

関内イノベーションイニシアティブ

株式会社

常設では国内初の
フューチャーセンター

2024年12月、JR京浜東北線の関内駅から徒歩7、8分、横浜スタジアムに近い日本大通り沿いにある神奈川県住宅供給公社ビルの1階と2階に、コワーキングスペースや多目的共用スペース、シェア型書店、ペーカリーを設けた「mass×mass 関内フューチャーセンター」(以下、mass×mass)がオープンした。

実は新規のオープンではなく、11年3月に北仲通りにおいて、常設型フューチャーセンターと横浜エリアでの草分けとなるコワーキングスペースの組み合わせという新鮮な形態でオープン。その運営を民間企業でおこなっているのが大きな特徴で、今回新たに大規模改修が施された現在のビルへ移転してきたのだ。

「もともと、横浜における公民連携・市民協働の手法を確立していく象徴的な場をつくりたいと考えていました。そして、10年12月に関内イノベーションイニシアティブを立ち上げ、北仲通りでのmass×massのオープンに至ったのです」

関内イノベーションイニシアティブ(以下、Kii)の創設メンバーで13年6月から24年6月まで同社の代

社会課題の解決と起業家の輩出で 関内を活性化するまちづくり会社



治田

Yuka
Haruta

友香

執行役員

森川

Masanobu
Morikawa

正信

代表取締役

企業データ
 本社 ● 神奈川県横浜市中区日本大通33番地
 設立 ● 2010年
 資本金 ● 2350万円
 売上高 ● 9968万円 (2023年度)
 従業員 ● 23名 (雇用13名・業務委託10名 2025年2月現在)

表取締役を務め、現在は執行役員に就いている治田友香氏が、mass × mass オープンの経緯について話してくれた。

フューチャーセンターは聞き慣れない言葉であるが、Kii 設立当時に欧米で注目されていた概念で、事業やプロジェクトごとに設定されるケースが多かった。常設のフューチャーセンターはmass × mass が国内初だったのである。

「地域(社会)課題に対して、その課題解決に必要なキーパーソンを集め、意見の調整や対話の促進をおこない、まちづくりの促進力を生み出していくものがフューチャーセンターです。行政や企業、NPO が抱えている問題の抽出やワークショップの設計、ネットワークの形成、施策の企画立案や推進などを展開しながら、市民の代弁者としての役割を中間支援組織が担っていました。それをフューチャーセンター機能の一部として当社は捉えてきました」

実際にKii がフューチャーセンター機能を発揮している具体例の一つが、横浜市とあいおいニッセイ同和損害保険が共同で22年から取り組んでいる「循環経済等に資する魅力的な脱炭素ライフスタイル創出・浸透事業」だ。Kii は事務局としての役割を引き受けて、2回のワーク

ショップ、3回の実証実験などをおこなった。

本事業は25年で終了するが、Kii は26年以降も継続する横浜市の事業「よこはまポジティブエイジング」の事務局も務めている。これはシニア世代の人たちに、地域の活動に向けた学びやスキルの棚卸しをおこなう基礎講座を受講してもらい、その後、個人やグループで地域の企業・団体での活動に参加する機会をマッチングする事業だ。さまざまな主体がシニアの社会参加を支えるネットワークづくりを目指しており、全国的に注目されつつある。

1514名に及ぶ 起業講座の修了者

インキュベーション機能としてKii は、国・県・市の委託事業を活用した「iSB公共未来塾・横浜」「ヨコハマソーシャルビジネススクール」「ソーシャルビジネス・スタ



ートアップ講座「YOXOイノベーションスクール」や自主事業としての「マスマススケッチ」など、さまざまな起業講座を開講してきた。

そこから巣立った1人が、フェアスタート代表の永岡鉄平氏で、iSB公共未来塾・横浜の第1期生だった。同社がメインでおこなっているのは、児童養護施設退所者のための就労支援事業で、18歳で退所した若者と適性の合った企業をマッチングして就職させ、その後もフォローしていく。

「児童養護施設でのボランティアをしていた永岡さんは、就職情報を得る手段が限られてしまっている入所

日本大通りに移ったmass × mass



2024年12月に移転したmass × mass はロビーにもデスクが設置されている。使い勝手のよいコワーキングスペースから続く通路の奥には、間伐材を使ったシェアオフィスのTENTOがあって、いずれも24時間利用ができる。

者、若者の人材を調達したい企業とのミスマッチングに気付き、その解決策として社会起業を模索する中でiSB公共未来塾・横浜のことを知って受講されました」

設立から14年間の実績

起業講座
受講者数
2315名

起業講座
修了者数
1514名

マスマスカレッジ
受講者数
350名



講座に登壇した
講師の数
484名

創業・経営
相談
479名



輩出
起業家数
170名

クラウドファンディングによる延べ調達金額

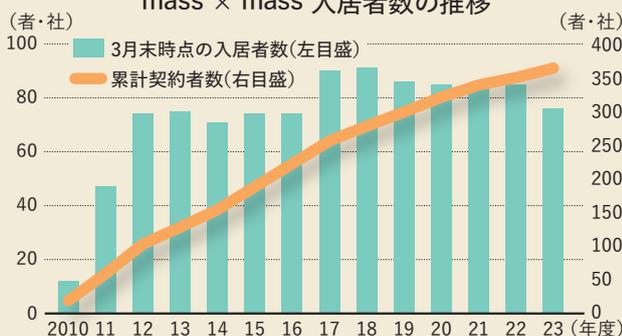
67,772,850円

達成率
93.2%
(41件 / 44件)

支援者数
4301名

※ 2014年度～2023年度

mass × mass 入居者数の推移



※ 関内イノベーションインシアティブの資料より編集部作成

起業という選択肢を示し、多様なサポートでエンパワーし続けているのだ。

**コワーキングスペースは
コミュニティ重視型
コミュニケーション重視型**

mass × mass のコワーキングスペースはコミュニティ重視型になっている。一人ひとりが集中できる作業環境をベースとして提供するもの、それにとどまらず、利用者同士の交流を促す仕掛けをして、協働の場としても機能させる。多目的共用スペースでは、さまざまなイベントのほか、先の起業講座の研修もおこなわれてきた。

そのmass × mass には、既存の企業やスタートアップ企業に加え、利益の追求よりも社会目的を優先するNPOや社会起業家も同居する。会員は現在61名で、そのうちの約2割がソーシャルビジネス系だ。「福祉、教育、まちづくりなどさまざまな分野で活動している方々がいらつしやいます。コワーキングスペースの利用者は、行政運営であっても民間企業の運営であっても、企業が対象です。さまざまな業種の企業やNPOが混ざっているのは珍しく、グッドノイズが生まれ、互いに刺激し合う環境を提供できていると思います」と森川氏は言う。

iSB公共未来塾・横浜をはじめとする社会起業家育成プログラムの発注者は時代とともに移り変わりがあるが、現在も基本は国や自治体などから人材育成事業を受託して、社会起業家・起業家支援の講座を無償で提供している。

「無料ですが、内容が軽いわけではありません。創業からの14年間で、起業講座受講者は計2315名。そのうち修了した人は計1514名で、修了率は約7割。途中で脱落する人も少なくありません」

そして、永岡氏のようにKiiのインキュベーション機能を活用して

巣立った起業家の数は170名にのぼり、彼らが起業した領域は幅広い。その中には数多くの女性の社会起業家があり、代表的な存在に「暮らしの保健室よこはま」(cafe KURIKINDY)を立ち上げた金子真弓氏がいることを、治田氏の後を継いで24年6月からKiiの代表取締役を務める森川正信氏が教えてくれた。

「金子さんは准看護師として働いていましたが、認知症で道に迷っていた高齢者を近所で保護した経験から、地元が高齢者の居場所をつくることを決意。手始めに参加したのが、16年の『mass × mass cafe』(起

業家のトークイベント)でした。それを機にKiiの事務局スタッフになり、ソーシャルビジネス・スタートアップ講座を受講。19年に健康や介護の相談事ができる「暮らしの保健室」プロジェクトに参加して、自宅を改装した「暮らしの保健室よこはま」を開設しました。ユニークなのは、高齢者が相談に来やすいようにカフェを併設していること。コンサートを開くなどして地域のハブとして機能しています」

そうしたmass×massを運営するKiiであるが、何もないところからいきなり誕生したわけではない。創業メンバーの治田氏の歩みから前史をひもといていこう。

大手建設会社でマンション開発などに携わっていた治田氏は、企業の社会貢献活動に関心をもち始め、より深く知るために退職し、社会人大学院生となった。また、NPOの中間支援組織にスタッフとしても参画した。

そして視察に訪れた米国で、行政による住宅施策やまちづくり施策において、NPOが重要な役割を担っていることを知る。帰国後、特定非営利活動促進法の立法活動や、地方自治体によるNPO支援施策、企業の社会貢献プログラムの企画実施に関わる中で、NPO法人を主な対象とする支援活動に限界を感じるようになった。

その後、学生の起業を支援する「起業家支援財団」の事務局長となつて経験を積む中で、せっかく社会起業家を目指しているのに、ビジネスモデルが不確かなために、ボランティア活動に留まってしまうケースが多い現状を目の当たりにする。それは学生に限らず社会人も。

そこで社会起業家をしっかりと育成していく狙いで受託したのが、内閣

府が10年2月～12年3月の期間を設定し、全国各地で展開を始めたiSB公共未来塾の横浜地区でのプログラムだったのだ。

また、同じ時期に横浜市が、関内地区の再活性化を目的に「ビジネスインキュベーター拠点設置及び起業家等ネットワーク形成モデル事業」の募集を開始。起業家支援財団と地域協働推進機構が、二つの大きな機能を併せ持つまちづくり会社の構想を共同提案して、受託に成功したのである。

「関内は官庁街であり、商人たちのまちでもあります。また、多様な人々が集う寿町や飲み屋街として知られる野毛にも近く、多面的な側面を持

つ、特徴がある地域です。当社の事業を通して、関内のまちづくりに携わっていきたくを考えました」

そして、10年12月のKii設立、翌11年3月のmass×massのオープンに至ったのだ。Kiiの設立に当たっては、横浜に拠点を置く20社から出資を受けている。

13年に迎えた Kiiの大きな転換期

ただし、その後ずっと順風満帆だったわけではない。経営面で厳しい局面を迎えたこともあった。事業運営の方向性で、主要株主との間で次第に乖離が生じるようになったのだ。13年には株主構成の見直しが迫られ

る中で、治田氏は起業家支援財団を退職し、Kiiの代表取締役役に就任する。

「代わりに株式を引き受けてもらうため、横浜のさまざまな企業に声をかけました。幸いなことに、いくつかの企業が支援してくださり、結果的には増資もできたのです。また、浜銀総合研究所のサポートで厚生労働省の事業を受託でき、収支の面で大きな下支えになってくれました」

新体制に移行する中で、次世代を担う人材も育ってきた。その1人が森川氏だ。本人に、Kiiに加わった経緯を解説してもらった。

「もともと東京でデザインの仕事をしていました。大きな病気をして横浜に戻り、自分の人生を見つめ直す中で出会ったのがiSB公共未来塾・横浜。2期生として参加しましたが、楽しかったですね。以前は同じ方向を向いている組織の中で仕事をしていましたが、塾は多様な考え方の人たちが参加していて刺激的。最初はパンフレットなどの制作を手伝うところから始めて、間もなくKiiの社員として働くようになりました」

治田氏と森川氏は、横浜市の事業受託のため二人三脚で提出資料の作成にいそしんだ。そして、国の委託事業を応援してくれた横浜市職員



2010年2月のiSB公共未来塾・横浜のキックオフイベントには250人が集まった(上)。11年3月の東日本大震災の当日に馬車道通りでオープンしたmass×mass関内フューチャーセンター(右)。12年5月に開講したヨコハマソーシャルビジネススクールは、1年間で160人が修了した(下)。





横浜での取り組みを他の地域で展開する最初のきっかけとなった、2020年11月オープンした「ぬましん COMPASS」(左)。23年5月におこなわれた一般社団法人社会価値共創ファームの設立記念パーティー(右上)。24年7月から始まった「本は港」のスピノフ企画「独立系書店のはじめ方」には大勢の受講生が集まった(右下)。



方々の助言も仰ぎながら受託にこぎつけたのが、14年〜20年まで続いたソーシャルビジネス・スタートアップ講座だった。
森川氏が主導して立ち上げてきた事業もある。mass×massに設

けたシェア型書店「LOCAL BOOK STORE kit a」だ。実は森川氏はiSB公共未来塾・横浜への参加時に、「病気になるた人のためのデジタル書評ツール」の事業プランを提案したほどの本好きだった。「Kiiはコミュニティを重視して事業をおこなってきましたが、コロナ禍で人が集まれなくなりましたが、密にならずに多様な人が関わるにはどうすればいいのかと考えて21年に始めたのが、一人ひとりが棚のオーナーになるシェア型書店です。現在オーナーは約100人。3カ月に1回、棚を入れ替える『棚シヤッフル』の日には多くのオーナーが集って、本好きならではの会話を交わっています」

シェア型書店から派生して、22年から神奈川県内の独立系書店を集めたブックマーケット「本は港」を開始している。さらに24年からは独立系書店の創業を目指す人を支援する有料講座を開講。第1期生から早くも1人が書店開業を決めて、準備中である。

横浜関内モデルで各地のまちづくりを支援

24年はKiiに大きな動きがあった。トップ交代だ。治田氏は前年の23年4月に一般財団法人社会価値共

創ファームを設立して代表理事に就任。Kiiに執行役員として残るものの、24年6月に代表取締役を森川氏へバトンタッチした。

「株式会社は経営の自由度が高いのですが、一方でステークホルダーと取引を続ける中で下請け化して、ビジョンを共有できなくなるリスクも感じていました。そこで非営利団体を立ち上げ、両方のいいところを生かす形で運営することにしました。両トップを私が務めるのはコンプライアンスの問題が発生するので、Kiiの経営の意思決定を担う取締役からは外れました。業務では、私が公民連携を、森川が施設運営やクリエイティブを担当して、相互に連携しながら相乗効果を図っていきたいです」

治田氏の話の横で聞いていた森川氏が、気を引き締めながら次のように語った。

「時代が変化する中で、今後は一人ひとりのチャレンジがより重要な意味を持つようになります。Kiiのスクールやコワーキングスペースは、個人がそうしたアクションを起こす時のプラットフォームになります。仲間と出会ったり、刺激を受けて背中を押されたりする場として運営を続けていきます」

Kiiはコミュニティづくりを



すること、会社設立時の目的である関内の活性化に貢献してきた。今後はこの知見を他の地域でも生かす考えた。最後に森川氏は決意をこう明かしてくれた。

「20年に沼津信用金庫と一緒にコワーキングスペースを立ち上げ、運営をサポートしています。同じような形で、各地のパートナーと一緒にコミュニティづくりができれば面白い。関内で実績のあるモデルを広げて、日本全国を元気にしたいですね」



越境人材の英知を結集し 社会課題解決に挑む

関内イノベーションイニシアティブ株式会社

営利を

目的とせず社会課題の解決

を目的として活動する組織を社会的企業と呼ぶ。社会が成熟化していく中で、営利企業とは異なるポジションに立ち、行政による支援よりも機動的に社会課題解決に取り組む社会的企業の存在感が増している。

越境人材による社会課題解決

所属している組織や業務の枠を飛び越えて活動する人材を越境人材という。日常業務を離れ越境して活動することが本人の成長につながることも、事業面で新たな価値創造の実現となる取り組みである。

mass×massの強みとして、越境機会を豊富に提供していることおよび越境人材同士の出会いの結果、社会課題解決につながることが挙げられる。例として、行政のさまざまな部署と連携することで社会課題解

決の担い手の創出に取り組んできたことや、プロボノ（専門領域を生かした社会貢献活動）人材の育成等がある。

プロボノ人材による支援の結果、活動の意義への理解が広がって行政や企業の支援につながり、事業化を実現したケースもあつた。異なる分野の人材が協力することで課題解決の糸口が生まれ、関わった本人にとつて

は一度むける経験につながっている。

フューチャーセンターの持つ磁力を高める好循環の構造

治田氏が実現を目指したのは、横浜における公民連携、市民協働の手法確立であつた。わかりやすい象徴的な場として設置されたのが関内フューチャーセンターである。同センターは数多くの社会起業家が集う場として

「梁山泊」的に機能した結果、課題解決につながる活動を数多く

生み出してきた。同社が公民連携・市民協働に取り組み成果を残すことにより、同センターは多種多様な人や情報を集める磁力を高めていき、それが新たな事業につながるという好循環が創出されている。

第二創業への期待と課題

社会的企業においても事業承継が課題となつている。mass×massの取り組みは、これから事業承継のタイミングを迎える社会的企業にとって多くの示唆を含んでいる。

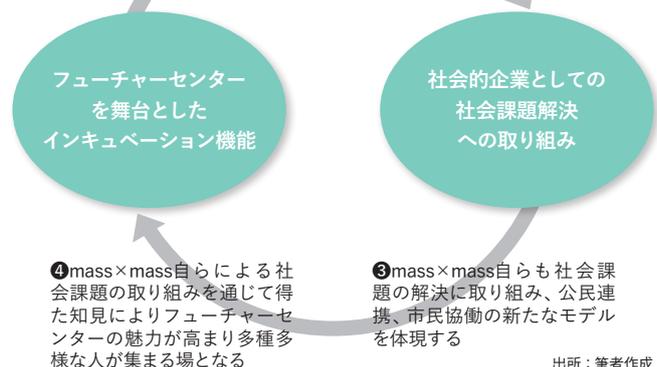
同社は代表者交代の準備に5年以上を費やしている。治田氏は経営を通じて、①会社の理念、②株主資本構成（支援企業とのネットワーク）、③社会関係資本（人的・社会的ネットワーク）を守ることを強く意識して活動してきた。新代表となつた森川氏は経営陣の一員として事業発展を支えてきた人物であり、森川

氏ならば①③を緩やかに受け継ぎつつ、自分なりの方法で同社をさらに発展させていくとの思いが治田氏にはあつたのだらう。

事業が草創期で資金・組織規模共に十分でなかったがゆえの奮闘ではあつたが、治田氏は顧客開拓・経営管理・資金調達・人事・外部折衝と何役も担つてきた。組織基盤が一定程度整つた現在では同じスタイルで経営をおこなう必要はなく、森川氏は自身の強みと着眼点を生かした経営スタイルを構築していくことだろう。今後はmass×massの基盤を生かしつつ、新たなビジネスモデルを整備しさらなる発展に導くこと、すなわち第二創業の実現が経営のテーマになる。

mass×massにおける事業の好循環

- ①社会起業家や支援者など多くの人が集まる社会的企業創出の土壌となる
- ②多くの人・情報が集まる中でmass×massの事業展開へのヒントが得られる
- ③mass×mass自らも社会課題の解決に取り組み、公民連携、市民協働の新たなモデルを体現する
- ④mass×mass自らによる社会課題の取り組みを通じて得た知見によりフューチャーセンターの魅力が高まり多種多様な人が集まる場となる



出所：筆者作成



浜銀総合研究所
経営コンサルティング部
主席主任コンサルタント
木鋤岳志

「稼ぎやすい」わけではない社会的企業の領域において、安定的に収益が見込まれるまで事業規模を拡大していくことは容易ではないが、自身も越境人材としてmass×massに参画し新たな事業分野を開拓してきた森川氏ならではの経営ストーリーが今後展開されることが期待される。