

特集 ソーシャルビジネスの現状と支援のあり方

第5章

ミッションへの共感、 未来を支える伴走支援

ソーシャルビジネス研究会 副代表 朝比奈 信弘 氏



増田 利弘

埼玉県中小企業診断協会

「ソーシャルビジネスに貢献したい」
そんな思いで、中小企業診断士になったという朝比奈信弘氏。本章では、東京都中小企業診断士協会のソーシャルビジネス研究会副代表を務め、個人としてもソーシャルビジネスを支援する同様に、そのきっかけや取組みを伺った。

1. ソーシャルビジネスとの出会い

朝比奈氏とソーシャルビジネスとの出会いは衝撃的だったという。きっかけは、前々職の印刷会社の取材で訪れた栃木県のココ・ファーム・ワイナリー。九州・沖縄サミットや北海道洞爺湖サミットの公式晩餐会に採用された日本を代表するワイナリーである。

同ワイナリーは、重度知的障がい者を「1人の農夫」として尊重し、収益を株主ではなく、彼らの生活支援に供することをミッションとした、ソーシャルビジネスとしての顔も併せ持っていた。

創業者の娘さんからワイナリーのミッションを聞き、現場を目の当たりにした朝比奈氏は、強い衝撃を受け、感動を覚えた。ビジネスは大きな社会的インパクトを与えることができると、この時に初めて知った。

ワイナリーからの帰路、「経営」、「勉強」のキーワード検索でヒットしたのが中小企業診断士。初めて聞く資格を本気で目指すきっかけとなった。

激務の中、目標のために勉学に励み、ようやく手にした中小企業診断士の資格。真っ先に入会したのが、ソーシャルビジネス研究会だ。

2. 一般社団法人の設立

同研究会の目的は、ソーシャルビジネスに関心を持つ中小企業診断士を1人でも多く輩出し、第一歩を踏み出す機会づくりをすることにある。そのためにセミナーや勉強会による知見獲得に加え、実務の機会を提供する。

地域で社会課題に取り組む非営利団体への支援が足りないと指摘する朝比奈氏は、研究会の副代表を務め、仲間づくりに余念がない。

朝比奈氏は同研究会を母体とした一般社団法人ソーシャルビジネス・コンサルタントグループの立ち上げにもかわり、その理事に名を連ねている。



ソーシャルビジネス研究会副代表の朝比奈氏

行政などの機関から要請される支援には、団体のような受け皿が必要であるため、2016年に同法人を設立。これまで行政や金融機関と組み、非営利団体を伴走支援する枠組みを構築し、多くの実績がある。

3. 事例紹介

朝比奈氏が団体や個人としてどのような活動を行ってきたのか、事例を伺った。

(1) 東京キッズサポーター

おいしいごはんと楽しい学びの場「ごはんと学び」を展開する「東京キッズサポーター」は、新宿区を拠点に活動する非営利の任意団体である。代表は獣医学博士の平川ミア氏。仕事の傍ら、強い特性や個性を持つ子どもたちや家族が地域で孤立せずに暮らせる、多様性のある社会の実現を目指し、団体を立ち上げた。

新宿区の助成を受けながら「人とのつながりを感じるごちゃまぜ交流」をテーマに毎月、小中高生と家族向けにリーズナブルな食事や、本や教材による学びの場を提供している。

2022年当時、平川代表の悩みは「活動の周知と集客」であった。ちょうどその頃、新宿区が地域活動団体などを対象とした「専門員によるコンサルティングを活用した支援」を開始した。そのスキームとは、新宿区が一般社団法人ソーシャルビジネス・コンサルタントグループに有償で専門家の派遣を要請し、専門家が活動団体に伴走型支援を行うものであった。平川代表は真っ先に手を挙げた。

そこに専門員として派遣された朝比奈氏は、初めて平川代表に会った時に「この人は本気だ」と感じたという。共鳴するように支援にも熱が入った。朝比奈氏は対話の中で、団体の抱える課題を分析していった。「周知と集客」を課題とする平川代表に、朝比奈氏が最初に提案したのは「人材確保」であった。

当時の同団体には「ごはん」、「学び」、「管理・広報」の各部門があり、すべてに平川代

表が主体的にかかわる運営体制だった。そのため、団体の運営が「ワンオペ」状態になっていると朝比奈氏は分析した。問題の本質は人手不足であり、まずは多忙な代表をサポートする人材確保から着手することを進言した。

客観的な立場からの提言で平川代表は団体の問題に気づき、具体的な課題の対応を進めることとなった。団体としての目標を設定し、全体計画にマイルストーンやKPIを置きながら、今後の展開をイメージできるようにした。その過程においては、活動メンバーと相談しながら決めることで、関係者の主体性とモチベーションの向上を心がけた。

周知・集客活動に協力するプロボノの募集にも、朝比奈氏の人脈や知見が生かされた。これまでの研究会活動でつながりのあった副業・兼業プラットフォーム「ふるさと兼業」のソーシャルビジネス支援プログラムを活用して募集を行った。また、団体のミッションや活動内容など、募集ページにおける訴求方法のアドバイスもあり、3名を採用することができた。新メンバーの参画も相まって、現在は組織的な運営体制が構築されつつある。

朝比奈氏の支援は今も続いており、毎月、施策の進捗状況を確認しながら、次なる目標であるNPO法人の設立に向けて準備を進めている。そして、平川代表が持つ「子どもがいつでも集える常設の場を実現する」という大きな夢をかなえるため、伴走はこれからも続いていく。



「ごはんと学び」スタッフ。左奥2番目が平川代表（画像提供：東京キッズサポーター）

専門家の支援は、平川代表にとって大きな力となった。経営に関する豊富な知識と経験を持つ朝比奈氏との対話から、1つひとつのマイルストーンが決まり、目標実現までの道筋を明確にイメージできるようになった。

そして、朝比奈氏がこの団体の活動に深く共感していたことも、平川代表にとって精神的な支えとなった。社会や人のために活動するという目的を理解し、傍らで支えてくれる人がいるのは大きな助けとなる。支援する専門家の存在を知れば、続く次の世代も活動しやすくなり、社会課題に取り組む人はさらに増えると、平川代表は今後の広がりに期待する。

朝比奈氏はこの取組みで「中小企業診断士が持つ普遍的なポテンシャルは、非営利団体の課題解決に資する」と確信した。こうした取組みを横展開することができれば、非営利団体への支援が増えるとともに、中小企業診断士の活躍できるフィールドがさらに広がると確かな手応えを感じていた。

(2) 小学生のためのオープンキャンパス

朝比奈氏は団体として活動する傍ら、個人としても社会課題解決の種まきをしている。それが「小学生のためのオープンキャンパス」という社会事業だ。この事業では、大学生が地域の小学生をキャンパスに招き、学びの場の魅力を紹介するイベントを開催する。朝比奈氏はその企画から集客まで幅広く学生を支援している。



横浜国立大学の「小学生のためのオープンキャンパス」(画像提供：Yokohama Univer-City)

大学生という身近なお兄さんお姉さんが、「その学部学科を選んだ理由」、「将来やりたい仕事」などを小学生と同じ目線で語る。その対話により、「学力から選ぶ大学」という現在の偏差値基準から、「知りたいことを学べる学部学科を有する大学」という興味・関心基準への変化を促す。勉強の目的や将来像を小学生の頃から考えることで、義務教育における勉強のモチベーションを上げられると朝比奈氏は力説する。

横浜国立大学で始まった取組みは、東京農工大学にも広がった。1つのひな型を完成させた朝比奈氏は、周知プロセスや座組（組織や構成）を考案し全国に広めるつもりだ。

4. 求められる中小企業診断士の貢献

(1) 多くのプレーヤーが必要

「今後のビジネスには『事業性』と『社会性』の両面で最大化が求められ、さまざまな社会課題にビジネスのスポットを当てる必要があります」と朝比奈氏は説く。

現在、大きな資本を元手に、社会的インパクトを求めて事業展開するスタートアップが増える一方、身近な課題を解決するために立ち上がる非営利団体もある。ソーシャルビジネスには、社会や地域の課題を自分ごととしてとらえ、解決に取り組む多くのプレーヤーが必要だ。

(2) 最適な収益ポートフォリオの組み立て

しかし、市場性の乏しい領域で活動するソーシャルビジネスにとって事業採算性は常につきまとう課題であり、その収益ポートフォリオは千差万別だと朝比奈氏は説明する。

たとえば、介護・福祉系事業であれば事業収益は比較的獲得しやすい一方、シングルマザーや貧困家庭の支援事業では受益者からのマネタイズは難しい。事業収益が得られない部分をどう埋めるかが事業者の大きな課題だ。

それには、事業収益、寄付金、助成金の各々のメリット・デメリットを理解しつつ、最適

な収益ポートフォリオを短期・長期の視点で組み立てていくことが必要だ。

しかし、そうした戦略を事業者が単独で検討することは、営利企業以上に難しいのが実態である。

(3) 「社会性」と「事業性」の両輪

ソーシャルビジネスの特性に起因した課題もあるという。代表者は社会課題解決に向けて志高く熱意もあるが、事業や継承には不得手であることが少なくない。代表者の力や人脈で事業を立ち上げたものの、身内だけで活動していると組織的な運営に昇華できないまま、代表者の引退で事業も終了するケースは珍しくないという。

また、思いや共感力だけに頼りすぎると、代表者と同じ熱量を持った人しか参加できなくなってしまう。組織を継続・継承していくには、「社会性」と「事業性」の両輪を回していくことが大切だ。

(4) 中小企業診断士は「事業性」で貢献

その「事業性」において中小企業診断士は貢献できると朝比奈氏は断言する。中小企業診断士は、事業活動に必要な広範な知識と経験を持つ専門家だ。事業目的を理解しつつ課題を解決する能力は、事業を問わず汎用性が高い。

「中小事業者、ひいては社会に貢献したいというマインドを持つ中小企業診断士は多い。そのポテンシャルはソーシャルビジネスにおいても発揮されることは間違いありません」

では、どのように中小企業診断士がソーシャルビジネスにかかわることができるだろうか。朝比奈氏は自身が携わる研究会への参加以外にも多様な機会があるという。

たとえば、「ふるさと兼業」,「YOSOMONI」,「サービスgrant」などのマッチングプラットフォーム。これらはプロジェクトごとに人材を募集するため、かかわり方を選んで参加することが可能だ。また、定期的に説明会も開催され、雰囲気や条件の把握から始めるこ

とができる。

5. 取材を終えて

産業や技術の進展に伴い、市場性を伴う課題の多くは解決されてきた。しかし、市場性を伴わない社会課題が顕在化している。

「多くのプレーヤーが、さまざまなアプローチで課題に取り組んでいくことが大切です。中小企業診断士がそうした取組みを支援できれば、社会課題の解決に貢献できます」

朝比奈氏は今後の展望についてこう続ける。

「すべての社会課題を我々の世代だけで解決することはできませんが、支援する環境を整えることは『今』できます。次世代にすてきな日本を継承していく、それもソーシャルビジネスの醍醐味です」

「ビジネス」とは誰かの課題を解決することにほかならない。中小企業診断士の持つ能力とマインドは、経済を活性化する面と、社会課題を解決する面の双方において必要とされている。朝比奈氏の活躍と同氏に続く支援者が増えることを期待したい。

朝比奈 信弘

(あさひな のぶひろ)

東京都中小企業診断士協会ソーシャルビジネス研究会副代表。品川区立西大井創業支援センターインキュベーションマネージャー。Scalar株式会社取締役。2014年中小企業診断士登録。



増田 利弘

(ますだ としひろ)

大学院卒業後、住宅メーカーを経て、自動車メーカーに勤務。エネルギー関連の新商品開発・新規事業の立ち上げに携わる。カーボンニュートラル社会の実現に向け活動中。2020年中小企業診断士登録。

