

## NPOバンク特別セミナー

### 「金融危機後のアメリカCDFI最新事情」

#### 第3回【考察編】「CDFIによるNPOに対する融資と経営支援」

※このセミナーは3回シリーズの3回目です。 ※前回セミナーの資料については、下記URLをご参照ください。 <http://www.kisc.meiji.ac.jp/~koseki/result/index.html>

##### ●開催概要

日 時：2009年6月26日（金） 19：00～21：00

場 所：明治大学駿河台キャンパス リバティタワー 1115 教室

講 師：小関隆志（明治大学経営学部准教授）

主 催：明治大学小関隆志研究室

共 催：全国NPOバンク連絡会

##### ●プログラム

19：00～19：05：モデレーター挨拶

19：05～20：00：講師によるレクチャー

20：00～20：15：コメント

20：15～20：20：コメントへの回答

20：20～20：50：討論

20：50～20：55：お知らせ（今後について）

20：55～21：00：まとめ

※セミナー終了後、近くで簡単な懇親会を行います。参加費実費。

第1回のセミナーではCDFIの現状について、また第2回のセミナーではCDFIを制度的に支える政府のコミュニティ投資政策について紹介しました。第3回はCDFIによる融資と経営支援に焦点を当て、実践事例を中心に考えていきたいと思えます。（第1・2回セミナーにご参加いただいた方々、ありがとうございました。）

CDFIはコミュニティ開発を使命とした金融機関であり、NPOや社会的企業、低所得階層への投融資という社会的目的と、市場競争のなかで事業の採算を確保し必要な利益を得るという経済的目的とを両立させることが求められます。営利の銀行が融資したがる分野をターゲットにして成功裡に投融資を行うには、資金を提供するだけでなく、借り手に対するきめ細かな経営支援・指導が重要であると言われており、CDFIは経営支援・指導を行うことが主な特徴の一つとされています。

CDFIがどのように融資や経営支援を行っているのか、というテーマは、日本のソーシャルファイナンスのあり方にもヒントを与えてくれそうです。

連絡先：明治大学経営学部 小関隆志研究室 [koseki@kisc.meiji.ac.jp](mailto:koseki@kisc.meiji.ac.jp)

〒101-8301 千代田区神田駿河台1-1

## 目 次

### I 融資の状況

1. NPO による融資需要
2. NPO に対する融資
3. CDFI による融資の事例
4. 金融危機後の状況

### II 経営支援のあり方

1. CDFI による経営支援
2. 経営支援組織による経営支援
3. 日本への示唆

### 参考文献

## 要 旨

・アメリカの NPO は融資に対して積極的な姿勢。その背景として、NPO の事業収入依存傾向が強まったこと、チャータースクールや保育、アフォーダブル住宅などの需要が増えたことが挙げられる。特に、不動産の長期融資が中心となっている。

・他方、銀行は NPO にあまり融資をしてこなかったが、CRA の影響で NPO への融資を増やし、財団が「事業関連投資」を通して NPO に融資することで需要増に応じてきた。

・CDFI の融資形態は、専門分野に特化するものや、実績ある団体に多額の融資をするもの、小規模の団体に小額融資をするもの、あらゆるニーズに対応するものなどに類型化できる。

・金融危機後、NPO が銀行から借りられなくなり、CDFI に融資を求めるケースが多い。

・CDFI は借り手に対するきめ細かな経営支援を行うという特徴がみられる。マイノリティ、低所得階層、零細企業、小規模 NPO などは事業経験が乏しく、手厚い指導・支援が必要。

・CDFI の経営支援内容は、各 CDFI によって大きく異なる。チャータースクールや不動産取引などの専門分野に特化した支援を行うもの、起業支援や基礎的な経営指導、助成金なども含めたきめ細かな支援メニューを用意しているもの、必要に応じて助言指導を行うもの、あるいは経営支援を回避するものなどに類型化でき、これらは対象とする顧客層の違いによるものと考えられる。外部からの経営支援の必要性をめぐっても賛否が分かれる。

・アメリカの NPO 中間支援組織は「MSO」であると日本では紹介されてきたが、「MSO」よりも「経営コンサルタント」のほうが NPO 関係者にはなじみが深いようである。MSO はさまざまな経営支援組織の一形態に過ぎない。

・経営支援組織にとって政府の補助金や財団の助成金は収入の大きな割合を占めている。

## I 融資の状況

### 1. NPOによる融資需要

#### (1) NPOの基本姿勢

##### ①融資に前向きなNPO

・多くのNPOは融資に対して前向きに考えており、借りることについて特に抵抗を感じていない。「基本的にNPOは安定した事業収入さえあれば借りることが可能であり<sup>1</sup>、NPO全体の90%はおそらく融資を受けることができるだろう。"It's OK to borrow." 「統計で名二%とは分からないが、融資を希望しているNPOは多く、供給が需要に追いつかないでいる」(カルバート財団)。

・キャッシュフローさえあれば、容易く・素早く、どんどん借りて事業を行っており、融資を回避しようとするNPOはほとんどない。設立当初こそは事務所を借りて事業を始めるが、やがて事業が安定してくれば、お金を借りて事業所を購入したいと考える。それはごく自然な流れだ(CCLF、IFF、NCIF)

・「どうせ銀行からは借りられない」とあきらめているNPO関係者に対して、銀行から借りられること・借りる必要があることを理解させるというNPOへの啓発が、OFN(全国組織)の役割であるという(OFN)。

・NPOの不動産融資に対する需要は極めて大きい(IFF)。事業所を購入するための融資件数は多い(CCLF)。

⇒日本のNPOの多くは融資に対して消極的な姿勢であるのと対照的。

##### ②旺盛なNPOの融資需要

・連邦政府の内国歳入庁(IRS)の調査:アメリカのNPOの60%が何らかの借金。借金額(平均)は、NPOの資産額の33%に達する(医療機関を除くと38%)(Yetman 2007: 244)。

	融資形式(NPOの割合)	長期融資額の割合
関係者からの融資	1%	1%未満
その他の融資	52%	43%
地方債(municipal bond)	18%	57%
全融資計	60%	100%

出典: Yetman(2007: 245)

・関係者(役職員など)からの融資はごくわずか。関係者からいくらまで借りて良いという規制がほとんどないが、私的取引をしているように見られるのを避けるため、借りる側

<sup>1</sup> ただし、州政府から設立許可を得た教育の非営利協同組合など一部は、組織の規約上、融資を受けることができないという(チャータースクールは融資を受けられる)。カルバート財団のJames Radjaからの聞き取り(2009.3.4)。

と貸す側が対等な立場で、市場金利での融資を行う傾向にある。

- ・地方債を利用する NPO は全体の 18%にとどまるが、金額では 57%を占める。
- ・その他の融資は、主に銀行などからの融資を指す。その他の融資を利用する NPO は全体の 52%と過半数を占めるが、金額では 43%にとどまる。

**※参考 地方債(municipal bond)**：別名 501(c)(3)債とも呼ばれる。NPO に代わって自治体が地方債として債券を発行し、債権を投資銀行などに売却して現金化する。投資銀行は債権を投資家に転売し、投資銀行が得た売却益は債権受託者(bond trustee)を介して NPO に渡り、NPO はその資金で事業を行う。債権受託者は投資家（債券保有者）と NPO との間に入って、債務の返済手続きを進める。投資家（債券保有者）への利息収入に対しては免税されるため、低金利となる傾向がある。なお地方債は 10～30 年の長期債で、多くの場合は満期になってから元金返済となる。また手続きが複雑なうえに、債券の単位が 1500 万～2.5 億ドルと大規模なので、小規模な NPO には利用しにくい（大規模な NPO に利用が偏っている）という問題もある。

・資産規模の上位 10%の NPO（1 億 2631 万ドル以上）は、その 56%が地方債を利用しているのに対し、資産規模下位 10%の NPO（7700 万ドル以下）は、その 1%しか地方債を利用していない(Yetman 2007: 246)。



### ③小規模な NPO は借りる余裕がない

・Woodstock のように小規模な研究所は財団からの助成金や寄付金でまかなっていて、事務所も所有ではなく借りているものである。お金を借りるだけの余裕などはない。教育や福祉などのサービスを提供する NPO は借りられるが、それ以外の NPO は融資を受けていないだろう。(Woodstock Institute)

## (2) NPO の融資需要の推移と、その背景

### 《社会サービス NPO の需要変化》

・1980 年代以降、NPO と営利企業の境界があいまいになり、中間的な事業体が多数登場。  
・NPO と営利企業の競合する領域が増加（医療など）。  
・営利企業によってはこれまで十分提供されていなかったサービスを NPO が提供（失業者への職業訓練など）したり、企業には扱えない倫理的領域の事業を NPO が手掛けたり（臓器移植など）、需要が伸びている分野で NPO が事業を育てたり（保育など）と、社会サービスの NPO がサービスを提供して収入を獲得する流れが強まってきた(Waldhorn et al 1989: 286-288)。

・事業型社会サービス NPO は、慈善事業志向からビジネス志向に切り替え、融資を受けて事業収入を行う傾向を強めていった。どのように事業収入を獲得し、融資を返済できるか、市場の競合の中でいかに顧客のニーズを満たせるか、マネジメントを改善して採算を改善

するかという傾向が強まった。

・他方で、全ての社会サービス NPO が融資を受けられるわけではなく、また融資という概念がそもそも NPO にそぐわないという問題も浮かび上がった。

・社会サービス NPO が融資を受けられるようになったことは、NPO のサービス提供を通じて地域社会に多大な利益をもたらした。(Waldhorn et al 1989: 291-292)

・事業型の社会サービス NPO が増えるなかで、融資は、NPO の資金調達にとって重要な役割をはたしており、NPO のキャッシュフローを維持するための不可欠の手段だと Yetman は高く評価している(Yetman 2007:268)。

### 《NPO の事業収入依存傾向》

・慈善寄付や助成金依存から、事業収入依存へシフトする傾向。助成金中心の NPO は短期融資（つなぎ資金・運転資金など）が中心だが、事業収入中心の NPO は長期融資を受けて不動産を取得することも可能に。(カルバート財団)

・内国歳入庁のデータによれば、寄付に依存する NPO はあまり融資を受けないのに対し、事業収入に依存する NPO は融資を受ける傾向にある(Yetman 2007: 247)。事業収入中心の NPO（大学、博物館、病院など）は大規模な資本投資を必要としていること、事業収入中心の NPO は融資を受けるに必要な収入源を確実に持っていること、公共財を提供する NPO は融資を求めない傾向にあること、などがその原因とされている。

・主な資金使途として Yetman(2007:248-249)は、①短期のつなぎ資金、②不動産・設備の購入、③予期せぬ事態やビジネスチャンスへの対応、④資金の借り換え、を挙げる。

・Williams(2003)も同様の指摘をしている。すなわち、1970～90 年代にかけて（特に 90 年代後半以降）NPO の事業収入の割合が増加し、ビジネス志向が強まってきたことから、NPO や社会的企業は民間資本への期待を高めているという。民間資本には、銀行の通常の融資以外に、NPO の子会社や社会的企業に対するベンチャーキャピタルの出資や、財団などからの非営利融資（事業関連投資 PRI など）、混合財源などがある(Williams,2000: 118-119)。NPO が収益事業で収入を得る傾向を「新たな資金調達のトレンド」と捉え、社会的な目的を持ったベンチャーキャピタルや非営利金融機関（CDFI を含む）の事例を紹介している。

### 《貧富の格差拡大》

・貧富の格差が拡大し、貧困層・貧困地域に資金提供する必要性が増大した。そのため、NPO や社会的企業の融資需要が増えている。(NCIF)

・シカゴの低所得地域で活動する NPO からの融資需要が急速に増えている。これら NPO 関係者は、もともとこのコミュニティで生まれ育ち、自分の故郷を浴するため貢献したいという意識が強い。地域活性化、環境関連事業、住宅供給、教育など多様な事業を展開している。(Shore Bank)

### 《社会的企業ブーム》

- ・トリプル・ボトムラインをめざす社会的企業の起業ブーム

⇒企業は常に事業拡大をめざして融資などの資金調達を必要とするので、融資需要が増加。  
(カルバート財団)

### 《アフォーダブル住宅、チャータースクールへの融資》

- ・アフォーダブル住宅建設のための融資（土地購入、建物建設、運転資金など）が大きい。
- ・特にチャータースクールへの融資が大きな割合を占めている。(OFN) チャータースクールの人気が高まり、各地で普及してきた。(TRF)

### 《最近の需要増加》

- ・融資需要の急速な増加。2007年度の新規融資額は前年度比67%増。

2009年第一四半期の新規融資額は250万ドルだが、去年同期は0ドルだった。(不動産融資や開発前段階融資は通常、第一四半期が最も低調だが、2009年は活発で、年間を通してこの傾向が続くとみられる)(CCLF)

#### ※参考 チャータースクール

##### ①チャータースクールとは

チャータースクール(charter school)とは、州や学区の認可(チャーター)を受けて設ける初等中等学校で、公費によって運営される。州や学区の法令・規則の適用が免除されるため、独自の理念・方針に基づく教育を提供できる。ただし、教育的成果をチャーター交付者により定期的に評価され、一定の成果を挙げなければチャーターを取り消され、閉校となる。

チャータースクールの特徴は、おおよそ誰にでも学校を創設できること、ほとんどの州・地方の諸規則の適用を免除されて自律的に運営できること、家族が選択して子どもを通わせる学校であること、その学校を選んだ教育者が教職員となること、などが挙げられる。多くの州は学校の設置数を制限しており、チャーターの期限は多くの場合5年程度。

保護者、地域住民、教師、市民活動家などが学校の特徴や設立数年後の到達目標を定めて必要な教職員を募集し、設立の申請を行う。

経常費は州政府や学区が公費を負担し、施設・設備費は設置者が負担する。

⇒施設・設備費の融資需要が盛んになる

一般の公立学校に比べて小規模で、教育プログラムは学校によって非常に多様である(コンピュータ・リテラシー教育、理科教育、不登校の子ども対象など)。



## ②チャータースクールの台頭とその背景

チャータースクールのアイデア自体は1980年代から既に出されていた。

1991年にミネソタ州で設置を認める法案が成立、1992年に最初のチャータースクールが設置された。その後、各州で同様の法律が制定された。2000年5月時点では学校数1689校（公立学校数の約2%）・児童生徒数43万人（公立学校の児童生徒数の1%弱）だったが、2004年時点では2996校（公立学校数の3.2%）・児童生徒数69万人（公立学校の児童生徒数の1.4%）と増加している。

チャータースクールが台頭した背景は何か。地域（学区）間格差の問題（人種・所得階層のすみ分けによる教育条件の学区間格差）が深刻であること、基礎学力の低下、学校の荒廃（薬物、暴力、ドロップアウトなど）、官僚的で画一的な公立学校の運営に対する不満、さらには裕福な階層のための私立学校に対する不信感などがあると指摘されている。

なおIFFによれば、チャータースクールの人気が高まっているのは、公立学校に対するオルタナティブとして期待されているからだという。公立学校は教員組合に牛耳られて、教員は就職して3年経てば終身地位保証(tenure)を得られるため、能力の低い教員を排除することができない。主に都市部の学校では教育の質が低く、世界的にも生徒の学力水準が低レベルで、教育のニーズに答えられていない。そのため、教員組合のないチャータースクールへの関心が高まっているという。

ただ、教員組合に主なチャータースクールの発展要因を求めるような議論は、必ずしも一般的ではない。そもそも、チャータースクールの設立運動は全米教職員組合の大会で組合長のアル・シャンカーが提案したことから始まったものであり、教員組合とチャータースクールを対立的な構図で捉えるのが妥当かどうか、議論の余地があると思われる。

## ③チャータースクールに対する評価と日本への波及

積極的な評価としては、独自の理念・方針に基づく教育、少人数教育によるきめ細かな指導、学力の維持向上などが挙げられる。他方、否定的な評価としては、チャーターの取り消しによる学校閉鎖と教育的混乱、公費の不正使用、専門性を有する教員の確保困難、一般の公立学校との摩擦、児童生徒の人種構成の偏りによる人種分離の危険性、学校評価方法の不徹底、などが挙げられている。

日本では2000年以降、日本型チャータースクールの導入に向けた動きが一時盛んになり、NPO法人日本型チャータースクール推進センターも設立され、NPO法人21世紀教育研究所がチャータースクールの現地視察や講演会などを度々開催していたが、現在はそのブームも去り、日本型チャータースクール推進センターは2007年6月に解散した<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 「アメリカ合衆国のチャータースクールについて」

<http://www.kantei.go.jp/jp/kyouiku/2bunkakai/dai5/2-5siryou5-2.html>、「チャータースクールに対する評価」

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/shukyo3/gijiroku/020802k.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/shukyo3/gijiroku/020802k.htm)、「基礎データ」  
<http://www.cmr.sfc.keio.ac.jp/cs/3-3.htm>、NPO法人21世紀教育研究所  
[http://www.edu21c.net/in\\_about.html](http://www.edu21c.net/in_about.html)、日本型チャータースクール推進センター





## 2. NPO に対する融資

### (1) 銀行は NPO に融資しているか？

- ・多くの NPO は担保資産を持たず、裕福な理事が担保を提供しない限り銀行からの借入れが難しい。助成金・寄付金・委託料などが主な収入だが、これらの資金は使途が限定されており、融資返済に充てられる余裕がない。(CCV)
- ・商業銀行は、政府からの支払い保証がある社会的サービス事業者に対しても、理解不足のため融資しようとしにくい。そのため CDFI が（銀行に代わって）融資。(OFN)
- ・近年、銀行は CRA の規制下で、貧困地域で活動するいくつかの NPO に融資するようになった。(IFF)

### (2) 資金媒体組織(インターメディアリ:intermediary)の必要性

- ・銀行が NPO や地域団体などに直接融資するのは、さまざまな困難や障害を伴う。
- ・情報の非対称性、取引コスト：NPO や地域団体、社会的企業の信用を測るための情報が不足。銀行が自ら調査するコストがかかる。
- ・取引額の単位：NPO や地域団体が必要とする投融資額は比較的小さく、銀行の利益にはあまり貢献しない。
- ・担保：NPO や地域団体は十分な物的担保を持たないために借りにくい。
- ・理解の程度：銀行は NPO や地域団体に対する理解が一般的に乏しい。
- ・NPO・地域団体の経営能力：NPO や地域団体は経営・会計等の専門知識が不足し、事業計画書や財務諸表の作成、財務管理などを独力でできないことがある。経営支援のコスト。

↓

資金媒体組織(intermediary)を活用することにより、2つの利点がある。

①より効率的な事業関連投資 (PRI) が可能に。資金媒体組織は NPO への融資だけでなく経営支援にも長じているので、財団が直接融資するよりもイノベーションや新たな管理方法を促進できる。

②事業関連投資の障害を減らせる。管理費用や必要な職員を節約し、また直接投資のリスクを緩和することもできる。(Waldhorn 1989:295)

### 《「事業関連投資」の登場》

事業型 NPO が台頭したが、他方で銀行が NPO に融資しないことから、1960 年代後半以降（特に 1980 年代以降盛ん）、事業関連投資(Program-Related Investment: PRI)が登場。

資金媒体組織(intermediary)が大規模な財団(例えば Ford 財団など)から資金を調達し、自治体や NPO、企業との共同の下に、コミュニティ開発会社(CDC)や社会サービス NPO、地域団体などに融資して地域再生事業を手がける。こうした資金媒体組織の代表的な例が

---

<http://members.jcom.home.ne.jp/charter-center/>の各ウェブサイト、および IFF からの聞き取りによる。



LISC (the Local Initiatives Support Corporation、1979 年設立)や The Enterprise Foundation (1981 年設立) , NRC (the Neighborhood Reinvestment Corporation、1978 年設立)である。これらの全国組織は地域の NPO や CDC などに融資・助成を行い、住宅やコミュニティ施設の建設を促進してきた。(Liou and Stroh 1998)

#### ※参考 事業関連投資(Program-Related Investment: PRI)

財団が一定の期間内に資金を回収し得る慈善活動を支援する投資のこと。市場より低金利で社会的企業や地域団体、NPO に融資し、事業型 NPO の需要に応えることが目的。

事業型の社会サービス NPO 増加に伴い、1960 年代後半に登場。1969 年の税制改革法(Tax Reform Act of 1969)により、連邦内国歳入庁 (IRS) が事業関連投資を民間非営利財団の資金運用先として正式に認めたことから、事業関連投資の件数・金額が年々増加していった(それ以前は税法上、民間非営利財団が投融資を行うことが認められていなかった)(Liou and Stroh 1998:578-579)。

事業関連投資は、助成金を支給する財団(数千)のなかでごく一部の財団(数百)が行っているに過ぎず、また事業関連投資を行っている財団も、毎年投資しているのは3分の1程度にすぎない。事業関連投資は、既存の助成事業の補完物として、融資返済の見込みがある場合に用いられることが多い。

投資先の多くはアフォーダブル住宅やコミュニティ開発で、社会サービスの NPO への融資は比較的小さな割合だが、保育所や高齢者介護、就業訓練など社会サービス分野に幅広く投資されている。(Waldhorn 1989; 288-289) 歴史的建造物の保全や教会の修繕、野生動物保護地域の保全にも投資されることがある。

(Foundation Center<http://foundationcenter.org/getstarted/faqs/html/pri.html>)

事業関連投資は NPO への低利融資であるが、形式としては、銀行や民間の投資家が慈善組織や慈善目的のベンチャー企業に対して融資・融資保証・リンクト・デポジット(融資会社を経由した融資)、資本投資を行う場合も含まれる。返済を期待できない先行投資分(創業資金、マーケティング調査など)については財団が融資と併せて助成金を支給することも少なくない。



### 3. CDFI による融資の事例

#### (1) 事例研究の CDFI 6 団体の概要 (第 1 回セミナーの内容を一部再掲)

##### カルバート財団(Calvert Foundation)

- ①設立年 1995 年?
- ②組織形態: NPO(501c3)
- ③CDFI 種類: 認定 CDFI、ローンファンド
- ④融資残高 (2007 年度): 123 百万ドル (約 123 億円)

⑤融資先（使途）：アフォーダブル住宅、コミュニティサービス（デイサービス、医療機関、学校など）、市民メディア、ホームレス支援、環境保護、フェアトレードなど社会的企業、小企業（マイノリティの経営または低所得地域で操業）、途上国でのマイクロクレジット、環境事業（太陽光発電・発熱など）を通じた貧困対策、ハリケーン災害復興支援（メキシコ湾岸）

⑥融資先（団体）：主に CDFI や MFI を通じて融資（ホールセール組織）

⑦活動範囲：全米 50 州・DC、海外マイクロクレジット 100 カ国以上（中南米、サハラ以南アフリカ、中東欧、中央アジア、南アジア、東南アジア）

⑧主要実績

A)2008 年度（2007.10－2008.9）

- ・アフォーダブル住宅の建設・修繕 2,581 戸（3745 万ドル）
- ・小企業への融資 4,340 人分の雇用（2080 万ドル）
- ・NPO・協同組合・社会的企業への融資 5,566 団体（2984 万ドル）
- ・海外マイクロクレジット 63,937 社・88,771 人分の雇用（5539 万ドル）
- ・投資額計 1 億 4350 万ドル（143 億円）

B)1995～2008 年度累計

- ・アフォーダブル住宅の建設・修繕 13,993 戸（金額ベースでは 15.5%）
  - ・海外マイクロクレジット 481,365 人分の雇用（金額ベースでは 40%）
  - ・小企業への融資 25,536 人分の雇用
  - ・NPO・協同組合・社会的企業への融資 30,184 団体
- 注：CDFI を通じて間接的に融資（32.1%）、社会的企業・フェアトレードなどに直接投資（12.4%）

## TRF

①設立年：1985 年

②組織形態：NPO(501c3)

③CDFI 種類：認定 CDFI、ローンファンド OFN 加盟

④融資残高：124 百万ドル（約 124 億円）

⑤融資先（使途）アフォーダブル住宅、チャータースクール、保育所、文化芸術施設など（チャータースクールが中心）

⑥融資先（団体）主にチャータースクール、CDC、低所得階層の企業など

⑦活動範囲：フィラデルフィアを中心とした中部大西洋地域(Mid-Atlantic region)

⑧主要実績

A)2008 年度（=2007.7.1－08.6.30）

- ・アフォーダブル住宅の建設・修繕 76 件（5432 万ドル）
- ・コミュニティ施設の建設・購入 30 件（5105 万ドル）
- ・企業の不動産購入 49 件（5468 万ドル）
- ・自然エネルギー 24 件（497 万ドル）

→持続可能発展基金 (SDF) ; 自然エネルギー事業限定の別勘定から融資

- ・その他 10 件 (85 万ドル)
  - ・投資額計 1 億 6600 万ドル (166 億円) ※融資・投資・助成金を含む
- B)1985~2008 年度累計 約 500 百万ドル (約 500 億円)
- ・アフォーダブル住宅の建設・修繕 18,000 戸
  - ・チャータースクールの建設 生徒 27,200 人分 53 校 (16570 万ドル)
  - ・企業不動産の購入 面積 750 平方フィート (69.6 万㎡)
  - ・保育所の建設 子ども 9,300 人分
  - ・雇用創出 40,800 人分
  - ・再生可能エネルギー 757,900MWh (1 年間 8 万世帯分の電力に相当)

### **IFF**

- ①設立年 : 1990 年
- ②組織形態 : NPO(501c3)
- ③CDFI 種類 : 認定 CDFI、ローンファンド OFN 加盟
- ④融資残高 (2007 年度) : 85 百万ドル (約 85 億円)  
(2009 年 2 月末時点) 116 百万ドル (約 116 億円)
- ⑤融資先 (使途) : アフォーダブル住宅、保育所、チャータースクール。特に保育・教育関係。不動産 (土地・建物) の購入、建物の建設・改装が中心だが、設備資金もある (自動車、コンピュータ、机など)。15 年間の長期融資で、運転資金は対象外。
- ⑥融資先 (団体) : NPO のみに融資。NPO は政府機関から事業委託を受けて保育所や学校を建設・運営し、委託料を融資の返済原資に充てる。
- ⑦活動範囲 : 本部シカゴ市のあるイリノイ州を中心に、周辺のみズーリ、アイオワ、インディアナ、ウィスコンシンの諸州 (金額ベースではシカゴ市内が全体の 35%、シカゴ市郊外を含めると 58%に達し、全体的には大都市中心)
- ⑧主要実績 :  
A)2009 年 2 月末時点の融資残高より (計 116 百万ドル)
  - ・保育 62 件・15 百万ドル (約 15 億円)
  - ・教育 26 件・11 百万ドル (約 11 億円)
  - ・チャータースクール 25 件・9.5 百万ドル (約 9 億円)
  - ・医療 26 件・9.3 百万ドル (約 9 億円)
  - ・若者自立支援 27 件・9.1 百万ドル (約 9 億円) など

### **CCLF**

- ①設立年 : 1991 年
- ②組織形態 : NPO(501c3)

- ③CDFI 種類：認定 CDFI、ローンファンド OFN 加盟
- ④融資残高（2007 年度）：21 百万ドル（約 21 億円）
- ⑤融資先（用途）：アフォーダブル住宅、企業・NPO の不動産購入・建設資金、運転資金
- ⑥融資先（団体）：アフォーダブル住宅建設やコミュニティ開発を行う NPO、住宅協同組合・企業組合、NPO/企業の JV、公共事業
- ⑦活動範囲：シカゴ市内の低所得地域（特に 3ヶ所の「フォーカス・コミュニティ」）
- ⑧主要実績：
  - A)2008 年度
    - ・住宅建設・修繕 700 戸
    - ・雇用の維持・創出 62 人分
    - ・企業・NPO の事業所購入・修繕 14.2 万平方フィート（1.3 万㎡）
  - B)1991～2008 年度（累計）
    - ・投資額累計 538 百万ドル（約 538 億円）
    - ・住宅建設・修繕 4,400 戸
    - ・雇用の維持・創出 約 1,000 人分
    - ・企業・NPO の事業所購入・修繕 170 万平方フィート（15.8 万㎡）

## CCV

- ①設立年：1999 年
  - ②組織形態：NPO(501c3)
  - ③CDFI 種類：認定 CDFI、ローンファンド OFN 加盟
  - ④融資残高：？ 融資先は現在 3 社のみ（9 社の不良債権を処理し赤字決算）
  - ⑤融資先（用途）：特になし
  - ⑥融資先（団体）：低所得地域で操業する企業、女性やマイノリティの経営する企業（NPO ではなく営利企業）
  - ⑦活動範囲：シカゴ市内の低所得地域（LMI）
  - ⑧主要実績
    - A)2007 年度
      - ・融資・助成金 980 万ドル
      - ・雇用創出・維持 1,967 人分
      - ・カウンセリング 6061 時間分
    - B)1999～2007 年度累計
      - ・雇用創出 1,506 人分+雇用維持 3,494 人分
      - ・低所得地域企業への直接融資 288 万ドル（2.88 億円）
      - ・オルタナティブ融資 2360 万ドル
- （※オルタナティブ融資：サラ金・高利貸しに代わる低利融資で低所得層の自立支援）

## Shore Bank

①設立年：1973年

②組織形態：企業

③CDFI種類：認定CDFI(Shore Bankおよび持株会社 Shore Bank Corporation)、銀行(イリノイ州法下のコミュニティ開発銀行) NCIF、CDBA 加盟

※持株会社傘下の関連企業 Shore Bank Enterprise Group (中小企業経営支援企業)、Shore Bank Enterprise Group Pacific (ワシントン・オレゴン州の銀行・持株会社) はそれぞれ、Shore Bank とは別に認定CDFI (ローンファンド)。

④融資残高 (2007年度)：14億4493万ドル (1444億円)

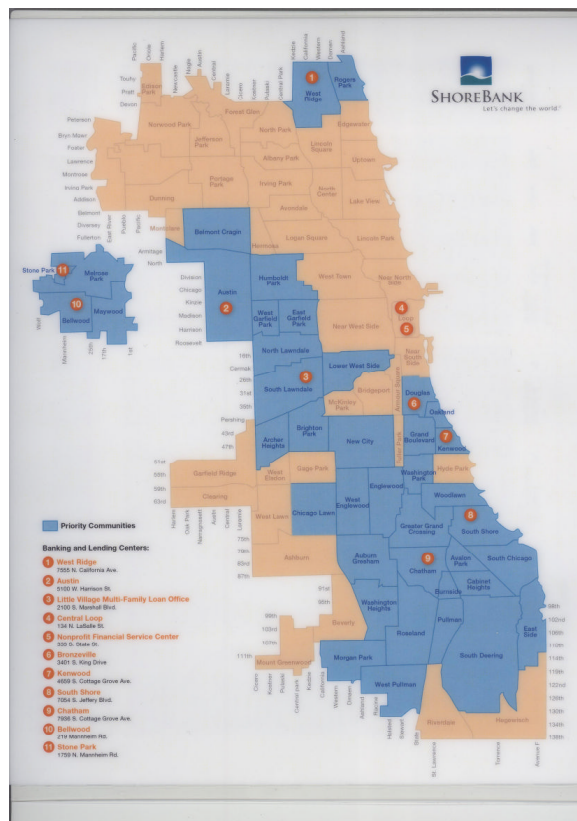
⑤融資先(用途) 企業(不動産・運転資金等)、住宅購入(戸建住宅・集合住宅)、建物の建設・修繕、消費者小口融資など。住宅関連が44%、企業関連は31%。

⑥活動範囲：Shore Bank はシカゴ、クリーブランド、デトロイト地域。Shore Bank Pacific はワシントン州・オレゴン州。経営支援企業の Shore Bank Enterprise グループはクリーブランド、デトロイト、ミシガン州、ワシントン州、オレゴン州。海外のマイクロファイナンスを支援する Shore Bank International (MFI 支援) や Shore Cap International (MFI への投資)、Shore Cap Exchange (MFI 投資家の育成) はアジア・アフリカ・中東欧。

⑦主要実績

A)2007年度

- ・ミッションに基づく融資 445 百万ドル (約 445 億円)。
- ・うち新規のコミュニティ開発案件に 415 百万ドルを融資 (主にマイノリティの企業・個人、他の銀行から借りられない女性、アフォーダブル住宅開発業者、低所得地域にサービスを提供する宗教団体・NPO を対象)
- ・うち環境保全関係の案件に 185 百万ドルを融資 (主に省エネルギー、自然エネルギー、資源リサイクル、既存建物の延命化、土地・水資源の浄化などの事業を対象)
- ・海外の MFI 投資・支援により、388,000 件・940 百万ドル (約 940 億円) の融資が実現



## (2) 融資対象、条件、担保、主な借り手

### ①実績のある団体のみに長期融資

#### カルバート財団

(CDFI や MFI への融資)

**対象**：3年以上の実績がある団体。担保となり得る純資産があり、融資額の数倍の資本をもつ、基盤のしっかりした団体に貸す（焦げ付きのリスクを避け、高い利益を得るため）

**融資条件**：融資期間は1～5年（期間更新もある）、融資額は5万～250万ドル（総資本の10%以下）。つなぎ融資、創業資金は不可。金利は5～9%（リスクに応じて決める；CDFI に対しては4.5%）で、金利以外の手数料はなし。

（※実績3年未満の社会的企業には、リスク、融資保証などの諸事情を勘案して貸すこともある） 短期間のつなぎ融資は手間がかかるだけで利益にならないので、行わない。（短期間のつなぎ融資を求めるNPOは数多い）

**判断基準**：「5つの適格基準」（NPOや社会的企業が融資を申請するかどうかを判断するための入口段階として位置づけている） [1]3年以上の事業実績があり、[2]融資額の数倍の純資産を持ち、[3]過去2会計年度が黒字で、[4]会計監査を受けた過去3事業年度分の決算書があり、[5]借入資本の取引記録を持っていること。

**担保・保証人**：無担保無保証。借り手にモラルハザードが起きないのは、借り手の組織の評判に傷がつく（reputation risk）のを恐れるため。債務不履行になれば、借り手としては致命的なダメージを受けることになる。融資対象を3年以上の実績がある団体に限っているのはそのためである（無名の団体にはreputation riskがない）。

**主な借り手**：社会的企業にも少しは貸しているが、主に他のCDFIなどに融資。借り手はアメリカ全土にわたる。

(社会的企業への融資)

**対象**：3年以上の実績がある団体。100万ドル以上の資産または収入があること。会計監査を受け、事業収入（助成金を除く）が全収入の40%以上。低所得階層に焦点を当て、社会に利益をもたらす事業を行うこと。

**融資条件**：融資期間は3～5年、融資額は25万～100万ドル（有担保の場合は増額可）。金利は5～9%（リスクに応じて決める）。

判断基準、担保・保証人：上記に同じ

### ②専門分野への特化（チャータースクール、保育施設、不動産など）

#### The Reinvestment Fund (TRF)

**対象**：アフォーダブル住宅、コミュニティ施設（チャータースクール、保育、つなぎ融資）、事業用不動産（食料品店、その他）、再生可能エネルギーの各分野。

⇒各対象により融資条件・判断基準などが異なる

(チャータースクールへの融資)

**条件：**融資期間は、開発前段階や購入・建設の場合 12 か月以内、長期融資は 5 年以上 15 年以下（ただし分割償還の場合は 20 年以下）。融資額は 450 万ドル以下（場合によってはそれ以上）で事業の経費や担保価値、財政履歴、返済能力により決定。資金用途は、開発前段階融資、購入、建設・リフォーム、賃貸物件の改善、省エネルギー化、長期融資。金利は開発前段階が 2%、購入・建設がプライムレート+1%、長期融資は固定金利か変動金利かを選択可能。再生可能エネルギーの場合は 5~6%。

**判断基準：**チャータースクールおよび借り手と事業内容の強みを検討して融資の可否を決める。具体的には[1]健全な財政状況、[2]財政システムと報告、[3]経営の経験、[4]取引先との良好な関係、[5]融資比率（融資額／不動産価格）が 90%未満、[6]融資比率（融資額／事業費用）が 90%未満、[7] デット・サービス・カバレッジ・レイショ（純収益／元利返済金。借入金の利払いに対する安全性の指数）が 1.2 倍以上、[8]計画したレベルで安定した入学者の確保、[9]チャーターの基準を満たす生徒の良好な成績。

**担保・保証人：**不動産（住宅など）を担保とする。あるいは他の保証を付ける。

**主な借り手：**チャータースクールへの融資が 3 分の 1、3 分の 1 がアフォードブル住宅、残り 3 分の 1 が事業向けの不動産融資。設立間もないチャータースクールは銀行から借りられないので TRF に借りに来る。（設立後数年経ったチャータースクールは銀行から借りるようになるので、いつまでも CDFI が貸し続ける必要はない）

## **IFF**

**対象：**NPO のみに融資。保育や教育関係の NPO に重点的に融資する。設立 5 年以上経過し、3 年以上の決算が出ている NPO に限定（ただしチャータースクールに関しては経営ノウハウを持っているので、立ち上げ期でも例外的に融資可能）。

専門のスタッフがイリノイ州周辺における保育・教育関係の需要を調べてデータを作成し、そのデータに基づいた計画的な融資を行う（供給過少の地域に対して優先的に融資）。”Here and Now”はシカゴ周辺地域の学校の需要を調べた結果。

（※NPO のみに融資する CDFI としては、IFF のほか、ニューヨークの NFF(Nonprofit Finance Fund)、サンフランシスコの LIIF(Low Income Investment Fund)があり、いずれも住宅、保育、チャータースクールに融資している）

（※ニューヨークの NFF も NPO 融資に特化した CDFI だが、IFF によれば、ニューヨークは地価が高く、NPO が土地を購入することは比較的困難なため、不動産融資よりも運転資金や、事業所の改装、設備のリースなどに融資している）

**融資条件：**15 年間の長期融資を提供（5 年ごとに融資条件を見直し。銀行は通常 3 年間なので借り換えが必要）。融資額の幅は 1 万ドル~100 万ドルで、事業費総額の 95%までを融資する（銀行は 80%程度まで）。利率（加重平均）は 5.750%で市場金利より低い。融資開



始手数料や繰り上げ返済手数料を取らない（銀行は取る）。銀行は当局の規制下に置かれているが、IFFは規制対象外なのでよりリスクを負って柔軟な融資を行うことができる。建物の購入・建設・改装、土地購入、賃貸物件の改装、再融資が大部分を占める。設備資金は自動車・コンピュータ・机などの購入。運転資金は対象外。

（チャータースクール融資プログラム）

**融資条件**：融資額上限を 150 万ドルに引き上げ、免税債や連邦政府文部省の補助金を活用し、一般融資よりも高い上限額を設定した。2006 年開始。

**判断基準**：政府機関とのパートナーシップの下に長期間にわたるサービス提供の実績。

**主な借り手**：保育、教育関係の NPO が大部分を占める。1988 年設立当時、良質の保育所が足りなかったことから、融資先の多くは保育であり、現在もその流れで保育関係が多い。

## CCLF

**対象**：中低所得者層のための事業（住宅・経済振興・社会サービス）を行う、シカゴ市中心部に事業所がある NPO、または NPO と企業の JV、NPO や協同組合の子会社のみを融資。開発前段階、建物（短期）、不動産（長期）、住宅、営利企業対象、設備・運転資金の 6 種類だが、運転資金以外は全て不動産関連の融資に特化している。

「開発前段階」(predevelopment)とは、事業に本格着手する前に土地を購入したり、土地を地ならしして整備したり、環境調査を行ったり、当局の承認を得たり、税金や保険料を払ったり、コンサルタントへの報酬を払ったりと、事前にかかる手続き・実務を指す。

「建物（短期）」は、建物の建設・修繕で 1 年～1.5 年程度の期間であり、これに対して「不動産（長期）」は、建物の購入や修繕で 10 年～15 年程度の長期融資である。

「営利企業対象」は、中低所得地域のための住宅建設や経済振興を行う中小の営利企業（特にマイノリティや女性が所有する企業が望ましい）に対して、開発前段階の融資や建物（短期）の融資を行うものである。

（不動産（長期）の場合）

**融資条件**：融資期間は 15 年以内。融資額は 35 万ドル以下。資金用途は不動産の購入または修繕。金利は 7～9%。担保価値の 80%までを融資。

（※金融危機以前、担保価値の 100%を貸していた。金融危機後は 80%に切り下げたが、銀行よりは自己資金の用意が少なく済む。銀行が企業に貸さなくなった分、CDFI が入り込んできて穴埋めをしている。）

**担保・保証人**：不動産融資なので担保は必ず徴求する（購入対象の不動産を担保）。

**主な借り手**：融資先の大部分は、シカゴ市内の低所得地域（特に貧しい 3 つの地区）で事業を営む企業。

### ③小額融資に限定

#### CCV

(近隣変革融資)

**対象**：シカゴ市内の中低所得地域（市全体の3分の2の面積を占め、失業率が高い）に立地し事業収入を得ている法人企業（NPO、個人は対象外）に融資。

6ヶ月以上の事業実績があること（※創業段階で融資するのはあまりにもリスクが大きく、コストがかかり、CCVとしてはそのリスクを評価するだけの力量を持ち合わせていない。）

**融資条件**：融資期間6か月～7年間で分割償還（融資後1年間は利息のみ返済）。融資額2.5万～25万ドル（※融資額上限を従来の50万ドルから25万ドルに引き下げた；実際の融資額は平均5万～7.5万ドル）。金利はプライムレート+1～5%（プライムレート：3.25%）。資金用途は不動産購入、建物建設・賃貸建物改善、施設・在庫商品の購入、運転資金、つなぎ資金。

**判断基準**：タバコ産業、強い酒のメーカー、ビール卸売業、ワイナリー、カジノをはじめとするギャンブル、毛皮製造、通貨投機、証券投資、投機的投資、ポルノ関連産業、建設業は融資の対象外。

**担保・保証人**：担保（不動産）は必ず徴求する。担保だけでは不十分な場合、必要に応じて保証人を要求する。

**主な借り手**：特定の産業分野に集中しておらず、分散。マイノリティや女性、低所得者などが営む社会的企業、低所得地域で事業を行う企業。女性の起業（ギフト・バスケットの製造販売）、精神障害者の職業訓練（トナーカートリッジのリサイクル事業）などに融資。

### ④特に限定せず、あらゆるニーズに対応

#### Shore Bank

**対象**：シカゴ市南部・西部の低所得地域で事業をしているNPOに融資。特定の事業に特化しているわけではなく、地域活性化、環境関連事業、住宅供給、教育など多様である。

つなぎ融資、設備融資、不動産融資など、あらゆる種類の資金用途に対応する。

不動産融資部門は個人（住宅）・零細企業・NPO（事業所）・不動産デベロッパー（住宅・コミュニティ施設・ショッピングセンターなど）の不動産購入や修繕を対象。

**融資条件**：不動産融資部門は原則20年長期融資。金利は他行より安く、2年ごとに変動。

**判断基準**：組織のミッションや取引実績、事業内容を第一にみる。人格審査(character lending)はあまり重視していない。

**担保・保証人**：担保は必ず徴求している。担保は不動産もあれば預金証書、預金のこともあり、借り手の状況に合わせて担保を設定している。保証人は不要。

**主な借り手**：多様な事業に分散しているが、地域環境保全や活性化の事業が相対的に多い。経済危機以降、寄付金が減少したため、不足分を融資で穴埋めすることを希望するNPOが増えており、つなぎ融資が増えている。

### ⑤CDFIの融資形態（類型化）

#### 《融資条件・対象の違いにみる各CDFIの特徴比較》

・**融資対象**の条件として、長期間の実績（3年・5年以上）を要求するものと、特に実績を問わないものに分けられる。長期間の実績を要求する場合は、基本的な組織運営に関する知識・経験が備わっていることを前提として融資を行うことを意味する。実績を問わない場合は、活動を始めてまだ間がない企業に対しても融資の門戸を開いている。

・チャータースクールや保育、自然エネルギー、事業用不動産などに特化してノウハウを蓄積したものと、特に**事業分野・用途**を限定せず運転資金の融資も含めているものがある。

特徴	実績ある団体のみ	専門分野への特化（チャータースクール、保育、不動産などへの特化）			小団体に少額融資	あらゆるニーズに対応
CDFI	Calvert	TRF	IFF	CCLF	CCV	Shore Bank
主な対象	・3年以上の実績 ・CDFIや社会的企業	・チャータースクール、住宅、事業用不動産、自然エネルギー	・チャータースクール、保育（5年以上の実績） ・NPOのみを対象	・中低所得者・地域の企業 ・不動産融資に特化（事業分野は限定せず）	・中低所得者・地域の企業（6か月以上の実績） ・運転資金も（事業分野は限定せず）	・中低所得者・地域の企業、NPO （事業分野は限定せず）
融資額	250万ドル以下	450万ドル以下	100万ドル（スクールは150万ドル）	（不動産長期融資）35万ドル以下	2.5～25万ドル	NA
融資期間	1～5年	開発前融資：1年 長期融資：15年	15年	（不動産長期融資）15年	6か月～7年	（不動産長期融資）20年
金利	5～9% （CDFIへは4.5%）	開発前融資：2% 長期融資：変動／固定金利	5.750%	（不動産長期融資）7～9%	プライムレート＋1～5% （プライム3.25%）	変動金利
担保・保証	無担保・無保証	不動産などを担保	不動産などを担保	不動産などを担保	不動産などを担保	不動産などを担保

・**融資額・融資期間**は、各 CDFI が用意する融資制度によって異なり、不動産長期融資は期間も長く、金額も比較的大きいが、開発前融資やつなぎ融資の場合は期間も 1 年以下と短く、金額も少ない傾向にある。不動産長期融資は 5～20 年間かけて少しずつ返済していくが、開発前融資はだいたい 1 年間である。

・**金利**：固定金利もあれば、変動金利（プライムレートの変動に応じて）もある。一般に「CDFI は市場金利よりも安く融資する」と言われているが、銀行の金利がいくらなのか、客観的にははっきりと確認できるデータはまだ見つかっていない。

・**担保・保証**：カルバート財団を除く 5 つの CDFI は不動産を主な担保とし、個人保証は、もし物的担保だけでは間に合いそうもない時に、補完的に用いている。

#### ※参考 日本の NPO 融資との比較

・カルバート財団のように、実績のある団体だけに限定して融資を行うケースは、例えば労働金庫の NPO 事業サポートローン（3 年以上の実績）がある。ただし、純資産額が融資額の数倍以上で過去 2 会計年度の黒字経営など、条件がより厳しい。

・融資額上限（無担保）は多くの場合、500 万円以下で、金額の規模はずっと小さい。NPO 融資制度は基本的に無担保とされているため。労働金庫は有担保の場合に 3000～5000 万円の融資額上限を設けているが、実際にはそういう事例はほぼゼロに近い。アメリカの CDFI には「有担保＋不動産融資」という基本パターンがあり、日本の「無担保＋つなぎ融資」とは大きく異なる。

・TRF や IFF のように、専門分野に特化して融資を行うケースは、例えば ap bank が環境事業に特化して融資したり、旧・今市市（現・日光市）が介護保険事業に限定して NPO 法人に融資したりするケースもあることはあるが、ごく例外的。また、不動産融資は日本にはほとんど見られない。

・中低所得者・地域を対象とした融資というのは、日本には見られない（コミュニティビジネス対象の融資はあるが、所得水準や地域に限定を設けていない）。

・日本の金利はアメリカよりもともと低いが、日本の NPO 融資制度は多くの場合、採算度外視で低い金利を提示している（1～3%）ため、アメリカの半分以下。



### （3）融資・審査の体制、過程

#### ①一般的な融資・審査の流れ

##### CCLF

- ・融資申請書を CCLF に提出（審査委員会の 3～5 週間前）
- ・CCLF の審査委員会が申請書の内容をチェック
- ・現地視察、財務状況のチェック、不明な点があれば解明（1～6 週間要する）
- ・審査委員会が融資の可否または保留を決定し申請者に通知、理事会に報告

- ・理事会が融資案件を承認し、融資条件を明記した書類を申請者に送付
- ・申請者の理事会が融資条件を承認
- ・融資契約書を作成し、内容を双方が確認
- ・融資の実行（エスクロウ会社を通じて支払い）

## ②NPO 経営に特化した審査体制

### IFF

- ・審査チームが、融資申請した NPO について、融資案件（不動産購入・建設など）、信用情報の照会、事業の実績、収益構造、組織運営の状況などを詳しく調べて、一覧表に書き込み、リスクに応じた 5 段階の格付けを行う。
- ・特に、政府機関からの委託料や補助金がいくら入ってきていくら経費がかかったのかを重視する。NPO が政府との長期にわたるパートナーシップに基づいて年々サービスを拡充し、委託料収入を増やしていければよい。
- ・また、政府からの委託料がきちんと支払われないこともあるので、収入不足を埋められるだけの資金調達として、財団からの助成金をどれだけ得ているかということも見る。民間財団の中には、保育やチャータースクールなど特定の分野に絞って助成するところもあるからだ。
- ・現地訪問と面談は IFF 代表が直接出向いて行うことが多い。

## ③審査の外部委託・書類審査

### カルバート財団

- ・融資審査にあたっては現地視察をほとんど行わず、審査業務の多くを他の業者に委託してアウトソーシング。事務所はワシントン DC のみに置きながら全国に融資できる体制。現地視察ではなく、書類審査。財務諸表、経営戦略、事業計画、経営体制、デュー・ディリジェンス（資産価値評価）、取引の信用性などを分析する。
- ・融資希望者は希望額と直近の年次報告書や組織概要書、監査を受けた財務諸表を提出し、スタッフがそれらをもとに 4 半期ごとに融資先を検討。この段階で OK となればさらに会計監査や組織の過去の財務情報、組織運営、事業内容の詳細をより深く検討し、投資委員会が融資の規模やリスクに基づいて最終的に融資の可否を決める。

#### （書類審査の信憑性について）

- ・現地視察をしないので書類の信憑性を確かめるしかない。融資希望者自身の出した申請書の内容には信憑性がないので、必ず第三者による監査結果を参照し、詐欺がないかを確かめる。ただし中間支援組織は銀行などに情報提供することがあまりないので、同財団は中間支援組織との連携はない。
- ・融資希望者に関する情報収集については、当該地域の人々に質問して集める。同財団が

大規模で実績のある組織とだけ取引しているのは、既に他の銀行との取引があり、他の銀行から情報を得られるため。小規模で事業歴の浅い団体には、現地視察しなければならないのでコストが高くなる。

#### (4) 融資後のフォロー

##### ① 毎年の書類チェック

###### カルバート財団

・融資期間中、融資先企業は各 4 半期、および年次の財務報告、会計監査報告を提出。財団側はその内容をもとに融資条件の見直しを毎年度行う。

##### ② 長期にわたる信頼関係の構築

###### IFF

・ふだん、電話をかけたたりメールをやり取りしたりして情報交換する。多くの融資は 15 年間の長期なので、長期にわたって融資先 NPO と付き合う。

・財務諸表を毎年チェックして格付けする。年に 1 件くらいは大幅な延滞が起きることがあるため、延滞についてもチェックする。不動産税の支払い、建物にかかる保険の支払い、免税手続きなどもチェックする。

・銀行は財務書類だけで判断しているが、IFF は現地を訪問し、経営者と直接話し合い、担保物件を実際に見て判断する。必要に応じて融資先の現場を訪問し、何か変わったことがないかを見ている。

・経営状況が厳しくなった場合には（実際にはあまりそういうことはないが）、融資条件の変更に対応したり、経営改善に向けて相談に乗る。

###### CCV

・企業への融資後、月に 2~3 回は電話をかけて様子を聞いたり、店に足を運んだりして現状を確認する。また常に連絡を取り合って信頼関係を固めておき、企業が困難にぶつかったとき、ともに解決の道を探る（毎回の支払額を引き下げるなど）。「何かの問題に直面した時には最初に知らせてくれる存在でありたい」。

###### Shore Bank

- ・融資後は、融資先から年次報告書を受け取り、経営状況を把握している。
- ・経営上問題があれば、必ず支援に入る。

## (5) 融資事例

### ①チャータースクールへの融資 (TRF)

・2001年にチャーターを得て翌2002年9月に開校した Wissahickon Charter School は250名の生徒を受け入れ、環境教育や保護者参加を重視した教育を進め、放課後の補習授業などにも力を入れていた。この学校が施設の拡張を計画(5教室増設、体育館、更衣室、階段など)し、必要な資金を調達しようとしたが、どの銀行も融資してくれなかった。そこでTRFに融資を申し込み、必要額の90%を借りることができた。

### ②風力発電への融資 (TRF)

・ペンシルバニア州 Bear Creek にある風力発電所(71,173MWH, 年間8,900世帯の電力量に相当)に対して、その初期開発段階からTRFが事業計画を支援し、575万ドルの協調融資と200万ドルの補助金を提供した。風力発電事業はTRFからの融資を梃子として3300万ドルの資金をレバレッジで調達することができた。さらにTRFは風力発電事業を始めるにあたって融資保証、デュー・ディリジェンス(投資の的確性に関する事前調査)、法的実務を引き受けた。

### ③貧困地域の再生 (CCLF)

・シカゴ市南部の貧困地域 Oakwood Shores を再生させるため、デベロッパー企業の Granite Development Corporation と、デベロッパーNPOの The Community Builders が提携し、シカゴ市住宅局の再開発計画の実行を主導した。Oakwood Shores 地区における所得階層混在型の住宅(賃貸・分譲)や学校、文化・レク施設、医療機関、保育所、介護施設、教会、小売店などを開発。CCLFは賃貸住宅の第2期事業の開発前段階に35万ドルを融資し、また分譲住宅の第2期事業の開発前段階には50万ドルを融資。この一連の事業には計7回・275万ドルを融資している。

### ④有機農場への融資 (CCLF)

・NPOの the Resource Center はシカゴ市内で30年以上続く有機農場。レストランや調理学校などから廃棄食材を集め、それらを有機肥料としてトマトや豆、人参などの野菜を栽培し、同じレストランに野菜を販売することで、資源のリサイクルを進めている。この有機農場は同時に地域の雇用を生み出しており、38名の従業員を雇用。

・CCLFは2007年、the Resource Center に3万ドルの資源リサイクル設備資金・運転資金を融資(それ以前にも2回融資をしている)。

### ⑤高齢者介護施設への融資 (カルバート財団)

・カルバート財団の融資先であるCDFIのNCB Capital Impactと政府は、マサチューセッツ州の the Chelsea Jewish 介護施設の開発に融資した。100床(うち40床は認知症、



30床はメディケア患者のリハビリ用)を備え、高齢者の入居施設と医療サービスを提供。

#### ⑥保育所建設への融資 (IFF)

・シカゴ市西部の衰退地域においては保育所が不足していたため需要が高く、IFFはNPOのThe Resurrection Projectと、保育所を運営するChicago Commons、教区(Holy Cross IHM Parish)とともに、新たなファミリーセンターの建設に着手し融資した(386万ドル)。

#### ⑦診療所への融資 (IFF)

・低所得者対象の無料診療を行うNPOのCommunity Healthは、診療所の拡張のためにIFFから融資(133万ドル)を受け、増設工事を行った。

### 4. 金融危機後の状況

#### (1) 金融危機以降の市場の変化

- ・金融危機以前からNPOの融資申請は増えていた (IFF)
- ・2年前(2007年)までは銀行がNPOや社会的企業に融資していたが、金融危機以降はリスク許容度(投資の際に許容される危険度)をゼロにまで下げた。NPOを極めて高リスクと判断し、NPOなどに融資しなくなったので、CDFIに頼るようになってきた。そのため特に (CDFIに対する) 融資需要が増えている。(OFN、CCV、IFF)
- ・チャータースクール経営者は金融危機後、銀行が貸さなくなってしまったので、CDFIに融資を頼るようになってきて、供給が需要に追いつかない状態だ。(TRF)
- ・銀行は従来、オーナー企業以外の企業やNPOには個人保証を求めてこなかったが、金融危機後は NPOの裕福な理事に対して個人保証を求めるようになった。(CCV)
- ・小企業経営者は自宅を担保に銀行から資金を借りていたが、金融危機後は担保価値の25%までしか融資せず、必要な資金を調達できずに困っている。(CCV)
- ・金融危機以前、銀行は企業に対して担保価値の70~80%程度を貸していたが、金融危機後は50%しか貸さなくなった。CCLFは金融危機以前、担保価値の100%を貸していた。金融危機後は80%に切り下げたが、銀行よりは自己資金の用意が少なくて済む。銀行が企業に貸さなくなった分、CDFIが入り込んできて穴埋めをしている。(CCLF)

・金融危機後、NPOの提供する社会サービス(食料、シェルター、住宅ローン、無料診療所など)の需要が増加。NPOの収入が減った一方で、やるべき仕事が増えるというギャップが生じている (IFF)

- ・金融危機以降は寄付金が減少し、その減少分の穴埋めとして融資を求める。(IFF)
- ・今では建物の融資の借り換えや建物の売却、債務の整理統合など、あらゆる相談がやってくる。(IFF)

### ※参考 CCLF の事例

アラブ系アメリカ人に対するセトルメント事業（コミュニティ施設の一つ）を行う NPO が事務所を購入する契約をして、そのときは銀行も貸してくれるといていたのだが、金融危機が起きると、銀行は手のひらを返したように融資を断ってきた。

その NPO は事務所引渡しの日までに資金をどうしても用意しなければならなかったの  
で、CCLF に助けを求めに駆け込んできた。そこで、CCLF は銀行に代わって 38 万ドルを  
融資することにした。(CCLF)



### (2) 政府委託事業のつなぎ資金をめぐる問題

・政府委託による社会的サービス事業者は、従来は 60 日間の支払猶予を埋めるためのつなぎ融資。しかし、連邦政府の財政難により、支払猶予期間が 60 日間から半年以上に延びたため、つなぎ資金の必要性が増している。(OFN) イリノイ州政府は 110 億ドルと多額の借金を抱えて資金不足のため、支払猶予期間が 3 ヶ月に延びてつなぎ資金を借りるようになった (IFF)

・政府との委託契約を、銀行は担保として認めようとししない（特に金融危機後、州政府の借金のため、政府が委託料をきちんと払えないのではないかと懸念しているため）。そのためキャッシュフローに行き詰まり、CDFI に対する融資需要が増えている。(OFN、CCV)

・オバマ政権の雇用創出政策、公共投資促進：初期医療に数十億ドルの公的資金投入。雇用拡大に伴い保育の需要も増加。⇒医療・保育の分野で政府が NPO に委託料を支払い、つなぎ融資だけでなく不動産融資も増加する見込み。(IFF)

## II 経営支援のあり方

### 1. CDFI による経営支援

#### (1) CDFI の主な特徴としての経営支援とその必要性

・日本政策投資銀行（2005）は、「テクニカルアシスタンス」が CDFI の特徴であると指摘している。

「コミュニティ開発機関（CDFIs）の特徴は、そのビジネスモデルにある。具体的には、従来の金融機関が取れなかったリスクをテクニカルアシスタンス（簿記会計からコスト管理、販路開拓、資金調達まで手取り足取り借り手に対する指導を行い、借り手に経営ノウハウを注入する）の供与、及び地域や顧客とのコミュニケーションで入手した顧客情報によって、取ろうとする。すなわち、従来の金融機関が融資できなかった貧困なコミュニティにおいて、地域に存在するきめ細かい知識情報を背景に、借り手へのテクニカルアシスタンスにより貸し倒れリスクを削減させる形で、伝統的銀行が融資できなかった先への融資を行うものである」（日本政策投資銀行、2005：51）

日本政策投資銀行（2005）は、CDFI が借り手との緊密な信頼関係構築と、きめ細かな「テクニカルアシスタンス」によって貸し倒れリスクを低減させていると主張する。しかし、各 CDFI が具体的にどのような「テクニカルアシスタンス」を行っているのかについては、説明されていない。「簿記会計からコスト管理、販路開拓、資金調達まで」というのはかなり幅が広いが、はたして全ての CDFI が借り手に対してあらゆる面の指導・支援を行っているのだろうか？

・CDFI の主な融資先であるマイノリティ、低所得階層、零細企業、小規模な NPO などは、事業経験が乏しいため、事業を成功させて融資を返済するためには、外部から資金だけでなく手厚い指導・支援が必要である。

・ただし、CCV 関係者によれば、CDFI には経営支援を行うものも行わないものもあるという。例えば、後述のようにカルバート財団は基本的に経営支援を行っていない。

・CDFI の種類や主な対象顧客層、手がける分野によって、経営支援の必要性の程度も異なるし、内容もおのずと異なってくるはずである。

・TRF 関係者によれば、通常”technical assistance”というのは、融資申請書類の書き方や、（銀行での）面接の際の答え方を指南することを指すという。「簿記会計からコスト管理、販路開拓、資金調達まで」を全て「テクニカルアシスタンス」と呼ぶのは無理がある。

・申請書類の書き方など表面的な指導にとどまらず、起業支援や、事業計画、資金繰りなど深い部分にまで踏み込んだ指導・支援を含めた、より幅広い意味での「経営支援」はキャパシティ・ビルディング capacity building（力量形成）と呼ばれている。以下では、広い意味での経営支援を扱うことにしたい。

・以下では、各 CDFI が借り手に対してどのような経営支援を行っているのか、事例に即して検討する。

## （2）各 CDFI の経営支援事例

### ①専門分野に特化した支援

#### **TRF**

・チャータースクールに対する経営支援。ワークショップ、セミナー、カウンセリングなどをパッケージ化し、チャータースクールの経営に特化した専門知識・スキルを提供。

・融資を受ける前の段階にある経営者を対象として、一連のプロセスの中で事業の経営や、適切な資金調達方法、財務状況の改善方法などを教え、融資を受けられるように準備する。

・TRF の経営支援チームは、「賢い借り手」(smart borrower)を育てることを目標に、基盤整備を行うことに力を入れている。チャータースクールの融資担当者は頻りに現地視察に出かけている。

#### **IFF**

・コンサルタントが行っているような一般的な経営支援は行わない。理事がいるか、経営

者を雇っているか、資金調達ができるかなど、いくつかの基準を満たしていない団体が融資を求めてきたら、「これらの基準を満たせるようになったらまたおいで」と言う。

・不動産コンサルティング(Real Estate Consulting)：権原保険会社(title company)との取引をはじめとする不動産融資に関連した手続きや、建物の建設、財務管理（キャッシュフロー計算書の書き方・資産運用など）の分野に特化して支援指導する。自治体との協働、土地の確保、適切な建築士・建設会社の選択、施設建設のプロジェクト全般を通しての助言など、コンサルティングの内容は顧客 NPO の必要性に即し、多岐に渡る。有料ではあるが市場価格より安い。

・保育所計画(Building Blocks Community Planning)：保育所を必要とするコミュニティに介入して保育所の建設計画を進めるプロジェクト。IFF は独自の需給調査データを活用しながら、教育関係者、自治体、地域の指導者などを巻き込んで計画を立て、実行に移していく。

・IFF には不動産部と融資部があり、それぞれ専門のスタッフを抱えている。

・1997 年のサービス開始以来、200 以上のコンサルティング実績がある（診療所、チャータースクール、保育所、文化・レク施設、多目的建物など）。

・ウェブサイトには、「経営支援の道具」(Technical Assistance Tools)というワークシートが公開されている。「新プロジェクトの運営と月次のキャッシュフロー」「施設建設の決定」「建築士の選択」「不動産購入の基礎」など、不動産購入・運営の基本的な手順を示した Excel 形式のワークシート 14 枚からなる。

・経営支援組織との協働は特にない。保育・教育についてはその筋の専門家がたくさんいるので、NPO はこうした専門家を頼ればよいし、IFF は特段そうした専門家とつながる必要はない。

※参考 権原保険会社(title company)：不動産取引過程のひとつ。「権原保険」とは不動産取引において不動産の権原を調査し、希望通りの権原が得られなければ、それによる損害を支払うというアメリカ独特の制度。権原保険会社は多くの場合、エスクロウ会社(escrow agency)が兼営している。エスクロウ会社とは、不動産会社とは別のもので、不動産取引の関係書類の保管・引き渡し、決済の代行などを行う。これにより取引当事者は権利証などの紛失の恐れがなくなり、複雑で面倒な手続きから解放される。金融機関は資金を融資先企業に直接渡すのではなく、権原保険会社に渡し、保険会社が取引に係る資金を管理し、不動産の所有権移転の手続きを行う<sup>3</sup>。



<sup>3</sup> IFF における聞き取り、および「米国における不動産取引制度」  
[http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/sp\\_jimu/124\\_1/INDEX.HTM](http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/sp_jimu/124_1/INDEX.HTM) による。

## ②零細企業へのきめ細かな支援

### CCV

・低所得階層の社会的起業家が主な顧客。0～50万ドルの収入規模の企業が顧客。CCVに来る顧客は、それまで外部からの支援を受けたことがなく、孤立していて、顧客にとってCCVが一般の金融機関につながる上で最初のステップになることが多い。「強力な理事を雇用すべきだ」という意見はもつともだが、顧客はそんなことを考えたこともない。

・CCVにやってきて「お金が必要だ」と訴える顧客に対して「ちょっと待って下さい、まず事業の状態がどうなっているかを見てみましょう」

・Financial Intermediary Services：顧客が銀行から融資を受けられるよう、融資申請書の書き方、融資申請の面接での答え方、その事業にとってふさわしい資金源の種類についても助言する。

・コンサルティング：セミナーでの集団指導ではなく、顧客に対して1件あたり20時間程度かけて1対1のコンサルティングを行う。その企業の目標と戦略、経営状態、市場での競争、市場における成長機会などを明らかにする。事業計画書の書き方からマーケティング、財務諸表なども教えるとともに、長期的な展望を持って事業展開させるようにする。

・ワークショップ：起業家は孤独で日々の業務に忙殺されているため、ワークショップにおいて起業家どうしがネットワークを広げ、互いに経験を交流して学びあうことを目指す。

・経営支援を行うのはCCV内部のスタッフだけでなく、外部の顧問団(Client Advisory Committee)も含まれる。顧問団は銀行員やコンサルティング会社スタッフなど、地域の様々な専門家ボランティアの集団で、それぞれの専門知識・スキルを提供する。専門家の雇用先企業とCCVとの間でPro Bonoサービスの契約を結ぶ。CCVはこの地域で幅広い人脈を形成しており、その人脈を生かして必要に応じて専門家を調達している。

・経営支援の実績は300～400件ほどあり、事業の最大の柱になっている（他方、融資件数は3件のみ）。CCVは、融資先に対する付随的な経営支援だけでなく、経営支援を独自のサービスとして手掛けている。こうした経営支援の経費は、政府・企業などからの寄付・助成金で賄っている。

・CCLFと協働することが多い。CCLFがある企業に不動産融資をして、CCVがその企業に経営支援を提供するパターン。

（事例：社会的企業への経営支援）

・環境配慮型の容器包装会社を立ち上げたDennis Salazarは事業に対する支援を求めてCCVを訪ねた。CCVはDennisの企業にマイノリティ企業としての認定を取得させ、事業拡大にあたって5万ドルの融資申請を支援し、新事業所のリース契約の交渉・保証にも助力した。その結果、Dennisの事業は順調に拡大、2人の従業員を新たに雇用するに至った。

※参考 WWBIC の事例：由里（2009：312-330）や、日本政策投資銀行（2005：45-46）で紹介されている Wisconsin 州女性事業推進協会(Wisconsin Women's Business Initiative Corporation: WWBIC)は、女性（マイノリティ・低所得層）の起業家を教育しながら事業向け貸し出しを行う CDFI であるが、経営支援の内容は事業計画や起業家としての資質・能力形成、マーケティング、資金調達などで、CCV のような零細事業者向け経営支援とほぼ同様であると考えられる。



## ②' 助成金とセットになった経営支援

### CCV

・ Challenge Grant program という助成金を支給している。上限 10,000 ドルのマッチング助成金を支給（CCV からは半額の 5,000 ドルを支給）。CCV と、助成金を受け取る企業とが半額ずつ費用を負担し、特定の事業（例えばウェブサイトを立てるなど）に対して助成するもの。事業計画への支援、技術・商品の検査など、企業の成長にとって不可欠の課題に特化して取り組み、その費用に充てる。

・ 助成対象は低所得地域で事業を行う、成長率の高い企業（3 年間で、収入と従業員数が 10%以上伸びること）となっている。

・ 金額としてはさほど大きくないが、経営者を一つの助成対象事業に集中させることができるし、助成金の申請からその後の事業展開に至るまで CCV が付き添って支援・助言するため、経営者に自信を与え、今後の事業の方向性に自信を持たせることができる。

・ イリノイ州政府が CCV に補助金を出し、CCV が運営している（イリノイ州政府は 110 億ドルの赤字を抱え、補助金を出さなくなってしまったので基金がもうない）。

（事例：社会的企業への経営訓練および助成金）

・ 患者の意見をまとめて医療者に届ける社会的企業 Patient Impact の経営者 Patty Riskind は、事業を発展させるに当たり資金と経営支援の必要性に気づき、2007 年に CCV から助成金を受け取ってサービスの向上に使った。また、サービスを効果的に販売し価格付けをするため CCV の経営訓練を利用した。CCV はベンチャーキャピタルなどの資金源、ビジネス・アドバイザーを経営者に紹介するなどして支援。その結果、クライアントの医療機関は 20(2005 年)から 1041(2007 年)へと急増し、正規従業員を 8 人雇用するまでになった。

## ③多様な支援メニューの提供

### CCLF

ア) フォーマルな経営支援：(A)相談、(B)ワークショップ、(C)評価、(D)持続可能性向上の 4 種類。主に起業段階の企業・NPO の不動産取引に対する支援を行う。経費の 99%はマッカーサー財団と銀行からの助成金 38 万ドルで賄っている。

(A)相談(Referral Services/ Help Desk)：電話またはメールでの相談、ウェブサイト上での情報提供。無料。ウェブサイト上の情報提供は、会計、資金調達、IT、財務管理、マー

ケティング、法務、NPO 設立など多様な項目をカバーしている。

**(B) ワークショップ(Project Readiness Workshops: PRWs)** : 年 6 回開催。1 回あたり約 1 日を要する。これから融資を受けようとする起業家を対象。不動産開発の過程を概観するとともに、ワークショップに参加した各組織の状況に当てはめて考察し、次のステップに進める状態にあるかどうかを判断する。不動産開発過程の外観では、a.不動産デベロッパーになるかどうかを判断するためのポイント、b.不動産デベロッパーになることと不動産開発業務の流れに関する理解、c.組織の長所・短所を評価する手段、d.設計士・建設業者・権原保険会社との取引に関する助言、e.多様な資金調達方法の内実と表面、および長所・短所の開設、f.開発予算と、5 年間の損益予算の積算の実習、g.融資申請書に対する金融機関側の評価視点、h.NPO が入手できる、無料ないし低額の経営支援の資源。費用は 60 ドル/日。

**(C) 評価(Comprehensive Development Assessments: CDA)** : ワークショップのフォローアップとして位置づけられている。事業に行き詰まったときに、何の障害が原因で前進できないのかを解明し、問題解決するコンサルティングサービス。融資前の場合と融資後の場合、融資と別個に行われる場合とがある。CCLF のスタッフと経営コンサルタントがチームを組み、「再治療フォーマット」をもとに、当該組織の役職員とともに 1 日かけてじっくりと組織の現状を振り返る。その後、問題解決に向けての取り組みに関する詳細な計画案を作成する。組織の力量形成、コミュニティの需要把握、市場分析、プロジェクトの実行可能性調査(feasibility)などを主なテーマとし、分野はアフォーダブル住宅建設、事業用不動産開発、保育施設の建設、社会サービス施設の建設、小規模 NPO 運営の 4 種類。無料。

**(D) 持続可能性向上(Building for Sustainability)** : コミュニティ開発事業（主にアフォーダブル住宅やコミュニティ施設の開発）における管理費用の削減、健康と環境に良い住環境・施設を指導。ワークショップの開催とガイドブックの発行を行っている。具体的には電気・水・ガスの消費量削減、建物内装の揮発性有機化合物（化学物質）の削減、建設過程での環境負荷低減など。

**イ) インフォーマルな経営支援** : 個別指導（無料）。

事業計画書の書き方や財務諸表が分からず、融資申請書を独力で完成できないなどの場合にコンサルティングを行う。指導をしないと融資を受けられない企業が多い。経営支援の部分を CCV に依頼することもある。

### **Shore Bank**

- ・セミナーを開いて、特定のテーマ（例えば経営者の受託者責任など）について、講師を呼んで話をしたり、参加者が経験を共有したりする。
- ・コンサルティングで、NPO の経営について相談に乗ったり、環境経営のためのアドバイスをしたりしている（CSR のコンサルティングに近い）。
- ・日々の細かな顧客支援（例えばログインのパスワードを忘れてしまったなど）について



は、顧客サービス部が対応しているが、大きな問題が起きた場合は融資担当者が対応にあたる。

#### ④NPO 専用の支援窓口

##### **Shore Bank**

・2004年に非営利銀行取引センター(Nonprofit Banking Center)をシカゴ市中心部に設立。Shore Bankの顧客である500以上のNPOを対象として、銀行取引、経営支援、金融教育プログラムを提供する。センター従業員はNPOに対する経営コンサルティングの研修を積んでおり、安定的な資金管理や予算管理の改善、事業の効率化などの相談に応じるほか、デポール大学の教室を会場にセミナーを開催している。

・Shore Bank 本体以外に、非営利ローンファンドの Shore Bank Cleveland(1994~)や Shore Bank Detroit(1996~)が、マイノリティの経営する企業などに対して、融資とともに経営支援を行っている(メンターリング、事業計画の立案など)。

#### ⑤経営支援の回避

##### **カルバート財団**

・基本的に、3年以上の実績を有する団体に融資するため、経営支援はあまり必要ない。同財団と中間支援組織の連携も特でない。3年未満の社会的企業は融資に加えてハンズオン支援などのサービス追加が必要であり、極めて例外的な処置。→カルバート財団はなるべく経営支援を回避し、利益を確保している。

#### ⑥類型化の試み

・経営支援の内容を類型化すると、融資の特徴と経営支援の内容は関連が強く、ほぼ同様の特徴から類型化が可能。

・カルバート財団は実績のある団体のみに融資するため、経営支援にも消極的である。TRFやIFFのように特定の事業分野(チャータースクール、保育、不動産取引など)への融資に特化している場合は、その分野における専門の経営支援を行っている。CCVのように零細企業への融資を特徴としている場合は、初歩的な支援・指導(事業計画の作り方、書類作成など)が経営支援の中心となる。Shore Bankは特に、これといった特徴が見いだせなかった。

・経営支援組織、経営コンサルタントとの連携や、意識的な役割分担などは見られなかった。専門分野に特化したCDFIは、専門の知識・スキルに限って提供するが、それ以外の基本的・一般的な組織運営の方法(財務管理、資金調達、事業計画、理事会運営など)については経営コンサルタントにでも頼めばよいと認識している。他方で、零細企業にきめ細かな支援を提供するCDFIは、まず基本的な組織運営の方法を指導・支援している。このように、経営支援といってもCDFIのスタンスによってその内容・範囲が異なる。

・6つのCDFIの事例だけから一般的な類型を抽出することは無理だが、この6事例からは専門分野特化型、零細企業支援型、経営支援回避型、その他という4類型が暫定的に見出される。

融資の特徴	実績ある団体のみ	専門分野への特化(チャータースクール、保育、不動産などへの特化)			小団体に少額融資	あらゆるニーズに対応
CDFI	Calvert	TRF	IFF	CCLF	CCV	Shore Bank
経営支援	経営支援の回避	専門分野に特化した支援(特にチャータースクール)	専門分野に特化した支援(不動産取引、保育所など)	零細企業へのきめ細かな支援、多様な支援メニューの提供	零細企業へのきめ細かな支援(基礎的な内容)・助成金	特定の支援メニューではなく、必要に応じた相談・助言を提供
他の経営支援者の役割	借り手が自ら解決する	基本的な組織運営は経営コンサルタントに相談すべき		借り手はまずCDFIの経営支援サービスを頼る	NA	NA
特徴	支援の回避	専門分野への特化		きめ細かな支援メニュー	必要に応じて	

#### ※参考 日本の経営支援との比較

・NPO融資制度を持つ労働金庫や信用金庫、地方銀行の多くは、特に経営支援のメニューを用意していない。求められれば「書類手続きを説明したり、サンプルを示して事業計画書や財務諸表の書き方を指導したりしている」が、それ以上立ち入ったきめ細かな支援は行っていない。

・近畿労働金庫のように介護保険事業や障害者自立支援事業に詳しい金融機関は、(その分野に専門特化しているわけではないが)立ち入った相談に応じることができる。あるいは、近畿労働金庫や横浜信用金庫のように、中間支援組織と提携して助言指導を行うケースもあるが、そうしたケースはごく一部にとどまっている。融資先NPOに対して経営コンサルティングを行える中間支援組織は、IDECやきょうとNPOセンターなど、ごく一部。

・融資を受けて事業を行うNPOのほとんどは外部からの経営支援を受けておらず、借り手が専門家を見つけて助言を仰ぐなどして自ら解決することが前提となっている。従って、日本の場合は、経営支援の類型化以前の段階といえよう。



## 2. 経営支援組織による経営支援

### (1) 経営支援組織 MSO

日本でいう「NPO中間支援組織」(日本NPOセンター、NPOサポートセンターなど)の表現は、媒体を意味するインターメディアリ(intermediary)の訳語として導入されたが、アメリカにおいては、インターメディアリは資金提供などハード面の媒体(狭義のインターメディアリ)と、経営支援や情報提供などソフト面も含む幅広い媒体(広義のインター

メディアリ)の双方がある。特に狭義のインターメディアリはNPOのインフラ整備を担うという趣旨から「インフラ組織」(infrastructure organization)、経営支援などソフト面の媒体は「経営支援組織」(management support organization: MSO)とも呼ばれる。

アメリカの中間支援組織はMSOであると、日本ではかねてより紹介されてきた。例えば内閣府(2002)第4章2「中間支援組織の今後の方向性」では、アメリカにおける中間支援組織の現状として「NPOが設立から一歩進んで、長期計画を持って運営されるときに、そのマネジメントを支援することを目的とする組織が、特にMSO(Management Support Organization)と呼ばれている」と述べ、その機能の一つに「NPOの自立のための組織運営、財政、人材集め、広報などのマネジメントのためのトレーニングを行う機能」が挙げられている。野村総合研究所(2006:52)でも「米国には、NPOなどを支える膨大な数のマネジメント・サポート組織が存在する」と述べ、これらのマネジメント・サポート組織(MSOs)は「NPOなど非営利セクターの層が非常に厚いことを反映して、専門分化の進んだ数多くの組織が、それぞれの分野でより高度なサービスを提供している」と紹介する。

また、全国フィランソロピー協議会(National Committee for Responsive Philanthropy)のロバート・ボズウェルは、「アメリカではサポートセンターという言い方はしないで、マネジメント・サポート組織(Management Support Organizations, MSOs)と言う」と述べている<sup>4</sup>。

Wimberley&Rubens(2002)によれば、MSOはNPOの研修やコンサルティングの主要な供給源として過去25年間に台頭してきたという。MSOの主要な特徴として；

- ・複数の郡にまたがる地域において3000程度までのNPOを支援対象
- ・研修、個別団体向けにカスタマイズした研修、情報提供、コンサルティングを提供
- ・平均4.5人のスタッフ(正規換算)、317848ドルの年間予算で運営
- ・研修などのサービス提供には専門家ボランティアに大きく依存
- ・多様な経営領域で支援を実施
- ・多くの団体が1979~1990年の間に設立された
- ・ワークショップや研修では料金を徴収する
- ・コンサルティングの役割が増える傾向にある
- ・大学等の研究機関との提携を求めている

Kearns(2004)によれば、1990年代以降、NPOの経営能力育成が注目を集めるようになった。NPO経営支援業界の全国組織である非営利経営連盟(the Alliance for Nonprofit Management)は、会員数を約3倍に伸ばした(1998~2002年)。NPO経営支援の主な事業は、個別NPOに対するコンサルティングのほか、研修セミナー、スタッフ・ボランティ

---

<sup>4</sup> ロバート・ボズウェル「アメリカと日本のNPOサポートセンター」NPO法人ボランティアネイバーズ『ボラネイキャラバン』Vol.13. 2006年  
[http://www.vns.or.jp/C05\\_hakkoubutu/C04\\_report/report/V-13/imadahonbun13.pdf](http://www.vns.or.jp/C05_hakkoubutu/C04_report/report/V-13/imadahonbun13.pdf)

アのスキル向上プログラム、経営力向上のための助成金など。

テーマは戦略的な経営やガバナンス向上、事業評価、資金源の多様化、財務管理、他組織とのネットワーキング、アウトリーチ、政策提言、事業計画など多岐にわたる。

Kearns(2004) は、こうした経営支援はコンサルタントのほか、助成財団や業界団体、大学の提供する事業、経営支援組織 (MSO) などさまざまな組織が実施しているという。

## (2) MSO の事例

### ①フォーブス基金(The Forbes Funds)

・ピッツバーグ市 (ペンシルバニア州) の経営支援組織で、NPO の経営能力育成に取り組んでいる。1982 年の設立当時はレーガン政権下で小規模 NPO の財政難に応じて緊急に助成金や短期つなぎ融資、融資保証を提供していたが、その後、1980~90 年代にかけて、緊急資金提供から次第に NPO の経営支援に重点を移した。1996 年、地元の 5 大学と提携して NPO 経営者のための教育プログラムを開発し、フォーブス基金は NPO 経営能力育成を唯一の目的とした助成財団となった。

- ・コミュニティの需要発掘と、NPO の利点解明
- ・提携先の NPO や企業、行政機関の発見と戦略的な連携
- ・内部運営の質的改善
- ・人材育成 (特に若年層の募集・雇用維持)
- ・財源の多様化 (特に事業収入の増加) などの活動に対して助成

フォーブス基金の特徴は、個別の NPO に対してではなく地域単位で横断的に、同様の経営課題に直面している NPO を対象として経営支援を提供するところにある (Kearns 2004)。

### ②コンパスポイント(CompassPoint Nonprofit Services)

・サンフランシスコ市 (カリフォルニア州) の経営支援組織で、NPO の組織体制の改善や事業戦略の提案、コンサルティングを行う、アメリカで最大規模の MSO。NPO の経営に必要なマーケティング、人事管理、広報活動、ボランティアマネジメント、財務管理、資金調達、コンピュータ技術などの分野について年間 300 以上の NPO、3 万人以上の NPO 関係者にコンサルティングやセミナー、研修を通じた支援を行う。(野村総合研究所、2006 : 52)

## (3) MSO と他の経営支援組織との関係

### ①「MSO は一般的ではない」との説

・今回の CDFI 関係者への聞き取りによれば、MSO というのは、筆者の事前の予想に比べて、少なくともアメリカ全体としては、あまり NPO に普及しておらず、コンサルタントのほうが一般的だということだった。

・CDFI 関係者からの聞き取りによれば、アメリカにおける中間支援組織(Management Support Organization: MSO)のセクターは小さく、また中間支援組織を利用している NPO は比較的少ない (カルバート財団)。

・カンザスシティーには大きな MSO があるが、地域によって異なり、イリノイ州には大きな MSO というのがなく、個人の経営コンサルタントが多く存在する。NPO が個別にコンサルタントに依頼して経営支援を求めることが多い (IFF)。

・Woodstock Institute 関係者も、MSO という言葉はあまり聞かないという。NPO の経営支援を手掛けるのはコンサルタントで、資金調達を助言したり、経営戦略を立てたり、マーケティングを指導したりしている。NPO がコンサルタントを雇って支援・指導を受けることは広く一般的にみられるという。コンサルタントは個人の場合もあれば、コンサルタント会社として事業していることもあり、またコンサルタント会社の中には NPO だけを専門に扱うものもあれば、NPO と営利企業の双方を顧客とするものもある。

・上記の意見を総合すれば、MSO による NPO への経営支援はあまり一般的ではなく、経営コンサルタント (個人または会社) に支援を求めるほうが多いようである。

・**CDFI と MSO、あるいは CDFI と経営コンサルタントとの連携は、今回の事例調査の範囲では、全く聞かれなかった。** 借り手の NPO が自らの判断で、必要に応じてコンサルタントを採用すればよいので、CDFI はそこに関知しないという姿勢のようである。

## ②MSO と経営コンサルタントは違う？

それでは、経営支援組織 MSO と、経営コンサルタントは違うものなのだろうか。

Vaughn(2005)によれば、NPO に対する経営支援は 4 パターンに類型化されるという。

①**専門家の支援(professional service) ⇨経営コンサルタント**

②自助努力(self-help)

③**経営支援組織(MSO)**

④ネットワークング(peer member network)

①コンサルティングの営利企業から NPO に派遣された専門家が、経営戦略計画の立案に向けて全面的に支援を行う、あるいは NPO 自身が計画を立てられるように初期段階のおぜん立てをするもの。当該 NPO の状況に合わせたオーダーメイドの計画立案なので 4 つの選択肢の中で実行可能性や成功率は最も高いが、料金は 4 つの選択肢の中で最も高く、また専門家の助言による改革のスピードが速すぎるという弱点もある。

③MSO による最も一般的なサービスは経営支援と研修だが、このほかに管理部門・人事業務などの職員を派遣するケースもある。ワークショップは年に数回開催し、その中で指導を行う。NPO は次回のワークショップ開催日まで待たされるし、ワークショップで学んだ一般論を自組織に適用して独自の経営戦略を作らねばならない。経営支援組織が経営戦略計画の専門家を持たない場合は、コンサルタント会社などから招へいしなければならないこともある。料金が無料か極めて安い点は魅力だが、NPO が自ら経営戦略を作らねばなら

ない点が弱点と言える。

多くの NPO は①～④のどれか 1 つだけではなく、コンサルタントと MSO のように複数の経営支援を併用し、場合に応じて使い分けているという（「アラカルト・アプローチ」）。

Vaughn は、コンサルタントと MSO を異なるカテゴリーとして論じているが、しかし NPO 経営支援組織の全国組織 Alliance for Nonprofit Management（以下 Alliance）の調査(Alliance 2005)によれば、多くの MSO は研修とコンサルティングのサービスを提供しており<sup>5</sup>、両者を異なるカテゴリーとしてみることはやや難しいのではないかと

(MSO が提供するサービス；2005 年) Alliance の会員、44 の MSO からアンケート回答

- ・研修、ワークショップ、セミナー 85%
- ・コンサルティング、ファシリテーション（進行促進） 81%
- ・政策の主張 53%
- ・資金調達（助成金申請、寄付金集め、寄付者調査） 44%
- ・出版 39%
- ・財務管理 36%
- ・マーケティング、広告、ブランド、視覚デザイン 35%
- ・コーチング、メンターリング 33%
- ・プログラム管理・開発 33%
- ・振り返りの計画・進行促進 33%
- ・仲間間での学習 32%
- ・専門家の紹介・派遣 31%
- ・資源提供 31%

### ③MSO は経営支援組織の一形態に過ぎない

・ NPO 経営支援業の全国組織（業界団体）である Alliance は 2004 年、NPO 経営支援業の新たな類型を発表した(Backer et al, 2004: 10-11)。この新類型によれば、MSO は 20 類型の 1 つであり、またこの他に個人の経営コンサルタントやコンサルティング会社などもそれぞれ 1 類型として挙げられている。

・ MSO とコンサルティング会社の主な違いは、MSO が非営利組織であるのに対しコンサルティング会社は営利企業であること、MSO はコンサルティングのほかにセミナーや研修、資料発行、研究なども行っていること、などが挙げられる。

・ 経営支援を行う組織は MSO にとどまらず、個人の経営コンサルタントやコンサルティン

---

<sup>5</sup> 同様に、MSO の調査分析を行った ARDI(Applied Research & Development Institute) の Survey & Analysis of Management Support Organizations によれば、MSO の典型的なサービスとして(1)個別の NPO に即した研修・コンサルティング、(2)電話での情報提供と専門家の紹介、(3)ワークショップの開催、の 3 点を挙げている。(Anonymous 1996)

グ会社、財団、研究機関など多岐にわたっている。2005年調査によればMSOの実績は平均16年と、それほど長くはなく、また組織の規模も従業員平均13名(中間値7名)、年間予算25万~200万ドルと小規模である(Alliance,2005)。近年登場した発展途上の小規模組織であるため、「MSO」としての知名度・普及度がまだ低いのではないかと。

#### (4) MSOは補助金・助成金に収入の多くを依存

2005年調査によれば、MSOの収入のうち、コンサルティングやセミナー開催などによる事業収入は31.9%に過ぎず、残り7割は助成財団からの助成金、政府からの補助金、企業からの寄付金、会費などで賄っている。コンサルティングの報酬も、定額どおり受け取っているのは全体の33%にとどまり、あとは大幅な割引か無料にしているため、採算ラインに大きく及ばないのである。

(MSOの収入構成)

- ①事業収入 31.9% (うちコンサルティング17.1、ワークショップ9.6、その他5.2)
- ②助成金収入 39.7% (財団から)
- ③補助金収入 12.8% (政府から)
- ④寄付金・会費収入 10.5% (企業・個人から)
- ⑤その他 4.9% (イベント等)

・こうした収入構成比は、経営支援組織(特にNPO)にとって助成金や補助金の存在がサービス提供にとって大きな役割をはたしていることを意味する。

・こうした傾向は、経営支援を行うCDFIにとっても同様。CCLFは、経営支援にかかる費用のほとんどを財団からの支援で賄っている。またCCVは、経営支援の費用の大部分を政府からの補助金で埋め合わせている。

#### ※参考 日本の経営支援組織

・日本には「NPOサポートセンター」や「ボランティア・市民活動センター」などの呼称で、NPOとともに一般市民のボランティア活動を支援するNPO中間支援組織が各地に設立されており、日本NPOセンターによれば公設・民設計289(民間組織は68)あるとされる(2009年6月1日現在;<http://www.inpoc.ne.jp/>)。このほか、コミュニティビジネスや社会的企業を支援する組織(コミュニティビジネスサポートセンター)、中小企業支援を中心としつつもNPO経営支援も手掛ける組織(横浜企業経営支援財団)などが存在する。

・NPO中間支援組織に対しては、支援活動が不十分との指摘が出されている。日本の中間支援組織は政策・法制・経営などに関する専門スタッフが不足する傾向にあり、多くがスペースの提供や補助金・助成金などの情報提供などの限定的な機能しか果たしていない<sup>6</sup>。

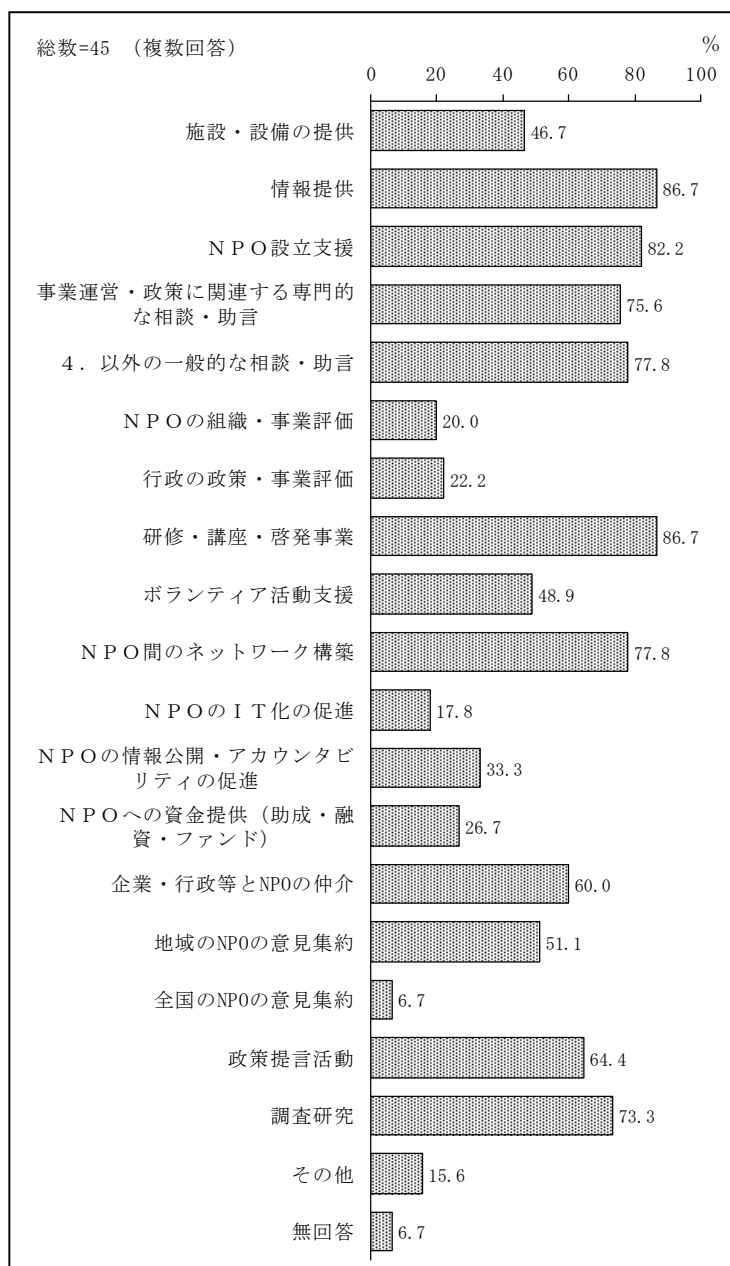
・川北秀人(2006:45-53)は、中間支援組織に求められる「7つのチカラ」を提言している。すなわち「相談対応力」「調査・情報収集力」「編集・発信力」「コーディネート/ネッ

<sup>6</sup> 明治大学非営利・公共経営研究所(2007)を参照。

トワーキング力」「資源提供力」「内部の人材育成力」「政策提言力」の7機能である。川北は、中間支援組織がNPOの相談に適切に対処できていない、NPOからあまり信頼されていないと指摘し、相談対応力を育てるためのプロセスを提言。川北（2002、2006）は中間支援組織の機能強化の必要性に着目。

・NPO中間支援組織の規模について、2007年の調査結果<sup>7</sup>（小関2009a）によれば、直近の単年度の総収入額は1,000万円台が20%と最も多く、次いで500万円未満（15.6%）と3,000万円台（15.6%）が並んでいる。500万円未満では常勤の有給職員を雇うことは難しく、活動の幅もおおのずと限られてしまう。NPO法人全体の平均<sup>8</sup>から見れば収入額は比較的大きいが、アメリカのMSOの収入額が25万～200万ドル（約2500万～2億円）であるのに対してかなり小さな規模であることが分かる。同じく2007年の調査結果によれば事務局スタッフ数は「1～4人」が42.2%と最も多く、「5～9人」（28.9%）、

「10人以上」（26.7%）がそれに続いている。アメリカのMSOの従業員数平均13人（中



<sup>7</sup> 明治大学非営利・公共経営研究所（文部科学省オープン・リサーチ・センター整備事業）と、NPO法人NPOサポートセンターが2007年7月20日から8月10日にかけて、全国の中間支援組織の運営体制と機能の実態、行政との関係性の現状についてその全体像を把握することを目的に、郵送によるアンケート調査「2007年度 全国NPO中間支援組織アンケート調査」を実施した。最終的に45団体（有効回答）から質問票を回収し、回収率は64.2%であった。

<sup>8</sup> NPO法人全体では、500万円未満（51.2%）、1,000万円未満（13.0%）、3,000万円未満（21.0%）、3,000万円以上（14.8%）、平均1,888万円である。なお、同調査では、「活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」団体について、500万円未満（32.5%）、1,000万円未満（20.0%）、3,000万円未満（25.0%）、3,000万円以上（22.5%）となっている（経済産業研究所2007a）。これに対し、本調査では、500万円未満（15.6%）、1,000万円未満（8.9%）、3,000万円未満（33.3%）、3,000万円以上（40.0%）なので、調査対象が平均より規模の大きな中間支援組織にやや偏った面もある。



間値7人) に対して小さな規模。

- ・NPO 中間支援組織は、政府・自治体からの事業受託や、指定管理者としての施設運営、財団などからの助成事業受託（各種調査、パイロット事業など）によって主な収入を得ているが、NPO への経営支援活動に対する補助金・助成金というのはほとんどない。

- ・中間支援組織はどのような事業を重視し、注力しようとしているのか。2007年の調査によれば、NPO 支援に関わる主たる機能（表1）として最も多いのが「情報提供」（86.7%）「研修・講座・啓発事業」（86.7%）、次いで「NPO 設立支援」（82.2%）「一般的な相談・助言」（77.8%）「NPO 間のネットワーク構築」（77.8%）である。

逆に、「NPO の組織・事業評価」（20.0%）「行政の政策・事業評価」（22.2%）「NPO のIT化の促進」（17.8%）「全国のNPO の意見集約」（6.7%）などは低い割合にとどまっている。

- ・NPO 中間支援組織は、個別のNPO やコミュニティビジネス、社会的企業に対する本格的な経営コンサルティングの能力をあまり持っていない。セミナーや講演会、出版物は行えるが、個別組織に対してコンサルティングを行える人材が不足している（小関2009b）。

- ・NPO 経営コンサルタント個人は、日本にも少数存在しているが、まだ層がきわめて薄い。

#### （5）外部からの経営支援の必要性をめぐる賛否両論

- ・カルバート財団関係者によれば、NPO は中間支援組織に経営支援を求めるのではなく、有能な専門家を理事として迎え入れ、協力を仰ぐのが最善であり、実際そのようにしているNPO が多いという。ただしそれは、カルバート財団から融資を受けられる大規模で実績のあるNPO だからこそ可能な方法であるとも言える。

- ・Wimberley & Rubens(2002)が1998年にNPO に対して行った調査によれば、大規模なNPO ほど、事業評価・組織評価、スタッフの訓練、会計監査、ミッションの見直しを行っている割合が高く、また大規模なNPO ほど資金調達コンサルティング、経営戦略、大学院でのNPO 経営研究に対するスタッフの関心が高かった。大規模なNPO は自ら経営戦略を立て、事業評価・組織評価を行い、スタッフの訓練・研修を実施する傾向にあるが、小規模なNPO にはそうした余裕がないことが、この調査結果からはうかがわれる。

- ・IFF 関係者は、「個々のNPO が専門家を雇えばいいという意見は、資金的に余裕のあるNPO には当てはまるが、全てのNPO にとって現実的とは言えない」と主張する。またCCV 関係者も、「CCV に来る顧客はそれまで外部からの支援を受けたこともなく、孤立していて、彼らにとってCCV が一般の金融機関につながる上で最初のステップとなることが多い。『強力な理事を雇用すべきだ』という意見はもっともだが、彼らはこれまでそんなことを考えたこともない」という。CCV の顧客層は低所得地域の住民であり、有能な専門家を理事として迎え入れるというのはハードルが高いと思われる（資金的余裕がない、専門家の人脈を持たない、経営戦略を知らないなど）。

- ・大規模で実績のあるNPO や社会的企業は自助努力で有能な専門家を取り入れることが可能だが、それ以外のNPO や社会的企業にとって、やはりCDFI やコンサルタントなど外部

からの積極的な経営支援の態勢が必要といえる。

・他方、「NPO は必要な時に外部から専門知識を取り入れればよいので、専門家を常に理事・スタッフとして囲い込んでおく必要はない」（Woodstock）という意見もみられる。

### 3. 日本への示唆

#### (1) NPO 融資

・アメリカ NPO の旺盛な融資需要（融資への抵抗感の弱さ）と、日本 NPO の極めて消極的な融資需要（融資への抵抗感の強さ）が、彼我の違いの一つとして挙げられる。

・また、アフォーダブル住宅やチャータースクール、エスニック・マイノリティの起業・自立支援、あるいはキリスト教会など、アメリカ社会に特有の背景が NPO・社会的企業の融資需要を強く牽引しており、日本とは大きく事情が異なっている。

・同じく「NPO 融資」といっても、不動産の長期融資を中心とするアメリカと、つなぎ資金などの短期融資を中心とする日本とでは、その内実が大きく異なる。

・さらに資金の出し手として、銀行の直接融資以外に財団・教会（事業関連投資）や自治体（地方債）が大きな役割を發揮している点も、日本と異なっている。

・アメリカの模倣ではなく、日本の事情に根差した NPO の融資需要、コミュニティ投資の可能性を模索する必要がある。

#### (2) 経営支援機能の充実と財源の強化

・NPO 融資を行う金融機関、および NPO 中間支援組織の経営支援機能（特にコンサルティング能力）を充実させ、NPO の力量を高める環境整備を進める必要がある。

・NPO への経営支援機能を高めるためには、その財源保障として、財団や政府などからの支援が重要な役割を担っている。

#### [参考文献]

Alliance for Nonprofit Management (2005) “2005 MSO Benchmarking Survey Results”  
Anonymous (1996) “Who’s supporting nonprofit managers, and how?” *Nonprofit World*,

Nov/Dec. Vol.14, p.54.

Backer, Thomas E., Bleeg, Jane E. and Groves, Kathryn (2004) *The Expanding Universe: New Directions in Nonprofit Capacity Building*, Human Interaction Research Institute.

[http://www.allianceonline.org/assets/library/3\\_theexpandinguniverse.pdf](http://www.allianceonline.org/assets/library/3_theexpandinguniverse.pdf)

Kearns, Kevin P. (2004) “Management-Capacity Building in the Pittsburgh Region,” *Nonprofit Management & Leadership*, Vol.14, No.4, Summer.

Liou, Y. Thomas and Stroh, Robert C. (1998) “Community Development Intermediary Systems in the United States: Origins, Evolution, and Functions,” *Housing Policy*

- Debate*, Vol.9, Issue 3, Fannie Mae Foundation.
- Vaughn, Andrea L. (2005) “Strategic Planning: Management Assistance Models for the Nonprofit Sector (An Action Report Submitted to the Faculty of the College of Social Sciences in Candidacy for the Degree of Master of Public Administration), The Askew School of Public Administration and Policy, Florida.
- Waldhorn, Steven A., Gollub, James O. and Klein, Joyce A. (1989) “New Approaches to Financing Nonprofit Organizations: The Role of Lending” Hodgkinson et al ed., *The Future of the Nonprofit Sector*, Jossey-Bass.
- Williams, Caroline (2003) “New Trends in Financing the Non-profit Sector in the United States: The Transformation of Private Capital- Reality or Rhetoric?” the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, OECD.
- Wimberley, Terry and Rubens, Arthur(2002) “Management support organizations and university partnership in nonprofit education, training and consultation,” *The Social Science Journal*, No.39, January.
- Yetman, Robert J. (2007) “Borrowing and Debt,” Dennis R. Young ed., *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*, National Center and Nonprofit Enterprise & ALTAMIRA Press.
- 川北秀人 (2002) 「特集 2 NPO 支援センターの役割とメニュー開発 人的資源を集め、協働推進の核に」『NPO マネジメント』(IIHOE 発行) Vol.17
- 川北秀人 (2006) 「特集 2 中間支援組織づくりの基礎 活動・組織運営を支援する 7 つのチカラ」『NPO マネジメント』(IIHOE 発行) Vol.44
- 小関隆志 (2009a) 「中間支援組織の現状」明治大学非営利・公共経営研究所『中間支援組織と NPO・行政の協働に関する調査研究 (2006-2008 年度調査)』(非営利・公共経営研究 調査研究シリーズ No.4)
- 小関隆志 (2009b) 「NPO 融資における経営支援の役割」『経営論集』(明治大学) (予定)
- 内閣府国民生活局市民活動促進課 (2002) 『平成 13 年度「中間支援組織の現状と課題に関する報告書」』 <http://www.npo-homepage.go.jp/data/report11.html>
- 日本政策投資銀行 (2005) 『米国のコミュニティ開発金融機関と支援の仕組み——欧米地域金融調査① (米国編) ——』(地域レポート Vol.12)
- 野村総合研究所 (2006) 『高齢者の金融資産の有効活用及び社会的責任投資等への資金流入の可能性に関する調査—報告書—』 <http://www5.cao.go.jp/keizai2/2006/0621kourei/>
- 明治大学非営利・公共経営研究所 (2007) 平成 16 年度選定「私立大学学術研究高度化推進事業」(オープン・リサーチ・センター整備事業) 研究進捗状況報告書「コミュニティ開発における NPO・行政・地域企業・大学の戦略的パートナーシップに関する研究」