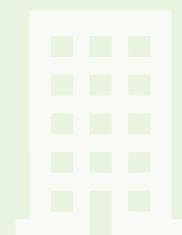


1. Our Value Creation



アイティフォーの価値創造

- P.10 社長メッセージ
- P.16 特別企画 お客様・社長対談
- P.20 アイティフォーのあゆみ
- P.22 価値創造プロセス
- P.26 マテリアリティ
- P.28 事業概要



社長メッセージ



代表取締役社長

佐藤 恒徳

長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」のもと、
地域をご支援する事業を通じて、
人々の豊かな時間を創出していきます

アイティフォーの存在意義

寄り添うチカラで、
社会のさまざまな課題を解決する
全国47都道府県の社会の活性化に
貢献できるサービス会社

私たちアイティフォーは1972年の創業以来、海外の情報通信機器の調達、販売から始まり、1975年には日本初のオンラインPOSシステムを開発。独自のシステム構築力により、地方銀行やノンバンクに向けた債権管理システムなどのパッケージシステムの販売に始まり、お客様のニーズにお応えするサービスの提供を通して、地方を中心とした

顧客基盤の構築と、お客様の課題解決力を蓄積してきました。

創業から50年を超えた現在、私たちを取り巻く事業環境を見ると、少子高齢化や人口減少による消費力の低下とともに、労働人口の減少による人手不足があらゆる業界で見られます。ところが日本の社会はDX化、キャッシュレス化などへの取り組みが世界に比べて遅れており、店舗などのオペレーションも無人化が進まないため、働いている人々は休みもなく、時間もないという状況が常態化しています。私たちアイティフォーが持つ技術と経験によって、これらの社会課題を解決していかなければなりません。

今年の新人研修の際、ある新入社員から、「何のために働いているのですか」という質問を受けました。私は毎日どの社員よりも早く出社し

ているのですが、「なぜそんなに早く出社しているのですか」から始まり、新入社員からいろいろと質問を向けられたのです。そこで私が答えたのは、私の後ろにはお客様がいるということ。お客様に言われたからやるというだけでは本当の意味で喜んでいただけませんが、お客様の目線でものごとを考え、心からお客様に寄り添って一つ一つのご要望に真摯にお応えしたいからです、と答えました。

具体的な例として、私たちが2020年にリリースした「WELCOME」という非対面ローンWeb受付・契約システムの開発段階のエピソードがあります。あるネット銀行のローン申し込みを体験したとき、1ページ目の入力が終わったところで、「あと17ページあります」と表示されたので、その場で手続きをやめてしまいました。もちろん開発を担当された方は、ユーザー

への配慮から「あと17ページ」とアナウンスを入れてくださっているのですが、それがかえってユーザーの離脱につながってしまうことがあるのです。また、電子レシートのPOSをリリースするというニュース記事を見かけましたが、最近では紙のレシートは不要という方が増えていますので、お客様の要望に合わせて要・不要を選択できる仕組みがあれば考えるわけです。BtoBtoCのCである利用者と、それを使う従業員が本当に喜ぶものは、利用者やユーザーに真に寄り添った会話をしていかないと生まれてこないものです。私たちの仕事の先には常に企業のお客様(to B)と、その先にいる社会の人々というお客様(to C)がいます。お客様にとことん寄り添うために、私自身、働いているのだと思います。そして、それによって社会課題の具体的な解決につながっていくと考えています。

2024年3月期・第3次中期経営計画の振り返り

**中期経営計画目標は
おおむね達成したものの、
売上高、クロスセルなどの課題を残した点は
今後、厳しく改善**

2024年3月期は、需要が引き続き堅調に推移し、業務効率化、非対面の契約やキャッシュレス決済、レガシーインフラ入替などの案件が好調でした。業績に関しては、営業利益、純利益、ROE等の目標は計画を達成し、高い水準となりました。売上高については、6期連続過去最高を更新したものの、計画比では98.3%と未達に終わりました。大型案件が来期にずれ込んだことが要因であるのですが、ずれ込むことが判明した時点で何かしらの対処ができたはずですので、それが大きな反省点です。自ら掲げた目標に対し、必ず達成をしていくという厳しい姿勢を全社で共有していくことが、今後の課題であると考えます。

また2024年3月期は、2022年3月期から始まった第3次中期経営計画の最終年度でした。1年目、2年目はほぼコロナ禍という状況の中、業務や社内手続きのやり方などを変えたこと、あるいはお客様とのコ

ミュニケーションについても新しい工夫や方法を迅速に導入できたことは評価できると思っています。組織再編や人事制度改革についても、計画したことはほぼ達成できたといえます。一方で、クロスセル率の向上を営業部門の重要目標としていましたが、3カ年の間に推進を行ったにも関わらず、成果が十分とはいえませんでした。主な要因は、各事業部ともに自分の領域で精一杯で外部に目を向けられていなかったことが挙げられると思います。極端に言えば、例えば北海道など遠方のお客様一社に対し、各事業部から合計6名がセールスに伺い、しかもお客様情報が共有されていないとすれば、お客様にとってたいへん非効率ですし、当社にとっても大きな無駄が生じています。全事業部の大きな意識改革が必要であり、もっと広い視野でお客様と当社のビジネスを捉えていけるように、今年度は全事業部長に株主総会に出席してもらいました。クロスセル率の向上については、2025年3月期からの新中期経営計画でも継続課題として重点的に取り組んでいきます。

FY2033構想「HIGH FIVE 2033」策定の背景と意図

**地域のお金が中央に流れるという
最大の課題に着目し、
地域還流型ビジネスで
地方を元気にしていきたい**

「HIGH FIVE 2033」では、「地域還流型ビジネスを生み出す企業へ」とうたっていますが、アイティフォーの社員も、私自身も、地域金融機関や地方自治体、地方百貨店のお客様に直接会いに伺いますので、それぞれの地域の課題を目のあたりにしています。一番の課題は、東京や大阪のナショナルブランドの進出が加速し、地方のお金が中央に流れてしまうということです。

例えば、キャッシュレス決済サービスにしても、多くの会社がトランザクションフィーといって決済1件ごとに手数料が入る仕組みで提供していますが、アイティフォーのビジネスモデルは異なり、月額でサービスを提供しています。定額を上回った分のお金はすべて地域金融機関や流通関連の企業の皆様に入るようにしています。当社も他社のようにすれば収益は上がると思いますが、地域のお金を吸い上げてしまうのは、私たちが目指す地域還流型ビジネスに反すると考えています。また、当社は人材派遣も伴うBPOサービスを提供していますが、地元での採用を原則とし、地域の所得や税金が生まれる仕組みにこだわって運営しています。このように私たちは地域本位、地域起点で事業を行ってきたわけですが、今後はこれをもっ

と広く、深く行っていきたいという想いを強く持っています。

そして、地域還流型の経済を実現していくには、地域格差のない社会基盤の構築が不可欠です。例えば最近、マイナンバーカードがあるとコンビニエンスストアで住民票を簡単に入手できるとアピールされていますが、このサービスが便利だといえるのは都市部が中心です。役所もコンビニも車で行く地方の方には、メリットを感じないかもしれません。一見、全国的に便利な仕組みに見えますが、地域格差が縮まっているとはいいきれないのです。

さらに、働く環境も地域格差のある社会基盤の一つです。アイティフォーの社員は約500名で、47都道府県の出身者がいます。しかしながら現状は、ほとんどの社員が主要拠点のある東京、愛知、大阪、福岡、沖縄等に勤務し、地元で働くことができていません。私は47都道府県に当社の社員がいるというのを理想としていますので、各地に働ける環境を作っていきたいと考えています。

私たちアイティフォーは1983年に地方銀行でオートコールを初めて採用いただき、地方の皆様が育てていただいた企業です。地方に出張していて最も感じるのは、「もったいないな……」という感覚です。地方経済の低迷や人口減少、空き家問題などが聞かれますが、東京一極集中を続け、地方を活かさないことは大きな損失だと私は考えています。地方にあるさまざまな資産を有効に活かせば、もっと日本全体が豊かになるのではないのでしょうか。先日、群馬県出身で東京の大学に通っている学生さんと話をしていたのですが、ご実家で農業を営んでおり、実は自分は実家に帰り農家を継ぎたいと思っているが、親の方から帰ってくるな、農業は儲からないと、反対されたそうです。このようなミスマッチがあるのも、非常にもったいないことだと思います。

第4次中期経営計画「FLY ON 2026」事業戦略

**目指すビジョンに向かって、
事業を加速するべきとき、
アグレッシブな事業戦略で、高い目標に挑戦**

FY2033構想に向けて、2025年3月期から第4次中期経営計画「FLY ON 2026」をスタートしました。この中期経営計画には「今こそ、大きな目標に向けて、飛ぶしかない」という想いを込めました。当社グループの過去10年の成長を見ると、2014年度からの5カ年は109億円から125億円と横ばい、微増といった成長率でしたが、2019年度からの5カ年で125億円から206億円まで事業を拡大することができました。

直近5カ年は急成長しており、十分な成長力が備わったと判断し、ここからは飛躍すべきだと考えました。そこで当社が目指すビジョンに向かって、事業を加速するため、アグレッシブな目標を掲げました。

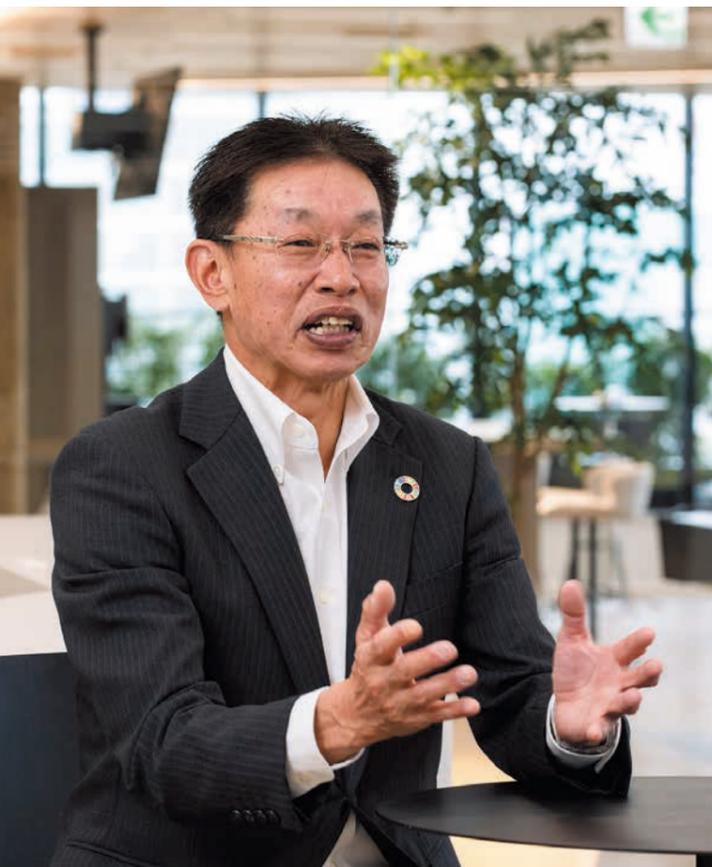
事業戦略においては、「既存を新領域へ、新規を既存領域へ」のキーワードを掲げています。まず、日本全国に広がるアイティフォーの既存のお客様に対し、私たちはまだまだ新しいものを提供できると思っています。例えば、人手不足の課題を解決する自動化システム、コンタクトセンターサービス、あるいはBPOなどをこれまでと異なる領域のお客様に提供すること。また、キャッシュレス決済無人販売機「ショーケース」や地域密着型のデジタル終活サービス「デジタル金庫」など、新開発のサービスを既存のお客様に対して提供することなど。そしてこれらの商材、サービスの提供を通じて、社会の人々の時間を創出することを追求していきます。創出した時間を使うことで、新たな価値を見いだしていただけると考えるからです。先日、神奈川県農家の方が、朝採れた野菜で、傷や形の問題で通常出荷できないものをフリーマーケットアプリで売っているという話を聞きました。このような、欲しい人に欲しいものがすぐに、安く届くといったアイディアは、当社でも積極的に実現していきたいところです。

人財戦略

**社内の人財流動性向上と
一人ひとりの視野を広げる活動で、
人的資本の最大化を図る**

アイティフォーでは、今後10年で売上・収益の規模を約3.4倍に拡大する目標を掲げており、それに伴って、従業員も3倍以上に増やす計画を立てています。新卒、キャリアの採用数を増やしていくとともに、人財育成の効率も上げていかなければなりません。人事部では、高い専門性の取得を狙いとした教育プログラムや社員自らのスキルアップの機会拡充等に取り組んでいますが、それらに加え、人財流動性の向上や、人財一人ひとりの視野を広げることが重要になってくると考えています。

人事戦略を実行していくにあたり、当社には大きな課題があります。これまで部門間のローテーションの機会が非常に限られていたため、経験者採用に頼らざるを得なかったことや、退職を希望する人に社内に残る別の選択肢を用意しにくかったことなどです。私の構想に近いのはメジャーリーグのFA制度です。メジャーリーグではシーズン途中もトレードがあり、昨日の味方が今日の敵といったことが当たり前



起こります。しかしながら当社では、各事業部が優秀な人は放さないという理由で異動が困難でした。これでは人財の力を十分に活かしているとは言えません。誤解を恐れずに言うと、ある事業部で物足りない評価された人でも、他部門で適性が合致する場合があります。今後に向けてやりたい仕事に異動できるような制度が必要だと思っておりますが、制度設計には時間がかかることもあり、まず先例として昨年と今年で2名が、希望により営業職から管理部門に異動しました。そのうち1名は、入社時からずっと営業で活躍していましたが、別のキャリアを歩みたいということで独学で勉強していたスキルを活かし、今は広報部に異動しています。他に、管理部門を強化したいということから現場経験者も含めた全社員を対象に社内公募を始めました。その第一号の社員が人事部に異動しています。この2名に共通するのが、以前の所属部署での活躍以上に、今の部署で活躍してくれているということで、今回の異動は、会社と本人の双方にとって有益な結果をもたらしたと言えます。

さらに、視野を広げる育成については、副業を認める制度を導入していきます。実質的には土日の他にもう一日会社を休み、その一日を別のところで働いてもらうというものです。ゴルフが好きな人なら、キャディーさんのアルバイトをしてもいいのです。好きな場所にいられることでモチベーションが上がりますし、キャディーさんの仕事なら、会話力や社会性を高めることができます。また、社員の一人は、ボランティアで小学生向けのITスクールの講師をしています。そのように、自分の人柄やスキルを好きなことに活かし、それによって世の中の役に立つ、社員の皆さんにそういう体験をしてほしいのです。

私自身、実は副業で行きたいところがあります。和歌山県に胡蝶蘭を栽培している会社があり、そこでは、贈答品によく使われる胡蝶蘭の

鉢植えが、あとで廃棄物にならないように、自然に戻せる材料で作っているのです。そこに勉強に行き、農家や生産者のためにできる新しいことは何かないか、を考えたいと思っています。

企業価値向上戦略

株主投資家との対話の機会拡充、
アイティフォーの認知度向上によって
企業価値向上を目指す

事業の成長を目指すとともに、アイティフォーという会社を皆様に認知していただく活動も、非常に重要だと思っています。2024年6月に個人投資家向け説明会を2日連続で行い、約1,000名の方にご参加いただきました。まず私たちがどのような会社で、どのような成長ストーリーを描いているかを皆様に伝えることを目的としており、これによって今後は皆様からのご意見をいただき、対話の機会につなげていけると考えます。ご参加くださった方の中からアイティフォーのファンが一人でも増えればと思っています。また、機関投資家の皆様に関しては、一昨年より対話の機会を3倍ほどに増やして取り組んでいます。これらの成果も含めて、約1年間で株価が160%ほど上昇しました。

さらに広報活動では、「ツール・ド・九州」や「全国選抜小学生プログラミング大会」などに積極的に協賛することでPRする活動を行っています。またある国立大学の学生と協業し、Instagramを活用して学生食堂の割引券を配布することで当社を大学生にPRする活動も開始しました。地方大学の学生の方へ経済的に少しでもご支援することで、

人財へのエンパワーメント

価値創造の源泉でもある人財は最重要経営資源
人財・組織力を最大化し、事業の飛躍的向上の実現を支える

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

企業価値向上戦略

認知度の向上と株主還元の高水準維持

 <p>成長ストーリーの継続発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ・決算説明会 ※年2回 ・ITFOR通信(株主様向け情報発信) ※年2回 ・個人投資家向け説明会の開催 	 <p>機関投資家数の増加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多くの機関投資家のスコープに入る(FY2026)
 <p>機関投資家との対話、経営への適宜反映</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資家面談の増加 ・FY2023実績 年間40件→FY2026目標 年間60件 ・投資家面談情報の経営陣との共有、議論 	 <p>株主還元方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ・配当性向50%目標 ・総還元性向70%以上を維持 ・年2回(中間・期末)配当を予定
 <p>ROIC経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資本コストを上回るROICの目標を設定 ・ROICの目標を投資判断に反映 ・ROICの目標未達事業は撤退 	

アイティフォーの社名を覚えていただき採用にエントリーをしていただければと楽しみにしています。

持続可能な成長に向けては、サステナビリティを実効的に進める体制が不可欠です。そこで、2021年にサステナビリティ委員会を、2022年にはその下に3つの分科会を発足させました。若手や女性、組織も異なるさまざまな社員でチームを編成し、毎月それぞれの活動報告を共有しつつ、当社が特定したマテリアリティ(重要課題)の進捗管理を行っています。2年に一度、メンバーの入れ替えを行うなど、なるべく多くの社員がサステナビリティとは何かを考え、気づき、日々の業務に取り組むことで、働き方も良い方向に変えてくれたらと思っています。

今後は、私たちの事業の主要テーマである地方創生に向けて、さまざまな課題が強まっていくことは確実です。このまま少子高齢化、人口減少、地方経済の落ち込みが続くと自治体の合併が進むのではないかとこの話も聞かれますが、アイティフォーは、10年、20年先も、日本の47都道府県を維持することに貢献できる数少ない会社であると自負しています。ステークホルダーの皆様、「100年企業になれる。そのために応援するよ」と言っていただける会社にしていきたいと思っていますので、引き続き、当社ならびに当社グループの「これから」にご注目をいただきたいと思います。



特別企画 お客様・社長対談

地域からの発信で、日本全体が元気になる社会へ。 同じ夢に向かって、挑戦していきましょう

ピッチコンテストの会場で運命の出会い、 すぐに生まれた共感

佐藤：初めてお会いしたのは2018年1月です。とてもよく覚えているのですが、新規事業ピッチコンテストの沖縄ブロック大会でアイティフォーの社員が1名、最終予選まで残っていたので応援に行ったところ、当時、福岡銀行の専務でいらした横田さんが審査員をされていて、滅多にお会いできる機会がない方だと思って、ぜひにと名刺交換をさせていただきました。その後、銀行にもぜひ来てくださいとおっしゃっていただき、後日、改めてお伺いしました。

横田：第一印象からすごくポジティブな人だと思いました。いつもニコニコされていて、社員の方との関係も非常にフラットで、この方は私が理想としている、六然訓(りくぜんくん)の中の處人藹然(しょじんあいぜん=人に接するときは、相手の気持ちが和らぎ、穏やかになるように心がけるの意)を地でやっている人だと。すぐに仲良くなれましたね。

二人の共通点は何かというと、一つは世界のことを見ている、もう一つは、自分のプレゼンテーションは自分で作る。いずれも私自身が大いにこだわっているところだったので、根っこがよく似ていると共感を持ちました。

佐藤：世界を見ているとは。お互いにイスラエルに行ったことなど、よく話をしたからでしょうか。

横田：そうですね。佐藤社長はイスラエルのITメーカーと取引があり、大使館に行ってその会社のことを直接ヒアリングしたというのを聞き、

この人は私の上を行っている人だと感心しました。

佐藤：お恥ずかしい限りです。でも自分のプレゼンは自分で作ることに本当にこだわっています。とても時間はかかりますけど、本番は台本なしでできます。横田さんがなさっているマラソンの話もよくしましたよね。100キロメートルマラソンに出られて、12、3時間走り続けるので、その時間があればイスラエルまで行けますね、と。

共に挑戦するパートナーとして、 みんなの銀行の開発プロジェクトに アイティフォーが参画

横田：福岡に来てくださるたびにいろいろな話をし、最初は気の合うベンダーさんという感覚でしたが、みんなの銀行の開発パートナー

として入っていただいたから、アイティフォーのことをよく知ることができました。私たち、ふくおかフィナンシャルグループは2021年5月に、日本初のデジタルバンクとしてみんなの銀行をスタートさせました。パブリッククラウド上にゼロベースでシステムを構築して銀行をスタートし、翌年にローンビジネスもスタートさせるので、アイティフォーさんには債権管理システムのところをお願いしました。

佐藤：全国規模のデジタルバンクを創ると聞いて、その一部分でも担わせていただけたことが、すごく嬉しかったです。当社は債権管理の仕組みで数多くの実績がありましたが、まったく顔が見えていない方が使うローンということで、それまでの考え方をガラリと変えなければならず、大きなチャレンジでした。横田さんにとってはもっと大きなチャレンジだったと思いますが、私たちも一緒にチャレンジできたことが嬉しかったです。

横田：みんなの銀行をなぜ、創ったのかというと、当時、少子高齢化、人口減少により地方銀行のマーケットに構造的な課題が生じることに加えて、2015年頃、フィンテックという言葉がバズワード化しました。さらに、2018年にはデジタルとデータを活用してビジネスモデルの変革を促すデジタルトランスフォーメーション、つまりDXが地方銀行の競争戦略上のキーワードだと言われました。従来型の銀行サービスは、シニアの方々には馴染みですが、デジタルネイティブ世代には評判が良くないので、このままでは異業種がフィンテックで参入し、若い世代のお客をとられてしまう、そういう危機感が銀行の間で広がっていました。

しかしながら、従来の銀行のレガシーシステムをモダナイゼーション、マイグレーションしようと思っても、とてつもない労力と時間がかかります。また、チャンネル、窓口業務を変えるという方法は、店頭にしかいらっしやらないお客がいますから、これも大変な力仕事になります。それなら、未来の銀行ってこうあるべき、という将来の探索を行い、ここからのバックカastingで銀行を創ってみませんか。従来の延長線上で、地方銀行が横並びで対応したのでは、デジタル革命の時代に生き残れないという恐怖心が大きく働いたのです。

佐藤：アイティフォーはこれまで地域金融機関や地方自治体などにサービスを提供してきましたので、地方の課題はよく理解していました。若い人が首都圏にどんどん流れ、相続となると財産も東京に流れていく中で、本来、銀行ではない異業種の大手企業が勝ち組になり、全国46道府県のお金が東京だけに集まっていく、大きな流れができていました。そのとき、みんなの銀行さんは逆の流れを作ろうとしている。それは絶対必要ですし、非常にワクワクしました。

横田：それをご理解いただいていることが、ありがたかったです。ふくおかフィナンシャルグループのベースは福岡県、熊本県、長崎県の地方銀行ですが、如実にお金の流れが中央に行ってしまう。これを何とか止める方法はないか。要するにお金の地産地消といったことを地方銀行の皆が考えていました。

佐藤：人の流出とお金の流出、一回、流れたものを元に戻すというの

株式会社みんなの銀行

顧問

横田 浩二

株式会社アイティフォー

代表取締役社長

佐藤 恒徳

は相当パワーが要ります。また、若い人たちの頭の構造を変えるのは非常に難しいですが、明らかに便利であれば、どこの銀行であろうが関係なく使うのが若い人たちです。ふくおかフィナンシャルグループさんの取り組みで、知らないうちに九州にお金が集まってくる、そうになったら非常に面白いと思いました。

日本初のデジタルバンクが生み出したもの、つなげるもの

横田: みんなの銀行は、今年3周年で、口座数が100万口座を超えましたが、40歳未満のお客様が70%。当初の目論見どおりに、デジタルネイティブ世代が北海道から沖縄県まで、人口動態どおりに集まってきました。

ほぼ九州だけだったお客様基盤が全国に拡がり、グループのドメインが拡がりました。また、銀行業務だけに閉じていた組織の能力が、デジタルマーケティング、アプリ構築のエンジニアリングに拡がりました。それに加えて、パートナー企業さんと一緒になってAPIの基盤を構築し、目指す顧客体験の価値を創造していく組織能力ができました。さらに、顧客基盤を作れたことで、フランチャイズバリューといった将来的な収益をもたらす価値ができたことにもなります。

みんなの銀行は現在、300名くらいの社員がいますが、銀行出身の方は3割で、あとはすべて外部から採用し、全体の約半分がエンジニアです。

佐藤: 銀行の組織で半分がSEというのは信じられません。異質な人

が加わって自由闊達に意見が出せるようになれば、ビジネスのチャンスが格段に生まれやすくなります。地方銀行の中には、システムの共同化でSEの数をどんどん減らした結果、自分たちのやりたいことができなくなったことに気づいて、今、慌てて取り戻そうとされているところもあります。

横田: そうなんです。2017年に世界最大のあるデジタル銀行を訪問しましたが、リーマンショックの年にシステムの8割をアウトソースし始め、それを約10年かけて自前開発に戻したと聞きました。それによってその銀行がデジタル銀行に生まれ変わったのを見て、私たちも絶対に内製化し、エンジニアが自分たちでサービスを作っていかなければスピードが出てこないと思いました。

佐藤: その先見の明で日本のベストプラクティスになりましたね。銀行のシステムといえば、失敗があっはいけないというのが大前提ですが、それを最初に変えたのは世界屈指のある海外の金融機関です。2017年にサンドボックスシステムを敢えて作って、そこで何をやってもいい、失敗していいよ、といったことに取り組みました。イギリスの金融機関も、クラウド上のシステム基盤で同様のことを実施しました。

アイティフォーもこの本社12階をサンドボックスにしたかったのですが、うちの会社もまだまだ頭が堅くて、一気にやって失敗してはいけない、みたいなところがあります。これからの開発やものの考え方を詰めていく上では、変えていかなければなりません。

横田: 早く小さく失敗する、みたいな発想は、たしかに銀行にはなかったものですが、やっていくうちにその方が合理的だと分かってきました。アプリケーションの構築は、アジャイルにやるとどうしてもバグが出てくる。もちろんリリース前につぶしていくのですが、いかにそれを早く修復するかです。あるいは、お客様が思ったとおりの行動をしてくださらない、動線がおかしいと思ったら、即、変えていくというのも、私たちが身に付けた組織能力の一つですね。

佐藤: 私がみんなの銀行さんと何かしらやらせていただきたいと思った理由の一つが、スマホアプリだったことです。今、銀行取引の約7割がインターネットバンキングを使っていて、若年層ではさらに高率なのですが、パソコンを使っているわけではなく、やはりスマートフォンです。みんなの銀行さんは既にそういう若いスマホユーザーのお客様を持っていらっしゃるの、非金融分野でもいろいろとできることがあります。ぜひ、当社も一緒にしたいです。

横田: ぜひやりましょう。当組織もSEが半分ですが、自前の開発力がまだまだ足りていないと思っています。アイティフォーさんが中期経営計画で地方創生を掲げられたように、ファーストペンギンだったり、ムーンショット的な目標を立てるのは、人間、人材の力です。有能



福岡からアウトバウンドに出ていって、**獲得した新しいパートナーとともに、地元の価値創造につなげていきたい**

な人材をいかに多く採用して、育てていくか。これは永遠の課題です。当社のエンジニアは、パーパスやビジョンに共感し、「面白いことをやっている銀行なので来ました」という人が多く、共感によって参画してきた人たちの力は非常に強いと感じています。

佐藤: まったくそのとおりです。みんなの銀行さんで育った方に当社に来ていただくなど、人材交流もさせていただきたいです。

グローバルを視野に、地元の活性化を目指すアイティフォーとともに

佐藤: みんなの銀行さんとの開発がやりやすい理由の一つが、APIが大部分開放、共有され、オープンAPIの考え方を強く持たれていること。他の銀行ではあり得ないことです。

横田: 多分、未来の銀行には3つぐらいスキル要件があると思います。一つはエンジニアリングで、自分たちでアプリを開発できること。もう一つは、APIでさまざまなパートナーとつながるオープンバンキングのスキル。そして、データドリブン、最近ではAIドリブンになってきていると思いますが、これが3つ目です。これらのスキルセットで見ると、私たちのAPIの基盤は日本の銀行API基盤では最先端だと思っています。イギリス、ヨーロッパで求められているセキュリティレベルを確保しつつ、オープンに展開できています。だからこそ、BaaS(Banking as a Service)に関しても、安全に顧客体験を作っていきます。さらに、アイティフォーさんとの開発も、APIを通してデータのやりとりができますので、将来的にもずっと一緒できると思います。

佐藤: リアル店舗が一切ないということは、どんなところに住んでいても、スマホさえ持っていれば、東京や福岡と同レベルのサービスを受けられる、それは今まででは考えられなかったことです。当社が事業ビジョンに掲げている一つが「日本中どこでも格差がないサービスを受けられる」ですので、みんなの銀行さんは既に実現されています。

横田: ヨーロッパやアメリカでは、既に埋め込み型金融、つまりEmbedded Financeというサービスがあり、それを日本でも実現したいと思っています。例えば、流通大手ECサイトの中でユーザーが決済すると、銀行口座から直接引き落とされる、あるいは、残高がないとローンが自然に成立する、といったサービスだけの銀行です。顧客体験の流れの中に銀行が埋め込まれた一つのプラットフォームなので、規模に関わらず、あらゆる事業者さんから、当銀行が一番に声をかけてもらえる存在になるはずですよ。

佐藤: 当社もBaaSをやりたいと思っています。既存の金融機関のス

マホアプリに組み込むだけでなく、ライドシェアのようなサービスも、みんなの銀行アプリから予約と決済ができれば、生活必需品的なアプリになりますよね。

横田: クレジットカードやコード決済を使った場合、決済コストがすごく高くなりますので、社会全体で見たらその費用は大きな課題です。BaaSなら限界コストが低く提供できますので、地方の小売業でも導入でき、課題解決につながります。

私たちの事業ドメインは今、日本全体ですし、将来的にはグローバルになると思うのですが、銀行あるいは金融をリデザイン(再設計)し、銀行は将来こうなるとリディファイン(再定義)することを、地元である福岡から発信しています。どんどんアウトバウンドに出ていって、新しいパートナーシップを構築し、福岡に帰って、福岡のお客様、パートナーと新しい関係をつないでいきたいと思っています。日本全国には良い商材、良いものづくり企業さんが数多くありますから、みんなの銀行が新しいパートナーを地元で連れてくれば、新しいチャレンジがたくさんできるでしょう。

佐藤: 地域での存在感をしっかりと訴え、そこに価値が付けば当然ものが動いてきますから、人もお金も流れが変わるはずですよ。47それぞれの地域価値があるのに、十分に知らない、伝えられていないのが現状です。横田さんがおっしゃるように、福岡から出てアウトバウンドしたことによって初めて、その地域価値に気づくこともあると思います。異なる地域価値が生み出す相乗効果にはものすごく可能性があります。ぜひ、地域の新しい価値づくりに協力させていただきたいと思っています。

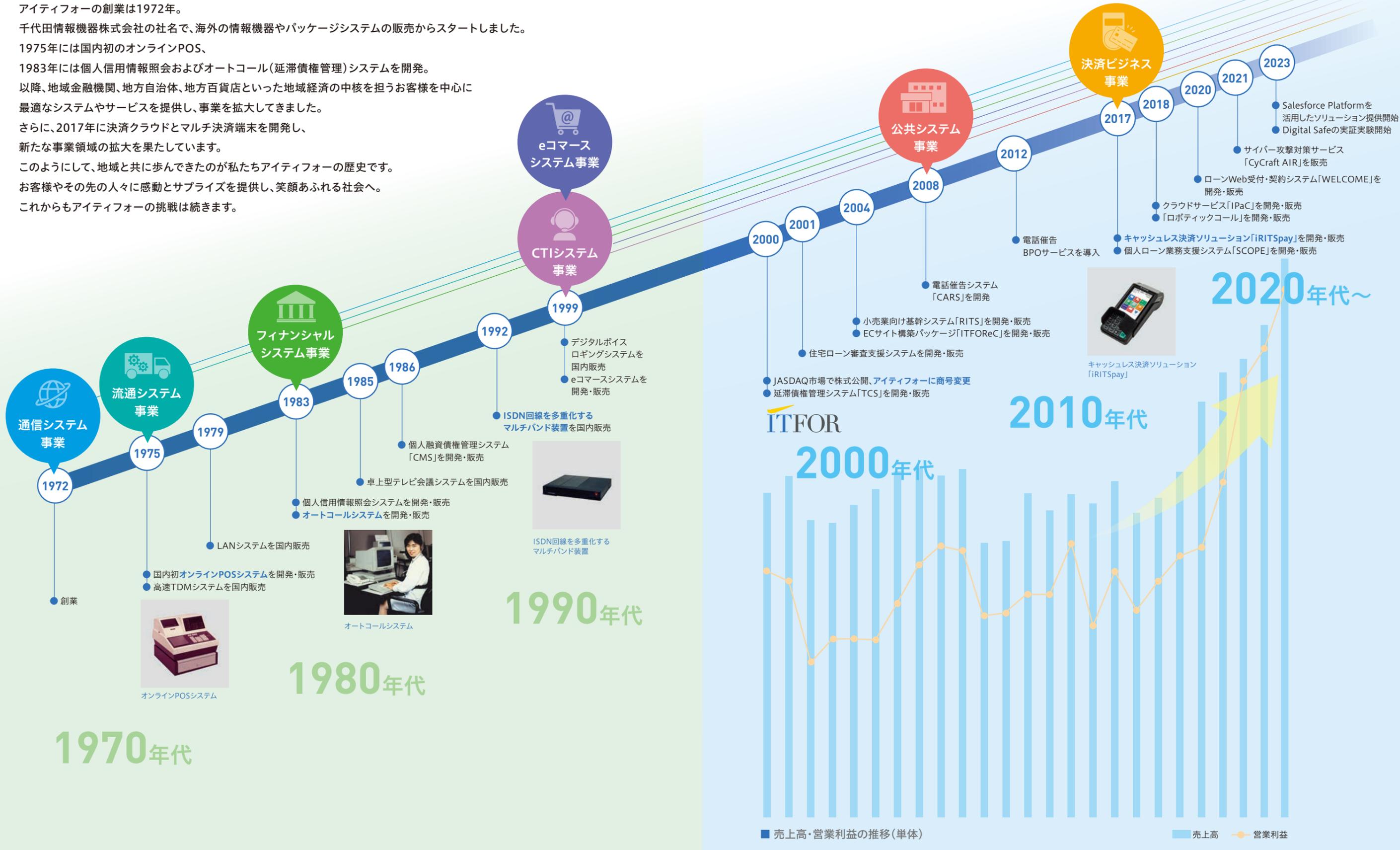


当社の事業ビジョンである「**日本中どこでも格差がないサービス**」を**みんなの銀行は既に実現しています**

アイティフォーのあゆみ

■ 地域と共に歩んできたアイティフォーの歴史

アイティフォーの創業は1972年。
千代田情報機器株式会社の社名で、海外の情報機器やパッケージシステムの販売からスタートしました。
1975年には国内初のオンラインPOS、
1983年には個人信用情報照会およびオートコール(延滞債権管理)システムを開発。
以降、地域金融機関、地方自治体、地方百貨店といった地域経済の中核を担うお客様を中心に
最適なシステムやサービスを提供し、事業を拡大してきました。
さらに、2017年に決済クラウドとマルチ決済端末を開発し、
新たな事業領域の拡大を果たしています。
このように、地域と共に歩んできたのが私たちアイティフォーの歴史です。
お客様やその先の人々に感動とサプライズを提供し、笑顔あふれる社会へ。
これからもアイティフォーの挑戦は続きます。



価値創造プロセス

社会環境の変化に伴い、社会やお客様のニーズが多様化する中、アイティフォーグループは、私たちの強みを活かした事業を通じてさまざまな社会課題に対応し、「寄り添うチカラ」で人々の感動と笑顔を生み出す企業を目指します。

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

パーパス 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



■ アイティフォーのビジネスモデル

アイティフォーの50年以上にわたる着実な発展を支えているのが、「特定業界の専門性」「ニッチビジネス戦略」「独立系企業」「人財力で実現する高い技術による自社開発」を通じて最適なソリューションを提供し、それをもとに「強固な顧客基盤」を構築するビジネスモデルです。アイティフォーはこの5つの強みを活かして、さらに新たな顧客や事業分野の開拓につなげ、持続可能な成長を続けていきます。

BtoBtoC企業

直接のお客様に満足をもたらす製品やサービスを創出するには、それらを実際に利用する社会や人々について考えることが不可欠です。システム開発においては、お客様の向こうにいる人々の生活や習慣、サービスの利用シーン、その際に生じる感情などを詳細に知ることを重視し、提供するソリューションの価値をより高めています。それが、アイティフォーが自らをBtoBtoC企業と呼ぶ理由です。

■ 5つの強み

特定業界の専門性

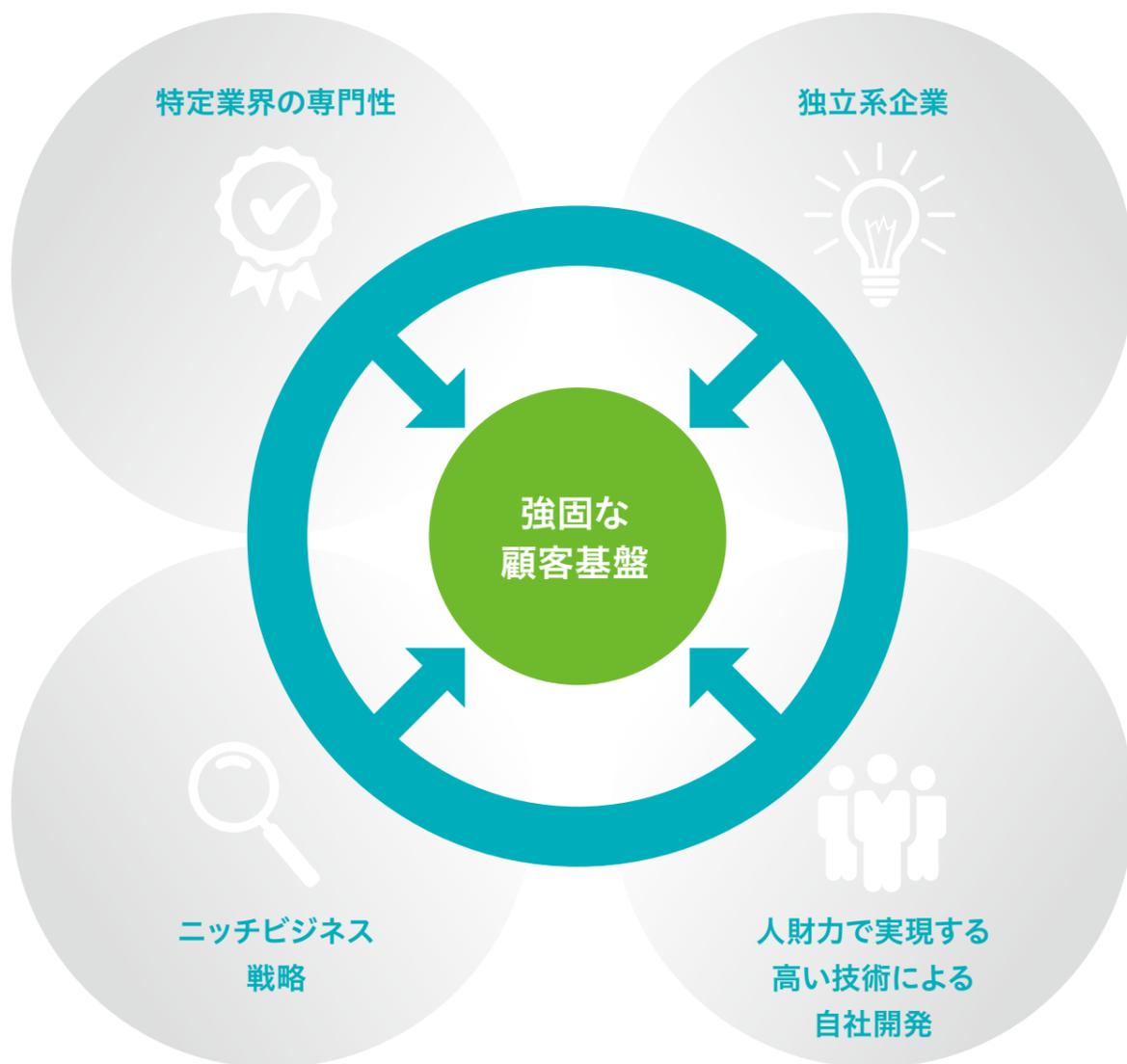
特定業界に集中し専門性を高めることが、アイティフォーのビジネスモデルの起点です。地域金融機関や地方自治体、地方百貨店といった特定業界に特化し、経営資源を集中しています。

ニッチビジネス戦略

アイティフォーは、お客様を知り尽くし、磨き上げた高度な専門性を活かして、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活かした戦略を進めることで、他にはない存在価値を生み出しています。

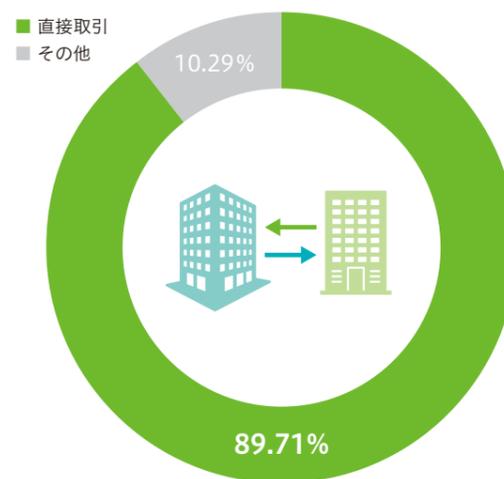
独立系企業

高い技術力をベースにして、地域に根差したお客様の課題に徹底的



に向き合うという、アイティフォーのビジネス姿勢を可能にしているのが、独立系企業という立場です。特定の系列に属さず、技術的制約やしがらみに左右されることなく、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。

■ 直接取引の比率 (2023年度)

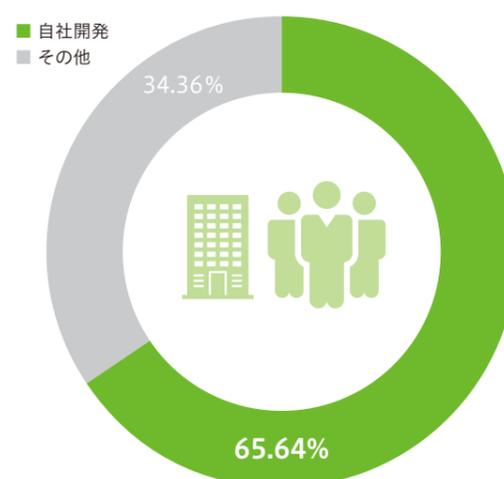


人財力で実現する高い技術による自社開発

最適なソリューションを提供していくために重要な要素が、システムを自社開発できる体制と独立系企業の特長、そしてそれを支える人財力です。アイティフォーは、社員一人ひとりが生き生きと働き、持てる能力を最大限発揮できる環境づくりを目指しています。また、人財の確保や育成に関連するあらゆる取り組みが企業の成長につながると考え、多様な人財の活躍推進と育成、働きがいのある職場環境づくり、労働安全衛生の推進に力を注いでいます。

高いスキルを備えた豊富な人財を背景に、アイティフォーには質的にも量的にも他社には追従できないレベルでシステム開発のノウハウと業務知識が蓄積されており、高度な専門性を有した技術力向上の源泉になっています。

■ 自社開発の比率 (2023年度)



強固な顧客基盤

お客様の真の課題解決を支援するアイティフォーのソリューションは、導入後、お客様にとってなくてはならないものとなり、多くが改善を重ねながら長期にわたって利用されています。

アイティフォーが定期的に開催している「ユーザー会」は、講演会形式にとどまらず、毎回お客様同士が共通の業務課題に対して熱い意見を交わす場となり、私たちにとってもさらなる要望をいただく貴重な機会です。お客様との相互理解を深め、お客様からの厚い信頼を生み出し、そして次のビジネス獲得へとつなげています。この厚い信頼が、アイティフォーのトータルソリューションを継続して利用いただくことにつながり、リカーリングが付随することで安定的な収益をもたらしています。

さらに、こうした強固な顧客基盤は、アイティフォーに新たなビジネスチャンスをもたらします。既存のお客様から、ITに関する課題を抱えた新たなお客様につないでいただく機会が多いのが、私たちの特徴です。こうした信頼にしっかりと応えし、期待を超えていくためにサービスや体制を整備することで、次々と新たな事業領域が生まれてきました。それらはアイティフォーの持続的成長を牽引するものとなっています。

売上上位30社の 10年継続率	65%
地域内の事業部の クロスセル率(2事業部以上)	85%
全国の地方銀行シェア <small>※審査・延滞債権管理システム導入シェア</small>	75%

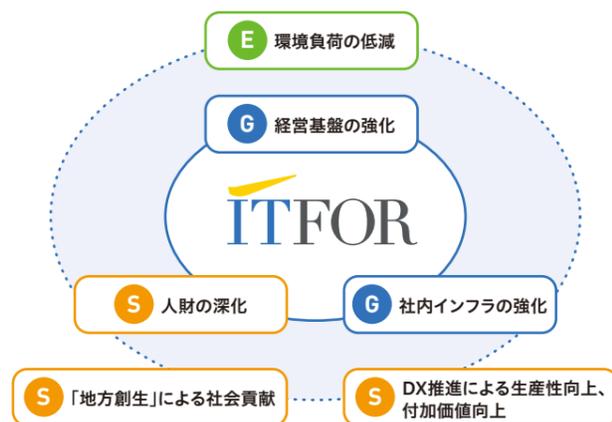
マテリアリティ

アイティフォーは、持続可能な未来社会の実現に貢献しながら、事業戦略を通じて企業価値を高め、グループ全体の持続的な成長を支えるために、サステナビリティ方針に基づき、5つのマテリアリティ(重要課題)を掲げています。

■マテリアリティ(重要課題)

アイティフォーは、自社が目指すべき姿として「地方創生による社会貢献を通してすべての人や企業にサプライズを提供し、持続可能な未来の発展に貢献します」というパーパス(存在意義)を掲げています。このパーパスから策定した「サステナビリティ基本方針」に基づき、環境(E)・社会(S)・ガバナンス(G)の視点を踏まえて、5つのマテリアリティを特定しました。

アイティフォーのサステナビリティ活動は、これらのマテリアリティに対して、本業である事業活動を通じて具体的な取り組みを進めています。



■特定プロセス

アイティフォーは、組織横断的なサステナビリティ委員会を設置し、経営理念と国際的なガイドラインや、グローバルな動向などを踏まえ、2021年11月に5つのマテリアリティを特定しました。

Step 1 基本方針の明確化

今後アイティフォーが目指したい新しい姿を見直し、経営理念を『『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す』と改定。さらにそれをもとにアイティフォーのパーパスを「地方創生による社会貢献を通してすべての人や企業にサプライズを提供し、持続可能な未来の発展に貢献します」と定義し、それに基づきサステナビリティに対する基本方針を明確化しました。

Step 2 重要課題の分析

GRIスタンダードなどの国際的なガイドライン、SDGs(持続可能な開発目標)などのグローバルな動向や国際的なESG評価機関からの調査項目を参考に、当社にとって重要な課題を抽出。また、各事業部が現在取り組んでいる、また今後取り組むべき課題も抽出しました。

Step 3 重要性評価

社会的要請の高まりを考慮しながら、環境、社会、経営基盤の視点でマテリアリティの優先度・重要度を検討し、事業戦略に基づいたマテリアリティを選定。また、マテリアリティに対して、現在アイティフォーが実施している取り組み、今後実施すべき取り組みを具体的に検討しました。

Step 4 妥当性評価、特定

社外有識者からの意見を参考に妥当性を判断するとともに、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。

マテリアリティ(重要課題)	具体的な取り組み	関連するSDGs
環境負荷の低減 温室効果ガス排出量削減に関する直接・間接的な取り組みを進めることで、2030年までに温室効果ガス排出量を半減することにチャレンジしていきます。また、気候変動リスクによる事業影響への適応に努め、事業継続性の観点からBCP対策のソリューションも提供します。	気候変動リスクに対する活動の推進	
「地方創生」による社会貢献 事業活動を通じたソリューションを含むオープンイノベーションを活用することで、都市部と地方の格差を是正し、地方経済の活性化を目指します。	事業を通じた地域課題の解決 オープンイノベーションによる地方活性化 地方雇用活性化ソリューションの提供	
DX推進による生産性向上、付加価値向上 常に新しく進化するITを活用して団体・企業の生産性向上を支援するとともに、やりがいをもち働くことができる環境構築を支援します。	新技術を活用した社会インフラの構築、提供 DXによるディーセント・ワーク推進	
経営基盤の強化 コンプライアンス経営やリスクマネジメント体制、コーポレート・ガバナンス体制の強化などの「経営基盤の強化」と、社内DX化促進などの「社内インフラの強化」を推進します。	経営基盤の強化 ・コンプライアンス経営の強化 ・リスクマネジメント体制の強化 ・コーポレート・ガバナンスの強化 社内インフラの強化 ・社内DX化の推進 ・セキュリティ強化	
人財の深化 多様な価値観・バックグラウンドが尊重され、一人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。	人権の尊重 多様な人財の活躍推進と育成 働きがいのある職場環境の提供 労働安全衛生・健康経営の継続的な推進	

事業概要



フィナンシャルシステム事業

銀行、信用金庫、保証会社向けに、個人ローンの受付から審査、債権管理、償却までをサポートするパッケージシステムを提供。
ノンバンクやサービサー向けには、債権管理システムに加え、効率的な督促・回収ソリューションを展開。



公共システム事業

滞納管理システムや催告業務システムなど自治体向け債権管理ソリューション、教育機関向けの学務支援ソリューションのほか、システムやICTを活用したBPOサービスを提供。



流通・eコマースシステム事業

1975年に日本で初めて大手百貨店チェーンのPOSシステムを開発。
現在は、地方百貨店や専門店を中心に基幹システム「RITS」とECサイト構築システム「ITFOReC」を提供。



CTIシステム事業

金融機関、公共団体、テレマーケティングなどのお客様に向け、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。



通信システム事業

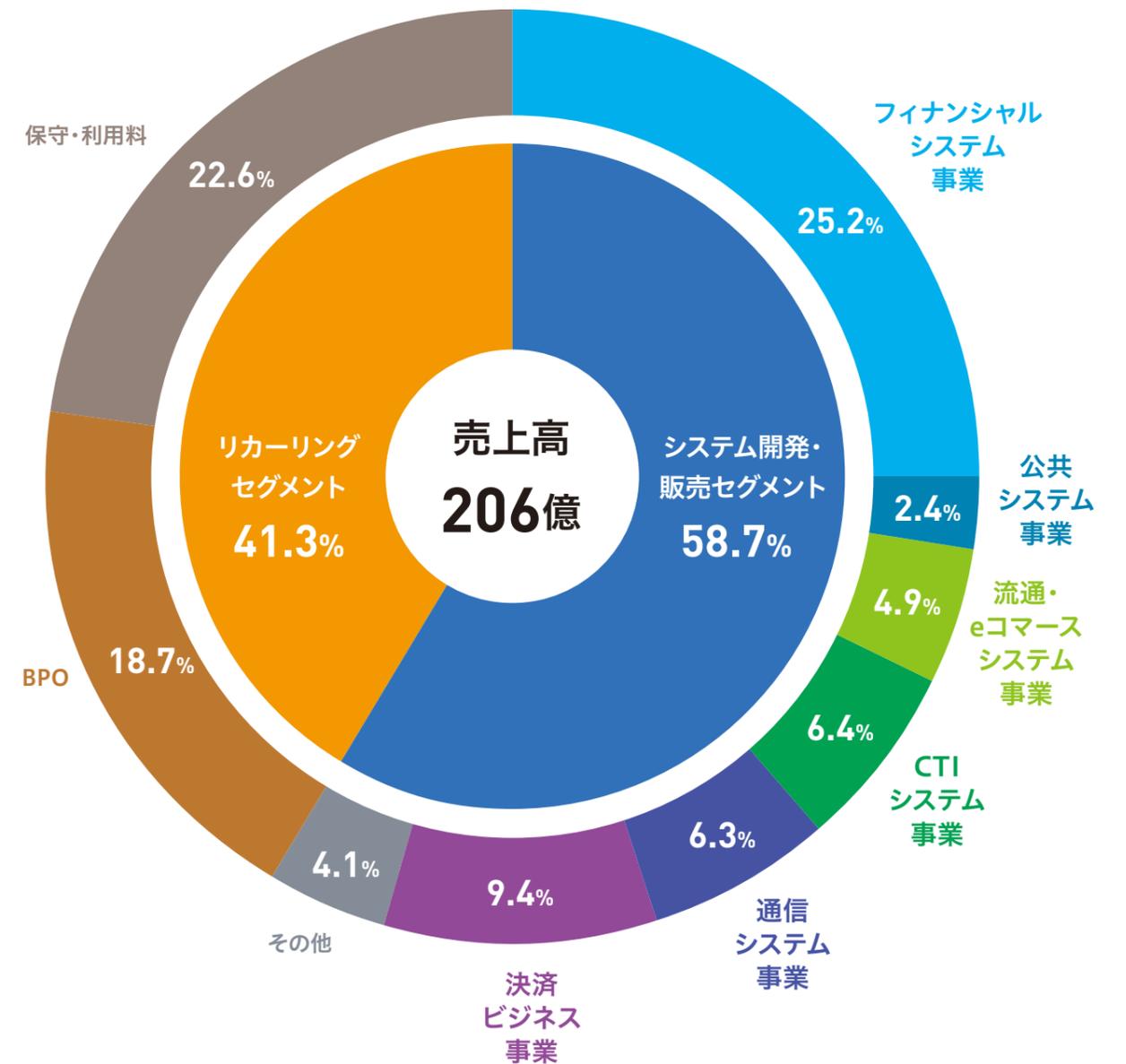
1972年の創業から続く基盤事業。
ネットワークインフラからサーバー構築、クラウドなど、ネットワークを効率的かつ安全に動かすためのインフラ機器とセキュリティなどをトータルで提供。



決済ビジネス事業

地域金融機関を通して、小売店、飲食店、自治体などの加盟店に対し、アイティフォー独自のマルチペイメントサービスとキャッシュレス決済プラットフォームを提供。

アイティフォーの売上構成



■ 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では、ソフトウェア開発やBPOサービスなど、それぞれの領域で強みを持つグループ会社6社がアイティフォーとのシナジーを発揮し、事業の成長を支えています。サステナビリティの理念をグループ全体で共有し、地方創生による地域活性化に貢献しています。

株式会社アイ・シー・アール

ICR 株式会社アイシーアール



代表取締役社長
中山 かつお

定評の高いアイティフォーのBPOサービスを担い、今後も、グループの成長を牽引していきます

株式会社アイ・シー・アールは、2014年に加わったアイティフォーグループの中核会社です。自治体向け債権管理システムなどのさまざまなソリューションを持つアイティフォーと、制度案内や勧奨、収納業務のノウハウに精通した人材を有するアイ・シー・アールは、公共分野における滞納整理、催告業務において協業し、窓口業務までを請け負うBPOへ業務範囲を拡大してきました。互いの強みを発揮することで、各自治体の住民サービスの向上に貢献しています。

主な事業は、税金・国民健康保険料等の業務支援を行う行政支援サービス、市民の健康管理を支援する社会保障支援サービス、公共料金に関する訪問支援サービスの3つです。アイティフォーのソリューションと人材の力がうまく組み合わさることで、大幅な業務効率の改善を図ることができ、自治体のお客様の人手不足あるいは人材育成の課題の解決を手助けしています。

また、アイティフォーグループでは2024年4月にBPOサービスの新会社として株式会社アイティフォー・ベックスを設立しました。今後は、グループ全体で新たな戦略の下にBPOサービス事業の強化と他領域への展開を実現し、さらなる成長を目指します。

社名	株式会社アイ・シー・アール
本社所在地	〒461-0005 愛知県名古屋市中区東桜2-10-1 ヤハギ東桜2階
代表	中山 かつお
創業	1975年
設立	1982年5月
資本金	1億円
事業内容	国民健康保険料収納業務受託事業など
URL	https://aicr.co.jp

株式会社アイセル



代表取締役社長
草川 麗子

「顧客満足」の一步先へ。
変化の速い時代、企業や地域の課題解決を
人材の力でサポートします

株式会社アイセルは、東京都台東区に本社を置き、大阪と佐賀に拠点を設けています。2008年に資本提携でアイティフォーグループに加わりました。事業の柱は主に3つあり、一つ目は最大の柱であるソフトウェア開発で、基幹業務システムの要件定義から保守・運用までワンストップでお客様の要望にお応えしています。二つ目はセキュリティのライセンス販売事業で、お客様に合ったセキュリティ製品をお客様の環境に合わせて導入し、サービスおよび保守・運用までを提供しています。三つ目はDX事業で、お客様のIT導入に関するさまざまなお悩みに答え、最適な提案をさせていただく事業です。多くの企業のお客様がDX推進でいろいろな悩みを抱えておられる中、私たちがお役に立てないかと2024年から本格的に事業化しました。

グループの新中期経営計画では、AI、ロボット、ブロックチェーンなどの新しい技術を使って、世の中に必要となる新サービスの開発を目指していますが、私たちもグループの一員として実現に貢献したいと考えています。中でも、アイセルはモバイル、スマホ系のアプリ開発に強みがありますので、知見とスキルを提供していきます。また、佐賀市内に拠点を設けて約9年、佐賀県は現在、DXの取り組みを積極化しており、佐賀のデジタル格差解消にも私たちが貢献したいと考えています。

社名	株式会社アイセル
本社所在地	〒110-0005 東京都台東区上野3-24-6 上野フロンティアタワー12階
代表	草川 麗子
設立	1989年1月25日
資本金	1億円(単体)
事業内容	コンピュータソフトウェアの開発
URL	https://www.aisel.ne.jp

株式会社イーブ



代表取締役社長
中源 俊朗

「for Every e-Business」を理念に、
デジタル社会を技術で支え、
社会に貢献していきます

石川県能美市に本社を置く、ソフトウェア開発とSE、プログラマー育成、人材派遣を主な事業とする会社です。「for Every e-Business(すべてのe-businessのために)」を理念に社名をイーブ(EeB)としました。ITが世の中に拡がり始めた1990年代に立ち上がり、2000年以降はJava技術者の育成にも注力してきました。当社の理念のとおり、IT技術者は、金融、流通、建設、飲食などあらゆる産業、業界に関わり、サポートできる素晴らしい職業だとエンジニア志望者や社員一人ひとりに伝えていきます。

2019年からアイティフォーのグループ会社に加わりました。地方創生や社会貢献の理念に当社のベクトルが合っていたこと、また、当社のものを作っていき力がアイティフォーの推進力によって強化されるという考えでグループ入りしました。今後もさらに大きなシナジーを発揮していきたいと思っています。

石川県、富山県エリアは、デジタル人材の不足が著しく、派遣のご依頼に応えきれない状況が続いています。日本全体を考えると、デジタル人材だけでなく、働き手不足はますます深刻になるので、これまで複数人でやっていた仕事を一人でできるといったレベルの新技术が必要です。先端技術を利用して、そういうものをデザインできる技術者を早期に育成していきたいと思っています。

社名	株式会社イーブ
本社所在地	〒923-1211 石川県能美市旭台2-5-12 いしかわフロンティアラボ内
代表	中源 俊朗
設立	1996年12月6日(株式会社2001年12月6日)
資本金	1,450万円
事業内容	コンピュータソフトウェアの開発
URL	https://www.eeb.co.jp

株式会社シー・ヴィ・シー



代表取締役社長
富松 藤吉

迅速かつ高品質な情報調査サービスを
金融機関を始め、幅広いお客様に提供しています

株式会社シー・ヴィ・シーは、調査会社として2002年に設立以降、全国47都道府県に調査員ネットワークを整備し、金融機関やクレジットカード会社、法律事務所など、幅広いクライアントの皆様へ情報サービスを提供しています。当社の調査は、スピードにおいても品質においても同業他社の皆様に勝るものと自負しています。その結果、お客様からも高い評価をいただき、非常に長いお付き合いをしていただいています。

2014年からアイティフォーグループに加わりました。当社は専門の調査会社ですので、当社のクライアントの皆様へアイティフォーの債権管理システム、ロボティックコールを提案することにより、人材の力とITの力がシナジーを発揮し、より大きくお客様のお役に立つことができるようになりました。また、当社には47都道府県各地に約200名のプロフェッショナル調査員がおりますので、その人材の力をアイティフォーの技術力、システムの力と組み合わせ、今の時代のお客様が求める新しいサービスを提供できると考えています。今後も、自立した経営により、グループの事業に大きく貢献していきたいと思っています。

社名	株式会社シー・ヴィ・シー
本社所在地	〒812-0011 福岡県福岡市博多区博多駅前1-9-3 博多駅前シティビル2階
代表	富松 藤吉
設立	2002年4月
資本金	1億円
事業内容	企業調査、債権管理に関する調査業務
URL	https://www.cvc-3s.co.jp

株式会社アイティフォー・ベックス

業務改革、
そして新しい未来の創造へ



社名	株式会社アイティフォー・ベックス
本社所在地	〒102-0082 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル12階
代表	村田 純一
設立	2024年4月1日
資本金	1億円
事業内容	地方自治体の徴収および関連業務のBPOサービス
URL	https://itfor-bex.co.jp

株式会社シディ

テクノロジーの力で、
人に寄り添う
デジタルビジネスを実現します



社名	株式会社シディ
本社所在地	〒102-0082 東京都千代田区一番町21 一番町東急ビル12階
代表	相澤 明則
設立	2022年7月7日
資本金	9,250万円
事業内容	デジタルサービス事業、決済代行事業
URL	https://www.syddy.co.jp

■グループ会社概要図

