

# ベルシステム24、2Q売上収益は前年同期比5.3%増 「ヒト」と「AI」のハイブリッド化を進める

2017年10月12日に行われた、株式会社ベルシステム24ホールディングス2018年2月期第2四半期決算説明会の内容を書き起こしでお伝えします。

## 2018年2月期 第2四半期 決算サマリー

2018年2月期 第2四半期 決算サマリー

BELSYSTEM24

前年同期比で増収増益。  
売上収益は堅調に拡大。人件費の増加はあったものの、収益性改善によって増益を確保。

連結業績	売上収益	571億円	前年同期比	5.3%
	営業利益	44億円	前年同期比	2.3%
	親会社の所有者に 帰属する四半期利益	25億円	前年同期比	5.2%

既存、旧BBコール業務は堅調に拡大

収益性改善の進捗

人件費の増加

スポット業務の減少

柘植一郎氏：どうもみなさんこんにちは。説明会にお越しいただきまして、ありがとうございます。時間も限られておりますので、早速説明に入らせていただきたいと思います。

(2018年2月期が)第2四半期まで終わりました、一言で言いますと、順調に推移をしております。

まず、全体の数字でございますけれども、売上収益・営業利益は、昨年対比という意味では、増収増益という結果になってございます。

## 2018年2月期 第2四半期 決算概要

売上収益、営業利益、親会社の所有者に帰属する四半期利益ともに、前年同期を上回る。通期見直しに対しても、ほぼ想定通りに推移。

(百万円)

	2017年2月期 2Q	2018年2月期 2Q	対前年同期		進捗見直し	進捗率
			増減額	同左増減率		
売上収益	54,266	57,145	+ 2,879	+ 5.3%	116,100	49.2%
CRM事業	50,542	53,695	+ 3,153	+ 6.2%	-	-
継続業務	38,585	42,152	+ 3,567	+ 9.2%	-	-
<既存（旧BBJール）>	7,052	7,733	+ 681	+ 9.7%	-	-
新規業務	4,905	3,810	△ 1,095	△ 22.3%	-	-
その他	3,724	3,450	△ 274	△ 7.4%	-	-
営業利益	4,289	4,387	+ 98	+ 2.3%	9,300	47.2%
CRM事業	4,198	4,156	△ 42	△ 1.0%	-	-
その他	91	231	+ 140	+ 153.2%	-	-
親会社所有者に帰属する当期利益	2,408	2,533	+ 125	+ 5.2%	5,310	47.7%

1

中身をご説明いたしますと、全体としては先ほどの数字にありましたように、売上収益は昨年対比で5.3パーセントのプラスです。この中身を分解しますと、既存・新規の継続業務については、9.2パーセントで、順調に拡大をしております。

それから、「旧BBコール」という部分でございますけれども、ここが9.7パーセントのプラス。私どもは、法人業務関係とコンシューマーのビジネスと、両方やらせていただいています。

比率的に7対3ぐらいでコンシューマーの方が多いんですけれども、このところ法人関係のBtoBのお手伝いをさせていただいている部分で、若干我々のシェアが拡大しているという傾向にございます。

そのことと、一部スポット的な業務をいただいていたものですから、前半戦はプラスで好調に推移したということでございます。

しかしながら、ここにスポットというものがございます。スポットというのは、もちろん長い期間行うような、例えばマイナンバー系の業務もございます。多くはリコールだとか、そういう本当のスポット的なものというのが、かなりあります。それが今年の場合は、件数はそれほど減っているわけでもないんですけれども、1件1件が小さくなっているという傾向にございます。

したがって、去年と比べてもこの部分が22.3パーセント減、金額にしては10億円ぐらいです。去年よりも多少下がりました。また去年は、参院選等々もございましたので、その影響もあるにはあるんですけれども、それを含めてもやや低調な推移をしているということでございます。

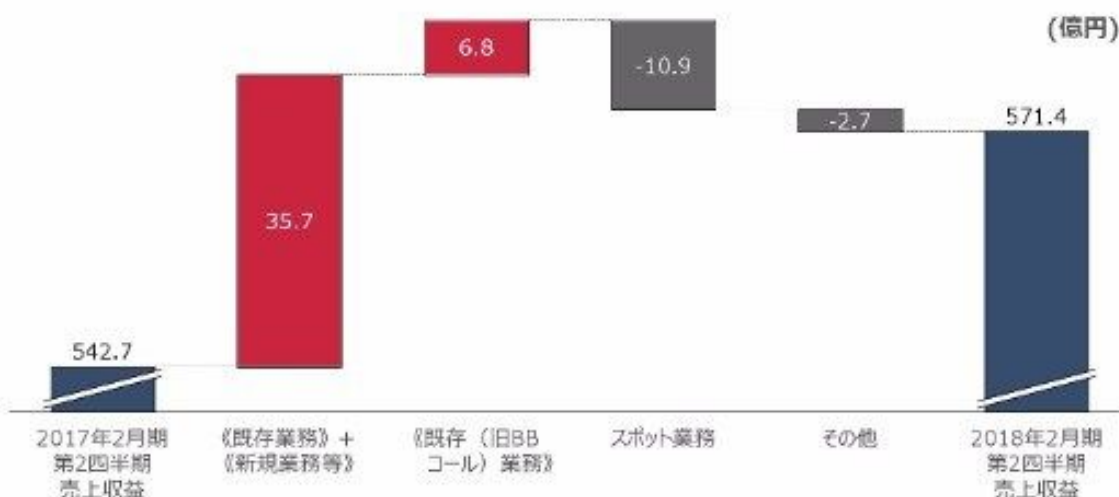
営業利益につきましては、あとでもう詳しくお話をさせていただきます。CRM事業は若干のマイナスになっておりますけれども、外形標準課税が増えたことに、先ほどのスポットの収益が影響しているということでございます。

## 2018年2月期 第2四半期 売上収益（対前年同期）

2018年2月期 第2四半期 売上収益（対前年同期）

BELSYSTEM24

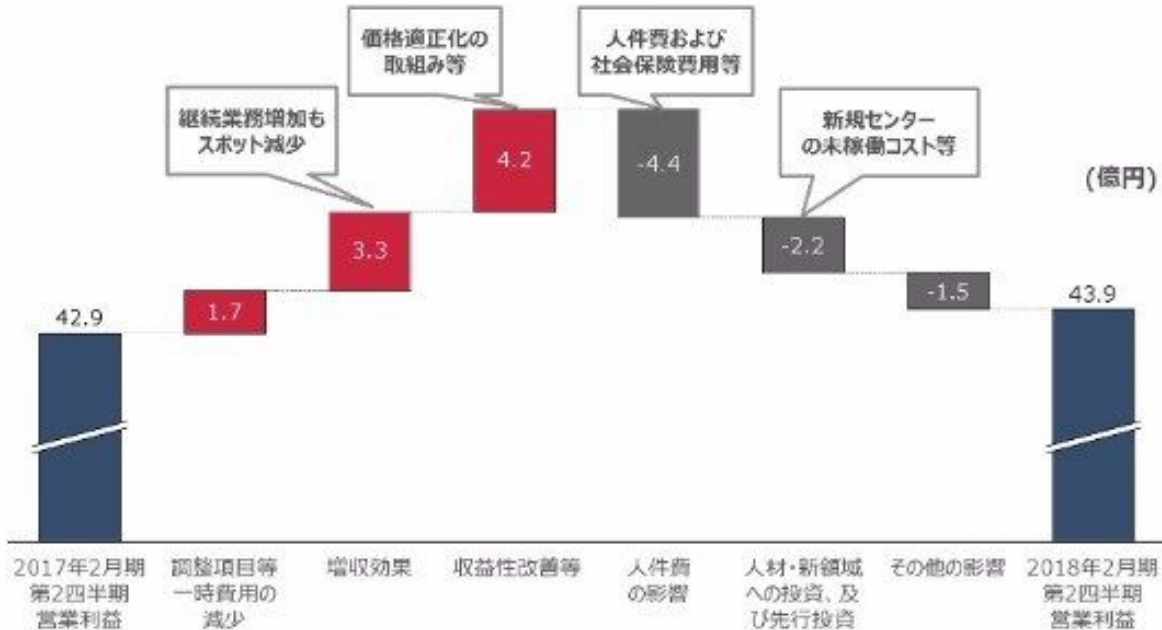
既存＋新規業務が着実に伸長し、旧BBコール業務も増加。一方でスポット業務は減少。



これは（売上収益、営業利益の推移を）グラフにしたものです。売上収益という意味では、既存業務・新規業務の両方で順調な拡大をしています。それから先ほどお伝えした、利益貢献がごございます。それからスポットが、前年対比にしますと10億円ほど減っているという関係です。このように、全体としては当然順調に拡大しておりますけれども、中身はこのようなことになってございます。

## 2018年2月期 第2四半期 営業利益（対前年同期）

増収効果と収益性改善により前年同期を上回る。人件費の上昇は計画を下回る。



次に利益面なんですけども、いちばん左が去年（2017年2月期）の前半戦、第2四半期までの営業利益でございます。一部去年減損処理したものの反動とかがございます。これは予定通りで、1.7億円のプラスになりました。

計画もこのような計画でございましたので、それに沿って進んでいるということでございます。

増収効果の部分なんですけども、実は増収した部分というのは、これよりも大きくて、当然のことながら、利益が上がりましたが。

先ほど申し上げましたように、スポットが減った結果、約3億3,000万円の増収になりました。

この資料中の、収益性改善等の「等」には、いろんなものが入っているんですが、実はこの中で示しているのは、価格適正化です。価格の転嫁、あるいは我々が企業努力として現場での収益性の改善。とくに退職抑止とか、そういうことの効果が、ここにあらわれています。

例えば、退職者の人数が減ると、募集採用費が減るとか、あるいは非請求になってしまうような、新たな研修の時間が減るとか。細かいことの積み上げで、こういうような収益の改善ができてきているということでございます。

それから、次のマイナス面でございます。人件費および社会保険費用です。これは細かく言いますと、時給が上がってきていること。それから社会保険費用は、去年（2016年）の10月からレギュレーションが変わっております。

去年の3月から8月はその影響がありませんでしたので、それに比べると、まだこれぐらいのインパクトが残っているということでございます。

あと、新規センター（の未稼働コスト等）。これは主に、札幌の道内で5番目のセンターをオープンいたしましたけれども、そういう影響がここにあります。ここにつ

いては、計画値からしても、想定どおりの推移をしているということでございます。

ここの関係を、もうちょっと補足をさせていただきますと実は、数字はこの資料のとおりなんですけど、退職抑止ということについて、我々は非常に今、力を入れて取り組んでおります。

これは、徐々に効果があらわれていると思います。例えばこの中には、正確にいくらというのはいし上げませんが、やっぱり採用の媒体費削減が可能になったこと。あるいは、非請求になってしまう研修のコストが減ったというようなことで、かなり予定に近いあたりで、収益の改善ができているということでございます。

こちらの人件費うんぬんは、上期ではこれぐらいのところ（グラフの幅の大きさ）がありますけれども、これが下期になりますと、グッと狭まってくるということになるかと思っております。

したがって、ポイントの一つとしては、「収益性の改善」と「人件費の影響」です。すなわち、コストが上がる部分と、現場で収益の改善をします、あるいは価格の適正化をしますという差が、（以前）4億円程度でやりますということをしてきてきたんですけど、今ちょうど見合ったかたちになっています。

先ほど申し上げましたように、「収益性の改善」の取り組みというのは、下期に向けて徐々に積み上がっていく。「人件費の影響」は、先ほどの社会保険料のインパクトというのが、いよいよ下期に比べますと、縮まっていくということでございます。

この差が4億円ぐらいの予定をしていたんですけども、だいたい計画どおりで推移をするんではなかろうかと、今のところ見通しているところでございます。

## キャッシュ・フロー／財政状態

キャッシュ・フロー

単位：百万円

	2017年2月期 2Q実績（累計）	2018年2月期 2Q実績（累計）
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,831	4,433
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,405	▲2,819
(フリー・キャッシュ・フロー)	(2,426)	(1,614)
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲3,372	▲1,635

財政状態

単位：百万円

	2017年2月末	2017年8月末	増減
総資産	139,471	140,804	+ 1,333
のれん	96,947	97,642	+ 695
ネット有利子負債	72,596	72,632	+ 36
親会社の所有者に帰属する持分	40,238	41,461	+ 1,223
資本比率	28.9%	29.4%	0.5pt 上昇
NET DER	1.80倍	1.75倍	0.05 改善
ROE	11.0%	-	-

7

©2017 BELSYSTEM24 Holdings, Inc.

こちらでは簡単に、キャッシュ・フローと財政状態をまとめてあるんですけども、とくに大きな変化はございません。投資の部分でご案内のように、ベトナムの Hoa Sao社の、49パーセントの株を取得した。それからCTCファーストコンタクト株式会社の株式の51パーセントを、CTC（伊藤忠テクノソリューションズ株式会社）から取得したと。

この2つの影響で投資キャッシュ・フローのところは動いておりますけれども、全体的には大きく変更があったということではございません。

若干、資本比率・NET DERも、改善に向かっているということでございます。

## 2018年2月期 第2四半期 トピックス



- 1. 従来ビジネスの拡大**
  - 既存クライアントにおける売上増
  - 伊藤忠シナジーの継続的成長
  - 札幌新センター開設
- 2. 新領域での拡大**
  - BellCloud AI for SNS発表
  - SanSanとの新たなBPO開始
  - CTCファーストコンタクトとの連携
  - BellCloud AI for IVR開始
  - セールスフォース・ドットコムとの協業
- 3. 人材マネジメントの高度化**
  - 人事制度改定に着手
  - 沖縄で保育所を開設
  - ダイバーシティ活動の推進
  - 無期雇用化
  - 福利厚生制度の拡大
  - テレワークデイへの参加

今度は、私どもの中期経営計画と、その進捗に関するお話をさせていただきます。これが、当社が発表しております中計の再掲です。大きくいいますと、従来ビジネスの拡大・新領域での拡大・人材マネジメントの高度化。この3本柱で成長していこうということをお伝えしてきました。

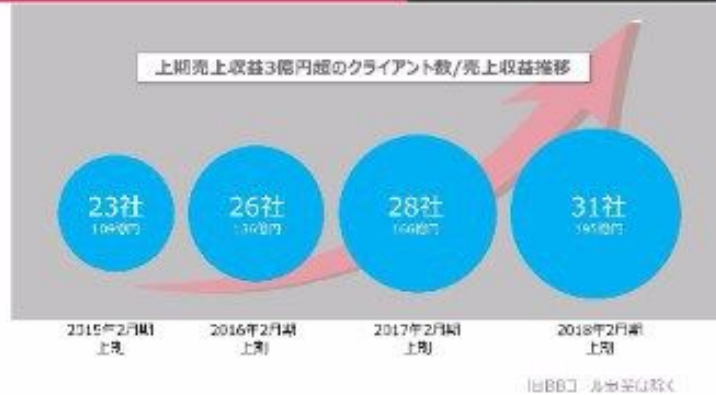
最初の領域（従来ビジネスの拡大）でも、札幌の新センターを開設したとか、新領域での新しい取り組みを開始しました。あるいは人材マネジメントにまつわる場所では、これもご案内したと思いますけれども、無期雇用化を前倒して進めるということを実行したということがございます。

それぞれで、もうちょっと具体的な話をさせていただきたいと思います。

## 従来ビジネスの拡大

**大型既存クライアントとの取引が順調に拡大。**

上期の売上収益が3億円を超えるクライアント企業の数および売上収益が拡大。



**伊藤忠シナジーは、着実に売上収益が増加。  
(スポット業務含)**

上期のみで売上収益45.9億円と順調に拡大。

[伊藤忠シナジーの推移]



まず、従来ビジネスの拡大です。まだ上期しか終わってませんので、上期を比較しているんですが、我々の取引先の中で、上期だけで3億円以上お取引をいただいている会社の数を示しております。

年間で5億円以上の取引をいただいているお客さまは、去年（2016年）で37社あったんですけども、年間に5億円をコストとして顧客接点の部分にかけるというのは、非常に私どもにとっても大事なお客さまでございますし、お客さまにとっても、決して小さな支出ではないと認識しております。

我々にとっては重要なお客さまであると同時に、非常にここに対してセンシティブなお客さまが多いということがございます。我々はこういう取引をきちっと増やしていく、大事にしていくということ、非常に大切にしております。

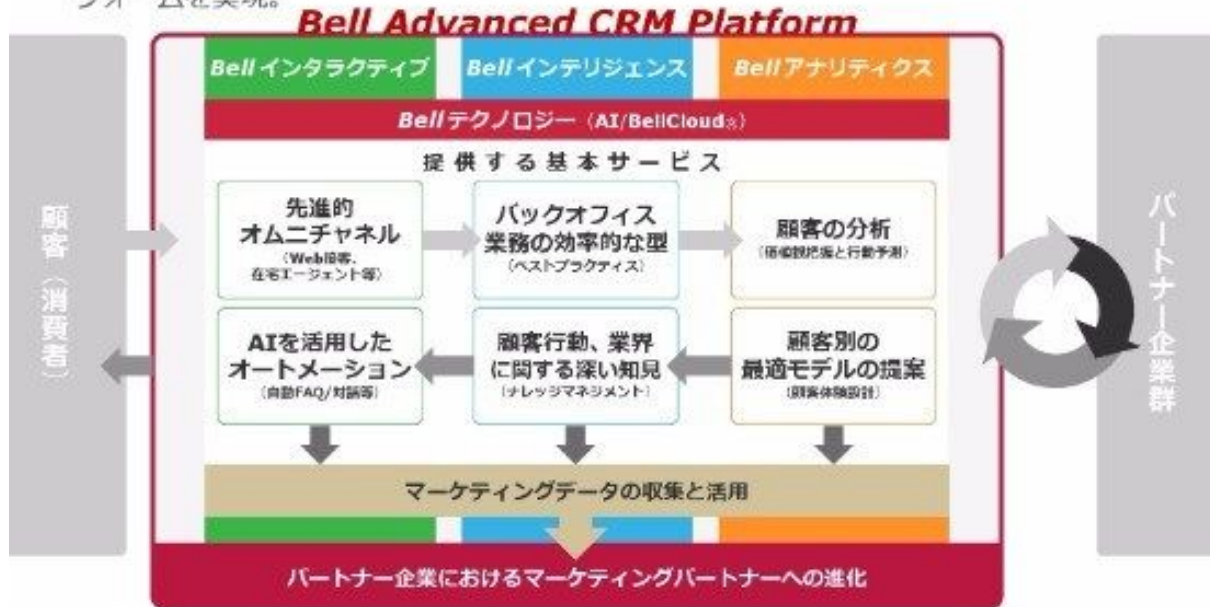
単なるアウトソースベンダーからパートナーシップを組んで、きちっとお客さまと向き合って仕事を進めようということがございますけれども、それが着実に年々進んできているということがございます。

それと同時に、（資料の下の）伊藤忠シナジーというところを見てみます。去年終わった期は、伊藤忠シナジー関連のビジネスが、売上ベースで72億5,000万円でありました。その前の期は25億円弱だったんですけども、72億円強までできました。今年は今のところ第2四半期だけですけれども、45億9,000万円のペースできておりまして、年間で90億円を超えてくるような、順調な拡大をしているということがございます。

**中期経営計画 「新領域での拡大」 ①**



顧客への最適なコミュニケーションを提供すると同時に、パートナー企業の新しいビジネス価値を創造する。これまでのコスト削減中心の視点を超えた先進的なプラットフォームを実現。



10

次に、新領域での拡大ということでございます。私は毎回こちらの表を使って、ご説明をさせていただいております。一言でいうと、我々が将来的に目指している次世代コンタクトセンターの機能図を表したものでございます。「我々はこのことができるようになる」ということで、今進めているということでございます。先ほど申し上げましたように、単なるアウトソースベンダーからパートナーということ付き合う。その次は、さらにパートナー企業さまと我々が、マーケティングのパートナーになれるぐらいのもの。クライアントさんのニーズによって変わりますけれども、そこまできけるようなことを、先進的な技術も取り込みながらぜひやっていこう、目指していこうということでございます。

## 中期経営計画 「新領域での拡大」 ②

## 【Advanced CRM】

- ✓ コンтактセンターにおける「ヒト」と「AI」のハイブリッド化
- ✓ 「AI」によりビッグデータを活用したマーケティング

## 【Advanced BPO】

- ✓ 伊藤忠グループを含めた大手クライアントへの、RPAを活用したソリューションの提供

## 【海外事業展開】

- ✓ 戦略的パートナーと連携したアジア展開

11

じゃあ、今どんなことを取り組んでいるのかといいますと、まずは「Advanced CRM」でございます。今はよく毎日、新聞に出ておりますけれども、AIとの取り組みというのはトピックスとしてあります。ただ、コンтактセンターにおける「ヒト」と「AI」の関係で、完全自動化はまだまだ先なんです。

実際AIは、本当に意味を理解して、言語を操って会話をするのは、まだまだ不得意分野でございます。しかしながら、AIがヒトをサポートすることは、十分可能な時代になっているんです。

我々のセンターでも、AIが我々のコミュニケーターをサポートする・負担を減らす・作業を速くするというのを、実際に今回、取り組みを始めております。

例えばメールの返信の文案を、AIがひとまず作ってしまう。最後はもちろん人間が（使う文案を）選ぶんですけれども、そこから最終的に仕上げてお客さまのところに返すということは、実際に始まっております。

かつ、これを日本ではなくて、ベトナムに飛ばす。ベトナムでその処理をして仕事をするというのも、始まっております。

あとは、これも具体例として今までに出ておりますので、大手家電メーカーとの取り組みです。テレビだったと思いますけれども、Webから見ていただくといろんな質問に対する回答が、とりあえずAIでできると。

まだまだ不十分ではございますけれども、どんどん機械学習で賢くなっていくとは思っています。そういうことを、すでに始めております。

それだけじゃなくて、今後さらにここまで取り組もうとしているんですが、AIの活用です。クライアントさんの持っている顧客のデータベースと機微な質問、あるいはコンтакт・会話を合わせて、ビッグデータとして活用することが可能になってきております。

それを、先ほど申し上げましたように、クライアントさんにフィードバックする・一緒にキャンペーンをつくる・キャンペーンの結果を分析することが、できてくるようになりつつあるということでございます。

その次の「Advanced BPO」というのは、我々がBPOとして仕事を受ける中で、だいたい7割ぐらいがコミュニケーション（の提供）なんです。メールだとかチャットも含めて、コミュニケーションというものを提供することが、BPOの事業としてはあります。

残りの3割ぐらいが、書類関係の例えば登録業務というようなことをやっている。あるいは、経理伝票処理を仕事として受けているわけなんですけれども、そういうところを、今で言うとRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）です。ロボティクスの技術を積極的に取り入れて、事業化していく。

あるいは、そういうこととコミュニケーションとのつながりを、うまくお客さまに預けるといって今お客さまからのニーズもたくさんありますし、我々が目指しているというところでございます。

伊藤忠グループは、商社でございますので。グループ企業に巨大な卸売流通業みたいな会社が、たくさんあるわけです。みなさまもご存じだと思いますけれども、本当におびただしい数の伝票処理が、手作業で行われています。

これは、なかなか本当に取引先も多いです。何千、下手すると何万という取引先と、例えば食品関係なんていうと、その卸売流通業務をやっている伊藤忠のグループ会社が、例えばコンビニ各店に伝票処理をしなきゃいけない。1つの伝票が300円とかいうものを、とてつもない数、処理をしています。

そういうのも今、一部我々が請けだしています。ただ請けていると、レッドオーシャンで価格競争になってしまうんですけれども、いかに将来的に技術をバージョンアップして、効率よくやっていくかというのが、伊藤忠グループからの期待でもあります。我々はそこを今、やっていこうということでございます。

それから、海外事業展開という新領域です。先ほど申し上げましたように、ベトナムのHoa Sao社の株式を約49パーセント取得しました。

まずはベトナムで、現地の会社ためのビジネスをやっているわけです。それに対して我々のノウハウを提供することによって、その期待値を上げていくというのが、1つの方向性です。

もう1つは先ほど言いましたように、日本のオフショアビジネスに近い話なんですけれども。日本でやっていることの一部を、とくにAIがらみなんていうのは、やりやすいかと思うんですけれども。

このかなりの部分の処理をベトナムでおこなって、その結果については日本で処理するみたいなことが、今始まりつつあります。

それからこれは、実はベトナムだけではございません。先日リリースしましたけれども、韓国のHANKOOK社と業務提携をしております。

HANKOOK社というのは、韓国でのベルシステム24みたいな位置付けの会社です。いちばん草分け的な、コールセンターの事業社です。上場もしている会社なんですけれども、ここと業務提携をしております。

実はグローバルな会社さん側からは、例えばビジネスを請けていますという商売があるんですけど、ここにきて多言語化の要請というのが、けっこうくるんです。

最近多いのが、英語・中国語・韓国語（に対応してほしい）。欧米の国の方々から見ると、「日本でそこまでやっているんだから、ついでに韓国もやってよ」みたいなこと。ぜんぜん違うんですけれども（笑）。それぐらいの感覚なのかもしれません。非常に、そういうリクエストは多いです。

10人とか20人なら、例えば九州でそういう方を募集して、なんとか業務をしてもらうこともできるんですけども。100人規模になると、なかなかこれは、もうちょっと本腰を入れないとやれないということでございます。

ここでHANKOOK社との連携ができましたので、そういう業務も、我々は今後安心して請けることができます。これも今年の終わりから来年のはじめにかけて、具体的なビジネスも始まると思いますので、今後の展開に期待をしたいなと思っております。

今後将来的には、ベトナム・韓国・台湾、それから中国。もちろん日本も含めてということなんですが、ここでアジアにおける「ベル連合」みたいなものを形成することによって、例えば欧米のクライアントさんが、「アジアでカスタマーサービスを持つので、本腰を入れてやりたい」ということになった場合（に対応できる）。あるいは日本のクライアントさんが、「海外でも、もっとビジネスを拡大したい」といったときに、その連合体として我々が、ビジネスをできるようにしようということでございます。

## 中期経営計画 「人材マネジメントの高度化」

中期経営計画 「人材マネジメントの高度化」

BELSYSTEM24

### 時間と場所の制約を乗り越えた新しい働き方を創出する企業へ

#### 第2四半期までの取組み

- 1Q：人事制度改定に着手
- 1Q：沖縄で保育所を開設
- 1Q：ダイバーシティ活動の推進
- 2Q：無期雇用化
- 2Q：福利厚生制度の拡大
- 2Q：テレワークデイへの参加

#### 今後予定している取組み

##### 新人事制度の導入

- 複線型のキャリアパスを導入（「スペシャリスト型」を追加）
- 職位に応じた手当・賞与の支給
- 職位に応じた社内研修制度、福利厚生の利用

##### スモールオフィスの展開

##### 企業内保育所の増設

**退職抑止への継続的な取り組みを実施**

それから最後の、人材マネジメントの高度化でございます。実はこれは、なかなか定量化をするのも難しいし、何をやればいいのかというのも、非常に難しい領域です。

少なくとも、我々が人材難と言われる中で「時間と場所の制約を乗り越えた、新しい働き方を募集する企業」を目指しております。いろんな取り組みをこれまでもやっておりますし、今後もずっと続けたいといけません。

ここは我々の根幹中の根幹の部分でございますので、ここは引き続き力を入れて、やっていきたいなと思っております。

今年（2018年2月期）の前半戦も、これは発表もしておりますけども、来年に向けて人事制度の改革にも着手しております。これはかなり規模の大きな話になります。

時間・コスト・人手もかけながら、丁寧にやっていかなきゃいけないものですから。これはすぐに結果が出るという話ではございませんけれども、来年中に新しい制度に移行したいと考えているところでございます。

あと細かいところでは、沖縄で保育所をついに開設しました。また、ダイバーシティ活動の推進。これは従来からやっているわけですがけれども、引き続き強化したいなと思っております。

それから先ほど申し上げましたけれども、来年（2018年）4月から、いわゆる契約社員から5年間継続して働いている場合には、もし本人からの希望があれば、その会社は無期化にしないといけないという法律（労働契約法の改正）が施行されます。ただ我々は、5年も待ってられないということで、まず（基準を）半年にしております。半年継続（勤務）していたら、手を挙げたら無期化にしますよ、という制度にしております。

来年の4月（の施行）も待ってられないので、今年（2017年）の10月。つまり今月から開始しております。今のところ対象になる人は2万2,000人ほどいるんですけども、今日（2017年10月12日）現在で3,000人弱ぐらい、すでに手を挙げられて、手続きに入っています。

とくに労働条件が変わるわけでもないんですけども、それで我々のところに、コストがいくらか上がるのかと言えば、上がらないんですけども（笑）。

実はこれ、定性的には極めて意味のある話でありまして。例えば、訳あってひとり身になったなどの理由で、これまで家族が契約していたアパートの契約更改を自分がしなきゃいけないようになったと。これが有期雇用だと、契約更改できないということがあるんです、すべてとは言いませんが。ところがこの仕組みになったおかげで、有期雇用契約じゃなくなりますので、安心してアパートの更新ができるみたいなことはあります。

従って、お金の問題よりもそういう定性的な面というのは、よくよく考えるとなかなかインパクトのあるお話になっているんじゃないかと思っております。

それから、福利厚生制度の拡大でございます。今までだったら、いわゆる正社員しか適用されていなかった、例えばベネフィットステーションみたいなものがあるんです。その簡易版を、3ヶ月以上働いていただいているコミュニケーターの方が使えるようにすると。

これは非常に評判がよく、お知らせをしたとたんに、ものすごい反応があったんです。そういうことなどを、本当は来年（2018年）の新人事制度の中ですべて決めようと思っていたんですけれども、どうせやるんだったら前倒しをしようということで、やった施策でございます。

あとは、テレワークデイの話とか。当社は「テレワーク企業100選」に入ってます。テレワークはいろいろ実験的な部分もありますけれども、こういう仕組みを有効活用して、新しい働き方に繋げていく。

テレワークもセキュリティの問題とか、いろいろクリアしなきゃいけない問題がまだあるんですけれども。実際にやってみると、けっこうできるんです。

よく「古い考え方」……って、私も古いほうになっちゃいましたけれども。「対面で部下がいないと、何をしているかわからない」って、どうしてもあるんです。ところが、（テレワークを）やってみるとそうでもないんです。

よくよく考えてみれば、日ごろから対面してても、その人が仕事してるかって、あまりわからないんです、実は。家にいたって、仕事してる人はちゃんとしてる。

じゃあ、コミュニケーターの人が全部、それができるか？ というと、そんなこともないでしょうし。営業を担当してる人が、ずっと家に閉じこもっててもしょうがないわけなんですけれども。

例えばIT系の方とか、どちらかというところそういうクリエイティブ系の職種の方なんかは、まったく問題なく仕事ができるし、パフォーマンスも上がるというのがわかってきていますので、これは積極的に拡大していこうかなと考えてございます。そんなことも含めまして、今後は新人事制度の導入ということ、1つ目玉にしていこうかなと思っているんですけれども。従来は、コミュニケーターの人がそこから正社員になるというのは、極めて狭き門だったんです。

1パーセントの方が（正社員に）なるかどうかというレベルだったんですけれども。コミュニケーターの方が正社員になるには、管理者になるというコースがあるんです。一本道しかありませんでした。

ですが、中には「私は管理者じゃなくて、ここの仕事がしたいんだ」という方って、今はけっこうおられるんです。「電話の業務をしていることが好きなんです」と。

しかも、成績では抜群によろしいという人って、けっこう何人もいるんです。こういう方って、別に管理者になってもらわなくても、そこでパフォーマンスされてもらえばいいわけです。そのため、そういう道も用意しました。

「複線型のキャリアパスを導入」と書いていますが、いろんなスペシャリスト型と言うんでしょうか。なにも、必ずマネージャーになる、管理者になるということだけが人生じゃないと。こういう道もあると。あなたはこういったパフォーマンスで評価されますよというものを、つくっていこうかなと考えています。

「スーパーコミュニケーター」みたいな言葉が、わかりやすいんですけれども。実は我々の現場では、コミュニケーター、あるいはその上のリーダー、この人たちを現場で研修する人が極めて重要なんです。

ここに我々の品質・競争力の源泉があると言っても過言ではないんですけれども。その部分のスペシャリストを、増やしていかなきゃいけないということになってま

す。そういったキャリアパスが選べるということに、していきたいと思っているところでございます。

それからスモールオフィスの展開は、前々から申し上げていることではございません。やはりどこか便利なところに、ドカーンと600人から700人規模のセンターを構える。

それだけではなくて、100人規模でもいいので、我々が仕事を（働きたい人の近くに）もっていきますという考え方でございます。いくつか候補がすでにあるんですけども、来年度に向けて、いくつかスモールオフィスをオープンしたいなと思っ

ているところでございます。あとは、企業内保育所の増設。先ほど申し上げましたけれども、沖縄の豊崎のところに1つオープンしているんですけども、今度はおそらく九州になると思います。九州で、我々のセンターがあるビルが使えるということになりましたので、そこにもう1つ保育所を設置しようかなと考えているということでございます。

結局は、先ほど申し上げましたように、こういう人のところ（人材マネジメント）をきちっとやることは当たり前ですけども、（それが）我々の品質と競争力の源泉であるということなんです。それが結果として、退職抑止に繋がるということでございます。

退職抑止をすると、先ほど申し上げましたように人が辞めないわけですから、採用コストがかからないんです。辞めちゃうと新人を採用して、また1ヶ月なり研修をしなければいけない。研修は普通、非請求になりますので、我々のコストになっちゃうんです。

もちろんその分を頂けるお客さまもいますけれども、基本的には我々のコストということになりますので、そこがPL的にも極めて大きなインパクトとして跳ね返ってくるということでございます。億単位で跳ね返ってくることでございますので、ここは会社の利益という意味でも、非常に重要な部分でもあるということなんです。先ほど申し上げましたように、3万人も働いていただいている会社でございます。社会的な責任という観点からも、我々は人を大事にしていく。

人を採ったならば、一生懸命長く安心して働けるような環境を整えて育成していくというところが、とくに今後我々のようなビジネスの中での、本当の競争になっていくんじゃないかなと思っています。

ということで、会社の業績としてはおかげさまで、この上半期は順調に推移をしてきたと思いますし、いろんな取り組みも徐々にではございますけれども、成果が確実に出てきているところでございます。

もうしばらくすると、もうちょっと数字がわかりやすく出てくるんじゃないかなと思っています。

それと同時に、これだけの大人数に働いていただいている会社の社会的責任をきちっと果たしながら、今後も成長していきたいと考えておりますので、ぜひご指導ご鞭撻のほど、よろしくお願ひしたいと思ひます。

ご清聴、どうもありがとうございました。