



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ベルシステム 24

— 2004 年 —

5

会社概要

株式会社ベルシステム24は、転送電話を製造・販売していた(株)チェスコムの電話代行業務部門が分離独立した子会社として、1982(昭和57)年9月に発足した。社名の「ベルシステム」は電話を、「24」は24時間を意味している。

チェスコムの経営状況悪化に伴って、1986年(株)CSKグループからの資本参加を受けることになった。当時のベルシステム24は倒産の危機に瀕していた。会社再建のためにCSKから派遣された園山征夫氏(現代表取締役社長・CEO)が社長に就任したのは、1987年のことだった。

その後現在に至るまで増収増益基調を続けた。1994年には業界初の株式店頭公開に成功し、さらに1997年に東証2部上場、1999年には東証1部上場も果たした。2001年には「JMA総合マーケティング優秀賞」を受賞している。

現在のベルシステム24の業務内容は、コールセンターの構築や運営、販売促進活動の支援、Eコマースのサポート、電話調査などである。企業の業務委託(アウトソーシング)ニーズの拡大を吸収して飛躍し、ネット時代の陰の主役としての地位を築いてきた。2003年5月期の売上高(単体)は、前期比8.5%増の623億円、経常利益は同2.7%増の84億円となり、11期連続の増収増益増配で過去最高益を実現している(付属資料1)。

現在全国に31拠点のオフィスとコンタクトセンター(コールセンター)を有し、約2万名のコミュニケーター(契約社員の電話オペレーター)と約1,300人の正規社員を抱える(付属資料2)。

このケースはクラス討議の資料として作成されたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な事例を示すことを意図したものではない。

当ケースは慶應義塾大学ビジネススクール山根 節教授の指導のもと、外村高御(M26期生)が公表資料および取材によって作成した。作成にあたっては、(株)ベルシステム24の好意的な協力を頂くとともに、園山征夫代表取締役会長兼社長・CEOにインタビューを行った。(2004年4月作成)

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

30

2004年3月現在で株価は23,000円を超え、時価総額も1,100億円を突破する「テレマーケティング業界」のリーディング・カンパニーとなっている。

5 **事業内容と事業ドメイン**

現在、企業のコールセンターは、電話のみならず、インターネットやモバイルなど、あらゆる顧客接点が集約されている。

ベルシステム24では、通信環境の発達とともに電話（音声）による顧客とのコミュニケーションだけでなく、文字、画像を介したコミュニケーションまで行っているコールセンターを「コンタクトセンター」と呼んでおり、企業の顧客接点でCRM（Customer Relationship Management）の実現をサポートするとともにOne-to-Oneメディアを駆使したマーケティングのサポートを実践している。

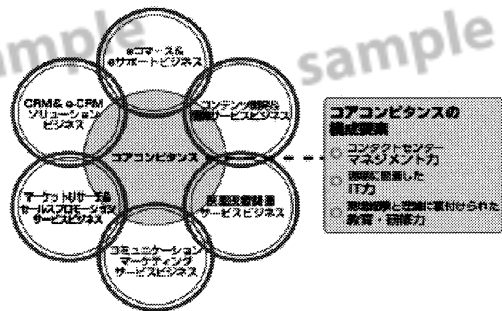
創業以来、消費者との双方向の対話（Dialogue）を通じて、各種情報サービスを提供している当社は、Dialogue-based-marketing、Relationship marketing をマーケティングの手法として取り入れ成長してきた。

多くの通販会社が当社へ委託する「通信販売のコンタクトセンター」では、電話、FAX、eメールなどの多様な通信手段を用いて、クライアント（依頼元企業、通販会社）に代わってエンドユーザー（消費者）の注文受付や購買に関する相談の対応を行なうとともに受注後の商品配送管理や購買履歴に関する情報の収集・集計・分析までを受託している（付属資料3）。

25 ■取引の仕組み



■事業ドメイン



出典：平成15年5月期 決算短信（連結）「添付資料」

ベルシステム24は次の3つのコア・コンピタンスをベースに、積極的に多角化も進めている。

①コンタクトセンターのマネジメント力

②現場に密着したIT力（システム開発力）

③現場経験と理論に裏付けられた教育・研修力

具体的には、コンタクトセンター事業（コンサルティング・運営・設計）、eビジネス（インターネット関連）、リサーチ（世論調査など）、販促業務やデータベース管理、医薬医療関連（新薬臨床試験）、コンテンツ（出版、コンテンツ開発）など、主として6つの事業領域を当社の中長期的な事業ドメインと位置づけている（付属資料4）。

さらに Creating Value through Dialogue（対話を通じて新たな価値を創造します）をスローガンに、エンドユーザーからの“声”を活かした付加価値創造に更に注力するとともに、エンドユーザーとの対話の中にある感性情報を活用した当社オリジナルのマーケティング手法を新サービスとして確立すべく、社内シンクタンクである「ベルシステム24総合研究所」を中心に取り組んでいる。「Dialogue-based-marketing」は、これまでに蓄積してきたエンドユーザー（消費者）との対話（会話や文章などの「ダイアログ」）の中から、従来の統計手法では捉えきれない消費者情報のパーソナルな要素（イントネーション、スピード、声のトーン、言い回し、話の間、響きなど）を収集し、効果的なマーケティングを実施することを目指したものである。このような感性情報をサービス化したビジネスモデルは、他に類を見ないことから、「Dialogue-based-marketing」は、他社には追従のできない独自の競争優位のための主軸と位置づけられている。

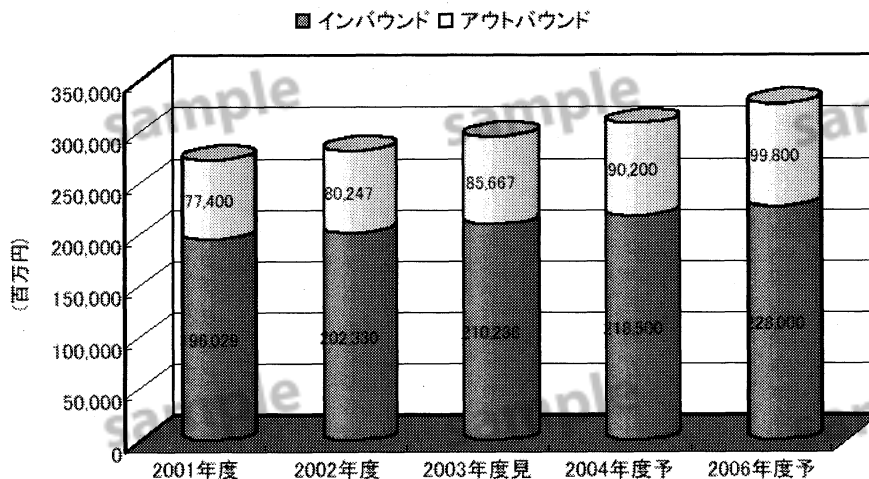
テレマーケティング業界¹

「テレマーケティング」という用語が登場するのは1986年以降のことである。それまでは「テレホン・セールス」と呼ばれていた。テレマーケティングとは、「（電話・FAX・web・e-mailなど）テレコミュニケーション・ツールを活用した顧客の獲得、維持（マーケティング）の手法」（F(社)日本テレマーケティング協会）による定義）である。テレマーケティング会社とは、これらのサービス提供のプラットフォームであるコンタクトセンター（コールセンター）を運営する事業者を指している。

ベルシステム24がCSKグループ傘下に入った1986年頃（最初は故大川氏の個人出資）には、テレマーケティングが1つの業界としての形をなしつつあった。既にNTT子会社のNTTテレマーケティング(株)（現(株)NTTソルコ）があり、1987年には三井物産系の(株)もし

1 ベルシステム24は、現在自社を「テレマーケティング会社」と位置付けておらず、「リレーションシップマーケティングエージェンシー」と位置付けを変えている。

【インバウンド/アウトバウンドサービス別売上高予測(2001年～2006年度)】



出典：矢野経済研究所による試算²

もしホットラインが設立された。1992年には福武書店（現ベネッセコーポレーション）のお客様相談窓口業務が分社化され、(株)テレマーケティングジャパンが設立された。現在、日本テレマーケティング協会に加入するテレマーケティング会社は約90社あり、協会未加入も合わせると、大小数百社あると言われている。テレマーケティング分野の市場規模は、2002年度で2,825億円（前年比3.3%増）あり、今後年率3%成長を続け、2006年度には約3,300億円にまで市場は拡大するとみられている（矢野経済研究所による試算）。

コンタクトセンターを単なる消費者からの問合せ窓口ではなく、顧客情報を収集する重要な部門と位置づける企業も増えており、センター再構築に対する需要が拡大している。（企業の子会社化によるコンタクトセンター運用など、）参入が比較的容易と考えられており、新規参入企業も多く、競争が激化しつつある。一方で長引く不況の影響から、クライアント企業の値下げ圧力も強くなっており、テレマーケティング事業者各社は、提供するサービスの品質とコストの両面を維持できる地方都市へのセンターリロケーションなどを実施している。新規参入企業の増加等の要因から単純な応答作業の代行サービスでは価格競争が始まっているものの、大手テレマーケティング会社はコンサルティングや関連サービスなど、付加価値の高い総合的なソリューションサービスを提供することで、事業の拡大を図るとともにコンタクトセンターの品質維持や新サービス開発に注力している。

例えば、大企業のコンタクトセンターでは、通話料金が低減したことや、データ通信環境が格段に向上したことから、生産性向上やマネジメントの効率化を目的としたセンター

² エンドユーザー（消費者）からの受信業務を「インバウンド」、エンドユーザーへの発信業務を「アウトバウンド」と呼ぶ。近年「インバウンド」市場が頭打ちであるのに対し、「アウトバウンド」市場の伸びが顕著である。

統合の動きもある。センターを統合する場合、センター内のオペレーションや業務フローの統一化や顧客データベースやネットワーク、情報システムの統合に向けてのコンサルティングや新しく採用するコミュニケーターの募集・採用基準の策定なども行っている。

倒産危機からの再建劇

5

テレマーケティング業界のトップに立っているベルシステム24であるが、ここまでの道のりは平坦ではなかった。1982年に(株)チェスコム(転送電話会社)から電話代行業務部門が分離独立して、秘書代行業務や損害保険の夜間事故受付業務等を行っていたが、(株)チェスコムの業績は悪化し倒産の危機に直面していた。そして1986年(株)CSKが傘下に収めた(買収金額は15億円程度)、CSKにとっては予期せぬ事態が起こる。総額十数億円の簿外債務の存在が明らかになったのである。この簿外債務の発覚によって、ベルシステム24は当時の売上高(約20億円弱)とほぼ同額の累積債務を抱えることになった。園山氏はCSKに入社して2年目だったが、はじめから社長含みでベルシステム24に派遣されたわけではなかった。しかし簿外債務の発覚で、再建の可能性がますます低いとみられた会社の社長に、進んでなろうとするCSK幹部は見当たらなかった。その結果、翌87年に43歳(当時)の若さで園山氏が社長に昇格することになった。

10

15

社長に就任した園山氏は、早速会社の立て直しに動き出した。園山社長は就任直後、「6つの約束³」に従業員に宣言することから始めた。それは「業界トップ企業になる」、「5年以内に株式を店頭公開する」、「コミュニケーター⁴の作業環境を改善する」、「研修・資格制度を充実する」などを内容としていた。

20

その約束を実現するために園山社長自ら、経営戦略とその実現のための戦術を自分で細かく策定し、改革の必要性に従業員に訴え続けた。月1回の全体朝礼や、部門ごとの会議、研修会、年2回の全体方針説明会など、あらゆる機会を使ってビジネスや公約について語り、従業員の共通認識にしていくことに注力した。単なる口約束に終わらせないために、発言の内容は必ず書面にして従業員に配布した。社長講話や会議の内容を書面に残すことは、現在も定着している。さらに社員持株制度を発足させ、社員の士気向上も図った。一連の再建に至るまで、社員は一人も解雇しなかった。

25

資金繰りは綱渡り状態が続いたが、通信事業の規制緩和が大きな商機となり、業績回復に弾みがつく。園山社長が就任して3年目の1990年には、黒字転換を果たした。

30

3 創立5周年記念の社長講話(1987年9月20日)が、そのまま経営方針となった。

4 現場で消費者に対応するオペレータは、「コミュニケーター」と呼ばれ、主婦、フリーター、学生アルバイトなどの契約社員がその中心を担っている。

園山社長は、その後も従業員への公約実現を目指した。社員の職場環境を整えるために、工場改善の手法を参考にして、社員の事務スペースを広げたり、座り心地の良い椅子を配備したり、コミュニケーターの業務上のストレスを和らげる工夫を施した。現場で働くコミュニケーターの休憩室は、オフィスの中でも最も眺めのよい場所に設置され、施設のリニューアルにも多額の投資を行った。さらにエンドユーザーとの過去の対話履歴を、対応したコミュニケーターの端末に瞬時に表示させるシステムの自社開発に成功し、コミュニケーターは問合せにすぐに対応できるようになった。

職場環境の整備が進む一方で、顧客サービスの改善にも着手した。システムの整備と並行して、コミュニケーターの教育・研修にも力を入れた。コミュニケーターの効果的な育成方法について、心理学者や専門家を交えながら研究が積み重ねられ、消費者からの対応品質向上のために、さまざまな科学的管理手法も導入した。1999年には日本で初めてマーケティング手法としての「One-to-One マーケティング」を導入するとともに、社内シンクタンクとして「ベルシステム24 総合研究所」も設立した。

その後、業績が回復してくると、従業員の間で自発的にサービス改善に取り組もうという雰囲気も生まれ、活気が出てきた。'90年代半ばに入ると、アウトソーシングに取り組む企業や、苦情や問合せをサービス改善に活かそうとする企業が増え、にわかに市場が活況化してくる。業績拡大とともに業界で初の株式公開も果たした。

現在では4,400社以上の取引先を持つ、業界のリーディング・カンパニーへと変身を遂げている。

園山征夫氏のリーダーシップ

ベルシステム24の成長には、園山社長の巧みなリーダーシップによる貢献が大きいとみられている。

園山征夫氏は慶應義塾大学経済学部を1967年に卒業し、三和銀行（当時）で3年間勤務する。退社後ロータリー・スカラーシップで米国ニューメキシコ大学MBAへ留学し、その後積水化学工業(株)、バジージャパン、(株)北沢バルブ（現(株)キッツ）を経て、1984年にコンピュータサービス（現(株)CSK）に入社する。CSK入社後2年間は、故大川会長の抱持ちとして「大川イズム」の薫陶を受ける。1986年に経営不振のベルシステム24に専務取締役（当時）として派遣され、翌87年代表取締役役に就任し、現在に至っている。

園山社長の経営スタイルは、「人間経営」の実践にある。故大川CSK会長の「人間集団を大切に考える考え方」には大きな影響を受けたという。経営再建の過程において、ドラス

ティックな人員整理は一切行わなかった。加えて「CSKからはいい部分だけを承継して、ベルで新しい組織文化を創りました」⁵と述べるように、いわば「農耕型」スタイルで再建を進めてきた。

「経営はプロのジョブ」⁶と園山社長は言い切る。「経営者の仕事とは、経営戦略を立て、それを末端まで浸透させる道具を用意し、浸透しやすい企業風土を（意識的に）作る。そして人を大切にすること」⁷

「社員は裁量権限を与えられれば、自ら積極的に仕事をしたいはず」⁸

「経営陣の押し付けではなく、自立的な組織運営が社風として根付くことを目指す」⁹

経営理念と企業文化

「顧客主義」の考え方を社員一人一人が実行してゆくために、社是、経営理念、ミッションなどを制定し、ベルシステム24グループで働く社員・契約社員の行動基準となっている。園山社長は自らが率先して行動で示しながら、経営理念を社内に定着させ、意識的に企業文化を醸成することに注力してきた。

■社是・経営理念・挑戦の企業文化

●社是：サービスでリーダーシップ

●経営理念：行動と感性で常に第一ページを開く経営

自由闊達、創造性を重んじる経営

個人を尊重し、個人と会社の目標を一致させる経営

●ミッション：ベルシステム24は、新しいヴァリューを発見・創造します

●マーケティング&コミュニケーション・サービス基準：

1. 活きた情報とクオリティの高いサービスを的確にマネジメントします
2. 常にマーケットに問いかけ、ひとりひとり顔の見えるサービスを提供します

5 トップインタビューより（付属資料7）

6 「週間東洋経済」2002年1月19日号

7 同上

8 「日経ベンチャー」1994年9月号

9 「日経ベンチャー」1996年12月号

3. 実効性のある企画提案で、ベネフィットを生み出します
4. お客様と協働で、速やかに課題を解決します
5. ヒューマンウェアに支えられた先進技術で、新たなビジネス領域を拓きます

5 ●企業文化：S O S F C C Q + H

ベルシステム24は、Speedを重視します

Openな環境を尊重します

物事のSimpleな解決を重視します

Freeな環境下で仕事をします

新しい事へのChallengeをします

Creativeな発想をします

Qualityを最優先します。

これら文化を支えるのはHumanである。

(出典：ベルシステム24 ホームページより)

10

15

小グループ制組織

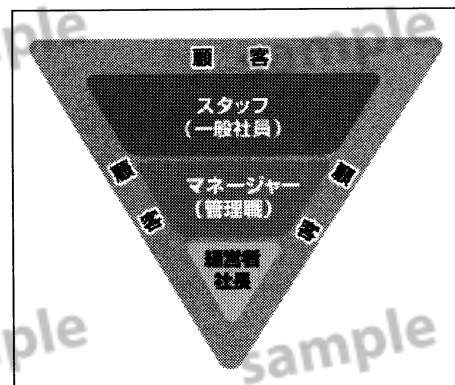
ベルシステム24の組織図は、「逆ピラミッド」型三層構造の形で描かれている。社長、マネジャー、スタッフの三層しかないフラットな組織構造となっており、あらゆる提案が直接経営トップに伝えられる仕組みである。このため、意思決定に時間がかからず、クライアントの要望に対してスピーディーに対応することが可能となっている。稟議が起案されてから、社長は24時間以内に決済することがルール化されている。若手社員の意見も反映され易く、活気ある組織を実現している。

20

実際の業務は50人から100人程度の「小グループ」が担当する。この小グループは専門分野別に約200あり、独立採算制で運営されている。情報共有が進み、様々な業界の多様なニーズにスピーディーに対応できる仕組みになっている。また、グループ毎に月1回行われる報告会には社長自身も出席し、目標と実際の実行管理のチェック機能の場となっている。

25

30



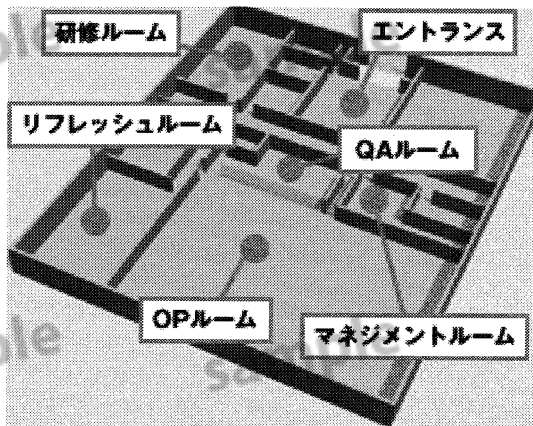
各部門とオペレーション

現在全国に31拠点あるオフィス/コンタクトセンターは、主に3つの部門に分類される。コンタクトセンター運営部門、システム開発部門、企画提案営業部門で構成されている¹⁰。

5

1. コンタクトセンター運営（オペレーション）部門

●コンタクトセンターの仕組み



コンタクトセンターは、エントランス、OPルーム、QAルーム、リフレッシュルーム、マネジメントルーム、研修ルームから構成され、高いサービスレベル（対応品質）とコスト低減とを上手く両立させている。

10

出典：ベルシステム24 ホームページ
「コンタクトセンター・バーチャル・ツアー」

15

●エントランス（入口）

顧客情報を扱うため、セキュリティー体制が厳重に管理されており¹¹、センター内部に入るにはIDカードが必要である。IDカードは従業員の身分証明書であるとともに、各自のセキュリティーレベルに合わせた入退室資格が記憶されている。セキュリティーBOXを設置したすべての部屋への入退室履歴（誰がいつどのドアからどのルームに入り、どのように退出したか）はデータ化され、そのデータを毎日確認し、情報セキュリティー対策を徹底している。コミュニケーターの勤怠管理などもすべてコンピュータで行われている。また地震など緊急事態への対応のために、自家発電装置も完備している。

20

25

●OP（オペレーション）ルーム

コミュニケーターが消費者に対応する場で、多数のコミュニケーター・ブースが配置されている。個別のコミュニケーター・ブースにはゆとりあるスペースが確保されてある。コミュ

30

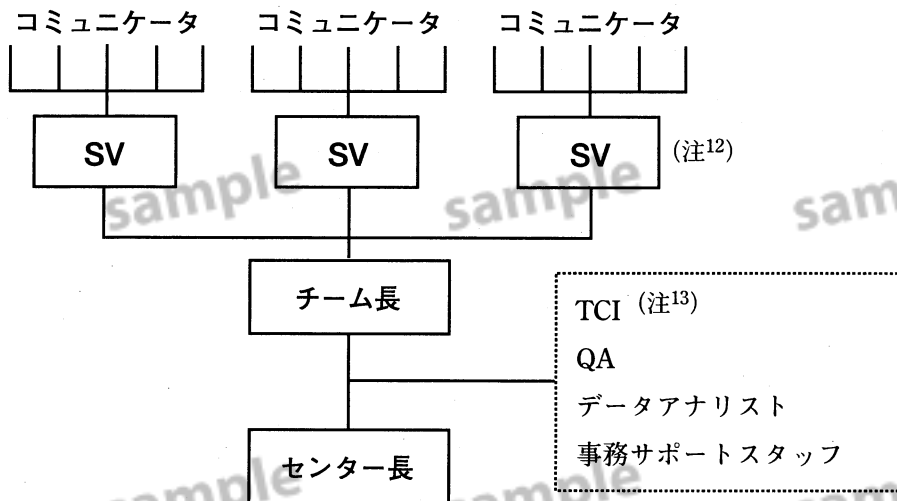
¹⁰ ベルシステム24では、クライアント企業の名前が付いた部門名もあるため、顧客との守秘義務遵守の関係上、組織図は社外に公表されていない。

¹¹ 各コンタクトセンターはユーザー企業との守秘義務契約が結ばれており、関係者以外の入室、取材、撮影などは禁止されている。本ケースの内容は主に、ベルシステム24のホームページ上で紹介されている、「ベルシステム24・コンタクトセンター・バーチャル・ツアー」より作成している。

ニケーターの職場環境への満足度が、対応品質に反映され、エンドユーザーに伝わるからである。コミュニケーター・ブースには電話や入力のためのPC端末などが設置されているが、引出しや袖机はなく私物の持込が禁止されている。業務に使用する資料などは退勤時にすべて回収し、OPルームから持ち出せないよう情報管理を徹底している。コミュニケーターは長時間同じ体勢で過ごすので、座る椅子は安定感や適度な硬さがあり、体を動かせる構造になっている。

OPルームのレイアウトは業務フローや移動導線を踏まえて設計されており、SVがフロア内を見渡されるよう配置されている。中央部に設置されたSVブースの机や椅子は、コミュニケーター・ブースのものより一段高くなっているが、これは単に管理のためだけではなく、コミュニケーターがSVの存在を常に確認でき、コミュニケーターの安心感にもつながっている。コミュニケーターは不明点があれば挙手し、SVがコミュニケーターのところに近づいてくるルールになっている。

15 ■コンタクトセンター組織



また情報システムもコミュニケーターをサポートしている。エンドユーザーとの会話の履歴はすべてコンピュータで管理しており、あるエンドユーザーから電話が入った際には、

12 スーパーバイザーと呼ばれ、複数のコミュニケーターを管理・教育する役割を担っている。電話やメール対応など、コミュニケーターの対応状況のモニタリングやエスカレーション対応（コミュニケーターのフォロー）を行う。また業務毎の進捗管理や業務プロセスの見直しなども行う。経験豊かなコミュニケーターのキャリアパスとして、契約社員からの登用も多い。

13 テレコミュニケーション・インストラクターと呼ばれ、コミュニケーターの教育・研修を行う専門職である。体系的な教育研修のトレーナーとして、BCA評価の実施から、個々のコミュニケーターへのフィードバック、研修プログラムの立案・実施の役割を果たす。TCIはコミュニケーターの実務面・心理面におけるメンターとなることが期待されており、コミュニケーターにとっての将来のキャリアアップ目標でもある。

その電話番号を入力すると、瞬時に前回までの会話の履歴が画面に出てくるシステムになっている。単にコミュニケーターの対応サポートのみならず、何度も同じことを聞かれることに対するエンドユーザーの不満解消にもつながっている。

●QA（クオリティ・アシュアランス）ルーム

5

QAルームは、コミュニケーターの対応品質をチェックし、センター全体のサービス品質（各コミュニケーターの対応品質）の向上を図る場である。QAルームの壁面は、QAルームからセンター全体を見渡せるように、視野の広いガラス張りになっている。同時に、生産性の指標である応答率・処理時間などの数値データも管理しており、リアルタイムの情報がOPルーム内のテレビ・モニターにも表示され、OPルーム内の全員がサービスレベルを常時把握できるようにしている。

10

ベルシステム24では、独自の品質管理基準（BS24QPS）を設けるとともに、その管理のためのツールとして「BCA（Bell Communication Analysis）」と呼ばれる独自の評価基準を採用している。BCAは各コミュニケーターに対して定期的を実施され、その結果から個々のコミュニケーターのコミュニケーションスキルを定量的に分析し、センターの対応品質の管理に活用している。改善が必要な場合には、SVやTCIと連携し、業務プロセスの見直しやコミュニケーターの指導・育成に反映させている。

15

●リフレッシュルーム

コミュニケーターの休憩や食事などに利用される。窓を大きく取り、広くゆったりとしたスペースになっている。室内業務であるコンタクトセンターで働くスタッフにとって、非常に重要なスペースとして位置づけられている。簡単な清掃や衛生管理は持ち回りで行うことになっている。社内報や各種ニュース、イベントなどの情報も掲示されている。

20

●マネジメントルーム

25

マネジメントルームは、主として業務全体の進捗管理やコスト管理等を行っている。1つのセンターで複数業務を行ったり、コール量の予測に応じてコミュニケーターを柔軟に配置させることで、センター全体の生産性アップも実現している。センター運営における巧みなコストコントロールは重要なノウハウの1つであり、当社の高い売上総利益率の源泉となっている（付属資料5）。

30

マネジメントルームには、センターに集まったデータを分析するデータアナリストも配置されている。データアナリストは、顧客データの分析を通じて、クライアント企業の

マーケティング課題を解決することが期待されている。クライアントの課題と現状を把握し、ソリューションを発見し、クライアント企業に対してフィードバックする。その意味で、データアナリストは当社センターの高付加価値化への重要な担い手である。

5 2. システム開発部門

ベルシステム24には、160人の自社技術スタッフ（システムエンジニア）と協力会社のエンジニアからなるシステム開発部門がある。この規模のシステム開発部門を持つ企業は、テレマーケティング業界でもベルシステム24しかなく、重要なコア・コンピタンスの1つとなっている。

10 システム投資にかける金額も大きい。上場後の1996年に公募増資で165億円を調達したが、'96年から99年の3年で当時の売上高に匹敵する約200億円規模の設備投資（マルチメディア関連事業、情報ネットワーク・システム、CTI（Computer Telephony Integration）の拡充、従業員教育研修センターの新設など）を実施しており、その後も毎年20億円程度（経費処理分も含む）の投資を続けている。1999年には自社採用のエンジニアを中心として
15 自社開発による営業支援システムの構築に成功した。また最近では、コンタクトセンター向けのe-mail管理ソフトの開発にも成功し、関連新規事業の一つとして自社開発ソフトの販売も行っている。

さらに当社の情報システムは、散在する社内ノウハウを集め、ナレッジ化するための1つの仕組みとしても活用されている。具体的には、2万名を超える人材のデータ（スキル
20 などの個人情報、研修プログラムなど）、オペレーションのためのデータ（システム管理、アセスメントなど）、販売管理のためのノウハウ（顧客発掘、固定客化へのプロセスなど）、営業支援システムなどがナレッジ化され、共有化されている。

3. 企画提案営業部門

25 ベルシステム24は「サービスでリーダーシップ」を社是に掲げ、顧客のニーズに合わせた新サービスの開発力にも力を入れている。ちなみに親会社CSKからの受注は売上高の1.2～1.5%程度で推移しており、依存度はきわめて低い。

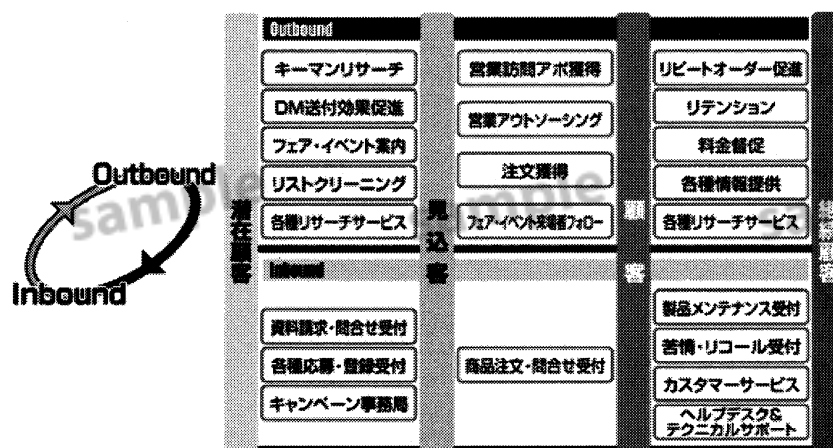
創業の業務は秘書代行が主力だったが、その後新サービス開発を進めてきた。それは創業の頃、冷凍機メーカーの夜間保守の電話受付代行から始まる。当時スーパーやコンビニ
30 の冷蔵施設保守のために、冷凍機メーカーは最低2人のサービスエンジニアを宿直させていた。一人が保守に出た場合、もう一人が留守番をする必要があるからである。故障の電話受付なら技術者でなくても可能であり、ベルシステム24のコミュニケーターが電話を受付

け、出先にいるサービスエンジニアにポケベルで知らせれば、夜勤の技術者を減らせると考えた。

翌1983年には大手損害保険会社に対して、24時間の自動車事故受付の代行業務を提案し、受注に成功したことで、現在のビジネスの基礎を築いた。そのほかにもいろいろなメーカーやサービス会社の顧客サポートセンターや、通販会社の受注受付業務などは、通常の勤務時間帯を超えたフォローが必要であり、これらを企業内で行っているのは高コストになる。こうしてベルシステム24のコミュニケーターがさまざまな顧客対応業務を、発注側の企業に成り代わって行うビジネスが生まれた。クライアント企業は外注化によって、人材、機材、家賃などの固定費を変動費化できる。一方でベルシステム24も、顧客対応ビジネスに徹することでノウハウを蓄積し、業務に付加価値をつけることも可能になった。

さらにテレビやインターネット、携帯電話などによるeコマースの一般化とともに、ADSLなどブロードバンド普及などが加わり、ますます新しいビジネス・チャンスに恵まれた。マーケットリサーチ、世論調査、選挙速報、テレホンバンキング、生放送のTV通販、ECの支援、webサイトの構築、データベース事業、オンライン証券取引、医療医薬関連情報の提供、人材派遣、営業代行などサービスメニューを拡げ、「特色あるリレーションシップ・マーケティング・エージェンシー」を目指している。さらに取引実績で培ったコンタクトセンターの運用ノウハウやマーケティング・ノウハウをソリューションにつなげ、「あらゆる業種・業界の顧客企業に提案できる企業」として成長しつつある。

■マーケティング・ソリューション・サービスメニュー



出典：ベルシステム24 ホームページ

新サービス開発は、自社開発システムとその業務に精通した営業マンの確保によって実現されている。

まずシステム面では、1999年に自社で開発した「営業担当者支援システム」が挙げられる。全国数百人の営業担当が入力する日報には、案件、担当者、営業活動の進捗、競合の有無などの項目があり、これらの項目ごとに分類・集計されたデータもある。同時にこのデータベースは、営業以外の全社員も見ることができる。このシステムからいち早く顧客企業の動向を察知し、競合に先駆けて開発にこぎつけた新サービスも多いと言われる。さらに情報共有が進み、取引先でのパッシングを防ぐなど、効率的な営業が可能になった。さらにスケジュール管理も自動でできるようになり、管理職は部下の管理より、データから様々な傾向を読み取り、提案する能力が問われるようになった。

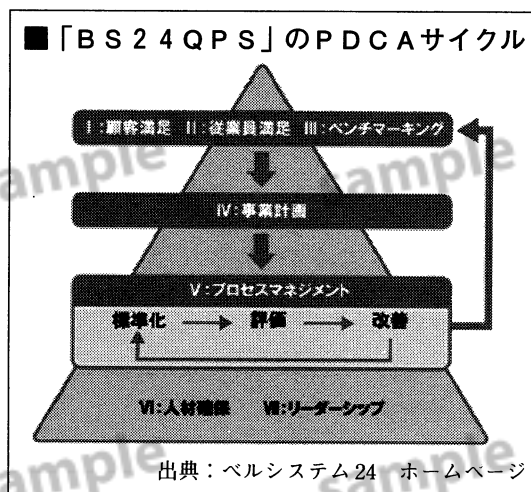
「新しい商品を生み出すためには、マネジメントが考えるだけでは限界だ。私（園山社長）の役割はむしろ『何を捨て去るべきか』を考えることであって、新しい商品を生み出すのは現場であり一人ひとりの社員だと思う」¹⁴

また金融業界、医療業界などの業界経験者を積極的に中途採用するとともに、業界経験者が個々にターゲットとなる業種や業務を新規開拓し続けている。また「出戻り一回OK制度」があり、一度退社した社員であっても、その転職経験がベルシステム24の業務に活かされると認められた場合には、再入社が認められる。

1999年には「アントレプレナー21制度」を設け、社員や契約社員（アルバイトを含む）から新規ビジネスのアイデアを懸賞金付きで募集している。さらに2000年には「ベル・オフィシャル・パートナー制度」を創設し、社外の企業や個人からも新事業のアイデアを募っている。

高い対応品質へのこだわり

ベルシステム24はエンドユーザー（消費者）との対応に関して、徹底的な高品質を追求し続けている。業界に先駆けて1999年に「COPC」¹⁵を取得した。また2003年5月には国際的な情報セキュリティ管理規格である「BS7799-2:2002」も認証取得した。FAXやインターネットなど電話以外の通信手段の



¹⁴ 「日経ビジネス」2000年6月12日号

¹⁵ コールセンター品質管理の国際規格であり、1996年に米マイクロソフト、インテル、デルコンピュータなど6社で共同開発された。現在約30カ国で利用されている。

普及に伴い、コール（電話）にメールやFAXなどもミックスした“高品質なCRM & e-CRMソリューションサービス”の実現を目指している。

全国31の拠点では、ブース総数約1万席が設けられ、コミュニケーターは2万人を超える。エンドユーザーに対する満足度の向上が、クライアント企業からの受託に直結するので、コミュニケーターの教育にも独自のノウハウを積み上げてきている。現場からの問題発見力やクライアント企業に対する提案力も高く、クライアントからの受託の継続率が高く、競合他社から受託を奪取するケースも多いといわれる。

●品質管理基準「BS 2 4 Q P S」¹⁶

「BS 2 4 Q P S」とは、「ベルシステム24の目指すクオリティ・レベル」と、それを維持・向上するための「プロセス・マネジメント」について設定した当社独自の品質管理基準である。生産メーカーの発想をサービス業に導入することでサービス（応対品質）を標準化し、サービスのQuality向上を日常化する取組みである。人間が行うサービス（応対品質）の平均値を上げながら、サービスのバラツキを抑えることを目指して、現場が「P-D-C-A」サイクルを継続している。当社では、オペレーション部門のみならず、営業部門・サポート部門を含めた業務プロセスにおいて、「BS 2 4 Q P S」に基づき改善活動に取り組んでおり、「P-D-C-A」サイクルの回転を早め、プロセス改善のスピード化を図っている。

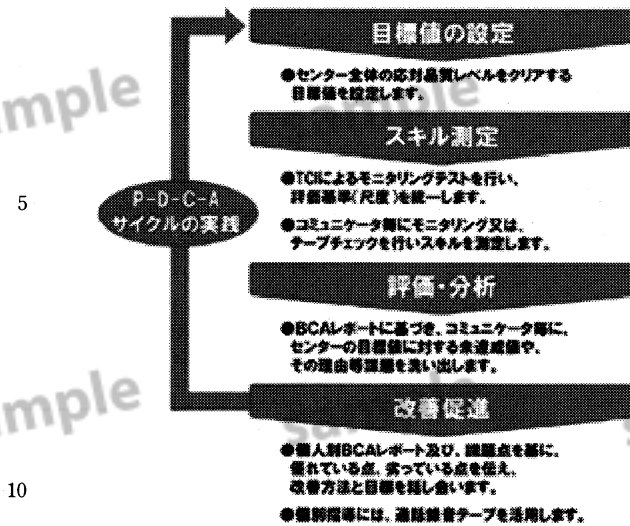
●サービス評価ツール

「BS 2 4 Q P S」に基づくサービス評価を実施するために、ベルシステム24総合研究所と共同開発で評価ツールを開発している。具体的には、電話対応の品質評価ツールである「BCA（Bell Communication Analysis）」やEメール対応評価ツールの「eMBCA」、「採用適正チェックシステム」などがある。他にもデータ・マイニング、テキスト・マイニングなどのツールもある。

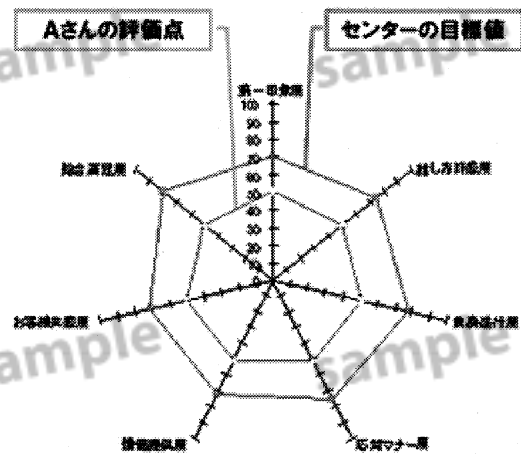
例えば「BCA」はレーダーチャートで個々のコミュニケーターの弱点を把握する。その弱点を補強する研修プログラムと連動させながら、現場のSVやTCIによってサービス改善の中で活かされている。

¹⁶ 「BELLSYSTEM24 Quality Performance Standards」

■「BCA」レポート



●コミュニケーターAさんのBCAレポートイメージ



出典：ベルシステム24 ホームページ

人材教育、教育研修プログラム

15 当社では「仕事をする人を大切にする経営」¹⁷をあらゆる面で実践し、人材育成に力を入れてきた。教育についての考え方としては、潜在的に個人が持つ「仕事をしたい」マインドにいかにか火をつけるかが重視されており、一人ひとりの個性や能力を発揮することができる多数のオリジナルな教育研修プログラムを用意している（付属資料6）。

●コミュニケーターの採用・研修・教育

20 コミュニケーターの採用にあたって、2時間程度の採用試験（一般常識テスト、性格検査、面接、PC入力速度テスト）が行われる。入社が決まるとまず全員共通で「導入研修」「テレコミュニケーション研修」を受講し、その後担当業務別の研修やOJTを経て実務に入る。

25 コミュニケーターには、①技術（聞き出す、スピーキング、ライティング）、②マインド（お客様のお役に立ちたい気持ち）、③商品知識（問合せを受ける商品や競合商品）の3つのスキル向上が求められる。入社後も各種フォローアップ研修や、BCA評価による個別のフォロー研修などが定期的実施される。個人の課題に合わせたコミュニケーションスキルの向上が繰り返し教育される。

30 TCIによる研修はSVやQA担当と連携して実施される。個々のコミュニケーターの「良い点を伸ばそうとする」「モチベーションをアップさせる」「改善点への具体的な方法を示す」「心理的なケアを行う」などの諸点が向上すれば、お客様（エンドユーザー）の満足度や、

17 「日経ベンチャー」1994年9月号

クライアント企業へのバリュー提供につながると考えられている。

日常業務の中でも、午前と午後の勤務終了後に同じ業務を行うコミュニケーターらによって、チームミーティングが開かれる。チームミーティングは、コミュニケーターの動機づけとともに、対応品質のチェック機能も果たしている。顧客とのトラブルや、顧客の褒め言葉などが「Qシート」と呼ばれる報告書にまとめられ、現場で情報共有する。さらに品質管理部門が、会話を聞きなおして点数評価し、成績に応じて追加の専門研修も実施する。この一連の教育ノウハウは、クライアント企業が自前で運営するコンタクトセンターのコンサルティングにも活かされている。

ベルシステム24は、他にも数々のオリジナル教育プログラムを用意している（付属資料6）。就業時間内に学ぶ機会が与えられるが、「ベルゼミナール」（年間50～60講座）のように500円～1,000円の参加費が必要な有料講座もある。

クライアント先に設置されたコンタクトセンターも多いので、定期的にキックオフ・パーティーが開催され、園山社長も参加して契約社員との交流が図られている。移動の激しいテレマーケティング業界において、ベルシステム24の定着率は高い水準といわれている。

ユニークな人事制度

「仕事をする人を大切にする経営」を標榜する当社には、ユニークな人事制度もある。例えば「働きやすさの20の改革」では、ES（従業員満足）調査も行いながら働きやすい職場環境の整備を続けている。「休みとってくれ制度」では、半ば強制的に一定期日の連続休暇をとることが要求され、休暇中に会社に電話を入れると、ペナルティが課されるユニークな制度となっている。

ベルシステム24には、ライフスタイルに合わせて多数の雇用契約が用意されている。雇用契約のタイプにかかわらず、スタッフはすべて社員と呼ばれる。契約社員のコミュニケーターであっても、オペレーションの経験とコミュニケーションスキル、トレーナーとしての素質が認められると、研修・試験・面接を経てTCI養成研修の受講資格が認定される。SVやトレーナーは契約社員にとっての1つのキャリアパスとなっており、アルバイトから正社員への登用の道も開かれている。

人事評価については、グループの目標達成度と個人の達成度が勘案され、大きく格差が開くシステムになっている。目標達成の進捗管理は月1回の社長レビューで行われる。自ら立てた計画の達成度合いを評価するシンプルなシステムである半面、失敗した場合の降

格はないように配慮されている。また評価軸をシンプルに設定することで、異なる部門間であっても運用できるようになっている。

5 今後の課題

ベルシステム24は、11期連続の増収増益増配を続けているものの、社会保険負担の増加など人件費のコストアップ要因をかかえ、一方で価格競争の激化からクライアント企業による値下げ要求も強く、利益率の減少が懸念される。先行して開発してきた新サービスも、競合企業から模倣されやすく、これまで以上に高付加価値サービスの開発が課題となるだろう。

創業から20年を経て、1994年の店頭公開後に入社した社員が既に8割を超える当社にとって、トップ企業としての過去の成功体験が将来への足枷にならないとはいえない。また当社のクライアント企業にとっても、エンドユーザーに対し新たな付加価値を提供し続けることが課題であり、ベルシステム24にはそのための一層の提案力が期待されている。

15 「マス・マーケティングの分野で、我々が電通や博報堂にかなうとは思っていない。だが、ワン・トゥ・ワン・マーケティングは我々が最初に日本に持ち込んだもの。この分野で頭脳（データベース）と手足（メディア）の両方を持つ、最強のマーケティング企業になりたい」¹⁸（園山社長）

20

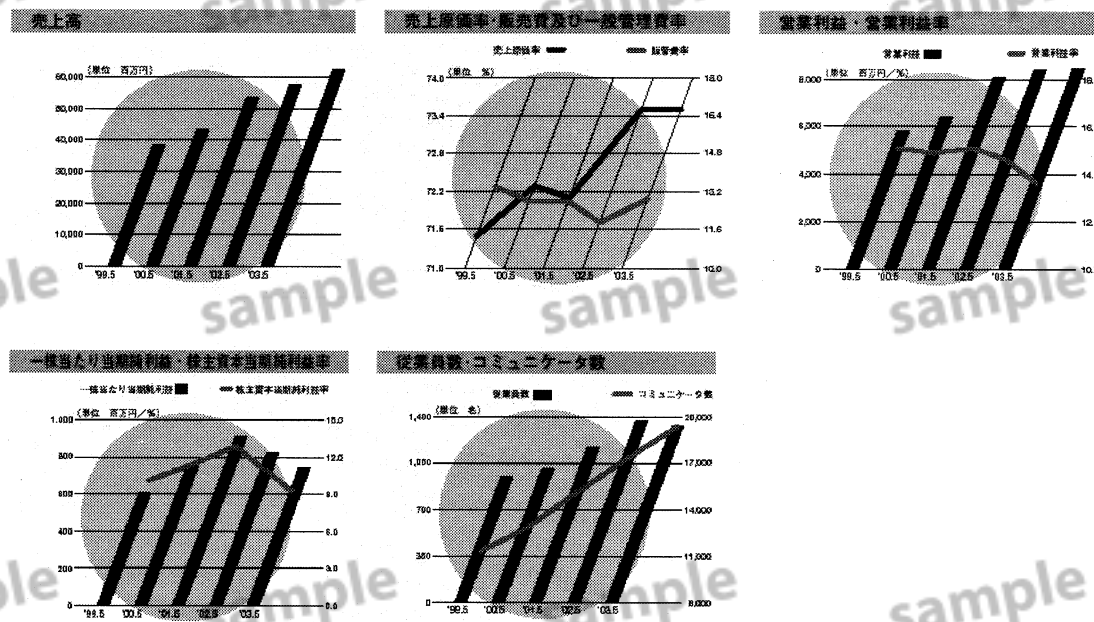
＜参考文献＞

- 25 ●株式会社ベルシステム24 ホームページ <http://www.bell24.co.jp/>
●日本テレマーケティング協会 ホームページ <http://www.jtasite.or.jp/top.html>
●「日経ビジネス」1988年2月15日号、1999年4月5日号、2000年6月12日号
●「日本経済新聞」2003年5月1日朝刊。「日経ベンチャー」1994年9月号、1996年12月号
●「週刊ダイヤモンド」1997年10月18日号。「週刊東洋経済」1998年4月4日号、2002年1月19日号
●「この会社をブレイクさせた5つの理由 Part 2」根城泰、同文館出版、2001年6月
●「2003 コールセンター/コンタクトセンター」矢野経済研究所、2003年1月
●「テレマーケティング白書2003」インプレス、2003年7月
30 ●「ベルシステム24」慶應大学ビジネススクール・ケース、1996年11月

18 「日経ビジネス」2000年6月12日号

付属資料

資料1 ベルシステム24(単体)の業績推移



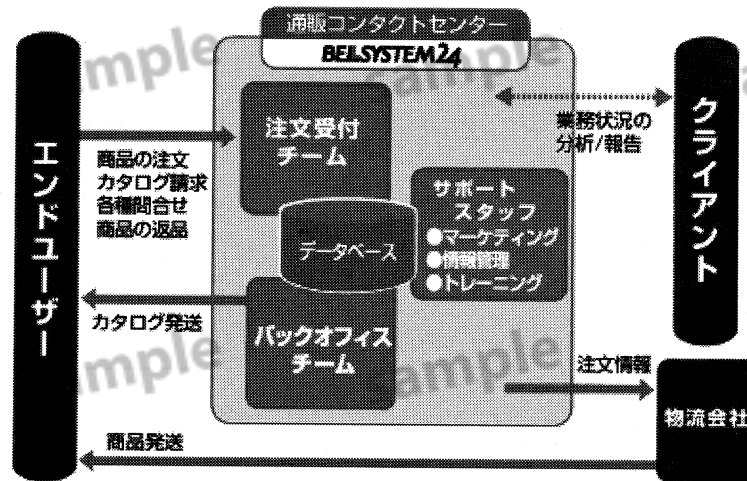
出典：事業計画書「株主・投資家の皆様へ」Vol.17

資料2 会社概要 (2003年11月末現在)

出典：ベルシステム24 ホームページから作成

設 立	1982 (昭和 57) 年 9 月 設立 (東証一部上場)
資 本 金	100 億 4,500 万円
従 業 員	約 21,000 名 (正社員 1,284 名、契約社員 19,769 名) 正社員の平均年齢は 32.4 歳
拠 点 数	31 拠点
PC/サーバー数	9,400 台
主な事業内容	電話、インターネットなど one to one メディアを活用した各企業の CRM 事業 出版、web 等のコンテンツの製作・流通・販売に関わる事業 その他販促事業 ほか

資料3 「通販コンタクトセンター」のビジネスモデル



出典：ベルシステム24 ホームページ

資料4 6つの事業ドメイン

- ① CRM&eCRMソリューションビジネス
クライアント企業のCRM戦略の実現に向け、コンタクトセンターの構築コンサルティングから運営までを総合的にサポートし、ソリューション型のサービスを提供しております。
- ② eコマース&eサポートビジネス
急速に拡大するインターネットもOne-to-Oneのメディアの一つと捉え、これらを活用したビジネス、旧来のメディアとミックスしたビジネスならびにそれらのサポートサービスを提供しております。
- ③ マーケットリサーチ&セールスプロモーションサービスビジネス
大型リサーチ案件の正確かつスピーディーなハンドリング、および専門性の高いリサーチの企画・設計、実査から分析・提案までを行っております。また、実効性を求められるセールスプロモーションにおいても、大量処理の必要な大型案件をはじめとする様々な案件について、One-to-Oneの特性をもつメディアを駆使したサービスを提供しております。
- ④ コミュニケーションマーケティングサービスビジネス
エンドユーザーとのダイアログから生まれる独自の情報収集のノウハウと蓄積されたマーケティングデータを活用し、一般消費者に向けて最適な情報発信を行っております。
- ⑤ コンテンツ開発&情報サービスビジネス
女性向け月刊誌「bea's up ㊄」、男性向け月刊誌「マンスリー・エム ㊄」をはじめとする出版事業、デジタルコンテンツの企画・制作およびWebやモバイル等最適なメディアでの提供・流通を行っております。
- ⑥ 医薬医療関連サービスビジネス
新薬の開発に関わる情報系CRO(Contract Research Organization-医薬品開発業務受託機関)業務およびSMO(Site Management Organization-治験実施施設支援機関)業務を中心に、医薬医療に関するトータルな情報サービスを行っております。

出典：平成15年5月期 決算短信(連結)「添付資料」

資料5 連結財務諸表（2003年5月期末）

■連結損益計算書

（単位：百万円）

	前期（2002/5/31）		当期（2003/5/31）		
	金額	売上比	金額	売上比	対前年増減
I 売上高	57,359	100.0%	62,262	108.5%	4,903
II 売上原価	42,404	73.9%	45,954	80.1%	3,550
売上総利益	14,955	26.1%	16,308	28.4%	1,353
III 販売費及び一般管理費					
1 従業員給与手当	2,085		2,565		480
2 臨時従業員給与手当	495		672		177
3 従業員賞与	520		654		134
4 家賃	640		1,023		383
5 減価償却費	435		455		20
6 その他	2,854		2,801		(53)
販売費及び一般管理費合計	7,029	12.3%	8,170	13.1%	1,141
営業利益	7,926	13.8%	8,138	13.1%	212
IV 営業外収益					
1 受取利息	180		245		65
2 その他	63		54		(9)
営業外収益合計	243	0.4%	299	0.5%	56
V 営業外費用					
1 支払利息	5		6		1
2 出資金運用損	16		50		34
3 その他	9		26		17
営業外費用合計	30	0.1%	82	0.1%	52
経常利益	8,139	14.2%	8,355	13.4%	216
VI 特別利益					
1 投資有価証券売却益	50		68		18
2 その他	0		0		0
特別利益合計	50		68		18
VII 特別損失					
1 固定資産除却損	41		193		152
2 投資有価証券売却損	76		0		(76)
3 投資有価証券評価損	1,076		1,956		880
4 退職給付会計基準変更時差異	270		270		0
5 その他	18		103		85
特別損失合計	1,481		2,522		1,041
税金等調整前当期純利益	6,708	11.7%	5,901	9.5%	(807)
法人税、住民税及び事業税	3,040		2,481		(559)
法人税等調整額	24		63		39
少数株主利益	(6)	0.0%	(9)	0.0%	(3)
当期純利益	3,637	6.3%	3,348	5.4%	(289)

■連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前期 (2002/5/31)		当期 (2003/5/31)		対前年増減
	金額	構成比	金額	構成比	
(資産の部)					
I 流動資産					
1 現金及び預金	12,101		13,890		1,789
2 売掛金	8,270		9,766		1,496
3 有価証券	4,502		5,408		906
4 たな卸資産	14		16		2
5 繰延税金資産	247		276		29
6 その他	636		826		190
7 貸倒引当金	(22)		(31)		(9)
流動資産合計	25,747	56.7%	30,152	62.9%	4,405
II 固定資産					
(1) 有形固定資産					
1 建物及び構築物	2,852		2,861		9
2 減価償却累計額	(1,014)		(1,174)		(160)
3 器具及び備品	4,895		5,221		326
4 減価償却累計額	(3,576)		(4,037)		(461)
有形固定資産合計	3,157	6.9%	2,871	6.0%	(286)
(2) 無形固定資産					
1 ソフトウェア	441		557		116
2 電話加入権	262		262		0
3 その他	3		3		0
無形固定資産合計	706	1.6%	822	1.7%	116
(3) 投資その他の資産					
1 投資有価証券	11,204		10,186		(1,018)
2 敷金及び保証金	3,020		2,895		(125)
3 繰延税金資産	1,180		645		(535)
4 その他	590		542		(48)
5 貸倒引当金	(162)		(162)		0
投資その他の資産合計	15,832	34.8%	14,106	29.4%	(1,726)
固定資産合計	19,696	43.3%	17,799	37.1%	(1,897)
資産合計	45,443	100.0%	47,951	100.0%	2,508

	前期 (2002/5/31)		当期 (2003/5/31)		対前年増減
	金額	構成比	金額	構成比	
(負債の部)					
I 流動負債					
1 買掛金	220		300		80
2 短期借入金	366		366		0
3 未払費用	3,841		4,484		643
4 未払法人税等	1,251		1,042		(209)
5 未払消費税等	801		786		(15)
6 その他	383		407		24
流動負債合計	6,863	15.1%	7,384	15.4%	521
II 固定負債					
1 長期借入金	8		2		(6)
2 退職給付引当金	1,037		1,459		422
3 役員退職慰労金引当金	83		42		(41)
4 その他	5		5		0
固定負債合計	1,133	2.5%	1,507	3.1%	374
負債合計	7,996	17.6%	8,891	18.5%	895
(少数株主持分)					
少数株主持分	23	0.1%	32	0.1%	9
(資本の部)					
I 資本金	10,045	22.1%	10,045	20.9%	0
II 資本剰余金	11,897	26.2%	11,897	24.8%	0
III 利益剰余金	16,365	36.0%	18,900	39.4%	2,535
IV その他有価証券評価差額金	-881	-1.9%	-285	-0.6%	596
V 自己株式	-1	0.0%	-1,528	-3.2%	(1,527)
資本合計	37,424	82.4%	39,029	81.4%	1,605
負債、少数株主持分及び資本合計	45,443	100.0%	47,951	100.0%	2,508

■売上高明細書（単体）

（単位：百万円）

	前期（2002/5/31）		当期（2003/5/31）		
	金額	構成比	金額	構成比	対前年増減
テレサービス収入	55,325	96.4%	60,046	96.5%	4,721
テレサービス関連機器等売上	1,807	3.1%	1,988	3.2%	181
その他のサービス収入	236	0.4%	194	0.3%	(42)
売上高合計	57,369	100.0%	62,229	100.0%	4,860

■売上原価明細書（単体）

（単位：百万円）

	前期（2002/5/31）		当期（2003/5/31）		
	金額	構成比	金額	構成比	対前年増減
(イ) テレサービス原価					
1 労務費					
(1) 従業員給与手当	3,143		2,872		(271)
(2) 臨時従業員給与手当	27,218		30,436		3,218
(3) その他	2,224		3,256		1,032
労務費合計	32,585		36,564		3,979
2 外注費	1,260		666		(594)
3 経費					
(1) 家賃	1,946		1,731		(215)
(2) 支払リース料	19		18		(1)
(3) 減価償却費	595		565		(30)
(4) 通信費	1,671		1,863		192
(5) その他	2,477		2,606		129
経費合計	6,709		6,784		75
当期テレサービス原価	40,554	96.2%	44,014	96.2%	3,460
(ロ) テレサービス関連機器等売上原価					
1 期首商品たな卸高	10		10		0
2 当期商品仕入高	238		275		37
3 他勘定受入高	1,387		1,317		(70)
合計	1,435		1,602		167
4 期末商品たな卸高	10		10		0
当期テレサービス関連機器等売上原価	1,425	3.4%	1,592	3.5%	167
(ハ) その他のサービス原価明細書					
1 労務費	157		137		(20)
2 外注費	6		4		(2)
3 経費	9		2		(7)
当期その他のサービス原価	171	0.4%	143	0.3%	(28)
売上原価合計	42,151	100.0%	45,748	100.0%	3,597

出典：「有価証券報告書」

資料6 教育研修メニュー



■ 研修メニュー（一例）

BELL リテラシー研修：

⇒ ベルシステム 24 のサービス提供に必要な基礎知識習得のための研修

スーパーバイザー研修：

⇒ コンタクトセンター運営に必要な知識・スキル習得のための研修

テレコミュニケーションインストラクター研修：

⇒ コンタクトセンター品質向上に必要な知識・スキル習得のための研修

役割別、部門別、目的別コース：

⇒ 部門別知識・スキル習得のための研修

出典：ベルシステム 24 ホームページ

資料7 トップインタビュー内容（抜粋）

〈園山社長トップインタビュー〉

- 日 時 2004年3月3日（水）10：30～12：00
- 場 所 (株)ベルシステム24 南池袋オフィス（東京都豊島区）
- 話し手 代表取締役会長兼社長 園山征夫氏
- 聞き手 慶應義塾大学ビジネススクール山根節教授、外村高御（M26期生）



1. 「Dialogue-based-marketing」の将来性について

―（委託元企業の立場から）ベルシステム24に「顧客との対話」をアウトソースすることが、果たして長期的に望ましいことなのでしょうか？

大切なことは、委託する企業側がどういう目的で外注するかを明確にすること、そして受託側がどういう形で必要な情報を（委託元に）フィードバックするかです。委託側の目的と、受託側の情報の返し方、この両者の関係が一致するかどうか重要です。一番悪いパターンは「どういう目的のために何を委託したのか？」が不明確な場合です。まだまだ委託する側に、本来のアウトソーシングに対する目的が曖昧な場合が多いと思っています。

―それでは、曖昧なままで受託しないために、御社ではどう対応されるのでしょうか？

（委託側企業の情報収集をしながら）いろいろな推量のもとに当社から逆提案を行います。双方のイメージが明確になった段階で、なるべく先方のトップレベルに持って行って確認しながらやっています。

―（アウトソースせずに）自前主義でやっている会社が勝ち組に見えてしまうのですが？ 守秘義務があるのであまり具体的なことは言えないのですが、一見自前でやっておられる企業さんも（使い分けていて）実はかなりの部分は当社で受けている場合も多いですよ。

―アウトソース受託の中でコールセンターのインフラ提供サービスと付加価値のあるソフト提供では違いますよね。

我々が「Dialogue-based-marketing」に進もうとしているのは、ソフトの部分に進んで行きたいと考えているからです。インフラベースをやってゆく過程で、当社はいろいろ

ろな業種業態1社だけでは持てない、消費者との接点をたくさん持っています。そしてそれらを分析すれば活用できるのではないかと考えています。「One-to-One Marketing」はあくまで技法であって、「Dialogued-based-marketing」はすべてを包括する概念として考えています。

—そうすると、将来的には消費者に関する情報を御社が握ることになるのでしょうか？

消費者が何をいつ買ったかについては、あまり興味はありません。人間の行動パターンはほとんどが衝動的ですが、ある程度分類はできます。個人の消費行動を誘引する性格、性癖に焦点をあてたら面白いんじゃないか、という仮説を今持っています。例えば、スポーツカーではなくボルボを買う人には、それに合わせたDMを送るだけでもかなり意味があると思っています。「Dialogue-based-marketing」では、そういうことをやりたいと思っています。

—ベーシックな消費欲求（個性）全体をトータルで捕まえるということなののでしょうか？

そうです。世の中に心理学の学者さんがいっぱいおられてやられてますが、そのやり方の1つとして、我々はインターネットでの会話の文章の接点、電話での音声の接点、をダイアログにして（あえて質問しないで会話や文章の中から判断して）個人の分類をやりたいと考えています。我々がこれをやればマーケティング学会に新しい一石を投じることができるんじゃないか、というぐらいの思いがあるんです。

—それはクライアントが違ってもそのノウハウは使えますね。

個人の購買パターンは、購買する対象は変わっても、行動そのものの特徴は変わらないのではないかと考えています。「Dialogue-based-marketing」と呼ぶのは、我々がネットダイアログ、電話ダイアログに基づいてやろうとしているからです。この言葉はそ

もそもそもありません。マーケティングの世界でよく言われるリレーションシップ・マーケティングは（我々が考えていることとは若干違って）相関関係でものごとを解決しようとしてるんですが、ダイアログの中には「言霊（ことだま）」が含まれると思っ

—その言霊を汲み上げてゆくのは？

コミュニケーターにあまり役割は持たせないで、なるべくオートマチックにやろうと考えています。会話から出た言葉などをサーバーが自動的に解析することを目指しています。同じ消費者から2回目以降のアクセスがあれば、さらに精度が上がるようなことを考えています。今実験段階までできて、そのデータをどうやって事業にするかを考えています。

—そうするとその宝のデータを、商品開発に利用したり、データそのものを販売したり、用途は広がりますね？

当面はうちのために使うつもりです。うちのソフトの部分の強化に使いたいと思っています。人間が時代とともに根本的なことが変わるのかどうかは、時間が必要でして、まだ仮説検証できていません。

—そうすると、特定個人の行動を時系列で分析把握できるまでになれば、情報の価値が上がりますね。そういう情報はいろいろな企業が欲しいと思うのですが、社長の頭の中にライバル企業はありますか？

あまりないですね。あまり特定のところはライバル視してないんですよ。「アウトソーシング」という会社の説明は社内にはしていません。「特色あるマーケティング・エージェンシーになりたい」と話してまして、それを指向しています。マーケティングの進化の中で、現時点では「アウトソーシ

グ」というのはBPOの商品の一部でしかないと思っています。

—コンサルティングのさらに上を行きたいという感じですね。

—そういうことですね。

—そのベースとして、消費者に関する情報が一番重要な宝物になりますね。

消費者に接点を持たない限りは、うちの提供するサービスの特色が出てこないんですね。なんとか新しいビジネスモデルで、世の中のマーケティングのあり方に一石を投げたいんですね。

—携帯電話と御社がつながるともっと強くなるし、面白いんじゃないですか？

携帯電話のような動くものとのつながりはいいですよ。非常に興味ありますね。うちの内部でもそこを充実しようと思っています。

2. 園山社長のマネジメントについて

—今おっしゃったような知的なチームと、ある種マニュアル的な仕事をするオペレーション部隊の2つ部隊があると、マネジメント上それぞれカルチャーが違うので、モチベーションのあり方などかなり違ってくると思うのですが？

僕はあまり違うという風に思ったことがないんですね。うちは人を採用するときに「共感性」を重要視しています。研究する人、日々作業する人、同様に共感するという部分ではたぶんつながっていると思うんですよ。だから研究だけに没頭していて世の中のことに興味ない人はうちにはたぶんあまり入っていないと思います。対象はいずれにしても人間なので、作業する人も人間、研究の対象も人間の消費行動ですから、それであまり違わないのかもしれませんが。

—これからの時代はどうでしょうか？ かなり特異な才能ある人を、将来的には取り込んでゆく必要はないですか？

人間と接点があるというところじゃないと、

あまり今のところ興味は持っていませんね。

うちのビジネスは、生活する人とのやりとりを常にしているので、人間を考えざるを得ない立場なんです。みんな同じことをやっても困るので、ベルはベルの興味のある分野をやって行きます。

—よく園山社長がおっしゃっている「(社内の)軸をぶれさせない」というのはそういうところなんですね。

軸は「サービスに徹する」という軸で、うちの原点は「サービスでリーダーシップ」という社是がありまして、サービスは時代とともに変わるかも知れないけれど、物的なモノには手を出しません。リーダーシップっていうのは、あくまで何か新しいものを開発したらナンバー1を目指すということです。意図とは違ってほとんど失敗しているんですが、意気込みはあります。

—物的なモノに手を出さないというのは？

うちはモノをお金と見る見方や発想がないんです。うちが物的なモノを扱ったら絶対に失敗すると言っています。

—それは直感的なものですか？

僕がCSKにいるときの経験からです。在庫のセンスがない人が、在庫管理をやっても無理だと思い知ったんです。そういう育ちをしていないとモノ＝お金という発想にはなかなかならないです。

—今企業再生がブームですね。園山社長の会社立て直しのプロセスに興味があるんですが、「40%の人が変わったときが臨界点で、組織の雰囲気が変わってゆく」とおっしゃっていますが、社長の立場からどの辺で潮目が変わしたとわかるのでしょうか？

非常に主観的なものでして、客観的な潮目の変化は後から振り返って分かることですね。戦略作成して将来の方向を私の方で出し、それに対して目つきが変わってきたとき、あるいは荒っぽいマネジメントの手法から夜を徹して議論しながらこちらの真剣

さが伝わって、社員が変わってきたとき、その時ですかね。相当真剣に議論しました。

一園山社長は約束を守るということを大切にされていますね。「実績を見せることが重要」だとおっしゃっていますが、実績で見せることが先ですか？ それとも社員と対話してコミュニケーションの中で信頼を獲得して行くのが先ですか？

同時並行的ではないでしょうか。特にサービスは人が提供するわけで、サービスを提供してもらうためには、お互いに話し合いをして、納得してもらい、そして実績を作っていくということですよ。約束して実績を残さないと駄目ですね。他の人は本当に見てますね。だからうちで約束したら必ず書類に残してるんです。「折々の記」って、創業以来いろいろなところで僕が話したもののうち更に抜粋したものを冊子にしています。

一そうすると昔言ったことと違うということはないですか？

約束して大きく破ったということは、多分ないと思いますね。

一園山社長のリーダーシップスタイルについては？

僕は農耕型なんです。泥を耕して、種を撒いて、肥料を与えて、水を与えて、生育する過程が非常に楽しみなんです。1年のうち300日寝て、残り60日狩猟で獲物として冷凍しとけば大丈夫、という発想を僕はあまり持っていない。対応しながら芽が咲きやすい環境を作っていくことを僕は非常に意識しています。

一社員とは相当対話されたのですか？

しましたね。いろいろな会議とか、夜の飲み会とか、おにぎりを買ってきて夜おにぎりを食べながらとか。あらゆる層とやりましたよ。今は社員がかなり増えましたからグループ長以上の報告書は見てますが、昔は全社員の一週間の報告書を読みました。

したがって僕が一番現場のこと知っていました。

一「人心掌握は人の顔が見えること」なんですか？

スタイルなんですが、僕は「誠実に」とか、「誠意」もしくは「大儀」ということを、自分で言って実行しているつもりですが、人と会って話してみるとすぐ分かるんですよ。

一社長は今のくらいまで、社員の顔が見えますか？

グループ長までは見えています。その下のスーパーバイザーやリーダークラスまではアルバイトも含めて10,000人はいまして、全員は分かりません。覚えようと努力はしてるんですが。

一人のやる気をどうやって持続させているのでしょうか？

どんな優秀な人でも同じ仕事をしている人は、基本的に3年すると飽きてきます。その時に、意識的に変化を与えることが重要です。まず物理的な机のレイアウトを変える。それからメンバーを変える。それだけでも違います。これは双方とも得なこと。ネットワーク分析というのをうちでやっています。いずれどこかで発表すると思いますが、面白いですよ。

一やはり科学的にアプローチされているのですか？

勘だけでやっても、直ぐに数値で出てきますから。

一園山社長のスタイルは、大川会長の影響を受けておられるのでしょうか？

基本的に人間集団を大事にしようという考え方や、やり方は非常に参考になりました。会社のお金を大切にするという意味でも非常に勉強になりました。彼は投資の勘が天才的だったので、投資家としては優れていましたが、経営者として優れていたのかはわかりません。だから僕は彼からいいとこ

ろだけを承継して、新たな企業文化をベルの中に創ったと言っています。うちの企業文化は「S O S F C C Q」で、後から「Human」を付け加えまして、今後も承継して行きたいと思っています。

—モデル企業はあったのでしょうか？

特定の人とか、特定の企業とかはないですね。僕は本を読むのが好きで、いろいろなところから盗んできたんですね。経営者のみならず、学者とか歴史家から咀嚼してるんだと思います。

—園山社長は「企業文化は意識して作るもの」とおっしゃっていますが、企業文化を定着させるための具体的な手法は？

相当いろいろなツールを開発しましたが、アドバイスは僕がして、開発は現場にやってもらってます。現場は自分が作ったものとの意識があって、それを使って行くということですね。

—いろいろな公表資料を拝見すると、具体的なツールがシステマティックにうまくできているという印象を受けるのですが？

まだまだ不満は多いのですが、人間集団を管理監督してゆくのに、本人の天性でリードしていける人はせいぜい2割しかいない。それ以外の8割の人は、マネジメントの天賦の才能を持ち合わせていない。天賦の才能を埋め合わせするためにツールを差し上げる。それを使っているうちに、ひょっとしたら隠れた才能の根が生えてくることもあります。

—基本的に人がベースのビジネスですからね。うちは人が抜けたらやって行けません。人が財産なので、財産をレベルアップするための教育研修にはとても力を入れています。人材が外に出てゆく可能性を阻止するために高い給料は支払っていません。でも会社のことを好きになってくれるので、外に出て行く人にも、外で学んでまた戻ってきなさいよと言っています。戻ってきてくれる

人は、外の社会のつらさを体験してきてくれるから、非常にありがたいです（笑）。

—「出戻り1回OK制度」ですよ。

結局、中にいる人は外のことを知らないんですよ。うちの会社の良さを外から見れていいと思います。

—顧客のクレームを聞くとか、辛い仕事もありますね。仕事や会社を好きにさせるにはどうするのですか？

結局、本人にマニュアルから離れて自由度を与えるということですね。マニュアルに沿うべきものと、そうではない部分の区分けが非常に曖昧なんです。注文のミスはあり得ないですが、お客様に対するサービスについて自分がいいと思ったらそれで対応しなさいと言っています。これは非常に重要なことでしてね。ほとんどのお客様は、自分が何を言いたいのか分からず電話してくるんですね。話しながらそれをどう導いて行くのかについて、マニュアルはあり得ないんです。品質をモデルにしたマニュアルはないわけですよ。誠実に対応するようにとマニュアルには書いてあるが、誠実に対応することをどうやるかまでは書いていません。結局は共感度です。

—それをどうやって教育し、伝えるのですか？

教育はテクニカルな教育と、スキル教育と、人間度を磨くような教育の3つに分かれています。元々共感度の高い人に対して、お客様と同じ目線で対応しましょうよという教育しかできないんですよ。あとは自分の工夫ですね。

—評価のレーダーチャートがありますね？

そういう対応しているところをピックアップして、それをベースにテクニカルな指導はしています。

—顧客から感謝された成功体験の共有は？

コミュニケーター研修の材料として使っています。

—どんどん自分で工夫する人が評価される体制になっているのですか？

10人のスタッフがいたら、10人の目で見えていますから、自ずと分かりますね。テストするまでもなく、日常的な業務を全部見ているから、非常に簡単ですよ。その人の能力とかこの先どうなるかとか、すぐわかります。—オペレーション、シンクタンク、営業部門など、部門ごとの評価軸はどのようにされているのですか？

評価はシンプルです。戦略能力とか、ベル内部のスキル（ベルをこよなく愛していることをどう行動で表しているか）とか、業績とか、4つの軸でグルーピングしまして、大枠で評価をすると部門が違ってそんなに差はないですよ。

—マニュアルが人の工夫を封じ込めることもありますか？

テクニカルな部分はマニュアルにした方がいいです。それ以外はなるべくしない方がいいですね。

—逆にコミュニケーターがやりすぎることでありませんか？

あります。度を越えて叱られるのは、親切心が過ぎたときです。後はごめんなさいと言うしかない。無駄話（仕事として長く話すの）は全くいいんです。短く話す方が難しいですから。

—時間掛け過ぎとか、効率が悪いとかないですか？

それをクライアントは言いますよ。でもそんなのは全体の母集団から平均で割れば、わずかですよ。

—コールセンターの品質は顧客満足に置いているということですか？

その通りです。お客様が満足するということは、結果的に企業が得することなんです。（クライアント企業に対し）オーダーをたくさん取ることより、いいお客さんを放さないことの方が長期的にいいかもしれないと

言えば、わかっていただけますよ。

—電話って一期一会ですよ。最初の対応次第ですね。

結局そこに出ちゃうんですよ。

—そういうことに理解のないクライアントだとコスト、コストと言ってきたりしませんか？それは、外資系のクライアントさんだとよくあります。それを無視する訳にはいかないのですが、彼らだって分かりますよ。長期的のスパンで考えるとどれだけ得かは分かっていますね。

—そうすると、「1通話いくら」といった料金体系とは違ってくと思うのですが？

おっしゃるとおりですね。いろいろな契約パターンの組合せが多くなってきてます。ある通信会社さんが、ベルさんは短期間の結果は低いこともあるが、長期で考えると絶対に勝ちますねと言ってくれています。

—そうになると顧客満足がコミュニケーターのやりがいにもなりますか？

瞬間的にはそうです。ところが一定のスパンで考えると、自分の上司とか、ベルシステム24で自分が仕事している、とかそういうのが関係あるようです。それが一番如実に現れるのは、中途退職の理由です。給料が安いというのはまずないです。やっぱり上司（スーパーバイザー）の好き嫌いとか、人間集団ですから自分の立つ位置が満足かどうか重要のようです。あとはベルシステム24の教育に対する取組みがどうなのかが気になるようです。

—スーパーバイザーの評価のポイントも共感性なのでしょうか？

共感性ははじめからクリアしていて、むしろ部下をどう指導したかですね。

—教育体系も面白い体系をお持ちですよ。一部有料のものもあり、成長機会の提供をかなり重視されているのですか？

そうですね。自分としてはどんどんお金をかけていこうと思っています。一番お金を

かけたいのは、スキル研修よりもやはり人間教育なんです。但しうちは宗教団体ではないので、精神論だけではなく、日常の現場の仕事の仕事を題材にしながら人間教育をして行く。日常の行動を示すだけで教育になります。

—道徳観とか、倫理観とか、柱になる思想を社長は何かお持ちなんですか？

何もないです。しかし僕は二宮尊徳の「報徳訓」が好きなんです。宗教じみたことを社員に言うのはなんですが、ああいう言葉でなくても、精神的なものを大切にしてくくことは大事だと思います。あと社内で言っているのは、福澤諭吉の「独立自尊」です。あの言葉は非常に好きです。

—一方でコンサルティング部門の、シンクタンク的な教育の方はどうですか？かなり知的な教育も必要ですよ。

データマイニングとかデータ分析とか、テクニカルな教育のコースもあります。マーケティングとか。

—これからは顧客に提案してゆくことが重視されますよね？

それは教育できない部分もあるかもしれません。OJT以外にも外部のマーケティングコースなどに人を出して研修を受けさせ、社内に持ち込むこともあります。

—社長が今ご自身で持っておられる、今後の課題についてお伺いしたいのですが？

課題は、さっきの「Dialogue-based-marketing」をどうやって新しいビジネスモデルにするかですね。ずっと考えているんですよ。企業文化のいい部分を承継しながら、なおかつビジネスモデルを変えてゆきたいなと思っています。最大の懸案です。

—後継者はどのように考えておられますか？

後継者は、まず私心が捨てられることがポイントですね。2つ目はいい文化をどう承継してゆける人か。3つ目はあえて言えば作戦戦略をどう練れる人かですね。最初の人間

性の部分は後から教育で追いつかない部分ですね。僕は経営者というのは職業だと思っています。職業を全うするためにベルとしては、この3つが重要な人物像だと思っています。

—園山社長はどこかで「日本にはトップ人材が少ない」とおっしゃっていましたね。

だってそういうチャレンジを与えていないですもの。リーダーシップ訓練もされてないです。場外勝負の人（付き合いがいい人）が勝つというのでは、宴会のリーダーシップ能力はあっても経営のリーダーシップはないですよ。これまではサポートする人がフォローしてたんですが、でもそれだと顔が見えなくなりますよね。

—外部からの登用の可能性もありますか？

僕はここまで17年育ててきましたから、もう内部で大丈夫ではないでしょうか。わざといろいろなチャレンジを与えて、いろいろずっと見ているんですよ。見ていて良さそうだあという段階になれば承継ですね。

—最後に、マネジメント教育の可能性についてどうお考えですか？

アメリカ的な場で学べるのは、スキル教育ですよ。DCF法のような基本的なスキル、ツールの使い方未取得していないと、ゼロから学ばないといけません。それだとスピードが追いつきません。あとはそれをベースに本人がどう咀嚼してゆくかですよ。

—本日は長時間本当にありがとうございました。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
