

# 価値創造プロセス

BIPROGYグループは、これまでに培ってきた強みを活かしながら、業種や業界の垣根を越えて連携するビジネスエコシステムを拡大し、社会的価値と経済的価値を創出していくことにより、持続可能な社会の実現を目指していきます。

Purpose

① P.6-7

## 先見性と洞察力でテクノ 持続可能な社会を創出

先見性・洞察力 × テクノロジー ×

Foresight in sight 「先見性」でいち早くキャッチ

ストラテジー

### 経営方針 (2021-2023)

① P.28-35

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

### マテリアリティ

① P.20-27

「Vision2030」の実現に向けて取り組みを推進

インプット

### 競争優位の源泉

2022年度または2023年3月末時点のデータ

#### 社会・関係資本

- 幅広い業種・業界にわたる顧客基盤
- 顧客・パートナーとのリレーションシップ
- 顧客数 5,000社以上
- ユーザー会「BIPROGY研究会」会員数 約540社
- エンジニアベンダー 450社以上

#### 人的資本

- 社会課題を自らの課題と捉え、行動できる人材
- 多様性があり、チャレンジを許容する企業風土
- 従業員数 8,124人
- 女性管理職比率 9.3%
- エンジニア数 5,089人

#### 財務資本

- 新たなサービス創出や事業環境の変化に対応する財務基盤
- 親会社の所有者に帰属する持分 1,399億円
- フリー・キャッシュ・フロー 129億円

#### 知的資本

- 60年以上の歴史で培ったさまざまな業界の業務知識、技術力
- ベンチャー、スタートアップとの連携によるオープンイノベーション
- ビジネスエコシステムを推進するサービス群
- 新たなサービス創出のための投資
- 「DX認定」取得
- 投資額<sup>※1</sup> 221億円

#### 自然資本

- 事業活動の低炭素化
- エネルギー使用量 7,608kl
- グループの事業所における再生可能エネルギー調達率 23.4%

#### 製造資本

- 製品・サービスの品質保証
- 透明・公正なプロセス
- 日本全国、海外8カ国に広がるサービス拠点
- ISBP<sup>※2</sup>による品質管理
- グループコンプライアンス意識調査 回答率95.6%/97.4%

### 当社グループの強み

① P.18

さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ

完遂するシステム実装力

ベンダーフリー & ワンストップのサポート力

新しいサービスをデザインし実現する力

### 事業活動

業務効率化・高度化に貢献するサービスの提供

### システムインテグレーションの提供

情報システムの構築・運用・保守などお客様に最もふさわしい形のソリューションやサービスを提供する当社グループのコアとなる事業

アウトプット

① P.76-78

売上収益

3,399億円



サービス売上  
72%

※1 研究開発費、設備投資額、戦略投資額の合計

※2 ISBP (Information Services Business Process) : 高品質なシステムを提供するためにシステム開発に必要な作業をまとめた、当社グループの標準業務プロセス

# ロジックの持つ可能性を引き出し、 します

ビジネスエコシステム = 社会的価値創出

したお客様や社会の課題を、経験や常識にとらわれない「洞察力」で深く理解

- 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伴う環境負荷の低減
- 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
- 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

DXに貢献するサービスの提供

For Customer  
顧客DXの推進

For Society  
社会DXの推進

マーケット横断で  
ビジネスアセットを掛け合わせる

## ビジネスエコシステムを推進

複数の企業や団体がパートナーシップを組み、それぞれの技術や強みを生かしながら、業種・業界の垣根を越えて共存共栄するビジネスエコシステムを構築し、社会課題の解決に貢献

### サービスの創出

■ システムサービス	34%	
■ サポートサービス	15%	
■ アウトソーシング	20%	
■ その他	3%	(負荷としてのアウトプット)
■ ソフトウェア	11%	GHG排出量 (Scope1+Scope2 (マーケットベース))
■ ハードウェア	17%	10,753t-CO <sub>2</sub> e

事業活動の推進力となる基盤 ◎ P.48-75

社会変化 ◎ P.22

# Vision2030

◎ P.20-27

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ぐみに育てていきます



## 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



交通・モビリティ



医療・教育



社会課題を解決するサービスの社会実装



働く・暮らし



デジタル・セキュリティ



グリーンエネルギー

アウトカム

### 創出する社会的価値と経済的価値

2022年度または2023年3月末時点のデータ

#### 社会・関係資本

- 社会課題解決型ビジネスの提供を通じ、社会のサステナビリティに貢献
- 多様なステークホルダーとの信頼関係構築によるビジネスエコシステムの創出
- 安心・安全な製品・サービス提供

- 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の案件数  
2020年度比 125.5%

#### 人的資本

- 社会課題の解決に貢献するイノベーション人財の輩出
- 労働生産性の向上

- ビジネスプロデュース人財 37人  
- エンゲージメントスコア (働き方関連) 3.47  
- 従業員1人当たり営業利益 365万円

#### 財務資本

- 高い資本効率/強固な財務基盤
- ROE 15.0%
- 発行体格付<sup>※3</sup> A-
- 親会社所有者帰属持分比率 49.9%

#### 知的資本

- 新しいサービスの創出
- スタートアップ/事業投資 71件
- 国内外/多領域へのファンド投資 31件

#### 自然資本

- 環境貢献型サービスの提供
- バリューチェーンの環境負荷低減
- 環境貢献型製品・サービスの提供を通じたゼロエミッション達成率 174.6%
- GHG排出量 (Scope1+ Scope2 (マーケットベース)) 削減率 (2019年度比) 25.1%

#### 製造資本

- サービスの安定稼働
- オンライン稼働率 99.998%

※3 (株) 格付投資情報センター (R&I)

# BIPROGYグループの価値創造の源泉

## BIPROGYグループの強み 真摯さに裏付けられた“実践力”～やり抜く力～

### さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ

金融・製造・流通・官公庁、公其他の幅広い分野に顧客基盤を有し、IT戦略のコンサルティングに基づいたITソリューションや、運用管理・保守のサポートまでの一貫したサービスを提供しています。

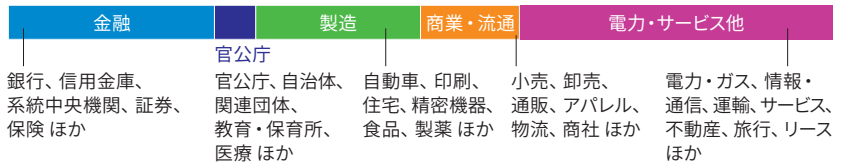
#### 幅広い業種・業態のお客様

顧客数<sup>※1</sup> **5,000**社以上

※1 BIPROGY (株)、ユニアデックス (株) の合算値

#### 幅広い分野の顧客基盤

マーケット別売上構成比イメージ (2022年度)



### 完遂するシステム実装力

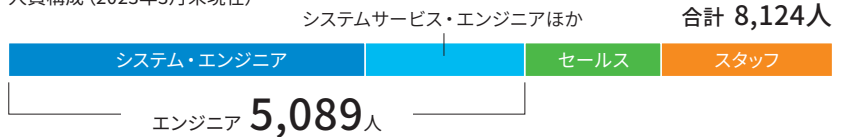
開発から完成後の評価や改善までを手掛けており、確かな知識・技術力でお客様の経営課題の解決に貢献しています。

#### 社会を動かすミッション クリティカルなシステム提供

数多くの **実装実績**

#### 技術力を支えるエンジニア

人員構成 (2023年3月末現在)



### ベンダーフリー＆ワンストップのサポート力

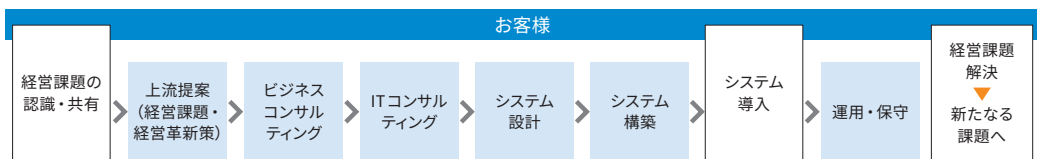
自社の製品 (ハードウェア/ソフトウェア) にこだわらないベンダーフリーの立場でワンストップのサポート力を発揮し、お客様の課題解決に最適なICT環境を提供しています。

あらゆるメーカー製品 × エンジニアベンダー **450**社以上

拠点 国内 **全国**をカバー 海外 **8**カ国<sup>※2</sup>

※2 (2023年3月末現在) アメリカ、中国、インドネシア、タイ、シンガポール、フィリピン、マレーシア、ベトナム

#### ワンストップで展開する事業内容



### 新しいサービスをデザインし実現する力

企業や社会におけるさまざまな課題を解決するため、新しいサービスをデザインできる人財を育成するとともに、積極的な投資を実行し、オープンイノベーションに注力しています。

#### 投資額<sup>※3</sup>

(2022年度)

**221**億円

ほか人的資本投資額 26億円

※3 研究開発費、設備投資額、戦略投資額の合計

#### 新しいサービスの一例

(2022年度)

- 自動運転安全性評価のためのプラットフォーム「DIVP<sup>※4</sup>」
- 「称賛」を通じて組織の成功循環を創り、エンゲージメント向上を支援するアプリサービス「PRAISE CARD」

※4 Driving Intelligence Validation Platform

#### イノベーション創出に向けた取り組み

- 人財戦略**
  - 社内外の人財も巻き込みながら、より大きな価値を生み出せる力を持つ人財の輩出を戦略的に推進
- 投資戦略**
  - 先端技術や知見を有するパートナーに対するグローバルを含めた出資やM&A、ならびにスタートアップやファンドへの出資を継続・拡大
  - 新規サービス創出に向け、オープンイノベーションの加速、先端技術への研究開発等を強化

## 事業活動

当社グループは、長年にわたるICTインフラやシステムサービスの提供を通じ、お客様からの信頼を獲得してきました。お客様の業務効率化や高度化に貢献するシステムインテグレーションサービスの提供をコア事業とし、そこで培った経験や知財を活用することで、お客様のさらなる成長の

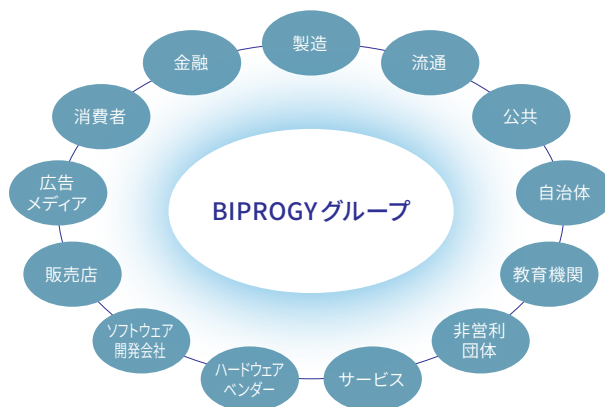
ためのDX推進を支援しています。さらに、多様な業種・業界、マーケットで生み出されるサービスや価値を横断的に組み合わせることで、顧客・パートナーと連携したビジネスエコシステムの拡大に取り組み、社会課題の解決に貢献していきます。

### 社会課題を解決する、業種・業界の垣根を越えた連携「ビジネスエコシステム」

ICTによる業務効率化が行き渡り、ICTを活用して新しいビジネスや生活スタイルを創造する時代となり、テクノロジーがビジネスモデルを変え、業界の垣根が崩壊しつつあります。自動運転車、ドローン配送など、これまで想定していなかった新たなサービスが法規制さえ変える時代では、先見性と洞察力で社会課題に着目し、新たなビジネス機会を予見することが求められます。

そして、社会課題を解決するビジネス創造のためには、業種・業界の垣根を越えた連携が不可欠です。

当社グループは、ビジネスエコシステムの中核となって、革新的なサービスを作っています。

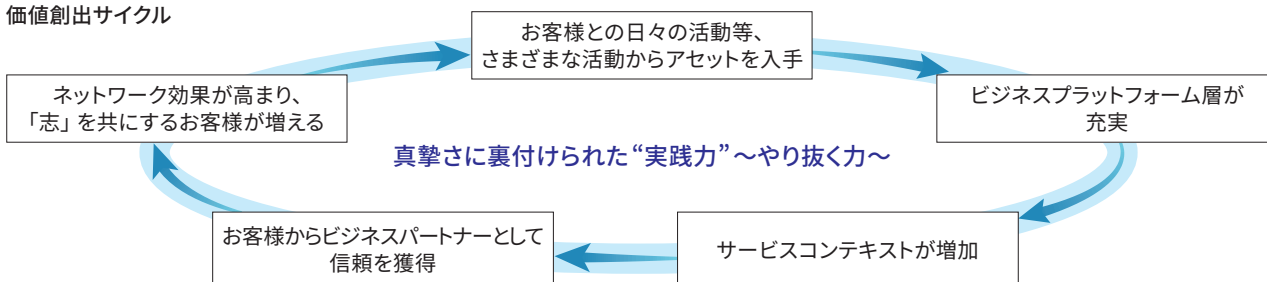


### ビジネスエコシステムを加速する「価値創出サイクル」

当社グループは、あらゆる業界のお客様の課題解決に真摯に取り組み、伴走し、その中でお客様の業務を知ることによって経験を積み、知見を蓄積してきました。お客様との関わりの中で得た知見のほか、これまで自社で開発したソリューションや、オープンイノベーション、知の探索活動、他社製品等で入手したさまざまなアセットをパッチワークのようにつなぎ合わせ、さらにお客様から知恵をいただきながら最適な形に再整理することで、唯一無二かつフレキシブルなビジネスプラットフォーム層の充実を図ります。同時に、個別案件の経験や知見を複数のお客様へ適用可能となるよう

に一般化・ライブラリ化することで、長期間にわたり、お客様にとって魅力のあるサービスコンテキストを増加させていきたいと考えています。お客様から信頼を得ることでビジネスエコシステムも加速し、新たな業種のお客様間で新たなプラクティスが生まれます。これにより、社会からの信頼と同時に、ビジネスエコシステムにおけるネットワーク効果が高まり、「志」を共にするお客様が増加することで、より多くの社会課題の解決につながります。当社グループの持つ「先見性・洞察力」と、強みとして根底にある「真摯さに裏付けられた実践力（やり抜く力）」により、ビジネスエコシステムを加速する価値創出サイクルを回すことで、社会的価値創出企業への変革を目指します。

#### 価値創出サイクル



ビジネスプラットフォーム：業務プロセスや仕組み、SaaS、BPOなどを組み合わせたプラットフォーム

サービスコンテキスト：仮説検証したサービスシナリオやビジネスモデル

# Vision2030

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  
推進するしぐみに育てていきます

## リジェネラティブ

再生型ネットポジティブ社会へ

## レジリエンス

自律分散した  
生存力・復元力のある環境

## 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



医療・教育



働く・暮らし



デジタル・セキュリティ



交通・モビリティ



デジタルコモンズ



グリーンエネルギー

BIPROGYグループは、社会変化に対する先見性と洞察力、ICTを核としたテクノロジー、そしてさまざまなビジネスパートナーとのビジネスエコシステム形成を掛け合わせ、ICTサービスの提供だけにとどまることなく、社会を豊かにする新しい価値の創造と社会課題の解決の取り組みをさらに加速させ、社会的価値創出企業に変革していくことを「Purpose」として掲げています。そして「Purpose」のもと、2030年に向けて進むべき方向性を定めたものが「Vision2030」です。

「Vision2030」の中で掲げている「デジタルcommons」とは、社会にすでに存在する私有財（企業・団体・個人が持つ財）や余剰財（稼働率の低い財）を、デジタルの力で追加

コストの少ない共有財として広く利活用可能とすることによって、社会課題解決における社会的価値と経済的価値の両立を可能とするコミュニティを指します。

「Vision2030」では、「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）」という相互に関連する3つの社会インパクトを創出するため、ビジネスエコシステムのパートナーと共に、さまざまな業種や業界、マーケットの視点から貢献していく姿勢を表しています。3つの社会インパクトを道しるべとしてビジネスを推進することで、新たな価値やマーケットの創出につなげていきたいと考えています。

## Vision2030の実現に向けたマテリアリティ

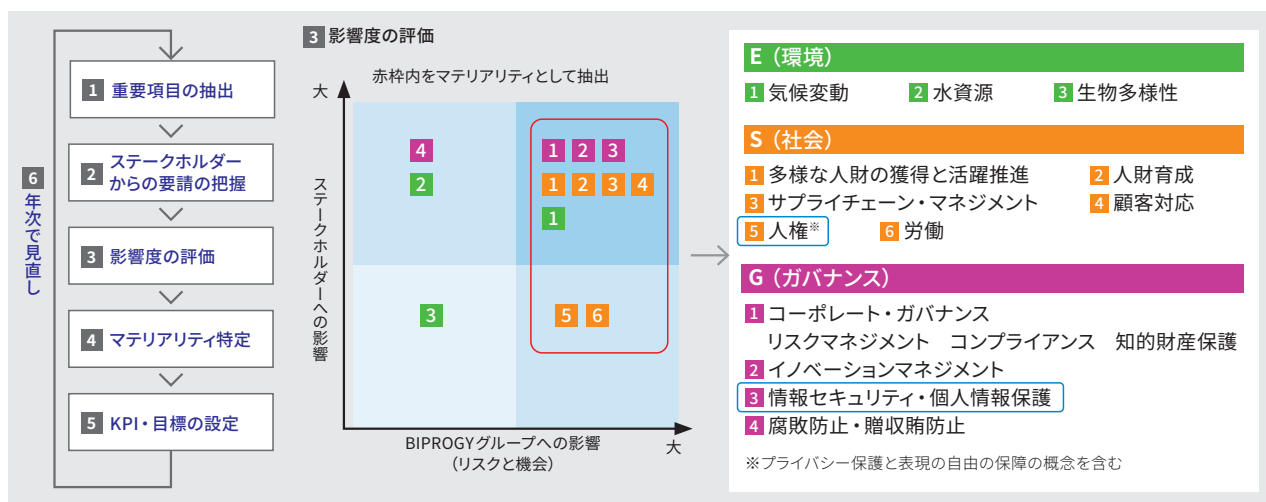
マテリアリティ分類	マテリアリティ
事業成長におけるマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルの力とビジネスエコシステムを活用した課題解決の仕組みづくり</li> <li>ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動にともなう環境負荷の低減</li> </ul>
事業成長を支える基盤となるマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供</li> <li>新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&amp;インクルージョンの進化</li> <li>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</li> </ul>

当社グループでは、「Vision2030」の実現に向けて当社グループのサステナビリティへの取り組みを経営に統合していくため、取り組んでいくべき重要項目を抽出しています。そして、影響度の大きい項目に対応したマテリアリティ

を定め、各々のマテリアリティに対しKPIと目標を設定し、取り組みを推進しています。また、その実現に向けて、役員報酬制度においては、マテリアリティの達成度を含む中長期業績に連動した譲渡制限付株式報酬を導入しています。

### マテリアリティ策定と見直しのプロセス

   は2023年度に見直しを行った項目



リスクと機会

認識する主な社会変化		事業等のリスク	脅威
デジタル社会への急激な変化	デジタルトランスフォーメーションの加速	経営環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルス感染症の状況変化や米中対立の激化、ウクライナ情勢等による経済環境の悪化</li> <li>企業の情報システムへの投資抑制や投資戦略の変更、異業種からの参入による競争の激化等による事業環境の悪化</li> <li>ESGの浸透を背景とした気候変動対策などの環境意識の高まりや社会意識の急速な変化、それらに伴う世界的な環境規制の強化 <b>1</b></li> <li>災害対策など政府が推進する各種政策の変更</li> </ul>
	超スマート社会「Society 5.0*」		
持続可能な社会の実現に向けた、企業に対する期待と要請の変化	事業を通じた社会課題解決への期待	事業活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先各社の事業戦略変更・経営悪化等による製品調達への影響 <b>3</b></li> <li>調達するサービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生 <b>3</b></li> <li>社会的信用やブランドイメージの低下</li> </ul>
	ESG・サステナビリティの浸透		
先を見通しにくい社会環境	不確実性の高まり	その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>第三者による知的財産権の侵害 <b>1</b></li> <li>知的財産権に関する係争に伴う費用の発生 <b>1</b></li> <li>必要となるライセンスなどを受けられず、特定の製品、サービスが提供できなくなる可能性 <b>1</b></li> <li>提携において、相手方企業の想定していた知的財産権を活用できない事象の発生 <b>1</b></li> </ul>
	異業種からの参入による競争の激化		
		知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> <li>おお客様の要求の高度化、案件の複雑化による納期延伸、コストオーバーの発生</li> <li>製品・サービスの多種多様化によるセーフティとセキュリティに関するリスクの高まり <b>3</b></li> </ul>
		プロジェクト管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>システムの不具合やサイバー攻撃などによる重大な障害の発生 <b>3</b></li> <li>社会的信用やブランドイメージの低下</li> <li>損害賠償金の発生</li> </ul>
		システム障害	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の秘密情報、個人情報の紛失・漏洩 <b>3</b></li> <li>サイバー攻撃 <b>3</b></li> <li>社会的信用やブランドイメージの低下</li> <li>対応費用の発生</li> </ul>
		情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT人材の獲得競争の激化 <b>1</b></li> <li>技術力に加え、持続的なイノベーション創発や多様化する社会課題・顧客ニーズに対応可能な人材の不足 <b>1 2</b></li> </ul>
		人財	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資に対する不十分なリターン</li> <li>パートナーとの経営戦略不一致</li> <li>当初の想定を下回る事業の成長</li> </ul>
		投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事・労務問題の発生 <b>5 6 1 4</b></li> <li>データの取り扱い不備など重大なコンプライアンス違反の発生 <b>1 3</b></li> <li>社会的信用の低下や発生した損害に対する賠償金の支払い、重要取引先からの取引見直し</li> </ul>
		コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>地震などの自然災害やテロによる壊滅的な損害</li> <li>感染症の発生などによるサービスの提供などの事業活動の制限</li> <li>社員の健康と安全に対する脅威</li> </ul>
		災害・感染症等	

※ IoTやAI、ビッグデータなどの新たな技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れてイノベーションを創出し、一人ひとりのニーズに合わせる形で社会課題を解決する新たな社会

マテリアリティ策定にあたり抽出した重要項目 (グレーの地色をマテリアリティとして抽出)

E (環境)	S (社会)	G (ガバナンス)
1 気候変動	1 多様な人財の獲得と活躍推進	1 コーポレート・ガバナンス
2 水資源	2 人財育成	2 イノベーションマネジメント
3 生物多様性	3 サプライチェーン・マネジメント	3 情報セキュリティ・個人情報保護
	4 顧客対応	4 腐敗防止・贈収賄防止
	5 人権	5 リスクマネジメント
	6 労働	6 コンプライアンス 知的財産保護

機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に資するビジネス機会の創出ならびに創出された市場での収益獲得 <b>2</b></li> <li>多様なステークホルダーとの信頼関係構築によるビジネスエコシステムの創出およびビジネス機会の拡大 <b>2</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先との信頼関係強化や優良パートナーの獲得による関係資本の強化による収益機会の拡大 <b>3 4</b></li> <li>バリューチェーン全体における人権、環境負荷等に関する事業リスクの低減 <b>3 4</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>優良パートナーの獲得による収益機会の拡大</li> <li>社会的信用の向上</li> <li>イノベーションの創出によるビジネスの拡大 <b>2</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上、コストオーバーの減少に伴う安定的な収益基盤の確保</li> <li>お客様・取引先との信頼関係強化による収益機会の拡大 <b>4</b></li> <li>お客様にセキュアなサービスとプラットフォームを提供 <b>3</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの創出によるビジネスの拡大 <b>2</b></li> <li>多様な人財の雇用機会の創出に貢献 <b>1 2</b></li> <li>心身ともに健康で、個々の多様性が受容され活かされた、働きがいのある社会の実現に貢献 <b>1 2 6</b></li> <li>高度なスキルを活用した高付加価値サービスの提供</li> <li>競争優位性の確保</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの創出によるビジネスの拡大 <b>2</b></li> <li>投資判断力を持つ高付加価値人財の育成</li> <li>投資リターンの拡大</li> <li>競争優位性の確保</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的信用の向上</li> <li>透明・公正なプロセスを通じて社会課題の解決に資するとともに、社会の経済成長に貢献</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決型ビジネスの提供を通じ、社会のサステナビリティに貢献 <b>1 2 3</b></li> </ul>

マテリアリティ項目	目指す姿
<p><b>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</b></p> <p>関連する重要項目 <b>1 1 2 4 1 2</b></p>	<p>多様な業界の顧客およびパートナーと志を共有するコミュニティの形成を通して、「リジェネラティブ」「ゼロエミッション」「レジリエンス」な社会を実現する</p>
<p><b>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</b></p> <p>関連する重要項目 <b>1 4 1 2</b></p>	<p>カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーを促進するサービスの提供や脱炭素社会実現に向けた連携・協働を進めるとともに、事業活動にともなう環境負荷を低減することで、温室効果ガス (GHG) 排出量削減への貢献を目指す</p>
<p><b>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</b></p> <p>関連する重要項目 <b>1 3 5 6 1 3</b></p>	<p>人権の尊重や環境負荷低減を図ったバリューチェーンを構築・維持し、安心・安全な製品・サービスを調達・提供する</p>
<p><b>新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&amp;インクルージョンの進化</b></p> <p>関連する重要項目 <b>1 2 6 2</b></p>	<p>未来に向けたイノベーションを創出することができる個の多様性、専門性、価値観を認め合い受容する人財・組織・企業風土を醸成する</p>
<p><b>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</b></p> <p>関連する重要項目 <b>1 3</b></p>	<p>透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を可能にするコーポレート・ガバナンス体制を構築し、運用する</p> <p>また、信頼性、持続性のある社会インフラとしてのICTサービス、社会的価値を提供できる企業として、国内外の法令を遵守するとともに、高い倫理観のもと、社会規範に則り行動し、もって健全かつ透明なビジネス活動を行う</p>

事業成長におけるマテリアリティ

事業成長を支える基盤となるマテリアリティ



マテリアリティの概要と進捗

	マテリアリティ項目	創出する社会的価値	創出する経済的価値	KPIと目標(達成年度)
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 関連するSDGs目標 	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決型ビジネスの提供を通じ、社会のサステナビリティに貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決に資するビジネス機会の創出ならびに創出された市場での収益獲得</li> </ul>	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を創出/拡大。当該案件数を2020年度比200%以上(2023年度)
	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 関連するSDGs目標 	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーを促進する環境貢献型サービスの提供を通じ、脱炭素社会の早期実現に貢献</li> <li>再生可能エネルギーの調達等、事業活動の低炭素化への取り組み強化による環境負荷の低減に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境貢献に資するサービス収益の拡大</li> <li>気候変動に起因する事業リスクの低減によるコストの抑制</li> </ul>	環境貢献型製品・サービスの提供を通じたゼロエミッションへの貢献として、ゼロエミッション達成率100%以上(2030年度まで年次) 気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスク抽出(インパクト評価)およびリスク対応率100%(2030年度まで年次) グループの事業所における再生可能エネルギー調達率50%以上(2030年度) GHG排出量(Scope1+Scope2)削減率(2019年度比)50%以上(2030年度)
	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 関連するSDGs目標 	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種法令、社会規範を遵守した、安心・安全な製品・サービス提供により、社会活動を支えるITインフラの安定化・維持に貢献</li> <li>環境・社会に配慮した製品・サービスの提供により、エンカナル消費の普及に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様・取引先との信頼関係強化や優良パートナーの獲得による関係資本の強化による収益機会の拡大</li> <li>バリューチェーン全体における人権、環境負荷等に関する事業リスクの低減</li> </ul>	サプライチェーンGHG排出量のScope3の情報開示と目標設定(2022年度) BIPROGYグループにおける人権課題への対応着手率100%(2023年度) リスクアセスメントに基づく主要取引先への対応要望などの対応着手率100%(2022年度)
	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 関連するSDGs目標 	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション人財の輩出により、社会課題の解決に貢献</li> <li>多様な人財の雇用機会の創出に貢献</li> <li>心身ともに健康で、個々の多様性が受容され活かされた、働きがいのある社会の実現に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションの創出によるビジネスの拡大</li> <li>労働生産性の向上による収益性の改善</li> </ul>	事業創出に関する専門性を備えた「ビジネスプロデューサー人材」数 2021年度比2倍、40人(2023年度) 女性管理職比率 18%以上(2026年4月1日時点) 障害者雇用率 法定雇用率 2.3% + 0.1%以上(年次) 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2019、2020年度のスコアを平均した値 3.36以上(2023年度) 健康診断での血圧リスク者への診療所での診察および保健師による生活習慣指導率 II度・III度高血圧者への対応100%(2023年度) メンタル休職者の総休職日数 2019・2020年度の平均日数比 -5%(2023年度) 社会貢献活動への従業員参加人数 2020年度比20%増(2023年度)
事業成長を支える基盤となるマテリアリティ	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 関連するSDGs目標 	<ul style="list-style-type: none"> <li>透明・公正なプロセスを通じて社会課題の解決に資するとともに、社会の経済成長に貢献</li> <li>年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりない、すべての人々のエンパワメントに貢献</li> <li>差別的な慣行の撤廃、適切な関連規程の設定・運用や行動の促進などを通じ、機会均等を確保することで、働きがいのある社会の実現に貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なステークホルダーとの信頼関係構築によるビジネスエコシステムの創出およびビジネス機会の拡大</li> <li>企業価値の持続的向上</li> <li>不祥事等の事業リスクの低減</li> </ul>	取締役会の実効性評価において設定される各年度の対応方針の達成(年次) コンプライアンス・プログラムの改善と高度化(年次) グループ役員へのインテグリティ意識浸透(年次) コンプライアンス事案発生動向(年次) 重大なセキュリティインシデント発生数 0件(年次)

\* ゼロエミッション達成率=(環境貢献型製品・サービスの売上×GHG削減貢献係数)÷(BIPROGYグループのScope1+2GHG排出量)

2022年度実績と今後の取り組み			
125.5%	案件数拡大:「経営方針(2021-2023)」に沿って、アウトソーシングビジネス内での当該案件数の伸び率をモニタリング中。あわせて社会課題解決に寄与するサービスの開発を推進中。		② P.30-35 ② P.48-51
174.6%	事業活動におけるGHG排出量の削減と環境貢献型製品・サービス提供の拡大: 引き続き、事業活動におけるGHG排出量の削減に努めるとともに、環境貢献型製品・サービス提供を拡大		② P.52-55
100%	組織・グループ横断型のプロジェクトによる、気候変動関連のビジネス機会とリスクの抽出とインパクト評価を引き続き実施: 今後も、機会とリスクの見直しとリスク対応を継続		② P.52-55
23.4%	調達電力の再生可能エネルギー化:目標の達成に向けて計画通り順調に進捗中。引き続き、再生可能エネルギー導入を推進		② P.52-55
25.1%	オフィス・機器の効率利用等による省エネルギー施策を推進:今後も同様の取り組みを継続し、排出量削減		② P.52-55
達成	Scope3の情報開示:2021年度より収集・集計ルールを明文化し、2022年度より開示 Scope3の排出量削減目標を設定:目標は「購入した製品・サービス(カテゴリ1)の調達金額の40%を占めるサプライヤーがSBT相当の目標を設定する(目標年:2027年度)」と設定		② P.52-55
83% (5項目/6項目中)	人権方針の周知徹底:海外グループ会社への人権方針の周知/従業員への継続的な人権尊重の周知・啓発 苦情処理メカニズムの整備:人権に関する苦情処理メカニズムの整備と苦情への対応による人権侵害の防止		② P.75
100%	改善要望の実施:主要取引先を対象としたESGに関する取り組みの調査結果を踏まえ、49社に対し改善を要望 今後の目標:「サプライヤーに対するESGリスク調査実施率100%(2026年度)」および「当社グループが定めるサプライヤーに対する重要なESGリスク項目を遵守できている、または改善着手しているサプライヤーの割合100%(2030年度)」を設定		② P.75
37人	人財パイプラインの構築:ROLESにおけるビジネスプロデュース人財の熟達度判定プロセスを確立し、適正な人財パイプラインを構築 育成プログラムの強化とモニタリング:事業創出などの実際のビジネスとつながる研修体系やフォロー施策の拡充/組織ごとの育成計画のモニタリング強化により、育成プログラムや業務アサインメントへの有機的運動を実現		② P.56-59
10.2% (2023年4月1日時点)	登用計画の運用:BIPROGY、グループ会社の組織長登用計画の取りまとめとモニタリングを継続的に実施/ 登用候補者の目標設定・キャリアデザインとの連動性を定量的にチェック グループ会社への育成支援:グループ会社社員への研修を拡充		② P.56-59
2.84%	特例子会社であるBIPROGYチャレンジド(株)の業務拡大:ウェアアクセシビリティ検査のさらなる展開/ 屋外農園(ワクワクふぁーむ)の拡大およびBIPROGYからの移管 新たな職域開拓:社内マッサージルーム等の開設による雇用拡大		② P.56-59
3.47	スコア改善施策:オンラインとオフラインのハイブリッドなコミュニケーションの円滑化を図る施策の展開/ 客先常駐者等の働き方の実態を把握し、その職場に見合った施策の検討 グループ各社への展開:BIPROGYにおける施策を共有し各社での活用を検討		② P.56-59
II度100% III度100%	保健指導:II度・III度高血圧者全員に実施		② P.56-59
1.4%増	改善施策:ストレスチェック結果が高ストレス者と出た面談の働きかけ実施/ ストレスチェック結果の数値が良くない組織に対する改善アクション要求とフォロー/ 外部EAPを活用した休職者とのコミュニケーション活性化/ 入社3年目までの社員と上長によるコアタイム(1on1)の必須化・全員カウンセリング実施		② P.56-59
70%増 (143人)	社会貢献プログラムの拡大:社会貢献プログラムのブラッシュアップ/ 社内の組織、他社、外部団体との社会貢献活動の協働を企画		
	取締役会のモニタリングの実効性強化:研修や意見交換会の実施等を通じ情報提供の充実を図った グローバル戦略:取締役会へのグローバル戦略の報告およびそれを踏まえた活発な議論がなされた 指名・報酬委員会での議論の活発化と委員会の透明性向上:社外取締役委員への情報提供の早期化と内容の充実/取締役会に委員会の活動状況の報告がなされた		② P.60-67
	USBメモリー紛失事案を踏まえた取り組み:グループ役員向けのコンプライアンス教育プログラムを全面改訂/ 第三者委員会調査報告書のポイントをコンプライアンス推進責任者と共有し、自組織内のコンプライアンス実践に当たっての留意ポイントを訴求するとともに、2023年度以降の教育・啓発活動にも反映 改正公益通報者保護法対応:グループ統一のホットラインを整備/ 内部通報の取り扱いに関する社内規程を新設し、役員や内部通報窓口従事者が遵守すべき事項に関する教育・周知活動を実施 意識調査の改善:新方式でのコンプライアンス意識調査(2022年度より2回)を実施		② P.70-72
	コンプライアンス意識調査結果:コンプライアンスの理解・意識、施策や仕組み、職場のマネジメント、組織風土、コンプライアンスの実践の5つのカテゴリ別スコア(5.0点満点)は、すべて良好水準である4.0点以上/ 調査結果は当社グループにおけるコンプライアンス事案の発生傾向も含めてコンプライアンス推進責任者と共有し、改善策の実施につなげている。今後も年2回の頻度で意識調査を継続予定		② P.70-72
	懲戒処分:懲戒処分に至ったのは5件/ 2021年度から減少したものの、出勤停止や諭旨解雇相当など重い処分に至った事案も発生(USBメモリー紛失事案の関係者の処分含む)。コンプライアンス研修での注意喚起等を含め、各事案について再発防止策を実施		② P.70-72
1件 (USBメモリー紛失事案)	再発防止策の徹底:情報漏洩はなかったものの、顧客・社会に多大なご心配をおかけし、影響を及ぼした/ グループ横断の再発防止に向けたプロジェクトを立ち上げ、外部の専門家から構成される第三者委員会からの調査結果および提言も受け、再発防止策を検討、実施		② P.70-72

CSOメッセージ



サステナビリティの浸透と  
経営基盤の整備に不断に取り組み  
不確実性の時代にも持続的な  
成長を遂げていきます

取締役専務執行役員  
CSO／サステナビリティ委員会委員長

葛谷 幸司

サステナビリティ経営

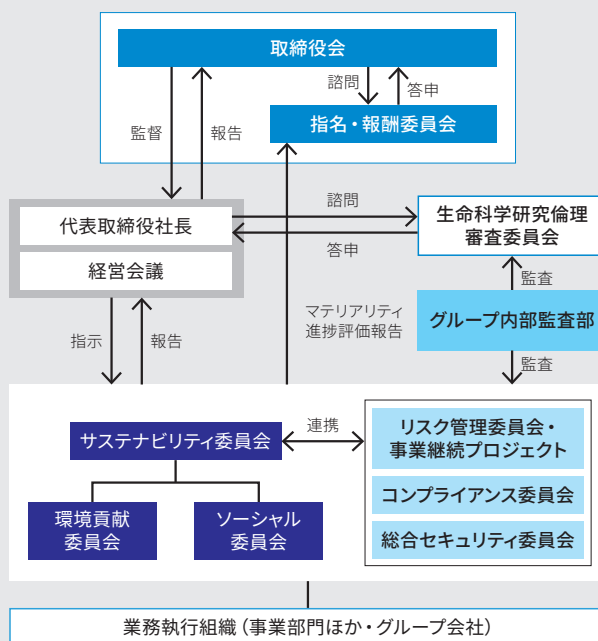
BIPROGYグループは、社会的価値、経済的価値双方を創出することで、環境・社会および当社グループ相互のサステナビリティを追求しています。不確実性の時代に、企業が持続的に成長し続けることは容易なことではありません。持続的成長のための仕組みが足りなければ新たな仕組み、例えば、経営プロセスの改善や変化に対応できる組織への変革、社員のマインドの転換などを行っていく必要があります。そうした、持続的に成長していくための基盤を整えていくこと、そして、その成果として環境・社会のサステナビリティに貢献できるソリューションやサービスの創出を拡大していくことが、サステナビリティ経営戦略の統括責任者である、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）の私の使命であると考えています。

サステナビリティ推進体制としては、私が委員長を務める意思決定機関「サステナビリティ委員会」のもと、「環境貢献委員会」「ソーシャル委員会」を設置しています。これに加え、2022年10月から「コンプライアンス委員会」、2023年4月から「リスク管理委員会・事業継続プロジェクト」「総合セキュリティ委員会」の各委員長を、新たにサステナビリティ委員会の委員とすることにより、各委員会との連携を強化しました。これは、2022年6月に発生したUSBメモリー紛失事案を受けて、再発防止策の取り組みを確実に進めていくための施策でもありますが、グループガバナンスを強化していきたいという私の意志によるものです。サステナビリティ委員会には、社外監査役がオブザーバーとして参加し、取締役会へは、サステナビリティ委員会の委員長で

ある私や他委員会の委員長から直接、報告および相談を行っています。社外取締役や社外監査役の皆様からは、毎回厳しくも建設的なご指摘、ご意見を受けています。2022年度も、人財戦略、リスクマネジメント、気候変動や自然資本などについてさまざまな示唆をいただきました。年々、取締役会でサステナビリティに関して議論、審議する機会が増えていることを肌で感じています。

コーポレート・ガバナンス ⑤ P.60-67

サステナビリティ推進体制図



## 人的資本マネジメントの重要性

人財はビジネスの原動力であり、人的資本マネジメントは、企業が持続的成長を維持するために不可欠です。そしてグループの人財戦略は、事業戦略と密接に連動してなくてはなりません。これまでも「ビジネスプロデュース人財」の拡充やダイバーシティ&インクルージョン、ROLESを軸とした人財の見える化やタレントマネジメントシステムの

構築などを進めてきました。さらに、今後は人財のポートフォリオ管理をより厳密に行い、グループ人財戦略を立案して強力に推進していくために、2023年4月に「人的資本マネジメント部」を新設しました。

人財戦略 ⑤ P.56-59

## 気候変動機会とリスク

当社グループは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD) 提言への賛同を表明しています。地球温暖化、自然災害の激甚化は明らかです。気候変動が当社グループに与えるリスクを明確にし、備えているということが見えない企業には、お客様は安心してシステムを任せることなどできませんし、投資家もそのような企業には投資しないでしょう。不確実性が高い中長期視点でのリスクマネジメントを確実にし、事業活動の持続可能性を確保するため

の仕組みづくりを進めています。一方、ビジネス機会の認識としては、「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」をマテリアリティの一つとしており、さまざまなサービスやソリューションを提供しています。また、環境課題は当社グループだけで解決することは不可能であるため、お客様や協業パートナーと共に取り組む、ビジネスエコシステムによる解決が拡大しています。

環境 ⑤ P.52-55

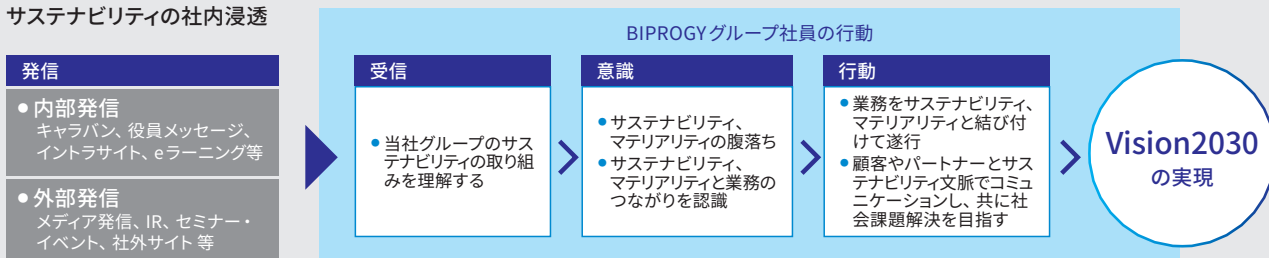
## マテリアリティをはじめとしたサステナビリティの社内浸透

当社グループが目指すサステナビリティの実現は、一部の社員が意識を高く持つだけでは成し得ません。若手を含め、次世代を担う社員一人ひとりの感度をいかに上げていくかが、今後の持続的成長を図るうえでの課題です。当社グループの方針や全社施策について、社員への直接説明と直接対話を通じて、経営と社員の相互理解を深めることを目的に、「キャラバン<sup>\*</sup>」を実施しています。2022年度は、当社グループのサステナビリティの取り組みを理解することをゴールに設定し、グループの全役職員を対象に実施しました。全3回の実施で、参加人数は延べ2,507人でし

た。終了後のアンケートからは、サステナビリティ経営の認知度向上に一定の効果が得られた一方で、マテリアリティについては、残念ながら約3割がまだ充分には理解できていないとの結果が出ています。また、2023年1月には、サステナビリティ委員会の委員、社外取締役、グループ会社社長からメッセージを配信する「サステナビリティ週間」を実施しました。今後も、サステナビリティ経営の浸透度のモニタリングを継続し、効果的な浸透施策を検討し、実施していきたいと考えています。

※ 企業が企業文化を浸透させるために行うワークショップやセミナー等のイベント。社員が自社の戦略や理念について理解し、エンゲージメントを向上させ、企業の成長を促進する目的で行う。

### サステナビリティの社内浸透



# 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。																													
	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2014年度</th></tr> <tr><td>営業利益率</td><td>4.1%</td></tr> <tr><td>売上高</td><td>2,692億円</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>9.7%</td></tr> <tr><td>配当性向</td><td>26.0%</td></tr> </table>	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%	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2017年度</th></tr> <tr><td>営業利益率</td><td>5.7%</td></tr> <tr><td>売上高</td><td>2,870億円 (デジタル/ライフイノベーション領域に おける売上高) (270億円)</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>12.4%</td></tr> <tr><td>配当性向</td><td>33.6%</td></tr> </table>	2017年度		営業利益率	5.7%	売上高	2,870億円 (デジタル/ライフイノベーション領域に おける売上高) (270億円)	ROE	12.4%	配当性向	33.6%	<table border="1"> <tr><th colspan="2">2020年度</th></tr> <tr><td>営業利益率</td><td>8.6%</td></tr> <tr><td>売上高</td><td>3,097億円 (注力領域における売上高) (684億円)</td></tr> <tr><td>ROE</td><td>13.4%</td></tr> <tr><td>配当性向</td><td>41.1%</td></tr> </table>	2020年度		営業利益率	8.6%	売上高	3,097億円 (注力領域における売上高) (684億円)	ROE	13.4%	配当性向
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 (デジタル/ライフイノベーション領域に おける売上高) (270億円)																															
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 (注力領域における売上高) (684億円)																															
ROE	13.4%																															
配当性向	41.1%																															
経営指標	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>コンテンツ分野で強みのある大日本印刷(株)との連携</li> <li>サービス事業主体として決済プラットフォームを提供</li> <li>財務体質の強化</li> </ul>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル/ライフイ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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>																													
	<p><b>戦略と主な成果 獲得した強み</b></p> <p><b>戦略面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <p><b>事業環境面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>戦略面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル/ライフイ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</li> </ul> <p><b>事業環境面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>人材の高齢化とスキルのミスマッチへの対応</li> <li>国内ICT市場の成長鈍化リスクへの対応</li> </ul>	<p><b>戦略面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業創出領域の経験の蓄積と知財・リソースの活用</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p><b>事業環境面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>																													
課題 克服すべき弱み																																

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ぐみに育てていきます

## 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 <sup>※1</sup> )	2021年度実績	2022年度実績	2023年度目標
調整後営業利益率 <sup>※2</sup>	8.4%	8.6%	10%以上
売上収益	3,176億円	3,399億円	3,400億円
うち、アウトソーシング <sup>※3</sup>	634億円	667億円	1,000億円
ROE	17.0%	15.0%	15% 目途
配当性向	41.7%	39.8%	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

#### 2022年度における取り組み

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	顧客DXから社会DXへつなげるビジネスの拡大 Ⓧ P.30-35
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	新たなケイパビリティ獲得のための人的資本強化に注力 Ⓧ P.56-59
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	テクノロジーとイノベーションによる価値創出とさらなる成長への投資を積極化 Ⓧ P.48-51

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
事業成長を支える基盤となるマテリアリティ	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
	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

#### 2022年度における取り組み

- 社会課題解決に寄与するサービスの開発を推進中 Ⓧ P.30-35
- Scope3の排出量削減目標を設定 Ⓧ P.52-55
- ROLESにおけるビジネスプロデュース人財の熟達度判定プロセスを確立し、適正な人財パイプラインを構築 Ⓧ P.56-59
- 取締役会のモニタリングの実効性強化 Ⓧ P.64
- USBメモリー紛失事案を踏まえ、再発防止策を検討、実施 Ⓧ P.70-72

# 「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」のもとで社会的価値の創出の追求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ことを目指して、「経営方針 (2021-2023)」を策定しました。現在は時代の変化およびテクノロジーの進化スピードが加速度を増し、先を見通すことが難しいVUCA\* (ブーカ)と言われる時代となっており、数年後を予測した計画のもとに戦略を立て、実行し、見直すという方法では、変化に対応することが難しくなっています。そこで、「Purpose」を指針とし、グループ社員それぞれが経営方針のもとで自律的に判断し、行動していく中で未来の目指す姿を具現化すべく、取り組みを進めています。

「経営方針 (2021-2023)」では基本方針として、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・業界のお客様やパートナーと共創し、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ることで蓄積し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の形成を通じて、幅広い業界のお客様との信頼関係や、特定の関係性に依存しないパートナーとの関係性を構築しており、これらの強みを活かして持続的に社会的価値を創出していきます。当社グループは、経営方針で定めた「For Customer」「For Society」の好循環を生み出し、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

### For Customer (顧客DX) と For Society (社会DX) の好循環を生み出し、お客様、パートナーと共に持続的な価値提供を目指しています



# 顧客DXから社会DXへの広がり

## 取り組み事例① 店舗業務改革から未来型リテールへ

### 小売店舗改革ソリューションを通じ社会的価値と経済的価値を両立

#### 顧客DX

- 店舗業務の効率化・省人化
- 在庫・廃棄ロスの最適化
- 販売機会ロスの削減

#### 社会DX

- 未来型リテールの実現
- バリューチェーン・サプライチェーン全体の社会課題解決を推進

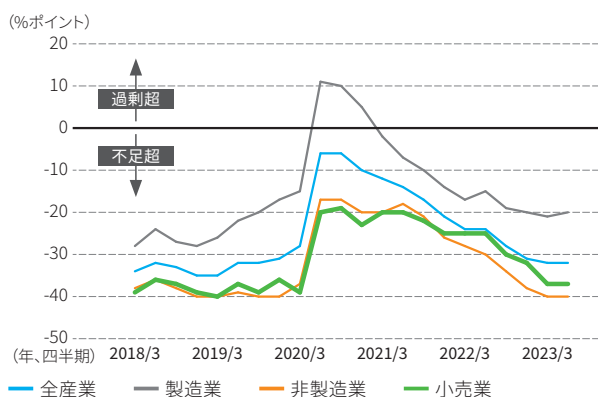
当社グループはリテール分野で長年、小売業のお客様向けにマーチャндаイジング (MD) 基幹システムを提供するとともに、発注などの周辺業務のさまざまな機能の効率化にも取り組んできました。個々のお客様に対しサービスの効率化と高精度化を実現しており、店舗業務改革の支援に注力しながら、未来型リテールの実現に向けた取り組みを進めています。

AI需要予測自動発注システム「AI-Order Foresight」では発注業務に係る作業時間を大幅に削減するだけでなく、廃棄ロスやチャンスロスの削減にも寄与します。また、導入店舗が増えている「電子棚札」は、売価や販促など多様な情報をリアルタイムで表示することができ、双方向通信もできる従業員接点・顧客接点のIoTデバイスとして活用が進んでいます。プライスカードの貼り替えにかかる労力と時間を削減できるだけでなく、効率的な在庫確認、品出し業務の効率化など小売店の省人化・業務効率化に貢献しています。

今後もデジタルと融合したOMO型店舗、多様な品揃えや購買チャンネル、また生活シーンに応じた商品のデリバリー

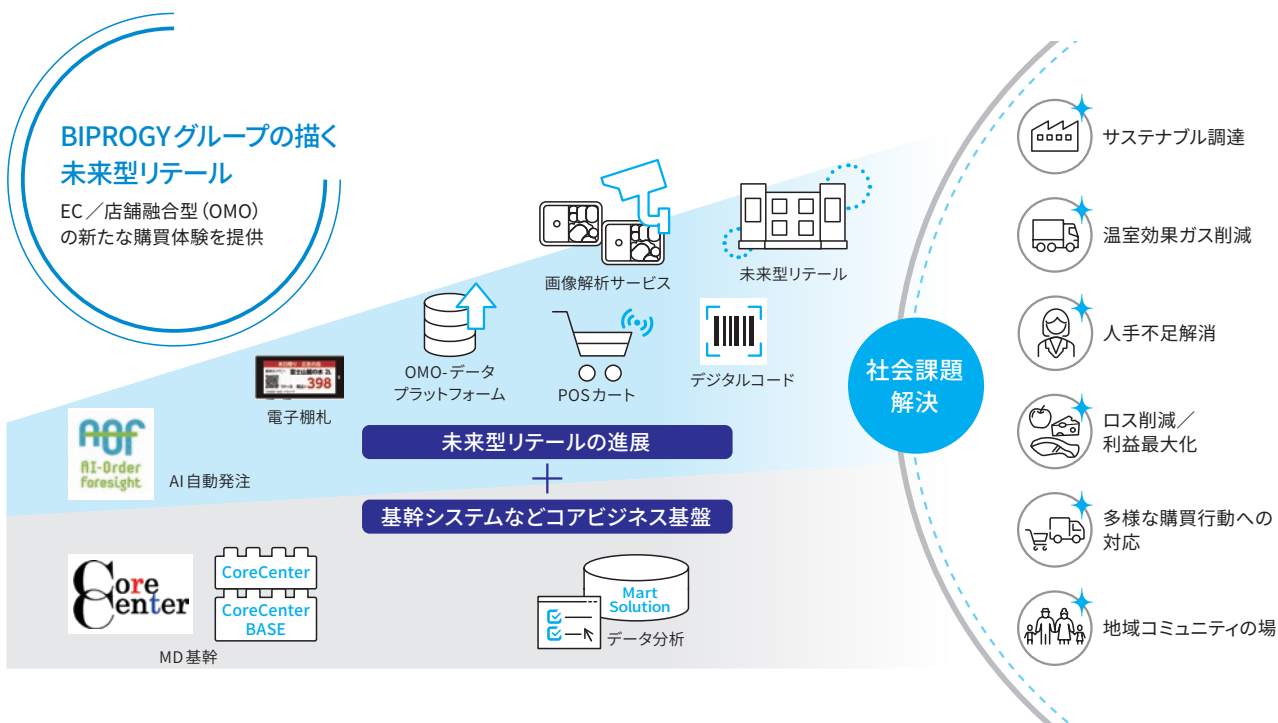
など、市場が変化していくなかで、製造・物流を含めたサプライチェーン全体でデータを共有し、業務の効率化やゼロエミッションの実現を進めていきます。

#### 雇用人員判断D.I.※の推移



出典：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

※ 人員が過剰と答えた企業の割合から不足と答えた企業の割合を引いたもので、ゼロを上回って大きくなればなるほど人手の過剰感が強く、逆にゼロを下回って小さくなればなるほど人手不足感が強いことを表す





# 「経営方針 (2021-2023)」で目指すこと

## 取り組み事例 ② 住宅DXから社会DXへ

### 多様な業界・パートナーとの連携により住宅DXから社会DXを推進

#### 顧客DX

- 住宅設計業務の業務効率化
- 業界の環境変化への対応を支援

#### 社会DX

- 誰もが幸せに暮らせる社会づくりを推進
- スマートハウス対応など、住宅業界発の脱炭素化社会を推進

住宅業界では多様化する顧客ニーズに対応するため、設計・提案の難易度が上がり、さらに技術者不足と施工現場の大工不足が深刻化しており、生産プロセスにおけるCADデータの活用や、外部事業者との連携の効率化が必須となっています。旧バージョンを大幅にリニューアルした住宅設計CADシステム「DigiD Prism」は、CADシステムの機能強化に加え、住宅に関わる統合的なデータの管理を可能にし、BIM (Building Information Modeling) プラットフォームへと進化しました。CAD、顧客管理、営業システムなどで分断管理されがちな情報を「統合家モデル※」として一元管理し、工程間のデータ齟齬を解消して業務を効率化

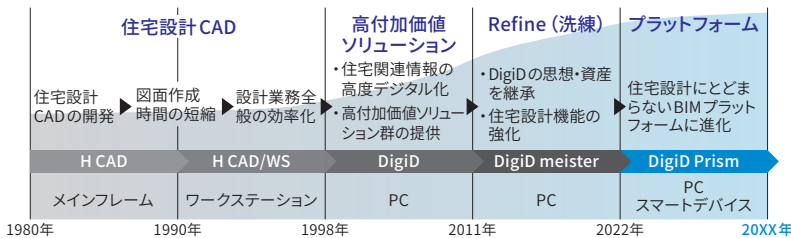
ます。また、動作環境のスマート化も実現し、商談や打ち合わせなど、利用シーンに合わせてさまざまなデバイスで利用できます。

今後は、統合家モデルを中心としたデータ連携やプレゼン系機能の強化、AIなどの最新技術を活用した機能拡張などを進めていきます。当社グループは住宅業界のDX推進により、多様な業界・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、誰もが幸せに暮らせる社会づくり(社会DX)を推進していきます。

※ 形状や属性データを持つ部材を組み合わせ、精密かつ立体的な「家」をデータベース化することで、住宅建設のあらゆる工程で発生する情報を「邸情報データベース」として統合的に管理できる仕組み。

#### DigiD Prism への変遷

最新かつ最適なIT技術を活用した住宅設計CADシステムを40年にわたり提供

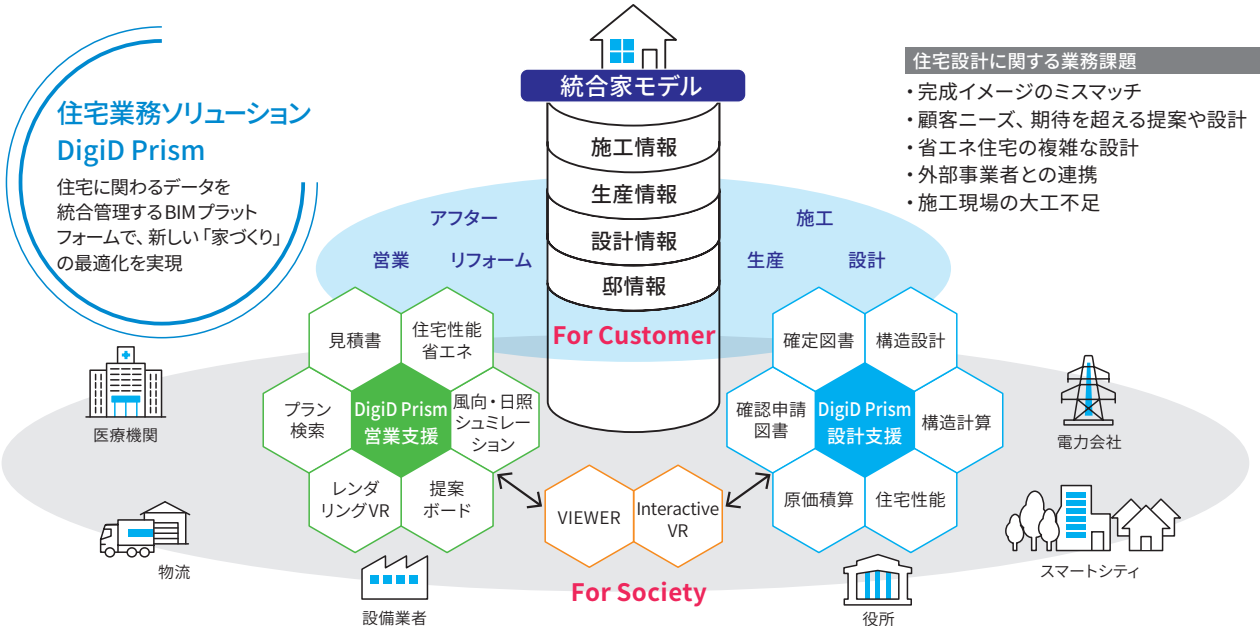


#### 業務の多様化と効率化

情報の統合と機能強化により、多様な働き方への対応と効率化を実現します。

#### 動作環境のスマート化

動作環境はよりコンパクトになり、活用するシーンやユーザーごとに最適なデバイスで利用できるようになります。



# 顧客 DX から社会 DX への広がり

## 取り組み事例 ③ エネルギーとモビリティ活用の未来

### エネルギー×モビリティサービス提供でサステナブル社会への貢献目指す



日本政府は脱炭素化を推進するため、2035年までにすべての新車販売を電気自動車 (EV) などの電動車に転換する目標を掲げており、企業や自治体でも脱炭素化の具体的な施策として、公用車・営業車の電動化ニーズが増大しています。しかし、EVは充電・放電が適切に管理されていないと、充電不足に起因する不具合で業務に支障が発生する恐れがあるほか、電力ピーク時の一斉充電により電気料金の上昇も懸念されます。当社グループはこうした課題を解決するサービスとして、AIを活用して遠隔で自動制御を行う「EV 充放電サービス」の提供を開始しました。本サービスにより、需要家 (EV ユーザー) が所有する EV を「動く蓄電池」のようにエネルギーリソースとして用いることができ、放電による電気料金削減 (ピークカット) や災害時の BCP 対策などに EV を活用させることが可能になります。

公用車や営業車の EV シフトを進める企業や自治体を中心に、エネルギー×モビリティに関連するサービスを提供するとともに、当社グループが約10年にわたって提供する

「Enability シリーズ」と「smart oasis」を融合させ、カーボンニュートラル経営を目指す、すべての企業を支援するサービスを構築していきます。今後も「顧客・パートナーと共に社会課題を解決する企業」として、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

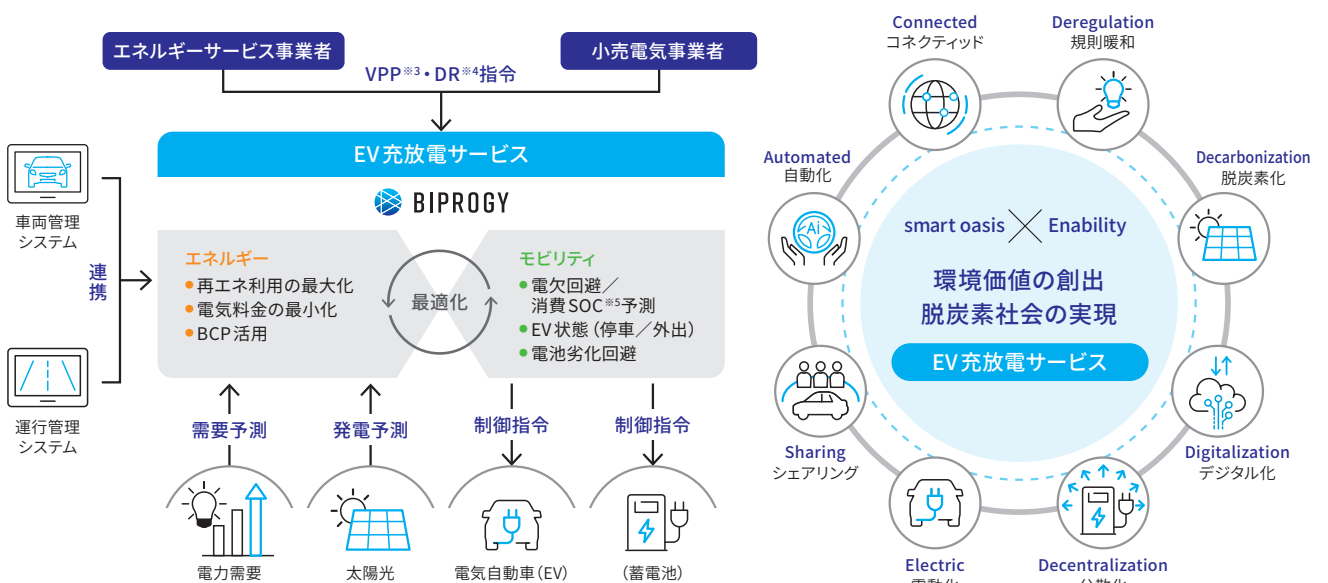
#### 「グリーン成長戦略」<sup>※1</sup>における自動車の電動化目標

乗用車 <sup>※2</sup>	2035年までに新車販売で電動車100%	
商用車 <sup>※2</sup>	8トン以下の小型車	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに新車販売で電動車20~30%</li> <li>2040年までに新車販売で電動車と合成燃料等の脱炭素燃料の利用に適した車両で合わせて100%</li> </ul>
	8トン超の大型車	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年代に電動車5,000台の先行導入</li> <li>2030年までに2040年の電動車普及目標を設定</li> </ul>
二輪車	蓄電池規格の国際標準化やインフラ整備等、国内外の取り組みを通じて電動化を推進する	

出典：高野智子「自動車産業のカーボンニュートラル実現に向けた課題—自動車の電動化をめぐる論点を中心に」(2021.9)

※1 「2050年カーボンニュートラル」実現に向けて、経済産業省を中心とした関係省庁が産業政策・エネルギー政策の両面から、成長が期待される14の重要分野について策定した実行計画

※2 「乗用車」「商用車」の定義はなされていない (日本自動車工業会)



※3 VPP: Virtual Power Plant (仮想発電所) の略で、企業・自治体などが所有する生産設備や自家発電設備、蓄電池や EV など地域に分散しているエネルギーリソースを相互につなぎ、IoT 技術を活用してコントロールすることで、あたかも一つの発電所のように機能させる仕組み。

※4 DR: Demand Response の略。需要家のエネルギーリソースを制御することで、電力需要パターンを変化させること。

※5 SOC: State Of Charge の略で、充電率または充電状態を表す指標。

取り組み事例 ④ 金融サービスから地域の価値創出へ

金融サービスの高度化を通じ価値創造と地域社会のDX化に貢献

顧客DX

- 豊富な金融ソリューション群を低コスト、スピーディに提供
- 金融業務の効率化を支援

社会DX

- 金融機関と地域社会の新たな価値創造を支援し、豊かな社会創出を推進

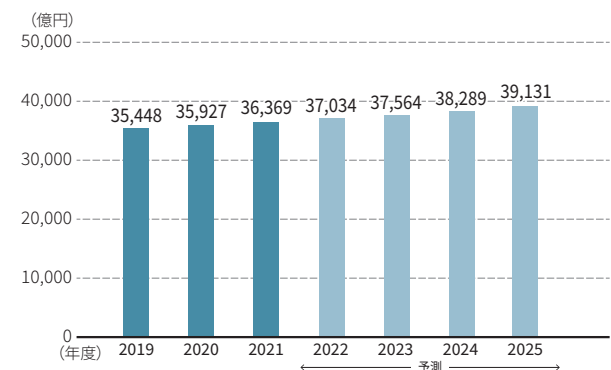
当社グループは、長年にわたる金融機関のお客様のDXを推進する活動で培った豊富なソリューションやサービスと知見を活かして、ファイナンシャル・サービスプラットフォーム構想の検討を開始しました。バックオフィス系からフロント／チャンネル系まで、当社グループが提供する多くの金融ソリューション群を先進の共通アーキテクチャーで統合し、機能単位のAPI\*などを活用することで、オペレーションレスや、データの一元管理による統合的な規制対応、顧客分析、地域特性分析などのデータドリブン経営を実現します。これにより、自社の経営戦略に沿った高い信頼性を持つサービスの利用が可能になり、業務全体も効率化できます。

金融機関の投資領域は今後、勘定系システムから、利用者や地域価値の向上に向けたDX(攻めのDX)にシフトしていくことが見込まれています。早期に勘定系のオープン化、クラウド化を実現した金融機関は、既存の金融業務を効率化するとともに、外部連携によるさまざまなデータや機能を利活用できるようになることで、金融サービスのDX化を進めています。攻めのDXに投資がシフトしていくなか、

当社グループは同プラットフォームの提供を通じて金融サービスの高度化に貢献し、さまざまな業種・業態のお客様とのビジネスエコシステムを形成することで、金融機関と地域社会の新しい価値創造を進めていきます。

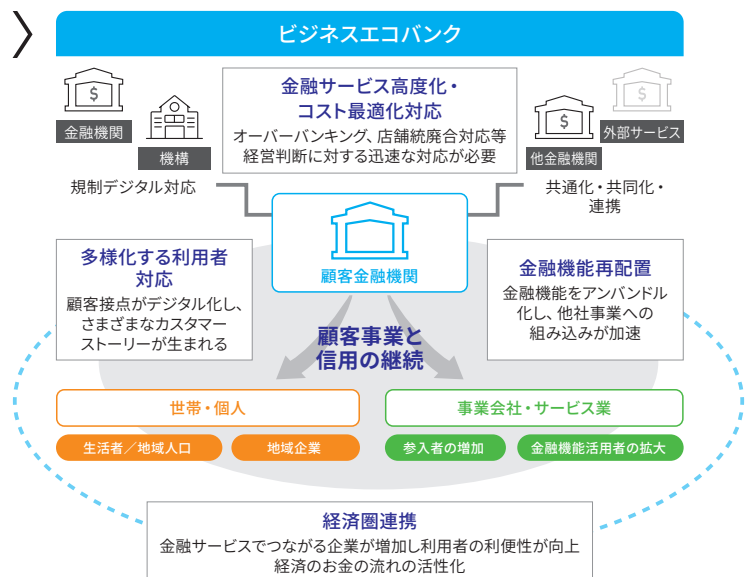
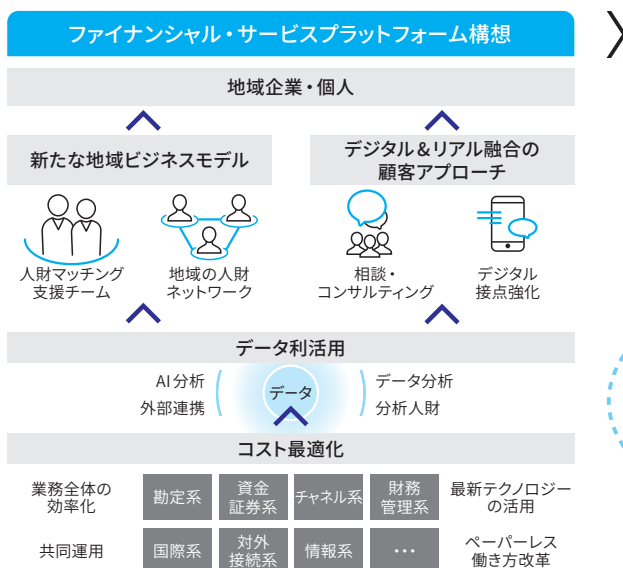
\* API: Application Programming Interfaceの略。特定のプラットフォーム向けのソフトウェアを開発する際に使用できる命令や関数の集合のこと。

国内金融機関向けIT市場規模・予測



出典：株式会社矢野経済研究所「金融機関向けDXに関する調査(2022年)」(2022年10月26日発表)

※1 事業者売上高ベース  
 ※2 2022年度以降は予測値



## 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）」では、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。

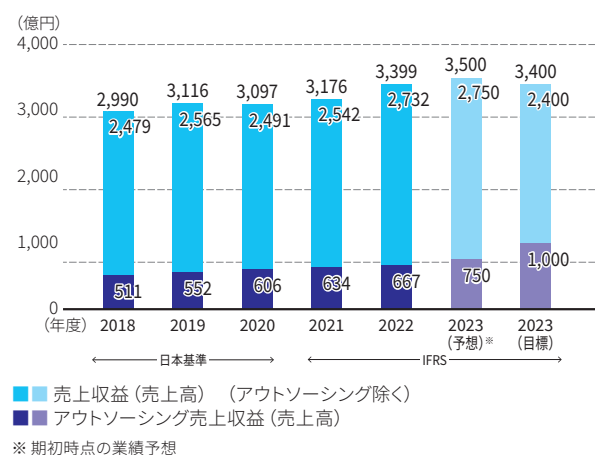
当社グループのアウトソーシングビジネスには、お客様の業務システムの運用受託サービスに加え、DX推進に貢献するサービスや、お客様・パートナーと共に社会課題を解決するサービスなどが含まれています。新規案件の獲得による安定収益基盤の強化や、お客様へのサービス提供を通じて得た知識とノウハウを活かしたアウトソーシングサービス化に加え、社会課題を解決するサービスの創出・拡大を加速させることにより、さらなる収益性の向上と社会的価値の創出を目指します。

### 2022年度の実績

「企業DX型」では、金融機関のお客様のDXを推進するプラットフォームサービスや、リモートワーク関連の他社クラウドサービスの売上収益が拡大しています。「運用受託型」は、お客様への提供サービスが「企業DX型」に移行している影響があり、売上収益は減少しましたが、「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利用が拡大していることに加え、バリューカードやデジタルコードビジネスが順調に推移しました。

なお、2023年度はお客様のDX推進に対応するシステムサービスにリソースを集中投下していることから、「経営方針（2021-2023）」の目標額を超える売上収益を予想する一方、アウトソーシングの売上収益は目標である1,000億円を下回る予想としています。システムサービスの提供により積み上げたノウハウを、将来のアウトソーシングの成長につなげていきます。

### アウトソーシング売上の推移



	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ズの提供・運営へ
代表サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>オープン勘定系システム「BankVision」(オンプレミス型)</li> <li>地域金融機関向け勘定系システム「SBI21」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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」</li> <li>地域金融機関向け利用型勘定系サービス「OptBAE」</li> <li>AI需要予測自動発注システム「AI-Order Foresight」</li> <li>電力小売クラウドソリューション「Enability CIS」</li> <li>テレワーク関連等のクラウドサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス利用型コマース事業基盤「Omni-Base for DIGITAL ATELIER (デジタルアトリエ)」</li> <li>通信型ドライブレコーダー「無事故プログラムDR」</li> <li>電子バリューカード、デジタルコード事業</li> <li>モビリティサービスプラットフォーム「smart oasis」</li> <li>収納サービスプラットフォーム</li> <li>クロノロジー型危機管理情報共有システム「災害ネット」</li> </ul>
2022年度売上収益	490億円 前年度比 △8億円	108億円 前年度比 +33億円	69億円 前年度比 +7億円

## CFOメッセージ



戦略投資を加速させ  
先進的なテクノロジーの活用と  
持続的なイノベーションの創出を  
目指します

常務執行役員 CFO

梅原 一眞

## 2022年度の進捗および2023年度の見通し

「経営方針 (2021-2023)」では、最終年度の2023年度に調整後営業利益率10%以上、売上収益については、持続的成長のためにサービス型ビジネスにさらに比重を移すことに重点を置き、アウトソーシングの売上収益を1,000億円に伸ばすことで、総額3,400億円の達成を目標に掲げ、資本効率に関してはROE15%を目標、株主還元に関しては連結配当性向40%を目標としています。

2年目となる2022年度の業績は、IT投資需要が旺盛な環境において、システムサービスが引き続き好調に推移し、売上収益は前年度より223億円増加の3,399億円（うち、アウトソーシング売上667億円）となり、最終年度に目標とし

ていた3,400億円を1年前倒しでほぼ達成しました。

利益面では、システムサービスの増収や収益性向上により販管費の増加分を吸収し、営業利益は前年度に比べ22億円増加の297億円（利益率8.7%）、調整後営業利益は27億円増加の294億円（利益率8.6%）となりました。また、ROEは15.0%、連結配当性向は39.8%となりました。2023年度については、売上収益はDX需要のさらなる取り込みにより、目標を上回ると見込んでいます。一方、最重要指標としている調整後営業利益率は、新たなサービスを加速するための研究開発、優秀な人財獲得・育成に必要な投資はしっかり実施すべきと考えており、そのため、現時点では

### 「経営方針 (2021-2023)」の目標と進捗

	2021年度	2022年度	(対2021年度比)	2023年度予想 <sup>※3</sup>	2023年度目標
調整後営業利益率 <sup>※1</sup>	8.4%	8.6%	+0.2pt	9.1%	10%以上
売上収益	3,176億円	3,399億円	+7.0%	3,500億円	3,400億円
うち、アウトソーシング <sup>※2</sup>	634億円	667億円	+5.2%	750億円	1,000億円
ROE	17.0%	15.0%	-2.0pt	—	15% 目標
配当性向	41.7%	39.8%	-1.9pt	41.1%	40% 目標

※1 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

※2 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

※3 期初時点の予想数値

2桁%を下回る見通しです。しかし、10%以上という目標を諦めたわけではなく、必要な投資を行いながらも、達成を目指していきます。

### 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)」では、アウトソーシングビジネスを成長ドライバーとして位置づけ、この3年間でアウトソーシングの売上収益を1,000億円へと増加させるという意欲的な目標を掲げました。現時点では、当初の想定よりも伸びが弱く、さらなる成長加速が課題であると考えています。その主な要因は、足元においてはお客様の旺盛なDX需要に対応するため、戦略的にシステムサービスに集中してリソースを割いていることです。ただし、これは、お客様の業務改善への伴走を通じて新たなアセットを獲得するチャンスであり、将来のサービス型ビジネス創出に必要な取り組みであると捉えています。この取り組みが成果を出すには

少し時間を要するかもしれませんが、将来的にはアウトソーシングの売上収益の拡大に寄与するものと考えています。

### 市場環境に対する認識

足元のICTをとりまく市場環境は活況な状況が続いていると認識しており、各種市場統計も本認識を裏付けるものとなっています。当社グループにおいても、お客様の業種に偏りなく全般的に需要が旺盛な状況です。人手不足や働き方改革などを背景としたDXのほか、いわゆる2025年の崖と呼ばれるような旧来システムの刷新など、多岐にわたる領域で投資意欲が高く、当社グループが強みを持つ顧客接点に関するソリューションの提供や、ミッションクリティカルな大規模プロジェクトの経験などを活かしてお客様の需要に対応しています。このような良好な事業環境下であるからこそ、現在は、新たなアセットの獲得に注力し、今後のサービス型ビジネスへの変革へとつなげていく考えです。

## 持続的な企業価値向上に向けて

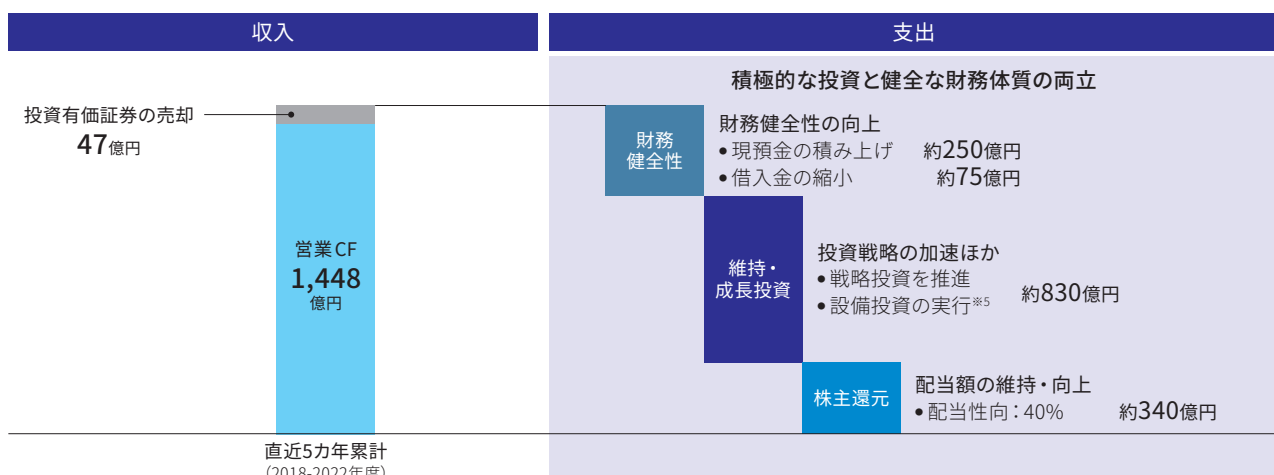
「経営方針(2021-2023)」では、投資を重要な戦略と位置づけ、先進的なテクノロジーの活用と持続的なイノベーションの創出のための戦略投資を加速させていくことを掲げています。新規ビジネスの展開や既存事業の支援を目的として、事業会社やスタートアップ、ファンドへの戦略的な投資や設備投資を行っており、成長分野への積極的な資金投入を実行していきます。

その中で必要となる資金は、既存のICT領域や将来的な成長が期待されるサービス型ビジネスからのキャッシュ・フ

ローのほか、手元資金によって賄うことを基本としており、積極的な投資と健全な財務体質の両立を今後も維持していく考えです。また、健全な財務状態を保つためにネットD/Eレシオ0.5倍などを基準とし、A格の格付維持にも努めています。現時点では、ネットキャッシュの状況にあり、手元資金は潤沢であると認識しています。

当社グループとしては、資本コストを意識しながらエクイティ・スプレッドを高めることによって企業価値向上を図っていきたくと考えています。

### キャピタル・アロケーションのイメージ<sup>※4</sup>



※4 2020年度まで日本基準、2021年度以降は国際財務報告基準(IFRS)  
 ※5 2021年度以降はIFRS適用により、リース負債の返済を含む



## 投資戦略

### 戦略投資、研究開発投資、設備投資

現在、当社グループでは「経営方針（2021-2023）」における顧客の持続的成長に貢献する「顧客DXの推進」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解決を進める「社会DXの推進」の2つの視点で、事業投資や研究開発活動に取り組んでいます。設備投資においても、アウトソーシングサービスが拡大するなか、必要となる有形・無形資産投資を着実に実施しています。当社では投資判断をするにあたり、資本コストを元にしたIRR（内部収益率）を設定しています。本レートは常に固定して考えるのではなく、案件ごとのリスクの状況を注視し、リスクが高いと判断した場合にはさらに高い収益性を求めるなど、柔軟に対応しています。

「Vision2030」実現のため、当社グループは従来型のSlerのビジネスモデルから、社会課題を解決する企業グループへの変革を目指しており、現在、次期の経営方針および2030年に向けたロードマップについて社内で議論を行っています。戦略投資については、従来はCVCによるオープンイノベーションへの投資や、サービス型ビジネス創出のための研究開発投資が中心でしたが、今後は海外のM&Aな

ども含めた、インオーガニック成長のための投資強化も不可欠であろうと考えています。足元では、東南アジア地域でいくつかのM&Aを推進していますが、ERPサービス提供会社への投資であり、東南アジア地域におけるグローバルビジネスの足場の強化・拡大を主目的としたものです。現時点では、まだ社会課題の解決や新しいビジネスの創造といった段階には至っていませんが、将来的には、社会課題の解決につながる領域への投資も視野に入れていきます。

「Vision2030」で掲げる「交通・モビリティ」「医療・教育」「働く・暮らし」「デジタル・セキュリティ」「グリーンエネルギー」の5つの主要領域への投資が今後中心となるであろうと考えていますが、状況に応じて柔軟に対応してまいります。

新しいビジネスを推進するリソースやスピード感を踏まえると、自前主義を貫くだけでは当社グループが目指す、もう一段の成長を遂げることは困難であると認識しています。そのため、インオーガニック戦略としてM&Aも選択肢の一つと考えていますが、M&Aはあくまでも成長のための手段であり、当然ながら、戦略に合致しているのかが第一義です。適切な取得金額であるのか、シナジー発揮も含めたPMI※をいかに推進していくのか、実施後のモニタリングやガバナンスを効率的・効果的に実施するにはどうしていくのかなど、多くの課題が伴います。このような課題に対応していくことは決して簡単なことではありませんが、当社グループのさらなる成長に向け、心して取り組んでいきたいと考えています。

※PMI: Post Merger Integrationの略称。M&A成立後の統合プロセス。

### 構造改革投資

当社グループの持続的成長を考えるにあたっては、人的資本の適切な管理と活用により、企業の競争力や価値創

## 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	2022年度	
戦略投資	30	42	25	97	39	35	
サービス開発投資	研究開発投資	40	45	50	135	41	40
	設備投資(有形・無形固定資産)	82	103	120	305	91	147
合計	151	190	195	537	171	221	
人的資本投資	35	34	31	100	26	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。

造を一層強化していくことが非常に重要であると考えています。そのためには、人的資本への適切な投資と、成果を最大化するための戦略立案が必要です。当社グループは、従前より人財は企業における重要なアセット（資産）であると捉えており、イノベーションを生み出す人財を獲得・育成するための人財改革・風土改革に取り組んでいます。人的資本戦略と企業の成長戦略のさらなる連携を目的として、2023年4月には人的資本マネジメント部を設置し、当社グループ全体の人財戦略を立案・推進していますが、次期経営方針を検討するなかで、人的資本への投資戦略について

でも、議論を重ねていきます。

また、2022年度から2023年度にかけて、社内の基幹システムの刷新に取り組んでいます。そのため、一時的に刷新費用が発生していますが、この取り組みにより、リアルタイム経営、データ・ドリブン経営をより一層推進していきます。また、自らがDXを率先して実現することにより得られるノウハウをしっかりと蓄積し、お客様へのサービス提供に活かしていく考えも持っています。今後も当社グループがお客様から選ばれるにふさわしい企業にあり続けるよう、取り組んでいきます。

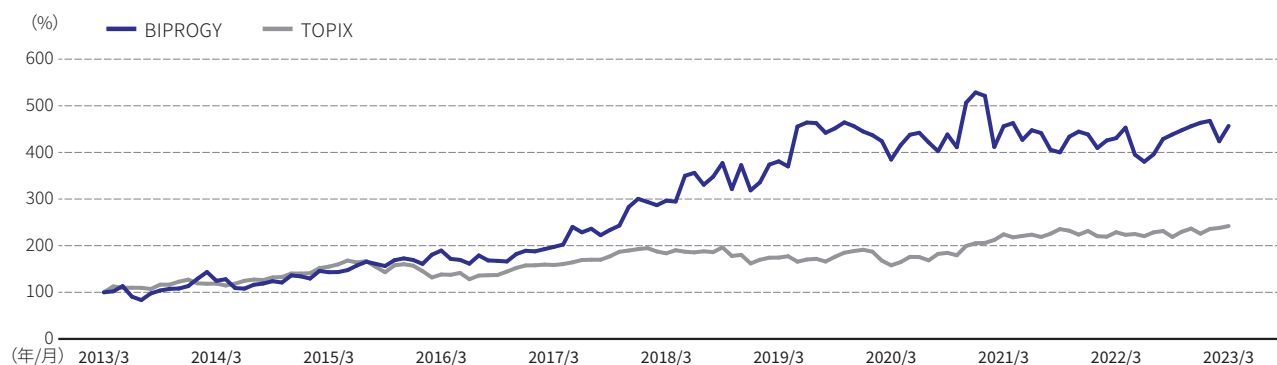
## 株主還元について

株主還元については、業績連動による配分を基本として、キャッシュ・フローの状況や成長に向けた投資とのバランス、経営環境などを総合的に考慮して利益還元方針を定めています。「経営方針(2021-2023)」においては連結配当性向40%を目途としており、2022年度の配当性向は39.8%、過去10年間のTSRも安定して伸び続けています。当社グループは2018年度から配当性向の目途を従来の30%から40%に引き上げるとともに、事業成長を通じて配当額を拡大させてきました。次期経営方針の策定にあたっては、キャピタル・アロケーションが大きなアジェンダであ

ると考えており、今後の配当性向や自社株式の取得など、株主還元のあり方については、投資戦略と合わせて検討していきます。

2022年4月に社名を変更し、当社グループは「Vision 2030」のもと、Slerから社会的価値創出企業への進化を図っている過程にあります。これは一朝一夕に成すことができない変革ではありますが、今後、このモメンタムをさらに加速させていきたいと考えています。ステークホルダーの皆様には、当社グループのさらなる成長にご期待をいただくとともに、引き続き、ご支援のほどよろしく申し上げます。

### 株主総利回り (TSR)



	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
<b>BIPROGY</b>	6.9%	20.5%	6.4%	57.4%	9.5%	356.8%	16.4%
TOPIX	5.8%	53.4%	15.3%	31.8%	5.7%	142.1%	9.2%

※ Total Shareholders' 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、2013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2023年3月末まで)

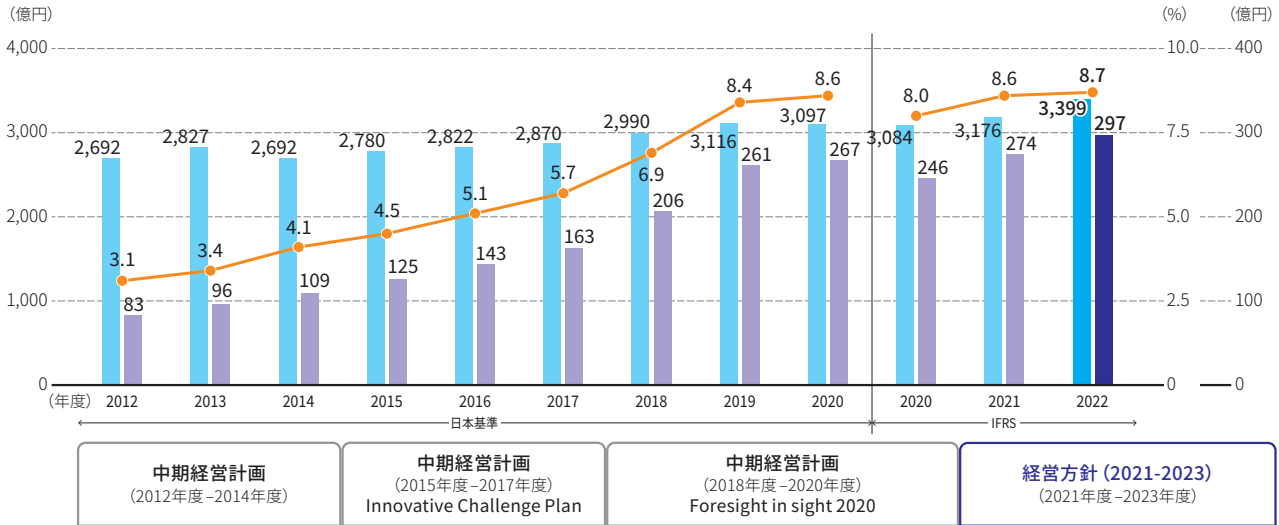


# 財務ハイライト

(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。

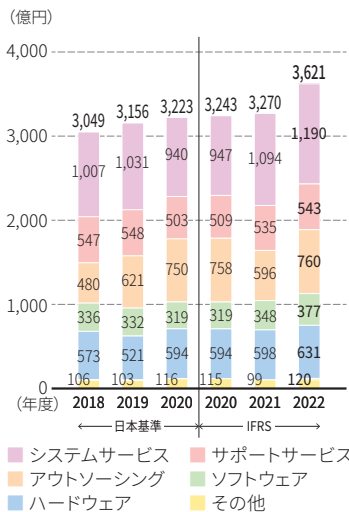
## 売上収益(売上高)／営業利益／営業利益率



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

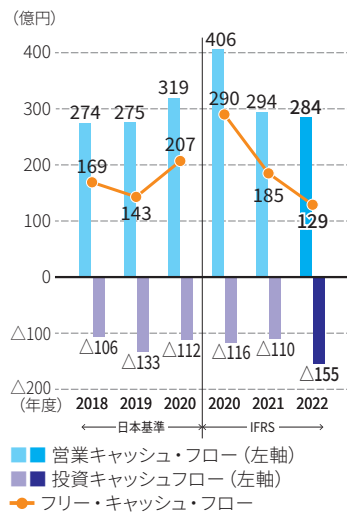
過去の中期経営計画期間では、コスト構造の見直し、リスク管理および財務体質の強化など、経営基盤の強化を図り、ビジネスモデルの変革に取り組むことで、収益性の改善につなげてきました。「経営方針 (2021-2023)」においても、一層の収益性改善に取り組んでおり、2年目となる2022年度の実績は、DX関連案件の活況を受けてシステムサービスが順調に拡大したことに加え、アウトソーシングやサポートサービス、製品販売もDX投資の旺盛な需要で売上収益が伸長し、増収となりました。営業利益は、販管費は増加したものの、増収やシステムサービスの収益性向上などにより増益となりました。

## セグメント別受注高



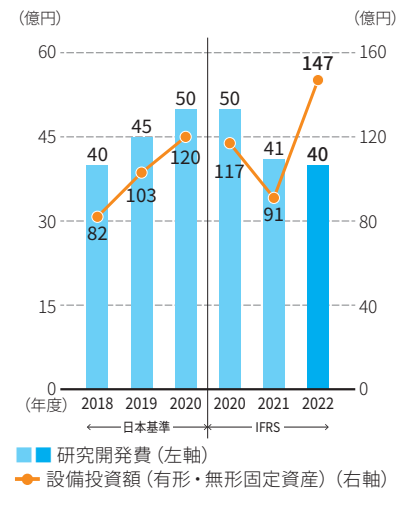
2022年度の実績は、システムサービスの堅調な推移に加え、アウトソーシングの長期案件が増加したことなどにより、引き続き増加しています。

## 営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー



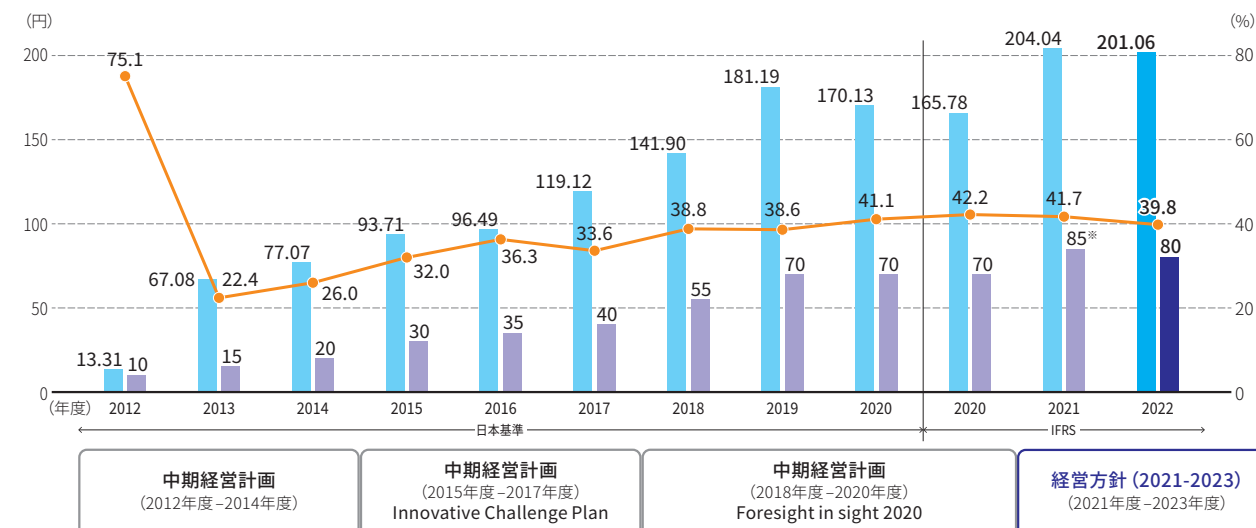
収益性向上によってキャッシュ・フローを安定的に創出しています。アウトソーシング用ソフトウェアへの投資を中心とした無形資産の取得に加え、先端技術やイノベーションにつながる知見を有するスタートアップなどへの投資を継続し、「Vision2030」の実現に向けた事業拡大を加速させていきます。

## 研究開発費／設備投資額



「経営方針 (2021-2023)」では、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、DXを加速させるサービス開発や先端テクノロジー活用、新サービス創出に向けた研究開発を強化しています。既存ビジネス遂行のための設備投資として、アウトソーシング用コンピュータやソフトウェアへの投資を行ったことから、投資額は増加しています。

1株当たり当期利益(純利益) / 1株当たり配当金 / 配当性向

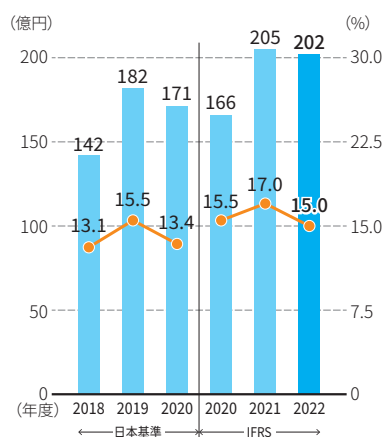


■ 1株当たり当期利益(純利益) (左軸) ■ 1株当たり配当金 (左軸) ● 配当性向 (右軸)

2012年度開始の中期経営計画以降、ビジネスモデルの変革や生産性の向上、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。2022年度の配当金額は年間配当金80円とし、連結配当性向は39.8%となりました。「経営方針(2021-2023)」においては、連結配当性向は40%を目標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。

※ 社名変更に伴う記念配当10円が含まれています。

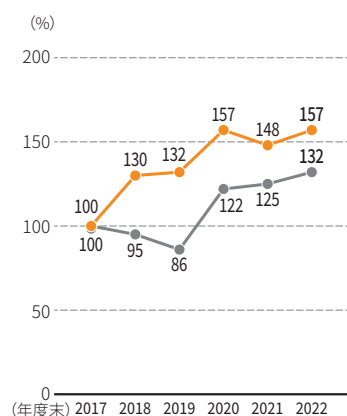
親会社の所有者に帰属する当期利益 (親会社株主に帰属する当期純利益) / ROE



■ 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)

2022年度の当期利益は、ファンド投資に係る評価益の減少などにより金融収益が減少したことなどから、減益となりました。「経営方針(2021-2023)」ではROE15%目標を計数目標としており、2022年度のROEは15.0%となりました。

株主総利回り(TSR)

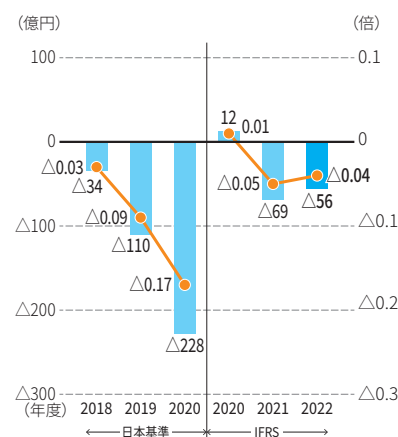


● BIPROGY ● 配当込みTOPIX

2022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。

※ 2018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



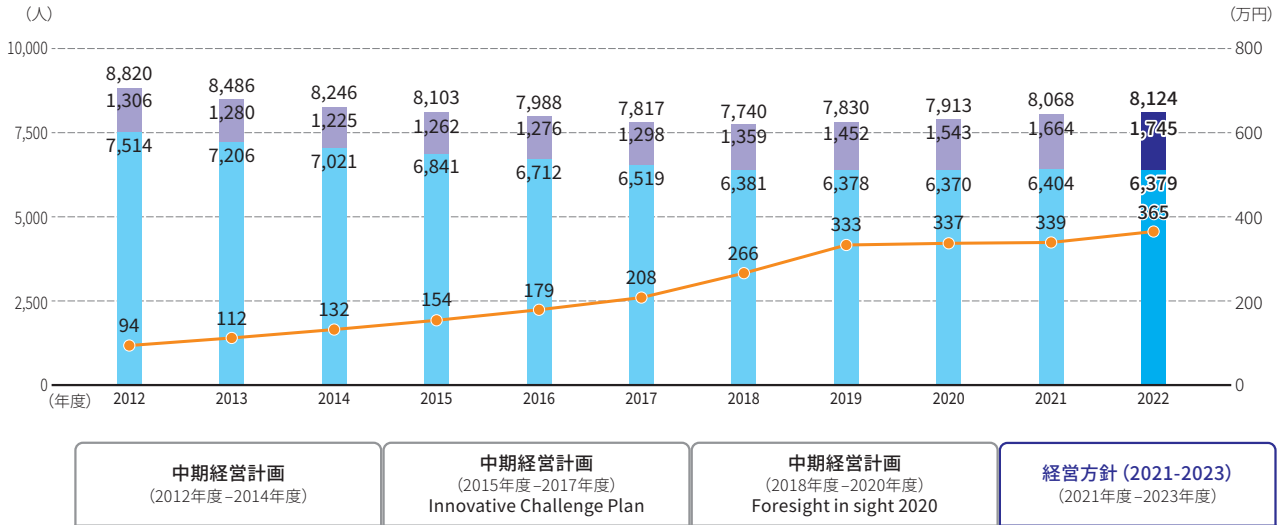
■ 純有利子負債 (左軸) ● ネットD/Eレシオ (右軸)

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、2022年度のネットD/Eレシオは△0.04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

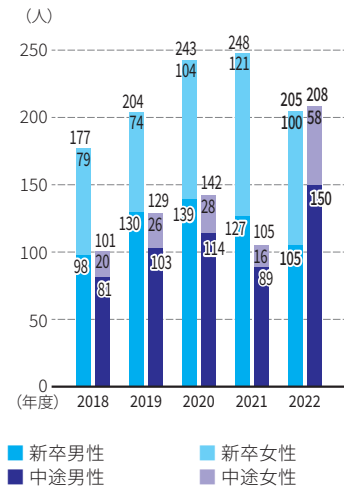


■ 男性従業員数(左軸) ■ 女性従業員数(左軸) ● 従業員1人当たり営業利益(右軸)

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なかにおいても、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<sup>\*1</sup>



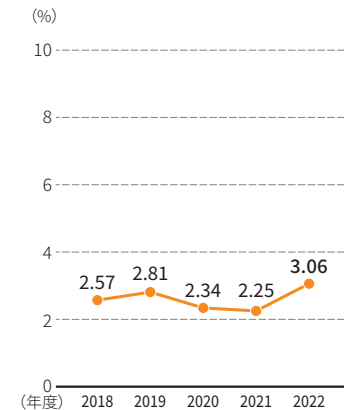
長期ビジョン実現に向けては、新卒採用に加えて、外部の知見を有するキャリア人材の採用も重要と考えています。2022年度においては、新卒の女性採用人数が高い水準を維持するとともに、中途採用人数が初めて新卒採用人数を上回りました。

〈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年度以降はBIPROGY(株)、ほか8社

※2 BIPROGY(株)、ユニアドテックス(株)

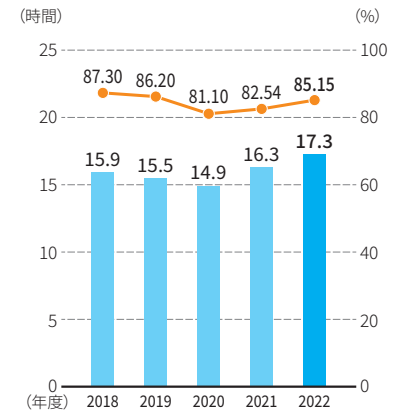
## 離職率<sup>\*2</sup>



近年の雇用情勢の変化を受け、昨年から上昇しましたが、働きやすい職場づくりや、若手人材の積極的な登用を継続し、業界平均(11.9%\*)を大きく下回る水準を維持しています。

\* 出典：厚生労働省「令和4年雇用動向調査」情報通信業離職率

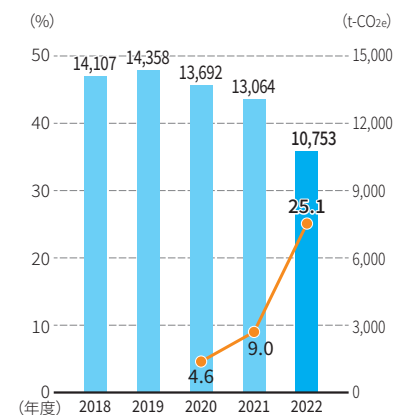
## 従業員1人当たり平均月間残業時間数<sup>\*2</sup>／有給休暇取得率<sup>\*2</sup>



「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。2022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。

マテリアリティに関連する主なKPI P.24-25 マテリアリティの概要と進捗

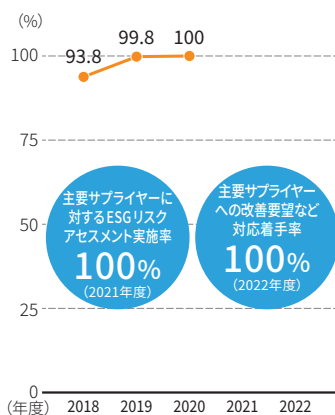
**GHG排出量削減率／  
Scope1 + Scope2 (マーケットベース)  
排出量合計**<sup>※3</sup>



● GHG排出量削減率 (2019年度比) (左軸)  
■ Scope1 + Scope2排出量合計 (t-CO<sub>2e</sub>) (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、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GHG排出量の削減を進めています。

**サプライチェーンコミュニケーション**<sup>※2</sup>

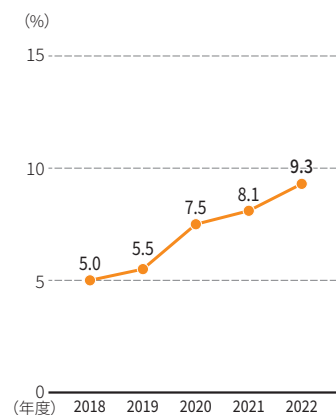


● 購買取引行動指針理解度

2020年度までは購買取引行動指針理解度を調査しました。

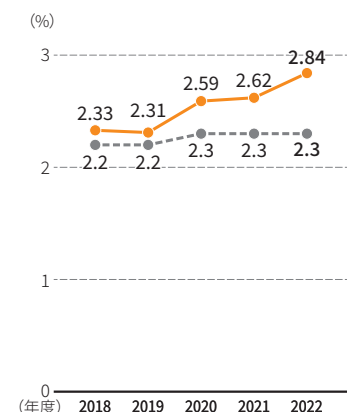
2021年度は主要サプライヤーへのESGリスクアセスメントの実施、2022年度はアセスメント結果に基づく改善要望などの対応に着手しています。

**女性管理職比率**<sup>※4</sup>



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。2022年度の女性管理職比率は9.3%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。

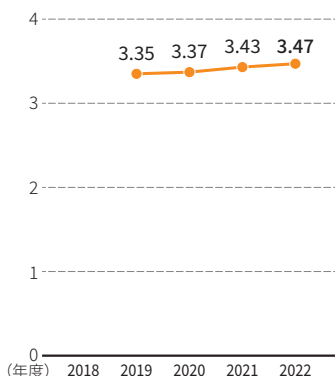
**障害者雇用率**<sup>※5</sup>



● 障害者雇用率  
● 法定雇用率

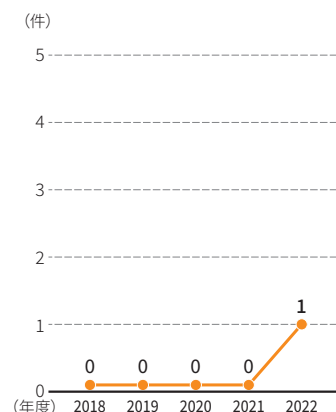
当社グループでは障害者雇用率について、法定雇用率+0.1%以上とすることを目標とし、過去6年間達成しています。障害者本人および受け入れ組織のサポートを強化する施策により、どのような事情を持つ人にも働きやすい環境づくりを推進しています。

**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**



2022年度は3.47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などにより、3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。

**重大なセキュリティインシデント  
発生数**<sup>※6</sup>



2022年度はUSBメモリー紛失事案が発生し、社会的に重大な影響を及ぼしました。これを踏まえ、再発防止に向けてさまざまな取り組みを行っています。

インテグリティの向上 P.70-72

※3 2018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)。2022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25社(国内外主要拠点)  
 ※4 2020年度以前はBIPROGY(株)、ユニアデックス(株)。2021年度以降はBIPROGY(株)、ほか6社  
 ※5 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  
 ※6 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年度以降は、BIPROGY(株)および連結子会社