



# 中長期成長シナリオ

株式会社ベルシステム24ホールディングス

2025年4月9日

東証プライム

**6183**



# Contents

|     |                                         |    |
|-----|-----------------------------------------|----|
| 01. | 当社を取り巻く環境の変化 .....                      | 02 |
| 02. | 変化する事業環境への対応方針 .....                    | 09 |
|     | ▶ アウトソーシングニーズの取り込みにより売上収益を拡大 .....      | 14 |
|     | ▶ 生成AIを活用してヒトによる対応から自動化に転換し利益率を向上 ..... | 24 |
|     | ▶ VOCを活用し、新たな付加価値を創出 .....              | 38 |
| 03. | 成長戦略 .....                              | 42 |

ARTIFICIAL  
INTELLIGENCE

中長期成長シナリオ

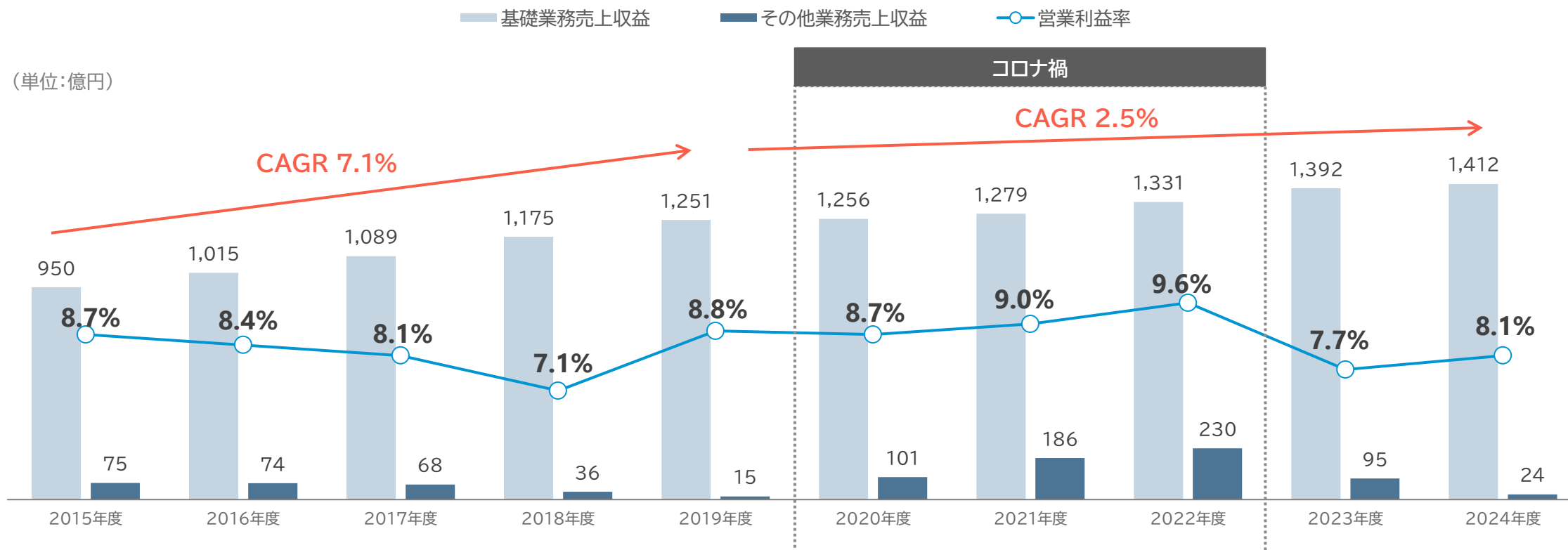
# 当社を取り巻く環境の変化

01

## 当社のこれまで

- コロナ禍を境に成長率が鈍化。2019年度以降、コロナ等国策関連業務を除く基礎業務の売上収益の年平均成長率は2.5%とコロナ禍以前の7.1%に対し減速
- 営業利益率は2019年度以降、8%を大きく上回っていたものの、2023年度の営業利益率は7%台に低下し、2024年度も利益率の改善は限定的

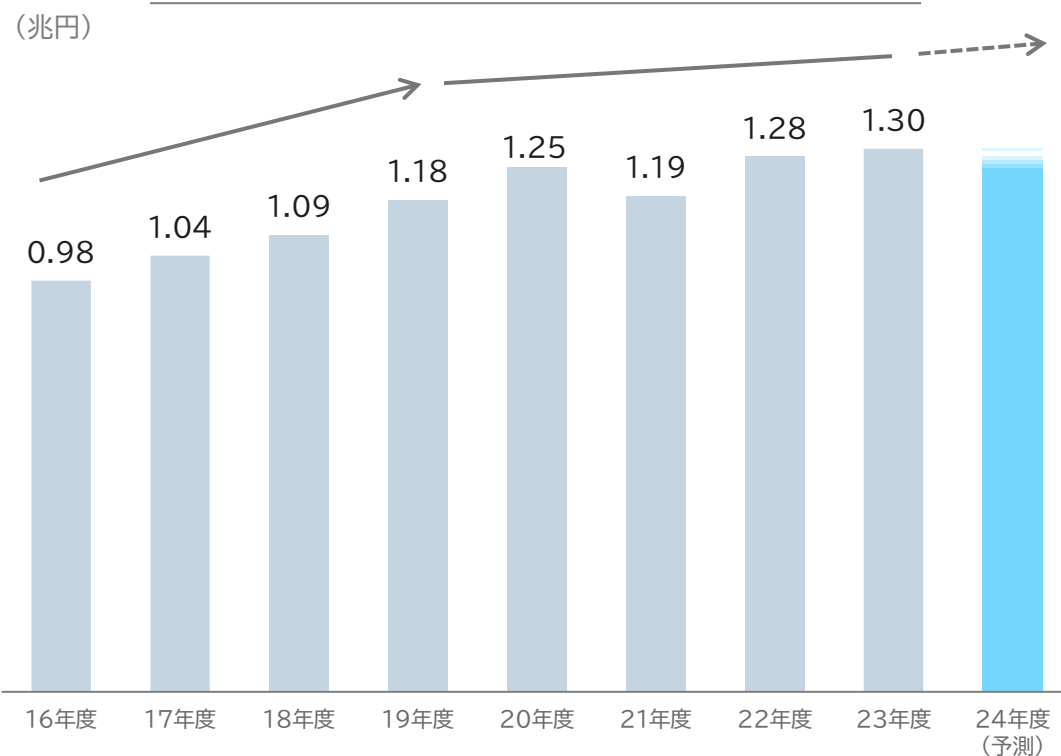
### 長期業績トレンド



## 当社を取り巻く環境の変化①

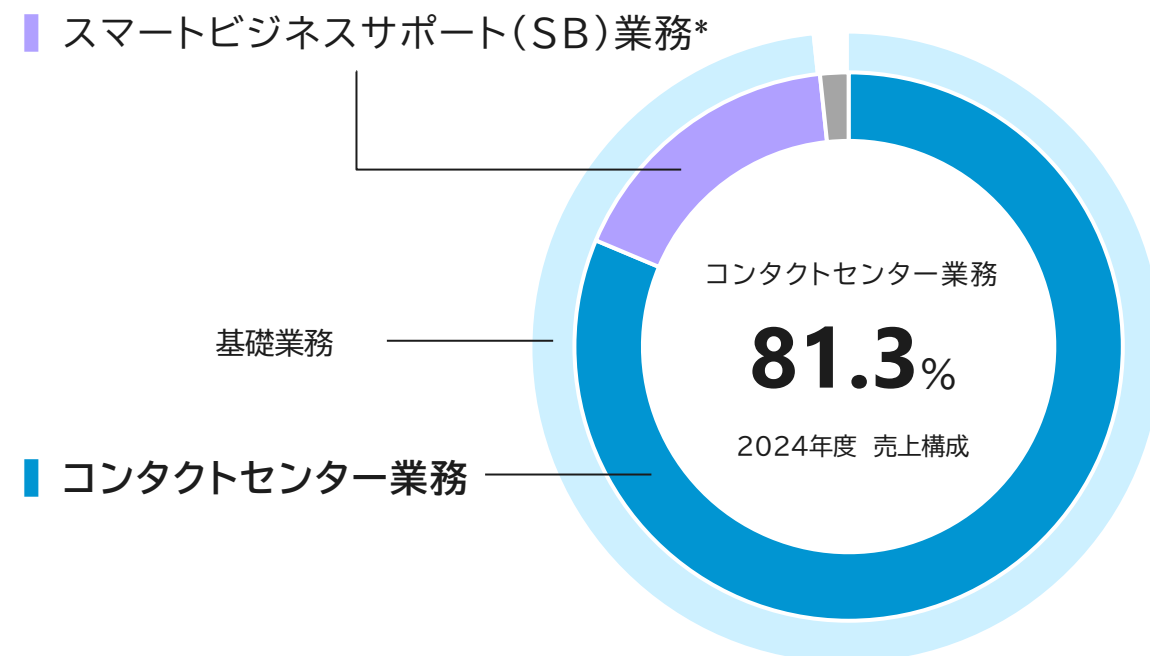
- ・コンタクトセンター市場は、2019年度以降は伸び悩み
- ・当社の事業ポートフォリオはコンタクトセンター業務が大きく占めており、市場の停滞は今後の当社の成長への懸念も

### コンタクトセンター市場規模の推移\*



出典：日本流通産業新聞より当社作成

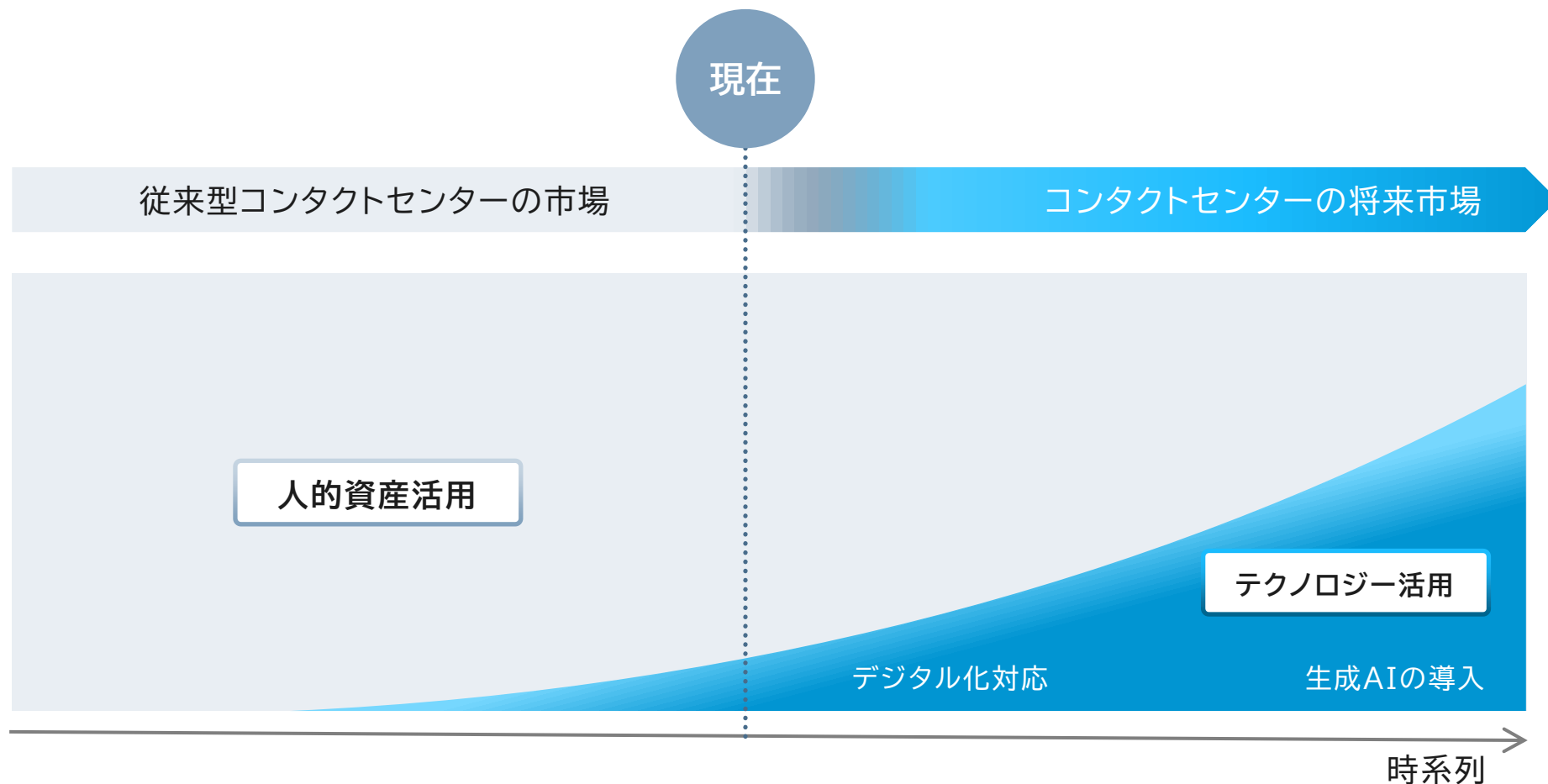
### 事業ポートフォリオ



\*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

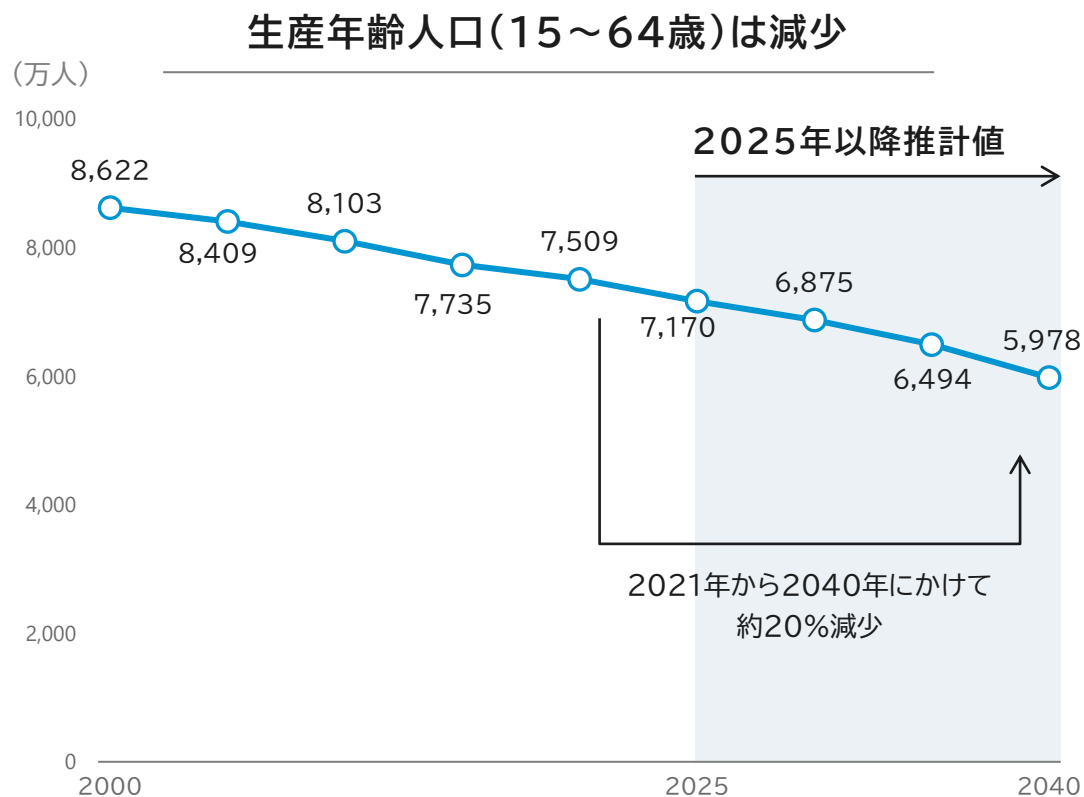
## 当社を取り巻く環境の変化②

- コロナ禍を経てデジタル化が進み、コンタクトセンターはヒトを中心とした対応から、テクノロジー活用型へ移行
- 今後は、デジタル化対応および生成AI等の活用が加速し、従来の人的資産による電話対応を中心としたコンタクトセンター業界には逆風

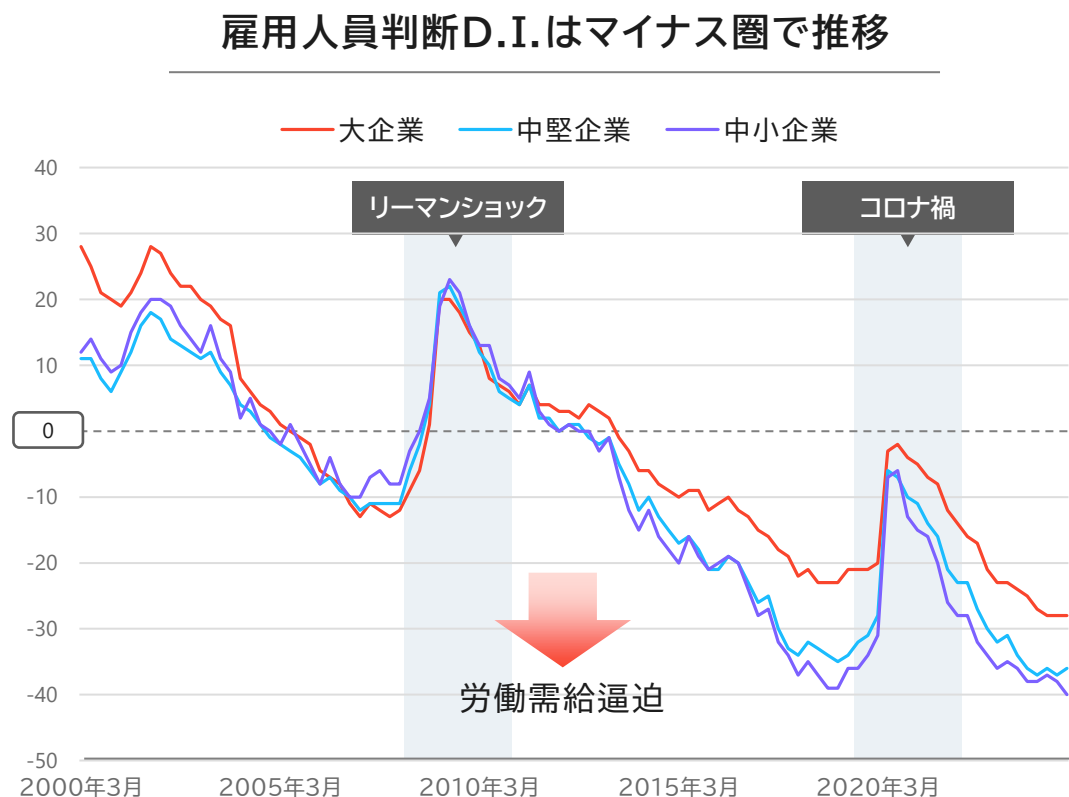


## 当社を取り巻く環境の変化③

- 国内における生産年齢人口の減少傾向は、人材確保の観点でより厳しい状況となり、一部の業界では労働需給の逼迫が進む
- コンタクトセンターの運用企業においても、将来的には人材の確保が困難に



出典:『令和4年版高齢社会白書』(内閣府)より当社作成



出展:『短観』(日本銀行)より当社作成 (注)「過剰」から「不足」を引いた数値

# コンタクトセンターを取り巻く環境はより厳しい状況に

- ・コンタクトセンター市場が停滞観測に晒される中、企業および個人におけるデジタル化・生成AI等のテクノロジー活用によって単純な電話対応業務の伸長に懸念、加えて生産年齢人口減少も人材確保の観点で懸念材料



# 生成AI＋VOC(顧客の声)がブレイクスルーのカギ

- 今後は生成AIにより市場停滞観測、生産年齢人口減少等の課題に対応
- さらに、VOCを活用した更なる付加価値を創出することで、当社のビジネス拡大に寄与



中長期成長シナリオ

# 変化する事業環境への対応方針

02

## 3つの成長エンジン ーピンチを成長のチャンスにー

- ・内製でコンタクトセンターを運営する企業は人材難の中、限られた人員をコア業務にシフトさせることになる  
その結果、自社のサービス、製品への問い合わせ対応等が難しくなり内製コンタクトセンター業務は外注化の方向へ
- ・コンタクトセンターでの生成AIの活用は、個別企業の個別サービスや製品に関する膨大なデータ・知見が必要、  
それらは当社に蓄積
- ・VOCを活用したマーケティング支援で事業規模を拡大

### 当社の考える3つの成長エンジン

#### 1- 外注化ニーズ



#### 2- 生成AI



#### 3- マーケティング支援



## 1- 外注化ニーズへの対応



1-

アウトソーシングニーズの  
取り込みにより  
売上収益を拡大

クライアント企業数の増加、  
およびクライアント企業あたりの  
取引規模の拡大

## 2- 生成AIの活用



2-

生成AIを活用して  
ヒトによる対応から自動化に  
転換し利益率を向上

蓄積したVOCと知見を活かし、  
コンタクトセンターを次世代化

## 3- マーケティング支援



3-

VOC活用から  
新たな付加価値を創出

コンタクトセンターをプロフィット  
センターへ

## 中長期成長シナリオと狙い

- クライアント企業数の積み上げによる売上収益増加、生成AI活用による業務効率化により利益率向上、加えてVOCを活用して新たな付加価値を創出



当社の強みと3つの成長エンジンで成長戦略を遂行

| 成長エンジン | 1- 外注化ニーズ                                                                                                                                                                                                                                   | 2- 生成AI                                                                                                                                                                                                                                                      | 3- マーケティング支援                                                                                                                                                                                |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 当社の強み  | <div data-bbox="575 272 881 575"></div> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 3万人のオペレーター</li><li>・ 創業以来40年に亘るコンタクトセンター運営の知見</li><li>・ 型化メソッド</li></ul>                                                                                    | <div data-bbox="1268 272 1574 575"></div> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 年間5億コールに基づく膨大な知見</li><li>・ 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</li></ul>                                                                                                          | <div data-bbox="1949 272 2254 575"></div> <ul style="list-style-type: none"><li>・ VOCデータの自動収集システム</li><li>・ ナレッジマネージャーへと進化した多数のオペレーター</li></ul>                                             |
| 成長戦略   | <div data-bbox="405 861 1044 1362"><ul style="list-style-type: none"><li>・ クライアント企業数の増加</li><li>・ 内製コンタクトセンター業務の取り込み拡大</li><li>・ 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</li><li>・ カーブアウト、ロールアップ戦略による事業拡大</li></ul></div> | <div data-bbox="1098 861 1737 1362"><p>成長戦略が将来的には新たな強みに</p><ul style="list-style-type: none"><li>・ 次世代コンタクトセンターの早期実現<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 生成AIによるナレッジサービス</li><li>▶ コンタクトセンターオートメーションの実現</li><li>▶ ナレッジマネージャーの育成</li></ul></li></ul></div> | <div data-bbox="1791 919 2430 1362"><ul style="list-style-type: none"><li>・ 従来とは異なる切り口、方法でVOCを収集し活用<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 膨大な顧客の声を起点としたマーケティング支援</li></ul></li></ul></div> |

# 1- アウトソーシングニーズの取り込みにより 売上収益を拡大

▶ クライアント企業数の増加、およびクライアント企業あたりの取引規模の拡大

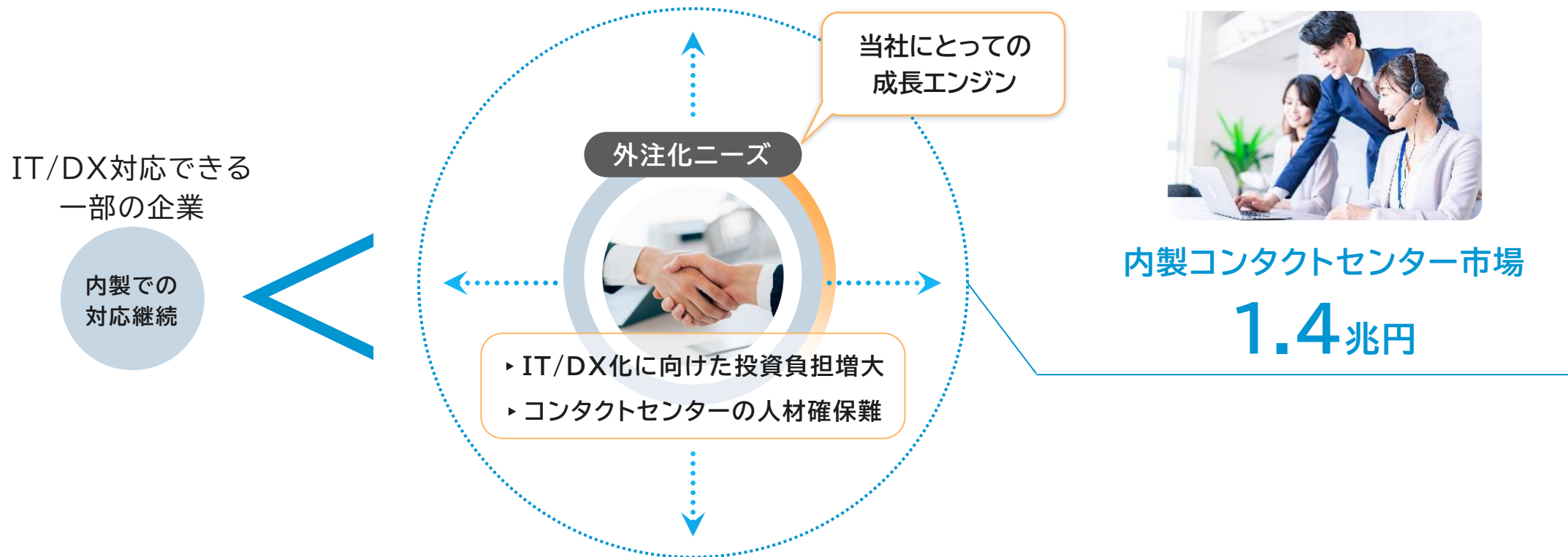


外注化ニーズへの対応

02

# 拡大する外注化ニーズの取り込みが成長エンジン

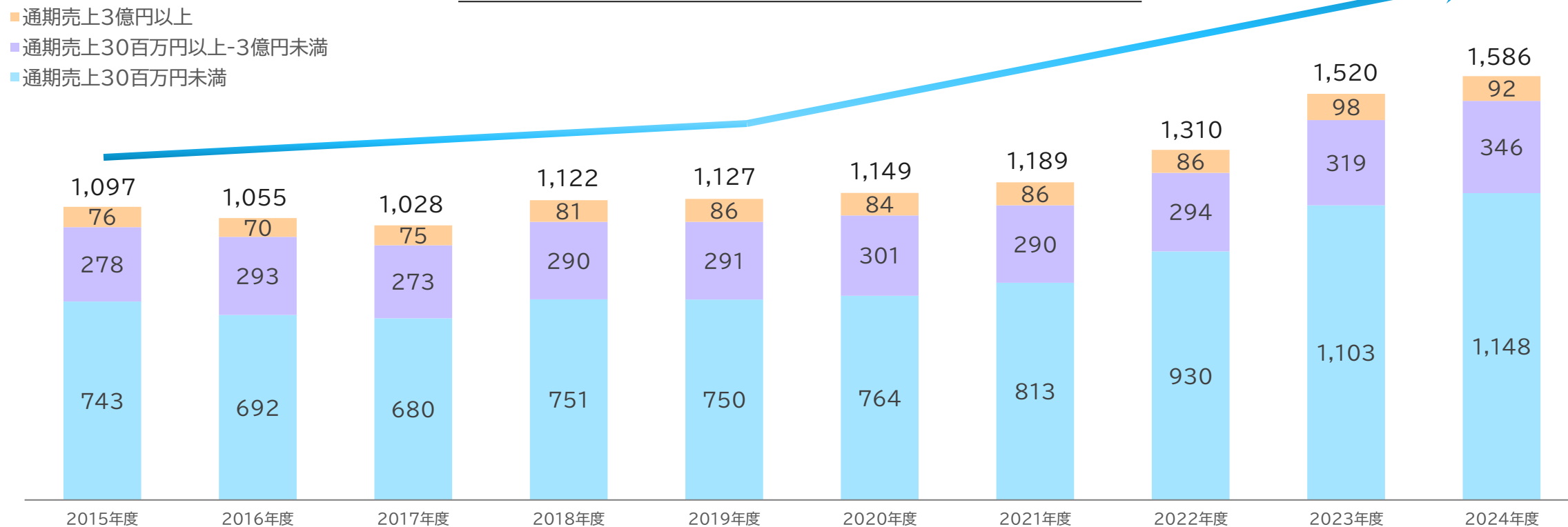
- 自社のサービス、製品の問い合わせ対応等を自社内で運営している内製コンタクトセンター業務は企業にとってコスト
- 今後はIT投資負担・人材確保難が進む中、IT/DX対応に積極的な一部の企業以外は外注化ニーズが拡大
- 内製コンタクトセンター市場は1.4兆円と推計。当該市場の外注化ニーズ取り込みが当社の成長エンジン
- さらに、同業他社の取り込み・統合といったロールアップ戦略により事業を拡大



## 外注化ニーズは顕在化

- 外注化ニーズが顕在化し、基礎業務のクライアント企業数は2015年度の1,097社に対し、2024年度は1,586社まで拡大
- 取引額の中位層、下位層でのクライアント企業数の増加が顕著

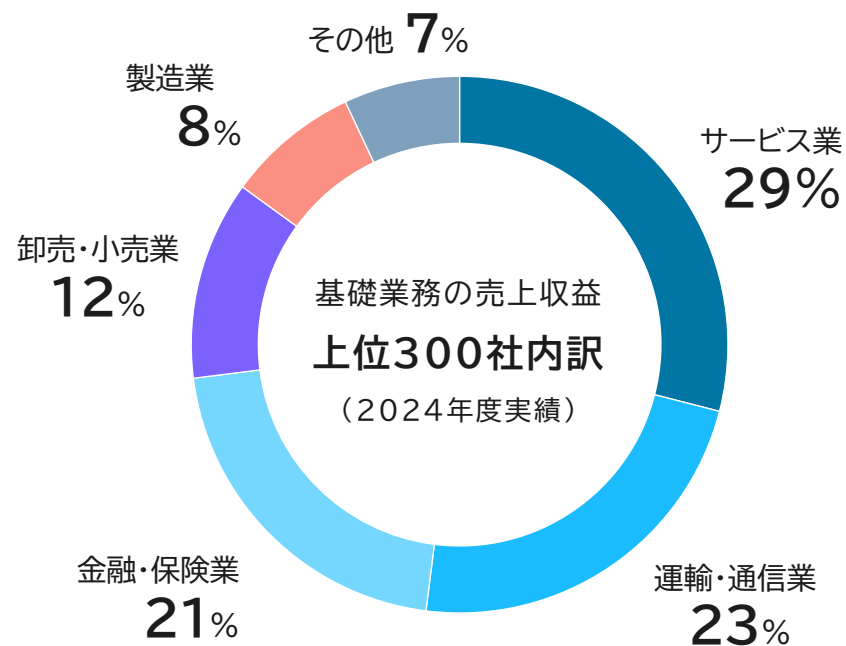
基礎業務における売上別クライアント企業数の推移



## 3万人のオペレーターと培った運用メソッドで多様なニーズに応える

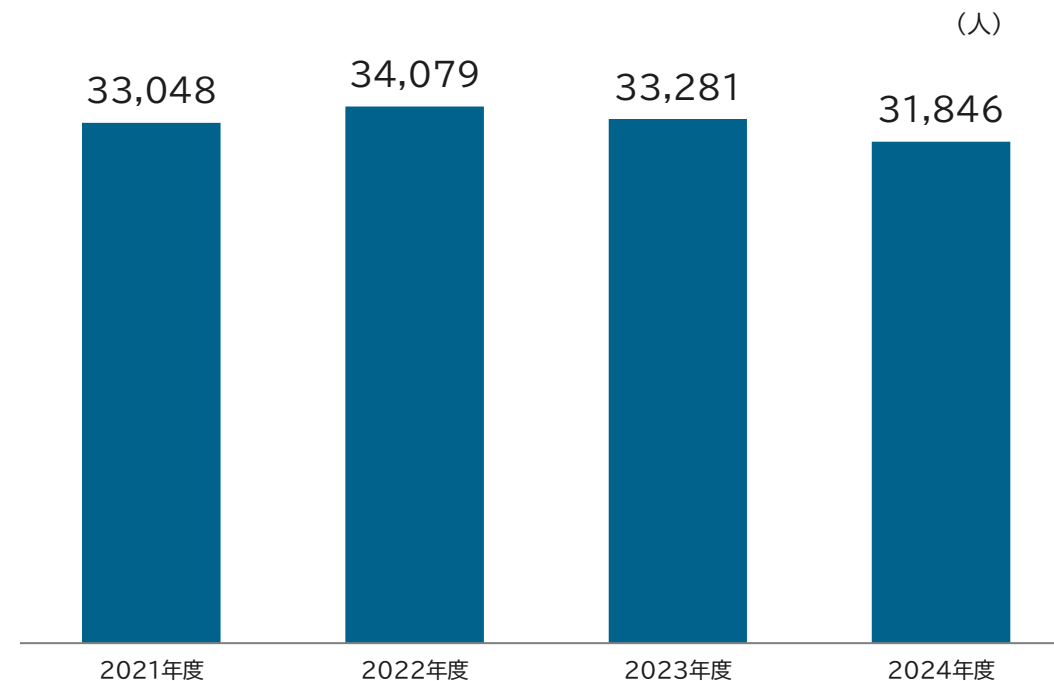
- 当社の強みの一つである3万人のオペレーターにより、今後のクライアント企業数の増加にも対応可能
- 取引実績1,586社の多種多様な業種・業態で培われた運用メソッドにより、業種業態を問わない業務支援が可能

広範なクライアント企業属性\*1



\*1 ㈱ベルシステム24の上位300社のクライアント

基礎業務に従事するオペレーター数\*2



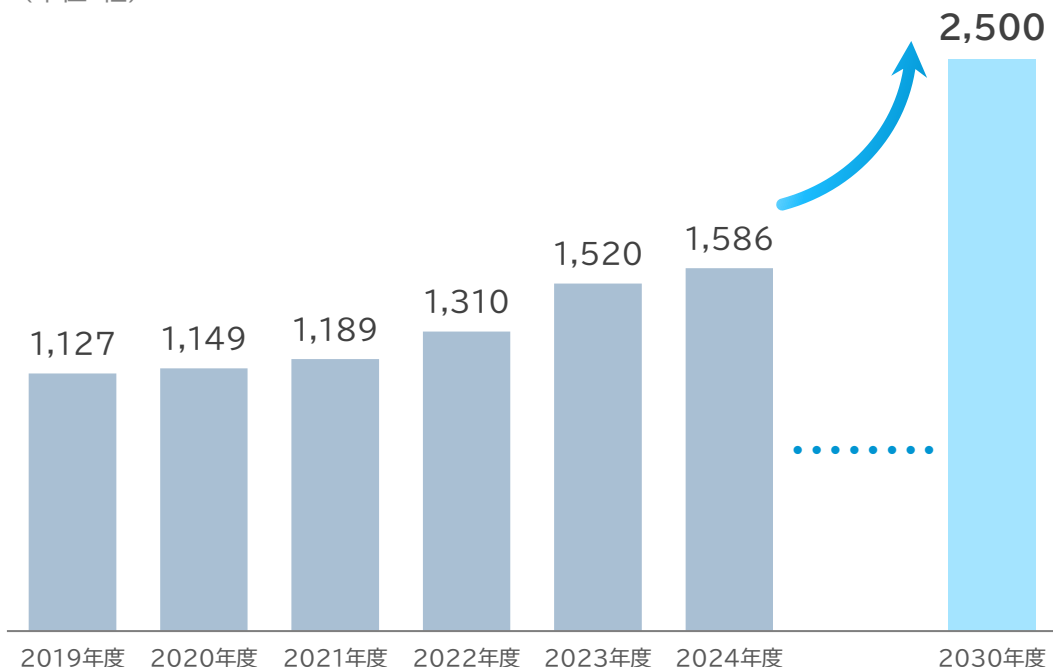
\*2 ㈱ベルシステム24の期中平均のオペレーター数

# クライアント企業数増加に向けたアクションプラン

- 新規案件を積極的に取り込み、クライアント企業数2,500社を目指す
- 最新情報やサービスに関してウェビナーを実施、さらに発信機会を増やし企業認知度引き上げを図る
- 主要株主との連携等により、カーブアウトの取り込みやロールアップ戦略を推進

## クライアント企業数2,500社を目指す

(単位:社)



## アクションプラン

### ウェビナーを活用したクライアント企業における認知度と営業機会強化

- ▶ コンタクトセンターに関する最新サービス情報やトレンドを発信
- ▶ コロナ禍を契機にスタートし、過去4年で130回以上開催、累積1万人超が参加\*
- ▶ さらに発信機会を増やし、クライアント企業認知度引き上げを図る
- ▶ 同時に、外注ニーズ取り込みに向け、営業人員の増強

- ▶ カーブアウトの取り込み
- ▶ ロールアップ戦略の推進
- ▶ 主要株主のネットワーク活用



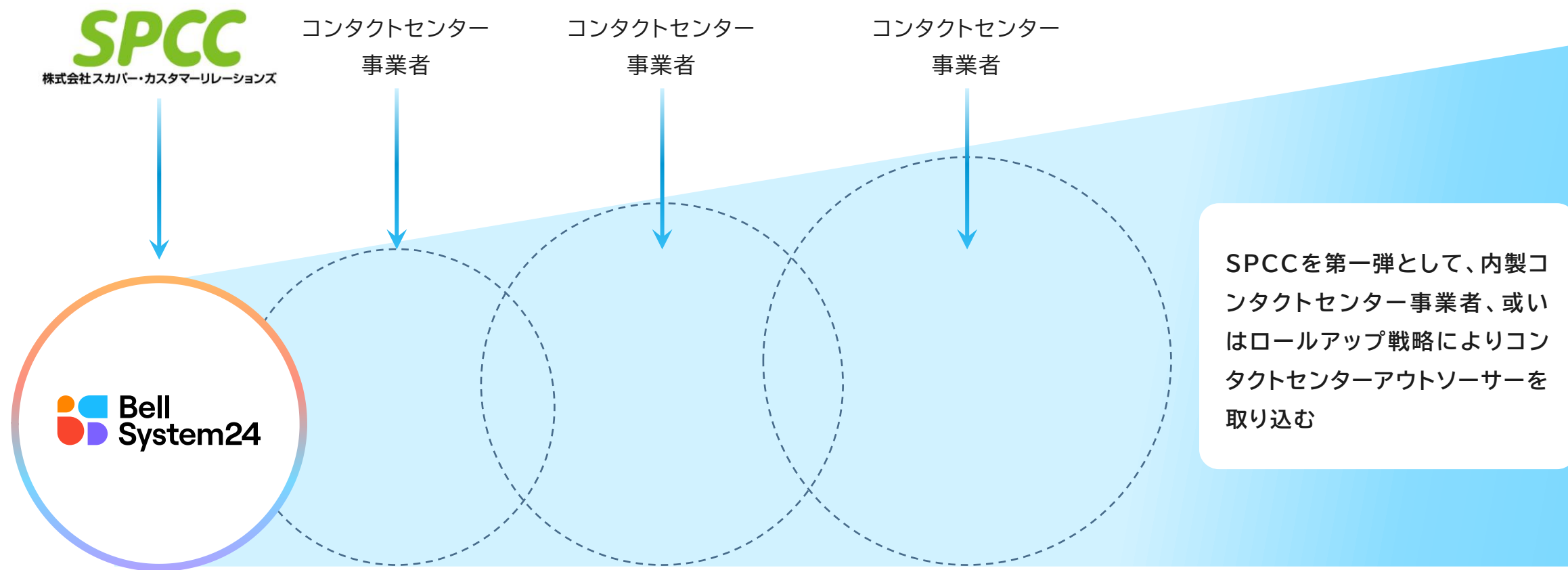
TOPPAN



\*2025年1月末まで

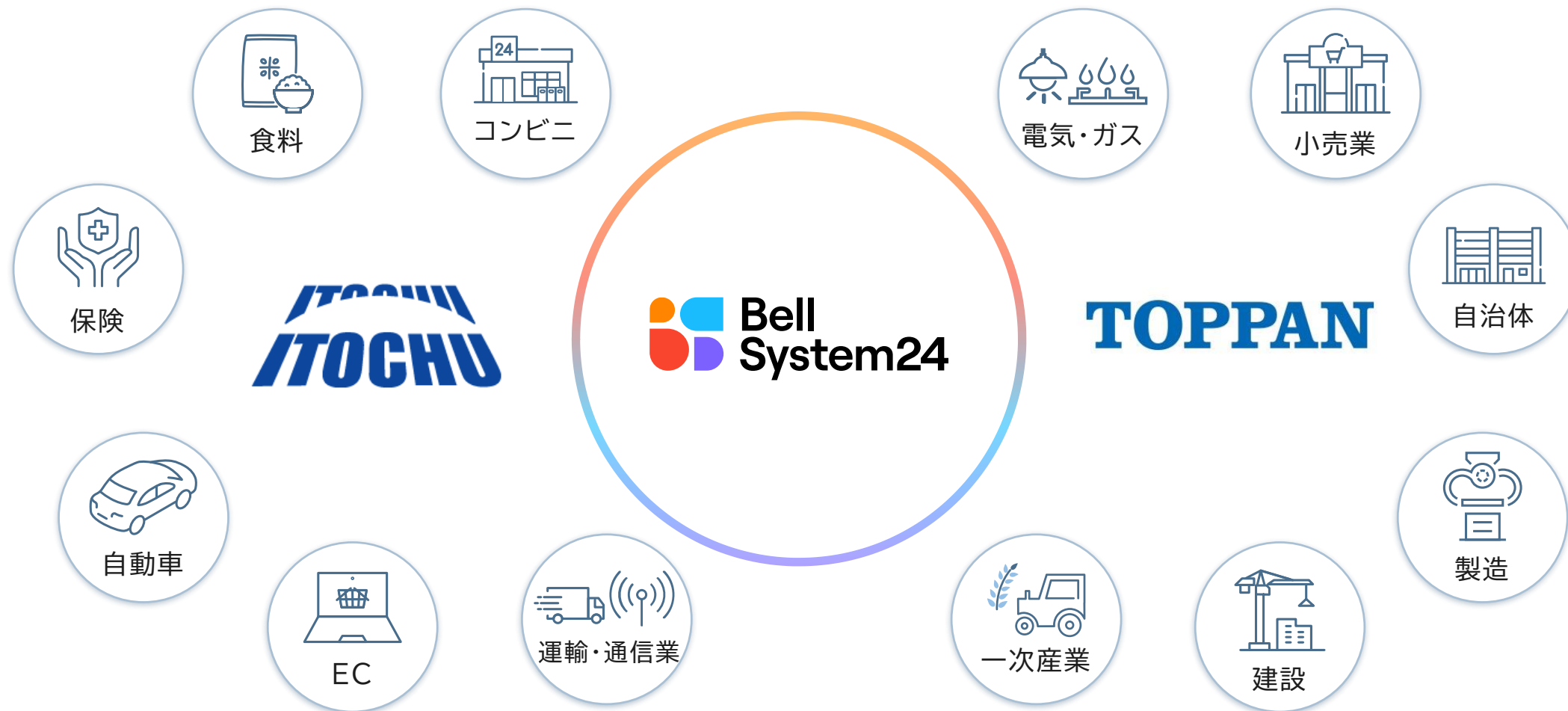
# カーブアウトを取り込み、ビジネスを拡大

- 2025年1月にスカパーJSAT(株)が提供する「スカパー！」の顧客センターを運営する「(株)スカパー・カスタマーリレーションズ(SPCC)」の株式51%を取得し子会社化
- 今後も内製顧客センター業務のカーブアウト案件の取り込みやロールアップ戦略を積極的に推進し、ビジネスを拡大



## 主要株主のネットワークを活用し幅広い業種を開拓

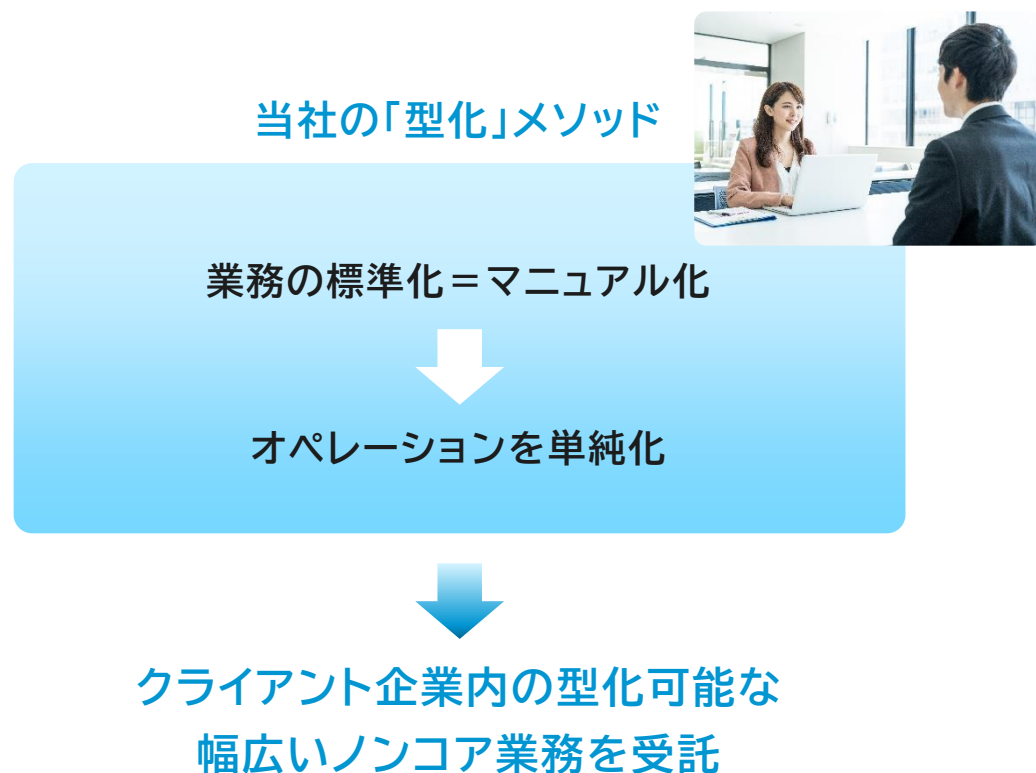
- 主要株主および同グループ会社等のネットワークを活用し、幅広い業種・業態からコンタクトセンター案件、スマートビジネスサポート(SB)業務を獲得



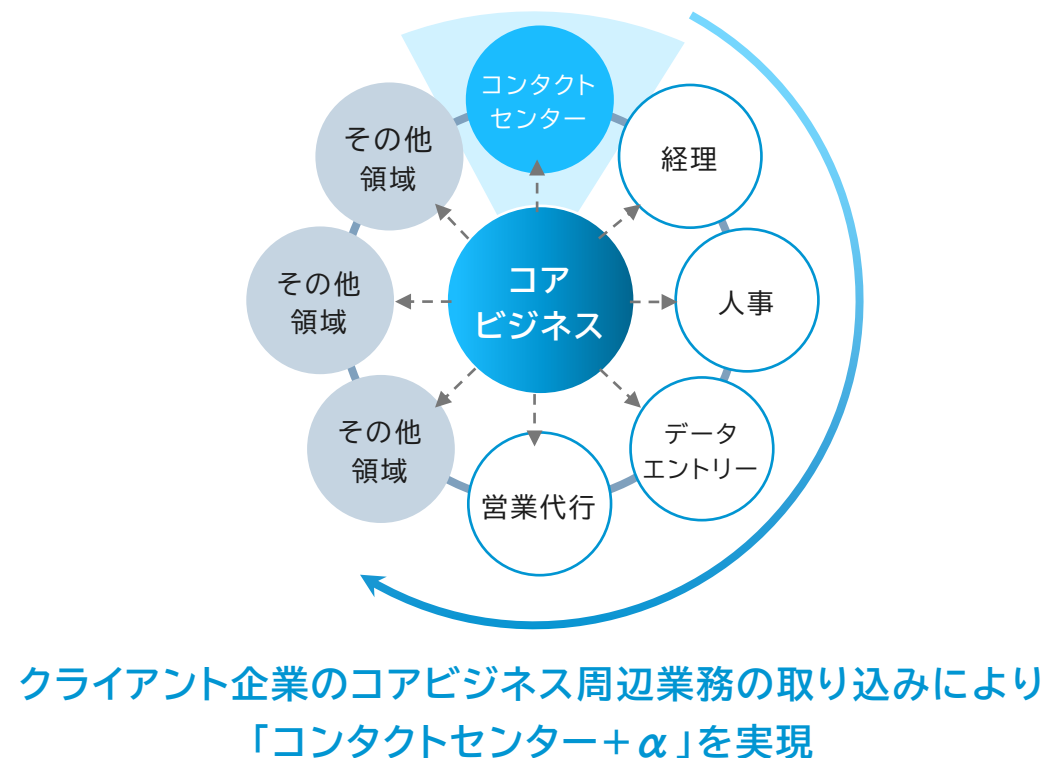
## スマートビジネスサポート(SB)業務拡充によりさらなる取引規模の拡大を目指す

- 当社の型化メソッドを活用し、経理や人事などのクライアント企業の社内業務、バックオフィス業務を受託
- 今後はコンタクトセンター業務に加えて、スマートビジネスサポート(SB)業務の拡充によりクライアント企業あたりの取引規模の拡大に寄与

### コンタクトセンター以外の様々な業務を受託



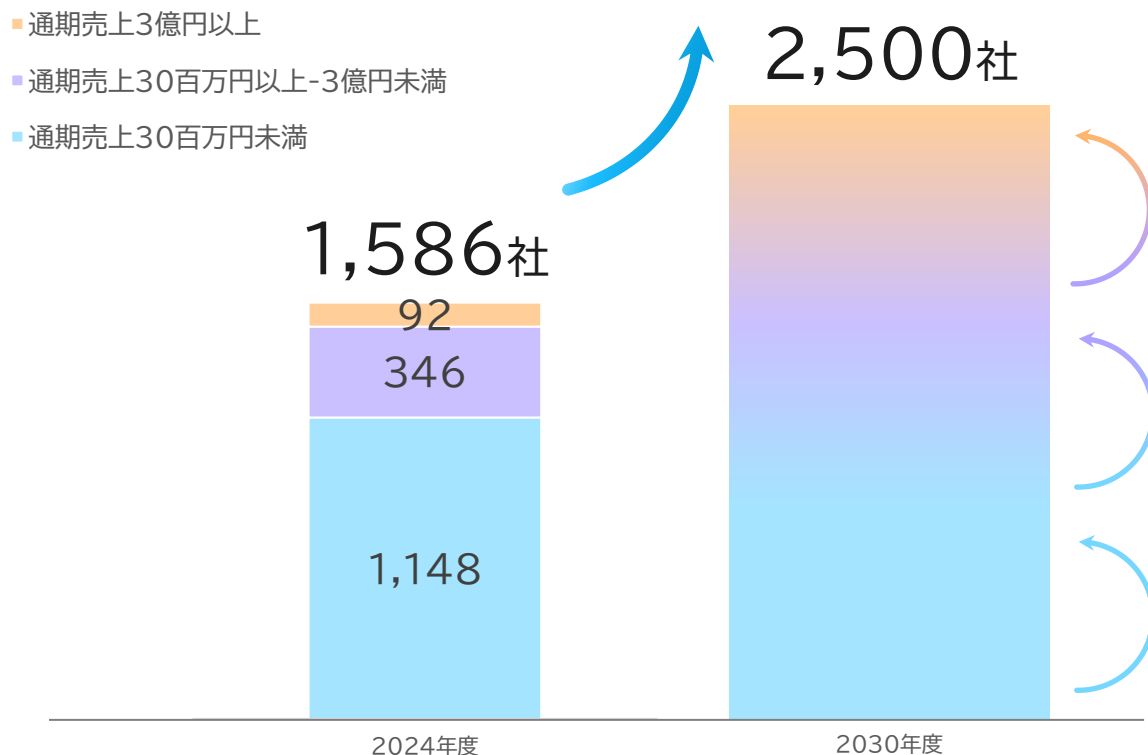
### スマートビジネスサポート(SB)業務の領域を拡充



# 取引社数および取引規模の拡大を目指す

- 1,586社のクライアント企業群に対し、それぞれの取引規模に対して適切なサービスを追加で提供
- 生成AIの提供開始による新規クライアントの獲得、カーブアウト案件等の大口取引案件、コンサルティングやナレッジサービスの提供等により、取引社数の拡大と共に1社あたりの取引規模拡大を目指す

取引社数および取引規模の拡大イメージ



多様なサービスによるクロスセル・アップセルで、  
1社あたりの取引規模拡大を目指す



生成AI



ナレッジサービス



スマートビジネスサポート  
(SB)業務



BPRコンサルティング

## 成長戦略

コンタクトセンター  
クライアント企業数の増加

3万人の  
オペレーター

強み

40年以上  
蓄積した知見

型化メソッド

クロスセル・アップセルにより  
コンタクトセンター事業の  
取引規模を拡大

スマートビジネスサポート  
(SB)業務でクライアント企業  
あたりの取引規模を底上げ

中長期成長シナリオ

## 2- 生成AIを活用してヒトによる対応から 自動化に転換し利益率を向上

- ▶ 蓄積した知見を活かし、コンタクトセンターを次世代化



生成AIの活用

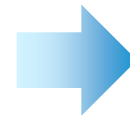
02

# 蓄積した知見を活かし、コンタクトセンターを次世代化

- コンタクトセンター業務において、生成AIは脅威との認識も
- しかし、生成AIの活用こそが次世代コンタクトセンターへのカギ。脅威ではなく、次世代コンタクトセンター実現の重要なツールとしての位置づけ

これまで

生成AIはコンタクトセンター  
業務にとっての脅威



これから

生成AI活用でコンタクトセンター  
業務の付加価値を増強



コンタクトセンタービジネスの最先端を目指す

# 次世代コンタクトセンターとは

- コンタクトセンターへのお問い合わせに生成AIが自動で応答
- 生成AIが対応できないケースはオペレーターが回答

## 従来コンタクトセンター



### 人的資本の活用

高いスキルを有するも、  
処理能力には限界



従来型コンタクトセンターのイメージ

## 次世代コンタクトセンター



### 生成AIの活用

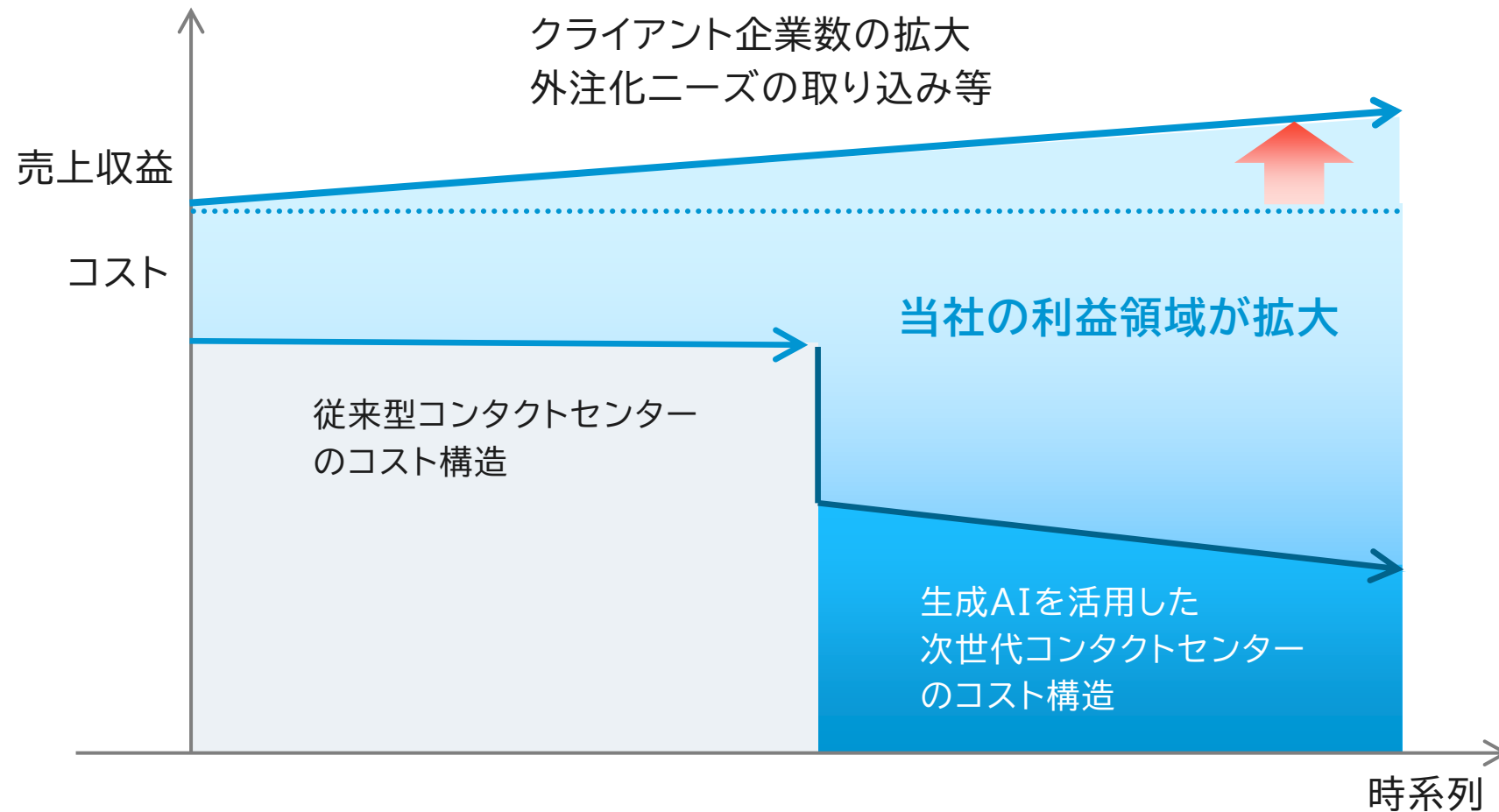
処理能力は  
飛躍的に上昇



次世代コンタクトセンターのイメージ

# 生成AIを活用して利益率を向上

- 生成AIを活用した次世代コンタクトセンターは、ヒトが対応する従来型コンタクトセンターと比べて生産性が向上
- コンタクトセンターの運営コストが低下することで、当社の利益領域が拡大し、利益率の向上を目指す



## 年間5億コールに基づく膨大な知見

- 生成AI活用に不可欠なのは、一般的な知識ではなく個別企業の個別問い合わせに対応した膨大かつ質の高いデータ
- 当社は年間5億コールから蓄積された膨大なデータからの知見そのものが付加価値

3万人のオペレーター



5億コール/年

膨大なデータからの知見を付加価値に、DX/AI化を加速



ナレッジベース



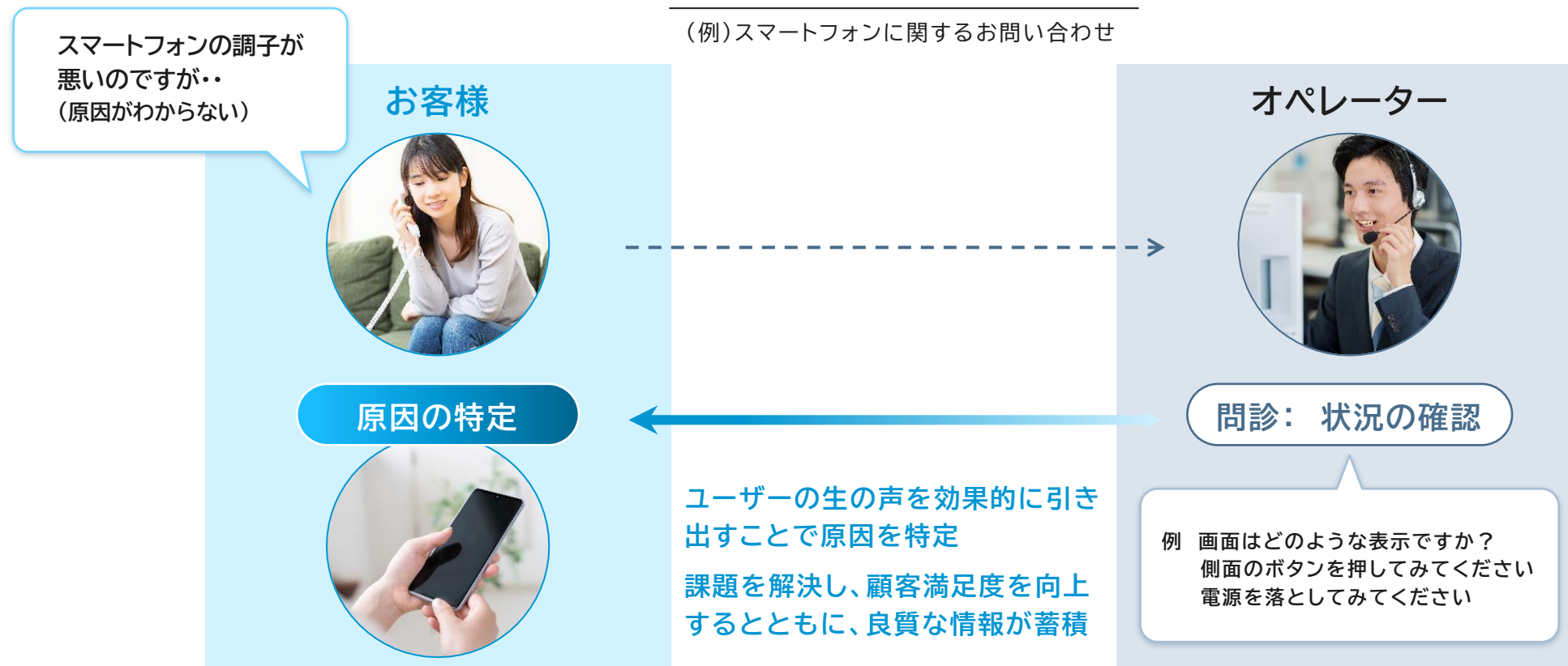
DX/AI化

# 良質なナレッジデータの蓄積につながる『お問い合わせ』への対応

- ユーザーの生の声を効果的に引き出し・収集・分析する能力は、スキルを有するオペレーターにしかできないプロセス
- 曖昧なお問い合わせへの対応等、人にしかできないやり取りを通じた原因の特定がコンタクトセンター業務の要
- この原因特定プロセスを生成AIの学習データとしてナレッジに蓄積

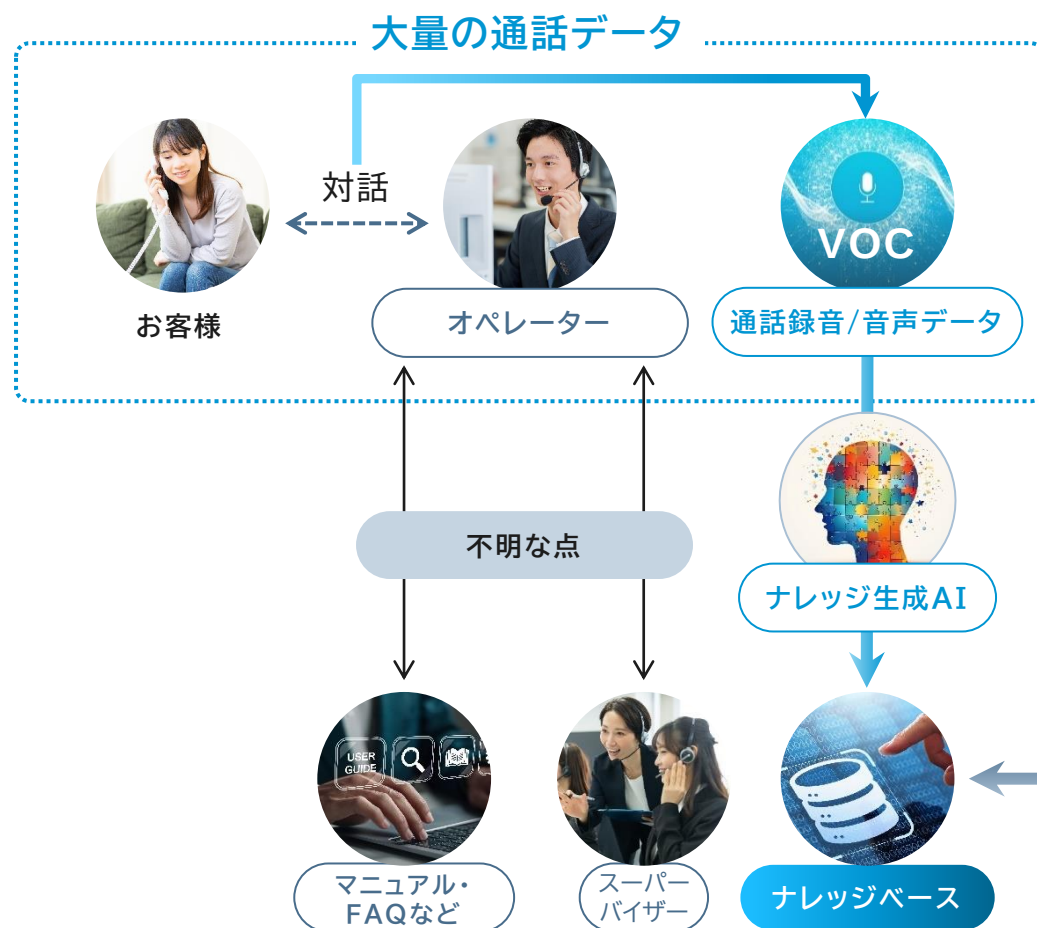
## 人にしかできない顧客対応

(例) スマートフォンに関するお問い合わせ



# 生成AIの活用と当社の強み

- コンタクトセンターの自動応答化には、膨大なVOC（通話データ）のナレッジ化が必須
- 当社は大量の通話データから、生成AIを活用し高鮮度かつ高精度なナレッジベースを構築



## 例:4,000ワードの通話を簡潔に要約

### タイトル

入院給付金請求の手続きと注意事項

### 課題・質問

家族(被保険者)が入院し、入院給付金の請求を行いたい、手続き方法や必要書類について知りたい

### 環境

- ・保険製品: 生命保険
- ・契約状況: 保証期間は60日間
- ・背景: 被保険者が2023年11月22日より入院

### 解決策

#### Step1: 被保険者情報の確認

1. 保険証券番号を確認
2. 被保険者のフルネーム、生年月日、住所、電話番号を確認

#### Step2: 入院情報の確認

1. 入院開始日を確認
2. 保証期間(入院開始日から60日間)を案内

#### Step3: 必要書類の準備と案内

1. 医師の診断書を60日経過後に作成してもらうよう案内
2. その他の必要書類(保険証コピー等)をオペレーターから送付

#### Step4: 再入院条件の説明

1. 退院後180日以内の再入院は同一入院とみなされる旨を説明
2. 半年以上明ける必要があることを伝える

#### Step5: 審査結果と支払条件の案内

1. 給付金のお支払いは提出書類に基づき判断される旨を説明
2. 未払い保険料がある場合、給付金から清算される可能性を伝える

#### Step6: 書類の発送と到着

1. 必要書類は翌日発送、数日で到着予定と案内

#### Step7: その他の注意事項

1. 書類が整わない場合、対応が遅れる可能性を説明
2. 必要に応じて、担当者(例: op\_name)に連絡するよう案内

#### 追加事項

- ・ 必要書類の到着後、記入漏れがないよう注意
- ・ ご主人様が記入する箇所を確認

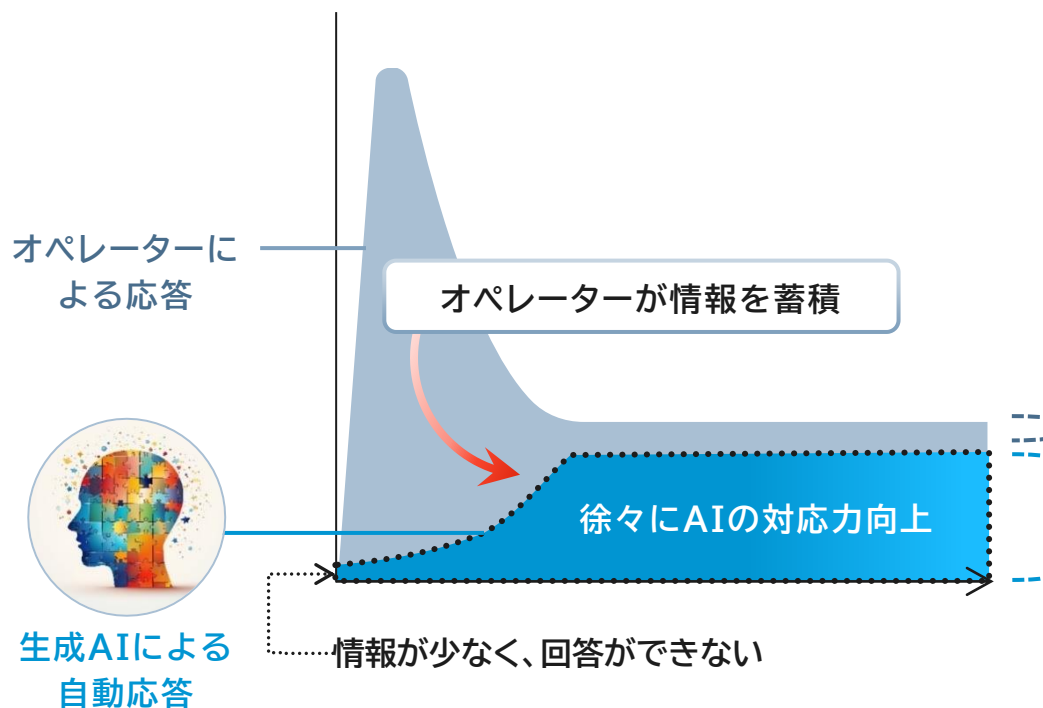
#### 関連キーワード

給付金請求、入院保障、再入院条件、保険証番号

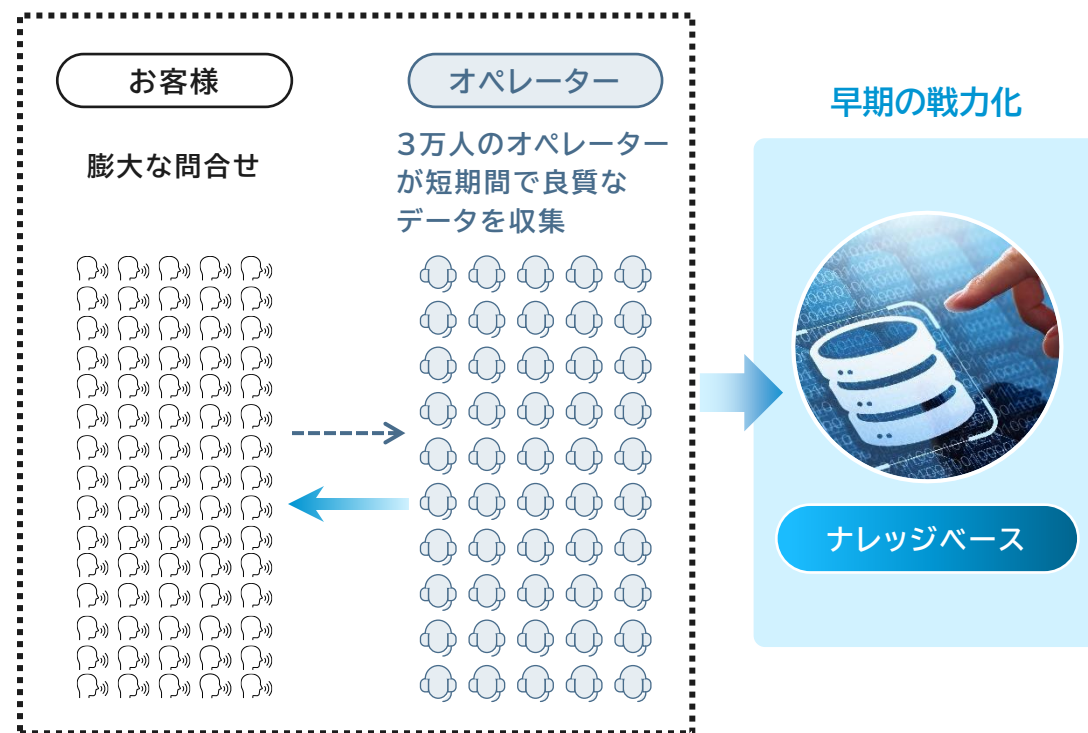
# 生成AI活用によるナレッジサービス化

- 新たなサービスや製品のリリース時、生成AIの事前の学習ナレッジは限られる一方で、膨大な問い合わせが発生
- ナレッジサービスは、3万人のオペレーターがAIの学習に必要な通話データ(ナレッジ)を効率的に短期間で蓄積することで、生成AIの早期戦力化を進める

## 生成AIの稼働には良質な情報の蓄積が必須



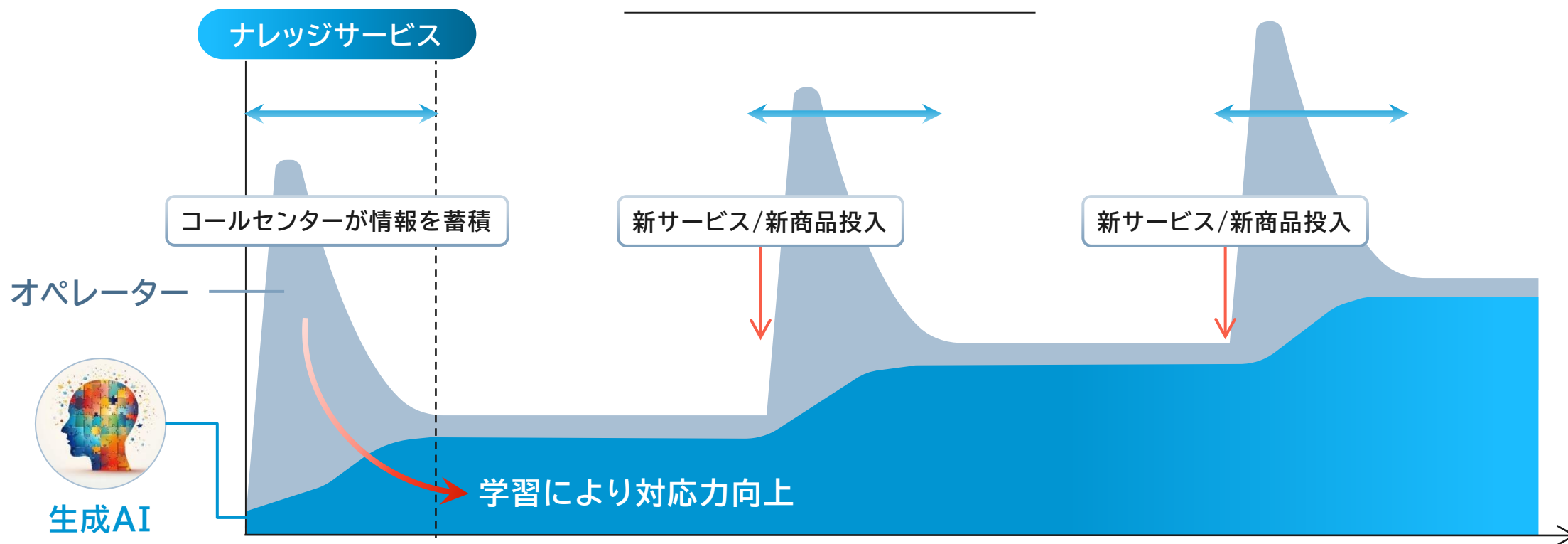
## データ収集の期間を大幅に短縮、AIを早期戦力化



# ナレッジサービスの継続性

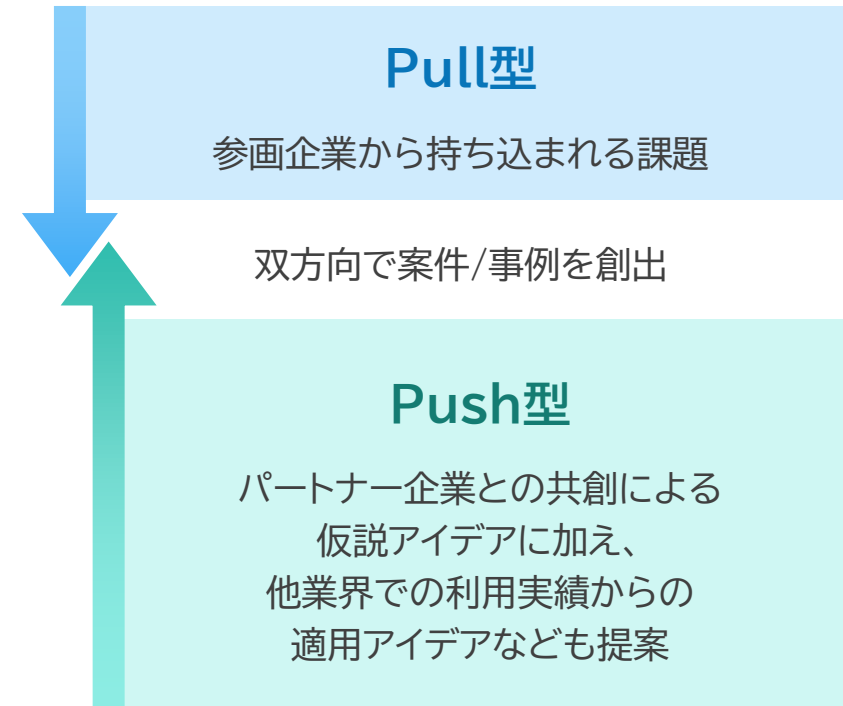
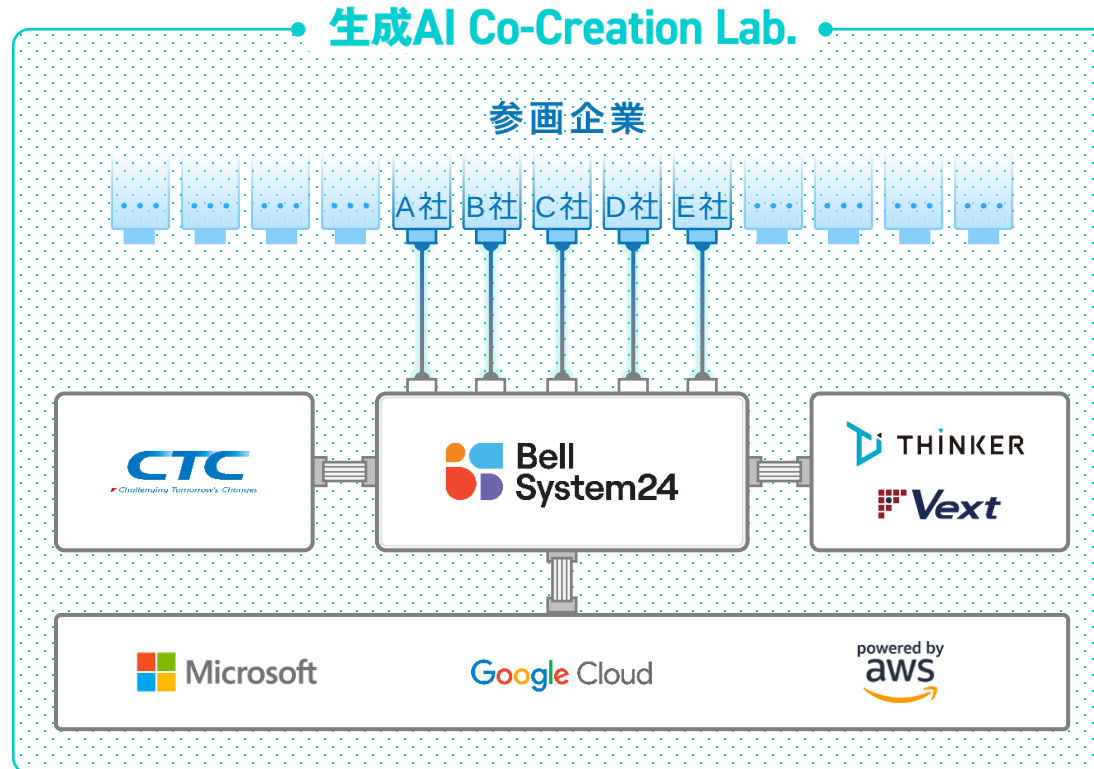
- オペレーターによる対応は生成AIの導入時に大きな比率を占め、AIの学習が進捗することで徐々にその比率は低下
- しかし、新サービス/新製品の投入のタイミングで、前述のプロセスを通じたナレッジの再収集が必要  
早期の収集、生成AIの教育には、多くのオペレーター(高い融通性や臨機応変な対応力)が必要
- 当社のナレッジサービスは、コンタクトセンター運営の生成AI化に不可欠

## 顧客対応件数イメージ



# 生成AI Co-Creation Lab.を始動

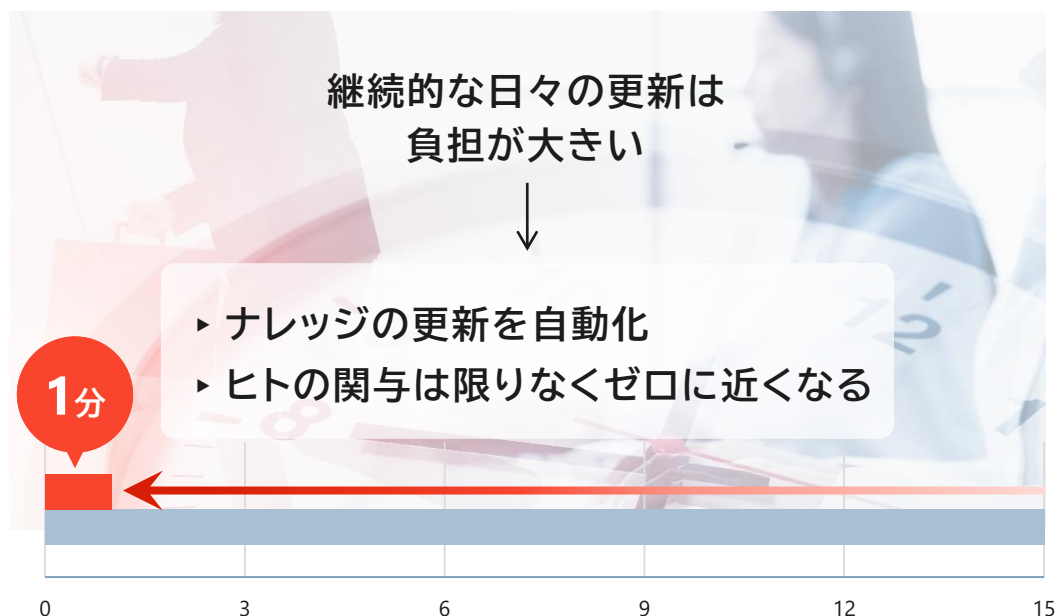
- 2023年6月、ヒトがやるべき領域とAIに任せる領域の分界点を見極め、コンタクトセンター業務に適切に使える生成AIを実現することを目的に、『生成AI Co-Creation Lab.』を設立
- 当社がハブとなり、テクノロジー企業、Sier企業、マーケティング企業といったパートナー企業とともに生成AIを活用したコンタクトセンターの構築を目指す
- Pull型/Push型の双方向アプローチで生成AI活用事例の創出を加速



# 「Hybrid Operation Loop」の製品開発をスタート

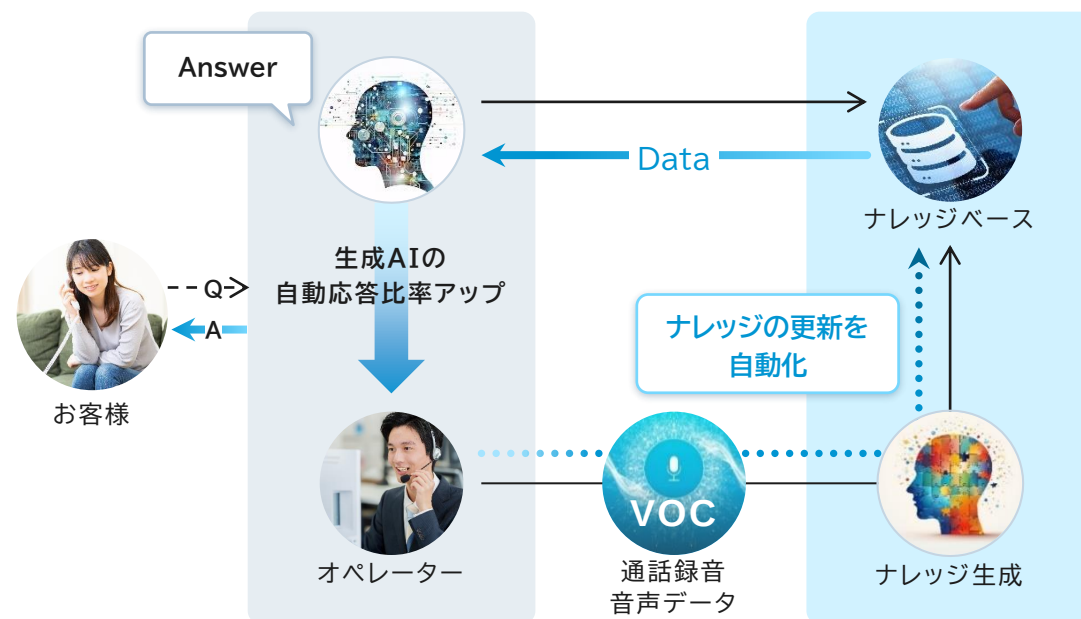
- 生成AI導入の際、課題となるナレッジ更新作業を自動化するシステムを開発
- 日々の通話データからナレッジベースを自動生成するプロセスを構築することで、従来オペレーターが人力で行っていたナレッジマネジメントの負担を軽減しつつ、効率化を実現
- 2025年度中には、このナレッジを自動応答用の生成AIに学習させることで、一部業務において自動応答を実現する次世代コンタクトセンターを構築

ナレッジの更新はオペレーターが各自対応  
かかる時間は平均60分程度\*



\* 精密機器メーカーの問い合わせ窓口の例

## 「Hybrid Operation Loop」概要



## 次世代コンタクトセンター化への対応

### 生成AI関連(技術、人材含む) への投資

- ▶ 2030年度までに300億円以上



### AI技術の導入・運営に 特化した専門部署を設置

- ▶ 2024年にスタート
- ▶ 技術者とオペレーター、ナレッジマネージャーを一元管理



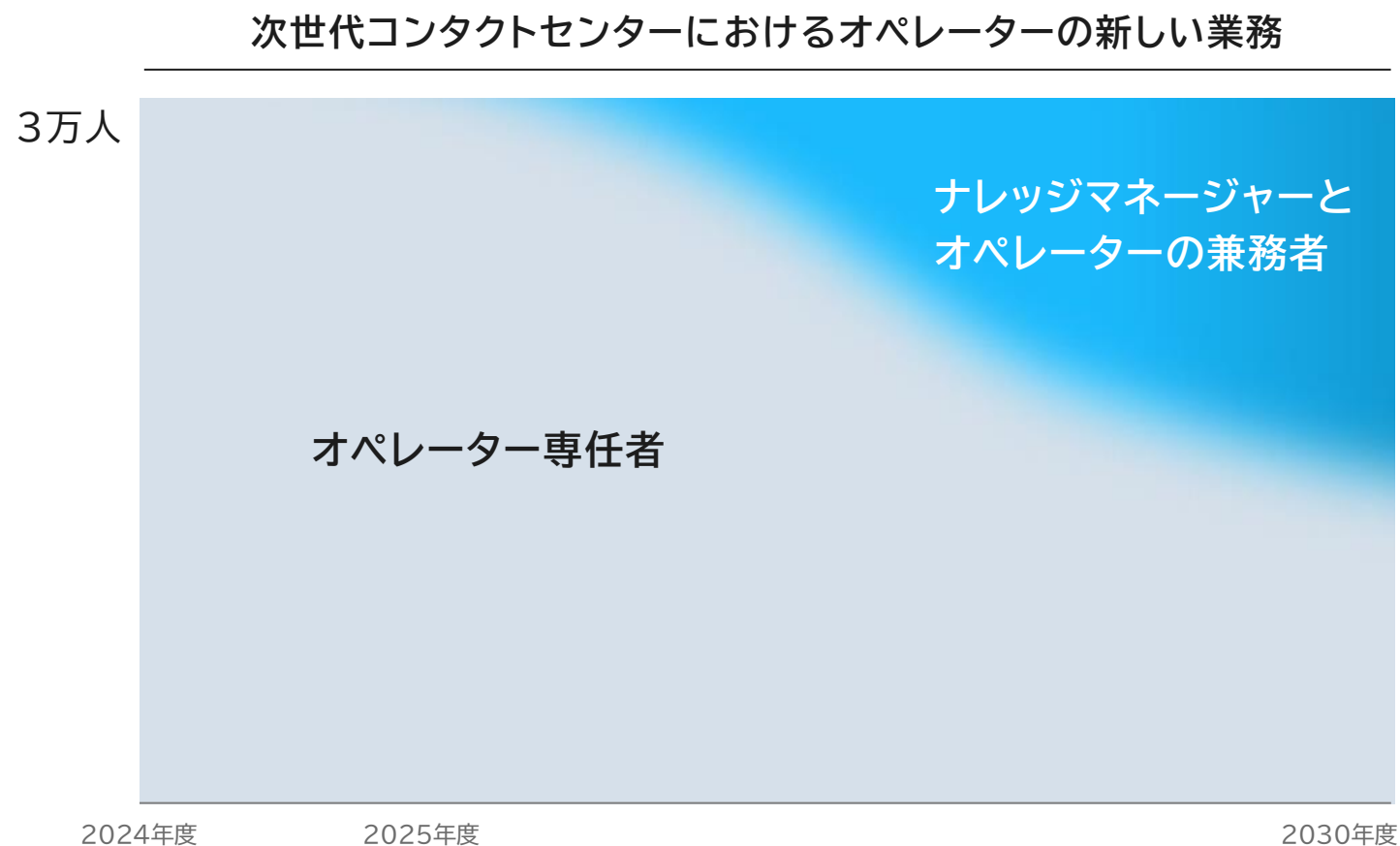
### AIに特化した 専門人材を積極採用

- ▶ 3年で約100人のAIコンサルタント/エンジニアを増員



## 次世代コンタクトセンターでは一部オペレーターがナレッジマネージャーに

- 次世代コンタクトセンターでは、生成AIによる自動応答によりオペレーターの一部は、ナレッジマネージャーに転換
- ナレッジマネージャーとは生成AIの学習に必要な知識を選別し、生成AIへの教育を担当する役割
- ナレッジマネージャー業務の遂行に向けたリスキリングを徹底して支援





中長期成長シナリオ

## 3- VOCを活用し、新たな付加価値を創出

▶ コンタクトセンターをプロフィットセンターへ

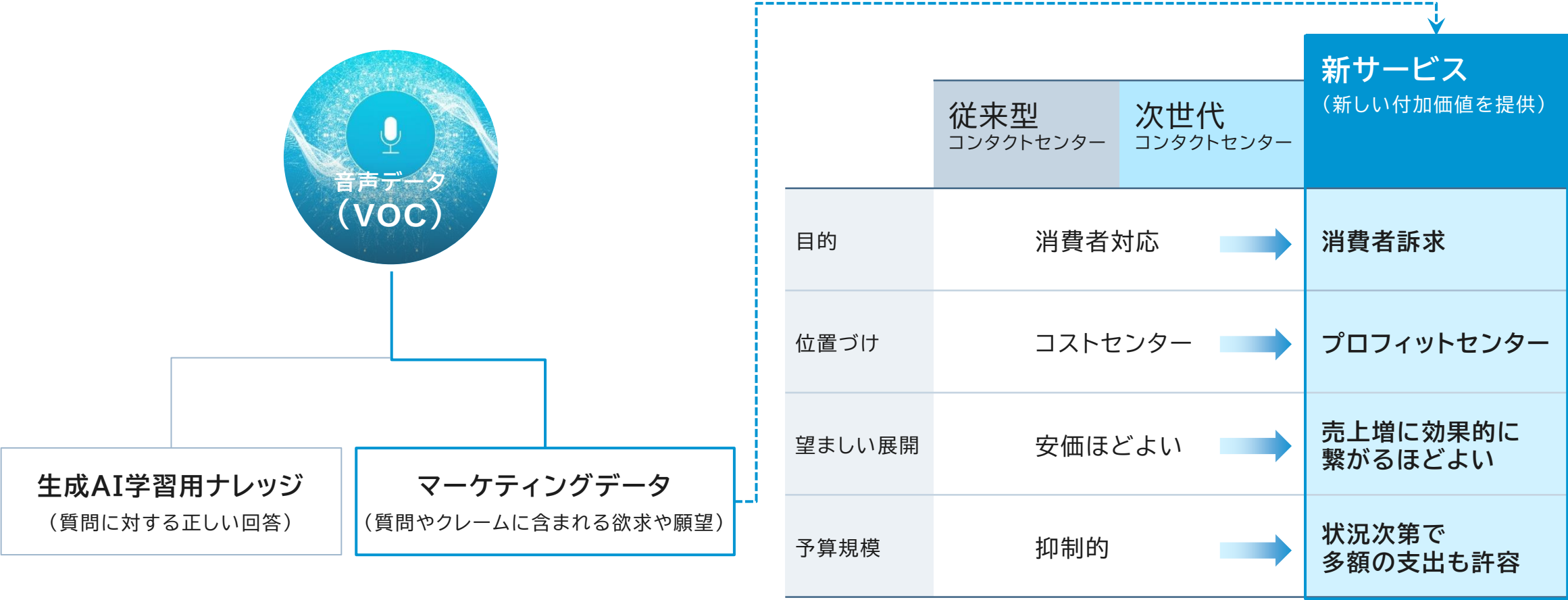


マーケティング支援

02

# 次世代コンタクトセンターをプロフィットセンターへ進化

- 次世代コンタクトセンターで収集する膨大な知見とVOCを活用し、新たな付加価値を創出
- 生成AIによるVOCの目的に沿った自動収集により、消費者のニーズを把握。コンタクトセンターをプロフィットセンター化し、クライアント企業の売上増加に繋がるマーケティング支援業務領域を開拓（クライアント企業のマーケティングや広告宣伝費等）



## 新サービスの導入に至る流れ

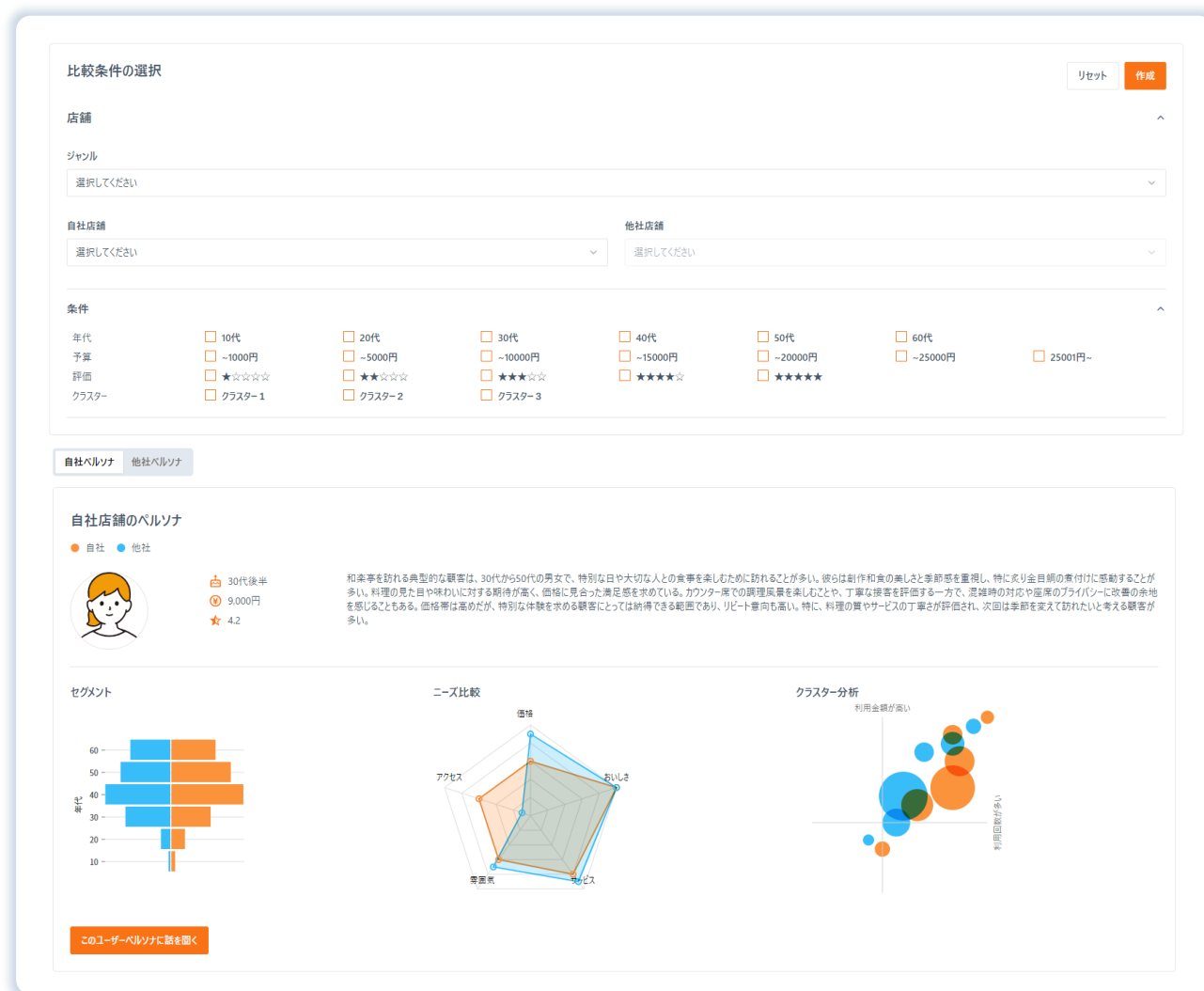
- マーケティング支援業務は、VOCの自動収集を起点としたデータ分析を実施
- クライアント企業のマーケティング部門に向けた新サービス提供となり、当社の売上収益拡大に大きく期待



# マーケティング支援業務の取り組み事例

- 日本最大級の化粧品関連の総合情報サイトである「アットコスメ」を運営するアイスタイル社に、当社の子会社であるシンカー社がマーケティング支援サービスを提供

生成AIを活用し、口コミデータから自動的に顧客のペルソナを作成、膨大な口コミデータを顧客の関心やニーズなどの定量情報に変換することで課題や競争優位性の比較が可能に

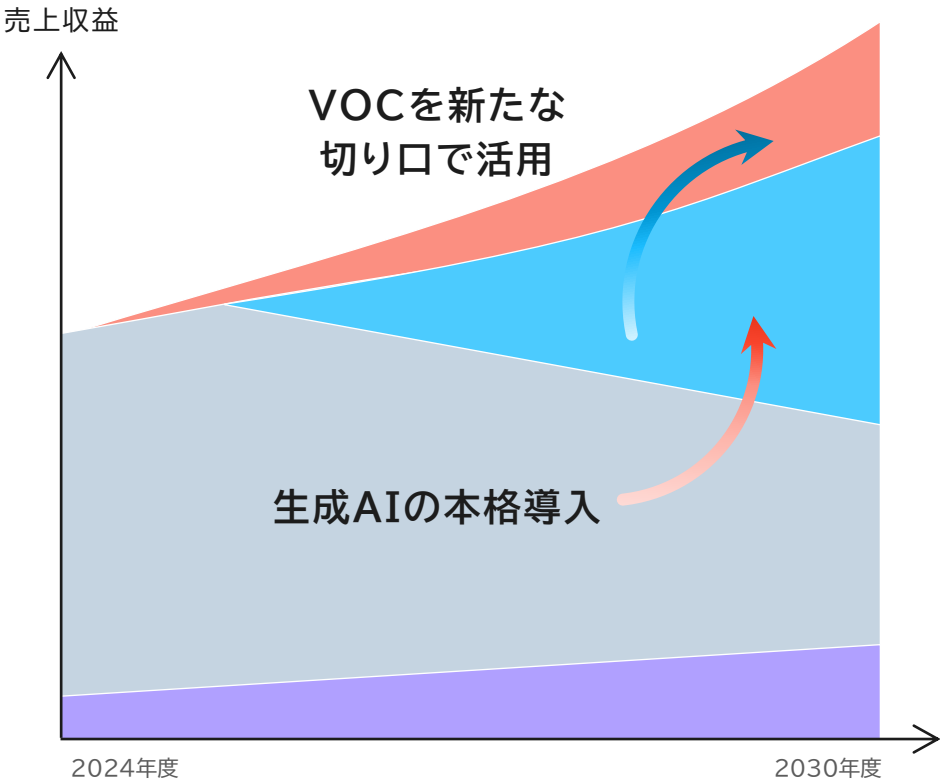


※画面はイメージ

# 成長戦略

03

- クライアント企業の外注化ニーズを取り込み、クライアント企業数も拡大、売上収益を底上げ
- 同時に生成AI導入でコンタクトセンターの次世代化を推進
- コンタクトセンター運用で得たVOCデータを新たな切り口で活用し、マーケティング支援業務などの新サービスを創出



|                                  | 2024年度  | 2030年度  |                                               |
|----------------------------------|---------|---------|-----------------------------------------------|
| 新たな付加価値の創出                       | —       | 400億円   | スマート<br>コンタクト<br>センター(SC)<br>業務 <sup>*1</sup> |
| 次世代コンタクトセンター業務                   | —       | 1,000億円 |                                               |
| 従来型コンタクトセンター業務 <sup>*2</sup>     | 1,236億円 | 750億円   |                                               |
| スマートビジネスサポート(SB)業務 <sup>*3</sup> | 200億円   | 350億円   |                                               |

|                                                                                       |        |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------|
|  | 連結売上収益 | 1,436億円 | 2,500億円 |
|                                                                                       | 営業利益率  | 8.1%    | 10%以上   |

※1 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、※2 その他売上収益は従来型コンタクトセンター業務に含む  
※3 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