

物語コーポレーション研究

— ナレッジ・マネジメントとは何か —

渡 邊 明

要旨

これまでのナレッジ・マネジメントの取り組みの多くは、過去に創られた知識を蓄積・整理し、再活用するという視点で行なわれてきた。我々の研究は、物語コーポレーションのようなナレッジ・マネジメントの先進企業が、情報や知識そのものの管理ではなく、知識を保有するコミュニティの働きを高めるマネジメントを徹底的に行なっていることに注目した。小林会長とのヒアリングでは、知識創造と共有が行われるアクティブなコミュニティを創設し、それをビジネスのコンテキストに明確に位置付けるかということに重点を置いた経営をやっていることが示された。

物語コーポレーションでは、知識創造プロセスの活動に応じた「場（知のプラットフォーム）」の設定が重要な意味を持つことになることを分析した。創出された「場」の中でのインターセクター・ディスカッションは、①将来に向けて創造すべき知識資産を可視化し、②個々のナレッジ・ワーカーの意識や行動を把握することを中心に環境の変化に対応して機能の変化をさせること及びそれが構造の変化をおこすものであることを分析した。

キーワード：イノベーター、ブランド・ミックス、4P、4C、自律分散協調、企業連携、知のプラットフォーム

1 はじめに

2012年度前期の三重大学工学研究科のMOTでF.W.テイラーの科学的管理法の標準化の講義後に、丸源ラーメン（物語コーポレーションのフランチャイズ店）でも時間研究による標準化が行われていると言うレポートが多く見られた。一度小林会長のお話を聞きたいという意見が多かった。会長にお願いしたら快く引き受けていただいた。これを契機にして、会長の講演の内容、頂戴した資料、会社のホームページ（HP）、数回にわたる会長・商品開発の責任者・広報の責任者とのヒアリングの内容を付きあわせて「物語コーポレーションの分析」を行なってみた。

この会社の理念は「Smile & Sexy」である。それを端的に表現するものとして「『自立した人間は素敵であり、自立した人間が自ら意思決定が出来る』というものです。この実践こそ当社の強みである

『人財力』の源泉であり、物語コーポレーションが激しい環境変化に対応し、勝ち抜くための底力であると考えています。また、経営理念を達成するための具体的実践項目を経営目標として掲げ、日々その実践に取り組んでいます」とHPで謳っている。

頂戴した資料では「Smile & Sexy」という理念を実践する具体的な動きとして以下の図1-1を提示している。図の矢印の右側は、渡邊（筆者）のまとめと解説である。

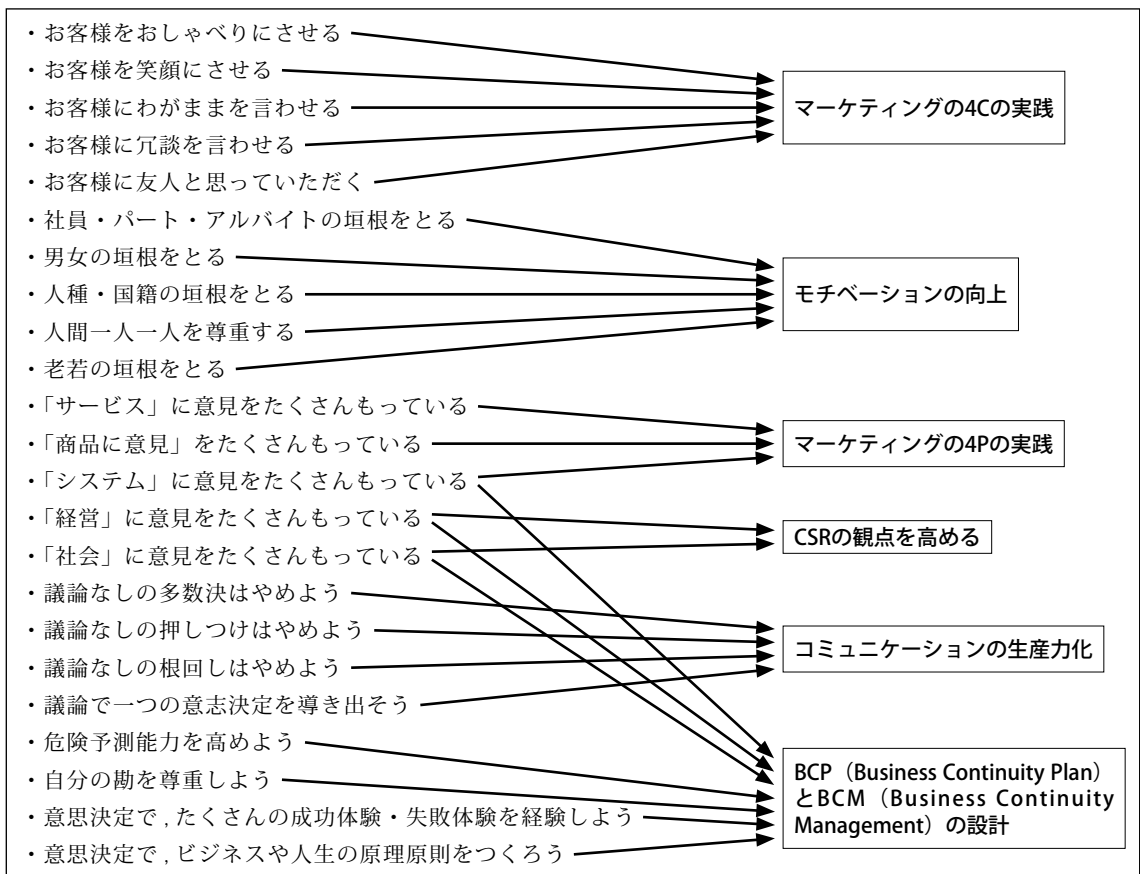


図1-1 Smile & Sexy

「Smile & Sexy」の発想をまとめてみると以下の図1-2のように図式化できる。小林会長の「Smile & Sexy」の意図するものは、BCP (Business Continuity Plan) とBCM (Business Continuity Management) を最終目的においてモチベーションの向上とCSR (Corporate Social Responsibility) 活動を利用しながら新しいマーケティング・ミックスの標準化を構築することである。

図1-1のような経営理念を説明するリクルートに感動した「理念型の人が入る会社」である。それ故、同社の離職率は7%と極めて低いものになっていることも特筆すべきことであると小林会長は、三重大学工学研究科MOTの講義で述べている。また、今回の

論文では触れないが、企業内教育も社員のモチベーションの高さを支援していることも人事管理・人的資源管理の側面からは重要な視点である。

物語コーポレーション流のFC (フランチャイズ・チェーン) という事業展開に関しては、「『清く正しいフランチャイザー』であることを目指しています。ノウハウだけを伝え、看板を貸すいわば『虚』のフランチャイズではなく、『教育の充実』と『徹底した情報開示』を掲げ、さらにFCの現場の声に積極的に耳を傾け、『真』のパートナーシップを築き上げることを考えております」と述べている。我々の考える自律・分散・協調論的発想からの新しい企業間ネットワークの構築を志向しているものと思われるのである。

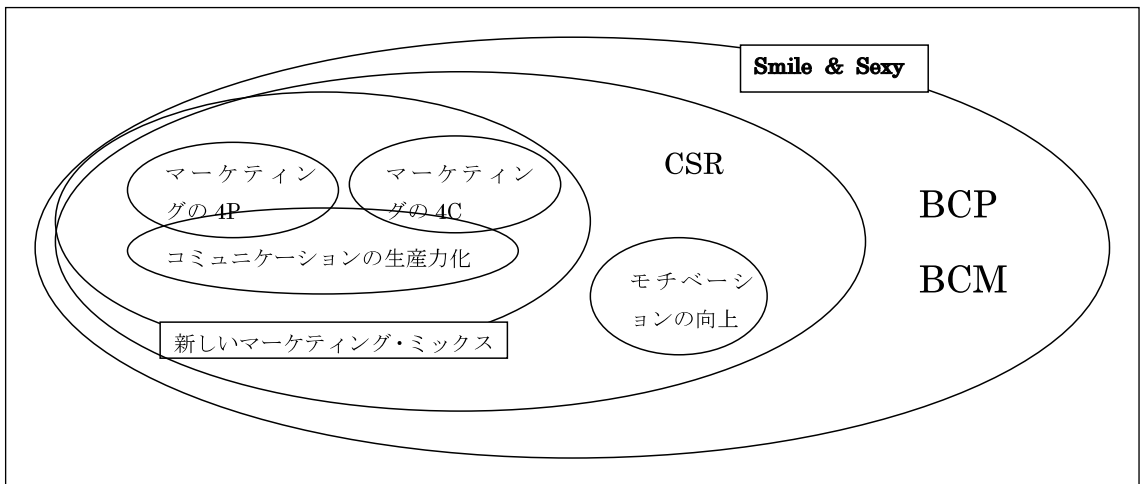


図1-2 物語コーポレーションの「Smile & Sexy」戦略の俯瞰

物語コーポレーションの企業間ネットワークの発想も、我々がかつて分析したネットワークの特性と同様に「有限集合としてのシステムから無限集合としてのネットワークに移れば、事態は根本的に変わる。有限集合ならば特定の価値観を共有するメンバーだけで構成できる。たとえば企業の従業員は企業目的を共有しており、従業員の活動は企業目的に向けて統合されている。いいかえれば企業目的を達成する上で活動が部分最適であれ全体最適であれ「最適化」されるように管理が行われるのである。だが、無限集合では必然的に多面的な価値観を包み込むマルチ・エージェント（多元主体）の世界になるから、統一された価値観に基づく最適化は不可能である。また無限集合であるから名前による個別管理はできず、ユニバーサルなルールに基づいて秩序を保つほかはない。オープン・ネットワークの発想は、多面的な価値観を包み込みながら秩序と調和をめざすことになる⁽¹⁾」というものである。

次に我々は、物語コーポレーションの歴史から「多面的な価値観を包み込みながらの秩序と調和づくり」をどのように行なってきたのかを検討したい。

2 物語コーポレーションの歴史

物語コーポレーションのHPから、歴史をまとめてみると以下の表2-1のようである。

我々は、企業の分析を行うために企業の成長過程の時代区分を常に行ってきた。それは、ある一定規模まで企業が成長してきた時、今までのパラダイムを大きく変化させざるをえない事例を多く見てきたからである。小林会長の「ハードづくり」、「ソフトづくり」、「サービスづくり」と、それらを融合させながら差別化を図ってきたことを分析したいからでもある。また、この歴史の中にヒアリングで会長からお

話があった「Swinger」「Innovator」「Moderate」「遅滞者」という発想が存在するか否かの検証も可能になると考えたからでもある。

3 物語コーポレーションのオペレーション理論

1) プロダクト・ミックス

物語コーポレーションのHPからプロダクト・ミックスを分析してみると以下の図3-1のようになる。そこでは、業態ごとの多様化と業態間のプロダクト・ミックスが追求されることになる。MDとのヒアリングでも、業態ごとの多様化と共通の食材メニューを使ったプロダクト・ミックスは、現在も

表2-1 物語コーポレーションの歴史

1949年	愛知県豊橋市広小路におでん屋「酒房源氏」を創業
1969年	株式会社げんじを設立
1989年	「しゃぶ&海鮮源氏総本店」を豊橋市向山町にオープン
1990年	「大衆活魚料理店源氏本店」を移転・拡張・業態転換し、店名を「魚貝三味げん屋」とする
1992年	愛知県豊橋市向山町に本社を開設
1995年	焼肉店1号店「焼肉一番カルビ」曙店を愛知県豊橋市にオープン
1997年	株式会社げんじを株式会社物語コーポレーションに社名変更、本社を愛知県豊橋市西岩田に移設
2000年	東京都港区赤坂に東京本部を開設
2001年	新業態店舗として「丸源ラーメン」三河安城店（郊外型大型ラーメン専門店1号店）を愛知県安城市にオープン
2002年	中華業態におけるフランチャイズ1号店「丸源ラーメン」桶狭間店を愛知県名古屋市長区にオープン、焼肉業態の新ブランド「焼肉一番かるび」つきみ野店を神奈川県大和市にオープン
2004年	本社敷地内にテストキッチンを開設
2005年	中華業態の新ブランド「二代目丸源」一宮店を愛知県一宮市にオープン、お好み焼の新業態「大阪梅田お好み焼本舗」相模原店を神奈川県相模原市にオープン
2006年	お好み焼業態におけるフランチャイズ1号店「大阪梅田お好み焼本舗」新潟近江店を新潟県新潟市にオープン、*東京本部を東京都品川区東五反田に移設
2007年	焼肉業態の新ブランド「焼肉きんぐ」御経塚店を石川県石川郡にオープン
2008年	ジャスダック証券取引所に株式を上場
2010年	東京証券取引所 第二部に株式を上場、フランチャイズ店舗100店舗を達成
2011年	東京証券取引所 市場第一部に指定、香港現地法人 物語香港有限公司を設立（子会社）、製麺工場「物語フードファクトリー」を設立、小林佳雄が代表取締役会長・CEOに、加治幸夫が代表取締役・COOに就任
2012年	丸源ラーメン100店舗を達成、直営店舗100店舗を達成

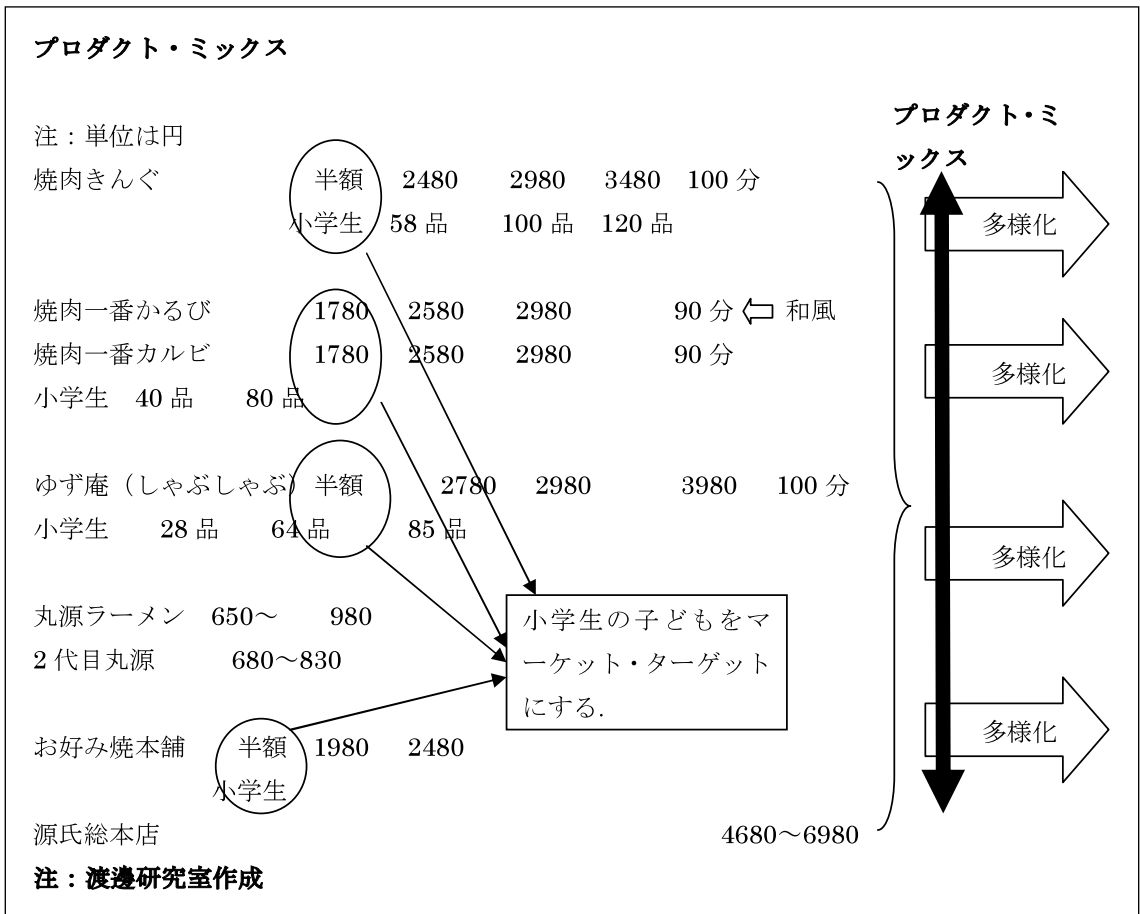


図3-1 物語コーポレーションのプロダクト・ミックス

あり得るし、今後検討していかなければならない問題だということが双方で確認できた。

2) 「Swinger」「Innovator」「Moderate」「遅滞者」

小林会長は、第1回目のヒアリングの時に図3-2を示しながら「市場に存在する消費者を「Swinger」「Innovator」「Moderate」「遅滞者」の4つに分類する⁽²⁾」とお話になった。その中でも特に市場に大きな影響を与えるイノベーターに注目し、商品のライフサイクルに応じて業態開発と改善を行なっていくのであると説明する。その代表例を「一番カルビ(1995年)」=>「一番かるび(2002年)」=>

「焼肉きんぐ(2007年)」の発展的展開であるとしている。

「一番カルビ」は、「一番かるび」が新業態として展開してきた時、図3-2の右側の図内の(A)のように新しい商品展開をおこして遅滞者を取り込んでライフサイクルを上方に導かなければならない。また、「焼肉きんぐ」が新業態として展開してきた時には、(B)のように遅滞者の取り込みをはかりライフサイクルを上方に移動させなければならないのである。こうすることで大量生産が可能になり原材料の仕入れ量も総量の極大化を確保できることになる。

この戦略を取る時、重要なのは食材レベルでの大量仕入れのDC (Demand Chain) とモジュールとし

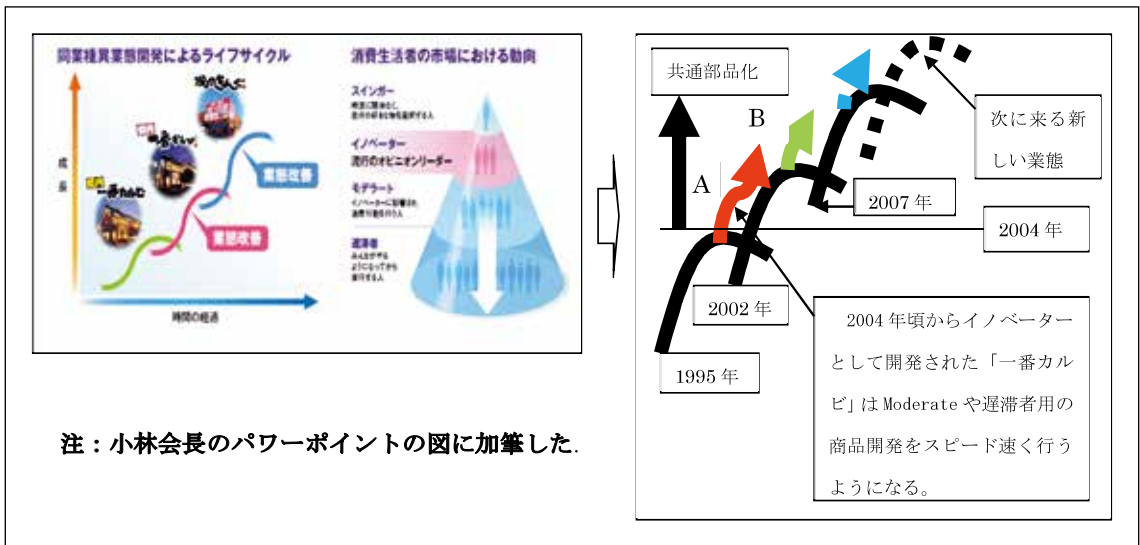


図3-2 「Swinger」「Innovator」「Moderate」「遅滞者」とライフサイクル

ての食材の大量加工とSC（Supply Chain）の構築が、ローコスト・オペレーションのためには厳しく要求されることになる。市場に投入した新商品効果は、2年程度であると言われている。そうだとしたら、業態内で展開する商品内容をインクレメンタルに変化させて行かなければならないはずである。年表に「2004年本社敷地内にテストキッチンを開設」とあるが図3-2右図のように「一番カルビ」と「一番かるび」の共通商品モジュールと差別化商品を作ることが必要となった。この時がローコスト・オペレーションと新商品作製の意思決定のスピードアップ⁽³⁾への転機になっていると思われる。

3) 出店戦略

物語コーポレーションは、業態改善が効果的にできる事を考え、計画的な売上を見込める業種・業態に対して第一に出店してきた。そこで「郊外ロードサイドの地域一番立地に出店をすること、視認性の高い中大型店舗を展開すること、ターゲットとする客層が入店したいと外観から判断できる店舗づくりをすることに狙いを定めた」とMOTの講義でもお話になっている。

小林会長は、ヒアリングで「『文化×オリジナリ

ティ×システム×市場性』のミックスで幅広い客層と利用動機を満たす開発力を付ける戦略をたてている」ことが重要であると述べている。そこで、「焼肉きんぐ」「丸源ラーメン」「お好み焼本舗」をこの4つの項目の観点から分析してみたい。FCのマネジメント・フィーが収入の12%を占める。特にキャッシュフローの潤沢さが、オリジナリティを上げるための研究開発に向ける力を増していると思われる。この点に関する研究も稿を改めて行いたい。

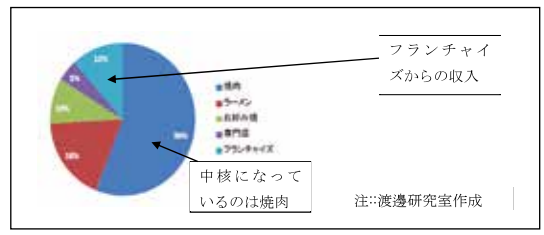


図3-3 2012年第2四半期実績

A) 「焼肉きんぐ」の強み

小林会長から頂戴した資料には、「①テーブル・バイキングという新市場（市場性）、②参入障壁が高く、競合店が少ない（システム開発でこれができる）、③利益創造のノウハウ（システム）、④お値う

ち感のあるメニュー（オリジナリティ）、⑤食べ放題なのにうまい（文化）」と書いてある。

物語コーポレーションの中核を形成しているのは、図3-3に示すように「焼肉きんぐ」、「一番かるび」、「一番カルビ」のブランドで展開されている焼肉部門である。「焼肉きんぐ」では、「お席で注文食べ放題」という新業態が開発・導入されており、この導入効果が最大化した2010年10月には、焼肉部門の既存店売上高が前年比28.1%増という驚異的な伸びを示すに至っている。同社の強みは、このようなフードビジネスの新業態を開発し、実際に消費者の需要を取り込んで売上高を拡大させることができることである。類似性の高い焼肉のテーブル・バイキングを先行していた同業他社もこの領域においてはあったが、現在までに物語コーポレーションは、同領域に特化した業態としては店舗数で日本最大に至っている。

食中毒ユッケ事件、セシウム汚染稲わら給餌牛に係る風評被害等もあったものの、既存店売上高が前年比でほぼ維持されており、物語コーポレーションが開発した「お席で注文食べ放題」を標榜する焼肉食べ放題の新業態が消費者ニーズを掴んでいると考えられる。

B) 「丸源ラーメン」の強み

小林会長からいただいた資料には「①ファミリー・ラーメンマーケットの拡大（市場性）、②競合店が少ない（システム開発でこれができる）、③フランチャイズニーズが高い（システム）、④差別化された看板商品（オリジナリティ）」があると書いてある。

C) 「お好み焼本舗」の強み

小林会長の資料には、この業態の分析はなかったが「①鉄板を多目的に利用したお好み焼き市場（システム）、②ファミリーお好み焼きマーケットの拡大（市場性）、③お好み焼き文化の普及（文化）、④もんじゃ焼きとお好み焼きのミックス（オリジナリティ）」があると我々は分析した。

2011年6月期末の213店舗の内訳は、直営115店舗、FC116店舗から構成されている。直営115店舗の中核となるのは焼肉部門の直営店舗であり、焼肉部門の直営店は53店舗に及んでいる。一方、FC116店舗の中核となるのはラーメン部門の65店舗である。

これら上記A)B)C)の業態に共通して流れる商品-市場戦略は、図3-4に示すように食べ放題と単品の商品のプロダクト・ミックス管理と規模の経済追求のう

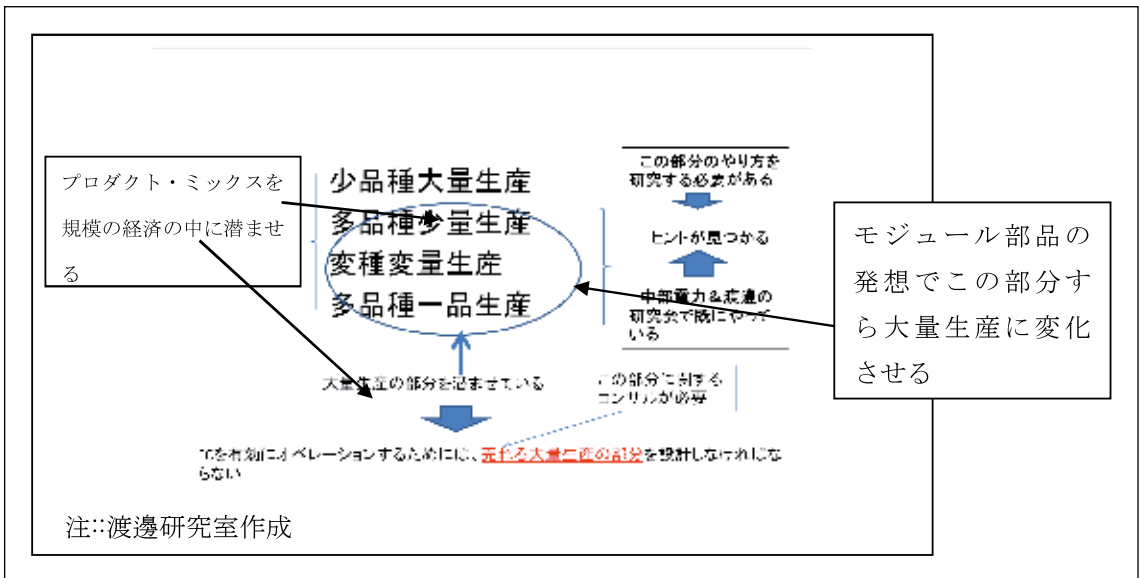


図3-4 大量生産の中に少量生産と変種変量生産を組み込む

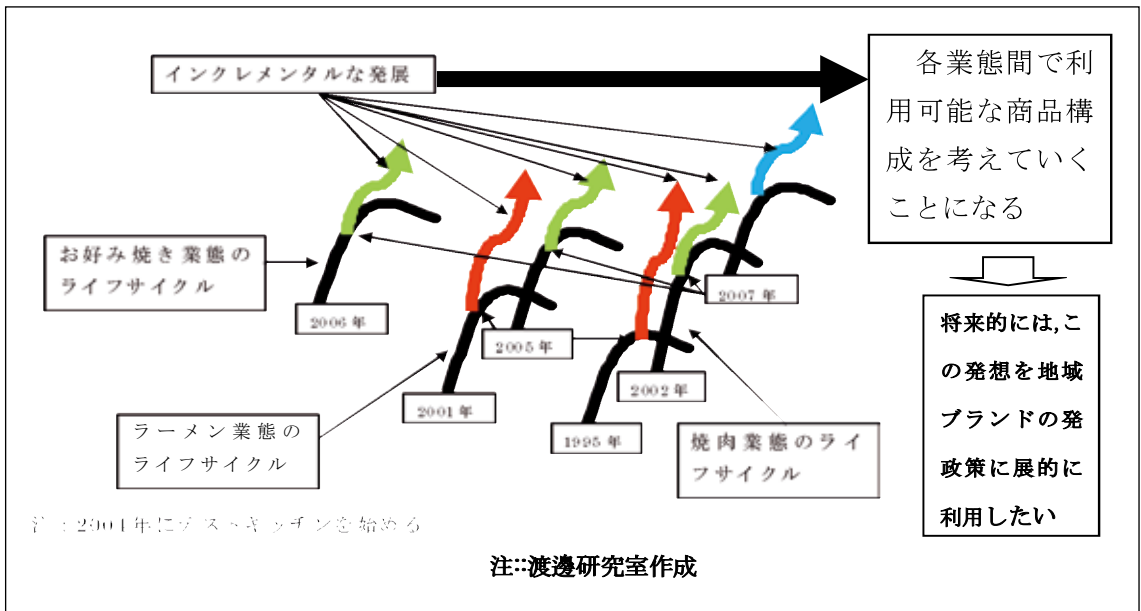


図3-5 ライフサイクルと商品ミックス

まさである。また、図3-5に示すように2005年以降は、従来の業態内の商品管理を一変させ、客テーブルの鉄板を使った商品ミックスによりテーブルの鉄板の効率的利用を目指すことがシステム開発の重要なポイントとなった。また、業態間の材料の共通化で仕入れ単価を下げると同時に業態間の商品管理を行なっていると考えられる。そのためにはインクレメンタルに発展していく業態間の材料のモジュール化による標準化が極めて重要になってくる。2004年のテストキッチン創設が、物語コーポレーションの商品・市場戦略をつくり上げる契機となった。

一般的に製造業では、図3-4のように少品種大量生産を中心に多品種少量生産・変種変量生産を入れ込んだプロダクト・ミックスがデザインされている。物語コーポレーションも徹底した規模の経済の技法を取り込み標準化と工程管理を追求しながら、範囲の経済とネットワークの経済の技法を取り入れてハード面の差別化をしてきた。ハード面をバックアップするためのソフトづくり・サービスづくりで部分最適的なプロダクト・ミックスも同時に追求しているのである。

物語コーポレーションの戦略は、図3-5で示すように商品ミックスを間断なく行いながら新業態を開発するというビジネス・モデルを展開することになる。

組織としての俊敏性（アジリティ）を生み出すためには、物語コーポレーションを構成する個々人がカリスマとなって知識と能力を結びつけることが必要になり、社内の同報メールの活用をしてチームを組める「場」を設定することになる。物語コーポレーションの発想は、21世紀型組織として「知のプラットフォーム」を提案している富士通ゼロックス



図3-6 知のプラットフォーム

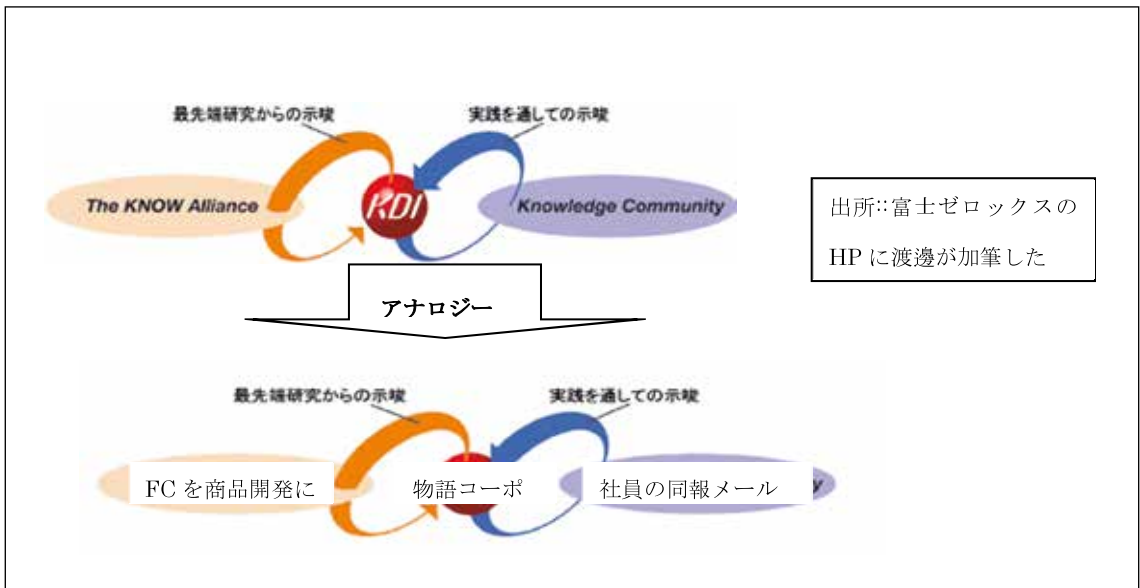


図3-7 富士ゼロックスのKDIから物語コーポレーションをアナロジーする

のものと極めて類似している（図3-6参照）。「知のプラットフォーム」を前提としている富士ゼロックスの提案する図3-7のKDI（Knowledge Dynamics Initiative）では「業務手順を見直したり、効率を徹底的に向上させようという『プロセス』の視点だけではなく、現実の仕事の場での個々人の思考、対話、状況判断の質を向上させようという「プラクティス」の視点が不可欠です。『プラクティス』を強力にサポートするのは、機能に基づいて構成される組織ではなく、知識によって結びつけられた人と人のネットワーク、つまり実践型のコミュニティです」と謳っている。

富士ゼロックスのKDIは、どんなコミュニティ・オブ・プラクティスに属してきたかの履歴が、その人の知識体系そのものを表すという観点を重要視する。コミュニティ・オブ・プラクティスが組織に与える影響を「①戦略の推進を助ける（They help drive strategy.）、②新たなビジネスを引き起こす（They start new lines of business.）、③問題を素早く解決する（They solve problems quickly.）、④ベスト・プラクティスを伝達する（They transfer best practices.）、⑤専門的スキルを開発する（They

develop professional skills.）、⑥よい社員の雇用・維持を助ける（They help companies recruit and retain talent.）⁽⁴⁾」という6つの側面から考察し、マネジメントする場を提供しようとしている。物語コーポレーションの会長・MD・社員とのヒアリングでは、図3-7で示すように富士ゼロックスと同じ事をやっていると考えられる。

4)物語「見える化7ヶ条」

物語コーポレーションは、社内文化として①成長性に見える化、②革新性に見える化、③業態開発型カンパニーに見える化、④アカデミックカンパニーに見える化、⑤雑種文化に見える化、⑥明るく元気で率直な社風に見える化、⑦公正な社風に見える化の7項目をあげている。これらは徹底したモチベーションの高揚を演出するものである。それは同時に、「知のプラットフォーム」を構成するものでもある。

野中郁次郎は、イノベーションに関して次のように述べている。

「イノベーションは、理論から論理分析で『正しい』答えを導き出す演繹では起こらない。あくまで

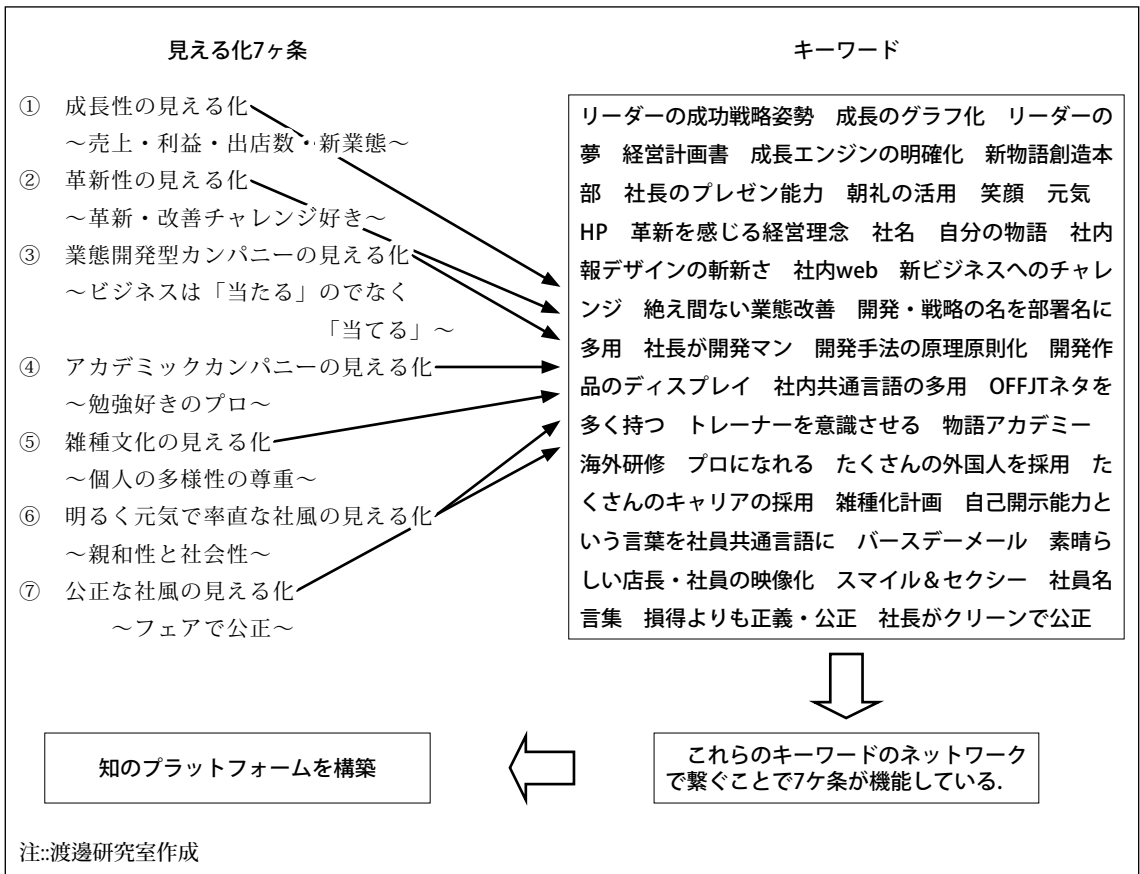


図3-7 見える化7ヶ条とそのキーワード

個別具体の現実から出発し、間違っているかもしれないが新しい理論を打ち立てようとする帰納的飛躍から始まるのである。・・・（現実からの飛躍を可能にする未来創造のビジョンを創るために必要なのが、）第一に、思い込みを捨てて現実をあるがままに凝視し、その背後にある文脈の意味、つまり関連性の本質をつかみ取る直観力と、第二に、その本質に基づいて様々な関係性をどう変えていけば思い描く未来が創造できるかを考える構想力、さらに第三に、不確かな未来に対してリスクを取る勇氣である。・・・見過ごしてしまえばどうということのない現実から大きな飛躍を導くヒントを得たという事例はイノベーションには多い。創造とは一回性の中に普遍を見ることだという。・・・そうした『見えないも

のを見る』鋭い洞察力は、見ようとする強い目的意識と、専門的知識の背景にある豊かな経験と教養によって形成される。・・・組織の内外の人を動かして知を総動員し、さらに顧客の心を動かさなければ、革新は起こらない。コトを言葉や物語にし、さらにモノへと結実していく能力が実践知のリーダーには必要なのである⁽⁵⁾」

このような発想は、物語コーポレーションのマーケティング戦略（商品-市場戦略）にも当てはまるものである。

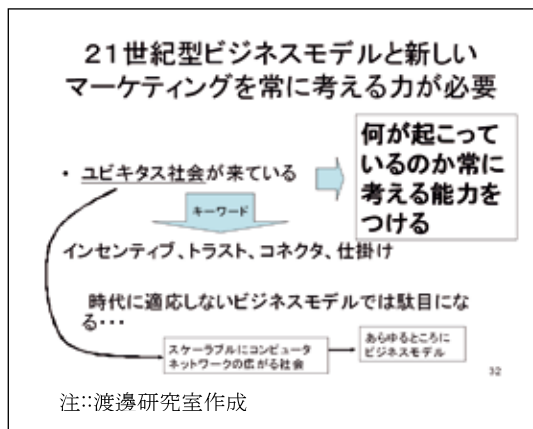


図4-1 ユビキタス社会のキーワード

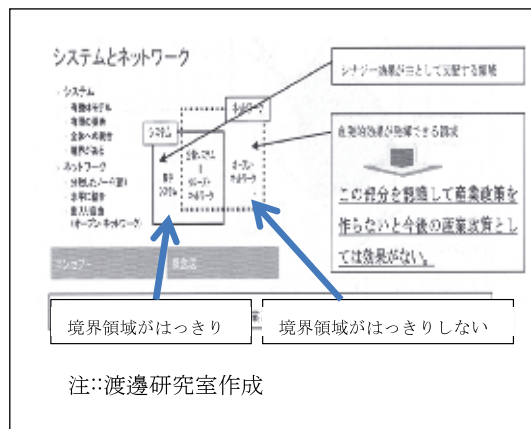


図4-2 ユビキタス時代と創発

4 物語コーポレーションの政策

1) 企業連携

～知のプラットフォーム～

物語コーポレーションの商品開発部長の堀氏は内部資料で「商品開発の主要メンバーは開発本部に所属している5人ですが、実際には会社全体でやっています。FCオーナーまで巻き込んで商品開発を行なっているのがうちの特徴です。うちの面白いところは、メイン商品が変わるこのなんです。普通、FCと言うと看板商品が決まっています、それが変わることはありません。でも、うちの場合は、お客さまのニーズや時代に合わせて店舗のコンセプトまでどんどん変化していく」と述べている。

我々は、21世紀のユビキタス社会の企業連携の発想を「自律・分散・協調論」のスキームで捉えてきた。そのような連携が実現して正しく機能する場合、図4-1のようにインセンティブ、トラスト、コネクタ、仕掛けが政策上必要であるとしてきた⁽⁶⁾。そのようなキーワードのもとで、図4-2のような境界領域のないネットワーク型組織の中で「創発」を生み出す仕組みを考えてきた。

最近の物語コーポレーションが他社とコラボレーションしながら創発的戦略に打って出た事例として以下のようなものがある。

メンズファッション専門店「洋服の青山」を運営する青山商事が、2012年7月6日に100%子会社globを設立し、「丸源ラーメン」や「焼肉きんぐ」などを展開する物語コーポレーションとフランチャイズ（FC）契約を締結すると発表した。奇しくもその発表1週間前に小林会長と青山商事のことを話していた。それは、我々の言う所の「コネクタ」の実現である。

青山商事は「洋服の青山」の出店戦略の一環として、店舗敷地内の余剰地の有効活用を目的に飲食店やコンビニエンスストアなどを誘致し、店舗の複合化を進めている。今後さらに複合化のスピードを上げるため、飲食事業を展開する同社100%出資の連結子会社globを設立し、焼肉、ラーメン及びお好み焼レストランチェーンを運営する物語コーポレーションとフランチャイズ契約を締結することが決定した。駐車場等の余剰地でラーメン店や焼き肉店を運営するなど店舗の複合化を加速し、集客力の強化を狙うというものである。

郊外を中心に「丸源ラーメン」「焼肉きんぐ」「お好み焼本舗」などを展開する物語コーポレーションについて青山商事は、店舗開発や立地戦略のノウハウに共通性がある上に来店客のピーク時間帯が「洋服の青山」とは異なっていることから、今後大型敷地内において複合出店する場合に駐車場の稼働効率が良い業態であると述べている。

外食FC事業をスタートする子会社globは、物語コーポレーションが持つ店舗運営のノウハウを効率良く受け継ぐことができるように青山商事が同社に賃貸していた「焼肉きんぐ」福岡千早店を譲り受け、8月1日より事業運営を開始した。初年度は5～6店の運営を計画している⁽⁷⁾。

青山商事グループは「洋服の青山」「THE SUIT COMPANY（ザ・スーツカンパニー）」をはじめとする紳士服事業を軸に、カジュアルショップ「CALAJA（キャラジャ）」、雑貨販売事業「ダイソー&アオヤマ 100YEN PLAZA」など新業態を積極的に展開している。2012年春には住金物産との合併会社イーグルリテイリングにおいて米カジュアルブランド「American Eagle Outfitters（アメリカン・イーグル・アウトフィッターズ）」の日本1号店をオープンし、その後も都内を中心に多店舗展開を計画している。我々は、このコラボがどのように今後発展していくのかを研究していくことになる。

物語コーポレーションのFC支援室のサポート体制は、図4-3に示すようなものであるが、更にFCの数が増えていった場合、インクレメンタルに進化していく多品種少量生産的な品揃えのために「必要な物を・必要なだけ・必要なときに」というトヨタ生産

方式のようなDCを原材料供給業者とFC加盟店の間に構築し管理せざるを得ない。同時に多品種少量生産で作られるモジュール食材を総量的に確保し、規模の経済が働くようにデザインして行かなければならなくなる。そのためには、インターセクター・ディスカッションを可能にする「知的プラットフォーム」を社内だけでなくコラボレーションしている企業群との間でも設定しなければならなくなる。

2)マーケティングの4Pからみた政策

マーケティングの4Pとは、Product(製品)、Price(価格)、Promotion(販売促進)、Place(販売ルート)を示すものである。

物語コーポレーションの4P（製品計画、価格計画、プロモーション計画、チャネル計画）の政策は、キーワードとして差別化、製品のライフサイクル、知識の束、物語性、ブランド化、マーケット・セグメンテーション、マーケット・ターゲット、心理的財布、SCM、DCM、CPFR等々を中心に展開されるものである。特にプロモーションの効率化が図られることは、今までのFC各社の展開と同じである。そのほかの重要な点は、規模の経済を追求する過程で範囲の経済とネットワークの経済の最適ミックスを展開している

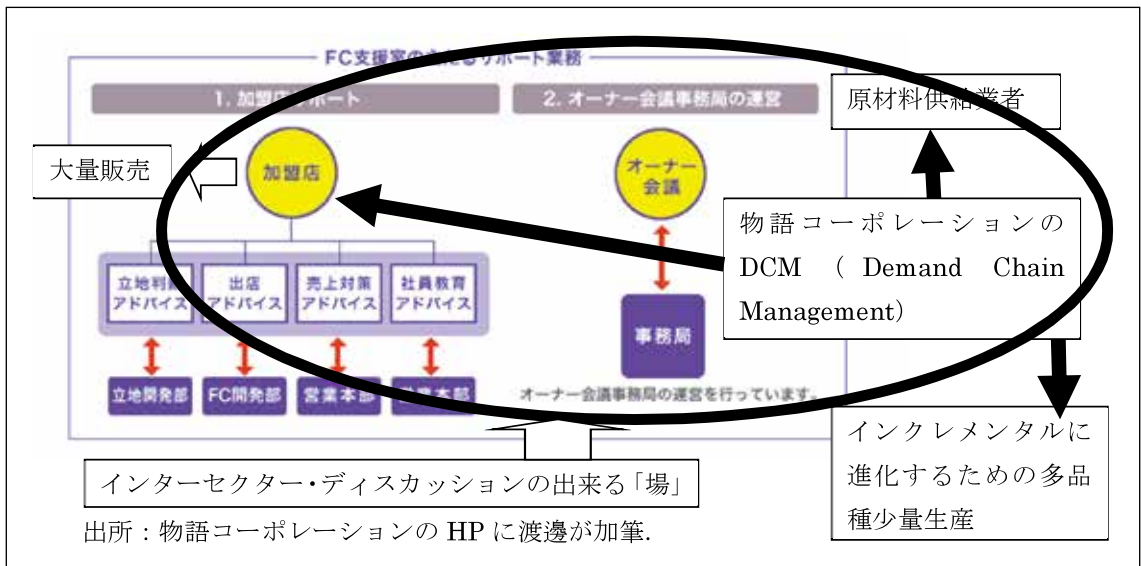


図4-3 FCとサポート体制

ことである。

3)マーケティングの4Cからみた政策

マーケティングの4Cとは、顧客価値 (Customer value)、顧客コスト (Customer cost)、利便性 (Convenience)、コミュニケーション (Communication) を示すものである。マーケティングの4Cでは、顧客は価値や問題点に対する解決策を購入しているのみならず、製品の獲得、使用、廃棄に至るまでの全体のコストに関心を持っていると考える。また製品やサービスができる限り簡便に利用できることを望んでおり、双方向のコミュニケーションを望んでいると考える。この4Cを十分検討したうえで4Pを構築して生涯顧客を創造することが重要であると最近のマーケティング論では提唱されている。まさに、物語コーポレーションの4C政策は、近年発展してきたSNS (Social Network Service) を利用しながら生涯顧客を作ることが狙いであると言える。

FacebookやTwitterのようなSNSの発展を前提にすると、リレーション・ベースド・ビュー (Relation-based View) という戦略論からのアプローチの可能性が見え隠れしていることに今後の研究は、注目していくことになる。地域の活性化を目指す研究グループの「チーム渡邊」では、戦略的部分最適の発想から組み上げられる物語コーポレーションの「製品ー市場戦略」が「『知識の束』の管理である」というところに鋭く切り込んでいきたいのである。

4)物語雑種計画

マーケティングの4Pと4Cという諸機能のミックスを効果的に行うための構造を構築するものとして、雑種化計画は位置づけられる。今後、我々は物語コーポレーションを事例研究の対象にしながら、機能の変化が構造の変化を要求することを調査・分析していくことになる。

小林会長は、企業が急成長すると図4-4の左図のようにピラミッド構造が歪んでくるので、中間の図の

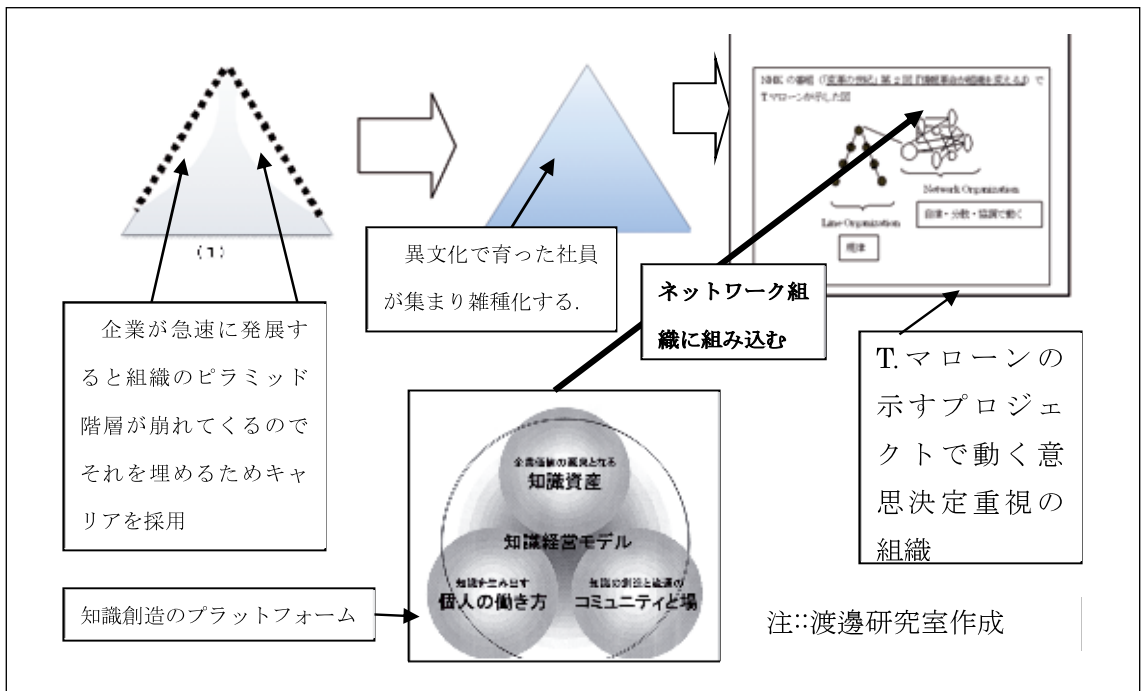


図4-4 雑種化計画

ように補正しなければならないと述べる。組織を補正する場合は、キャリアを積んでいる人材（財）を採用せざるを得ないとも述べている。小林会長は、企業の成長率を前年対比で120%を想定しているとヒアリングの時だけでなく講義でもお話になっている。これはFC加盟店の増加をコントロールしていけばいいのでさほど困難ではないが、同時に雑種化計画で集めた人材（財）をコントロールする技法の開発が同時に要求されるが、その解決が物語コーポレーションが急成長していく鍵になる。この点の解明は、稿を改めて行いたい。

この雑種化計画は、異文化の価値判断を持つ社員を意識的に大量に集めインターセクター・ディスカッションが会社の中で簡単に実行でき、創発的効果が十分に発揮できるようになることを狙ったものである。図4-4の中間図は、形の上ではピラミッドのライン組織を形成しているが、将来は右図のようにT.マローンが『フューチャー・オブ・ワーク⁽⁸⁾』の中で展開するネットワーク型組織の意思決定の組織へと変化していくのではないかと⁽⁹⁾と思われる。

『日本のリーディング企業10社による知識経営度調査報告書』に示されるように知識創造プロセス（SECI）⁽¹⁰⁾は、暗黙知を暗黙知のまま共感・伝達する共同化（S: Socialization）、暗黙知を対話や言葉としての表現により形式知に変換する表出化（E: Externalization）、コンピュータなどにより形式知のまま蓄積・編集する結合化（C: Combination）、そして形式知を解釈・実践することで暗黙知を体得する内面化（I: Internalization）の4つのプロセスを繰り返すことにより組織的な知識創造が行なわれるというコンセプトである。物語コーポレーションも雑種化計画の中でSECIを追求していたと考えられるのである。「製品は工場で作られるが、ブランドは心のなかで創られる」と言われることの実践でもある。

5)SCM (Supply Chain Management)とDCM (Demand Chain Management)に関する問題提起

物語コーポレーションのFC及び直営店の展開するエリアは、図5-1のとおり日本を3つのエリアに分けて物流を管理しているのである。

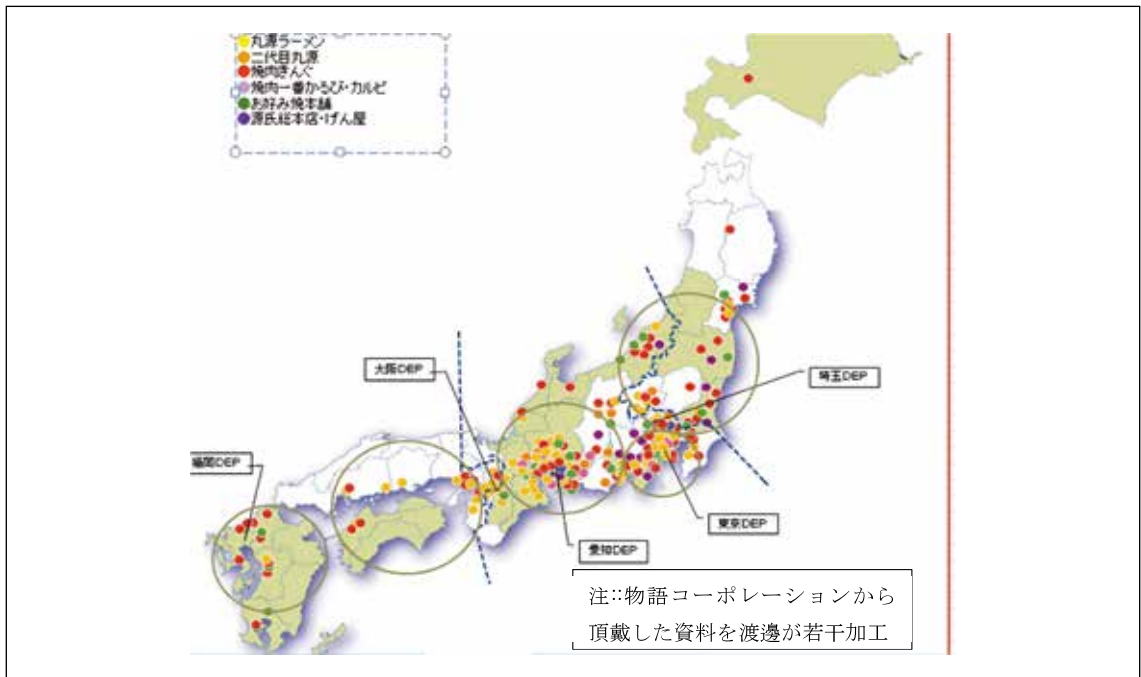


図5-1 物語コーポレーションのSCMの対象エリア

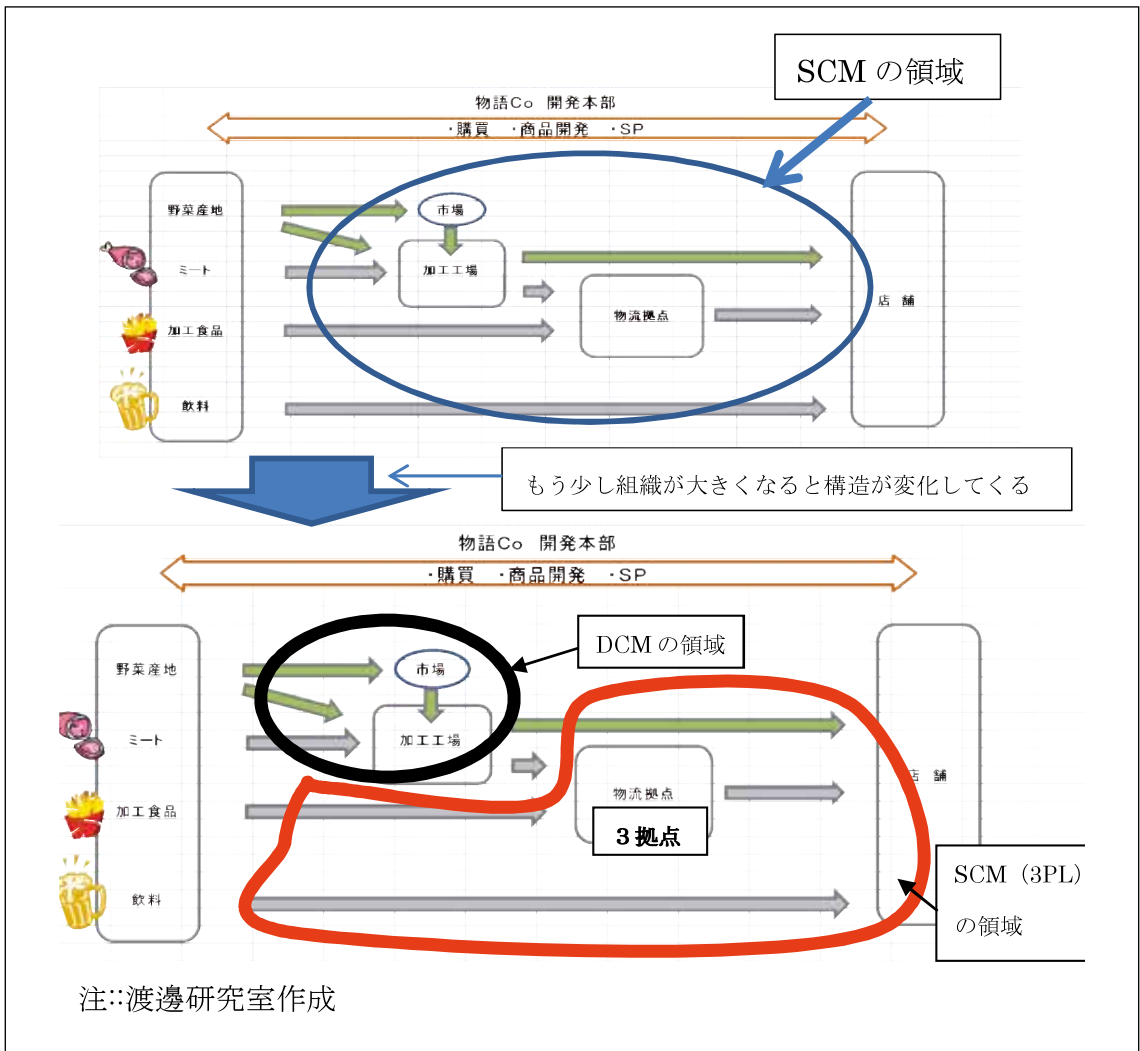


図5-2 物語コーポレーションのSCMとDCMの変化

物語コーポレーションのSCにおいては、ロジスティクス活動の一部（場合によっては全部）を、物流業務を専門に行う第三の企業（3PL）に委託し、外部の資源を有効に活用するという選択肢が発生する。また3PL事業者からみた場合、すでに自社の資産として保有するハードウェアやソフトウェアを荷主企業に開放することによって、少ない投資で増益を見込める。このような荷主企業と3PL事業者の利益の一致により、サード・パーティー・ロジスティク

スが形成される。

MDとのヒアリングからは現時点の物語コーポレーションでは、図5-2の下図でDCMと我々が区分けた部分は、上図のように同じ商社が行っているようである。現時点ではこれでもよいのだがFCと直営店が更に増えていった場合は、SCMと分離したDCMが必要になることは言うまでもない。この点も機能の変化が構造の変化を要求すると考えている我々にとっては、将来の研究課題であることは言うまでもない。

5 おわりに

～売上前年同月比から見る～

既存店売上高は2011年7月より前年比で減少を続けている。第2 四半期累計実績における既存店売上高は、前年比3.1%減となった。直営店ベースでは前年比0.9%減である。直営店は比較的健闘していると思われる。一方、FC店ではより市場環境の厳しさの影響を受けている模様である。また、同社の主力事業である焼肉部門での既存店売上高（直営店ベース）は、ほぼ前年の水準が維持されている。新規出店24店、退店7で店舗数の純増が17店となり（2012年6月期第2 四半期総店舗数230店）である。図5-1からは、新規出店効果が同社の売上高を大きく引き上げている⁽¹⁾ことを示している。「新規出店効果」を全店舗売上高と既存店売上高の前年比伸び率の格差と定義すれば、20%ポイント前後での推移となっており時系列的な拡大が認められる。新規出店戦略が物語コーポレーションの安定した成長の源泉になっていると考えられる。

2012年10月16日に物語コーポレーションの小林会長に無理をお願いして、伊勢神宮へ「チーム渡邊」として「げん屋」で作っている商品の奉納をした。FBページには「農商工連携を目指すチーム渡邊」というサイトが作ってある。このサイトを使って安定的に成長している物語コーポレーションだけでなく「チーム渡邊」の50社が口コミのマーケティングを展開した場合、4P及び4Cのマーケティング活動がどう変化するかという実験が今年1年かけて行われる。自律・分散・協調の発想で動いている物語コーポレーションと同じ発想で動く50社ほどの会社がインターネット上で如何なる創発的行動を行なっていけるのかを検証することが今後の課題となる。

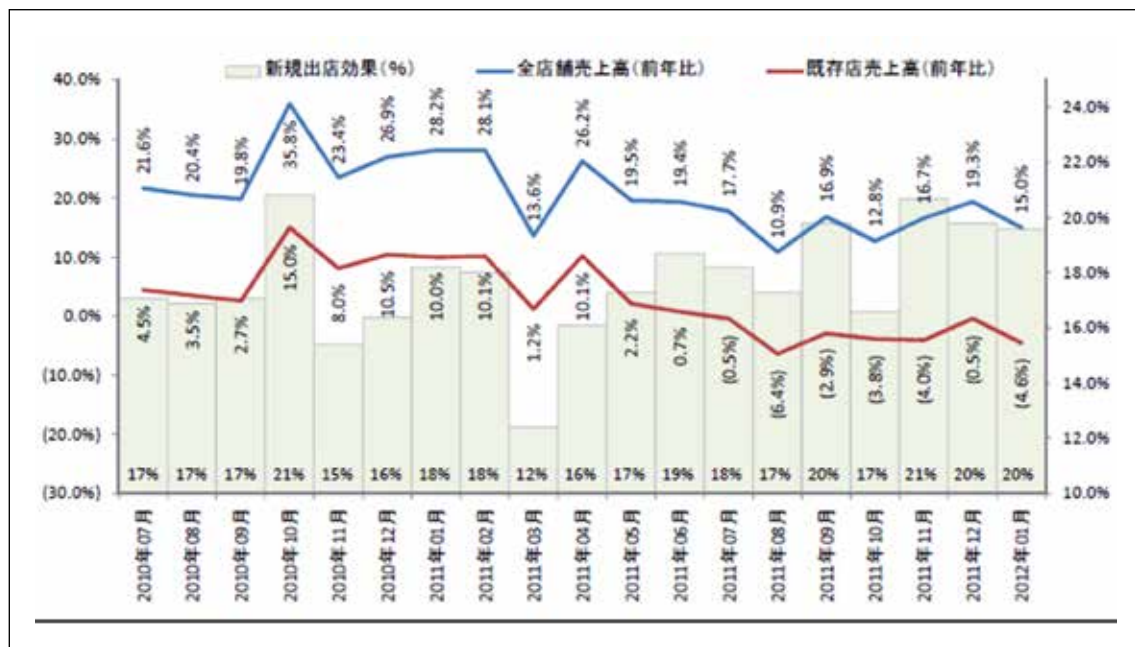
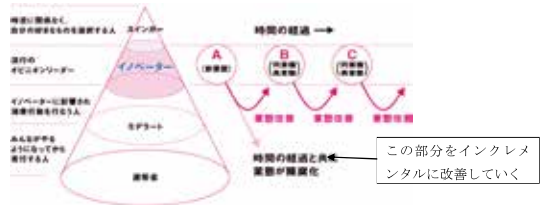


図5-1 月次売上高推移

【参考文献】

- 1 三重大学工学研究科生産管理特論 I での講演 (USTで配信)
URLは、以下のとおりである。
<http://www.ustream.tv/recorded/24257501/theater>
- 2 物語コーポレーション編『物語コーポレーション』2012年7月
- 3 Monogatari Quarterly News, 2009年, 第43章参照.
- 4 『会社は物語でできている』株式会社物語コーポレーション 代表取締役CEO 小林 佳雄氏 (豊橋商工会議所のHP)
<http://www.toyohashi-cci.or.jp/joho/2011interview/201109.html>
- 5 カンプリア宮殿で小林会長が出演している動画 (2010年5月17日)
http://channel.pandora.tv/channel/video.pvt?ref=em_over&ch_userid=24244191&prgid=37915378&linkskip=
- 6 東京証券取引所, コーポレート・ガバナンス報告書[最終更新日: 2011年9月22日]
- 7 物語コーポレーション編『会社は物語でできている』物語コーポレーション内部資料.
- 8 野中郁次郎「経済教室 知識経営とイノベーション」『日本経済新聞』, 2011年12月~2012年1月.
- 9 ウォルデン・リサーチ・レポート, <http://www.walden.co.jp>
- 10 野中郁次郎・紺野登『知識創造経営のシンプル 賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社, 2012年.
- 11 寺本義也・岩崎尚人・近藤正浩『ビジネス・モデル革命』生産性出版, 2011年.
- 12 トマス.W.マローン, 高梁則明訳『フューチャー・オブ・ワーク』ランダムハウス, 2004年.
- 13 トマス.W.マローンのMITでの講義の動画,
<http://www.youtube.com/watch?v=LOox5aa61gk>
- 14 物語コーポレーションのIR情報, <http://www.monogatari.co.jp/ir/business.html>

- (1) 拙稿「三重大学MOTの設計思想とMOT用教科書」『法経論叢』Vol.21 No.2,三重大学人文学部紀要参照のこと.
- (2) 物語コーポレーションのHPでは以下のように示している.



- (3) 物語コーポレーションのMDの責任者は、これができるまでは新商品のチェックは、お店に出かけて行っていたものが、会社内のラボでできるようになったためスピードアップの改善には絶大な威力を発揮したと話している.
- (4) 野村恭彦/荒井恭一「知識経営に向けての『活力ある個』と『ダイナミックな場』の効用—日本のリーディング企業10社による知識経営度調査結果報告—」『ナレッジ・マネジメント研究年報 第3号』2001年,2ページ.
- (5) 野中郁次郎「経済教室 知識経営とイノベーション」『日本経済新聞』,2011年12月~2012年1月.
- (6) この内容に関しては,前掲の三重大学人文学部研究紀要「三重大学MOTの設計思想とMOT用教科書」『法経論叢』Vol.21 No.2を参照のこと.
- (7) 2011年7月13日,『日本食糧新聞』
- (8) トマス.W,マローン,高梁則明訳『フューチャー・オブ・ワーク』ランダムハウス,2004年参照.
- (9) MDの責任者の方々とのヒアリングでも新商品開発とSCMとDCMの戦略的部分最適システムの開発が今後の再重点課題であるとお話になっている.
- (10) 野村恭彦/荒井恭一,前掲稿,14ページ.
- (11) 物語コーポレーションのIR情報を参照した。
<http://www.monogatari.co.jp/ir/business.html>

Study of "Monogatari Corporation" – What is Knowledge Management –

Akira WATANABE

Our intention was to validate the decisions of owners of Monogatari Corporation from the viewpoint of marketing theory. We recognize Monogatari Corporation is a rapidly growing company. Many researchers are trying to create a new theory from the practice of Monogatari Corporation.

This paper describes the framework of the Knowledge Assessment which is a diagnostic methodology to assess various requirements for successful knowledge-based management. It is difficult for a corporation to clarify what is the important knowledge assets and how to shift them for the future. Furthermore, it is very difficult for the corporation to understand actually how knowledge workers create knowledge.

Knowledge Assessment helps to make clear thorough knowledge strategy in corporation by visualizing the relationship among the knowledge assets, the knowledge creation process, the knowledge management initiatives, and the way of knowledge work.

Keywords : Innovator, Brand Mix, 4P, 4C, Distributed Autonomous Cooperative Systems, Corporate collaboration, Platform of knowledge