



2023年2月14日

各 位

会 社 名 株式会社 サイバーリンクス  
代表者名 代表取締役社長 村上 恒夫  
(コード番号：3683 東証プライム市場)  
問 合 せ 先 執行役員 総合管理部長 鳥居 孝行  
(TEL. 050-3500-2797)

### 中期経営計画の見直しに関するお知らせ

当社は、2021年2月12日に「中期経営計画策定に関するお知らせ」において公表いたしました「中期経営計画（2021年度～2025年度） トランスフォーメーション2025」について、以下の通り見直しを行いましたのでお知らせいたします。

#### 1. 中期経営計画見直しの背景

当社は、中期経営計画達成に向けた取組を着実に進めており、当初2か年の経常利益は計画を上回るペースで成長するなど、概ね順調に進捗しております。一方、外部環境やM&A等の内部環境の変化を踏まえ、今般、戦略面、数値面ともに点検を行い、中期経営計画を見直すことといたしました。

#### 2. 中期経営計画見直しの概要

○数値計画：2025年12月期（最終年度）

	見直し前計画	見直し後計画
定常収入	90億円（定常収入比率 62.5%）	95億円（定常収入比率56.1%）
売上高	145億円	170億円
経常利益	16億円（経常利益率 11.0%）	16.8億円（経常利益率9.8%）
ROE	13%以上	13%以上

（注）定常収入は、情報処理料や保守料等の継続的に得られる収入で、安定収益を目指す当社グループ独自の管理指標です。

○重点戦略（見直し後計画）

流通クラウド事業：企業間連携プラットフォームの立上げにより業界DXを実現  
官公庁クラウド事業：大きく進展するデジタル化を、地方自治体の立場に立ってサポート  
トラスト事業：マイナンバーカードベースのサービスを中核に「人、物、コト」全方位に展開  
モバイルネットワーク事業：激変する競争環境で、地域シェアの確立とリアル店舗の価値拡大を

なお、詳細につきましては添付資料をご参照ください。

また、当社代表取締役社長村上恒夫による説明動画も公開いたしますので、併せてご視聴ください。

【IRTV 3683】中期経営計画 見直しについて (<https://irtv.jp/channel/9665>)

（注意）本資料で開示されている将来に関する記述は、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績は今後の様々な要因によって異なる可能性があります。

以 上

LINK Smart

もたず、つながる時代へ

2023年2月  
見直し版

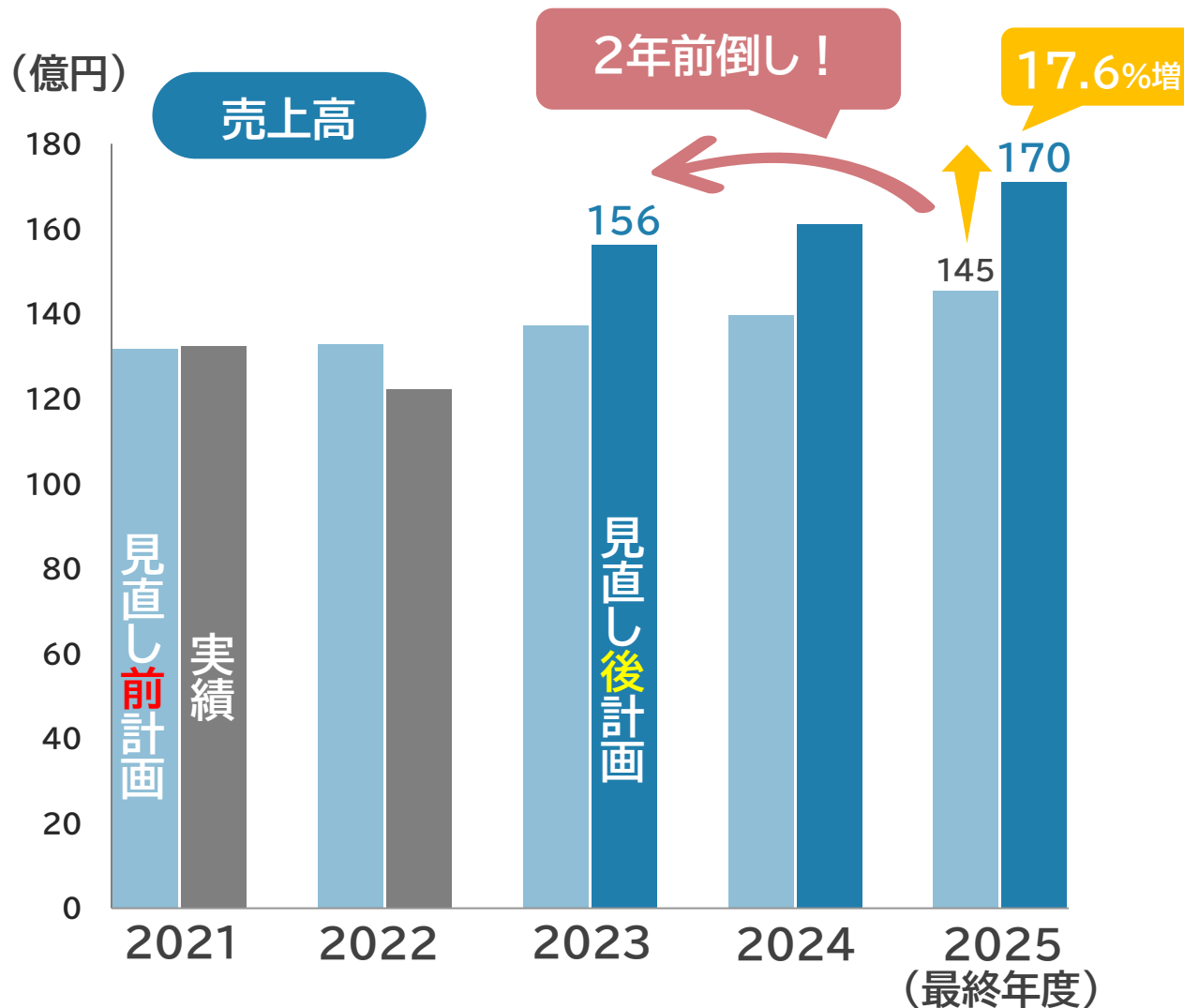
# 中期経営計画 (2021年度～2025年度)

Society 5.0 急加速！

「トランスフォーメーション 2025」

2023年2月14日

# 成長スピード加速で、売上高目標を2年前倒し！ さらに目標の引き上げを図る！



成長スピード急加速



# INDEX

---

1. 2か年の振り返り
  2. 見直しの背景とポイント
  3. 中期経営計画(見直し後)
- 

※本資料では、  
2021年2月12日公表の当初中期計画を「見直し前計画」、  
本資料(2023年2月14日公表)を「見直し後計画」と称します。



見直し前計画

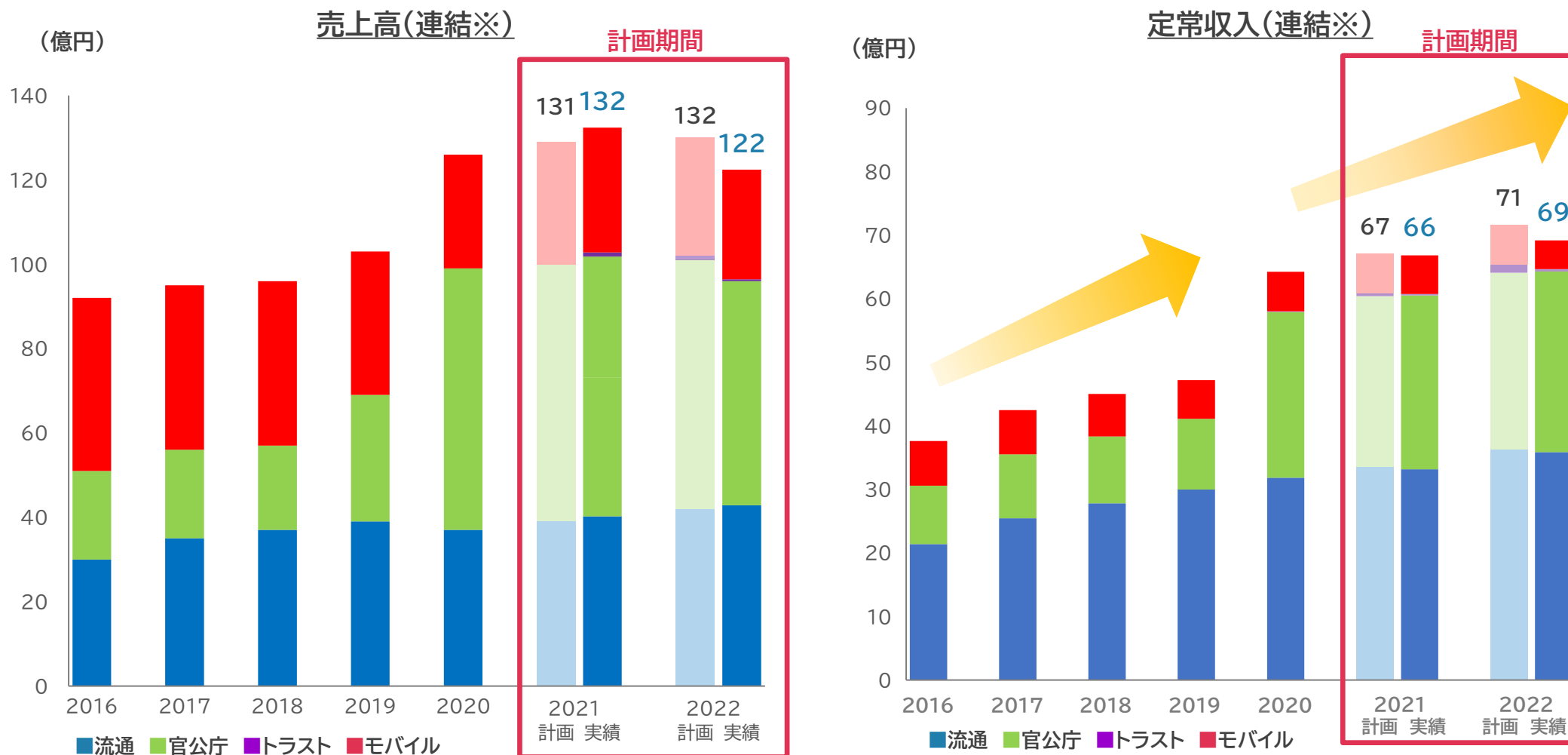


見直し後計画

# 1. 2か年の振り返り

# 1. 2か年の振り返り 売上・定常収入

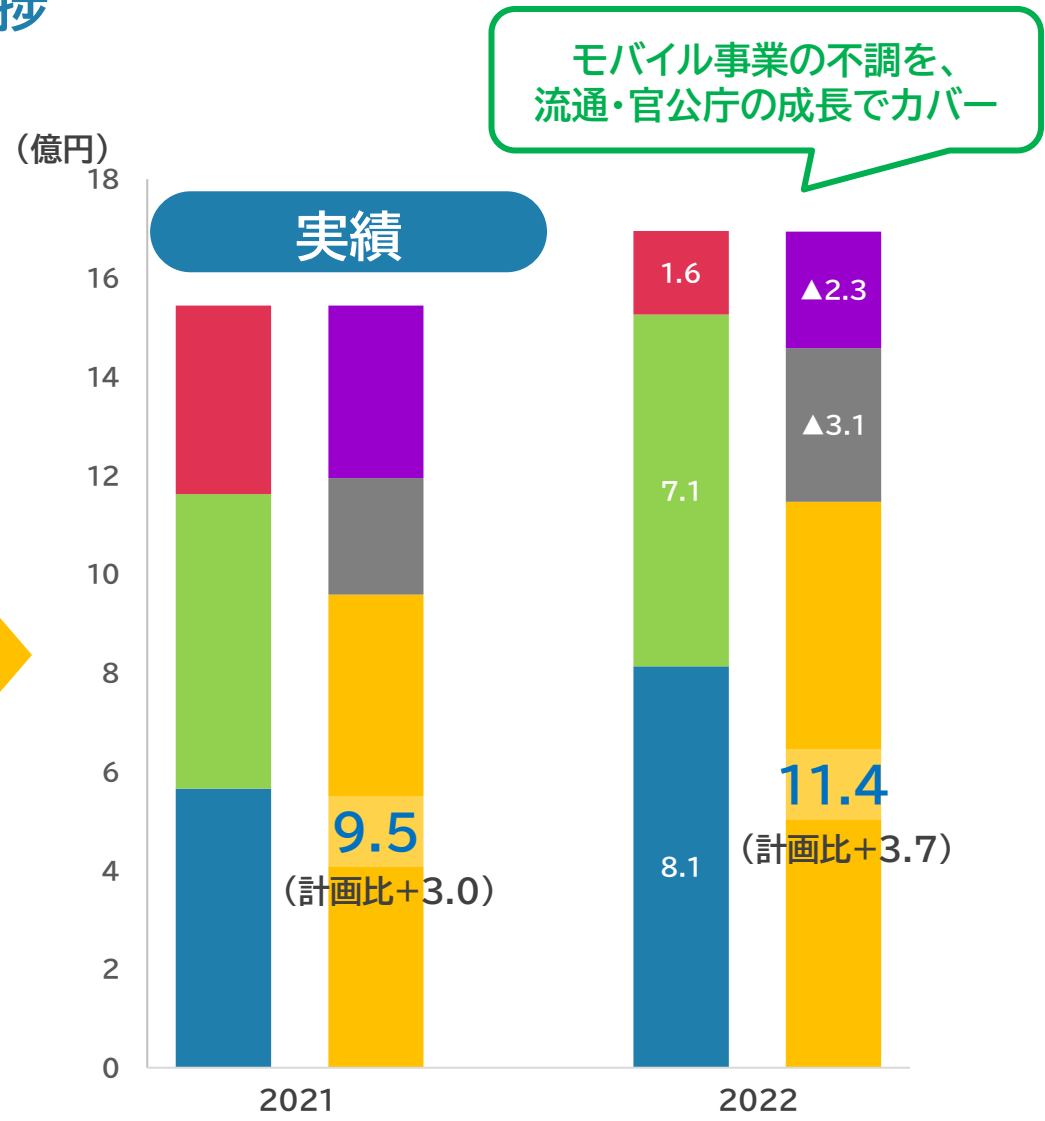
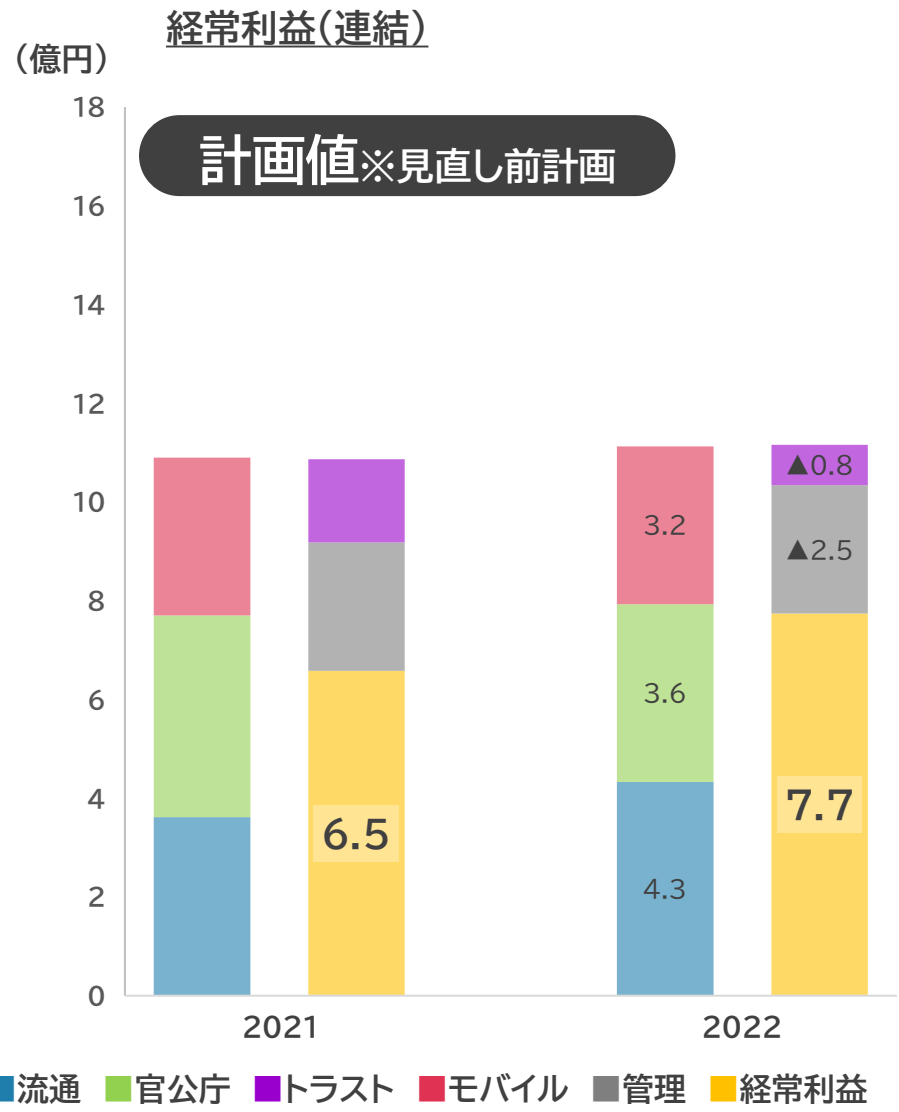
## 2022年度は計画下振れするも、クラウドサービス提供拡大により着実に定常収入を積上



※定常収入は、情報処理料や保守料等の継続的に得られる収入で、安定収益の拡大を目指す当社独自の管理指標です  
 ※2019年以前は単体、2020年以降は連結ベースの数値です  
 ※2021、2022年度の計画値は、「見直し前計画」のp15、16グラフ記載の値です  
 ※2022年度業績の詳細は、「2022年12月期決算説明資料(2023年3月開示予定)」にてご説明します

# 1. 2か年の振り返り 経常利益

流通・官公庁が計画以上に力強く成長し、  
2か年とも計画を上回るハイペースで進捗



※2021、2022年度の計画値は、「見直し前計画」のp15、16グラフ記載の値です  
 ※2022年度業績の詳細は、「2022年12月期決算説明資料(2023年3月開示予定)」にてご説明します

## 2. 見直しの背景とポイント



## 2. 見直しの背景とポイント

### 2か年経過し、外部環境やM&A等の内部環境の変化を踏まえ、 中期経営計画の戦略面、数値面ともに点検し、「見直し版」を策定しました

#### 流通

#### 好調な利益推移を踏まえ、「@rms基幹」のさらなる強化を前倒しで実施

主力サービスである「@rms基幹」の中・大規模ユーザーへの展開をさらに加速させるべく、中計期間後に予定していた高速処理化等のさらなるブラッシュアップに向けた開発投資を前倒しで実施

#### 官公庁

#### 自治体DX推進のカギとなる「文書管理システム」に強みをもつシナジー社を取得(2022年7月)

予てからの目標であった「全国展開するメーカーへの転身」に向けたエンジンに！  
2023年よりグループ損益へ連結開始し、売上面において大きな寄与のれん等償却負担が発生するが、2026年以降は利益にも貢献

P8、9参照

#### トラスト

#### デジタル証明書発行サービス「CloudCerts」を取得(2021年12月) 全方位へのサービス展開をすすめ、当初計画からの遅れを取り戻す

マイナンバーカードをベースとしたサービスにブロックチェーン技術を用いたCloudCertsを加え、「人(本人性)、物(存在)、コト(行為)」全方位への展開が可能に  
当初計画よりやや遅れがあるものの、最終年度の目標は見直し前計画の水準を維持する

p10参照

#### モバイル

#### キャリアの政策等により厳しい事業環境だが、M&A実行で4店舗増加(2022年12月) 「地域シェアの確立」と「店舗の効率運営」で、「エリアの強力なパートナー」を目指す

NTTドコモにおいてドコモショップに関する方針や支援費見直しがなされ、代理店としては厳しい事業環境に  
地域における販売シェアの向上に加え、店舗間の販売ノウハウの共有等による店舗運営の効率化に取り組む  
中期的には事業環境改善の見通し

## 2. 見直しの背景とポイント シナジー社取得<市場性、戦略面>

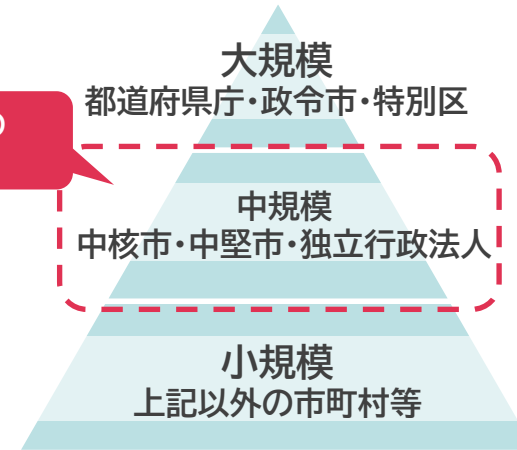
### 文書管理システムの市場(当社想定)

現時点では未導入団体多く、  
自治体DXを背景に、今後数年で急速な成長が期待される



※全国自治体の一般行政職員数と  
市場における平均ユーザー単価を用いて当社推定

これからの  
成長市場!



### ActiveCityの強み

- 商品**の強み**

  - 高機能・高品質なサービスを「シェアクラウド型」で提供
  - 長年の改良により標準機能を豊富にそろえる
  - 「紙」と「電子」の融合で現場の実情に適した運用を実現
- 充実の販売網

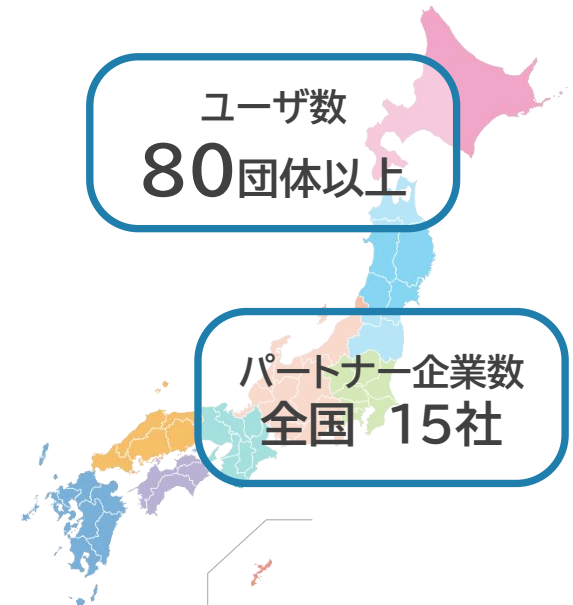
  - 全国に展開する力強い販売網をもつ(パートナー戦略)
  - 販売に加え導入も、パートナー主導で完結可能
- 経験と実績

  - 中規模の自治体を中心に豊富な導入実績をもつ
  - リリースから約10年サービスを提供し続け豊富な経験を蓄積

ユーザ数  
**80**団体以上

パートナー企業数  
全国 **15**社

成長見込まれる得意の中規模レンジに注力し、サービス展開をはかる



## 2. 見直しの背景とポイント シナジー社取得<業績面>

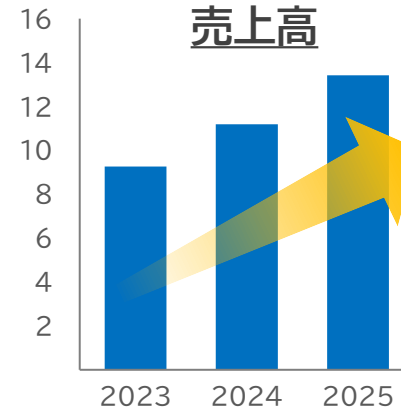
シナジー社の業績は2023年より損益計算書への連結を開始

### 売上面

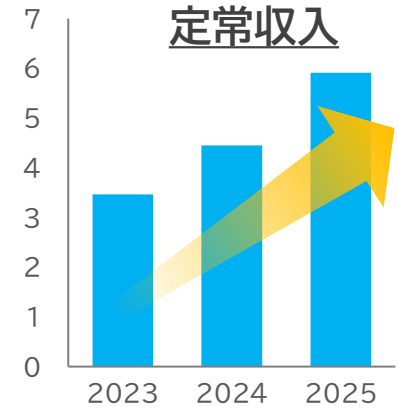
ActiveCityのサービス拡大により  
着実に定常収入を積上げ、売上を伸長させる

2022年7月の子会社化後も着実に案件獲得！

(億円)



(億円)



### 利益面

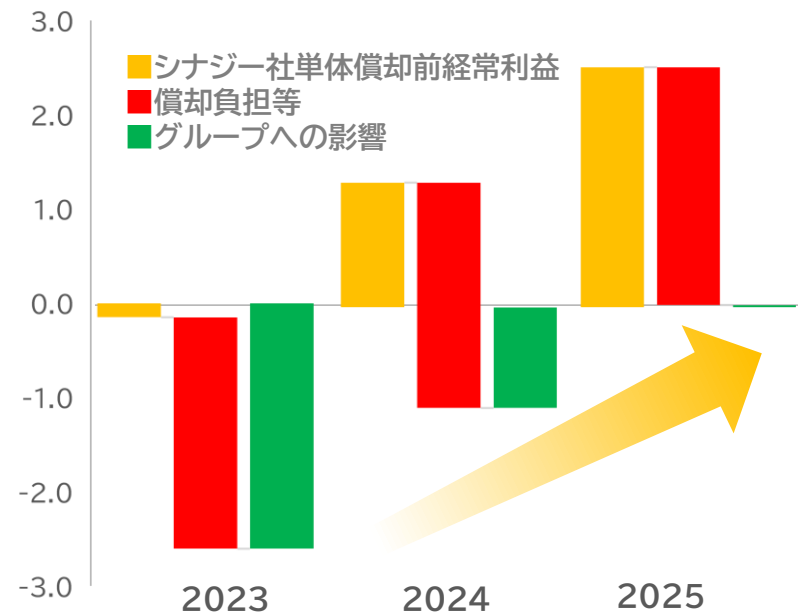
3か年で収益性が大幅に向上  
償却負担を上回る利益貢献は、2026年からとなる見込

#### ■償却負担等の主な内訳

のれん償却	約1.7億円/年 (2027年償却終了)
ソフトウェア償却	約0.7億円/年 (2025年償却終了)

※シナジー社取得に係る取得原価の再配分(PPA)が未完了のため、記載の償却額は暫定的に算出された金額であります。






(億円)



## 2. 見直しの背景とポイント トラスト事業のサービス取得と成長

マイナンバーカードベースのサービスに加え、  
ブロックチェーン技術を用いたデジタル証明書発行サービスを取得(2021年12月)



-  紙の証明書、資格等を**デジタル化**
-  **改ざん不可**(ブロックチェーンの特性)
-  証明書の内容を誰でも**検証可**
-  証明書の**再送付も簡単**
-  **タイムスタンプ**(発行履歴の記録)



一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会が運営する  
**「TOEIC® Program」公開テスト 公式認定証のデジタル化に採用決定!**  
 (2023年4月実施の公開テストより発行予定)

マイナンバーカードベースのサービスとの両輪で、トラスト事業の黒字化を達成する!

# 3. 中期経営計画(見直し後)

## 3. 中期経営計画 &lt;骨子&gt;

## 基本方針

## 「トランスフォーメーション 2025」

～業界、顧客企業とともに、DXで生産性向上～

## 重点戦略

流通 企業間連携プラットフォームの立上げにより業界DXを実現

官公庁 大きく進展するデジタル化を、地方自治体の立場に立ってサポート

トラスト マイナンバーカードベースのサービスを中核に「人、物、コト」全方位に展開モバイル 激変する競争環境で、地域シェアの確立とリアル店舗の価値拡大を

## 数値計画

	見直し前計画	
	2025年度 (最終年度)	2020年度比
定常収入	90億円	141.4 %
定常収入比率	62.5%	+12.2 pt
売上高	145億円	113.7 %
経常利益	16億円	168.1 %
経常利益率	11.0%	+3.5 pt
ROE	13%以上	—



見直し後計画	
2025年度 (最終年度)	2020年度比
95億円	149.3%
56.1%	+5.8 pt
170億円	133.8%
16.8億円	177.0%
9.8%	+2.4 pt
13%以上	—

更新・見直し

## 3. 中期経営計画 &lt;時流の先読み&gt;

コロナ

→テレワーク→DX

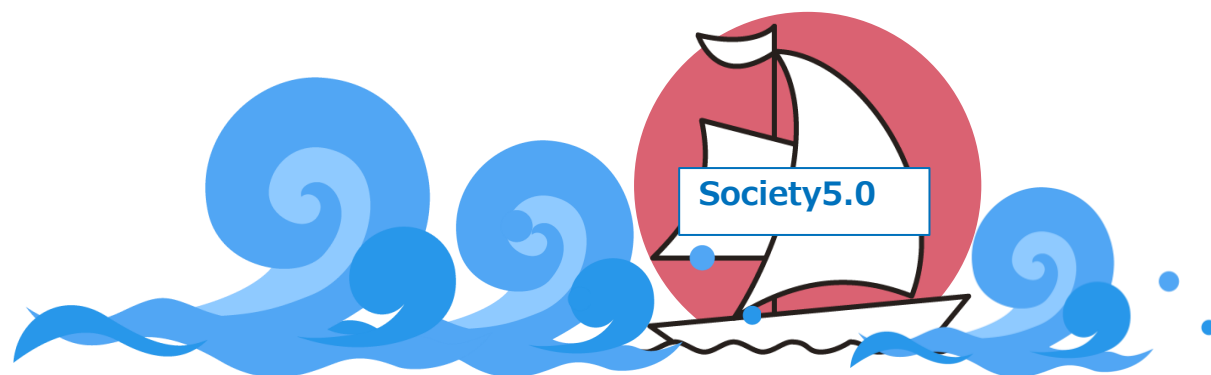


デジタル庁

→自治体DX→社会全体のDX



元々大きく動いていたSociety5.0への動きが  
2つの大きなうねりにより **急加速！！**



2002年

IT業界の最大の潮流は「チープ化」 → 「シェアクラウド」

2012年

企業間連携によるさらなる効率化 → 2021年C2PF商談支援稼働

2016年

判断は「人」から「AI」へ → 2023年AI @rms開発スタート

2020年～

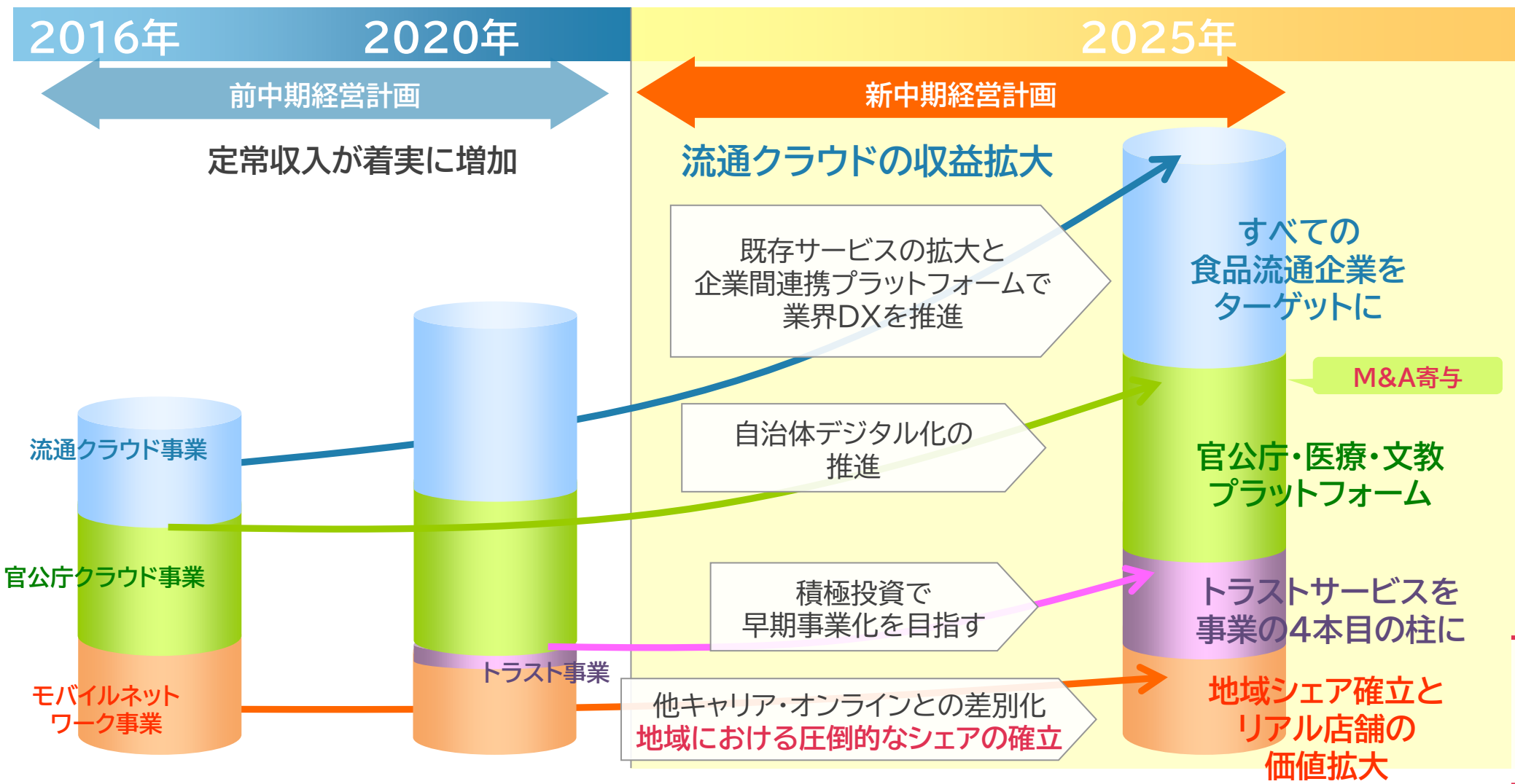
「Society5.0」に備え **「徹底した労働生産性向上」**を

- ・ 企業間連携プラットフォームC2PF(業界内DXによる生産性向上)
- ・ 社内業務の自動化・効率化 (2020年より)

### 3. 中期経営計画 <新中計の成長イメージ>

## 流通クラウド・官公庁クラウドが成長をけん引 新規事業分野(トラスト事業)にも挑戦し、4本目の事業へ

見直し



見直し

見直し



## 3. 中期経営計画 &lt;流通クラウド&gt;

## 企業間連携プラットフォームの立上げにより業界DXを実現

～ 高品質・低価格の「シェアクラウド」で  
すべての食品流通企業をターゲットにシェア拡大を図る ～

食品小売 (@rms)	市場 全体	2020年 実績	見直し	目標 シェア
			2025年 計画	
市場規模 (億円)	200	21.1	26→ <b>28</b>	<b>70</b> (35%)
KPI: 店舗数 (店)	21,000	1,205	1,765	—

\*店舗数:「@rms基幹」導入店舗数

中大規模向けの提供拡大により  
EDIサービスが当初計画より伸長

加工食品卸 (EDI-Platform)	市場 全体	2020年 実績	2025年 計画	目標 シェア
KPI: 商流額 (兆円)	36	8.7	12.3	—

\*商流額:当社サービスを利用して、お客様が行う受発注金額



展開にやや遅れ

小売・卸・メーカー (C2Platform)	市場 全体	2020年 実績	見直し	目標 シェア
			2025年 目標	
市場規模 (億円)	60	0.3	4→ <b>2</b>	<b>48</b> (80%)
KPI: ID数 (ID)	220,000	0	10,000 → <b>5,000</b>	—

\*2020年実績は、先行して提供を開始している一部サービスにかかる収入

食品流通市場 全体	市場 全体	2020年 実績	2025年 計画	目標 シェア
市場規模 (億円)	300	29.2	41	<b>150</b>

\*市場規模は当社サービスの料金体系で試算

\*専門店向け販売管理システムの市場は除く

## PSTN・インボイス対応で新規ユーザ獲得に注力

### <小売業向け>

#### @rms基幹(大規模・中小向け)の導入を推進し、シェア拡大を図る



- 高速処理化をはじめとした基本機能のブラッシュアップを図るとともに、機能拡充(AI・自動判断機能)にも取り組み、さらなる商品力・競争力の強化を目指す
- 導入作業、運用作業の効率化により、年間導入可能数アップと利益率の向上を図る  
基幹系導入:2025年度導入可能社数を、2020年対比 180%に  
運用保守 :2023年までに、作業工数の 50%削減を目指す

見直し

### <卸売業向け>

#### 次世代型EDIサービスの構築、2023年リリースを目指す



- 卸TOP10や大手メーカーの獲得に集中
- 既存顧客導入の自動化で負荷を軽減、新規顧客導入に人員をシフト  
通常導入自動化:2025年度導入工数を、2020年対比 40%に
- 小規模メーカー・卸向けクラウド販売管理サービスをリリース

## 3. 中期経営計画 &lt;流通クラウド&gt;

## &lt;企業間連携プラットフォーム&gt;

## 2021年C2PF商談支援サービスをリリース

～ 2025年までに、5,000IDの導入を目指す ～

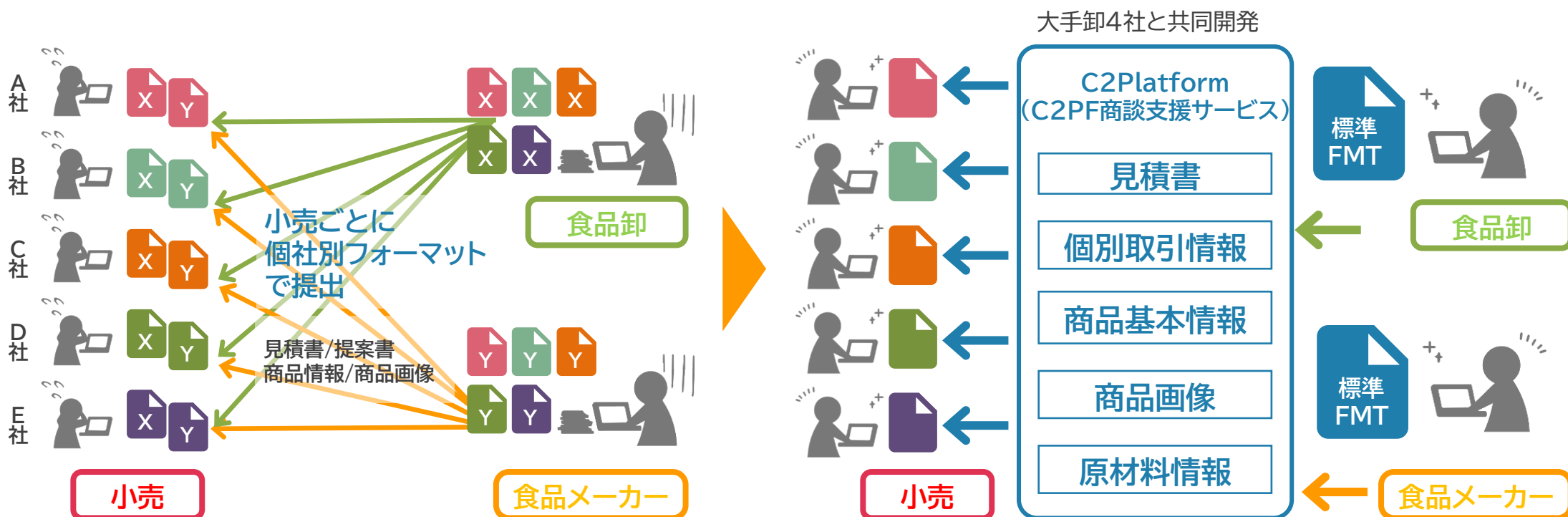
見直し



- 2021年 見積作成支援機能をリリース。以降、順次機能拡充
- 大手小売向けの導入を進めるとともに、既存EDI顧客への横展開も加速

見直し

## 食品流通業界DXを推進！！

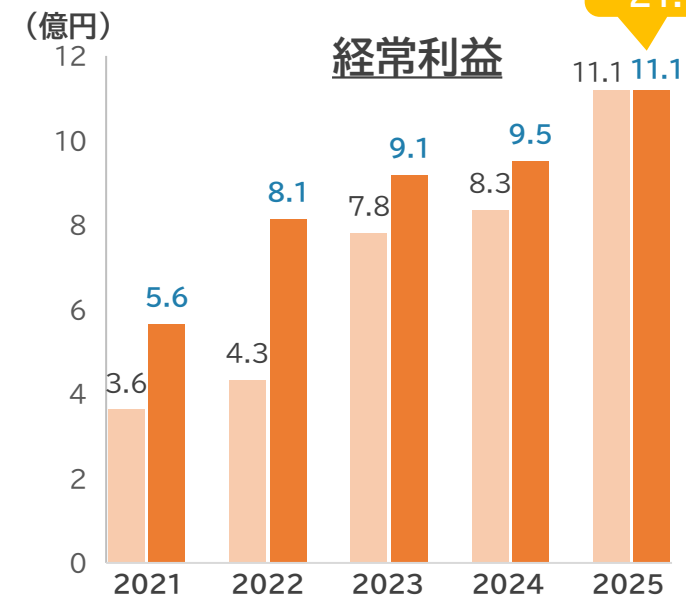
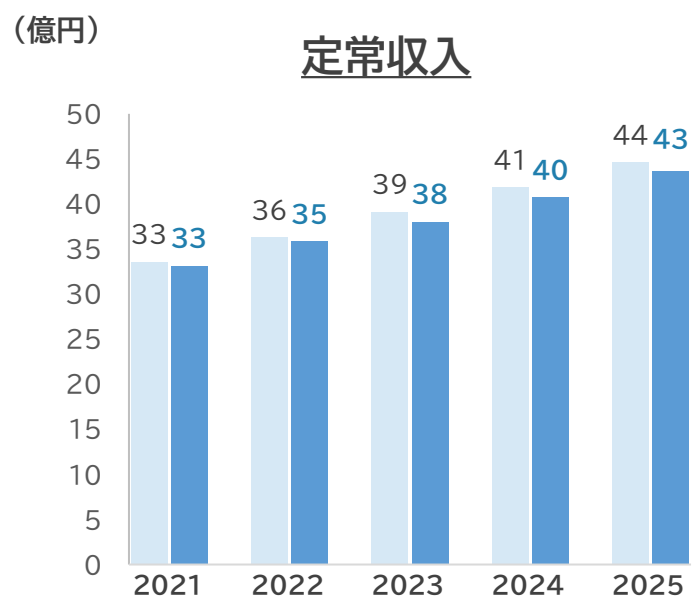
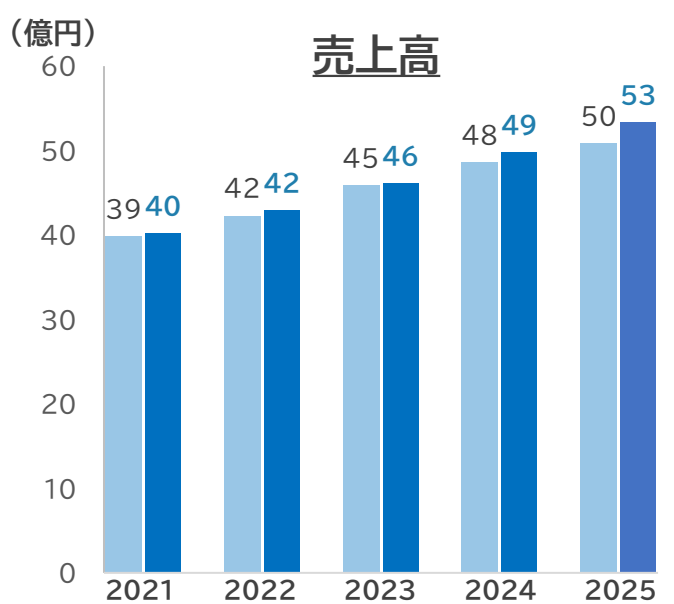


### 3. 中期経営計画 <流通クラウド>

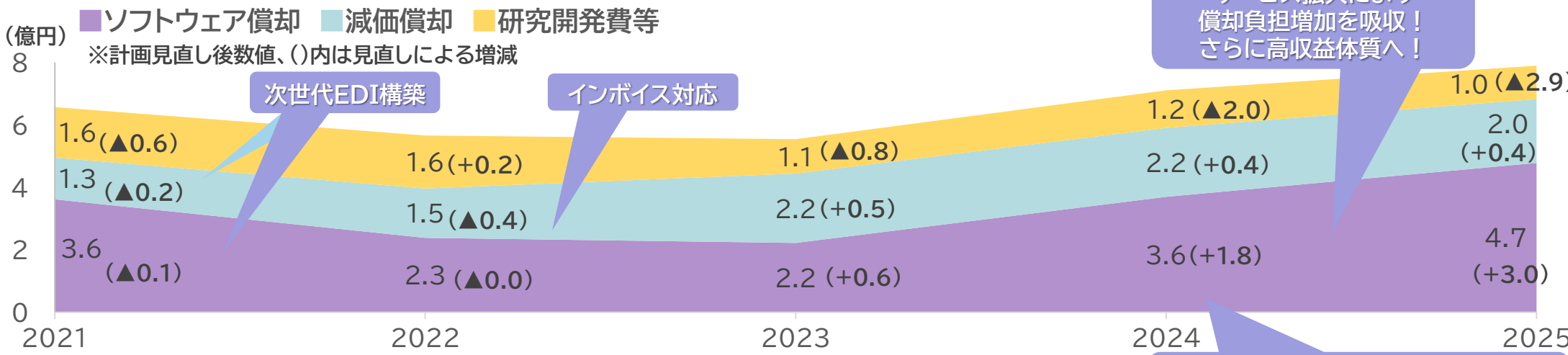
ソフトウェア償却の負担を吸収し、サービス提供拡大により着実に成長  
**2025年 経常利益 11.1億円 経常利益率 21%**

見直し

経常利益率  
21.0%



※各年左側は見直し前計画 右側は2021・2022年は実績、2023年～2025年は見直し後計画



サービス拡大により  
償却負担増加を吸収！  
さらに高収益体質へ！

次世代EDI構築

インボイス対応

@rms  
ブラッシュアップ・自動判断機能等拡充

## 官公庁デジタル化が大チャンスに

大きく進展するデジタル化を、地方自治体の立場に立ってサポート  
～「デジタル庁」主導によるシステムの標準化に合わせ

自治体の円滑なシステム化を支える ～

### ■ 自治体デジタルサービス推進(全国へ)

- ・文書管理システム「ActiveCity」
- ・自治体電子認証サービス「マイナサイン」
- ・自治体デジタルサービス「Open Link for LIFE みんなの窓口」 等により、自治体DXをサポート

### ■ 次世代総合防災サービス提供(全国へ)

防災マルチメディア情報配信サービス「Open Link for LIFE まちあっぴ！」の普及

### ■ 校務クラウド「クラリネット」導入校拡大

### ■ 情報系サービス提供拡大 (近畿圏へ)

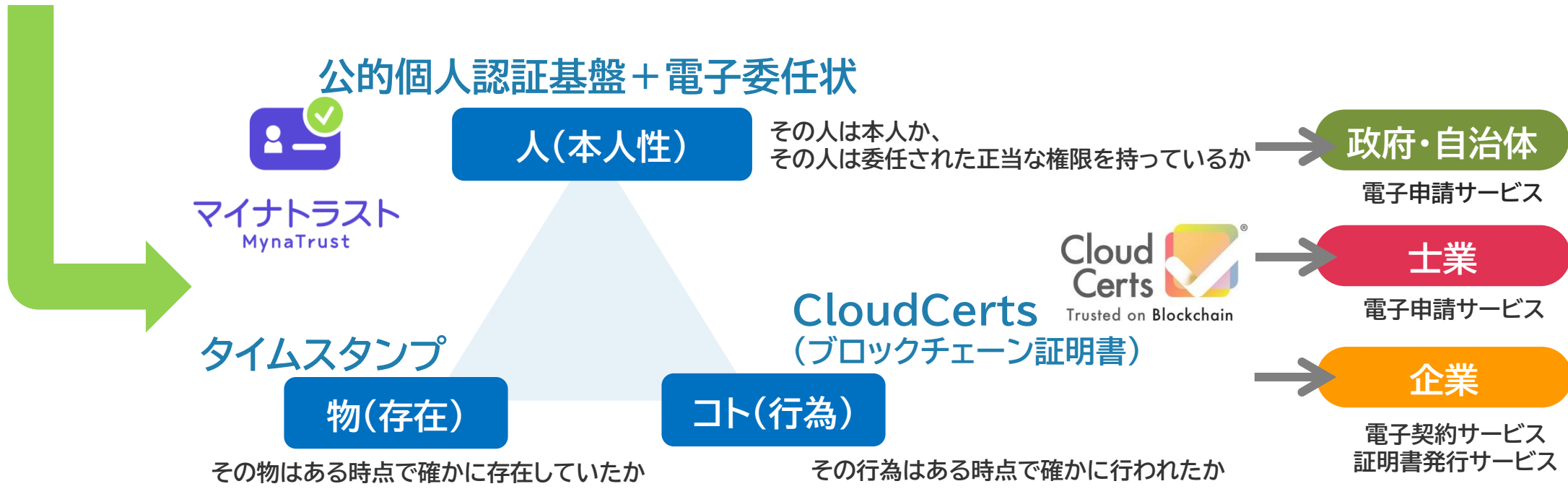
「自治体シェアクラウド」サービスの充実

### ■ 基幹システム標準化・共通化対策強化

### 3. 中期経営計画 <トラスト>

マイナンバーカードをベースにした「第3のトラスト」を中核的な強みとして、「人(本人性)、物(存在)、コト(行為)」全方位のトラストサービスを展開



- ・ タイムスタンプ「時刻認証業務認定事業者(TSA)」認定取得(2017年4月)
- ・ 「公的個人認証サービス プラットフォーム事業者」認定取得(2017年12月)
- ・ 「電子委任状取扱業務」認定取得(2020年7月)
- ・ **ブロックチェーンを活用したデジタル証明書発行サービス「CloudCerts」を取得(2021年12月)**



## 3. 中期経営計画 &lt;トラスト&gt;



## 2か年の取組と実績(2021~2022)

## マイナンバーカードベースのサービス化に注力、数値計画はやや遅れ

	電子委任状	政府調達システムGEPSへの接続開始(2021年7月~)
	電子契約	不動産取引の完全オンライン化」に向け、POCを実施。 完全オンラインでの取引を実現(2022年6月)
	本人確認(eKYC)	官公庁クラウド事業の「Open LINK for LIFEみんなの窓口」において 本人確認機能として実装
	デジタル証明書 発行サービス	2021年12月サービス提供開始。

## 今後の取組目標(2023~2025)

マイナンバーカードベースのサービスの事業化、展開をすすめるとともに  
デジタル証明書発行サービスのデファクトスタンダードをめざす

	電子契約	不動産取引向けサービスのリリース(2023年4月) さらに土業向け、金融向けサービスの展開に取り組む
	デジタル証明書 発行サービス	「TOEIC® Program」公開テストの公式認定証への提供開始(2023年4月稼働) を足掛かりに、デジタル証明書発行サービスのデファクトスタンダードをめざす

## 激変する競争環境で、リアル店舗の価値拡大を

～他キャリア、オンラインとの差別化を図り

デジタル社会の「総合サポート」拠点へ～

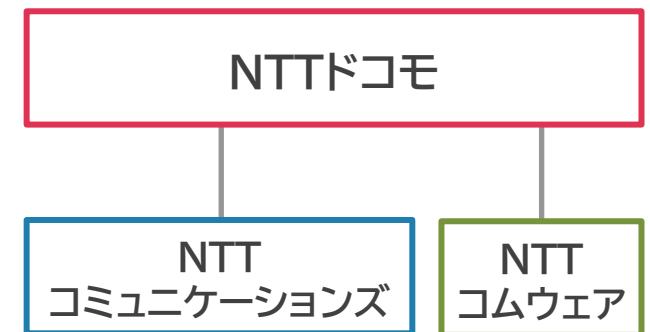
- キャリアの販売方針や営業施策等の変更により厳しい経営環境
- 地域シェアを高め、強いパートナーとしての地位を確立
- 2026年3月の3G停波に向けて、ガラケーから移行促進
- 出張販売、出張スマホ教室、訪問活動の推進
- 店舗の効率化により収益力向上を図る

見直し

見直し

### 法人営業の強化

- NTTコミュニケーションズがドコモの子会社となり  
法人営業が一元化
- 固定回線を含めた法人向け商材の増加に向け  
法人営業の体制強化





## 社員の働きがいを高め、グループの事業活動効果を最大化

### 健康で生き生きと働きがいのある職場づくり

- 残業時間削減と有給休暇取得率を向上させ、社員が健康に働ける環境を
- 場所にとらわれない自由度の高い働き方で多様な人材を確保
- テレワーク・オフィス勤務ともに安全で快適な仕事空間を整備
- 社員とその家族を含めたエンゲージメントの向上を

### 成長への投資

- 基幹システム等の社内システムへのDX投資で業務効率化を推進
- 成長スピードを加速させるためのM&A、資本・業務提携を強化
- 未来を支える次世代経営幹部の育成に注力
- 待遇面の継続的な向上を図り、社員満足度の向上と優秀な人材の獲得へ

### サステナビリティ・豊かな社会に向けて

- 中期経営計画の実現に向けた取り組みを通じてSDGs活動を
- 子育てと仕事の両立等、女性がより一層活躍できる制度・環境を整備
- グループ・ガバナンスの体制を強化し、成長と企業価値向上を
- 地域の文化活動を継続的に支援し、地域社会の発展に貢献を

### 3. 中期経営計画 <売上高・定常収入>

## 戦略的なM&Aにより売上高は当初計画を2年前倒しで達成

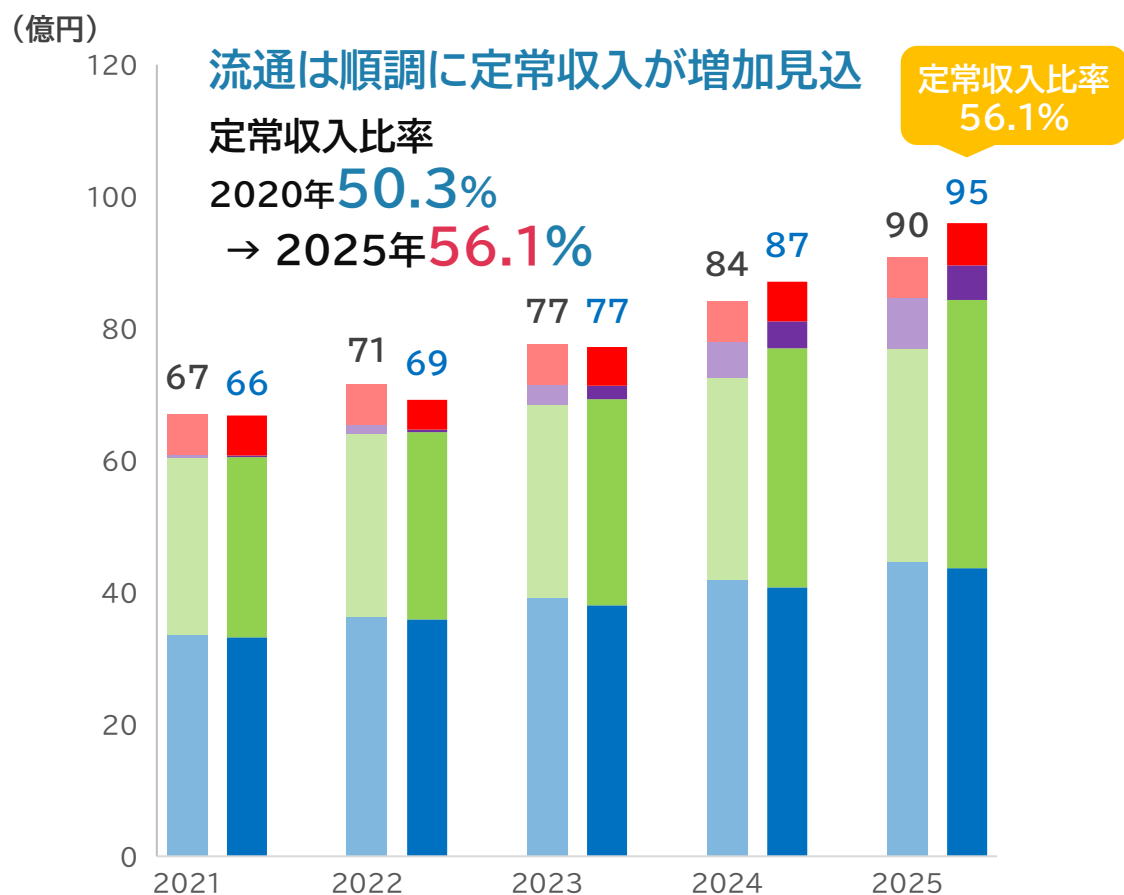
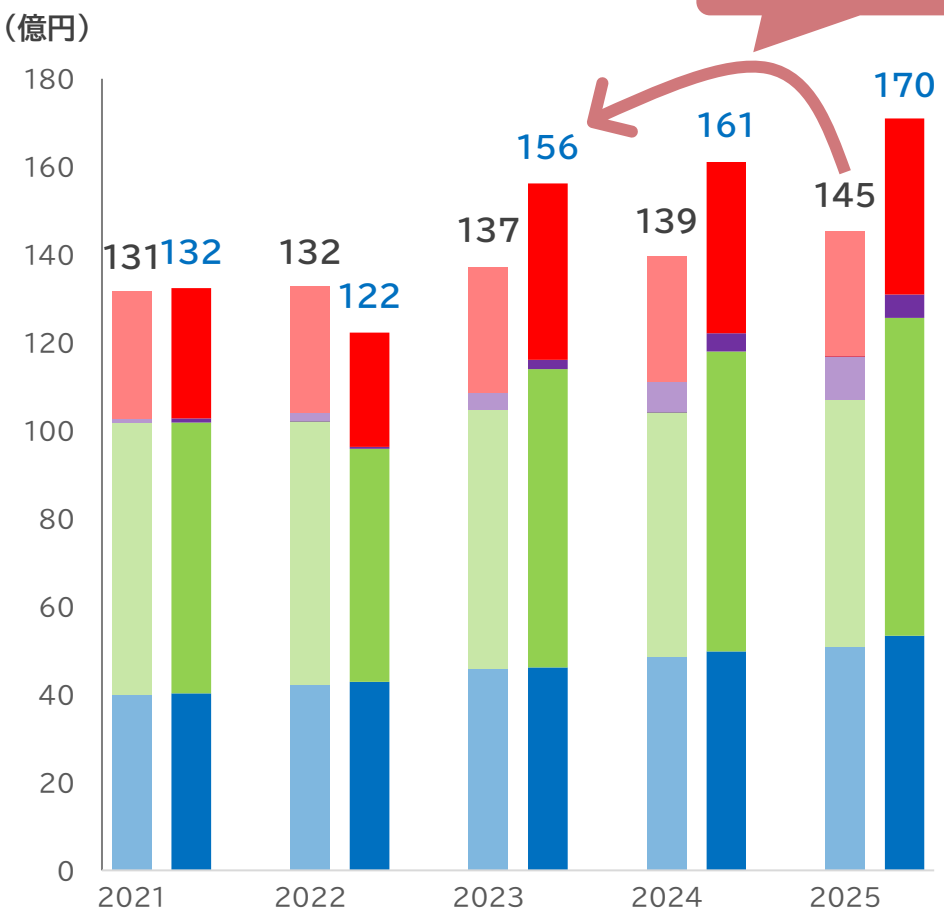
### クラウドサービス提供の拡大により

# 2025年売上高 **170**億円 定常収入 **95**億円 定常収入比率 **56.1%**を目指す

売上高(連結)

2年前倒しで達成!

定常収入(連結)



流通は順調に定常収入が増加見込  
 定常収入比率  
 2020年**50.3%**  
 → 2025年**56.1%**

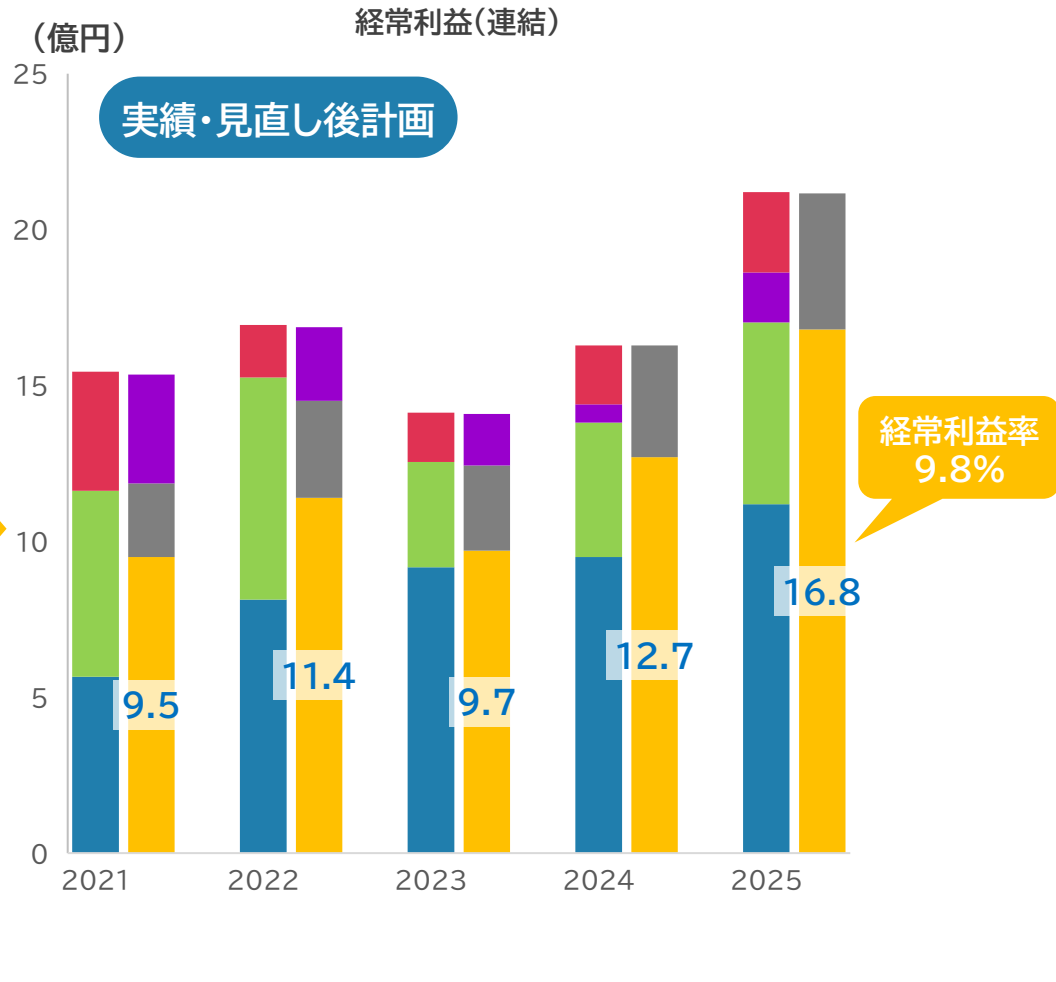
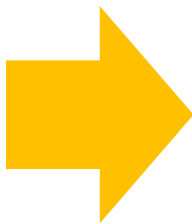
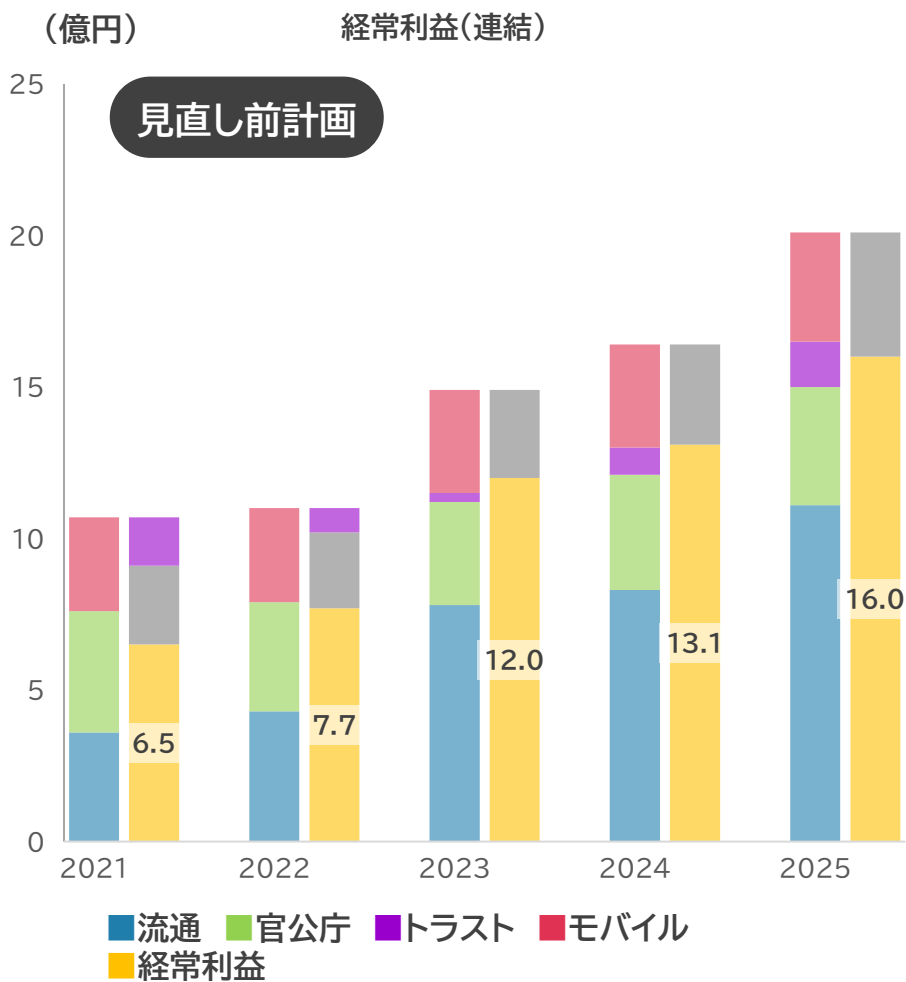
定常収入比率  
**56.1%**

■流通 ■官公庁 ■トラスト ■モバイル

※各年左側は見直し前計画 右側は2021・2022年は実績、2023年～2025年は見直し後計画

### 3. 中期経営計画 <利益計画>

事業の成長によりM&Aや開発などの投資コストを吸収  
**2025年には経常利益 16.8億円、利益率 9.8%を目指す**  
 ～2025年に流通クラウドの経常利益率 21%超を見込む～



WiLL makes anything すべては思うことから始まる—



## ■ 本資料の取り扱いについて

- 本書には、当社に関連する見通し、将来に関する計画、経営目標などが記載されています。  
これらの将来の見通しに関する記述は、将来の事象や動向に関する現時点での仮定に基づくものであり、当該仮定が必ずしも正確であるという保証はありません。  
様々な要因により実際の業績が本書の記載と著しく異なる可能性があります。
- 別段の記載がない限り、本書に記載されている財務データは日本において一般に認められている会計原則に従って表示されています。
- 当社は、将来の事象などの発生にかかわらず、既に行っております今後の見通しに関する発表等につき、開示規則により求められる場合を除き、必ずしも修正するとは限りません。
- 当社以外の会社に関する情報は、一般に公知の情報に依拠しています。

WiLL makes anything