

# 社会企業家輩出に向けた地域エコシステム構築に向けて

遠山 浩

1. 川崎市の社会企業家輩出システムの現状
2. 企業家の企業会計に関する意識雑感
3. 川崎市で求められるソーシャルビジネスを巡るファイナンスシステム
4. 今後の期待

小職勤務校の先輩にあたる専修大学名誉教授徳田賢二氏は、川崎市の産業振興基盤を支える社会企業家輩出システムの構築を提言した「たまフォーラム」の流れを受けて、高等教育機関の使命を果たすべく、専修大学大学院経済学研究科の附属機関として KS アカデミーを創設された。KS アカデミーはその役目を終え 2016 年度を最後に閉講したが、徳田 [2017] では、その設立経緯および歩みを当時のデータを引用しつつ整理している。本稿では、徳田 [2017] を参照して設立経緯・推移から社会企業家輩出に向けたエコシステムを川崎市で展開する際の課題を抽出し、その処方箋を検討していくこととしたい。

## 1. 川崎市の社会企業家輩出システムの現状

徳田氏は徳田 [2017] をまとめる前に、KS アカデミーの中間成果を著すべく、徳田・神原 [2007] を出版している。徳田・神原 [2007] の中で、社会起業家の発展段階を、Charles Leadbeater & Sue Gross を引用してボランティアからビジネスへの発展プロセスとして「個人→集団→社会→事業化」の4段階あるとする独自のビジネスプロセスを示している。そして、川崎市で社会企業家予備軍は多くみられるものの「集団→社会→事業化」のステップが弱く、関与人材の結集・輩出が必要とたまフォーラムの議論で気付きを見出し、KS アカデミー開講に至り、250 名強の修了生輩出に至っている。KS アカデミーは専修大学大学院経済学研究科附属機関として開講され、これまで NPO 法人での講座等を一元化した点が評価される。川崎市の支援あり安価で社会人の学びなおしができ、その成果を社会に還元できるだけでなく、大学院附属機関の修了証を得られるという点で社会ニーズは高く優秀な社旗企業家予備軍の学びの場となったものの、大学院附属機関の教育であり要修得単位数が多く（平日火・木曜日の夜間、土曜日の日中が講義で埋まる生活を半年間送らなければならない）、社会人には負担が大きく通学が困難という

意見も少なくなく、徐々に受講希望者は減少し、残念ながら閉講に至ったと理解している。

そこで、大学院教育への誘導を検討したが、専修大学大学院の修士号取得ニーズが日本社会では高くないことが確認できたこと（2017年度SB連続公開セミナーアンケート結果）等に鑑み、専修大学としては社会人の学びなおし機会への貢献を別の形で検討している。

小職は今でもKSアカデミー修了生等との往来は深いが、彼らの行動を見聞きしていると、社会企業簇業に向けての課題が見えてくる。社会企業家の資金調達にかかる金融人材輩出が不足しているように感じてならない。

これまで、事業化に至る人材であれば、事業化に関して信用力を勝ち取り、またそのことが第三者への説明力にもつながり、公的助成金獲得等にも至っていた。しかし、どうもこうした人材は自らの事業であれば十二分に説明できるものの、汎用的にポイントを説明するのは得意ではないようである。金融面から汎用的に説明できる人材が不足しているのが現状である。したがって、ソーシャルビジネスに関するファイナンスを「民」だけに任せるには時期尚早と言え、「官」がまだ関わらざるを得ない。とはいえ、「官」の助成金丸抱えでないと事業化できないソーシャルビジネスばかりでは地域の発展性に欠ける。ではどのようなシステム構築が地域で求められるのであろうか。

## 2. 企業家の企業会計に関する意識雑感

川崎市のみならず企業家と呼ばれる方々と接する機会が少なくないが、どうも金融面からのアプローチが弱いように感じる。（一社）日本CFO協会主任研究委員の池側千絵氏と意見交換した際に気付いたが、バブル期までの日本経済の成長を支えてきた欧米へのキャッチアップ成長期において、モノを作るお手本というか目標は欧米にあった。日本はもちろんのこと世界の先進国においてもモノは不足していた。このため、いいモノを効率的に作るものが優先された。こうした社会では、いいモノを効率的に作って供給すれば必ず売れるため、いいモノをつくるのが最優先され、金融収支を考える、会計知識を駆使するといったアプローチは後回しとされていた。部門長といった経営層の一部が、所管業務を担うメンバーの会社への貢献度を把握すべく、若手社員にEXCEL等で目標を管理していた程度である。

しかし、今日の社会は成長社会ではなく、人口が減少し経済成長が見込めない成熟社会にある。よいものを作ることに重きをおく供給重視の経済システムではなく、人々、一般消費者が何を欲するかを考える需要重視の経済システムへと変化している、イノベーション創出も供給重視から需要重視にかわっている。しかし、どんな需要が存在するのかは、財・サービスを作り上げて供給してみないとわからない。それゆえ、アジャイル経営というか、失敗をおそれ

ずに試行錯誤を繰り返す経営、そのためにまず小さく実験的に始めることがよいとされているわけであり、こうした経営判断を促すような起業家教育が行われている。

今日の成熟社会では、前の時代の成長社会のように、よいものを作っても売れるとは限らない。また、アジャイル経営と言っても具体的に何を作るべきかよくわからない面もあろう。したがって、会計知識を駆使して、ダウンサイド・リスクをミニマイズするような経営をおこなうことが重要である。成熟社会になった今日だからこそ、会計知識は経営者に必須と言えよう。このことは、すべての企業にあてはまり、社会企業家も同様である。

こうした取り組み、会計知識の充実が、事業主体が予算実績管理ができる礎になる。ソーシャルビジネスであってもスタートアップビジネスであっても同じである。違う表現をすると、予算実績管理ができていない事業は、分野を問わず成長していないというのが筆者の実感である。

### 3. 川崎市で求められるソーシャルビジネスを巡るファイナンスシステム

上で見たように、事業化できる（集団→社会→事業化のステップをふめる）人材は、KSアカデミーの活動を通して川崎ではある程度輩出された。こういう人材（何をしたいか説明できる人材＝申請書式を埋められる人材）なら信用できると判断し、「官」等の助成金交付団体は助成金を交付＝団体の資金調達につながっていた。

一方、助成金受領に至らなかった団体には、「なぜ？」という「不満」が大きく残っている。資金を交付する団体（多くの場合「官」）からすると、団体の説明力が不足している、すなわち信用力不足という判断を下したことになり、今までの金融システムでの判断では間違っていないと思量される。しかし、この両者のギャップを埋めることが、社会企業家輩出エコシステムは確立には求められていると言える。

今までの金融システムでは、1 団体当たりの交付上限金額を決める小口金融について大枠の予算枠を決めて中間的位置づけにある資金交付団体にまとめて交付する（個別先への資金交付は委ねる）というやり方がある。借入人相互間でガバンスが効いて機会主義的行動を排除するように借入人相互に連帯保証を求めたりしていた。いわばマイクロファイナンスの原型である。

与信業務には規模の経済性が働くため小口の資金調達需要は資金の出し手に見向きもされないことが多く、こうした取り組みが行われている。100 万円与信するのも 100 億円与信するのも資金回収できるかの与信リスク判断の手間は同じであるため、資金の出し手には規模の経済性が働きやすいためである。この手法が公的資金のファイナンスにも移入されるとともに、公的資金とは国民・住民の資金であり無造作に交付できないという判断があいまって、助成金

の受け取りに必要な申請書類は、小口資金需要者にとっては煩雑な内容となっている。近時、助成金の交付団体は「官」以外に「民」等でも出現しているが、事情は同じで、小口資金需要者にとっては気軽に利用できないと言われる。小口資金需要者はもっと簡便な申請手続きを望むという。

小口資金需要者の言い分も理解できなくないが、資金の出し手の言い分ももっともである。両者のギャップ解消が必要なわけだが、資金の出し手の与信リスク判断の拠り所がどこにあるかを今一度考えてみよう。それは、事業者の信用力に尽きるのではないか。信用力がある事業者とは事業遂行力のある事業者である。KS アカデミー等で輩出してきた人材がそれにあたると言えよう。川崎市では人材輩出システムまでは軌道に乗ったものの、事業に必要な資金を供与するシステムが発展途上なため、社会企業家輩出のエコシステムが未確立と捉えられるのではないだろうか。ヒトとカネが揃ってこそ事業輩出がうまくいくのは、一般のビジネスを目指す企業家でもソーシャルビジネスを目指す社会企業家でも同じである。とはいえ、民間にガバナンス体制が整っていないという事情もあり、官の関与は今しばらく必要かと思われる。

そこで、今日の川崎市をみると、以下の2つの動きがみられる。

1つは、多摩区のSDC（ソーシャルデザインセンター）である。多摩区では全国に先駆けて「磨けば光るたま事業」と銘打った区民・社会企業家と行政との協働事業による社会課題解決を目指す取り組みをおこなってきた。先に見た「たまフォーラム」からでてきた動きであるが、行政・多摩区役所は「磨けば光る多摩事業」採択に向けて手を挙げてきた社会企業家・団体に資金交付する予算枠を確保してきた。これにより、多摩区は区民が発見した地域の課題の解決を区民が手掛ける、行政・区役所は資金面を含めて区民の活動をサポートするという仕組みを全国に先駆けて確立した。2006年度から当該事業を開始し、多摩区には社会起業家予備軍とも言われるシニア層が多いこともあり、図表1のような案件に助成が行われ、市民活動の活発化

図表1 磨けば光る多摩事業・委託状況推移（2006～2021年）

(単位:数、千円)

年区分	06	07	08	09	10	11	12	13
申込件数計	11	4	7	10	5	4	6	8
委託件数計	4	3	4	4	3	3	3	3
委託金額計	1,327	1,189	1,535	2,745	1,939	2,009	1,919	2,031

  

年区分	14	15	16	17	18	19	20	21
申込件数計	5	8	11	8	5	3	4	4
委託件数計	3	5	3	3	3	2	2	2
委託金額計	2,086	2,031	1,725	2,041	1,681	1,400	1,318	-

資料提供:多摩区まちづくり推進部企画課

に貢献してきた。

しかし、課題発見・解決を担う市民活動に偏りがみられ新たな参入が難しくなった等もあり、川崎市の全体構想もあり、2020年にSDCを設立した。区役所は、SDCに地域の小さな動きを支援する（小口資金を交付する）活動を委託し、「磨けば光る多摩事業」予算の一部をSDC予算に振り分ける形をとっている<sup>1</sup>。SDCは2021年3月には4団体に対して合計30万円の資金助成を行うことを決定している。区役所の予算措置が未来永劫続くことはなく、SDCとしての独自の資金調達に課題と考えられる。先にみたようにアジャイル経営が望まれる今日では、資金調達にもスピード感が求められ、行政予算頼みではどうしても遅くなりがちだと思われる。

もう1つは、地域のコミュニティ財団であるかわさき市民しきん<sup>2</sup>による、クラウドファンディングの活用「かわファン」の設置である<sup>3</sup>。これまで「あとおし」という制度商品で、資金を必要とする社会的意義ある活動をしている社会企業家団体の寄付による資金調達を支援してきたが、調達希望団体数および調達金額ともに、今一つ積み上がらなかった。おそらく、上述のとおり、行政予算と同様に年1回の資金交付ペースではアジャイル経営に対応できなかったということだろう。資金供与者との距離を近づけるべく、クラウドファンディング的な寄付による資金調達をちょうど2020年夏から開始したところ、案件積み上げペースは軌道にのってきている。

運営者であるかわさき市民しきんは、地域（川崎）のおカネを地域（川崎）でまわす「地金地消」を理念に掲げるコミュニティ財団であるが、前述の通り、資金供与者があまり出現してこないという事情もある。資金調達力が弱いのは、かわさき市民しきんは「官」から寄付を受けていない地域のコミュニティ財団であるためでもあるが、川崎市の事情もあるように感じる。川崎には知的な人材は確かに多くこれが社会企業家輩出の土壌になるわけだが、どうも知的資源は無料で開陳することは厭わないが、寄付という形で資金を供与することは難しい土壌のようである。都市部ゆえに不動産地価が割高で将来の不確実性が地方都市より高いからかもしれない。要因は不明だが、上述のような特徴が強い土壌であるように感じる。このためか、社会企業家に対する人的資源供与というかプロボノ活動は盛んと言え、プロボノ人材の育成には川崎市も熱心である。こうした経緯もあり、資金の仲介を目指すコミュニティ財団ではあるかわさき市民しきんでは、川崎市からプロボノ事業を3年間連続して受託している。

これはSDCにも言えるが、かわファンを活用して資金を募る事業者の中心メンバーは若者であっても全く問題ない。むしろ若者の視点で社会課題を発見し解決してくれるのであれば、それは地域（川崎）から大歓迎されるに違いない。しかし、若者の移動は激しく地域へのコミットメントは劣る点があること、また業務経験が乏しいため一般的に業務説明力に劣るという課題が指摘される。そこで、こうした課題に伴うリスクを軽減するために、例えば以下のような

工夫が求められる。

第1に、上述のプロボノ事業と社会企業家との連携について。川崎市には社会企業家予備層は厚く、彼らがプロボノ事業の人材の出し手となっており、社会経験の深いシニア層も少なくない。若者のアイデアに賛同した地域へのコミットが深いシニア層とのマッチングができれば、地域へのコミットが弱いという弱点を克服できる可能性がある。

第2に、第1のようなマッチングができて将来の不確実性はゼロにはならない。また、マッチングと言葉にするのは簡単だが、若者への教育を行う、若者アイデアの言語化を促進する等の手間はかかる。したがって、教育機関なり地域の公的機関が教育機会提供を図ることが求められるが、この手間の負担として、教育機関なり公的機関が、大口資金供与者として出現し、小口事業者としての彼らを資金面で支える姿が望まれる。

このような創意工夫の下で、地域課題を発見し解決を図る事業を金融面から支える仕組みができればよりよい地域設立が目指されることになる

#### 4. 今後の期待

以上のように考えると、多摩 SDC の資金調達手段を多様化が求められるという課題を、クラウドファンディングを用いて将来的に解決するのが適切なように思える。

現状は、多摩 SDC の活動資金全額を行政が予算枠を確保している。すなわち、全額を行政がファンディングしているわけだが、これをクラウドファンディングに切り替えるのである。

多摩 SDC の助成先に対するガバナンスが効いていると資金供与者が納得できるのであれば、全額切り替えも可能かもしれない。多摩 SDC としてはガバナンスを効かせているという説明を資金提供者向けに行うのであろうが、全ての資金提供者が納得するとは思えない。すなわちスムーズに全額資金調達切り替えができるとは思えない。したがって、「官」が多摩 SDC の育成を図っているというコミットメントを示すために、多少の金額は「官」が供出しないと「民」の資金を引き出せないのではないだろうか。

時間を今一つ「官」の一部資金供給で稼ぐことで、地域のガバナンスシステムを構築出来る素地が川崎には形成されているように思える。地域のガバナンスシステム構築こそが地域の産業振興基盤を支える社会企業家輩出エコシステムの構築につながると考えられる。

上で見たように、かわさき市民しきんの「かわファン」についても同様のことが言えるが、これらをクリアできた暁に、川崎で今以上に大きなムーブメントが起こる期待感がある。今こそ、産業振興基盤を支える社会企業家輩出エコシステムの構築が期待される。

## 参考文献

- 池側千絵 [2014]「管理会計担当者のビジネスパートナーとしての役割変化を促進または阻害する要因」プロフェッショナル会計学研究年報
- 徳田賢二 [2017]「カワサキオリジナル 社会企業家育成システム その軌跡、経験値」(公財)川崎市産業振興財団 新産業政策研究所「新産業政策研究かわさき 2017 第 15 号」
- 、神原理 [2007]『市民のためのコミュニティ・ビジネス入門』専修大学出版局
- 遠山浩 [2015]「ソーシャル・ビジネスを支える“地金地消”を目指して—かわさき市民しきんの挑戦—」(公財)川崎市産業振興財団 新産業政策研究所「新産業政策研究かわさき 2015 第 13 号」

---

<sup>i</sup> 2022 年初の情報であるが、多摩区は 2022 年度より SDC に一本化することを考えているようである。

<sup>ii</sup> かわさき市民しきんについては、ホームページ (<http://shimin-shikin.jp/index.php>、2021 年 12 月 8 日閲覧) 並びに遠山 [2015] を参照。

<sup>iii</sup> かわファンについてはホームページ (<https://kawafun.com/>、2021 年 12 月 8 日閲覧) を参照。