

価値創造戦略

- 19 経営方針 (2024-2026)
- 22 コア事業
- 27 成長事業
- 29 **特集**
企業価値を高めていくグループ
カンパニーと業務提携パートナー
- 31 人的資本戦略
- 37 知的資本戦略
- 41 CFOメッセージ

BIPROGYグループは、「経営方針 (2024-2026)」のコア事業戦略と成長事業戦略を推進することで、持続性のある事業ポートフォリオ確立による企業価値の向上を目指します。事業戦略とともに、その基盤となる投資戦略、人的資本戦略および知的資本戦略についてご紹介します。

経営方針 (2024-2026)

過去の中期経営計画振り返り

	中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画
	2012年度-2014年度	2015年度-2017年度 Innovative Challenge Plan	2018年度-2020年度 Foresight in sight 2020
ミッション	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年度実績	2017年度実績	2020年度実績
	営業利益率 4.1%	営業利益率 5.7%	営業利益率 8.6%
	売上高 2,692億円	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)	売上高 3,097億円 (注力領域における売上高) (684億円)
	ROE 9.7%	ROE 12.4%	ROE 13.4%
	配当性向 26.0%	配当性向 33.6%	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	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	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
	- 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	- 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 - 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財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(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

Vision
2030

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くみに育てていきます

前経営方針振り返り

経営方針 (2021-2023)		
2021年度-2023年度		
	2023年度実績	2023年度目標
売上収益 うち、アウト ソーシング※1	3,701億円 (766億円)	3,400億円 (1,000億円)
調整後 営業利益率※2	9.1%	10%以上
ROE	16.5%	15%目標
配当性向	39.8%	40%目標
※1 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 ※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		
達成できたこと		
- 顧客 DX: DX 領域を中心としたシステムサービスが大幅に伸長 - 社会 DX: 社会課題解決につながる、さまざまな分野での社会 DX の取り組みが拡大 - ビジネスプロデュース人材の計画的育成や DE&I 推進により、社員の意識・行動変容が進む - スタートアップ投資や社内 DX の構造改革投資		
さらなる成長に向けて		
- 顧客 DX: 当社グループの強みとなる注力領域を定め、深化・拡大 - 社会 DX: 重点テーマを特定し、社会的価値の提供を加速・拡大 - 事業戦略と連動した人材の育成・獲得と組織開発の促進 - 事業戦略の加速につながる積極的な投資		

現経営方針

経営方針 (2024-2026)			
2024年度 - 2026年度			
	2024年度実績	2026年度目標※3	当初目標
売上収益	4,040億円	4,400億円	4,200億円
調整後 営業利益率※2	9.5%	11.0% 	11.0%
ROE	16.1%	17.0%以上	15.0% 目途
配当性向	40.3%	40.0%以上	40.0%以上
+ 自己株式取得 112億円		+ 株価水準を考慮した機動的な 自己株式取得を実施	
※3 2025年4月に目標を上方修正			

基本方針

 P.20

1

2

3

持続性のある事業ポートフォリオ確立による
企業価値の向上

コア事業戦略

成長事業戦略

経営資源配分の最適化

投資戦略

人材戦略

技術戦略

財務戦略

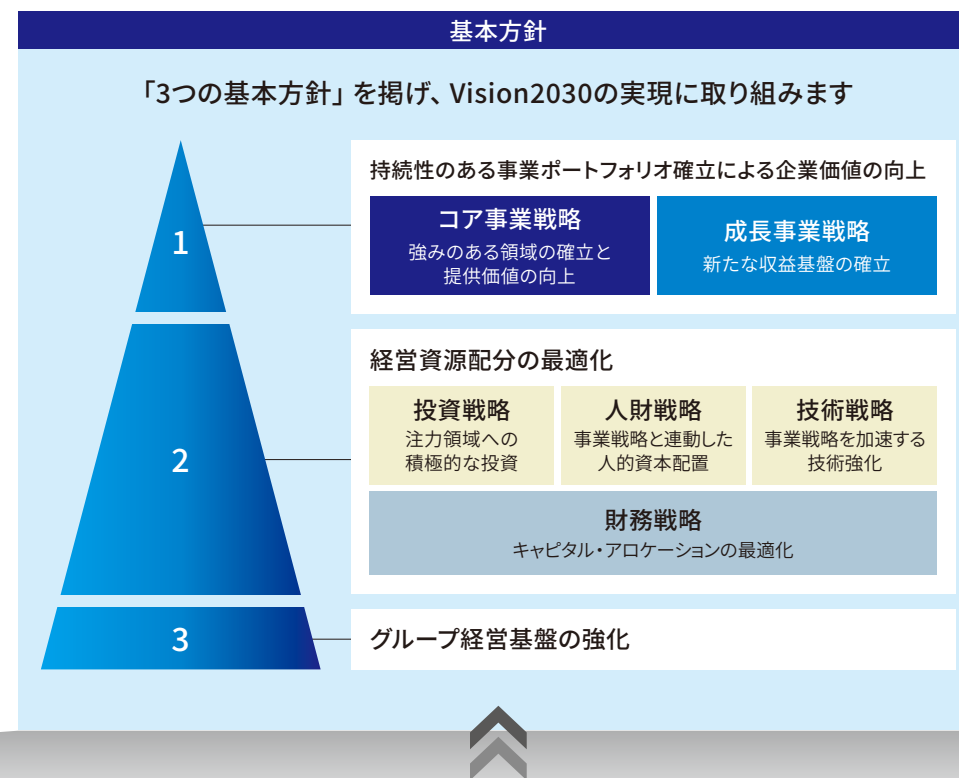
グループ経営基盤の強化

経営方針 (2024-2026) の基本方針

「経営方針 (2024-2026)」では、事業活動を通じて「社会的価値」と「経済的価値」の創出を加速し、市場・顧客から「共に社会課題を解決したい企業」として想起される存在となることを目指します。

「Vision2030」の実現に向けて3つの基本方針を掲げています。1つ目は、「持続性のある事業ポートフォリオ確立による企業価値の向上」で、コアと成長の2つの事業戦略で構成されています。コア事業では、注力領域へ経営資源を集中し、積極的な開発投資と人的資本の適切な配分を実行することで提供価値を向上させるとともに、生産性向上施策を進め、サービス型ビジネスをさらに拡大、収益性も向上させていきます。成長事業では、新たなサービス領域や成長市場でのシェア獲得、社会 DX の加速、ASEAN を中心としたグローバルビジネスを拡大していきます。2つ目は、「経営資源配分の最適化」として、事業戦略と連動した積極的な成長投資、人的資本配置、技術強化に取り組めます。3つ目は、「グループ経営の強化」を基本方針とし、柔軟なグループバリューチェーンへの変革を進めます。

これまで積み上げてきた経営資本をもとに、積極的な成長投資を行い、コア事業と成長事業の両利きの経営を推し進め、新たな事業の柱を生み出します。この事業の柱を、持続可能な事業ポートフォリオとして確立し、企業価値1兆円を目指します。



環境認識

市場・顧客

- As a Serviceの台頭、人口減少等により、**受託開発 (SI／NI※)** は中長期的には縮小する可能性がある
- ASEANを中心とした**海外IT市場は継続的に成長する見込み**
- AI、IoT等のテクノロジー進化に伴う顧客企業の**DX領域への投資拡大**、GXなど**社会課題解決に向けた取り組みの強化**

競合

- 積極的な成長投資 (M&A等) による人材・ケイパビリティ・チャネル等の獲得や海外市場獲得を含めた**事業の拡大**
- グローバル大手企業やクラウドサービス企業の台頭、異業種からの事業参入による**競争の激化**

課題認識

- 営業利益率向上により財務基盤が安定した今、**新たな事業ポートフォリオを確立し、企業価値を高めていくことが求められる**
- 顧客企業における新たなビジネスモデルの模索やDXへの取り組み、GXなど社会課題解決に向けて、**新たなケイパビリティを獲得し、さらなる顧客価値と社会的価値の向上を図っていくことが求められる**
- 唯一無二のBIPROGYブランドを確立させるためにも**ボーダレスな事業展開が求められる**
- 経営資源配分や人的資本投資、成長投資による新しい経営資源の獲得により、**中長期視点での取り組みが求められる**

※ SI：システムインテグレーション／NI：ネットワークインテグレーション

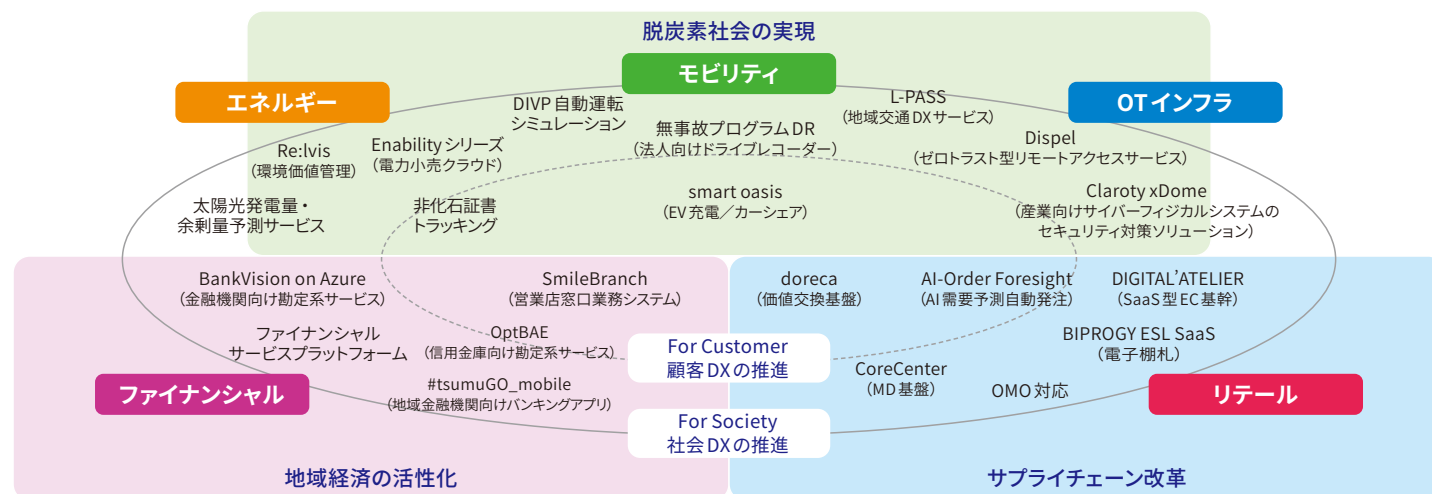
持続性のある事業ポートフォリオ確立による企業価値の向上

コア事業	集中と選択により、強みのある領域を確立し、提供価値と収益性を高める
重点戦略	成長シナリオ
注力領域／顧客への経営資本配分	注力領域への積極的な開発投資と人的資本の適切な配分を実行 - 優良な顧客基盤と徹底した業務・顧客知見をもとにしたアセットを軸に、ファイナンシャル、リテール、エネルギー、モビリティ、OT インフラを注力領域として設定 - 顧客価値を向上させる開発に積極投資
開発生産性向上の促進	ビジネス規模拡大を支える開発生産量拡大／新技術・知財活用による開発生産性・安定性の向上 - プロジェクトマネジメント・エンジニアリングの標準化を進め、内工を上流工程へシフト - M&A や業務提携を含む国内外パートナーとの連携強化と経験者採用等による人的資本強化 - 生成 AI をはじめとした新技術活用による開発の自動化
サービス型ビジネスの拡大	注力領域への優先的な開発投資によるサービス型ビジネスの提供価値向上 - サービスのクラウド化を進め提供スピードを向上し、シェアを拡大 - アウトソーシングサービスの運用プロセス・体制を整理し、効率化

成長事業	積極的な投資により、提供価値を高め、新たな収益基盤を確立する
重点戦略	成長シナリオ
市場開発 新たなサービス領域・シェアの獲得／拡大	新たなサービス領域の獲得と成長市場への深耕による新たなシェアの獲得／拡大 - お客様の経営判断を支援する、データサイエンティストとAIによるデータ利活用サービスの展開 - お客様がコア業務に集中できるよう、デジタルワークプレイス／セキュリティ／クラウドマネジメント等のマネージドサービスの展開
事業開発 社会 DX 事業の共創と展開の加速	社会課題を解決する社会 DX 事業の開発／共創／展開の加速 SX/GX、スマートライフ、地域創生を注力テーマに置き、「志」を共にするお客様・パートナーと産業分野を横断したビジネスエコシステムを形成し、社会 DX 事業を共創し、展開を加速 SX：サステナビリティ・トランスフォーメーション／GX：グリーン・トランスフォーメーション
グローバル ASEAN 主要国でのビジネス展開と北米等マーケットへアプローチ強化	ASEAN 主要国におけるビジネスの展開と北米等マーケットへの参入を見据えたアプローチの強化 - M&A 等による戦略的投資によりサービス提供エリア／顧客群を獲得 - 国内でのサービスや知見をもとに、海外での顧客 DX 事業を推進 - 各国の顧客・パートナーとビジネスエコシステムを形成し、社会課題を起点とした社会 DX 事業の推進

コア事業の注力領域

現在の当社グループの収益源である「コア事業」の中でも、基幹ソリューションやインフラサービスの提供・運用等の実績から得られた「徹底した顧客・業務理解」という当社グループの強みが活かせる5つの領域に経営資源を集中し、提供価値と収益性を高めていきます。

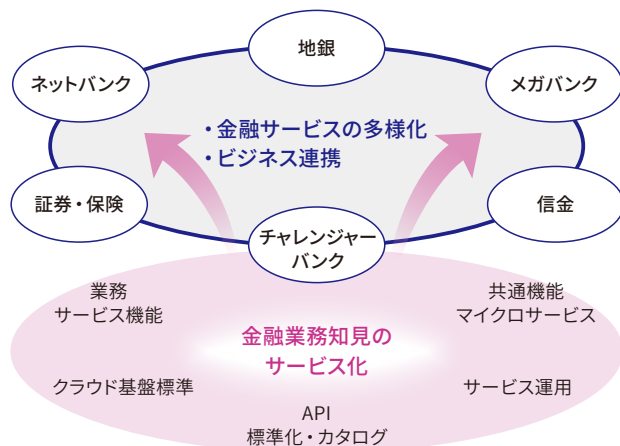


コア事業 注力領域：ファイナンシャル

2030年に目指す姿

金融サービスの統合を図り、ビジネスパートナー間のエンゲージメントを進化させ、デジタル経済圏の変革を担う

当社グループは過去50年にわたり、金融機関の業務をパッケージシステムとして開発し提供してきました。時代に合った最新のIT技術を取り入れ、2007年には世界初となるオープン勘定系システムの稼働、2021年には日本初となるパブリッククラウド上での勘定系システムの稼働を実現しています。進化しつづけるIT技術と、金融業界の知見を活かして、多様化する金融サービスをマイクロサービス化して再構成し、メガバンクやネットバンク、地方銀行や信用金庫、証券・保険など、多様な金融機関のビジネスパートナーとして、その先のお客様に提供していくことを目指します。当社グループは、お客様やステークホルダーと共に同じ目線で成長していくトラステッドパートナーとして、金融機関の課題解決およびIT・経営戦略の実現に向けた取り組みを進めていきます。



戦略

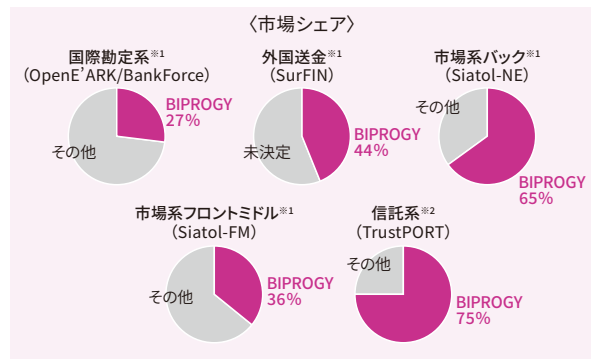
2024年度進捗

1	既存事業（勘定系、フロント系、金融ソリューション系）の顧客基盤およびビジネス規模の拡大	（株）滋賀銀行と「BankVision on Azure」を中核に次期勘定系システムの検討を開始 - スマホアプリ「#tsumuGO_mobile」の採用が地銀/信金業界において7金融機関に拡大
2	新事業領域の構想具体化と新たな市場創出	- 新事業領域として定めた銀行業務BPOを中心にウェルスマネジメント、地域商圏開発の事業化を推進 - 次世代勘定系システム Finvision-Core 構想を具体化
3	Financial Service Platform により、アーキテクチャを統合、IT最適化を図る	標準アーキテクチャ方針に基づき、フロント領域を中心に新規プロジェクトに適用中

(2025年3月末時点)

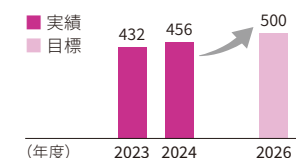
強み

- 信頼の蓄積（多様なビジネスパートナー）／開発力と完遂力／先駆的な取り組み



※1「地銀・第二地銀・信金、預金量3兆円以上」におけるシェア
※2 システム導入信託会社におけるシェア

売上実績・目標（億円）



Pick up

オープン勘定系システムの高度化「BankVision2.0」

- ・BCP（事業継続計画）対策の高度化に向けて、東西リージョン間の環境自動切替サービスを2026年度より提供開始予定。API連携サービスの機能強化や生成AIの活用も検討
- ・サイバーセキュリティ対策の高度化に向けて、世界最高水準の情報セキュリティレベルを目指すセキュリティ協働組織「BankVision-CSIRT Partnership」設立

「BankVision-CSIRT Partnership」の参加企業 (2025年5月現在、金融機関コード順)		
（株）山梨中央銀行	（株）北國銀行	（株）スルガ銀行（株）
（株）大垣共立銀行	（株）百五銀行	（株）紀陽銀行
（株）筑邦銀行	（株）佐賀銀行	（株）鹿児島銀行
（株）西京銀行	（株）商工組合中央金庫	

Inside BIPROGY Group Strategy



金融業界の変革をリードするソリューション提供を推進

BIPROGY（株）業務執行役員
渡邊 弘巳

2024年度は新たなお客様に当社の勘定系システムの検討を開始いただけたほか、スマホアプリの採用が拡大する等、着実に取り組みが進捗しました。また、次世代勘定系システムの企画開発や、当社グループが有するソリューションを金融プラットフォームとして提供する仕組みのさらなる高度化など、将来を見据えた取り組みも進めています。当社グループは、お客様の「攻め」と「守り」のIT戦略の実現を通じて、地域金融機関が直面する人手不足問題の解決や、地域内経済循環の創出に貢献していきたいと考えています。そのために、金融ソリューションの価値向上と新たな事業の立ち上げを着実に進め、金融業界の変革を担うべく努力していきます。

コア事業 注力領域：リテール

2030年に目指す姿

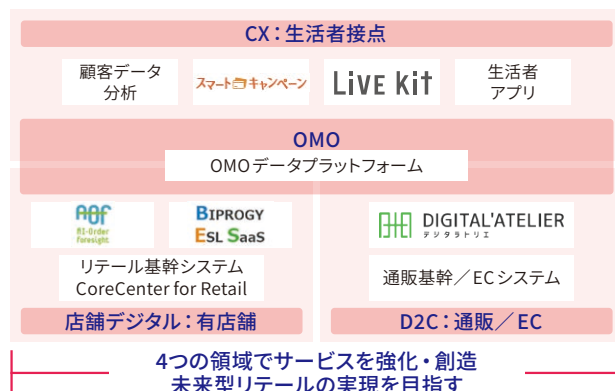
小売事業者が直面する社会課題をテクノロジーで解決し、事業環境変化／生活者の購買行動変化にも対応した未来型リテールを実現する

当社グループは、約40年にわたりリテール業界向け基幹システム構築を通じて業界知見や業務知識を培っており、効果的なIT実装が可能であること、強固な顧客基盤を有していることが強みです。これまで、店舗デジタル、D2C^{※1}、CX^{※2}およびこれらを繋ぐOMO^{※3}の4つの領域で多様なサービスを創出してきました。2024年度は、電子棚札ソリューションやEC基幹システムなど、当社グループの強みを活かしたサービスの採用拡大に加え、社会課題の解決に向けた実証実験や、新たなビジネスモデル創出に向けたパートナー連携も積極的に推進しました。これらの取り組みを通じて人材不足や生活者ニーズの多様化といった課題に対応し、持続可能な社会に貢献する未来型リテールの実現を目指しています。

※1 D2C: Direct to Consumer 企業がECサイト上で、直接自社製品を販売する販売方式

※2 CX: Customer Experience 顧客体験、顧客が商品やサービスの購入を通じて体験する一連のプロセス

※3 OMO: Online Merges with Offline 顧客がチャネルの違いを意識せずにサービスを受けられるよう、オンラインとオフラインを分けずに統合して考えること



戦略

2024年度進捗

戦略	2024年度進捗
1 店舗デジタル領域におけるビジネスの拡大	「BIPROGY ESL SaaS」は(株)ツルハ、(株)ハローデイなど8社の採用が決定 - 価格を自動調整し表示する新サービス「フレッシュオブティマイザー」で、人手不足解消とフードロス削減の実証実験実施
2 D2C (Direct to Consumer) 領域におけるビジネスの拡大	- 大手アウトドアブランドが「DIGITAL'ATELIER」の採用を決定 - さらなる機能拡張、差別化によりEコマース企業への販路を拡大
3 「CX」「OMO」による新規ビジネスモデルの創出	AIを活用したデータ分析による顧客価値向上を目指し、(株)GROWTH VERSEと資本業務提携を締結

Pick up

電子棚札ソリューション「BIPROGY ESL[※] SaaS」

- 電子棚札導入に必要な一連のプロセスをトータルで提供するクラウドサービス
- 従業員の負担が重かった紙POPやプライスカードの作成、入れ替え作業負担を軽減し、従業員満足向上とコスト削減を実現
- 大手スーパーマーケットやドラッグストアを中心に順調に採用拡大



※ ESL: 「Electric Shelf Label」の略。電子棚札

Inside BIPROGY Group Strategy



小売事業者が直面する社会課題をテクノロジーで解決する

BIPROGY (株) 業務執行役員
村上 明伸

小売事業者は、労働力不足や生活者の購買行動の多様化、人件費・光熱費の高騰といったさまざまな課題に直面しています。当社グループは、「Purpose」に掲げた持続可能な社会の創出に向けて、店舗業務の効率化やフードロス削減などの小売業界が抱える社会課題を解決するためのサービスの提供に取り組んでいます。これまで小売事業者向けの基幹システム構築に携わってきた経験により培った業界知識や技術力を活かし、多くのステークホルダーとの共創を通じて、小売事業者のDXとともに実現していきます。

(2025年3月末時点)

強み

- 約40年にわたる基幹システム構築経験で培われた業界知見・業務知識による効果的なIT実装の実現

小売業向け基幹システムパッケージ「CoreCenter for Retail」ほか	AI需要予測自動発注サービス「AI-Order Foresight」
導入累計 24 社	導入累計 8 社／ 900 店舗
電子棚札サービス「BIPROGY ESL SaaS」	EC SaaSプラットフォーム「Omni-Base for DIGITAL'ATELIER」ほか
導入累計 7 社／ 1,500 店舗超	導入累計 5 社／ 5 サイト

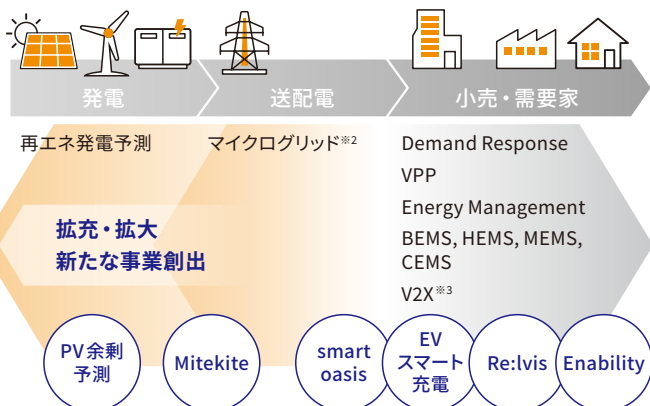
コア事業 注力領域：エネルギー

2030年に目指す姿

お客様・パートナーとの共創により、社会課題の一つである“脱炭素社会”実現に向け、ITを活用した再エネ拡大に資する新たな事業創出を実現する

当社グループは、エネルギー関連のバリューチェーン上の各ステークホルダーに向けたサービスを提供することで、社会課題の一つである「脱炭素社会の実現」に貢献することを目指しています。これまで、電力小売事業者・需要家向けのサービス中心に「Enability」シリーズや需要予測／発電予測システム、分散電源マネジメントシステム等のVPP^{※1}関連サービスを提供してきました。また、EV関連サービスや、非化石証書の調達・管理の効率化を図る「Re:lvis (リルビス)」等のサービスも提供しています。これらのサービス機能の拡充に加え、サービスを組み合わせることで差別化を図り、新たな事業の創出に取り組んでいます。

※1 VPP: Virtual Power Plant 工場や家庭に分散して存在する、自家発電システムや蓄電池などのエネルギーリソースをIoT技術によって統合し遠隔で制御することで、一つの発電所のように機能させること。



※2 マイクログリッド: 地域や施設内で独立して電力を生成・管理する小規模な電力網
 ※3 V2X: Vehicle to Everything 自動車とさまざまなものや機器を通信技術で接続し連携させる技術

戦略

2024年度進捗

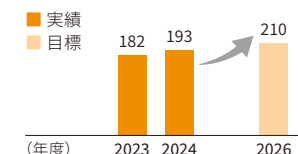
1	顧客提供価値の深化	大手電力会社へ電力小売クラウドサービス「Enability」シリーズ等の適用が決まり、プロジェクトがスタート
2	カーボンニュートラル関連事業の拡大	「太陽光発電量・余剰量予測サービス」をリニューアルし提供開始し、マイクログリッド領域でのビジネス立ち上げを計画通りに実行
3	新規事業への参入による成長	当社知見、ケイパビリティを有効活用可能な再エネアグリゲーション事業への参入を計画

Pick up

電力小売クラウドサービス「Enability CIS」

- 顧客管理・料金計算・見える化まで、電力小売業務の必要機能をワンストップで提供
- サービスの導入により、電力小売事業者の業務負荷の軽減や誤請求防止が可能
- 2014年の提供開始以降、電力業界をリードする小売電気事業者を中心に導入拡大中

売上実績・目標 (億円)



(2025年3月末時点)

強み

● エネルギー関連企業向けのシステム開発およびサービス開発により培った業務知見

電力小売クラウドサービス「Enability CIS」^{※4} 大手都市ガス、大手ハウスメーカー、大手電力など 累計 27 社で導入 利用ID数 212 万件	エネルギー管理クラウドサービス「Enability EMS」^{※5} BEMS (ビル/テナント向け) サービス管理物件数実績: 約 1,000 棟 MEMS (マンション向け) サービス導入実績: 約 343,700 戸
環境価値管理サービス「Re:lvis (リルビス)」 利用企業数: 対前年比 ^{※6} 75% 増加	「太陽光発電量・余剰量予測サービス」 予測対象発電量: 対前年比 ^{※6} 200% 超増加

※4 CIS: 「Customer Information System」の略。エネルギー販売事業において、顧客管理・料金計算・請求・入金管理等を支援するシステム

※5 EMS: 「Energy Management System」の略。エネルギーの使用量見える化や、計測データに基づく監視・制御を行うシステム

※6 2023年度実績と2024年度実績の比較

Inside BIPROGY Group Strategy



蓄積した知見とケイパビリティを活かし、取り組みを加速させていきます

BIPROGY (株) 業務執行役員
金井 智

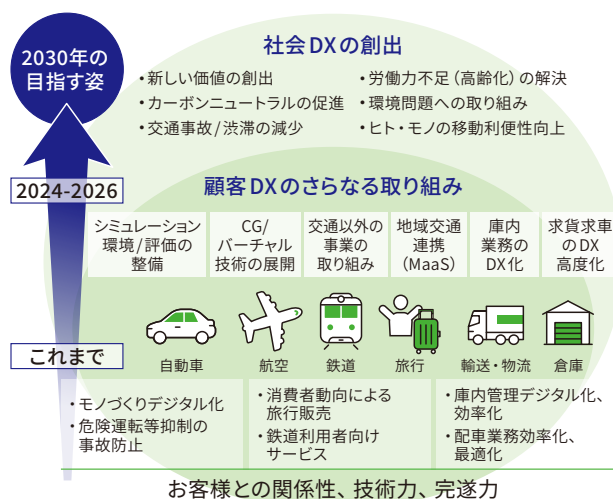
エネルギー領域の取り組みは、再生可能エネルギーの普及やエネルギー効率の向上につながるソリューション等を提供することで、脱炭素社会の実現に貢献しています。これらの活動は、「Purpose」や「Vision2030」で掲げる持続可能な社会の実現にもつながっています。私たちは、電力市場や需給調整市場にも視野を広げ、再生可能エネルギーを効率的に活用する「再エネアグリゲーション事業」への参入を計画しています。この新たな挑戦は、当注力領域の取り組みをさらに加速させるものですが、提供価値および事業の拡大のためには、多くのパートナーとの協力が不可欠です。そのため、ビジネスエコシステムを形成し、本事業を推進していく考えです。

コア事業 注力領域：モビリティ

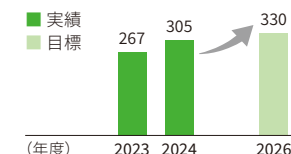
2030年に目指す姿

モビリティ×デジタルがつながるデジタルツイン等の取り組みで、顧客 DX・社会 DXにつながる新たな価値提供を実現する

当社グループは、人口減少に伴う労働力不足や環境問題、交通事故などに起因する社会課題をモビリティとデジタルの力で解決することを目指しています。これまで長年にわたり、ヒトやモノを運ぶ移動体に関連するモビリティ産業のお客様のDXパートナーとして、業務改善や効率化を支援してきました。そこで得たものづくりのための業務知見や、CG・バーチャルなどの技術力、ミッションクリティカルなシステム開発・実装力を強みに、顧客DXや社会DXへとつながる新たな価値の提供を目指しています。自動運転分野では自治体との実証実験が進むほか、航空・鉄道事業者のお客様の交通以外の領域での事業支援や、物流関連のパートナー企業との連携など、事業拡大に向けた取り組みが着実に進捗しています。



売上実績・目標(億円)



戦略

2024年度進捗

1	V-Drive Technologies (株) の事業成長とその保有技術の横断展開	自治体との自動運転の実証実験や安全性評価手法の官民学連携を推進中
2	航空/鉄道事業における交通領域以外の事業の創出	- 鉄道事業者の決済事業への参画支援を継続中 - AI 活用による鉄道メンテナンス領域のDX支援を推進中、当該取り組みを横展開し、航空事業者での価値創出を目指す
3	物流/輸送領域における労働力不足への取り組み	- 物流業務効率化のための量子技術・AI 研究を大日本印刷(株)と推進中 P.30 - 物流ソリューションを提供する(株)ダイアログへの出資により倉庫業務のDXビジネスが加速

Pick up

JR西日本の新決済サービス「Wesmo!」に決済プラットフォーム提供



- 西日本旅客鉄道(株)(JR西日本)が2025年5月からサービスを開始した「Wesmo! (ウェスモ)」に決済プラットフォームを提供
- 当社グループは、生活者の暮らしの質の向上とさまざまな事業会社の収益拡大を実現する統合的プラットフォームを目指し、エンベデッド・ファイナンス事業やダイレクトオンラインチャージ事業を展開。モビリティ領域において、交通事業者と共に新たな提供価値を創出

Inside BIPROGY Group Strategy



「モビリティといえばBIPROGY」を目指して

BIPROGY (株) 業務執行役員
松本 裕志

当社グループは、モビリティ領域において新たな提供価値を創出し、お客様と社会に貢献することを目指しています。そのためには、多様なパートナーとの連携が不可欠です。産学官共同プロジェクトの研究成果をシミュレーションプラットフォームとして製品化し、自動車メーカー様やサプライヤー様と一緒に、自動運転の社会実装を目指しています。また、生成AIを活用した設備保全業務における業務支援・省力化を鉄道事業者様と進めており、労働力不足を補いながら鉄道輸送品質の維持・向上に貢献しています。「モビリティといえばBIPROGY」と言われるよう、取り組みを加速させていきます。

強み

(2025年3月末時点)

- これまでのお客様のシステム開発を通して培った高い技術力(CG/バーチャル技術等)と豊富な業務知見(自動車・航空・鉄道・物流)を基礎にした実行力

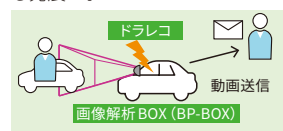
自動運転の仮想空間検証プラットフォームを提供するV-Drive Technologies (株)

(2022年 設立・事業開始)

自動運転安全性評価のためのプラットフォーム「DIVP (Driving Intelligence Validation Platform)」を提供。自治体や高速道路上の自動運転の実証実験に参画し、デジタルツインによる安全性評価に貢献。

行動予測AIを用い、交通事故未然防止を支援する「BP-BOX」を2024年6月提供開始

交通事故によるさまざまな価値損失に対し、AIを用いて軽減化を目指す取り組み。ドラレコ^{※1}のさらなる発展へ。



衝突の危険性が高まった場合

※1 ドラレコ：法人向けドライブレコーダー「無事故プログラムDR」

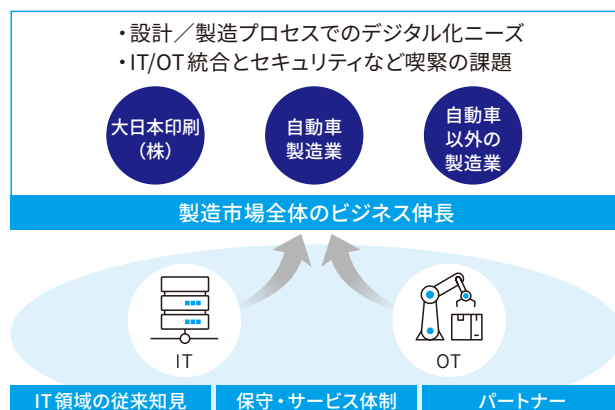
コア事業 注力領域：OTインフラ

2030年に目指す姿

マネージドサービスプロバイダーとして特に製造業へ注力。
OTネットワークとセキュリティのビジネスを足掛かりに、IT/OTの両面から製造業のデジタル化を推進する

OT^{※1}インフラ領域では、当社グループのユニアデックス(株)を中心に特に製造業に注力しています。製造業では、設計・製造プロセスなどのOT領域におけるデジタル化ニーズが高まっています。当社グループは、従来のIT領域のビジネスで構築した製造業における強固な顧客基盤と顧客関係性があります。自動車メーカーからは引き合いが非常に強く、OTネットワークやセキュリティ関連の案件が増加しています。さらなるビジネス拡大に向けて、理想的なOTネットワーク構成を実現するオフリングの提供を開始しました。さまざまな製品・サービスを組み合わせ最適なシステムを実現してきた実績を活かし、コンサルティングから設計・構築・運用保守までワンストップで提供し、製造業のデジタル化を推進していきます。

※1 OT: Operational Technology 製造業の工場のハードウェアを制御・運用するための技術



戦略

2024年度進捗

1	OTビジネス領域の ビジネス創出 ～確立を通じた製造市場 のビジネス全体の拡大	・製造業における投資意欲は高く、OT ネットワーク&セキュリティ案件が増 加し、パイプライン数も順調に推移
2	OTビジネス領域での ブランド確立	・フォーティネットジャパン(同)の「Japan OT Partner of the Year」を受賞
3	オフリングモデル／ 水平展開ビジネスモデル の確立	・パデューモデル ^{※2} に対応したオフリ ングの市場投入を足掛かりに水平展 開を推進

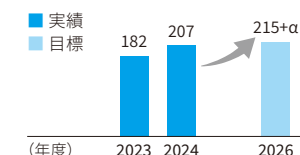
※2 パデューモデル：主に製造業やプロセス産業における生産管理やオペレーションの最適化を目的としたフレームワーク

Pick up

大日本印刷(株)との取り組み

- ・工場向けのセキュリティ対策に関する事業の拡大、サービスの開発・提供に向けて協業し工場向けセキュリティワンストップサービスを提供
- ・工場で求められるセキュリティに関する知見と実績を持つ大日本印刷(株)と、ITインフラ・ネットワークに精通したユニアデックス(株)の強みを掛け合わせ日本の製造現場の安全・安心を実現

売上実績・目標(億円)



Inside BIPROGY Group Strategy



得意領域を起点に OTインフラビジネスの提供価値を拡大

ユニアデックス(株) 執行役員
中村 智弘

OTインフラ領域では、製造業の生産工場などで求められる技術やセキュリティ要件をIT/OTシステムの階層ごとに整理しています。そのうえで、階層ごとの売上目標を設定し、ビジネスを推進しています。2024年度は、ユニアデックスが得意とするネットワークとセキュリティ領域に注力し、提供可能なソリューションを取り揃えることができたと考えています。売上・パイプラインも順調に拡大し、当初想定した最終年度の目標を2年目の2025年度で達成する見込みです。今後は、AIを活用したデータ分析やセキュリティ運用などへ領域を広げ、サービスの拡充を図り、製造業のデジタル化をお客様ともに推進していきたいと考えています。

強み

(2025年3月末時点)

● OT領域を包括的に守る商品群

従前の商品群に加えDispel LLCやClaroty Ltd.等のメーカーとも連携し、マルチベンダーで複数のソリューションを強化



● OTコンサル・ アセスメント実施体制

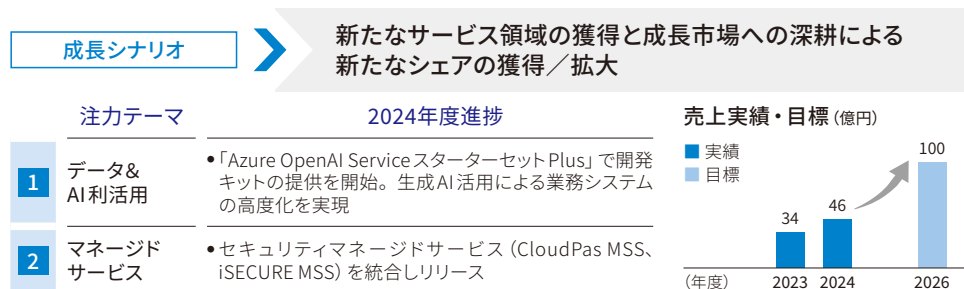
OT領域を得意とするコンサル企業とも連携、個別現場から経営まで幅広い視点からOT支援を実施

● パートナーとの 連携・協業

OT領域の商社やベンダーとの連携を拡充し、将来のIT/OT融合に向け、IT/OTの双方を一体で対応できる体制を強化

成長事業

市場開発



市場開発では、国内IT市場の成長分野において、これまで当社グループが十分に取組みがなかった領域のシェアを獲得・拡大し、新たな収益基盤として確立することを目指しています。注力テーマである「データ&AI利活用」では、お客様の経営判断を支援するデータ／AIの利活用サービスを提供しています。業務システムへの生成AI組み込み・適用案件の稼動が多数開始しており、今後も拡大を見込んでいます。「マネージドサービス」では、グループ会社のユニアデックス(株)が中心となり、当社グループのノウハウや知見を集約したサービスラインナップの拡充に取り組んでいます。コスト最適化やガバナンス強化を図りつつ、お客様がコア業務に集中できるよう、ICT環境全体を統合的に管理するマネージドサービスを拡大していきます。

Inside BIPROGY Group Strategy



BIPROGY (株)
業務執行役員
千葉 真介



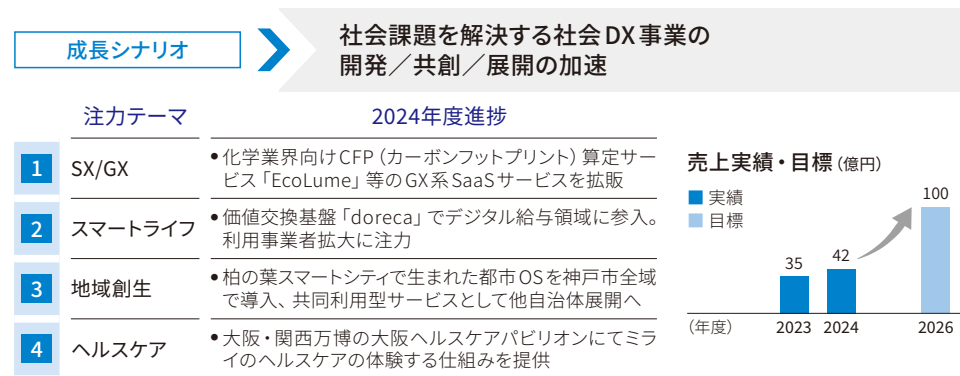
ユニアデックス(株)
執行役員
三ツ井 淳一

“BIPROGYグループならではの”DXサービスを提供

「市場開発」の領域は、成長市場でありながら、当社グループが十分にシェアを獲得できていない分野にしっかりと入り込み、サービス領域を拡大していくことを目指します。

データ&AI利活用サービスにおいては、データとAIを活用し事業改善サイクルを加速するDX支援事業「Data & AI Innovation Lab」の提供を開始しました。また、もう1つの注力テーマであるマネージドサービスにおいても新たなブランド「GASSAI」を立ち上げ、Security、Multi/Hybrid Cloud、Digital Workplaceのサービス提供を開始するなど着実に進捗しています。今後も“BIPROGYグループならではの”DXサービスを提供し、さらなる価値創造に努めていきます。

事業開発



事業開発では、社会課題を解決する社会DX事業の開発／共創／展開の加速を通じて、提供価値を高め、新たな収益基盤を確立することを目指しています。お客様が社会課題解決に向けた取り組みを強化する中、当社グループも新たなケイパビリティを獲得し、さらなる顧客価値と社会的価値の向上を図っていくことが求められています。GX系SaaSサービスの拡販、デジタル給与領域への参入など、社会課題解決につながるサービスの提供を拡大しています。今後も「志」を共にするお客様・パートナーと産業分野を横断したビジネスエコシステムを形成し、社会DX事業を共創・展開していきます。

Inside BIPROGY Group Strategy



BIPROGY (株)
業務執行役員
千葉 真介

社会課題の解決を通じて、新たな収益基盤の確立へ

「事業開発」の領域は、当社グループが取り組む社会貢献そのものに焦点を当て、マテリアリティで掲げるKPI「社会課題の解決を目的とした事業による売上」は本領域における売上が該当します。当社グループの成長と「Vision2030」の実現に向けた重要な取り組みと認識しています。具体的には、GX系SaaSサービスやデジタル給与領域、企業間パーソナルデータ流通プラットフォームを活用した地域創生、大阪万博でのヘルスケアの取り組みなど、多岐にわたるプロジェクトを展開しています。各取り組みはまだ発展途上ですが、2030年には当社グループの新たな収益基盤となる事業として確立できるよう、今後大きく成長させていきたいと考えています。

グローバル

成長シナリオ

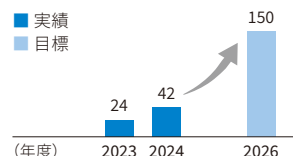
ASEAN 主要国におけるビジネスの展開と北米等マーケットへの参入を見据えたアプローチの強化

注力テーマ

2024年度進捗

売上実績・目標 (億円)

- 1** ASEAN 主要国でのビジネス展開と北米等マーケットへアプローチ強化
- ASEAN 地域の2社連結子会社化、引き続きM&A、企業間シナジーの創出を推進
 - 海外ビジネス人財の強化のため、育成プログラムのブラッシュアップと、そのトレーナーとなるミドルマネジメント人財の配置を推進中



当社グループは、M&Aなどの戦略的投資を通じてサービス提供エリアや顧客群を拡大しています。国内で培った知見やサービスを活かし、海外市場における顧客DX事業を推進しています。また、各国の顧客やパートナーとビジネスエコシステムを形成することで、社会課題を起点とした社会DX事業の展開にも力を入れています。このような取り組みにより、グローバルで成長するとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

ASEAN 地域でのビジネス拡大の一環として、SAP ソリューションを提供するタイの Nexus System Resources Co., Ltd. とマレーシアの iByte Solutions Sdn. Bhd. を、それぞれ2024年6月と9月に連結子会社化し、ASEAN 主要国における ICT / DX ビジネスが拡大しています。また北米等マーケットへの参入を見据え、2025年2月に北米においてCVC ファンドを設立しました。引き続きM&A、企業間シナジーの創出を推進するとともに、グローバル人財も強化していきます。

Inside BIPROGY Group Strategy



BIPROGY (株)
執行役員
山田 健嗣

2030年の未来を見据えたグローバル事業と人財強化の加速

「経営方針 (2024-2026)」でグローバル戦略を掲げて1年、将来に向けた土台は整いつつありますが、成果はまだ不十分です。2024年度は2社を新たに子会社化し、今後の収益貢献を目指していますが、2026年度の売上目標達成にはより一層のスピード感がが必要です。既存の海外子会社のオーガニック成長だけでなく、各社の強みを掛け合わせることに伴うシナジーの創出や、さらなるM&Aも積極的に推進します。あわせて、2030年に目指す最大のゴールはグローバル人財の強化だと考えています。自らグローバル案件を運営、経営できる人財こそが、長期的に数千億円規模のビジネスを生み出す存在となります。事業・人財の両面で、未来を見据えた取り組みを加速させていきます。

Pick up

ASEAN 主要国における ICT / DX ビジネスの展開

当社グループは、東南アジア地域における ERP サービスを地域や製品ラインナップを拡大・強化しており、日本と東南アジアの双方からサポートできる体制を構築しています。日本企業の海外進出・事業展開や現地企業の DX を支援することで、社会課題を解決するビジネスエコシステムの形成につなげ、デジタルコモンズを社会実装するグローバル企業としてのポジションを確立していきます。また、2030年までに、グローバル事業を当社グループの売上を支える柱の一つへと成長させます。

2024年度に連結子会社化した ASEAN 地域の当社グループ会社

Nexus System Resources Co., Ltd.



タイのバンコクに本社を構え、SAP 社や Blue Yonder 社のソリューション導入・保守を手がける IT コンサルティング企業

主な取り扱いソリューション

SAP S/4HANA Cloud Private Edition、SAP S/4HANA Cloud Public Edition、SAP Analytics Cloud、SAP Business One、Blue Yonder Luminate Planning / Luminate Logistics

iByte Solutions Sdn. Bhd.



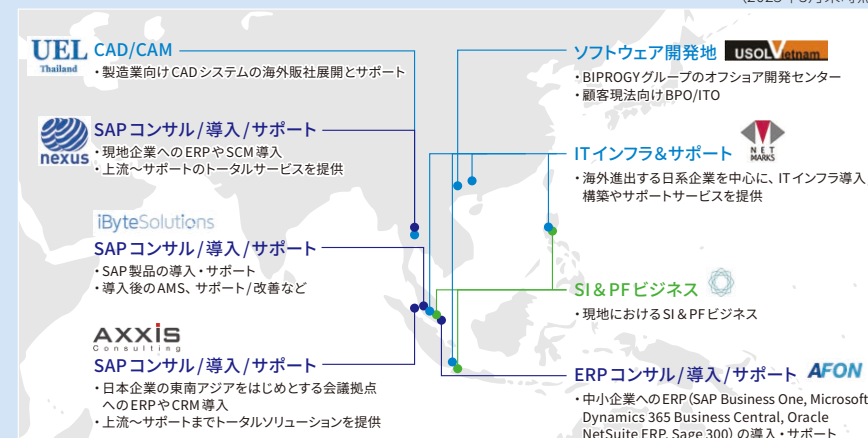
マレーシアのクアラルンプールに本社を構え、SAP 社のソリューションの導入・保守を手がける IT コンサルティング企業

主な取り扱いソリューション

SAP S/4HANA Cloud Private Edition、SAP S/4HANA Cloud Public Edition、SAP Business One、SAP ECC、SAP SuccessFactors、SAP Ariba

ASEAN 地域の事業拠点

(2025年3月末時点)



特集 企業価値を高めていくグループカンパニーと業務提携パートナー

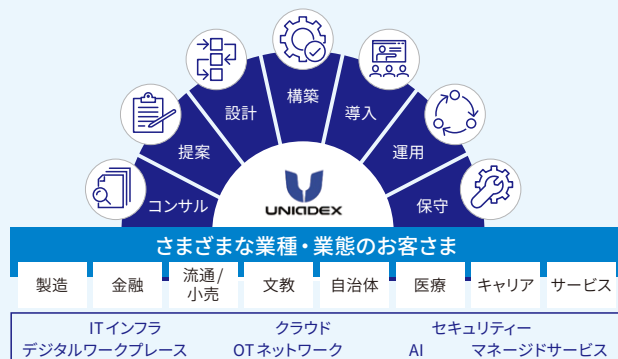
BIPROGYグループは企業との協業により、新たなシナジー効果を生み出しています。ICT インフラビジネスを支えるユニアデックス (株) (以下、ユニアデックス) の取り組みと、2012年に業務資本提携した大日本印刷 (株) (以下、大日本印刷) との共同事業についてご紹介します。

ユニアデックス

BIPROGYグループ
(設立：1997年3月)

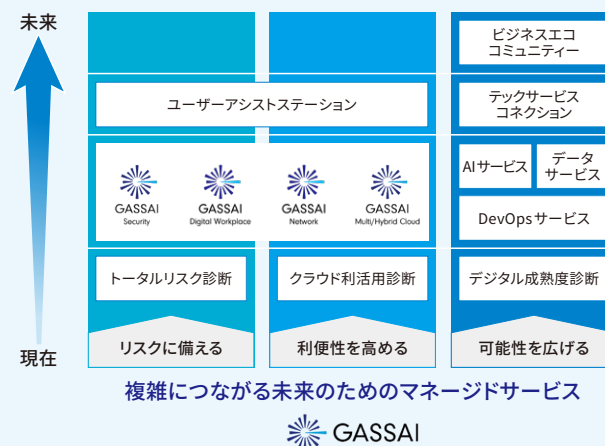
マルチクラウドサービス、次世代ネットワーク、DX、IT アウトソーシングなどに強みを持ち、BIPROGYグループのICT インフラトータルサービスを提供しています。

ユニアデックスは、マルチクラウドを駆使し、オンプレミスとも組み合わせ、複雑化するICT インフラ環境全体に対して、統合的な運用とAI活用による新たなインサイトを提供するマネージドサービスなど、お客様のニーズに応じて幅広いサービスを提供しています。また、当社グループでは、グループ全体での顧客への提供価値を一層高めるため、BIPROGYとユニアデックスの両社によるシナジーの最大化を推進しています。両社の営業およびエンジニアが密に連携し、それぞれの強みを活かしながら、アプリケーションとICT インフラの両面からお客様の課題に最適なシステムを構築しています。「経営方針 (2024-2026)」において成長事業と位置付けるマネージドサービス分野では、BIPROGYのサポートサービスやセキュリティの機能をユニアデックスに集約し、専門性の強化を進めています。



マネージドサービス「GASSAI」

ユニアデックスは、BIPROGYグループのマネージドサービスを刷新・体系化するとともに新たにブランド化し、2025年6月より提供開始しました。新ブランド「GASSAI (がっさい)」として提供するサービスは、お客様がサイバー攻撃や災害などのIT運用に関するリスクに備え、ITの利便性と可能性を最大限に活用することができるサービスです。



「GASSAI」に込めた思い
「BIPROGYグループの豊富な知見やノウハウを一切適切詰め込んだサービス」、「AIも活用し、お客様自身が成功や満足を手に入れる」といった意味や思いを込めています。

AIやデータ活用などの先進技術を取り入れ、IT運用に関する幅広い課題に迅速に対応できる標準 (レディーメード) 型のマネージドサービス群に体系化しました。お客様は本サービスを活用することで、IT環境全体で「身軽で賢い管理」ができるとともにリスクに備えた体制を構築できます。

Inside BIPROGY Group Strategy



「OTインフラ」の拡大と、 「マネージドサービス」事業の 立ち上げに注力

ユニアデックス (株) 代表取締役社長
田中 建

2024年度は、お客様のDX投資の活発化によりICTインフラの需要が高まり、ユニアデックスは過去最高の業績を達成しました。この成果により、BIPROGYグループ内での存在感も着実に高まっていると実感しています。

私たちは、お客様の課題を先回りして解決できる企業を目指し、付加価値を提供できるサービスの企画・開発に全力を注いでいます。特に2024年度は、注力領域である「OTインフラ」の拡大と、「マネージドサービス」事業の立ち上げに注力しました。2025年6月には新たなマネージドサービスの提供を開始しました。

今後もBIPROGYグループの人財戦略・技術戦略と連携し、さらなる成長に向けて取り組んでいきます。私たちの未来にご期待いただければ幸いです。

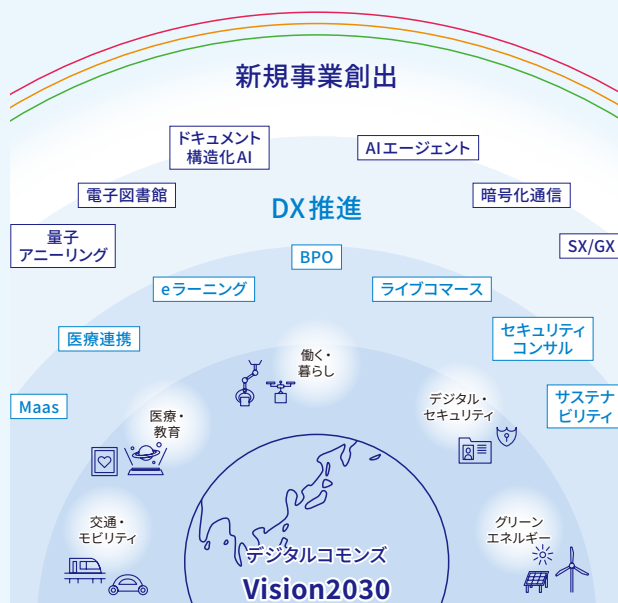
大日本印刷

業務提携パートナー
(業務資本提携：2012年8月)

販売連携、新市場開拓、サービス事業基盤拡大が進展しています。引き続き新事業の立ち上げのほか、両社グループお客様のDX支援、当社グループが持つ品質管理プロセスやIT人材育成プログラムなどのノウハウを大日本印刷グループに提供し、両社のシナジー効果を高めていきます。

大日本印刷 (DNP) とBIPROGYの両社の協力関係は、2012年の業務資本提携以降、ますます深まっています。DNPとの事業推進を加速するため、専任組織「DXB インキュベーション部」を設立し、「DNP × BIPROGY」のシナジーの拡大に取り組んでいます。現在、両社はXR (拡張現実) やメタバース、AI、量子コンピューティングの先端技術の領域に取り組むほか、電子図書館などのICTプラットフォーム事業をはじめ、さまざまなサービスを共同で提供しています。

協業テーマの全体像

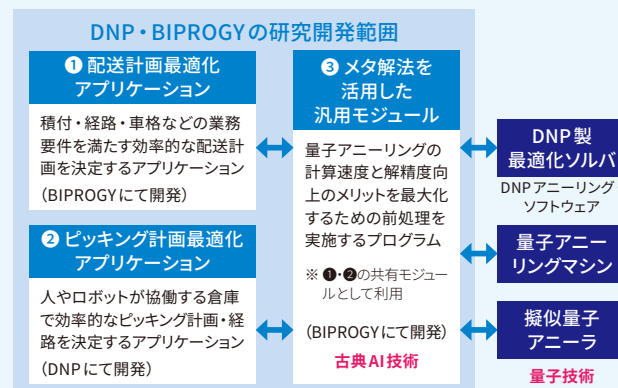


協業事例

量子技術とAIを活用した物流業務効率化の研究を本格化

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の「量子・古典ハイブリッド技術のサイバー・フィジカル開発事業」として、量子技術とAIを活用した物流業務効率化アプリケーション開発に向けて、本格研究を進めています。本研究により、量子アニーリングとAI技術を組み合わせた「量子・AI ハイブリッド技術」を活用した最適化アプリケーションを開発し、物流・交通分野における配送計画の最適化や、倉庫内のピッキング計画の最適化などの課題解決に適用します。開発したアプリケーションは、DNPグループ内の製造・物流現場や当社顧客で実証し本格的なサービス展開につなげることで、事業を通じた社会課題の解決を目指していきます。

研究開発の枠組み



電子図書館サービス「LibrariE&TRC-DL」

両社共同でサービス展開している電子図書館サービスは、DNPのコンテンツ制作・管理ノウハウ、BIPROGYのシステム構築・運営ノウハウを活かしたサービスです。自治体図書館での電子書籍やデジタルコンテンツの利用が進むだけでなく、GIGAスクール端末が配布された学校における活用も進展しています。国内導入実績No.1のサービスであり、2025年4月時点で700を超える図書館が開設されています。



Inside BIPROGY Group Strategy



連携風土の 醸成・成熟に取り組む

BIPROGY (株) 執行役員
福田 祐一郎

「DXB インキュベーション部」を中心に、DNPとBIPROGYの連携案件拡大と連携風土の醸成・成熟に取り組んでいます。この実現には、マーケティングコミュニケーションチャネルの強化、ビジネスプロデュース力の向上、多様性を活かす組織風土の定着が不可欠です。両社の連携事業は着実に拡大しているとともに、先端技術や新事業への取り組みも加速しています。直近では、DNPは出版部門を子会社化するなど、思い切った業容転換を図っています。当社はDNPのDXを支援することで得た知見を当社顧客にフィードバックし、業容転換を含む顧客DXを支援していきます。今後も両社連携の取り組みのさらなる深化を目指します。

人的資本戦略

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

人財はBIPROGYグループにおける最も重要な資産（アセット）であり、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上の原動力です。多様な価値観とバックグラウンドを持つ社員一人ひとりが志を持ち、当社グループのPurposeと共鳴し、個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めるとともに、DE&Iを推進し、イノベーションを継続的に創出できる人財・風土づくりに取り組むことで、社会的価値を創出する企業グループへの変革を着実に進めています。



取締役執行役員 CHRO

澤上 多恵子

BIPROGYグループは2015年以降、ビジネスモデルとともに企業風土の

変革に取り組み、2021年に策定した「Purpose」「Vision2030」のもと、人と組織の可能性を磨き続けてきました。2024年度には、長期ビジョンである「Vision2030」と整合した「人財Vision2030」を策定し、私たちが目指す姿を、「志を追求するワクワク個人」と「多様な個がPurposeを軸に共創するワイワイ組織」と表現しました。

当社グループの最大の資産は人財です。これまで培ってきた実行力や完遂力、ステークホルダーとの信頼関係を強みとしながら、未来に向けて新たなケイパビリティを獲得するため、人財戦略を進化させています。特に2024年度からは「志追求型人財（ココツイ人財）」を掲げ、一人ひとりが自らの志を起点に価値を創出する姿を描いてきました。さらに、2025年度はこのビジョンを具体化させるため、事業戦略と直結した人財として「顧客ビジネスアーキテクト」「高度プロジェクトマネージャー」「ビジネスプロデュース人財」「グローバル人財」の強化に取り組んでいます。

また、DE&Iの推進を通じて多様な価値観を活かし、挑戦を歓迎し称賛し合う組織文化の醸成や、シニア人財の活躍推進等にも取り組んでいます。今後も、人財戦略を経営戦略と一体的に進化させ、一人ひとりの挑戦を企業の成長と社会への価値提供につなげていきます。

BIPROGYグループの人財戦略

当社グループは、「Vision2030」で目指す姿を実現するために「人財Vision2030」を策定し、ありたい姿を「志を追求するワクワク個人」と「多様な個がPurposeを軸に共創するワイワイ組織」と定義しました。これらの実現に向けて、「BIPROGYグループ人財戦略（2024-2026）」を策定・推進しています。「個人」への取り組みとして、「持続的成長の基盤となる人財づくり」と「事業戦略をリードする人財の強化」を、「組織」への取り組みとして、「DE&Iの推進」と「働きがいの向上」を重点戦略としています。これまで人的資本経営の基盤として整備してきたROLESを活用し、社員一人ひとりのキャリアの実現と、事業戦略と連動した人財ポートフォリオの運用を目指します。また、人財不足を補うだけでなく、新たなケイパビリティの獲得による価値創造に向けて、新卒・

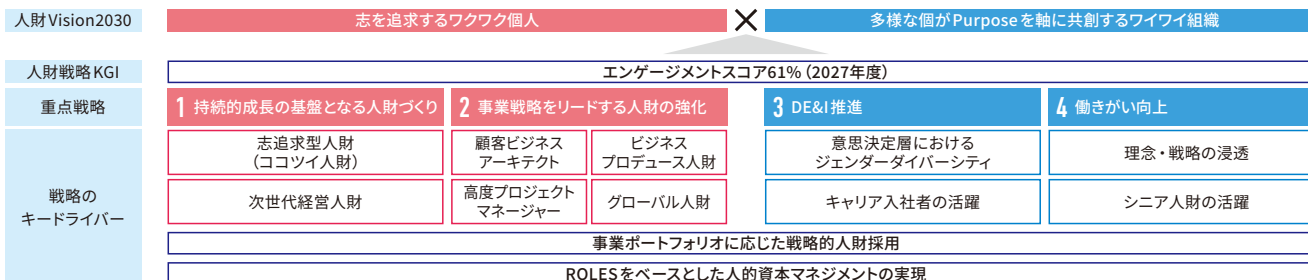
キャリア採用も戦略的に進めています。

これらの重点戦略と、それに紐づくキードライバーの実行を通じて、当社グループが目指すのは、従業員エンゲージメントのさらなる向上です。2024年には、エンゲージメントの状態をより精緻に把握できる調査手法へと変更した結果、社員が自身のキャリア目標を実現できると実感できる環境づくりが、エンゲージメント向上において極めて重要であることが明らかとなりました。この結果を受け、自らの「志」に向けて主体的にキャリアを築く人財像を「志追求型人財（ココツイ人財）」と定義しました。ココツイ人財を増やし、活躍を促す機会・環境の整備を進めています。

BIPROGYグループのエンゲージメントスコア*（2024年度実績）

回答人数 (回答率)	スコア	目標
7,817人 (96.2%)	52%	61%

※ 肯定的回答率



重点戦略1： 持続的成長の基盤となる人財づくり

当社グループは、「Purpose」の実現と持続的な企業成長に向けて、「志追求型人財（ココツイ人財）」と「次世代経営人財」の育成を人財戦略の柱としています。これらは、社員の主体性と変革力を引き出し、組織の活力を高めるための重要な人財タイプです。

志追求型人財（ココツイ人財）

志追求型人財（ココツイ人財）とは、自分が実現したいこととグループの「Purpose」との重なりを見出し、自ら成長の機会を求め、主体的にキャリアを構築していく人財です。社員一人ひとりが自分自身の志を言語化する取り組みを進めるとともに、「Purpose」との重なりを組織の仲間との対話によって

見つけ、ワクワク感を持てる環境づくりを進めています。上司とのキャリア面談も刷新し、志を軸とした中長期のキャリア目標の設定と、それにに向けた挑戦を支える仕組みを整えます。

こうした取り組みを通じてキャリアウェルビーイングの向上を図り、個人の成長が組織の活力へとつながる好循環を生み出していきます。

次世代経営人財

当社グループの「Vision2030」の実現には、より多様性のある経営チームと、経営陣幹部の後継者候補を階層別に備えた人財プールの形成が必須です。従前の公募制プログラムを通じた育成では、体系的な運用に至らず、人財パイプラインの強化や登用に十分に結びつかないことが課題でした。

そこで、2024年度より2階層での選抜型育成プログラムを開始し、多面診断や経営知識診断によるアセスメント、部門

横断で経営陣幹部が伴走するコーチング、タフアサインメントなどを体系的に展開しています。最高経営責任者に求められる資質を基盤に育成重点領域を定め、サクセッション・プランの強化を通じて、企業の持続的な変革力を支える体制を構築していきます。

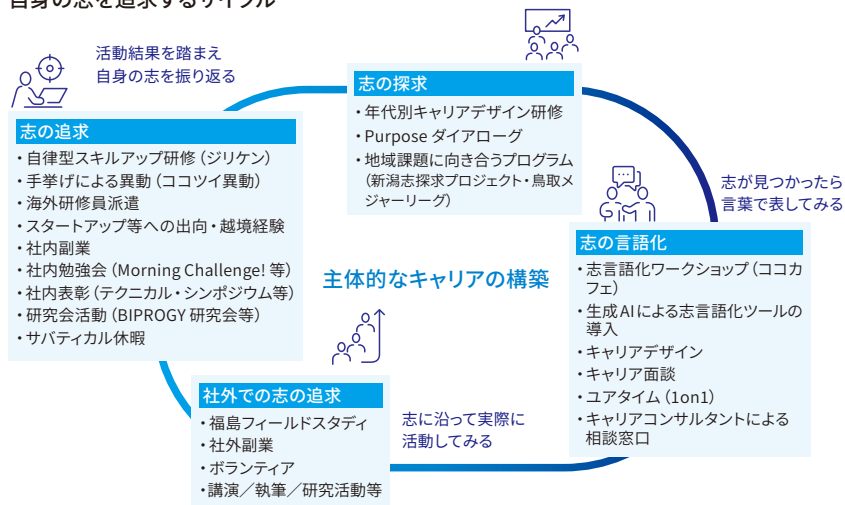
📄 P.63 サクセッション・プラン

重点戦略2： 事業戦略をリードする人財の強化

「経営方針（2024-2026）」では、事業戦略と結びついた注力投資領域と、人財に対して積極的に投資をしていきます。事業戦略と人財戦略との連動性は下図のように整理しており、この枠組みを軸に人財施策を設計しています。

コア事業領域では、「顧客ビジネスアーキテクト」と「高度

自身の志を追求するサイクル



		KPI	2024年度 実績	2026年度 目標
全社員	① 志追求型人財	① エンゲージメント・サーベイ「キャリア上の目標達成」における肯定的回答率	① 46%	① 55%以上
	自分が実現したいこととグループのPurposeとのつながりを見出し、自ら成長の機会を求め、主体的にキャリアを構築していく人財	② 中長期キャリアを設定し、上司と合意した社員の割合 ③ キャリア・ウェルビーイングを推進する仕組みの整備と改善率（実施数／計画数）	② 100% ③ 83%	② 100% ③ 100%
リーダー	② 次世代経営人財	グループの企業価値向上において高い志を持ち、前例にとらわれない思考と行動力、ワクワクさせるビジョンで変革を牽引する人財 後継者候補準備率	100%	100%
コア事業	③ 顧客ビジネスアーキテクト	深い業務理解と強い信頼関係によりお客様の課題を先んじて捉え、DXによる課題解決方法やビジネス拡大の道筋を提示することができる人財	ROLESをベースとした基準を満たす人財数	147人 300人以上
	④ 高度プロジェクトマネージャー	豊富なプロジェクトマネジメント経験に加え、最新の開発・運用手法に精通し、常に先手を打ちながら品質の高いプロジェクトを推進できる人財	ROLESをベースとした基準を満たす人財数	239人 300人以上
	⑤ ビジネスプロデュース人財	先見性と洞察力で社会課題を捉え、自らビジネスをデザインし、多様なステークホルダーを巻き込み共創ができる人財	新規事業開発を推進する人財数	48人 100人以上
成長事業	⑥ グローバル人財	タフさと洞察力により海外事業開拓に挑戦し、当社グループのグローバルビジネス拡大に貢献できる人財	ROLESをベースとした基準を満たす人財数	39人 70人以上

プロジェクトマネージャー」を、成長事業領域では、「ビジネスプロデュース人財」と「グローバル人財」を、強化する人財タイプとして設定しました。2021～2023年度に整備した、ROLESを軸とする人的資本マネジメントのための基盤を最大限に活用して、各種施策を推進しています。

重点戦略3：DE & I 推進

当社グループでは、一人ひとりが「個」の多様性を高め、互いの個性を尊重し合い、自らの個性や能力を最大限発揮できる風土の醸成を目指しています。

意思決定層におけるジェンダーダイバーシティ

持続的な成長を実現するためには、多様な価値観や視点を意思決定に反映させることが不可欠であると考え、役員・マネジメント層におけるダイバーシティの推進に取り組んでいます。具体的には、マテリアリティに基づき、2026年4月1日時点で女性管理職比率18%以上の達成をKPIとして設定しています。また、当社単体では、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画において、2029年度までに女性役員比率26%を目標とし、着実な取り組みを進めています。

これらの目標達成に向けて、女性管理職の計画的な育成と人財パイプラインの形成を推進するとともに、当社およびグループ各社が策定した管理職登用計画に基づき、サステナビリティ委員会および取締役会において進捗状況のモニタリングと報告を行う体制を整備しています。さらに、女性社員が主体的にキャリアを形成し、管理職としての意識を醸成できるよう、階層別の育成プログラムを実施し、意識改革

と能力開発の両面から支援を行っています。対外的には、WEPs (Women's Empowerment Principles) への賛同、日本経済団体連合会の「2030年30%へのチャレンジ」への賛同など、社外イニシアチブに積極的に参加しています。これらの取り組みの結果、当社グループの女性管理職比率は12.3% (2025年4月1日時点)、女性役員比率は13.9% (同年6月26日時点) となりました。目標値の達成には至らなかったものの、前年に比べて数値の改善が見られており、着実に前進している状況です。

今後は、2025年4月1日からの新たな計画のもと、意思決定層におけるジェンダーダイバーシティ 推進を経営の最重要課題のひとつとして、女性役員・管理職の登用を強化していきます。

女性管理職比率／女性役員比率 (2024年度実績)

女性管理職比率 マテリアリティKPI (2025/4/1時点)	女性役員比率 BIPROGY 単体 (2025/6/26時点)
12.3%	13.9%

男性育児休業取得促進

男性社員の育児休業取得において、本質的な意義を達成するためには、単なる取得率の向上にとどまらず、多様な価値観の尊重と、社員一人ひとりが望む育児スタイルの実現が重要であると考えています。こうした認識のもと、当社グループは2024年度より2種類のKPIを設定し、育児休業取得の質的向上に向けた取り組みを開始しました。同年度には、配偶者の妊娠届の導入により、上司を含む関係者への情報提供を強化するとともに、「育休ハンドブック」の配布や取得事例の紹介などを通じて、制度の理解促進と取得の後押しを図りました。これらの取り組みの結果、2024年度におけ

る男性の育児休業取得者の平均取得日数は154日となり、長期取得を可能とする環境整備が着実に進展しています。

男性育児休業促進におけるKPI達成状況 (2024年度実績)

KPI①※1	KPI②※2
83.3%	91.8%

※1 配偶者が出産した男性社員の内、育児のための休業・休暇を取得できた社員の割合
※2 男性育児休業取得検討・意思決定において、自身の意向を踏まえて、家族や組織とすり合わせてきた社員の割合

男女賃金差異

男女間の賃金差異を解消するため、定期的な調査による是正を図っています。同一職層の基本給に差異は無いものの、上位職層に男性が多いことに加え、女性の採用比率が近年増加したことで、賃金の低い職層に女性が多くなり、結果として差異が生じています。これらの解消に向け、女性の計画的な登用と人財パイプラインの強化を推進しています。

労働者の男女の賃金の差異 (全労働者) (2024年度実績)

BIPROGY グループ	BIPROGY 単体
78.2%	78.4%

キャリア入社者の活躍

多様な業務経験やスキルを持つ人財が当社グループに魅力を感じて集い、早期より活躍し、組織の成長につながる状態を目指しています。異業種からの採用も積極的にを行い、定着と活躍を支援するため、研修・サーベイ・上司向け研修などのオンボーディング施策を充実させ、継続的なフォローアップを実施しています。

重点戦略4：働きがい向上

多様な人財が能力を最大限発揮できる働きがいのある組織・職場づくりは、成長と競争力の源泉であると考え、働きがいの向上に取り組んでいます。

理念・戦略の浸透

社員一人ひとりが自身の業務を通じて会社・組織のPurposeおよび経営戦略とのつながりを実感し、働きがいを持って主体的に行動できる状態を目指し、理念・戦略の浸透に取り組んでいます。2024年度は、組織Purposeの設定や、組織Purposeおよび個人の志をテーマとした対話施策「Purposeダイアログ」の実施とともに、経営層による方針説明および対話機会として「経営方針キャラバン」や「Meetup Lounge (対話会)」の開催などに取り組みました。これらの取り組みにより、2024年度に実施したPurpose浸透度調査では、「理解」「自分ごと化」「実践」の割合が総計で前年度比10ポイントの上昇となりました。今後も、対話を中心とした浸透施策を継続するとともに、会社からの一方的な発信にとどまらず、個人の志との重なりにも着目することで、社員が会社の理念・戦略に共感し、誇りを持って自発的に業務へ取り組む組織風土の醸成を図っていきます。

エンゲージメントサーベイにおける働きがいと働きやすさに関連する要素の平均スコア (2024年度実績)

スコア	2026年度目標
51%	基準値*51% +10ポイント以上

※ 2024年6月に実施した調査のうち、「働きがい」と「働きやすさ」に関する7つの設問の肯定的回答率の平均を基準値として設定

シニア人財の活躍

少子高齢化による労働人口の減少や「人生100年時代」の価値観の浸透など、社会環境の変化を踏まえ、当社グループでは、貴重な経験値を持つシニア人財が、自分の役割において能力やスキルを十分に発揮し、今後のキャリアや人生に向けて成長しながらいきいきと働いている状態を目指し、各種施策を推進しています。2024年度は、動機付けを目的としてセカンドキャリア構築のための研修や個別のキャリア面談、再雇用者および再雇用希望者を対象としたセミナーを開催しました。一方、マネジメント層に対しては、シニア人財のキャリア理解、コミュニケーションやフィードバックのポイント等のセミナーを開催し多くの組織長が聴講しました。今後も各施策の拡充を図るほか、人事制度改革に取り組み、シニア人財が一層活躍できる環境を整備していきます。

健康経営

役職員のウェルビーイングの向上は、生産性や創造力の向上を促し、ひいては企業価値の向上にもつながると考え、当社グループでは健康経営の推進に取り組んでいます。多岐にわたる施策の中でも、「役職員の心身の健康を維持・増進すること」をマテリアリティの重点課題の一つと位置づけ、「生活習慣病への対応」「睡眠の質の向上」「メンタルヘルスの支援」「がんの早期発見・予防」「女性特有の健康課題への対応」の5つの領域を注力分野として定め、取り組みを強化しています。

メンタル面の支援では、勤続年数の浅い社員に対してカウンセリングを実施するとともに、上司との1on1ミーティング「ユアタイム」を導入しています。さらに、必要に応じて産業医との面談や業務・職場環境の調整を行うことで、キャリ

ア初期からの支援体制を整備し、メンタル不調の予防に努めています。フィジカル面の支援では、がんや婦人科検査を含む統合型の定期健康診断を導入し、年齢や健康リスクに応じた早期発見を促進しています。また、健診後の精密検査にかかる費用の補助を行うことで、重症化の予防に向けたフォロー体制を強化しています。

加えて、健康ポータルを通じて健康に関する情報を発信し、女性向けのオンラインコミュニティを提供するほか、健康保険組合との連携によるコラボヘルスの推進を通じて、ヘルスリテラシーの向上と自律的な健康管理を支援しています。今後も、保健指導の充実や高リスク者への継続的なフォロー、健康データの活用による多面的な支援を通じて、社員の健康障害の防止と健康の保持・増進に積極的に取り組んでいきます。

ファシリティ変革

価値創造の実践に向けて、社員が集いitくなる魅力的なオフィスづくりのため、ファシリティ変革を進めています。

ファシリティ変革では「業務の内容や目的に応じて時間と場所に限られず執務場所を選択できる」「オフィス全体で粗密のバランスをとることができ、快適な執務環境を得られる」「新しい出会いが生まれコミュニケーションが活性化することを実現していきます。さらに、社員同士だけではなく、パートナー企業とのコミュニケーションも促進し、人財戦略で描いた「多様な個がPurposeを軸に共創するワイワイ組織」を目指して、一人ひとりが自由にクリエイティブに働ける場所を創造していきます。

ROLESをベースとした人的資本マネジメントの実現

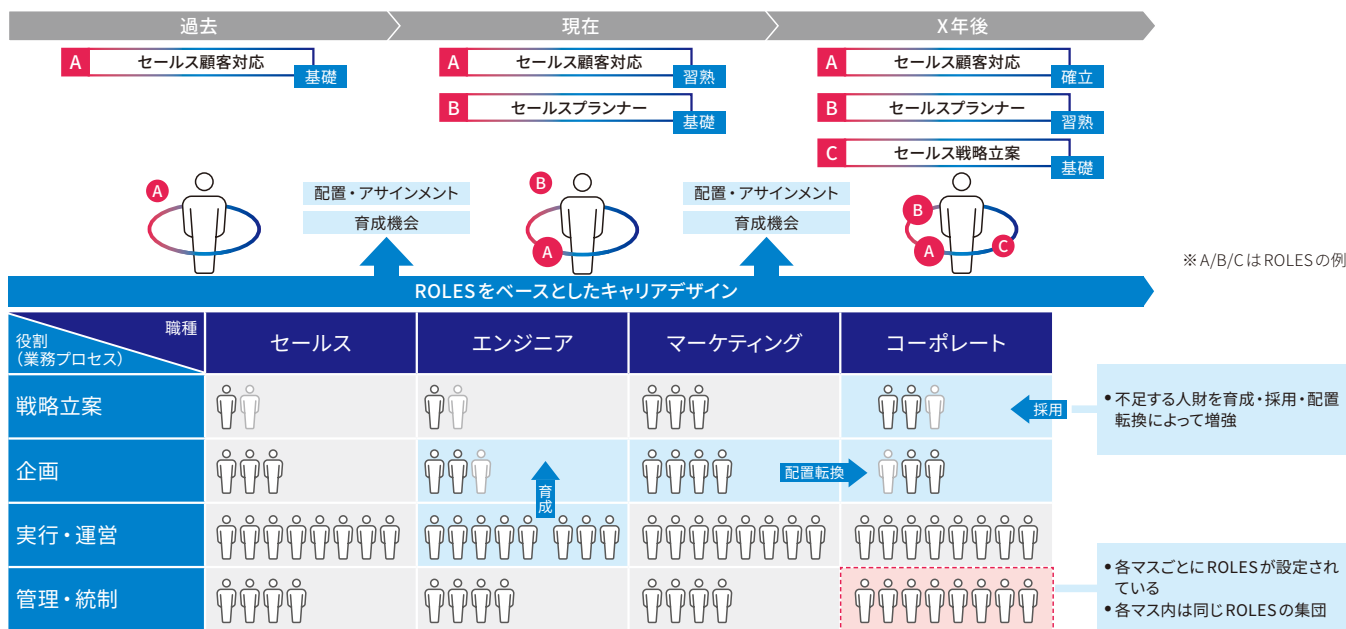
当社グループでは、業務遂行上の役割を「ROLES」と称しています。ROLESとは、経営戦略・事業戦略に必要な人的資本のタイプ・質・量の可視化における中核概念です。現在、グループ全体で約200のROLESがあり、各々の業務内容や業務遂行上必要なスキルを定義しています。「経営方針(2024-2026)」は、ROLESの整備から活用拡大に移行するステージであり、業務の可視化を通じて、採用・配置・育成の精度を向上させます。加えて、キャリア形成の促進に活用し、実践から得られるフィードバックにより、ROLESをさらに有用なタレントマネジメントの基盤として運用を強化していきます。

社員はROLESを基盤にキャリアを主体的に描き、業務領域を拡充したり、専門性を高めていきます。

また、「志追求型人財(ココツイ人財)」が自らの志を業務に反映できるよう、ROLESを活用したキャリア形成と各種人財施策による支援体制や環境の整備を進めています。

ROLESを用いた人的資本計画

当社グループの人的資本計画とは、各組織に必要な人員数とROLES数のAs-Is(現状)とTo-Be(計画)を可視化した計画です。どの事業でどのようなROLESが必要か事業部・本部と人的資本マネジメント部が将来必要な人財について共に検討を行い、事業戦略に紐づく人財施策(採用・育成・配置等)を策定・実行していきます。



戦略的採用による人財の確保

少子高齢化の加速に伴う労働人口の減少に対し、企業としての人財リテンション(採用→活躍支援→人財還流の好循環サイクル)の仕組みを整備し、発揮能力・年齢・性別など多様で個性豊かな人財のポートフォリオを構築していくことが、今後一層重要になります。「Vision2030」の実現と持続的な企業価値向上に向けて労働市場、競合企業の動向、社内状況を踏まえた人財採用の考え方を定義し、その上で採用施策の検討・選択・実行・効果測定のPDCAを展開していきます。

ターゲット・施策の設定

採用課題と活動方針を踏まえ、現経営方針の最終年度である2026年度にかけて、下表に記載の重点施策を展開していきます。これらの施策の推進にあたっては、採用部門に加え、事業部門のマネジメントや社員一人ひとりの協力が不可欠であることから、必要に応じて連携を図りながら推進していきます。

ターゲット人財	重点施策	新卒	キャリア
ミドル層人財 次期組織牽引人財	・当該年齢層を意識したジョブ発掘・役割定義(求人ポジション) ・幹部社員採用(ハイレイヤー人財の獲得、組織マネジメント登用見込みでの採用)	-	◎
地方人財	・地方大学・高専との新規関係構築・強化 ・初任地配属確約 ・インターンシップや会社説明会等の支社・店での開催・接点強化	◎	○
コア事業を支える人財	・新規大学・IT専門学校との関係構築 ・リファラル・カムバック採用 ・ポテンシャル(第二新卒)採用	◎	◎
成長事業の深掘ができる人財 新たな種蒔きができる人財	・新卒プロフェッショナル社員採用 ・ロールモデルプロモーション ・ヘッドハンティング・ダイレクトリクルーティング採用	○	◎

技術戦略と人財戦略の連動

「経営方針 (2024-2026)」では、現在の収益源であるコア事業と、新たな収益の柱である成長事業に対する技術戦略を定めています。これまでに培ってきた当社グループの強みと事業時間軸を踏まえ、技術ポートフォリオを再構築し、コア事業では開発 DX に、成長事業では市場開発領域の高付加価値化・高度化を加速する技術強化に、重点を置いて進めています。

また、持続的な事業成長を目指し、先端技術と次世代デジタル技術の発掘・獲得・実装にも取り組んでいます。対象領域に応じて6つの注力技術テーマを選定しており、このテーマに沿って人財を定義し、ROLES を基盤に必要なスキルの強化と計画的な育成を進めています。

こうした取り組みを通じて、技術戦略を着実に支える人財基盤を構築していきます。

人的資本投資

強化人財の獲得・育成に加え、重点戦略となる領域に積極的に投資しています。また、DE&I 推進や働きがい向上のため、2024～2026年度はファシリティ変革に取り組んでいます。

人的資本投資の拡大

強化人財の獲得・育成をはじめ、3年間で+30～40億円規模の積極投資を予定

	2021～2023年度実績			2024～2026年度計画		
	うち 2023年度 (実績)			うち 2024年度 (実績)		
採用	4.7億円	40.6億円	累計 110億円	4.8億円	44.7億円	累計 140～150 億円
育成	31億円			31.3億円		
風土・働きがい向上	1.7億円			4.7億円		
健康経営	3.2億円			3.9億円		

2024年度の主な施策・取り組み

採用	- リファラル採用・カムバック採用の導入 - 地方大学・高専との新規関係構築・強化
育成	- 自律型スキルアップ研修 (ジリケン) の導入 - 事業戦略をリードする4つの人財タイプ別研修コンテンツの拡充
風土・働きがい の向上	- 会社・組織 Purpose について組織内で対話する「Purpose ダイアログ」のさらなる拡大 50代社員を対象としたセカンドキャリア研修開催

 BIPROGYグループにおける人的資本経営の考え方、人財戦略の詳細は人財戦略レポートをご覧ください。
<https://www.biprogy.com/sustainability/report.html>

BIPROGY Group People



高度プロジェクトマネージャー育成チームとして、 研修プログラムを検討・実施

BIPROGY (株) 開発推進本部
(左から) 松田 丈為、虎谷 裕基、湯浅 広

高度プロジェクトマネージャーは、顧客ビジネスアーキテクトが描いたゴールをもとに、実際に開発する上での戦略を立て、エンジニアリングプロセスに仕上げ、開発の実行計画を立てることができる人財です。スクラッチ開発の要件はオーダーメイドで千差万別。プロジェクトメンバーにとっても一期一会です。何を定義すれば開発計画となるのか、なぜその手順を踏む必要があるのか、本質的な部分を重視していく必要があります。設計図がなぜそのように描かれているのかを突き詰めることが、成功への近道となるでしょう。

BIPROGYでは、8種類の研修プログラムを整備し、2024年度末でのべ約800名が受講しています。オンラインの研修も、初回は集合研修で開催し受講意欲を高める工夫をしています。まずは部署による指名制が基本ですが、集合研修もオンライン化を進め、希望者全員が受講できる環境を整えていきます。受講アンケートからは目標とした知識レベルの取得が順調に進んでいることが確認できました。今後は学んだ知識を実践で発揮し、上司や同僚のフォローを受けながら成長するサイクルが生まれることを期待しています。



UEL 初の外国籍女性社員として入社し、キャリア 形成と育児のバランスを保ちながら仕事に臨む

UEL (株) 企画統括本部 Tech デザイン企画部
孫 なみ

最初に配属された開発部門では、日本人社員と同じ業務に就き、語学力を活かす機会は少なかったものの、その後は海外との連携業務を行う部署へ異動し、英語や中国語を存分に活用した業務を担当できました。現在は企画部門で、製品データ管理のWEBシステムの企画に携わっており、これまでの幅広い経験を活かしつつ、最前線で新たな挑戦をしています。

短時間勤務、時間単位有給休暇、特別有給休暇、テレワークといった制度を積極的に利用できること、そして何より周囲のメンバーや会社の理解があり、大きな問題を感じることなく、キャリア形成と育児の両立を図ることができました。

知的資本戦略

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

BIPROGYグループでは、企業活動に関わる技術ライフサイクル全体を対象に、当社グループが取り組むべき技術分野を定めています。事業適用に向けた、対象技術の獲得・強化・活用のための技術戦略のもと、経営戦略および事業戦略の実現、持続的成長を目指します。



業務執行役員 CTO
馬場 定行

グループ全体の知恵を集め、全体最適化と実効力を高める

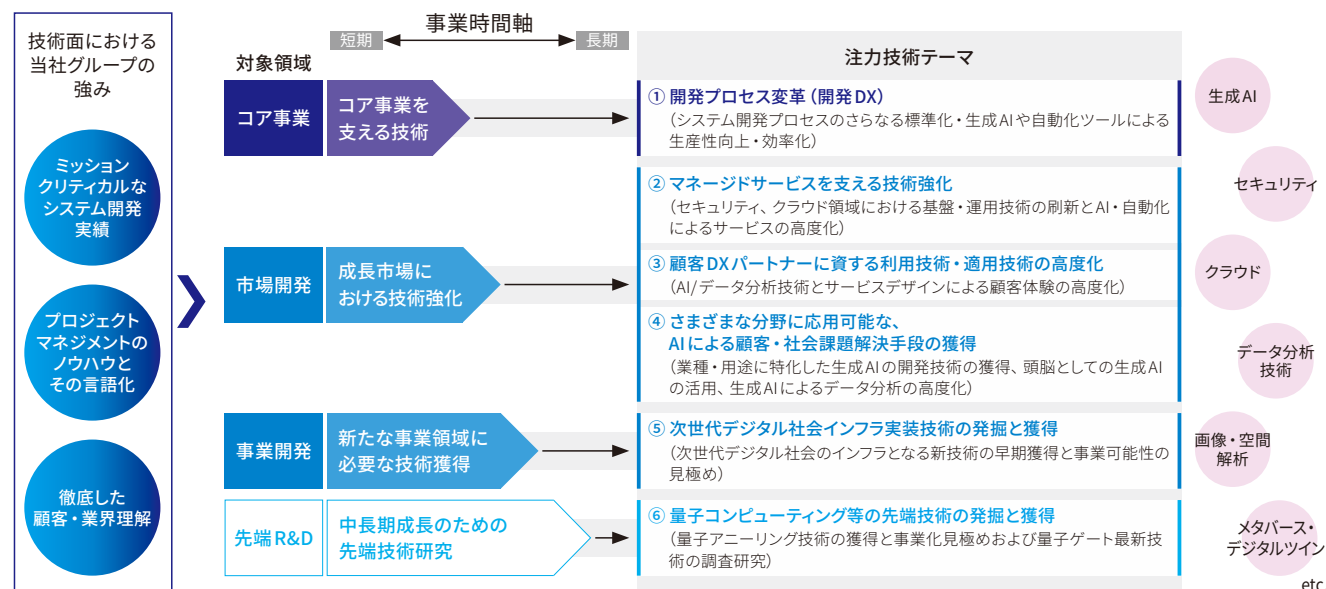
BIPROGYグループは、強固な顧客基盤を活かし、金融機関や小売業などさまざまな業界向け自社製パッケージ等を通じてお客様のシステムを支えています。しかし、最近では市場構造が変化し、垂直統合型から水平分業型へと移行してきています。また、新興企業の台頭や顧客のICT投資環境の変化、AI技術の進展など、当社グループを取り巻く環境は複雑化しています。そのような環境の中で競争優位を確保し、新たな価値創出を行っていくためには、市場や技術の全体像を理解した上での技術マネジメントと、事業戦略や人財戦略との整合性を持った戦略の実行が必要になります。そのため、多様な知識を取り入れ、グループ全体の知恵を集めることが重要と考えており、私が委員長を務める技術戦略委員会を中心に、技術戦略の推進とモニタリングを行い、全体最適化と実効力を高めていきます。

BIPROGYグループの技術戦略

当社グループは経営戦略、事業戦略の実現や持続的成長を目的に、企業活動に関わる技術ライフサイクル全体を対象として、技術戦略を進めています。「経営方針 (2024-2026)」では、現在の収益源であるコア事業と、新たな収益の柱である成長事業に対し、6つの注力技術テーマを設定しています。当社グループの強みは、高い信頼性と可用性が求められ

るミッションクリティカルシステムの構築および運用経験と実績、プロジェクト管理の知識とその言語化・体系化、そして顧客や業界への深い理解であると自負しています。その強みと事業時間軸を踏まえ、技術ポートフォリオを再構築しており、コア事業の開発DXを進めるとともに、成長事業の市場開発領域の高付加価値化・高度化を加速する技術強化に注力します。また、先端技術と次世代デジタル技術の発掘・獲得・実装により、持続的な事業成長を目指します。

技術戦略の全体像と注力技術テーマ



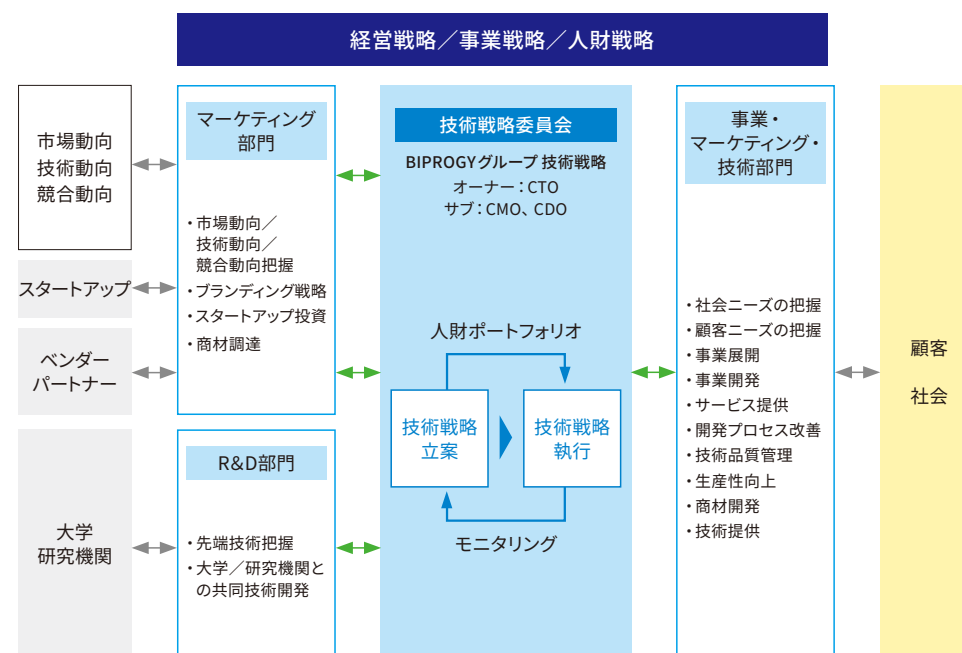
技術面におけるBIPROGYグループの強み

技術面における 当社グループの強み	● 基幹系システムの開発、運用サービス 当社グループは、日本を代表する数多くの組織・企業に対し、ミッションクリティカルなシステムを開発・提供してきました。安定稼働を続けながら、最新テクノロジーもキャッチアップし、進化を続けています。 ● データセンター 最先端のセキュリティと堅牢な設備を備えた国内のデータセンターで、お客様のシステムを24時間、365日体制で運用し、高い品質で支え続けます。クラウドを含めた豊富なメニューにより、お客様に最適なサービスを組み合わせ提供します。
プロジェクト マネジメントの ノウハウと その言語化	● ISBP (Information Services Business Process) による品質管理 当社グループのシステム開発業務は、社内ルールである「ISBP」によって標準化されており、すべての業務について、ISO9001の認証と同等の品質のシステム開発を行える仕組みを整えています。ISBPとは、高品質なシステム開発・提供のため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です。なお、この業務プロセスは「エンジニアリング」「プロジェクト管理」「品質保証」の3つのサブプロセスで構成されています。
徹底した 顧客・業界理解	● 金融機関 金融機関の基幹系業務から営業顧客接点系、金融特化業務系まで全業務領域をカバーする金融ソリューションシステムをトータルで提供 「金融ソリューション」は、勘定系（国内、外為）から市場系、信託系、経営管理系、チャネル領域まで、銀行業務のすべての領域をカバーする豊富なソリューションサービスをラインナップ。これまで50年以上継続しているお客様の課題解決で得た多くの知見をもとに、常に先進技術を積極的に取り入れることで「環境の変化に応じた金融機関の経営戦略を柔軟かつ迅速に実現する」ソリューションを提供しています。 ● 小売業 業務プロセスに沿ったソリューションをトータルで提案 約40年にわたる多くのお客様へのご提供を通じて培った小売業のノウハウと最先端の技術を用いた、最適な小売業務を実現するための豊富な経験を有しています。 ● 電力業界 エネルギー業界向けサービスで培ったシステム構築ノウハウを集約 エネルギー業界向けのシステム構築で培った知見を活かし、顧客・パートナーと共に社会課題を解決する企業として、Enability CIS、Enability EMSなどのエネルギークラウドソリューションを開発、提供しています。 ● 製造業 基幹システムを多数構築、広範囲に購買・調達業務をデジタル化 当社グループは、数多くの製造業のお客様の基幹システム構築に携わってきました。生産管理、販売管理、購買管理、原価管理はもとより、設計・開発から修理・サービス、会計・人事に至るまで、すべての領域において、高い満足度と信用をいただいています。

技術戦略の推進体制

技術戦略委員会を基点に各関係組織が連携し、戦略を立案・執行しています。技術戦略委員会は、技術戦略の活動を統括し、当社グループが取り組むべき技術分野を定め、その対象技術の獲得・強化・事業適用に向けた開発、投資、活用方針を策定し、その実行計画に関する妥当性を審議します。また、実行計画の進捗状況のモニタリングも行っています。

推進体制図



※ CTO：チーフ・テクノロジー・オフィサー／CMO：チーフ・マーケティング・オフィサー／CDO：チーフ・デジタル・オフィサー

企業価値向上のためのAI活用

AI領域における当社グループの強みは「ビジネス × AI」の最大値を生み出せることと認識しています。多様なビジネスの一つひとつにAIの価値をベストフィットさせることで、お客様の課題解決とイノベーションの加速はもとより、持続可能な社会づくりにも貢献します。

BIPROGYグループのAIの特長

ビジネス × AI

いずれの分野でも幅広いパートナーとの価値創造で培ってきた業務ノウハウと、AI領域の高度な知見を掛け合わせることで「ビジネス×AI」の最大化に取り組んでいます。

先見性とリスク管理

先見性のあるAI技術研究によって常にサービスの高度化に努めるとともに、すべてのAIサービスを独自のAI倫理指針に準拠しながら提供することで、お客様企業の真の価値向上に貢献します。

生成AIの活用

技術戦略に掲げる6つの注力技術テーマの推進には、生成AIの活用が重要です。当社グループは、「サービスの差別化」、「システム開発の効率化」「柔軟な働き方の実現」という観点から生成AIを活用し、企業全体の価値向上を目指していきます。

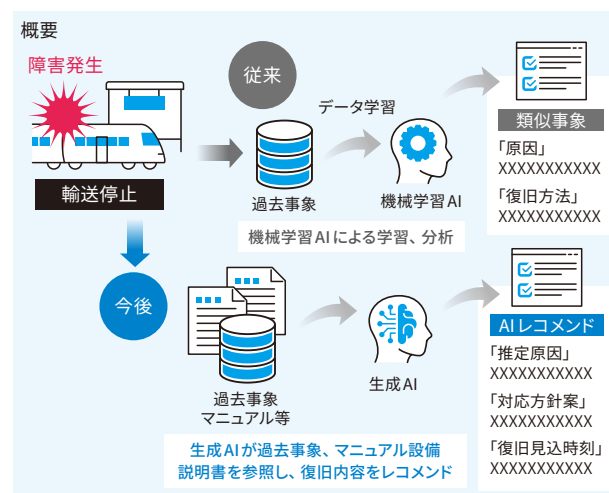
サービス差別化

生成AIを当社独自のソリューションやサービスに組み込むことで、社会・顧客への提供価値を高め、他社との差別化、競争力強化を図ります。

生成AIの活用事例

JR東日本に生成AIを活用した復旧支援システムを提供開始 ～鉄道保全業務のDX化で、輸送品質の向上に貢献～

東日本旅客鉄道(株)(JR東日本)の在来線の通信設備向けに、生成AIを活用した復旧支援システムを開発し、提供を開始しました。本システムは、時系列に障害状況の情報を取り込むことで、生成AIが類似する過去事例を抽出し、故障原因や復旧作業のレコメンド生成を行います。これにより、復旧時間の短縮とともに指令員の業務負荷軽減、復旧指示品質の安定化を実現します。



システム開発の効率化

システム開発を大幅に自動化し、効率的でスピード感のある開発を実現、プロジェクト期間の短縮、そして品質の向上を目指します。

主な取り組み

当社グループでは、世の中にある多様なAIツールと、自社の業務に特化した独自のエージェントを組み合わせ、AI技術の活用を推進していきます。この取り組みにより、システム開発の各工程にAIを実装し、効率化や品質向上を図っていきます。

柔軟な働き方の実現

定型的な業務の自動化等により、社員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を実現し、組織全体や会社としての生産性向上と、より柔軟で効率的な働き方を実現しています。

主な取り組み

2023年より、全役職員がChatGPT活用環境「BIPROGYチャット」を業務で利用するほか、Microsoft社のCopilot、BOX社のBoxAIなど、生成AIを組み込んだ製品を幅広く活用しています。有志が立ち上げたコミュニティで活発な情報交換が行われるなど、生成AIの生きた知見を蓄積しています。

倫理的・法的・社会的課題

(ELSI: Ethical, Legal and Social Issues) への対応

当社グループは、先見性のあるAI技術研究によって常にサービスの高度化に努めるとともに、すべてのAIサービスを独自のAI倫理指針に準拠しながら提供しています。「BIPROGYグループのAI倫理指針」「ChatGPTなど生成AIの業務利用についてのガイドライン」を策定しており、全役職員を対象にセキュリティやプライバシーなどデータ主体の保護、人権の尊重と個人の自律、適切な範囲でのAI利用などに関して周知・教育を実施しています。また、2024年8月に「BIPROGYグループ人権方針」を改訂し、先端技術とデータをめぐるさまざまな人権課題を率先して考え、対応策を実践することを掲げており、AIによる人権課題への対応をグループで進めていきます。



BIPROGYグループのAI倫理指針

https://www.biprogy.com/com/ai_ethics_principles_BIPROGY_group.pdf



BIPROGYグループ人権方針

<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/106#26>

オープンイノベーションによる価値創出

当社グループは「Vision2030」の実現に向け、デジタル技術とビジネスエコシステムを活用したオープンイノベーションを推進しています。国内外の多様なパートナーとの連携を通じて、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）投資、M&A/資本業務提携、コミュニティ形成などの多面的なアプローチにより新たな価値を創出していきます。北米ではCVCファンドを通じた事業基盤構築、ASEANではM&Aによる事業展開を進めるなど、グローバル戦略とも連動しながら、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献しています。

主要な取り組み

CVCやM&Aなどのインオーガニック戦略を軸に、外部エコシステムとの共創、人財・政策連携を組み合わせることで、短期的な事業効果と中長期の新規価値創出の両立を図っています。社会や市場の変化に柔軟に対応しながら、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

投資	
CVC	2017年度にキャナルベンチャーズ(株)を通じた国内スタートアップ投資を開始。2025年度からは北米CVCファンドを通じ、北米スタートアップへの投資を拡大。
LP (リミテッド・パートナー) 出資	国内外VCファンドへの出資を通じ、マーケット動向や先端技術トレンドを機動的に把握。
M&A	ASEANにおけるビジネスの足場を強化・拡大するためのM&Aや、コア事業・成長事業を加速するためのM&A/資本業務提携を推進。
共創	
コミュニティ運営	事業会社・VC・CVC・スタートアップが参画する「CVC共創コミュニティ」の形成。領域別/技術特化型のコミュニティや、オープンイノベーション文化醸成のための社内イベント「Morning Challenge!」を運営。
外部連携	アクセラレーターや大学等が運営するイベント/プログラムへ参画し、協業機会と人材ネットワークを拡充。
VCM ^{※1}	スタートアップの製品・技術を顧客として採用することで、PoC～商用化を迅速化。
人財・政策連携	
人財育成	VC・大学等への出向や実務連携を通じ、イノベーション人財を計画的に育成。
政策連携	経団連スタートアップ委員会等を通じ、大企業×スタートアップのマッチングや政策提言に参画。

CVCを通じた新たな価値創出の加速

北米CVCファンドの設立

2025年2月、米国を拠点とする最大8,000万米ドル規模のCVCファンドを設立しました。

本ファンドは、「経営方針(2024-2026)」に掲げる「新たな収益基盤の確立」に基づき、北米市場への参入を視野に入れた戦略的アプローチの一環です。本ファンドを通じて将来の事業基盤となるスタートアップとの協業を推進し、持続可能な社会の実現に向けた新たな価値創出を目指します。

CVC共創コミュニティの設立

当社グループのキャナルベンチャーズ(株)は、スタートアップ・エコシステムの強化を目的に、事業会社・VC・CVC・スタートアップをつなぐ共創型コミュニティを形成しています。

協業機会を創出するためのイベントや、スタートアップのエンジニアによる最先端技術の意見交換などを通じ、外部エコシステムと事業会社を結ぶプラットフォームとして進化を続けています。

エコシステムによる価値創出の対外評価

経団連『第3回スタートアップフレンドリースコアリング』で第3位を獲得

当社は、経団連が主催する「第3回スタートアップフレンドリースコアリング^{※2}」において、回答企業111社中、第3位にランクインしました。スタートアップとの協業姿勢を定量評

価する本調査において、特に、製品・サービスの調達、資金提供、人材輩出などが高く評価されました。

社内コミュニティによるオープンイノベーションの推進

Morning Challenge! で広がる共創の輪

「Morning Challenge!」は、2017年に開始した毎月朝のセッションで、スタートアップや先端技術をテーマに部署や役職を超えた議論を行い、事業創出の起点となるネットワークを形成しています。社員同士の交流を促進し、オープンイノベーションを育む文化を醸成しています。



BIPROGYグループの投資実績

- 国内外/多領域へのファンド投資：32ファンド（2025年3月末時点）
- スタートアップ等への出資：15社（2024年度）

主な投資実績

Booost(株) (サステナビリティ経営支援)、(株)ダイアログ(SaaS型WMS)、(株)GROWTH VERSE(マーケティングAI)、(株)LexxPluss(製造・物流向けロボット)、(株)fondi(英会話メタバース)、SUSHI TOP MARKETING(株) (NFTマーケティング)、WAmazing(株) (インバウンド観光プラットフォーム)、(株)APTO(AI開発プラットフォーム)等

※1 VCM (ベンチャークライアントモデル)：スタートアップの製品・サービスを事業会社が初期顧客として評価・導入する仕組み。外部の革新を取り入れ、事業成長や新規事業創出につなげる。

※2 スタートアップフレンドリースコアリング：一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)が2022年度に開始した制度で、企業のスタートアップとの連携姿勢を「リソース提供」「事業・人材の取り込み」「事業・人材の輩出」の3視点から1,000点満点で定量評価する。

CFO メッセージ



企業価値向上のため、
インオーガニック戦略を推し進め、
成長基盤を強化します

常務執行役員 CFO
梅原 一眞

「経営方針 (2024-2026)」1年目の分析・評価

2024年度の業績は、当初の売上収益予想の3,850億円を大きく上回り、4,040億円(前年度比9.2%増)を達成しました。顧客企業の旺盛なIT投資需要を背景に、ほぼすべてのセグメントで増収となり、売上総利益も前年度比8.9%増と伸長しました。一方で、世間動向を踏まえたベースアップの実施、人事制度の改定に伴う処遇の見直しを背景に人件費が拡大していることに加え、全社BPR(業務プロセス改革)プロジェクトへの投資増などにより販管費は増加しました。ただし、その増加分は売上総利益の伸びでカバーされ、営業利益・調整後営

業利益ともに当初想定を上回りました。結果として、調整後営業利益率は9.5%(前年度比0.4ポイント増)と改善し、長年の目標である2桁台に向けて着実に前進しています。特にシステムサービスでは、サービスの付加価値を高めるとともに、開発プロセスの生産性改善や物価上昇等に応じた価格適正化など収益性の向上に取り組んでおり、こうした施策が功を奏したと評価しています。2024年度の業績および経営状況を鑑み、「経営方針 (2024-2026)」の目標も引き上げています。

ただし、課題も認識しています。当社グループでは、収益性が高く、社会課題の解決にもつながるサービス型(事業創出型)のアウトソーシングビジネスの拡大に取り組んでいますが、

2024年度の売上収益は前年度から横ばいにとどまっており、想定通りに進んでいないのが現状です。さまざまなビジネスの萌芽はあるものの、ゼロから1を生み出せても、そこから10、100に育てる段階に至らないという課題があります。この点については人財育成も含め、過去の経験を学びに変えて総合的に取り組んでいきます。サービスの拡充や新たなサービスの創出を加速させることで、利益率向上への寄与を目指します。

また、近年注目されている生成AIに関しては、企業全体の価値向上のため、3つの領域で活用しています。1つ目は、生成AIをサービスに組み込むことによる差別化、2つ目は、プログラミングやテスト工程へのAIの活用によるコスト削減や品質向上、3つ目は、事務作業の効率化による組織全体の生産性向上や柔軟な働き方の実現です。エンジニア部門を中心にAI活用のPoC(概念実証)などを始めていますが、2024年度の実績として未だ大きな成果があったとは言えません。成長が期待できる領域であるため、積極的な投資など、今後の取り組みが重要になると考えています。

2024年度実績および「経営方針 (2024-2026)」目標

(億円)	経営方針 (2024-2026)			
	2023 年度	2024 年度	2026年度 目標 (2025年4月上方修正)	2026年度 目標 (当初目標)
売上収益	3,701	4,040	4,400	4,200
調整後営業利益率※	9.1%	9.5%	11.0%	11.0%
ROE	16.5%	16.1%	17.0%以上	15.0% 目標
配当性向	39.8%	40.3% +自己 株式取得 112億円	40.0%以上 +株価水準を考慮 した機動的な自己 株式取得を実施	40.0%以上 +株価水準を考慮 した機動的な自己 株式取得を実施

※ 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

人的資本経営の観点も踏まえ、人件費については今後も上昇を見込んでおり、目指すべき営業利益率の向上にはさまざまな施策が必要です。利益率の高いビジネスへのシフトが必要で、サービス型ビジネスの拡大に加え、システムサービスやサポートサービスといった領域の売上構成比を高めていくことや、製品販売においては、自社モノを増やしていくこと、加えて、AIを活用した生産性向上によって、収益性を高める取り組みも有効と考えています。

「経営方針 (2024-2026)」の財務・投資戦略

当社グループは「経営方針 (2024-2026)」においてインオーガニック戦略を重視しており、成長に向けた投資を優先的に実行していく方針です。

2024年度からの3年間で、成長投資として「700億円+α」を計画していますが、投資の構想から実行までには一定の期間を要することから、初年度の2024年度は80億円の投資にとどまりました。インオーガニック戦略を推進する仕組みづくりを進める一方、社員への意識浸透も図っており、現在は投資案件のパイプラインも整いつつあることから、残る2年間で積極的に成長投資を進めていきます。

成長投資において最も大きなテーマとなり得るのは、「市場開発」「事業開発」「グローバル」といった成長事業の領域です。特に市場開発領域の重点テーマとしているAI関連は、技術の進歩も速く、当社グループ単独での展開には限界があることから、外部との連携が必要です。事業開発領域のグリーントランスフォーメーション(GX)においても、先進的な取り組みを行うスタートアップ企業が多く存在しており、そうした企業との連携・出資を通じた取り組みを検討しています。さらにASEAN

地域を中心としたM&Aにも継続して取り組んでいます。

当社グループでは、M&Aや海外展開を戦略的な成長手段と位置付けていますが、現時点ではさらなる体制強化が必要であり、中でも、それを支える人財の獲得・育成が重要であると認識しています。そのため、中途採用による人財確保に加え、若手社員を研修員として海外子会社に派遣し、現地に出向している上位者がメンターとして育成を行うなど、将来を見据えた人財育成に取り組んでいます。M&A後のPMI(統合プロセス)とグループガバナンスの実効性確保も重要な課題と考えています。

なお、従来から取り組んでいるCVCでは、少額出資を通じて対象企業の特性を見極めたうえで、追加投資や連携を進めていますが、2025年2月に設立した北米のCVCファンド(最大8,000万ドル)については、将来の成長投資の候補を発掘し、協業を推進していくことを目的として運営しています。

「経営方針 (2024-2026)」財務戦略(キャッシュ・アロケーション)と進捗

キャッシュイン		キャッシュアウト	
経営方針 (2024-2026)		経営方針 (2024-2026)	
2024-2026年度 累計計画	2024年度 実績	2024-2026年度 累計計画	2024年度 実績
基礎営業CF* 1,570億円	基礎営業CF 455億円	WCの変動	有利子負債返済 92億円
		有利子負債返済	設備投資 130億円
手許現預金	WCの変動 46億円 株式売却他 72億円	設備投資 360億円	設備投資 130億円
		成長投資 700億円+α 出資・M&A 500億円+α 研究開発 200億円	成長投資 80億円
		株主還元 320億円以上	株主還元 216億円
			手許現預金 55億円

※ WC (Working Capital: 運転資本) の変動、研究開発費を除く営業キャッシュフロー

資本政策

「経営方針 (2024-2026)」最終年度におけるROEの目標を「15.0%目途」から「17.0%以上」へと2025年4月に上方修正しています。この目標については、2025年3月に公表した自己株式の取得および計画通り業績が進捗することによって達成可能と考えています。状況によっては、さらなる自己株式の取得を行う可能性もありますが、ROE向上はあくまで分子である利益成長を通じて実現したいと考えています。

現状の株主資本コストは、8%程度と見込んでいます。ただし、最近の金利動向に加え、成長性に対する期待感のより一層の高まりなどを考慮し、株主資本コストの水準を引き上げて見積もる必要があるとも感じています。まずは、ROE17.0%の実現を通じて、株主資本コストの上昇を上回るエクイティスプレッドを確保し、企業価値向上につなげて

積極的な成長投資

対象領域	コア事業
	注力領域を明確化し、その領域への積極的な開発投資・配分を実行する ・ファイナンス・リテール・エネルギー ・モビリティ・OTインフラ
	成長事業
	新たなサービス領域の獲得と成長市場への深耕、社会課題を解決する社会DX事業の開発による新たなシェアの獲得／拡大を図る ・新規事業(市場開発、事業開発)・グローバル
✕	
投資内容	・研究開発 ・オープンイノベーション投資 ・M&A(アクハイアリング含む) など

バランスの取れた株主還元

- 配当性向は40%以上とし総還元性向も意識した自己株式取得を実施

いきたいと考えています。

こうした資本効率向上の取り組みに加え、政策保有株式の見直しについては、継続的に進めています。2024年度末時点における資本合計に占める政策保有株式の比率は6.8% (前年度末7.6%) に低下しています。今後もそれぞれの株式の保有の意義をしっかりと精査し、削減を図っていききたいと考えています。

株主還元

株主還元については、従来「目途」としていた配当性向40%を、「経営方針 (2024-2026)」において「40.0%以上」と明記し、下限として位置付けました。さらに、機動的な自己株式取得も株主還元方針に掲げ、2024年7月に112億円の自己株式を取得するとともに、2025年度も最大100億円の取得を予定しています。今後もキャッシュの状況を見極めながら、投資機会が限られる場合には、積極的な株主還元を行っていく方針です。

株主還元の実施状況

配当

2024年度の年間配当は前年度比10円増額の110円 (配当性向40.3%)

自己株式の取得

保有方針

保有する自己株式の上限を発行済株式総数の3%とし、3%を超える部分については消却する

取得状況

- 2024年7月に112億円(244万株)の自己株式を取得、同年8月に900万株(消却前の発行済株式総数に対する割合8.2%)の自己株式を消却
- 2025年度は、最大100億円(250万株)の自己株式を取得し、取得する自己株式の全株を消却予定(2025年3月27日公表)

企業価値向上に向けて

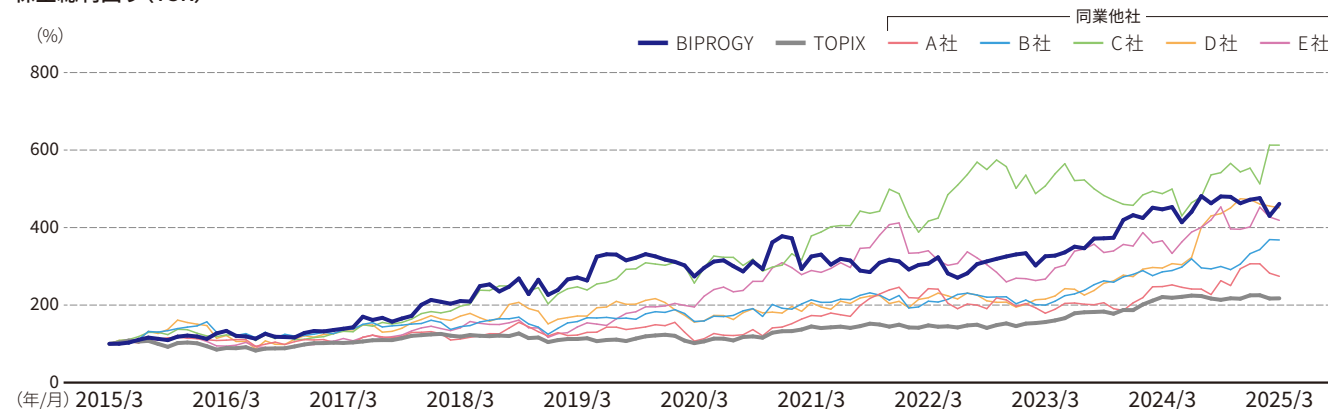
TSRは、配当込みTOPIX対比では大きく上回っています。株主・投資家の皆様への情報開示と対話は当社グループの企業価値向上において非常に重要であることから、サプライズを起こさないよう、より適時・適切な情報の発信に努めるとともに、対話を通じていただいた意見・要望の経営への取り込みや開示情報の拡充に取り組んでいます。例えば、インフラ構築ビジネスが非常に堅調であり、市場からの関心も高い連結子会社のユニアデックス(株)については、2024年度の第4四半期決算より業績状況を新たに開示しています。

当社グループは、企業価値1兆円の企業グループを目指すという目標を掲げています。オーガニックな成長だけでは

「1兆円」の実現には時間を要すると考えており、今後も、インオーガニック戦略を積極的に進めていきます。M&Aに関しては先ほど申し上げたような課題がありますが、一定のリスクを取らなければ、企業価値の大きな飛躍は実現できないというのが私の正直な思いであり、「攻めの意思決定」を実行していきます。

こうした投資戦略等に関しては、2027年度以降の次の経営方針、すなわち2030年に向けた新たな計画では、より踏み込んだ方針の検討が必要だと考えています。将来を担う後継者の育成にも注力し、当社グループの持続的な成長に寄与していきたいと考えています。

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	累積	年率
BIPROGY	3.6%	56.4%	16.1%	73.8%	11.7%	361.2%	16.5%	
TOPIX	-1.5%	47.2%	13.8%	113.4%	16.4%	117.4%	8.1%	

※ Total Shareholders' Return (TSR)：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合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、2015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2025年3月末まで)

「経営方針 (2024-2026)」ロジックツリー

