

株式会社ベルシステム24ホールディングス

Integrated Report

統合報告書 2026

その声に、どうこたえるか。



CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報



なぜ、ベルシステム24は 「その声」にこたえられるのか

多くの企業が、効率化のために対話を減らす道を選んでいます。

しかし、私たちは、別の可能性を信じています。

40年以上の実績に裏打ちされた信頼と、現場に積み上げられた人の知見。
それこそが、「その声」を私たちの未来へと変える最大の資産であることを。

進化する現場力とともに、私たちはどう成長していくのか。

統合報告書2026の中で、私たちの「こたえ」を示します。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い

40年以上にわたって、当社は数多くのお客様の疑問に答え、期待に応え続けてきました。

これからも、問いに答えるだけでなく、潜在的なニーズや課題、期待に応え続ける姿勢を持ち、妥協せずに最適解を追い続けていく。

ベルシステム24ホールディングスはこれからも「その声」に、どうこたえるか”を追求し続けていきます。

国内初のコンタクトセンターアウトソーシングサービスを開始
以降、時代の変化に柔軟に対応しながらクライアントと人々を結ぶ事業を展開

事業内容については
事業概要 ▶ P.03

1982年 創業、「電話転送機による24時間電話業務代行サービス」を開始
2013年 電話とWebの組み合わせによる最適化を提案する「コンサルティングサービス」を開始

売上収益 1,076億円

外部環境の変化を踏まえ、存在理由・成長戦略を再定義

理念体系については
企業理念 ▶ P.08

2019年 パーパス「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」制定
2023年 コーポレートボイス「その声に、どうこたえるか。」制定
2025年 中長期成長シナリオ発表
2026年 中期経営計画2028発表

経営戦略については
中長期成長シナリオ ▶ P.17-19
新中期経営計画 ▶ P.23-26

クライアント企業数 1,690社

売上収益 1,458億円

強みの源泉となる 当社のDNA―「型化メソッド」

当社の強みは、現場で培った知見やノウハウを「型化」し、組織全体で共有・進化させる力にあります。個人の経験や勘に依存するのではなく、優れた業務プロセスや成功事例を再現可能な仕組みとして蓄積することで、品質向上と生産性向上を両立してきました。この「型化」の力が、新たなサービスやソリューションの創出を支える当社のDNAとなっています。

より詳細な沿革については
価値創造のあゆみ ▶ P.07

CONTENTS



イントロダクション

- ▶ 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

CRM事業の概要

クライアントが抱える課題

売上拡大

- 顧客を獲得・維持したい
- 新サービス・商品の拡販をしたい
- セールスのコア業務に専念したい

CX(顧客体験)向上

- 顧客満足度を上げたい
- 顧客接点を充実させたい
- マーケティング活動を強化したい

業務効率化/最適化

- データを活用し業務を効率化したい
- 業務プロセスを見直し、コストを削減したい

当社の事業セグメント

スマートコンタクトセンター(SC)業務

クライアント企業とエンドユーザー間のコミュニケーション関連領域に係る業務

企業と顧客をつなぐ顧客接点を担い、問い合わせ対応や受注受付などのコンタクトセンターサービスを提供しています。40年以上にわたって培った運営ノウハウと年間5億件以上の顧客の声(VOC)を基盤に、高品質な顧客対応を提供するとともに、音声データや生成AIを活用したマーケティング支援やコンタクトセンターの自動化を推進し、クライアント企業の売上拡大や業務効率化を支援しています。

主な業務内容

問い合わせ対応等の
インバウンド業務



獲得/促進等の
アウトバウンド業務



データ
マーケティング/
分析業務

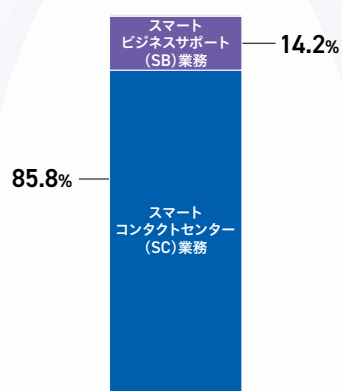


QA/FAQ
ナレッジ作成等の
周辺業務



事業ポートフォリオ

2025年度売上構成



競争優位性 ▶ P.04

スマートビジネスサポート(SB)業務

クライアント企業の社内業務の支援に係る業務

コンタクトセンター事業で培った業務設計・運営ノウハウを活かし、人事・経理などのバックオフィス業務を受託。コンサルティングから業務設計・運営まで一気通貫で支援するとともに、AIエージェントを活用した業務高度化を推進し、クライアント企業の業務変革と生産性向上に貢献しています。

主な業務内容

人事/経理/
総務業務



データエントリー
業務



営業支援/
Web原稿制作



審査/監視/
リスト精査



CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- ▶ 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

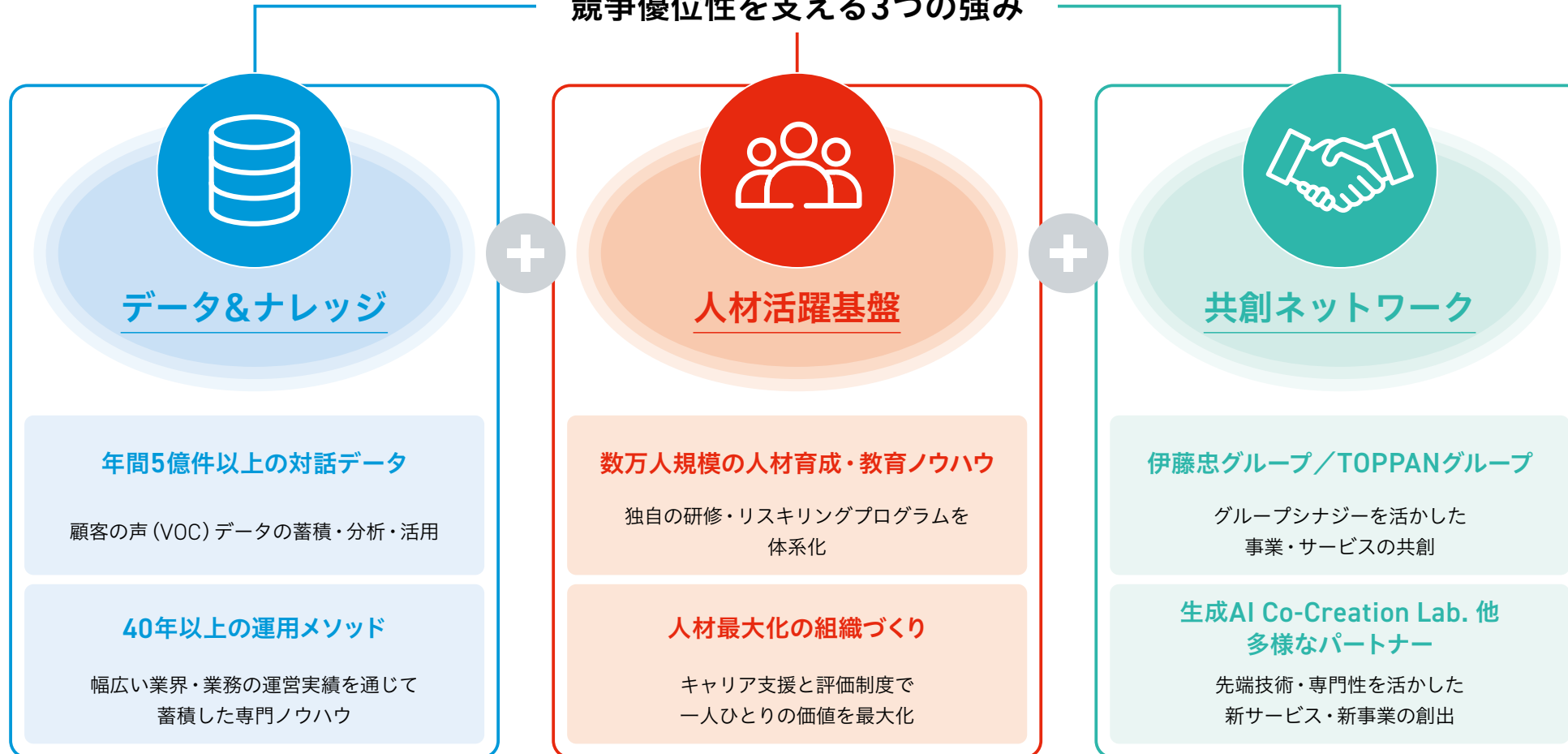
データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

ベルシステム24ホールディングスの競争優位性

当社は40年以上にわたって培ってきた3つの強みを掛け合わせることで、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

競争優位性を支える3つの強み



持続的な企業価値の向上

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- ▶ 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み (プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

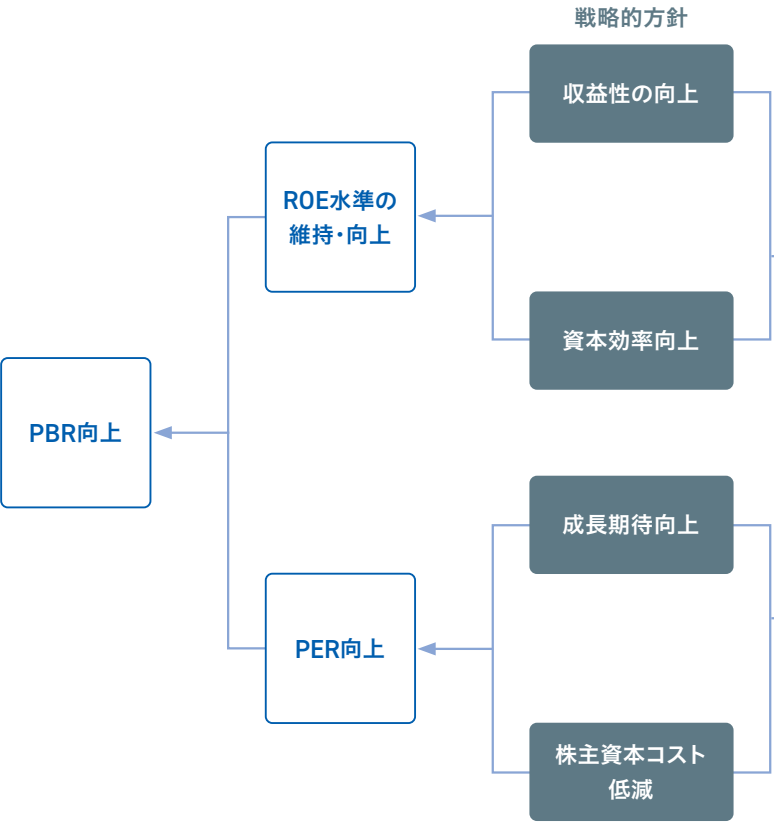
価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

CONTENTS



ベルシステム24ホールディングスの価値観

当社のパーパスや企業理念、これまで培ってきた強みを基に、持続的な企業価値向上に向けた考え方をご紹介します。また、価値創造を支える資本についても整理しています。

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ | 09 価値創造プロセス |
| 08 企業理念 | 10 ベルシステム24ホールディングスの資本 |

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

中期経営計画2028「Hybrid Intelligence for All」の実現に向けた成長戦略と価値創造の仕組みをご紹介します。人的資本や知的資本を活用しながら、持続的な成長を目指す取り組みをお伝えします。

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| 11 トップメッセージ | 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談 |
| 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識 | 22 これまでの中期経営計画の振り返り |
| 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗 | 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋 |
| 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー) | 24 中期経営計画2028の基本方針 |
| | 27 CFOメッセージ |

価値創造を支える経営基盤

持続的な成長を支えるサステナビリティ、人材戦略、ガバナンスなどの取り組みをご紹介します。重要課題(マテリアリティ)への対応を通じて企業価値向上を目指します。

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 31 CSOメッセージ | 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性 |
| 32 マテリアリティ | 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価 |
| 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性) | 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化 |
| 35 CHROメッセージ | 45 マテリアリティ 地域社会への参画 |
| 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略 | 49 社外取締役メッセージ |
| 37 新たな人的資本経営戦略の全体像 | 51 コーポレート・ガバナンス |

データセクション

これまでご紹介した戦略や取り組みの成果を示す各種データを掲載しています。財務・非財務情報を通じて当社の事業基盤や成長性をご理解いただけます。

- | | |
|---------------|----------------------|
| 59 10か年財務サマリー | 62 参加イニシアティブ／社会からの評価 |
| 60 グループ企業 | 63 会社情報 |
| 61 拠点体制 | |

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性

▶ 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

「統合報告書2026」のポイント

1

▶ P.04

2

► P.23-26

3

► P.34-40

「ベルシステム24ホールディングス統合報告書2026」の発行にあたって

今後も私たちは、ステークホルダーの皆様と建設的な対話を重ねながら、よりよい社会の実現に貢献してまいります。

The diagram illustrates the relationship between financial and non-financial information and their respective reports. It is structured as follows:

- 財務情報 (Financial Information)** (Left Column)
 - 統合報告書 (Integrated Report)
 - 決算説明会資料・決算補足資料 (Investor Presentation Materials / Supplemental Financial Statement Materials)
 - 有価証券報告書 (Securities Listing Document)
 - 決算短信 (Financial Statement Summary)
- 非財務情報 (Non-financial Information)** (Right Column)
 - コーポレート・ガバナンス 報告書 (Corporate Governance Report)

At the bottom, two boxes provide links to the respective websites:

- IRサイト (IR Site)**: <https://www.bell24.co.jp/ja/ir/>
- サステナビリティサイト (Sustainability Site)**: <https://www.bell24.co.jp/ja/csr/>

59 10か年財務サマリー
60 グループ企業
61 拠点体制
62 参加イニシアティブ／社会からの評価
63 会社情報

ベルシステム24ホールディングスのあゆみ

当社は国内初のコールセンターアウトソーシングサービスの担い手として、40年以上にわたって事業を展開してきました。テクノロジーの進化や人々のライフスタイルの変化によりコミュニケーションの手段も大きく変わっていく中、時代の変化に柔軟に対応しながらクライアント企業と人々を結ぶ事業を展開し続けてきた、その歩みを振り返ります。

「再現性」を担保するために業務を型に落とし込む“型化”をDNAに成長

1982-1990年代前半 創業期

国内初のコールセンターアウトソーシングサービスの担い手として創業。生活者との接点を支えるCRM事業の基盤を構築。

1990年代後半-2000年代 拡大期

拠点拡張と大手企業との取引拡大を通じて事業成長。高品質な運営力を強みにサービス領域を拡大。

この期間に新たに開設した
ソリューションセンター **10** 拠点

2010年代 発展期

Web・デジタル領域へサービスを拡張。DXやデータ活用を推進し、顧客接点を高度化。
伊藤忠商事・TOPPANが資本参加。

この期間に新たに開設した
ソリューションセンター **15** 拠点

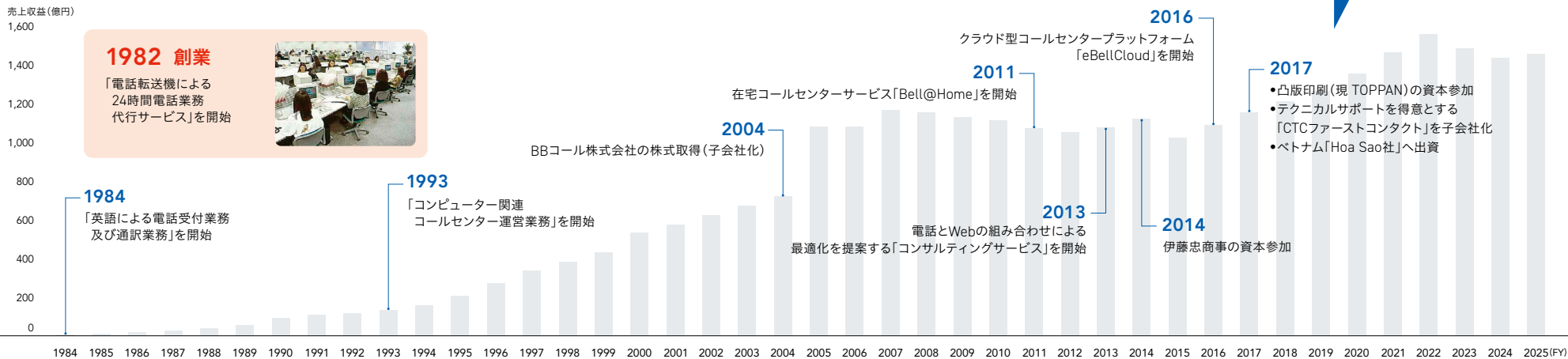
2020年代 変革期

AI活用やHOL開発を通じて次世代コンタクトセンターへ進化。
パートナーとの共創により新たな価値創造を推進。

この期間の主要なトピックス

- タイのコンタクトセンター事業者大手の「True Touch社」に出資
- 凸版印刷株式会社と合併会社「株式会社TBネクストコミュニケーションズ」を設立
- データマーケティングなどを手掛ける「株式会社シンカー」を子会社化
- 株式会社レイヤーズ・コンサルティングと合併会社「Horizon One株式会社」を設立
- AI導入会社である「株式会社AVILEN」と業務提携、合併会社「株式会社BA Intelligence」を設立
- クライアント企業の売上向上に寄与するAIを活用した「ヒトナリAI」サービスを提供開始
- ベトナムHua Sao社に追加出資し、子会社化
- 台湾支店を子会社化
- コンタクトセンター自動化ソリューション「Hybrid Operation Loop」を開発開始

カスタマーサポートから
カスタマーサクセスへ



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- ▶ 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

企業理念

PURPOSE

イノベーションとコミュニケーションで 社会の豊かさを支える

ブランドメッセージ

CORPORATE VOICE

その声に、どうこたえるか。

VALUES

対話の力

対話で悩みやアイデアに
寄り添い、ともに解決し、
ともに成功する。

独創性

現場力と進化するテクノ
ロジーの融合で、ほかに
ない価値をつくる。

多様性

社員一人ひとりが自分ら
しく躍動し、新たな可能
性に出会う場所になる。

成功への伴走

積み重ねた経験で最適解
を導き出しお客様の成功
にコミットする。

豊かさの共創

モノやサービスの体験価
値を高め、人々の豊かな
時間を支える。

価値創造プロセス ▶ P.09

従来からの我々の強みであるコミュニケーション（対話）を活かした持続的な成長と、社会的・技術的な新たなイノベーションによる非連続な成長を同時にマネジメントし、生み出した価値を自社だけでなく社会にも還元したいという思いを込めています。

企業理念であるパーパスとバリューを、一言で言い表したブランドメッセージを定めています。
「その声」…広く様々な社会課題や、企業のビジネス課題、一般消費者が抱える不安など、全てを表現。更にベルシステム24で働く社員からの声も表現。
「どうこたえるか」…当社が大切にしている「相手の成功に伴走する姿」を表現し、幅広い専門能力と革新性で、様々な姿勢で伴走していくことを示しています。



コンセプトムービーはこちらから ▼

<https://www.youtube.com/watch?v=GmV8IwdyAll>

パーパスの実現に向け、わたしたちが大事にすべきことを、5つのバリューに集約しています。
一人ひとりの社員がバリューに沿った行動や判断をすることが、お客様への提供価値を創り、選ばれる理由になります。

「その声に、どうこたえるか。」を体現するプロジェクトを多面的にプロジェクトストーリーとして紹介しています。



プロジェクトストーリーはこちらから ▼

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol13.html>

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- ▶ 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

価値創造プロセス

イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える

価値創造を支える経営資本

知的資本（データ&ナレッジ）

- 年間5億件以上の対話データ
- 40年以上の運用メソッド

人的資本（人材活躍基盤）

- 多様な人材と専門性の結集
- 人材育成による運営力向上

パートナーシップ資本（共創ネットワーク）

- 伊藤忠グループ／TOPPANグループ等との戦略的連携
- 多様なパートナーとの価値共創



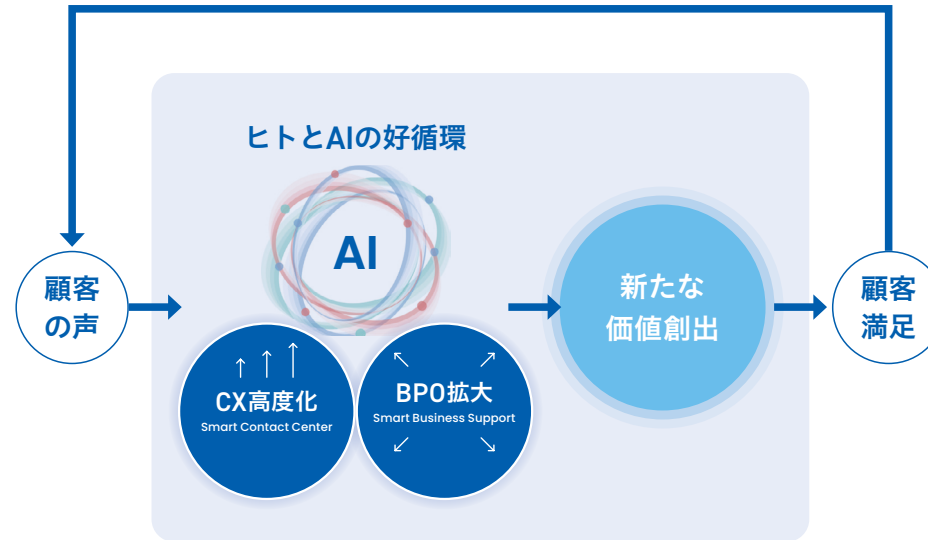
技術資本（AI・デジタル基盤）

- HOLをはじめとするAI基盤
- AI/データ活用による業務高度化

財務資本（財務基盤）

- 健全な財務基盤と安定収益
- 成長投資を支える資金創出力

事業活動



顧客の声を起点に、AIを活用してSC業務の高度化とSB業務の拡大を推進。
新たな価値創出により顧客満足を向上。さらなる価値創出につなげる好循環を創出

創出する価値・成果

お客様（クライアント）への価値

- 顧客体験向上
- 業務効率化
- 事業成長への貢献

従業員への価値

- 成長機会の提供
- 働きがいの向上
- 専門性の向上

株主・投資家への価値

- 持続的な利益成長
- 株主還元の実現
- 中長期的な企業価値向上

社会への価値

- 社会インフラの維持
- 地域社会への貢献
- 社会課題の解決

事業活動を支える経営基盤

コーポレート・ガバナンス

透明性・実効性の高い経営

コンプライアンス・ リスクマネジメント

法令遵守と適切なリスク管理

情報セキュリティ

情報資産の保護と信頼の確保

組織・人材マネジメント

人材育成と組織力の強化

ステークホルダーとの対話

信頼関係の構築と経営への反映

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- ▶ 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

ベルシステム24ホールディングスの資本

価値創造プロセスの源泉となる5つの資本について、それぞれの特長、現状を整理しています。

各資本を相互に連携・循環させながら事業活動を推進し、クライアント企業への提供価値の向上と持続的な企業価値創出を実現していきます。

知的資本 (データ & ナレッジ)	人的資本 (人材活躍基盤)	パートナーシップ資本 (共創ネットワーク)	技術資本 (AI・デジタル基盤)	財務資本 (財務基盤)
蓄積された対話データと 業務知見を活用する 知的資産	多様な人材が能力を発揮し、 成長・活躍できる 人材基盤	多様なパートナーとの 共創による成長基盤	AI・データ活用を支える 技術・システム基盤	持続的な成長を支える 財務基盤
資本の特長 - 年間5億件以上の対話データ 40年以上培った運用メソッドと専門業務知見	資本の特長 - 約3万人の多様な人材基盤 - 人材育成、リスクリングを通じた専門性と運営力	資本の特長 - 伊藤忠グループ/TOPPANグループ等との戦略的連携 - 技術、業界を超えた多様なパートナーとの共創	資本の特長 - AI、データ活用を支える技術、システム基盤 - 業務の高度化・自動化を支える独自技術	資本の特長 - 安定した財務基盤 - 継続的なキャッシュ創出力 - 成長投資と株主還元を支える財務力
資本の現状 - 年間5億件以上の対話内容を記録した音声データに関する知見 - 多種多様な業種・業態で培われた運用実績 - 業界をリードする圧倒的な業務実績に基づいた運用メソッド 「DX認定事業者」の認定を取得	資本の現状 - 単体従業員数：242名 - 連結従業員数：32,686名 - 年間研修時間：139,526時間（派遣社員含む） - 年間研修費用：399百万円（派遣社員含む）	資本の現状 - 主要株主及びグループ会社等とのネットワーク - 生成AI Co-Creation Lab.を通じた共同開発 - AVILEN、シンカー等との協業による知見・技術の融合 - 自治体、業界特化企業との共創による事業領域拡大	資本の現状 - Hybrid Operation Loop (HOL) の開発・現場導入 - BellCloud+：8,800席 - ヒトナリAIなどAIソリューションの展開 - AI・データ分析を活用した業務の高度化	資本の現状 - 営業活動によるキャッシュ・フロー：165億円 - Net DER：0.56倍 - ROE：11.4%

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- ▶ 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

トップメッセージ



人とAIの力で、 コミュニケーションビジネスの 新しい姿をつくる

株式会社ベルシステム24ホールディングス
代表取締役 社長執行役員 CEO

梶原 浩

コロナ特需後の2年間で、真の収益体質を構築

2024年4月、業界が大きな転換点を迎えたまさにその時期に、私は代表取締役社長に就任しました。

振り返れば、就任前の3～4年間は、コンタクトセンター業界にとって異例とも言える特需の時代でした。新型コロナウイルスへの対応として、ワクチン接種の予約受付や自治体の給付金関連業務への問い合わせが爆発的に増加。当社も全国の拠点でオペレーター席数を大幅に増強し、その需要に応えてきました。しかし2024年、その特需は収束を迎えました。人員と設備をいかに適正な水準に戻していくかが就任直後の最初の経営課題でした。

2024年度は、特需収束後の需要水準に合わせた拠点・人員体制の適正化を進めるとともに、一部事業の見直しも含め、将来の成長に向けた事業基盤の再構築に取り組みしました。こうした構造改革に伴う費用を一過性の利益で力

バーしつつ、収益構造改革を着実に進めた結果、親会社の所有者に帰属する当期利益80億円と増益を確保することができました。更に、2025年度には、売上収益は1,458億円、営業利益は127億円、親会社の所有者に帰属する当期利益82億円と増収増益に転じ、この2年間でコロナ特需に依存しない収益体質を構築することができました。

他方で、将来の成長に向けた重要な布石も着実に打ちました。スカパーJ SATグループのコンタクトセンターを運営する株式会社スカパー・カスタマーリレーションズ（SPCC）の株式を51％取得し連結子会社化するなど事業基盤を拡大したことに加え、生成AIを活用したコンタクトセンター自動化ソリューション「Hybrid Operation Loop（HOL）」の開発にも着手しました。また、AIの実装支援を行う株式会社AVILENと合併会社「株式会社BA Intelligence」を設立し、BPO領域におけるAIエージェントの開発・提供体制といったAI活用体制を整備するなど、新たな価値創出に向けた取り組みも加速させています。これらの取り組みを通じて、既存事業の強化と新たな成長領域の創出に向けた基盤を着実に整えてきました。

直近3カ年振り返り [定量]

	2023年度	2024年度	2025年度
売上収益	1,487	1,436	1,458
内、基礎業務	1,392	1,412	1,456
営業利益（営業利益率）	115 (7.7%)	116 (8.1%)	127 (8.7%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	75	80	82

（単位：億円）

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- ▶ 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

トップメッセージ

この2年間を通じて、私が改めて強く意識したのは、業界をとりまく外部環境の構造的な変化です。少子化に伴う労働人口の減少は企業の人材不足を深刻化させ、生成AIやAIエージェントの急速な進化は産業構造の変革を加速させています。更に、人件費の高騰や為替要因によるコスト上昇も常態化しつつあります。これらは今や、あらゆる企業の業務運営に直接的な制約をもたらす現実的な課題となっています。

こうした厳しい環境を背景に、クライアント企業が求めるニーズもまた大きく変化しています。限られた経営資源をコア業務に集中させるためのアウトソーシング需要は多様化・拡大し、AI活用による業務プロセスの変革ニーズも急速に高まっています。加えて、付加価値や専門性の高いBPO（ビジネスプロセスアウトソーシング）への需要も一気に顕在化してきました。国内のBPO利用率は依然として低水準にとどまっており、この市場には広大な成長余地が残されています。社会の「逆風」が、長年のアセットを持つ当社にとっては最大の「追い風」になる。この2年間で構築した安定的な収益基盤を土台に、いよいよその確信を深めています。

5億コールの対応データとAIが、 競争優位を決定づける

「AIによってコールセンターは消滅する」と言われた時期がありました。生成AIの急速な進化が世間を席巻し始めた頃のことです。当社の株価もその影響を受けたことがありました。しかし私は、その見方はまったく違うと確信して

います。AIは当社にとって脅威ではなく、むしろビジネスチャンスであるからです。

汎用的なAIは一般的な知識に強い一方で、企業の製品やサービス、業務手順に関する個別具体的な問い合わせには対応できません。重要なのは、その企業固有のデータをいかにAIに学習させるかです。その点において、当社は圧倒的な優位性を持っています。

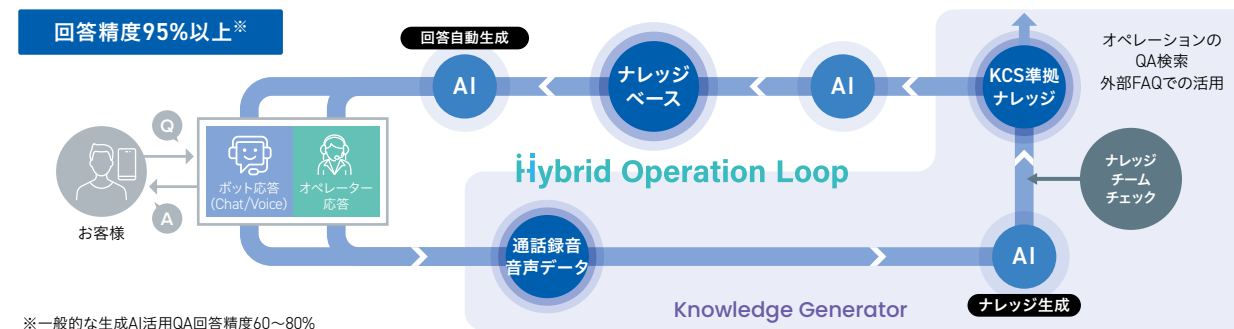
当社は年間約5億コール、月間に換算すると約4,200万コールに及ぶ膨大な対応データを取り扱っています。このノウハウは、コンタクトセンター事業者ならではのもので、他社には容易に真似できない、当社固有の資産です。クライアント企業と連携し、長年にわたって蓄積してきた顧客の声（VOC）をナレッジとして整理した上でAIに学習させることで、実際の現場で活用できるAIを作ることができます。それが当社の強みです。例えば、大手カード会社1社の月間対応件数は約50万コール規模とされており、当社はその約80倍に相当する対応データを毎月扱っていることになり

ます。このデータの厚みこそ、AI時代における当社の揺るぎない競争優位です。そしてこのデータは、積み上げるほどに価値が増していきます。膨大な応対データから得られた知見は、すでに顧客対応の高度化に活かされ始めており、データ資産を収益に変える好循環が生まれています。

現場で使えるAIを作る、独自のデータ戦略

この考えを具体化したのが、生成AIを活用してコンタクトセンターの自動化を実現する「HOL」です。現時点では生成AIによる正答率は一般的には60～80%にとどまっており、コンタクトセンターの現場で実装できる水準とは言えません。当社はこれを95%以上に引き上げることを目標とし、開発と検証を重ねています。2026年4月現在では5社のクライアントと取り組みを開始しており、最終的には音声による完全自動応答の実現を目指しています。

コンタクトセンター自動化モデル「Hybrid Operation Loop(HOL)」



※一般的な生成AI活用QA回答精度60~80%



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

▶ 11 トップメッセージ

- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
60 グループ企業
61 拠点体制
62 参加イニシアティブ／社会からの評価
63 会社情報

トップメッセージ

同時に、AIの活用が進むほど、人が担うべき役割の重要性も高まると考えています。お客様の状況や感情に寄り添い、複雑な判断を伴う対応は人が担い、情報整理や対応案の提示などはAIが支援する。この役割分担を高度化することで、応対品質と業務効率の双方を高めることができます。当社は、長年培ってきたCRMビジネスの知見とAI技術を融合し、人とAIが相互に補完し合う次世代型のコンタクトセンター運営モデルの確立を目指しています。こうした考え方を、中期経営計画2028の中核に据えています。

CX高度化とBPO拡大の二本柱で、事業領域を全方位に広げる

2026年度からスタートした中期経営計画2028では、「Hybrid Intelligence for All」というコンセプトのもと、

当社の3つの強みである「データ&ナレッジ」「人材活躍基盤」「共創ネットワーク」をAIと掛け合わせ、新たな価値を創出してまいります。この戦略を「CX高度化」と「BPO拡大」という二本柱で具体化し、事業領域を全方位に広げます。

スマートコンタクトセンター（SC）業務では「CX高度化」に向けて「スマートコンタクトセンター」の構築を推進しています。前述の「HOL」を核に据え、人とAIが最適に役割を分担する次世代型のコンタクトセンター運営モデルを確立し、クライアント企業への展開を加速させます。人とAIがそれぞれの強みを発揮する体制を整えることで、品質と効率の両立を実現します。

VOCデータを活用したマーケティング支援も、CX高度化の重要な柱です。行動・購買履歴といった顧客データなどから顧客ニーズを可視化し、クライアント企業の商品開発やマーケティング戦略の立案を支援する。その具体的な

取り組みの一つが、子会社である株式会社シンカーと共同で提供を開始した「ヒトナリAI」です。コンタクトセンターの通話データや対面接客時の会話データを生成AIで分析し、スコア化された顧客のライフイベントや興味関心と掛け合わせることで、クロスセルの提案や新商品のニーズ推定などに活用できます。これらの取り組みの推進により、コンタクトセンターを単なる顧客対応機能としてではなく、顧客理解や事業成長に貢献する「プロフィットセンター」へと進化させていきます。

また、前述のSPCCのような内製コンタクトセンターを積極的に取り込むことも重要な成長戦略の一つです。自社への問い合わせ専用のコンタクトセンターは特定領域に特化しがちですが、当社のような幅広い業界と取引がある事業者がパートナーとして入ることで、業界横断の知見や最新テクノロジーを持ち込み、効率化と品質向上を同時に実現できます。企業がコア事業に集中する動きが加速していることもあり、ロールアップ戦略として2028年度末までに約100億円の投資を想定し、事業規模の拡大を図ります。上記戦略とオーガニック成長により、SC業務全体では3年間で約200億円の売上収益の拡大を目指します。

BPOの新しい形が、第二の成長軸になる

少子化に伴う人手不足を背景に、アウトソーシングの形そのものが変わりつつあります。これまでは「特定の業務プロセスを委託する」というモデルが主流でしたが、現在

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

▶ 11 トップメッセージ

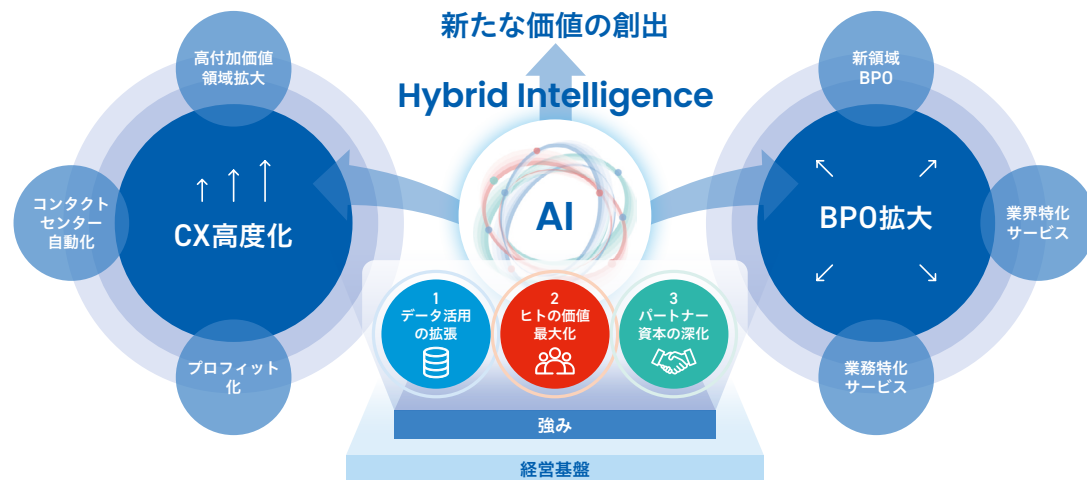
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報



トップメッセージ

では、企業の一部門の業務を包括的に受託したり、相手企業の社員を受け入れながら合併会社を設立したりするなど、新しい形の受託業務も広がっています。今後、こうした動きが更に進む中で、企業の経営課題そのものをともに解決するパートナーが求められるようになって考えています。

国内BPO市場は今後更なる拡大が見込まれています。少子化に伴う労働人口の減少により、企業が自社内で人材を確保することはいっそう難しくなっており、アウトソーシング需要が高まるほど、長年の運営実績と業界・業務領域に根ざした専門性を持つ当社の競争優位は際立ち、労働人口の減少という社会課題の解決に貢献できると考えています。

一方で、アウトソーシングを検討しながらも「どの業務をどこまで切り出すべきか」が分からず、踏み出せない企業も多いのが現実です。業務の属人化やプロセスの不透明さが、外部委託への移行を阻んでいます。こうした課題に対し、当社はBPRコンサルティングを通じて業務の可視化と整理を行い、BPOとして切り出し可能な領域を明確化することで、継続的な業務受託へとつなげていきます。更に、2026年3月に合併会社を設立したAVILENのようなAIテック企業との連携によるAIエージェントの開発・提供を組み合わせることで、高付加価値かつ高収益なBPOサービスの提供を目指します。

スマートビジネスサポート(SB)業務においては、企業のバックオフィス業務の受託を更に拡大していきます。経理・人事・総務といった業務は、どの企業にも共通する「業界共通型」のBPOとして需要が見込まれます。近年は、コ

スト削減を目的に、中国を中心とする海外へ委託していたオフショア業務を国内に戻す動きも広がっています。円安の進行や現地人件費の上昇、地政学的リスクへの懸念から、海外拠点での業務継続を見直す企業が増えているためです。すでに複数の大手企業から経理・人事業務を受託しており、熊本拠点では100人規模での運営実績も積み上げています。

更に「業界特化型」として、建設・医療・製造といった専門性の高い領域にも注力しています。長年にわたって特定業界のコンタクトセンターを担当してきた社員には、その業界特有の知識と顧客対応のノウハウが蓄積されています。こうした現場の知見や当社が得意とする型を活かし、M&AやJV設立を通じた業界特化BPO事業者との連携を進めていきます。これらの取り組みにより、2028年度末までの3年間で、SB業務全体として約100億円の売上収益拡大

を目標としています。目標達成に向けて、M&A等によるBPO領域拡大とBPRコンサル・AIエージェントの提供それぞれの分野で50億円の売上収益増加を目指します。

ここまでにご説明したSC・SB業務における戦略推進により、2028年度には売上収益1,750億円(SC業務1,450億円・SB業務300億円)、営業利益160億円(営業利益率9.1%)、親会社の所有者に帰属する当期利益100億円の達成を目指します。中期経営計画2025では売上収益1,800億円という目標を掲げましたが、コロナ禍の特需収束後の構造的な調整に加え、売上収益の拡大を見込んでいたロールアップ投資の条件面が折り合わず、投資の実行に至らなかったことも影響し、計画を下回る結果となりました。そのことを踏まえ、今回の中期経営計画2028では市場へのコミットメントとして、蓋然性を検証した水準の目標を設定しています。

中期経営計画2028の重点施策



CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

▶ 11 トップメッセージ

- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

トップメッセージ

2028年度の目標達成に向けて、3年間で250億円の戦略的成長投資を計画しています。その中心となるのがM&A・事業投資で、ここまでにご説明してきた通り、SC・SB両領域に各100億円、合計200億円を配分します。SPCCのようなロールアップ戦略の継続や、業務・業界に特化したBPO事業者とのJV設立、合併会社の設立やM&Aなどを通じて、当社の成長戦略との整合性や資本効率を見極め、規律ある投資を実行していきます。残る50億円は、HOL等のAI関連投資やAI人材育成投資に充てます。株主還元については連結配当性向50%を維持し、利益拡大を通じた増配を目指します。

この2028年度の目標は、2030年度を見据えた中長期成長シナリオへの通過点として位置付けており、AIを軸としたコンタクトセンター運営と事業の多角化に向けた転換

期となる重要な3年間です。AIの活用が進むことで業務効率が高まり、売上収益の伸びにかかわらず収益性は着実に向上していくと見込んでおり、2030年度までに営業利益250億円(営業利益率10.0%以上)の実現を重要な経営目標の一つとして、持続的な成長を目指してまいります。

変革を駆動する「人材への投資」と「挑戦の文化」

どれほど優れた戦略を描いても、それを実行するのは人です。AIという強力なツールを手にした今、私が最も重要だと考えているのは、国内3万人強の社員一人ひとりがAIを自分ごととして捉え、業務に活用できる組織へと進化していくことです。

AIが単純な応対業務を担うようになれば、人は人にしか

できない、より高度な判断や感情に寄り添う業務へとシフトしていきます。この変化を社員に「脅威」ではなく「機会」として前向きに受け止めてほしい。このメッセージを常に発信し続けています。

ビジネスモデルの転換を加速するため、2028年度までに2,500名の「AIネイティブ」人材を育成することを目標に、AI人材育成に10億円を投じます。社長直轄の教育組織を立ち上げ、AIへの適切な指示の出し方(プロンプト)から業務への具体的な活用法まで、全社的な底上げを図ります。特に上の世代の社員への教育が重要です。若い世代は日常的にAIを利用していますが、全員が同じ水準に到達してこそ、組織全体の競争力が高まります。社員には、「日々AIに触れ、業務に活かす感覚を身につけてほしい」と伝え続けています。AIの活用事例の共有も進められており、現場のマインドも「AI活用」へとシフトしつつあります。

こうした人材への投資と並行して、処遇面での改善も進めています。2026年3月には正社員等約2,000名を対象に平均昇給率8%超の賃上げを実施しました。多くの企業がコスト増加に苦しむ中で営業利益率の改善と賃上げを両立できたのは、就任時から過剰設備の解消という構造的な取り組みを進めてきたからこそです。

人材育成への投資は、単なるコストではなく、サービス品質の向上と収益改善につながる成長投資です。AIの進化により、オペレーターに求められる役割は変化していきますが、当社はその変化を縮小ではなく、人がより高度な価値を発揮するための転換機会と捉えています。10億円のAI人材育成投資にはそのような思いが込められていま

中期経営計画2028 定量目標

中期経営計画 目標						
2026年度 (初年度)	売上収益	1,520億円	売上収益 +7.3%/年 営業利益 +10.9%/年 税後利益 +8.7%/年	2028年度 (最終年度)	売上収益	1,750億円
	SC業務	1,290億円			SC業務	1,450億円
	SB業務	230億円			SB業務	300億円
	営業利益	130億円(8.6%)			営業利益	160億円(9.1%)
	税後利益※1	85億円			税後利益	100億円+ α ※2
投資方針	今後3年間の 戦略的成長投資	250億円	1. データ活用の拡張（生成AI関連投資） 2. ヒトの価値最大化（人材育成投資） 3. パートナー資本の深化（M&A・事業投資）		株主還元方針	
					連結配当性向 50%	

※1: 税後利益: 親会社の所有者に帰属する当期利益

※2: 生成AIの更なる拡大による上振れ余地

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- ▶ 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

トップメッセージ

す。AIを使いこなし、新たなビジネスを生み出す人材を育てることこそが、最も確実で持続可能な競争力の源泉だと考えています。

一方で、変化は上からだけではありません。昨年スタートしたビジネスコンテストには23件の応募が集まりました。全てのプレゼンテーションを聴きましたが、熱意や発想の豊かさに感嘆しました。大賞に輝いたのは「ベトナム人材を活用したビジネス」です。当社のベトナムのコールセンター拠点には日本語が堪能で意欲的な人材が多く在籍しています。彼らと連携して新たなビジネスを行うといった、既存の枠組みに捉われない構想でした。「自分のアイデアを発信できる場所だ」と感じられる企業文化を醸成することが、長期的な組織の活力につながると信じています。こうした「人が育ち、根付く環境」を大切にするとところは当社の人材戦略における特長の一つです。



現場力が、AI時代の競争優位を築く

AI人材の育成を進める一方で、その学びを支え、実践する舞台である「現場」そのものをより良くしていくことも重要です。私は毎年、35の国内拠点と海外の拠点の全てを訪問し、現場の幹部との課題の共有や、クレームの状況を把握し、社員に直接メッセージを伝えています。それに加えて、必ずチェックするのがオペレーターの休憩室です。環境の質が、人の仕事への向き合い方に影響することもあり、休憩室をはじめとする職場環境には働く人のモチベーションや職場への愛着が表れると考えています。働く環境の整備は、真摯に業務に向き合う人材を育てる土台であり、結果として当社の「人の質」という競争力につながっています。

年に2回行っている全社向けのマネジメントメッセージ発信と合わせ、現場で感じたことを社内コミュニケーションツール等を通じてリアルタイムで発信することで、本社と現場の距離を縮め続けています。経営と現場が同じ景色を見ることが、組織力の源泉だと信じています。

多様な視点が、経営を強くする

そして、この強固な現場力を支える3万人の個性を活かし、組織の硬直化を防ぐために不可欠なのが多様性の視点です。

当社ではオペレーターのおよそ7割を女性が占めている一方、経営の意思決定層における多様性には、なお向上の余地があります。このギャップを埋め、現場のリアルな多

様な視点が経営や判断に組み込まれることで、組織は確実に強くなります。女性幹部の比率は着実に上昇し、今期は25%に達しましたが、これは通過点と捉えています。女性幹部が更に増えることで多様な意見が経営に取り込まれ、組織はより強くなる。そのような思いから、女性管理職の育成と登用を今後も積極的に進めていきます。女性を含めた多様な人々が自分らしく働ける環境こそが長期的な組織の強さを生むと信じています。

当社のパーパスは「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」です。このパーパスを体現するのは、最終的には社員一人ひとりです。AI時代においても、お客様の声に真摯に向き合い続けるという姿勢は変わりません。変化するのは「やり方」です。AIを活用し、より多くのお客様により質の高い対応ができるようになることで、コンタクトセンターという仕事の社会的意義は、むしろ高まっていく。私はそう信じており、だからこそ人材への投資を経営の最重要課題として位置付けています。3万人の社員が自信を持ってAIを活用できる組織へ。その実現が、当社の次の成長の土台になると考えています。

大切なのは、AIを使いこなす人間の力をいかに高めるかです。技術は手段であり、お客様の声にこたえるという目的は変わりません。この原点を忘れない限り、当社の成長は止まりません。ベルシステム24はこれからも、「その声」を大切にし、人とAIの力を融合させながら、お客様の声にこたえ続ける企業として、持続的な成長と社会価値の創出に挑み続けます。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

▶ 11 トップメッセージ

- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識

当社は、中長期成長シナリオ策定時より、「労働力不足」と「AI活用ニーズの拡大」を、重要な外部環境の変化として認識してきました。労働力不足の深刻化とAI活用ニーズの拡大が一層顕在化する中、中期経営計画2028では、当社の強みを活かして事業機会を創出し、AI活用を前提とした事業モデルへの転換と成長戦略を推進します。

クライアント企業を取り巻く事業環境

労働力不足	- 労働人口の減少や人件費上昇を背景に、クライアント企業では人材確保が経営課題 - 限られた人材をコア業務へ集中させるため、ノンコア業務の外部委託ニーズが拡大
AI活用 ニーズの 拡大	- 生成AIの急速な進展により、クライアント企業ではAIを活用した業務変革が重要な経営課題 - 業務効率化や顧客体験向上に向け、AIを組み込んだBPOサービスへのニーズが拡大



労働力不足への対応やAI活用が重要な経営課題となる一方、必要な人材や知見を確保し、業務変革を自社のみで進めることが難しい企業が増加。当社は、40年以上にわたり蓄積してきた業務運営ノウハウに加え、HOLを中核とするAI基盤やAIエージェント、ヒトトナリAIなどのAIソリューションを組み合わせ、クライアント企業の業務変革の支援を新たな事業機会と捉えています。

中期経営計画2028の方向性

業務運営ノウハウとAIを融合した事業モデルへの転換を加速し、クライアント企業の業務変革を支援することで、持続的な成長を実現

ビジネス環境を踏まえた中期経営計画2028における業務領域ごとの方針

SC領域

コンタクトセンタービジネスにおけるAIの進展と当社の方向性

- 生成AIの進展により、コンタクトセンター業務ではAIを活用した自動化・高度化に加え、クライアント企業では、顧客の声（VOC）データを活用した顧客理解やマーケティング支援へのニーズが拡大

- AIを活用したコンタクトセンターの自動化を推進
- ヒトトナリAIによるVOC活用を通じて、クライアント企業のマーケティングや事業成長を支援

SB領域

BPO市場の全体像と当社のスコープ

- 人材確保の難しさと、DXの加速に伴うデジタル技術を活用した業務効率化へのニーズ拡大を背景に企業はコア業務ヘリソースを集中
- 多岐にわたる事務業務を抱える官公庁や自治体でのBPO活用も広がる

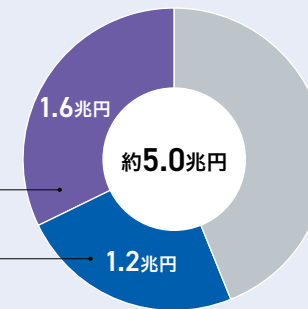
- 業界共通・業界特化BPO領域へ事業を拡大
- 業務設計・コンサルティングとAI活用により、業務変革を支援

国内BPO市場（2024年度）

- 当社が狙うコンタクトセンター市場スコープ
- 当社が狙うBPO市場スコープ
- データセンター／マネージドサービス

- 業界特化BPO
- 専門業務特化BPO
- コンタクトセンター周辺領域BPO
- コンタクトセンターBPO

出典：矢野経済研究所等の市場データを基に試算



CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- ▶ 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗

当社は、中長期成長シナリオにおいて、「外注化ニーズへの対応」「生成AIの活用」「マーケティング支援」を3つの成長エンジンとして推進してきました。

策定から1年が経過し、各領域において事業拡大や新サービス創出などの進捗が見られています。本ページでは、それぞれの成長エンジンにおける主な取り組みと進捗を振り返ります。

成長エンジン	1. 外注化ニーズへの対応	2. 生成AIの活用	3. マーケティング支援
			
当社の強み	3万人のオペレーター - 創業40年以上に亘るコンタクトセンター運営の知見 - 型化メソッド	- 年間5億コールに基づく膨大な知見 - 人にしかできない、状況の確認や原因の特定といったやり取り	- 年間5億コールに及ぶ顧客の声 (VOC) データ - 子会社である株式会社シンカーのデータ分析ノウハウ
成長戦略	- クライアント企業数の増加 - 内製コンタクトセンター業務の取り込み拡大 - コンサルティングやナレッジサービスの提供、スマートビジネスサポート (SB) 業務の取り込みによるクライアント企業あたりの取引規模の拡大 - カーブアウト、ロールアップ戦略による事業拡大	- 次世代コンタクトセンターの早期実現 ▶ 生成AIによるナレッジサービス ▶ コンタクトセンターオートメーションの実現 ▶ ナレッジマネージャーの育成	- 従来とは異なる切り口、方法でVOCを収集し活用 ▶ 膨大な顧客の声を起点としたヒトナリAIによるマーケティング支援
進捗	- クライアント企業数増加 1,586社 → 1,690社 (前年度比 +104社) - 前年度比SC業務 (+17.1億円)、SB業務 (+6.5億円) の増収 - 株式会社スカパー・カスタマーリレーションズ (SPCC) の株式51%を取得し連結子会社化	- 展示会にHybrid Operation Loop (HOL) を出展 - Knowledge Generatorの開発完了 (保険会社への提供開始) - HOL STEP1・2のPOC (概念実証) が終了し、実装フェーズへ移行 - AIの実装支援を行う株式会社AVILENとの連携	- ヒトナリAIの提供開始 (2025年度の取引社数: 7社) - 企業の営業活動における会話データ活用スキーム構築において株式会社RevCommとの戦略的協業を開始

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- ▶ 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み (プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度 (2030年度) に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上 (質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)

当社は、中長期成長シナリオで掲げる3つの成長エンジンの実現に向け、それぞれの成長を支えるプロジェクトやパートナーシップを推進しています。

本ページでは、その代表的な取り組みを紹介動画も交えてご紹介します。

1.外注化ニーズへの対応

クライアントの事業成長に伴走するアカウントオーナー

営業と運営を一体化し、顧客ごとに責任者を配置する「アカウントオーナー制度」を導入しています。顧客課題を的確に把握し、コンタクトセンター業務に加えてBPOやDX支援まで提案領域を拡大することで、外注化ニーズの獲得と取引拡大につなげています。



紹介動画はこちら ▼

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol09.html>

1.外注化ニーズへの対応

京都から発信する日本品質BPO

Horizon Oneとの連携を通じて、経理・人事など専門性の高いバックオフィス業務のBPO化を推進しています。企業の外注化ニーズの高度化に対応し、サービスの提供領域の拡大を進めています。



紹介動画はこちら ▼

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol11.html>

1.外注化ニーズへの対応

新たな価値を共創する資本提携

M&Aや資本提携を通じて事業領域や提供価値を拡大し、多様化・高度化する外注化ニーズへの対応力を強化しています。スカパーJSATとの資本提携では、AIを活用した新たなサービスの創出と事業基盤の強化を進めています。



紹介動画はこちら ▼

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol10.html>

2.生成AIの活用

Hybrid Operation Loop(HOL)

～ゲームチェンジを仕掛けるエンジニア～

コンタクトセンター運営で培った現場知見に加え、AI専門人材や異業種で経験を積んだ人材の知見を融合し、「HOL」の開発を推進しています。コンタクトセンター業界にとどまらない多様なバックグラウンドを持つ人材が参画することで、新たな発想や先端技術を取り入れながら、業務プロセス全体の高度化・自動化に取り組んでいます。こうした多様な知見の融合を通じて、生成AIを活用した次世代コンタクトセンターの実現と、新たな顧客価値の創出を目指しています。



紹介動画はこちら ▼

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol13.html>

BPOを再定義せよ～AI-Collaborative BPO～

AVILEN及び伊藤忠商事との連携を通じて、AIと人が協働する新たなBPOモデルの構築を推進しています。各社の強みを結集し、業務プロセス改革からAI活用、人材育成までを一体的に支援することで、企業の業務変革と生成AIの社会実装を加速しています。



紹介動画はこちら ▼

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol12.html>

2.生成AIの活用

3.マーケティング支援

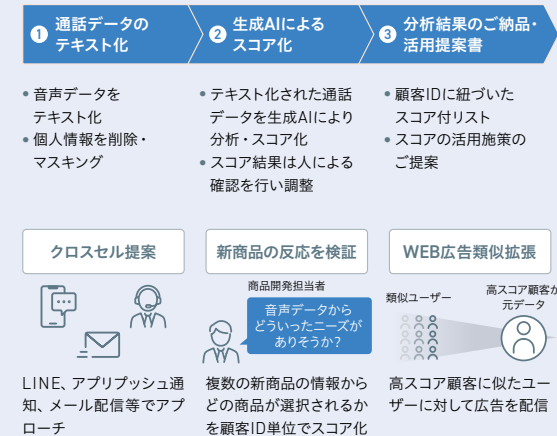
究極の顧客体験の追求

シンカーとの協業を通じて、コンタクトセンターで蓄積される顧客の声(VOC)とマーケティングデータを組み合わせた高度な顧客分析に取り組んでいます。顧客接点の運営で培った知見とデータ分析技術を融合することで、顧客ニーズや行動変化をより深く把握し、企業のマーケティング高度化や顧客体験(CX)の向上、新たな価値創出を支援しています。



紹介動画はこちら ▼

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol08.html>



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- これまでの中期経営計画の振り返り
- 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 中期経営計画2028の基本方針
- CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- マテリアリティ
- マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- CHROメッセージ
- 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 新たな人的資本経営戦略の全体像
- マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- マテリアリティ 地域社会への参画
- 社外取締役メッセージ
- コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- グループ企業
- 拠点体制
- 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 会社情報

「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談

40年以上の現場知見を 生成AIで事業競争力へ 「Hybrid Operation Loop」が拓く 次世代コンタクトセンターの姿

株式会社ベルシステム24
デジタルCX本部 DCX事業戦略部
エグゼクティブマネージャー

大野 慎也

株式会社ベルシステム24
デジタルCX本部 DCX事業戦略部
部長

渡辺 聡



解やナレッジであるという現実です。生成AIモデルはコモディティ化していく一方で、業務に関するデータや知見はそれぞれの企業が個別に有しており、それらを生成AIに学習させることで、初めて現場で成果を出すことができると思っています。その点で、長年にわたりコンタクトセンター運営を通じて蓄積してきたデータと業務知見を併せ持つ当社には、大きな可能性があると感じました。2025年4月の入社後、営業責任者として約100社の経営層とお話していますが、引き合いの強さから、当社の強みがいかに市場に噛み合っているかを日々実感しています。

ナレッジを資産へ

大野 生成AIへの期待が高まる中、多くの企業がAIチャットボットやFAQ生成に取り組んでいます。しかし私たちがクライアント企業と対話を重ねる中で見えてきたのは、「AIを導入したが期待した精度が出ない」「結局は人が対応している」という現実でした。コンタクトセンターで活用されているFAQやマニュアル、現場の暗黙知が、ナレッジ化されておらず、生成AIの精度が上がらないといった点が原因です。汎用的なAIは一般的な知識については膨大に学習していますが、企業固有の業務や顧客対応を理解しているわけではありません。コンタクトセンターの現場では、マニュアルだけでなく過去事例や経験に基づく判断が求められるため、汎用的なAIでは対処しきれない壁がありました。

労働集約からの脱却へ

退路を断って挑む変革の起点

渡辺 コンタクトセンター生成AI自動化ソリューション「Hybrid Operation Loop (HOL)」が始動したのは2023年です。生成AIの登場といった新たな技術による業務の高度化や労働人口の減少等、コンタクトセンター運営の構造的な課題は今後更に大きくなり、従来の労働集約型モデルだけでは持続的な成長が難しくなるという問題意識がありました。その答えとして生まれたのが、通話データを起点にナレッジを生成し、オペレーター支援や顧客の自己解決、更には継続改善までを一つのループとして設計するHOLです。当初はわずか3名で始まっ

たプロジェクトでしたが、現在では80名を超える体制へと拡大しており、私は現在、プロダクトオーナーとして、営業から開発まで全体を見ています。プロジェクト開始当時、生成AIに対する期待と不安の中、技術の進化スピードは非常に速く、「本当に現場で活用できるのか」「事業として成立するのか」といった議論が社内でも繰り返されました。それでも一歩を踏み出したのは、変化を待つ側ではなく、自ら変化を創る側でありたいと考えたからです。

大野 私は前職で、多くの企業のクラウド活用や生成AI活用を支援してきました。そこで数多く見てきたのは、AI活用の成否を分けるのは技術そのものよりも、業務理

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- ▶ 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談

渡辺 そこで私たちは、まずナレッジを整備することから始めました。通話録音データから、世界中のコンタクトセンター、ヘルプデスクで活用されているナレッジマネジメントの実践プロセスであるKCS (Knowledge-Centered Service) に準拠した高品質なナレッジを、生成AIによって自動生成し、ナレッジベースを構築するソリューション「Knowledge Generator」を開発し、既に提供を開始しています。従来、膨大な時間をかけて人が整備していた知見を、AIが活用できる形に変換する点に大きな特徴があります。コンタクトセンター運営で必要とされるのは、マニュアルには記載されていない、個人の経験として蓄積されていた膨大な暗黙知です。Knowledge Generatorは、そうした熟練者が持つ暗黙知を生成AIで可視化し、組織全体で活用できる資産へ転換する取り組みです。

大野 HOL第二弾として、構築したナレッジベースを活用し複雑な問い合わせにも的確に回答するAIチャットナビゲーター「Sherpy (シェルピー)」を開発し、2026年5月に発表しました。SherpyはKnowledge Generatorで構築したナレッジベースをもとに、複数の情報を参照するHybrid RAGを活用して、最適な回答へ導くAIチャットナビゲーターです。類似するFAQを検索するだけでなく、複雑な問い合わせの背景や文脈を捉え、対話を通じてゴールへ導いていきます。更に重要なのは、導入後もHuman-in-the-Loopの考え方にに基づき、人がAIを育成し続ける点です。どの問い合わせが高難度なの

か、どの場面でオペレーターが判断に迷うのか、どのような回答が顧客の納得につながるのか、実際に現場でオペレーション評価に使っている指標をAIの育成プロセスに組み込むことで、コンタクトセンター事業者だからできる高い回答精度が実現できると考えています。

渡辺 Knowledge Generatorで知見を資産化し、Sherpyで活用する。単なるAIツールではなく、人とAIが協働しながら知見を蓄積し続ける仕組みの構築を目指しています。また、次のステップとして、2027年春のリリースを目指して音声での自動対話応答の開発・検証も並行して進めており、今後の更なる製品展開と体制強化に向けて、エンジニアやコンサルタントの増強も進めています。

人とAIが共創する

次世代コンタクトセンターへ

渡辺 私たちが目指しているのは、人をAIに置き換える世界ではありません。AIが得意とする情報の整理や検索、定型的な対応はAIに任せる一方で、お客様の感情を理解し、複雑な課題を抽出し、解決に導く部分は人が担うという、最適な役割分担を実現することです。人とAIの役割を再定義し、「労働人口減少という社会課題に向き合いながら、クライアント企業の成長を支える」ことが、現在の当社に課せられたミッションだと考えています。

大野 私たちが目指すのは、コンタクトセンターの枠に留まりません。コンタクトセンターに集まる企業と顧客をつなぐ膨大な顧客の声 (VOC) から構築したナレッジデータベースを営業、マーケティング、バックオフィスなどへ展開し、業務の全てを支える基盤へとウィングを広げていきたいと考えています。LLM (大規模言語モデル) の進化によって言語の壁が低くなった今、この仕組みはグローバルでも十分に勝負できます。「音声GAFAM」と呼ばれるような存在へ登り詰め、失われた30年を経験したこの日本から、世界を驚かせる新しいモデルを再構築したい。それが私たちの真のスローガンです。

渡辺 「Sherpy」という名には、エベレスト登頂を助ける案内人 (シェルパ) という意味と、語源である「東から来る人々」すなわち“極東の日本から世界へ打って出る”という決意が込められています。長年のBPO運用で培った深い業務理解と技術の融合により、テックベンダーには真似できない優位性を確立する。ベルシステム24が40年以上培ってきた現場力と業務知見を次世代へ継承し、新たな価値創造につなげるこの挑戦によって、次世代コンタクトセンターのスタンダードを創っていききたいと考えています。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み (プロジェクト・ストーリー)
- ▶ 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度 (2030年度) に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上 (質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

これまでの中期経営計画の振り返り

当社は、中期経営計画ごとに重点施策を設定し、事業基盤の強化と成長領域の拡大に取り組んできました。

本ページでは、これまでの成果と課題を整理し、2030年度に向けた成長の道筋と中期経営計画2028の位置付けを明確にします。

中期経営計画2022

定量実績 (億円)	2022年度	
	実績	目標
売上収益	1,561	1,480
営業利益 (営業利益率)	149 (9.6%)	140 (9.5%)
ROE	15.1%	14.8%
Net DER	0.75倍	0.91倍

重点施策とその主な成果

社員3万人の戦力活用や音声データ活用、パートナーとの共創を推進し、人材・データ・事業基盤の整備を進展

社員3万人の戦力最大化	音声データの多角的価値創出	信頼と共創のパートナー成長
- 在宅コンタクトセンター席数実績3,000席を達成 - キャリアマップ整備とカリキュラム構築	- 音声対応データ・感情解析活用「DXダイレクトセンター」開始 - チャットbot・ボイスbotによる自動化拡大	- TOPPANと戦略的パートナー提携を強化 - レイヤーズ・コンサルティングと人事・経理BPO：Horizon One設立

課題

人材・データ・共創の基盤構築は進展したものの、収益成長につなげる事業モデルへの転換は道半ば

- 人材基盤は整備したものの、人材活用による収益性向上には十分結び付かなかった
- 音声データ活用基盤は整備したものの、高付加価値サービスの創出や収益化には十分につながらなかった
- 戦略パートナーとの連携は拡大したものの、新たな事業領域の創出や事業成長への貢献は限定的であった

中期経営計画2025

定量実績 (億円)	2025年度	
	実績	目標
売上収益	1,458	1,800
営業利益 (営業利益率)	127 (8.7%)	165 (9.2%)
親会社の所有者に帰属する当期利益	82	110

重点施策とその主な成果

「NEW BPO」を掲げ、人材基盤の強化、データ活用基盤の整備、パートナーとの共創拡大など、事業基盤の強化は着実に進展

人材：総力4万人の最大活躍	型化：データ活用の高度化	共創：NEW BPO領域開拓
- AIを活用した「業務マッチング型採用モデル」本運用開始 - キャリアマップ制度・研修プログラム拡充でリスクリング支援強化	- 生成AI搭載コンタクトセンタープラットフォーム「BellCloud+ CX」発表 - コンタクトセンター自動化を目指す「Hybrid Operation Loop」開発開始 - シンカーと共同で顧客の声(VOC)から顧客ニーズを推定「ヒトナリAI」サービス提供開始	- ユーザー企業参画型プログラム、生成AI Co-Creation Lab.始動 - 経理・人事領域BPOを提供するHorizon Oneの事業拡大 - 自治体、一次産業、医療などパートナー企業との共創で新領域拡大

課題

「NEW BPO」構想の推進は進展したものの、スケール可能な収益モデルとしての確立は道半ば

- 人材活躍基盤は強化したものの、人材への投資を収益成長へ結び付ける取り組みは道半ばであった
- パートナーとの共創は拡大したものの、新たな事業領域の創出や事業成長への貢献は限定的であった

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- ▶ 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

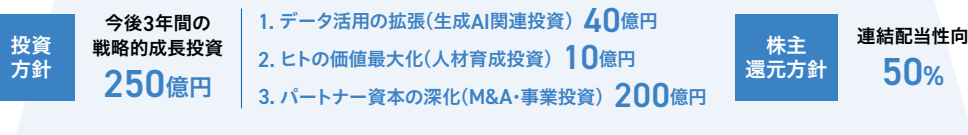
中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋

当社は、中期経営計画2028を「中長期成長シナリオ」で設定した2030年度の目標達成に向けた重要な通過点と位置付けています。
本ページでは、2028年度までの成長計画と、2030年度に向けた事業構造転換の道筋を示しています。

2025年度実績			2028年度目標（中期経営計画2028最終年度） 売上収益1,750億円 営業利益率9.1%				2030年度目標 （中長期成長シナリオ最終年度） 売上収益2,500億円 営業利益率10.0%以上	
売上収益	1,458億円		1,750億円				2,500億円	
	SC業務※1	1,252億円	SC業務： 1,450億円	(2025年度比) +200億円	内訳	次世代コンタクトセンター+マーケティング支援： +100億円	SC業務： 2,150億円	次世代コンタクトセンター+マーケティング支援： 1,400億円
						従来型コンタクトセンター： +100億円		従来型コンタクトセンター： 750億円
	SB業務	207億円	SB業務：300億円				SB業務：350億円	
営業利益	127億円（8.7%）		160億円（9.1%）				250億円以上（10.0%以上）	
親会社の所有者 に帰属する当期 利益	82億円		100億円 + α ※2				—	

※1 その他の事業を含む

※2 生成AIの更なる拡大による上振れ余地



中期経営計画2028の中長期成長シナリオに対する位置付け

中長期成長シナリオの成長ドライバー	中期経営計画2028における取り組み
1-外注化ニーズへの対応	① オーガニック成長 ▶ P.25 ② ロールアップによる従来ビジネスの拡大 ▶ P.25 ⑤ M&A等によるBPO領域の拡大 ▶ P.26
2-生成AIの活用	③ AIを活用したコンタクトセンターの自動化 ▶ P.25 ⑥ BPRコンサル及びAIエージェントの提供 ▶ P.26
3-マーケティング支援	④ VOCデータを活用したマーケティング支援 ▶ P.26

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- ▶ 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

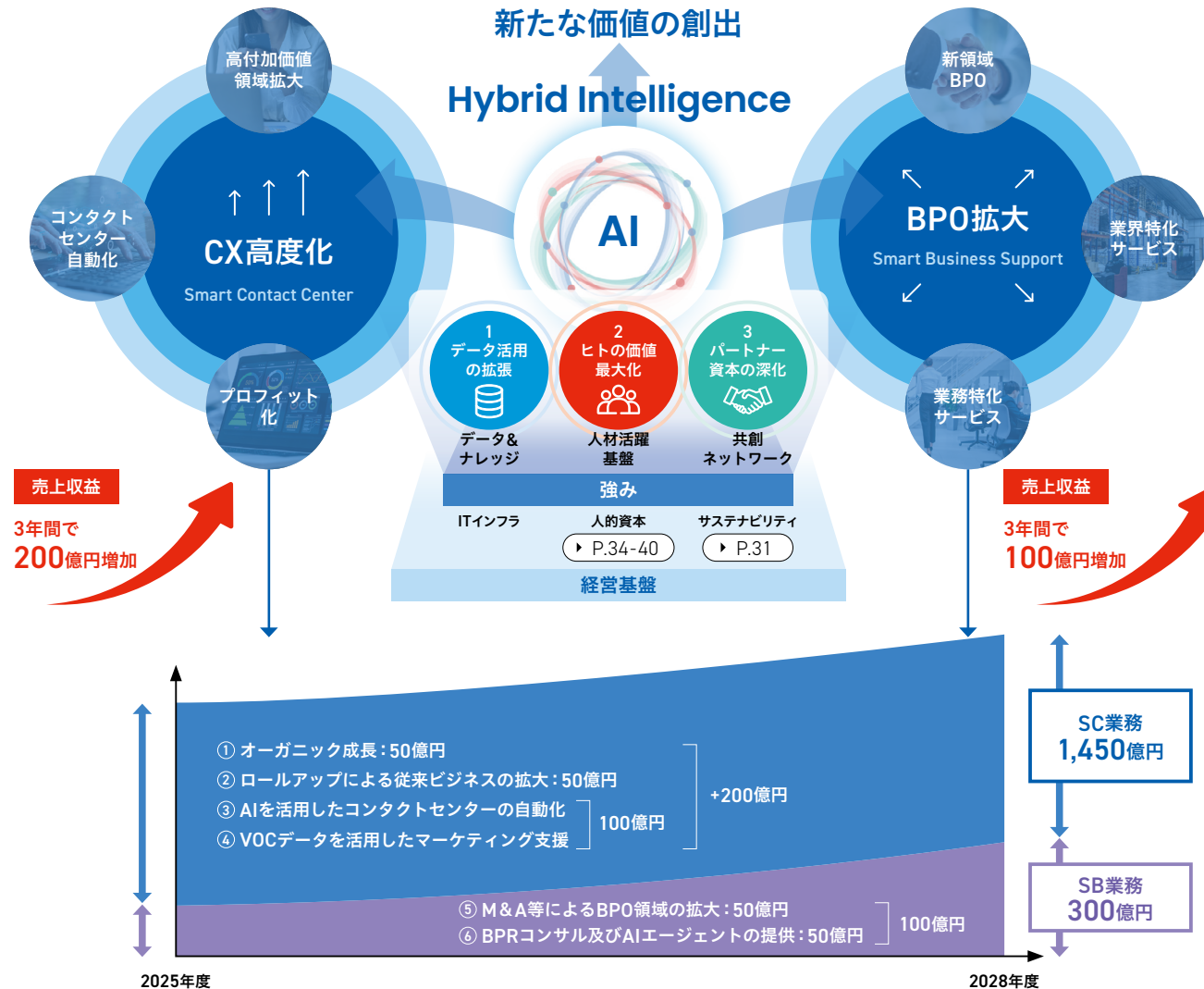
- 59 10年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

中期経営計画2028の基本方針

当社は、労働力不足の進行や生成AIの進展を事業機会と捉え、中期経営計画2028を策定しました。

Hybrid Intelligence for Allをコンセプトに、AI活用によるSC業務の高度化とSB業務の拡大を推進し、事業構造の転換と収益成長の実現を目指します。

当社は、中長期成長シナリオで掲げた「人を中心の
コンタクトセンター運営から、AI・データを活用した
コンタクトセンターの自動化やマーケティング支援
といった高度な価値提供モデルへの転換」を実現する
ため、中期経営計画2028を変革実行の重要な3年間と
位置付けています。労働力不足や生成AIの進展を背
景に高まる顧客ニーズを成長機会と捉え、事業モデル
の進化を推進します。



中期経営計画2028で目指す姿

SC業務ではAIを活用したコンタクトセンターの自
動化や顧客の声（VOC）データの活用を進め、3年間で
売上収益200億円の増加を目指します。SB業務では
M&AやAIエージェントの活用により事業領域を拡大し、
売上収益100億円の増加を目指します。

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- ▶ 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

新中期経営計画2028

SC業務 ① オーガニック成長／② ロールアップ戦略

オーガニック成長

業界トップクラスの顧客基盤と年間5億コールに及ぶ運営実績を活かし、既存顧客の深耕と新規顧客の獲得を推進します。コンタクトセンター業務の高度化や内製コンタクトセンター業務の取り込みを通じて、顧客当たりの取引拡大と持続的な収益成長を実現します。

ロールアップ戦略

コンタクトセンター事業領域におけるM&Aを成長戦略の一つと位置付けています。顧客基盤や運営規模の拡大に加え、運営ノウハウや人材の融合によるシナジー創出を図り、市場シェアの拡大と収益力の向上を実現します。

オーガニック成長

施策 内製コンタクトセンター業務の取込

2028年度 指標

- 年間50億円の売上収益拡大※
- クライアント企業数を現在の約1,700社から2,000社以上に拡大

※市場予測及び当社2019年度以降の実績を踏まえた水準

ロールアップによる従来ビジネスの拡大

施策 ロールアップ戦略による事業規模の拡大
(SPCC※モデルの量産)

2028年度 指標

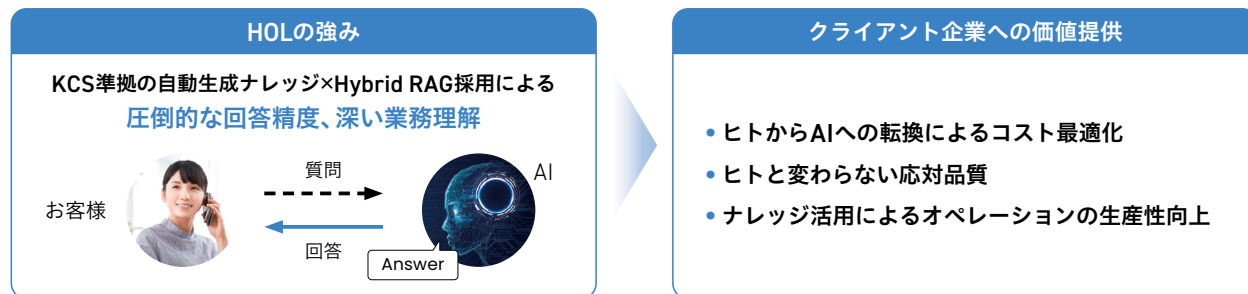
- 年間50億円の売上収益拡大
- 2028年度末までに投資金額100億円を想定

※SPCC：スカパー・カスタマーリレーションズ社

SC業務 ③ AIを活用したコンタクトセンターの自動化

Hybrid Operation Loop (HOL) の現場導入

〈AIによる回答精度95%以上のコンタクトセンター自動対話応答ソリューション〉



労働力不足の進行や生成AI技術の進展を踏まえ、当社はコンタクトセンター業務の高度化・自動化を推進しています。HOLを通じて、ナレッジ生成からリアルタイムのオペレーター支援、AIによる自動対話応答までを段階的に実現し、応対品質と生産性の向上を両立します。これにより、人とAIがそれぞれの強みを発揮する新たなコンタクトセンター運営モデルへの転換を加速していきます。

AIを活用したコンタクトセンターの自動化

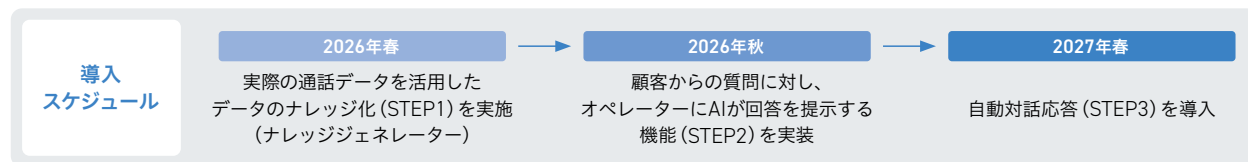
ターゲット 市場規模が大きい金融、通信、エネルギー業界等の内、大規模コンタクトセンターを保有する企業

2026年4月現在
5社のクライアントと
取り組み中

2028年度 指標

売上収益：年間100億円、導入社数：50-60社程度、粗利率：約2倍※
→ AIによるコンタクトセンター自動化の取り組みが想定以上に拡大した際には、売上収益の上振れ余地あり。

※原価の8割以上を占めている人件費を削減。これにより、現状の2倍程度の粗利率を実現。他のアウトソーサーと業務をシェアしている案件において、圧倒的な効率化によって、他社シェアの当社へのスイッチングを促進。



CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- ▶ 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

新中期経営計画2028

SC業務 ④ VOCデータを活用したマーケティング支援

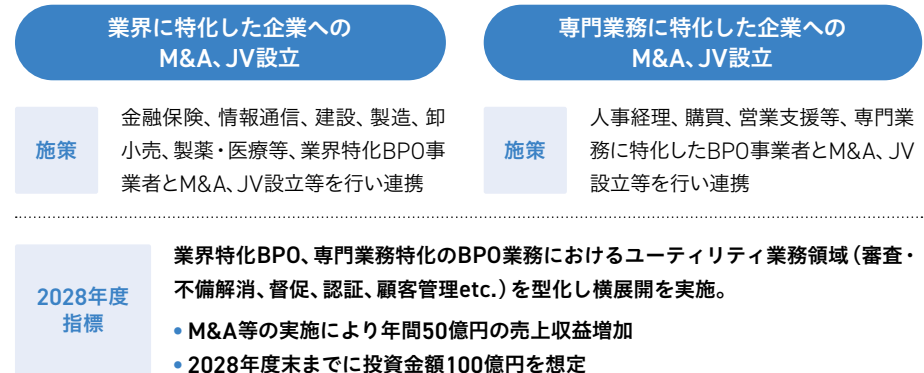
コンタクトセンターや対面接客を通じて蓄積される顧客の声（VOC）データを活用し、クライアント企業のマーケティングを支援します。顧客理解AIエンジン「ヒトナリAI」では、顧客の行動履歴や購買履歴に加え、対面での対話データを含むあらゆる音声データから興味関心や購買背景を分析・可視化します。顧客への深い理解を起点に、クロスセル・アップセルの促進、新商品開発の評価、広告配信の最適化などを実現し、クライアント企業の売上向上とLTV向上に貢献していきます。



※株式会社シンカー（連結子会社）のサービス

SB業務 ⑤ M&A等によるBPO領域の拡大

M&AやJV設立を通じて、業界特化型BPOや人事・経理・購買などの専門業務BPO領域を拡大し、SB業務の成長を加速します。



SB業務 ⑥ BPRコンサル及びAIエージェントの提供

BPRコンサルティングにより業務プロセスを可視化・再設計し、アウトソース可能な領域を明確化します。更にAIエージェントの開発・提供を通じて業務効率化と高付加価値化を実現し、クライアント企業の生産性向上と事業成長を支援します。



- 2028年度指標**
- ・年間50億円の売上収益増加
 - ・現場視点での業務プロセスの改善提案&継続運用の受注
 - ・BPRコンサルタント：2025年度末の200名から400名に増強

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋

▶ 24 中期経営計画2028の基本方針

- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

CFOメッセージ

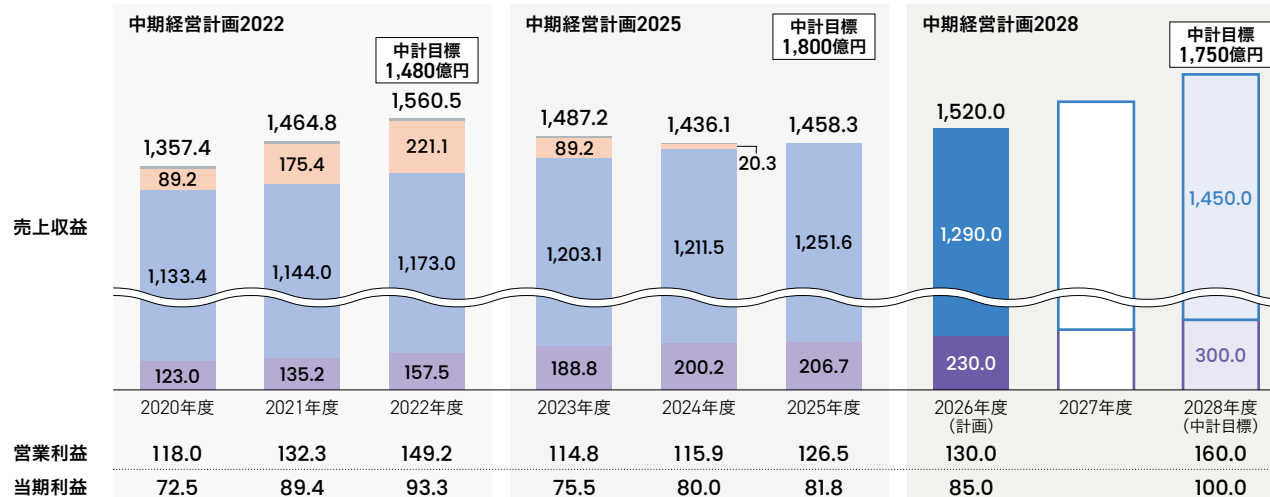
新中期経営計画2028にて 戦略的成長投資を拡大、 企業価値を更に高めていきます

株式会社ベルシステム24ホールディングス
執行役員 CFO

大林 正和

売上収益、営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益の推移

■ スマートコンタクトセンター(SC)業務 ■ スマートビジネスサポート(SB)業務 ■ コロナ等国策関連業務 ■ その他の業務



※当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益

新CFOとしての抱負

2026年5月にベルシステム24ホールディングスのCFOに着任しました。現在、当社をはじめとした世界のコンタクトセンター、BPO業務に取り組む企業は、AIの急速な浸透によりその活用がプラスにもマイナスにも働く大きな荒波に曝されています。まさにビジネスモデルの再構築が求められる大きな変革期を迎えたタイミングでのCFO着任となりました。

当社の強みの一つは、現場のコミュニケーターによるお客様の目線に立った丁寧な業務遂行にあります。今後はこの強みを如何に上手くAI活用に結び付けられるかが重要になります。

今年度策定した中期経営計画2028は、AIの環境変化をリスクではなく最大の成長機会と捉え、AI人材の育成を加速して現場の丁寧な業務遂行と組み合わせることで、「ヒトとAIの好循環」を原動力とした業績拡大と企業価値最大化を主眼に置いています。CFOとして、この計画の実現を全力で支えてまいります。

前中期経営計画の振り返りと2025年度業績

2025年度の業績は、売上収益1,458億円、営業利益127億円、親会社の所有者に帰属する当期利益82億円と、増収増益となりました。中期経営計画2025の計画値である売上収益1,800億円、営業利益165億円、親会社の所有者に帰属する当期利益110億円に対しては未達となりました。

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針

▶ 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

CFOメッセージ

前中期経営計画は、コロナ関連業務の拡大に対応した人員と拠点の増強、及びそれに応じた売上収益と利益の増加を想定していましたが、コロナ収束後に一転して過剰な拠点や人員の維持コストが業績の重荷となりました。これが計画未達の一つの要因と言えます。

しかし、これらの過剰人員や設備の整理は、2024年度までに概ね完了し、筋肉質の体制に移行することができました。また、計画期間全体に亘って、コロナ関連以外のオーガニックな売上収益は每期拡大し、事業基盤の裾野を着実に広げることができました。

業績向上策のもう一つの柱であった戦略的成長投資においては、候補案件を厳しく精査して取り組んだ結果、スカパーJSAT株式会社の子会社であったスカパー・カスタマーリレーションズの株式取得による連結子会社化のみにとどまり、当初企図していたほどの売上収益や利益の取込みに至りませんでした。これが定量未達のもう一つの要因となりました。

2025年度は、増収増益路線に回帰し、コロナ関連を除いた基礎業務については、売上収益が上場来最高額を達成することができ、新中期経営計画2028に向けた下地を作ることができました。

新中期経営計画2028に対する運営姿勢

2026年4月に発表した新中期経営計画2028「Hybrid Intelligence for All」では、「ヒトとAIの好循環」によるCX高度化とBPO拡大を成長戦略に掲げ、両分野で新たな

付加価値創出を図ります。また、AIの活用及び成長投資によるビジネスの拡大を軸に事業基盤のシフトチェンジと拡大を目指しています。

SC業務の領域においては、AIによる自動対話応答ソリューションであるHybrid Operation Loop (HOL) を、大規模コンタクトセンターを有する大口クライアント50～60社に向けて提供することを想定しており、3年間で100億円程度の売上収益の増加と自動化によるコスト低減によって営業利益をけん引できると見込んでいます。

また、SB業務の領域では、クライアント業界や取扱業務において専門性を要求される領域でのビジネスを新たに獲得しつつ、各分野の特性に応じて様々なAIエージェントの導入を進めることで、売上収益を3年間で約1.5倍に拡大させることを企図しています。

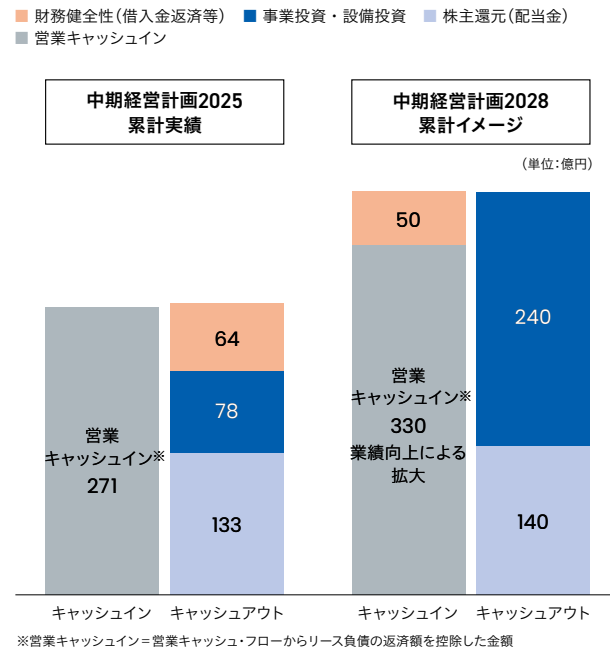
戦略的成長投資に関しては、昨年度以上に積極的に投資機会を追求します。まずは、SC業務の領域で一般企業の内製コンタクトセンターのカーブアウトや同業企業への出資によるロールアップにより、規模拡大を目指します。SB業務の領域においても、建設、製造、小売、製薬・医療等の業界に強みをもつBPO事業者への出資を進め、事業ポートフォリオを拡大していく方針です。その第一弾として、2026年3月にはAIテック企業のAVILEN社とのJVとなる子会社BA Intelligenceを設立し、既に複数のクライアント向けにサービス提供を開始しております。

これらの取り組みを通じ、2028年度に売上収益1,750億円、営業利益160億円、親会社の所有者に帰属する当期利益100億円+ α を目指してまいります。「+ α 」は高利益率

のAI関連業務の拡大による上振れ余地とご理解ください。

CFOとしては、AIに係る様々な取り組みとその成果をできる限り可視化してお知らせするとともに、業務効率化が着実に原価や経費の削減につながられるよう、注視してまいります。また、投資や新規取引に係るリスク精査と、必要な成長投資への十二分な資金供給を両立させるメリハリの効いた運営を目指します。

中期経営計画 キャッシュアロケーション（累計）



CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針

▶ 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針

▶ 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

CFOメッセージ

企業価値の継続的な向上に向けた取り組み

基本方針

当社グループの財務戦略の基本方針は、株主価値向上、成長投資、財務健全性へのバランスの取れた資金政策により持続的な企業価値向上を実現することです。それぞれに関する指標に常に目を配り、必要なコントロールを行います。中期経営計画2028期間中においても、具体的な取り組みの実行により、ROE水準の維持・向上、株主資本コスト低減、財務健全性の保持を実現し、企業価値の向上を目指してまいります。

株主価値の向上

2025年度のROEは11.4%で、株主資本コスト(8%程

度)を上回る水準を実現できています。ROE(自己資本利益率)を重要な指標の一つと捉え、今後も株主資本コストを上回る状態を維持していきます。

PBRは1.5倍で恒常的に1.0倍を超えた水準を維持しています。2024年度は前述のコロナ関連利益の剥落により1.3倍まで低下しましたが、2025年度は低重心経営推進の効果等により改善しました。

成長投資の後押しと財務健全性の確保

2025年度末のNet DERは0.56倍と、2022年度の0.75倍から3年間で0.19ポイント改善し、財務基盤は極めて安定しています。

従来は、財務健全化を重視して借入金の返済を推進して

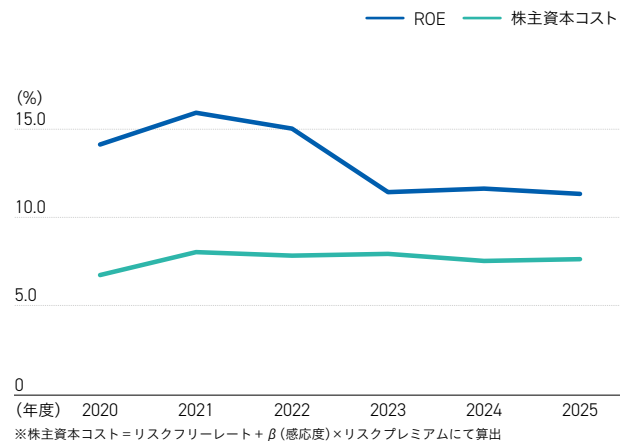
きましたが、中期経営計画2028では、M&A、事業投資を200億円、HOL等のAI関連及びAI人材の育成のための成長投資を実行するために借入金は50億円程度の増加に転じます。ただし、計画通りに投資が実行された場合でも、Net DERは2025年度と同水準を維持できる見込みであり、当社の財務健全性は高い水準で維持されます。

事業投資に関しては、リスク/リターンが適正と判断した案件には果敢に挑み、企業価値の向上につなげてまいります。

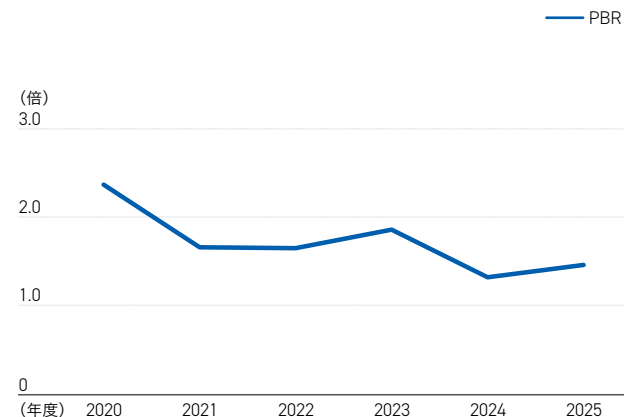
成長戦略の実行を支える経営管理・
内部統制の高度化

成長戦略を着実に実行し、投資を成果につなげるためには、適切かつ迅速な意思決定と、実行状況や効果を継

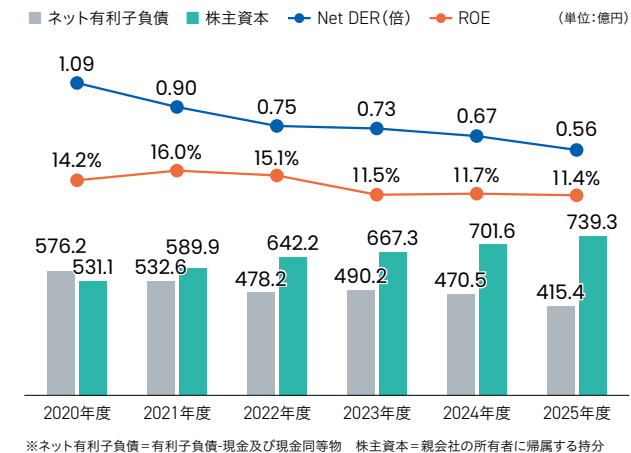
ROE(自己資本利益率)



PBR(株価純資産倍率)



ROE/Net DER等の推移



CFOメッセージ

企業価値の継続的な向上に向けた取り組み

続的に検証する経営管理体制の強化が不可欠です。事業領域やグループの拡大、事業環境の変化に伴い、経営管理や内部統制に求められる役割も一層重要になると認識しています。

内部統制システムの構築に関する基本方針を軸として、業務及び報告体制の適正性確保に努めています。運用にあたっては、内部統制委員会を設置し、対象範囲の見直し、重要課題の特定、有効性と効率性の向上を目指した内部統制の改善に取り組んでいます。また、業務プロセスの可視化とリスク評価、識別したリスクや課題への改善に向けた取り組みも行っています。

成長を後押しする財務基盤と、その実行を支える経営管理体制の双方を強化することで、経営判断の質とスピードを高め、変化に機動的に対応できる経営基盤を構築し、持続的な成長と企業価値の向上につなげてまいります。

株主還元

株主還元は、連結配当性向50%を基本方針とし、利益の拡大を通じた増配を目指してまいります。

2025年度の配当は、1株当たり60円としており、配当性向は54.4%となりました。2026年度も基本方針に則り安定的な配当を実施する方針に変わりません。

ステークホルダーとの対話について

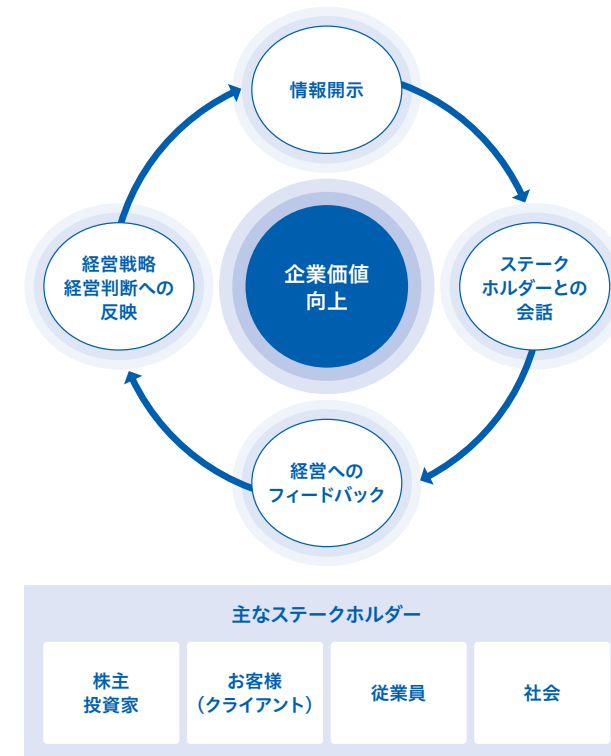
ステークホルダーの皆様には、決算情報等の適時適切な開示と開示情報の充実を図る一方、様々なコミュニケーション機会を通じて得たご意見を、経営へフィードバックし、経営戦略策定や個々の経営判断に反映してまいります。

従来、機関投資家を対象とした年2回の決算説明会の開催や年間50社を超える個別面談の実施、個人投資家向け説明会やテーマ別説明会、不定期ながら海外での機関投資家向けの個別面談を実施しており、それぞれについて質／量両面の更なる改善を図ってまいります。

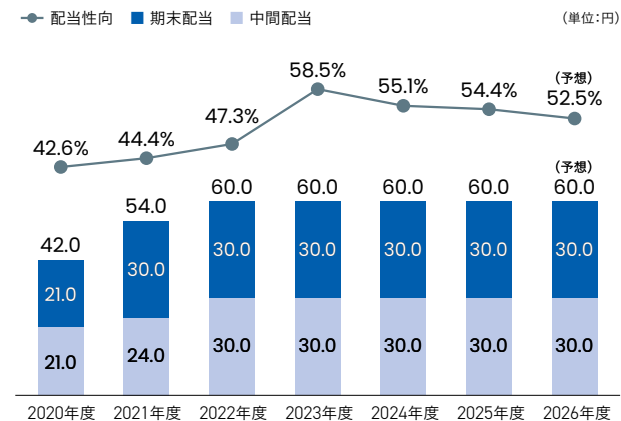
また、クライアント企業などを中心とした取引先や地域社会に対しても、当社の行動規範に則り、健全な関係

の構築を目指す等、今後も、幅広いステークホルダーの皆様との信頼関係を大切に、透明性高く分かりやすい情報開示を通じて、責任ある企業経営を推進してまいります。

対話を企業価値向上につなげるサイクル



1株当たり配当金・配当性向の推移



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針

▶ 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

CSOメッセージ



事業戦略と融合した サステナビリティの活動を通じて 共通価値の拡大を目指します

株式会社ベルシステム24ホールディングス
常務執行役員CSO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー) 景山 紳介

CSRの先にある「CSV」を目指して

サステナビリティ推進部は、その前身であるCSR推進室を拡張した形で2022年6月に設置された組織です。専任従事者の他、人事、総務などの関連部署からの兼任従事者で構成されています。これまでに、「パーパス」を受けた「我々と社会の共通する重要課題（マテリアリティ）」、人権方針、環境方針、そして社会貢献方針の決定など、当社グループの経営のベースとなるコンセプトを定義し、明文化することに取り組んできました。今後は、これらを従業員をはじめステークホルダーの方々にも伝え、具体的な活動と報告を行っていくことが重要な取り組みの一つとなります。

当社グループが目指しているのは、CSRの先の段階とされる「CSV」（Creating Shared Value＝共通価値の創造）の実現です。経済的価値と社会的価値を同時に拡大しようというアプローチのことで、企業としての利益を追求しつつも、それが社会課題の解決にもつながるような事業活動を展開するというイメージです。

サステナビリティ活動の中心は「人材」

例えば我々の具体的な活動の一つとして、障がい者の方々の雇用の多様化があります。ラ・バルカグループ様が運営元である久遠チョコレート様やミカフェート様との取り組みは、雇用を通じたこれからのCSVのあり方を示唆する、先進的な事例であると考えています。

ラ・バルカグループ様は、障がい者の方々にも働く機会を提供するためだけにチョコレート事業を行っているのではなく、そもそもとても美味しいチョコレートを売ることによって純粋に利益を上げようとしており、それによって障がい者の方々の生活を豊かにしようと強く考えています。ミカフェート様とは、ビジネスとして利益が出る取り組みにしていこうと、障がい者の方がより意義を感じられるようにしよう、と話しております。

当社グループにとっては、「人材」が最大の経営資源です。当社のサステナビリティ活動には、「人的資本の数的・質的向上を図る」という戦略が基本にあります。それにより

サステナビリティ推進基本方針

我々は「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」というパーパスを存在理由として定義しています。このパーパスのもと、人権・地球環境・社会課題への貢献を経営の重要な目的の一つとして、我々は持続可能な社会の実現を支えてまいります。本方針は当社のパーパス及び行動規範に基づいて制定しています。

1. マテリアリティの特定と社会課題の解決
2. 取締役会の役割
3. 社会とのコミュニケーションと信頼関係の構築
4. 事業ネットワークの持続可能性の強化
5. 社員への教育と啓発

詳細については ▾

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/sustainability/>

顧客に提供するサービスの質を上げ、収益の向上につなげ、社会に還元するというサイクルを確立することが、パーパスと一体となったサステナビリティ活動の基本であると考えています。

活動の計画や成果を、わかりやすく示していくことも大切だと考えています。事業戦略の一環として取り組むわけですから、社内だけではなく、投資家や取引先の皆様にも納得していただくなくてはなりません。全ての活動を数値化できるわけではありませんが、具体的な目標を掲げていくことが重要であると考えております。

成長戦略の重要な基盤であるという位置付けをふまえ、社会に貢献するだけでなく、その実践を通じて当社グループがより健全に、より「総合的に強くなった」と評価していただけるような活動を目指してまいります。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- ▶ 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

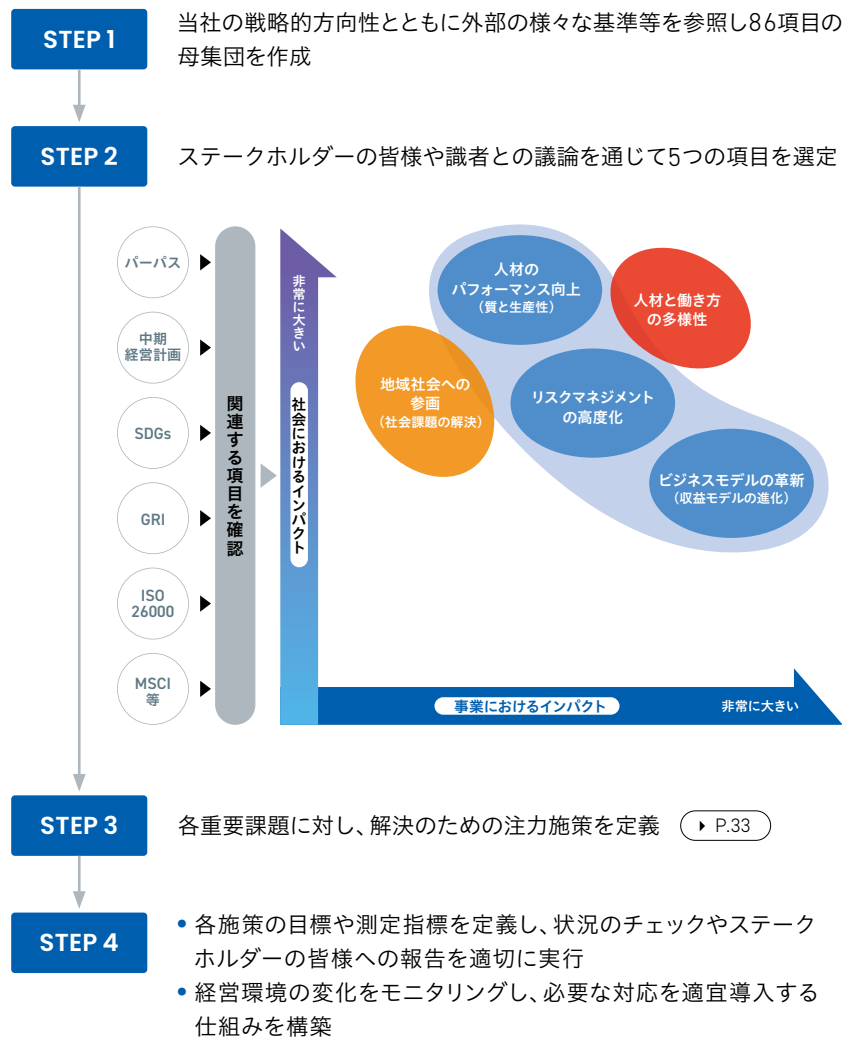
データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ

当社は、パーパスである「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」の実現に向けて、社会と企業の持続的成長を支える重要課題（マテリアリティ）を特定し、事業活動を通じて価値創造につなげています。

マテリアリティの特定プロセス



特定した5つのマテリアリティ

事業

人材

社会

マテリアリティ	考え方	関連ページ
人材のパフォーマンス向上 (質と生産性)	人的資本への投資を通じて、一人ひとりの能力を最大限に引き出し、企業価値向上を支える。	▶ P.34 - 37
リスクマネジメントの高度化	リスク管理を高度化し、持続的な事業運営を支える経営基盤を構築する。	▶ P.41 - 44
ビジネスモデルの革新 (収益モデルの進化)	社会や顧客の変化に対応したビジネスモデルへ進化する。	▶ P.17 - 26
人材と働き方の多様性	多様な人材が能力を発揮し、働きがいを持って活躍できる環境を整備する。	▶ P.38 - 39
地域社会への参画 (社会課題の解決)	地域社会への参画を通じて、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献する。	▶ P.45 - 48

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- ▶ **32 マテリアリティ**
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティの2025年実績／2028年に向けた取り組み

中期経営計画2025における注力施策の実績を振り返るとともに、中期経営計画2028で新たに設定した注力施策・目標及び目標達成に向けた取り組みを整理しています。前ページのSTEP3で定義したマテリアリティごとの注力施策を着実に推進し、持続的な企業価値向上と社会課題の解決の両立を目指します。

マテリアリティ		重要テーマ	2025年目標	2025年実績
ビジネスモデルの革新 (収益モデルの進化)	事業成長	ビジネスモデルの進化	- データ活用の高度化 - NEW BPO領域開拓	- ユーザー企業参画型プログラム、生成AI Co-Creation Lab.始動 「Hybrid Operation Loop (HOL)」開発開始
リスクマネジメントの 高度化	G ガバナンス	リスクマネジメント	- 全社リスクマネジメントの推進による企業価値の向上 - リスクマネジメント委員会及びCROによるリスクの統括的管理	経営リスクアセスメント及び全社リスクマネジメントを定期的を実施
人材のパフォーマンス向上	S 社会	人材の確保と育成	- 研修投資を現状から10%増加させ、売上対比0.33%に - 役員の女性比率を10%以上、管理職の女性比率を20%以上に	2023年の実績が0.42%となり2025年までの目標を前倒して達成 - 役員の女性比率：18.2%、管理職の女性比率：25.5%
人材と働き方の多様性				
地域社会への参画 (社会課題の解決)	S 社会	人権の尊重	子どもを中心とした格差解消支援の新たな取り組みを ステークホルダーと立上げ	－
	E 環境	気候変動の対応	温室効果ガス排出量を2019年対比で30%削減	

マテリアリティ		重要テーマ	2028年目標	目標達成に向けた取り組み
ビジネスモデルの革新 (収益モデルの進化)	事業成長	ビジネスモデルの進化	- データ活用の拡張 - パートナー資本の深化	- コンタクトセンター業務にHOLを導入し、次世代コンタクトセンターを構築 - ロールアップによる従来ビジネスおよびM&A等によるBPO領域の拡大
リスクマネジメントの 高度化	G ガバナンス	リスクマネジメント	個人情報・プライバシー保護の強化 (サイバーセキュリティの全社レベル強化)	- 全社的なインシデント対応力・レジリエンスの強化 - 生成AIリスクへの対応
人材のパフォーマンス向上	S 社会	人材の確保と育成	サステナブルな新しいコンタクトセンターの実現準備 ～サステナブルセンター（神戸）～	- 神戸SCでのサステナブルな取り組みの強化 - 現在：太陽光、LED菜園、障がい者カフェ、食ロス自販機、CO2吸着自販機等 - 今後：チョコレート工場等の検討等
人材と働き方の多様性				
地域社会への参画 (社会課題の解決)	S 社会	人権の尊重	- 人権デュー・デリジェンスの実施 - 人権研修の強化と社員意識の向上	- 人権デュー・デリジェンスの継続 - 従業員との人権対話セッション、研修他による人権意識の向上
	E 環境	気候変動の対応	- 温室効果ガス排出量の45%削減（2019年対比・SBTi 認証済） - 自然資本保護の活動拡大（生物多様性）	- 再生可能エネルギーの継続的な利用 - 太陽光発電設備の追加検討 - 兵庫県三田市の皿池湿原での保全活動等

イントロダクション

02ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い

03CRM事業の概要

04ベルシステム24ホールディングスの競争優位性

05目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

07ベルシステム24ホールディングスのあゆみ

08企業理念

09価値創造プロセス

10ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

11トップメッセージ

17中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識

18中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗

193つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)

20「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談

22これまでの中期経営計画の振り返り

23中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋

24中期経営計画2028の基本方針

27CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

31CSOメッセージ

▶ 32マテリアリティ

34マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)

35CHROメッセージ

36中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略

37新たな人的資本経営戦略の全体像

38マテリアリティ 人材と働き方の多様性

40人的資本に関する主なトピックス・外部評価

41マテリアリティ リスクマネジメントの高度化

45マテリアリティ 地域社会への参画

49社外取締役メッセージ

51コーポレート・ガバナンス

データセクション

5910か年財務サマリー

60グループ企業

61拠点体制

62参加イニシアティブ／社会からの評価

63会社情報

マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）

当社は、パーパス「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」の実現に向け、人材開発に注力しています。人材開発に対する個別方針として「個人と組織のプロフェッショナル化」を掲げ、これからのビジネスで求められる「プロフェッショナル」と「リーダー」の継続的な成長を支援しています。また、従業員が働くことを通じてノウハウやスキルなどの知的付加価値を高め、社会で活躍する機会を広げることが、当社と社会にとっての共通価値であると考えています。

人材育成方針

- | | |
|-------------|---|
| プロフェッショナル育成 | <ul style="list-style-type: none"> 専門性を高め、社内外で通用する人材を目指す社員を対象に、実務に活かせる知識・スキルを習得するプログラムを実施 |
| リーダー育成 | <ul style="list-style-type: none"> リーダーとしての役割発揮を目指す社員を対象に、チームを牽引するための基本スキル・スタンスを習得するプログラムを実施 |

人材育成体系

当社は、人材育成方針「個人と組織のプロフェッショナル化」に基づき、社員一人ひとりの専門性向上と自律的なキャリア形成を支援しています。研修体系、デジタル移行プログラム、キャリア支援を通じて、これからのビジネスで求められるプロフェッショナルとリーダーを育成しています。

① 職位や役割に応じた研修体系

人材育成方針「個人と組織のプロフェッショナル化」に基づき、正社員だけでなく、契約社員を含む全従業員を対象に研修を実施しています。職位や役割に応じた研修に加え、専門的教育機関と共同で開発した教育プログラムを提供しています。

② デジタル移行プログラム

正社員全員を対象に、AIの基礎研修に加え、AIの業務活用と活用判断力の向上を目的とした応用研修を実施しています。また、各コンタクトセンターでは、デジタル技術活用のための実務研修を通じて、業務品質及び応対力の向上に取り組んでいます。

③ キャリア支援

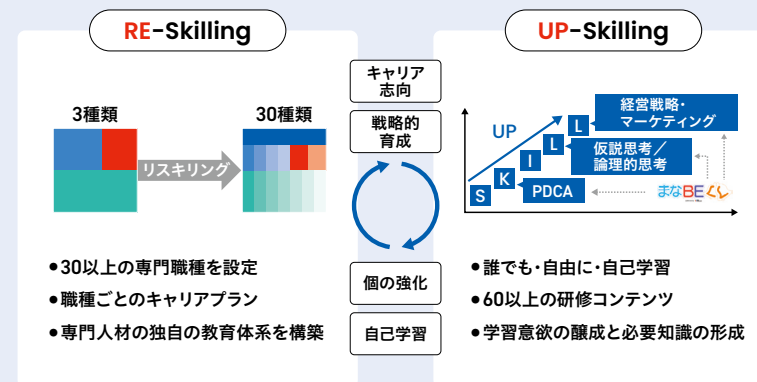
ジョブローテーション、公募制度、キャリアカウンセリング、資格補助制度などを通じて、社員一人ひとりの主体的なキャリア形成を支援しています。

① 職位や役割に応じた研修体系の代表例

キャリアマップ制度

これからのビジネスで求められる、プロフェッショナルとリーダーの継続的な成長支援を目的に、30種を超える職種を設定し、キャリアパスを多様化しています。全ての職種・グレードにおいて、RE-SkillingとUP-Skillingを図るための様々な研修コンテンツを提供し、自律的なキャリア形成を推進しています。

キャリアマップ制度の全体像



次世代リーダー育成プログラム

エグゼクティブ・マネジメント層、ミドル・マネジメント層、次世代リーダーを対象に、経営大学院を傘下に持つ株式会社グロービスと共同で教育プログラムを実施しています。将来の経営を担う人材を計画的に育成しています。多様な研修による支援を通じ、2019年から2025年まで、累計で研修受講者の役職昇格者は平均43%、また社内グレードを含めた昇格・昇級者は平均63%に達しており、経営人材を含む次世代リーダーの継続的な育成につながっています。

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- ▶ 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）

CHROメッセージ



人の力をAI時代の知的価値へ転換し、 挑戦と開拓を通じて持続的成長を実現する

株式会社ベルシステム24ホールディングス
取締役 常務執行役員CHRO

呉 岳彦

Ⅰ 人材活躍基盤を、事業成長を支える力へ

当社はこれまで、多様な人材が安心して働き、力を発揮できる基盤づくりを進めてきました。雇用形態や働き方の整備、キャリア支援、ダイバーシティ推進、健康経営など、一つひとつの取り組みを積み重ねてきたことが、現在の人材活躍基盤につながっています。2026年度から人的資本戦略の全体像を見直したのは、この基盤を更に進化させ、社員一人ひとりの力を事業成長と企業価値向上により強く結びつけるためです。

Ⅱ ヒトとAIの好循環で、人材価値を知的価値へ

AIの進化、労働人口の減少、お客様の課題の複雑化により、従来のマンパワー中心の事業運営だけでは、社会の期待に応え続けることが難しくなっています。一方で、当社の強みは、現場で培ってきた業務知見、課題解決力、そして変化に向き合い、突破口を見出してきた人材の力にあります。AIは人の仕事を置き換えるものではなく、人の専門性や創造性を広げるための武器です。だからこそ、当社はヒトとAIの好循環を通じて、人材価値を知的価値へと転換していきます。

私は事業部門を管掌してきた経験から、現場で価値を生み出すのは、自ら課題を見つけ、考え、前例のない領域を開拓

しようとする一人ひとりの意思であると実感してきました。これからのベルシステム24には、強い求心力で組織をまとめるだけでなく、社員一人ひとりが自分の目標を持ち、会社という器の中で自律的に専門性を広げていく「遠心力」も必要です。

Ⅲ 自律的な挑戦を支え、プロフェッショナルが集う組織へ

そのために、「人を磨く」と「環境を磨く」を人的資本投資の柱に据えます。社員が自らのキャリアを考え、納得感を持って挑戦できる仕組みを整えとともに、専門性を高める育成、力を発揮できる配置、成果と挑戦に報いる処遇、多様性を活かす風土づくりを進めます。

人的資本戦略の進化は、単なる制度変更ではありません。社員が変化を恐れず挑戦し、自らの活躍の幅を開拓し、組織として新たな壁を突破していくための変革です。その成果が成長機会や処遇として社員に還元される循環をつくることも重要です。プロフェッショナルが集い、働きがいを持って新たな価値創出に挑む会社へ。

私はCHROとして、社員一人ひとりが自らの可能性を開拓し、組織として変化の壁を突破できる会社へと、社員とともに変革を進めていきます。

人的資本経営方針

プロフェッショナルが集う働きがいのある企業

働く「人」と「環境」への投資を通じて、社員一人ひとりが専門性を磨き、自律的に挑戦できる基盤を整えます。“プロフェッショナル”が集い、“働きがい”を持って新たな価値を創出する企業を目指します。

中期経営計画2028に合わせた人的資本経営戦略の刷新

中期経営計画2028に合わせ、人的資本戦略を刷新しました。ヒトとAIの好循環を通じて、人材価値を知的価値へ転換し、専門性と挑戦を事業成長につなげていきます。

2023 - 2025

経営戦略	人的資本経営戦略のフェーズ
NEW BPO 全ての“その声”を、 ふかめる、つなげる、ひろげる。	働きがいのある職場の創造と確立
人	a. 多様な人材の活躍推進
	b. 豊富なキャリアパス
	c. 職種・役職別専門力強化
環境	d. 安心な職場・健康増進
	e. 働き方の多様性拡大
	f. 市場競争力のある諸制度

新たな中期経営計画に合わせて、人的資本経営戦略の全体像・指標を成長へのインパクトがより明確な形へと再定義

2026 - 2028

経営戦略	人的資本経営戦略のフェーズ
Hybrid Intelligence for All 3つの強み×AIで 全方位進化、新価値創出へ	個と組織の専門性の向上
当社の最大の強みである「人材活躍基盤」を、「データ&ナレッジ」「共創ネットワーク」と掛け合わせる。更に、新たな価値創造にチャレンジする人材を称賛・奨励する仕組みを充実させることで、“プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある企業の実現へ	人を磨く
	キャリア 育成 配置
	環境を磨く
	報酬 風土 環境

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）

▶ 35 CHROメッセージ

- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）

中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略

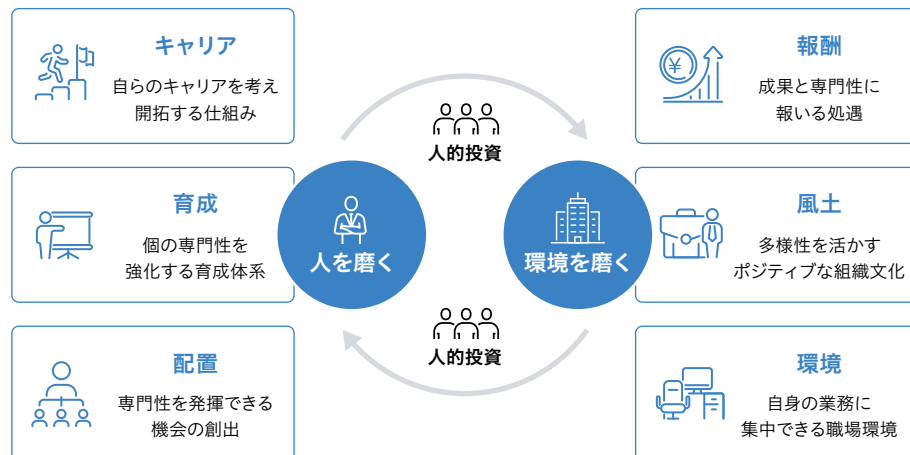
方針・基本的な考え方

当社は、パーパス「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」の実現に向け、中期経営計画2028で掲げる「データ＆ナレッジ」「人材活躍基盤」「共創ネットワーク」の3つの強みとAIを掛け合わせ、新たな価値創出を目指しています。中でも、当社の強みである「人材活躍基盤」を更に進化させることを人的資本経営戦略の中核に位置付けています。人的資本への積極的な投資を通じて、「人を磨く」と「環境を磨く」を両輪で推進し、キャリア、育成、配置、報酬、風土、環境の各施策を一体的に展開することで、社員一人ひとりの専門性と主体性を高め、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境を整備します。

更に、AIを業務の前提として活用し、新たな価値創出に挑戦できる「AI時代に選ばれ続けるプロフェッショナル人材」を育成するとともに、人材価値を知的価値へ転換し、『“プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある企業の実現へ』を目指します。こうした人的資本経営を通じて、中期経営計画2028の実現を支え、持続的な企業価値の向上と、パーパスの実現につなげていきます。

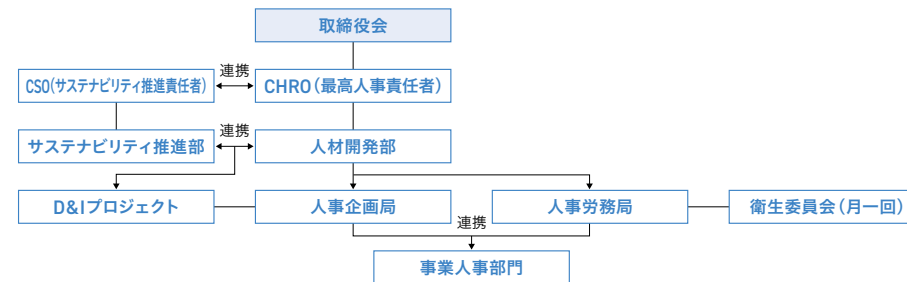
人的資本戦略の考え方（2026年度からの人的資本戦略）

「人を磨く」「環境を磨く」で人材活躍基盤を進化させる



方針の実現に向けた推進体制

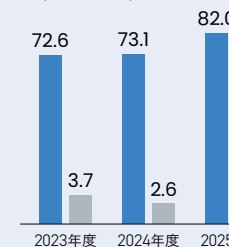
企業の社会的責任を果たすための方針を実現するためには効果的な推進体制が不可欠です。当社では、各方針に基づいた専門のチームを設け、方針に基づく戦略立案や施策の進捗を監視・評価しています。



人材のパフォーマンス向上（質と生産性）データ

① 従業員一人当たりの売上収益・営業利益*1

■ 従業員一人当たりの売上収益
(単位:百万円)
■ 従業員一人当たりの営業利益
(単位:百万円)

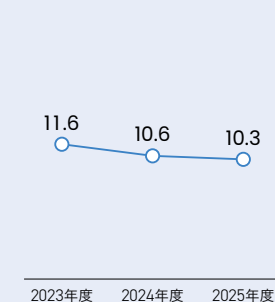


2025年度は、収益性向上施策や生産性改善の進展により、従業員一人当たりの売上収益が前年度比12.2%増、従業員一人当たりの営業利益が同73.1%増となりました。人的資本の生産性向上が着実に進展しています。

*1 ベルシステム24ホールディングス連結

② 平均残業時間*2

○ 平均残業時間 (単位:時間)

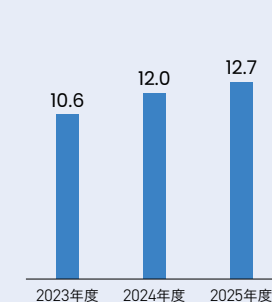


2025年度は、業務プロセスの改善や生産性向上により、平均残業時間が前年度比2.8%減の10.3時間となりました。従業員のワークライフバランスが実現できています。

*2 ベルシステム24ホールディングス・ベルシステム24

③ 平均勤続年数*2

■ 平均勤続年数 (単位:年)



2025年度は、平均勤続年数が12.7年となり、前年度から0.7年延伸しました。働きやすい環境づくりや人材育成の取り組みを通じて、人材の定着と経験・ノウハウの蓄積が着実に進展しています。

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ

▶ 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略

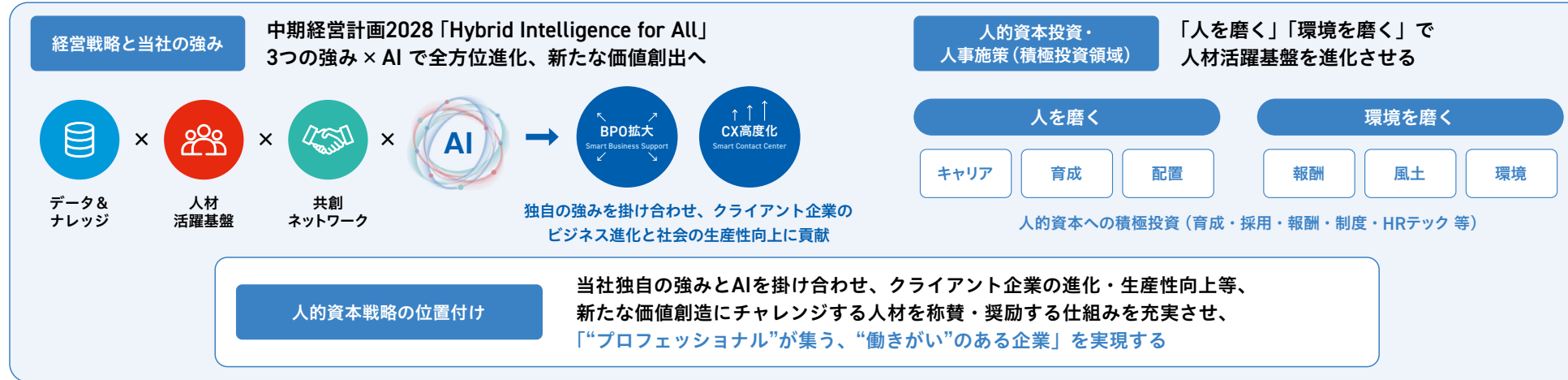
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性） 新たな人的資本経営戦略の全体像

中期経営計画2028の策定に合わせ、人的資本戦略を刷新しました。CHROメッセージで述べた「“プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある企業」の実現に向け、「人を磨く」「環境を磨く」への人的資本投資を軸に、人材価値を知的価値へ転換し、持続的な企業価値向上を目指します。



ヒトとAIの好循環

人がAIを使いこなして価値を高め、得られた知見・データをAIが更に学習し、より高い成果と成長を生み出す好循環を実現します。

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略

▶ 37 新たな人的資本経営戦略の全体像

- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 人材と働き方の多様性

ダイバーシティ・インクルージョンの方針・基本的な考え方

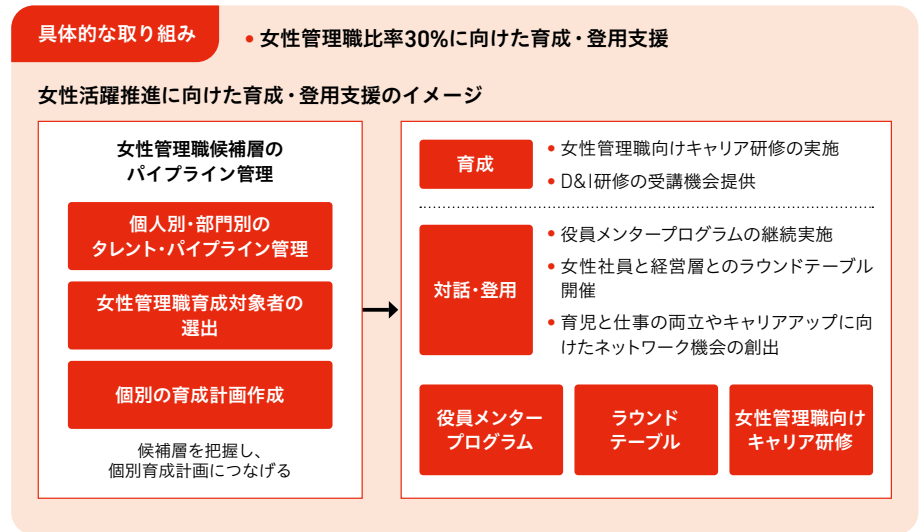
サステナビリティ推進基本方針である「社員が安心して、健康で、自分らしく働ける多様性のある職場」の実現のため、我々はダイバーシティを経営の中心に置き、マテリアリティにおいても最重要事項として「人材と働き方の多様性」を定めています。

我々は「ダイバーシティ・インクルージョンの基本方針」に基づき、社員の個性やバックグラウンドを理解し、一人ひとりが活躍できるための制度や組織風土づくりを進めています。

詳細については ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/diversity/>

女性活躍の推進

従業員の約7割が女性で構成される当社において、女性が活躍できる職場づくりは、他の企業よりも更に重要であり、社会的責任は大きいと捉えています。性別にかかわらず、一人ひとりの社員に能力を最大限に発揮してもらうため、安心して働ける、働きがいのある職場の整備に注力しています。女性管理職比率を高めるため、キャリア形成やパイプラインづくりを積極的に推進しております。



実績データなど人材開発の詳細については ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/development/>

地域人材(国内)の採用

当社では地域による差別のない採用を行うことを基本方針としています。国内では35の事業拠点ごとに地域を担当する採用組織（フィールドHR）を設置し、地域に根差した分散型の採用を行っています。採用においてはジェンダーやセクシャルマイノリティ等に関して条件を設けず、当社の人権方針を前提に、業務上必要なスキル・資格・経験などの職務要件を重視しています。

また、必要なスキルが備わっていない方に対しては、就業前に特別なトレーニングを提供する「SUDAch」プログラムを通じて就業機会の拡大を図るとともに、短時間勤務や再雇用制度、在宅勤務など、多様なライフイベントやライフステージに応じた働き方を提供しています。

地域に分散したビジネスモデルは、当社事業の継続性及びクライアント企業への事業継続機能（BCP）の提供を支える基盤となっています。更に、地域に根差した雇用の創出を通じて、地域社会の活性化や社会的格差の縮小にも貢献しています。

具体的な取り組み

●「SUDAch」(プレ・トレーニングプログラム)

従来、スキルが足りない等の理由で採用を見送っていた人材を採用し、就業前のトレーニングにより育成し、現場に送り出すプログラム「SUDAch」を2017年から開始しています。就業準備期間中に不足しているスキルを習得することで、就業時の不安を取り除き、定着の強化につながっています。また、配属後に業務とのミスマッチが生じた場合でもSUDAchで再教育を行い、他の業務へ再配属することも可能となります。

シニア人材の雇用・活躍推進体制

当社では65歳までの定年再雇用制度を導入しています。60歳以降も勤務を希望する方に対して、原則、従来と同じ処遇で働ける仕組みとし、年齢を問わず個人の能力に応じた就業機会を均等に提供しています。これまで希望者全員の再雇用を100%達成しています。少子高齢化社会において、当社にとって人材が最も重要な経営資源であるため、事業継続性を高めるためにも、今後もシニア世代を重要な戦力として積極的に雇用していきます。また、事業現場で働くコミュニケーションの方々についても、積極的にシニアの採用を行っています。就業前に特別なトレーニングを行い現場に送り出す「SUDAch」のシニア版のプログラムを構築し、PC操作や業務のスキルに対する不安を取り除き、定着を強化しています。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像

▶ 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性

- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 人材と働き方の多様性

外国籍社員の活用

当社では、今後更なる拡大が見込まれるインバウンド需要に対応し、英語、中国語、韓国語等の多言語に特化したセンターを開設するなど、多くの外国籍社員が活躍しています。また、ベトナム・台湾・タイの海外拠点では積極的に現地採用を進め、日本語人材の活躍の場の提供にも貢献しています。

働き方の多様性拡大

働き方の多様性を促進するため、従業員が自ら望むライフスタイルに合わせた働き方を選択できる環境・制度を整え、ワークライフバランスを保ちながらもパフォーマンスを最大限発揮できるような組織づくりを目指しています。

契約社員の多様な働き方を支援し、継続的な活躍につなげるため、柔軟な勤務環境とキャリア形成支援の拡充に取り組んでいます。在宅コンタクトセンターやオンライン採用の活用により、就業機会の拡大を図るとともに、社内副業制度「ダブルジョブ制度」及び社外副業制度「ダブルワーク制度」を導入し、自律的なキャリア形成を後押ししています。更に、勤務拠点制度、フレックス制度、テレオフィス制度、ワークシェア制度などを通じて、時間や場所にとらわれず能力を発揮できる環境を整備し、契約社員の定着率向上を推進しています。

取り組みの詳細については ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/diversity/>

プロジェクトストーリー

多様性を叶える制度改革

当社は「人材と働き方の多様性」の実現に向け、副業制度や柔軟な働き方を整備しています。社員一人ひとりの主体的なキャリア形成や成長機会の拡大を通じて、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進しています。

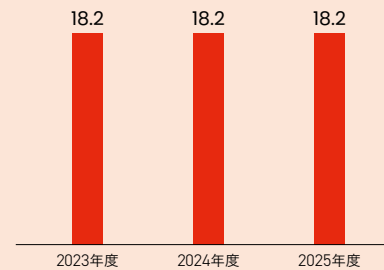
紹介動画はこちら ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/company/movie/story/vol07.html>



人材と働き方の多様性データ

① 女性の役員及び執行役員比率

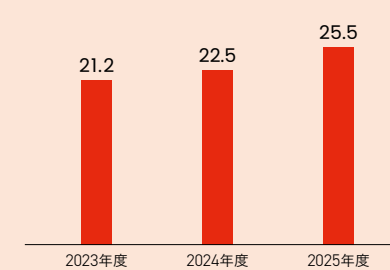
■ 女性の役員及び執行役員比率(単位:%)



2025年度は、女性役員比率18.2%を維持しました。女性管理職の登用を着実に進めることで、将来の経営を担う人材層の拡充を図り、経営の多様性向上に取り組んでいます。

② 女性管理職比率

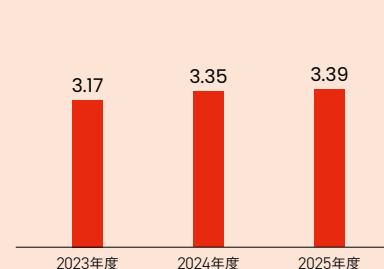
■ 女性管理職比率(単位:%)



2025年度は、女性管理職比率が25.5%となり、前年度から3.0ポイント上昇しました。多様な視点を経営や組織運営に取り入れる基盤づくりが着実に進展しています。

③ 障がい者雇用比率

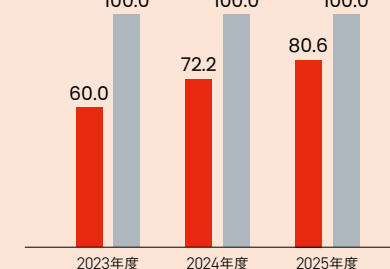
■ 障がい者雇用比率(単位:%)



2025年度は、障がい者雇用率が3.39%となり、前年度から0.04ポイント上昇しました。多様な人材が能力を発揮できる職場環境づくりを推進し、多様な人材が活躍できる基盤の強化が着実に進展しています。

④ 育児休業取得率(男性/女性)

■ 男性(単位:%) ■ 女性(単位:%)



2025年度は、男性の育児休業取得率が前年度比8.4ポイント上昇し80.6%となりました。なお、未取得者についても配偶者出産特別休暇を取得しており、これを含めた育児関連制度の実質的な取得率は、男女ともに100%となりました。

※ ①役員及び②管理職の女性比率はベルシステム24ホールディングスとベルシステム24。③障がい者雇用率は日本国内の常用雇用100人を超える連結の範囲。④育児休業取得率はベルシステム24ベトナムを除く連結の範囲

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- ▶ 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

人的資本に関する主なトピックス・外部評価

主なトピックス

主な外部評価

Phase.00 多様な雇用形態の活躍基盤の整備	Phase.01 運営基盤の強化と機能拡張	Phase.02 働きがいのある職場の創造と確立	Phase.03 個と組織の専門性の向上
現場の第一線を支える社員が安定的に活躍できるよう、雇用・就業基盤の整備を進めたフェーズ。契約社員制度や各種支援制度の拡充を通じて、人材の定着と活躍機会の拡大を図り、事業継続性を支える人的資本の基盤を強化しました。 2016 - ダイバーシティ推進グループ設立 - 社員登用制度拡大、勤務地限定制度導入 「コンタクトセンター・アワード」受賞 「テレワーク先駆者百選」認定 - 職業体験施設「キッズニア」パビリオン出演 2017 - 契約社員向け勤続6カ月無期転換制度導入 - 福利厚生「ベネフィットステーション」導入 - 企業内保育所「ベルキッズ 保育園」開園 - 総務省「テレワークデイ」参加（以降3年参加） 2018 - 契約社員向け新人事制度制定 「HRポリシー」制定 - 資格取得支援制度拡充 「DBJ健康経営格付」取得 - PRIDE指標「ブロンズ賞」受賞 - 厚生労働省「えるぼし」最高位認定 - 就業支援施設「SUDAchi（すだち）」開設 - 障がい者就労支援「久遠チョコレート」工場開設	多様な人材を受け入れ、それぞれが能力を発揮できる組織風土の醸成を進めたフェーズ。多様な働き方やダイバーシティ推進の取り組みを拡充し、個々の価値観を尊重しながら活躍できる企業文化の形成を進めました。 2019 - 契約社員向け福利厚生拡充 - 定年後再雇用制度大幅改定 - 障がい者就労支援「カフェ」「農園」開設 - 厚生労働省「プラチナくるみん」認定 - 経済産業省・東証「なでしこ銘柄」選定 - 日本HRチャレンジ大賞「採用部門優秀賞」受賞 - PRIDE指標「ゴールド」受賞（以降連続受賞） 2020 - 社内副業「ダブルジョブ制度」導入 「J-Winダイバーシティ・アワード」で「ベーシックアチーブメント大賞」受賞 - 障がい者雇用「就労サミット2020」登壇 2021 - 両立支援「ワークシェア制度」導入 - 社外副業「ダブルワーク制度」導入 - 同性パートナー・事実婚「配偶者認定」 - D&Iアワード「ベストワークプレイス」認定（以降継続受賞）	社員の専門性向上と成長実感の創出に向け、能力開発を強化したフェーズ。キャリアマップ制度などを通じて、自律的にキャリアを考え、学び、挑戦する仕組みを整備し、プロフェッショナル人材の育成基盤を築きました。 2022 - サステナビリティ推進委員会設立 「キャリアマップ制度」導入 「J-Winダイバーシティ・アワード」で「アドバンス部門 準大賞」受賞 「国連グローバル・コンパクト」「WWFジャパン」参加 「女性のエンパワーメント原則（WEPS）」賛同 「コンタクトセンター・アワード2022」オフィス環境賞受賞 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」選定（以降継続選定） 2023 - 在宅業務コンサルサーサービス提供開始 「D&Iアワード2022」で「ベストワークプレイス」に2年連続で認定 「FTSE Blossom Japan Index」選定 「人的資本経営品質（シルバー）」受賞（以降2年連続受賞） 2024 - ホワイト企業認定制度「GOLD」獲得	挑戦を通じて専門性を発揮し、成果を上げた人材に報いることで、働きがいを高めるフェーズ。ケイパビリティ体系の拡充や報酬制度の見直しを通じて、成長・成果・処遇の連動を強化し、人的資本価値の最大化を図ります。 2025 「人的資本経営品質（ゴールド）」受賞 - ホワイト企業認定の最高位「PLATINUM」ランクを獲得 - 日経サステナブル総合調査スマートワーク経営編で4つ星に認定 - 厚生労働省「安全衛生優良企業（ホワイトマーク）」に初認定
     	      	     	   

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- ▶ 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ リスクマネジメントの高度化

リスクマネジメントの方針・基本的な考え方

当社は、グループ横断的に様々なリスクを把握し、発生頻度と想定影響度等のリスク特性を評価し、統合的に管理することを基本的な方針としています。その中で、特に当社の財務状況や社会的信用等へ大きな影響を与える重要なリスクを特定し、連結ベースで管理・対策を行っています。

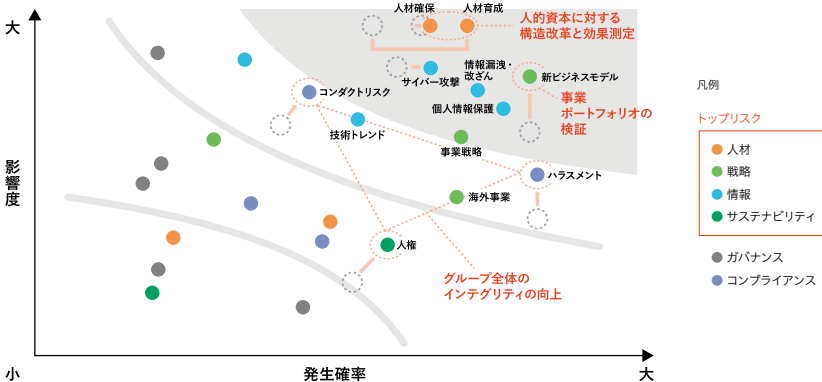
リスク管理体制

当社では、取締役会の諮問機関である「リスクマネジメント委員会」がグループ全体のリスクの管理と対応方針の決定を行います。委員会は決定内容を取締役に付議し、取締役会が最終的な方針を議決します。また、取締役会は「リスク管理規程」を制定し、それに従ってCRO（最高リスク責任者）を配置し、CROが統括するリスクマネジメント部が規程の主管部署となり、具体的なリスクマネジメントをグループ全体で横断的にを行っています。

推進体制の詳細については ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/csr/governance/risk-management/>

人材リスク、戦略リスク、情報リスク、サステナビリティリスク、ガバナンスリスク、コンプライアンスリスクの6つのリスクカテゴリを定め、各カテゴリの中で更に具体的なリスク項目を定めています。カテゴリ中で最も不確実性の影響が大きいと想定される、人材リスク、戦略リスク、情報リスク、サステナビリティリスクの4カテゴリを「トップリスク」と定義し、それぞれに担当の管掌役員を「リスク・オーナー」として配置しています。また、リスクマネジメント委員会において毎年、各リスク項目の再評価と選定、そしてトップリスクの抽出が行われています。

当社のリスクマップ



現場の事業部門は、それぞれの活動の中で各種施策を立案する際にリスクを含めた検討を行い、担当領域におけるリスク管理に責任を持ちます。また、コーポレートの各担当部署は全社視点で事業部門とともに対策を講じるとともに、グループ全体のリスクを統括するリスクマネジメント部と共同で原因や傾向の把握、対応策の導入等を行います。リスク管理体制の有効性については、定期的にレビューを実施し、取締役会に報告しています。

サステナビリティを推進していくため、人権・気候変動・労働安全等のサステナビリティ関連リスクに関しては、年1回以上の頻度で開催されるサステナビリティ推進委員会においてリスクの把握、対応方針の検討、施策の立案及び管理体制の浸透について検討が行われ、取締役会への報告が行われています。また、CSO（最高サステナビリティ責任者）はCROへ報告を行い、同時に、CSOが統括するサステナビリティ推進部が、CROが統括するリスクマネジメント部と連携してリスクの具体的な把握や対応を行っています。

グループ全体のリスク管理の観点から、子会社等からの報告体制を整備するとともに、各子会社等が洗い出した事業に関連するリスクとその対策状況の定期的なチェックを実施しています。

当社のトップリスクとリスク・オーナー

トップリスク	リスク・オーナー	管掌業務
人材リスク	呉 岳彦 取締役常務執行役員	人事、事業統括
戦略リスク	辻 豊久 取締役常務執行役員	経営企画・事業戦略、ソリューション推進、広報
情報リスク	景山 紳介 常務執行役員	サステナビリティ(CSO)、法務・コンプライアンス(CISO)、リスクマネジメント(CRO)
サステナビリティリスク		

リスク担当組織と担当リスク

リスク担当組織	担当リスク(合計26)
人材開発部	人材確保リスク、人材育成リスク、労務(トラブ)リスク、労務(労災)リスク
経営企画部/事業戦略部	事業戦略リスク、投資・提携リスク、新ビジネスモデルリスク、競争激化・劣後リスク、自然災害リスク
CIO管掌	情報漏洩・改ざんリスク、個人情報保護リスク、サイバー攻撃リスク、システム・業務停止リスク、技術トレンドリスク
サステナビリティ推進部	人権リスク、気候変動リスク
事業開発部	海外事業リスク
事業管理部	経営管理リスク、品質事故リスク、委託先管理リスク(サードパーティリスク)
財務統括部	財務リスク
IR室	レピュテーションリスク
法務・コンプライアンス部	法令・制度変更リスク、コンダクトリスク、ハラスメントリスク、法務(情報活用)リスク

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- ▶ 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ リスクマネジメントの高度化

当社のトップリスク

カテゴリ	リスク	リスク内容	リスク低減・抑止に向けた各担当組織における対応	リスク担当組織
人材	人材確保	事業成長に必要な人材の確保が困難になることによる事業の縮小・停滞（高齢化等）	・採用計画に基づく年間の採用活動 ・体系化された各種教育・研修の実施等を通じた人材育成 ・多様な人材が活躍するための人事制度、ダイバーシティ経営、健康経営の推進	人材開発部
	人材育成	人材育成の不足／エンゲージメント低下（人的資本への投資や教育の体系化の不足等）		
戦略	事業戦略	ビジネスモデル転換あるいは競争優位性強化への遅れ、目標・進捗に関する監督不足等	・生成AIと顧客の声（VOC）を積極的に活用することによる更なる付加価値を創出、当社グループのビジネス及び収益の拡大 ・新たなBPO領域の創出、その実現に向けて必要となるパートナー企業への投資、業務提携の実施 ・パートナー企業への投資、業務提携の実施の際の事前のパートナー企業の財務内容や契約内容等の審査とリスク検討 ・投資、業務提携後は、当初想定した事業計画等の達成状況の定期モニタリング	経営企画部
	投資・提携	期待収益（資本コスト）の回収不能による損失、パートナーとのアライアンスの不足等		
	新ビジネスモデル	同業他社及び他業界参入による新しいビジネスモデルの出現による売上減少等		
	海外事業	進出国・地域のカントリーリスク（政治・経済・法的）／展開の遅れ／投資の回収	・伊藤忠商事株式会社の現地法人と情報連携によるカントリーリスク該当国・地域の状況の把握 ・当社グループの駐在員からの密な情報提供によるリスクの軽減	事業開発部
情報	情報漏洩・改ざん	事業に関わる情報資産の滅失・毀損・外部漏洩・改ざん等	・個人情報保護方針・情報セキュリティ方針をはじめとする情報保護関連規程類の整備、並びに当社グループ全役職員への周知・教育の継続的な実施 ・CIO配下における情報リスクマネジメント体制の構築と、専門組織としてのCSIRTの設置 ・外部の専門家を交えた、情報リスクに関わる重大事象を想定した対応上の不備の検証 ・情報リスクのコントロールを専門に担う組織としての情報危機管理部の設置	CIO管掌
	個人情報保護	個人情報・個人情報以外の情報、プライバシーに関する情報への取り組み		
	サイバー攻撃	攻撃によるシステム・業務の中断・停止／情報資産の滅失・毀損・外部漏洩		
	システム・業務停止	システム不具合・設備老朽化等によるシステム・業務の停止	・インターネット通信網の利用やシステム提供を受ける際の、事前の信頼性調査とシステム保守の定期的な実施 ・当社グループが保有しているシステムの計画的な保守 ・システム設備の老朽化への対処としての定期的な交換等の措置	
サステナビリティ	気候変動	国内外拠点における事業運営・サプライチェーンへの影響（大雨・洪水・労働時間）／コスト	・事業活動を通じた環境負荷の低減に向けた活動を展開 ・TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同 ・2025年、2030年、2040年までの温室効果ガス（GHG）排出量削減率の具体的な目標値を策定	サステナビリティ推進部
	人権	人権侵害（事業プロセス全般における人権。採用、労働条件・労働環境）	・人権方針の制定と公式ホームページでの公表、役職員への周知活動の継続実施 ・人権デュー・デリジェンスを実施	

その他に認識しているリスク

コンプライアンス	法令・制度変更	法令・制度の強化と対応コストの増大（人権・環境等）	法務・コンプライアンス部	ハラスメント	パワハラ／セクハラ／カスタマーハラスメント等のハラスメント全般	法務・コンプライアンス部
	コンダクトリスク	法令違反・訴訟に加え、ステークホルダーが期待する行動や結果に反する行為		法務（情報活用）	対話データやそれに紐づく業務情報等、当社固有情報の活用に関する法規制の強化	
ガバナンス	経営管理	収益／株主・ステークホルダー／開示・IRの管理等	事業管理部	レピュテーション	内部統制・リスク管理・事業継続性・サステナビリティ等に関する市場からの信頼低下	IR室
	財務	信用（取引先）／資金調達（金利）／流動性／資産減損／財務報告等	財務統括部	自然災害	本社・拠点の事業機能への影響（中断）	経営企画部
	品質事故	業務・管理体制不備等	事業管理部	委託先管理	派遣会社等のサードパーティ管理（人材供給力・信用力・コンプライアンス）	事業管理部

基準例：企業理念・行動規範・社会規範・商慣習・市場慣行・倫理・ESG・SDGs

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- ▶ 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

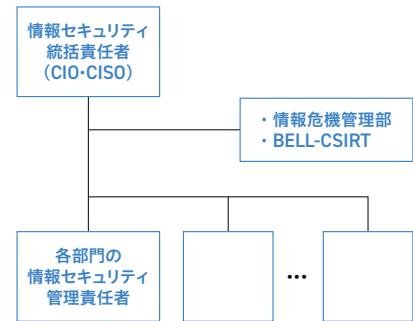
データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ リスクマネジメントの高度化

情報リスクマネジメント

当社は、情報の取扱いリスクに関し、「情報セキュリティ方針」を制定し、全ての役職員が情報の適切な取扱い・管理・保護・維持に努めています。また、行動規範を示し、高い情報セキュリティレベルを確保することにより、経営活動に必要な情報の適切な管理を実現するために、全ての役員と社員を対象に「情報管理基本規程」を定めています。具体的には、情報管理リスクマネジメント、個人情報保護・管理、文書管理、ITセキュリティに関する規則や基準を定め、個人情報や機密情報の漏えい防止に努めています。



個人情報保護

当社は、行動規範に基づいて、業務に携わる全ての組織と個人が守るべき個人情報と特定個人情報の保護に関する方針を定め、情報の保護・管理を徹底し、法規制の遵守及び、プライバシーを含めたパーソナルデータ全体の保護を確実にを行っています。

個人情報保護の詳細については ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/csr/privacy/>

サイバーセキュリティ

当社は、サイバー攻撃によるインシデント発生時における迅速な対応を実現するために、最高情報責任者 (CIO) の配下に専門組織として、CSIRTを設置しています。

具体的な取り組み

- ・SOC (Security Operation Center) による24時間監視及び、CSIRTの体制を導入
- ・標的型メール攻撃に対する全社員向け対策訓練を年に2回実施
- ・サイバーセキュリティに関する従業員のリテラシー向上と意識醸成のためのコミュニケーションの強化 (「セキュリティニュース」等)
- ・イントラネット上に「サイバーセキュリティポータル」を公開し、サイバーセキュリティに関する最近の動向や事例を発信

事業継続マネジメント (BCP)

当社は、グループ全体に対して、大地震等の自然災害、感染症の蔓延、テロ等の事件、大事故、サイバー攻撃やセキュリティインシデント等、事業の中断をもたらす可能性があるあらゆる発生事象について、重要な事業を中断させない、または中断しても可能な限り短い期間で復旧させるための基本的な方針を定義した「危機管理計画 (事業継続計画ガイドライン)」を制定しています。

当社の事業継続活動における基本方針は次の通りとしています。

1. 従業員とその家族の生命及び健康上の安全を最優先で確保する
2. 事業継続及び早期の業務復旧を行うことにより、社内外の利害関係者からの信頼を確保する
3. 企業存続・雇用継続に取り組むことで、地域経済活力の維持に貢献する
4. 地域と顧客の復旧・復興へ向け、積極的な支援を実施する

大規模災害時において、事業継続計画の発動から全面復旧に至るまでを以下の4つのフェーズに分け、それぞれの指揮命令者・対応事項を定めた計画を策定しています。



具体的な取り組み

- ・従業員 (派遣社員を含む) を対象に安否確認システムを導入しています。毎年、一斉訓練を実施し、全社に回答状況を共有することで、意識の向上とシステムの利用促進を図っています。
- ・災害時に帰宅または支援物資到着までの期間に安心して過ごせるよう、各拠点の座席数に応じた配布基準にしたがって備蓄品・防災用品の配備を行っています。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み (プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度 (2030年度) に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上 (質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- ▶ 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ / 社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ リスクマネジメントの高度化

コンプライアンスに関する方針・基本的な考え方

当社はサステナビリティ推進基本方針において「各国の法令を遵守し、国際規範を尊重し、世界各国・地域の文化、伝統、慣習の理解に努め、公正かつ誠実な企業活動を展開します」と謳っています。社会の一員としての基本的な責務を果たすとともに、成長によってその範囲を広げていくことで、より多くの豊かさを社会へ還元する努力を常に行っています。

パーパスの実現に向けて、コンプライアンスの観点から具体的な行動をまとめた倫理規程として「ベルシステム24グループ行動規範」を2012年に発行しています。本規範を全ての役員と、契約社員を含めた従業員へ冊子として配布するとともに、行動規範研修及びコンプライアンス研修を全社員必須のプログラムとして導入し、現場レベルでの実現にも注力しています。

また、法令や行動規範に違反したケースに関しては、当社の内部通報制度の内部窓口及び社外の弁護士事務所に設置した外部窓口を利用した通報を行える体制を整えています。また内部通報制度の社内周知にも注力しています。

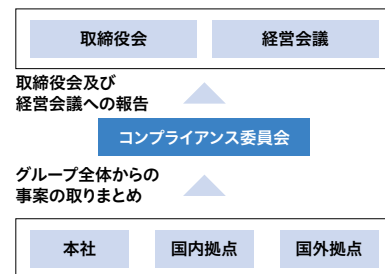
近年コンプライアンスが対象とする概念の範囲は、単に「法令遵守」ということだけでなく、企業それぞれの規則や約束、一般常識や良識、道徳観念、更には倫理観に至るまで広く該当するようになってきています。当社はコンプライアンスに関して一切の妥協をせず、経営の最優先事項として継続的に取り組んでいます。

グループ行動規範の詳細については ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/company/governance/kihan/>

推進体制・システム

グループで組織横断的にコンプライアンス態勢を強化するために「コンプライアンス委員会」を設置しています。委員長はサステナビリティ・法務管掌執行役員とし、幅広い部門の代表が委員となり、四半期に1回開催しています。また毎年7月をコンプライアンス月間として定めて活動を強化しています。

推進体制図



具体的な取り組み

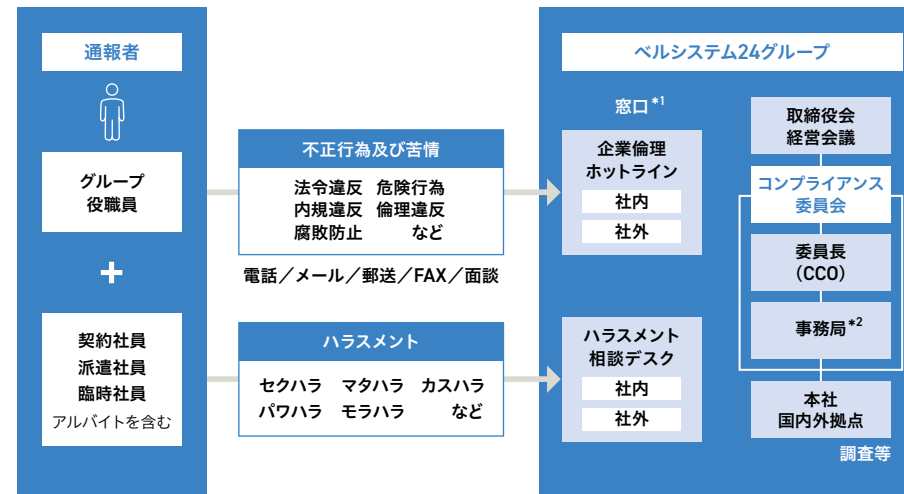
- コンプライアンスに関する目標の設定
- コンプライアンス事案の情報管理
- 対応方針・対応策の策定
- 発生部門等への対応指示及び進捗管理、支援
- 発生抑止に向けた予防的措置の方針決定
- 企業風土の醸成及び、再発防止に向けた研修等の管理

内部通報制度及び苦情処理制度

当社は2017年に内部通報制度運用規程を定めて、企業倫理ホットライン、ハラスメント相談デスクの2つの窓口を設けており、グループの全ての役職員／契約社員／派遣社員／臨時社員（アルバイト）及び退職済元社員、常駐の委託先社員が利用できます。

内部通報制度及び苦情処理報告制度に寄せられる情報は、機密情報として取り扱っています。

内部通報及び苦情通報制度の全体像



*1 窓口は「当社通報受付窓口（内部）」／「外部弁護士事務所」／「当社常勤監査役」／グループ企業の受付窓口の4つ

*2 法務・コンプライアンス部

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- ▶ 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 地域社会への参画

社会貢献方針

我々が生み出す価値を積極的に社会へ還元していきます

1. 基本的なスタンス

人材や自然を中心とした、社会から与えられた資源を活用して我々は事業において価値を創出しています。この価値を社会へ積極的に還元することで、我々は美しく豊かな未来づくりに貢献していきます

2. 3つの重点活動領域

パーパスや経営上の最重要課題及び、SDGsの目標をふまえ、事業戦略との親和性が高い3領域の社会課題について重点的に貢献活動を行います

人との働き方

多様な人材（障がい者、高齢者、性的マイノリティなど）が、多様な働き方（時間、場所などの制約を受けない）のできる環境の拡大

格差縮小

次世代育成の視点から、特に子供の貧困を中心とした社会的格差の縮小と、機会を平等化するための取り組み

環境保護

地域の環境保護及び、持続可能な地域づくりのための取り組み

具体的な取り組み

多様な人材が活躍する就労機会の創出

神戸ソリューションセンターにLED菜園と社内カフェを開設し、障がいのある方々を含む多様な人材の活躍機会を創出しています。育成した野菜の社内販売やカフェ運営を通じて、働きがいの向上と社員の健康増進にも取り組んでいます。

再生可能エネルギー活用による環境保全

神戸ソリューションセンターの駐車場・駐輪場に太陽光発電設備を導入し、創出した再生可能エネルギーをLED菜園の運営などに活用しています。加えてフードロス削減自動販売機やCO₂吸収型自動販売機を設置し、環境負荷低減を推進しています。

価値創造の事例

自治体BP0の取り組み 神奈川県藤沢市

市民間い合わせ窓口の一元化により、市民サービス向上と行政業務効率化を実現

当社は、株式会社Blueshipと協業し、藤沢市が推進する「デジタル市役所」の実現に向け、「藤沢市コンタクトセンター」の構築・運用を支援しています。

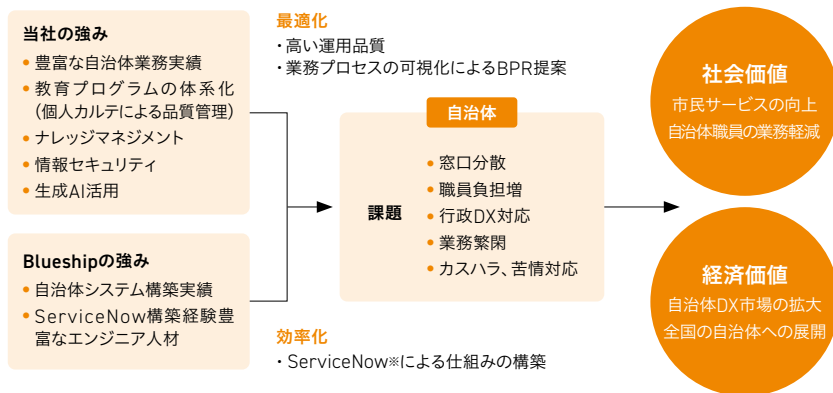
「オムニチャネルによる問い合わせ窓口の一元化」「ワンストップ対応」「ナレッジ活用による市民サービスの向上」を実現し、電話・メール・有人チャットなど多様なチャネルを通じて、市民が“いつでも、どこでも”行政サービスへアクセスできる環境を整備しています。

また、問い合わせ履歴を活用したFAQ整備や応対改善を推進し、市民サービスの向上と市職員の業務負担軽減に貢献しています。

自治体DXによる地域社会への価値創造

当社とBlueship社は、本案件で培った自治体DXの知見やノウハウを活かし、全国の自治体への展開を進めています。

今後も住民サービスの向上や行政業務の効率化を支援し、自治体DXの推進を通じて地域社会への貢献を目指します。



※グローバルで利用されているワークフロー管理システム

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- ▶ 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

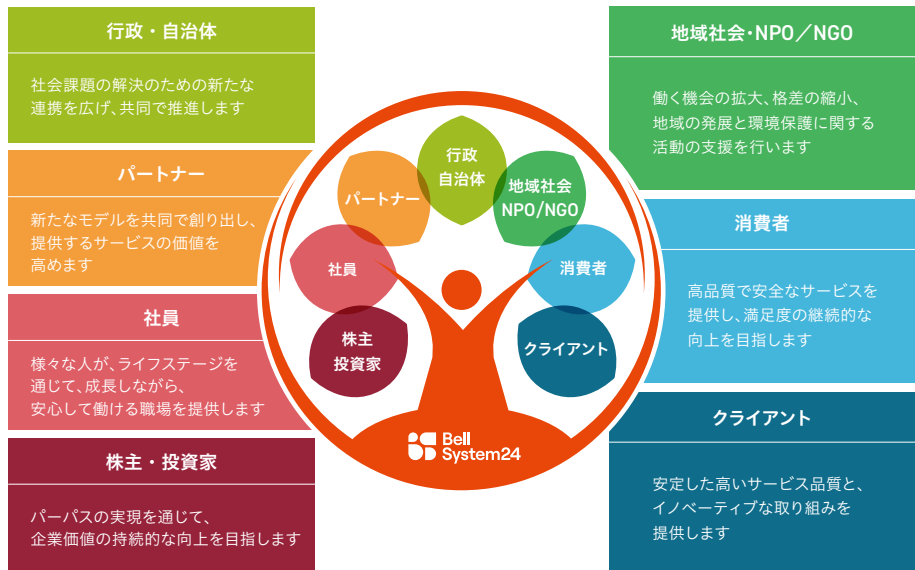
データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 地域社会への参画

ステークホルダー・エンゲージメント方針

パーパス、社会との共通する重要課題をふまえて、当社としてステークホルダーとのエンゲージメントを推進するためのポリシーとなる「ステークホルダー・エンゲージメント方針」を定義しました。我々はCSRの基準であるISO26000をふまえつつ、全てのステークホルダーへの価値提供を重視した経営を行います。その中で、様々な社会的資源の利活用を最適化することによって、豊かさの実現や社会課題の解決を支えていきます。



マルチステークホルダー方針

当社は、株主のみならず従業員、取引先、顧客、地域社会など多様なステークホルダーとの価値共創を重視しています。事業活動を通じて創出した価値を適切に還元し、持続可能な成長と企業価値向上の実現を目指します。

マルチステークホルダー方針の詳細については ▾

https://www.bell24.co.jp/ja/csr/images/multi_stakeholder_policy.pdf

人権方針

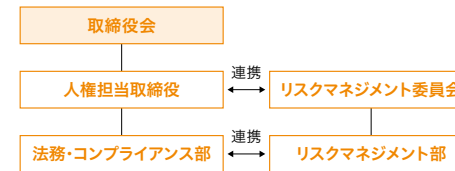
我々は全ての事業活動及び取引に関わる人々の権利を尊重します。

人権方針の詳細については ▾

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/humanrights-index/humanrights-policy/>

推進体制

人権を管掌する担当の取締役を配置して、取締役会の責任を明確にしています。また、関連するリスクや重要なテーマについては担当取締役から取締役会への報告が行われます。



具体的な取り組み

- 人権デュー・デリジェンス
- 人権研修の実施など従業員に対する啓蒙活動の継続実施
- 人権に関する内部通報制度の整備（企業倫理ホットライン・ハラスメント相談デスク）
- カスタマーハラスメントに対する基本方針の制定

推進体制の詳細については ▾

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/humanrights-index/humanrights/>

サステナブル調達基本方針

我々は、当グループのパーパス及び行動規範に基づき、サプライチェーン全体の責任ある調達を通じて、持続可能な社会の実現を支えます。

「人権・労働・安全衛生」、「法令遵守と国際規範の尊重」、「環境保護」、「品質・安全性」、「情報セキュリティ」そして「社会との共生」を柱とした本方針にしたがって、活動を推進していきます。

サステナブル調達基本方針の詳細については ▾

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/supplychain-index/supplychain-policy/>

サプライチェーン・サステナブル行動指針の詳細については ▾

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/supplychain-index/supplychain-guideline/>

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- ▶ 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 地域社会への参画

環境方針

我々は環境も経営上の重要な資本として捉えます

1. 事業からの環境負荷の低減
2. 地域社会の環境課題への貢献
3. 法令遵守
4. 教育・啓蒙
5. 情報の開示

環境方針の詳細については ▶ <https://www.bell24.co.jp/ja/csr/environment/policy/>

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言へ賛同

当社は、金融安定理事会（FSB）が設置した「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）※」の提言に賛同を表明しました。

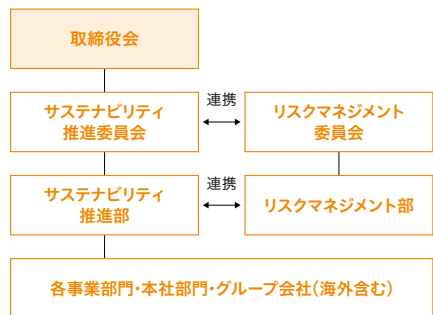
TCFDの提言に沿って、気候変動に関するリスクと機会が当社の事業活動、経営戦略、財務計画に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、情報の開示を行っています。



気候変動への対応（TCFD提言に基づく開示）

気候変動によるリスクのガバナンス

当社グループは2019年にマテリアリティ及び環境方針を取締役会で議決しました。マテリアリティの中では解決すべき社会課題の一つとして環境保護を定義しています。気候変動への対応がグローバルで進む中、当社は気候変動が経営や社会に及ぼすインパクトを評価し、カーボン・ニュートラルを柱とした積極的な対応を今後も推進していきます。また、これらのマネジメントを適切かつ効果的に行うガバナンス体制を構築しています。



※ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) は、G20の要請を受け、金融安定理事会（FSB）により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース」です。TCFDは2017年6月に最終報告書を公表し、企業等に対して気候変動関連リスク及び機会に関する項目について開示することを推奨しています。

- ・サステナビリティ管掌役員（CSO）を配置し、配下に専任の常設部署としてサステナビリティ推進部を置き、気候変動に関するリスクの分析、施策の立案と実行、効果管理等を継続的に行っています。
- ・気候変動担当の取締役を配置し、取締役会の責任を明確にしています。また、気候変動のリスクを含めたグループ全体のリスクマネジメント担当の役員（CRO）も配置しています。気候変動に関するリスクは年に1回以上、全体リスクとともに代表取締役が議長である取締役会に報告が行われます。取締役会では総合的な全社のリスクを把握し、重要度を判断し、中長期のロードマップに反映させるとともに施策の実行状況の監督が行われています。

シナリオ分析と戦略

当社のビジネスモデルは、いわゆるコールセンターのモデルが売上収益のほぼ全てを占めます。約40拠点のうち自社資産は1拠点であり、それ以外は賃貸契約のテナントとして、全て屋内での操業を行っています。基本的にオペレーターは各拠点へ通勤して業務を行っており、一部は在宅型の業務となっています。売上収益と利益は基本的に従業員数及び拠点数に比例している度合いが大きいモデルとなります。温室効果ガス排出の主な原因は製品やサービスの購入、拠点での電力消費と、設備投資、及び従業員の通勤／出張となります。

将来の気温上昇が4℃のシナリオと2℃未満のシナリオを選び、リスク・機会の分析を行い、今後の戦略への影響を評価しました。また、今回取り上げたシナリオ以外のシナリオも広く参照しながら分析を行い、具体的な世界観のイメージを高めて検討を行いました。

シナリオの定義

シナリオ		4℃シナリオ	2℃未満シナリオ
シナリオの世界観	移行	パリ協定に基づいて各国で政策が実施されるが、平均気温が4℃程度上昇してしまう状況。気温上昇が引き起こす様々な事象が、事業に影響を及ぼす程度が高い社会	平均気温の上昇が2℃未満に抑えられ、エネルギーに関する構造転換が実現する状況。一方で転換のための移行コストの影響が事業に及ぼす程度が高い社会
	物理	IPCC (AR6) SSP5-8.5 等	IPCC (AR6) SSP1-1.9 等

※ 「IEA World Energy Model Documentation WE02021」 ※ 「IPCC AR6 WG II - Climate Change 2022」

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- ▶ 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

マテリアリティ 地域社会への参画

シナリオの分析結果（リスクと機会）

リスク 項目	視点の例		分析（～2040年）		影響	対応方針
	リスク	機会	リスク	機会		
移行 リスク	規制・法令 規制強化/ 開示義務拡大/ 法令違反	エネルギー 効率の上昇	●炭素税導入による コストの増加 ●法令遵守に関わる コスト及び負荷	—	小/—	●炭素税は売上の約0.1%程度で あり、今後使用するビルや交 通機関が脱炭素化されていく ため、超えることは無い想定 ●法制化の動向を把握し、 適正に対処
	低炭素技術 への入替/ 新技術への 投資損失	低炭素関連 技術の開発	（価値が低下する或 いは座礁するような 技術はない）	低炭素技術を活用 した運営を広げるこ とによる顧客からの 選好の拡大	—/小	競合も同様のレベルにな ると想定されるため、大きな差 別化要因にはなりにくい
	消費者行動の 変化/ 原材料費高騰	新しい市場への アクセス	エネルギー価格上 昇による電力調達コ ストの増加	—	小/—	オフセットのための再生エネ ルギー調達コストが割高に なるが影響は小さい
評判	消費者選好の 変化/ 社会からの 批判	変化への積極的 な対応による 選好の拡大	脱炭素化への対応 の遅れによる評判の 低下	●積極的な行動による 選好の拡大と増益 ●採用や離職率への 好影響	小/小	他社と同レベル以上の計画の ため評判低下リスクは小さい 更に積極的な姿勢をもつ
物理 リスク	急性 異常気象の 深刻化と増加	事業の レジリエンスが もたらす 価値の増加	●大雨や台風の災害 による拠点機能停 止に伴う売上減や 復旧費用の増加 ●サプライチェーン 上流での被害に伴 う供給停止リスク	災害に影響を受け ないBCP機能向上 による受託業務の 増加	小/小	●各立地の災害マップや標高、 過去の災害発生を評価実施 ●在宅型事業モデルの拡大 ●設備や資材の調達量が限 定的で、影響は小さいもの の、定期的にリスク評価を 実施し対処
	慢性 平均気温や 海面の上昇		屋外作業における 生産性低下	—	小/—	将来的に屋外業務の受託が増 えた場合にリスクとなることを 戦略的要因として認識する

気候変動リスクの特定

サステナビリティ推進部が各部門と連携してリスクと機会を洗い出して財務インパクトを評価するとともに定期的な見直しを行います。例えば飲料業界（飲料の売上増）や製薬業界（感染症薬の売上増）、食品業界（原材料高騰）、エネルギー業界（大幅な事業構造変化）など当社顧客の業界のリスク分析結果を参照し、業界別の当社への影響を評価していきます。

全社リスク管理との関連

リスクマネジメント部が管掌する全社のリスク管理体制と、サステナビリティ推進部が管掌する気候変動に関するリスク管理を連動させてリスクマネジメントを行います。気候変動に関するリスクについてはサステナビリティ推進部の分析をふまえ、両者が共同で重要度や影響度の分析を行い、対応策の策定を行います。その結果は、代表取締役が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会へ報告されます。重要な事項については、サステナビリティ推進委員会より取締役会へ年1回以上の報告を行います。

指標と目標

指標と目標

- 当社は「気候変動に対する方針」に基づき、2040年までにカーボン・ニュートラル（ネット・ゼロ）を目指します。その実現に向けた具体的な各年度の目標値や実績値は定期的に開示を行います。
- 当社はパリ協定に賛同し、1.5℃の世界を実現するために、2040年カーボン・ニュートラルに向けた活動を行っています。

温室効果ガス排出量の削減目標と進捗

- 当社は、2040年までにバリューチェーン全体でカーボン・ニュートラル（ネット・ゼロ）を実現する目標を設定しています。これらは、産業革命前と比べ、気温上昇を1.5℃に抑える科学的根拠に基づく温室効果ガス削減目標として、2023年12月にSBTイニシアティブの認定を取得しています。2025年度時点で、SBTイニシアティブ認証の各目標、並びにSBTに基づいた当社の温室効果ガス削減目標に対して、計画通りに排出量削減が進捗しています。

目標の進捗

- 2022年度から事業所の再生可能エネルギー導入を開始し、現在北海道、東北、首都圏、北陸、中部、関西、中国、四国、九州など計19拠点到広がっています。
- 2025年度の再生可能エネルギー消費量は、9,845MWh（自社センターの太陽光発電の自家消費、及び非化石証書の割当てを含む）となっています。

詳細については ▾

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/environment/climatechange-index/climatechange-policy/>

第三者認証

当社では、透明性・信頼性の高い環境情報を開示することが重要であると考え、2022年度より当社で開示するデータの一部について、温室効果ガス排出量算定の国際規格ISO14064-3に準拠した第三者検証を受けております。

温室効果ガス（GHG）排出量やその他のパフォーマンスデータ（環境）については ▾

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/environment/climatechange-index/climatechange/>

第三者認証については ▶

<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/verification/>

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- ▶ 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

社外取締役メッセージ

「攻めと守り」の 実効性あるガバナンスで、 AI時代の非連続な成長を牽引する

株式会社ベルシステム24ホールディングス
社外取締役

堀内 真人



妥協なきKPIの追求と、 進化する「攻め」のガバナンス

私が当社の取締役会に参加しているのは2020年からの1年間と、2024年からの2年間になりますが、この間、当社の取締役会は着実に進化しています。事務局からの事前説明が格段に充実したことに加え、専門家チームによる高度な議論が増え、ガバナンスの実効性が劇的に高まっていることを実感しています。

社外取締役としての私のスタンスは、執行側の考え方を尊重しつつも、戦略の「妥当性」「実行可能性」「検証可能性」を極めて厳しく問うことです。中でも絶対に譲れ

ないのが「KPI」です。どれほど素晴らしい戦略に見えても、KPIや定量データが示されていないければ、私は迷わず突き返します。不確定な要素が多い変革期だからこそ、変化に対応できるKPIを設定し、PDCAを回せるかが、企業の命運を分ける要になると考えているからです。

労働集約型からの脱却と、 AI投資への機動的なアプローチ

前中期経営計画については、取締役会において未達の要因を多面的に検証しました。その反省を踏まえ、次期中期経営計画の議論で強く意識したのは、これまでの

延長線上ではなく「非連続」を前提とすることです。すなわち、従来の労働集約型モデルから、生成AIを活用した付加価値型のビジネスモデルへの抜本的な転換です。

生成AI事業の目標、とりわけ利益目標については、慎重に議論を重ねました。不確実性の高い時代において重要なのは、単に高い目標を掲げるのではなく、ポテンシャルを見極めながら進捗に応じて機動的に投資決定ができるマネジメント体制を構築することです。当社の『稼ぐ力』を最大化する『攻めのガバナンス』を機能させるため、新たな中期経営計画の議論において私が最も重視したのは、KPIによるリスクの可視化です。これにより、単なるリスク回避にとどまらず、機動的にPDCAを回して果敢にリターンを取りに行く仕組みを構築しました。

厳しすぎると感じるリスク管理

当社の優位性は、カスタマーサービスを通じて得た膨大な情報をデジタル化し、構造化されたデータに変えられる点にあります。生成AIは従来のRPAのような単なる業務効率化ツールではなく、業務プロセスそのものがなくなるほどの強烈なインパクトを持ちます。当社のボードメンバーにはITやデジタルに精通した専門家が多く、早い段階からこの技術の本質とデータ資産の価値について、ボード間で共通認識を持っていたことが大きなアドバンテージでした。

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画

▶ 49 社外取締役メッセージ

- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

社外取締役メッセージ



一方で、技術は加速度的に進化しています。そのため、私だけでなく社外取締役が毎月の取締役会においてリスクマネジメントの観点から非常に厳しくチェックを入れています。時には厳しすぎるのではないかと私自身が思ってしまうほど、容赦のない指摘を行っていますが、この徹底した「守り」のガバナンスがあるからこそ、大胆な「攻め」が可能になるのです。

2026年度から新たに社外取締役に就任された齋藤氏は、戦略コンサルティングの知見を有しており、同氏の就任によって取締役会に不足していた専門性が補完され、更なるガバナンスの強化が図れると考えています。今後は、社会問題化することも多い広範なリスクに対応

するため、サイバーセキュリティ領域の専門家を補強し、リスクマネジメントの議論を更に深めていくことが次の課題だと考えています。

筆頭株主とのシナジー創出と、 利益相反に対する徹底した透明性

筆頭株主であり重要なビジネスパートナーでもある伊藤忠商事との関係は、当社の企業価値向上に強力に資するものです。マネジメント人材の派遣、強固な顧客基盤へのアクセス、最先端技術を持つ企業とのアライアンス仲介など、そのメリットは計り知れません。

しかし、強固な関係だからこそ、少数株主の皆様の利益を守るガバナンスがより一層問われると考えています。取引において少しでも利益相反の可能性があるかと判断した場合、取締役会においては個別に念入りなチェックを行うと同時に、私自身としては敢えて「他の社外取締役に議論のリードを任せる」という工夫を徹底しています。こうした客観性と透明性を担保する仕組みこそが、ステークホルダーの皆様の信頼に応える土台となります。

今後も、現場の熱量に寄り添いながらも、取締役会という場では冷徹なまでに「攻めと守り」の視点を貫き、当社の非連続な成長に貢献する所存です。

関連当事者間の取引

関連当事者取引の管理等に関する規程を定め、取引の規模や性質等によって取締役会の承認を要するものと要しないものとの基準を設けて運用しております。また、取締役会の承認の要否にかかわらず、毎期初には継続する関連当事者取引の承認を取締役に求め、もって取締役会による取引妥当性に関する監視を行っております。なお、当社は、現時点において親会社等は存在しませんが、存在することとなり、親会社等との取引を行う場合において、取締役会の判断が社外取締役の意見と異なる場合には、その意見を事業報告に記載することにより、開示してまいります。更に、当社は取締役による利益相反取引について、法の定め並びに「取締役会規程」に基づき取締役会の事前の承認を得ることとしており取引の合理性、取引条件の妥当性、当社の利益への合致性、コンプライアンス適合性の観点から取締役会による適切な監督を行っております。また、事後においてもその取引に関する重要事実につき遅滞なく取締役会に事後報告することを定めております。

その他コーポレート・ガバナンスに 重要な影響を与えうる特別な事情

社外の客観的な見地や経験・知見に基づき、経営上の助言を得ることを目的として、主要株主である伊藤忠商事株式会社から社外取締役及び社外監査役がそれぞれ1名ずつ、TOPPAN株式会社から社外取締役が1名就任しておりますが、当社グループの事業活動や経営判断において、これらの主要株主による制約はなく、取締役会で決定された基本方針の下、業務執行に関する重要事項を経営会議等で独自に意思決定し業務執行しております。また、これらの主要株主からの兼務役員は当社取締役会の過半数には至っておらず、独立役員も選任していることから、独立性は確保されていると判断しております。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画

▶ 49 社外取締役メッセージ

- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

CONTENTS



（イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

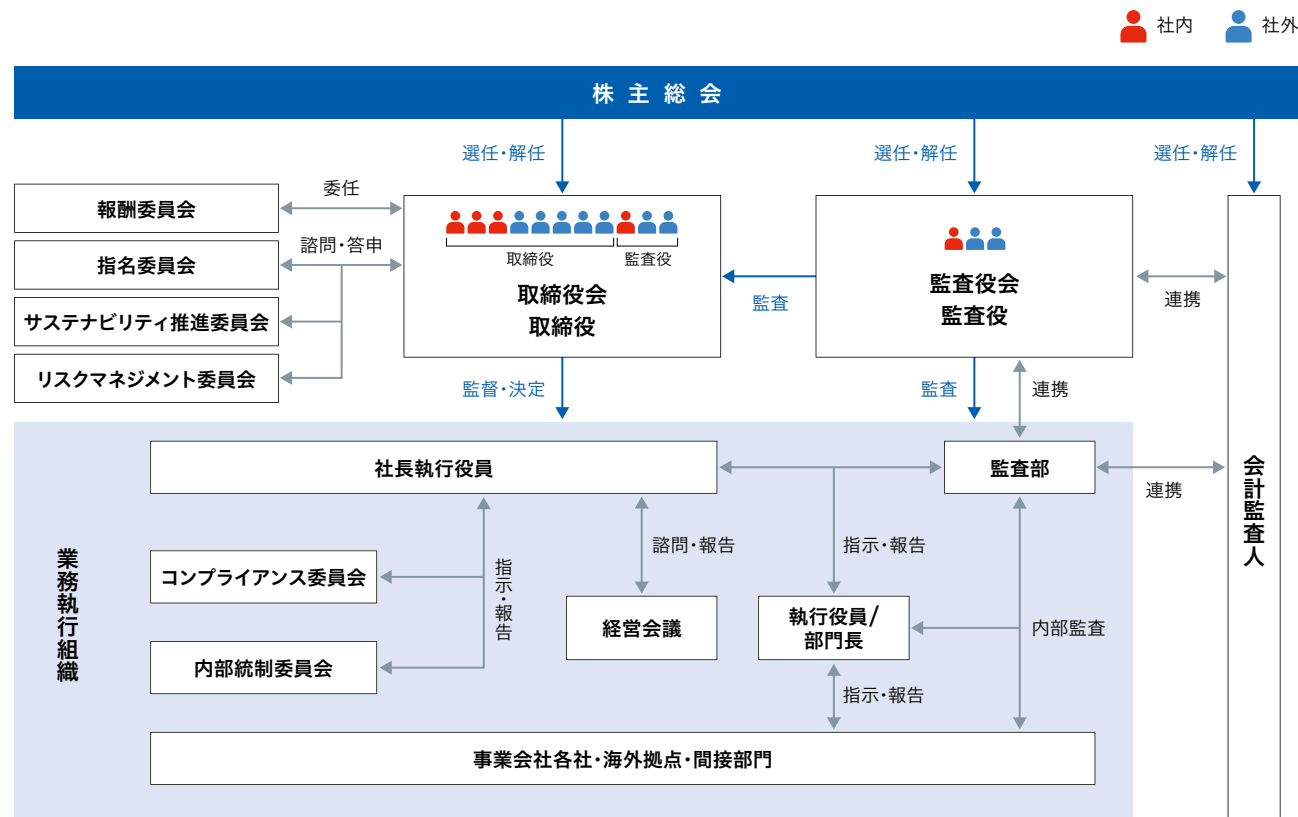
- 59 10か年財務サマリー
60 グループ企業
61 拠点体制
62 参加イニシアティブ／社会からの評価
63 会社情報

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、株主をはじめ、クライアント、取引先、従業員等の当社グループを取り巻く全てのステークホルダーと良好な関係を構築するとともに、その信頼を得ることが企業価値の最大化に不可欠であり、そのためにはコーポレート・ガバナンスの充実が重要な経営課題の一つであるとの認識のもと、経営の効率化を図りつつ、透明性と健全性を確保した企業運営に努めております。

コーポレート・ガバナンス体制の概要



ガバナンス体制早見表

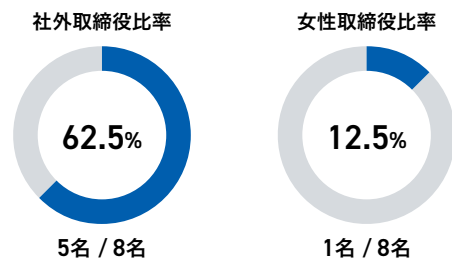
機関設計	監査役会設置会社
取締役	8名(うち社外5名)
監査役	3名(うち社外2名)
取締役会議長	社長
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有り
取締役会の諮問機関	・指名委員会 ・サステナビリティ推進委員会 ・リスクマネジメント委員会
会計監査人	PwC Japan有限責任監査法人

コーポレート・ガバナンス

会社の機関の内容

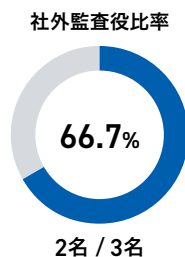
取締役会 ▶ P.54

取締役会は、毎月開催するほか、必要に応じて随時開催し、法令、定款、取締役会規程その他の社内規程等に従い、重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員の業務執行を監督しております。取締役会は8名の取締役で構成されており、その中には、取締役会の監督機能を強化すべく3名の独立社外取締役が含まれております。また、独立役員1名を含む監査役3名も取締役会に出席しております。



監査役会 ▶ P.55

監査役会は、監査役3名（常勤監査役1名及び社外（非常勤）監査役2名（うち1名は独立役員））で構成され、毎月開催する他、必要に応じて随時開催し、取締役の職務執行を監査しております。また、監査役は、取締役会への出席のほか、常勤監査役による経営会議等の重要な会議への出席、重要書類の閲覧、当社及び子会社の主要事業所への往査等を通じて、会社の状況を把握するとともに、重要な意思決定の過程と業務執行の状況の確認を行い、法令・コンプライアンス遵守状況、内部統制システム及びリスクマネジメント体制の整備・運用状況を監査し、改善点について適宜取締役・執行役員に提言しております。また、会計監査人より期中レビュー報告を受けるほか、定期的に連携し、会計監査人の監査の相当性を確認するとともに、監査部を加えた三様監査連絡会を四半期ごとに1回開催し、リスク情報の共有や意見交換を行い、監査品質の向上に努めております。



経営会議

経営会議は、社長執行役員及び社長執行役員が指定する者により構成されており、常勤監査役も出席して原則毎週1回開催しております。経営会議は、取締役会において決議された執行役員に委任した範囲における、社長執行役員による重要事項の決定にあたっての諮問機関としての位置付けであるとともに、執行役員間の情報共有や協議の場としても有効に機能しております。

報酬委員会 ▶ P.55

報酬委員会は、取締役会からの委任により、役員報酬に関する基本方針、及び株主総会における報酬決議に従い、取締役報酬規程及び役員報酬基準に基づいた取締役の個人別の報酬案を審議し、決定しております。

指名委員会 ▶ P.55

指名委員会は、取締役会の諮問機関として、取締役・監査役の選解任基準の答申、また、取締役・代表取締役及び監査役の個別の人事案、執行役員の選任基準案や後継者計画案について審議しております。なお、取締役・代表取締役及び監査役の選任・解任については、指名委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会の承認を得て決定しております。

サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、取締役会の諮問機関として、当社グループにおけるサステナビリティ推進に関する個別方針の策定、課題の検討、対応策の決定等を行っております。

リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、取締役会の諮問機関として、当社グループにおける経営リスクマネジメントに関する全体・個別方針の策定、経営リスクアセスメントの実施とその結果を踏まえたトップリスクへの対応方針の策定等を行っております。

社外取締役・社外監査役のサポート体制

- ・取締役会の開催に先立ち、社外取締役・社外監査役に対し、取締役会等の会議体の事務局を担う経営企画部が議案の資料の送付を行うとともに、社外取締役からの質問への回答や追加資料の提供を求めることができるようにしております。
- ・監査役会の開催に先立ち、社外監査役に対し、監査役の補助としての役割を担う監査役室（取締役会に関しては経営企画部）が議案の資料の送付を行うとともに、社外監査役からの問い合わせに対応しており、また、常勤監査役より適宜当社の情報を提供しております。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

コーポレート・ガバナンス

スキル・マトリクス

当社グループのパーパスである「イノベーションとコミュニケーションで、社会の豊かさを支える」の下、持続的で健全な成長の実現を目指し、取締役会・監査役会の全体としての知識・経験・能力・専門性のバランスを図るとともに、ジェンダーや国際性を含めた多様性についても考慮し、取締役・監査役の備えるべきスキルとして下記を抽出しております。

各取締役及び引き続き在任となる監査役の保有スキルは以下の通りとなります。

氏 名			スキル	企業経営	人材	テクノロジー・デジタル	グローバル	サステナビリティ	財務・会計	法務・リスクマネジメント
			定義	持続的な事業成長と企業価値向上を牽引する能力や経営経験	組織開発、人材育成、人事制度設計、人的資本経営等の経験・知見	IT戦略策定、DX/AI活用、サイバーセキュリティ、システム構築等の経験・知見	海外事業推進や買収の意思決定、組織再編の経験・知見	環境、社会、ガバナンスに関する専門性	資金調達、資本政策、財務戦略や税務に関する経験・知見	法令遵守、内部統制、リスク管理の専門性
取締役	梶原 浩	代表取締役		●	●	●	●			
	辻 豊久	取 締 役		●		●			●	●
	呉 岳彦	取 締 役		●	●			●		
	堀内 真人	社外取締役				●	●			
	梅川 健児	社外取締役				●		●		
	鶴巻 暁	社外取締役			●					●
	高橋 真木子	社外取締役				●		●		
	齋藤 英明	社外取締役		●		●	●		●	
監査役	濱口 聡子	常勤監査役			●			●	●	●
	葉山 良子	社外監査役						●	●	●
	相馬 謙一郎	社外監査役					●		●	●

CONTENTS

＜

🏠

＞

イントロダクション

02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い

03 CRM事業の概要

04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性

05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ

08 企業理念

09 価値創造プロセス

10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

11 トップメッセージ

17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識

18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗

19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）

20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談

22 これまでの中期経営計画の振り返り

23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋

24 中期経営計画2028の基本方針

27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

31 CSOメッセージ

32 マテリアリティ

34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)

35 CHROメッセージ

36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略

37 新たな人的資本経営戦略の全体像

38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性

40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価

41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化

45 マテリアリティ 地域社会への参画

49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

59 10か年財務サマリー

60 グループ企業

61 拠点体制

62 参加イニシアティブ／社会からの評価

63 会社情報

コーポレート・ガバナンス

取締役会2025年度開催回数 16回

議長	代表取締役 社長執行役員 梶原 浩
----	-------------------

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

取締役会及び監査役会は、効果的かつ効率的な最適規模を維持しつつ、性別や国籍等の多様性と専門性のバランスを重視して構成します。指名委員会での審議を経て、高度な知見を持つ独立社外役員を複数選任することで客観性を確保しており、各役員が備える知識や経験はスキル・マトリクスにより公表しています。

詳細については▶

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS07594/638605fc/47aa/49c2/b791/41c5fa90a916/140120260526549115.pdf>

2025年度の主な討議内容

- 企業価値向上に向けた経営戦略や事業ポートフォリオの方向性、新たなテクノロジーを活用した事業戦略及び次世代の中核人材の育成方針
- サイバーセキュリティ対策や人権デュー・デリジェンスの進捗等、リスクマップに基づく重要リスクへの対応状況
- 人的資本、人権、企業倫理をはじめとするマテリアリティへの対応状況及びサステナビリティ推進体制の強化や非財務指標の向上に向けた取り組み

社外取締役・社外監査役の主な活動状況

	取締役会出席状況 (2025年度)	活動内容
堀内 真人	16回／16回	情報通信分野での豊富な経験から専門的知見による発言を行っております。
梅川 健児	12回／13回	情報コミュニケーション・BPO分野での豊富な経験から専門的知見による発言を行っております。
石坂 信也	14回／16回	一般株主の利益保護を踏まえ、IT分野を中心とした業界動向や企業経営での豊富な経験から専門的知見による発言を行っております。
鶴巻 暁	16回／16回	一般株主の利益保護を踏まえ、弁護士としての専門的知見による発言を行っております。
高橋 真木子	15回／16回	一般株主の利益保護を踏まえ、大学教授としての専門的知見による発言を行っております。
葉山 良子	16回／16回	公認会計士並びに複数社の取締役及び監査役としての経験から専門的知見による発言を行っております。
相馬 謙一郎	16回／16回	総合商社における財務部長並びに複数社の監査役としての経験から専門的知見による発言を行っております。

取締役会実効性評価

取締役会評価実施要領

対象者	●取締役8名(うち非業務執行取締役5名(含 独立社外取締役3名)) ●監査役3名(うち社外監査役2名(含 独立社外監査役1名)) 計11名		
実施方法	対象者に対して記名式でアンケートを実施し、事務局にて回答を集計		
質問内容	以下の9つの大項目に関する事項(設問数17問)		
	取締役会の構成と運営	戦略と実行	リスクと危機管理
	企業倫理	業績のモニタリング	グループガバナンス
	経営陣の評価・報酬	株主との対話	取締役会にて議論すべきテーマ
評価方法	対象者の回答内容に基づき、取締役及び監査役において分析・評価を実施		

評価結果の概要及び評価結果から抽出された取締役会の実効性改善のための課題について

重要事項に関しては事前説明が充実しており、定性・定量の両面から活発な議論が実施されています。議長のファシリテートにより、それぞれのスキルや専門的視点からの多様な意見交換が増加し、十分な議論が行われていることを確認いたしました。一方で、急速に事業環境が変化する状況下において、中核人材戦略やグループ全体のシナジー創出、事業ポートフォリオ変革について、中長期目線での更なる議論の充実を図るべきとの意見がありました。

実効性改善のための課題(2026年度)

戦略と実行	中長期成長シナリオに基づく事業推進が行われている一方で、資本コストや株価を意識した経営や事業ポートフォリオの変革を含む事業戦略全体の評価等に関して、業務執行部門との連携を強化し、取締役会における議論の一層の活性化を図ってまいります。
業績のモニタリング	競争環境の変化や不確実性の高まりを踏まえ、関係会社を含む当社グループ全体の将来見通しや成長戦略に関する情報共有を充実させるとともに、企業価値向上に向けた中長期目線での議論を更に充実させてまいります。
グループガバナンス	外部環境が急速に変化する中、国内及び海外の当社グループ各社のガバナンス強化、及びシナジー最大化に向けた戦略に関して、取締役会への情報共有の充実を図り、更に議論を深めてまいります。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

コーポレート・ガバナンス

監査役会2025年度開催回数 19回

議長	常勤監査役 濱口 聡子	構成員	社外監査役(独立社外監査役) 葉山 良子
			社外監査役 相馬 謙一郎

2025年度の主な討議内容

- 内部統制整備・運用状況
- リスクマネジメント体制の整備・運用状況
- 不正リスク対応に対する改善措置状況

監査役会実効性評価

対象者	監査役3名(常勤監査役1名、社外監査役2名)
実施方法	全16項目について各監査役が評価を実施
評価方法	各監査役の評価後、監査役全員で協議・分析を実施

詳細については ▼

https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS07594/a32d4477/d4da/4316/aaf7/7acd13e6fb12/S100Y5Z2.pdf

2025年度の評価結果を受け2026年度の更なる実効性の向上に向けた取り組み

抽出された課題	課題の改善に向けた主な取り組み
① グループガバナンス体制の有効性検証のための監査体制	- 海外子会社に対する内部統制整備、運用体制の監視・検証 - ベルグループ監査役間の連携強化
② ITガバナンス及び情報システム体制有効性検証のための監査体制	- サイバーセキュリティインシデントへの対応の監視・検証 - 情報セキュリティ投資の妥当性の監視・検証
③ 内部統制構築、内部監査の監視及び監査役監査との連携の有効性検証のための監査体制	- 内部統制整備・運用状況監視のための内部監査体制の監視・検証 - 三様監査体制＋グループ監査役による内部統制監視体制の構築

グループ行動規範の詳細については ▶

https://www.bell24.co.jp/ja/company/governance/kihan/

報酬委員会2025年度開催回数 7回

委員長	代表取締役 社長執行役員 梶原 浩	
構成員	社外取締役 堀内 真人	独立社外取締役 鶴巻 暁
	社外取締役 梅川 健児	独立社外取締役 高橋 真木子
	独立社外取締役 石坂 信也	独立社外監査役 葉山 良子

2025年度の主な討議内容

- 役員報酬規程に基づく委員会体制
- 役員株式報酬制度改定(財務指標の反映方法、非財務指標の評価ウェイトなど)に係る討議
- 役員報酬水準や報酬割合に係る討議

指名委員会2025年度開催回数 5回

委員長	代表取締役 社長執行役員 梶原 浩	
構成員	社外取締役 堀内 真人	独立社外取締役 鶴巻 暁
	社外取締役 梅川 健児	独立社外取締役 高橋 真木子
	独立社外取締役 石坂 信也	独立社外監査役 葉山 良子

2025年度の主な討議内容

- 独立社外取締役の体制及びスキル・マトリクスの見直し
- 職務価値の再判定を通じた執行役員候補ポストの明確化
- サクセッションプラン及び関連ルールの整備

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

コーポレート・ガバナンス

役員の報酬に関する基本的な考え方

中長期的な企業価値の向上及び株主利益を意識した報酬体系としており、役員報酬に係る市場水準、会社業績、並びに求められる職責をもとに、株主総会決議の総額の範囲内で、その内容及び額を決定しております。なお、役員報酬の決定にあたっては、妥当性及び正当性を諮るため、外部有識者に助言を求めることができるものとしております。

■ 社外取締役を除く取締役の報酬

執行役員を兼務する取締役の報酬は、取締役の役位や役割の大きさに応じて支給する「基本報酬」、年度単位の業績に連動して支給する「業績連動報酬」、及び株主と取締役との利害共有の強化を図る「株式報酬」で構成しております。なお、代表取締役については、総報酬額に占める「業績連動報酬」及び「株式報酬」の割合を40％以上（業績標準時）として設定しております。

基本報酬	+	株式報酬	+	業績連動報酬
				業績連動ポイント:固定ポイント =70％：30％
				業績指標
				●親会社の所有者に帰属する当期利益
				●従業員エンゲージメントスコア
				●女性管理職比率
				●気候変動（GHG削減）
				業績指標
				●連結売上収益
				●連結営業利益
				●親会社の所有者に帰属する当期利益
				●前年度連結営業利益
				業績指標としての連結売上収益、連結営業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益については、中期経営計画を基準として年度単位で設定し、グループ全体の企業活動に与える環境変化によっては、必要に応じて見直しを行うものとする。

中長期的な企業価値の向上を目的に、株式報酬の業績指標は、財務指標に加え、非財務指標を設定しております。具体的には「従業員エンゲージメント」「女性管理職比率」「気候変動（GHG削減）」を評価項目とし、経営戦略と一体となった人的資本経営を推進しております。なお、業績連動報酬及び株式報酬に係る業績指標の評価は、報酬委員会にて決定しております（女性管理職比率、及び気候変動については、サステナビリティ推進委員会にて決定）。

■ 役員報酬の決定プロセス

取締役の個人別の報酬等は、社長執行役員を兼ねる代表取締役、社外取締役2名、独立社外取締役3名、及び独立社外監査役1名の独立役員が過半数で構成する報酬委員会が、取締役会から委任を受け、その具体的内容について審議・検証し、委員の合議により決定しております。

また、取締役会は、報酬委員会から、上記の過程を経て決定された当事業年度に係る取締役の報酬総額等の内容について報告を受けており、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が当該決定方針に沿うものであると判断しております。

なお、法令や規程等、重大な違反に対して、株式報酬の全部もしくは一部を返還・没収する措置（クローバック・マルス条項）を導入しております。

■ 社外取締役・監査役の報酬

社外取締役に対する報酬は、業務執行から独立した立場であることから業績への連動を排除し、「基本報酬」のみとしており、取締役会から委任を受けた報酬委員会の委員の合議により決定しております。

監査役の個人別の報酬等の内容決定は、監査役会において監査役全員の協議により決定しております。なお、監査役は業務執行から独立した立場であることから報酬については業績への連動を排除し「基本報酬」のみとしており、その決定にあたっては、日本監査役協会公表の協会所属企業の監査役報酬水準を参考にしております。

役員区分毎の報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数（2025年度）

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 (名)
		基本報酬	株式報酬	賞与	退職慰労金	
取締役 (社外取締役を除く)	148	90	15	43	—	3
監査役 (社外監査役を除く)	20	20	—	—	—	1
社外役員	44	44	—	—	—	8
計	212	154	15	43	—	12

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

役員紹介



梶原 浩
代表取締役社長



辻 豊久
取締役



呉 岳彦
取締役

1990 伊藤忠商事(株) 入社
2012 (株)スペースシャワーネットワーク 社外取締役
2015 アシュリオン・ジャパン(株) 社外取締役
伊藤忠商事(株) 通信・モバイルビジネス部長
2016 伊藤忠・フジ・パートナーズ(株) 代表取締役
2017 伊藤忠商事(株) 情報・通信部門長代行
2020 同社 情報・通信部門長
伊藤忠テクノソリューションズ(株) 取締役
伊藤忠商事(株) 執行役員 情報・通信部門長
2023 当社 社外取締役
2024 当社 代表取締役兼社長執行役員CEO(現任)
(株)ベルシステム24 代表取締役兼社長執行役員(現任)

1989 伊藤忠商事(株) 入社
2005 アルキカタ・ドット・コム(株) 出向
(現 GIO CLUB(株)) 代表取締役
2006 (株)地球の歩き方T&E 出向
(現 GIO CLUB(株)) 代表取締役副社長
2009 伊藤忠エレクトロニクス(株) 出向
(現 伊藤忠インタラクティブ(株)) 代表取締役社長
2014 旧ベルシステム24ホールディングス 執行役
(株)ベルシステム24 執行役員
2015 旧ベルシステム24ホールディングス 執行役員
当社 執行役員
2019 True Touch Co.,Ltd. 非常勤取締役
2020 当社 取締役兼執行役員
2021 当社 取締役兼常務執行役員(現任)
(株)ベルシステム24 専務執行役員(現任)
2025 (株)スカパー・カスタマーリレーションズ 非常勤取締役(現任)
True Touch Co.,Ltd. 非常勤取締役(現任)

1994 大阪中央青果(株) 入社
1997 旧ベルシステム24 入社
2005 BBコール(株)(現 (株)ベルシステム24) 出向
2008 同社 執行役員
2009 同社 取締役
2010 同社 常務取締役
2012 旧ベルシステム24 執行役
BBコール(株)(現 (株)ベルシステム24) 代表取締役社長
2014 (株)ベルシステム24 常務執行役員COO
2016 同社 専務執行役員(現任)
2017 CTCファーストコンタクト(株) 非常勤取締役
2020 (株)TBネクストコミュニケーションズ 非常勤取締役
2022 Horizon One(株) 非常勤取締役(現任)
当社 取締役兼常務執行役員(現任)

ベルシステム24ホールディングスの
価値観

ベルシステム24ホールディングスの
価値創造ストーリー

価値創造を支える経営基盤

データセクション



堀内 真人
社外取締役



梅川 健児
社外取締役



鶴巻 暁
社外取締役

1992 伊藤忠商事(株) 入社
2017 同社 情報産業ビジネス部長
2019 (株)フリークアウト・ホールディングス 社外取締役
ウイングアーク1st(株) 社外取締役
2020 当社 社外取締役
伊藤忠インタラクティブ(株) 代表取締役社長
2021 北京信伊産業投資コンサルティングサービス有限公司 副董事長
2023 (株)Belong 社外取締役
アシュリオン・ジャパン(株) 社外取締役
2024 伊藤忠商事(株) 情報・通信部門長
伊藤忠テクノソリューションズ(株) 取締役(現任)
伊藤忠・フジ・パートナーズ(株) 代表取締役(現任)
当社 社外取締役(現任)
2025 伊藤忠商事(株) 執行役員 情報・通信部門長(現任)
(株)スカパーJSATホールディングス 社外取締役(現任)

1992 凸版印刷(株)(現 TOPPAN(株)) 入社
2012 同社 情報コミュニケーション事業本部
トッパンアイデアセンター 新事業開発本部
カスタマーマーケティング部長
2014 同社 同事業本部 トッパンアイデアセンター
コミュニケーションデザイン本部 カスタマーマーケティング部長
2018 同社 同事業本部 トッパンアイデアセンター
コミュニケーションデザイン本部長
2019 同社 同事業本部 トッパンアイデアセンター
コミュニケーションデザイン本部長兼エンゲージメントサービス本部長
2021 同社 同事業本部 デジタルマーケティングセンター長
2023 同社 同事業本部 ビジネストラנסフォーメーションセンター長
2024 同社 執行役員 同事業本部
ビジネストラנסフォーメーションセンター長
2025 同社 執行役員 同事業本部
ビジネストラנסフォーメーション事業部長
当社 社外取締役(現任)
2026 TOPPAN(株) 執行役員 情報ソリューションビジネスユニット
マーケティングDX事業部長(現任)

1993 東京都庁 入庁
1994 司法試験 合格
1995 司法研修所 入所
1997 弁護士登録(東京弁護士会)
2002 上條・鶴巻法律事務所 共同代表(現任)
2012 市光工業(株) 社外監査役(現任)
2016 当社 社外取締役(現任)
2023 JPH(株) 社外監査役(現任)

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

役員紹介



高橋 真木子

社外取締役

1993 (財)神奈川科学技術アカデミー
(現 (地独) 神奈川県立産業技術総合研究所) 入団
2004 東京工業大学(現 東京科学大学) 産学連携推進本部
知的財産・技術移転部門 特任助教授
2006 東北大学 特定領域研究推進支援センター 特任助教授
2010 (独)理化学研究所
(現 国立研究開発法人理化学研究所)
研究戦略会議研究政策企画員
東北大学 工学研究科博士(工学)
2014 金沢工業大学 工学研究科知的創造システム専攻教授
(現 同大学大学院 イノベーションマネジメント研究科)(現任)
2017 当社 社外取締役(現任)
2021 ㈱ゴルフダイジェスト・オンライン 社外取締役



齋藤 英明

社外取締役

1986 農林中央金庫入庫
1989 大蔵省(現 財務省) 銀行局調査課 調査主任
1998 ボストン・コンサルティング・グループ(同) 入社
2006 同社 パートナー&マネージングディレクター
2010 シスコシステムズ(同) 常務執行役員
2011 同社 専務執行役員
2013 アクサダイレクト生命保険㈱(現 アクサ生命保険㈱)
代表取締役社長兼CEO
2019 ベイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド パートナー
2021 ジャパンシステム㈱ 取締役代表執行役社長
2023 ㈱あおぞら銀行 社外取締役(現任)
2025 ㈱かんぽ生命保険 経営アドバイザリー会議委員(現任)
2026 当社 社外取締役(現任)



濱口 聡子

常勤監査役

1983 宝塚エンタープライズ㈱(現 リゾートトラスト㈱) 入社
1984 グローバルジャパン㈱ 入社
1986 旧ベルシステム24 入社
2003 同社 執行役員
2005 同社 常務執行役員
2009 同社 常務執行役
2010 同社 専務執行役
2011 ㈱ベル・ソレイユ 代表取締役社長
2013 旧ベルシステム24 執行役
2014 ㈱ベルシステム24 執行役員
旧ベルシステム24ホールディングス 理事
旧ベルシステム24ホールディングス 常勤監査役
2015 当社 常勤監査役(現任)
2021 (公社)日本監査役協会 監事(現任)
2023 ビー・シー・エー㈱ 社外取締役(現任)



葉山 良子

社外監査役

1983 ㈱富士銀行(現 ㈱みずほ銀行) 入行
1984 学校法人駿河台学園 入社
1990 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1994 公認会計士登録
2007 新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
2015 葉山良子公認会計士事務所 代表(現任)
㈱ココスジャパン 社外監査役
2016 スギホールディングス㈱ 社外取締役
日本公認会計士協会 専門研究員
2018 ㈱アダストリア 社外監査役
2020 ㈱ゼンショーホールディングス 社外取締役
2023 当社 社外監査役(現任)
2024 スギホールディングス㈱ 監査役(現任)
㈱ニッポン 社外取締役監査等委員(現任)



相馬 謙一郎

社外監査役

1989 伊藤忠商事㈱ 入社
2012 同社 財務部 ストラクチャードファイナンス室長
2016 同社 財務部長代行
2018 同社 アジア・大洋州総支配人補佐 経営管理担当(シンガポール駐在)
2020 同社 食料カンパニーCFO
TAIPEI FINANCIAL CENTER CORP
(台北金融大樓股份有限公司) 董事
PT.ANEKA TUNA INDONESIA Commissioner
Dole International Holdings㈱ 社外監査役
プリマハム㈱ 社外取締役
2022 ㈱日本アクセス 社外監査役
2023 伊藤忠商事㈱ 情報・金融カンパニーCFO
ポケットカード㈱ 社外監査役
当社 社外監査役(現任)
2024 伊藤忠フィナンシャルマネジメント㈱ 社外取締役(現任)
伊藤忠商事㈱ 財務部長
伊藤忠トレジャリー㈱ 代表取締役社長
ITOCHU Treasury Centre Europe PLC Director
ITOCHU Treasury Center Americas Inc. Director
ITOCHU Treasury Centre Asia Pte. Ltd. Director
伊藤忠商事㈱ 執行役員 財務部長(現任)
伊藤忠トレジャリー㈱ 社外監査役(現任)

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ

▶ 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

10か年財務サマリー

	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
会計年度										
売上収益(百万円)	108,916	115,618	121,113	126,663	135,735	146,479	156,054	148,717	143,607	145,826
売上総利益(百万円)	19,723	22,014	23,635	24,996	27,441	30,257	31,962	27,139	25,412	27,517
販売費及び一般管理費(百万円)	△11,346	△12,666	△13,369	△13,754	△14,930	△16,571	△17,231	△16,598	△16,182	△15,606
営業利益(百万円)	8,172	9,319	8,580	11,105	11,799	13,234	14,917	11,479	11,587	12,652
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	4,304	5,604	5,397	7,006	7,252	8,943	9,330	7,545	8,003	8,181
会計年度末										
資産合計(百万円)	139,471	142,437	139,739	168,508	172,888	178,312	176,250	175,465	174,413	169,821
資本合計(百万円)	41,333	44,851	46,492	49,537	53,510	59,489	64,911	67,739	70,837	74,782
親会社の所有者に帰属する持分(百万円)	40,238	43,479	45,737	49,168	53,113	58,986	64,224	66,730	70,160	73,928
ネット有利子負債*1(百万円)	72,596	71,088	65,015	60,411	57,624	53,256	47,823	49,021	47,054	41,544
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	6,791	8,948	11,981	16,717	14,886	16,278	18,172	13,587	17,391	16,533
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△3,114	△4,508	△2,483	△3,213	△3,177	△2,431	△1,803	△3,097	△3,693	△571
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△5,396	△4,734	△8,759	△11,799	△13,955	△13,181	△15,583	△10,286	△13,897	△15,782
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)	3,677	4,440	9,498	13,504	11,709	13,847	16,369	10,490	13,698	15,962
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	5,618	5,324	5,971	7,767	5,518	6,196	6,998	7,213	6,992	7,194
1株当たり情報										
基本的1株当たり当期利益(円)	58.86	76.39	73.37	95.29	98.64	121.65	126.82	102.61	108.81	110.22
希薄化後1株当たり当期利益(円)	58.55	75.87	72.82	94.57	97.92	120.77	126.00	102.05	108.12	110.06
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	549.62	590.61	622.14	668.77	722.69	801.91	873.05	907.54	953.69	994.38
1株当たり配当金(円)	36.00	36.00	36.00	42.00	42.00	54.00	60.00	60.00	60.00	60.00
配当性向(%)	61.2	47.1	49.1	44.1	42.6	44.4	47.3	58.5	55.1	54.4
財務指標										
売上収益営業利益率(%)	7.5	8.1	7.1	8.8	8.7	9.0	9.6	7.7	8.1	8.7
ROE(%)	11.0	13.4	12.1	14.8	14.2	16.0	15.1	11.5	11.7	11.4
ROA(%)	3.1	3.9	3.9	4.2	4.2	5.0	5.3	4.3	4.6	4.8
親会社所有者帰属持分比率(%)	28.9	30.5	32.7	29.2	30.7	33.1	36.4	38.0	40.2	43.5
Net DER*2(倍)	1.80	1.63	1.42	1.23	1.09	0.90	0.75	0.73	0.67	0.56
株価収益率(倍)	15.8	19.8	20.0	13.5	17.4	11.0	11.4	16.6	11.7	13.5

*1 ネット有利子負債＝有利子負債－現金及び現金同等物 *2 Net DER＝ネット有利子負債／親会社の所有者に帰属する持分

イントロダクション	
02	ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
03	CRM事業の概要
04	ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
05	目次
ベルシステム24ホールディングスの価値観	
07	ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
08	企業理念
09	価値創造プロセス
10	ベルシステム24ホールディングスの資本
ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー	
11	トップメッセージ
17	中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の ビジネス環境認識
18	中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
19	3つの成長エンジンを支える主な取り組み (プロジェクト・ストーリー)
20	「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
22	これまでの中期経営計画の振り返り
23	中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
24	中期経営計画2028の基本方針
27	CFOメッセージ
価値創造を支える経営基盤	
31	CSOメッセージ
32	マテリアリティ
34	マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
35	CHROメッセージ
36	中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
37	新たな人的資本経営戦略の全体像
38	マテリアリティ 人材と働き方の多様性
40	人的資本に関する主なトピックス・外部評価
41	マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
45	マテリアリティ 地域社会への参画
49	社外取締役メッセージ
51	コーポレート・ガバナンス
データセクション	
▶ 59 10か年財務サマリー	
60	グループ企業
61	拠点体制
62	参加イニシアティブ／社会からの評価
63	会社情報

グループ企業



株式会社ベルシステム24ホールディングス
BELLSYSTEM24 HOLDINGS, INC.

国内

株式会社ベルシステム24

連結子会社 持分100.0%



- CRM事業のグループ中核会社

株式会社スカパー・カスタマーリレーションズ

連結子会社 持分51.0%



- 2025年に有料多チャンネル放送「スカパー！」のカスタマーセンター運営会社に出資して連結子会社化
- カスタマーセンターに関わるコンサルティング及び教育関連も展開

Horizon One株式会社

連結子会社 持分51.0%



- 2022年にレイヤーズ・コンサルティングとの合併会社として設立
- 人事・経理の領域でBPOサービス、各種コンサルティング、人材活躍支援サービスを展開

株式会社シンカー

連結子会社 持分70.0%



- 2023年に投資して連結子会社化
- データマーケティング事業にてシナジー展開
- データアナリスト、エンジニアによるAIソリューション開発も実施

株式会社BA Intelligence

連結子会社 持分51.0%



- 2026年にAVILEN社との合併会社として設立
- AI-Co BPO (AI実装型BPO) を中心に、AI戦略の策定・AI実装コンサルティング/AIエージェント開発・運用/AI知識・スキル向上のための社員教育を提供

株式会社ベル・ソレイユ

連結子会社 持分100.0%



- 障がい者の雇用推進を目的とした特例子会社
- 事務・清掃作業に加え、オフィスカフェ運営、チョコレート製造、更にはLED菜園にも取り組む

海外

鈴華股份有限公司(BELLSYSTEM24 TAIWAN, Inc.)

海外・連結子会社 持分100.0%



- 2024年に台湾現地法人を設立
- 台湾でのCRMソリューションに関するアウトソーシングサービス/EC構築・運営代行/広告・プロモーション/SNSマーケティング/オフライン・ダイレクトプロモーションを展開

BELLSYSTEM24 VIETNAM Inc.

海外・連結子会社 持分80.0%



- 2023年にベトナムのコンタクトセンター大手Hoa Sao社に追加出資して連結子会社化
- ベトナム国内クライアント向けのカスタマーサポートのほか、日本との時差を活用した日本語マルチリンガルオフショアサービス、チャット対応などを展開

True Touch Co., Ltd.

海外・持分法適用会社 持分49.9%



- 2020年にタイの通信サービス大手True Corporation Public Co., Ltd.のコンタクトセンター事業に出資
- 通信以外にも、公共、航空、外食など、様々な分野で業務を受託

CTCファーストコンタクト株式会社

持分法適用会社 持分48.0%



- 2017年にCTCグループのBPOサービス子会社に出資、2025年に株式を一部売却
- ITサービスデスクや、IT関連のバックオフィスを中心とした事業を展開

株式会社TBネクストコミュニケーションズ

持分法適用会社 持分49.0%



- 2020年にTOPPANと合併会社として設立
- 両社のリソースを融合させ、バックオフィスとコンタクトセンターのアウトソーシングビジネスを展開
- 様々な企業のDX (デジタルトランスフォーメーション) 推進を支援する次世代BPOサービスを提供

持分法適用会社

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み (プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- ▶ 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

拠点体制

株式会社ベルシステム24

国内拠点※ **35** 拠点
ブース数 **17,500** 席

その他子会社・関連会社

国内拠点 **14** 拠点

※拠点は、受託業務を行うオフィスで、本社等の間接業務を行うオフィスを除きます。

SC：ソリューションセンター
SO：スモールオフィス

九州エリア

- ベルシステム24** 6 拠点 **その他** 4 拠点
- SC 6 拠点
 - Horizon One 3 拠点
 - TBネクストコミュニケーションズ 1 拠点

沖縄エリア

- ベルシステム24** 4 拠点 **その他** 1 拠点
- SC 4 拠点
 - スカパー・カスタマーリレーションズ 1 拠点

北海道エリア

- ベルシステム24** 6 拠点 **その他** 2 拠点
- SC 6 拠点
 - スカパー・カスタマーリレーションズ 1 拠点
 - CTCファーストコンタクト 1 拠点

北陸エリア

- ベルシステム24** 1 拠点
- SC 1 拠点

中国エリア

- ベルシステム24** 3 拠点
- SC 3 拠点

中部エリア

- ベルシステム24** 1 拠点
- SC 1 拠点

関西エリア

- ベルシステム24** 3 拠点 **その他** 4 拠点
- SC 3 拠点
 - CTCファーストコンタクト 3 拠点
 - Horizon One 1 拠点

四国エリア

- ベルシステム24** 1 拠点
- SC 1 拠点

東北エリア

- ベルシステム24** 2 拠点
- SC 2 拠点

首都圏エリア

- ベルシステム24** 8 拠点 **その他** 3 拠点
- SC 7 拠点
 - SO 1 拠点
 - スカパー・カスタマーリレーションズ 2 拠点
 - TBネクストコミュニケーションズ 1 拠点

国内拠点情報の詳細と海外拠点の情報については ▶

<https://www.bell24.co.jp/ja/company/network/>

イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- ▶ 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価
- 63 会社情報

参加イニシアティブ／社会からの評価

主な参加イニシアティブ

国連グローバル・コンパクト (UNGC)



UNGCは、国連と民間が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティ イニシアティブです。UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力を継続しています。当社は、2022年8月に署名いたしました。

気候関連財務情報開示 タスクフォース (TCFD)



TCFDは、G20の要請を受け、金融安定理事会 (FSB) により気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するため設立されました。2017年6月に最終報告書を公表し、企業等に対して気候変動関連リスク及び機会に関する項目について開示することを推奨しています。当社は、2022年3月に賛同いたしました。

日本気候リーダーズ・ パートナーシップ



日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP) は脱炭素社会の実現には産業界が健全な危機感を持ち、積極的な行動を開始すべきであるという認識の下、2009年に設立された日本独自の企業グループです。当社は2024年11月に準会員として加盟しました。当社は、JCLPが運営するプラットフォーム「脱炭素コンソーシアム」に参加し、先行企業の知見や取り組みを共有し、加盟企業同士の連携や協働を進めています。また、サプライチェーン排出量の削減を目指し、ワーキンググループに参加しています。

女性の エンパワメント原則 (WEPs)

In support of



WEPsは、企業がジェンダー平等を経営の核に位置付け、自主的に取り組むための行動原則です。持続可能で包摂的な経済成長に不可欠であるジェンダー平等を達成すると同時に、企業の経済的・社会的価値を高めることを目指し、国連グローバル・コンパクトと国連女性機関によって2013年に策定されました。当社は、2022年9月に署名いたしました。

CDP



CDPは環境分野に取り組む国際的な非営利団体で、情報開示のプラットフォームを運営して企業の環境に対する対応状況を分析・評価しています。当社は2022年から毎年「CDP気候変動質問書」に回答しており、2025年度に「B」の評価を受けております。

Business for Marriage Equality



「Business for Marriage Equality」は、日本国内の婚姻の平等 (同性婚の法制化) を推進するキャンペーンです。日本で活動する3つの非営利団体である「一般社団法人 Marriage For All Japan (MFAJ)」、 「NPO法人 LGBTとアライのための法律家ネットワーク (LLAN)」、「認定NPO法人 虹色ダイバーシティ」が共同で運営しています。当社は、2021年8月に賛同いたしました。

主な社会からの評価

FTSE Blossom Japan Index・ FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Index Seriesは、環境・社会・ガバナンス (ESG) の対応に優れた企業のパフォーマンスを測定するために設計されたもので、金融商品の組成ツールやリサーチ、参照基準、ベンチマークとして広く利用されているものです。FTSE Blossom Japan Index及びFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、ESG統合型指数として年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) のESG投資銘柄選定に活用されています。当社は2023年12月からFTSE Blossom Japan Indexの構成銘柄に、また2022年3月からFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの構成銘柄に選定されております。



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

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・リーダーズ指数はMSCIのESGリサーチに基づいて構築されたESG総合型指数です。各業種においてESG評価が相対的に高い企業で構成されており、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) のESG投資銘柄に活用されています。当社は2026年3月現在、同指数の構成銘柄に選定されております。MSCI ESG格付けは、ルールに基づく手法を用いて、長期的な業界固有のサステナビリティリスクに対する企業のレジリエンスを評価するものです。MSCIのアナリストは、同業他社と比較したリスクエクスポージャー及びリスクマネジメントに基づいて企業を調査し、「AAA」 (leader) から「CCC」 (laggard) までのスケールで格付けを行います。2026年3月現在、当社はMSCI ESG格付けにおいて「AA」の評価を獲得しております。



ISS ESG Corporate Rating



ISS ESG Corporate Ratingは議決権行使助言会社であるISSの責任投資部門であるISS ESGが環境、社会、ガバナンス (ESG) の観点で評価し、各業界で高い評価を受けた企業を「Prime」として認定するものです。当社は2026年1月現在、同Ratingにおいて「Prime」に認定されております。

Science Based Targets initiative (SBTi)



SBTiは、パリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets (SBT)」を認定する国際的イニシアティブであり、世界自然保護基金 (WWF)、CDP、世界資源研究所 (WRI)、国連グローバル・コンパクトの4団体が共同で設立しました。「地球の平均気温上昇を産業革命前と比べ、1.5℃に抑える」という目標に向けて、科学的根拠に基づいた削減目標を企業に働きかけています。当社は、2023年12月に認定を取得しました。

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み (プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度 (2030年度) に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上 (質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- ▶ 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報

会社情報

(2026年2月28日現在)

会社概要

商号	株式会社ベルシステム24ホールディングス BELLSYSTEM24 HOLDINGS, INC.
本社所在地	東京都港区虎ノ門四丁目1番1号 神谷町トラストタワー6階
資本金	273億円
従業員数※	32,686名（連結）

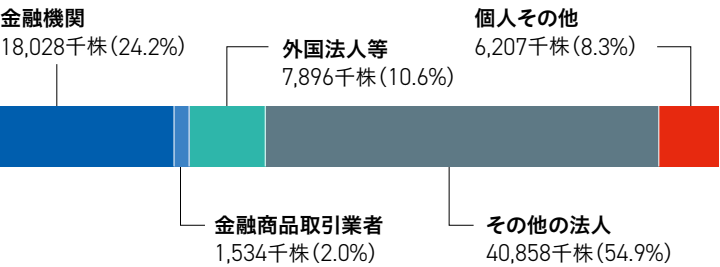
※連結従業員数には、無期契約社員及び有期契約社員（平均人員数）を含みます。

株式情報

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	6183
事業年度	3月1日～翌年2月末日
発行可能株式総数	280,000,000株
発行済株式の総数	74,522,695株
単元株主総数	13,476名
配当基準日	2月末日、8月31日
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

株主構成

※単元未満株式は個人その他に含む

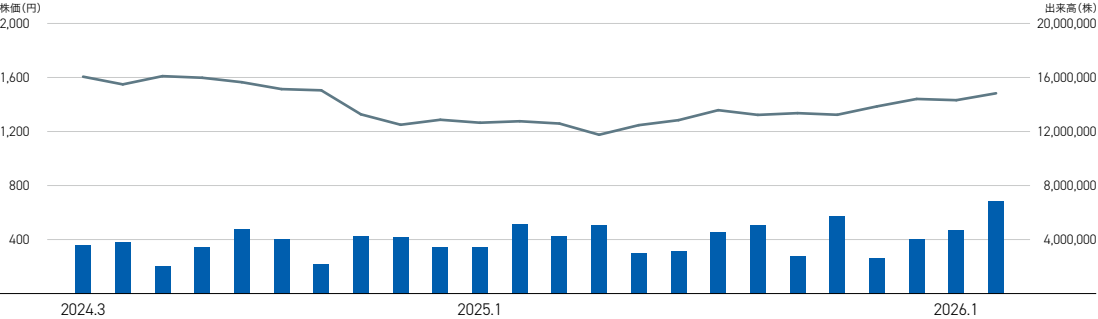


大株主の状況

株主名	所有株式数(千株)	持株比率(%)
伊藤忠商事株式会社	30,030	40.30
TOPPAN株式会社	10,639	14.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,462	14.04
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,402	7.25
MSIP CLIENT SECURITIES	627	0.84
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	533	0.71
野村證券株式会社	526	0.71
GOVERNMENT OF NORWAY	509	0.68
JP MORGAN CHASE BANK 385781	470	0.63
ベルシステム24グループ従業員持株会	432	0.58

※1 日本マスタートラスト信託銀行(信託口)の所有株式に、役員報酬BIP信託口が所有する当社株式176,997株は含まれておりません。
※2 当社は、単元未満株式の買取請求により自己株式を377株所有しております。なお、役員に対する株式報酬制度「役員報酬BIP信託」の信託財産として、日本マスタートラスト信託銀行(信託口)が保有している当社株式176,997株（議決権の数1,769個）を、自己株式として処理しております。
※3 上記の持株比率は、自己株式377株を控除して計算しております。

株価の推移



ホームページのご案内

業績の内容につきましては、
当社ウェブサイトをご活用ください。

<https://www.bell24.co.jp/ja/>



統合報告書に関するお問い合わせ

株式会社ベルシステム24ホールディングス
IR室 ir@bell24.co.jp

CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028の
ビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み
(プロジェクト・ストーリー)
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度(2030年度)に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上(質と生産性)
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ/社会からの評価

▶ 63 会社情報



CONTENTS



イントロダクション

- 02 ベルシステム24ホールディングスのDNAと想い
- 03 CRM事業の概要
- 04 ベルシステム24ホールディングスの競争優位性
- 05 目次

ベルシステム24ホールディングスの価値観

- 07 ベルシステム24ホールディングスのあゆみ
- 08 企業理念
- 09 価値創造プロセス
- 10 ベルシステム24ホールディングスの資本

ベルシステム24ホールディングスの価値創造ストーリー

- 11 トップメッセージ
- 17 中長期成長シナリオ・中期経営計画2028のビジネス環境認識
- 18 中長期成長シナリオにおける3つの成長エンジンの進捗
- 19 3つの成長エンジンを支える主な取り組み（プロジェクト・ストーリー）
- 20 「Hybrid Operation Loop」プロジェクト対談
- 22 これまでの中期経営計画の振り返り
- 23 中長期成長シナリオ最終年度（2030年度）に向けた道筋
- 24 中期経営計画2028の基本方針
- 27 CFOメッセージ

価値創造を支える経営基盤

- 31 CSOメッセージ
- 32 マテリアリティ
- 34 マテリアリティ 人材のパフォーマンス向上（質と生産性）
- 35 CHROメッセージ
- 36 中期経営計画2028の実現に向けた人的資本経営戦略
- 37 新たな人的資本経営戦略の全体像
- 38 マテリアリティ 人材と働き方の多様性
- 40 人的資本に関する主なトピックス・外部評価
- 41 マテリアリティ リスクマネジメントの高度化
- 45 マテリアリティ 地域社会への参画
- 49 社外取締役メッセージ
- 51 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 59 10か年財務サマリー
- 60 グループ企業
- 61 拠点体制
- 62 参加イニシアティブ／社会からの評価
- 63 会社情報