

〈地域経済レポート〉

学生起業を支える発達のネットワーク —株式会社かあちゃんのまごころの事例から—¹⁾

若 林 隆 久*

The Developmental Networks support Startups by University Students :
Case study of Kachan no Magokoro Co. Ltd.

Takahisa Wakabayashi

Summary

The biggest factor preventing people from starting a business is the risk of failure. Thus, in order to increase the number of startups, it is important to cope with this risk ; students (e.g., university students) can play a role in it. However, students have seldom developed capital for starting a business ; they need to arrange the necessary resources from others and develop their own management skills rapidly. Since this is difficult for them to accomplish only by themselves, they need others to support them. We focus on the concept of developmental network (Higgins & Kram, 2001), defined a set of developers supporting protégé's career. We study the case of Kachan no Magokoro Co. Ltd., established by university students and depict how developers can support a startup in acquiring resources and developing students' management skills.

I はじめに

国家経済・地域経済の活性化，雇用や新産業の創出，国際競争力への貢献など，起業に対する期待は大きい(長谷川,2010)。近年では，これらの経済的な側面のみならず，地域づくりの担い手や多様な働き方・生き方の創出といった貢献も期待されている。特に，社

会的な課題の解決にビジネスを通じて取り組む社会的起業や社会起業家に注目が集まっている。2013年6月14日に閣議決定された日本再興戦略の中でも，ベンチャーや新事業創出の重要性が取り上げられ，開業率を米国・英国レベルの10%台にするという目標が掲げられている。

一方で，活発な起業を妨げる要因として，

* 高崎経済大学地域政策学部地域政策学科・准教授

起業に伴うリスクが挙げられる。2013年11月に実施された「起業意識に関する調査」によると、起業予備軍が起業をしない三大要因のひとつは「失敗したときのリスクが大きい」である(日本政策金融公庫総合研究所編, 2014)。2013年12月に実施された「日本の起業環境及び潜在的起業家に関する調査」によると、起業希望者や起業家が感じる不安としては「収入の減少、生活の不安定化」が第1位になっており、それ以外でも「事業の成否」、「事業に失敗した時の負債の返済」、「事業に失敗した後の再就職」などが挙げられている(中小企業庁編, 2014, pp.197-198)。また、2014年のGlobal Entrepreneurship Monitorによれば、日本における失敗への恐怖(fear of failure)の値は調査対象国の中でも最高水準の値となっており、低い起業意図の一因となっている(Singer, Amorós, & Moska, 2015)。このように起業のリスクは起業を妨げる要因となっており、起業の活性化のためには、起業に伴うリスクへの対処が必要となる。

リスクに対処しやすい起業として、学生起業が注目されている(黒石, 2015; 佐藤・若林, 2015)。学生起業であれば、「収入の減少、生活の不安定化」や「事業に失敗した後の再就職」といった不安はあてはまりづらい。起業が成功した場合にはそのまま事業を継続すればよいし、失敗した場合でも起業に取り組んだ経験を活かして就職活動に臨めばよい。

もちろん、学生起業には優れた点ばかりが存在するわけではない。Wasserman(2012)は、「起業すべきかどうか」や「いつ起業するか」という問題を「キャリアのジレンマ」と呼び、キャリアの早い段階での起業と十分に準備してからでの起業のそれぞれの長所と短所を挙げている。人的資本、社会関係資本、経済的資本といった起業に必要な資本を構築するためには、十分なキャリアを積んでから起業する

ことが望ましい。キャリアの早い段階にある学生起業の場合には、これらの資本が十分に構築されていない。そのため、起業に必要な資源を他から獲得して補うことや、起業家・経営者として自分たちが素早く成長することが大きな課題となる。

資源の獲得と自身の成長のどちらについても独力で成し遂げることは難しいため、支援をしてくれる他者の存在が重要になる。そこで、本稿では、個人のキャリアに支援を与えるてくれる啓発者(developer)からなる発達のネットワーク(developmental network, Higgins & Kram, 2001)という概念に着目する。本稿では、株式会社かあちゃんのまごころの事例を取り上げ、学生起業において啓発者を通じた資源の獲得や自身の成長がいかにか成し遂げられるかを検討する。

本稿の構成は以下の通りである。第Ⅱ節では、株式会社かあちゃんのまごころ、および、その提供するサービスの概要を説明する。第Ⅲ節では、株式会社かあちゃんのまごころが起業に至るまでのプロセスを紹介する。第Ⅳ節では、発達のネットワークの概念を紹介した後に、資源の獲得や学生起業家自身の成長を支援した啓発者について述べる。最後に、第Ⅴ節で、事例のまとめを行う。

Ⅱ 株式会社かあちゃんのまごころ

1. 会社概要

株式会社かあちゃんのまごころ(以下、かあちゃんのまごころ)は、2016年4月11日に設立された会社である。会社所在地は群馬県高崎市吉岡町であり、同社を支援している株式会社クライム²⁾の群馬事業所の一部を提供してもらっている。代表取締役社長は根岸リイン氏、取締役副社長は中野里美氏、取締役専務は飯塚真央氏である。この3人は共愛学園

前橋国際大学国際社会学部の卒業生であり、大学在学中に起業がなされた。3人の役割分担としては、根岸氏が営業・広報、中野氏が事務・経理、飯塚氏がシステムを担当している。

第Ⅲ説で述べる通り、起業の発端は群馬イノベーションアワード2015のビジネスプラン部門大学生・専門学校生の部で入賞したことである。その後、様々な支援を受けながらビジネスプランを洗練させ、2017年7月から群馬県内でのサービスを開始している。

2. サービスの概要

かあちゃんのまごころは、食事の電子クーポン「まごころきっぷ」のサービスを提供している。サービスの利用者は、かあちゃんのまごころが提携する飲食店のメニューをウェブ上で購入し、電子クーポンとして相手のスマートフォンやパソコンなどに贈ることができる。

主要なターゲットは、一人暮らしをする学生の保護者である⁴⁾。保護者はこのサービスを利用することで、離れた場所で一人暮らしをしている学生の食生活を支援できる。特に一人暮らしの学生には、食事を取らなかつたり、同じものばかりを食べてしまい栄養が偏ってしまつたり、といった食生活上の問題が存在する。一人暮らしの学生が通う学校側も、学生の食生活を様々な形で改善しようとしているが、学生は一日中学校にいるわけではないこともあって、十分に成果を上げられているとは言い難い。保護者側からすると、学生の食生活を改善するために、現金や食材の仕送りを行うことになる。しかし、現金の場合には食費以外に使用される可能性があり、食材の場合には調理されずに無駄になってしまうことも多い。そのため、確実に食生活を支援することは難しい。

そこで、離れていても食生活の支援ができる新しい仕送りが必要ということで、かあちゃんのまごころが提供する電子クーポン「まごころきっぷ」が考案された。電子クーポン「まごころきっぷ」で仕送りをすることによって、確実に食生活の支援が行える。子どもを心配する親心を表現しているウェブサービスであるといえる⁵⁾。

「まごころきっぷ」のサービスは以下のような流れで提供される。まず、保護者は「かあちゃんのまごころ」のホームページで会員登録をする。次に、ホームページから加盟店舗のメニューを選択し、選んだメニューの電子クーポン「まごころきっぷ」を学生に送信する。電子クーポンを受信した学生は、店舗で電子クーポンを提示して食事をする。食事が行われると、保護者に料金が発生する。保護者は、スマートフォンやパソコンで請求画面や食事が行われたかどうかを確認できる。支払いは1か月分をまとめてクレジットカードで行われる。

Ⅲ 起業に至るまでの経緯

1. 群馬イノベーションアワード

群馬イノベーションアワード2015に参加したことが、かあちゃんのまごころの起業の発端である。当時、根岸氏、中野氏、飯塚氏の3人は、共愛学園前橋国際大学国際社会学部の情報・経営コースの3年生であった。3人が所属していた経営学のゼミである村山賢哉ゼミの課題として、2015年8月に群馬イノベーションアワードのビジネスプラン部門大学生・専門学校生の部に参加することが決まった。群馬イノベーションアワードに出場するチームを決めたのは村山先生であり、各ゼミ生の性格や特徴を踏まえてチームを組んでいる⁶⁾。

現在のかあちゃんのまごころのサービスにつながるビジネスプランを考えるきっかけとなったのは、一人暮らしの友人の家の冷蔵庫の中に酒しか入っていなかったことに衝撃を受けたという出来事であった。群馬イノベーションアワードに向けてビジネスプランを考えたとした時に、解決したいと思った問題がこの冷蔵庫の中身であった。調べてみると、保護者が一番心配しているのは食生活である一方で、学生が一番節約している生活費が食費であるという現状が分かった。一人暮らしをしている学生の食生活をどのように改善しようかと考え始めて思い浮かんだのが、飲食店で使う電子クーポンであった。大学生は、飲食店に行った時に、そのお店で使えるクーポンがないかと検索するという行動を取る。大学生は電子クーポンを日常的に利用しており、電子クーポンがもらえればきちんと食事をするのではないかと考えた。親子のスマートフォンで完結するサービスにすれば、飲食店が何かしらの電子機器を導入する必要もない。

このアイデアからビジネスプランを作り上げて群馬イノベーションアワードに参加したところ、1次の書類審査、2次のプレゼンテーション審査を通過し、2015年12月5日にヤマダグリーンドーム前橋で行われたファイナルステージで優勝を勝ち取った。

2. 会社設立

群馬イノベーションアワードからほどなくして起業してみないかという打診を受けた。2016年1月に、現在の株主である、株式会社クライム、株式会社コシダカホールディングス⁷⁾、株式会社ジンス⁸⁾、ファームドウ株式会社⁹⁾、の4社の経営者と会って話をした。株主からは起業で失敗した場合にはこの4社に就職してもよいという話をされた。また、後

に、大学4年生の時から起業をして会社の全体を知っているという経験は、その後の就職やキャリアにおいても有用であるという話もされた。

1か月ほど考える期間をもらった後に、起業一本ではリスクがあるので就職活動と並行しながら起業することを決めた。法人登記するべきかどうかを検討した上で、2016年4月11日に会社を設立した。資本金は300万円であり、過半数の株式は3人が保有している。

就職活動をやめて起業一本に絞ることを決めたのは、米国のシリコンバレーで起業に取り組む学生の姿を見て衝撃を受けた後である。2016年4月26日から4月30日にかけて、群馬イノベーションアワードの入賞者が参加できる米国シリコンバレー研修に参加した。研修の中で、スタンフォード大学で学生が起業に取り組むプロジェクト・ルームを見学した。彼らが、在学中から事業売却を目指して積極的に起業に取り組む姿勢や考えていることのスケールに圧倒され大きな刺激を受けた。群馬県からも学生起業を生み出し盛り上げていきたいという株主の出資の意図も汲み取れたし、就職活動と並行していてもうまくいかないだろうということもあって、起業一本に絞ることにした。

大学に在学する最後の1年間である2016年4月からの1年間は、様々なことを学ぶ期間であった。株主の会社の新入社員研修に参加させてもらったり、システムについて教えてもらったりした。また、田中仁財団が主催する群馬イノベーションスクール¹⁰⁾に参加したり、後述する月に一度の頻度で開催されている株主報告会を中心に事業計画を具体化したりした。大学の卒業論文でも3人ともかあちゃんのまごころに関連する内容をテーマとし、様々な本を読んで必要な知識を得たり参

考にしたりした。¹¹⁾

3. サービス開始

2016年12月頃から知り合いの協力も得て前橋市内で試験サービスを開始した。自分たちが開発したシステムやマニュアルを検証し改良するということを繰り返した。その後、2017年7月から群馬県内でのサービスを開始している。今後は東京都内でのサービス提供を目指して、学生街を中心に飲食店への営業活動を行っている。

IV 学生起業を支える発達のネットワーク

上述のような経緯で起業がなされたかあちゃんのまごころであるが、学生起業であるため起業家たちに起業に必要な資本が十分に構築されていない。そのため、起業に必要な資源を他から獲得して補うことや、起業家・経営者として自分たちが素早く成長することが大きな課題となる。資源の獲得と自身の成長のどちらについても独力で成し遂げることは難しいため、支援をしてくれる他者の存在が重要になる。

本節では、個人のキャリアに支援を与えてくれる啓発者 (developer) からなる発達のネットワーク (developmental network, Higgins & Kram, 2001) という概念を紹介した後に、学生起業であるかあちゃんのまごころにおいて、どのように啓発者を通じた資源の獲得や起業家たちの成長が成し遂げられたかを検討する。

1. 発達のネットワーク

発達のネットワークとは、ある個人 (プロテジェ; protégé) のキャリアに積極的な関心を持ち、その個人のキャリアを推し進めてくれる行動を取る啓発者として、その個人が

名前を挙げる人々の集合として定義される (Higgins & Kram, 2001, p. 268)。啓発者は、キャリアの支援 (career support)、心理社会的支援 (psychosocial support)、ロールモデリング (role-modeling) という3種類の発達の支援をプロテジェに提供する (Chandler & Kram, 2005; Murphy & Kram, 2010)¹³⁾。

Higgins and Kram (2001) は、社会ネットワーク論に依拠しながら、啓発者との発達の関係の強さと多様性によって、起業家的 (entrepreneurial)、伝統的 (traditional)、機会主義的 (opportunistic)、受容的 (receptive) の4つに発達のネットワークを分類している (図1)。その上で、起業家的な発達のネットワークがキャリアの転換 (career change) と個人の学習 (personal learning) に有用であるとしている。

図1 発達のネットワークの分類
発達の関係の強さ

		発達の関係の強さ	
		弱い紐帯	強い紐帯
発達の関係の多様性	狭い範囲	受容的	伝統的
	広い範囲	機会主義的	起業家的

出所: Higgins & Kram (2001) の Figure 1 (p. 270) をもとに筆者作成

学生起業がひとつのキャリアの転機であり、経験の乏しい状態から起業家・経営者として成長する必要があることを鑑みると、起業家的な発達のネットワークを持てるかどうか重要であるといえる。

2. かあちゃんのまごころの啓発者

それでは、かあちゃんのまごころにはどのような啓発者が存在したのでしょうか。インタビューから明らかになった主要な啓発者に

ついて、関わりを持った時系列順で紹介する。¹⁴⁾

2. 1. 家族

大学生の進路決定には、直接的にも間接的にも親の影響が大きい。学生起業に対する家族の反応は三者三様であり、賛成する家族もあれば反対する家族もあった。ただし、3人中2人については、家族の中に、実際に起業をしていたり、過去に起業を試みたり、といった人物がいることで、学生起業に対する賛同や理解を得られやすかった。また、場合によっては、起業の経験を踏まえたアドバイスや提携先の紹介といった直接的な支援を受けることもできた。

2. 2. 大学のゼミの先生

3人のゼミの先生である村山賢哉先生は、起業の発端となった群馬イノベーションアワードへの参加やチームのメンバーを決めた人物であり、かあちゃんのまごころの最初期から支援をしてきている。かあちゃんのまごころの設立後は、監査役も勤めている。比較的年齢が近いこともあって気軽に相談できる関係性にあり、ビジネスプランの構想段階から携わっているため、かあちゃんのまごころの立場に立ってアドバイスをしてくれる。会社を設立した2016年4月から共愛学園前橋国際大学国際社会学部の学部長に就任したこともあって、以前ほどは頻繁に会えなくなってしまう。

2. 3. 株主

本稿でも既に何度も触れている通り、株主である株式会社クライム、株式会社コシダカホールディングス、株式会社ジンス、ファームドゥ株式会社、の4社の経営者からは、出資という金銭的な支援以外にも様々な支援を

受けている。

群馬イノベーションアワードの後に、起業という機会の打診・提供をしてくれたのは株主である。その際に、起業で失敗した場合にこの4社へ入社できるという次善策の提供や、学生起業をすることのキャリアにおける意味づけもしてくれている。

2016年6月からは、月に一度の株主報告会という形で、事業に対して様々なアドバイスを受けている。¹⁵⁾その範囲は、売上計画のような財務的な計画から、ウェブサイトのデザインまで多岐に渡っている。例えば、ウェブサイトのデザインについては指摘を受けて何度も修正を行った。そのおかげで、デザイン会社に外注した際にあがってきたウェブデザインはほとんど原案と変わりがなかった。株主たちは、将来的には3人だけでも事業運営ができるように指導をしてきている。

上記以外にも、群馬イノベーションスクールに参加して意見をもらったり、株主の会社の新入社員研修へ参加させてもらったり、システムについて教えてもらったり、提携する飲食店を紹介してもらったり、と様々な支援を受けている。

2. 4. 株式会社クライムの女性従業員

株主報告会が始まる頃から、株式会社クライムの経営者が40代の女性従業員をアドバイザーとして付けてくれた。この女性従業員は、10年前に株式会社クライムに入社するまでは、様々な業界の会社で働いたり、起業をしたりといった幅広い経験を持っている人物であった。株式会社クライム内でも幅広い業務を担当している。起業をした場合には上司も先輩もいないこともあり、社会人としてのあり方を教えてもらった。例えば、相手への伝え方や株主との接し方を教えてもらったり、営業資料の確認をしてもらったり、事業

に対するアドバイスを رفتりしてくれている。

V おわりに

本稿では、かあちゃんのまごころの事例を取り上げて、起業のリスクには対処しやすいものの、様々な資源が不足しがちである学生起業において、いかにして資源の獲得や起業家自身の成長を成し遂げるかを検討した。個人のキャリアに支援を与えてくれる啓発者からなる発達のネットワークという観点から見た時に、かあちゃんのまごころの起業家たちは多様な啓発者と強いつながりを持ち、様々な支援を受けていることが明らかになった。すなわち、彼女たちは起業家的な発達のネットワークを持っており、それを通じて資源の獲得や自身の成長を成し遂げているといえる。事例からは、この起業家的な発達のネットワークはキャリアの転換や個人の学習に有用であるということが示唆される。

今後の課題としては、どのような起業家が起業家的な発達のネットワークを持っているのか、あるいは、どのようにすれば起業家的な発達のネットワークを構築できるか、といった点を検討することが挙げられる。本稿の事例では、学生起業家が、起業のためという意図はなく家族や大学のゼミの先生との関係性を持っていた。一方で、ゼミの課題で群馬イノベーションアワードに出場し優勝したことをきっかけとして、株主や株式会社クライムの女性従業員とのさらなる関係性を獲得している。本人たちの意思決定や資質の影響もある一方で、偶然の影響を受けた上での累積的・連鎖的な関係性の獲得がみとれる。このような起業家的な発達のネットワークの保持や構築について明らかにすることは、起業を成功させたいという起業家の観点から

も、起業を活性化したいという政策的な観点からも、重要な研究課題のひとつであるといえる。

〔謝辞〕

快くヒアリングに応じてくださった株式会社かあちゃんのまごころ代表取締役社長の根岸リイン氏に心より御礼申し上げます。なお、本研究は、平成29年度高崎経済大学競争的研究費・特別研究助成金およびJSPS科研費16K17173の助成を受けています。

〔注〕

- 1) 本稿の内容は、主に、2017年9月12日に株式会社かあちゃんのまごころ・代表取締役社長の根岸リイン氏に行ったインタビュー、および、2017年4月26日に高崎経済大学にて開催された特別出張講座「Design Your Future 創業支援の現場」における根岸リイン氏の講演とその後の非公式なインタビューに基づいている。また、同社ウェブページ (<http://km-magokoro.com/>) や同社に関する新聞記事 (上毛新聞2016年4月29日、上毛新聞2017年4月26日、朝日新聞2017年7月4日) やウェブ上の記事も参考にしている。以下、同社ウェブページに限らず、引用したウェブページの閲覧はすべて2017年9月17日に行っている。
- 2) <http://www.climb-net.co.jp/>
- 3) 上毛新聞社主催、田中仁財団共催。群馬イノベーションアワードには、ビジネスプラン部門、スタートアップ部門、イノベーション部門という3つの部門がある。ビジネスプラン部門は、高校生の部、大学生・専門学校生の部、一般の部の3つの部に分かれている。ウェブページ (<http://www.gi-award.com/>) のアーカイブから2015年度の様子も確認できる。
- 4) 主要なターゲットは一人暮らしをする学生の

保護者であるが、それ以外のシーンでもサービスを利用できる。

- 5) ウェブページや広告では、「新しい仕送りのサービス」、「今までにない食を贈るサービス」、「電子型の仕送りで、親と子をつなぐサービス」といった表現がなされている。
- 6) 起業の成否に関連する要因として創業者のチームは重要視されており、投資家の意思決定にも大きな影響を及ぼす(曾我・浜松・能登, 2015; ウツザマン, 2013)。かあちゃんのみごころの3人の性格は、それぞれ、あまり考えずになんでもやりたがる、客観的に物事をとらえて判断できる、否定的に見て問題点を発見できる、ということでバランスが取れていた。この点については、株主からも指摘されたという。
- 7) <https://www.koshidakaholdings.co.jp/>
- 8) <https://corp.jins.com/jp/ja/>
- 9) <http://www.farmdo.com/>
- 10) <http://www.tanakahitoshi-foundation.org/>
- 11) 最近では講演に呼ばれる機会も多く、講演の場ではわかりやすいと評判が良かった起業プロサポーターズ(2016)を用いて起業の説明を行っている。
- 12) 発達のネットワークの概念は、発達の関係(developmental relationship)やメンタリング(mentoring)に関する研究の文脈から生まれたものである。メンターは啓発者に含まれるが、啓発者がすべてメンターであるというわけではない。メンタリングに関する先行研究についてはKram(1985)や麓(2013)を参照のこと。
- 13) Higgins and Kram(2001)では、啓発者から得られる支援としては、キャリアのサポートと心理社会的支援の2種類のみが挙げられている。
- 14) もちろん、これ以外にも様々な啓発者が存在する。例えば、インタビューでは、大学の先輩・同級生・後輩などが挙げられた。
- 15) 最近では2か月に一度程度と頻度は少なくなっている。

〔参考文献〕

- Chandler, Dawn E. & Kathy E. Kram (2005). Applying an adult development perspective to developmental networks, *Career development International*, 10 (6/7), 548-566.
- 中小企業庁 編『中小企業白書 2014年版』, 日経印刷, 2014年。
- 麓仁美「職務設計がもたらすメンタリング行動」(金井壽宏・鈴木竜太 編『日本のキャリア研究: 組織人のキャリア・ダイナミクス』, 白桃書房, 2013年), 第5章。
- 長谷川博和『ベンチャーマネジメント [事業創造] 入門』, 日本経済新聞出版社, 2010年。
- Higgins, Monica C. & Kathy E. Kram (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 26 (2), 264-288.
- 起業プロサポーターズ『まるっと1冊でわかる! 起業を決めたら最初に読む本』, 翔泳社, 2016年。
- Kram, Kathy E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman. 邦訳, キャシー・クラム『メンタリング: 会社の中の発達支援関係』, 渡辺直澄・伊藤知子 訳, 白桃書房, 2003年。
- 黒石健太郎『渋谷で教える起業先生!』, 毎日新聞出版社, 2015年。
- Murphy, Wendy Marcinkus. & Kathy E. Kram (2010). Understanding non-work relationships in developmental networks, *Career development International*, 15 (7), 637-663.
- 日本政策金融公庫総合研究所 編『2014年版 新規開業白書』, 同友館, 2014年。
- 佐藤壮夫・若林隆久「学習革命への挑戦: 学生起業という選択肢」, 高崎経済大学地域政策学会 ディスカッション・ペーパー・シリーズ, 2015-02, 高崎経済大学地域政策学会, 2015年。
- Singer, Slavice, José E. Amorós, & Daniel

- Moska (2015). *Global entrepreneurship monitor 2014 global report*. London : Global Entrepreneurship Research Association.
- 曾我弘・浜松翔平・能登左知『シリコンバレー流 C X O チームビルディング：なぜ、あのスタートアップは投資を受けられたのか』, 同友館, 2015年。
- ウッツァマン, アニス『スタートアップ・バイブル：シリコンバレー流・ベンチャー企業のつくりかた』, 講談社, 2013年。
- Wasserman, Noam (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. New Jersey : Princeton University Press. 邦訳, ノーム・ワッサーマン『起業家はどこで選択を誤るのか：スタートアップが必ず陥る9つのジレンマ』, 小川育男 訳, 英治出版, 2014年。