BIPROGY

Foresight in sight

BIPROGYグループ

統合報告書 2026

2026年3月期

Purpose

BIPROGYグループらしさや経営の決意

先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会を創出します

先見性・洞察力 × テクノロジー × ビジネスエコシステム ＝ 社会的価値創出

企業理念

わたしたちが社会に果たすべきこと

すべての人たちとともに、
人と環境にやさしい社会づくりに貢献します

わたしたちが目指すこと

社会の期待と要請に対する感性を磨き、
そのためにICTが貢献できることを考え抜く集団になります

わたしたちが大切にすること

1. 高品質・高技術の追求
社会に役立つ最新の知識を有するとともに、技量を高めます

2. 個人の尊重とチームワークの重視
相手の良い点を見いだし、それを伸ばすことを奨励し合い、互いの強みを活かします

3. 社会・お客様・株主・社員にとり魅力ある会社
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

企業行動憲章

わたしたちは、こどもたちの未来を守るために、
社会および環境に対する責任を果たします

1. 人と環境の共生を第一に考え、行動します
2. 常に社会的責任の原則に照らし、行動します
3. 社会的責任の中核主題、課題に真摯に取り組みます

※ 社会的責任の原則
社会的責任に関する国際ガイダンス「ISO26000」の7つの原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）を指します。

※ 社会的責任の中核主題、課題
社会的責任に関する国際ガイダンス「ISO26000」の7つの中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展）、および各中核主題に関する課題を指します。

Corporate Statement

一貫性を持って浸透させていくための端的なスローガン

Foresight in sight

‘Foresight’「先見性」は、業界やお客様の変化、これからの社会課題を先んじて想像し把握するという意味、そして‘in sight’は「見える・捉えることができる」という意味と、‘insight’「洞察力」の意味を合わせたダブルミーニングとなっています。

目次

イントロダクション

2 At a Glance
3 BIPROGYグループの強み
4 CEOメッセージ

9 価値創造ストーリー

10 BIPROGYグループのあゆみ
11 価値創造プロセス
13 Vision2030
14 マテリアリティ

17 価値創造戦略

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

48 価値創造を支える基盤

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

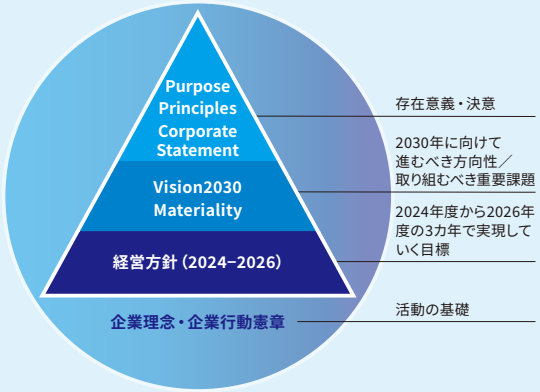
74 データセクション

75 財務ハイライト
76 非財務ハイライト
77 業績概況
79 11年間の財務サマリー
81 ESGデータ
84 外部からの評価／責任表明
85 会社情報

統合報告書2026コンセプト

BIPROGYグループは、AIをはじめとするデジタル技術が進展するなか、社会変化への先見性・洞察力を発揮し、ICTを核としたテクノロジーと多様なパートナーとのビジネスエコシステムを掛け合わせることで、「Purpose」に掲げる社会的価値創出企業への変革を進めています。その実現に向けて、2030年に目指す姿として「Vision2030」を定め、マテリアリティを特定するとともに、「経営方針（2024-2026）」のもと、持続性のある事業ポートフォリオの確立と企業価値の向上に取り組んでいます。

本報告書では、AI時代の変化を成長の機会と捉え、社会的価値と経済的価値の創出を通じて「Vision2030」の実現を目指す、当社グループの価値創造ストーリーをご説明します。



情報開示体系

コーポレート情報
https://www.biprogy.com
企業情報／ソリューション／事例紹介　ほか

株主・投資家向け情報
https://www.biprogy.com/invest-j/
統合報告書／有価証券報告書／決算短信・決算補足資料／決算説明会資料／コーポレート・ガバナンス報告書　ほか

サステナビリティ情報
https://www.biprogy.com/sustainability/
サステナビリティレポート　ほか

編集方針
本報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、BIPROGYグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みおよび社会的価値と経済的価値の両立を実現するプロセスについて、理解を深めていただくことを目的として発行しています。当社グループの価値創造プロセスにおいて特に重要性の高いものについて、財務情報と非財務情報を交えてご説明しています。より詳細な情報については、当社Webサイトをご参照ください。

報告対象範囲
原則的に、BIPROGY（株）および連結子会社とし、範囲が異なる場合は、個々にその旨を明記しています。

報告対象期間
原則的に、2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）とし、必要に応じて過年度の活動や2026年度以降の状況についても掲載しています。なお当社は2021年度より国際財務報告基準（IFRS）を適用しており、2020年度以前における財務情報につきましては日本基準に基づいています。

参考にしたガイドライン
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ISO26000／JIS Z 26000
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

発行
2026年9月

将来情報に関する注意事項
本報告書に記載されている当社および連結子会社の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績などに関する見通しであり、これらは現時点で入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。実際の業績などはリスクや不確定要素の変動および経済情勢などの変化により、見通しと異なる可能性があり、当社グループとしてその確実性を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。本報告書は投資判断のご参考となる情報の提供を目的としたもので、投資勧誘を目的として作成したものではありません。本報告書利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

At a Glance（データは2025年度または2026年3月末時点）

設立
1958年

連結子会社
34社

従業員数
8,801人

エンジニア数
5,220人

売上収益
4,337億円
前年度比　+7.3%

営業利益
426億円
前年度比　+9.1%

親会社の所有者に帰属する当期利益
312億円
前年度比　+15.7%

営業キャッシュ・フロー
576億円
前年度比　+126億円

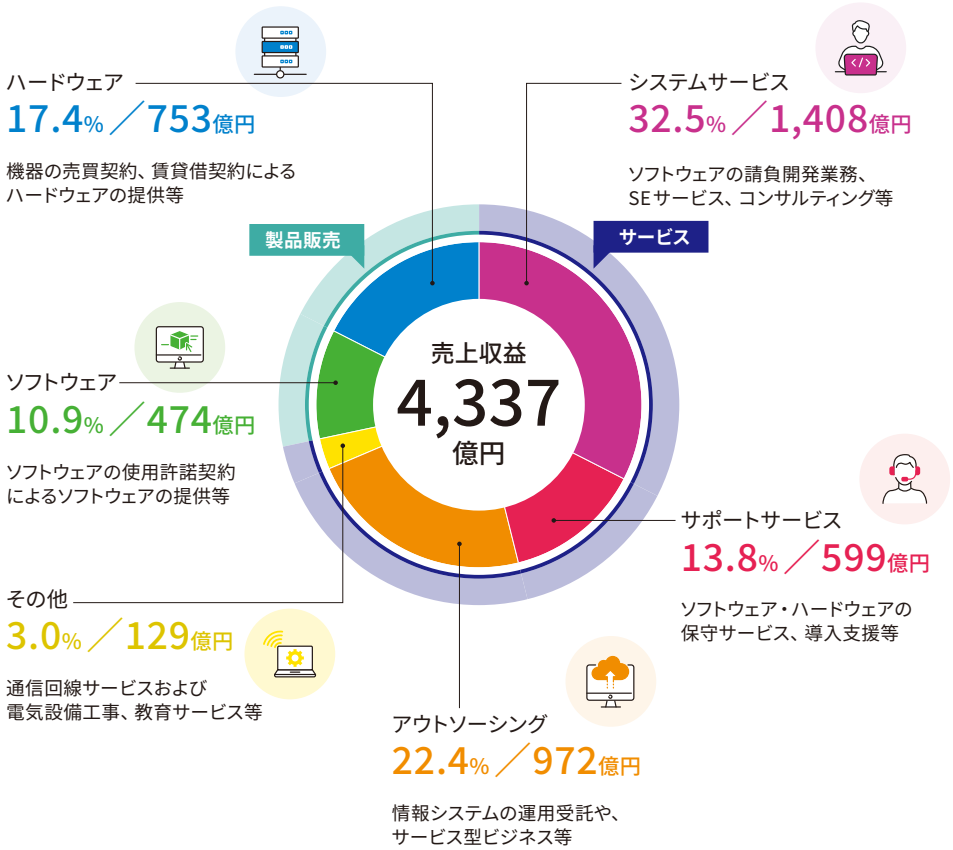
ROE
17.9%
前年度比　+1.8pt

年間配当額
126億円
（1株当たり130円）
前年度比　+18億円（1株当たり+20円）

親会社所有者帰属持分比率
47.0%
前年度末比　△4.1pt

発行体格付※
A-
※（株）格付投資情報センター（R&I）

セグメント別売上収益



BIPROGYグループの強み　真摯さに裏付けられた“実践力”～やり抜く力～

さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ

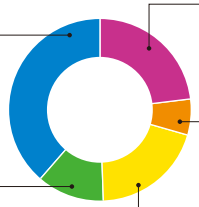
BIPROGYグループは、幅広い業界のお客様と長年にわたり信頼関係を築いています。さまざまなビジネスパートナーとの共創を通じて、業種・業界の垣根を越えた価値創出につなげています。

幅広い業種・業態のお客様

顧客数※1 約5,000社

※1 BIPROGY(株)、ユニアデックス(株)の合算値(2025年度)

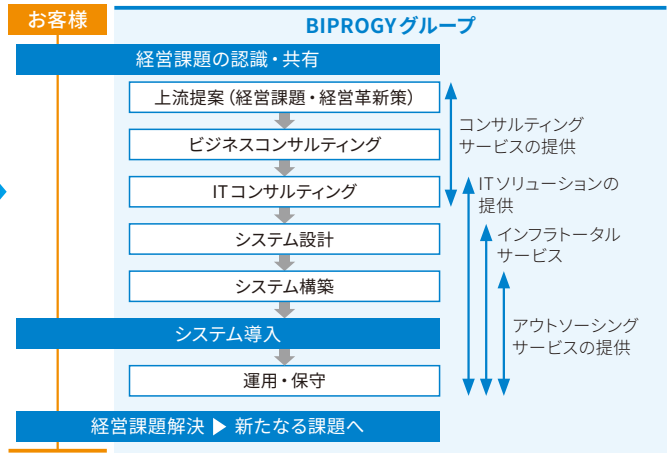
マーケット別売上構成比イメージ(2025年度)



ベンダーフリー＆ワンストップのサポート力

当社グループは、特定の製品や技術に縛られないベンダーフリーの立場から、お客様にとって最適なICT環境を提供しています。コンサルティングからシステム設計・構築、運用・保守まで一貫して伴走し、お客様の課題解決に貢献しています。

ベンダーフリーの立場でお客様の課題解決に最適なICT環境を提供

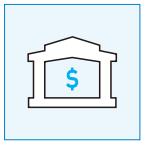


完遂するシステム実装力

当社グループは、社会や企業活動を支える重要なシステムを数多く手がけてきました。安定稼働を続けながら、最新テクノロジーもキャッチアップし、進化を続けています。

社会を動かすミッションクリティカルなシステム提供

数多くの 実装実績



- 世界初、Windowsでの“フルバンキング”勘定系システム「BankVision」の稼働
- 国内初、パブリッククラウドでのフルバンキングシステム「BankVision on Azure」稼働

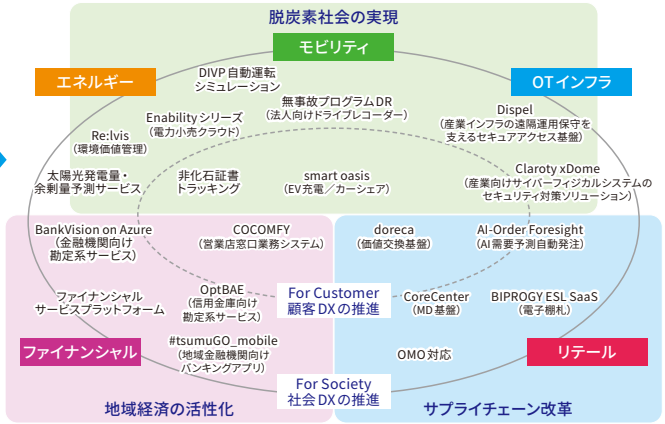
- 世界初、オープンシステムによる国内線旅客システムの稼働

新しいサービスをデザインし実現する力

当社グループは、これまで培ってきた業界知見や技術力に、社会変化への先見性・洞察力を掛け合わせることで、お客様や社会の新たな課題やニーズを捉え、新しいサービスを生み出しています。

これまでに培った知見や実績を活かしたサービスの提供

コア事業の注力領域におけるサービスの一例



CEOメッセージ

社会から期待される会社であり続けるために

社会実装力を磨き、多様なステークホルダーとの共創を通じて新たな価値を創出し続ける企業へ進化していきます。

代表取締役社長
CEO
齊藤 昇

AIをはじめとする技術革新が加速し、社会や産業の構造は大きな転換期を迎えています。その中で私が最も大きな変化だと感じているのは、技術そのものではなく、私たちに期待される役割が大きく変わり始めていることです。システムを提供するだけではなく、お客様やパートナーと共に課題を見つけ、未来を構想し、その実現まで伴走する存在であることが求められています。

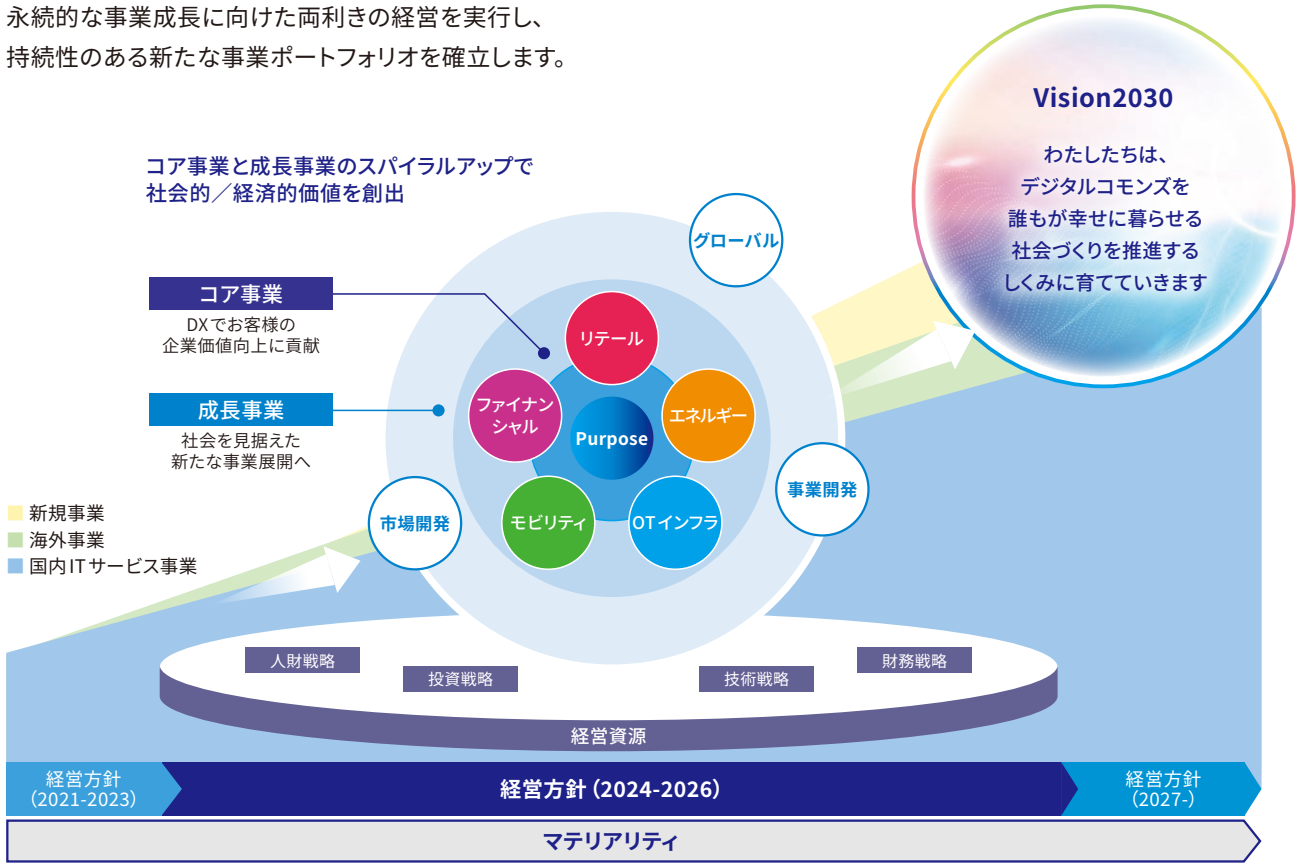
こうした変化は、私たちにとって新たな挑戦であると同時に、大きな成長の機会でもあります。私たちはお客様を含めたさまざまな価値共創パートナーと共に新たな価値を創出し続け、その積み重ねが持続的な企業価値向上につながると考えています。

「経営方針（2024-2026）」の進捗と2025年度の振り返り

社長に就任して約2年が経ちました。この間、私が最も力を注いできたのは、「経営方針（2024-2026）」で掲げた方向性を社員一人ひとりの行動へ落とし込むことです。会社は一朝一夕には変わりません。しかし、この1年を振り返ると、社員一人ひとりの挑戦が少しずつ形になり、組織全体が同じ方向を向いて歩み始めた手応えを感じています。各組織では、お客様との対話を通じて課題を深く捉え、新たな提案へつな

Vision2030実現へ向けて

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り、
「社会的価値」と「経済的価値」を創出し、企業価値1兆円の企業グループを目指します。
永続的な事業成長に向けた両利きの経営を実行し、
持続性のある新たな事業ポートフォリオを確立します。



げようとする動きが着実に広がっています。業績が堅調に推移していることも、こうした組織の変化が成果として現れ始めたものと感じています。

2025年度は、お客様のDX需要が引き続き堅調に推移する中で、計画を上回る成果を上げることができました。これは、お客様の経営課題や業務課題を深く理解し、「経営方針（2024-2026）」で掲げる注力領域を中心に提案力を磨いてきたことが実を結んだ結果だと考えています。また、注力領域の1つである「リテール」領域への取り組みをさらに加速するために、当社グループへ迎えたのがカタリナマーケティングジャパン（株）です。当社グループはこれまで、小売業のお客様に対して、マーチャンダイジングの基幹業務システムや、電子棚札、AI需要予測自動発注などの店舗系サービスなどを提供し、業務改革やDXを推進してきました。一方で、生活者との接点から得られるデータを活用し、マーケティング施策の実行や効果検証まで支援する領域には、さらに大きな可能性があると考えていました。カタリナマーケティングジャパンが持つデータ資産やマーケティング基盤と、私たちの社会実装力を組み合わせることで、企画から実行、効果検証まで、お客様、業界、社会へと提供できる価値は大きく広がります。これは事業規模を拡大するためのM&Aではなく、共に描いたリテールの未来を社会に実装し、価値を循環させていくための戦略的な投資です。

事業環境の変化を、BIPROGYグループの成長機会へ

私たちを取り巻く事業環境は、かつてないスピードで変化しています。

AI技術の進展もあり、今後はお客様自身がシステムの開発・運用を内製化することも選択肢として広がってくると思います。この流れの中で、お客様の期待は、従来のシステム開発・運用そのものへの期待から、自社の事業をどう変革すべきか、その実現まで共に考え、伴走してほしいという期待へと変わってきています。正解が見えにくい時代だからこそ、技術を提供するだけではなく、お客様の事業や課題を深く理解し、共に未来を描く存在が求められているのです。

私は、この変化こそが当社グループにとって最大の成長機会だと考えています。私たちは長年、金融、流通、製造、社会インフラなど、多様な業界のお客様と共に歩み、それぞれの業務や現場に向き合い、深く理解しながら、社会を支えるシステムを構築してきました。その中で培ってきた知見とお客様との信頼関係は、当社グループの大きな財産です。お客様がシステムの内製化を進めるとしたら、その内製化をサポートし、さらに高度化させていくパートナーがBIPROGYグループであると考えています。だからこそ、これからは「システムをつくる会社」から、「共に社会課題を解決し、新たな価値を創るパートナー」へ進化していかなければなりません。

私は、その中で当社グループの強みを最も発揮できるのが、「社会実装力」だと考えています。私が考える社会実装とは、新しい技術を導入することだけではありません。長年培ってきた業界知見やお客様との信頼関係を基盤に、お客様と共に課題を見つけ、構想を描き、それを現場で実現し、成果につなげること。そしてさらに次の価値へと発展させていく一連のプロセスのことです。システムを稼働させることがゴールではなく、お客様の事業や業務が実際に変わり、その変化が新たな成果につながるまで伴走することに価値があります。その過程では、お客様やパートナー、時には業界や地域の関係者の方々が持つ課題意識や思いを丁寧に引き出し、利害や制約を一つひとつ整えながら、現実に動く仕組みへと結晶化していくことが重要になります。

AIでどのような価値を生み出せるか

AIは、私たちの仕事や社会を大きく変える可能性を持っています。しかし私は、AIそのものが当社グループの競争力を

生むとは考えていません。重要なのは、AIをどのように活用し、お客様や社会へ新たな価値を届けるかです。技術はあくまでも手段であり、その技術を通じてどのような価値を生み出せるかが、企業としての真の競争力になると考えています。

その考えのもと、当社グループでは、お客様への提供価値を高めるAIソリューション／サービスの拡大、開発プロセス改革を通じた開発生産性向上、そして社員一人ひとりの能力を引き出す業務プロセスの効率化・高度化という3つの視点からAI活用を進めています。その考えをグループ全体で実践する中核となるのが、2026年度に新設した全社横断組織の「AI CoE（AI Center of Excellence）」です。グループ全体の知見を集約し、技術検証にとどまらず、ユースケースの展開や人財育成、ガバナンス整備までを一体で推進しています。AIを現場で価値へとつなげる仕組みを築くことこそが、その役割です。

ただし、AIは大きな可能性を持つ一方、倫理や品質、セキュリティへの配慮も欠かせません。社会から信頼される技術であるためには、責任ある活用が前提です。私たちはAIの可能性を追求すると同時に、その活用を支えるルールやガバナンスも着実に整備し、安心して活用できる基盤づくりにも取り組んでいます。

私は、AIによって最も大きく変わるのは、人に求められる価値だと考えています。定型業務はAIが担い、人はお客様との対話を深め、本質的な課題を見極め、新たな価値を構想することにより多くの力を注ぐ。そのように、人がより付加価値の高い仕事へシフトできることこそが、AI活用の本質だと考えています。

私たちは、AIを活用しながら、人と技術、それぞれの強みを最大限に引き出し、お客様の変革を実現していきます。社会実装力をさらに磨き、お客様や社会に新しい価値を届け続ける。それが、私たちが目指すAI活用です。

AI時代でも変わらない競争力は、「人」

私は、AIが進化する時代だからこそ、企業の競争力を決めるのは技術ではなく、「人」だと考えています。技術は、いずれ誰もが活用できるようになります。だからこそ、その技術を使って何を考え、どのような価値を生み出すのか。その違いを生み出すのは、一人ひとりの社員です。

私が社員によく伝えているのは、「魅力的な人になってほしい」ということです。専門性を磨くことはもちろん大切です。しかし、それだけでは十分ではありません。変化を前向きに受け止め、自ら学び、挑戦し、多様な人と協働しながら新しい価値を生み出せる人であってほしい。そのような社員が増えることが、当社グループの魅力と競争力につながると考えています。

私たちは人財を「価値創造の主体」と位置づけています。社員が自らキャリアを描き、新しいテーマへ挑戦できる環境や制度、文化を整えることは、人への投資であると同時に、会社の未来への投資でもあります。失敗を恐れず挑戦すること、その挑戦を後押しする風土があってこそ、変革は生まれます。

私はできるだけ社員と直接対話する機会を大切にしています。例えば社員食堂では一緒に昼食を取り、若手社員とも率直に話をします。現場でどのような挑戦が行われ、どのような課題を感じているのか。その声に耳を傾けることは、経営にとっても大切な学びです。同時に、社員一人ひとりが会社の未来を真剣に考えていることを実感するたびに、この会社の可能性を強く感じます。

オープンイノベーションを価値創出の源泉に

当社グループは、オープンイノベーションにも継続して取り組んできました。外部の知見や技術、スタートアップ、大学、研究機関、パートナー企業などの力を取り入れ、価値創出につなげることが重要です。スタートアップ投資、北米CVCファンド、CVC共創コミュニティ、大学との連携など、外部エコシステムとの接点を広げてきました。これらは単なる投資活動ではなく、人財育成や事業創出の機会でもあります。外の世界に触れ、自分たちの現在地を知ることで、社員は成長し、会社も変化していきます。

経団連スタートアップ委員会での活動[※1]も、こうした姿勢の延長線上にあります。日本は経済規模の面では大きな存在感を持つ一方、イノベーション創出力や将来の成長力には課題があります。その状況を変えるためには、スタートアップと

問題意識から社会実装へ　そして、次の価値へ

の連携が欠かせません。当社グループとしても、スタートアップと大企業、地域、行政、大学などをつなぎ、ビジネスエコシステムの中で新たな価値を創出しています。失敗する取り組みも当然あります。しかし、挑戦しなければ新しい価値は生まれません。挑戦し、学び、次に生かす。その繰り返しが、新たな価値創出の源泉になると考えています。

多様な価値観が交わることで、イノベーションは生まれます。私は挑戦する人が集い、成長し、その挑戦が次の挑戦を生む会社であり続けたいと考えています。

※1 2026年6月に一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）のスタートアップ委員長にCEO齊藤 昇が就任。

社会から期待され続けるために

「Vision2030」に向けて掲げた「企業価値1兆円」という目標は、多様なステークホルダーと新たな価値を共創していくために、相応の価値ある企業として社会から期待される存在でありたいという経営の強い意志でもあります。お客様から「BIPROGYグループと一緒に未来を創りたい」と思っていただけること。社員が「この会社で挑戦したい」と感じられること。パートナーから「共に新しい価値を生み出したい」と信頼されること。そして投資家の皆様から「将来への成長が期待できる会社」と評価していただくこと。こうした期待に応え続けることが、企業価値を高める確かな道だと考えています。

私たちは、デジタルコモンズ※2を通じて社会的価値を創出し続ける企業を目指しています。その実現に向けて、自らの先見性と洞察力を磨くだけではなく、お客様やパートナー、社会の中にある課題意識や未来への兆しを共に見いだし、互いに高め合いながら、新しい価値を社会へ届け続けていきます。

AIの急速な進化により、資本市場からの期待や評価軸は変化しています。しかし当社グループは、変化の激しいIT産業の中で、これまでも変わり続けながら成長してきました。そしてこれからもお客様や社会にとっての価値が巡り続けるような未来をデザインし、私たち自身も変化していきます。社員一人ひとりが輝き、お客様やパートナーと共に新しい価値を創り、その成果を社会に広げていく。BIPROGYグループはこれからも、社会から期待される企業であり続けたいと考えています。

※2 デジタルコモンズ：持続可能な社会づくりのため、社会に存在する有形無形の財をデジタルの力で追加コストの少ない共有財として広く利活用可能とし、共創による価値を継続的に創出するコミュニティや仕組み。（P.13 デジタルコモンズ）

価値創造ストーリー

BIPROGYグループは、システムインテグレーターとして、お客様や社会の課題に向き合い、社会や産業を支えるシステムを構築してきました。この経験と実績をバックボーンに、社会的価値創出企業への変革を通じた中長期的な企業価値向上を目指す当社グループの価値創造プロセスをご紹介します。

10 BIPROGYグループのあゆみ
11 価値創造プロセス
13 Vision2030
14 マテリアリティ

BIPROGYグループのあゆみ

BIPROGYグループは、日本初の商用コンピューターによって今日の情報社会を拓き、以来60年以上にわたり、さまざまな顧客の要望、各時代のニーズに応え、数々のビジネスソリューションを提供してきました。

2022年
BIPROGY株式会社に社名変更

2007年
世界初、Windowsでの“フルバンキング”勘定系システム「BankVision」の稼働開始

2012年
大日本印刷（株）と新規市場拡大を実現する事業基盤の強化に向けた業務資本提携

2013年
世界初、オープンシステムによる国内線旅客システムの稼働開始

2021年
国内初、パブリッククラウドでのフルバンキングシステム稼働開始

2026年
カタリナマーケティングジャパン（株）子会社化

1988年
日本ユニシス株式会社発足
日本ユニバック（株）とバロース（株）が統合

1997年
インフラトータルサービス子会社ユニアデックス（株）設立

1991年
統合CAD/CAMシステム「CADCEUS（キャドシアス）」の販売開始

1958年
設立
日本レミントン・ユニバック（株）（現BIPROGY（株））

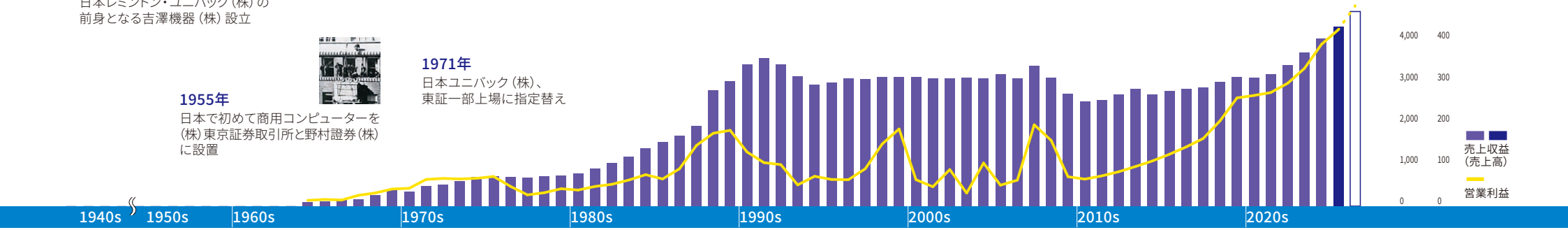
1967年
日本初のオンラインバンキング処理開始

1968年
日本レミントン・ユニバック（株）が日本ユニバック（株）に社名変更

1947年
日本レミントン・ユニバック（株）の前身となる吉澤機器（株）設立

1955年
日本で初めて商用コンピューターを（株）東京証券取引所と野村證券（株）に設置

1971年
日本ユニバック（株）、東証一部上場に指定替え



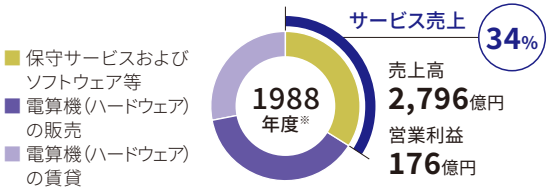
ICTに求められる価値・機能

業務効率化・コスト削減 → 経営の意思決定や事業拡大の支援／構造改革の支援 → ビジネス変革・ビジネス創出／社会課題の解決

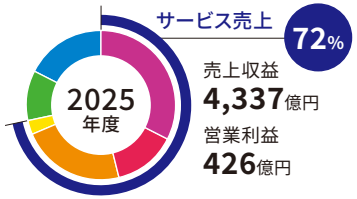
BIPROGYグループの役割 顧客のニーズに応え続ける 日本の情報化社会形成および多様なシステム構築を通じ顧客の事業拡大、構造改革に貢献

社会的価値創出企業へ 社会課題を解決するビジネスエコシステムを創出し、社会的価値創出企業へ

ポートフォリオの変化



※ 日本ユニシス（株）発足年度
売上高構成比率は旧日本ユニシス（株）単体



価値創造プロセス

INPUT、OUTCOMEは、2025年度または2026年3月末時点のデータ

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

Purpose

先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会を創出します

先見性・洞察力 × テクノロジー × ビジネスエコシステム ＝ 社会的価値創出

価値創出の源泉
INPUT

社会・関係資本
幅広い業種、パートナーとのリレーションシップ
- 顧客数　約5,000社
- ユーザー会「BIPROGY研究会」　約570会員
- エンジニアベンダー　450社以上

人的資本
多様性があり、チャレンジを推奨する企業風土
- 従業員数　8,801人
- 女性管理職比率 ■　12.3%
- エンジニア数　5,220人
- 人的資本投資額　52億円

財務資本
新たなサービス創出や事業環境の変化に対応する財務基盤
- 親会社の所有者に帰属する持分　1,790億円
- 発行体格付※1 A−

知的資本
60年以上の歴史で培ったさまざまな業界の業務知識、技術力
新たなサービス創出のための投資
- 「DX認定」取得
- 成長投資額※2　629億円

製品・サービスの品質保証
- ISBP※3による品質管理

AIへの投資

自然資本
事業活動の低炭素化
- エネルギー使用量　5,089kl
- グループの事業所における再生可能エネルギー調達率 ■　48.2%

製造資本
日本全国、海外に広がるサービス拠点

■ はマテリアリティKPI

BIPROGYグループの強み
P.3

さまざまな業界の顧客・パートナーとのリレーションシップ

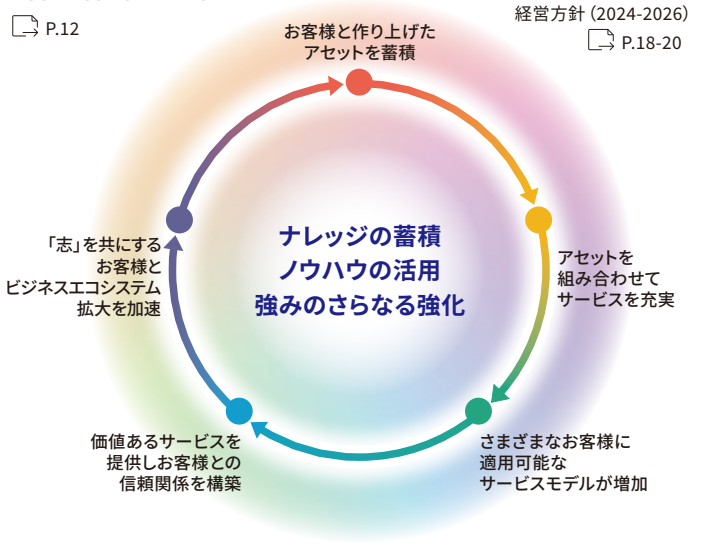
完遂するシステム実装力

ベンダーフリー&ワンストップのサポート力

新しいサービスをデザインし実現する力

価値創出サイクル
BUSINESS ACTIVITIES
P.12

経営方針（2024-2026）
P.18-20



サービスの創出
OUTPUT
P.21-31

売上収益
4,337億円

サービス売上
72%

- システムサービス
- サポートサービス
- アウトソーシング
- その他
- ソフトウェア
- ハードウェア

創出する社会的価値と経済的価値
OUTCOME

社会・関係資本
社会課題解決型ビジネスの提供、安心・安全な製品・サービス提供
- 社会課題の解決を目的とした事業による売上 ■　2023年度比　1.42倍
- マネージドサービス事業の売上成長率 ■　2023年度比　1.74倍

人的資本
社会課題の解決に貢献するイノベーション人財の輩出
労働生産性の向上
- 新規事業開発を推進する人財数 ■　63人
- エンゲージメントサーベイにおける働きがいと働きやすさに関連する要素の平均スコア ■　55%
- 従業員1人当たり営業利益　484万円

財務資本
持続的成長／株主還元
- ROE　17.9%
- 親会社所有者帰属持分比率　47.0%
- 年間配当額　126億円（配当性向　40.5%）

知的資本
持続的な競争優位性の確立
新しいサービスの創出
- 国内外／多領域へのファンド投資　34ファンド
- スタートアップ等への出資　8社

自然資本
環境貢献型サービスの提供
バリューチェーンの環境負荷低減
- 環境貢献型製品・サービスの提供を通じたゼロエミッション達成率 ■　420.4%
- GHG排出量（Scope1＋Scope2（マーケットベース））削減率（2019年度比） ■　58.6%

製造資本
サービスの安定稼働
- オンライン稼働率　99.998%

Vision2030

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

P.13

マテリアリティ
P.14-16

社会インパクト

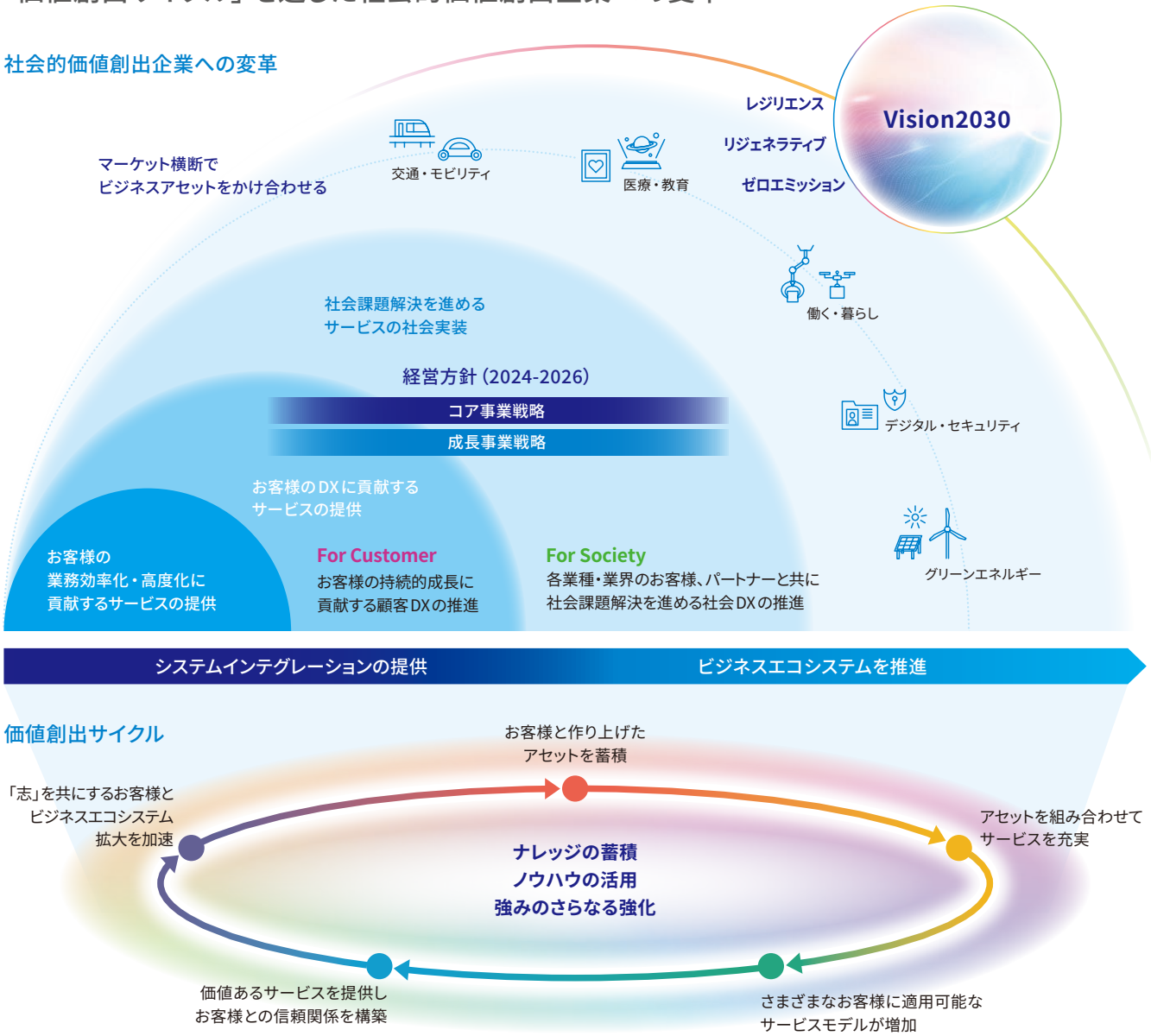
レジリエンス
自律分散した生存力・復元力のある環境

リジェネラティブ
再生型ネットポジティブ社会へ

ゼロエミッション
デジタルを活用した環境貢献、環境負荷の軽減

※1（株）格付投資情報センター（R&I）　※2 出資・M&A、研究開発費の合計
※3 ISBP（Information Services Business Process）：高品質なシステムを提供するためにシステム開発で必要な作業をまとめた、当社グループの標準業務プロセス

「価値創出サイクル」を通じた社会的価値創出企業への変革



当社グループは、あらゆる業界のお客様の課題解決に真摯に取り組み、伴走し、その中でお客様の業務を知ることで経験を積み、知見を蓄積してきました。お客様との関わりの中で得た知見のほか、これまで自社で開発したソリューションや、オープンイノベーション（P.31）、知の探索活動、他社製品等で入手したさまざまなアセットをパッチワークのようにつなぎ合わせ、さらにお客様から知恵をいただきながら最適な形に再整理することで、唯一無二かつフレキシブルなサービスモデルの充実を図ります。同時に、個別案件の経験や知見を複数のお客様へ適用可能となるように一般化・ライブラリ化することで、長期間にわたり、お客様にとって魅力のあるサービスを増加させていきたいと考えています。

当社グループの持つ「先見性・洞察力」と、強みとして根底にある「真摯さに裏付けられた実践力（やり抜く力）」を活かし、価値創出サイクルを回してビジネスエコシステム拡大を加速することで、お客様やパートナーと共に社会的価値と経済的価値を創出し、「Vision2030」の実現につなげていきます。

Vision2030

「Purpose」のもと、2030年に向けて進むべき方向性を定めたものが「Vision2030」です。「Vision2030」では、志や共感をベースにし、テクノロジーの可能性を引き出すことで、持続可能な社会の実現を可能にするために、さまざまなサービスやプロダクト、企業、利用者をマッチングできるビジネスエコシステムやプラットフォームを、社会の共有財であるデジタルコモンズとして創造し、提供したいと考えています。

BIPROGYグループは、社会変化に対する先見性・洞察力、ICTを核としたテクノロジー、そしてさまざまなビジネスパートナーとのビジネスエコシステム形成を掛け合わせ、ICTサービスの提供だけにとどまることなく、これまで取り組んできた社会を豊かにする新しい価値の創造と社会課題の解決の取り組みを加速させ、社会的価値創出企業に変革していきます。

BIPROGYグループが考えるデジタルコモンズとは

「デジタルコモンズ」とは、社会に既に存在する私有財（企業・団体・個人のもつ財）や余剰財（稼働率の低い財）を、デジタルの力で追加コストの少ない共有財として広く利活用可能とすることによって、社会課題解決における社会的価値と経済的価値の両立を可能とするコミュニティです。

BIPROGYグループは、社会課題解決の実績・知見と、志を共にする人々とのネットワーク、長年の経験にもとづくデジタル技術を組み合わせて、「デジタルコモンズ」の社会実装を推進していきます。

Purpose

先見性と洞察力でテクノロジーの持つ可能性を引き出し、持続可能な社会を創出します

先見性・洞察力
外部環境の変化を捉え社会課題に着目し、新たなビジネス機会を予見

×

テクノロジー
顧客要件に最も合致したものを組み合わせ実装できる

×

ビジネスエコシステム
「志」を共にするお客様が増加することで、より多くの社会課題の解決に貢献

社会的価値創出

社会インパクト

レジリエンス
自律分散した生存力・復元力のある環境

リジェネラティブ
再生型ネットポジティブ社会へ

ゼロエミッション
デジタルを活用した環境貢献、環境負荷の軽減

マテリアリティ

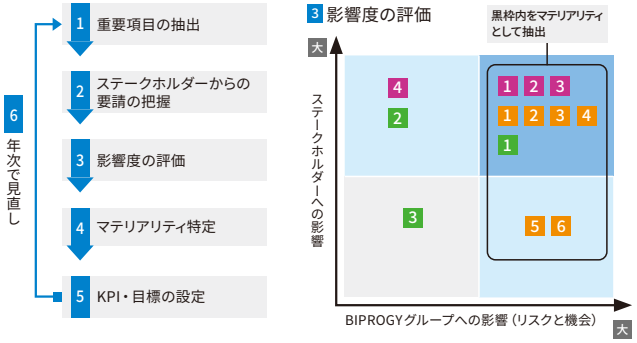
BIPROGYグループは、「Vision2030」の実現に向けて、サステナビリティを経営に統合し、企業価値のさらなる向上を図っています。
その実現に向けて、社会課題や事業環境の変化を踏まえた重要項目をマテリアリティとして特定し、社会的価値と経済的価値の創出を通じて持続的な成長を目指しています。

マテリアリティマネジメントの継続的高度化

当社グループは、サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティを、「事業成長」と「事業成長を支える基盤」の2つの観点で整理し、それぞれにKPI・目標を設定のうえ、進捗状況を継続的にモニタリングしています。

また、「Vision2030」の実現と経営方針とのさらなる連動を図るため、進捗状況の評価に加え、社会課題や事業環境の変化、ステークホルダーからの期待を踏まえ、マテリアリティの妥当性を毎年検証し、必要に応じて見直しを行っています。これにより、優先課題の妥当性と経営戦略との整合性を高め、持続的な価値創出につなげています。

マテリアリティ策定と見直しのプロセス



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

※ プライバシー保護と表現の自由の保障の概念を含む

P.72 事業等のリスクとの関係性
P.73 ステークホルダーとの関連性

分類	マテリアリティ	目指す姿
事業成長におけるマテリアリティ	デジタルの力とビジネスエコシステムを活用した課題解決の仕組みづくり	多様な業界の顧客およびパートナーと志を共有するコミュニティの形成を通して、「リジェネラティブ」「ゼロエミッション」「レジリエンス」な社会を実現する
事業成長を支える基盤となるマテリアリティ	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	カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーを促進するサービスの提供や脱炭素社会実現に向けた連携・協働を進めるとともに、事業活動にともなう環境負荷を低減することで、温室効果ガス（GHG）排出量削減への貢献を目指す
	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	人権の尊重や環境負荷低減を図ったバリューチェーンを構築・維持し、安心・安全な製品・サービスを調達・提供する
	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	未来に向けたイノベーションを創出することができる個の多様性、専門性、価値観を認め合い受容する人財・組織・企業風土を醸成する
	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	透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を可能にするコーポレート・ガバナンス体制を構築し、運用する また、信頼性、持続性のある社会インフラとしてのICTサービス、社会的価値を提供できる企業として、国内外の法令を遵守するとともに、高い倫理観のもと、社会規範に則り行動し、もって健全かつ透明なビジネス活動を行う

マテリアリティのKPIと目標

当社グループでは、マテリアリティに掲げる目指す姿の実現に向けて、各マテリアリティごとにKPIと目標を設定し、取締役会の監督のもと施策を推進しています。進捗状況については、多くの項目で成果が着実に表れている一方、一部のKPIでは目標との乖離や前年度からの後退も見られます。こうした課題については要因分析を踏まえ施策の見直しを進めるとともに、進捗管理を強化しながら、目標達成に向けた取り組みを着実に推進しています。

	マテリアリティ	創出する社会的価値	創出する経済的価値	KPI	目標	達成年度	2025年度実績と主な対応 （（　）内は前年度実績）	参照ページ
事業成長におけるマテリアリティ	デジタルの力とビジネスエコシステムを活用した課題解決の仕組みづくり	●社会課題解決型ビジネスの提供を通じ、社会のサステナビリティに貢献	●社会課題解決に資するビジネス機会の創出ならびに創出された市場での収益獲得	社会課題の解決を目的とした事業による売上	2023年度比6倍以上	2030年度	**1.42倍**（1.2倍）　社会DX事業、顧客DX事業の拡大に向け、成長事業領域の事業開発を中心にパートナーとの協働で新サービスの創出を推進	P.18-20 経営方針（2024-2026） P.26 成長事業市場開発／事業開発
				マネージドサービス事業の売上成長率	2023年度比3倍以上	2026年度	**1.74倍**（1.4倍）　ユニアデックス（株）を中心に、新ブランドの立ち上げ、新サービスの提供にグループ全体で取り組む	
事業成長を支える基盤となるマテリアリティ	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	●環境貢献型サービスの提供を通じ、脱炭素社会の早期実現をはじめとする環境課題の解決に貢献 ●再生可能エネルギーの調達等、事業活動の低炭素化への取り組み強化による環境負荷の低減に貢献	●環境貢献に資するサービス収益の拡大 ●気候変動に起因する事業リスクの低減によるコストの抑制	環境貢献型製品・サービスの提供を通じたゼロエミッションへの貢献として、ゼロエミッション達成率※1	100%以上	2030年度まで年次	**420.4%**（279.9%）　事業活動における低炭素化施策と環境貢献型製品・サービスの提供を推進	P.50-52 環境
				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	**100%**（100%）　財務インパクトを定量化した開示を推進。TNFD提言を参照したスコーピングの実施と継続性のあるシナリオ分析の高度化を推進	
				BIPROGYグループの事業所における再生可能エネルギー調達率	50%以上	2030年度	**48.2%**（33.1%）　計画通り進捗中。早期達成に向けた調達手段の多様化に向けた検討を継続	
				GHG排出量（Scope1+2）削減率（2019年度比）	50%以上	2030年度	**58.6%**（42.1%）　再生可能エネルギーへの転換と省エネルギー施策の推進	
	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	●各種法令、社会規範を遵守した、安心・安全な製品・サービス提供により、社会活動を支えるITインフラの安定化・維持に貢献 ●環境・社会に配慮した製品・サービスの提供により、エシカル消費の普及に寄与し、持続可能な社会の実現に貢献	●お客様・取引先との信頼関係強化や、優良パートナーの獲得による関係資本の強化を通じた収益機会の拡大 ●バリューチェーン全体における人権、環境負荷等に関する事業リスクの低減	購入した製品・サービス（Scope3 カテゴリ1）の調達金額の40%を占めるサプライヤーがSBT（Science-Based Targets）相当の目標を設定する	40%以上	2027年度	**24.2%**（23.1%）　サプライヤーとの対話を通じて、削減目標設定状況を把握、働きかけを継続	P.50-52 環境 P.53 サプライチェーン P.54 人権
				販売した製品・サービス（Scope3 カテゴリ11）の使用に伴うGHG排出量削減率（2021年度比）	25%以上	2030年度	**7.1%**（17.4%）　顧客やパートナーとの対話を通じ、製品・サービスの低炭素化に向けた協働を推進	
				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	**実施済**（実施済）　全役職員を対象としたeラーニング、全社横断ワークショップの実施	
				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	**実施済 対応着手率100%**（実施済 対応着手率50%）人権リスクアセスメント結果を踏まえ、優先課題への対応を推進	
				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%**（70.3%）　サプライヤーを対象としたESGリスク調査の継続実施	
				BIPROGYグループが定めるサプライヤーに対する重要なESGリスク項目を遵守できている、または改善着手しているサプライヤーの割合	100%	2030年度	**38.2%**（2024年度は実績計測対象外）調査結果に基づいたサプライヤーとの個別対話および改善対応の実施	

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

	マテリアリティ	創出する社会的価値	創出する経済的価値	KPI	目標	達成年度	2025年度実績と主な対応 （（　）内は前年度実績）	参照ページ
事業成長を支える基盤となるマテリアリティ	新たな未来を創る人財の創出・強化とダイバーシティ&インクルージョンの進化	●イノベーション人財の輩出により、社会課題の解決に貢献 ●多様な人財の雇用機会の創出に貢献 ●心身ともに健康で、個々の多様性が受容され活かされた、働きがいのある社会の実現に貢献	●イノベーションの創出によるビジネスの拡大 ●労働生産性の向上による収益性の改善	女性管理職比率※2	18%以上	2026年4月1日時点	**12.6%**（12.3%）※3 計画的な育成と人財パイプライン形成の推進を強化。階層別の育成プログラムを実施	P.32-38 人的資本戦略
				新規事業開発を推進する人財数	100人以上	2026年度	**63人**（48人）　PMF（プロダクト・マーケット・フィット）実践研修と部門横断連携による事業創出力強化	
				エンゲージメントサーベイにおける働きがいと働きやすさに関連する要素の平均スコア	基準値※4 51% +10ポイント以上	2026年度	**55%**（51%）　分析結果をもとに、働きがい向上関連施策を推進	
				中長期キャリア目標を設定し、組織長と合意した社員の割合	100%	2026年度	**100%**（100%）　キャリアデザイン実施を通じたROLESと中長期キャリア目標の設定	
				キャリア・ウェルビーイング※5を推進する仕組みの整備と改善率（実施数／計画数）	100%	2026年度	**100%**（83%）　上記施策とともにプロセス整備を完了	
				配偶者が出産した男性社員のうち、育児のための休業・休暇を取得できた社員の割合	100%	2025年度、以降維持	**97.1%**（83.3%）　配偶者の妊娠届の導入、「育休ハンドブック」の配布、休業取得者の事例紹介などを実施	
				男性育児休業取得検討・意思決定において、自身の意向を踏まえて、家族や組織とすり合わせできた社員の割合	100%	2026年度	**96.5%**（91.8%）　上記施策の推進等を通じた男性育児休業取得を後押しする風土の醸成	
				障害者雇用率	法定雇用率 +0.1%以上	年次	**3.09%**（2.98%）　特例子会社活動、グループ会社での雇用促進等の雇用施策を推進	
				2026年度までの健保特定保健指導における積極的支援対象者へのフォロー率	各年度で対象者フォロー100% ・2024年度：リスク因子4つを持つ社員 ・2025年度：リスク因子3つ以上を持つ社員 ・2026年度：リスク因子2つ以上を持つ社員		**リスク因子3つ以上を持つ社員フォロー率　100%** （リスク因子4つを持つ社員フォロー率　100%） 社員の健康意識向上・行動変容促進施策の推進と健康管理フォローの強化	
				メンタル面の不調を理由とする新規休職者数	102人（2023年度実績）以下	2026年度	**年間113人**（120人）　若手社員ケアとラインケアによる不調予防と早期対応の強化	
	コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上	●透明・公正なプロセスを通じて社会課題の解決に資するとともに、社会の経済成長に貢献 ●年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりない、すべての人々のエンパワーメントに貢献 ●差別的な慣行の撤廃、適切な関連規程の設定・運用や行動の促進などを通じ、機会均等を確保することで、働きがいのある社会の実現に貢献	●多様なステークホルダーとの信頼関係構築によるビジネスエコシステムの創出およびビジネス機会の拡大 ●企業価値の持続的向上 ●不祥事等の事業リスクの低減	取締役会の実効性評価において設定される各年度の対応方針の達成		年次	●重要課題・リスクに関する議論機会の拡充 ●組織風土改革とコンプライアンス・リスク管理意識浸透策のモニタリング	P.58-67 コーポレート・ガバナンス P.68-69 インテグリティの向上
				コンプライアンス・プログラムの改善と高度化		年次	●コンプライアンス車座会議による対話の推進 ●内部通報制度（ホットライン）の実効性向上 ●コンプライアンス教育・啓発活動の強化	
				グループ役職員へのインテグリティ意識浸透		年次	**コンプライアンス意識調査スコア：良好**［4段階の最上位］	
				コンプライアンス事案発生動向		年次	**懲戒処分件数：4件**（6件）	
				重大なセキュリティインシデント発生数	0件	年次	**0件**（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 ―仕組みのグループ適用	100%	2027年3月末時点	適用対象である国内グループ会社への仕組み・制度の導入完了	
				特例運用管理の網羅率※6	100%	2027年3月末時点	**100%**（100%）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	

※2 2026年4月1日時点の目標値。2026年度は、2027年度以降の数値目標の見直しおよび戦略策定に向けた検討期間に位置づけている
※3 2026年4月1日時点。（　）内は2025年4月1日時点
※4 2024年6月に実施した調査のうち、「働きがい」と「働きやすさ」に関する7つの設問の肯定的回答率の平均を基準値として設定
※5 自らのキャリアについて能力発揮と成長を通じて充実感と幸福感を高めること
※6 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）

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）

Vision 2030

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

過去の中期経営計画振り返り

	中期経営計画	中期経営計画	中期経営計画
	2012年度–2014年度	2015年度–2017年度 Innovative Challenge Plan	2018年度–2020年度 Foresight in sight 2020
ビジョン	持続的な成長に向けた企業変革への挑戦	ビジネスモデルの変革	注力領域の「事業活動」を通じて、顧客課題の背景にある社会課題を解決することで、持続的成長サイクルを実現し、サステナブルな企業となる。
経営指標	2014年度実績	2017年度実績	2020年度実績
営業利益率	4.1%	5.7%	8.6%
売上高	2,692億円	2,870億円	3,097億円
		（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）	（注力領域における売上高）（684億円）
ROE	9.7%	12.4%	13.4%
配当性向	26.0%	33.6%	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

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%目途
配当性向	39.8%	40%目途

※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

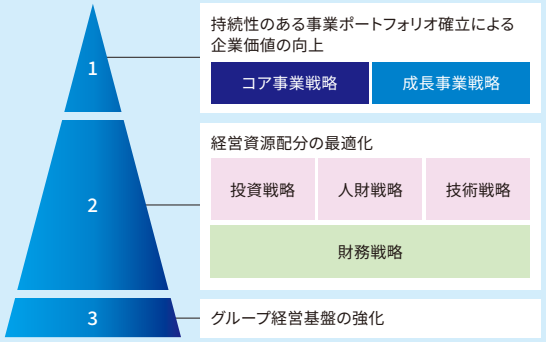
	2025年度実績	2026年度目標※3	当初目標
売上収益	4,337億円	4,400億円	4,200億円
調整後営業利益率※2	10.0%	11.0%	11.0%
ROE	17.9%	17.0%以上	15.0%目途
配当性向	40.5%	40.0%以上	40.0%以上
	＋自己株式取得100億円	＋株価水準を考慮した機動的な自己株式取得を実施	

※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。

基本方針

P.19

「3つの基本方針」を掲げ、Vision2030の実現に取り組みます



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。

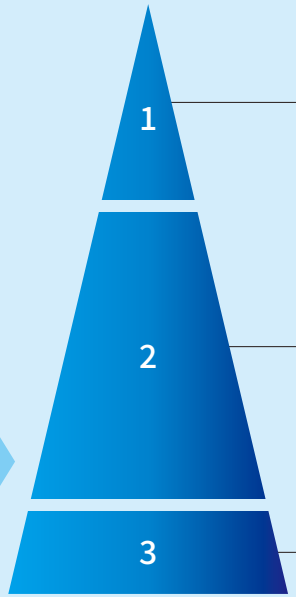
これまで積み上げてきた経営資本をもとに、積極的な成長投資を行い、コア事業と成長事業の両利きの経営を推し進め、新たな事業の柱を生み出します。この事業の柱を、持続可能な事業ポートフォリオとして確立し、企業価値1兆円を目指します。

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

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



1 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**：強みのある領域の確立と提供価値の向上 P.21-25
- **成長事業戦略**：新たな収益基盤の確立 P.26-27

2 経営資源配分の最適化

- **投資戦略**：注力領域への積極的な投資 P.44-47
- **人財戦略**：事業戦略と連動した人的資本配置 P.32-38
- **技術戦略**：事業戦略を加速する技術強化 P.39-40
- **財務戦略**：キャピタル・アロケーションの最適化 P.44-47

3 グループ経営基盤の強化

新たな成長機会

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

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に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

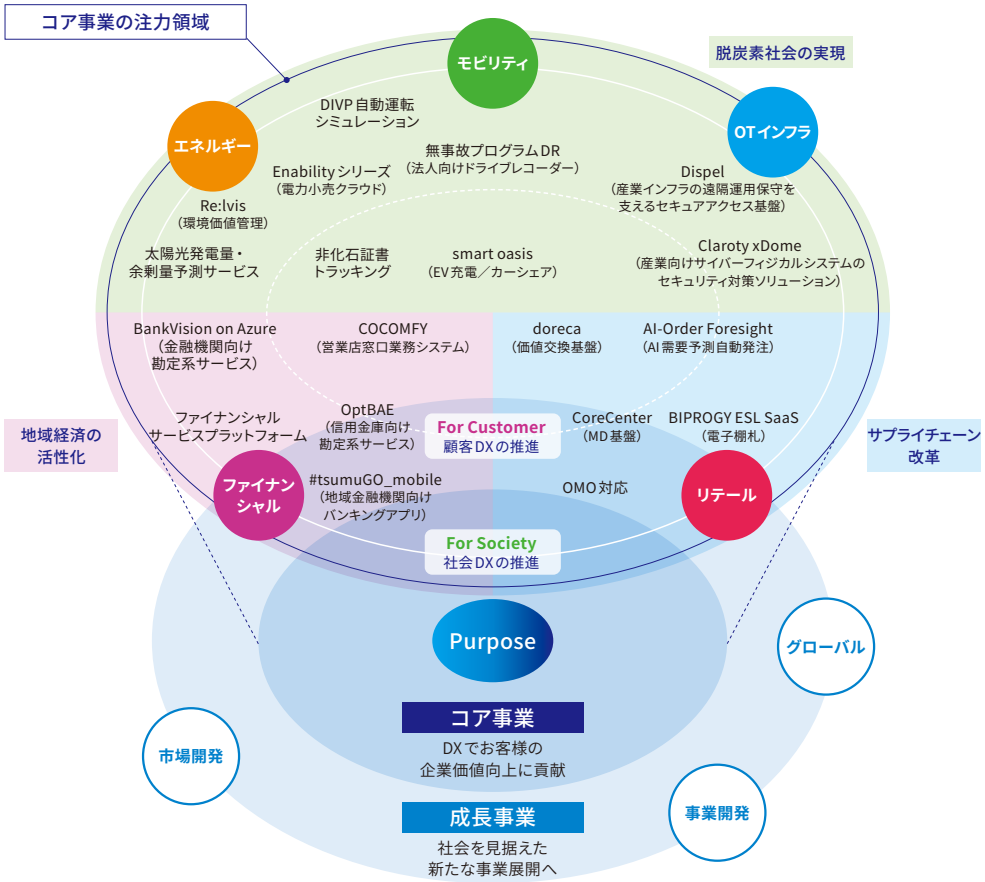
持続性のある事業ポートフォリオ確立による企業価値の向上

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によるデータ利活用サービスの展開 • お客様がコア業務に集中できるよう、デジタルワークプレイス／セキュリティ／クラウドマネジメント等のマネージドサービスの展開
事業開発 社会DX事業の共創と展開の加速	**社会課題を解決する社会DX事業の開発／共創／展開の加速** • SX/GX、スマートライフ、地域創生を注力テーマに置き、「志」を共にするお客様・パートナーと産業分野を横断したビジネスエコシステムを形成し、社会DX事業を共創し、展開を加速 SX：サステナビリティ・トランスフォーメーション／GX：グリーン・トランスフォーメーション
グローバル ASEAN主要国でのビジネス展開と北米等マーケットへアプローチ強化	**ASEAN主要国におけるビジネスの展開と北米等マーケットへの参入を見据えたアプローチの強化** • M&A等による戦略的投資によりサービス提供エリア／顧客群を獲得 • 国内でのサービスや知見をもとに、海外での顧客DX事業を推進 • 各国の顧客・パートナーとビジネスエコシステムを形成し、社会課題を起点とした社会DX事業の推進

コア事業の注力領域

現在の当社グループの収益源である「コア事業」の中でも、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。

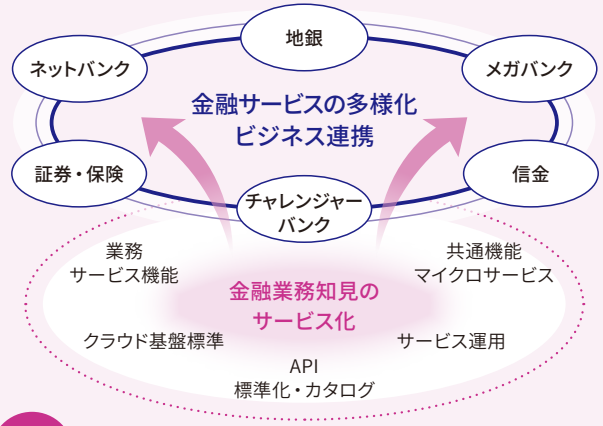


コア事業

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

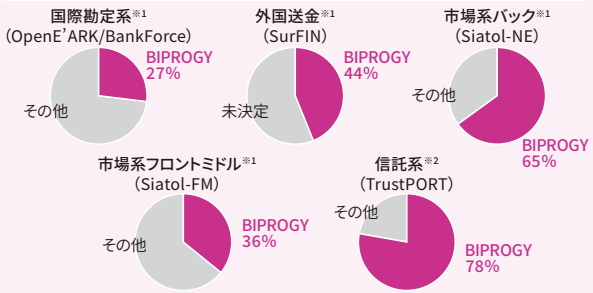


強み

（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

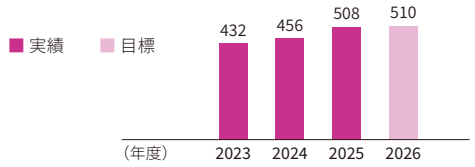
過去50年にわたり、金融機関の業務をパッケージシステムとして開発し提供してきました。時代に合った最新のIT技術を取り入れ、世界初のオープン勘定系システムや、日本初のパブリッククラウド上での勘定系システムの稼働を実現しています。進化しつづけるIT技術と、金融業界の知見を活かして、メガバンクやネットバンク、地方銀行や信用金庫、証券・保険など、多様な金融機関のビジネスパートナーとして、金融機関の課題解決およびIT・経営戦略の実現に向けた取り組みを進めていきます。

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技術を組み合わせ事業化に向けて推進中 • 事業参入に向けステーブルコイン／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**

店舗デジタル 有店舗
リテールの本部業務や店舗業務をデジタル化で支援

CX 生活者接点
生活者理解と最適な手段でのコミュニケーションを支援

D2C 通販/EC
自社サイトからネットモールまでマルチチャネルでの販売を支援

OMO データ・サービス連携
AI活用やサービス連携に向けリテールのデータを整備・集約

Foresight Data Spark

強み

（2026年3月末時点）

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

小売業向け基幹システムパッケージ「CoreCenter for Retail」ほか	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利活用コンセプト「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

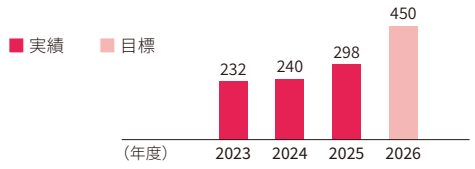
カタリナマーケティングジャパン P.29

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系システム店舗DXソリューション

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

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

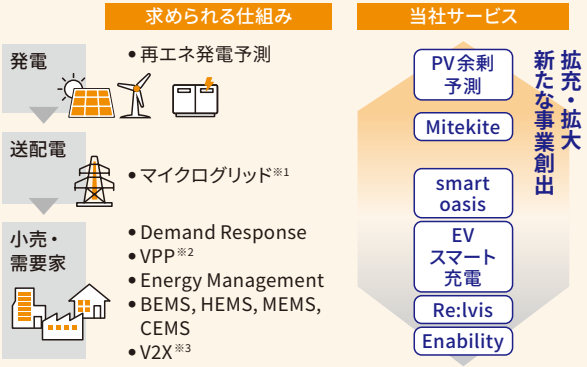
MD基幹システムの大型構築案件の本番稼働やAI需要予測自動発注サービスの受注拡大など、小売事業者のDX実現に向けた取り組みが着実に進展しています。また、2026年1月にはカタリナマーケティングジャパンがグループインしました。両社の強みを活かし、流通業界全体の付加価値を高めるプラットフォームの確立を目指します。

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



（2026年3月末時点）

強み

エネルギー関連企業向けのシステム開発およびサービス開発により培った業務知見

電力小売クラウドサービス「Enability CIS※4」
大手都市ガス、大手ハウスメーカー、大手電力など
累計27社で導入
利用ID数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

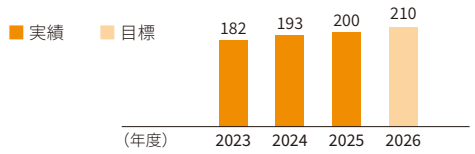
エネルギー領域では、社会課題の一つである「脱炭素社会の実現」に貢献することを目指しています。これまで、電力小売事業者・需要家向けのサービス中心に「Enability」シリーズや需要予測／発電予測システムなどを提供してきました。約70年の業界知見をもとに、AIで提供価値を向上し、蓄電池事業参画により、デジタルとフィジカルを融合した新たな価値創造に挑戦し続けます。

Pickup アグリゲーション事業※6を立ち上げ

- 従来の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系統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

売上実績・目標（億円）



戦略	2025年度進捗
1 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
2 カーボンニュートラル関連事業の拡大 エネルギーマネジメント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、アワリーマッチング※7実証を実施済み
3 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 アワリーマッチング：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

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

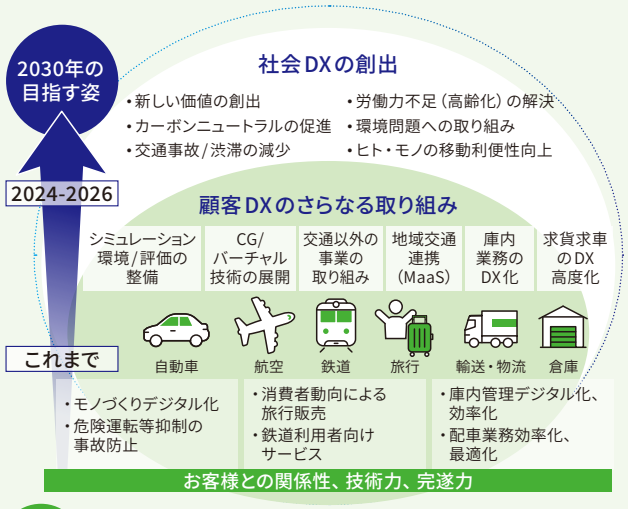
エネルギー領域の脱炭素社会の実現に向けた取り組みは、「Purpose」や「Vision2030」で掲げる持続可能な社会の実現にもつながっています。2026年度よりアグリゲーション事業を開始するなど、蓄積した知見とケイパビリティを活かし、社会課題解決につながる事業の拡大により、当領域のさらなる成長を目指します。

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

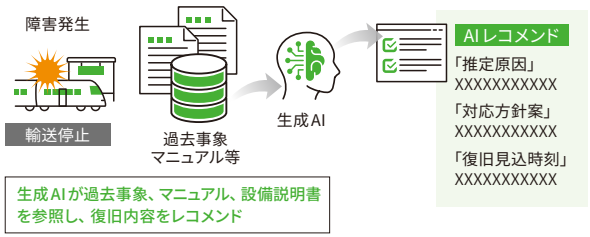
交通事故によるさまざまな価値損失に対し、AIを用いて軽減化を目指す取り組み。ドラレコ※1のさらなる発展へ。

※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」

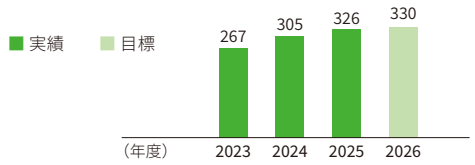
モビリティ領域は、自動車、航空、鉄道、旅行、輸送・物流、倉庫など、ヒトやモノを運ぶ移動体に関連するモビリティ産業のお客様のDXパートナーとして、長年にわたり、業務改善や効率化を支援してきました。そこで得たモノづくりのための業務知見や、CG・バーチャルなどの技術力、ミッションクリティカルなシステム開発・実装力を強みに、人口減少に伴う労働力不足や環境問題、交通事故などに起因する社会課題をモビリティとデジタルの力で解決することを目指しています。

Pickup 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



売上実績・目標（億円）



戦略	2025年度進捗
1 **V-Drive Technologies（株）の事業成長とその保有技術の横断展開** 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
2 **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
3 **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

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

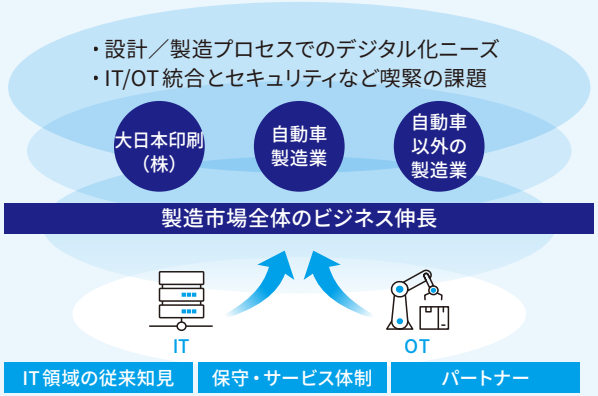
モビリティ領域は、多様なパートナーとの連携により、自動運転の社会実装に向けた取り組みや、鉄道事業者の業務省力化と輸送品質の維持・向上などに取り組んでいます。物流需要や人手不足といった課題に対応するため、フィジカルAIの活用も進め、さらなる価値創出と課題解決に取り組んでいきます。

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エアを制御・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。

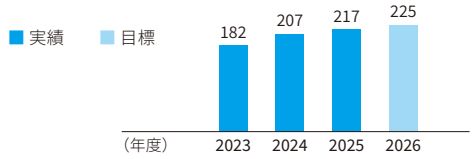
OTインフラ領域では、当社グループのユニアデックス（株）を中心に特に製造業に注力しています。製造業では、設計・製造プロセスなどのOT領域におけるデジタル化ニーズが高まっています。当社グループは、従来のIT領域のビジネスで構築した製造業における強固な顧客基盤と顧客関係性があります。自動車メーカーからは引き合いが非常に強く、OTネットワークやセキュリティ関連の案件が増加しています。さまざまな製品・サービスを組み合わせ最適なシステムを実現してきた実績を活かし、コンサルティングから設計・構築・運用保守までワンストップで提供し、製造業のデジタル化を推進していきます。

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	安全につながる	運用できる
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	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	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
1 OTビジネス領域のビジネス創出～確立を通じた製造市場のビジネス全体の拡大 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
2 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
3 オファリングモデル／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

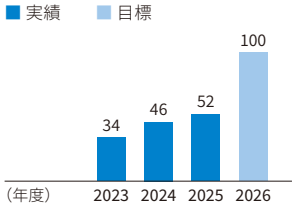
市場開発

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

注力テーマ	2025年度進捗
データ&AI利活用	• お客様の事業成長と業務変革を支援する「Data & AI Innovation Lab」では、データ活用コンサルタントとAI技術者が連携し、ビジネス課題の分析から改善プラン策定、最適な技術選定・検証までを一貫して支援。データ・生成AIを活用したDX支援案件が拡大
マネージドサービス	• 「GASSAI Security」「GASSAI Multi/Hybrid Cloud」「GASSAI Digital Workplace」「GASSAI Network」の各領域において市場ニーズに応じたサービスラインアップを強化。案件獲得も着実に進捗

売上実績・目標（億円）



市場開発では、国内IT市場の成長分野において、これまで当社グループが十分に取り組め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利活用」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デックス（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

ユニアデックス（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。

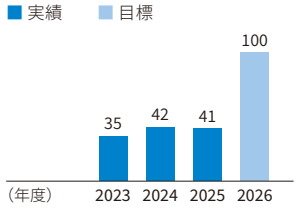
事業開発

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

注力テーマ	2025年度進捗
SX/GX	• 「都市OS」で神戸市の渋滞解消に向けた取り組みを実施
スマートライフ	• 価値交換基盤「doreca」の「PayPay給与受取」への対応を2026年3月から開始
地域創生	• Mattrz（株）との連携を通じ、中堅・中小企業の業務効率化と売上拡大を実現するためのDX化支援事業を推進
ヘルスケア	• 大阪・関西万博のレガシーを事業化し、「カラダ測定サービス」として提供開始

売上実績・目標（億円）



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

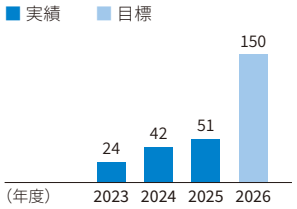
グローバル

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

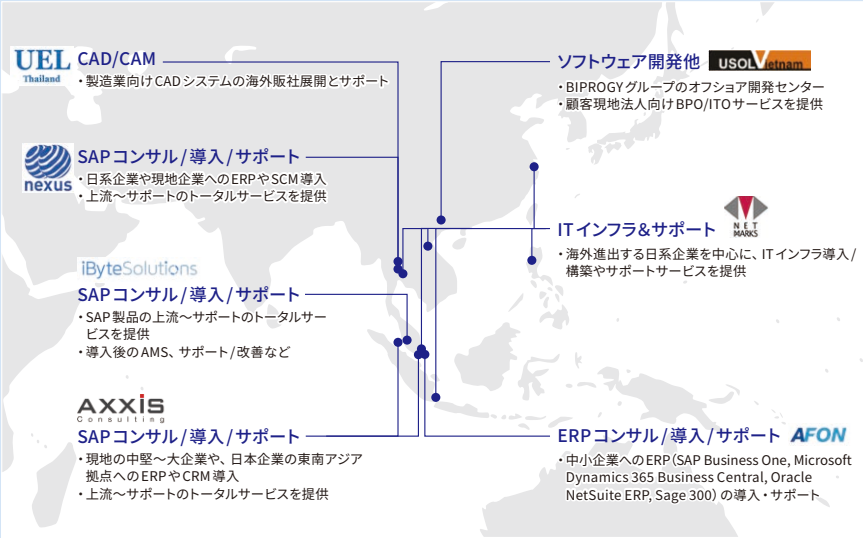
2025年度は、ASEAN主要国におけるさらなるM&Aの機会を探索するとともに、既存の海外子会社のオーガニック成長の推進、各社の強みを掛け合わせることによるシナジーの創出に取り組んできました。2026年度売上150億円の目標達成は容易ではないと認識していますが、グローバル事業が2030年には当社グループの収益基盤の1つとなるよう、引き続き事業の拡大とグローバル人財の育成の両面で取り組みを加速していきます。

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、「システムに何が起こるか」を知り尽くしたBIPROGYグループのノウハウが“一切合切”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、デジタルワークプレ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。

GASSAI

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。

「AOUMI」とは

AOUMI CATALINA RETAIL MEDIA NETWORK

「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以上のリテーラーと連携し、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・インストア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

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

GOAL

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

基幹系システムから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」の提供価値拡大	「AOUMI」の進化	アジアを中心としたグローバル展開
「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」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」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	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

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）

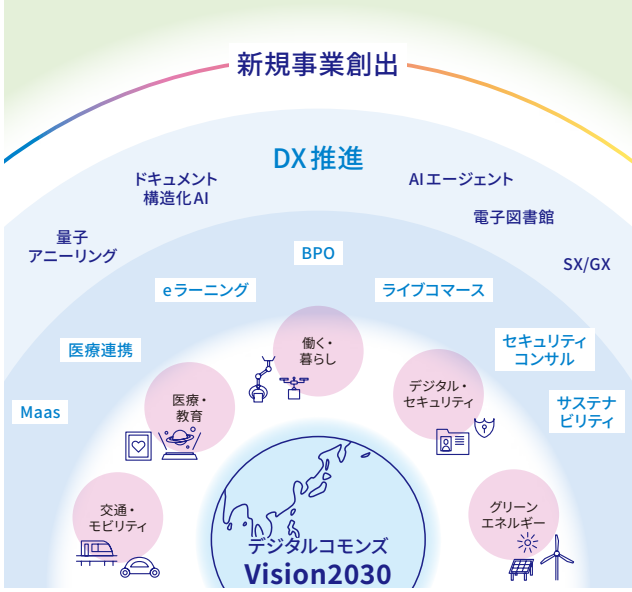
（業務資本提携：2012年8月）

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人財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

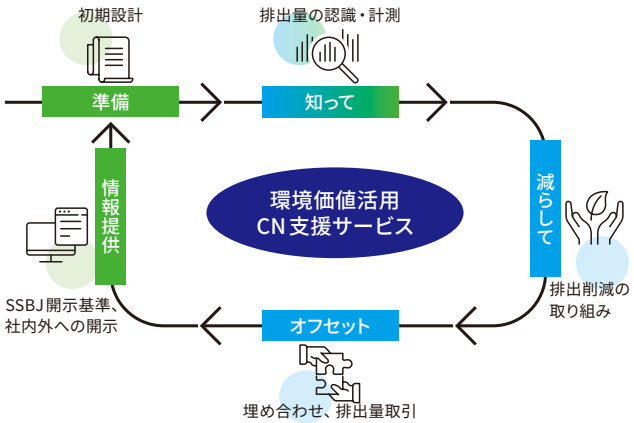


協業事例 DNPとの協業によるカーボンニュートラル推進支援

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:lvis」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	BIPROGY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。	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、マーケット動向や先端技術トレンドを機動的に把握。
	M&A	ASEANにおけるビジネスの足場を強化・拡大するためのM&Aや、コア事業・成長事業を加速するためのM&A／資本業務提携を推進。
共創	コミュニティ運営	事業会社・VC・CVC・スタートアップが参画する「CVC共創コミュニティ」の形成。領域別／技術特化型のコミュニティや、オープンイノベーション文化醸成のための社内イベント「Morning Challenge!」を運営。
	外部連携	アクセラレーターや大学等が運営するイベント／プログラムへ参画し、協業機会と人材ネットワークを拡充。
	VCM※1	スタートアップの製品・技術を顧客として採用することで、PoC～商用化を迅速化。
人財・政策連携	人財育成	VC・大学等への出向や実務連携を通じ、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。

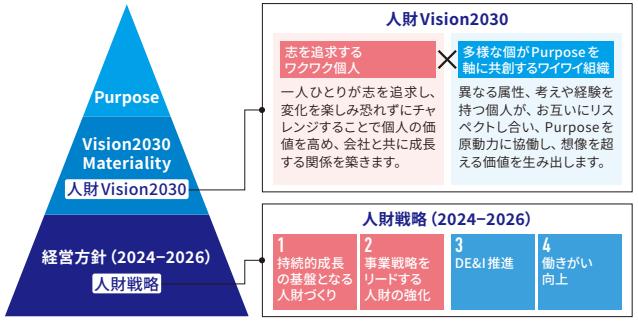
2025年度は人財を経営戦略の重要テーマとして位置づけ、エンゲージメント向上や人的資本開示の充実等を図る一方、事業戦略に連動した人財ポートフォリオづくりも検討を加速させました。

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「ココツイ異動（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。

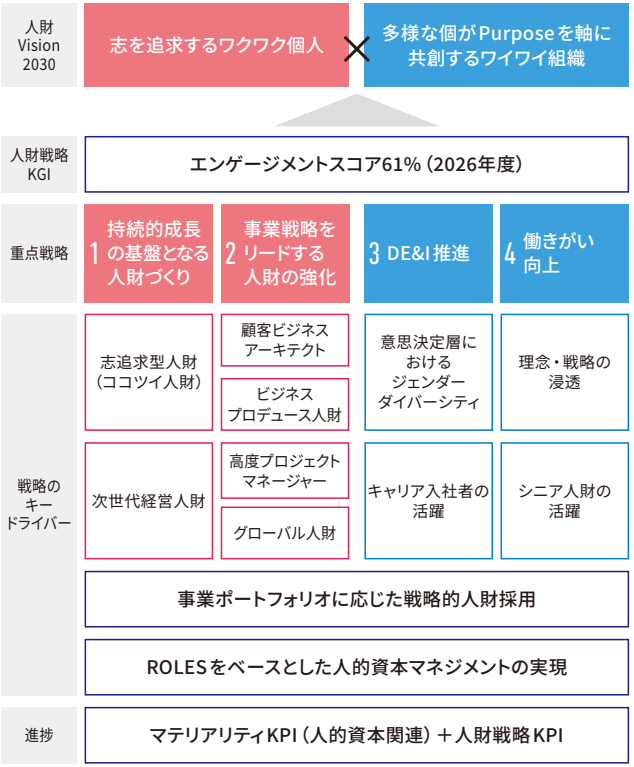


BIPROGYグループにおける人的資本経営の考え方、人財戦略の詳細は人財戦略レポートをご覧ください。
https://www.biprogy.com/sustainability/report.html

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げていきます。

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の推進やファシ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ダイアローグ」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

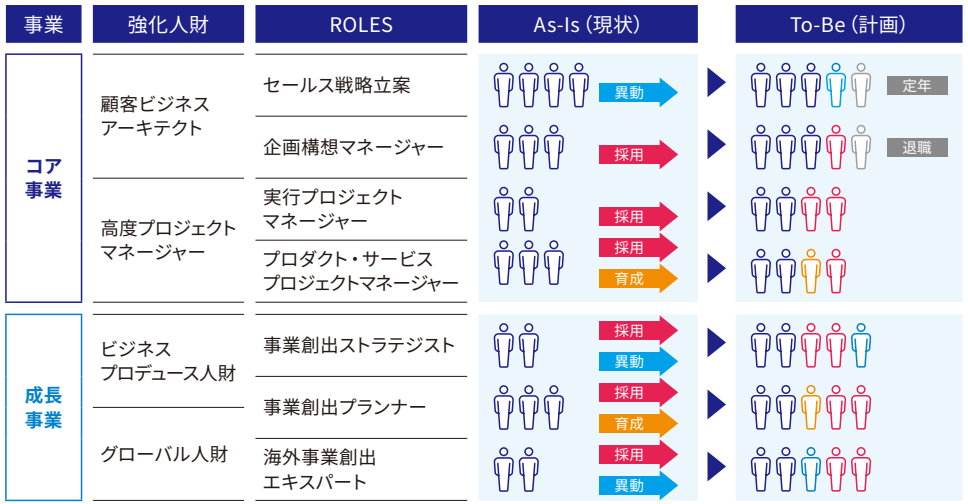
― ROLESをベースとした人的資本マネジメントの実現 ―

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、多様で強靭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※



※ 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

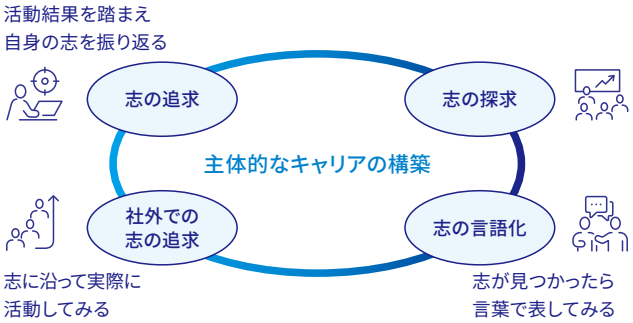
持続的成長の基盤となる人財づくり 重点戦略 1

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

志追求型人財（ココツイ人財）

志追求型人財（ココツイ人財）とは、自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



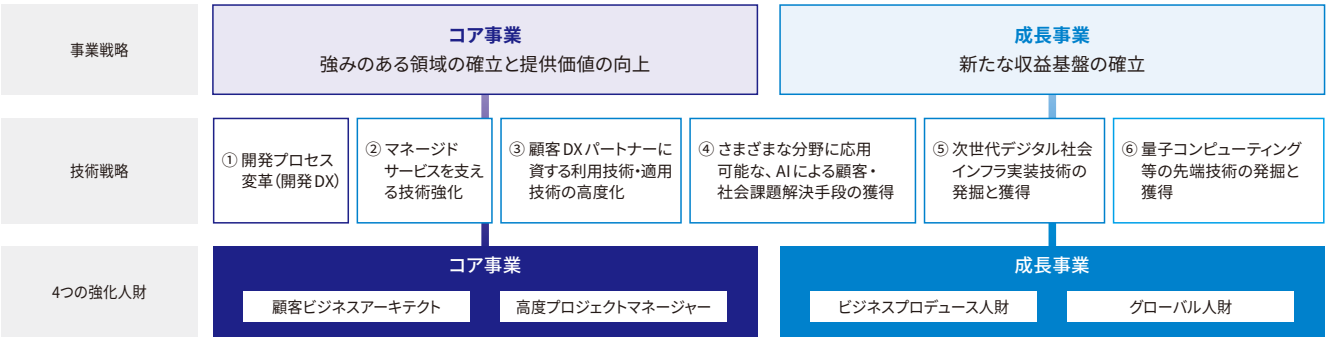
次世代経営人財

「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を推進しています（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ワーシ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

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

理念・戦略の浸透

社員一人ひとりが自身の業務を通じて会社・組織の「Purpose」および経営戦略とのつながりを実感し、働きがいを持って主体的に行動できる状態を目指し、理念・戦略の浸透に取り組んでいます。

2025年度は、会社・組織Purposeをテーマに対話する施策「Purposeダイアローグ」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。

シニア人財の活躍

少子高齢化による労働人口の減少や「人生100年時代」の価値観の浸透などの社会環境の変化を踏まえ、豊富な経験を持つシニア人財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財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

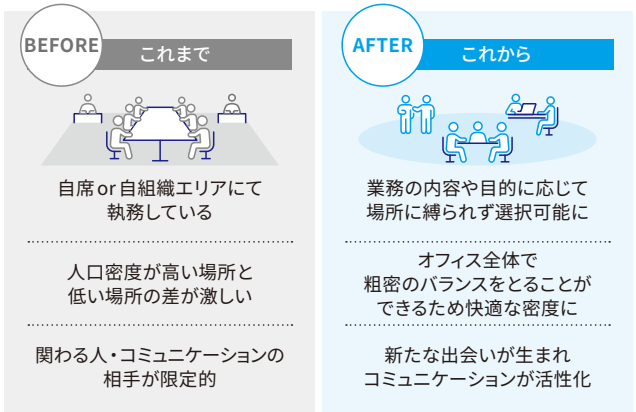
社員のウェルビーイング向上を通じて生み出される生産性や創造力を企業価値向上の重要な基盤と捉え、健康経営を推進しています。社員一人ひとりの心身の健康と自律的な健康保持・増進を支援するとともに、安心して働ける環境づくりを通じて、組織の活力向上と持続的な成長を目指しています。

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、健康ポータルやコラボ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、社員が集いた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面アート制作など、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。



個人の自律性を促し、組織を越えたコミュニケーションの活性化、関係性強化を目指し、本社ビルの大規模なリニューアルを実施

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。

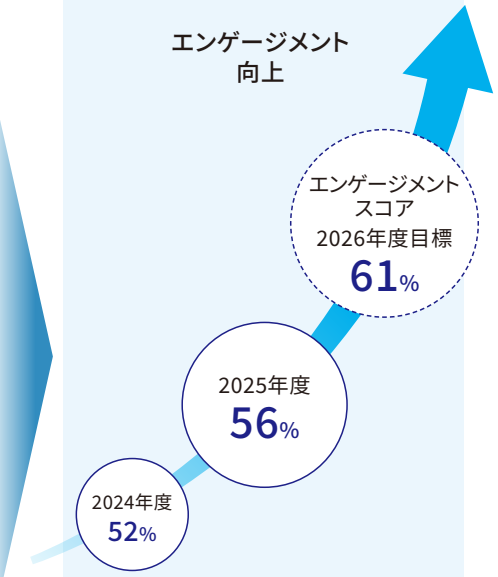
人財戦略KPI

重点戦略	戦略のキードライバー
重点戦略 1 持続的成長の基盤となる人財づくり	志追求型人財
	次世代経営人財
重点戦略 2 事業戦略をリードする人財の強化	顧客ビジネスアーキテクト
	高度プロジェクトマネージャー
	ビジネスプロデュース人財
	グローバル人財
重点戦略 3 DE&I推進	意思決定層におけるジェンダーダイバーシティ
	キャリア入社者の活躍
重点戦略 4 働きがい向上	理念・戦略の浸透
	シニア人財の活躍

KPI	2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
❶ エンゲージメントサーベイ「キャリア上の目標達成」における肯定的回答率 ❷ 中長期キャリアを設定し、上司と合意した社員の割合 ■ ❸ キャリア・ウェルビーイングを推進する仕組みの整備と改善率（実施数／計画数） ■	❶ 46% ❷100% ❸ 83%	❶ 55% ❷100% ❸100%	❶ 55% ❷100% ❸100%
後継者候補準備率	100%	100%	100%
ROLESをベースとした基準を満たす人財数	147人	198人	300人
ROLESをベースとした基準を満たす人財数	239人	329人	300人
新規事業開発を推進する人財数 ■	48人	63人	100人
ROLESをベースとした基準を満たす人財数	39人	46人	70人
女性管理職比率※1 ■	12.3%	12.6%	—※2
エンゲージメントサーベイ「業務における自己効力感」の肯定的回答率（キャリア入社3年目以内の社員）	60%	55%	65%
エンゲージメントサーベイ「働きがい」と「働きやすさ」に関する7つの設問の肯定的回答率の平均値（2024年度比） ■	51%	55%	61%
エンゲージメントサーベイ「成長機会」に関する2つの設問の肯定的回答率の平均値（50歳以上の社員）	—※3	55%	50%

■ は、マテリアリティKPIと共通

KGI



＋

マテリアリティKPI（人的資本関連）

P.15-16 マテリアリティのKPIと目標

※1 2024年度実績は2025年4月1日時点。2025年度実績は2026年4月1日時点
※2 2027年度からの目標値を設定・公表予定
※3 2025年度よりKPI設定

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

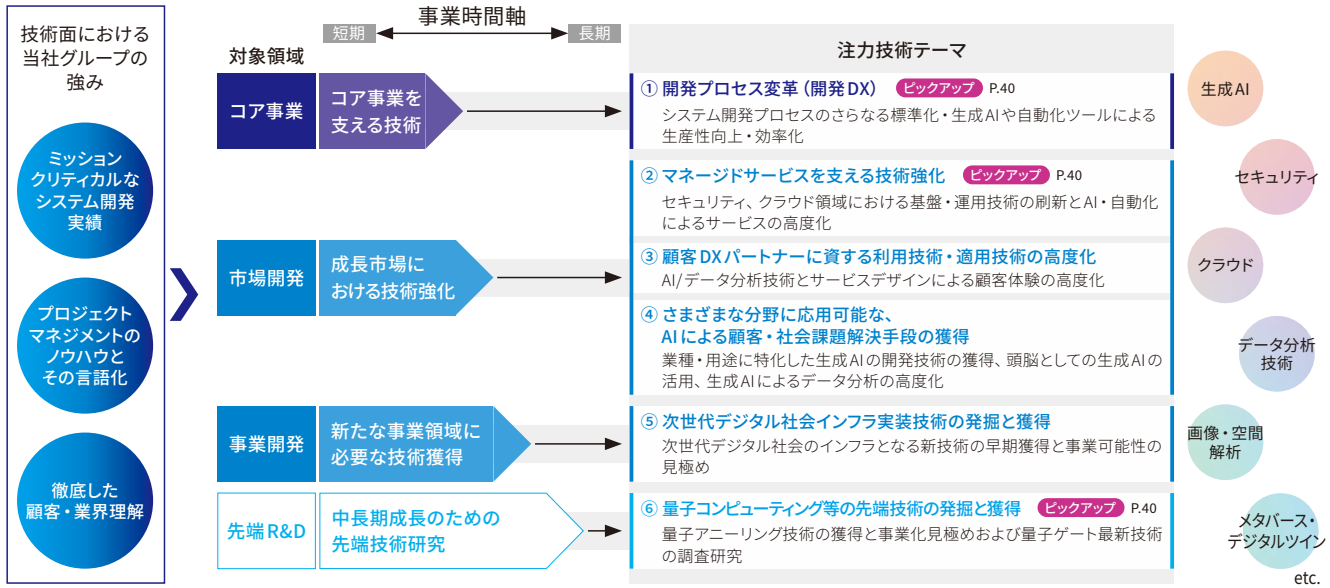
BIPROGYグループでは、企業活動に関わる技術ライフサイクル全体を対象に、当社グループが取り組むべき技術分野を定めています。事業適用に向けた、対象技術の獲得・強化・活用のための技術戦略のもと、経営戦略および事業戦略の実現、持続的成長を目指します。

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

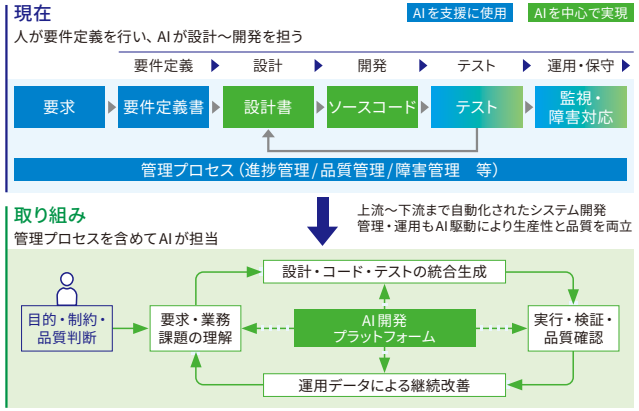
① 開発プロセス変革（開発DX）

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

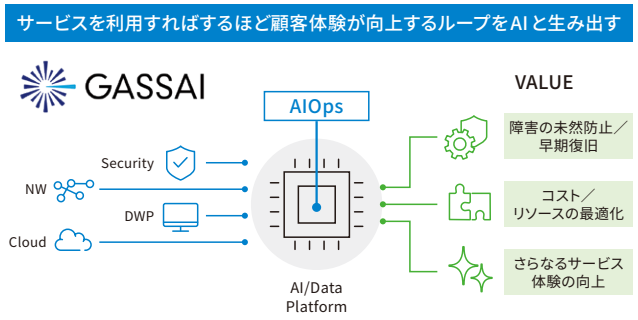
注力技術テーマ

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

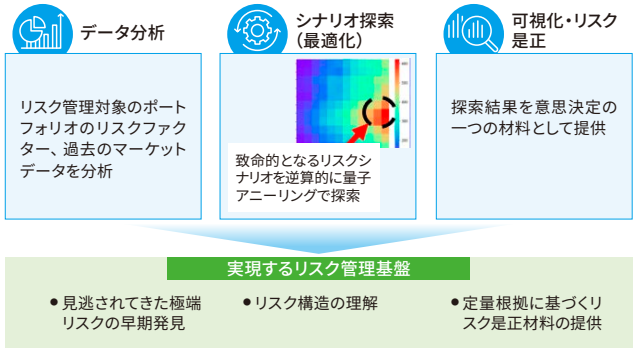
⑥ 量子コンピューティング等の先端技術の発掘と獲得

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る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

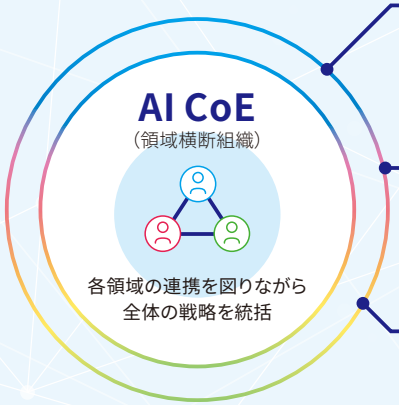
～目的を起点に、提供価値・開発・業務の変革を成果へつなぐ～

AIの活用は、もはや単なるツールの導入ではありません。何を実現したいのかを起点に、人とAIの共創を通じて、提供価値の拡張、開発の高度化、業務の変革を確かな成果へ。当社グループは、そこにAI時代の企業のあるべき姿があると考えています。

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。



		2030年度目標
A	**AIソリューション／サービスの拡大** 注力領域を中心にソリューション／サービスにAIを組み込み、当社グループ独自の提供価値を高めることで、競争力強化と差別化を推進	既存ビジネスに加えて、売上高1,000億円以上の新たなビジネス拡大
B	**開発生産性の向上** システム開発・運用の大幅な自動化により、開発効率と品質の向上を実現	開発プロセス改革を通じ、開発生産性を2倍に向上
C	**業務プロセスの効率化・高度化** 定型業務のAI活用により、社員がより付加価値の高い業務に集中できる環境を整備し、組織全体の生産性向上と高度化を両立	業務効率を30%向上させ、持続可能な働き方を実現

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」

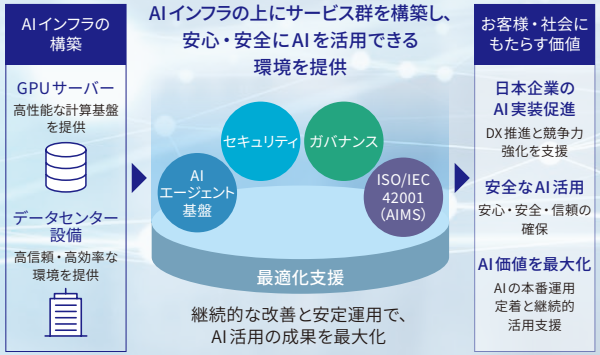
「ニーズコネクト」は、実購買に基づき生活者の声を収集し、商品開発や販促の高度化を実現する小売業向けプラットフォームです。店舗アプリ上で実際の購入者から収集したレビューや評価を生成AIが分析し、POSデータだけでは分からなかった「なぜ売れたのか」「なぜ選ばれなかったのか」を可視化します。

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。



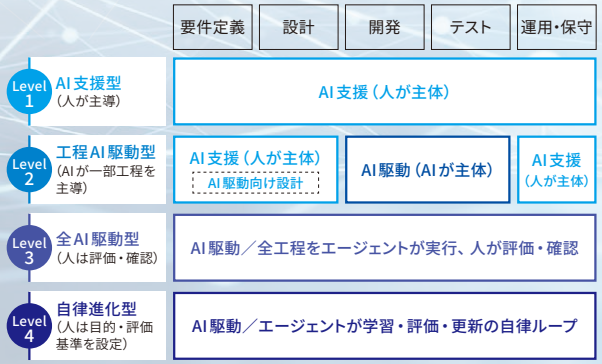
AI戦略の取り組み状況

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



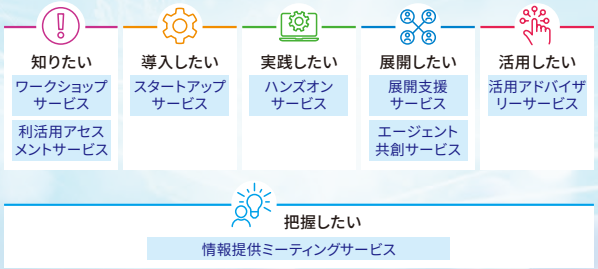
C 業務プロセスの効率化・高度化

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づき、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

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）

	2024年度	2025年度	経営方針（2024-2026） 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、毎期、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

	経営方針（2024-2026）2024-2026年度累計計画	2024-2025年度累計実績
基礎営業CF※3	1,570億円	947億円
手許現預金	手許現預金	124億円
	WCの変動	188億円
	有利子負債調達	300億円
	株式売却他	70億円

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
有利子負債返済	WCの変動 有利子負債返済	183億円
設備投資	360億円	304億円
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）
株主還元	320億円以上	433億円

※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ェアの獲得／拡大を図る
- 新規事業（市場開発、事業開発）
- グローバル

×

投資内容
- 研究開発
- オープンイノベーション投資
- M&A（アクハイアリング含む）など

バランスの取れた株主還元
- 配当性向は40%以上とし総還元性向も意識した自己株式取得を実施

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

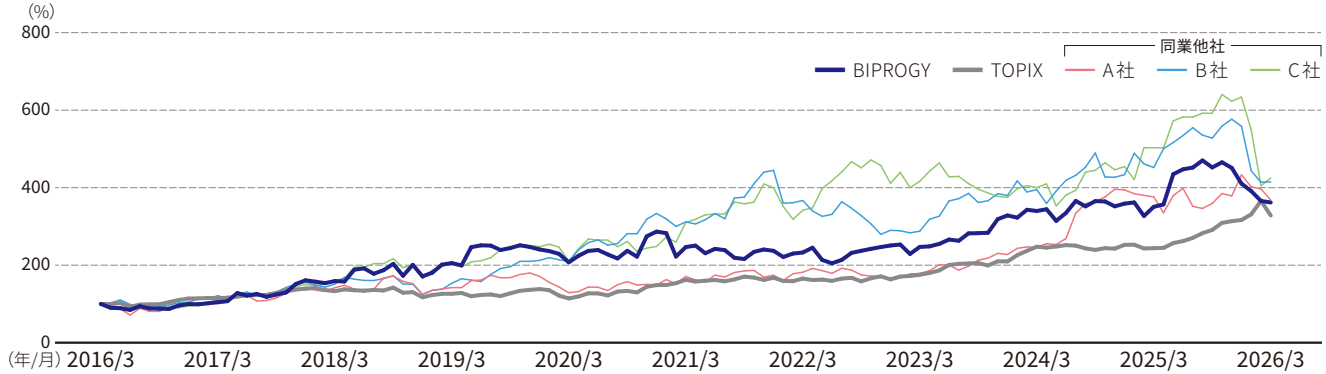
「経営方針（2024-2026）」では、株主還元について、配当性向40%以上を基本とし、機動的な自己株式取得を実施する方針を掲げています。2025年度は1株当たり年間配当130円、総額100億円の自己株式取得を実施しました。しかし、TSRを持続的に高めるためには、株主還元だけでは十分ではありません。現在、資本市場ではAIによるSIビジネスの構造変化への懸念から業界の将来成長に対する期待が低下しています。だからこそ、AI時代においても成長を続けられる戦略を示し、その成果を利益成長として実現することが重要です。その最も分かりやすい指標の一つがEPSの持続的な成長だと考えています。

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断に実行し、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）



	1年	3年		5年		10年	
		累積	年率	累積	年率	累積	年率
BIPROGY	3.6%	52.6%	15.1%	50.3%	8.5%	261.8%	13.7%
TOPIX	34.6%	87.4%	23.3%	102.2%	15.1%	228.2%	12.6%

※TSR（Total Shareholders' Return）：株主総利回り。キャピタルゲインと配当をあわせた総合投資収益率
※TSRの計算は、BIPROGYは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当込の株価指数により算出（Bloombergデータ等により当社作成）
※グラフの値は、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月末まで）

「経営方針（2024-2026）」ロジックツリー

企業価値向上

経営方針（2024-2026）業績目標

2026年度

売上収益
4,400億円

調整後営業利益率
11.0%
（調整後営業利益 484億円）

ROE
17.0%以上

配当性向
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

見通し
（2026年4月公表値）

売上収益
4,700億円

調整後営業利益率
10.3%
（調整後営業利益 484億円）

ROE
17.0%以上

配当性向
42.0%

＋株価水準を考慮した機動的な自己株式取得を実施

収益性向上

- 売上収益拡大
- 生産性向上
- 資本効率向上／株主還元拡充

2026年度 目標・計画 ／ 経営方針（2024-2026）重点戦略 ／ 関連する財務指標と2025年度実績（（　）内は前年度実績）

2026年度 目標・計画	経営方針（2024-2026）重点戦略	関連する財務指標と2025年度実績（（　）内は前年度実績）
注力領域売上　1,725億円（2025年4月時点 1,555億円+α）	コア　注力領域／顧客への経営資本配分	注力領域売上　1,549億円（1,400億円）
	コア　サービス型ビジネスの拡大	
市場開発売上　100億円	成長　新たなサービス領域・シェアの獲得/拡大	市場開発売上　52億円（46億円）
事業開発売上　100億円	成長　社会DX事業の共創と展開の加速	事業開発売上　41億円（42億円）
グローバル売上　150億円	成長　グローバル展開	グローバル売上　51億円（42億円）
成長投資（2024-2026年度累計）　700億円+α	基盤　積極的な成長投資 基盤　コア事業・成長事業の拡大を加速する技術強化	成長投資　629億円（80億円）
人的資本投資（2024-2026年度累計）　140-150億円	基盤　人的資本の強化	人的資本投資　52億円（45億円）
	コア　開発生産性向上の促進 ・プロジェクトマネジメント・エンジニアリングの標準化 ・国内外パートナーとの連携強化 ・生成AI等の新技術活用による開発自動化	システムサービス売上総利益率 36.3%（34.3%） 従業員1人当たり営業利益 484万円（467万円）
	基盤　規律の取れた財務基盤の確保	フリー・キャッシュ・フロー △164億円※（360億円） ※カタリナマーケティングジャパン(株)子会社化に伴う支出を含む ROE　17.9%（16.1%） 親会社の所有者に帰属する持分 1,790億円（1,691億円） 発行体格付　A-（A-）
	基盤　バランスの取れた株主還元	配当性向　40.5%（40.3%） ＋自己株式取得100億円（112億円）

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いと考えています。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、事業活動を通じた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

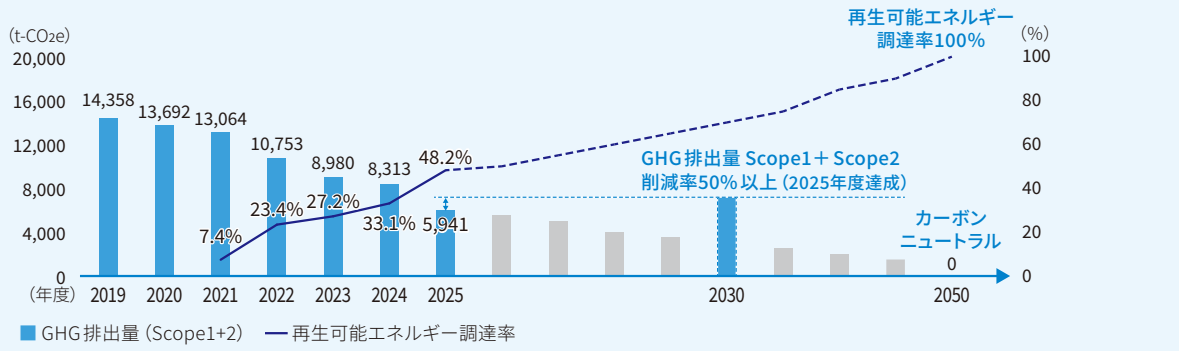
BIPROGYグループは、「環境長期ビジョン2050」に掲げるゼロエミッション社会の実現を目指すにあたり、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の削減が重要であると考えています。削減行動をさらに加速するため、これまでの取り組みを発展させ、GHG排出削減計画、主な行動計画、投資計画からなる気候変動移行計画を策定しました。計画の進捗はCSOを通じて取締役会に報告され、助言や指導を通じたモニタリングのもとで運用しています。

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

削減計画



主な行動計画

Scope1＋2

- オフィスのエネルギー消費量最適化
- 自社施設へのオンサイト再生可能エネルギー導入
- 小売事業者、JEPX直接購入等での再生可能エネルギー調達率50%以上

→

- 追加性のあるPPAや自家発電などによる再生可能エネルギー調達率100%

Scope3

- 環境配慮商品・サービスの提供
- ビジネスポートフォリオの随時の見直し
- 販売製品使用段階での温室効果ガス排出量削減
- サプライヤーへの働きかけ

→

- 環境関連製品・サービスの提供
- ビジネスパートナーとの協働の強化
- お客様への対話を通じた働きかけ

投資計画

- 環境貢献型製品・サービス等への投資
- 再生可能エネルギー調達手段の多様化
- CDPスコアをSPT（サステナビリティ目標）としたサステナブルリンクローンの実施

→

- 事業規模の段階的拡大に合わせた戦略的投資
- 再生可能エネルギー設備への投資
- ICPの導入

ゼロエミッション社会の実現

デジタルを活用した環境貢献、環境負荷の軽減によるカーボンニュートラルの達成

「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、レポーティング・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。
				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。
	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	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	**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	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。

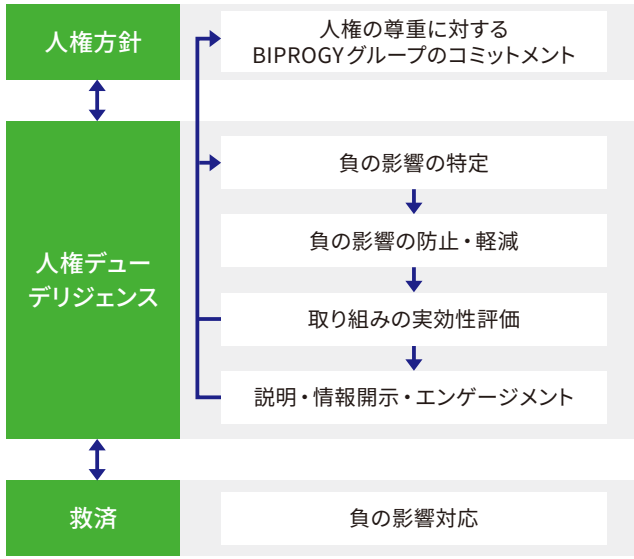
人権

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年度まで毎年度	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みます。

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

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はなく、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ませ、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ことが欠かせません。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、賛成してもらうことではなく、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、ともすると「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。

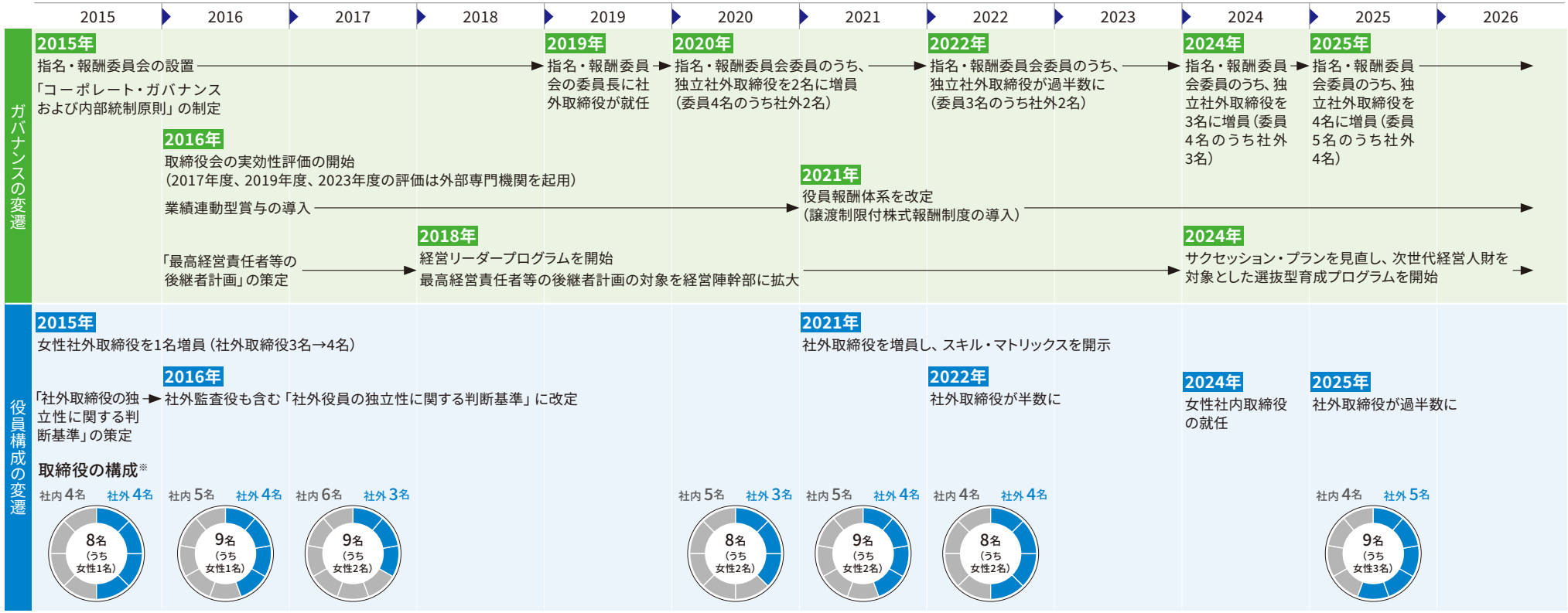
これからも社外取締役を含めた経営チームとして、「Vision2030」とその先の未来を見据えた判断力と変化への耐性を高めながら、BIPROGYグループ全体で取り組んでいきます。

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

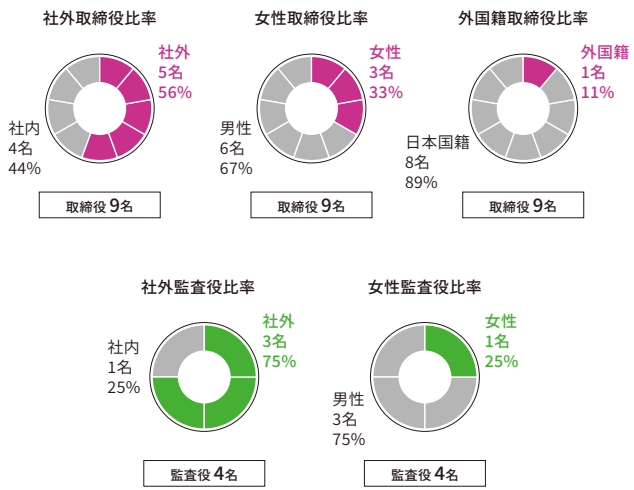


※ 各年の定時株主総会後の取締役の構成を記載

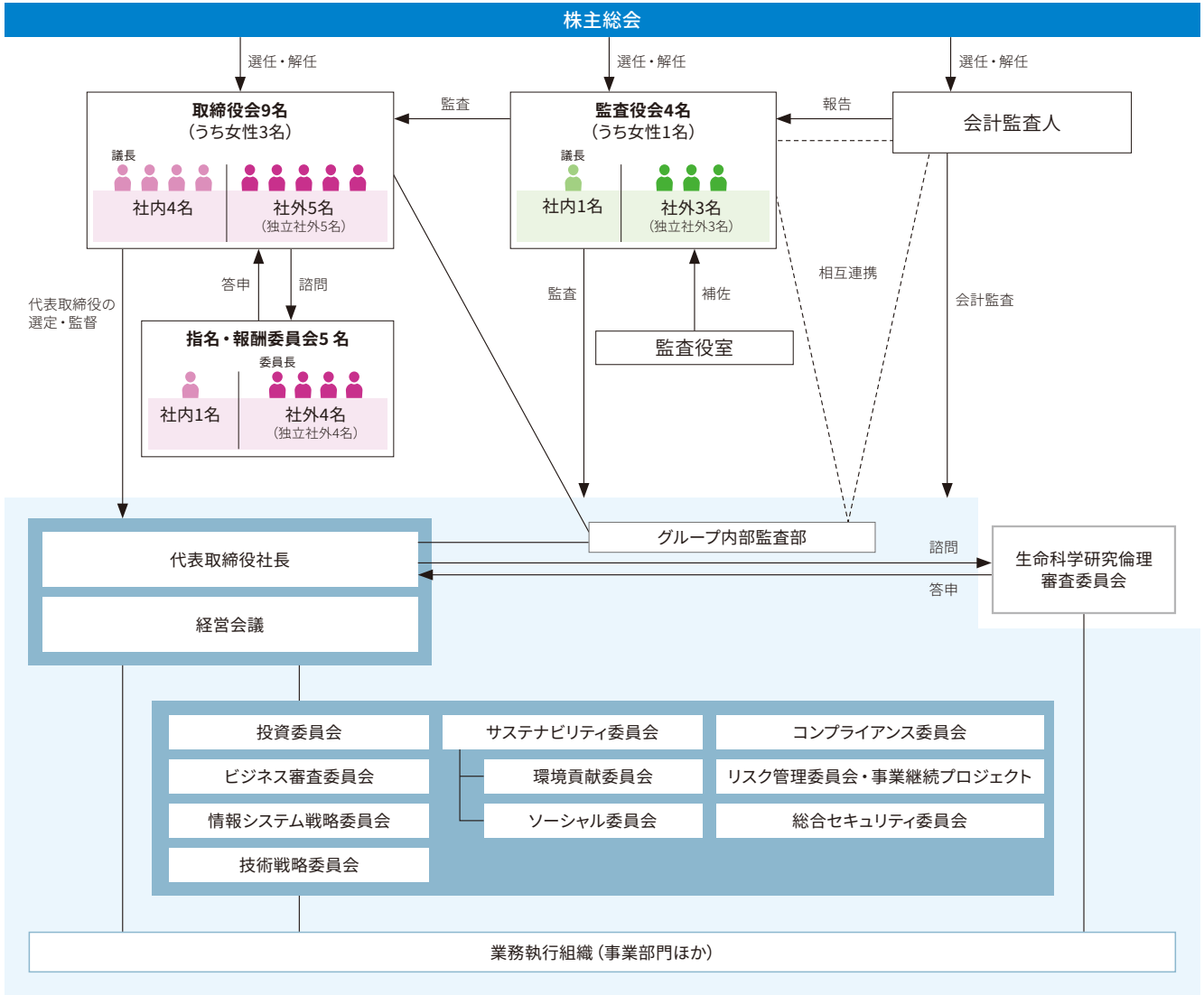
コーポレート・ガバナンス体制

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年度の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	●	●	●●	●		●		● ●	●		● ●	●
主な審議内容	「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

Step 1 2025年度の全取締役（9名）および全監査役（5名）への記名式アンケート調査

評価項目（全38問）

① 経営上の課題と取締役会の役割・機能
② 2025年度の対応方針の進展状況
③ 取締役会の規模・構成
④ 取締役会の運営状況
⑤ 指名・報酬委員会の構成と役割
⑥ 指名・報酬委員会の運営状況
⑦ 役員研修
⑧ 社外取締役に対する支援体制
⑨ 取締役からみた監査役の役割・監査役に対する期待
⑩ 監査役の役割
⑪ 投資家・株主との関係
⑫ 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般
⑬ 自己評価

Step 2 取締役会による現状把握・評価・審議

Step 3 評価結果に基づく対応方針策定

Step 4 取り組み

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

2024年度の評価結果

（1）議題の工夫、事前説明の充実、現場視察の実施などの対応を踏まえ、ポジティブな評価がなされたが、引き続き、海外戦略等の事業戦略・技術戦略・人財戦略や国内外の社会情勢を踏まえた具体的リスクなどのさらなる議論の深化およびそのための事前の情報提供や議題設定等の工夫が必要である。

（2）定期的な報告、事前説明の実施などの対応がなされ、一定の進捗はあったものの、引き続き、組織風土の改革、現場へのコンプライアンス意識・リスク管理意識の浸透に向けた取り組みに関する情報提供の工夫により、モニタリングの実効性を高めることが必要である。

2025年度の対応方針および評価結果

（1）「Vision2030」を見据え、以下の主な経営の重要課題およびリスクについて優先順位を定め、取締役会内外での議論の深化を図るとともに、情報共有の充実、年間を通した議題の設定や資料の工夫に引き続き努める。

- 中長期的な競争状況・市場の動向をふまえた当社の得意領域
- 事業戦略の着実な実行に対する評価・検証
- 投資戦略、海外戦略を進める上でのリスク許容度・リスク抑制策
- グローバル戦略
- 人財育成・人財確保（中長期的なマネジメント層の多様性の促進、CEOおよびCEO以外の経営陣幹部のサクセッション・プラン等を含む）
- 外部環境の変化をふまえた中長期的な技術・イノベーションの動向
- 海外を含むM&Aや子会社設立におけるグループ経営の強化　等

［評価結果］
年間議題の設定や適切な情報共有により、重要な課題に関する議論の機会が拡充されたと評価。引き続き、グローバル戦略、投資戦略、人財戦略、リスクマネジメントなどについて、優先順位をつけた効果的な議論を継続する。

（2）組織風土の改革、現場へのコンプライアンス意識・リスク管理意識の浸透に向けた取り組みに関する情報提供の充実化によりモニタリングの実効性を高める。

［評価結果］
組織風土改革、コンプライアンス意識・リスク管理意識の浸透に関する情報提供の拡充により、モニタリングの機会も増え、実効性の向上が図られていると評価。引き続き、モニタリングの深化に努める。

2026年度の対応方針

（1）従前からの取締役会での取り組みに加え、以下の経営の重要な課題およびリスクのモニタリングに優先的に取り組み、取締役会内外での議論の深化を図る。

- AI時代の経営戦略
- コア事業の強化および成長事業における新たな収益基盤の確立
- 投資案件のフォローアップを含むグループ経営の強化
- 上記を推進するための人財育成・人財確保

（2）当社グループにとって望ましいコーポレート・ガバナンス（機関設計やサクセッション・プラン等）の在り方を改めて議論する。

取締役・監査役の構成、スキル・マトリックス

独立社外役員

			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	―	―		●	●		●	●	●
取締役	代表取締役専務執行役員CSO	葛谷　幸司	10年	12/12回	―	―		●	●		●	●	
取締役	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	取締役	金沢　貴人	5年	12/12回	―	―	●	●	●		●		
取締役	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	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	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	取締役（社外取締役）（指名・報酬委員会委員）	片山　雄一※2	2年	12/12回	―	11/11回	●	●		●	●		
取締役	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	監査役（社外監査役）	松永　諭※4	1年	10/10回	11/11回	―	●			●	●		
監査役	監査役（社外監査役）	淵﨑　正弘※4	1年	10/10回	11/11回	―	●	●	●	●	●		
監査役	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、淵﨑 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。
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。
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。
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。
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。
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。
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。

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
葛谷 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）情報システム本部長
2018年 7月 同社ABセンターICT事業開発本部長
2019年 6月 同社執行役員ABセンターICT事業開発本部長
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、教育ビジネス本部担当、技術・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 eSOL（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 KPISOFT 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ドセンター代表理事（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、同調査査察部調査課長、沖縄国税事務所長等を歴任
2020年10月 辻・本郷税理士法人 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 辻・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共政策大学院修了（国際関係修士、国際人権・人道問題専攻）
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・日本代表エキスパート
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ジングメン理事(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リーボードメンバー（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・特命事項担当
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 エンデ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）セレコーポレーション社外監査役（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 幹教

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・ビューイング（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 同金庫総務部副部長
2014年 6月 同金庫審査部長
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 同金庫常任参与（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）
淵﨑 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 同行執行役員事務統括部長
2009年 5月 （株）JSOL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
2011年 6月 （株）三井住友フィナンシャルグループ取締役
2012年 4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考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

CMO
永島 直史

執行役員

山田 健嗣
CISO
宮下 尚
奥山 直哉
佐藤 秀彰
井上 慎一
CFO
今井 泰広
CCO
山内 宜子

業務執行役員

CTO
馬場 定行
千葉 真介
CIO
中津川 信昭
渡邊 弘巳
金井 智
松本 裕志
CRMO
高成田 彰
中村 修二
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

理事

宮田 勲

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。

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

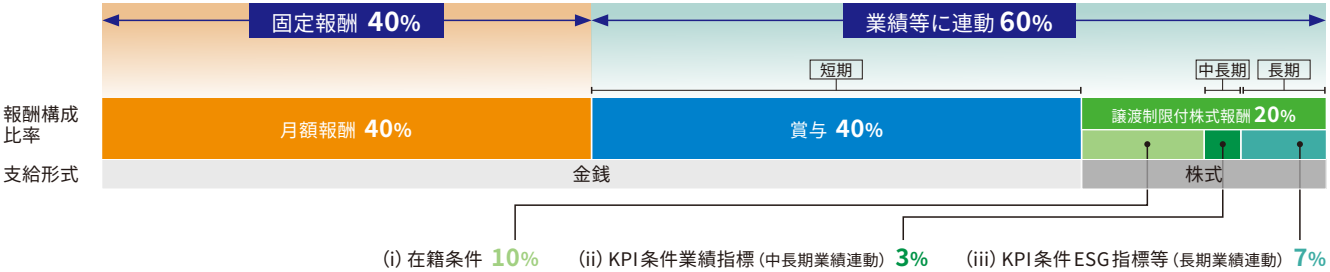
a. 取締役会

2026年3月期の役員報酬等については、2025年6月度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月度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月度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。

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、取締役会で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。

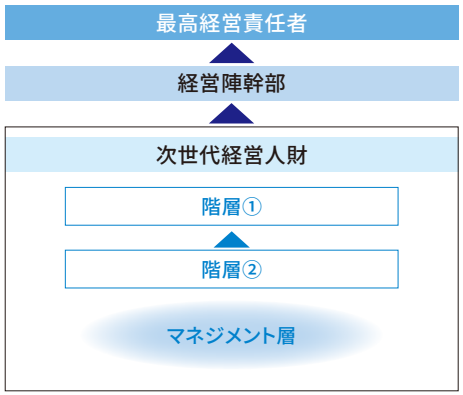
サクセッション・プラン

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つのカテゴリーで「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。

サクセッション・プラン



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	
④	改革力	よりよくする力
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、既成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、特に重要となる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。

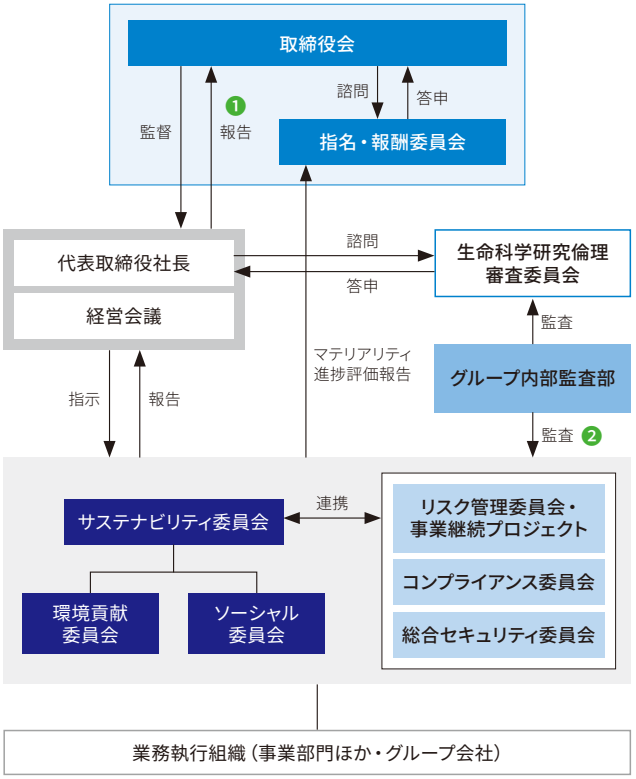
サステナビリティに関するガバナンス

当社グループでは、サステナビリティ課題への対応において、経営の監督と執行の両輪による適切なガバナンスが重要であるとの認識のもと、推進体制を整備しています。業務執行取締役の中からCSOを任命し、サステナビリティ委員会およびその下部機関として環境貢献委員会、ソーシャル委員会を設置しています。

各委員会では、マテリアリティを中心としたサステナビリティに関する取り組みについて審議や意思決定を行っています。さらに、重要事項については経営会議で審議に付議、意思決定しており、「Vision2030」の実現に向けて各マテリアリティに関するKPIと目標を設定し、進捗をモニタリングしています。

取締役会は、サステナビリティに関する重要事項についてCSOから定期的に報告を受け、取り組み状況について議論し、助言や指導を通じて監督しています。また、役員報酬制度ではESG指標を含む長期業績条件を設定しており、報酬は、指名・報酬委員会の答申をもとに決定されます。

サステナビリティ推進体制図（2026年6月25日現在）



サステナビリティ関連委員会の概要と主な活動実績（2025年度）

	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 ❶	• 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 ❷	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。

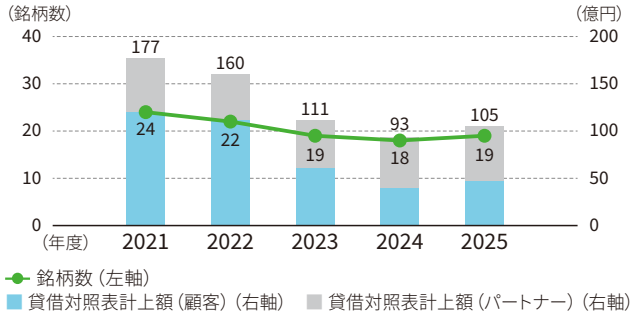
保有する上場株式全銘柄について、個別銘柄ごとに保有目的の持続性および事業戦略との整合性、ならびに関連取引利益等の状況を踏まえ、保有の適否を取締役会にて検証しています。

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。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／ 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	

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。

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	人財関連施策
	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	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

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。

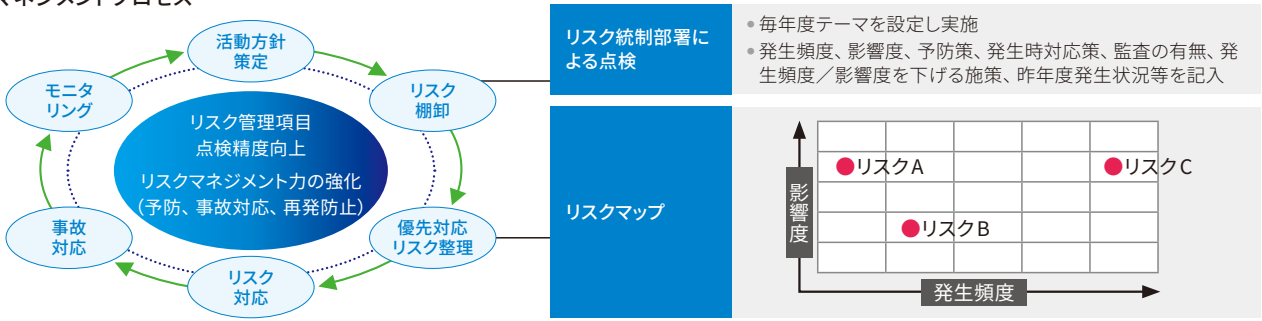
また、モニタリングを通じて方針や管理項目を継続的に見直し、環境変化に応じた柔軟かつ迅速な対応を実現しています。

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プロセス

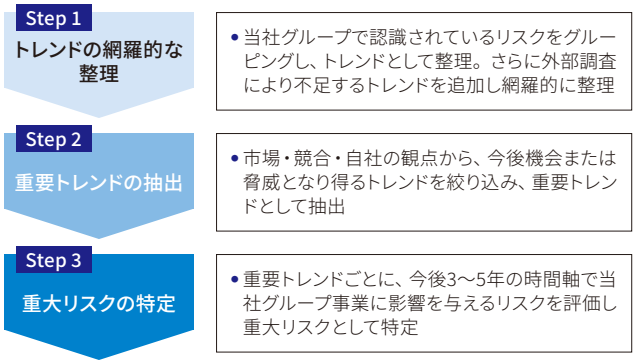


リスクマネジメントの機能強化

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。

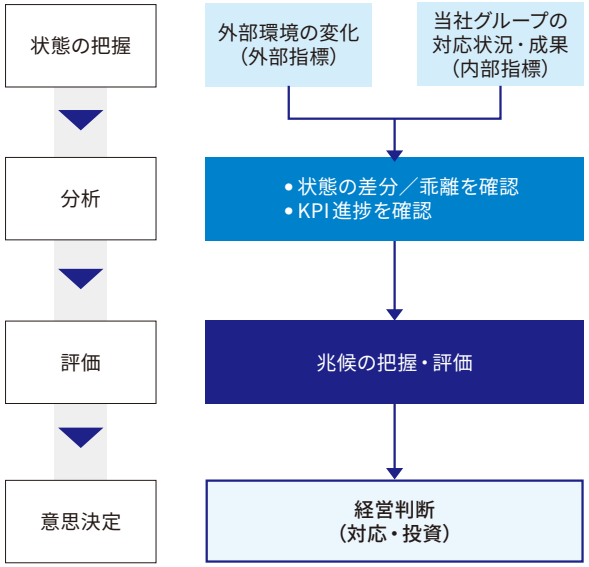
重大リスクの特定

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
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
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 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
事業活動	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
事業活動	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 3	• 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	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
事業活動	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		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
事業活動	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
事業活動	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
事業活動	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
事業活動	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を実践
事業活動	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
事業活動	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
事業活動	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
その他外因	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。	• 協力会社向けWebポータル • 調達・協力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。

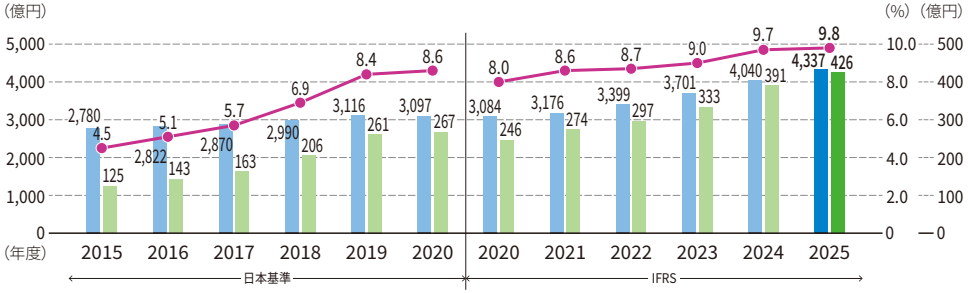
データセクション

BIPROGYグループの財務・非財務に関する主要データと会社情報などを掲載しています。

75 財務ハイライト
76 非財務ハイライト
77 業績概況
79 11年間の財務サマリー
81 ESGデータ
84 外部からの評価／責任表明
85 会社情報

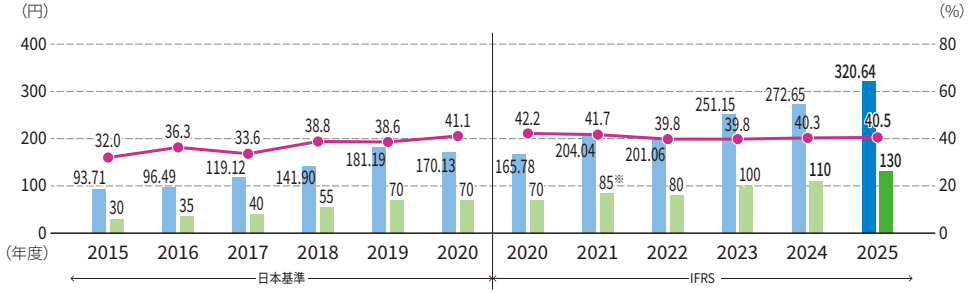
財務ハイライト（BIPROGYおよび連結子会社）

売上収益（売上高）／営業利益／営業利益率



「経営方針（2024-2026）」に基づき、強みのある領域への注力と収益性向上に取り組んでおり、売上収益、営業利益、営業利益率はいずれも上昇基調で推移しています。2025年度は、お客様のIT投資需要が継続する中、システムサービスやハードウェア販売が好調に推移し、売上収益は前年度比7.3%増の4,337億円となりました。利益面では、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ました。その結果、営業利益は前年度比9.1%増の426億円、営業利益率は9.8%となりました。

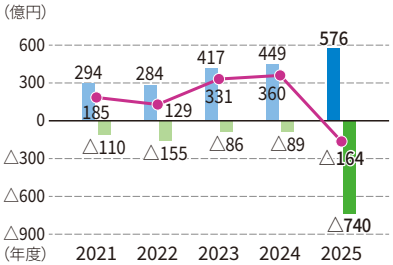
1株当たり当期利益（純利益）／1株当たり配当金／配当性向



2025年度は、営業利益の増加に伴い、1株当たり当期利益は前年度比47.99円増の320.64円となりました。株主還元については、業績連動による配分を基本方針とし、「経営方針（2024-2026）」に基づき、配当性向40%以上を目安に安定的な還元を継続しています。年間配当金は前年度から20円増配の1株当たり130円（中間60円、期末70円）とし、連結配当性向は40.5%となりました。

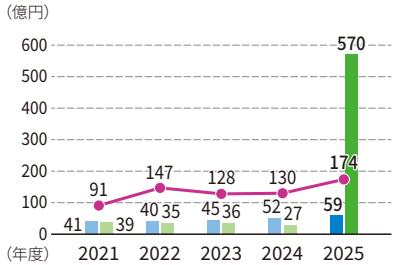
※ 社名変更に伴う記念配当10円が含まれています。

営業キャッシュ・フロー／投資キャッシュ・フロー／フリー・キャッシュ・フロー



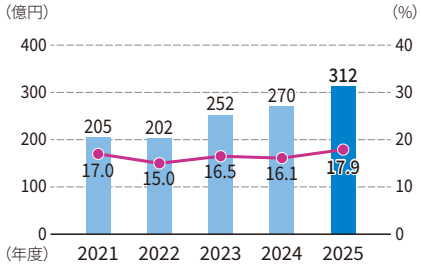
営業活動によるキャッシュ・フローは、税引前利益の増加等により、前年度比126億円増加の576億円となりました。一方、投資活動によるキャッシュ・フローは、カタリナマーケティングジャパンの子会社化に伴う支出や、アウトソーシング用ソフトウェアを中心とした無形資産の取得等により、740億円の支出となりました。

研究開発費／戦略投資額／設備投資額



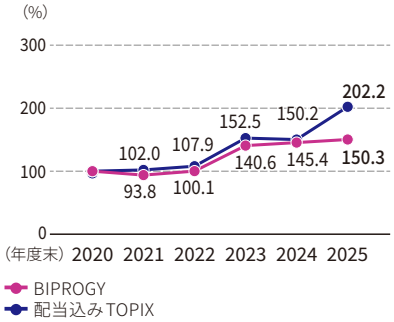
「経営方針（2024-2026）」では、企業価値向上に向けて、研究開発、オープンイノベーション投資、M&Aを含む成長投資を積極的に進めています。2025年度は、カタリナマーケティングジャパンの子会社化をはじめ、注力領域であるリテール領域の事業拡大に向けた投資を実行したことにより、戦略投資額は570億円となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



2025年度の親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の増加に伴い、前年度比42億円増の312億円となりました。ROEは、当期利益の増加により前年度比1.8ポイント上昇し、17.9%となりました。

株主総利回り（TSR）

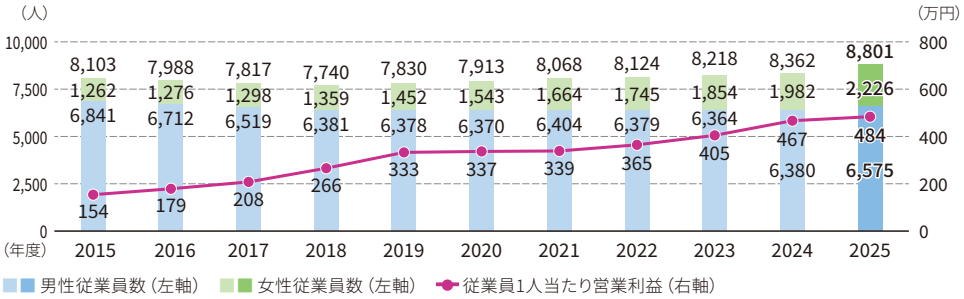


2025年度の株主総利回り（TSR）は、業績の伸長や増配を背景に前年度から上昇し、150.3%となりました。一方、同期間の配当込みTOPIXは202.2%となり、相対的には下回る結果となりました。引き続き、持続的な利益成長と株主還元の充実により、企業価値の向上を目指します。

※ 2021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

非財務ハイライト（BIPROGYおよび連結子会社）

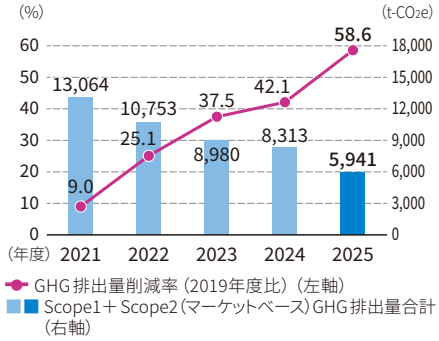
従業員数（男女別）／従業員1人当たり営業利益



当社グループは、従前より人財を企業における重要なアセット（資産）と捉え、「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」をマテリアリティに掲げ、競争優位の源泉である人的資本の強化に取り組んでいます。これらの取り組みの成果として、従業員1人当たり営業利益も着実に向上しています。

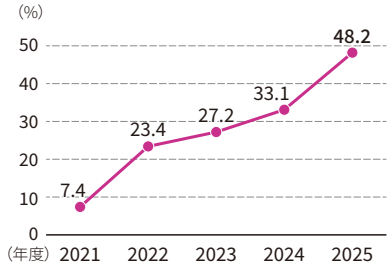
（注）2020年度までは日本基準に準拠し、2021年度からは国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。

GHG排出量削減率／Scope1＋Scope2（マーケットベース）GHG排出量合計※1



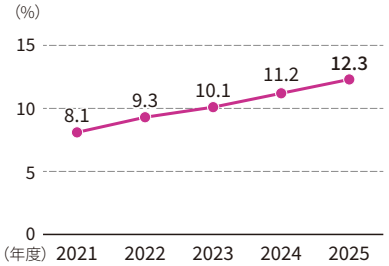
省エネルギー施策の推進と再生可能エネルギーの活用拡大により、2025年度はKPIである2019年度（14,358t-CO_2e）比50%以上のGHG排出量削減を達成し、削減率は58.6%となりました。脱炭素社会の実現に向けた取り組みを継続しています。

グループ事業所における再生可能エネルギー調達率※1



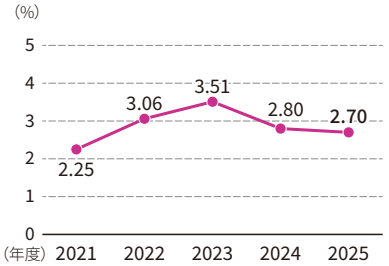
再生可能エネルギーの調達量を順次拡大し、2025年度の調達率は48.2%となりました。今後も事業活動における環境負荷低減に向け、再生可能エネルギー調達を推進していきます。

女性管理職比率※2



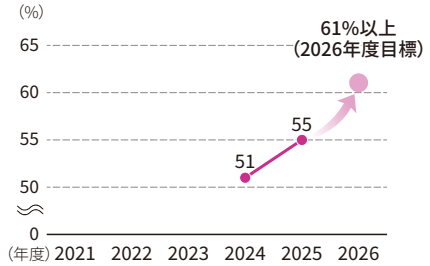
女性活躍推進の取り組みを継続した結果、2025年度の女性管理職比率は12.3%となりました。多様な人財が能力を発揮できる組織づくりに向け、育成・登用施策を着実に進めています。

離職率※3



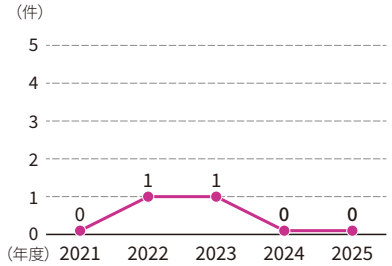
2022年度から2023年度にかけて上昇したものの、働きやすい環境づくりやキャリア支援の取り組みを進めた結果、直近2年間は低水準（2%台後半）で推移しています。今後も従業員エンゲージメントの向上を通じて、定着率のさらなる向上を目指します。

エンゲージメントサーベイにおける働きがいと働きやすさに関連する要素の平均スコア※4



働きがいと働きやすさの向上に向けた施策を継続的に推進した結果、2025年度のスコアは55%となりました。2026年度目標の達成に向け、従業員エンゲージメントのさらなる向上を目指します。

重大なセキュリティインシデント発生数



情報セキュリティ管理の徹底と従業員教育の継続により、2025年度も重大なセキュリティインシデントの発生はありませんでした。今後も予防・検知・対応力の強化に取り組みます。

P.69 情報セキュリティ

※1 2021年度：BIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社25社（投資事業有限責任組合を除く。BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）
2022年度：BIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社26社（投資事業有限責任組合を除く。BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）
2023年度：BIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社29社（BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）
2024年度：BIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社32社（BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）
2025年度：BIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社34社（BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）

※2 BIPROGY（株）、ほか6社
※3 BIPROGY（株）、ユニアデックス（株）
※4 BIPROGY（株）、ほか17社

業績概況（BIPROGYおよび連結子会社）

2025年度 業績サマリー

売上収益
4,337億円
前年度比
+297億円　（+7.3%）

営業利益
426億円
前年度比
+35億円　（+9.1%）

親会社の所有者に帰属する当期利益
312億円
前年度比
+42億円　（+15.7%）

売上収益営業利益率
9.8%
前年度比
+0.2ポイント

ROE
17.9%
前年度比
＋1.8ポイント

連結損益計算書

（億円）

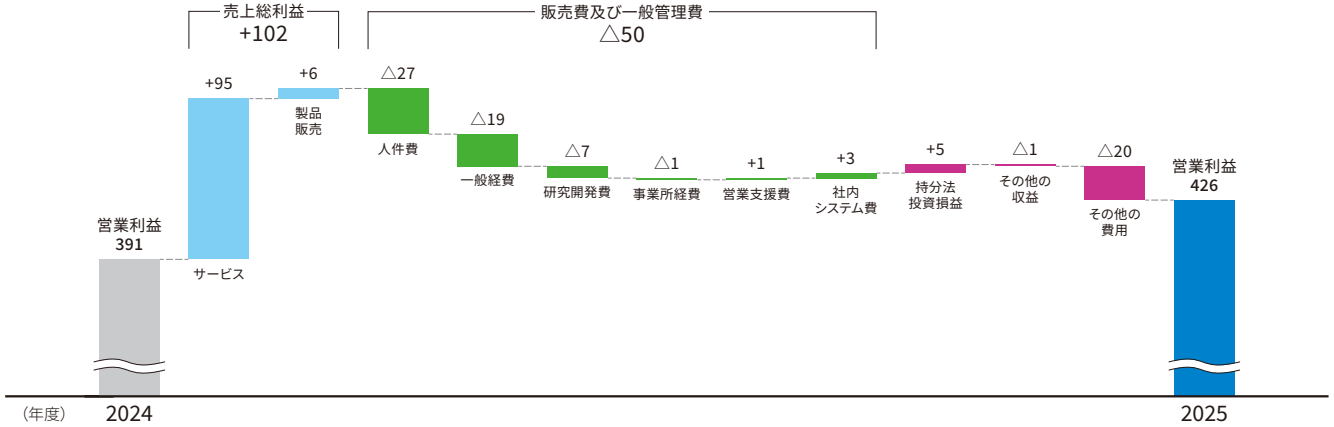
	2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）	2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）	前年度比（増減率）
売上収益	4,040	**4,337**	+297　(+7.3%)
売上原価	2,982	**3,177**	+195　(+6.5%)
売上総利益	1,058	**1,160**	+102　(+9.6%)
販売費及び一般管理費	674	**724**	+50　(+7.5%)
持分法投資損益	8	**13**	+5　(+56.8%)
その他の収益	3	**3**	△1（△26.8%）
その他の費用	5	**25**	+20（+375.5%）
営業利益	391	**426**	+35　(+9.1%)
金融収益	5	**18**	+13（+270.2%）
金融費用	8	**6**	△2（△22.3%）
税引前当期利益	388	**438**	+51　(+13.0%)
法人税等	115	**124**	+8　(+7.2%)
当期利益	273	**315**	+42　(+15.5%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	270	**312**	+42　(+15.7%)
当期包括利益	251	**323**	+73　(+28.9%)
調整後営業利益	384	**436**	+51　(+13.4%)

売上収益は、お客様からのIT投資に対する需要継続を背景に、サービス、製品販売を中心に伸長したことから、前年度比297億円増収の4,337億円（前年度比7.3%増）となりました。特に、「経営方針（2024-2026）」でコア事業の注力領域と位置づけるファイナンシャル、リテール、エネルギー、モビリティ、OTインフラにおける取り組みが着実に進展しました。

利益面では、人件費の上昇や将来のビジネス拡大に向けた投資強化、M&A関連費用の計上等により販売費及び一般管理費が増加したものの、増収による売上総利益の増益分でカバーし、営業利益は前年度比35億円増加の426億円（同9.1%増）となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度比42億円増加の312億円（同15.7%増）となりました。

なお、当社グループが業績管理指標として採用している調整後営業利益は、前年度比51億円増加の436億円（同13.4%増）となりました。

営業利益の増減分析（億円）



セグメント別状況

		（億円）	2024年度	2025年度	前年度比	2025年度実績	今後の方向性
サービス	システムサービス ソフトウェアの請負開発業務、SEサービス、コンサルティング等	売上収益	1,304	**1,408**	↑ +8.0%	金融機関や小売業、電力事業者向けを中心とした開発案件が順調に拡大したことにより増収増益	顧客企業のIT投資需要が引き続き堅調に推移すると見込まれる中、AI活用による生産性向上などに取り組むことにより、さらなる売上収益の拡大と収益性の向上を図る
		総利益	447	**511**	↑ +14.3%		
		総利益率	34.3%	**36.3%**	↑ +2.0pt		
	サポートサービス ソフトウェア・ハードウェアの保守サービス、導入支援等	売上収益	584	**599**	↑ +2.7%	製品販売の増加に伴い、付随サービスであるサポートサービスも増収。一方、リベート収入の減少等の影響により減益	売上収益の拡大等により、収益性の向上に取り組む
		総利益	194	**190**	↓ △2.3%		
		総利益率	33.3%	**31.6%**	↓ △1.6pt		
	アウトソーシング 情報システムの運用受託や、サービス型ビジネス等	売上収益	906	**972**	↑ +7.4%	カタリナマーケティングジャパンの連結取り込みや「BankVision」の新規採用・稼働金融機関の増加、運用サービスの拡大等により増収増益	コア事業の注力領域や成長事業をはじめとしたサービス型ビジネスの拡大や、運用効率のさらなる改善を通じて、売上収益の拡大と収益性の向上を図る
		総利益	182	**214**	↑ +17.1%		
		総利益率	20.1%	**22.0%**	↑ +1.8pt		
	その他 通信回線サービスおよび電気設備工事、教育サービス等	売上収益	121	**129**	↑ +6.5%	――	――
		総利益	29	**34**	↑ +16.8%		
		総利益率	23.9%	**26.2%**	↑ +2.3pt		
製品販売	ソフトウェア ソフトウェアの使用許諾契約によるソフトウェアの提供等	売上収益	451	**474**	↑ +5.2%	官公庁やサービス業、製造業向け大型案件の計上により増収となったものの、前年度第4四半期における高収益案件の反動により減益	お客様のDXに寄与する製品販売を推進し、ソフトウェアのサービス化に取り組む
		総利益	92	**75**	↓ △17.7%		
		総利益率	20.3%	**15.9%**	↓ △4.4pt		
	ハードウェア 機器の売買契約、賃貸借契約によるハードウェアの提供等	売上収益	674	**753**	↑ +11.7%	官公庁や研究機関向けの大型案件の計上により増収増益。AI関連やネットワーク関連のインフラ増強需要が継続	活況なIT投資需要の継続を背景に、DXやAI関連のインフラ需要を取り込み、製品販売の拡大を図る
		総利益	114	**136**	↑ +19.9%		
		総利益率	16.9%	**18.1%**	↑ +1.2pt		
合計		売上収益	4,040	**4,337**	↑ +7.3%		
		総利益	1,058	**1,160**	↑ +9.6%		
		総利益率	26.2%	**26.7%**	↑ +0.6pt		

連結財政状態計算書

（億円）

	2024年度（2025年3月31日）	2025年度（2026年3月31日）	前年度末比
資産の部			
流動資産	1,968	**1,781**	△187
非流動資産	1,341	**2,026**	+685
資産合計	3,309	**3,807**	+498
負債の部			
流動負債	1,226	**1,611**	+384
非流動負債	369	**385**	+16
負債合計	1,596	**1,996**	+400
資本の部			
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,691	**1,790**	+99
非支配持分	22	**21**	△2
資本合計	1,713	**1,811**	+98
負債及び資本合計	3,309	**3,807**	+498

連結キャッシュ・フロー

（億円）

	2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）	2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）	前年度比
営業活動によるキャッシュ・フロー	449	**576**	+126
投資活動によるキャッシュ・フロー	△89	**△740**	△651
フリー・キャッシュ・フロー	360	**△164**	△524
財務活動によるキャッシュ・フロー	△306	**△15**	+291
現金同等物の為替変動による影響	2	**2**	+0
現金同等物の増減額（△は減少）	55	**△178**	△233
現金及び現金同等物の期末残高	648	**470**	△178

11年間の財務サマリー（BIPROGYおよび連結子会社）

（百万円）

日本基準		中期経営計画（2015年度～2017年度） 2015年度	2016年度	2017年度	中期経営計画（2018年度～2020年度） 2018年度	2019年度	2020年度
会計年度							
売上高		278,039	282,249	286,977	299,029	311,554	309,685
売上原価		213,428	215,521	218,174	225,859	231,754	228,605
売上総利益		64,610	66,727	68,803	73,169	79,799	81,079
販売費及び一般管理費		52,085	52,413	52,470	52,547	53,659	54,354
営業利益		12,525	14,314	16,332	20,622	26,139	26,724
親会社株主に帰属する当期純利益		8,920	10,261	11,949	14,238	18,182	17,076
設備投資額		11,631	14,781	11,473	8,183	10,336	12,038
減価償却費		9,488	9,315	10,363	11,653	11,161	10,999
研究開発費		4,036	3,454	2,998	3,958	4,512	4,952
営業活動によるキャッシュ・フロー		10,989	29,922	26,956	27,438	27,539	31,933
投資活動によるキャッシュ・フロー		-10,565	-15,906	-13,227	-10,586	-13,259	-11,206
フリー・キャッシュ・フロー		424	14,015	13,728	16,852	14,280	20,726
財務活動によるキャッシュ・フロー		-8,186	-11,756	-12,977	-8,226	-8,202	-8,177
受注高		279,415	281,394	296,956	304,874	315,626	322,268
セグメント別							
システムサービス	売上高	89,829	89,607	90,509	95,972	102,919	93,572
	売上総利益	23,834	23,490	23,960	27,356	31,722	29,130
	売上総利益率	26.5%	26.2%	26.5%	28.5%	30.8%	31.1%
サポートサービス	売上高	55,362	54,074	52,821	53,578	55,022	53,037
	売上総利益	14,848	15,015	15,122	15,289	16,186	16,337
	売上総利益率	26.8%	27.8%	28.6%	28.5%	29.4%	30.8%
アウトソーシング	売上高	40,496	45,926	48,017	51,148	55,183	60,595
	売上総利益	8,797	10,633	10,765	11,993	13,966	17,390
	売上総利益率	21.7%	23.2%	22.4%	23.4%	25.3%	28.7%
その他サービス	売上高	8,474	8,807	8,428	9,776	9,387	11,546
	売上総利益	2,389	2,116	2,038	2,157	2,139	2,456
	売上総利益率	28.2%	24.0%	24.2%	22.1%	22.8%	21.3%
ソフトウェア	売上高	30,003	29,733	33,103	33,877	33,943	33,287
	売上総利益	7,358	7,024	8,965	7,239	6,774	7,030
	売上総利益率	24.5%	23.6%	27.1%	21.4%	20.0%	21.1%
ハードウェア	売上高	53,873	54,099	54,097	54,677	55,098	57,647
	売上総利益	7,381	8,447	7,950	9,133	9,011	8,733
	売上総利益率	13.7%	15.6%	14.7%	16.7%	16.4%	15.2%
合計	売上高	278,039	282,249	286,977	299,029	311,554	309,685
	売上総利益	64,610	66,727	68,803	73,169	79,799	81,079
	売上総利益率	23.2%	23.6%	24.0%	24.5%	25.6%	26.2%

（百万円）

IFRS		2020年度	経営方針（2021年度～2023年度） 2021年度	2022年度	2023年度	経営方針（2024年度～2026年度） 2024年度	2025年度
会計年度							
売上収益		308,426	317,600	339,898	370,142	404,010	**433,686**
売上原価		229,209	234,462	250,547	272,968	298,179	**317,677**
売上総利益		79,217	83,138	89,350	97,173	105,831	**116,009**
販売費及び一般管理費		54,023	56,466	59,955	63,360	67,410	**72,441**
営業利益		24,624	27,425	29,673	33,287	39,066	**42,604**
親会社の所有者に帰属する当期利益		16,639	20,490	20,203	25,246	26,965	**31,209**
設備投資額（有形・無形固定資産）		11,694	9,091	14,720	12,770	12,996	**17,398**
減価償却費（有形・無形固定資産）		10,196	9,394	9,101	10,411	10,516	**10,688**
研究開発費		4,952	4,121	3,953	4,534	5,226	**5,887**
営業活動によるキャッシュ・フロー		40,567	29,435	28,419	41,693	44,916	**57,566**
投資活動によるキャッシュ・フロー		-11,583	-10,957	-15,537	-8,550	-8,926	**-73,978**
フリー・キャッシュ・フロー		28,983	18,477	12,882	33,142	35,989	**-16,412**
財務活動によるキャッシュ・フロー		-16,301	-16,118	-18,043	-17,621	-30,613	**-1,512**
受注高		324,285	326,961	362,094	386,104	404,004	**445,762**
システムサービス	売上収益	94,147	103,101	115,726	127,039	130,433	**140,845**
	売上総利益	28,886	32,629	39,603	44,137	44,746	**51,127**
	売上総利益率	30.7%	31.6%	34.2%	34.7%	34.3%	**36.3%**
サポートサービス	売上収益	53,264	51,537	52,401	54,881	58,355	**59,942**
	売上総利益	16,583	16,218	16,079	16,743	19,405	**18,953**
	売上総利益率	31.1%	31.5%	30.7%	30.5%	33.3%	**31.6%**
アウトソーシング	売上収益	59,547	63,437	66,730	76,582	90,583	**97,245**
	売上総利益	16,271	17,298	17,039	16,908	18,230	**21,353**
	売上総利益率	27.3%	27.3%	25.5%	22.1%	20.1%	**22.0%**
その他サービス	売上収益	11,635	10,275	10,963	12,836	12,149	**12,944**
	売上総利益	2,461	2,258	2,485	2,986	2,904	**3,393**
	売上総利益率	21.2%	22.0%	22.7%	23.3%	23.9%	**26.2%**
ソフトウェア	売上収益	32,341	34,089	37,410	38,330	45,087	**47,444**
	売上総利益	6,366	5,255	5,097	5,853	9,166	**7,542**
	売上総利益率	19.7%	15.4%	13.6%	15.3%	20.3%	**15.9%**
ハードウェア	売上収益	57,490	55,158	56,665	60,471	67,401	**75,264**
	売上総利益	8,647	9,476	9,043	10,544	11,377	**13,638**
	売上総利益率	15.0%	17.2%	16.0%	17.4%	16.9%	**18.1%**
合計	売上収益	308,426	317,600	339,898	370,142	404,010	**433,686**
	売上総利益	79,217	83,138	89,350	97,173	105,831	**116,009**
	売上総利益率	25.7%	26.2%	26.3%	26.3%	26.2%	**26.7%**

(百万円)	中期経営計画 (2015年度～2017年度)			中期経営計画 (2018年度～2020年度)		
日本基準	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
会計年度末						
総資産	193,094	192,694	197,278	211,421	214,975	231,980
純資産	91,213	90,772	104,674	116,615	122,598	136,887
純有利子負債	22,020	21,003	10,529	-3,375	-11,020	-22,815
自己資本	90,374	89,918	103,001	114,638	120,473	134,632
受注残高	211,594	210,739	220,719	226,564	230,636	243,219
1株当たり情報						
1株当たり当期純利益（円）	93.71	96.49	119.12	141.90	181.19	170.13
潜在株式調整後1株当たり当期純利益（円）	82.33	96.05	118.69	141.40	180.53	169.52
1株当たり純資産（円）	847.51	896.39	1,026.72	1,142.41	1,200.32	1,341.04
1株当たり配当金（円）	30.00	35.00	40.00	55.00	70.00	70.00
株式情報						
PER（倍）	15.9	15.8	19.3	20.7	16.0	20.0
PBR（倍）	1.76	1.70	2.23	2.57	2.41	2.54
株価（年度末）（円）	1,491	1,520	2,294	2,932	2,893	3,410
その他の指標						
配当性向（%）	32.0	36.3	33.6	38.8	38.6	41.1
売上高営業利益率（%）	4.5	5.1	5.7	6.9	8.4	8.6
総資産経常利益率（ROA）（%）	6.2	7.2	8.3	10.0	12.5	11.9
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	10.5	11.4	12.4	13.1	15.5	13.4
自己資本比率（%）	46.8	46.7	52.2	54.2	56.0	58.0
ネットD/Eレシオ（倍）	0.24	0.23	0.10	-0.03	-0.09	-0.17
従業員1人当たり営業利益（万円）	154	179	208	266	333	337

(百万円)		経営方針 (2021年度～2023年度)			経営方針 (2024年度～2026年度)	
IFRS	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
会計年度末						
資産合計	254,035	268,647	280,396	314,219	330,876	**380,669**
資本合計	113,986	130,674	141,597	168,314	171,297	**181,059**
純有利子負債	1,150	-6,862	-5,640	-23,718	-22,200	**28,605**
親会社の所有者に帰属する持分	112,271	128,917	139,887	166,423	169,050	**178,988**
受注残高	242,429	251,684	273,880	289,842	289,836	**301,912**
1株当たり情報						
基本的1株当たり当期利益（円）	165.78	204.04	201.06	251.15	272.65	**320.64**
希薄化後1株当たり当期利益（円）	165.18	203.38	200.48	250.47	272.03	**320.03**
1株当たり親会社所有者帰属持分（円）	1,118.31	1,283.45	1,391.89	1,654.93	1,721.81	**1,853.33**
1株当たり配当金（円）	70.00	85.00	80.00	100.00	110.00	**130.00**
株式情報						
PER（倍）	20.6	15.3	16.2	18.0	16.8	**14.4**
PBR（倍）	3.05	2.43	2.33	2.74	2.66	**2.49**
株価（年度末）（円）	3,410	3,115	3,250	4,531	4,583	**4,620**
その他の情報						
配当性向（%）	42.2	41.7	39.8	39.8	40.3	**40.5**
売上収益営業利益率（%）	8.0	8.6	8.7	9.0	9.7	**9.8**
資産合計税引前利益率（ROA）（%）	9.9	11.3	10.9	11.5	12.0	**12.3**
親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）（%）	15.5	17.0	15.0	16.5	16.1	**17.9**
親会社所有者帰属持分比率（%）	44.2	48.0	49.9	53.0	51.1	**47.0**
ネットD/Eレシオ（倍）	0.01	-0.05	-0.04	-0.14	-0.13	**0.16**
従業員1人当たり営業利益（万円）	308	339	365	405	467	**484**

【参考】「全国企業短期経済観測調査」ソフトウェア投資額

（前年度比・%）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
製造業	3.9	-5.1	6.3	6.1	14.7	-5.9	9.7	16.2	11.3	7.2	**5.1**
非製造業	0.0	5.6	7.5	3.6	8.4	-6.4	6.4	9.1	9.3	2.7	**8.8**
全産業	1.2	2.1	7.1	4.3	10.3	-6.2	7.6	11.5	10.0	4.2	**7.5**
金融機関	32.4	8.8	11.2	-9.8	10.0	-10.2	1.0	21.0	17.8	2.7	**12.3**
全産業（含む金融機関）	7.8	3.9	8.5	-0.4	10.2	-7.4	5.4	14.5	12.2	3.7	**8.9**
持株会社等	-	-	-	-	-4.9	-5.5	8.8	11.9	0.0	-4.3	**16.5**
全産業（含む金融機関、持株会社等）	-	-	-	-	9.7	-7.3	5.6	14.3	11.5	3.4	**9.2**

出典：日本銀行

ESGデータ

Environment 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

太字はマテリアリティに関連したKPI

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
エネルギー使用量（kl）※1	7,836	7,608	7,189	6,553	5,089
購入電力（kWh）	27,229,042	25,835,293	24,502,085	22,233,799	19,430,976
購入電力のうち、再生可能エネルギー由来の電力（kWh）	2,025,840	6,041,212	6,656,421	7,361,146	9,366,595
購入電力のうち、再生可能エネルギー由来の電力の割合（%）	**7.4**	**23.4**	**27.2**	**33.1**	**48.2**
GHG排出量※1、2					
直接的GHG排出量 Scope1（t-CO_2e）	1,470	1,406	1,257	1,326	1,089
間接的GHG排出量 Scope2（t-CO_2e）（ロケーションベース）	13,442	12,370	11,571	9,793	8,587
間接的GHG排出量 Scope2（t-CO_2e）（マーケットベース）	11,593	9,347	7,723	6,988	4,852
Scope1＋Scope2（マーケットベース）GHG排出量合計（t-CO_2e）※1	**13,064**	**10,753**	**8,980**	**8,313**	**5,941**
間接的GHG排出量 Scope3（t-CO_2e）※1、3	632,737	615,597	522,816	653,390	730,928
カテゴリ1　購入した製品・サービス	**251,490**	**229,242**	**287,512**	**320,442**	**351,538**
カテゴリ2　資本財	20,684	33,493	29,056	29,570	39,589
カテゴリ3　Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	2,276	2,330	2,252	2,082	1,822
カテゴリ4　輸送、配送（上流）	1,785	3,141	5,868	3,096	2,891
カテゴリ5　事業から出る廃棄物	31	31	44	96	89
カテゴリ6　出張	2,570	4,367	4,770	5,190	5,453
カテゴリ7　雇用者の通勤	1,028	1,211	1,450	1,545	1,597
カテゴリ8　リース資産（上流）	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ9　輸送、物流（下流）	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ10　販売した製品の加工	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ11　販売した製品の使用	**352,767**	**341,618**	**191,766**	**291,214**	**327,850**
カテゴリ12　販売した製品の廃棄	105	165	97	156	99
カテゴリ13　リース資産（下流）	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ14　フランチャイズ	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
カテゴリ15　投資	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
紙使用量（kg）※1	25,696	23,698	23,650	20,338	10,422
廃棄物排出量（t）※4	649	339	386	435	466
取水量（m^3）※1、5	—	—	—	50,093	46,255
排水量（m^3）※1、5	—	—	—	48,847	46,255
水使用量（m^3）※1、5	49,477	53,007	51,342	—	—
水消費量（m^3）※1、5	—	—	—	1,247	0

集計範囲ほか
数値は小数点第1位を四捨五入して表記しています。

※1 集計範囲：2021年度はBIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社25社（投資事業有限責任組合を除く。BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）　2022年度はBIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社26社（投資事業有限責任組合を除く。BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）　2023年度はBIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社29社（BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）　2024年度はBIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社32社（BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）　2025年度はBIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社34社（BIPROGYグループ総人員数の100%を対象）

※2 2021年度からGHGプロトコルに準拠して算定しています。Scope2のロケーションベースとマーケットベースは、GHGプロトコルScope2ガイダンス2015年版の定義によります。

※3 2021年度からScope3排出量を算定しています。Scope3の15のカテゴリのうち、カテゴリ8はScope1と2に、カテゴリ9はカテゴリ4に含め、カテゴリ13および15は全体に対する割合が微少のため算定対象外とします。なお、カテゴリ10、14は対象となる事業活動がありません。

※4 集計範囲：2021年度はBIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社25社（投資事業有限責任組合を除く）　2022年度はBIPROGY（株）およびその国内外連結対象子会社26社（投資事業有限責任組合を除く）　2023年度はBIPROGY（株）およびその国内連結対象子会社21社　2024年度：BIPROGY（株）およびその国内連結対象子会社19社　2025年度はBIPROGY（株）およびその国内連結対象子会社20社

※5 2023年度までは、取水量を水使用量として開示。2024年度からは、取水量から排水量を差し引いた値として水消費量を開示しています。

Social 社会

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
- 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

太字はマテリアリティに関連したKPI

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
雇用・ダイバーシティ・労働時間					
連結従業員数（人）	8,068	8,124	8,218	8,362	8,801
日本	7,720	7,759	7,781	7,864	8,308
アジア	336	353	423	483	485
米州	12	12	14	15	8
欧州	0	0	0	0	0
平均勤続年数（年）※6	21.0	20.9	21.0	20.8	20.4
男性	21.8	22.0	22.2	22.2	22.0
女性	17.8	17.1	17.0	16.4	15.6
平均年齢（歳）※6	46.1	46.3	46.4	46.4	46.3
有給休暇取得率（%）※7	82.54	85.15	85.81	85.67	85.93
障害者雇用率（%）※8	**2.62**	**2.84**	**2.89**	**2.98**	**3.09**
女性管理職比率（%）※9	**8.1**	**9.3**	**10.1**	**11.2**	**12.3**
女性従業員比率（%）	20.6	21.5	22.6	23.7	25.3
採用人数（新卒）（人）※10	248	205	223	256	266
男性	127	105	117	139	153
女性	121	100	106	117	113
採用人数（キャリア）（人）	105	208	220	200	226
男性	89	150	154	154	152
女性	16	58	66	46	74
平均年間給与（円）※6	8,100,039	8,163,349	8,502,857	8,462,098	8,846,208
男女賃金の差異（%）※11	—	76.3	76.6	78.2	79.5
離職率（%）※7	2.25	3.06	3.51	2.80	2.70
従業員1人当たりの平均月間残業時間（時間／月）※7	16.3	17.3	17.5	16.6	16.9
エンゲージメントサーベイにおける働きがいと働きやすさに関連する要素の平均スコア（%）※12	—	—	—	**51**	**55**
欠勤率（%）※7	0.21	0.23	0.21	0.22	0.27
ワークライフバランス					
育児休業復職率（%）※7	98	99	100	100	100
男性労働者の育児休業取得率（%）※13	30.1	48.7	49.5	62.7	66.0
介護休暇取得者数（人）※7	501	515	464	353	316
人財育成					
人的資本投資額（億円）※14	—	—	41	45	52
その他					
オンライン稼働率（%）※7	99.999	99.998	99.999	99.999	99.998
労働災害発生件数※15	12	6	12	20	22

集計範囲ほか
※6 BIPROGY（株）単体
※7 BIPROGY（株）、ユニアデックス（株）
※8 2023年度以前は、BIPROGY（株）、ほか6社、2024年度以降はBIPROGY（株）、ほか7社
※9 BIPROGY（株）、ほか6社
※10 BIPROGY（株）、ほか8社
※11 BIPROGY（株）、ほか6社
※12 BIPROGY（株）、ほか17社
※13 2021年度以前は、BIPROGY（株）、ユニアデックス（株）。2022年度以降は、BIPROGY（株）、ほか5社
※14「経営方針（2024-2026）」の人財戦略に伴い、従来の育成関連費用に加え、採用や健康経営関連の費用を追加し再集計しています。
※15 BIPROGY（株）、ユニアデックス（株）、UEL（株）

Governance 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

太字はマテリアリティに関連したKPI

（年度）	2021	2022	2023	2024	2025
取締役会独立社外役員比率（%）	50.0	50.0	50.0	55.6	55.6
取締役女性比率（%）	22.2	25.0	25.0	25.0	33.3
監査役会独立社外役員比率（%）	60.0	60.0	60.0	60.0	75.0
配当性向（%）	41.7	39.8	39.8	40.3	40.5
ROE（%）	17.0	15.0	16.5	16.1	17.9
重大なセキュリティインシデント発生数※16	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**

集計範囲ほか
※16 BIPROGY（株）および連結子会社

主なイニシアチブへの参画／賛同、第三者認証の取得

- 国連グローバル・コンパクト
- 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
- 自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）
- RE100
- Science Based Targets initiative
- 女性のエンパワーメント原則（WEPs）

- ISO14001
- JIS Q 27001:2025／ISO/IEC 27001:2022+Amd 1:2024
- ISO9001
- プライバシーマーク認証
- DX認定

サステナビリティに関する取り組み
https://www.biprogy.com/sustainability/

第三者保証

以下のデータにつきまして、報告データの信頼性を高めることを目的に第三者保証機関による保証を受けています。

環境データ（2025年度）

- 温室効果ガス排出量スコープ1（t-CO_2e）
- 温室効果ガス排出量スコープ2（t-CO_2e）ロケーションベースおよびマーケットベースによる
- 温室効果ガス排出量スコープ3（t-CO_2e）カテゴリ1-15
- エネルギー使用量（GJ、MWh、kL）
- 購入電力のうち、再生可能エネルギー由来の電力の割合（%）
- 都市ガス（m^3）、A重油（kL）、ガソリン（kL）、LPG（m^3）、温水（GJ）、冷水（GJ）、蒸気（GJ）使用量
- 取水量（m^3）
- 排水量（m^3）
- 廃棄物排出量（リサイクル、埋立、焼却、その他）（t）
- 紙使用量（kg）

LRQA独立保証声明書
環境 https://sustainability-cms-biprogy-s3.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/pdf/IAS_2026_Environment_ja.pdf

社会データ（2025年度）

- 障害者雇用率（%）
- 離職率（%）
- 女性管理職比率（管理職に占める女性労働者の割合）（%）
- 従業員数（人）
- 平均年齢（歳）
- 平均勤続年数（年）
- 平均年間給与（円）
- 平均年間給与の対前年同期増減率（%）
- 男性育児休業取得率（男性労働者の育児休業取得率）（%）
- 男女賃金差異（労働者の男女の賃金の差異）（%）
- 欠勤率（%）

LRQA独立保証声明書
社会 https://sustainability-cms-biprogy-s3.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/pdf/IAS_2026_Social_ja.pdf

外部からの評価／責任表明

外部からの評価

当社グループは、持続的な成長の基盤である、環境・社会・ガバナンスの視点を考慮した企業活動を基本に、さまざまな社会課題解決に真摯に取り組み、持続可能な社会の発展への貢献を通じた価値創造により、企業価値の向上を目指しています。
当社グループのさまざまな取り組みに対し、外部から以下の評価を受けています。

The Sustainability Yearbook Member 2025

MSCI ESG格付け評価

MSCI ESG Ratings: AAA

CDP2025

PRIDE指標2025

健康経営優良法人2026認定

プラチナくるみん認定

えるぼし認定

なでしこ銘柄

D&I Award 2025 〈ベストワークプレイス〉

THE USE BY BIPROGY Inc. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF BIPROGY Inc. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

ESG指数への採用

FTSE4Good Index Series

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数

FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that BIPROGY Inc. has been independently assessed according to the criteria of the FTSE4Good Index Series, the FTSE JPX Blossom Japan Index, and the FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index, and has satisfied the requirements to become a constituent of those index series. Created by the global index provider FTSE Russell, the FTSE4Good Index Series, the FTSE JPX Blossom Japan Index, and the FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index are designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices and used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.
THE INCLUSION OF BIPROGY Inc. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF BIPROGY Inc. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

責任表明

執行役員CFO
今井 泰広

BIPROGYグループは、中長期的な企業価値向上に向けた当社グループの取り組みについて、ステークホルダーの皆様にご理解を深めていただくため、統合報告書を発行しています。制作にあたっては、株主・投資家をはじめとする読者の皆様からいただいたご意見を踏まえ、当社グループの価値創造プロセスや成長戦略をより分かりやすくお伝えできるよう、開示内容の充実に努めました。

本報告書では、「Purpose」を起点とした価値創造の考え方や、「経営方針（2024-2026）」に基づく成長戦略、財務・非財務の取り組みや進捗について整理しています。社内の関連部署と連携しながら情報を集約し、サステナビリティ委員会および経営会議における議論を踏まえ、内容の充実と信頼性の確保に努めています。また、重要な非財務情報については、第三者保証機関による保証を受け、報告内容の透明性向上を図っています。私は統合報告書の作成責任者として、本報告書の編集方針ならびに作成プロセスが適正であることを表明します。

本報告書が、当社グループへの理解を深めていただく一助となり、皆様との建設的な対話につながることを期待しています。

会社情報（2026年3月31日現在）

会社概要

社名	BIPROGY株式会社 英語表記：BIPROGY Inc.
設立	1958年（昭和33年）3月29日
資本金	54億8,317万円
事業内容	クラウドやアウトソーシングなどの サービスビジネス、コンピューターシステムや ネットワークシステムの販売・賃貸、 ソフトウェアの開発・販売および 各種システムサービス
従業員数	8,801人（連結）
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
事業所	本社　〒135-8560 東京都江東区豊洲1-1-1 支社　関西支社（大阪）、中部支社（名古屋）、 九州支社（福岡） 支店　北海道支店（札幌）、東北支店（仙台）、 新潟支店（新潟）、北陸支店（金沢）、 静岡支店（静岡）、中国支店（広島） その他　札幌テクノセンター、 伊豆エグゼクテブ・センター

連結子会社 34社

マーケティング＆ビジネス開発＆コンサルティング

UEL（株）
UEL (Thailand) Co.,Ltd.
ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ（株）
Cambridge Technology Partners Inc.
（株）エイファス
キャナルベンチャーズ（株）
Canal Ventures Collaboration Fund 1号投資事業有限責任組合
CVCF2 投資事業有限責任組合
Axxis Consulting（S）Pte. Ltd.
Axxis Technologies（S）Pte. Ltd.
Axxis Consulting（M）Sdn. Bhd.
AFON IT Pte. Ltd.
AFON Systems Pte. Ltd.
AFON Technologies Pte. Ltd.
Nexus System Resources Holdings Co., Ltd.
Nexus System Resources Co., Ltd.
iByte Solutions Sdn. Bhd.
Emellience Partners（株）
グリーンデジタル＆イノベーション（株）
V-Drive Technologies（株）
BIPROGY and Translink Sustainability & Innovation Fund, L.P.
Mattrz（株）
カタリナマーケティングジャパン（株）
BCF1 投資事業有限責任組合

インフラトータルサービス

ユニアデックス（株）
Netmarks Information Technology (Shanghai) Co., Ltd.
エス・アンド・アイ（株）

システムサービス

（株）国際システム
G&Uシステムサービス（株）
USOLベトナム（有）
（株）ユニエイド
BIPROGYチャレンジド（株）

アウトソーシング

（株）トレードビジョン

グループサービス

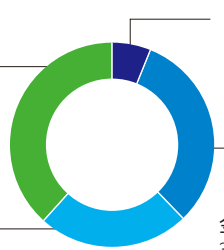
BIPROGY USA, Inc.

持分法適用関連会社 11社

株式情報

発行済株式総数	98,959,624株
株主総数	9,313人
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 （証券コード：8056）

所有者別分布状況



大株主

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
大日本印刷株式会社	20,727	21.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	11,106	11.49
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	10,882	11.26
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,139	2.21
JPモルガン証券株式会社	1,940	2.00
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,904	1.97
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,768	1.82
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,742	1.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505301	1,686	1.74
株式会社日本カストディ銀行（信託口4）	1,502	1.55

（注）1. 株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式2,312,639株を保有していますが、当該株式には議決権がないため、上記大株主からは除外しています。
3. 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

BIPROGY株式会社

〒135-8560　東京都江東区豊洲1-1-1
財務部
URL：https://www.biprogy.com
TEL ：03-5546-4111（大代表）

本報告書に記載の会社名、商品名およびシステム名は、各社の商標または登録商標です。
Copyright© 2026 BIPROGY Inc. All rights reserved.