

# BIPROGYグループ 経営方針（2024-2026）説明会

2024年6月4日  
BIPROGY株式会社



## 経営方針（2024-2026）について

**BIPROGY株式会社**  
**代表取締役社長 齊藤昇**

齊藤でございます。本日はご多忙のなか、経営方針説明会にご出席いただき誠にありがとうございます。

4月30日の決算説明会にて、経営方針(2024-2026)についてご説明いたしました。詳細までご説明するには時間的な余裕がございませんでした。策定の背景や新経営方針に込めた思いなど、皆さまにお伝えしたく、本日このような機会を設けさせていただきました。

また、決算説明会後のIR面談等で、様々なご質問・コメントを頂いております。後半パートで、決算説明会に係るフォローアップの時間も設けております。

本日はどうぞよろしくお願いいたします。

## 経営方針（2021-2023）振り返り

アウトソーシングビジネスの業績貢献は限定的となるも、お客様のデジタルトランスフォーメーションへの旺盛な需要に応えることで業績は過去最高となり、BIPROGYグループが飛躍する絶好の機会と考えます。



まず、改めて経営方針(2021-2023)の成果や課題について説明します。

4月30日の決算説明会でも説明しました通り、想定を超えるコスト等が発生しており、調整後営業利益については公表値を下回りましたが、売上収益および営業利益、当期利益については、過去最高の業績となりました。特に直近の2年間は、お客様のDX需要が旺盛で、経営リソースをシステムサービスに集中させることで、For Customerの取り組みが成長をけん引しています。

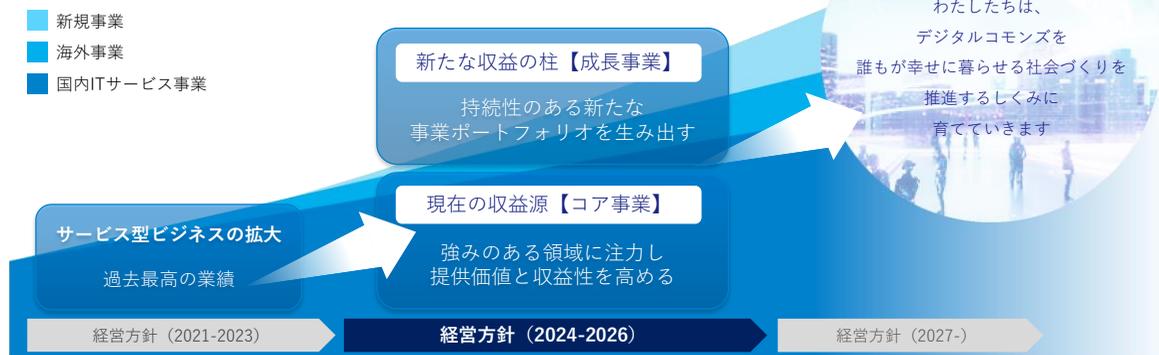
その結果として、アウトソーシングビジネスは、当初の目標であった1,000億円を750億円に下方修正し、その750億円はクリアしましたが、残念ながら当初の目標値には届いていない状況です。アウトソーシングに集中するという考え方も確かにありましたが、お客様のDXに対応するため、DXの開発案件に集中いたしました。これは将来に向けてDXの開発、あるいは受託等を含め、さまざまな知財を当社側のさまざまな面でトライできることから、非常に意義のあったことではないかと思っております。

また、サービス型ビジネスをユニアデックスを含めグループ全体で進めてまいりました。アウトソーシングセグメントの中の「DX型」ということで、マネージドサービスを中心にこれからドライブをかけていくため、今回の組織編成において、その組織をユニアデックスに集約しております。これにより、サービスの企画から提供、運営に至るまで体制を強化し、さらなる効率化を進めていきます。「サービス型」のアウトソーシングの一つとして、事業創出型があります。ビジネスエコシステムについてかなり前からご説明させていただいておりますが、その中でお客様、あるいはパートナー、スタートアップといった皆さんと一緒に、事業創出をしていこうということでございます。

社会課題を解決しながら、さらにビジネスを進めていくことで、その試みはまだ半ばではございますが、必ずデジタルコモンズに育て上げて、社会的価値と経済的価値をしっかりと創出していくのが、次の経営方針となります。

## 経営方針（2024-2026）の位置付け

市場・顧客から「共に社会課題を解決したい企業」として想起される存在となり、「社会的価値」と「経済的価値」を創出し、企業価値1兆円の企業グループを目指します。持続的な事業成長に向けた両利きの経営を実行し、持続性のある新たな事業ポートフォリオを確立します。



今回、企業価値にこだわった経営方針を策定しております。将来的にアラウンド2030の時に企業価値1兆円の企業グループを目指したいと考えております。株主の皆様等と同様の目標として、企業価値自体が上がっていくことを目指し、持続的な事業成長に向けた両利きの経営を実行してまいります。

図の中央部分が経営方針(2024-2026)となりますが、大きな事業の柱を2本立てています。

一つはまさに現在の収益源である、コア事業です。我々の強みのある領域をさらに強めていき、そしてお客様に対する提供価値と、収益性を高めていく戦略を立てています。本日の説明会の後半でこの部分をかなり掘り下げた形でご説明したいと考えております。

そして新しい収益の柱として、成長事業があります。持続性のある新たな事業ポートフォリオを生み出していこうと考えております。

これをステップにして、次の2027からの経営方針に繋ぎ、2030に向けて進んでまいります。

## 持続性のある事業ポートフォリオ確立に向けて

Vision2030の実現に向けて、「3つの基本方針」を基軸に、コア事業と成長事業の両輪で事業拡大を図ります。

### コア事業

集中と選択により  
強みのある領域を確立し  
提供価値と収益性を高める

- 注力領域の明確化により強みある領域の確立
- 開発生産性・安定性の向上
- サービス型ビジネスの拡大

### 成長事業

積極的な投資により  
提供価値を高め  
新たな収益基盤を確立する

- 新たなサービス領域の獲得と成長市場におけるシェア獲得
- 社会課題を解決する社会DX事業の共創・展開の加速
- ASEAN主要国でのビジネス展開

コア事業と成長事業の2本の柱について、コア事業に関しては後ほどCMOの永島から説明しますので、成長事業に関して少しだけ補足をさせていただきたいと思います。成長事業では、積極的な投資により提供価値を高め、新たな収益を確立するため、我々は「市場開発」と「事業開発」、そして「グローバル」を掲げています。

まず「市場開発」では、我々はAIにフォーカスしており、特にその中でもAIを利用した活動を強めたいと思っています。お客様やマーケット、あるいは日本全体、世界全体においてかなり多くのデータがあり、そのデータをどう活用していくかが、お客様を含めた強さ変わっていくわけです。この部分に注目し、これに対し我々はサービスを出していきたいと考えています。社会課題を解決する上で、データに着目し、それをAI等で利用できるサービスを生み出すことが必要と考えます。またこの分野は、SDGsやESGなどの社会課題につながるポイントでもあるため、必ずビジネスチャンスがあると考えております。

「事業開発」に関しては、前経営方針においてもSDGsなどの社会課題を解決する新しいサービス創出しようと進めてまいりました。これはまだまだ本当の意味での収益源とはなっていませんが、たくさんのビジネスの種を仕込んできました。これをこの3年間で収益を獲得できるように、そして社会に貢献できるようなサービスに仕上げていくことが重要と考えています。

「グローバル」に関しては、特にASEANに集中すると決算説明会ではご説明いたしました。一方で、米国への参入に関してのご質問もいただいておりますが、この3年間に米国で思い切ったM&Aをするといったことは考えておりません。リサーチセンターであるBIPROGY USAを含め、米国のマーケットでのサービスなどを見ながら日本に持ってきてセットし、アジアに持っていくようなことを考えております。ファンド投資は、米国もさかんに現在動いており、積極的に投資をしていきたいと考えております。ご質問にもあったM&Aを本当にやるのかということに関しては、この3年間ではまだそういうところは見えておりません。もちろん本当に良い案件等があれば別ですが、リスクを見ながら、きちんとしたオペレーションをしていきたいと考えております。

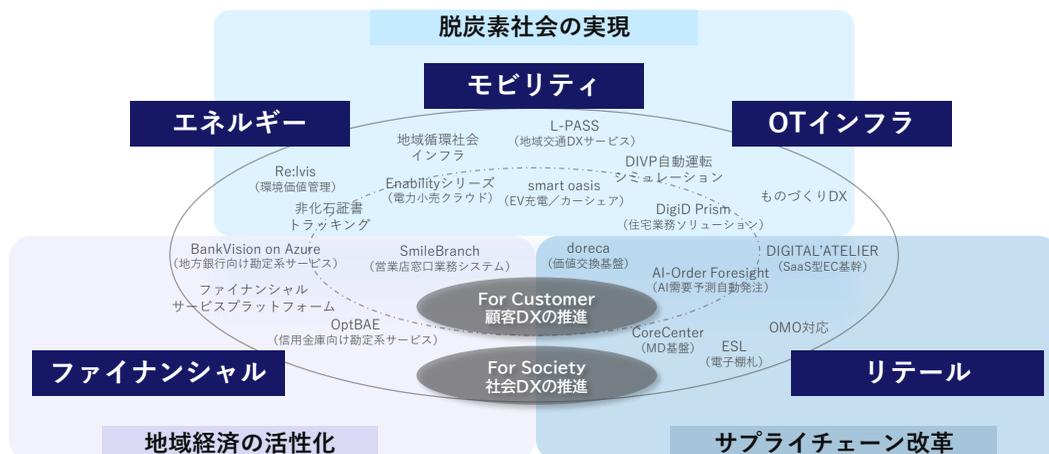
## コア事業戦略と注力領域について

**BIPROGY株式会社**  
**常務執行役員 永島直史**

それでは永島から、コア事業戦略と注力領域について説明をさせていただきます。

## 注力領域

BIPROGYグループの強みを活かし、注力領域への積極的な開発投資と人的資本の適切な配分を実行します。



強みのある領域を確立して、提供価値と収益性を高めていこうという観点に立った場合、コア事業では、基幹ソリューションやインフラサービスの提供・運用等の実績から得た「徹底した顧客・業務理解」というBIPROGYグループの強みが活かせる領域に経営資源を集中します。それが「ファイナンス」、「リテール」、「エネルギー」、「モビリティ」、「OTインフラ」の5領域となります。

## コア事業戦略

適切な経営資源の配分と開発生産性・安定性の向上により、コア事業全体の業績拡大を目指します。

重点戦略	成長シナリオ
注力領域／顧客への経営資本配分	注力領域への積極的な開発投資と人的資本の適切な配分を実行 ・ 優良な顧客基盤と徹底した業務・顧客知見をもとにしたアセットを軸に、ファイナンシャル、リテール、エネルギー、モビリティ、OTインフラを注力領域として設定 ・ 顧客価値を向上させる開発に積極投資
開発生産性向上の促進	ビジネス規模拡大を支える開発生産量拡大/新技術・知財活用による開発生産性・安定性の向上 ・ プロジェクトマネジメント・エンジニアリングの標準化を進め、内工を上流工程へシフト ・ M&A や業務提携を含む国内外パートナーとの連携強化と経験者採用等による人的資本強化 ・ 生成 AI を始めとした新技術活用による開発の自動化
サービス型ビジネスの拡大	注力領域への優先的な開発投資によるサービス型ビジネスの提供価値向上 ・ サービスのクラウド化を進め提供スピードを向上し、シェアを拡大 ・ アウトソーシングサービスの運用プロセス・体制を整理し、効率化

売上目標（億円）



コア事業を遂行する上で、3つの重点戦略を定めています。

1つ目は、5つの「注力領域／顧客への経営資本配分」です。

注力領域への積極的な開発投資と人的資本の適切な配分を実行していきます。人材の配置はもとより、新たな価値を提供するソリューションを生み出すための研究開発や、当社グループとのシナジーが見込めるオープンイノベーション投資も進め、提供価値を高めることで、競争優位を確立します。

2つ目は、「開発生産性向上の促進」です。

新技術の活用を前提としたエンジニアリングプロセスの標準化とプロジェクトマネジメントの高度化を進めることで、サービスの付加価値をより高めていきます。また、国内外のパートナーと連携し、経験豊富な人材を採用することで人的資本を強化します。また、生成AIを始めとした新技術活用による開発の自動化を進めます。

開発の自動化に関しては、開発作業における仕様書・設計書は、利用者の理解・合意も目的としていることから、日本語によるアナログな表現が含まれており、抜け漏れ・不整合・不均一・不鮮明などの問題を持っています。これら問題の検出・対策に多くの時間を要していることから、まずは、仕様書・設計書のデジタル化(開発DX)を進め、デジタル化により自動化ツール／生成AIの有効活用を目指します。最終形としては、「要件定義書」を入力とした「開発レス=完全自動生成」を目指し、品質の高い生成を行うための「デジタル設計書(AIの入力)」および「AI利用環境(BIPROGY知見の学習環境)」を整理していきます。

3つ目は、「サービス型ビジネスの拡大」です。

顧客DXで得たアセットを組み合わせ、かつ積極的な投資によりサービスのクラウド化やマルチテナント化を進めるとともに、アウトソーシングサービスの運用プロセスや体制の効率化を図ることで、収益性を向上させます。

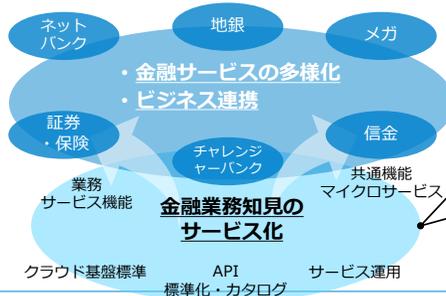
この3つの重点戦略を軸に、下段にある売上目標に向かって進めていきたいと思います。

## 2030年の目指す姿：ファイナンシャル

2030年  
目指す姿

金融サービスの統合を図り、ビジネスパートナー間のエンゲージメントを進化させ、デジタル経済圏の変革を担う

- ✓ 様々な金融関連の顧客が多く、今後多様な金融サービスのニーズが高まる。
- ✓ ビジネスパートナーである顧客と共に、金融ソリューション群の知見等を強みにして金融サービス提供を拡大する。



### 【強み①】

信頼の蓄積（多様なビジネスパートナー）

- 地銀/信金/ネット銀行/保険/証券など幅広いビジネスパートナーを保有し、様々なビジネスを実現 = 顧客基盤&シェア
- 永い年月をかけ、金融機関と醸成してきた信頼関係

### 【強み②】

開発力と完遂力

- 金融機関が求めるシステムの開発～保守～運用能力
- 要件定義～設計、テスト戦略、プロジェクト管理、品質管理などの、これらケイパビリティを過去から蓄積

### 【強み③】

先駆的な取り組み

- 業界に先駆けてクラウド上で勘定系を安定稼働させる等最新技術を活用し、業務の深化、進化に合わせてリファレンスとなる金融機関と共にパッケージ化&サービス化を推進

当社は、過去50年に亘り、金融機関の業務をパッケージシステムとして開発し、金融領域に投入してきました。

時代にあったITの最新技術を取り入れ、クラウド上で勘定系システムを動かし、すでに4行の実績もあげております。

2030年のファイナンシャル領域が目指す姿は、そのような進化しつづけるIT技術と、金融業界の知見を活かして、多様化する金融サービスを、マイクロサービス化して、再構成し、メガやネットバンク、地銀や信金、証券・保険など、多様な金融のビジネスパートナーを通して、その先のお客様に提供していく、という世界観です。

当社は、その真ん中で、エンゲージメントをする役割、プラットフォーマーとして存在していきます。従来のSierという立ち位置ではなく、お客様やステークホルダと共に、同じ目線で成長をしていく、トラステッドパートナーというポジションです。

デジタル経済圏は、楽天やAmazonの囲い込みが進んでいますが、リアルで生活している個人や法人に対してパーソナライズされた金融サービスを、ビジネスパートナーが持ち寄って、経済圏を作っていく世界を実現していきます。

## 経営方針（2024-2026）事業戦略：ファイナンシャル

- 経営方針（2024-2026）達成のため、以下5つの戦略を実行する。

戦略1	<ul style="list-style-type: none"><li>・マーケットインパクトをもたらす新領域のサービス化を構想</li><li>・ビジネス要求の再定義（高度アウトソーシング・地域商圏×デジタル・ウェルスマネジメントなどを金融機関とのコンソーシアムで具体化）</li></ul>
戦略2	<ul style="list-style-type: none"><li>・地域金融機関向け勘定系システムの差別化を推進する</li><li>・第三極としてのポジションを確立し、シェア拡大を図る</li></ul>
戦略3	<ul style="list-style-type: none"><li>・金融機関の先にいるお客様向けのフロントサービス群を進化させる</li><li>・継続的にサービスを充実させ、シェア拡大を図る</li></ul>
戦略4	<ul style="list-style-type: none"><li>・金融機関の業務に特化したソリューション群のサービス化を推進する</li><li>・継続的にサービスを充実させ、シェア拡大を図る</li></ul>
戦略5	<ul style="list-style-type: none"><li>・上述の戦略1～4を支えるサービス・アーキテクチャーの統合と実装</li><li>・すべてのソリューション基盤が統合され、相互利用・接続できる状態を目指す</li></ul>

その実現に向け、5つの主要戦略を実行していきます。

戦略1としては、今後はさらに多様化する金融サービスを求められますが、その時代のニーズにあった新領域のサービスを構想していきます。ビジネス要求を再定義して、ウェルスマネジメントや地域商圏×デジタル、アウトソーシングの高度化などを、ビジネスパートナーとコンソーシアムを通して具体化していきます。

戦略2としては、勘定系の基盤や運用の統合(BankVisionとOptBAE)で収益性を上げることを目指します。また、地銀ではメインフレームからの脱却を図りたい銀行が残っており、コンペリングイベントが多数発生しています。

戦略3としては、顧客体験を向上させ、顧客に寄り添うエンゲージメントサービスを提供します。具体的には、バンキングアプリ「#tsumuGO\_mobile(ツムゴウモバイル)」や、データ分析サービス、金融コンサルティング支援サービスなどです。

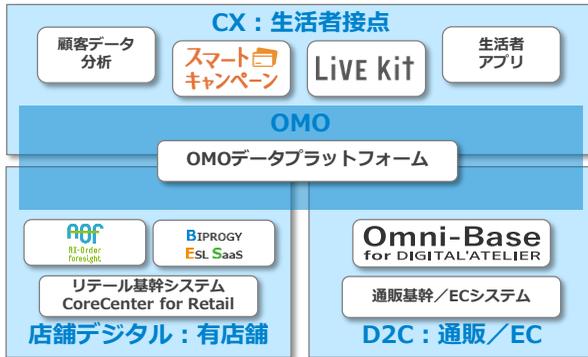
戦略4としては、投資対効果の高い、デファクトスタンダードソリューションシステムのポジションを確立し、持続的・安定的な成長を目指します。具体的には、市場系、国際系、信託系の3領域にフォーカスしていきます。

最後に戦略5としては、上記の戦略を支えるためのアーキテクチャーの統合を行います。これにより、すべてのソリューション基盤を統合し、相互に接続・利用できる状態にすることで、システムの高度化を進めます。これも、2030年の目指す世界観を支えていく重要なフレームワークとなります。

## 2030年の目指す姿：リテール

2030年  
目指す姿

小売事業者が直面する社会課題をテクノロジーで解決し、事業環境変化／生活者の購買行動変化にも対応した未来型リテールを実現する



4つの領域でサービスを強化・創造  
未来型リテールの実現を目指す

### 【強み】

40年超に亘る基幹系システム構築経験に培われた業界知見・業務知識による効果的なIT実装の実現

- 今までやってきた店舗デジタル／D2C領域に「CX」「OMO」をキーワードに加えて拡大を目指す
- 人材不足や生活者ニーズの多様化といった市場課題を解決し、持続可能な社会に貢献する

D2C：Direct to Consumer 企業がECサイト上で、直接自社製品を販売する販売方式  
CX：Customer Experience 顧客体験。顧客が商品やサービスの購入を通じて体験する一連のプロセス  
OMO：Online Merges with Offline 顧客がチャネルの違いを意識せずにサービスを受けられるよう、オンラインとオフラインを分けずに統合して考えること

リテール領域では、事業者が直面する社会課題をテクノロジーで解決し、

事業環境変化／生活者の購買行動変化にも対応した未来型リテールの実現を目指します。

リテール領域では、40年超にわたり基幹系システム構築に基づく業界知見、業務知識を培ってまいりました。

その知財に基づく効果的なIT実装が可能なこと、また強固な顧客基盤があることが強みです。

これらの強みを活かして対応してまいりました店舗デジタル、D2C(Direct to Consumer)ビジネス領域について更なる拡大を推進しつつ、新たに「CX(カスタマーエクスペリエンス)顧客体験」、「OMO(Online Merges with Offline)オンラインとオフラインの統合」といったキーワードで、BIPROGYの考えるリテール領域を更に拡大し、新たなビジネスを創出してまいります。

左図に記載されている通り、これらの4つの領域で様々なサービスを創出してまいりました。既に実装されているアセットについては、さらなる拡大に向けてサービスの強化を行うとともに、各領域でサービスの創造を行っていきます。そしてその取り組みを通じて、人材不足や生活者ニーズの多様化といった課題を解決し、持続可能な社会に貢献する未来型リテールの実現を目指します。

## 経営方針（2024-2026）事業戦略：リテール

- 経営方針（2024-2026）達成のため、以下3つの戦略を実施する
- 既にあるサービスソリューションの機能強化を行い、新たな課題解決のソリューションを提供し、収益拡大を目指す

戦略1	<b>店舗デジタル領域におけるビジネスの拡大</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・小売業向け基幹システムパッケージ「CoreCenter for Retail」のサービス化、汎用化</li><li>・人手不足に効く店舗業務改革サービスの提供価値向上、新サービス創出（AI-Order Foresight／BIPROGY ESL SaaS等）</li></ul>
戦略2	<b>D2C（Direct to Consumer）領域におけるビジネスの拡大</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・カタログ通販・EC 事業全般のDX、SEサービス&amp;サービスビジネス拡大</li><li>・OMO事業をオールインワンで実現するSaaSプラットフォーム「デジタルトリエ」の展開</li><li>・「デジタルトリエ」のカバー領域（業界）拡大と派生ビジネスの獲得</li></ul>
戦略3	<b>「CX」「OMO」による新規ビジネスモデルの創出</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・リテールメディアを実現する基盤となる「スマートキャンペーン」の展開</li><li>・OMOを支えるデータ基盤「OMO データプラットフォーム」のローンチ</li><li>・生活者接点における顧客データ分析を軸とした新たなサービスの創出</li></ul>

その実現に向け3つの主要戦略を実行していきます。

戦略1としては、店舗へのデジタル化施策となります。  
従来より提供してきた当社店舗領域での主力アセット「CoreCenter for Retail」のさらなる機能強化による業界大手事業者への提供、周辺アセットとして短期での導入効果が見込めるAIによる需要予測システム「AI-Order Foresight」と電子棚札サービス「BIPROGY ESL SaaS」を展開し、事業者の導入効果だけでなく、人財不足の解決、フードロスの減少など社会課題解決にも寄与する取り組みとなります。

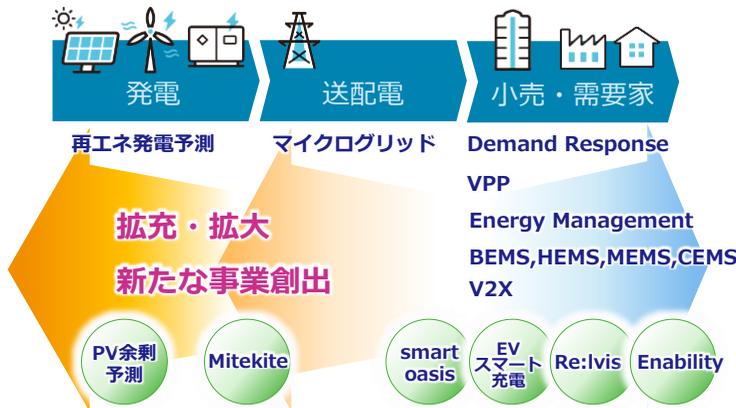
戦略2としては、D2C事業の施策となります。こちらは主には通販・EC事業がターゲットとなり、事業をオールインワンで実現する SaaS プラットフォーム「デジタルトリエ」を中心とした事業者への展開、また、本サービスを軸にOMO領域にも踏み込んだビジネスを拡大していきます。

最後に戦略3としては、「CX」「OMO」による新規領域でのビジネスへの注力を推進していきます。  
「CX」、「OMO」の領域を推進することで、生活者はより魅力的・自由・便利な購買体験や、パーソナライズ化された最適な提案を受けることができ、多様なニーズやパーソナルに合わせた購買体験を実現することが可能となります。  
リテールメディア領域や、キャンペーンシステム「スマートキャンペーン」、リアルとオンラインの融合を支援する「OMO データプラットフォーム」の提供、生活者の多様な購買行動(いつでも欲しいものが手に入る)を支援するためのサービスを創出してまいります。

## 2030年の目指す姿：エネルギー

2030年  
目指す姿

お客様・パートナーとの共創により、社会課題の一つである“脱炭素社会”実現に向け、ITを活用した再エネ拡大に資する新たな事業創出を実現する



### 【強み】

エネルギー関連企業様向けシステム開発 & Enability・Re:lvis等サービス開発により培った**業務知見**

- バリューチェーン上の当社“サービスアセット”の拡充・拡大を図り、収益を拡大
- 脱炭素社会実現に貢献する

エネルギー関連のバリューチェーン上の各ステークホルダーに向けたサービスを提供することで、社会課題の一つである「脱炭素社会の実現」に貢献することを目指します。

これまでは、デマンドサイドのサービスを中心に電力小売事業者様向けの顧客管理料金計算システムである「Enability CIS」、BEMS/HEMS/テナント検針等のエネルギー管理システム、需要予測/発電予測システム、分散電源管理システム等のVPP関連サービスを提供してきております。また、EV関連では充電インフラ管理の「smart oasis」、V2X、EVスマート充電、環境価値領域では非化石証書の調達・管理の効率化を図る「Re:lvis(リルビス)」等のサービスもご提供しておりますが、これらサービス機能の拡充や関連する他サービスの拡大も実施してまいります。

これらサービス創出が可能なのは、これまで長年に亘りエネルギー業界向けのシステム開発から習得した業務知見、そしてシステム開発力、完遂力があるからであり、これが当社の強みと認識しております。

## 経営方針（2024-2026）事業戦略：エネルギー

- 経営方針（2024-2026）達成のため、以下3つの戦略を実施する
- これまでにローンチしているサービスソリューションとの組合せで差別化を図る

戦略1	<b>顧客DX：顧客提供価値の深化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ エネルギー関連企業のDX推進に向けたサービス拡大</li><li>・ Enability等サービスソリューション拡充</li></ul>
戦略2	<b>社会DX：カーボンニュートラル関連事業の拡大</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ エネルギーマネジメント、環境価値、カーボンニュートラル関連サービスソリューション開発/提供</li></ul>
戦略3	<b>社会DX：外部資源の取込による成長</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・ カーボンニュートラル関連企業との提携・資本参加等</li><li>・ 既存事業とのシナジーによる競争力強化</li></ul>

3年間の事業戦略として、これまでローンチしているサービスソリューションとの組み合わせで差別化を図ることをベースに、3つの主要戦略を実行していきます。

戦略1としては、エネルギー関連顧客のDX推進に貢献するために、サービスビジネスの更なる促進を行ってまいります。また、電力小売クラウドサービス「Enability」等、既存の弊社独自サービスの機能拡充を図り収益拡大を目指します。

戦略2としては、社会課題の一つであるカーボンニュートラル実現のための新たなソリューションサービス開発にも取り組むことで、顧客提供価値の拡大を実現するとともに、社会課題の解決にも貢献してまいります。

最後に戦略3としては、当社の内部資源での成長に加え、外部資源の取込も積極的に行ってまいります。特にバリューチェーン上の“発電”や“送配電”領域のアセットは、デマンドサイドに比べ、当社にとって“ミッシングピース”となっております。これらの補完も目指しながら、業務提携や資本参加等を行い、既存事業・サービスとのシナジーによる競争力の強化を目指します。

## 2030年の目指す姿：モビリティ

2030年  
目指す姿

モビリティ×デジタルがつながるデジタルツイン等の取り組みで、  
顧客DX・社会DXにつながる新たな価値提供を実現する

2030の  
目指す姿

### 社会DXの創出

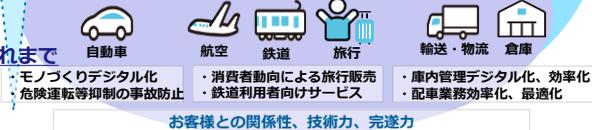


2024-2026

### 顧客DXの更なる取り組み



これまで



### 【強み】

これまで、お客様システム開発を通して培った高い技術力（CG/バーチャル技術等）と豊富な業務知見（自動車・航空・鉄道・物流）を基礎にした実行力

- 顧客DXとして、ヒト・モノの移動事業を担うお客様へ積極的なデジタル活用を提案し、新たな価値提供を实践
- 社会DXとして、モビリティが単なる移動手段から多様な価値提供を生み出し進化する中、BIPROGYグループとして、その進化の実現に向けチャレンジ

モビリティは、人によって捉え方も変わり、広い範囲が想起されますが、当社が注力領域として定めたモビリティは、ヒト・モノを運ぶ移動体を扱う事業者や産業、また、その移動体を使って新たな価値提供を行う事業者や産業となります。

2030年に目指す姿として、人口減少に伴う労働力不足、環境問題、交通事故などに起因する社会課題をモビリティとデジタルの力で解決することを目指します。

これまでの長い間、モビリティに関わる自動車・航空・鉄道各事業者様のDXパートナーとして、様々な業務改善・効率化の支援を行ってまいりました。それを通じて得ることが出来た、ものづくりのための業務知見や、CG・バーチャル等の技術力、また旅客システムを代表とするミッションクリティカル性や開発実装力を強みに、顧客DXを更に拡充・拡大させることで、新しい価値提供を目指します。

また社会DXの観点では、モビリティがこれまでの「ヒト・モノを運ぶ単なる移動体・移動手段」から変化していくことを捉え、将来の社会DXに向けた新たな価値提供を目指します。

## 経営方針（2024-2026）事業戦略：モビリティ

- 経営方針（2024-2026）達成のため、以下3つの戦略を実施する
- これまでに、ローンチしてきたサービスやソリューションの組合せや知見を更に展開させていくことで、市場における競争優位を確立する

### 戦略1

#### V-Drive Technologies社の事業成長とその保有技術の横断展開

- ・自動車関連産業だけでなく他業種への実用化を目指す
- ・モビリティが取り巻く交通環境に対する利便性や安全性の向上を目指す

### 戦略2

#### 航空/鉄道事業における非交通事業への事業創出

- ・これまでの顧客関係性を更に強化し、お客様が取り組む非航空事業・非鉄道事業への取り組みに寄り添い、お客様の提供価値を共に創造する

### 戦略3

#### 物流/輸送領域における労働力不足への取り組み

- ・物流/輸送事業者など既存顧客で経験した知財の他展開を実践
- ・出資先（GROUND社/Hacobu社）との更なる協調、新しい出資も検討

これまで培ってきた技術力を他のモビリティに関わる業種で横断的に活用し、実用化を図ります。その実現に向け3つの主要戦略を実行していきます。

戦略1としては、“V-Drive Technologies”の事業成長を目指しながら、“V-Drive Technologies”で提供している自動運転シミュレーションのCG・バーチャル技術の他業種活用の検討を進めていきます。

戦略2としては、航空・鉄道業界では、非エアライン・非鉄道領域における新たな事業創出に取り組み始めています。当社はその領域に対し、長年金融業界や流通業界で培った知見に加え、ここ数年新規ビジネスとして取り組んできた決済分野の適用など、事業創出パートナーとして、いち早く伴走しており、本経営方針期間においてもその取り組みを更に加速していきます。

最後に戦略3としては、物流輸送について、これまで進めてきた低温物流の基幹システムの構築や、ベンチャー企業への出資・協業など、物流・輸送・倉庫の各シーンでの企業DX化を進めてきました。今後は、獲得した知財の横展開、および、出資先との更なる協業やさらなる出資も検討していきます。

## 2030年の目指す姿：OTインフラ

2030年  
目指す姿

マネージドサービスプロバイダとして特に製造業へ注力。OTネットワークとセキュリティのビジネスを足掛かりに、IT/OTの両面から製造業のデジタル化を推進する

- ✓従来からITインフラ技術提供により、大日本印刷（DNP）
  - ・自動車製造・非自動車製造と顧客関係性を築いてきた
- ✓製造業でもデジタル化ニーズが高まっている。OTインフラ参入でビジネス伸長とプレゼンス向上が期待できる



### 【強み①】

IT領域における顧客関係性

- ・従来のIT領域でのインフラ技術提供で獲得してきたBIPROGYグループ製造業顧客基盤

### 【強み②】

ネットワークとセキュリティの技術力

- ・OT領域で喫緊の課題となっているネットワークやセキュリティに対応できる技術力や知見

### 【強み③】

パートナーとの連携・協業

- ・OTビジネス領域を得意とするOT商社・OTベンダーやCisco、TXOneなどのメーカーとの連携・協業体制

### 【強み④】

全国の保守・サービス対応網

- ・全国各地にある工場に対応できるユニアデックスのサービス対応網及びそれに準ずる体制

OTインフラ領域では、ユニアデックスに機能集約したマネージドサービスを軸に、特に製造業へ注力します。OTネットワークとセキュリティを足掛かりに、IT/OTの両面から製造業のデジタル化を推進してまいります。

製造業においては、設計・製造プロセスなどのOT領域において、デジタル化ニーズが高まっています。OTインフラ領域は我々にとってホワイトスペースです。ビジネス伸長に加え、顧客に対する当社プレゼンス向上の観点からも非常に重要と捉えています。

製造業においては、従来のIT領域のビジネスで構築した強固な顧客基盤と顧客関係性があります。大日本印刷様とは、工場向けのセキュリティ対策に関する事業の拡大、サービスの開発・提供に向けた協業など、資本関係だけでなく実ビジネスの面での関係性が強まっています。

また、自動車メーカーからも、OTインフラ領域における引き合いを多数頂いています。我々は自動車メーカーとの取り組みで得た知見やノウハウを、非自動車製造に拡大することで、このビジネスを拡大することを考えています。

大日本印刷様、自動車製造、非自動車製造のお客様に、ネットワークとセキュリティの技術力や全国保守の体制を活かし、パートナーとの連携・協業体制を強化しながら、ビジネスに取り組んでまいります。

## 経営方針（2024-2026）事業戦略：OTインフラ

- 経営方針（2024-2026）達成のため、以下4つの戦略を実行する。

戦略1	<ul style="list-style-type: none"><li>・製造市場におけるビジネス全体を拡大する</li><li>・OTビジネス領域におけるビジネス創出～確立を通じて、製造市場のビジネス全体を拡大させる</li></ul>
戦略2	<ul style="list-style-type: none"><li>・OTビジネス領域での当社ブランド確立</li><li>・顧客課題に適用できるサービス・ソリューションのベストプラクティスをいち早く形づくり、IT×OTを統合したブランドを確立させる</li></ul>
戦略3	<ul style="list-style-type: none"><li>・オフリングモデル／水平展開ビジネスモデルの確立</li><li>・OTビジネス領域におけるオフリングモデル(標準化された価値提案)と水平展開ビジネスモデルを確立させる</li></ul>
戦略4	<ul style="list-style-type: none"><li>・製造データ活用プラットフォーム サービス化</li><li>・設計／製造などの様々なデータをセキュアに収集／集約し、AIを活用した生産性向上など、業務課題解決を支援するマネージドサービスを提供する</li></ul>

経営方針の計画達成に向け、4つの主要戦略を実行していきます。

戦略1としては、まず足元のOTネットワーク、セキュリティの引き合いに応えることにより、我々にとってホワイトスペースとなるOTビジネス領域へ参入し、ビジネスを創出することで、製造市場全体の規模を拡大します。

戦略2としては、ビジネス拡大には、IT/OTインフラと言えばBIPROGYグループ、と想起いただけることが重要です。この領域に向けたマネージドサービス、ソリューションの開発を進め、その提案を通じてIT/OT領域におけるブランドを確立してまいります。

IT人材不足は当社グループに限らず、世の中全般の課題です。従来の人手に頼ったやり方だけでは拡大が厳しくなります。戦略3としては、OT領域で先行するお客様とのビジネスで得た知見やノウハウを、オフリングモデルとして標準化し、非自動車製造のお客様に水平展開してまいります。

最後に戦略4としては、生成AIやデータ活用というニーズに対して、製造データ活用プラットフォームのサービス化を行います。データ収集と集約基盤、生成AIを活用し、業務課題解決を支援するプラットフォームを提供してまいります。

## 決算説明会フォローアップ

**BIPROGY株式会社**  
**代表取締役社長 齊藤昇**

4月30日の決算説明会での当社からの説明内容について、3つの項目について、フォローアップをさせていただきます。

## 2024年3月期（通期）連結経営成績

4/30開催 決算説明会資料

- ✓ システムサービスを中心に好調となり、販管費の増加をカバーし増収増益
- ✓ 受注はサービス全般において堅調に推移し、受注高・受注残高ともに増加

(単位:億円)

	2023年3月期 通期	2024年3月期 通期	前期比	
売上収益	3,399	3,701	+302	(+8.9%)
売上総利益	894	972	+78	(+8.8%)
販管費	△600	△634	△34	(+5.7%)
持分法による投資損益/その他の収益・費用	3	△5	△8	
営業利益	297	333	+36	(+12.2%)
(営業利益率)	(8.7%)	(9.0%)	(+0.3pt)	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	202	252	+50	(+25.0%)
調整後営業利益*	294	338	+44	(+15.0%)
(調整後営業利益率)	(8.6%)	(9.1%)	(+0.5pt)	
受注高	3,621	3,861	+240	(+6.6%)
受注残高	2,739	2,898	+160	(+5.8%)
(内、次年度内売上予定分)	1,351	1,409	+57	(+4.3%)

\*調整後営業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販管費及び一般管理費

### (売上収益)

DX投資への旺盛な需要により、全てのセグメントで増収。

### (営業利益)

増収に伴う売上総利益増加が販管費増加を吸収し増益。利益率も向上。

・売上総利益: 増収に伴い増益。アウトソーシングのコスト増加の影響をシステムサービスや製品販売の利益率向上でカバーし、収益性は前期並みを維持。

・販管費: 人件費:15億円増、社内システム費:13億円増、研究開発費:6億円増

・持分法投資損益/その他の収益・費用: グループ会社のれん減損(7億円)や、関連会社事業撤退損(3億円)等を計上。

### (当期利益)

営業増益に加え、賞上げ促進税制適用を含む法人税減少により当期利益は増益。

### (受注高・受注残高)

受注高はシステムサービス、アウトソーシングを中心に増加。受注残高はアウトソーシングが増加し、次年度内売上予定分も拡大。

一つ目に、2024年3月期実績における調整後営業利益、営業利益が、第3四半期時点で上方修正した目標値に対して未達であったことについてです。

上方修正時点で、既にのれんの減損、事業撤退損については、そのリスクを認識し、第4四半期見直しには、相応の金額を織り込んでオペレーションしてきたものの、その精査の過程で、想定を超える損失額であることが判明しました。また、社内システム刷新プロジェクトについては、2月の時点で、安全性を期し延期の判断をし、当該コストが想定外に増加いたしました。

これらのコスト発生は避けることはできなかったものの、もっと早い時期に正確にコストを見直し、そして販管費の抑制といった対策を進めていけば、皆様にとってサプライズとならなかったのではないかと考えております。

今後は、業績管理の精度を一層改善するとともに、皆様に対する開示を充実させた上で、対話の質の向上にも心掛けていきたいと考えております。

## 2025年3月期 通期業績予想

4/30開催 決算説明会資料

- ✓ 経営方針初年度は、新たな収益基盤の確立に向け、「コア事業拡大」と「成長投資強化」を両立
- ✓ 将来に向けた投資により、販管費が増加

(単位: 億円)

	2024年3月期 通期実績	2025年3月期 通期予想	前期比	
売上収益	3,701	3,850	+149	(+4.0%)
売上総利益	972	1,012	+40	(+4.1%)
販管費	△634	△662	△28	(+4.5%)
持分法による投資損益/その他の収益・費用	△5	5	+10	
営業利益	333	355	+22	(+6.6%)
(営業利益率)	(9.0%)	(9.2%)	(+0.2pt)	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	252	245	△7	(△3.0%)
調整後営業利益*	338	350	+12	(+3.5%)
(調整後営業利益率)	(9.1%)	(9.1%)	(△0.0pt)	

\*調整後営業利益 = 売上収益 - 売上原価 - 販売費及び一般管理費

【販管費増加の主な内訳】

・研究開発費増加	5億
・ベースアップ・新人事制度対応	10億
・中長期ファシリティ計画	6億
・基幹システム更改延長	7億
・その他	2億

二つ目に、2025年3月期および2027年3月期の業績見直しについてです。

当年度の業績見直しについて、利益面では市場コンセンサスを大きく下回る調整後営業利益350億円、営業利益355億円としたことが、株価下落を招いた要因のひとつと認識しております。

当年度は、新人事制度導入に伴い人件費が増加します。またファシリティの見直しによる販管費増加などの一過性要因の影響を考慮し、期初段階では、業績見直しを保守的に策定しております。足元のシステムサービスの需要動向も、力強い状況は継続しており、リソースもパートナー企業との連携などにより対応していきます。見直しについては、受注高・受注残高の実績や業種ごとのパイプライン等を正確に評価し、適切に見直していきたいと考えています。

今回、ファシリティの見直し等を行いますが、これは、家賃の大幅な減額を含め、3年目以降のコスト負担を少なくし、しっかりした次の3年間の目標を立てていくためにも、今実施すべきだと判断いたしました。

それに関わりませんが、2027年3月期の業績見直しは、当年度の販管費に一過性のコストが含まれること、それが3年目にはなくなることを考慮すると、販管費全体では当年度から増加しないと考えております。売上、売上総利益は、本日の説明会の前半で申し上げた通り、従来より戦略を進めてきたものに加え、注力領域や、ユニアデックスを含むグループ会社による利益貢献を目指し、売上総利益率改善を実現したいと思っています。最終年度の業績目標達成は、企業価値1兆円の企業グループを目指すという目標に向かったの通過点として、必達と考えております。

事業ポートフォリオの転換、注力領域の強化を狙いながら、売上収益4,200億円、調整後営業利益率11.0%を目標とします。

	2027年3月期目標
売上収益	4,200億円
調整後営業利益率	11.0%
ROE	15.0%目途
配当性向	40.0%以上 <small>+ 株価水準を考慮した機動的な自己株式取得を実施</small>

最後にROEと株主還元について、ご説明します。

2024年3月期は、法人税等の負担減少などの一過性要因が大きく寄与し、当期利益が増加したことで、ROEは16.5%となりました。ただし、この影響を除けば、15%台でした。これはスタート台であり、我々自身としては当然ながらそれを超えていくことを目指しています。最低限、確保するという思いで、この「15%目途」という表現をしております。すでにクリアしている数字をなぜ出すのかというご指摘を受けていることも存じ上げておりますが、このような思いで発表したものであると、ご理解いただければと思います。

株主還元においては、継続的・安定的に還元を実施していきたいと考えております。また、自己株式取得については、成長投資の実行を優先し、その進捗状況を睨みながら検討するという一方で、「機動的に実施する」という開示にとどめ、実施時期、金額規模を明示しなかったため、本当に実行するののかとの疑念を皆様にご覧いただきました。今後、金庫株の取扱い方針も含め、当社の考えを、可能な限り早く発表する形でお示しすることが必要と考えておりますので、ご理解のほど、よろしくお願いいたします。



本資料に記載の会社名、商品名および商標は、各社の商標または登録商標です。

(注意)  
本資料における将来予想に関する記述は、現時点での入手可能な情報による判断および仮定に基づいております。実際の結果は、リスクや不確定要素の変動および経済情勢等の変化により、予想と異なる可能性があり、当社グループとして、その確実性を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。本資料は投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。