



2026年4月8日

各位

会社名 株式会社ベルシステム24ホールディングス  
代表者名 代表取締役 社長執行役員CEO 梶原 浩  
(コード番号: 6183 東証プライム市場)  
問合せ先 執行役員CFO 大林 政昭  
(TEL. 03-6733-0024)

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、2027年2月期を初年度とし、2029年2月期までの3か年を計画期間とする「中期経営計画2028」について決議いたしましたのでお知らせいたします。詳細につきましては添付資料をご参照ください。

以上



株式会社ベルシステム24  
ホールディングス

中期経営計画 2028

Hybrid Intelligence

*for All*

ヒトとAIの好循環で、  
あらゆるビジネスを  
進化させる。



## 目次

前中期経営計画の振り返り	02
中期経営計画 2028	04
ビジネス環境変化と当社の責任	05
Hybrid Intelligence for All	07
重点施策	09
1. データ活用の拡張	12
2. ヒトの価値最大化	18
3. パートナー資本の深化	23
定量目標	32
人的資本戦略	33
サステナビリティ戦略	34



1

## 人材



## 総力4万人の最大活躍

- 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
- ダイバーシティ推進による各種認証取得（えるぼし、プラチナくるみん等）

2

## 型化



## データ活用の高度化

- 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
- THINKERと共同でVOCから顧客ニーズを推定「ヒトトナリAI」サービス提供開始

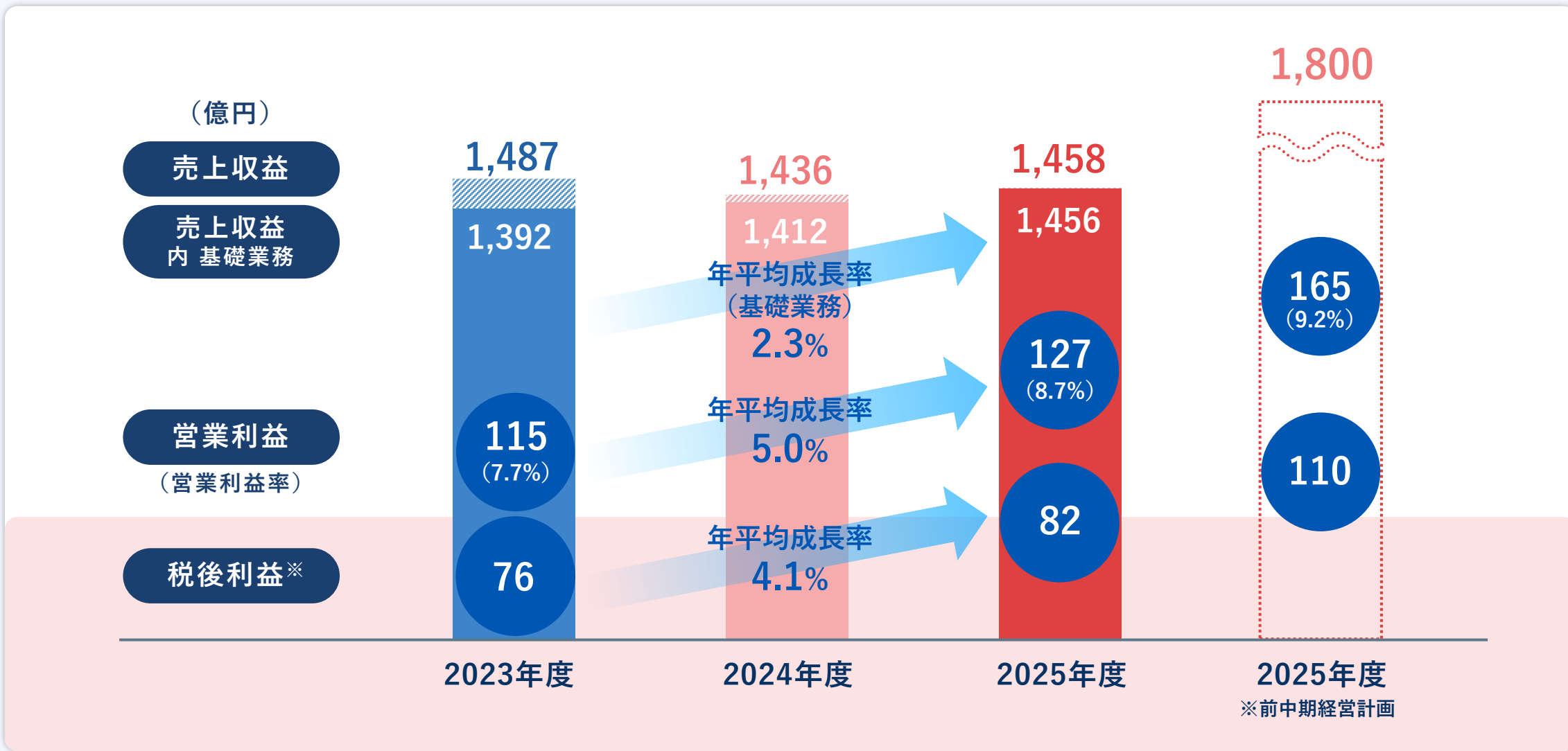
3

## 共創



## NEW BPO領域開拓

- ユーザ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



※税後利益：親会社の所有者に帰属する当期利益

売上収益の内、「コロナ等国策関連業務、その他の事業」の売上

# 中期経営計画 2028

---



## 社会を取り巻く状況

- 労働人口減少による企業の人材不足の深刻化
- 生成AI/AIエージェント等、加速度的な技術進化による産業構造変革
- 人件費高騰、海外の景気動向・為替要因等によるコスト上昇の常態化
- 国内BPO利用率は依然として低水準



## 予測される市場変化

- コア業務へのリソース集中によるアウトソースニーズの多様化・拡大
- AI活用による自動化・業務プロセス変革ニーズの高まり
- 付加価値・専門性が高いBPOニーズの増加

## 独自の強み



### データ & ナレッジ

年間5億件の対話データ

40年超の運用メソッド

年間1,500社以上の業務実績



### 人材活躍 基盤

数万人規模の  
人材育成・教育ノウハウ

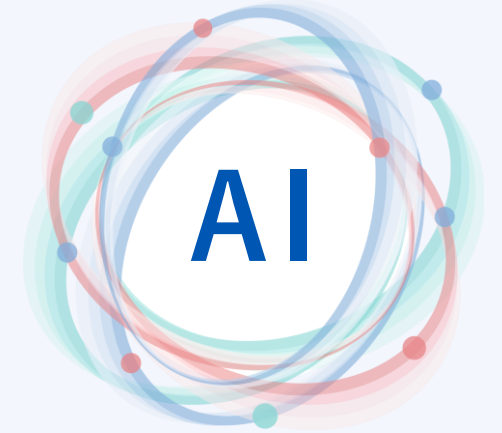
人財最大化の組織づくり



### 共創 ネットワーク

伊藤忠/TOPPANグループ

生成AI Co-Creation Lab. 他  
多様なパートナー



“新たな声”

AI時代の社会的ニーズ に応えていく

# Hybrid Intelligence

ヒトとAIの好循環で、*for All*  
あらゆるビジネスを進化させる。

ヒトの経験と洞察、AIの思考と学習。  
2つの「知」が交わることで、仕事は“業務”から“創造”へ。

これまで培ってきた膨大なデータとメソッド、  
人財マネジメント力、そして共創ネットワークをAIが全方位に拡張、  
価値が連鎖し続ける、好循環を創り出す。

それは、単なる効率化を超え、ビジネスそのものを進化させる力。  
私たちは、ヒトとAIの「知」で、社会の生産性とまだ見ぬ可能性を解き放つ。

# 3つの強み × AIで全方位進化、新価値創出へ

## Hybrid Intelligence



データ & ナレッジ

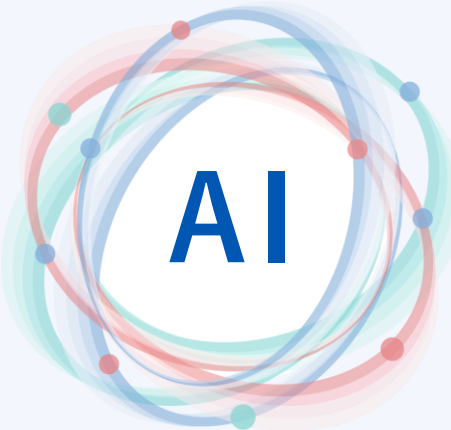


人材活躍  
基盤  
強み



共創  
ネットワーク

ヒトとAIの  
好循環



*for All*



CX高度化  
Smart Contact Center



BPO拡大  
Smart Business Support

成長戦略

新たな価値創出

Smart Contact Center（スマートコンタクトセンター業務）：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

Smart Business Support（スマートビジネスサポート業務）：クライアント企業の社内業務の支援に係る業務

# Hybrid Intelligence *for All*

1

## データ活用の拡張



- ✓ 対話データのナレッジ化、フル活用
- ✓ 業界毎の専門業務知見を活かした領域拡大

2

## ヒトの価値最大化



- ✓ ヒトならではの高付加価値サービス拡大
- ✓ AIを全社員の武器として装備

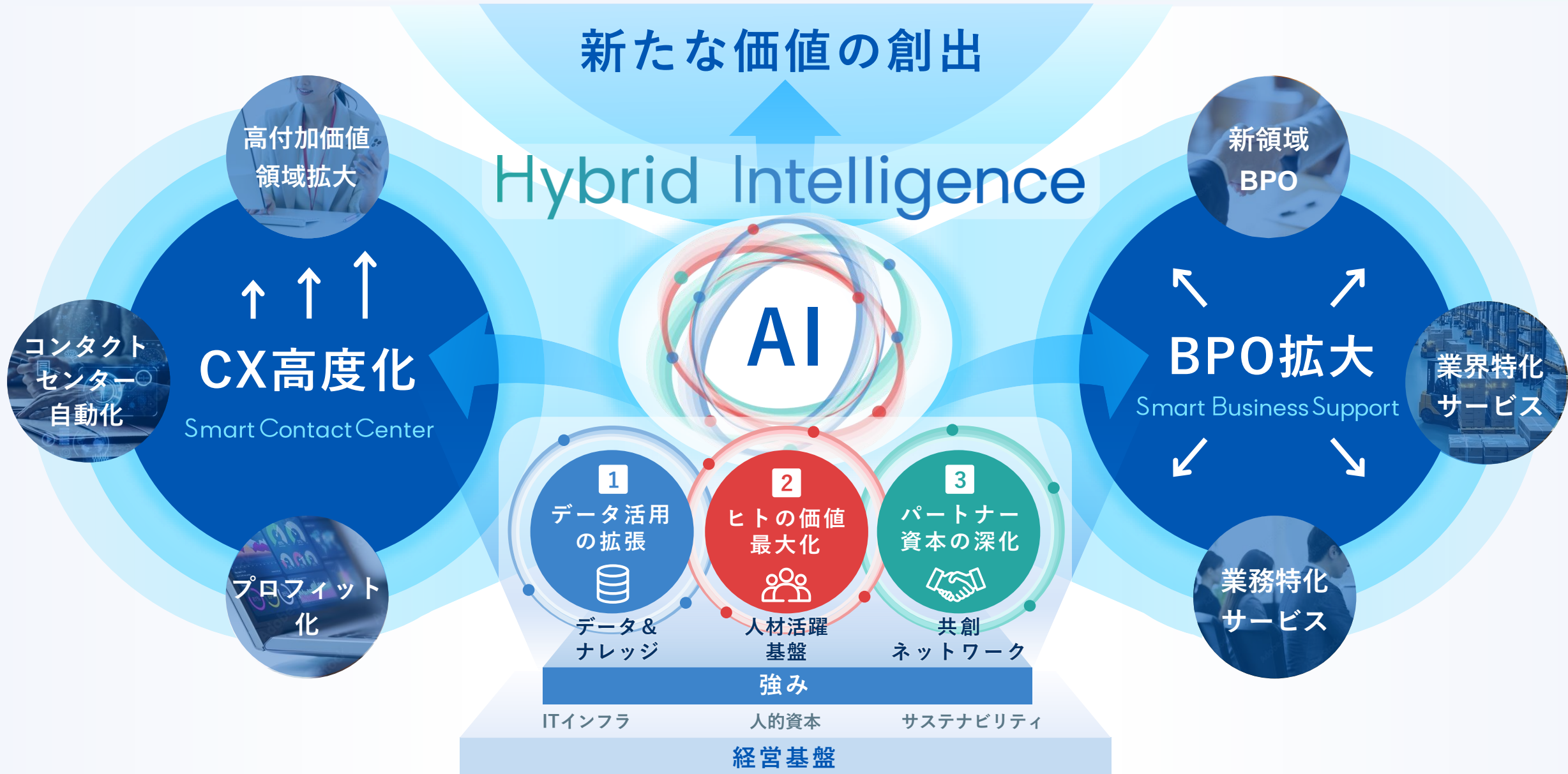
3

## パートナー資本の深化



- ✓ ロールアップによる規模拡大/次世代コンタクトセンターへの進化
- ✓ BPO専門領域の拡大/AIを活用したBPOサービス開拓

新たな価値創出



## 3つの重点施策について

---

# 1 データ活用の拡張



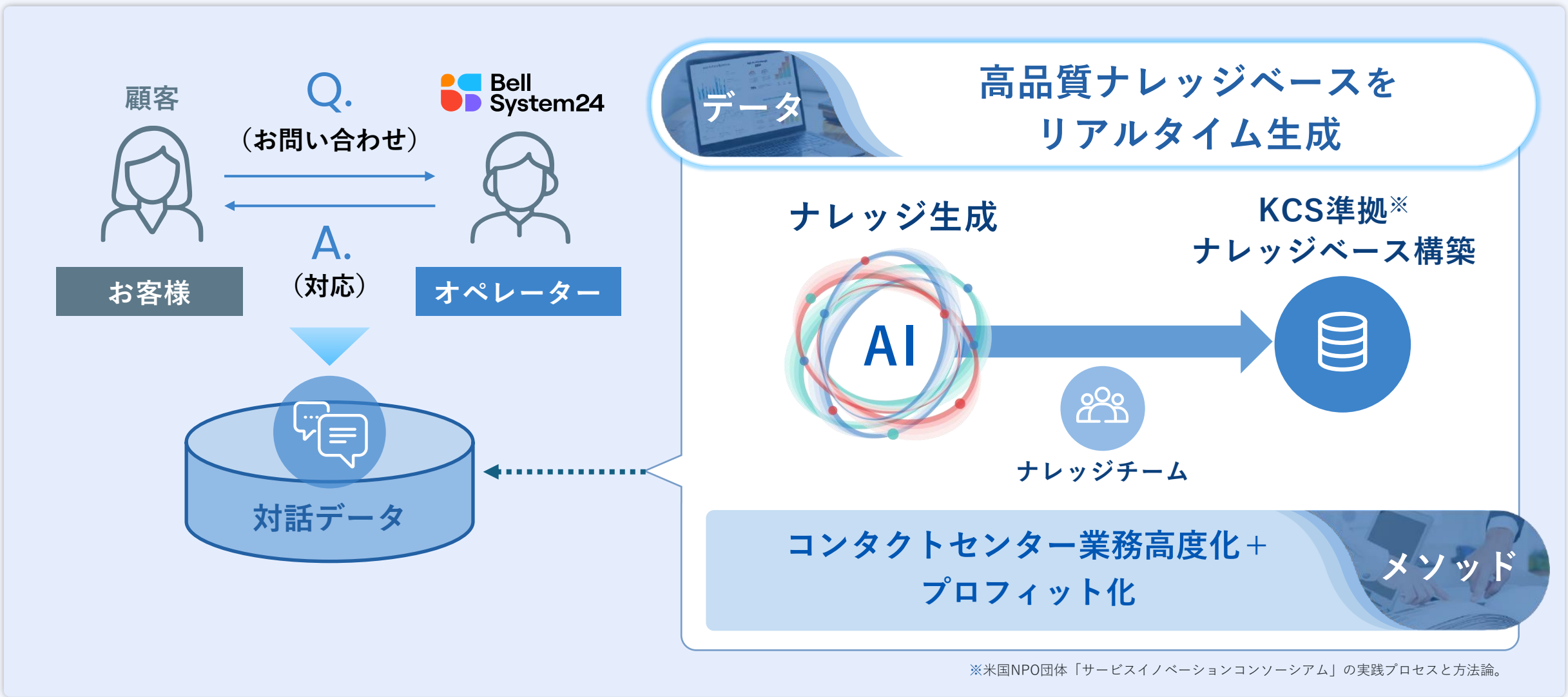
1 データ活用の拡張



専門業務知見をナレッジデータ化し、  
AIで新たなビジネス価値へと進化させる

# 1 データ活用の拡張

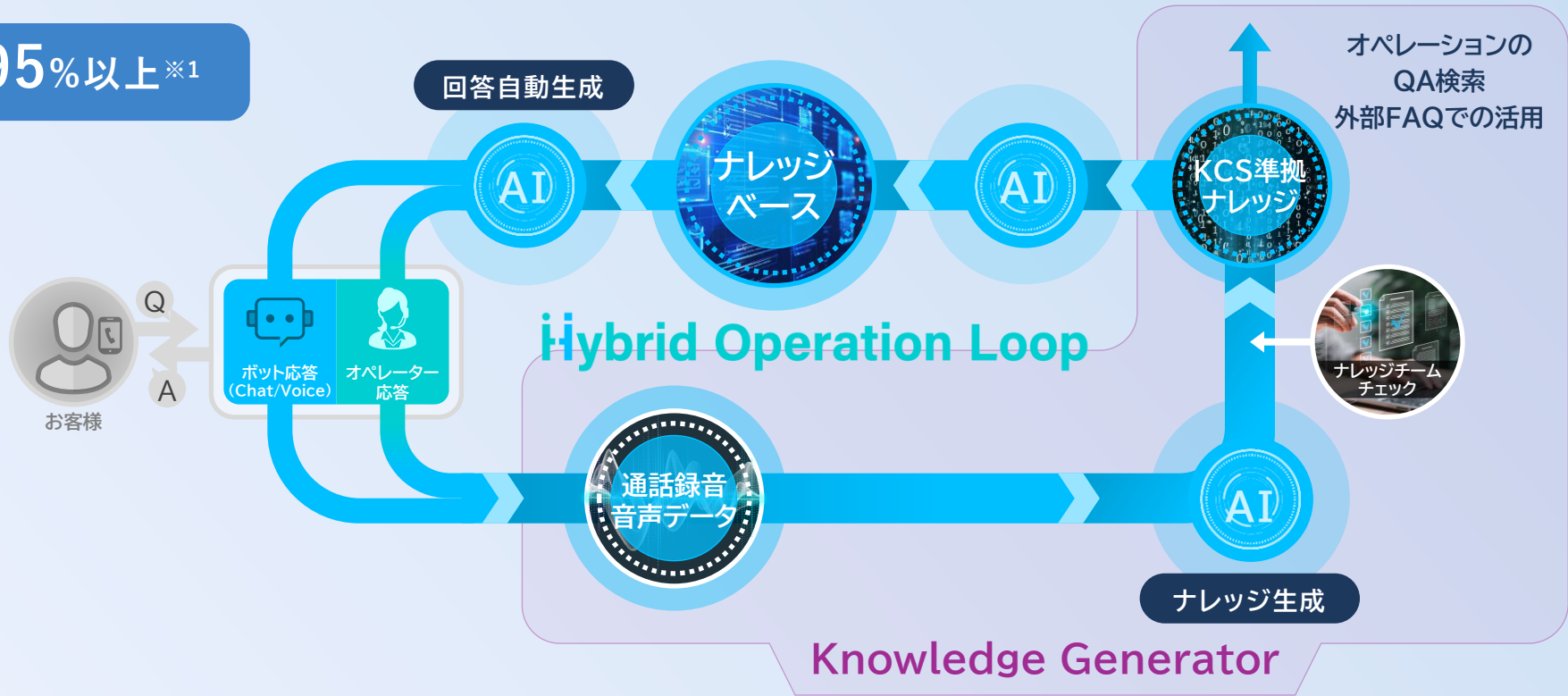
## 年間5億件の対話データをナレッジ化、フル活用



※米国NPO団体「サービスイノベーションコンソーシアム」の実践プロセスと方法論。

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

回答精度 95%以上※1



独自HybridRAG※2 × KCS準拠ナレッジ → 圧倒的な回答精度の実現

高精度なオペレーター支援  
自動応答の範囲拡大

クライアント企業へ価値提供

- 顧客満足度向上
- コスト最適化

※1 一般的な生成AI活用QA回答精度60~80%

※2 RAG: 大規模言語モデル(LLM)が、事前学習情報だけでなく、外部データベースや社内文書などの信頼できる情報源から関連性の高い情報を検索し、その情報を基に回答を生成する技術

# コンタクトセンター自動化モデルによる収益構造変革

## 売上拡大イメージ

大規模コンタクトセンター保有企業を中心に  
サービス導入数を着実に拡大

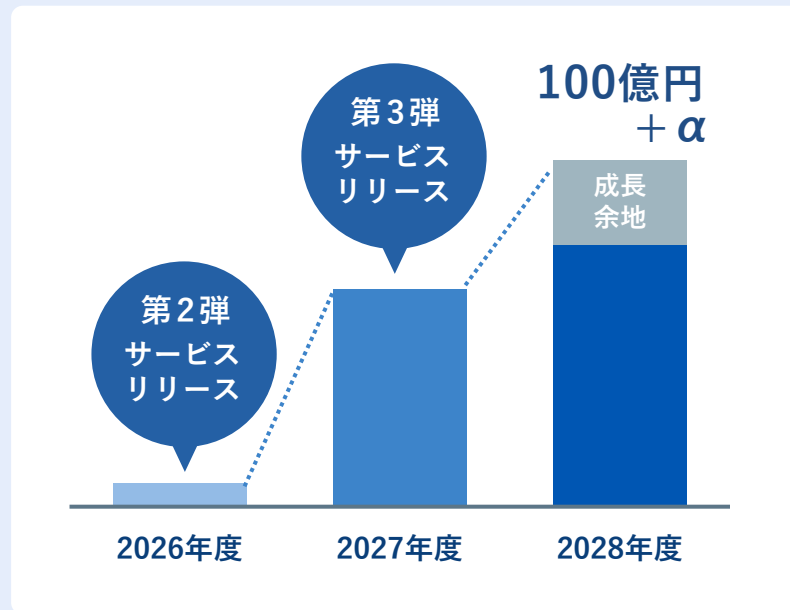
- 第1弾  
Knowledge Generator※リリース

---

- 第2弾  
高度自動応答 (テキスト)

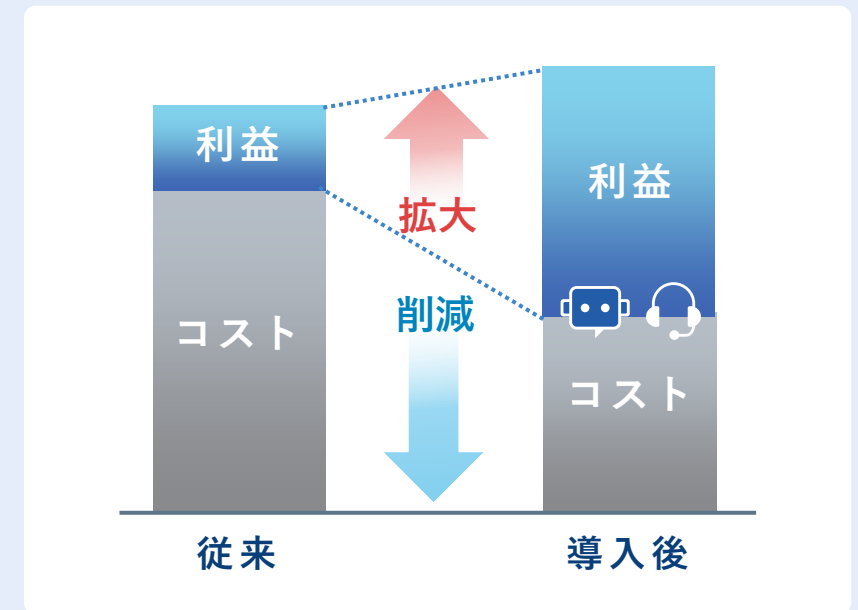
---

- 第3弾  
高度自動応答 (Voice)



## 利益率向上イメージ





自動化+付加価値で  
高利益ビジネスに転換



※Knowledge Generator : 通話録音データから、ナレッジ生成の世界基準である「KCS」に準拠した高精度なナレッジを自動生成する独自の技術

# 年間1,500社超、業界毎の専門業務知見を活かした領域拡大

AVILEN※との協業で、AI導入から開発・実装・運用までを行う  
「AI-Collaborative BPO」モデルの提供開始

営業戦略	BPRコンサル		開発	実装・運営・評価	
	可視化	分析・設計			
<b>営業ターゲット</b> ■伊藤忠グループ企業 ■ベルシステム24取引先	<b>業務プロセスコンサル</b> ■プロセスフロー可視化 ■ボトルネック特定	<b>AIコンサル</b> ■AIシステムの導入設計 ■AIとヒトの最適配分	<b>システム開発</b> ■カスタマイズ開発 ■インプリメンテーション	<b>AI運用</b> ■アップグレード開発 ■保守・AIチューニング	<b>BPO</b> ■業務再設計・自動化 ■効率化・生産性向上
 	 				

※株式会社AVILEN：約400名のAIエンジニア人材プールと、カスタマイズ型のAI開発力に強みを持ち、企業のAIトランスフォーメーション戦略の策定から、AIの構築・導入、AI活用を内製化する組織構築・人材育成まで一気通貫で支援

## 2 ヒトの価値最大化





全社員のポテンシャル最大発揮・  
ヒトならではの高付加価値サービス拡大

# ヒトならではの高付加価値サービス拡大

 ヒトにしかできない領域 = 創造性を追求

## 顧客感情への寄り添い



- クレーム・トラブル対応
- 顧客ロイヤルティ向上
- 緊急性の高い対応

## 高度なコンサルティング



- パーソナライズ提案 (アップセル・クロスセル)
- 専門的な技術サポート

## 未知の状況判断



- 新商品等の問合せ対応
- 複雑な手続き対応

## 当社独自の業務改善メソッドで提案力強化

継続支援で幅広い業務領域をアウトソース化

### BPRコンサルティング

業務可視化

プロセス再設計

最適化  
(AI導入による効率化)

2028年度中

BPRコンサルタントを  
約200名から400名に拡大

## AI協働でマーケティング支援能力強化

パーソナライズ化した顧客インサイトを収益拡大に活用

### THINKER 顧客理解AIエンジン



ニーズ推定

未来予測

顧客データ

2028年度中

ヒトナリAI導入社数 30社目標

# AIを全社員の武器として装備

- 全社員のAIリテラシー向上研修実施
- 社内業務効率化の相談窓口設置
- AI技術サポート体制の整備

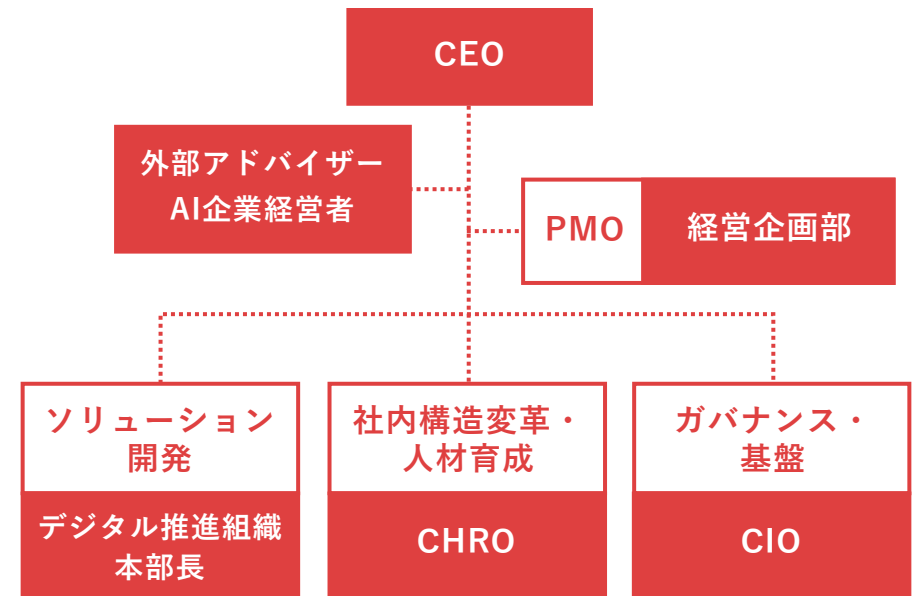
- コンタクトセンター高度化サービス開発
- BPO自動化サービス開発



## ① 全社AI運用基盤・ガバナンス確立

- AI活用ガイドライン整備
- 情報漏洩、不正利用、ハルシネーション、法令ガバナンスの対応

## CEO直轄AI/DX推進プロジェクト発足



迅速な意思決定と最適なリソース配分で  
事業競争力・収益最大化へ

# 経営と現場が一体となり、AI導入人材を2,500人以上に増強



技術サポート・  
研修提供、  
あらゆる現場での

付加価値創出を  
推進

②

全社員の  
AI活用推進

(構造改革・育成) (外販・サービス化)

③

ソリューション  
開発



社内業務における  
自動化・  
効率化を推進

創造的業務の比率を  
拡大



① 全社AI運用基盤・ガバナンス確立

社員のAI利用率



100%

(2028年度末時点)

社員1人あたり利益



+20%

(2028年度)

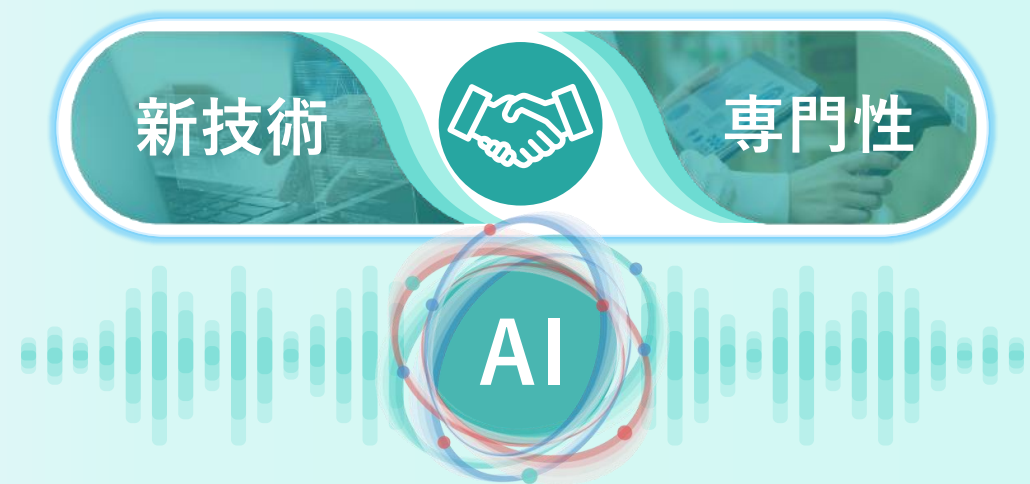
自動化関連売上



100億円以上

(2028年度末時点)

### 3 パートナー資本の深化





アライアンス・ネットワークの拡大&強化、  
新たな知的価値の共創へ

# 投資・アライアンスによる事業ポートフォリオ拡張



## CX高度化・BPO拡大

### ① ロールアップによる規模拡大



- 内製・中規模コンタクトセンターへの出資
- 機能関連子会社への出資

SPCC

### ③ BPO専門領域の拡大



- 業界特化・業務特化、マーケティング領域での出資



### ② 次世代コンタクトセンターへの進化



- ユーザー企業参加型プログラムでHybrid Operation Loopを更に進化
- ソフトウェア企業とのプラットフォーム共同開発

### ④ AIを活用したBPOサービス開拓



- AIテック企業とのJV設立
- IT専門サービス企業との資本業務提携



# ① ロールアップによる規模拡大

## 内製コンタクトセンターロールアップ

“クライアント企業と一体”で  
迅速にコンタクトセンター自動化・効率化



### Hybrid Operation Loop

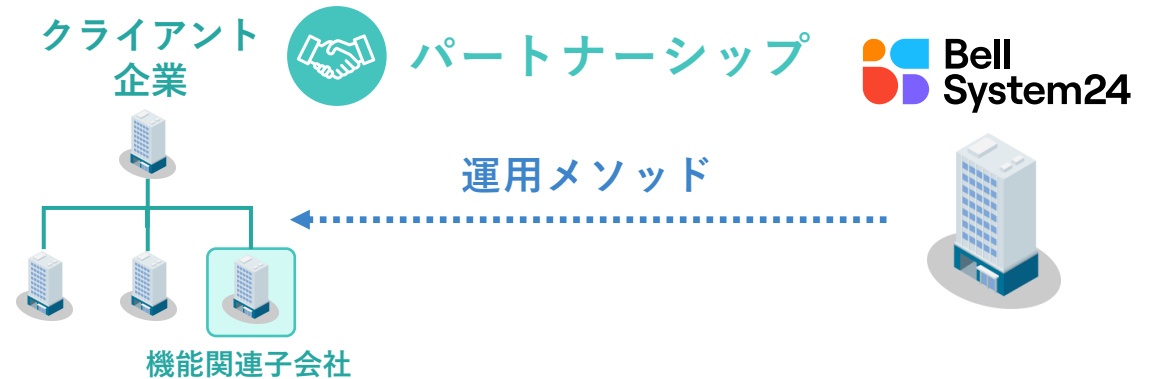
TOPICS

SPCC

- スカパー・カスタマーリレーションズ (SPCC) 子会社化に続く  
内製コンタクトセンターへの出資を拡大

## 機能関連子会社への出資

機能関連子会社へのCoE※化推進



※ CoE : Center of Excellence。企業や組織において、特定の専門知識を持つ人材や技術を1ヶ所に集約し、社内横断的に業務効率化やイノベーションを推進する組織

TOPICS

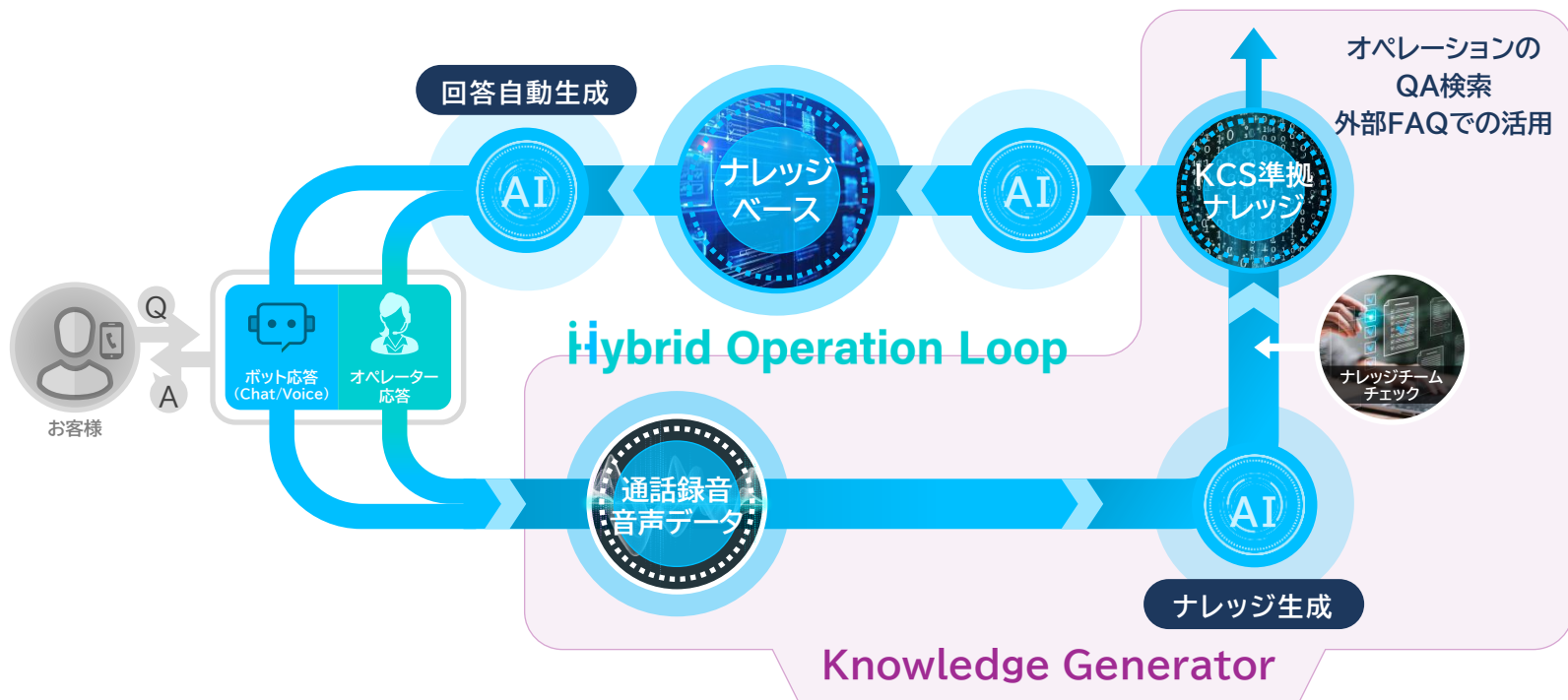
- グループ内業務を一手に請け負う機能関連子会社への出資

## ② 次世代コンタクトセンターへの進化

コンタクトセンターの生成AI導入に向け、様々な業界における伴走型支援を推進



当社独自のコンタクトセンター自動化モデル「Hybrid Operation Loop」を更に進化



### TOPICS



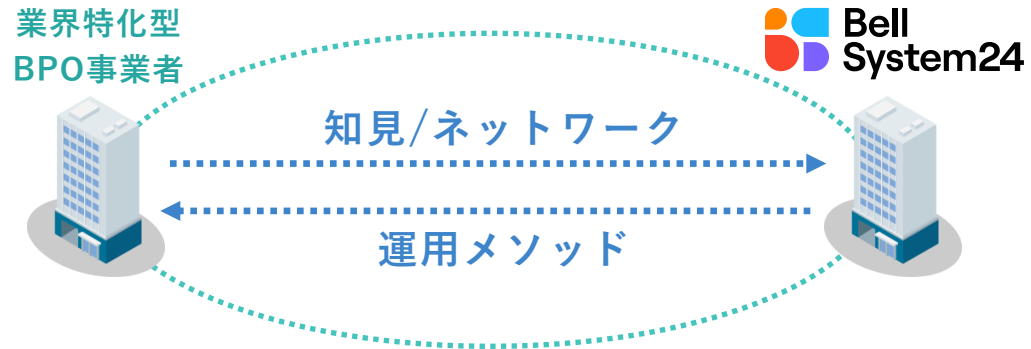
- 多業種の企業で導入・検証を行うことで、あらゆる業界のコンタクトセンター自動化実現を目指す

### ③ BPO専門領域の拡大



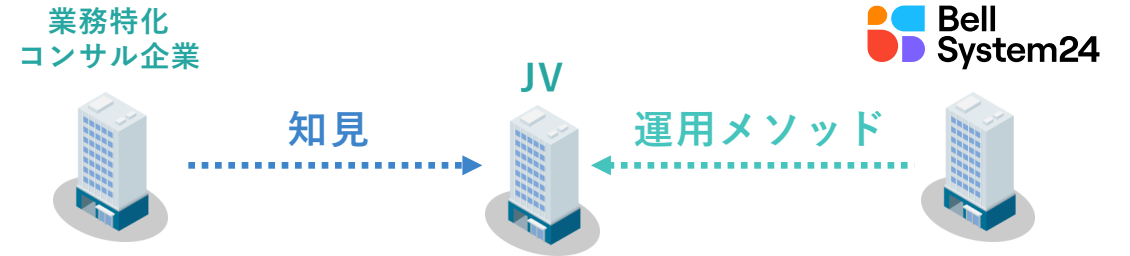
#### 業界特化型BPO会社への出資

業界固有知見・ネットワーク活用により  
各業界におけるBPOシェア拡大



#### 業務特化型企业とのJV拡大

戦略策定～運用の一括受託で規模拡大



#### TOPICS

- 建設、製造・小売、製薬・医療等 業界特化BPO事業者への出資

#### TOPICS

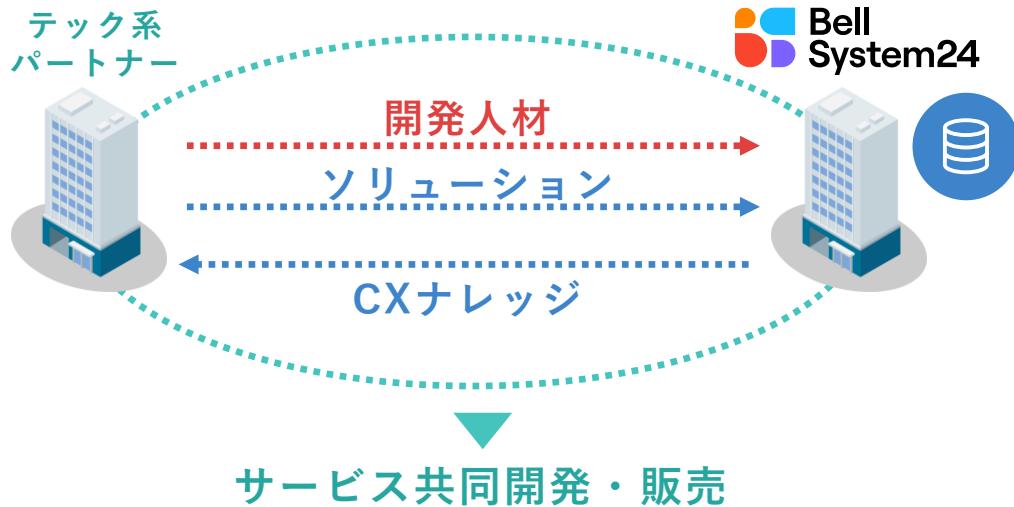


- バックオフィス（人事・経理・総務）領域での業務変革知見の獲得・活用

④ AIを活用したBPOサービス開拓

IT 人材 AIテック系企業との資本・業務提携

新たな武器として自動化・高度化ソリューションの開発体制強化



ナレッジ活用サービス開発加速・導入拡大

TOPICS

AVILEN



- AVILENの機動的な開発体制と、当社の現場知見・顧客ネットワークを融合させ、コンタクトセンター・BPO高度化を加速

TOPICS

CTC  
Challenging Tomorrow's Changes



- システム開発・統合を行う伊藤忠テクノソリューションズ（CTC）と共同で自治体向けAIソリューション提供
- CTCの自動応答サービスと当社のBPOサービスで、住民の問合せ対応品質向上・業務効率化を実現

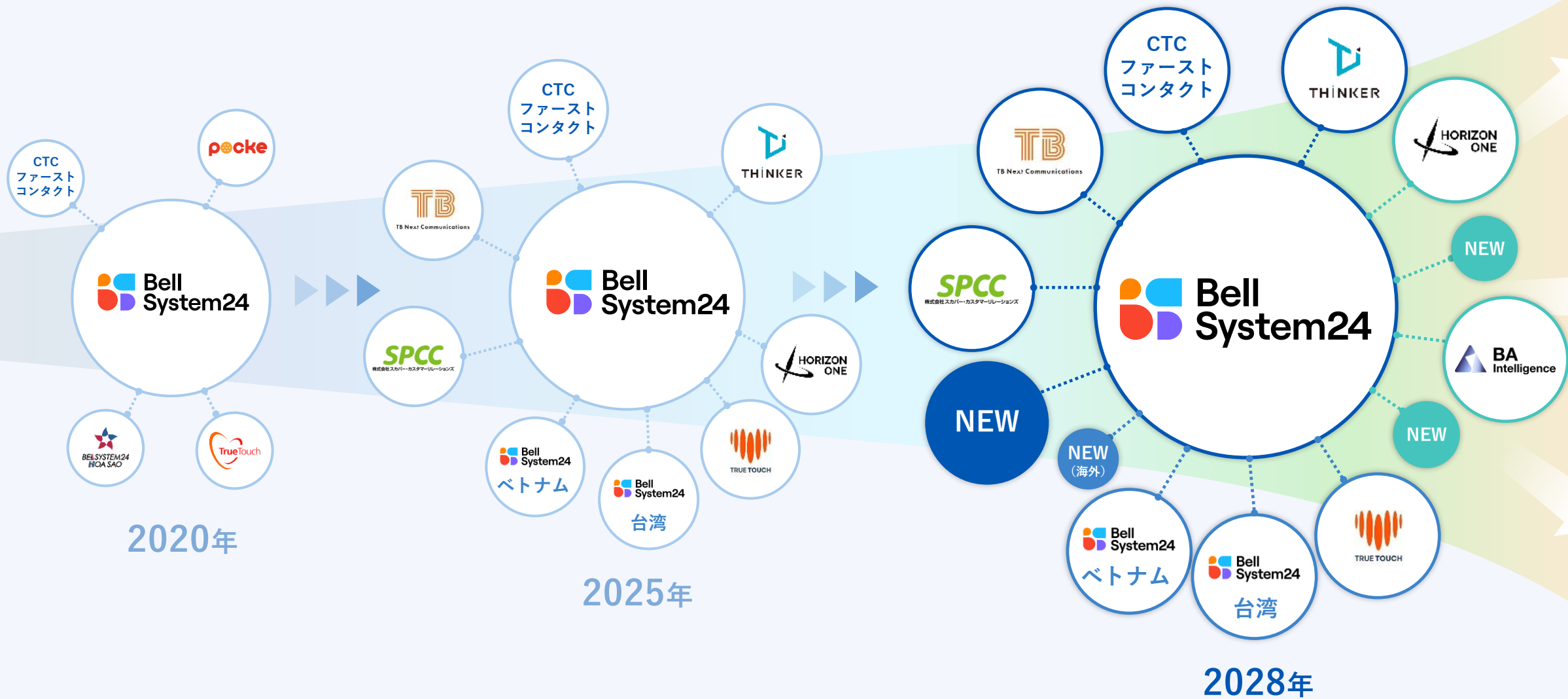
# Hybrid Intelligence

*for All*

## AIと共存する未来

ベルシステム24の強みが生む、新たなビジネス成長へのアクション

# グループ全社で多角化を推進、成長を加速



実績

2025年度

売上収益	1,458 億円
SC業務 <sup>※1</sup>	1,252 億円
SB業務	207 億円
営業利益	127 億円 (8.7%)
税後利益 <sup>※2</sup>	82 億円

中期経営計画 目標

2026年度 (初年度)

売上収益	1,520 億円
SC業務	1,290 億円
SB業務	230 億円
営業利益	130 億円 (8.6%)
税後利益	85 億円

売上  
+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	1,450 億円
SB業務	300 億円
営業利益	160 億円 (9.1%)
税後利益	100 億円 + $\alpha$ <sup>※3</sup>

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: その他の事業を含む

※2 税後利益: 親会社の所有者に帰属する当期利益

※3: 生成AIのさらなる拡大による上振れ余地

# “プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある企業を実現する

事業多角化に不可欠な  
専門人材育成



AI導入人材  
2,500名育成



自らのキャリアを考え  
開拓する仕組み整備

個の専門性を強化できる  
育成体系強化

身に付けた専門性を発揮  
できる機会の提供

成長実感の向上

働きがいの向上

生産性の向上



主体的な社員の増加による  
継続的なイノベーション創出



市場競争力があり  
成果に報いる適切な処遇

多様性を活かせる  
ポジティブな組織文化創り

自身の業務に集中できる  
環境整備

高度な専門性を  
評価する仕組み



各職種で求められる  
ケイパビリティを  
精緻化・判定、  
報酬に反映

# 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	2028年目標
<b>E 環境</b> 気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社会課題解決への積極的参画による企業価値の向上</li> </ul> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;"><b>地域社会への参画(気候変動／格差解消支援)</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 温室効果ガス排出量の45%削減(2019年対比・SBTi 認証済)</li> <li>■ 自然資本保護の活動拡大(生物多様性)</li> </ul>
<b>S 社会</b> 人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材に対する企業姿勢の明確化</li> <li>● 社会的信用向上による競争力強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権デュー・デリジェンスの実施</li> <li>■ 人権研修の強化と社員意識の向上</li> </ul>
人材の確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人的資本の増強による事業基盤の継続性の向上</li> </ul> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;"><b>人と働き方の多様性 人材のパフォーマンス向上</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)～</li> </ul>
<b>G ガバナンス</b> リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;"><b>リスクマネジメントの高度化</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> </ul>
<b>事業成長</b> ビジネスモデルの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul> <p style="text-align: center;">▼</p> <p style="text-align: center;"><b>ビジネスモデルの革新(収益モデルの進化)</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ データ活用の拡張</li> <li>■ パートナー資本の深化</li> </ul>



その声に、どこかたえるか。