



# Integrated Report

株式会社ベルシステム24ホールディングス

統合報告書 2023



## 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



## 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、  
お客さま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。

## CONTENTS 目次

### イントロダクション

Introduction

トップメッセージ	03
ベルシステム24ホールディングスの沿革	07
ベルシステム24ホールディングスの強み	09

### 価値創造と成長戦略

Value Creation & Strategy

価値創造プロセス	11
マテリアリティ	13
中期経営計画2025	15
CFOメッセージ	19
【特集1】人的資本強化の取り組み	21
【特集2】成長戦略を支えるソリューション	23

### サステナビリティ

Sustainability

ベルシステム24グループのサステナビリティ	
CSOメッセージ	25
サステナビリティ推進	26
社会貢献方針/ステークホルダー・エンゲージメント方針	27
S(社会+人材活用)	
担当役員メッセージ	28
人材開発	29
ダイバーシティ・インクルージョン	34
雇用・福利厚生	38
労働安全衛生・健康経営	40
人権方針/人権への取り組み	42
E(環境)	
担当役員メッセージ	45
環境方針/気候変動/気候変動への対応	46
パフォーマンスデータ	48
G(ガバナンス)	
担当役員メッセージ	49
役員紹介	50
コーポレート・ガバナンス	53
コンプライアンス	55
社外取締役メッセージ	58
アドバイザーメッセージ	59
社外からの評価	60

### データセクション

Data

財務・非財務ハイライト	61
連結財務諸表	63
会社情報	66

### 編集方針

「統合報告書2023」は、当社グループの中長期的な戦略や事業活動について、株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆様にご理解いただくために発行しています。編集にあたっては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス(価値協創ガイダンス)」などを参考にしながら、当社サステナビリティサイトの掲載情報をまとめています。

### 報告対象期間

2022年度  
(2022年3月1日から2023年2月28日まで)  
※ 一部に2023年3月以降の内容も含んでいます。

### 報告対象範囲

株式会社ベルシステム24ホールディングス  
及びグループ会社

### 発行年月

2023年10月(年1回)



## トップメッセージ

# 自らのイノベーションを実現し、 「新生ベルシステム24」として さらなる飛躍へと挑戦します

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

野田 俊介



## コロナ禍がデジタル化を後押し、 新たな付加価値サービスへ

当社グループにおきまして2022年度は3カ年の「中期経営計画2022」における最終年度となりました。まさにコロナ禍がデジタル化を一気に加速した3年間といえます。>Contactセンターでの感染を懸念するクラ

アント企業の要望もあり、セキュリティ等の新たな技術を積極的に取り入れながら在宅化を進め、結果的に2022年度には在宅>Contactセンター席数を約3,000席まで拡大しました。

また、私が2020年5月にベルシステム24ホールディングスの社長就任のタイミングですでにコロナ禍が始まっており、オンラインでの会議が主体とならざるを

得ない状況でしたが、緊急事態宣言等の間を縫って2022年6月に全国38拠点の全てに訪問を完了し、その後、タイ、ベトナム、台湾の海外3拠点を訪問完了したのが2022年12月でした。

このように、まさしくコロナ禍の3年間でしたが、2022年度業績は売上収益1,561億円、営業利益149億円、当期利益93億円と、全て2015年度の上場以降の最高益となりました。また、中期経営計画においても、3つのテーマ「社員3万人の戦力最大化」「音声データ活用によるDX推進」「信頼と共創のパートナー成長」において大きな成果があったと感じています。

## 新中計への布石となる 事業基盤の拡充

前述のとおり、2022年度に3,000席まで在宅>Contactセンターが拡大し、多様な働き方を実施したことに加えて、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みを着実に進めました。コミュニケーターの7割以上を女性従業員が占める中、従来より女性活躍推進に努めており、さらに女性管理職率を年に1~2%ずつ高めながら、現在の18%から早期の20%達成を目指しています。また3万人のコミュニケーターは多様な社員たちです。障がい者の社員は、当社グループが運営する社内カフェや農園に勤務するなど、当社グループの付加価値を高める戦力として貢献しています。こうした幅広い多様性を尊重した取り組みをご評価いただき、「2022 J-Winダイバーシティ・アワード」におけるアドバンス部門の準大賞を受賞したほか、LGBTQへの取り組みの評価指標「PRIDE指標2022」にて、4年連続最高位の「ゴールド」を受賞しています。

音声データの活用においては、AI音声認識ソリューション「AmiVoice® (アミボイス)」を>Contactセンターの標準機能として導入しています。当社の>Contactセンターへの問い合わせ件数は年間5億件、1日150万件に達します。膨大なお客様との会話を自動テ

キスト化し、NGワードの自動検知や感情の解析等により、オペレーションの効率化を図っています。また、ワクチン予約等のコロナ関連業務では、AIで自動音声対応を行うボイスボットを活用して問い合わせの繁閑にスムーズに対応し、各自治体から高い評価を得ました。さらに当社の「BellCloud+® (ベルクラウドプラス)」はクラウド型の音声基盤で様々なソリューションが導入できるなど拡張性も高く大変好評です。このように当社は、新技術を活用しての“運用力”を強みに、クライアント企業への付加価値サービスを深化させてきました。音声認識の事例において、当社は生命保険商品の資料請求の問い合わせに際して営業マンの訪問面談予約を代行していますが、AIを活用したトークスクリプトの改善等により、結果としてクライアント企業における保険の成約率が向上しました。当社は、こうした音声データを活用した成功事例を型化した新サービスを「DXダイレクトセンター」として、今後は多様な業種やクライアントへの横展開を図っています。

## 国内外のパートナーとの連携を高め 市場を開拓

前中計である「中期経営計画2022」の期間においては国内外パートナーとの連携も進展しました。凸版印刷株式会社と株式会社TBネクストコミュニケーションズを設立したほか、2022年3月には人事・経理分野で専門性の高い株式会社レイヤーズ・コンサルティングとの合併でHorizon One株式会社を設立しています。これらの連携はいずれも新中計における「NEW BPO領域開拓」に向けた布石となっています。

また海外3拠点における事業基盤も拡充しました。当社グループは現地企業への出資を基本としてアジア市場での>Contactセンター事業に進出していますが、2023年3月にはベトナム国内で12拠点を展開する>Contactセンター企業への追加出資を行い子会社化、BELLSYSTEM24 VIETNAM Inc.としました。またタイでは大手財閥のチャーンポーカバン (CP) グルー

トップメッセージ

プとの連携を通じて出資したTrue Touch Co., Ltd.が現地No.1シェアのコンタクトセンター企業へと成長したほか、台湾では支社を設けて市場開拓に取り組んでいます。

NEW BPO実現に向けて  
得意分野の深化

コロナ禍を経て経済が正常化しつつある中、今後の事業環境としては労働人口の減少を背景に、当社グループのコンタクトセンター事業を含むBPO領域での需要拡大、採用難と人件費の高騰、テクノロジーの進化の一層の加速化が予測されます。こうした状況下、当社グループは3つの重点施策「総力4万人の最大活躍」「データ活用の高度化」「NEW BPO領域開拓」を柱とする3カ年の「中期経営計画2025」を2023年3月からスタートしました。

1つ目の重点施策「総力4万人の最大活躍」では、海外を含むグループ4万人を対象に強化を図り、持続可能な働き方、優秀な人材の確保に向けた人材の拡充を進めます。その一環として「中期経営計画2025」の期間中に1万人まで在宅を拡大するとともに、優れた人材の獲得とコスト削減を実現します。また、当社では2年前から過去10年分、7万人超の採用人材データを元に、AIによるヒトと業務のジョブマッチングをスタートしています。先入観に偏らずAIが応募者に相性のよい仕事を見いだすことで、採用期間を従来の10日から3日に短縮するとともに定着率が改善しており、今後も精度を高め、採用コストの削減と戦略的な採用活動を進めていきます。

2つ目の重点施策「データ活用の高度化」では、音声データを活用してコンタクトセンター業務を高度化し、さらにベルシステム24のメソッドをさらに深化させ型化することで、クライアント企業のIT利活用や経営支援に貢献し、当社グループのBPO領域の拡大につなげます。例えば、当社のコンサルティングチームは

クライアント企業の業務フローを分析し、改善案を提示するなどコンサルティングからコンタクトセンターの運用までを一気通貫で受託します。ITを利活用しながら、クライアント企業の業務プロセスを再構築して業務効率化を実現します。また、前中計期間の大きな成果として「DXダイレクトセンター」について前述しましたが、このクライアント企業の収益に貢献する付加価値サービスを型化することで幅広い業種業界にも横展開していきます。

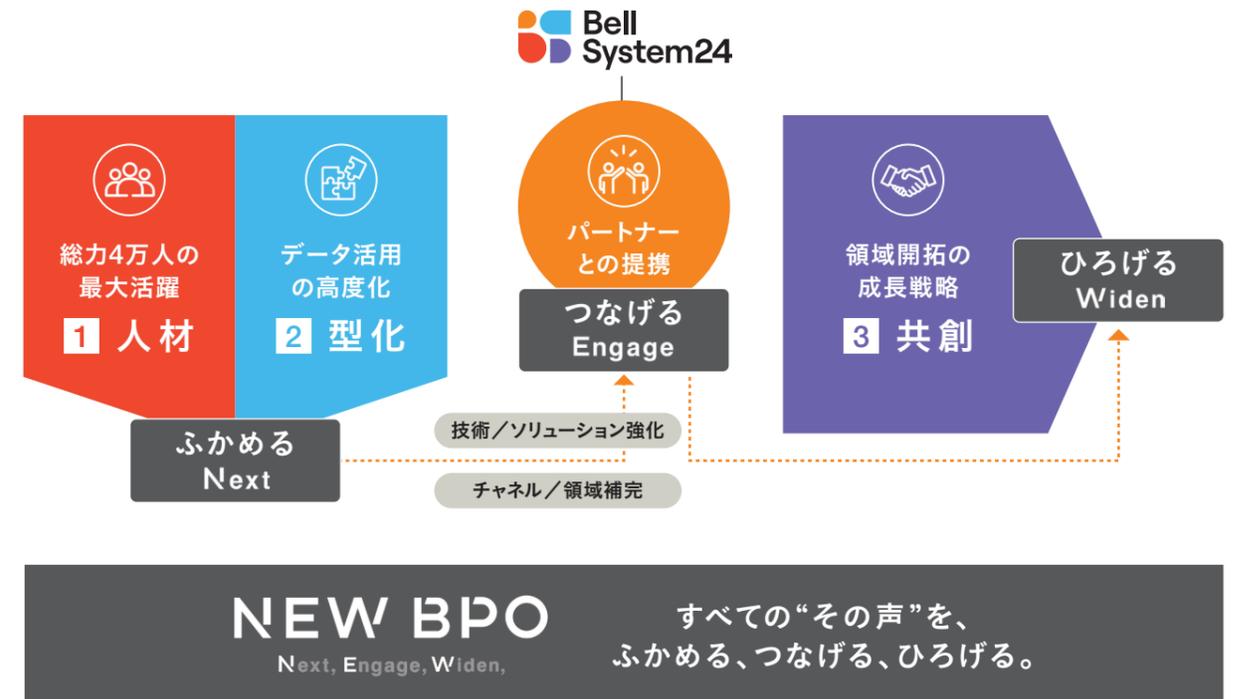
当社グループでは既にAIボイスボットやAIチャットボット等を活用しており、社会的な関心が高いChatGPTについても活用方法等に向けた研究が始まっています。当社のコンタクトセンター事業においては今後もタイムリーに最新技術の導入を進める一方で、最大の強みはヒトならではの寄り添う対応にあることを再認識し、自動化テクノロジーとヒトのハイブリッド運用を進めてまいります。

当社にない専門性を持つ企業と連携し  
新しい領域へ踏み込む

そして3つ目の重点施策が「NEW BPO領域開拓」です。凸版印刷株式会社や株式会社レイヤーズ・コンサルティングとの連携による事業領域の開拓を前述しましたが、「中期経営計画2025」期間においては当社グループにない専門性を持つ企業と連携しながらBPO領域を開拓します。

アプローチ先の一つがマーケティングBPOの領域です。通常ベルシステム24が保有するVOC（Voice of Customer：顧客音声データ）とクライアント企業が持つCRM（Customer Relationship Management：顧客管理システム）の購買履歴等は、連携していないことが多く、今後は双方を統合したカスタマー・データ・プラットフォーム（CDP）の構築が企業の重要テーマとなります。当社はマーケティング領域に強い凸版印刷株式会社等と協働しながら、新しいマーケティングBPOの領域を開拓すべくアプローチを始めています。

3つの重点施策戦略イメージ



企業と生活者との接点をつなぎ、  
社会の豊かさを支えます

2022年9月、ベルシステム24は創業から40周年を迎えました。記念として新聞広告等に展開した「心を重ねる」では、詩人・谷川俊太郎氏の書き下ろし文により、世の中を支える全てのコンタクトセンターのオペレーターを、はげますような言葉で企業と生活者をつなぐ日々の業務を表現していただきました。私自身もコロナ禍を通じてベルシステム24の事業が社会活動を下支えする、止めてはならない仕事であることを改めて痛感いたしました。

一方で、企業と生活者との接点をデジタルで進化させる「新生ベルシステム24」を社内外に訴求するための企業ブランドの再構築の取り組みを始めています。2023年4月には、「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」を改めて当社グルー

プの使命（パーパス）と位置づけ、さらに私たち自身がどうあるべきかを企業スローガン・コーポレートボイス「その声に、どうこたえるか。」で定義し、当社グループの価値を5つのValue「対話の力、獨創性、多様性、成功への伴走、豊かさの共創」と位置づけました。

「その声に、どうこたえるか。」とは全てのステークホルダー、つまりクライアント企業、エンドユーザー、社員、投資家、そして社会からのニーズにこたえることにほかなりません。「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」ために、当社グループは自らのイノベーションを続けてまいります。現場を支えるグループ4万人の社員のため、働き方改革等を進めながら、常にイノベーションを体現していく。それらによって企業の持続的成長を実現し、ステークホルダーの皆様と社会に還元してまいります。皆様におかれましては、今後とも変わらぬご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

# ベルシステム24ホールディングスの沿革

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。

## 1982 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



## 1984

- 「英語による電話受付業務及び通訳業務」を開始

## 1993

- 「コンピューター関連コールセンター運営業務」を開始
- 「移動通信事業者向けサービス」を開始

## 2011

- 在宅コールセンターサービス「Bell@Home」を開始

## 2013

- 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

## 2014

- 伊藤忠商事の資本参加

## 2015 上場

- 東京証券取引所 第1部に上場



## 2016

- クラウド型コールセンタープラットフォーム「eBellCloud」を開始

## 2017

- 凸版印刷(現 TOPPAN)の資本参加
- テクニカルサポートを得意とする「CTCファーストコンタクト」の株式を取得
- ベトナム「Hoa Sao社」へ出資



## 2020

- タイのコンタクトセンター事業者大手「True Touch社」に出資
- 台湾支店を開設
- 凸版印刷(現 TOPPAN)と合併会社「TB ネットコミュニケーションズ」を設立
- 「BellCloud+ (ベルクラウドプラス)」の提供開始



## 2021

- クライアント企業の売上向上に寄与する「DXダイレクトセンター」開始
- ロゴのリニューアル

## 2022 40周年

- レイヤーズ・コンサルティングと合併会社「Horizon One」を設立
- データを活用し、高度な顧客体験を提供する「トレジャーデータ」と協業
- 池袋、福岡に新センターを開設、国内38拠点に



売上収益  
(億円)

1,600

1,400

1,200

1,000

800

600

400

200

0

1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 (FY)

### 成長STEP 1

多様なサービス展開で事業基盤を確立していきながら、業界をリード。その実績で先進的な顧客管理システムを実現させました。

### 成長STEP 2

有力パートナーとの連携で成長を加速し、海外にも進出。従業員の働きやすさの支援も積極的に推進しました。

### 成長STEP 3

ニューノーマル時代を迎え、データ活用によるDX推進と在宅コールセンターの拡大強化、戦略提携などのアライアンス強化を加速させています。

拠点数  
**8**拠点

コミュニケーター数  
約**1,000**人

売上収益  
**27**億円

\*1

拠点数  
**26**拠点

コミュニケーター数  
約**25,000**人

売上収益  
**1,025**億円

\*2

拠点数  
**38**拠点

コミュニケーター数  
約**32,000**人

売上収益  
**1,561**億円

\*3

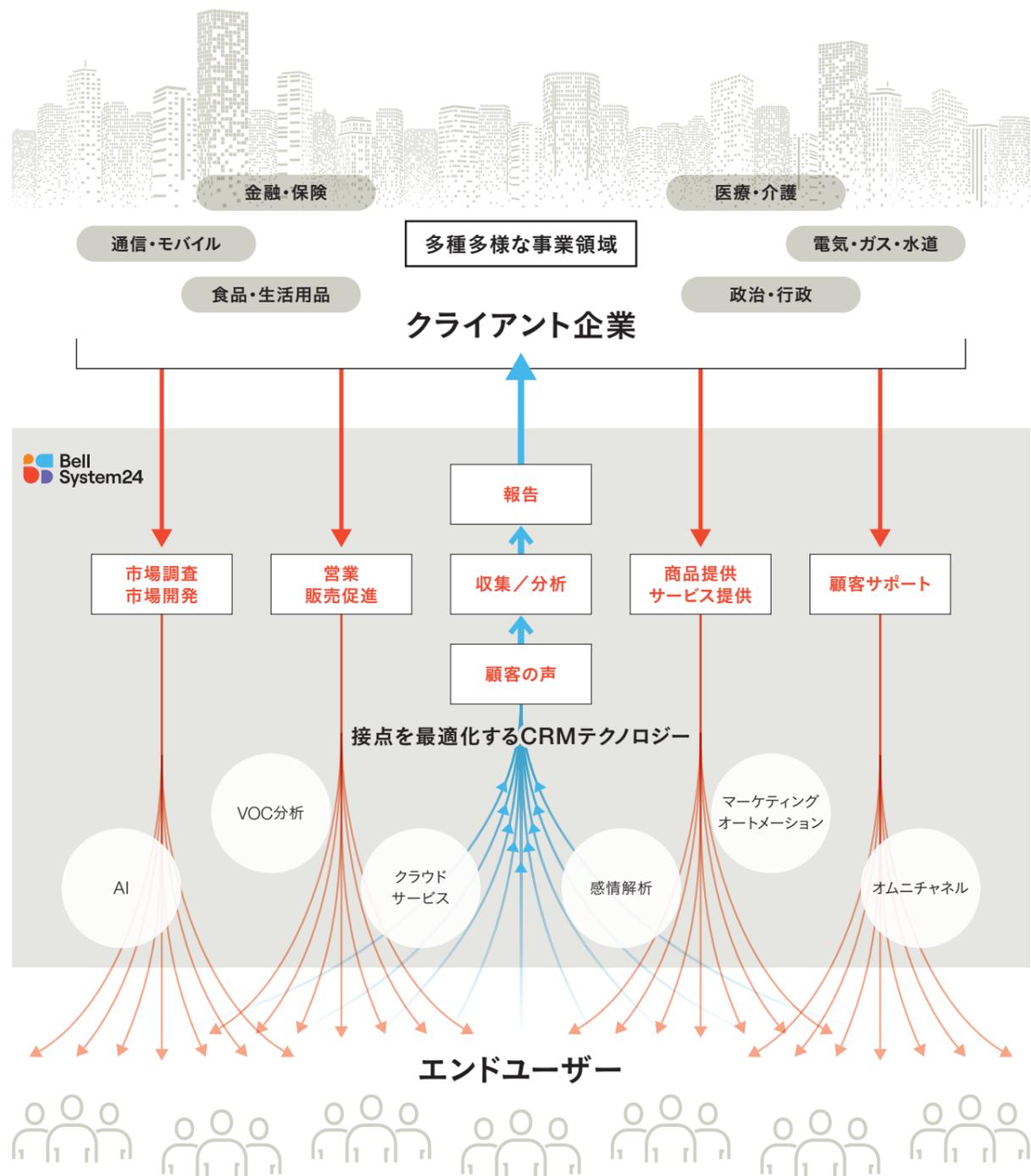
\*1 コミュニケーター数は1986年12月1日、拠点数は1986年12月末、売上収益は1986年度の数値を記載しています。 \*2 コミュニケーター数・拠点数は2016年2月末、売上収益は2015年度の数値を記載しています。 \*3 コミュニケーター数・拠点数は2022年7月末、売上収益は2022年度の数値を記載しています。

# ベルシステム24ホールディングスの強み

当社グループのビジネスは、あらゆるコミュニケーションチャネルを活用し、クライアント企業とエンドユーザーとの信頼をつなぐこと。これまで多種多様な業界の案件を得た経験や蓄積したナレッジに、先進的なCRM\*テクノロジーを取り入れて、クライアント企業には期待以上の価値を、エンドユーザーには期待以上の顧客体験を提供しています。

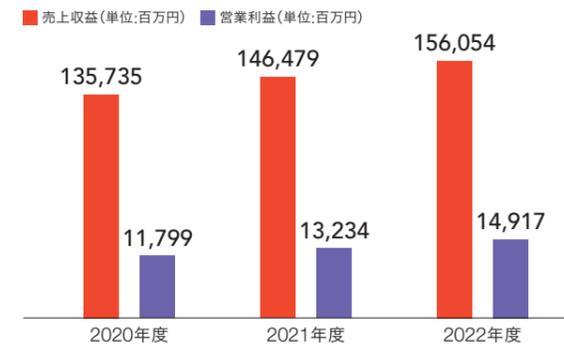
\* CRMとはCustomer Relationship Managementの略語で「顧客関係管理」などと訳されます。顧客（カスタマー）の情報を正確に把握することで、良好な関係を構築し最適なサービスを提供するマネジメント手法。

## ビジネスモデル

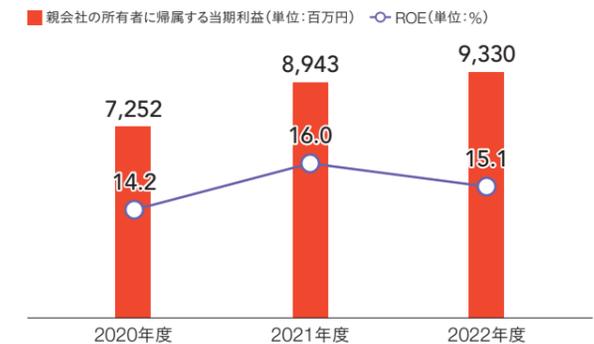


## 財務・非財務ハイライト

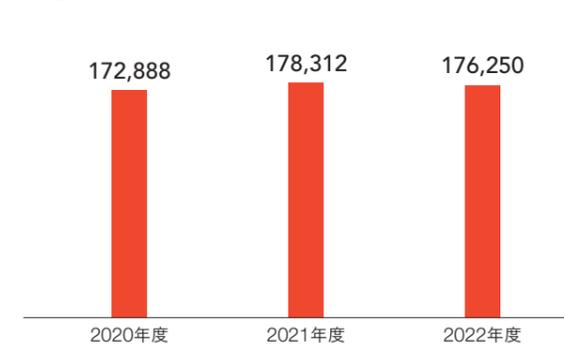
### 売上収益／営業利益



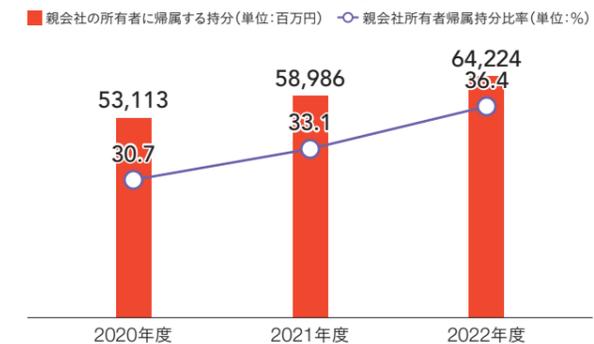
### 親会社の所有者に帰属する当期利益／ROE



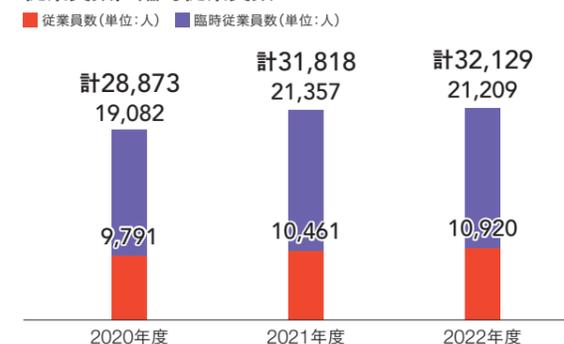
### 資産合計 (単位:百万円)



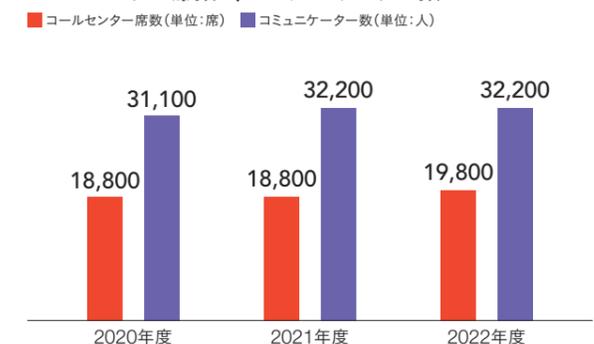
### 親会社の所有者に帰属する持分／親会社所有者帰属持分比率



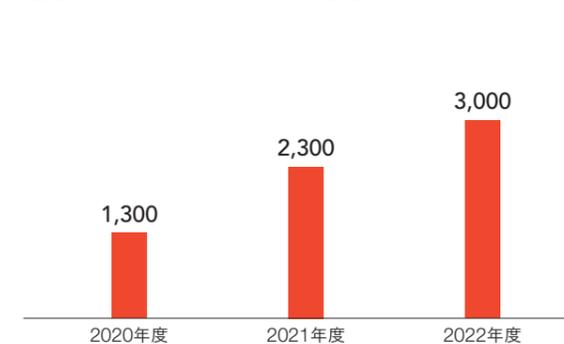
### 従業員数／臨時従業員数\*1



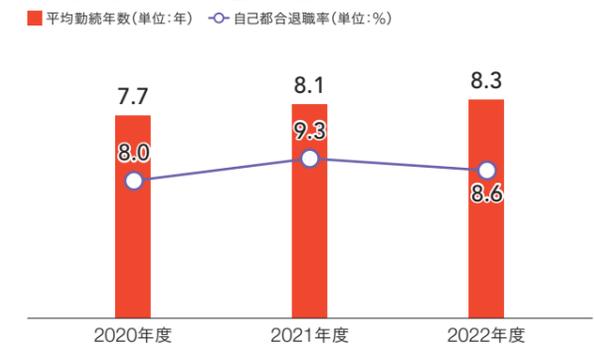
### コールセンター席数\*2／コミュニケーター数\*3



### 在宅コンタクトセンター席数 (単位:席)



### 平均勤続年数\*4／自己都合退職率\*4



\*1 有期労働契約雇用者の年間の平均人員数  
 \*2 ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値であり、クライアントオフィス分を除く  
 \*3 ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値は受入派遣社員を含む  
 \*4 ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値から有期労働契約雇用者、役員、当社グループ外への出向者、台湾支店を除く

# 価値創造プロセス

## インプット

### 2022年度実績

#### 人的資本

単体従業員数 **241名**  
 連結従業員数 **10,920名**  
 コミュニケーター数 **約32,000名**

#### 社会・関係資本

コールセンター席数 **約20,000席**  
 顧客数 **約1,200社**

#### 知的資本

- 年間5億件以上の対話内容を記録した音声データ
- 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」に認定

#### 製造資本

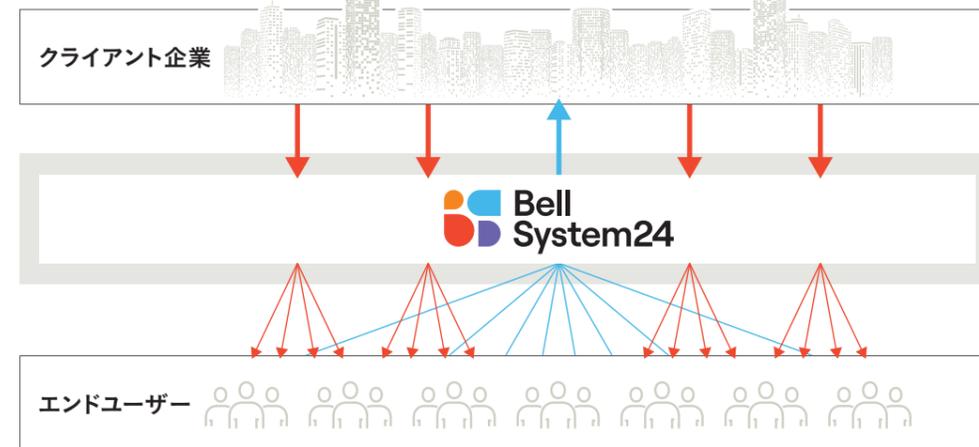
国内拠点数 **38拠点**  
 海外拠点数 **1拠点**  
 海外子会社 **1社**  
 海外グループ企業 **1社**  
 設備投資額 **20億円**

#### 財務資本

資産合計 **1,763億円**  
 自己資本比率 **36.4%**

## 事業活動

### ビジネスモデル



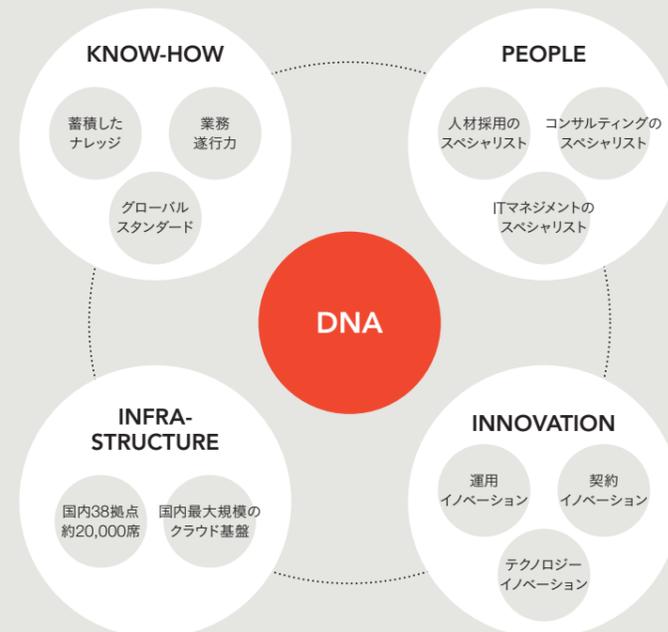
クライアント企業と  
 エンドユーザーの  
 コミュニケーションの  
 接点を最適化

成長戦略を支える  
 ソリューション  
 → P.23

## イノベーションとコミュニケーションが生み出す価値

### DNA

40年にわたり培った「対話力」、AIなどの新技術による「音声データの活用」、困難な課題にも一丸となって取り組む「チームワーク」。社員一人ひとりに浸透し、ベルシステム24が生み出すバリューの根源となっています。



### KNOW-HOW

コールセンター業界のリーディングカンパニーとして培ってきたノウハウが、ベルシステム24が提供する様々なサービス・ソリューションを支えています。

### PEOPLE

コールセンターの構築・運用、テクノロジー、コンサルティングなど、それぞれの領域で求められる確かなノウハウと独自のスキルを持ったスペシャリストが、クライアント企業と顧客のコミュニケーションを最適化します。

### INFRASTRUCTURE

国内最大規模を誇るコールセンター拠点から、先進のテクノロジーを搭載したCRMクラウド基盤など、40年にわたって業界をリードし続けてきた私たちだからこそ実現できる確かなインフラが、私たちのサービス・ソリューションを支えています。

### INNOVATION

高度化、複雑化するビジネス環境の中で、クライアント企業のビジネスモデルは常に変化しています。「一歩先の価値」をお客様に提供し続けるため、新たなテクノロジーの活用やメソッドの構築に努めています。

## アウトカム

人材に教育を提供し、  
 増幅・拡張された  
 人的資本を社会へ還元

### 社会的課題への取り組み

人材の確保と育成



人権の尊重



気候変動への対応



リスクマネジメント



## アウトプット

年間約**5億コール**  
 年間案件数 **約3,000件**  
 売上収益 **1,561億円**  
 営業利益 **149億円**  
 配当性向 **47.3%**

### 当社グループにとっての価値

- 人材と働き方の多様性
- 人材のパフォーマンス向上 (質と生産性)
- ビジネスモデルの革新 (収益モデルの進化)
- リスクマネジメントの高度化

### 社会にとっての価値

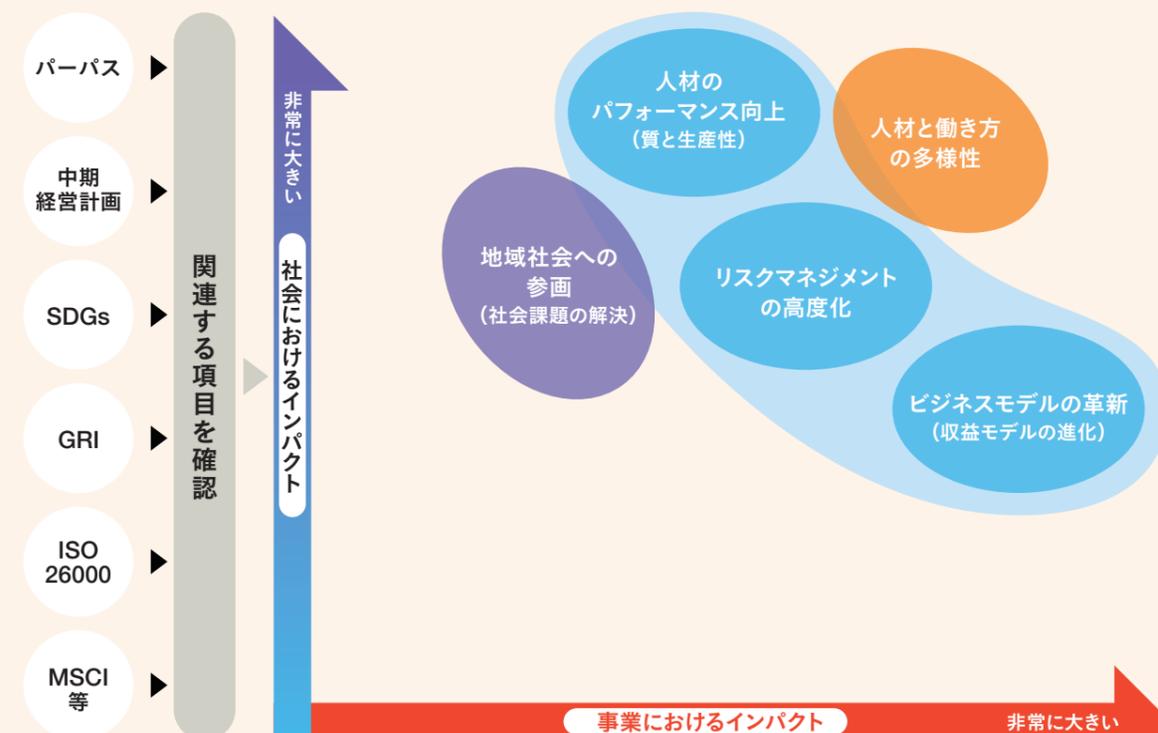
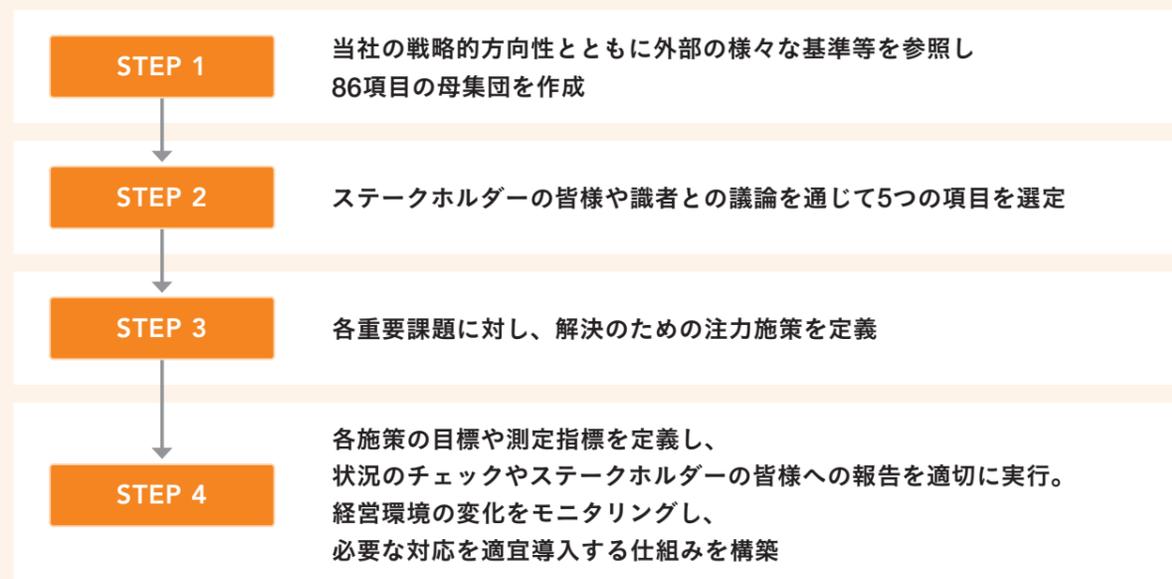
- 地域社会への参画 (社会課題の解決)

# マテリアリティ



## マテリアリティの特定プロセス

我々の使命である「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」を実現するため、当社の活動を社会へのインパクトと結び付けて、共通の重要課題を定義しました。



# 中期経営計画2025

前中期経営計画はコロナ禍によって先行き不透明な中、様々な施策を実施した結果、売上収益・営業利益・当期利益ともに2015年の上場以来の最高値を記録。2023年4月、アフターコロナの経済や社会の状況を見据えて、新たな中期経営計画を策定しました。

## 前中期経営計画の振り返り

当社は2021年2月期から2023年2月期まで、以下の前中期経営計画に取り組んでまいりました。

### ■ 各重点施策の総括

#### ① 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

#### ② 音声データ活用によるDX推進

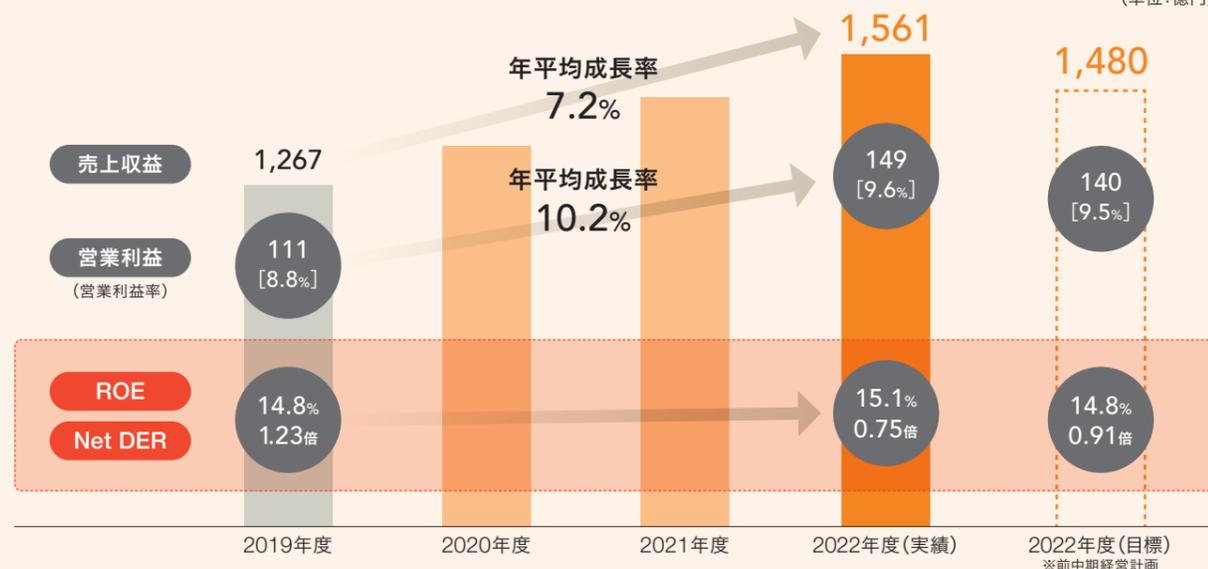
- 音声周辺の多面的認識ソリューションの標準装備
- 音声対応データ・感情解析活用「DXダイレクトセンター」開始
- チャットbot・ボイスbotによる自動化拡大

#### ③ 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を行うHorizon One設立
- ブレインパッド、ベルフェイス提携及び海外での事業基盤拡大

### ■ 前中期経営計画における定量目標の達成状況

(単位:億円)



## 社会的環境の変化と求められるもの

### ■ 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

## 中期経営計画2025のスローガン

### NEW BPO ~すべての“その声”を、ふかめる、つなげる、ひろげる。~

当社は、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。アフターコロナから経済が正常化に向かう中、人材不足による労働市場の逼迫、新たなビジネス開始によるBPO需要の増加、テクノロジー活用によるマーケティングへの期待の高まりといった市場環境等をふまえ、中期経営計画2025を策定しました。

前中期経営計画との連続性を踏まえて、新中期経営計画は「人材」「型化」「共創」を3つの重点施策としました。まず、人材と型化の領域を「ふかめる」ことで当社独自の強みを創出。次に、その強みをパートナー企業とのビジネスに「つなげる」。そして、パートナー企業とともに新たなBPO領域を共創し、価値を「ひろげる」。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。~」を実行し、3カ年の目標達成を目指していきます。

### 3つの重点施策

#### 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
- 自動化と人材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

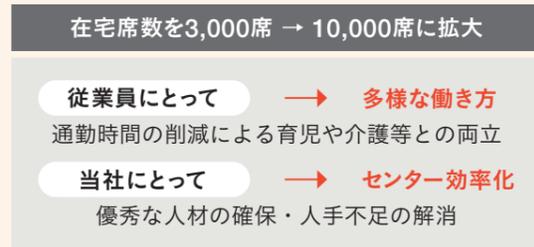
相互補完と運用力で新BPO領域の創出

中期経営計画2025

### 1 人材 — 総力4万人の最大活躍

#### ■ 完全在宅の推進

多様な働き方へのニーズを吸収して人材を確保するため、「在宅コンタクトセンター」をさらに推進し、在宅席数を3,000席から10,000席に拡大します。場所や時間の制約を超えて、従業員と当社の双方にとって多様性と効率化を最適にする職場を実現します。



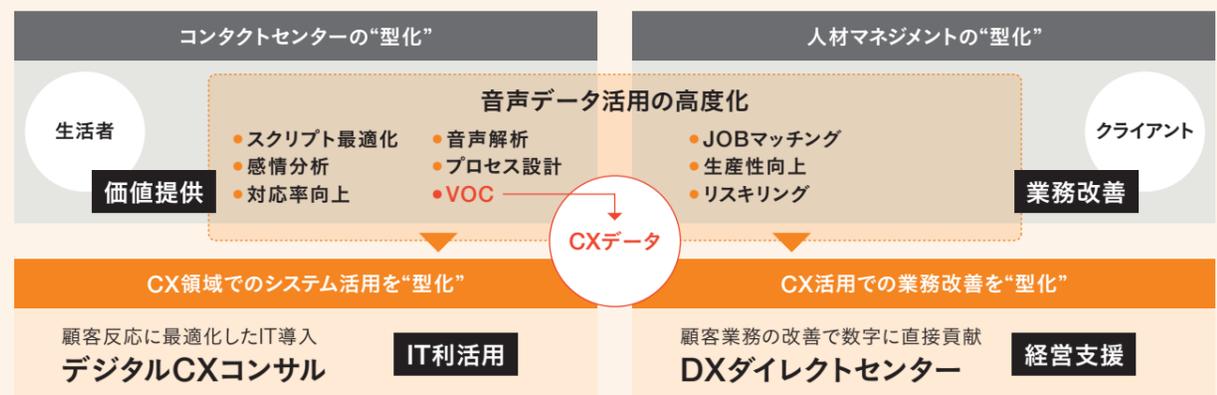
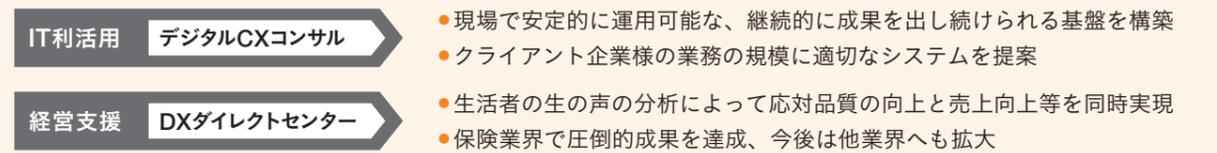
#### ■ 適性と仕事のマッチング強化

当社に蓄積する膨大なHRデータを活用し、長期の勤務者の採用数を増加させることを目的に、AIを活用し、募集業務と応募者のマッチングを本格的に開始します。AI予測モデルを活用し、応募者と複数業務の相性を分析することで最適な業務を応募者に提案、相性のよい業務での採用を進めていきます。これにより採用までの期間を1/3にするなど、採用の効率化とコスト削減を同時に実現するとともに、さらに今後、年間の退職率を5%~10%低下させることを目指します。

### 2 型化 — データ活用の高度化

#### ■ 2つの新たな深化

データ活用によるCX業務の高度化に加えて、以下の2つの方向でCX業務を深化させていきます。



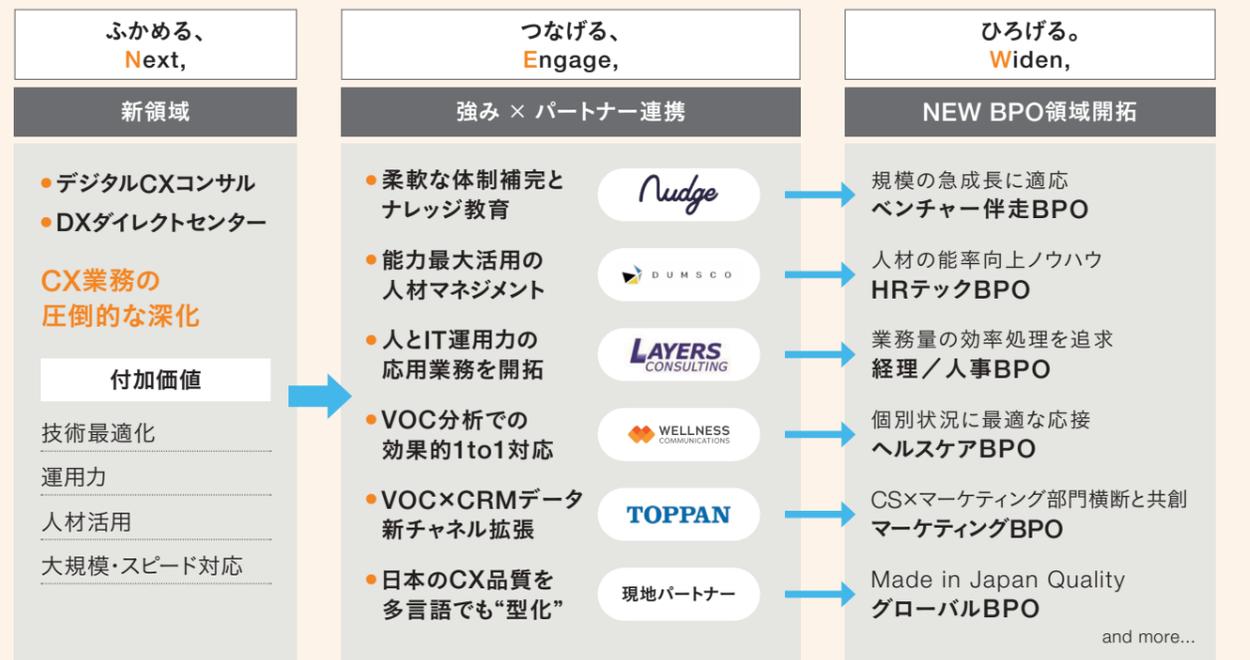
#### ■ 自動化テクノロジーと人のハイブリッド運用

AIなどを活用した自動対応で効率化を図る一方で、ニーズの多様化や効率化の先で生まれる新たな課題に対しての自動対応は難しく、人ならではのホスピタリティーある対応が求められます。そうした有人での対応履歴をCXデータと連携することに加え、タイムリーな最新技術を導入することで、自動化テクノロジーと人のハイブリッド運用を実現していきます。

### 3 共創 — NEW BPO領域開拓

#### ■ NEW BPO領域開拓

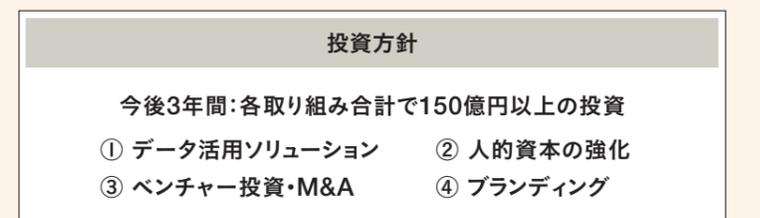
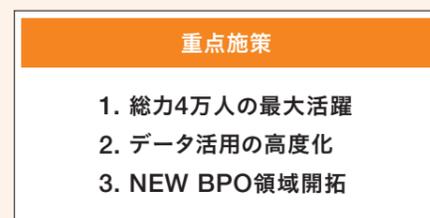
人材と型化の深化によって生まれる「付加価値」と様々な事業領域のパートナーとの連携により、新たな領域でのBPOビジネスを創出していきます。特にマーケティング領域においては、凸版印刷株式会社や株式会社ブレインパッド、トレジャーデータ株式会社とともに当社が持つ膨大な「生活者の声であるVOC」とCRMデータを掛け合わせることで、例えば生活者にとって最適な購入タイミングに情報を届けるといった、生活者との良好な関係性を維持するマーケティングBPOを実現します。



#### ■ 定量目標

	2022年度 (実績)	2023年度 (初年度)	2025年度 (最終年度)
売上収益	1,561億円	1,570億円	1,800億円
営業利益 (営業利益率)	149億円 (9.6%)	138億円 (8.8%)	165億円 (9.2%)
税後利益	93億円	88億円	110億円
ROE	15.1%	13.2%	14.4%
配当性向	47.3%	50%	50%

売上 +7.1%/年  
税後利益 +11.8%/年



# CFOメッセージ

## 財務基盤のさらなる強化を図りつつ、人とIT技術のハイブリッド化を推進するための成長投資を拡大します

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 政昭



### 「中期経営計画2022」の計画数値を上回り、付加価値サービスへの取り組みにも成果

2022年度を最終年度とする「中期経営計画2022」の3年間においては、コロナ禍で基礎業務の伸びが弱かった一方、コロナ関連業務（給付金、ワクチン接種に関する問い合わせ業務）が大きく拡大しました。2022年度においてはコロナ関連業務の売上収益が221億円（前年度比26.0%増）と貢献する一方、クライアント企業のアウトソーシングニーズが戻りつつあり、基礎業務における新規案件もコロナ禍前の水準に近づくまで回復しつつあります。

改めて3年間を振り返りますと、最終年度実績では売上収益1,561億円、営業利益149億円と計画数値を上回りました。大型緊急案件に即座に対応できる運営体制構築力とオ

ペレーション力をフルに活用しコロナ関連業務に円滑に対応できたこと、また基礎業務においては新たな付加価値サービスの提供や新規案件の獲得など、着実な成果を感じています。

基礎業務の注目分野として、人材・教育関連業務では、ウィズコロナの状況に移行し、人材の流動化や働き方を見直す動きが進んだことで、中途斡旋関連業務などが増加しています。またコロナ禍でEコマース、フードデリバリー関連業務など非対面関連業務へのニーズが一段と高まり、特にオンラインでの保険販売ビジネスが本格化し、問い合わせ対応業務が増加しています。さらにキャッシュレス決済に関連する業務は、QRコード決済の普及拡大を目指したキャンペーンが一巡した後は、一旦落ち着きましたが、ここにきてクレジットカード関連業務の増加基調が続いています。

### 2022年度サマリー

(単位：億円)

	2021年度	2022年度	前年度比増減額	前年度比増減率
売上収益	1,464.8	1,560.5	+95.7	+6.5%
基礎業務	1,279.2	1,330.5	+51.3	+4.0%
コロナ関連業務	175.4	221.1	+45.7	+26.0%
その他	10.2	9.0	△1.2	△12.1%
営業利益	132.3	149.2	+16.9	+12.7%
営業利益率	9.0%	9.6%	—	—
親会社の所有者に帰属する当期利益	89.4	93.3	+3.9	+4.3%
株主資本*1	589.9	642.2		
ネット有利子負債残高	532.5	478.2		
Net DER*2	0.90倍	0.75倍		
ROE	16.0%	15.1%		

\*1 親会社の所有者に帰属する持分

\*2 Net DER = (有利子負債－現金及び預金) ÷ 株主資本

### 安定したキャッシュフローを株主還元と成長投資へ有利子負債を削減しつつ、高いROEを維持

当社グループの財務戦略における基本方針は、事業を通じて確保したキャッシュフローを株主還元、成長投資、有利子負債の返済にバランス良く配分するとともに、株主資本の増強に努め、高いROEを実現するというものです。2022年度のROEは15.1%と高水準を実現、またネット有利子負債残高は前期比53.4億円減少し、Net DERは0.75倍に改善しました。有利子負債のこれまでの着実な減少に伴い、今後はより成長投資に積極的に取り組んでまいります。

一方で、株主還元については連結配当性向50%を目標としており、この方針に基づき、2022年度の年間配当金は前期比6円増配の60円とさせていただきます。

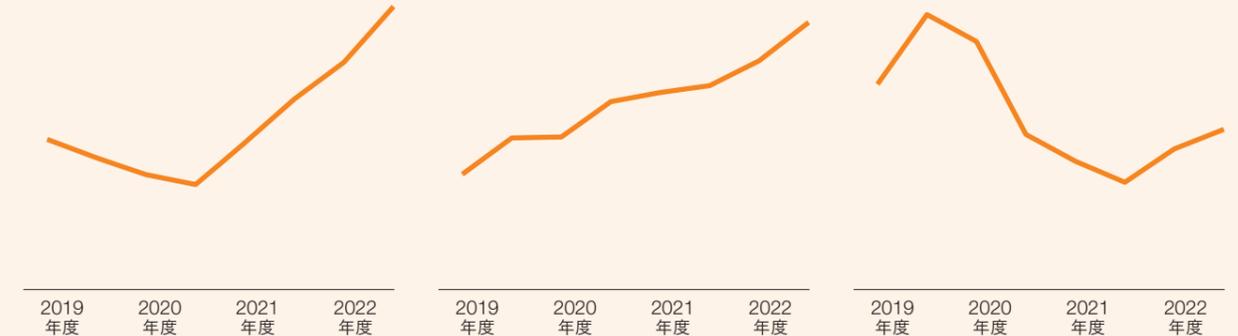
また、事業面の経営指標として営業利益率の向上を目指し、主に2つのテーマに取り組んでいます。1つ目はデジタルツールの活用による効率的運営への取り組みです。一例として、コンタクトセンターではAIや感情分析ツールを導入し、電話対応の可視化による応対品質の向上などを実現しています。これにより、クライアント企業の売上拡大等、経営課題解決の支援につなげています。2つ目は人件費の適切な管理です。国内でも3万人以上のコミュニケーターを抱える当社グループにおいては適切な人員配置を行い、収益性を向上させることが大きな課題です。コンタクトセンターにおいてデジタルツールを活用して「人とIT技術のハイブリッド化」を進める中で、コミュニケーターが快適に働くことができるよう就業環境を整備、改善し、定着率を高めることで採用・研修コストを抑えるとともに、社内で蓄積した運営ノウハウの維持・向上を図ることで、結果的に安定的かつ質の高いオペレーションにつなげることを目指しています。

### 基礎業務の注目分野

人材・教育関連業務  
売上収益推移

非対面関連業務  
売上収益推移

キャッシュレス決済関連業務  
売上収益推移



### 今後3年間で150億円以上の成長投資 デジタル技術の進化等の変化に柔軟に対応

当社グループは2023年3月から3カ年の「中期経営計画2025」(→P.16)をスタートしました。最終年度の2025年度には売上収益1,800億円、営業利益165億円、ROE14.4%を目指します。また投資方針として、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ブランディングをテーマに3年間で150億円以上の投資を行ってまいります。

データ活用ソリューションについては、当社グループが全国に保有する38拠点のコンタクトセンターにおける、恒常的な設備の更新整備や新たなデジタルツールの導入等により、業務運営の効率化を推進していきます。中期経営計画2025の期間は引き続き拠点拡大を進める一方で、2025年度にはコミュニケーターの約1/3となる1万人規模の在宅化を目指しており、以降徐々に新規拠点の新設も落ち着くと想定しております。

人的資本の強化については、当社グループにとって、最大の経営資本である従業員一人ひとりが、心身ともに健康に、働きやすさとやりがいを感じながら、生き生きと働くことのできる職場の実現に取り組んでおります。また、「個人と組織のプロフェッショナル化」を掲げ、RE-SkillingとUP-Skillingを図るための様々な研修コンテンツの提供等、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のための人的資本の強化を進めてまいります。

ベンチャー投資・M&Aについては、国内では当社が保有しない高いデジタル技術を持つ企業との連携を積極的に進めるとともに、海外売上150億円規模を目標とするアジアを中心とした海外での事業拡大を念頭に置いています。

ウィズコロナやデジタル技術の進化などに伴う市場の変化をビジネスチャンスへつなげるべく、中期経営計画2025を弛みなく実行し、進化を続けてまいりたいと存じます。

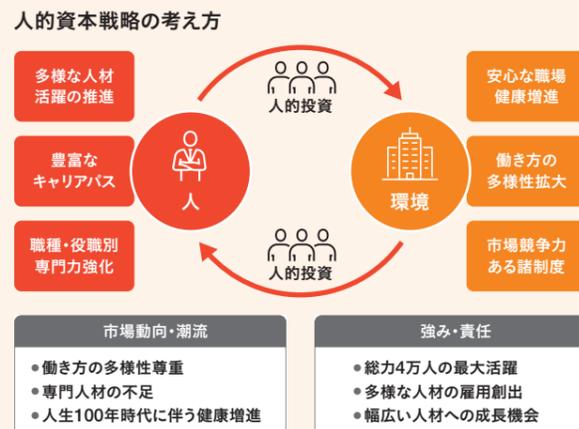
## 特集1 人的資本強化の取り組み

当社グループにとっては「人材」が最大の経営資本であり、「企業成長の原動力は従業員」と考えています。このため、サステナビリティ推進における経営上の最重要課題の一つに、「人と働き方の多様性拡大」「人材のパフォーマンス向上」を掲げ、その解決に注力しております。

社会 + 人材活用について詳しくは → P.28

### 人的資本戦略

企業の持続的な成長のために、働く「人」と「環境」に積極投資を行うことで、社員のエンゲージメントを最大化させ、『“プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある職場の創出』に取り組んでいます。人的資本の数的・質的向上を図ることによって、質の高いサービスをクライアント企業に提供し、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し、パーパスの実現を目指しています。

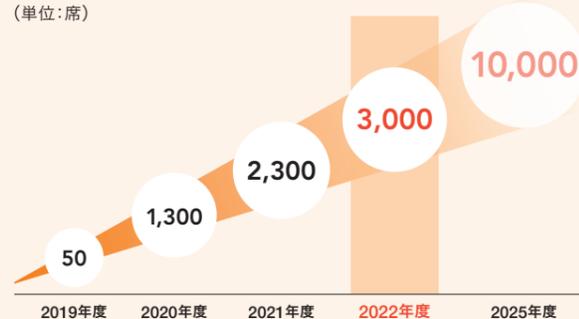


### 人材確保の取り組み

#### ■ 在宅コンタクトセンターとオンライン採用

当社グループでは、コロナ禍以前より働き方改革の一環として、コンタクトセンターの在宅化を推進してまいりました。最新のテクノロジーを活用し、既存センターと同等のサービス品質と生産性を実現する「在宅コンタクトセンター」は順調に拡大しております。その数、約3,000席となっています。また、採用プロセスにおいては面接者の負担軽減や面接機会を増やすことを目的に、オンライン面接を積極的に取り入れています。

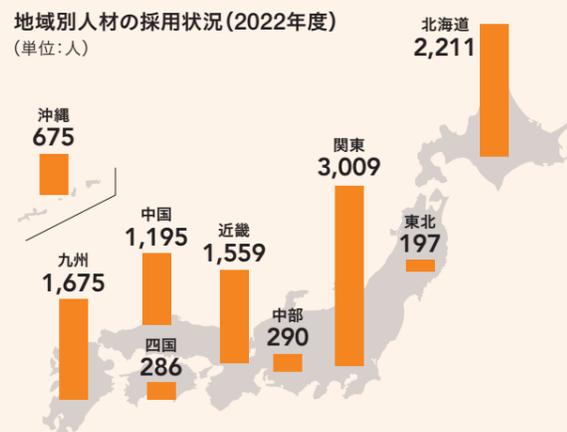
在宅コンタクトセンターの席数の推移と今後の目標  
(単位:席)



#### ■ 地域人材の採用

当社グループでは地域による格差のない採用を基本方針としています。国内では38の拠点において、各地域を担当する採用組織（フィールドHR）を設置し、地域に根差した採用を行っています。拠点を分散させることは、当社グループの事業の継続性（BCP）及び顧客へ安定したサービスを提供する基盤にもなっています。また、人材確保の取り組みとして、様々なライブイベントやライブステージにも柔軟に対応できるよう、地域限定や短時間勤務など多様な働き方を可能にする制度を整えており、一人ひとりが働きやすい環境を提供しています。

地域別人材の採用状況(2022年度)  
(単位:人)



### 定着率向上の取り組み

#### ■ プレ・トレーニングの実施

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、一旦採用し、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「SUDAchi」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SUDAchiで再教育を行い、他の業務へ再配属することも可能となっており、継続的に勤務できる環境を整えています。

プレ・トレーニングの受講の推移  
(単位:人)



#### ■ 有期雇用社員の無期雇用化

安心して長期にわたり働くことができる職場環境の創出を目的に、2017年10月より、入社後6カ月を経過した契約社員について、本人の希望があれば無期雇用とする制度を導入しています。2023年2月末の時点で、37.1%の方が無期契約社員となっています。今後も優秀な人材が長く活躍することができる環境を整備し、サービス品質の安定・向上に努めていきます。

有期雇用社員の無期雇用化の推移



### 従業員メッセージ



#### 在宅コンタクトセンターでも手厚いサポートがあるので安心して働けます

前職からコンタクトセンターの仕事をしていました。新型コロナウイルスの感染が心配で、通勤がない、コンタクトセンターの仕事を探していました。そんなとき、在宅コンタクトセンターの求人を知り、オンライン面接で採用されてからずっと在宅で就業しています。センターと環境は違いますが、在宅でもリーダーへの質疑応答もスムーズにでき、遠隔操作によるサポートもあって、業務で不安になることはありません。今後も長く働き続けたいです。



#### プレ・トレーニングのおかげで就業前の不安がなくなり、就業もスムーズでした

これまで勤務した派遣会社では入社前に研修してもらったことがなかったため、就業前に丁寧に研修してもらえることに驚きましたし、これなら信頼できると安心しました。研修では、ロールプレイでお客様の声を聞き取りながらPCに入力する練習や、自分の話し方の癖を知る応対チェックなど経験したことで、就業時の不安や緊張が軽減されましたし、今では自信をもって、お客様のお話をスムーズに伺うことができます。



#### 雇用への不安がなくなり、仕事や会社に対してポジティブな気持ちで向き合っています

上司から無期雇用の話をいただいて転換しました。一番良かったことは、雇用期間に期限がなくなることで、雇用への不安がなくなったことです。そうすると、会社への帰属意識も少しずつ芽生えてきて、この会社で長く働きたいという気持ちになりました。仕事も積極的になり、上司から責任ある仕事を任せられ、職位が上がりました。今は、かつての自分のように「この会社では長く働きたい」と思ってもらえるよう、後進の育成に力を入れています。

## 特集2 成長戦略を支えるソリューション

顧客接点の最適化に特化したきめの細かいコンサルティングから、多様なソリューションを活用したセールス・マーケティング支援、実績あるカスタマーサポート業務、VOC等の分析による次の一歩のご提案、業務効率化・コスト最適化を実現するバックオフィス支援など、クライアント企業のコミュニケーションを最適化するサービスを提供しています。

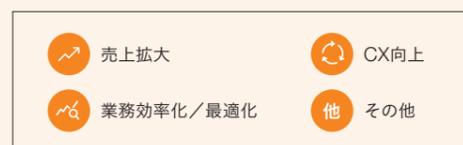
### コミュニケーション業務のプロセスマップ



### ソリューション区分とビジネス課題の解決

ソリューション区分	ソリューション	売上拡大	CX向上	業務効率化/最適化	その他
CRMコンサルティング	戦略コンサルティング	●	●	●	
	オペレーションコンサルティング	●	●	●	
	ソリューションデリバリー	●	●	●	
	カスタマーサクセス	●	●	●	
データ活用・クラウドサービス	音声基盤ソリューション	●	●	●	
	CRMソリューション	●	●	●	
	音声DXソリューション	●	●	●	
	自動応答ソリューション				●
セールス・マーケティング	CDP (Customer Data Platform)	●	●	●	
	新規顧客獲得/ポイント業務	●	●	●	
	アップセル/クロスセル	●	●	●	
	フィールドセールス	●	●	●	
	Web制作/営業サポート	●	●	●	
コンタクトセンター	Webサイト活用支援サービス	●	●	●	
	在宅コンタクトセンター	●	●	●	
	DXコンタクトセンター (DXダイレクトセンター)	●	●	●	
	インバウンド				●
	アウトバウンド	●	●	●	
	緊急コンタクトセンター (リコール)				●
	テキストコミュニケーション				●
電話代行サービス e秘書				●	
小規模センターパッケージ LCC				●	

ソリューション区分	ソリューション	売上拡大	CX向上	業務効率化/最適化	その他
バックオフィス	業務効率化ソリューション	●	●	●	
	社内ヘルプデスク				●
	経理・人事BPO				●
	データエントリー				●
グローバルサービス	グローバル				●
	多言語コンタクトセンター				●
医療・健康関連ソリューション	臨床開発支援				●
	メディカルコンタクトセンター				●
	メディカルマーケティング				●
	ウェルネス・ヘルスケアサービス				●
人材派遣	医療事務BPOサービス				●
	品質・情報セキュリティ				●
	BS Medical Express (月刊誌)				●
人材派遣				●	



### 注力するソリューション

#### 1 コンタクトセンター

##### DXダイレクトセンター

音声認識やAIなどのテクノロジーと運用ノウハウを組み合わせることで、クライアント企業の課題解決に貢献するサービスです。パフォーマンスの高いコミュニケーターと顧客による対話音声や顧客の感情データを多角的に分析し、より良い対応を可視化。データに基づいた改善手法によりローパーフォーマーを短期間でハイパーフォーマーに育成し、売上拡大などにつながる運用成果の最大化を実現します。現在、様々な業界に横展開され成果を上げています。

##### 担当者コメント

DXダイレクトセンターは2022年12月にリリースされ、8社が導入済みです。ITと運用の高度な融合により、短期間で多くのハイパーフォーマーを育成できたことが好評でした。今後は「感情分析の高度化」を目指します。音声認識ソリューションで発話された言葉を自動でテキスト化し、対話を可視化してきましたが、さらに言葉の裏に隠された本音までの分析を進めています。感情分析から顧客満足を得やすい接客パターンなどを見つけ、収益に貢献していきます。

#### 2 セールス・マーケティング

##### セールスBPOサービス (仮称)

「セールスBPOサービス (仮称)」とは、クライアント企業の営業課題解決のための法人営業支援サービスです。従来からの属人的な営業から脱却し、営業プロセスを細分化/型化し、平準化することで、再現性のある成果を創出しています。様々な営業課題に合わせて、営業戦略・プロセスのコンサルティング・業務再設計 (BPR) などの提案やDXやAIツールの活用によって課題解決につなげ、クライアント企業から好評を得ています。今後は実績を重ね、本格的なサービスリリースを目指しています。

##### 担当者コメント

法人営業支援サービスは2015年より受託し、現在100件を超えるプロジェクトを運営しています。クライアント企業からは本サービスを通じて、「自社社員と同等レベルで事業を理解し、戦略や方針に対する共感レベルが高い」「知識・経験が豊富であり、最適解を提案してくれる」といった声をいただいております。本サービスを本格的に打ち出すことで、当社のイメージを、従来の「コールセンターの会社」から「セールスBPOに強い会社」へ変えていきたいです。

#### 3 自動音声・テキスト対応サービス

##### ekubot® (エクボット)

「ekubot®」は、培ってきた対話ノウハウとテクノロジーを組み合わせることで生まれた自動対応ソリューションです。AIの技術を活用し、顧客からの問い合わせに音声やテキストで自動対応します。繁忙時の対応や定型的な受付業務を想定したテンプレートもあり、簡易導入が可能。また、ソリューションのみの利用も可能ですが、当社がコンサルティングを行い、導入やシステム連携を支援することで、より高度な対応も可能にします。

##### 担当者コメント

ekubot®はクライアント企業のニーズや予算に合わせて、簡易な顧客対応から、各種システムと連携した高度な顧客対応まで柔軟に対応し、CX向上に貢献しています。ekubot®は2017年にリリース以降、サービスラインアップが広がり、簡易利用も含めて延べ約100社にご利用いただいております。今後は、より多くの窓口や様々なシーンでご利用いただけるように、機能の拡張やカスタマイズの充実を図り、さらなるCX向上につなげていきます。

# ベルシステム24グループのサステナビリティ

## CSOメッセージ

### 事業戦略と融合した サステナビリティ推進部の活動を通じて 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  
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くことで、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。

現在取り組んでいる中期経営計画2025の中でも、サステナビリティは大きなウエイトを占めることになると考えています。成長戦略の重要な基盤であるという位置づけをふまえ、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。

## サステナビリティ推進

### 方針・基本的な考え方

#### 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

社会の一員として、単なる企業価値の向上だけではなく、同時に社会の持続可能な成長を実現するためのマテリアリティを定義し、つくり出した価値を社会に還元することにより社会課題の解決に貢献していきます。

#### 2. 取締役会の役割

取締役会は、サステナビリティに関する取り組みを監督し、中長期的な企業価値の向上及び持続可能な社会の実現を目指します。サステナビリティに関する重要事項はサステナビリティ推進委員会を経て、取締役会に付議または報告の上決定します。

#### 3. 社会とのコミュニケーションと信頼関係の構築

様々なステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて社会における重要課題を認識し、関連情報の開示及び拡充を徹底しながら、解決策の検討と責任ある実践を行っていくことで、社会との信頼関係を継続的に構築・改善していきます。

#### 4. 事業ネットワークの持続可能性の強化

地球環境の保全や気候変動の緩和と適応、資源循環、生物多様性及び生態系の保護、人権と労働における基本的権利に対し、問題の未然防止及び継続的な配慮に努め、持続可能な事業活動を推進します。グループ全体の事業ネットワークにおける環境への配慮、人権の尊重、及び労働安全衛生への配慮に努めます。全ての事業及び取引に関わる取引先に対して、当社グループのサステナビリティに対する考え方への理解と実践を求め、持続可能なネットワークの構築を目指します。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。

#### 5. 社員への教育と啓発

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をつくと同時に、社会や地域コミュニティの一員としての意識を醸成するための教育・啓発活動を行います。社員一人ひとりが、パーパス及び本方針に基づいて定義された役割や目標を、職務として実行します。

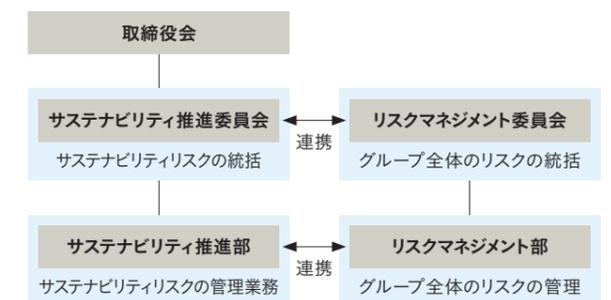
2023年4月1日制定  
株式会社ベルシステム24ホールディングス  
代表取締役 社長執行役員CEO 野田 俊介

### サステナビリティリスクのガバナンス

当社は、2022年にサステナビリティ推進のための専任組織「サステナビリティ推進部」を発足しました。また、2023年3月にサステナビリティ推進基本方針を取締役会で議決しました。全社のサステナビリティリスクを統括し、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。

サステナビリティ管掌役員を配置し、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、サステナビリティ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。

サステナビリティに関するリスクは年に1回以上、サステナビリティ推進委員会で議論され、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。



#### 2022年度 サステナビリティ推進委員会

【メンバー】委員長：社長執行役員CEO 委員：人事・法務・コンプライアンス担当副社長執行役員、経営企画・事業戦略担当常務執行役員、サステナビリティ担当執行役員CIO・CTO・CSO、財務・総務担当執行役員CFO、常勤監査役

【主な議案】サステナビリティ推進基本方針の策定、行動規範の改訂、CSR方針の改定、サステナビリティ投資基本方針の策定、環境に関する報告 (E)、社会・人材に関する報告 (S)、ガバナンスに関する報告 (G)

ベルシステム24グループのサステナビリティ

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

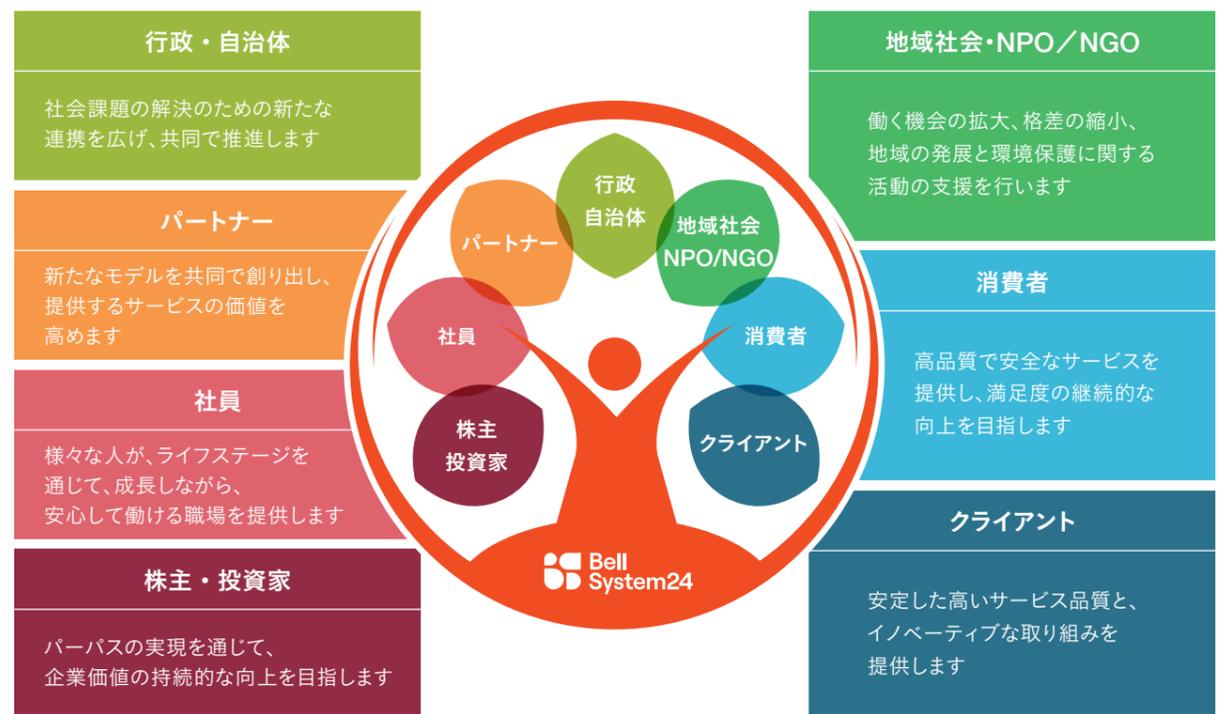
次世代育成の視点から、特に子供の貧困を中心とした社会的格差の縮小と、機会を平等化するための取り組み

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

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をふまえて、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。



2019年1月29日制定  
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 野田 俊介

S 社会 + 人材活用  
Society + Human resource utilization

詳細は当社HPをご参照ください。  
<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/social/>



担当役員メッセージ

人と働き方の多様性を基盤に、  
社会とともに成長を続けます

株式会社ベルシステム24ホールディングス  
取締役 副社長執行役員 早田 憲之



総力4万人の多様な社員にとって、  
“働きがい”がある職場を創る

当社グループでは、人的資本戦略として、「“プロフェッショナル”が集う、“働きがい”のある職場の実現」を掲げ、企業の持続的な成長・発展のために、働く「人」と「環境」に積極投資を行い、社員のワークエンゲージメント最大化に取り組んでいます。人的資本の数的・質的向上を図ることにより、サービスの質を上げ、顧客に提供し、収益の向上につなげ、社会に還元する、というサイクル確立を目指しています。

現在、グループでは国内外で約4万人の従業員が働いています。女性比率が高く、仕事と家庭を両立している方、60歳を超えて活躍している方、またLGBTQや障がい者の方もいらっしゃる、まさに社会の縮図といえる多様性の高い組織であることが最大の特徴です。多様な社員にポテンシャルを最大限発揮いただき、今後も社会とともに成長していくため、当社の重要課題（マテリアリティ）のトップに、「人材と働き方の多様性」を位置づけ、風土醸成と仕組み整備に取り組んでいます。

人事部門が中心となって、人材育成や働き方に関する方針や施策の立案を行い、各本部の人事担当や全社横断プロジェクトと連携して、社員教育やウェルビーイング推進、働き方改革など、様々な取り組みを推進しています。

特に女性活躍推進においては、2025年度までに管理職に占める女性割合20%以上、役員に占める女性割合10%以上とすることを目標とし、役員メンター制度やビジネス力強化研修の実施、全管理職の業績評価項目にて配下女性社員の育成プラン作成を必須化するなど、タレント・パイプライン拡大に努めております。また、全管理職が自組織におけるダイバーシティ&インクルージョン活動目標をイントラネット上で宣言、女性パイプライン比率を全社にリアルタイムで開示するなど、社員が方針・進捗を理解し、能動的に職場環境を改善する仕組みづくりを行ってまいりました。

これらの全社をあげた推進体制と活動が評価され、2023年3月には、NPO法人J-Winが主催する「2023 J-Winダイバーシティ・アワード」において、最上位のクラスである「アドバンス部門」の「大賞」を受賞しました。また、2022年12月にはMSCI ESGレーティングにおいて人材活用「A」評価（2022年度末現在）に格上げされたほか、LGBTQへの取り組みの評価指標「PRIDE指標」にて4年連続最高位の「ゴールド」を受賞、2023年3月には健康経営優良法人の認定を取得しております。

外部評価は客観的な視点で当社のポジションを理解できる点で重要であり、また、当社への外部からのご評価は、全社員が当事者意識を持って多様な施策に地道に取り組んできた成果と自負しています。

全ての社員が“安心して、長く働ける”がキーワード

当社の「人権方針」では、社員と全てのステークホルダーの人権を尊重することを定めています。長時間労働や強制労働などの無い適切な労働環境と安全衛生の確保、あらゆるハラスメントを禁止し、全ての役員と従業員への人権に関する研修を通じて、人権保護の重要性の周知・理解を促進しています。また人権侵害を監視する取り組みとして、苦情などの窓口を設置しているほか、問題が生じた際には人権に関わるプロセスを把握するための調査・分析・管理を行い、是正や再発防止を確実に担保する仕組みを構築することで、社員が安心して働ける環境を整備しております。

一方で、「行動規範ガイドブック」及び人に関する考え方や大切にしてほしい価値観を示す「HRポリシー」を制定し、3つのキーワードとして「ともに成長する」「チャレンジする」「磨き続ける」を掲げています。社員が、当事者意識を持ち、業務を通じて主体的に行動することを推奨し、自律的な成長を促し続けることで、今後も会社のパーパスの実現に取り組んでまいります。

S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

## 人材開発

### 方針・基本的な考え方

#### 企業理念の実現

当社はパーパスとして、「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」と定めています。従来からの我々の強みであるコミュニケーション（対話）を生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。

このような新旧のモデルを同時に動かしていくための力の源泉は人材であると考えています。当社の目的、存在理由は使命を実現することです。そのためにそれぞれの社員に役割があり、それが「仕事」あるいは「職務」であると考えています。

当社は約40の拠点における地域に根差した人材、言い換えれば「人的資本」を中心に構成されています。その「人的資本」をインプットとして事業を動かし、結果として収益とともに「増幅・拡張された人的資本」を社会にアウトプットするという基本構造が当社の価値創造モデルです。働きながらノウハウやスキルなどのいわゆる「知的付加価値」を創造してもらい、社会での活躍の機会をより増やしてもらうことが、我々と社会との「共通価値」であると考えています。

そのため、当社において「人材育成」は最大のテーマであり、これからも人材開発に注力していきます。

#### HRポリシー

我々と社会の共通する重要課題としてマテリアリティを定義しています。その中では「人と働き方の多様性」が最も重要であるとし、次に「人材のパフォーマンス向上（質と生産性）」であると定めています。

それらを踏まえ、「人材」に関する当社の考え方と価値観をまとめた「HRポリシー」を制定しています。バックグラウンドが違う多様な社員が、サステナビリティ推進基本方針にある「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」を実現し、また各社員が業務の中でパーパスを具体的なアクションとして変換することができるように、3つの短いキーワード「ともに成長す

る／チャレンジする／磨き続ける」として全社で共有しています。

HRポリシーの価値観を持って社員が働くこと、そして会社は機会の提供や働きがいのある環境の整備でサポートすることにより、社員も会社もよりサステナブルで、より強く、より良い状態になることを目指しています。



ともに成長する  
チャレンジする  
磨き続ける

#### 重点目標

- プロフェッショナル育成  
世の中で通用するビジネスプロフェッショナルを目指す社員を対象に、業界・職種を問わず、広く世の中一般で求められるコンピテンシーの強化のための研修プログラムを提供します。
- リーダー育成  
リーダーとしてベーシックなスキル・スタンスを獲得するためのプログラムと、当社の事業をリード・発展させることのできる人材を育成するための次世代リーダー育成プログラムを実施します。
- 契約社員の定着率向上  
多様な人材が多様な働き方を実現できるよう、人事諸制度の最適化を行い、良質な職場環境を作り上げていきます。

#### 成果指標

- 人材育成のための研修への投資  
2025年までに、人材開発のための研修への投資を2021年度の売上対比0.3%から、+0.03%増加させて0.33%とすることを目標とします。
- 女性リーダーシップ  
2025年迄に役員の女性比率を10%以上、管理職の女性比率を20%以上とすることを目標とします。

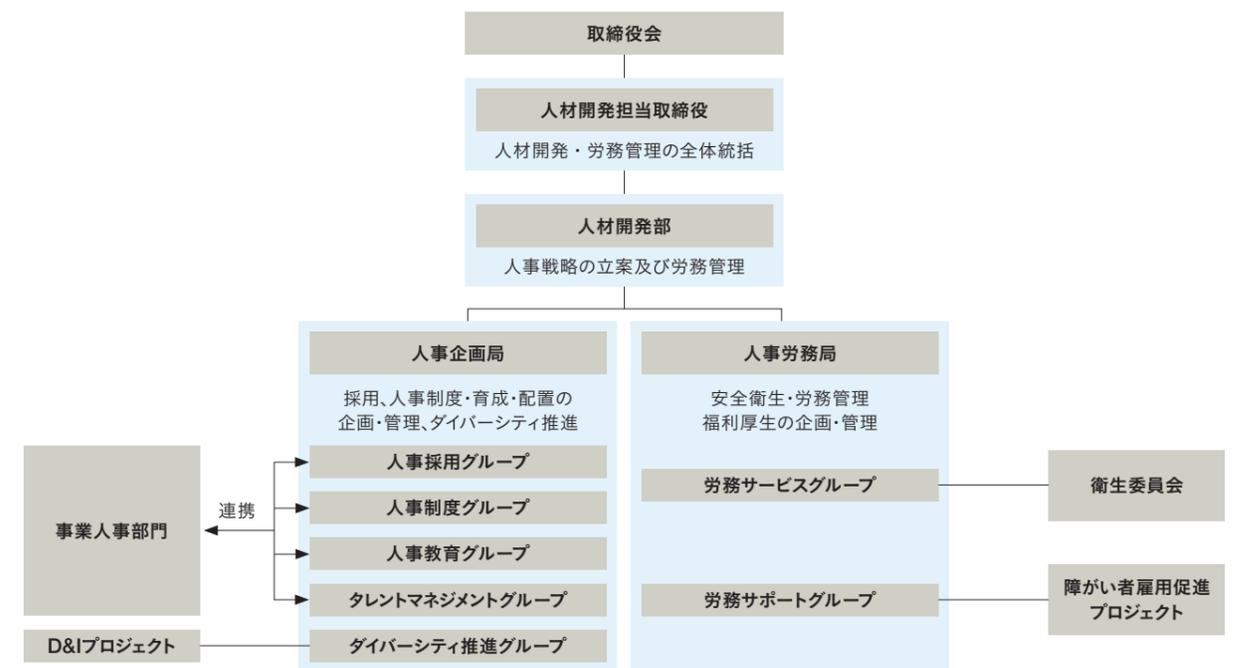
### 推進体制

人材開発を管掌する取締役を配置し、その配下に「人材開発部」を設置しています。

人材開発部では、採用、人事制度・育成・配置・ダイバーシティ推進の企画を「人事企画局」を中心に行い、各事業会社の人事部門やプロジェクト担当と連携して、

多様な働き方や人材の価値向上に向けた取り組みを、積極的に進めています。

また、安全衛生、労務管理、福利厚生企画・管理は、「人事労務局」にて統括し、良質な職場環境の構築・整備に取り組んでいます。



S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

人事制度

人事制度の基本構造

社員の能力・意欲を向上させながら経営戦略を実行しパーパスを実現するために、「等級制度」「評価制度」「報酬制度」を活用した人材マネジメントサイクルを構築しています。

等級制度

当社では「職務グレード制度」を導入しています。各職務に求める期待役割を「職務定義書」で明確にし、その職務の責任範囲・難易度から、個人別に「グレード」を設定します。また、職務グレードは「一般職」と「マネジメント職（管理職）」に大別され、「マネジメント職」には、組織マネジメントを行う「ラインマネジメント職」と、自らの専門性を発揮する「プロフェッショナル職」があります。

評価制度

職務グレードに応じ、「業績評価」、「コンピテンシー評価」の2面から評価を行います。

人事制度に関する全社的な施策

多様な社員の活躍、多様な働き方の実現を推進するため、諸制度を整備しています。

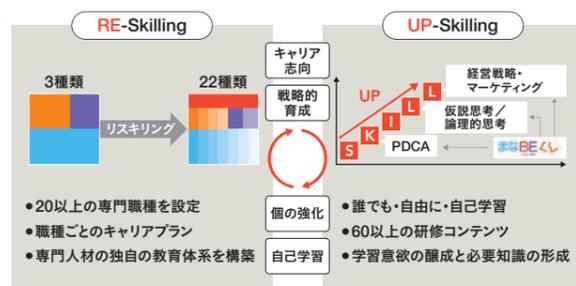
タレントパイプライン

全社員のタレント情報をデータベース化し、優秀な人材の採用・育成・活用・登用を行うため、「タレントマネジメントプロセス」の仕組みを構築しています。特に女性管理職のパイプラインについては独立した強化プログラムを導入しています。（→P.35 女性活躍の推進）

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、20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



- 業績評価：全社計画・方針からブレイクダウンされた個人ミッションを設定し、達成度合いを評価します。
- コンピテンシー評価：グレード毎に定義されたコンピテンシーモデルに基づき、発揮行動を評価します。

報酬制度

各社員の職務グレードと評価結果に応じて、報酬を決定します。

- 基本報酬：コンピテンシー評価と業績評価の結果を踏まえ、任命する職務と基本給を決定します。
- 賞与：個人の業績評価結果と会社の業績に基づいて、賞与を決定します。

柔軟な勤務制度

フレックスタイム勤務制度

コアタイムが設定されていないフル・フレックス型の制度を導入しています。

モバイルワーク制度

仕事の都合や個人のライフスタイルに合わせて、最適な環境を選んで働くことで、生産性の向上と、社員の健康や生活の満足度を向上するためのモバイルワーク制度を導入しています。

勤務地限定型勤務制度

社員のワークライフバランスを支援し、安心して働ける職場づくりのために、転居を伴う異動の対象とならない働き方を選択できる制度を導入しています。

ワークシェア制度

育児、介護、自身の病気治療、妊娠期間／不妊治療等の理由により、時短勤務など勤務時間に制約が生じた場合のために、職務に対して「副職」を配置することにより負担軽減を行う制度を導入しています。

キャリア支援

ジョブローテーション

多様な専門知識とスキルを身に付ける機会、自らのスキル・経験を再現できる汎用力を磨く機会として、職種や組織を跨ぐ異動を推進しています。2022年度は146名(全社員の7.5%)が職種・本部を跨ぐ異動をしました。

公募制度

部署からのニーズと社員からの異動ニーズをマッチングし、組織全体の人材流動化と適材適所を強化するための公募制度を導入しています。

職種によっては契約社員であっても応募可能としています。また応募と同時に正社員化を志願できる職種も設置しています。

メンタリング

業務から離れた視点でキャリアプラン形成のサポートを行うため、二階層上の役職者もしくは組織ライン以外の役職者がメンタリングする「Skip Level Meeting」を年2回実施しています。

契約社員に関する人事制度の拡充

第一線で働く契約社員の働きがいを高めることは、当社グループにとって重要なテーマと捉え、多様な人事制度の整備を行っています。

等級制度

通常のグレード制に加え、向上心の高い契約社員に向けた追加グレードを導入しています。昇進のステップを多段化し、働き方に合わせた緩やかなスロープをつくっています。また得意なことを活かしながらキャリアアップを目指す「スペシャリストコース（右記）」を併設し、多様な志向に対してキャリアアップのチャンスが均等に提供できる仕組みを整備しています。

評価制度

正社員と同じ概念を用いた評価制度を導入し、全ての契約社員に対し、「評価」と「フィードバック」を必須で行っています。現場を支える日々の業務の特性をふまえ、フィードバックに関しては指導的な側面よりもメンタリング的な側面に重心をおき、モチベーションの向上に努めています。

報酬制度

契約社員に対する報酬については、正社員の報酬制度よりも幅広く多様性をカバーする仕組みとしています。

キャリアカウンセリング

契約社員のキャリア形成のために、国家資格を有する社員コンサルタントが、キャリアカウンセリングを実施しています。

資格補助制度

個人のスキル向上の支援と組織全体の強化のために、資格受験や更新の費用補助制度を導入しています。現在100以上の資格が対象となっています。

副業制度

スキルアップや収入アップ等を目的として、2つの副業制度を導入しています。

- 社内副業「ダブルジョブ制度」：部署からのニーズに基づき、所属する本部以外への副業を行う仕組みで、実施した業務に対し報酬も支給されます。
- 社外副業「ダブルワーク制度」：社内では得られない新たなスキル・経験を高め、本業に活かすために社外への副業を推進しています。

コミュニケーター個人のパフォーマンスに応じた一時金を年2回支給するほか、現場管理者には全社の業績達成度合いに応じた一時金を年1回支給しています。また長く勤務した社員に対しては永年勤続表彰を行い、正社員よりも高い報奨金を支給しています。

無期転換制度・社員登用制度

本人の希望に基づいて、入社6カ月経過等の条件を満たせば、無期雇用社員として採用する制度を導入しています。また、正社員へのキャリアアップ制度を導入し、全社として年2回、大規模な選考・審査を行っています。

専門職制度（スペシャリストコース）

現場で従事する社員が、得意なことを活かしながらキャリアアップを目指す「スペシャリストコース」を設け、多様な人材の活躍を支援しています。様々な領域でスキルを持つ人材を発掘するとともに、働きがいを高め、定着率を高めています。スペシャリストコースとして適切と考えられるものを審査し、現在30種類以上の職務が設定されています。

S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

研修実績

■ 階層別研修

正社員の階層別研修受講実績

研修名	対象者	2021年度 受講人数(人)	2022年度 受講人数(人)
新卒社員入社時研修	新入社員	31	40
キャリア入社社員研修	新入社員	54	89
正社員登用時の研修	正社員登用社員	165	162
新卒社員フォロー1年目研修	新入社員	30	39
新任アソシエート研修	若手層	117	101
新卒社員フォロー2年目研修	新入社員	37	29
新卒社員フォロー3年目研修	新入社員	20	37
新任エキスパート研修	若手層	131	153
新任担当マネージャー研修	プレマネジメント層	84	96
新任マネジメント研修	マネジメント層	46	53
人材マネジメント研修	マネジメント層	42	28
新任部長研修	部長・事業部長層	47	47
<b>合計</b>		<b>804</b>	<b>874</b>

※ ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

契約社員の階層別研修受講実績

研修名	対象者	2021年度 受講人数(人)	2022年度 受講人数(人)
SV研修	コンタクトセンターSV層*1	272	279
リーダー研修	コンタクトセンターLD層*2	955	767
OPMベーシック研修*3	コンタクトセンターLDからSV層	218	204
OPM研修(I/II/III)*4	コンタクトセンターLDからSV層	—	42
<b>合計</b>		<b>1,445</b>	<b>1,292</b>

※ ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

\*1 「SV(スーパーバイザー)」はコンタクトセンターのパフォーマンス向上を目的としてセンターの管理監督を担い、業務の進捗管理やモニタリング、CM(コミュニケーター)\*5指導、エスカレーション対応、環境整備等を行う

\*2 「LD(リーダー)」はSVの指示に基づきコミュニケーターのサポートを担い、具体的には質疑応答や新人の業務研修講師やOJT等の一部を担当する

\*3 「OPM」は当社独自のコンタクトセンターマネジメントシステムであり、「OPMベーシック研修」は、OPMの基礎的な知識とスキルを習得する研修

\*4 「OPM研修(I/II/III)」はOPMの実施事項習得をケーススタディを通して理解を深める3段階の研修

\*5 「CM(コミュニケーター)」はコンタクトセンターで電話やメールを通じてエンドユーザーと対応する役割

■ 選抜研修

選抜社員の研修受講実績

研修名	対象者	2021年度 受講人数(人)	2022年度 受講人数(人)
経営戦略・マーケティング	マネジメント層	49	—
相手を動かすコミュニケーション	マネジメント層	25	—
イノベーション研修	マネジメント層	16	8
ミドルマネジメントプログラム	マネジメント層	21	8
エグゼクティブマネジメントプログラム	部長・事業部長層	3	—
英語研修	対象部門のみ	6	—
<b>合計</b>		<b>120</b>	<b>16</b>

※ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

自己啓発研修(選択型研修)

ビジネスコアスキルや職種別スキルの向上、テーマ別のナレッジ獲得、キャリア形成等のための選択型研修を73講座提供しています。

〈例〉ビジネスコアスキルの向上

- セルフモチベーション研修

職種別スキルアップ

- エスカレーション研修
- リアルタイムマネジメント
- 労務マネジメント研修
- ITリテラシー研修

テーマ別知識習得

- 法務研修
- 雇入通知書作成研修
- ビジネス基礎力研修

キャリア形成

- ライフプランセミナー

ダイバーシティ・インクルージョン

方針・基本的な考え方

我々の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「人と働き方の多様性」を定めています。

様々な個性を持つ社員一人ひとりがその能力を最大限活かすことで、これまでの事業成長に結びついてきまし

た。当社は、全ての社員が仲間や会社から尊重され、そして信頼されていると感じながらさらにパフォーマンスを上げることができる環境が必要であると考えます。

我々は以下の「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きます。

ダイバーシティ・インクルージョンの基本方針

1. 全ての人が持つ個人差は個性や特性の豊かさであり、単なる差を持って差別を行うことがない安心な職場をつくり続けていきます。我々がもつ多様性の豊かさを、組織の競争力や社会の持続性を支える力として成長させ続けていきます。
2. 意思決定の機能や階層に対する公正な影響力を、バランスをもって女性や障がい者、少数のグループなどが持てるように、多様性の観点からも制度や施策を高度化していきます。
3. 2025年迄に役員\*1の女性比率を1割以上及び、管理職\*2の女性比率を2割以上とすることを目標とします。
4. 採用・育成や営業、管理など全ての業務における人員構成についても常に多様性や機会の均等を重視した事業運営を行い、それを尊重する組織風土を育てていきます。
5. 多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できるように、働き方の多様性の実現を目指し、従業員のライフイベント/ライフステージに合わせた制度を整備していきます。
6. 心と体の健康の維持・増進を推進していきます。多様な人材の多様な働き方は、従業員の健康づくりが基礎であると見え、健康経営を積極的に進めていきます。

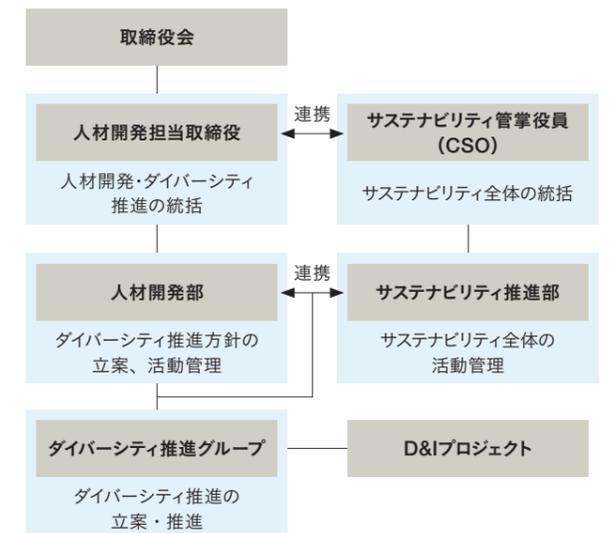
\*1 取締役/監査役/執行役員 \*2 マネージャー職以上

2022年5月1日制定  
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 野田 俊介  
ダイバーシティ担当取締役 副社長執行役員 早田 憲之

推進体制

人材開発・ダイバーシティ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。またその配下に「人材開発部」を設置し、ダイバーシティに関する経営方針の立案を行っています。ダイバーシティ推進のための具体的な施策の立案と実行は「ダイバーシティ推進グループ」が担い、女性管理職育成研修や全社を巻き込んだプロジェクト活動、対外活動を行っています。

関連するリスクや課題の管理も継続的に行い、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。サステナビリティ全体を管掌する役員(CSO)と、配下の「サステナビリティ推進部」とも緊密に連携をとりながら、より効果的な推進を行っています。



S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

目標

解決すべき課題	●マテリアリティの中で最も重視している、多様な人材が多様な働き方をできる環境の整備
対応方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>●多様性のある採用と雇用の維持</li> <li>●人と働き方の多様性を支える人事制度の拡充</li> <li>●ライフイベントやライフステージに合わせた働き方の提供(一時離職やシニア人材等)</li> <li>●多様性を尊重する組織風土を作り上げるための教育研修</li> </ul>

指標	現状(2022年度)	目標
役員の女性比率	8.7%	2025年目標:10%以上
管理職の女性比率	18.3%	2025年目標:20%以上
障がい者雇用率*1	2.88%	法定目標値:2.30%
育児休業取得率	女性社員100%/男性社員71.1%	2022年目標:100%(女性)/13%以上(男性)

※ ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値  
 \*1 2023年3月1日時点のベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

取り組み

女性活躍の推進

従業員の約7割強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、他の企業よりもさらに重要であり、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、2023年3月1日時点の当社グループの女性管理職比率は18.3%となりました。2025年度までに管理職に占める女性割合20%以上、役員に占める女性割合10%以上とすることを目標とし、さらにそれを超えるレベルを目指しています。女性役員比率の向上のためにも管理職比率向上が必要であり、今後も多面的な取り組みを積極的に進めていきます。

具体的な取り組み

- 女性社員のタレント・パイプライン管理  
管理職層・一般職層のいずれに対しても、個人別、及び部門別のタレント・パイプライン管理を行っています。パイプラインの育成進捗状況はリアルタイムで全社へ公開しており、拡大に向け、新卒及び中途採用計画の見直しを適宜行っています。
- 人事制度・教育によるサポート  
幹部候補社員に対する、役員メンター制度やビジネス力強化研修の実施、全管理職の業績評価項目に、配下女性社員育成プラン作成を必須化するなど、多段的な施策を導入しています。
- パートナーシップ  
他社との交流により活動の質を高めるためにNPOであるJ-Winに参加しています。2023年3月には「J-Winダイバーシティ・アワード」において、最上位クラスであるアドバンス部門の大賞を受賞しました。

働き方の多様性や両立支援に関する取り組み

優秀な人材の確保・定着及び生産性の向上を目的に多様な働き方制度を整備し、多様な価値観を尊重する風土醸成を推進しています。社員がライフスタイルに合わせた働き方を選択し、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。

具体的な取り組み

- 働く場所を限定しないモバイルワーク制度
- コアタイムのないフル・フレックス制度の導入
- 月次・年次有給休暇の計画的な取得促進
- 残業時間の厳密な管理
- 全社ネットワーク活動による研究会、外部講師による講演会・交流会、e-learningなどの研修

障がい者の雇用に関する取り組み

当社はこれまでも自然な形で多くの障がい者の方々とともに事業を進めてきており、「社会モデル」の考え方を基本姿勢として組織全体で保持してきました。実現にあたってはSDGsのゴール17である「パートナーシップで目標を達成する」に基づいて、チョコレート製造や社内カフェの運営で社外とパートナーシップを組むなど、様々な取り組みを進めています。そのほか、ユニバーサルマナー研修や障がい者雇用研修などを実施しています。

障がい者の方々から見ても、様々な働き方の選択肢がある会社となり、働きがいをより高められるような組織づくりを進め、持続的で健全な成長を引き続き目指していきます。

具体的な取り組み

- チョコレート製造  
愛知県豊橋市で、障がい者によるチョコレート製造工場をパートナー企業と運営しています。  
パートナー：一般社団法人ラ・バルカグループ
- 社内カフェ運営  
本社及び3拠点で、障がい者による社内カフェを運営しています。  
パートナー：株式会社ミカフェート
- LED菜園  
本社オフィスで栽培・収穫した野菜を社内に販売し、社員の健康増進のサポートをしています。  
協力会社：株式会社キーストーンテクノロジー

LGBTQ支援に関する取り組み

当社の人権方針ではSOGIを含めて、性別・性自認・性的指向・性表現などによる差別を全ての事業活動及び取引において禁止しています。全社員が安心して働ける職場の高度化を目指して、既存の制度や規程を随時改定しています。

また、制度面だけでなく、組織風土を醸成するための活動も積極的に行っています。「PRIDE指標」に準拠した取り組みを実施・強化し、2018年にはブロンズ賞、2019年にはゴールド賞を業界として初めて受賞し、その後も4年連続でゴールド賞を受賞しています。

具体的な取り組み

- 既存の制度や規程の改定  
性的マイノリティのパートナーや内縁者等に対しても公正で均等な機会と待遇を保障する目的で、就業規則/慶弔見舞金規則/転勤取扱規則/海外勤務規則/介護休業規則、そして育児休業及び妊産婦の母性保護に関する規則を整備しています。各規程類で、「同性パートナー及び事実上婚姻関係と同様の事情にある者」を配偶者として認め、慶弔金支給や業務上の権利及び義務において、差別を行わないことを定めています。
- 組織風土を醸成するための活動  
毎年6月に「BELL PRIDE月間」を開催し、情報発信、e-learningなどの啓発活動を実施しています。また、有志の社員で構成されたLGBTQ&ALLYコミュニティを中心に、社員の「LGBTQアライ(ALLY)」の表明や外部講師による講演会、自治体主催の啓発イベント協賛などを行っています。

シニア人材の雇用・活動推進に関する取り組み

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ことに変わりはないため、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、現場で働くコミュニケーターの方々についても、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「SUDAchī」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。

再雇用率実績(2022年)	100%
65歳以上雇用人数実績(2022年)*1	1,020人

※ ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値  
 \*1 ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値から役員、当社グループ外への出向者を除く

## S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

## 地域人材の採用

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。国内では約40の事業拠点において、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きています。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全く条件を設けない、当社の人権方針を前提とし、業務上必要とされるスキル・資格・経験などの職務要件重視の採用を行っています。

## 具体的な取り組み

- 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「SUDAchi」を提供しています。
- 様々なライフイベントやライフステージにも対応できるよう、短時間勤務やシニアの活用などを積極的に取り入れています。実際に当社へ複数回入社される方が多数います。
- 当社の採用は基本的に全国に約40ある拠点それぞれの地域で行っており、地域別の採用実績は右記のようになります。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顧客への事業継続機能（BCP）の提供を支える基盤となっています。

## 地域別の採用実績（2022年度）

	男性（人）	女性（人）	合計（人）
北海道	602	1,609	2,211
東北	60	137	197
関東	1,051	1,958	3,009
中部	65	225	290
近畿	464	1,095	1,559
中国	240	955	1,195
四国	64	222	286
九州	517	1,158	1,675
沖縄	159	493	652
その他	6	14	20
総合計	3,228	7,866	11,094

※ 地域別採用実績は契約社員等を含む当該年度の採用人数の実績となります。

## 派遣社員の活用

当社では派遣労働法に基づいて派遣社員が勤務しています。法令や指針、その他の法令に基づいて、派遣先としての当社が果たすべき義務に確実に対応し、最新の法令や解釈に従い、契約書の締結や台帳の管理、管理責任

者の配置などを適切に行っています。派遣社員の方々にとっても、当社が働きがいがある職場となるよう、職場環境の整備に努めています。

## 外部からの評価

当社のダイバーシティ・インクルージョンの積極的な取り組みは、社外の団体や評価機関に高く評価され、以下のような認定を受けています。（→P.60 社外からの評価）

えるぼし(3段階)	女性の活躍推進に関する状況等が優良である企業として2018年に認定
プラチナくるみん	仕事と育児の両立支援の取り組みに特に優れた企業として2019年に認定
なでしこ銘柄	女性活躍推進の優れた取り組みを実施している上場企業として2019年に選定
PRIDE指標(ゴールド)	職場におけるLGBTQなどのセクシュアル・マイノリティへの取り組みについて2019年から4年連続受賞
健康経営優良法人	健康増進の取り組みに、特に優良な企業として2023年に認定
J-Win Awards	D&Iを推進している先進企業として2023年に最高賞を受賞

## 雇用・福利厚生

## 方針・基本的な考え方

当社はマテリアリティの最重要テーマとして「人と働き方の多様性」を定めています。これまでも3万人を超える多様な人材が事業を支えてきました。コアタイムのないフル・フレックス制度やモバイルワーク制度などの働

き方改革や、両立支援等の諸制度の整備、福利厚生の拡充などを通じて、「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」の実現を進め、社員が最大限能力を発揮できるよう取り組んでいます。

## 労働法令及び基準の遵守徹底

- 当社は人権方針を制定し、ILOの「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を尊重し、「結社の自由及び団体交渉権」、「強制労働の禁止」、「児童労働の禁止」、「雇用及び職業における差別の撤廃」の4つの中核的労働基準を遵守しています。
- 国内外のサプライチェーンを含む我々のあらゆる事業活動において、その国または地域における法と規制を遵守しています。また国際的に認められた人権と各国・地域の法令等の間に矛盾がある場合は、国際的な人権原則を最大限尊重するための方法を追求していきます。
- いかなる形態の現代奴隷及び人身売買も禁止し、それらが発生しないための方針と取り組みを推進しています。我々は国連グローバル・コンパクトに参加しています。また、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」の考え方に基づいて人権デューデリジェンスを行い、結果を事業活動に反映しています。
- 楽しく、安心して働ける、人に優しい職場をつくるため、長時間労働や強制労働などの無い適切な労働環境を確保し、あらゆるハラスメントを禁止しています。最低賃金以上の適切な賃金を公正に支払うとともに、同一労働同一賃金の原則を保持しています。
- 労働基準法、労働安全衛生法を遵守し、そのための具体的な方針としてグループ全体に適用する「安全衛生管理規則」を制定し、労働災害の防止及び健康増進に注力しています。このポリシーは契約社員と派遣社員を含む全従業員を対象とし、全ての働く人の環境の向上を目指しています。
- 法令に基づいて毎年、健康診断やストレスチェックを行い、安全衛生等に関する必須研修を導入し、契約社員や派遣社員を含めた社員の意識を高めるための啓蒙活動を行っています。
- 労務問題に対しては「労務相談報告シート」を導入し、カウンセリングルームを設けています。また、内部通報制度及び苦情通報制度に基づいた内部及び外部（弁護士）の窓口を設置して、広く苦情等をすくい上げる仕組みを設け、確実な救済と対応を行える体制をとっています。この仕組みは契約社員、派遣社員、臨時社員、退職済社員、常駐の委託先社員が利用できます。

## 取り組み

## 社員エンゲージメント

年2回以上、全社員にエンゲージメント・サーベイを行っています。2019年以降、継続的にモニタリングを実施し、最小組織単位の「グループ」ごとに、結果分析・課題特定を行い、課題に対する改善アクションを実行しています。

サーベイ結果や改善アクションの進捗、把握した全社的な課題は、人事担当取締役を責任者として取締役会で報告・議論がなされ、取締役会が監督を行っています。

## 働き方改革の推進

コアタイムのないフル・フレックスの制度を導入すると同時に、長時間労働の撲滅を目指して取り組みを進めています。残業時間については、単月80時間超、平均60時間超、平均45時間超に分類して管理し、その状況は部署別・個人別に月次で取締役会で報告され、削減に向けた対策を行っています。

## 両立支援

厚生労働省から「プラチナくるみん」を取得しており、男性の育児休業取得率の向上や、女性のキャリア支援、年次有給休暇の取得促進について高い基準を満たしています。2022年4月に改正された育児休業法に従い、育児との両立を支援するため以下を整備しています。

※ いずれも小学校就業前の子を養育する場合

- 育児時短勤務：1日の所定労働時間を6時間に短縮できる
- 時間外労働の制限：時間外労働を月24時間、年150時間以内に制限することを請求できる
- 所定外労働の免除：所定外労働を免除することを請求できる
- 深夜労働の制限：午後10時から午前5時までの深夜業務の制限を請求することができる
- 子の看護休暇：年に5日まで子の看護のための休暇を取得できる

S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

育児・介護休業取得状況

	2020年度			2021年度			2022年度		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計
育児									
育児休業(人)	26	20	46	22	20	42	27	26	53
育児休業取得率(%)	70.3	100	—	52.4	95.2	—	71.1	100	—
育児休業復帰率(%)	100			100			98.0		
介護									
介護休業(人)	0			0			0	1	1

※ ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

福利厚生



従業員の育児を支援するため、沖縄／札幌／福岡の3つの拠点に、社員向けの保育所「ベルキッズ」を併設しています。



当社がコールセンターのパビリオンを出展している、「キッズニア東京」において、スポンサー企業従業員向けの優待制度を提供しています。



140万件を超える優待サービス、1,000件以上のeラーニングを利用できる「ベネフィット・ステーション」を導入しています。  
※ベネフィット・ワン社と提携



株主である伊藤忠商事が主催する「伊藤忠ファミリーセール」にて、有名ブランド商品や各種サービスを割安で購入・利用できる優待制度を導入しています。



急な出費などのケースを支援するため、給与前払い制度「プリポケ」を導入しています。

データ

従業員数 (単体/連結)

	単体 (人)			連結 (人)	
	男性	女性	合計	従業員数合計	臨時従業員数合計*
2022年度	152	89	241	10,920	21,209
2021年度	149	86	235	10,461	21,357
2020年度	165	83	248	9,791	19,082

\* 有期労働契約雇用者の年間の平均人員数

平均勤続年数と自己都合退職率

	平均勤続年数 (年)			自己都合退職率 (%)		
	男性	女性	合計	男性	女性	合計
2022年度	8.7	8.2	8.3	8.3	8.7	8.6
2021年度	8.5	7.9	8.1	9.6	9.2	9.3
2020年度	8.0	7.6	7.7	7.9	8.0	8.0

※ ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値から有期労働契約雇用者、役員、当社グループ外への出向、台湾支店を除く  
※ 退職率の計算方法は、自己都合退職者数÷各年度末の従業員数

労働安全衛生・健康経営

方針・基本的な考え方

当社は多様な社員一人ひとりが能力を最大限発揮することが企業価値の継続的な向上につながると考えております。この実現に向けて、全ての社員が安心して職務に集中できる環境の整備に向けて取り組みを進め

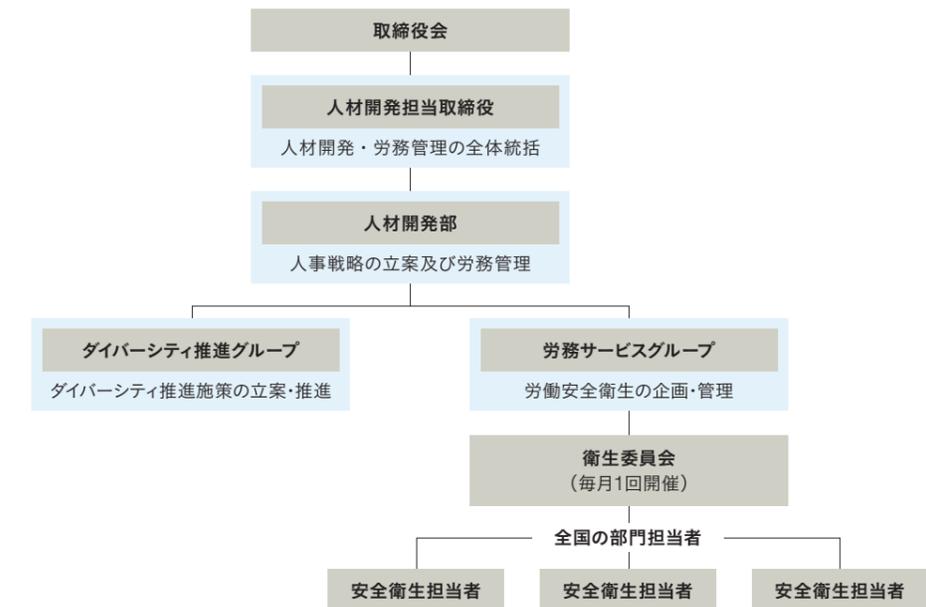
ています。  
健康経営の推進に取り組み、特に「こころの健康経営」については全社の意識を高めるために、従業員参加型の検討チームを立ち上げています。

推進体制

人材開発を管掌する取締役を配置し、その配下に「人材開発部」を設置して、労働安全衛生・健康経営方針を総合的に立案、企画・推進する体制としています。労働安全衛生に関する常設の専任部署として「労務サービスグループ」を設置し、従業員の労働環境のさらなる向上に向け、様々な取り組みを積極的に進めています。また、労務サービスグループの配下に「衛生委員会」を設置し、全国の安全衛生担当者を統括し、毎月1回委員会を開催しています。衛生委員会は右記のテーマを含め、労働環境の改善のための様々な取り組みを進めています。

- 職場環境の把握と改善
- 長時間労働の管理と対策の導入
- 健康診断等の健康管理
- メンタルヘルスへの対策（カウンセリングルーム、ストレスチェック等の運営）
- 労働災害の防止
- その他（休暇取得促進等）

健康経営の推進については、労務サービスグループとダイバーシティ推進グループが共同し、様々な取り組みを進めています。



S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

取り組み

サプライチェーンにおける労働安全衛生

当社の人権方針では、「我々は、お取引のある全ての企業や個人のお客様に対しても、人権の尊重を働きかけていきます」と定めており、安全衛生を含めた職場環境改善に向けた様々な取り組みを進めています。

コールセンターを中心とする事業を行っている当社の場合、自社のサプライチェーンに相当するものは、パートナーの派遣会社や施設運営会社等となります。取引にあたっては、当社の方針を伝え、取引開始前には取引先審査を行っています。また、当社自身が、安全衛生、人権、腐敗防止等に対する高度な倫理観をもって事業に臨み、各種規則や内部通報制度・苦情通報制度を整備・活用し、派遣会社社員にとってのモデルとなるよう努めています。

相談体制

こころの健康に関する取り組みの一つとして、カウンセリングルームを運用しています。仕事の悩みやストレスを気軽に相談できる窓口を設け、倫理要綱を遵守した社外の第三者専門機関が運営しています。

労務問題に対しては「労務相談報告シート」を導入し、各部署の労務課題の解決支援や対応を行っています。このほか、内部通報制度／苦情通報制度に基づいた内部及び外部（弁護士）の窓口を設置して、広く苦情等をすくい上げる仕組みを設け、確実な救済と対応を行える体制をとっています。

健康経営の取り組み

労働安全衛生法や健康増進法等の関連法令を尊重し、毎年の定期健康診断やストレスチェックなどの取り組みを確実に実行しています。

当社の「ダイバーシティ・インクルージョンの基本方針」では、「心と体の健康の維持・増進を推進していきます。多様な人材の多様な働き方は、従業員の健康づくりが基礎であると考え、健康経営を積極的に進めていきます。」と定めており、健康経営を推進していくことを取締役会がコミットし、様々な取り組みを進めています。

データ

■ サプライチェーンにおける労働安全衛生

労働災害件数／死亡災害件数

	労働災害件数 (件)	死亡災害件数 (件)
2022年度	29	0
2021年度	28	0
2020年度	15	0

※ 労働災害は契約社員を含む4日以上の休業災害数

労働災害度数率

	労働災害度数率
2022年度	0.64
2021年度	0.66
2020年度	0.48

※ 労働災害度数率は契約社員を含む1日以上の休業災害数÷延べ労働時間×100万で算出

労働安全衛生に関する研修の実施 (2022年度)

研修名	参加者数 (人)
危機管理研修	224
労務マネジメント研修	1,089
合計	1,313

メンタルヘルスに関する研修の実施

研修名・講演名	2021年度参加者数(人)	2022年度参加者数(人)
メンタルヘルス講演会	360	—
ウェルビーイング講演会	—	203
心の健康アドバイザー	—	18
Highly Sensitive Person	—	24
管理者向けハラスメント研修	463	424
LGBTを理解しよう	452	303
SOGIハラ研修	—	63
男女脳と行動特性	420	35
合計	1,695	1,070

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。

1. 人権に関する基本スタンス

我々は、事業活動及び取引に関わる全ての人々の権利を尊重します。国連の「国際人権章典」（世界人権宣言と国際人権規約）、「ビジネスと人権に関する指導原則」及び「国連グローバル・コンパクト」、そしてILOの「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」等の国際的な基準及び、各国・各地域の法令等を遵守し、より高い基準の適用を常に追求していきます。

2. 差別のない職場と社会

我々は、国籍、人種、民族、出生国、出身地、皮膚の色、宗教、思想・信条、言語、性別・性自認・性的指向・性表現、年齢、障がいの有無、婚姻、妊娠、健康状態、雇用形態、社会的身分などによる差別を全ての事業活動及び取引において行いません。

3. 安心できる安全な職場

長時間労働や強制労働などの無い適切な労働環境と安全衛生を確保し、あらゆるハラスメントを禁止します。また、ILO等の国際機関で定義されている労働原則・規定を遵守し、強制労働や児童労働を排除し、結社の自由及び団体交渉権等の権利を尊重します。また、最低賃金以上の適切な賃金を公正に支払うとともに、同一労働同一賃金の原則を保持します。

4. プライバシーの保護

従業員やクライアント、最終消費者などの事業活動及び取引に関わる全ての人々のプライバシーの保護を確実に実行します。

5. 課題の把握と改善

事業活動及び取引における人権に関わるプロセスを把握し、顕在的・潜在的な課題を人権デュー・デリジェンスにより特定・評価し、是正やリスク除去のための取り組みを行います。また、内部からのみではなく社外からの苦情などの声をすくい上げる苦情処理メカニズムを維持し、必要な場合に救済を行い、全体方針に反映させるサイクルを確実に運用していきます。取り組みの透明性を高め、社内外への内容の開示や対話を適切に行います。

6. 取引先へ人権配慮の働きかけ

我々は、お取引のある全ての企業や個人のお客様に対しても、人権の尊重を働きかけていきます。

7. 教育・啓蒙

全ての役員と従業員\*への人権研修を通じて、人権保護の重要性の周知・理解を促進し、日常の事業活動や取引の中へ具体的な活動が組み込まれるよう浸透を図ります。

\* 契約社員及び派遣社員を含む

8. 責任者

我々は本方針に責任を持つ担当取締役を明確に定め、実践を担保するために取締役会による監督を行います。

2019年1月29日制定  
2022年4月1日改定  
株式会社ベルシステム24ホールディングス  
人権担当取締役 副社長執行役員 早田 憲之

人権への取り組み

方針・基本的な考え方

人権に関する個別方針

多様性の尊重

多様な人材が多様な働き方をできることが当社の強みの一つであり、そのためにも人権尊重の活動を積極的に推進していきます。一方で、高い多様性を持つ職場の問題の一つである従業員間の摩擦等については、人権研修を全社員に実施し、内部通報制度等による把握と対応を行います。

我々は様々な個人差を個性や特性の豊かさとして捉え、単なる差をもって差別を行うことのない職場をつくりあげていきます。

子供の権利の尊重 (次世代育成)

子どもの貧困率が先進国の中でも特に高いという日本の社会課題に対して、当社では広く人的資源への支援が事業的にも社会的にも重要であるというスタンスから、次世代育成に関する積極的な貢献をNPO等のステークホルダーとともに実行します。

我々は「児童の権利に関する条約」及び「子どもの権利とビジネス原則」を支持します。児童労働を行わず、国内外のいかなる児童労働の根絶の方針を支持します。

S 社会 + 人材活用 Society + Human resource utilization

現代奴隷及び人身売買への対応

当社は制定した人権方針に従い、「国連グローバル・コンパクト」や「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づいた国内外の事業活動を行っています。当社の全ての方針や規定・規約は現代奴隷や人身売買が発生しないための取り組みを含んでいます。

ILO中核的労働基準の尊重

「結社の自由及び団体交渉権」、「強制労働の禁止」、「児童労働の禁止」、「雇用及び職業における差別の撤廃」の4つのILO中核的労働基準を基本的人権の一つと考え、支持し遵守します。

外国人への配慮

外国人労働者・実習生・研修生に関しては公正・公平な労働条件や労働環境を提供することを前提としています。国外拠点については当該国の法令を遵守し、人権を尊重する立場を守ります。苦情処理のメカニズム及び人権デューデリジェンスの制度はグループ全体に適用します。

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。

担当取締役はリスクマネジメント部を担当するリスクマネジメント管掌役員と連携しながら、人権に関する経営方針等の検討を行います。

人権侵害の監視については法務・コンプライアンス部が中心となり、リスクマネジメント部と連携しながら、両部署が常設の組織として施策の立案と実行、関連する研修の実施、対外活動など様々な活動を行います。

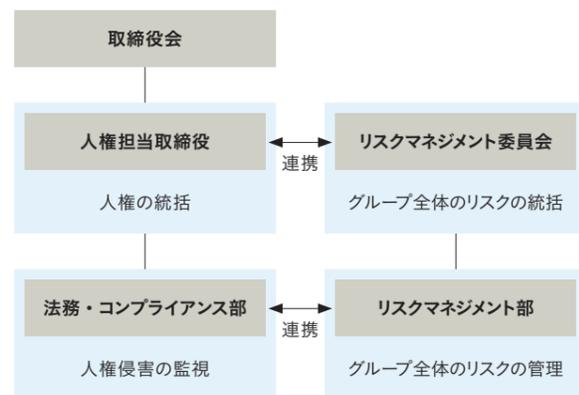
これまでの人権侵害の事案の発生による係争等は0件です。

先住民の権利の尊重

人権尊重へのコミットメントの一つとして、先住民が在住する地域での事業活動においては、先住民が固有の文化や歴史を持つことを認識し、事業活動を行う国・地域の法律や「先住民の権利に関する国際連合宣言」や「国際労働機関 (ILO) 第169号条約」等の国際的な取決めに定められた先住民の権利を尊重し、配慮を行っていきます。また、新規の事業投資案件の検討にあたっては、当該事業が先住民の権利に及ぼす影響について事前のチェックを励行してまいります。

様々なステークホルダーとの取り組み

当社はステークホルダーへの提供価値や取り組み方針について「ステークホルダー・エンゲージメント方針」として定義しています。人権やダイバーシティを含め様々なテーマをステークホルダーとともに進めています。



人権デュー・デリジェンス

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のほぼ全てを占めます。国内38拠点及び海外3カ国の当社グループの拠点において、当社従業員は自社社員／契約社員／派遣会社からの派遣社員／アルバイト等の臨時社員が働いています。当社は自らも小規模な派遣事業を行い、自社の社員を顧客企業に派遣しています。

2019年から人権デュー・デリジェンスを行い、第一段階として全体感とリスクの所在の大きな見極めを行い、本格的な人権デュー・デリジェンスの準備を行ってきました。またその結果に基づいた人権研修をつくり、全社員必須の研修として実施してきています。

今後は、人権デュー・デリジェンス専門家と共同で人権デュー・デリジェンスのプロセスの高度化を行ってまいります。

人権に関する内部通報制度 (人権を含むコンプライアンス及びハラスメント)

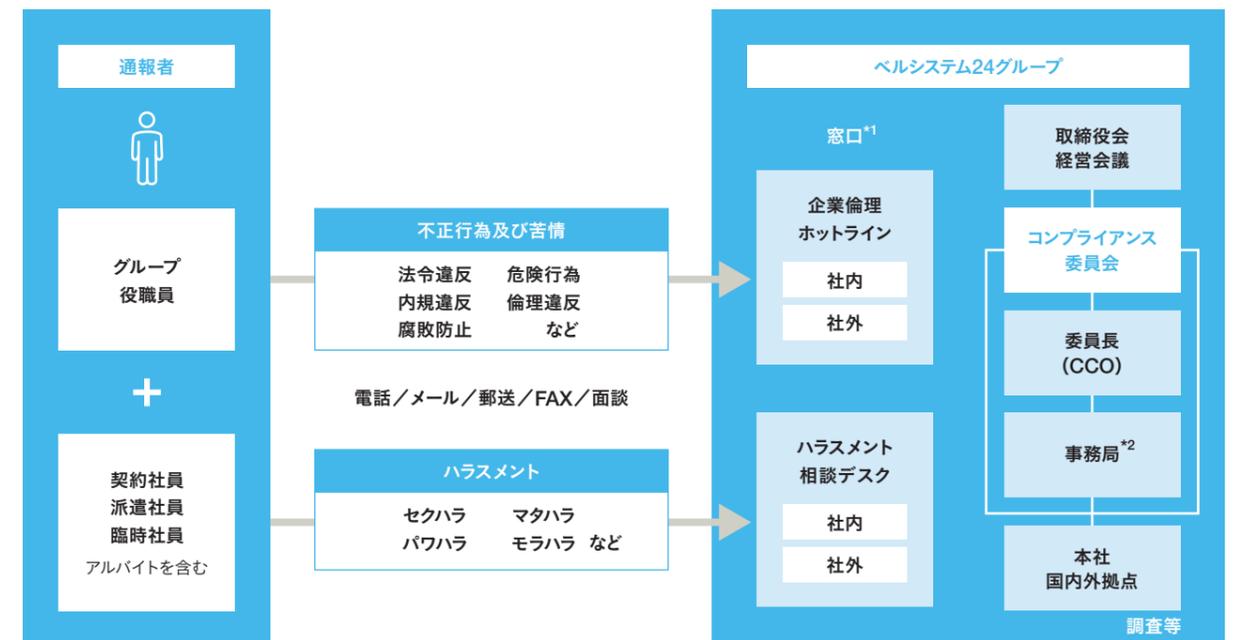
当社は2017年に内部通報制度運用規定を定め、以下の2つの窓口を設けています。

- 企業倫理ホットライン  
法令違反／社内規則違反／危険行為／倫理違反等の法令違反があった場合の通報先
- ハラスメント相談デスク  
セクハラ／パワハラ／マタハラ／モラハラ等のハラスメントに関する苦情・悩み・不満の通報

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。通報者 (相談者) や事実関係確認のための協力者及び通報内容は公益通報者保護法等の法令と当社の内部通報制度運用規定により保護されます。匿名での通報も可能としています。

ハラスメントについては「ハラスメントの防止及び排除並びにハラスメント事案への適切な対処等に関する規則」を定めて基本的な禁止事項と、事案の管理と対応の方法等を定めています。ハラスメントについては社外の専任女性カウンセラーも配置しています。

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

取り組み

子供の権利の尊重 (次世代育成)

当社は2016年に「キッズニア東京」にコールセンターのパビリオンをオープンしました。子どもたちにコールセンターの職業体験を広く提供することで、社会のルールやマナー、働くことの楽しさや厳しさを学んでもらい、将来への貴重な経験としてもらうことに取り組んでいます。



公正な採用の実施 / 地域での採用

→P.37 地域別の採用実績



詳細は当社HPをご参照ください。  
<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/environment/>



## 担当役員メッセージ

“選ばれ続ける”企業であるために、  
 環境保護への取り組みを加速させます

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 政昭



### 重要な経営資本として環境保護に取り組む

当社グループは2019年に「我々と社会の共通する重要課題（マテリアリティ）」の一つとして環境保護を定義しました。環境方針においては「我々は環境も経営上の重要な資本」との認識のもと、具体的な活動テーマとして事業からの環境負荷の低減、地域社会の環境課題への貢献、法令遵守、教育・啓蒙、情報の開示を掲げ、ステークホルダーの方々に我々の考え方を共有しています。

2022年度においては具体的な環境保護に取り組むにあたり、様々な形で重要な基盤整備を行いました。2022年4月には「気候変動に対する方針」を発表し、2040年までにカーボン・ニュートラルを目指す長期目標、さらにコンタクトセンターの一部及びデータセンターのカーボン・ニュートラル化の実現と、全社の温室効果ガス排出量削減についての中期目標を掲げました。また、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への賛同を表明し、賛同企業や金融機関が議論する場であるTCFDコンソーシアムに加盟するとともに、提言に沿って「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について情報開示を行っています。さらに、東証プライム市場上場企業が対象のCDP（企業の環境に関する取り組みを調査評価する英国の団体）の質問書に回答しました。一方で、2022年8月には国際連合の「国連グローバル・コンパクト」への賛同を表明する署名を行い、「環境への対応」を含む10原則を推進することにしました。

また、2022年6月には環境保護NGOである世界自然保護基金「World Wide Fund for Nature」(WWF)の国際的ネットワークである公益財団法人世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)の法人会員に入会いたしました。WWFジャパンへの参画を通じて、当社グループの環境保護への取り組みを広げていきたいです。

### 今後の取り組みの核となる「サステナブル・センター構想」

事業を通じた環境負荷低減における重要施策がカーボン・ニュートラル化と温室効果ガス排出量削減です。カーボン・ニュートラル化については、従来から自社設備を中心にセンター内のLED化や空調設備のリプレースを進めてきましたが、今後の取り組みの核となるのが「サステナブル・センター構想」です。既に当社は自社センターを含む5拠点と本社、2つのデータセンターにおいて再生可能エネルギーを導入しています。今後は太陽光発電の導入を検討するほか、ファシリティ・事務用品等のグリーン調達促進にも取り組んでまいります。また、社会課題解決と従業員満足の両立を目指し、2022年3月から一部センターでは食品ロス削減に向けて「フードロス削減自動販売機」を導入しています。

温室効果ガス排出量削減については、2025年までに2019年度比30%削減を目指し取り組んでいます。さらに、環境保護への取り組みとして、株主総会必要書類の印刷・郵送時に排出するCO<sub>2</sub>についてカーボン・オフセットを実施するほか、拠点が所在するコミュニティへの社会貢献活動として海岸でのボランティア清掃活動などに参加しています。地域との協業については各地方自治体等との包括業務提携を通じて持続的な街づくりに発展させるべく取り組みに着手しています。

近年、企業はいかに企業価値を高めつつ社会に共通価値を還元できるかを求められています。環境保護への取り組みはサステナビリティ経営の一環であり、ステークホルダーの皆様から“選ばれる”企業であり続けるための重要施策です。「サステナブル・センター構想」においては、業界全体の取り組み向上に資すると自負しています。これからも私たちができる取り組みを真摯に継続してまいります。

## 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

事業活動の効率を高め資源循環を推進し、環境への負荷を低減することで地球温暖化防止と生物多様性保全へ貢献します。これらの継続的なレベルアップを目指します。

### 2. 地域社会の環境課題への貢献

社会の豊かさを支えるため、地域の環境保全活動に積極的に貢献します。

### 3. 法令遵守

内外の関係法令・規制、同意した協定等を遵守します。

### 4. 教育・啓蒙

従業員さらには社会に対して、環境保護への意識や取り組み姿勢を高めるコミュニケーションや活動を行います。

### 5. 情報の開示

取り組みの内容、貢献、進捗を適時社内外へ開示していきます。

2019年1月29日制定  
 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 野田 俊介

## 気候変動

### 気候変動に対する方針

- 1 中期目標 1 — 2025年迄に自社施設の一部\*1及びデータセンターのカーボン・ニュートラル化\*2の実現と、全社の温室効果ガス\*3排出量を2019年対比で30%削減\*4することを目標とします。
- 2 中期目標 2 — 2030年迄に温室効果ガス排出量を2019年対比で50%削減することを目標とします。
- 3 長期目標 — 2040年迄に全社のカーボン・ニュートラル化（ネット・ゼロ）を実現します。
- 4 GHGプロトコル\*5 スコープ3に分類される温室効果ガス削減 — スコープ1及び2と同等以上の削減を目標とします。
- 5 責任者の配置 — 本方針に責任を持つ担当取締役を明確に定め、実践を担保するための取締役会による監督を行います。

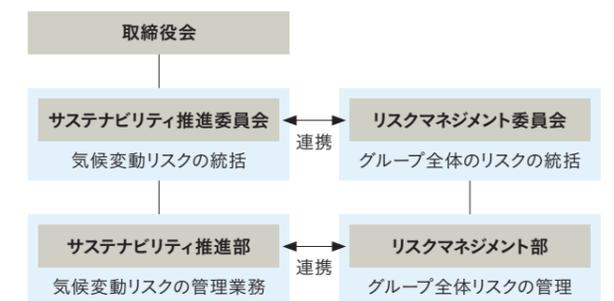
\*1 神戸センター（兵庫県三田市）と松江センター（島根県松江市）  
 \*2 温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させること  
 \*3 熱（赤外線）を吸収する性質をもつ大気中に存在する様々なガス。当社では二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）以外の6つのガス等については排出していません。当社から排出がないガス（ゼロ排出）：ハイドロフルオロカーボン（HFC）、パーフルオロカーボン（PFC）、六フッ化硫黄（SF<sub>6</sub>）、メタン（CH<sub>4</sub>）、亜酸化窒素（N<sub>2</sub>O）、三フッ化窒素（NF<sub>3</sub>）他  
 \*4 エネルギーの消費量削減/再生エネルギー利用/転換等による削減とオフセット  
 \*5 GHGプロトコル：温室効果ガス排出量算定の国際的な基準

2022年4月1日制定  
 株式会社ベルシステム24ホールディングス  
 気候変動担当取締役 常務執行役員 辻 豊久

## 気候変動への対応

### 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。



E 環境 Environment

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。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拠点での電力消費と、従業員の通勤/出張となります。

将来の気温上昇が4°Cのシナリオと2°C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	4°Cシナリオ	2°C未満シナリオ	
シナリオの世界観	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°C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°C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	
参照したシナリオ	移行	IEA SPS (STEPS) 等	IEA NZE2050 等
	物理	IPCC (AR6) SSP5-8.5 等	IPCC (AR6) SSP1-1.9 等

※「IEA World Energy Model Documentation WEO2021」 ※「IPCC AR6 WG II - Climate Change 2022」

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	政策	規制強化/開示義務拡大	エネルギー効率の上昇	炭素税導入によるコストの増加	—	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
	技術	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
	市場	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さら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	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予定在宅型事業モデルの拡大
	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素として認識する

リスク管理

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

経営企画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

- 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。
- カーボン・ニュートラルの実現に向けては、削減活動と同時に、太陽光発電/風力発電等のクリーンエネルギーの全面的な利用を進めます。
- 使用エネルギーの削減目標（事業用施設での電力使用量）年平均1%以上の削減を目標とします。
- TCFDの提言に沿った気候変動に関連するリスク・機会及び、当社への影響を開示しています。
- SBT1.5°C認証の取得を目指します。（コミットメント済）
- CDPへの情報開示を2022年から行っています。（2022年度回答済み）
- 本社、中部、神戸、東北の拠点にて2022年度より再エネを導入済み。（817万kWh/2023年2月末実績）
- 神戸ソリューションセンターは2022年度、松江ソリューションセンターは2023年3月に再エネを導入いたしました。



パフォーマンスデータ

GHG排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	2019年度 (基準年)	2020年度	2021年度	2022年度	
Scope 1	130.40	96.39	81.84	68.26	
Scope 2	10,085.44	10,602.04	11,015.24	6,184.67	
Scope 1+2	小計	10,215.84	10,698.43	11,097.08	6,252.93
Scope 3	通勤	6,077.99	5,756.12	6,170.90	7,590.91
	出張	1,014.80	270.97	354.39	681.96
	小計	7,092.79	6,027.09	6,525.29	8,272.87
Scope 1+2+3	合計	17,308.63	16,725.52	17,622.37	14,525.80

※ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

電力使用量 (千kWh)	2019年度 (基準年)	2020年度	2021年度	2022年度	
非再生可能エネルギー消費量	事業所	17,896	19,094	20,116	12,438
	データセンター	1,480	1,330	1,198	1,132
	小計	19,376	20,424	21,314	13,570
再生可能エネルギー消費量	事業所	0	0	0	8,170
	データセンター	0	0	0	0
	小計	0	0	0	8,170
電力使用量合計	19,376	20,424	21,314	21,740	

※ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

GHG排出量 (t-CO <sub>2</sub> /千kWh)	2019年度 (基準年)	2020年度	2021年度	2022年度
電力使用量当たり排出量	0.52	0.51	0.52	0.27

※ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値



詳細は当社HPをご参照ください。  
<https://www.bell24.co.jp/ja/csr/governance/>



## 担当役員メッセージ

### 社会の要請に応え、企業理念を体現すべく ガバナンス強化に取り組んでいます

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 辻 豊久



#### 継続したガバナンス強化を図るとともに、サステナビリティ経営の推進、非財務情報の取り組みにも注力

当社グループは企業理念 (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」のもと、ステークホルダーの皆様と良好な関係を構築し、企業価値の最大化を図るべく、より良いコーポレート・ガバナンスの実現に向けた取り組みを続けています。

取締役会の構成は中長期的な企業価値向上の観点から、経験、見識、専門性のバランスに配慮することが重要と考えています。現在の独立社外取締役は、国内外で経験豊富な企業経営者、高い見識を有する弁護士、新技術や知的財産の戦略マネジメントを専門とする大学教授で構成されています。また、大株主である伊藤忠商事と凸版印刷からの社外役員2名は、両社との取引の妥当性と公平性を担保する仕組みを整えた上で、取締役としての監督のみならず、シナジーの推進により当社の事業成長の加速に貢献しています。

取締役会のさらなる実効性の向上に向けては、毎年全取締役・監査役を対象としたアンケートを実施し、その分析・評価の結果を取締役会で審議しております。2022年度は、i) サステナビリティに関する議論の深化、ii) リスクマネジメント体制の強化と個々のリスクの対応状況に関するモニタリングの必要性の主に2点の課題が抽出されました。その対応策として、i) 2022年6月に取締役会の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会の設置、ii) 2023年3月にリスクマネジメント委員会を新設し、体制の強化を図りました。今後は各委員会の活動進捗を取締役会に報告し、取締役会の一層の充実を図ってまいります。

また、2023年度は新たに、iii) 人的資本戦略やサステナビリティ推進に係る具体的な取り組み内容に関する情報提供の充実、iv) 企業理念改定後の社員への浸透度合いについてのモニタリング、v) 国内外の当社グループ各社のガバナンス強化、及びグループシナジーを最大化するための戦略に関する議論の深化の主に3点の課題が抽出されました。今後は新たな3点の課題に対し、個別の対応策を講じ、取締役会のさらなる実効性向上に引き続き取り組んでまいります。

さらに、当社は人事・報酬の充実した議論を図るため、取締役会の諮問機関として「指名委員会」、取締役会から委任を受けた独立機関として「報酬委員会」を設置し、統治機能の充実を図っております。2022年度は、指名委員会及び報酬委員会の委員に独立社外監査役1名を追加し、委員7名のうち独立役員を過半数で構成することで、さらなる透明性・公平性を担保した意思決定を行う体制を構築しております。また、役員報酬は基本報酬と業績連動報酬並びに株式報酬で構成していますが、2023年5月の株主総会にて、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識をさらに高めることを目的に、株式報酬に非財務指標である「従業員エンゲージメント」を加えることを決議いただいています。

#### 全従業員を対象とした コンプライアンス遵守の取り組みを強化

企業理念の実現に向けて、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「ベルシステム24グループ行動規範」をもとに、3万人超のコミュニケーターを含む全社員を対象にコンプライアンス遵守の周知に取り組んでいます。具体的には役員を含む全社員必須の教育プログラムとしてコンプライアンス研修の実施、職場での具体的な問題事例を示したガイドブックを配布しています。

また、法令、行動規範に違反した場合の内部通報制度の内部窓口や社外の弁護士事務所に設置した外部窓口、ハラスメントに関する相談窓口の体制を整え、社内周知にも注力しています。その結果、公益通報性にこだわりすぎず、“誰もが相談しやすい窓口”との認識が広がり、2022年度の通報相談件数は350件ありました。

働き方が多様化する中、今後もコンプライアンス遵守に向けた啓蒙活動に加え、現場を巻き込んだ地道な教育活動を実践するなど、経営の最優先事項として継続的に取り組んでまいります。

※ガバナンスについては当社コーポレートガバナンス報告書もご参照ください。



## 役員紹介

野田 俊介	代表取締役社長	早田 憲之	取締役
1987 伊藤忠商事(株) 入社		1981 伊藤忠商事(株) 入社	
2000 同社 情報産業部門ネットベンチャー開発室長		2004 イエローハット(上海)コンサルティング有限公司 出向 董事兼総経理	
2006 同社 ビジネスソリューション部長		2009 伊藤忠商事(株) 機械経営企画部長	
2008 エキサイト(株) 代表取締役社長		2013 同社 執行役員秘書部長	
2012 伊藤忠商事(株) 情報・保険・物流部門長		2015 旧ベルシステム24ホールディングス 取締役兼常務執行役員 (株)ベル・メディカルソリューションズ (現 (株)ベルシステム24) 取締役	
2015 同社 情報・通信部門長 当社 取締役		同社 代表取締役社長	
2017 伊藤忠商事(株) 執行役員 業務部長		当社 取締役兼常務執行役員	
2018 同社 執行役員 CSO 兼 CP・CITIC 戦略室長		2017 当社 取締役兼専務執行役員 (株)ベルシステム24 専務執行役員	
2020 同社 常務執行役員 CDO・CIO 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)		2021 当社 取締役兼副社長執行役員(現任) (株)ベルシステム24 副社長執行役員(現任)	
辻 豊久	取締役	吳 岳彦	取締役
1989 伊藤忠商事(株) 入社		1994 大阪中央青果(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		1997 旧ベルシステム24 入社	
2006 (株)地球の歩き方T & E出向 (現 GIO CLUB(株)) 代表取締役副社長		2005 BBコール(株) (現 (株)ベルシステム24) 出向	
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		2008 同社 執行役員	
2014 旧ベルシステム24ホールディングス 執行役員 (株)ベルシステム24 執行役員		2009 同社 取締役	
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		2010 同社 常務取締役	
2019 True Touch Co., Ltd. 非常勤取締役		2012 旧ベルシステム24 執行役員 BBコール(株) (現 (株)ベルシステム24) 代表取締役社長 (株)ベルシステム24 常務執行役員COO	
2020 当社 取締役兼執行役員		2014 同社 専務執行役員(現任)	
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)		2016 CTCファーストコンタクト(株) 非常勤取締役 (株)TBネクストコミュニケーションズ 非常勤取締役	
		2020 Horizon One(株) 取締役(現任) 当社 取締役兼常務執行役員(現任)	
梶原 浩	社外取締役	小城 郁夫	社外取締役
1990 伊藤忠商事(株) 入社		1986 キャタピラー三菱(株) 入社	
2010 伊藤忠ケーブルシステム(株) 社外取締役 (株)スペースシャワーネットワーク 社外取締役(現任)		1991 凸版印刷(株) 入社	
2012 伊藤忠商事(株) 通信・モバイルビジネス部長代行		2012 同社 情報コミュニケーション事業本部 ビジネスイノベーション推進部長	
2015 アシュリオン・ジャパン(株) 社外取締役(現任) 伊藤忠商事(株) 通信・モバイルビジネス部長		2016 同社 マーケティング本部長	
2016 伊藤忠・フジ・パートナーズ(株) 代表取締役(現任)		2018 同社 トップアイデアセンター長	
2017 伊藤忠商事(株) 情報・通信部門長代行		2020 同社 マーケティング事業部長	
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(現任)		2022 同社 執行役員 マーケティング事業部長	
2021 伊藤忠商事(株) 執行役員 情報・通信部門長(現任)		2023 同社 執行役員 フロンティア事業開発センター長(現任) 当社 取締役(現任)	
2023 当社 取締役(現任)			

G ガバナンス Governance

石坂 信也 社外取締役

1990 三菱商事(株) 入社  
 2000 (株)ゴルフダイジェスト・オンライン設立、  
 同社 代表取締役社長(現任)  
 2012 (株)インサイト 代表取締役社長  
 2013 (株)ベンチャーリパブリック 取締役  
 2014 (株)GDOゴルフテック 代表取締役社長  
 2015 (株)インサイト 取締役  
 旧ベルシステム24ホールディングス 取締役  
 当社 取締役(現任)  
 2016 GolfTEC Enterprises, LLC(米国) 取締役  
 キッズゴルフ(株) 代表取締役社長  
 2017 GDO Sports, Inc.(米国) 代表取締役社長(現任)  
 (一社)日本スピードゴルフ協会 代表理事(現任)  
 2018 GolfTEC Enterprises, LLC(米国) 取締役会長(現任)  
 2021 (株)GDOゴルフテック 取締役(現任)

高橋 真木子 社外取締役

1993 (財)神奈川科学技術アカデミー 入団  
 2004 東京工業大学 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  
 2014 東北大学 工学研究科博士(工学)  
 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 取締役(現任)  
 2021 (株)ゴルフダイジェスト・オンライン 社外取締役(現任)

葉山 良子 社外監査役

1983 (株)富士銀行(現 (株)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 同社 公認会計士  
 2007 新日本監査法人(現 EY 新日本有限責任監査法人) 入所  
 公認会計士  
 2015 葉山良子公認会計士事務所 代表(現任)  
 (株)ココスジャパン 社外監査役  
 2016 スギホールディングス(株) 社外取締役(現任)  
 日本公認会計士協会 専門研究員(現任)  
 2017 (株)ココスジャパン 社外取締役  
 2018 (株)アグストリア 社外監査役(現任)  
 2020 (株)ゼンショーホールディングス 社外取締役(現任)  
 2023 当社 監査役(現任)

鶴巻 暁 社外取締役

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 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(株)(現 リゾートトラスト(株)) 入社  
 1984 グローバルジャパン(株) 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 (株)ベル・ソレイユ 代表取締役社長  
 2013 旧ベルシステム24 執行役員  
 2014 旧ベルシステム24 執行役員  
 旧ベルシステム24ホールディングス 理事  
 2015 旧ベルシステム24ホールディングス 常勤監査役  
 当社 常勤監査役(現任)  
 2021 (公社)日本監査役協会 監事(現任)

相馬 謙一郎 社外監査役

1989 伊藤忠商事(株) 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 CENTERCORP  
 (台北金融大樓股份有限公司) 董事  
 PT.ANEKA TUNA INDONESIA Commissioner  
 Dole International Holdings(株) 社外監査役  
 2022 (株)日本アクセス 社外監査役  
 2023 伊藤忠商事(株) 情報・金融カンパニー-CFO(現任)  
 ポケットカード(株) 社外監査役(現任)  
 当社 監査役(現任)

スキルマトリックス

氏名		企業経営	人材	テクノロジー・ イノベーション	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
取締役	野田 俊介 代表取締役	●	●	●	●			
	早田 憲之 取締役	●	●			●		●
	辻 豊久 取締役	●		●		●	●	
	呉 岳彦 取締役	●	●			●		
	梶原 浩 社外取締役	●		●	●			
	小城 郁夫 社外取締役			●		●		
	石坂 信也 社外取締役	●		●	●			
監査役	鶴巻 暁 社外取締役		●					●
	高橋 真木子 社外取締役			●		●		
	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				●		●	

G ガバナンス Governance

コーポレート・ガバナンス

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。

会社の機関の内容

当社は、取締役会の監督機能強化の観点から、過半数を占める社外取締役による監督機能に加え、社外監査役を含めた監査役による監査機能の組み合わせが、全体としての経営の監視機能として有効であるとの判断のもと、監査役会設置会社体制を採用しております。また、当社グループを取り巻く経営環境の変化に迅速に対応するため、執行役員制度を導入し、機動的な業務執行を可能とすることで、経営スピードとコーポレート・ガバナンスとの両立を図っております。

取締役会

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9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

監査役会は、監査役3名（そのうち2名は社外監査役で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や重要書類の閲覧、全国各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、定款及び社内規程等の遵守状況並びに内部統制の有効性（想定されるリスクへの対応状況）を監査し、改善点について適宜執行側に提言しております。また、会計監査人より四半期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。

執行役員

執行役員は、取締役会で決議された委任の範囲において、取締役の職務執行の権限の委譲を受け、それに基づき、担当業務を執行しております。

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づけであるとともに、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。

会計監査人

当社は、会計監査人として、PwCあらた有限責任監査法人を選任の上、監査契約を締結し、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠した適正な監査を受けております。なお、監査役は、会計監査人と定期及び随時に会合を持ち、報告を受けるとともに、適宜意見交換を行う等緊密な連携を図っております。

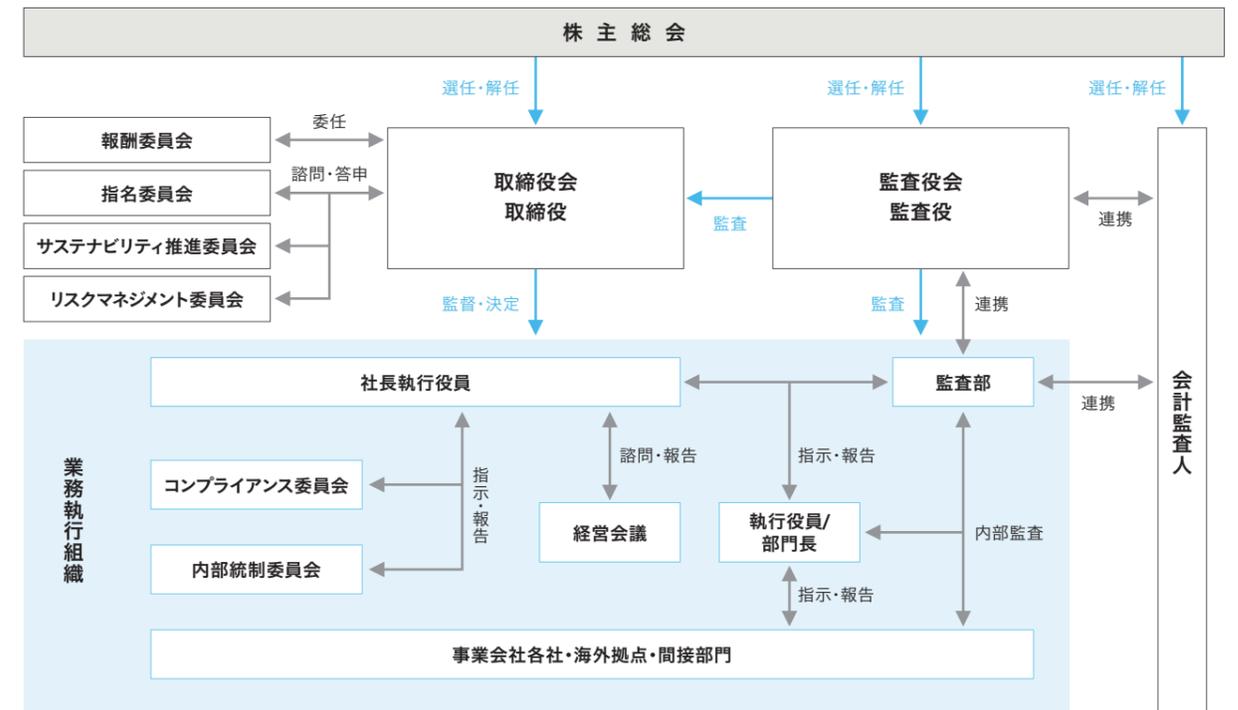
指名委員会

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、並びに取締役会が承認した取締役・監査役の選任・解任及び代表取締役の選定・解任に係る基準に基づいた取締役、代表取締役及び監査役の個別の人事案の原案を審議し、決定しております。

報酬委員会

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。

コーポレート・ガバナンス体制の概要



取締役会・監査役会の実効性評価

当社は、取締役会と監査役会それぞれで毎年実効性評価を行っており、取締役会は取締役全員、監査役会は監査役全員の合議により、実効性向上に向けての改善課題を検討しております。

評価結果の概要につきましては、右記をご参照ください。

当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について  
<https://www.bell24.co.jp/ja/uploads/BoardEffectiveness.pdf>

当社監査役会の実効性に関する評価結果の概要について  
<https://www.bell24.co.jp/ja/uploads/SupervisoryBoardEffectiveness.pdf>



内部統制システム

当社は、会社法及び会社法施行規則に基づき「内部統制システム構築の基本方針」を策定し、業務の適正を確保するための体制を整備しています。

また、内部統制委員会を設置し、内部統制システム上の課題を定期的に検討しています。

内部統制システム構築の基本方針  
<https://www.bell24.co.jp/ja/company/governance/internalcontrol/>



G ガバナンス Governance

コンプライアンス

方針・基本的な考え方

当社は企業理念の中で「我々は企業としての社会的責任を果たし、持続的で健全な成長を目指します」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。

企業理念の精神の実現に向けて、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。本規程を全ての役員と、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、さら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。

ベルシステム24グループ行動規範

ベルシステム24グループ行動規範は、当社グループの全ての役員及び従業員の一人ひとりが自主的に実践すべき基本的な行動の規範を定めたものです。

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



推進体制・システム

コンプライアンス推進体制

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。委員長は法務・コンプライアンス部管掌執行役員CCO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。

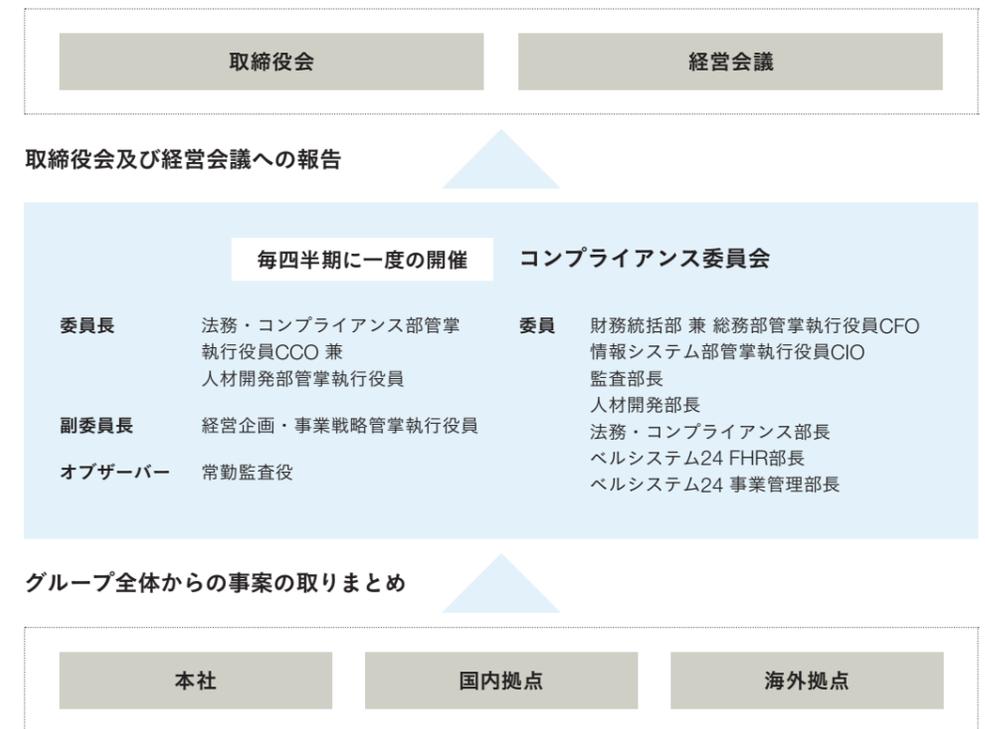
コンプライアンス委員会ではコンプライアンス事案に係る以下の取り組みを行っています。

- 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

コンプライアンス委員会のメンバー構成

委員長	法務・コンプライアンス部管掌執行役員CCO 兼 人材開発部管掌執行役員
副委員長	経営企画・事業戦略管掌執行役員
オブザーバー	常勤監査役
委員	<ul style="list-style-type: none"> <li>●財務統括部 兼 総務部管掌執行役員CFO</li> <li>●情報システム部管掌執行役員CIO</li> <li>●監査部長</li> <li>●人材開発部長</li> <li>●法務・コンプライアンス部長</li> <li>●ベルシステム24 FHR部長</li> <li>●ベルシステム24 事業管理部長</li> </ul>

推進体制図



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。（→P.44 人権に関する内部通報制度）

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。

通報件数の推移

	内部通報及び苦情通報(件)	ハラスメント(件)	合計(件)
2022年度	117	233	350
2021年度	124	230	354
2020年度	130	184	314

取り組み

コンプライアンス目標の設定

コンプライアンスが網羅的に重視・徹底されるべきであることは言うまでもありませんが、その中でも事業進捗や社会情勢等に鑑み、より重要視するポイントがあります。当社グループはそうした観点から、每期コンプライアンスリスクについて検討し、それらに対して適切なマネジメントを実施しています。

コンプライアンス委員会の活動

コンプライアンスの徹底のためには、PDCAサイクルを回し続けることが肝要です。当社グループのコンプライアンス委員会では、每期設定された「コンプライアンス目標」に

対する具体的な取り組み項目を明確にして項目ごとに分科会を設置、実態調査～分析～対応策の実施検討を通じ、全社規模でコンプライアンスに取り組んでいます。

コンプライアンス月間の制定

定常的な重視事項を徹底するためには、メリハリをつける工夫も大切です。当社グループでは毎年7月を「コンプライアンス月間」と定め、全従業員がコンプライアンスの重要性を改めて認識し、風化させない活動を展開しています。管理職以上に対する研修会を実施して問題意識の向上と啓蒙を図ることをはじめ、当該期間において全社員のコンプライアンス研修受講を義務付けています。

G ガバナンス Governance

コンプライアンス研修の実施

コンプライアンス月間以降に入社した社員に対して、入社時の必須研修として、全社員にコンプライアンス研修受講を義務付けています。

贈収賄・腐敗の防止に関する考え方

当社グループは、「ベルシステム24グループ行動規範」に「公正、透明、自由な競争と適正な取引」及び「政治、行政との関係」を明記し、その実行を表明しております。

近年、日本をはじめ世界各国で贈収賄・腐敗防止規制（不正競争防止法、米国海外腐敗行為防止法、英国贈収賄法等）が強化される中、事業を行う各国・各地域における贈収賄防止法令等を遵守し、透明性のある誠実な行動

コンプライアンスガイドブックの作成・配布

コミュニケーターまで含めて、当社グループで就業する上で最低限必要なコンプライアンスに関する知識／意識を体系的に習得し高めるために、自社制作の冊子「コンプライアンスガイドブック」を全従業員が常備しています。

をすることを徹底するために贈収賄・腐敗の防止に関する基本方針を定めています。

本方針に定めた行動指針を通じて、贈収賄及び腐敗の防止に努めます。

贈収賄・腐敗の防止に関する基本方針

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



また、全ての役職員（契約社員及び派遣社員を含む）を対象に、セキュリティや個人情報保護に関する必須研修を導入しています。

情報セキュリティ方針

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



個人情報保護

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



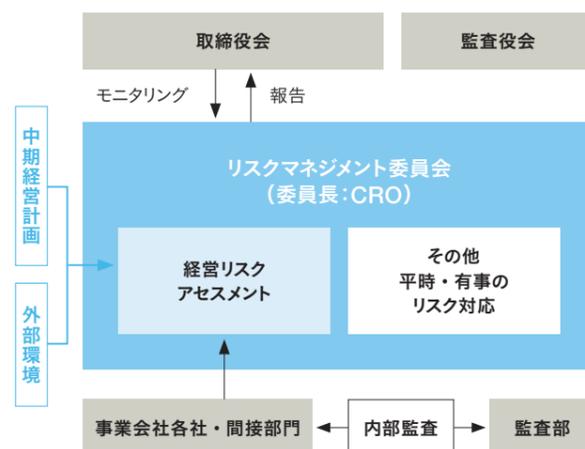
情報管理に対する考え方

当社グループは、情報の取扱いに関して「情報セキュリティ方針」を制定し、当社の全ての役職員（契約社員及び派遣社員を含む）が情報の適切な取扱い・管理・保護・維持を行っています。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「個人情報保護方針」／「個人情報・特定個人情報の取り扱い」／「パーソナルデータ指針」／文書管理／ITセキュリティに関する規程・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。

リスクマネジメント体制 2023年3月に全社的リスクマネジメント体制を整備

当社グループのリスクマネジメントは、最高リスク責任者（CRO）が統括責任者となってこれを推進してまいります。CROは、リスクマネジメント部を管掌するとともに、リスクマネジメント委員会の委員長に就任してこれを運営して、当社グループの経営リスクを統括的に管理します。また、CROは、重要と判断したリスクの責任者として複数のリスク・オーナーを指名し、自身の指揮命令下に配置します。

リスクマネジメント委員会の活動状況や、後述する経営リスクアセスメントを含む当社グループのリスクマネジメントの執行状況は、取締役会に定期的に報告され、取締役会によりモニタリングしてまいります。



社外取締役メッセージ

技術革新とともに転換期を迎える中、次世代の経営基盤構築に貢献してまいります

株式会社ベルシステム24ホールディングス  
社外取締役 高橋 真木子



イノベーションと人材育成を専門分野に助言

私は2017年5月に当社の社外取締役に就任しました。現在、社外の独立役員3名のうち、石坂氏はグローバルな視点での企業経営、事業戦略への知見があり、弁護士である鶴巻氏は法的な視点を踏まえた人材戦略、ガバナンス、リスクマネジメントに強みを持つ、そして私の専門がイノベーションと人材育成と、各人の役割バランスの良いチーム編成となっています。

ベルシステム24が展開するコンタクトセンタービジネスは最先端技術を駆使して人が人にサービスを提供する、技術（ハード）と人（ソフト）の双方が核となるユニークな事業です。イノベーションに関していうと、現在、コンタクトセンターはテクノロジーの活用における転換期にあります。AI、ChatGPT、量子コンピュータ等の最先端技術が目まぐるしいスピードで進化する中、大切なのはベルシステム24が“使える”技術を見極めること、いかにコミュニケーターが使える技術としてDXを導入するか、コストと収益のバランス等を念頭に最先端技術を経営に取り込むことです。私はベルシステム24の特長の一つが“質実剛健な経営”と感じています。これまでも最先端技術に性急に飛びつくことなく着実に事業に取り込んできた印象があります。私からの助言の一つは、今後も適切な投資判断を行うためには、最先端技術を目利きする研究開発能力が社内が必要ということでした。取締役会での議論を経て、2020年にイノベーション＆コミュニケーションサイエンス研究所を設立し、この分野で著名な株式会社ソニーコンピュータサイエンス研究所とも連携しています。実は私自身も社外取締役就任前はベルシステム24に最先端技術が不可欠という認識が薄く、だからこそ外部に目に見える形で研究開発部門を組織化することは、外部との連携、優秀な人材確保を促進する観点からも、非常に重要だと考えています。

良い意味での距離感を持って外部の視点を伝える

人材育成については、フロントオフィスに立つコミュニケーターと、バックオフィスでサポートする各部署のスタッフ、双方に目配りすることが重要です。コミュニケーターの皆さんには、日々の働く場をいかに快適なものとしながら仕事の質を上げていただくかがテーマです。3万人超の多様な属性を持つコミュニケーターは価値観やデジタル技術の習熟度も様々ですが、ベルシステム24は各人に合った研修制度を整備するとともに在宅インフラなど就業環境を整備し、正社員化も進めてきました。現在の地道な取り組みを継続し、今後も定着率を高めることでさらなる人材の質の向上と採用コストの抑制にもつながります。一方、バックオフィスで円滑なサービスを提供する基盤を担うスタッフについても「人材の最大活躍」を掲げ、20以上の職務を明確にし、キャリアパスを設定することで持続的な成長を後押ししています。

現在のベルシステム24は大株主である伊藤忠商事や凸版印刷からの社外取締役を含む経営陣において激変する環境下での今後のビジネスモデルについて地に足の着いた議論を重ねることができていると感じます。さらに次世代におけるベストミックスな経営陣について平時から議論を重ねることが重要であり、そこに社外取締役という外部の視点を取り入れていただくことは有効だと思います。

冒頭に申し上げたとおり、テクノロジーの進化とともにベルシステム24は転換期を迎えています。日本だけでなく欧米アジアの技術トレンドやルールづくり、さらには地政学的リスクを見極めながら、ベルシステム24の方向性を議論し決断していかなくてはなりません。社外取締役の役割は、社内の皆さんが“日々の意思決定”の際に“日々の業務から少し距離を置いた視点”を織り込んでいただく機会を設けることだと考えています。そのためにも、これからも良い意味での距離感と緊張感を持って社外取締役の職務を遂行してまいります。

## アドバイザーメッセージ

### ベルシステム24のサステナビリティの取り組み

LRQAサステナビリティ株式会社  
代表取締役 富田 秀実



昨今、我が国でもESG投資や国連の持続可能な開発目標（SDGs）への関心が急速に高まっています。これは、企業が単に株主価値を増大させるのみならず、社会に対しての価値創造を行うことが求められる時代になっていることを意味しています。ベルシステム24では、従来からそのパーパスの中で、企業としての持続的な成長のみならず、社員と社会に対する配慮が明確に言及されていました。今回、パーパスを実現するため、重要な5つの課題を特定したこと、さらにこれらの課題に対する注力施策を具体的項目に落とし込んだことで、諸施策のパーパスへの道筋がより明確になったと言えるでしょう。

コールセンター事業の中心が人材であることは言うまでもありませんが、多様な人材を引きつけ、パフォーマンスを向上させていくことは、この事業を支える中核的な要素と言えます。すでに、ベルシステム24では、女性活躍推進企業として、「なでしこ銘柄」に選定、また、子育てサポート企業として「プラチナくるみん」の認定を受けるなど、施策の成果も徐々に見え始めています。また、現在の事業を継続するための大きなリスクである情報管理は企業の存続に関わる重要課題であることは言うまでもありません。一方で、AIをはじめとするイノベーション

は、コールセンタービジネスを根本から革新する可能性も秘めています。また、地域社会との関連という一見、事業に直結しないように見える課題もリストされていますが、地域に信頼され、受け入れられる企業であるからこそ、将来的に人材を引き付ける力となると考えれば、戦略的な課題設定と言えるでしょう。こうした意味から、今回特定された一連の重要課題と注力施策は、現在のみならず将来的な方向性も踏まえた形のバランスの良いものとなっていると言えるでしょう。

また、多様なステークホルダーを意識したステークホルダー・エンゲージメント方針と人権、環境、社会貢献の3つの方針もベルシステム24の事業との関連性を踏まえ、かつ、わかりやすい形に整理されていると思われます。

もちろん、課題の特定や方針の策定は、取り組みの第一歩にすぎません。次のステップとして、どのような計画で諸施策を実施し、目指すべき目標をより明確にした上で、取り組みを進めることが必要です。そのような着実な取り組みを通じ、パーパスに謳われているような「社会の豊かさを支える」コミュニケーション・インフラ企業への飛躍を遂げることを期待します。

#### 略歴

- 東京大学工学部物理工学科卒  
プリンストン大学工学部化学工学修士修了
- ソニー株式会社、中央研究所で材料物性、環境技術の研究に携わる。  
その後、欧州環境センター勤務、環境戦略室長を経て、2003年のCSR部発足当初から統括部長を約10年務める。  
その間、ソニーグループへのCSRマネジメントの導入、レポート、投資家やNGO等とのステークホルダーエンゲージメント、NGOとの連携プロジェクト、EICC（現RBA）の立ち上げを含むCSR調達などCSR全般の統括責任者を務める。
- 2013年ロイドレジスター クオリティアシュアランス（LRQA）入社を経て、  
2016年より、ロイドレジスタージャパン株式会社取締役。この間、政府の委員会、国際的な規格等への参画多数。

## 社外からの評価

### MSCI

MSCI ESG格付けは、環境、社会、ガバナンスのリスクと機会をどの程度適切に管理しているか同業他社と比較し、調査、分析し、「AAAからCCC」の7段階で格付けするものです。当社は2023年6月に「BBB」評価を獲得しております。



### CDP

CDPは2000年に英国で発足した非営利団体（NPO）で、各国投資家等の支援を受けて運営されており、民間企業を対象とした気候変動や水資源管理の調査を実施し、その結果を公表しています。2022年度「CDP気候変動」に対して回答を行い、当社は「C」の評価を受けました。



### Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

「GenDi J」は独立系大手投資調査会社である米国Morningstar社がEquileap社のデータと評価手法を活用し、ジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが文化として浸透している企業、及び、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いたインデックスです。当社は2022年5月現在、同指数のGroup2に選定されています。



### えるぼし

えるぼしは、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づいて届出を行った企業のうち、一定の基準を満たし、取り組みの実施状況等が優良な企業を認定する制度です。当社は、評価5項目全ての基準を満たす、「えるぼし（3段階）」に2018年から認定されています。



### なでしこ銘柄

なでしこ銘柄は、経済産業省と東京証券取引所が共同で女性活躍推進に優れた上場企業を選定するものです。この取り組みは、投資家の選定企業への投資促進により、各社の女性活躍推進を加速させることを狙いとしています。当社は2019年に選定されています。



### 健康経営優良法人認定制度

健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。当社は、大規模法人部門において「健康経営優良法人2023」に認定されています。



### FTSE

FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、FTSE Russellが開発し、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス（ESG）の対応に優れた日本企業により構成される指数です。当社は2022年3月から構成銘柄に選定されています。



### S&P/JPX

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数は、S&Pダウ・ジョーンズ・インデックスと日本取引所グループが共同開発したものであり、国内株式を対象としています。炭素効率性や環境側面での情報開示に優れた企業を選別して構築されており、当社は2022年4月現在、同指数に選定されています。



### J-Win

NPO法人J-Winが主催し、内閣府や厚生労働省などが後援する「2023 J-Winダイバーシティ・アワード」において、最上位のクラスである「アドバンス部門」の「大賞」を2023年3月に受賞しました。



### くるみん

くるみんは、次世代育成支援対策推進法に基づき、従業員の子育てを支援する行動計画を策定し、その実績が認められた企業が、厚生労働大臣より認定される制度です。当社は、くるみん認定企業の中でも、さらに高い水準の取り組みを行っている子育てサポート企業として、2019年から「プラチナくるみん」に認定されています。



### PRIDE指標

PRIDE指標は、任意団体work with Prideが策定した、職場におけるLGBTQなどのセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標です。当社は、2019年から4年連続で、全ての指標を満たす企業として「ゴールド賞」を受賞しております。



### 東洋経済「CSR企業ランキング」

東洋経済新報社「CSR企業ランキング」はCSRと財務の両面から「信頼される会社」を総合評価するランキングです。CSR分野の人材活用、環境、企業統治、社会性の4つの分野に財務を加えた総合点で評価されています。当社は2019年より本調査に協力し、積極的な情報開示を行っております。（2022年:421位）



## 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益(百万円)	121,113	126,663	135,735	146,479	<b>156,054</b>
売上原価(百万円)	△ 97,478	△ 101,667	△ 108,294	△ 116,222	<b>△124,092</b>
売上総利益(百万円)	23,635	24,996	27,441	30,257	<b>31,962</b>
販売費及び一般管理費(百万円)	△ 13,369	△ 13,754	△ 14,930	△ 16,571	<b>△ 17,231</b>
その他の収益(百万円)	130	150	223	304	<b>262</b>
その他の費用(百万円)	△ 1,816	△ 287	△ 935	△ 756	<b>△ 76</b>
営業利益(百万円)	8,580	11,105	11,799	13,234	<b>14,917</b>
税引前利益(百万円)	7,944	10,534	11,305	13,463	<b>14,157</b>
親会社の所有者に帰属する当期利益(百万円)	5,397	7,006	7,252	8,943	<b>9,330</b>
資産合計(百万円)	139,739	168,508	172,888	178,312	<b>176,250</b>
資本合計(百万円)	46,492	49,537	53,510	59,489	<b>64,911</b>
親会社の所有者に帰属する持分(百万円)	45,737	49,168	53,113	58,986	<b>64,224</b>
親会社所有者帰属持分比率(%)	32.7	29.2	30.7	33.1	<b>36.4</b>
ROE(%)	12.1	14.8	14.2	16.0	<b>15.1</b>
1株当たり親会社所有者帰属持分(円)	622.14	668.77	722.69	801.91	<b>873.05</b>
基本的1株当たり当期利益(円)	73.37	95.29	98.64	121.65	<b>126.82</b>
希薄化後1株当たり当期利益(円)	72.82	94.57	97.92	120.77	<b>126.00</b>
1株当たり配当金(円)	36.00	42.00	42.00	54.00	<b>60.00</b>
配当性向(%)	49.1	44.1	42.6	44.4	<b>47.3</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	11,981	16,717	14,886	16,278	<b>18,172</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 2,483	△ 3,213	△ 3,177	△ 2,431	<b>△ 1,803</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 8,759	△ 11,799	△ 13,955	△ 13,181	<b>△ 15,583</b>
現金及び現金同等物の期末残高(百万円)	5,971	7,767	5,518	6,196	<b>6,998</b>

## 非財務ハイライト

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
グループ連結従業員数(人)	8,496	9,010	9,791	10,461	<b>10,920</b>
グループ連結臨時従業員数(人)*1	19,816	19,078	19,082	21,357	<b>21,209</b>
平均年齢*2	44歳10カ月	45歳4カ月	45歳8カ月	45歳9カ月	<b>45歳11カ月</b>
平均勤続年数(年)*2	7.1	7.4	7.7	8.1	<b>8.3</b>
自己都合退職率(%)*2	9.0	9.2	8.0	9.3	<b>8.6</b>
女性従業員比率(%)*3	73.4*4	73.6	73.8	73.3	<b>73.2</b>
管理職の女性比率(%)	13.1	14.1	15.8	17.5	<b>18.3</b>
役員の女性比率(%)	7.7	8.7	9.1	9.1	<b>8.7</b>
女性の育児休業取得率(%)	100	100	100	95.2	<b>100</b>
男性の育児休業取得率(%)	2.6	41.3	70.3	52.4	<b>71.1</b>
育児休業からの復職率(%)	100	100	100	100	<b>98.0</b>
障がい者従業員数(人)*5	377	461	497	517	<b>599</b>
障がい者雇用率(%)*5	1.76	1.89	2.65	2.70	<b>2.88</b>
65歳以上雇用人数(人)*3	358	566	670	840	<b>1,020</b>
定年退職後の再雇用率(%)	100	100	100	100	<b>100</b>
正社員の階層別研修受講実績(人)	—	—	—	804	<b>874</b>
契約社員の階層別研修受講実績(人)	—	—	—	1,445	<b>1,292</b>
選抜社員の研修受講実績(人)	—	—	—	120	<b>16</b>
GHG排出量 Scope1(t-CO <sub>2</sub> )	—	130.40	96.39	81.84	<b>68.26</b>
GHG排出量 Scope2(t-CO <sub>2</sub> )	—	10,085.44	10,602.04	11,015.24	<b>6,184.67</b>
GHG排出量 Scope3(t-CO <sub>2</sub> )	—	7,092.79	6,027.09	6,525.29	<b>8,272.87</b>
電力使用量(千kWh)	—	19,376	20,424	21,314	<b>21,740</b>
内訳					
非再生可能エネルギー(千kWh)	—	19,376	20,424	21,314	<b>13,570</b>
再生可能エネルギー(千kWh)	—	—	—	—	<b>8,170</b>

※ ベルシステム24ホールディングス及び連結子会社ベルシステム24の合算値

\*1 有期労働契約雇用者の年間の平均人員数

\*2 ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値から有期労働契約雇用者、役員、当社グループ外への出向者、台湾支店を除く

\*3 ベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値から役員、当社グループ外への出向者を除く

\*4 2019年5月1日時点のベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値から役員、当社グループ外への出向者を除く

\*5 各年度3月1日時点のベルシステム24ホールディングス及び主要な連結子会社ベルシステム24の合算値

## 連結財務諸表

## 連結財政状態計算書

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
<b>資産</b>					
流動資産					
現金及び現金同等物	5,971	7,767	5,518	6,196	6,998
営業債権	17,402	17,967	19,644	21,181	21,232
未取還付法人所得税	694	274	—	—	—
その他の短期金融資産	58	46	240	289	944
その他の流動資産	902	903	979	1,143	1,499
小計	25,027	26,957	26,381	28,809	30,673
売却目的で保有する資産	562	—	—	—	—
流動資産合計	25,589	26,957	26,381	28,809	30,673
非流動資産					
有形固定資産	6,446	32,674	37,284	40,067	37,007
のれん	96,250	96,250	95,396	94,900	94,900
無形資産	4,094	3,323	2,710	2,064	1,668
持分法で会計処理されている投資	581	1,584	1,839	2,641	2,181
繰延税金資産	1,661	1,941	2,605	2,806	2,985
その他の長期金融資産	5,062	5,735	6,577	6,940	6,509
その他の非流動資産	56	44	96	85	327
非流動資産合計	114,150	141,551	146,507	149,503	145,577
資産合計	139,739	168,508	172,888	178,312	176,250
<b>負債及び資本</b>					
負債					
流動負債					
営業債務	5,396	6,144	6,141	6,691	7,634
借入金	7,436	10,436	20,235	37,481	16,600
未払法人所得税	1,435	1,265	2,506	2,222	2,775
引当金	—	—	165	—	—
未払従業員給付	8,778	9,941	10,424	12,005	11,473
その他の短期金融負債	232	5,112	5,549	6,095	5,375
その他の流動負債	3,629	5,060	3,932	2,909	2,381
小計	26,906	37,958	48,952	67,403	46,238
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	257	—	—	—	—
流動負債合計	27,163	37,958	48,952	67,403	46,238
非流動負債					
長期借入金	63,550	57,742	42,907	21,971	38,221
引当金	1,622	1,715	1,813	2,211	2,520
長期未払従業員給付	311	302	513	652	715
繰延税金負債	128	96	76	8	—
その他の長期金融負債	471	21,156	25,113	26,569	23,624
その他の非流動負債	2	2	4	9	21
非流動負債合計	66,084	81,013	70,426	51,420	65,101
負債合計	93,247	118,971	119,378	118,823	111,339
資本					
資本金	27,033	27,033	27,049	27,079	27,079
資本剰余金	4,137	3,436	3,448	3,478	1,268
その他の資本の構成要素	△72	△82	△235	△57	325
利益剰余金	14,845	18,984	23,148	28,783	35,837
自己株式	△206	△203	△297	△297	△285
親会社の所有者に帰属する持分合計	45,737	49,168	53,113	58,986	64,224
非支配持分	755	369	397	503	687
資本合計	46,492	49,537	53,510	59,489	64,911
負債及び資本合計	139,739	168,508	172,888	178,312	176,250

## 連結損益計算書

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
売上収益	121,113	126,663	135,735	146,479	156,054
売上原価	△97,478	△101,667	△108,294	△116,222	△124,092
売上総利益	23,635	24,996	27,441	30,257	31,962
販売費及び一般管理費	△13,369	△13,754	△14,930	△16,571	△17,231
その他の収益	130	150	223	304	262
その他の費用	△1,816	△287	△935	△756	△76
営業利益	8,580	11,105	11,799	13,234	14,917
持分法による投資損益	46	66	109	808	△297
金融収益	73	66	79	50	94
金融費用	△755	△703	△682	△629	△557
税引前利益	7,944	10,534	11,305	13,463	14,157
法人所得税費用	△3,164	△3,445	△3,957	△4,325	△4,571
当期利益	4,780	7,089	7,348	9,138	9,586
帰属：					
親会社の所有者	5,397	7,006	7,252	8,943	9,330
非支配持分	△617	83	96	195	256
当期利益	4,780	7,089	7,348	9,138	9,586
1株当たり利益					(単位：円)
基本的1株当たり当期利益	73.37	95.29	98.64	121.65	126.82
希薄化後1株当たり当期利益	72.82	94.57	97.92	120.77	126.00

## 連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
当期利益	4,780	7,089	7,348	9,138	9,586
その他の包括利益					
純損益に振り替えられない項目					
その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産で生じた利得(損失)	△275	△17	△69	98	182
持分法によるその他の包括利益	—	—	—	—	△24
合計	△275	△17	△69	98	158
純損益に振り替えられる可能性のある項目					
在外営業活動体の換算差額	△24	△5	4	10	12
持分法によるその他の包括利益	—	—	△90	65	132
合計	△24	△5	△86	75	144
その他の包括利益合計(税引後)	△299	△22	△155	173	302
当期包括利益	4,481	7,067	7,193	9,311	9,888
帰属：					
親会社の所有者	5,098	6,984	7,097	9,116	9,632
非支配持分	△617	83	96	195	256
当期包括利益	4,481	7,067	7,193	9,311	9,888

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー					
税引前利益	7,944	10,534	11,305	13,463	14,157
営業活動によるキャッシュ・フローへの調整					
有形固定資産の減価償却費	1,245	5,925	6,749	7,291	7,719
無形資産の償却費	1,020	1,089	1,037	951	731
減損損失	1,644	—	854	496	—
固定資産の除売却損益(△は益)	142	210	70	208	49
子会社株式売却損益(△は益)	—	△27	—	—	—
事業譲渡損益(△は益)	—	49	—	—	—
持分法による投資損益(△は益)	△46	△66	△109	△808	297
金融収益	△73	△66	△79	△50	△94
金融費用	755	703	682	629	557
営業債権の増減額(△は増加)	1,006	△568	△1,677	△1,537	△50
営業債務の増減額(△は減少)	856	646	214	487	721
未払消費税の増減額(△は減少)	186	1,253	△8	△970	△448
その他	455	1,153	1,041	1,472	△972
小計	15,134	20,835	20,079	21,632	22,667
利息及び配当金の受取額	108	107	138	127	399
利息の支払額	△488	△558	△549	△567	△475
法人所得税の支払額	△4,417	△4,737	△5,056	△4,914	△4,419
法人所得税の還付額	1,644	1,070	274	—	—
営業活動からの正味キャッシュ・フロー	11,981	16,717	14,886	16,278	18,172
投資活動によるキャッシュ・フロー					
有形固定資産の取得による支出	△1,342	△1,047	△1,695	△1,654	△1,408
無形資産の取得による支出	△959	△764	△440	△418	△363
持分法投資の取得による支出	—	△983	△294	—	—
有価証券の取得による支出	△11	△100	△50	△106	△531
有価証券の売却による収入	2	—	0	26	1,440
エスクロー口座への振替による支出	—	—	—	—	△717
敷金及び保証金の差入による支出	△259	△626	△789	△542	△253
敷金及び保証金の回収による収入	69	19	42	257	49
資産除去債務の履行による支出	△23	—	—	△139	—
事業譲渡による収入	—	127	—	—	—
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	95	—	—	—
政府補助金による収入	40	66	1	—	—
その他	0	△0	48	145	△20
投資活動からの正味キャッシュ・フロー	△2,483	△3,213	△3,177	△2,431	△1,803
財務活動によるキャッシュ・フロー					
短期借入金の増減額(△は減少)	△2,700	3,000	△2,200	△800	5,100
長期借入れによる収入	4,000	6,000	—	12,000	24,000
長期借入金の返済による支出	△6,936	△11,936	△2,936	△14,936	△33,781
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△1,169	—	—	—
配当金の支払額	△2,648	△2,867	△3,088	△3,308	△4,414
非支配持分への配当金の支払額	—	—	△68	△89	△170
非支配持分からの払込による収入	—	—	—	—	98
株式の発行による収入	—	—	24	44	—
自己株式の売却による収入	—	—	6	—	5
自己株式の取得による支出	△206	△0	△110	—	—
リース負債の返済による支出	△269	△4,829	△5,583	△6,092	△6,421
その他	—	2	—	—	—
財務活動からの正味キャッシュ・フロー	△8,759	△11,799	△13,955	△13,181	△15,583
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1	△0	△3	12	16
現金及び現金同等物の正味増減額(△は減少)	738	1,705	△2,249	678	802
現金及び現金同等物の期首残高	5,324	5,971	7,767	5,518	6,196
売却目的で保有する資産への振替額	△91	91	—	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	5,971	7,767	5,518	6,196	6,998

会社情報

株式会社ベルシステム24ホールディングス

会社概要

本社	東京都港区虎ノ門4丁目1番1号 神谷町トラストタワー6階
事業内容	グループ戦略の立案／グループ会社の統制／ グループ経営資源の最適配分
資本金	27,022百万円
従業員数	社員：241名 グループ連結：社員10,920名(21,209名) ※2023年2月末現在 ( )内は、有期労働契約雇用者の 年間の平均人員数
主要取引銀行	みずほ銀行／三菱UFJ銀行／三井住友銀行

株式情報

発行可能株式総数	280,000,000株	
発行済株式の総数	73,715,734株	
株主数	11,101名	
■大株主		
株主名	所有株数 (千株)	持株比率 (%)
伊藤忠商事株式会社	30,030	40.73
凸版印刷株式会社	10,570	14.33
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,175	12.44
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	8,150	11.05
JPモルガン証券株式会社	824	1.11

グループ会社



株式会社ベルシステム24

コンタクトセンターアウトソーシングサービス／コンタクトセンターソリューションの提供／  
コンサルティングサービス／人材派遣サービス／CROサービス等



CTCファーストコンタクト株式会社

HDIサポートセンター国際認定の技術力を駆使したテクニカルヘルプデスク等、BPOサー  
ビスをはじめ、マニュアル作成サービス／教育・研修サービス等を提供



Horizon One株式会社

人事・経理分野においてコンサルティングからBPOサービスまでを一気通貫で提供



株式会社ベル・ソレイユ

障がいを持つ方の雇用促進を目的とする特例子会社として、新たな雇用の創出拡大を推進



BELLSYSTEM24 VIETNAM

ベトナムにおいて、コンタクトセンターアウトソーシングサービス／コンサルティングサー  
ビス、及び日本向けのオフショアサービスを提供



株式会社TBネクストコミュニケーションズ

凸版印刷とベルシステム24のリソースを融合させ、様々な企業のDX推進を支援する次  
世代BPOサービスを提供



True Touch

タイにおいて、コンタクトセンターアウトソーシングサービス、ハードウェア・設備の調達及  
びセットアップ／ファシリティレンタル／教育・研修、モバイル通話録音サービスを提供