

BIPROGY 株式会社

経営方針（2024-2026）説明会（2024年6月4日開催）

主な質疑応答（ご理解いただきやすいよう表現を変更している箇所があります。）

【質問者 A】

Q：5つの注力領域分野の利益の実績と目標値があれば教えてほしい。また、経営方針の最終年度（2027年3月期）に向けてそれぞれどのような成長カーブを想定しているのか。

A：各注力領域別に回答する。

ファイナンシャル：2026年度までのカーブはリニアに上がって行くわけではないが、資料（P8）に記載している「事業戦略 2」で2023年度実績の307億円から370億円超へ、「事業戦略 3」で62億円超へ、「事業戦略 4」で90億円弱の売上を見込んでいる。利益については、営業利益率は最終年度で15%超、年度あたり数%の伸びを見込む。

リテール：売上は今後3年間はリニアに成長していく計画を立てている。D2C^{※1}、OMO^{※2}のおのの成長させていく。営業利益率については約11%を目標に、各年とも若干の成長、効率化を目指す。

エネルギー：最終年度に向け、年5%の売上伸長を見込む。営業利益率11%を担保しながら事業を展開していく。

モビリティ：売上は年約6%の成長、営業利益率は11%超を目指す。各戦略ごとに計画値を立て取り組んでいく。

OT インフラ：OT インフラ領域だけの営業利益率は現時点ではお示していないが、全体の営業利益率向上に寄与する成長分野である。

それぞれの注力領域に対し投資をしながら、その投資を売上、利益につなげていく。投資の効果がすぐにダイレクトに出てくる領域もあれば、そうではない領域もあるが、この3年間で各領域の営業利益率をアップできるようサービスを加えていくことで、全体の利益率向上を狙う。

※1 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

※2 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て統合して考えること

Q：「成長事業」は投資が必要な分野のため利益率が低くなるので、その分を「コア事業」でカバーしていくとイメージしていた。全体で調整後営業利益率11%を目指す中で、各注力領域の営業利益率がそれに近い水準では、「成長事業」の低い利益率をカバーできないのではないかと。

A：「成長事業」では、損益分岐点を超えると一気に利益率が高まるようなサービスを生みだしていく。すでにサービスを開始しているものについては、サービス単体ではかなり高い営業利益率となっている。新しいサービスは先行投資があるため立ち上がりの1、2年は利益率が低いが、「コア事業」にはすでに利益率向上に貢献できるようなサービスが立ち上がっており、それらを伸ばすことで利益率をカバーしていく。「成長事業」にはグローバルが含まれるが、これまでも無理をしたM&Aはしていない。しっかりと利益を上げているような企業で、我々が目指す世界と一緒に作ってくれるようなパートナーを探している。

5つの注力領域にフォーカスし、ここに対しリソースを含めしっかり投資をしながら、そこから出てきた知財をクロスで利用し合って利益率を上げていく。あるいはお客様からの支持を得ていくことがコア領域の進め方である。それにはこの3年間で取り組んできたFor CustomerでのDX戦略がキーとなっている。お客様のDXを徹底的に考えた提案活動により、お客様に評価いただくことで当社のマーケットシェアや収益が拡大していくようなビジネスを作っていく。さらにマーケット全体でソリューションを創出し、これまでに培った力を利用し横展開をすることでミスをなくし、利益率を上げていきたいと考えている。

【質問者 B】

Q：注力領域における「人的資本の適切な配分を実行」と掲げているが、5つの注力領域には現状何人いて、3年後はどのような配分になるのか。生産性をどれぐらい高めていく前提で、どのようなリソースの計画を立てているのか補足いただきたい。

A：システムサービス等の売上を伸ばしていくにあたり、パートナー戦略として国内外のパートナーとアライアンスを組んでおり、コアパートナーが大体100社ある。新しいリソースアセット獲得のためのM&Aとして、例えば国内のIT会社と資本提携をすることもあがあるかもしれないが、基本的にはパートナー戦略の延長で成長していくことが前提である。グループ全体でシステムエンジニアが3,600名程度いるが、このうち2,500名がコア事業全体にあたっている。全てではないが、残りの1,100名の当社グループのシステムエンジニアを注力領域に投入することはあり得る。今後3年間でどのようにリソースシフトさせていくかは今まさに検討しているところであり、人的資本に関しては秋以降に新たに開示したいと考えている。

Q：生産性向上に関するKPIはあるか。

A：AIの利活用を進めていく。PoC等で効果測定もしており、全ての開発にかかわる工程でのAIの利活用によって、この3カ年で10%以上の生産性を上げていくことを目標としている。加えて、当社とパートナー企業とのリソース比率を、現在の1対3から、今後3年で1対5以上に高めて、全体の生産性を上げていこうと考えている。

【質問者 C】

Q：注力領域には多種多様なサービスがあるが、大きく育っているものがある一方で、まだ規模が大きいものも多い。それが営業利益率が同業他社と比較して相対的に低い要因ではないかと思っている。もう少しサービスを絞ったり、積極的な開発投資は精査しないと、相対的に見劣りする営業利益率が続くのではないか。

A：単年度ではなく今後3年間という目線の中で、しっかりと収益性を見極めていきたい。資料に記載していないサービスも含め、これまで多数のサービスを提供してきたが、中には撤退したのものもある。資料に記載したサービスはもう少し継続する。ただし、継続する中で収益性をいかに確保し、コア事業の成長エンジンになっていけるかどうかの目線はしっかり持ち、メリハリをつけていくことを常に意識しながら進めていく。

Q：経営方針で目標としている調整後営業利益率11%という水準は、同業他社と比べ低いが、その理由は何であると考えているのか。今後はどう変わるのか。

A：スタッフ部門などは抑制しつつあるが、グローバルビジネスを含めたM&Aなどを進めていく中で、当初想定したような販管費の抑制ができていないことが理由の1つとして挙げられる。

また、人月ビジネスからの脱却を前々中期経営計画から掲げて取り組んでいるが、人月ビジネスではないサービス型ビジネスの伸長がまだまだ道半ばである。人員を増やさずにシステムサービスの売上も利益も伸ばしているが、その間に種まきをして事業化したビジネスの収益拡大スピードが加速できていない。

さらに、これまでは比較的まんべんなく全体最適でビジネスを推進してきたが、2030年に向けて思い描く成長軌道に乗せるため、今回の経営方針では注力領域を5つ定義した。これも目論見通りいかなければ入れ替えていく、もしくは新たな注力領域を増やすといったことを、この3年間でダイナミックに行っていきたい。より収益性の高いビジネスに集中していくとともに、そこでの成長に対し、社内にはないイパビリティやアセットをM&A等で獲得していくことで、他社を上回る営業利益率を目指す。

【質問者 D】

Q：株主還元について、先日の決算説明会以降、社内で検討し進めようとしていることがあれば教えてほしい。

A：株主の皆様に対しきちんとリターンを出すとともに、企業価値を高めていきたい旨を改めて確認した。株主還元にはいくつかのやり方があり、金庫株をどうするのかも含め、自社株買いをどれくらいするのか、あるいは配当をどうしていくのかといったことを社内ではしっかり議論している。その内容をここでお話するよりも、実行策として早い時期に発表していくことが重要だと思っている。事業を成長、拡大させながら利益をしっかりと上げていく。さらに社員にも投資をし、どの会社にも負けないメンバーで収益と付加価値を生み出せば、社員がいきいきと働ける。そして当社を応援してくれている株主の皆様に対してしっかりと還元をしていくということである。

Q：なぜ企業価値 1 兆円を目指すと設定したのか。どのような組み立てなのか。

A：企業価値の高い企業となるため、現在の 2 倍以上の企業価値を目指していること、まずは掛け声という面もあるが、1 兆円を設定した。当社グループは Purpose や Vision2030 の中で、デジタルの力で社会課題を解決する企業となり、デジタルコモンズを創出していくことを掲げている。1 兆円クラスの企業になることを目指していかなければ、その先頭に立って社会課題は解決できないと考えている。1 兆円企業にふさわしい、事業における強みや、ESG などの非財務的な要素も含めて皆様に認めてもらえる企業になっていきたい。マーケットとの対話もしっかりとやっていくつもりなので、サジェスションもいただきながら、社会課題を解決する際のトップランナーとなれる企業を目指す。

【質問者 E】

Q：今後の販管費の方向性を確認したい。

A：今期および来期にファシリティの大規模な工事を予定していることや、社内システム刷新により、この 2 年間はコストが増える方向となる。最終年度の 2027 年 3 月期は、新社内システムも稼働するため、これらのコストは減少すると見ている。また、人件費に関してはしっかり人財投資を強化していく必要があるため、それ以外のコストを減らしていくことを検討していく。

【質問者 F】

Q：2024 年 3 月期、2025 年 3 月期は、社内システム刷新の延期が費用面でそれなりの負担になっている。現在の状況はどうなっているのか。どのようなところに課題があり、どう解決しようとしているのか。今後のコストの見通しは。

A：25 年程度使ってきた基幹系の仕組みを、新しい他ベンダーの ERP に切り替えようと 3 年がかりで取り組んできたが、データ移行に問題があった。現行の ERP システムは、25 年間いろいろなカスタマイズも加えてきてスパゲッティ状態になっていたため、マスターファイルの移行でかなり苦戦を強いられた。月次でプロジェクトの報告は経営にも上がってきており、12 月時点では、この課題はなんとかクリアできるのではと目論んでいたが、2 月に稼働判定を実施した際に、移行したとしても 3 か月か半年は、エンドユーザーである営業やエンジニア、あるいは財務会計のメンバーたちが非常に苦戦することが判明した。従って、苦渋の決断であるが、その時点で本番稼働を延期することとした。現在はマスターファイルの移行に関しては完全に目途が立った。早ければ上期中に仕上がり、今年度中にカットオーバーも可能ではあるが、現時点では 12 月、あるいは来年度になってからということで、安全に安全を見てしっかりと移行している。

基幹系の開発そのものは前期でほぼ終わっているが、その後に基幹系以外のさまざまなシステムの開発を見込んでいる。基幹系に関しては、前期は延期に伴い約 7 億円の費用増となった。今期に関しては、スムーズにいけば計画通り（前期実績 + 7 億円増）に行く。あとはそれ以外の部分のシステム投資を前倒しでやるのか、もう少し時期を見て平

準化するのには、システム投資全体の内容とビジネスの状況をふまえて判断していく。

Q：グローバルビジネスについて、売上を2024年3月期の24億円から、2027年3月期は150億円に拡大させる計画となっているが、そのうちのどのくらいがインオーガニック成長によるものか。損益はどう考えたら良いか。また、M&Aのバジェットはどう考えていて、現状のパイプラインはどのような状況か。

A：2024年3月期の実績には、M&Aをしてすでに子会社として取り込んでいる部分が含まれている。今期もすでに案件はいろいろと出てきており、現在審査をしているところだが、EBITDAで12倍程度を上限とする案件を仕掛けていこうと考えている。

今の段階でパイプライン自体は十分にあるが、その中から厳選していく必要がある。売上は達成しても利益面ではあまり貢献しなかったり、あるいは将来的にのれんの減損につながることもあるので、パイプラインの中から厳選していく。投資判断はIRRでやっており、リスクにもよるが、10%台の上のほうになれば良いと思っている。バジェットに関しては、まさに走りながら考えているところであり、必ずこの金額を投資しなければいけないということは設定していないので、状況によって変わってくる。

以上

(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。