人々の「豊かな時間の創出」のための「サービス業」であり続けたい

代表取締役会長
佐藤　恒徳



会長メッセージ

まずは、全国各地で自然災害に被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

会長就任による、自分自身の変化

新経営体制への移行から1年が経過しました。アイティフォーの経営執行に関しては坂田社長が統括、目標管理を担い、私自身は会長職として、経営の方向性やビジョンの明確化、重要なステークホルダーとのコミュニケーションや経営の監督に専念するというのが、基本的な役割分担となります。特に先進的なITサービスの事例やさまざまな企業の動きを察知するべく、積極的に足を動かすように努めています。そのうえで、お客様との関係強化に向けたコミュニケーションについては、引き続き貪欲に行っていこうと決めています。

昨年の統合レポートでもお伝えした通り、新経営体制への移行の背景には、成長スピードの確保と新たな技術の活用という目的があります。坂田社長は、開発畑で長年、手腕を振るってきており大きな信頼を寄せています。特にエンジニアの心を掴み、大きなパフォーマンスを引き出すうえで、存分に力を発揮しています。ITやAIの急速な進化によって、社会や企業活動が大きく移り変わっていくこれからの時代を見据えた場

イントロダクション
トップメッセージ
▶会長メッセージ
社長メッセージ
［特別企画］お客様×社長対談
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
経営・財務情報

合には、新経営体制への移行は妥当なタイミング、かつ妥当な判断であったと確信しています。1年が経過し、一枚岩の体制については、かなり板についてきたと感じています。

会長になる前の私の社長としての6年間は、経営の掌握や目標数値の管理に追われ、立ち止まって考えたり、俯瞰で物事を見たりする余裕がなかなかありませんでした。会長就任以降は、海外に出向いて見聞を深める時間も生まれ、「当社に今、何が足りないのか」「10年後を見据えて何を変えるべきなのか」を考える時間も増えました。これまで見えていなかったことが、少しずつ見えるようになってきたと感じています。その一つが、海外の先進事例と比較して浮かび上がる、日本や地域の課題でした。

海外の先進事例からの学び

当社はこれまで、地方銀行をはじめとする地域金融機関やその関連会社、地方自治体、地方百貨店などのお客様に支えられながら、事業を拡大させてきました。だからこそ、今後の事業を考える際にも、私の視線は常に「地方」「地域」の活性化に向いています。地域が抱える課題を解決し、そこに暮らす人々の生活をより豊かにするために、IT企業として何ができるのか。そのヒントを、国内だけでなく海外にも求めるようになりました。

会長就任以降は海外視察の時間も取りやすくなり、先進的なITサービスや新しいビジネスモデルに触れる機会を積極的につくっています。もちろん、私自身が得た見聞や知識はすべて社内に持ち帰り、坂田社長をはじめとする執行部門にも共有しています。

海外視察などから学んだことの一つに、見事に電子化された行政サービスや銀行サービスがあります。なかでもエストニアは電子国家として広く知られ、全国民に割り当てられる電子IDを基盤に行政サービスの大半が電子化されており、その徹底ぶりには圧倒されました。少子高齢化が進む日本における行政サービスのあり方を考えるうえでも多くの示唆があり、地方自治体や地域金融機関などのお客様を多く持つ当社にとって、今後の事業展開にも生かせる学びだったと感じています。特に地方では、行政手続き一つをとっても都市部とは異なる負担があります。どこに住んでいても一定水準のサービスを受けられるようにすることは、当社が地方創生に取り組む重要なテーマです。エストニアの徹底した電子化は、そうした地域間のサービス格差を解消するための大きなヒントになりました。

インバウンド向けサービスでは、コペンハーゲンの事例に多くの学びがありました。行政と民間企業が連携し、観光客向けの情報提供や決済、移動支援などをスマートフォン上でシームレスに提供しています。観光客に地域を周遊してもらい、消費を地域経済へ還流させる仕組みは、日本でも大いに参考になると感じています。

さらに、イスラエルのITを活用したスマート農業も、当社が進める熊本県阿蘇市での棚田プロジェクトや農業支援の実証実験にとって参考になる取り組みです。

もちろん海外の事例をそのまま日本に持ち込めるわけではありませんが、地域の課題をITや新たなサービスで解決する発想には学ぶべきことが数多くあります。こうした知見も生かしながら、地域の課題を新たな事業へとつなげていきたいと考えています。その可能性を具体的な事業として形にしていくことが、当社の次の成長につながると考えています。



強固な事業基盤を力に、
地域の未来を
切り拓く新領域へ

地域経済の活性化につながる「2つのキーワード」

当社は、「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」することをパーパスに掲げています。先ほどもお話ししたとおり、現代では首都圏と地方の間に格差が生じています。その格差をなくすことに貢献したいという当社の思いは、私自身の思いでもあります。2024年5月、当社は2033年に向けた長期ビジョンとして「HIGH FIVE 2033」（FY2033構想）を公表しました。この構想を通じて目指しているのは、人々の豊かな時間の創出に貢献することです。そのために私たちは、「地域還流型ビジネス」を生み出す企業として、今の事業基盤を生かしつつ、また新たな領域にも挑みながら、地域経

済の活性化につながる事業を実現させたいと考えています。

「HIGH FIVE 2033」では、2033年度において700億円の売上高目標を掲げています。これは2025年度の売上高の3倍を超えるほど、当社にとっては極めて壮大な目標で、既存事業の成長だけで為し得ることはできませんが、決して実現不可能な目標ではありません。そこで目標達成の鍵を握るのが、「外国人プラットフォームの構築」と「Growth Capital構想」という2つのキーワードです。

1つ目の「外国人プラットフォームの構築」は、地方創生における重要な鍵である外国人に関する課題解決を、当社が主体となって提案していく構想です。今後、インバウンド旅行者の地方分散や地域での宿泊・消費の拡大が進む一方、人手不足を背景に外国人就労者もさらに増えていくと考えています。当社は、こうした外国人を取り巻く課題を捉えたビジネスを展開し、地域経済の活性化につなげていきます。具体的には、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）やM&Aを活用することで、外国人を取り巻く地域の課題解決につながるサービス提供の可能性を、いくつかのスタートアップ企業とのパートナーシップを通じて追求し始めています。

一方で、外国人プラットフォームをはじめとする新たなビジネスも、当社だけの力ですべてを生み出せるものではありません。また、2033年度の売上高700億円という目標を実現するためにも、外部の技術やノウハウ、経営資源を積極的に取り込んでいくことが不可欠です。そこで重要になるのが、もう1つのキーワードである「Growth Capital構想」です。これまで当社は、CVC投資やM&Aの候補企業を探す際、外部のコンサルティング会社の力を借りてきました。今後は、こうした機能そのものを当社側に取り込み、自らパートナーを見つけ、事業を生み出していける体制を構築します。

海外の先進技術を、日本の地方創生へ



その際、大きな強みとなるのが、当社がこれまで培ってきた地域金融機関、地方自治体、地方百貨店などとのネットワークです。地域金融機関やその傘下の投資会社とも連携し、地域に眠る優れた技術や企業を発掘していきます。こうした取り組みは、後継者問題に直面する地域企業の技術や事業を次世代につなぐことにもなると考えています。

「Growth Capital構想」を具体的なアクションへと移すための大きな一歩として、2026年7月には、外部経営資源を活用したインオーガニックグロース支援に強みを持つソーシング・ブラザーズ株式会社との合弁により、「株式会社アイティフォー・グロースキャピタル」を設立しました。今後は設立した新会社を通じて、地方創生の加速につながるような新たなパートナーを数多く見つけ出し、スピード感を持って成長戦略を推し進めたいと考えています。既存事業で培ってきた顧客基盤に、新たな企業の技術やサービスを掛け合わせることで、これまでのアイティフォーにはなかった事業を次々と生み出していきます。こうした取り組みを積み重ねることで、売上高700億円という壮大な目標にも現実味を持たせていきたいと考えています。

次の成長に向けたAIへの対応

次期中期経営計画を考えるうえで、避けて通れないテーマがAIです。AIに仕事を任せることで、人が本当に考えるべきこと、お客様に向き合うこと、新しい価値を生み出すことに時間を使えるようにする必要があります。まずは社内で活用を進め、その成果を事業にも展開していきたいと考えています。これは、当社が目指す「豊かな時間の創出」にもつながるものです。

持続的成長を支えるガバナンスと対話

一方、こうした新たな挑戦を進め、企業として持続的に成長していくためには、その土台となるガバナンスの強化も欠かせません。当社は取締役会の監督機能を強化するため、監査等委員会設置会社を選択しています。現在は、事業会社のマネジメント経験者、経営経験者、弁護士の3名を社外取締役として迎え、多様な経験に基づく率直な意見や助言を頂いています。

取締役会の実効性に関しても強化に努めています。1つには、取締役会への付議議案の見直しです。社外取締役の方々からの助言もあり、2026年7月以降は、取締役会で議論をすべきテーマをあらかじめ設定し、それに基づいて合

理的に議論を進めていく方針を打ち出しました。また社外取締役の方々への事前説明も充実させていきます。

取締役会議長としては、まず各取締役の意見を聞き、議論を尽くしたうえで、私自身の意見を最後に伝えるようにしています。成長戦略を前に進めるためにも、経営陣だけで答えを出すのではなく、多様な経験や知見を持つ社外取締役から率直な意見をもらい、十分に議論することがこれまで以上に重要になると考えています。

同様に、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話も重要です。IRでは、個人投資家向け説明会や統合レポートなど情報開示の充実に努め、個人株主も増加しています。一方で、当社の成長可能性はまだ十分に伝えきれていないと感じています。今後は、既にご説明したような「外国人プラットフォームの構築」や「Growth Capital構想」を含め、ステークホルダーの皆さまの期待感がさらに高まるような取り組みを進め、丁寧に発信していくことが必要だと感じています。

これからのアイティフォーへの期待

2026年に創業54年目を迎えた当社は、自社開発を重視して、他社にはない独自性を備えたパッケージの提供に注力してきました。お客様と直接関わるフロント部分は、一次請けとして当社が担い、お客様からの期待に応えてきました。その結果、社内にはさまざまな業界におけるお客様の業務にかかるノウハウが蓄積され、業界内での当社のシステムやサービスの横展開が可能となっています。これは、他社にはない、当社の大きな強みであると言えます。しかしながら、これからの成長には、これまでの延長線上にない事業を生み出す力も必要です。私自身、公共システム事業と決済ビジネス事業の立ち上げに関わり、新しいことに挑戦する人を会社が後押しすることの大切さを学びました。これからは、社員がアイデアを出し、挑戦し、周囲がそれを支えることで、新しい事業が次々と生まれる風土や仕組みを残していきたいと考えています。

すべては「豊かな時間の創出」のために

その先に、私が描いているアイティフォーの将来像があります。

当社はこれからも、ITのチカラに軸足を置く会社であり続けますが、私たちは常に、どこに住んでいようと一定以上のレベルのサービスを提供できるような「サービス業」であるべきだと思っています。当社ではこれまで、いわゆるBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）のビジネスを大きく育ててきましたが、これらも含め、アイティフォーの提供するサービスが、あらゆる地域の人々にとって、常に「生活の必需品」のような存在であってほしいと願っています。

AI関連企業が長足の進歩を遂げ、注目を集める世の中で、当社は決して派手な存在であるとは言えません。ただし、地に足の着いたビジネスに真面目に取り組んでいること、また広い視野を持ち、地方、地域に価値をもたらそうとしている会社であることを、ぜひご理解いただきたいと思います。

私は、「豊かな時間」とは、単に余暇が増えることではないと考えています。手続きや移動、待ち時間などをITサービスの力によって減らすこと、そしてそこで生まれた時間を、人々が本当にやりたいこと、やるべきことに使えるようにすることです。まずは、そのことを「地域に暮らす人々」に対して実現させ、「地域を訪れる人」「日本を訪れる外国人」へと、その輪を広げていくことが私の持つ夢です。

海外から学ぶことも、外国人プラットフォームやGrowth Capitalに挑戦することも、AIを活用することも、その目的は人々の時間をより豊かにし、地域の暮らしや経済をより良くしていくことです。そのために、アイティフォーはこれからも変化し、新しい領域に挑戦していきます。「豊かな時間の創出」のために力を尽くす、今後のアイティフォーの事業展開に、ぜひご期待ください。

ITのチカラで暮らしに寄り添い、地域社会の「生活必需品」に



社長メッセージ

既存の殻を破り、新たな成長に向けて生まれ変わる

代表取締役社長　**坂田 幸司**



「REBORN」で、アイティフォーらしさを次の成長へ

アイティフォーは、お客様の課題を深く理解し、その解決策を自ら考え、形にすることで成長してきた会社です。営業担当とエンジニアが一体となってお客様と向き合い、お客様の生の声から課題やニーズを捉え、自分たちの言葉で解決策を提案する。この姿勢は、これからも変えてはならない当社の強みであり、DNAだと考えています。

一方で、当社がこれからさらに大きな成長を目指すためには、これまでと同じやり方、同じスピードの延長線上にとどまるわけにはいきません。自分たちが理解し、自ら開発したものを提供する「自前主義」は当社の成長を支えてきましたが、その強みを大切にしながら、今後は外部の企業やスタートアップとも積極的に連携し、それぞれの強みを掛け合わせながら新たな価値を「共に創る」ことが必要です。着実に成長する力を維持しながら、挑戦すべきところでは思い切って挑戦する。今まさに、当社は成長のあり方そのものを変える段階に来ています。

私は、2026年の年初、社員の皆さんに「REBORN」というキーワードを伝えました。これは、これまでのアイティフォーを否定するメッセージではありません。お客様の課題に深く向き合い、自ら考え、解決策を生み出してきた強みを磨きながら、考え方や行動、成長のスピードを今の時代に合わせて進化させていこうという強い意志を示したものです。まずは自分自身を変え、自分が所属する組織を変え、そして会社を変えていく。社員一人ひとりが変化



を起こすことで、アイティフォーという会社そのものを次の成長ステージへと進めていくことが、社長である私の使命であると認識しています。

既存事業の強みと成果

〈既存事業の強み〉

当社の事業は、景気や市場環境の変化に左右されにくく、安定的な成長を実現しやすい事業構造、収益構造となっている点に大きな強みがあります。現在は大きく6つの事業を展開していますが、例えば銀行をはじめとする金融機関であれば、好景気の局面では住宅ローン融資やクレジットカードの審査システムに対する需要が高まる一方、景気が低迷する局面では延滞債権管理システムに対する需要が高まるといったことがあるなど、異なる需要を捉えるような複数の事業を持つことで、安定的な成長につなげることができています。時代の変化を先取りするアンテナを持つこと、素早く反応することも重要です。バブル崩壊を受けて、1999年には、いわゆるサービサー法※が施行されました。当社はそこにも素早く対応し、延滞債権管理システムへの先行投資を行いました。また、キャッシュレス決済の急速な普及を事業機会と捉え、その事業化も行いました。

お客様との日々の対話を通じて市場の変化や新たなニーズをいち早く捉え、必要な領域に先行して取り組める機動力もまた、当社の強みです。お客様の現場から得られる情報を営業担当が捉え、それを当社のエンジニアが形にする。この積み重ねによって、時代の変化に応じた新たな市場を開拓してきました。

収益面では、リカーリングの占める割合の高さが大きな特徴です。現在、当社は報告セグメントを「システム開発・販売」と「リカーリング」に分類しています。リカーリングには、ソフトウェア保守、ハードウェアの保守運用、クラウドサービス、BPOサービスなどの利用料が含まれます。リカーリング収入は全体の4割を超えており、安定的なキャッシュ・フローを生み出しています。この強固な収益基盤があるからこそ、既存事業への継続的な投資に加え、CVC投資やM&A、新規事業など、次の成長に向けた投資を積極的に進めることができます。

〈成長加速に向けた基盤を築いた2025年度〉

社長就任から1年が経過しました。2025年度は、売上高、営業利益ともに過去最高を更新しました。公共分野の好調や株式会社アイセルの連結子会社化が業績に寄与したほか、中長期的な成長に向けたオフィス環境の改善など、将来を見据えた投資も進めました。一方で、業績予想には届いておらず、この結果は真摯に受け止めています。

2025年度は、成長加速に向けた助走段階である中期経営計画「FLY ON 2026」(中計)の2年目として、既存事業のオーガニックな成長に加えて、M&Aにより事業規模の拡大など、次の成長に向けた取り組みを着実に前進させることができました。例えば決済ビジネス事業では、従来のような、物理的な決済端末の拡大に加え、アプリ上での決済事業にも注力するなど、キャッシュレスプラットフォームの構築については着実に進みました。また、入金案内自動化サービス「Payコレクト」、債務整理業務プラットフォーム「Agent Hub」、電子終活ノートアプリ「デジシェア」、対話促進AIプラットフォーム「ココボイス」など、新たなプロダクト・サービスの拡充も進んでいます。こうした取り組みの成果は受注にも表れており、2025年度の受注高・受注残は、2024年度に対して順調に回復しています。特に、システム開発・販売の受注高については大きく伸長しており、今後の成長につながる手応えを感じています。

今後の成長に向けて大きな可能性を感じているのがAIです。もちろん、これまで全く手を付けてこなかったわけではありません。2024年度から、まずはプログラム開発の製造工程にAIを活用し、50%の効率化を目標に掲げ、取り組んできました。現状ではまだ20%程度の効率化にとどまっていますが、取り組みを通じて、AIを有効活用するために必要なデータや開発プロセス上の課題も明確になってきました。今後はこうした知見を生かし、開発生産性の向上をさらに進めるとともに、AIエージェントをはじめ、お客様の業務そのものを変えるサービスの開発・提案へと取り組みを広げていきます。

また、お客様からのAIを活用した提案ニーズも高まっており、2026年度からは、AIエージェ

オーガニックな成長に加え、新たな取り組みも着実に前進

※サービサー法：債権管理回収業に関する特別措置法。この法のもとで、一定の条件を満たした民間会社に債権回収業務を認める制度が誕生した。

ント開発に向けた速やかな活動を展開していく考えです。当社の場合はこれまで、システム開発を受注し、それをカスタマイズしてお客様に提供することがほとんどでした。現在では、お客様側のオペレータの作業低減や効率化するための判断をAIに任せるニーズが拡大しており、2026年度の後半からサービスを提案する計画です。また、当社には10年、20年と長くお取引いただいているお客様が多く、これらのお客様のデータをAIに学ばせることで、例えば債権管理システムなどに関してAIに一定の判断をさせることが可能となります。ただし、最終的には人が判断しなければなりません。これは、お客様からの信頼を確保していくうえで必須であると捉えています。



〈足元の事業環境と2026年度の展望〉

既存事業については、当社にはさらなる成長余地があると考えています。例えば、金融系では地域金融機関の再編・減少が進む市場環境下においても、合併等によって地方銀行などの銀行数は減少するものの、私たちが導入しているお客様数やシステム数は、むしろ右肩上がりで伸びています。その背景には、一つの銀行に対して複数のシステムを導入できていることがあります。今後も、これまでの取引を通じて培った強固な信頼関係を活かしながら、業務領域を広げるクロスセルにより、売上高をさらに拡大していきます。さらに、合併によってシステムをリニューアルするタイミングでは、新たなビジネスチャンスが生まれるほか、グループのクレジットカード会社など、銀行以外の金融領域にも事業が拡大できる余地を感じています。金融分野は当社の主力事業であり、長年にわたり蓄積してきた業務知識と顧客基盤は、当社の競争力の源泉です。今後も審査や債権管理などで培った知見を生かしながら、一つのお客様に提供できるサービスの領域をさらに広げていきます。

公共分野については32都道府県で展開していますが、未開拓の地域も残されており、全国的に大きな成長余地があります。戦略的な活動による受注増に加え、地方自治体向けの事業では、人手不足に直面している地方自治体が、民間企業に対して業務を一部委託する動きが顕著となっており、システム導入やBPOに対するニーズの高まりがみられます。当社は、単に人員を提供するのではなく、システムを活用して業務の効率化や成果につなげるというIT企業ならではの提案が可能であり、こうしたニーズを捉えることができます。現在、BPOにかかるサービスは子会社の株式会社アイティフォー・ベックスで進めており、今後はシステムとBPOを組み合わせた提案を充実させることで、さらなる事業の拡大に注力します。また、国の政策である自治体システム標準化が進む中で、ベンダーの撤退が増加傾向にあることも当社への追い風となっています。公共分野では、地域で最初の導入実績をつくることが、その後の事業拡大につながります。一つの自治体で導入され、その成果が評価されることで、県内や近隣の自治体へと採用が広がっていく傾向があるためです。実際にこうした広がりも生まれており、お客様からの信頼が次のお客様につながる好循環を実感しています。今後も一つひとつの導入先で確かな成果を積み重ね、公共分野における事業基盤をさらに広げていきます。

成長余地を捉えることで既存事業の領域を拡大

また地方百貨店については、厳しい事業環境が続く一方、システムの運用・保守コストを見直したいというニーズが高まっています。当社のリモート保守によってランニングコストを抑えるなど、お客様の経営課題にきめ細かく応えることで、引き続き事業機会を捉えていきます。

新たな成長への挑戦

当社は、長期構想「HIGH FIVE 2033」の実現を目指し、2033年に売上高700億円、営業利益126億円を達成するという大きな目標を掲げています。700億円の売上高のうち、240億円は新規事業で積み上げていく考えであり、そのための準備を進めています。2026年度は、中計で売上高280億円、営業利益48億円という最終年度目標を掲げており、今中計の総仕上げの年とすると同時に、「HIGH FIVE 2033」に向けた次の成長を本格化させる重要な1年として位置づけています。その成長を牽引するのが、「既存事業の深耕と拡大」、「外国人プラットフォームの構築」、そして「Growth Capital構想」の3つです。強固な既

存事業を成長の土台としながら、これまでの延長線上にとどまらない非連続な成長を実現します。

「外国人プラットフォームの構築」の背景にあるのは、人口減少が進む地域に新たな人の流れと消費を生み出すことで、地域経済の活性化につなげたいという思いです。訪日外国人旅行者が地方を訪れる機会は増えていますが、「人は来ても、地域で十分な消費につながっていない」という声を、地方銀行や自治体、地域の事業者の方々から聞くことも少なくありません。外国人旅行者や外国人就労者を地域の新たな経済の担い手として捉え、地域での消費や金融サービスの利用などにつなげていくことは、当社にとっても大きな事業機会になると考えています。

構想の実現に向け、当社はこれまで、バカン、Payke、MetCom、WAmazing、GIGABANKなど、インバウンドや外国人就労者支援に強みを持つ企業への出資を進めてきました。当社が重視することは、これらの企業が持つサービスを個別に展開することにとどまりません。それぞれの技術やサービスと、当社が長年築いてきた地域金融機関、地方自治体、地方百貨店などの顧客ネットワークをつなぎ、当社が全体をコーディネートすることで、一つのプラットフォームとして発展させていくことこそが、この構想を通じて実現したいことの本質です。人の流れ、買い物、金融などのさまざまなサービスをつなぐことで、外国人旅行者や就労者の利便性を高めるとともに、地域で生まれた消費や経済効果が地域内に還流する仕組みをつくりたいと考えています。

地域経済全体を捉えるという発想は、これまでの当社のビジネスとは大きく異なります。例えば地域の事業者の売上が伸び、新たな設備投資や事業拡大につながれば、結果として地域金融機関のビジネスにもつながります。目先のシステム販売だけではなく、地域全体が持続的に成長する仕組みをつくり、その仕組みの中で当社も成長するという、新たなビジネスモデルへの転換を進めていきます。

「Growth Capital構想」についても、2026年7月に設立した株式会社アイティフォー・グロースキャピタルのもとで、具体的に動きだしています。新会社を設立した狙いは、専門的な人財を配置し、M&AやCVC投資をこれまで以上に積極的に進めることにあります。これまでは外部から持ち込まれる案件を検討することが中心でしたが、今後は情報や案件の入り口を広げるとともに、当社自身が成長の可能性を見出した企業に働きかけ、「一緒に取り組むことで、お互いに成長できる」という提案を行っていきたいと考えています。単に投資によるリターンを求めるのではなく、当社と相手企業、それぞれの強みを掛け合わせ、ともに成長できる関係を築くことを大切にしています。こうした取り組みを、今後のM&A・CVC投資戦略の大きな柱として育て、外部との共創を通じて、従来の「自前主義」だけでは得られなかった技術や発想を取り込み、当社の成長スピードを、もう一段引き上げます。こうした新たな挑戦を、「HIGH FIVE 2033」の実現につなげたい考えです。

顧客ネットワークをつなぎ、一つのプラットフォームへ

持続的な成長を支える事業基盤づくり

既にご説明したような成長戦略を持続可能なものにするべく、事業基盤の強化にも取り組みます。特に力を注いでいくのが人的資本の強化です。当社が掲げるサステナビリティ上の5つのマテリアリティとしても、「人財の深化」を掲げており、人財の活躍推進と育成、さらには働きがいのある未来志向の職場環境の創造を目指しています。

人的資本経営として、これまで特に強く意識してきたのが新人教育です。IT業界における採



用市場は年々厳しさを増し、エンジニアの売り手市場が続いていますが、こうした状況にあっても、適正人財の確保と育成に努めています。例えば、早期戦力化を意識した新人エンジニア研修では、約7カ月の研修期間を設け、平均で1,000時間以上の学習時間を確保してきました。こうした継続的な投資によって、若手社員が基礎的なスキルを身に付けるなど、自信を持って仕事に取り組むための土台が着実に整ってきたと感じています。今後、さらに重要となるのは、その先の成長です。若手から中堅へと成長する過程で、少し背伸びをすれば届くような役割や機会を一人ひとりに与え、次のリーダーを育てていくことが、当社の成長を左右するものと考えています。

社員一人ひとりの変化が、挑戦できる組織をつくる

こうした打ち手は、決してエンジニアだけの話ではありません。営業やコーポレート部門を含め、社員一人ひとりが従来の仕事の枠にとどまらず、新たな発想で挑戦できる組織へ変わっていく必要があります。2026年6月からは私自身が管理本部長を兼務する人事を行いましたが、私自身の思いや言葉を直接伝えるとともに、社員が何を考え、どのような課題を感じているのかにも耳を傾け、徹底的にコミュニケーションを重ねていきます。コーポレート部門も含め、会社全体で「REBORN」を実践していきたいと考えています。

当社には真面目な人財が多いと言われます。もちろんそれが強みではあるものの、それだけでは持続的な成長が可能となるわけではありません。営業とエンジニアがしっかりと連携しお客様の業界や立ち位置を的確に把握したうえで、お客様のお困りごとを自分たちで理解し、噛み砕いて、自分の言葉に変換して対応していくための能力が必要です。今後、私たちが新しい事業形態や分野に進出しても、こうした能力は常に求められます。同時に、これまでにない発想を持ち、新しい領域へ踏み出せる人財を育て、活躍できる機会を広げていきます。

当社がサステナブルな経営を行っていくうえでは、マテリアリティの1つにも掲げる「『地方創生』による社会貢献」を貫くことが極めて重要であると考えます。これは社会貢献活動としてだけではなく、当社の事業そのものを通じて実現していくものだと捉えています。当社は、地域金融機関や地方自治体、地域企業同士をつなぐことのできる数少ない企業のひとつであると自負しています。地域が抱える課題を新たなサービスや事業によって解決する。その結果として地域経済が活性化し、当社自身の持続的な成長にもつながる。こうした好循環をつくることが、アイティフォーが目指すサステナビリティです。

もちろん環境貢献にも目を向けています。環境に関する事業モデルや仕組みを持つ企業ではないため、社員が日常的にサステナビリティを意識する機会は多くありませんが、社員一人ひとりが自分事として考える機会をつくることを大切にしています。アイティフォーは現在、地域金融機関等と連携した環境に関する取り組みなどを実施していますが、まずは、こうした活動に社員が日常的に携わることによって、環境やサステナビリティに対する意識を高めることができるものと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

持続的な経営に向け、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまの声には、常に耳を傾けることも強く意識しています。私たちは長年にわたり、基本的には自己資本を活用することで企業価値を高める経営を続けてきました。それもあり、機関投資家の皆さまからは、現金保有についての考え方について丁寧な説明を求められたり、助言をいただいたりすることが少なからずあります。こうした声には真摯に耳を傾け、説明責任を果たすとともに、当社が持つ資金をこれまで以上に成長投資へ振り向けていきます。安定した経営基盤を維持しながらも、挑戦すべきところには積極的に投資する。その姿勢を、2026年度から一段と明確にしていきたいと考えています。

今後は外部企業とのパートナーシップを積極的に活用しながら、これまでの2倍、3倍のスピード感を持って経営を進めていく考えです。その際に大切にしたいのは、単に当社の成長のために相手企業の力を借りるのではなく、「一緒に成長できる」関係を築くことです。それぞれの強みを掛け合わせ、ともに新たな価値を生み出すことで、当社自身の成長と企業価値の向上につなげていきます。もちろん、投資にかかるリスクは徹底的に可視化し、ガバナンスを効かせながら慎重に進めることも常に念頭に置くことをお約束します。

今こそ、会社が既存の殻を破り、成長に向かう絶好のチャンスです。これまで培ってきた強みを大切にしながら、新しい発想、新しいパートナー、新しい事業へと踏み出していく。「REBORN」を旗印に、アイティフォーを次の成長ステージへ進めます。ステークホルダーの皆さまには、アイティフォーが繰り広げるこれからの変化と挑戦に、ぜひご期待いただきたいと思います。





強固なパートナーシップ

三浦:山陽百貨店は姫路駅前に店舗を構える、創業74年の老舗百貨店です。世界遺産として知られる姫路城は徒歩20分圏内にあり、姫路市には外国人を含め、年間900万人を超える多くの観光客が訪れます。当社は約40年前にホストコンピュータを導入し、以来、POSシステム以外の業務システムについては専担者を採用し、自社で開発・保守・運用を行ってきました。しかし、技術者の高齢化のほか、近年は伝統的なコンピュータ言語を扱える技術者も減り、人材確保に苦慮していました。加えて、社内業務の進化や制度改正のたびに機能追加を繰り返してきたため、POSシステムを含め、システム全体が複雑化・肥大化し、自社システムを軸としたシステム対応には、次第に限界を感じるようになりました。

坂田:山陽百貨店様とお付き合いが始まったのは、三浦社長が取締役業務本部長を務められていた頃の話ですね。当社の流通・ｅコマースシステム事業部の担当が御社に赴き、当社のパッケージである百貨店向け基幹システム「RITS」について説明したのが、2020年から2021年の頃だったと思います。

三浦:まさにその頃ですね。複雑化したシステムとともに肥大化してしまった業務を整理するという意味でも、アイティフォーさんが提供する基幹システムは、私たちにとって非常に魅力的に映りました。もちろん、自社専用のシステムをゼロから開発するという選択肢もありましたが、基幹システムパッケージの導入であれば、自社専用システムの開発よりも導入コストを抑えることができると考えました。

その当時、RITSは既に他の百貨店でも導入実績があり、その点でも信頼できるベンダー、信頼できるシステムであることは認識していました。パッケージである以上、何の制約もなくカスタマイズできるわけではないことも承知し、「業務をシステムに合わせる」という方針のもと、2021年の秋、RITSの採用を取締役会で決議する運びとなりました。

坂田:百貨店のお客様とは複数お付き合いがありますが、その多くは御社と同じ悩みを抱えています。当社は長年、地方百貨店のお客様にRITSを提供してきましたが、導入がなかなか進まなかった時期には、この事業を今後どうしていくのかを社内で検討したこともありま

システムベンダーの枠組みを超え、経営課題、地域課題解決のための良きパートナーとなる

地域ならではの魅力を発信し、街のにぎわいと交流を生み出す拠点に。



した。それでも、地域において百貨店は街のシンボルとなる存在です。そうした百貨店の皆さまと一緒に仕事をすることが、当社の目指す地域貢献や地方創生にもつながると考え、この事業を続けてきました。そのような中で、RITSを採用いただけたことは大変光栄です。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」ことを経営理念に掲げています。私は当時の開発担当役員として、担当社員に対し、まずはお客様の思いや要望をしっかり伺い、寄り添い、伴走する姿勢でプロジェクトを進めていこうと伝えました。

三浦: はい、その姿勢はとても印象に残っています。RITSは百貨店を対象としたパッケージシステムで、業務プロセスについては同業他社との共通点も多いことから、システムの導入は当然スムーズに進むと想定していましたが、すべてが思い通りに進んだわけではありませんでした。「業務をシステムに合わせる」という方針で始めたものの、いざプロジェクトが進み始めると、どうしても譲れない当社独自の業務や商習慣が数多くあり、また業務上の数字の定義や捉え方の相違もありました。そのため、パッケージに組み込まれた標準システムをカスタマイズさせてほしいと感じる部分が、少なからず発生しました。ただ、こうした要望に対しても、アイティフォーの担当者の方々は最後まで真摯に対応してくれ、本当に感謝しています。苦労をともにしたことで両社の担当者同士の絆も深まり、当社のメンバーからは、「企業人生の中で一つの大きな財産になった」という話も聞いています。

坂田: システムの導入を進める中で、御社がお客様にいかにきめ細かいサービスを提供されているかを知ることができました。いくつかの壁にも直面しましたが、御社の皆さまは「一緒に解決しよう」という姿勢で向き合ってくださり、互いに知恵を出し合いながら乗り越えられたことに、私たちこそ深く感謝しています。

地域が直面する課題、これからの地方百貨店が提供すべき価値

三浦: 百貨店業界では二極化が進んでおり、首都圏の百貨店はインバウンド需要や富裕層向けのラグジュアリー商品の需要をうまく取り込むことに成功していますが、地方百貨店を取り巻く環境は厳しさを増しています。地域の人口減少や少子高齢化の進展による商圏の縮小に加え、近年は人手不足、ネット通販などEC※や郊外型商業施設との競争も激化しています。さまざまな形での付加価値提供が求められるようになっており、従来のように、単に商品を販売することだけでは、お客様から選ばれることが難しくなりつつあります。ただ、冒頭にお伝えしたとおり、山陽百貨店が事業を展開する姫路地域は、姫路城をはじめとした地域の観光資源を背景に、インバウンド需要や交流人口の増加という大きな可能性を秘めています。百貨店は、商品を買うだけでなく、「来ると楽しい」「何かワクワクする」と感じていただける場所であることも大切です。私たちは、その原点に立ち返りながら、新しい商品やサービスにも挑戦していく必要があると考えています。物産展やイベントの開催などに積極的に取り組み、地域ならではの商品や文化、食の魅力を私たちから発信するとともに、地元の取引先との連携を通じて人を呼び込み、そこから街全体へと回遊していただく。その起点となることは、地方百貨店ならではの価値であると捉えています。私たちにできることは、まだまだたくさん あります。

※EC: Electronic Commerce

坂田：地方百貨店は、その地域のシンボルとなる存在です。私の親もまた、お中元やお歳暮、知人への贈答などでは、地域の百貨店を利用してきました。同じ品物でも、百貨店というブランドが持つ「格式」と「安心感」が添えられることで、より一層喜んでいただけるからです。昔からの風習や商習慣は、今なお各地域に根付いていると感じます。姫路駅を降りてロータリーに向かうと、姫路城が真正面に見え、そのすぐ近くに山陽百貨店様が立地しています。人口減少などの影響は確かにあると思いますが、外国人観光客が多数訪れる姫路は、こうした層に対して積極的にアピールすることで地域経済の活性化につなげることができるはずです。

アイティフォーは、「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)を掲げており、私たちの提供するサービスが、地域の活性化の一助となるのであれば、大変うれしく思います。

三浦：おっしゃるとおり、山陽百貨店は姫路駅に直結する立地を生かし、地域のお客様の日常を支えるとともに、姫路を訪れる観光客をお迎えする玄関口としての役割も担っています。その意味では、地域のシンボルであると言えます。また、地元の公共交通を担う山陽電気鉄道株式会社を親会社に持つことから、「“つなぐ”で価値を最大化」という山陽電鉄グループの長期ビジョン実現に向け、人の流れを街の賑わいにつなげ、地域全体の価値向上に貢献したいと考えています。こうした役割を踏まえると、山陽百貨店としては価格競争で優位に立つのではなく、地域ならではの商品や催事、百貨店ならではの質の高い接客を通じて、お客様に特別な体験価値を提供することが重要です。そのためのキーワードとなるのがITやDXです。例えば人手不足解消のための活用です。人手が足りないことを理由に、お客様に対するサービスの質を低下させてしまうのでは本末転倒。ITの活用やDXの推進で定型業務を合理化・効率化し、創出した時間を、お客様への提案やコミュニケーションといった、「人にしかできないサービス」に力を注ぐことが重要だと考えています。今後は、データを活用したお客様サービスの向上や、従業員がより働きやすい環境づくりを支えるITやDXの役割が、ますます大きくなっていくはずです。

坂田：ITやデジタル技術を活用し、DXを進める余地は、確かにまだまだあると思います。特にバックオフィスでAIを活用することで効率化が図れる場面も多いでしょう。その領域については、まずはアイティフォー側のサービス体制を整備したうえで、あらためて提案させていただきたいと考えています。

一方で、地域の課題に目を向けると、御社のような観光地に拠点を置くお客様からよく伺うのは、外国人観光客などが訪れても、なかなか地域内での消費につながらないという悩みです。そこでアイティフォーは、地方百貨店をはじめとする地域のお客様に共通する課題の解決に向け、取り組みを本格化しました。これまでは、RITSのような、自前で開発したパッケージを中心に提供してきましたが、2024年からはスタートアップ企業などとの共創にも積極的に取り組んでいます。今後はパッケージシステムの提供に加え、外部企業と連携しながら、地域で活躍する企業や自治体、街の人々に対して、さまざまな価値を提供する企業となることを目指します。

地域で活躍する人々に、さまざまな価値を提供できる企業を目指します。



地方創生のために、アイティフォーができること

坂田：外国人観光客を含め、地域を訪れる人々が地域で消費し回遊いただくためには、まずは、その地域にどのような商品・サービスがあるのかを知っていただくこと、それらをストレスなくご利用いただけることが重要だと考えます。当社はCVC※投資を通じて、バカン、Payke、WAmazingなど、人流の可視化や多言語での商品情報提供、訪日外国人向けECといった地域課題の解決につながるサービスを持つスタートアップ企業に出資しています。こうした企業の技術やサービスと、当社が持つ地域のお客様とのつながりを組み合わせることで、地域に新たな価値を生み出していきたいと考えています。

三浦：姫路は元気な街、高いポテンシャルが感じられる街だと思います。外国人観光客の多くは、姫路城の観光を主目的として姫路を訪れてくれており、交流人口はコロナ前の水準に回復しつつあります。ただ、ご指摘の通りで、当社を含め、地域の小売店を訪れてお金を落としてくれる方々がなかなか増えないことは、長年の課題となっています。地域のポテンシャルを活かしきれていないのです。その点、今のご提案は非常に興味深いアイデアだと感じました。地域の活性化に向けた一つのモデルケースにもなり得ると思われますので、ぜひ前向きに検討させていただきたいと思っています。

坂田：ありがとうございます。私たちもスタートアップ企業との共創から刺激を受けながら、そこで得た新しい発想や技術を、御社や地域の課題解決に生かしていきたいと思っています。

三浦：アイティフォーさんとのお付き合いは、システムの導入提案を受けたことから始まりましたが、お付き合いは今なお続いています。その理由は、やはり山陽百貨店の業務や営業現場、経営環境を深く理解いただいているうえで、どうすれば当社のお客様へのサービスを向上させることができるのかを、アイティフォーさんは常に真剣に考えてくれるからです。今日、坂田社長からいただいた提案も同様です。システムを導入して終わりということでなく、「伴走する姿勢」をもって私たちのビジネスに寄り添い、今後の進むべき道についても共に考えてくれている点は、心強い限りです。またアイティフォーさんは、私たちのような地方百貨店だけでなく、地方銀行や地方自治体など、地域の経済や暮らしを担う企業や組織と深い関係性を維持されているところも非常に魅力的です。こうした企業や組織とのやりとりによって得た情報を、当社にも惜しみなく提供してくれます。これからもぜひ、良きパートナーとして当社を支えていただきたいと思っています。

坂田：ありがとうございます。アイティフォー自身も、システムベンダーという枠組みを超えて、お客様とのつながりを強固なものにしたいと考え、取り組んできました。三浦社長から頂いた今の言葉からは、私たちの努力が確実に実を結んでいることを感じ取ることができ、大変勇気づけられました。インバウンドをはじめとする地域の課題は、姫路に限った話ではありません。当社の営業スタッフは全国を飛び回っていますので、そこで得た感触や情報についてもフィードバックさせていただきます。地方創生に貢献しうるサービスを持つスタートアップ企業の開拓もさらに加速し、御社との橋渡しの役割も担っていきたいと思っています。これからも共に地域の課題に向き合い、成長していけるよう、良きビジネスパートナーとして、ぜひ末永くお付き合いいただければと思います。本日はありがとうございました。

共創の力で、地域に新たな価値を生み出す。



※CVC：Corporate Venture Capital