

企業名： J B C C ホールディングス

1. 目指している将来の姿は理解できるか

結論から言うと、将来像はかなり明確に理解できた。

同社は価値創造型企業になることを掲げ、中期経営計画「CHALLENGE 2026」のもとで、クラウド・セキュリティ・超高速開発という三つの事業に経営資源を集中している。目標も数字で具体的に示されていて、最終年度（2027年3月期）に売上高745億円、営業利益率11%、ROE17%以上、そして売上に占めるストックビジネス（継続課金型の事業）の比率を当時の40%台から60%へ引き上げる、という形で描かれている。

特に印象に残ったのは、「売上は年に2〜3%程度の緩やかな成長にとどめながら、営業利益は2桁で伸ばす」という方針を、はっきり言い切っている点だ。多くの会社が売上の拡大を前面に出しがちな中で、規模を追うのではなく、利益率の高い事業へ中身を入れ替えていくのだという考え方が一本筋として通っている。実際、保守代行や単純なネットワーク再販といった低採算の従来型ビジネスをあえて手放しながら、クラウドとセキュリティを積み上げていく、という記述もあり、目標が単なるスローガンではなく日々の事業運営とつながっていると感じられた。

こうした目標を「絵に描いた餅」と感じさせないのは、足元の実績がきちんと伴っているからだと思う。2025年3月期は売上高約699億円、営業利益約62億円（前期比およそ39%増）と3期連続の増収増益で過去最高益を更新し、計画の初年度にしてストックビジネス比率は46%（目標47%にはほぼ到達）まで来ている。さらに同社は計画の途中で売上目標を720億円から745億円へ、営業利益率を10%から11%へと上方修正していて、自らの計画に対する自信のほどがうかがえた。将来像が具体的なだけでなく、そこへ向かう足取りまで数字で追えるので、読み手として将来像を素直に信じられる材料がそろっていた。

ただ一点、生成AIをどう成長に取り込んでいくのかという将来像については、この報告書の時点ではまだ言葉として弱い印象を受けた。おそらく日夜深化を続ける領域でどのように活用していくかをPoCを続けているような状況なのであろう。「データとAIを活用する」とは書かれているものの、具体的に何をどう変えるのかは読み手の想像に委ねられている部分が大きく、ここはもう少し踏み込んでほしかった。

2. 現在の競争優位性は理解できるか

ここも十分に理解できた、というのが率直な感想だ。同社の強みは、大きく三つに整理できると思う。

一つ目は「超高速開発」。ローコード開発ツールのGeneXusと、自社で磨いてきたアジャイル手法「JBアジャイル」を組み合わせ、基幹システムを短期間かつ高品質でつくり上げる。8年で440社以上、累計で500件近い基幹システム構築の実績があるという数字は、素直にすごいと思

った。要件が固まる前に進めてしまうウォーターフォールの手戻りリスクと、全体像が見えにくいアジャイルの弱点、その両方を潰す手法だと説明されていて、なぜ顧客に選ばれるのかが腑に落ちた。

二つ目はマルチクラウドへの対応力だ。多くのSIerがAWSかAzureのどちらか得意な方に偏るのに対して、同社は最初から複数のクラウドとオンプレミスを最適に組み合わせる立場を取っている。しかも導入して終わりではなく、定期的にコスト構成を診断して無駄を削る「適正化」のサービスまで提供している。これは一時的に自社の売上を減らしかねない施策だが、長く伴走することで信頼を得るという姿勢が、結果的に強みになっていると読めた。狙う顧客を売上500～2000億円規模の中堅企業へ引き上げ、仮想化ソフト（VMware）の値上げといった逆風を移行需要として取り込んでいる点も具体的で、戦略が机上のものではないと感じた。事実として、クラウドは市場成長率17%に対して自社は47%、セキュリティは市場7%に対して35%と、市場の数倍のスピードで伸びている。

三つ目は、母体がメインフレーム事業から60年以上続く会社であることに由来する、顧客基盤と信頼だと感じた。富士通のメインフレーム撤退に伴う移行（モダナイゼーション）案件を100件以上手がけ、1件あたり20億円を超える大型案件を複数抱えているのは、長年の蓄積がなければ受けられない仕事だろう。病院向けに電子カルテの導入だけでなくデジタル化全体を支援するヘルスケア事業も、同じく長い信頼の上に成り立っている。総じて、「強い」という主張のそばに必ず市場との比較や実績の数字が置かれているので、優位性の説明が感覚論で終わっていない点が良かった。

さらに読んでいて面白かったのは、自社単独で売るのではなく、他社の販売網に自社サービスを乗せるという発想だ。製品開発を担っていたグループ会社を中核のJBCCに統合し、自社のクラウド製品を、全国に強力な営業部隊を持つリコージャパンや大塚商会といった企業に売ってもらうというモデル、これがうまく回れば、自前で営業人員を増やさなくてもビジネスが一気に広がる。技術力だけでなく、こうした座組みの工夫まで含めて競争力を組み立てている点に、地に足のついたしたたかさを感じた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

ここは、報告書を読んでも完全には判断しきれなかった、というのが正直なところだ。持続しそうだと思う理由と、不安が残る理由の両方がある。

持続性を支える材料としては、まずストックビジネスへの転換が挙げられる。売り切り型のハードやシステムと違い、クラウドやセキュリティは継続課金型なので、一度入り込めば収益が積み上がっていく。比率を60%まで高める計画は、業績を安定させるという意味で理にかなっているし、初年度で46%まで実際に積み上がっている事実は、その計画が機能していることの裏づけにもなっている。また、超高速開発については「実際にいくつものプロジェクトを経

験しないと同一品質では再現できない」とパートナー育成の難しさに正直に触れられていて、これは裏を返せば、簡単には真似できない参入障壁にもなっている。

もっとも、その「人に依存する」という強みは、持続性を考えるうえで気になる点も生んでいる。超高速開発は顧客のニーズが非常に強く、案件の相談は次々に来ているのに、それを担えるデリバリー要員が育つには1〜2年かかるため、新規の大型案件は2027年のどこかからしか着手できない、と報告書には正直に書かれていた。需要があるのに供給（人）が追いつかないという構図は、強みであると同時に成長のブレーキにもなり得る。優位性が人に強く依存していることの裏返しでもあり、ここをどう解いていくのかが持続性の鍵になりそうだと感じた。

加えて、もう一つ大きな懸念がある。中核ツールであるGeneXusが自社製品ではなく、海外の外部企業の製品である点だ。手法や運用ノウハウは自社のものだとしても、土台のツールを他社に握られている構造は、長期的にはリスクになり得る。さらに、生成AIの進化はローコード開発そのものの価値を大きく変える可能性がある。AIが効率化の追い風になるのか、それとも同社の優位性を削る向かい風になるのかは、この報告書を読んだだけでは見通せなかった。つまり、現在の優位性そのものは理解できるものの、その持続性については「会社が次の一手をどう打つか次第」という印象で、報告書はそこへの答えを出し切れていないように思えた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上（スキル向上）を達成できると思うか

これは達成できると感じた。五つの観点の中で、個人的には一番前向きに読めた部分だった。

同社は「人に立脚する」と明言し、CFOや人事・経理の役員を相次いで外部から招くなど、人材まわりに本気で投資している様子が伝わってくる。社内研修を社外にも開放する「JBCCアカデミー」では、高度専門職の社員が講師を務め、AWSやMicrosoftといった技術コミュニティで対外的に発信することを奨励しているという。エンジニアにクラウドの学習投資を促す記述もあり、自分のスキルや市場価値を、社外でも通用する形で伸ばせる環境がありそうだと感じた。クラウド・セキュリティ・AIという、いままさに需要が伸びている技術領域に身を置けること自体が、人的資本の観点では大きい。

人への投資が口先だけでないことは、いくつかの具体策からも読み取れた。業績への貢献者を海外研修に招いていた従来の制度を見直し、全社員が自由に旅行メニューを選べる新しい福利厚生制度に組み替えたり、紹介による中途採用（リファラル）に一人あたり100万円超を支給して社員自身に仲間を呼んでもらう仕組みをつくったりしている。社会的な取り組みとして、外に出づらい「こもりびと」と呼ばれる人たちにITやAIの基礎を教える試みを、想定どおりにいかなかった部分まで含めて率直に書いている点も印象に残った。きれいな成功談だけを並べていないぶん、かえって信用できると感じた。

ただ、研修制度や福利厚生の手厚さは十分に伝わってくる一方で、「入社後にどのようなキャリアの道筋でどんなスキルが身につくのか」という具体像までは、報告書からは読み取りにくかった。制度の存在は分かるが、その先の解像度はもう少し欲しかったというのが本音だ。

5. 報告書のよかった点と改善の余地

よかった点は、何よりも数字で語っているところだ。市場の成長率と自社の成長率を並べて優位性を示したり、システムの一時的な上振れ約20億円や福利厚生制度の費用計上の変更といった特殊要因をあえて取り除いた「実力ベース」の成長率まで開示したりしていて、読者に対して正直に伝えようとする姿勢が感じられた。社長メッセージも具体的なエピソードが多く、教科書的なきれいごとで終わっていない点に好感を持った。

ガバナンス面の説明が具体的だったのもよかった。取締役の構成を見直して監督と執行を分離する、相互に持ち合っている政策保有株式を計画的に減らす、株式を分割して個人投資家が買いやすくするといった、近年の東京証券取引所が上場企業に求めている方向性に対して、きちんと手を打っていることが伝わる書きぶりだった。

改善の余地としては、先に触れたとおり、生成AIの時代に自社の強みをどう守り、どう伸ばすのかという将来シナリオの記述が弱い点が挙げられる。リスクの開示についても、GeneXusへの依存や、デリバリー要員という人の制約のような構造的なリスクには十分に踏み込めていない印象だった。また、人材投資の制度は豊富に書かれているが、それが社員の定着率やエンジニアの生産性といった「成果」にどうつながったのかを示す指標があれば、説得力はさらに増すと思う。全体として、過去から現在にかけての説明は手厚い反面、不確実な未来への備えの説明がやや薄い、というのが読後の印象である。