

経営方針 (2021-2023)

過去の中期経営計画振り返り

	中期経営計画 2012年度-2014年度	中期経営計画 2015年度-2017年度 Innovative Challenge Plan	中期経営計画 2018年度-2020年度 Foresight in sight 2020
ビジョン	持続的な成長に向けた 企業変革への挑戦	ビジネスモデルの変革	注力領域の「事業活動」を通じて、顧客課題の 背景にある社会課題を解決することで、持続的 成長サイクルを実現し、サステナブルな企業となる。
経営指標	2014年度 営業利益率 4.1% 売上高 2,692億円 ROE 9.7% 配当性向 26.0%	2017年度 営業利益率 5.7% 売上高 2,870億円 <small>(デジタル/ライフィノベーション領域に おける売上高) (270億円)</small> ROE 12.4% 配当性向 33.6%	2020年度 営業利益率 8.6% 売上高 3,097億円 <small>(注力領域における売上高) (684億円)</small> ROE 13.4% 配当性向 41.1%
戦略と主な成果 獲得した強み	従来の強みに加え、 新しいサービスをデザインし 実践する力を獲得 <ul style="list-style-type: none"> 社会視点で異業種をつなぐビジネス エコシステムを創出 コンテンツ分野で強みのある大日本 印刷(株)との連携 サービス事業主体として決済プラット フォームを提供 財務体質の強化 	新たな領域へのチャレンジを 成功させ、次の成長に向けた 基盤を強化 <ul style="list-style-type: none"> デジタル/ライフィノベーション領域 のビジネス拡大による収益向上、ビジ ネスの種の増加 ビジネスICTプラットフォーム領域に おける強み領域への集中、労働生産 性改善による収益力向上 ビジネスモデル変革に合わせた人材 のスキル変革の推進 グローバルを含むパートナーへの投 資やファンド投資の積極的な推進 	注力領域ビジネスの拡大により、 社会的価値創出企業への変革に向けた アセットを獲得 <ul style="list-style-type: none"> 注力領域(ネオバンク、デジタルアクセラレーション、 スマートタウン、アセットガーディアン)への取り組み を通じて、次の経営方針で推進すべき方向性の土台 を構築 ビジネス遂行における人的リソースと役割を見直し、 顧客とのリレーションを深耕するとともに、顧客価値 向上に寄与 グループ全体における技術集約、生産性向上、効率 向上施策により、プラットフォーム提供力を強化 チャレンジを推奨する風土改革、ダイバーシティに対 する意識改革などを実施 オープンイノベーションへの取り組みの積極化と、新 たなビジネス創出に向けた投資を通じた知見の獲得
課題 克服すべき弱み	戦略面 <ul style="list-style-type: none"> グローバル、異業種連携などのビジネ スモデル変革への対応 事業環境面 <ul style="list-style-type: none"> デジタル化領域の拡大、消費者創発 による社会環境の大きな変化への対応 クラウド、利用型サービスの普及など に対する新たなビジネス基盤の構築 	戦略面 <ul style="list-style-type: none"> デジタル/ライフィノベーション領域 ビジネスのさらなる拡大と、各戦略に おける取り組みの推進強化 事業環境面 <ul style="list-style-type: none"> 業務系ICTサービスの出現によるシス テムインテグレーションのニーズ低下 への対応 デジタルシフトへの対応の遅れが成長 を妨げるリスクへの対応 コモディティ化によるハードウェア・ソ フトウェア市場の縮小リスクへの対応 人材の高齢化とスキルのミスマッチへ の対応 国内ICT市場の成長鈍化リスクへの 対応 	戦略面 <ul style="list-style-type: none"> 事業創出領域の経験の蓄積と知財・リソースの活用 プラットフォームの開発・提供スピード向上のための 知財化と、組み合わせ技術の検証の強化 投資を通じて獲得した知見の効果をさらに上げる投 資ポートフォリオ管理 事業環境面 <ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響による、一部顧客 の投資抑制およびインバウンド、シェアリング関連ビ ジネスの低迷 さらなる風土改革・人材開発を目指し、イントラパー ソナル・ダイバーシティの確立を視野に入れた ROLES の概念浸透と運用に向けた取り組み強化

現在の経営方針／長期ビジョン

経営方針

2021年度-2023年度

持続可能な社会の実現に向けて

(IFRS※1)	2021年度実績	2023年度目標
調整後営業利益率※2	8.4%	10%以上
売上収益	3,176億円	3,400億円
うち、アウトソーシング※3	634億円	1,000億円
ROE	17.0%	15%目途
配当性向	41.7%	40%目途

※1 2021年度より国際財務報告基準 (IFRS) を適用
 ※2 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
 ※3 システムの運用受託だけでなく、当社が事業主体として提供するサービス型ビジネスを含む

基本方針

顧客DXと社会DXを両面から推進し、社会全体を捉えたより大きな枠組みで事業育成を図り、パートナーやコミュニティと共にビジネスエコシステムを拡大させ、「Vision2030」実現に繋げる

● For Customer

価値創出力の強化を図り、社会的価値の創出を通じて顧客の持続的成長に繋がるDXを推進する

● For Society

多様な業界の顧客・パートナーとのリレーションシップやベストプラクティスを活かし、社会や地球全体最適で捉えたビジネス構想を実現する

風土改革 「Vision2030」の実現に向けて、価値創出力を強化するため、風土改革を推進する

投資戦略 先端テクノロジー活用とイノベーションの持続的な創出を目指しつつ、戦略投資を加速する

Vision2030

2030年

わたしたちは、デジタルコモンズを誰もが幸せに暮らせる社会づくりを推進するしゅみに育てていきます

マテリアリティ分類

マテリアリティ

事業成長におけるマテリアリティ

デジタルの力とビジネスエコシステムを活用した課題解決の仕組みづくり

ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動にともなう環境負荷の低減

バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供

事業成長を支える基盤となるマテリアリティ

新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化

コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上

2021年度における取り組み

For Customer / For Society

今後の成長ドライバーとなる取り組みを推進
 → P.28-33

風土改革

社会的価値創出と経済的価値創出の両立にチャレンジする人財や、それをフォローする人財・組織が増加
 → P.44-48

投資戦略

投資先スタートアップ企業と当社グループアセットの融合から、新たな事業創出への取り組みが活発化
 → P.34-37 P.42-43

事業成長におけるマテリアリティ

- 「社会や地球を全体最適で捉えた社会課題解決型ビジネス」が持つ価値を測る指標を開発中
- 環境貢献に寄与する製品やサービスが提供する環境貢献度の見える化を推進
 → P.20-25

事業成長を支える基盤となるマテリアリティ

- 「E」気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスクの抽出、インパクト評価の実施
- 「S」女性活躍に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」に選定 (令和3年度)
- 「G」ESG指標をもとに新マテリアリティKPIを4段階で評価し、役員報酬に反映
 → P.20-25

「経営方針 (2021-2023)」で目指すこと

お客様の持続的成長に貢献する顧客DXの推進「For Customer」と、さまざまな業界のお客様、パートナーと共に社会課題の解決を進める社会DXの推進「For Society」の2つの考えのもと、社会課題を解決するビジネスエコシステムを拡大させ、「Vision2030」の実現につなげます。

「経営方針 (2021-2023)」骨子

BIPROGYグループは、「Purpose」および「Vision2030」のもと、社会的価値の創出を追求することを通じて経済的価値の創出を図り、グループ全体の企業価値を持続的に向上させる次なるステージに向け、2021年度よりスタートした「経営方針 (2021-2023)」を策定しました。現在はVUCA※（ブーカ）といわれるように、加速する時代の変化とテクノロジーの進化のため、先を見通すことが難しい時代となっており、計画をもとに戦略を立て、実行し、見直していく、というやり方では対応しきれなくなっています。そこで、Purposeを指針に、グループ社員それぞれが経営方針のもと、自律的に判断し、行動していく中で未来の目指す姿の具現化に取り組んでいます。「経営方針 (2021-2023)」における基本方針として、お客様の持続的成長に貢献する顧客DXの推進「For Customer」と、さまざまな業種・業界のお客様、パートナーと共に社会課題の解決を進める社会DXの推進「For Society」を定めています。DXを推進するお客様のベストプラクティスを積み重ね、社会のためにDXを推進し、社会全体を捉えた大きな枠組みで、お客様やパートナーと共にビジネスエコシステムを拡大していきます。

当社グループは、幅広い業種・業界でのシステムインテグレーションサービスやソリューション提供によって得た知見のほか、ベストプラクティスを組み合わせてきたビジネス構想力とエンジニアリング力を有しています。さらに、ビジネスエコシステムを形成してきた幅広い業界のお客様との信頼関係、特定の関係に依存しないパートナーとの関係性を強みとしており、これらの強みを活かして社会的価値を創出します。当社グループは、基本方針で定めた「For Customer」、「For Society」を推進し、ビジネスエコシステムを拡大していくため、これまで培ってきた「実装」力を武器に、さらなる「俊敏」性を持ってビジネススピードを高めていきます。そして、ビジネスエコシステムによりお客様と共に価値を「共創」し、お客様だけでなく、自らも「変革」を遂げていきます。さらに、PoC（概念実証）など、マーケットへの評価・検証を進めてきたさまざまなサービスを組み合わせ、「実践」へとステージを移して、社会に貢献していくことを目指します。

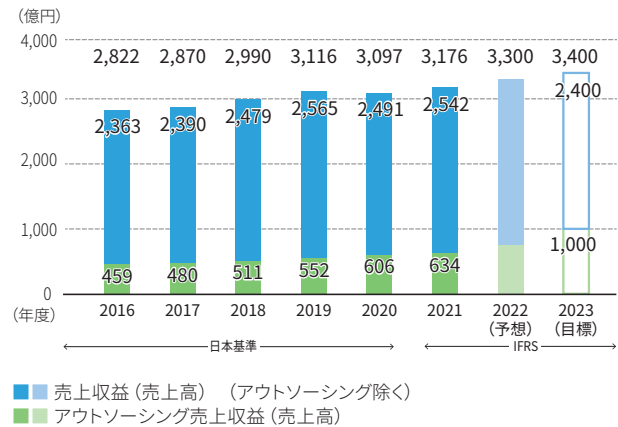
※ Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字を取った言葉。社会環境について将来予測が難しい状態を表す



成長ドライバーとしてのアウトソーシング

「経営方針 (2021-2023)」においては、限界利益率が高く、安定した収益基盤の確立に貢献するアウトソーシングビジネスを、当社グループの成長ドライバーと位置づけています。最終年度である2023年度にはアウトソーシング売上収益を1,000億円まで拡大させることを数値目標として掲げています。当社グループのアウトソーシングビジネスには、お客様の業務システムの運用受託サービスに加え、DX推進に貢献するサービスや、お客様・パートナーと共に社会課題を解決するサービスなどが含まれています。新規案件の獲得による安定収益基盤の強化や、お客様へのサービス提供を通じて得た知識とノウハウを活かしたアウトソーシングサービス化に加え、社会課題を解決するサービスの創出・拡大を加速させることにより、さらなる収益性の向上と社会的価値の創出を目指します。

アウトソーシング売上の推移



アウトソーシングの主なサービス形態

当社グループのアウトソーシングサービスには、以下のサービスが含まれています。2021年度においては、お客様のDXを推進する「For Customer」、社会課題を解決する「For Society」につながる領域である「企業DX型」、「サービス型 (事業創出型)」アウトソーシングの売上収益が拡大

しています。「企業DX型」では、金融機関のお客様のDX推進、地域活性化のためのプラットフォームサービスの売上が着実に積み上がり、「サービス型 (事業創出型)」においては、EC向けプラットフォームサービスの導入サービスが順調に進捗しています。

	運用受託型	企業DX型	サービス型 (事業創出型)
特色	個別の顧客向け運用サービス	運用受託型サービスがDXにより進化し、新たな形態で提供するアウトソーシングサービス	当社グループ、もしくは当社グループとお客様が一緒に事業主体となって提供するアウトソーシングサービス
提供価値	顧客業務の効率化・高度化	顧客企業の変革・事業の競争優位性の確立	より良い社会の構築・社会課題の解決さらにはデジタルコモンスの提供・運営へ
代表サービス	<ul style="list-style-type: none"> ITアウトソーシング、ビジネスアウトソーシングサービス全般 オープン勘定系システム「BankVision」(オンプレミス型) 地域金融機関向け勘定系システム「SBI21」 	<ul style="list-style-type: none"> パブリッククラウドでのフルバンキングシステム「BankVision on Azure」 地域金融機関向け利用型勘定系サービス「OptBAE」 AI需要予測自動発注システム「AI-Order Foresight」 電力小売クラウドソリューション「Enability CIS」 	<ul style="list-style-type: none"> サービス利用型コマース事業基盤「Omni-Base for DIGITAL' ATELIER (デジタルトリエ)」 通信型ドライブレコーダー「無事故プログラムDR」 電子バリューカード事業 モビリティサービスプラットフォーム「smart oasis」 収納サービスプラットフォーム クロノロジー型 危機管理情報共有システム「災害ネット」
2021年度売上収益	498億円	74億円	62億円

顧客DX／社会DXの推進

成長ドライバー

流通分野のDX

アウトソーシングサービスの拡大とDXの実現

BIPROGYグループはこれまで、企業活動のベースとなる中核システムを数多く手掛けてきました。これらの知見やノウハウは、ソリューションパッケージとして集約され、長年、お客様のビジネスでご活用いただいています。そのソリューションをベースとして開発し、ご提供を進めてきたアウトソーシングサービスは、近年、さまざまな業種・業態のお客様から基幹システム、中核システムとして採用いただいております。その代表例の一つとして、サービス利用型コマース事業基盤サービス「Omni-Base for DIGITAL'ATELIER (デジタトリエ)」^{※1}は、OMO^{※2}対応型DXシステムとしての採用が続いており、AI自動発注サービス「AI-Order Foresight」^{※3}においても、店舗業務DXの要となるサービスとして利用企業が順調に増加しています。クラウドの柔軟性を活かし、スモールスタートで自動化対象を徐々に拡大できるスピード感は、VUCA時代の経営に適しており、お客様からご好評をいただいています。

顧客DXの積み重ねで社会課題を解決する社会DX実現へ

労働力人口減少の社会課題解決策として、業務DXを実現する電子棚札や、労働・人権・環境などの観点から、サブ

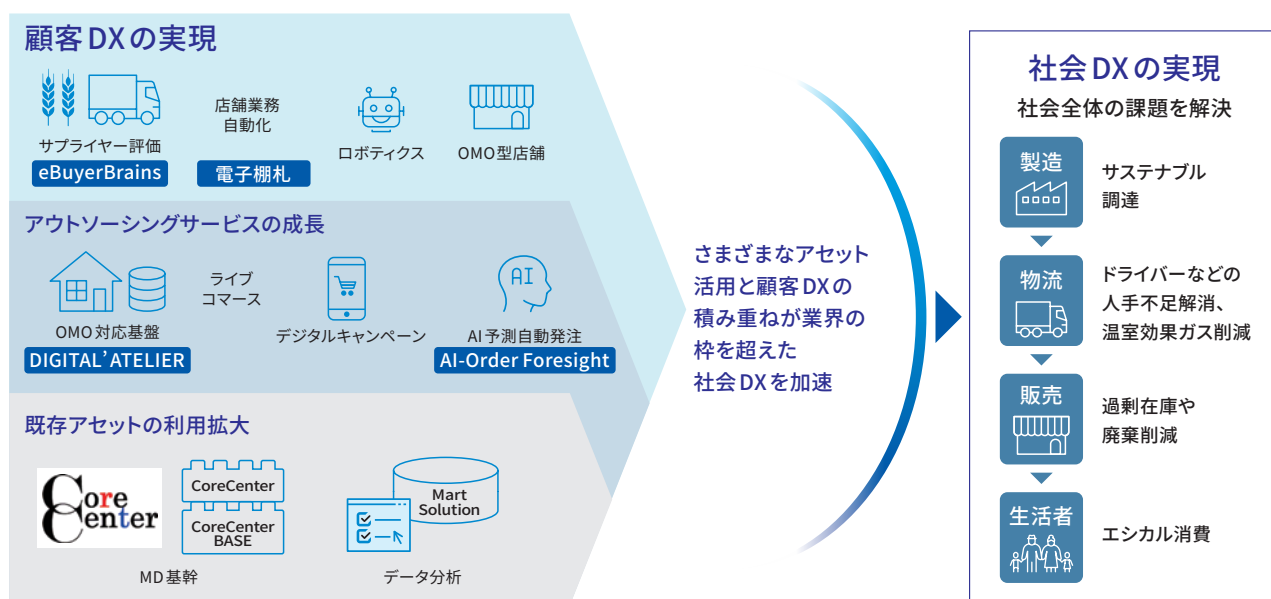
ライチェーン全体を評価する動きが活発化するなか、サステナブル調達を支援するソリューション「eBuyerBrains」の引き合いも増えています。これらの領域を広くカバーするサービスやAI技術によって、当社グループの社会課題解決に向けた取り組みは、業界の枠を超えて、バリューチェーン、サプライチェーン全体に広がってきています。例えば、AI自動発注から得られる店舗の発注計画数は、過剰在庫や廃棄を削減するとともに、そのデータが卸売業・配送業に共有されれば、配送効率化やゼロエミッションの実現につながります。さらに、生活者のリアルタイムの買い物動向を生産計画に反映できるようになれば、製造や調達時点でのロス削減も見えてきます。このような顧客DXの積み重ねと、さまざまなアセットを活用することが、業界の枠を超えて社会全体の課題を解決する社会DXの実現を加速していくこととなります。

当社グループは引き続き、デジタルの力により、持続可能な社会の仕組みを創出していきます。

※1 EC通販店舗運営に必要なあらゆる機能を有し、在庫一元化や顧客統合などのOMOコマース施策の具現化を支援する、サービス提供型の統合ソリューション

※2 Online Merges with Offline：オフラインとオンラインの融合

※3 販売実績・販促企画情報・気象予報などから小売店舗の商品発注数を自動決定するクラウド型AI自動発注サービス



金融分野のDX

地域金融機関向け勘定系システムのサービスが稼働

当社グループは国内で勘定系システムの構築力を有しており、金融系事業を大きな強みとし、地域金融機関のDX化に加え、地域金融機関の使命ともいえる地域経済の発展・活性化を支援しています。1990年代後半から、銀行業務の核となる勘定系システムのオープン化に取り組み、2007年にWindowsをベースとした勘定系システム「BankVision」の稼働を開始しました。2022年3月末現在、10金融機関で安定稼働しているとともに、2金融機関に導入を進めています。2021年5月には株式会社北國銀行が国内初となるパブリッククラウドでのフルバンキングシステム「BankVision on Azure」へと移行し、稼働を開始しました。また、信用金庫を中心とした地域金融機関向け利用型勘定系サービス「OptBAE」が、2022年1月より稼働を開始しています。

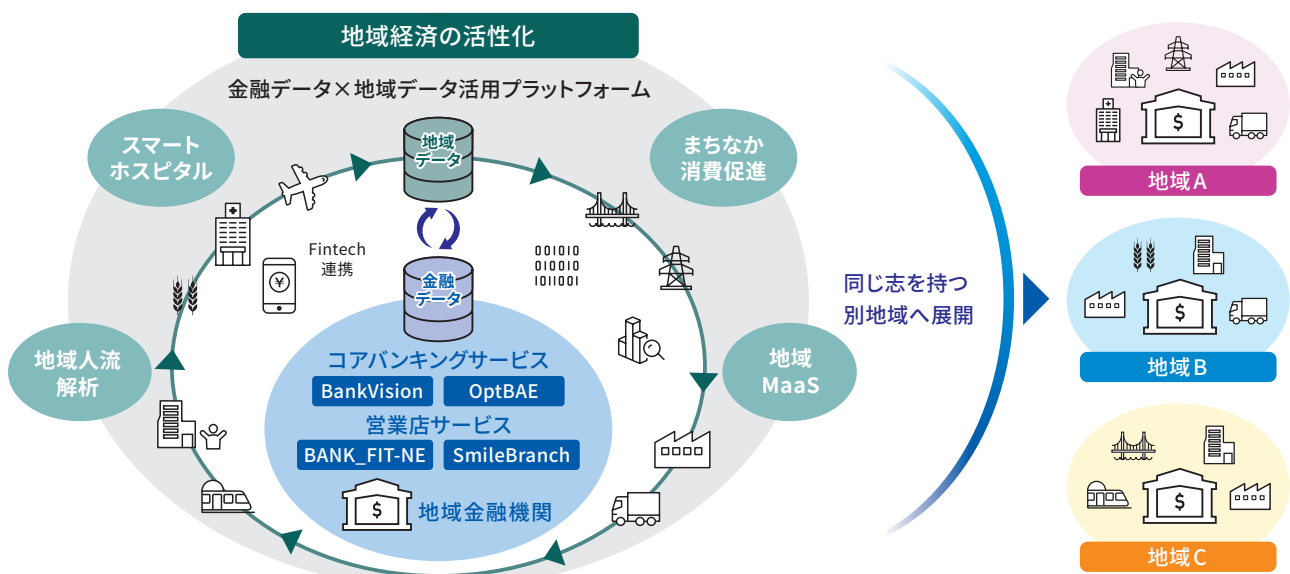
現在、金融コア業務をはじめとしてさまざまなアウトソーシングサービスを提供しており、業界においても先進的な地域金融機関で多数採用されているほか、新たな引き合いもますます増加しています。

金融分野のDX拡大を通じて地域経済を活性化

当社グループは、営業店の改革を推進する「BANK_FIT-NE」^{※4}や「SmileBranch」^{※5}などにより、事務の効率化と顧客関係性強化につながるサービスを提供し、地域金融機関のDX化を支援しています。「BankVision on Azure」は従来の勘定系システムとは異なり、Azureというパブリッククラウドに乗せることによって、外の世界とつなぎやすくなりました。セキュアな環境下でのオープンAPI公開を、低コストかつスピーディに実現することが可能となり、Fintech企業などから先進的なサービスやデータを取り込むことができます。その結果、クラウド上で収集・集約・分析・活用するデータドリブンの仕組みを形成することができ、顧客体験から得られたデータを有効に活用しながら新たなサービスに活かすといった金融サービスのDX化を実現しています。このような取り組みを行う地域金融機関と、地方創生に積極的に取り組んでいる当社グループの活動が共感を生み、地域のデータを蓄積し、地域経済の活性化につながるという「For Customer」から「For Society」への流れが生まれてきています。そして、この活動から生まれるデータを共有し、改善ループを回す仕組みを、同じ志を持つ別地域へ展開することで、地域経済の発展や活性化につなげていきます。

※4 日本初の「リアル集中機能」や「セールスモード機能」など画期的な機能を備えた次世代営業店システム

※5 営業店窓口業務支援システム



「Vision2030」の実現に向けて

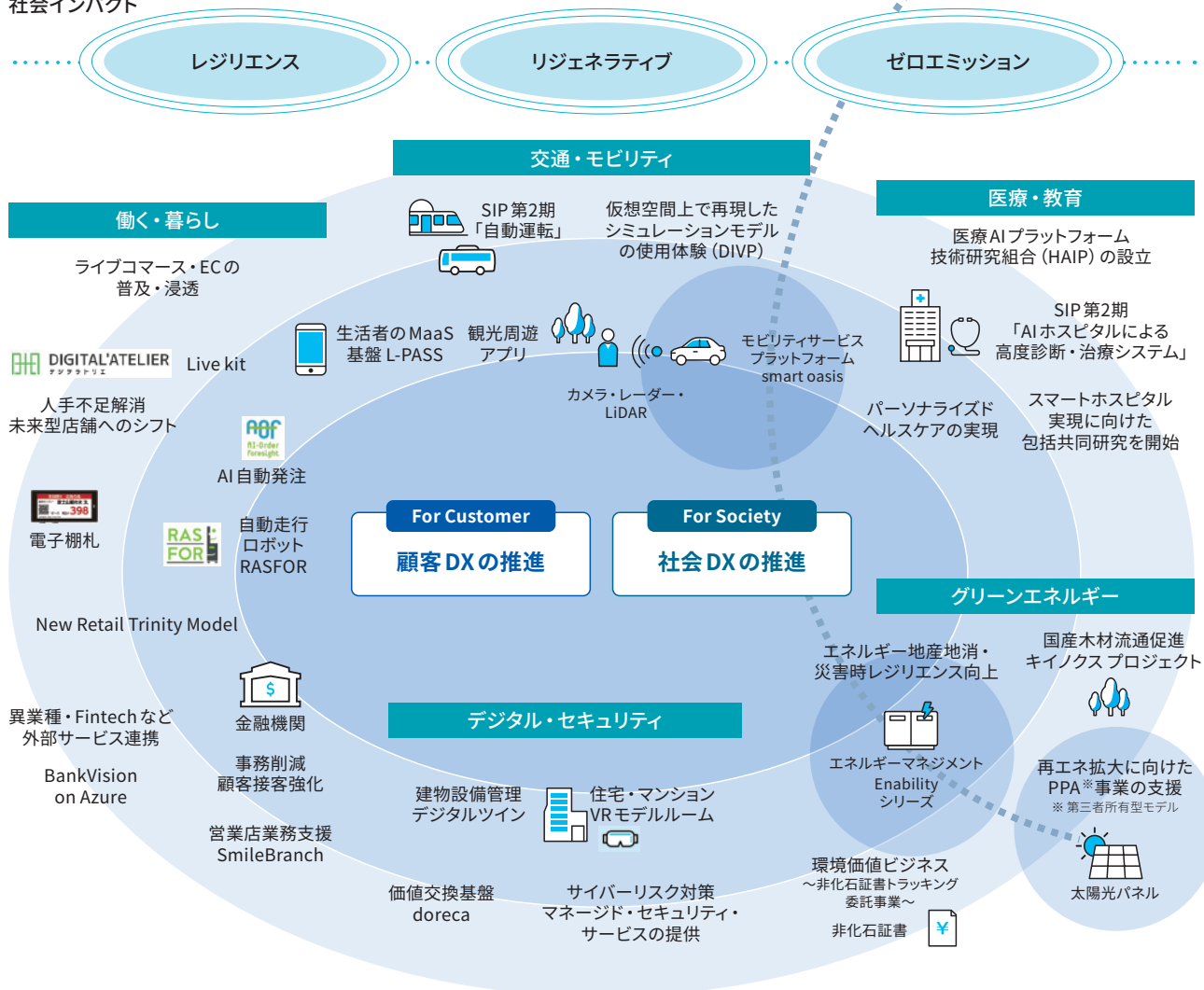
当社グループがPurposeのもと、2030年に向けて進むべき方向性を定めたのが「Vision2030」です。持続可能な社会の実現を目指し、当社グループが考える「レジリエンス（自律分散した生存力・復元力のある環境）」「リジェネラティブ（再生型ネットポジティブ社会へ）」「ゼロエミッション（デジタルを活用した環境貢献、環境負荷の軽減）」の3つの社会インパクトを道しるべに、「経営方針（2021-2023）」を推進することで、「デジタルコモンズ（社会の共有財）」を創造し、誰もが幸せに暮らせる社会の仕組みづくりにつなげたいと考えています。

例えば、エネルギー管理においては、デジタルの力でエネルギーの起源や需給バランスを見える化し、コントロールすることにより、自然エネルギー由来の電力や、環境負荷の少ないモビリティを消費者が自らの意思で選択し、暮らしに取り入れることが可能になります。当社グループは、人と組織がもたらすソーシャルインパクトは、地球温暖化などの環境問題の解決に貢献していくものと考えています。

中長期の成長に向けて

顧客DXと社会DXの両面からさまざまな取り組みを推進し、「Vision2030」の実現につながる活動を進めています。

社会インパクト



グリーンエネルギーのマネジメントを起点とするデジタルコモンズの一例

モビリティサービスプラットフォーム「smart oasis」

「smart oasis」は、安全で快適な次世代のモビリティエコシステムを実現するモビリティサービスプラットフォームとして、2009年よりEV・PHV※向け充電インフラシステムサービス「smart oasis for charging」の提供を開始、2017年にはEV時代を見据えたカーシェアリング向けサービス「smart oasis for Carsharing」へ拡大し、現在のシステムサービスを展開中です。当社は、EV化やモビリティのサービス化(MaaS)の動きが加速する中で、交通サービス事業者などにMaaS基盤を提供すると共に、AIやビッグデータ技術の活用により、安全で快適な移動を実現する革新的な次世代モビリティサービスを創造していきます。

※ EV: 電気自動車 PHV: プラグインハイブリッド自動車



エネルギー事業者の円滑な事業運営に貢献「Enabilityシリーズ」

「Enabilityシリーズ」は、電力事業の運営における顧客管理料金計算システムをクラウドで提供する電力小売ソリューションであり、当社が長年にわたり電力業界で培ったシステム構築のノウハウを集約したクラウドサービスです。

同シリーズは「Enability CIS」「Enability Order」「Enability Portal」「Enability EMS」「Enability Billing」で構成され、スイッチング受付から料金計算、請求・収納、電力使用量の制御・可視化まで、電力小売ビジネスに必要な機能をワンストップで提供します。今後も、市場動向や国の施策・各種制度変更などを踏まえて、低圧卒FIT発電買取、非化石証書管理など機能拡張を進めていきます。



再生可能エネルギーの利用拡大に向けたPPA事業の支援

企業が設備等の初期費用を負担せず太陽光発電システムを導入できる太陽光PPA(電力販売契約)モデル※が注目されています。当社は、センコー株式会社とエフビットコミュニケーションズ株式会社と共同で、太陽光PPAモデルにおける再生可能エネルギー活用最大化に向けたスキームの構築に取り組んでおり、「小売事業者向けAIを活用した太陽光発電の余剰予測サービス」や「PPAモデル料金計算に向けた発電量計測値」の提供により、本事業の支援を行っています。

※ 太陽光PPAモデル: 施設所有者が無償提供する屋根などのスペースに、太陽光発電設備の所有・管理を行う会社(PPA事業者)が設置した設備で発電した電力を施設所有者へ有償提供するサービス形態のこと。



2021年5月開設のセンコー(株)の太陽光発電設備PPAで導入した「岐阜羽島PDセンター」

キイノクスプロジェクト

当社は、多様な分野の企業共創により国産木材の流通・利活用を推進する「キイノクスプロジェクト」を2021年に発足しました。プロジェクトで扱うメインテーマは、「国産木材のサステナブルな流通」です。2022年2月に木材業界DXのための「木材流通プラットフォームサービス」の試行を岐阜県で開始し、2022年6月にオフィス向け家具販売/内装事業に参入しました。国産木材の流通サプライチェーンと需要創造の両側面に関わる複数のプロジェクトを通じて、森林の問題解決、地域経済の活性化、心身の健康と豊かな生活の実現を目指します。

※ キイノクス(KIINNOX)は、[KI(木)]×[INNOVATION(革新)]×[X(掛け合わせ&未知への可能性)]の3つの言葉を組み合わせた造語

キイノクス
KIINNOX



CFOメッセージ



社名変更の意義・Purpose等の
浸透活動を通じて、
社員のマインドセット変革を図りながら、
サービスビジネスへの転換を
加速させていきます

常務執行役員 CFO
梅原 一真

2021年度の業績振り返り

2021年度は「経営方針（2021-2023）」の初年度であり、また、国際財務報告基準（IFRS）適用の初年度でもありました。売上収益は、システムサービス、アウトソーシングサービスが好調に推移した結果、前年度より92億円増の3,176億円となりました。IFRS適用後の業績管理指標として採用している、売上収益から、売上原価と販売費及び一般管理費を控除した調整後営業利益は、増収による増益に加え、収益性の向上もあり、前年度より15億円増の267億円と公表見通しを上回ることができました。今経営方針では、定量目標のうち、最重要指標として調整後営業利益率10%以

上を掲げていますが、2021年度は、前年度比0.2ポイント改善して8.4%と着実に向上しています。

資本合計は、前年度末比で167億円増加の1,307億円となり、純有利子負債が同80億円減少したことでネットキャッシュは69億円となりました。親会社所有者帰属持分比率は、同3.8ポイント向上して48.0%となるなど、財務健全性も、さらに改善しております。資本効率も、当期利益が営業増益および金融収益の増加等で増益となったことにより、ROEが同1.5ポイント向上して17%と向上し、今経営方針の定量目標としている15%を2年連続で上回ることができました。

「経営方針（2021-2023）」における収益拡大への取り組み

「経営方針（2021-2023）」では、お客様の持続的成長に貢献する顧客DX、さまざまな業種・業界のお客様、パートナーと共に社会課題の解決を進める社会DXにつながるアウトソーシングサービスを当社グループの成長ドライバーと位置づけ、最終年度である2023年度には、当該サービスの売上収益を1,000億円まで拡大させることを数値目標として

掲げています。足元の事業環境は、DXにつながるIT投資が活況なためシステムサービスが堅調となっていますが、限界利益率が高く、安定した収益基盤の確立に貢献するアウトソーシングサービスを拡大させていくことにより、調整後営業利益率10%以上につなげていく考えです。2022年度から2023年度にかけ自社システムの更新に関わる費用発生

が見込まれますが、粗利率を一層向上させていくことにより、最終年度の計数目標を達成したいと考えています。

アウトソーシングサービス

アウトソーシングサービスは、運用受託型、企業DX型、サービス型（事業創出型）の3つの形態に分類されますが、足元では、特に企業DX型が力強く伸長しています。事業創出型ビジネスは売上収益ではまだ大きな規模になっていないものの、サービスの種となる部分は確実に広がっています。2022年度に入り、システムサービスの受注や構築案件が拡大していますが、今後、アウトソーシングサービスへとつながっていく案件が多数含まれています。今回の社名変更の意義・Purpose等の浸透活動を通じて、社員のマインドセット変革を図りながら、サービスビジネスへの転換を加速させることで、目標値の達成を目指していきます。

事業成長につながる投資戦略

戦略投資

新規分野では、木材流通のプラットフォームを提供する会社や自動運転の安全性評価のためのプラットフォームを提供する会社等を新設する一方で、DX領域でのビジネス拡大に向け、顧客やパートナー企業と積極的に共創的的事业創出を行うための取り組みを加速させています。新たなビジネスの芽を見つけるためにも、引き続き、中長期的な視点に立ち、ICT領域にこだわることなく、革新的な技術を持つスタートアップやベンチャーキャピタルに対する出資および協業を継続していきます。また、M&Aの機会があれば、財務

規律を利かせ、厳選しながらも、積極的に取り組んでいきたいと思ひます。投資先としては「Vision2030」の実現に向け、3つの社会インパクトを生み出す領域、そしてデジタルやテクノロジーが力を発揮できる領域として、交通・モビリティ、医療・教育、グリーンエネルギーといった分野を中心に考えています。グローバルの観点では、規模はそれほど大きくありませんが、東南アジア企業を中心に投資先へのM&Aを探索しています。

研究開発投資、設備投資

今後、企業価値向上を図る上で無形資産の重要性がますます高まると言われる中、当社グループにおいても、サービス型ビジネスを加速するサービス開発や技術力の強化に取り組んでおり、そのためにも、研究開発投資が重要になります。この部分は中長期成長に直結するため、2022年度は増加させる計画としています。また、市場ニーズに応える魅力的なアウトソーシングサービス提供のためには、機能のバージョンアップのための投資を絶えず行う必要があり、投資を行いながら、収益も増やす好循環サイクルを回していきます。設備投資に関しては、アウトソーシングサービスの拡大に対応した適切な投資を実行していきます。

構造改革投資

2022年度から2023年度にかけて、社内の基幹システムの刷新を予定しています。一時的に費用負担が嵩み、業績下押し要因となりますが、リアルタイム経営、データ・ドリブン経営を一層進めるため、今経営方針期間中に刷新する計画です。

また、前中期経営計画では、人的資本への投資として、「思

「経営方針（2021-2023）」の目標と進捗

	2020年度 ^{※1}	2021年度	(対2020年度比)	2023年度目標
調整後営業利益率 ^{※2}	8.2%	8.4%	+0.2pt	10%以上
売上収益	3,084億円	3,176億円	+3.0%	3,400億円
うち、アウトソーシング ^{※3}	595億円	634億円	+6.5%	1,000億円
ROE	15.5%	17.0%	+1.5pt	15% 目途
配当性向	42.2%	41.7%	-0.6pt	40% 目途

※1 国際財務報告基準 (IFRS) に準拠した数値

※2 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

※3 システムの運用受託だけでなく、当社が事業主体として提供するサービス型ビジネスを含む

CFOメッセージ

考変革・スキル変革」といったマインドセットおよびリスキリングも含めたスキルチェンジに重点を置いていました。現在の人事制度では、スキル、コンピテンシーを明らかにし、各人が持っている能力やスキルを可視化したうえで、複数の役割(ROLES)を持ってもらい、個人の中の多様性(インtrapersonal・ダイバーシティ)を養うための施策を実施しています。それにより、一人ひとりの思考・スキルを変革し、イノベーションの創出につなげていきたいと考えています。

また、ビジネスエコシステムをさらに拡大させていくため、社会インパクトを自ら創出でき、事業創出に関する専門性をも備えた「ビジネスプロデュース人財」の育成にも注力する方針で、マテリアリティにおいても、2023年度に2021年度比で2倍とするKPIを設定しました。中途採用も含めて、今後、この分野の人財を増強していく考えです。

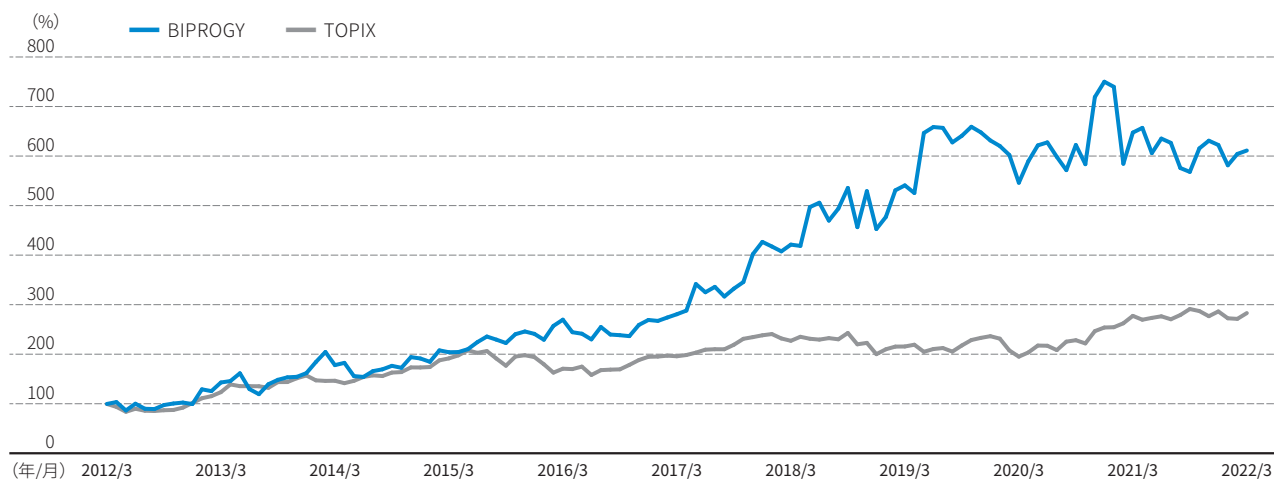
投資実績

(億円)

	中期経営計画 (2018年度-2020年度) Foresight in sight 2020				経営方針 (2021-2023) (2021年度-2023年度)	
	2018年度	2019年度	2020年度	3カ年合計	2021年度	
戦略投資	30	42	25	97	39	
サービス開発投資	研究開発投資	40	45	50	135	41
	設備投資	82	103	120	305	119
合計	151	190	195	537	199	
人的資本投資	35	34	31	100	26	

※ 2021年度から国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。2020年度以前については、日本基準の数値を掲載しています。

株主総利回り(TSR)



	1年	3年		5年		10年	
	累積	累積	年率	累積	年率	累積	年率
BIPROGY	+93.8%	+113.9%	+4.4%	+226.0%	+17.7%	+611.2%	+19.8%
TOPIX	+102.0%	+131.2%	+9.5%	+144.3%	+7.6%	+283.3%	+11.0%

※ Total Shareholder's Return (TSR) : 株主総利回り。キャピタルゲインと配当をあわせた総合投資収益率

※ TSRの計算は、BIPROGYは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)

※ グラフの値は、2012年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2022年3月末日まで)

「Vision2030」の実現に向けて

お客様に対しては、信頼性と持続性のある社会インフラとしてのICTサービスや社会的価値をしっかりと提供していくことが重要です。そのために、顧客DXと社会DXを両面から推進し、パートナーやコミュニティと共に社会課題を解決するビジネスエコシステムを拡大させ、デジタルコモンズを創造することで、「Vision2030」の実現につなげるとともに、社会的価値創出企業への変革を目指します。

その取り組みのひとつとして、2021年度より、役員報酬の業績連動部分の一部にESG指標などのKPIの達成度反映

を組み込みました。マテリアリティでも、5つの項目ごとに目指す姿や創出する社会的、経済的価値を定義するとともに、KPIと目標を設定し、年度ごとにモニタリング、評価を行うこととしており、この一連のプロセスは、サステナビリティ経営を推進していくうえでも重要な取り組みとなっています。

世の中の動きとしても、企業価値と非財務資本の因果関係、相関関係等を検証して開示をする流れとなっており、当社としても、この流れに強い関心を持ち、フォローしていきたいと考えます。

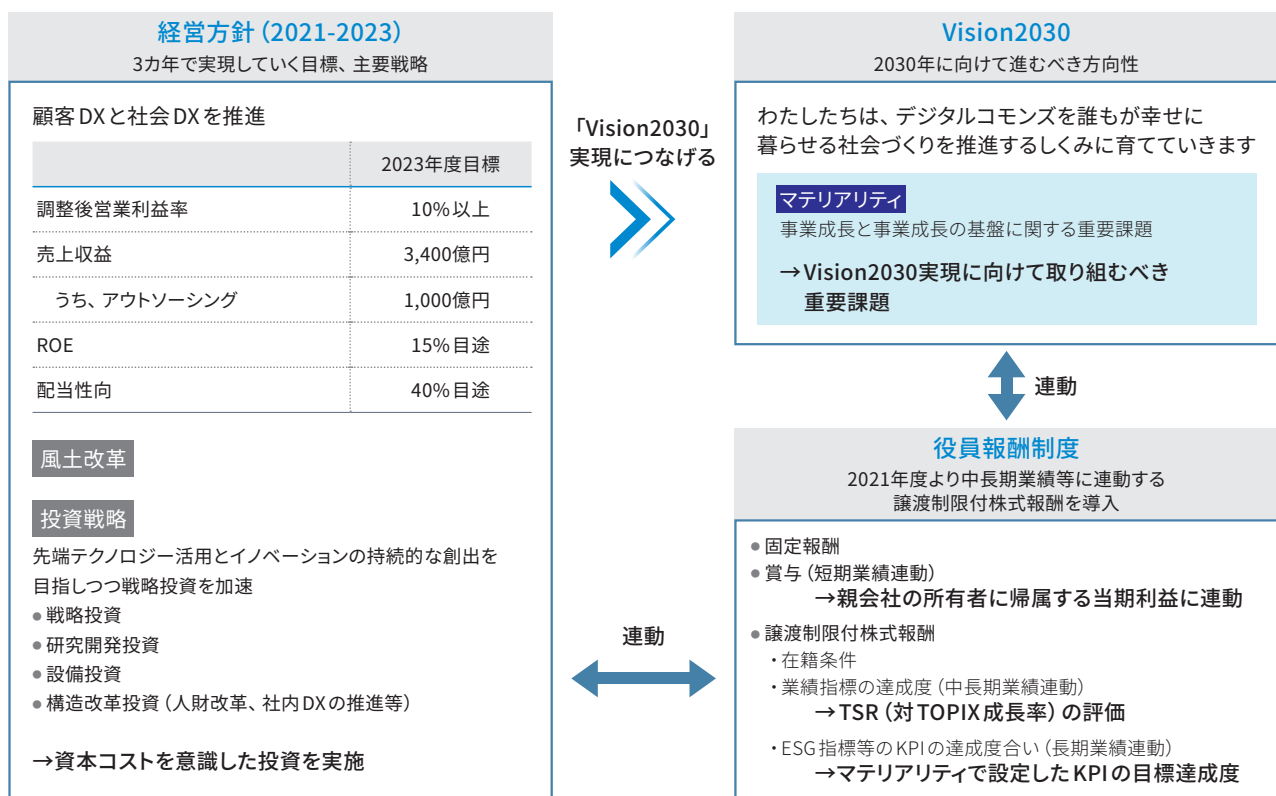
株主還元について

株主還元については、業績連動型配当を基本に据え、「経営方針(2021-2023)」では連結配当性向40%目途としており、2021年度は記念配当を含め1株あたり85円(連結配当性向41.7%)とさせていただきます。今後も、収益の拡大に加え、経営環境や投資とのバランスなども考慮しながら、一層の株主還元が実現できるよう努力していきたいと

思います。また、過去10年間のTSRは左ページの通り堅調に推移しており、引き続き、株主資本コストを上回るTSRを実現できるよう、適正な財務資本政策を実施していきます。

ステークホルダーの皆様におかれましては、当社グループのさらなる成長にご期待いただくとともに、引き続きご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

企業価値向上に向けた取り組み

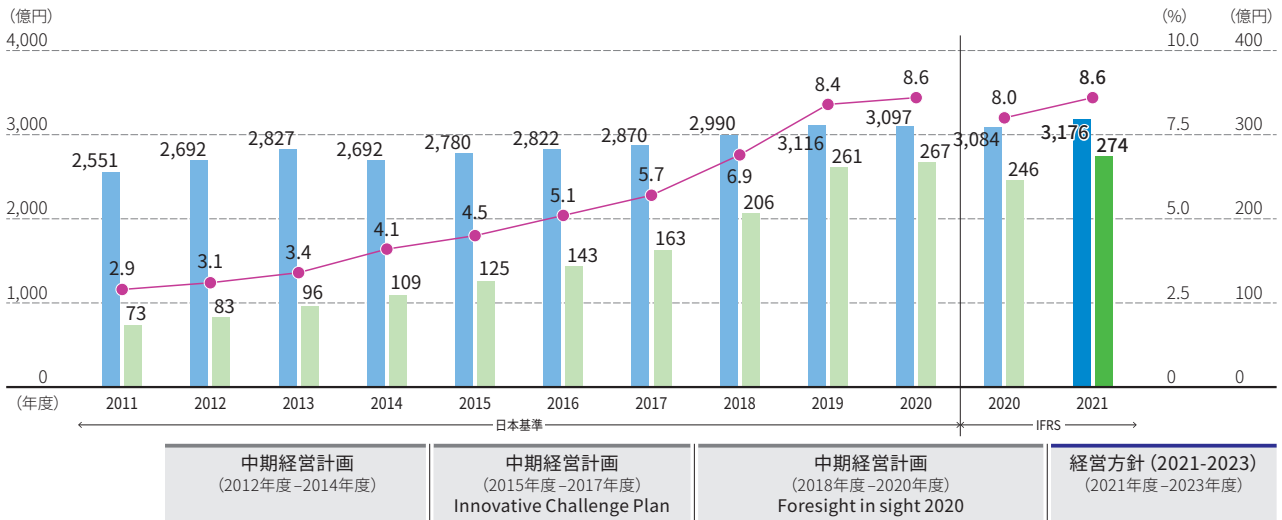


財務ハイライト

(BIPROGYおよび連結子会社)

※ 2021年度から国際財務報告基準 (IFRS) を適用しています。
2020年度の財務数値については、従来の日本基準に加えIFRSに準拠した数値も併記しています。

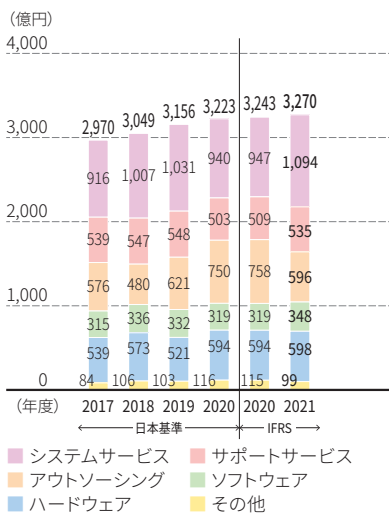
売上収益 (売上高) / 営業利益 / 営業利益率



■ 売上収益 (売上高) (左軸) ■ 営業利益 (右軸) ● 営業利益率 (右軸)

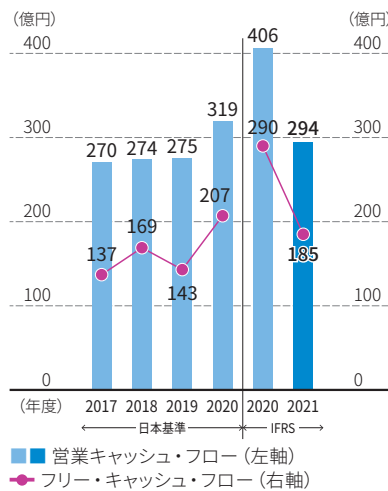
過去の中期経営計画期間では、コスト構造の見直し、リスク管理および財務体質の強化など、経営基盤の強化を図り、ビジネスモデルの変革に取り組むことで、さらなる収益性の改善につなげてきました。「経営方針 (2021-2023)」の初年度である2021年度からIFRSに移行し、2021年度の実績は、売上収益はシステムサービスがDX関連案件を中心に伸ばしたことに加え、経営方針における成長ドライバーとして拡大を目指すアウトソーシング売上収益も着実に積み上がり、増収となりました。営業利益は、販管費は増加したものの、増収に伴う増益や収益性の向上により増益となりました。

セグメント別受注高



2021年度の実績は、アウトソーシングは前年度に複数の大型案件の計上があったため減少した一方で、DX案件を中心にシステムサービスが高水準で推移したことから、引き続き増加しています。

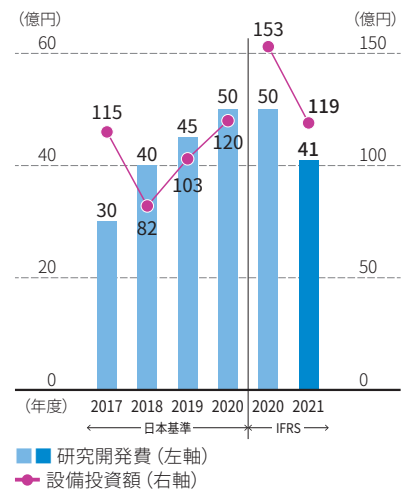
営業キャッシュ・フロー / フリー・キャッシュ・フロー



■ 営業キャッシュ・フロー (左軸) ● フリー・キャッシュ・フロー (右軸)

収益性向上によってキャッシュ・フローを安定的に創出しています。これを活用して先端技術やイノベーションにつながる知見を有するスタートアップなどへの投資を継続し、「Vision2030」の実現に向けた事業拡大を加速させていきます。

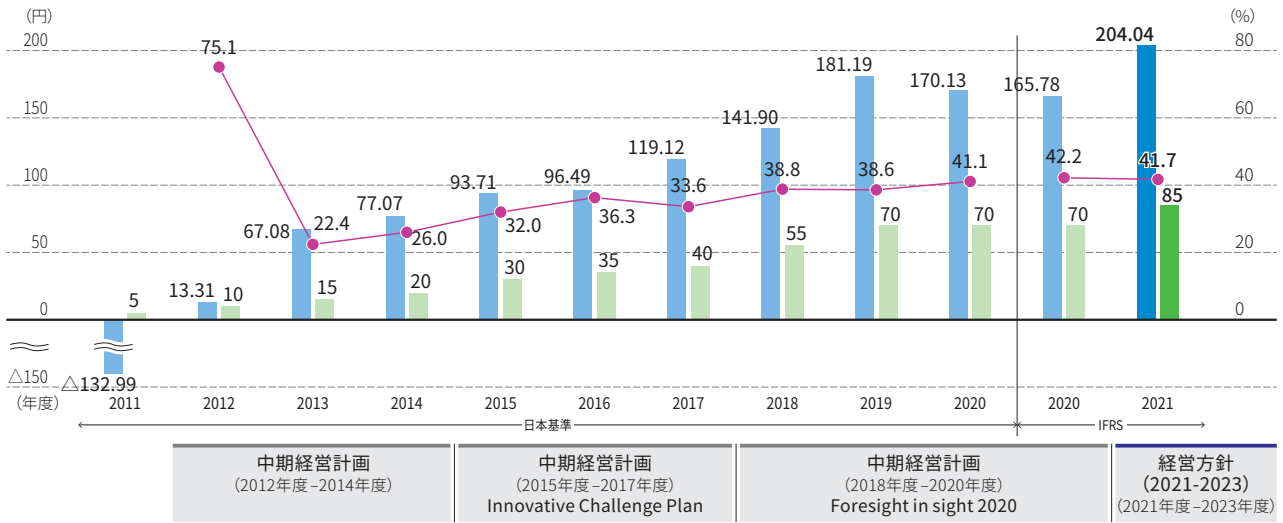
研究開発費 / 設備投資額



■ 研究開発費 (左軸) ● 設備投資額 (右軸)

「経営方針 (2021-2023)」では投資を重要な施策と位置づけており、先端テクノロジー活用とイノベーションの持続的な創出を目指しつつ、戦略投資を加速させていく計画です。「経営方針 (2021-2023)」では、DXを加速させるサービス開発や先端テクノロジー活用、新サービス創出のための研究開発を強化していきます。

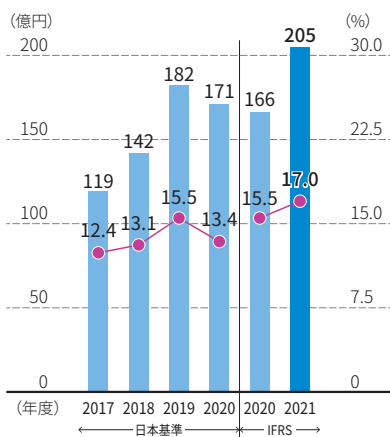
1株当たり当期利益（純利益）／1株当たり配当金／配当性向



■ 1株当たり当期利益（純利益）（左軸） ■ 1株当たり配当金（左軸） ● 配当性向（右軸）

2011年度から2012年度にかけては当期純利益が低調に推移しましたが、2012年度からの中期経営計画でビジネスモデルの変革、生産性の向上、不採算案件の撲滅などに取り組み、利益水準は着実に改善しています。2021年度の配当金額は普通配当75円に社名変更に伴う記念配当10円を合わせ、年間配当金85円とし、連結配当性向は前年度とほぼ同水準の41.7%となりました。「経営方針（2021-2023）」においても、連結配当性向は40%を目途とする方針としており、業績に応じた配当を基本方針として、安定的、継続的な利益配分に努めています。

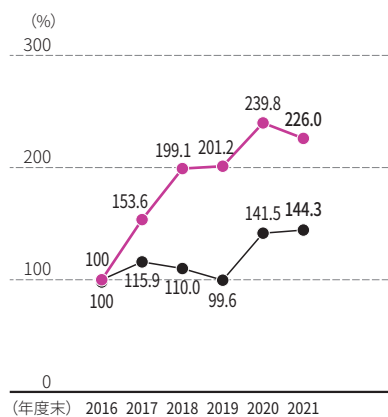
親会社の所有者に帰属する当期利益（親会社株主に帰属する当期純利益）／ROE



■ 親会社の所有者に帰属する当期利益（親会社株主に帰属する当期純利益）（左軸） ● ROE（右軸）

2021年度の当期利益は、営業増益および金融収益の増加等により増益となりました。「経営方針（2021-2023）」ではROE15%目途を計数目標としていますが、当期利益の増益に伴い、2021年度のROEは17.0%となりました。

株主総利回り（TSR）

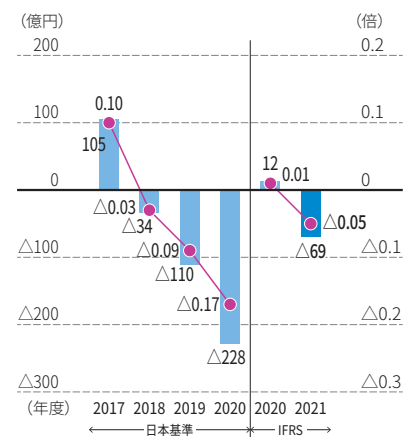


● BIPROGY ● 配当込みTOPIX

2021年度の株主総利回り（TSR）は、配当込みTOPIX対比で大きく上回りました。堅調な業績に伴い、株価は過去5年間を通して安定した推移となっています。

※ 2017年3月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化

純有利子負債／ネットD/Eレシオ



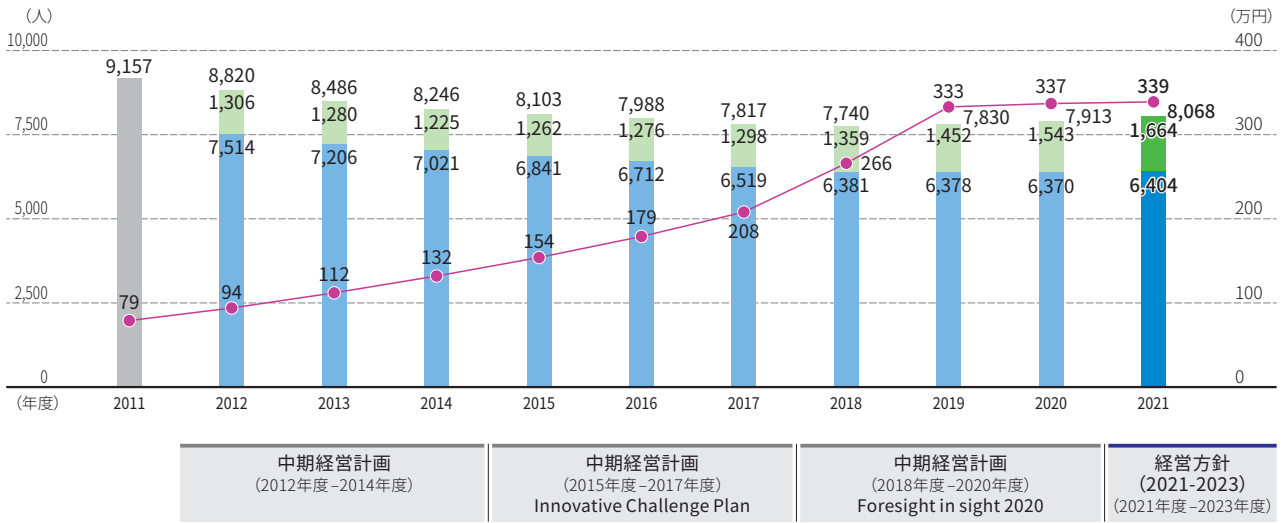
■ 純有利子負債（左軸） ● ネットD/Eレシオ（右軸）

有利子負債の削減を中心に継続的に財務体質の改善を推し進めた結果、2021年度のネットD/Eレシオは△0.05倍となりました。

非財務ハイライト

(BIPROGYおよび連結子会社)

従業員数(男女別)／従業員1人当たり営業利益

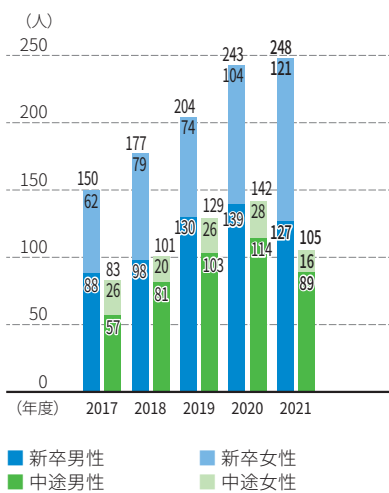


■ 男性従業員数(左軸) ■ 女性従業員数(左軸) ● 従業員1人当たり営業利益(右軸)

中期経営計画(2012年度-2014年度)から重点施策として人事制度・人材育成改革に注力しており、働き方改革の推進と生産性向上をテーマにさまざまな施策を実施しました。これまで団塊世代の定年退職などによる従業員数の減少が続いてきましたが、中長期視点での採用活動や、人材育成施策を展開し、自律的に考えイノベーションを創出できる多様な人材の確保・育成に努めています。2019年度より従業員数が増加に転じる中においても、従業員1人当たり営業利益は着実に増加しています。

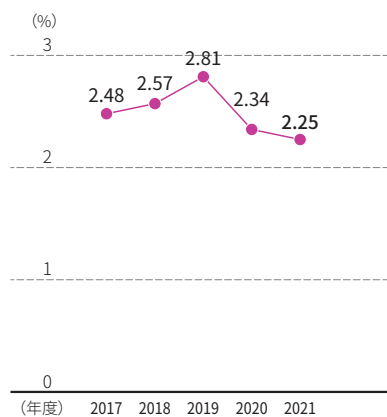
(注) 2020年度までは日本基準に準拠し、2021年度からは国際財務報告基準(IFRS)を適用しています。

採用人数※1



中長期的な視点からの新卒採用に加え、新規分野や特定のスキルを有し、即戦力となるキャリア人材の中途採用にも積極的に取り組んでいます。2021年度においても新卒・中途採用を積極的に行い、新卒の女性採用人数も高い水準で推移しています。

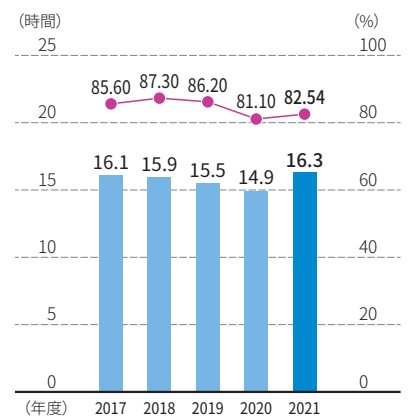
離職率※2



働きやすい職場づくりや、若手人材の積極的な登用、従業員エンゲージメントの向上などを継続的に推進し、離職率は業界平均(9.1%)を大きく下回る水準で推移しています。

* 出典：厚生労働省「令和3年雇用動向調査」情報通信業離職率

従業員1人当たり平均月間残業時間数※2／有給休暇取得率※2



「残業メリハリ活動」などの施策の推進によって、平均残業時間の削減に努めています。2021年度も目標である有給休暇取得率80%以上を達成しました。引き続き、働き方改革および健康経営を実践しています。

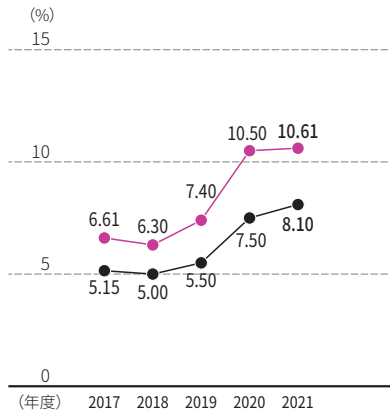
<各集計範囲>

※1 2020年度以前はBIPROGY(株)、国内連結子会社およびCambridge Technology Partners Inc.。2021年度は、BIPROGY(株)、ほか8社

※2 BIPROGY(株)、ユニアドテックス(株)

マテリアリティに関連する主なKPI → P.22-25「マテリアリティ」

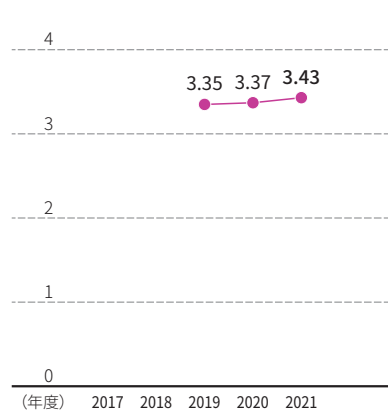
女性管理職比率



● 女性管理職比率(単体)
● 女性管理職比率(連結)※3

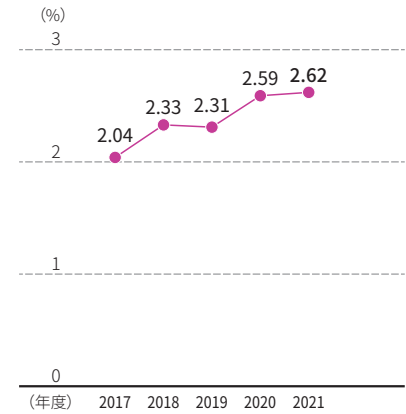
ダイバーシティ推進の重要施策として、女性活躍を推進しています。2021年度の女性管理職比率(連結)は8.10%となり、マテリアリティの目標である18%以上(2026年4月1日時点)の達成に向け、登用計画を定めて取り組んでいます。

エンゲージメント調査における働き方関連項目の加重平均スコア



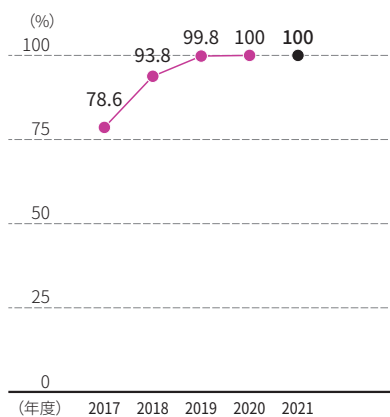
2021年度は3.43となり、マテリアリティのKPIの基準スコアである3.36(2019、2020年度の平均値)を上回りました。テレワーク拡大の影響等により、2年連続で上昇しています。今後も、従業員が働き方の進化をより実感できるよう、分析と対応を進めていきます。

障害者雇用率※4



当社グループでは障害者雇用率について、法定雇用率+0.1%以上とすることを目標とし、過去5年間達成しています。障害者本人および受け入れ組織のサポートを強化する施策により、どのような事情を持つ人にも働きやすい環境づくりを推進しています。

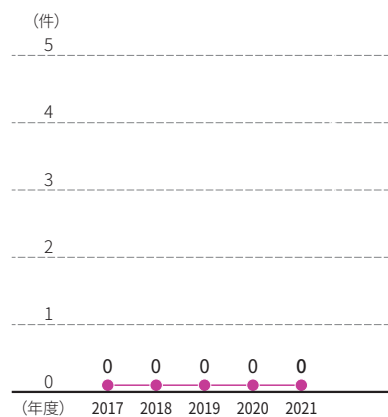
主要サプライヤーに対するESGリスクアセスメント実施率／購買取引行動指針理解度



● 購買取引行動指針理解度
● 主要サプライヤーに対するESGリスクアセスメント実施率

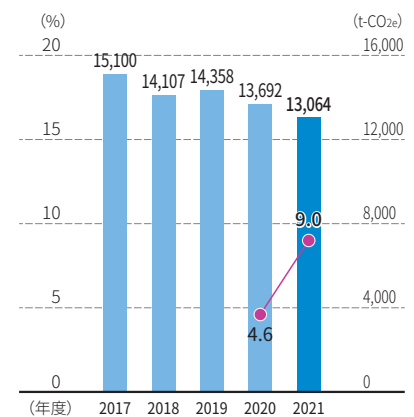
2020年度までは購買取引行動指針理解度、2021年度からはESGリスクアセスメント実施率として、主要サプライヤーへのアセスメントを実施しています。ESGリスクアセスメントを有効なものにするため、リスクに対して実効性のある対応策の検討と実行を行っています。

重大なセキュリティインシデント発生数※5



テレワーク中心の業務実施環境においてセキュリティを担保できる仕組みを導入するなど、セキュリティインシデントの抑制に積極的に取り組んでいます。

温室効果ガス排出量削減率／Scope1+Scope2排出量合計



● 温室効果ガス排出量削減率(2019年度比)(左軸)
■ Scope1+Scope2排出量合計(t-CO₂e)(右軸)

再生可能エネルギー由来の電力調達を増加させるとともに、テレワークの推進やオフィスの省スペース化、高効率機器への切り替え等の省エネ対策によって温室効果ガス排出量の削減を進めています。

※3 2020年度以前はBIPROGY(株)、ユニアデックス(株)。2021年度は、BIPROGY(株)、ほか6社
 ※4 2019年度以前はBIPROGY(株)、ユニアデックス(株)。2020年度以降は、BIPROGY(株)、ほか6社
 ※5 2020年度以前はBIPROGY(株)およびBIPROGY(株)出資比率100%の国内連結子会社。2021年度は、BIPROGY(株)および連結子会社
 ※6 2017年度から2019年度はBIPROGY(株)、ほか10社2団体(国内主要拠点)。2020年度はBIPROGY(株)、ほか12社2団体(国内主要拠点)。2021年度はBIPROGY(株)、ほか投資事業有限責任組合を除く連結対象の24社(国内外主要拠点)