

**B** **RDERLESS**

**小さく、素早く。**

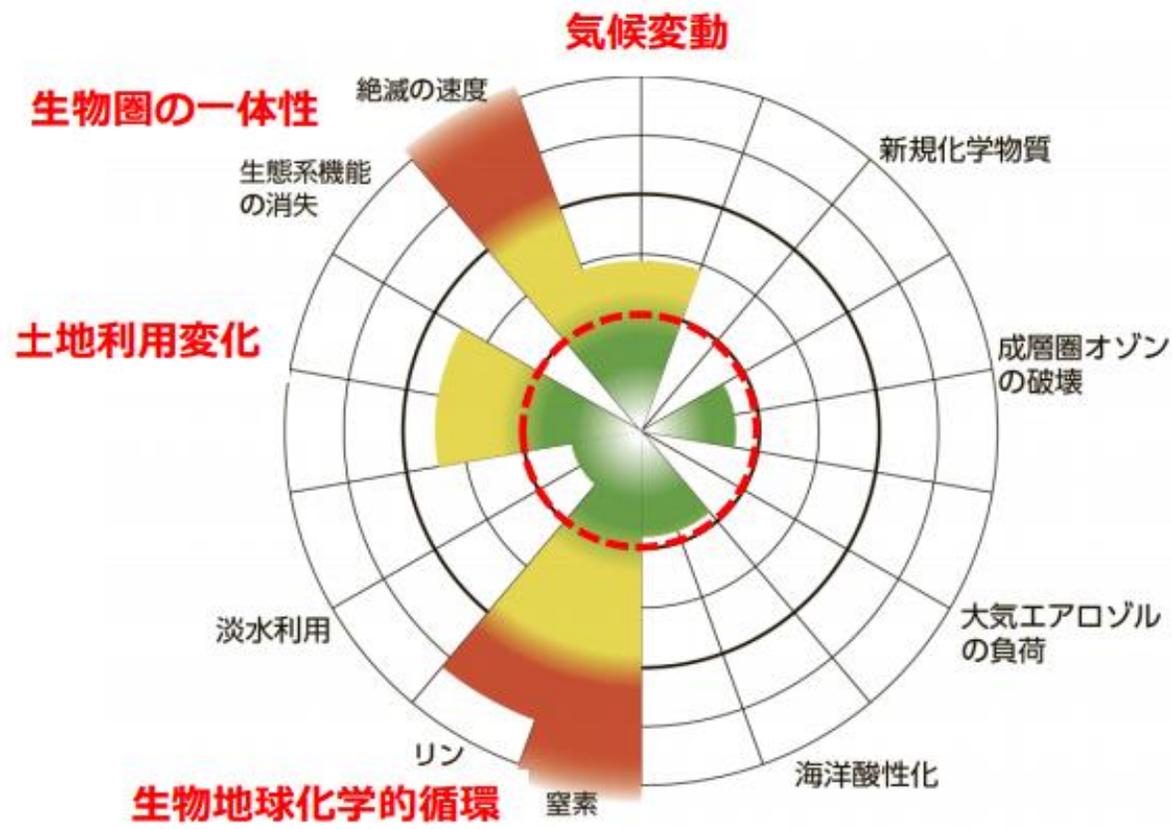
---

～目的とトライアンドエラーが生み出すソーシャルインパクト～

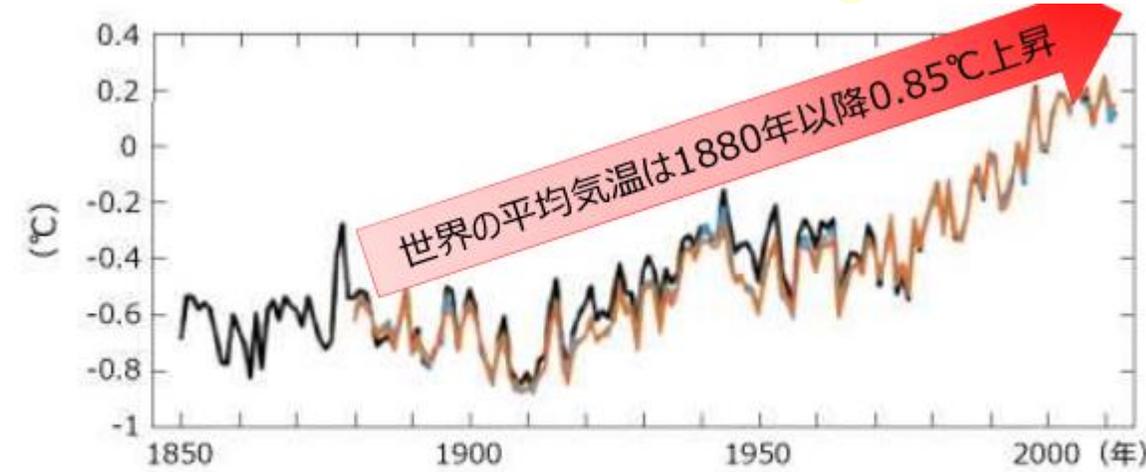


## 鈴木 雅剛 (スズキ マサヨシ)

ボーダレスグループ  
株式会社ボーダレス・ジャパン  
共同創業者 代表取締役副社長

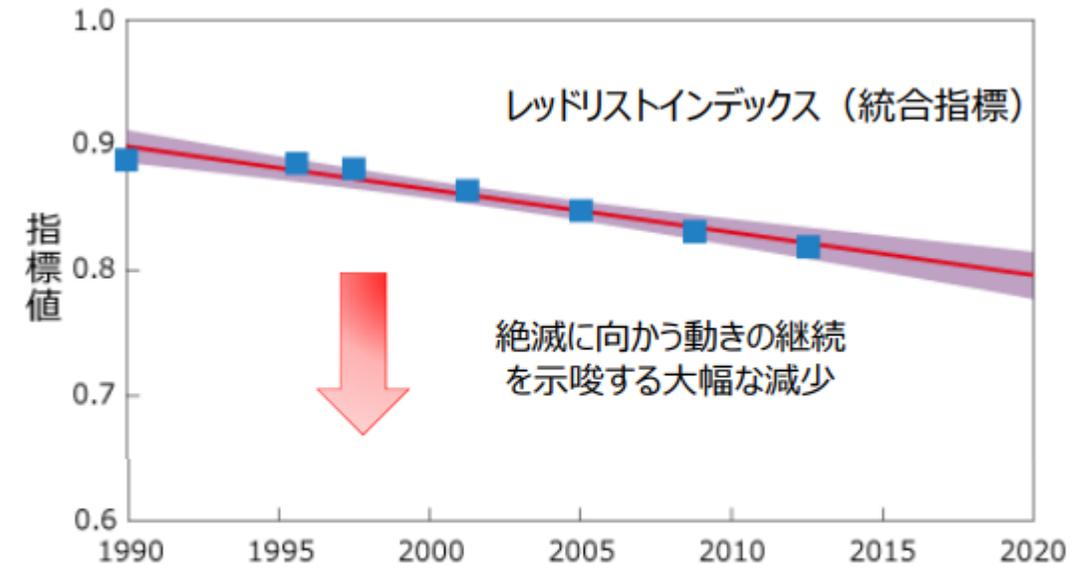


資料：Will Steffen et al.「Planetary boundaries :Guiding human development on a changing planet」より環境省作成



注：陸域と海上とを合わせた世界年平均地上気温の1986～2005年平均を基準とした偏差。色付きの線はそれぞれ異なるデータセットを示す。

資料：IPCC「第5次評価報告書統合報告書政策決定者向け要約」より環境省作成



注：実線はデータ取得期間に対するモデルと推測 (外棒)、点はデータポイント、帯は95%信頼区間を表す。

資料：生物多様性条約事務局「地球規模生物多様性概況第4版(GB04)」



出典：日経ビジネス

「現代奴隷制」の被害4000万人 サプライチェーンの人権配慮必須に  
<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00117/00122/>



### 悪化する世界の児童労働

- 働かされている5～17歳の子どもは約1億6千万人
- 10人に1人の割合で、アフリカのサハラ砂漠以南では4人に1人
- 4年前から840万人増加。2000年からの調査で、増加したのは初めて
- 産業別では、農業7割、サービス業2割、工業1割

ILOとUNICEFが2021年6月10日に  
 発表した報告書から

### 児童労働との関わりが多い産品



出典：朝日新聞デジタル

カカオ栽培やレアメタル採掘 児童労働、10人に1人

<https://www.asahi.com/articles/photo/AS20210630001778.html>

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



これまでの常識では  
乗り越えられない大きな転換点



出典：ニッセイ基礎研究所 『ESG投資の近年の進展』

<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=70652?pno=2&site=nli>



# SDGs ネイティブ たちはこう思っている

大人って  
言い訳ばかり...

大人こそ、きれいごとを語り  
事業を通じて現実のものにする

**BORDERLESS**

**2007年創業 16期目**

**“社会問題を解決”する  
“ソーシャルビジネス”しかやらない会社**



世界会議（2022年度下半期）

## ボーダレスグループのソーシャルビジネスをみる



全事業を表示

## 📁 社会問題から選ぶ

受刑者の就労(1)

家畜(1)

教育(2)

シングルマザー(2)

差別・偏見(1)

途上国の貧困(14)

耕作放棄地(1)

難民の就労・暮らし(1)

環境問題(6)

メンタルヘルス(1)

若者の早期離職(1)

児童労働(1)

障害者の就労(3)

ホームレス問題(1)

フードロス(1)

市民参加(2)

社会起業家を育む社会システム(1)

産後うつ(1)

建築資材ロス(1)

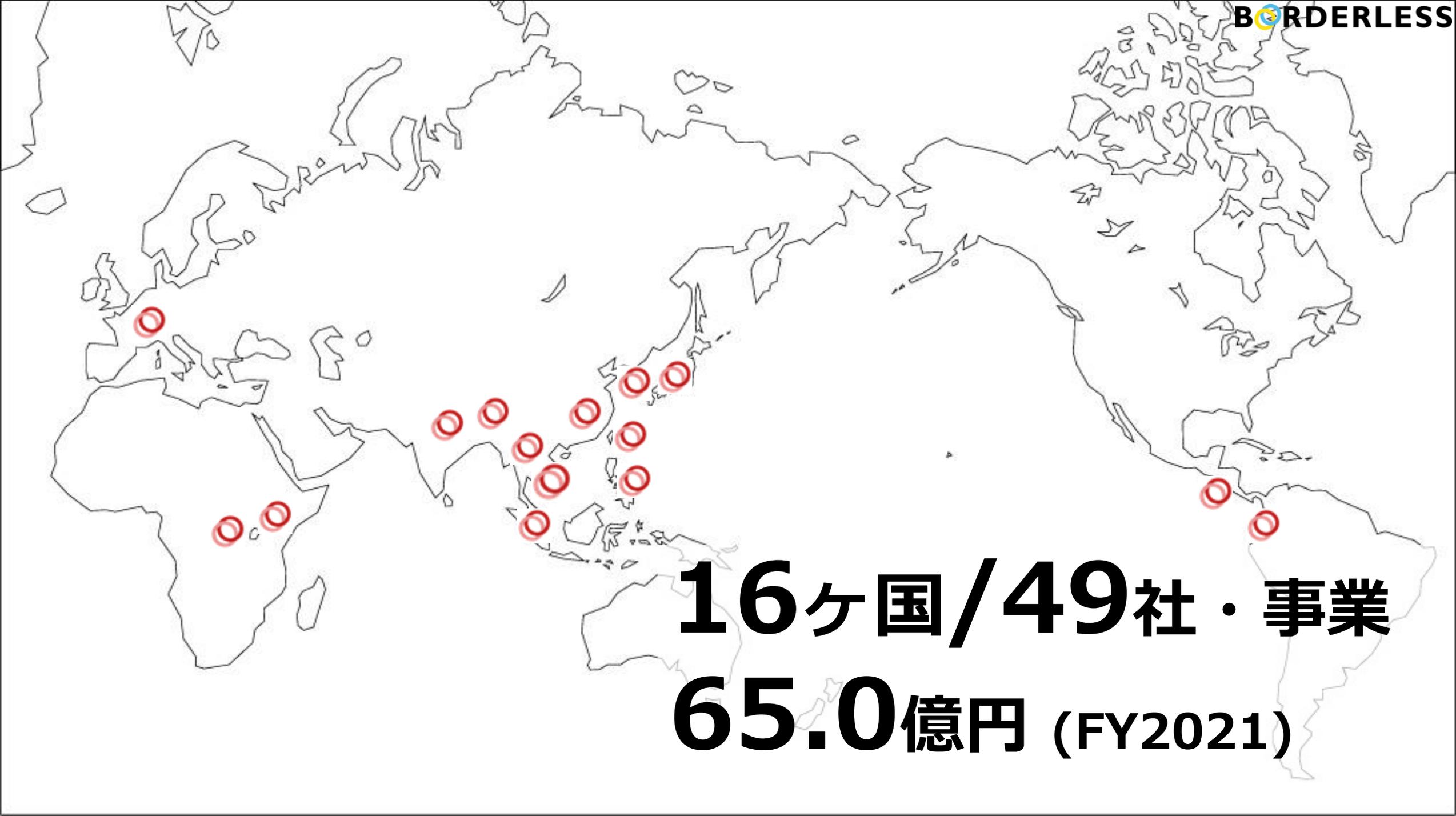
外国人の就労(1)

無国籍問題(1)

夫婦間の問題(1)

地方創生(1)

子どものココロ(1)



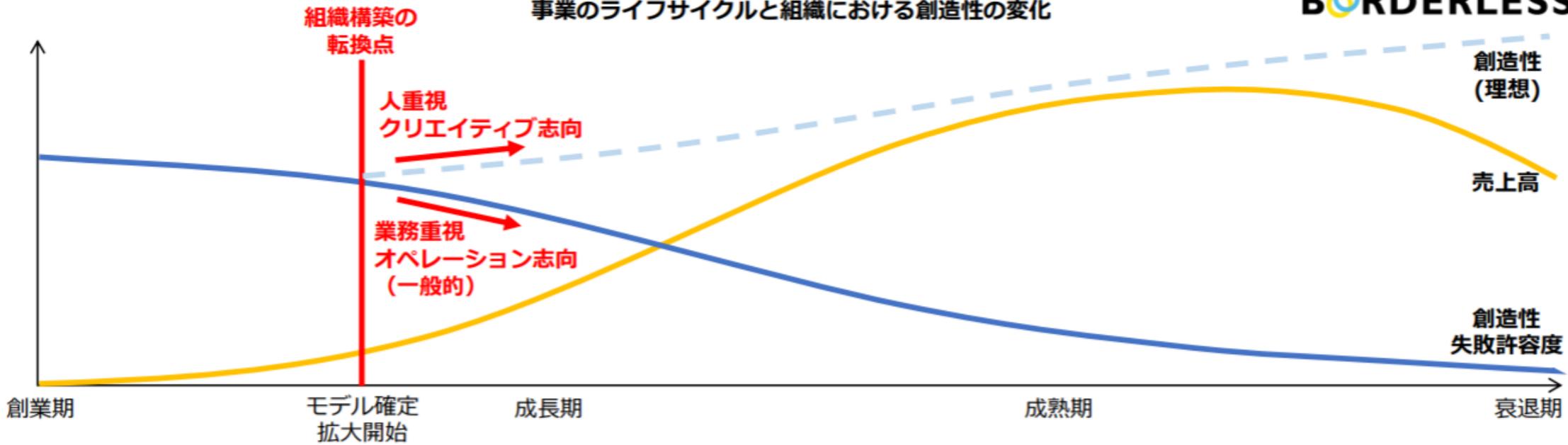
**16ヶ国/49社・事業**  
**65.0億円 (FY2021)**

**なぜ、次々とソーシャルビジネスが  
立ち上がるのか？**

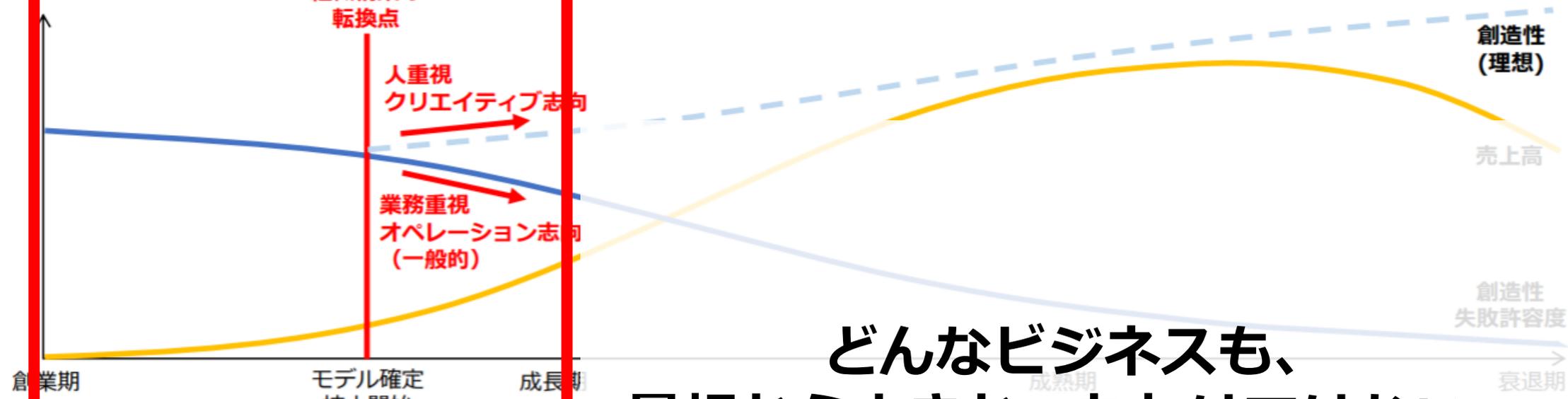
小さいビジネスだからでしょ...

その通りです

事業のライフサイクルと組織における創造性の変化



	創業期～成長期	成長期～成熟期	成熟期～衰退期
採用メンバーの傾向	自立創造型 (狼型)	指示遂行型 (犬型)	盲目追従型 (羊型)
組織	小組織、お互いが何をやっているかよく知っている。役割分担はあるが、明確な機能別組織ではないので、一人でいろんな仕事を進める。 <u>組織はフラットな状態。</u>	組織拡大期。成長ステージに入り効率化のために機能別に分化、仕事内容が確定する。 <u>誰が仲間か顔が見えない、</u> 管理部門が登場/拡大する。 <u>効率重視のピラミッド組織。</u>	安定大組織。余剰人的リソースのために、 <u>機能役職を細分化</u> する傾向にある。仕事のための仕事づくりが増える。 <u>形骸化したピラミッド組織。</u>
権限責任	役割範疇での <u>自己判断</u> 多く、責任範疇も広い、全体感をもっている	責任範疇が狭まり、 <u>自己判断が減る</u> 、共同決定が増える (ハンコ文化)	責任の所在が不明瞭、 <u>責任回避</u> が主となる
文化風土価値観	<u>"創造"と"試行錯誤"</u> 、 <u>"実行とスピード"</u> を重視	<u>"改善"と"標準化"</u> 、品質・供給の <u>"安定性"</u> を重視、ルールをつくる	<u>"安定"と"省力化"</u> 、コストの <u>"効率化"</u> を重視、ルールを守る
創造性/失敗許容度	事業の存続可否に向き合う中で、生き残るためにまずはやってみよう、という姿勢が強く、 <u>挑戦の繰り返し</u> の中で、道筋を見つけ出す。	組織が大きくなり、顔が見えなくなる過程で、ルールが増える、 <u>成功モデルが確立し、失敗に対する恐怖心が強まる。</u>	変化や失敗は悪となり、同調圧力により、 <u>変化を起こそうとする人は排除される「事なかれ主義」</u> が横行する。



どんなビジネスも、  
最初から大きかったわけではない。

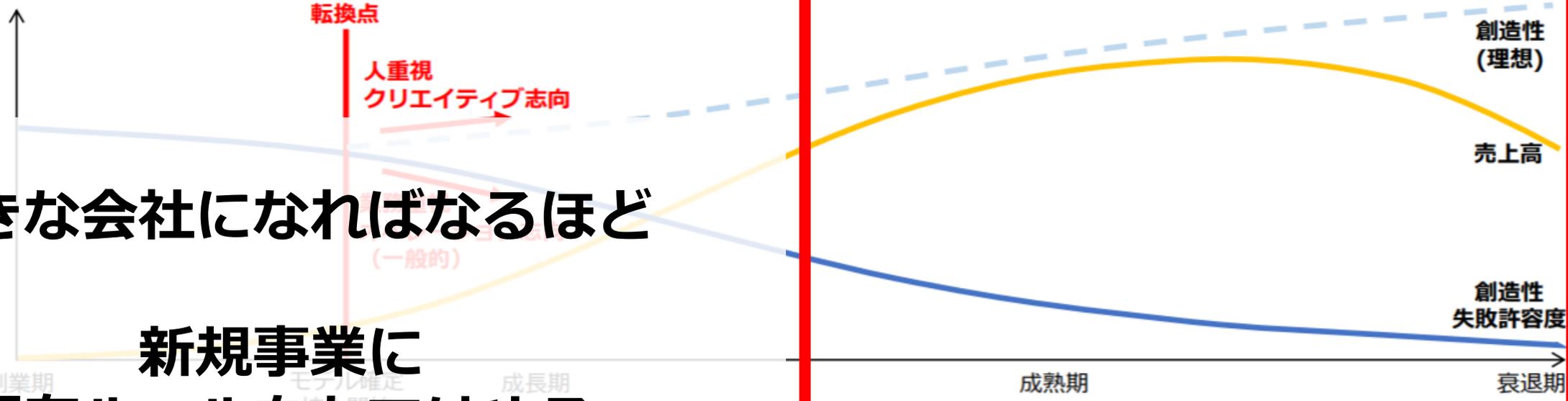
創業者は、数々の“失敗”を乗り越え  
成長し、事業をスケールさせた。

採用メンバーの傾向  
組織  
権限責任  
文化風土価値観  
創造性/失敗許容度

創業期～成長期  
自立創造型（狼型）  
小組織、お互いが何をやっているかよく知っている。役割分担はあるが、明確な機能別組織ではないので、一人でいろんな仕事を進める。  
組織はフラットな状態。  
役割範疇での自己判断多く、責任範疇も広い、全体感をもっている  
“創造”と“試行錯誤”、“実行とスピード”を重視  
事業の存続可否に向き合う中で、生き残るためにまずはやってみよう、という姿勢が強く、挑戦の繰り返しの中で、道筋を見つけ出す。

成長期～成熟期  
指示遂行型（犬型）  
組織がに入り、機能別組織に機能別組織が明確になる。役割分担が明確になり、管理部門が発達し、業務の効率化が進む。  
責任範疇が狭まり、自己判断が減る、共同決定が増える（ハンコ文化）  
“改善”と“標準化”、品質・供給の“安定性”を重視、ルールをつくる  
組織が大きくなり、顔が見えなくなる過程で、ルールが増える、成功モデルが確立し、失敗に対する恐怖心が強まる。

成熟期～衰退期  
盲目追従型（羊型）  
責任の所在が不明瞭、責任回避が主となる  
“安定”と“省力化”、コストの“効率化”を重視、ルールを守る  
変化や失敗は悪となり、同調圧力により、変化を起こそうとする人は排除される「事なかれ主義」が横行する。



大きな会社になればなるほど

新規事業に  
既存ルールをあてはめる  
スケールを求める  
自分で決められない

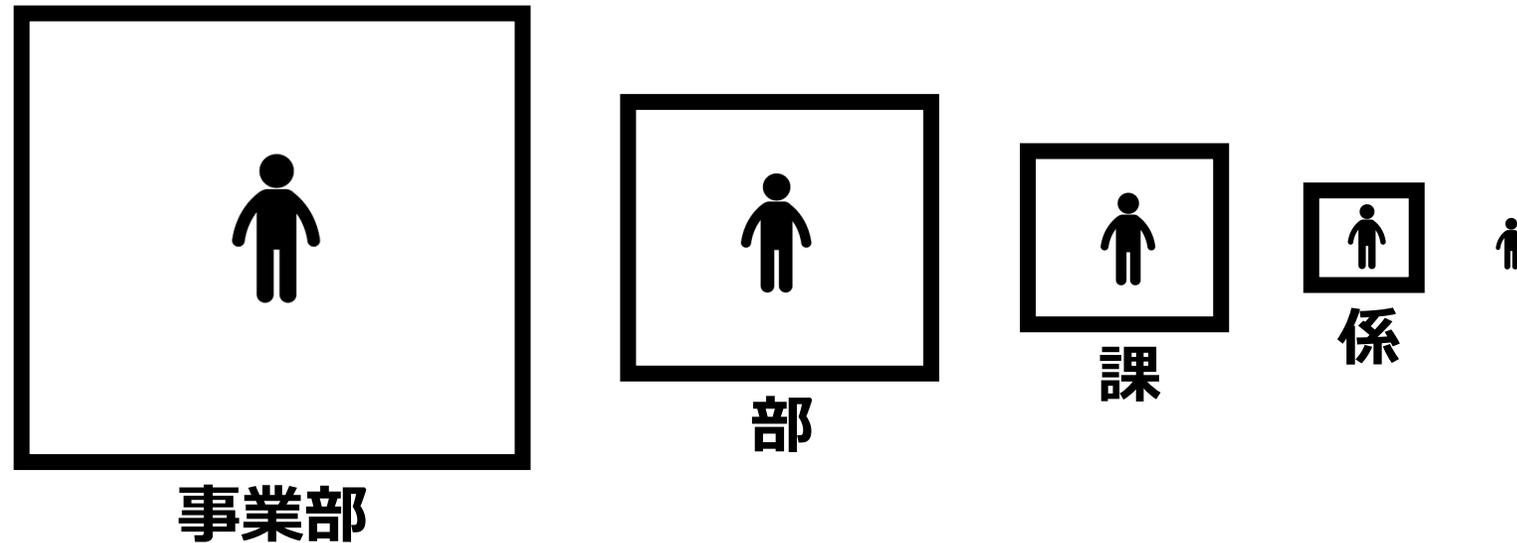
これまでの延長ならまだしも...

	創業期 創業期～成長期	成長期 成長期～成熟期	成熟期～衰退期
採用メンバーの傾向	自立志向 (狼型)	指示遂行型 (犬型)	盲目追従型 (羊型)
組織	組織はフラットな状態。	組織拡大期。成長ステージに入り効率化のために機能別に分化、仕事内容が確定する。誰が仲間か顔が見えない、管理部門が登場/拡大する。効率重視のピラミッド組織。	安定大組織。余剰人的リソースのために、機能役職を細分化する傾向にある。仕事のための仕事づくりが増える。形骸化したピラミッド組織。
権限責任	責任主体を明確にする	責任が狭まり、自己判断が減る、共同決定	責任の所在が不明瞭、責任回避が主となる
文化風土価値観	"創造"と"試行錯誤"、"実行とスピード"を重視	"改善"と"標準化"、品質・供給の"安定性"を重視、ルールをつくる	"安定"と"省力化"、コストの"効率化"を重視、ルールを守る
創造性/失敗許容度	事業の存続可否に向き合う中で、生き残るためにまずはやってみよう、という姿勢が強く、挑戦の繰り返しの中で、道筋を見つけ出す。	組織が大きくなり、顔が見えなくなる過程で、ルールが増える、成功モデルが確立し、失敗に対する恐怖心が強まる。	変化や失敗は悪となり、同調圧力により、変化を起こそうとする人は排除される「事なかれ主義」が横行する。

“社内常識”

“聖なる推量”

“同調圧力”



通常は、既存事業のオペレーション主体。  
そもそも、従来の常識を超えて  
新規事業をマネジメントできる人材は育ちにくい。

# ソーシャルインパクト

熱量 × 実力

# ソーシャルインパクト

熱量 × 実力

↓  
自ら定めた  
事業目的

↓  
自己決定による  
失敗経験の量

小さくはじめる





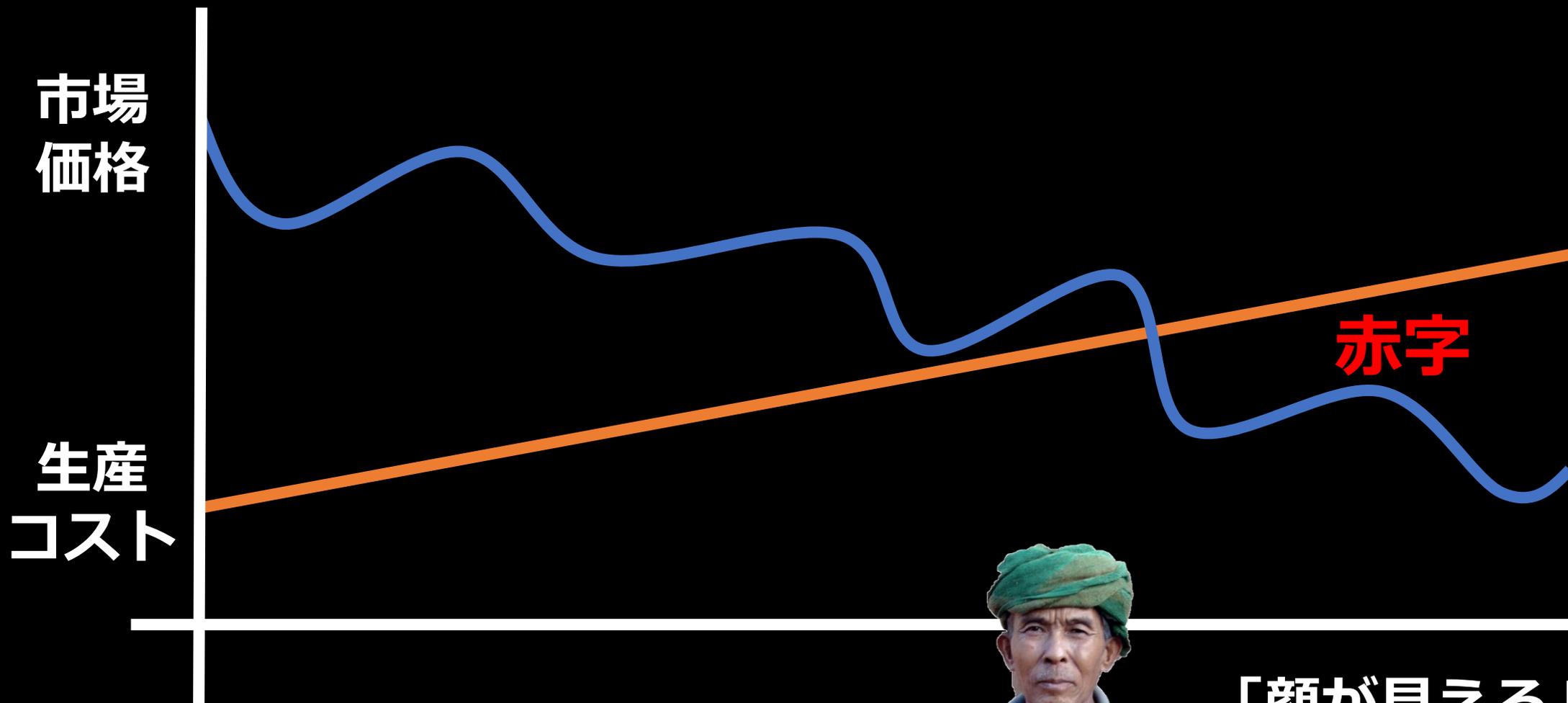












「顔が見える」  
対象一人ひとりの  
明確な理解

## 現状

## 理想

誰の

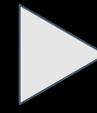
貧しい小規模農家

どんな  
課題

出稼ぎで家族離散

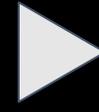


赤字農業で借金漬け

市場価格の乱高下  
下落で収入不安定小さい土地でも  
家族みんな  
安心して暮らせる本質的  
原因

## 市場価格

## マーケットプライス

需給バランスという既成概  
念では当たり前の変動価格

## 農家価格

## ファーマーズプライス

農家の生活や栽培に必要な  
金額による農家希望価格

独自の切り口

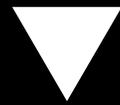
独自ソリューション

# 「ファーマーズプライス」

農家の生活や栽培に必要な  
金額による農家希望価格

市場価格の2~3倍になることも。

「マーケットプライス」  
(既存のあり方、常識)



「ファーマーズプライス」  
新たなあり方の提示  
(社会ソリューション)

# AMOMAのソーシャルコンセプト（事業目的）

## 1-1. 現状（対象&本質的原因）

作物が育つ農地はあるにも関わらず、価格が大きく変動する市場取引「マーケットトレード」に依存しているため収入が不安定で借金から抜け出せない小規模農家。

## 1-3. HOW（ソリューション）

農家と企業が“顔の見える関係”で直接取引をするコミュニティトレードにより、農家の生産コストや生活費を基にした買取価格「ファーマーズプライス」を実現する。

## 1-2. 理想像

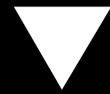
つくった作物を「安定的かつ適正な価格」で販売することができるため、安心して農業を営み、将来に対する希望を持って暮らすことができる。

## ソーシャルインパクト

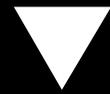
① 契約農家数

② 借金がなくなった農家数

具体的な対象の「**顔**」が見える



社会問題の**原因**の把握と  
ソリューション、**理想形**が描ける

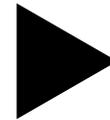


**事業目的**が明確になる

# ビジネスモデルをつくる

農家と企業が“顔の見える関係”で取引をするコミュニティトレードによる「ファーマーズプライス」を実現する。

ファーマーズプライス：農家の生産コストや生活費を基にした買取価格



# 新たなビジネスモデルをつくる

農家と企業が“顔の見える関係”で取引をするコミュニティトレードによる「ファーマーズプライス」を実現する。

ファーマーズプライス：農家の生産コストや生活費を基にした買取価格



農作物は何？  
生産方法は？  
いくらで買う？

どんな商品？  
いくらで売る？ etc.  
誰が買うの？  
なぜ買うの？  
どこで売る？  
知らせ方は？  
製造方法は？

前提 無農薬/生産し易さ		価値の創りやすさ		対競合
		素材そのもの	<	
価値の源泉	味/臭 (感覚)	バナナ		バナナチップス
		スパイス		スパイスミックス
		ハーブ		ブレンドハーブティー
	栄養効果 (機能)	ジンジャー		機能性ハーブ〇〇
対顧客				



# 無農薬ハーブ



専門家



テスト栽培



資金



一般的な  
ハーブ  
ティー

¥ 400



Milk Up Blend

For Nursing Mothers

母乳で育てたいママのために

ノンカフェイン・無香料・無着色

ハーブティー  
×12

¥ 800

問) 一般的には400円で売られるハーブティーを  
800円で売るには、どうしたら良い?

鼻炎？  
アレルギー？  
胃腸ケア？  
更年期障害？

・  
・  
・

**薬草 = 薬が強力な競合**



**薬と戦わない市場は？**



**母乳トラブルで  
罪悪感や痛み  
を抱える**

**妊娠授乳期ママ**

# AMOMA

## 妊娠・授乳期ママ専用

カフェイン  
を控えたい  
**2年間**

母乳不足  
で悩むママ  
**60%**

助産師と  
ハーバリスト  
**専門家**



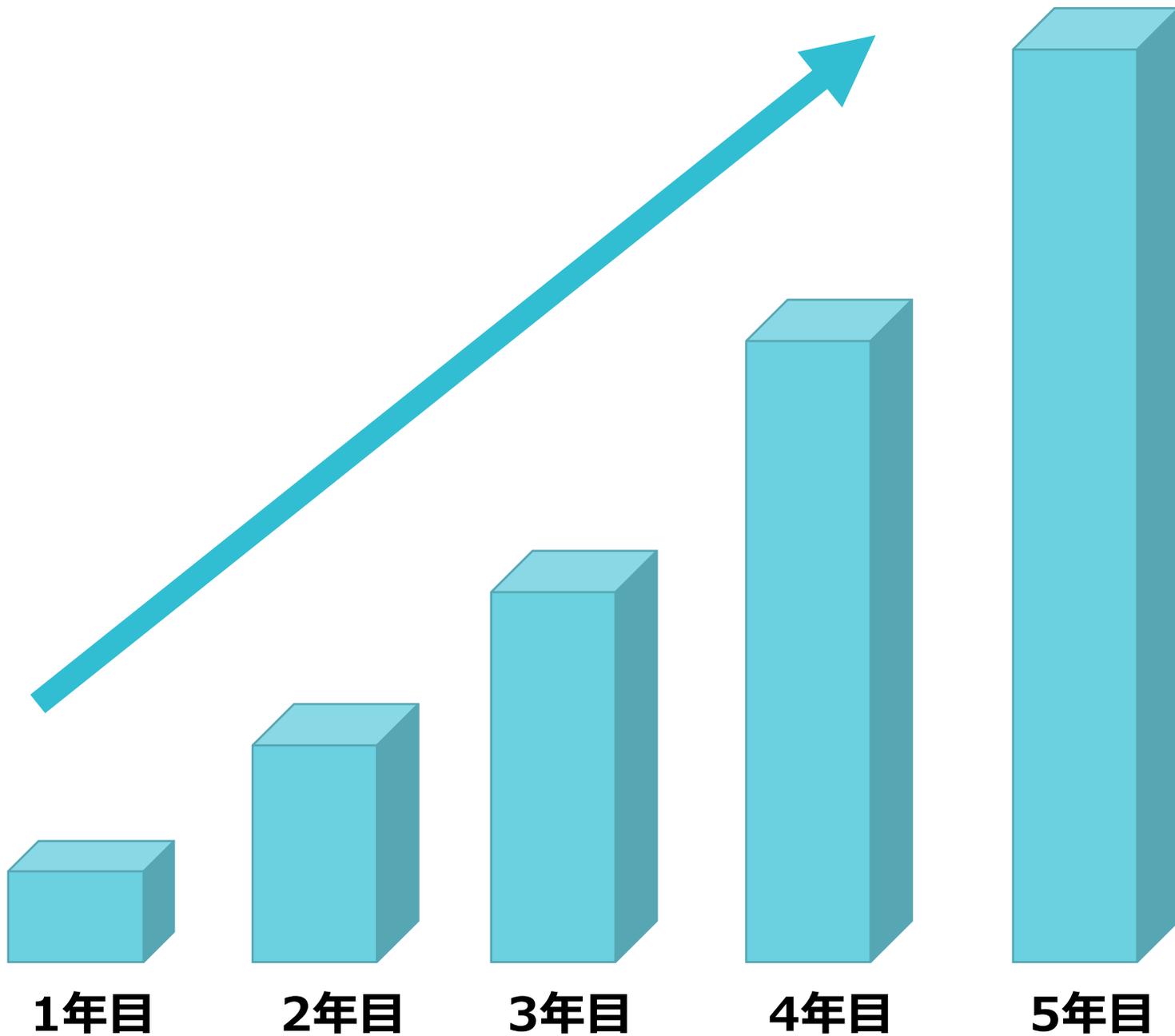
**Rakuten**  
**SHOP OF**  
**THE YEAR**  
**2014**

5ヶ月

# 5ヶ月

事業検討開始からローンチまで

事業開始後も含めて  
トライ&エラーを素早く繰り返す



年間売上

8.4 億円

利用者数

88 万人

ハープ  
年間輸入量

30 トン

1年目

2年目

3年目

4年目

5年目



リンレイ村の農家  
× 160世帯分相当



## BORDERLESS MYANMAR

ミャンマーの社会課題解決のための社会起業家プラットフォーム



## BORDERLESS MYANMAR FERTILIZER

ミャンマーの農村部に雇用を創り出す肥料事業

# ソーシャルインパクト

## 農家世帯数

# 10,000+



## BORDERLESS FARM

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



## BORDERLESS LINK

ミャンマーの貧困農家を救う農業支援センター

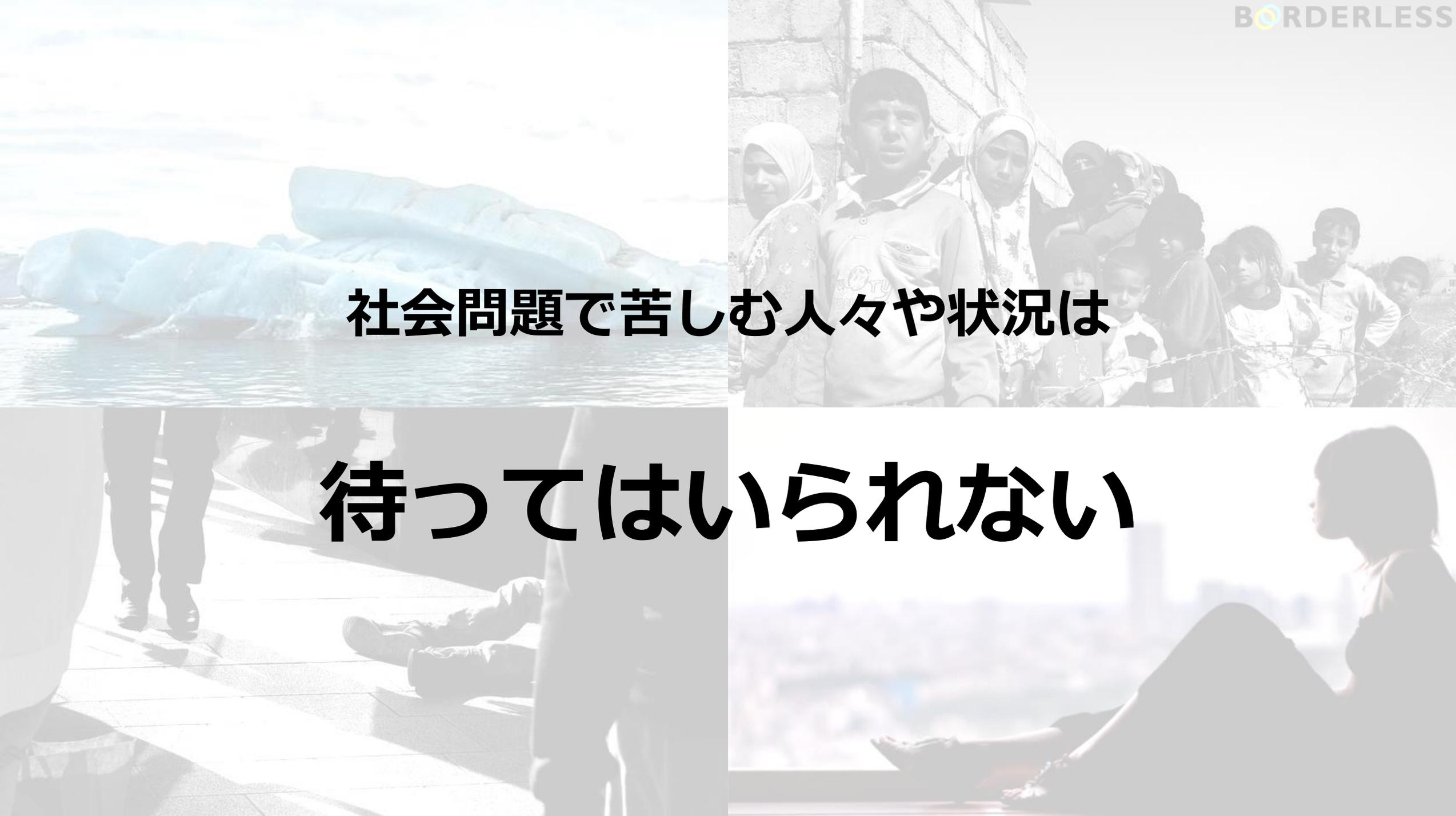


犬井智朗  
BLJ Myanmar Co.,Ltd  
代表取締役社長

2016年  
大学卒業後に参画

社会問題で苦しむ人々や状況は





社会問題で苦しむ人々や状況は

待ってはもらえない

小さく、素早く

“小さく、素早く”

そして

“大きく”



生まれたときよりも  
“いい社会”を未来世代へ

# 学び、思考する。

**9割の社会問題は**  
**ビジネスで**  
**解決できる**

ボーダレス・ジャパン 社長  
 田口一成

PHP 定価: 本体1,600円 (税別)

**推薦!**  
 斎藤幸平  
 柳澤大輔  
 坂本光司  
 渋谷健  
 山口周

日経ビジネス  
 「世界を動かす  
 日本人50」  
 待望の初著書

貧困、難民、過疎化  
 人種差別、耕作放棄地  
 フードロス、地球温暖化…

世界15カ国40社  
 日本を代表する

社会起業家の実践本

**ソーシャルビジネスだけで  
 売上55億円のすごい仕組み**

ボーダレスのことについて書かれています。  
 ソーシャルビジネスのつくり方、グループの  
 仕組みに関心のある方はぜひ。

