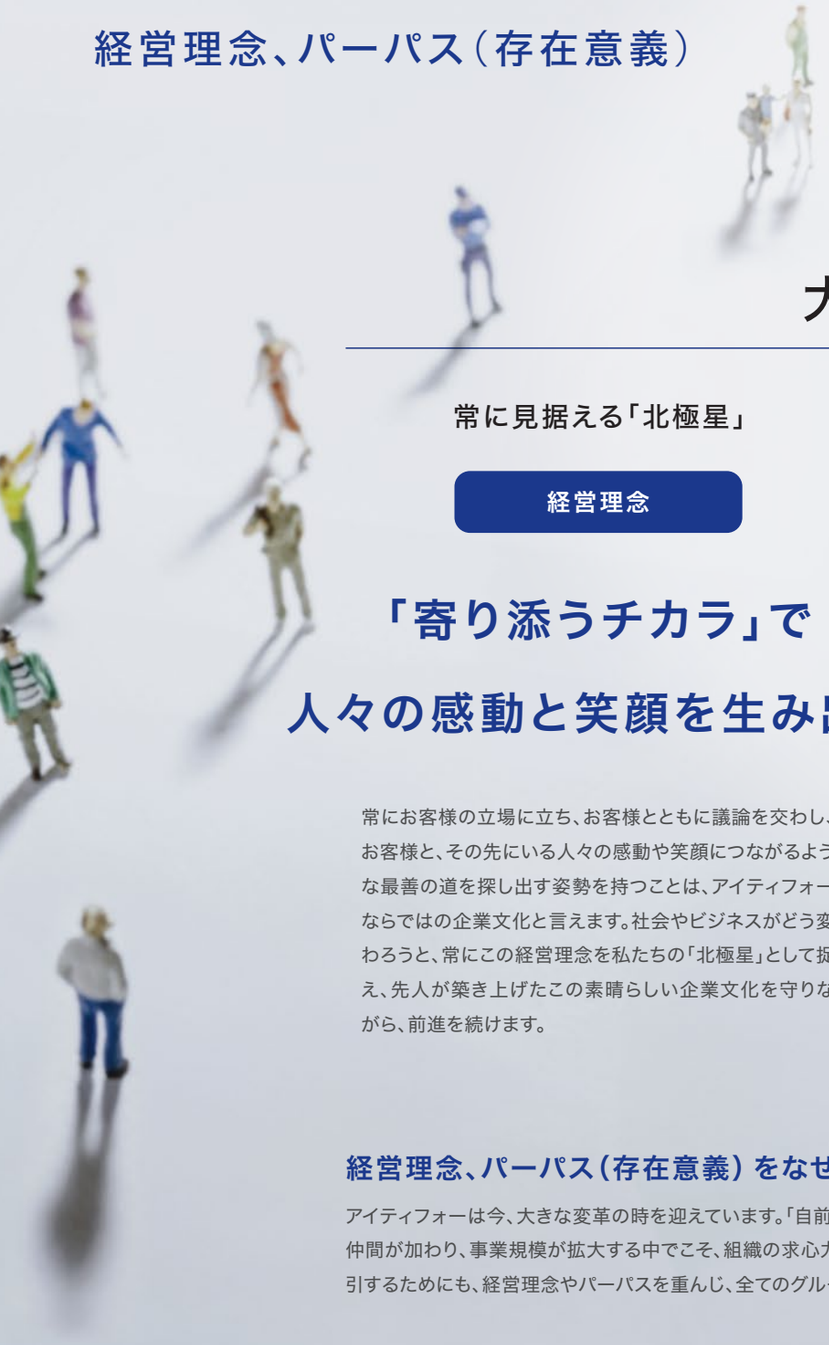


ITFOR

# 2026

# アイティフォー
# 統合レポート

ITFOR Integrated report



# 大切にする価値観

常に見据える「北極星」

**経営理念**

## 「寄り添うチカラ」で
## 人々の感動と笑顔を生み出す

常にお客様の立場に立ち、お客様とともに議論を交わし、お客様と、その先にいる人々の感動や笑顔につながるような最善の道を探し出す姿勢を持つことは、アイティフォーならではの企業文化と言えます。社会やビジネスがどう変わろうと、常にこの経営理念を私たちの「北極星」として捉え、先人が築き上げたこの素晴らしい企業文化を守りながら、前進を続けます。

迷ったときに使う「コンパス」

**パーパス（存在意義）**

## 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

アイティフォーは、常に地方、地域の発展を見つめ、歩み続けています。50年以上の長きにわたり、地域金融機関、地方自治体、地方百貨店などのお客様に支えられてきた私たちには、地域経済や社会のネットワークを支えるお客様とともに、地方、地域の活性化を図り、社会に貢献する責任があります。
AIを含めたITのチカラを存分に活用することで、すべての人や企業にサプライズを提供し、効率的で豊かな社会をつくりあげることが、私たちの進むべき唯一の道です。

### 経営理念、パーパス（存在意義）をなぜ大切にしているのか

アイティフォーは今、大きな変革の時を迎えています。「自前主義」を貫いてきたこれまでのビジネスモデルを脱却し、多様なパートナーとの共創へと歩みを進めます。新しい仲間が加わり、事業規模が拡大する中でこそ、組織の求心力を高める強固な軸が不可欠です。当社のアイデンティティをより確固たるものへと進化させ、持続的な成長を牽引するためにも、経営理念やパーパスを重んじ、全てのグループ社員に浸透させていく必要があると考えています。

# アイティフォーの歩み

## すべては笑顔あふれる社会のために

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、地方百貨店など地域経済や社会を支えるお客様の課題に寄り添い、課題に応じたシステムやサービスを提供することで、事業領域を広げてきました。

私たちはこれからも、地域とともに歩み続けます。1970年代から先進技術を社会実装してきたDNAを受け継ぎ、時代の変化を柔軟に捉え、培ってきた業界知見と顧客基盤に、AIをはじめとする先進技術や多様なパートナーの知見を掛け合わせて新たな価値を創出し、持続可能な人々の暮らしを支えていきます。

### 情報システムに関するニーズの変化

**SINCE 1972**

銀行オンラインなど、
サービス業務の
リアルタイム化の黎明期

**NOW**

AIをベースとした
IT基盤をもって、
人々の暮らしを支える時代



### 進化するアイティフォーのビジネス

- 1972年 通信システム事業
- 1975年 流通システム事業
- 1983年 フィナンシャルシステム事業
- 1999年 CTIシステム事業
- 1999年 eコマースシステム事業
- 2008年 公共システム事業
- 2017年 決済ビジネス事業

# アイティフォーの価値創造ストーリー

持続可能な経営基盤
- 組織力の強化
- マテリアリティへの取り組み
- 強固なコーポレート・ガバナンス
- 経営理念
- パーパスの浸透

〈投入する資本〉
- 財務資本
- 知的資本
- 顧客資本
- 人的資本

〈提供する機能〉

**特定業種向けのソリューション**
(金融機関向け、公共機関向け、小売業／EC事業者向けなど)

**カスタマーサービス**
(キャッシュレス決済やコンタクトセンター、セキュリティ・基盤ソリューション、システム導入後の保守、運用など)

▶▶▶ P.22「経営資本の磨き上げ」

**現在のビジネス**

地域社会の中核を担う顧客との強固なパートナーシップとストック収益基盤




地方創生による安心・安全な社会の実現に向けて

**ビジネスの拡大**
顧客基盤の拡大／プロダクトの横展開／営業体制強化

**ビジネスモデルの進化**
新プロダクト開発／開発要員強化・手法改編

〈生み出したい価値〉

## 人々の豊かな時間の創出




**「HIGH FIVE 2033（FY2033構想）」のビジネスイメージ**

既存事業の拡大に加え、自社の技術力とパートナー企業のチカラを掛け合わせ、地域の市民にも届く新たなビジネスを展開

▶▶▶ P.20「事業概要と収益構造」

▶▶▶ P.23〜43「事業の強化とさらなるスケールアップ」

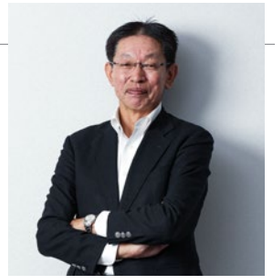
# 目次




02- **イントロダクション**

06- **トップメッセージ**

06- 会長メッセージ





10- 社長メッセージ

15- ［特別企画］
お客様×社長対談



19- **アイティフォーの価値創造ストーリー**

アイティフォーのビジネスと強み

20- 事業概要と収益構造

21- 5つの強み

22- 経営資本の磨き上げ

事業の強化とさらなるスケールアップ

23- HIGH FIVE 2033／
3つの成長ドライバー

24- 既存事業の深耕と拡大

27- パフォーマンスの最大化に向けて

29- ［Topics］
デジタルプラットフォームの新機軸

30- 各事業の戦略と活動

37- 外国人プラットフォームの構築

39- Growth Capital構想

40- ［特別企画］
社員座談会



持続可能な経営基盤

44-財務資本の強化

46-人的資本の強化

50-サステナビリティ経営の強化

55-ガバナンスの強化



63- **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・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さま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、IFRS財団が提唱する「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、皆さま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 ：2025年4月1日～2026年3月31日
（一部、2026年4月以降の情報を含みます）
・公開時期 ：2026年11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 2026年11月（次回：2027年10月予定）

# 人々の「豊かな時間の創出」のための「サービス業」であり続けたい

代表取締役会長
佐藤　恒徳



## 会長メッセージ

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

### 会長就任による、自分自身の変化

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

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



イントロダクション
トップメッセージ
▶会長メッセージ
社長メッセージ
［特別企画］お客様×社長対談
アイティフォーの価値創造ストーリー
アイティフォーのビジネスと強み
事業の強化とさらなるスケールアップ
持続可能な経営基盤
経営・財務情報

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

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

## 海外の先進事例からの学び

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

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

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

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

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

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



強固な事業基盤を力に、
地域の未来を
切り拓く新領域へ

## 地域経済の活性化につながる「2つのキーワード」

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

済の活性化につながる事業を実現させたいと考えています。

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

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

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

## 海外の先進技術を、日本の地方創生へ



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

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

### 次の成長に向けたAIへの対応

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

### 持続的成長を支えるガバナンスと対話

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

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

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

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

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

## これからのアイティフォーへの期待

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

## すべては「豊かな時間の創出」のために

その先に、私が描いているアイティフォーの将来像があります。

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

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

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

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

### ITのチカラで暮らしに寄り添い、地域社会の「生活必需品」に



社長メッセージ

# 既存の殻を破り、新たな成長に向けて生まれ変わる

代表取締役社長　**坂田 幸司**



## 「REBORN」で、アイティフォーらしさを次の成長へ

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

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

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



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

## 既存事業の強みと成果

〈既存事業の強み〉

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

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

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

〈成長加速に向けた基盤を築いた2025年度〉

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

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

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

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

**オーガニックな成長に加え、新たな取り組みも着実に前進**

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

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



〈足元の事業環境と2026年度の展望〉

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

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

## 成長余地を捉えることで既存事業の領域を拡大

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

### 新たな成長への挑戦

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

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

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

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

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

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

## 顧客ネットワークをつなぎ、一つのプラットフォームへ

## 持続的な成長を支える事業基盤づくり

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

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



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

## 社員一人ひとりの変化が、挑戦できる組織をつくる

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

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

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

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

### ステークホルダーの皆さまへ

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

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

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






## 強固なパートナーシップ

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

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

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

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

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

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

# 地域ならではの魅力を発信し、街のにぎわいと交流を生み出す拠点に。



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

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

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

## 地域が直面する課題、これからの地方百貨店が提供すべき価値

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

※EC: Electronic Commerce

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

アイティフォーは、「地方創生による社会貢献を通してすべての人や企業にサプライズを提供し、持続可能な未来の発展に貢献します」というパーパス(存在意義)を掲げており、私たちの提供するサービスが、地域の活性化の一助となるのであれば、大変うれしく思います。

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

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

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

## 地域で活躍する人々に、さまざまな価値を提供できる企業を目指します。



## 地方創生のために、アイティフォーができること

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

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

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

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

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

## 共創の力で、地域に新たな価値を生み出す。



※CVC：Corporate Venture Capital

# アイティフォーの価値創造ストーリー

## ～ 売上高700億円企業に向けたアイティフォーの挑戦 ～

アイティフォーは2024年5月、長期ビジョンとしての
HIGH FIVE 2033（FY2033構想）を打ち出しました。
2年の歳月を経て、2033年度に向けた飛躍的な事業規模の
拡大に向けた構想の解像度が、急速に高まりつつあります。




## ITFOR's Value Creation Story

アイティフォーのビジネスと強み（ビジネスモデル）　P.20
事業の強化とさらなるスケールアップ　P.23
持続可能な経営基盤　P.44

# 事業概要と収益構造



## 価値創造の基盤となる6つのソリューション

### 金融機関向けソリューション

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。



### コンタクトセンターソリューション

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



### 公共機関向けソリューション

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。



### セキュリティ・基盤ソリューション

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。



### 小売業／EC事業者向けソリューション

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「ITFOR × Shopify」を提供。

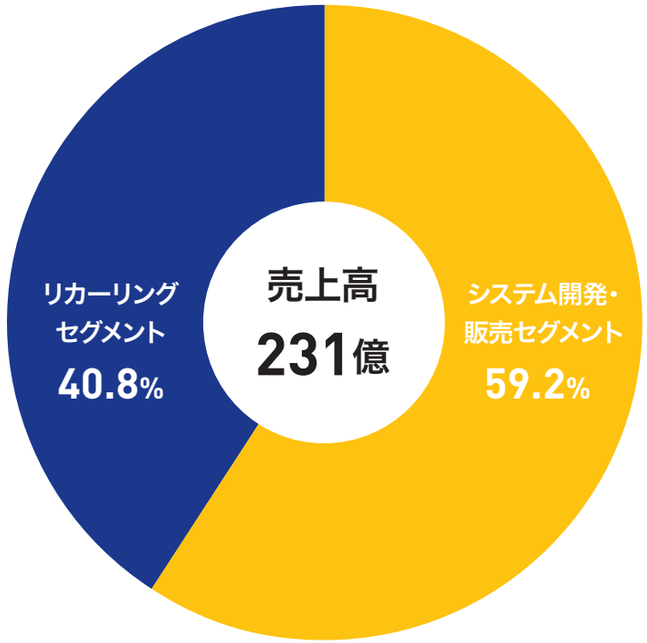


### キャッシュレス決済ソリューション

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。



## 安定収入に支えられた収益構造




### リカーリングセグメント

保守・運用サービスやクラウドサービスの利用料など、システム導入後も継続的に発生する売上です。お客様との長期的な取引を基盤として継続的に積み上がる収益であり、安定した収益基盤の形成につながっています。

### システム開発・販売セグメント

お客様のニーズに応じたシステムの開発・構築や、ソフトウェア・ハードウェアなどの販売による売上です。主にシステムの導入・構築時に計上される収益で、新規案件の獲得や既存システムの更改などが売上につながります。

# 5つの強み
（現在のビジネスの強み）

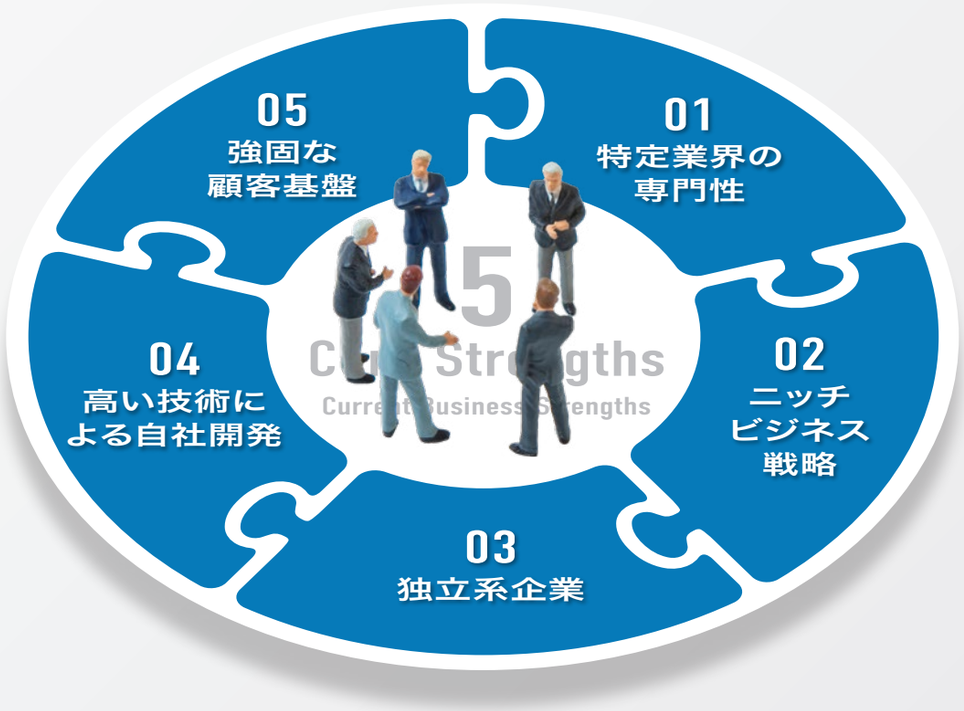
## 1.特定業界の専門性
特定業界に集中し専門性を高めることが、アイティフォーのビジネスモデルの起点です。地域金融機関や地方自治体、地方百貨店といった特定業界に特化し、経営資源を集中しています。

## 2.ニッチビジネス戦略
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なソリューションを提供しています。特定業界の専門性を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。

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

## 4.人財力で実現する高い技術による自社開発
多様な人財の確保と育成、働きがいのある職場環境づくりを通じて、一人ひとりの能力を最大限に引き出しています。高い専門性を持つ人財を基盤に、長年培ってきたシステム開発のノウハウと業務知識を蓄積。独立系企業ならではの柔軟性と高い技術力を生かした自社開発により、お客様に最適なソリューションを提供しています。

## 5.強固な顧客基盤
お客様の課題解決に寄り添い、導入後も改善を重ねながら長期にわたり利用いただくことで、強固な信頼関係を築いています。ユーザー会などを通じてニーズを捉え、サービスの向上や新たな提案につなげるとともに、継続利用による安定的な収益基盤を形成。さらに、既存のお客様から新たなお客様をご紹介いただくなど、厚い信頼が新たなビジネスの創出と持続的な成長につながっています。




### 現状への課題意識とこれから獲得すべき強み
特定領域における強固な地盤を持つ反面、自社完結での成長スピードには課題があります。今後は他社との共創やGrowth Capital構想により、外部の強みと連携した飛躍的な成長力を新たに獲得していく方針です。

# 経営資本の磨き上げ

（長期ビジョン実現のための経営資本の強化）

| | 現状の規模・優位性 | あるべき姿 | 現状の課題 | 今後の充実戦略 |
|---|---|---|---|---|
| 財務資本 | ●安定したキャッシュ創出力<br>●健全な財務基盤<br>●潤沢な資金余力<br>●強力な株主還元策の実行力 | ●事業成長への投資（M&A・CVC・R&D）<br>●十分な株主還元 | ●キャッシュの高止まりと割安なバリュエーション<br>●事業成長への投資計画のスピーディーな実行 | ●適正なキャッシュ水準の維持と最適化<br>●将来成長に向けた積極的な事業投資<br>●配当重視による強力な株主還元 |
| 知的資本 | ●30年以上にわたる業務ノウハウの蓄積<br>●自社パッケージ製品と特許技術<br>●顧客ニーズを反映した自社開発力 | ●自社プロダクトの進化<br>●SaaS型・リカーリング商材の創出<br>●CVC投資・M&Aによる外部の知の積極的な取り込み<br>●AI代替リスクを見据えた伴走型支援への進化 | ●主力パッケージの刷新と高度化<br>●AI等最新ニーズへの早期対応<br>●SaaS型・リカーリング商材のさらなる拡充 | ●積極的な研究開発への投資<br>●AI活用による開発プロセスの進化と生産性の飛躍<br>●SaaS型・リカーリング商材の先行開発<br>●CVC投資・M&Aを活用した外部技術の取り込み |
| 顧客資本 | ●地域金融機関における圧倒的シェア<br>●直接取引による解約率の極めて低いストック基盤<br>●全国47都道府県に広がる強固な顧客基盤 | ●アカウント営業への転換によるクロスセルの極大化<br>●ホワイトスペース（未導入領域）の徹底的な深耕<br>●CVC投資を活用した新商材の提供とハブ機能強化 | ●新商材のクロスセルによる市場への浸透<br>●新技術と顧客のオンプレ志向とのミスマッチ<br>●新規領域や商流変化への対応と収益化 | ●アカウント営業展開によるクロスセルの推進<br>●CVC出資先とのシナジーによる新規事業の開拓<br>●新商材投入によるホワイトスペースの深掘り<br>●銀行再編をチャンスに変える業界内の横展開 |
| 人的資本 | ●継続的な人財確保を支える採用力<br>●若手社員の高い定着率<br>●豊富な業務知識と専門性を有する人財<br>●自社開発を支える高い設計力・開発力 | ●若手の早期戦力化<br>●「人×AI」の融合による生産性の飛躍<br>●プロフェッショナル人財とマネジメント層の強化<br>●社員のポテンシャルを最大化する「生き生きと活躍できる土壌」の醸成 | ●人件費・採用費の増加による足元の利益圧迫<br>●IT人材不足とBtoB企業としての知名度不足<br>●事業拡大を牽引する中途採用の拡充<br>●労働集約型モデルの限界 | ●採用強化による人財の着実な拡大<br>●生成AIの本格活用による生産性向上と早期育成<br>●利益率を高める最適な開発フォーメーションの確立<br>●社員の定着率を高める強力なエンゲージメント向上策 |

# HIGH FIVE 2033

## 人々の豊かな時間の創出に貢献することを目指す

**地域格差のない社会基盤を構築することで、**
**人々の豊かな時間を創出したい――**

地域で活躍するお客様のサポートを続ければ続けるほど、
私たちの思いは強くなりました。
自前主義のシステムベンダーという殻を破り、さまざまなパートナーと手を組むことを含め、アイティフォーでは現在、地域還流型ビジネスの実現に向けた、さまざまな動きが始まっています。

非連続な成長を牽引する

## 3つの成長ドライバー




導入プロダクト増加と近接市場への拡大

外国人（旅行者、就労者等）に対するプラットフォームを構築

対象マーケットを拡大すべく、攻めるCVC投資やM&Aを実現できる体制を構築

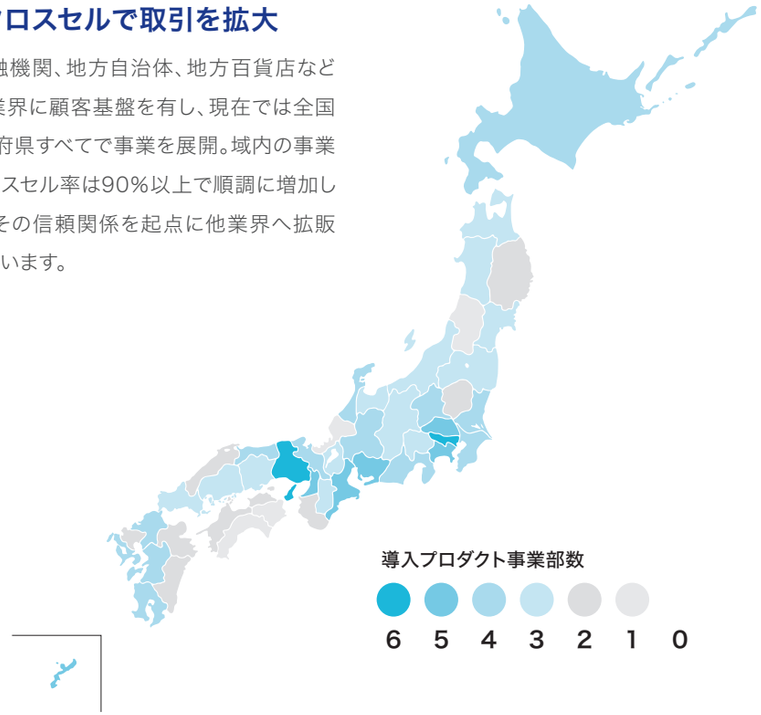
HIGH FIVE 2033の実現に向けて3つの成長ドライバーを複線化。
既存事業で築いた顧客基盤をさらに拡大するとともに、新たなビジネスモデルを創出し、非連続な成長の実現を目指します。

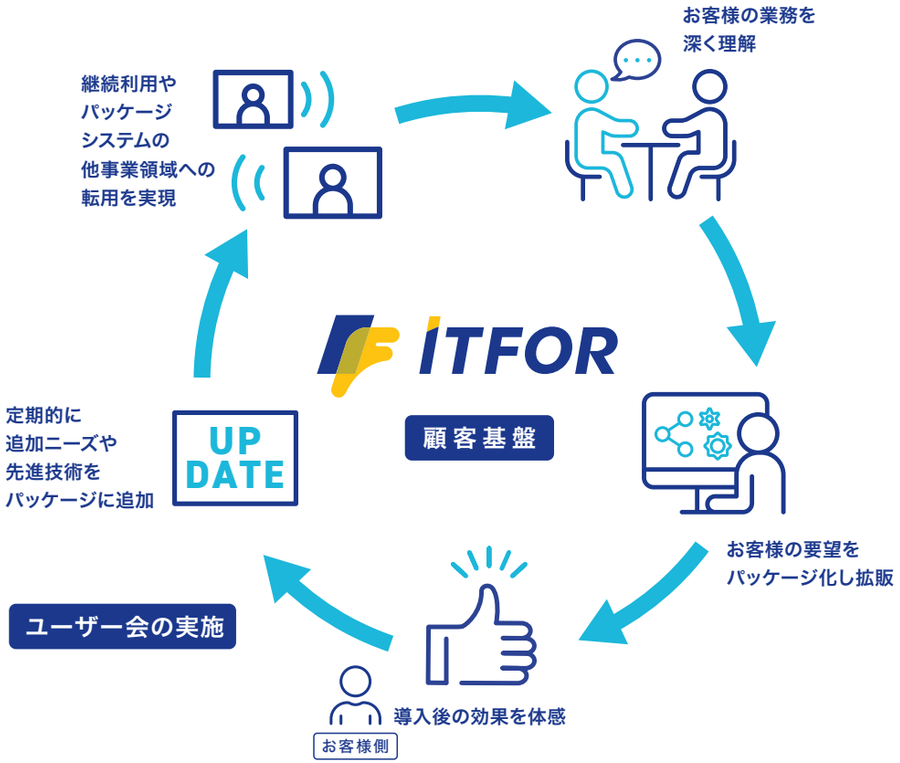
# 既存事業の深耕と拡大

## 顧客基盤の深化と導入プロダクトの拡大

### すべての都道府県にお客様が存在
### 域内クロスセルで取引を拡大

地域金融機関、地方自治体、地方百貨店など幅広い業界に顧客基盤を有し、現在では全国47都道府県すべてで事業を展開。域内の事業部のクロスセル率は90%以上で順調に増加しており、その信頼関係を起点に他業界へ拡販を進めています。




### 顧客ニーズに寄り添って
### プロダクトを常に改善（ユーザー会の活用）

お客様同士の情報交換や課題共有の場として定期的にユーザー会を開催。そこで得られた要望や新たなニーズをパッケージへ反映することで、製品価値の向上と継続利用の促進を実現しています。

### 顧客ニーズを起点としたビジネスサイクル

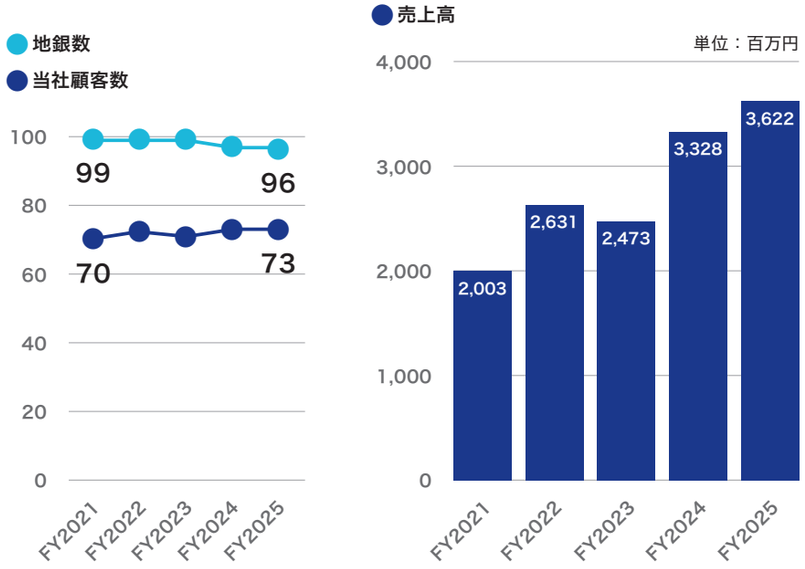
強固な顧客基盤に支えられている当社の強みは、お客様の業務を深く理解することから始まります。そこからお客様のニーズを掘り起こし、その要望をパッケージに取り入れ展開。導入後は、効果を共有しユーザー会でも情報交換することで、お客様の業務も成長するようなスパイラルを構築していきます。



イントロダクション
トップメッセージ
アイティフォーの価値創造ストーリー
アイティフォーのビジネスと強み
事業の強化とさらなるスケールアップ
HIGH FIVE 2033／3つの成長ドライバー
▶既存事業の深耕と拡大
パフォーマンスの最大化に向けて
[Topics]デジタルプラットフォームの新機軸
各事業の戦略と活動
外国人プラットフォームの構築
Growth Capital構想
[特別企画]社員座談会
持続可能な経営基盤
経営・財務情報

# 金融領域での提供価値向上

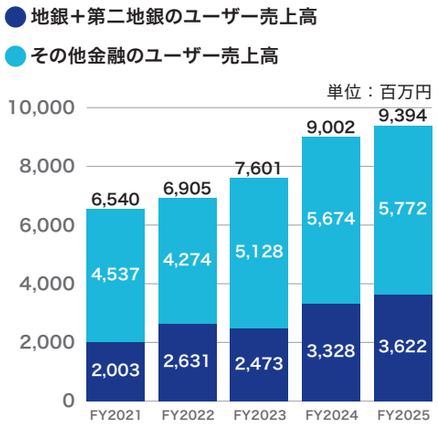
## 地銀・第二地銀と取引強化




### 経営統合など、業界再編が進む中でも確実に成長を実現

地方銀行が減少する市場環境においても、長年にわたり構築してきた信頼関係と専門性を強みに、システム導入数と顧客基盤を着実に拡大。継続的にシステム更改需要の獲得や新たなソリューションの提案を進めています。複数の融資業務システムをワンストップで提供できることも安定した売上成長につながっています。

## ノンバンクへの展開







### 地銀本体での実績を活かして、ノンバンクへと事業を拡大

地方銀行との取引実績を基盤に、系列のコンシューマーファイナンスや保証会社、クレジットカード会社、リース会社などノンバンク領域への展開も加速。地方銀行系とノンバンク系の事業がともに成長し、金融業界全体への事業領域拡大を実現しています。

### 経営計画

金融業界において、新たなシステム導入を通じた顧客基盤の拡大を図り、2025年度の270ユーザーから2026年度には276ユーザーへ、2030年度には650システム・290ユーザーへの成長を目指します。

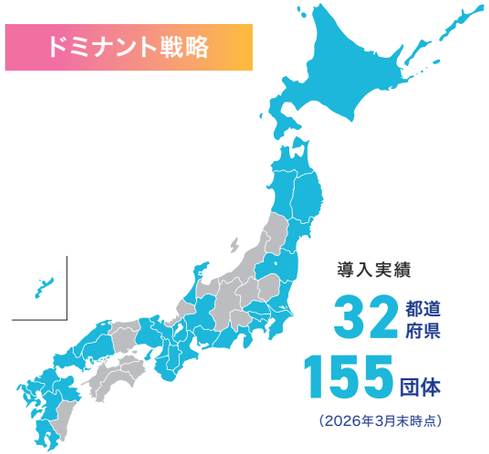
FY2025実績　560システム／270ユーザー

FY2026計画　577システム／276ユーザー

FY2030　650システム／290ユーザー

## 公共事業における支援領域の発展

**ドミナント戦略**



導入実績
32 都道府県
155 団体
（2026年3月末時点）

### 自治体での導入実績を起点に地域展開を推進

公共事業では、一つの自治体で実績を構築し、その成功事例を他の自治体へ展開するドミナント戦略※を推進しています。大阪府では、導入から数年で複数自治体へと拡大するなど、着実に成果を上げています。

※小売業のチェーン店が特定の地域に店舗を集中して出店し、その地域で「支配的」な地位を確立する経営戦略のこと

**深掘り戦略**

### 高齢者支援やインバウンド需要にも対応

納税・国保分野を中心に展開してきた公共事業を、後期高齢者医療や介護分野へ拡大していきます。また、出資先のバカンやPayke、WAmazing、GIGABANKと連携し、インバウンド需要の取り込みや外国人就労者支援など、地域課題の解決に向けた新たな事業展開を推進します。

納税課業務
国保課業務
＋
後期高齢課業務
介護課業務
ITFOR

観光・防災業務
VACAN
Payke
WAmazing

外国人e-KYC
GIGA




## 決済領域

次世代の決済端末





ポケット型

テーブルのオーダー端末






店員のハンディ端末

従来の決済端末販売に加え、端末レスビジネスへの展開を進めています。ソフト型決済端末の開発を完了し、テーブルオーダー端末や店員用ハンディ端末など、アプリ決済の普及を通じてキャッシュレス化のさらなる加速を目指します。

## 流通EC領域

流通EC領域では、売場や催事場、外商顧客先でも利用可能な移動型POSを開発し、店舗運営の効率化を支援します。また、世界標準のSaaS型ECプラットフォームShopifyを活用し、ECショッピングだけでなく店頭ギフト申込にも対応したサービス展開を進めています。

従来のPOSイメージ



移動型新POSイメージ




## 通信・電力領域

電力会社向けIP対応（Megaplex）の導入実績を基盤に、電力・鉄道・ガス業界への横展開を目指しています。さらに、次世代ネットワークを見据えたPON（パッシブ光ネットワーク）事業にも先行して取り組み、中長期的な需要拡大に備えます。

# パフォーマンスの最大化に向けて

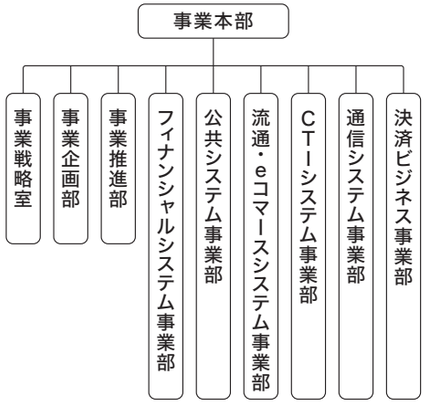
事業本部長メッセージ

## 「お客様を愛すること」「商品を愛すること」を守り抜く姿勢を持ち続けてほしい

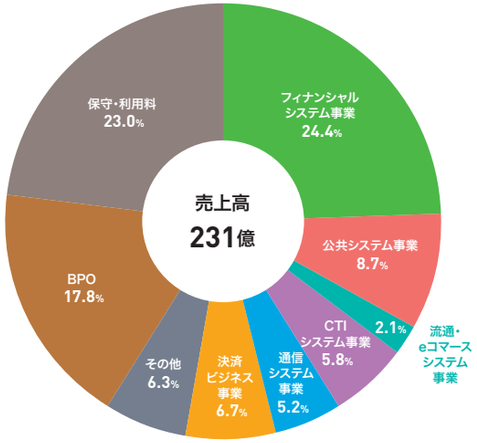


取締役常務執行役員 事業本部長
フィナンシャルシステム事業部長
大枝 博隆

【図1 事業本部体制図】




【図2 アイティフォーの売上構成】




## 「FLY ON 2026」期間中に見られる環境変化、リスクと機会

中期経営計画「FLY ON 2026」の最終年度を迎えている中での大きな事業環境の変化であるとともに、業界全体への大きなインパクトとなっているのが「AIの台頭」です。当社の主要顧客である金融業界では、AIを利用してシステムの脆弱性を見つけ、そこを目掛けてサイバー攻撃を受けるようなケースもあり、当社の商品に対するセキュリティ面での問い合わせが増えています。一方では、当社が今後、AIを活用してどのようなビジネスを展開しようとしているのかといった問い合わせも多くいただくようになっており、当社が今後、AIに対してどう向き合うのかという点は、当社の全ての事業部に絡む重要課題になりつつあります。

基幹事業であるフィナンシャルシステム事業に関しては、金融機関同士の合従連衡が進む状況の中で、マーケット自体の縮小を懸念する投資家の声も聞かれます。ただ、ありがたいことに金融機関の経営統合があったようなケースでも、新経営体制への移行後も引き続き当社のシステムが採用されることが多く、全体の導入システム数で見た場合には、むしろ増加傾向にあるというのが実情です。また同事業において、その価値が新たに見直されているのが延滞債権管理システムです。金融業界全体で人材の高齢化が進行する中で、延滞督促業務を担う人材についても不足が見られ、それを背景とした回収システムの維持・強化が喫緊の課題となっています。こうした中で、延滞債権管理システムがあらためて見直されています。また公共システム事業においては、これまで自治体ごとに異なっていた基幹システムを、国が定めた標準仕様に統一しようとする動きが見られ、これが当社に大きな特需を呼び込んでいます。この特需については、今後数年間は続くものと見ていますが、もちろん競争の激化も予想されるため、今後の動向を注視し、対応策を検討していくことになります。

ただ、足元でのこうした好況を受けて人材不足も深刻となっており、業務量の増加に対して人材の補充が追い付いていないというのが実情です。九州地区ではお客様単位で営業を行っていく「アカウントセールス」の手法を取り入れ、フィナンシャルシステム事業部の社員が公共システム事業の営業活動をサポートしています。導入から3年目を迎えるこの活動は、今後は展開地域の拡大という次のステップへと進むことになります。地方の百貨店もまた重要なお客様です。百貨店業界全体が縮小する中でも、当社が提供する小売業向け基幹システム「RITS」は好評を得ており、業界における当社シェアは確実に高まっています。

## 6つの事業の連携と自律が重要

6つの既存事業がそれぞれ有機的なつながりを有しているところは、当社事業の大きな特徴です。例えば公共システム事業部は、フィナンシャルシステム事業部がこれまで培った延滞回収のノウハウをベースとして立ち上げた部門であり、両事業部には多くの共通項があります。また冒頭で触れたような、AIに関する銀行のお客様からの問い合わせがあった場合には、情報セキュリティ対応を担う通信システム事業部とフィナンシャルシステム事業部が合同でお客様を訪問することもあります。CTIシステム事業部が開発した自動受架電システム「ロボティックコール」を組み合わせて、延滞回収にかかる事業システムとして提案することもあります。

事業部横断の取り組みは、今後さらに加速させたいと考えています。例えばCTIシステム事業部では、2026年6月にAIエージェントプラットフォーム「NiCE Cognigy」の販売を開始しました。この商品を通じて、カスタマーサポートやコンタクトセンターの現場で起きていた課題の解決につなげることができ、金融機関やクレジットカード会社、地方公共団体、さらにはEC事業者・小売業者などの自動受付対応などで威力を発揮するものと考えています。お客様の課題解決に向け、優れたサービスを提供するうえで、今後は各事業部の連携がますます重要になるものと思われます。

蓄積したデータの活用もまた、これからの時代を読み解くうえで重要なキーワードです。延滞債権管理の領域では、過去から蓄積された豊富なデータを活用してAI分析を実施し、延滞発生時の最適な督促方法をAIが提案するシステムや、AIが電話で督促を行うシステムの開発を進めています。約200ユーザーの延滞データを長期間保有している当社システムだからこそ提供できるサービスであり、延滞債権管理システムを提供する競合先の淘汰が進む中で、この領域での当社の優位性はさらに高まっていくものと期待しています。

こうした事例のような、既存の事業部が進める事業展開に加え、当社では「外国人プラットフォームの構築」のような、さまざまなスタートアップ企業と連携をしながら新たなサービスを提供していくビジネスモデルの構築も進めています。これらは、2033年構想「HIGH　FIVE 2033」の具現化に向けた、M&AやCVC投資を活用しながらインオーガニックな成長を取り込む動きとも連動し、今後はアイティフォー・グロースキャピタルを軸とした新たな事業展開も始まります。

「HIGH FIVE 2033」で描く700億円の売上高を実現するには、こうした新展開が必要ですが、成長を支えるのは、言うまでもなく既存事業の成長です。6つの事業部の成長では、各事業部間の連携が鍵を握りますが、連携という言葉に寄りかかり、現状に「安住」するような姿勢には強い危機感を持っています。相互依存によって責任の所在が曖昧になってしまえば、お客様からの大切な信頼を失いかねません。真にお客様に寄り添うためには、各事業部が自律したプロであることが大前提です。それぞれが自律的にマーケットを開拓し、新しいものを貪欲に取り入れながら、お客様の心をしっかりと掴むことが大切です。

## 「お客様を愛すること」「商品を愛すること」を守りぬくことが大切

当社は昔から、お客様に寄り添う営業スタイルを大切にしてきました。そしてこのDNAは、今の世代にもしっかりと受け継がれています。しかし、ITサービスが高度化し、企業間の競争が激化する現代において、私たちが持つべき最大の武器は、改めて原点に立ち返り「お客様を愛すること」と「商品を愛すること」を徹底的に貫くことだと考えています。

組織が拡大し、事業環境が目まぐるしく変わる今だからこそ、この姿勢を絶対に守り抜いてほしい。私自身、新人教育の場などでも常にそう伝え続けています。お客様のことを真摯に想い、好きでいられなければ、お客様の真の課題や考えていることを深く理解することはできません。また、自分自身がその商品を好きでいられなければ、商品を売ることにも熱意が持てなくなり、商品の魅力を十分に伝えきれません。さらに言えば、自社・自部門の利益、自身の利益だけを見ていては、取引というものは長く続きません。お客様と自分たちの双方が利益を獲得できるようなビジネスを追求するべきということです。このことは、営業部門、開発部門の双方の社員に言えます。「お客様を愛すること」「商品を愛すること」をしっかりと守り抜き、各事業の連携と自律のバランスをとることが、パフォーマンスの最大化を実現するための唯一の方法であると信じています。これからの当社のビジネスを担う方々には、その点をぜひ、肝に銘じて取り組んでほしいと思います。



これまで培った
金融関連サービスの強みを活かす

## 債権の初期督促で発生する企業側の業務を自動化・効率化

延滞発生時の入金案内から支払いまでをスマートフォン上で完結できるSaaS型サービスです。個別システムの導入を不要とし、顧客利便性の向上と入金案内業務の効率化を支援します。

Payコレクト

## 金融機関と法律事務所をつなぐ債務整理業務の最適解

金融機関と弁護士・司法書士事務所をつなぐ債務整理業務プラットフォームです。受任通知や債権届のデジタル化、ワークフロー管理の最適化、ペーパーレス化を実現します。

Agent Hub

# [Topics] デジタルプラットフォームの新機軸

金融分野で培った顧客基盤と業務ノウハウを活かし、企業・顧客・専門家をつなぐデジタルプラットフォーム事業を展開。
アプリやSaaSを活用した新たなサービスを通じ、既存事業の枠を超えた価値提供を進めています。

アプリを駆使した
BtoBtoC型のビジネスを広げる

## 超高齢社会を背景とした個人の「終活」ニーズに応える

「伝えたいこと」「遺したいこと」を記録する電子終活ノートアプリ。ブロックチェーン技術を活用し、重要な情報を暗号化して保管。有事の際のデータ保護にも有効です。

デジシェア

## 従業員との対話を促進するアプリで企業の人的資本経営をサポート

社員の「本音」を集めるモバイルアプリです。AIによるデータ解析技術を活用し、会社や業務に対する従業員の声を可視化することで、人財戦略上の課題把握と施策実行を後押しします。

COCO VOICE

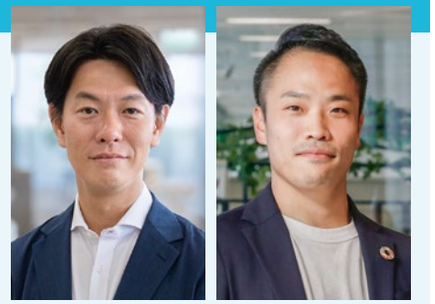
# 各事業の戦略と活動

## フィナンシャルシステム事業部

### 銀行で培った総合力を起点に 金融DXとAI活用を加速し 新たな顧客基盤の創出へ

（左）
営業一部部長
山崎 優介

（右）
営業四部部長
落合 徹

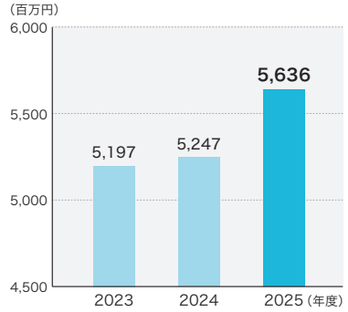




### 2025年度の成果

2025年度は中期経営計画最終年度を見据え、「受注残の最大化」を最優先課題として営業活動を推進しました。その結果、受注高・受注残ともに前年比で大幅に増加し、過去最高を達成しました。また、新たなSaaS型サービスとして「Agent Hub」をリリースし、市場投入を実現しました。一方で、士業側との契約手続きの遅れにより、金融機関向け導入が当初計画どおりには進まず、一部案件は次年度へ持ち越しとなりました。その他に、金融業界において関心が高まるAI活用への対応に向け、主要製品へのAI実装を見据えた研究・実証実験の準備を進め、将来の競争力強化に向けた基盤づくりに取り組みました。

■ システム開発・販売売上高




### 現在のビジネス展開・強み

当事業部は、国内の銀行、ノンバンク、保証会社向けに、申込・審査から延滞債権管理まで幅広いシステムを提供しています。個人ローン業務支援システム「SCOPE」や延滞債権管理システム「CMS」「TCS」を中心に、安定した収益基盤を形成し、全社業績を支える中核事業としての役割を担っています。

最大の強みは、融資業務の「入口」である受付・審査から、「出口」である延滞債権の管理・回収までを自社開発システムで提供できる国内唯一のシステムベンダーであることです。長年にわたり蓄積してきたシステム同士を連携させたソリューション展開により、高い競争優位性を確立しています。また、ユーザー会を通じて顧客の声を製品開発へ反映し、顧客とともに価値創出する開発体制も差別化要因となっています。

### 将来像＝GOAL（2033）

2033年には、銀行・ノンバンク向けビジネスで培った融資・債権管理のノウハウを活用し、組込型金融を展開する小売業などの非金融事業者や、それを支えるBaaS事業者へ顧客基盤を拡大していきます。また、AI技術の進展を背景に、審査から債権回収・管理までの業務をAIエージェントが支援・自動化する新たなサービスモデルの構築を見据えています。

収益モデルについても、従来のシステム販売・保守中心から、SaaSによる継続課金や成果報酬型、トランザクション課金型へと転換を図ります。

さらに、金融実務ノウハウを組み込んだ金融特化型AIや、決済・与信データを活用するプラットフォーム開発を推進し、新たな市場の開拓と持続的な成長を実現していきます。

### 足元の事業環境（リスク・機会）と現状の課題（短期・中長期）

金融業界では経営統合や業界再編、システムの内製化やSaaSへの移行が進み、市場環境は大きく変化しています。

また、AIエージェントの普及やサイバーセキュリティリスクの高まりも事業に影響を与える要因となっています。一方で、業務のデジタル化需要やAI活用ニーズの拡大、規制緩和に伴う異業種の金融市場参入など、新たな事業機会も広がっています。

こうした環境変化に対し、短期的には最新技術への追従や他社連携の強化に加え、多様化する顧客ニーズに対応するための提案力・営業力の高度化が課題となっています。また、中長期的にはコンサルティング機能の拡充、および新市場・海外展開に向けた組織基盤の整備が求められています。

### 課題解決に向けた戦略

短期的には、他ベンダーとの協業や事業部間連携を強化し、提案の幅を広げるとともに、提案の好事例や提案プロセスの共有・標準化を進めることで営業力の底上げを図ります。また、AIやSaaS分野における知見の獲得を進め、市場環境や顧客ニーズの変化へ迅速に対応できる体制を構築します。

中長期的には、顧客との関係構築を担う従来の営業担当に加え、専門知識を活用して提案を支援するサポート体制を強化します。さらに、金融実務とIT技術の双方に精通し、顧客の業務改革を支援できるコンサルタント型人財の育成を推進します。こうした人材・組織基盤の強化を通じて、市場環境の変化を成長機会へと転換し、新市場の開拓も進めながら、持続的な事業拡大を目指します。

## 公共システム事業部

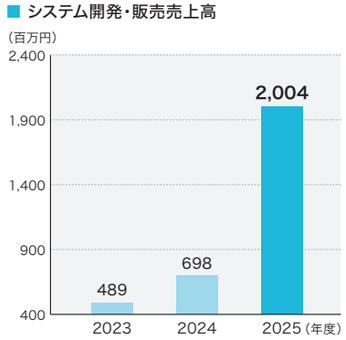
### 変化する事業環境を捉え
### 自治体DX市場の成長を取り込む



執行役員
公共システム事業部長
小林 研司

### 2025年度の成果

2025年度は、国が推進する自治体システム標準化への対応期限年度として、滞納管理システム、学齢簿・就学援助システムの標準化版パッケージ導入に注力しました。既存・新規を含め、滞納管理システム7システム、学齢簿・就学援助システム18システム、合計25システムを大きな問題なく導入しました。国の政策動向を捉えた提案活動が奏功し、高収益案件の獲得につながり、売上高および利益率は前年比で大きく向上しました。一方、基幹システムベンダー側の開発遅延等により、19システムが2026年度以降の稼働延伸となったほか、標準仕様書の改版への継続的な対応が課題となっています。




### 現在のビジネス展開・強み

当事業部は、地方自治体向けに納税関連業務や教育委員会業務を支援するシステムの開発、導入、運用保守を展開しています。自治体においては、国主導によるシステム標準化やDXが進められており、今後も関連需要の拡大が見込まれます。また、グループ会社ではBPO事業を展開しており、徴収業務において国内トップシェアを有し、多数のユーザー自治体から安定した売上を計上しています。

当事業部の強みは、蓄積した業務ノウハウを融合し、システムとして提供できる点にあります。システム活用により、業務時間の短縮、従事者数の削減、ミスや事故の防止を実現するとともに、受託業務から得られた運用ノウハウをシステム化し、他自治体へ展開することで、ユーザー数と売上高の拡大につなげています。

### 将来像＝GOAL（2033）

2033年度に向けては、これまで主な対象としてきた大規模自治体を引き続き重要な顧客基盤としながら、サブスク型業務パッケージの構築により、従来は対象としていなかった小規模自治体にも提供領域を広げていきます。これにより、システム導入自治体数の大幅な拡大を目指します。また、BPO事業においては、小規模・遠隔自治体の業務を自社業務センターで受託する体制を推進し、受託件数の増加を図ります。

業務範囲についても、徴収業務にとどまらず、賦課業務や窓口業務へ拡大するとともに、自治体以外の金融機関なども業務受託先として視野に入れます。これにより、公共システム事業とBPOを併せて、売上高を大きく伸ばし、持続的な成長を実現していきます。

### 足元の事業環境（リスク・機会）と現状の課題（短期・中長期）

足元では、BPO業務におけるAI活用の拡大による従来型の業務委託ニーズの減少や人件費高騰が短期的なリスクとなっています。一方で、自治体DXの推進、自治体職員数の減少、AI活用に向けた実証実験の広がりは、事業機会につながると考えています。

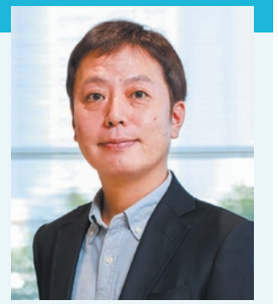
中長期的には、標準化により差別化が難しくなり、価格競争が懸念されます。また、契約形態のサブスク化に伴う契約金額の減少も想定されます。さらに、少子高齢化や地方過疎化による労働力不足、物価上昇に伴う生活困窮者の増加は、自治体業務の効率化や支援サービス需要を高める要因となります。こうした環境変化に対応するため、責任者クラスのSE人材、新規BPO業務の立ち上げ要員、新プロダクトを企画・創出する人材の確保が課題です。

### 課題解決に向けた戦略

各自治体におけるシステム標準化対応後5年を経過したシステム更改時期を見据え、SaaS型の業務パッケージを開発します。既存の滞納管理、学務関連パッケージをガバメントクラウド上でコンテナ化し、マルチテナントで運用できる仕組みを構築することで、導入対象の拡大と運用効率の向上を図ります。また、徴収業務分野において、AIを活用した業務効率化ツールを開発し、自治体職員とBPO従事者の双方が利用できるサービスとして展開します。

中長期的には、営業、SE、BPOにおける現場管理者を大幅に増員するとともに、自治体DXを推進するための業務提携も積極的に検討します。システムとBPOの両面から自治体の業務課題に対応し、価格競争から脱却し付加価値型の事業モデルへの転換を進めていきます。

## 流通・eコマースシステム事業部



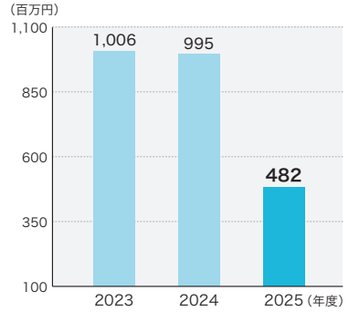
### 地方流通業のDXを支える
### パッケージ刷新で新たな成長へ

執行役員
流通・eコマースシステム事業部長
**吉村 剛**

### 2025年度の成果

2025年度は、開発から20年を経過した基幹システム「RITS」の更改を最優先課題として取り組みました。アーキテクチャーの陳腐化などにより製品競争力の低下が課題となる中、販売管理システムの主要製品であるPOSシステムの全面刷新を推進しました。特に、決済端末にインストール可能なPOSシステム「ミニPOS」は、外商先での決済とPOS連携を同時に実現するもので、お客様の外商業務の効率化に貢献する製品です。2026年12月の市場投入を予定しており、今後の業績への寄与を見込んでいます。次年度以降は、RITSを構成するその他の商品群についても順次投資を行い、刷新を進めてまいります。

■ システム開発・販売売上高




### 現在のビジネス展開・強み

当事業部は、地方百貨店や専門店を主な顧客として、自社パッケージの導入および保守サービスを提供しています。主な製品は、基幹システム「RITS」、POSシステム、eコマースシステムであり、地方百貨店向けには全国で15社のユーザー基盤を有しています。システム販売や保守を通じた高い収益性を誇り、当社の安定収益を支える基盤事業と位置づけています。

RITSの強みは商品管理、販売管理、顧客管理、ギフトシステム、友の会システムなど、百貨店業務に必要な機能をトータルにサポートしている点です。さらに、必要な業務のみを導入できる柔軟性に加え、決済ビジネス事業部との協業による決済端末・決済センターの提供も、他社にはない競争優位性となっています。

### 将来像＝GOAL（2033）

当事業部は現在の主力マーケットである地方百貨店に加え、専門店向けeコマースの販売拡大を目指しています。2033年の目標として大幅な成長を見込んでおり、その実現に向けて、既存パッケージの最新化を重要な取り組みと位置づけています。地方流通業が直面する構造的な環境変化を「次なる成長への転換点」と捉え、当社の次世代型システムを通じて、顧客企業の省人化と新たな収益源（インバウンド等）の獲得を強力に支援します。

こうした環境変化に対応するため、POS、EC/ギフトをはじめとする製品群のUI/UXやアーキテクチャーを刷新し、顧客業務の効率化と利便性向上を図ります。また、近年拡大しているマーケットとしてショッピングセンター（SC）向け製品開発にも取り組みます。

### 足元の事業環境（リスク・機会）と現状の課題（短期・中長期）

足元の事業環境における短期的なリスクは、開発を担う人材の不足です。製品刷新を進めるうえで、開発を推進する人材の確保は重要な課題となっています。

一方で、DXのさらなる推進は、地方百貨店や専門店に向けた業務効率化ニーズを高める機会となります。百貨店市場では、地方の人口減少に伴う市場縮小や店舗再編のリスクが懸念される一方、インバウンド需要による地方経済の回復・拡大は新たな事業機会と捉えています。

こうしたリスクと機会を踏まえると、当事業部の課題は、既存製品の競争力を高める開発体制の強化と、将来の市場変化や多様化する顧客ニーズに対応した製品群への継続的な投資にあります。

### 課題解決に向けた戦略

課題解決に向けて、当事業部は既存パッケージの刷新を軸に、製品競争力の再強化を進めています。リリースから20年を経過したパッケージについては、UI／UXおよびアーキテクチャーの刷新が急務であり、2025年からPOSシステム、EC／ギフトの更改に取り組んでいます。2026年度にはこれらの取り組みが売上に寄与するものと見込んでおり、特に「ミニPOS」については、既存のお客様への提案・導入を順次進めてまいります。

また、その他のパッケージについてもバージョンアップを計画し、段階的な製品力の向上を図ります。短期的には既存のお客様への導入拡大を図り、中長期的には専門店向けeコマースやSC向け製品開発を通じて、成長領域の開拓を進めてまいります。

## CTIシステム事業部

### クラウド型コール基盤とAI活用により、顧客業務の高度化を支える

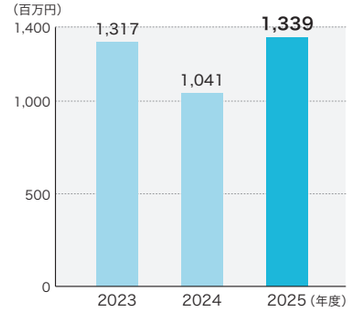


執行役員
CTIシステム事業部長
小川 天平

### 2025年度の成果

2025年度は、クラウドPBXの販売を主軸に事業活動を進めました。一方で、日本企業においては安定性を重視する傾向が根強く、オンプレミス型基盤を継続利用するニーズも引き続き見られました。その結果、当事業部の成り立ちでもある通話録音分野において、ハードウェア更改案件が想定以上に進展しました。クラウド基盤では機能面での差別化が難しくなる中、AIエージェントの急速な進展が新たな事業機会として顕在化しています。今後は、顧客業務にAIをどのように活用できるかを見極め、成長につなげることが重要な課題となっています。

■ システム開発・販売売上高




### 現在のビジネス展開・強み

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）という名称のとおり、電話等を主軸にコンピューターシステムを統合する事業を展開しています。

現在は、携帯電話、SMS、ボット、AIエージェントなど、幅広い経路や機能を活用できるクラウド型コール基盤の提案を進めています。特にコールセンター領域では、少子高齢化に伴うオペレーター不足を背景に、従来業務の自動化・効率化を支援するシステムの需要が拡大しています。

システム機能面での差別化が困難となる中、当社はフィナンシャル分野における顧客基盤と導入実績、顧客業務に深く入り込むことで今まで培ったエンジニアの業務知見を強みとし、同業他社への横展開を可能にしています。

### 将来像＝GOAL（2033）

2033年度においても、フィナンシャル事業分野を中心とした主要な顧客層は大きく変化しないと見込んでいます。一方で、AIエージェントの発展と労働人口の減少を背景に、企業における電話受付業務の多くをAIエージェントが担う時代が到来すると捉えています。

こうした変化は新たな事業機会につながると考えています。当事業部は、こうした構造変化の中で、顧客業務をより深く把握し、生成AIの活用ポイントを見極めながら、顧客接点の高度化に関わっていくことを目指します。

システムによる自動化が進展する中でも、顧客とのつながりの本質は人にあるという考え方を重視し、単なるシステム提供にとどまらず、人と人を結ぶ価値を支える事業として発展していきます。

### 足元の事業環境（リスク・機会）と現状の課題（短期・中長期）

短期的には、最低賃金の引き上げに伴う人件費の増加が顧客企業の収益を圧迫し、システム投資が抑制される可能性があります。一方で、労働人口の減少は、生成AIを活用した業務効率化システムへの投資拡大という機会にもつながっています。この機会を確実に取り込むためには、急速に進化する生成AIの機能を的確に把握し、顧客業務へ適用できる専門エンジニアの確保が課題です。

中長期的には、AIエージェントによる自動架電機能が一般オペレーターの業務を代替する可能性があり、リカーリング収益の形態にも変化が生じる可能性があります。類似する商材や機能が短期間で登場する環境下で、当社が優位に事業を進めるための独自性を創出することがより一層重要となってきています。

### 課題解決に向けた戦略

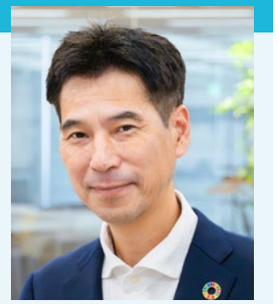
短期的には、当社の事業の原点である通話録音分野において、オンプレミス型のニーズが引き続き存在することを踏まえ、ハードウェアなどの販売を継続していきます。

サーバー類などの納期が不透明な状況においても、協力先と連携し、安定した供給体制の確保に取り組みます。また、既存ユーザーに導入したシステムを同業他社へ横展開することで、導入件数の増加と事業規模の拡大を図ります。

中長期的には、AIエージェントを活用した事業展開に向け、顧客業務をより深く把握し、コンサルティングができる人材の確保が不可欠となっていきます。生成AIの技術進化を的確に捉え、顧客課題や新たな市場ニーズに即した提案力を高めながら、持続的な事業成長につなげていきます。

## 通信システム事業部

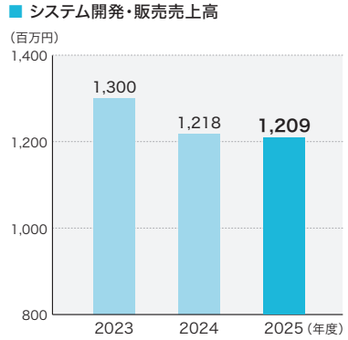
### 顧客業務を支える技術力を磨き 変化する社会のニーズに応える



通信システム事業部長
羽田 誠

### 2025年度の成果

2025年度は、電力会社を中心とする社会インフラ企業に向け、MegaPlexをはじめとした通信機器の販売拡大に取り組みました。一部電力会社への追加導入と新規導入に向けた検証が中心となりましたが、次年度以降の導入を見据えた仕様固めを進めることができました。また、これまで十分に展開できていなかった鉄道会社向けビジネスでは、販売店との協業体制を確立し、今後の事業の柱として期待できる基盤を整えました。さらに、エンタープライズ向けにはサイバーセキュリティアカデミー、セキュリティトレーニング、脆弱性診断などの案件を獲得し、当社パッケージと組み合わせたクラウドビジネスも10社以上へ展開しました。




### 現在のビジネス展開・強み

当事業部は、クラウド、ネットワーク、セキュリティなど、各種システムを支えるITインフラを提供しています。地域金融機関、地方自治体、流通小売業に加えて、社会に欠かすことのできない電力、水道、ガスなどの社会インフラ事業者に対して、長期にわたり信頼性を維持できる通信基盤を提供しています。

当社の強みは、海外企業の先進的なソリューションを国内市場へ展開できる点にあります。特に、伝統ある社会インフラ企業に対し、既存の古い規格にも対応したソリューション提供ができることは大きな競争優位性です。

さらに、AWS基盤の導入から運用監視、保守、セキュリティまでを一体で提供できる体制を整えており、高い信頼性を求める顧客に迅速で安心できるサービスを提供しています。

### 将来像＝GOAL（2033）

2033年度に向けて、当事業部は社会インフラ企業向けビジネスの比率を高めていきます。電力、水道、鉄道などのインフラ事業者を主要な顧客層として位置づけ、通信機器の提供にとどまらず、社会インフラ向けのリカーリングビジネスへ展開することを目指しています。また、エンタープライズ領域では、中規模企業から大規模企業へと対象を広げ、SaaSサービスの提供を通じて事業領域の拡大を図ります。

2033年度に向けて、海外の先進的かつ独自性のあるソリューションを調達するチャネルの確立や、クラウドSEを擁したノーコードによるサービス・システム開発の展開を進めます。社会インフラ、クラウド、セキュリティを軸に、継続的な収益基盤と成長機会を併せ持つ事業への進化を目指します。

### 足元の事業環境（リスク・機会）と現状の課題（短期・中長期）

短期的には、円安、半導体価格の高騰、納期遅延、人件費上昇、人材不足が事業リスクと認識しています。一方で、サプライチェーン評価制度への対応、フロンティアAIの脅威への備え、2028年のISDNサービス終了に伴う需要は、新たな事業機会として捉えています。これらの機会を確実に取り込むためには、プリセールス人員、営業アシスタント、PM・PLクラスのエンジニア、セキュリティ人材、レガシー系通信エンジニアの確保が課題です。

中長期的にも、円安や半導体高騰、人件費増、人材不足と高齢化はリスクとなります。一方で、少子高齢化による省人化ニーズ、主要国産メーカーのTDM装置サポート終了、クラウド化シフトは追い風です。これに対応できる専門人材の確保と提案体制の強化を進めます。

### 課題解決に向けた戦略

課題解決に向けた短期的な戦略として、フロンティアAIの脅威に対応するセキュリティソリューションの展開を進めます。また、グループ会社である株式会社アイセルとの協業により、サプライチェーン評価制度に対応したソリューションを展開し、クラウドサービスのメニュー拡充と外販拡大に取り組みます。

中長期的には、プリセールス人材を拡充、直販営業の活動領域を拡大し、提案のさらなる高度化を図ります。さらに、セキュリティエンジニアの育成、SOC企業との提携、M&Aを通じて、顧客のセキュリティを一括で担える体制の構築を目指します。また、従来の通信機器領域にとどまらず、海外の優れたパートナーシップを通じて独自性の高いソリューションを拡充し、提供価値の多様化を推進してまいります。

## 決済ビジネス事業部

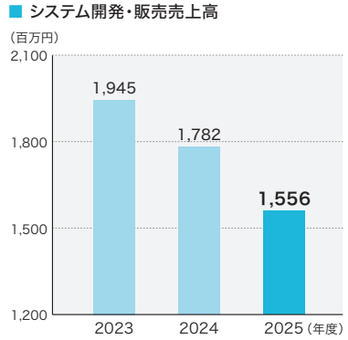
### 決済プラットフォームへの進化で持続的な成長を実現



取締役 執行役員
決済ビジネス事業部長
**河野 一典**

### 2025年度の成果

2025年度は、主力製品であるマルチ決済端末の安定供給を維持しつつ、POS事業者との連携機能強化に取り組みました。特に、POSメーカーとの「検定レス連携」推進により導入時の負担を軽減し、新たなパートナー網の拡大を実現しました。また、アライアンス強化を通じて収益基盤の維持・強化を図るとともに、スマートフォンを端末化するSoftPOSをはじめとする新規端末の開発対応や、端末物販に依存しない決済プラットフォームビジネスの研究開発を推進しました。一方で、研究開発から本開発への移行を支えるエンジニアリソースの確保や、安価かつ高性能な次世代端末の早期市場投入体制の構築が今後の課題となっています。




### 現在のビジネス展開・強み

当事業部は、地方銀行などの金融機関やカード会社をはじめとするノンバンク向けに、決済端末を中心としたキャッシュレス決済ソリューションを提供しています。拡大するキャッシュレス市場で着実な収益拡大を担うとともに、将来の成長を牽引するグループの中核事業として位置付けられています。

当事業部の強みは、マルチペイメント分野の先駆者としての豊富なノウハウと、累計21万台超の販売実績に基づく高い市場認知度、ならびに強固な顧客基盤にあります。

さらに、端末提供にとどまらず、キッティングや問い合わせ対応、端末の障害対応といった業務を一気通貫で提供できる包括的なサポート体制を有しており、これが確固たる競争優位性の源泉となっています。

### 将来像＝GOAL（2033）

2033年度に向け、当事業部は既存アクワイアラとの連携をさらに強化し、端末の展開領域を従来の個店中心から大型チェーン店へと拡大していきます。あわせて、決済プラットフォームを通じた新規アクワイアラの開拓を進め、事業基盤の拡充を図ります。

2033年度に向けて本事業を大きく成長させ、全社を牽引する事業の柱として存在感を高めることを目指します。この達成に向け、従来の「端末物販モデル」から「決済プラットフォームモデル」への転換を推進します。

また、決済データの利活用をはじめとする付加価値サービスを拡充し、ハードウェア需要に左右されない強固なストック型の収益モデルを確立することで、安定的かつ継続的な成長を実現します。

### 足元の事業環境（リスク・機会）と現状の課題（短期・中長期）

短期的には、円安進行に伴う海外製端末の仕入コスト上昇、端末メーカーの新製品リリース遅延、中国系低価格ベンダーの台頭による価格競争の激化が事業リスクとなっています。一方で、インバウンド需要の拡大に伴うDCC決済や免税対応ニーズの高まり、加盟店の業務効率化ニーズ、さらにはプラットフォームビジネスへの参入機会を好機として捉えています。

中長期的には、SoftPOSの普及による専用ハードウェア需要の変化や、特定メーカー依存に伴う供給・品質リスクのほか、専任人員やR&D体制の不足が課題です。一方で、AI技術の進展を活用した決済データの高度な利活用やBPO業務の効率化は、事業価値向上に向けた重要な好機と認識し、積極的な体制強化を図ります。

### 課題解決に向けた戦略

短期的には、安価な次世代端末への移行を進めることで収益性を向上させます。また、POS検定レス連携やDCC決済、免税対応機能の早期実装により市場ニーズへの対応力を高めるとともに、開発リソースを重点配分して新たな決済プラットフォームの立ち上げを推進します。

中長期的には、SoftPOSや組込型決済などの新領域へ本格参入し、決済データ利活用プラットフォームの構築と機能拡充に取り組みます。さらに、決済分野に精通した専門人材の採用・育成、組織体制の強化、M&Aやアライアンスの積極活用を通じ、アクワイアラの業務支援や加盟店DXを包括的に支え、地域経済の活性化に貢献する強固な事業基盤を確立していきます。

## 技術本部

# 培った業務知識を競争力に
# 新たな市場と成長機会を切り拓く。



執行役員 技術本部長
池田 竹広

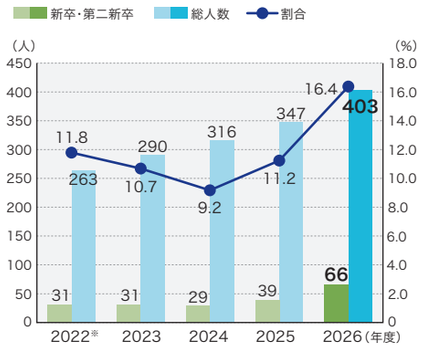


執行役員 技術本部長代理
橋本 健司

### 2025年度の成果

2025年度は事業成長の基盤となる人材確保と、対応領域の拡大に取り組みました。人材面では、人事部との連携により、目標としていた新卒採用全体で70名を達成しました。また、公共プロダクトについては、担当部署だけでなく地域の各拠点でも対応できる体制づくりを進め、金融系SEが公共案件の一部を担えるようになるなど、組織全体で対応力の底上げを図りました。これにより、地域の自治体への訪問も本社主導に限らず、各拠点から対応できる体制が整いつつあります。あわせて、開発工程の各完了時にリスク確認を行うなど、品質確保に向けた取り組みも継続しました。一方で、AIを活用した開発効率の向上については、設計書をもとにプログラム作成・修正を行う試みに着手したものの、精度向上が今後の課題となっています。

■ 新卒・第二新卒エンジニア採用数の推移




※6月末時点

**技術本部の強みと将来を見据えた戦略**

### 顧客業務を熟知した提案力と対応力
### 変化するニーズへ迅速に応える

当本部は、営業が受注した案件に対し、パッケージアプリケーションをベースに、要件定義や基本設計などの上流工程から、開発、導入、保守運用までを担っています。ソフトウェアと基盤の双方を含めた対応を行うことで、システム全体を統合的に構築・運用する中核的な役割を果たしています。通信インフラやセキュリティ製品の導入・保守も含め、顧客の業務に深く関わりながら、安定した事業運営を支えています。

強みは、顧客業務への深い理解に基づく柔軟な対応力と提案力にあります。現場のプロジェクトマネージャーに決定権があることで、顧客ニーズを迅速に把握し、タイムリーにシステムやサービスへ反映できる点も競争優位性となっています。2025年度の統合レポートでも示されているように、当社は地域金融機関、地方自治体、地方百貨店などを中心に、業種・業態に応じたパッケージソフトを導入してきた実績を有しており、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が特徴です。こうした顧客基盤と業務知識の蓄積が、新規案件への対応力や既存顧客との継続的な関係構築につながっています。

足元の事業環境では、短期的なリスクとして、人材不足、サイバー攻撃、機器などの仕入れ価格の高騰が挙げられます。一方で、自治体におけるDX需要の拡大や、セキュリティ対策ニーズの高まりは、当事業部にとって事業機会となっています。これらの機会を着実に捉えるためには、AI関連知識を持つ人材や、プロジェクトリーダーを含めた開発・推進人材の確保が重要な課題です。中長期的には、生成AIの活用が進むことで、従来型のシステム開発機会が減少する可能性があります。業務知識を備えたSEを継続的に確保・育成できれば、顧客から選ばれる機会の拡大につながると捉えています。課題解決に向けて、短期的にはフロンティアAI対応を含め、AIを活用した開発効率化や新たな提案力の強化に取り組みます。2025年度に着手した、設計書を活用したプログラム作成・修正の試みについても、完成度を高めることで、開発生産性の向上につなげていきます。中長期的には、世代交代を見据えた組織改編、開発環境の見直し、優秀な人材を継続的に確保できる仕組みづくりを進めます。2033年度に向けては、主要顧客が金融機関中心から公共団体、特に自治体へと広がっていくことを想定しており、自治体向けの新たなパッケージ開発が重要になります。あわせて、各パッケージのSaaS化も検討し、顧客ニーズの変化に対応できる事業基盤の構築を目指します。

# 外国人プラットフォームの構築

## 外国人（旅行者、就労者等）に対するプラットフォームを構築

**インバウンド旅行者**

**2024年　3,687万人（実績）**

**2030年　6,000万人（目標値）**

**インバウンド買い物消費　予想4.4兆円**

**インバウンド買い物消費のオンライン化率を30%へ引き上げることで、1.3兆円規模の巨大なEC市場が誕生します。**

※出典：
2024年実績　日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数（2024年12月推計値）」および観光庁「訪日外国人消費動向調査」
2030年目標　観光庁「観光立国推進基本計画」（令和5年3月閣議決定）

**地域の課題**

**インバウンド旅行者が増加する一方で、「地域経済への波及効果が限定的である（地域内で消費が循環しにくい）」**

**次世代免税ECプラットフォームの構築で、地域への外貨流入を拡大。待ち時間の低減や業務効率化により豊かな時間の創出を可能に。**

訪日旅行者向けの予約・決済プラットフォームを手掛けるWAmazingと連携。当社の強みである地域金融機関のネットワークや免税システムを融合させることで、次世代免税ECプラットフォームを構築し、地方へ外貨を直接呼び込む社会インフラの確立が可能になります。

■訪日旅行者の利便性を高めるプラットフォーム

| 地域特産品の販売（免税EC） | 観光・体験アクティビティ | 宿泊・交通の予約・決済 |
|---|---|---|
|  |  |  |
| 地域の逸品をオンラインで購入、空港等で受け取り | 地域の魅力ある体験を予約・決済 | 宿泊・交通をまとめて予約・決済 |

**地方への外貨流入・地域消費の拡大**
訪日外国人の消費を地域に直接循環
外貨を地域経済の成長エンジンへ

**制度対応・業務効率化**
免税制度改正への対応を支援し、事務負担の軽減と適正運用を実現

外国人就労者

## 2024年　230万人（実績）

## 2030年　356万人（見込）

※出典：
2024年実績　厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和7年10月末現在）
2030年見込　JICA（国際協力機構）緒方貞子平和開発研究所 報告書「2040年の外国人材受け入れの試算」

**増え続ける外国人就労者が、地方銀行に新たな取引基盤をもたらします。**

地域の課題

**増加する外国人就労者に対し、
日本各地の地方銀行では多言語対応や
事務負荷が増大**

### 外国人就労者と金融機関をつなぐプラットフォームを構築。国境を越えて再利用可能な金融IDと信用基盤を提供。

GIGABANKとの協業を通じて、外国人就労者向けプラットフォームの構築を進めています。多言語対応や本人確認（e-KYC）、口座開設・審査の効率化を支援し、地方銀行の事務負担軽減と外国人向け金融サービスの利便性向上を目指します。

■完全デジタルで効率化するトラストプラットフォーム

**本人確認（e-KYC）**



オンライン本人確認の自動化

**信用確認・審査支援**



信用情報の収集・評価をデジタル化

**口座開設・審査の効率化**
本人確認・信用確認をデジタル化し、迅速でスムーズな手続きを実現

**制度対応・業務効率化**
e-KYCや期日管理の自動化により事務負担を軽減し、業務効率を向上

### 外国人プラットフォームのAI統合

日本の外国人市場に不足しているのは、旅行者・就労者の行動や信用を一貫して捉える「線」のデータです。当社は、Paykeの購買動機、バカン・MetComの動線・位置情報、WAmazingの免税EC、GIGABANKのe-KYCをAIで統合。アイティフォーの地銀・自治体ネットワークを通じて社会実装し、動機・動線・決済・信用を可視化する外国人プラットフォームの構築を目指します。



# Growth Capital構想

## 構想の実行基盤として、株式会社アイティフォー・グロースキャピタルを設立

2033年の売上高700億円、新規事業売上高240億円達成に向け、「Growth Capital構想」を立ち上げ、2026年7月に新会社として、ジョイントベンチャー株式会社アイティフォー・グロースキャピタルを設立しました。

うち新規事業 240億円 達成に向けて設立

HIGH FIVE 2033 売上高 700億円

**構想を動かす実行基盤**
2026年7月、新会社を設立

ITFOR ＋ SOURCING BROTHERS ▶ ITFOR Growth Capital

**株式会社アイティフォー・グロースキャピタル**

- 外部の事業・技術・人材を取り込み、事業として育てる。
- 投資後の事業成長と売上創出までを一貫して担う。

### 新会社が担う3つの実行機能

**1 M&Aユニット**
黒字事業会社の連結化
地方企業への投資・事業承継

**2 CVCユニット**
新規事業シーズの獲得
先端技術の確保

成長機会を取り込む

**3 事業開発ユニット**
PMI・事業連携
事業開発・事業運営

事業として育てる

**GROWTH & REVENUE**
投資後の事業成長
新たな売上の創出

成果につなげる

### 新会社が注力する3つの成長領域

**01 地方創生**
地方企業への投資・事業承継

**02 既存事業**
既存事業の隣接領域で新たな事業機会を探索

**03 外国人プラットフォーム**
外国人（旅行者、就労者等）に関わる地域課題の解決を目指す

# 特別企画

# 社員座談会 MEET OUR TEAM

## 会社を支える“守り”の最前線で
## 挑戦を後押しする“攻め”の基盤を築く




**吉川　聡一郎**
管理本部 総務部 主任
東京勤務／設備管理や株式報酬・持株会、本社リニューアルプロジェクトなどを担当。2024年1月中途入社。

**伊藤　優紀乃**
管理本部 人事部 人事労務グループ
東京勤務／給与・社会保険関連業務を担当。2023年9月中途入社。

**根本　寛代**
管理本部 総務部
東京勤務／営業管理部で受注・売上・請求管理を担当後、2026年4月より総務部へ異動。2008年新卒入社。

**高倉　厳太郎**
管理本部 法務知財部 主任
東京勤務／契約書審査や法律相談、知財業務を担当。2025年10月中途入社。


### 専門性と部署を越えた連携で、会社を支える管理本部

吉川：管理部門というと、かつてはバックオフィス（後方支援）の印象が強くありましたが、会社や働き方が変化する中で、求められる役割も広がってきていると思っています。今日は、それぞれの業務を通じて、管理本部がどのように会社や従業員を支えているのかを話していければと思います。まずは、それぞれの役割から紹介していきましょう。

伊藤：人事部人事労務グループで、給与・社会保険関連業務を担当しています。従業員からの給与や社会保険に関する問い合わせ対応、その他労務関連の手続きを担っています。人事部では「従業員はお客様」という考えのもと、日々の業務以外でなるべく手を煩わせることのないよう、給与業務や社会保険手続きを正確に進めることはもちろん、問い合わせには参考となる情報も添え、丁寧に対応することを大切にしています。

高倉：法務知財部で、契約書のチェックや法律相談に加え、知財業務も担当しています。新たに特許を取得する際は、事業部へのヒアリングを通じて技術や事業内容を整理し、ビジネスの視点も踏まえて、弁理士などの専門家と現場の橋渡しを担当しています。

根本：私は今年4月に総務部へ異動しました。それまでは営業管理部で、営業担当やSE、インフラ部門、経理など多くの部署と連携しながら受注から売上計上、請求まで幅広い業務を担当していました。営業管理部のメンバーにはそれぞれ担当の事業部があり、主に通信システム事業部の営業担当をサポートしていました。業務では、営業担当者が仕事を進めやすいように、なるべく先回りして準備や確認を行うことを心掛けていました。

吉川：総務部で、備品管理などの庶務から、持株会制度などの株式関連業務、オフィス改修プロジェクトまで幅広く担当しています。現在は本社リニューアルの事務局として各事業部の要望を取りまとめ、プロジェクトを進めています。伊藤さんが言うように、私も「社内の人は全員お客様」という意識を持つことを心掛けています。従業員が安心して働ける環境を整えるため、幅広く情報を収集し、発信につなげることが総務の大切な役割であると考えています。

伊藤：確かに、社内には「何か困ったらまず総務へ」という共通認識がありますね。実際、人事部と総務部は連携する業務も多く、私も吉川さんはじめ総務の皆さんによく相談しています。



従業員の声を制度改善につなぎ、
安心して働ける環境をつくりたい
伊藤（人事部 人事労務グループ）

吉川：そうですね。総務部は担当外の問い合わせも多いのですが、まずは話を聞いてから、管理本部内の適切な部署へ橋渡しすることを心掛けています。

根本：管理本部内は日常的に部署を超えて連携していますよね。それぞれの専門性を生かしながら連携することで、従業員をよりスムーズに支えられているのだと思います。

## 従業員と会社の成長を支える、“守り”の最前線

高倉：皆さんの話を聞いていると、業務は違っても、「従業員や会社が安心して活動できる環境を支える」という点では共通していますよね。管理部門は企業経営において「守り」の役割を担っていますが、その「守り」は単にリスクの回避やトラブルを防ぐことではありません。従業員が安心して働き、会社が安定して成長していくための土台を支えることも、私たちの重要な使命だと考えています。

伊藤：そのとおりですね。人事部の立場でも、日常業務の中で感じた従業員の困りごとを人事制度の改善につなげるため、同じ人事部内の人財戦略グループにも共有するようにしています。例えば産休・育休取得者の多くが、「自分の業務を引き継ぐ同僚に負担をかけてしまう」と不安を抱えている現実がありました。こうした課題に対して、2025年10月に引き継ぎ者へ手当を支給する「育児職場応援手当」が新設されたことで、「以前より育休を取得しやすくなった」という声を多く受けるようになりました。このように、従業員の声を制度改善へつなげ、安心して働ける環境を整えることが、当社従業員の高い定着率を支え、それが会社の持続的な成長にもつながると考えています。

高倉：法務知財部では、きめ細かなヒアリングを通じてリスクを洗い出し、リスクを管理するという「守り」の役割があります。例えば、契約時の小さな見落としが将来大きなトラブルの原因になることもあり得るため、無用なリスクを負わないよう、契約時には細心の注意を払っています。

また法務知財部は「内部通報」の窓口でもあります。従業員が安心して働ける環境を守るために、コンプライアンスの門番としての役割が果たせるよう努めています。

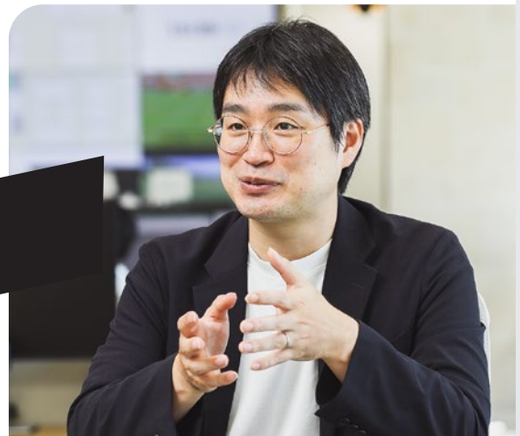
法令違反は会社の信頼失墜につながり、損害賠償に発展してしまえば、経営にも大きなダメージを与えかねません。だからこそ、相手や立場に関わらず、伝えるべきことを率直に伝えることを徹底しています。

根本：営業管理部の業務では、契約内容を正確に受注データへ反映し、売上と請求を確実に行うことで、営業担当とお客様の信頼関係を決して損なわないように配慮しており、それが「守り」への貢献につながっていると思います。一見地味な仕事ではありますが、営業担当が安心して提案活動に専念し、お客様との信頼を積み重ねるための、まさに土台を支える仕事であると、誇りを感じながら取り組んでいました。こうした仕事の積み重ねが、事業の成長に資すると信じています。

吉川：私も、管理本部の仕事は、直接お客様と会う機会はなくても、お客様との信頼関係の構築に貢献し、事業の成長を支えることにつながる重要な仕事だと感じます。

総務部では、設備管理に加え、産業廃棄物管理や各種保険、BCP（事業継続計画）の見直しなど、従業員の安全や事業継続を支える業務を行っています。

また、当社は社会インフラを支える事業を展開していることもあり、災害時にどの事業を優先するかを含め、緊急時の対応については、全社で共通認識を持つことが重要です。平時からのそうした備えがあるからこそ、非常時でも事業への影響を最小限にとどめ、お客様の事業継続もお支えすることができると考えています。



リスクを見極め、会社の挑戦を
後押しする法務でありたい
高倉（法務知財部）



現場に主体的に寄り添い、
一歩先のサポートで会社を支えたい
根本（総務部）

## 相手の一歩先を考え、主体的に寄り添う姿勢を大切に

吉川：もちろん、管理本部の仕事は、従業員から問い合わせを受け、それに対応するだけではありません。時には先回りして現場の困りごとや不安を察知し、主体的に必要な情報や仕組みを整備することも重要な役割だと思います。

そしてさらに重要なのが、課題の本質を分析し、解決策を導きだすことです。私が現在担当している本社改装プロジェクトでは、130件以上の要望が寄せられましたが、すべてをそのまま反映するのではなく、まずはデータに基づいた現状分析を徹底しました。出社率や会議室の利用状況、将来の採用計画などの「議論の前提条件（データ）」をプロジェクトメンバーに共有することで、建設的な優先順位づけを進めています。こうした分析をもとに適切な解決策を導き出すことが、結果的に業務の合理化・効率化をもたらすのだと痛感しています。

根本：先回りして困りごとを解決する姿勢は、私も重要だと考えています。担当営業から依頼がなくても営業管理部内で工夫を凝らして、業務効率化に役立つサポートを常に心掛けていました。例えばお客様からのご入金に関する社内への報告について、担当者が本業である営業活動に専念できるよう、営業管理部で把握できる情報をもとにあらかじめ報告書を作成していました。

高倉：先回りして、従業員の皆さんの時間や手間の削減をする姿勢は、法務知財部でも同じですね。契約書のチェックでは、事前に事業部門と調整し、案件の目的や懸念点を整理することで、検討すべきポイントを絞っています。こうしたやり取りを重ねることで、営業担当者のリーガルマインドの醸成にもつながると考えています。

伊藤：私は常に、法改正に関する情報を先回りして発信することを心掛けています。入社当初、出産や育児に関する制度の説明資料が整備されておらずに苦労した経験があったので、それを自発的に作成しました。現在は出産や育児に関する制度の申請があった際には、その資料を全員に配布し、個別に説明する時間を設けています。

根本：当社は2026年4月から、新しい受注計上システムに移行したのですが、その際に、私は営業の現場とIT推進部門との橋渡し役を担いました。私が担当していた通信システム事業部はイレギュラーな処理や案件数が最も多く、他の事業部よりも早い段階から新システムのテスト運用が始まりました。そのため、営業担当者の困りごとや改善要望を積極的に聞き取り、その結果をIT推進部門など関係部署に対して迅速に共有し、少しでも早く改善できるように継続的に働きかけていましたね。

高倉：私は日頃からこまめに電話をかけるなど営業の方々とのコミュニケーションを積極的に取り、信頼関係を築くよう心掛けています。小さな懸念や問題を事業部だけで抱えてしまうことが最も危険なので、リスクが顕在化する前に、どんな小さなことでも気軽に相談してもらえるような雰囲気づくりに努めています。

これまで皆さんの話を聞いていると、求められたことに対応する「守り」だけでなく、一歩先を考えて自ら働きかけることも、これからの管理部門に求められる「攻め」の姿勢なのではないでしょうか。

## 「守り」を固めることで、「攻め」の挑戦と成長を後押しする

高倉：法務知財部では「攻め」の1つとして、現場が自ら適切に判断できる環境づくりにも取り組んでいます。かねてより社内の法的な教育には課題を感じており、2026年5月には、九州事業所で初めて法務に関する学習会を開催しました。反響は上々で、「全社的にも実施してほしい」という声を多くいただき、あらためて法務に関する学習ニーズの大きさを実感しました。

法務の役割は、法令違反を防ぐことだけではありません。事業現場の方々がリスクを正し



現場と経営をつなぎ、
挑戦しやすい会社をつくりたい
吉川（総務部）

く理解し、必要な場面で適切な判断や相談ができる環境を整えることも重要です。現場の法務知識が高まることで、より適切かつスピーディーな判断ができるようになり、事業活動を後押しすることにもつながると考えています。

伊藤：その学習会には、人事部もぜひ参加したいですね。実は私たちも法改正や制度変更への対応が求められることがよくあります。例えば、現在マイナ保険証の本格運用が始まり、切り替えが進んでいますが、法改正によって手続きが変更になることを自主的にリサーチし、早めに従業員の方に分かりやすく伝えるようにしています。制度変更への不安を減らし、従業員が安心して業務に向き合える状態を整えることも、人事として会社の挑戦を支える基盤づくりだと考えています。

根本：通信システム事業部は請求書の発行件数が最も多く、ミスが起こらないよう細心の注意が必要です。そのため、システム移行期間中であっても正確な請求業務を維持できるよう、現場の声をIT推進部門へ届けることで改善につなげてきました。システムは導入すること自体が目的ではなく、現場の営業担当者が安心して使いこなせることが大切です。新しいシステムが定着すれば、営業活動のスピードや精度が高まり、より多くのお客様への提案や事業拡大にも貢献できると考えています。

吉川：私は経営層や社外の方とやり取りする機会があるので、その際に現場の意見を確実に伝えることはもちろん、現場の従業員が挑戦しやすくなるために、フラットに意見を出しやすい環境づくりを意識しています。今回のオフィス改修では管理本部を仕切る壁を取り払って他事業部と一体感を出し、総務がハブとなって全社の成長を後押しできればと思っています。

## 現場と共に成長し、より働きやすい会社づくりを目指す

根本：こうして皆さんの話を聞いていても、管理本部には各部門をつなぎ、働きやすい環境を整えていく役割があるのだとあらためて感じます。私は営業管理部時代に、営業担当者はもちろん、SEの管理にも携わっていたことから、多くの現場の方々と関わる機会がありました。そこで築いた関係性や、それぞれの部門の業務への理解は、自分にとって大きな財産です。今後はそうした知見やネットワークを生かしながら、管理本部と各部門をつなぐ役割を果たしていきたいと思っています。

吉川：私は、自身の業務をさらに効率化し、創出した時間でもっと従業員の要望に耳を傾け付加価値のある仕事をしていきたいです。一方で、管理本部の仕事は日頃どのような取り組みをしているのか、なかなか見えにくい部分があると思います。例えば環境整備に関する取り組みは、従業員が安心して働ける環境づくりのために重要な仕事でありながら、その意図や成果まで十分に発信できていないと感じます。今後は、何を目的にどのような取り組みを進めているのかを、意図や成果も含めて分かりやすく伝えていきたいと思います。

高倉：今後は、事業部門と法務の垣根を越えて、各事業部門に法務担当者を置くような体制や、知識や制度に関する情報発信を強化することで、会社全体の法的リテラシー向上ならびに、現場である程度判断できるような体制づくりに取り組んでいきたいです。そうした体制が整えば、よりスピード感を持って事業を推進できる環境へと変化し、生産性の向上にも寄与すると思います。

伊藤：私は人事制度だけでなく、DX化や情報・知識の一元化を進め、相談に来られた方が情報を拾いやすくすることで、少しでも皆さんが働きやすい環境を提供したいと考えています。

吉川：各部門で役割は異なりますが、目指しているのは「従業員が安心して挑戦できる環境をつくること」ですよね。私たちは、従業員一人ひとりに寄り添い支えていくことで、現場の声を制度・環境・仕組みに反映し、誰もが安心して力を発揮できる会社づくりに貢献していきたいと考えています。これからも部署の垣根を越えた連携を深めながら、「守り」と「攻め」の両面で、当社の持続的な成長と企業価値の向上を支える基盤づくりに貢献していきましょう。



# 近い将来の飛躍的な成長ステージに向けて、さまざまな選択肢を用意する



執行役員
経営本部長
**武内 健治**

## 経営本部長としてのミッション

2026年6月より経営本部長に就任し、経営企画、IR・経理財務の双方を管掌しています。一般的にはよく経営企画部門はアクセル、経理部門はブレーキであると言われ、その意味では、両者の業務には相反する側面があります。その一方で、成長戦略に沿った財務KPIの管理の状況について、株主・投資家の方々への丁寧な説明が求められる時代にあって、この2つの部門を管掌する立場を担うことには大きな意味があります。その理由は、経営の方向性や足元での進捗を、経営者はもとより、株主・投資家の皆さまに伝えること、また、株主・投資家の皆さまの声を正しく咀嚼し、経営陣に伝えることの、双方向の機能をバランス良く果たすことができるからです。

経営本部長としてのミッションは、まさに経営と財務を俯瞰する立場から当社の価値創造ストーリーとその進捗、課題と展望をより分かりやすく社内外に伝えることにあると認識しています。そのためにまずは、個々の財務KPIについて、その数値が示す意味や背後にある因果関係をつぶさに把握することがとても重要です。ただそれ以上に、こうした数値について、用意した価値創造ストーリーを踏まえて咀嚼し、ストーリーの実現可能性を説得力を持って語れるレベルまで深掘りしておく必要があると考えています。言い換えれば、経営戦略をいかに数値で分かりやすくストーリーとして見せていくかが、私自身に課せられていると自覚しています。そのため、開示資料をもとに一貫性のあるストーリーの説明ができること、個々の開示資料についても、数値のトレースが可能であることを絶えずセットにして整理することを心掛けています。

## 財務面での強みを活かした成長支援

当社はITサービス企業として長い歴史があり、伝統に裏打ちされた、しっかりした経営基盤を有しています。特に、リカーリング収入というストック収益の比率が非常に高いことに加え、キャッシュ・コンバージョン・サイクルについても高い水準を保持していることに大きな強みがあります。こうした確かな経営基盤と強靭な財務構造のもと、さらなる成長に向けた新しい取り組みや、投資家の皆さまが期待されているテーマに対して柔軟に取り組んでいます。AIの進化を含め、ITサービスを取り巻く環境の変化には目を見張るものがあります。次の成長ステージに向かうためには、既存の6つの事業を軸とした着実な成長と、CVC投資やM&Aを駆使したインオーガニックな成長の双方を進めていく必要があります。

今は、現状の経営管理や一つひとつの事業活動を個々に検証したうえで、財務面の強みを活かした事業活動支援により、価値創造ストーリーの実現に向けた精度を高めていく段階にあると考えています。

## 近い将来に訪れる、成長投資の機会増加に備える

当社はまさに、次の成長ステージへの移行期という、とても大事な時期にあります。現在は、中期経営計画「FLY ON 2026」そして2033年構想「HIGH FIVE 2033」で掲げる目標達成に向け、諸施策を推進しています。「HIGH FIVE 2033」では売上高700億円、営業利益126億円を目標としていますが、これを実現できれば高収益企業としての基盤を確固たるものとし、株主の皆さまに安定かつ高水準の配当を継続することが可能となります。その準備段階にある現状では、将来の成長余

力を正当に評価していただくためのトラックレコードが不足していると感じています。しかし今後、特に当社が現在進めている「Growth Capital構想」が実現していけば、さらに確度の高い、あるいは、これまで以上に規模の大きい成長投資のタイミングが、近い将来に訪れるものと考えています。

ただ、成長投資を通じて単に売上高の成長を目指せば良いということはなく、投資に際しては、高いキャッシュ創出力という当社ならではの強みを活かしながらも、財務規律を厳格に守ることを前提として、資本コストを上回る圧倒的な成長を継続させていくことが必要です。足元では当社の財務健全性は良好で、財務リスクに対しては十分な耐性がありますが、昨今のようなインフレの進行、金利の上昇局面が続けば、株主・投資家の皆さまが求める期待収益率も必然的に上昇します。加えて、事業部門においては、IT投資に関して顧客企業のIT投資抑制などネガティブな状況が生じることも懸念されます。どのような環境変化が生じた場合でも、成長投資が確実に実行されるよう、財務面からしっかり支えていく考えです。

## 「Growth Capital構想」の進捗に備え、あらゆる選択肢を想定する

資本効率を考えれば、当然ながら、手元資金を必要以上に保有し続けることは得策ではありません。そのため、営業キャッシュフローを上回る投資、および株主還元については、常に資本効率の維持・向上を念頭に置き、適切な選択肢を検討していく考えです。「FLY ON 2026」で目指す15%のROE・ROICの水準を株主・投資家の皆さまと約束していますが、その成果については引き続き見守っていただきたいと思っています。

当社の新たな資金運用という点では、既にお示しした「Growth Capital構想」が成長戦略の柱となります。この構想は、単に外部のリソースを取り込み、事業規模を拡大することを目指すものではなく、当社とパートナー企業との間のシナジーの追求と、それによる地域課題の解決を視野に入れています。当社にとっても、パートナー企業にとってもメリットが享受できるビジネスが展開できること、そのビジネスが規律を持って進められることが重要なポイントです。

経営規模の拡大が見込まれる中で、その時々の経営状況に応じた財務規律を確立し、リスクとリターンをしっかりモニタリングしていくことが大切です。現時点では、当社の健全な財務基盤に鑑み、当面は積極的な有利子負債の活用を前提とした投資は予定していませんが、将来の事業機会や市場環境の動向を鑑み、必要な選択肢を排除することなく、その時々の状況に応じて機動的かつ柔軟に資金調達を検討します。

## ステークホルダーの皆さまへ

私は当社に入社してまだ間もなく、事業活動における直接の経験は浅いものの、証券会社や小売企業、投資会社などでの勤務を通じ、経営企画や財務戦略、そして投資家の皆さまとの誠意ある対話に長く携わってきました。

社外からの視点も持つ立場として当社を見たとき、長年の現場経験を持つ佐藤会長・坂田社長の力強いリーダーシップのもと、当社は「人財」という大切なステークホルダーを尊重していると感じます。そのことは、従業員向け譲渡制限付株式報酬や持株会への手厚い奨励金制度などの充実した人財投資にも表れています。一方、これらは単なる福利厚生にとどまるものではなく、「社員も経営陣や投資家と同じ目線に立ち、一丸となって成長を目指そう」というメッセージであり、株主、取引先の皆さまといったさまざまなステークホルダーの尊重にもつながっています。

こうした社内の確かな取り組みやメッセージを広く社外へ正しく届けるためにも、投資家の皆さまとの対話においては、公表する情報を単なる「点」で終わらせず、それらを丁寧につないで「線」とし、立体的な「面」へと広げて提示することを強く意識します。それにより、投資家の皆さまが当社の将来像や成長性を明確に描ける質の高いコミュニケーションを実現します。

飛躍的な成長に向けた取り組みは、既に始まっています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、私たちの挑戦や取り組み姿勢にぜひご関心を持っていただき、さまざまなご指摘やアドバイスをいただきながら、一緒に歩んでいただけると幸いです。



## 人事部長メッセージ

# 人財戦略高度化と組織変革で経営戦略実現を支える



管理本部 人事部 部長
江尻 昌道

### 次代の競争力を支える人財戦略の強化

当社は、人財に関する各施策を経営戦略と結び付けて推進している点が特徴です。人財戦略は、「新たな人財を確保・育成するための環境整備」と、「一人ひとりが持てる力を最大限発揮できる環境整備」の2つを柱としています。これらの取り組みがROIC向上につながることを、従業員全員が意識しながら実践することで、人的資本施策の効果を最大化していきます。

人件費の高騰や人財不足など、人事領域を取り巻く環境は近年大きく変化しており、IT企業の要となるエンジニアをはじめとする専門人財の獲得競争も激化しています。アイティフォーでは新卒中心の採用を強化しており、2026年度は73名が入社、2027年度も51名の採用を計画しています。新人エンジニア研修には平均1,000時間以上の学習時間を確保し、従業員の就業時間の5%を自己研鑽に充てるなど、人財育成にも積極的に取り組んでいます。

さらに、内定の段階から個々に寄り添ったフォローアップを重視していることから、3年以内の離職率は2023年度と2024年度は連続でゼロ、2025年度も約5%にとどまるといった高い定着率を維持しています。

また、人口減少に伴って労働人口が減少する中で、中間層の補強を喫緊の課題と捉え、アルムナイ（退職者）を含めた経験豊かな即戦力人財も積極的に採用しています。エンジニア領域では2024年度から2026年度の3年間で45名の採用を計画しており、2024年度は13名、2025年度には16名と、プロフェッショナル人財を計画に沿って順調に採用することができています。

### 経営戦略と直結する人財ポートフォリオ構築

人財不足が続く中、単に採用人数を増やせばよいというわけではありません。私が重要だと考えているのは、経営戦略を実現するために「どのような人財が、どのくらい必要なのか」を明確にし、現状とのギャップを埋めていくことです。人事部として最大の役割は、その設計図となる人財ポートフォリオを描き、必要な人財を計画的に育成・配置していくことにあります。若手だけでなく、中間層やシニア層も含めた最適な人財構成を実現することで、事業成長を支えていきたいと考えています。

2027年に始まる第5次中計に向けて、現中計「FLY ON 2026」の期中に経営戦略と連動した人財ポートフォリオの整備を進めています。人財ポートフォリオを構築する最大の意義は、人的資本への投資対効果を最大化し、当社の「稼ぐ力」を根底から強くすることにあります。社内の人財データと事業計画のギャップが明らかになることで、「今、どの事業領域に優先して人財を投資すべきか」が明確になり、それが適切な経営判断につながります。成長領域へ戦略的かつ大胆にリソースを集中投下できる体制を整えることが、持続的な利益創出とROIC向上を牽引する基盤の強化につながります。

私は、人財をコストではなく企業の財産であると考えています。また、人的資本経営の目的は、単に制度を整備することではありません。一人ひとりが持つ力を最大限に発揮し、自ら成長しながら価値創造につなげることが人的資本経営の目指すところであり、そのための環境や仕組みを整えることが人事の役割であると認識しています。

こうした考えのもと、従業員一人ひとりの「成長・役割発揮・挑戦」が継続的に生まれる仕組みへの変革を目的に、人事制度改定を実施しました。2026年7月1日には「シン・人事制度」を導入し、報酬制度および評価制度の刷新に加え、役割を軸とした「役割等級制度」を採用しています。フレキシブルな組織運営を可能にし、メリハリのある配置・処遇を通じて人財活用の高度化を図ります。

## 人事サイクルで実現する人財へのエンパワーメント

私が人事部長に就任してからの2年間は、中計の実現に向けた人的資本戦略として、採用強化や育成体系の構築、従業員向け株式報酬制度の導入、定年延長、副業の解禁、人事制度のリファインなど、さまざまな取り組みを進めてきました。しかし、本当に実現したかったのは施策を増やすことではありません。採用、育成、配置、評価、処遇が有機的につながり、従業員それぞれの能力を継続的に引き出す「人事サイクル」を機能させることです。必要な人財が育ち、適所適材の配置が進み、その結果として組織全体の力が高まる。そうした好循環をつくることが、長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」における基本方針「人財へのエンパワーメント」につながると考えています。

特に「評価」のパートは、経営戦略を実現するエンジンであり、施策をROIC向上に結び付けるための重要な実行基盤だと考えています。評価制度の役割は単に成果を査定することではなく、経営目標を一人ひとりのMBO（目標管理制度）※に落とし込み、従業員の行動や挑戦を後押しすることにあります。個人の成長課題を明確化して育成につなげるとともに、創出した成果を適切な処遇へと反映することで、組織能力の向上と持続的な企業価値の向上を実現したい考えです。

この評価や育成を正しく機能させる土台として、新制度では等級ごとに行動基準やコンピテンシー（成果につながる行動特性）を明文化しました。さらに、全従業員を対象とした研修体系への転換に向け、タレントマネジメントシステムの導入を進めており、今後は外部研修との連携も含めた組織全体の底上げを図っていく計画です。

昔とは違い、今は会社が従業員のキャリアを決める時代ではありません。従業員一人ひとりが自らの将来像を描き、その実現に向けて主体的に学び、挑戦していく、そのための選択肢や成長機会を整えることこそが会社の役割であると言えます。そのため、キャリアモデルの提示やリスキリングの拡充、公募制度などを通じて、自律的なキャリア形成を支援していきます。こうした仕組みは次世代リーダー育成やサクセッションプランの基盤にもなると考えます。

## 多様性を価値に変え、全員が活躍できる組織へ

一人ひとりが能力を発揮できる環境整備の実現に向けて、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。その根底にあるのは「人間尊重」です。多様性とは、単に違いを比較することではなく、それぞれが持つ個性や強みと捉え、尊重していくものだと思います。それゆえ、年齢や性別、働き方の違いに関わらず、誰もが公平に活躍の機会を得て自身の能力を最大限に発揮できる組織を実現し、持続的な成長につなげたいと考えています。

また、役割等級制度の導入により、シニア人財の処遇を他の従業員と同じ役割・評価基準に基づく仕組みへと見直しました。女性活躍推進についても、ライフイベントを経ても活躍し続けられるようキャリア育成支援を実施しています。2027年4月には人権ポリシーを制定し、人間尊重の考え方を企業風土としてさらに定着させていく予定です。

## 持続可能な成長を支える組織基盤づくり

労働環境の改善に向けて、当社では時間管理の見直しを重要課題として位置付けています。具体的には、業務プロセスの効率化を通じて時間外労働の削減を推進し、従業員一人ひとりが高いパフォーマンスと健全なワークライフバランスを両立できる環境づくりに取り組んでいます。

また、各拠点のオフィス刷新を進めています。2025年度に西日本事業所が新オフィスへ移転して以来、出社率が大幅に向上し、従業員のエンゲージメント向上にもつながりました。2026年8月には本社オフィスについてもリニューアル工事を開始しました。今後も職場環境の整備などにより、従業員同士が自然に交流し、偶発的なコミュニケーションから新たな発想や価値創造が生まれる環境づくりを目指します。

「企業は人なり」という言葉どおり、従業員一人ひとりが活き活きと活動し、能力を最大限に発揮できる土台を築き、組織全体の力を底上げしていくことが重要だと考えています。そのためにも、新制度を社内に浸透させ、適切に運用していくことが、当社の持続的な成長を支える原動力になります。従業員一人ひとりが当社で働くことに誇りを持ち、未来に夢を描ける――そんな組織づくりを通じて、社会に新たな価値を提供し、企業価値のさらなる向上に尽力してまいります。今後とも、アイティフォーのさらなる飛躍にご期待ください。



※ MBO：Management by Objectives（目標管理制度）

# 人的資本戦略



## 人財の育成および社内環境整備に関する方針

### ≪基本的な考え方≫

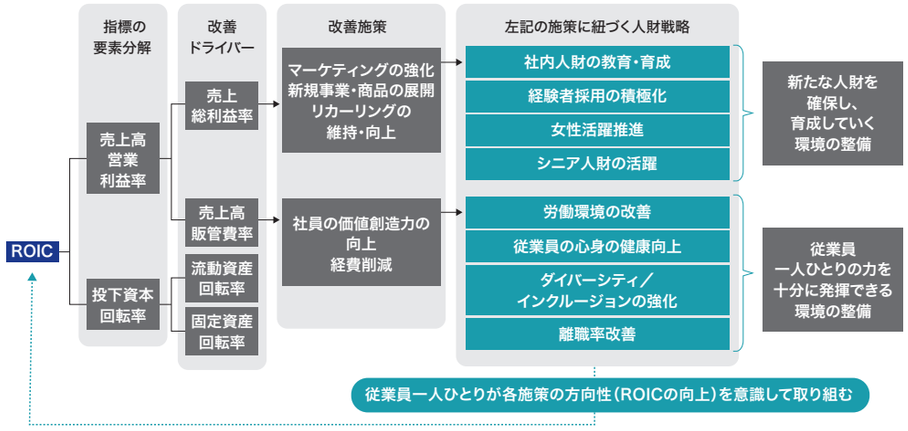
多様な価値観・バックグラウンドが尊重され、一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、人財の活躍推進と育成に取り組むとともに、働きがいのある未来志向の職場環境を創造します。

アイティフォーは、「『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す」という経営理念を実現するために、その原動力となる従業員一人ひとりに寄り添うことで、みんなが活き活きと働き、持てる能力を最大限発揮できる環境づくりを目指しています。

### ≪人財戦略≫

アイティフォーの人的資本経営は、人財の確保や育成に関連する取り組みの一つひとつが、最終的には経営の目指す目標につながっていくイメージを見える化し、各施策に関係する従業員全員が最終ゴールを意識した活動をすることで、施策の実施効果を最大限に上げていくことを狙いとしています。

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




### ≪主な取り組み≫

#### 女性活躍推進

当社は、新卒採用の女性比率30%以上を目標とし、「カムバック・アルムナイ制度」、時短勤務、テレワークなど、結婚・出産等のライフステージに応じて活躍できる環境を整備しています。また、柔軟な働き方やキャリア形成支援を通じ、女性が能力を発揮し続ける職場づくりを進めています。2025年度の女性管理職比率は10.0%となり、目標の9.0%を達成しました。今後も採用・育成・登用の各段階で女性活躍を推進します。

#### 労働環境の改善

近年、物価上昇やライフスタイルの多様化、人的資本経営への関心の高まりを踏まえ、当社は「人への投資」を経営の柱と位置づけ、賃金制度や処遇の改善を進めています。2026年度は4年連続のベースアップを実施し、一部雇用区分を除き月額1万3千円を増額し、定期昇給と合わせた平均賃上げ率は5.2%となりました。同年7月に、成果や挑戦を適切に反映する新賃金制度を導入するとともに、諸手当を見直し、役割や貢献に一層報いる処遇体系へ刷新しました。

ワークライフバランス実現に向けては、有給休暇取得と残業時間削減に全社で取り組んでいます。有給休暇取得率は、「アニバーサリー休暇」「＋1休暇」の奨励金や取得推奨日の設定により80%以上を維持していますが、横ばいです。2025年度の月平均残業時間は、大規模案件のリリースが重なり、17.6時間となりました。労働時間ガイドラインの改定、管理職・従業員への研修、勤怠システム機能の活用により、適正な労働時間管理は進展しています。両指標は目標との乖離が残り、進捗の遅れを課題と認識しています。今後は、改善が進まない部署への支援、管理職の評価指標への組み込み、業務効率化投資を進め、目標達成を加速します。

男性の育児休業取得率については、2024年度から2年連続で100%を維持しています。2025年度には、育休取得者への「パパママ子育て応援金」に加え、業務を直接引き継ぐ従業

<指標および目標>

| KPI項目・目標（実績・目標は年度ベース） | 実績（カッコ内は目標） | | | 目標 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 | |
| 女性従業員割合（%） | 20.2（25.0） | 22.0（25.0） | 19.3（25.0） | 25.0 | [比較可能] [マイルストーン] |
| 女性管理職比率（%） | 6.7（9.0） | 8.4（9.0） | 10.0（9.0） | 10.0 | [比較可能] [マイルストーン] |
| 採用した労働者に占める女性労働者の割合（%） | 29.8（35.0） | 28.1（35.0） | 31.7（35.0） | 35.0 | [比較可能] [マイルストーン] |

員への「育児職場応援手当」を新設し、取得しやすい職場づくりを進めました。これらの実績と取り組みが評価され、「TOKYOパパ育業促進企業」のブロンズ認証を取得しました。

### 従業員の心身および社会的健康の向上

当社は、従業員が心身ともに健康で活き活きと働くことが、組織の活性化や持続的成長、企業価値向上につながると考え、健康経営を推進しています。2025年度の健康診断受診率は2年連続で目標を達成し、ストレステスト受検率は目標未達ながら、前年比2.3ポイント増の98.3%となりました。二次検診や特定保健指導、従業員サーベイと連動した職場環境改善のPDCAに加え、「睡眠の日」に合わせた専門家による睡眠セミナーや睡眠計測ツールの導入支援も実施しています。今後は「健康経営優良法人」の認定も視野に、ウェルビーイング向上を図ります。また、2025年9月の西日本事業所移転では、集中と交流を両立する「柔軟で自由」なレイアウトを導入しました。2026年8月からは本社ビルの内装工事を進め、働きやすく新たな発想を生む職場環境を整備します。

### 離職率改善

当社の離職率は、前年比2.1ポイント増の5.5%となりました。目標は達成したものの、働き方やキャリア観の変化を背景に増加しており、改善を課題と認識しています。今後は、エンゲージメントサーベイによる職場課題の把握と人事フォロー、1on1の質向上によるキャリア意向把握、適所適材の配置やローテーションを推進します。採用難が続くIT業界の環境も踏まえ、施策のPDCAを着実に回し、定着率向上を図ります。

### 社内人財の教育・育成

当社は、経営理念・パーパスの具現化に向け、HRバリューを主体的に実践する人財を育成するため、自己研鑽を基盤に意欲・能力に応じた成長機会を提供しています。2026年度は新卒73名が入社し、2027年度は51名を採用予定です。新人エンジニアに約7カ月、平均1,000時間以上の研修を実施するほか、資格奨励金などでリスキリングを支援しています。また、「自ら学び続ける文化」を醸成し、高い業務遂行力を備えた人財育成に向け、「納期遅延の極小化」と「見積精度の精緻化」をKPIとしてモニターしています。2025年度のプロジェクト納期遅延率は前年比0.05ポイント増ながら低水準を維持しました。見積精度は見積時期のずれなどで1.6ポイント減の60.9%となり、原因分析・対策を徹底します。PMP取得者割合は23.1%（目標20%）、情報処理技術者試験の資格取得者割合は前年比3.2ポイント増の81.9%（目標80%）を達成しました。

### ダイバーシティ&インクルージョンの強化

当社は、ITによるイノベーション創出には、多様な人財が価値観やライフステージに応じて働き、互いに刺激し合える環境が不可欠と考え、経験者採用、女性・シニア人財の活躍、男性の育児休業取得を推進しています。シニア人財については、労働市場の縮小や事業強化を見据え、定年延長と新人事制度による処遇改善を行い、経験と専門性を発揮できる環境を整備しています。今後は定年後の就労環境整備にも取り組み、持続可能な雇用体系の構築を進めます。また、多様な価値観の尊重、自律性向上、新たな価値創造を目的に、TPOに応じて仕事に適した服装を選べる「セルフビズ」を導入しました。導入後アンケートでは、半数以上が仕事への取り組みに前向きな変化があったと回答しています。さらに、インクルージョンと一体感の醸成に向け、阿蘇の地下水涵養を目的とした棚田で従業員が田植え・稲刈りを体験し、収穫米は従業員に配布するほか、こども食堂へ寄付しました。西日本事業所では、従業員・内定者とその家族を招くファミリーデーを開催しました。今後もこうした活動を通じ、多様性を生かした価値創造とウェルビーイング向上を目指します。

<指標および目標>

| KPI項目・目標（実績・目標は年度ベース） | 実績（カッコ内は目標） | | | 目標 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 | |
| 平均残業時間（時間） | 14（10） | 14（10） | 17.6（10） | 10 | [比較可能] [モニタリング] |
| 有給休暇取得率（%） | 81（85） | 82（85） | 81（85） | 85 | [比較可能] [モニタリング] |
| 男性の育児休業取得率（%） | 57.1（50） | 100（50） | 100（50） | 100 | [比較可能] [モニタリング] |

<指標および目標>

| KPI項目・目標（実績・目標は年度ベース） | 実績（カッコ内は目標） | | | 目標 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 | |
| ストレステスト受検率（%） | 91（100） | 96（100） | 98.3（100） | 100 | [比較可能] [モニタリング] |
| 二次検診受診率（%） | — | — | — | 50 | [比較可能] [モニタリング] |
| 健康診断受診率（%） | 92（100） | 100（100） | 100（100） | 100 | [比較可能] [モニタリング] |

<指標および目標>

| KPI項目・目標（実績・目標は年度ベース） | 実績（カッコ内は目標） | | | 目標 | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 | |
| 自発的な離職率（%） | 4.2（6.0） | 3.4（6.0） | 5.5（6.0） | 6.0 | [比較可能] [モニタリング] |

# マテリアリティへの取り組み



## マテリアリティの位置づけと特定プロセス

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。

### 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。

## 「5つのマテリアリティ」の推進

| | 取り組むべき項目 | 目指すゴール | 具体的なアクション | 取り組みの深化と事業との連動 |
|---|---|---|---|---|
| **環境負荷の低減** | ● 気候変動リスクに対する活動の推進 | ● 事業活動に伴う環境負荷の最小化<br>● 脱炭素社会の実現への貢献 | ● オフィス・業務のペーパーレス化<br>● LED化・太陽光発電等による省エネ化<br>● $CO_2$排出量の可視化・削減<br>● ITを活用した環境保全活動 | 自社のペーパーレス化やオフィス省エネ化にとどまらず、地方銀行と協働した熊本の棚田でのスマート農業実証実験など、本業であるIT技術を活用した環境保全や地域コミュニティ（こども食堂など）への支援へと、取り組みの視点を拡大させています。 |
| **「地方創生」による社会貢献** | ● 事業を通じた地域課題の解決<br>● オープンイノベーションによる地方活性化<br>● 地方雇用活性化ソリューションの提供 | ● 地域経済の活性化<br>● 地域課題の解決と住民サービスの向上<br>● 地域における雇用・交流・消費の創出 | ● 自治体DXによる住民サービス・業務効率の向上<br>● BPOサービスによる地域雇用の創出<br>● 地域金融機関との連携による地域経済活性化<br>● 地域社会・イベントへの協賛・貢献 | 自社開発中心の事業モデルから脱却し、CVC投資等によるスタートアップ企業との連携を推進しています。訪日外国人や就労者の地域消費を促す「外国人プラットフォームの構築」を通じ、社会課題の解決と本業における地域還流型ビジネスの創出を連動させています。 |
| **DX推進による<br>生産性向上、付加価値向上** | ● 新技術を活用した社会インフラの構築、提供<br>● DXによるディーセント・ワーク推進 | ● DXによる顧客業務の生産性向上<br>● テクノロジーによる新たな付加価値の創出 | ● AI・クラウドを活用した製品・サービスの高度化<br>● 自治体DXによる業務効率化・住民サービス向上<br>● BPOサービスによる業務効率化・生産性向上 | 自治体システムの標準化やBPOサービスで顧客の生産性向上に貢献する一方、課題であるAI実装を急ぎます。長年蓄積した業務ノウハウとAIを掛け合わせたエージェント開発など、システム提供の枠を超え、顧客業務の高度化を支える領域へと付加価値を広げます。 |
| **経営基盤の強化** | ● コンプライアンス経営の強化<br>● リスクマネジメント体制の強化<br>● コーポレート・ガバナンスの強化<br>● 社内DX化の推進<br>● セキュリティ強化 | ● 透明性・実効性の高いガバナンスの実現<br>● 安全・安心で高品質なサービス提供<br>● 強固な情報セキュリティの維持<br>● 安定した財務基盤と収益性の確保 | ● ガバナンス・リスクマネジメントの強化<br>● 情報セキュリティ・品質管理の徹底<br>● ROICを活用した資本効率重視の経営<br>● DXによる社内業務の効率化・自動化 | 「Growth Capital構想」による新たな事業創出を見据え、外部資源を活用する投資体制を整備しています。さらに社外取締役の知見を活かした取締役会での経営課題に対する議論の活発化など、事業環境の変化に機敏に対応できる透明性の高いガバナンス体制へと進化させています。 |
| **人財の深化** | ● 人権の尊重<br>● 多様な人財の活動推進と育成<br>● 働きがいのある職場環境の提供<br>● 労働安全衛生・健康経営の継続的な推進 | ● 事業成長を牽引する高付加価値人財の育成<br>● 多様な人財が能力を発揮できる組織づくり<br>● 社員エンゲージメントの向上 | ● 専門性やスキル向上への教育・資格取得支援<br>● コンサルタント型エンジニア・AI人財の育成<br>● 多様な人財の活躍・キャリア形成支援<br>● 柔軟な働き方と働きがいのある職場づくり | 手厚い新人教育で早期戦力化や離職率低下が進む一方、次代を担うAI人財の育成や意識改革が課題です。新たな人事制度の導入や多様な人財が自律的に挑戦できる環境整備を通じ、柔軟な発想で事業戦略の実現を牽引する組織への「REBORN（再生）」を推進します。 |

# 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、地域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、事業活動を通じて、これらのサービスにより優れた価値を提供し続けることで、地域社会や人々に驚きや感動、そして笑顔を生み出し、地域社会への貢献と持続可能な未来の実現を目指しています。

- 人々のライフステージすべてのサポーターとして、皆様に常に「寄り添うチカラ」で事業活動を実施し、感動と笑顔を生み出す社会づくりに貢献します。
- コミュニティとのエンゲージメントを通じて社会課題を共有し、地方創生による社会貢献を目指します。
- 地球環境に最大限配慮した経営を実践し、システムやサービスを通じて、気候変動をはじめとするお客様の多様な課題解決にも貢献します。
- 多様な人財が個性を活かし、働きがいのある、平等で多様な環境を提供します。
- DX推進により、社会インフラを構築し、持続可能な街づくりに貢献します。

## ■ 推進体制

アイティフォーでは、サステナビリティ経営を推進するために、代表取締役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、定期的に取締役会に報告し、必要に応じて指示を受けます。取締役会で受けた指示内容は、サステナビリティ委員会を通して円滑に各本部およびグループ会社に展開し、シームレスに取り組める体制を実現しています。

**地方創生推進委員会**

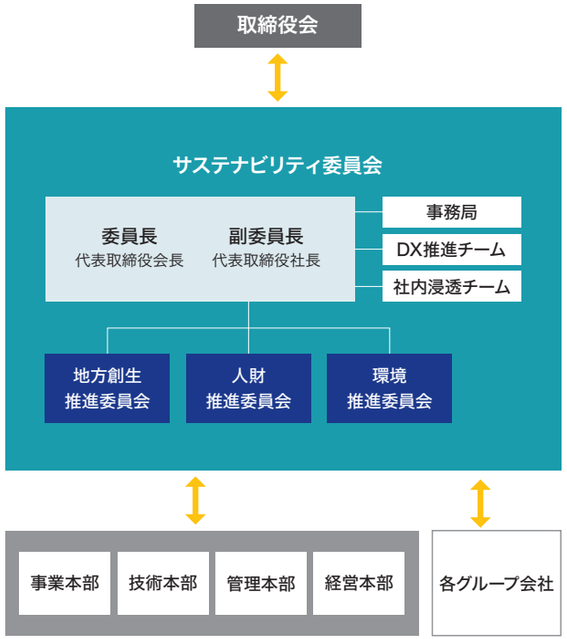
地方創生推進委員会では、地方創生に関する施策の検討と、主幹部門である事業本部への提言を行います。さらに、協賛活動や対外的な取り組みの主導もしくは支援、従業員への地方創生推進に関する内容の浸透を進めています。

**人財推進委員会**

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

**環境推進委員会**

環境推進委員会は、IT企業としてアイティフォーの気候変動対応のあるべき姿の検討、事実に基づいた検証を実施しています。また、総務部への施策の提言や、従業員への環境への取り組みに関する内容の浸透を推進しています。






目次

イントロダクション

トップメッセージ

アイティフォーの価値創造ストーリー

アイティフォーのビジネスと強み

事業の強化とさらなるスケールアップ

持続可能な経営基盤

財務資本の強化
経営本部長メッセージ

人的資本の強化
人事部長メッセージ
人的資本戦略

サステナビリティ経営の強化
マテリアリティへの取り組み
▶サステナビリティ経営
活動報告
トピック

ガバナンスの強化
社外取締役座談会
コーポレート・ガバナンス

経営・財務情報

## ■ 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・法規制や市場などの移行リスク、および突発的な気象現象などによって生じる急性リスク（物理的リスク）について、2℃未満シナリオと4℃シナリオ※を用い、2050年までを考慮したシナリオ分析を実施しています。その結果、事業活動に重大な影響はないと予測しています。さらに、アイティフォーは、地方公共団体、地域の企業における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$CO_2$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

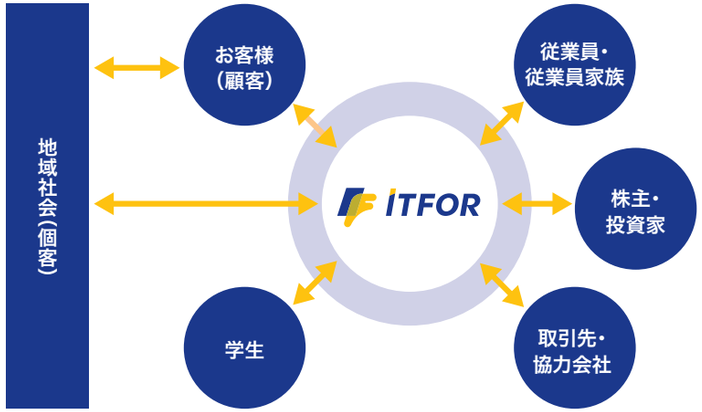
● 2025年3月期実績

| |
|---|
| SCOPE 1<br>64.048t-$CO_2$ |
| SCOPE 2（マーケット）<br>976.162t-$CO_2$ |
| SCOPE 3<br>14,623.196t-$CO_2$ |

※SCOPE 1・2はグループ全体、SCOPE 3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うえで、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 | 2025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50件、日経ヴェリタス「株主還元力の総合ランキング」で第2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ほっとライン、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人財育成の支援、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2025」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 EXPO 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ます。 |
| 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業界を担う小中高生の皆様 | インターンシップ、会社説明会、小中高大生向けイベントへの協賛、大学との連携（学内説明会など）、採用サイトでの情報発信 | 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、未来を担う小中高生のための活動など、学生とのつながりを大切にした取り組みを進めています。 |

**●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：地域の金融機関や自治体、企業へのニーズを調査。地域の情報インフラの安全性向上に寄与。産業振興財団（財団法人）と「サイバーセキュリティ強化による地方創生」の意見交換会を実施。
・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。
・次世代人財育成の支援：「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 EXPO　2025」や、九州を舞台にした「ツール・ド・九州2025」への出展・協賛も実施。会場では当社の出資先であるバカンと連携し、混雑状況の可視化を実証。

**●人財推進委員会**

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など得られた知見を活用。
・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」の導入を提言し、制度化。
・社員の声を反映した施策提案：個人のモチベーションや成長、心身の健康につながる働き甲斐について意識調査を実施し、多くの社員から働き甲斐向上のための意見を得る。こうした声を拾い、制度に反映できるよう検討を継続。

**●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（かんよう）活動と子どもたちへの支援：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し、収穫したお米を千代田区のこども食堂へ寄贈。
・オフィス内の緑化と地域連携推進活動：本社12階テラスにオフィス菜園を設置し、社員自身による栽培・収穫を促してリフレッシュを促進。また社会福祉法人　千代田区社会福祉協議会様と連携し、今後社会福祉面での地域連携を深める場としての活用を検討中。
・環境負荷低減への取り組み：石油由来プラスチック原料を取り巻く供給不安や価格変動、ならびに環境負荷低減への社会的要請の高まりを受け、2026年6月から紙製クリアファイル「クリアプレコ」のテスト導入を実施。

**●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。

・データ基盤の整備と一元化：PCやファイルサーバー等に分散していたデータをクラウドストレージへ集約し、AI利活用に向けた安全かつ効率的なデータ基盤を構築。
・AI活用と生産性向上の推進：AIの高度利用者の社内ナレッジを体系化・共有するとともに、利用頻度の低い層へ具体的な活用事例を提示。全社的なAI浸透と生産性の向上を促進。
・ヘルプデスク業務の自動化による効率化：従来人力で対応していた社内問い合わせ業務の自動化を推進。対応完了までの期間短縮と業務工数の大幅削減を実現。



「2025年度全国選抜小学生プログラミング大会」へ協賛


沖縄で開催された「ResorTech EXPO 2025」へ出展・協賛


「ツール・ド・九州2025」へ出展・協賛


阿蘇水掛の棚田保全活動に社員ボランティアが参加

## Topic 1 棚田から地域社会へ、育む環境保全 ——阿蘇の自然と恵みを次世代へつなぐ歩み

持続可能な社会の実現に向け、環境保全と地域貢献が融合した取り組みを推進しています。2025年度から開始した熊本県阿蘇市での「阿蘇水掛の棚田」における水稲耕作活動は、2年目を迎え、環境保全への成果と社会貢献への新たな広がりを見せています。

その具体的な成果として、水稲耕作を通じた地下水涵養（かんよう）への貢献が認められ、2026年2月に「地下水涵養量証明書」を受領しました。これは、半導体開発等に伴う水資源利用が進む熊本において、水田減少を防ぎ地下水位の低下を食い止めるという地域課題に対し、当社の活動が実質的な環境価値を創出したことの証明です。

さらに2026年7月には、この稲作体験で社員が大切に育て収穫したお米を、本社を構える千代田区のこども食堂「MLTこどもプロジェクト」へ寄贈（120食分相当）しました。認定NPO法人全国こども食堂支援センター・むすびえ様および社会福祉法人 千代田区社会福祉協議会様のご協力により実現したこの取り組みは、阿蘇の豊かな水資源を守る環境活動が、食を通じた子どもたちの居場所支援という新たな地域貢献へと結実した事例です。

当社は今後も地域社会と連携し、稲作体験やオフィス菜園など社内の「農」の取り組みを生かしながら、貢献活動の幅を広げてまいります。



（左から）アイティフォー代表取締役社長 坂田幸司、MLTこどもプロジェクト代表 福島様、千代田区社会福祉協議会 中谷様

## Topic 2 持続可能な働き方をオフィスから ——環境配慮と自律的ワークスタイルを体現する新環境の構築

2025年9月、西日本事業所を大阪・うめきたエリアの新たなランドマーク「イノゲート大阪」へ移転しました。新オフィスは、単なる拠点の統合・移転にとどまらず、地球環境への配慮（E）と、従業員の多様で自律的な働き方の支援（S）を同時に実現する、当社のサステナビリティ経営を体現する場として設計されています。

環境負荷低減への具体的な取り組みとして、執務室内のごみ箱を廃止し、共用スペースの一カ所に集約する運用を導入しました。これにより、社員一人ひとりが日常的に「3R（リデュース・リユース・リサイクル）」を意識する環境を整えています。また、紙資源の廃棄においてはシュレッダーを置かず、溶解処分を前提とすることでペーパーレス化を加速させ、廃棄処理へのコスト意識や環境意識を社内に根付かせています。

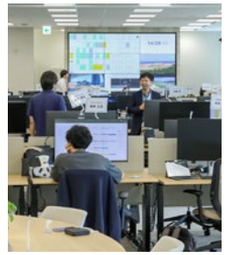
働く環境においては、役職の垣根を越えた「完全フリーアドレス」を導入。集中して作業を行う「フォーカスゾーン」や、複数名での活発な意見交換を促す「コミュニケーションゾーン」を設け、日々の業務内容に合わせた最適なワークスタイルを選択できるようにしました。さらに、トレーニングエリアや遊び心のあるリフレッシュスペースも拡充し、オンオフの切り替えや部署間を超えた偶発的な交流を促進しています。

オフィス内には、地方創生を支える企業ポリシーの象徴として「47都道府県の地酒」をディスプレイしたエリアや、本社のオフィス菜園や熊本の棚田のリアルタイム映像を流す「インフォメーションハブ（9面モニター）」も設置。離れた拠点同士のつながりを感じながら、社員一人ひとりが「地域社会への寄り添い」を実感できる、サステナブルな未来へ向けた情報発信拠点となっています。









## 社外取締役座談会

# 中長期的な成長に向けた説得力あるストーリーの構築、ガバナンス体制の強化に期待

**事業環境の変化への迅速な対応、新たな成長に向けてガバナンスのさらなる進化が必要**

阿部：当社は、2025年まで社長を務めていた佐藤会長の強いリーダーシップのもとでスピード感のある経営が行われ、事業を拡大してきました。そして現在、坂田社長のもとで新たな成長に向けて舵を切る中、ガバナンス面もさらなる進化を図ることが不可欠なフェーズに入っています。特に、M&AやCVC投資を進めるにあたっては、客観性と透明性をさらに高めるために、データや情報に基づき、組織として納得感のある意思決定プロセスとすることが重要です。

福田：ガバナンスについては、体制面では着実に強化が進んでいると感じています。現在、取締役会では執行権を持たない佐藤会長が議長を務め、一方、業務執行委員会では坂田社長が議長としてリーダーシップを発揮しており、会長と社長の役割分担は明確になっています。またリスク管理においては、リスク・コンプライアンス管理委員会での審議に加え、2025年度から内部監査室が社長と取締役会に並行して報告するデュアルレポートラインを導入し、体制を強化しています。

金澤：私も、こうしたガバナンス体制の強化は重要だと思います。当社はシステム分野で長い歴史を持ち、その中で強固な顧客基盤・財務基盤を培ってきましたが、この1年だけでもAIの進化など当社を取り巻く環境は大きく変化し、お客様のあり方も変わってきています。こうした流れに迅速に対応していくためには、数年後そして数十年後に向けて当社はどのように進化していくのかを見定め、外部の情報や意見を柔軟に取り入れながら動いていくことが重要です。そうした意味でも、これからますます経営やガバナンスの力が問われると考えています。



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）
**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。



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。



目次

イントロダクション

トップメッセージ

アイティフォーの価値創造ストーリー

アイティフォーのビジネスと強み

事業の強化とさらなるスケールアップ

持続可能な経営基盤

財務資本の強化

経営本部長メッセージ

人的資本の強化

人事部長メッセージ

人的資本戦略

サステナビリティ経営の強化

マテリアリティへの取り組み

サステナビリティ経営

活動報告

トピック

ガバナンスの強化

▶社外取締役座談会

コーポレート・ガバナンス

経営・財務情報





## 取締役会では中長期的なテーマに関する議論を深めたい

金澤：取締役会は、自由に発言できる雰囲気があり、社外取締役の質問に対しても真摯に答えていただいています。また、佐藤会長は、自分の意見が議論を誘導することにならないように、最後に発言するように配慮されています。

阿部：私も同感で、取締役会は非常に発言しやすい雰囲気がありますね。特に佐藤会長は、常に坂田社長の考えや意見を聞くようにされています。

福田：私も、佐藤会長の巧みなファシリテーションを評価しています。一方で、社内取締役は議長に指名されて意見することが多いので、より闊達に意見を交わせるようになると良いと思います。また、2025年度の取締役会では、もう数回議論した方が良かったテーマもありました。中長期的な成長に向け、1年間を通じて継続して議論すべきテーマを取り上げることが必要だと思いました。

金澤：福田さんがおっしゃるとおり、中長期的な目線で向き合わなければいけないテーマは多くありますね。2026年3月から年間のアジェンダが設定されるように改善され、議論が始まったことを評価しています。今後、中長期的なテーマをさらに充実させ、議論を深め、経営に活かしていくことが重要です。

阿部：また、取締役会の実効性向上に向けては、時間の使い方という点でも工夫の余地があります。取締役会でのプレゼンテーションは詳細な説明で熱量は伝わるものの、議論のポイントが明確でない場合があります。限られた時間で重要な論点に集中できるよう、情報の整理や分析の質を高めることが、的確な経営判断につながると思います。

福田：その点では、重要な投資案件について、スピード感はもちろん大切ですが、取締役会では最終的な審議事項としてではなく、検討段階から狙いや計画について議論できると良いと思います。また、取締役会の資料は早めに共有していただけると、事前に不明点を確認でき、効率的に深い議論ができるようになります。

## 当社の将来像を踏まえたサクセッションプランの整備を急ぐべき

阿部：リーダーシップが強いことは当社の強みですが、サステナブルな企業を目指すためには、個人の力に依存しない体制を構築する必要があります。指名・報酬委員会を定期的に開催していますが、次代の経営を担う人財の育成が急務であり、サクセッションプランについて議論を深めていかなければなりません。

福田：そのためには、経営者に必要なリーダーシップやマネジメント力、コミュニケーション力を身に付ける研修や経験を要件としてサクセッションプランに組み込むことが必要ですね。

金澤：そうですね。次の経営を担う人財は、外部環境の急速な変化の中でも、その波を的確に捉えながら当社を舵取りできる柔軟なリーダーシップを持ち、多様性のある企業体へと変革していける人が望ましいと思います。

阿部：私が経営を学んだときは、高い視点を持って課題を見るように言われていました。経営人財の育成にあたっては、幹部候補を対象とした研修や他部門へのローテーションを通じて、会社全体の動きを把握できるようにすることが大事です。次の経営者を育てる意識を強く持って、これらの取り組みを早急に進めなければいけません。

福田：阿部さんがおっしゃるとおり、ローテーションは、経営人財の視座を高めるうえでも必要だと思います。また、多様な人財が意欲を持ってキャリアを積み、幹部候補を目指せる環境づくりも大切です。当社は育児支援などの制度も充実しており、意欲のある人を幹部候補へ育成することを期待しています。

金澤：同時に、新卒採用を通じて若い社員も増えています。当社が目指す姿と求める人財像を明確にし、社員が自発的に行動する風土の醸成が大切です。

福田：そうですね。若い社員を育成するには、教育する中間管理職の強化が非常に重要です。中堅社員の成長が会社のあり方を変え、それが企業価値の向上につながります。

阿部：現在、業務執行委員会のメンバーは50代の社員が中心となっています。最先端のITサービスを提供する会社でありながら若手が年次や年齢を越えて昇進できるチャンスがないと、他社への人財流出につながる懸念があります。若いうちから重要案件を任せることや、年齢に関わらず成果を評価する仕組みを導入することで、会社の風土を変革していく必要があると思います。

## 次期中期経営計画では、次の展開への説得力あるストーリーを描くことが必要

**金澤：**中期経営計画で掲げている目標は株主にコミットしている経営数値であり、達成することの重要性は強く認識しています。一方で、目標を達成しても次の展開について市場の期待に応える計画を打ち出せなければ、評価を得ることは難しいと思います。次期中期経営計画が非常に重要であり、2026年度に将来の成長に向けた起点となるものを仕込むことがポイントとなります。

**阿部：**当社の社員の能力は非常に高く、プロフェッショナルな意識を持ち、そして全国の金融機関や自治体との盤石な顧客基盤があります。次の新しいビジネスへと展開する余地は大きく、事業間シナジーを生み出す横串となるものをつくることで、さらなる成長につなげられると考えています。今後、さらに成長していくために当社はどのように歩んでいくのか、その道筋を次期中期経営計画で描く必要がありますね。

**金澤：**そうですね。当社は、ビジネスとして可能性のあるものを見出す力があり、幅広く新規事業の種を探索しています。それは良いことですが、経営陣が成長に向けて描いていることを言語化し、説明することが重要です。それにより、私たち社外取締役は機会・リスクを正しく判断することができ、また、ステークホルダーに納得感のある説明ができます。次期中期経営計画では、当社が目指す姿、その実現に向けて取り組む課題、当社が生み出す価値を、説得力あるストーリーとして打ち出せるよう、議論に参画していきたいと思います。

**福田：**私も同感です。不確実性の高い状況ですが、特にCVC投資にあたっては、なぜその事業に投資するのか、当社との間でどのようなシナジーを生み出していくのか、事業が成長するまでの道筋を示していただき、しっかり議論したうえで、共通認識を持って進めていきたいと考えています。

**阿部：**M&AやCVC投資というリスクを伴うアクションにおいては、なぜその案件なのか、将来へのストーリーを描いたうえで、投資家の目線に立ち、期待されるリターンや資本効率を踏まえた定量的な分析を十分に行っているか、リスクに対する備えがあるかが問われますね。

**福田：**そうした成長投資も含め、次期中期経営計画の策定に向けて、注力している地方創生による社会貢献において、どのように地方に寄り添い、地方と共に成長していくのかをしっかり打ち出せるように、意見を交わしていきたいと思います。

**金澤：**新たに株式会社アイティフォー・グロースキャピタルが設立されましたが、M&AやCVC投資についてスピード感を持ってPDCAを回し、さまざまな案件を通じて当社とのシナジーを生み出してほしいと思います。加えて、その業務に携わりたい若手社員を募って出向することで、経営者の目線、投資家の目線を養う人財が育つ場となることも期待しています。

## リスクと成長のバランスを見極め、株主・投資家の視点を踏まえ、企業価値向上を後押し

**阿部：**当社の伸びしろ、成長ポテンシャルは大きく、経営課題をクリアしていくことで一層成長できると期待しています。私は現在、他社で経営や新事業の開発に携わっていますが、その経験を活かし、取締役会では当社のさらなる成長に向けて、外部からの客観的な目線で、あえて場の空気を読まずに率直に提言していきたいと思います。

**福田：**私は以前、当社と同じ情報通信の企業で経営に携わっていましたが、企業文化や仕事の進め方は異なるところがあります。当社の常識と私の常識が違うことを認識したうえで、今後も、取締役会では自由に忖度なく発言していきたいと思います。また、社外取締役として、少数株主や個人株主を含む株主の視点を意識し、社外の立場から見ても納得感のある説明になっているかを確認していくことも重要だと考えています。そして、監査等委員として、リスクへの感度を高く持ち、計画値に対する業績の進捗や成長投資の動向を注視していきます。

**金澤：**当社は近年、事業投資やM&Aに注力していますが、法的な考え方、リスク判断については会社として強化する必要があると考えています。私は、法律の専門家、監査等委員として、主にリスク管理の観点から監督するとともに、リスクばかりにとらわれてブレーキ役となるのではなく、バランスを取りながら経営を後押しする提言を積極的に行っていきたいと思います。

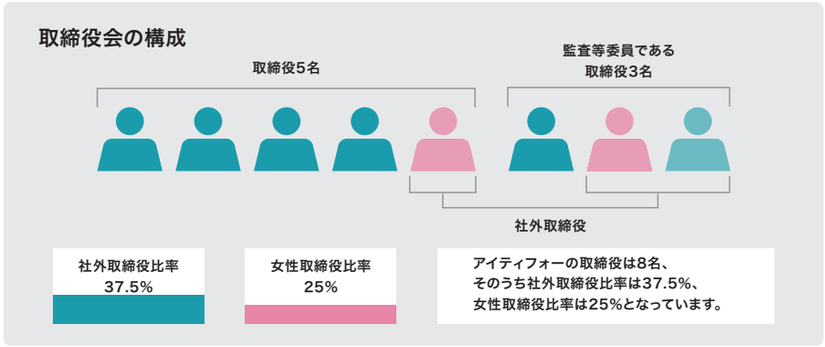


# コーポレート・ガバナンス



## アイティフォーのコーポレート・ガバナンスのポイント

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




## 経営基盤の強化

### ■ 基本的な考え方

持続的な企業価値向上の実現には、経営基盤の強化が不可欠です。アイティフォーは、情報セキュリティを含むリスクマネジメントやコンプライアンス体制、それらを推進するコーポレート・ガバナンス体制の強化を最優先事項として取り組みます。

アイティフォーは、「『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す」という経営理念のもと、透明・公正な経営体制を構築し、迅速・果断な意思決定に基づく効率的な業務執行を推進していくこと、また適時適切な情報開示を実施することが、コーポレート・ガバナンスの基本であると認識しています。この基本的な考え方に基づき、アイティフォーグループの「コーポレート・ガバナンス基本方針」を定め、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保し継続的な充実を図ることを通じて、当社グループの持続的な企業価値の向上を目指します。

### ■ 体制

アイティフォーは、取締役会の監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンスの充実を図ることを目的として、監査等委員会設置会社の体制を選択しています。取締役（監査等委員である取締役を除く）は、定款で員数を20名以内と定め、現在の員数は5名、うち1名は社外取締役です。監査等委員である取締役は、定款で員数を5名以内と定めており、現在の員数は3名、うち2名は社外取締役です。経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、経営環境の変化に迅速に対応するため、執行役員制度を導入しており、取締役と執行役員で構成される業務執行委員会において業務執行方針に関する意思決定を行い、機動的な業務執行を確保しています。取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性と客観性を高めるために、取締役会の任意の諮問機関として委員の過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置しています。

#### 取締役会

取締役会は、株主に対する受託責任を認識し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に責任を負います。また、その責任を果たすため、当社の目指すところを確立し、それに向けた成長の道筋を構築するなど、戦略的な方向付けを行うことを主要な役割・責務の一つと捉え、経営戦略および経営計画その他当社の重要な業務執行について、当社が直面するリスク評価を踏まえ、最善の意思決定を行います。

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

取締役会は、適切なリスクテイクを支える環境整備を行う他、独立した客観的な立場から、取締役の業務執行に対する実効性の高い監督を行います。

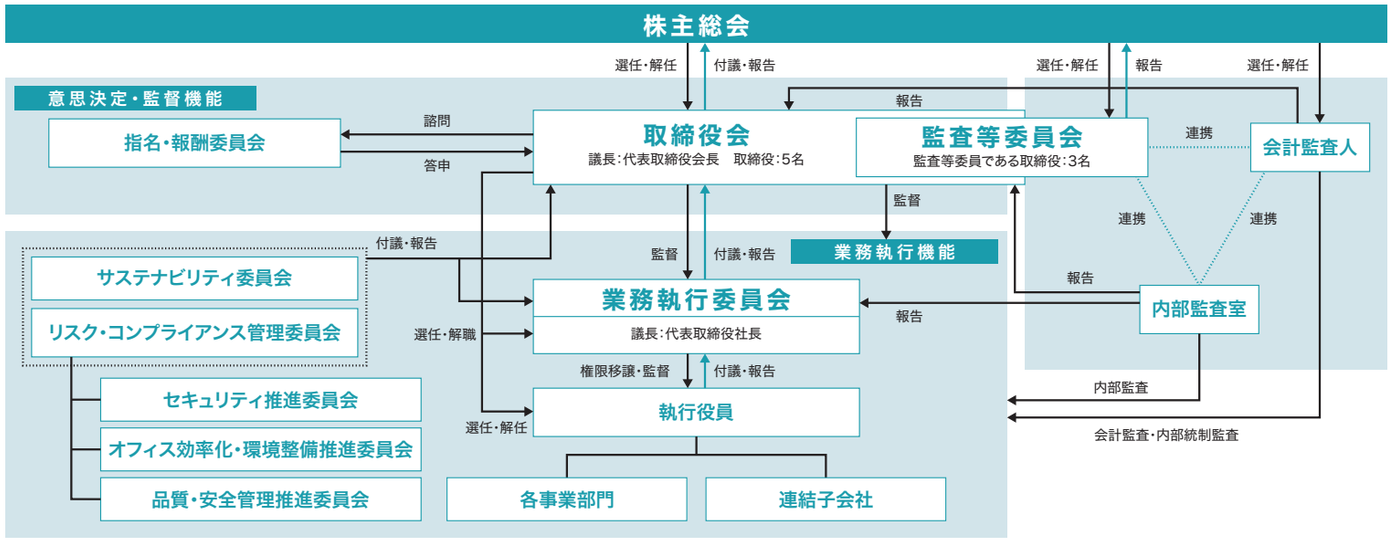
2025年度は、20回開催しました。

#### 監査等委員会

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

期初に決定した監査方針、監査計画に基づき、当社グループの内部統制システムの構築・運用の状況を監視および検証し、当社の取締役会の審議においてその監査活動に基づいた

● コーポレート・ガバナンス体制図




情報を活用するなど、能動的・積極的な役割を果たします。また社外取締役が情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保する他、会計監査人および内部監査部門と十分な連携を行います。さらに、会計監査人が株主・投資家に負っている責務を認識し、会計監査人を適切に選定・評価するための基準を策定する他、会計監査人の独立性と専門性を有しているかについての確認など、適正な監査の確保に向けて適切に対応します。

監査等委員会は原則として月1回以上開催しており、2025年度は18回実施しました。

## 指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性と客観性を高めコーポレート・ガバナンスの一層の充実を図るために、取締役会の任意の諮問機関として設置。取締役会の決議によって選任された3名以上の取締役で構成し、過半数を独立社外取締役、委員長を独立社外取締役とする方針を定めています。利害関係のない社外取締役がリーダーシップを握ることで、より「株主や投資家の目線」で客観的な人事・報酬の決定が可能となり、主に取締役会から諮問を受けた指名に関する事項（社長の選任・解任基準の策定、サクセッションプランの監督、取締役候補者の選定など）および報酬に関する事項（役員報酬制度の設計、個別報酬額の決定など）について審議し、取締役会に対して答申を行っています。

2025年度の開催回数は、2回でした。

## 業務執行委員会

取締役会の機能をより強化し経営効率を向上させるため、取締役会から委譲された権限の範囲内で、具体的な事業運営、設備投資、組織改編、重要な契約などに関わる意思決定を機動的に行っています。また、全社および各事業部門の予算進捗を毎月チェックし、計画より遅れていることなどがあれば、その場で原因を追究し、具体的な改善策を決定いたします。

原則、月2回開催し、議長である代表取締役社長と業務執行取締役および執行役員をもって構成。

2025年度の開催回数は、22回でした。

## サステナビリティ委員会

サステナビリティの取り組みを進化、拡大すべく、代表取締役会長が委員長、代表取締役社長が副委員長を務めるサステナビリティ委員会を設置しています。委員会は、「地域社会と人々のライフステージすべてをイノベーションでサポートし、サプライズを提供することで、サステナブルな未来を実現します」の基本方針のもと、ESGに関連する活動を行い、半期に1度取締役会に活動報告を実施。経営層と議論を深めることで、グループ全体で取り組むべき方向性を確認すると共に、委員会の実効力を高めています。

また、委員会で決定された事項は、グループ全体に指示がなされ、それぞれが連携しながらグループ一丸となってサステナビリティ活動に取り組み、ESG経営を実現することで企業価値の向上を目指します。

## ● 取締役会のスキルマトリックス

| 氏名 | 役職 | 経営経験 | 国際性 | 営業・マーケティング | IT・インフラ技術 | イノベーション・DX | M&A・企業投資 | 財務会計 | 法務・リスクマネジメント | ESG・サステナビリティ | 組織・人財 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| さとう つねのり 佐藤 恒徳 | 代表取締役会長 | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | | | ○ | |
| さかた こうじ 坂田 幸司 | 代表取締役社長 | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| おおえだ ひろたか 大枝 博隆 | 取締役常務執行役員 | ○ | ○ | ○ | | ○ | | | | ○ | ○ |
| こうの かずのり 河野 一典 | 取締役執行役員 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | |
| あべ わか 阿部 和香 | 社外取締役 | ○ | ○ | | | ○ | ○ | | | | ○ |
| もとやま まさひと 本山 昌人 | 取締役<br>常勤監査等委員 | ○ | | ○ | | ○ | | ○ | | ○ | |
| ふくだ いつこ 福田 伊津子 | 社外取締役<br>監査等委員 | ○ | | | ○ | | ○ | ○ | ○ | | |
| かなざわ こうじ 金澤 浩志 | 社外取締役<br>監査等委員 | | ○ | | | | ○ | ○ | ○ | ○ | |

※各取締役に期待する分野を最大6つまで記載しています。なお、一覧表は各取締役の有する全ての知見・経験を示すものではありません。

## ● スキルの定義

**経営経験**
企業経営に関する経験および識見

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

**営業・マーケティング**
営業部門におけるマネジメント経験

**IT・インフラ技術**
技術部門におけるマネジメント経験、新技術の開発経験

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

**M&A・企業投資**
M&A・企業投資の実行並びにPMIの経験

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

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

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

**組織・人財**
上場企業での人事責任者経験、人財・組織開発経験

## ■ 役員報酬

当社の役員報酬は、当社および当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値増大に向けて優秀な経営陣の確保・リテンションと動機付けに資することを目的とし、業績との連動性を適切に保ち、健全なインセンティブとして機能する、透明性と客観性を備えたプロセスにより決定されることを基本方針としています。

### 報酬体系

当社の役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成され、同業または同規模の他企業との比較、当社の財務状況および個人の貢献度を踏まえて指名・報酬委員会で審議し、取締役会に答申した結果をもとに取締役会で決定します。社外取締役および監査等委員である取締役には、業績連動報酬等の変動報酬はふさわしくないため、「基本報酬」のみの支給としています。

## ● 役員報酬制度の概要

| | | |
|---|---|---|
| 固定 | | ●取締役の役位、職責に応じて定額を支給。<br>●監査等委員である取締役の報酬額は、各監査等委員の協議により決定。 |
| 変動 | 短期インセンティブ報酬（月次報酬） | ●業績連動報酬の総額 ＝ 親会社株主に帰属する当期純利益※1×8.0%（上限）×全社業績評価係数<br>●個人別支給額の算定方法 ＝ 業績連動報酬の総額× $\frac{\text{役職ごとのポイント×個人業績評価係数※2}}{\text{役職ごとのポイント×個人業績支給係数※2の総和}}$<br>※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。<br>※2 各取締役の個人業績指標に対する成果・貢献割合に応じて0～150%の範囲で定める。 |
| | 中長期インセンティブ報酬（業績連動型株式報酬） | ●取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性を明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的。<br>●本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定する信託（以下「本信託」という）が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に対して交付される。<br>●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。<br>●業績の目標値は、2027年3月期（第4次中期経営計画の最終年度）の連結営業利益48億円として設定。 |

アイティフォー統合レポート2026

目次

イントロダクション

トップメッセージ

アイティフォーの価値創造ストーリー

アイティフォーのビジネスと強み

事業の強化とさらなるスケールアップ

持続可能な経営基盤

財務資本の強化

経営本部長メッセージ

人的資本の強化

人事部長メッセージ

人的資本戦略

サステナビリティ経営の強化

マテリアリティへの取り組み

サステナビリティ経営

活動報告

トピック

ガバナンスの強化

社外取締役座談会

▶コーポレート・ガバナンス

経営・財務情報

また、業績連動報酬は、短期業績に基づき変動するインセンティブ報酬である月次報酬、中長期のインセンティブ報酬である業績連動型株式報酬である株式交付信託（非金銭報酬等）から構成されます。月次報酬は各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益の目標値に対する達成率に応じて算出された額を支給します。

## ■ 取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能を向上させ、さらには企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性に関する分析・評価を実施しています。

2025年度の評価結果の概要は、下記のとおりです。

### ①分析項目および評価の方法

取締役会を構成する全取締役を対象に、外部機関のサポートを受け、アンケート形式での調査を実施し、集計結果の報告を踏まえたうえで、取締役会において分析・評価を行うと共に、今後の取り組みなどについて審議しています。

＜主な項目（抜粋）＞

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

### ②評価結果

アンケートの集計結果をもとに、分析を踏まえて取締役会で審議した結果、社外取締役の成果および株主（投資家）との対話については概ね適切に機能しており、「取締役会の実効性は概ね確保されている」と評価しました。一方で、社外取締役への十分な情報提供や役員（候補者含む）に対するトレーニング体制の整備などの課題があります。

### ③今後の取り組みについて

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

## ■ 取締役会として継続的に取り組む課題

**ⅰ）中長期の企業価値向上を牽引する戦略的な討議機関への変革**

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

**ⅱ）資本コストや株価を意識した経営の実践と資本配分**

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

**ⅲ）サクセッションプランの整備**

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

**ⅳ）社外取締役の情報格差の是正と議論の活性化**

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

**ⅴ）役員・経営陣の多様化（ダイバーシティ）の確保**

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

**ⅵ）グループガバナンスとリスク管理の高度化**

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

## コンプライアンス

### ■ 基本的な考え方

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

### ■ 体制

コンプライアンスやリスク管理全体を統括する組織として、「リスク・コンプライアンス管理委員会」を設置しています。平時においては、コンプライアンス違反や、その他の経営リスクの発生原因を追究し、予防または再発防止に向け規定や社内ルールの見直し等の対策を検討・実施します。また、災害などが発生した場合には、迅速かつ適切に対応するために、代表取締役社長を本部長とする「緊急対策本部」が統括して危機管理にあたります。

さらに、下部組織として「セキュリティ推進委員会」「オフィス効率化・環境整備推進委員会」「品質・安全管理推進委員会」を設置しており、各委員会が、専門的な立場から業務運営上のリスクを分析し、「リスク・コンプライアンス管理委員会」に報告します。

### ■ コンプライアンス相談・通報窓口

日々の業務の中で従業員がコンプライアンス違反になるのか疑問を感じたとき、問題となりそうな行為を見かけたときなどに積極的に相談ができるよう、メールと専用電話での窓口を設置しています。また社内には相談したくないという場合も想定し、社外サービスを活用した窓口も設置しています。

## リスクマネジメント

### ■ 基本的な考え方

情報セキュリティの体制・方針、品質向上維持体制・方針、BCP、内部統制の体制と状況の開示を行うことで、リスクマネジメントの体制を強化します。

### ■ 体制

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

### ● 想定される主なリスクとその対応

| リスク項目 | リスクの概要 | 主な対応 |
|---|---|---|
| **自然災害等** | 大地震等や災害による停電・通信回線の障害等による業務停止 | データセンターを東京と大阪に設置しており、大規模地震等を想定した事業継続計画（BCP）の整備、安否確認システムの導入、耐震対策、防災訓練等を実施する。 |
| **システム（商品）開発、品質管理** | 品質上のトラブルによる追加コストや損害賠償の発生 | 「ISO9001（2015年版）」の認証を取得し、品質マニュアルおよび品質目標を設定することにより、品質管理の徹底を図る。また「ISO27001（2013年版）」の認証を取得し品質保証を行うと共にサービスの向上に努め、顧客の満足度を高める。 |
| **情報セキュリティ** | 重要情報の流出 | 事業部長が情報管理責任者となり、担当部門内のセキュリティ管理を徹底する。また、プライバシーマークの認証取得に加え、入退室管理システムやPCの操作ログを見える化する「CATサポーター」を導入するなど、情報管理を徹底する。 |
| **競合** | 競合激化による価格下落の発生 | 長年の事業経験で大きな強みを有する、地域金融機関向けシステムや地方自治体向けシステムなどを事業戦略分野に設定。それらに集中することで、他社に比して優位なシステムノウハウを蓄積しつつ、独自のソリューションとネットワークインフラを含む、ハード・ソフトのトータルサービスを提供して、差別化を図る。 |
| **為替相場の変動** | 為替相場変動によるコストアップ | 先物為替予約取引を、外貨建買掛金等および発注高の範囲で行う。先物為替予約取引の契約先は、いずれも信用度の高い国内の銀行を選定し、信用リスクの軽減を図る。 |
| **感染症拡大** | 感染の再拡大や長期化による受注活動への制約、ソフトウェア開発の遅延、サプライチェーンの混乱による遅延の発生 | テレワークなどの勤務体制の変更等働き方改革を推進。また、サプライチェーン管理の一環としてお客様の要請に合わせ必要最小限の調達を実施することで、無駄な輸送、在庫、廃棄の発生を防ぎ、業績への影響も最小限とする。 |

アイティフォー統合レポート2026

目次

イントロダクション

トップメッセージ

アイティフォーの価値創造ストーリー

アイティフォーのビジネスと強み

事業の強化とさらなるスケールアップ

持続可能な経営基盤

財務資本の強化

経営本部長メッセージ

人的資本の強化

人事部長メッセージ

人的資本戦略

サステナビリティ経営の強化

マテリアリティへの取り組み

サステナビリティ経営

活動報告

トピック

ガバナンスの強化

社外取締役座談会

▶コーポレート・ガバナンス

経営・財務情報

# 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
2026年6月　代表取締役社長執行役員兼管理本部長（現任）

取締役常務執行役員　**大枝 博隆**

1981年4月　入社
2004年6月　執行役員西日本事業所長
2006年6月　取締役執行役員ソリューションシステム事業部長
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）

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）

## 取締役・監査等委員



左から 河野 一典／佐藤 恒徳／金澤 浩志／阿部 和香／大枝 博隆／福田 伊津子／本山 昌人／坂田 幸司
（2026年9月30日現在）

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　株式会社モニクル社外監査役（現任）

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　東京エレクトロニツクシステムズ(株)代表取締役社長
2019年10月　東芝エレクトロニックシステムズ(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（常勤監査等委員）　**本山 昌人**

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

社外取締役（監査等委員）　**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
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）

# アイティフォーグループ会社概要



アイティフォーグループは、磨き上げた技術と積み重ねた経験を活かし、
お客様だけでなくその先にいる社会の人々の存在を常に意識した“総合サービス”を提供しています。
サステナビリティの理念をグループ全体で共有し、地域社会の人々の暮らしを喜びにあふれたものにします。

AISEL

| | |
|---|---|
| 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<br>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 | https://www.aisel.ne.jp |

BeX

| | |
|---|---|
| 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<br>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 | https://itfor-bex.co.jp |

EeB for Every e-Business

| | |
|---|---|
| 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<br>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 | https://www.eeb.co.jp |

CVC

社名　株式会社シー・ヴィ・シー

本社所在地
〒812-0013
福岡県福岡市博多区博多駅東1-17-1
コネクトスクエア博多5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　https://www.cvc-3s.co.jp

Syddy

| | |
|---|---|
| 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<br>一番町東急ビル 12階 |
| 代表 | 河野 一典 |
| 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 | https://www.syddy.co.jp |

ITFOR Growth Capital

社名　株式会社アイティフォー・グロースキャピタル

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　佐藤 恒徳
設立　2026年7月
資本金　1億円

事業内容
M&A、CVC投資、事業運営支援

# 11年間財務サマリー

（単位：百万円）

| | 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 | 2026/3期 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **バランスシート** | | | | | | | | | | | |
| 流動資産 | 10,796 | 10,507 | 11,322 | 12,299 | 12,849 | 14,694 | 16,264 | 17,676 | 19,498 | 18,460 | **20,081** |
| 固定資産 | 4,166 | 4,411 | 4,095 | 3,578 | 3,445 | 3,996 | 3,746 | 3,990 | 4,497 | 5,492 | **7,985** |
| 流動負債 | 2,954 | 2,445 | 2,777 | 3,244 | 3,459 | 4,341 | 4,174 | 4,243 | 4,878 | 4,512 | **6,078** |
| 固定負債 | 257 | 386 | 427 | 266 | 271 | 248 | 229 | 256 | 280 | 395 | **842** |
| 純資産 | 11,750 | 12,088 | 12,213 | 12,367 | 12,564 | 14,101 | 15,606 | 17,167 | 18,836 | 19,044 | **21,146** |
| 総資産 | 14,962 | 14,919 | 15,259 | 15,878 | 16,294 | 18,690 | 20,010 | 21,667 | 23,996 | 23,952 | **28,066** |
| **損益計算書** | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 12,154 | 11,111 | 11,831 | 12,554 | 15,239 | 16,289 | 17,021 | 18,322 | 20,652 | 20,552 | **23,101** |
| 売上総利益 | 4,410 | 4,079 | 4,528 | 4,652 | 4,840 | 5,386 | 6,156 | 6,734 | 7,753 | 7,870 | **8,792** |
| 営業利益 | 1,540 | 1,270 | 1,535 | 1,637 | 1,728 | 2,186 | 3,031 | 3,217 | 3,737 | 3,532 | **3,858** |
| 経常利益 | 1,588 | 1,331 | 1,605 | 1,709 | 1,839 | 2,317 | 3,106 | 3,278 | 3,846 | 3,668 | **4,054** |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,013 | 906 | 1,124 | 1,148 | 1,232 | 1,683 | 2,112 | 2,291 | 2,770 | 2,914 | **2,757** |
| **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 | 1,464 | 1,531 | 1,830 | 899 | 1,879 | 2,728 | 2,811 | 1,714 | 2,836 | 2,609 | **3,091** |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △186 | △155 | △203 | △306 | △714 | △429 | △353 | △758 | △504 | △2,508 | **△1,619** |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △255 | △825 | △1,129 | △693 | △694 | △526 | △544 | △744 | △1,623 | △2,672 | **△1,496** |
| 現金および現金同等物期末残高 | 5,480 | 6,031 | 6,528 | 6,428 | 6,899 | 8,672 | 10,585 | 10,796 | 11,505 | 8,934 | **8,909** |
| **主要指標** | | | | | | | | | | | |
| ROA（%） | 10.7 | 8.9 | 10.6 | 11.0 | 11.4 | 13.2 | 16.1 | 15.7 | 16.8 | 15.3 | **15.6** |
| ROE（%） | 8.9 | 7.7 | 9.3 | 9.4 | 9.9 | 12.7 | 14.3 | 14.0 | 15.4 | 15.4 | **13.9** |
| ROIC（%） | 8.6 | 7.3 | 8.4 | 9.0 | 9.3 | 11.8 | 13.9 | 13.7 | 15.0 | 14.8 | **13.3** |
| 自己資本比率（%） | 77.5 | 80.9 | 79.9 | 77.7 | 76.8 | 75.2 | 77.9 | 79.1 | 78.5 | 79.5 | **73.6** |
| 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 | **△0.3** |
| 売上高営業利益率（%） | 12.7 | 11.4 | 13.0 | 13.0 | 11.3 | 13.4 | 17.8 | 17.6 | 18.1 | 17.2 | **16.7** |

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

# 会社概要

（2026年3月31日現在）

## 会社概要

| | |
|---|---|
| 会社名 | 株式会社アイティフォー |
| 英文社名 | ITFOR Inc. |
| 本社所在地 | 〒102-0082　東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階 |
| 創業 | 1972年12月2日 |
| 資本金 | 11億24百万円 |
| 従業員数 | 513名 |

## 拠点

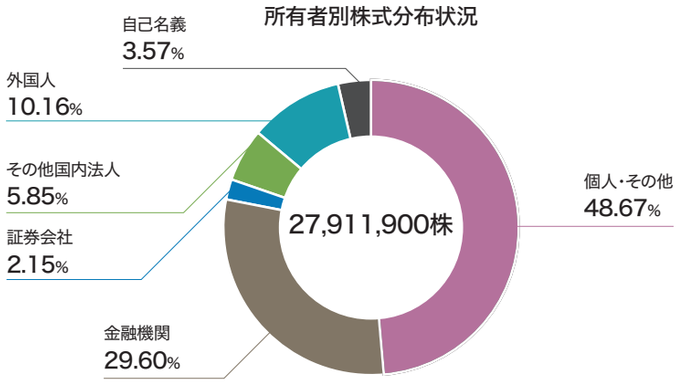
| | |
|---|---|
| 本社 | 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階 |
| 西日本事業所 | 大阪府大阪市北区梅田3-2-123 イノゲート大阪 15階 |
| 中部事業所 | 愛知県名古屋市中村区名駅4-10-25 名駅IMAIビル 6階 |
| 九州事業所 | 福岡県福岡市博多区博多駅東1-17-1 コネクトスクエア博多 5階 |
| 沖縄営業所 | 沖縄県那覇市おもろまち4-19-30 新都心DLビル 4階 |
| 所沢ビル | 埼玉県所沢市東所沢和田2-5-7 ITFOR所沢ビル |

## 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・ベックス | 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階 | ［地方自治体の徴収および関連業務のBPOサービス］ |
| 株式会社イーブ | 石川県能美市旭台2-5-12 いしかわフロンティアラボ内 | ［コンピュータソフトウェアの開発］ |
| 株式会社シー・ヴィ・シー | 福岡県福岡市博多区博多駅東1-17-1 コネクトスクエア博多5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］ |
| 株式会社アイティフォー・グロースキャピタル（2026年7月設立） | 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル 12階 | ［M&A、CVC投資、事業運営支援］ |

## 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995,101株を含む） |
| 単元株式数 | 100株 |
| 株主数 | 17,514名 |




ITFOR 株式会社アイティフォー
www.itfor.co.jp
https://ir.itfor.co.jp（株主・投資家（IR）情報）