

## CEO・社外取締役座談会



取締役  
(社外取締役 独立役員)

池田 義典

国税庁における長年の経験において要職を歴任するとともに、海外での経験を有しており、特に国際課税の分野に精通。税務・会計分野における高度な専門的知見を有する。2022年より現職。

取締役  
(社外取締役 独立役員)

佐藤 智恵

米国経営大学院に関わる著書を多数執筆し、(株)ポストコンサルティンググループにおいて経営戦略コンサルタントとして活躍するなど、経営について豊富な経験、知見を有する。2017年より現職。

代表取締役社長  
CEO CHO

平岡 昭良

1980年、日本ユニバック(現・BIPROGY)入社。2016年より現職。

取締役  
(社外取締役 独立役員)

ナリン アドバニ

日本・シンガポール・インドを中心に、複数のテクノロジー系企業の経営・投資を経験しており、AI・ロボット等の技術的知見に加え、アジア太平洋地域を中心としたグローバルビジネス経験を有する。2021年より現職。

取締役  
(社外取締役 独立役員)

大崎 麻子

国際連合での勤務の経験をはじめとする国際経験も豊富であり、ジェンダー・スペシャリストとして、政府、自治体、大学等、各方面で活躍。ジェンダー分野に加え、ESG/サステナビリティ分野における高度な専門的知見を有する。2023年より現職。

## BIPROGYグループが目指す未来

BIPROGYグループが社会課題の解決や社会的価値創出を実現するにあたり、取り組むべき課題や取締役会が果たす役割について、平岡社長と4名の独立社外取締役で座談会を行いました。

### 2022年度を振り返って

**平岡** 本日は、社外取締役の皆さんに、当社グループの取締役会のあり方や議論の進め方、そしてさらなる価値を創出するために必要なことについて、率直なご意見を伺いたいと思います。大崎さんは2023年6月に社外取締役に就任されましたが、最初に、社外取締役に求められる役割に関するご意見をお聞かせいただけますか。

**大崎** 社外取締役として私にできることは、あらゆるステークホルダーの視点を取締役に提供することだと考えています。私は国際機関に勤めた経験があり、現在は政府や自治体、NGO、地域コミュニティ、大学生など、さまざまなステークホルダーとの協働を通して、ステークホルダーの皆さんが持つ課題認識や企業への要請を伝えることができる立場にあります。

私の専門はジェンダー問題です。2022年から男女間賃金格差の情報開示が義務化され、企業に潜む間接的な差

別構造の可視化と是正が求められています。男女間の賃金ギャップの背景にどのような課題があるかを明らかにし、ギャップの解消に貢献していきたいと思っています。

**平岡** 大切な視点をありがとうございます。当社グループは多様性を大切にしています。イノベーションの源泉は多様な価値観にあるとの考えから、人事制度に「ROLES」という概念を組み込み、社員に複数の役割(ROLES)を持つことを求めています。ジェンダーに限らず、自分の中に多様な価値観を持ち、それぞれの価値観や置かれた環境を理解し合う風土を醸成しています。

2022年度を取締役会では、USBメモリー紛失事案への対応策について、社外取締役の皆さんにもそれぞれの知見から多くの助言をいただきました。

**佐藤** 再発防止策に関する取り組みについては、常に道半ばという認識を持ち、これからも風化させることなく真

撃に対処していかなければならないと思っています。本事業発生後、独立社外取締役4人のみでこの問題の本質や、具体的な改善案について徹底的に議論し、第三者委員会による厳正な調査の実施を強く提言しました。それに対し、社内取締役の皆さんからは過去1年間の取締役会において詳細な報告があったほか、社外取締役との意見交換会も複数回開催されました。また監査役、グループ内部監査部のメンバーとも個別に議論する機会が設けられました。経営チームが一体となって、発生直後だけではなく、1年間にわたって継続的に議論し続けたことは、本質的な再発防止策を講じるうえで、有益であったと感じています。

**アドバニ** おっしゃる通りだと思います。私は、今回の事案がITやデジタルを事業の主とする当社グループにとって、情報の扱い方について今一度、自分たちが置かれている立場を考える機会となったと考えています。情報取得を目的としたサイバー攻撃が増加するなか、情報を取り扱う責任を自覚し、高度なセキュリティレベルを実現することにより、お客様がテクノロジーを活用する際の案内役となっていかなければなりません。

**池田** 取締役会における議論も含め、実態の把握と再発防

止策の検討および推進に、会社全体を挙げて本当に注力しました。再委託に関する総点検やルールの再整備など、将来に資する重要な改善も行われています。

**平岡** 現在、可搬メディアの使用は原則禁止としていますが、利用せざるを得ない場合は、その必要性とリスクを評価し、適切な安全管理策を取ることができると判断した場合のみに特例運用として利用の許可が得られるという厳しい体制を敷いています。現在は、世界最高水準の情報セキュリティレベルと、協力会社と世界最高水準のアライアンスが出来る会社となることを目指そうとしており、社員の共感も得ています。今後、特例ではなく、当たり前のこととして運用を継続的に見直していける会社になれるよう、活動を続けていきます。

世界最高水準の情報セキュリティレベルを目指そうとしており、社員の共感も得ています。

平岡 昭良



## BIPROGYグループの現在の評価と課題

**池田** 当社グループのマテリアリティ、取り組むべき重要課題が策定されて2年が経過しています。その目標設定と取り組みは、非常によく整理されていて独自性が高く、評価できるものと捉えています。しかし、USBメモリー紛失事案により「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」については高い評価はできないため、全体的な印象は下がってしまうかもしれません。

取締役会については、社外取締役や女性取締役の増加など、会社が明確な意思を持って多様性を高めようとしています。多様な視点からの自由闊達な発言を、執行側が十分に受け止め、検討いただいていると感じています。

マテリアリティの目標設定と取り組みは、非常に整理されていて独自性が高く、評価できるものです。

池田 義典



**アドバニ** マテリアリティやビジョンを設定しても、多くの会社では設定しただけで終わってしまうケースが見られるよう

ですが、当社グループでは、会社全体に浸透させようという努力が絶えず行われています。会社全体に発信することと併せ、社長をはじめとする経営陣全体が会社主催のイベントや社内表彰式などをコミュニケーションの場として活用し、社員の皆さんからの反応を聞いているようで、質の高いコミュニケーションが継続的に図られていると安心しています。

**佐藤** 同感です。また、財務上の数値目標を着実に達成しつつあることは、評価してよい成果だと思います。2023年4月に開催された決算説明会では、平岡社長が、当初の計画を修正し、より社会DXへ注力していく方針を示しました。このように市況に応じて戦略を柔軟に変化させていくことはIT企業にとってはとても大切だと思います。今後はより大胆なM&A戦略など、戦略投資を推進させていく時期に入っていると考えています。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行(パンデミック)やUSBメモリー紛失事案などの有事から多くを学び、この先5年、10年のスパンの成長戦略を描いていきたいですね。

現在の重要課題は、人的資本経営だと認識しています。当社グループは、競合他社に比べ平均年齢が高く、シニア人財と若手、双方の活躍の場をどう整えていくかを考えな

## CEO・社外取締役座談会

ければなりません。最近は、取締役会への報告は管掌する取締役ではなく、実際の担当者や担当役員が行うことが増えています。これは経営人財の育成という観点から見て良い取り組みであり、社外取締役がどのような人財がいるのかを理解する助けにもなっています。



**大崎** 国際的な潮流として、例えば2年前のグローバルサプライチェーンにおける人権デューデリジエンスのように、G7などの国際会議の場で決まったことがすぐに各国の政策や

法整備につながっています。また、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) への注目が特に高まっており、ISO (国際標準化機構) も現在ジェンダー平等ガイドラインを策定中で、国際的な動きの早さへの対応も経営判断にとっては重要となります。当社グループは、その「Purpose」にある先見性と洞察力で必要な人財を見極め、今後の社会のあり方を先取りする形で実践されているように思います。

**平岡** 執行側の取締役も多くのことを検討していますが、やはり足りない視点はあると思っています。議題が取締役会に上がる前に、経営会議や各委員会がそれぞれ異なる視点からその内容を十分に審議し、時には差し戻すなどして完成度を上げ、取締役会ではさらに多様な視点で検討して修正をかけることで、案件が格段にいい形になっていきます。気づきを与えるということが、今後さらに社外取締役に求められる役割になるのだろうと思います。

## 人財育成とタレントパイプラインの構築に取り組む

**池田** 当社グループでは、2021年度から役員報酬に非財務面でも業績連動報酬を取り入れています。その根底にある発想は、社外取締役も含め、株主から任命された取締役はすべてのステークホルダーや社会に対して中長期的な利益を生み出さなければならないという、サステナビリティ経営に通じる取り組みです。取締役のスキル・マトリックスが開示され、期待される機能が見える化されていることは大変良いことだと思っています。

**アドバニ** おっしゃる通りです。当社グループは、大人の成熟したコミュニケーションが実現している会社だと感じています。同じ企業規模で、これほど多様なバックグラウンドを持つ取締役がいる会社はあまりないという自負があります。ただし、今後考えなければいけないのは、タレントパイプラインの構築です。当社グループは積極的な行動を取っており、例えばオブザーバーとして取締役会に出席する皆さんが質問されたり意見を求められたりすることが、タレントパイプラインの育成に一役買っています。



**佐藤** 当社グループの大きな強みは、本当に真面目で誠実

な社員が集まっていることです。「顧客DXから社会DXへ」というスローガンに沿って、「Vision2030」の実現に向けて着々と前進していると認識しています。特に当社の社員はESGのE(環境)とS(社会)の部分は非常に得意な印象を受けており、課題解決につながるさまざまな事業の創出に結び付いていると思います。ただし、アドバニ取締役がおっしゃったタレントパイプラインの構築や、DE&Iには課題があると感じています。これまで、グローバル企業出身者の視点から、グローバル水準のレベル感や同一性の高い組織の危険性などについて客観的なデータも示しながら助言してきましたが、当社グループの取り組みはまだ不十分な部分があると考えています。当社の独立社外取締役は、4人全員が海外の大学院で学び、豊富なグローバル経験を持っているので、他の日本企業よりもさらに一歩進んだ取り組みやグローバル水準のガバナンスを提言していきたいと思っています。

**大崎** DE&Iのグローバルスタンダードという点で、佐藤取締役に心から賛同します。男女間の賃金格差の話に戻りますが、その背景にある要因分析が非常に重要で、多くの指標を使って検証しなければなりません。例えば日本の場合、昇進のボトルネックがどこにあるのかを見るには、育児休業・短時間勤務制度の利用者や国内・海外転勤、単身赴任などの男女の割合といった指標を分析する必要があります。当社グループのジェンダーギャップの本質がどこにあるのかを探り、分析していくことが、タレントパイプラインの構築にもつながると考えています。

**平岡** 皆様のご意見を聞いていると、人財育成面でも取り組まなければいけないことがたくさんあると感じます。

先日、お客様から「BIPROGYグループの社員はみんな同じところを目指していますね」と言われました。社会的価値をいかに創出し、経済的価値と両立させるかということに対

し、社員がチャレンジしてくれている証左だと思います。当社グループでは、20代の若手社員が企画提案をして50代のベテランがフォローするようなこともよくあり、フォローシッ

## BIPROGY グループが提供する価値の向上と、持続的な成長に向けて

**大崎** 日本社会にとって、サステナビリティ上の最大の脅威は人口減少です。労働人口の減少に伴い経済活動が縮小し、インフラや社会保障の維持が難しくなります。その原因の一端はやはりジェンダーギャップにあります。地方では都市部へ若い女性の流出が人口減少に拍車をかけていますし、全国的にも理想は共働きだが、実際は非婚就業（結婚せず仕事を一生続けること）だろうと予想する若年女性が急増しています。

この問題の解消には、私はデジタル化が一役買うと考えています。地方にいても働きがいのある仕事に就けるようなITスキルやリモートワーク環境はもちろん、お互いを支え合うネットワークや社会インフラ、家事・育児の負担を軽減するためのサービスの提供など、日本のサステナビリティ上の課題をテクノロジーで解決する視点がこれからますます重要になるでしょう。ジェンダーギャップの解消にいか



日本のサステナビリティ上の課題をテクノロジーで解決する視点がこれからますます重要になるでしょう。

大崎 麻子

**平岡** まさに当社グループの「Purpose」に合致しますね。

**池田** 今後、当社グループが持続的に成長するためには、M&Aを含め日本以外にも注力し、グローバル化を一層推進していく必要があると考えています。また、IT業界はイノベーションの速度が非常に速いため、人的資本の向上と蓄積がカギを握るでしょう。社外取締役として、客観的な視点の提供や専門的知見に基づくアドバイス、プロセスや手続きの規律性の確保を重視していきたいと思

**アドバニ** 平岡社長と話をすることで、よく「アセット（資産）」という言葉が出てきます。当社グループにとって人財、そして製品やテクノロジーが重要な資産であり、ないものについてはM&Aの実施も検討して資産の整備をしていく必要

があります。バランスシートを有効に使う時期に入ってきたと思っています。また、この数年、さまざまなことの可視化、例えば人財のスキルの可視化を課題としてきましたが、可視化することが目的ではありません。今後、頭脳とテクノロジーを活用して、会社や社会に貢献できる人財にスキルアップすることを期待しています。私自身は、これまでに自身の事業などで培ってきたノウハウを当社グループの取り組みにつなげていきたいと思っています。

**佐藤** 2030年、2050年という未来に何が起きるかは誰にも予測できません。どんな未来が来ても対応できるだけの準備を整えていくということが大切で、そのためには、自社の強みを客観的に認識する必要があります。そしてその強みを客観的に伝えることは、社外取締役の責務だと思っています。また、収益性は着実に向上していることから、当社グループの成長戦略は次のステージに進む時期だと認識しています。AIの進化が著しいなか、IT業界にいる私たちは「人間にしかできない仕事とは何か」を考えたらうで戦略を構築し、売上規模を拡大していかなければなりません。私の想いとしては、当社には売上規模、収益性、人財の多様性、ガバナンス、サステナビリティ経営などにおいて、もう一段、高みを目指してほしい。そのためにも、引き続きグローバル企業の優れた事例などを積極的に共有しながら、社外取締役の一員として当社グループの成長に貢献していきたいと思

**平岡** 未来を予測する最良の方法は、自ら未来をつくり出すことだとドラッカーが言っています。「Purpose」を策定した際、社会課題の解決や社会的価値の創出には、グローバルというよりはボーダーレスに考えて解決をしていくべきだと思い、社名も変更しました。当社グループのコーポレートステートメント「Foresight in sight」にある通り、未来がこんな世の中になったらいいという夢を見て、つくりたい社会を思い描いて、2030年、2050年に向けて取り組んでいきます。そして、次の経営方針では、皆さんがおっしゃるようなもう一段の高みを目指していきます。

# 知的財産戦略

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、長年の経験に基づくデジタル技術を組み合わせ、「デジタルコモンズ」の社会実装を推進します。そして、社会的価値、経済的価値双方を創出し、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。

## 顧客 DX、社会 DXの実現に向けて

当社グループは、長年にわたるICTインフラやシステムサービスの提供を通じ、お客様からの信頼を獲得してきました。現在は、クラウドやAIなど日々進化するテクノロジーを用いて、新しいサービスやソリューションを生み出し、お客様のDXに貢献しています。さまざまな業種・業界のお客様にシステムインテグレーションサービスを提供してきた経験および蓄積してきた知財と、国内外のオープンイノベー

ションを組み合わせることで、お客様のビジネスモデル変革を実現していきます。

さらに、お客様の持続的成長に貢献する企業DXを推進し、ベストプラクティスを積み重ねることで、お客様やパートナーと共に社会課題を解決する社会DXの実現を目指します。

### BIPROGYグループが考えるDXの構造



## データ/AIの利活用

当社グループでは、「データ分析やAI利用技術で企業・社会課題を解決する」ことをコンセプトに、各種サービスを開発・提供しており、VUCA時代におけるデータ利活用の高度化を目指しています。

生成AIに関しては、当社グループが長年取り組んできた自然言語処理技術のノウハウや知財を生かし、差別化されたビジネスを展開していきたいと考えています。業務効率化、業務高度化などの利便性に対する期待から、多くの企業や行政機関などで活用の検討が進められていますが、有効活用するためには生成AIの知識や業務への適性判断など、一定のスキルが求められます。また、機密情報の漏えいやプライバシー・権利侵害などAI活用の懸案・リスクについても対応が必要です。当社グループでは、2020年2月に「BIPROGYグループのAI倫理指針」、2023年4月に「ChatGPTなど生成AIの業務利用についてのガイドライン」を策定し、自社業務への生成AI適用や、お客様へのサービス提供に向けて積極的に取り組んでいます。

### サービスの一例

#### RinzaTarget

消費者を、データやAIを活用して適切にセグメント化し、セグメントごとに適したプロモーション施策を提供することで、消費者の購買や行動変容の促進を支援するサービス



#### Azure OpenAI Service スターターセット Plus

企業向け「ChatGPT」利用環境構築サービス。Azure OpenAI Serviceの活用でセキュアな生成AI環境構築と、顧客の生成AI活用シナリオの作成を伴走型で支援



●BIPROGYグループのAI倫理指針  
[https://www.biprogy.com/com/ai\\_ethics\\_principles\\_BIPROGY\\_group.pdf](https://www.biprogy.com/com/ai_ethics_principles_BIPROGY_group.pdf)

## デジタルコモンズの実現に向けた先端テクノロジーの獲得・強化

当社グループは、「経営方針（2021-2023）」において投資戦略を重要な施策と位置づけ、先端テクノロジー活用とイノベーションの持続的な創出を目指しつつ、戦略投資を加速していきます。デジタルコモンズの実現に向けて、研究開発においては、業界や顧客への深い理解に基づきDXを加速させるサービス開発や、先端テクノロジーを基軸とした研究・開発、サービス型ビジネスを加速するサービス開発や技術力強化への継続的な投資を行っています。ま

た、アウトソーシングサービスやサービス型ビジネスの強化のための設備投資も実施しています。さらに、風土改革、構造改革に必要な人財への投資、社内IT投資も引き続き推進していきます。

当社はBIPROGY株式会社への社名変更を契機として、今後は国内外を問わずM & Aも含めた積極的な投資を進めていくこと等により、世界で唯一無二のブランドを確立していきます。

### 「経営方針（2021-2023）」で掲げる投資戦略

戦略投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>●中長期的な視点で社会課題解決を推進するため、ICT領域に捉われることなく、革新的な技術を持つスタートアップに対する出資・協業を継続</li> <li>●M&amp;A機会の積極的な探索と実行推進</li> <li>●共創的新事業*立ち上げのための投資を推進</li> </ul>
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>●深い業界／顧客理解に基づきDXを加速させるサービス開発の強化</li> <li>●先端テクノロジーを基軸とした研究・開発の強化</li> <li>●サービス型ビジネスを加速するサービス開発や技術力の強化</li> </ul>
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アウトソーシングやサービス型ビジネスへの継続的な投資</li> </ul>
構造改革投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新たなケイパビリティ獲得のための人財改革</li> <li>●新しい柔軟な働き方のための施策</li> <li>●ビジネスのさらなるデジタルに向けた社内改革（社内DXの推進）</li> </ul>

\* 外部企業とのビジネスエコシステム形成を実現するための共同事業体の設立およびビジネス拡大を目的とした業務資本提携等を行うこと。

## 知的財産戦略

### 戦略投資

当社グループは、国内外のスタートアップとのビジネスエコシステムの形成・拡大を目指し、さまざまなオープンイノベーション活動に取り組んでいます。多様なチャネルを活用し、多くのスタートアップとのコネクション構築を図っているほか、先進的なテクノロジーベンチャーの支援も行っ

ています。また、社外との人財交流により、多様な専門的スキルを持った人財育成も活発です。

スタートアップへの投資としては、SDGsやウェルビーイングなど、社会的影響が高まっている領域や、Generative AIなどの注目分野、人手不足などの課題解決が早期に求められるの物流業界などへ積極投資しています。

### テクノロジーとイノベーションによる価値創出と、BIPROGYグループのさらなる成長への投資

#### オープンイノベーション活動

- 国内外のスタートアップとのビジネスエコシステムの形成・拡大
- 社外との活発な交流による多様な専門人財育成

#### スタートアップ投資

- スタートアップ／事業投資：71件  
国内外／多領域へのファンド投資：31件 (2023年3月末時点)
- SDGs・ウェルビーイング等の社会的影響が高まっている領域や、Generative AIなどの注目分野にも戦略的に投資



- 物流業界の社会課題解決に向け、Hacobu社との資本業務提携



※ デロイトトーマツミミック経済研究所「スマートロジスティクス・ソリューション市場の実態と展望【2022年度版】」<https://mic-r.co.jp/mrj/02560/>  
「トラック予約受付サービス」におけるシェア

#### グローバル戦略

- ASEANにおけるグローバルビジネスの足場を強化・拡大
- 新規に2社を追加し、3社が連携しながらソリューション提供を拡充

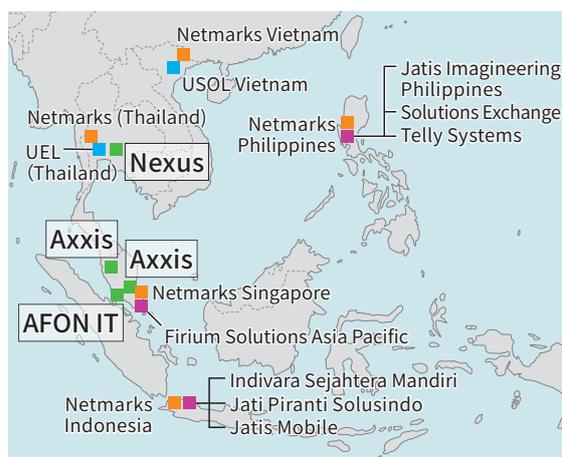


## 東南アジア地域における現地企業・日系企業のビジネス拡大とグローバルガバナンスの実現を支援

企業のDX推進に伴い、基幹業務を一元管理して、経営の効率化を図るERPソリューション市場は海外市場でも拡大傾向にあります。また、海外に進出する日本企業にとっても、現地拠点の経営情報の見える化や、タイムリーな経営判断を行うことは重要課題の一つです。当社は2019年に、シンガポールおよびマレーシアでSAPソリューションを提供するAxxisを子会社化しました。さらに、ERPソリューションを提供するNexus System Resources Co., Ltd. (タイ)を2023年1月にグループ会社化、AFON IT Pte. Ltd. (シンガポール)とその子会社を2023年4月に連結子会社化し、東南アジア地域におけるERP事業体制を整備しました。

当社は今後も、ERPソリューションの展開地域や製品ラインナップをさらに拡大・強化し、日本と東南アジアの双方からサポートできる体制を整備していきます。加えて、日本企業の海外進出および事業展開、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を創出し、デジタルコモンズを社会実装するグローバル企業としてのポジションを確立していきます。また、2030年までに海外事業を当社グループの収益を支える柱の1つへと成長させていきます。

### 東南アジア事業拠点



- ERP導入コンサルティング
- ネットワーク・インテグレーション
- ソフトウェア開発および販売
- システムインテグレーションおよびプラットフォーム事業

## 研究開発・設備投資

当社グループは、サービス型ビジネスを加速するサービス開発や技術力の強化のための研究開発投資を行っています。市場ニーズに応える魅力的なアウトソーシングサービス提供のためには、機能のバージョンアップのための投資も絶えず行う必要があり、投資を行いながら収益も増やす好循環サイクルを回していきます。また、設備投資に関しては、アウトソーシングサービスの拡大に対応した適切な投資を実行していきます。

### 研究開発の投資テーマと主な事例

テーマ	主な事例
サービス・商品等の開発	・内閣府戦略的イノベーション創造プログラム (SIP) 第2期「自動運転(システムとサービスの拡張)」の研究成果である自動運転安全性評価のためのプラットフォームDIVP (Driving Intelligence Validation Platform) を製品化し提供開始
新技術に関する研究・開発	・未来における社会変化と技術活用の予測および先端技術の探索マップ整備、技術動向調査と事業機会の探索、技術全体のポートフォリオの整備・評価・運用
基盤となる技術や先端技術等の研究・開発	・システム工学を土台とする、分野や業界を横断する複雑化した社会システム全体の見取り図となる社会システムアーキテクチャの研究開発

## 構造改革投資

新たな社会的価値を創出する人財を獲得・育成するための人財改革や、多様な人財が最大限に能力を発揮できる組織・職場づくりのための働き方改革に取り組んでいます(P.56-59「人財戦略」参照)。また、顧客DXと社会DXを両面から推進してパートナーやコミュニティと共にビジネスエコシステムを拡大させ、ビジネスのさらなるデジタル化に向けた社内改革(社内DXの推進)にも取り組んでいます。



## 社内DXの推進

CDO(チーフ・デジタル・オフィサー)とCIO(チーフ・インフォメーション・オフィサー)のリーダーシップのもと、社内のIT戦略を推進しています。当社が主力事業としてきたシステムインテグレーション型開発の再整備では、エンジニアリング部門に従来型受託開発の高度化とDX適用、プロダクト開発の研究開発機能を設置しています。また、多様なICTツール(業務基幹系システム、クラウドファーストなオフィスアプリケーション、モバイルファースト、Web会議システム、企業内SNSなど)を活用し、コミュニケーション促進と生産性向上を図るとともに、イノベーションの創出につながる勤務環境の構築を目指しています。ゼロトラストによるシームレスなネットワークを構築し、知財を見つけやすくするために高セキュリティ機能を有したクラウドストレージを導入しているほか、社内照査プロセスの電子化および電子署名サービス導入なども推進しています。

また、2022年度から2023年度にかけて、業務プロセス改善のためのBPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)、継続的な業務改革を行うためのBPM(ビジネスプロセス・マネジメント)の環境構築、およびデータ・ドリブンな経営を支える基幹系システム刷新に取り組んでいます。今後のビジネスを支える自社ITシステムの基盤整備を通じて、従来型ITシステムのモダナイゼーションと自社基幹業務のDXを加速させます。そして、そこで得た知見を実践リファレンスにすることで、顧客DXと社会DXを実現するスキルと経験を積み重ねています。

### ・社外からの評価

2022年6月に経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が選定する「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2022」における「DX注目企業2022」に選定されました。

## 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、デジタルを活用した環境貢献において、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、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、低炭素社会への移行に向けた連携・協働を推進しています。同時に、事業活動にともなう環境負荷の低減に向け、GHG 排出量削減の施策強化を進めています。これらの取り組みにより、ゼロエミッション社会の早期実現への貢献を目指しています。

## BIPROGYグループの環境経営

地球温暖化に起因する気象災害の激甚化など、複合的な影響により、生態系システムの安定や安全な水へのアクセスが脅かされ、現在および将来世代の生存基盤への脅威に対する危機感が強まっています。国際社会においては、今世紀半ばでのカーボンニュートラルに向けた資源の有効活用と地球環境への負荷ゼロを目指すゼロエミッションに加え、生物多様性向上への関心が高まっています。

当社グループは、気候変動の緩和と適応や循環型経済システムの確立を目指し、環境経営の強化を図っています。「環境長期ビジョン2050」や「Vision2030」のもと、事業活動におけるGHG 排出量削減と、顧客へのサービス提供や当社グループが構築・参加するデジタルコモンズを通じた環境貢献により、ゼロエミッション社会の実現を目指しています。マテリアリティを軸とした取り組みのほか、顧客やパートナーとの協働や従業員の環境意識向上に向けた教育などの施策を推進しています。

## 気候変動への対応

### ガバナンス

当社取締役会における気候関連課題の責任者は、当社グループの「持続可能な開発目標 (SDGs)」貢献への取り組みおよびサステナビリティ経営戦略の統括責任者であるCSOが担当しており、CSO は気候関連課題への対応を含む当社グループのサステナビリティ活動を取締役会へ定期的に報告し(2022年度の報告回数は2回)、監督・指導を受ける運用となっています。

また、当社グループの気候変動を含む環境課題への対応は、CSOが委員長を務める意思決定機関「サステナビリティ委員会」または下部機関の「環境貢献委員会」にて審

### 環境マネジメントシステム

当社グループは、マネジメントの基盤となるISO14001に準拠したグループ環境マネジメントシステムを構築し、「環境貢献委員会」の活動に統合しています。

### イニシアチブへの参画

当社グループは、「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には、さまざまなステークホルダーとのエンゲージメントが必要不可欠であるとの認識のもと、TCFD 提言への賛同、RE100への加盟のほか、GXリーグやGreen x Digital コンソーシアムなどの各種パートナーシップやイニシアチブに積極的に参加しています。



議・意思決定を行います。環境貢献委員会は、環境貢献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の管理・監督を行っています。

報酬については、2021年6月より導入した役員報酬制度において、気候関連対応を含む長期業績条件を設定しました。その条件には「Vision2030」の実現に向けて策定したマテリアリティのKPIである、GHG 排出量の削減目標を含む複数のESG 関連指標を設定しています。取締役会では、諮問機関の指名・報酬委員会の答申をもとに議論が行われ、役員報酬を決定しています。

## 戦略（気候関連機会とリスクへの対応）

気候変動への対応は、当社グループの企業価値にさまざまな形で影響を及ぼす重要な経営課題であり、不確実な状況変化に対応し得る戦略と柔軟性を持つことが重要であるとの認識のもと、気候関連リスクの低減と機会拡大に向けて取り組んでいます。2021年より、マテリアリティを中核とした取り組みの推進とともに、環境貢献委員会の活動の一環として、全社横断型のプロジェクトによる気候関連シナリオ分析のインパクト評価を継続して実施しています。これまでの評価の結果、脱炭素への移行に貢献する技術の開発やイノベーション、事業創出のためのリソース投入など、事業支出が増加するものの、気候関連課題解決のニーズに適応した技術やサービスの提供による機会拡大のインパクトが、費用増加リスクのインパクトを上回ると評価しています。

これらのインパクト評価結果を、当社グループの各種戦略およびリスク管理に適切に反映していくことで、マテリアリティの実効性を高めます。また、カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーなど、気候関連課題の解決に貢献する新たな製品やサービスの開発・提供への取り組みを加速します。

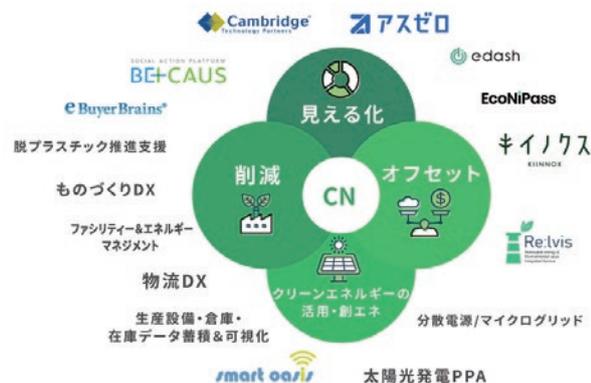
当社グループは、「経営方針（2021-2023）」において、顧客DXと社会DXを両面から推進しています。社会全体を捉えたより大きな枠組みで事業育成を図ることにより、気候関連課題を含む社会課題解決に資するビジネス機会の創出ならびに創出された市場での収益獲得を目指しています。また、これらの気候関連機会をより確実なものとするためには、技術力向上のための人的資本のさらなる強化、戦略的な投資、信頼される情報開示が重要であると考えています。

## カーボンニュートラル（CN）実現に向けて、顧客DXから社会DXにつながるビジネスを展開

### 顧客DX

GHG排出量削減への取り組みを総合的に支援

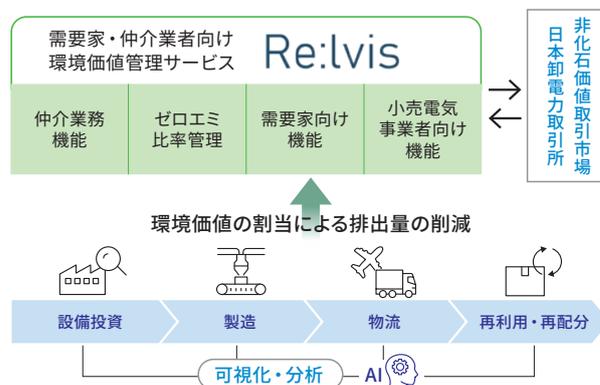
顧客の目的や課題に合わせた最適な提案・サービス提供  
～新たなサービスの創出や各種業務提携を推進～



### 社会DX

社会全体のカーボンニュートラル実現を推進

SaaS型環境価値管理サービス「Re:lviv」の提供開始（2022年11月）  
～非化石証書の調達・管理効率化の支援により  
カーボンニュートラル社会の実現に貢献～



## リスク管理

当社グループは、気候関連リスクを自社のグループリスクマネジメントシステムへ統合し、管理しています。当マネジメントシステムを統括する「リスク管理委員会」が整備する、グループ全体のリスクを一元的に把握可能な共通管理基盤である「リスク分類体系」に「気候変動リスク」を組み入れています。「気候変動シナリオ分析」で特定された気

候関連リスクのうち、当社グループの事業に対し重要度が高いと評価された項目を、管理対象として登録しています。なお、当社グループのリスクマネジメントに関する体制やプロセスは、「リスク管理委員会・事業継続プロジェクト規程」およびその他関連規程にて明文化され、イントラネットなどを通じてグループ内に広く周知されています。

気候変動シナリオ分析によるビジネス機会とリスク（インパクト評価）

気候変動シナリオ分析によるインパクト評価において想定した、2050年カーボンニュートラル移行に伴う環境・社会の変化と使用シナリオ（機会とリスク共通）

- ・1.5°C：排出規制等、気候変動に関する各種政策・規制の強化。最終エネルギー消費における電力の比率の増加に伴う、2050年までの太陽光・風力産業・バッテリー産業関連の市場規模の大幅な拡大（IEA NZE2050、RCP1.9）
- ・4°C：気候変動の影響による国際秩序の不安定化。市場混乱による経済危機リスクの増大（RCP8.5）

気候関連機会とリスクの財務的影響と対応

		ビジネスへの影響と機会拡大への取り組み		財務への潜在的な影響	時間軸*	機会拡大への対応施策
		1.5°C	4.0°C			
機会 製品・サービス	ITを活用したエネルギー効率向上と再エネ普及サービスの需要増加 (領域①：エネルギーマネジメント&再生可能エネルギー) グリッドシステム再構築/非常用電源目的のEV導入増加/エネルギーデータと異業種のデータを組み合わせたサービスの提供 など	●	●	R&Dおよび技術革新を通じた新製品やサービスの開発による収益増加 低炭素経済への移行に貢献する積極的な技術開発を通じ、新たな製品・サービスを創出する。 それにより、新市場や新興市場へ参入し収益が増加する。	短期 ~ 中期	新たな製品・サービスの開発による新市場、新興市場における収益機会の拡大 ・顧客・パートナー・政策決定者との協働（業務提携、社会実証） ・気候関連テック企業への出資
	ITによる物の生産・消費の効率化、ロス削減需要の増加 (領域②：サーキュラー・エコノミー) AIによる需給予測やトレーサビリティシステムの普及/金融機関の共同利用型システム利用拡大/設備や物流手段の共同利用促進/調達部品の炭素含有量を見える化するシステムの提供/最適生産を支援するシステムの提供/商材・資材の需給予測とマッチングするシステムの提供 など	●	●			
	現場に行かずに遠隔判断ができる仕組み需要の増加 (領域③：ニューリアリティ/レジリエントシティ) リモートセンシング技術の農業利用拡大/低炭素ビル需要増に伴うBEMSの導入拡大/災害対策システムの普及拡大と精度向上 など	●	—			
	デジタル技術によるグリーンな都市の仕組み需要の増加 (領域④：グリーンモビリティ・トランスポート) 自動運転やEV自動車の普及に向けたデジタル技術活用/都市や地域単位でのエネルギー消費の最適化/物流・SCM情報を集約するプラットフォームの提供/EVを活用した都市や地域単位での電力利用の最適化への対応 など	●	●			
	デジタル技術による人の移動に頼らない仕組み需要の増加 (領域⑤：ニューノーマル) AI活用によるオンラインコミュニケーションの高度化/買物弱者の生活必需品へのアクセス問題解決のためのシステム構築/メタバース、バーチャルオフィス、ハイブリッドワークの拡大/気候変動対応に有効な新解析技術の研究 など	●	—			
	企業のネットゼロ経営の促進に貢献するサービス需要の増加 (領域⑥：ネットゼロ経営) グリーントランスフォーメーションの推進/低炭素型データセンター利用拡大/炭素税、炭素会計導入対応ソリューション開発/データセンターの地域分散・小型化への対応 など	●	●			

		事業運営への影響		財務への潜在的な影響	時間軸	リスク低減への対応施策
		1.5°C	4.0°C			
移行リスク	技術 低炭素技術への移行	低炭素技術の進歩への対応遅れによる技術力、サービス開発力の低下	●	—	短期 ~ 中期	低炭素技術開発に資する研究開発 ・開発投資 ・人材育成
	市場 変化する顧客行動	低炭素型製品・サービスの需要と供給の変化を、適切に自社の製品・サービスへ反映できなかった場合の競争力低下	●	—		顧客ニーズの変化に対応したサービスの提供 ・気候変動緩和や適応に資する環境貢献型サービスの提供 ・顧客エンゲージメントの推進
	評判 ステークホルダーの懸念	低炭素志向の顧客や投資家などのニーズの変化に対応したサービス提供や、情報開示が適切に行われないうことによる企業評価の低下	●	—		信頼される気候関連情報の開示 ・TCFD提言への取り組み ・投資家との建設的な対話の推進  低炭素な事業活動 ・RE100に加盟し、再生可能エネルギーへの転換を推進 ・バリューチェーンエンゲージメントの推進

※ 時間軸は、短期は1~3年、中期は4~10年を目安としています。

## 指標と目標

当社グループは、2021年にマテリアリティで設定したGHG排出量削減などの目標達成に向けた取り組みを着実に進めています。デジタルやICTサービスを事業の中核とする当社グループのGHG排出量の多くは、電気の使用によるものです。そのため、RE100に加盟し、購入する電気の再生可能エネルギーへの転換を進めており、2022年度末時点の再生可能エネルギー調達率は23.4%に上昇しました。加えて、オフィスや機器の効率利用などによる省エネルギー施策も推進しています。

これらの取り組みの結果、2022年度の当社グループのScope1+2（マーケットベース）のGHG排出量は、2019年度と比較して25.1%の削減を実現しました。さらに、2022年9月には、パリ協定の目標に基づいたGHG排出量の削減目標である、SBT（Science Based Targets）認定の取得を目指し、コミットメントレターを提出しました。

## 指標一覧

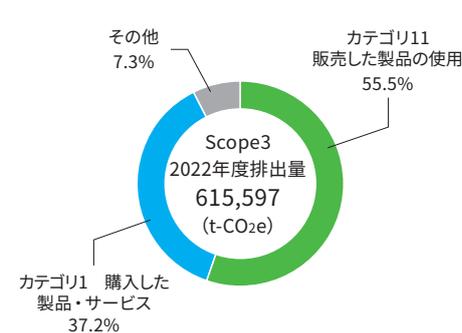
指標	目標と進捗
GHG排出量 (Scope1+Scope2 (マーケットベース))	2030年度までに50%以上削減 (2019年度比) →25.1%削減(2022年度)
GHG排出量 (Scope3)	目標「2027年までに購入した製品・サービス(カテゴリ1)の調達金額の40%を占めるサプライヤーがSBT相当の目標を設定する」を設定 (2022年度)
再生可能エネルギー 調達率	2030年度までに50%以上 2050年までに100% →23.4%調達(2022年度)
シナリオ分析インパクト 評価およびリスク対応 率100%	ビジネス機会とリスクの抽出および 抽出リスクのグループリスクマネジ メントシステム下での管理継続
ゼロエミッション 達成率*	2030年度まで年次で100%以上 →174.6%(2022年度)

\* 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+2 GHG排出量)

## GHG排出量 (Scope1+2) と再生可能エネルギー調達率の推移



## 2022年度 GHG排出量 Scope3内訳



## サプライチェーン全体で取り組むGHG排出量削減

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」に向けては、サプライチェーン全体でのGHG排出量の削減が重要であると考えています。当社グループのバリューチェーンにおけるGHG排出量のうち、約90%をScope3が占めることから、新たな目標として「2027年までに購入した製品・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相当の目標を設定する」を2022年にマテリアリティのKPIとして設定しました。引き続き、調達におけるGHG排出量の低減への取り組みの強化を図っていきます。

## グリーン調達の推進

調達におけるGHG排出量低減の実現に向けて、引き続きサプライヤー企業に対するリスクアセスメントの実施のほか、当社グループにおける調達・購買に関する指針である「グリーン調達ガイドライン」「BIPROGYグループサステナビリティ調達ガイドライン」の浸透を含めたコミュニケーションを推進しています。



- BIPROGYのカーボンニュートラル  
[https://www.biprogy.com/solution/theme/carbon\\_neutral.html](https://www.biprogy.com/solution/theme/carbon_neutral.html)
- 調達・購買に関する指針等について  
[https://www.biprogy.com/com/about\\_purchase\\_and\\_procurement.html](https://www.biprogy.com/com/about_purchase_and_procurement.html)

# 人財戦略

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グループにおける重要な資産（アセット）であり、人財こそが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あるという考えのもと、多様な価値観とバックグラウンドを持つ社員が個々の能力を最大限に発揮できる職場や環境づくりに努めています。イノベーションを継続的に創出できる人財改革・風土改革に取り組み、社会的価値創出企業への変革を着実に進めます。

## 「Vision2030」達成のための人財戦略

先見性と洞察力、テクノロジー、ビジネスエコシステムを掛け合わせ、社会課題解決を目指していくためには、顧客・パートナーを巻き込み、ビジョンや価値観を共有し、新しい社会的価値を創出できる人財が必要です。

当社グループでは、重点施策の一つとして人財戦略に取り組んでいます。「Vision2030」に向けた「経営方針（2021-2023）」では、多様な人財の価値を最大限引き出す人的資本経営をより強化するため、タレントマネジメントシステムの構築・運用と、ROLESを軸とする「HRアーキテクチャ」を基に、人財マネジメント、人財開発施策を推進しています。主要施策として「事業戦略と人財戦略の連動強化・リソースマネジメント」「キャリア自律・リスクリングの促進や人事制度改定など、人財の価値創出を極大化する仕組み・環境

づくり」「DX人財やビジネスプロデュース人財など、重点分野をリードする人財の獲得と育成」などに注力しています。さらに、2023年4月に人的資本におけるグループ全体戦略の推進を図る組織として、「人的資本マネジメント部」を新設、人財ポートフォリオマネジメントを行うとともに、グループ人財戦略を立案・推進する組織として、経営リーダーの育成や働き方改革、組織・人財開発、DE&I<sup>\*1</sup>施策などを、より一層推進していきます。

今後も「Purpose」を指針として自律的・主体的にステークホルダーと対話し、社内外の人財も巻き込みながら、より大きな価値を生み出せる力を持つ人財の輩出を戦略的に進めていきます。

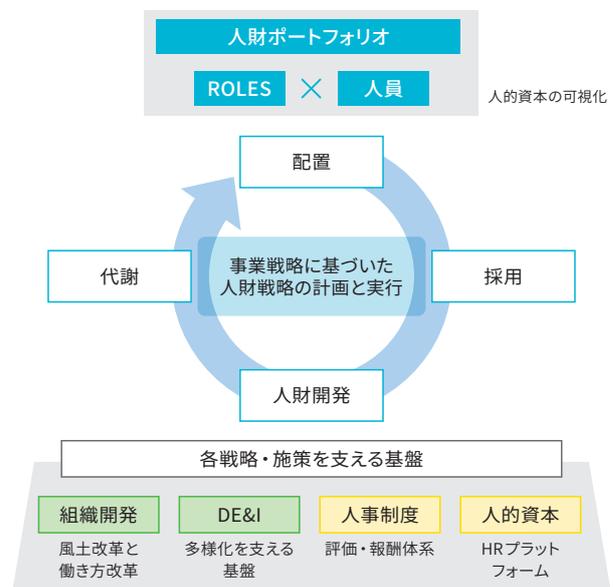
\*1 従来のDiversity（多様性）& Inclusion（包括性）にEquity（公平性）を加えた概念のこと

## 「ROLES」を軸とした人的資本マネジメント

当社グループでは、イントラパーソナル・ダイバーシティ（「個」の多様性）による持続的なイノベーションを促す人財をより多く輩出するため、2019年度より「ROLES」施策を遂行しています。ROLESとは当社グループにおける「業務遂行上における役割」のことで、業務内容（JOB）および業務遂行上必要となるコンピテンシーやスキルを定義したものを意味し、経営戦略に基づいた各事業戦略で必要とする人的資本の種類・質・量を可視化する中核概念です。

ROLESを用いた人的資本の可視化により、経営方針に沿った人財の獲得、育成を実現し、継続的にイノベーションを創出する風土の醸成を進めています。具体的には、ROLESを人財ポートフォリオ（部門／組織／事業領域／年代別など）として取りまとめ、組織全体の多様性を俯瞰し客観的に把握することで、アサインメントやローテーションの促進、育成強化対象者の選出など、組織のリソースマネジメントで活用しています。

### 事業戦略等と人財戦略の連動性（イメージ）



## 人財データの活用

当社グループでは、人財データを一元管理するタレントマネジメントシステムを中心に、人財育成や人員の配置といった人財戦略全般の推進を促すHRプラットフォームを構築しています。HRプラットフォームにより、「個人のキャリア自律」「組織能力の向上」「人的資本の可視化」を進め、

「Vision2030」の実現を目指します。

人財データを可視化することで、社員の主体的なキャリア構築、自己成長に役立てるとともに、配置、アサインメント、育成などにおける人財戦略上のデータドリブンな意思決定を進めます。

## 人財の獲得・強化

### キャリア自律・リスクリングの促進

当社グループでは、人的資本への継続的な投資は、時代とともに変化する社会課題を解決していく上で欠かすことのできないものだと考えています。社員のスキル・能力開発や組織力強化などに投資し、イノベーションを生み出す多様な人財および高い技術力を備えた人財の能力のさらなる強化を図っています。具体的には、上司と部下による定期的なキャリア面談、キャリアデザイン研修（年代別に3コース）、有資格（キャリアコンサルタント）の社員によるキャリア相談を通じて、主体的なキャリア形成を促進しています。また、ROLESを軸とした育成プログラムの整備により、スキルや資格取得を推進しています。自己学習型オンライン学習も拡充し、リスクリングを促進しています。

においては、当社グループ社員にない知見と経験を有し、新規事業領域を加速・牽引できるキャリア人財に加え、事業継続を担う即戦力人財、就業経験のある若手で入社後に著しい成長と将来的な貢献が期待できるポテンシャル人財についても通年で採用することにより、バランスの取れた人財の獲得に取り組んでいます。当社グループにおける2022年度の新卒採用人数は205人、中途採用人数は2021年度の105人を大幅に上回る208人となっています。

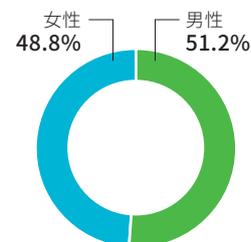
### 人財の獲得

当社グループの持続的成長と価値向上を支えるため、年代ごとの人員構成に大きなギャップを生じさせない人財の継続的な獲得を目指しています。当社グループでは、新卒採用における女性の採用割合を約5割とするとともに、国籍に関わらず優秀な人財を採用しています。中途採用に

新卒・中途採用比率



新卒採用人数における男女比率 (2022年度)



## 人財の育成

### ビジネスプロデュース人財

当社グループでは、社会インパクトを自ら創出でき、事業創出に関する専門性を持つ人財を「ビジネスプロデュース人財」と呼び、KPI（マテリアリティ目標として、2021年度から2023年度で対象となるROLESの熟達度が最上位となる社員数を2倍にする）を定めて育成に取り組んでいます。2010年度から2022年度まで13年間、事業創出の実践力を習得する育成プログラム「Next Principal」（総受講者数は

405人）の実施や、2017年度から毎月1回、始業前の時間に、スタートアップの技術やサービスなどを紹介する場「Morning Challenge」を開催しています。役員から社員まで毎回500～800人の社員が自主的に参加しており、2023年度からは「Morning Challenge」のスピノフ会として、昼休みの時間を活用し、よりインタラクティブな対話の場である「モアチャレ」を開始、毎回100～150人程度の社員が自主的に参加しています。こうした人財育成プログラムや、

## 人財戦略

コミュニティの創出を通して、確実に社員の意識や行動変容が進んでおり、社会課題解決に向けた新規ビジネスの創出につながっています。今後も育成プログラムの見直しな

どにより、ビジネスプロデュース人財の育成をさらに強化していきます。

### 2022年度リリースの新製品・サービス

- 事業開発プロジェクト「DiCE」
- 非化石証書・環境価値の管理効率化を支援する「環境価値管理サービス」
- 「称賛」を通じて組織の成功循環を創り、エンゲージメント向上を支援するアプリサービス「PRAISE CARD」

### 2022年度に実施した社会課題解決に向けた実証実験

- ろう者<sup>※2</sup>ときこえる人の双方向コミュニケーションを可能にするAI手話翻訳サービス
- 蔵元と海外の輸入事業者をつなぐ、日本酒輸出支援プラットフォーム「J's Marketplace」

※2 耳がきこえず、手話を使える人のこと

## DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) 推進

### ジェンダーダイバーシティ推進

当社グループではマテリアリティにおいて、2026年4月1日時点で女性管理職比率を18%以上にするというKPIを設定しています。また、当社単体では、女性活躍推進法に基づく行動計画において、2025年度までに「女性管理職の人数を2020年度の2倍」「女性役員比率20%」の目標を定め、取り組みを進めています。主体的なキャリア形成と管理職としてのマインド醸成のための女性向け階層別プログラムや、多様な人財をマネジメントするための管理職向けプログラムを実施し、さらに組織およびグループ各社が策定した管理職登用計画のもと、サステナビリティ委員会や取締役会にてモニタリングや報告の仕組みを構築することで、計画的な育成と人財パイプライン形成を強化しています。その結果、女性役員比率は2022年度に20% (BIPROGY単体) となり目標を前倒しで達成し、女性管理職も着実に増えています。

### ライフイベントとキャリアの両立支援

育児・介護と仕事を両立するための充実した制度の整備とともに、全社員に対してセミナーやeラーニング等を実施し、社員が安心して自律的にキャリア形成できるよう支援しています。育児休業取得前後の三者面談(本人・上司・ダイバーシティ推進担当)も男女問わず2017年度より実施しており、女性社員の育児休業の取得率・復職率は10年以上ほぼ100%を継続、育児と両立しながら管理職として活躍する女性社員も増えてきています。また、全社員を対象としたアンケートの「男性育児両立支援制度活用度」に対するポジティブな回答は2016年度と比較して、2022年度は26%増加し、男性社員の育児休業取得率も継続的に上昇しています。

### 現場部門による対話を軸にした主体的な取り組み「DE&I ダイアログ活動」

心理的安全性が保たれ、個人の多様な価値観・考え方が尊重され、活かされる風土を目指し、現場部門が自らの意思や思いでDE&Iを推進する、DE&Iダイアログ活動を展開しています。本活動に参加した現場部門のトップマネジメント層とその配下メンバーが協力し、自組織や会社をより良くするために対話を軸としたさまざまな取り組みを行っています。2020年度の開始以降、毎年新規の参加者や取り組みが加わり、活動の参加者が企画した取り組み数は30を超え、延べ500人以上が参加し、現場部門の活動が継続・拡大しています。



### 障害者雇用の維持・拡大

当社グループでは、障害がある方の採用から入社後のフォロー・定着支援まで、一貫してサポートを行う体制を構築しています。2018年にBIPROGYチャレンジド(株)を設立し、ICTを活用したWebアクセシビリティ検査を主業務とした完全在宅型の勤務により、障害がある方の就業を実現するとともに、業務領域の拡大を推進しています。また、障害がある方が農作業を通じて心身の健康を保ち、やりがいのある仕事に取り組んでもらうことを目的に、2020年には屋外農園「フクフクふあーむ」の取り組みを開始し、2022年には第二農園を開園しました。

## 働きがいのある職場づくり

自律的に考え、イノベーションを創出できる多様な人材が、最大限に能力を発揮することができる働きがいのある組織・職場づくりを行うことは、成長と競争力の源泉となります。当社グループでは、「残業メリハリ活動」などの施策推進により、平均残業時間の削減に努め、働き方改革および健康経営を実践するとともに、社員のエンゲージメント向上に努めています。

### エンゲージメントの向上

従業員意識と組織課題を可視化する重要な取り組みとして、2013年度より全グループ社員を対象にエンゲージメントサーベイを実施しています。また、管理職を中心に年間を通じて「エンゲージメント・マネジメント」と呼ばれるPDCAサイクルを回すことで、組織ごとのエンゲージメント向上に取り組んでいます。「エンゲージメント・マネジメント」とは、管理職が期初に「組織のありたい姿」を言語化し、7月にサーベイ結果で組織の実態を分析・把握し、ありたい姿に向けたアクションプランを設定・推進、そして期末に再度サーベイを実施してその成果を測るという一連の活動です。このサイクルを回す上で、管理職を支援する各種取り組みを実施しています。

今後は、「Purpose」や企業理念など会社の目指す方向への社員の共感度合いを上げ、その実現に向けた行動を促進することが、当社グループのエンゲージメントをさらに向上させるための重要成功要因であると捉え、2023年度からは、役員や組織長を中心としたワークショップや討議会など、理念浸透にフォーカスした施策を推進しています。

### 働き方改革

「経営方針(2021-2023)」における働き方改革では、「多様な社員が最大限のパフォーマンスを発揮できる働き方」と「新しい価値創造につながる働き方」を実現することを目的として、各種制度の見直しや施策を推進しています。2022年4月には、テレワークを一時的措置ではなく、定常的な働き方の一つとして制度化したほか、時間単位年休も導入しています。またテレワーク実施回数の制限をなくし、遠隔地での業務も可能となりました。このように働き方の柔軟性が上がるなか、経営層などは各組織が業務の特性やチームワークなどを考慮したうえで、最も生産性の高い働き方を自律的に選択するよう、メッセージを出すなど、積極的に推進しています。また、出社している社員とテレワーク実施社員が混在する会議など、新たなコミュニケーション

スタイルに対応するため、ハイブリット会議システムの導入や、コミュニケーション円滑化に向けた各種施策も展開しています。

### ・T3 (Time to think) 活動

ビジネスサービス部門(技術部門)における働き方改革の一環として、「T3 (Time to think) 活動」を実施しています。これは、部門の社員全員が毎週連続した時間を確保し、新ビジネスのアイデア創出やリサーチなど、担当している業務以外のことに自ら取り組む活動です。この活動のための時間は業務プロセスの見直しなどで生み出しており、業務効率化も目的としています。2016年より導入した本活動は、新たな思考の醸成と業務効率化を推進するための取り組みとして定着しています。

### ・残業メリハリ活動

「時間の使い方と業務の在り方を見直し考える機会とすること」を目的とし、残業ゼロ(5時間以下)の月を1カ月以上取得することを目標として、残業メリハリ活動に取り組んでいます。2018年度から2020年度までの3年間については、マテリアリティ(サステナビリティ重要課題)のKPIとして残業ゼロの月を年間で1カ月以上達成した社員率100%と定めて推進活動を行い、3年連続で100%を達成しました。2021年度以降は、各組織が主体となって、引き続き自律的に残業メリハリ活動に取り組んでいます。

### 健康経営

当社グループでは、CEOがチーフ・ヘルス・オフィサー(CHO)となり、社員の健康の保持・増進・管理に取り組んでいます。「生活習慣病予防」「メンタルヘルス対策」「オープンイノベーションの取り組み活用」の3つをテーマに、「健康増進」「早期発見・対応」の強化による社員の健康増進に取り組んでおり、特に「予防」「早期発見・早期対応」の観点から、血圧リスク者への対応や、メンタルヘルスを原因とする休職者の休職日数減少を目指した取り組みなどを通じて、より積極的に社員の健康増進に寄与していきます。

メンタルヘルスについては、コロナ禍における働き方の変化を踏まえ、特に入社年次の若い社員に対するフォローに力を入れており、2023年度は、「入社3年目までの社員と社内カウンセラーとの全員面談」「入社3年目までの社員とその直属上司との1on1」「ラインケアおよびセルフケアの拡充」などの施策を講じることにより、メンタル休職者の発生抑制に取り組んでいます。

# コーポレート・ガバナンス

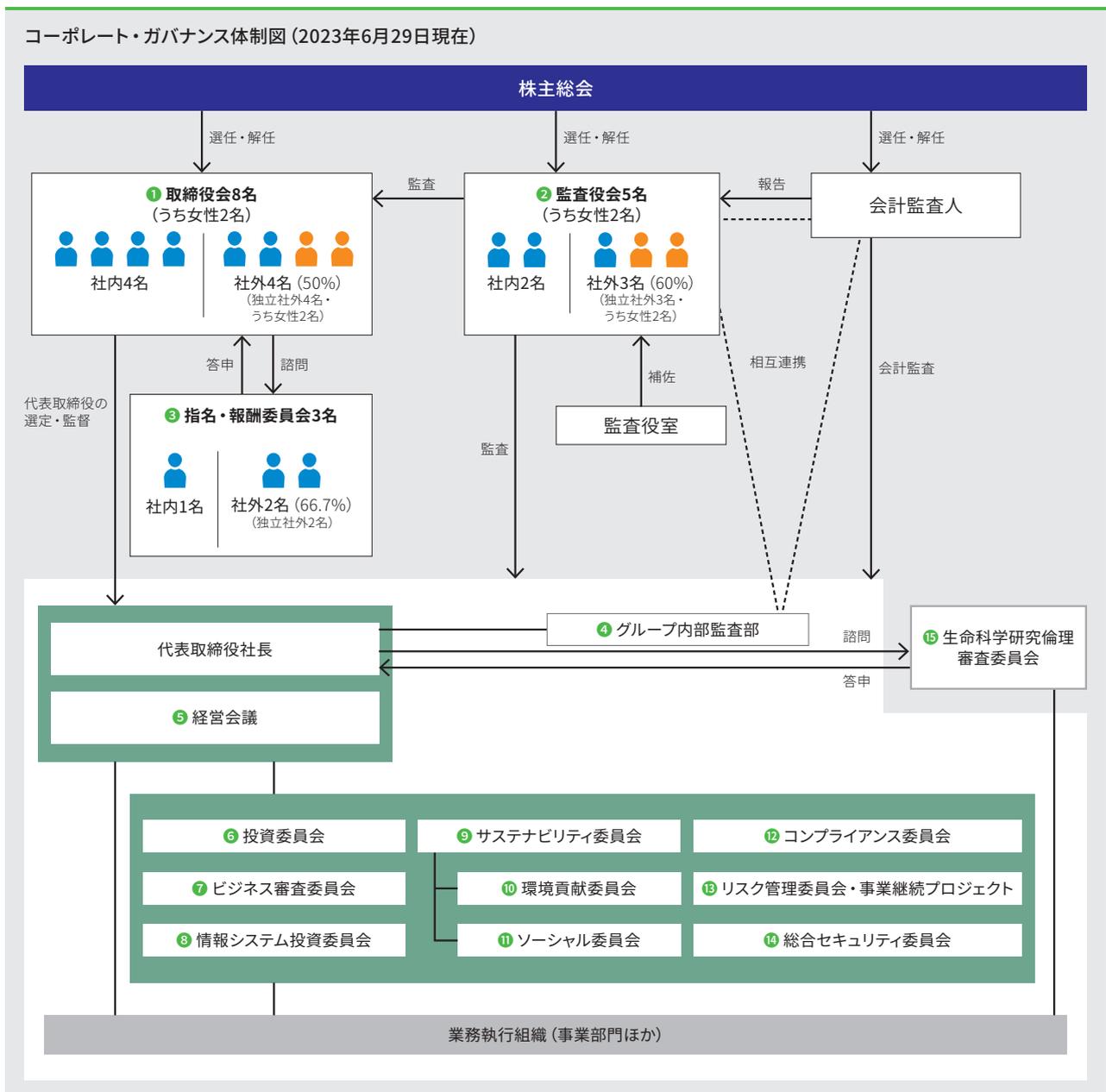
マテリアリティ コーポレート・ガバナンスの強化とインテグリティの向上

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。



## ① 取締役会

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。2022年度は12回開催。

### 2022年度の主な審議内容

- 「経営方針（2021-2023）」の進捗状況
- 役員等の人事や評価に関する事項
- 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
- 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
- USBメモリー紛失事案に関する対応状況

## ② 監査役会

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1名）が監査役の職務遂行を補佐している。2022年度は16回開催。

### 2022年度の主な審議内容

- コンプライアンス態勢強化への取り組み状況
- 内部統制システムの強化に向けた取り組み状況
- リスク管理の強化に向けた取り組み状況
- 不祥事等の再発防止、未然防止への取り組み状況

## ③ 指名・報酬委員会

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。2022年度は7回開催。

### 2022年度の主な審議内容

- 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。

## ④ 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、社長直属の独立した当社社内組織として設置。グループの委員会、部門・一段組織およびグループ会社の活動状況の確認および監査を行っている。また、取締役会において内部監査計画と監査結果を報告している。

## ⑤ 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。

### 各種委員会：取締役の業務執行に関する個別の経営課題を実務的な観点から審議するために設置

⑥ 投資	グループの注力領域の方針に基づき事業や商品・サービスに関する計画の妥当性を審議し、投資の可否を決定。また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
⑦ ビジネス審査	重要な開発・サービスビジネスに対するビジネスリスクおよびその対策の妥当性を見極めと実行の可否を決定。また、当該プロジェクト計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
⑧ 情報システム投資	グループの自社システムの開発・運用などについて、コスト・効果・適用技術の妥当性などを審議し、投資の可否を決定。また、当該計画の予実管理・評価を行い、必要に応じ見直しを要請
⑨ サステナビリティ	グループのSDGs達成に対する取り組み方針の策定、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、必要に応じ見直しを要請
⑩ 環境貢献	環境貢献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
⑪ ソーシャル	社会分野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
⑫ コンプライアンス	グループのコンプライアンス教育、内部通報対応などのコンプライアンス・プログラムを統括
⑬ リスク管理・事業継続プロジェクト	グループ経営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクへの対処および事業継続性の確保
⑭ 総合セキュリティ	グループの総合セキュリティ・個人情報保護戦略を策定し、それらに基づき諸施策を検討・推進
⑮ 生命科学研究倫理審査	当社における人を対象とした研究について、会社から独立した機関において、倫理的・科学的観点から研究の妥当性の審査を行い、必要に応じて見直しを要請

## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

当社グループは、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う仕組みとしてのコーポレート・ガバナンス強化のため、常に改善に取り組んでいます。また、ビジネスエコシステムの創出にあたっては、多様なステークホルダーとの

信頼関係構築によりビジネス機会を拡大することが重要であるため、取締役・監査役の多様性を確保するとともに、スピード感のある進化に向けた後継者計画も注力すべき重点項目として捉えています。

#### コーポレート・ガバナンス体制の変遷

全般 コーポレート・ガバナンス全般 多様性 取締役・監査役の多様性 後継者 後継者計画 実効性 取締役会の実効性評価 報酬 役員報酬制度

	主な取り組み	経緯・目的
2001年	全般 執行役員制度の導入	経営の監督と執行の分離および業務執行の効率化
2004年	全般 取締役の任期を2年から1年に変更	機動的な経営体制の確立と取締役の責任の明確化
2012年	報酬 取締役（社外取締役を除く）・執行役員に業績連動型報酬制度を導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2013年	全般 社外取締役比率を3分の1以上に変更（取締役9名のうち社外3名）	経営の透明性・客観性の向上
	全般 「コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」の制定	コーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する基本的な考え方およびその体制・運営方針を明確化
	全般 取締役会規程の改定等	取締役会付議基準の見直し
2015年	全般 指名・報酬委員会の設置	役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保
	多様性 女性社外取締役を1名増員（社外取締役3名→4名）	多角的な視点の強化
	全般 「社外取締役の独立性に関する判断基準」の策定	独立性に関する基準を明確化
	全般 独立性に関する判断基準を「社外役員の独立性に関する判断基準」に改定	社外監査役の独立性基準を明確化
2016年	後継者 「最高経営責任者等の後継者計画」の策定	持続的な成長
	実効性 取締役会の実効性評価の開始	取締役の機能の向上
	報酬 業績連動型賞与の導入	業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2018年	後継者 経営リーダープログラムを開始 最高経営責任者等の後継者計画の対象を経営陣幹部に拡大	最高経営責任者を含む経営陣幹部候補の選抜・育成
	実効性 外部専門機関を起用のうえ、2017年度の実効性評価（第3回）を実施	外部専門家による客観的分析を評価に活用
2019年	全般 指名・報酬委員会の委員長に社外取締役が就任	役員人事・報酬体系の実効性の向上
	全般 社外取締役の選任基準・プロセスを策定	経営の透明性・客観性の向上
2020年	全般 指名・報酬委員会委員のうち、独立社外取締役を2名に増員	指名・報酬委員会の独立性・客観性等の強化
	実効性 外部専門機関を起用のうえ、2019年度の実効性評価（第5回）を実施	外部専門家による客観的分析を評価に活用
	報酬 役員報酬体系を改定（譲渡制限付株式報酬制度の導入）	中長期業績・企業価値向上に向けた貢献意欲を高める
2021年	全般 社外取締役を増員し、スキル・マトリックスを開示	「Vision2030」および「経営方針（2021-2023）」の実現に向けて多様な知見・経験を有する取締役・監査役を選任
	全般 社外取締役比率を2分の1に変更（取締役8名のうち社外4名）	経営の透明性・客観性の向上
2022年	全般 指名・報酬委員会委員のうち独立社外取締役が過半数に（委員3名のうち社外2名）	指名・報酬委員会の独立性・客観性等の強化

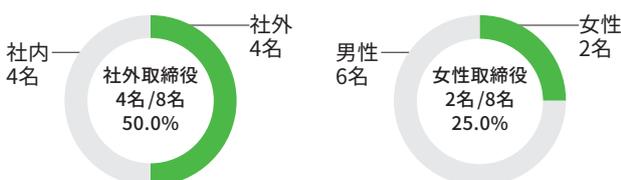
## 取締役・監査役の多様性

当社取締役会は、経営についての内外の豊富な経験・知見、ベンチャー投資・グローバルビジネス経験、国際課税やジェンダー、ESG／サステナビリティ分野における高度な専門的知見を有する等の多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が8名中4名と、定数の50%を占めており、う

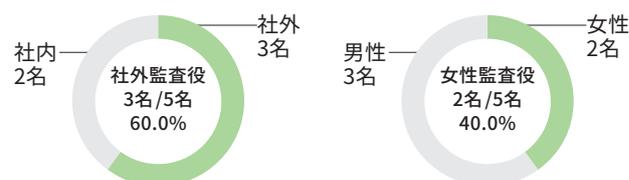
ち2名が女性です。なお、機動的な経営体制の確立と取締役の経営責任の明確化のため、取締役の任期は1年としています。監査役会についても、弁護士1名を含む独立社外監査役が5名中3名と過半数を占めており、うち2名は女性を選任しています。

## 取締役会・監査役会の構成

### 取締役会



### 監査役会



## スキル・マトリックス

独立社外役員

	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*	グローバルビジネス
取締役	平岡 昭良	●	●	●	●	●	
	齊藤 昇		●	●	●	●	●
	葛谷 幸司		●	●	●	●	
	金沢 貴人	●	●	●			
	佐藤 智恵					●	●
	ナリン アドバニ	●	●	●			●
	池田 義典				●	●	●
	大崎 麻子					●	●
監査役	寺西 裕二	●		●	●	●	
	大石 正弥	●	●	●	●	●	
	橋本 博文	●		●	●	●	●
	古城 春実			●	●		●
	水口 啓子				●	●	●

\* 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。

## 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なか、経営者が「経営方針 (2021-2023)」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。
業界知識	会社が「経営方針 (2021-2023)」で定めた顧客DXと社会DXを推進し、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。
技術／研究開発	テクノロジーが急速に進化するなか、会社が「経営方針 (2021-2023)」で定めた顧客DXと社会DXを推進し、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。
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。
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り、これらに関する豊富な知見が必要。
ESG／サステナビリティ	「経営方針 (2021-2023)」のもと、当社が目指す持続可能な社会を実現するには、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、ボーダーレスな視点が不可欠であり、グローバルビジネスに関する豊富な知見が求められる。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役の選任について

執行役員を兼務する取締役(以下、経営陣幹部)候補者については、高いモチベーションおよび倫理観を備え、当社の経営を的確かつ効率的に遂行することができる知識および経験を有している者を選定します。また、社外からの取締役候補者については、多様性を考慮しつつ、豊富な経営経験や専門知識等を有し、社外の客観的・専門的見地から経営全般についての助言および監督を行うことができる者を選定します。経営陣幹部および社外取締役候補者の選定にあたっては、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会で策定す

る選定基準、選定プロセスに基づき、同委員会で候補者を選定し、その答申内容を踏まえ、取締役会にて決定します。

### 取締役の解任について

CEOを含む経営陣幹部が、法令または定款等に違反した場合、経営陣幹部として不正、不当または背信の行為等があった場合、またはその役割・機能を十分に発揮していないと判断される場合は、取締役会において審議のうえ、相当と判断される場合には、経営陣幹部としての役職を解任するものとします。

## 取締役会の実効性向上の取り組み

当社では、持続的な企業価値向上のためには、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、2016年度より毎年、前年度の実効性について分析・評価を行い、その機能向上に努めています。

### 実効性評価プロセス

対象者	2022年度の全取締役(8名)および全監査役(5名)		
実効性評価プロセス	Step 1: 取締役・監査役全員による記名式アンケート調査 Step 2: 外部コンサルタントによる内容分析・評価 Step 3: 取締役会による審議・評価	Step 4: 評価結果に基づく対応方針策定 Step 5: 取り組み	
評価項目(全56問)	① 取締役の役割・機能 ② 昨年度の実効性評価後に掲げた、2022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 監査役役割・監査役に対する期待	⑩ 様々なステークホルダーとの関係 ⑪ 当社のガバナンス体制・取締役会の実効性全般 ⑫ 自己評価 ⑬ USBメモリー紛失事案への対応

### 2022年度の評価結果と2023年度の対応方針

2021年度に特定した課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 取締役会のモニタリングの実効性強化に向け、引き続き経営の本質に関わるテーマについての議論を深めるため、事前の情報提供をより充実させるとともに、フォローアップを適切に行うことが必要。</li> <li>(2) グループ・グローバル戦略や人財戦略について、一層の議論が必要。</li> <li>(3) 指名・報酬委員会において、過半数を独立社外取締役とすることに伴い、より活発な議論を行うために、社外取締役の委員への情報提供の早期化・内容の充実を図るとともに、指名・報酬委員会の透明性をさらに高めるために、委員会での議論の取締役会への報告を充実させることが必要。</li> </ul>
2022年度の対応方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 引き続き人財戦略やサステナビリティ等の経営の本質に関わるテーマについての議論を深めるため、事前の情報提供をより充実させるとともにフォローアップを適切に行うことで、取締役会のモニタリングの実効性を強化する。</li> <li>(2) グループ・グローバル戦略についての議論および計画進捗の実効的なモニタリングを行う。</li> <li>(3) 指名・報酬委員会において、過半数を独立社外取締役とすることに伴い、より活発な議論を行うために、社外取締役の委員への情報提供の早期化・内容の充実を図るとともに、委員会での議論の取締役会への報告を充実させることにより、指名・報酬委員会の透明性をさらに高める。</li> </ul>
2022年度の評価結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 研修や意見交換会の実施等を通じた情報提供の充実等も含め、一定の進捗はあったが、経営の本質に関わるテーマ(経営戦略、人財戦略、グローバル戦略、リスク管理等)については、本質的な議論をさらに深める必要がある。</li> <li>(2) 取締役会で戦略の報告・議論がなされるなど、一定の進捗はあったが、グローバル化の目的や必要性をより明確にしたうえで、グローバル戦略について、本質的な議論を深めるべき。</li> <li>(3) 進捗ありとの回答が多く、対応は評価されているが、委員会における議論内容について、取締役会への報告の更なる充実が望ましい。</li> </ul>
2023年度の対応方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 更なる成長に向け、取締役会において、経営戦略およびそれを踏まえた人財戦略・グローバル戦略、リスク管理等に関する本質的な議論を一層深めるとともに、そのために必要な資料の充実引き続き努める。</li> <li>(2) 2022年6月に発生したUSBメモリー紛失事案を踏まえ、取締役会において重大事案発生時のより迅速な情報共有を図るとともに、このような事故を二度と起こさないための組織風土の変革、役職員のコンプライアンス意識・リスク管理意識の強化の取り組み状況についてモニタリングを行う。</li> </ul>

## サクセッション・プラン

当社のサクセッション・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)」をベースとし、「先見性・ビジョン構築力」や「洞察力・本質を見抜く力」など、7つの項目を重要なコンピテンシーとして定めています。なお、各要件の発揮度は、ビジネス環境 (転換・変革期あるいは継続・拡大期) により変動すると考えています。

### 必要な要件 (資質・コンピテンシー)

1	先見性・ビジョン構築力	> Foresight
2	洞察力・本質を見抜く力	> Insight
3	決断力	> Determination
4	改革力	> Innovation
5	情熱・発信力	> Passion
6	実行・完遂力	> Execution
7	多様性の受容・適応力	> Diversity & Inclusion

上記コンピテンシーの獲得・強化を図るため、社内外の経営者、有識者とのセッションの機会を設けるとともに、アセスメント、タフアサインメントを通じ、当社グループの未来を担う経営リーダー候補者のパイプラインを増強することを目的として、経営リーダーの育成プログラムを企画・実施するとともに、候補人材の可視化とモニタリングを行っています。

### 新しいものを生み出す力

「先見性・ビジョン構築力」とは、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) をする力です。「洞察力・本質を見抜く力」とは、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です。「決断力」とは、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を指します。

### よりよくする力

「改革力」とは、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

り抜く力です。「情熱・発信力」とは、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・応援を得て進む力のことです。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です。

### 保つ力

「実行・完遂力」とは、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、結果を残す力です。「多様性の受容・適応力」とは、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、広く交流する力です。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です。

### 経営リーダープログラム

サクセッション・プランのもと、経営陣幹部の後継者輩出に向けた人財パイプライン構築のため、「経営リーダープログラム」を2018年より実施し、継続的な変革にコミットしていく経営リーダーの輩出を目指しています。当プログラムのひとつである「経営リーダーアドバンスト」では、取締役や社内外の有識者との対話セッションなどを通じ、経営リーダー候補者として必要な視座・視野・視点の獲得に取り組み、2022年度までで合計30人が受講しました。

2022年度からは、候補者層の人財プール/パイプラインを強化し、より計画的・継続的な経営者輩出に向けた仕組みを構築するため、タレントマネジメントシステム導入による人材に関するデータの一元化、新規のアセスメントの導入、社内外の育成プログラムの刷新、アサインメントの仕組み設計を進め、当社グループのサステナビリティ経営につなげていくことを目指しています。

### 次世代経営リーダー育成

自分たちが会社を動かしていく志を持ち、経営視点で向き合ふべきテーマや課題を共有・議論し、アクションにつなげる場として「CEO&リーダーズセッション」を開催しています。2022年度は11回実施し、毎回100人を超える人数が参加しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬制度

業務執行取締役の報酬として、業績に連動する賞与と株式報酬の割合を増やし、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、取締役の報酬等の額の算定方法の決定に関する方針

は、取締役会の諮問委員会である指名・報酬委員会で審議し、取締役会にて承認する方法にて決定しています。

### 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。

### 2022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

役員区分	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 (人)
		(a) 固定報酬	(b) 賞与	(c) 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く。)	297	147	109	40	5
監査役 (社外監査役を除く。)	34	34	—	—	2
社外役員	73	73	—	—	8

- (注) 1. 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。  
 2. 監査役および社外取締役は、賞与および株式報酬の支給対象ではありません。  
 3. 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。  
 4. 上記のうち株式報酬は、業務執行取締役4名に付与した譲渡制限付株式報酬に係る費用のうち、当連結会計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. 上記には、2022年6月28日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名の在任中の報酬等の額が含まれています。  
 7. USBメモリー紛失事案を踏まえ、平岡昭良 (代表取締役社長) は、固定報酬の20% (3カ月) を自主返納しており、上記の額は自主返納後の金額となります。

### 業務執行取締役の報酬イメージ

	固定		業績等に連動		
	(a) 月額報酬	(b) 賞与 (短期業績連動)	(i) 在籍条件	(c) 譲渡制限付株式報酬	
				(ii) 業績指標 (中長期業績連動)	(iii) ESG指標等 (長期業績連動)
構成割合	4	4	1	1/3	2/3

#### (a) 固定報酬 (月額報酬)

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)

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

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.24-25 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。

## 2022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

### 取締役会

2022年度の役員報酬等については、2022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2023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。

### 指名・報酬委員会

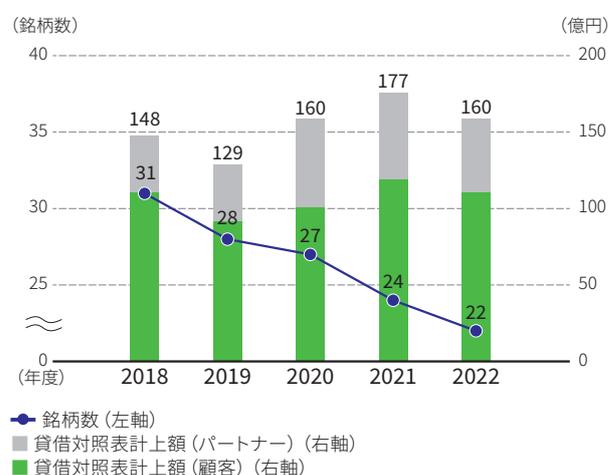
2022年度の役員報酬等に関する指名・報酬委員会を4回開催し、2022年度の業績連動型賞与の支給、譲渡制限付株式の発行・割り当て等について検討を行いました。

## 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。その結果、2022年度末の上場株式の貸借対照表上の合計額は前年度末比で17億円減少し、保有銘柄数も前年度末比2銘柄減少の22銘柄となりました。今後、政策保有株式の貸借対照表上の合計額を資本合計の10%未満とする縮減を目指しています。2023年3月末の保有銘柄に関する検証を2023年6月開催の取締役会にて実施しました。結果は以下の通りです。

- ・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し、保有意義が薄れたことから売却方針とする銘柄を確認。
- ・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、売却方針とした銘柄以外については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）



## 株主・投資家との建設的な対話に関する方針

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。株主・投資家からの貴重なご意見は、経営陣幹部および取締役会に対して適時に報告されており、経営の改善に役立てています。

## コーポレートガバナンス・コードの対応状況

すべてに対応しています。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、右記の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）  
<https://www.biprogy.com/invest-j/com/governance.html>

# 役員一覧

(2023年6月29日現在)

## 取締役



取締役会出席回数  
12回/12回

当社株式所有数  
35,400株

代表取締役社長 CEO CHO  
平岡 昭良

1980年 4月 当社入社  
2002年 4月 当社ビジネスアグリゲーション事業部長  
2002年 6月 当社執行役員  
2005年 6月 当社取締役常務執行役員  
2007年 4月 当社取締役上席常務執行役員  
2007年 6月 当社上席常務執行役員  
2011年 4月 当社専務執行役員  
2011年 6月 当社代表取締役専務執行役員  
2016年 4月 当社代表取締役社長 (現在)



取締役会出席回数  
12回/12回

当社株式所有数  
19,800株

指名・報酬  
委員会委員

代表取締役専務執行役員 CMO  
齊藤 昇

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 (現在)  
2022年 6月 セイコーグループ(株) 社外取締役 (現在)

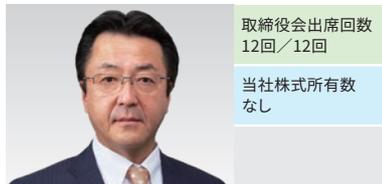


取締役会出席回数  
12回/12回

当社株式所有数  
11,000株

取締役専務執行役員 CSO  
葛谷 幸司

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 (現在)



取締役会出席回数  
12回/12回

当社株式所有数  
なし

取締役  
金沢 貴人

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  
ク推進部長  
2007年 4月 同社IPS事業部システム開発本部長  
2008年 10月 同社IPS事業部製造本部長  
2012年 10月 同社情報ソリューション事業部BPO  
開発本部長  
2016年 10月 同社情報イノベーション事業部BPO  
センター副センター長  
(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 (現在)  
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  
2023年 4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、教育ビジネス本部担  
当、技術・研究開発本部ICT統括室担当  
(現在)



取締役会出席回数  
12回/12回

当社株式所有数  
なし

取締役(社外取締役 独立役員)  
佐藤 智恵

1992年 4月 日本放送協会(NHK) 入局  
2001年 5月 米国コロンビア大学経営大学院修了  
2001年 8月 (株) ポストンコンサルティンググループ  
入社  
2003年 6月 ウォルト・ディズニー・ジャパン(株) 入社  
2012年 1月 作家、コンサルタントとして独立  
2014年 4月 公益財団法人大学基準協会 経営系専門  
職大学院認証評価委員会委員 (現在)  
2016年 4月 TBSテレビ番組審議会委員 (現在)  
2017年 6月 当社社外取締役 (現在)



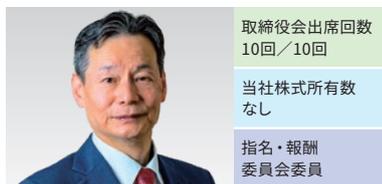
取締役会出席回数  
12回/12回

当社株式所有数  
なし

指名・報酬  
委員会委員長

取締役(社外取締役 独立役員)  
ナリン アドバニ

1984年 4月 ベンチャー 投資家、投資・経営戦略  
アドバイザー (現在)  
1998年 9月 eSOL(株) 取締役、Chief Marketing  
Officer  
2007年 1月 パルコ(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 (現在)  
2015年 11月 KPISOFT Inc (現entomo pte ltd)  
Co-Founder (現在)  
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 (現在)  
2023年 2月 大学院大学至善館特任教授 (現在)



取締役会出席回数  
10回/10回

当社株式所有数  
なし

指名・報酬  
委員会委員

取締役(社外取締役 独立役員)  
池田 義典

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 社・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 明治大学専門職大学院グローバル・ビ  
ジネス研究科特任教授 (現在)  
2022年 6月 社・本郷税理士法人 顧問 (現在)  
2022年 6月 当社社外取締役 (現在)



当社株式所有数  
なし

取締役(社外取締役 独立役員 新任)  
大崎 麻子

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 (現在)  
2009年 4月 関西学院大学総合政策学部客員教授  
(現在)  
2011年 6月 特定非営利活動法人 Gender Action  
Platform 理事 (現在)  
2016年 4月 外務省「女性・平和・安全保障(WPS) 行  
動計画」評価委員 (現在)  
2021年 4月 内閣府男女共同参画会議専門委員  
(現在)  
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 (現在)  
2023年 6月 当社社外取締役 (現在)

監査役

	取締役会出席回数 12回 / 12回
	監査役会出席回数 16回 / 16回
	当社株式所有数 500株

常勤監査役  
寺西 裕二

1986年 4月	当社入社
2008年 4月	当社J-SOXプロジェクト推進室長
2011年 4月	当社内部監査部J-SOX室長
2012年 4月	当社経営企画部グループ内部統制室長
2015年 4月	当社業務部グループ内部統制室長
2016年 4月	当社経理部長
2018年 4月	当社営業経理部長
2020年 6月	当社監査役 (現在)

	取締役会出席回数 12回 / 12回
	監査役会出席回数 16回 / 16回
	当社株式所有数 600株

常勤監査役 (社外監査役 独立役員)  
大石 正弥

1983年 4月	農林中央金庫入庫
2011年 7月	同金庫 システム企画部長
2013年 6月	同金庫 監事
2015年 6月	(株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員アセットマネジメントユニット副担当役員 (2021年3月退任)
	みずほ証券 (株) 常務取締役兼常務執行役員 市場・商品部門系統営業部担当役員、国内営業部門担当役員 (2021年3月退任)
2021年 6月	当社社外監査役 (現在)

	取締役会出席回数 12回 / 12回
	監査役会出席回数 16回 / 16回
	当社株式所有数 なし

監査役  
橋本 博文

1992年 6月	大日本印刷 (株) ビジネスフォーム 事業部企画管理部管理課長
1997年 1月	P.T.DNP-インドネシア
2002年 4月	大日本印刷 (株) 商印事業部企画管理部長
2007年 4月	同社商印事業部DAC事業推進本部長
2009年 11月	同社事業企画推進室長
2015年 6月	同社役員 (現執行役員)、事業企画推進室長
2017年 10月	同社執行役員、事業推進本部長
2018年 4月	同社執行役員 (事業推進本部、価値創造推進本部 担当)
2018年 6月	当社監査役 (現在)
	大日本印刷 (株) 常務執行役員 (事業推進本部、価値創造推進本部 担当)
2019年 5月	同社常務執行役員 (事業推進本部、価値創造推進本部、左内町営業部 担当)
2020年 6月	同社常務取締役 (事業推進本部、価値創造推進本部、左内町営業部 担当)
2023年 4月	同社常務取締役 (IR・広報本部、法務部、総務部、監査室、ファシリティマネジメント推進部 担当) (現在)

	取締役会出席回数 12回 / 12回
	監査役会出席回数 16回 / 16回
	当社株式所有数 なし

監査役 (社外監査役 独立役員)  
古城 春実

1976年 4月	弁護士登録
1983年 6月	米国ヴァージニア大学ロースクール修了 (LL.M.)
2001年 4月	東京高等裁判所知的財産権部 判事
2005年 10月	坂井・三村法律事務所 (当時) 加入
2015年 1月	桜坂法律事務所設立 パートナー (現在)
2017年 6月	当社社外監査役 (現在)
2021年 7月	電力広域的運営推進機関 監事 (現在)

	取締役会出席回数 12回 / 12回
	監査役会出席回数 16回 / 16回
	当社株式所有数 なし

監査役 (社外監査役 独立役員)  
水口 啓子

1986年 4月	モルガン銀行 (現JPモルガン・チェース銀行) 東京支店入行
1995年 4月	スタンダード&アアーズ・インターナショナル・レイディングス アソシエイト・ディレクター
1998年 4月	青山監査法人 (後に中央青山監査法人) ディレクター
2000年 11月	UBSウォーバーク証券会社ディレクター
2002年 5月	プルデンシャル・インベストメント・マネジメント・ジャパン シニア・クレジット・アナリスト
2003年 4月	中央青山監査法人シニア・アナリスト
2005年 4月	(株)日本格付研究所チーフ・アナリスト
2008年 4月	同社格付企画部長 兼 チーフ・アナリスト
2013年 2月	企業会計審議会委員 / 企業会計審議会監査部会委員
2013年 4月	公認会計士・監査審査会委員
2013年 6月	企業会計基準委員会 保険契約専門委員会 (2013年6月～)、金融商品専門委員会 (2015年5月～)、ディスクロージャー専門委員会 (2017年4月～) の各専門委員 (2022年3月退任)
2015年 7月	日本証券業協会「社債市場の活性化に向けたインフラ整備に関するワーキング・グループ」委員
2017年 4月	(株)日本格付研究所審議役 兼 チーフ・アナリスト
2020年 1月	同社審議役 (企画調査担当)
2021年 6月	当社社外監査役 (現在)
2022年 4月	アジア開発銀行研究所 ESGエコノミスト
2023年 4月	総務省 独立行政法人評価制度委員会臨時委員 (会計基準等部会) (現在)
2023年 4月	日本公認会計士協会 上場会社等監査人登録審査会委員 (現在)

執行役員、業務執行役員および参与

常務執行役員 CFO 梅原 一眞	業務執行役員 CIO 坪内 淳
---------------------	--------------------

常務執行役員 CDO 佐々木 貴司	業務執行役員 千葉 真介
----------------------	-----------------

常務執行役員 永島 直史	業務執行役員 佐藤 秀彰
-----------------	-----------------

執行役員 福田 祐一郎	業務執行役員 CRMO 澤上 多恵子
----------------	-----------------------

執行役員 山田 健嗣	業務執行役員 小林 俊浩
---------------	-----------------

業務執行役員 竹内 裕司	業務執行役員 CCO 山内 宜子
-----------------	---------------------

業務執行役員 奥山 直哉	業務執行役員 中津川 信昭
-----------------	------------------

業務執行役員 森口 秀樹	業務執行役員 佐藤 博之
-----------------	-----------------

業務執行役員 宮田 勲	参与 白井 久美子
----------------	--------------

業務執行役員 CISO 宮下 尚	参与 荻野 進
---------------------	------------

業務執行役員 馬場 定行	
-----------------	--

(注) 1. 取締役会および監査役会への出席回数は2022年4月1日～2023年3月31日までに開催したものについて表示しています。

(注) 2. 池田義典氏の取締役会出席回数は、2022年6月28日以降に開催された取締役会を対象としています。

# 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  
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

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うえで極めて重要であると認識しています。

## 情報セキュリティ推進

当社グループの情報セキュリティ推進体制は、チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー(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各組織の情報セキュリティ責任者/担当者で構成されています。総合セキュリティ委員会は、当社グループのサイバーセキュリティ戦略の策定と個人情報保護に加え、これらに基づき諸施策を検討・推進します。また、リスク管理委員会と連携し、重大事故の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については、チーフ・リスク・マネジメント・オフィサー(CRMO)から取締役会へ報告しています。各組織の情報セキュリティ責任者は、各組織における情報セキュリティに関する一義的な管理責任を負い、組織内へのルールの周知徹底や施策の導入・運用、実施状況の点検、

見直し、改善などを継続的に実施し、情報セキュリティの維持・向上を図っています。

2022年6月に発生したUSBメモリー紛失事案については、外部の専門家で構成される第三者委員会を設置し、調査結果および提言を踏まえて再発防止策を実施しています。今後も引き続き、本事案の風化、意識の希薄化、再発防止策の形骸化の防止に努めていきます。二度と同様の事象を発生させず、社会課題解決に不可欠な企業グループであり続けることが当社グループの重要な課題と認識し、さらなる情報セキュリティレベルの向上を目指し取り組んでいます。



• USBメモリー紛失事案について  
[https://www.biprogy.com/com/info\\_security/info202206.html](https://www.biprogy.com/com/info_security/info202206.html)

### USBメモリー紛失事案再発防止策の概要

再発防止策	概要
(1) 組織的安全管理措置	機密性が高い顧客情報資産にアクセスするプロジェクトの安全管理措置強化 新たに設置したセキュリティ専門組織がその安全管理措置の妥当性を外側から客観的に審査・承認し、網羅的に管理・モニタリングする仕組み・体制を整備
(2) 物理的・技術的安全管理措置	可搬メディアの安全管理対策強化 受託業務および社内業務における可搬メディアの利用状況の責任者による確認の徹底
(3) 委託先管理	安全管理措置および個人データの取り扱いの管理強化 教育・指導等により委託先監督に関する法令・当社グループ規程の遵守徹底。上記(1)組織的安全管理措置と内部監査の中で運用状況を確認・モニタリング
(4) 意識醸成等さらなる施策	本事案の風化、意識の希薄化、再発防止策の形骸化の防止徹底 二度と同様の事象を発生させないことをグループ役職員全員の意識と自覚に刻み込むため、毎年6月の本事案発生日を含む週を「情報セキュリティ週間」とすることを決定。2023年度は6月19～23日とし、CISOからグループ役職員へのメッセージを発信し、各種の情報セキュリティならびに個人情報保護関連の研修などを実施

## サイバーセキュリティへの取り組み

当社グループはICT企業として、サイバーセキュリティリスクへの対応を最重要課題と位置づけ、日本政府のサイバーセキュリティ戦略や経団連サイバーセキュリティ経営宣言2.0に基づき、DXによる新たなビジネスの創出およびサイバーセキュリティリスクへの対応を、表裏一体のこととして取り組んでいます。昨今、国内ではランサムウェア<sup>\*1</sup>による企業の被害が多く発生し、特に医療機関を狙った攻撃が増加するなど、悪質性が高まっています。企業には、円滑な社会経済活動および国民生活の基盤を保護するため、情報管理の一層の強化が求められており、改正個人情報保護法対応や越境データ移転問題への対応など、ビジネスにおいて適正な個人情報の利用をいかに担保するかが課題となっています。

当社グループでは、このような課題に対応し、サイバーセキュリティ経営を継続的に実践するために、サイバーセキュリティ戦略を策定し、取り組みを推進しています。

2022年度は、ランサムウェア被害を受けたお客様へCSIRT<sup>\*2</sup>による支援を行うとともに、ランサムウェア対策10項目を新たに設定し、サイバーセキュリティリスクへのさらなる対応強化を図りました。

今後も人と組織の両面で脆弱な点がないか精査し、抜け漏れのない施策の設定を行っていきます。

<sup>\*1</sup> 端末などに保存されているデータを暗号化して使用できない状態にし、データを復号する対価を要求する不正プログラム。

<sup>\*2</sup> CSIRT: Computer Security Incident Response Teamの略。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。

BIPROGYグループサイバーセキュリティ戦略の概要

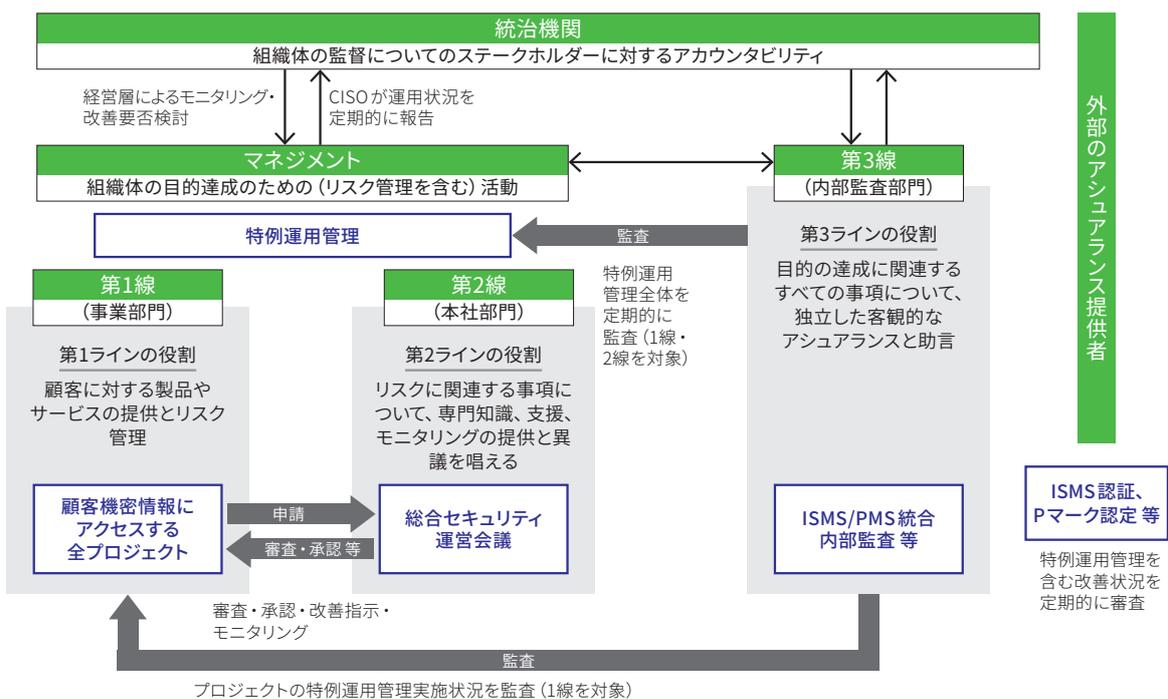
ビジョン	Cyber Security Foresight 「デジタルコモンズ」を社会実装し、多様な企業をつなぐビジネスエコシステム創出企業としてふさわしいセキュアな環境を提供する				
ミッション	常に世界最高水準の情報セキュリティレベルを目指し、顧客・パートナーと共に社会を豊かにする価値を提供し、社会課題を解決する企業にふさわしいサイバーセキュリティ経営・マネジメントを実現する				
目的	1. ビジネスエコシステムの基盤として、顧客・パートナーに対してセキュアなプラットフォームを提供 2. 顧客・パートナーから安心して選ばれるためのBIPROGYグループの経営品質の維持・向上 3. 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	見せる化施策	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	情報開示・情報共有を実施	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

常に世界最高水準の情報セキュリティレベルを目指して

サイバーセキュリティの確保には、進化する外部からの攻撃に備え、リスクの識別・防御・検知・対応・復旧の能力を常に向上させる必要があります。当社グループはグループ役職員全員が、お客様の大切な個人情報を扱うICT企業として、常に情報セキュリティに関する安心・安全を確保し、お客様の信頼に応え続けなくてはならないという意識の醸成に努めます。そして、USBメモリー紛失事案を踏まえて策定した再発防止策およびサイバーセキュリティ戦略の確実な推進を通じ、サイバー攻撃などの社会課題に対応することで、サプライチェーン全体において常に世界最高水準の情報セキュリティレベルを目指したいと考えています。

従来より当社グループは、機密性が高い顧客情報資産へのアクセスを原則禁止しています。このたび、お客様に適切なサービスを提供するうえでアクセスせざるを得ない顧客情報資産の管理については「特例運用管理」とし、内部監査人協会 (IIA) の3ラインモデルに準拠した管理体制を構築しました。当社グループは、3ライン全体で抜け漏れなく組織的かつ継続的にリスクを管理することにより、形骸化を起こさない安全管理措置を徹底していきます。

IIAの3ラインモデルと特例運用管理の位置づけ



出典：IIA「IIAの3ラインモデル 3つのディフェンスラインの改訂」および金融庁「第25回事務局参考資料」を参照し当社作成

### 企業倫理とコンプライアンス

当社グループでは、コンプライアンスを業務執行の最重要課題と認識し、「企業行動憲章」「グループコンプライアンス基本方針」および「グループ役職員行動規範」を策定しています。これに基づき、グループの全役職員は法令、社会規範および社内規則を遵守し、倫理的な活動を行うこととしています。また、マテリアリティにおけるKPIと目標を定め(P.24-25参照)、グループ役職員のコンプライアンスに関する知識や意識の向上を図っています。この実現のため、当社グループでは、「コンプライアンス委員会」を設置し、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)の統括のもと、コンプライアンス・プログラムの推進を図っています。

#### コンプライアンス教育・啓発活動

当社グループでは、全役職員に対してコンプライアンスに関する具体的な行動規範を示した「グループ役職員行動規範」の周知をはじめ、各種研修会の実施、イントラネット・eラーニングによる教育システムを通して、継続的な教育・啓発活動を実践し、コンプライアンスの浸透と徹底を図っています。

2022年度は、USBメモリー紛失事案の教訓も踏まえ、同分野のeラーニングの内容を全面的に見直し、過去の違反事例やホットラインへの報告・相談傾向などの情報を充実させるとともに、日々のコンプライアンス実践にあたっての

具体的な留意点を示しました。2022年11月の「コンプライアンス週間」では、他社で不祥事対応を経験された外部講師を招き、コンプライアンス実践を阻む死角をテーマとして講演会を実施するとともに、CCOや組織長からのメッセージ発信など、コンプライアンス意識醸成に向けた活動を実施しました。このほか、2023年度においても安心してコンプライアンスを実践できる組織風土づくりに向けて、思いや課題認識を各職場のメンバー同士でしっかりと議論するための場として、「コンプライアンス車座会議」を全グループ会社で実施しています。

これらの教育・啓発活動と併せて、当社グループの全役職員を対象としたコンプライアンスに関するモニタリング(意識調査)を2022年度から毎年2回実施し(従来は毎年1回)、より詳細なコンプライアンスリスクの把握に努めています。

#### 内部通報制度

当社グループでは、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へのホットラインと当社監査役へのホットラインを設置しており、それぞれに通報者が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(インテグレックス社)を設置しています。また、これらの報告、相談を行った者(通報者)がそれにより不利益を受けることがないよう、改正公益通報者保護法(2022年6月施行)の要求事項に則した内部通報体制を整備・運用し、通報者の保護を図っています。2022年度は、上記の通報窓口で27件(2021年度は39件)の相談を受け付けるとともに、適切な対応を取っています。なお、これらすべてがコンプライアンス違反に該当するものではなく、安心してホットラインにアクセスできることの証左であると捉えています。

#### コンプライアンス・プログラム (コンプライアンスを推進するための体制)の内容

- 方針および規程等の制定・周知
- コンプライアンス推進体制の整備・運営
- 報告・相談ルート(内部通報制度)の設置・運営
- 教育研修活動
- 意識調査等によるモニタリングの実施
- その他コンプライアンスを推進するための諸施策

#### 2022年度に実施した主な施策

- グループ全役職員向けコンプライアンス意識調査の実施  
回答率 95.6% (2022年7月実施)、97.4% (2022年12月実施)
- グループ全役職員向けeラーニングの実施
- 各種コンプライアンス研修会の実施
- コンプライアンス週間の設定・実施
- CCOおよび組織長からのメッセージ発信
- 専門家による講演会
- グループ会社CCO会議
- 組織長とのコンプライアンス事案共有会
- 各組織におけるソフトウェアなどの適正利用の点検



- グループコンプライアンス基本方針  
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/115>
- グループ役職員行動規範  
[https://www.biprogy.com/com/corporate\\_code\\_of\\_conduct.pdf](https://www.biprogy.com/com/corporate_code_of_conduct.pdf)
- 情報セキュリティに関する取り組み  
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/114>

# 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

激甚化する大規模自然災害、不祥事の発生や情報セキュリティ上の脅威に加え、国際情勢の変化や新興感染症の発生のような企業活動に重大な影響を及ぼすリスクなど、企業を取り巻く環境は日々、多様化・複雑化しています。潜在的な事象をあらかじめ予測し、損失の回避・低減を図っていくリスクマネジメントは、BIPROGYグループにとって、社会課題の解決や価値創造を支える重要な基盤の一つと考えています。

## リスクマネジメント体制の強化

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。

- 損失の危険（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
- 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

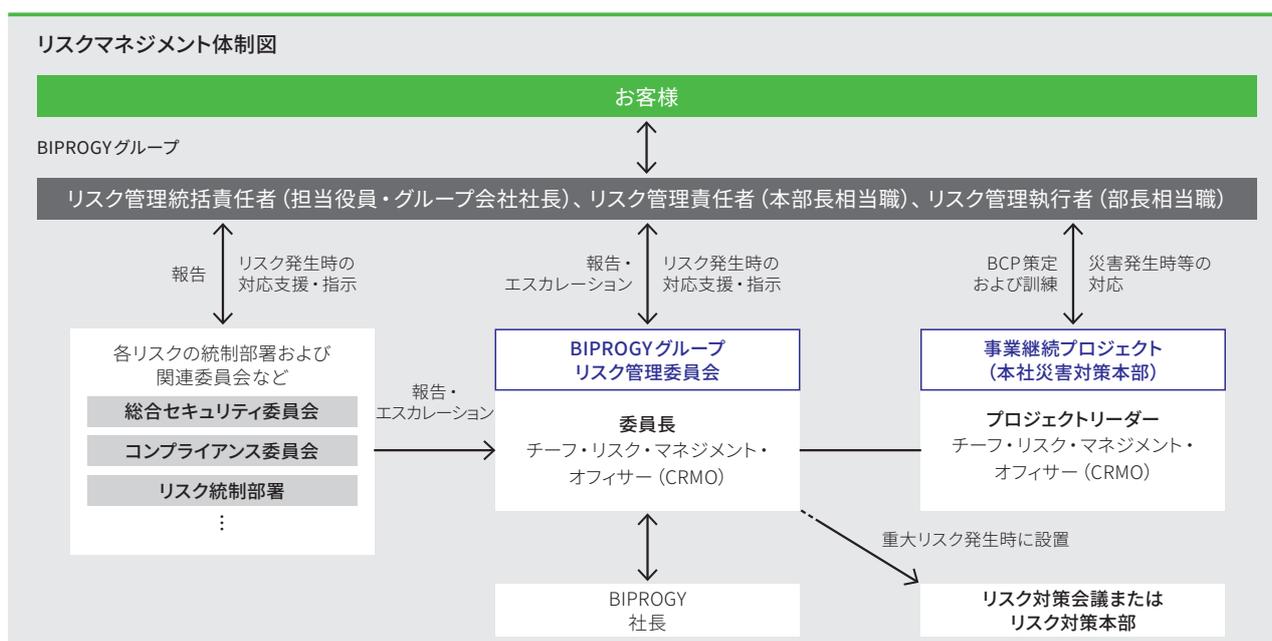
適切な対応策を講じるための体制として、CRMOを委員長とするリスク管理委員会を設置しています。万が一、重大リスクが発生した際は、発生部署または各委員会などからリスク管理委員会へ速やかに報告され、そのリスクの影響度に応じて「対策会議」または「対策本部」を招集・設

置し、迅速かつ的確に対処する体制を構築しています。各組織の責任者は、自部門のリスク管理のための役割・責務を担い、重大なリスク発生時には被害を最小化し、事業継続のために全社員が一体となって危機対応が行える体制を整備しています。

中長期的なリスクマネジメント戦略としては、①グループ全体のリスクマネジメント機能の強化、②グループ役職員のリスク管理能力向上、③リスクマネジメントシステムの改善・高度化、を重点施策としています。これらの施策を着実に推進するため、年間を通じたリスク事案の把握とモニタリング、新たに顕在化した課題を踏まえた改善策の立案、全社員へのリスク意識・知識の啓発など、PDCAサイクルを実践しています。



● リスクマネジメントに関する取り組みの詳細  
<https://biprogy.disclosure.site/ja/themes/113>

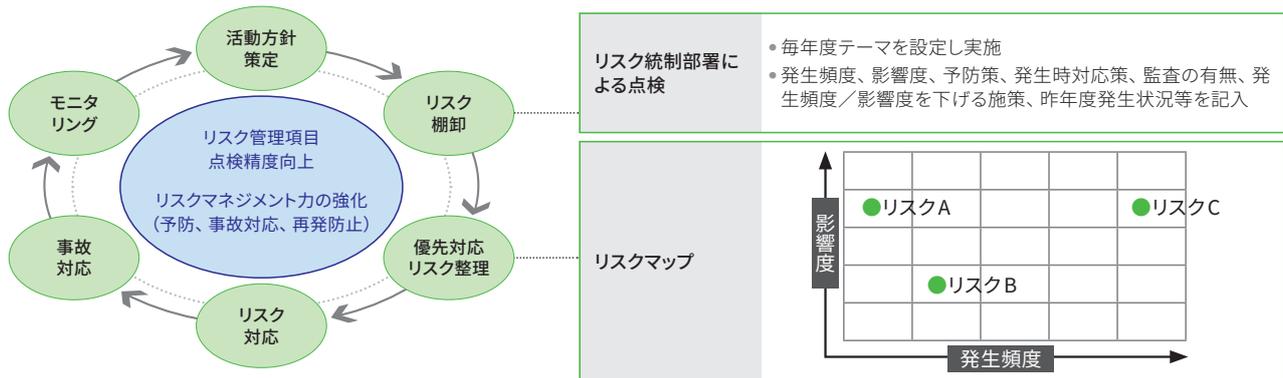


## リスクマネジメント

### リスクの把握

リスクを一元的に把握し、共通で管理するための基盤として「リスク分類体系」を整備し、情報管理関連リスク、システム開発関連リスク、災害・事故関連リスクなど約130項目のリスク管理項目に分類しています。リスク管理委員会は、リスク統制部署に対して年度ごとにリスク管理項目の棚卸を指示しており、その際、年度ごとに環境を考慮した

テーマを設定することで、統制部署による自己点検だけでは発見できない新たなリスク管理項目を抽出できるようにしています。リスク管理委員会はリスクマップにより各リスクの影響の大小を整理し、重点的に管理すべきリスクを特定。リスク事案の把握とモニタリングを通じ、方針やリスク管理項目の見直しを図っています。



### 2022年度の取り組み

当社グループは、経団連が提言する「オールハザード型BCPへの転換」を目指し、BCP/BCMの継続的改善に取り組んでいます。2022年度は「レジリエンス強化戦略2022」を策定し、「ビジネスエコシステム創出企業として危機管理能力とレジリエンス\*を高める」をビジョンに掲げ、2021年度から継続して以下の活動を行いました。

- ① 新型コロナウイルス感染症への対応
- ② 事業継続の実効性向上のための計画的訓練実施
- ③ BCP/BCMの継続的改善

2022年度は、重大リスクである①の取り組みに重点を置きつつ、オールハザード型BCPへの転換に向けて、当社グループの重要業務がサイバー攻撃、クラウドサービス障害、大規模災害等の多様な事業継続リスクにも対応が可能となるよう、BCP/BCMの継続的改善に取り組みました。その取り組みの一つとして、当社グループのBCP/BCM活動に対してアセスメントを実施しました。結果、BCP/BCMの向上、オールハザードの対応が開始されていることが確認できています。

\* 事業継続を阻害する災害・危機に対する強靭性

2022年度のリスク棚卸は、2021年度に引き続き「内部環境/外部環境変化に伴う見直し」ならびに「新型コロナ

ウイルス感染症による環境変化」「新しい働き方(テレワーク)による物理的距離、心理的距離、安易なデジタル化の3つの影響」などに加え「ロシアによるウクライナ侵攻の影響」も加味し実施しました。あわせて統制部署へのヒアリングを行った結果、予防策、リスク発生時対応の見直しが適切になされていることを確認しました。

さらに、地政学リスク等、社会環境の変化に伴い新たに出現、変化するリスクや、事業戦略やビジネスモデルの変更が必要となるような事業に重大な影響を与える可能性があるリスクを特定しています。これらのリスクは、今後「新興リスク」として管理していきます。

#### 今後の取り組み

新型コロナウイルス感染症の収束に伴い各種活動が活発化することによるリスクを注視しつつ、外部・内部環境の変化への対応およびリスクマネジメントシステムのアップデートを進めます。また、具体的な未然防止・発生時対応のみならず、サステナビリティの観点から、中長期の将来予測の視点を追加していく必要があると認識しています。新興リスクを特定し、対応を検討するための手法・プロセスの改善にも取り組んでいきます。

## サステナブルな調達の実現に向けて

製品・サービスの調達や供給の停止、サービスの不具合やセキュリティインシデントなどによる重大な障害の発生などは、当社グループのお客様への影響にとどまらず社会に深刻な影響を与える恐れがあり、また社会的信用やブランドイメージの低下など当社グループの経営に影響を与えます。当社グループは、サプライチェーン上の調達リスクを事前に把握・低減し、サステナブルな調達推進に向けた取り組みを実施しています。2022年6月に発生したUSBメモリー紛失事案で浮き彫

りになった、当社グループの委託先管理の問題については、大変重く受け止めています。お客様へのサービス提供にあたり当社グループが行っている再委託に関連した全件調査を実施して実態を把握したうえで、委託先の管理体制および運用の見直し、改善ならびに全役職員および委託先協力会社に対する教育、指導の再徹底を行ってきました。今後は委託先管理の実効性を確保するため、運用状況の監査も行っていく予定です。

### ESGリスクアセスメント

近年の人権や環境に配慮した調達への社会要請の高まりを受け、2021年4月に「BIPROGYグループサステナビリティ調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーに対して当ガイドラインの浸透を図るとともに、ESGリスクアセスメントを開始しました。2021年度はまず主要取引先98社を対象に、ESGに関する取り組み状況の調査とリスク評価を行い、2022年度には改善が必要と判断した49社に対し、改善要望を実施しました。

今後は、さらに調査対象を拡大させるなどの網羅性と、課題改善にまで至る実効性の双方を高めていく取

組みが必要であると考えており、新たに以下のKPIと目標を定め、取り組んでいきます。

KPI	目標	達成年度
サプライヤーに対するESGリスク調査実施率*	100%	2026
当社グループが定めるサプライヤーに対する重要なESGリスク項目を遵守できている、または改善着手しているサプライヤーの割合	100%	2030

※ サステナビリティ調達ガイドライン順守状況に関するセルフチェックリストの配布と回答回収



● BIPROGYグループサステナビリティ調達ガイドライン  
[https://www.biprogy.com/pdf/com/Sustainability\\_Procurement\\_Guideline.pdf](https://www.biprogy.com/pdf/com/Sustainability_Procurement_Guideline.pdf)

### 人権尊重への取り組み

人権に関する指針やガイドラインが日本の関連機関や経済団体から示され、日本企業においても人権尊重への取り組みが経営上の必須課題となっています。当社グループは、「世界人権宣言」および「ILO中核的労働基準」などの国際規範を支持し、人権尊重を企業活動における重要な要素と認識しています。当社グループでは、バリューチェーン全体における人権に関する事業リスクを低減させるため、人権デューデリジェンスを実施しています。2020年6月には、「ビジネスと人権に関する指導原則」をもとに、「BIPROGYグループ人権方針」を公表しました。マテリアリティにおいて「BIPROGYグループにおける人権課題への対応着手率」を2023年

度に100%にするKPIを設定しており、2021年度にグループの人権課題を以下の通り特定しています。

- 人権方針の周知徹底
- 責任ある調達とその管理
- ステークホルダーエンゲージメントの実施
- 外部からの苦情処理メカニズムの整備
- 「表現の自由」への取り組み
- 「倫理的/責任あるマーケティング」への取り組み

2022年度は、「BIPROGYグループ人権方針」を多言語化対応し海外グループ会社への人権方針の周知、取引先に対する調査と評価に基づく改善要望の実施、協力会社向けの苦情処理メカニズムの見直しなどを実施しました。