

---

## 社会課題を事業の手法を通じて解決する人のための5つのポイント

---

社会課題を長期的に解決するならば、事業の手法を通じて解決する必要があります。その際に、まず5点を、考えておくといよいでしょう。

### 1) 自分たちは社会を見つめて何を課題として捉えたか（解決すべき課題）

これは、非営利組織でも、営利法人でも、同じです。社会や人々の複雑な営みを見つめて、そのうえで全部をやろうとするのではなく、重要部分に的を絞り、それを課題として明確に言葉で表現する必要があります。

【例】震災で大事なものを失った子供たちが勉強に注力することができなくなった。

### 2) 自分たちのミッション。何を長期的に目指すのか。

これは、もちろん、先にあげた1)が呼応している必要があります。これは、心象的に言えば、永遠にたどり着かない北極星です。どこまで進んでも、多少の迂回をした後でも、見上げれば常に同じ方角に輝くもの。

直近の目的地の岬の灯台とは違います。目の前の課題に、短期的にあてがいを行えば済むようなものをミッションとしてしまうと、活動に対する創造的な協力は得ることができません。それは、単に受益者負担として、自活を求められます。

【例】地域の子どもたちが、道を切り開き、明るい未来にたどり着けるような、知識やスキルを習得することを支援する。

### 3) 解決のためのアプローチ。自分たちの事業の具体的な展開内容、とも言えるもの。

「あるべき姿」ー「課題に満ちた現状」、つまり「ギャップ」をどのような、かたちで乗り越えようとするのか。

これは、無尽蔵なボランティアで、と考えるのではなく、事業の手法を通じて社会課題の解決をはかります。ボランティアは当人たちがする分には誰も否定しませんが、

長期的に解決が必要なことにボランティアの強要をしたら途中で息切れします。人々の人生の時間を借りて継続的にやるならば、そこには、口に糊するための価値創造の仕方に、創意工夫が要ります。

【例】生きていくためにお金を得る方法を知る価値創造の機会を提供する。店舗や作業場を使って、新しい商品を考える、作る、売る、という活動を可能にする。活動を通じて、実際に収益も上げる。

原価や当事業の運営経費を引いて、残った分は利益として本人たちが得る。なお、この活動を通じて、必要な知識（科目）がなんであるかを理解できるようにする。表現力（国語）、勘定（算数）、デザイン・製造（理科、技術、家庭科）、広域市場（地理や社会）という知識にふれ、もっと勉強したいと自ら思うようにする。

#### 4) Why（購入動機、参加動機）を明確にせよ。

顧客（どういう事業であれ、サービスの享受者、あるいは、お金を出す人）は、「なぜその事業に人々が関わってくれるのか」という「購入動機、参加動機」に問いに、明確で妥当性の高い答えを持っておいてください。ここが見当たらないようであれば、3)は見直すべきです。そうでないと「要らないモノ屋」を作ってしまいます。

【例】彼らのつくるものの購入者層の動機は、応援的な面もあるが、基本的には、十分な品質を比較的安価で手に入れることができること。（商売として成り立たないような品質のものは売れないという現実も学びの一つとして早い段階から実感させる。）子どもたちの参加動機は、好きなものを手がける活動ができること、また、それを通じて自分が稼いだといえるお金を得ることができること。

#### 5) 最後に、Who（実施者とその強み）を明確にせよ。

「Who」つまり「誰がその事業を行うのか」は長期的な事業運営にとっても重要です。

「誰が行うのかって？そんなの、ほかでもない“自分”だ。当たり前だろう」と答えがちですが、少し待ってください。その事業、本当に最適な実施者はあなたですか？

その事業を行うにあたって、もっと優れた強みを持っているのはだれか、と考えてみてください。もしその事業が十分に顧客に求められ、かつ、十分な収益が出るもので

あるならば、その事業を行うにあたって、もっと優れた強みを持っているのが、別の企業や別の人々、となれば、その事業が収益フルであるほど、早晚、模倣されます。そして、負けます。市場開発ご苦労さん、といて蹴り出されてしまいます。

その事業を実施する上で、自分たちのもつ強みが主要な要素となっていると、それを持たない他社が模倣する場合にはコスト高になり、後発参入者の出現による価格競争への発展を避けることができます。

継続的な収益のもとになる部分には強みが必要です。事業に取り組む可能性のある人々の中で、自分がかつともうまくそれをやれる、といえることような事業を構築することを常に意識してください。

ですが、実際は、ここは難しいです。実際のケースでは「Who?」（つまり、、、自分の強みに依拠しているかの問い）には、「自分が最も強い」、と答えられないことが多いのが実情です。

この辺は、ある程度、スタートの段階では不完全さも許容されます。しかし、長期的には、その事業領域の先行者となり、その経験から得る知見をもとに、創造的に事業を発展させて、自分たちが最もその解決に向けて優れた状態にいち早くたどり着く、という風に、VC や出資者や協力者に約束する必要があることを忘れないでください。

また、Who をよく考えることで、その強みも持ったところとうまく組む、という発想も出てきます。可能性があるのであればそこと組んで事業を展開することで強い事業を展開することも視野に入ってきます。競合が出現するほどの収益性がない事業モデルでも Who を考えることはこの点でも有益です。

【例】 コロケや模型の店舗や製作工場が実施するほうがこの事業を実施する際の能力は高い。今回は新たに独立系の店舗や調理所や加工所を作るのではなく、そうした店や工場に設備の空いている時間に店舗を格安で貸してもらうことで、製造等を行い、自社の有する路面店舗の一画での販売を行う。自分たちの過去の取り組みから、公的機関からの支援をもらって、活動の許可等を取り付けたり、プロジェクト的に製品を企画し試作販売することは、自分たちの経験が強みとしており、本事業を行うには、我々及びその協力企業の連合体がもっとも優位である。

以上です。

NPO だけではなく、個人や組合で、事業を立てようとするならば、これら 5 つを検討しておいてください。十分な事業計画のコアが考案できます。

これらを最後に、具体的に数字で書きます。事業計画書の原始的なものを書くのですが、その本質を書き出すのは実はかなりシンプルです。白紙が何枚かあれば取りかかれます。

## 6) アプローチを事業計画に展開する。

事業計画書の本質は、実は単純です。縦軸に「経営資源」、横軸に「月次」を書きます。当面の 18 か月までを書き出します。

経営資源は、その活動に必要な資源全体をさします。人がいる、物品がいる、これぐらいのお金がある、これぐらいのお金を売り上げる（或いは、集める）、などなど。

縦軸に「人」を書き、横軸に「月」をかけば、何月に何人体制か、を示す計画表になります。縦軸に「物品」を書き、横軸に「月」をかければ、仕入れ計画や、生産計画や、設備計画を示す計画表になります。縦軸に「売上」をかけば、販売計画になります。縦軸に「集めるお金」「使うお金」「差額」「手元の残っているお金」を、月ごとにかいてゆけば、資金繰り表になります。この書き方は、事業計画書の原始的な姿です。基本的な計画は「縦軸に、経営資源」「横軸に、月」これを書き出してみれば、ほぼできます。

以下の主な経営資源を挙げておきます。全部は必要ないでしょう、想起するための一つのヒントにしてください。

### ■経営資源

「人」「モノ」「カネ」「情報」「技術」「ブランド」

### ■月ごとに書き出せば

「人員計画」

「仕入計画」

「資金計画」「販売計画」

「市場調査の計画」「広告戦略」

「開発計画」

「ブランド戦略」

【例】人 | 1 | 3 | 5 | … | 20  
月 | 1 | 2 | 3 | … | 18

最後に。

この6項目は、前半3つは問題解決の基本構造（PIA）、後半三つは3Cとなっています。

PIA=Present state（現状）、Ideal state（理想状態）、Approach（解決方法）

3C=Customer、Competitor（～Collaborator）、Company

です。4は顧客について。正確には、5は競合と自社について行き来しながら考えています。

6は自社です。経営資源の要素と時間の概念で記述しています。

社会課題に長期的に取り組もう、とするときには、ぜひこの、6要素「PIA+3C」を枠組みにして考えてみてください。