

## 論文

# 意味マップを使った経営戦略ストーリー分析に関する一考察

## —岡山の企業を事例として—

神戸 康弘<sup>1)</sup>・岩本 隆志<sup>2)</sup>

キーワード：意味マップ、戦略ストーリー分析、くるまのハヤシ

### 1 はじめに

#### 1-1. 経営戦略の二つの潮流

琴坂(2018)によると経営戦略は「組織が目的を達成するための道筋」と定義できるという。そしてその道筋をいかに作るかに関しては、外部環境分析派と内部環境分析派に分かれる。外部環境派の代表がマイケル・ポーターのファイブフォース理論であろう。外部環境の5つの要因が競争構造を決定付けるという。また内部環境派の代表がジェイ・バーニーの資源ベース理論(RBV)であろう。日本企業が必ずしも外部環境分析をしていないことに着目し、企業内部にある強い内部資源が競争優位を作り出していると考えられる。しかし内部資源とは何か、どのように入手するのかについては十分に解明されていない。

#### 1-2. 拡張概念

これに対し、戦略論の大家であるヘンリー・ミンツバーグは「創発的戦略」という拡張概念を提示している。創発的戦略とは何か。戦略にはプランとパターンという2つの側面がある。プランとは事前の計画のことであり、将来の見取り図である。パターンとは結果として残った戦略のパターンである。実際にはこのプランとパターンとの間にはギャップがあり、計画通りには進まないことが多く、そのような偶然の中から創発される戦略の重要性に着目するのが創発的戦略である。しかしどのように創発されていくのか、動態的な要素が絡むためいまだ未解決の部分が多い。このような創発的戦略を解明するものとして、近年注目されているのが戦略ストーリー分析であろう。

つまり本論文の関心領域は2つである。1つは内部資源とは何か、内部資源をどのように入手するのかについてであり、もう1つは創発的戦略がどのように形成され完結するのかについてである。本論文ではこれらの問題についてストーリーの手法を使って考察する。

## 2 先行研究

---

1) 2) 山陽学園大学地域マネジメント学部地域マネジメント学科

## 2-1. 楠木(2010)の研究

日本における戦略ストーリー分析を本格的に提示したのは楠木(2010)であろう。従来型の統計分析を主体とした経営学研究のアンチテーゼとして、「長い話」(ストーリー)にこそ、経営戦略の本質が隠されているのであり、個々の要素を取り出し、法則性を定立することに疑問を投げかける(松本, 2010; 加護野, 1999 など)。楠木は、一般的に個々の要素に、成功の鍵を見出そうとするが、個々の要素は普通でも、それが因果論理の時間軸のストーリーになることで、巨大な力を発揮することが見過ごされてきたと指摘する。この書は一般層にまで広がり、実際のビジネス現場や研究論文の中でもこの手法を採用した研究が多く見られるようになった。例えば家串(2011)は農業における環境・エネルギー戦略をストーリー手法で分析し、岸本(2016)は台湾 IC 企業の成功と日本企業の失敗を、両者の戦略ストーリーの対比で明らかにしている。また藤科ら(2016)は地方老舗菓子店の成功を戦略ストーリー手法で分析している。一般誌でも成功企業をストーリーで分析する試みが多く見られる(『週刊東洋経済』など)<sup>1)</sup>。

## 2-2. 「論理の抽出」と「賢者の盲点」

楠木(2009)は、学者の仕事は成功法則を導き出すことではないと結論付ける。経営学は文脈依存性が高く法則定立は不可能だという。しかし今の経営学は「短い話」に終始する。アカデミック戦略論では、大量観察による統計分析から「平均」を見つけ出そうとするが、戦略の本質は「違い」であり、平均は何の意味もない。また「他の条件は一定ならば」と言った時点で、戦略のもう一方の本質である「つながり」をすべて捨象してしまう。プラクティカルな戦略論では、実務家が使いやすいツールの開発に躍起になる。典型はSWOT分析だという。自社の「強みと弱み」、環境の「機会と脅威」を書き込めば戦略ができあがるというのは手軽で全世界に広まったが「弱み」が実は、全体の中では「強み」になるケースもある。では学者の仕事は何か。沼上(2000)の「法則はないが、論理はある」という言葉を引用し、戦略の背後にある共通した「論理」の抽出こそ学者の仕事であるという。コンテキストに埋め込まれた特殊解の「生もの」は、論理化という「冷凍作業」があってはじめて文脈をまたいで持ち運び可能となる(三枝・伊丹, 2008)。またストーリーで分析する利点は何か。それは、「賢者の盲点を衝く」(三品, 2006) ことだという。「Aではなく実はBが重要だった」など、指摘されなかったら気付かなかったこと、意識の外にあった変数を見出すこと、逆説、視点の転換、いわば「目から鱗」となる知見を引き出すのがストーリー分析の本領だという。よって楠木(2010)では、この「論理の抽出」と「賢者の盲点を衝く」の2点に着目しながら分析を行っている。

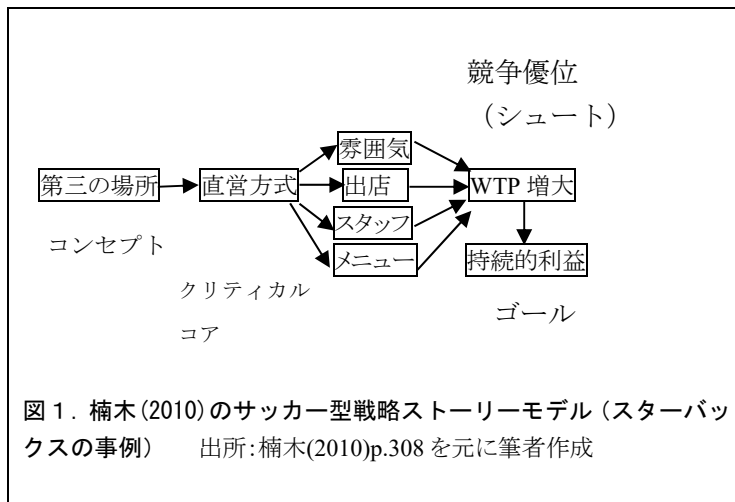
## 2-3. 従来型戦略ストーリー分析の意義

戦略ストーリー分析は、コンセプトからゴール(持続的利益)までのパスを検討するいわばサッカー型のモデルである。1つ1つの要素を構成要素と呼び、その中に見一見不合理だが最も重要な役目をするクリティカルコアが潜んでいる。そこに通るパスをキラーパスと呼ぶ。スターボックスは、第三の場所というコンセプトからパスがつながるがその一つに直営方式があり、他社は一見不合理なため真似しない。しかしこの直営方式こそがクリティカルコアで、ストーリーを完成させる鍵になっているため、他社の模倣は失敗に終わる。スター

ボックスを事例とした楠木のモデルが図1である(WTPは「顧客が喜んで支払う価格水準」)。

つまり楠木(2010)の問題意識はなぜ模倣されないのかであり、それは一見非合理的な戦略がストーリーの中に置いてみることで理解できるという。これが楠木(2009)のいう「論理」

の抽出であろう。SWOT分析なら直営方式は「弱み」に分類され改善対象となるが、ストーリーで見ると、この要素がなくなるとストーリーが崩壊することがわかる。このような「賢者の盲点を衝く」知見を発見することがストーリー分析の使命となる。この分析のきっかけになったのが吉原(1988)の『「バカな」と「なるほど」』だったという。成功企業は一見非常識と思える「そ



んなバカな」と思う戦略をとり、他社は真似しないが、理由を聞いてみると理屈が通っており「なるほど」と納得せざるをえないという。

#### 2-4. 従来型戦略ストーリー分析の課題

サッカー型モデルは課題もある。1点目は、コンセプトから始まるため、コンセプトに至る過程が不明な点である。「全てはコンセプトから」と述べているほどコンセプトを重視するなら、コンセプトが生まれるストーリーがわかないと、成功のロジックを明らかにしたことにはならないのではないかと。どうすれば成功するコンセプトを描けるかは、最も知りたい点であろう<sup>2)</sup>。山本(2011)は多くの戦略図式を比較するメタ分析を行い、「対立、革新、展開、発展」という共通プロセスを提示しているが、実践で不都合が生じ(対立)、その対立を克服する革新的構想が生まれる(革新)というモデルで、「対立から革新」とはコンセプトの創出場面のことであり、戦略分析に不可欠の要素と見ている。

2点目は、持続的利益がゴールというのはわかるが、なぜ利益が得られるのか、顧客側のストーリーが不明な点である。なぜ顧客がその商品を買うのか、例えばニッチ戦略に成功したから利益が出るという説明だけでは不十分であろう。中小企業の大半がニッチ戦略であり、なぜそのニッチ戦略が成功したのか、顧客のどのような不満を解消する商品やサービスになっているのかを解明する必要がある。ファーストリテイリング柳井社長も「あらゆる仕事が売り場に直結していなければならない」(楠木, 2013)と述べている通り、売り場で何が起きているのかを描くことが戦略ストーリーのゴールではないか。Kaplan and Norton(1992)の「バランス・スコアカード」(BSC)は、企業の経営戦略を「財務、顧客、社内プロセス、学習と成長」という4視点で見ると、「顧客にとってどうか」という顧客というフェーズ(視点)が入る。このような課題を克服する可能性があるのが、本研究で検証する意味マップ型のストーリー分析である。

## 2-5. 意味マップ型戦略ストーリー分析

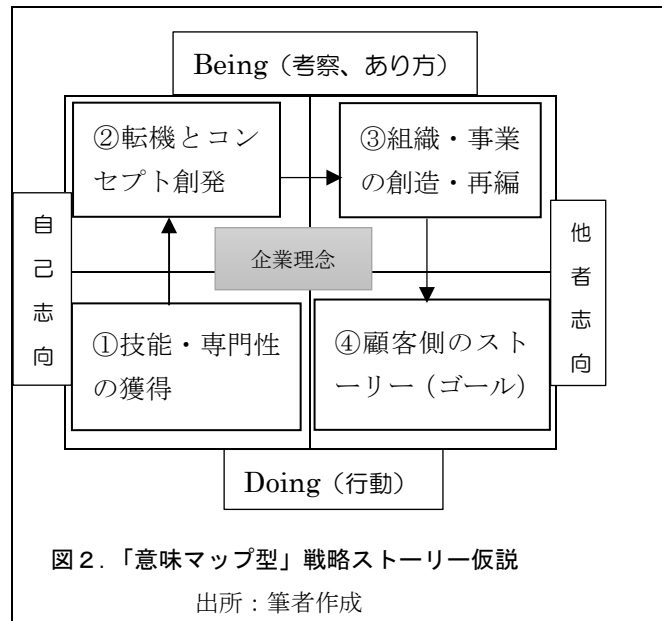
意味マップ (Map of Meaning) は Lips-Wiersma (2002) が開発したものでももとは人々のキャリア研究から生まれた。働く人にとってどのようなことが「この職場にいる意味」なのかをインタビューや日記等から分析したものである。分析の結果「才能の発揮」「あり方との一致」「組織の所属感」「社会貢献感」の4つが、この職場にいる意味を形成しており、1つでも欠けると転職を考えるといる。この4つは「自己志向-他者志向」「doing (行動的側面)-being (考察的側面)」の2軸で整理したマップ上で描かれることから意味マップと名付けられた (その後の改訂版は Lips-Wiersma and Morris (2009, 2011))。神戸 (2016) はこのマップを使い、人々のキャリア分析を行い、マップ上に成功までのストーリーを描くという試みを行っている。

本研究はこの意味マップを使ったキャリアのストーリー分析が、企業の戦略ストーリーについても当てはまるのか検証することを目的としている。よって本研究のリサーチクエスション (RQ) は以下の通りとなる：

RQ1. 意味マップを使った企業の戦略ストーリー分析は可能か。

RQ2. その場合の利点は何か。

具体的に言えば、楠木 (2010) や吉原 (1988) の研究成果を土台としながら、企業のストーリーを意味マップの4つの象限に当てはめて見ていく。4象限はマップ左下が「技能・専門性獲得に関するストーリー」、マップ左上が「転機とコンセプト創発に関するストーリー」、マップ右上が「組織・事業の創造・再編に関するストーリー」、マップ右下が「顧客側のストーリー (対市場行動と顧客・社会の課題解消)」と配置した。そして、成功する企業ストーリーは、マップ左下→マップ左上→マップ右上→マップ左上へと、つまり自己志向から他者志向へという順番で語られるストーリーとしてまとめられるのではないか、つまり技能や専門性の獲得をスタートとして、顧客や社会に受け入れられるまでをゴールとした1つのストーリーにまとめられるのではないかと、というのが本研究の仮説である。以上をまとめたものが図2である。マップの中心には「企業理念」を配置した。またこの4象限の定義等詳細は表1にまとめた。



## 3 検証方法

キャリア分析で使われる意味マップを、企業の戦略ストーリー分析にも当てはまるかを以下の方法で検証する。まず何らかの共通点のある企業を抽出するため、いずれも地方都市・岡山県に本社を置く4つの企業の事例をもとに検証する。最初の3社は書籍やweb上ま

たはマスコミ報道などですでに公開された情報をもとに検証する。最後の4つ目の事例は、紙面等で公開されていない情報を実際に取材して、意味マップを使って分析可能かを検証する。以下でその検証結果について順に述べる。

表1. 意味マップ4象限(4概念)の定義

概念	定義
①技能・専門性の獲得 [マップ左下。自己志向-Doing]	日々の日常業務から技能・経験等を蓄積し、専門性を獲得する物語。自社のための自社内の行動であるためマップ左下に配置した。
②転機とコンセプト創発 [マップ左上。自己志向-Being]	転機が訪れそれを克服するため新たなコンセプトが創発される物語。自社のあり方に関する模索であるためマップ左上に配置した。
③組織・事業の創造・再編 [マップ右上。他者志向-Being]	コンセプトに基づき組織や事業が創造・再編される物語。自分(経営者)にとって組織という他者(内部他者)に関する考察、あり方に関する模索であるためマップ右上に配置した。
④顧客側のストーリー(対市場行動/顧客・社会の課題解消) [マップ右下。他者志向-Doing]	広告など市場に対するアプローチをきっかけに、顧客や社会の課題を商品やサービスが解消していく物語。1つのビジネスのゴール。適切なWTPの確保により持続的利益が発生する。顧客や市場という他者に対する行動であるため、マップ右下に配置した。

## 4 検証結果

### 4-1. 事例1: ストライプ・インターナショナル(株)

事例1は、ストライプインターナショナル(株)である<sup>3)</sup>。「アース・ミュージック&エコロジー」ブランドが全国的ブランドとなり「第二のユニクロ」と言われるまでに急成長しているが、そのブランドの成功をゴールに設定し、そこに至るまでのストーリーを見ていく。

#### (1) 物語と意味マップ分析

当社は創業者の石川康晴氏が、岡山県に開業した小さなセレクトショップが始まりだった。奇抜なパンクファッションを中心とした店で当初は順調だったという。これは「技能・専門性の獲得」場面であろう。服という専門性はここが出発点となる。だが、次第に行き詰まり、大半の従業員が退職する。そのとき、店の中から従業員が書いた一通の手紙が見つかった。友人にあてたとと思われる手紙には「社長がバカだからこの会社はいずれ潰れる」と書いてあった。この手紙に衝撃を受けた石川は「自分はバカなのか、ならば今までと全て逆をやってみよう」と思ったという。「奇抜からベーシックへ」「高価から安価へ」「セレクトショップ(仕入れ)からSPA(製造小売り)へ」「地方から全国へ」と全て逆をやることを決意する。ベーシックへの転換を図り立ち上げたのがアース・ミュージック&エコロジーであった。これは「転機とコンセプト創発」場面であろう。全国展開を目指す方法として、ユニクロ式の店舗展開を行わず、駅ビルや商業施設に出店する「小型店舗で高ROA」という独自の戦略をとり、適量生産の売り切りで回転数を重視し<sup>4)</sup>、服は「知性と低価格の共存」を目指

した。これは「組織・事業の創造・再編」の物語であろう。ブランド知名度を上げるため、破格の10億円以上をかけたCMを展開し一躍人気ブランドとなる。もともと奇抜な服が多く、ベーシックと奇抜さが合わさり、顧客は「ベーシックなのにおしゃれ」と支持する。ユニクロのように大量生産だと他人と服が被るが、適量生産を売り切る戦略のため、「他と被らない」「売りきりで希少」なのに「安価でおしゃれ」なベーシックという独自のポジションが支持を集める。売り切りなのでなくなる前に買いたいという心理も働く。ベーシックな服「買いたい」けど被るなど欠点があり「買えない」という悩みを解消したと言える。これ

は対市場行動や顧客・社会の課題を解消する物語で「顧客側のストーリー」であろう。

以上を意味マップ上に表したものが図3である。この検証結果からストライプ・インターナショナルの物語は、意味マップ上で表現することが可能と言えるのではないか。また中心に「セカンドファミリー」という経営理念を置いた。自分達に関わる人を

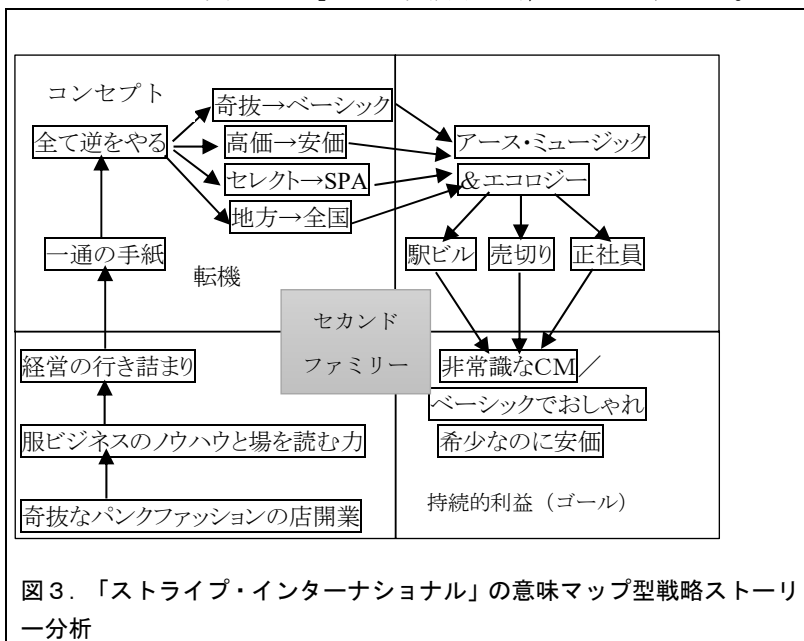


図3. 「ストライプ・インターナショナル」の意味マップ型戦略ストーリー分析

全て家族と考え、その家族を広めていこうとする考え方で、地方から全国へ店舗を広げてきた物語は、2つ目の家族を増やしていく物語としても見る事ができる。

## (2) 利点と考察

沼上(2016)は誰も出店していないところに出店する「白地探求戦略」などが成功要因としている。しかしなぜそうしたのかは述べていない。ストーリーで見ると「全て逆をやる」というコンセプトに全ての線がつながる。出店に「駅ビル」を選んだこと、通常の服なら「定番を大量生産」するが「適量を売り切り」にしたこと、通常ファッションは浮き沈みがあり正社員をとらないが「全員正社員」にしたこと、周囲の反対を押し切って行った非常識なCM展開、これらに共通しているのは「全て逆を行く」ことであろう。ブランド構築前は「今とは逆を行く」で「正しい方向」に向かわせ、ブランド構築後は「通常とは逆を行く」で先行者に勝つための「正しい方法」として機能した。すべて一見不合理であり吉原(1988)の言葉を借りれば「バカな」戦略だが、ストーリーとしては他と「差を作る」という意味で「なるほど」と納得できる合理的なものだった。顧客はどう受け止めたか。服作りでは「定番とトレンドのハイブリット」を目指す。季節の定番にその時のトレンドを入れることで「今着たい服」ができあがる。今しかないので売り切りになる。なぜそれが可能かという、岡山での小売経験から市場を読むのが得意で、SPAにより企画から製造販売までを一手に行い、売れる量を作って売り切ることは得意だという。顧客からすれば売り切りで希少性があり他

と被らないのに、ベーシックで安価な他にはないブランドとなる。正社員にこだわるのは販売員の情報収集が欠かせないためだ。ある顧客は「新作がすぐに売り切れるので毎日通っている」と言うが、駅ビルに店舗がある立地だと通いやすい。すべてのストーリーが繋がっている。また岡山時代の市場を読む力が土台になっていることも、意味マップを使った分析ならわかる。これらは個別要素の分析ではなく、ストーリー分析だからわかることで、最終的な商品やブランドにすべてのストーリーが集約されていることが一目でわかる視覚的効果（商品集約性）が意味マップ型の利点の1つと言える。

#### 4-2. 事例2：カモ井加工紙（株）

事例2はカモ井加工紙（株）である<sup>5)</sup>。マスキングテープのブランド「mt」が全国的に人気を博している。このブランドの成功をゴールとして、そこに至るストーリーを見ていく。

##### (1) 物語と意味マップ分析

現在ではハイセンスな mt ブランドを展開する同社だが、もともとは「ハイトリ紙」（ハエをとる紙、方言でハエを「ハイ」という）を売る岡山の小さな企業であった。その粘着技術を生かし、工業用マスキングテープに進出している。自動車などの塗料を塗る際のテープである。これは「技能・専門性の獲得」場面であろう。転機となったのは、3人の女性の工場訪問だった。独自の視点でマスキングテープに価値を見出し、比較研究していた3人の女性が各製造元に工場見学を申し込んだところ、唯一応じたのが当社だった。彼女たちは今まで当社自身も気づかなかったテープの可能性「貼って剥がせる」「手で簡単に切れる」「文字が書ける」「透け感が可愛い」などを示した。当社は彼女たちの熱意に動かされ、文具用マスキングテープを一般向けに販売することを発案する。そして生まれたのが mt ブランドだった。これは「転機とコンセプト創発」場面であろう。しかし販路や製法の模索が続いた。顧客と一緒に作り上げるなど共創を行い、やがて全国販売を開始する。これは「組織・事業の創造・再編」場面であろう。東京蔵前に業界初のマスキングテープ専門店を立ち上げるなど独自の広告戦略を展開し、それをきっかけにこのブランドを知った顧客から「貼って剥がせる、文字が書ける」など従来とは違う点が評価され、大人気ブランドとなった。これは対市場行動や顧客・社会の課題を解消する物語で「顧客側のストーリー」であろう。以上をまとめたものが図4である。以上の検証結果から、カモ井加工紙（株）の企業ストーリーは、意味マップ上でこのような順番で起こるストーリーとして表現することが可能と言えるのではないかと。また中心に「程」とい

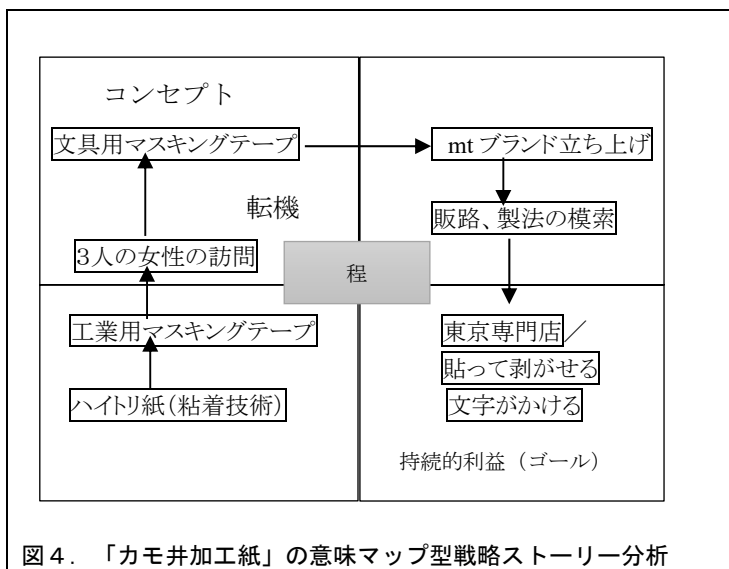


図4. 「カモ井加工紙」の意味マップ型戦略ストーリー分析

をきっかけにこのブランドを知った顧客から「貼って剥がせる、文字が書ける」など従来とは違う点が評価され、大人気ブランドとなった。これは対市場行動や顧客・社会の課題を解消する物語で「顧客側のストーリー」であろう。以上をまとめたものが図4である。以上の検証結果から、カモ井加工紙（株）の企業ストーリーは、意味マップ上でこのような順番で起こるストーリーとして表現することが可能と言えるのではないかと。また中心に「程」とい

う経営理念を置いた。調子にのらず身の程をわきまえた経営をするという考え方で、ハエ取り紙から工業用、文具用マスキングテープと歩む物語は、身の程をわきまえた着実に歩む物語としても見ることができる。

## (2) 利点と考察

ストーリーでわかることは「ハイトリ紙→工業用マスキングテープ→文具用マスキングテープ」という「つながり」がクリティカルコアになっている点である。文具用マスキングテープの成功を受け、他社は真似したいがおそらくできない。同社がこれまで製造していた業務用テープは、テープに塗料がのるように作られていたことから、結果として「文字が書ける」テープであったこと。テープの薄さと丈夫さを追求したどり着いた和紙に「可愛い」透け感があること。ギザギザの切り口が可愛いなど、工業用テープのメーカーだったことが mt ブランドのヒットに大きく関係する。3人の女性の要望を他の会社は断っており、それだけ一見不合理である。多品種小ロットで、通常のラインにはのらず採算が合わない。当社でも手作業で行った。しかし印刷技術を改良しどのようなデザインの印刷も可能になり、ご当地テープなど様々な可能性が高まるなど他は追いつけないほど先行利益を積み上げている。粘着技術という1つの技術力が全ての土台になっていることもマップ型の分析ならわかる。1つのマップ上に描くことで、最終的な商品である「mt」に、それまでのすべての要素が集約されていることがわかる（商品集約性）。工業用マスキングテープがおしゃれなマスキングテープとして女性に大人気になるとは想像もつかず、非常識な「バカな」戦略と見えるが、そのコンセプトに至るまでの物語を見れば、しっかりした粘着技術に裏打ちされ、合理性があり「なるほど」と思えることが意味マップ分析でわかる。

## 4-3. 事例3：シバセ工業（株）

事例3は、シバセ工業（株）である<sup>6)</sup>。工業用ストローという分野を開発した全国でも有数のストローメーカーである。この工業用ストローの成功をゴールとし、そこに至るストーリーを見ていく。

### (1) 物語と意味マップ分析

当社のある岡山県浅口市は麦わら（straw）の産地で、そこから飲料用ストローの製造業を始める。はじめは大手菓子メーカーの下請けに抜擢され独占提供するなど安泰な経営を続けた。これは「技能・専門性の獲得」場面であろう。しかし大手菓子メーカーが、他社の2段ストローを採用し、突然契約を打ち切られる。売上げの大半を占めていたため、倒産の危機に。そのメーカーから言われた言葉は「自立せよ」だった。打開策を検討していたとき、社長が出合ったのが「工業用のストロー作ってほしい」という顧客からの言葉だった。その依頼をきっかけに社長は、自分たちは飲料用ストローメーカーではなく「薄肉のパイプメーカー」だと事業の再定義をする。ビジネスの再定義により工業用ストローという新たな市場が目の前にあることに気付く。これは「転機とコンセプト創発」場面であろう。ストローの厚さを自由に変えられることで様々なニーズに対応できる。飲料から工業へ、一社独占の大量生産から少量生産へ、あらゆるニーズに応えるため、今までのトップダウンの官僚型組織



ではなく、一人一人が自立した自立型組織へ、製造方法もコンピュータ制御の精密なものへ変えることを構想する。「100 万円の仕事を 1 件とるより、1 万円の仕事を 100 件とる」という合い言葉のもと、組織と製造法の改革を行う。製造改革としては、社長が電子部品メーカー出身であることを活かし、コンピュータ制御による 1 ミリの狂いも許されない精密な工業用ストローの製造に成功。3Dプリンターを駆使し、少量多品種など顧客のどのようなニーズにも応えられるようになった。社長自ら設計したため修理も素早く行えコスト安、短時間を実現。これは他社には真似できないオンリーワンの強みとなった。「100 万円 1 件より、1 万円 100 件」のためには社員が自ら動き、チームワークの良い自立した組織になる必要があった。そのための一つの工夫が掃除。同社では掃除が勤務時間に組み込まれている。掃除はコミュニケーションのアップによりチームワークの良さにつながり、役割分担やリーダーシップなど経営組織に必要なことを学べる。製品の位置がすぐにわかり業務が効率化され、モノへの感謝の気持ちからきめ細かな作業への意識の変化など業務アップ、業績ア

ップに貢献した。顧客ニーズに応じていくためには、人間関係のよい職場である必要がある。強制的ではなく自立するためにはこの会社で働くことに誇りを持つ必要があった。同社には社員の幸せを考えた仕組みが多くある。例えば全員が製造を経験する。全員が製造もわかるレベルの高い仕事ができるようになりプロとしてのやりがいにつながる。製造・組織改革により、工業用ストローの製造販売に成功する。以上は「組織・事業の創造・再編」場面であろう。顧客からすれば小ロット対応してくれ、ある医療器具は、以前は金属で、煮沸消毒が必要だった

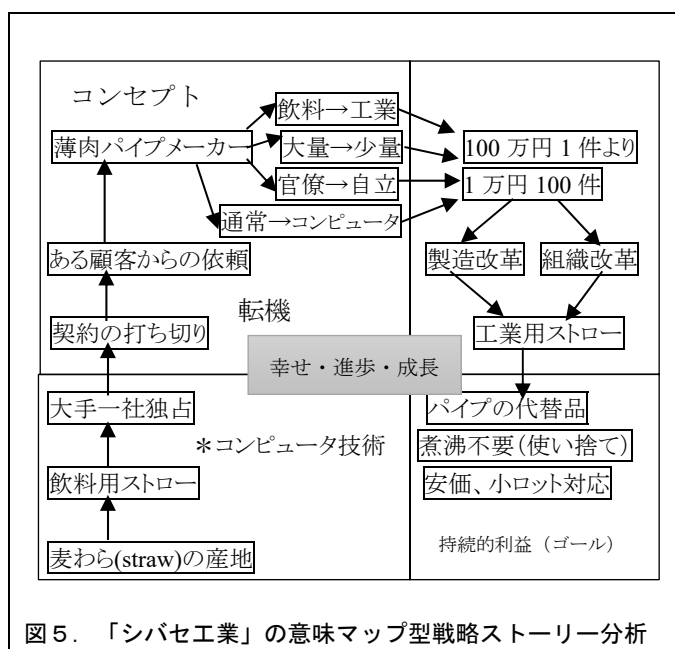


図 5. 「シバセ工業」の意味マップ型戦略ストーリー分析

が、工業用ストローに変えたことで、使い捨てができ、衛生的で安く、消毒の時間も節約できた。工業用ストローはパイプの代替品として、衛生面、コスト面、時間節約の 3 つのメリットをもたらした。これは顧客・社会の課題を解消する物語で「顧客側のストーリー」であろう。以上をまとめたものが図 5 である。以上の検証結果から、シバセ工業 (株) の企業ストーリーは、意味マップ上にこのような順番に起こるストーリーとして表現することが可能と言えるのではないか。また中心に「幸せ・進歩・成長」という経営理念を置いた。この工業用ストローへの転換物語は、社員と顧客の「幸せ」、商品の「進歩」、企業の「成長」を追求する物語として見ることができるであろう。

(2) 利点と考察

シバセというと、工業用ストローで成功した会社と言われる。しかしそれだけ取り出し真似してもうまくいかない。このストーリーでその後のすべての線がつながるのが、「薄肉パ

「イプメーカー」というコンセプトである。「そもそもストローと競合する必要はなく、金属製などパイプとなら競争優位をとれるのではないか」という「パイプの代替品となる戦略」、これが戦略の本質であろう。競う相手を変え新たな市場を見つけたとも言える。あらゆるニーズに対応するという戦略で、組織改革が必要。経営理念の最初に「社員の幸せ」を掲げるのも、一社独占がなくなり自立した組織になる必要があったからであろう。製造改革は、ストローの専門技能と、コンピュータ制御技術と両方必要で、社長が他社で働いた経験がありその時身に付けたコンピュータ制御技術がのちに重要なスキルとして活かせることになる。これらは意味マップを使ったストーリー分析なら一目でそのつながりがわかる。1つのマップ上に描くことで、最終的な商品である「工業用ストロー」に、それまでのすべての要素が集約されていることがわかる（商品集約性）。他のストローのメーカーからすれば、工業用ストローへの進出は多品種小ロットで技術的にも難しく、その時点では非常識な「バカな」戦略と見えたであろう。しかしマップで見れば十分合理性があり「なるほど」と思えることがわかる。

#### 4-4. 事例4：ハヤシ（株）

ここまでは主に公開情報からの企業ストーリー分析であったが、公開されていない企業について、取材などから意味マップを使った戦略ストーリー分析は可能かについて「ハヤシ（株）」の事例をもとに検証してみたい。

##### （1）概要

ハヤシ（株）は「くるまのハヤシ」という名前でも知られる岡山県にある独立系自動車販売企業で、軽自動車（以下「軽」）の未使用車のみを売るという独特の戦略で、注目を集めている。売上実績も2016年には100億円を達成し、4年前から2倍に増え、岡山の独立系ディーラーとしては年間販売台数・車検台数共に群を抜く1位を記録する。また2016年度岡山の人気企業ランキング（大学生が就職したい企業を選ぶ、ビザビ調べ）で72位から4位に躍進し、周囲を驚かせた。銀行など優良企業をおさえ、無名の企業が72位から4位になるのは異例であろう。また多くの日本一を保有する。オートビジネス経営研究会で2015年度年間MVPを受賞し、全国で300社以上の自動車ディーラーの中で1位の評価を得ている。2018年現在「年間自動車販売台数（個人）全国一位」「軽自動車 単月販売台数全国一位（2015年度）」「検査員コンテスト全国一位4回」「受付対応コンテスト全国一位5回（2017年優勝）」など多くの全国1位をもつ。新卒の定着率もこの業界としては群を抜く高さで、地元ではアニメ『サザエさん』のマスオさんの声のCMでも有名である<sup>7)</sup>。検証方法としては、「売上100億円を達成し、学生人気ランキングで前年72位から4位になったこと」をゴールに設定し、そこに至るまでのストーリーを、ウェブなどの公開情報、実際の人事部の方のお話や社長、会長（創業者）への半構造化インタビュー調査から明らかにする手法をとった<sup>8)</sup>。以下でその物語について述べる。

##### （2）物語

【場面①】創業者（会長）は短大で自動車整備を学んだあと、起業を前提で自動車ビジネスを学ぶため自動車ディーラーに就職している。退職し、自動車整備の会社を起業し、自動

車の販売も始め10年ぐらいは順調だったが徐々に経営が頭打ちとなり、手じまうか、さらなる成長を目指すか選択を迫られ、さらなる成長を目指すことを決めたという。

〔場面②〕さらなる成長のためにはどうすべきか。多種多様な車を扱うというビジネスモデルでは、いずれ行き詰まると考えていた時、転機となったのが経営コンサルタント会社（以下「経営コンサル」と表記）との出会いであった。創業者がこの会社の勉強会に参加していたことから、この経営コンサルと共に、ビジネスモデルの見直しに着手する。扱う車種を変えてみるなど実験を繰り返し、軽の未使用車のみの特化した場合が一番パフォーマンスがよいとわかった。そこで「軽の未使用車のみを売る」という全国初のビジネスモデルを発案する。創業者がもう一つ懸念したのが「人」の問題であった。当時は販売員は中途採用ばかりで、質が低く、すぐに辞めたり、顧客対応に問題がある人が多かった。そこで中途採用から新卒採用への転換をはかる。しかし独立系の自動車販売業で、新卒採用できる企業はほとんどなく、無謀な挑戦でもあった。実際、大学の就職課に行っても相手にされない。しかし採用系コンサルタント（以下、採用コンサル）を入れ、新卒採用に少しずつ成功していく。新卒採用に転換した理由について、会長は以下のように述べている。

「うちの息子（現社長）は普通でしょ？うちの従業員はなんであんな風にはできないのかなと思ってね。息子が大学卒業後、新卒で入社して、やっぱり仕事ぶりが全然違うわけ。そこで息子の新卒入社をきっかけに、困難かもしれないが、同じく大学生を新卒採用したいと、そうしないと会社は成長しないと思ったんですね」（会長）

ここで「軽の未使用車のみ」を「新卒採用社員が販売する」という新たなコンセプトが創発される。

〔場面③〕新たなコンセプトのもと、組織再編を行っていく。未使用車は新車より安いいため、利幅が少ない。そのため、数を大量に売って、車検など得意とするアフターサービスで利益を出す収益構造が必要であった。そのため、買ってもらうだけでなく、その後も、同じ担当者が長く付き合うことになり、すぐにやめてしまう質の低い従業員ではこのビジネスは成立しない。「人」が重要になる。新卒を採用し、定年まで計画的に教育をしていく必要があり、教育系コンサルタント（以下、教育コンサル）を入れ、教育制度を整えていく。軽の未使用車に特化したのは、新卒社員にとって扱いやすいことも理由にある。全ての新車や中古車を扱う場合、覚えることが多すぎ、新人が販売することは不可能。しかし軽の未使用車のみだと覚えることは極端に少ないため、すぐ店頭を立てる。新卒社員にとっては「わかりやすい」職場となる。

「軽に特化すると覚えることが半分ですむ。全部扱くと10、軽だけなら5ですむ。未使用車特化も同じ。中古に比べ新入社員が覚えなないといけないことが大幅に減る」（社長）

店頭に立って販売を行い、客に販売ができたときの感動は大きく、新人も早期に結果が出る「やりがい」のある職場となった。買ってもらうためさらなる勉強意欲がわき、向上心が

生まれるため、ほとんどやめる人がなく、離職率の少ない「やめない」職場になった。

「(軽の未使用車に特化した理由は?) 新人でも早期に結果が出やすいということですね。通常は結果が出るまで時間がかかるが、うちは車を買ってもらったときの感動をすぐに味わえる。だからまた勉強してもっと買ってもらおうと意欲がわく。だからうちは同業他社に比べ離職率が極端に少ないです。ほとんどやめない」(社長)

新人がすぐに活躍できる背景にはこのような理由があった。

[場面④] このストーリーを顧客はどのように捉えたのか。軽自動車を買うのは主に主婦層である。岡山は鉄道が不十分で車社会である。かつては一家に一台の車をご主人が乗り、主婦は原付バイク(つまり「カブ」)に乗っていた。しかし近年は主婦が軽自動車に乗るか、一家に一台軽自動車をご主人と家族が乗るといった家庭が多い。「カブから軽へ」(会長)という変化である。軽を買う層は主婦層など女性が圧倒的に多い。新車か中古かの選択になるが、中古は値段が妥当なのか素人は判断がつかず、新車は2台目に買うには高い。そのようなとき未使用車なら新車と同じ状態なのに、価格が安く、主婦層にとっては希望に合致する。未使用車は、中古より高いが、新車より安い。車に詳しくなく、かつ安く購入したいと思う主婦層からすると「購入しない理由はない」(会長)であろう。しかもアフターサービスまで充実し、購入後のわからないことを代行してくれるならとても助かる。顧客にとっては一種類しかない「わかりやすい」売り場となった。またベテラン社員ではなく、新卒など自分と同等の知識の若い女性などが対応し、わからないことも気軽に聞ける「買いやすい」売り場となった。また車に詳しくない主婦層からすると、アフターサービスが充実し、担当者がその後も対応するため、買った後も気軽に通える「通いやすい」売り場となった。似ているのは携帯ショップであろう。若い女性に対応し、購入後も気軽に通える店舗構造は、ある種、携帯ショップ型の新しい業態である。主婦(や女性)にとって携帯ショップのような「わかりやすい、買いやすい、通いやすい」売り場を実現している。CMも広報コンサルタント(以下、広報コンサル)を入れ作っている。このような顧客支持を受け、売上岡山県下でNo.1、学生就職人気4位に躍進した、というのがこの物語の結論とした。

### (3) 意味マップ分析

以上の調査に基づく物語を意味マップで分析することは可能か、検証してみたい。まず場面①は創業時の状況で、自動車という技能、専門性を獲得し順調に進むが徐々に行き詰まりを経験する様子が語られているため「技能・専門性の獲得」場面としてマップ左下に記述できるであろう。場面②は経営コンサルとの出会いという転機と、新たなコンセプトの創発場面の語りなので、「転機とコンセプト創発」場面としてマップの左上に記述できるであろう。場面③は軽の未使用車のみ販売という形態と、新卒採用がうまくマッチした形で、組織変革していく語りなので、「組織・事業の創造・再編」場面と考えマップ右上に記述できるであろう。場面④は顧客側のストーリーであり、車を「買いたい」けど不安があり「買えない」という主婦(女性)の悩みを、「軽への特化、未使用車への特化、若い女性スタッフなどの親身な対応」で解消したストーリーで、「対市場行動/顧客・社会の課題解消」場面と考え、

マップ右下に記述できるであろう。以上をまとめたものが図6である。

#### (4) 利点と考察

くるまのハヤシという、軽の未使用車販売会社というイメージが強い。実際、当社の成功を受けて全国に似たような店が多くある。車検などアフターサービスで収益を上げることもわかり始め、実際セットで真似している企業が多い。しかしなぜハヤシだけが成功を収めているか。鍵となったのは実は「新卒採用への転換と成功」である。このようなストーリーだ。軽の未使用車に特化したことで、新卒採用の新人でも扱え成果がすぐに出るため、やりがいにつながり「やめない」職場となった。質の高い販売員の長期雇用の成功は、メイン顧客である主婦層からすると、若くて優秀な社員が対応することで、「わかりやすく、買いやすく、通いやすい」売り場となった。そのため圧倒的に販売の「数」が増え、数を売って車検などアフターサービスで利益を出すという収益モデルが周りはじめ、この戦略ストーリーが完成した、というストーリーである。トヨタなど自動車メーカー系のディーラーなら大卒の新卒採用ができるが、独立系の中古車販売店が大学生を新卒採用することは困難である。よって競合他社はこの部分だけ模倣を忌避する。実際、「採用コンサル、教育コンサルに多額の費用をかけている」(会長)とのことで、SWOT分析なら「弱み」に分類されるだろう。しかし当社の急成長に「新卒採用の成功」は欠かせないクリティカルコアで、競争優位になっていることが、ストーリー分析することでわかる。マップの中心に経営理念の「人を大切にできる会社」という言葉を置いた。一見ありふれた言葉だが全体のストーリーで見ると真意がよくわかる。もともと整備会社で、その専門性がのちのアフターサービス中心の収益構造に直結していることもよくわかる。

その他、①中古車は「生もの」で仕入れた瞬間から“鮮度”が落ちるが、未使用車は価値が落ちにくく、企業が鮮度が落ちるリスクを取らなくてすむ。顧客側も、中古車なら人気落ち、故障などのリスクを顧客が取る必要があるが、未使用車はスタートラインが同じでリスクを取らなくてすむなど双方にリスク回避効果がある点、②中古だと必要となる目利きに長けたベテラン社員を雇う必要がなく、若い社員、新人でも担当できるため、企業は目利きの費用を節約できる。顧客は、新人など経験の浅い人の方が話しやすいメリットにつながる。③またアフターフォロー中心の収益構造は、販売は景気に左右されるが、車検などは景気に関係なく発生するため安定した収益構造を実現できる。顧客から見ると、車に詳しくない主婦層にとって、車検などアフターフォローを一手に任せられるのはありがたい。リスク回避、目利き費用、収益構造の点でも、企業・顧客双方がwin-winの関係になっていることもストーリー分析でよりわかりやすく理解できるであろう。軽の未使用車しか販売しない点や、新卒採用などは他の中古車メーカーからすれば「バカな」戦略であろう。しかしこのようなストーリー全体で見ると合理性のある「なるほど」と思える戦略になっていることがわかる。

以上の検証結果から、調査に基づくハヤシ(株)の企業ストーリーは、意味マップ型ストーリー分析で分析することが十分可能と言えるのではないかと。

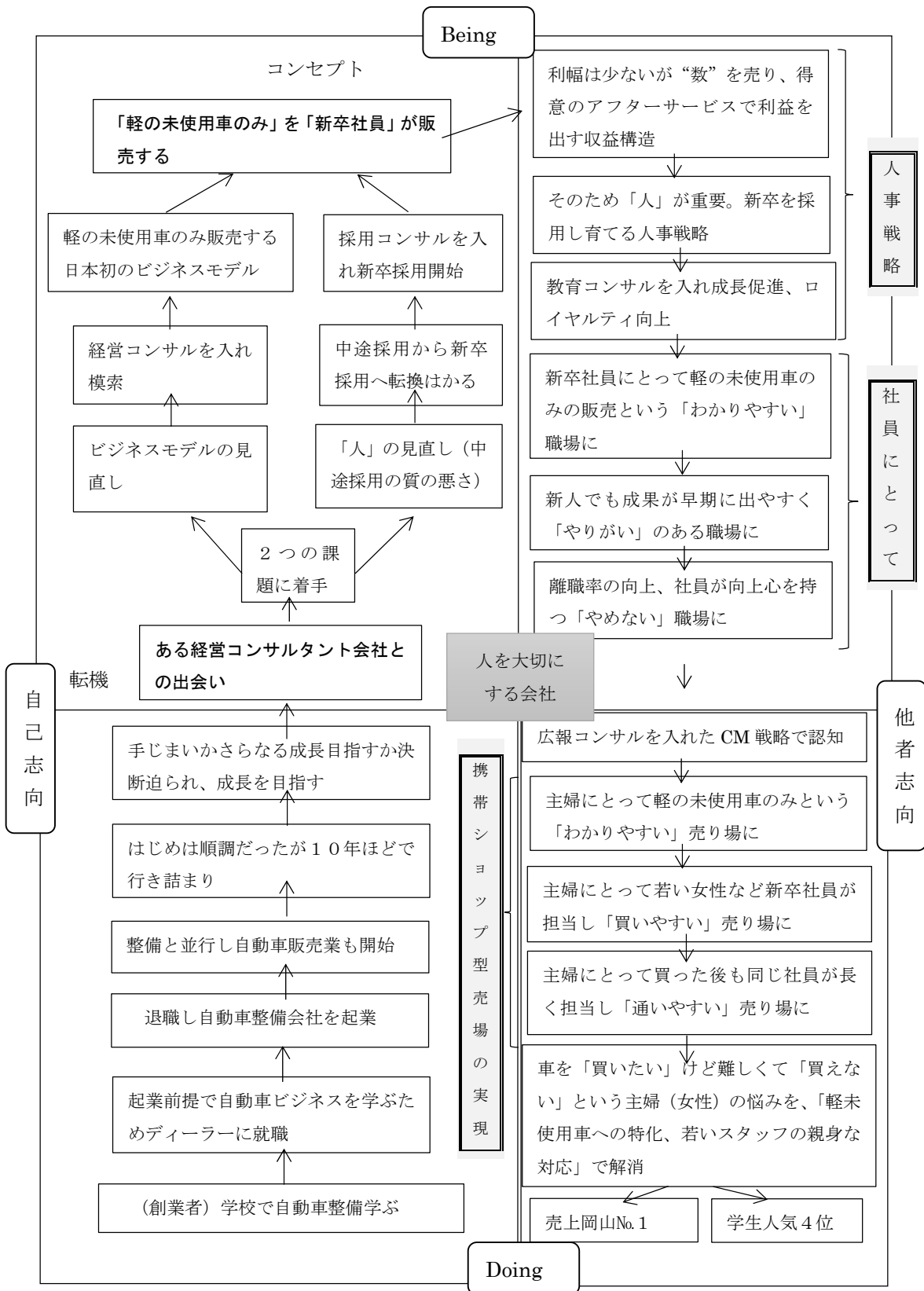


図6. 「ハヤシ」の意味マップ型戦略ストーリー分析

## 5 考察

まず RQ1 に関しては、この4事例から、1つの商品やブランド、事業などが顧客に支持され持続的利益が得られるまでのストーリーは、キャリア分析で使われる意味マップを使って表現することは、十分可能性のある手法と言えるのではないか。つまり、ストライプであれば服、ハヤシであれば車など何らの専門性を持って始めた事業に、何らかの転機が訪れ、その転機を克服するかたちで新たなコンセプトが生まれ、そのコンセプトに従い組織の再編が行われ、商品などとして市場に投入されると、CMなどをきっかけに顧客に認知され、その商品が何らかの顧客の課題を解消し持続的利益が発生する、というストーリーである。これらは成功する企業ストーリーの1つの「型」である可能性があるのではないか。

ではこの意味マップを使って分析する利点はどこにあるのか、RQ2について考察する。1点目は視覚的効果であろう。1つのマップ上で全体像を眺められることで、最後の商品にそれまでの全ての要素が集約されていることや（商品集約性）、中心の経営理念がどのように全体のストーリーに反映されるのかなどがよりわかりやすく理解できる（経営理念反映性）。2点目は統一的効果であろう。成功事例を統一フォーマットで分析可能になれば、専門性からなぜコンセプトが生まれるのかなど、パターンや法則性を見つけやすくなる（法則抽出性）。3点目は創造的効果であろう。他企業の意味マップ分析を参考に、自社が新たな戦略ストーリーを創造しやすくなる。成功する「型」を模倣できる。4点目は創発的戦略の形成過程を明らかにする可能性がある点である。5点目は何が内部資源になるのか、その展開方法等がわかる点であろう。

もちろん課題もある。1点目は全てのストーリーを「4つの場面」（マップ4象限）で表すため、他の可能性を排除してしまう危険性がある。2点目は、まだ分析事例が少なく、本稿はあくまで分析可能性の試案でしかない。よって今後はさらなる分析研究を行い、成功ストーリーを意味マップで分析する方法論を確立していきたい。

### 文末注

- 1) 『週刊東洋経済 (6302)』(2011-01-08)では「ストーリーで戦略を作ろう」をテーマに楠木(2010)の本を題材に特集を組み、25企業の戦略ストーリー分析を行っている。その後も「"スト競"の楠木教授が聞く戦略ストーリーの達人たち」という連載を持ち、楠木教授と経営者が対談しストーリー分析している。
- 2) 楠木(2001)は、製品コンセプトは、機能分化ではなく価値分化と制約共存の中で創造されると論考する。
- 3) 出所は、石川(2013)、沼上(2016)など。石川(2013)では楠木教授が石川社長と対談を行っている。
- 4) ROAとは「総資産利益率：Return On Assets」のことで、資産に対する利益の割合を示す。当社は店舗に資産をかけず、服の回転率を上げることで利益を出すROAの高さで勝負する戦略をとった。石川(2013)は成功要因に、いち早く駅ビルや商業施設の将来性に気づき出店した「流通チャネルの優位性」をあげる。
- 5) 出所は、カモ井加工紙HP (<https://www.kamoi-net.co.jp/>)、石井他(2016)、など。
- 6) シバセ工業の情報は以下の方法で収集した。中小企業の魅力が学生が取材し発表する「魅力発信グランプリ」(中国NBC主催)という企画(経済産業省キャリア教育アワード奨励賞受賞)に勤務大学の学生3名が2015年に参加し、シバセ工業を取材し発表したところ、グランプリに次ぐ2位(優秀賞)となった。発表内容はインターネットで視聴可能(<http://www.jinzai-nbc.jp/miryoku-gp/2015/index.html>)。その際の取材内容に基づく。

7)ここまでの情報は「自社HP」(<http://www.c-hayashi.com>)、および「マイナビ 2019 ハヤシ紹介ページ」(<https://job.mynavi.jp>) の情報に基づく。

8)インタビューの概要は以下の通りである。また人事部の方によるハヤシのビジネスについての講義（山陽学園大学「現代企業論(90分)」2016年）も参考にした。

氏名・職名	備考	日時	時間
林 和樹 社長	創業者のご子息	2018年3月	約60分
林 伸雄 会長	創業者	2018年4月	約110分

#### 参考文献

家串哲生(2011)「農業における環境・エネルギー戦略ストーリーの分析：浅川太陽光発電所におけるケーススタディ」『農業経営研究』49(2), 21-31.

石井淳蔵・廣田章光・坂田隆文(編集)(2016)『1からのマーケティングデザイン』碩学舎

石川康晴(2013)『アース ミュージック&エコロジーの経営学』日経BP社

加護野忠男(1999)『「競争優位」のシステム—事業戦略の静かな革命』PHP研究所

神戸康弘(2016)『「意味マップ」のキャリア分析：「個人の意味」が「社会の意味」になるメカニズム』白桃書房

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). "The balanced scorecard –measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

岸本千佳司(2016)「台湾 I C 設計業における競争戦略と主要企業の盛衰」『AGI Working Paper Series』, 1-73.

楠木建(2001)「価値分化と制約共存-コンセプト創造の組織論-」『知識とイノベーション』(東洋経済新報社) 51-102.

楠木建(2009)「短い話を長くする：ストーリーの戦略論」『組織科学』Vol.42 No.3,31-47.

楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社

楠木建(2013)『戦略読書日記』プレジデント社

琴坂将広(2018)『経営戦略原論』東洋経済新報社

Lips-Wiersma, M.S.(2002), "The Influence of Spiritual 'Meaning-Making' on Career Behavior", *Journal of Management Development*, 21(7), 497-520.

Lips-Wiersma, M.S., and Morris, L. (2009), "Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'", *Journal of Business Ethics*, Volume 88, Issue 3, 491-511.

Lips-Wiersma, M.S, and Morris, L. (2011), *The map of meaning: A guide to sustaining our humanity in the world of work*, Sheffield, England: Greenleaf.

三枝匡・伊丹敬之(2008)『「日本の経営」を創る』日本経済新聞出版社

沼上幹(2000)『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房

沼上幹(2016)『ゼロからの経営戦略』ミネルヴァ書房

藤科智海・新妻綾乃・小沢互(2016)「地方老舗菓子店の競争戦略：つるおか菓子処木村屋を事例として」『地域活性研究』 7,146-155.

松本陽一(2010)「経営学とストーリー」『RIEB ニュースレターNo.096』神戸大学経済経営研究所

三品和広(2006)『経営戦略を問いなおす』ちくま新書

山本修一郎(2011)「戦略図式の比較分析」『電子情報通信学会技術研究報告』111(71), 1-6.

吉原英樹(1988)『「バカな」と「なるほど」』PHP研究所 \*2014年に復刻版