

価値創造戦略

BIPROGYグループは、「Vision2030」の実現に向け、「経営方針(2024-2026)」のもと、事業活動を通じた社会的価値と経済的価値の創出を加速しています。そして、市場や顧客から「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ています。その実現に向けた価値創造戦略と進捗についてご紹介します。

- 18 経営方針(2024-2026)
- 21 コア事業
- 26 成長事業
- 28 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
- 32 人的資本戦略
- 39 知的資本戦略
- 41 **特集** AIと共創し、価値を生む企業へ
- 44 CFOメッセージ



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 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
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

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財の計画的育成や 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財の育成・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			
	2025年度実績	2026年度目標※3	当初目標
売上収益	4,337億円	4,400億円	4,200億円
調整後 営業利益率※2	10.0%	11.0%	11.0%
ROE	17.9%	17.0%以上	15.0%目標
配当性向	40.5%	40.0%以上	40.0%以上
※3 2025年4月に目標を上方修正。2026年4月公表の見通しはP.44をご覧ください。			
+ 自己株式取得 100億円 + 株価水準を考慮した機動的な自己株式取得を実施			
基本方針			
「3つの基本方針」を掲げ、Vision2030の実現に取り組みます			
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 人財戦略 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。

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。

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

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**

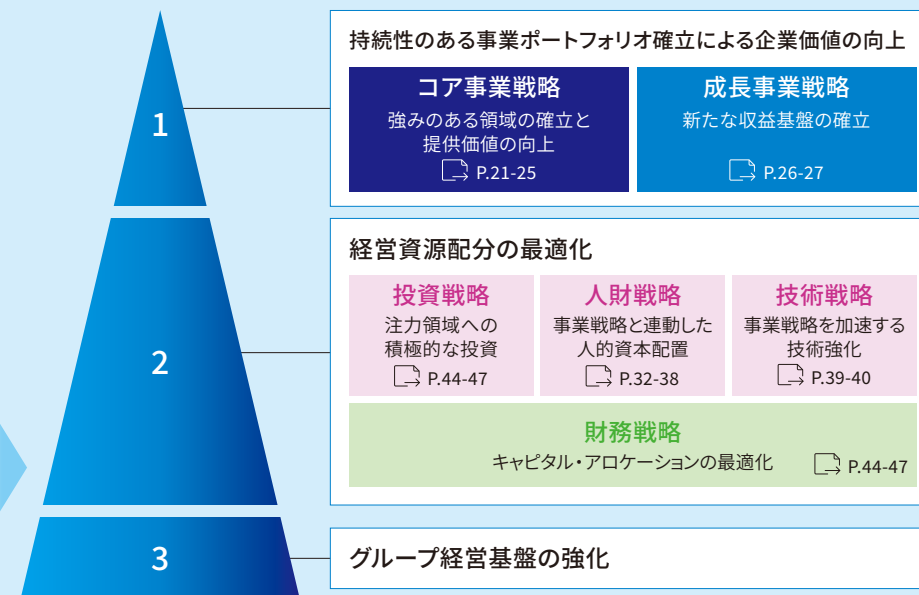
競合

- 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**

※ 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

基本方針

「3つの基本方針」を掲げ、Vision2030の実現に取り組みます



新たな成長機会

BIPROGYグループのAI技術進化に対する認識

AIを取り巻く事業環境への認識

- 従来型のシステム開発・運用のあり方に**構造変化をもたらす大きな転換点**
- AIによる自動化の進展を背景に、**工数依存型 (人月型) 開発のあり方が変化**
※中長期的には顧客のIT内製化が進展
- 顧客が求める価値の重心は、**業界知見に基づく、業務・システム全体の設計とAIガバナンスの両立**へシフト

BIPROGYグループ事業への影響

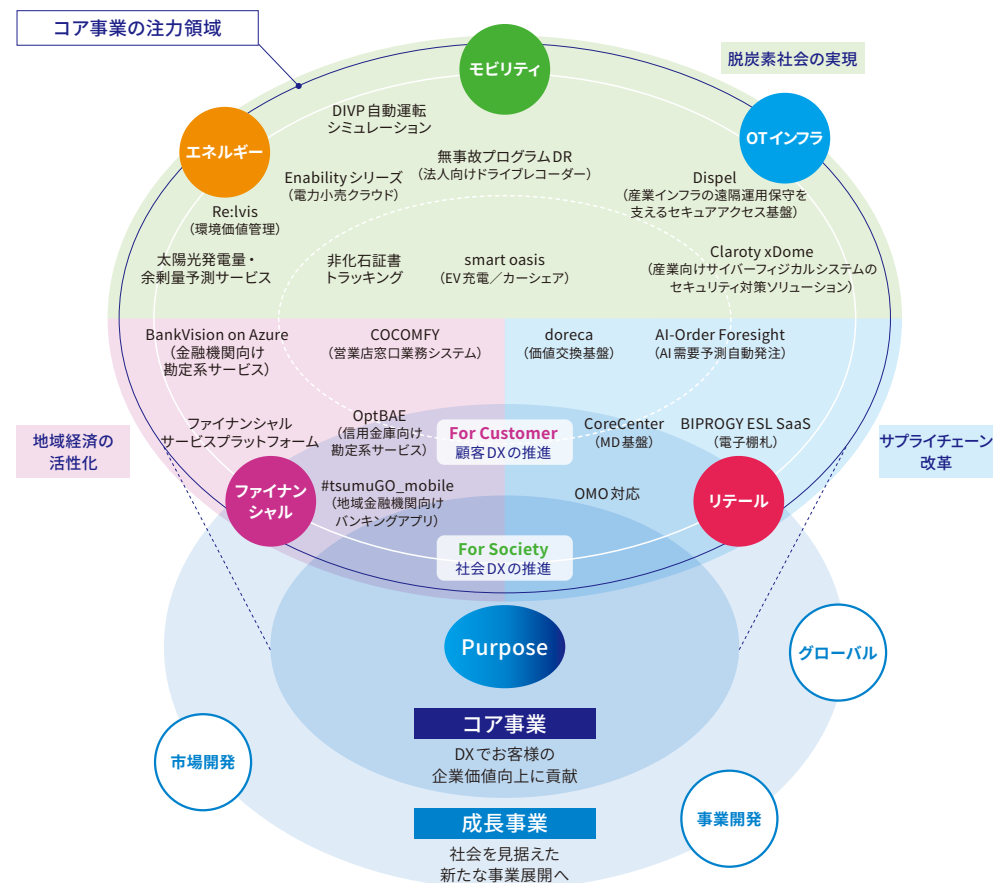
- **ソリューションやサービスの高度化**に加え、インフラや運用などの提供価値を向上
- 当社グループの強みである業務理解のもとづくシステム構築力とAIの融合により、**開発受託者から内製化の伴走者・価値共創パートナーへ進化**する

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、優良な顧客基盤と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業務・顧客知見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。



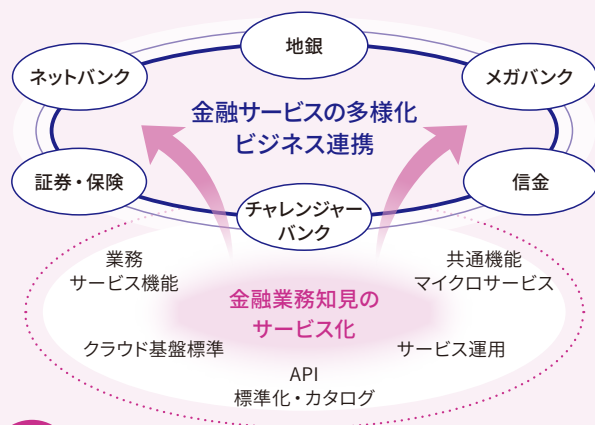
コア事業

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

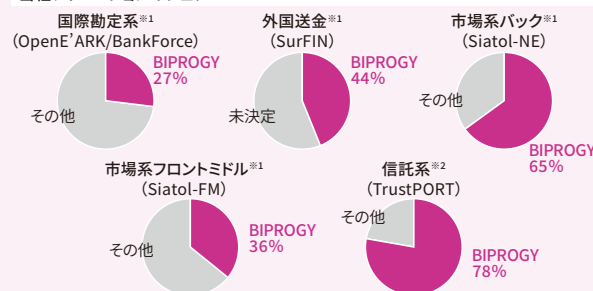


強み

(2026年3月末時点)

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

当社ソリューションのシェア



※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

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、世界初のオープン勘定系システムや、日本初の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、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、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。



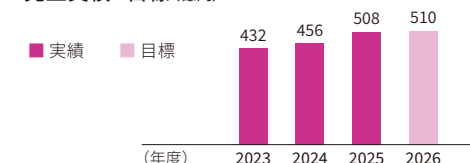
Pickup **BankVision2.0**^{※3}が目指すAPIエコノミー

- 銀行内部と外部サービス間の連携をスムーズに行うことで開発生産性および顧客利便性の向上
- 相互にサービスを補完し合うことで、業種業態の垣根を越えた新たなビジネス機会・イノベーションを創出



※3 オープン勘定系システム「BankVision」のさらなる価値向上に向けた取り組み

売上実績・目標 (億円)



戦略

2025年度進捗

- 1 コア事業のさらなる進化**
 バックサービス、フロント、金融ソリューションの顧客基盤およびビジネス規模の拡大
 - 勘定系システム事業が拡大 - 滋賀銀行「BankVision on Azure」
 - 営業店システム、バンキングアプリ、国際系・市場系システムの新規受注が増加
- 2 新事業領域のビジネス開発**
 新事業領域の構想具体化と新たな市場創出
 - 金融業務BPaaS^{※4}にAI技術を組み合わせた事業化に向けて推進中
 - 事業参入に向けステープルコイン/セキュリティトークン関連スタートアップに出資
- 3 FSPの進化と適用拡大**
 FSP (Financial Service Platform) によるアーキテクチャ標準化と共通機能化・運用標準化
 - フロント系を中心にアーキテクチャ標準化と共通機能開発を推進
 - 2026年度以降の新規開発プロダクトに適用し、サービスの収益性を強化

※4 BPaaS: SaaSとBPOを組み合わせたモデル

マネジメントメッセージ



変化の激しい金融業界の
未来を共創する
トラステッドパートナー

BIPROGY (株) 業務執行役員
渡邊 弘巳

新たなお客様のBankVision採用で勘定系ブランドという強固な資産を築き、外国送金「SurFIN」や営業店システムなどフロント領域の受注も拡大しています。今後は金利のある世界となり、AI技術の進化やWeb3金融によるリアルタイム化が進む中、直面する人手不足の解消や地域経済の活性化に貢献すべく、提供サービスのさらなる進化と新たな事業領域への挑戦を加速します。

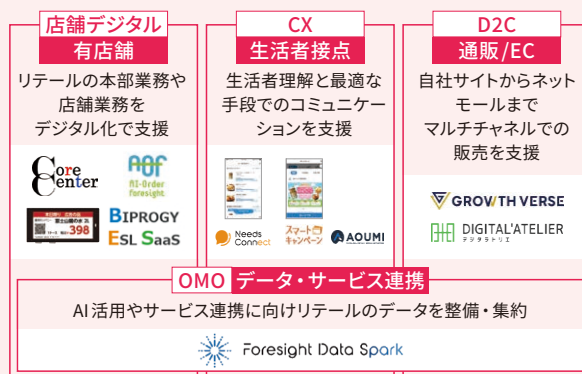
コア事業

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



強み

(2026年3月末時点)

約40年にわたる基幹システム構築経験で培われた
業界見識・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 導入累計 **24**社

AI需要予測自動発注サービス
「AI-Order Foresight」 導入累計 **11**社／**1,200**店舗

電子棚札サービス
「BIPROGY ESL SaaS」 導入累計 **12**社／**1,500**店舗

生活者の声収集サービス
「ニーズコネクト」 大手小売 **2**社で採用
(2026年4月提供開始)

リテール領域では、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。これまで、店舗デジタル、D2C^{※1}、CX^{※2}およびこれらをつなぐ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。各サービスをつなぐリテールデータ活用コンセプト「Foresight Data Spark」でデータ×AIを用いた提供サービスの高度化に取り組んでいます。

※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



Pickup カタリナマーケティングジャパンのグループイン

- ・カタリナマーケティングジャパンが小売事業者各社から預かっている購買データ基盤と、BIPROGYのIT技術・サービス開発力を融合。生活者・小売・メーカーにメリットをもたらす中立的なプラットフォームを整備することで、流通業界の継続的な発展を図る

カタリナマーケティングジャパン  P.29

CATALINA

生活者データを活用したマーケティング支援プラットフォーム



BIPROGY

リテールや流通向けの基幹システム店舗DXソリューション

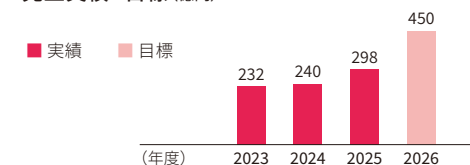
マネジメントメッセージ



カタリナマーケティングジャパン
とのシナジー創出により
さらなる事業拡大を目指す

BIPROGY (株) 業務執行役員
村上 明伸

売上実績・目標 (億円)



戦略

2025年度進捗

- | | |
|--|---|
| 1
店舗デジタル領域における
ビジネスの拡大
店舗DXやサービス基盤の強化を通じ、
主要顧客との関係拡大と安定収益の
確立 | ・マーチャンダイジング (MD)
基幹システム「CoreCenter
for Retail」の大型構築案件
が本番稼働
・小売業向けAI需要予測自動
発注サービス「AI-Order
Foresight」なども順調に増加 |
| 2
D2C (Direct to Consumer) 領域に
おけるビジネスの拡大
直販・ECサービスの強化とコスト最適化
D2C市場での存在感と新たな収益機会
を創出 | ・大手アウトドアブランドにて
OMOシステムの本番稼働を
短納期で実現
・サービス面では運用業務の効
率化とスピードアップに向け
たAI駆動開発の推進中 |
| 3
「CX」「OMO」による
新規ビジネスモデルの創出
生活者や店舗データを集約・活用した
CXやOMO関連サービスの開発を推進 | ・カタリナマーケティングジャ
パンがグループイン。PMIの完
遂とCX／OMO事業の拡大に
向け、新たなサービス提供コ
ンセプト「Foresight Connect」
「Foresight Data Spark」を軸
にサービスを展開 |

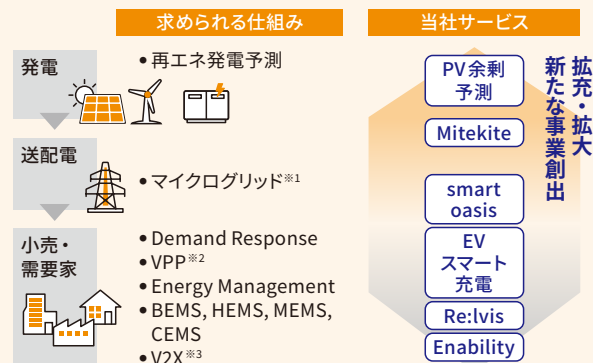
MD基幹システムの大型構築案件の本番稼働やAI需要予測自動発注サービスの受注拡大など、小売事業者のDX実現に向けた取り組みが着実に進展しています。また、2026年1月にはカタリナマーケティングジャパンがグループインしました。両社の強みを活かし、流通業界全体の付加価値を高めるプラットフォームの確立を目指します。

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



強み

(2026年3月末時点)

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 **217** 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 **384,900** 戸

環境価値管理サービス「Re:lvis（リルビス）」

利用企業証書取扱量 対前年比 **270**%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 **82**%超増加

エネルギー領域では、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／発電予測システムなどを提供してきました。約70年の業界知見をもとに、AIで提供価値を向上し、蓄電池事業参画により、デジタルとフィジカルを融合した新たな価値創造に挑戦し続けます。

Pickup アグリゲーション事業※6を立ち上げ

- 従来システム提供に加え、自ら蓄電池アセットを保有する事業モデルへの転換を目指し、2026年6月に蓄電事業会社を設立。アグリゲーション事業を開始予定
- 蓄電事業とアグリゲーション事業を一体運営し、AIを活用したITサービスにより電力システムの安定化と再エネ普及に貢献
- 自社で培う運用実績・知見を基盤に、将来的には他社蓄電池向け事業へ展開し、新たな社会価値の創造を目指す

※1 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

※2 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

※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

※4 CIS（Customer Information System）：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）：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 アグリゲーション事業：系統用蓄電池などの分散電源を対象に、卸電力市場および需給調整市場における市場取引および需給調整を行う事業

マネジメントメッセージ

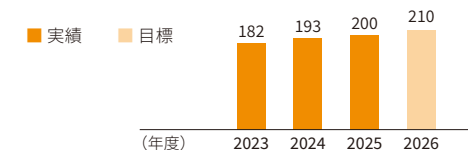


ケイパビリティを活かし、 脱炭素社会の実現に取り組む

BIPROGY（株）業務執行役員
金井 智

エネルギー領域の脱炭素社会の実現に向けた取り組みは、「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。2026年度よりアグリゲーション事業を開始するなど、蓄積した知見とケイパビリティを活かし、社会課題解決につながる事業の拡大により、当領域のさらなる成長を目指します。

売上実績・目標（億円）



戦略

2025年度進捗

- 顧客提供価値の深化**
Enability等サービスソリューション拡充
送配電事業者向けDX関連Biz等、エネルギー関連企業DX向けSEサービス拡大
•「Enability CIS」に関し、顧客ニーズにより迅速に対応するため、保守性・柔軟性をさらに向上
•送配電事業者と、AIを活用した業務効率化に取り組み中。今後は対象業務領域の拡大を予定
- カーボンニュートラル関連事業の拡大**
エネルギー管理関連サービスソリューション開発／提供
•環境価値管理サービス「Re:lvis」を電力大手が採用
•再生可能エネルギーの導入拡大に向け、アフリーマッチング※7実証を実施済み
- 新規事業への参入による成長**
脱炭素関連企業との事業提携・資本参加等、既存事業とのシナジーによる競争力強化
•蓄電池を活用したアグリゲーション事業の展開を見据え、自社での事業立ち上げに注力。積極的な出資を含め、事業成長を図る

※7 アフリーマッチング：1時間単位で再生可能エネルギーの電力供給量と電力消費量が一致していることを証明すること

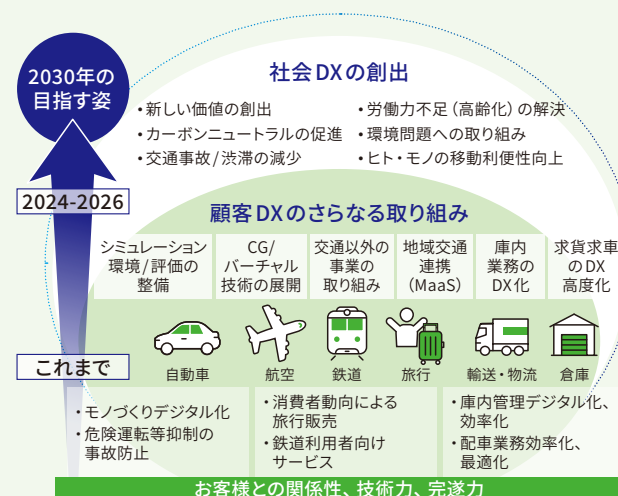
コア事業

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



強み

(2026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

東日本旅客鉄道(株)との生成AIを活用した
復旧支援システムの提供開始

行動予測AIを用い、交通事故未然防止を支援する「BP-BOX」を
提供

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
組み。ドラレコ^{※1}のさらなる発展へ。

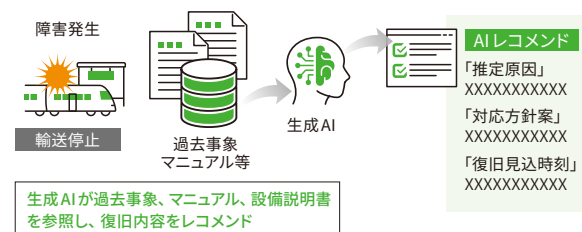
※1 ドラレコ：法人向けドライブレコーダー「無事故プログラムDR」

モビリティ領域は、自動車、航空、鉄道、旅行、輸送・物流、
倉庫など、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、長年にわたり、業務改善や効
率化を支援してきました。そこで得たモノ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、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。



東日本旅客鉄道(株)と協働で導入した生成AIを用いた 復旧支援システムを拡大中

- 設備故障による輸送障害が発生した際に、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実施
- 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



マネジメントメッセージ

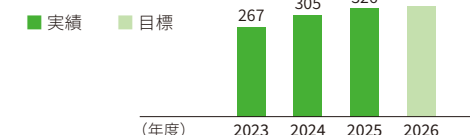


AI活用により 社会課題解決を加速

BIPROGY(株) 業務執行役員
松本 裕志

モビリティ領域は、多様なパートナーとの連携により、自動運転の社会実
装に向けた取り組みや、鉄道事業者の業務省力化と輸送品質の維持・向上
などに取り組んでいます。物流需要や人手不足といった課題に対応するため、
フィジカルAIの活用も進め、さらなる価値創出と課題解決に取り組んでいき
ます。

売上実績・目標 (億円)



戦略

2025年度進捗

- V-Drive Technologies(株)の
事業成長とその保有技術の横断展開**
デジタルツインを活用した自動運転技術
の安全性評価手法を整備し、自動車以
外の領域にも応用
 - 安全性評価の枠組み確立に
向け、仮想空間におけるア
セット^{※2}の国際標準化を主導
 - ドラレコサービスを刷新し、画
像認識AIの活用などによる安
全運転支援サービスのさらな
る強化を実施
- 航空／鉄道事業における
交通系以外での事業創出**
保全業務の効率化による運行の省力化、
移動に新たな価値をもたらす新規事業
の共創
 - 東日本旅客鉄道(株)に提供
した復旧支援システムでの生
成AIの仕組みを、他業務およ
び他鉄道事業者へ展開すべ
く、さらなるサービスの高度
化を推進中
- 物流／輸送領域における
労働力不足への取り組み**
倉庫内の効率化を起点に、物流ネット
ワーク全体の最適化により、持続可能な
事業の実現
 - (株)再春館製薬所に自律型
協働ロボットを導入し、倉庫
内の自動化や効率化を推進。
フィジカルAIを活用してさら
なる課題解決に取り組む

※2 アセット：仮想空間上で動かす自動車や交通参加者など

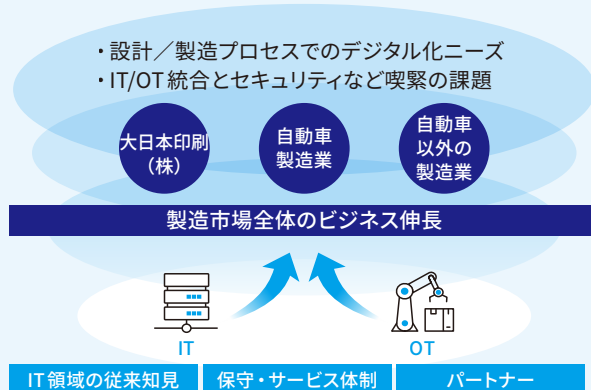
コア事業

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 (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

強み

OTのIT化を支援する知見

IT分野で培った技術・知見を活かし、OT領域のIT化を支援します。
OT領域のパートナーと共に、顧客の現場の高度化を着実に推進します。

最新技術を見据えたインフラ設計

AIやSoftware Defined Factoryなど最新技術の活用を見据え、
将来の拡張性まで踏まえたインフラの設計・構築を実現します。

進化し続けるセキュリティリスクへの対策

OT領域を得意とするコンサル企業と連携し、フロンティアAIをはじめ
とした新たな脅威に対し高いセキュリティ対策を提供します。

OT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。



Pickup OTインフラ領域で大型案件、協業案件を獲得

- 自動車メーカーの国内新工場向けに、ネットワーク・セキュリティ・設備工事等を含めたトータルインフラソリューションを提供。最新セキュリティを配備したスマートファクトリーを実現
- 重工業メーカーの国内生産ラインの自動化や高度なセキュリティ対策等の実現に向け、グローバルリーダーの1社であるOTパートナーとインフラ設計・構築の協業を実施

データがつながる

現場から経営まで、
必要なデータがつながり、
活用できる環境をつくる

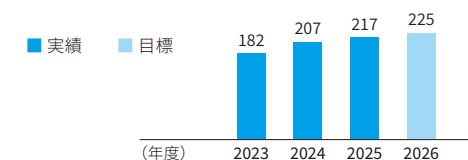
安全につながる

ネットワークもデータも
安全につなぎ、
信頼できる基盤をつくる

運用できる

安定して動き続け、
変化に対応できる
運用の仕組みをつくる

売上実績・目標（億円）



戦略

2025年度進捗

- 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**
OTビジネスの獲得・展開を通じて製造市場のビジネス全体を拡大
 - サプライチェーンリスクに対するOTセキュリティ投資需要を着実に取り込み
 - 設備工事を含むトータルソリューションで差別化し、規模拡大を図る
- OTビジネス領域でのブランド確立**
OT領域における知名度や信頼度の向上を通じてブランド確立を目指す
 - 知名度、信頼度向上とともにOTパートナーとの連携も深化。製造業の新設ライン／工場向けに高セキュア・高管理性を備えたOTインフラパッケージの確立により協業案件創出を加速
- オフリングモデル／水平展開ビジネスモデルの確立**
商材ポートフォリオの拡充およびOTパートナーとの連携を強化し水平展開可能なビジネスモデルの確立へ
 - 製造業向けマネージドサービスへの展開を見据え、「GASSAI」の各種サービスをベースに顧客アプローチを進め、最適なビジネスモデルを検証中

マネジメントメッセージ

OTインフラを核に製造業のDXを推進



ユニアデックス（株）執行役員
中村 智弘

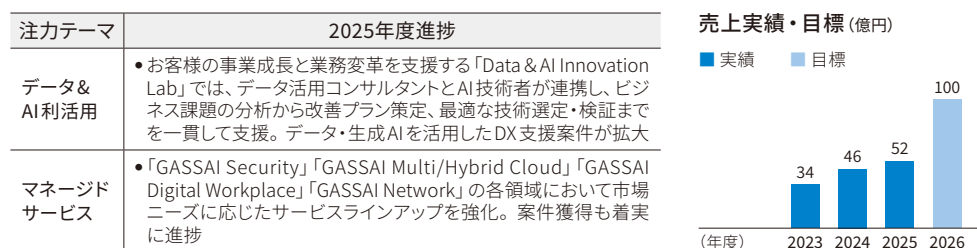
2025年度は、ユニアデックスが得意とするネットワークとセキュリティ領域の強みを活かし、サプライチェーンリスクに対するOTセキュリティ投資需要を着実に取り込み、「経営方針（2024-2026）」の最終年度目標（2025年度期初時点：215億円＋α）を、計画2年目となる2025年度に達成しました。OTパートナーとの連携強化により、ビジネス拡大をさらに加速していきます。

成長事業

市場開発

成長シナリオ

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



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組み合わせてい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活用」では、「Data & AI Innovation Lab」を起点にDX支援を推進しています。「マネージドサービス」はグループ会社のユニアダックス (株) を中心に、「GASSAI」ブランドのもとサービス体系を拡充しています。AI活用の拡大により複雑化するICTインフラの統合運用・高度化を通じて、DXやAI活用を支える事業基盤の実現に貢献します。

マネジメントメッセージ



成長市場で顧客提供価値を高める

BIPROGY (株) 業務執行役員
千葉 真介

ユニアダックス (株) 執行役員
三ツ井 淳一

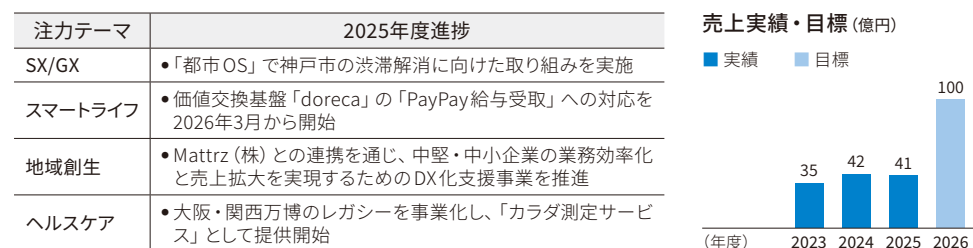


「市場開発」領域は、2026年度売上100億円を目指し、成長市場であるデータ&AI利活用やマネージドサービスの拡大に取り組んでいます。データ&AI利活用サービスでは「Data & AI Innovation Lab」、マネージドサービスでは新ブランド「GASSAI」を2025年度に立ち上げました。それぞれサービスを拡充しつつ、着実に案件獲得が進捗しています。当社グループがこれまでに培ってきた強みを活かし、顧客への提供価値を高めていきます。

事業開発

成長シナリオ

社会課題を解決する社会DX事業の 開発／共創／展開の加速



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。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。

マネジメントメッセージ



社会実装を進め、新たな収益基盤の確立へ

BIPROGY (株) 業務執行役員
千葉 真介

「事業開発」領域は、ビジネスエコシステムを通じて単独では実現できない社会課題の解決を目指すという「Vision2030」の実現と当社グループの成長に向けた重要な役割を担っています。地域創生やヘルスケア、スマートライフ等の領域では、社会実装フェーズへ進展しています。2030年に当社グループの新たな収益基盤となる事業として確立するには、事業拡大のスピード向上が課題と認識しており、事業再編やインオーガニック戦略の推進などの対策を進めています。

成長事業

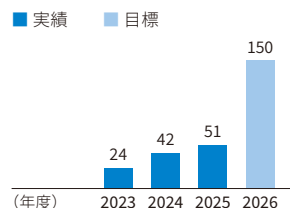
グローバル

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	2025年度進捗
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 地域で ERP 事業を展開する子会社のオーガニックグロースに加え、グループ各社間のシナジー創出によるさらなる成長に取り組む
	●北米 CVC ファンドを通じ注力領域のリテール（AI コマース）やファイナンシャル（ステーブルコイン等）のスタートアップ3社へ戦略投資を実行。中長期的な事業成長に向け、先端技術の捕捉とサービス化検討を推進中

売上実績・目標（億円）



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きます。国内で培った知見やサービスを活かし、ASEAN 主要国を中心に顧客 DX 事業を推進しているほか、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 事業の展開にも取り組んでいく予定です。

マネジメントメッセージ



2030年に向けて事業の拡大と人財の育成に取り組む

BIPROGY（株）執行役員
山田 健嗣

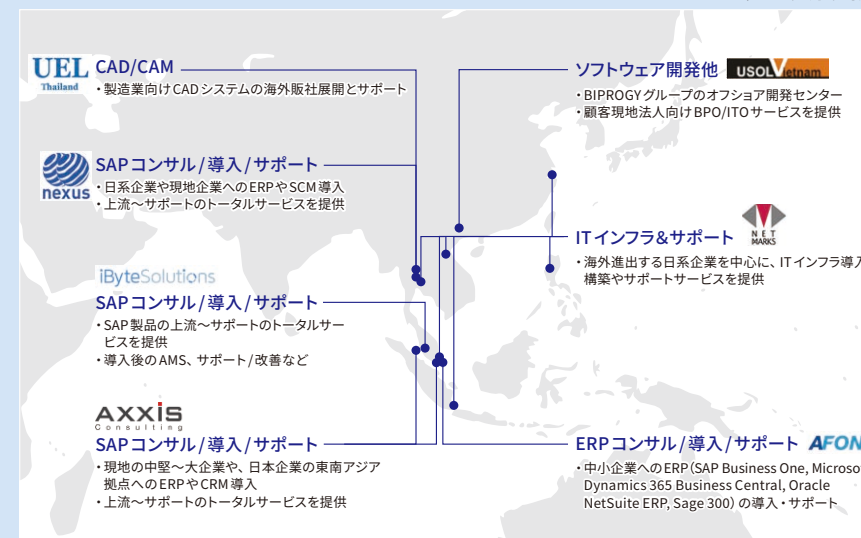
2025年度は、ASEAN 主要国におけるさらなる M&A の機会を探索するとともに、既存の海外子会社のオーガニック成長の推進、各社の強みを掛け合わせることに伴うシナジーの創出に取り組んできました。2026年度売上150億円の目標達成は容易ではないと認識していますが、グローバル事業が2030年には当社グループの収益基盤の1つとなるよう、引き続き事業の拡大とグローバル人財の育成の両面で取り組みを加速していきます。

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 サービスの提供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。

ASEAN 地域の事業ネットワーク

（2026年3月末時点）



※ BIPROGY グループ外のパートナー企業も含む

北米マーケットへのアプローチ

北米マーケット CVC ファンド

現地スタートアップへの戦略投資により、有望なパートナーの発掘と協業機会の創出を推進します。日本市場への適用可能性の検証や具体的な連携テーマの検討を進めています。PoC やサービス化を通じて事業化を図り、中長期的な成長につなげていく方針です。

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、グループ会社やパートナー企業が持つ強みや知見を掛け合わせ、一社では実現できない価値の創出に取り組んでいます。

ユニアデックス (株) やカタリナマーケティングジャパン (株) とのグループシナジー、大日本印刷 (株) との共同事業、オープンイノベーションの推進を通じた社会課題の解決と持続的な価値創造に向けた取り組みをご紹介します。

BIPROGY
グループ

ユニアデックス (株) (設立：1997年3月)

次世代ネットワーク、DX、マネージドサービスなどに強みを持ち、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、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。「経営方針 (2024-2026)」において成長事業と位置づ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。

ユニアデックスの事業目的と技術・サービス領域



ユニアデックスの

5つの
事業領域

1 マネージドサービス「GASSAI」の展開

「GASSAI」は、「システムに何が起るか」を知り尽くしたBIPROGYグループのノウハウが“一切適切”詰まったマネージドサービスです。クラウド、ネットワーク、セキュリティ、デジタルワークスペースなど多様な領域を横断的にカバーし、従来の“守りの運用”にとどまらず、AIやデータを活用した継続的な改善提案で“攻めの運用”を実現します。



2 マルチハイブリッドクラウドの駆使

クラウド活用が進むなか、オンプレミス環境を含めたICTインフラの最適化が課題となっています。オンプレミスで培った技術力を活かし、さまざまなクラウドサービスを組み合わせ、検討支援から設計・構築、移行、保守・運用まで担うことで、クラウドの価値を最大限に引き出します。

3 サーバー／ネットワーク／ストレージの提供

AIが急速に浸透する世界では、ICTインフラの重要性は日々高まっています。長年培った技術力により「つくり、守り、最適化する」ことで、AI時代にふさわしい次世代ICTインフラを提供します。

4 OTインフラ対応

OTインフラ領域のセキュリティ強化は、事業継続のために避けて通れない課題となっています。ITとOT双方の領域で長年培った技術と知見を活かし、「多層防御」の考え方に基づいて、事業への影響を最小限に抑えるセキュリティ対策を支援します。

5 コミュニケーション環境構築

豊富なテレワーク関連サービスの取り扱いと導入実績を活かし、お客様に最適なコミュニケーション環境を提供します。ICTインフラトータルサービス企業として、構築から利活用までワンストップで対応し、場所にとらわれず安心して協働できる働き方を支えます。

マネジメントメッセージ



ユニアデックス (株)
代表取締役社長
田中 建

インフラサービスで培った強みを、
新たな価値創造へ

ユニアデックスは、お客様のICT基盤を支えるインフラサービス企業として培ってきた知見と技術力を強みとして、さらなる成長に取り組んでおり、BIPROGYグループの重点施策であるマネージドサービスの拡大に向け、「GASSAI」の技術開発と提供体制の強化を進めています。2027年には設立30周年という節目を迎えますが、これまで積み重ねてきた技術や信頼を礎に、社会やお客様の変化を先取りしながら、新たな価値の創造に挑戦し続けます。今後も、多様なパートナーとの連携を通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

BIPROGY
グループ

カタリナマーケティングジャパン（株）

（2026年1月子会社化）

全国約13,000店舗、1.5億ID規模のリテールメディアネットワーク「AOUMI」を展開し、リテールとメーカーをつなぐマーケティング支援プラットフォームを提供しています。

カタリナマーケティングジャパンは、メーカーに代わり、リテールの購買データ等に基づいた最適なマーケティング施策を実行する事業を行っています。カタリナマーケティングジャパンが展開するリテールメディア「AOUMI」は、食品スーパー、総合スーパーに加えドラッグストアやホームセンターなどに拡大しています。

当社グループの注力領域のリテール領域における「Purpose」として、「持続可能な生活者起点の未来型リテールをテクノロジーの力で実現します。」を掲げています。「持続可能なリテール」の実現に向けては、消費や労働人口の減少といった課題に対応するため、テクノロジーを駆使しリテールの持続可能な経営への転換を支援しています。また「生活者起点のリテール」の実現に向けて、生活者や地域のニーズをデータで的確に捉え、小売だけではなく卸やメーカーとも連携し、品揃えやサービスの充実を支える仕組みの構築を推進しています。

BIPROGYグループの知見を活かした「AOUMI」の成長加速

「AOUMI」の成長に向けた事業基盤を強化すべく、当社が長年にわたり小売業向けシステムを提供して培った IT インフラ技術、サービス開発力、AI 技術、業務ノウハウを投入しま

す。その上で、全国スケールの購買データと先進的なデジタル技術を掛け合わせることで、「AOUMI」のサービス拡充と利用企業のさらなる増加を図り、国内リテールメディア市場の成長を牽引します。

社会課題

小売・流通の現場が、需要減少や労働力不足、生活者ニーズの多様化、食品ロスなどの課題に直面



生活者や地域のニーズや需要を起点とした、流通デマンドチェーンの確立とDXによる解決

CATALINA®

全国約13,000店舗・年間14兆円規模の購買データをお預かりし、生活者・小売・メーカーを横断的につなぐ国内最大級のマーケティング支援プラットフォーム

BIPROGY

基幹システムからAI需要予測、電子棚札などの店舗DX、アプリマーケティングまで、小売に分散するデータを集約・活用する多彩なソリューション群

カタリナマーケティング ジャパンの成長戦略 「AOUMI」の加速

「AOUMI」の成長に向けた事業基盤を強化するため、BIPROGYが小売・流通向けビジネスで培ったIT・AI技術、サービス開発力、業務ノウハウを投入

「AOUMI」の提供価値拡大

「AOUMI」とBIPROGYの生活者とのコミュニケーションを高度化する小売向けマーケティングソリューション群を連携させ、「AOUMI」プラットフォーム全体の価値を向上

「AOUMI」の進化

「AOUMI」とBIPROGYの店舗DXソリューションなどを連携させることで、生活者のニーズや地域の需要を商品計画やマーケティング計画・店舗運営に反映できるデマンドチェーンを構築

アジアを中心とした グローバル展開

人口増加・消費拡大が続くアジアにおいて、日本で培った生活者データ活用型マーケティングの知見を基に、現地パートナーと連携した事業展開を推進

「AOUMI」とは



「AOUMI」は、カタリナマーケティングジャパンが運営するリテールメディアネットワークです。

全国130以上のリテラーと連携し、1.5億超の消費者IDと年間売上14兆円規模の購買データを活用し、統計化した実購買データの分析・施策展開を推進しています。オフサイト・オンサイト・インスタを横断した統合型マーケティングの実現を通じて、高い販促効果の創出に貢献しています。

日本国内では、主要消費財の90%以上が実店舗で購入されており、その約55%超を「AOUMI」で捕捉

マネジメントメッセージ



カタリナマーケティングジャパン（株）
代表取締役社長
Sean Chu (ショーン・チュウ)

BIPROGYとの連携でリテールメディア事業の成長を加速

カタリナマーケティングジャパンは、日本最大級のリテールメディアネットワーク「AOUMI」を通じて、生活者一人ひとりに最適な購買体験を提供するとともに、企業のマーケティング高度化を支援しています。BIPROGYグループへの参画により、需要創出を担うカタリナマーケティングジャパンの強みと、流通・小売領域の基幹システムやデジタル基盤を支えるBIPROGYの強みを融合し、新たな価値創造に挑戦しています。今後はAIの活用やサービス開発を加速し、生活者起点の次世代リテールの実現と、国内外に向けた新たな成長機会の創出を目指していく考えです。

業務提携
パートナー

大日本印刷（株）

（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。引き続き新規事業の立ち上げのほか、両社グループのお客様の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（株）（DNP）とBIPROGYは、両社のビジョンの実現に資するテーマを中心に新規事業を創出し、当社のデジタルテクノロジーとDNPのコミュニケーションテクノロジーを融合することで、新たな価値の創造を目指しています。

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、電子図書館サービスなどの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

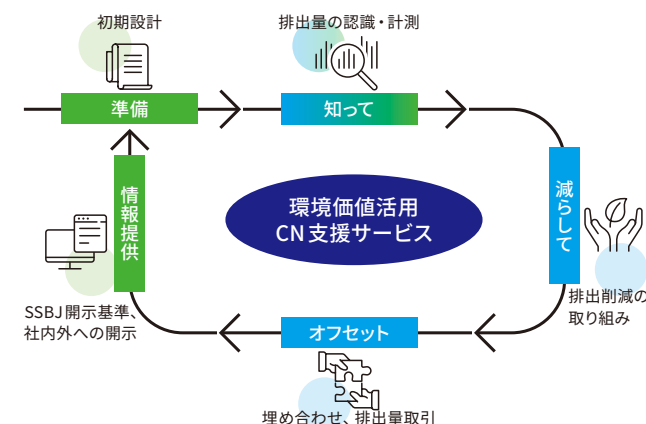


協業事例 **DNPとの協業によるカーボンニュートラル推進支援**

BIPROGYはDNPと、「環境価値活用CN（カーボンニュートラル）支援サービス」を2026年6月より提供しています。本サービスにより、環境省が提唱するカーボンニュートラル実現に向けた5つのステップに沿って、企業の取り組みを包括的に支援します。

企業のカーボンニュートラル対応は、GHG排出量の把握に加え、省エネの推進、使用電力の非化石化、非化石証書の管理、情報開示まで広がっています。排出量取引制度の本格運用やSSBJ基準に基づく有価証券報告書への気候変動対策の記載義務など、企業に求められる環境対応は複雑化しています。特に、複数拠点を有する企業では、電力管理や環境価値管理に関する業務負荷が大きくなりがちです。BIPROGYの太陽光発電量・余剰量予測サービスや、非化石証書の管理業務をデジタル化する環境価値管理サービス「Re:lvls」と、DNPの診断・算定・開示支援を組み合わせることで、企業の省エネ推進や使用電力の非化石化を支援していきます。

環境価値活用CN支援サービス概要



DNPの役割

自社製品のカーボンフットプリントの算定・検証で培った知見を活かし、取り組みの具体化から企業のGHG排出量の可視化や削減施策の検討、社内外へのコミュニケーションまでを支援します。

BIPROGYの役割

非化石証書認定事務局で培った専門知見と自社開発のサービスを活かし、太陽光発電の予測や環境価値管理の効率化を通じて、お客様のカーボンニュートラル実現を支援します。

マネジメントメッセージ



BIPROGY（株）
常務執行役員 CMO
永島 直史

**強みを掛け合わせた共創を通じて
持続的な価値創出に挑戦**

BIPROGYは2012年の大日本印刷との業務資本提携以来、双方の強みを掛け合わせながら新たな価値創出に取り組んできました。電子図書館サービス、XR・メタバース、量子アニーリングなど、社会やお客様の変化を見据えた新規事業の創出を進めるとともに、DX推進やアセット連携を通じて幅広い領域で協業を展開しています。14年にわたる共創の積み重ねは、当社の事業成長を支える重要な基盤となっています。今後も、両社の多様な知見やアセットを結集し、社会課題の解決と持続的な価値創出に挑戦していきます。

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。

主要な取り組み

CVCやM&Aをはじめとするインオーガニック戦略に加えて、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、市場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、将来の事業創出を担うイノベーション人財を育成。
	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。

※1 VCM（Venture Client Model）：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。

CVCを通じた新たな価値創出の加速

■国内外CVCを通じた先端技術・成長領域の開拓

当社グループは、国内外のCVC活動を通じて、将来の事業成長につながるスタートアップや先端技術との接点を拡大しています。海外では、2025年2月に米国のVCであるTranslink Capitalとともに総額8,000万ドル規模の北米CVCファンドを設立しました。国内では2025年12月にキャナルベンチャーズ（株）の第3号ファンドとして総額50億円の新たなファンドを組成しています。

AIをはじめ、ステーブルコイン、エージェンティックコマース、フィジカルAIなど、次世代の成長領域を担うスタートアップへの投資を通じて先端技術・市場動向・規制環境を早期に把握するとともに、国内・海外双方のネットワークを一体で活用することで、将来の事業機会創出やパートナー候補の探索につなげています。

■共創コミュニティによるエコシステムの強化

当社グループでは、スタートアップ・VC・CVC・事業会社が参加する共創型コミュニティの形成を通じて、国内外のイノベーションネットワークの拡大およびスタートアップ・エコシステムの強化にも取り組んでいます。各社が持つ知見や課題を共有し、新たな協業機会の創出やオープンイノベーションの活性化を図ることで、事業戦略の実現と持続的な企業価値向上を目指します。

エコシステムによる価値創出

■当社CEOの経団連スタートアップ委員長就任

2026年6月、当社のCEOである齊藤 昇が経団連のスタートアップ委員長に就任しました。同委員会は、大企業とスタートアップの連携強化や政策提言を通じて社会課題の解決に資するイノベーションを促進する目的で2019年に設置され、齊藤は発足当初から企画部会長として活動してきました。当社グループは、産業の枠を超えた共創の加速を通じて社会課題解決と日本経済の活性化に貢献していきます。

■経団連「第4回スタートアップフレンドリースコアリング」にて第3回に続き好スコアを獲得

当社は、経団連主催の「第4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112社中、第4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審査で、特に製品・サービスの調達や資金提供、M&Aによる事業取り込み、人材輩出などが高く評価されました。

※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。

BIPROGYグループの投資実績

- ・国内外／多領域へのファンド投資：34ファンド（2026年3月末時点）
- ・スタートアップ等への出資：8社（2025年度）

主な投資実績（提供するソリューションの領域）

（株）ailead（商談AI解析）、Bastion Platforms, Inc.（規制対応型ステーブルコインインフラ）、EAGLYS（株）（先進・AIセキュリティ）、FHE Labs Ltd.（dba Fhenix）（FHEによる秘匿計算ブロックチェーン）、（株）Shizen Connect（VPPプラットフォーム）等

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

「志」×「Purpose」で価値を創出する 私たちのストーリー

価値創造と組織成果の最大化を目指し、社員一人ひとりの志を起点とした人財戦略も3カ年目に入りました。

2025年度は人財を経営戦略の重要テーマとして位置づけ、エンゲージメント向上や人的資本開示の充実等を図る一方、事業戦略に連動した人財ポートフォリオづくりも検討を加速させました。

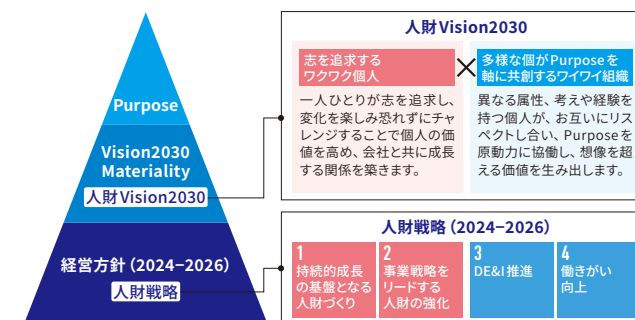
具体的には、コア事業と成長事業を牽引する人財強化に向け、特に「注力領域」における人財のAs-Is/To-Beについ

て議論・整理を重ねてきました。ROLESを用いた人財の可視化や「ココソイ異動（手挙げ制による部署異動）」施策の展開等、一定の成果は得られたものの、急速に変化する事業環境にフィットした人財の育成や採用の難易度が高まっており、継続して事業部門と議論を重ねつつ、スピード感をもって人的資本経営を加速する環境を整えていくことが目下の課題であると認識しています。

2026年度はBIPROGYグループ「人財戦略（2024-2026）」の総仕上げのフェーズであり、計画達成に向けた取り組みを着実に推進するとともに、次期経営方針を見据え、人財戦略のさらなる進化・強化に向けた検討を進めています。労働生産人口の減少、AI技術の急速な進展等、事業を取り巻く環境は急速に変化しています。顧客に寄り添い、業務理解とIT技術で顧客の課題を解決し、社会を豊かにしてきた当社グループの強みは大事に育みながら、顧客をはじめとするさまざまなステークホルダーと共に新しい価値を共創できる企業に進化するために、人的資本の観点で環境整備を進め、実効性のある施策を展開することが、次の人財戦略における大きなテーマになると考えています。

「Purpose」の実現を支える人と組織 —「人財Vision2030」と人財戦略の体系—

当社グループでは、「Purpose」「Vision2030」の実現に向け、人と組織のあり方を示す「人財Vision2030」を策定し、その達成に向けた3カ年の人財戦略を経営戦略と一体で推進しています。本戦略は、「Vision2030」および「経営方針（2024-2026）」と連動する4つの重点戦略を軸に構成されています。個人と組織の目指す姿を明確化し、自律的な挑戦と協働を通じて、価値創出力の向上と持続的成長の実現を目指します。

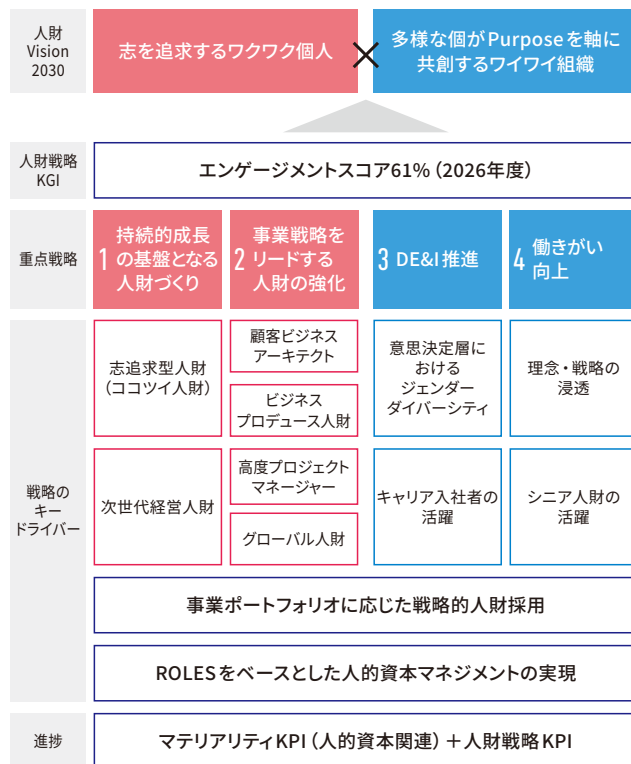


 BIPROGYグループにおける人的資本経営の考え方、人財戦略の詳細は人財戦略レポートをご覧ください。
<https://www.biprogy.com/sustainability/report.html>

BIPROGYグループの人財戦略

人財戦略は、4つの重点戦略のキードライバーとなる各種施策の推進を通じて、エンゲージメントの向上と「人財 Vision2030」の実現を目指しています。

テクノロジーの力で社会的価値を創出する企業グループであり続けるために、多様な個人が持つ人的資本を高め、それらを掛け合わせて当社グループの力を最大化していきます。



戦略の実行力を高めるためのエンゲージメント向上

2013年よりエンゲージメントスコアの継続的な測定と改善を通じて組織力の強化を図ってきました。その結果、従業員の主体性や組織の一体感は着実に高まっている一方、事業環境の変化や事業ポートフォリオの進化に伴い、戦略実行力やイノベーション創出力をさらに高めていくことが重要な課題であると認識しています。こうした課題認識のもと、当社グループではエンゲージメントを、社員一人ひとりが自らの志を起点に主体的に挑戦し、多様な人財と協働しながら価値を創出するための中核的なドライバーと位置づけています。

そのため、人財戦略の進展を測るKGIとしてエンゲージメントスコアを設定し、重点戦略ごとのKPIと連動させながら、採用・育成・配置・風土改革・健康経営などの施策を統合的に推進しています。人的資本KPIは、経営方針に紐づく人財戦略の推進状況を測る人財戦略KPIと、サステナビリティ実現につながるマテリアリティKPIの二層で構成されており、これらを連動させることでKGIであるエンゲージメント向上と戦略実行力の強化につながっていきます。

2026年度の目標であるエンゲージメントスコア61%は、社員一人ひとりが自らの志に基づき主体的に挑戦・協働し、その行動が組織全体に広がることで、戦略実行力の向上とイノベーション創出が持続的に生まれている状態を示す水準として設定しています。目標値である61%は、これまでの改善実績を踏まえつつ、重点戦略を着実に推進することで到達を目指す挑戦的な水準です。

その実現に向けては、志追求型人財・次世代経営人財の育成、事業戦略をリードする人財の強化、DE&Iの推進、働きがい向上などの重点戦略を推進するとともに、ROLESを活用し

た人的資本マネジメントやキャリア形成支援を進めています。今後も、挑戦機会の創出や組織横断での協働促進を通じてエンゲージメント向上を図り、人財の成長と事業成果が相互に高め合う好循環を生み出すことで、中長期的な企業価値向上につなげていきます。

BIPROGYグループのエンゲージメントスコア※1

2024年度	2025年度※2	2026年度目標
52%	56%	61%

※1 エンゲージメントスコア: 「達成感」「貢献意欲」「職場推奨意向」に関する設問の肯定的回答率の平均値

※2 2025年度エンゲージメントサーベイへの回答人数 (回答率): 8,027人 (97%)

BIPROGY Group People

合意形成できたときが一番嬉しい



BIPROGY (株)
事業開発本部
馬場 柚里

2020年に入社後、ヘルスケア分野の新規事業創出に従事しています。大阪・関西万博へのパビリオン出展や現物協賛など、業界初の取り組みを推進してきました。当初は意見が受け入れられない悔しさを経験しながらも、付加価値ある提案を重ね信頼を獲得。関係者との合意形成を通じて価値を具体化し、提案が実現した際に大きなやりがいを感じています。今後は「1を10にする力」を強みに、事業創出を牽引するマネジメントへの挑戦を目指します。

人財強化に向けた人的資本投資

重点戦略を着実に実行するため、採用・育成・風土改革（働きがい向上）・健康経営を軸に投資を強化しています。具体的には、強化人財の獲得・育成に加え、DE&Iの推進やファンリティ変革などを通じて、社員一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境整備を進めています。これらの取り組みを通じて、組織の活性化とエンゲージメント向上を実現し、人財戦略の実効性を高めています。2025年度は特に人財戦略に関する社員の理解、浸透活動の強化・拡大や、「志」を起点としたキャリア自律に関する各種取り組みを実施しました。

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）	うち 2025年度 （実績）	
採用	4.7億円	累計 110億円	➤	4.8億円	5.6億円	累計 140～150 億円
育成	31億円			31.3億円	42.6億円	
風土・ 働きがい向上	1.7億円			4.7億円	0.5億円	
健康経営	3.2億円			3.9億円	3.8億円	
合計	40.6億円			44.7億円	52.4億円	

2025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
健康経営	精密検査費用補助保険の導入、定期健康診断の充実および女性健康支援施策の推進

経営戦略に基づく人的資本計画

— ROLESをベースとした人的資本マネジメントの実現 —

経営方針の実現に向けて、事業戦略と連動した人的資本計画を推進しています。各事業の成長を支えるために求められる人財像を具体化するとともに、必要な能力・専門性や人員規模を明確にし、採用・育成・配置などを通じて人的資本の強化に取り組んでいます。その中核となるのが「ROLES」の概念です。ROLESでは、社員一人ひとりが複数のROLESを組み合わせながら価値を発揮することを前提に、各ROLESに求められる役割やスキルを定義し、戦略に必要な人財像を具体化しています。さらに、各組織における人員数およびROLES数のAs-Is（現状）とTo-Be（計画）を人財ポートフォリオとして可視化し、採用・育成・配置を含む一体的な人財施策の立案につなげています。こうした取り組みにより、変化する事業環境の

中でも持続的に価値創造を実現できる体制を構築しています。

戦略的人財採用

外部環境の変化や人財ポートフォリオを踏まえ、重点的に獲得する人財を明確化しています。「人財Vision2030」に掲げる「志を追求するワクワク個人」に共鳴する人財を重視し、コア事業の競争力を支える人財に加え、成長事業を牽引する新たな価値観や経験をもたらす人財の獲得を推進しています。また、組織の中核となるミドル層や地域に根差した人財など、多様な人財の参画を通じて組織の多様性を高め、価値創出力の向上を図っています。採用・活躍支援・人財還流の好循環を通じて、多様で強靱な人財ポートフォリオの構築を目指しています。

人的資本計画のイメージ※

事業	強化人財	ROLES	As-Is（現状）	To-Be（計画）
コア事業	顧客ビジネス アーキテクト	セールス戦略立案		定年
		企画構想マネージャー	採用	退職
	高度プロジェクト マネージャー	実行プロジェクト マネージャー	採用	
		プロダクト・サービス プロジェクトマネージャー	採用 育成	
成長事業	ビジネス プロデュース人財	事業創出ストラテジスト	採用 異動	
		事業創出プランナー	採用	
	グローバル人財	海外事業創出 エキスパート	採用 異動	

※ 掲載しているROLESは例示であり、強化人財に紐づくすべてのROLESを記載しているものではありません。

人的資本計画の活用

- 中長期の事業計画の実現に向けて、必要となるROLESをキャリア**採用**によって拡充
- 中長期の事業計画の実現に向けて、必要となるROLESを**育成**により強化
- 中長期の事業計画の実現に向けて、必要となるROLESを**社内異動**によって拡充



価値創出を加速する4つの重点戦略

持続的成長の基盤となる人財づくり **重点戦略 ①**

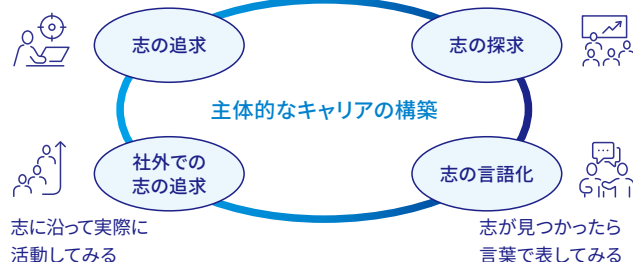
「Purpose」の実現と持続的成長に向け、「志追求型人財（ココソイ人財）」と「次世代経営人財」の育成を人財戦略の柱としています。社員の主体性と変革力を引き出し、組織の活力を高めるための重要な人財タイプです。

志追求型人財（ココソイ人財）

志追求型人財（ココソイ人財）とは、自身の志とグループの「Purpose」の重なりを見出し、主体的に成長機会を捉えキャリアを切り拓く人財です。志の言語化や対話、志を軸とした中長期キャリア目標の設定などを通じてその実現を支援しています。2025年度に開催した志言語化ワークショップ「ココカフェ」には、グループで2,300人以上が参加し、満足度89%、納得感のある志を言語化できた参加者の割合は79%となりました。これらの取り組みによりキャリア・ウェルビーイングを高め、個人の成長を組織の活力へとつなげていきます。

自身の志を追求するサイクル

活動結果を踏まえ
自身の志を振り返る



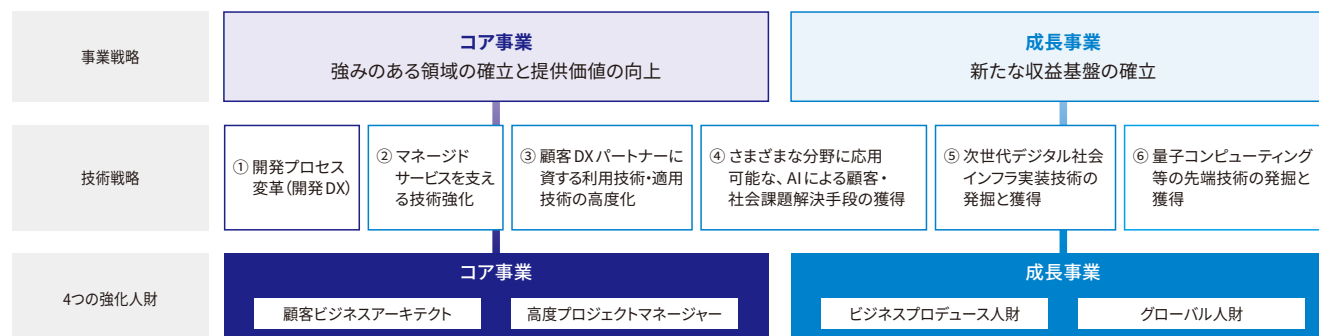
次世代経営人財

「Vision2030」の実現に向け、多様な経営チームと後継者人財プールの形成を重要課題としています。サクセッション・プランの強化に向け、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設定するとともに、2024年度より2階層での選抜型育成プログラムを開始しました。また、2025年度より180度フィードバックや任意参加のマネジメントセミナーなどを通じて、マネジメント層全体の育成基盤強化にも取り組んでいます。これらを通じて次世代経営人財の強化を図り、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.65 サクセッション・プラン

事業戦略をリードする人財の強化 **重点戦略 ②**

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。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。



BIPROGY Group People

多様な知と実行力で前例なき挑戦を切り拓く 高度プロジェクトマネージャー



ユニアデックス（株）
中部アカウントサービス本部 課長
齋藤 啓介

2015年の入社以来、ネットワークやセキュリティ、仮想化基盤など多様な技術領域で経験を積み、エンジニアとしての専門性を磨いてきました。2017年には大手自動車メーカー向け約1万人規模のシステム構築においてプロジェクトマネージャーや進捗管理を担いながら実践を通じてマネジメント力を高めました。現在は、大手クルーズ会社の船舶向け基盤構築プロジェクトをリードし、通信制約の大きい海上環境で前例のない課題に挑んでいます。技術知見と対応力で最適解を導き出し、権限委譲と全体最適の視点を両立させたマネジメントを実践しています。技術力・コミュニケーション力・柔軟性を大事にしながら、事業戦略の実行を牽引するとともに、次世代人財の育成にも取り組んでいます。

DE&I推進 重点戦略 ③

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

持続的な成長の実現には、多様な価値観や視点を意思決定に反映することが不可欠であるとの認識のもと、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。

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（当社グループ）18%以上をKPIとして設定するとともに、当社単体では女性活躍推進法に基づき、2029年度までに女性役員比率26%の達成を目標としています。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形成を進めるとともに、当社およびグループ各社の登用計画に基づき、サステナビリティ委員会および取締役会において進捗を継続的にモニタリングしています。あわせて、女性社員の主体的なキャリア形成と管理職意識の醸成に向け、階層別の育成プログラムを展開し、意識改革・能力開発の両面から支援しています。

これらの結果、2026年4月1日時点の女性管理職比率（当社グループ）は12.6%、女性役員比率（当社単体）は18.4%となりました。女性管理職比率は、管理職候補のパイプライン形成が十分ではなかったことが要因となり、KPI未達となったものの、2021年度の目標設定以降、着実な改善が見られています。2026年度は、さらなるジェンダーダイバーシティの推進に向け、女性管理職比率に関する数値目標の見直しおよび戦略策定の期間と位置づけ、重点課題の再整理と必要な構造改革を伴う取り組みの検討を進めます。また、2027年度以降の数値目標を設けて、公表する予定です。

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、育児への主体的な参画を通じて働き方や価値観を見つめ直し、新たな視点や経験の獲得につなげることを本質的な意義と捉えています。こうした認識のもと、2024年度より2種類のマテリアリティ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。配偶者の妊娠届により、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を後押ししています。

これらの取り組みの結果、2025年度における男性の育児休業取得者の平均取得日数は109日（2024年度154日）となりました。取得期間が短い社員が増えたことなどにより平均取得日数は2024年度を下回りましたが、育児休業の取得率向上と取得期間の確保の双方が進み、男性社員の育児参画を支える環境整備と風土醸成は着実に前進しています。

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ないものの、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。差異は年々減少しており、今後も女性管理職比率の向上や人財パイプラインの強化により、職層構成の偏りを是正し、男女賃金差異の中長期的な解消を図っていきます。

労働者の男女の賃金の差異（全労働者）

	2024年度	2025年度
BIPROGYグループ	78.2%	79.5%
BIPROGY単体	78.4%	79.3%

障害者雇用の取り組み

持続的な成長のためには多様な人財の活躍が必要不可欠になるため、その一環として障害者雇用に推進しています（2025年度障害者雇用率：3.09%）。障害のある社員が特性に応じて能力を発揮できる職場づくりに向け、全組織長向け研修等を実施してきました。2030年に向けた法定雇用率の段階的引き上げを見据え、採用強化と障害者が安定・安心して長く働き続けていけるための定着支援や職場開拓を通じ、さらなる活躍領域の拡大を図ります。

キャリア入社者の活躍

多様な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、組織の一員として早期に活躍し、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。

BIPROGY Group People



未経験からエンジニアに挑戦

BIPROGY（株）
プロダクトサービス本部
天野 智弘

入社後は丁寧な受け入れ体制に支えられ、SEとしての道を切り拓き、思い描いていたモノづくりに携わっています。入社後に参加したDE&Iプロジェクトをきっかけに「対話を大切にする文化」を広めたいという想いが芽生え、社内での発信を数多く実施し、社内プレゼンコンテストには4年連続で応募・入賞も経験。挑戦する人を支えるフォローアップを意識しながら、技術力と巻き込み力を活かして、活躍の基盤を築いています。

働きがい向上 重点戦略 ④

多様な人材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。

2025年度は、会社・組織Purposeをテーマに対話する施策「Purposeダイアログ」を継続して実施しました。「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4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、個人の志や業務との重なりを感じられるようにすることで、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。

シニア人材の活躍

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の社会環境の変化を踏まえ、豊富な経験を持つシニア人材が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く状態を目指し、各種施策を推進しています。2025年度は、シニア層向けのセカンドキャリア構築研修およびキャリア面談や他業種とのコミュニケーションを図る越境体験、マネジメント層向けにシニア人材のキャリア理解や適切なマネジメントを促すセミナーを実施しました。シニア層のさらなる成長につながる施策の拡充と人事制度改革を進め、より活躍できる環境を整備していきます。

健康経営

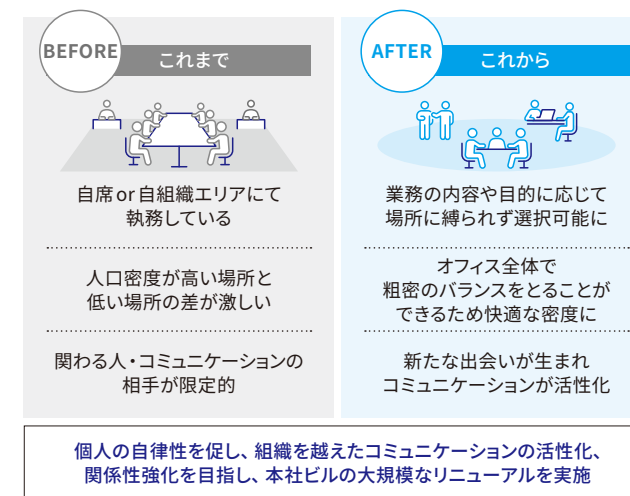
社員のウェルビーイング向上を通じて生み出される生産性や創造力を企業価値向上の重要な基盤と捉え、健康経営を推進しています。社員一人ひとりの心身の健康と自律的な健康保持・増進を支援するとともに、安心して働ける環境づくりを通じて、組織の活力向上と持続的な成長を目指しています。

当社グループでは、マテリアリティの実現に向けて、社員の心身の健康を維持・増進することを重点課題の一つと位置づけています。健康課題分析に基づき、「生活習慣病への対応」「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」「睡眠の質の向上」を重点テーマとして取り組みを推進しています。メンタルヘルスについては、相談体制や対話の機会を通じた早期対応と職場環境の改善により、不調の未然防止に取り組んでいます。フィジカルヘルスについては、統合型健康診断や受診勧奨、精密検査費用補助等を通じて、疾病の早期発見と重症化予防を推進しています。加えて、健康ポータルやコロバヘルスを通じてヘルスリテラシー向上と自律的な健康管理を支援しています。これらの取り組みは、グループ会社および健康保険組合と連携し、ソーシャル委員会のもとで一体的に推進しています。また、プレゼンティーイズム（健康問題に起因するパフォーマンス低下）やアブセンティーイズム（欠勤・休職）の改善を重視しており、健康行動の定着と行動変容を通じた生産性向上を目指しています。

2026年7月には健康経営宣言を改定し、健康経営の推進を通じて組織活性化を図るとともに、「Purpose」「Vision2030」の実現と企業価値向上につなげていく方針を明確化しています。本宣言のもと、今後も健康データを活用した多面的な支援を推進し、社員の健康保持・増進とウェルビーイング向上を目指します。

ファシリティ変革

価値創造の実践に向けて、社員が集いな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、「業務内容や目的に応じて時間や場所にとらわ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取り快適な環境を確保する」「新たな出会いを創出しコミュニケーションを活性化する」ことを実現します。2025年度は、エリアネーミング募集や壁画アート制作など、社員参画型施策を実施しました。さらに、社員同士に加えパートナー企業との連携も促進し、「人財Vision2030」で掲げる「多様な個がPurposeを軸に共創するワイワイ組織」の実現に向け、一人ひとりが自由に創造的に働ける場を整備していきます。

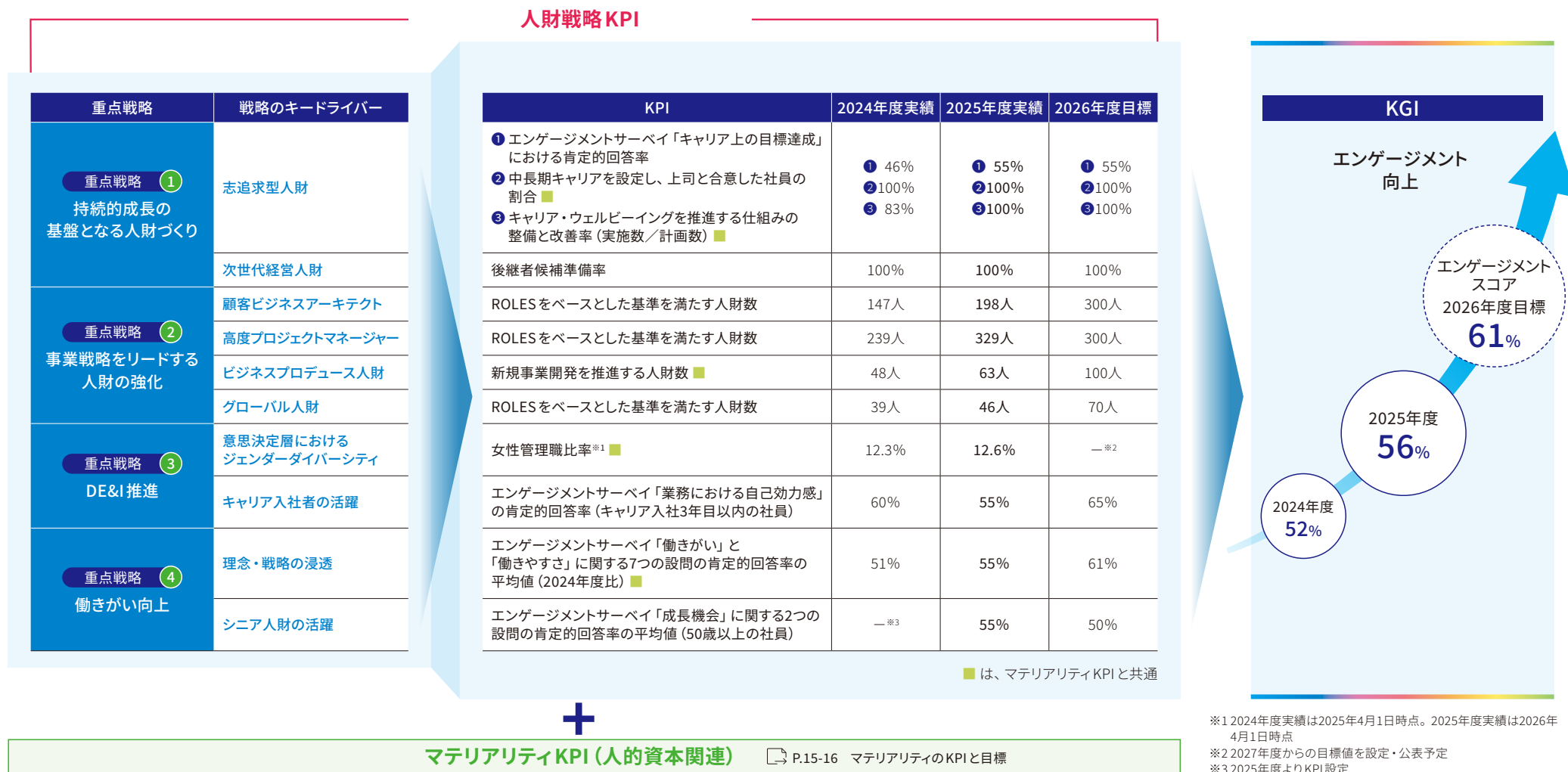


豊洲本社の様子



価値創造に向けた人的資本KPI

当社グループでは、人財戦略の進展を定量的に把握するため、KPIを設定し、継続的なモニタリングを行っています。これらのKPIは、経営方針に紐づく人財戦略の推進状況を測るKPIとサステナビリティ実現につながるマテリアリティKPIの2層で構成されています。これら2つのKPIを連動させることで、KGIであるエンゲージメントを向上し、戦略実行力の強化につなげています。



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。

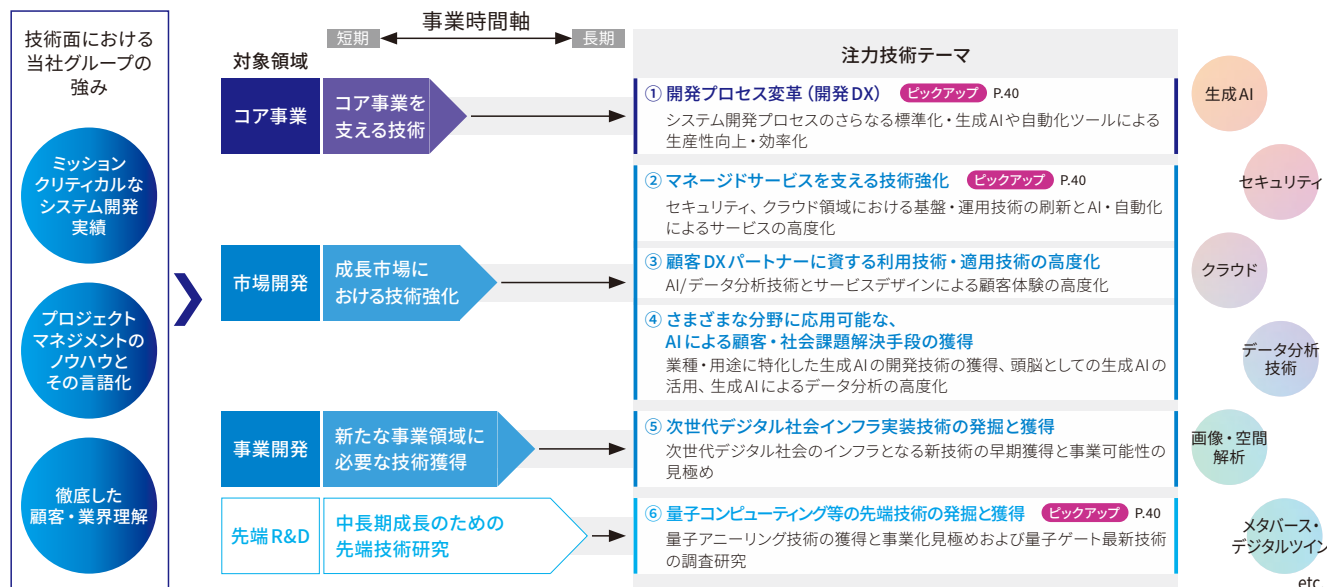
BIPROGY グループの技術戦略

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と事業時間軸を踏まえた技術ポートフォリオに基づき、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



BIPROGY (株)
業務執行役員 CTO
馬場 定行

強みを活かし、技術の力で 持続的な成長と価値創造を実現する

BIPROGYグループは、ミッションクリティカルなシステムの構築・運用を通じて業務知見と技術力、幅広い業界のお客様との強固な顧客基盤を培ってきました。一方、AIをはじめとするデジタル技術の急速な進展により、事業環境は大きな変革期を迎えています。このような環境のもと、価値創造による事業成長を実現するためには、当社グループの強みである業界知見や顧客基盤を活かしながら、先端技術を迅速に取り込み、提供価値へと結び付けていくことが重要です。その実現に向けて、市場・技術動向を俯瞰した技術マネジメントと、事業戦略・人財戦略と連動した技術戦略の推進が欠かせません。今後も技術戦略の実効性を高め、社会やお客様の課題解決を通じた持続的な企業価値向上を実現していきます。

ピックアップ

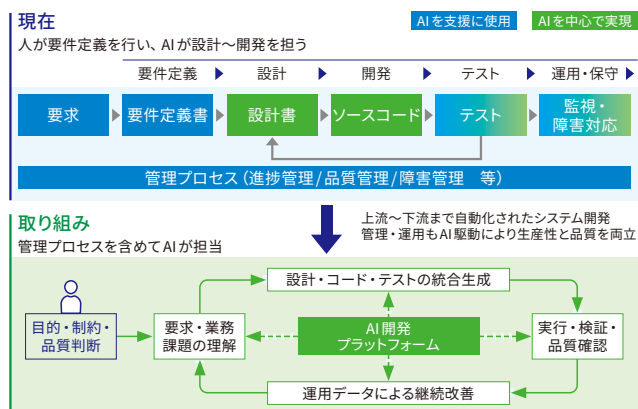
注力技術
テーマ **① 開発プロセス変革（開発DX）**

当社グループは、生成AIを技術戦略の中核に据え、開発プロセスの変革を推進しています。あらゆる業務領域での活用を視野に入れつつ、費用対効果の高い領域から優先的に取り組み、独自のAIエージェントの開発や顧客との実装も進展しています。特に、長年利用され保守が困難となったレガシーシステムの分析・再生においてもAIの活用を拡大し、単なるコード生成にとどまらない高度な用途への適用を進めています。生成AIをITインフラ構築や開発プロセスに組み込むことで、技術者が意識せずとも自然に活用される環境を実現していきます。これにより、技術者が活用方法を習得する負担を軽減し、より安全に生産性、創造性を発揮することを目指します。

当社グループは、生成AIの活用を通じて社会課題解決を加速し、持続的な価値創出に貢献していきます。

▶ P.41 特集

「生産性と品質を両立」する開発プロセス



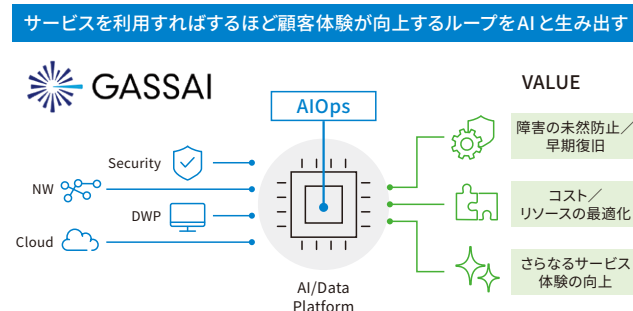
ピックアップ

注力技術
テーマ **② マネージドサービスを支える技術強化**

当社グループでは、長期にわたり多くのお客様を支え続けたITインフラ運用の集合知によるベストプラクティスとして、2025年6月よりマネージドサービス「GASSAI」を提供しています。ITインフラは、クラウド環境とオンプレミス環境の混在により運用が複雑化するとともに、巧妙化するセキュリティの脅威・急速な技術革新に対応するためのセキュリティ要件も高度化しています。

技術戦略では、ITインフラ運用の統合・高度化・自動化のために必要となるデータ連携・統合基盤などの技術強化や、お客様の業務支援につながる先端技術の調査や検証、適用を推進しています。また、データ・AI活用による新たな価値提供を目指し、AIを活用したITインフラの運用業務の自動化・効率化（AIOps）にも取り組んでいます。

マネージドサービス「GASSAI」の進化



ピックアップ

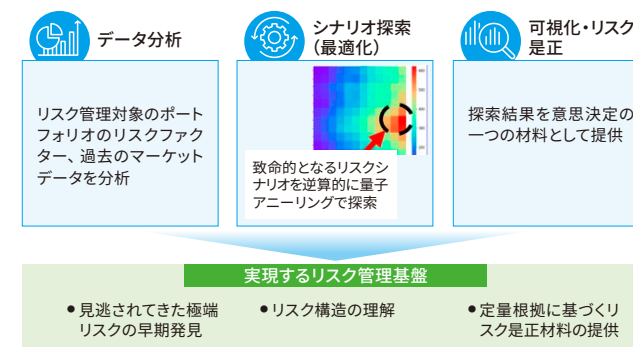
注力技術
テーマ **⑥ 量子コンピューティング等の先端技術の発掘と獲得**

量子コンピューティング技術を実ビジネスへ適用することを目指し、先進的な動向把握や技術獲得、事業領域の探索に取り組んでいます。

量子コンピューティング技術活用による業務課題の解決に向けて、顧客とのPoCも推進しています。金融分野では、当社グループの金融機関向けシステム開発のノウハウを活かし、証券会社と共にリスク管理業務の高度化に向けた技術検証に取り組んでいます。量子アニーリング技術を活用することで、膨大なシナリオ空間や複雑なリスク相関を高速かつ網羅的に探索し、従来見落としていた潜在的リスクを発見できる可能性が高まります。どのような条件が重なりとポートフォリオが破綻するかを逆算し、致命的なリスクシナリオを事前に可視化することで、重大な損失を防ぐことが期待されます。

当社グループは、先端技術の事業適用を通じた、顧客課題と社会課題の解決に取り組んでいきます。

金融ポートフォリオのリスク管理高度化のPoC概要



特集

AIと共創し、価値を生む企業へ

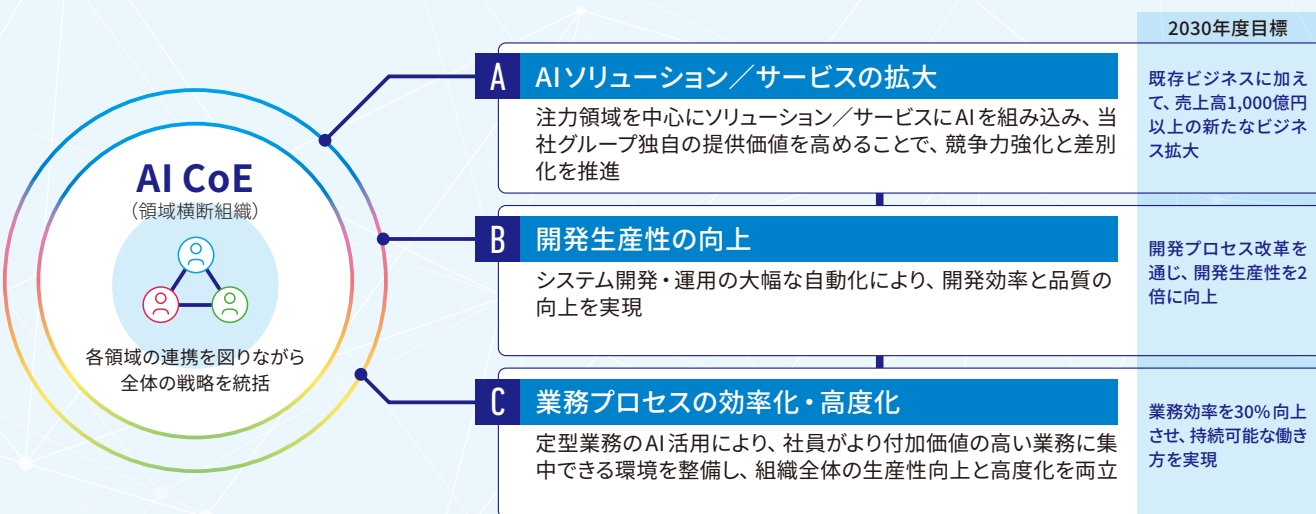
～目的を起点に、提供価値・開発・業務の変革を成果へつなぐ～

BIPROGYグループのAI戦略

当社グループは、AI技術の進化を、単なる業務効率化の手段にとどまらず、ビジネスモデルそのものに構造的な変化をもたらし、社会やお客様への提供価値を大きく高める成長機会と位置づけています。

AI活用を全社的に推進するため、2026年4月に全社横断組

織として「AI CoE (AI Center of Excellence)」を組成しました。AI CoEを中核に、事業・開発・業務変革、3つの領域での活動を横断的に統合し、当社グループの持続的な成長を支える基盤とすべく、AIを中長期の競争力の源泉として確立します。AIを活用して社会的価値と経済的価値の創出を加速することで、「Vision2030」の実現につなげていきます。



マネジメントメッセージ



BIPROGY (株)
代表取締役
専務執行役員 CSO
葛谷 幸司



BIPROGY (株)
業務執行役員
AI CoEセンター長
香林 愛子

AIを提供価値向上と持続的成長につなげる

AI技術の急速な進化は、企業活動やビジネスのあり方そのものを変え、当社グループのビジネスモデルや提供価値にも構造的な影響を及ぼしています。システム開発からソリューション・サービス、インフラ・運用に至るまで、あらゆる領域で提供価値のさらなる向上が求められています。

当社グループは、AI技術の進化を単なる業務効率化の手段にとどまらず、中長期的な価値創出の機会と位置づけています。だからこそ、「安全性をどう確保するのか」「公平性をどう担保するのか」「意思決定における人間の役割をどう定めるか」——AI活用における重要な問いに正面から向き合い、ガバナンスを価値創造の土台と考えます。

この信頼を土台に、AI CoEを中核として、全社的なAI活用の整合性・品質・実行スピードを確保しながら、AIを自社の業務やサービスへ組み込み、新たな事業機会へと広げていきます。私たちは、お客様と共に新たな価値を創り出す「価値共創パートナー」への進化を目指します。

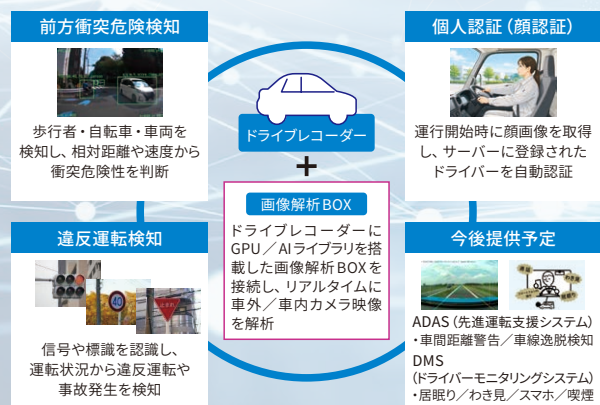
AI戦略の取り組み状況

A AIソリューション／サービスの拡大

法人向けドライブレコーダー 「無事故プログラムDR」

「無事故プログラムDR」は、車両の運行状況を「見える化」し、安全管理と業務改善を支援する通信型ドライブレコーダーサービスです。車両の運行管理、動態管理に先進の画像解析AIを活用し、交通事故ゼロを目指し、人、企業、社会に貢献します。

危険運転や違反運転をAIが自動検知し、映像・位置情報とともにリアルタイムで通知することで、事故の未然防止と継続的な安全教育を実現します。クラウド基盤上で車両情報や運転データを一元管理できるため、運行管理業務の効率化にも貢献します。また、レンタル型サービスのため導入ハードルが低く、企業規模を問わず利用可能です。長年にわたり蓄積した70,000台超の運用ノウハウを活かし、事故削減、保険・燃料コストの最適化、企業価値向上を総合的に支援するソリューションです。



生活者の声収集サービス 「ニーズコネクト」

「ニーズコネクト」は、実購買に基づき生活者の声を収集し、商品開発や販促の高度化を実現する小売業向けプラットフォームです。店舗アプリ上で実際の購入者から収集したレビューや評価を生成AIが分析し、POSデータだけでは分からなかった「なぜ売れたのか」「なぜ選ばれなかったのか」を可視化します。

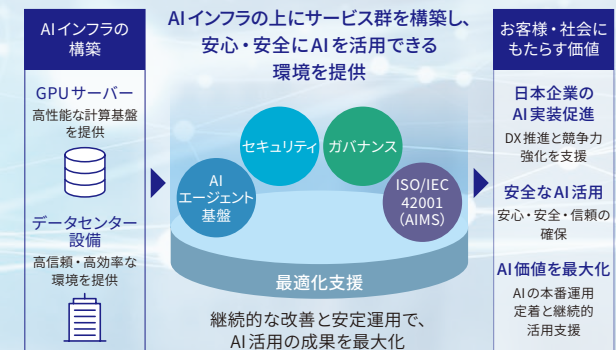
生成AIは購入理由や不満点、改善要望を自動で抽出・分類し、商品ごとの強みや課題をレポート化します。これにより小売企業は、生活者ニーズを起点とした商品改善やPB商品の強化を迅速に実施できます。さらに、レビュー情報を継続的に蓄積・分析することで、市場変化を素早く把握し、勘や経験だけに頼らないデータドリブンな意思決定を支援します。生成AIが膨大な顧客の声を価値あるインサイトへ変換し、商品競争力の向上に貢献するサービスです。



AIインフラ・運用サービス

当社グループのユニアデックスでは、AI活用のインフラ整備から運用までを一貫して支援する事業モデルを推進し、持続的な成長が期待されるAI市場における事業拡大を加速しています。GPUサーバーおよびデータセンター設備事業を中核に、高性能かつ拡張性の高いAIインフラを幅広いお客様へ提供し、日本企業のAI実装とデジタル変革を支える社会インフラの構築に取り組んでいます。

そのAIインフラ上でAIエージェント活用環境の整備に加え、セキュリティ対策やAIガバナンスの強化、AIマネジメントシステムの国際規格「ISO/IEC 42001」(AIMS)への対応支援などの高付加価値なサービスを提供し、企画・導入から運用までを包括的に支援します。継続的なサービス提供による中長期的な価値創出を図りながら、安心・安全なAI利用環境の提供を通じて、お客様の競争力向上と日本社会のデジタル変革に貢献します。



AI戦略の取り組み状況

B 開発生産性の向上

当社グループは、AIをソフトウェア開発の中核技術と位置づけ、要件定義・設計から実装、テスト、運用に至る開発全体を対象としたAI活用基盤を構築しました。AI駆動開発環境と、コード生成、テスト設計、品質分析などをAIが支援するツールを整備しており、対象工程を全工程へと広げています。

要件を起点に、各工程を担うAIエージェントが連携して開発全体を駆動するAI開発への転換を進め、開発の高度化と生産性・品質向上、開発期間短縮につなげています。これらを土台に、開発プロセス全体をAIがオーケストレーションする、AIを前提とした次世代開発モデルを確立していきます。AI駆動開発で培った技術は、自社のソリューションやサービスへも展開しています。マルチモーダルな大規模言語モデル（LLM）やAIエージェント技術を活用し、最適なモデル選定とワークフロー設計を実現するとともに、説明可能性・応答性能・運用コスト・セキュリティといった実用化の要件にも応えています。

AI駆動開発の成熟度レベル

	要件定義	設計	開発	テスト	運用・保守
Level 1 AI支援型 (人が主導)	AI支援(人が主体)				
Level 2 工程AI駆動型 (AIが一部工程を主導)	AI支援(人が主体) AI駆動(AIが主体) AI支援(人が主体)				
Level 3 全AI駆動型 (人は評価・確認)	AI駆動／全工程をエージェントが実行、人が評価・確認				
Level 4 自律進化型 (人は目的・評価基準を設定)	AI駆動／エージェントが学習・評価・更新の自律ループ				

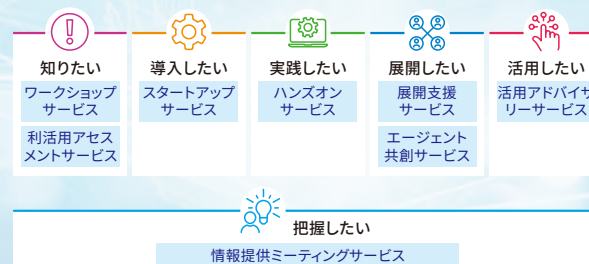
C 業務プロセスの効率化・高度化

当社グループは、AI活用の全社的な定着と業務変革の実現を目指し、自社を“Customer Zero”として位置づけ、生成AIやAIエージェントの活用を先行的に実践・検証しています。その取り組みの一環として、AIエージェントの実行環境をグループ全体へ開放し、IT部門だけでなく業務部門も主体的にAIを活用できる環境を整備しました。現場の社員が自ら業務課題やニーズに応じたAIエージェントを迅速に作成・改善できるようになり、実務に直結した多様なユースケースが継続的に創出されています。

さらに、AIを「現場で育てるもの」と捉え、全社横断でのナレッジの共有と整備やガバナンス強化を進めることで、自律的かつ持続的な活用を支援しています。その結果、AIが日常業務の中に自然に根付き、業務効率化や品質向上だけでなく、社員がより付加価値の高い業務へ集中できる環境づくりにもつながっています。現場主導でAI活用が広がる好循環を生み出しながら、継続的な業務改革を実現しています。

この活動で得られた知見は、Microsoft 365 Copilot向け支援サービスとしてお客様へ展開しています。

Microsoft 365 Copilotの基礎知識から導入、活用までBIPROGY自身が実践例となりサポートします。



AIガバナンス

当社グループは、先見性のあるAI技術研究に努めるとともに、AIを活用したサービスの高度化を、独自の「BIPROGYグループ AIポリシー」に準拠しながら推進しています。また、「ChatGPTなど生成AIの業務利用についてのガイドライン」「生成AIと著作権に関するガイドライン」を策定し、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、「BIPROGYグループ人権方針」では、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当社グループ全体で進めています。

AIマネジメントシステム国際規格「ISO/IEC 42001」を取得

当社グループのユニアデックスでは、保守サービスを支援する「サポートGAI（汎用型人工知能）チャット」の開発／提供／運用において、AIマネジメントシステムに関する国際規格「ISO/IEC 42001」の認証を2026年1月に取得しました。本認証は、AIのリスク管理を徹底し、安全・安心なAIサービスの提供を実現するための国際的な基準です。認証取得を契機に得られた知見を活かし、今後展開する多様なAIソリューションにおいても、安全性と信頼性の高いサービスを提供していきます。

BIPROGYグループ AIポリシー
https://www.biprogy.com/com/ai_ethics_policy_BIPROGY_group.pdf

BIPROGYグループ人権方針
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/106#269>

CFO メッセージ

成長投資を確かな 利益成長へつなげ、 持続的な企業価値向上を 実現する

執行役員 CFO
今井 泰広

将来の収益につながる基盤が着実に拡大

2025年度は、売上収益、利益、受注のいずれも堅調に推移しました。人財への投資や事業拡大に向けた取り組みを着実に進めながら、増収効果と売上総利益率の改善により増益を確保し、調整後営業利益率も向上しました。

「経営方針（2024-2026）」では、コア事業の収益力強化と成長事業の創出を両輪で進めています。CFOとして特に評価しているのは、将来の収益につながる事業基盤が厚みを増していることです。売上収益の拡大と利益率の改善が進み、コア事業のキャッシュ創出力も高まっています。このキャッシュを、コア事業のさらなる強化や技術、人財、成長事業へ再投資する循環が形成されつつあると評価しています。2026年度は、事業成長に向けた先行投資を継続する中、今後は一段と投資効果を精緻に捉え、成長への投資と足元の収益性をこれまで以上に高度に管理していきたいと考えています。

2025年度実績および「経営方針（2024-2026）」目標

(億円)	経営方針 (2024-2026)			
	2024年度	2025年度	2026年度 目標	2026年度 見通し ^{※1}
売上収益	4,040	4,337	4,400	4,700
調整後営業利益率 (調整後営業利益 ^{※2})	9.5% (384億円)	10.0% (436億円)	11.0% (484億円)	10.3% (484億円)
ROE	16.1%	17.9%	17.0%以上	同左
配当性向	40.3% +自己株式 取得112億円	40.5% +自己株式 取得100億円	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	42.0% 同左

※1 2026年4月公表値

※2 調整後営業利益＝売上収益－売上原価－販売費及び一般管理費

コア事業が生み出すキャッシュを、次の成長へ

企業価値を持続的に高めるためには、生み出したキャッシュをどこへ配分し、次の利益成長へどうつなげるかが重要です。投資の中心となるのは、コア事業の競争力を一段と高める領域と将来の収益の柱となる成長事業です。コア事業では、既存事業の収益力向上に向け、強みの強化や、当社グループにないケイパビリティの獲得につながる投資機会を追求します。成長事業では、ASEAN 主要国を中心としたグローバルビジネスの強化も目指す方向性の一つです。現地企業との連携や M&A を通じて、当社グループの顧客基盤や技術力とのシナジーを生み出し、事業拡大につなげていきたいと考えています。

ただし、成長投資であれば何でも許容するわけではありません。投資案件では IRR 等を用いて評価していますが、環境変化に合わせてハードルレートも見直していく必要があります。短期的な採算性だけでなく、成長戦略との整合性や将来の事業基盤拡大、企業価値向上への寄与を総合的に判断していきます。

成長機会を逃さない「攻め」と、資本効率を毀損しない「規律」。その2つを両立することが、CFO の重要な役割だと考えています。

M&A の成果を利益として着実に顕在化させる

成長投資の中で重要な柱となるのが M&A です。2026 年 1 月にグループインしたカタリナマーケティングジャパン（株）は、その象徴的な案件です。同社が有する知見と、当社グループが持つリテール領域の顧客基盤・技術力を組み合わせ、新たな価値提供を目指しています。PMI も着実に進展しており、

カタリナマーケティングジャパン自身の成長のみならず、中長期ではリテール領域全体で事業を拡大していきます。

当然ながら M&A は買収した時点で成功するわけではありません。PPA による無形資産の認識やその後の償却、のれん、PMI、シナジー創出などを継続して管理し、最終的に投資した資本を上回る価値を生み出して初めて成果になります。CFO として、M&A の件数や投資額を追うのではなく、投資後の利益成長とキャッシュ創出までを一貫して管理し、成長投資を財務価値へ転換していくことにこだわっていきます。

財務規律をさらに高め、成長機会を逃さない

積極的な成長投資を続けるからこそ、財務健全性とリスク管理はこれまで以上に重要になります。現在、（株）格付投資

情報センター（R&I）より取得している発行体格付け「A-」を少なくとも維持することを財務運営上の一つの基準としながら、必要な成長投資を機動的に実行できる財務基盤を確保していきます。加えて、成長戦略の実行力をさらに高めるため、事業規模の拡大や新たな投資機会に迅速かつ柔軟に対応できるよう、財務健全性の維持に加え、十分な資金流動性の確保にも注力していきます。政策保有株式についても、每期、保有意義を検証しながら縮減を進めており、今後も資本効率の向上という観点からさらなる縮減を目指します。財務規律は、必要な時に思い切った成長投資を行うための基盤です。投資余力を確保しながら、投資案件のリスク・リターンを厳格に見極める。その両立を徹底していきます。

「経営方針（2024-2026）」財務戦略（キャピタル・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) 2024-2026年度 累計計画	2024-2025年度 累計実績		経営方針 (2024-2026) 2024-2026年度 累計計画	2024-2025年度 累計実績
				WC の変動	
基礎営業 CF ^{※3}	1,570億円	947億円	有利子負債 返済	有利子負債返済	183億円
手許現預金	手許現預金	124億円	設備投資	360億円	304億円
	WC の変動	188億円	成長投資	700億円+α 出資・M&A 500億円+α 研究開発 200億円	709億円 出資・M&A 597億円 ^{※4} 研究開発 111億円
	有利子負債調達	300億円	株主還元	320億円以上	433億円
	株式売却他	70億円			

※3 基礎営業 CF：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
※4 カタリナマーケティングジャパン（株）の子会社化に伴う支出507億円を含む

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 ・ファイナンシャル ・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エアの獲得／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

AIを「脅威」ではなく、 収益構造を変える成長機会に

今、資本市場との対話において、最も大きなテーマの一つがAIです。生成AIの進化によってシステム開発が効率化し、従来の人月型ビジネスの売上が縮小するのではないかという懸念があります。当社グループでは、この構造変化を「守り」の課題ではなく、収益構造を変革する成長機会と捉えています。プログラム作成などの開発工程ではAIによる効率化が進む一方、お客様の業務理解を前提とする設計やコンサルティングなどの上流工程は、AIでは代替しにくい領域です。AIによって一部の工程を効率化することで、エンジニアの数に依存せずにより多くの案件に対応したり、より付加価値の高い領域にエンジニアをシフトすることが可能になります。これは収益性を高める大きな機会になり得ます。現在、AI活用については、2030年に向けてAIを組み込んだサービスの売上1,000億円、開発工程の生産性2倍、業務効率30%向上といったKPIを掲げています。重要なのは、サービスの高度化、生産性向上を案件対応力の拡大や上流工程へのシフトにつなげ、新たな売上の創出と収益性の向上を実現することです。「コストを何%削減したか」ではなく、「AIによってどれだけ利益と成長機会を拡大できたか」まで捉えていく必要があります。

EPSの持続的成長によって、 市場の「成長期待」に応える

「経営方針（2024-2026）」では、株主還元について、配当性向40%以上を基本とし、機動的な自己株式取得を実施する方針を掲げています。2025年度は1株当たり年間配当130円、総

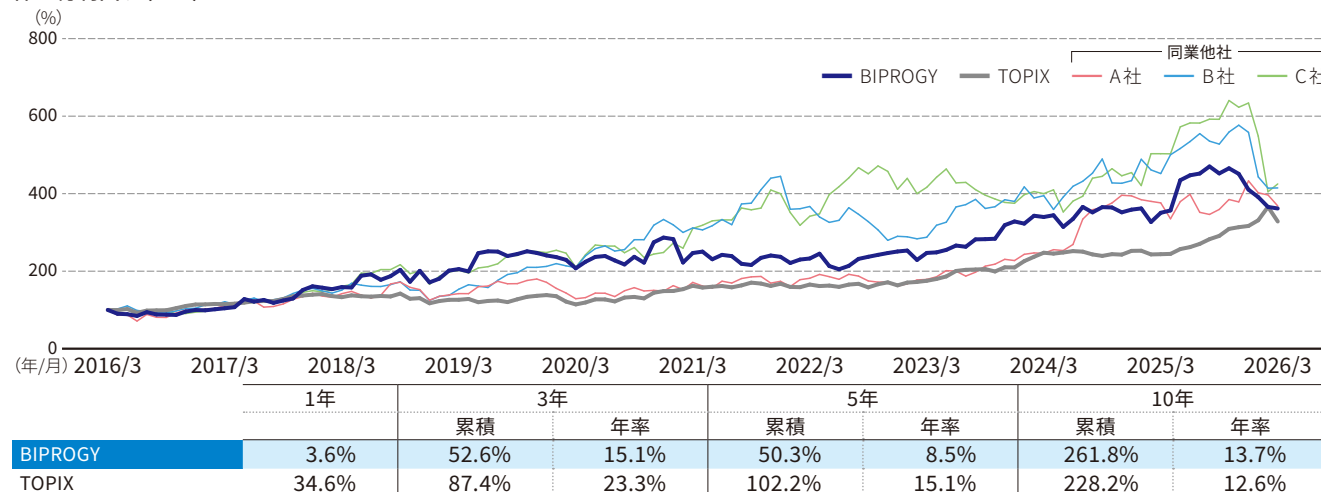
額100億円の自己株式取得を実施しました。しかし、TSRを持続的に高めるためには、株主還元だけでは十分ではありません。現在、資本市場ではAIによるSIビジネスの構造変化への懸念から業界の将来成長に対する期待が低下しています。だからこそ、AI時代においても成長を続けられる戦略を示し、その成果を利益成長として実現することが重要です。その最も分かりやすい指標の一つがEPSの持続的な成長だと考えています。

2025年度のROEは17.9%となり、「経営方針（2024-2026）」の最終年度目標の17.0%以上を上回りました。しかし、高い資本効率を維持するだけでは企業価値向上が実現するわけではありません。重要なのは、創出したキャッシュを成長投資へ振り向け、その成果を利益として顕在化させ、EPSを持続的に伸ばしていくことです。

成長戦略を財務価値へ転換することが、 CFOとしての責務

当社グループは「Vision2030」の実現に向けて企業価値1兆円という目標を掲げています。この目標は、成長投資を確実に利益とキャッシュにつなげ、将来の成長に対する資本市場の信頼を積み重ねた結果として実現されるものです。そのプロセスと将来性を投資家の皆様に丁寧にお伝えすることもCFOの重要な責務です。足元のバリュエーションだけに左右されることなく、着実にEPSを成長させるとともに、次期経営方針ではAIによる構造変化の中でも成長できる戦略を明確に示し、当社グループへの成長期待が高まるよう努めていきます。“戦略を実行するだけでなく、その戦略を利益、キャッシュ、そして企業価値へ転換する。”CFOとして、財務規律を維持しながら必要な成長投資を果敢に実行し、当社グループの持続的な企業価値向上につなげていきたいと考えています。

株主総利回り (TSR)



※ TSR (Total Shareholders' Return) : 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、2016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2026年3月末日まで)

「経営方針 (2024-2026)」ロジックツリー

