



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ビバリー・ジャパン株式会社 —「Magical Moments™」プログラム—

5

「このコミュニケーション・プログラムを日本で導入した場合、果たしてどのような意味を持つのだろうか。」1998年の早春、ビバリー・ジャパン株式会社、経営企画室の星野修三氏は、このプログラムの日本市場における意味と成功の成否についてレポートを提出しなければならなかった。彼は、米国ビバリー社のホームページを眺めながら、ぼんやりと考えていた。

10

Love Bloossomes At Autumn Breeze

米国アラバマ州で97歳同士のカップルが1997年5月15日めでたく結ばれた。結婚式は2人が共に住む同州のAutumn Breeze Health & Rehabilitation Center（訳者注：同施設は日本で言う特別養護老人ホームや老人保健施設に類似しており、要介護高齢者を対象としたナーシング・ホームあるいは長期療養施設である）中庭の芝生で、150人のゲストに囲まれながら華やかに行われた。この結婚は、最高齢の新婚カップルの誕生として、州内および国内でも恐らく新記録となるものであった。

20

新郎のジェームス・キッヅ（97歳）は、60年以上にわたってアーネスト建設会社に勤務し、ウォルター・アーネストのもとで働いていた。ジェームスは、仕事仲間から“Fastman”というニックネームで呼ばれ、材木職人の中で最も手早く仕事をこなせる男として有名だった。毎朝彼はアラバマ川を泳いで対岸まで渡り、現場での仕事が終了する夜には逆に泳いで帰り、自分達の宿舎のある場所まで戻ってくるという逞しい男であった。

25

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科M20期生木村俊文が同研究科教授和田充夫の指導の下に、インタビューおよび外部資料に基づいて作成したものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。また、表題として利用した“Magical Moments”は米国Beverly Enterprises, Inc. の登録商標である。なお、文中一部データが偽装されている。

（1998年3月）

一方、新婦のヒーサ・パウエル（97歳）は、奴隸階級の両親のもとに生まれ苦境の少女時代を過ごしたが、モンゴメリーにあるアラバマ州立大学を卒業後、小学校の教師として定年を迎える日まで働き続けた。

5 この老年カップルは、20年に及ぶ長期間に渡って愛を育んできた。2人が最初に出会ったのは、1977年後半の復活祭当日のマケドニア・バプティスト教会であり、ジェイムスの妹の紹介で2人は出会った。ジェイムスとヒーサ2人だけの初めてのデートは翌週末、別のバプティスト教会の復活祭へ参列したことだった。それから2人の交際は絶えることなく続けられ、1996年2月ジェイムスが病気で倒れ地元のナーシング・ホームに収容されるまで、実に20年近くも毎週末のデートは欠かすことがなかった。ジェイムスが入所した後を追うようにヒーサも容態を崩し、1996年6月、現在の Autumn Breeze Center に入居した。

そして、翌年2月ジェイムスが Autumn Breeze Center へ移転してきたことで2人の再会が実現し、間もなくヒーサにプロポーズの言葉を打ち明けた。

15 ジェイムスがソーシャル・サービス・ディレクターのエリック・アッカーマンに内実を明かし、2人が結婚を考えている旨相談したところ、エリックは躊躇することなく2人を受け入れ祝福した。エリックは2人の‘Quality of Life’に適うことを確信し、すぐさまセレモニーの実現に向けて具体的な計画づくりにとりかかった。間もなく、このイベントはコミュニティ全体から暖かく迎えられ、施設の祝賀式典として実行されることが決定した。

25 「結婚式はすべて特別なもの。でも、この結婚式だけは特に特別な意味があるのです。」と同施設のエグゼクティブ・ディレクターであるナンシー・スタンフォードは語っている。「結婚」という言葉ひとつでコミュニティ全体が勢いよく動きだし、従業員および入居者各々が互いに協力的な態度に変わって行った。「結婚する2人がそうであるように、ここに住む人々は我々の差し伸べる手を必要とする（要介護）特別な人達なのです。2人と同じくらい他の入居者たちが喜んでいました。」

30 「祝賀式典の実行には欠かせないとのことでの、ナンシーは最初から私に接触してきました。」と語るのは、マウント・ヘブン・バプティスト教会のジョー・ジョンソン牧師である。「Autumn Breeze のスタッフ達はこの結婚式に関して必ず成功させることを私

に宣言し、その通り完璧に遂行しました。」

「いつまでも互いに良い関係を維持し続けられるカップルになる秘訣は」と2人にアドバイスを仰ぐと、ジェイムスは「まず、教会でいい女性に巡り会うことだよ。」と答え、ヒーサは「相手がどのような人柄なのかをよく知ること、教育の有無などで評価することなく。そして、公衆の面前では常に礼儀正しく振る舞うことよ」と語った。

(出典: Beverly Cares June, 1997からの転載記事をビバリー・エンタプライズ社ウェブサイトより抜粋)

10 オプラ・ウィンフリー・ショウへの訪問

1996年10月23日(水)、スターマウント・ヘルス&リハビリテーション・センターの入居者であるスクアイア・マッケインは念願のオプラ・ウィンフリーに会うことが出来、生涯の夢が叶って絶頂に達した。それはスクアイアがソーシャル・ワーカーであるタミー・トッドとナーシング・スーパーバイザーであるリック・ウードラムに自分の夢を話したことから始まり、遂に夢の実現に至ったのである。

タミーは相談を受けた後ショウのチケットを予約し、次いで飛行機とホテルの予約も手配した。

「スターマウントの同僚達の親切心には心から感謝しています。このツアーのための寄付金は外部からの訪問者などからも頂き、募金を開始してすぐに500ドルに達しました。」とリックが振り返る。

スクアイアを含むツアーグループは、一路シカゴに向かった。グループの中には、ナーシング・アシスタント・ディレクターやソーシャル・サービス・ディレクターも含まれ、不測の事態に備えて万全の体制が組まれていた(訳者注: 勿論スクアイアは要介護高齢者である。)一行はリムジンで乗り付け、会場側から手厚い応対を受け、さらに最前列に席を陣取る、という正にVIP待遇の旅行を楽しんだ。

タミーによれば、「ツアーのハイライトは、オプラが立ち止まり、そしてスクアイアに抱擁の上、キスまでしてくれたこと。最後は手を取り、「You so cute!」とまで。」

「私は3つの夢が一遍に叶った」とスクアイアは感動を噛みしめながら語った。「長年の夢だった飛行機に乗って空を飛べたこと。リムジンに乗れたこと。そして憧れのスター、オプラに会えたこと。私の生涯にとって最良の時、至福の瞬間でした。」

「まるで王様のような気分だったよ。」タミーが付け加え、次のように語った。「私

ら。」

(出典 : Beverly Care December, 1996からの転載記事をビバリー・エンタプライズ社ウェブサイトより抜粋)

5 ビバリー・エンタプライズ社

ビバリー・エンタープライズ社（以下B E社）は、米国アーカンソー州フォート・スミスに本社を置き、米国の長期介護分野（Long-term care）においてリーダーシップを発揮している企業である。同社は、ナーシング施設の運営を含む長期介護サービス提供、亜急性期および急性期の過渡的治療病院（transitional hospitals）、薬局そしてリハビリテーション療法サービスの提供を主要な事業としており、さらに、リタイアメント・リビングおよび複合型リビング・プロジェクトの運営や在宅介護サービスの提供等もその事業領域に入れられていた。

10 同社の運営規模は、1996年1月末現在で、ナーシング施設703ヶ所（収容人員数約80,000床）、アシステッド・リビング・センター30ヶ所、過渡的治療病院11ヶ所、薬局53ヶ所、末期治療所（hospices）6ヶ所に及び、全米37州およびワシントン特別区において事業展開し、従業員数はおよそ90,000人に達していた。

15 1996年12月期には、売上高3,267百万ドル、営業利益308百万ドル、純利益52百万ドルの業績を達した。しかし、施設稼働率の低迷と療法士等の賃金高騰が影響して収入は若干増加する程度に留まった。最終利益改善のために同社では、経営不信の施設売却など経営努力を続けていた。

20 同社のCEOであるディビッドR. バンクスは、他のB E社の子会社であるザ・ファーマシー・コーポレーション・オブ・アメリカや同じアーカンソー州の本社を持つウォルマートの役員をも兼任していた。

ビバリー・ジャパン株式会社

25 1985年にB E社は、清水建設株式会社と共に日本における合併会社ビバリー・ジャパン株式会社（以下B J C）を設立し、日本の高齢者へのサービス供給に乗り出した。1985年10月28日に合弁契約の合意書が交わされ、同年12月に新会社であるB

J Cが設立された。B J Cによる最初のリタイアメント・リビング（主として身体的に自立可能な高齢者対象の有料老人ホーム）は、「ビバリー・コート」という名称で1988年7月に開設された順調な滑り出しを切った。日本においても、長期介護分野および在宅介護サービスの市場は将来的に伸長することが予想されていた。その後B J Cは、
5 自立型、一部介護型、全面介護型の3形態の高齢者向け住居を取り揃え、急速な成長を遂げた。1997年3月末現在におけるB J Cの企業規模は、運営施設数8ヶ所、入居者数約1,200人、売上高約2,300百万円、従業員数はパートタイマーを含めおよそ500人であった。

10 日本国内のいわゆる有料老人ホームは、「終身利用権方式」という入居金システムを採用している場合が多く、B J Cでも同様の方式を取っており、同社の場合その金額はおよそ400万円から100百万円の価格帯であった。生活にかかるサービス費用の一部と住居費用相当分を入居時点で一括支払い、終身利用契約を締結することによって、
15 入居者は先々の支出を憂慮することなく生活することが出来（月々の生活費は別）、一方事業者にとっては入居一時金を長期負債に計上することが出来るため運転資本として活用出来るメリットが存在していた。

20 ところが、退去時期（つまり入居者の死亡時期）が予測しにくいこと、また入居者募集時期が施設開設当初の時期に集中せざるを得ないことから、プロモーション計画は困難を伴うものであった。また、長期負債となっている入居金は、入居者の死亡後一定期間のうちに未償却部分について残額返済する契約となっているため、財務管理上も計画
25 が立てにくい要素を伴うものであった。

25 こうした状況の中にあっても、B J Cの提供するサービスは一定の質が保たれ、顧客から評価も高かった。この種のビジネスの場合、「評判」が何より大切であり、事実B J Cを選択する高齢者もその要因が強く、「口コミ」が最大のメディアであることが過去の購入者行動調査の結果からも明らかになっていた。

30 「Magical Moments」プログラム

B E社では、“Customer service & Quality care”を長期介護ケアの中心ミッショ

ンに据えている。この与えられた使命のもとでB E社の同僚 (associates) 一人ひとりは、顧客の期待を遥かに超えるような実践方法を常に探求しながら、“Magical Moments”を創造すべく日夜努力し続けていた。冒頭で紹介した事例はこのプログラムの一例に過ぎず、同社では全米に張り巡らされた情報通信ネットワークから常時 “Magical Moments”が届けられ、内容を関係者でシェアする仕組みになっていた。これらは、社内報や対外的なP R誌、インターネット上の同社URLで最近の内容を確認することが出来た。ニュース価値のあるものについては、当然マスコミが記事として取り上げるため、人々は新聞に掲載された記事を見て “Magical Moments”を知る場合もあった。事実パブリシティとして取り上げられたケースが多数存在していた。

10

B E社では、同社のベスト・プラクティスはアイデアの集大成の上に成立し、それを可能にするものが同社の施設で働く同僚たちが参加するこのプログラムであると考えられていた。

15

“Magical Moments”プログラムは、単に入居者ばかりでなく、入居者の家族、働く者同士、そして同社を取り巻くコミュニティ（業界や社会全体までをも含む広い概念）すべてのメンバーをその対象にしていた。B E社の同僚達は、これらの人々との間で “Magical Moments”を体現出来た場合に、その情報を本社の担当事務局に報告することが動機づけられていた。たとえ全社的に取り上げられなかつたとしても、良い事例については施設内の掲示板に張り出されるなどして、その事実が広く伝えられた。

20

また、同社ではこのプログラムとは別に、優良施設を対象に贈られる「E-アワード」（Eはexcellenceを意味する）という表彰制度や良いカスタマー・サービスを実施した個人を対象とした表彰制度などがあり、“Magical Moments”の創造者には同時にこれらの資格対象にも加えられた。このようなインセンティブが働くため、同社の施設で働く同僚たちは、お互いに “Magical Moments”の瞬間がないか常に探索しながら業務に取り組む姿勢を示していた。

30 プログラムがスタートしたのは1993年5月のことであった。バンクス会長権社長CEOは、プログラムの開始を華々しく告げた同社の社内報特集号の巻頭ページで、同僚たち (associates)に向かって次のように呼び掛けた。

「あなたの方の手によって行われる活動が、そして人々のパワーこそが我々の差異性（difference）を築き上げることにつながります。ビバリーは必ず成功を収めることでしょう。今世紀も、そして次なる21世紀でも。“Magical Moments”を創るのはあなた方なのです。」

5 また、別のページでは、“WORDS THAT MAKE A DIFFERENCE”と題して、「言葉」の大
切さが強調されていた。「顧客とのコミュニケーションの取り方が“Magical Moments”
を巧く作り出せるか否かのカギを握る」ことや「言葉を尽くせば良いコミュニケーター
（伝達者）」になれると言う訳ではなく、効果的なコミュニケーションを成功させるた
めには、弛まぬ努力と実践的な練習とが必要である」とこと。そして『聞き手の態度に影
10 響を与えるのは、「何を言ったか」（内容）ではなく、「どのように言ったか」（方法・
マナー）であること』などが詳しく説明されていた。

同時にスタートアップ用のビデオテープも制作され、その中でもバンクス会長は次の
ように呼び掛けている。

15 「誰かのために何かをしたとき、そんな時に“Magical Moments”は現れます。誰か
のために何かをした時には、あなた自身も幸せな気持ちになっているはず。それが“Ma
gical Moments”なのです。」

20 「入居者に期待される以上のサービスを提供できた時、“Magical Moments”は現れ
ます。では、どのようにしたら“Magical Moments”を創り出すことが出来るのか。す
べては、あなた自身の態度から始まります。」

25 プログラムのコンセプトが判りやすく説明された後、ビデオはさらにHOWの内容へ
と展開していく。そこでは、「忍耐強く、親切な気持ちで、尊敬の念をもって入居者と
接する態度が大切」「個人ではなくチームワークで」等の内容が詳細に紹介されていた。

30 プログラムのスタート時（1993年5月）には、トレードマークの制定、ポスター
の制作、ワッペンや小袋などの各種小物類が用意され、盛り上げるための社内キャンペ
ーンが実施された。その後、テーマソングが加わり、各年別の“Magical Moments”事
例集が編集されたビデオテープを年度毎に制作するなど、さらに発展的な活動を展開し
ていた。

星野 修三氏の悩み

星野氏は、社内では未だ主任クラスであり、今年2月から経営企画室に配属された人物である。それまでの5年間、彼は一貫して人事担当に就いていた。人事時代には、採用事務から教育、配転、労務管理まで幅広く担当しており、人事に関してなら経験豊富な人物として有名な男であった。また、社内の若手とくに年下の社員からの人望も厚く、何かにつけて相談を持ちかけられることが多かった。彼の持つ事務処理能力および社内外で身に付けた企画能力を買われて、今春から経営企画室に抜擢されたのだった。

新任部署での彼の初仕事が「B J Cにおけるコミュニケーション戦略の在り方」についての研究であり、その一環として「“Magical Moments”がどのような意味を持つプログラムであるのか」をレポートしなければならなかった。彼はレポートの中で「マーケティング上の有効性」についても言及したいと考えていた。

しかし、未知の分野であることも手伝って、まとめるためのアイデアも、分析のためのひらめきも全く出てくる気配がなく、ほとんど白紙の状態に半ば焦りを感じ始めていた。

報告書の提出の期限は、とうとう来週に迫っていた。

付属資料 1

Beverly Enterprises, Inc.

ビバリー・エンタープライズ社の企業概要

[本社] 5111 Roger Avenue, Suite 40A, Fort Smith, AR 72919-0155

[役員] (会長) D. R. Banks (社長) B. W. Hendrickson

[設立] 1964 年

[決算期] 12 月

[発行株式数] 99.0 百万株

[業績推移]

P/L	売上高	営業利益	資本支出	純利益	EPS
93.12	2,871	209	205	60.0	0.45
94.12	2,969	243	100	77.0	0.79
95.12	3,229	268	126	▲8.0	▲0.16
96.12	3,267	308	136	52.0	0.52

(百万ドル・ドル・NYSE, BEV)

B/S	総資産	流動資産	流動負債	長期負債	株主持分
93.12	1,994	549	397	707	589
94.12	2,323	652	410	918	677
95.23	2,506	717	552	989	820
96.12	2,525	697	379	1,106	861

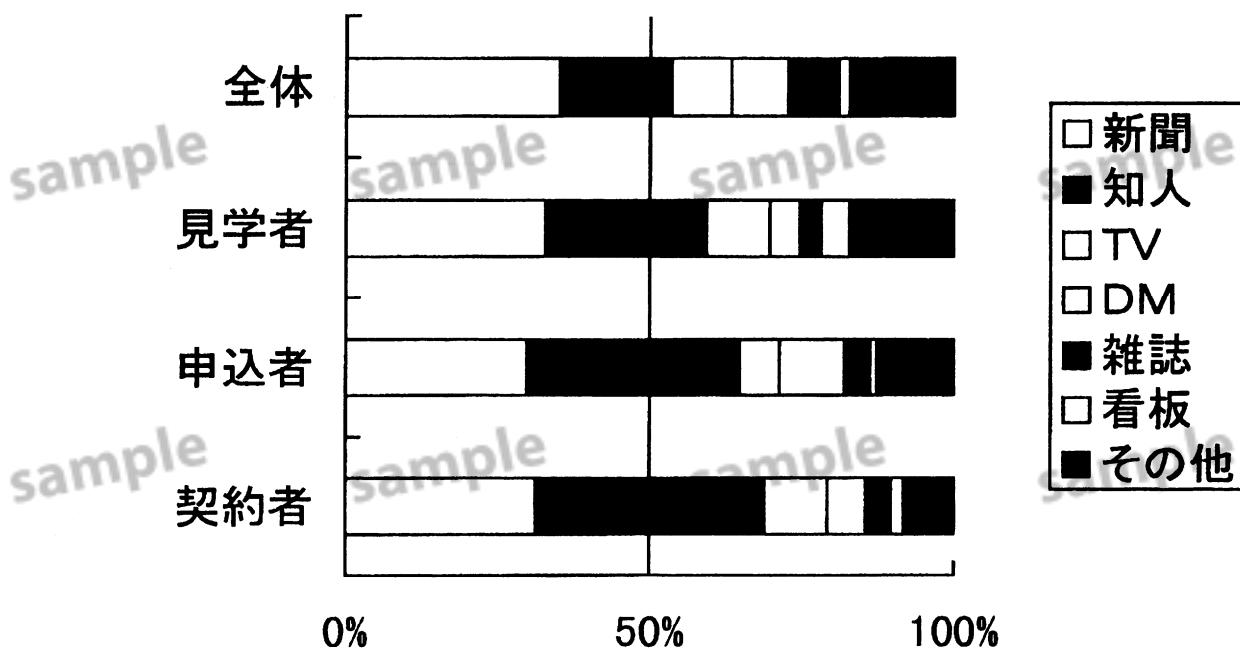
[株主] 普通株の機関投資家持分比率は 75%

[URL] <http://www.beverlynnet.com>

(資料 : Moody's Company Data Report 1997 より作成)

付属資料 2

「ビバリー・コート」の認知媒体比較



(資料：ビバリー・ジャパン社内資料、1989年)

<補足説明>

上記結果は「ビバリー・コートを何でお知りになりましたか?」という認知媒体を各対象別に調査したものである。

調査変数のうち「新聞」「TV」というのは、広告形態ではなく主として「パブリシティ」による露出である。

また、「知人」というのは、いわゆる「口コミ」を指すものである。

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.