

各 位

2008年4月
明治大学経営学部 小関隆志

NPO 融資に関する聞き取り調査結果の報告

拝啓

時下ますますご清祥のことと存じます。

2007年7月から2008年1月にかけて、文部科学省科学研究費を得て、NPOや社会的企業への融資に関する聞き取り調査を実施いたしました。

その際には、ご多忙中にもかかわらず、聞き取り調査に快く応じていただき、貴重なお話をうかがうことができました。書面にて恐縮ですが、深く御礼申し上げます。

おかげさまで調査は順調に進みました。同時並行でNPO法人を対象とした質問票調査も行い、約600のNPO法人からご回答をいただくことができました。質問票調査の集計結果は、今年2月にウェブサイト上に公開いたしました。

<http://www.kisc.meiji.ac.jp/~koseki/result/index.html>

聞き取り調査と質問票調査をまとめて、昨3月の日本NPO学会大会にて発表させていただきました（これもウェブサイト上に公開しました）。また、今年発行予定の共著『ソーシャル・エンタープライズ』（仮称）にも執筆の予定です。

聞き取り調査にご協力いただいた皆様には、聞き取り調査結果の要約を送らせていただきます。お手にとってご覧いただければ幸いです。

今後も御指導いただくことが多々あるかと思いますが、どうぞよろしくお願いいたします。

敬具

目 次

聞き取り調査の概要……	2
聞き取り調査の結果……	3
聞き取りにご協力いただいた団体……	16

聞き取り調査の概要

【調査の目的】

- ・ NPO や社会的企業の融資について、日本の現状を明らかにすること。
- ・ 質問票調査（2007年11月実施）の予備調査

【調査対象・期間】

NPO 法人、社会的企業、中間支援組織、金融機関を対象に聞き取り調査を行った。
調査期間は2007年7月から2008年1月までの間である。

《調査対象の内訳》

- ・ NPO 法人 19 団体 （このうち、融資を受けた経験があるのは 11 団体）
- ・ 社会的企業（NPO 法人以外） 7 団体（このうち、融資を受けた経験があるのは 7 団体）
- ・ 中間支援組織 7 団体
- ・ 金融機関 5 団体 （計 38 団体）

上記 38 団体のうち、ワーカーズコレクティブおよびその連合会 17 団体が含まれる。

【主な問題意識】

1. NPO、社会的企業、ワーカーズコレクティブ等の組織（以下、NPO 等）がどの程度融資需要を持ち、その需要はどれほど満たされているのか。

いわゆる事業型 NPO が増えるに伴い、NPO バンクが相次いで設立され、労金・信金などが NPO への融資を始めている。こうした動きは政府やマスコミにも注目されているが、実際の融資件数はさほど伸びていないと言われる。潜在的な融資需要と、需給間のギャップはどの程度あるのか。また、潜在的な需要が大きい場合、実際の融資に結びついていない障害がどこにあるのか。

2. NPO 等が融資を受けるに際して、いかなる経営課題に直面しているのか。具体的にどのような支援を必要としているのか。

経営のノウハウが乏しい NPO 等にとって、単に資金が供給されるだけでは必ずしも十分ではなく、経営支援・指導などの非財務的支援が必要だといわれている。具体的に、いかなる支援が必要であり、不足しているのか。誰がどのような形で支援するのが望ましいのか。金融機関と中間支援組織、行政機関は各々、いかなる役割を發揮すべきか。

聞き取り調査の結果

1. 借入金の使途

融資を受けた NPO 等は、借入金をどのような目的に使っているのか。

一般的に、委託事業や補助金事業、公的介護保険事業などに伴う「つなぎ資金」が多いと言われている。

NPO 等への融資を担当する金融機関職員によれば、全体として多いのが介護保険事業や障害者自立支援事業など、福祉系のつなぎ融資だという。「NPO 事業支援ローンは 2007 年 8 月現在 33 件で、そのほとんどが介護系のつなぎ融資。」「2007 年現在で累計 110 件、うち NPO 法人への融資は約 70 件。短期つなぎ融資（委託事業や公的介護保険事業）が約 6 割」「半分ちょっとがつなぎ融資（障害者自立支援事業、介護保険事業の人件費など）」など、金融機関によって割合に差はあるものの、つなぎ資金の融資が大きな割合を占めている。これは、金融機関にとってつなぎ融資は確実な返済を期待できるからだと思われる。

他方、資金を借りる NPO 等の側から見ると状況はいささか違って来る。つなぎ資金だけでなく、実に多様な資金の使途が見えてくるからだ（今回の調査では、つなぎ資金以外の使途で融資を受けている NPO 等を重点的に調査した）。

借入金の使途は、以下のように大きく 5 つに分けることができる。

- ①創業資金として
- ②設備資金（事務所改装費など）として
- ③設備資金（自動車・機器など）として
- ④認可・委託・補助金事業のつなぎ資金として
- ⑤運転資金として

①の創業資金として借りるというのは、例えば生協が環境関係の新たな市民事業（リサイクルショップ）を立ち上げた際に、店舗の開設資金が全くなかったため、自主債券を発行して一般市民（その多くは生協関係者）から借りたという事例がある。また、介護付き高齢者住宅の食堂経営を委託された市民事業団体（ワーカーズコレクティブ）が、設立・開業の際に当面の運転資金を借りたという事例がある。後者の事例では、市民事業団体が上部団体の融資保証を得て、労働金庫から融資を受けている。

一般に NPO 等が創業資金として融資を受けるといった事例は少ないが、組織も活動実績もない段階での融資は貸す側・借りる側双方にとってリスクが大きすぎるのが主な要因と思われる。上記の 2 例については、創業以前の段階で創業者と支援者は生協という活動母体を共有しており、生協を通して人的ネットワークと信頼関係が確立していたために、創業資金を借りることが可能だったのではないかと考えられる。言い換えれば、支援者とのネットワークが全くない状態では、創業資金を借りることは難しい面があるように思われる。なお、NPO 等がどのように創業資金（立ち上げ期の資金）を調達しているのかは、改めて検討する。

②の設備資金（事業所改装費など）として借りるとするのは、例えば高齢者デイサービス事業所の改装費・建設費や、高齢者用食事提供サービスの厨房建設費、リサイクルショップの改装費、保育室の改装費といったものである。新たに事業所や店舗を開設するにあたって、必要となる移転費や改装費、建設費を借りている。

③の設備資金（自動車・機器など）として借りるとするのは、例えば食品や弁当を配送するための自動車を購入したり、食事提供サービスの厨房に食器洗い機を設置したりした際の購入費用を借りるといったものである。

④のつなぎ資金として借りるとするのは、委託事業や補助金事業、認可事業などで費用が行政から支払われるまでの間に、人件費や事務所費などを借りるものである。例えば、ある NPO 法人が厚生労働省から就労支援事業を委託されたが、事業を始めてから委託金が支払われる年度末までの数ヶ月間、資金を借りる必要が生じた。なお、2000 年 4 月に公的介護保険事業が始まった当初、介護報酬が支払われるまでの 2 ヶ月間、ヘルパーの人件費を借りるといったことが多くあったが、現在ではそうした需要はほとんどなくなっている。

⑤の運転資金として借りるとするのは、例えばフェアトレードの仕入れ代金とか、創業間もない段階で内部留保がまだ形成されていない段階、デイサービス事業における運転資金の不足といった事例はあるが、全体の件数としては少ない。

ところで、NPO 等は創業資金をどのように調達しているのか。

創業にあたって融資を受けた事例は先述の通りだが、融資以外には①親組織・公的施設の利用、②初期投資不要の事業に大別できる。

①の親組織・公的施設の利用というのは、例えば活動を始めた当初は親組織である生協の介護施設を利用しながら介護サービスを提供したり、あるいは公的機関の保育室や児童館を拠点に活動したりして、まとまった初期投資を回避しているものである。事業を続けるうちに内部留保を積み上げ、独立志向を強めて、やがては親組織から自立して独自の事業所を構えることも少なくない。

②の初期投資不要の事業というのは、NPO 等がもともと、助け合いの有償ボランティア活動や在宅介護サービスなどから始まっている場合、まとまった初期投資は不要である。ボランティア活動や訪問介護事業から次第に発展してデイサービス事業も手がけるようになった場合、そこで初めて事務所改装費や当座の運転資金などが必要となる。ただし、最初の有償ボランティア活動を「創業」にカウントして良いのか、それともデイサービス事業を始めた時点を実質的な「創業」とみなすかは、見方の分かれるところだろう。

もちろん、創業段階に限らず、その後の事業でも特に融資を要しない NPO 等は多数ある。ある金融機関の職員によれば、多摩地域にある NPO 法人のうち事業型で継続性があるのは 3 分の 1 程度であり、資金を必要としない NPO が比較的多いという。

こうした NPO 等はどのように財源を得ているのか。今回の聞き取りをした範囲では、①会費・寄付金、②事業収入・補助金・助成金の 2 パターンに分けられる。

①の会費・寄付金というのは、会員や一般市民から得られる非対価性の収入を主に得て

いるパターンで、国際協力 NGO などによくみられる。国際協力 NGO の場合は、商品販売のように対価性のある事業で収入を得ることが比較的少なく、災害救援や紛争地の難民支援など、援助型の事業が多い。また、寄付金収入は事前に予測がつかない不安定な収入なので、寄付金をあてにして先に資金を借りるのはリスクが大きすぎる。このため、集めた会費・寄付金の範囲内で活動し費用を支出することになる。

②の事業収入・補助金・助成金というのは、事業に必要な費用をその都度、ガレッジセールを開いたり、イベントの参加者から参加費を募ったり、自治体や財団から助成金を受け取ったり、事業収入の余剰を積み立てたり、メンバーからの資金拠出で賄ったりして、賄っているパターンである。例えばガレッジセールを開いて障害者デイケア施設の賃貸料を賄ったり、助成金と参加費で子どもキャンプの費用を賄ったり、財団の助成金を得て介護施設の設備・備品を改修したり、という例がある。他方、生活クラブ生協を母体とするワーカーズコレクティブのうち、生協からの受託業務を中心としている「業務委託系」団体は生協の事業所や設備を利用できるため、設備投資が要らない。生協からの受託業務に依存しない「独立系」団体は一部の例外を除き、収入の余剰金やメンバーの出資金を設備投資に充てることが多く、また近年は新たな事業を起こしたり事業を拡張したりする動きも少ないようだ。いずれも、会費・寄付金中心ではないものの、事業所の購入や改装、設備・機器の購入などまとまった資金需要がないか、あっても助成金や余剰金で対応しているケースといえる。

2. 融資に対する考え方

NPO 等が融資を受けて事業を行うことについて、いかなる価値判断をしているのか。①融資に対して肯定的・積極的な価値判断をしている NPO 等と、②否定的・消極的な価値判断をしている NPO 等とでは、資金調達の方法にも大きな違いが生じてくるだろう。そもそも価値判断が分かれるのはどのような理由によるものなのか。

①まず、融資に対して肯定的・積極的な考え方とその理由について見てみる。生協を母体としたワーカーズコレクティブには融資に対して積極的な考え方がみられる。ワーカーズ関係者が挙げる最大の理由は、公的な金融機関から資金を借りるべきだというものであった。「私たちは単なるボランティアではなく、社会的企業だ。個人から借りるのではなく、可能であれば公的な機関から借りて返済していくべきだ」「事業性のある仕事は金融機関からきちんとお金を借りた方がいい」など、(非営利とはいえ) 企業としてのアイデンティティの強さが背景に感じられる。ただし、そうした企業アイデンティティを強く持つワーカーズは、全体から見れば少数にとどまる。

ワーカーズコレクティブは、原則として全メンバーが出資・経営・労働を担う直接民主主義の事業組織であり、事業に必要な資金はメンバーの出資で賄うのが基本である。金融機関から借りれば融資審査は厳しいし、金利を払わなくてはならないから、メンバーの出資に依存したほうがずっと楽である。実際、金融機関ではなくメンバーの出資や融資だけで必要な資金を賄っているワーカーズのほうがはるかに多い。他のワーカーズのメンバー

から借りるというケースもあるようだ。だが、メンバーの出資・融資に依存することの弊害もまた否定できない。あえて金融機関から資金を借りようとするワーカーズは、その弊害の方を重視している。

「身内から借りれば手続きも要らないし利息もないが、甘えが出てくる。金融機関など外部から借りれば、プレッシャーがあるからきちんと返済できる」「メンバーからお金を借りると返済が後回しになるなど、規律が緩んでしまう」。また、メンバーが辞める際には出資金を返還しなくてはならず、かえって財政を圧迫しかねない。「メンバーが辞めると出資金の返還ができずに解散に至るケースも少なくない」という。あるいはメンバーのなかで、経済的に余裕のある誰かが多額の出資金を出すと、メンバー間の平等が崩れて、発言力に差が出てくる恐れもある。

このように、メンバーが出資金を出し合い、平等な人間関係を重視するワーカーズコレクティブに特有の問題意識が背景にあって、あえて金融機関から融資を受けているものと考えられる。

他方、ワーカーズコレクティブ以外で、融資に対して積極的な NPO 等は、どのように考えているのか。厚生労働省からの委託事業を実施している福祉系の NPO 法人は「運営費、特に組織立ち上げの勢いをつけるための“離陸応援基金”が必要だ。事務所と職員がいれば、人を集めることができる」と考えている。これは創業融資に近いイメージだろうが、具体的な返済財源を確定できないのでリスクが大きく、融資よりも助成金のほうがふさわしいかもしれない。また、フェアトレード事業を手がける国際協力 NGO は、フェアトレード商品の仕入れ代金を借りている。この国際協力 NGO の年間収入の約 3 分の 1 はフェアトレード事業の収入で、「私たちは自己財源割合の下限を決めている」という。すなわち、補助金・助成金に過度に依存せず、事業収入や会費などの自主財源を一定確保すべきだという方針から、事業収入に必要な仕入れ代金を借る必要が（半ば必然的に）生じるということである。もっとも、国際協力 NGO のなかでフェアトレードなどの事業収入を得ている団体は比較的少ないと思われる。

②次に、融資に対して否定的・消極的な考え方とその理由について見てみる。まず、会費・寄付金を主な収入源とする国際協力 NGO の場合、「そもそも NPO/NGO は寄付・会費を中心に資金調達すべきだ」という考え方が根底にあり、融資に対しては警戒心が強い。「市民組織は寄付金や会費を中心に賄っていくのが健全な財政運営のあり方だ」「寄付金でできる事業をしていくというのがポリシーだ」「お金を借りて事業をすることにならないように気をつけている。融資は最終手段」「NPO/NGO は運転資金を借りてはいけない」といった意見が、国際協力 NGO には共通して聞かれた。寄付金は不安定な収入源なので、寄付金をあてにして資金を借ることはリスクが大きいし、そもそも事業収入があまりないので融資による資金調達はなじみが薄いのだろう。国際協力 NGO は、寄付・会費を中心に資金調達すべきだという文化を基本的に共有しているように思われる。

他方、主に事業収入を得ている NPO であっても、融資に否定的な考え方は少なくない。その最大の理由は、融資のリスクやプレッシャーである。「融資を受けると事務作業が増えて面倒になる。建物に投資しても、確実に返せるかどうか分からない」（環境保全の NPO

法人)、「借金を返すのは相当なプレッシャーだ。返すお金がなく、いつつぶれるか分からない。借金を返すために利益を出そうとして、目的が変わってしまう」(障害者福祉の NPO 法人)、「理事にお金の苦勞をさせたくない」(高齢者福祉の NPO 法人)といった意見が聞かれた。融資に否定的な NPO は、資金を借りずに済む経営を進めている。

なお、資金を借りている NPO の内部でも、融資に対して積極的な考え方のメンバーと消極的な考え方のメンバーとの間で温度差があることもある。リサイクルショップを営む NPO 法人では、運動重視のメンバーと事業重視のメンバーがいて、運動重視のメンバーは融資に対して警戒心を抱いているという。運動は利益を生み出さないので、融資にとって負担になるからだ。

融資に対して否定的・消極的な NPO は、「融資はビジネスライクであり、NPO/NGO にはふさわしくない」という抵抗感を持っており、その点で企業アイデンティティの強いワーカーズコレクティブとは対照的な意識がみられる。

3. 借入先の選択

NPO 等が資金を借りる際に、どこから借りようとするのか。

今回の調査では、東京コミュニティパワーバンク（東京 CPB）と女性・市民信用組合（WCC）設立準備会という二つの NPO バンクから、それぞれ融資先の NPO 等（その多くはワーカーズコレクティブ）を紹介してもらい、聞き取りを行った。銀行や労働金庫などの金融機関は融資先の情報を一切公開しないという制約もあり、聞き取りの結果にはおのずと偏りが生じている。

NPO 等はなぜ NPO バンクから資金を借りたのか。最大の理由は、生協を通した NPO 等と NPO バンクとの強いつながりである。

生活クラブ生協を母体として生まれたワーカーズコレクティブ、WCC、東京 CPB は、互いに信頼関係があり仲間意識が強い。ワーカーズが借入先を選ぶ際に、もともと生協でつながりがあったという理由で WCC や東京 CPB を選んでいる。もともと WCC はワーカーズを資金的に支えようとして生まれたが、WCC を支援しようとして WCC から借りるワーカーズも少なからずあった。借り手側と貸し手側が互いに支え合おうという意識もみられた。ワーカーズの人たちは、自分たちは銀行から理解が得られにくい、しかし WCC や東京 CPB ならきっと自分たちのことを理解してくれるだろうという信頼感を持っている。このように、貸し手側と借り手側の信頼関係をベースにしているのは NPO バンクに特有ではないかと思われる。

もっとも、全てのワーカーズコレクティブが NPO バンクから融資を受けているわけではなく、都市銀行や信用金庫、労働金庫、国民生活金融公庫（国金）などに融資を申請しているケースもある。銀行から融資を断られて国金から融資を受けた事例、あるいは信用金庫からの融資を断られて国金から借りた事例、労働金庫と国金と信用金庫からいずれも融資を断られた事例などがある。これらの金融機関は、もともと信頼関係があったわけではなく、たまたま近隣に支店があったとか、他の人に紹介されたなどのきっかけでアプロー

チしていることが多いようだ。

NPO バンク以外にも、労働金庫や信用金庫の一部、地方銀行の一部は NPO やコミュニティビジネスを対象とした融資制度を新設している。しかし、融資制度を作ったからといって、すぐに融資案件が急増するとは限らない。東京 CPB や WCC のように生協を母体とした NPO バンクの場合は、生協を通じてワーカーズコレクティブや生協関連の NPO 等との信頼関係を築くことができるが、それ以外の金融機関はどのように広報宣伝し、NPO 等との関係を構築するのか。

NPO への融資に積極的な姿勢を見せる労働金庫の場合、個々の NPO に対して広報するのではなく、NPO 中間支援組織（サポートセンター、支援センターなど）を通じて間接的に広報し、中間支援組織を通じてその地域の NPO に関する情報を収集しているという。中間支援組織が仲介役となって労働金庫と NPO をつなぎ、融資に結びついたケースもある。全国 13 の労働金庫のなかでも中央労働金庫は NPO 融資に積極的なためか、首都圏の NPO やワーカーズには NPO 事業サポートローンの認知度は高かった。ただし、認知度の高さは必ずしも融資実績に結びついておらず、融資条件が合わずに断念するケースがいくつも見られた。創業資金は融資の対象外（3年以上の事業実績が必要）、審査に時間がかかる、高額の場合は物的担保が必要、企業には融資しない、などの理由が挙げられた。程度の差はあれ、労働金庫に限らず信用金庫など他の金融機関でも似たような状況があると思われる。

信用金庫は、各金庫によって対応はまちまちだろうが、個々の NPO 等とのつながりはもともと深くなく、地域の NPO 中間支援組織が両者の結節点になっているようだ。ただし、金融機関の側では NPO 融資制度を用意しているとしても、それほど積極的に NPO に対して営業をかけているわけではなく、NPO から融資申請があればそれに対応するという受け身の姿勢なので、中間支援組織との連携が活発に機能しているようには見えない。

4. 借入の障害要因

NPO 等が資金を借りようとする需要（融資需要）は、対価性のある事業（商品やサービスを提供して代金を得るような事業）を営んでいる場合、なかでも公的介護保険事業や障害者自立支援事業、行政からの委託事業において目立っている。委託事業については、事後に代金が支払われるまでのつなぎ資金、介護保険事業についてはデイサービス事業所の改装費・移転費といった設備資金が多くみられる。

介護保険事業や委託事業以外では、リサイクルショップの開設費・改装費、厨房の建設費や厨房設備の購入費、配送用トラックの購入費、創業当初の運転資金、フェアトレードの商品仕入れ代などがあつた。

しかし、金融機関の側からは、「NPO への融資需要は潜在的にはある」との声がある一方、「資金を必要としない NPO が多い」「融資需要が本当にあるのかないのか、正直なところよく分からない」といった声も聞かれる。ワーカーズコレクティブの各県連合会が把握している情報によれば、連合会に加盟している単位組織のなかで実際に融資を受けている

のはごく一部（6～15%程度）にとどまっている（ただし、連合会があらゆる情報を把握できているとは限らない）。

融資需要はあるにしても、実際に資金を借りている NPO 等の割合は低い。そもそも融資を必要としていない、あるいは融資に対して否定的・消極的な価値判断をしている団体は別として、潜在的に融資需要がありながらも実際には借りるに至らなかった団体もあり、何が融資の障害となっているのかを明らかにする必要がある。

いくつか例を出してみよう。例えば、公的介護保険事業者は、介護報酬の切り下げや介護認定基準の変更などで収益が下がり、一般企業との競合も激化して、経営環境が厳しくなってきた。以前なら介護事業の収益を見込んで事業計画を立て、資金を借りることも容易だったが、近年では収益が下がって先の見通しが立たないため、融資を受けることが難しくなったという。ある訪問介護事業の NPO 法人においては、理事長は資金を借りてヘルパーの人材育成に投資し、介護の質の向上を図りたいと考えているが、他の理事は介護保険事業の現状をみて、とても返済する財源がないと反対している。

他方、厚生労働省から事業を受託した別の NPO 法人は、つなぎ資金を労働金庫から緊急に借りようとしたが、融資には事業委託契約書が必要だった。契約書の発行には時間がかかるが、事業を実施するには早めに資金を得て事務所を借り、人を雇わなくてはならないので、契約書の発行を待ってられない。労働金庫内部での融資審査にも 1～2 カ月を要する。そのため、この NPO 法人は労働金庫からの融資をあきらめて、自組織の理事から必要な資金を調達することにした。

このように、介護報酬の切り下げなど様々な事情が作用して、実際には資金を借りなかった・借りられなかったという結果になっている。

融資の障害となっている要因があるとすれば、いったいそれは何か。

聞き取り調査によれば、融資の障害要因としては主に①社会的な要因と②貸し手側の要因、③借り手側の要因に大別される。

①社会的な要因としては、NPO 法人が信用保証制度の対象外となっており、一般の金融機関から融資を受けるのが難しいこと、NPO 等への融資を優遇・促進するような政策が（一部の地方自治体を除いて）とられていないこと、NPO 等への融資について世論の理解が進んでいないこと、などが挙げられる。

これらに加えて、例えば公的介護保険事業では近年、介護報酬の切り下げなどで収益が下がり、デイサービスは収入が不安定で先の見通しが立たないため、融資を受けることが以前に比べて難しくなっているという。

また、後述のように経営支援に関して、金融機関や中間支援組織、行政機関などによる組織的な経営支援、融資に伴う非財務的な支援が整備されておらず、資金を借りる NPO 等の自助努力に任されていることも、障害要因の一つと考えられる。

②貸し手側（特に金融機関）の要因としては、金融機関は NPO への理解が足りないこと、

NPO に対する審査が難しいこと、などが指摘されている（主に金融機関担当者による指摘）。NPO への融資制度を設けた労働金庫や信用金庫においても、組織内部では NPO への理解が全従業員にあまねく浸透しているわけではなく、支店の窓口や営業担当の職員は NPO についてほとんど知らされていない。社内教育で、全従業員に NPO のことを教えるとしても、NPO への融資が現実には利益を生み出さない以上、社内教育にコストをかけるのは難しい。

また、NPO の融資審査においては、単に事業実績や収益力だけではなく、地域での NPO の評判や、社会性の評価、経営者の持つ人的ネットワークなどを総合的に判断することが求められる。しかし、地域に深く根をおろしていない金融機関にとっては、地域での評判や社会性評価を知る術がなく、限界があるという。

しかし、要因ははたしてそれだけなのか。

NPO やコミュニティビジネスへの融資制度を新設した金融機関は多い。しかし、多くの場合、融資額の上限は 300～500 万円、金利は 1～2% と低く、これでは金融機関にとって魅力ある収益機会とは言い難い。むしろ、手間がかかる割には儲からない、やればやるほど赤字が膨らむ融資制度ではないか。おそらく、金融機関は NPO への融資実績を積極的に増やしたいとは考えないはずだ。聞き取りをした限りでは、NPO 融資制度に関する広報活動に力を入れている金融機関はなく、NPO 中間支援組織を通じた間接的な広報にとどまっている。ウェブサイト上で NPO 融資制度について詳しく紹介している金融機関もごく一部にとどまる。「融資制度を始めました」程度の簡単な内容しかウェブサイトに載せていないのは、その金融機関が NPO への融資を重視していないからだろうが、これではせっかく NPO への融資制度を設けても、認知度はあまり上がらないのではないか。

NPO への融資件数が多いことで知られる労働金庫・信用金庫の担当職員は、次のように話している。「NPO 融資事業は単独では赤字だが、社会的役割、ブランド価値、トータルでの収益を考えている」「信用金庫の名前をアピールできるのが効果としては一番大きい。うちは NPO に理解があると思われる。また、NPO の実情を細かく調査検討するので、この地域の NPO の事情が分かってくるし、人脈もできる」「NPO への融資は労多くして成果なし。利益にはならないが、PR 効果を発揮できる。団塊世代にアピールできるので、預金増につながる」。すなわち金融機関としては、融資による直接の収益ではなく、広告宣伝としての価値や地域の情報収集手段としての価値を見出しているようである。

金融機関の全職員が仮に NPO への理解を深め、的確な審査能力を備えたとしても、収益性があまり期待できない以上、NPO への融資にそれほど積極的になるとは考えにくい。融資額の上限や金利を高くする、物的担保を設定するなどして、金融機関の収益性を上げられれば、金融機関の姿勢ももう少し積極的になるのかもしれないが、そうしたら今度は NPO が資金を借りられなくなるので、そもそも意味がないだろう。

③借手側（特に NPO）の要因としては、金融機関から見て NPO のマネジメントの力量、組織体力が不十分、という点がよく指摘されている。

マネジメントの力量とか組織体力といっても、指摘する人によって、その具体的に意味

するところは様々である。例えば、「(融資申請に必要な)書類作成ができない」「ビジネスモデルがきちんとできていない」「返済財源を考えていない」「事業計画や予算化・資金調達の能力が十分でない」「助成金がふさわしい案件で融資を受けようとするなど、資金調達の方法が分かっていない」「事業経験がない」「債務超過の状態なので貸せない」等々。特に金融機関の関係者は、NPOは事業計画作成や会計処理の能力が低く、それが融資のネックになっていると見なす傾向があるようだ。

確かに、そういう面は否定できないだろう。ただし、金融機関関係者に見える部分というのは、融資の相談や申請で実際に金融機関を訪れたNPO関係者であり、NPO関係者が持ち込んだ融資案件である。そこでは、NPO関係者の作った事業計画や財務諸表の稚拙さが印象づけられるのかもしれない。

しかし、金融機関を訪れるNPOは、NPO全体のごくわずかに過ぎない。金融機関からの融資をあきらめて、自主債券で資金を集めたり、組織のメンバーから借りているNPOも少なくない。あるいは、融資の方法が分からず、足を踏み出せないでいるNPOもある。

NPOへの聞き取りから受けた印象では、事業計画作成や会計処理の能力よりも、事業展開に必要なリーダーシップ・経営戦略がより根本的な問題としてあるのではないかと感じられた。あるNPOが重大な決意を持って新しい事業に取り組もうとしたとき、事業計画や会計処理などのスキルが不足しているとしよう。このNPOのリーダーは、有能な専門家を探して依頼したり、講座で簿記を学んだり、金融機関や中間支援組織の助けを借りたりして悪戦苦闘しながら、何とかして事業計画を作成し、会計処理できるように努めるだろう。じっさい、WCCなどのNPOバンクは融資申請の段階できめ細かく指導し、事業計画書や資金繰り表、貸借対照表の書き方を教えている。融資審査の段階では、事業計画の問題点を指摘し、改善に向けて助言している。融資後のフォローにも熱心だ。他方、労働金庫や信用金庫でも、NPOバンクほどきめ細かくはないが、書類作成の助言・説明といったサービスを行っており、必要に応じて会計士や税理士などの専門家をNPOに紹介したり、派遣したりしている場合もある。スキルの不足は確かに障害要因ではあるが、強い意志があれば周囲の助けを借りながら困難を乗り越えることが可能であり、実際に乗り越えたNPO等も数多く存在する。NPOには事業計画作成や会計処理の能力がない、だからダメだ——というのはあまりにも短絡的な理解である。

公的介護保険事業や委託事業は確実な収入を見込むことができ、金融機関からの融資を比較的得られやすい分野である。しかし、公的介護保険の見通しは不透明であり、介護報酬の切り下げや認定基準の見直しなどで、特に訪問介護事業の経営は厳しさを増し、介護保険事業による収入の見込みも立てにくくなっているという。介護保険事業を手がけるNPOの関係者は、「介護事業の将来を見据え、介護保険事業だけに依存しないで、独自の副事業をもって収入を得ていく必要がある」「今後の事業展開を図る時期に来ている」と危機感をあらわにしている。介護保険事業の収益低下により、最近では融資を受けにくくなってきたともいわれている。資金を借りるには、単に介護保険事業に安住するのではなく、

独自の道を切り開くことが求められているのだ。

委託事業や補助金事業で資金を借りている NPO やワーカーズコレクティブも、現状にただ安住していることなく、常に新たな事業に挑戦し続けている点が印象深い。例えば、食品の配送を生協から委託されているワーカーズは、委託されている業務だけでなく他の仕事を積極的に請け負って、売り上げの増加を図った。介護付き高齢者住宅で食事提供を委託されているワーカーズは、高齢者住宅での仕事以外に新たな配色サービス事業を受託したり、学校給食への参入を試みたりと、「そのまま現状維持で沈まないようにしている」という。現状維持を続けていけば、やがては競合に委託事業を取られてしまう。常に改善を心がけ、新たな商品・サービスを開発し、競合との差別化を図らなければ、淘汰されていくことになるからだ。また、自治体から補助金を得て保育事業を行う NPO は、補助金事業以外に新たな独自事業を展開し、保育サービスの付加価値を高め、他の保育 NPO との差別化を図っている。

要するに、介護保険事業や委託事業をしてさえいけば収入が安定し、融資を受けられるという単純な構図ではない。既存の介護保険事業や委託事業を続けるだけでは展望が開けない。現状維持にとどまらず、新たな事業を展開することで組織の発展・生き残りを模索する必要があり、事業展開には優れた経営戦略と、その戦略を企画・実行するリーダーシップが強く求められている、ということである。

事業計画書の作成力というのは、単に書類作成上のテクニックではなく、事業展開のための経営戦略を立てるという意味だ。しかし、経営戦略を立てるのは容易なことではない。NPO やワーカーズコレクティブの関係者からは、以下のような声が挙がっている。「日々の事業に追われていて、1年間の計画ではなくもっと長期的な事業計画や大きな視点を持ちにくい」「大多数は日々の事業に追われ、長期的な事業計画を考える以前の段階にある。毎月の売り上げはチェックできても、戦略的な事業展開やそれに伴う融資計画を立てられないので、事業が躓いた時点で解散に至る」「介護保険は先の見通しがつかないが、在宅介護は減っていくと予想される。今後の事業展開を図る時期に来ている。しかし、介護保険事業を回すのに精いっぱい」「融資のニーズがあっても、事業計画や予算化・資金調達の能力が十分がないので、借りられない状況だ」。日々の業務に追われ、長期的な事業計画・経営戦略を立てられないということが、融資の障害要因の一つになっているのではないかと。

事業展開には、組織の長期的な経営戦略を構想し、計画を立ててメンバーを統率できる優れたリーダーが必要だ。しかし、そのリーダーとなる人材が少ないと言われている。「組織全体を引っ張るリーダーになれる人材はむしろ少ない」「一部（のワーカーズ）は有能なリーダーに恵まれているが、大多数は日々の事業に追われている」「資金を借りるのは、しっかりしたリーダーのいるワーカーズに限られる」など、長期的な経営戦略を立てられる優れたリーダーが少ないことを示唆している。こうした点も、融資の障害要因の一つになっていると考えられる。NPO のなかには、部門ごとに経営責任を負う小リーダーを置いて、職員のリーダーシップを育成し、リーダーの円滑な世代交代を図ろうとする試みや、リー

ダーの経営戦略づくりの業務にも報酬を払って動機づけを図ろうとする試みもある。しかし、優れたリーダーの育成は、多くの NPO やワーカーズにとって難問であることには変わらない。

こうした融資の障害要因を克服するには、どのような対策が必要なのか。

5. 経営支援

NPO 等が融資を受けるうえで様々な障害要因があり、その一つが借り手側、特に NPO 等のスキル不足、リーダー人材の不足にあると考えられる。こうした不足を埋め合わせるには外部からの経営支援（非財務的支援）が必要だと言われている。

ただ、仔細に見ればすべての NPO 等が経営支援を必要としているわけではないし、一概に経営支援といっても、どこからどのような支援を得ているのかはそれぞれ大きく異なっている。聞き取りの結果によれば、経営支援の状況はほぼ 4 つのパターンに分けられる。

- ①外部の経営支援不要
- ②組織内部の人材を活用
- ③同業者・関連団体（中間支援組織）からの助言指導
- ④専門家に個別に協力を依頼

①外部の経営支援不要：経営者や理事のなかに、経理や税務・法律などの専門知識を持つ人がそろっており、また事業経験も積んでいるので、外部からの支援は必要ないというケースである。例えば、ある食品配送のワーカーズコレクティブでは初代の理事長が事業計画・返済計画、取引先との交渉などを一手に引き受け、外部からの支援は必要なかったという。また、ある国際協力 NGO では元銀行員の常務理事が週 2 回出勤して財務をみているので、外部からの支援は必要なかったという。

②組織内部の人材を活用（外部の支援は限定的）：会計士・税理士・コンサルタントなどの専門家を理事や職員・ボランティアとして抱え、専門知識を調達している組織が多い。また、これまでの事業経験の蓄積があるため、事業のノウハウや経理実務などの点では支援が要らないという組織もある。そのため、外部からの支援は組織内で供給できない部分（例えば会計監査など一部）にとどまる。

③同業者・関連団体（中間支援組織）からの助言指導（ワーカーズ系）：特にワーカーズコレクティブの場合、ワーカーズが所属している各県連合会とのつながりが強い。連合会による指導・助言・専門家派遣（顧問契約している税理士など）・セミナー開催と、ワーカーズどうしの交流・情報交換、会計を専門とするワーカーズによる支援とがある。また、企業組合の法人格を持つワーカーズの場合、企業組合の県連合会が助言を行うこともある。

ただし、ワーカーズ以外に一般の NPO が、NPO 中間支援組織にどれほど助言指導を求めているのか、中間支援組織がどれほど助言をしているのかについては、今回の調査ではよく分からなかった。

④専門家に個別に協力を依頼：中間支援組織ではなく、各 NPO 等が個別に会計士や税理

士などを採り、指導を求めたり会計監査を依頼したりして、必要な専門知識を補完している。この場合、知人の専門家を呼んでくることが多く、個人的な人脈に頼った調達を中心となっている。公的なルート（東京都ナレッジバンクや中間支援組織、行政機関など）で専門家を紹介してもらうことは少ない。

全体として、金融機関や中間支援組織、行政機関などによる組織的な経営支援、融資に伴う非財務的な支援は整備されておらず、資金を借りる NPO 等の自助努力に任されている。経営支援のための社会資源が十分に供給されていなければ、NPO 等のリーダーの力量によって格差が広がることは想像に難くない。

経営支援の主な内容は会計（監査を含む）と税務が一般的である。経営戦略の立案やマーケティングなどの経営コンサルティングは、あまり支援内容に含まれていないようだ。会計・税務も必要だが、経営戦略の部分も不可欠であろう。しかし、①経営戦略についてはわざわざ外部の専門家に有料で頼もうと考える組織が少ない（自分たちでできると思っている）。また②経営コンサルタントの多くはふだん営利企業を対象としているため、NPO の独自性を十分理解せず、「いかに利益を最大化するか」という観点で NPO 等を指導してしまうことが少なくない。NPO 等としては当然違和感を覚える。こうした背景から、NPO 等はあまり経営コンサルティングに手を出そうとしないのではないか。

6. まとめ

(1) NPO 等の融資需要と障害要因について

NPO 等の融資需要は、介護保険や委託事業などで事業収入を得ている場合、特に設備資金（事務所改装や自動車購入など）を必要とする場合に、主に生じている。創業段階で融資を受ける NPO 等は比較的少ないが、設備投資によって事業を積極的に拡大しようとする団体が融資需要を生み出しているように思われる。他方、会費・寄付金を主な財源とする団体や、まとまった資金を必要としない団体は、資金を借りようとする。

NPO 等が資金を借りるかどうかは、その団体の資金需要だけでなく、融資に対する価値判断にも大きく左右される。同じ NPO 法人のなかでも、社会的企業としてのアイデンティティを比較的強く抱く団体と、社会運動団体としてのアイデンティティを強く抱く（=NPO の企業化に懐疑的な）団体があり、NPO リーダーの価値観が資金調達の方法（ひいては融資需要）にも決定的な影響を与えている。

NPO 等と強い信頼関係を持つ NPO バンクや、NPO 等に積極的な理解を示す労働金庫・信用金庫等が近年出現したことによって、NPO 等の融資需要が喚起され、需要の顕在化に貢献しているように思われる。ただし、NPO への融資制度を作ったとしても、それですぐに融資案件が急増するとは限らない。融資制度の利用しやすさ、金融機関による広報宣伝や NPO 等との関係構築のあり方なども検討が必要と思われる。

融資の需要はあるにしても、実際に資金を借りている NPO 等の割合は低い。潜在的に融資需要がありながらも実際には借りるに至らなかった団体もある。融資の障害となっている要因は、社会的な要因、貸し手側（特に金融機関）の要因、借り手側（NPO 等）の要因

とに大別されるが、貸し手側の要因としてはやはり収益性の低さが大きく、また借り手側の要因としては、書類作成や会計処理のスキルの問題よりもむしろ、事業展開に必要な経営戦略とリーダーシップがより根本的な問題としてあるように思われる。

(2) 経営課題と経営支援について

融資を受けて事業を行っている NPO 等は、介護保険事業や委託事業などで安定した確実な事業収入を得ていることが多い（従って返済の見通しを立てやすい）が、現状維持にただ安住しているわけではなく、常に新たな事業に挑戦し続けていることが多い。融資のベースには、優れた経営戦略があるように感じられる。

そして、事業展開には組織の長期的な経営戦略を構想し、計画を立ててメンバーを統率できるリーダーが必要である。しかし、そのリーダーとなる優れた人材は少ないと言われている。

NPO 等に対して必要な経営スキルを提供する経営支援は、どうなっているのか。同業者や関連団体（中間支援組織）が行う場合も一部あるが、個々の NPO 等が専門家に個別に協力を依頼し、必要な専門知識を補完していることが多いようだ。金融機関や中間支援組織、行政機関による組織的な経営支援の体制は整備されておらず、個々の NPO 等の自助努力に任されている。また、支援の主な内容は会計・税務が一般的であり、経営戦略やリーダーシップの育成といった内容はみられず、内容面でも会計や税務といった個別分野に特化しているように感じられる。

以上

聞き取り調査にご協力いただいた団体

【NPO 法人】

《福祉系》

- ・ NPO 法人 麻の葉
- ・ NPO 法人 多摩食事サービスワーカーズ・コレクティブかりん
- ・ NPO 法人 ワーカーズコレクティブ実結
- ・ NPO 法人 ほっとコミュニティえどがわ
- ・ NPO 法人 アビリティクラブたすけあい 板橋たすけあいワーカーズあやとり
- ・ NPO 法人 こっとな
- ・ NPO 法人 介護者サポートネットワークセンター・アラジン
- ・ NPO 法人 たつなみ会
- ・ NPO 法人 ワーカーズコレクティブグループとも
- ・ NPO 法人 ワーカーズコレクティブさくらんぼ
- ・ NPO 法人 障害者も地域で共に・コーヒータイム

《福祉以外》

- ・ NPO 法人 地球緑化センター

- ・ NPO 法人 エコメッセ
- ・ NPO 法人 みんなのおうち
- ・ NPO 法人 ハンガー・フリー・ワールド (HFW)
- ・ NPO 法人 難民を助ける会 (AAR)
- ・ NPO 法人 ジェン (JEN)
- ・ NPO 法人 シャプラニール=市民による海外協力の会
- ・ NPO 法人 JHP・学校をつくる会

【ワーカーズコレクティブ (NPO 法人以外)】

- ・ 企業組合 ワーコレ・キャリア
- ・ 企業組合 ワーカーズ・コレクティブ紙ふうせん
- ・ 企業組合 ワーカーズ・コレクティブ結女
- ・ 企業組合 ワーカーズ・コレクティブ花もめん
- ・ 企業組合 ワーカーズ・コレクティブキッズルームていんかあべる
- ・ ワーカーズ・コレクティブひぐらし

【中間支援組織】

- ・ NPO 法人 NPO 事業サポートセンター
- ・ NPO 法人 国際協力 NGO センター (JANIC)
- ・ 埼玉ワーカーズ・コレクティブ連合会
- ・ 東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合
- ・ NPO 法人アビリティクラブたすけあい
- ・ NPO 法人 ワーカーズコレクティブ千葉県連合会
- ・ 神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会

【金融機関】

- ・ 中央労働金庫
- ・ 近畿労働金庫
- ・ 多摩信用金庫
- ・ 西武信用金庫
- ・ 東京コミュニティパワーバンク
- ・ 女性・市民信用組合設立準備会
- ・ 財団法人大阪府地域支援人権金融公社 (ヒューファイナンスおおさか)

聞き取り調査へのご協力、ありがとうございました。改めて深く御礼申し上げます。