

# 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

## 《要旨》

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。本論文は、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。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。

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。1 金融機関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。資金使途は、委託事業や補助金事業が精算払いであることに伴うつなぎ資金や、公的介護保険事業・障害者自立支援事業など認可事業のつなぎ資金・設備資金が大多数を占めている。委託事業や認可事業など公的資金に依存しない独自事業は、極めて少ない。

NPO の融資需要が少ない原因は、金融機関、NPO、支援組織それぞれに求められる。金融機関は NPO の融資需要を開拓する積極性を持たず、受け身の対応に終始している。NPO については、経営の能力や自覚に欠ける、あるいはお金を借りて事業を行う意欲や必要性がない、といった問題点が指摘されている。支援組織や専門家の多くは、個別の NPO に対する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、あるいは NPO の経営についての理解が足りないと言われている。

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。また、金融機関が単独で経営支援を行うパターンと、金融機関が支援組織などと連携しながら経営支援を行うパターンとに大別できる。

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。他方、支援組織による経営支援は全体として、融資に直接関わる経営支援というよりも、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。

個別の NPO 融資制度における金融機関や支援組織、自治体等の役割をみると、金融機関と支援組織、自治体などが連携・協働している事例と、支援組織や自治体などが参加せず金融機関が独自に制度を運営している事例とに大別される。それぞれの事例ごとに、金融機関や支援組織の果たす役割には差異があり、また支援の方法にも独自性があることが明らかになった。

## 1. 課題と方法

### (1) 研究課題

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 (Pharoah et al. 2004、Yetman 2007、多賀 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。

日本においては NPO のマネジメントの弱さが指摘されてきたが、NPO への支援は従来、NPO 法人設立や市民活動団体の運営、寄付・助成金獲得が中心であった。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 2008b)。

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) 方法

NPO への融資や経営支援に関する先行研究をレビューしたうえで、NPO に融資している金融機関・自治体、融資を受けて事業を行う NPO 法人、および中間支援組織をリストアップし、2008 年 8 月～12 月にかけて、聞き取り調査による情報収集を行った。そのうえで経営支援の現状と、支援による効果を分析検証した。

調査対象としたのは、地方自治体 5、金融機関 9 (うち労働金庫 4、信用金庫 3、地方銀行 2)、NPO バンク 7、中間支援組織 12、NPO 法人 7、計 40 団体である。これらの多くは東日本にやや偏っているが、この理由は、筆者が東日本に研究の拠点があるという便宜上の理由だけでなく、NPO 融資に携わる金融機関や中間支援組織の多くが東日本に分布しているためである。

①地方自治体では、NPO への独自の融資制度を有している北海道、札幌市、福島県、神奈川県、長野県を調査対象として聞き取りを行った。ただし、自治体が直接融資しているというよりも、自治体が取扱金融機関を指定して利子補給や損失補填、預託金などの形で間接的に融資を促進しているというものであるが、それぞれの方法論によって効果にも違いが出てくるのではないかと推測される。

②金融機関では、NPO への融資を行う金融機関を調査対象として聞き取り調査を行った。

- ・労働金庫 (北海道、新潟、東海、近畿)
- ・独自の NPO 融資制度を持つ信用金庫 (福島、横浜、長野)

- ・地方銀行（福島、山梨中央）
- ・NPO バンク（北海道 NPO バンク、東京 CPB、女性・市民コミュニティ・バンク、新潟コミュニティ・バンク、NPO 夢バンク、コミュニティ・ユース・バンク momo、愛知コミュニティ資源バンク）

これらを比較することで、労働金庫・信用金庫等の業種による違いや、地域ごとの特徴などが浮かび上がるのではないかと推測される。

③支援組織に関しては、今回の調査研究は NPO に対する経営支援に焦点を当てていることから、できるだけ多様な支援組織を調査対象に含めたが、対象を選ぶにあたっては、NPO への融資に直接・間接に関わる支援活動を行っている（と推測される）ことを基準とした。

- ・NPO に対する総合的な支援を行う、いわゆる NPO 中間支援組織（NPO 事業サポートセンター、アリスセンター、横浜市市民活動支援センター、市民フォーラム 21、きょうと NPO センター）
- ・支援対象をコミュニティビジネスに特化した支援組織（コミュニティビジネスサポートセンター、よこはま CB Smiles（市民セクターよこはま）、Mystyle@こだいら）
- ・NPO やコミュニティビジネス、中小企業などに対して幅広く経営支援を行う組織（横浜企業経営支援財団、神奈川産業振興センター）
- ・会計・税務部門に特化した支援組織（NPO 会計税務専門家ネットワーク、さいたま NPO 会計税務専門家会議）

④NPO は、主として金融機関から融資を受けている NPO 法人を調査対象として、下記の法人に聞き取り調査を行った。

- ・NPO 法人高齢社会の食と職を考えるチャンプルーの会（コミュニティレストラン、デイサービス等の運営；東京）
- ・NPO 法人 EDGE（ディスレクシア（学習障害）への支援；東京）
- ・NPO 法人でっかいそら（知的障害者(児)の居場所、グループホーム；神奈川）
- ・NPO 法人スペースふう（リユース食器のレンタル；山梨）
- ・NPO 法人えがおつなげて（都市農村交流、環境教育；山梨）
- ・NPO 法人ひまわり協働会（ホームレスの自立支援；愛知）
- ・NPO 法人どんぐりの家（高齢者デイサービス；京都）

以下、本論の構成を示す。2 節では、NPO への融資および経営支援に関する先行研究をレビューし、一部の協同組織金融機関や NPO バンクなどが NPO に融資を行っている現状が先行研究のなかで明らかになってきたことなどを述べる。3 節では、経営支援の中でも融資に関わる経営支援はどのような特徴があるのかを示す。

4 節以降は 2008 年に行った聞き取り調査をまとめたもので、4 節では NPO の融資需要

がなぜ少ないのか、その原因を金融機関・自治体・NPO・支援組織それぞれに分けて考察する。5節では、NPOに融資している金融機関が融資先に対してどのような経営支援を行っているのか、また支援組織は融資に関してどのような経営支援を行っているのかを明らかにする。6節では個々のNPO融資制度に着目し、その融資制度において金融機関・支援組織・自治体等がどのように連携し、役割を果たしているのかを検証する。7節ではNPO融資に関連した経営支援のあり方について、結論を述べる。

## 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。その嚆矢は東京ボランティア・市民活動センター(2001)および日本政策投資銀行(2001)と思われる。この当時は融資を行う金融機関の数は極めて限られていたし、注目する人も少なかったが、日本政策投資銀行(2001)は早い段階で主要な論点をまとめており、注目に値する。

これまでの先行研究で比較的良好にみられるのは、NPOに融資する金融機関の類型化と事例紹介である。例えば、アリスセンター(2004)はNPOや社会的企業への融資制度をもつ金融機関(労働金庫、信用金庫など)をリストアップするとともに、NPOバンクの事例、融資を受けたNPO・社会的企業の事例を詳しく紹介した。多賀(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ている。筆者小関も、金融機関及び自治体によるNPOへの融資制度をまとめた(小関2008a)。

労働金庫の立場からは、多賀(2004)が労働金庫によるNPO法人融資制度「NPO事業サポートローン」の概況を明らかにし、「ソーシャルファンド預金担保融資」を提唱した。信用金庫の立場からは、全信協(全国信用金庫協会)が「市民事業を支える地域金融の可能性を開く」と題した報告書の中で、市民事業を支援することが信用金庫の社会的使命であると位置づけた(全信協2004)。鈴木正明(2006b)はNPOバンクを正面からテーマに据えた論文で、NPOバンクの意義と課題、分類・概況・融資実績、法的枠組みの問題を論じた。澤山(2005)や多賀(2007)はNPOバンクと金融機関との協働を進めるべきだと論じた。また藤井(2007a,2007b)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。他方、自治体による融資制度については、シーズ=市民活動を支える制度を作る会が千葉県委託調査報告書のなかでまとめている(シーズ2003)。

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いわゆる「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と言えよう。

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り入れは 31.5%、地方自治体からの借り入れは 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 2008b)。

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)や「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ても限定されがちと思われる」(多賀 2008)といった指摘もみられる。そのため、協同組織金融機関と市民金融との協働を行うことも提起されている(澤山 2005、多賀 2008)。

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 2008a, 2008b)。しかし、NPO の中間支援組織や金融機関、自治体などから経営面での支援・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、IT 産業などでよくみられるように、設立間もないベンチャー企業に投資して育成し、やがて投資先の企業が成長して株式市場に上場した際に、VC は株式を売却してキャピタルゲインを得る。このとき、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)。シリコンバレーの VC を対象に行った調査研究においても、VC によるハンズオンの経営支援・経営参画が重要な意義を持っており、VC は単なる投資家というよりも、事業育成サービス業の側面を持っているという(長谷川 2006)。

資金面が中心で経営支援が少ないと、経営上の競争優位を得られないという研究結果もある。江島(2005)によれば、日本において政府から中小企業への支援は補助金や制度融資などの資金援助(ハード支援)が中心だが、戦略的な資金使途など経営面に関する充実したコンサルティング(ソフト支援)が少なく、「知識資源としての外部支援は我が国にはまだ十分に整備されていない」と指摘している。資金だけを提供しても、経営戦略と資金が連携できなければ、企業の競争優位は得られないのである。

日本においては、ベンチャービジネスや起業が一時期もはやされ、起業家に対しては

資金や場所を提供する起業家支援態勢が近年急速に拡大してきた。しかし、竹内(2006)によれば、起業家に対するマネジメントや経営ノウハウを提供する「ソフトな経営支援」は必ずしも成果を挙げておらず、特に創業支援機関や金融機関などは支援の役割をあまり果たしていない。

このように、中小企業やベンチャー企業に対しては、資金や場所などハード面の支援だけでなく、経営支援・指導、経営参画といったソフト面の支援が、事業の成功にとって重要であるという認識が広まってきており、ハンズオン型の VC が登場しているほか、自治体の中小企業支援センターや起業支援センター、エンジェルなどの多様なインキュベーター組織が現れ、企業前後の相談・メンタリングや専門知識の提供、基礎知識の講習などさまざまなサービスを提供している(中村 2008)。

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り、支援を行うことでより多くの利益が期待できる。VC の場合、投資先企業が株式市場に新規上場する (IPO: Initial Public Offering、株式公開) ことで VC が多くのキャピタルゲインを得ることを投資目的としている(中村 2008)。

これに対し、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、コミュニティ開発金融機関(CDFI: Community Development Financial Institution)の融資返済率は、借り手のリスクや質によるだけではなく、CDFI 自身の事業経験年数や、借り手への経営支援の有無などによっても、大きく左右されるという(Derban et al. 2005)。借り手の NPO などに対して、経営支援をしっかりと行えば、事業が成功し、返済する確率が高まる。

アメリカでは、マイノリティーや低所得者など経済的・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 2006a)。

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、当然のことながら異なる面も少なくない。

まず、経営支援の目的が異なるため、支援の効果を測定する基準も異なる。営利の VC であれば投資先企業の株式上場による収益が基準となるが、NPO や社会的企業は、株式公開を予定しておらず、必ずしも規模拡大を至上命題としていないことから、何をもちて基準とするのが必ずしも明確ではない。また、収益を目的とした「出資」ではなく、低利ないし無利子の「融資」や寄付金・助成金等を主な原資としている点も、ベンチャー企業とは異なる。

また、経営支援の内容も異なる。鈴木直也(2006)は、コミュニティビジネスの経営支援は通常の起業支援に加えて、「ワークショップ技術」や「未来デザイン技術」といったネットワーク型の多様な人材をマネジメントするための技術が必要と指摘しているが、この他にも 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。NPO や社会的企業に独自の要素は、例えば以下のような点が挙げられる。

- ・組織のミッションが公益目的であること
- ・財務的な脆弱性があり、多様な資金源をもっていること
- ・ソーシャル・キャピタルを活用する必要性
- ・住民や自治体、支援組織、従業員等を含めた参加型のガバナンス
- ・非営利組織独自の会計・税制度（公益社団・財団法人、NPO 法人、寄付税制等）
- ・独自の起業家精神（社会変革への意欲、事業拡大志向の低さ） など

こうした NPO や社会的企業に対する経営支援の必要性・独自性を十分に理解しないまま、経営支援を行おうとすると、効果が得られないだけでなく、かえって“有難迷惑”な行為になってしまう恐れがある。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整理されているわけではなく、現場に通じた経験豊かな支援者がスキルとして身につけているにすぎない。研究上も、これまでほとんど光が当てられてこなかった。NPO に対しては、単に資金を融資するだけではなく、経営指導などの非財務的な支援が重要だと指摘されているが、現状として具体的にどのような支援がなされているのか、必ずしも明らかではないといえよう。

### 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おり、NPO が資金を有効に活用して事業を行い、初期の成果を挙げるだろうとの期待を基にしていることは確かである。NPO が初期の成果を挙げられなかった場合、もしくは資金提供者への必要なアカウンタビリティを果たせなかった場合は、次回以降の資金調達が困難になるだろう。

しかし、融資の場合はそこにとどまらない。借り手が事業計画書に基づいて誠実に事業を行い、返済期限までに利子をつけてきちんと返済することを貸し手は信じて、融資を行う。仮に、借り手が返済できずに融資が焦げついてしまうと、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。特に NPO は不動産などの物的担保に乏しく、それだけ貸し手側のリスクは高まる。そのため、借り手の提出した事業計画が本当に機能するのか、借り手の経営者はどのような素性なのか、借り手の組織は地元でどのような評判なのか、財務状況は健全なのかなど、貸し手側はさまざまな側面から慎重に融資審査し、信用できるか否かを判断せざるを得ない。この点で、「もらうお金」よりも「借りるお金」のほうが、リスクを抱えているだけに、信用度に対する審査はより慎重で厳しくなるといえる。

日本では、「借金」という言葉にはどことなく暗いネガティブなイメージがつきまとうが、見方を変えれば、お金を借りられるというのは、それだけ貸し手から高い信用を得られて

いることの証でもある。どこからお金を借りるかによっても社会的な信用度は異なるが、公的機関や銀行から借りられれば、他の金融機関からも借りやすくなるというレバレッジ効果も期待できる。お金を借りるのは、直接的にはつなぎ資金や運転資金などの差し迫った理由によるわけだが、借りることによって結果的に社会的信用も得られるという副次的効果が期待できるし、また融資の申請・審査の過程において、事業計画の適切さや組織運営の健全性などを第三者の目でチェックしてもらい、組織としてのステップアップを図る機会にもなり得る。要するに、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。

身内や知り合いなどの個人から借りるのではなく、金融機関からお金を借りることの意義もあると思われる。これは実際に金融機関からお金を借りている NPO の関係者が共通して指摘している点でもあるが、資金調達に私的な人間関係を持ち込む必要がないという点である。個人から借りれば、借りる際に厳しい融資審査もなく利子も付かないので、一見すると良さそうではあるが、他方でマイナス面もある。組織内部の関係者がポケットマネーを拠出した場合、資金提供者の発言力が増大し、組織内の人間関係にゆがみをもたらす危険性がある。個人から借りると、「期限までに何としても返さなければならない」といった緊張感が薄れてしまい、ずさんな経営に陥る恐れもある。NPO 法人として社会から認められ、公的な事業を行う以上、個人からではなく金融機関からフォーマルにお金を借りるべきだ、あるいは資金の流れを外部にきちんと見せて透明性を高めるべきだ、という認識を持つ NPO 関係者も少なくない。

無論、NPO に融資する金融機関は、全体からみればごくわずかであり、金融機関から借りたくても困難な NPO は多数あるだろう。また、NPO 融資制度の多くは無担保なので、融資上限額が低く設定されている。その場合、個人からの借り入れによって資金調達せざるを得ないことは言うまでもない。したがって上記の議論は、個人からの借り入れの意義を否定するものではない。

## (2) 融資に関わる経営支援の特徴

NPO への経営支援といっても、その内容は実に多岐にわたり、対象となる NPO の規模や形態、活動領域、組織の目指す方向性によっても支援の方法や内容は異なるため、一概に論じることは困難であるし、あまり意味をなさない。筆者は NPO への経営支援全般を対象とするのではなく、NPO への融資に関わる経営支援に焦点を当てて検討を行う。

そもそも融資に関わる経営支援は、経営支援一般のなかでいかなる特徴があり、これに注目することはいかなる意味があるのか。

NPO に対する経営支援は、組織の設立や法人格の取得から始まって、会計・税務、組織運営、労務管理、マーケティング、資金調達、リスク管理などの問題に対して、相談・講座・代行・派遣などの形で外部から問題解決に貢献する方法論であるが、なかでも資金調達は NPO の経営にとって主要な問題の一つと言える。

NPO の収入源は寄付金や会費、補助金、助成金などから成り立つが、その中でも事業収入が約 3 分の 2 と大きな割合を占め（経済産業研究所 2006）、しかも近年では国・地方自治体からの委託事業や、公的介護保険事業、障害者自立支援事業などを実施して主な収入を得る NPO が増えている。事業収入を中心とする NPO にとって、事業の運転資金や設備資金としてまとまった金額を寄付金・会費等から調達することはあまり現実的ではなく、融資による資金調達に頼らざるを得ない。

しかし、「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、融資は「借りるお金」であり、当初の目的と計画に沿って適切に使うのは無論のこと、期限までに借りたお金を利子つきで返さなくてはならない。借りたお金を使って事業を進め、一定の利益を上げて返済の原資を生み出す必要がある、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らねばならない。仮に事業に失敗しても、お金を返す義務は付いて回る。「もらうお金」に比べて「借りるお金」は、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、また借金返済の精神的プレッシャーにも耐える必要があり、ハードルがぐっと高くなる。

NPO の会計・税務は従来、決算報告を所轄官庁に提出し、税務署に納税申告をするために必要という位置づけで論じられてきたし、また NPO 支援センター等でひろく行われている会計セミナーも、決算報告等を念頭に置いた構成になっている。しかし、お金を借りるにあたっては、こうした財務会計はもとより、資金繰り計画を立てて原価管理をきちんと行うことが求められるため、決算報告対策の会計講座だけでは不十分で、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、助成金申請書の書き方や寄付金集めの方法を伝授するのはとは根本的に異なり、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。

さらに、継続性の有無という点でも「もらうお金」と「借りるお金」の違いがある。補助金・助成金は原則として 1 回限りの事業に対して支給されるし、寄付金も原則として 1 回限りなので、継続性は希薄である。他方、「借りるお金」は「もらうお金」に比べて継続性が高い。設備資金の場合、たとえば返済期限が 5 年間であれば、お金を貸す側と借りる側の関係は 5 年間続くことになる。

返済期限が 1 年間未満のつなぎ資金であっても、何度も繰り返し借りれば、貸す側と借りる側の関係は長期間継続する。「借りるお金」は、融資と返済を繰り返すことで、貸す側

と借りる側の間を幾度も循環し、双方向的なお金の流れが永続的に続くことになる。融資においては、こうした長期的な関係を前提として継続性をもった経営支援を行うことが可能となる。

さらに、融資に関わる経営支援の対象は、現在お金を借りている NPO に限らず、潜在的な顧客——今後お金を借りる可能性のある NPO も含める点が特徴である。前述のように、「もらうお金」に比べて「借りるお金」のほうが、ハードルが高い。まだお金を借りる段階に至っていない NPO に対してマネジメントの力量を高め、借りられる段階に引き上げるという、いわば“準備段階”における経営支援も、NPO 融資の土壌づくりという点で必要な役割だといえよう。

### (3) 経営支援の過程

融資に関わる経営支援の過程を通時的に整理すれば、「融資以前」「申請段階」「融資以後」の 3 段階に分けられる。なお、経営支援の過程には、融資審査が離れがたく結びついているため、経営支援の過程に融資審査を含め一体のものと捉えるのが現実的と思われる。

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。NPO への融資について認知度が極端に低い、理解が進んでいないといった状況では、個別の融資申請を受け付ける以前に、まず啓発に力を入れて世論に働きかけ、NPO がお金を借りやすい環境を整える必要がある。また、NPO や社会的企業を起業したばかり、もしくはこれから起業しようと考えている人は、事業計画もまだはつきり定まらず、どう資金調達すればよいのかも分からないので、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、決算書など財務諸表の読み方を指導したりするものである。多くの金融機関にとって、融資に関わる経営支援は、NPO 関係者が金融機関の窓口を訪れ、「お金を貸してほしい」といった相談を持ちかける場面から始まる。その際に、融資を希望する NPO 関係者の能力や準備状況によって、必要とする支援のレベルは規定される。

書類の書き方の指導には、フォーマットの記入の仕方をサンプルで例示しながら教えるといった表面的な指導もあれば、事業計画の組み立て方や原価管理など実質的な内容に深く踏み込んだ助言指導もある。融資希望者が初めて金融機関を訪れると、通常は「融資相談」という形で金融機関担当者が要件を具体的に聞き、場合によってはその段階で「会計の帳簿をきちんとつけなさい」といった助言をすることもあるが、この融資相談が事実上、融資審査の第 1 段階となっている。

審査を経て融資が実行された後の支援は、借り手と定期的に連絡を取り合い、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。

他方、経営支援の過程を共時的に整理すれば、金融機関が単独で経営支援を行うパターンと、金融機関が支援組織などと連携しながら支援するパターンとに大別できる。

金融機関が NPO 中間支援組織と連携して NPO への融資を行う事例も少なくないが、支援組織と連携する主な理由は、金融機関だけでは融資審査が十分に行えないためと考えられる。金融機関が NPO に関する情報を持っていない場合、中間支援組織から必要な情報を収集したり、中間支援組織を審査過程に参加させたりすることで、情報不足を補完することができるからである。このほか、中間支援組織と連携することで、NPO 融資制度の存在を広く NPO に周知することも容易になると考えられる。

日本において、NPO 融資に関わる経営支援が実際にどの程度行われているのか、誰によって担われているのか、その効果は明確に表れているのかが問題となる。しかし、その問いに答える前に、次節ではまず、NPO の融資需要の動向について見ておきたい。

次節以降で述べるように、NPO の融資需要は極めて少なく、資金の使途もその多くはつなぎ資金などに限られている。その原因は金融機関、自治体、NPO、支援組織それぞれに求められ得るが、原因の一つに、NPO に対する経営支援態勢の未整備が挙げられる。

#### 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。

2007 年度についてみると、全国に 13 ある労働金庫のなかで、NPO 法人への融資件数は近畿労働金庫が 52 件・4.9 億円で最も多く、融資件数・金額ともに年々増えているが、その他の労働金庫はいずれも 10 件以内、金額も最大で 6200 万円にとどまり、しかも増加傾向にあるわけではない。

信用金庫については、NPO 融資実績を包括したデータはない（プロパーで NPO に融資したケースもあり、各信用金庫が融資実績のデータを収集していないため）が、NPO やコミュニティビジネスを対象とした融資制度の枠内で認知できる融資件数を拾い出しても、わずかな件数にとどまっている。例えばコミュニティビジネスを対象とした融資制度「わくわく SHOP」をもつ福島信用金庫では、NPO 法人に対する累計融資件数（2003～2008 年）が 9 件（うち融資制度の利用は 5 件）である。同じくコミュニティビジネスへの融資制度「横浜こみゆにているーん」をもつ横浜信用金庫では、累計融資件数（2005～2007 年度）が 7 件である。NPO 法人への融資制度「しんきん NPO ローン」を持つ長野信用金庫は、2001 年以降の累計融資件数が約 10 件である。これらの信用金庫は、NPO・コミュニ

ティビジネス融資に対して比較的力を入れている事例であり、NPO 融資制度を持つ信用金庫のなかには、融資実績が 1 件もないというものも少なからず存在している。

地方銀行も同様に、NPO 融資実績を包括したデータはない。NPO やコミュニティビジネスを対象とした融資制度を持つ地方銀行自体が少ない。地方銀行でも、融資実績は極めて少ない。「NPO サポートローン」を持つ山梨中央銀行は、2005 年以降の累計融資件数が約 20 件で比較的多い。他方、福島銀行の「創業・新事業応援ローン」はコミュニティビジネスも融資対象に含めているが、これまで NPO やコミュニティビジネスへの融資実績が 1 件もない（ただし一般融資では NPO への融資実績は数件ある）。

NPO などへの制度融資をもつ地方自治体についても、全体としては融資実績が少ない。北海道の「新生ほっかいどう資金」は NPO も融資対象としているが、2007 年度の融資件数は 6 件にとどまる。また、やはり NPO 融資制度を持つ福島県の場合、2005～2007 年の 3 年間で、融資実績はわずか 2 件にとどまっている。「コミュニティビジネス支援 NPO 法人融資制度」をもつ神奈川県は、初年度の 2005 年度およびその翌年度には 9～11 件ずつあったものの、その後は融資件数が落ち込んで 2007 年度は 1 件となり、2005 年以降の累計は 23 件であった（2008 年度をもっての終了を検討中）。「NPO 活動振興資金利子補給制度」を持つ長野県では、予算上の制約という要因もあるが、融資件数は年間 5～8 件で推移し、2003～2007 年度の累計は 32 件であった（新規融資に対する利子補給は 2007 年度をもって終了）。

金融機関や地方自治体の関係者からも、「融資件数が減っている」「融資件数は少なく、融資先は固定化している」「当初はもっと多くの件数を想定していた」「最近では NPO からの申請があまりない」といった声がしばしば聞かれた。中間支援組織の関係者からも、「融資についての相談はあまりない」「融資の相談件数は多くない」「信用金庫と提携して NPO への融資を始めたが、借りる人がいないので開店休業状態だ」などの声が多い。

このように、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(経済産業省 2006)や、2007 年に行った筆者の調査(小関 2008a)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 2008b)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。金融機関にとって、つなぎ資金の融資は返済財源が確実にあり、融資期間も短期間（多くは 1 年以内）なのでリスクが低く、貸しやすいというのが背景にあると考えられる。

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。そのなかで、長野県は2002年度以降、県単独事業として「宅幼老所支援事業」を実施し、民家を改修して宅幼老所を整備した事業者（NPO法人を含む）に補助金を支給していることから、長野県内では宅幼老所整備のための融資が大きな割合を占めている。「宅幼老所」とは「高齢者あるいは障害者だけでなく高齢者、乳幼児、障害者（児）がともに利用する（又は利用する見込みのある）施設」であり、定員15人以下の小規模な居場所である。

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。公的資金に依存しない独自事業は、もともと融資相談として金融機関に案件が持ち込まれる割合自体が少ない。そのうえ、介護保険事業など既存のビジネスモデルに当てはまらないため収益性が見えにくく、返済財源も確保されていないため、金融機関側も事業の採算性・返済可能性をより慎重に審査する傾向があり、融資実行に至る件数が低いのではないかと考えられる。

金融機関によって、短期のつなぎ資金を重視して優先的に融資するか、あるいは中長期の設備資金を重視するかという方向性の違いがみられる。例えば、神奈川県が取扱金融機関を通じて行う融資制度では、財・サービスの提供の対価として得られる「事業収入」を基本とした事業を対象としており、運転資金・設備資金とも融資期間を7年以内とし、返済方法を割賦返済に限定している。福島信用金庫は短期のつなぎ資金よりも、証書貸付を前提とした独自事業を重視している。NPOバンクの女性・市民コミュニティ・バンクもつなぎ資金をほとんど扱っていない。これに対し、山梨中央銀行や北海道NPOバンクなどは、つなぎ資金を中心に融資している。こうした方向性の違いは、たまたま結果的に生じたというよりも、NPOの融資需要に対して金融機関が「NPOが融資を必要としているのは基本的に委託事業や指定管理者事業のつなぎ資金だ」と捉えるか、「NPOを長期的に育成強化するには中長期的なビジョンの下に設備資金の供給が必要だ」と捉えるかで、融資制度の基本設計（融資金額上限、返済期限など）にも違いが生じるのではないかと考えられる。例えば、融資金額上限が300万円程度で、返済期限が1年以下という設定であれば、ごく小規模の短期つなぎ資金として活用する以外に方法がなく、建物購入などのまとまった設備資金には使えない。

無論、金融機関の認識だけですべてが決まるものではなく、資金を借りるNPO側の需要が実際に無ければ融資制度は存立しえないし、NPOバンクなどは手持ち資金が少ないため融資金額上限を低く抑えなければならない、あるいは融資条件に関して法的制約がある（創業資金には融資できないなど）などのさまざまな要因が重なっている可能性もあることは、念頭に置いておかねばならない。

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。

なぜ、融資需要に積極的に対応できないのか。金融機関の関係者は、NPO に対する理解不足と、収益性の低さを主な理由に挙げている。従来、NPO は既存の金融機関にとって縁遠い存在であり、融資対象とは見做されていなかったこともあり、今でも NPO への理解不足が影を落としている。これに加えて NPO への融資は、既存の金融機関にとってはごく少額であり、さほど収益が見込めないため市場としての魅力に欠ける。そのため金融機関は積極的に対応できないというのである。

ただし、金融機関の中でも、(少なくとも主観的には) NPO 融資に対する理念や姿勢の違いがみられる。労働金庫は NPO への仲間意識を持ち、NPO への支援、地域福祉活動の一環という立場から NPO への融資を行う。いわば、社会貢献活動の一環として融資している。これに対し、地方銀行や信用金庫はビジネスとして NPO に融資を行う傾向がある。銀行や信用金庫は、借り手の事業拡大に融資の意義を見いだそうとするため、借り手が事業拡大志向(ベンチャー企業志向)でなければ、融資には消極的となる。借り手の事業が拡大すれば、それに伴って融資額も増え、銀行や信用金庫の収益拡大にもつながるからである。他方、NPO バンクは「ビジネス」というよりも仲間どうしによる「助け合い」の意識が強く、借り手に対しては会員としての出資を求めている。

こうした金融機関の姿勢の違い(社会貢献か、ビジネスか、助け合いか)が融資対象の選別にも影響しているものと考えられる。

### (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、との厳しい指摘も共通して出されている。NPO に原因を求める議論は、以下の2点に大別されよう。

- ・ NPO 経営者は、経営の能力や自覚に欠ける

・お金を借りて事業を行う意欲や必要性がない

第一の「NPO 経営者は、経営の能力や自覚に欠ける」については、例えば次のような意見に典型的にみられる。「ボランティア志向というか、ビジネスの意識レベルが低い」「事業目的や資金をきちんと説明できない団体も多い」「経営の自覚がない法人もあり、誰が経営しているかもはっきりしない」「帳簿さえ満足に付けられない NPO もある」等々。これらの意見を総合すると、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、ということになる。

第二の「お金を借りて事業を行う意欲や必要性がない」については、例えば次のような意見に典型的にみられる。「お金を借りてまで事業をやりたい NPO が非常に多い」「地域で身の丈に合った規模でやっていきたい人がほとんどだ」「資金を必要としない NPO も多い」等々。これらの意見を総合すると、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、融資需要がないのだ、ということになる。

第一の点、すなわち NPO の経営能力に関しては、見方を変えれば NPO に対する経営支援が必要だが、十分に支援が提供されていないことを証する指摘だと言える。

第二の点、すなわち NPO の融資需要に関しては、お金を借りることに対する抵抗感が、融資の大きな障害要因になっていることを示している。

上記で指摘されている NPO の問題点は、融資を受けて事業を展開している NPO の経営者の発想や行動のパターンからも、逆説的に証明され得るであろう。

例えば、東京都港区で障害者(児)の居場所事業を始めた NPO 法人 EDGE の会長は、活動当初認知度の低かった「ディスレクシア」(読み書きの困難)の子どもを支援する事業を立ち上げ、文部科学省からの委嘱事業や、港区との協働を通じて「学習支援員制度」のモデル事業を積極的に進め、その事業のつなぎ資金として融資を受けた。同会長は融資を受けることに抵抗を感じず、自らの性格を「『やらない理由』より『やる理由』を考えて行動するタイプだ」と表現しているように、新たな事業を次々と展開し、スタッフの人材育成にも努めている。金融機関からの融資は、こうした旺盛な起業家精神を資金面で支える役割を果たしている。同会長はもともと経営者の経験を持っていた上に、個人的なネットワークを生かして有能な人材を支援者として集めることに成功している。

山梨県増穂町でリユース食器のレンタル事業を始めた NPO 法人スペースふうの理事長は、イベントの際に使われる使い捨て食器がごみとして大量に廃棄されることに問題意識を持ち、リユース食器を導入することで使い捨てを減らすことを考えついた。十分な市場調査を経て、企業の賛同を募り、新たにリユース食器を開発製造し、その運転資金として融資を受けた。その後、事業規模が急拡大して現在に至る。活動当初はまったく新しい独自事業で、成功する保証もなく、極めて冒険的な取り組みであった。NPO 法人理事が主婦だったこともあり、お金を借りることは大きな決意を要したという。理事長はもともと経

営者としての経験を持っていなかったが、大学教授や企業経営者などからの支援・賛同を得て、経営の力量を高め、融資を受けることができた。

他にも、融資を受けて事業を展開する NPO の経営者の言説には共通する要素が大きいが、上記の例からも明らかなように、第一の点に関しては、仮に NPO の経営者に経営能力が充分になくても、経営者の持つ人的ネットワークを生かして有能な支援者を集め、ハード面の支援に加えて、信用保証、助言指導、情報提供などのソフト面の支援も幅広く得ることに成功している。言い換えれば、NPO の経営能力不足を、人的ネットワークによって上手に補完しているのである。ただし、こうした経営支援はあくまでも NPO 経営者の個人的な努力によって成り立っているものであり、金融機関や中間支援組織などがシステムティックに、あるいはパッケージ化して提供しているものではない。また、第二の点に関しては、NPO 経営者にはお金を借りることに対する抵抗感が薄い、あるいはお金を借りることに対してポジティブな認識を持っているといえる。これは、NPO 経営者の旺盛な起業家精神や、独自の事業構想力とも密接に結びついている特質と考えられるが、ソーシャル・エンタープライズの特徴として指摘される「企業家的側面」(Young 2003、塚本 2008)として説明され得るであろう。

#### (5) 支援組織・専門家の問題点

NPO 法人の急増と歩調を合わせて、NPO 中間支援組織が全国各地に設立されてきた。日本 NPO センターによれば 2009 年 2 月 2 日現在、「NPO 支援センター」は全国に 275 あり（公設公営も含む）、常設の事務所をもって NPO の支援（主に団体・組織の支援）にあたっている。

しかし、これら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、多くの中間支援組織関係者は指摘する。

他方、中小企業の経営支援組織は、近年では NPO やコミュニティビジネスを支援対象に含める例も出てきた。しかし、もともとこれらの支援組織のスタッフは NPO やコミュニティビジネスの現場をよく理解できていないため、実際には適切な指導ができない、あるいは NPO のニーズをつかみ切れないということも起きている。

近年はコミュニティビジネスに対する支援に特化した支援組織も登場してきている。しかし、これらの支援組織も、現実には個々のコミュニティビジネスを総合的に経営支援・指導し育成することはほとんどできておらず、融資に関わる経営支援の実績もまだない。

他方、NPO の経営を支える専門家の存在に着目すると、例えば会計・税務の分野では公認会計士や税理士が会計監査を行ったり、日常の相談に乗ったりする。職員の労務管理や社会保険に関しては社会保険労務士が指導し、組織診断や経営戦略については中小企業診断士が助言する、というように、各分野の専門家が助言指導したり事業内容をチェックしたりすることが必要となる。

しかし、専門家が NPO の経営の特性を十分に理解しないまま、中小企業と同様の基準で助言指導してしまうと意味がなくなり、NPO にとっては“有難迷惑”な行為になってしまう。コミュニティビジネスサポートセンターによれば、中小企業診断士や公認会計士などで NPO やコミュニティビジネスの経営を知っている人はほとんどいないという。また、NPO 会計税務専門家ネットワーク (NPO@PRO) は、公認会計士などの専門家が NPO の経営についてあまりよく知らないので、まずは専門家向けに普及啓発する必要があると指摘している。

総じて、NPO の融資に対応した経営支援の態勢は、支援組織も専門家も含めて、まだ十分にできていないといえる。

NPO への融資件数が極めて少なく、かつ伸び悩みを見せているが、その原因を探るなかで、NPO 自身の抱える問題点もさることながら、金融機関も支援組織・専門家も、NPO に対する経営支援の態勢が十分に整っているとは言えない現状が明らかになった。

次節では、金融機関や支援組織が、NPO に対してどのような経営支援を行っているのか、支援内容別に類型化して検討を試みる。

## 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。金融機関担当者は、「書類の手続きの指導や、財務諸表の見方を指導するのみ」「帳簿の付け方まで指導する余裕はない。書類のサンプルを示したり、資金計画表を一緒に作ったりすることはある」「返済資金計画に対してきめ細かい指導はしていない」など、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。したがって、基礎知識を持たない NPO に対して、事業計画書の作成や会計税務を手取り足取り指導してくれることはない。

事業計画の実質的な内容にまで踏み込んで助言指導する金融機関はごくわずかだが、東海労働金庫は市民フォーラム 21・NPO センターを通して、3年間の事業計画や収益見通しについて助言している。また東京 CPB は「審査面談」の際に、審査委員が NPO の融資希望者に助言することもある。事業計画書や資金繰り表などの書類をきちんと書けない場合、

一部の熱心な金融機関の融資担当者は、NPOの融資希望者から聞き取りを行い、口述をもとに文書化したり、デジタル化して事業計画を精緻化したりして、書類作成を手伝うといった手間のかかる努力をしている。

## 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。しかし、中には、定期的なモニタリングもしていない（ただ返済を待っているだけの）金融機関もある。

積極的・能動的にコンサルティングを行ったり、企業や専門機関とコーディネートしたり、ビジネスマッチングを行ったり、あるいは幅広く情報発信して協力者の参加を募ったりする金融機関は、ごくわずかである。後述の「横浜こみゆにていろーん」や「山梨中銀NPOサポートローン」などは、融資先に対する積極的なアプローチが特徴といえる。

## ③支援組織との連携・協力

金融機関がNPOに融資する際に、支援組織との連携・協力関係や、何らかの役割分担はみられるのだろうか。

NPOへの融資制度を持ちながらも、支援組織とは一切無関係だという地方銀行や信用金庫もごく少数あるが、やはり何らかの関係を持っている例が大多数である。

なかでも、情報提供や紹介という協力関係が比較的多いように見受けられる。NPO事業サポートセンターや中野区公益活動情報コーナーなどは、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でいる。また、横浜市市民活動支援センターなどは、相談者に対して融資制度の情報を提供している。例えば、NPO法人EDGEはNPO事業サポートセンターの紹介により、西武信用金庫からつなぎ資金の融資を受けた。

一般的な情報交換のレベルでは、NPOバンクが関連団体である中間支援組織から情報提供を受けたり（女性・市民コミュニティ・バンク、NPO夢バンク、新潟コミュニティ・バンクなど）、横浜信用金庫が横浜市市民活動センターなど近隣の中間支援組織と情報交換を行っている例がある。

特に融資審査については、労働金庫とNPOバンクの一部は特定の間接支援組織と協力関係を結んでおり、金融機関単独ではNPOに関する情報を得られない場合、中間支援組織に問い合わせる情報収集を行っている。他方、地方銀行や信用金庫などは、審査に関わって中間支援組織から情報収集する例が見られなかった。労働金庫やNPOバンクは融資先をNPOとしてどう評価し支援するかという観点を強く持っているのに対し、地方銀行や信用金庫などはベンチャー企業育成という観点が強く、一般企業と評価視点があまり変わらない。また、地方銀行や信用金庫は、地域に密着した営業マンによる独自の情報収集が可能なこ

ともあり、中間支援組織の協力を必要としないのではないかと推測される。

中間支援組織が融資審査過程に参加している例も、少数ながらある。例えば後述の「横浜こみゆにていろん」の場合は、横浜企業経営支援財団 (IDEC) が一次審査を担当する。また、同じく後述の「きょうと市民活動応援提携融資制度」の場合は、きょうと NPO センター内に設置された「公益性審査委員会」が公益性審査を行う。長野の NPO 夢バンクの場合は融資相談の際、長野 NPO センターのスタッフが同席し、融資を希望する団体が NPO としての体裁を整えているかを判断している。

このように、労働金庫や NPO バンクなどでは、金融機関が中間支援組織を通じて情報収集したり、融資審査過程に参加させたりと、深く連携・協力している例も少数みられるが、多くは情報提供や紹介程度の関係にとどまっている。

次に、支援組織が NPO に対してどのような経営支援を行っているのかを明らかにする。

## (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。後述の「横浜こみゆにていろん」や「きょうと市民活動応援提携融資制度」においては、融資制度の枠内で支援組織が指導助言を行う役割を担っているが、その他には、今回調査した事例の中では見受けられなかった。

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、起業支援や会計事務指導、経営コンサルティングなどがある。

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。金融機関では、既に事業計画を作成した人、あるいは基本的な事業構想が固まっている人に対して助言・指導することはあっても、全く白紙に近い状態の人にまでは支援しきれない。そのため、事業計画の作成や組織づくりなどの基礎部分に関しては、金融機関ではなく支援組織が、起業希望者に丁寧に寄り添いながら指導していく役割を果たし得るのではないかと考えられる。

一例を挙げると、市民セクターよこはまが横浜市経済観光局との協働で 2007 年 11 月から始めた「よこはま CB Smiles」は、横浜市内でコミュニティビジネス企業に向けた個別相談や、セミナー・研修などの開催、コミュニティビジネス関係者の交流などを実施している。コミュニティビジネスの起業希望者を対象とした個別相談は、1 回に 1 時間程度、無料で行っており、まだ何も計画を立てていない人から既に事業を始めている人まで、さまざまな人が相談に訪れるという（相談者の半数以上は事業計画書もなく、ただ考えている段階である）。既に計画ができていない人には最大 3 枚までの計画書を書いてもらい、計画書を書けない人には「ヒアリングシート」1 枚に 3 項目（そもそもの思い、何をしようとしているか、仲間や協力者はいるか）を書いてもらう。「よこはま CB Smiles」は、事業計画書

や予算書を作る以前に、仲間づくりをしたり、地域の実情を学んでニーズを知ったりすることを重視している。

他方、コミュニティビジネス支援組織の **Mystyle@**こだいらは、現時点ではまだ個別のコミュニティビジネス支援には至っていないが、「起業講座」を開催している。「起業講座」には、何らかの社会的な課題を見いだしているが何をしたらいいのか分からないという人が受講し、講座の中で具体的な事業計画を立てていくのだという。**Mystyle@**こだいらの代表理事は、事業構想をぼんやり考えていて具体的な事業を考え付かない人に対しては、支援組織が果たす役割があると述べている。

会計税務指導について、多くの中間支援組織が **NPO** に対して会計講座や、会計税務相談を行っているようである。特に会計税務の専門家組織による支援としては、**NPO@PRO** をはじめとしたいくつかの支援組織の活動が挙げられる。

**NPO** に対する会計税務知識の普及啓発を目的とする **NPO** 会計税務専門家ネットワーク (**NPO@PRO**) は、「**NPO** 会計税務サポートサイト」を作成し、また無料電話相談を通じて、会計相談を行っている。また、さいたま **NPO** 会計税務専門家会議は、埼玉県内の **NPO** に対して個別無料相談を行うとともに、初心者向けの会計税務の **Q&A** を作成している。東京でも、**NPO@PRO** 所属の会計士や税理士などが中心となって、「**NPO** 支援東京会議」が 2005 年に結成され、**NPO** に対して会計報告・税務申告のために税務相談員や会計研修会講師を派遣したり、**NPO** 用の現金出納帳「会計日誌」を開発したりしている。

## ②助成+経営コンサルティング

前述の起業支援は、これから起業したい人を対象とした事業計画作成・仲間づくりの指導であるが、既に事業を行っている **NPO** やコミュニティビジネスに対しては、起業支援ではなく、経営能力をさらに高めて事業のステップアップを図るために経営コンサルティングが求められる。

しかし、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、パッケージ化した支援メニューである。**NPO** に対する助成金は、講演会などのイベントやキャンペーン、設備・車両購入などの直接経費を負担することが多い。これは、**NPO** の提供するサービスを通して社会に広く利益をもたらすことをねらいとしている。他方で、**NPO** の人材育成や経営戦略策定などのキャパシティ・ビルディングは、助成対象とならないことが多い。これはおそらく助成金が特定少数の **NPO** の利益となり、社会に広く還元されないから、という価値判断があるのではないかと。しかし、**NPO** のキャパシティ・ビルディングは、**NPO** の利益に終わるのではなく、長期的にみれば **NPO** の持続可能性が高まり、より質の高いサービスを提供し、助成金の成果は社会に広く還元されることになる。

助成+経営コンサルティングの一例は、東海労働金庫と市民フォーラム 21・**NPO** センタ

一が協働で実施している「東海ろうきん NPO 企業助成」である。この助成金制度は、「将来的な展望を持った継続的な事業に対する助成」で、同一事業に対して 3 年間助成する制度である。東海労働金庫の常務理事によれば、この助成制度は事業型 NPO の起業支援を意図したもので、1 年目は 100 万円、2 年目は 70 万円、3 年目は 50 万円、計 220 万円を東海労働金庫が助成するが、助成金額の 50%までを人件費・家賃に充当することができ、また助成金額の 10%が経営支援の費用となる（A コースの場合）。経営支援は、「経営理念の構築、目標設定、目標実現のためのアクションプランづくり、組織基盤の強化のためのコンサルタントを派遣」するというもので、市民フォーラム 21・NPO センターが助成金交付団体にスタッフを派遣している。市民フォーラム 21・NPO センター事務局長によれば、基軸事業や中期戦略など、組織やガバナンス体制といった経営戦略をコンサルティングの柱に据えることで、継続して活動ができる、成長意欲のある NPO を育てたいとのことである。また、コンサルティングで NPO の力量を高めることにより、将来的には融資を受けられる NPO を増やすことができるという。この助成金制度は 2006 年度から始まったもので、助成金交付団体の中で融資を受けるに至った団体はまだないが、有給職員を置いて事務所を持てるまでには成長してきている。

パルシステム生協連合会のコミュニティビジネスモデル事業も、助成+経営コンサルティングの事例である。「セカンドステージ事業」は地域における組合員の活動や事業を支援する取り組みとして 2006 年に始められたが、「セカンドステージ事業」の事業内容の一つに「起業・経営支援活動」が盛り込まれている。この支援活動の一環として 2007 年度以降、「食・農等コミュニティビジネスモデル事業」が行われており、モデル事業に選ばれた団体に対しては 1 団体あたり 100 万円を上限とする支援金と、経営に関する助言（収支改善など）、経営ノウハウ支援、広報協力、現場でのハンズオン支援、メーリングリストへの参加（合計 200 万円相当）といったソフト面の経営支援を提供している。

2007 年度にモデル事業に採択された NPO 法人高齢社会の食と職を考えるチャンブルーの会は、助成金を活用しながら、組織内部で事業の方向性を見直し、新しい事業計画を立てることができた。NPO やコミュニティビジネスに詳しい専門家が相談に応じて助言指導したり、パルシステムの担当職員がワークショップに参加したりと、新しい事業計画立案に至るまでの過程に丁寧に寄り添った。

組織内部での数カ月にわたる議論と外部からの助言指導の結果、この NPO 法人は新たに空き店舗を借りて事業を拡大することとなり、事業所改装や家賃などに充てる費用を NPO バンクから借りた。助成金制度が、この NPO 法人に対して経営戦略立案の機会を提供した成功例といえる。

このように、助成+経営コンサルティングが助成先 NPO の力量を高め、やがて融資に結びつく例も現れている。2008 年に京都府等が設立した「きょうと元気な地域づくり応援ファンド」はきょうと NPO センターも運営に関わっており、助成金とハンズオン支援を組み込んでパッケージ化した支援制度を始めたが、こうした助成+経営コンサルティングの手

法は徐々に広がりを見せてきている。

### 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。

例えばまちづくり情報センターかながわ（アリスセンター）は、個別の NPO に対する経営支援ではなく、NPO への資金提供のあり方について、金融機関関係者を含めた議論の場を設けることや、神奈川県内での NPO の資金調達方法を一覧にして NPO に情報提供することにより、NPO の融資需要を育てていきたいと考えている。

また、東京都小平市でコミュニティビジネス支援に取り組む Mystyle@こだいらの代表理事は、「小平という町のなかにコミュニティビジネスの必要性を喚起することに、この 2 年間がんばってきた。（中略）小平は介護系を除いて事業系 NPO はない。『ボランティアは素晴らしいが、NPO と名乗りながらお金をいただくのはとんでもない』という風潮がある。こうした“ツンドラ”のような状態を掘り起こして、潜在的なニーズを掘り起こすことに 2 年間をかけた」と述べており、個別の経営支援の前に、まずは地域のなかでコミュニティビジネスの存在意義を浸透させることが重要だとの認識を示している。

### 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。コミュニティビジネスサポートセンターは、NPO 中間支援組織が事業型 NPO に対応できるように、アドバイザー・コーディネーターの認定講座を開講するほか、中間支援組織の事務スタッフと経営者を対象として、金融機関との交渉や経営実務を教えている。これは、中間支援組織に対する「ハンズオン支援」といえる。

NPO@PRO は、NPO に対する会計指導に加えて、会計士・税理士に対して NPO に関する知識の普及も活動目的に掲げ、会計士・税理士への情報提供や研修会の実施などを行っている。また、きょうと NPO センターも NPO を理解できる専門家を育て、その輪を広げていくため、センター内部に税理士・司法書士・弁護士などの専門家ネットワークを形成した。

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。

次節では、NPO を対象とした個別の融資制度に着目し、その制度における金融機関、支援組織、自治体などの果たす役割を軸に類型化を試みる。金融機関や支援組織の中には少数ながら、融資と経営支援を融合させながら包括的に NPO を支援し、育成を図る事例が見受けられる。

第一の類型は、金融機関や支援組織、地方自治体などが制度運営の担い手として参加するパターンである。ただし第一の類型においても、金融機関や支援組織の果たす役割は、個々の融資制度によって多様である。

第二の類型は、支援組織や地方自治体などが参加せず金融機関が独自に制度を運営するパターンである。ただし第二の類型においても、金融機関は情報収集など必要に応じて他組織からの協力を得ることがあるが、その場合、支援組織や自治体などが果たす役割は必ずしも中心的ではない。

各類型の典型事例を挙げながら、金融機関、支援組織等の役割を詳しく検証する。

## 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、コミュニティビジネスの中には NPO 法人をはじめ、社会福祉法人、株式会社、個人事業者などを含めている。

資金使途は運転資金および設備資金で、融資額上限は原則 500 万円、返済期間は原則 7 年以内、年利は固定 2.90% である。原則として担保は徴求しないが、法人の場合は代表者 1 名を連帯保証人とする。

この融資制度は 2005 年に始まったが、これまでの融資実績をみると、2005 年度は 4 件・2,000 万円、2006 年度は 2 件・1,000 万円、2007 年度は 1 件・200 万円で、3 年間累計で 7 件・3,200 万円であった。高齢者介護や障害者福祉事業、保育園、まちづくり事業などに融資しており、つなぎ資金の短期融資と設備資金の長期融資（認可事業・委託事業以外の独自事業も含む）が混在している。

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。

この融資制度が発足した経緯は、横浜信用金庫の関係者によれば、これに先行して始めた単独のコミュニティビジネス支援融資制度「拓く」（2003 年 11 月開始）のスキームを基

礎として、コミュニティビジネス融資に関するノウハウを生かす形で、横浜市などと提携して提携融資「横浜こみゅにていろーん」を始めた。融資制度の設計段階で、信用金庫と市が協議し、融資審査の際に信用金庫が単独では判断できないため、市の外郭団体である IDEC が審査することになり、三者間の提携が実現したという。他方、IDEC の関係者によれば、横浜市はコミュニティビジネス推進政策の一環として、従来の補助金事業に加えて融資制度を新設すべく横浜市内の金融機関に呼びかけ、その中で横浜信用金庫が呼びかけに応じた。市と信用金庫の協議の過程で、IDEC が審査や経営支援を引き受けることで両者が合意したため、提携融資が実現したという。

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。

二度の審査をへて融資が実行された後は、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。

IDEC は信用金庫が本来行うべき融資審査（初期段階）と融資後のモニタリング、経営支援などの業務を代行しており、金融機関と支援組織の役割分担は極めて明確である。

IDEC による経営支援は、会計・経理実務、経営戦略を中心とした内容で、中小企業対象の経営支援との共通性が高いという意味でビジネス志向といえる。他方、IDEC の経営支援には、他の NPO やコミュニティビジネス、支援組織とのネットワークを創造・強化する機能があまりみられない。

地方自治体も直接、融資先に助言指導を行っている。多くの自治体は、利子補給や預託金などの後方支援、間接支援の形をとることが多いが、この融資制度においては、自治体としてかなり踏み込んだ支援内容を提供している点が特徴である。

NPO 法人でつかいそらは、神奈川県横浜市内で障害者の居場所事業とグループホーム事業を営んでいるが、空き店舗を改装して居場所を整備するための費用を、「横浜こみゅにて

いろーん」を利用して借りた。障害者の居場所事業は、委託事業や認可事業ではなく、まったく新しい独自事業であった。IDEC は融資申請の段階で、NPO 法人理事長に対し、年間の収支予算の作り方、損益分岐点、銀行に提出する書類の書き方などを指導し、また事業計画書の原案に対して助言した。融資以後は、経営状況や資金繰り状況を見守ると同時に、新しい融資商品が開発されたといった情報提供や、他の事業をやってはどうかといった提案、専門家の紹介・派遣についての提案を行った。IDEC 関係者によれば、経営支援の契約期間は3年間だが、その後も見守り・相談などの“お付き合い”（ボランティアな支援）が継続しているという。他方、横浜市経済観光局は行政の立場から、助成金の申請方法や、地域における事業のニーズ把握（マーケティング）方法などを助言した。融資を受けた NPO 法人理事長は、事業を進める上でこれらの経営支援が役に立ったと評価している。

このように、金融機関と地方自治体と支援組織の三者が有機的に連携して、融資と経営支援を一体のものとして融資先の NPO に提供している。経営支援は融資申請の段階から融資の3年後までの長期間、定期的・組織的に行われており、被支援者側からも評価を得ていることから、「横浜こみゅにていろーん」は一定の成果を挙げていると考えられる。

## (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。

資金使途は設備資金、運転資金、立ち上げ資金で、融資額上限は500万円、返済期間は証書貸付5年以内、手形貸付1年以内、年利は「ろうきん所定の融資金利」（調査を行った2008年時点では2.45%）だが、2008年6月に京都市がこの融資制度に預託金を提供したことから、2008年7月1日以降、京都市内の NPO 法人に対しては、1.75%に引き下げる措置をとった。近畿労働金庫の「NPO 事業サポートローン」（年利3%）に比べて低金利を実現している。担保は徴求しないが、原則として法人代表者に加えて1名以上による個人保証が必要である（近畿労働金庫の「NPO 事業サポートローン」は法人代表者に加えて2名以上による個人保証が必要であり、「NPO 事業サポートローン」に比べて要件が緩和されている）。

この融資制度は2005年12月に始まったが、これまでの融資実績をみると、2006年度は6件・2,300万円、2007年度は3件・1,200万円、2008年度は3件・900万円で、3年間累計で12件・4,400万円であった。金額ベースでは近畿労働金庫「NPO 事業サポートローン」の累計融資実績68件・5.7億円（2006～2008年度累計）の1割弱に相当する。

主に高齢者福祉・障害者福祉事業に融資しており、資金使途としては運転資金や設備資金、受託事業のつなぎ資金、新規事業立ち上げ資金などがある。なかには防犯グッズ製造や、節水グッズ製造、パン製造事業といった独自事業も含まれている。

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。

労働金庫の「NPO 事業サポートローン」は任意団体期間を含め2年以上活動（事業）を行っている NPO 法人を融資対象としており、創業資金には融資できないという制度上の制約があった。そこで京都労福協が信用保証の担保となるソーシャルファンド型預金 2000 万円を近畿労働金庫に預け入れ、創業資金などよりリスクの高い融資にも対応できるようにした（ソーシャルファンド型預金については多賀(2004)を参照）。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。この三者提携による融資制度が朝日新聞社から企業社会責任の先進事例として高く評価され、近畿労働金庫が 2007 年に「第 4 回朝日企業市民賞」を受賞した。さらに、京都市もこの融資制度に参加したいと希望し、2008 年に近畿労働金庫に 1 億円を預託した（ただし、損失補てんは行わない）。

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、資金使途の公益性の有無などを審査する。「公益性審査委員会」はセンターから半分独立した委員会である。センターの融資制度担当者は近畿労働金庫の担当者とともに現地調査して融資希望者から聞き取りを行い、コミュニティビジネス支援組織や金融機関、商工会議所、行政機関などから情報収集して、審査委員会に報告し、審査の判断材料を提供している。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。

融資後は、きょうと NPO センターが定期的な活動支援（事業診断、運営相談）を行うこととされているが、センターは定期的な訪問や電話での聞き取りなどを行っておらず、定期的な事業報告も受け取っていないという。他方、近畿労働金庫の担当者によれば、融資後は半年に 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。ただし、近畿労働金庫は労働組合関係者と融資先 NPO とのビジネスマッチングセミナーを予定するなど、融資後の事業サポートを進めていくことを検討している。

きょうと市民活動応援提携融資制度は、前述の横浜こみゆにていりーんに比べて、金融機関と支援組織の役割分担がそれほど明確ではない。特に経営支援や融資審査に関しては、両者の役割が重複しており、金融機関がむしろ積極的に助言指導を行っている点が特徴的である。また、融資後は、横浜の事例のように定型化された支援態勢はみられない。

経営支援の内容は、融資にかかわる実務上の指導助言にとどまらず、NPO や市民事業に対する共感や仲間意識をもとに、地域課題の解決に向けた融資という位置づけをしている点で、市民活動志向といえる。高齢者や障害者の介護、ホームレスの支援などさまざまな地域課題に取り組むための融資なので、近畿労働金庫の融資担当者は、公的介護保険事業

や障害者自立支援事業などが置かれている現状に詳しく、介護事業の NPO 法人からの経営相談に対して踏み込んだ助言ができるという。金融・会計の知識しか持ち合わせていなければ、NPO や市民事業の経営状況を充分理解できず、適切な経営支援が行えない。

地方自治体の役割については、横浜の場合は融資制度立ち上げ当初から主導的な役割を發揮し、融資先に対して直接助言指導しているのに対し、きょうの場合は民間が先行して制度を立ち上げ、知名度が高まってから自治体が参加希望を表明しただけでなく、預託金を提供するのみという後方支援にとどまっている点で、両者は極めて対照的である。

京都府綾部市にある介護系 NPO 法人は、もともと個人事業として綾部市内で宅老所を開き、有償ボランティアのデイサービス事業を行っていたが、公的介護保険制度の開始とともに、民家を改装移転し、介護保険事業として高齢者のデイサービス事業を始めた。2000年、事業所改装費として近畿労働金庫の「NPO 事業サポートローン」で融資を受けた（この団体への融資は「NPO 事業サポートローン」適用第 1 号）。その後も、新事業所の建設費用として、またエレベータ設置費用として、さらに当座貸越としても労働金庫から融資を受けている（一部はきょうと市民活動応援提携融資制度も活用）。

きょうと NPO センターの融資担当者、およびこの団体の事務局長によれば、センターはこの団体に対して、近畿労働金庫の融資制度ができる以前から、NPO 法人格の取得や助成金の申請などで助言指導してきた。また、この団体の設立当初は、センター事務局長がこの団体の理事に就任し、NPO 法人設立の時期には頻繁に訪問していたという。

ただし、センターがこの団体に対して行った経営支援は、他の NPO に対しても同様に行われているわけではなく、一種特別な関係にあるとのことで、この団体のケースをただちに一般化することはやや困難である。

他方、労働金庫の融資担当者は、事業計画書や資金繰り表の書き方を丁寧に指導した。また、毎年経営状況を確認しているという。この団体は現在では自立しているが、NPO 法人設立および最初の融資の際は、センターと労働金庫による経営支援が大変役に立ったと、同団体事務局長は評価している（ただし、センターと労働金庫以外にも、理事などが経営面で支えてくれている）。

このように、金融機関や支援組織などが有機的に連携して、融資と経営支援を一体のものとして融資先の NPO に提供している。経営支援は主に融資相談と申請の段階で行われており、被支援者側からも評価を得ていることから、「きょうと市民活動応援提携融資制度」は一定の成果を挙げていると考えられる。

### (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。

資金使途は運転資金、設備資金およびつなぎ資金で、融資額上限は 500 万円、融資期間

は5年以内（ただしつなぎ資金は1年以内）。年利はリスク度合いで決めるため融資案件により異なるが、一般的には3%台で、場合によっては2%台後半である。原則として担保は徴求しないが、代表者1名を含む役員2名を保証人とする。

この融資制度は2005年11月に始まったが、これまでの融資実績は累計で約20件（2008年9月時点）、いずれもほぼ融資額上限の500万円に達しているため、約1億円である。介護福祉系はあまりなく、子育て支援、環境、農業の3分野が融資先の中で、委託事業や補助金事業のつなぎ資金としての融資が多いという。

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、積極的にNPOへの経営支援を展開している点にある。

山梨では、NPO法人、商工会議所、大学の研究者、山梨県庁、金融機関などが2005年10月、コミュニティビジネスの普及・啓発と、コミュニティビジネス関係者の交流促進を目的に「やまなしコミュニティビジネス推進協議会」（<http://www.y-cb.gr.jp/index.html>）を設立した。同協議会は、県の補助金を得て「やまなしコミュニティビジネスフェスティバル」や「山梨コミュニティビジネス見本市」などのイベントを毎年開催し、住民にコミュニティビジネスの普及を図るとともに、交流会やメーリングリストなどで会員間の情報交換を進めている。同協議会の会長は、山梨県北杜市に本部を持つNPO法人えがおつなげて理事長の曾根原久司氏が務め、コミュニティビジネス促進の中心的な存在として活動している。また、商工会議所や金融機関、県など協議会のメンバーがコミュニティビジネスへの支援を提供している（ただし、協議会は経営支援の機能を有していない）。山梨中央銀行も同協議会に参加してコミュニティビジネスを支援しているが、山梨中央銀行の担当者によれば、協議会の会合やメーリングリストなどで県内NPOの情報が数多く入って来て、ネットワークとしての機能を果たしている。

銀行の担当者によれば、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に直接訪問し、コンサルティングやビジネスマッチングなど、必要な支援を提供しているという。

山梨中央銀行が「NPOサポートローン」を創設したのは、協議会の発足とほぼ同時であった。協議会会長の曾根原氏と、山梨中央銀行の担当者が協議して融資制度の制度設計を行い、NPO法人が無担保で借りやすいよう工夫した。曾根原氏自身、かつて銀行や企業などのコンサルタントをしていた経歴と、NPO法人理事長としての経験から、NPO法人の資金需要や銀行の特性にふさわしい融資制度を銀行に提案したとのことである。

銀行による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た支援対策をとっている。販路拡大の手伝いやコスト削減の指導、マッチングフェアへの出展をはじめとしたビジネスマッチング、その他、法人設立に向けての助言や情報提供、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も、

銀行の通常業務として（社会貢献としてではなく）提供しているという。「ビジネスサポートガイド」というガイドブック（中小企業の支援制度一覧）を無料で提供したり、大学研究者の研究内容をレポートにまとめて紹介するなど、ビジネスに役立つ情報の“ワンストップサービス”化を目指している。もし NPO が本格的な経営コンサルティングを希望する場合は、関連企業である山梨中銀経営コンサルティング(株)が、NPO の設立支援、事業計画策定、経営への助言などを有料で行っているとのことである。

この「NPO サポートローン」は山梨中央銀行が単独で運営しており、中間支援組織や地方自治体はこの運営に直接参加していない。ただし、銀行は協議会などのネットワークを通じて NPO の情報を入手している。また地方自治体（山梨県）は協議会に参加し、コミュニティビジネスのモデル事業を指定し補助金を支給することで、側面からの支援を行っている（※県モデル事業は 2007 年度まで）。

銀行担当者は「当行は新しい事業の芽を育てていくベンチャー支援の観点でコミュニティビジネスを支援している。NPO サポートローンをきっかけに事業拡大するのであれば積極的に応援したい」と述べているが、やはり NPO や市民活動への支援というよりは、ビジネスマッチングなど、ベンチャー企業育成のための融資や経営支援といったビジネス志向の位置づけが強い。それでも、経営支援のメニューを豊富に提供している点は注目に値する。なお、「NPO サポートローン」を利用して融資を受けた NPO 法人スペースふうの理事長は、むしろ銀行支店長による頻繁な訪問や経営改善提案、企業経営者との交流機会の提供など、個人的な営業努力が大きかったと述べており、ベンチャー企業支援メニューが必ずしもすべての融資先に当てはまるとは限らないようである。

#### (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（以下略称 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（貸金業法に基づく貸金業者）である。

資金使途は起業資金、設備資金、運転資金などで、融資額上限は原則 300 万円（ただし出資額の 10 倍以内。つなぎ資金は出資額の 40 倍以内）、返済期限は原則 3 年以内、年利は 2.5%（ただしつなぎ資金は 2.0%）である。担保は徴求しないが、組織代表者 1 名を含む 2 名以上を連帯保証人とする。

momo の融資事業は 2007 年に始まったが、これまでの累計融資実績は 10 件・2200 万円（2009 年 2 月 1 日時点）である。農業、環境、自然エネルギーなどに融資している（融資先はウェブサイト <http://www.momobank.net/report.html> 上に公開）。

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、融資希望者と面談し、面談の結果を踏まえて融資審査委員が現場を訪問してヒアリングを行う。これらの結果から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。特に、2007 年 9 月に融資した NPO 法人こうじびら山の家（岐阜県郡上市）に対しては、事業計画の作成から始まって、融資後も月 1 回訪問するなど、極めて濃密な支援・指導を行っている。

momo は平成 19 年度環境省のコミュニティファンド事業（正式名称は「コミュニティ・ファンド等を通じた環境保全活動支援促進事業」）に採択され、モデル事業としてぎふ NPO センターによる石徹白地域マイクロ水力発電事業（岐阜県郡上市）への融資を行った。この融資に際して、momo の関係者、融資先のぎふ NPO センター担当者と、地域住民などがワークショップを開き、交流と意見交換を行った。このモデル事業は、融資先の環境コミュニティビジネスに対して支援・助言を行い、事業の改善を図るもので、ハード面とソフト面の支援を融合させることをねらいとしている（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 2008）。実施期間が数ヶ月間と短期間のため、事業改善といってもごく限られたものではあるが、それでも融資と経営支援の融合を図ろうとする動きは注目に値する。

また、若者や出資者がボランティアに融資事業に関わりを持つ仕組みも、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。機関誌「momo 通信」を通じて出資者と融資先と若者を結びつけており、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という（木村 2008）。こうしたボランティアな寄付・協力のネットワーク作りは、ビジネス志向の支援とは明らかに趣を異にしている。

momo 代表理事は「いつも、たくさん融資をしたいと思っているわけではない」と述べており、設立趣意には「地域の暮らしの中で本当の豊かさを実感できる社会を作ることを目指します」と述べているように、融資をどんどん増やすことよりもむしろ、社会問題解決に向けての地域づくり、ネットワークづくりが活動の前面に出ていて、融資はそのための一つの手段として位置づけられている。こうした点からも、ビジネス志向とは一線を画した、市民活動志向の融資制度だと考えられる。

momo は支援組織や自治体と連携していないが、融資審査には東海労働金庫役員、税理士、コミュニティビジネスの経営者などが参加している。

以上、個々の NPO 融資制度に着目し、その制度の中で金融機関、支援組織、自治体などがどのような役割を果たし、互いに連携しているのかについて、4 つの事例をもとに検討した。第一の類型では、金融機関、支援組織、地方自治体などが制度運営の担い手として参加していた。「横浜こみゆにていろーん」と「きょうと市民活動応援提携融資制度」の事例においては、金融機関と地方自治体と支援組織の三者が有機的に連携して、融資と経営支援を一体として融資先の NPO に提供しているが、それぞれの果たす役割や、支援の方法に

差異があることが明らかになった。

第二の類型では、金融機関が独自に制度を運営していた。「山梨中銀 NPO サポートローン」と「コミュニティ・ユース・バンク momo」の事例では、金融機関が融資先に対して経営支援をあわせて提供しているが、支援の方法に差異があることが明らかになった。

## 7. 結論

本論文の課題は、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であり、特に金融機関や中間支援組織がいかなる経営支援を行っているのかに着目して聞き取り調査を行った。

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。1 金融機関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。資金使途は、委託事業や補助金事業が精算払いであることに伴うつなぎ資金や、公的介護保険事業・障害者自立支援事業など認可事業のつなぎ資金・設備資金が大多数を占めている。委託事業や認可事業など公的資金に依存しない独自事業は、極めて少ない。つなぎ資金に対する短期融資は相対的に経営支援の必要性が低い。また介護保険事業や障害者自立支援事業は報酬体系が決められていて、ビジネスモデルとしてある程度確立しており、経営のノウハウは定型化・共有されている。これに対し、独自事業は参考のできる前例がない（あるいは少ない）ためビジネスモデルとして未確立で、事業失敗のリスクも高い。NPO の経営者の力量が不足している場合、個々の事業内容に即応した経営支援が特に強く求められることになる。現状においては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が、見方を変えれば、手厚い経営支援態勢の欠如が、独自事業の勃興・育成を阻害していると言えるかもしれない。

NPO の融資需要が少ない原因は、金融機関、NPO、支援組織それぞれに求められる。金融機関は NPO の融資需要を開拓する積極性を持たず、受け身の対応に終始している。NPO については、経営の能力や自覚に欠ける、あるいはお金を借りて事業を行う意欲や必要性がない、といった問題点が指摘されている。支援組織や専門家の多くは、個別の NPO に対する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、あるいは NPO の経営についての理解が足りないと言われている。

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。また、金融機関が単独で経営支援を行うパターンと、金融機関が支援組織などと連携しながら経営支援を行うパターンとに大別できる。

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。他方、支援組織による経営支援は全体として、融資に直接関わ

る経営支援というよりも、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。

個別の NPO 融資制度における金融機関や支援組織、自治体等の役割をみると、金融機関と支援組織、自治体などが連携・協働している事例と、支援組織や自治体などが参加せず金融機関が独自に制度を運営している事例とに大別される。それぞれの事例ごとに、金融機関や支援組織の果たす役割には差異があり、また支援の方法にも独自性があることが明らかになった。

NPO の融資需要が顕在化していないため融資件数自体が極めて少なく、また融資に関わる経営支援の取り組みもごく限られている現状においては、わずかな事例をもとに融資と経営支援のあり方を一般化するのはやや早計かもしれない。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狭く限定するのではなく、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だろう。

#### 【参考文献】

Derban, William K., Jane M. Binner and Andy Mullineux (2005) “Loan Repayment Performance in Community Development Finance Institutions in the UK,” *Small Business Economics*, vol.25.

Pharoah, Cathy, Duncan Scott and Andrew Fisher (2004) *Social Enterprise in the Balance*, Charities Aid Foundation.

Yetman, Robert J. (2007) “Borrowing and Debt,” Dennis R. Young ed., *Financing Nonprofits*, Altamira press.

Young, Dennis R. (2003) “Entrepreneurs, Managers, and the Nonprofit Enterprise,” in Helmut Anheier and Avner Ben-Ner eds., *The Study of the Nonprofit Enterprise*, Kluwer Academic/ Plenum Publishers.

アリスセンター(2004)『たあとる通信』No.16

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

江島由裕(2005)「外部資源が中小企業経営に与える影響分析」Osaka University of Economics Working Series 2005-3.

[http://www.osaka-ue.ac.jp/gakkai/pdf/WP/200503\\_eshima.pdf](http://www.osaka-ue.ac.jp/gakkai/pdf/WP/200503_eshima.pdf)

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)

木村真樹(2008)「実例報告 広がる NPO バンク」『志金循環のつくり方——第3回全国 NPO バンクフォーラム報告書』第3回全国 NPO バンクフォーラム実行委員会

経済産業研究所(2006)「2005年 NPO 法人アンケート調査結果報告」

<http://www.rieti.go.jp/jp/projects/npo/index.html>

- 小関隆志(2008a)「日本における NPO 融資の現状と課題」(第 10 回日本 NPO 学会年次大会報告)
- 小関隆志(2008b)「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
- 澤山弘(2005)「NPO・コミュニティビジネスに対する創業融資——行政や『市民金融』(「NPOバンク」)との協働も有益」『信金中金月報』9月号
- シーズ(2003)「地方自治体の NPO 支援策等に関する実態調査——NPO 立県千葉実現のための基礎調査——」(平成 14 年度千葉県委託調査)
- 鈴木正明(2006a)「小企業融資を手がける北米の NPO——米国の金融 NPO を中心に」『調査季報』5月号
- 鈴木正明(2006b)「NPO バンクの現状と課題」『国民生活金融公庫調査月報』10月号
- 鈴木直也(2006)「コミュニティビジネスの起業プロセス～特徴と支援者の役割」『国民生活金融公庫調査季報』8月号
- 全信協(2004)「市民事業を支える地域金融の可能性を拓く～紡ぐ事業の芽吹くうるおいのある地域創造に向けて～」(コミュニティビジネス支援研究会報告)
- 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
- 竹内英二(2006)「起業家による起業家支援の現状と課題」国民生活金融公庫『調査季報』2月号 [http://www.k.ifc.go.jp/pfci/pdf/kihou2006\\_02a.pdf](http://www.k.ifc.go.jp/pfci/pdf/kihou2006_02a.pdf)
- 塚本一郎(2008)「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」塚本一郎・山岸英雄編著『ソーシャル・エンタープライズ——社会貢献をビジネスにする』丸善
- 東京ボランティア・市民活動センター(2001)『NPO(市民活動団体)への融資制度に関する調査報告書』
- 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)
- 日本政策投資銀行 NPO のマネジメントに関する研究会(2001)『NPO の資金調達と金融機関の役割——相互理解を進めるために』
- 長谷川克也(2006)「事業育成サービス業としてのベンチャー・キャピタル——シリコンバレーのベンチャー・キャピタリストの経歴を通しての分析」『JAPAN VENTURES REVIEW』No.7
- 藤井良広(2007a)「地域に対する社会的な金融」谷本寛治編著『SRI と新しい企業・金融』東洋経済新報社
- 藤井良広(2007b)『金融 NPO——新しいお金の流れをつくる』(岩波新書)岩波書店

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング(2008)『平成 19 年度コミュニティ・ファンド等における先進的取組事業選定及び実施状況調査業務報告書』