

NPO 融資における経営支援の役割

明治大学経営学部 小関 隆志

1. 課題

事業型 NPO の台頭に伴い、事業資金を金融機関等から調達する事例も増加傾向にあるが、NPO への融資に際しては、融資先の NPO に対する経営支援が必要だと指摘されている（Cathy Pharoah 2004、Robert J. Yetman 2007、多賀俊二 2004）。NPO や社会的企業に融資する欧米諸国の非営利金融機関では、融資に加えて経営支援を提供する事例も少なくない。2007 年に行った筆者の調査によれば、融資を受ける NPO の多くは中間支援組織や金融機関など外部からの指導・助言などの支援を受けられず、NPO リーダーの個人的な力量に左右される面が大きい（小関 2008）。

2007 年の調査では、融資を受けた NPO 法人やワーカーズ・コレクティブを主な対象として聞き取り調査を行い、借り手の視点から NPO 融資の現状と課題を探った。そこで、この調査結果を踏まえて、2008 年は金融機関や中間支援組織、自治体の側から NPO 融資の課題を明らかにすることとした。特に、金融機関や中間支援組織が、融資を受けた NPO に対していかなる経営支援を行っているのかに焦点を絞った。

2. 先行研究のレビュー

(1) NPO への融資に関する先行研究

日本で NPO や社会的企業への融資について調査報告や研究が出されるようになったのは 2001 年以降のことである。

これまでの先行研究で比較的好くみられるのは、NPO に融資する金融機関の類型化と事例紹介である。多賀俊二(2007)は信用金庫、労働金庫、農協、NPO バンク、コミュニティファンドなど市民事業に融資する組織を類型化して紹介し、藤井良広(2007)は NPO バンクや多重債務者救済生協、市民ファンドの事例を網羅して紹介している。信用金庫、労働金庫をはじめとする協同組織金融機関と、NPO バンクをはじめとする「市民金融」、それに加えて少数の地方自治体が NPO やコミュニティビジネス（ないし社会的企業）に対して融資を行っている現状が、2001 年以降の研究から次第に明らかになってきた。

しかしながら、NPO に対してどれだけ融資が行われているのだろうか。経済産業研究所の NPO 法人調査（平成 18 年度）によれば、借入残高のある NPO 法人は全体の 23%にとどまり、そのうち金融機関からの借入れは 31.5%、地方自治体からの借入れは 0.7%に過ぎない。借入残高は 500 万円未満が約 60%と少額である。また、筆者の調査でも、資金を借りたことのある NPO 法人は全体の約 3 分の 1にとどまる(小関 2008)。

NPO が金融機関から融資をあまり受けていない理由として、「取引関係の薄さや担保不足」(植村 2006)、「協同組織金融機関の中で、コミュニティに占める市民活動・市民事業の重要性に対する認識が不足している」(多賀 2007)、「市民事業への融資は大型の案件か収益性が見えやすい案件にどうし

でも限定されがち」(多賀 2008)といった指摘もみられる。

確かに金融機関側に障害要因があることは否定しないが、融資を受ける NPO 側にも少なからぬ要因があると考えられる。NPO 法人に対する筆者の調査によれば、NPO のマネジメント力量不足や融資に対する心理的な抵抗感が一つの障害要因であった(小関 2008)。しかし、NPO の中間支援組織や金融機関などから経営支援・指導を得ている NPO 法人は圧倒的少数であり、多くの NPO 法人は経営支援のない状況に置かれていることが明らかとなった。

(2) 経営支援に関する先行研究

NPO への経営支援に関して、少なくとも日本においてはさほど研究の蓄積があるとは思われない。そのため、近接領域として中小企業ないしはベンチャー企業への経営支援に関する研究を概観することで、NPO への経営支援に対するアナロジーとしたい。

ベンチャーキャピタル(以下、VC)は、単に資金や場所などのハード面だけを提供するよりも、ハンズオン投資型の VC として専門知識を提供したり、取締役として経営に参画したり、助言・指導したりと、さまざまな経営支援(ソフト面)を提供して積極的に投資先企業を育成することにより、高い成長率が結果として得られるという(岡室・比佐 2005)。

営利企業の場合は、経営支援の目的は言うまでもなく利益獲得である(中村 2008)が、NPO やコミュニティビジネス、社会的企業などに融資する場合はどうか。イギリスでは、借り手の NPO などに対して、経営支援をしっかり行えば、事業が成功し、返済する確率が高まる(Derban et al. 2005)。アメリカでは、経済的・社会的弱者に対して少額の事業資金を融資する金融 NPO が、融資相談者に対する事業計画の策定指導や研修の実施、融資後の実践的な経営支援などに取り組むことにより、不良債権率が低い(鈴木正明 2006)。

NPO や社会的企業は、規模が小さく、起業してまだ間もなく事業経験が浅いという面では、零細企業やベンチャー企業と共通する側面もある。しかし、NPO や社会的企業に独自の要素があり、それに伴って独自の経営支援のあり方が求められると思われる。しかし、NPO や社会的企業への経営支援の方法論は、必ずしも体系化されてこなかった。

3. 融資に関わる経営支援の特徴

(1) 融資の意義・効果

融資は、貸し手と借り手の間の信用を前提として成り立つ。無論、寄付金や会費、助成金なども信用を前提としていることは確かであるが、融資の場合は、仮に借り手が返済できないと、場合によっては貸し手側の経営にも深刻な影響が及びかねないだけに、貸し手・借り手双方が大きなリスクを背負うことを承知のうえで融資を行わなければならない。融資は返済のリスクを伴う反面、資金供給に加えて、社会的な信用や組織のステップアップなどの副次的効果もあると考えられる。

(2) 融資に関わる経営支援の特徴

「もらうお金」と「借りるお金」はその本質を根本的に異にしている。寄付金、会費、補助金、助成金などはいずれも「もらうお金」であり、当初の目的と計画に沿って適切に費消すればよい。「も

らうお金」の場合、事業の成果は要求されるにしても、返済のプレッシャーはない。それに対して、お金を借りるにあたっては返済可能か否かの見通しを立てることが求められる。お金を借りた後も、事業が順調に進んで返済できるかどうかを注意深く見守り、事業が不調になれば何らかの打開策を早急に取りねばならない。したがって事業計画をより綿密に練り上げるとともに、会計・税務、財務管理、リスク対策、マーケティング等の正確な知識と運営のスキルを身に付ける必要がある。

お金を借りるにあたっては、決算報告対策の会計知識だけでは不十分で、管理会計の知識やスキルも必要となる。従って融資に関わる経営支援は、事業計画作成、管理会計、マーケティングなど、営利企業に近い側面を有し、しかも当該事業に関わる多面的・包括的な支援・指導が必要となる点が大きな特徴といえる。

(3) 経営支援の過程

融資に関わる経営支援は「融資以前」「申請段階」「融資以後」の3段階に分けられる。

融資以前における支援は、NPO や金融機関、自治体などに対する幅広い啓発や情報提供、個別相談、研修などが挙げられる。また、起業希望者に対しては、具体的な融資申請以前の段階として組織固めや事業計画作成に助力するなどの準備作業が必要である。

申請段階における支援は、融資申請にあたって提出が必要となる事業計画書や、資金繰り表などの書き方を指導したり、財務諸表の読み方を指導したりするものである。

融資が実行された後の支援は、NPO がどのような経営状況なのか、(月々の返済の場合は) 毎月の返済が滞っていないかをきちんと監視するとともに、仮に経営状況が思わしくなく、返済が滞りがちになった場合には経営改善に向けて指導・助言したり、返済計画を柔軟に変更して無理のないよう改める、ということが挙げられる。

4. NPO の融資需要

(1) 融資需要の動向

NPO に融資を行っている金融機関 (NPO バンクを含む) や自治体、支援組織の関係者からの聞き取りによれば、現状では全体として NPO への融資件数は極めて少ない。また、融資実績が増加していると答えた金融機関よりも、実績が減少していると答えた金融機関のほうがはるかに多い。

1 金融機関 (地方自治体も含めて) あたりの融資件数はおおむね数件程度にとどまり、しかもその多くは横ばいまたは減少傾向にあることが分かった。このように金融機関からの融資が少ないという現象は、経済産業研究所の NPO 法人調査や、2007 年に行った筆者の調査(小関 2008)とも整合的である。

(2) 資金の主な用途

融資を受ける NPO やコミュニティビジネスは、何に資金を使う目的で借りているのか。NPO 法人に対する筆者の質問票調査(小関 2008)によれば、金融機関では認可事業や委託事業へのつなぎ資金を融資している割合が大きかったが、金融機関に対する聞き取り調査においてもやはり、つなぎ資金 (認可事業や委託事業など) への融資が極めて多いことが明らかになった。他方、中長期の設備資

金への融資は比較的少ない。

設備資金としては、グループホームやデイサービス施設、保育所などの施設改装や、福祉車両のような設備購入が目立つ。ただ、設備資金への融資といっても、その多くは公的介護保険事業や障害者自立支援事業といった認可事業の枠内である。認可事業や委託事業、補助金事業などの枠組みを前提としない、全くの独自事業で融資を受ける例は、節水コマの製造やサッカースクール運営、居場所づくりなどの事例が散見されるが、事業のリスクが高いこともあって、極めて少ない。経営支援の観点からつなぎ資金に対する短期融資と、設備資金に対する中長期融資を比べると、短期融資は目前の切迫した資金需要に応えるものではあるが、1年以下の短期間で、事業内容も既に決まっているため、経営支援もあまり必要としない。それに対し、設備資金融資は長期的な組織の発展を見据えて持続可能な事業を育てる投資であり、中長期にわたって経営支援を提供する必要性が高いと考えられる。

(3) 金融機関の問題点

NPO 融資需要が少ない原因の一つに、NPO 融資に対する金融機関の姿勢が挙げられる。もし金融機関が NPO の融資需要を掘り起こし、融資実行に結びつけていく積極性を備えていれば、NPO 融資制度はもっと活用されていたかもしれない。しかし、NPO 融資制度を持つ地方銀行や信用金庫、労働金庫の関係者でさえ「融資ニーズの把握・発掘は考えていない」「NPO 法人のニーズを探していない、受け身になっている」「潜在的な融資ニーズを掘り起こせていない」など、融資需要に積極的に対応できていないことを指摘している。

(4) NPO の問題点

金融機関や支援組織などからは、NPO の側にこそ問題があるために融資需要が少ないのだ、との厳しい指摘も出されている。

第一に「NPO 経営者は、経営の能力や自覚に欠ける」との議論がある。すなわち、NPO は事業計画を立てられない、事業の継続性や返済能力が弱い、組織のガバナンスが確立していない、会計の能力が弱い、全体としてビジネスの意識が低い、などの問題があるために、お金を借りられないのだ、という主張である。

第二に「お金を借りて事業を行う意欲や必要性がない」との議論がある。すなわち、融資を受けてまで事業をやるのではなく、手持ちの資金や補助金の範囲内で事業をやろうとする NPO やコミュニティビジネスが多いために融資需要がない、という主張である。

(5) 支援組織の問題点

中間支援組織の多くは、NPO 法人設立に関する相談受付や助成金に関する情報提供、会計・税務などの講座開催、会議スペースの提供など、いわば定型的で初歩的な支援が中心であったと言われている。支援対象も、ボランティア組織や市民活動組織など、ビジネス性の薄い組織が中心であり、融資を受けて本格的に事業を行うような事業型の NPO やコミュニティビジネスにはあまり目を向けてこなかった。

また、中間支援組織のスタッフは人数も少なく、また経営支援に関する専門知識・ノウハウを持つ

た人材が少ないため、本格的な経営支援やコンサルティングを行うだけの力量が備わっていないと、多くの中間支援組織関係者は指摘する。

総じて、NPOの融資に対応した経営支援の態勢は、まだ十分にできていない。

5. 金融機関と支援組織による経営支援の現状

(1) 金融機関による経営支援

①融資申請時の書類作成等

多くの金融機関においては、融資申請の際の支援として、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、基礎的な部分には踏み込まず、書類の記入の仕方などごく表面的な助言ないし伝達にとどまっている。

②融資実行後のモニタリング

融資実行後、多くの金融機関は定期的な財務状況のチェックと、経営状況悪化（ないしは延滞）の際に経営改善指導を行うという、いわば受け身の対応である。チェックの方法としては、決算書を年1回確認する、毎月の返済状況や決済口座のキャッシュフローを確認する、電話連絡や現地訪問、融資先の代表者との面談などがある。

③支援組織との連携・協力

情報提供や紹介という協力関係が比較的多い。融資に関する相談があった場合、希望に応じて金融機関を紹介してつないだり、融資制度の情報を提供したりしている例がある。

(2) 支援組織による経営支援：融資以前の環境整備

①一般的な経営支援

支援組織が融資に直接関わる経営支援を提供する例は、実際にはあまり多くない。融資に直接関わらない、より一般的な意味での経営支援・指導としては、起業支援や会計税務指導、経営コンサルティングなどがある。なお、ここでいう起業支援は、コミュニティビジネスや社会的企業などを想定しており、これから起業しようとする個人に対して、事業計画の具体化や組織づくりを指導するサービスのことを指している。

②助成+経営コンサルティング

小規模のNPOにとって、高額報酬を伴う経営コンサルティングの必要性を理解したとしても、依頼するだけの資金的余裕はない。そこで、近年登場しているのが、助成金と経営コンサルティングのサービスを組み合わせるパッケージ化した支援メニューである。

③啓発・世論形成

支援組織の中には、個々のNPOやコミュニティビジネスに対する直接の経営支援ではなく、啓発や世論形成を重視するものもある。NPOへの融資需要がまだ少なく、顕在化していない段階なので、地方自治体や金融機関に対して啓発したり、ネットワークを築いたり、融資需要を掘り起こしたりすることがむしろ急務だとする認識に基づいている。

④中間支援組織・専門家に対する人材育成

NPOに対する経営支援の問題点として、前述のように、中間支援組織のスタッフは人数も少なく、

経営支援に関する専門知識・ノウハウを持った人材が少ないため、本格的な経営支援やコンサルティングを行うだけの力量が備わっていないという点が指摘されている。また、専門家に関しては、NPOの経営について理解のある会計士や診断士などが少ないという問題点も指摘されている。そのため、中間支援組織や専門家を対象とした人材育成に取り組んでいる支援組織もある。

支援組織による経営支援活動は全体として、融資に関わる直接的な助言指導というよりも、融資以前の「準備段階」として、起業支援や会計税務指導、助成＋経営コンサルティング、さらには中間支援組織や専門家に対する指導育成など、NPOが経営力量を高めて融資を受けられる段階にステップアップできるようになるための支援活動を中心的に行っていることが明らかとなった。

6. 個別の融資制度にみる各組織の役割

(1) 金融機関・支援組織等の協働①：横浜こみゆにていろーんの事例（神奈川県）

「横浜こみゆにていろーん」とは、横浜市内のコミュニティビジネスを対象とした融資制度である。この「横浜こみゆにていろーん」の主要な特徴は、金融機関（横浜信用金庫）と経営支援組織（財団法人横浜企業経営支援財団（旧・横浜産業振興公社；以下はIDECと略称））と地方自治体（横浜市）の三者が協働で運営している点にある。

三者の役割分担については、信用金庫が資金の融資を行い、IDECと横浜市が初期審査と経営支援を行う。通常は金融機関が審査や経営支援も全て行うが、信用金庫はその分のコストを軽減しているため、年利をプロパー融資（3.9%）より1%低い2.9%に設定し、コミュニティビジネスが借りやすいよう配慮した。

融資の流れをみると、最初の融資相談はIDECが受け付け、融資希望者と面談する。融資希望者は必要に応じて専門家（中小企業診断士など）の派遣（「エキスパート面談・オンライン相談」；1回2時間の無料相談）を活用して、事業計画を練り上げる。その上で、一次審査を行う。一次審査には、横浜信用金庫、横浜市経済観光局、IDECなどが参加し、現地調査を経て、事業内容が横浜市の定義するコミュニティビジネスに該当するかどうか、返済財源があるのかなどを審査する。一次審査を通ると、信用金庫が金融機関の視点で二次審査を行う。

融資実行後は、3年間にわたり、IDECの職員が3カ月に1度、融資先を訪問してキャッシュフローや資金繰り表などの財務諸表をチェックし、資金繰りや会計処理などについて助言指導する。IDECは3カ月ごとに融資先の状況を信用金庫に報告する。また、横浜市経済観光局もIDECとは別途、融資先に対して独自に助言指導を行っている。

(2) 金融機関・支援組織等の協働②：きょうと市民活動応援提携融資制度の事例（京都府）

「きょうと市民活動応援提携融資制度」とは、京都府内のNPO・市民活動支援を目的とした融資制度である。

この「きょうと市民活動応援提携融資制度」の主要な特徴は、京都労働者福祉協議会（京都労福協）、きょうとNPOセンター、近畿労働金庫の三者が協働で運営している点にある。NPO法人きょうとNPOセンターは、融資申請を受け付け、センター内の「公益性審査委員会」が資金使途の公益性の有無など事前審査を行うとともに、NPO法人に対して活動支援を行うこととされている。

融資の流れをみると、きょうと NPO センターまたは近畿労働金庫が融資相談を受け付け、必要に応じて経営面の相談に乗る。融資希望者との間で融資の必要性を確認してから、申請書の提出を求めるが、申請書の書き方についても助言しているという。

きょうと NPO センター内に設置された「公益性審査委員会」にて、資金使途の応益性の有無などを審査する。「公益性審査委員会」は、センターの常務理事など役員が委員として参加しているが、それ以外は大学教授や京都労福協、税理士、弁護士など外部から委員が参加しているため、センターから半分独立した委員会である。公益性審査の後、近畿労働金庫が金融機関の立場から改めて融資の可否を審査し、合格すれば融資を実行する。

融資後、近畿労働金庫は半年に 1 回、融資先の NPO 法人に対して「どうなっていますか」と経営状況を問い合わせているが、融資後はそれほど深く関わってはいないという。

(3) 金融機関主体の支援①：山梨中銀 NPO サポートローンの事例（山梨県）

「山梨中銀 NPO サポートローン」とは、コミュニティビジネスの支援を目的として、コミュニティビジネスの主要な担い手である NPO 法人に融資する制度である。

この NPO サポートローンの主要な特徴は、運営主体である金融機関（山梨中央銀行）が、地域の情報ネットワークを活用しながら、NPO への経営支援を展開している点にある。

山梨中央銀行の担当者は「やまなしコミュニティビジネス推進協議会」のネットワークを通じて NPO の情報を入手し、将来性のある NPO には訪問しているという。

経営支援については、融資申請段階では事業計画書の作成にあたって聞き取りをしながら助言指導を行い、融資実行後では経営状況を監視して業況が悪化した場合は改善に向けて販路拡大の手伝いやコスト削減の指導、ビジネスマッチング、外部機関（大学研究者、専門家、公的機関など）との個別コーディネートなどの支援をしている。

(4) 金融機関主体の支援②：コミュニティ・ユース・バンク momo の事例（愛知県）

コミュニティ・ユース・バンク momo は、いわゆる NPO バンクの一つで、NPO/NGO など社会問題を解決する事業を行う個人・団体に融資する任意団体である。

momo の融資の主要な特徴の 1 つは、融資先に対する手厚いハンズオン支援である。momo 代表理事によれば、融資申請書類の提出の 1 カ月後に、融資希望者との面談を行い、面談後に最終的に融資の可否を判断する。書類提出から面談までの間、担当理事が融資申請者に伴走して、面談に向けて準備を進めるが、担当理事は融資に至らなくても面倒を見るという。融資後は、融資先の NPO に関する情報をマスコミなどで発信するとともに、時々経営状況を尋ねることもある。

また、若者や出資者がボランティアに融資事業に関わる仕組みも、もう 1 つの特徴である。momo は「ユース・バンク」の名の通り、20～30 歳代の若者が中心となって運営されているが、若者を中心としたボランティア「momo レンジャー」が情報発信、講演会、イベントなどの運営全般を担う。出資者の中には融資先に対して返済利息分を寄付したり、事業を手伝うなどの協力を申し出る者も現れている。

7. 結論

NPOの融資件数は全体として極めて少なく、資金の使途も多くはつなぎ資金などに限られている。独自事業の割合が極めて少なく、つなぎ融資や認可事業が大多数を占めているため、経営支援活動の事例があまり多く見られない。NPOへの融資が少ない原因は、受け身の対応が目立つ金融機関、経営の能力に欠けるNPO、経営支援を行う力量が備わっていない支援組織それぞれにある。

金融機関による経営支援は、融資申請時に書類作成を手伝うことと、融資実行後のモニタリングが主であるが、積極的な金融機関がNPOの融資希望者からの聞き取りをもとに事業計画書や資金繰り表を作成したり、融資実行後には積極的にコンサルティングを行ったりしている例がみられる。支援組織による経営支援は、起業支援や助成+経営コンサルティング、啓発・世論形成など、融資以前の環境整備としての位置づけが強い。経営支援のあり方については、融資に直接関わる支援活動だけに限定せず、起業支援や啓発など、“準備段階”における幅広い支援活動を含めて考察する必要がある。

【参考文献】

- Derban, William K., Binner, Jane M., and Mullineux, Andy (2005) “Loan Repayment Performance in Community Development Finance Institutions in the UK,” *Small Business Economics*, vol.25.
- Paroah, Cathy, Scott, Duncan, and Fisher, Andrew (2004) *Social Enterprise in the Balance*, Charities Aid Foundation.
- Yetman, Robert J. (2007) “Borrowing and Debt,” Dennis R. Young ed., *Financing Nonprofits*, Altamira press.
- 植村修一(2006)「金融機関からの借入れが困難なNPOの資金調達実態」『週刊金融財政事情』3月27日号
- 岡室博之・比佐優子(2005)「選別か育成か：ベンチャーキャピタルの関与とIPO前後の企業成長率」(COE/RES Discussion Paper Series, No.131, Graduate School of Economics and Institute of Economic Research Hitotsubashi University)
- 小関隆志(2008)「ソーシャル・エンタープライズとソーシャル・ファイナンス」塚本一郎・山岸秀雄編著『ソーシャル・エンタープライズ』丸善
- 鈴木正明(2006)「小企業融資を手がける北米のNPO」『調査季報』5月号
- 多賀俊二(2004)「NPO施策と労働金庫」労働金庫研究所『RESEARCH』15号
- 多賀俊二(2007)「市民金融の台頭と協同組織金融機関」日本協同組合学会春季研究大会報告
- 多賀俊二(2008)「非営利・共同セクターの金融ネットワークの可能性～市民金融の視点から」『いのちとくらし』No.22
- 中村久人(2008)「ベンチャー・ファイナンスとベンチャー支援インフラの展開」『経営力創成研究』(東洋大学経営力創成研究センター) 4(1)
- 藤井良広(2007)『金融NPO——新しいお金の流れをつくる』(岩波新書) 岩波書店