



中期経営計画 2025 NEW BPO

すべての“その声”を、
ふかめる、つなげる、ひろげる。

前中期経営計画の振り返り	3
中期経営計画 2025	5
社会的環境の変化と求められるもの	6
中期経営計画 2025 コンセプト	7
NEW BPO ～すべての“その声”を、ふかめる、つなげる、ひろげる。～	
3つの重点施策	8
1. 人材：総力4万人の最大活躍	10
2. 型化：CX業務の深化	13
3. 共創：新領域開拓の探求	19
定量目標	23
人的資本戦略	24
サステナビリティ マテリアリティと中期目標	25



社員3万人の戦力最大化

- 在宅コンタクトセンター席数 実績3,000席を達成
- J-win(女性活躍)アワード大賞、PRIDE指標(LGBTQ) “ゴールド”を獲得
- キャリアマップ整備とカリキュラム構築
- 3万人のデータを駆使した人的資本の強化



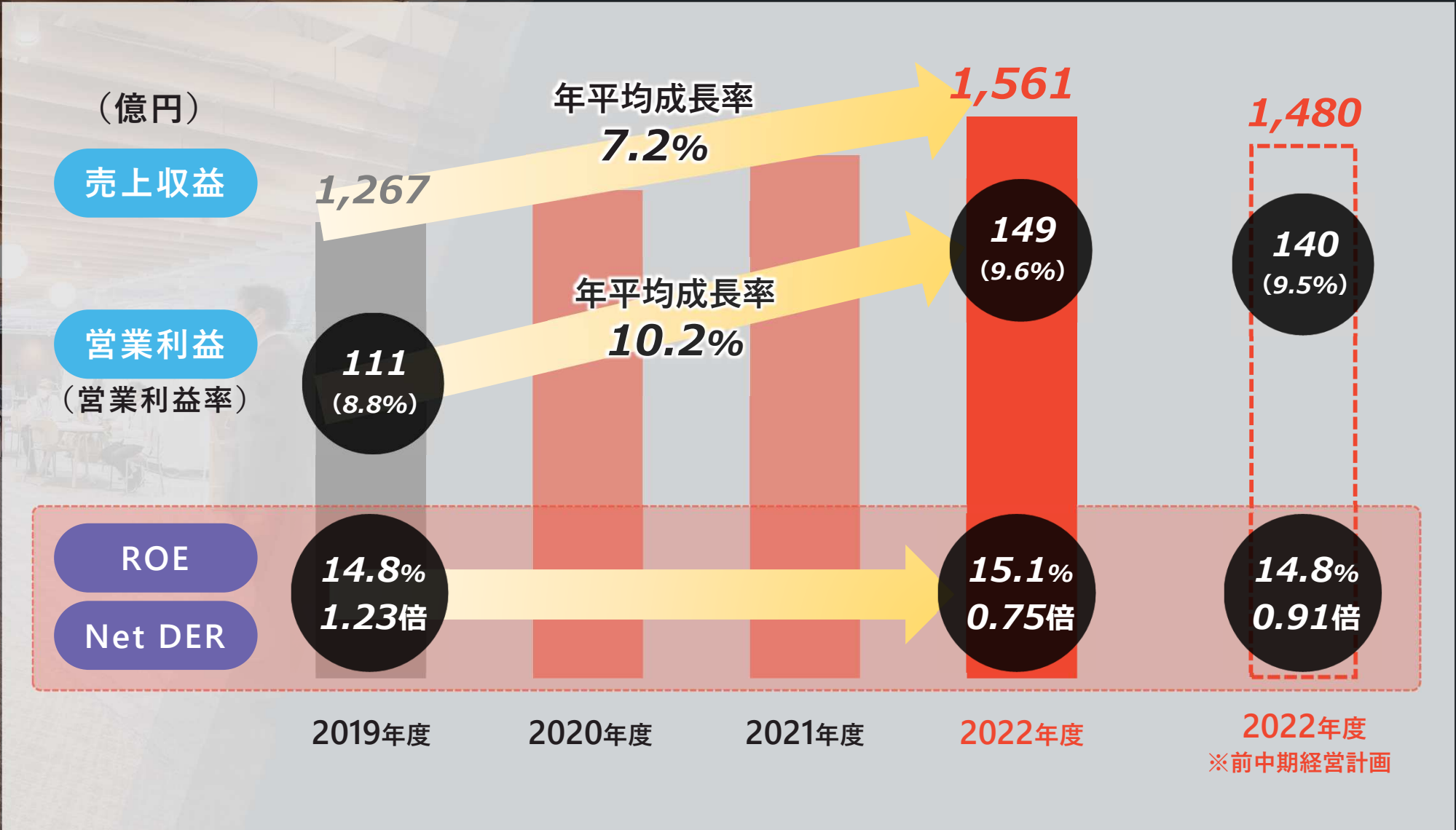
音声データの多角的価値創出

- 音声周辺の多面的認識ソリューションの標準装備
- 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



信頼と共創のパートナー成長

- 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
- ブレインパッド、ベルフェイス提携、海外での事業基盤拡大



中期経営計画 2025

アフターコロナでの市場環境の変化



社会の状況変化

- 経済活動の正常化、それに伴う労働市場の逼迫
- 複合リスクから生じる先行きが不透明な様々な経営課題
- テクノロジーの進化や、顧客接点の複雑化によるマーケティングニーズの高まり



予測される市場変化

- 人材不足による人件費上昇、顧客対応自動化の動き
- 様々な経営課題の中、攻め・守り双方の領域で効果的なBPO需要増加
- テクノロジー活用によるマーケティングと、活躍できる高度人材の確保

私たちは、人々の“その声”から社会、企業、生活者のニーズに耳を傾け、日々、細やかなコミュニケーションで課題解決を続けています。

技術革新によって“その声”から読み解ける問題も多面的かつ複雑に変化。真摯に向き合う解決プロセス、業務整理による成果、人の感情変化は、いつでも分析可能なデジタルの経験・アセットとして活用する時代へ。

CX現場に集まる多くの“その声”を、経営判断に関わる価値に変え、最適なアクションに導くプロセスの型化とデータ活用の新境地。それがベルシステム24グループが実現する「NEW BPO」です。

NEW BPO

Next, Engage, Widen,

すべての“その声”を、
ふかめる、つなげる、ひろげる。

NEW BPO

総力4万人の最大活躍

1 人材



- 完全在宅オペレーションへの進化と拡張
- JOBマッチングによる個の能力最大化
- 全方位に多様で柔軟な働き方改革の促進

成長機会の仕組み化と働く環境の次世代化

データ活用の高度化

2 型化



- 音声データの技術追求と分析による成果向上
- 生活者ニーズを掴むデータ連携の高度化
- 自動化と人財のハイブリッド運用の追求

顧客ニーズにこたえるCX業務の深化と拡張

NEW BPO領域開拓

3 共創



- 大規模/安定稼働ニーズの高いBPO領域発掘
- CX進化のためのマーケティングBPO確立
- 新技術適用での次世代BPO業務のR&D推進

相互補完と運用力で新BPO領域の創出



NEW BPO

Next, Engage, Widen,

すべての“その声”を、
ふかめる、つなげる、ひろげる。

/ **1** 人材



総力4万人の最大活躍

1. 人材：完全在宅の推進

場所や時間の制約を超えて「お互い」が多様性と効率化を最適にする職場へ



持続可能な働き方



外出不要・ライフワークの充実が可能に

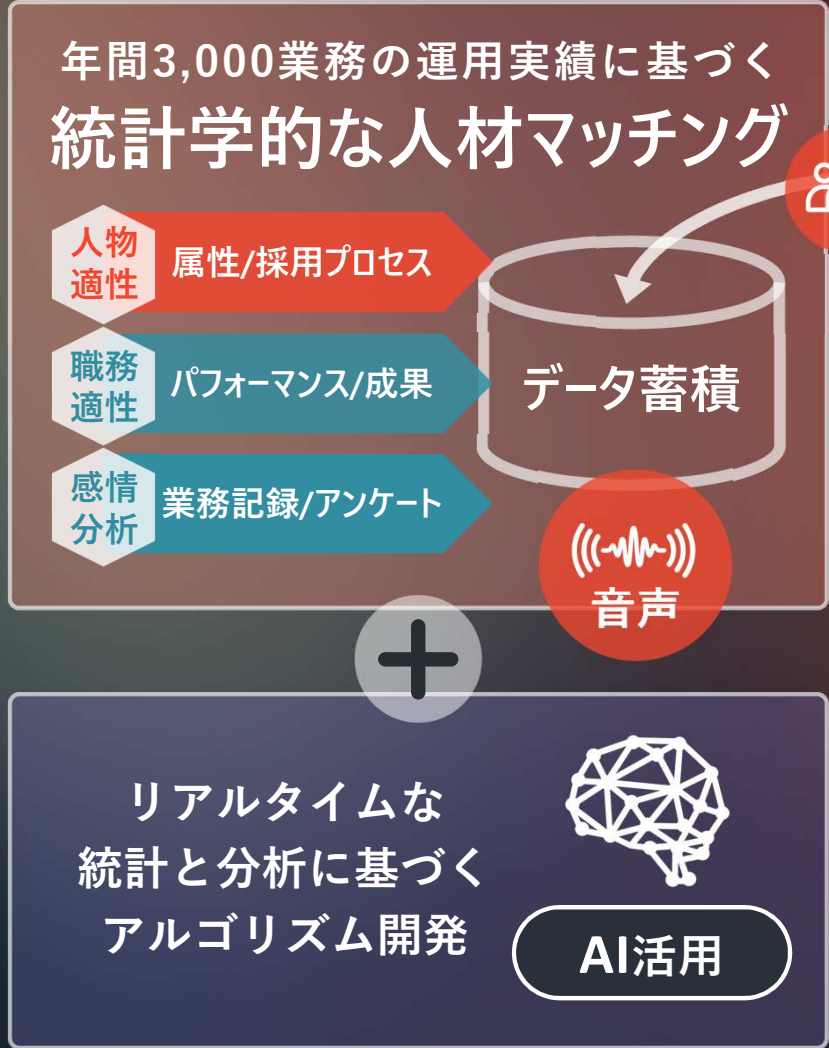
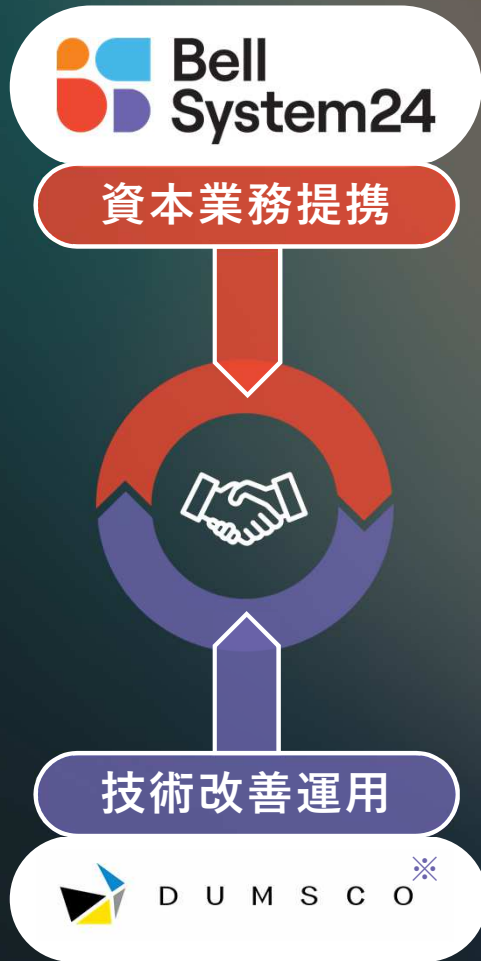
センター効率化



優秀な人材の確保・人手不足の解消

在宅席数を3,000→10,000席へ増席(完全在宅など含む)

1. 人材：適性と仕事のマッチング強化



採用効率 & 定着率UP
毎年7,000人超の
センター採用人材データ

発見

長く働き続ける人材の発見
成果が出る業務配置の発見
感情による離職予兆の発見

採用効率化に加え、
最適なJOBマッチング
/離職防止を強化

※ 人材のパフォーマンスを最大化するAI設計と運用の先駆的企業

/ 2 型化



CX業務の深化

2. 型化：CX業務の目指す姿



2. 型化：2つの新たな深化

既存のコンタクトセンター業務の高度化に加え、IT利活用、経営支援につながる業務改善へとCXを深化

ターゲット分析

成約率

オペレーションKPI

費用対効果

ビジネスKPI

コンタクトセンターの“型化”

人材マネジメントの“型化”



生活者

価値提供

音声データ活用の高度化

スクリプト最適化

音声解析

感情分析

プロセス設計

対応率向上

VOC ▶

CX
データ

JOBマッチング

生産性向上

リスクリング



クライアント

業務改善

CX領域でのシステム活用を“型化”

CX活用での業績改善を“型化”

深化 1

IT利活用

自動化

顧客反応に最適化したIT導入

プロダクト選定

デジタルCXコンサル

データ基盤構築

深化 2

経営支援

顧客業務の改善で数字に直接貢献

DXダイレクトセンター

深化1

デジタルCXコンサル

最新のITツールを適切にコーディネート。生活者のリアクションと働く人の安定稼働を想定したFit To Standardなシステム導入で実効性の高い運用へ

CX視点のシステム最適化



ソリューション

課題別デジタル
解決手段の把握



製品群

費用対効果の高い
ITプロダクト構成



システム
開発

導入プロセスでの
システム開発指南



運用
ノウハウ

運用成果の最適化
プロセス分析と設計



人材活用

人材マネジメントと
スキルUP教育力

生活者のリアルな反応から
“過不足ないシステム”を設計



継続的に成果を出し続ける
IT×人の運用基盤構築

深化2

DXダイレクトセンター

GOAL設計の高度化

経営指標にダイレクトに貢献する
オペレーションKPIを特定

保険業界で
圧倒的成果を達成
他業界に拡大



獲得効率

デジタルと運用
の高度な融合



データの科学的
分析によるPDCA



ユーザー反応

持続可能なプロセスの繰り返し

VOC分析によって生活者への価値提供と
クライアントへの経営貢献を同時に実現

2. 型化：自動化と人のハイブリッド運用

人特有のホスピタリティー溢れる価値提供が
自動化テクノロジーの普及でさらに高まる

タイムリーな
最新技術導入

対話型AI

メタバース

WEB3.0

MAツール

...etc.

有人での成果を
汎用ナレッジ化



自動化

BS24
の強み 人ならではの
寄り添う対応

顧客ニーズが多様化
効率化の先で生まれる
新たな課題に対応



Chat AI
IT利活用による
圧倒的効率対応

自動化と人のハイブリッド運用で顧客が感動するCXを実現

3 共創



新領域開拓の探求

3. 共創：本中計で開拓する新領域“NEW BPO”

新領域

CX活用で経営支援

デジタルCXコンサル

**CX業務の
圧倒的な深化**

技術最適化/運用力/人材活用
大規模・スピード対応



強み×パートナー提携

柔軟な体制補完と
ナレッジ教育



能力最大活用の
人材マネジメント



人とIT運用力の
応用業務を開拓



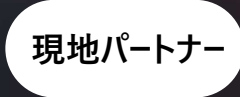
VOC分析での
効果的1to1対応



VOC×CRMデータ
新チャネル拡張



日本のCX品質を
多言語でも“型化”



NEW BPO領域開拓

規模の急成長に適応

ベンチャー伴走BPO

人材の能率向上ノウハウ

HRテックBPO

業務量の効率処理を追求

経理/人事BPO

個別状況に最適な応接

ヘルスケアBPO

CS×マーケ部門横断と共創

マーケティングBPO

Made in Japan Quality

グローバルBPO

and more...

ふかめる、
Next,

つなげる、
Engage,

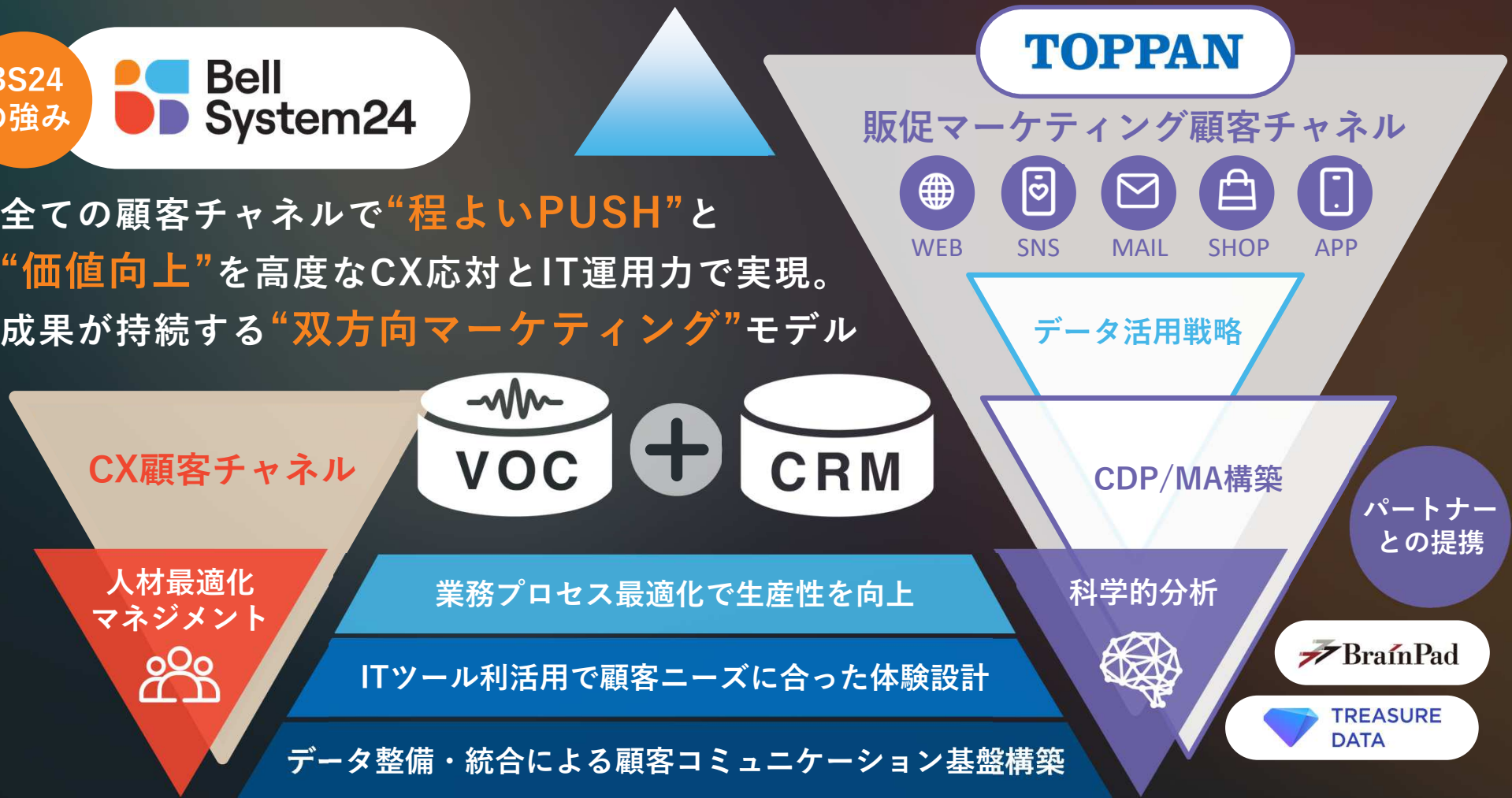
ひろげる。
Widen,

3. 共創：VOCが活きるマーケティングBPO

生活者との良好な関係性を維持するCXコミュニケーションを創出

BS24の強み 

全ての顧客チャネルで“程よいPUSH”と“価値向上”を高度なCX対応とIT運用力で実現。
成果が持続する“双方向マーケティング”モデル



3. 共創：パートナー提携の拡大戦略イメージ



NEW BPO

Next, Engage, Widen,

すべての“その声”を、
ふかめる、つなげる、ひろげる。



定量目標

実績

2022年度

売上高	1,561 億円
営業利益	149 億円 (9.6%)
税後利益	93 億円
ROE	15.1 %
配当性向	47.3%

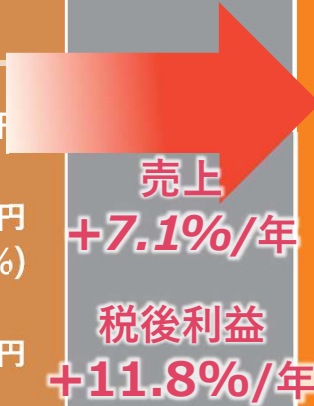
中計目標

2023年度
(初年度)

売上高	1,570 億円
営業利益	138 億円 (8.8%)
税後利益	88 億円
ROE	13.2%
配当性向	50%

2025年度
(最終年度)

売上高	1,800 億円
営業利益	165 億円 (9.2%)
税後利益	110 億円
ROE	14.4 %
配当性向	50%



重点施策

1. 総力4万人の最大活躍
2. CX業務の深化
3. 新領域開拓の探求

投資方針

今後3年間：各取組合計で150億円以上の投資

- ① データ活用ソリューション
- ② 人的資本の強化
- ③ ベンチャー投資・M&A
- ④ ブランディング

持続的に発展していくため、働く『人』と『環境』へ人的資本の積極投資を行い“プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある企業を実現



具体的な取り組み

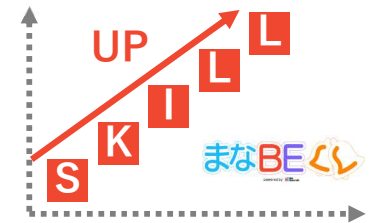
キャリアマップによる成長促進

RE-Skilling UP-Skilling

20以上の職種設定

豊富なキャリアパス

戦略的育成・配置



最大活躍を支える人事制度の進化

デジタル等人材
確保に向けた
報酬制度見直し

契約社員の
無期雇用化促進

市場動向・潮流

- ・働き方の多様性尊重
- ・専門人材の不足
- ・人生100年時代に伴う健康増進

強み・責任

- ・総力4万人の最大活躍
- ・多様な人材の雇用創出
- ・幅広い人材への成長機会

D&Iと健康経営の更なる推進



サステナビリティ マテリアリティと中期目標

重要テーマ	リスク・機会と当社のマテリアリティ	関連SDGs	2025年目標
E 環境 気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決への積極的参画による企業価値の向上 <p style="text-align: center;">▼</p> 地域社会への参画(気候変動/格差解消支援)	 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 温室効果ガス排出量を2019年対比で30%削減
S 社会 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材に対する企業姿勢の明確化 ● 社会的信用向上による競争力強化 	 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
..... 人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 人的資本の増強による事業基盤の継続性の向上 <p style="text-align: center;">▼</p> 人と働き方の多様性 人材のパフォーマンス向上	 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
G ガバナンス リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクに関する全社レジリエンスの向上による競争力強化 <p style="text-align: center;">▼</p> リスクマネジメントの高度化		<ul style="list-style-type: none"> ■ 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
事業成長 ビジネスモデルの進化	<ul style="list-style-type: none"> ● 様々な業界や規模におけるビジネス展開力の拡大と、テクノロジー活用の強化 <p style="text-align: center;">▼</p> ビジネスモデルの革新(収益モデルの進化)		<ul style="list-style-type: none"> ■ データ活用の高度化 ■ NEW BPO領域開拓



その声に、どうこたえるか。