

特集 ソーシャルビジネスの現状と支援のあり方

## 第3章

# 社会課題を 希望へ変えていく

株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長 鈴木 雅剛 氏



中村 友一

千葉県中小企業診断士協会

世の中には、気候変動・貧困・ホームレス・人権・就労支援・地域課題など、多くの社会課題が存在している。

株式会社ボーダレス・ジャパンは、そのような社会課題を解決したいと考える起業家のプラットフォームである。すでに同社を介して、132人の社会起業家が誕生している（2023年10月時点）。本章では、同社代表取締役副社長の鈴木雅剛氏に具体的な取り組み内容や、そこにかかる思いなどを伺った。



ボーダレス・ジャパン代表取締役副社長の鈴木氏

## 1. ボーダレス・ジャパンの仕組み

同社は一般的な企業概念では、ホールディングカンパニーといえる。同社が出資し、各社が各社会課題解決のためのビジネスを行っており、2023年12月現在、51の事業を展開している。また、同社には「カンパニオ」、「恩送り資金」という特徴的な仕組みがある。

### (1) 「ボーダレスカンパニオ」とは

同社ではグループの事業会社をカンパニオと呼んでいる。カンパニオとは、カンパニー（会社）の語源となったラテン語で、「パンを分かち合う仲間」を意味する。

「メンバー各自が主役のフラットな組織を作りたかったのです。創業者風は永遠に吹かせられるが、いかに早くなくせるかにチャレンジしています。共同で社会を良くしていく仲間たちという意味を込めて、グループではなく、カンパニオと呼称することにしました」と創業メンバーであり株主でもある鈴木氏は語る。

同社の株主は鈴木氏のほか、田口一成代表ともう1名の計3名であるが、株主としての権利を行使したことはこれまでに一度もない。

「株式は既得権になります。最初にリスクを取って出資した人間が永遠に稼げることに、違和感があるのです。既得権とせず共有資本と考えれば、たくさんの人に貢献できます」

同社では、新規事業会社の立ち上げにあたり、創業資金として500万円を資本金として拠出している。この資金を同社では「ペイシェントマネー」（社会起業家が忍耐強くチャレンジし続けることを支えるためのお金）として、配当やエグジット（投資回収）を求めることはない。

カンパニオでは、互いに支え合い、高め合い、社会的インパクトを最大化するための仕組みを作っている。創業資金や起業プログラ

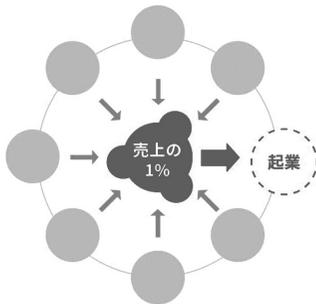
ムの提供から始まり、黒字化プロジェクト、マーケティングや会計・労務などを支援する経営のバックアップオフィス、起業家の「孤独」による行動停滞を防ぐための仲間との相互支援などが用意されている。

## (2) 「恩送り資金」とは

前述したカンパニオのもう1つの仕組みが、「恩送り資金」である。各事業会社が売上の1%を拠出することで、新たな起業家の創業資金とする仕組みだ。応援出資を受けた起業家も同様に、創業後は売上の1%を拠出する側に回り、次の起業家を支えていく(図表)。

この「恩送り資金」は、経営バックアップの運営資金などにもなっている。また、出資を受けた起業家は、いつでも好きなきに全株式を買い戻すことも可能としている。資本構成に対する制約はなく、自己資金や他社からの資本を入れることも起業家の判断で行える、きわめて自由度の高い設計となっている。

図表 「恩送り資金」イメージ図



出所:株式会社ボーダレス・ジャパン

## 2. 「ソーシャルビジネス」への思い

田口代表とともに同社の経営に今日まで携わってきた鈴木氏に、ソーシャルビジネスに取り組むきっかけや思いを伺った。

### (1) 今日に至るきっかけ

鈴木氏は、社会課題についての自身の原体験はないという。学生時代にアルバイトで塾の講師をしていた鈴木氏は、創意工夫をしな

がら生徒へ学ぶ楽しさを教えていた。一方で、外に目を向けると通勤電車に乗る大人たちが、ひどくつまらなそうに見えた。

「みんなが素敵な力を持っているはずなのに、世の中には働きたくても働けない人がたくさんいるのに。みんなが働く意義をきちんと持てる、そんな社会を作れないか」

そう考えたことが今日に至るきっかけとなっている。

### (2) 「ソーシャルビジネス」は楽しい

同社では、「ソーシャルビジネス」を「非効率なものを含め社会を再構築するビジネス」と定義する。「今の世の中は経済効率を求め、稼げないものが置き去りにされています。取り残されている人々や地域がみんなのできることを持ち寄り、どうやれば一緒にハッピーになれる状態を作れるかを考える。これがソーシャルビジネスの根本的な考え方です」と鈴木氏は語る。

「修行僧みたいだ」,「ソーシャルビジネスは自己を犠牲にして、一生懸命に社会のために頑張っている」などのイメージを持たれていることに危機感を感じるという。

「普通に楽しく一生懸命に仕事をしているだけです。困っている当事者の人たちを巻き込み、力を合わせ、みんながハッピーになる。その構造をビジネスの力で実現している。それぞれが将来に対し希望を持てる社会を作るのはすごく楽しいものです」

## 3. ソーシャルビジネス起業家を支援

同社では、社会に与える影響を最重要指標「ソーシャルインパクト」と設定しており、その中には新たに生まれた雇用や解決できた項目の数だけではなく、同社を介して生まれた「社会起業家の数」などもある。

同社の社会起業家の支援策として、「ボーダレスアカデミー」と「インキュベーションプログラム」がある。

### (1) ボーダレスアカデミー

ボーダレスアカデミーは、「社会課題解決に取り組むため起業準備をしている方」、「すでにNPO・一般社団法人等を立ち上げていて事業のブラッシュアップをしたい方」、「ソーシャルビジネス・社会起業に関心があり学んでみたい方」などを対象とする社会起業家養成所である。

2日間の「集中講座」でソーシャルビジネスの基礎を学び、その後の3ヵ月間でビジネスプランを完成させる「社会起業伴走プログラム」により、自身のソーシャルコンセプトとビジネスコンセプトを作り上げる。



ボーダレスアカデミーの講義の様子（画像提供：株式会社ボーダレス・ジャパン）

### (2) インキュベーションプログラム

アカデミーが同社の内外問わず起業予備軍を対象としているのに対し、インキュベーションプログラムはボーダレスカンパニオの中で起業するプログラムである。

「ソーシャルコンセプトの設計」からスタートし、「ビジネスモデル」、「収支計画」、「事業計画」を作成する。最終的には社長会でのプラン発表を経て会社を設立する。その際には、カンパニオより創業支援として500万円が拠出される90日間のプログラムである。

起業のためにはカンパニオの社長47名全員（2023年12月現在）の賛同が必要で、1人でも反対があれば起業できない仕組みとなっている。多数決ではない点も同社の特徴である。

### (3) ソーシャルコンセプト

同社の起業支援策において特徴的なものに「ソーシャルコンセプト」がある。「事業は捨ててもいいが、夢は捨てるな」と鈴木氏は言う。

「事業計画においては、まず解決したい社会課題の景色が具体的になっていて、対象の当事者が明確に定義されているか、が一番大事です」

対象の当事者についても「ペルソナというよりも実在の人物です。誰々というところにちゃんとフォーカスが当たっていないと、どうリーチすればよいのか読めません」と言う。対象が不鮮明だと、誰の、どのような状況を、どう変える仕組みを作るのがぶれてしまうからだ。

同社においては社会課題を解決するためにビジネスがある。このため社会課題の解決につながらないと思えば、ビジネスプランの見直しを検討することになる。ソーシャルコンセプトが第一義なのである。

ソーシャルビジネスを支援する外部専門家へのアドバイスを鈴木氏に伺ったところ、次のように熱く語ってくれた。

「稼げる、稼げないといった経済目線で支援しないでほしい。社会課題を解決するためのビジネスは難しいに決まっています。社会の問題を解決してみんなが希望を持てる、その状態をきちんと理解してあげてほしい。そして一緒に実現していくパートナーになってもらいたいです」

## 4. 社会を変えていく

同社は現在、「ボーダレス・アライ」、「ふるさと納税for Good！」などの取組みを開始している。

### (1) 新しい仲間「ボーダレス・アライ」

「希望をつくる仲間になりませんか」。同社のホームページにある言葉である。アライとは、「賛同し、支援する人」のことをいう。

「カンパニオをグループとしてとらえると、内向きで閉じた世界になってしまいます。感覚的に閉じた世界は発展しなくなります。そこで外に開こうと考えたのが、ボーダレス・アライです。ボーダレス・ジャパン、カンパニオに共感してくれている人が、全員社会起業家になるわけではありません。消費者として貢献してくださる方もいますが、もう少し関与したいと考えてくださる方もいます。そのような方たちと力を合わせて取組みを加速させる仕組みが作れば、と考えました」

鈴木氏はアライメンバーとして個人だけでなく、学校などの教育機関や自治体なども想定している。

現時点でアライメンバーに対して、「起業家のプラン発表会参加」、「アライ限定イベント」などが用意されている。ボーダレス・ジャパンの活動内容を双方向的に発信することで、ボーダレス・ジャパンを応援してもらう。それと同時に、良い社会づくりのための仲間を増やしたいと考えているのだ。

## (2) 「ふるさと納税 for Good!」での取組み

同社は「自分の納税先を、自分の意思で選ぶ」というふるさと納税の本来の趣旨を発揮する仕組みが必要と考え、2023年11月に「ふるさと納税 for Good!」の提供を開始した。

これはクラウドファンディングの仕組みを活用し、地域が解決したい課題や税金の使途を明確にすることで、より多くの人が社会課題に関心を持ち、積極的にかかわることができる機会を作るというものだ。

同サイトを見てみると、「for 高齢者の生きがい」として「鹿児島県宇検村 おばあ・おじいの『人生が輝く』職場づくり」、 「for 夢を見つける機会」として「宮城県女川町 奨学金で、子どもたちの学ぶ機会を守りたい」など、多数の案件が並んでいる。

そこには、ふるさと納税で寄付されたお金が具体的にどのように使用されるかが記載されている。納税者が税金の使途に関心を持つことで、それぞれの市町村がより良いまちづ

くりをするようになってもらいたい。併せて納税者に、自身の住む町の税金の使い方に対しても関心を持ってもらうことが狙いである。

## 5. 取材を終えて

鈴木氏は事業会社のポイントとして、ソーシャルコンセプトにこだわりながらも利益を出すことが大事だという。稼いだお金をどう使うかが経営哲学であり、経営者は「社会のプロデューサー」だという。

『9割の社会問題はビジネスで解決できる』。これは同社代表取締役社長である田口氏の著書のタイトルであるが、鈴木氏の話を知っていると、どんな社会課題もビジネスで解を得られるように思える。

同社の経営理念「SWITCH to HOPE～社会の課題をみんなの希望に変えていく～」、これこそがまさしく、ボーダレス・ジャパンの存在意義なのであろう。

### 鈴木 雅剛

(すずき まさよし)

2007年、株式会社ボーダレス・ジャパンを同社社長の田口一成氏とともに創業。代表取締役副社長。環境省事業「アフターコロナ・ウィズコロナ時代のサステナブルな社会の在り方に係る研究会」委員就任（2020年）。



### 中村 友一

(なかむら ゆういち)

法政大学卒業後、地域金融機関勤務を経て、2023年より中小企業支援業務に従事。得意分野は事業承継と資金繰り支援。2013年中小企業診断士登録。

