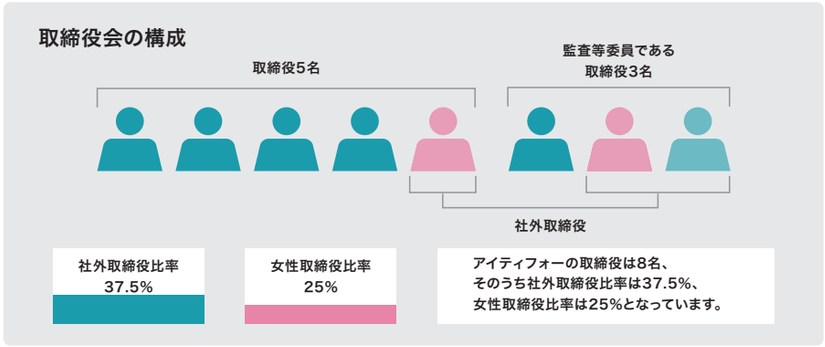
コーポレート・ガバナンス

アイティフォーのコーポレート・ガバナンスのポイント

- ステークホルダーとの対話を通じた持続的な成長を担保
- 資本効率と株価を意識した「ROIC経営」導入による収益性向上
- 中長期的な企業価値と役員報酬の連動



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5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で構成する指名・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、それに向けた成長の道筋を構築するなど、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、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、最善の意思決定を行います。

また、自社の経営資源の配分が、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげるために適切に実現されるよう、現預金等の金融資産や実物資産等の経営資産を成長投資に有効活用できているか、不断に検証を行います。

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。

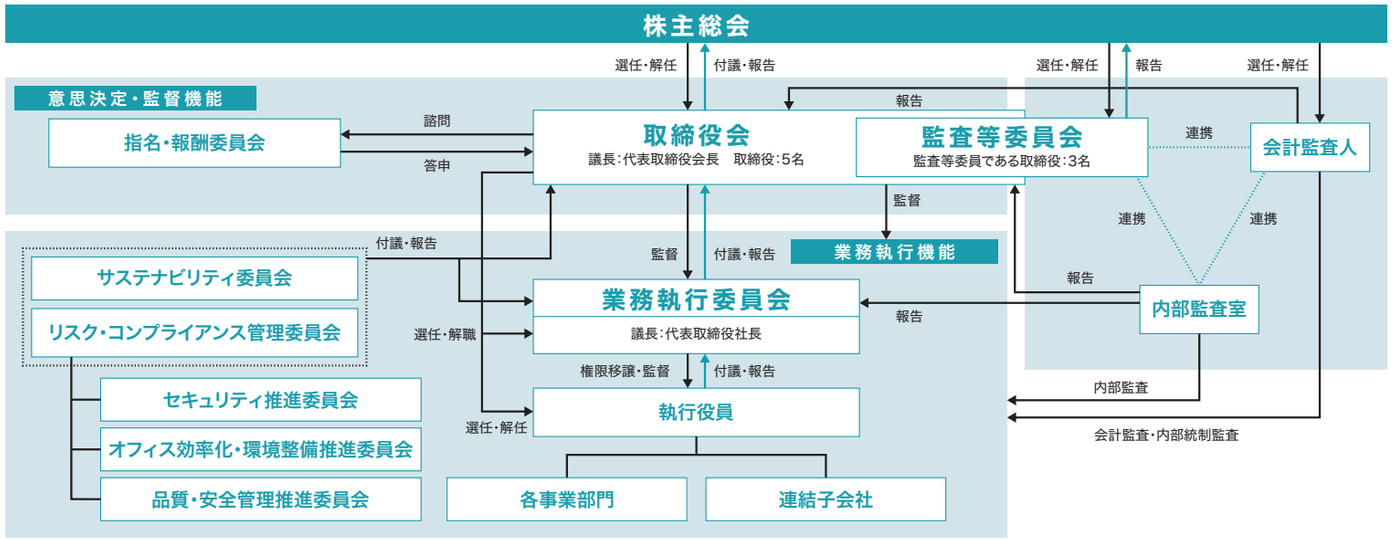
2025年度は、20回開催しました。

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。監査等委員会は過半数を独立社外取締役で構成され、監査等委員自身も取締役であるため、取締役会のすべての議案に対して議決権を行使することができるので、これにより執行側への強力な牽制となっています。また、従来の監査役とは違い、「適法性」だけでなく「妥当性」を監査することにより、経営判断が会社や株主の利益にかなっているのかを適切に判断できる体制となっています。

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

● コーポレート・ガバナンス体制図



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、2025年度は18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。利害関係のない社外取締役がリーダーシップを握ることで、より「株主や投資家の目線」で客観的な人事・報酬の決定が可能となり、主に取締役会から諮問を受けた指名に関する事項（社長の選任・解任基準の策定、サクセッションプランの監督、取締役候補者の選定など）および報酬に関する事項（役員報酬制度の設計、個別報酬額の決定など）について審議し、取締役会に対して答申を行っています。

2025年度の開催回数は、2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、取締役会から委譲された権限の範囲内で、具体的な事業運営、設備投資、組織改編、重要な契約などに関わる意思決定を機動的に行っています。また、全社および各事業部門の予算進捗を毎月チェックし、計画より遅れていることなどがあれば、その場で原因を追究し、具体的な改善策を決定いたします。

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。

2025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	国際性	営業・マーケティング	IT・インフラ技術	イノベーション・DX	M&A・企業投資	財務会計	法務・リスクマネジメント	ESG・サステナビリティ	組織・人財
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	○	○	○		○				○	○
こうの かずのり 河野 一典	取締役執行役員		○	○	○	○				○	
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 いつこ 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6つまで記載しています。なお、一覧表は各取締役の有する全ての知見・経験を示すものではありません。

● スキルの定義

経営経験
企業経営に関する経験および識見

国際性
日本国外でのビジネス経験またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験

営業・マーケティング
営業部門におけるマネジメント経験

IT・インフラ技術
技術部門におけるマネジメント経験、新技術の開発経験

イノベーション・DX
イノベーションにおけるDXを推進するうえで重要なデジタル分野における実務経験

M&A・企業投資
M&A・企業投資の実行並びにPMIの経験

財務会計
財務会計責任者としての経験または企業分析に関する実務経験およびこれらの分野に関する専門的識見

法務・リスクマネジメント
法務に関する専門的識見および実務経験、また企業が持続するために必要なリスクアセスメントやマネジメントに関する識見

ESG・サステナビリティ
ESG活動のリーダーの実務経験、またサステナビリティ経営に関する専門的識見および実務経験

組織・人財
上場企業での人事責任者経験、人財・組織開発経験

■ 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。

● 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。
変動	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× $\frac{\text{役職ごとのポイント×個人業績評価係数※2}}{\text{役職ごとのポイント×個人業績支給係数※2の総和}}$ ※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。
	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・リスクを株主の皆さまと共有することで、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対して交付される。 ●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。

アイティフォー統合レポート2026

目次

イントロダクション

トップメッセージ

アイティフォーの価値創造ストーリー

アイティフォーのビジネスと強み

事業の強化とさらなるスケールアップ

持続可能な経営基盤

財務資本の強化

経営本部長メッセージ

人的資本の強化

人事部長メッセージ

人的資本戦略

サステナビリティ経営の強化

マテリアリティへの取り組み

サステナビリティ経営

活動報告

トピック

ガバナンスの強化

社外取締役座談会

▶コーポレート・ガバナンス

経営・財務情報

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。

■ 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。

2025年度の評価結果の概要は、下記のとおりです。

①分析項目および評価の方法

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、アンケート形式での調査を実施し、集計結果の報告を踏まえたうえで、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。

＜主な項目（抜粋）＞

取締役会の構成・運営	取締役員数と社内外取締役のバランス、十分な審議時間や適切な資料提供等
経営戦略・計画	戦略・計画と成長・価値創出との整合性等
社外取締役の成果	経営監督機能、リスク管理機能等
株主（投資家）との対話	戦略上効果的な対話の有無、取締役会へのフィードバック体制等

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、社外取締役の成果および株主（投資家）との対話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。一方で、社外取締役への十分な情報提供や役員（候補者含む）に対するトレーニング体制の整備などの課題があります。

③今後の取り組みについて

実効性評価の結果を踏まえ、2026年度の取締役会は、次に記載する課題を中心に継続的な議論を行ってまいります。

■ 取締役会として継続的に取り組む課題

ⅰ）中長期の企業価値向上を牽引する戦略的な討議機関への変革

定例報告や法令・定款に定められた個別案件の審議に多くの時間が割かれ、単なる決議機関になりがちな取締役会から、中長期の企業価値向上を牽引する戦略的な討議・モニタリング機関に変革します。そのために取締役会開催に先立ち、重要議案の背景・前提条件・リスク要因を社外取締役に事前共有する体制を強化し、取締役会当日は本質的な論点や戦略的判断に集中できる環境を整えます。また中長期議論を拡充するため、個別案件の決議計画に加え、中長期的な経営戦略（地方創生戦略、サステナビリティ推進、AI活用などの先進技術への対応等）を俯瞰的・将来的視野に立って議論するテーマを年間計画に取り込み運用しております。

ⅱ）資本コストや株価を意識した経営の実践と資本配分

資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、既存事業における資本コストや投下資本利益率を把握・モニタリングするだけでなく、現在、積極的に進めているCVC投資やM&Aなどの大規模資本投資において、実行前の精査だけでなく、実行後の期待する成果に対する進捗状況を継続的に検証する仕組みを整備し議論してまいります。また、成長投資への資金配分を優先しつつ、企業価値と配当政策の相関分析に基づき、安定的かつ最適な株主還元方針の検討を継続的に行います。

ⅲ）サクセッションプランの整備

指名・報酬委員会主導のもと、将来の最高経営責任者（CEO）および経営幹部に求められる要件（リーダーシップ、マネジメント力、変革推進力等）を定義し、計画的な育成・選考プロセスを速やかに整備いたします。

ⅳ）社外取締役の情報格差の是正と議論の活性化

審議案件の複雑化・重要度が増す中、取締役会における議論の質を高め、社外取締役が有する専門的知見や独立した視点を最大限に経営判断へ活かすため、社外取締役が限られた時間と情報の中で的確な意見を述べるための「事前説明会」を実施することで、社内外の取締役間での情報格差を是正し、取締役会の議論の活性化を図ってまいります。

ⅴ）役員・経営陣の多様化（ダイバーシティ）の確保

異なるバックグラウンドを持つリーダーを集結し、多角的な視点での経営判断を行うことにより、新たなイノベーションの創出と迅速かつ適切なリスク管理が可能であるとの考えのもと、外部からの多様な専門人材の登用を進めるとともに、社内における次世代リーダー候補の育成・登用基盤の拡充を推進してまいります。

ⅵ）グループガバナンスとリスク管理の高度化

事業の多角化、CVC投資やM&Aに伴いグループ会社が増加する中で、各連結子会社の特性に応じた適切な意思決定権限の委譲基準を明確にし、機動的な事業運営を促すとともに、定期的な経営状況のモニタリング体制を整備いたします。また、内部監査部門と取締役会、監査等委員会との連携による不正防止体制を確立しグループ全体の不正防止および早期リスク把握を徹底してまいります。

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、「リスク・コンプライアンス管理委員会」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、「リスク・コンプライアンス管理委員会」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

リスク・コンプライアンス管理委員会では、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地方自治体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。

アイティフォー統合レポート2026

目次

イントロダクション

トップメッセージ

アイティフォーの価値創造ストーリー

アイティフォーのビジネスと強み

事業の強化とさらなるスケールアップ

持続可能な経営基盤

財務資本の強化

経営本部長メッセージ

人的資本の強化

人事部長メッセージ

人的資本戦略

サステナビリティ経営の強化

マテリアリティへの取り組み

サステナビリティ経営

活動報告

トピック

ガバナンスの強化

社外取締役座談会

▶コーポレート・ガバナンス

経営・財務情報