

第11回 日本NPO学会年次大会報告

NPO融資における 経営支援の役割



2009年3月22日(日)

明治大学経営学部
小関 隆志

1. 課題

- 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と言われる
- 2007年調査：**借り手**（NPO、ワーカーズなど）の視点からNPO融資の現状を探った
- 2008年調査：**貸し手**（金融機関）・中間支援組織の視点からNPO融資の現状を探った
- **金融機関や中間支援組織が、融資を受けたNPOにいかなる経営支援をしているか？**

2. 先行研究のレビュー

(1) NPOへの融資に関して

- 2001年以降、調査報告や研究が出始める
- NPOに融資する金融機関の**類型化と事例紹介**が多い
- NPOへの融資件数は少ない(調査結果)
- 金融機関だけでなくNPOにも原因があるが、多くのNPOは**経営支援を得られない**状況

2. 先行研究のレビュー

(2) 経営支援に関して

- ハンズオン支援型のベンチャーキャピタル（VC）は好成績
- 営利企業ではなく、NPOや社会的企業に融資する場合も、**経営支援は有効**？
- NPOや社会的企業への経営支援には、**営利企業と異なる独自性**がある
- だが、独自の経営支援の方法論は未確立

3. 融資に関わる経営支援の特徴

(1) 融資の意義・効果

- 社会的な信用を得られる
- 組織のステップアップにつながる
- 私的な人間関係を持ち込まないで済む

《他方で...》

- 借金返済には失敗のリスクも伴う
- 融資を受けられる条件は限られている

3. 融資に関わる経営支援の特徴

(2) 融資に関わる経営支援の特徴

- 決算報告用の会計知識だけでは不十分：
管理会計の知識・スキルが必要
- **営利企業に近い内容**：事業計画の作成、管理会計、マーケティングなど
- 当該事業に関わる**多面的・包括的な**支援・指導が必要

3. 融資に関わる経営支援の特徴

(3) 経営支援の過程

1. 【融資以前】 幅広い啓発、情報提供、個別相談、起業支援、事業計画作成の助力
2. 【申請段階】 事業計画書や資金繰り表の書き方、財務諸表の読み方の指導
3. 【融資以後】 経営状況の見守り、経営改善に向けた指導・助言

4. NPOの融資需要

(1) 融資需要の動向

- NPOへの融資件数は極めて少ない
- 1金融機関あたりの年間融資件数は、おおむね数件程度
- 件数の推移は、横ばいか減少傾向

4. NPOの融資需要

(2) 資金の主な用途

- 委託事業、認可事業の**つなぎ資金が多く**、設備資金は比較的少ない
- **設備資金**では、グループホーム・デイサービス施設・保育所の施設改装、福祉車両のような設備購入など
- 委託事業や認可事業以外の、**独自事業は極めて少ない**

4. NPOの融資需要

(3) 金融機関の問題点

- NPOの融資需要を掘り起こし、融資実行に結びつける**積極性に欠ける**
- NPOから申請・相談があつてはじめて対応する、**受け身の姿勢**
- NPOに対する理解不足と、収益性の低さ

4. NPOの融資需要

(4) NPOの問題点

- 「NPO経営者は、経営の能力や自覚に欠ける」、そのため借りられないとの議論
- 「お金を借りて事業を行う意欲や必要性がない」、そのため融資需要がないとの議論

4. NPOの融資需要

(5) 支援組織の問題点

- NPO中間支援組織の多くは、NPO法人設立や助成金の情報提供、会計講座の開催など、**定型的・初歩的な支援**が中心
- 融資を受けて事業を行うようなNPOやコミュニティビジネスに**経営支援を行う力量**が備わっていない

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】 書類手続きの説明、書き方の指導など
2. 【融資実行後のモニタリング】 財務状況のチェック、経営改善指導
3. 【支援組織との連携・協力】 支援組織からの情報提供、融資先の紹介

5. 金融機関と支援組織による経営支援の現状

(2) 支援組織による経営支援

1. 【一般的な経営支援】起業支援、会計税務指導；事業計画の具体化や組織づくり
2. 【助成＋経営コンサルティング】助成金と経営支援をパッケージ化
3. 【啓発・世論形成】
4. 【中間支援組織に対する人材育成】

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

《横浜こみゅにていろ一んの事例》

- 横浜信用金庫、横浜企業経営支援財団（IDEC）、横浜市の三者協働
- IDECが融資相談、一次審査、融資後の助言指導
- 横浜市経済観光局も独自に助言指導

6. 個別の融資制度にみる各組織の役割

(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》

- 京都労福協、きょうとNPOセンター、近畿労働金庫の三者協働
- きょうとNPOセンターは融資申請を受け付け、「公益審査委員会」が事前審査
- 京都市も預託金を提供

6. 個別の融資制度にみる各組織の役割

(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》

- やまなしコミュニティビジネス推進協議会の情報ネットワークを活用
- 事業計画書の作成支援、融資後は経営改善に向けて販路拡大の手伝い、コスト削減指導、ビジネスマッチングなど

6. 個別の融資制度にみる各組織の役割

(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》

- 融資希望者に対して手厚いハンズオン支援
- 融資後は、融資先のNPOに関する情報をマスコミで発信
- 若者や出資者がボランティアに融資事業に関わる

7. 結論

- NPOの融資件数は全体として少ない
- 使途の多くはつなぎ資金など。経営支援の事例は少ない
- 金融機関、NPO、支援組織各々に原因
- 支援組織による経営支援は、融資以前の環境整備としての位置づけが強い