

社長メッセージ



代表取締役 兼
社長執行役員
佐伯 友道

全社一丸となって問題解決に挑戦し、
事業を通じて地域社会に
貢献することにより、
アイネットをさらに大きくしていきます。

「Up Stage Up Player」を合言葉に、 未来を切り拓いていく

当社の創業者である池田 典義が常々口にしていた言葉に、「Up Stage Up Player」があります。現状に甘んじることなく、絶えず一流を目指し続ける。そのような想いを受け継ぎ、持続的な成長を実現する決意を示すため、当社は2025年5月に策定した新たな3か年の中期経営計画に「Up Stage 2027」と名付けました。その背景には、前中期経営計画(以下、前中計)で掴んだ確かな手応えがあります。

前中計では、計数目標として、売上高377億円、営業利益32億円、ROE10%以上を掲げてスタートしました。業績が好調に推移し、2年目には売上高目標を達成することができたことから、「もう一段上」を目指すべく、売上高目標を400億円に引き上げることとしました。最終年度にあたる2024年度の売上高は、前年度比3.2%増の389億87百万円となり、残念ながら400億円には届きませんでした。クラウドサービスが順調に伸びたことに加え、メーリングサービスにおいて、2024年12月に富士通コワーコ株式会社からドキュメント印刷事業を譲

社長メッセージ

り受けたこと等が寄与し、4期連続で売上高は過去最高を更新することができました。

一方、クラウド関連のソフトウェア価格の上昇等の影響による原価増と、人件費の上昇を中心とした販売管理費増により、営業利益は前年度比8.5%減の26億40百万円となりました。ソフトウェア価格の上昇に関しては、近年の電気料金の高騰と同じく、原価を不安定にするリスク要因となると考えており、お客様にご理解いただいた上で、コスト変動に応じた価格変動制の導入を進めています。これらの結果、営業利益は目標に対して未達となりましたが、ROEは11.5%と、前期に続いて10%以上を確保することができました。

当社が売上高300億円を達成したのは2019年度のことです。そこから追い求めてきた売上400億円という次なるステージに、いよいよ踏み出すところまでできました。「Up Stage Up Player」を合言葉に、私たちは決して現状に満足することなく、常に「もう一段上」を目指して未来を切り拓いていきます。

プラットフォーム戦略により、「増やし」「伸ばす」

また、前中計の大きな成果の一つとして挙げたいのが、「プラットフォーム戦略」の進展です。「統合報告書2024」の中でもお話しした通り、当社がこの先も発展し続けるためには、事業環境や社会は変化するということを前提として、どのような未来になろうとも、その時代に合わせたサービスを提供し続けることが重要だと考えています。それを具現化するために、私が2023年6月に社長に就任した当時から掲げているのが「プラットフォーム戦略」であり、データセンターを中心とする当社の既存サービスやパートナーを「増やし」「伸ばす」ことによって、新たな事業機会の創出を目指しています。そのためには、社員一人

ひとりが自分らしく考え、「もしかしたら来年、再来年にはこんなサービスが必要になるのではないか」ということを自由に発想し、提案できる環境を醸成することが不可欠であり、私自身も自由な発想の火付け役となるべく、社員へさまざまな働きかけを行ってきました。

このような地道な取り組みの結果、「プラットフォーム戦略」の考え方が現場社員まで浸透し、成果が顕在化しつつあります。例えば、2025年2月には、現場社員の発案から、全日空商事株式会社との包括的業務提携契約の締結に至り、「衛星サプライチェーン強靱化」に向けた共同プロジェクトを始動させることができました。同プロジェクトを通じて、「両社の宇宙事業拡大」および「日本の宇宙産業発展」に貢献することを目指していきます。さらに、2025年4月には、独自のIoT技術を活用したソリューションでスマートソサエティの実現を目指している株式会社ハウディと資本業務提携を行いました。当社データセンターをプラットフォームとした「IoTサービスやソリューションの提供」「IoT技術の開発」「営業支援体制等の強化」を図ることで、両社のクラウドビジネスの拡大を狙います。また、前述の富士通コワーコ株式会社からの一部事業の譲受も、「プラットフォーム戦略」の一環です。このように、協業パートナーを着実に増やすことにより、サービスの拡充および収益機会の多様化が進んでいます。

振り返れば、私自身が30年以上前に手掛けたメーリングサービス事業の立ち上げも、「プラットフォーム戦略」の実例といえるでしょう。それと同じようなことを、今の現場社員が実践し、目に見える形で成果を上げ始めていることを大変喜ばしく思っています。そして、実績を積み重ねることが、戦略の妥当性に説得力を持たせることにつながりますので、今後ますます「プラットフォーム戦略」の推進に拍車がかかるのではないかと期待しています。

社長メッセージ

売上高500億円、時価総額500億円の達成に向けて

これまで当社は、売上高100億円、200億円、300億円と、事業規模の拡大を果たすとともに、1997年に東京証券取引所市場第二部に上場し、2006年には第一部へ昇格しました。現在ではプライム市場に上場していますが、本当の意味での一流には到底及びません。規模の観点や、企業としての品格、社員のマインド、給与水準等、まだまだ成長の余地があり、むしろこれからが頑張りどころだと考えています。

そこで、新中期経営計画「Up Stage 2027」(以下、「Up Stage 2027」)では、最終年度にあたる2027年度の目標として、売上高500億円、時価総額500億円という高い目標を掲げ、「もう一段上」へと向かう覚悟を示しました。営業利益やEBITDA(償却前税前営業利益)に関しても売上高の伸びを上回る成長を目指し、ROEを13%以上に引き上げることを目標としています。このような目標の達成を強く意識しながらも、中長期的な視点で企業価値を向上させることを重視することには変わりはありません。そのためにも、社員一人ひとりが自分らしく考え、提案できる企業、そして、自らの居場所をつくり、存在意義を実感できる企業となることが不可欠であり、本当の意味での一流とはそのような企業をいうのだと確信しています。時価総額は、市場からの評価で決まるものですので、直接的に自助努力で向上させられるものではありません。しかし、絶えず一流を目指し続け、事業規模を拡大すると同時に、ステークホルダーからの評価を高めていくことが、結果として時価総額500億円の達成につながる確かな道筋になると考えています。

事業領域の拡大に向けて、機構改革を実施

「Up Stage 2027」の達成に向けて、2025年4月1日付けで機構改革を実施し、ビジネス推進本部とセンシングビジネス本部の2つの事業本部と3つの事業部を新設しました。より充実したサービスを提供するための体制強化を図るとともに、新規事業の創出や新規顧客の獲得に意欲的に取り組むための組織体制を整えることが目的です。

新設した事業本部について、少し詳しくご説明します。まず、ビジネス推進本部には、データセンター事業やBPO事業、システム開発事業等の既存事業に加え、近年のM&Aや業務提携によってさらに当社グループの事業が多角化している中で、事業間の横串を通し、シナジーを高めることにより、「プラットフォーム戦略」を加速していくことを期待しています。

次に、従来DX本部にあったIoTソリューション事業部と宇宙ソリューション事業部を統合したのが、センシングビジネス本部です。当社は、長年にわたり培ってきた制御系ソフトウェアおよびハードウェア開発の経験を活かし、IoT用途に応じたセンサー選定やアプリケーション開発を行い、日本のモノづくりを支えるさまざまなシステム開発に携わってきました。一方、宇宙開発に関わる業務の歴史も長く、1977年に衛星の運用業務を開始して以



社長メッセージ

降、48年間におよび、人工衛星のシステム設計から検査・試験、運用・評価解析と多岐にわたる実績を積み重ねてきました。そして、これらを当社の強みである自前のデータセンターを活用することで、安全かつ一貫したサポート体制を実現しています。さらに、国際宇宙ステーション(ISS)においては建設当初から携わり、現在もその運用を支えています。センシングビジネス本部の新設を契機に、既存の製造業、宇宙衛星産業のみならず、防衛関連産業や医療関連産業等、幅広い産業のお客様に向けて当社独自のサービス提供を広げていきます。

また、このような新規事業領域やサービスを開拓する「攻め」の戦略を遂行するための体制を整備すると同時に、ガバナンスやリスクマネジメントといった「守り」をより一層強化することを目的として、新たに管理本部を設けました。管理本部には、従来、総務人事本部内にあったリスクマネジメント部と情報システム部、さらに新設した購買部が含まれます。購買部は、サプライヤーとの関係構築・維持、リスク管理等を強化して、安定的な調達継続と購買コストの適正化を図ります。専門部署を設けることにより、当社を取り巻く経営・事業リスクに対するより適切な把握と対応に努めていきます。

株主の皆様への期待に応えるべく、14期連続の増配を目指す

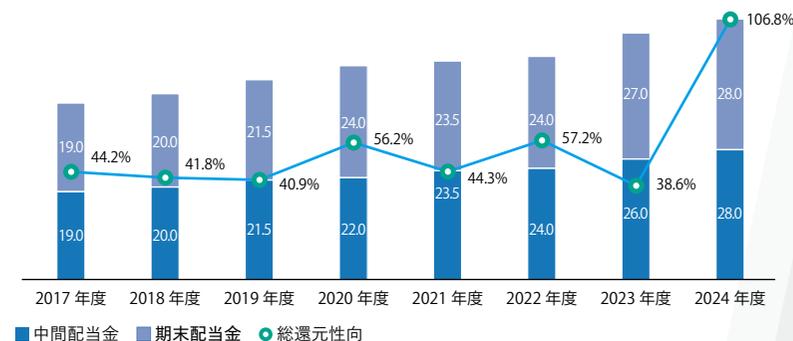
株主還元については、総還元性向40%以上を目処とし、安定的な配当を継続して実施するとともに、内部留保に努め、今後発生する資金需要等の対応を図る方針に変わりはありません。ただし、当社株式への投資の魅力を高めることや、より多くの方々に当社株式を保有していただくことを目的に、2025年3月末より株主優待を9月末の年1回から、3月末と9月末の年2回に拡充しています。

2024年度は、1株当たり年間配当金を前年度から3円増配し、56円(中間配当28円、期末配当28円)としました。2025年度については、2024年度に計上した投資有価証券売却による押し上げ効果がなくなることから、親会社株主に帰属する当期純利益は減益となる見込みではありますが、1株当たり年間配当金を2円増配し、58円(中間配当29円、期末配当29円)とする計画であり、14期連続の増配を目指します。引き続き株主の皆様の期待に応えるべく、「もう一段上」の株主還元を努めていきます。なお、内部留保金は、「プラットフォーム戦略」の推進や、データセンター拡充への設備投資に有効活用するなど、企業価値向上に寄与する施策に充当する考えです。

また、冒頭で申し上げた通り、2024年度のROEは前年度から0.2ポイント減少し、11.5%となりました。株主資本コスト6.0%を上回る水準で推移していますが、引き続き資本効率を維持・向上させるべく、政策保有株式の縮減を進めるとともに、株主還元を強化し、純資産の増大を抑制することで、ROEの極大化を図っていきます。

株主還元

(円)



社長メッセージ

「もう一段上」を追い求め、地域社会から必要とされる会社であり続ける

「プラットフォーム戦略」の推進とともに、私が社長就任当時から大切にしてきたことがもう一つあります。それは「地域社会から必要と認められる会社であること」です。創業者の池田から脈々と受け継がれてきたアイネットの価値観であり、この言葉の背景には、弱者に寄り添うことや当社を育ててくれた地域社会への感謝・恩返しの気持ちが込められています。2024年には、池田が生前に設立した「アイネット地域振興財団」が設立5周年を迎え、それを記念した交流会が開催されました。同財団は、横浜市をはじめとした神奈川県のみならず、さまざまな社会貢献活動を支援・助成することを目的に活動しており、私が理事長を務めています。交流会にはこれまでに助成した団体の代表者らが集まり、助成団体同士や財団役員らで情報交換を行ったほか、助成団体による活動報告も行われました。中には「コロナ禍での活動や団体の創成期を助成金で大きく支えていただいた」と涙ながらにお話される方もいらっしゃいました。池田の想いから始まった活動がまさに「地域社会から必要と認められる」活動になっていることを強く実感し、本当の一流を目指すのであれば、今後もその想いを大切に継承し、さらに発展させていかななくてはならないと、改めて強く思いました。

しかし、このような取り組みを進めていくためにも、当社自体の発展が不可欠です。持続的な事業成長に向けて、「プラットフォーム戦略」を加速することで、「もう一段上」を追い求めていきます。池田が繰り返し口にした「Up Stage Up Player」。この言葉を抛り所とし、私が先頭になって社員の心に火を付け、

All inetで挑戦する機運を盛り立てていく所存です。株主・投資家の皆様におかれましては、当社の価値観や意思をご理解いただき、これからのアイネットの取り組みにご期待いただきますようお願い申し上げます。

2025年9月

代表取締役 兼 社長執行役員

伊藤 友道



座談会特集



独自の強みで未来を拓く 進化し続けるアイネットの挑戦

本座談会では、当社の事業の中核をなす「自前のデータセンター」の強みと今後の成長可能性、そして「宇宙産業」という新たなフロンティアへの挑戦について、社外取締役と執行役員が一堂に会し、社内外の視点から議論しました。

座談会参加者(写真左から)

社外取締役(監査等委員) 坪谷 哲郎、社外取締役(監査等委員) 中川 ひろみ

執行役員DC本部長 岡本 洋一、センシングビジネス本部 宇宙ソリューション事業部長 吉川 峻

自前のデータセンターを持つことによる競争優位性

岡本

自前の大型コンピュータを持たない、いわゆる「持たざる経営」により急成長を遂げるIT企業もある中、当社は長年にわたり、あえて「持つ経営」にこだわってきました。なぜなら、自前のデータセンターは当社にとって単なるハードインフラではなく、強固な「サービス基盤」そのものであるからです。当社は「運用のアイネット」と称されるほど、運用において高い専門性を持ち、多くのお客様からの信頼を獲得しています。システム構築は比較的短期間で完了しますが、運用は十数年にわたります。この長期にわたる運用において、スペシャリストとして責任をもって全うできる体制が整っていることが、当社の強みであり、そのために自前のデータセンターが欠かせません。当社がさらなる成長に向けて取り組む「プラットフォーム戦略」においても、自前のデータセンターは非常に重要な基盤となっています。近年、自治体のデータを海外

クラウドへ移行する動きが進んでいますが、重要な個人データが海外クラウドに保管されることへのリスクを不安視する声は多く聞かれますし、コスト面での課題も明らかになりつつあります。このような状況において、国内に自前のデータセンターを持つ独立系IT企業であるアイネットが担う社会的役割は、中長期的に極めて重要になるのではないのでしょうか。

坪谷

データセンターという「箱もの」のイメージが強いかもかもしれませんが、岡本さんもおっしゃっていたように、一番重要なのは運用面です。システムマネジメントやサービスマネジメントにおいては、ハードウェアの稼働率だけでなく、何らかの問題で停止した際、いかに早く復旧させ、お客様やその先のお客様への影響を最小限に抑えることができるかで、真価が問われます。「運用のアイネット」と呼ばれる所以は、そこでの信頼を勝ち得ているからだと思います。アイネッ

座談会特集

トは、データセンターという言葉が一般的になる遙か以前、1990年代から、この「運用」の重要性を認識し、サービスステーション向けの計算センターからビジネスを発展させてきました。この先見性と長年培ってきた技術や知見、そして何よりも、それらをお客様からの信頼につなげる社員の誠実さは、他社が簡単には真似することのできない競争優位性といえるでしょう。

宇宙産業への挑戦とデータセンターとのシナジー

坪谷

全日空商事との業務提携について初めて聞いたとき、当初は航空事業と宇宙事業がどう結びつくのか疑問でした。しかし、説明を聞く中で、航空部品を汎用の衛星部品として宇宙事業で活用するこの取り組みは、今後ますます高頻度な衛星の打ち上げが求められる宇宙産業において、部品調達の効率化やコスト削減につながる重要な挑戦だと理解しました。日本でも初の試みであり、多くのチャレンジが伴うと思いますが、宇宙産業の拡大を見据え、ぜひ成功を収めてほしいと期待しています。

吉川

「宇宙産業」は未知の世界ではありますが、当社がこれまで培ってきた技術や知見を駆使し、新たなビジネス領域へと踏み出すことは、持続的な成長のために不可欠であると同時に、将来社会の当たり前を創造するような、ロマンのある挑戦だと感じています。近年では衛星観測データをもとに、農作物の生育状況や収穫時期、駐車場利用状況の観測によるスーパーマーケットの繁盛度までも分析できると聞きます。もしかすると、今後一層、非宇宙産業における観測データの利活用は進み、宇宙は計り知れないほど多くのソリューションをもたらす非常に重要な産業に発展するのかもしれない。将来的に、この宇宙事業がアイネットの新たな柱となり、さらなる進化につながることを期待しています。

当社の宇宙事業は、1977年にもともと取引のあった大手企業から衛星の運用業務を受託したことから始まりました。以来48年間にわたり、宇宙への強い好奇心を持つメンバーが、人工衛星の運用からシステム設計、検査、運用、評価解析へと事業領域を拡大してきました。その流れの中で、国際宇宙ステーション(ISS)の運用でも一役を担っています。この宇宙事業においても、自前のデータセンターの存在は極めて重要です。宇宙からの地球観測は膨大なデータ量を生み出し、その中には機密性の高い情報も含まれるため、安全にデータを蓄積・処理する必要があります。これまでは大手企業が自社でセキュリティを担保していましたが、近年台頭するベンチャー企業はITインフラを持っていません。当社は、高いセキュリティを確保したITインフラを持ち、設計からデータ保管まで一括で担えるという強みがあります。特に、人工衛星の運用管制システムを当社のクラウド上に構築し、防衛にも関わるような機密情報を含む観測データを国産のデータセンターに貯められる点は、現在のニーズに深く刺さっています。時代とともに、一気通貫でサービスを提供できるという当社の強みが、より一層活かされる時代になったと感じています。



“将来的に、この宇宙事業が
アイネットの新たな柱となり、
さらなる進化につながる
ことを期待しています。”

座談会特集

独自の付加価値で差別化し、進化し続けるアイネット

中川

当社は、お客様の困りごとを解決することを原点に、事務処理の効率化から、システム開発、データ保管、そしてクラウドサービスへと事業を拡大してきました。創業者の池田氏の熱い思いがベースとなり、常に目の前のお客様の課題に対応し続けることで、独自の発展を遂げてきたと高く評価しています。そして、冒頭でも言及のあった「プラットフォーム戦略」では、次なる課題を事業機会に、サービスや事業を「増やし」「伸ばす」ことを目指しています。それにより、ますます素晴らしい企業へと成長することを期待しています。

岡本

自社のデータセンターをさらに有効活用し、プラットフォーム戦略を展開していく上で最も難しいのは、海外クラウドとの差別化です。冒頭でお話が出たように、当社は「運用」に強みを持っており、他社と比較してもクラウドサービスの解約率が非常に低い点が特徴です。しかし、海外クラウドがアプリケーションを次々と増やしている現状では、「運用」がお客様の目に地味に映りがちなのは事実です。ですから、私たちはこの「運用」に、いかに独自の付加価値を付け



“当社の強みを訴求する
新たなサービスを展開する
ことで、お客様のニーズに
深く刺さるプラットフォームを
構築していきたいと
思っています。”

て、お客様にその魅力を訴求するかを考えています。例えば、サイバーセキュリティに関して、攻撃からシステムやデータを守るだけでなく、実際に攻撃を受けてしまった後の対応まで支援することで、お客様により安心していただけたと考えています。この発想はまさに、目の前のお客様の困りごとを解決することにより、サービスを「伸ばす」、アイネットらしい考え方ですね。また、独立系IT企業という特性を活かし、メガクラウドを含む複数のクラウドと一元的に接続できるサービスを提供することも差別化につながります。現に、オンプレミス*から当社クラウドへの移行だけでなく、海外クラウドから当社へ移行するお客様もいらっしゃいます。このような、当社の強みを訴求する新たなサービスを展開することで、お客様のニーズに深く刺さるプラットフォームを構築していきたいと思っています。

*企業が自社の施設内にサーバーやネットワーク機器等のITインフラを設置し、自社で管理・運用する形態のこと

吉川

DXの加速に伴い、ITサービスの提供も一層加速しています。さらに、IT業界は競争が激しいため、プラットフォームを常に進化させ続けていかなければ、容易に他社へと切り替えられてしまうでしょう。だからこそ、当社は「データ」と「人」という資産をしっかりと持ち続けることが重要です。そうすることで、変化の激しい時代においても、その時々求められる方向性へと柔軟に対応できるのだと思います。

企業価値を向上させるアイネットの無形資産

中川

私は2024年6月に社外取締役就任し、約1年が経ちましたが、就任当初に財務数値からイメージしていた企業像と、実際のアイネットの姿には明確なギャップを感じました。それは、アイネットが「人」を大切にしている会社だということです。役員会や従業員の方々との交流を

座談会特集



“宇宙事業のように、社員が
既成概念にとらわれず、自由
に発想し、新たな取り組みに
チャレンジしていることを大
変喜ばしく感じています。”

通して実感したアイネットの「人」を大切にする価値観は、外資系企業での経験が長い私にとって非常に新鮮でした。そして、こうした素晴らしい企業風土が、お客様のニーズを常に深く見極める姿勢にもつながっているように思います。また、宇宙事業のように、社員が既成概念にとらわれず、自由に発想し、新たな取り組みにチャレンジしていることを大変喜ばしく感じています。このような直接的に財務数値に表れないアイネットの魅力は、無形資産として確実にアイネットの中長期的な企業価値向上に寄与していると確信しています。

坪谷

アイネットには自前のデータセンターを基盤に、さまざまな事業やサービスがあります。2025年4月の機構改革では、多角化した事業間の横串を通し、シナジーを高めることを目的にビジネス推進本部が新設されました。それにより、アイネットが組織としてより一層活性化し、「プラットフォーム戦略」を加速させることを期待しています。さらに、近年では、宇宙産業をはじめ、少子高齢化を背景に医療やヘルスケア分野等のスタートアップ企業との連携、協業、共創

“若い世代の発想や活力を
引き出し、現在日本が抱える
社会課題の解決に貢献する
ことが、中長期的に
アイネットを大きく
成長させると信じています。”



に力を入れています。こうした取り組みにより、若い世代の発想や活力を引き出し、現在日本が抱える社会課題の解決に貢献することが、中長期的にアイネットを大きく成長させると信じています。

吉川

本日の座談会を通じて、「運用のアイネット」として培った当社の強みが、宇宙事業をはじめ、さまざまな方面で事業を大きく発展させる可能性を秘めていることを改めて認識しました。そして、創業から続く社会課題解決への貢献や、若い世代の活躍といった点でベクトルが一致していることも再確認でき、非常に良い機会となりました。私は、私自身が学生の頃に「アポロ13」の映画を見て宇宙工学を目指したように、今の小学生や中学生にも宇宙に関わる仕事を目指したいと思ってもらえるような、感動的な宇宙産業を日本で築きたいと強く願っています。これからも、中川さんがおっしゃったようなアイネットが培ってきた無形資産を活かし、当社の宇宙事業を未来の世代が夢を持てるような事業へと発展させることができるよう、挑戦を続けていきます。