

Interview

ソーシャルビジネスで世界を変える

まずは「社会起業家を1年で100人創出へ」

株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役社長

たぐち

かずなり

田口 一成さん

1980年福岡県生まれ。2003年早稲田大学商学部を卒業後、株式会社ミスミに入社、同期入社の鈴木雅剛氏（現・代表取締役副社長）と出会う。2007年、鈴木氏とボーダレス・ジャパン設立。2019年2月に日経ビジネス「世界を動かす日本人50」に選ばれ、2020年4月にテレビ東京「カンブリア宮殿」に出演。

〔取材・文〕 神原 哲也

日本記者クラブ会員。中小企業診断士。MBA。認定経営革新等支援機関。1982年早稲田大学法学部卒業後、日本経済新聞社に記者として入社。専門は経済、経営。日経各紙・テレビ東京・テレビ大阪などの報道部門、日経経営部門を経て2017年に独立。老舗企業・ファミリービジネスの「永続経営」、「人を大切にする経営」やスタートアップの研究者。

〔写真提供〕 株式会社ボーダレス・ジャパン

Introduction

田口一成さんは現在、メディアから引っ張りだこの人である。SDGs（持続可能な開発目標）への社会の関心が高まる中、「社会問題をビジネスで解決する」という先駆的取り組みで実績を上げてきたからだろう。

私がその存材に注目し始めたのは、2019年3月に「人を大切にしたい経営学会」の「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」特別賞を受賞したことだった。すべての事業がどのような社会問題を解決しているかを示す指標「ソーシャルインパクト」を公開するといった姿勢に共感した。しかも、社会問題の解決と利益を両立させるだけでも容易ではないはずなのに、次から次へと起業している。そのエネルギーとビジョンに迫った。

神原：「貧困問題を解決したい」という志を持ったのは、テレビでアフリカの飢餓問題を見たことがきっかけだったそうですね。

田口：映像にやられました。社会起業を目指す人の中には、いきなり現地に行くのではなくて、ドキュメンタリー映像を見て衝撃を受けた方が少なくありません。僕は当時、大学に入った頃で、自分の人生をどう使おうかと模索していました。映像を見て、貧困問題の解決に自分の人生を使うのはありだな、と思ったんです。

神原：代表取締役副社長の鈴木雅剛氏まさよしとの関係について教えてください。

田口：鈴木は共同創業者です。創業時から、僕が前に立って事業を立ち上げ、彼は事業を整えるという分担を決め、志を一つにしてやってきました。

神原：田口さんと鈴木さんの先日のオンライントークを聞きながら、「ソーシャルビジネスで世界を変える」という理念は図表のような内容だと解釈しました。

田口：ご指摘のとおりです。NPOのビジネスでも、企業のCSR（社会的責任）活動でもない、僕らは（僕らが定義する）ソーシャルビジネスしかやらない、と言っています。

神原：次々とその「ソーシャルビジネス」を生んでいます。苦勞を聞かせてください。

田口：どんな事業も最初はうまくいかないものです。から、特別な苦勞はありません。外国の留学生が入居できるシェアハウスのボーダレスハウス（同社初のソーシャルビジネス）の立ち上げの際には、銀行がお金を貸してくれないので、親族ら関係先を必死で回りましたが、こういうことも起業する時にはよくあることです。ただ、ミャンマーの山奥の農村でハーブ栽培を立ち上げるときは大変でした。どのハーブが育つかなど現地での調査に1年かかりました。ドライハーブの加工の仕方も試行錯誤で、ハーブにカビが生えてしまうという失敗もありました。

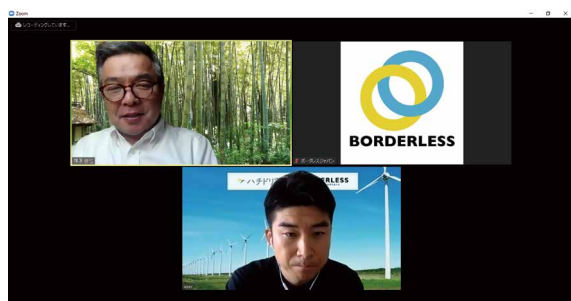
社会起業家を支える 「恩送りシステム」

神原：創業当初は田口さんらが起業されていましたが、途中から社員の起業を支援するようになりました。2017年から、事業は別会社で行う持ち株会社に移行しています。本体のボーダレス・ジャパンはどのような会社を目指しているのですか。

「ソーシャルビジネスで世界を変える」とは

○ビジネスは人間の不満、不便を解決しているが、そのシステムは「効率性」を優先して「人間」を置き去りにしているなどの結果、社会問題（貧困、差別・偏見、環境破壊など）を引き起こしている。社会問題は公共や非営利団体が取り組んできたが、継続性などの面で限界もある。

○継続性があるビジネスのシステムに「非効率」として置き去りにされてきた「人間」を組み込むことなどにより、社会問題を解決する「ソーシャルビジネス」に取り組む。社会問題の数＝社会起業家の数。社会起業家を増やして世界に広げていくことにより、従来の世界を変える。



田口さんと筆者。5月13日、オンラインにてインタビュー。

田口：本気で社会をよくしたいと志す社会起業家のプラットフォームです。オープンでフラットな相互扶助のコミュニティ、国境・人種・宗教を超えるボーダレスなコミュニティをつくる。僕らボーダレス・ジャパンはその事務局です。根幹にあるのは「恩送りエコシステム」です。黒字化したグループの各社が自社投資分を除く余剰利益を共通ポケットに入れ、起業家をサポートし、起業家は黒字化すれば恩を送る形です。グループ各社の余剰資金は、ボーダレス・ジャパンへの配当という形で回します。ボーダレスは資本金1,000万円で新会社を設立し、社長には（起業の発案者である社員等の）起業家が就任し、会社を経営します。起業家は出資金と別に（会社設立前などの起業資金として）最大500万円まで使えます。事業拡大やモデルチェンジのための新会社への追加投資についても、共通のポケットから出資しています。

神原：つまり、社会起業家は自己資金ゼロで自分がやりたかったソーシャルビジネスができる、ということですね。

田口：社会起業家を目指す社員は、3ヵ月で事業モデルを構築します。社長会でプレゼンして全社長に承認されたら、会社を設立できるのです。僕のメイン担当は、この事業モデルの構築です。会社設立後は、ボーダレス・ジャパンのスタートアップスタジオ、バックアップスタジオの部門が支援します（それぞれ19名、15名が所属）。前者はデザインやブランド、プロモーションなどマーケティング支援で僕が責任者、後者が経理・人事・総

務など経営支援で鈴木が責任者です。ボーダレスはサポートの対価としてグループ各社から売上高の2%をもらっていますが、単月黒字になるまではすべて無償です。また、4人1組の社長同士のチームがあって、相互に相談に乗ったり、励ましたりしています。

神原：社会起業家の「恩送りエコシステム」開始から3年余りたちますが、どう評価していますか。

田口：間違っていなかったと思います。みんなが創業期の事業を支え、黒字になってからも助け合う仕組みを模索しながらつくり、共同体の大本ができました。2019年は16社を設立できました。1年で100社設立することが目標です。仕組みはさらに改善され、ノウハウも年々蓄積しています。目標は4～5年で達成したいと思っています。

神原：ボーダレス・ジャパンの強みを、どのようにとらえていますか。

田口：本気で社会を変えたいという社会起業家は、ボーダレスグループで一緒にやったほうがいいと確信してここにいます。社員も1社1社が掲げるビジョンに共感して集まっています。ボーダレスはスペック採用せず、ビジョンに共感する人を採用し、やりたいこと、やれることをやってもらうことにしています。みんなビジョンに向かって走っていて、そこはどこにも負けない強みだと思います。いい思想を持って、いい仕組みを持って、人のことを考えた仕組みになっています。しかし、社長の多くは1年目、2年目（全社長の平均年齢は32歳）で、マネジメントはまだまだです。

理念に沿った実態をちゃんとつくってきたのも、僕らの強みだと思います。社会問題を解決する活動をビジネスとして回すプロとしての自負があり、けじめをつけています。自立した経営を行いたいため、支援金や助成金などをもらうことはありません。結果、業績もよく、銀行も「お金を借りてください」と言ってくれています。それで、僕らはそのお金を使ってどんどん投資していくことができます。

会社別ソーシャルインパクトの事例（創業3年以上、本体事業除く）

社名	解決したい問題	事業内容	ソーシャルインパクト指標	2019年度 数値
ボーダレスハウス	異文化への差別偏見と閉鎖的な社会	偏見のない世界を作る多国籍コミュニティハウス「BORDERLESS HOUSE」の運営	累計入居者数	12,879
BLJ バングラデシュ・コーポレーション	バングラデシュ貧困層の就労困難	革小物とバッグ、アパレル製品の製造「ダッカ工場」運営	直接雇用者数と雇用者家族人数	700 2,800
ビジネスレザーファクトリー	バングラデシュの都市部における貧困問題	革製品のデザイン、検品、販売	自社販売製品を作るバングラデシュ工場の直接雇用者数	674
ジョッゴ	未経験や未就学などが原因で働く場のない人々の問題	革小物のオーダーメイド製造・販売 バングラデシュの就労困難な人間を革職人に育成	バングラデシュの直接雇用者数と雇用者家族人数	130 530
ボーダレスリンク	ミャンマー辺境農村部で農家が抱える貧困問題	マイクロファイナンスや農業指導で貧困農家を救う農業支援センターの運用	サービス利用農家数	1,863
ポストアンドポスト	不要な物をゴミとみなす生活者の「廃棄習慣」	子供服・ベビー用品のリユースショップ事業	ポストアンドポストに出会ってリユースを使い始めたママの人数	5,440
ボーダレスファーム	抜け出す手段がない、慢性的な農家の貧困問題	ミャンマーの小規模農家を支えるコミュニティトレード	契約農家数 契約農家人数 買い取り額（万円）	62 279 941
BLJ アパレル	バングラデシュのシングルマザーの就労困難	オーガニックベビー服製造	直接雇用者数とその家族人数	52 208
サンデーモーニングファクトリー	バングラデシュの児童労働問題と貧困の負の連鎖	オーガニックベビー服製造販売	直接雇用者数と子供の数	72 60
ボーダレスキャリア	働くことが不安だったり、離職を繰り返している若者の就労問題	人材育成型のステップ就職でミスマッチを防ぐ人材紹介	正社員就職者数 新規エントリー数	39 1,664

いまだにシビアな創業期を繰り返しているところが僕らの強みかもしれません。創業から13年。お金の使い方もどんどん大胆になるのですが、僕らは今も13年前の創業時と同じようにシビアです。10万円でどれだけソーシャルインパクトを出せるかというマインドなのです。

値段は高くても 価値はリーズナブル

神原：非効率を理由に取り残されていた人を雇用し、社会問題を解決するシステムによって利益を上げるとは、どのように組み立てるのでしょうか。

田口：「売上－コスト＝利益」ですから、利益第一のビジネスの場合、効率が悪い人や物はコスト高になるので使いません。それに対して僕らは、ビジネスから非効率だと見捨てられたことで起きている社会問題を解決するのが目的です。だから、効率よりソーシャルインパクトを優先します。するとコストは高くなります。最終的に利益を上げるには売値を上げるしかありません。売値もリーズナブルと感じてもらえないと売れません。だか

ら、リーズナブルと感じられる大きな価値を出せるかが問われるのです。価値を高めて、コストに対するバッファを大きくするのです。

先ほどお話ししたミャンマーの農家の例でいうと、僻地の山の上にある村で、効率はすごく悪いのです。土地はとても狭くて、作物の量も増やせない。彼らを貧困から救うソーシャルインパクトを出そうとしたら、作物の価格を上げるしかありません。そこではハーブを栽培してもらっているのですが、僕らは「ファーマーズプライス（農家希望価格）」で買い取ります。市場価格の7～14倍の単価で、商社から買うよりもめっちゃくちゃ高いのです。最終製品の値段はもちろん高くなります。「アモーマ」(AMOMA) は30ティーバッグ当たり1,900円ぐらいのハーブティーです。スーパーならハーブティーは1,000円以下で買えますが、なぜ1,900円を払ってもらえるのか。それは、農薬を使わないオーガニック栽培で、価値が高いからです。母乳育児に悩むお母さんが「薬を使わずにヘルスケアができる」と買ってくださっているのです。つまり、価格は高いけど、リーズナブルだと思ってもらえている。楽天で「ショップ・オブ・ザ・イヤー」という賞もいただきました。

神原：顧客価値にはエシカル（倫理的）な価値も上乘せしているのでしょうか。

田口：市場次第です。たとえばハーブティーのお客様は、「ハーブはミャンマーの貧しい農家でつくっている」と聞いて、ほしいかと言えばそうではないですね。「ビジネスレザーファクトリー」の革製品を初めて購入される方に、「バングラデシュの貧困問題を解決するための工場で製造」という点を理由に買ってもらいたくはありません。一方で、環境配慮型アパレルのセレクト販売を最近始めた「エンタージイー」(Enter the E) は、最初からエシカルを打ち出しています。久々に僕が立ち上げた「ハチドリ電力」も、自然エネルギーを使ってCO₂削減に協力する一方、月々の電気代の1%をNPOに寄付すると打ち出しています。

ソーシャルビジネスの ファンドやバンクも

神原：「ボーダレスアカデミー」など社会起業家育成プログラムも始めています。

田口：ボーダレスアカデミーは、卒業後6ヵ月以内に起業した場合、授業料20万円を全額返金する仕組みです。事業としては赤字ですが、社会起業家のノウハウを広め、社会起業家を増やすことを目的にやっています。日本にはソーシャルビジネスにお金を回す仕組みが必要だと考えて、ソーシャルベンチャーファンドやソーシャルビジネスバンクも構想しているところです。

神原：たしかに、SDGs投資も盛り上がってきていますが、投資先は上場企業ですね。

田口：ソーシャルビジネスファンドをつくると言えば100億円集めることもできますが、今は投資先がありません。1個1個のソーシャルビジネスが小さすぎます。数をまとめて規模を大きくしないとファンドの受け皿にはなりません。だから「1年100社創出」です。実現すれば累計1,000社・売上高1兆円が視野に入り、ファンドもバンクも回るでしょう。関係先には期待感を持って、待っていただいています。

神原：ソーシャルビジネスの今後の展望を聞かせてもらえますか。

田口：今は草創期だと思います。僕はその旗頭としてボーダレスの社会起業家の声を代弁しています。彼らにもどんどん表に出てもらいます。そうすることで社会も社会起業家の存在を認め、「ソーシャルビジネスで世界を変える」ビジョンは実現に近づくでしょう。



田口さん（後列 右から4番目）らボーダレス・ジャパンの社長たち（2019年3月、東京・新宿）

Conclusion

5年後、10年後のボーダレス・ジャパンは、今の田口さんが想定している姿とは違ったものになっているかもしれないと思いながら、話を聞いていた。「やってみたらわかることもある」など自然に出てくる言葉から、田口さんは融通無碍、自由自在に変身しながら志を

実現していくのではないかと感じられた。

現状の「ビジネス」の多くは、「ソーシャルビジネス」にすることもできそう。社会起業家の共同体がどう進化していくか、社会へのインパクトはどこまで大きくなるか、楽しみである。