



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

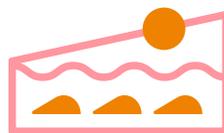
経営方針



“ 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

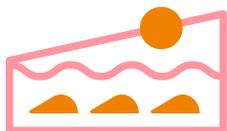
単品のみ売っていると、それが売れなくなったら先行き真っ暗となる。八ヶ岳のように複数の事業を持っていれば、1つの事業の業績が悪化しても、ほかの事業で経営全体への悪影響を最小にすることができる。また、各事業部門が独立採算で業績向上に努めるとともに、事業相互の協業によって相乗効果を上げることも重要である。創業者は、景気の波などで業績が悪化することは皆無ではないため、八ヶ岳経営が必要であると説いた。



“ 波乗り経営 ”

—— 波乗り経営で半歩先に行く

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。

「ビジネスモデル」

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

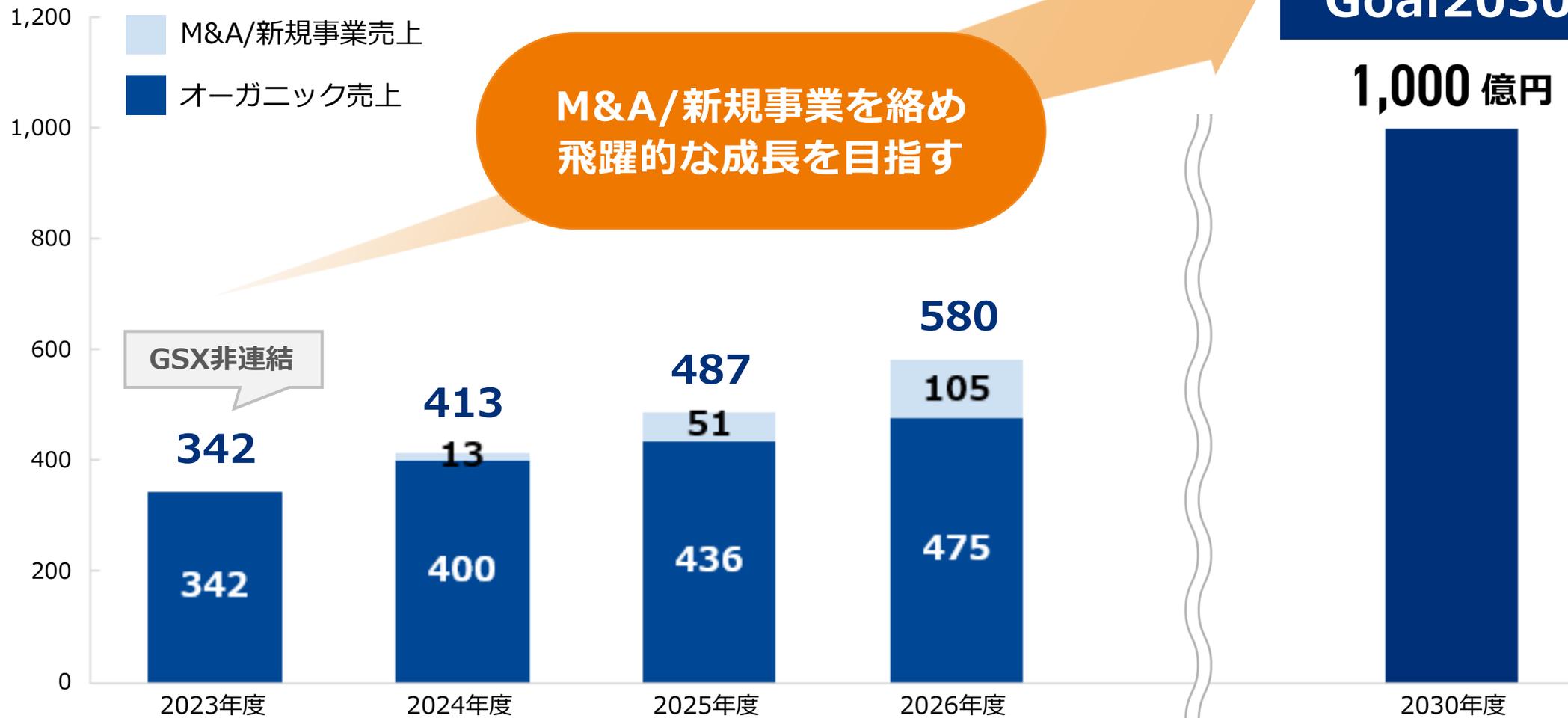
S サステナビリティ経営・人財強化

- 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)



M&A/新規事業を絡め
飛躍的な成長を目指す

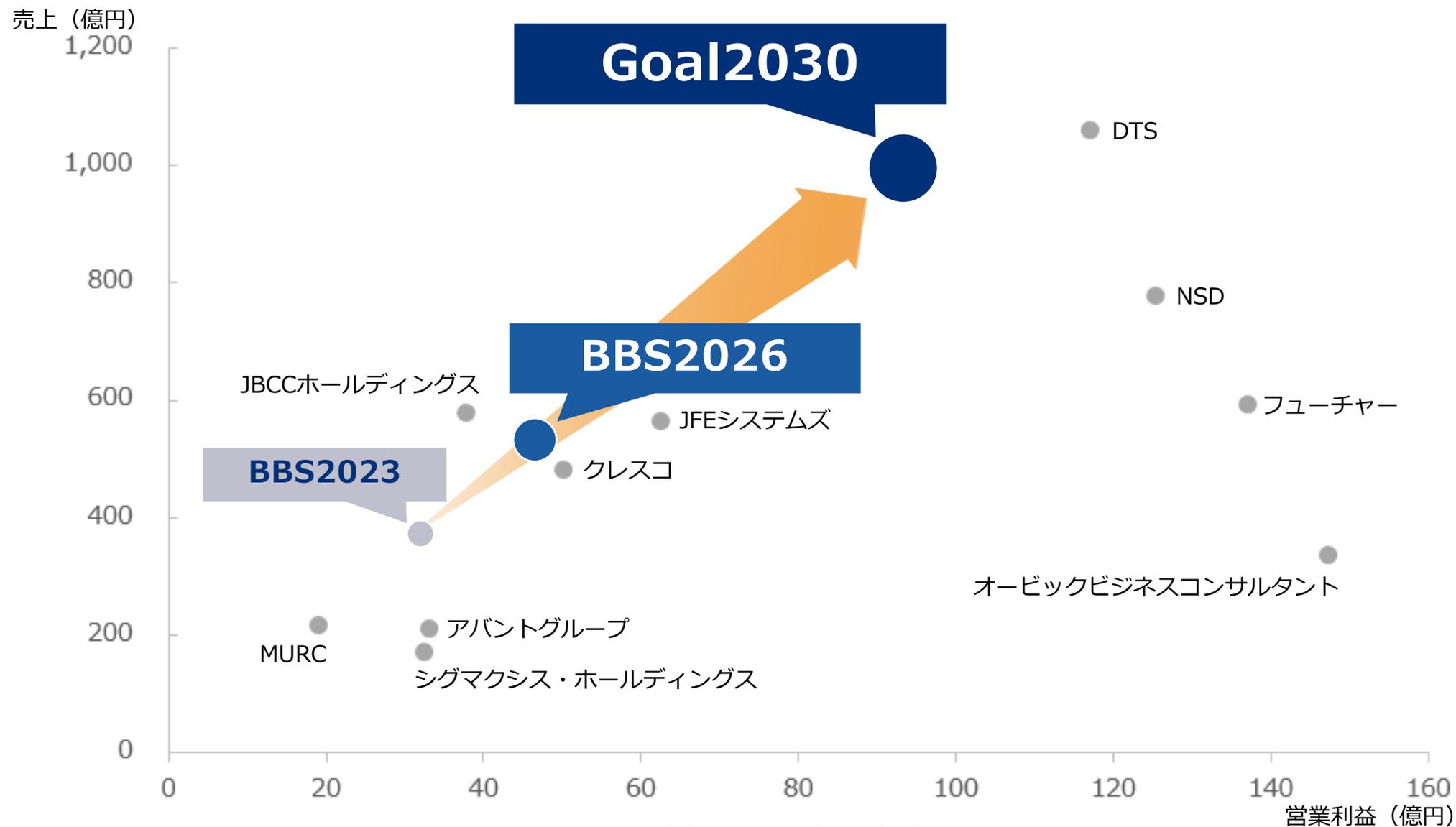
GSX非連結

Goal2030

1,000 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

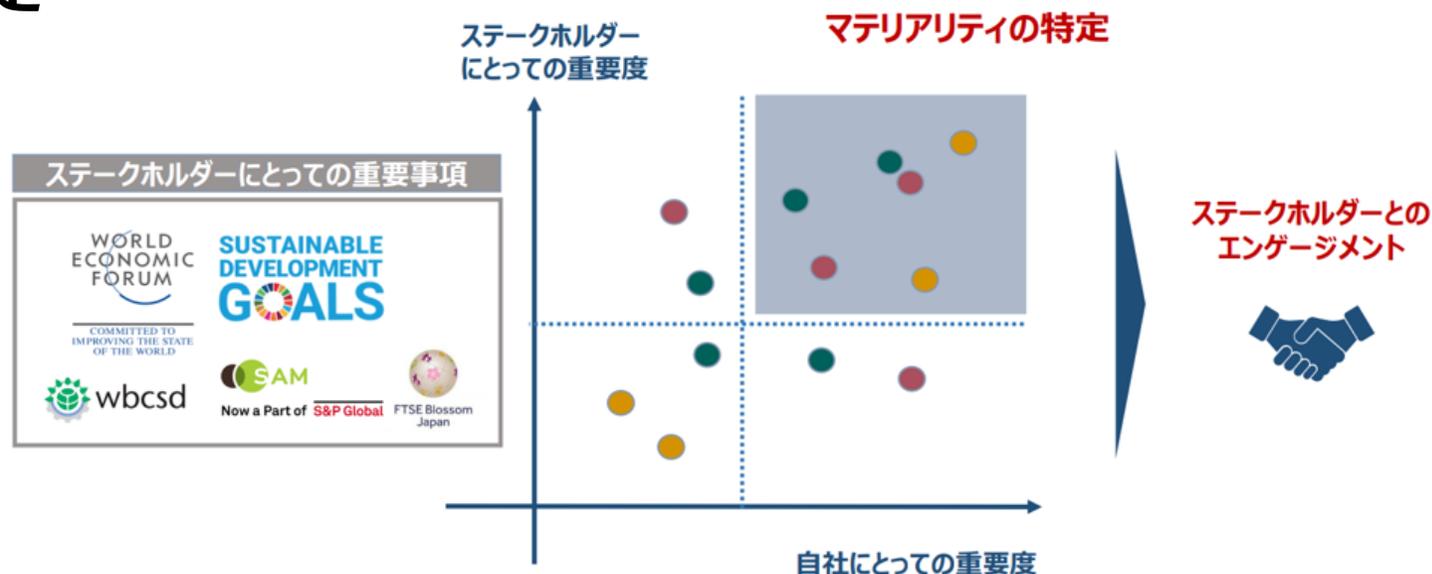
- さまざまな社会的課題のなかで、企業が優先して取り組むべき「重要課題」

(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

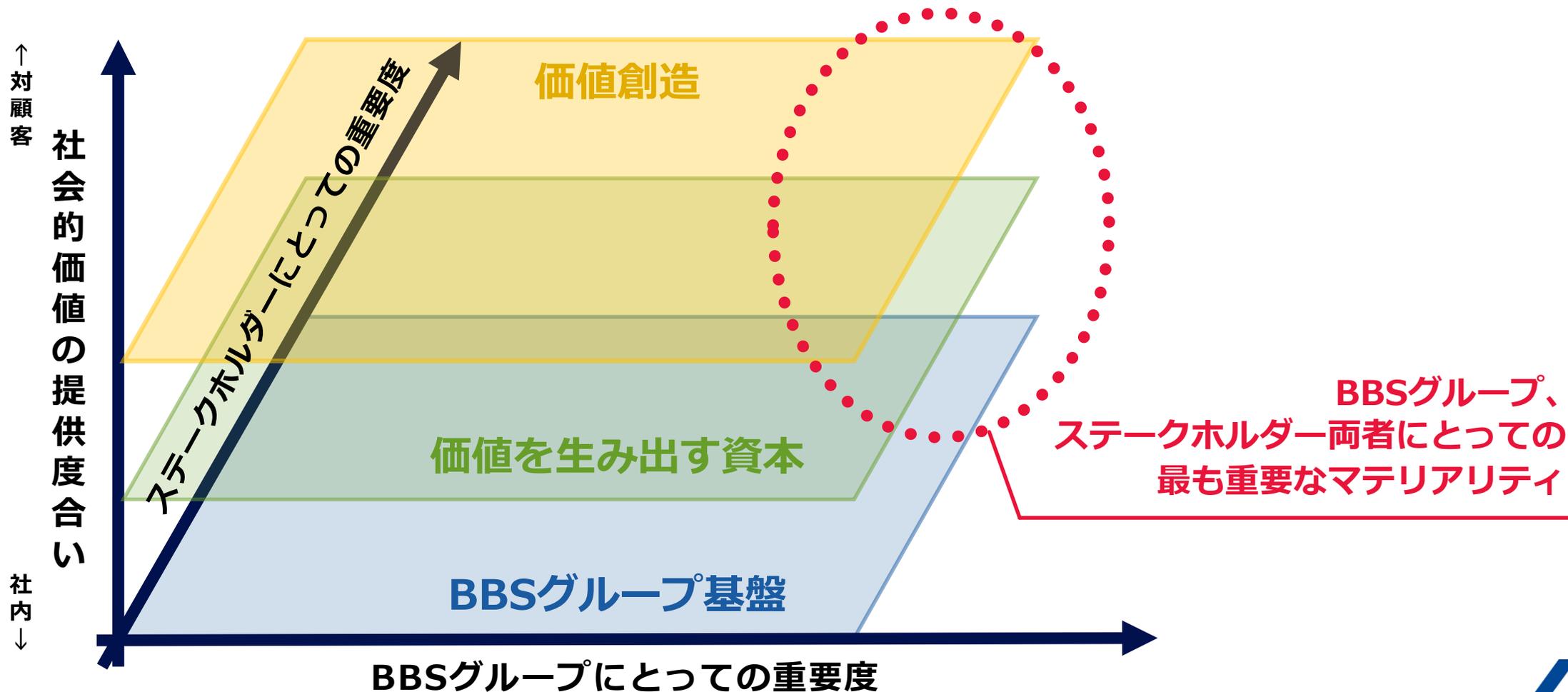
- 会社にとっての重要度と、ステークホルダーにとっての重要度を評価し、優先度の高い課題を特定



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
柔軟に適応するための
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%



マーケット動向

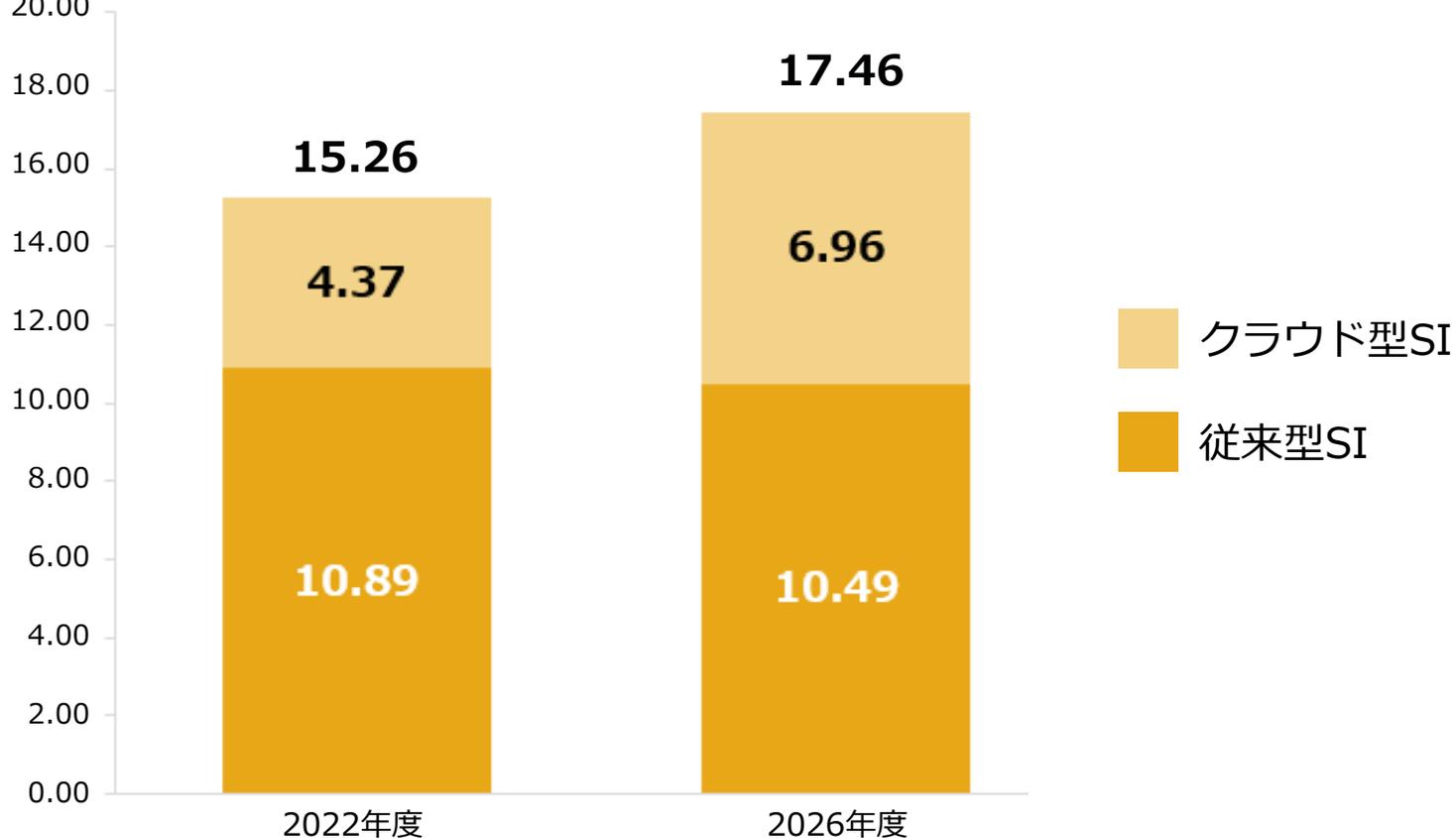
SI市場

- ✓ 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」



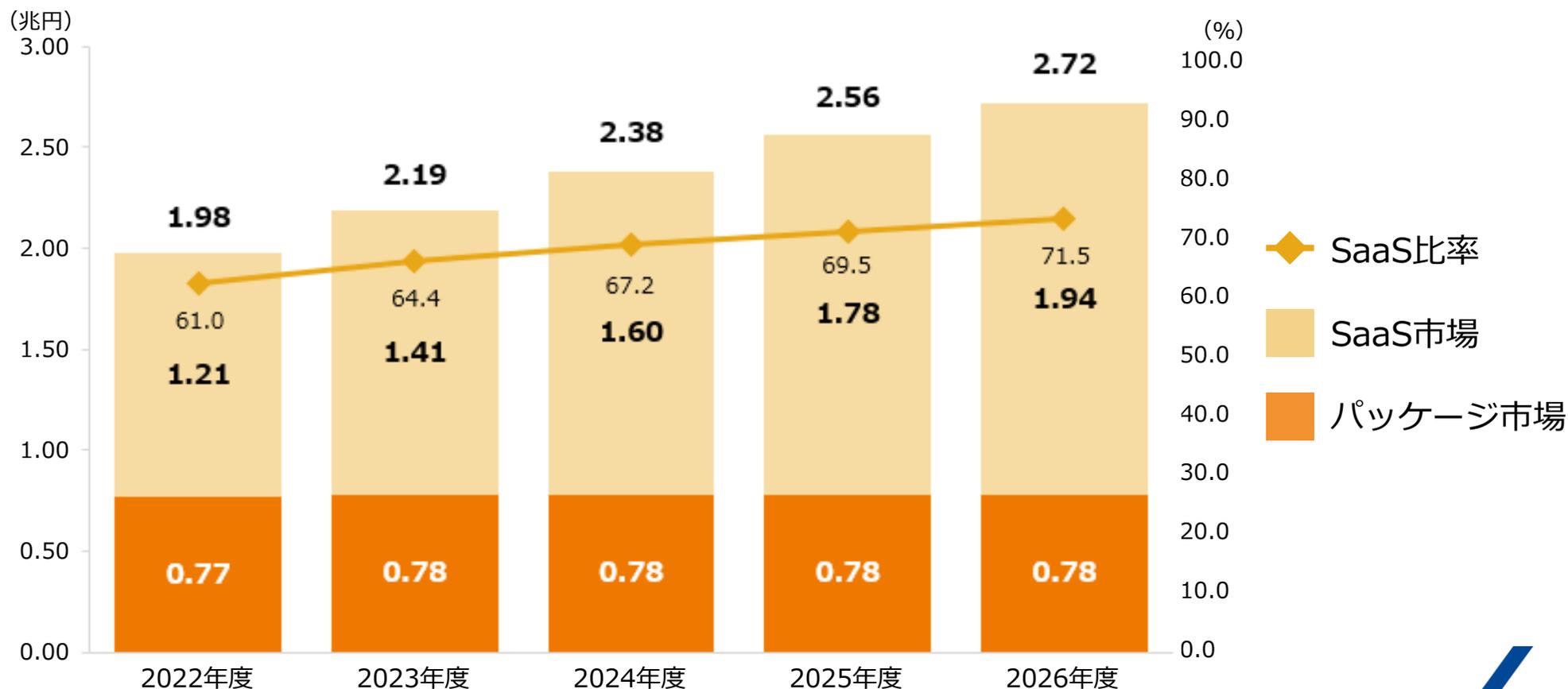
マーケット動向

ソフトウェア市場（SaaS市場）

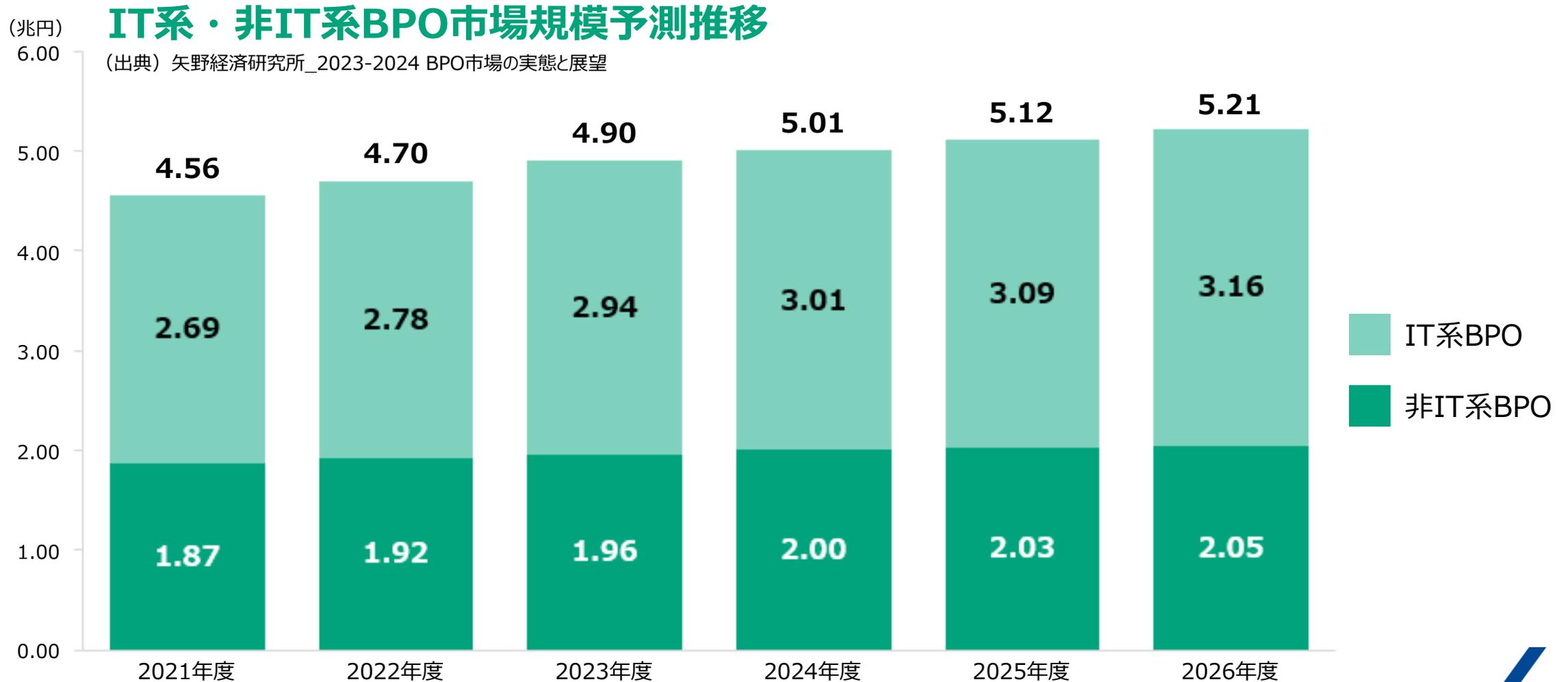
- 2026年度までのソフトウェア市場の年平均成長率は、8.3%と予測
- SaaS市場の年平均成長率は12.7%**となっており、パッケージ市場に比べ、大幅に成長
- パッケージ市場の成長率は2025年度を境に、減少傾向

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



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】

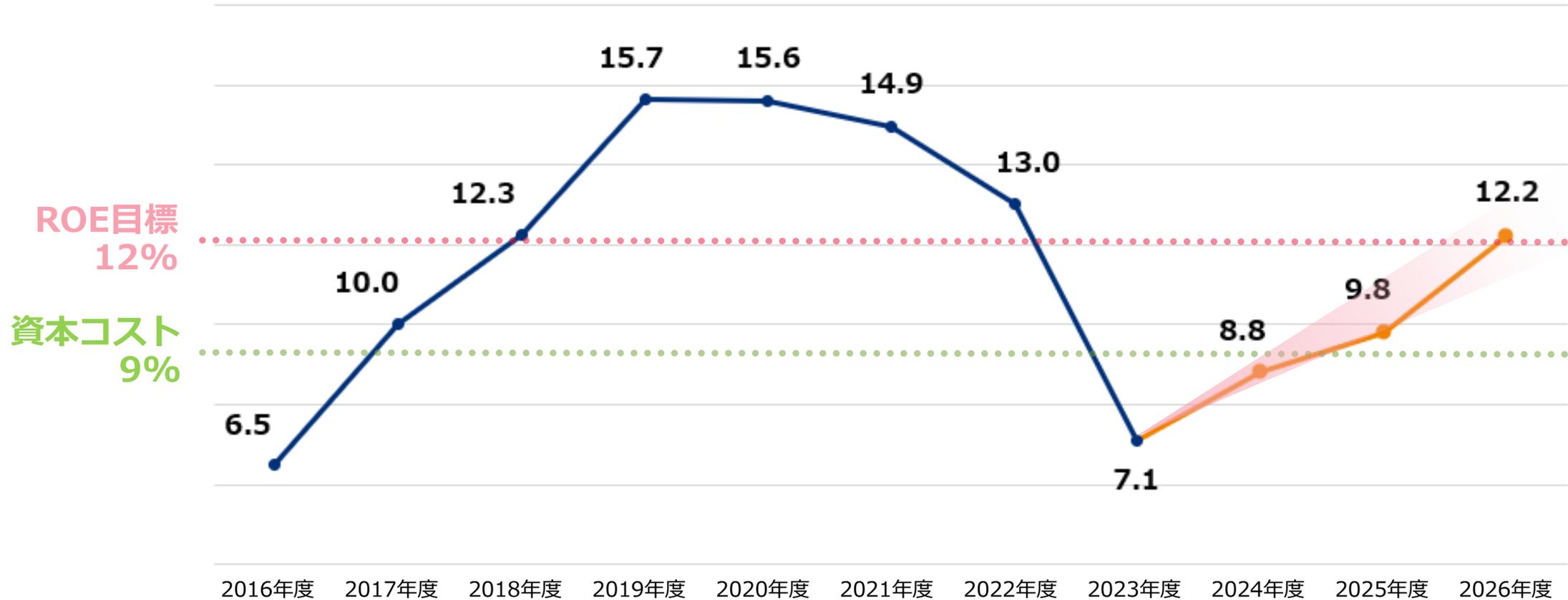
(億円)

| 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 (%)



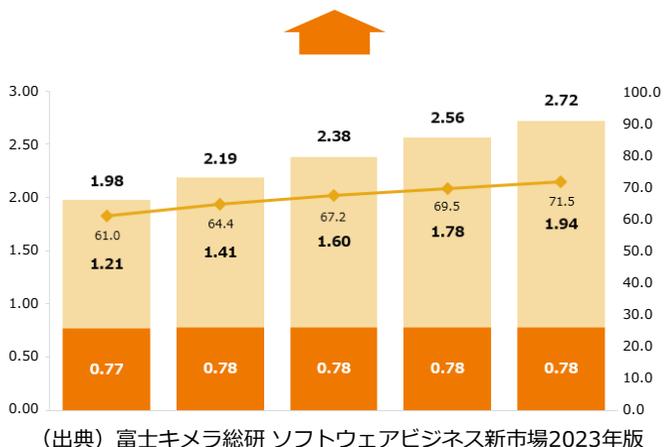
BBS2026 成長戦略

【マーケット】

【ビジネスの方向性】

SaaS

CAGR12%で成長



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

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

スクラッチ



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

これまで培ってきたBBSグループの強みを活かす

BPaaSマーケット

特定領域を短期間でBPOしたい顧客

大規模BPOマーケット

広範囲な業務全体をBPOしたい顧客

BPaaS

自社システム及びそれをベースとした
BPOメニューの強化拡充

人事給与に加え、経理領域への進出を検討

全事業の3割規模へ

High Value BPO

顧客業務をシャドウイング代行する
大規模なBPO

専門家を擁した判断業務を遂行

成長エンジンとしてITの高度活用～“クラウドシステム”&“AI”

BPaaS向けシステムの強化

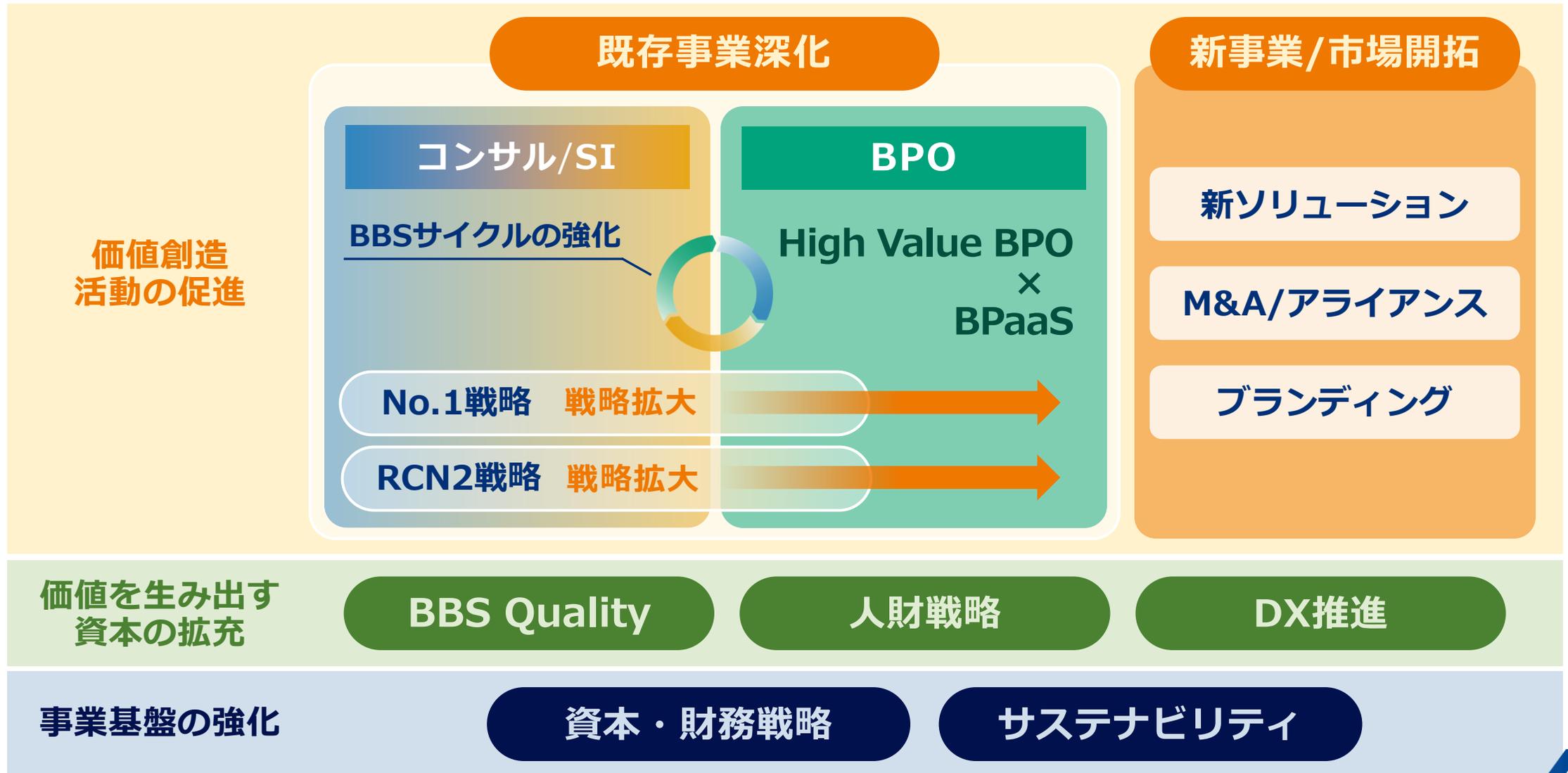
人事給与 Bulas/Win5/エコシステム 固定資産

BPO業務自動化ツールの開発

自動仕訳・AI伝票処理

BBS2030でのBPO事業の目指す姿「BPOプラットフォーム」

- ・バックオフィス業務の社会インフラ「日本の経理部・人事部」と認知されるべく整備
- ・お客様や学校との人材交流、センター拠点増によるキャパシティの拡大



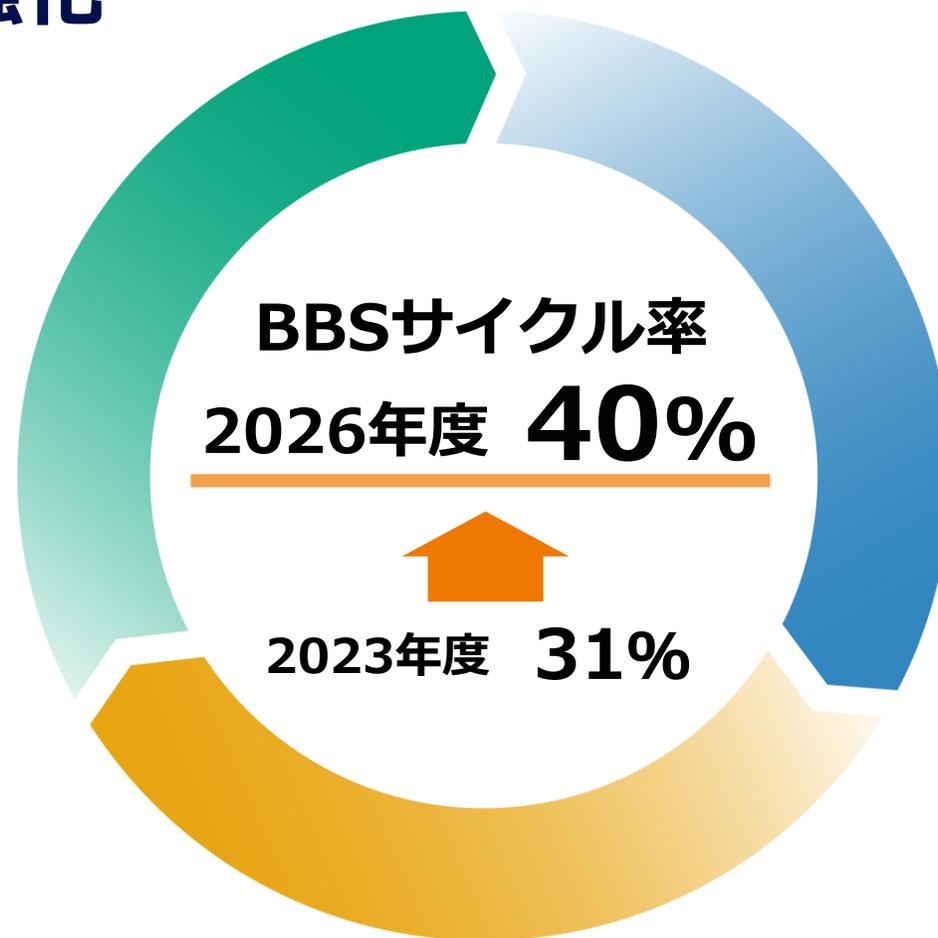
価値創造活動の促進

BBSサイクルの強化

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



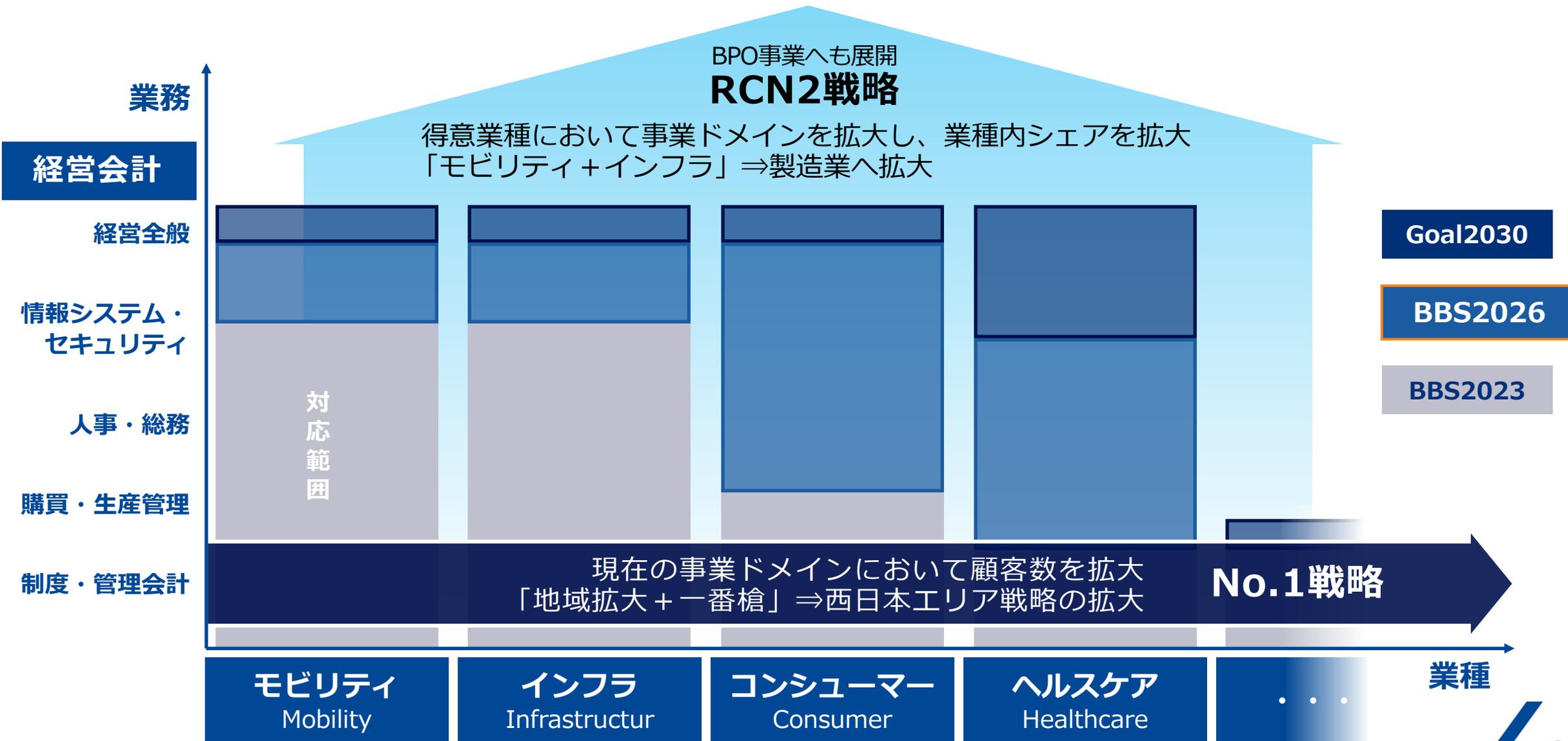
BBSサイクル率とは

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争。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

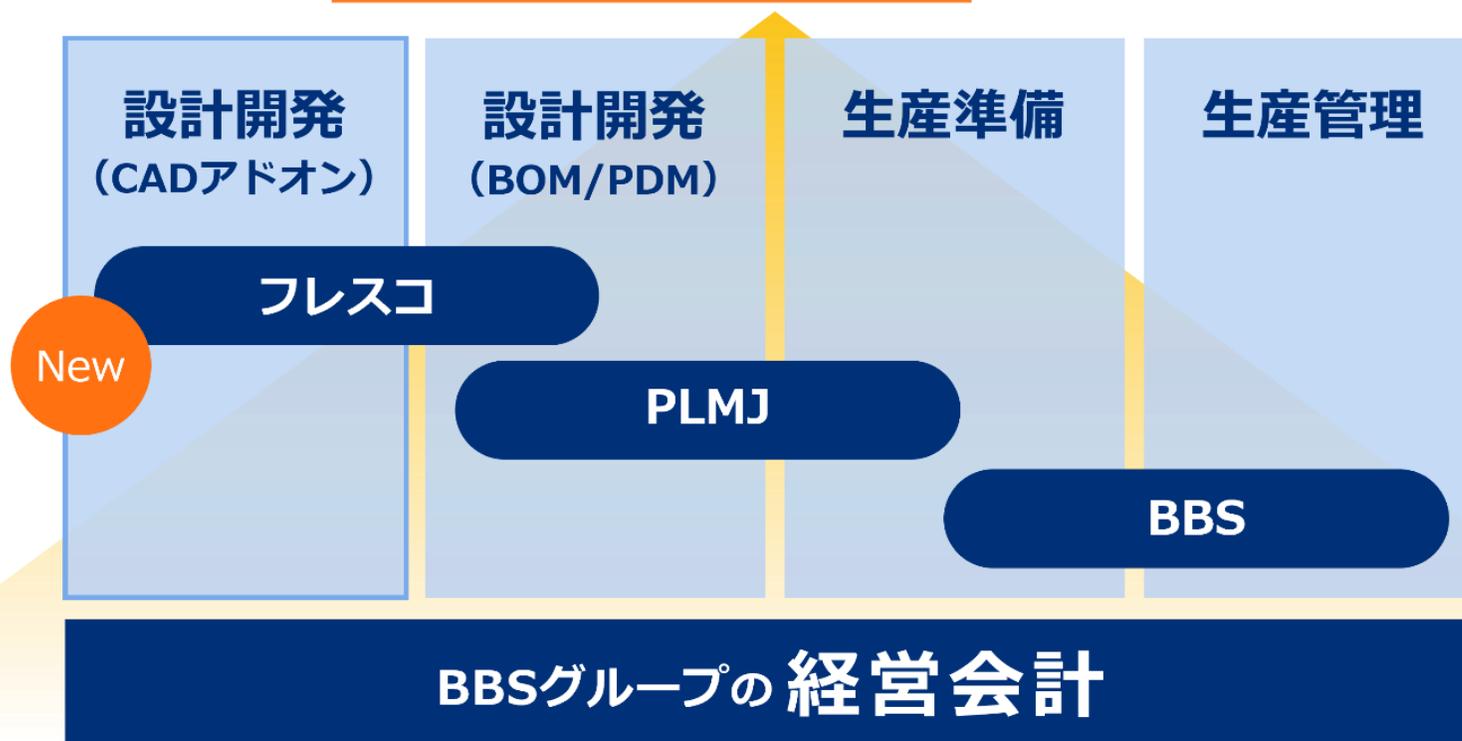
RCN2戦略【ソリューション拡充】

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

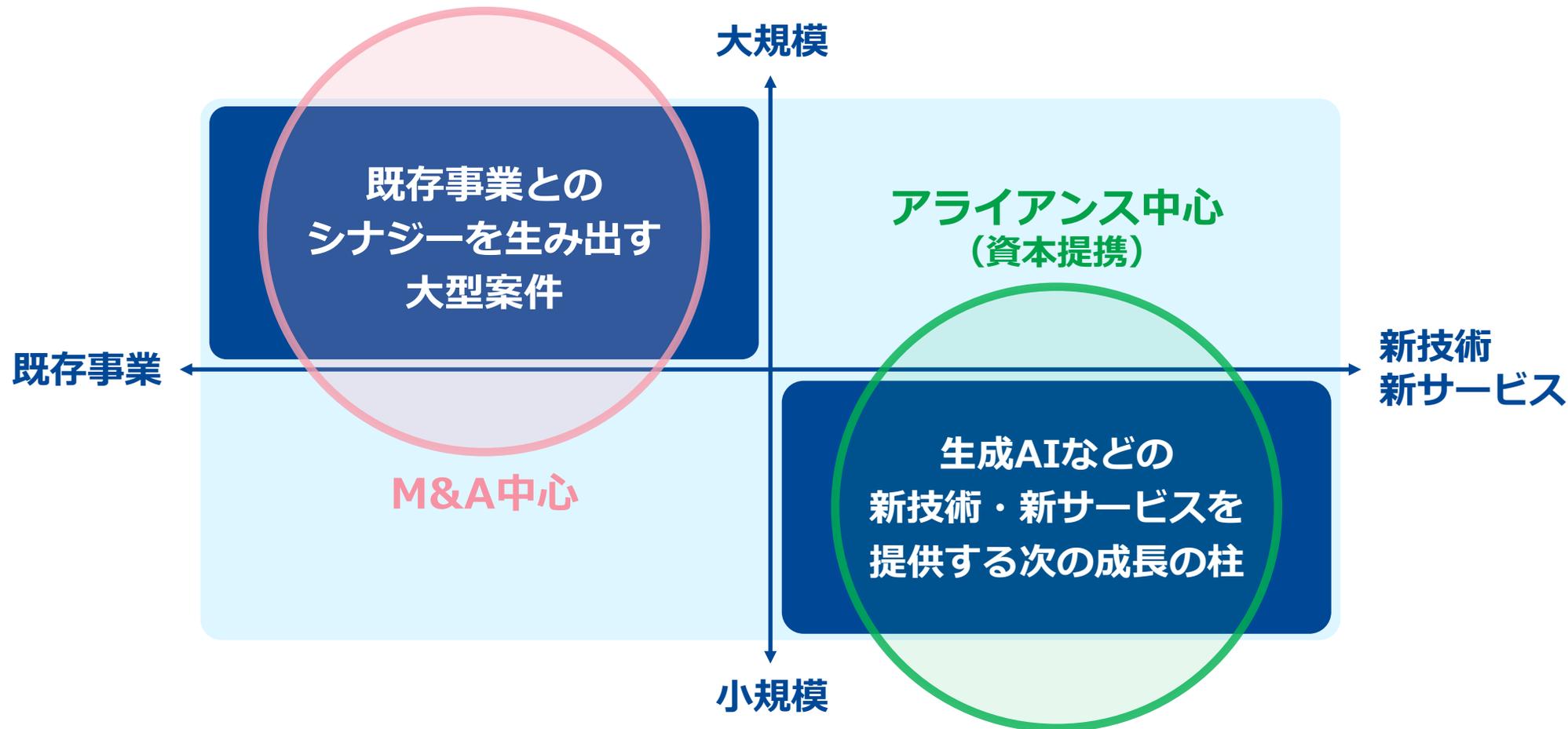


Goal2030を見据えたデジタル・テクノロジーを活用した新サービスを創造

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。

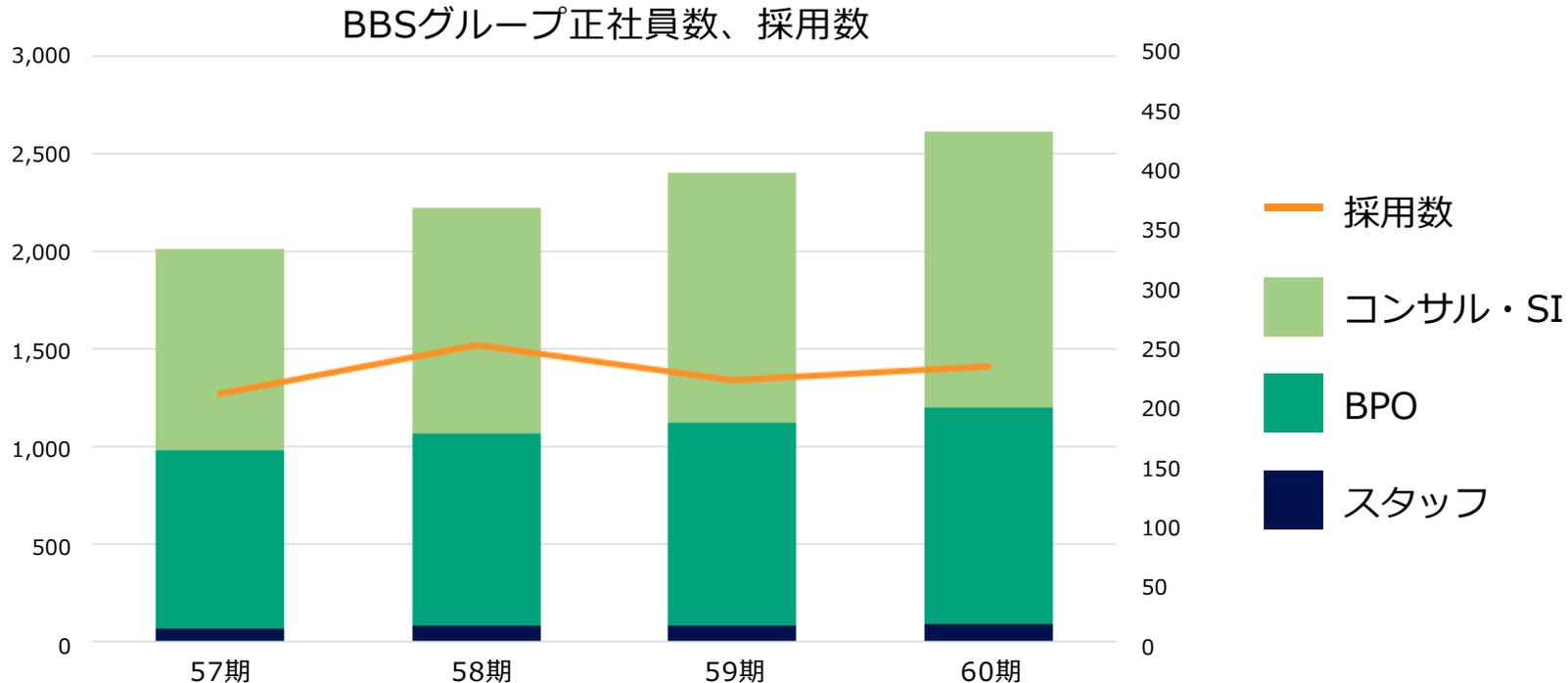
品質が全てのベースである = **Customer Quality First**

- ・ 品質があって、生産性とコストが最適化される。
- ・ 品質があって、納期が遵守できる。
- ・ 品質があって、お客様の信頼を得る事ができる。
- ・ 品質があって、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 |

DX推進

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

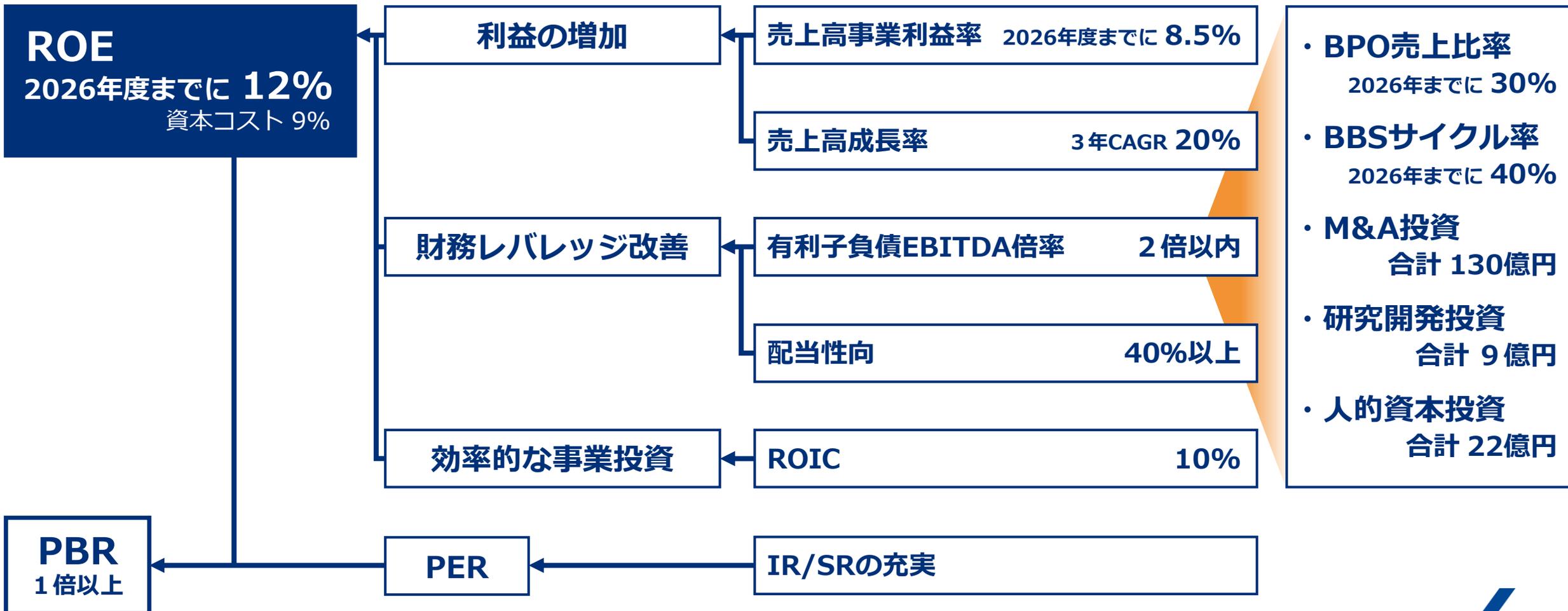
DX人財の強化

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%

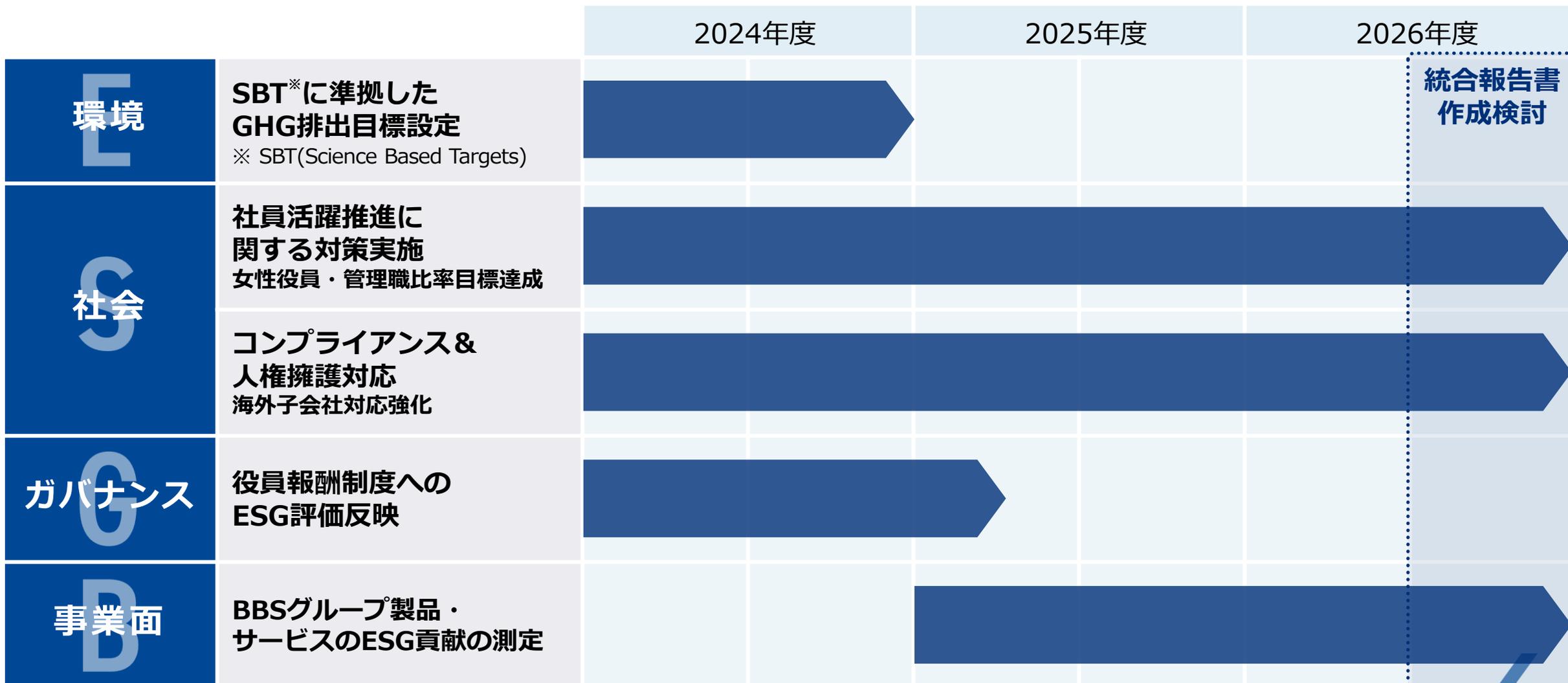
外部調達
 有利子負債EBITDA倍率を2倍以内で、
 最大120億円有利子負債額となり、
 リース債務平均残45億円とした場合、
 75億円の外部調達余力がある。

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