



# BBSグループ 新中期経営計画（BBS2026）

2024年5月20日



1. 前中期経営計画の振り返り
2. Goal2030と中期経営計画BBS2026
3. BBSグループのサステナビリティ経営
4. 環境分析
5. BBS2026 計数計画
6. BBS2026 成長戦略
  - 6-1. 価値創造活動の促進
  - 6-2. 価値を生み出す資本の拡充
  - 6-3. 事業基盤の強化

# 前中期経営計画の振り返り

# 前中期経営計画BBS2023の振り返り

※GSXとの合計値

2023年度 実績 ※

売上 412 億円  
利益 36 億円

計画  
達成!

2023年度 計画

売上 400 億円  
利益 34 億円

2022年度 実績

売上 370 億円  
利益 32 億円

2022年度 計画

売上 350 億円  
利益 26 億円

2021年度 実績

売上 323 億円  
利益 27 億円

2021年度 計画

売上 310 億円  
利益 21 億円

2020年度 実績

売上 291 億円  
利益 24 億円

2021年度

2022年度

2023年度

# 前中期経営計画BBS2023の振り返り

## 【全社戦略】

### グループシナジーの強化

グループ会社間

紹介 **533** 件・受注 **296** 件

### M&A/アライアンスの強化

JW,BSC,FRSC,TWK 売上高

**52** 億円

### BBS Quality

PJ運営・開発ルールの遵守

**100** %

### ブランディング強化

アウトターブランディング強化

認知度 **14** %

## 【事業戦略】

### RCN2戦略

Royal Customer 3 社売上

累計 **98** 億円

### No.1戦略

広島・福岡 売上高

累計 **153** 百万円

### BPO事業戦略

RPA・OCR活用実績

**13** 件

## 【コーポレート戦略】

### 人財強化

Goal2030実現に向けた

**人事制度改正**

### DX推進

BBSグループDX化

**9** 社推進中

### サステナビリティ

Co2排出量（2020～2022年度）

**20** %削減

# Goal2030と 中期経営計画BBS2026

# 「経営理念」 「経営方針」 「ビジネスモデル」

## 経営理念

- 1/ お客様の企業価値の向上を通して、社会に貢献すること
- 2/ お客様の発展の原動力となること
- 3/ お客様の利益増加に貢献すること

## 経営方針



“ 八ヶ岳経営 ”



“ 波乗り経営 ”



“ ケーキを売る ”

## ビジネスモデル



# 「経営方針」 - 創業者・山崎甲子士のことば



## “ 八ヶ岳経営 ”

### —— 八ヶ岳経営を実践する

単品のみ売っていると、それが売れなくなったら先行き真っ暗となる。八ヶ岳のように複数の事業を持っていれば、1つの事業の業績が悪化しても、ほかの事業で経営全体への悪影響を最小にすることができる。また、各事業部門が独立採算で業績向上に努めるとともに、事業相互の協業によって相乗効果を上げることも重要である。創業者は、景気の波などで業績が悪化することは皆無ではないため、八ヶ岳経営が必要であると説いた。



## “ 波乗り経営 ”

### —— 波乗り経営で半歩先を行く

上手に波乗りするコツは、波頭の少し後ろに乗ること。波頭の先端では倒れてしまい、後ろすぎると乗ることができない。経営も同様であり、競争に打ち勝つためには、常に時代の最先端に行く必要があるが、進みすぎると社会やお客様に受け入れてもらえない。社会環境や相手の状況を考え、半歩先に行くことが重要であると創業者の言葉。



## “ ケーキを売る ”

### —— ケーキを売る

ケーキの主な原材料は、小麦粉と砂糖。小麦からつくられた小麦粉とサトウキビからつくられた砂糖を混ぜて焼き、クリームや果物でデコレーションしてケーキは完成する。ケーキの値段は、原材料の合計金額をはるかに上回る。これは、ケーキの製造過程で価値を加えたからであり、顧客はその価値を認めて購入する。BBSグループも、多様なサービスを組み合わせ、他社に真似できない高付加価値サービスを提供するという意思を示した言葉。

MANAGEMENT  
SERVICE  
BPO

SYSTEM  
INTEGRATION  
システムインテグレーション



CONSULTING  
コンサルティング

# Goal2030 - BBSグループの長期ビジョン -

BBSグループが目指すゴールとバリュー

**B** 企業の総合バックオフィスサポーター  
Back Office Comprehensive Supporter

**B** 新しい働き方・技術に適した「新しい経営」  
Become a new management partner

**S** サステナビリティ経営・人財強化  
Sustainability Management / Strengthening Human Resources

2020年度実績

売上 291 億円  
利益 24 億円



2030年度

売上 1,000 億円  
利益 100 億円

# Goal2030の実現に向けた基本方針

## ゴールへの成長ストーリー

### B 企業の総合バックオフィスサポーター

- 会計を軸に事業ドメインを拡大し、**企業のバックオフィス業務全般**をサポート
- **業務の設計**、**構築** から **運用** まで**全フェーズソリューション**を提供  
CONSULTING / SYSTEM INTEGRATION / MANAGEMENT SERVICE

### B 新しい働き方・技術に適した「新しい経営」

- 新しい技術で新しい働き方を支える、**バックオフィストランスフォーマー**を目指す
- 顧客課題の解決から**顧客との協創**へ。デジタル経営をバックアップ

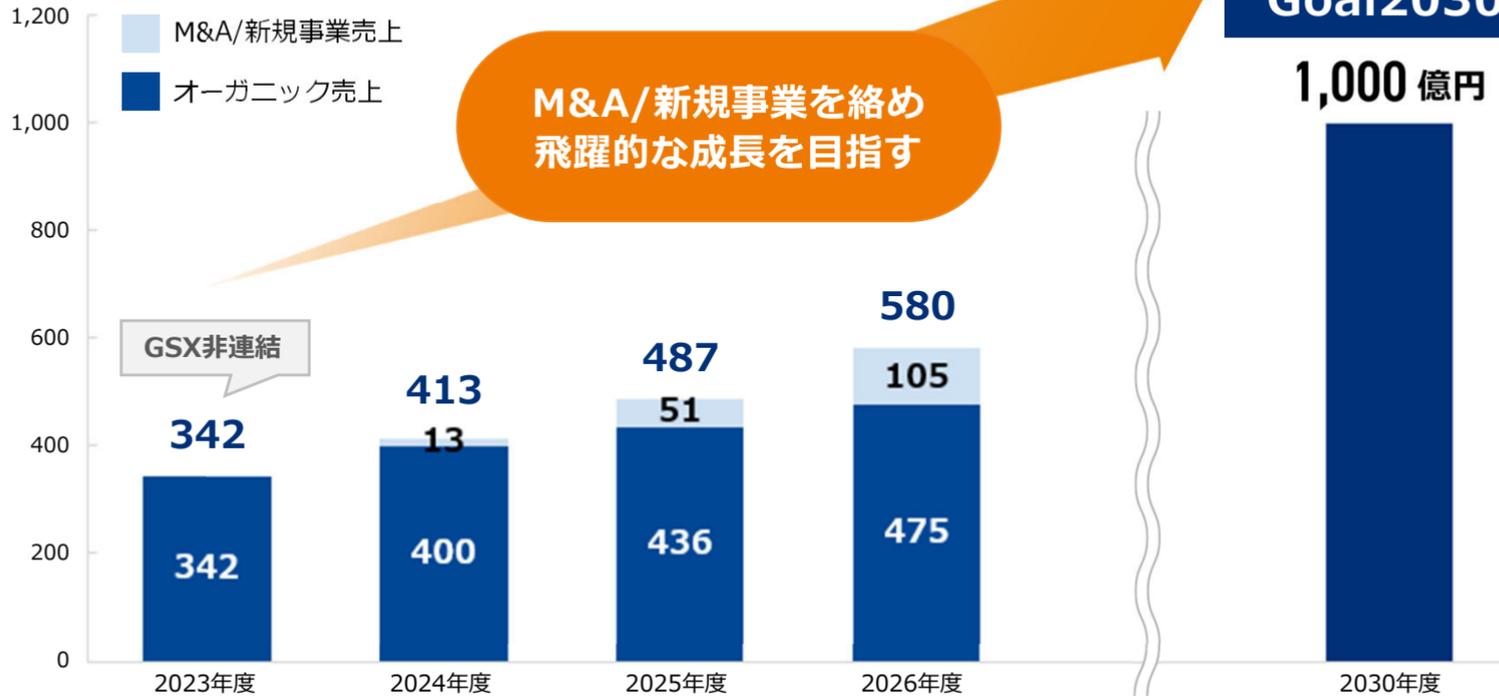
### S サステナビリティ経営・人財強化

- 顧客のサステナビリティ経営を支援し、**サステナビリティ経営のレバレッジ効果**を追求
- AI・DXの適切な活用で**パフォーマンスの最大化を実現できる人財育成**

# BBS2026売上目標

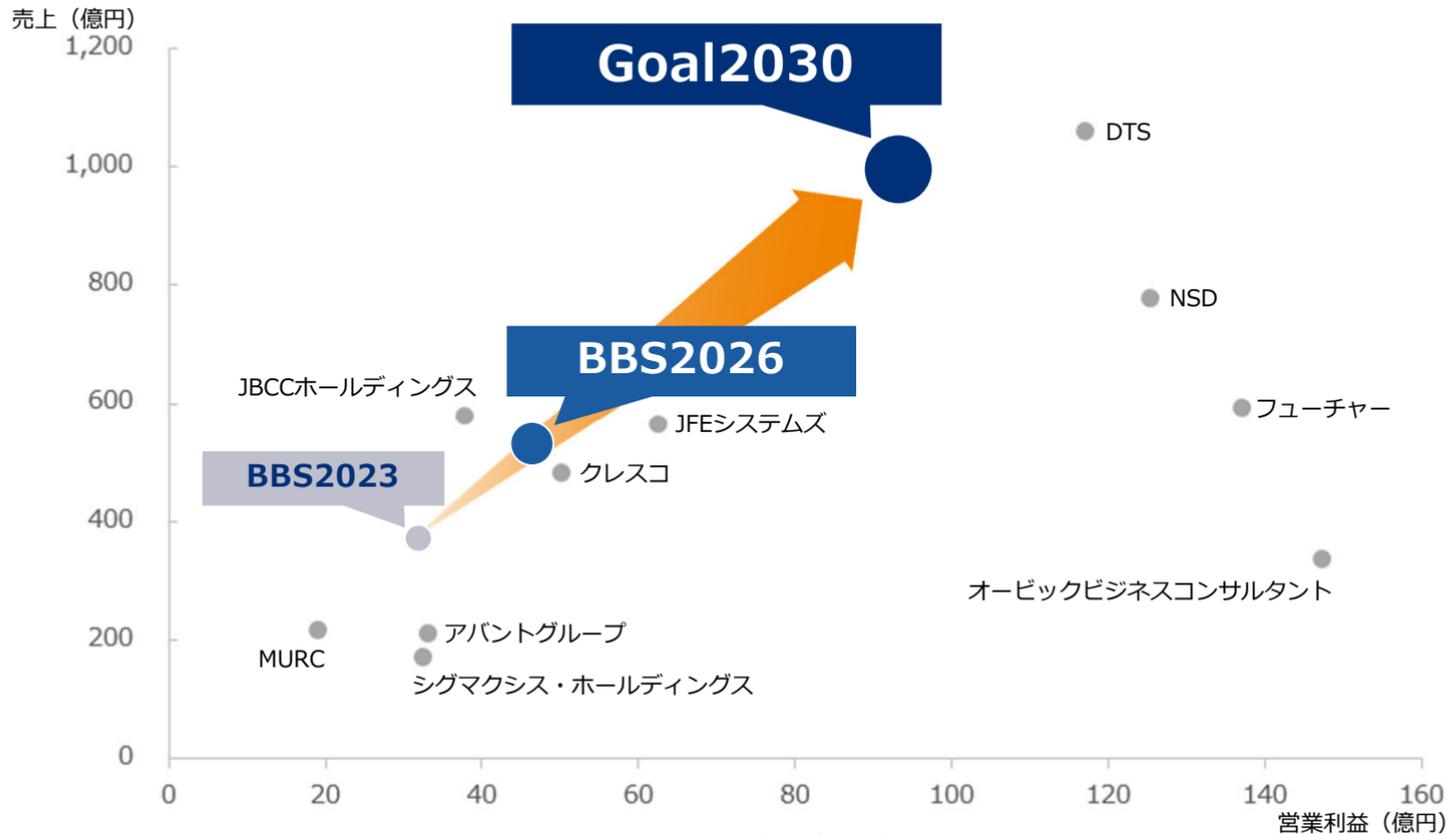
## GSX非連結化に伴う成長シナリオの再設定

(億円)



BBS2026

# BBSグループの立ち位置



# 中期経営計画 BBS2026 の位置づけ

BBS2026では、Goal2030の達成に向けて飛躍的な成長を遂げるための道筋を描く

**BBS2023**

- Make Hybrid Innovations -

**BBS2026**

- Evolving Innovations -

**Goal2030**

成長への土台作り

飛躍的な成長への道筋構築

目標達成への確かな歩み

✓ **全社戦略**

- ・グループシナジーの強化
- ・M&A/アライアンスの強化
- ・BBS Quality（事前強化）
- ・ブランディング強化

✓ **目標値**

売上400億、利益34億  
 (GSX除く) 売上340億、利益26億

✓ **主要ミッション**

- ・Goal2030までの明確な道筋
- ・飛躍的な成長を遂げるための社内外のコミットメントと実行

✓ **目標値**

売上580億、利益50億

**B** 企業の総合バックオフィスサポーター  
 Back Office Comprehensive Supporter

**B** 新しい働き方・技術に適した「新しい経営」  
 Become a new management partner

**S** サステナビリティ経営・人材強化  
 Sustainability Management / Strengthening Human Resources

**BBS2030**

売上 **1,000** 億円  
 利益 **100** 億円

# BBSグループの サステナビリティ経営

# マテリアリティとは

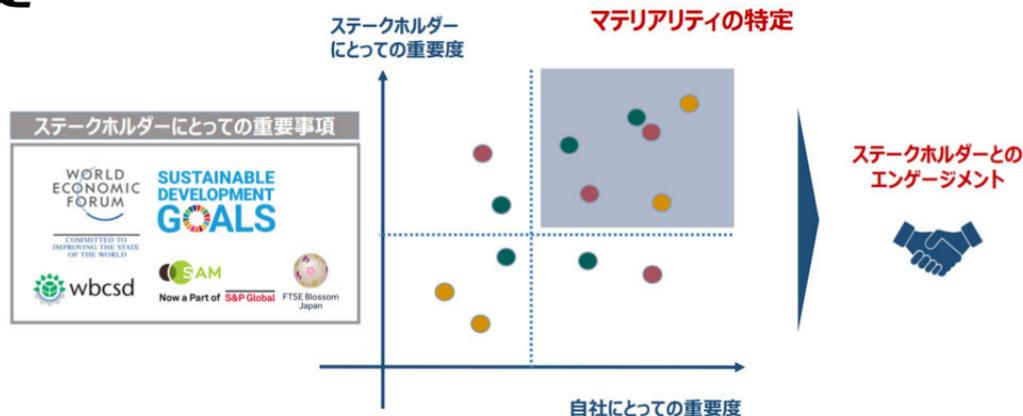
- さまざまな社会的課題のなかで、企業が優先して取り組むべき「重要課題」

(出典) <https://sdgs-compass.jp/column/1911>

- 持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、ビジネスモデルを持続させる上で対処すべき重要課題

(出典) 「ESG情報開示実践セミナー」マテリアリティ分析のポイント- 企業価値向上に向けて

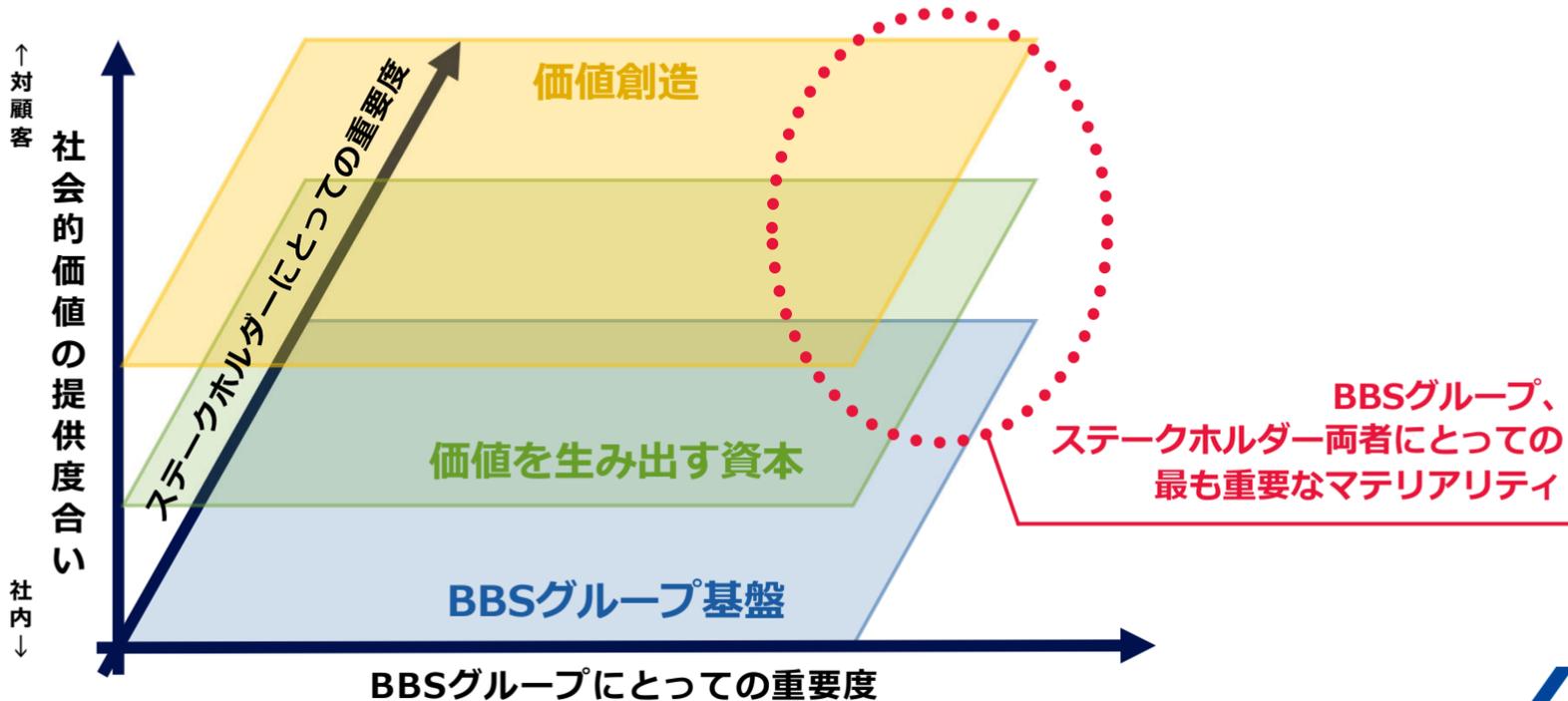
- 会社にとっての重要度と、ステークホルダーにとっての重要度を評価し、優先度の高い課題を特定



# BBSグループのマテリアリティの特定

「持続的な地球・社会への貢献と、BBSグループの事業戦略は一体不可分との位置付け」

→BBSグループにとっての重要度、ステークホルダーにとっての重要度の観点からマテリアリティ（重要課題）を特定



## 地球・社会とともに築く持続的な世界の実現

マテリアリティ（重要課題）に対処し、サステナビリティ経営を推進

### 価値創造

総合バックオフィス  
サポーターとして  
未来を創る価値の提供

新たな価値を生み出し  
社会を変革する  
新規ビジネスの創造

### 価値を生み出す 資本

お客様に安心安全を届ける  
高品質サービスの提供

価値創造の源泉となる「人財」  
の能力を最大限に引き出す  
人的資本の拡充

変わりゆく世界に  
柔軟に適應するための  
DX推進

### 事業基盤

効率性・適法性・透明性を  
確固たるものにするための  
ガバナンスの強化

ビジネスを通じて  
持続可能な社会をつくるための  
脱炭素社会への貢献

様々な個性・属性をもつ  
個人が生き生きと働く  
多様な人財の活躍

# 環境分析

# BBSグループの各事業におけるマーケット動向

《2026年度予測》

## BPO市場

5兆2,159億円

CAGR 2.7%

## SI市場

17兆4,595億円

CAGR 3.4%

## コンサルティング市場

8,732億円

CAGR 8.8%

## SaaS市場

1兆9,449億円

CAGR 12.7%



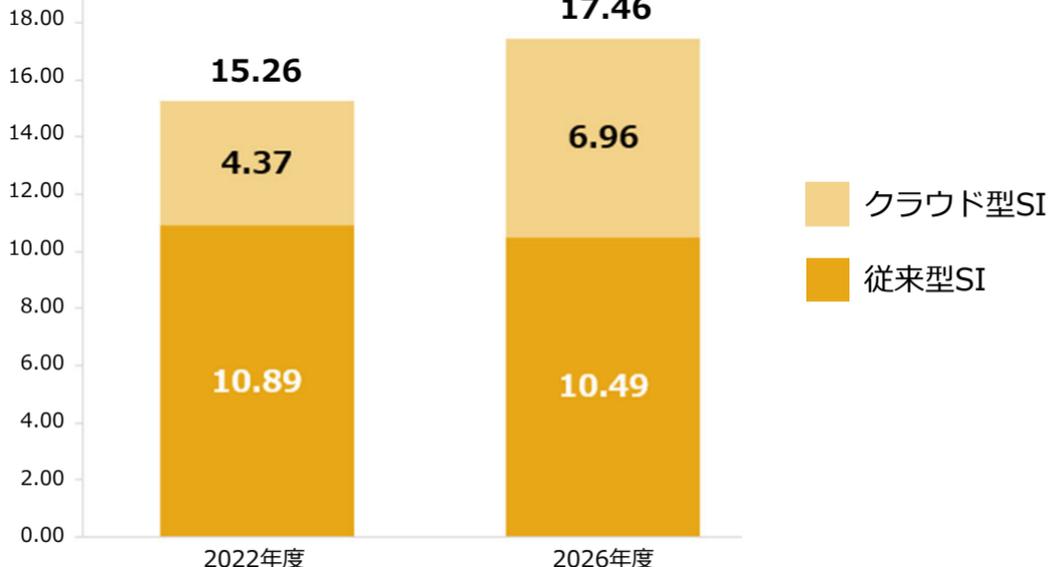
BBS  
CYCLE

- ✓ 2026年度までのSI市場の年平均成長率は、3.4%と予測
- ✓ クラウドサービス（SaaS,PaaS,IaaS）を使った「クラウド型SI」が市場をけん引
- ✓ SI全体に占めるクラウド型の比率は2022年度の29%から、2026年度には40%まで上昇する

### SIの国内市場

(兆円)

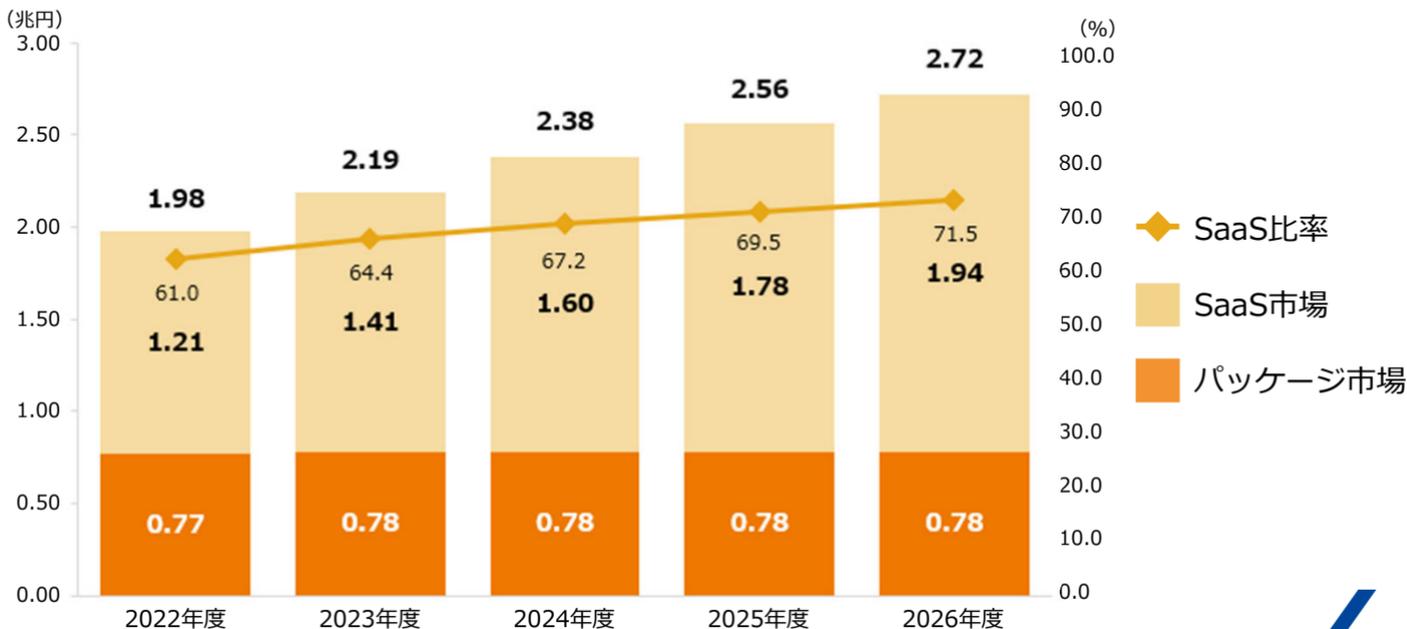
(出典) 富士キメラ総研  
「2023 クラウドコンピューティングの現状と  
将来展望 市場編/ベンダー戦略編」



- 2026年度までのソフトウェア市場の年平均成長率は、8.3%と予測
- SaaS市場の年平均成長率は**12.7%**となっており、パッケージ市場に比べ、大幅に成長
- パッケージ市場の成長率は2025年度を境に、減少傾向

### 提供形態別の 国内市場

(出典) 富士キメラ総研  
ソフトウェアビジネス新市場  
2023年版



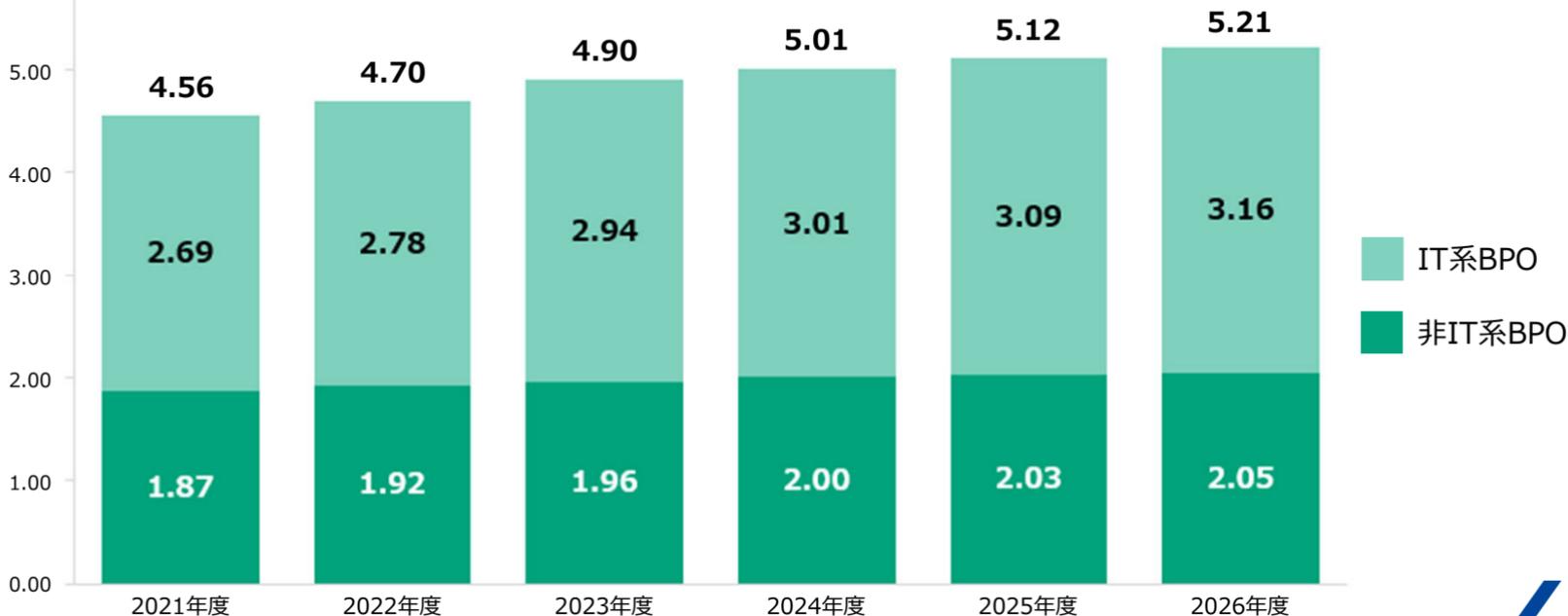
🟢 2026年度までのBPO市場の年平均成長率は、2.7%と予測

### IT系・非IT系BPO市場規模予測推移

(兆円)

6.00

(出典) 矢野経済研究所\_2023-2024 BPO市場の実態と展望



# BBS2026 計数計画

# BBS2026 KPI

成長・資本効率・投資の3分野でKPIを設定し、戦略的なパフォーマンス管理を実施

## 【成長】

### 売上高成長率（M&A含む）

3年CAGR **20** %  
(オーガニック売上高成長率 9%含む)

### 売上高事業利益率

2026年度までに **8.5** %

### BPO売上比率

2026年度までに **30** %

### BBSサイクル率

2026年度までに **40** %

### 女性管理職比率

2026年度までに **24** %

## 【資本効率】

### ROE

2026年度までに **12** %

### ROIC

2026年度までに **10** %

### 有利子負債EBITDA倍率

**2** 倍以内

### 配当性向

**40** %以上

## 【投資】

### M&A投資

3年間合計  
**130** 億円（上限）

### 研究開発投資

3年間合計  
**10** 億円以上

### 人的資本投資

3年間合計  
**22** 億円以上

# BBS2026 計数計画

【BBS2026 売上・利益計画】

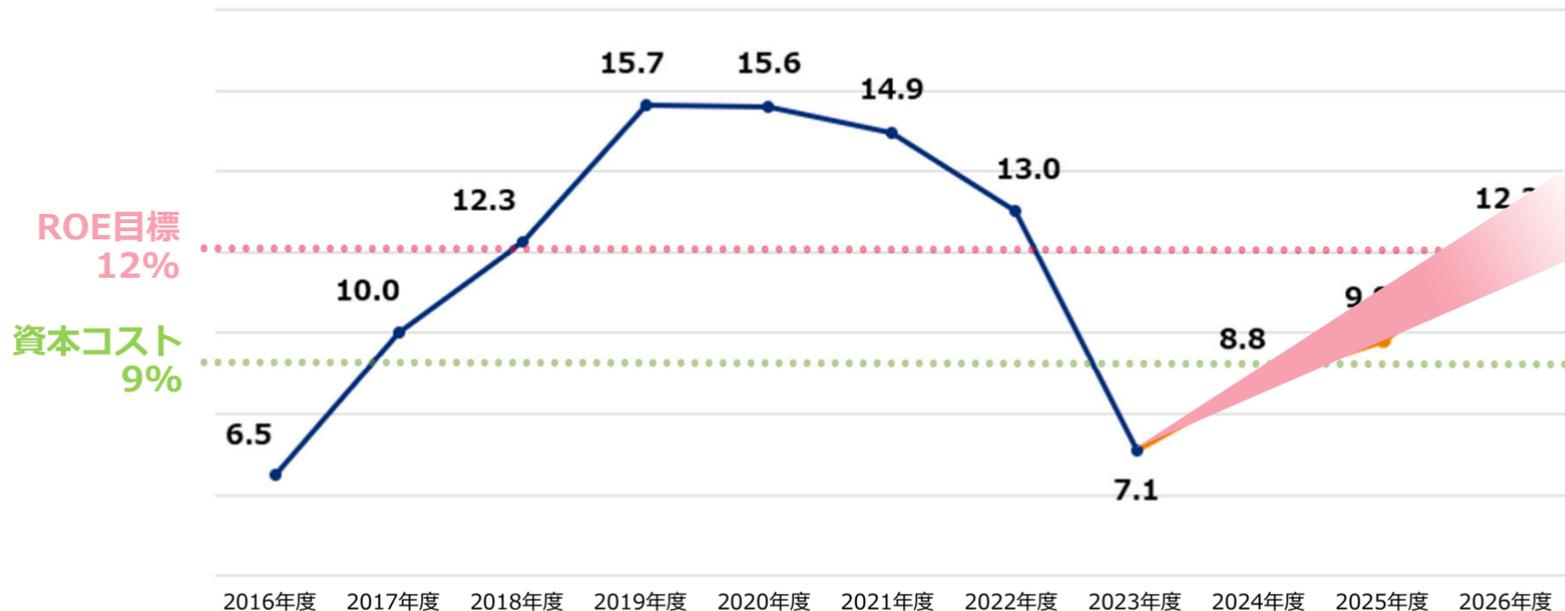
(億円)

セグメント		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
売上	既存事業計	342	400	436	475
	新規M&A/新規事業	-	13	51	105
	合計	342	413	487	580
事業利益		25	28	37	50

# BBS2026 計数計画

【ROE計画】 資本コストと株価を意識した経営の実現

ROE (%)

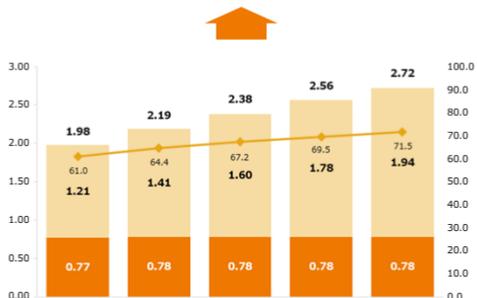


# BBS2026 成長戦略

## 【マーケット】

SaaS

CAGR12%で成長



(出典) 富士キメラ総研 ソフトウェアビジネス新市場2023年版

既存事業

2025年度までの  
市場規模は、横ばい

SaaS比率の上昇により、  
それ以降の市場規模は  
減少傾向へ転ずる

## 【ビジネスの方向性】

次に攻めるべきマーケットとして、新サービスを導入

次世代基盤での  
ソリューション  
開発

AIを活用した  
管理会計  
ソリューション

SaaS  
ソリューション  
の提供

パッケージ



SaaSに対抗できる  
ソリューションへ

✔ SaaSのメリット享受

- ・資産、保守体制を社内に持つ必要がない
- ・安定運用、高い可用性

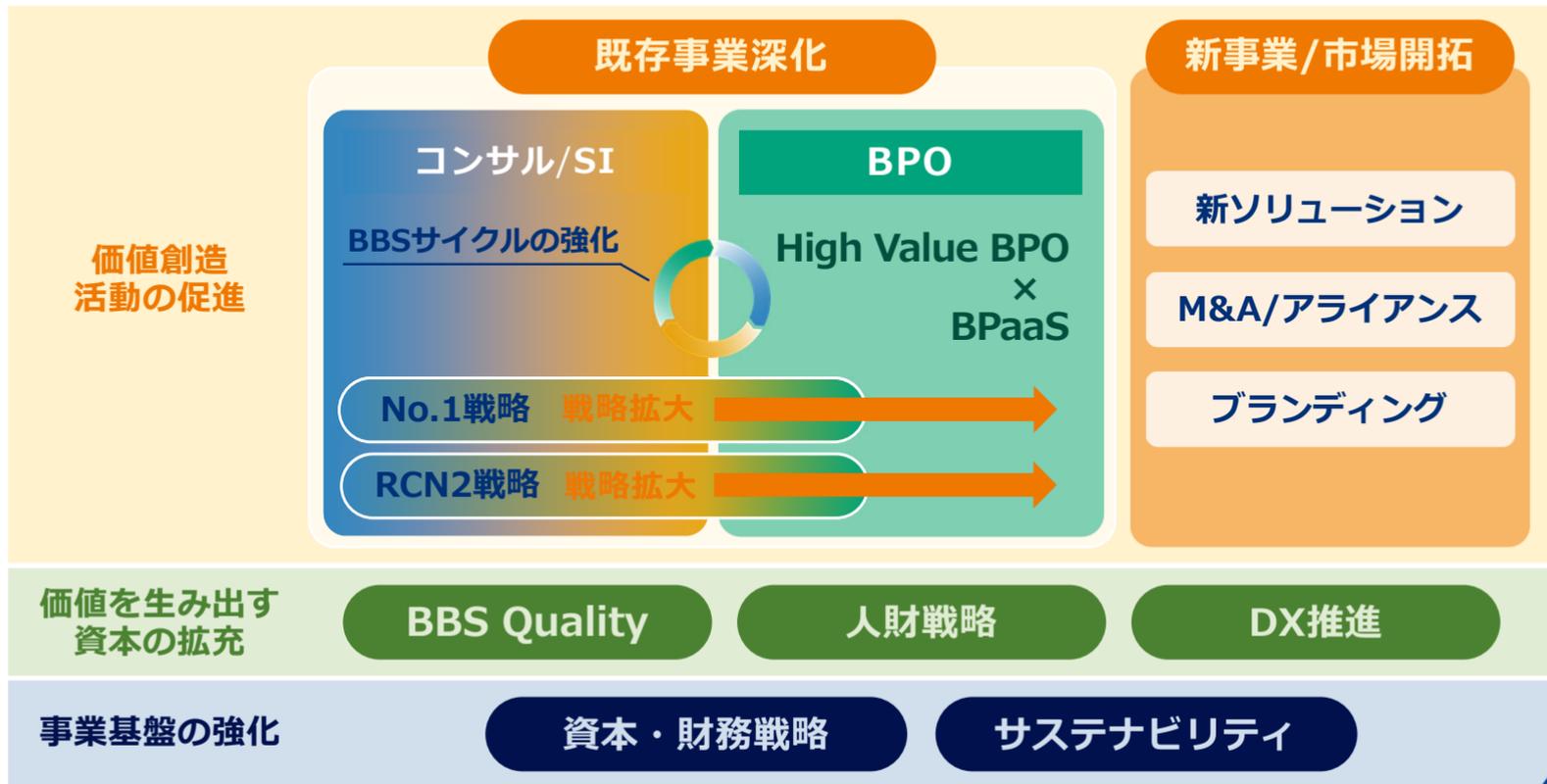
✔ SaaSのデメリット回避

- ・カスタマイズの自由度が低い
- ・データがSaaS上にあり解約しづらい

スクラッチ

これまで培ってきたBBSグループの強みを活かす

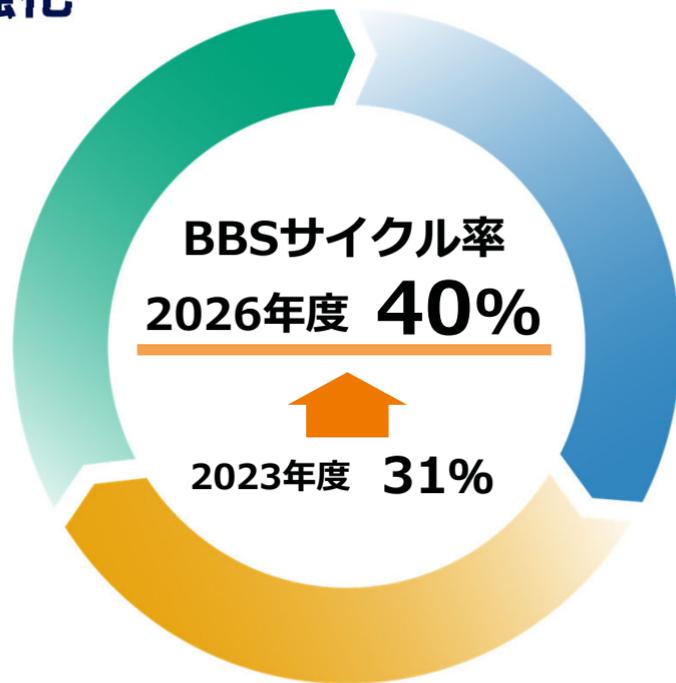




# 価値創造活動の促進

MANAGEMENT  
SERVICE  
BPO

SYSTEM  
INTEGRATION  
システムインテグレーション



CONSULTING  
コンサルティング

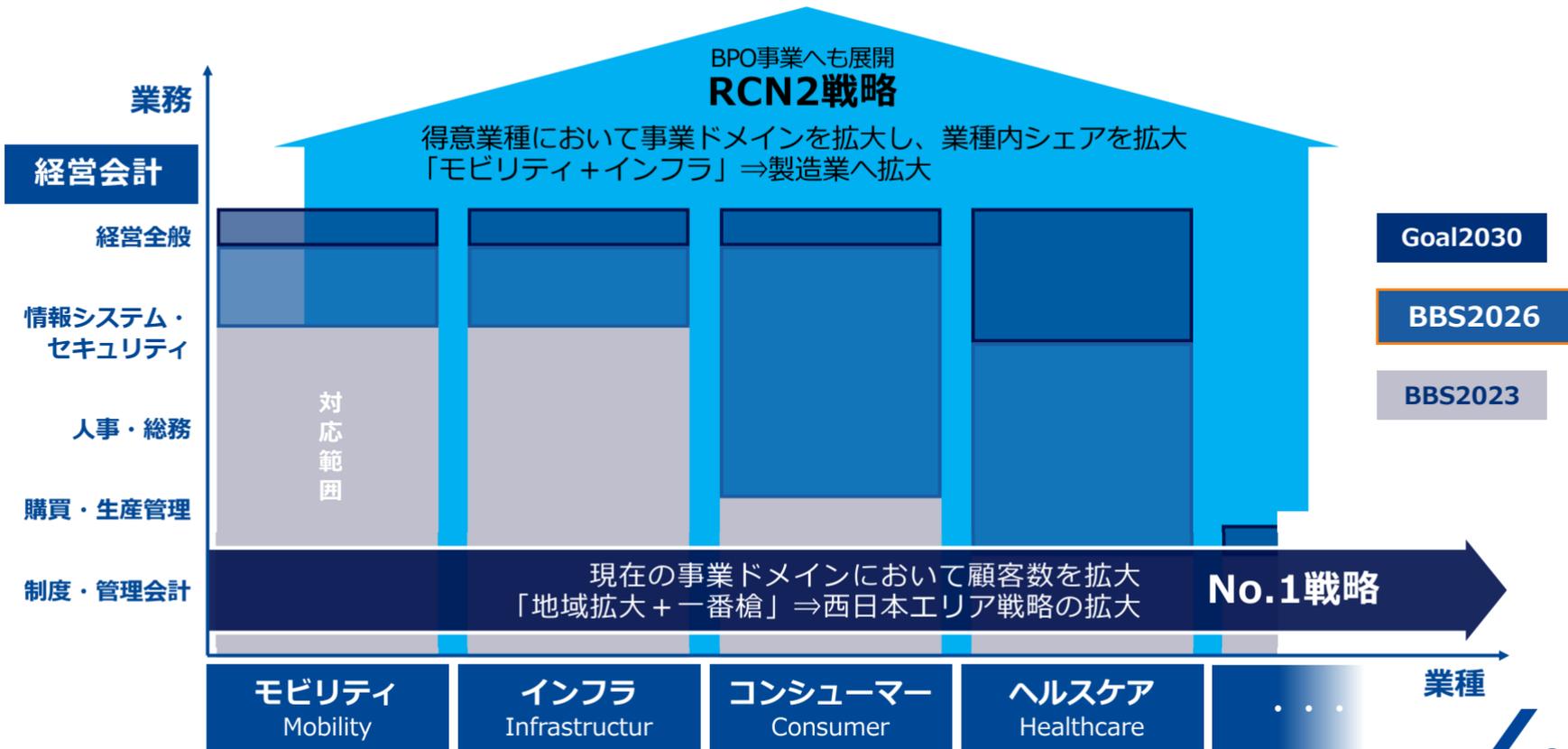
## BBSサイクル率とは

全社売上高に対するBBSサイクルの3事業分野のうち、2事業以上を提供している顧客に対する売上高の比率

### 向上のための施策

- ✔ 各事業、各グループ会社ソリューションの全グループ共有強化
- ✔ 評価、インセンティブ制度の見直し

# BBS2026におけるNo.1戦略とRCN2戦略



# No.1戦略【エリア拡大】

営業エリアを拡大し、BBSユーザーの裾野を広げる

- ✓ 福岡支店の開設を皮切りに、福岡・広島のビジネス拡大を強化

対象地区	企業数(売上100億超)	
	企業数	上場会社
福岡	260社	86社
広島	147社	43社

(参考データ)

- ✓ 北海道含む東日本エリアへの進出を計画

対象地区	企業数(売上100億円超)	
	企業数	上場会社
北海道	206社	50社
東北	297社	48社

(参考データ)



# No.1戦略【ソリューション拡充】

パッケージ プラス1のソリューション拡充による競争力の強化

## マーケットニーズ

- ・既存パッケージを導入するケースで、ユーザー企業のニーズに合わせ追加機能をアドオン開発するケースが大半
- ・一部の機能を利用するためだけに追加のパッケージを導入することはライセンス料が高額となり負担が大きい

## BBSグループの課題

### 1. 価格優位性の低下

アドオン開発またはライセンス高によって顧客提供価格が高額となり競合。他社とのコンペに苦戦

### 2. 開発リスクの増加

サブシステム規模の開発となるため、プロジェクトにおける開発リスクが高まる

### 3. 収益性の悪化

価格競争激化による価格低迷や開発リスク増加によって収益性が悪化

## 対策

### 追加機能テンプレートの自社開発



## 効果

- ✓ 競争優位性の確保、収益性の向上
- ✓ 開発リスクの低減
- ✓ パッケージベンダとの関係強化による受注の増加

対象業種の拡大と、類似・関連企業への展開により新たなステージへ

## NextRC企業群の醸成

### 類似・関連企業へ展開

モビリティ

Mobility

インフラ

Infrastructure

Royal Customer 追加3社選定

## BBS2026

### BBS2023

モビリティ

Mobility

インフラ

Infrastructure

Royal Customer 3社選定

### 対象業種の拡大

コンシューマー

Consumer

ヘルスケア

Healthcare

Royal Customer 追加4社選定

BBSサイクル CONSULTING / SYSTEM INTEGRATION / MANAGEMENT SERVICE

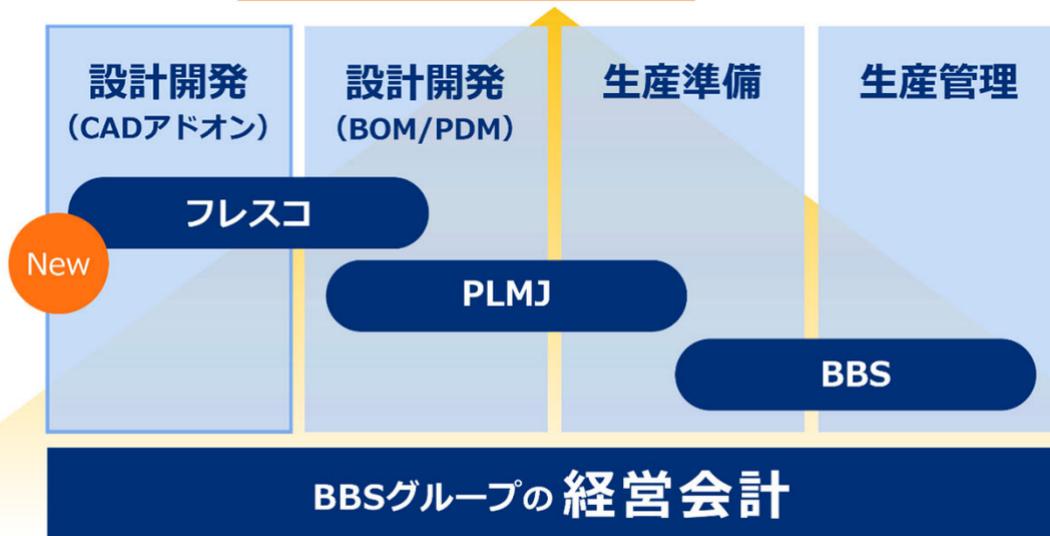
# RCN2戦略【ソリューション拡充】

生産管理領域ソリューションを拡大し、幅広いお客様へBBSグループのサービスを提供

2027年度 売上目標 **35億円**

製造業・建設業のお客様へ

一貫したサービスの提供 が可能に



業務領域とサービススタイルの組み合わせ毎に戦略を定め遂行する

	BPaaS（自社システムとBPOセット提供）	High Value BPO（顧客システムBPO+専門性）
人事給与	<b>主力事業</b> 売上成長率 8%    営業利益率 15% <ul style="list-style-type: none"> <li>・ Bulas/Win5を核としたシステムの守備範囲拡大</li> <li>・ システムとBPO一体の強みを活かし、高利益を確保</li> </ul>	<b>改善事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 原則的にはBPaaSへ移行を進める</li> <li>・ 大規模BPO（10FTE以上）は個別実施判断</li> </ul>
財務経理	<b>育成事業</b> 売上成長率目標 20%    営業利益率目標 20% <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務経理システムを自社保有・開発し、BPaaS進出</li> <li>・ 固定資産業務をターゲットとする</li> </ul>	<b>主力事業</b> 売上成長率 5%    営業利益率 5% <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大規模体制+専門性高業務を含めたサービス構築</li> <li>・ 業務処理の自動化/AI化をBPOツールで実現</li> <li>・ BBS納入案件でのBPOを取り込む</li> <li>・ IT BPOへの事業拡大（Bizf,ACTなど）</li> </ul>
IT等	※現時点で進出予定無し	<b>育成事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在はグループ会社による独自運営</li> <li>・ 各事業の分析により注力方針を今後定め育成を推進</li> </ul>
<b>成長エンジンとしてITの高度活用～“クラウドシステム”&amp;“AI”</b>		
BPaaSを実現する業務システムの保有・開発		高生産性を実現するBPOツールの保有・開発

# 新ソリューション

BBBグループの新たな成長の柱へ

BBSの強みとテクノロジーの融合

## BBSの強み × テクノロジー

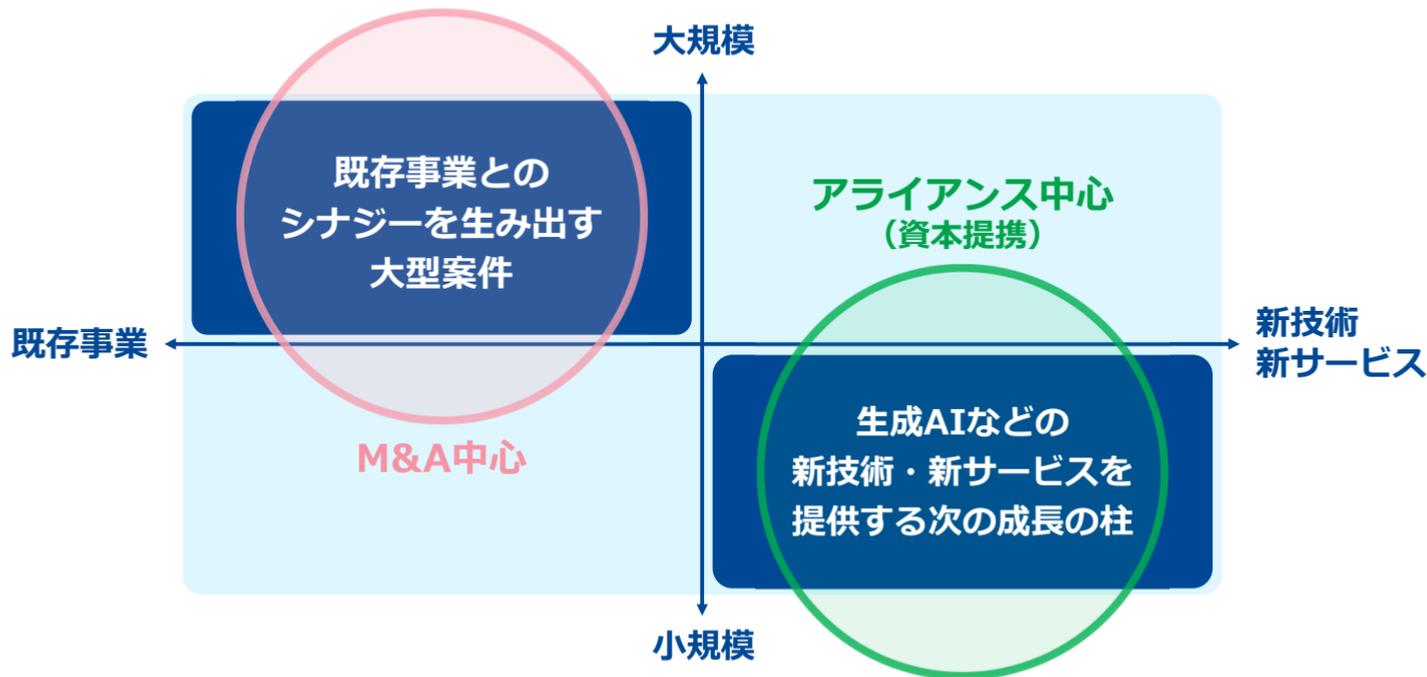
総合力	ワンストップでの バックオフィス総合サービス	AI
専門性	会計とバックオフィス業務への 深い専門性	クラウド
独自性	お客様のニーズを的確に捉える ソリューション提供	RPA

Goal2030を見据えたデジタル・テクノロジーを活用した新サービスを創造

## 次世代基盤

# M&A/アライアンス

オーガニック成長と中計目標580億円との差分105億円は、M&A/新規事業等での到達を目指す



**到達目標**

- ✔ 3年間 合計130億円の投資
- ✔ 財務規律有利子負債EBITDA倍率 2倍以内

# 価値を生み出す資本の拡充

## 次期中期経営計画 品質ポリシー

お客様の発展と利益向上による企業価値の向上を支えるソリューションとサービスを、  
お客様から信頼される品質で提供し続ける。

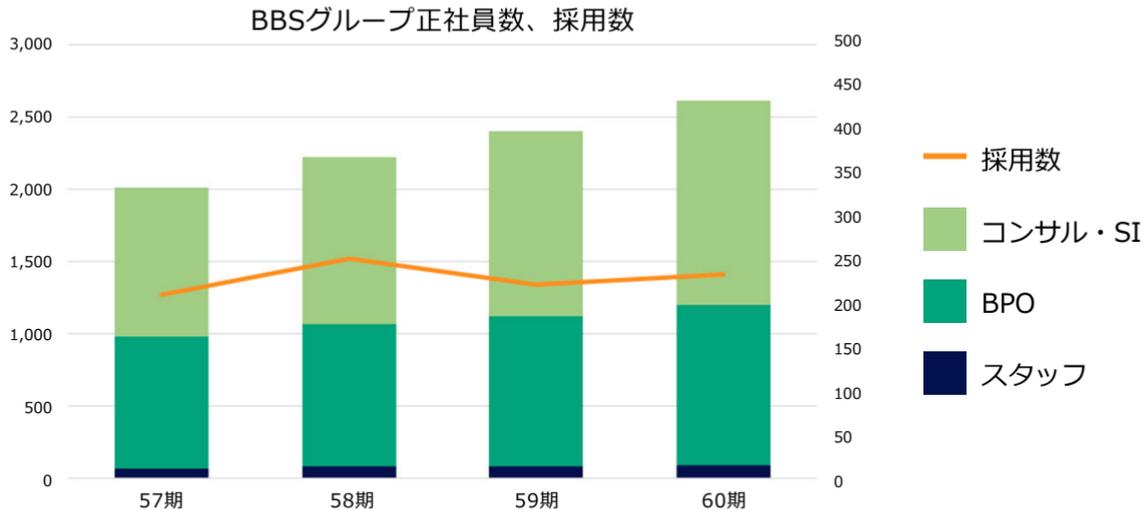
品質が全てのベースである = **Customer Quality First**

- ・品質があつて、生産性とコストが最適化される。
- ・品質があつて、納期が遵守できる。
- ・品質があつて、お客様の信頼を得る事ができる。
- ・品質があつて、社員が生き生きと活躍できる。

### 施策

- ✔ BBSグループとしての事前品質管理強化の推進
- ✔ 社内PMOの設置
- ✔ プロジェクト実績の蓄積と活用〔BBSデータ白書〕

## Goal2030に向けた人財の育成



### 施策

- ✔ 人的資本投資（採用、研修）22億円
- ✔ 人事制度改革（給与、福利厚生、評価）
- ✔ 次世代リーダー育成
- ✔ BBSアイデンティティの醸成
  - ・タウンホールミーティング
  - ・社訓の浸透



- ✔ 女性活躍の推進
  - ・女性管理職比率の向上

2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
18.0%	20.4%	22.5%	24.4%	30%以上

BBS2026では、DXへの進化を目指し、デジタル技術を活用した新たなサービスを創造するとともに、データドリブン経営を実現



## 施策

- ✔ 新サービス／事業の創造
- ✔ DXサービスの市場浸透
- ✔ データドリブン経営
- ✔ DX人財の育成と拡充

半歩先を行くDXソリューション提供

新たなテクノロジーを取り入れた研究開発

DX関連商材・メニュー拡販

システム基盤の整備

データ活用による経営の高度化

社内業務・グループ会社DXの浸透と拡大

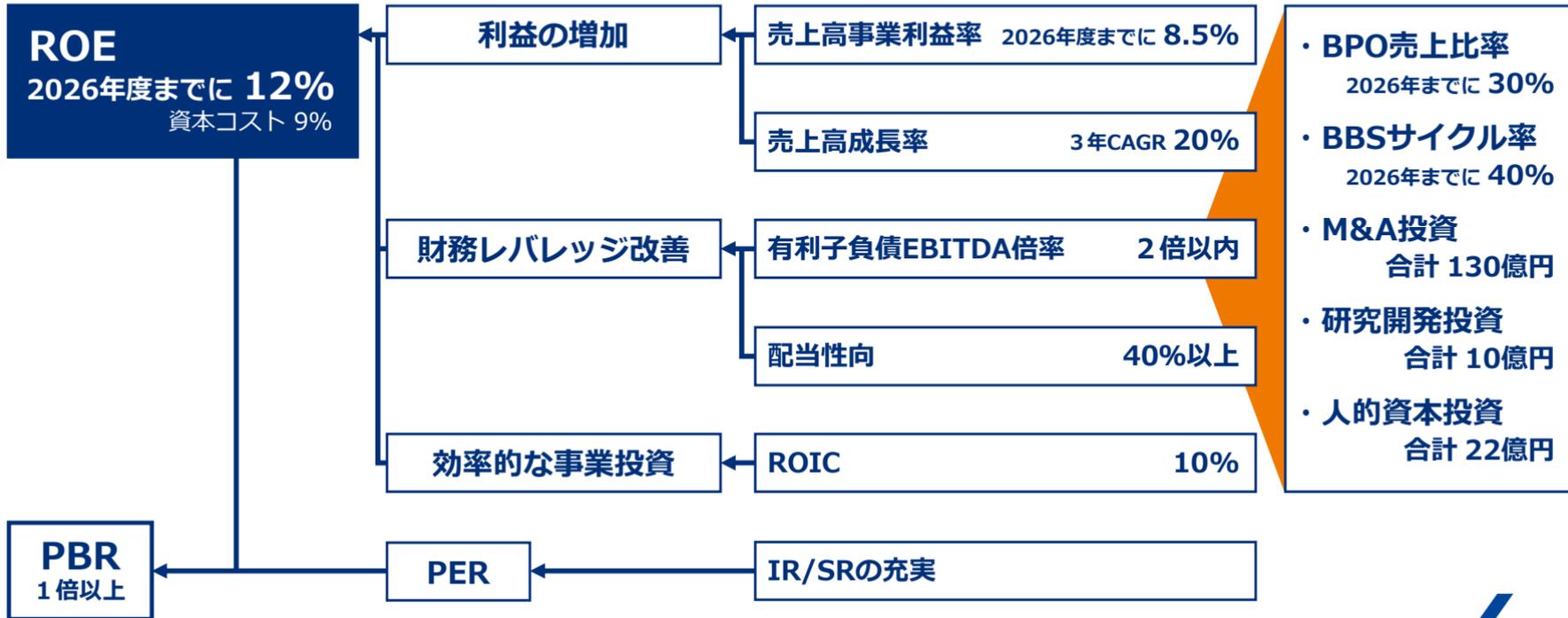
DX人財の強化

# 事業基盤の強化

# 資本・財務戦略

資本コストと株価を意識した経営の実現～ROE/PBRの改善に向けて

主要KPIの達成により、ROE/PBRの改善を進める



2024年度～2026年度の3年間の合計

期首投資資金	56億円	株主還元	37億円
Gross営業CF	101億円	人的資本投資	22億円
		研究開発費	10億円
外部調達	57億円	M&A/ アライアンス投資	130億円
		事業拡大に伴う 運転資金増	15億円

**株主還元**  
配当方針：連結配当性向 40%

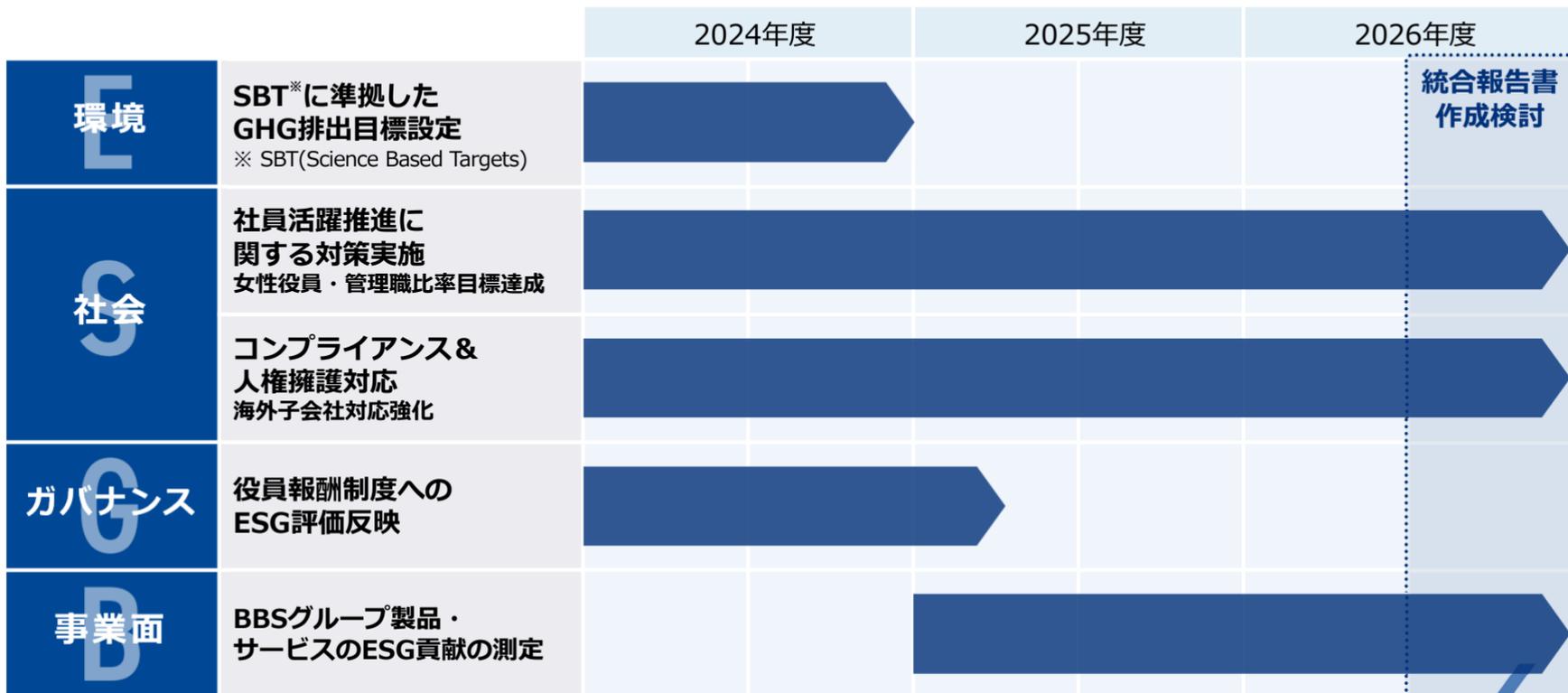
**外部調達**  
有利子負債EBITDA倍率を2倍以内で、最大120億円有利子負債額となり、リース債務平均残45億円とした場合、75億円の外部調達余力がある。

Cash In 214億円

Cash Out 214億円

# サステナビリティ

社会課題を中心に対応し、すべての社員が活躍できる会社を実現



Together for Value



株式会社ビジネスブレイン太田昭和