

価値創造を支える基盤

BIPROGYグループは、社会的価値、経済的価値双方を創出することで、環境・社会および当社グループ相互のサステナビリティを追求していきたくと考えています。そのため事業活動とサステナビリティ経営を一体的に進めています。その基盤となる環境・社会・ガバナンスなどの取り組みについてご紹介します。

- 49 CSOメッセージ
- 50 環境
- 53 サプライチェーン
- 54 人権
- 55 ガバナンス
 - 55 CEO・社外取締役対談
 - 58 コーポレート・ガバナンス
 - 68 インテグリティの向上
 - 70 リスクマネジメント
- 73 ステークホルダー・エンゲージメント



CSO メッセージ

グループ全体で サステナビリティ経営を推進し、 社会課題の解決に取り組みます

代表取締役専務執行役員 CSO 葛谷 幸司



「Vision2030」の実現に向けて

BIPROGYグループは、「Purpose」のもと、長期ビジョン「Vision2030」の実現に向けて取り組んでいます。2026年度は「経営方針（2024-2026）」の最終年度として、これまでに蓄積した経営資本を基盤に積極的な成長投資を進めるとともに、コア事業と成長事業を両輪とする「両利きの経営」を推進します。

2030年に向けては、事業環境の変化に伴うリスクを脅威と機会の両面で統合的に捉え、非財務資本と財務資本の好循環を通じて、持続的な企業価値向上を実現していくことが重要です。その実現に向けては、当社グループが特定したマテリアリティを起点に、事業活動とサステナビリティ経営を一体的に推進していくことが不可欠です。

この考え方のもと、特にリスクマネジメントの高度化に注力し、AIの急速な進展に加え、情報セキュリティ、人財、技術革新など、不確実性が高く中長期的な視点での対応が求められるリスクを見据え、全社横断でのリスク把握・評価・対応力の強化を進めています。また、こうした環境変化をリスクとして

捉えるのではなく、新たな成長機会として捉え、事業活動を通じて価値創造と経営基盤の強化を一体的に進めることで、レジリエンスの高い経営体制の構築を目指しています。

2025年度は、サステナビリティ経営の高度化と情報開示の充実に向けた取り組みを着実に進めました。TCFD/TNFDを参照した気候変動、自然資本・生物多様性への対応、人権リスクへの対応強化、サプライヤーへのESGリスク調査などに取り組みました。また、非財務情報開示の品質向上や第三者保証の活用を進めるなど、ステークホルダーとの対話を支える開示基盤の強化にも取り組みました。加えて、SSBJ基準への対応については、単なる開示対応にとどまらずサステナビリティ経営そのものを高度化する機会と捉え、将来価値の向上に向けて、経営と事業活動のさらなる統合を進めています。

AI時代のサステナビリティ

現在、社会や企業経営のあり方はAIによって姿を変えようとしています。私たちはAIを単なる生産性向上の手段ではなく、

提供価値そのものを変革し、新たな社会的価値と経済的価値を創出する機会と捉えています。一方で、AIの活用が広がるほど、公平性、安全性、透明性、説明責任といった課題への対応が重要になります。だからこそ、AIが社会インフラや企業活動の中核となる時代において、「何ができるか」だけでなく、「どのような原則のもとで活用するか」が問われていると考えています。こうした考えのもと、私たちはAIガバナンスを価値創造の基盤と位置づけ、「AI倫理指針」の制定・改訂を通じて、責任あるAIの実現に取り組んできました。AI活用の拡大や社会的要請の高まりを踏まえ、新たに「AIポリシー」を制定し、責任あるAI活用を支えるガバナンス体制の整備と、社内ルールや運用の継続的な見直し・高度化に取り組み、AIガバナンス強化を推進しています。2026年4月には、AIガバナンスと価値創造をより推進するため、私自身も最高責任者として参画する全社横断組織AI CoEを設立し、AIに関わる機会とリスクの管理に着手しました。AI CoEをはじめとする全社横断の取り組みを通じて、ガバナンスとイノベーションの両立を図りながら、AIの活用拡大とリスク管理を推進し、競争力強化につなげていきます。

BIPROGYグループは、社名に「多様な光彩を掛け合わせて社会に新たな道を照らし出し、変化に応じて新たな価値を創造し続ける」という思いを込めています。このAI時代において、その理念のもと、テクノロジーの可能性を最大限に引き出しながら、倫理と信頼を基盤とした価値創造を通じて、社会的価値と経済的価値の好循環を創出してまいります。そして複雑化・高度化する社会課題や事業環境を成長機会と捉え、ステークホルダーとの対話を重ねながら、持続可能な社会の発展と企業価値の向上を両立し、「Vision2030」に掲げる目指す姿の実現を推進していきます。

環境

マテリアリティ

- ・ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動にともなう環境負荷の低減
- ・バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供

BIPROGYグループは、低炭素経済への移行やサーキュラー・エコノミーを促進するサービスの提供および当社グループが構築・参加するデジタルコモンズを通じて、さまざまな環境課題解決のための連携・協働を推進しています。また、バリューチェーン上のGHG排出量削減施策の強化に加え、生物多様性や水セキュリティリスクへの対応も進めており、ゼロエミッション社会の早期実現に向けた取り組みを加速しています。

BIPROGYグループの環境経営

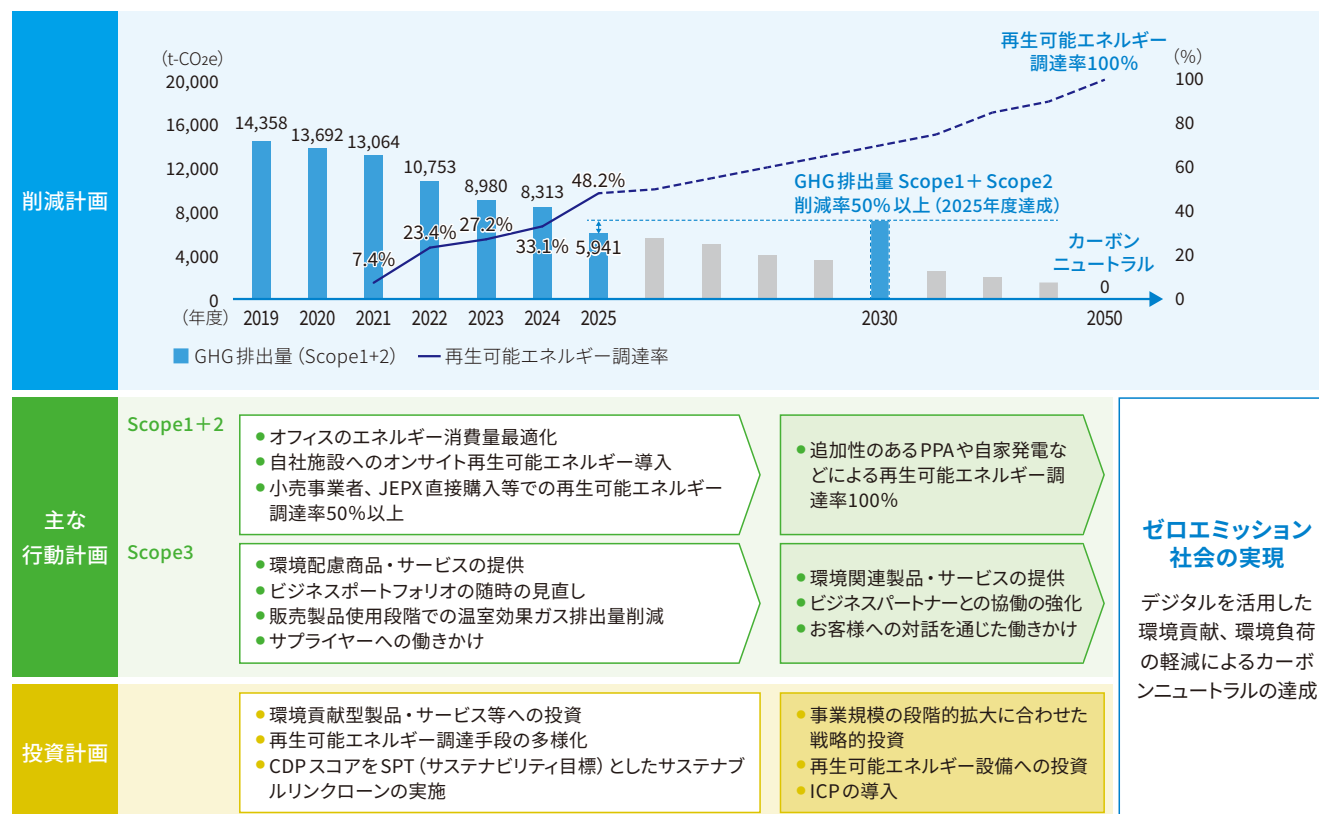
「気候変動移行計画」の進捗

BIPROGYグループは、「環境長期ビジョン2050」に掲げるゼロエミッション社会の実現を目指すにあたり、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減が重要であると考えています。削減行動をさらに加速するため、これまでの取り組みを発展させ、GHG排出削減計画、主な行動計画、投資計画からなる気候変動移行計画を策定しました。計画の進捗はCSOを通じて取締役会に報告され、助言や指導を通じたモニタリングのもとで運用しています。

GHG排出削減関連KPI

KPI	目標	達成年度	2025年度実績
GHG排出量 (Scope1+Scope2) 削減率	2019年度比50%以上	2030年度	58.6%
Scope3カテゴリ1に該当する調達金額の40%を占めるサプライヤーによるSBT相当の削減目標設定	40%以上	2027年度	24.2%
Scope3カテゴリ11に該当するGHG排出量削減率	2021年度比25%以上	2030年度	7.1%
再生可能エネルギー調達率 (グループ内事業所)	50%以上	2030年度	48.2%

気候変動移行計画



「経営方針（2024-2026）」における環境貢献

当社グループは、気候変動をはじめとする環境課題解決には、前例のないスケールでの社会システムの変革や、デジタルによる技術革新が必要であり、その実現には、同じ志を持つパートナーとのコミュニティである「デジタルコモンズ」が重要であると考えています。自らの事業活動における環境負荷低減だけでなく、お客様と社会に対し「事業を通じた価値創造による幅広い環境貢献」を目指しています。「経営方針（2024-2026）」では、ゼロエミッション社会の実現をはじめ、地域経済の活性化やサプライチェーン改革など、環境および社会の双方に資する価値創出を目指しています。

コア事業では、当社の強みが活かせる領域を注力領域として設定し、戦略的な資本配分による提供価値と収益性向上を

目指し、DXによる業務効率化等の直接的な機能提供に加え、エネルギー効率化や資源の有効活用を通じた環境負荷低減の効果も期待されています。成長事業では、市場開発や事業開発を通じた新たな収益機会の創出と事業領域の拡大を目指しており、パートナーとの共創やデジタル技術の活用による社会システムの変革を通じて、環境課題の解決や持続可能な社会の実現への貢献が期待されています。

生物多様性・自然資本への取り組み

人々の暮らしや経済は、生物多様性を基盤とする生態系から得られる恵みによって支えられています。過去100年間の人間活動の影響により、森林、大気、水、土壌、生物多様性など

の自然資本の毀損や損失が深刻な環境課題として懸念されています。企業においても、自然資本への依存や影響を踏まえた自然関連リスクおよび機会への対応が重要性を増しています。当社グループは、生物多様性および自然資本を重要な経営課題の一つと認識し、自然資本への依存・影響、リスク・機会の把握を進めています。こうした取り組みは、事業活動のレジリエンス向上やリスクの低減につながるだけでなく、新たな価値創出や事業機会の拡大にも寄与するものと考えています。当社グループは、ネイチャーポジティブの実現にも貢献しながら、生物多様性および自然資本に配慮した経営を推進しています。

自然資本/生物多様性に関するリスク管理

このような状況のもと、当社グループでは、事業活動がどのように生物多様性や自然資本に依存し、また影響を与えているかを把握するため、2023年度よりTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提唱するLEAPアプローチに基づく分析を進めてきました。2024年11月にTNFD提言への賛同を表明し、2025年2月にはTNFD Adopterとして登録されました。その後、バリューチェーンにおける自然関連の依存、影響、リスク、機会を特定・評価しました。その上で、各リスク・機会項目における発生時の影響度合いと発生可能性もしくは実現可能性を判断軸とし、優先順位づけをしています。

また、2025年度に、自然資本を保全する目標として「BIPROGYグループ所有の拠点を対象に、生息域調査や森林保全への貢献可能性を現状把握する（目標年度：2026年度）」を設定し、自社所有拠点周辺の生物生息状況の調査に着手しました。評価結果や検討状況については環境貢献委員会を中心に継続的に議論を行うとともに、その取り組みや進捗を「TCFD・TNFDレポート」において年次で開示しています。

コア事業

環境価値管理サービス

「Re:lvis（リルビス）」ライトプランの提供開始

「Re:lvis（リルビス）」は、非化石証書の調達から入札、割り当てまでの業務効率化を支援するSaaSサービスです。企業による再生可能エネルギー利用の拡大やカーボンニュートラルへの対応が進む中、環境価値の管理業務は複雑化しており、多くの企業で業務負荷が課題となっています。「Re:lvis」は、これらの業務のデジタル化を通じて、効率的かつ適切な運用を支援します。2026年度には、これまでの機能を絞り込み、既存のExcel管理を維持しながらJEPXシステムへの入力業務を効率化できるライトプランの提供を開始しました。同年度には大手電力会社への提供を開始し、採用実績を拡大しています。非化石証書の活用促進を通じて、企業のGX推進と脱炭素社会の実現に貢献しています。

成長事業

廃プラスチックを自動車部品へ 資源循環モデルの構築を推進

XtoCarは、使用済みプラスチックを回収・再資源化し、自動車部品として再利用するサーキュラーエコノミーの実現を目指すプロジェクトです。当社は資源循環システムズ（株）、大栄環境（株）、（株）ニフコ、（株）八木熊、（学）福岡大学及び自動車メーカーなどと連携し、動脈産業と静脈産業をつなぐ再生プラスチック供給システムの構築を推進しています。2025年にプロジェクトを始動し、2026年には建築廃材や容器包装など多様な廃プラスチックを対象としたトレーサビリティ、配合シミュレータのPoCを開始しました。回収から再生材化、コンパウンド、部品製造までの情報を管理・可視化および製造の支援をデジタル技術を用いて、再生材の品質や由来を担保しながら安定供給を目指します。資源循環プラットフォームの活用を通じて企業間の連携を促進し、自動車産業における資源循環の高度化と環境負荷の低減に貢献する取り組みです。

環境情報開示の質と量の充実への取り組み

当社グループは、環境情報開示の質と量の向上を目指し、2020年4月に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明し、2025年には、「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」提言にも賛同・登録しました。詳しい情報は、「BIPROGYグループ TCFD・TNFDレポート」にて年次で公開していきます。

TCFD/TNFDフレームに基づく環境関連情報開示の概要

	TCFD		TNFD		
ガバナンス	サステナビリティ委員会（委員長：CSO）および下部機関の環境貢献委員会が、気候変動や自然資本課題に関する対応方針を審議・決定し、ISO14001に基づく環境マネジメントを実施しています。重要事項は経営会議で報告・審議され、取締役会はCSOからの定期報告を通じて監督・指導を行います。また、TCFD/TNFD賛同企業として、先住民・地域住民の権利・文化を尊重するための人権方針および体制の整備を進めています。				
戦略	2021年より環境貢献委員会において全社横断型のプロジェクトを設置し、TCFD提言が示す気候関連リスクと機会の全項目に対してシナリオ分析を行い、抽出されたリスクと機会のインパクト評価を実施しています。評価結果は、レポート・ルートを通じて経営に共有され、各種戦略、施策に反映しています。		事業活動における自然資本への依存および影響の内容とその重要性の把握を進めるとともに、自然関連のリスクと機会の整理に取り組んでいます。これらの評価結果を踏まえ、今後の対応方針や施策の検討を進めており、TNFDの枠組みに基づく情報開示の品質向上への取り組みを推進しています。		
	移行リスク	- 政策／規制：低炭素経済への移行に伴う規制強化による炭素コストと操業費用の増加 - 技術：低炭素技術への対応遅れによる競争力低下と収益悪化 - 市場：低炭素型製品・サービスの市場変化への対応不足による競争力・収益性の悪化 - 評判：低炭素経済への移行に伴う情報開示対応の遅れによる企業評価の低下と資本コストの増加	リスク低減への対応 - 低炭素な事業活動 - 社会の低炭素化に資する技術開発 - 顧客ニーズの変化に対応したサービスの提供 - 信頼される気候関連情報の開示	自然関連課題の評価	直接操業およびサプライチェーンを対象に、自然資本への依存・影響、リスク・機会の評価を目的として、アウトソーシング事業の分析を実施しました。分析を通じて、オフィス業務やデータセンターを含む事業全体の依存・影響を把握し、特定・評価を実施した結果、重要な依存は「気候調整・洪水緩和」「淡水供給（上流）」、影響は「GHG排出」「陸域・海洋の利用変化」「汚染」「水使用（上流）」と特定されました。
	物理リスク	- 急性：激甚風水災によるサプライチェーン寸断等による生産能力低下に起因する減収、対応費用の増加 - 慢性：気温上昇による従業員の疾病増加や空調冷却需要増加に起因する減収、対応費用の増加	リスク低減への対応 - 事業レジリエンス向上に資する施策の推進 - 気候変動適応に資する施策の推進	優先地域の特定	国内外の事業拠点および委託先データセンターを対象に優先地域を特定し、浸水リスクの高い拠点が比較的多いことを確認しました。分析結果は自然関連リスク管理に反映し、環境負荷軽減や生態系保全の優先拠点選定に活用する予定です。
	機会	製品・サービス - 低炭素型製品およびサービスに対する需要の増加に伴う売上増加および収益性の向上 - エネルギーと環境価値の統合的な管理・活用を支えるデジタルサービスの強化	機会拡大への対応 - 新たな低炭素型製品・サービスの開発 - エネルギー資源の多様化と環境価値活用の進展に伴う新たな事業機会の創出	リスク	データセンターおよびオフィス関連事業において、風水災による物理的リスクやE-wasteなどの法規制リスクに対する対応を進めています。
	機会		機会	データセンター事業では、水使用量およびGHG排出量の削減に向けた機会創出を図るとともに、オフィス関連事業においても、GHG排出量削減に向けた機会創出に努めていきます。	
リスク管理	シナリオ分析で特定した気候変動リスクは、グループリスクマネジメントシステムに統合・管理しており、同システムを統括するリスク管理委員会が整備する「リスク分類体系」にも組み入れています。さらに、自然関連リスクについても同様に、当該マネジメントシステムへの統合を進めています。				
指標と目標	環境課題への対応に向けて戦略的に取り組むべき重要項目をマテリアリティとして定め、KPIと目標を設定し、取り組みを推進しています。 - GHG 排出量（Scope1＋ Scope2）削減率（2019年度比）50% 以上（達成時期：2030年度、2025年度実績：58.6%） - GHG 排出量（Scope3カテゴリ1）調達金額の40% を占めるサプライヤーがSBT 相当の目標を設定する（達成時期：2027年度、2025年度実績：24.2%） - GHG 排出量（Scope3カテゴリ11）削減率（2021年度比）25%以上（達成時期：2030年度、2025年度実績：7.1%） - グループの事業所における再生可能エネルギー調達率50% 以上（達成時期：2030年度、2025年度実績：48.2%） - ゼロエミッション達成率100% 以上（2030年度まで年次、2025年度実績：420.4%） - 気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスク抽出（インパクト評価） およびリスク対応率100%（2030年度まで年次、2025年度実績：100%）		2025年度に新たに以下の自然関連の目標を設定し、取り組みを推進しています。 - 自然資本を保全する目標：当社グループ所有拠点での生息域調査と森林保全への貢献可能性の把握（達成時期：2026年度、2025年度実績：所有拠点での生息域調査を実施中） - 水資源に配慮した目標：売上高に対する取水量を、2024年度実績を基準に毎年度維持または削減（2030年度まで年次で実施、2025年度実績：0.107m³/百万円（基準年実績：0.124m³/百万円））		

サプライチェーン

マテリアリティ

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

BIPROGYグループはサプライチェーン上の調達リスクを事前に把握・低減することに努め、サステナブルな調達を推進しています。サプライヤーの皆様との信頼関係を構築・維持し、サプライチェーン全体で安心・安全な製品・サービスの提供に取り組んでいます。

サプライチェーンに関する考え方

当社グループは、公正かつ透明性の高い調達活動と、人権・環境等のESG課題に配慮したサプライチェーンの構築を重要な経営課題と位置づけています。サプライチェーン上のリスクは、製品・サービスの品質や供給の安定性のみならず、企業価値や社会的信頼に影響を及ぼす重要なリスクであると認識しています。

当社グループは「BIPROGYグループ購買取引行動指針」および「BIPROGYグループサステナブル調達ガイドライン」を定め、すべてのサプライヤーに対して方針の理解・遵守を求めています。また、Webポータルや交流会等を通じて継続的な対話を実施し、相互理解の促進に取り組んでいます。加えて、サプライヤー向けのホットラインを設置し、匿名での相談・通報を受け付けています。

 **BIPROGYグループ購買取引行動指針**
<https://www.biprogy.com/com/purchase.html>

 **BIPROGYグループサステナブル調達ガイドライン**
https://www.biprogy.com/com/about_purchase_and_procurement.html

サプライチェーンのリスク調査

当社グループは、サプライヤーのESGリスク(人権、労働、環境、情報セキュリティ等)について、毎年調査を実施しています。

- ・対象範囲：BIPROGYグループの取引先のうち、取引額・事業上の重要性等を踏まえて選定した主要サプライヤー
- ・2025年度実績：319社を調査対象として選定し、そのうち308社にESGリスク調査を実施しました(調査実施率96.6%)。
- また、特にシステム開発やシステムエンジニアリングサービスを担うサプライヤーに対しては、情報セキュリティに関する遵守事項や対応を確認し、改善を進めるための調査を実施しています。
- これらの調査結果を踏まえ、人権・環境分野を中心に改善余地が確認された項目を優先対応領域と位置づけ、対応を強化しています。

サプライチェーンリスクの特定

当社グループは、重要性に応じて、人権等のESGリスク項目を定めています。それらの重要項目への対応をサプライヤーに求めるとともに、調査結果をもとに、状況の確認や対応依頼を行っています。

調査結果を分析したところ、当社グループが定める重要ESGリスク項目すべてについて、対応済または改善着手が確認されたサプライヤーは38.2%でした。未対応項目が確認されたサプライヤーについては、リスクの重要度に応じて追加確認・改善要請を行い、対応状況の確認を進めています。

改善対応

調査結果を踏まえ、追加確認や改善が必要と判断したサプライヤーに対しては、以下のプロセスに基づき改善対応を実施しています。

- ・個別確認・追加調査
- ・改善要請および方針の共有
- ・対話による改善状況の確認

2025年度は、重要項目未対応の取引先のうち、特に優先度が高いと判断した12社に状況の確認と改善依頼を実施し、改善対応の着手を確認しました。

サステナブル調達のKPI

KPI	目標	達成年度	2025年度実績
サプライヤーに対するESGリスク調査実施率	100%	2026年度	96.6% ^{※1}
重要ESGリスク項目すべてに対応済または改善着手済のサプライヤーの割合	100%	2030年度	38.2% ^{※2}

※1 調査対象として選定した主要サプライヤー319社のうち、ESGリスク調査を実施した308社の割合。

※2 当社グループが定める重要ESGリスク項目すべてに対応済または改善着手が確認されたサプライヤーの割合。未対応項目については改善要請・対話を実施し、段階的な改善を進めています。

サステナブル調達の今後の取り組み

今後は、調査対象範囲の拡大に加え、リスクの高い領域やサプライヤーへの対話・改善フォローを強化します。

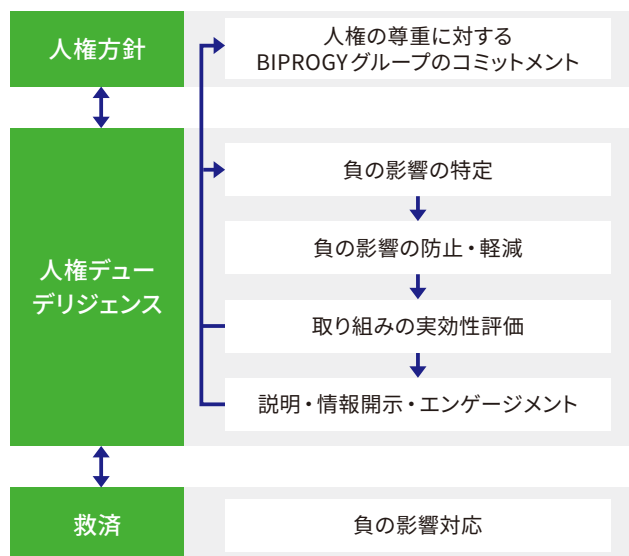
人権

人権方針・ガバナンス

BIPROGYグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「BIPROGYグループ人権方針」を策定し、全役職員およびサプライヤーを含むビジネスパートナーに適用しています。人権に関する取り組みは、サステナビリティ委員会と下部組織のソーシャル委員会で審議し、経営会議を経て取締役会へ報告する体制のもと、推進しています。

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

人権尊重の取り組み全体スキーム



実効性評価および救済を通じて特定された課題は、次回の人権リスクの特定・対応に反映しています。

人権デューデリジェンス

当社グループは、人権リスクの特定・評価、防止・軽減・是正、モニタリング、情報開示・対話、救済・再発防止から成る人権デューデリジェンスを推進しています。第三者機関の支援を受け、事業特性およびバリューチェーンを踏まえて人権リスクを評価し、重要課題の優先順位付けを行っています。

人権リスクアセスメント

負の影響を特定・評価するため、自社グループを対象とする人権リスクアセスメントと、サプライヤーを対象とするESGリスク調査を定期的に実施しています。

- ・自社グループが事業拠点を置く国・地域を対象とした人権リスクアセスメント実施率：100%
- ・サプライヤー ESG リスク調査実施率：96.6%※
※ 人権・労働・環境・情報セキュリティ等を含む調査
- ・リスク評価方法：
 - 国際的なリスク分析・リサーチ専門機関による国別リスク
 - 従業員数、属性、雇用形態等のデータによる事業特性分析
 - 国内外の参加者を集めた人権リスクワークショップ

優先度の高い人権リスク

- 2025年度は、以下を重点リスクとして、対応を推進しました。
- ・自社グループ従業員の労働慣行（長時間労働、ハラスメント）
 - ・サプライヤー・業務委託先における労働慣行（長時間労働、差別的慣行等）
 - ・AI利用に伴うプライバシー侵害・差別等のリスク
※ AIガバナンスに基づく対応についてはP.43「AIガバナンス」参照
 - ・サプライチェーン上の労働搾取（機器調達先における強制労働、児童労働、差別的慣行等）

改善対応

特定されたリスクに対し、当社グループは以下の対応を実施しています。

- ・全社員向け人権教育の毎年実施（2025年度受講率99.5%）
- ・サプライヤーへのサステナブル調達ガイドラインの提示
- ・ESGリスク調査の結果に基づき、優先対応が必要と判断したサプライヤー12社に対する個別確認・改善要請・対話

また、重点リスクである「自社グループ従業員の労働慣行」について、海外グループ会社2拠点で人権インパクトアセスメントを実施しました。2024年度にUSOL ベトナム（有）、2025年度にUEL (Thailand) Co., Ltd. で評価を行い、両拠点において重大な人権侵害は確認されませんでした。把握した改善機会を踏まえ、継続して改善活動を進めています。

指標・KPI

人権尊重の取り組みのKPI

KPI	目標	達成年度	2025年度実績
人権方針の見直しおよび社員への理解浸透活動	毎年実施	2026年度まで毎年	実施済
全グループ会社への人権リスクアセスメント再実施および課題への対応着手率	100%	2026年度	対応着手率100%

これらの結果を踏まえ、重点リスクへの対応状況を継続的に確認し、改善施策の実効性向上に取り組めます。

救済措置

当社グループは、従業員・ビジネスパートナーを含む社内外ステークホルダーが利用可能な相談窓口・通報制度を整備しています。通報があった場合は、独立性・匿名性を確保した上で調査・是正措置を実施します。

CEO・社外取締役対談



代表取締役社長 CEO
齊藤 昇

社外取締役 独立役員 (指名・報酬委員会委員長)
ナリン アドバニ

変革を支えるガバナンス

「Vision2030」の実現には、経営と監督が同じ未来を見据え、率直な対話を重ねることが欠かせません。CEOと社外取締役 (指名・報酬委員会委員長) が、成長投資や人財育成、ガバナンスの在り方を語り合い、挑戦を成功へ導く「問い」と対話の価値を掘り下げます。

挑戦を成功へ導く「問い」が、経営判断を磨く

まず、「Vision2030」に向けた現在のBIPROGYをどのように捉えていますか。

齊藤 社名をBIPROGYへ変更してから、私たちは社会課題を起点に、お客様と共に価値を創る会社への変革を進めてきました。この2年間で、「Purpose」に込めた想いと経営方針が社員一人ひとりへ浸透し、実行に移すフェーズに入っていることを実感しています。一方で、お客様から求められる役割は大きく変わっています。システムを提供するだけでなく、事業変革

を共に実現する存在へ進化することが必要だと考えています。

アドバニ 私が社外から見ていて最も変わったと感じるのは、「IT企業」という説明をしなくなったことです。以前は技術やシステムが会話の中心でしたが、現在はおお客様の経営課題や社会課題から議論が始まるようになりました。その変化は取締役会での議論でも強く感じています。

一方で、当社グループには長年積み重ねてきたお客様との信頼関係という大きな強みがあります。しかし、その強みだけでは持続的な成長を実現することはできません。

AIの進化や産業構造の変化によって競争環境が急速に変わるなか、取締役会でも、「現状維持ではなく、どのように変革を加速させるか」という視点で議論する機会が増えています。

取締役会の議論も変わってきたのでしょうか。

アドバニ 大きく変わりました。もちろん監督機能は重要ですが、それだけでは企業価値は向上しません。現在の取締役会では、「何をリスクとして避けるか」だけでなく、「どのようなリスクを取るべきか」という議論が増えています。時には前提そのものを問い直し、時には「もっと踏み込むべきではないか」と背中を押すことも必要です。

「Vision2030」の実現には、従来の延長線上の経営では十分ではありません。そのため、経営陣から提案された戦略に対しても、「その前提は本当に正しいのか」「その成長投資で十分なのか」といった問いを投げ掛けています。

カタリナマーケティングジャパン (株) のM&A案件でも、「なぜ今なのか」「買収後にどのような価値を生み出すのか」「PMIまで本当に描けているのか」を何度も議論しました。投資規



模だけではなく、その投資が「Vision2030」の実現にどう結びつくかを徹底的に確認したのです。挑戦を止めるためではなく、成功へ導くための議論です。その意味で、取締役会も以前より戦略的な役割を担うようになったと感じています。

齊藤 あの議論は私も印象に残っています。社内だけで考えていると、どうしても事業シナジーへ目が向きます。しかし社外取締役からは、「市場はどう評価するか」「社員へどう伝えるか」といった異なる角度から問いをいただきました。その問いによって、投資だけではなく、その後の実行計画までをより踏み込んで整理することができました。

社外取締役の皆さんからいただく意見は、単にチェックを受けているという感覚ではありません。多様な観点からの問いを受けることで、私たちは、自社だけでは見落としがちなステークホルダーの期待、社会から見た責任にも目を向けることができます。そうした対話を通じ、挑戦をより確かなものにし、関係者が前に進める意思決定へ高めていくことが重要だと考えています。社外取締役の皆さんは資本市場や社会、あるいは他産業での経験も踏まえて議論されます。その視点が加わることで、私たちはより広い視野で意思決定できるようになります。その結果として、経営判断の精度が高まり、戦略そのものが磨かれていく。私は、それがガバナンスの本来の価値だと思っています。だからこそ私は、取締役会や指名・報

酬委員会での建設的な対話を、経営を支える重要なプロセスだと考えています。

挑戦を支えるガバナンスが、成長を加速する

2025年度はカタリナマーケティングジャパンのグループインという大きな経営判断がありました。こうした成長投資を、どのような考えで進められたのでしょうか。

齊藤 カタリナマーケティングジャパンは、当社にとって設立以来の大きな投資判断の一つでした。市場では投資規模に注目が集まりましたが、私たちが議論していたのは金額だけではなく、「この投資によって、お客様、さらには業界全体やサプライチェーン横断、そして社会に対してもどのような価値を提供できるようになるのか」が議論の最大のテーマでした。

当社グループはこれまでリテール業界のDXを支えてきましたが、カタリナマーケティングジャパンのデータやマーケティングの知見と、私たちが培ってきた業務理解や社会実装力を組み合わせることで、提供価値は大きく広がります。私は、M&Aとは事業規模を拡大するためではなく、価値共創の領域を広げるための経営判断だと考えています。

アドバニ 取締役会でも、議論の中心はまさにそこでした。「大型案件だから慎重に」という姿勢ではありません。むしろ、「この投資が「Vision2030」の実現にどう結びつくのか」「BIPROGYグループが将来どのような会社を目指すのか」という視点で議論を重ねました。投資の是非ではなく、どのような価値を創出するのか。そのストーリーが描けているかを重視したのです。もちろん、投資回収や資本効率、PMIの進捗を継続的に検証することは、取締役会の重要な責務です。そのうえで、財務的な成果だけでなく、この投資によって当社グループが将来どのような価値を創出できる会社になるのか



まで見届ける必要があります。挑戦に伴うリスクを理解したうえで、その挑戦を成功へ導く仕組みを整えることこそ、私たちの役割です。

AIについても、同様の考え方でしょうか。

齊藤 はい。AIについても考え方は同じです。重要なのは、AIを導入することではなく、お客様と社会の変革をどう実現するかです。AIはあくまで手段であり、長年培ってきた業務理解や社会実装力と組み合わせることで、初めて価値を生み出すことができます。AI時代になればなるほど、この強みはより重要になると考えています。

アドバニ 私はAIの可能性を非常に大きく見ていましたが、同時に、早い段階から倫理や品質、セキュリティなどのリスクにも目を向ける必要があると考えていました。AIは大きな成長機会である一方、AI倫理や個人情報保護、サイバーセキュリティなど、取締役会として目を向けるべき課題もあります。しかし、リスクを理由に挑戦を止めることは適切ではありません。リスクを管理する目的は、挑戦を止めることではなく、適切なガバナンスのもとで安心して、より大胆に挑戦できる環境をつくることです。その意味で、AIガバナンスやAI倫理への取り組みも、企業価値を支える重要な基盤だと考えています。



齊藤 私もその点は非常に重要だと考えています。だからこそ、当社グループは2020年の段階からAIポリシーを策定し、AIガバナンスを整備することで、お客様が安心してAIを活用できる環境づくりにも取り組んでいます。AIの時代になるほど、経営者に求められる役割も変わります。答えを示すこと以上に、「何を問い、お客様と共にどのような未来を描くか」が重要です。技術を活用するだけでなく、人とAI、人と組織、企業と社会のより良い協力の在り方を設計していくことが、経営に問われているのだと思います。

アドバニ その点は、指名・報酬委員会でも繰り返し議論しています。AIが進化しても、企業価値を生み出すのは最終的には人です。だからこそ、私たちは経営人財を現在の成果だけでは評価しません。「Vision2030」、そしてその先を見据えれば、現在の事業を着実に運営する力に加え、既存事業を変革できる人、新しい事業を創出できる人、テクノロジーと経営の両方を理解できる人、多様な人財を率いることができる人が必要です。どれだけ未来を描き、人を育て、組織を変革できるか。その視点こそが、これからの経営陣に求められる資質だと考えています。

齊藤 私はまさにそこが重要だと思っています。AIが急速に進化する中で、人に求められるのは、何を問い、お客様やパートナーと共にどのような未来を描くのかという力です。その力を持つ人財が、これからの当社グループの競争力を支えていくと考えています。

企業価値を支えるのは、「挑戦」と「対話」

「Vision2030」の実現に向けて、今後、取締役会や指名・報酬委員会でさらに議論を深めるべきテーマは何でしょうか。

アドバニ 指名・報酬委員会で私たちが最も重視しているのは、「今の経営を評価すること」だけではなく、その先の経営をどうつくるかです。CEOの選解任や役員報酬を決めるだけではありません。そのためには「Vision2030」、そしてその先を見据え、どのような経営チームが必要なのかを考え続けることが重要です。本当に重要なのは、経営チーム全体が持続的に企業価値を高められる状態にあるかを、中長期の視点で見続けることです。サクセッションプランについても、候補者を議論するだけではありません。どのような経験を積み、ど

のような責任を担わせることで次世代の経営人財を育てていくのか。そのプロセスを重視しています。経営人財は、一朝一夕に育つものではありません。

齊藤 私も、経営は一人で行うものではないと思っています。「Vision2030」の実現には、多様な専門性を持つ経営チームが率直に議論し、一つの方向へ力を合わせる事が欠かせません。私自身も、社外取締役や指名・報酬委員会からの問いによって、戦略の解像度が高まったと感じています。経営者にとって本当にありがたいのは、賛成してもらうのではなく、本質的な問いを投げ掛けてもらえることです。その対話があるからこそ、自信を持って挑戦できます。

アドバニ ガバナンスは、とすると「監督」や「牽制」という言葉で語られがちです。しかし、規律だけでは企業は成長できません。社会課題が複雑化し、技術革新のスピードが増す時代には、新たな挑戦を後押しし、必要な場面では軌道修正を促すことが重要です。私は、BIPROGYのガバナンスの特徴は、「挑戦を止めないガバナンス」にあると思っています。リスクを見ることはもちろん重要ですが、それ以上に、挑戦を成功へ導くための問いを投げ続けることが、取締役会、そして指名・報酬委員会の役割です。

齊藤 私もそう感じています。経営者が安心して挑戦できるのは、率直に議論できる取締役会があるからです。多様な立場の人々が率直に対話を重ねながら、より良い意思決定を積み重ねていく。その企業文化こそが、当社グループの競争力であり、「Vision2030」を実現する原動力になると信じています。

これからも社外取締役を含めた経営チームとして、「Vision2030」とその先の未来を見据えた判断力と変化への耐性を高めながら、BIPROGYグループ全体で取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

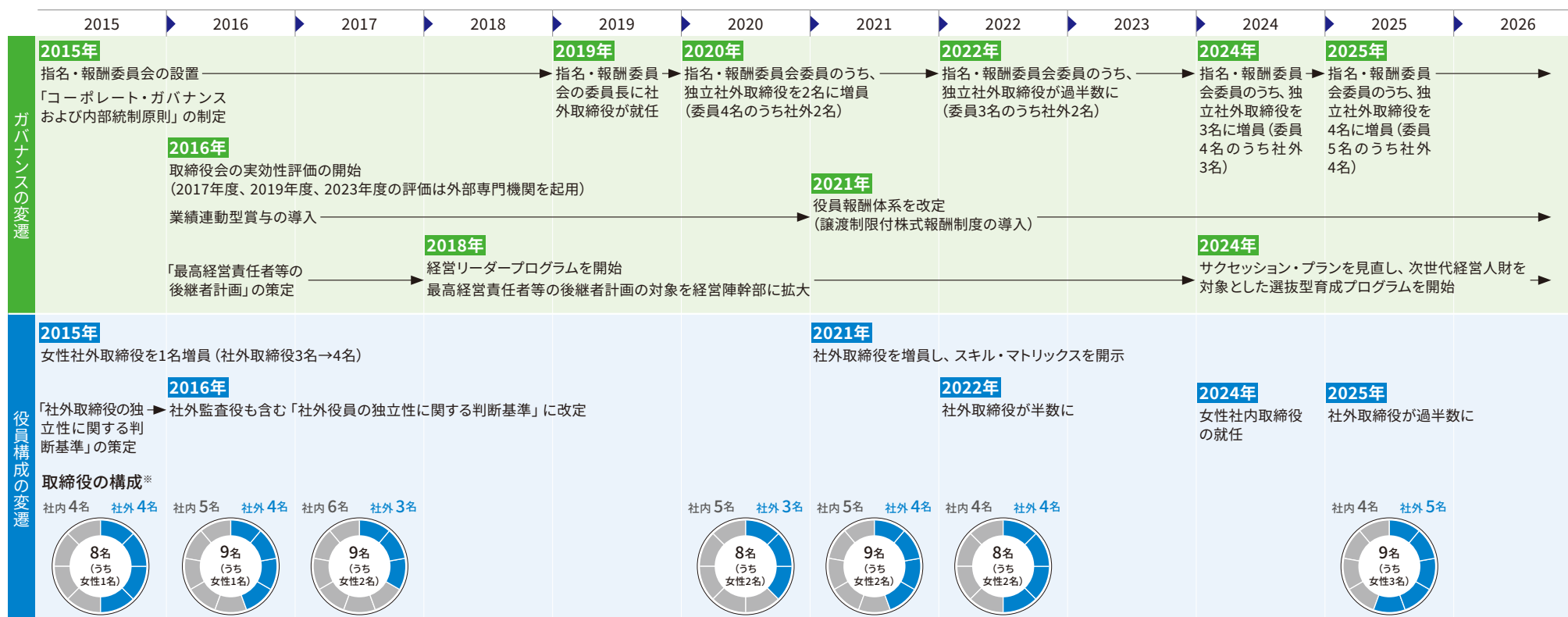
マテリアリティ

コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上

BIPROGYグループが持続的に成長し、中長期的な企業価値の向上を図るためには、適正かつ有効な監視・監督のもと、経営者による健全かつ迅速な経営判断を可能とする仕組み（コーポレート・ガバナンス）が不可欠であり、当社はその構築および維持ならびに不断の改善を行います。

また、社会課題を解決する企業として社会に貢献していくために、すべてのステークホルダーとの信頼関係を構築することができるよう、「ステークホルダーの声に真摯に耳を傾け、企業価値向上に努めます」を企業理念の一つとして定めるとともに、当社はこの理念に沿って事業活動を進めます。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

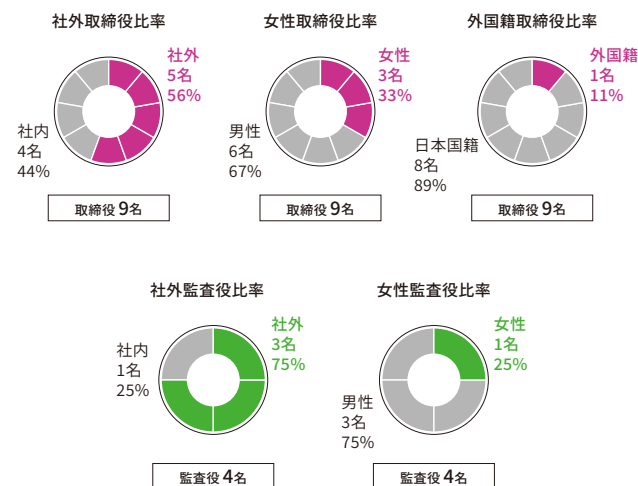


※ 各年の定時株主総会後の取締役の構成を記載

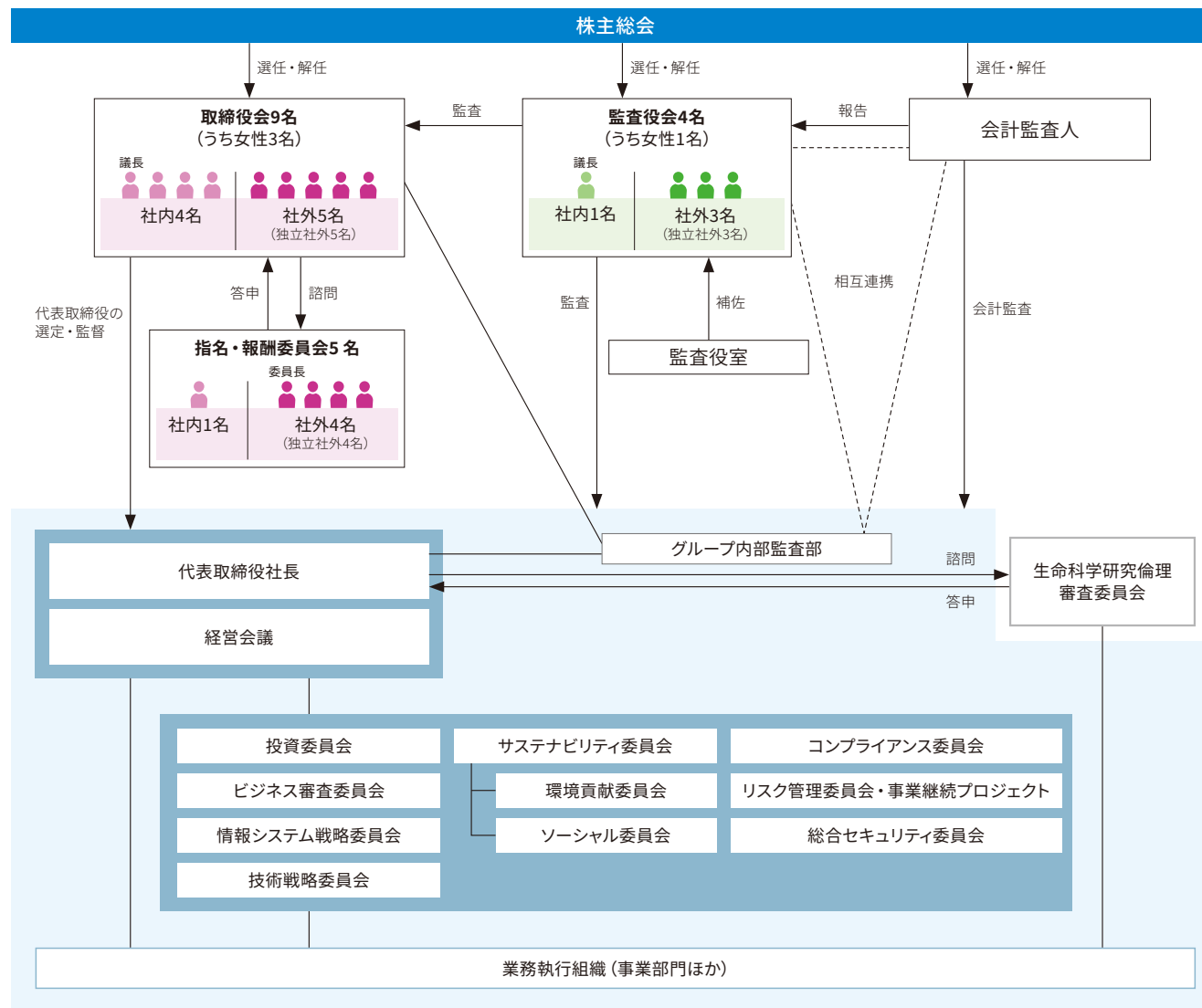
コーポレート・ガバナンス体制

当社は、社外取締役を含む取締役会による監督および社外監査役を含めた監査体制が経営の監視に有効と判断し、監査役会設置会社制度を採用しています。取締役会は、変化の激しい業界特性を踏まえ、業界や社内事情に精通した社内取締役を中心としつつ、豊富な経営経験や専門知識等を有する社外取締役を選任することで、より広い視野と客観性を備えた意思決定と実効性の高い監督機能の発揮を図っています。また、経営の監督と執行を分離し、迅速な業務執行を実現するため、執行役員制度および業務執行役員制度を採用し、適切な範囲で権限委譲を行っています。

役員の構成



コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年6月25日現在)



取締役会

2025年度実績 開催：12回

原則として毎月開催。当社の経営の基本方針その他重要事項等の審議、決定を行うとともに、取締役および執行役員による職務執行を含め、経営全般に対する監督を行っている。また、経営環境の変化に迅速に対応できる機動的な経営体制の確立と取締役の経営責任を明確にするため、取締役の任期を1年としている。

監査役会

2025年度実績 開催：16回

各監査役は取締役会をはじめとする重要な会議への出席、業務や財産の状況の調査、会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使等を通じて、取締役の職務執行および内部統制システムに関わる監査を行っている。なお、監査役の監査の実効性を高め、かつ監査機能が円滑に遂行されるよう、監査役室員（専任者2名）が監査役の職務遂行を補佐している。

2025年度の重点監査項目

- 経営方針、経営計画の遂行状況
- 内部統制システムの強化に向けた取り組み状況
- リスク管理の高度化に向けた取り組み状況
- コンプライアンス態勢強化への取り組み状況
- 組織風土の改善への取り組み状況

2025年度取締役会における主な審議内容

	2025年									2026年		
	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取締役会の開催	●	●	●●	●		●		●	●	●	●	●
「経営方針（2024-2026）」の進捗状況	→											
出資案件の検討				●		●	●	●	●			●
役員等の人事や評価、報酬に関する事項	●	●	●						●	●		●
当社グループのリスク管理やコンプライアンスを含む内部統制システムの運用状況	●	●		●		●	●			●		
政策保有株式や取締役会の実効性評価を含むコーポレートガバナンス・コードに関する取り組み状況		●	●	●		●		●	●	●		●
サステナビリティに関する取り組み状況			●	●		●						●
投資家との対話状況	●					●						
組織風土改革等の取り組み状況				●				●				

指名・報酬委員会

2025年度実績 開催：14回

当社役員および執行役員の人事、報酬に関する事項を審議・答申するため、取締役会の諮問委員会として設置。決議の成立には独立社外取締役の出席を必須とし、かつ独立社外取締役を含む出席委員の全員一致が必要。

2025年度の指名・報酬委員会における主な審議内容

- 取締役会・監査役会の構成や取締役・監査役に求められる専門性と経験（スキル・マトリックス）に関する事項
- 取締役および執行役員候補者の人事案（代表取締役、職務代行順位、実績評価および再任妥当性、後継者育成計画等を含む）
- 賞与支給額
- 譲渡制限付株式の発行・割り当て

※ 指名・報酬委員会の審議結果は、取締役会に報告・答申を行っています。

グループ内部監査部

当社グループ全体の内部統制の有効性と効率性を監査するために、独立した当社社内組織として設置。社内組織およびグループ子会社の活動状況を確認し、監査を実施している。また、取締役会において監査結果を報告している。

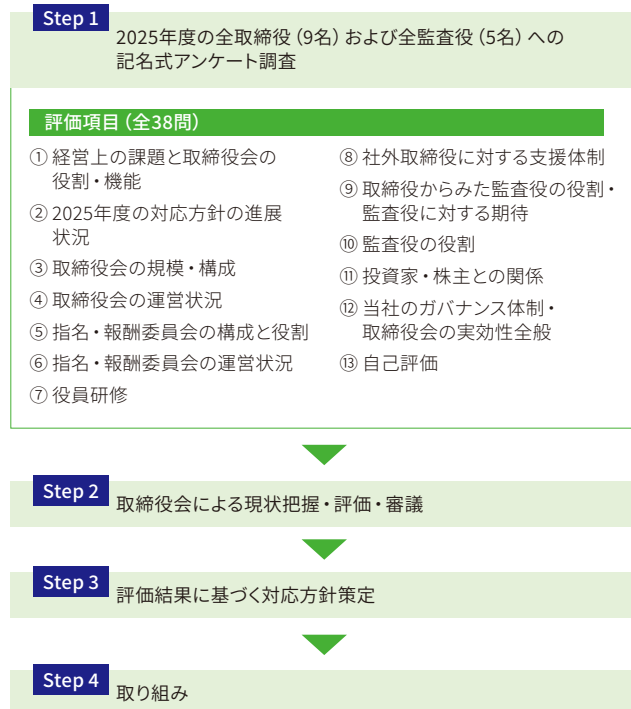
経営会議

業務執行の重要事項を決定するための意思決定機関として、取締役を兼務する執行役員および社長が任命する者を構成員とする経営会議を設置し、効率的な意思決定を行っている。なお、経営会議には監査役が出席できることとしており、通常、常勤監査役が出席する。

取締役会の実効性評価

当社は、持続的な企業価値向上のために、取締役会がその機能を十分に発揮し、ガバナンスの強化を図ることが重要であると考えています。そのため、2015年度より毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。2025年度は、取締役・監査役全員を対象に記名式アンケートを実施し、その結果について外部コンサルタントによる分析を行いました。分析結果を踏まえ、取締役会の現状や課題、改善に向けた取り組みについて審議・評価しました。

評価方法



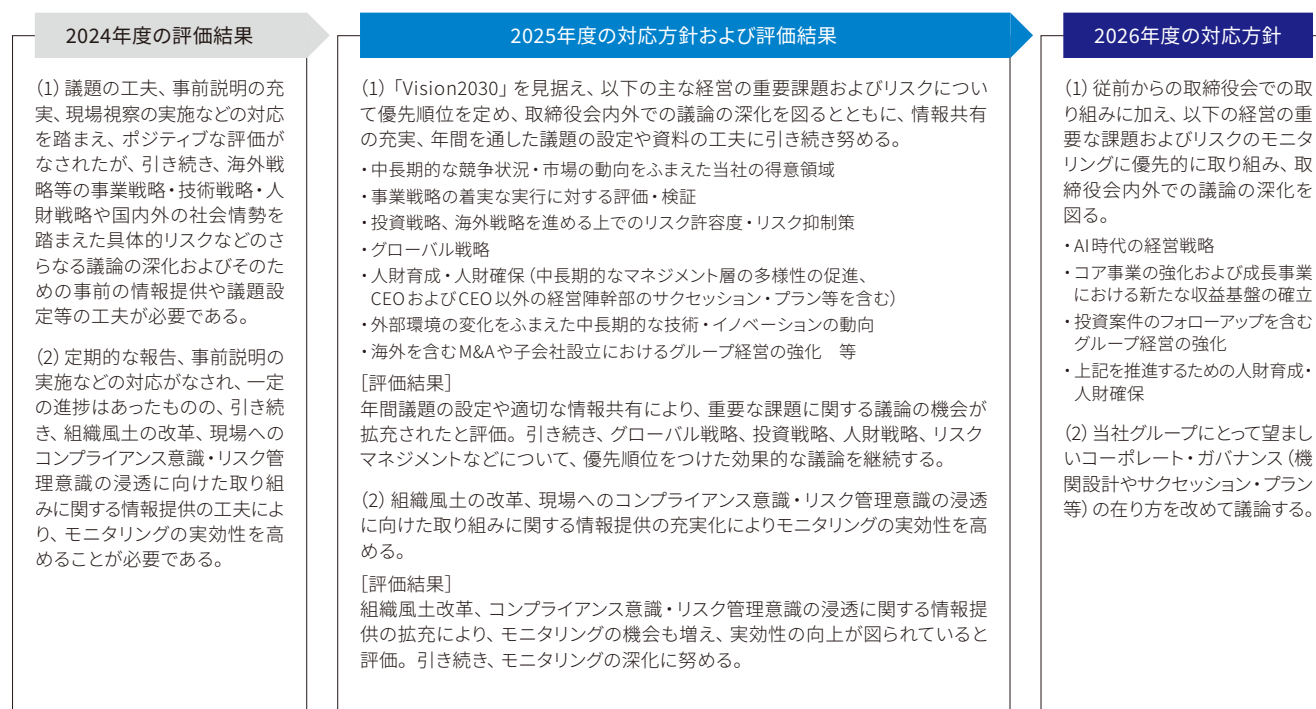
2025年度の評価結果と2026年度の対応方針

質問票の結果をもとに、取締役会にて審議した結果、評価項目に関しては、総じて高い評価となり、下図の「2025年度の対応方針」に関する取り組みも高い評価がなされました。他方、「経営上の課題と取締役会の役割・機能」を中心に、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた取り組みが必要な事項として次の項目が挙げられました。

■取り組みが必要な事項

1. 重要な経営課題として、グローバル展開に伴う人財確保を含む人財戦略、AI技術の発展への対応、大型投資のPMIを含む経営管理の高度化やグループ経営におけるガバナンス強化、経営方針の達成に向けたリスクマネジメント等が挙げられており、優先度も踏まえながら、これらのモニタリング・議論をさらに充実させる必要がある。
2. 取締役会の役割・機能としては、特に、経営戦略、リスク管理、資本配分、人財戦略などに対する監督機能の発揮が重要。また、経営のスピードや柔軟性、取締役会の実効性と監督機能のさらなる高度化などの観点から、執行側へのさらなる権限移譲の可能性も含め、当社グループにとって、より望ましいコーポレート・ガバナンスの在り方の議論を深化させていくべきである。

2025年度の評価結果と2026年度の対応方針



取締役・監査役の構成、スキル・マトリックス

		在任年数	2025年度の出席状況 (出席回数／開催回数)			スキル・マトリックス						
			取締役会	監査役会	指名・報酬委員会	他社での 経営経験	業界知識	技術・研究開発	財務・会計	法務／ リスクマネジメント	ESG／ サステナビリティ ^{※1}	グローバル ビジネス
取締役	代表取締役社長 CEO (取締役会議長)	齊藤 昇	10年	12/12回	—	—		●	●	●	●	●
	代表取締役専務執行役員 CSO	葛谷 幸司	10年	12/12回	—	—		●	●	●	●	
	取締役執行役員 CHRO (指名・報酬委員会委員)	澤上 多恵子	2年	12/12回	—	14/14回		●	●	●	●	
	取締役	金沢 貴人	5年	12/12回	—	—	●	●	●	●		
	取締役 (社外取締役) (指名・報酬委員会委員長)	ナリン アドバニ	5年	12/12回	—	14/14回	●	●	●	●		●
	取締役 (社外取締役) (指名・報酬委員会委員)	池田 義典	4年	12/12回	—	14/14回			●	●		●
	取締役 (社外取締役) (指名・報酬委員会委員)	大崎 麻子	3年	12/12回	—	14/14回				●	●	●
	取締役 (社外取締役) (指名・報酬委員会委員)	片山 雄 ^{※2}	2年	12/12回	—	11/11回	●	●	●	●		
	取締役 (社外取締役)	寺浦 康子 ^{※3}	1年	10/10回	—	—				●	●	●
監査役	監査役 (監査役会議長)	古林 幹教	2年	12/12回	16/16回	—		●	●	●		
	監査役 (社外監査役)	松永 諭 ^{※4}	1年	10/10回	11/11回	—	●		●	●		
	監査役 (社外監査役)	淵崎 正弘 ^{※4}	1年	10/10回	11/11回	—	●	●	●	●		
	監査役 (社外監査役)	井上 雅子 ^{※4}	1年	10/10回	11/11回	—			●	●		●

※1 ESG (環境・社会・ガバナンス) のSには人財戦略、ダイバーシティ&インクルージョン等も含めています。

※2 片山 雄一氏は、2025年6月25日に指名・報酬委員会委員に選定され、同日以降に開催した指名・報酬委員会の回数は11回です。

※3 寺浦 康子氏は、2025年6月25日に取締役に就任し、同日以降に開催した取締役会の回数は、10回です。

※4 松永 諭氏、淵崎 正弘氏および井上 雅子氏は、2025年6月25日に監査役に就任し、同日以降に開催した取締役会の回数は10回、監査役会の回数は11回です。

スキル・マトリックスの項目選定理由

他社での経営経験	事業環境が急速に変化する中、経営者が「経営方針 (2024-2026)」のもと、的確かつ迅速な経営判断を行い、会社を社会的価値創出企業へ変革させていくためには、他社の企業経営経験や実績を持つ社外取締役による的確な助言・監督が有用である。	法務／ リスクマネジメント	中長期的な企業価値向上を図るためには、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、多様化・複雑化するリスクに的確かつ迅速に対応するためのリスクマネジメントが不可欠であることから、これらに関する豊富な知見が必要である。
業界知識	会社が「経営方針 (2024-2026)」のもと、お客様やパートナーとともにビジネスエコシステムを拡大していくためには、ICT、DXをはじめとする情報サービス業界の豊富な知識が必須である。	ESG／ サステナビリティ	「経営方針 (2024-2026)」のもと、当社が目指す持続可能な社会の実現のためには、気候変動への対応、人財戦略、ダイバーシティ&インクルージョンを含む ESG／サステナビリティ推進に関する豊富な経験や知見が求められる。
技術・研究開発	テクノロジーが急速に進化する中、会社が「経営方針 (2024-2026)」のもと、お客様やパートナーとともにビジネスエコシステムを拡大していくためには、先端テクノロジーを含む技術や研究に関する豊富な知見が必須である。	グローバルビジネス	お客様やパートナーとともにビジネスエコシステムを拡大していくにあたっては、ボーダレスな視点が不可欠であることから、グローバルビジネスに関する豊富な知見が求められる。
財務・会計	会社が透明・正確な財務報告、強固な財務基盤、持続的な企業価値向上に向けた戦略投資、適正な株主還元を配慮した資本政策を実現するにあたっては、財務・会計に関する豊富な知見が必要である。	取締役の選任理由は、第82回定時株主総会招集通知 (P.12-16) をご覧ください。 https://www.biprogy.com/invest-j/uploads/2026gm.pdf	



役員一覧 (2026年6月25日現在)

取締役


**代表取締役社長
CEO
齊藤 昇**
当社株式所有数
37,000株

1986年 4月 当社入社
2004年 4月 当社産業流通第二事業部長
2009年 4月 当社流通事業部長
2010年 4月 当社流通第二事業部長
2012年 4月 当社ビジネスサービス事業部長
2013年 4月 当社執行役員
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員
2020年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2022年 6月 セイコーグループ (株)
社外取締役 (現)
2024年 4月 当社代表取締役社長 (現)


**代表取締役
専務執行役員
CSO
葛城 幸司**
当社株式所有数
21,900株

1985年 1月 当社入社
2007年 7月 当社SW & サービス本部 S-BITS
適用統括 PM
2011年 4月 当社金融第三事業部長
2012年 4月 当社金融事業部門副部門長
2014年 4月 当社執行役員 兼 経営企画部長
2016年 4月 当社常務執行役員
2016年 6月 当社取締役常務執行役員
2021年 4月 当社取締役専務執行役員
2024年 4月 当社代表取締役専務執行役員 (現)


**取締役執行役員
CHRO
澤上 多恵子**
当社株式所有数
7,500株

1993年 4月 当社入社
2016年10月 当社広報部長
2020年 4月 当社経営企画部長
2021年 4月 当社業務執行役員 CRMO
2024年 4月 当社執行役員
2024年 6月 当社取締役執行役員 (現)


**取締役
金沢 貴人**
当社株式所有数
なし

1998年12月 大日本印刷 (株) ビジネスフォーム
事業部東京営業企画本部デジタル・
ネットワーク化推進部長
2017年 4月 (株) DNP データテックノ代表取締役
社長
2018年 4月 大日本印刷 (株) 情報システム部長
2018年 7月 同社ABセンターICT事業開発部長
2019年 6月 同社執行役員ABセンターICT事業
開発部長
2021年 6月 当社取締役 (現)
2021年10月 大日本印刷 (株) 執行役員 AB
センター長、情報システム本部担当
2022年 6月 同社常務執行役員 ABセンター長、
情報システム本部担当
2024年 6月 同社常務取締役ABセンター長、
情報システム本部担当、教育・研究開発
本部ICT統括室担当、コンテンツ・
XRコミュニケーション本部担当
2026年 4月 同社常務取締役ABセンター長、
情報システム本部担当、教育
ビジネス本部担当、技術・研究開発
本部ICT統括室担当、同本部AX
共創推進室担当、コンテンツ・XR
コミュニケーション本部担当 (現)


**取締役
(社外取締役
独立役員)
ナリン アドバニ**
当社株式所有数
なし

1984年 4月 ベンチャー投資家、投資・経営戦略
アドバイザー (現)
1998年 9月 eSQL (株) 取締役
Chief Marketing Officer
2007年 1月 バルコ (株) 代表取締役社長
(2011年7月退任)
2009年 8月 Barco Electronic Systems Pvt Ltd.
代表取締役社長 (2011年8月退任)
2010年 1月 UCLA アンダーソン/シンガポール
国立大学ビジネススクール修了
2011年 9月 Barco Pte Ltd. アジア太平洋担当
副社長 (2015年12月退任)
2013年 8月 シンガポール国立大学経営学部
客員講師 (2023年8月より特任教授、
2025年4月よりプログラムディレクター
(現))
2015年11月 KPISOF Inc (現 entomo pte ltd)
Co-Founder (現)
2016年 2月 Grey Orange Pte. Ltd. アジア太平洋
CEO (2019年3月退任)
2021年 6月 当社社外取締役 (現)
2023年 2月 大学院大学至善館特任教授 (現)
2023年 3月 一般社団法人横浜インデセン
代表理事 (会長) (現)


**取締役
(社外取締役
独立役員)
池田 義典**
当社株式所有数
なし

1985年 4月 国税庁入庁
1992年 7月 広島国税局瀬戸税務署長
1995年 7月 ハーバード大学ロースクール
(Master of Laws 1996年6月取得)
2004年 7月 ジョージタウン大学ローセンター
客員研究員 (2005年6月退任)
2008年 7月 国税庁長官官房相互協議室長、
名古屋国税局総務部長、
国税庁長官官房国際業務課長、
同課査察部調査課長、
沖縄国税事務所長等を歴任
2020年10月 社・本郷税理士法人・国際税務
担当統括部長
2020年11月 税理士登録
2021年 4月 明治大学専門職大学院グローバル・
ビジネス研究科兼任講師 (2022年
4月より特任教授、2026年4月より
教授 (現))
2022年 4月 社・本郷税理士法人 特別顧問 (現)
2022年 6月 当社社外取締役 (現)


**取締役
(社外取締役
独立役員)
大崎 麻子**
当社株式所有数
なし

1997年 5月 米国コロンビア大学国際公政策
大学院修了 (国際関係修士、国際
人権・人権問題専攻)
1997年 6月 国際連合開発計画 (UNDP)
ニューヨーク本部 (資金渉外局、
開発政策局) 入局
2005年 1月 国際協力・ジェンダー・
スペシャリストとして独立 (現)
2011年 6月 特定非営利活動法人 Gender Action
Platform 理事 (現)
2016年 4月 外務省「女性・平和・安全保障 (WPS)
行動計画」評価委員 (現)
2021年 4月 内閣府男女共同参画会議専門委員 (現)
2022年 1月 ISO/PC337「ジェンダー平等の推進
及び実施のガイドライン」国内
委員会委員・日本代表エグゼクティブ
2023年 6月 当社社外取締役 (現)
2024年 1月 外務省 国連女性の地位委員会
(CSW) 日本代表 (現)
2024年 4月 早稲田大学教育学部非常勤講師 (現)
2024年 9月 一般社団法人チェンニングメン理事 (現)
2025年 5月 (株) フジテレビジョン
サステナビリティ経営委員会外部
アドバイザーボードメンバー (現)
2026年 3月 (株) テノ. ホールディングス
社外取締役 (監査等委員) (現)


**取締役
(社外取締役
独立役員)
片山 雄一**
当社株式所有数
なし

1979年 4月 (株) 日本興業銀行 (現・(株) みずほ
銀行) 入行
2008年 4月 (株) みずほコーポレート銀行
(現・(株) みずほ銀行) 執行役員
2009年 7月 同行常務執行役員営業担当役員
2012年 4月 (株) みずほ銀行常務執行役員
営業店副担当役員
2013年 4月 (株) オリエンタルランド
常務執行役員
2013年 6月 同社取締役常務執行役員
2015年 4月 同社取締役専務執行役員
2019年 4月 同社取締役副社長執行役員
2022年 4月 同社取締役副社長執行役員
CVC事業・経理部・スポンサー
マーケティングアライアンス部管掌、
事業開発部担当
2024年 4月 同社取締役副社長執行役員
スポンサーマーケティング
アライアンス部・格合事項担当
2024年 6月 当社社外取締役 (現)
2025年 4月 (株) オリエンタルランド取締役
2025年 6月 (株) オリエンタルランド顧問
(2026年6月退任)


**取締役
(社外取締役
独立役員)
寺浦 康子**
当社株式所有数
なし

2000年 4月 弁護士登録
2006年10月 ニューヨーク州弁護士資格取得
2010年 3月 エンペバー法律事務所設立 (現)
2019年 6月 セイコーホールディングス (株)
(現セイコーグループ (株))
社外取締役
2022年 6月 (株) リョーサン社外取締役
(監査等委員)
2024年 5月 (株) セレコパレシジョン
社外監査役 (現)
2025年 6月 センコーグループホールディングス
(株) 社外取締役 (現)
当社社外取締役 (現)

監査役


**常勤監査役
古林 幹毅**
当社株式所有数
378株

1986年 4月 当社入社
2011年 7月 流通第二事業部ビジネスサービス
営業五部 部長
2014年 4月 ビジネスサービス事業部営業一部
部長
2016年 4月 総合マーケティング部 部長
2018年 4月 グループマーケティング部 部長
2020年 6月 グループマーケティング部 部長 兼
Emellience Partners (株) 取締役
2020年11月 グループマーケティング部 部長 兼
Emellience Partners (株) 取締役
(2021年6月退任) 兼
テック・コミュニケーション (株)
代表取締役 (2021年3月退任)
2021年 6月 ユニアデックス (株) 監査役
2024年 6月 当社監査役 (現)


**常勤監査役
(社外監査役
独立役員)
松永 諭**
当社株式所有数
100株

1989年 4月 農林中央金庫入庫
2009年 8月 同金庫審査部部長代理 兼 審査役
2010年 7月 同金庫審査部副部長 兼 審査役
2012年 7月 同金庫総務部長
2014年 6月 同金庫審査部部長
2017年 7月 同金庫大阪支店長
2019年 4月 同金庫常務執行役員
(2021年3月退任)
2021年 4月 同金庫常務執行役員 (2021年6月退任)
2021年 6月 宝ホールディングス (株) 社外監査役
(2025年6月退任)
2025年 6月 当社監査役 (現)


**監査役
(社外監査役
独立役員)
淵崎 正弘**
当社株式所有数
なし

1979年 4月 (株) 住友銀行 (現 (株) 三井住友
銀行) 入行
2007年 4月 同執行役員事務統括部長
2009年 5月 (株) USOL 顧問 (2009年6月より
取締役専務執行役員)
2010年 4月 (株) 三井住友銀行常務執行役員
(2011年4月よりCIO)
2011年 4月 (株) 三井住友フィナンシャル
グループ常務執行役員
(株) 日本総合研究所取締役
(株) 三井住友フィナンシャル
グループ取締役
2011年 6月 (株) 三井住友銀行取締役 兼
専務執行役員
2015年 5月 (株) 日本総合研究所代表取締役
社長 兼 最高執行役員
2019年 6月 同社取締役会長
2020年 6月 同社特別顧問 (2026年5月より顧問
(現))
2021年 6月 丸大食品 (株) 社外取締役 (現)
2025年 6月 当社監査役 (現)


**監査役
(社外監査役
独立役員)
井上 雅子**
当社株式所有数
なし

1996年10月 青山監査法人 (現PwC Japan有限
責任監査法人) 入所
2019年 4月 企業会計基準委員会 (ASBJ) 実務
対応専門委員会専門委員 (2025年
6月退任)、日本公認会計士協会
会計制度委員会ASBJ実務対応
専門委員会専門委員 (2022年8月
より専門委員長、2025年6月退任)
2022年 7月 PwCあらたに有限責任監査法人
(現PwC Japan有限責任監査法人)
パートナー (2025年6月退任)
2023年 4月 日本公認会計士協会修了審査運営
委員会出題委員 (現)
2025年 6月 当社監査役 (現)

執行役員、業務執行役員、理事

常務執行役員		執行役員		業務執行役員								理事	
CMO				CTO		CIO		CRMO					
永島 直史	山田 健嗣	CISO 宮下 尚	奥山 直哉	佐藤 秀彰	千葉 真介	中津川 信昭	渡邊 弘巳	金井 智	松本 裕志	高成田 彰	中村 修二	宮田 勲	
	井上 慎一	CFO 今井 泰広	CCO 山内 宜子		村上 明伸	松尾 由香里	安嶋 健太郎	岩本 一士	藤元 達也	松本 茂樹	宮地 寿昌	香林 愛子	

役員報酬制度

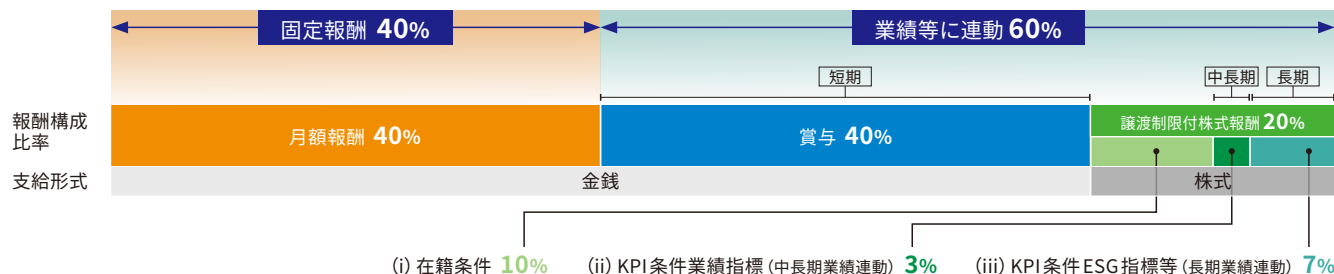
業務執行取締役の報酬として、業績目標を100%達成した場合には固定報酬、業績連動賞与（親会社の所有者に帰属する当期利益に連動）、株式報酬の割合が4：4：2となるように設計しています。

社外取締役などの非業務執行取締役については、実効性ある経営の助言・監督機能を担うため、業績と連動しない固定的な月額報酬のみを支給することとしています。なお、取締役の個人別の報酬の内容の決定については、社外の客観的かつ公正な意見を反映させるため、指名・報酬委員会に委任しています。

中長期・長期業績に連動した譲渡制限付株式報酬

当社は2021年度に、中長期業績と連動する業績指標に加え、気候変動等のサステナビリティ課題への対応実績を含む長期業績条件を盛り込んだ役員報酬制度を導入しました。中長期的に企業価値を向上させ、報酬の中長期・長期業績との連動性を高めることを目的としています。

業務執行取締役の報酬イメージ



a 固定報酬（月額報酬） 40%

取締役の月額報酬は月額35百万円、監査役の月額報酬は月額8百万円を上限としています。

b 賞与（短期業績連動） 40%

業務執行取締役の賞与の支給総額は、年400百万円を上限としており、親会社の所有者に帰属する当期利益に応じて指名・報酬委員会にて定める基準係数（当面の間は最大0.5%）および役職別基準額に従い、取締役会にて具体的な支給総額を決定する旨の決議をしています。

c 譲渡制限付株式報酬 20%

業務執行取締役に対し譲渡制限付株式報酬を採用し、(i) 在籍条件、(ii) 中長期の業績指標（当社株式に係る株主総利回り（TSR）の対TOPIX成長率）、(iii) ESG指標（☞P.15-16参照）の3つの条件・指標を取り入れており、それぞれに対し、3：1：2の割合で割り当てられます。

(i) の在籍条件は、株式保有を通じて株主と意識・価値共有を図ることを目的としています。(ii) の業績指標については、中長期の業績と連動させるとともに、TOPIXとの比較により、市場全体の影響とは別に当社単独での企業価値向上の実現の度合いを測るための指標として、(iii) ESG指標については、当社が取り組む重要課題の実現のための指標として設定しています。

なお、譲渡制限付株式報酬としての金銭債権の総額は年200百万円（これを対価として発行または処分される普通株式総数は年66,000株以内）を上限としています。

2025年度に係る役員の報酬額等の決定過程における取締役会および指名・報酬委員会の活動内容

a. 取締役会

2026年3月期の役員報酬等については、2025年6月期の取締役会において、譲渡制限付株式報酬の発行・割り当て等の決議、および2026年5月期の取締役会において、業績連動型賞与の支給の決議を行いました。また、固定報酬の支給については、2021年5月期の取締役会において決議したところに従い支給しています。

b. 指名・報酬委員会

2026年3月期の役員報酬等に関する指名・報酬委員会を4回開催し、2026年3月期の業績連動型賞与の支給、譲渡制限付株式の発行・割り当て等について検討を行いました。

2025年度の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数（名）
		a 固定報酬	b 賞与	c 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く。)	348	138	155	54	4
監査役 (社外監査役を除く。)	37	37	—	—	2
社外役員	96	96	—	—	11

(注) 1. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

2. 非業務執行取締役1名は、賞与および株式報酬の支給対象ではありません。
3. 社外取締役および監査役は、賞与および株式報酬の支給対象ではありません。
4. 左記のうち株式報酬は、業務執行取締役3名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用のうち、2025年度に費用計上した額を記載しています。
5. 役員退職慰労金制度は、2006年4月28日開催の取締役会において決議のうえ、2006年6月30日付で廃止しています。
6. 左記には、2025年6月25日開催の第81回定時株主総会終結の時をもって退任した社外監査役3名の在任中の報酬等の額が含まれています。

サクセッション・プラン

当社では、最高経営責任者を含む経営陣幹部の選定プロセスの透明性を確保するため、独立社外取締役が委員長を務める指名・報酬委員会において後継者に関する計画（サクセッション・プラン）を審議し、その内容を取締役会へ報告しています。

サクセッション・プランでは、最高経営責任者に求められる重要な資質として、「真摯さ (Integrity)」を基盤に、「新しいものを生み出す力」「よりよくする力」「保つ力」の3つのカテゴリで「先見性・ビジョン構築力」「改革力」など7つのコンピテンシーを定めています。これらのコンピテンシーの発揮度は、転換・変革期か継続・拡大期かといった事業環境によって変化すると考えています。

また、経営陣幹部の後継者候補となる人財パイプラインの強化に向け、人財戦略の重点施策として「次世代経営人財」の育成を進めています。



最高経営責任者に求められる資質

7つのコンピテンシー		
真摯さ (Integrity) +	① 先見性・ビジョン構築力	新しいものを生み出す力
	② 洞察力・本質を見抜く力	
	③ 決断力	よりよくする力
	④ 改革力	
	⑤ 情熱・発信力	
	⑥ 実行・完遂力	保つ力
	⑦ 多様性の受容・適応力	

■ 新しいものを生み出す力

先見性・ビジョン構築力	当社グループの将来を見通し、高い志を持ってビジョンを掲げ、未来への約束（コミットメント）をする力
洞察力・本質を見抜く力	グローバルな視点で世界の潮流や変化を読み解き、日本経済、つまり世の中の動きを洞察し、あらゆるものの価値の本質を見抜く力
決断力	予測不可能な状態の中でも、リスクを認識したうえで、揺らぐことなく信念を持って方向性を決める力

■ よりよくする力

改革力	前例や慣習にとらわれず、意欲的な姿勢で道なき道を切り拓き、困難に遭遇してもあきらめず、やり抜く力
情熱・発信力	何事にも情熱を持って取り組み、広くコミュニケーションをとりながら、周囲の協力や信頼・応援を得て進む力。また、高い情報感度と受信能力を持ち、夢の実現や達成すべき目標、課題解決の方向性に向けた発信ができる力

■ 保つ力

実行・完遂力	企業が目指すべき高い目標とゴールを設定し、リーダーシップを発揮し、必ず実行し、やり遂げ、結果を残す力
多様性の受容・適応力	企業の内外を問わず、さまざまな立場の人の価値観を認め、既存概念や既存の枠組みにとらわれず、広く交流する力。また、バックグラウンドが異なるさまざまな企業の立場やものの考え方、異文化を理解し、積極的に関係を構築する力

「次世代経営人財」の育成

当社では、経営陣幹部の後継者を継続的に輩出するため、サクセッション・プランに基づく人財パイプラインの強化を進めています。「経営方針（2024-2026）」では、人財戦略の重点施策として「次世代経営人財」の育成に取り組んでいます。「次世代経営人財」とは、グループの価値向上に高い志を持ち、前例にとらわれない発想と行動力、周囲を巻き込むビジョンによって変革を牽引する人財です。

2018年度より、公募制の「経営リーダープログラム」を通じて変革を担う人財の育成に取り組んできました。一方で、人財パイプラインの強化や登用との連動が十分ではないという課題があったため、サクセッション・プランを見直し、2024年度から2階層の選抜型育成プログラムを開始しています。多面的なアセスメントに加え、現経営陣幹部によるコーチングやアサインメントを組み合わせ、体系的な育成を進めています。さらに、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、マネジメント層全体の育成基盤強化を図っています。

選抜型育成では、重点育成領域として、「ビジョン構築力」「改革力・変革力」「決断力」「経営マインド」の4項目を設定しています。これらは、最高経営責任者に求められる資質を基盤に、環境変化や経営課題の複雑化が進む中で、特に重要な能力として定めたものです。

また、「次世代経営人財」を可視化するとともに、後継者候補準備率をモニタリングすることで、経営陣幹部の後継者を計画的かつ継続的に輩出していきます。

	サステナビリティ委員会	環境貢献委員会	ソーシャル委員会
設置目的・役割	当社グループのサステナビリティ課題に対する取り組み方針の策定を行うとともに、その実現に必要なマテリアリティを特定し、進捗状況を管理、監督する。また、ESG観点での事業活動全体の適正性判断と活動の推進・評価を総合的に判断し、必要に応じて見直しを要請する役割・機能を持つ。	サステナビリティ委員会の下部機関として、環境貢献（気候変動、水、生物多様性、森林、土地利用等の自然資本等）に関する対応方針の検討、環境貢献を推進するための仕組みの設計と実行状況を管理、監督する役割・機能を持つ。	サステナビリティ委員会の下部機関として、社会分野（人権、ダイバーシティ、働き方改革、健康経営、地域発展・社会貢献等）に関する対応方針の検討、社会分野への対応を推進するための仕組みの設計と実行状況の管理・監督および懸案事項に関する是正指示等を行う役割・機能を持つ。
開催回数（2025年度）	8回	7回	7回
構成員 （2026年6月25日現在）	委員長：CSO（代表取締役専務執行役員） 委員：CFO、CHRO、環境貢献委員会委員長、ソーシャル委員会委員長、コンプライアンス委員会委員長、ユニアデックス社長、その他委員長が任命する者	委員長：サステナビリティ委員会委員長が任命（業務執行役員） 委員：環境貢献委員会委員長がグループ内の関連執行組織の責任者から任命	委員長：サステナビリティ委員会委員長が任命（取締役執行役員） 委員：ソーシャル委員会委員長がグループ内の関連執行組織の責任者から任命
主な議題（2025年度）	- マテリアリティKPIと目標の達成度評価および見直し方針 - サステナビリティ関連方針の改定、新規策定および開示 - サステナビリティ情報開示基準（SSBJ基準）適用義務化に向けた対応 - 各種開示資料におけるサステナビリティ関連情報の品質向上	- マテリアリティ実行状況の管理 - 気候変動移行計画の策定 - インターナルカーボンプライシングの導入 - 環境分野に関する情報開示	- マテリアリティ実行状況の管理 - 労働安全衛生方針の策定 - 当社グループにおけるビジネスと人権対応 - 社会分野に関する情報開示
取締役会への 主な報告事項①	- マテリアリティKPI、目標の進捗と課題 - 環境方針の改定および労働安全衛生方針と腐敗防止方針の策定 - 気候変動移行計画の策定 - 主要ESG評価結果と評価向上に向けた課題		
サステナビリティ関連の 主な監査事項②	BIPROGYグループ環境マネジメントシステムの整備・運用状況の有効性確認として内部監査を実施するとともに、人権・人財・労働等の社会分野についても組織監査等を通じて確認を実施		

政策保有株式について

当社は、取引先との関係維持・強化により収益基盤の拡大につながるなど、当社の企業価値向上に資すると認められる場合には、当該取引先の株式を政策的に保有することがあります。株式取得に際しては、社内規程に則り取得の是非を判断し、保有後においては、毎年取締役会で保有の適否の検証を行い、縮減を進めています。

2025年度末の上場株式の保有銘柄数は、従来より保有していた非上場株式（パートナー）の上場に伴い、前年度末比1銘柄増加しました。また、当社の注力領域における事業拡大を目的とした非上場株式の取得もあり、政策保有株式の貸借対照表上の合計額は、資本合計の8.5%となりました（前年度末：6.8%）。2025年度末において上場株式の保有銘柄数が増加していますが、政策保有株式の縮減方針に変更はなく、今後も保有意義が薄れた銘柄については売却を進めていきます。

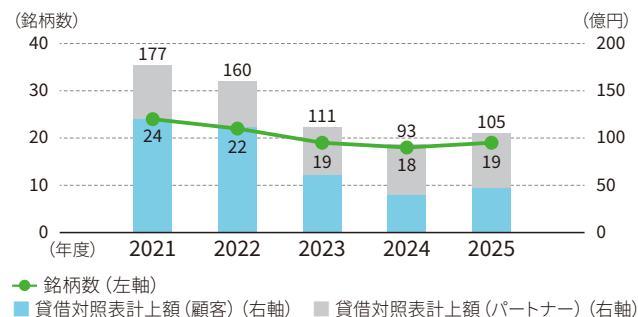
保有する上場株式全銘柄について、個別銘柄ごとに保有目的の持続性および事業戦略との整合性、ならびに関連取引利益等の状況を踏まえ、保有の適否を取締役会にて検証しています。

当社の株式を保有する政策保有株主から売却の意向が示された場合、売却を妨げることは一切行っておらず、適切に売却等に対応しています。

2026年6月開催の取締役会における2026年3月末の保有銘柄に関する検証結果

- 保有目的の持続性、および中長期的視点での事業戦略との整合性を検証
- 上記に加え、関連取引利益等について資本コストも踏まえ検証した結果、保有に係る経済合理性があることを確認

純投資目的以外で当社が保有する株式の銘柄数および貸借対照表上の合計額（上場銘柄）



政策保有株式の貸借対照表上の合計額 資本合計の**8.5%** (2026年3月末)

株主・投資家との建設的な対話

当社グループでは、国内外の株主・投資家の皆様へ適時適切に情報を開示するとともに、双方向のコミュニケーションを積み重ねることが公正な価値評価につながると考えており、CEO、CFO およびコーポレート・ガバナンス推進担当役員が中心となって積極的なIR活動およびSR活動を行っています。国内外の多様な投資スタイル※1の機関投資家の担当者※2との対話内容やいただいた意見・提言は、経営陣幹部および取締役会に対して適宜報告されており、経営の改善に役立てています。

対話の実施状況（2025年度）

対話の形態	対話の回数／社数（延べ数）
決算説明会	4回
経営方針説明会	1回
スモールミーティング	4回
個別面談	330回 機関投資家・アナリスト 691社 うち、機関投資家議決権行使担当者との個別面談 11社
海外ロードショー	4回
証券会社主催カンファレンス	2回

ます。2026年3月期の対話状況に関する取締役会へのフィードバックは、2回実施しました。

※1 アクティブ／パッシブ、グロース／バリュース／配当重視等

※2 ファンドマネージャー、アナリスト、ESG 担当、議決権行使担当等

対話の主なテーマ、関心事項

- 業績全般に関する内容 □ P.44-47、P.75、P.77-78
- 事業環境の変化 □ P.19
- 経営方針における重点戦略および進捗状況 □ P.18-27
- キャピタル・アロケーションに関する考え方 □ P.44-47
- DX、AI等の市場テーマに関する当社グループの対応状況 □ P.21-43

対話やその後のフィードバックを踏まえて、取り入れた事項

- 投資家の関心が高いリテール領域の事業説明会の開催
- AIへの取り組みに関する情報開示の拡充

対話の実効性向上と情報開示強化への主な取り組み

- 証券会社主催カンファレンスへの参加、海外ロードショーを通じた海外投資家との対話の促進

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

コーポレートガバナンス・コードの対応状況ならびにコーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する詳細は、下記のWebサイトをご覧ください。

 **コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則**
コーポレート・ガバナンス報告書
業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）
株主との対話の実施状況等
<https://www.biprogy.com/invest-j/com/governance.html>

インテグリティの向上

マテリアリティ

コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上

BIPROGYグループは、信頼性・持続性のある社会インフラとしてのICTサービス、社会的価値を提供できる企業として、国内外の法令遵守に努めています。また、高い倫理観のもと、社会規範に則り行動し、もって健全かつ透明なビジネス活動を行うことは、リスク管理の側面だけでなく、多様なステークホルダーと信頼関係を構築し、社会課題の解決を図る上で極めて重要であると認識しています。こうした認識のもと、当社グループはコンプライアンスおよび情報セキュリティを重視し、その徹底を通じてステークホルダーからの信頼の維持・向上を図るとともに、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。

コンプライアンス

企業倫理とコンプライアンス

コンプライアンスを業務執行の最重要課題と位置づけ、「企業行動憲章」「グループコンプライアンス基本方針」「グループ役職員行動規範」に基づき、法令・社会規範・社内規則の遵守と倫理的な行動を徹底しています。チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）を委員長とするコンプライアンス委員会のもと、グループ横断で教育・啓発を推進し、役職員の意識向上を図っています。2025年8月には「BIPROGYグループ腐敗防止方針」を策定し、禁止事項および留意事項、適切な報告・相談の仕組みを定めるなど、取り組みの強化を進めています。

コンプライアンス・プログラム

コンプライアンスの徹底に向け、方針・規程の整備・周知、推進体制の構築、内部通報制度の運用、教育研修、意識調査などを柱とするコンプライアンス・プログラムを体系的に推進しています。全役職員に対し、「グループ役職員行動規範」の周知や各種研修を通じて継続的に啓発し、現場への浸透を図っています。あわせて、コンプライアンス週間における専門

家講演の実施や、グループ各社のCCOが参加する「グループ会社CCO会議」による課題認識・事例共有を通じ、実効性の向上に取り組んでいます。

インテグリティ意識の浸透に向けて

コンプライアンスの実効性を継続的に高めるため、全役職員を対象に「コンプライアンス意識調査」を年2回実施しています。調査結果から現場の実態や潜在的課題を把握し、重点施策の見直しや改善につなげることで、PDCAサイクルを回しています。なお、率直な回答を得るため匿名で実施しています。今後も、意識向上に向けた施策の高度化を図り、グループ全体でインテグリティの定着を推進していきます。

内部通報制度

全役職員向けの通報窓口として、コンプライアンス委員会事務局および監査役と直接連絡を取ることができる内部窓口と、外部機関を通して連絡を取ることができる外部窓口を設置しています。通報や違反行為が発覚時には迅速・適切に対応し、違反者への厳正な処分とともに真因分析を行い、再発防止策を講じています。通報者の保護については、改正公益通

報者保護法に基づき不利益取扱いの禁止を徹底し、違反した場合には懲戒処分を行います。これらの運用状況は経営会議および取締役会に報告しています。2025年度は56件の相談を受け、内容に応じて適切に対応しました。今後も安心して利用できる環境整備を進めます。

2025年度に実施した主な施策

- **コンプライアンス意識調査**
回答率は、回答率は98.5%（2025年7月）、97.1%（同年12月）。結果は各組織の責任者と共有し、改善施策に反映。
- **コンプライアンス車座会議**
各職場でコンプライアンスリスクについて対話を実施し、自律的な実践を促進。
- **内部通報制度（ホットライン）の改善**
CCOメッセージや研修を通じ、制度の重要性と安心・安全な利用環境を周知。
- **コンプライアンス教育・啓発**
実践ポイントを示したeラーニングを実施（受講率100%）。
- **コンプライアンス週間の設定、実施**
CCO等によるメッセージ発信に加え、外部有識者による講演を実施し、実践ポイントを共有。

 **グループコンプライアンス基本方針、グループ役職員行動規範**
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/115>

 **BIPROGYグループ腐敗防止方針**
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/116>

情報セキュリティ

情報セキュリティ推進

情報セキュリティ推進体制は、CISOが委員長を務める総合セキュリティ委員会とその下部組織、および当社グループ各組織の情報セキュリティ対策責任者／担当者で構成されています。同委員会は、当社グループのサイバーセキュリティ戦略策定と個人情報保護を統括し、それに対する諸施策を検討・推進します。また、CRMOが委員長を務めるリスク管理委員会と連携し、重大事故発生時には原因究明と再発防止策のグループ全体への徹底を図ります。総合セキュリティ委員会の各活動は、CRMOから経営会議および取締役会へ報告しています。

総合セキュリティ委員会の傘下にはサイバーセキュリティ戦略推進プロジェクトを設置し、組織横断的な体制でグループ全体のサイバーセキュリティリスクへの対応を推進しています。また、CSIRT※1ならびにSOC※2を設置・運用しています。各組織の情報セキュリティ対策責任者および個人情報管理者は、自組織の情報セキュリティに関する一義的な管理責任を負い、ルールの周知徹底、施策の導入、実施状況の点検・改善などを継続的に行い、情報セキュリティの維持・向上を図っています。

サイバーセキュリティ戦略の概要

ビジョン	Cyber Security Foresight 「デジタルコモンズ」を社会実装し、多様な企業をつなぐビジネスエコシステム創出企業としてふさわしいセキュアな環境を提供する				
ミッション	常に世界最高水準の情報セキュリティレベルを目指し、顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業にふさわしいサイバーセキュリティ経営・マネジメントを実現する				
目的	1. ビジネスエコシステムの基盤として、顧客・パートナーに対してセキュアなプラットフォームを提供 2. 顧客・パートナーから安心して選ばれるためのBIPROGYグループの経営品質の維持・向上 3. 社員一人ひとりが情報資産を守り、さまざまな人と場で協働できるセキュアな環境の整備				
施策	システム施策		情報開示・コミュニケーション施策		組織・プロセス施策
	顧客システム・サービス 安全性の高いサービスとプラットフォームを提供	社内システム 安全な環境を継続的に提供	社内外との連携強化に向けた情報開示・共有の推進		サイバー攻撃に負けない体制を構築
人財関連施策			グループ役職員のスキル・能力・意識を向上		
経団連 サイバーセキュリティ経営宣言2.0			経済産業省 サイバーセキュリティ経営ガイドライン		日本政府 サイバーセキュリティ戦略

サイバーセキュリティへの取り組み

当社グループは、サイバーセキュリティを最重要課題と位置づけ、経営戦略に基づく「サイバーセキュリティ戦略」のもと、体系的に取り組みを推進しています。2025年度は、NIST CSF2.0※3に基づく第三者アセスメント結果を踏まえ、リスクベースで優先順位を設定し、サイバーセキュリティ推進プログラム（2024～2027年）のもと施策を推進しています。具体的には、脅威インテリジェンスの構築やサイバーBCPの確立、情報セキュリティガバナンスの強化などの施策を追加し、継続的な高度化に取り組んでいます。2025年度は、可搬メディア管理の徹底による内部不正リスクの抑止、資産可視化と脆弱性対策の推進、人を狙った攻撃に対する意識向上施策を実施しました。これらを通じて、システム、組織・プロセス、人財の各側面から対応力を強化しています。今後は、資産の全体可視化と構成情報連携を基盤に、脆弱性対応の即応性とデータ保護の実効性を高めるとともに、外部評価制度の活用を通じてサプライチェーンリスクへの対応を推進していきます。

※1 CSIRT（Computer Security Incident Response Team）：サイバー攻撃の未然防止と事故対応を専門とする技術支援チーム。
※2 SOC（Security Operation Center）：グループ内のネットワーク、サーバーなどに対する脅威の監視・分析を行う。
※3 米国 National Institute of Standards and Technology が策定したサイバーセキュリティフレームワーク。

セキュリティインシデント防止に向けて

当社グループでは、「重大なセキュリティインシデント発生数」をKPIとして未然防止に取り組んでいます。2022年のUSBメモリー紛失事案を踏まえ、安全管理措置の定着に加え、意識の風化や形骸化を防ぐ取り組みを強化しています。具体的には、「情報セキュリティ週間」を発展させ、「リスク&セキュリティ週間」として再構築し、CRMOメッセージやCISO特別セッションを通じて、社員一人ひとりが自業務に引き寄せてリスクを捉え直す機会としています。「慣れ」や「風化」を断ち、過去の教訓を組織の仕組みと文化として定着させることで、実効性のある再発防止策を推進しています。

**USBメモリー紛失事案について**
https://www.biprogy.com/com/info_security/info202206.html

**BIPROGYグループ情報セキュリティ基本方針／情報セキュリティに関する取り組み**
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/114>

情報セキュリティに関するKPI

KPI	目標	達成年度	2025年度実績
重大なセキュリティインシデント発生数	0件	年次	0件
ハイブリッドワークにおけるデータ保護セキュリティの仕組みの強化／拡大ー 仕組みのグループ適用	100%	2027年 3月末時点	可搬メディアへのデータ移送の制御を目的に、許可されたPCかつ許可された可搬メディアのみ利用可能とする仕組み・制度を導入完了
特例運用管理の網羅率※4	100%	2027年 3月末時点	BIPROGYにおいて特例運用管理の網羅性向上に資する各種施策を段階的に推進（網羅率100%）

※4 特例運用管理の適用対象となる運用において適用漏れがない状態（特例運用管理とは機密性が高い顧客情報資産へアクセスするプロジェクトの安全管理措置の妥当性をセキュリティ専門組織が客観的に審査・承認し網羅的に管理・モニタリングする仕組み・体制のこと）。

リスクマネジメント

マテリアリティ

- ・コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上
- ・バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供

BIPROGYグループは、企業活動を取り巻く不確実性を適切に把握し、脅威への対応と事業機会の創出につなげることが、持続的な成長と価値創造の実現に不可欠であると考えています。近年、自然災害や情報セキュリティ上の脅威、地政学リスク、生成AIをはじめとする技術革新などにより、事業環境の不確実性は高まっています。当社グループは、中長期的な視点で脅威の最小化と機会の最大化を図るリスクマネジメントを推進しています。

リスクマネジメント体制

当社グループは、リスクマネジメントに関する国際標準規格ISO31000を参照し、リスク管理を統括する責任者その他必要な機関を設置し、以下の取り組みを行っています。

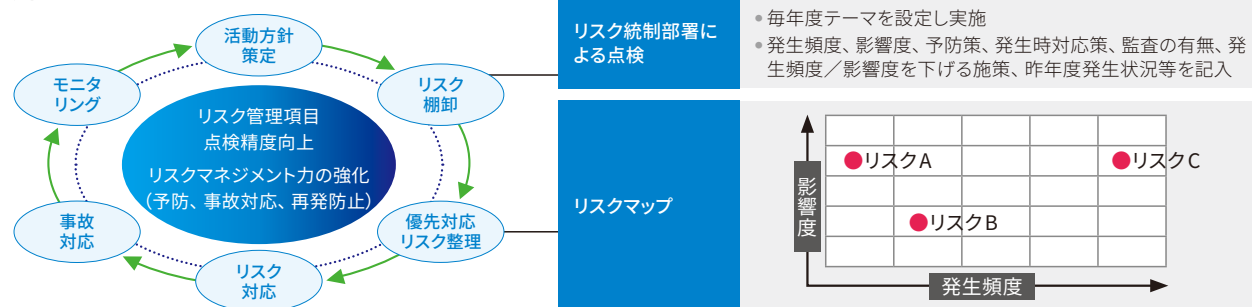
- ・リスク管理に関する規程の策定
- ・リスクの発生を未然に防止するために必要な仕組みの構築・運営
- ・有事における対応
- ・重大リスクのモニタリング、リスク管理項目・体制の見直し
- ・取締役会への活動状況の報告

中長期的なリスクマネジメント戦略として、「グループ全体のリスクマネジメントの機能強化」「グループ役職員のリスク管理能力向上」を重点施策とし、外部・内部環境変化への対応とリスクマネジメントシステム自体のアップデートに取り組んでいます。年間を通じたモニタリング、新たに顕在化したリスクへの対応策の立案、全役職員へのリスク意識・知識の啓発など、PDCAサイクルを実践しています。経営に重大な影響を及ぼすリスクに対して、適切な対応策を講じるための体制として、CRMOを委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、グループ全体のリスクマネジメント体制を確立しています。

リスクマネジメントプロセス

リスク管理委員会では、グループ全体で共通のリスク分類体系を整備し、個人情報、システム開発、災害・事故など約130項目のリスクを一元管理しています。各リスクについては、年度ごとに棚卸を実施し、既存項目の見直しに加え、環境変化に伴う新たなリスクの把握を行っています。リスクは影響度と発生頻度に基づくリスクマップにより評価し、重点的に管理すべきリスクを特定しています。特定したリスクは経営会議および取締役会に定期的に報告され、経営レベルでの評価・管理に反映しています。また、モニタリングを通じて方針や管理項目を継続的に見直し、環境変化に応じた柔軟かつ迅速な対応を実現しています。

リスクマネジメントプロセス



重要なリスク

「経営方針」および「Vision2030」の達成や経営に重大な影響を及ぼす可能性のある戦略リスクや、気候変動など中長期的な視点で捉えるリスクを「重要なリスク」として選定しています。2025年度は、リスクマネジメントプロセスの見直しを踏まえ、重要なリスクに人権および地政学リスクを新たに追加し、これらを含めた中長期リスクを重点管理対象として位置づけました。

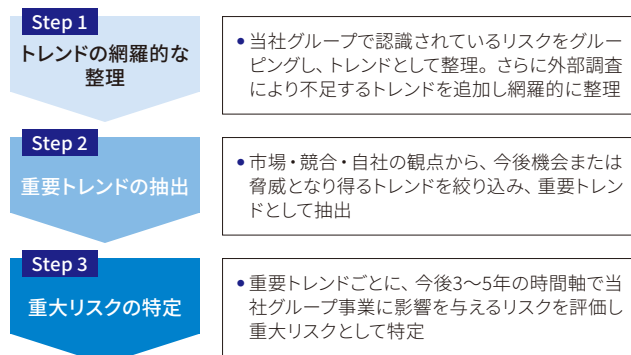
当社の重要なリスクの詳細は「事業等のリスク」をご覧ください。
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/113>

リスクマネジメントの機能強化

2026年度より脅威と機会の両面から「重要なリスク」の中でも経営戦略の実現に特に重大な影響を及ぼすリスクを「重大リスク」として特定し、モニタリングを実施する運用を導入しました。外部環境の変化や重大リスクへの対応状況を把握することで、リスク顕在化の兆候を早期に察知し、迅速かつ適切な対応につなげています。

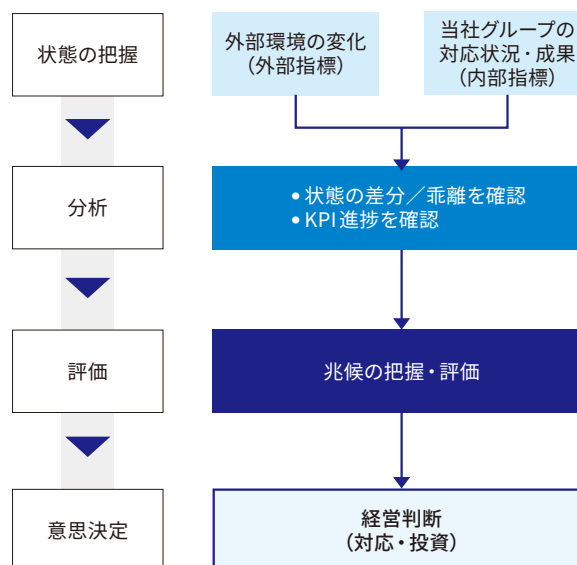
重大リスクの特定

外部調査等により社会・経済・テクノロジーなどのトレンド（外部環境の変化）を網羅的に把握したうえで、事業に対して中長期的な影響を及ぼすと考えられる重要トレンドを抽出し、今後3～5年で当社グループに対して与える影響を脅威と機会の両面から評価し、重大リスクを特定しました。重要なリスクのうち「情報セキュリティ」「人財」「技術革新」に関連するリスクを、重大リスクとして管理しています。



重大リスクのモニタリング

外部環境の変化に対して、当社グループが適切に対応できているかを継続的に把握するため、外部環境の変化と対応状況を対比して評価します。リスクが顕在化する兆候を早期に捉え、リスク管理委員会、経営会議および取締役会で影響や対応策を議論し、経営判断、意思決定に活用していきます。



リスク文化の醸成

リスクマネジメントの実効性を高めるためには、仕組みに加え、現場に根付いたリスク文化の醸成が不可欠であると認識しています。不確実性が常態化する中、各組織が自律的にリスクを捉え、社員一人ひとりが自らの業務に引き寄せて認識するとともに、重要な情報ほど迅速に共有・エスカレーションする風土の定着を図っています。この実現に向け、役員・組織長向け研修や災害・インシデントを想定した訓練を継続的に実施するとともに、把握したリスク情報を全社で共有・活用し、初動対応の高度化と再発防止につなげています。さらに、リスクへの気づきと対応を組織の学習機会と位置づけ、環境変化への対応力強化を図っています。また、2025年度は従来の「情報セキュリティ週間」を発展させ、「リスク&セキュリティ週間」として再構築しました。CRMO・CISOによるメッセージや各種セッションを通じ、リスク環境の変化や事業継続、サイバーリスクなどをテーマに、社員一人ひとりが自業務に即してリスクを捉え直す機会を創出しています。これにより、日常業務における「慣れ」や「風化」を防ぎ、リスク対応を組織の力へと転換するとともに、変化への対応力そのものを競争力として高めていきます。

事業等のリスク

マテリアリティ策定にあたり抽出した重要項目（赤枠内をマテリアリティとして抽出）との関連

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

☞ P.14 マテリアリティ策定と見直しのプロセス

	項目	脅威	機会	対応
経営環境	経済動向および市場環境による影響	- 中東情勢や金融資本市場の変動、海外景気の下振れ、米国通商政策等による経済環境の悪化 - 情報システム投資の抑制・戦略変更や異業種参入による競争激化等による事業環境の悪化 - 気候変動対策などの環境意識の高まりや社会意識の急速な変化、それに伴う各種規制の強化 1 - 災害対策等に関する政府施策の変更	- 社会課題解決に資するビジネス機会の創出と市場での収益獲得 2 - 多様なステークホルダーとの信頼関係構築によるビジネスエコシステム創出とビジネス機会の拡大 2	外部環境の動向や変化を逐次見極めながら、迅速に対応
	調達	- 取引先の事業戦略・経営状況の変化に伴う製品仕様・価格・提供条件の変更や、製品・サービス供給の遅延・停止、地政学リスク等による製品調達への影響 3 - 調達サービスの不具合やセキュリティインシデントによる重大障害の発生 3 - 経済安全保障・輸出管理規制の強化による特定地域からの製品・サービス供給への影響 3 - 社会的信用やブランドイメージの低下	- 取引先との信頼関係強化や優良パートナー獲得による関係資本強化、収益機会の拡大 3 4 - バリューチェーン全体の人権・環境負荷等に関する事業リスクの低減 3 4	調達・購買指針等に則り、取引先定期審査や商品品質を適切に管理するとともに、地政学リスクに関する情報収集や調達リスクの評価・対策選定を継続的に実施
事業活動	知的財産権	- 第三者による知的財産権侵害 1 - 知的財産権に関する係争費用の発生 1 - 必要なライセンス等を取得できず、特定の製品・サービスを提供できなくなる可能性 1 - 提携先が想定する知的財産権を活用できない事象の発生 1	- 優良パートナー獲得による収益機会拡大 - 社会的信用向上 - イノベーション創出によるビジネス拡大 2	知的財産権の取得、提携先企業の知的財産権調査、提携契約における必要権利の確保
	プロジェクト管理	- お客様要求の高度化や案件の複雑化による納期遅延・コストオーバーの発生 - 製品・サービスの多様化によるセーフティ・セキュリティリスクの増大 5		多角的アセスメントによりシステム開発・アウトソーシングビジネスの実行可否を「ビジネス審査委員会」で評価。予実管理の徹底に加え、プロジェクト課題早期発見制度（プロジェクト検診）の継続実施を推進
	システム障害	- システム不具合やサイバー攻撃による重大障害の発生 3 - 社会的信用やブランドイメージの低下 - 損害賠償金の発生	- 生産性の向上、コストオーバー、セキュリティインシデントの減少に伴う安定的な収益基盤の確保 - お客様・取引先との信頼関係強化による収益機会の拡大 4 - お客様にセキュアなサービスとプラットフォームを提供 3	システム障害による計画外サービス停止時間の品質目標を設定。システム開発時の品質保証レビュー等による品質特性（機密性・障害許容性・回復性・安定性等）の向上
	情報セキュリティ	- お客様の秘密情報、個人情報の紛失・漏洩 3 - サイバー攻撃とその手法の高度化・巧妙化 - 社会的信用やブランドイメージの低下 - 対応費用の発生		総合セキュリティ委員会のもとで戦略的対応体制を構築し、個人情報を含む情報管理体制の維持・見直しや役職員・委託先への教育を実施。ゼロトラストの考え方に基づくセキュリティ対策基盤の強化など、多様な施策を実施するとともに、情報流出に備えた保険を付保
	人財	- IT人財の獲得競争の激化 1 - 技術力に加え、持続的なイノベーション創発や多様化する社会課題・顧客ニーズに対応する人財の不足 1 2	- イノベーション創出によるビジネス拡大 2 - 多様な人財の雇用機会創出への貢献 1 2 - 心身ともに健康で、多様性が活かされる働きがいのある社会の実現への貢献 1 2 6 - 高度なスキルによる高付加価値サービスの提供 - 競争優位性の確保	積極的な採用（新卒・第二新卒・キャリア採用）や研修・制度の充実、多様な人財活躍支援や柔軟な働き方に向けた職場環境整備、ROLES活用による人財流動性促進、人的資本の可視化、生成AI活用による生産性向上と人財リソース最適化、エンゲージメント調査を通じたサステナビリティ経営の推進
	投資	- 投資に対する不十分なリターン - パートナーとの経営戦略不一致 - 当初の想定を下回る事業の成長	- イノベーションの創出によるビジネスの拡大 2 - 投資判断力を持つ高付加価値人財の育成 - 投資リターンの最大化 - 競争優位性の確保	投資判断リスクの最小化に向け、投資案件ごとに投資委員会または上位機関の経営会議で事業計画の妥当性等を慎重に検討
	コンプライアンス	- 人事・労務問題の発生 5 6 1 4 - データ取り扱い不備等による重大なコンプライアンス違反 1 3 - 社会的信用の低下や損害賠償、重要取引先による取引見直し	- 社会的信用の向上 - 透明・公正なプロセスを通じた社会課題解決と経済成長への貢献	当社グループの企業行動憲章、グループコンプライアンス基本方針、グループ役職員行動規範を策定し、コンプライアンス推進体制を構築するとともに、全役職員による法令・社会規範・社内規則の遵守と倫理的事業活動の実践
	技術革新	- 生成AI等の先端技術の急速な進展に伴う業務プロセス、システム開発・運用および価値創出構造の変化 2 - 新規技術・知財の獲得や事業モデル転換の遅れ 2 - 社内アセット・ノウハウの陳腐化 2	- コア事業および市場開発領域の双方におけるAI前提のソリューション・サービスの高度化・高付加価値化 2 - 顧客の業務変革・内製化支援に向けた提供価値の高度化 2 - AI活用や開発DX推進による開発生産性・品質・保守性向上を通じた事業成長機会の獲得 2	技術ポートフォリオを再構築し、AI前提のソリューション・サービス高度化や開発DXを推進するとともに、AI CoEを中心にAI活用方針策定、AIガバナンス強化、AI関連施策・プロジェクトの推進支援を実施
	気候変動	- 異常気象の激化や渇水・洪水等の災害発生 1 - 環境規制や投資家・社会からの情報開示要請強化等に対応できないことによる、サービス開発力、市場競争力および評判の低下 1 2 3	低炭素型製品・サービスの開発や拡張による収益増加 1 2 3	「BIPROGYグループ環境方針」を制定し、「環境長期ビジョン2050」に掲げるゼロエミッション社会の実現に向け、シナリオ分析等による環境経営強化や気候変動動向・事業環境の変化を見極めた迅速な対応を推進
	人権	- 事業活動およびサプライチェーンにおける人権への負の影響 3 5 6 - AI等の先端技術の利活用に伴う人権・倫理的課題への対応 5 - 不適切な対応による訴訟等の法的リスク、レピュテーションリスクおよび社会的信用の低下 1 5 1 - 社会的な信用の損失	- サプライチェーンの安定化 3 - 人権に配慮した経営による社会関係資本の強化 5 1 3	当社グループの人権方針、AIポリシー、サステナブル調達ガイドラインを制定し、事業・サプライチェーンでの人権デューデリジェンス実施に加え、先端技術の利活用に伴う人権および倫理的課題への対応、サプライチェーン全体での人権に配慮した責任ある調達を推進
その他要因	災害・感染症等	- 地震等の自然災害やテロによる壊滅的損害 - 感染症の発生等による事業活動の制限 - 社員の健康・安全への脅威	- 社会課題解決型ビジネスを通じた社会のサステナビリティへの貢献 1 2 3 - 事業レジリエンス向上による競争力強化	「事業継続プロジェクト」にて、安全確保、社内業務復旧、顧客対応の観点から事業継続計画（BCP）を策定し、継続的な見直し・改善を実施。将来的な新型感染症等の発生に備えた「新型感染症対策行動計画」に基づき事業継続を図る

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループが社会課題解決においてなくてはならない企業として選ばれ続けるためには、ステークホルダーの皆様との対話が重要であると考えています。多様なコミュニケーション活動を通じて当社グループへいただいた要望や期待、関心、評価などを事業活動に反映し、皆様との信頼関係を構築することで、持続的な価値創造につなげていきます。

マテリアリティ

1 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
2 ゼロエミッション社会の実現に向けた、デジタルを活用した環境貢献と事業活動にともなう環境負荷の低減
3 バリューチェーン全体で取り組む、安心・安全な製品・サービスの持続可能な調達と提供
4 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
5 コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上

ステークホルダー	対話の方針	主な対話の手段	参照	マテリアリティとの関連性
お客様	経営課題の「分析」から「解決」に至るまでの一貫したサービスを提供しています。お客様とのコミュニケーションを通して、お客様の立場に立ったシステムやサービスを提供し、お客様の満足と信頼の向上に努めています。	- 営業活動、問い合わせ対応 - お客様向けフォーラム、セミナー - お客様満足度調査 - ユーザー会「BIPROGY研究会」活動	 コーポレート情報 https://www.biprogy.com/ デジタルメディア 「BIPROGY TERASU」 https://terasu.biprogy.com/	1 2 3 4 5
社員・家族	社員の多様な価値観や働き方を尊重し、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくりを推進しています。さまざまな対話の機会を通じて意見や想いを共有し、働きがいのある会社を目指します。また社員を支える家族の理解と支援が得られるよう、社員の家族とのコミュニケーションの充実に努めています。	- エンゲージメントサーベイ - 社内ポータル、社内SNS - 労使協議、各種社内制度 1on1、座談会、情報交換会 - 社会貢献プログラム	 組織開発（組織力強化と働き方改革） https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/107#277	4 1 2 3 5
株主・投資家	株主・投資家の皆様に対し、経営方針や事業戦略、財務・非財務情報を適時・適切に開示しています。建設的な対話を通じていただいたご意見を経営に活かし、企業価値の向上を目指します。	- 株主総会・決算説明会 - IR面談・IRイベント - 情報開示（Webサイト、各種IR資料）	 株主・投資家向け情報 https://www.biprogy.com/invest-j/	2 3 4 1 5
ビジネスパートナー	ビジネスパートナーとの相互理解と信頼関係を基盤に、持続可能な事業活動の推進に取り組んでいます。対話を通じて社会課題や市場ニーズを共有し、新たな価値の共創を目指します。	- 協力的会社向けWebポータル - 調達・協力的会社向け各種説明会 - サステナビリティ調査	 品質マネジメント https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/109	3 1 2 4 5
地域社会	地域社会との対話を通じて、社会課題や地域ニーズの把握に努めています。事業活動や社会貢献活動を通じて地域との共生を図り、持続可能な社会の実現に貢献します。	- 地域貢献活動 - 社会貢献クラブ「ユニハート」	 社会貢献活動 https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/111	2 5 1 3 4

※ 四角数字の大きさはマテリアリティとの関連性の高さを表します。