



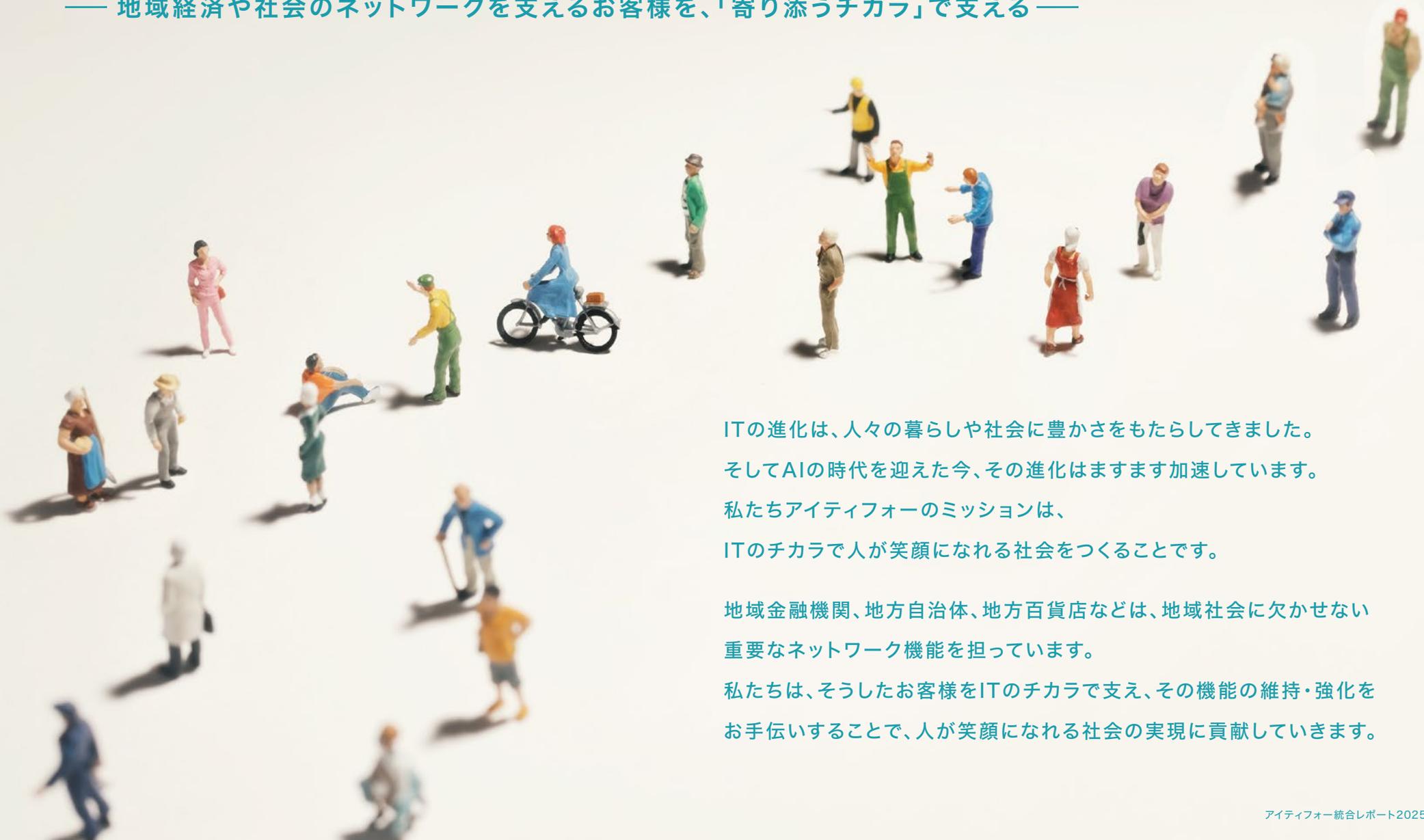
# 2025

アイティフォー  
統合レポート

ITFOR Integrated report

# ITで人が笑顔になれる社会をつくる

— 地域経済や社会のネットワークを支えるお客様を、「寄り添うチカラ」で支える —



ITの進化は、人々の暮らしや社会に豊かさをもたらしてきました。

そしてAIの時代を迎えた今、その進化はますます加速しています。

私たちアイティフォーのミッションは、

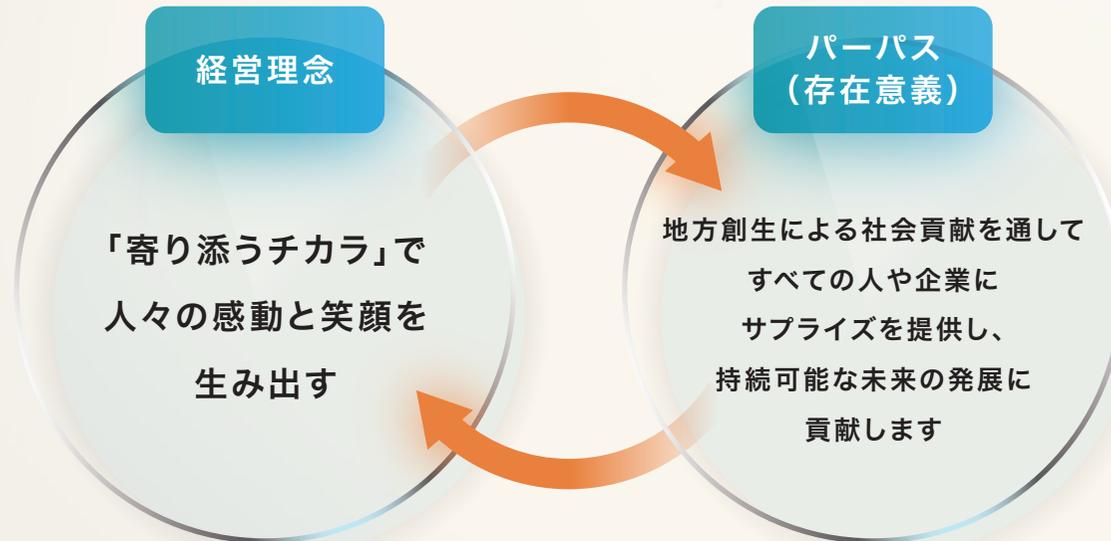
ITのチカラで人が笑顔になれる社会をつくることです。

地域金融機関、地方自治体、地方百貨店などは、地域社会に欠かせない重要なネットワーク機能を担っています。

私たちは、そうしたお客様をITのチカラで支え、その機能の維持・強化をお手伝いすることで、人が笑顔になれる社会の実現に貢献していきます。

## 経営理念の実現に向けて、 常にパーパス(存在意義)に立ち返る

事業環境が変化し、ビジネスが大きく進化する中であっても、  
私たちは常に経営理念を指針として歩んでいます。  
その実現に向けて、グループの役職員一人一人が、  
パーパス(存在意義)に立ち返り、前へと進み続けます。



## 目次

### イントロダクション

05- アイティフォーの価値創造ストーリー

07- 会長メッセージ



11- 社長メッセージ

15- 特別企画  
お客様×会長対談



19- 価値創造ストーリー ①

アイティフォーは何ができるのか？ 何をを目指すのか？

20- アイティフォーのあゆみ

21- 事業概要

22- 数字で見るアイティフォー

24- 5つの強み

25- HIGH FIVE 2033(FY2033構想)

27- 価値創造ストーリー ②

「ありがたい姿」に向けて、どう進むのか？

28- FLY ON 2026 概要と進捗

31- 各事業の戦略と活動

41- 若手エンジニア  
5人による  
座談会



45- マテリアリティへの取り組み

46- 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？

47- 財務資本戦略



49- 人的資本戦略

53- サステナビリティ経営

58- コーポレート・ガバナンス



66- 経営・財務情報

### 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・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様に分かりやすくお伝えすることを目的に、重要な財務情報・非財務情報を関連づけながら、特に重点的にご紹介したい事項を中心に編集しています。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値創造のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参考にしています。本報告書が、皆様の当社に対するご理解を深める一助となり、今後の建設的な対話の一端としてご活用いただければ幸いです。

#### ■報告対象

- ・報告対象範囲：当社およびアイティフォーグループ
- ・報告対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日  
(一部、2025年4月以降の情報を含みます)
- ・公開時期：2025年9月

#### ■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 2025年9月30日、次回発行2026年9月末予定

# アイティフォーの価値創造ストーリー

10年後の「ありたい姿」として描いたFY2033構想「HIGH FIVE 2033」の実現に向けたアイティフォーの進むべき道筋と、私たちの歩みの確からしさ(ストーリーの実現力)を「価値創造ストーリー」として分かりやすくご説明します。

## すべては 「人々の豊かな時間の創出」 のために

(「ありたい姿」の実現に向けたストーリー)



ITのチカラで、人々の豊かな時間を創出する——  
これが、私たちアイティフォーの大きな目標であり、  
目指すべき姿です。

その実現に向け、地域の活力を生み出し、  
全力で課題を解決することが私たちの使命です。  
持続可能な経営を通じ、社会と共に歩みます。

### 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？

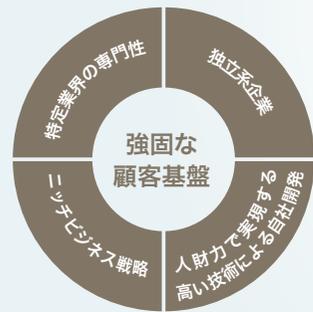


### ③ アイティフォーはなぜ経営を持続できるのか？



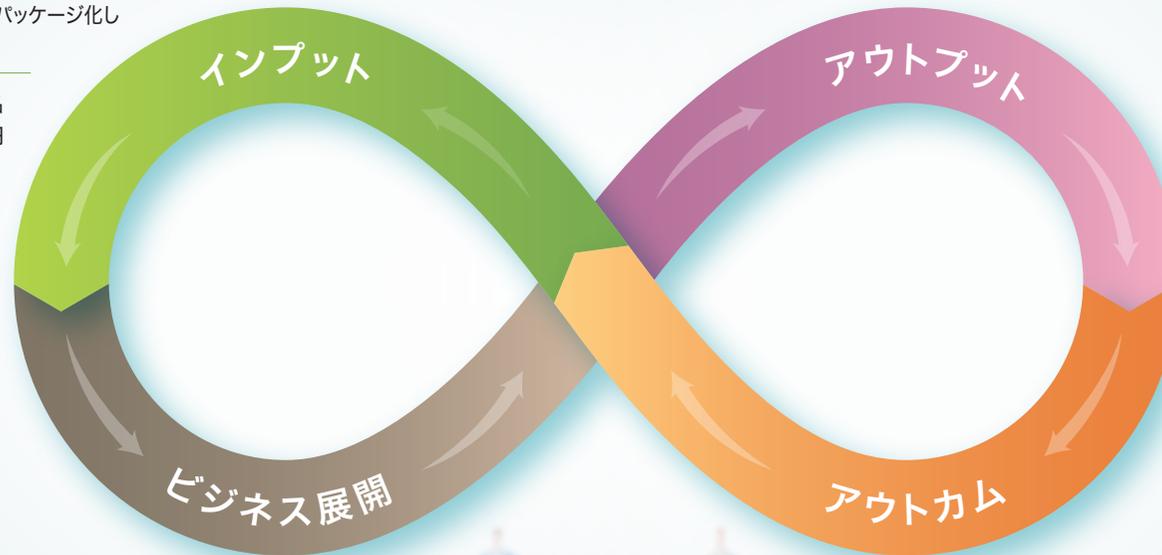
### アイティフォーの価値創造ストーリー

<b>財務資本</b>	売上高 <b>205億円</b> 営業利益 <b>35億円</b>	ROIC <b>14.8%</b> ROE <b>15.4%</b>
<b>知的資本</b>	研究開発費 <b>247.9百万円</b>	
<b>顧客資本</b>	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 <b>73%</b> 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 <b>65%</b>	
<b>人的資本</b>	従業員数(連結) <b>510名</b> 人財投資 <b>414百万円</b>	



- フィナンシャルシステム事業
- 公共システム事業
- 流通・eコマースシステム事業
- CTIシステム事業
- 通信システム事業
- 決済ビジネス事業

## ストーリー実現の原動力 (価値創造プロセス)



#### 財務KPI(2026年度目標)

売上高	<b>280億円</b>	ROIC	<b>15.0%</b>
営業利益	<b>48億円</b>	ROE	<b>15.0%</b>

#### 非財務KPI(2026年度目標)

女性管理職比率	<b>9.0%</b>
男性の育児休業取得率	<b>100%</b>
障がい者雇用率	<b>3.0%</b>
自発的な離職率	<b>5.0%</b>





# 2033年ビジョン実現へ ——新体制で加速する、 成長戦略と価値共創

代表取締役会長

佐藤 恒徳

## 会長メッセージ

新体制へ

### 2033年ビジョン実現に向けた 新たな経営体制を始動

当社は昨年、10年後の目指す姿として「HIGH FIVE 2033」というビジョンを掲げ、2033年度に売上高700億円、営業利益126億円を目指すことを宣言しました。そして、このビジョンをバックキャストし、2026年度を最終年度とする第4次中期経営計画「FLY ON 2026」で、売上高280億円、営業利益48億円という中間目標を設定しました。2025年度は、その2年目となります。このタイミングで、今年から代表取締役社長を坂田幸司に引き継ぎ、私は代表取締役会長に就任しました。

新体制への移行を決断した背景には、大きく二つの理由があります。

第一に、これまでの成長スピードでは、2033年の目標到達は難しいと判断したことです。私が代表権を持った2017年の前年度の売上高は111億円でしたが、2024年度には205億円へと約84%成長させることができました。しかし、今のやり方を続ければ、せいぜい300億円規模の成長にとどまる可能性が高い。2033年を見据え、成長をさらに加速させるには、これまでの延長線上ではなく、発想や戦略を大きく

## 会長メッセージ



転換する必要があります。市場性や社員の潜在力を最大限に引き出すためにも、経営体制の刷新は不可欠だと判断しました。

第二に、今後の成長には、新たな技術に対して「スピード感ある取捨選択」と「揺るぎない品質確保」が不可欠であり、今後当社にとって非常に大きな、重要なポイントになると考えたからです。当社は1972年にハードウェアの輸入商社として創業し、80年代からパッケージビジネスに転換し成長してきました。しかし近年、ITの進化のスピードは飛躍的に高まっています。技術の取捨選択や技術力向上においては、瞬時の判断が求められる時代です。技術畑出身の坂田社長であれば、最新技術をしっかりと押さえ、この局面をけん引できる人材だという考

え方のもと、思い切って経営執行を委ねることにしました。これにより、技術と営業の両輪でお客様に迅速かつ的確に対応することが可能になり、より細やかにお客様のニーズに応えることができ、その結果、良いシナジーを生み出せると考えています。

### 長期ビジョン

#### ITで社会課題を解決することが使命 「自社開発型」からの脱却で新領域へ

日本は人口減少と少子高齢化が同時進行し、労働人口の減少が加速度的に進んでいます。私は、この課題に立ち向かう最大の手段は

IT以外にないと考えています。ITの守備範囲が広がり、人が行ってきた作業をITが担うことで時間が生まれ、人にしかできない創造的な仕事に注力でき、生産性や付加価値が向上し、時間の有効活用につながります。これはまさに、「HIGH FIVE 2033」に掲げる「事業を通じて人々の豊かな時間を創出」に通じるものです。

今年で創業54年目を迎える当社は、常に自社開発にこだわり、他社にはない独自性を備えたパッケージを提供してきました。もちろん外注をしている部分もありますが、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ってきました。お客様からの要望や時に厳しいご意見も直接頂き、それをシステムの改良や新サービスの創出に生かしてきました。その結果、社内には、あらゆる業界におけるお客様業務の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になりました。これは、他社にはまねができない当社の大きな強みとなっています。

しかし一方で、「自社開発型」にこだわり過ぎることで、急速に進化する技術分野に通用しなくなる可能性も見えてきました。自社でシステム開発を完結してきたため、世間から技術力で後れを取ってしまったのは事実です。特に顕著なのは、スマホアプリへの対応です。この後れを社内だけで挽回するには時間と人財が必要と

なり容易ではないため、外部の技術やアイデアを積極的に取り込む必要性が高まっています。言い換えれば、長年のこだわりが一種の「鎖国状態」に近い環境を生みかけており、その殻を打ち破ることが今まさに求められているのです。

### 外部との連携

#### 地域活性化につながるCVCを推進 外部連携で広がる価値共創の可能性

そこで、今後の成長に向けて、新規事業の創出やM&A(統合・買収)、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)など、外部との連携促進・強化を開始しました。その具体例が、今年2月に出資した株式会社バカンと、3月に出資した株式会社Payke(ペイク)です。バカン社はAIを活用した混雑状況の可視化・管理・配信など、多彩な機能を提供するプラットフォームを展開しており、Payke社は訪日外国人向けのショッピングサポートアプリを開発・運営しています。

当社は地方創生をパーパスに掲げていますので、地方の日常生活を少しでも支援できる仕掛けがあれば、地域金融機関や自治体などを通して、または直接社会に対して提供してい

## 会長メッセージ

たいと考えています。先ほどのCVC2社のアプリで提供される情報は、今やどの地域でも求められているものです。2社が持つ独自の強みと当社の顧客基盤を掛け合わせることで、単なる情報提供にとどまらず、社会の無駄をなくし、人々が豊かな日常生活を送れるような新たな価値を生み出せると確信しています。

代表に就任した当初から私は、「当社は、B to BではなくB to B to Cの企業である」と発信してきました。例えば、当社の直接のお客様は金融機関ですが、そのシステムを実際に利用するのは地域社会に暮らす人々です。人々が便利さや安心を実感できなければ、金融機関は評価されずお客様も満足されません。当然ながら、当社の価値にもつながりません。ですから、この「B to B to C」——企業を通じてその先の生活者に価値を届けるという考え方を、さらに深化させていきたいと考えています。

そのためにも、これまで築いてきたお客様との関係性や業界ネットワークをベースに、外部の新しい技術やサービスを柔軟に取り入れて事業へ還元し価値を共創していくことが、私に課せられた重要な役割の一つです。

また、私は常にモットーとして、「面白いことにはチャレンジしたい」と考えています。ベンチャー企業の若い経営者の皆さんの柔軟な発想やスピード感到に触れ、直接対話して刺激を受

けられるのは本当に楽しいことです。今後もこうした世界に積極的に飛び込み、良いものをどんどん吸収しながら、当社の成長の糧として生かしていきたいと考えています。

### 企業価値向上・ブランド力 国内外のステークホルダーと 対話を重ね新たな機会を切り開く

当社ではここ数年、財務的成果にとどまらず、社会からの信頼獲得とブランド力強化に向けて、積極的に外部発信に取り組み、その成果として投資家の皆様における認知度は着実に向上してきました。

一方で、こうした認知度やブランド力の向上が最終的に企業価値として評価される際には、株価や時価総額といった数値的な指標で表されます。投資家の皆様に投資対象として検討いただくには、一定以上の時価総額規模が求められます。私はその目安とされる500億円規模を一つの通過点として意識していますが、その数値を支える根幹となるのは、投資家の皆様との直接的な「対話」だと考えています。公式の発表や資料だけでは十分に伝わらない当社の真意や目指す将来像を、直接の言葉で補い、共感や理解を深めていただく。そうした積み重ねこ

そが認知度とブランド力を押し上げ、ひいては企業価値の持続的な向上につながると考えています。

### マテリアリティ 一人一人の価値認識が、 社会の価値創造を生む

マテリアリティは前中期経営計画で策定し、これまでその浸透に努めてきました。現在は、その取り組みを基盤として、さらに深く掘り下げ、新たなステージへと踏み出しています。

その新たなステージの根底にあるのは、「われわれの存在意義・存在価値を自らがしっかり把握する」ということです。日々の業務をこなしていればいい、という意識ではなく、自分の仕事はどこに価値を持ち、社会の中でどのように役立っているのかを、一人一人が認識する——この意識が定着してこそ、マテリアリティの意味合いはさらに深まります。その意識改革を推し進めていきます。

当社が重視するマテリアリティの中でも、人材は成長の源泉です。当社の利益を生み出しているのは社員です。だからこそ、社員への還元にも注力したいと考えています。最近ではRS信託方式の導入や奨励金制度の拡充など、でき

ることから取り組みを進めてきました。将来的には週休3日制や副業制度の検討、さらにはサマータイムなど、社員の生活リズムに合わせて柔軟な働き方を可能にする制度の導入も視野に入れていきます。加えて、当社独自の社員紹介制度など、離職率の抑制と優秀な人財の確保に向けた仕掛けも打ち出しています。700億円規模の事業を目指すには、優秀な人財の確保と定着が不可欠です。制度面でも、満足度を高める取り組みのさらなる強化が必要です。

環境面では、第一次産業にIoTを持ち込み、地方の生産性向上に貢献する取り組みを開始



## 会長メッセージ

しました。2025年4月からは公益財団法人肥後の水とみどりの愛護基金への寄付を通じ、熊本県阿蘇市「阿蘇水掛の棚田」の一区画を借用し、社員による稲作体験を実施しています。こうした活動を通じて、持続可能な社会の実現と社員の意識醸成を両立させます。将来的には農業分野へのITソリューション提供やIoT活用による効率化など、IT企業ならではのアプローチで展開を広げていきます。

「HIGH FIVE 2033」では「地域還流型ビジネスを生み出す企業へ」と掲げていますが、東京など大都市に流れがちな利益を、その地域の中で環流させるビジネスモデルの一つでも多く立ち上げたいと考えています。その典型的な一例が、2017年から開始した決済ビジネスの仕組みです。そして現在進めているのが、熊本県と連携して進めているブロックチェーンを活用した「Digital Safe(仮称)」です。これは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、利用者が事前にデータの受取人を登録すると、逝去後など指定のタイミングでそのデータを共有することができます。このサービスの狙いは、地方の預金や相続資金が都市部に流出するのを防ぎ、地元経済にとどめることにあります。これにより、地方が豊かになるご支援をしていきます。

さらに、次世代の経営基盤強化にも取り組

んでいます。将来の幹部候補に向けた勉強会や研修を開始していますが、既にその中から高い志と独自の発想を持つ有望な人財が現れ始めています。またそれぞれの世代において、次のステップに進むために必要なスキルや経験、人物像の明文化にも取り組み始めています。これにより、人財の成長と組織の持続的発展を目指します。

### ステークホルダーの皆様へ B to B to Cを深化させ、 目指される企業へ

当社の社会的な認知度は、依然として十分に高いとは言えません。これまでB to Bビジネスであるがゆえに、その点のある程度やむを得ないものとして捉えてきました。しかし、私たちが提供するITを最終的に利用し、日々の暮らしの中で生かすのは、導入企業や自治体の先にいる地域社会の一般の皆様です。だからこそ、数年前から当社は「B to B to C」の企業であることを明確に掲げ、「to C」をより強く意識した取り組みを進めています。

当社のサービスは、一つ一つを見れば、実は人々の暮らしを支える不可欠な存在です。金融機関、自治体、百貨店、コンタクトセンターなど

に加え、出資先のバカン社やPayke社のアプリ、さらには電子終活ノートアプリなども、直接利用するのは社会の皆様です。「え？ これもアイティフォーがやっているの？」と驚かれるような領域をさらに広げ、市民生活の豊かさに直結する価値を創出していきます。これこそが、当社のパーパスにある「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」につながるからです。

お客様からよく頂く評価に、「良い意味で真面目」という言葉があります。真面目さは当社の強みではありますが、裏を返すと、面白みに欠けるとも言えます。今後さらに成長していくためには、「ワクワクする面白さ」を追求する段階に進む必要があります。ワクワク感が異なる視点を生み出し、新たな発想へとつながる——こうして成長の伸びしろが広がっていくのではないのでしょうか。

当社はB to B to Cの企業ですが、その根幹にあるのは「B」であるお客様との信頼関係です。昨今はコミュニケーションの方法も世代によって変わってきていますし、その変化を完全に否定するつもりはありません。しかし、それでもやはり、直接お客様とお会いして対話するなど、顧客接点を大切にしてほしいです。これこそが当社の最大の強みである「強固な顧客基盤」を生み出した原点です。

先日、投資家の方から「アイティフォーが目指す企業はどんな企業か」と尋ねられました。私は「目指される企業」と即答しました。それは、社員一人一人が何か一つでも秀でた強みを持ち、誰に会っても魅力ある対応ができる集団であること。そして「この会社は、社員が輝いているな」と思っただけのこと。そんな企業であれば面白いと思います。

目指される企業に一日でも早く向かい、ステークホルダーの皆様さらに応援していただけるよう、当社は引き続き全力で取り組んでまいります。



## 社長メッセージ

# 現状に満足せず、成長戦略を磨き上げ 長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」 への確かなステップへ

代表取締役社長

## 坂田 幸司

### 【社長就任にあたっての決意】

佐藤会長の路線を継承しつつ、  
さらに磨きをかけることが不可欠

この度、佐藤恒徳会長の後任として代表取締役社長に就任しました坂田幸司です。昨年11月、社外取締役を含めた指名報酬委員会より社長就任の打診を受けましたが、当初は年齢の近さから「次はもう一世代若い世代に託すべきではないか」と考え、即答はしませんでした。

しかし、1カ月間熟考を重ねる中で、「アイティフォーがもう一度成長を加速させるために、自分にはまだ果たすべき役割がある」との強い思いに至り、重責をお引き受けする決断をいたしました。

1987年の入社以来、長く開発部門に携わり、当社の成長エンジンである開発現場を熟知

していると自負しています。2008年にソフトウェア開発本部長、2014年に取締役常務執行役員技術開発本部長として技術系組織を率い、2019年には公共システム事業部長として営業部門も経験しました。2020年10月には代表取締役専務執行役員として代表権を持ち、

技術と営業の両面から経営を支えながら、これまでも佐藤会長と共に歩んでまいりました。

当社は当時の佐藤社長のもと、2023年度まで7年間連続で増収増益を果たし、2024年度は減収減益と足踏みしましたが、2025年度は過去最高の売上と利益を見込んでいます。



## 社長メッセージ

この成長を持続させるためには、第一に、長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」が掲げる「地域還流型ビジネスを生み出す企業」という方向性を、佐藤会長が築いた路線としてしっかりと継承し、さらに磨き上げることが不可欠です。

その上で、技術力に立脚したイノベーションを大胆に起こし、成長の速度をさらに加速させる覚悟です。

### 【成長してる今だから思うこと】

#### 会社の在り方の「原点」を見つめ直し 実績がもたらす「安住」からの脱却を

堅調な成長を続ける一方で、私は、これから



の成長のためにあえて現状に疑問を投げかけ、会社の在り方を徹底的に見直す必要があると感じています。課題は大きく3つあります。

第一に、お客様との関係性の希薄化です。当社はお客様あつての会社であり、この原点を忘れてはなりません。お客様の業務を深く理解し、潜在的な悩みを共有し、解決策を共に考え実行する——この基本姿勢を全社員が改めて胸に刻み、信頼関係を再構築する気概が不可欠です。

第二に、過去7年間の増収増益がもたらした「安住」や「ぬるま湯」的な体質です。営業活動においても、近年は過去の実績をベースにした提案に頼りがちな傾向が見られます。本来は、当社パッケージのもたらすベネフィットを訴求し、お客様の未来像を共に描く提案こそが価値の源泉です。また、自ら限界を設定してしまっていないか。その限界を打ち破る行動を起こさねばなりません。仕事への緊張感を取り戻し、既存顧客・既存業務・既定の成果にとどまらず、新たな挑戦へと踏み出す姿勢が必要です。

第三に、当社が持つ多くの強みを生かし切れていないことです。社員は豊富な経験と高いス

キルを持っています。その力を全社で共有し、活発な対話と切磋琢磨を通じて課題解決に臨めば、今以上に大きな力を生み出せます。その結集によって、トップダウンとボトムアップが交差する、エネルギーあふれる組織へと進化させる必要があります。業績が好調な今だからこそ、現状に満足せず足元を見つめ直し、成長戦略を描き直す好機です。この課題意識は、以前から佐藤会長とも共有してきたものです。

お客様との関係を深め、緊張感を持った仕事を進め、全社一丸となって活気ある会社を築く——それが、私に託された使命です。

### 【アイティフォーの強み】

#### 経営理念の「寄り添うチカラ」で お客様と共に未来像を描く

私が当社の最大の強みだと信じているのが、「寄り添うチカラ」です。

「寄り添うチカラ」は、実はお客様から頂いた言葉です。かつて、あるお客様のシステム導入時に大きな障害が発生しました。当時、私が責

任者として現場を指揮し、全社を挙げて対応しました。最終的に収束できたときの様子について、お客様から「アイティフォーには寄り添う力があるね」と言っていたのです。

この経験を通じて、「どんな困難な状況でも最後までやり切り、お客様に笑顔に届けること」こそが、当社のDNAであり存在意義だと確信しました。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」は、その想いを体現した言葉です。

また、当社はパッケージベンダーとして、単にシステムを納入するだけでなく、「このパッケージを導入すれば御社の業務にこう生かせる」「こういう成果が得られる」という具体的な未来像を描いて提案できる集団です。かつてはお客様やお客様の業務、成果にも高い関心を持ち、深く入り込んで価値を生み出してきました。

しかし近年、その姿勢が薄れつつあるのではないかという危機感があります。再びお客様の懐に飛び込み、密な関係を築くことができれば、当社は必ず次の成長を加速させることができます。

さらに、近年はパッケージ開発スピードがや

## 仕事への緊張感を取り戻し、新たな挑戦へと踏み出す姿勢が必要

## 社長メッセージ

# 既存事業の深化と外部との共創を「HIGH FIVE 2033」へのステップに

や鈍化していると感じています。新しい発想に貪欲に興味を持ち、アイデアを持ち寄り、迅速に形にする——そのスピード感を取り戻すことが、未来の競争力を左右します。

「寄り添うチカラ」を軸に、提案力と開発力を融合させることで、アイティフォーはこれからも持続的に成長していきます。

### 【中期経営計画「FLY ON 2026」】

#### 既存事業を着実に進めるとともに 新たな事業領域の開拓へ

長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」では、2033年に売上高700億円、営業利益126億円の達成を掲げています。その道筋として、昨年発表した中期経営計画「FLY ON 2026」では、2026年度に売上高280億円、営業利益48億円を目標に設定しました。

現状の強みを見直し、磨き上げれば、この数字は決して無理なものではありません。2024年度は足踏みしましたが、この機会にしっかりと土台を築き直し、2026年度に向けて確実に

飛躍できる体制を整えます。

事業分野別に見ると、フィナンシャルシステム事業は新パッケージ導入により安定成長が見込まれる他、近年の社会のキャッシュレス化拡大に合わせて決済ビジネス事業も継続的な成長が期待できます。

流通・eコマース事業では、ECサイト構築パッケージ「ITFOReC」を今年10月に全面リニューアルし、EC需要拡大の波を捉えて事業のけん引役とします。

CTIシステム事業は、2024年度は小口案件中心で苦戦しましたが、商品の精度向上と認知度拡大により、フィナンシャルシステムとのクロスセルで採用率を押し上げます。

通信システム事業では、電力会社向け「Megaplex」やセキュリティ関連の受注が2025年度にずれ込んだ影響で減収となりましたが、中長期では着実な進展が見込めます。

成長余地が大きいのは自治体向けBPO事業です。今年4月、子会社のアイティフォー・ベックスがアイ・シー・アールを吸収合併し、徴収業務から収納業務まで一貫して提供できる体制を整えました。両社の機能連携により、地

方自治体への支援と地域貢献をさらに強化していきます。

また公共システム事業では、これまで東京本社にしかいなかったSEを大阪・九州・沖縄に本格配属。地元密着型でプロジェクト対応が可能になり、営業サポートや受注拡大に大きな効果をもたらすと見込んでいます。

これら既存事業を着実に進めれば中計目標は達成できますが、「HIGH FIVE 2033」の大きな目標に到達するには、オーガニック成長だけでは限界があります。当社は長らく自社開発を貫いてきた「自前主義」の企業ですが、近年はその強みと同時に柔軟性不足という問題にも気がきました。

そこで2024年度は、混雑可視化プラットフォームのパカン社や、インバウンドサービスのPayke社に出資し、CVCによる戦略投資を開始しました。今後もスタートアップや他社との協業、M&Aなどを積極的に進め、事業領域を拡張します。

さらにAIを活用した開発効率化にも着手。基本設計書・詳細設計書をAIに読み込ませ、プログラムコードを自動生成する仕組みや、単



純作業の多い単体テスト工程をAIで自動化する取り組みをスタートアップ企業と共同で進めています。製造・テスト工程を半減できれば、開発スピードとコスト競争力の両面で優位に立てると確信しています。

既存事業の深化と外部との共創、この二輪で「FLY ON 2026」を必ず実現し、「HIGH FIVE 2033」への確かなステップとします。

### 【企業価値向上に向けて】

#### マテリアリティの着実な推進で、 社会に選ばれ続ける企業へ

当社はB to Bの会社であり、一般の方の認知

## 社長メッセージ

度は決して高いとは言えません。学生面談でも「就職活動で初めて知った」という声が多く、個人投資家の方々にも十分に知られていないのが現状です。今後は人材確保やIR活動の観点からも、知名度向上を喫緊の課題としています。そのためにはこれまで以上に、例えば投資家の皆様との接点を広げ、コミュニケーションを深めるために説明機会を増やしていく覚悟です。

また、B to Bに加え、B to B to Cをより意識したサービス提供を進め、最終的にコンシューマーに価値が届くことでブランド認知を高めます。

当社はマテリアリティとして「『地方創生』による社会貢献」「人財の深化」「経営基盤の強化」「DX推進による生産性向上、付加価値向上」「環境負荷の低減」の5つを掲げています。

特に「『地方創生』による社会貢献」は当社のパーパスであり最重要課題です。自治体と金融機関、地域企業同士をつなぐことができる、数少ない企業だと自負しています。当社が地域企業同士をつなぐハブとなり、地域経済と社会に貢献できることが、当社の強みです。現在、46

都道府県で金融機関、31都道府県で公共機関にサービスを提供していますが、このネットワークを全国に広げ、真の地域貢献を実現します。

「人財の深化」も重要課題です。IT企業にとって人は最大の資産であり、社員一人一人が「寄り添うチカラ」を育てることが競争力の源泉です。50年で培ったノウハウの継承や若手の早期チャレンジ促進など、殻を破る成長機会を意図的に作り、20～30代から大きなプロジェクトを任せます。失敗はフォローし、成功体験へ導くアプローチで次代を担う人財を育成します。さらに経営陣の世代交代を見据え、中堅層を計画的に育成。自社の強みを深く理解し語れる人財が役員へ昇格できる組織を作り、事業の継続性を確保します。

「DXの推進」も改善の余地があります。特にコーポレート部門では単純作業が多く、創造性を発揮しにくい環境が残っています。私の経験を生かし、ツール導入や業務可視化を進め、営業やエンジニアとも知見を共有し、作業から解放された社員がアイデアを生み出せる環境づくりを進めます。これは単なる効率化にとど

まらず、企業全体の活性化と価値向上に直結します。

当社はこれらのマテリアリティを一体として推進し、社会に選ばれ続ける企業へと成長していきます。

### 【これからのアイティフォー】

#### ITが地域の暮らしを支える未来像を描き具現化することが真の地方創生に

日本全体で進む人口減は、当社にとっても直視すべき大きな課題です。成長戦略の実現には、一人あたりの生産性を飛躍的に高め、限られた人員でより大きな成果を生み出すことが不可欠です。これこそが、2033年度に売上高700億円という目標へ近づく最短ルートだと考えています。

当社は「地方創生」を掲げていますが、その取り組みは地方の過疎化がさらに進む現実を前提にしなければなりません。過疎地域にも確かに人の営みがあり、そこには経済活動や地域文化が息づいています。こうした地域で、ITがど

のように価値を生み、暮らしや経済を支えられるのか——その未来像を描き、具現化することが、真の地方創生につながります。

アイティフォーは、地域で暮らす人々のIT活用を支え、「この領域ならまずアイティフォーに相談しよう」と真っ先に思い浮かべていただける存在を目指します。

地域で最も頼られる企業となれば、社員は自らの仕事に誇りとモチベーションを持ち、会社全体に活気が生まれます。そこから新しいアイデアが次々と生まれ、その成果が業績に反映され、企業価値を押し上げ、最終的に株価へとつながる——そんな好循環を必ず生み出します。



地域で最も頼られる企業となり、自らの仕事に誇りを持てるように

# CONTACTセンターの未来の姿を共創。 地域社会に新しい価値を提供していきましょう

## 同じ“チャレンジ”の価値観を持つ 2つの会社

**佐藤:** トランスコスモスさんとお付き合いが始まって、もう20年ほどになりますね。

**松原:** そうですね。2000年代前半の通話録音システムの導入がきっかけでした。お問い合わせいただいたやりとりを音声で保存しておくことが必要だったのですが、このシステムは今でも現場で活躍しています。

**佐藤:** 導入いただいたのはセキュリティ面が非常に強固なイスラエル製の通話録音システムで当社ではこれまでに200社以上のお客様に導入してきました。

**松原:** はい。当社は1966年、データエンター

の専門会社としてスタートしました。その後、お客様のお困り事に積極的に向き合い、「やったことがないこと」にチャレンジしたり、新しい技術をどんどん取り入れたりという精神で業務領域を拡大してきました。1980から1990年代にかけて、PCの普及に伴いCONTACTセンター事業に参入。現在ではおかげさまでCONTACTセンター業界ではトップクラスのシェアを頂き、

海外事業も展開しています。

**佐藤:** 当社も同じ頃に、CONTACTセンター関連のビジネスを開始しました。1983年に地方銀行のお客様へ「オートコールシステム」(延滞債権管理システム)を提供したのが出発点です。以来、金融機関や自治体を中心に、CTIなどCONTACTセンターを支援するシステムを提供しています。

**松原:** アイティフォーさんと長年お付き合いして感じるのは、「まずは挑戦してみよう」という社風が当社と似ている点です。当社も創業時から、お客様の期待に何とかお応えしようとトライ&エラーを重ねて現在に至っています。

**佐藤:** 確かに、似ているところはありますね。「こういう対応は、できない?」と相談されると、「お客様のためになるなら」と、つい引き受けてしまいます(笑)。

**松原:** 以前拝見したアイティフォーさんの50周年記念誌には、どのページにも社員の方々の生き生きとした姿があり、エネルギッシュな社風が感じられました。

**佐藤:** ありがとうございます。あの記念誌は、一部の方から反対はあったものの、当社らしい、みんなが読みたくなるものをと奮起して制作し



トランスコスモス株式会社  
代表取締役 副社長執行役員

**松原 健志**

特別企画

お客様

会長対談



株式会社アイティフォー  
代表取締役会長

**佐藤 恒徳**

## 特別企画 お客様×会長対談

たものです。これも当社のカルチャーと言えま  
すね(笑)。

### 社会インフラになった コンタクトセンターの現在地

**佐藤:**コンタクトセンターは「社会インフラ」と  
呼ばれるまでになりました。電話代行という役  
割からの始まりを考えると、隔世の感があります。



**松原:**私が、社会インフラとしての役割を強く  
実感したのは、コロナ禍でした。感染が拡大す  
る中、自治体の相談窓口など、生活者の命と健  
康を守る拠点は絶対に止めるわけにはいきま  
せんでした。センターの従業員も不安の中で、  
医療従事者の方にも似た覚悟と責任感で業務  
にあたっていました。

また、地域における雇用創出もコンタクトセ  
ンターの重要な役割です。育児や介護など生  
活事情に合わせて、曜日や時間帯を選んで働  
けるというメリットもあります。

**佐藤:**そうですね。地方では工場の撤退などで  
働く場が失われる中、コンタクトセンターに期  
待する声をよく耳にします。地元での雇用は、  
税収を通じて地域活性化にもつながります。

私が一人の生活者として思うのは、コンタク  
トセンターは長期的に人に寄り添う存在へと  
変化しているということです。例えば保険や健  
康食品の相談窓口は、ライフステージの変化  
に合わせて何年も人生に関わっていく。こうし  
た「ウェルビーイング」への貢献も、社会インフ

ラたるゆえんではないでしょうか。

**松原:**重要な視点ですね。最近では、保険の見直  
しや、資産形成のアドバイスなど、より専門的  
な相談も増えています。生活者一人一人に最  
適な提案をすることが、コンタクトセンターの  
新しい役割になるでしょう。

**佐藤:**企業や自治体の店舗・出張所の数が減る  
中、それに代わって住民の生活に“長く寄り添  
う”のがコンタクトセンターなのではと感じます。

**松原:**銀行窓口すら減りつつありますからね。  
オンライン化が進んでも、誰もがデジタルだけ  
で完結できるわけではありません。「使い方が  
分からない」といった問い合わせの受け皿とし  
て、コンタクトセンターは生活に欠かせない存  
在なのは間違いありません。

### コンタクトセンターが 直面する課題は「人」

**佐藤:**社会インフラとして期待が高まる一方、

解決しなければならない課題も山積みですね。

**松原:**はい。最大の課題は人手不足です。少子  
化などで、優秀なオペレーターの確保は年々難  
しくなっています。以前であれば、都心だけで  
なく地域に広げて採用を増やすことでお問い  
合わせに対応してきましたが、もはやそういっ  
た状況ではなくなっています。働き方の多様性  
により選択肢がどんどん増えているわけです。  
ですから私たちは、いかにして当社で働きたい  
と思っただけの考えを考へなければなりません。  
物価高や人件費高騰に対する配慮は必要  
ではありますが、一方でお客様である企業から  
の低コスト運用の要望にも応える必要があり  
ます。サービスを提供する私たちにとっては大  
きなテーマとなっています。

**佐藤:**働き手の確保は日本全体の課題ですね。  
当社もエンジニアの確保については同じ課題  
を抱えていて、いかに当社に魅力を感じて  
いただくかを継続的に取り組んでいます。

**松原:**また以前は、コンタクトセンターという  
電話で解決されるお客様が多かったのですが、  
最近はチャットでの問い合わせや、SNSで情報  
を見て参考にするなど、情報の取得方法は大き  
く変わってきています。

**佐藤:**マルチチャネル時代に合わせてユーザー  
側の選択肢が増えていますから、そこに適合し  
ていく。そうすることで、オペレーターの負担も

一人一人に最適な提案ができる  
コンタクトセンターは新たな社会インフラに。

## 特別企画 お客様×会長対談

もしかしたら軽減できるかもしれないですね。

**松原:** はい。コンタクトセンターとデジタルは親和性が高いですから、サービスを提供する側も時代のスタイルに合わせて変革していかなければならないと感じています。

**佐藤:** 人材の確保という意味では、オペレーターが快適に働ける環境づくりが急務ではないでしょうか。特に近年は、カスタマーハラスメントが社会問題化し、対応が急がれていますね。

**松原:** 当社では運用と技術の両面からオペレーターを支える対策を行っています。例えば、通話の内容によっては、お客様と「一線を越えたら電話を切る」といったルールを決めることで、現場の負担の軽減に取り組んでいます。

**佐藤:** 当社も、FAQの自動表示や音声のテキスト化といった、オペレーターの負担を軽減するソリューションに力を入れています。クラウド型CTIを利用した、チャットボットなどノンボイスのチャネルの追加もオペレーター保護の観点から有効です。

ちなみにトランスコスモスさんは、全国4万人を超えるオペレーターからの声をどうすくい上げているのですか。

**松原:** 本当にさまざまな施策を実施しています。定期的なアンケートでコンディションを確認したり、正社員には将来のキャリアプランを聞く

面談を実施したり、一人一人の状況を把握するよう努めています。

**佐藤:** 従業員の声に耳を傾ける仕組みは重要ですね。当社でも、業務や働き方に関する要望や不満を匿名メッセージで送ってもらう「ココボイス」という仕組みを始めました。リアルな声に向き合うことが、働きやすい環境づくりの第一歩だと考えています。

**松原:** 従業員にとって、会社が現場の声を聞いてくれることは、エンゲージメントの強化に不可欠ですね。アイティフォーさんらしい取り組みだと思います。

### 人とテクノロジーの調和で 良質な顧客体験を

**佐藤:** 「人」の課題に続き、最新技術をいかに業務に取り入れるかも重要ですね。

**松原:** アイティフォーさんでも取り組まれています。

ですが、AIがキーワードを拾って関連FAQを即座に表示したり、通話内容を自動で要約したりと、既に多くの技術が現場で活用されています。膨大な会話記録の分析から、サイトの導線改善につなげることも可能です。

**佐藤:** 業界の最先端を行くトランスコスモスさんが、生成AIによる自然音声での電話対応をどうお考えなのか、とても興味があります。

**松原:** 技術的には驚くべき精度に向上していますが、まだ人に完全に取って代わる段階には至っていないと考えています。誤情報を伝えるリスクが残るため、人の確認は必須です。また、生活者の感情に寄り添うといったデリケートなコミュニケーションは、依然として人の領域ではないでしょうか。

**佐藤:** そうですね。例えばクレジットカードを不正利用されたといった緊急時は、1秒でも早くオペレーターと話して安心したいはずです。そうした切迫した状況で、温かみのある声で不安を取り除くことこそ、人が果たすべき重要な役

割です。

**松原:** AIと人の役割分担は明確になっていくでしょう。定型業務はAIに任せ、人はより付加価値の高い、生活者に寄り添ったサポートへシフトする。この最適な役割分担は、人手不足の解決にもつながります。

**佐藤:** IT企業として思うのは、今後は「電話をかけてくる側」が生成AIで詐欺電話を仕掛けてくる、ボイスフィッシングのような脅威にも警戒が必要ということ。生活者を守るには、システム側



温かみのある声で不安を取り除くことこそ、  
人が果たすべき重要な役割です。

## 特別企画 お客様×会長対談

の対策と共に、最終的には人の判断が不可欠です。当社は、人とAIのハイブリッドなセンター構築をお手伝いしていきたいと考えています。

### 「夢」は生活者の “負の体験”をなくすこと

**佐藤:** トランスコスモスさんはコンタクトセンター業界を代表する事業者、当社はその業界を技術で支援するIT企業という違いがあります。両社の得意領域を合わせることで、コンタクトセンターの新しい可能性がますます広がっていくのではないかと感じています。

**松原:** はい。そこはわれわれからも、ご相談していきたいと思っていました。というのも、最先端技術は導入するだけでは機能せず、現場の「運用」にいかにか落とし込むかが重要です。現場の要望を受け、使い勝手を磨き上げていく息の長い関係性は、アイティフォーさんのように同じ価値観を持つ会社でなければ築けません。

**佐藤:** ありがとうございます。運用で思い出したのですが、1980年代にオートコールシステムの試行段階で、都市部と地方では、電話の呼び出し回数を変えないと留守判定ができないと分かりました。農作業に従事する人が多い地方では、電話口に出るまで10数回コールする時間

が必要。地域の特性に合わせた地道なチューニングが運用の質につながると学びました。

**松原:** 地域の生活スタイルに合わせた運用という考えは、現代にも通じる興味深いテーマですね。もう一つ、アイティフォーさんに期待しているのが地域活性化での協業です。当社は各拠点で地域振興に取り組んでいますが、全国の地域金融機関様と強いネットワークを持つア

イティフォーさんと協力すれば、より大きなインパクトを生み出せるはずです。

**佐藤:** 同感です。実際に沖縄では偶然にも当社のお客様のセンターとトランスコスモスさんのセンターが同じビルに入居しています。単なるITツール提供の関係を超え、両社で地元企業・自治体・住民の皆様へ働きかけて地域振興の波を起こせればうれしいですね。

## コンタクトセンターを通じて 社会全体の未来をより明るくしていきたい。



**松原:** これは私個人の夢ですが、コンタクトセンターを通じて、世の中の“負の体験”をゼロにできないかと考えています。「使い方が分かりにくい」「どこに質問すれば良いか分からない」といった人々の小さなストレスを一つ一つ解消していく。その積み重ねが、社会全体をより明るくすると信じています。

**佐藤:** 素晴らしい夢ですね。当社の経営理念にも「寄り添うチカラ」という言葉があります。私もそんな社会を実現できるよう、業界を支え、困っている人を助けられる存在になりたいです。

**松原:** アジア諸国で事業展開する中で、現地の勢いには目を見張ります。今の日本は元気がないと言われますが、コンタクトセンターが社会を明るくする一助を担いたいと強く願っています。

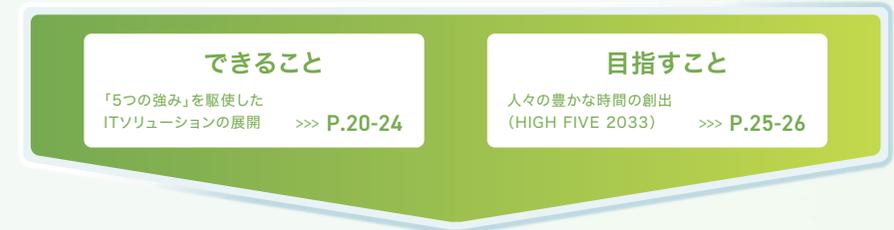
**佐藤:** 最近は、デジタル化が加速することで、対面の比率が下がり非対面化がますます進んでいます。その一方で、人々は些細なことでつまづく場面が増えています。そんなとき、金融や行政サービスなどを抵抗なく使えるよう、「生きていくための支援」を提供することが重要です。究極的には、“あそこに連絡すれば何でも解決してくれる受け皿”のような、垣根を越えた総合的な生活支援プラットフォームを、トランスコスモスさんと共に目指していければ大変うれしいです。

本日は本当にありがとうございました。

## 価値創造ストーリー ①

# アイティフォーは 何ができるのか？ 何をを目指すのか？

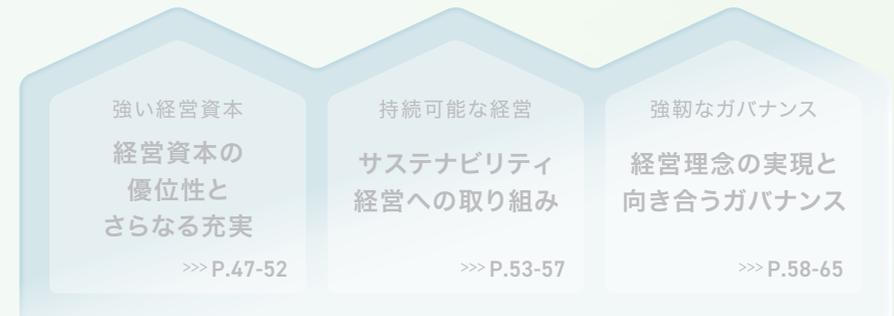
### ① アイティフォーは何ができるのか？ 何をを目指すのか？



### 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？



# 何ができるのか？

## アイティフォーのあゆみ

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年にはキャッシュレス決済に対応した決済ビジネス事業を立ち上げ、

近年ではDigital Safe(仮称)などの新たな分野にも挑戦を続けています。

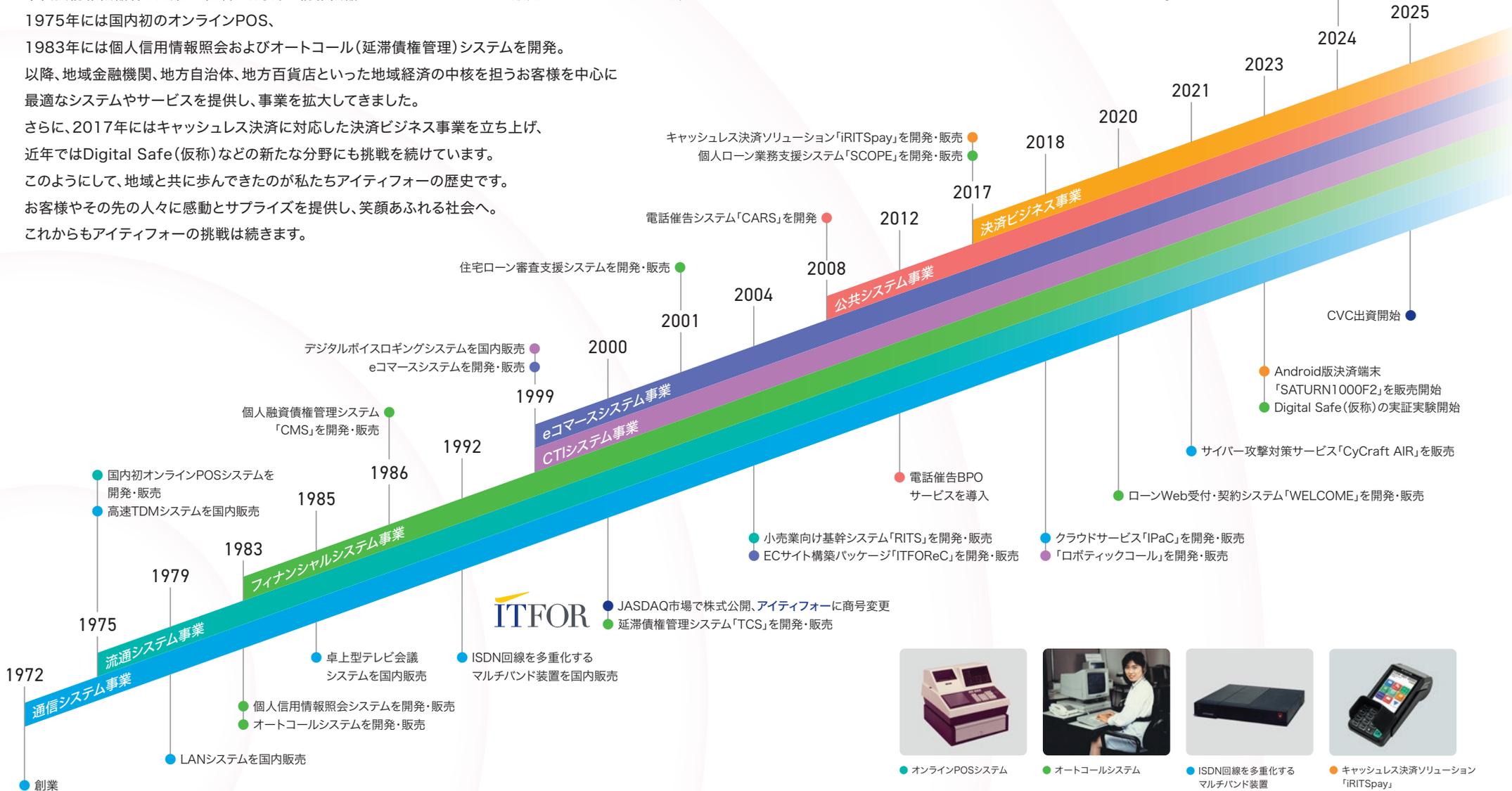
このようにして、地域と共に歩んできたのが私たちアイティフォーの歴史です。

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。



コーポレートロゴのデザインを刷新  
債務整理デジタルプラットフォーム「Agent Hub」のサービス提供開始



JASDAQ市場で株式公開、アイティフォーに商号変更  
延滞債権管理システム「TCS」を開発・販売



オンラインPOSシステム



オートコールシステム



ISDN回線を多重化するマルチバンド装置



キャッシュレス決済ソリューション「iRITSpay」

## 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他、システムやICTを活用したBPOサービス(催告・業務補助など)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

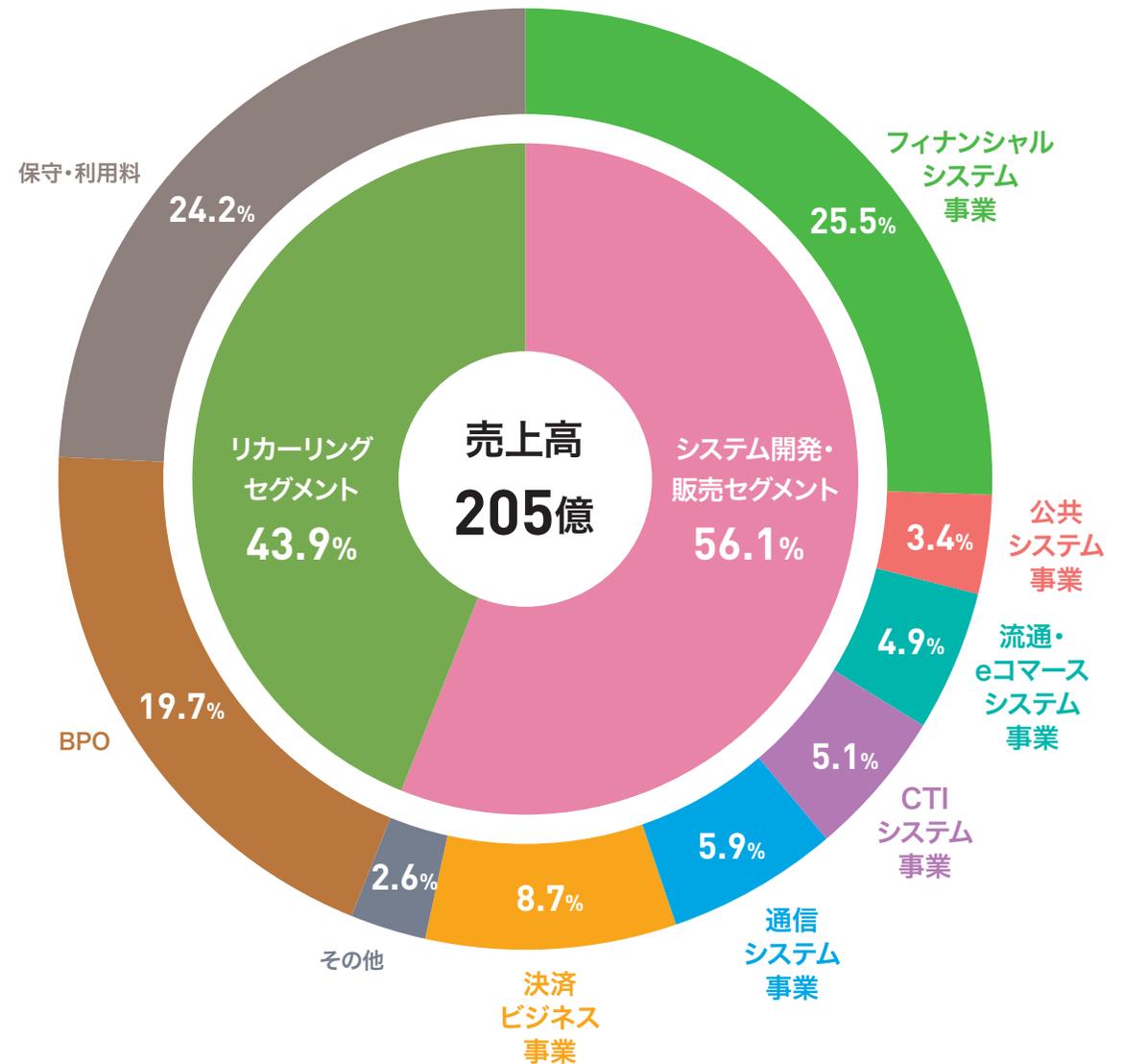
1972年の創業から続く基盤事業。  
お客様の業務やシステムを効率的かつ安全に動かすためのITインフラをネットワーク機器からサーバー構築、クラウドサービス、セキュリティまでワンストップで提供。



### 決済ビジネス事業

地域金融機関を通じて、小売店、飲食店、自治体などの加盟店に対し、マルチペイメントサービスに対応した独自の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



## 数字で見るアイティフォー

2025年3月期

### 〈財務ハイライト〉

#### 損益計算書 (単位:百万円)



売上高	20,552	営業利益	3,532
売上総利益	7,870	経常利益	3,668
		親会社株主に帰属する 当期純利益	2,914

#### バランスシート (単位:百万円)



流動資産	18,460	固定負債	395
固定資産	5,492	純資産	19,044
流動負債	4,512	総資産	23,952

#### 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	2,609	財務活動による キャッシュフロー	△2,672
投資活動による キャッシュフロー	△2,508	現金および 現金同等物期末残高	8,934

#### 主要指標



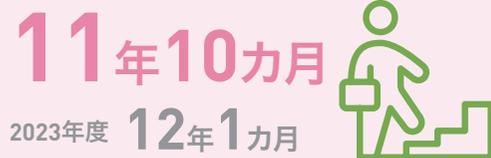
ROA	15.3%	自己資本比率	79.5%
ROE	15.4%	ネットD/Eレシオ	0.0倍
ROIC	14.8%	売上高営業利益率	17.2%
		総還元性向	77.3%

## 数字で見るアイティフォー

2025/3月期

### 〈非財務ハイライト〉

平均勤続年数



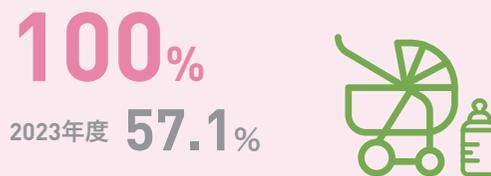
従業員数(単体)



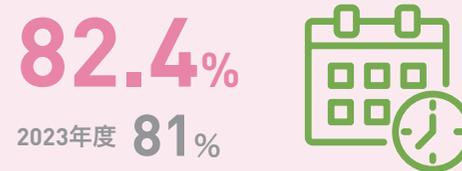
2024年度採用者に占める女性の割合



男性の育児休業取得率



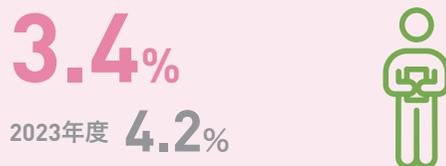
有給休暇取得率



復職率(産後休業・育児休業取得者の復職率)



自発的な離職率



健康診断受診率



## 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。

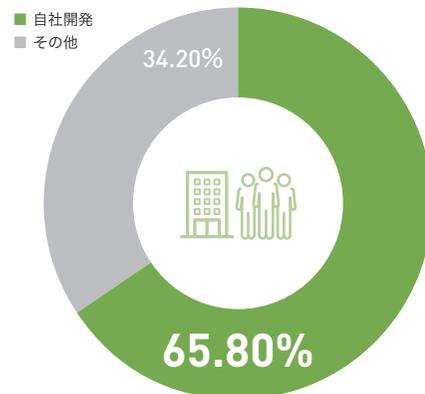
### ニッチビジネス戦略

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生かして、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ソリューションを提供しています。特定業界の専門性を生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ことなく、当社独自の最適ソリューションを提供することができます。

### ● 自社開発の比率(2024年度)

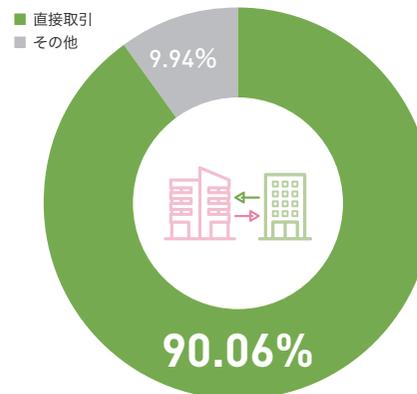


### 人財力で実現する 高い技術による自社開発

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徴、そしてそれを支える人財力です。アイティフォーは、社員一人一人が生き生きと働き、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

### ● 直接取引の比率(2024年度)



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。

### 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に開催している「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頂く貴重な機会です。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けん引するものとなっています。

### 日本全国、地域に根差した 顧客基盤

46都道府県の  
地域金融機関へ導入

31都道府県の  
地方自治体へ導入

19都道府県の  
地方百貨店へ導入

## HIGH FIVE 2033 (FY2033構想)

### ■ 持続可能な成長に向けて

当社グループは10年後の目指す姿として「HIGH FIVE 2033」という長期ビジョンを掲げ、持続可能な成長のための取り組みを推進してまいります。第3次中期経営計画で確立した「経営基盤の強化」「収益性の向上」「ESG経営の進化」をベースに、地域還流型ビジネスを生み出す企業として、今の事業基盤を活用し新しい領域へ展開、そして地域内で経済が回る事業を実現し、その結果として、当社グループは人々の豊かな時間の創出に貢献することを目指します。



### 2033年のアイティフォーが「ありたい姿」

私たちのお客様は、地域社会を支える担い手です。私たちがより良いソリューションをご提供することで、地域経済が活性化し、そこに暮らす皆様が豊かな時間を送れるようにしたい。良い流れを循環させたい。そんな願いから、2033年のありたい姿を「HIGH FIVE 2033」として描きました。地域金融機関、地方自治体、地方百貨店のお客様だけでなく、地域のさまざまな企業とつながって、豊かさのサークルをどんどん大きくしていく。ITで豊かな時間を創出するアイティフォーに、ぜひご期待ください。

## HIGH FIVE 2033

地域還流型ビジネスを生み出す企業として、今の事業基盤を活用し新しい領域へ展開、地域内で経済が回る事業を実現

**人々の豊かな時間の創出に  
貢献することを目指す**

地域還流型ビジネス：アイティフォーが主体的に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、循環の輪を広げることで経済の活性化につなげるビジネス

地域の社会を支えるお客様との深いつながりを日本全国で広げていきます。



地域金融機関



地方自治体



地方百貨店



さまざまな企業

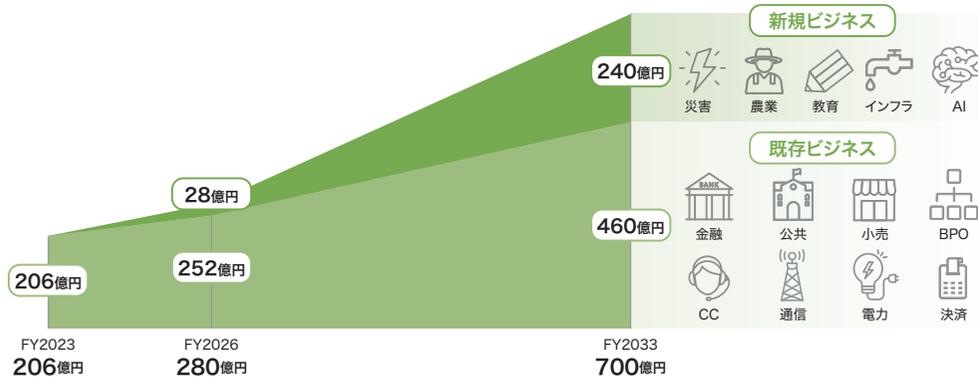
# 何をを目指すのか？

## HIGH FIVE 2033(FY2033構想)

### ■ 事業戦略

#### 事業の飛躍的向上

「既存ビジネスの深耕・新領域への展開」と「新規ビジネスの伸長」の両輪による戦略で事業の飛躍的向上を実現します。



#### 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です。人財・組織力を最大化し、事業の飛躍的向上の実現を支えます。

- |                |               |  |
|----------------|---------------|--|
| カルチャーの醸成       | 教育・研修の充実      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 正社員1,500人体制</li> <li>■ 社員紹介制度の拡大</li> <li>■ 離職率の低減</li> <li>■ 就業時間の5%を自己研さん</li> <li>■ 資格取得の推進</li> </ul> |
| DE&Iの推進        | キャリア開発支援      |  |
| ワーク・ライフ・バランス向上 | 評価マネジメントの改善   |  |
| 効果的な採用戦略       | リーダーシップ育成     |  |
| 退職希望者のリテンション施策 | 生産性向上による余暇の拡充 |  |
|                |               |  |

#### 社会への影響力の拡大

地域に寄り添い、お客様とそこに暮らす方々の声に耳を傾けることで、社会課題の解決、リスク軽減に向けた新たな事業を創出します。

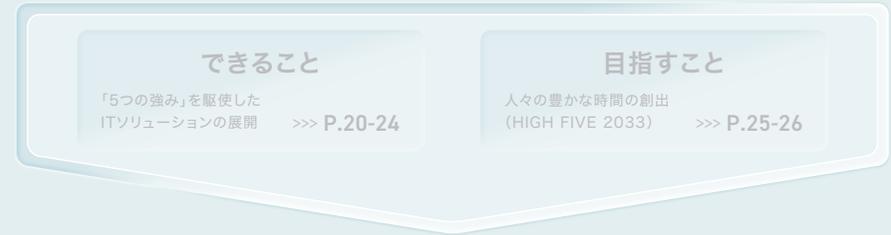


## 価値創造ストーリー ②

# 「ありがたい姿」に向けて、 どう進むのか?



### 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 「ありがたい姿」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?



## FLY ON 2026 概要と進捗 しんちよく

### ■ 事業戦略

#### 顧客深耕／顧客基盤の拡大

- 債権管理システムで盤石な顧客基盤(73%以上のシェア)+幅広い商材で大幅な成長余地
- WEB受付システムと個人ローン業務支援システムの組み合わせで販売できる唯一のパッケージベンダー
- 信用金庫・ノンバンク系での需要も拡大中

成長余地  
**57.2%**

銀行系  
・信用金庫

ノンバンク系  
・クレジット/  
信販/カード  
・消費者金融  
・保証会社  
・リース会社

地方銀行+第2地方銀行:97行 (2025/3/31時点)      地方銀行以外のマーケット

#### 顧客深耕／製品の横展開

- 地域金融機関、地方自治体、地方百貨店といった顧客基盤に対し、他事業部システムのクロスセルに十分な成長余地
- 新規プロダクトやCVC投資先との協業プロダクトも順次投入。またCVC投資先の顧客への当社プロダクトの投入

成長余地  
**44.7%**

47都道府県

■ 当社顧客基盤    □ 未導入ならびに他社利用先    □ CVC投資先の顧客基盤

既存のプロダクトはもちろん、新しい開発手法やブロックチェーンなど最先端技術を採用した新プロダクトを、一人の営業担当者がワンストップで提供するアカウントセールス体制で提供していきます。これにより、6つの事業部の総合力を結集して、全国47都道府県のそれぞれに複数のプロダクトを販売するクロスセルを拡大し、顧客を深耕していきます。

#### 営業体制強化

- 地域内クロスセルも成長余地
- FY2026目標達成に向け、引き続きアカウントセールス体制を強化

- 決済システム
- 通信システム
- CTIシステム
- 流通ECシステム
- 公共システム
- フィナンシャルシステム



#### 開発要員強化・手法改編

- AI駆動型開発プロセス構築プロジェクトを始動
- パッケージソフトウェア開発において、生成AIを開発支援ツールとして戦略的に活用
- 人間の判断力・技術力を最大化

設計

生成AI

テスト

- ・自然言語の設計書からコードやテストコードの自動生成
- ・設計書の記載内容をAIでチェック
- ・ソースコードのレビューを自動化

#### 新プロダクト開発

- ブロックチェーン技術を活用したデジタル金庫「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
- AIによるデータ解析技術で従業員の会社や業務に対する「声」を可視化。人財戦略上の課題を明確化し、施策の実行を後押しする次世代型HRソリューション

**Digital Safe (仮称)** → 金融

**AI対話アプリ「ココボイス」** → HR

## FLY ON 2026 概要と進捗

### ■ 人財戦略

「FLY ON 2026」の実現のためには、優れた人財が生き生きと能力を発揮できる環境が欠かせません。そのために、AIによる業務の効率化を図りながら十分な数の優れた人財を採用します。働きやすい職場環境を整備すると共に、会社と共に成長していけるようなモチベーションを育める環境づくりに努め、経済的な支援や継続的な賃上げも併せて行います。さらに、未来の人財確保に向けた、小学生や中学生を対象とした施策も引き続き行っていきます。

### 最適な人財ポートフォリオを構築

#### ■ FY2026の目標実現に必要な開発人財の確保

FY2026必要開発人財 **298名** → **64名**不足

	単体売上目標 ※連結×90%	開発関与 36.3%	売上高/ エンジニア	エンジニア 人数
FY2024	19,800 百万円	7,187 百万円	30.7 百万円	234 人
FY2026	25,200 百万円	9,148 百万円	30.7 百万円	<b>298</b> 人

#### ■ マネジメント教育

PMP資格取得者の割合を技術本部人材の20%以上とする。



### ES向上により定着率を向上

#### ■ 奨学金返済サポート制度の導入

- ・貸付金利は0% ・対象者は奨学金返済のある全正社員
- ・返済期間・方法は自由設定(経済的利益に対しては給与課税で対応)

#### ■ 従業員に対する株式報酬制度導入と持株会の拡充

- ・RS信託方式のスキーム ・制度対象者は当社の正社員
- ・株式交付タイミングは毎年 ・持株会の奨励金を増加(10→30%)

#### ■ 教育・ES向上

- ・社内研修の充実 ・リスクリングの奨励
- ・継続的な賃上げ FY2023:9.46%→FY2024:5.70%→  
FY2025:5.35%(※当社実績)
- ・オフィス環境の充実(九州事業所移転、西日本事業所移転準備中)



### 将来の人財育成に資する活動を展開

- 「全国選抜小学生プログラミング大会」に3年連続協賛
- 当社内定式を職場体験の中学生がサポート
- 「アプリ甲子園2024」に協賛
- 地方大学にて学食割引券をアプリで配布



## FLY ON 2026 概要と進捗

### ■ 企業価値向上戦略

2033年の売上700億円達成と企業価値向上は、社内の人財、技術、ノウハウだけでは達成が困難です。そのため、CVC投資、M&Aを含め成長ドライバーを複線化していきます。2024年度は、当社とのシナジーが期待できる株式会社バカンと株式会社Paykeに出資を行いました。それぞれの強みを合わせることで、インバウンド需要とそれに伴う課題の解決、さらには災害対策など新しい分野に向けたソリューションの開発が期待できます。

さらに、資本配分についても88億円のキャッシュイン、118億円のキャッシュアウトを行う目標を掲げてスタートし、初年度において約47億円の投資を実施しました。進捗率は約40%となっています。ネットキャッシュの水準についても、2025年度終了時には約100億円とする予定です。

このような企業価値戦略についてご理解を得るために、IR活動にも積極的に取り組んでいきます。個人投資家はもちろん、機関投資家との対話にも注力します。2023年度には38件の対話を行いましたが、2024年度は52件に増加しました。今後も対話の機会を増やし、より多くの投資家の皆様当社について理解していただけるよう、IR活動を展開します。

### 事業投資と事業シナジー

- FY2024はM&A検討を19社、スタートアップ検討を58社実施し、株式会社バカンと株式会社Paykeに出資
- ITFORとの2社間シナジーだけでなく、3社間のシナジーにも期待

- FY2025事業投資は、M&A2件、CVC3件をKPIに設定 



- オーバーツーリズムの可視化
- 防災システム・公共施設の予約システムの提供
- 店舗や駐車場、ATMなどの混雑状況可視化



IoTを活用した混雑抑制プラットフォームを展開。混雑状況の可視化・管理・配信といったさまざまな機能を提供する混雑抑制プラットフォーム「VACAN(バカン)」の提供

- インバウンド向け接客支援ツール ● 越境EC支援
- インバウンド情報の提供・コンサルティング
- キャッシュレス決済の提供



訪日外国人向けショッピングサポートアプリ「Payke(ペイク)」の開発・運営。インバウンド関連データの提供・コンサルティング

### 資本配分

- 931百万円の自己株買い、1,000百万円の自己株消却を実施
- FY2025末のネットキャッシュ水準の目標を新たに設定: 10,000百万円
- 2024年度は748百万円を新規事業に投資

単位:百万円	中計目標(3カ年合計)	FY2024実績	進捗
新規事業投資(CVC含む)	2,000	748	37.4%
合計	11,860	4,775	40.3%

### IR活動

- 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
- ・個人投資家説明会 FY2024実績5回



- 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 38件→FY2024 52件)
- ・投資面談情報の経営陣との共有、議論

### 株主還元

- 配当性向50%目標、総還元性向70%以上の基本方針を継続
- 3年連続増配を発表。FY2025は年間60円(配当性向53.8%)を予定

## パフォーマンスの最大化に向けて

〈事業本部長メッセージ〉

### 同じ源流を持つ6事業部の知見を統合する “原点回帰”で、クロスセルを加速。

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  
大枝 博隆



#### 1. 事業部の成り立ちと進化

現在、当社には6つの事業部があります。私が入社した当時は、まだコンピューター本体や通信機器を輸入して販売するビジネスが主流で、今のように業種別に特化した事業ではなく、「ハードをどう売るか」が中心でした。

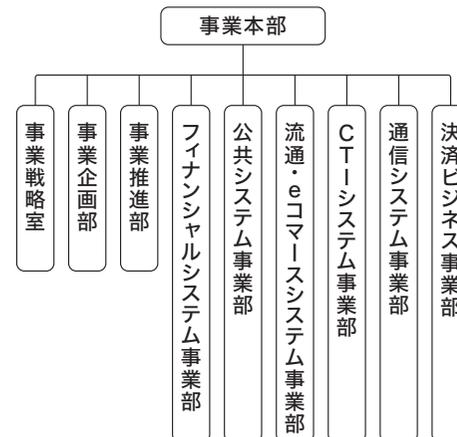
そんな中、ある流通業界のお客様で、輸入したコンピューターを活用してリアルタイムオンラインPOSを構築しました。また、割賦販売をされていたことから、延滞管理を支援する仕組みを提供したことで、現在の流通と金融の両事業の礎が築かれました。

その後、流通と金融はそれぞれ独自に発展していきましたが、2000年前後にはNICE社の音声録音装置などを輸入・販売し、CTI事業を新たに立ち上げました。銀行だけでなく保険業界も含め、広い意味での金融分野にCTI製品を導入していきました。

一方で、国内の地方銀行の数は限られているため、同様の業務構造を持つ公共分野、例えば税金や国民健康保険の滞納管理といった領域に着目し、金融のノウハウを応用する形で事業展開を図りました。これが、現在の公共事業部へと発展していく出発点です。

また、金融事業に携わっていた当時、ある地方銀行様から「決済システムを構築できないか」

【図1 事業本部体制図】



とのご相談を頂いたのをきっかけに、現在の決済事業も立ち上がりました(アイティフォー統合レポート2023「特集:お客様対談」参照)。

このように、当社の主要事業は、既存事業の発展や事業間の連携を通じて、次々と新しい広がりを生み出し、拡大してきました。ですから、6つの事業部が個々に活動するのではなく、それぞれの事業を結び付け、相互に連携させていくことが重要だと考えています。そして、本部直属の事業推進部がそれをしっかり支えていける体制を整えています(図1 事業本部体制図参照)。

#### 2. アカウントセールスと地域密着型営業

現在、当社ではアカウントセールス体制の強化にも取り組んでいます。

九州事業所では、昨年から先行してアカウントセールスをスタートさせ、全事業部の商材を扱える体制としました。1人の営業が幅広く商

品を扱うことで、お客様との接点も深く、よりきめ細やかな提案が可能になります。また、これまでは金融機関担当の営業しか在籍していませんでしたが、現在は例えば銀行訪問の際に県庁や市役所にも立ち寄りなど、現場で機動的な対応ができるようになりました。こうした地域密着型の営業は、既に公共分野での成果にもつながっています。

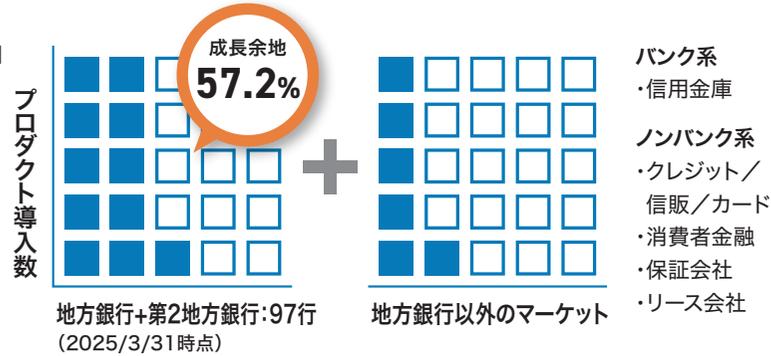
今後は大阪、そして東京へと展開を広げ、事業部制の中でも一体的な営業体制を築いていきたいと考えています。また、本部直属組織では、お客様に寄り添い、真に必要なものをくみ取る営業を育てることも、大きな役割だと捉えています。

#### 3. 厳しい市場環境における確かな拡大

地方銀行や地方百貨店は、地域にとってブランドそのものです。当社は金融と流通の両方を支

## パフォーマンスの最大化に向けて

【図2】



援できる立場にあり、強みとしています。両方のお客様を支援できる立場にあることも強みです。しかし、市場は縮小傾向にあるのも事実です。

現在、当社の「RITS」を導入している百貨店は全国で14社。百貨店業界全体は縮小していますが、その中で当社のシェアは着実に拡大しており、今後も成長の余地は大きいと考えています。もちろん金融機関においても同じことが言えます(図2参照)。

また通信分野では、社会インフラを担う電力会社などに向けて、柔軟性の高いシステムを提供しています。特に、国内メーカーが市場撤退する中、当社は海外製の装置を扱い、「両端は従来のインターフェースのまま、途中はIP化」という構成を可能にすることで高く評価されています。この領域も市場としては縮小傾向にありますが、当社は残されたニーズを確実に捉え、シェアを広げています。

## 4. 次なる成長軸となる事業

金融機関向けには、債務整理デジタルプラットフォーム「Agent Hub」や、決済サービスなど、新たにSaaS型サービスを展開します。

また今後3~5年、当社の成長をけん引する鍵として注目しているのが「公共分野」です。全国の自治体で進められている滞納管理システムの標準化やBPOの展開は加速しています。

さらに「株式会社アイティフォー・ベックス」はグループ会社である株式会社アイ・シー・アールと統合し、本格始動。BPO事業のさらなる強化を図っています。今後は、BPO領域で、ロボティックコール(自動音声督促)やコンタクトセンタープラットフォームなどCTIソリューションの横展開も進め、デジタル化を図ります。

一方、キャッシュレス決済分野も成長期待が

高い領域です。政府が掲げたキャッシュレス比率40%の目標は既に達成され、社会全体にキャッシュレス化が浸透しつつあります。今後は、インバウンド需要の回復を背景に、地方を含めた対応強化が進むと見込まれます。

## 5. 成長の鍵は“横展開”

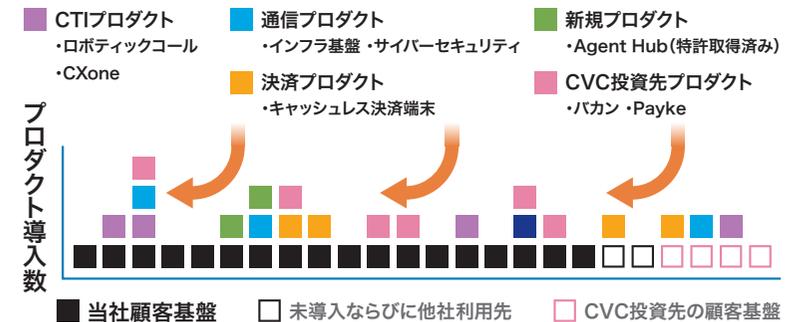
実際、各事業部のマーケットを見渡すと、今後10年近くにわたって安定的な成長が期待できると見込んでいます。事業部によって差はありますが、毎年5~10%程度の成長が続く想定です。

ただし、既存事業だけでは2033年度の700億円の目標にはまだまだ届かないため、新規事業にも注力しています。CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)を通じて、当社の顧客領

域と親和性の高いスタートアップ企業に出資し、共に事業を育てていく方針です。また、社員発のアイデアから新たな領域に挑戦する仕組みも整えつつあります。またブロックチェーンを活用した「Digital Safe(仮称)」という終活ノートのスマホ向けアプリを開発し、銀行アプリとの連携提案を行うなど、これまでになかったチャンネル開拓も始まっています(図3参照)。これらは、事業本部の直属の事業企画部と事業戦略室の2部門が、新規ビジネスの企画・開発、事業化を推し進めます。

このように、当社の事業を成長させるためには、これまで構築してきた強固な「顧客基盤」をもとに、横展開の視点を大切にすることが重要であると考えています。事業部制で分断されがちな今の体制においても、「つながりを作る」「横に広げる」ことを意識して取り組んでいきます。

【図3】



## 各事業の戦略と活動

### フィナンシャルシステム事業部

銀行で培った総合力を武器に  
ノンバンクへの水平展開を図り  
顧客基盤をさらに拡大

(左)  
営業一部部長  
福島 由和

(右)  
営業三部部長  
富谷 茂則



#### ● (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

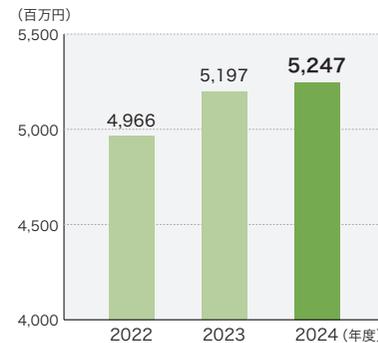
##### 機会

- ◆ 顧客接点の非対面化へのシフトが加速
- ◆ 業務効率改善や新たな価値創出を目指したDXの加速

##### リスク

- ◆ 大手顧客のシステム内製化の動き
- ◆ 地域金融機関の統廃合による市場縮小

#### ■ システム開発・販売売上高



### 2024年度の事業概況

当事業部は、リテール融資および延滞債権管理業務において、システム市場シェアNo.1 (当社調べ)を獲得しており、市場における競争優位性を維持しています。

2024年度のシステム開発・販売における

売上高は5,247百万円(リカーリング除く)となり、前年比101.0%と堅調に推移しました。中でも、個人ローン業務支援システム「SCOPE」(売上高約19億円)と延滞債権管理システム「TCS」(売上高約11億円)が好調で、売上全体の約57%を占める事業の柱となっています。

### 成長戦略

現在、金融業界では経営統合による事業再編が加速し、市場規模は縮小傾向にあります。加えて、IT企業の買収や提携により、金融機関によるシステム開発の内製化や外販の動きも見られ、当社のようなシステムインテグレーターにとっては厳しい環境が続いています。

こうした変化に対応するため、銀行向け個人ローン業務支援システムのリニューアルに着手しています。直感的な操作を実現するUI/UXを採用し、よりユーザーフレンドリーなシステムを構築することで、さらなるシェアの拡大を目指します。また、2025年3月にサービス提供を開始した債務整理デジタルプラットフォーム「Agent Hub」はセールスを強化し導入企業の拡大を推進し、業界全体の業務の効率化を図ると共に、セキュリティ対策の強化や機能拡充を進め、次に続くSaaS型サービス開発のノウハウを蓄積していきます。

ノンバンク向けの審査系システムについては、各社が独自にスクラッチ開発を行っており、開発コストが膨大になっている現状があります。特に中小規模のノンバンク向けには、システム開発のコスト削減と業務効率化に貢献できる簡易審査システムの投入を検討します。長年培ってきた、個人信用情報照会システムや審査

システムのノウハウを最大限に活用し、迅速に研究開発を進めてまいります。

### 今後に向けて

金融機関においてAIの活用は必須要件となっています。リスク管理の高度化や与信審査の自動化、チャットボットによる顧客対応の自動化など、AI技術が金融サービスの高度化をけん引しています。当社のシステムにおいても、これにスピード感を持って対応していくため、多様なAI技術を持った企業とのコラボレーションを積極的に推進していきます。

人的リソースが不足している債権回収分野においては当社の業務システムとBPO、AIを組み合わせることで、早期回収・回収率の向上に寄与することができると考えています。今後はグループ会社アイティフォー・バックスのサービス活用も検討し、ソリューションの幅を広げていきます。

SaaS型サービス「Agent Hub」に加え、第二弾として現在開発を進めている決済サービスは、より幅広いマーケットへの展開が可能となり、新たな顧客基盤を獲得します。既存システムの他業界への展開も視野に入れつつ、多様化するニーズを的確に発掘し、新規ビジネスチャンスを創出していきます。

## 各事業の戦略と活動

### 公共システム事業部

#### 新たなパッケージシステムやサービスで 自治体DXと働き手不足問題を解消

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)\*」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

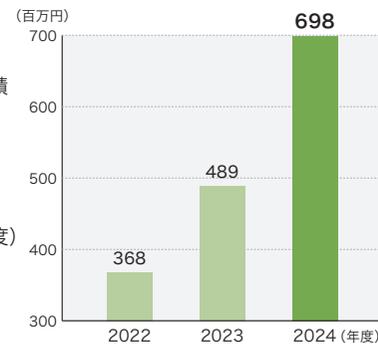
\*CARSはCivic Administration Relationship Service、住民と行政のためのサービスの略

#### ◆ 機会とリスク

- 機会**
- ◆ 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)
  - ◆ 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

- リスク**
- ◆ 自治体システム標準化の期限内での完遂
  - ◆ 標準化完了後におけるシステム販売の競合激化による価格の低下

#### ■ システム開発・販売売上高



### 2024年度の事業概況

当事業部は、都道府県、政令市、中核市、特別区といった地方自治体に対して、税や保険料に関する徴収業務、教育委員会業務を支援するパッケージシステムを提供することを主要事業としています。また、子会社である株式会社

アイティフォー・ボックスでは徴収業務に関する業務の受託(BPO)も実施しています。

当社グループの強みは、業務を受託することによりお客様の業務を理解し、パッケージシステムの機能を強化させることができることです。自社開発システムを利用し業務を履行することにより、ミスをなくし、人件費コストを削減さ

せることが可能となり、他社との差別化を図っています。

### 成長戦略

2025年度は、全国自治体システム標準化の対応期限となっており、対象システムを導入している自治体様より売上が見込めます。しかし、標準化が下期に集中しており、SEリソースの不足、想定外の問題が発生する可能性もあります。また、人口規模が大きい自治体等では標準化によりシステム機能が後退することも想定され、システム対応されていた業務等が対応不可となることで新たなシステムニーズが発生することも考えられます。標準化が終了すると基本的には、どのベンダーも同じ機能のシステムとなり、機能面での差別化ができなくなり、価格勝負になることが想定されます。継続して事業を拡張していくには、新たなパッケージシステムや新サービスを創出することが急務です。今後、自治体DXがさらに加速していくこと、自治体職員数の減少、働き方改革の施行等職員の労働力低下を鑑みると、BPOにおける対象業務範囲の拡大、システム利用による効率化が推進されることが見込まれるため、現行の対象業務へのAIやRPAを活用した新サービスの提供、さらには新規業務へも提供できる新サービスを構築していきます。

### 今後に向けて

将来的な地方における人口減少、いわゆる2040年問題や少子高齢化に直面し、自治体は労働力の確保を重要な課題として取り組む必要があります。さらに、人件費の上昇を背景に、今後5年から10年の間に業務の自動化が加速度的に広がるでしょう。当社でもAIなどの先端技術を導入し自動運用への転換を進めることで、受託コストの削減や品質の維持を図り、他社との差別化を目指します。また、雇用が難しい地域については、庁舎外業務センターでの業務受託を積極的に推進し、地方創生にも寄与してまいります。

公共分野では、2024年4月にアイティフォー・ボックスを設立しBPO事業を承継、さらに2025年4月には子会社である株式会社アイシー・アールを吸収統合いたしました。これにより、グループ内2社によるBPO事業運営に伴う課題や、人事・労務面での二重管理を解消。業務ノウハウの共有やリソースの有効活用、品質の統一といった効果も期待できます。

自治体は今回の標準化を皮切りに、より一層のデジタル化が進んでいきます。当社は行政サービスの多様化に伴い、今後ますます高まるシステムやサービスのニーズに、当社の強みを最大限活用して応えてまいります。

## 各事業の戦略と活動

### 流通・eコマースシステム事業部

#### 人口減少・高齢化に悩む地方流通業を 業務DXと越境ECも視野に入れた製品で支援

執行役員  
流通・eコマースシステム事業部長  
吉村 剛



#### ●(当該事業部における)アイティフォーの強み

- 百貨店業務を網羅するトータルソリューションパッケージ「RITS(リッツ)」
- 柔軟にカスタマイズ可能なECパッケージ
- オムニチャネルを1社で構築からサポートまでトータルで提供
- 小売業向けシステム開発50年の経験から業務知識と開発ノウハウ

#### ◆機会とリスク

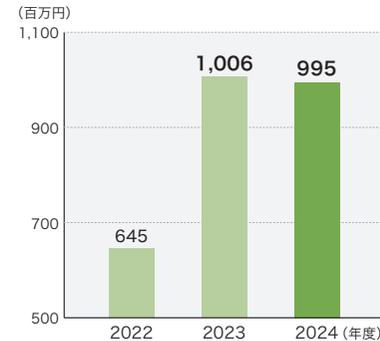
##### 機会

- ◆百貨店業界全体がデジタル投資を活発化
- ◆オムニチャネル戦略の推進
- ◆人手不足対策としてのDX推進

##### リスク

- ◆地方百貨店におけるマーケットの縮小や店舗老朽化などによる閉店
- ◆都市型百貨店やECとの競争激化で「百貨店業」からの業態変更の加速

#### ■システム開発・販売売上高



### 2024年度の事業概況

当事業部の主な市場は、全国の地方に根付いた地場の百貨店47社と全国のEC事業者です。1975年に日本で初めて大手百貨店のPOSシステムを自社開発し、現在は地方百貨店や専門店を中心に、基幹システム「RITS」、e

コマースシステムの「ITFOReC」、決済端末の「iRITSpay」など、オンラインからオフラインまで小売業向けシステムをトータルに提供しています。事業の強みは、百貨店業務をすべて網羅したシステム「RITS」で地方百貨店における業務を統一化して、システム投資を最小限にするパッケージに加えて、オンライン販売チャネル

のeコマースを1社で提供していることです。さらに、オムニチャネル戦略をトータルサポートするソリューションも提供しています。

### 成長戦略

コロナ禍以降の消費回復やインバウンド需要の復活等で小売業全体として景気は上向き傾向でシステム投資が増えると予測しています。その半面、消費は主要都市に集中し、地方や郊外店では業績格差が拡大すると予測しています。また、昨今の物価高騰やモノからコトへの消費シフトは、われわれがメインターゲットとしている地方百貨店においては厳しい状況が続くと予測しています。さらに、人口減少・高齢化で小売業では働き手不足も深刻な課題です。そのような中、業務負担を軽減させ従業員の負荷を改善させることが従業員確保につながり、ひいては接客サービス品質の向上につながります。当社の次期POSは煩雑な業務・オペレーションを徹底的にシンプル化し、分かりやすいUIで特別な教育を行わなくても誰でも簡単に操作できることを目指すもので、業務DXに貢献できると考えています。

eコマース市場は年々拡大傾向ですが、トレンド機能やセキュリティ対策など非常に流れが速いのも特徴です。そのような中、当事業部

のECパッケージは自前主義で100%自社開発しておりました。しかし、機能追加など近年投資ができておらず、市場ニーズとのギャップが広がっています。これを抜本的に改善すべく、新ECをSaaSエンジンのShopifyをベースに開発中です。

### 今後に向けて

小売業は今後3～5年でさらなるデジタル化が進み、AIやビッグデータを活用した顧客分析で、よりパーソナライズ化されたマーケティングが主流になると予測しています。

また、キャッシュレス決済やスマホ決済、二次元コード決済の普及がさらに進み、店舗体験もデジタル化が加速するなどDX化が重要になります。さらに、国内だけをターゲットとしたビジネスではなく、海外も視野に入れたビジネス展開をより拡大していきたいと考えています。

流通・eコマースシステム事業部で取り扱っているパッケージシステムは、「RITS」「POS」「EC」となりますが、各々のシステムの使いやすさを追求しUI・UXの改善、機能の追加を図ってまいります。

また新規の取り組みとして決済端末上で稼働する「ミニPOS」についても開発に取り組みます。

## 各事業の戦略と活動

### CTIシステム事業部

クラウド型電話基盤の強みを活かし  
ロボティックコールやAI実装で価値を創出

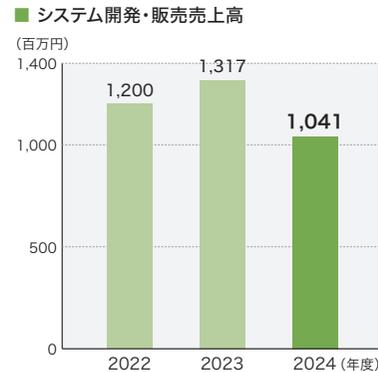
執行役員  
CTIシステム事業部長  
小川 天平



- (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

#### ◆機会とリスク

- 機会**
  - ◆ 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
  - ◆ 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
- リスク**
  - ◆ 海外製品が多いため、円安進行による仕入れコスト増
  - ◆ AI実装した同種の製品との差別化



### 2024年度の事業概況

当事業部は、CTI(コンピューター・テレフォニー・インテグレーション)という名前のとおり、電話等をコンピューターシステムと統合する事業を行っています。現在は、電話、SMS、チャットなど、幅広いチャネルを活用できるフル

クラウド型コンタクトセンタープラットフォーム「CXone」を主軸に提供しています。クラウド製品のため、お客様は常に最新の機能を利用いただけるメリットがあり、柔軟性、拡張性にも優れています。また従来からの主力であるオンプレミス型の通話録音システムは、特に金融業界における延滞督促やコンタクトセンター事業

者における受託先への実績報告等に利用されていますが、監査・証跡として記録の必要がある事業者へ幅広く導入が行われています。

### 成長戦略

主力製品が従来の通話録音システムから電話基盤へと移行していることを背景に、ロボティックコールやクラウド型コンタクトセンタープラットフォームの営業活動をさらに強化してまいります。業界ごとの特性や顧客課題に応じた個別最適化にも取り組み、業種特化型のテンプレートの整備など、迅速な導入支援体制の整備を進めていきます。これにより、顧客満足度の向上を図り、競争優位性を確保していきます。

2024年ごろから急速に進化した、生成AIを活用した自動応答、文字起こし、要約といったサービスの精度向上は、業務効率化に大きく貢献すると期待されており、これらのサービスにも注力していきたいと考えています。一方で技術の進化が非常に速いため多くの競合製品が登場することも想定しており、どの市場に重点を置いて推進するのかを明確にし、差別化された価値を提供することが重要であると認識しています。

また在宅勤務やリモートオフィスといった多様な働き方が定着してきた中、クラウドソリューションにより、全国どこでも働ける環境を提供

することが可能となり、これを新たなビジネス機会と捉えています。そしてこの取り組みは地域社会の活性化にも貢献できると考えています。

### 今後に向けて

クラウド型の電話基盤は今後さらに加速し、クラウド事業者が提供する標準的なソフトウェアに合わせた運用が求められる状況になると考えています。その中でニッチ市場における深い業務知見と生成AIの機能を最大限に活用し、当社の独自のポジションを確立していきます。また同業他社とのアライアンスの可能性を模索し、それぞれの強みを融合したソリューションの提供を検討していく予定です。

一方でクラウドシフトが進む中でも、オンプレミス型が必要という業種は存在します。こうしたお客様に対しては従来の製品に縛られることなく、新たな製品の発掘に努め、最適なソリューションを提供していきたいと考えています。加えて、セキュリティ要件の厳格な業種に向けた対応にも注力し、クラウドとオンプレミスを組み合わせたハイブリッド型の提案など、多様化する市場ニーズへの柔軟な対応を実現していきます。

これらの取り組みを通じて、「従業員満足度」「顧客満足度」の向上につながる、ソリューションの提供を目指していきます。

## 各事業の戦略と活動

### 通信システム事業部

#### セキュリティと社会インフラのニーズに 先進テクノロジーと人財の両面から対応

通信システム事業部長  
羽田 誠



#### ● (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、独自のソリューションパッケージ製品を開発

#### ◆ 機会とリスク

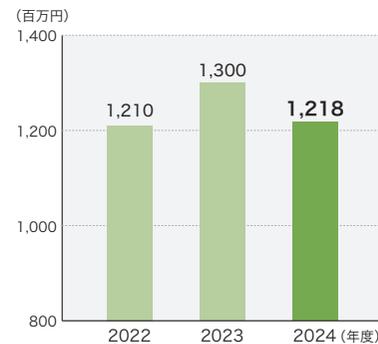
##### 機会

- ◆ 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



### 2024年度の事業概況

当事業部は、当社のアプリケーションをご利用いただいているお客様、社会インフラ事業者様、通信事業者様に、ITインフラおよびセキュリティを展開しています。当事業部では各事業部にて提供されるさまざまな業務システムやソ

リューションを安全かつ使いやすくするために、クラウド、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、そして、電力・ガス・水道・通信といった社会インフラに対して、ネットワークを効率的かつ安全に運用するためのネットワーク機器やセキュリティを提供することをミッションとしています。

### 成長戦略

金融分野においては、審査や債権管理といった、より重要な仕組みを見極めながら、クラウド上での構築を進める流れとなっています。一方、公共分野ではガバメントクラウドへの移行が今年から来年にかけて本格化しており、非常に活発な動きが見られます。

近年加速するクラウド化の動きに対し当社クラウドサービスであるIPaCや支援サービスを提供することでリカーリングビジネスの拡大が図れます。

セキュリティ分野では、事件の発生や社会全体の意識の高まりを背景に、市場やニーズの拡大が続いています。

リスク診断(ASM)や生成AI関連のソリューション、ゼロトラスト、さらにはサイバーセキュリティ人財育成に関する取り組みにより拡大を目指します。

社会インフラ分野(電力・ガスなど)では、国産メーカーの撤退に伴い、老朽化した設備の更改や、専用線ネットワークからIPネットワークへの移行が進んでいます。8年~10年といった長期スパンでの実現となりますが、着実に進行するビジネスとして継続的な取り組みと領域の拡大を図っていきます。

また、IoTソリューションや災害対策も注力

すべき新たな取り組みです。これらは社会インフラにおけるセンシングや災害対策として、10年以上前から検討されてきたテーマですが、市場はまだ十分に活性化しておらず、今後の展開が期待できる分野と考えています。

### 今後に向けて

社会インフラ領域におけるIoTや災害対策は、労働人口の不足や災害への危機意識の高まりを背景に、中長期的に拡大が期待できる市場です。新規事業としてIoTと災害対策の立ち上げを進めており、IP化に続く新たなソリューションとして追加していく計画です。

IoTの活用により、設備状態を常時監視し、異常兆候を早期に検知、故障発生前に未然にメンテナンスを実施することで人手のかかる定期点検の頻度を削減できます。IoTは単に人手不足を補うだけでなく、社会インフラ全体の運用をより安全に、効率的かつ持続可能なものへと変革する可能性を秘めています。

また、クラウド事業とセキュリティ事業にもさらに注力していきます。とりわけセキュリティ分野は差別化が十分とは言えないため、海外の先進テクノロジーや人的サービスとの組み合わせ、さらに当社独自のサービス開発を通じて、競争力を強化してまいります。

## 各事業の戦略と活動

### 決済ビジネス事業部

#### 多機能型決済端末を業務改善のハブとして 店舗に向けたソリューションを展開

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

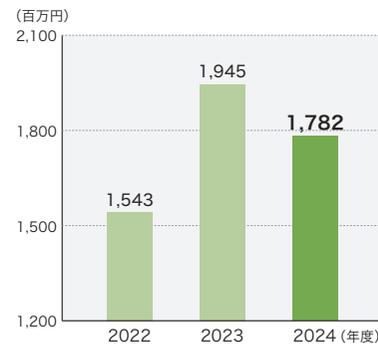
##### 機会

- ◆ 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

- ◆ 台湾情勢・為替変動による調達コスト上昇

#### ■ システム開発・販売売上高



### 2024年度の事業概況

当事業部が担当している決済ビジネスは、決済端末の提供と端末センターの運営を主軸としています。台湾の大手メーカーであるキャスルテクノロジー社製の決済端末に、当社が独自に開発した決済アプリケーションを組み込

んだ製品を提供しています。さらに、端末の出荷から故障対応までを一貫して担うことで、お客様の業務負担を軽減し、安心してご利用いただける体制を整えています。

当事業部の強みは端末の提供にとどまらず、端末センターの運営、加盟店への端末出荷、操作説明、故障時のサポートまでをワンストッ

プで提供している点にあります。これにより、銀行系アクワイアラや決済代行業者 (PSP) の皆様の業務負担を大幅に軽減できており、競争優位性の確保につながっています。

### 成長戦略

決済端末市場では、製品のマルチペイメント化や海外製品の低価格化、製品のコモディティ化による利益率の低下が進んでおり、端末単体での差別化が難しくなっています。

このような競争激化の懸念に対して、当事業部では単なるハードウェアの提供にとどまらず、付加価値の高いサービスを組み合わせることで競争力を維持していく必要があると認識しています。需要の拡大を見越し、POS機能や惣管理、免税対応など、決済以外のアプリケーションを搭載した多機能型決済端末の展開を進めます。

コストを重視する個店向けには、一部機能を絞り込んだ廉価なポケット型決済端末を新たにリリースする予定です。さらに、スマートフォンやタブレットを活用したアプリベースの決済端末の導入も検討しており、顧客の多様化するニーズに柔軟に対応することで、競争力の強化と売上の拡大を目指してまいります。さらに、端末を基点とした店舗向けソリューションの拡

充を図ることで、顧客へのサービス価値を高め、差別化を進めていきます。市場動向をいち早く察知し、新たな決済手法にも積極的に取り組むことで、当事業部の強みであるトータルサポート力をさらに高め、競争力の維持を図ってまいります。

### 今後に向けて

中長期的な需要の拡大に向けては、キャッシュレスの枠を超えた新たな分野への展開を計画しています。顧客企業のバックオフィスシステムや、加盟店向けの店舗運営支援ソリューションなどを通して、顧客企業の課題解決や加盟店の業務効率化およびマーケティング支援を実現し、当社サービスの付加価値を高めます。

一方で、決済端末市場は中長期的には飽和が予測されており、端末単体に依存した事業構造からの脱却が求められています。そのため、当事業部ではトータルなキャッシュレスサービスを提供する企業への転換を図っており、アプリベースの決済システムの構築や、加盟店・ユーザー双方にとって有益な新サービスの開発を進めています。これらの取り組みにより、持続的な成長を実現し、業界の変化にも柔軟に対応できる強固な事業基盤の確立を目指します。

## 各事業の戦略と活動

### 技術本部

## 多様な技術領域を支える体制改革 人財確保と育成で、会社の成長につなげる。

(左)  
執行役員 技術本部長  
池田 竹広

(右)  
執行役員 技術本部本部長代理  
橋本 健司



### 技術本部の強み 柔軟な運営体制を構築 強みのパッケージを新たな領域へ

今年の4月に当事業部は組織改編を行いました。これまで「技術開発本部」と称していましたが、インフラシステム事業のほか、キッティングやカスタマーサポートなどさまざまな事業が存在しており、「開発」だけでなく幅広い技術領域をカバーしていることから、名称を「技術本部」に変更しました。また組織体制においても、既存のインフラシステム事業やソフトウェアの開発部署を再編するなど、より実情に即した運営形態を整えました。

当社は独立系システムインテグレーターとして、地域金融機関や地方百貨店、地方自治体などを中心に、業種・業態に合ったパッケージソフトを導入してきました。長年の実績による圧倒的な数の導入事例を持っているため、新規のお

客様に対しても、その知見により迅速で的確なサポートを提供できることが大きな強みとなっています。また、ネットワークなどのインフラ領域からアプリケーションまでを一元的に提供できる点も当社ならではの特徴です。

当社には「最後までやり遂げる」という文化があり、問題が発生しても諦めず解決に取り組む姿勢が、経営理念にある「寄り添うチカラ」につながっています。顧客への提案力と伴走する姿勢は他社に負けないと自負しています。

現在は、パッケージソフトの導入だけでなく、SaaS型のサービス提供に注力しています。すでに開発に着手している一つに、SaaS型プラットフォームを活用した次世代ECシステムがあります。従来より柔軟で拡張性が高く、かつ導入・運用コストを抑えることを目指したパッケージです。さまざまな業種・業態に合わせた運用が可能になり、お客様にとっての使いやすさを実現します。

また、AIの活用も進めています。まず社内業

務面において、要件定義書や基本設計書などの精度向上を目的に、AIとドキュメンテーションやアプリケーションの連携を検討中です。製品やサービス面では、外部ベンダーとの協業も視野に入れ、既存パッケージ製品とAIを組み合わせ、製品自体の判断・分析機能を強化するといった計画が進められています。現時点ではAIの全面導入には至っていませんが、業務効率や製品の品質向上を目的として、段階的にAI活用が進められている状況です。

### 人財戦略 基礎力向上から始まる育成プラン キャリアに合わせ着実な成長を支援

技術本部では新入社員の技術教育に関しては、土台となる基礎的な知識や技術力を身に付けることを大切にしています。

いち早く現場で活躍してほしいという思いも

ありますが、土台作りに時間をかけ底上げすることが、着実な成長につながるという考えからです。

新入社員は4月から11月までITスキル、業界知識などを学びながら資格取得を進めます。その後はOJTを行いながら、SEとしてのレベルを上げていきます。

配属が決まった後は、トレーナーとマンツーマンで修練を積んでいきます。ソフトウェア系とインフラ系のSEはそれぞれの立場でトレーニングに励むこととなります。特にソフトウェア系のSEは、お客様の業務を理解した上でご要望を聞き出し、それにお応えする提案を行うため、技術職でありながら営業と同等のコミュニケーション能力が求められます。そのため、社内の発表の場などを活用してスピーチに慣れさせるなど、現場に出る前に実践的な経験を積ませています。

中堅層のSEに関しては、定期的な勉強会を実施しています。さまざまなパッケージについて

学び、当社のSEであればいずれのお客様にも対応できるような体制を目指しています。例えば、担当外のお客様からお問い合わせがあった場合でも、ひとまず内容を理解し、迅速に対応できるようになるなど、お互いに助け合える組織を意識して教育を進めています。

インフラ系のSEの場合は、求められるスキルは技術的知識や製品知識が中心です。そのため新製品がリリースされると、すぐに検証してそこからナレッジを蓄積していきます。

エンジニアは探究心を持ち、常に最新技術をキャッチアップする姿勢が重要です。新たな情報のインプットを繰り返すことで、SEとして常にアップデートされています。

**リスクへの対応**  
**SEの積極的採用と併せて**  
**協業会社との高度な連携を促進**

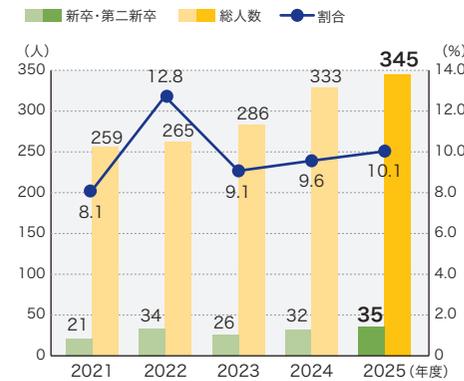
現在、SEの人員は決して十分とは言えません。会社の成長に欠かせないSEの確保には積極的に取り組んでいます。人材を安定的に確保することは、当社が「品質を確保し適正な対価をいただく」体制を構築する上で重要だと捉えています。

新人採用については、全社で2025年度は39

人だったものを2026年度は70人に引き上げました。経験者採用は3年間で45人を計画し、2024年度は13人のプロフェッショナル人材を採用しました。「SEが足りなくて顧客側の要望するスケジュールに答えられない」といったことが起きないように、今後の会社の成長のためにも、SEの人員増は進めていきます。また、縁があって当社に入社してくれた社員には、いつまでも健康で活躍してもらいたいという思いから、新たにメンター制度の導入を検討しています。上司・部下という関係性ではなく部署横断で若手同士を組み合わせ、フランクに会話できる場所を創出することが目的です。上司には言いにくいことでも本音で会話することにより、安心して仕事ができるようになればと思っています。

一方、SEが不足している現状では、協力会社との連携も重要になります。現在、20社ほどに絞り込んでいますが、いずれも太く、長いお付き合いがあるパートナー様です。かつて当社は外注依存が高くなった局面もありましたが、採用強化の進展により、内製：外注の比率は直近で「1：1.2」まで改善し、中期的には「1：1」を目標にしています。技術本部下の品質管理部が、毎年さまざまな指標で技術者評価を行い、課題があれば改善を依頼するなど厳しい願いをすることもありますが、おかげで当社のパッケージを大変よく理解して対応してもらっています。

■ 新卒・第二新卒エンジニア採用数の推移



**将来展望**  
**スピード感のある開発で**  
**お客様との接点を増やす**

今後の展望については、繰り返しになりますが、まずは人材確保が必要です。現在300人ほどのエンジニアを1.5~2倍まで増やすことを目指しています。エンジニアの層を継続的に厚くし

● (当該事業部における) アイティフォーの強み

- 圧倒的豊富な導入事例数で迅速・的確なサポートを提供
- 配属前8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** ◆ SaaS型プラットフォームを活用した次世代ECシステムの開発で新たな顧客開拓へ

**リスク** ◆ 新卒・経験者ともSE採用はますます厳しい局面に

てより強固な開発体制を築くことが、将来的な成長の前提条件です。

そして、常に新しい技術に対してはしっかりキャッチアップし、当社のパッケージに反映していくこと。加えて既存パッケージの見直しだけでなく、スピード感ある開発で新パッケージを提供し続け、常にお客様との接点を増やすことで成長へとつなげたいと考えています。これまでは、あらゆる機能を網羅したパッケージのご提供を目指していたため、リリースまでにお時間を頂いていました。今後は、まずコアな部分となる機能から順次ご提供し、周辺機能についてはオプションとして追加いただける柔軟な方式を採用することで、より迅速にリリースできる体制を整えてまいります。

当社は、開発ができなければ売上も伸びません。技術者確保と育成をしっかり行い、営業が獲得した案件にすべて対応できるような体制にする必要があります。この先は、私たち技術本部が営業をサポートするというくらいの強い組織にしていきたいと考えています。



松本 寅之介

インフラエンジニア / 東京勤務  
基盤インフラの設計・運用、セキュリティ系ソリューションの導入等を担当。



徳永 聖汰

システムエンジニア / 福岡勤務  
九州エリアの金融機関に向けたローン審査・ローンの申し込みシステムの導入・保守を担当。



安井 雅也

システムエンジニア / 東京勤務  
ネットバンクを中心に、住宅ローン審査システム、債権管理システム等の導入・保守を担当。



大迫 朱美

システムエンジニア / 大阪勤務  
関西・四国エリアの金融機関に向けたローンを中心とした審査支援システムの導入・保守を担当。



大熊 勝平

システムエンジニア / 沖縄勤務  
沖縄県内の自治体に向けて滞納管理システムや電話催告システムの導入・保守を担当。

## アイティフォー 若手エンジニア5人による座談会

### お客様に寄り添い、地域社会に貢献する役割を常に意識したシステム開発

#### プログラミングだけでは終わらない アイティフォーのエンジニア

**安井:** 今日、さまざまな地域からエンジニアだけが集まりましたね。アイティフォーのエンジニアとして、今の仕事に何を感じ、どのように向き合っているのかを聞ける良い機会だと思い、楽しみにしてきました。

**松本:** そうですね。皆さんもキャリアを重ねるにつれて、業務の幅が広がると同時にエンジニアとしての視野も広がってきたのではないかと思います。皆さんは仕事をする上で、アイティフォーの特徴や、われわれエンジニアの強みを

意識したことはありますか？

**徳永:** 私は経験者採用でアイティフォーに入社して4年目になります。前職でもシステムエンジニア(SE)だったのですが、アイティフォーに入社してSEの概念が大きく変わりました。というのも、前職ではプログラムを組み立てることが主な業務で、当時はお客様の要望をシステムに落とし込む際に、プログラミングの視点で課題を解決することしか考えが及びませんでした。現在私は主に九州エリアの金融機関を担当していますが、アイティフォーのエンジニアはお客様の業務内容にまでしっかり入り込んで、本当に求められるシステムは何かを突き詰めて

考える。そこが大きな特徴であり、強みだと感じています。

**大熊:** 同感です。私は沖縄エリアで、主に地方自治体への滞納管理システムの導入と保守を担当しています。例えば自治体は税金を滞納した人に対して段階的にアクションを起こします。具体的には滞納状況の管理に始まり、必要に応じて文書や電話で催告を行うなどです。これらの業務はセンシティブな部分もあるので、一連の業務の流れを把握することで、最適なシステム構築や業務改善の提案ができると考えています。

**大迫:** 当社の債権管理システムは、地方銀行に

おいてナンバー1のシェアを獲得していますよね。これは長年の経験と高い専門知識にエンジニアリングの技術が加わった成果だと思います。

私も関西・四国エリアの金融機関を担当していて、上司や先輩から教わることも多いのですが、皆さん本当に金融の業務を深く理解しているなど日々実感しています。

**安井:** 元銀行員の方が当社に入社していることも強みですね。そうした経歴を持った社員の方からノウハウを吸収し、それをシステムやパッケージに還元できるサイクルがあります。

それから、SEはいわゆるプログラミングの専

## アイティフォー 若手エンジニア5人による座談会



門集団と思われがちですが、アイティフォーのSEは違いますよね。私はシステム開発を行う際は「手段」と「目的」を間違えないように心掛けています。目的はお客様の課題解決であり、目的を達成するための手段としてシステム開発を行っています。私も数年前まではシステム開発を行うことが「目的」であり、ゴールと認識していました。それだとお客様の課題は解決せず、多くの場合、結局使いづらいシステムになってしまいます。その意識転換ができたとき、自分がアイティフォーのSEになれたと思ったことを覚えています。

**松本:** 私はインフラエンジニアなので、皆さんと少し異なる視点になりますが、インフラエンジニアを含めSEは学び続けることが求められる職種だと思っています。

特に私が担当する基盤インフラは、お客様の

業種の幅が広いことが特徴です。さまざまな仕様やそれまで扱ったことのないシステムに触れることも多々あり、バージョンがアップデートしてすべてのコマンドに修正が加わり、最初から勉強し直すこともあります。とてもタフな半面、それら一つ一つを学んで、実際に業務に活かしたときに、達成感を味わうことができます。

学びという面では、会社全体で仕事をしながら常にスキルを高めようという文化が醸成されていると感じます。勉強会や学習会なども頻繁に行われていることも重要ですね。

**徳永:** プログラミングで分からないことがあったとき、チャットツールなどを使って疑問を投稿すると、部署や拠点を越えてすぐに誰かが対応策を教えてくださいますよね。普段から日常会話のように、皆で情報を共有しながらスキルアップを図っていこうという社風があるのも、アイティフォーのSEの強みの一つだと思います。

### お客様の視点に立って考え、 ご要望の本質を引き出す努力を

**安井:** 皆さんの話をうかがっていて、お客様の業務内容をきちんと理解しながらシステム開発を行うこと、そして新しい技術を追い求める姿勢が大切だということを改めて確認できました。

**大熊:** もう一つ、お客様が考えていることや望

まれていることを、きちんと聞き出すことも大切だと思っています。「〇〇のデータを抽出したいのだけれど」といったお問い合わせを頂くのですが、よく話を聞いてみると実際は異なるデータが必要だということもありますね。お客様に言われたことだけに対応していると、結果的に信頼関係が築けなくなる。

**安井:** 最近、お客様から「DXをやりたい」と言われることが度々あります。そのDXとは、UX (User Experience) の改善を求めているのか、それともUI (User Interface) の改善を求めているのか、あるいはペーパーレスのことなのか。実は現状のシステムを少し改修するだけだったり、なんてこともあるので、私も常にお客様から潜在的な要件を引き出すことに注力するようにしています。

**松本:** シンプルな物言いになりますが、お客様視点に立ってヒアリングすることです。皆さんの話を聞いていて、それが自然にできているのは、アイティフォーのエンジニアに経営理念である「寄り添うチカラ」の意識が根付いているからなのだと実感しています。

加えてインフラエンジニアとしては、「高頻度の連絡」も寄り添うチカラに通じると考えています。私はセキュリティ系のソリューションも手がけているので、導入したシステムに万が一ウィルスを検知した場合などは、すぐにお客様

と連絡を取り、詳細に状況を把握しなくてはなりません。そのためにも普段からの密なコミュニケーションと情報共有が欠かせないのです。  
**徳永:** なるほど、現場の緊張感が想像できる話ですね。

今のような緊急時の話ではありませんが、私もお客様からの問い合わせに対しての「対応のスピード」が寄り添うチカラだと意識しています。お客様の業務に追加や変更が発生し、導入したシステムでは対応できなくなるケースが頻繁にあります。しかしその都度全面的にシステムを改修するとなると、時間もコストもかかるので、例えば現行システムの中で応用的な操作をすることで解決できるのではないかと、といった提案をすることもあります。どのような問い合わせを受けても、まず、解決策を素早く示すことも、お客様に寄り添うことだと思っています。



## アイティフォー 若手エンジニア5人による座談会



システム導入が業務の効率化につながり、人手不足を解消します  
大迫(大阪・システムエンジニア)

**大迫:** 私は直接システムに関連していないところでも、「寄り添うチカラ」を実践しています。

先日、システムの導入先のお客様から「パソコンのキーボードが動かなくなりました!」とお電話を頂いたことがありました。もちろん当社が対応する内容ではないのですが、私の上司も以前、別のお客様から担当外のお問い合わせを受けた際に、とても丁寧に対応していて、「お応えできることにはしっかり対応した方が、お客様も喜ばれるだろう」と言って頂いたことが強く印象に残っていたのです。そこで私も「ではまず、USBを抜き差ししてみてください」「他のキーボードと入れ替えてみてください」「他のキーボードと入れ替えてみてください」などいろいろ原因を探りながら対応しました。結局「ああ、キーボードにホチキスの芯が挟まっていたわ。動くようになりました、ありがとうございます」と、結果的にはよくあるオチで無事

解決しました(笑)。

でも、こうした小さな対応の積み重ねが信頼関係につながるのだなと実感しています。今ではそのお客様からは、システムに関するこちらからの提示に対して「大迫さんが言うなら」と、全幅の信頼を頂けるようになりました。

**安井:** お客様の困り事の解決方法は状況や内容によってさまざまですね。私は、お客様が他社システムベンダーの方と会話する際に困らないように、お客様に代わってシステム目線の要点や課題点を整理するようにしています。

**徳永:** お客様からの問い合わせが、他社のシステムについての疑問だったことはよくありますね。つい最近も、入力の際の文字数制限などお客様が気づきにくい細かい設定について、こちらで読み解いてご説明したことがあります。可能な限り想定できる要件をこちらでイメージして、お客様をサポートしていくようにしています。

### 高度なシステムの導入が、地域貢献につながることを実感

**安井:** アイティフォーは創業以来、地域のお客様にシステムやサービスを提供してきた会社です。パーパスの中でも「地方創生による社会貢献」という言葉が盛り込まれていますが、エンジニアとして地域への貢献について皆さんが

日頃感じていることを、ぜひうかがってみたいと思っています。

**大熊:** そうですね。沖縄で仕事をしている中で意識しているのは、都市部との格差が生まれないようにすること。そこにアイティフォーの存在意義があると思っています。

沖縄の自治体に導入するシステムもベースは首都圏で使われているシステムと同じです。なので、首都圏の自治体が悩んでいる課題や解決手段などをエンジニア間で情報共有し、さらにお客様へ発信することで、システムの運用や職員の方のITスキルに格差が生まれないようにしています。

**徳永:** 私の担当する地方銀行のお客様も、基本的に国が決めたルールを守るためにシステムを導入することが多いので、九州独自のシステム開発を行うことは少ないです。こちら首都圏と同様のシステムのため、地方銀行のITリテラシーを高めることには貢献できていると感じています。

**松本:** アイティフォーは以前、東京都の「中小企業サイバーセキュリティ対策強化サポート事業」を受託し、23区内の中小企業のセキュリティ対策ソフトの導入をサポートする機会がありました。近年はリモートワークの広がりもあり、ランサムウェアなどによる被害が多発しています。感染すると、データを持ち出された

り、暗号化されて使用できない状態にされたりと、企業運営に大きな打撃となります。元に戻すために、いわゆる身代金を要求されるなど、社会問題となっていてメディアで報道されることも少なくありません。しかし、実際に中小企業の経営層とお話すると、自社のセキュリティ体制に危機感を持っていない方が多いと感じました。特に東京は、そうした被害を受けやすいところなので、セキュリティへの意識を広めていきたいという、責任感が強くなっています。

それと、個人的には福岡で生まれ育ったため、九州の業務の動きは気になります。実際、福岡の案件に関わることがありますが、九州のインフラ担当の体制は東京に比べてまだ弱いので、福岡をサポートしてあげられたらと思っています。



被害をなくすために、お客様のセキュリティ意識を高めたい  
松本(東京・インフラエンジニア)

## アイティフォー 若手エンジニア5人による座談会



お客様が思っている本質を聞き出し、信頼関係を築くことが大切  
大熊(沖縄・システムエンジニア)

**大熊:** その点では、私は沖縄に移住してからアイティフォーに入社したのですが、お客様と接する中で沖縄への愛着が増していきました。沖縄愛と言えるかもしれません。お客様に貢献したい、沖縄の人を助けたいという思いは強くなりましたね。

**大迫:** どの地域でも同じだと思いますが、大阪でも人手不足は深刻です。私の担当している金融の審査支援システムでは、利用者が手書きで申込書に記入したものをAIに読ませて文字起こしをし、それを審査支援システムに取り込むことで、行員の方が入力する手間が省けます。これは単にその銀行の人生産性が上がるといった話で終わりではなく、手間が省けた分、接客等の他の業務に時間を振り分けることができ、その銀行を利用する地域のお客様の利便性が高まる。つまり結果的に地域へ貢

献しているのだと考えています。

### 交流を深めてノウハウを共有し、エンジニア全体のレベルアップを

**松本:** 最近上司からは、「もう、若手じゃないかな」とよく言われます(笑)。

それもある、私自身エンジニアとしてこの先どうありたいかを考えるようになりました。少し大きな話をしますと、誰もがITリテラシーを高めることができれば、社会はより良い姿になると思っています。エンジニアはITに関してはプロですので、その意味でも今リテラシーが低い人にも、分かりやすい言葉で、少しずつでも広げていければと思っています。

**徳永:** 私は、アイティフォー全体で後輩エンジニアを支えていけるようにしたいと思っています。エンジニアの世界では年齢は関係ありません。当社も新人が増えており、現状の体制では若手エンジニアを支える仕組みは十分ではなく、先ほど述べたような情報共有できるチャットツールなどもあるので、さまざまな場面で後輩たちをサポートし、成長を加速させていきたいですね。

**安井:** 今、新しいパッケージの開発に取り組んでいます。これまでにない競争力の高いものを

目指しているため、競争力の高い他社システムとの連携を強化していく予定です。そうなるとこちらでもアプリケーションの枠だけではなく、インフラの知識なども必要になります。これを機に、プロトコルやネットワークなども学んで、業務領域の幅を広げていきたい。それをアイティフォーの知見として蓄積・共有していければとも考えています。

**大迫:** 共有という点では、アイティフォーは全国に拠点があるので、各拠点の人が各地に向き、それぞれの人の働き方を見て、学ぶことが当たり前になるようにになると、より働きがいのある会社になりますよね。ワーケーション

のような形でもいいなと思います。

**大熊:** 私も同じように感じていました。最近、業務が属人化しているのではないかと思うことがあります。エンジニアはプロフェッショナルを目指すとどうしても専門性が高まり、その人しかできない仕事が出てくる場合があります。ノウハウをもっと共有して、皆がいろいろなシステムに携われるようにしたい。そこでは、きっと気付きや学びきっかけが生まれると思います。

**安井:** もっとエンジニアの交流を活性化させたいですね。お互いが切磋琢磨<sup>せつきたくま</sup>することで会社が成長し、地方創生にもつながると信じています。ぜひ、皆さん一緒に頑張っていきたいです。



## マテリアリティへの取り組み

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共に、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。

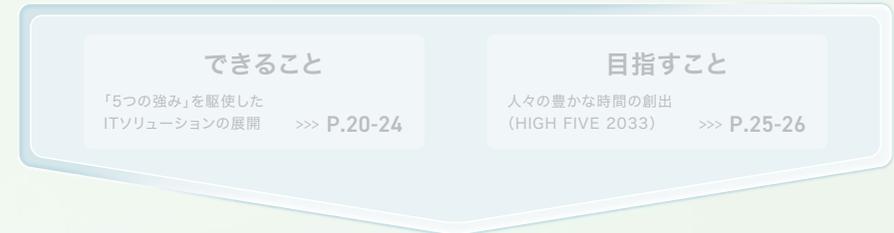
ステークホルダーへの影響 (Stakeholder Impact) vs 社会への影響 (Social Impact)

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。	2 気候変動への影響を減らす 7 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ 12 持続可能な消費と生産
「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。	3 持続可能なエネルギー 4 質の高い雇用と経済成長 8 持続可能な産業とイノベーション 9 持続可能な都市とコミュニティ 10 公平な社会と経済成長 11 持続可能な都市とコミュニティ
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・企業の実業活動を支援すると共に、やりがいをもちながら働ける環境構築を支援します。	5 質の高い雇用と経済成長 8 持続可能な産業とイノベーション 9 持続可能な都市とコミュニティ
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。	8 持続可能な産業とイノベーション 16 平和と公正な社会
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。	3 持続可能なエネルギー 4 質の高い雇用と経済成長 5 質の高い雇用と経済成長 8 持続可能な産業とイノベーション 10 公平な社会と経済成長

## 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株の自己株式売却を行って、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、 働き続けたい会社へ

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まれます。

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えます。

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、誕生日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。

転職活動中に出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を見える化し、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<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問

##### 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<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<sup>けいもう</sup>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<sup>ふりこうせい</sup>の充実・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

#### ● 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“全社で活かされていること”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

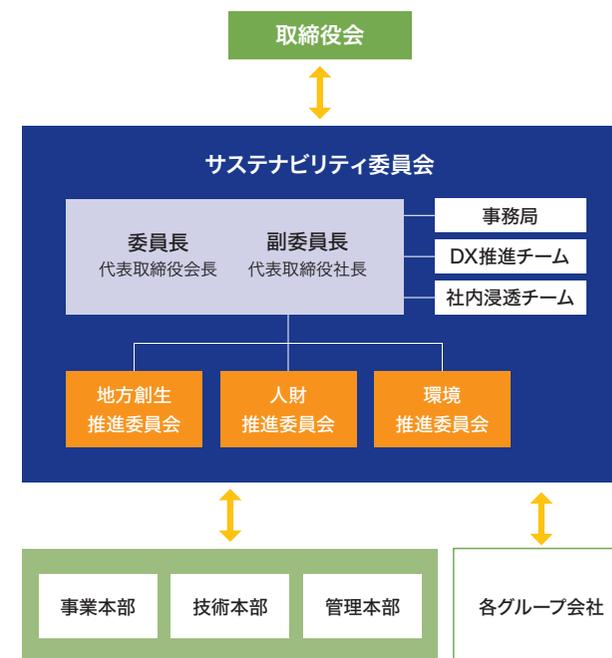
人財推進委員会では、人的資本に関する方針・施策の検討と、主幹部門である人事部への提言を行います。また、社外への情報開示の支援や、従業員への人財の深化に関する内容の浸透を推進しています。

#### 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みす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°C未満シナリオと4°C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CO<sub>2</sub>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

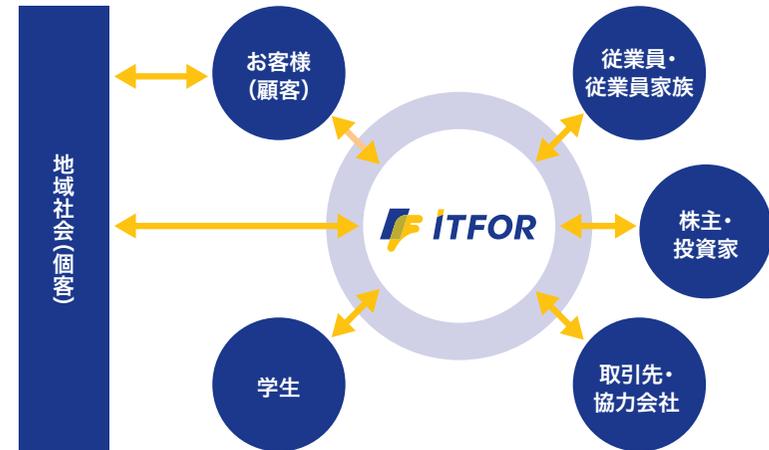
### ● 2025年3月期末実績

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

※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・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付きを得る。
- ・**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」(310㎡)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つくり上げていきます。



### 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えます。

**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いただきました。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みら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しんしに取り組みられている印象です。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ぞ覧になりますか？

**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が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。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ることが前提に、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にも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。

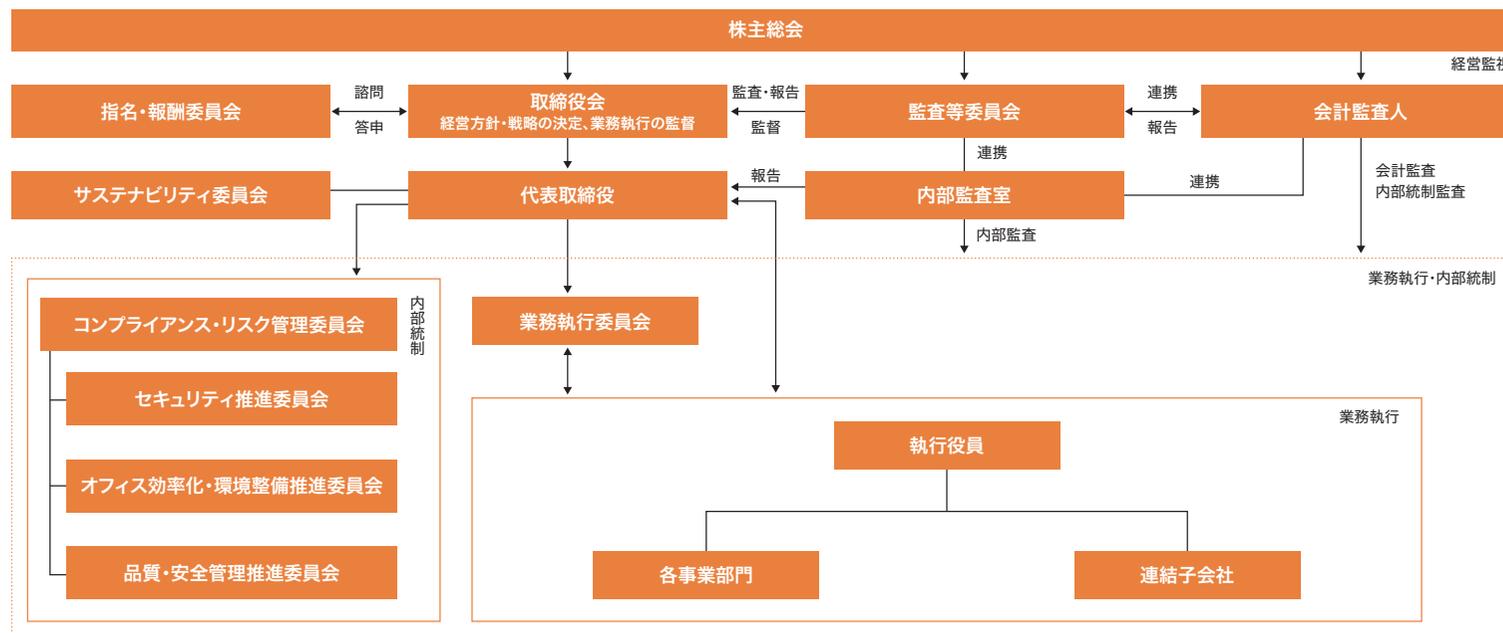
#### 取締役会

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、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

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	<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	<p>短期インセンティブ報酬(月次報酬)</p> <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>
	<p>中長期インセンティブ報酬(業績連動型株式報酬)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>

## 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。

(単位:百万円)

	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

## バランスシート

流動資産	9,886	10,796	10,507	11,322	12,299	12,849	14,694	16,264	17,676	19,498	18,460
固定資産	4,770	4,166	4,411	4,095	3,578	3,445	3,996	3,746	3,990	4,497	5,492
流動負債	2,986	2,954	2,445	2,777	3,244	3,459	4,341	4,174	4,243	4,878	4,512
固定負債	351	257	386	427	266	271	248	229	256	280	395
純資産	11,318	11,750	12,088	12,213	12,367	12,564	14,101	15,606	17,167	18,836	19,044
総資産	14,656	14,962	14,919	15,259	15,878	16,294	18,690	20,010	21,667	23,996	23,952

## 損益計算書

売上高	11,467	12,154	11,111	11,831	12,554	15,239	16,289	17,021	18,322	20,652	20,552
売上総利益	3,989	4,410	4,079	4,528	4,652	4,840	5,386	6,156	6,734	7,753	7,870
営業利益	1,078	1,540	1,270	1,535	1,637	1,728	2,186	3,031	3,217	3,737	3,532
経常利益	1,100	1,588	1,331	1,605	1,709	1,839	2,317	3,106	3,278	3,846	3,668
親会社株主に帰属する当期純利益	658	1,013	906	1,124	1,148	1,232	1,683	2,112	2,291	2,770	2,914

## キャッシュフロー計算書

営業活動によるキャッシュフロー	1,215	1,464	1,531	1,830	899	1,879	2,728	2,811	1,714	2,836	2,609
投資活動によるキャッシュフロー	△1,239	△186	△155	△203	△306	△714	△429	△353	△758	△504	△2,508
財務活動によるキャッシュフロー	△562	△255	△825	△1,129	△693	△694	△526	△544	△744	△1,623	△2,672
現金および現金同等物期末残高	4,458	5,480	6,031	6,528	6,428	6,899	8,672	10,585	10,796	11,505	8,934

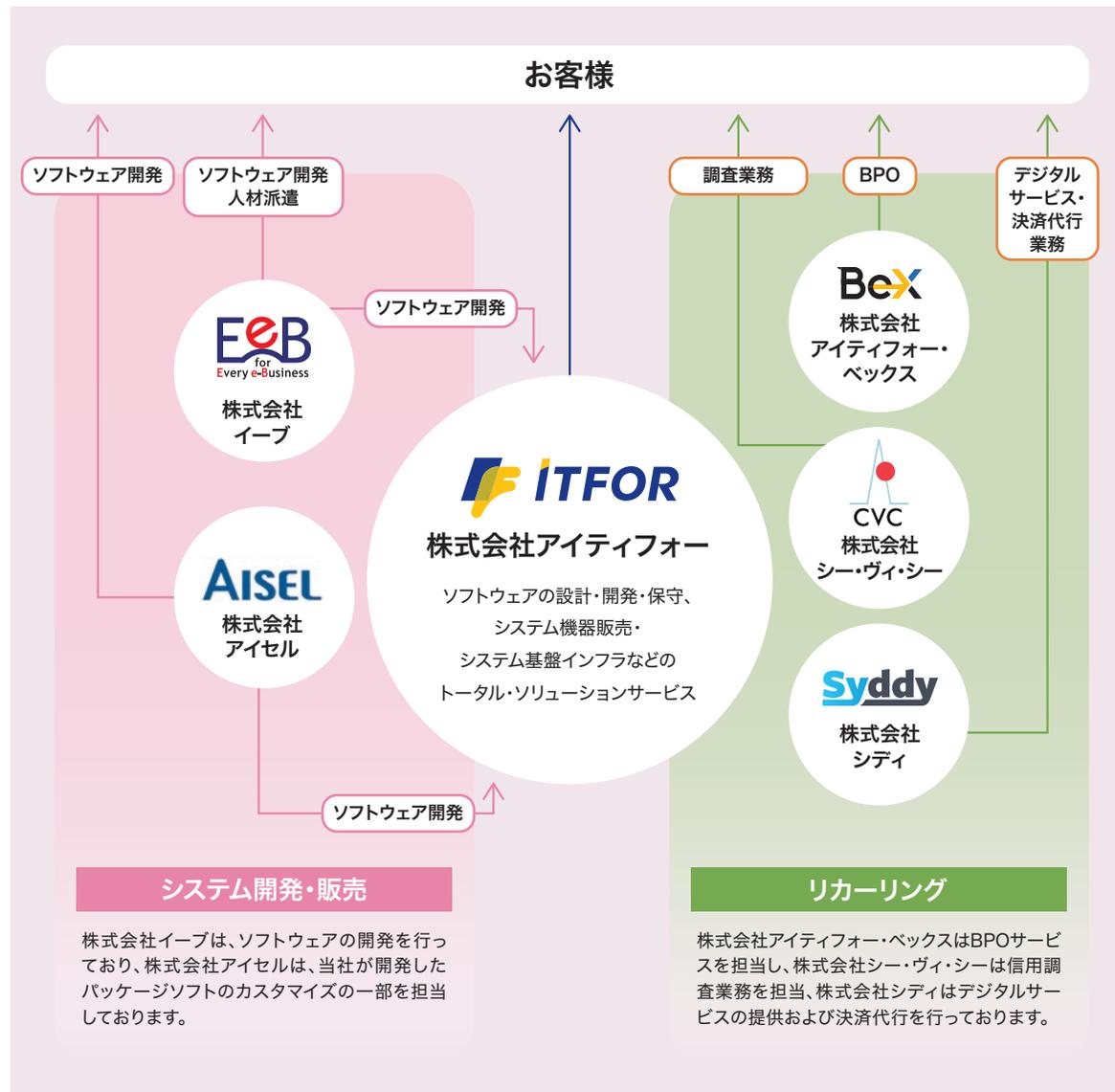
## 主要指標

ROA(%)	7.8	10.7	8.9	10.6	11.0	11.4	13.2	16.1	15.7	16.8	15.3
ROE(%)	6.2	8.9	7.7	9.3	9.4	9.9	12.7	14.3	14.0	15.4	15.4
ROIC(%)	5.8	8.6	7.3	8.4	9.0	9.3	11.8	13.9	13.7	15.0	14.8
自己資本比率(%)	75.9	77.5	80.9	79.9	77.7	76.8	75.2	77.9	79.1	78.5	79.5
ネットD/Eレシオ(倍)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
売上高営業利益率(%)	9.4	12.7	11.4	13.0	13.0	11.3	13.4	17.8	17.6	18.1	17.2

ROA(総資産経常利益率) = (当期の経常利益/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) = (当期の税引き後営業利益/前期と当期の(純資産 - 新株予約権)の平均) × 100

## 企業概要

### ■ アイティフォーグループ会社概要



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>



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>



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>



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>



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>

## 企業概要

### 役員紹介

#### 代表取締役会長 佐藤 恒徳

1998年3月 入社  
2008年6月 執行役員ソリューションシステム事業部副事業部長  
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  
2025年6月 代表取締役会長(現任)

#### 代表取締役社長 坂田 幸司

1987年4月 入社  
2008年6月 執行役員ソフトウェア第一事業部長  
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  
2025年6月 代表取締役社長(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  
2007年6月 取締役常務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  
2025年4月 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(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6月 株式会社写真化学取締役  
2019年12月 株式会社エスケーエレクトロニクス取締役(現任)  
2021年6月 当社社外取締役(現任)  
2025年3月 株式会社モノクル社外監査役(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)

#### 取締役・監査等委員



左から 中山 かつお / 大枝 博隆 / 福田 伊津子 / 佐藤 恒徳 / 本山 昌人 / 坂田 幸司 / 金澤 浩志 / 阿部 和香 / 河野 一典  
(2025年9月30日現在)

#### 社外取締役(監査等委員) 福田 伊津子

1984年4月 株式会社東芝入社  
2015年4月 同社 小向事業所 品質保証部部長  
2018年6月 東京エレクトロニクスシステムズ(株) 代表取締役社長  
2019年10月 東芝エレクトロニクスシステムズ(株) 代表取締役社長  
2022年10月 東芝電波テクノロジー(株) 取締役  
2024年6月 新晃工業株式会社 社外取締役(現任)  
2024年6月 イチカワ株式会社 社外取締役(現任)  
2025年6月 当社社外取締役監査等委員(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部部長  
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(監査等委員) 金澤 浩志

2004年10月 弁護士法人中央総合法律事務所入所  
2013年8月 ニューヨーク州弁護士登録  
2014年1月 金融庁監督局課長補佐  
2016年1月 弁護士法人中央総合法律事務所パートナー(現任)  
2018年6月 楽天損害保険株式会社社外監査役(現任)  
2022年6月 戸田工業株式会社社外取締役監査等委員(現任)  
2025年6月 当社社外取締役監査等委員(現任)

(2025年3月31日現在)

## 企業概要

### ■ 会社概要

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	510名

### 拠点

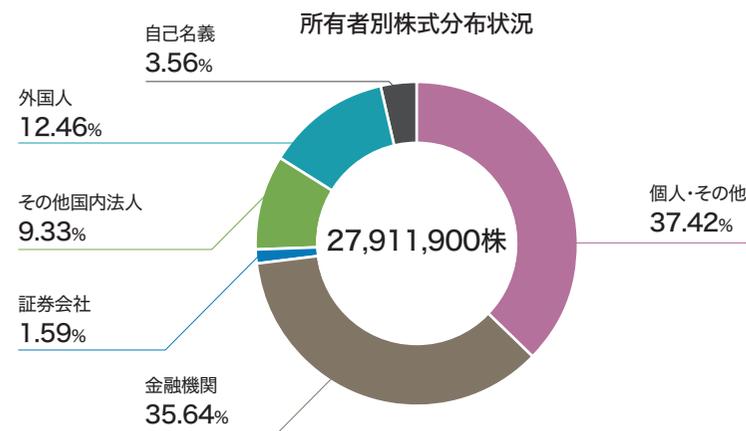
本社	東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階
西日本事業所	大阪府大阪市北区梅田3-2-123 イノゲート大阪 15階 (2025年10月1日より移転)
中部事業所	愛知県名古屋市中村区名駅4-10-25 名駅IMAIビル 6階
九州事業所	福岡県福岡市博多区博多駅東1-17-1 コネクスクエア博多 5階
沖縄営業所	沖縄県那覇市おもろまち4-19-30 新都心DLビル 4階
所沢ビル	埼玉県所沢市東所沢和田2-5-7 ITFOR所沢ビル

### 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・バックス	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	27,911,900株(自己株式994,022株を含む)
単元株式数	100株
株主数	12,269名



当社のHPや本書で表現している2025年度の企業イメージは、笑顔あふれる人々の暮らしが広がるイメージです。そこに描かれているのは、過去から現在、そして未来へと紡がれていく「地域の物語」。

ITの力でその物語を支え、次の1ページと共に描いていく——そんなアイティフォーの想いを込めています。





 **ITFOR** 株式会社アイティフォー

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

<https://ir.itfor.co.jp> (株主・投資家情報)