

2023年11月14日

各位

会社名 株式会社BlueMeme
代表者名 代表取締役社長 松岡 真功
(コード: 4069、グロース市場)
問合せ先 コーポレート本部長 三宅 英一
TEL. 03-6712-8196 (代表)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2023年11月14日開催の取締役会において、中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期）を承認いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

1. 対象期間 2024年3月期から2026年3月期（3ヶ年）

2. 成長戦略
- デジタルレイバーの研究開発体制強化と実用化の促進
 - 課金形態を人月工数からアプリケーション生成量へ転換
 - 高単価なサービスを提供できるビジネスアーキテクトの拡大
 - パートナー企業と連携した間接販売の拡大

3. 経営目標

(単位: 百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 2026年3月期 |
|------------------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 2,650 | 3,100 | 4,100 |
| 営業利益 | 310 | 332 | 921 |
| プロフォーマ EBITDA | 421 | 546 | 1,191 |
| 受注残 | 692 | 956 | 1,851 |

4. 備考

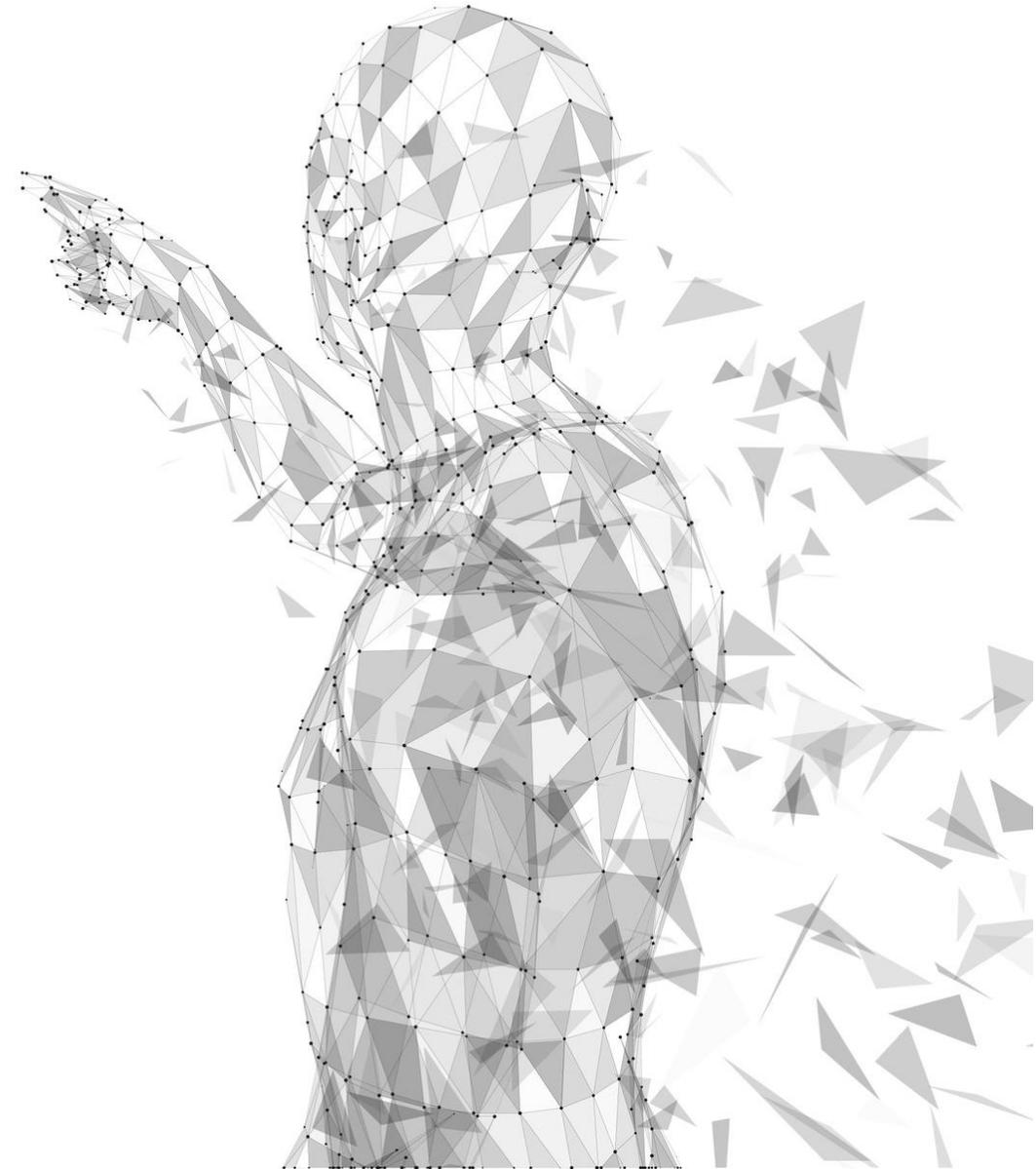
詳細は2023年11月14日開示「中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期）・事業計画及び成長可能性に関する事項」をご参照下さい。

以上

中期経営計画（2024年3月期～2026年3月期） 事業計画及び成長可能性に関する事項

2023年11月14日

株式会社BlueMeme



目次

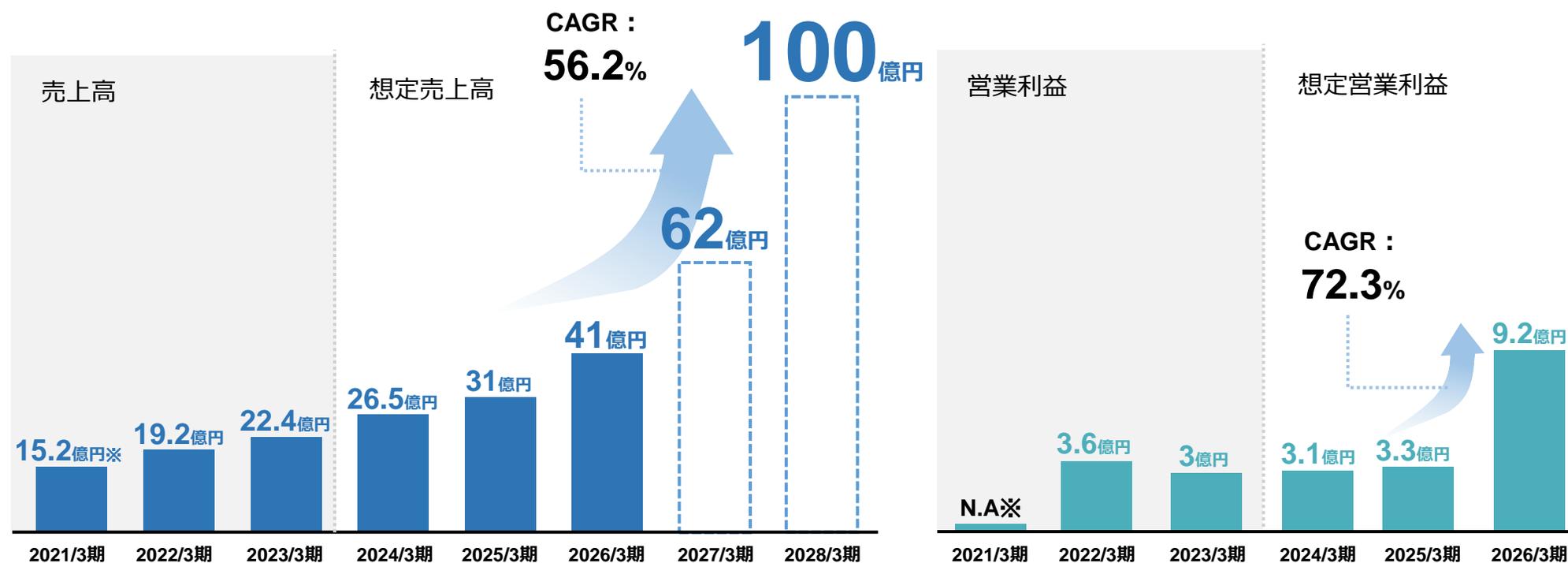
| | |
|----------------------------------|------|
| 1. 2028年3月期までの成長シナリオ | P 3 |
| 2. Key Factorとなるデジタルレイバーとは | P 6 |
| 3. 成長シナリオの中でのビジネスモデルの変化 | P 9 |
| 4. 成長シナリオの中での事業体制の変革 | P12 |
| 5. デジタルレイバーの開発体制と開発スケジュール | P 15 |
| 6. 成長シナリオの中でのターゲット市場の拡大 | P 18 |
| 7. 今後の経営モニタリング指標と長期ビジョン | P 23 |
| 8. リスク情報 | P 27 |

Growth Scenarios through March FY2028

1. 2028年3月期までの成長シナリオ

中期経営計画の成長シナリオ

- デジタルレイバーによる事業構造の変化と間接販売による売上拡大を見込み、**2026年3月期で41億円、2028年3月期で100億円の売上を計画**
- デジタルレイバーによるソフトウェア開発の自動化により生産性の大幅な向上を見込み、**2026年3月期で9.2億円の営業利益を計画**

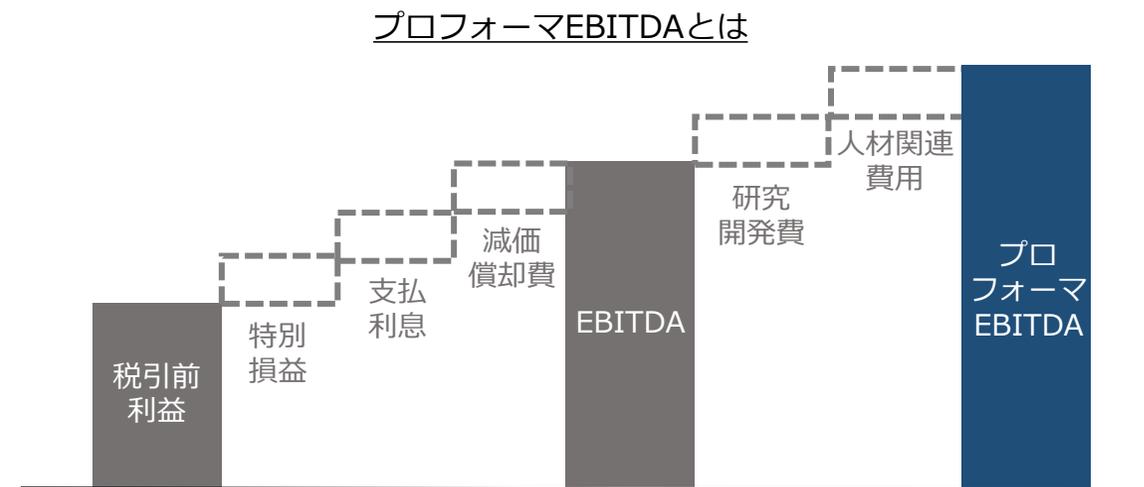
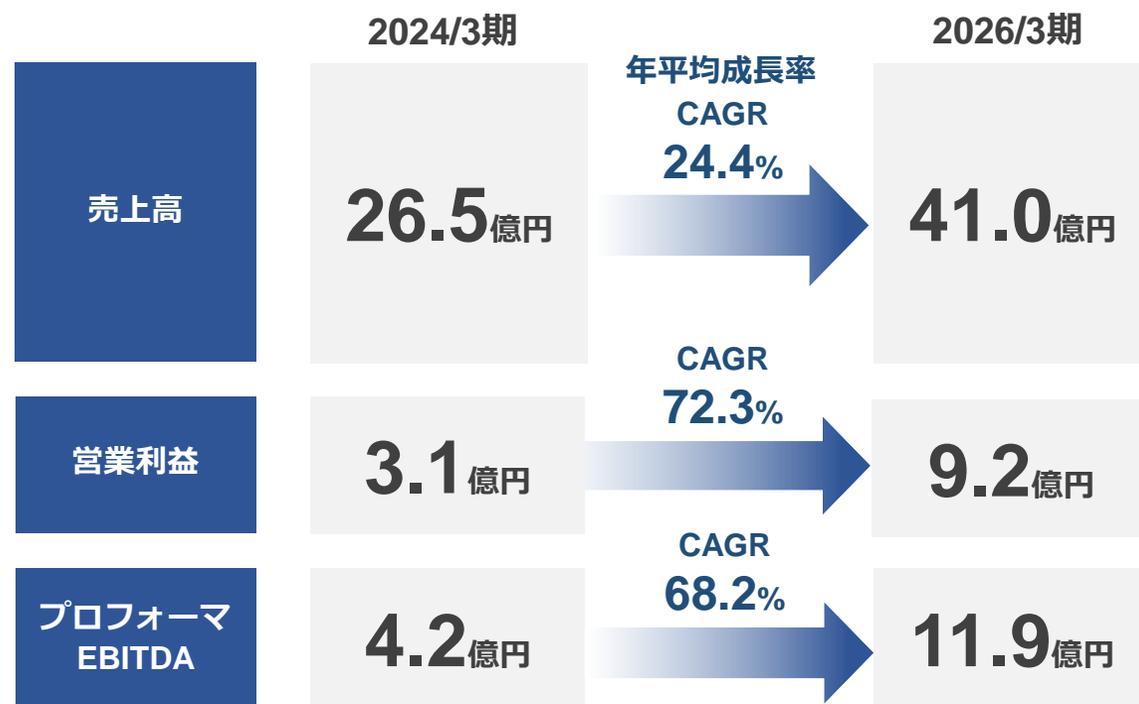


※2021年3月期の収益認識基準（新基準）適用の売上高は監査法人のレビューを受けていないため参考値

※2021年3月期の収益認識基準（新基準）適用の営業利益は数値の算出が困難であり非公開

中期経営計画におけるKPIベースの成長シナリオ

- デジタルレイバーの開発が進む2026年3月期までは、**CAGR 24%の売上を計画**
- 2027年3月期以降、デジタルレイバーの本格適用及びパートナー事業拡大により**CAGR 56%までの売上成長を計画**



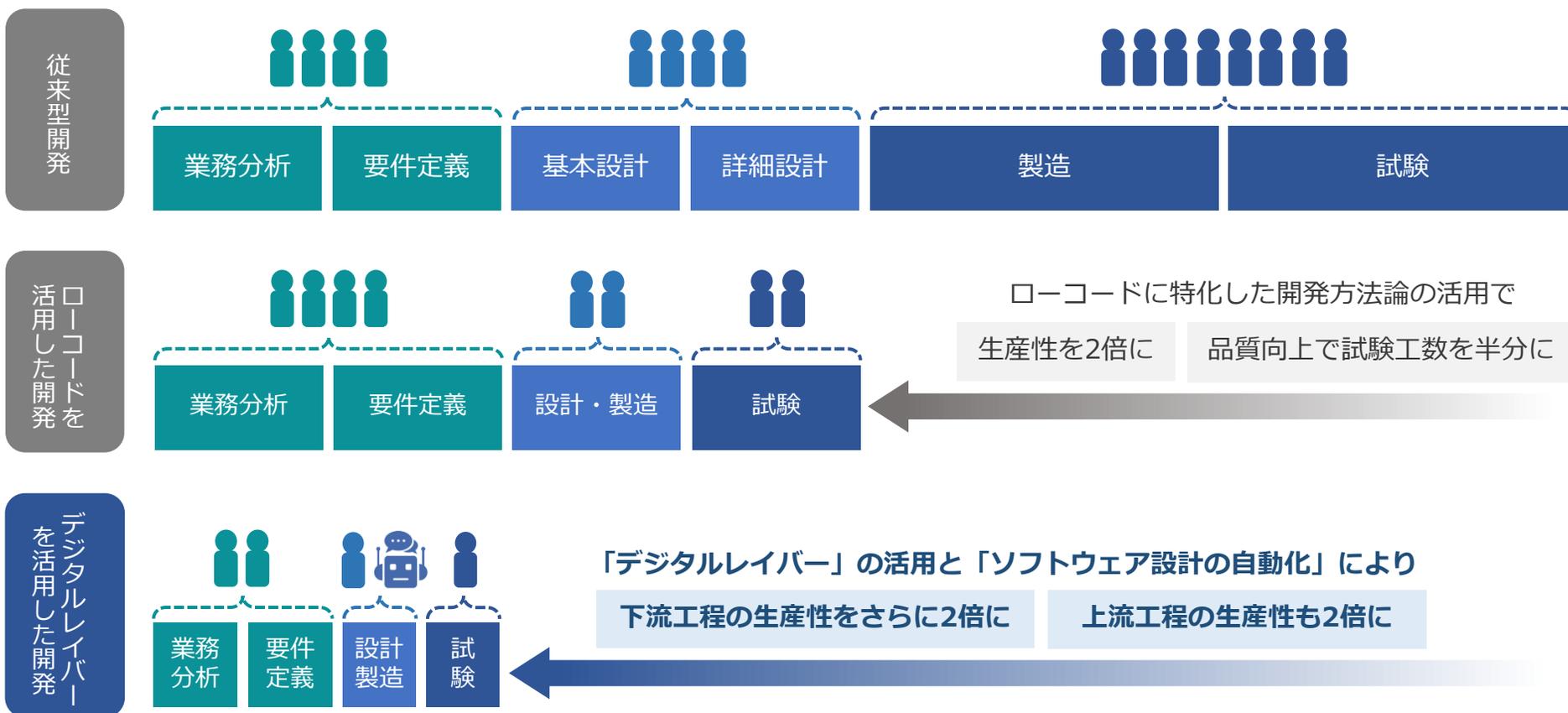
プロフォーマEBITDAとは、税引前利益に、特別損益、支払利息、及び減価償却費を加算し、さらに、デジタルレイバーを始めとする研究開発費、及び、エンジニアの採用・教育コストを加算した、BlueMemeのITサービスデリバリー事業の実力値となる利益水準を示した指標

What is Digital Labor as Key Factor?

2. Key Factorとなるデジタルレイバーとは

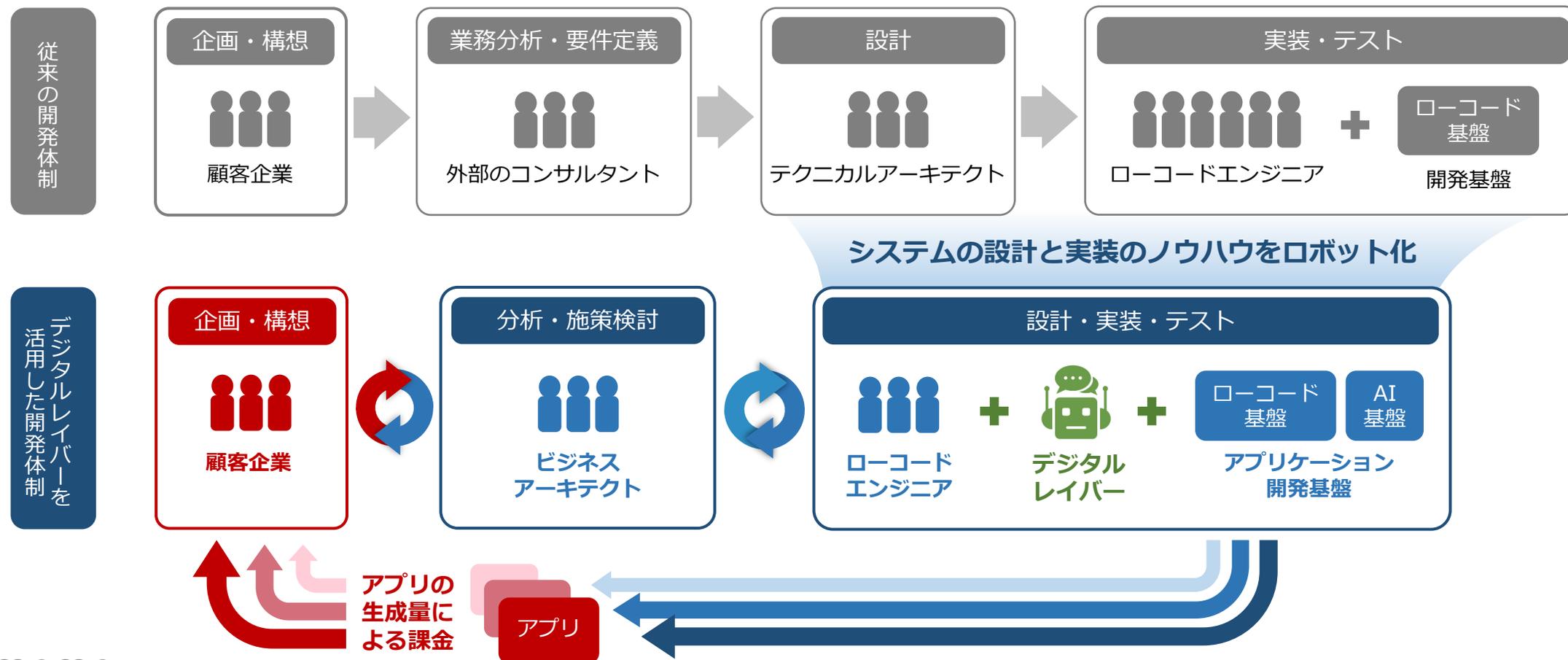
デジタルレイバーによるITサービスデリバリーにおけるコスト構造の変化

- デジタルレイバーによりアプリケーションの設計及び開発が自動化され、一般的なローコード開発の2倍の開発生産性が実現可能
- 工数ベースでプロジェクトに参加するエンジニアが少なくなり、プロジェクト利益率が向上



「アプリ生成量で課金」するシステム開発をデジタルレイバーで実現

- アプリケーション設計と実装のノウハウをロボット化することで、システム開発を人月工数から「アプリ生成量」による課金形態へ転換
- デジタルレイバーを活用することで、少人数で大規模なシステム開発を実現可能



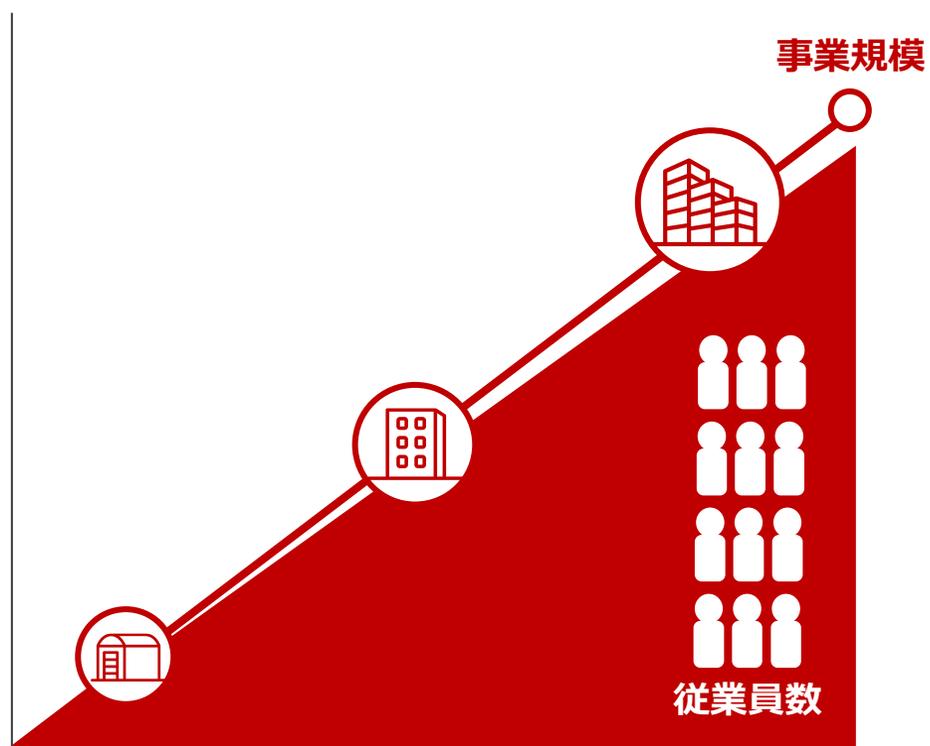
Business model transformation aligned with growth scenarios

3. 成長シナリオの中でのビジネスモデルの変化

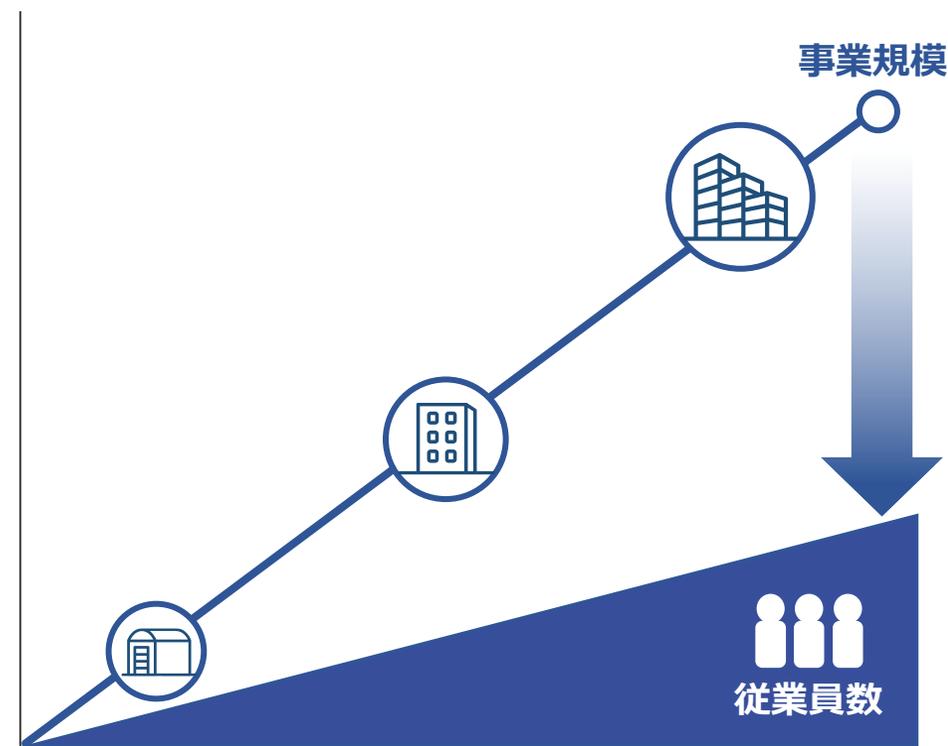
デジタルレイバーによる新たな収益モデルの実現

- 従来型のエンジニアの稼働をベースとした人月工数主体の収益モデルから**アプリケーション生成量を主体とした収益モデルへ転換**
- 事業規模の拡大に比例した従業員の人件費増加が抑制されるため**エンジニアの数に依存した収益モデルから脱却可能**

これまでのエンジニアの稼働をベースとした
従来型の人月工数主体の収益モデル

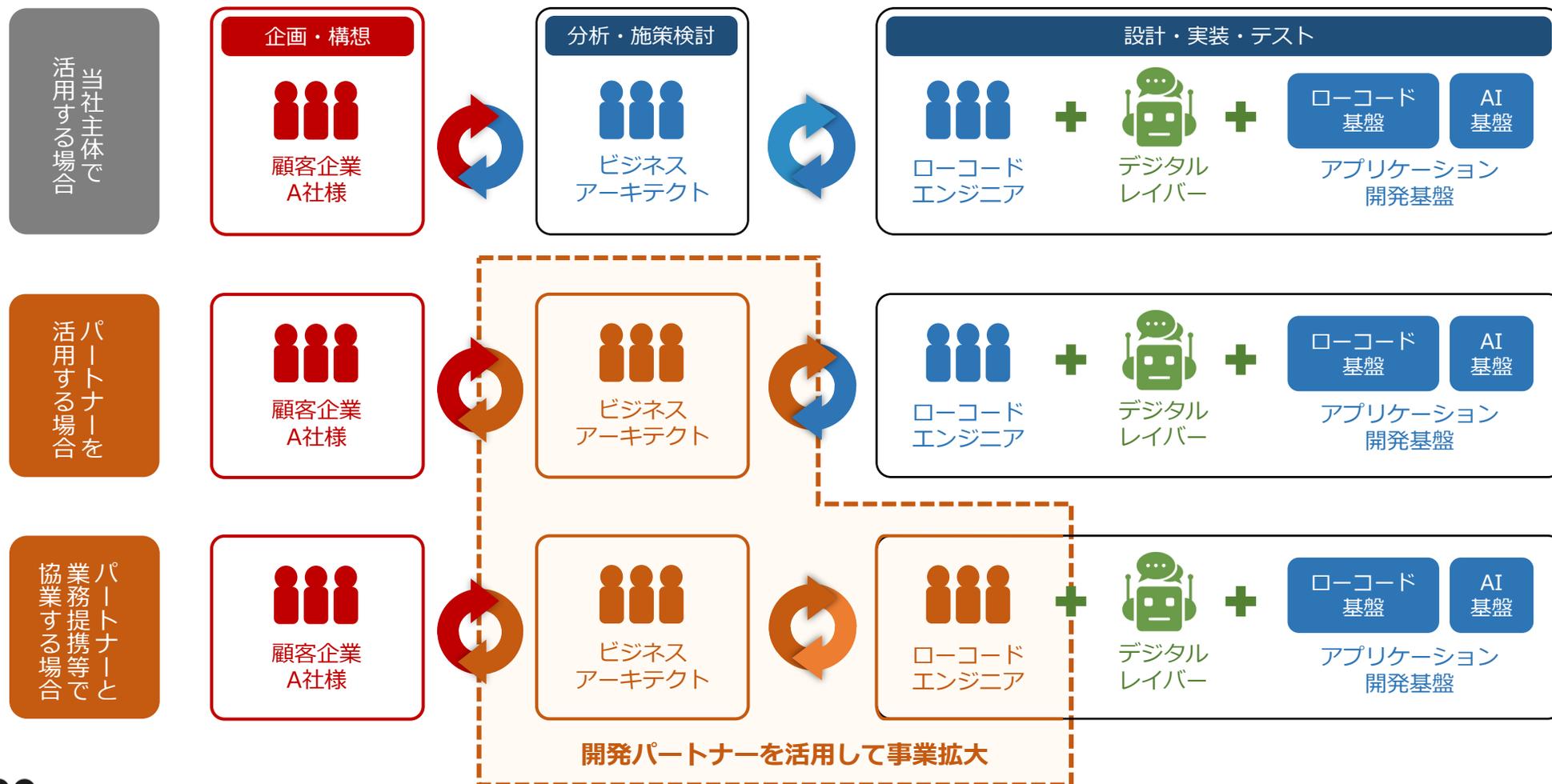


デジタルレイバーの稼働による
アプリ生成量を主体とした収益モデル



デジタルレイバーを活用する開発パートナーによる収益拡大

- デジタルレイバーを活用する開発パートナーを拡大し、デジタルレイバーの稼働率を極大化させることで、**収益の飛躍的な拡大が可能**



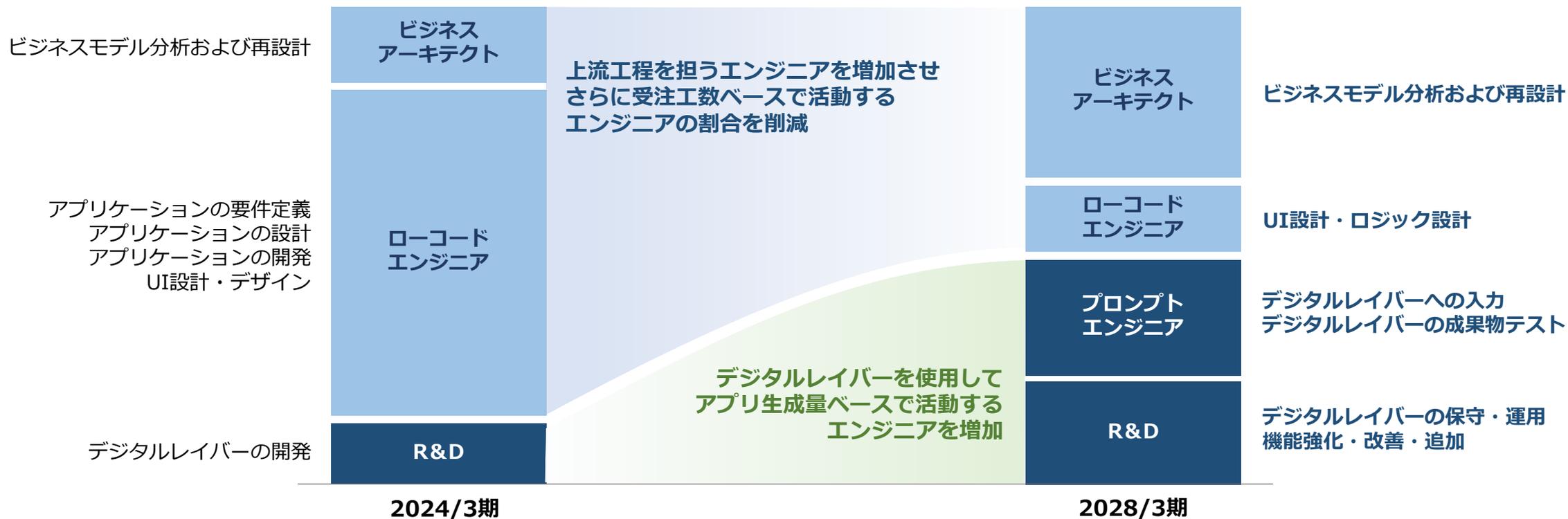
Transformation of the business structure aligned with growth scenarios

4. 成長シナリオの中での事業体制の変革

デジタルレイバーによるエンジニア領域でのコスト構造の変化

- AGILE-DXを中心にしたリスキングを推進し、ビジネスモデル分析および再設計を担う高単価なサービスを提供できるビジネスアーキテクトを拡大
- デジタルレイバーを操作するプロンプトエンジニアとデジタルレイバーを開発するR&Dエンジニア中心の組織にシフト

エンジニア構成の割合変化イメージ

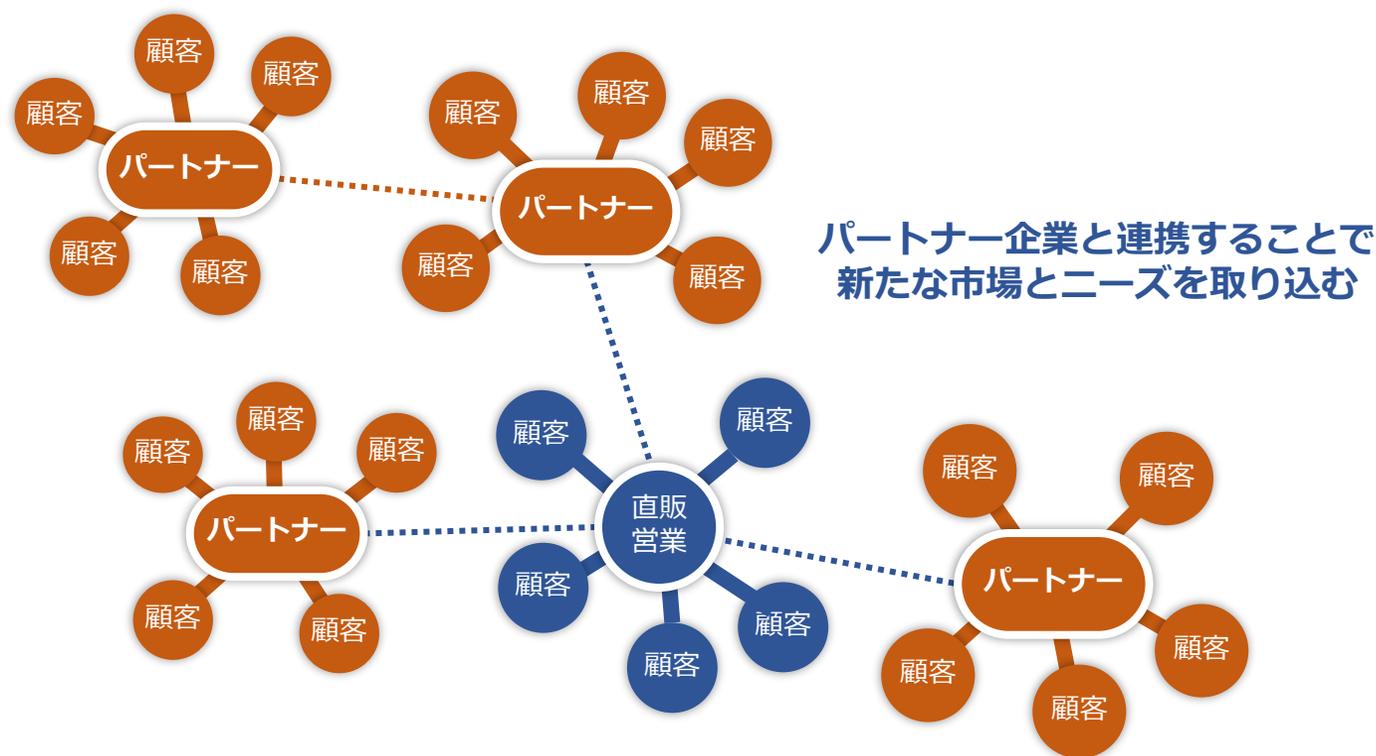
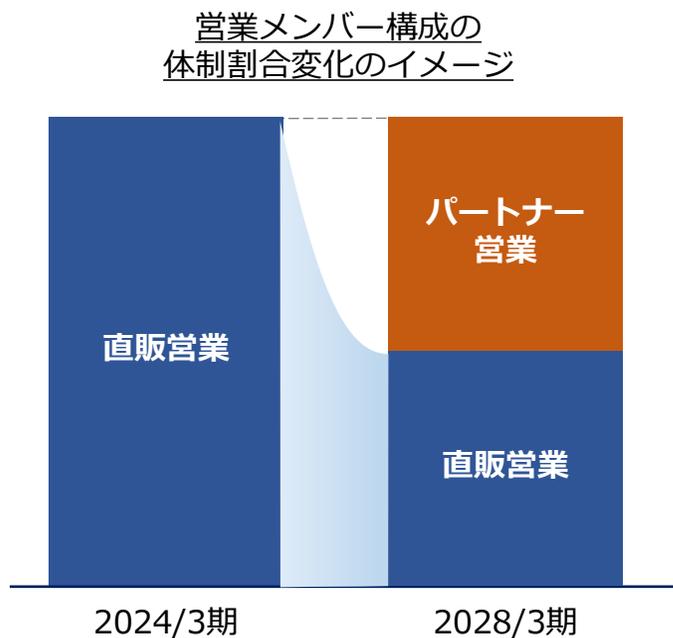


■ 受託ベースで稼働するエンジニア

■ デジタルレイバーのアプリケーション自動生成を支えるエンジニア

デジタルレイバーによる営業領域でのコスト構造の変化

- 収益の飛躍的な拡大に向けて、現状の直接販売主体から**パートナー企業と連携した間接販売を拡大**
- パートナー営業は有力なパートナー企業に限定した開拓となるため、**売上拡大と比較して営業人件費の伸びが抑制**

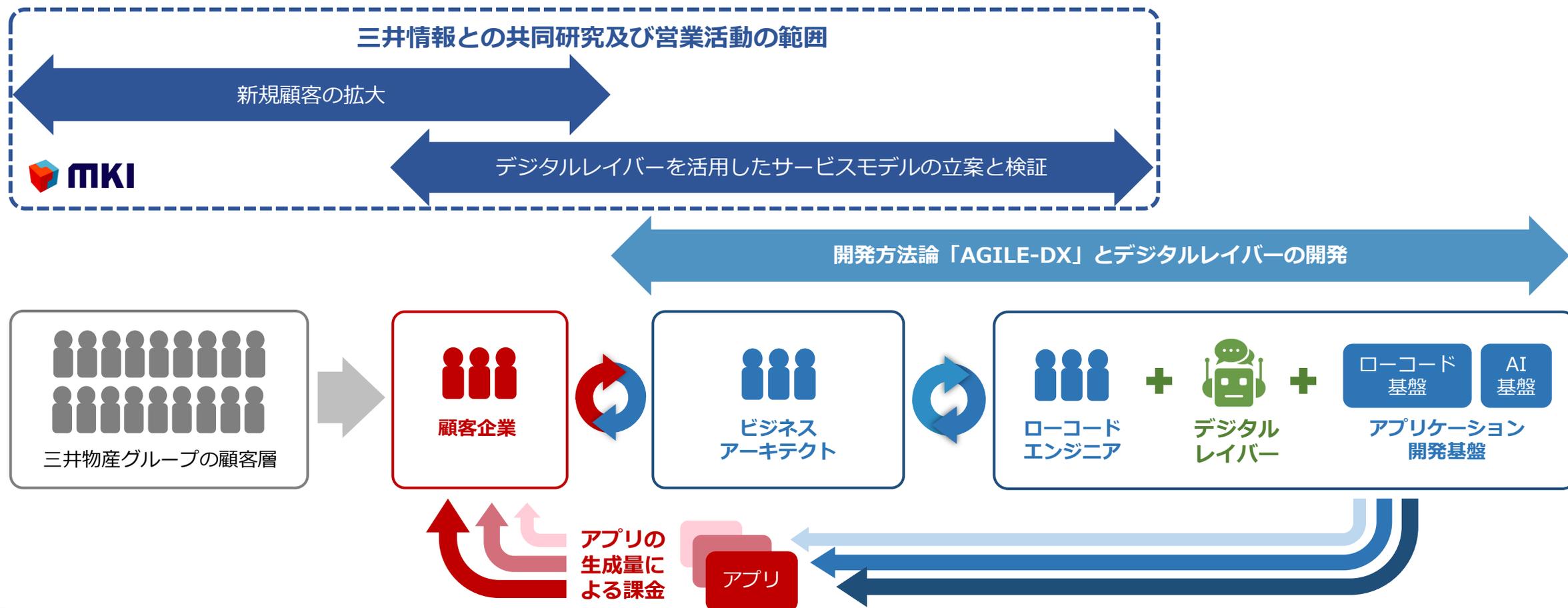


Development organization and development schedule for Digital Labor

5. デジタルレイバーの開発体制と開発スケジュール

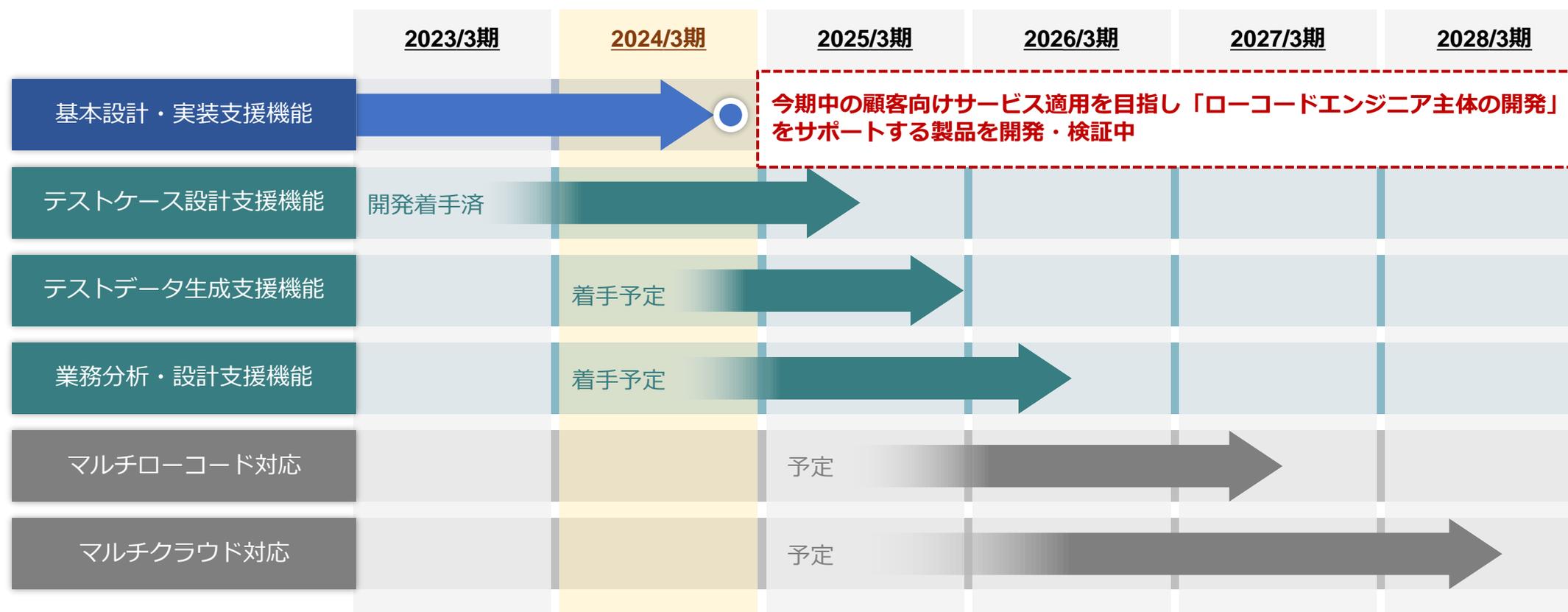
三井情報株式会社と実施中の共同研究・営業活動を中心とする取組の推進

- デジタルレイバーサービス推進の前提となる**ビジネスアーキテクトの人材育成**と**三井物産グループの顧客層への営業活動を協働**
- デジタルレイバーサービスを展開するための**サービス開発及び検証**と**今期中の顧客向け適用に向けた活動を推進**



デジタルレイバーの共同研究開発計画及びステータス（今期上半期終了時点）

- 人材育成状況及び顧客ニーズを鑑み、主にローコードエンジニアによるシステム開発を支援する領域の開発・検証を実施中
- 当社グループのこれまでのビジネスアーキテクチャ・ローコードに係る開発アセットを活用・拡張することで効率的に開発を実施



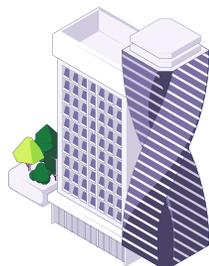
Expansion of target markets in growth scenarios

6. 成長シナリオの中でのターゲット市場の拡大

デジタルレイバーによるBlueMemeのITサービスデリバリー市場の拡大

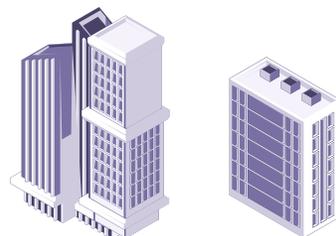
- デジタルレイバーを活用することで既存のITサービスデリバリーの生産性の向上だけでなく**ITサービスが提供できる市場も拡大**

エンタープライズ市場



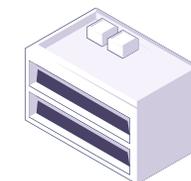
ERP更新に伴うSide by Side領域の
業務アプリケーション開発市場

エンタープライズ市場 及びミッドレンジ市場



メインフレームや古い業務アプリ
ケーションのマイグレーション市場

SMB市場

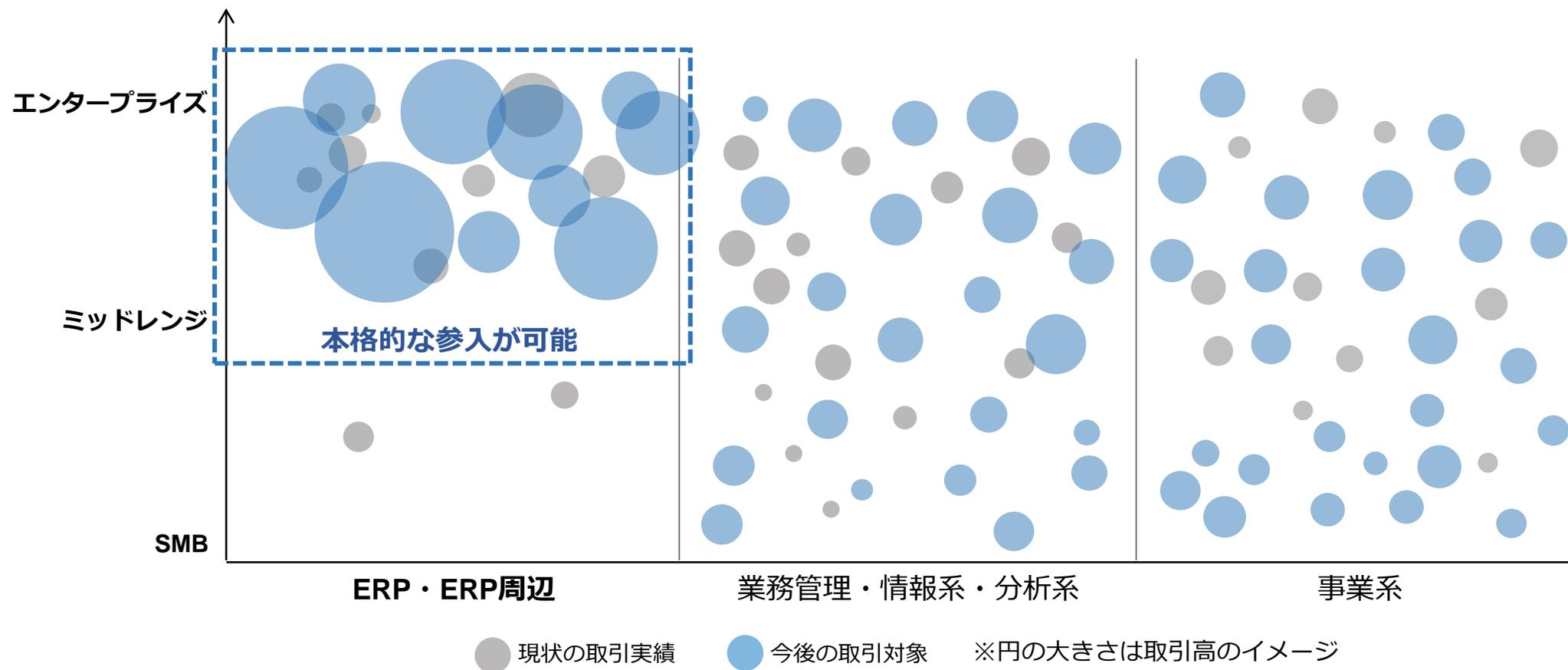


事業開発ニーズを背景としたITサービ
ス開発の省力化・自動化を求める市場

デジタルレイバーの開発により、
リーチ可能な市場が拡大し、飛躍的な売上拡大が可能に

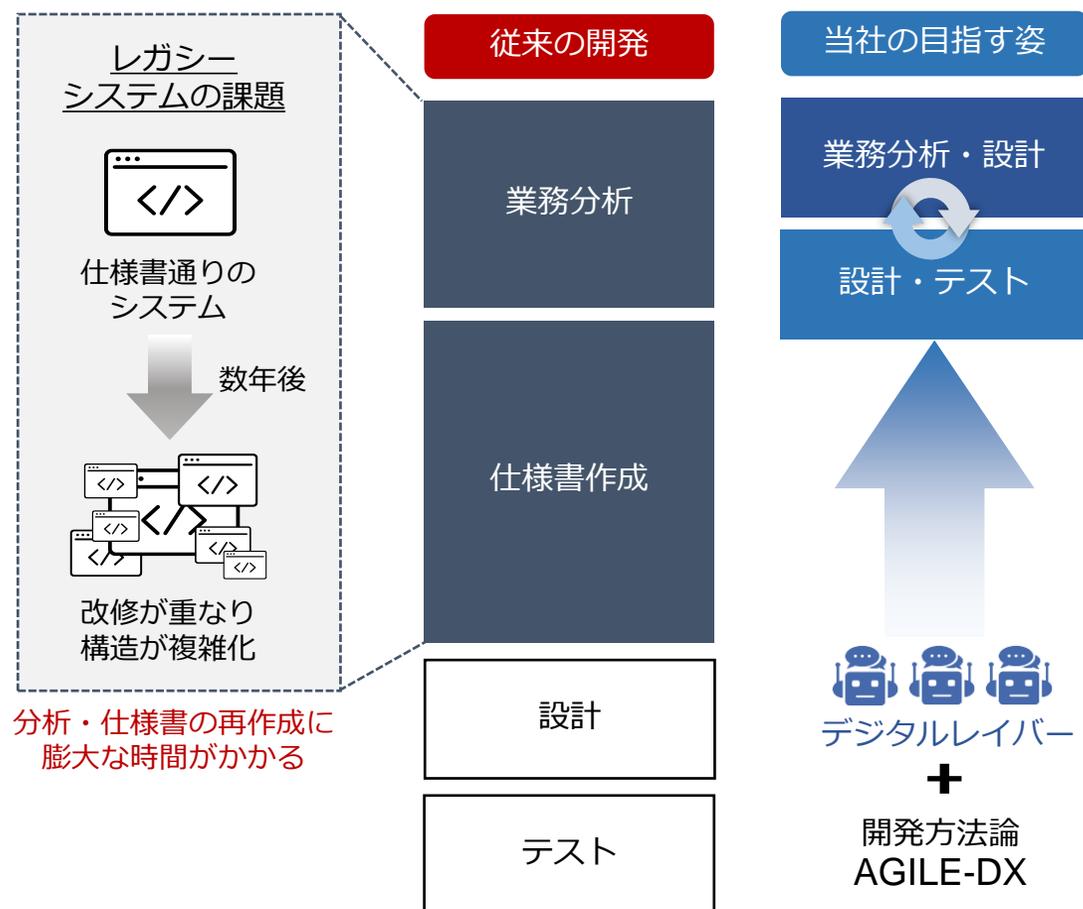
エンタープライズ市場におけるERP 周辺システム領域の戦略

- 現在、エンタープライズ市場向けには、部分的にERP周辺システム領域に進出している状況
- デジタルレイバーを活用することにより開発スピード及び品質が著しく向上するため、**ERP 周辺システム領域への本格参入が可能**



エンタープライズ及びミッドレンジ市場におけるマイグレーション領域の戦略

- 日本市場に残されているレガシーオープン系の業務システムを対象に、**ローコード開発によるモダナイゼーション市場に本格参入**
- デジタルレイバーとAGILE-DXを活用することで、**古くから利用されてきた大規模システムのレガシーマイグレーション案件でも対応可能**



SMB市場におけるクラウド型ITサービス領域の戦略

- ノーコード/ローコード開発基盤上にオーダーメイドのSaaS型のアプリケーションを顧客ごとに開発
- デジタルレイバーを活用することで、**オーダーメイドであったとしてもカスタマイズ可能なSaaS型アプリケーションを低価格で提供可能**

高速に、高品質で低コストでの提供が可能

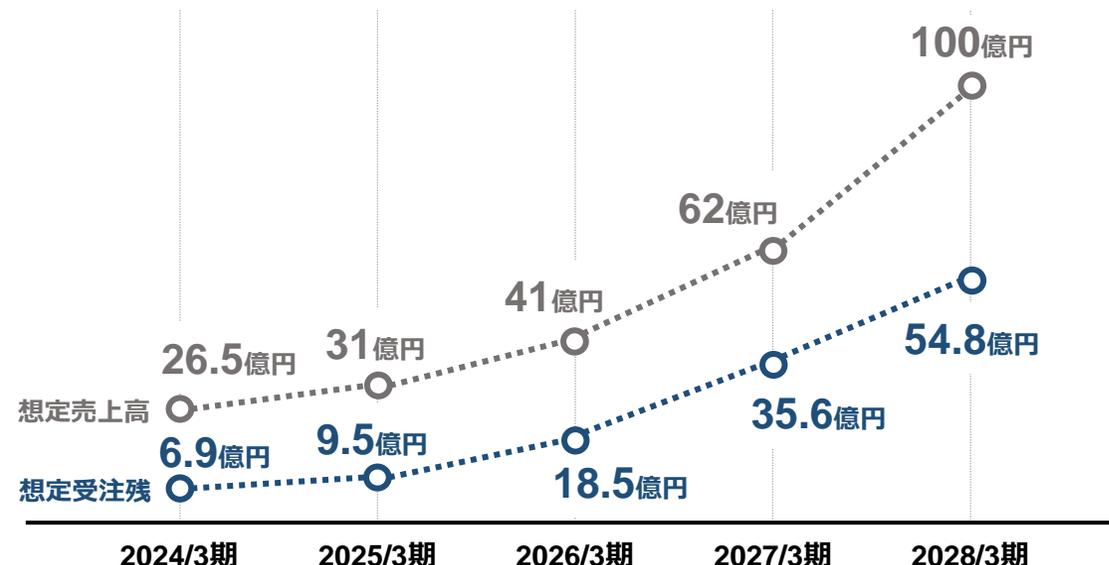
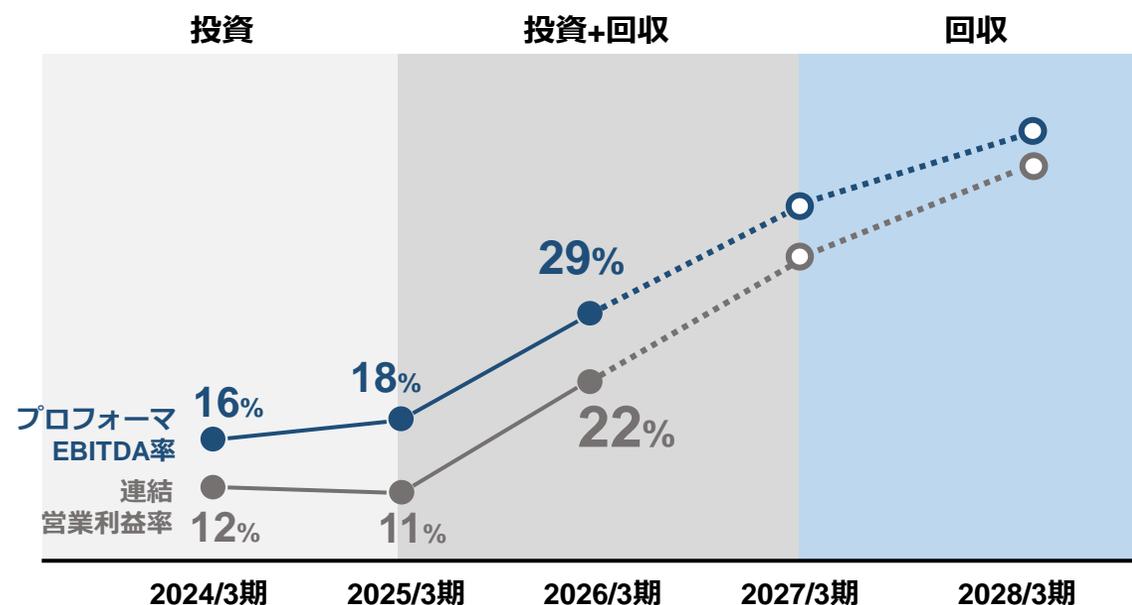


Monitoring indicators for future management and long-term vision

7. 今後の経営モニタリング指標と長期ビジョン

中期経営計画の成長シナリオ（KPIベース）

- デジタルレイバーへの研究開発投資が先行するため、**プロフォーマEBITDA***をKPIとして設定
- これまでの受託工数主体の収益モデルから、**デジタルレイバーのアプリケーション生成量を主体とした収益モデルに転換**
- 受託課金モデルの変更に伴い、従来より受注から売上計上までのインターバルが長期化することから、**受注残**をKPIとして設定

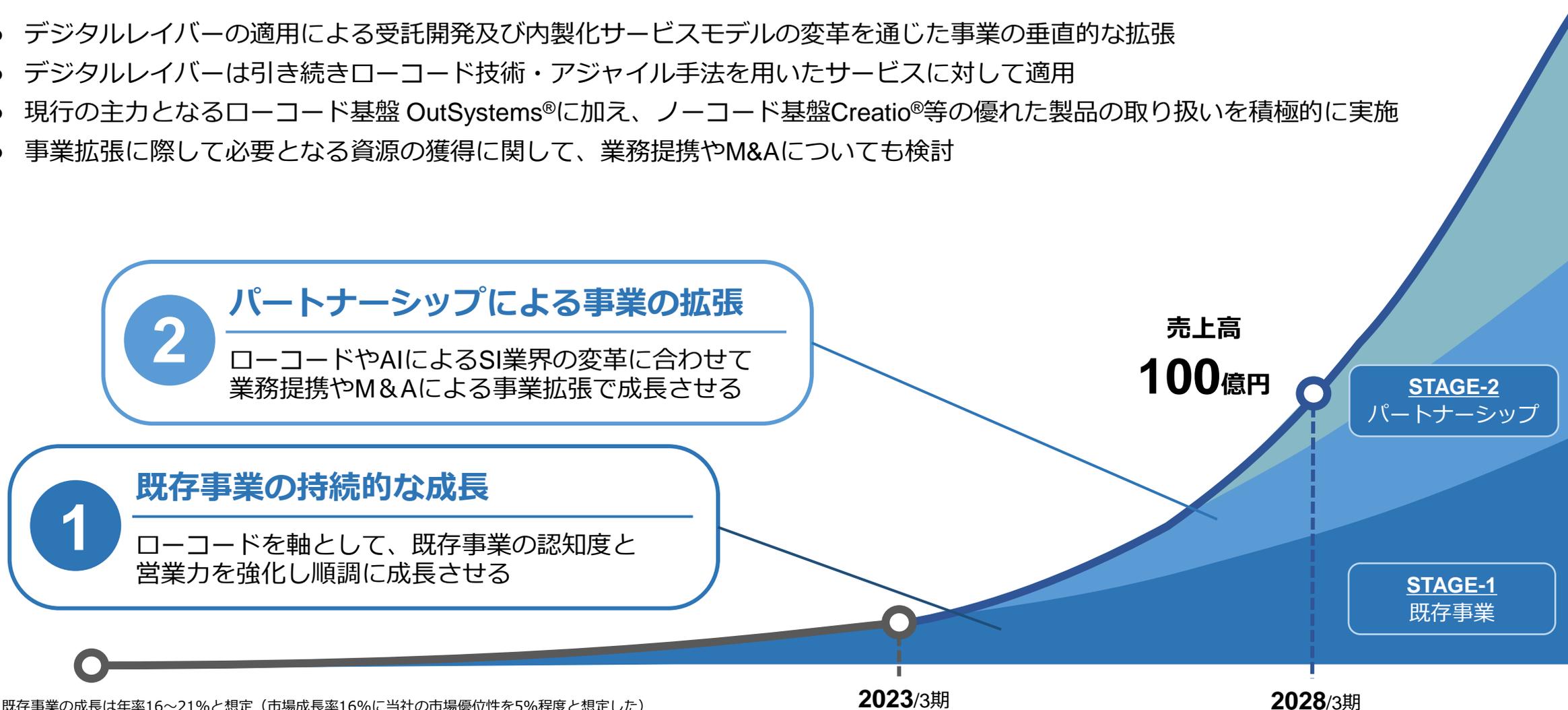


※プロフォーマEBITDAとは、税引前利益に、特別損益、支払利息、及び減価償却費を加算し、さらに、デジタルレイバーを始めとする研究開発費、及び、エンジニアの採用・教育コストを加算した、BlueMemeのITサービスデリバリー事業の実力値となる利益水準を示した指標

2028年3月期まで：「自動化」への取組

デジタルレイバーを成長ドライバーとする既存ビジネス領域の変革と拡張

- デジタルレイバーの適用による受託開発及び内製化サービスモデルの変革を通じた事業の垂直的な拡張
- デジタルレイバーは引き続きローコード技術・アジャイル手法を用いたサービスに対して適用
- 現行の主力となるローコード基盤 OutSystems®に加え、ノーコード基盤Creatio®等の優れた製品の取り扱いを積極的に実施
- 事業拡張に際して必要となる資源の獲得に関して、業務提携やM&Aについても検討



※既存事業の成長は年率16~21%と想定（市場成長率16%に当社の市場優位性を5%程度と想定した）

※2028年3月期における既存事業（STAGE-1）の売上と施策による上乗せ分（STAGE-2・STAGE-3）の比率は、従来推測していた5：5~6：4程度から、パートナー企業と連携した間接販売の拡大を見込み、4：6~3：7程度に見直し

2029年3月期以降：「最適化」への取組

中期経営計画の先を見据えた先行投資の実施に基づく新たな事業領域の創出

- 量子コンピュータ及びAIといった新規領域への先行投資に経営資源を本中計期間より割当、新たな事業領域の創出を目指す

3

新たな事業領域への進出

量子AIやバイオインフォマティクス等の最適化領域の高度なコンサルティング等の新たな事業

2

パートナーシップによる事業の拡張

ローコードやAIによるSI業界の変革に合わせて業務提携やM&Aによる事業拡張で成長させる

1

既存事業の持続的な成長

ローコードを軸として、既存事業の認知度と営業力を強化し順調に成長させる

売上高
100億円

STAGE-3
新規事業領域

STAGE-2
パートナーシップ

STAGE-1
既存事業

2023/3期

2028/3期

※既存事業の成長は年率16~21%と想定（市場成長率16%に当社の市場優位性を5%程度と想定した）

※2028年3月期における既存事業（STAGE-1）の売上と施策による上乗せ分（STAGE-2・STAGE-3）の比率は、従来推測していた5：5~6：4程度から、パートナー企業と連携した間接販売の拡大を見込み、4：6~3：7程度に見直し

Risks

8 .リスク情報

認識する主要なリスク及びリスク対応策：事業環境等に関するリスク（1）

| 項目 | 主要なリスク | 顕在化の可能性／時期 | 顕在化した場合の影響度 | リスク対応策 |
|-------|--|------------|-------------|--|
| 経済市況 | 顧客となる企業のIT設備投資動向が日本国内外の景気動向等に応じて悪化する場合には、当社グループの事業展開、財務状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 | 中／不明 | 大 | ノーコード/ローコードソフトウェア販売においては長期契約の締結につとめている。 プロフェッショナルサービス提供においては、パートナーを活用した技術者確保による変動費化につとめている。 |
| 競合 | 同様のソリューションを標榜、提供する競合企業が存在しており、競合他社の営業力・技術力等の向上により競争が激化する場合には、当社グループの事業展開、財務状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 | 中／中長期 | 中 | 開発方法論「AGILE-DX」の活用を通じ、当社グループ独自のローコード技術×アジャイル手法の組み合わせにより差別化されたサービス開発と提供につとめている。 |
| 法的規制等 | 事業者又は個人との間で業務委託契約を締結し、業務を委託する際に「下請代金支払遅延等防止法」（下請法）が適用される場合があり、当社グループは、法令を遵守し事業運営を行っておりますが、運用の不備等により法令義務違反が発生した場合には、当社グループの社会的信用の失墜等により、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 | 小／不明 | 中 | 契約内容の確認と運用を通じた法令順守の徹底に努めている。 |

認識する主要なリスク及びリスク対応策：事業環境等に関するリスク（2）

| 項目 | 主要なリスク | 顕在化の可能性／時期 | 顕在化した場合の影響度 | リスク対応策 |
|--------------------------|---|------------|-------------|--|
| 技術革新 | 技術革新の急速な進展とそれに伴う市場ニーズの変化に迅速に対応することができず、当社グループの有する技術・ノウハウ等が陳腐化し、顧客の期待する高品質のサービスを提供できなくなる等、競争優位性を失った場合、当社グループの事業及び経営成績等に影響が生じる可能性がある。 | 中／中長期 | 中 | ノーコード/ローコード技術やアジャイル手法と呼ばれる先端的技術・開発方法論を取り入れ、独自の開発手法に基づく情報システム開発サービスの提供及びそれに付随するソフトウェアの研究開発に取り組むとともに、将来の当社グループ事業成長の礎として、既存の枠組みを超えた次世代技術・方法論の研究開発にも積極的に取り組む方針であり、既に開始しております量子コンピュータの技術研究と同技術を用いた解析手法の社会実装等に向けた国立大学法人との共同研究等、産学連携も含めた変化、革新への対応を推進する。 |
| 新型コロナウイルス等感染症の流行（パンデミック） | 現時点で同感染症による当社グループの事業に与える影響は限定的であるが、今後同感染症その他新たな感染症の流行及びその終息が長期化により市場の低迷、顧客の業績悪化による債権回収の停滞、従業員への感染等を生じさせる結果、当社グループの業績等に影響を及ぼす可能性がある。 | 中／不明 | 大 | かねてより多様なワークスタイルの推進の観点からリモートワークへの取り組みを進めておりましたが、これをさらに推進することにより従業員の安全・安心の確保のもと、顧客へのサービス提供を滞りなく継続できるようにつとめている。 |

認識する主要なリスク及びリスク対応策：事業内容等に関するリスク

| 項目 | 主要なリスク | 顕在化の可能性／時期 | 顕在化した場合の影響度 | リスク対応策 |
|---------------------------------|--|------------|-------------|---|
| OutSystems ソフトウェアへの依存 | 当社グループでは、OutSystemsジャパン株式会社（以下 OutSystemsジャパン社）との間で、同社提供ソフトウェア製品 OutSystems®に関する販売代理店契約を締結している。2023年3月期において、当社グループのソフトウェアライセンス売上高及びプロフェッショナルサービス売上高の95%以上がOutSystems®に関連するものであることから、当社グループの成長は OutSystems®の市場拡大に大きく依存している。競合製品の登場、製品・サービスの陳腐化や技術の進歩への対応の遅れが生じることでの競争力の低下により、OutSystems®の市場規模が縮小する場合や、OutSystemsジャパン社の経営戦略あるいは取引条件に変更があるような場合、OutSystemsジャパン社とのパートナー契約の解消事由に抵触し契約解除された場合には、当社グループの事業展開、財務状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 | 中／不明 | 大 | OutSystems® 以外の製品といった他社製品及びこれらを活用したプロフェッショナルサービスの販売による新たな事業展開につとめている。 |
| プロフェッショナル サービスの提供 に関するリスク | 当社グループでは、主たる事業である受託開発サービス提供において、提供先顧客との間で一括の請負契約を締結することがある。請負契約の場合、仕様的大幅な変更や、予期せぬ不具合の発生等により開発工数が増加し、当初予定の納入期日に変更を及ぼし、顧客の検収に基づく収益の計上が翌四半期あるいは翌事業年度にずれ込む可能性がある。このような状況が発生した場合、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 | 中／中長期 | 中 | 開発ノウハウの標準化とその適用に際する品質管理体制を整えるとともに、契約形態についても請負契約を低減し、顧客による作業完了確認により収益を計上する準委任契約の締結を推進している。 |
| システムトラブル | 当社グループが提供するプロフェッショナルサービスの提供に際して構築されるシステムとその提供は、クラウド化の進展によりインターネットを経由して行われることが多く、その通信ネットワークに依存することが増加している。構築・提供環境については、安全性・信頼性の高いクラウドサービスを採用しているが、当該サービスに対するアクセス数の急激な増加に伴う負荷の増加や外部からのサイバー攻撃、自然災害及び事故等の予期しえないトラブルが発生し、大規模なシステム障害が起こる可能性がある。 | 小／不明 | 中 | クラウドサービスを使用することによりシステム構築のリスクを低減するとともに、障害発生時の切り替えが可能なシステム構成をとるようにしている。 |

認識する主要なリスク及びリスク対応策：組織体制に関するリスク

| 項目 | 主要なリスク | 顕在化の可能性／時期 | 顕在化した場合の影響度 | リスク対応策 |
|-----------------|--|------------|-------------|--|
| 人材の確保・育成に関するリスク | 当社グループでは、ローコード・アジャイル技術者人材の市場への供給につとめている。当社グループまたは当社グループのサービスパートナー企業が必要とする人材を十分に確保、育成できない場合には、顧客のシステム開発需要に対する開発者人材の供給が不足し、サービス提供機会の喪失につながることから、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。 | 中／中長期 | 中 | 人材の確保については、人材の登用とその教育制度の充実につとめるとともに、ワークライフバランスを重視し、働き方や価値観の多様化に対応した人事制度の構築や労働環境の整備に取り組んでいる。 |
| サービスパートナーの確保 | 開発方法論の導入コンサルティングおよび業務アプリケーションの受託開発サービスの拡大に際しては、お客様の業務アプリケーションの開発委託ニーズに対し、適時に応じるための技術者人材の確保とソフトウェアライセンスの販売体制の強化が必要不可欠となるため、サービスパートナー会社との関係構築を行い、サービスパートナーには、技術者人材の育成を通じた受託開発サービスの提供のみならず、当該ソフトウェア製品の再販にも協力を得ているが、今後展開サービスの需要拡大に応じる適切なサービスパートナーの確保ができなくなる可能性がある。 | 小／不明 | 中 | 現主力サービスパートナーを中心にした、人材確保並びに育成にかかる協業の推進による技術者人材の確保、並びに営業協力・共同提案機会を強化してソフトウェアライセンス販売強化に取り組んでいる。 |

認識する主要なリスク及びリスク対応策： その他リスク

| 項目 | 主要なリスク | 顕在化の可能性／時期 | 顕在化した場合の影響度 | リスク対応策 |
|--------|--|------------|-------------|--|
| 知的財産権等 | 当社グループの事業が他社の知的財産権を侵害したとして、損害賠償請求を受ける可能性や、第三者により当社グループの知的財産権が侵害される可能性があり、いずれの場合も、当社グループの事業および業績等に影響が生じる可能性がある。 | 中／不明 | 大 | 内部管理体制を整備のうえ、社員への教育を充実させ、該当する契約内容の確認と運用を通じた法令順守の徹底につとめている。 |

* 記載以外のリスクについては、「第17期 有価証券報告書」の記載を参照

免責事項

本資料の取り扱いについて

本資料に含まれる将来予想に関する記述は、本資料の日付時点において当社グループが入手可能な情報に基づき、当社グループの判断及び仮定を含めて作成されております。また、本資料に記載のない箇所につきましては、2023年6月28日発表の「事業計画及び成長可能性に関する事項」から変更ございません。

これら将来予想に関する記述には、当社グループの事業計画、市場規模、競合状況、業界に関する情報及び成長余力等が含まれます。そのため、これらの将来予想に関する記述は、様々なリスクや不確定要素に左右され、実際の業績は将来に関する記述に明示された予想とは異なる可能性があります。

次回の「事業計画及び成長可能性に関する事項」の開示は、2024年6月を予定しております。



Thank you for your time and attention.