

事業創出における ナラティブの役割に関する考察

— Soup Stock Tokyoの事例分析を通じて —

株式会社博報堂 ディレクター

岩寄 博論

要約

本研究は、事業創出の実務においてデザインシンキングが活用されていることを背景に、事業創出におけるナラティブ活用のフレームワークを提示することを目的とした。本研究は、Weick (1979) の「組織化の理論」における多義性を排除した解釈フレームワークに対して、明確な指針の提供と多様な解釈を両立したフレームワークを提示した。このフレームワークを例示するために、事例分析によってスープ専門店 Soup Stock Tokyoの起業コンセプトのナラティブがどのように活用されたかを明らかにした。事例分析から、Soup Stock Tokyoのナラティブには、コンセプトの対する共感、意思決定の判断基準、多様な解釈を踏まえた実践の3つの側面があることがわかった。本研究の成果は、多義性の排除を前提とした解釈とは異なる、多様な解釈を前提とする創造的な解釈モデルの可能性を示すものである。

キーワード

ナラティブ, デザインシンキング, イノベーション, 組織化, 事業創出

I. はじめに

近年、企業のマーケティングプロセスや、イノベーションプロセスにおいて、技術やシーズ起点に加えて、顧客起点の事業機会探索アプローチが積極的に取られるようになってきている。顧客起点アプローチの代表的なものに、デザインシンキングがある。デザインシンキングはデザイナーやクリエイターが無意識的に行っていたイノベーション開発の方法論を明示知化、方法論化したものである。

デザインシンキングの特徴の一つは、プロトタイプのプロセスにおいて、ペルソナと呼ばれる象徴的な顧客イメージや、カスタマージャーニー・ストーリーボードと呼ばれる象徴顧客の体験が物語形式で表現されることだ (Cooper & Cronin, 2007)。こうした方法論は、デザインシンキングにとどまらず、企業のマーケティング活動の中で広く活用されるようになってきている。

実務において物語やストーリーと呼ばれるものは、社会科学においてはナラティブという概念で整理される。ナラティブとは、文脈の解釈を踏まえて現象を理解したり、説明したりすることである (Bruner, 1986)。近年、社会学、心

理学、人類学、教育学、文学などの領域で幅広く研究の対象となっている (Cortazzi, 1993)。

本研究は、企業の新規事業創出におけるナラティブに焦点を当て、これまで議論されてきた理論体系に対して、新たなフレームワークを提示し、実際の事例をもってそのフレームワークを例示するものである。本研究の問題関心は、以下のようなものだ。1) 事業創出においてナラティブはどのように機能するのか、2) ナラティブを活用した事業創出過程は、どのようなフレームワークで説明できるか、3) そのフレームワークは実務においてどのような示唆を持つのか。本研究では、これらの問題関心のもと、先行研究を概観した後、新たな理論フレームワークの可能性を提示し、事例研究を通じてそのフレームワークを例示する。

II. 先行研究

経営学では、組織論を中心にナラティブを用いた研究が行われてきた。代表的なものとしては、オフィス機器企業におけるナラティブの分析から、組織をストーリーテリングの集

合機能として捉え、ストーリーが出来事を知覚し、組織の変化や政治的優位性を生み出す要因になっていることを示したもの (Boje, 1991) や、スウェーデンの行政における制度変容をナラティブの観点から分析し、解釈的手法の組織理解上の有用性を確立したもの (Czarniawska, 1997)、イギリスの病院組織における組織変革をストーリーテリングの視座で分析し、変革の過程においてナラティブが重要な役割を担っていることを例証したもの (Bate, 2004) などが知られている。

また、イノベーション創出プロセスにおいても、ナラティブの有用性について議論が進められている。Downing (2005) は、起業家の活動の中で、ナラティブや動的プロセスがどのように機能しているかを研究する中で、ナラティブを通じた構築的アプローチによる理解の有効性を示した。Johansson (2004) はアントレプレナーシップ研究におけるナラティブを、起業家のアイデンティティの形成、起業における学習、起業のコンセプトの形成3つの類型に整理する。先に述べたデザインシンキングにおけるナラティブの活用は、3番目の起業コンセプトをナラティブによって形成するという領域に当てはまるだろう。

起業コンセプト構築としてのナラティブという観点では、事業機会 (entrepreneurial opportunities) の研究との関連性が示唆される。Shane and Venkataraman (2000) が事業機会という概念を提示して以来、起業家にとって事業機会は発見されるものなのか、創造されるものなのかという議論がなされてきた。機会は既に存在し、起業家が資源を統合することで発見されるもの (Shane & Venkataraman, 2000) という主張と、起業家が他者との相互作用の中で機会を創造する (Alvarez & Barney, 2007) という主張が議論されている。Garud, Gehman and Giuliani (2014) は、機会が発見されるのか、創造されるのかに関わらず、イノベーションの成否に影響を与えるのは文脈の解釈であるとし、事業機会における発見と創造の議論をナラティブの視座で統合しようとした。

以上のように、新しい事業コンセプト形成におけるナラティブの有効性が議論されており、文脈の解釈の重要性が指摘されていることがわかる。

III. フレームワーク

組織における解釈をめぐる概念として Weick (1979, 1995) による組織化 (organizing) やセンスメイキング (sensemaking) が知られている。組織化の理論は、実体としての組織の存在を退け、行為を通じて組織が形成されるという視座を提示し、演繹的な組織のモデルを志向してきたそれまでの組織論研究に対して、行為と認識の集合としての組織という新たな認識を提供した。組織化の理論における中心概念の一つであるセンスメイキングとは、行為者がおかれた不確かで曖昧な状況において、行為者が回顧的 (retrospective) に意味を見出すことに注目が置かれている。

Weick (1979) は、組織化の過程を ESR (Enactment Selection Retention) モデルとして提示した。ESR モデルは、曖昧な状況に対して働きかけ、意味を見出し (Enactment)、浮かび上がった意味の中から有意なものを選択し (Selection)、将来に向けてその意味づけを保持する (Retention) ことで構成されている。ESR モデルの意図は、不確かな状況下において状況の多義性を排除し、意味付けすることにある。

Weick (1995) は、sensemaking と interpretation の違いについても言及している。Weick は、interpretation は既に存在するものを発見するということを示唆するが、sensemaking は発見というよりもより創造的な行為であり、sensemaking は人々が解釈するもの自体を生成するプロセスだと整理している。

以上のように、Weick が提示した組織化の理論は、創造的な解釈 (=センスメイキング) を通じて組織が構成されるプロセスを提示しており、ESR モデルに示されるように多義性の排除が前提となっている。一方で、前節で見たように、事業コンセプト形成におけるナラティブの議論では、文脈の解釈の重要性が指摘されている。事業コンセプト形成におけるナラティブの効果は文脈の解釈であり、解釈の多様性を制約する組織化の理論を更新する可能性を持っている。

本研究は組織化理論に対する新しい視座の提供とし

て、ナラティブによる文脈の多様な解釈のモデルを提示する。組織化の理論は、曖昧な状況における組織の形成プロセスを捉えるのに対して、本研究が提示するフレームワークは、起業家による明確な起業コンセプトがナラティブとして提示された状況において、組織の構成員がそれらを多義的に解釈し、事業を推進するものである。

IV. 方法論

本研究では、事例研究を通じて、前節で提示したフレームワークの適用妥当性を例示する。分析の対象は、現在株式会社スープストックトーキョーが運営するスープ専門店、Soup Stock Tokyoの創業時におけるナラティブだ。Soup Stock Tokyoは、1997年に日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社（KFC）の新規事業として創業され、その後、創業者の遠山正道氏が所属していた三菱商事株式会社のコーポレートベンチャーとして設立された株式会社スマイルズに移管、遠山氏によるマネジメント・バイ・アウト、株式会社スマイルズからの分社化を経て現在に至る事業である。

Soup Stock Tokyoの創業時には、遠山氏によって「スープのある一日」と「秋野つゆ」という二つの物語が作成され、これらが創業時から拡大期に至るまで組織内で参照され、企業活動に活用されたことが知られている（遠山, 2004, 2006）。本研究ではフレームワークを例示するために、Soup Stock Tokyoの創業期である1997年～2008年にかけて、これらのナラティブがどのように活用されて来たかをケーススタディによって明らかにする。

データの収集については、次のようなステップで行われた。まず、Soup Stock Tokyoおよび株式会社スマイルズのWEBサイトや、書籍、雑誌記事などの二次情報を概観し、創業時の事実を確認した。さらに創業者を含む創業時のメンバー3名にインタビューを行うことで、二次情報よりもさらに詳細な情報を収集した。

V. 事例分析

1. Soup Stock Tokyoの創業経緯

前述のように、Soup Stock Tokyoは、遠山正道氏によって1997年にKFCの新規事業として創業された。当時遠山氏は三菱商事からKFCの新規事業部に出向していた。遠山氏はある日、女性が一人でスープをすすっているシーンを思いつき、これがきっかけになり当時のKFCの経営幹部にスープ専門店の事業提案を行った。KFCの大河原社長の意思決定により、KFCの新規事業部とともにスープ専門店の事業計画を進めることになった。

1999年8月に、東京・お台場のヴィーナズフォートにSoup Stock Tokyoの一号店がオープンした。一号店が成功したため、遠山氏は三菱商事において、社内ベンチャーとしてSoup Stock Tokyoのビジネスを立ち上げるべく奔走した。苦勞の末、三菱商事のコーポレートベンチャーとして、株式会社スマイルズが設立された。

2000年には、溜池山王店、アークヒルズ店、赤坂通り店を出店した。溜池山王店の業績が振るわず赤字が継続する状態が続いたが、その後出店した恵比寿三越店がヒットし、その後の丸ビル店、アトレ四谷店、横浜シアル店などが業績に貢献し、事業の礎を築いた。

2003年には三菱商事から常務が派遣され、外部の企業から参画した二人のジェネラルマネージャーも含めた経営体制の強化が行われた。店舗数や売上は拡大し、累積損失を一掃するに至った。しかし、2004年に再び業績不振に見舞われ、「炎の七十日」と呼ばれる全社を挙げた業績改善に取り組み危機を脱した。その後2006年には、第三者割当増資により株式会社オリエンタルランドが資本参加、2008年には、遠山氏がマネジメント・バイアウトを行い、遠山氏100%出資の会社となり現在に至る。

2. Soup Stock Tokyoにおけるナラティブ

前述のように、Soup Stock Tokyoでは、創業時に遠山氏によって「スープのある一日」と「秋野つゆ」という二つのナラティブが作成された（図1）。これらのナラティブは起業家としての遠山氏の起業コンセプトを明文化したも

のであり、Johansson (2004) の、起業コンセプトをナラティブによってコンセプト化するという類型に相当すると言える。

「スープのある一日」は、物語仕立ての事業計画書だ。遠山氏は、Soup Stock Tokyo創業に先立つ1993年に三菱商事においてパソコンや電子メールの普及を推進するために「二村課長の電子メールのある一日」という電子メールが普及した際のメリットを物語で表現するという試みを行い、多くの関係者の共感を得たという経験を持っていた。その経験をもとに、遠山氏は、Soup Stock Tokyoの事業企画時にも同じ手法が有効なのではないかと考え、当時の上司を説得するために、三ヶ月間かけて「スープのある一日」を作成した。企画書では、スープ専門店のコンセプトやイメージ、顧客や社員の様子、ビジネスの要点などが成功物語として記述されている。

「秋野つゆ」は、Soup Stock Tokyoのブランドを一人の女性の人物像に例えたものである。「Soup Stock Tokyoのメニューは彼女が作る、あるいは好むメニューです、インテリアは彼女の性格をそのまま現したようなものです、お客様は彼女の友達、彼女を慕って集まってくる人々です」とあるように、ブランドを擬人化したものと捉えることができる。「秋野つゆ」は、「スープのある一日」によって事業計画がKFCの経営層に了承された後、店舗イメージや他のあらゆることを創り上げていくためにチーム全員が事業のコンセプトイメージを共有する目的で作成された。「「スープのある一日」は、シーンや事業性について書いていましたが、さらには「感度」を共有したい。感度は、味はもちろん、インテリアやグラフィックなどにも幅広く関連してきます。」(遠山, 2006, p.55)とされている。

3. ナラティブの活用

Soup Stock Tokyoにおける「スープのある一日」と「秋野つゆ」という二つのナラティブの活用について分析する。これらのナラティブは、Soup Stock Tokyoの創業期である1997年～2008年の間に、多様な人々が接する機会があった。1997年～1998年の事業企画期は、主にKFCお

よび三菱商事の経営幹部とKFCの新規事業部メンバーが、1999年～2002年の創業期には、KFCの新規事業部メンバーに加えて、料理研究家などの外部の専門家や、スマイルズ設立後の創業メンバーが、2003年～2008年の成長期には、外部から参画したマネジメントメンバーや、中途採用や新卒採用で参画したスタッフが、それぞれナラティブに接する機会をもった(図2)。本節では、これらの期間において、どのようにナラティブが活用されたかを、関係者へのインタビューから得られたことを類型化しながら、分析する。

(1) コンセプトに対する共感

インタビューから、事業コンセプトをナラティブ化することで、周囲の関係者の共感を通じて事業コンセプトに対する確信を得ていった様子が示唆された。遠山氏は、「スープのある一日」の起草を通じて、Soup Stock Tokyoのブランドが形作られ、それを周囲の友人たちに見せることで、共感を得ていったことを回顧する。創業期の同僚であった、KFCの新規事業部メンバーも物語形式の企画書が深い共感を呼び起こしたことを指摘している。「秋野つゆ」についても同様に、事業コンセプトを体現し、関係者と共有するものとして作成され、創業メンバーにも共感をもって受け止められていたことがわかった。

(2) 意思決定の判断基準

Soup Stock Tokyoのナラティブは事業を推進する上で、意思決定の判断基準となっていたことが示唆された。これらのナラティブは創業期である1997年～2008年の間「バイブル」のように参照された。創業メンバーのB氏は、デザイナーとして自分を表現するのではなく、遠山氏の世界観をどう具現化するかが自分の役割だと考え、これらのナラティブをバイブルとして参考にしていたことを述懐する。遠山(2006)でも、「今ではスマイルズの社内で「バイブル」とも呼ばれ、池本常務などは毎日持ち歩き、読み返したりしている「スープのある一日」と述べられていることから(p.31)、創業メンバーだけではなく、後から参画したマネジメントメンバーにまで広く浸透していたことがわかる。

図 1 Soup Stock Tokyoのナラティブ

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">「1998年 スープのある一日」</p> <p>scene 1</p> <p><プロローグ> 恵比寿の日本セッターキー・ブライト・キッチンの秘書室に勤める田中は、最近駒沢通りに出来た(仮称)Soup Stockの具沢山スープと焼きたてパンが大のお気に入り、午前中はどのメニューにしようかと気もそぞろだ。 (→具沢山のスープと焼きたてパン)</p> <p>KFCポリッシュ担当のいつもの仲間と昼食に出るとき、女性だけで行ける店は限られていたが、Soup Stockが出来てからは頻りに通っている。メニューに記載されているNonfatやLowfatの文字は、彼女達にとっては神のお告げに見えるようだ。 (→女性の行ける屋食店の圧倒的不足。ナチュラル、ダイエット需要)</p> <p>大原社長とMr. UNOは、早食い大食いでも有名。Soup Stockでも500ccのLサイズと焼きたての黒パンを平気で平らげるが、部屋に戻ってからはベルトを緩めているらしい。 (→男も、食べてみれば十分なボリューム)</p> <p>吉沢は、以外に気が多く、10種類以上のメニューを決め兼ねているうちに、並んでいた順番が自分に来いつも慌てる。 (→魅力的で豊富なメニュー。とても早いスループット)</p> <p>今やすっかり、具沢山スープは食生活の一角を成したが、登場した当時は新鮮だった。 ……考えてみれば、スープというのは、0歳～100歳まで、男女・国籍・貧富・宗教を問わず、早朝から深夜、食事、おやつ、夜食まで、やたらと範囲は広く、明快に「スープは嫌い」と宣言する人も無く、さては、これほどのポテンシャルをもった飲食物は、水をしてはまだ見当たらない程のものである。 かつては、スターターやサイドとしての役割を背負われていたが、スポットを浴びてからは、いきなりブレイクし、各々が夫々のスタイルでスープを食生活に取り入れた。 (→SOUP FOR ALL. Anytime Anywhere. High frequency)</p> | <p style="text-align: center;">Soup Stock Tokyoとは……</p> <p>Soup Stock Tokyoを、「秋野つゆ」という人物(フィクション)に置き換えて考えてみました。</p> <p>Soup Stock Tokyoのメニューは……彼女が作る、あるいは好むメニューです。インテリアは……彼女の性格をそのまま現したようなものです。お客様は……彼女の友達、彼女を慕って集まってくる人々です。</p> <p>Soup Stock Tokyoの目指すものは……彼女の目指すもの、理想そのものです。</p> <p>名前 秋野つゆ 性別 女(37歳) 性格 おっとりしているがシッカリしており、自立している。 タイプ 人のことはあまり気にせず、個性的。人と同じ事は、恥ずかしいこと。あまり細かいことは気にしない。大雑把。しかしこだわりは強い。知的で、多くを語らない。周知より、自分に興味あり。</p> <p>評判 「化粧は無いのに、きれいな、おしゃべりに無頓着なのに、センスがよい。」 「プールに行ったら、いきなりクローリングをしていた！」 「装飾的なもの、ファンシーなものは苦手で、シンプルを好む」 「とにかく、この人のやることは、無理なくすっきりとカッコいい。同性からも憧れられる。」 「素敵な人がいつも周りに集まっている。村上里佳子は親友らしい。」 「あの、ふとした笑み、何とも良い。」</p> <p>信条 「こうじゃなきゃいけない」という考えは、持たない。 歴史に敬意を払いつつも、未来に興味あり。</p> <p>料理 手経でふっくらほろろ料理ながら、ウマイと大評判 国籍の偏りはなく、自分が判断する。あえて言えば、やはり自分が育った和食がベースか。おばあさんの影響大。 斬新な組合せも辞さない。 素材の味を活かす努力は、素材に対する礼儀として当然のスタンス。 子供が産まれてからは、特に素材や調味料に気を配るようになった。 たまに気楽な料理でパーティを開いて、皆でワイワイやるのが楽しみ。 椎名誠は、かつおの刺し身と彼女の料理のファン。 昨今の有機やヘルシーブームには、若干の違和感を抱きつつも、やはり自然で安全なものを求む。しかしあくまですっきりとした美味しさが一番。 グルメでも、健康マニアでもない。 人を育てない。善んでもらい、コミュニケーションするのが嬉しい。</p> <p>理想 ①個性的で魅力的な人、凄い人、圧倒的にチャームアップな人と出会う事。 ②その人々と共有する考え・感性を具体的な形で社会に投げかけ、個人や個人の集合である社会に対し、少しでも充実するような提案をしていく事。</p> |
|---|--|

出典：遠山 (2006)

図 2 Soup Stock Tokyoの創業フェーズ

| | 事業企画期 (1997～98年) | 創業期 (1999～2002年) | 成長期 (2003～2008年) |
|---------------|---|---|---|
| 主な出来事 | <ul style="list-style-type: none"> 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社の社内ベンチャーとして創業 | <ul style="list-style-type: none"> お台場ヴィーナズフォートにSoup Stock Tokyo第1号店をオープン 三菱商事株式会社のコーポレートベンチャーとして、株式会社スマイルズを設立 溜池山王店、アークヒルズ店、赤坂通り店、丸ビル店、アトレ四谷店、横浜シアル店などの出店 | <ul style="list-style-type: none"> 三菱商事や外部から役員・ジェネラルマネージャーの参画 第三者割当増資により、株式会社オリエンタルランドが資本参加 創業者遠山正道氏によるMBO(マネジメン・バイアウト)の実施 |
| ナラティブのオーディエンス | <ul style="list-style-type: none"> 日本ケンタッキー・フライド・チキン、三菱商事の経営幹部 日本ケンタッキー・フライド・チキン新規事業部メンバー | <ul style="list-style-type: none"> 日本ケンタッキー・フライド・チキン新規事業部メンバー 外部の専門家 スマイルズ設立後の創業メンバー | <ul style="list-style-type: none"> 外部から参画したマネジメントメンバー 中途採用や新卒採用で参画したスタッフ |

出典：インタビューを元に筆者作成

(3) 多様な解釈を踏まえた実践

Soup Stock Tokyoのナラティブは、意思決定の判断基準となっていた一方で、解釈の多様性をもっていたことが示唆された。元KFCの幹部A氏は、「スープのある一日」や「秋野つゆ」が事業計画として基本的なところを押さえつつ、「広がりのある共通認識」という言葉を用いながらこれらのナラティブが想像を膨らませることのメリットについても言及している。創業メンバーのB氏は「秋野つゆ」に対して、「抽象的」や「汎用性」という言葉を使いながら、ナラティブに解釈の多様性が担保されていることで、一定のガイドラインの中で多様なアイデアを膨らませることができた経緯について述べている。

以上のように、Soup Stock Tokyoのナラティブは、Johansson (2004) の起業コンセプトをナラティブによって形成するという類型に則して、創業者遠山氏の事業に対する想いを体現し、人々の共感を誘引するものとして機能していたことがわかる。さらに、分析を通じて、事業推進上の意思決定の判断基準となっていたことに加えて、解釈の多様性を持っていたことがわかった。

VI. ディスカッション

事例分析を踏まえて、本研究の問題関心として提示した以下の間に対するディスカッションを行う。本研究では以下の3点の問題関心を提示した。事例研究を通じて発見されたことをこれらの問題関心に則して整理する。

1. 事業創出においてナラティブはどのように機能するのか

Soup Stock Tokyoの事例研究から、事業創出においてナラティブは、コンセプトに対する共感、意思決定の判断基準、多様な解釈を踏まえた実践といった機能を持つことがわかった。

起業コンセプトをナラティブによって形成する側面は先行研究においても明らかにされていたことではあるが(Johansson, 2004)、本研究の分析においては、こうした

ナラティブが関係者の共感を誘引するものであることが示唆された。また、起業家自身もこうした共感を有効に活用していることがわかった。共感については、デザインシンキングにおいてもその重要性が指摘されており(Brown & Katz, 2011)、本研究の発見との共通性を持つ。

本研究におけるナラティブの機能に関する発見は、ナラティブは意思決定の判断基準となるのと同時に、多様な解釈を踏まえた実践を提供するという、一見矛盾した二つのことを両立している点である。事例研究を通じて、新規事業創出におけるナラティブは、事業の方向性を明確に指し示すことと同時に、抽象性によって解釈の多様性を担保していることがわかった。

2. ナラティブを活用した事業創出過程は、どのようなフレームワークで説明できるか

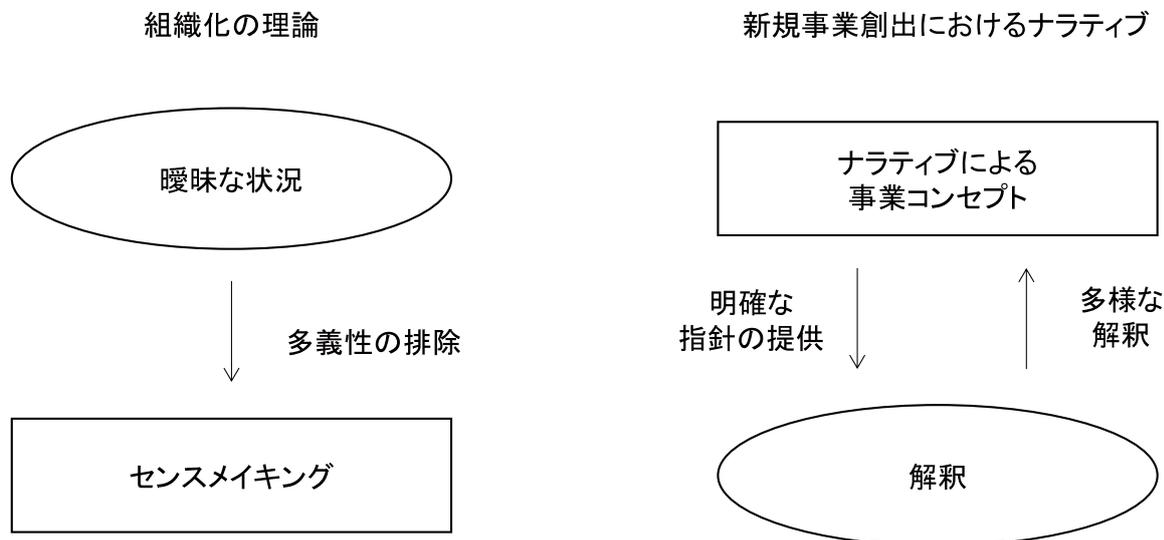
本研究では、Weick (1979) の組織化の理論に対して、ナラティブによる文脈の多様な解釈のモデルを提示した。Soup Stock Tokyoの事業は、起業当初からナラティブが事業に対する明確な指針を示していた。事例分析から明らかになったのは、こうしたナラティブが事業の方向性に明確な指針を提示するのと同時に、多様な解釈を踏まえた実践を提供するということだ。

Weickはセンスメイキングを創造的な解釈と位置づけている(Weick, 1995)。本研究によって提示されたフレームワークは、曖昧な状況における多義性の排除を前提としたセンスメイキングとは異なる、事業コンセプトとしてのナラティブを多義的に解釈し、事業の実践につなげる創造的な解釈の新たな側面だと言える。

3. そのフレームワークは実務においてどのような示唆を持つのか

本研究のきっかけは、事業創出の実務においてデザインシンキングが活用され始めていることにあった。デザインシンキングでは、ペルソナやカスタマージャーニー、ストーリーボードといったナラティブのツールが活用されている。本研究の成果を、デザインシンキングを用いた事業創出の実務に反映させることができる。

図3 新規事業創出におけるナラティブのフレームワーク



出典：筆者作成

本研究が提示した事業創出におけるナラティブ活用のフレームワークは、ナラティブが事業の方向性の明確な指針の提示とともに、多様な解釈を踏まえた実践を提供することであった。このフレームワークを活用し、ペルソナやカスタマージャーニー、ストーリーボードといったナラティブに明示性と抽象性を同居させることで、明確に事業の方針を示しつつ、その方向性に従ったアイデアを数多く展開することができるようになるだろう。明確な指針と多様な解釈という一見矛盾したナラティブの生成が、今後の新規事業創出プロセスにおいて課題となるのではないだろうか。

VII. 結論

本研究は、事業創出の実務においてデザインシンキングが活用されていることを背景に、事業創出におけるナラティブのフレームワークを提示することを目的とした。本研究が焦点を当てたのは解釈だ。Weick (1979) の組織化の理論は曖昧な状況下における多義性の排除を前提とした解釈モデルを提示した。一方、デザインシンキングなどの方法論において今後想定されるのは、明確な指針を持つナラ

ティブが事業創出の初期に設定されるという組織化の理論とは異なる前提だ。

本研究で提示されたフレームワークは、このような状況において、ナラティブが事業の方向性に明確な指針を提示すると同時に、多様な解釈を踏まえた実践を提供するというものだ。新規事業創出におけるナラティブは、事業の方向性を明確に指し示すと同時に、抽象性によって解釈の多様性を担保する。本研究の成果は、多義性の排除を前提とした解釈とは異なる、多様な解釈を前提とする創造的な解釈モデルの可能性を示すものである。

本研究は、事業コンセプトがナラティブによって形成された典型体的な一つの事例をもとにフレームワークを例示したものであり、実務への適用のためには、さらなるフレームワークの精緻化が必要になるだろう。

最後に、本研究にあたってインタビューを快く引き受けていただいた株式会社スマイルズ代表取締役社長遠山正道氏をはじめ、関係者の皆さまに謝意を表します。

引用文献

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1 - 2), 11-26.
- Bate, P. (2004). The role of stories and storytelling in organizational change efforts: The anthropology of an intervention within a UK hospital. *Intervention Research*, 1(1), 27-42.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative science quarterly*, 106-126.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of product innovation management*, 28(3), 381-383.
- Bruner, J. S. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cooper, A., Reimann, R., & Cronin, D. (2007). *About face 3: the essentials of interaction design*. New York: John Wiley & Sons. (長尾高弘 (訳) (2008). 『About Face 3 インタラクションデザインの極意』アスキー・メディアワークス)
- Cortazzi, M. (2014). *Narrative analysis*. London: Routledge.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- Garud, R., Gehman, J., & Giuliani, A. P. (2014). Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy*, 43(7), 1177-1188.
- Johansson, A. W. (2004). Narrating the entrepreneur. *International small business journal*, 22(3), 273-293.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- 遠山正道 (2004). 「スープランチが「定番」になったわけ」『日経 Bizテック No.003』日経 BP 社
- 遠山正道 (2006). 『スープで、いきます 商社マンが Soup Stock Tokyoを作る』新潮社
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (2nd ed.)*. New York: Random House. (遠田雄志 (訳) (1997). 『組織化の社会心理学』文真堂)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage. (遠田雄志・西本直人 (訳) (2001). 『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文真堂)