



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	社会起業家の事業構築プロセスと経験学習能力：「食ベチョコ」の事例
Author(s)	松尾, 睦; Matsuo, Makoto
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 11, 57-72
Issue Date	2022-03-30
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/84843
Type	departmental bulletin paper
File Information	110REBN_11_057.pdf



<研究論文>

社会起業家の事業構築プロセスと経験学習能力 —「食べチョク」の事例—

松尾 睦

【要約】本研究は、オーガニック食材の直販サイト「食べチョク」、およびその運営会社であるビッドガーデンの創業者、秋元里奈氏の事例を通して、社会起業家によるビジネス構築プロセスを検討することを目的としている。分析にあたっては、事業創造論および経験学習論をフレームとして用いた。事例分析の結果、以下の点が明らかになった。第1に、起業家の育成環境における経験が、社会的な起業家の発見や市場における顧客ニーズの特定に影響を与えていた。第2に、生育環境をベースとしながらも、起業家の経験学習能力における「思い（信念・ビジョン）」と「つながり（他者との関係性）」が相互作用しながら、理念・ビジョンの形成を促していた。第3に、起業家の「思い」や「つながり」は、組織体制を構築する際にも、重要な役割を果たしていた。第4に、マーケティング活動を活発化し、ビジネスモデルを精緻化する上で、起業家の「ストレッチ（挑戦する力）」、「リフレクション（振り返る力）」、「エンジョイメント（やりがいを感じる力）」が有効に作用していた。以上の発見から、本研究は、起業家の「経験学習能力」が事業構築プロセスに欠かせないことを明らかにしたといえる。

【キーワード】社会起業家、事業構築、経験、経験学習能力、食べチョク

I. はじめに

ソーシャル・アントレプレナーシップ (social entrepreneurship: 社会的起業家精神) とは、「非営利セクターあるいはビジネスセクターにおいて革新的・社会的な価値を創造する活動」として定義されていることからわかるように、営利・非営利を問わず、社会的目的を伴う全ての起業家の活動を含む概念である (Austin *et al.*, 2006)。社会起業家 (social entrepreneur) は、市場の不均衡から生じる機会を発見し、ビジネス化によって利益を得るという「伝統的な起業家精神」に加えて、「他者のために働く」という社会的な目的に突き動かされている点に特徴がある (Petrovskaya and Mirakyan, 2018)。こうした考え方は、社会的責任 (social responsibility) が求められる民間企業においても、コーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ (corporate social entrepreneurship)

として重視されつつある (横山, 2019)。

しかし、その重要性にもかかわらず、社会的企業の創造・構築プロセスは解明されていない点が多い (Martínez *et al.*, 2019)。そこで本研究は、我が国において注目されているオーガニック食材の直販サイト「食べチョク」、およびその運営組織である株式会社ビッドガーデンの創業者、秋元里奈氏の事例を通して、社会起業家によるビジネス構築プロセスを検討する。同社は「生産者のこだわりが正当に評価される世界へ」というビジョンをもとに、オーガニック栽培の基準をクリアした契約農家が提供する新鮮な食材を、農家が自由に設定した価格で、消費者に販売できる EC (electronic commerce: 電子商取引) サイト「食べチョク」を2017年にリリースした (1, 2)。日本の農業を守るという社会的な目的から考えて、秋元氏は社会起業家とみなすことができる。

「食べチョク」事業の構築プロセスを検討す

るにあたり、本研究は、ビジネス・プランニングやビジネスモデルをはじめとした事業創造論 (Govindarajan and Gupta, 2001; 小林, 2015; 小樽商科大学ビジネススクール, 2005; 山田, 1999, 2019) と経験学習論 (Kolb, 1984; 松尾, 2011; Matsuo, 2015) を分析フレームとして用いる。経験学習論に着目した理由は、仕事経験および経験学習能力が、リーダーシップの醸成や人材の成長に強い影響を与えるからである (Lombardo and Eichinger, 2010; McCall and Hollenbeck, 2002; McCall *et al.*, 1988)。山田 (2019) によれば、起業家研究は、起業家の内面に関する研究と、起業家を取り巻く環境に関する研究に大別できるが、本研究は、両者を架橋する点に特徴があるといえる。

以下では、分析フレームについて説明した上で、食べチョク事業のビジネスモデルおよび事業構築プロセスを記述した後、秋元氏の経験および経験学習能力によって、いかに食べチョク事業が創出されたかを検討する。

II. 分析のフレームワーク

1. 社会的企業

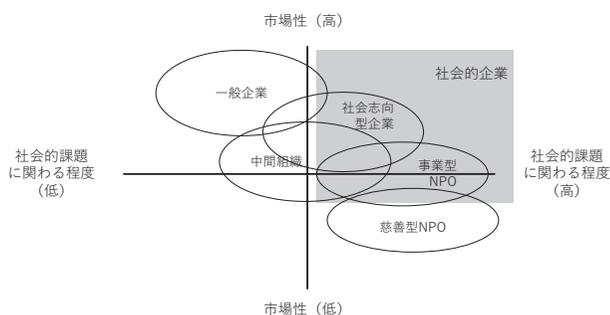
谷本・唐木 (2007) によれば、社会的企業 (social enterprise) は、①社会的課題に取り組んでいる「社会性」、②社会的ミッションをビジネスの形で継続的に追求する「事業性」、③新しい社会的商品・サービスやそれを提供する仕組みを開発している「革新性」という3つの条件を備えているという。具体的には、図1に示すように、社会的課題の解決を事業として取り組む社会志向型企業、有料による社会的サービスを提供する事業型NPO、協同組合のような中間組織が主な社会的企業として位置付けられるが、これに加えて、一般企業における社会的事業や、寄付やボランティアをベースとした慈善型NPOの一部も含まれるという (谷本・唐木, 2007)。

本研究は、「社会的な目的に動機づけられた起業家的活動」 (Petrovskaya and Mirakyan, 2018)、および「社会性、事業性、革新性」 (谷本・唐木, 2007) という観点から、社会志向型企業や事業型NPOを運営する経営者を「社会起業家」と呼ぶことにする。「食べチョク」事業を運営するビビッドガーデンは、「生産者のこだわりが正当に評価される世界へ」という社会的な目的を持ち、これまでにない新しい革新的なビジネスモデルによって成長していることから考えて、社会的企業 (社会志向型企業) とみなすことができる。

2. 事業創造のプロセス

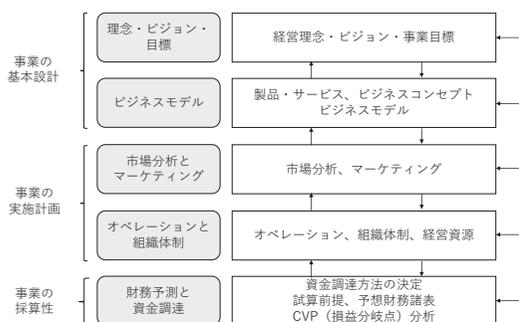
山田 (1999) は、事業創造のプロセスを5つのフェーズに分けて説明している。すなわち、①事業アイデアを獲得し、②それを基に事業コンセプトを醸成した後、③事業計画に落とし込み、④必要な資金・技術、⑤人材を獲得しつつ、組織を編制するという流れによって事業が創造される。このとき、アイデア、資金、人材等の資源を獲得するために、さまざまな人々と関係を結ぶネットワーク活動が欠かせないという。

図2は、この事業創造プロセスに沿って、ビジネスプランニングのプロセスをモデル化したものである (小樽商科大学ビジネススクール, 2005)。具体的には、①理念、ビジョン、目標の設定、②ビジネスモデルの構築、③市場



出所：谷本・唐木 (2007) を修正。

図1 社会的企業の位置づけ



出所：小樽商科大学ビジネススクール（2005）。

図2 ビジネスプランニングのプロセス

分析とマーケティング、④オペレーションと組織体制の構築、⑤財務予測と資金調達の5ステップから構成されており、①と②は、事業の基本設計、③と④は事業の実施計画、⑤は事業の採算性に関係する。

事業の基本設計段階では、理念・ビジョン・目標を基に、ビジネスモデルを構築する必要がある。Govindarajan and Gupta (2001) は、図3に示したように、ビジネスモデルを「価値創造システム」「価値」「顧客」の観点から概念化している。価値創造システムとは、製品・サービスを提供する仕組みであり、価値とはターゲット顧客にとっての価値を意味する。すなわち、「どのように? (価値創造システム)」「何を (価値)」「誰に (ターゲット顧客)」に提供するかを決めるのがビジネスモデルである (小樽商科大学ビジネススクール, 2005)。

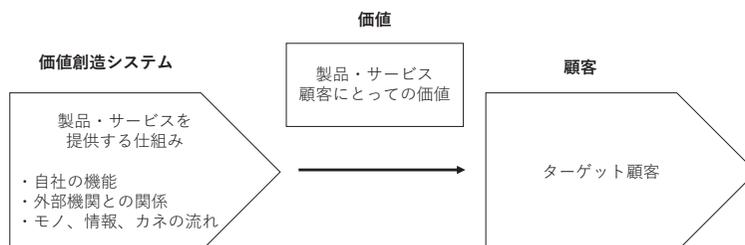
事業の実施計画段階において、ビジネスモデルを実現するために行うべきことは、市場分析・マーケティングである。市場分析の主目的

は、業界・商圈・競合・顧客を分析することを通して、市場における機会と脅威を明らかにすることにある。起業機会を認識するためには、起業家の持つ能力、知識、情報が不可欠となる (Shane and Venkataraman, 2000; 田路, 2020)。そのうえで、STP (segmentation, targeting, and positioning) 戦略とマーケティング・ミックスを決定することになる (Huang and Rust, 2021)。具体的には、顧客をセグメント化し (segmentation)、ターゲット顧客を設定し (targeting)、自社製品・サービスを差別化された形でポジショニングし (positioning)、製品、価格、チャネル、プロモーションに関する戦略を立案するという流れである。

事業実施計画の第二段階は、オペレーションと組織体制を整えることである。すなわち、製品・サービスを提供するための業務プロセスを決定し、必要な人材を雇用・配置し、理念・ビジョンを浸透させ、経営チームを作らなければならない。このとき、いかに強力な創業チームを形成するかが、その後のベンチャー・ビジネスの成功に影響を与えるが (小林, 2015)、その組織化にはさまざまな困難が伴う (山田, 2015)。そして、最後の段階として、資金調達および財務予測によって、事業の採算性を検討する必要がある。

3. 経験学習とリーダーシップ開発

従来の起業家研究では、事業がいかに創造されたかに関するプロセスが分析されることは少ないといわれており (伊藤, 2010)、特に社会



出所：Govindarajan and Gupta (2001) と小樽商科大学ビジネススクール (2005) を基に作成。

図3 ビジネスモデルの構成要素

の事業の構築プロセスについては説明が遅れている (Martínez *et al.*, 2019)。そこで本研究は、経験学習論の視点から、起業家による事業構築プロセスを検討する。その理由は、仕事経験がリーダーシップの開発に大きな影響を与えるからである (Lombardo and Eichinger, 2010; McCall and Hollenbeck, 2002; McCall *et al.*, 1988)。例えば、先進的企業では、将来の経営者候補に対して、挑戦的な仕事経験を計画的にアサインすることでマネジャーのリーダーシップ力を高めている (Charan *et al.*, 2001)。

本研究は、起業家がどのような経験を経て事業化を決心したのか、また、そうした事業化において、起業家の経験学習能力がどのような働きをしているかを分析する。こうしたアプローチは、起業家の心理的・精神的プロセスに着目した研究として位置づけることができるだろう (山田, 2019)。以下では、経験学習プロセスと経験学習能力についての概略を説明する。

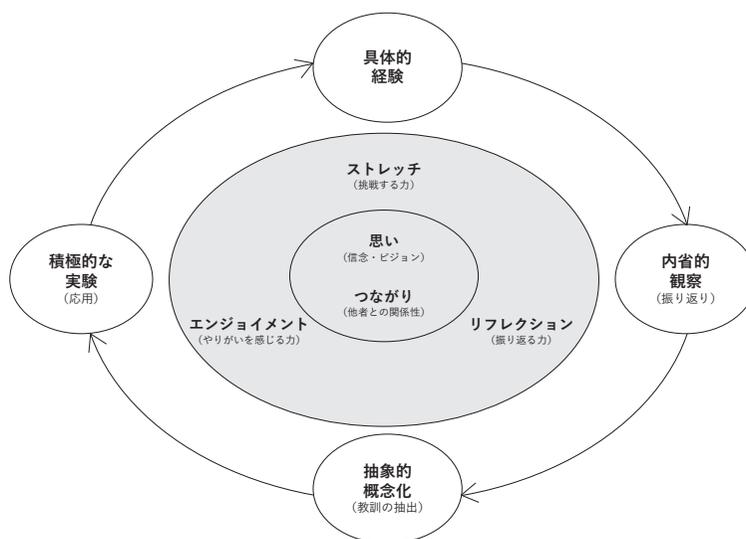
経験学習研究において用いられることの多い Kolb (1984) のモデルによれば、人は「具体的な経験 (concrete experience)」、 「内省的観察 (reflective observation)」、 「抽象的概念化 (abstract conceptualization)」、 「積極的な実験 (active experimentation)」 というプロセスを経て経験から学んでいる (後掲図4)。すなわち、「具体的な経験」を「振り返り」「教訓を抽出し」、それを「別の機会に応用する」ことが、経験から学習する上で重要になる。

一方、リーダーシップ能力を促進する経験は、発達の挑戦 (developmental challenge) として概念化されている (De Pater *et al.*, 2009; DeRue and Wellman, 2009; Dragoni *et al.*, 2009; 松尾, 2013; McCauley *et al.*, 1994)。具体的には、不慣れな仕事、変革活動への参加、高レベルの責任を伴う業務、自分の領域を超えた働く経験、新規事業への従事などが、リーダーシップ能力を高めるといわれている (McCauley *et al.*, 1994; DeRue and Wellman, 2009; 田中・中原, 2017)。

しかし、挑戦的経験を積めば自動的にリーダーシップ能力が向上するわけではない。なぜなら、仕事経験が個人の能力を高めるためには、経験から学ぶ能力が必要になるからである (松尾, 2011; Matsuo, 2015; McCauley *et al.*, 1994; McCall, 1998)。松尾 (2011) および Matsuo (2015) は、これまでの学習研究を整理した上で、「ストレッチ (挑戦する力)」「リフレクション (振り返る力)」「エンジョイメント (やりがいを感じる力)」「思い (信念・ビジョン)」「つながり (他者とのネットワーク)」という5つの要因から構成される経験学習能力のモデルを提示している。図4は、こうした経験から学ぶ能力 (図の内側) を持つ個人ほど、経験学習サイクル (図の外側) が適切に機能し、結果的に成長することを示している。

「ストレッチ」とは、挑戦的な仕事を探求する姿勢であり、仕事を創意工夫する活動であるジョブ・クラフティング (job crafting) (Tims *et al.*, 2012; Wrzesniewski and Dutton, 2001) と関係している。「リフレクション」は、Kolb (1984) のモデルにあるように、経験したことを内省する行為である。内省は、経験によって得られた暗黙的な知識を、形式的な知識へと変換し (DeFillippi, 2001)、自分をコントロールすることで、新たな知を生み出す働きをする (Schön, 1983; Van Seggelen-Damen and Van Dam, 2016)。「エンジョイメント」とは、仕事のやりがいや意味 (Graves *et al.*, 2012; Spence and Robbins, 1992) を感じる力である。仕事の意味は、仕事のコントロール感である心理的エンパワーメント (psychological empowerment; Spreitzer, 1995) における重要な構成要素であることが報告されている (Baek-Kyoo *et al.*, 2019)。

ストレッチ、リフレクション、エンジョイメントを促進する要因が、「思い」と「つながり」である。「思い」とは、個人が持つ信念・ビジョンを指し、特に、リーダーが達成したいと考えている目標についてのイメージであるビ



注：Kolb (1984) と Matsuo (2015) を基に作成。

図4 経験学習プロセス（外側）と経験学習能力（内側）

ジョン (vision; Baum and Locke, 2004) や、自身の能力を高めたいという学習志向 (learning goal orientation; Dweck, 1986) が重要な働きをする。一方、「つながり」とは、個人の成長や発達を促進する他者との関係性を意味し、キャリア論で重視されている発達のネットワーク (developmental network; Higgins and Kram, 2001) に相当する。

Ⅲ. 「食ベチョク」事業の構築プロセス

以下では、食ベチョク事業を概説した上で、秋元里奈氏の起業前の経歴、および起業に至った経緯について説明した後、事業構築プロセスを分析フレームワークに沿って記述する。

1. 食ベチョク事業の概要 (1~11)

「食ベチョク」とは、有機農法で野菜や果物を育てている全国の農家が、オンライン上で農産物を消費者に直接販売できるサイトである。2016年に、株式会社ビビッドガーデンを設立した秋元里奈氏が、2017年に食ベチョクをリリースすると、コロナ禍で行動を制限された消

費者が鮮度の高い食材を求めるようになり、2020年末の時点で登録者数は約50万人に達し、登録した生産者の数も2020年9月の時点で2548軒と急増した。2020年の年間流通額は、2019年比で42倍となっている。

食ベチョクの特徴は、①生産者自身が値決めでき、生産者への還元率が高く、②安心でき、鮮度が高い商品や、市場に出回らない限定商品を手に入れることが可能であり、③作り手と買い手が直接コミュニケーションできる機能が用意され、④インターネットが苦手な高齢の生産者に対して、販売企画の提案や、成功事例の紹介等のサポートをしている点にある。現在では、持続可能な漁や浜の存続に力を入れている漁師、こだわりの餌によって飼育した肉を販売する畜産農家の商品も扱うようになり、2021年の国内産直通販サイト調査では、利用率、利用意向、認知度、SNSフォロワー数、Webアクセス数、生産者認知度において第1位を獲得している。

2. 秋元里奈氏の経歴と起業に至る経緯 (1, 2, 9, 10, 11)

秋元里奈氏は、1991年に、首都圏のベッドタウンである神奈川県相模原市の兼業農家に生まれた。サラリーマン家庭が多い地域にあって、近隣では唯一の農家であった。小学校の課外授業などで友達が見学を訪れた際には、農地に色とりどりの野菜・果物が実っているのを羨ましがられたという。こうした体験もあり、秋元氏にとって、農家の娘であることは大きな誇りであった。当時について、秋元氏は次のように述べている。

「季節の野菜で彩られるカラフルな畑が大好きで、幼い頃はよく弟と畑仕事のまねごとをして遊んだものです。楽しい思い出が詰まった畑ですが、中学時代には廃業し、母からは『農家はもうからない。継がないでほしい』と言われました。」(1)

「農家は不安定で儲からないから継がなくいい」「公務員か銀行員なら食いはぐれることはない」との母親の考えに影響され、秋元氏は慶應義塾大学理工学部に入學し、金融工学を専攻する。ゼミナールにおいては、テーマやゴール設定に自主性が求められたことから、思考力・行動力が身につく、さらに、慶応大学の学園祭『矢上祭』の実行委員長を務め、「自分で企画し、創る面白さ」を味わうことができたという。

金融関係を中心に就職活動をした秋元氏だが、偶然参加したDeNAの説明会において、創業者である南場智子から「失敗を通じて人は学ぶ。社員には成功確率50%の仕事を委ねる」という話を聞いたことがきっかけで、同社に入社することになる。DeNAに在籍した3年半の間、秋元氏はWebサービスのディレクター、営業チームリーダー、新規事業の立ち上げ、スマホアプリのマーケティング責任者等、やりがいのある仕事に打ち込んだ。その一方で、「本心から興味のあること、やりたいことをしてい

るのか」という違和感を持つようになり、自分に対する疑念が湧いてきたのも事実であった。

そんなとき、偶然参加した異業種交流会にて、実家が農家であることを告げると、参加者の中で「畑でお祭りを企画しよう」という話になった。準備のために実家を訪れたところ、目に飛び込んできたのは、荒れ果てた畑であった。中学時代に廃業した農地が荒れていく過程を見ていたはずであるが、秋元氏の記憶の中では、色鮮やかな農地のまま時間が止まっていたのである。

「何も栽培されていない実家の農地を見て、言いようのない寂しさに包まれたのです。『なんでみんな農業を辞めるのか』『農家はどうしてももうからないのか』という疑問が頭をもたげました。そこで、土日だけでも自ら農業に携わってみようと、野菜作りのアドバイスを求めて各地の農家を訪問しはじめました。そんな中で、栽培方法や野菜の味などにこだわりを持つ生産者さんにたくさんお会いしましたが、皆さんが口をそろえて、『子供には継がせたくない』とおっしゃるのです。母の言葉と重なり、強烈な印象として残りました」(1)

品質にこだわっている生産者が儲からないのは理不尽であるという経験から、秋元氏は、農家が抱える問題解決のために創業を決意する。2016年秋にDeNAを退職し、同年11月に起業した会社には、「日本中で色鮮やかな農地を取り戻したい」という思いから「ビビッドガーデン」と名づけた。

3. 「食ベチヨク」事業の構成要素

以下では、食ベチヨク事業およびその構築プロセスを、ビジネスプランニング(前掲図2)およびビジネスモデル(前掲図3)のフレームワークに沿って記述・分析していきたい。

(1) 理念・ビジョン (2.4.10)

多くの生産者が困窮する原因の一つは、農産物の流通構造にある。通常、農家が出荷した農作物は、JA、全農、卸売業者といった流通ルー

トを通して小売店舗に提供されることから、農家が受け取る粗利益は販売価格の30%程度となる。小規模農家にとって、30%の粗利益から諸費用を引くとわずかな利益しか残らないことが「農家は儲からない」理由である。こうした現状に対し、秋元氏は、「生産者のこだわりが正当に評価される世界へ」というビジョンを掲げ、次のように語っている。

「私は実家が農家だったこともあり、『生産者のこだわりが正当に評価される世界を実現したい』という思いから、品質や製法にこだわった野菜などを買いたい消費者と、そういう商品をつくる生産者をつなぐ『食べチョク』を始めました。コロナ禍で社会全体が苦しい状況に置かれるなか、生産者や流通業者といった存在にまで目が届き、感謝が芽生えるようになりました。私たちが思い描く世界観に、かなり近づいているといえるかもしれません」(4)

ビビッドガーデンでは、こうした世界観を実現するために、生産者との密なコミュニケーションを欠かさない。

「数字上のKPIを直接的に追うというより、私たちの実現したい世界観をゆっくり伝播させたいと思って実施しています。例えば『一次産業みらいラボ』というオンラインコミュニティやClubhouseを使って毎日生産者さんと話をする『農家漁師の井戸端会議#食べチョクハウス』という取り組みをやっています。それらの活動の根幹にあるのは『生産者さんと消費者さんの距離を近くすることが生活を豊かにする』という食べチョクの世界観です。同様にオフラインの活動も、定性的な目的設定をしてこそ続けられることだと思っています」(2)

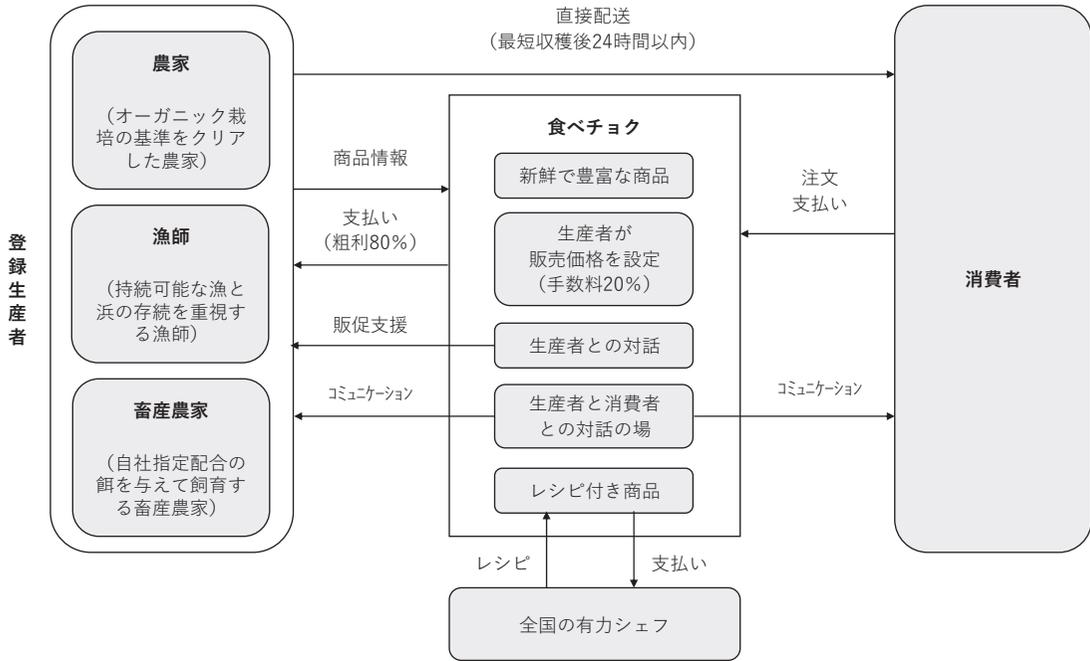
こうした世界観や思想に基づき、「将来的には、生産者の経営面での支援を提供する事業を展開し、農業分野で課題を解決する企業として価値を高めたい」と秋元氏は述べている。

(2) ビジネスモデル (I~II)

それでは、「生産者のこだわりが正当に評価される世界を実現する」ためのビジネスモデルとはどのようなものだろうか。図5は、生産者と消費者をつなぐ食べチョク事業の仕組みを表したものである。品質や環境にこだわる登録生産者である農家、漁師、畜産農家が出品する食材は、食べチョクのサイトで紹介され、それを見た消費者がサイトで注文すると、食材は最短で収穫後24時間以内に生産者から直接発送される(送料は購入者負担)。本事業の特徴として、①新鮮で豊富な商品が揃っていること、②価格は生産者が決定し、食べチョク側の手料は売上高の20%と低く抑えられていること、③食べチョク側から生産者に対し、販促支援等があること、④生産者と消費者が対話する機能が備わっていること、⑤全国の有力シェフと協力し、レシピ付き商品も提供されていることが挙げられる。

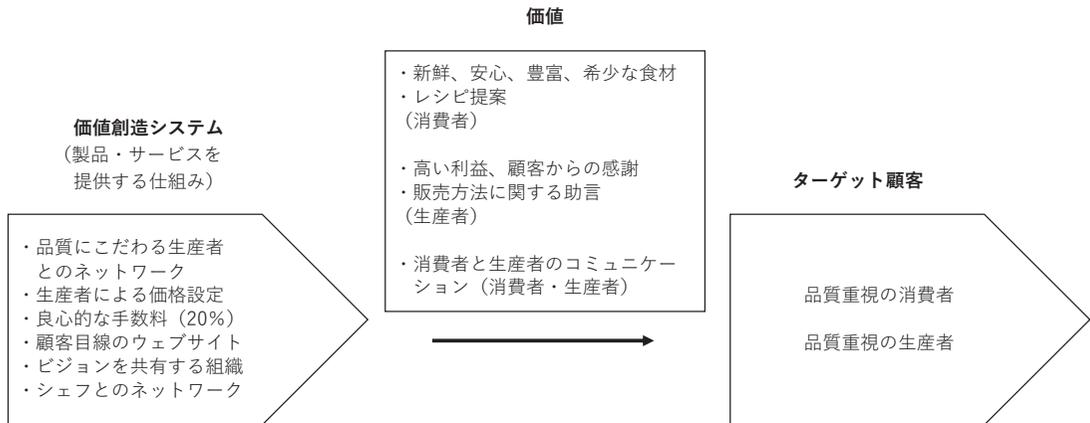
こうした仕組みを、「ターゲット顧客」「価値」「価値創造システム」から成るビジネスモデルのフレームワークに基づいて説明したのが図6である。ターゲット顧客は、食材の品質を重視する消費者および生産者である。そして、食べチョクは、消費者に対して、新鮮、安心、豊富、希少な食材やレシピという「価値」を、生産者に対しては、高い利益、消費者からの感謝、販促支援という「価値」を、さらに、消費者と生産者の双方にコミュニケーション機会という「価値」を提供している。

これらの価値を生み出す「価値創造システム」は、「品質にこだわる生産者とのネットワーク」「生産者による価格設定」「良心的な手数料」「顧客目線のウェブサイト」「ビジョンを共有する組織」「シェフとのネットワーク」から構成されている。このように、ビジネスモデルは、誰に(ターゲット顧客)、「何を(価値)」「どうやって提供するか(価値提供システム)」によって決まるが、この点について秋元氏は次のように述べている。



出所：(1)～(11) を基に作成。

図 5 食ベチョク事業の仕組み



出所：Govindarajan and Gupta (2001), 小樽商科大学ビジネススクール (2005), 参考資料 (1-11) を基に作成。

図 6 食ベチョクのビジネスモデル

「誰に、何を、どうやって届けるか。当たり前のことなのですが、意外とこれをやりきれている会社は少ないです。この基本を徹底的に行うことに尽きるのではないかと考えています」(2)

(3) 市場分析とマーケティング (1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10)

上述したビジネスモデルは、秋元氏が全国の

農家を訪ね歩き、対話の中で生まれたものである。ある梨農家の「こだわっておいしい梨をつくっても販路がない」という言葉が、食ベチョク事業のヒントになったという。ただし、野菜を EC サイトで販売する際には、試食が難しく、手に取ることができないという問題があ

る。そこで秋元氏が考えたのが「ストーリーや世界観」を前面に出したサイトデザインである。食べチョクのサイトは、まず生産者を写したトップ画像が現れ、消費者の投稿欄の下に商品紹介があるという構成になっている。同社では、インターネットが苦手な高齢の生産者に対し、成功事例を紹介したり、販売企画を提案するなどの支援も提供している。こうしたデザインは、単に食材を購入するだけでなく、本当においしく安心できるものを作る生産者と「つながるサイト」にしたいという思いからである。秋元氏は次のように語っている。

「SNSの普及などにより情報伝達の仕組みが変わったことで『ストーリー消費』は盛り上がりを見せていました。『食べチョク』で商品を買ってくれるのは、私たちのもつ思想への共感があるからだろうと感じます」(4)

さらに、従来の流通ルートでは粗利が30%と低かったのに対し、食べチョクを利用すると粗利が80%と高くなる。

「当社は売上の20%をいただいておりますが、それでも『既存の流通ルートで販売していた頃と比べると、粗利がずいぶんアップした』と全国の生産者さんからうれしい声が届いています」(1)

食べチョクの売上は、コロナ禍において急激に増加したが、その背景には、外出や外食が難しくなり、食に癒しを求めた消費者が産直ECを活用し、地方の新鮮な野菜や魚を求めるようになったという事情がある。近隣のスーパーマーケットで購入するものよりも格段においしい食材の味を知った消費者の多くは、日常的にECサイトを活用するようになるという。

また、食べチョクでは、食材を最大限に楽しむためにレシピ付きの食材宅配も提供している。同社は、全国の有力シェフを集めて「Cook For Japan」を組織化し、本格的なメニューを

考案してもらった上で、商品一購入あたり300円がシェフに還元される仕組みを導入した。例えば、貴重なダチョウ肉(500g、送料別3540円)を注文すると2日後には、人気シェフが監修した「ダチョウのスパイスカツレツ」のレシピとともに商品が到着する。

同社は、飲食店が生産者から食材を仕入れる「食べチョク Pro」も開始したが、コロナ禍で外出自粛要請が出ると取引が終了するケースが続き、高品質の商品の在庫を大量に抱えてしまったことがあった。これに対し、秋元氏は、飲食店向け食材を食べチョクで販売し、購入者が負担する送料500円相当を同社が負担する「応援プログラム」キャンペーンを実施したことで話題になった。プロモーションについては、秋元氏が前面に立ち実施している。

「情報発信に関しては、リアルタイムで近況・話題などを公開するFacebookやTwitterと並行して、ブログ風の記事をストックできるnoteも活用しています。私は毎日『食べチョク』のオリジナルTシャツを着て活動しているのですが、着用しはじめてから『食べチョクってどんなサービス?』と声を掛けられるなど、良いことばかりおきます。そんなエピソードをどんどん発信していると、興味を持った人が連絡してくれたり、自然と情報が集まってくるようになりました。」(1)

なお、秋元氏は、テレビ東京で放映されている「日経スペシャル カンブリア宮殿」にも取り上げられ、注目を集めた。(2)

(4) 組織体制 (1,2,7,9)

順風満帆のように思える事業も、立ち上げ当初は苦労の連続であった。秋元氏は、食べチョクへの出品を依頼するために全国の農家を手伝いながら信頼関係を築き、自分の思いを伝える活動を続け、「この人だったら最悪失敗してもいいと思ってくれたのか、1年くらいほぼ売れなかったのに、出品し続けてくれた生産者さんもいました」(9)と語っている。

さらに、組織づくりについても大きな苦労が

あった。秋元氏のコメントを見てみよう。

「一番大変だったのは、採用がうまくいかなかったこと。創業後10か月にわたる暗黒時代です(笑)。DeNAの同期に約70人のエンジニアがいたので、起業したらきっと誰かが手伝ってくれるだろうと楽観視していましたが、現職を辞めてまで事業にコミットしてくれる人は一人も現れませんでした。社員採用は絶対に妥協しないと決めていたこともあって、創業からサービスを本リリースするまでの10か月は社員0人でした。開発は知人のエンジニア数名に業務委託していたのですが、開発の優先順位を誤るなどうまくマネジメントできず、開発スピードが全然上がりませんでした。業務委託でやってくれる人がいる場合でも、最低一人はフルタイムのエンジニアがいなくともうまく回らないことを学びました。」(1)

その後の経緯について、秋元氏は次のように述べている。

「とにかく無料で登録できる求人サイトに片っ端から登録していました。そこで応募してくれたのが一人目のエンジニアで、今はリードエンジニアとして活躍してくれている西尾です。彼は技術力が高いのはもちろんのこと、マインド面も素晴らしく、いつも会社の成長のために役割を臨機応変に変えて動いてくれます。一人目で彼を採用できたのは奇跡に近いです。その後の事業成長や組織づくりに加え、エンジニア採用でも効果的だったのは彼を最初に採用できたことだと思っています。(中略)とにかく行動し、粘り強く、技術力とマインドを合わせ持っている人を探し続けたのがよかったのかなと思います。」(2)

2021年8月時点、72名の従業員を抱える企業に成長したビビッドガーデンであるが、組織体制づくりについて秋元氏が強調するのは組織文化である。

「組織づくりは『文化づくり』だと思っています。私たちの行動指針に『WOWを届ける』というものがあ

ります。要は期待値を超える行動をするということなのですが、お客さんに対してはもちろんのこと、社内に対してもWOWを褒め称え合う文化をつくっています。例えば社内でもよく使う言葉として『間に落ちているボールを拾う人を評価する』というものがあります。自分の与えられた領域だけを淡々とやるのではなく、周囲の期待値を超えて行動する。こういった価値観が根付いているからこそ、自然とボトムアップで施策が生まれるのです。行動指針や評価制度などの仕組みを構築するのは『文化づくり』をするため。これがチームビルディングにおいて大切なことだと思っています。」(2)

事業が拡大した後、創業時と変わらぬビジョンや熱量を維持するためには、社員が各自の言葉で自社の魅力を発信できることが大切になるが、プロモーションについても、社長である秋元氏がアンテナ役として貢献すると同時に、広報担当が重要な役割を果たすという。

「広報担当が常に会社内のすべての施策に対して目を張り巡らせることです。施策運営をしている当人たちにとってはあまり新規性のないように見える取り組みでも、切り口を変えるだけで社会的・広報的バリューを出せる場合があります。施策を実施することに手を一杯にするのではなく、社外に対して伝えるところまでを一気通貫でコミュニケーションできる体制を整えること。よく耳にすることですが、これを徹底することでPRの効果は大きく変わってくると思います」(2)

さらに、同社では、上述したように、全国の実力者や有名シェフを組織化しており、そこから生まれたのがレシピ付き商品である。

「全国のシェフ集団『CookForJapan』とのやりとりの中で、生産者を助けたいという話になりました。レストラン向けの食材は、ロットが大きく個人がそのままではつかいづらいものが多い。そこでシェフたちから『僕たちでレシピを考えられないですかね』という意見が出て、レストランで食べるような料理レシピと

食材をセットで販売することになりました」(7)

その後、生産者だけでなく、シェフを支援するためにも、レシピが売れた分に対して利益をシェフと分配したらどうかというアイデアが出され、1購入あたり300円がシェフに還元される仕組みが導入された。このように、外部の専門家とネットワークを結ぶことで、新しいサービスが生まれたのである。

(5) 資金調達 (1, 2, 9, 10)

組織づくりと同様に、創業当初、秋元氏は資金調達にも苦勞している。資金調達のために一人で走り回り、投資会社からは事業課題を指摘され、泣きながら帰ったこともあるという。食べチョク事業を開始した1年後の2018年に5人の個人投資家から4000万円を調達したものの、70社に出資を断られている。その後、2019年に2億円、2020年には6億円の資金を調達することに成功し、累計資金調達額は8億円を超えている。創業当初の資金調達について、秋元氏は次のように振り返っている。

「当社はスタートアップ(新しいビジネスモデルの中で、短期間で急成長を目指す会社)ですが、はじめは自己資金200万円と、同時期に行っていたコンサルティングの売り上げと融資からスタートしました。その後、コンサルティングをやめて自社経営に専念し、5人の個人投資家から4000万円の資金を調達しました。株式での調達では返済義務はありませんが、イグジット(株式公開やM&Aなど)を目指せる事業である必要があります。調達先や放出量によって経営の自由度が下がるリスクもあります。これは個人的な思いですが、初期に必要な資金が1000万以下の場合には融資がお勧めです。返済の義務は生じますが、自分の意思を100%反映して、やりたい事業を自由にスタートできるからです」(1)

なお、DeNAの南場氏には事業相談に乗ってもらったり、農家向けの講演会に登壇してもらったという経緯もあり、2019年10月には、

DeNAから出資も受けたという。

IV. 秋元里奈氏の「経験学習能力」(1, 3, 9)

これまで、食べチョク事業の内容および構築プロセスを検討してきたが、以下では、そのベースとなった秋元氏の起業家としての能力を、図4に示した「経験学習能力」のモデルに沿って、「思い」「つながり」「ストレッチ」「リフレクション」「エンジョイメント」の順に分析していきたい。

1. 思いとつながり

信念・ビジョン・志向性としての秋元氏の「思い」は、すでに見たように、農家を営む実家の影響が強い。特に、幼少期における農業に対するポジティブな経験と、母親による「農家は継ぐな」というアドバイスや、農業を止めた後に荒廃した農地といったネガティブな経験が対比された結果、同じような状況にある農家を支援したいという気持ちが芽生えたことがわかる。秋元氏のコメントを見てみよう。

「DeNA時代の私のゴールはキャリア形成や、評価を高めて仕事の幅を広げることでしたが、それを何に役立てればいいのかまで見えていなくて。でも、『一次産業に貢献したい』という、より具体的なゴールが生まれたんです。それなら会社員でいるよりも、起業という手段が適しているなど」(3)「私は物事にのめりこみやすいタイプで、「農業に全てを懸ける!」という熱意だけで事業をスタートしました」(1)

こうした「思い」が生まれた契機は、「異業種交流会の祭り企画において気づいた実家の畑の荒廃」にあるといえるだろう。また、起業への思いについて秋元氏は、「ある人と話している1時間のうちに自分がやりたいことを実現するには起業しかないと思い立って起業することを決意したくらいなので、準備は全くしていませんでした」(3)と述べている。このコメント

からも、他者との関係性である「つながり」が「思い」を触発し、起業につながったことがわかる。また、つながりの大切さについては、DeNA時代を振り返った秋元氏のコメントからもうかがえる。

「ビジネスの世界だと、信頼がないとそもそも打席に立たせてもらえないというか、チャンスも回ってこない。その中で機会をもらえたのは、そういう小さな積み重ねとか姿勢を見て、こいつならやり切るだろうと思ってもらえたのかもしれません」(3)

社員についても「同じ方向に歩んでくれる人、ベンチャーマインドを持っている人、スキルが高い人と一緒にないと、スタートダッシュはうまくいきません。私の場合、初めは苦労しましたが、妥協せずに全ての条件とマッチする人材を採用できたことが、その後の大きな財産になりました」(1)と述べていることから、「思い」を共有しながら「つながり」を作り上げることが重要になるといえる。さらに、こだわりのある生産者やシェフとのネットワーク構築の観点からも、秋元氏の「つながり」力の高さが、食べチョコ事業に大きく貢献していることがわかる。

2. ストレッチ、リフレクション、エンジョイメント

挑戦する力である「ストレッチ」は、食べチョコ事業の構築プロセスの中に一貫して見られる特徴である。努力や目標達成について、秋元氏は以下のように語っている。

「一つのことに向かって努力するというのが好きで。反対に言うと、一つの目標に打ち込むのが、私にとっては一番ストレスもなくてやりやすかったんです」(3)。「少し飛びぬけたくらいでは世界は変えられない。これからは過去の自分を超越続けていきたい」(9)

こうしたストレッチ力は、上述した「思い」

や「つながり」と結びつきながら、事業活動のエンジンとなっている。

振り返る力である「リフレクション」に関しては、母親からの「農家は継ぐな」という助言、荒れた実家農地を見たときのショック、全国の農家を訪問した際の生産者の現状など、さまざまな機会において、秋元氏が、日本における農業のあり方や、自身のキャリアについて深く内省していることがわかる。さらに、今後についても次のように述べている。

「今まではガンガン自分が動くのが正解でしたが、これからはいかに効率的に自分の業務を行い、俯瞰的に考えることに時間を割けるか。これが現在の自己投資のテーマですね。」(3)

やりがいを見つける力である「エンジョイメント」について、秋元氏は、経営者向けのコーチングを受けた際に「貢献することに喜びを感じるタイプ」と診断され、生産者に貢献したいという気持ちが強いのは「この性格だからかも」と語っている(3)。コロナ禍で食材の売り先をなくし、売上げが激減した生産者から「食べチョコがあったから事業が継続できた」と感謝された際には、もらい泣きしたという。このように、「思い」の強さをベースに、生産者と消費者をつなげる事業に喜びを感じることができるといえるだろう。

V. 考察

社会的目的のために革新的価値を創造する活動であるソーシャル・アントレプレナーシップ(Austin *et al.*, 2006; Petrovskaya and Mirakyan, 2018)は、重要なテーマであるにもかかわらず、社会的企業がどのように構築されるかについては十分に検討されてこなかった(Martínez *et al.*, 2019)。本研究は、秋元里奈氏が立ち上げた食べチョコ事業に焦点を当て、ビジネスブ

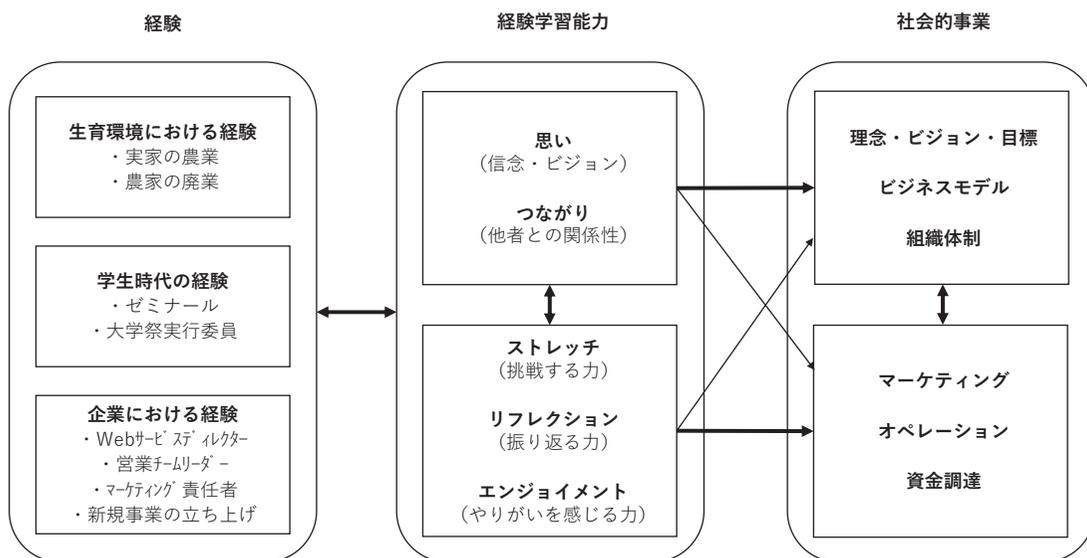
ランニング（小樽商科大学ビジネススクール，2005），ビジネスモデル（Govindarajan and Gupta, 2001），経験学習能力モデル（松尾，2011; Matsuo, 2015）の観点から，社会起業家の事業構築プロセスを分析した。以下の発見事実および考察は，山田（2019）が指摘する「起業家の内面に関する研究」と「起業家を取り巻く環境に関する研究」を連結するものであるといえる。図7は，秋元氏の経験および経験学習能力が，食ベチョコ事業の構築に与えた影響を示したものである。

第1に，社会的な起業機会の発見や市場における顧客ニーズの特定において，起業家の育成環境における経験が重要な働きをしていることが明らかになった。具体的には，「農家は儲からないから継ぐな」という母親の意見や，農家の廃業という経験が，一般企業就職後に出会った生産者の悩みと結びつき，起業への決心につながっていた。川名（2014）は，起業家マインドが，自営業の家庭に育つなど生育環境の影響を受けやすいことを指摘しているが，本研究の発見は，生育環境に基づく経験知が，市場における機会の特定に影響を与えていることを示し

ている。

第2に，そうした生育環境をベースとしながらも，起業家の経験学習能力における「思い」と「つながり」（松尾，2011; Matsuo, 2015）が相互作用しながら，理念・ビジョンの形成を促していた。すなわち，異業種交流会におけるネットワーク，生産者とのネットワーク，キャリアに関する他者との対話といった「つながり」の中で，「一次産業に貢献したい」「農業に全てを懸ける」という思い（目標・ビジョン）が醸成されていた。起業前における発達のネットワークが起業時に有効に働くことが報告されているが（Terjesen and Sullivan, 2011），そうしたネットワークにおける対話の中で，社会起業家の信念・ビジョンが形成され，ビジネスモデルの基盤になるといえる。この点は，起業家のネットワーク構築能力が機会発見を促すことを発見した Shu *et al.* (2018) の研究とも関係している。

第3に，起業家の「思い」や「つながり」は，理念・ビジョンの設定だけでなく，組織体制を構築する際にも，重要な役割を果たしていた。具体的には，初期の組織体制づくりにおい



注：矢印の太さは関係の強さを表している。

図7 社会起業家の経験，経験学習能力，社会的事業の関係

では、理念・ビジョンを共有する人材の獲得が鍵となり、後期では、「思い」に基づく組織文化を醸成することが重視されていた。こうした事実は、起業家の「思い」と「つながり」が組織マネジメント能力の基礎となっていることを示している。山田（2015）は、ベンチャービジネスにおける組織化の難しさを指摘し、O'Connell *et al.*（2011）は、ビジョン共有がベンチャービジネスの成功を促進すると主張しているが、本研究は、起業家の「思い」と「つながり」が、メンバー間のビジョン共有を促進する上で不可欠であることを示唆している。

第4に、マーケティング活動を活発化し、オペレーションを整備し、ビジネスモデルを精緻化する上で、起業家の「ストレッチ」, 「リフレクション」, 「エンジョイメント」が有効に作用していた。すなわち、目標に向かって努力し、過去の自分を超越しようとする行動の中で（ストレッチ）、生産者や投資家との対話を通して自身のビジネスのあり方を振り返り（リフレクション）、生産者や消費者の満足度を高めることに喜びを感じる姿勢が（エンジョイメント）、マーケティング活動やビジネス・モデルを発展させ、生産者や投資家の信頼を引き寄せたといえる。起業における初期のビジネスモデル・デザインは重要であると言われているが（Trimi and Berbegal-Mirabent, 2012）、本研究は、社会的事業を構築する上で、起業家の経験学習能力が欠かせないことを明らかにしたといえる。

以上の理論的考察に基づき、社会起業家教育の観点から、実践的なインプリケーションについて述べたい。まず、起業家支援・育成プログラムにおいては、起業家の経験から学ぶ能力を高めることが重要になる。特に、信念・ビジョンといった「思い」と、個人の成長を促す他者との関係である「つながり」が、社会問題の解決を目指す理念・ビジョンの形成や組織体制の構築の基盤になることを強調すべきである。さらに、ビジネスプランを練り上げ、マーケティング活動を行い、資金を調達する際には、「ス

トレッチ（挑戦する力）」「リフレクション（振り返る力）」「エンジョイメント（やりがいを見つける力）」が欠かせないことを、事例を交えながら教育する必要がある。

本研究は、食べチョコ事業を立ち上げた秋元里奈氏の事例を中心に、社会起業家の事業構築プロセスを検討したが、今後は、さまざまな領域における社会起業家の事例を蓄積することで、社会的な事業構築に特有な経験学習プロセスを解明しなければならないだろう。

参考文献

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Baek-Kyoo, J., Bozer, G., & Ready, K. J. (2019). A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(3), 186-203.
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- DeFillippi, R. J. (2001). Introduction: Project-based learning, reflective practices and learning. *Management Learning*, 32(1), 5-10.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. M., Bechtoldt, M. N., & Klehe, U. (2009). Employees' challenging job experiences and supervisors' evaluations of promotability. *Personnel Psychology*, 62, 297-325.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94, 859-875.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. A., & Oh, I. (2009). Understanding managerial development: Integrating

- developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52, 731-743.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Govindarajan, V., & Gupta, A. (2001). Strategic innovation: A conceptual road map. *Business Horizon*, 44(4), 3-12.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work: Effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38, 1655-1680.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264-288.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30-50.
- 伊藤嘉浩 (2014). 「ビジネスモデルの創造プロセス：アスクルの事例分析」日本経営学会誌, 34, 87-99.
- 川名和美 (2014). 「我が国の起業家教育の意義と課題：「起業教育」と「起業家学習」のための「地域つながりづくり」日本政策金融公庫論集, 25, 59-80.
- 小林英夫 (2015). 「ベンチャー創業チームの形成プロセス：通信ベンチャーの事例比較」組織科学, 48(3), 41-54.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2010). *The career architect: Development planner* (5th ed.). Minneapolis, MN: Lominger International.
- Martinez, C. N., Bañón, A. R., & Laviada, A. F. (2019). Social entrepreneur: Same or different from the rest? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 443-459.
- 松尾睦 (2011). 『経験学習入門』ダイヤモンド社。
- (2013). 『成長する管理職：優れたマネジャーは経験からいかに学んでいるのか』東洋経済新報社。
- Matsuo, M. (2015). A framework for facilitating experiential learning. *Human Resource Development Review*, 14(4), 442-461.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M. W., & Hollenbeck, G. P. (2002). *Developing global executives: The lessons of international experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York, NY: Free Press.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 544-560.
- O'Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: An integrative review. *Group & Organization Management*, 36(1), 103-125.
- 小樽商科大学ビジネススクール編 (2005). 『MBAのためのビジネスプランニング』同文館出版。
- Petrovskaya, I., & Mirakyan, A. (2018). A mission of service: Social entrepreneur as a servant leader. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 755-767.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York, NY: Basic Books.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shu, R., Ren, S., & Zheng, Y. (2018). Building networks into discovery: The link between entrepreneur network capability and entrepreneurial opportunity discovery. *Journal of Business Research*, 85, 197-208.
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholic: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- 田路則子 (2020). 『起業プロセスと不確実性のマネジメント』白桃書房。

- 田中聡・中原淳 (2017). 「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究」 *経営行動科学*, 30(1), 13-29.
- 谷本寛治・唐木宏一編著 (2007). 『ソーシャル・アントレプレナーシップ：想いが社会を変える』 NTT 出版.
- Terjesen, S., & Sullivan, S. E. (2011). The role of developmental relationships in the transition to entrepreneurship: A qualitative study and agenda for future research. *Career Development International*, 16(5), 482-506.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465.
- Van Seggelen-Damen, I., & Van Dam, K. (2016). Self-reflection as a mediator between self-efficacy and well-being. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 18-33.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- 山田仁一郎 (2015) 『大学発ベンチャーの組織化と出口戦略』 中央経済社。
- 山田幸三 (1999). 「ベンチャー企業の創造プロセス」 『日本のベンチャー企業：アーリーステージの課題と支援』 (忽那憲治・山田幸三・明石芳彦編) 日本経済評論社。
- 山田幸三 (2019). 「企業家研究における訴求力と波及効果」 *組織科学*, 52(4), 52-60.
- 横山恵子 (2019). 「BOP 事業とコーポレート・ソーシャル・アントレプレナーシップ：ソーシャルビジネスと正当化行動の視座」 *組織科学*, 53(2), 57-70.
- 雑誌記事・Web 記事
- (1) https://hiroshima-starters.com/life/special_vivid_garden.html (2021.11.18 ダウンロード)
 - (2) <https://forbesjapan.com/articles/detail/44102> (2021.11.18 ダウンロード)
 - (3) <https://news.yahoo.co.jp/articles/f802ed5e38308abf99ec6aba95ba39d15af0d914> (2021.11.18 ダウンロード)
 - (4) <https://www.asahi.com/articles/ASP6L66B1P6BULFA01W.html> (2021.11.18 ダウンロード)
 - (5) <https://www.tabechoku.com/about> (2021.11.18 ダウンロード)
 - (6) TRENDY, 2020, JUL, p.66-67.
 - (7) TRENDY, 2020, JUL, p.112.
 - (8) TRENDY, 2020, DEC, p.122.
 - (9) NIKKEI WOMAN, 2020.10, p.9-11.
 - (10) NIKKEI COMPUTER, 2021.4.29, p.20-21.
 - (11) TRENDY, 2021, AUG, p.48.