化したシステム会社」というイメージが強かったのですが、実際に拝見すると、お客様のネットワークが非常に広く、多

方面に深く関わっていらっしゃる。その広がりには驚き、大きな可能性を感じています。

——逆に、どんな課題を感じていますか？

金澤: 専門領域に特化し、お客様との長年のコミュニケーションに基づいて信頼関係を築いてこられたのは大きな強みだと思います。一方で、その強みを今後どのように生かしていくかが課題ではないでしょうか。お客様との長年のリレーションを通じて蓄積されたアイティフォーのアセットを、世の中の変化に合わせてどう磨いていくのか、その舵取りが必要だと感じています。

金融市場は刻々と変化しています。特に地域金融機関は人口減少問題に直面しており、経営統合といった動きもあります。アイティフォーの強みは、地域金融機関の業務への深い理解、緊密なコミュニケーションに基づく強固な関係性にあります。これからはさらに深掘りする形でのサポートが求められると感じています。

福田: 私は、パーパスでもある「地方創生による社会貢献」に注目しています。全国の地域金融機関をはじめ、自治体、流通業などとつながっているのはとても大切なことです。これから人口が減少し、生産年齢人口も低下する中で、地方の活性化は社会課題の一つです。課題解決に向け、アイティフォーがITやDXのチカラを形にし、情報インフラをしっかりと提供できる会社であるととても強く感じていますし、期待しています。

阿部: これまでアイティフォーは、海外から仕入れたものを国内に展開することはありましたが、基本的には国内市場に特化していました。しかし、今後は国内にとどまらず海外へと視点を広げていくことにも、ぜひチャレンジしていただきたいですね。

取締役会のガバナンスと実効性 サクセッションプランの構築が課題

——アイティフォーのガバナンスの実行性について、お考えをお聞かせください。

阿部: 今年から、代表取締役として佐藤会長と坂田社長の新しい体制になりました。また、福田さんと金澤さんも新たな社外取締役として参画してくださいました。早速取締役会や業務執行委員会についても、良い意味で変えようと思われていると実感しています。

福田: 6月に就任したばかりで、取締役会にもまだ2回ほどしか出席していませんが、既に実効性評価は行われており、そこで課題も上がっていると聞いています。運用面では、いくつか見直した方がいい点があると感じています。社外取締役は内部の情報が限られるため、事前説明会で十分に意見交換しながら取締役会に臨むことで、より経営判断に近い形で議論できるの

コーポレート・ガバナンス

ではないでしょうか。

また、年間を通じて議論すべき取締役会のテーマがしっかり挙がっているかを確認する必要があります。さらに、監査等委員については内部監査室やコンプライアンスリスク管理委員会との連携を含め、役割分担を明確にすることで、より強固なガバナンス体制につながると思います。

金澤: 社外取締役として経営の意思決定に1票を持って参画することとなり、その責任を重く感じております。監査等委員という立場でも、必ずしもすべての事柄を監査的な目線で見なければいけないということではないと理解しており、他のボードの皆様と一緒に、会社を前向きに動かせるようにしたいと考えています。

取締役会では、とても活発に議論がなされている印象です。しかし、どうしても足元の業績に目が向きがちになります。社外取締役の立場としては、足元のみならず中長期的なアイティフォーの舵取りについて議論できるようにしていただきたいですし、私自身もそこに力を注ぎたいと思っています。

阿部: アイティフォーは何事に対しても良い意味で真面目で、こうあるべきだという指標に対して徹底的に取り組まれる姿勢がありますね。単に数字を作るだけでなく、掲げたものに対して、トップを筆頭に真摯に取り組まれている印象です。ちなみに海外と比べたときに、日本のガ

バナンスの現状をどうご覧になりますか？

金澤: 日本のガバナンス環境も整えられてきていると思います。日本企業は形を作ることは得意で、国が決めた方針をしっかり遂行するという真面目さがあります。しかし現在はそれだけではもはや通用せず、「なぜ必要なのか」「意味のある形で実行できているのか」を考えるフェーズにあると思います。アイティフォーでも「企業価値を高めていけるガバナンスは何か」を模索することが、一番大事だと思います。

福田: おっしゃるとおりですね。社員の方々がオープンなマインドをお持ちだと感じています。その意味で、私はもっとアイティフォーらしさの出る活発な議論ができる会議体を目指してほしいと思います。膝を突き合わせて議論ができる場を工夫して設けてもいいのではないのでしょうか。前例にとらわれず柔軟に変化できるのは、アイティフォーならではの強みだと思います。

阿部: 私もその点に関しては同感です。今は、坂田新社長のリーダーシップのもとで、より良い会社にしていくための"変化"が生み出されるのを楽しみにしています。

—— **ガバナンスの観点から、特に注力すべき課題は何だとお考えですか。**

阿部: 今後のアイティフォーの成長を考えると、次世代のリーダーをいかに育成していくのかは重要な課題だと感じています。その意味では、こ

れまで以上に指名・報酬委員会の役割は重要になると考えています。

金澤: 今年から報酬制度がKPIにしっかりフォーカスする形に見直されました。その経過や効果を拝見しながら、あるべき姿に向けた議論をリードしていきたいと思います。阿部さんが指摘されたように、これからのトップの育成は経営の最重点課題です。私たち社外取締役の立場から見極めるのは難しい面もありますが、指名・報酬委員会の責任を負っている以上、情報をどのように拾い上げていくのかが、今年以降の課題だと考えています。

福田: 人材育成計画は長期的に立てていかなければなりません。その中でサクセッションプランをしっかり作ること、また代表取締役になるためには多様な経験も重要です。社長は会社を代表してさまざまな方と向き合う必要がありますから、外部から登用するのか、社内で育成するのかなど育成計画をしっかりと立て、計画的に経験を積める枠組みを整えることが重要ではないでしょうか。

阿部: 社外取締役として会社に来る機会が限られている中で、次の後継者がどのような人物なのか少し見えにくいです。あらゆる部署の実務や課題を理解している人材でなければ、バランスを欠いてしまうと感じています。後継者像は皆で共有し、皆で育てていける環境づくりが重要



です。そのためにも、どのような人物なのかについての情報共有もぜひお願いしたいと思います。

会社にとっての正解に向けて
ジェンダーや年齢は関係なく一緒に考える

—— **昨今、ダイバーシティ経営が強く求められていますが、皆様はどのようにお考えでしょうか。**

阿部: ダイバーシティ経営はどの会社でも喫緊の課題ですが、単に女性を増やせばよいという話ではありません。会社にとって何が不足しているのか、今誰が適任なのかを踏まえて取り組まなければ、本末転倒になると思います。

一方で、アイティフォーの現状は、会議などで男性の視点に偏っていると感じることはあります。そういう意味で、私は、一般的に空気を読ん

コーポレート・ガバナンス



で言わなそうなことも、あえて自由に発言させていただいています。

金澤: まだすべてを把握しきれていませんが、アイティフォーはやや同質性が高いかもしれません。そのため、中途採用なども活用して、人的多様性を確保していくことは必要だと思います。私の経験上、ダイバーシティ経営の推進が遅れたことで、多様な視点で市場の変化をキャッチアップできず、長年苦しんできた企業を見てきました。今後は、そうした変化への対応力に応じて、企業の差別化がますます進んでいくのではないかと考えています。

福田: 私のこれまでの経歴から見ると、アイティフォーはそれでも多様性が高いと感じています。キャリア採用も促進していますし、女性も多いと感じています。もちろんジェンダーに限りません。その意味で、中長期的に成長できるでしょう。さら

なる高みを目指して会長や社長も動かれていると思いますので、新体制のもと、アイティフォーの多様性をさらに発信できるのではないのでしょうか。

阿部: 私が理想とするのは、ジェンダーや年齢にとらわれず、会議においても役職に関係なく、議題に対して何が正解かを隔てなく一緒に考えられることです。課題に直面したときに、立場や役職、性別は関係なく、何が最適なのかを考えられることが重要ではないのでしょうか。

ステークホルダーの皆様へ 佐藤会長、坂田社長の下 企業価値向上をサポート

——アイティフォーが今後さらに成長していくために、どのような取り組みが必要だとお考えですか。

阿部: 地域金融機関や地方自治体などとのつながりは、まさにアイティフォーの宝だと思います。今のシステムを進化させ、より良いものをお客様に提供することは成長の一つの方向性です。もう一つの方向性としては、新たなビジネスを付加価値として提供し、既存の顧客基盤を最大限に生かすことです。既存事業や従来の発想にとらわれず、今まさに地方が抱える共通の課題に対してもソリューションを提供できる会社になってほしいと思います。

福田: 地方創生という意味では、金融機関、自治体、百貨店だけでなく、交通インフラも必要です。どこまで関われるのかは分かりませんが、新しい分野にも踏み込み、情報インフラとしてできることを提供し、真の地方創生につなげていければと思います。

そのためには、自社だけでなく「共創」することが大きな意味を持つのではないのでしょうか。共創の相手がどこかを含めて考えていきたいですね。新しい挑戦を一つずつ広げていけば、地方を元気にする意味でも面白いと思います。

金澤: お二人がおっしゃったことが、まさにアイティフォーの強みですね。より良いシステムを作することを前提に、さまざまな業種のお客様と協業し、新しい社会をつくっていくことで、アイティフォーの企業価値は高まると思います。特に若い方は、新しいことに取り組むことで心がワクワクします。心が躍れば、地方に貢献しているという実感も生まれ、その循環がさらに力を生むはずです。独創的な発想が次々に生まれ、それを前向きに受け止められる会社になってほしいと思います。

——最後に、ステークホルダーの皆様メッセージをお願いします。

福田: 監査等委員として、まずは「守り」をしっかり果たします。ただ、ブレーキをかけ過ぎることなく、アイティフォーらしさを生かせるよう、取締役会で建設的な提言をしていきます。「この

監査等委員に任せてよかった」と社内外のステークホルダーの皆様から言っていただけるチームを目指します。企業価値の向上に力を尽くしてまいります。

金澤: 先ほども話題に上った多様性という観点からも、社外取締役には大きな役割があると考えています。外部の客観的な視点をいかに経営に反映させるかが重要です。経営陣とは一定の緊張感を保ちつつも、バランス感覚を大切にしなければなりません。特に当社には健全な財務基盤があり、投資の余地も多くあります。だからこそ、前向きな取り組みをしっかりと見守り、前向きに挑戦できる経営環境を整えることが、私たちの責務だと考えています。

阿部: 佐藤会長がなおご活躍できる中で、あえて坂田社長に経営を委ね、しかも技術畑ご出身の社長を選ばれたことは大きな意味があると思います。アイティフォーの強みである技術力と健全な財務基盤を背景に、今後は新たな開発投資やM&Aを通じて企業価値をさらに高めていくことが、坂田社長の大きなミッションではないのでしょうか。公共事業、最新技術、そして潤沢な資金をうまく活用し、企業価値を一層高めていかれることを期待しています。

今後も3人の社外取締役の知見を生かしながら、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

コーポレート・ガバナンス

経営基盤の強化

■ 基本的な考え方

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。

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・果断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、取締役と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・報酬委員会を設置しています。

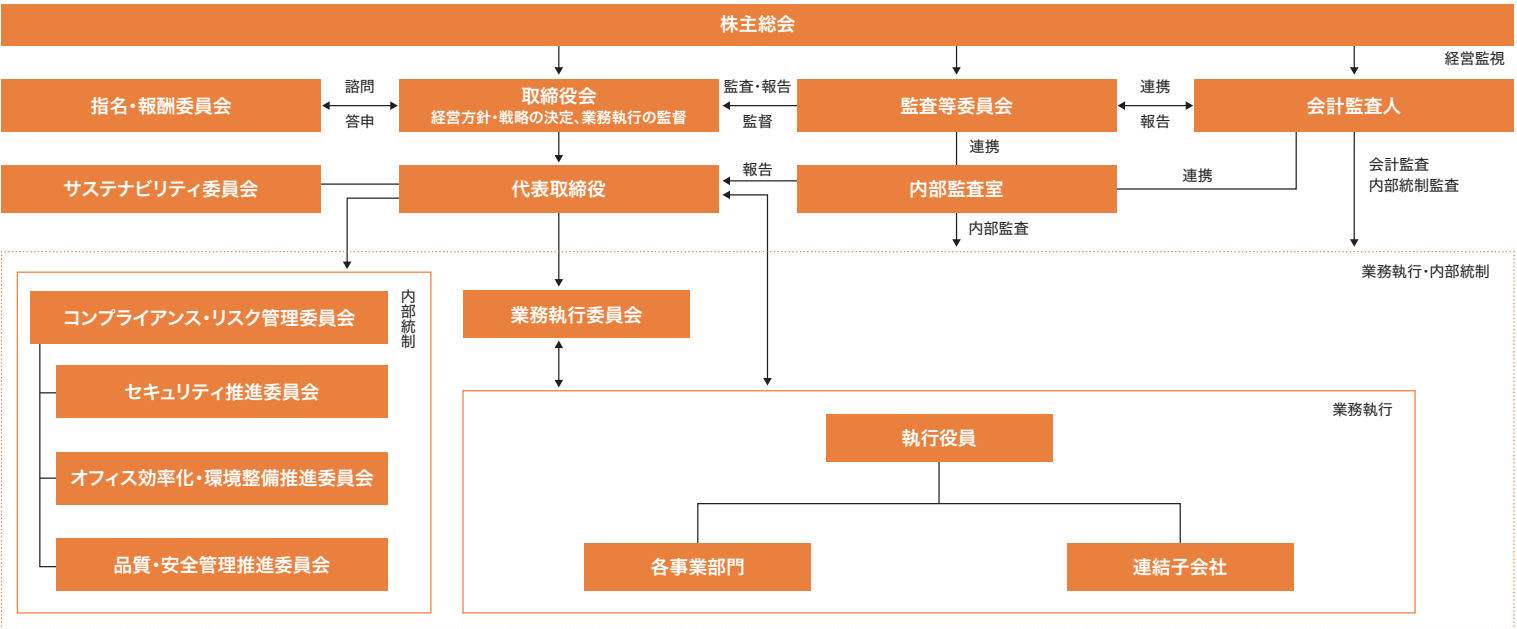
取締役会

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他、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。

2024年度は、22回開催しました。

● コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス

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他、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他、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、2024年度は20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。

2024年度の開催回数は、6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、議長である代表取締役社長と業務執行取締役および執行役員をもって構成。2024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、代表取締役会長が委員長、代表取締役社長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。委員会は、「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」の基本方針のもと、ESGに関連する活動を行い、半期に1度取締役会に活動報告を実施。経営層と議論を深めることで、グループ全体で取り組むべき方向性を確認すると共に、委員会の実効力を高めています。

また、委員会で決定された事項は、グループ全体に指示がなされ、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経営を実現することで企業価値の向上を目指します。

取締役会の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	代表取締役会長	○	○	○	○		○		
さかた こうじ 坂田 幸司	代表取締役社長	○		○	○	○			○
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 フィナンシャルシステム事業部長	○	○	○		○		○	
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	○		○		○		○	
ふくだ いっこ 福田 伊津子	社外取締役 監査等委員	○		○	○	○		○	
かなざわ こうじ 金澤 浩志	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。

コーポレート・ガバナンス

■ 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。2024年度の評価結果の概要は、下記のとおりです。

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・評価を行うと共に、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もとに、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共に、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指名・報酬委員会で審議し、取締役

会に答申した結果をもとに取締役会で決定します。社外取締役および監査等委員である取締役には、業績連動報酬等の変動報酬はふさわしくないため、「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。

● 役員報酬制度の概要

固定		● 取締役の役位、職責に応じて定額を支給。 ● 監査等委員である取締役の報酬額は、各監査等委員の協議により決定。
	短期インセンティブ報酬(月次報酬)	● 業績連動報酬の総額 = 親会社株主に帰属する当期純利益^{※1}×8.0%(上限)×全社業績評価係数 ● 個人別支給額の算定方法 = 業績連動報酬の総額 × $\frac{\text{役職ごとのポイント} \times \text{個人業績評価係数}^{\text{※2}}}{\text{役職ごとのポイント} \times \text{個人業績支給係数}^{\text{※2}} \text{の総和}}$ ※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。
変動	中長期インセンティブ報酬(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・リスクを株主の皆様と共有することで、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を目的。 ● 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對して交付される。 ● 取締役が株式の交付を受けるのは、原則として取締役の退任時。 ● 業績の目標値は、2027年3月期(第4次中期経営計画の最終年度)の連結営業利益48億円として設定。

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

■ 基本的な考え方

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

■ 体制

コンプライアンスやリスク管理全体を統括する組織として、「コンプライアンス・リスク管理委員会」を設置しています。平時においては、コンプライアンス違反や、その他の経営リスクの発生原因を追究し、予防または再発防止に向け規定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定に基づき、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、安否確認システムの導入、耐震対策、防災訓練等を実施する。
システム（商品） 開発、品質管理	品質上のトラブルによる 追加コストや損害賠償の発生	「ISO9001（2015年版）」の認証を取得し、品質マニュアルおよび品質目標を設定することにより、品質管理の徹底を図る。また「ISO27001（2013年版）」の認証を取得し品質保証を行うと共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、他社に比して優れたシステムノウハウを蓄積しつつ、独自のソリューションとネットワークインフラを含む、ハード・ソフトのトータルサービスを提供して、差別化を図る。
為替相場の変動	為替相場変動によるコストアップ	先物為替予約取引を、外貨建買掛金等および発注高の範囲で行う。先物為替予約取引の契約先は、いずれも信用度の高い国内の銀行を選定し、信用リスクの軽減を図る。
感染症拡大	感染の再拡大や長期化による 受注活動への制約、ソフトウェア 開発の遅延、サプライチェーンの 混乱による遅延の発生	テレワークなどの勤務体制の変更等働き方改革を推進。また、サプライチェーン管理の一環としてお客様の要請に合わせ必要最小限の調達を実施することで、無駄な輸送、在庫、廃棄の発生を防ぎ、業績への影響も最小限とする。