

コミュニティビジネス資金調達マニュアル

～ 新事業展開に向けて～

平成 18 年 3 月

関東経済産業局

コミュニティビジネスは「地域の課題を地域住民自らがビジネスとしての手法をも活用し、ひとつの事業としてその課題の解決を図る」ものです。近年、地域に新たな所得と雇用をもたらすビジネスモデルとして注目されています。これはいわゆるボランティア活動や市民活動に似た側面もありますが、「ビジネスの手法を用いる」ことで、その遂行に責任と継続性を持たせるものです。

このコミュニティビジネスは、地域の課題解決を通じて地域住民の生活の向上に資するのはもちろんのこと、地域住民の繋がりを通じてコミュニティを再構築し、また、「事業」ということから雇用機会の創出等の経済効果も有し、結果として地域を元気にするものです。

本マニュアルは当局が発行した「コミュニティビジネス創業マニュアル(平成 16 年 3 月)」をベースとして、コミュニティビジネスを行っていく上で、多くの方々が大きな課題のひとつと位置付けている「資金」の調達に焦点を当て、新事業を展開していく段階において、どのような調達メニューを選択し、いかに無理なく必要となる資金を確保していくかについて、留意点をとりまとめたものです。

創業後、ある程度事業として軌道に乗った段階になると、新たなビジネスチャンスを的確に捉えて、サービスを拡大したり、設備の充実を図っていくことが望まれますが、リスクを背負い新たな資金を調達してまで、自らのコミュニティビジネス事業をステップアップさせていくかどうかは組織としての「意思決定」の問題です。本マニュアルでは、お示ししている各ポイントを確認しながら読み進めていただくことで、確実な意思決定プロセスを踏んでいただけるよう配慮しております。

また、コミュニティビジネスが多くの関係者との関わりによって支えられているという特徴を活かし、活用できるものは活用し、また頼るものは頼る、即ち、できるだけ多くの調達可能性を求めて、どういうメニューから、誰に対していかにアプローチしていくかについて解説しています。その上で、融資等のいわゆる伝統的な調達メニューだけでなく、今後、増えていくと想像されるメニューに対し、コミュニティビジネスがどう向き合っていくべきかについてもできる限り言及しています。

なお、最近のコミュニティビジネスの立ち上がり方をみると、活動を少しずつ積み上げてコミュニティビジネスの枠組みを形成していくという形ではなく、企業勤務経験や自身の資格や在職中に培った人的ネットワークなどを背景として、知見のある「専門家」の方々が、初めからより「ビジネス」色を前面に押し出して、創業するケースも散見されるようになってきています。これらの方々の場合は組織、事業をまわしていくノウハウの裏付けがあり、資金調達の場面においても優れた対応力を発揮されることが多いかも知れません。このような場合においては、本マニュアルの第2章以下を参考に、よりの確な意思決定につなげていただければと思います。

本マニュアルが、先の「コミュニティビジネス創業マニュアル」と併せ活用されることで、地域でのコミュニティビジネス活動が盛んになり、活力に満ちた地域社会が形成されることを期待しております。

平成 18 年 3 月

関東経済産業局産業振興課コミュニティビジネス・NPO活動推進室

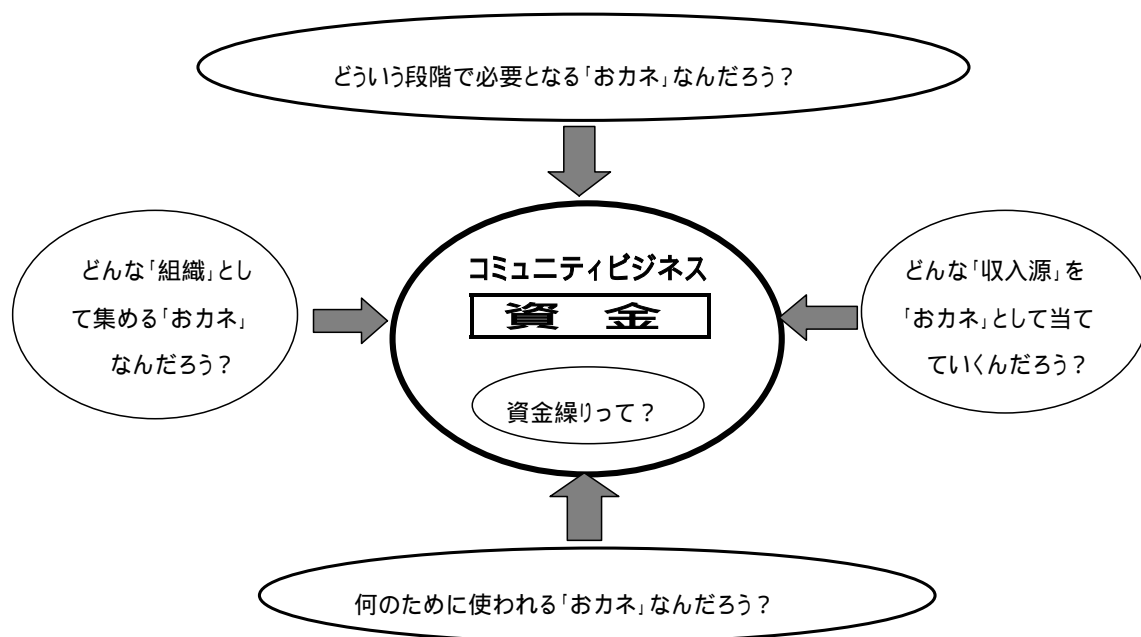
目次

第1章 資金に関する基礎知識.....	1
1. コミュニティビジネスの発展段階からみた資金需要の発生	1
2. 資金の用途	2
3. 資金繰り.....	3
4. 調達方法からみた資金の分類.....	4
5. 組織(コミュニティビジネス実施主体)の形態と資金調達の関係	6
第2章 資金調達のための意思決定.....	12
1. 経営環境等の変化に対する“気づき”	14
2. これまでの活動経緯の分析	14
3. 「ミッション＝事業＝強み」の一体性検証	21
4. 各現業実施状況に係る評価	23
5. 新事業展開の基本方針決定.....	25
6. 新事業の案出し・絞り込み	26
7. 新事業選定	28
8. 新(修正)事業計画の策定.....	29
9. 新事業進出意思決定	34
第3章 資金調達の実際.....	35
1. コミュニティビジネス的調達	35
2. 融資による調達	38
3. 「直接金融」型調達.....	42
第4章 円滑な資金調達のための留意点.....	54
1. インターメディアリーの活用による調達	54
2. 金融機関との関わり方	55
3. 企業との連携	58
参考: 創業時の資金調達について ～「創業マニュアル」からのまとめ～	61
(1) 創業に向けた「資金」の検討	61
(2) 事業の発展・拡大に伴う「資金」の検討	68
(3) まとめ	71

第1章 資金に関する基礎知識

本章では、資金調達を検討する前に知っておく必要がある「資金に関する基礎知識」を、次図表のような観点から紹介します。

図表 1 コミュニティビジネスの資金調達を考える視点



1. コミュニティビジネスの発展段階からみた資金需要の発生

創業時には、創業・開業費としてオフィス開設、情報システム整備、法人格取得の事務手続き等々に係る各種の支出¹が発生します。事業開始後は、事務所の維持・管理の経費や事業活動についての一般的な経費がかかってきます。そして、発展・拡大期を迎えますと、事業活動の拡大に伴う拠点整備や設備導入といった経費が必要になってくるのが一般的²です。

資金需要の発生時期についての見込みや、事業の成熟度合いから判断した収入増減の見通しなどを明確に捉える意味で、御自身のコミュニティビジネスが「事業」としてどういうステージを迎えつつあるのかを「客観視」すること³が大切です。

¹ 自治体が抱えていた事業を外部に委託する動きやいくつかの金融機関がNPO向け融資商品を整備し始めたことなどを背景として、事業開始段階でまとまった資金を借り入れるケースも徐々に増加しつつあります。

² 事業分野にもよりますが、規制緩和の流れなどを受け、NPO法人などが高齢者や乳幼児を対象として「施設」を配備して事業を開始する場合が出始めており、このような場合には、設立当初から設備投資のための資金が必要となる場合があります。

³ 支援者や協力者、会員らの意見に耳を傾け、ひとりよがりの「思い」が先行していないかのチェックを行います。

(1) 創業時の資金

コミュニティビジネスの創業時に必要な資金は自己調達の基本です。関東経済産業局「コミュニティビジネス創業マニュアル - NPOなどを通じて地域課題に取り組むには -」(平成 16 年 3 月)(以下、「創業マニュアル」)では、コミュニティビジネスの創業イメージづくりに際して、

[1] 十分に練られた事業計画(といえるかどうか)

[2] 身の丈にあったスタート(といえるかどうか)

という二つの方向を十分確認するよう提示しています。

「創業マニュアル」では、できる限りしっかりと計画を立て、できることをできる時にできる範囲から行うことが基本的であり、「資金」についてもまず、どのくらいの調達であれば無理なくできるかを考えるべきであるとしています。特に、「創業資金」については外部からの資金的支援を求めず、専ら自己資金に依存すべきとしています。(巻末の「参考」を参照)

(2) コミュニティビジネスの拡大・発展段階での資金需要

コミュニティビジネスにおいて、外部から資金を調達する必要性は、事業が軌道に乗り、自己調達した(自己調達できる)資金の範囲を超えて事業規模自体が膨らんでいく段階(即ちコミュニティビジネス拡大・発展段階)で発生することが多いのです。外部から資金調達をする必要が生じた場合には、出資者や融資者となってくれそうな人々や組織に対して、活動経緯を説明し、意義を訴え、積極的に資金的協力を仰いでいくことが重要です。

近年では、NPO向け、あるいは、コミュニティビジネスを対象とした融資制度等が整備されつつあり、しっかりと返済計画を立てることができれば借入も可能です。また、私募債等のように、金融機関を通さずに、団体が直接資金調達する道もあります。

「コミュニティビジネス資金調達マニュアル」(以下、「本マニュアル」)は、この段階の資金需要について、どのように対応していくかの観点から記述しています。

2. 資金の使途

調達する(した)資金が何のために使われるかから整理すると、どの事業活動においても必要となる一般的な経費(一般的経費)と、投資として必要となる経費(投資的経費)に大別することができます。

(1) 一般的経費

一般的経費は、事務局の運営を維持していく上での費用や人件費、備品購入費などがこれに含まれ、「日々発生する経費」と言い換えても良いでしょう。

(2) 投資的経費

これは、設備投資に用いる資金であり⁴、即ち、「土地や建物を購入」したり、「大規模な処理用機械を導入」したりするといった場合の経費です。投資的経費は、できるだけリースなどを活用し、資金負担を軽減する工夫が必要です。

ひとくちメモ リースについて

リースは、一度に多額の資金を調達する、あるいは借入の手続きをするといった煩わしさもなく、迅速な手配も可能なことから、活用の仕方によってはコミュニティビジネスにおいても効果が期待できます。

そもそもリースは、リース会社が対象機器等をメーカーから買い入れ、これを利用者(コミュニティビジネス実施主体)に賃貸するという契約形態をとり、利用者が独占的に機器を使用することになります。メンテナンスや故障への対応、あるいは操作方法のQ & A等についても対応してくれることが多いですが、このあたりは、契約書類できちんと確認しておく必要があります。特に解約(通常は買い取りとセット)条項はしっかり理解しておきまないと、コミュニティビジネスの資金基盤に影響を及ぼすこともあり得ます。

3. 資金繰り

資金繰りとは、「現金の過不足を起こさせないように、事業活動に伴う現金の出入りをチェックし、現金の残高を管理すること」です。これは、極めて基本的かつ重要な「財務」の管理です。

例えば行政から年度当初に事業を受託した場合であって、委託費の支払いが年度末になる契約となっているとします。この場合、年度末までの事業実施途上で発生する経費を、一時的に受託団体が立て替えなくてはなりません。受託団体に、ある程度の余裕資金がないと、年度末になれば収入があるという見込みが立っているにもかかわらず、その間は資金不足が生じてしまいます⁵。

また、このように収入と支出のタイミングがずれている場合とは別に、一定期間内の支出が収入を上回ってしまうことによって資金不足の状況が発生することがあります。

コミュニティビジネスの場合に資金繰りが悪化する要因には、「売り上げ減少」「採算悪化」に起因するケースが殆どでしょう。コミュニティビジネスではもともと潤沢な現金(資金)を手元に確保して起業するケースはそれほど多くないと考えられ、創業後、売り上げが当初予定よりもうまく上がらなかった場合、資金繰りがたちまち窮屈になるという状況は想像に難くありません。

売り上げが減少しても持ちこたえられる(組織や団体を維持できる)ように、支払いに充てら

⁴ 情報提供の手段としてIT活用がコミュニティビジネスの世界でも活発になっており、情報システムの整備のための経費はかなり発生してきています。

⁵ このような場合、通常は「つなぎ資金」を受けて、一定期間内の資金不足状態をしのいでいくこととなります。

れる現金(資金)がそれなりに用意されているのかといった点を確認するとともに、入金・支払いの時期を考慮した運転資金が確保されているのかといったチェックを実施する必要があります。団体の中心メンバーの皆さんが、そういうチェックに主体的に関わっているかどうかも大切な点です。「資金繰りが悪化したので、新たに借入れを行って活路を見出す」といった短絡的な発想に陥っていないかどうかを特にチェックポイントとすべきでしょう。

ひとくちメモ 「運転資金」とは？

短期間のうちに消費されて、後々にモノとして残らないものにかかる費用(設備資金以外の費用)がこれに当たり、開業時には売り上げがあっても入金になされるまで期間が必要なので、その期間を賄う資金の手当てが必要となります。ひらたくいうと、人件費、材料費、光熱費、通信費、広告宣伝費などに当てられる資金とお考えいただければ良いでしょう。これに対し、事業をスタートしてから、ずっと使うものの購入等にかかる費用、例えば、土地・建物購入費、店舗建設費、機械設備購入費等に当てられるのが「設備資金」といわれるものです。

4. 調達方法からみた資金の分類

(1) 寄付収入

個人・企業などからの寄付は特定の事業に用途が限定される場合もありますが、通常は用途の自由度が高いため、積極的な獲得に努めたいところです。これには、コミュニティビジネスを理解し支援してくれる応援団の獲得という意味合いもあります。

個人・企業などからの寄付の獲得には、コミュニティビジネス事業の意義を十分に説明することがまず必要であるとともに、活動の成果についての十分な情報提供⁶も不可欠です。活動の成果をはかるための客観的な指標を持っておくと、コミュニティビジネスの意義と成果について説明しやすくなり、また、多くの人からも理解されやすくなります。成果をはかるための指標については、大口の寄付先と相談しながら決めることも考えられます。これは、寄付先の意向におもねるという意味ではなく、より寄付者にわかりやすい指標を開発するためであり、こうした真摯な姿勢は寄付先との長期的な関係を築くことにも役立ちます。

(2) 会費収入

会員制度を採用しているNPO法人における会費収入が典型であり、特に用途は制限されません。定期的・定額的な収入が期待できる一方、会員の期待するサービスの継続的提供が必要となります。ただし、会費を未納入されることや、期限までに会費が集まらないことなどの事態が想定されます。こうした場合には、督促にかなりの手間がかかりますので、口座からの

⁶ 事業主体が営利を目的とする団体(企業)でない場合、いわゆる配当による還元はなされませんので、これに代わり、提供した寄付金がどう活用されたかの説明が必要となります。

自動引落等も含めて、会員が支払いやすい方法を採用していくことも重要です。

(3) 補助金・助成金収入

寄付とは異なり、対象となる活動が初めから明確に決まっている資金(収入)です。国、地方公共団体、企業、企業の助成財団等色々なメニューがありますが、明確な成果を出すことが問われます。

対象となる事業が厳格に設定されますので、獲得に向けて動く際には、御自身のミッションやこれまでの活動との整合・接点があるかどうか、補助事業、助成事業に振り回されて、本来の事業に制限が生ずるような「主客転倒」に陥る可能性がないかどうかを十分見極める必要があります。

一方で、こうした厳しい条件をクリアして補助金や助成金を獲得したということが、みなさんの自信となり、さらに、社会的な信用を高めることにもつながります。補助金・助成金の獲得には、こうした観点も踏まえて、戦略的に考えていくことが求められます。

(4) 受託収入

委託・受託に係る契約をベースとして実現するもので、委託者の求める調査、作業、管理等を委託者に代わって実現することが課せられます。即ち委託条件の遂行が必須であり、その意味からも用途は極めて限定的であるといえましょう。

本来、コミュニティビジネスには地域課題の解決という大命題があり、そういった「思い」からスタートするわけですから、まず受託収入ありきとの発想は感心しませんし、場合によってはコミュニティビジネス活動の足かせにもなりかねません⁷ので、受託事業のメリット⁸、デメリットを十分検討する必要があります。コミュニティビジネスとしての本来業務との整合をみるとともに、契約をもとにした業務を仕様に則って実施する能力があるのか、綿密な管理を実施できる体制にあるのか、受託事業が収益事業化する可能性⁹等があるのかも検討しておきます。

(5) 事業収入

コミュニティビジネスも、適正なサービスを提供し、これに見合う対価を得ていくことは自然な姿です。しかも、コミュニティビジネスの場合、民間企業のように最終的に配当によって利益を還元する¹⁰のではなく、自らの今後の事業に再投資するという形をとりますから、コミュニティビ

⁷ 受託事業は、あくまでビジネスであり、ボランティア的な感覚・活動の延長で受託を捉えていないかどうかきちんとチェックしましょう。

⁸ 自らが志向するコミュニティビジネスと受託事業でリンクする部分が大きければ、受託に係る費用の一部や事実上の活動資金、事務局経費などを当該コミュニティビジネスの活動にかかる諸資金として充当でき、大いにプラスに作用するでしょう。

⁹ 受託事業といえども、収益事業と判定されれば所得は課税の対象となります。

¹⁰ そもそもコミュニティビジネスの実施主体の多くを占めるといわれるNPO法人は営利を目的とするものではないため、たとえ利益が生じたとしても、法的にそれを配当などによって分配することはできませんし、稼得した利益は全てその後の活動に使用しなければなりません。逆に通常の株式

ビジネスにとって制限を受けない、言い換えれば自由度の高い収入であるということになります。コミュニティビジネスが事業活動を継続していく上で「資金的安定」は大切な要素となりますし、コミュニティビジネスも「ビジネス」として事業から適正な収益を得ていくことは基本であり、事業収入は最も意識すべきである¹¹といえるでしょう。

(6) 融資等による調達収入

現在では、徐々に、コミュニティビジネス(又はコミュニティビジネス実施主体の多くを占めるNPO法人)に対する借入の機会が提供されてきつつありますが、担保性、収益性等の観点から、金融機関はコミュニティビジネスを融資対象としてまだまだ十分な魅力あるものとして認知しているとまではいえない状況です。介護、福祉など分野を限定した借入メニューなどが出始めた一方で、貸し手にとってリスクの大きい新規事業進出の際の融資等は大きな期待はできないでしょう。

5. 組織(コミュニティビジネス実施主体)の形態と資金調達の関係

コミュニティビジネスの実施主体、運営主体の違いによって会計処理上の取り扱いひとつとっても「資金」の意味合いが異なり、調達のしやすさについても厳然とした“違い”¹²があります。

信用力向上や税務対策などを含む「資金調達」のために、組織形態を変更する¹³意思決定が必要となる場合も皆無ではありません。「組織形態」の問題は、資金調達の場面では、大切な検討課題になることがあります。

なお、ここでは、ある特定の個人が自己の資金を活用して創業する場合であっても、事業を実施していく上では、何らかのパートナーや相談相手が存在するのが通常である点に着目し、個人を任意団体に含めて以下のとおり整理します。

(1) 任意団体(個人事業形態を含む)が事業主体である場合

任意団体の場合、当初の資金は個人(本人)や、中心メンバーによる出資や持ち出しがその中心を占め、事業収入だけで資金が不足した際の対処も、中心メンバー等の追加的な寄付や持ち出しがかなり多いと思われます。

任意団体によるスタートは、リスクを最低限に抑えた組織として検討された結果として選択されたものと思われますが、事業として着実に段階を踏み、信頼と実績を示してからでない、社会的信用の問題等から、出資を外部に求めたり、会員を募っていくに際して、任意団体である

会社の形態等でコミュニティビジネスを実施して収益が上がった場合は、配当で還元するというのも当然あり得ます。

¹¹ 受託事業同様、収益事業と認められれば、課税の対象となります。

¹² 個人や任意団体が補助金のメニューによっては申請主体から除外されていたり、NPO法人がいわゆる「私募債」の発行主体となれないといったことなどはその最たる例といえるでしょう。

¹³ 例えば、NPO法人から株式会社へ。あるいは、一部の事業を実施するための株式会社を新たに設立するなど。

がゆえの困難な問題にぶつかることが少なくないと思われます。

なお、同様に行政との契約や補助金の申請等の場面においても、法人格をもった組織に比べると、ハンデがあることや、万が一の場合、任意団体の代表者である「個人」に保証責任等が及んでしまうといった場面も意識しておくべきでしょう。

(2) NPO法人が事業主体である場合

コミュニティビジネスの多くはNPO法人が実施主体となっています。NPO法人であれば、法人として契約の主体となることができますし、会員募集、補助金・助成金の申請、寄付等の形で実施する資金調達も任意団体よりはしやすくなるでしょう。実際に収入源の多くは会費や寄付、委託事業等によって占められていますが、一部を除けば、NPO法人の経営基盤はなお脆弱なものがあるといわざるを得ないでしょう。

融資については、自治体や地元金融機関の一部には、ここへきてNPO向け融資制度を設けて対応したりするところも出始めていますが、他方では代表者(理事)などの個人保証が条件とされるケースなどもあるため、注意して検討する必要があります。

なお、個人保証については、一概に避けるべきものとはいえません。保証人になるという覚悟を決めるほどにコミュニティビジネスに真剣に取り組むという姿勢のあらわれでもあり、また、保証するという行為にはモラル・ハザードを防ぐという意味合いもあります。可能であれば、代表者だけが保証人となるのではなく、NPOの意思決定に強く関与している複数の人たちが連帯保証人となるという形態も検討したいものです。

(3) 会社(株式会社、有限会社等)が事業主体である場合

一般的にビジネスの活動主体として、資金の借入を申し込むといった場合に際しては「会社」という形態を採用している方が有利な場面が多いといえます。

会社は、他の組織形態と比べ、社会的に信用力の高さがあります。一方で、地域に溶け込んで課題を解決することを第一義とするコミュニティビジネスの視点からみますと、会社には利益最優先のイメージが強く、これが地域の理解を得る際にマイナスに作用することもあります。しかし、「経営組織力」「営業力」「融資を引き出すための対金融ノウハウ」等をもとに地域活性化に貢献できるようなビジネスモデルを構築していければ、良質なコミュニティビジネスとして地域に根付いていく可能性は高いといえましょう。

なお、商法にいう会社とは、「不特定多数の投資家から市場で資金を募り、目的に沿って長期間の借入れをなし、自己資本と組み合わせて経営に投入し、利益を生み、投資家へ還元するシステム」を実現するための器ですから、当然に資金調達についても様々な可能性、即ち、借り入れるというカテゴリーだけでなく、企業間信用、証券金融、自己金融等々が用意されています。

ひとくちメモ 改正商法について

平成17年6月にいわゆる新会社法が成立(平成18年5月施行)し、商法、有限会社法、あるいは特例法などに分散していた「会社」についての定めがひとつの法体系にまとまり、平仮名口語体表記化と併せ、大幅な実質的改正¹⁴が行われました。

コミュニティビジネスと組織形態との関連でみると、「創業」をスムーズにするために会社の設立手続きが簡素化(設立費用も軽減)され、資本金が1円でも会社を設立できるようになりました。合同会社(日本版LLC)なる会社類型が新たに導入されたことなどから、どのような組織をもってコミュニティビジネスの世界に参入するか、あるいは既存の組織をどう変更していくかの選択の幅が広がったことだけは間違いありません。

なお、合同会社(日本版LLC)は次のような特徴があります。

- 1)社員(出資者)は出資額範囲のみの責任を負う(有限責任制)。
- 2)利益や権限の配分が出資金額比率に拘束されない(内部自治原則)。
- 3)社員1名のみでの設立・存続を認める。
- 4)社員入社・持分譲渡・定款変更は原則として社員全員同意が必要。
- 5)原則として各社員に業務執行権限有り。
- 6)貸借対照表、損益計算書、社員持分変動計算書の作成が必要。

また、合同会社と並んで、あくまで「法人格」はありません¹⁵が、有限責任制、内部自治原則の性質を有する「LLP(有限責任事業組合)¹⁶」なる制度も導入となりました。(各会社の位置付け・性質は次図表を参照下さい。)

¹⁴ 株式会社制度と有限会社制度の統合、事業承継に向けた株式制度の活用、会計参与制度の創設、最低資本金制度の撤廃などが挙げられましょう。

¹⁵ 民法組合の特例という位置付けになります。

¹⁶ LLPは新会社法ではなく、「有限責任事業組合契約に関する法律」が根拠法令となります。

図表 2 LLC、LLP等の位置付け

		所有と経営の関係		
		所有と経営が分離 (物的分離)	所有と経営が一致 (人的組織)	
出 資 者 会 社 債 権 者 の 関 係	全構成員 有限責任	株式会社 有限会社 新会社法では株式 会社に統合される。	合同会社 (日本版LLC) (有限責任の人的会社)	LLP (有限責任の 組合制度)
		最低一人 以上の無 限責任構 成員	合資会社	投資事業 有限責任組合
	無限責任 全構成員 無限責任		合名会社	民法組合
		法人格あり		法人格なし

(4) いわゆる「組合」が事業主体の場合

そもそもコミュニティビジネスにおける「組合」という実施主体については馴染みが薄いと思われる方も多いと思いますが、実施上では好ましい組織形態のひとつといえるかも知れません。組合とは、組合員が自己の資本と労働力を組合という組織に投入し、経営者であり、同時に、労働者となるため、「自分たちの組織」という起業スタイル¹⁷を強く意識したものです。相互扶助を目的とするため、出資額に応じて行う配当も制限があり、この辺もコミュニティビジネスの基本的な考え方と合致します。なお、組合員は組織の所有者であり、資金の観点からいうと「出資者」になります。

また、事業の発展段階や環境変化に応じて多様な連携組織へと変容したり、柔軟な組織へ

¹⁷ ワーカーズコレクティブやワーカーズコープ等と呼ばれる組織形態が一部地域で活発化しつつあります。

と再編することも容易ですし、会社への組織変更もできます。もともと「出資金」がありますので、それなりに資金的な基盤については安定感があります。民間金融機関からの借り入れの道もありますので、資金需要に対する柔軟性があるということもいえるでしょう。出資者が組合員に限定されますし、組合員には脱退の自由も確保されている(この場合、出資は引き上げることができる)ため、会社組織に比べれば不安定的な要素もないわけではありませんが、個人だけでなく、企業や任意団体などの参加も不可能ではなく、それなりのルールづくりが必要とはなりますが、まとまった資金の導入による事業も実施できる形態といえるでしょう。

ひとくちメモ コミュニティビジネスの資金調達における「頼母子講」的発想

コミュニティビジネスの資金調達を考える上で、「頼母子講」は、あるいは大切なキーワードのひとつとなるかも知れません。頼母子講は昔ながらの相互扶助に基づく融通制度です。その生い立ちなどから「講」及びその一形態である「頼母子講」の発想が、今後の地域の大きなねりをつくるといわれるコミュニティビジネスのそれと相通じる部分があります。

「講」とは？

仏教とともに伝来し、経典を読んで説く者とこれを聞く側の会合に端を発するものであり、その後、その会合の関係者の団体や、同一の信仰のもとに集まった人達の輪を「講」と呼ぶようになりました。性質的には地縁をベースとした村落の地域集団タイプもあるものの、宗教的色彩を帯び、教祖らが信者を組織するようなタイプが多かったようです。なお、都市部、地方部を問わず、信仰に係る山岳や社寺を参拝する代表者やその旅費の出資を決めるため、定期的に神仏のもとに集い、互いの親睦と信仰心を深めるべく、飲食をともにする方式が広く普及しました。

「頼母子講」とは？

多かれ少なかれ宗教や信仰といった要素が内包され、寄り添って「信仰」や「生活」を共有しつつ、仲間同士で助け合うという共済組織が「講」の基本でしたが、次第に経済的、金融的機能が付加されるようになり、むしろ金銭面での相互扶助機能を発揮する頼母子講と呼ばれる「講」が増えていきました。

「頼母子講」の金融機能と基本的な仕組みとは？

頼母子講(無尽講ともいわれる。)は、金融、物資のやりとりを主たる目的とする「講」の一形態です(信仰、儀礼の色合いは殆どありません)。

金銭的に困窮している「人」や「家」の救済、特定の事業への賛同者による寄付、あるいは有事(死など)に向けての保険といった目的が基本となっていました。

なお、金銭のみならず、労力、農作物といった形での提供も認められていましたが、方式としては、救済を受ける者や発起人が「親」となり、賛同者・参加者(講員)は1回目の提供分はその全額を「親」に提供、2回目以降は入札などで講員の中のひとりがこれを受け取り、「親」は

講員を食事などでもてなすというのが通例だったようです。

なお、頼母子講は「親」を救済することに主眼があり、当初はいわゆる「無利息無担保」で運営されていたものの、経済活動が活発化するに伴い、担保、利息を組み込んだ方式へと次第に変容し、これとともに困っている者を助けるという宗教的な意味はなくなりました。銀行が金融機能を担うようになり、「頼母子講」という制度自体も次第に衰退¹⁸していったといわれています。

「頼母子講」の共済性とは？

頼母子講は次第に薄まっていったとはいえ、もともとその根底には宗教感、道義感といったものが流れており、共存、相互扶助といった良好な精神が基本にありました。

債権者、債務者といったような割り切った関係ではなく、参加者が全員当事者であって共同責任の意識が強いし、「儲け」が主目的でないことから、金利も低利に設定でき、その意味で「庶民性」が特徴だったといえるでしょう。

また、スタートするまでの手続きはそれ程煩雑ではありませんし、少人数でも設立できましたので、制度としての簡便性がある上、入札などが一巡して、講として満了(満会)すれば、結果各個人として提供した金銭を大幅に上回る資金を手にもしない(下回ることもない)という意味で、「無理」がない融通、助け合いを実現できるものでした。もとより、参加者は「自身からの金銭等の提供が先にありき!!」であるため、集められた金銭が入札等を経て自身に還元(実際は「負債」ではある)される順番が回ってきた場合も、これに対して特にマイナスのイメージを持つこともありませんでした。

このようにみて来ますと、助け合い、支え合う精神のもと、何かをやろうと打ち出した「個(発起人等)」に対して、賛同する「個」が集まり、何らかのルールを作り、少しずつ提供しあった(持ち寄った)資金を共同責任のもと管理・運営していくという仕組みを「頼母子講」と整理することができますが、第1章で整理したコミュニティビジネスの定義・概要等と諸処の点で相通じるものがあることにお気づきになられた方々も多いのではないのでしょうか。

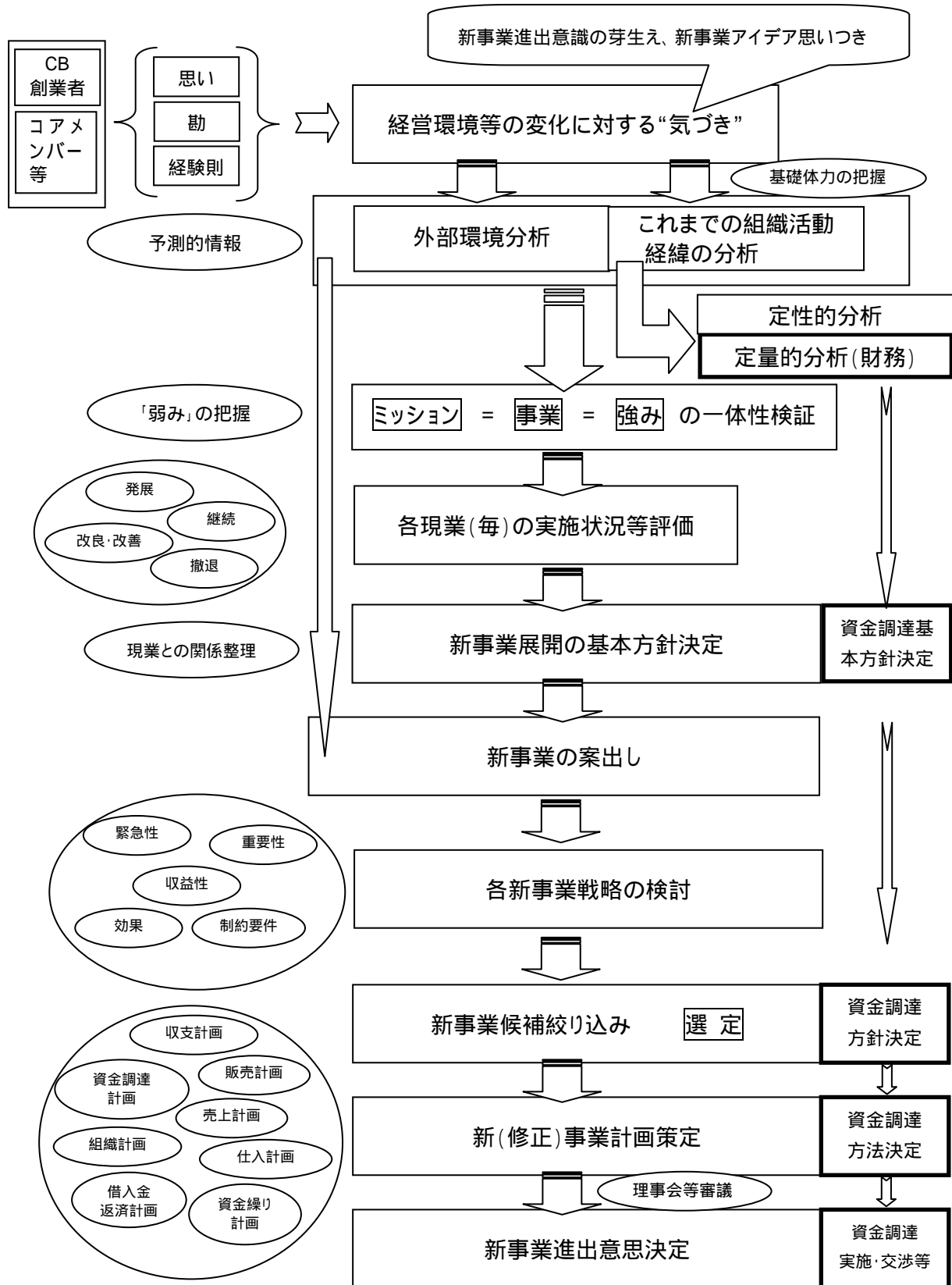
¹⁸ 沖縄の模合(もあい)や会津の「無尽」などに一部引き継がれている例があります。

第2章 資金調達のための意思決定

コミュニティビジネスの実施主体にとって、外部から資金調達を行うことは、大きな挑戦です。コミュニティビジネスとして行っている事業はもとより、組織内部におけるインパクトも小さくはありません。「借金をしてまで事業拡大をしなくてもよいのではないか」「自分達が背負える範囲の事業規模にとどめたい」などの意見が出ることも多くあります。事業の拡大・発展に向けて一歩進もうとするときには、再度、組織内の合意形成を行っておく必要があります。特に、金融機関等からの融資や私募債等による調達には、返済というリスクが伴います。このリスクを組織全員が引き受ける自覚を持って、資金調達のための意思決定を行うことが重要です。

まず、次頁の「コミュニティビジネス資金調達意思決定までのフロー」で、新事業を行う際の意思決定の流れを確認してください。情熱や勘に頼らない「新事業進出」、そのための資金調達に向け、できる限り着実なステップを踏んでいただけるようなモデル的なフローとなるよう配慮しています。次頁のような手順を踏むことによって、経験や勘だけに頼って、一足飛びに新資金の導入へと進むことを回避できます。「資金調達」はビジネスプランを策定して、それを審議し、意思決定する中で捉えられるものであるということは絶対に忘れないようにして下さい。

図表 3 コミュニティビジネス資金調達意思決定までのフロー



1. 経営環境等の変化に対する“気づき”

事業として次のステップに踏み出す第一歩のそのまた第一歩は、「なにがしかの変化に気づくこと」だと言えるでしょう。自分や立ち上げた組織、あるいは実施している事業を取り巻いている環境が、これまでと、どこかで何か違ってきていることを認識するのは、マスコミに取り上げられたとか、企業からの引き合いが増えてきたといったことが契機となることもあるでしょうが、いつのまにか相談を受けるようになってきた、あるいは噂話が聞こえてくる、会合で小耳に挟んだ…といったものまで含めれば、実に色々なきっかけがあるのではないのでしょうか。この「経営環境等の変化に対する“気づき”」が「新事業進出への意識の芽生え」へとつながります。

もっとも、その“気づき”をこの上ないビジネスチャンスの到来と早合点してしまい、新事業メニュー、そのための資金の手当てと安易に流れていってしまう危険性を孕んでいることもありますので、この“気づき”は“気づき”として大切にし、以下の工程の中で、この“気づき”が確かなものであるかどうか検証して行って下さい。

2. これまでの活動経緯の分析

前述の“気づき”が仮に確かなものだと判明したとしても、これに対して組織を挙げて対応していくには、組織としての「基礎体力」が備わっていることが不可欠です。この「基礎体力」を、いくつかの角度から把握します。

(1) 定量的分析 = 「財務管理」への取組

コミュニティビジネスにとっても、「数値」や「計数」による管理によって経営の状況を把握し、経営方針、経営計画の策定に役立てていくことが不可欠です。まず、自分達の組織が「財務」を管理しているというレベルに達しているかどうか、「赤字事業¹⁹にやたらと経営資源を投入しようというような危険な兆候はないか」「投入を減らすべき事業分野はないのか」といったことを、「計数」あるいは「数値」という物差しによって確認しておきましょう²⁰。なお、「計数」や「数値」という物差しを持つということは、漠然とした状態の「リスク」を可能な範囲で計測し、それによって、多くの人々が共通して理解できる情報に仕立て上げて、それを基にリスクを管理するということにつながります。

財務管理については、仲間や支援者の中に会計等に詳しい人がいればレクチャーを受けたり、場合によっては会計士、税理士等の、いわゆる「士(サムライ)業」の方々にパートナーに加わって頂けるような余地がないかどうかといった検討をしてみても結構です。最寄の行政機関が中小企業事業者向けに無料か低廉な料金で提供している専門家相談(税理士や弁護士等が相談にのるもの)を活用することもできます。

¹⁹ ただし、赤字事業だからといって直ちに切り捨てるという選択になるとは限らない点にコミュニティビジネスの特殊性や難しさがあります。

²⁰ 財務を管理することは組織の「脈拍」を知ることであり、全ての分析の基礎と位置付けられています。

ひとくちメモ 「財務管理」の基本的な考え方 = 財務諸表とは？

まず、一般的な企業を例に整理してみましょう。「経営」には「お金」がかかりますので、その動きの状況、つまり、まず手元のお金がいくらあって、いくら出ていって、いくら入ってきて、出と入りの差がいくらあるのか・・・を帳簿として記録に残し、数字で表す書面(財務諸表)によって把握するのがいわゆる「財務管理」です。この「財務諸表」は、出資者や借入先金融機関へ、経営状況、財務状況報告資料として開示され、今後の協力要請に際して活用していかねばなりません。このため、NPO法人であっても、複式簿記を採用することをお勧めします(単式簿記からの財務諸表作成は困難²¹です)。

【「財務諸表」とは？】

経営状況を計数によって把握するための書面であり、以下の3つが特に重要。

貸借対照表(B/S)

過去のある時点における企業の資産の状況を示すもの。資産、負債、資本がどのような内容になっているかをあらわす

損益計算書(P/L)

ある期間において、売り上げがどのくらいあったか、また、そのための経費がいくら発生し、利益がいくらあったか

キャッシュフロー計算書(CF)

ある期間において、資金(現金)の収支がどれだけであったか、資金繰りがどのようになされたか本来の営業活動で稼いだお金と事業の維持や投資に使ったお金の合計(フリー・キャッシュ・フロー)の把握が大切

次に、出来上がった財務諸表を「分析」します。なお、ここにいう「分析」とは、前年(度)との比較や数年の推移、年度当初に立てた予算と年度末に集計した実績との対比、基準となる指標との乖離などをいい、経営者、代表者らはこれらの「分析」の中で、企業・団体としての問題点を見つけ、原因を解明し、対応策を探っていくことになります。

代表者らによる「計数」管理の意識

組織の代表者、コミュニティビジネスの実践者として、経営を管理する立場の人が「財務」、「資金繰り」といった部分について他人任せにせず、高い意識を持ってきたのかどうか、まずは御自身で振り返ってみて下さい。代表者自身に事細かなレベルまでの管理が要求されるものではありませんが、コミュニティビジネスだからといって「どんぶり勘定」に甘んじていては、借入の申し込みなどおぼつきませんし、経営基盤が揺らいでいることを見逃してしまうことも十分にあり得るということです。

²¹ 単式簿記では、手元の現金の増減は把握できますが、その原因は明細を一つ一つ見直さないとわかりません。これに対し複式簿記では、それらの原因がそれぞれ勘定科目で表され、科目毎に金額が集計されるため、科目毎の残高や当期発生した額がわかるようになっています。

実際にはコミュニティビジネス実施団体の「会計業務」の実施状況として

- 1) 資金が不足しないよう、おかね(現金)だけはやりくりしている（「資金繰り」の問題として、後に再度取り上げます）
- 2) (日々の)業務、取引を記録として残し、決算表や試算表としてはまとめている
- 3) 経営の観点から損益や利益率、固定費・変動費などを計算している（管理会計の体裁を整えている）

の3つくらいの段階で分類できる場合が多いと思います。日々の収支の記録を残してはいても、財務状況として「把握」するあるいは「管理」というレベルには至っていないというのが、多くのコミュニティビジネスの実態ではないかと思えます。

もし、次図表のチェック項目に一つでも該当するなら、やはり「新たな資金を求めて踏み出すのは大いに問題有り!!」といわざるを得ません。

図表 4 財務に関する意識レベルのチェック項目

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) 当月分の現金のやりくりが精一杯であるというのが実感である(現金の過不足について先々を想定し切れていない)2) 当該月になって資金不足で慌てふためくような状況がこれまでに幾度かあった3) 損益を掴んでいない(経営そのものが「順調」に推移しているのか「悪化」の傾向が見え始めているのかといったおおまかな状況や経営上の課題について「数値」を根拠として説明できる自信がない)4) 管理会計を導入してはいるものの、そのことをもって安心してしまっている5) 決算書類について、特にこれといったチェックを受けていない |
|--|

組織としての「財務」管理への取組(「組織」と「役割分担」)

財務管理に向けての第一歩は、逐次発生する会計業務を確実に処理(帳簿に記録)することです。それを期間毎(日次、月次、年次等)でまとめ、チェックを受け、関係者らに配信していくという多くの過程を経ていくこととなりますが、その実施体制はどうなっているでしょうか。

新たに外部からの資金を入れて、次の事業展開を目指すような段階においては、代表者が自ら記帳し、自ら財務諸表へと転記し、主観的な「分析」に留まっているような体制に留まっていたはいけません。代表を含むコアメンバーが財務諸表を材料として十分な分析・議論が活発に行われるのが理想です。しかし、スタッフや支援者の中に財務に係る知見者、経験者がいない場合には、外部ネットワークにその役割を求めたり、経費としてしっかり計上した上で専門家(「士(サムライ)業者等」)に相談するなど、状況に応じた対応を取っていきましょう。

コミュニティビジネス「財務」におけるチェック項目

通常の「会社」が財務状況を判断する場合には、安全性、成長性、収益性などいくつかの角度(指標)から分析することとなりますが、コミュニティビジネスにおいても基本的な考え方は

これと同様です。以下に示すいくつかのチェック項目の中からそれぞれの活動実情に応じて適宜選び出し、「定点」的に点検してみてください。なお、コミュニティビジネスの財務状況进行分析するに際し、最も留意すべきことは、「日常」をしっかり点検することで、経営問題、即ち、ビジネスとして続けていけなくなる事態につながりそうな予兆がないかどうかをここで感じ取れるようになることです。

図表 5 コミュニティビジネス「財務」におけるチェック項目の例

チェックポイント	チェック項目
安全性(安定性)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期間を設定した予算管理を実施しているかどうか ・ 資源(正味財産)が減少傾向にないかどうか ・ 「支援」的な資金が増加傾向にあるかどうか ・ 在庫の状況を定期的の実施しているか、在庫が不自然に積み上がっていないか ・ 組織としての支出額の推移を把握しているか ・ 借り入れた資金はきちんと期日に返済しているか ・ 回収できていない資金がないかどうか ・ 補助金、助成金等の活用上の問題が発生していないか ・ 提供(出資)を受けた施設や設備が遊んだままになっていないか ・ 手元に留保してある資金(現金)は順調に推移しているか ・ 人員ひとり当たりの売上高推移を把握しているかどうか ・ ボランティアのスタッフを有償化した場合の経費を把握しているかどうか
収益性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 売上高(収入額)が増加傾向にあるかどうか ・ 利益が増加傾向にあるかどうか ・ 売上高の構成比率の変化を捉えているか、また同変化が組織のミッション等と一致しているか(複数のコミュニティビジネス事業を展開している場合、事業毎に売上高、利益の傾向を把握しているか) ・ 組織運営費用を把握しているか(増加傾向にある場合、これに見合う売上高の推移が確認できるかどうか) ・ 収益を確保できていない事業がないか(当該事業が組織全体の運営を脅かすようなおそれがないかどうか、計数上で判断できるか) ・ どのくらいの利益をあげたいのかについて目標値が設定されているか(それだけの利益目標値をクリアするためにはどのくらいの売上高が必要となるかについて計算されているかどうか)

(2) 定性的分析

コミュニティビジネスの場合、当初は特に「思い」や「情熱」によって活動全体が引っ張られ、それが事業の「勢い」になっていることが多く、それなりの「魅力」となっていることがあります。こうした「計数」には現れない、「ミッション(事業使命)と実施事業の乖離の有無」「保有資源の活用状況(資源の棚卸し)」「活動や組織のブランド(コミュニティビジネスにおける“ブランド”は地域(住民)への浸透に尽きます。)」などのチェックが大切なのもまた事実です。

次図表にいくつかのチェックポイントを例示しますので、できる限り客観的な視点で、これまでの活動を振り返り、新たなステージに向けて踏み出す上での基礎的な経営推進力が養われてきているのかどうかについての判断の目安として下さい。なお、各項目ともできる限り、「ある」「なし」で判定するよう意識されればよりはっきりとした目安となるでしょう。

図表 6 コミュニティビジネスにおける「経営推進力」のチェックポイントの例

チェックポイント	チェック項目
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・ ミッション及びこれを実現するための目標と計画(以下、「ミッション等」という。)がそもそも立案されていますか ・ ミッション等が代表者(間)、内部の意思決定機関構成者(理事会等)で確認しあったり、スタッフミーティングで取り上げられたりしていますか ・ ミッション等が全スタッフ(職員やボランティア)に対して説明されていますか ・ ミッション等が支援者や会員に理解されていると確認できますか ・ ミッション等が地域によって理解されている、若しくは地域に浸透していることが確認できますか ・ 新たな事業の検討に際して、ミッションと合致しているかどうかまず確認していますか
組織力等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部の組織の役割分担、責任の所在等が明確に示されていますか ・ 事業内容に見合う組織形態を取っているかどうか評価する仕組みが存在しますか ・ それぞれの「働き方」等に対応した就業規則等が定められていますか ・ 外部のパートナーらとの連携を維持するために、どんな方法が採られているか把握していますか ・ 補助金・助成金等を財源として実施している事業の進捗管理を確認できる資料が常備されていますか ・ 事業計画づくりに際し、スタッフ等を参加させたり、意見を述べさせたりしていますか ・ スタッフやボランティアの組織への高い定着性が維持されていますか ・ 新たな事業展開に向けて、組織や人員の見直せる余地がありますか

チェックポイント	チェック項目
事業計画性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織内にどんな「資源」が留保されているか把握されていますか ・ 複数の事業を展開している場合、事業毎の実施計画が策定されていますか ・ 内部に留保されている各資源が、実際にどの事業にどの程度の割合で投入されているか説明できますか ・ 事業計画がスタッフに配付又は周知されていますか ・ 事業を取り巻く環境や市場動向の変化を捉えるための資料(競合等を含む)が収集されていますか ・ 各事業(現業)の「顧客」について具体的に説明できますか ・ 新事業で想定する「顧客」について具体的イメージがありますか ・ 新たな事業展開のために不足している地域資源を特定していますか ・ 新たな事業展開についての大まかな目標値(売上高、利益額等)を設定することができますか ・ 事業展開に伴う諸問題(苦情、問い合わせ、メンテナンス)に対応できる体制づくりが可能ですか
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ スタッフらの「志気」を具体的に何らかの方法で観測していますか ・ 日誌、日報等により、日常業務を把握していますか ・ スタッフらの親睦を深めるための企画が存在し、実施されていますか ・ 新事業についての広報について戦略がありますか ・ 新たな事業展開に向けて、必要となるスタッフらの研修を実施できますか

(3) 外部情報の収集

これまでの組織活動を定量的、定性的に分析(内部情報の分析)するとともに、外部情報の収集にも目を向けていきましょう。限られた資源を有効に活用して事業を行う、あるいは、新たな段階に展開していくためには、事業のしかたに影響を与える外部環境(経営環境)の変化を小さなことでも見逃さずに把握しておく必要があります。事業を実施する中で広がったネットワークを通じて地域のデータを収集するといったことでも良いですし、キャンペーンとして顧客の反応を重点的に聴取したり、会員へのアンケートを実施したりするといったことでも良いでしょう。外部環境といいますが、「市場」「顧客」・・・と難しく考えがちですが、「規模の大きな集合住宅が建設された」「イベントに参加してくる会員の質が変化してきた」「自分たちの想定した地域課題に営利企業が本腰を入れ始めた」・・・といった事象を今後の環境変化を予測できる情報として集めてみるといった感覚で拾っていても良いでしょう。

ここでは、特に、地域におけるコミュニティビジネス資金情報の把握について取り上げます。なお、情報収集にあたっては、NPOを支援する組織(中間支援組織、インターメディアリー)がある地域は、この組織を十分に活用してください。

金融機関に期待できる資金情報

最も資金調達についての直接的な情報があるのは金融機関でしょう。コミュニティビジネスの採算性等からしますと、どこの金融機関でも快く融資してくれるというわけではありませんが、一部の信金や信組ではコミュニティビジネス主体向けの融資やNPOがビジネスを行う際の融資を「商品化」する動きがあります。今後の動きとしては、リスクな案件へも対応していくという観点から「ファンド」を設定するようなケースが出てくるかも知れません。また、コミュニティビジネス実施主体の組織形態等にもよりますが、私募債募集に向けての相談を受け付けてくれたりするところもありますので、地元金融機関(特に信金や信組などの小規模で地元密着の金融機関)のコミュニティビジネス支援への取組状況およびその窓口については十分に把握しておきたいところです。

自治体・行政に期待できる資金情報

コミュニティビジネスには、行政(地元の自治体等)が取り組んでも違和感のない業務が多くあります。言い換えれば、公共サービスの色彩がコミュニティビジネスにはあるということであり、コミュニティビジネスが地域で盛り上がるのが公共サービスの選択肢が豊かになることに繋がるとの観点から、行政がコミュニティビジネスを支援しようとする姿勢は強まってくるでしょう。はっきりとコミュニティビジネス向けと表現していない場合でも、いわゆる地域活動に対して、地域実情に応じた多くの助成措置を講じている可能性は高いと思います。

また、こういった直接的な助成関連情報の他にも、「地域情報」として、ここに行けば資金の相談を受けてくれるといった案内情報等がデータベース化されている可能性もありますので、行政には積極的にアプローチしてみてください。

インターメディアリーに期待できる資金情報

「コミュニティビジネス支援」を看板に掲げて活動している専門的なインターメディアリーはまだ僅かですが、コミュニティビジネス(コミュニティビジネス的活動も含む)を支援する機能を担っていると考えられる何某かの機関²²は地域に存在するものです。

また、インターメディアリーはリーダー(ないしキーマン)を中心に賛同者、協力者らの支援や外部ネットワークによって支えられていくものですから、おのずと「資金情報」も数多く寄せられていると思います。こういった情報の発信はインターメディアリーの大切な業務であり、「助成」情報などを始めとする各種の「資金情報」²³にも比較的容易に辿り着ける可能性が高いといえるでしょう。

なお、中間支援機関には相談事業を発展させた形でコミュニティビジネスへの個別的・専門

²² 市民センターや商工会議所、商工会などが実質的にコミュニティビジネス支援の役割を果たしている場合もあるでしょう。

²³ 通常の融資とは別に、特定の地域振興効果が見込まれる案件に対する融資(地域ファンドやコミュニティファンドといわれるもの)や「私募債」による資金調達の条件や先進例などの情報を提供しているケースも出てきています。

的サポートに取り組んでいるケースもあります。金融機関を始め、コンサルタントや税理士の方々をネットワークに取り込んでいるところなどは、コミュニティビジネスの資金調達の場面においても大変心強いアドバイザーとなります。

資金を借りる(集める)前に、それを含めた「経営相談」としての接触や、借り入れに向けての融資審査書面の作成支援、資料づくり支援といった形もあるかも知れません。何れにしても、「経営コンサル事務所や経理事務所では敷居が高い」と思われる方々にあっても、まずは、気軽にインターメディアリーを訪問してみてください。

コミュニティビジネス事業者に期待できる資金情報

先進的な取組によって成果を挙げているコミュニティビジネス事業者に相談してみることも有効です。先輩格であるコミュニティビジネス事業者には、ある程度の知見も蓄積しており、「資金情報」についても貴重な発信源となっている場合があります。自らの事業を「ビジネスモデル化」し、ノウハウとして公開している団体もあるかも知れません。

このノウハウの中に、「現物出資を受ける場合の注意」「企業の社会貢献活動との連携」「組織としての経理処理の在り方」等々、広い意味で資金調達に係る情報が含まれていることもあります。

また、その先輩格のコミュニティビジネス事業者と、「ミッション」「思い」「事業」を共有することができる場合には、互いに資金を持ち寄ることで、共同して、あるいは新しい連携を組んで事業を新たなステージへと展開させることができる場合などもあるかも知れません。

具体的な資金情報でなくても、成功談、失敗談、あるいは苦労話といったものであっても、十分活用できる「資金情報」となるでしょう。

3. 「ミッション = 事業 = 強み」の一体性検証

創業に当たって作成された事業計画書²⁴をお手元に御用意下さい。会員の皆さんや協力者の募集に向けての説明等も意識しつつ表現された「活動コンセプト ミッション」があるはずですので、これを抜き出してみてください。

次に、以下の各項目について、同じく事業計画書でどのように捉えていたのか(若しくは捉えていなかった、検討すらしていなかった)、当時はどういうシナリオを思い描いていたのか、それぞれ拾い挙げていって下さい。

²⁴ その後修正、見直しがされている場合は直近のもので結構です。

図表 7 事業計画書から拾い上げる項目(シナリオ)

市場性(現状、将来性をどう捉えていたか)
顧客の想定(活動における受益対象(予定)者を誰に設定していたか)
活動の先駆性(どこに新しさがあると思っていたか)
活動の独自性(団体としてどこに特徴があると考えていたか)
活動の社会性(社会的な意義がどこにあると捉えていたか)
活動の成長性(将来をどう展望していたか)
他団体等の取組状況(競合先をどう設定していたか)
販売目標・計画(目標値など)
収支目標・計画(目標値など)

ここで「シナリオ」が本当に的確に「ミッション」を実現するものとして構成されていたかどうかを見ていきます。

特に問題がないようでしたら、その次に書き出した「シナリオ」と「実データ」、即ち、前述の整理・収集した「 定量的情報(財務情報)」と「 定性的情報」が一致しているのかどうかについての照合作業に入ります。

「目標額」と「実績額」の差額や、「受益対象(予定)者」と「顧客名簿」の対比といった形ではっきりと実現状況がわかるものもあるでしょうし、先駆性、社会性といったやや抽象的な概念レベルのものもありますが、「シナリオ」と「実データ」の突き合わせの結果、概ね一致の傾向が読み取れるようならば、計画していた事業の実現による『強み』が形成されつつあると判定できるのではないのでしょうか。

このようにして、「ミッション」「事業」「強み」の3つがひとつに繋がってきているかどうかを確認します。

多くの項目でズレが見受けられるようでしたら、そもそものミッションの焦点も含めて今後を検討する必要があるといわざるを得ないでしょう。新事業に乗り出して成果を導く上で大きなポイントとなるのは、これまでの事業、活動によって形成された「明確な強み」であり、新事業は「明確な強み」を助長するものでなければなりませんし、ミッションの実現をより確実にするものでなければなりませんから、「強み=これまでの成功の秘訣」が確認できないようであれば、少なくとも新たな資金を入れての新展開にはブレーキをかけるべきでしょう。

なお、「強み」がはっきりしてくる一方で、「弱み」についてもそれなりに浮き彫りになってくるのもまた事実です。多くの援助や手助けを得て、むしろ頼れるものには頼りながら実施しているコミュニティビジネスですから、援助の有無によって極端に事業成果が左右されてしまうというような「弱み」は「弱み」としてここで整理・確認しておく(無理強いして引っ張ってきた事業であって、身の丈に合っているとは言い切れないと判断されるような事業等については見栄を張らないというような対応も検討の視野に入れるなど)といったこともまた必要でしょう。

4. 各現業実施状況に係る評価

これまでの活動を総括して、事業全体としての方向性が概ね当初のミッションや想定と一致し、培われた「強み」(及び「弱み」)が把握できましたら、次に現業を個々の事業毎に評価していきます。コミュニティビジネスは営利至上ではないので、全体の年商ベースを把握しているといった程度では足りませんし、売り上げの推移や事業毎の収支を追っていてもそれだけで評価するのも不十分です。

また、現業からの「強み」を生かした「新事業」への進出という捉え方が大切であり、現業との関連から新事業を考える上で、その現業をまずいかに評価するかという視点が必要(図表8の参考図参照)ですし、決して単純なものではありません。場合によっては事業同士をいくつか組み合わせる評価するのが妥当と考えられるような場合(例えば、ボランティアとして無償や廉価で実施している事業が、実質的には、「収益」に直結する事業にとってイメージアップとなっており、収益事業の側からみたらボランティアとして行っている事業をイメージ戦略的に位置付けられる場合などがあります。)などもあると思いますし、評価に向けての整理の仕方は一様ではありませんが、ひとつの考え方として、以下に「各現業評価作業の進め方」の例を紹介しします。

各現業を書き込むための表を作成しましょう

まず、コミュニティビジネスの場合、「ミッション性」に忠実な事業を主要事業として位置付けて差し支えないでしょうから、これを縦軸にとり、横軸には一例として「収益性」等を想定(組織によって、あるいは代表者のお考えなどによっても異なってくるでしょうし、評価軸の取り方はこれらに限定されるものではありません。)してみましょう。

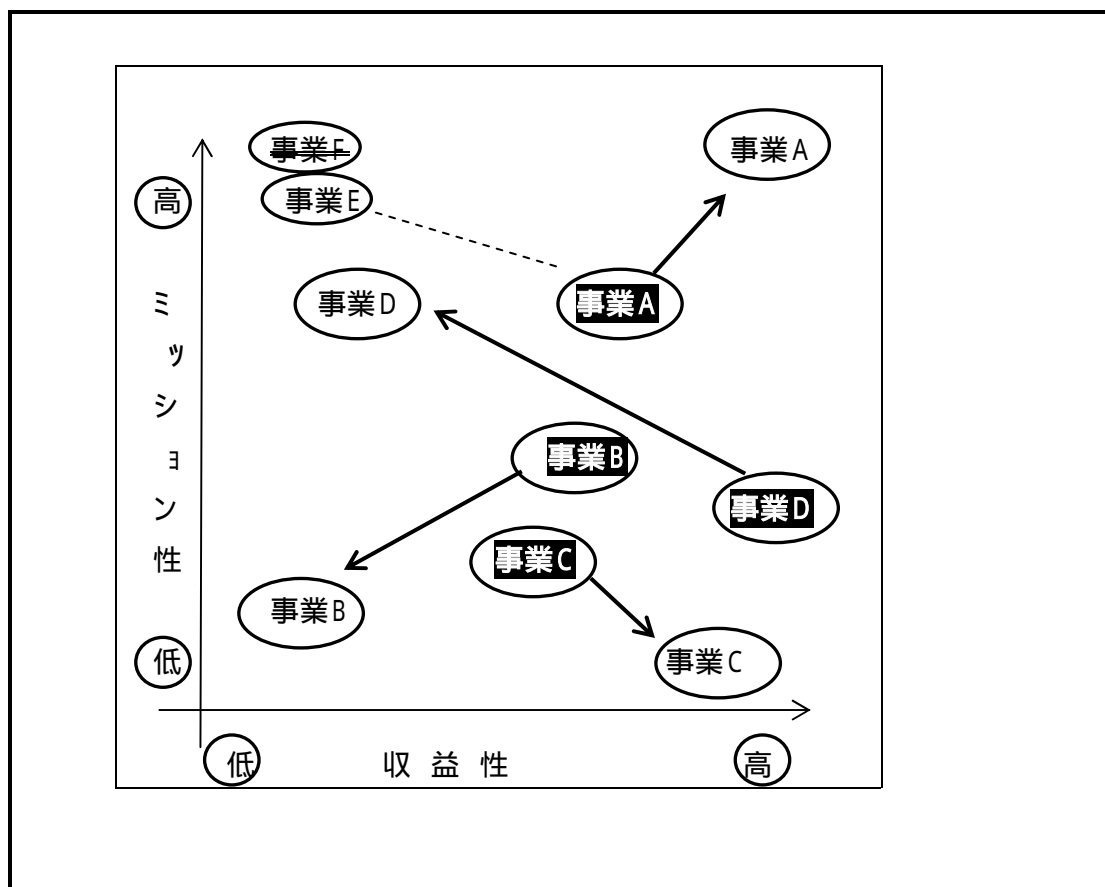
各現業の開始当初の位置付けを書き込んでみましょう

次に各現業(おそらく創業当初に複数の事業を設定され、販売計画を作成されているはずですので、そういったものも参考にして下さい。)のポジションを「表」の中に落とし込みましょう。(参考図では反転文字で表現してあります。例えば**事業A**は当初の位置付けとしては将に主力事業と捉えることができるでしょうし、**事業D**は団体の運営維持のための収益を重点とした事業というような考え方です。また、ここでは事業Eは**事業A**を補完する事業、事業Fは補助金事業等で既に終了したものとして捉えていますが、適宜、実情に応じて工夫してみてください。)

各現業の時間的推移を踏まえ、現況を書き込みましょう

の事業が時間的な経過を踏まえ、あるいは推進体制や環境の変化等によって当初の設定位置から移動していないかどうか、考えてみましょう。(矢印で移動の大きさや方向がわかるように記載できると良いでしょう。)

図表 8 各現業評価のための参考図



各現業について、評価、分析していきましょう。

実際には個々の現業の評価は大変微妙なものがあると思います。

例えば、一般にコミュニティビジネスの創業に際しては、何れかの事業(もちろん、何本かの事業の柱を設ける場合もあるでしょう)を最重要事業(群)とし、補完事業や付帯事業を配置するような検討がなされていると思います。仮に事業Aが主力たる事業であるならば、地域や顧客らから認知され、しかも収益確保に貢献する事業を組織として継続しているというような判断が可能でしょうが、逆に事業Bを事業の柱とすべく意思統一がなされていたような場合は、新たな資金を入れての発展・拡大どころか、綿密かつ迅速な事業の立て直しが必要とみて間違いないでしょう。各現業について、丁寧に評価・分析の上、

発展・拡大

当面継続

改良・改善・修繕

撤退・終了

といった方向のうち、大筋としてどれに該当するとみるべきか検討していきましょう。あくまで例

示になります。事業Aはより発展、事業Bは撤退要検討、事業C、事業Dは改善、テコ入れ、事業Eは補助的の事業として当面継続、事業Fは代替事業の早期提示が必要…といった形で決めていきましょう。

なお、検討に際しては設定した「ミッション」「収益」の2軸以外の要素が存在することは前述のとおりですので、十分御留意下さい。例えば、収益には直接つながらない事業であっても、団体として地域情報の蓄積には欠かせないメニューであることが明らかな場合に直ちに終了させて良いか、収益を産むまでにある程度の長期の期間が必要であり、よりテストを重ねる段階にある事業といえないかどうか…といった視点です。

また、個々の事業を個別に評価するだけでなく、他の事業との関係、ひいては事業間のバランスといった部分もみておきたいところです。これも一例ですが、たまたまうまくミッションと合致する「補助金」を活用する機会に恵まれた(例えば参考図にいう事業F)ものの、これを事業全体として順風満帆な推移と勘違いし、継続交付を当てにしすぎて、各事業の資金的な窮状を見過ごしてしまうとか、収益を見込めない(もともと収益を見込まない)ような自己満足的なイベントに人員の大半が長期に亘って投入され、結果として、主要事業へ十分な目配りがなされず、事業の「柱」がぐらついてしまったりしていないかといったことです。

繰り返しになりますが、ミッション＝事業(現業)の一体性があり、そこから「強み」が滲み出し、その「強み」の先に団体、組織の将来があり、将来を確かなものとする新事業があります。現業との相乗効果や共働作用が期待できることが新事業の要件であり、個々の現業の働きや効果の積み上げ以上のプラスアルファの効果をねらう活動として新事業を位置付けるべきであり、そういう事業であってこそその価値ある資金投入となります。現業の評価・分析を見誤らないことが新事業進出、資金調達に向けてのひとつの大きなポイントとなります。

5. 新事業展開の基本方針決定

前述の現業評価、現業との関係整理をベースとして、新事業をどう展開していくのかの「基本方針(併せて、できる限り新事業展開のために資金を投入していくのかどうかについての基本的方針について)」を決定していきましょう。「基本方針」は、現業評価の流れとの関係からみていかねばなりません。いくつかの選択肢として、次図表のようなものが考えられます。

図表 9 選択肢の例

- | |
|--|
| 1) 優位性を持つ事業を更に伸ばすための新展開
例)活動(収益)を重視する事業の多角化、活動(収益)を重視する事業の対象地域の拡大 |
| 2) 「強み」を維持したり、伸ばしたりするための「現業」のマイナーチェンジや現業同士の複合化による新展開
例)収益を重視する事業のサービスの品質向上、収益を重視する事業の顧客の見直し |
| 3) 撤退事業、休止事業の代替的、穴埋めの事業の実施等による新展開 |
| 4) 全くの新規事業の立ち上げ(「事業メニュー」の純増、追加)による新展開 |
| 5) その他 |

上記の5つの選択肢のうち、必ずしもひとつを選択するとは限りませんし、順序付けをして実施する場合や同時並行的に実施する必要がある場合もあるでしょう。選択にあたっては、上記5つの選択肢について、それぞれのリスクを必ず想定してみてください。その上で「強み」を生かせる方針といえるかどうか²⁵及び現業との相乗効果が強く発揮される方針かどうかについてみていきましょう。更に、補完しなければならないような資源(「資金」はその最たるものですが、「資金調達」については別途改めて意思決定しますので、ここでは人材、ネットワーク、技術なども併せて「資源」と見ます)がどの程度必要となるのかといったこともリスクを計る「尺度」になると思います。

資金調達基本方針の決定については、

- 1) 新たに資金を調達してまで実施はしない(新たな資金調達の必要がないと判断される場合を含む)方針
- 2) 新たに資金を調達する方針ではあるが、十分に調達できなくとも、できる範囲で実施する方針(この場合は「借入金」以外の調達(いわゆるコミュニティビジネス的調達)をまずもって活用するのが大原則となる。)
- 3) 最終的には「借入金」に依存してでも必要額(満額)を調達する方針(是が非でも資金を調達して新事業を実施する)。

等のうち、どのような方針をもって対処するのが妥当かという視点が大切です。

実際には実施される新事業として絞り込みを行い、事業計画を作成していく中で徐々に資金調達についても具体化させていく作業が必要であり、この段階で詳細を決定するのは難しいかも知れません。従いまして、この段階では財務分析(特に収益性のチェック項目)の結果ももう一度眺めつつ、新事業へ進出する上での資金的な基礎体力や余力が組織として具備されているかどうかといった基本を確認していただいた上で、新事業へ打って出る意気込みを「資金調達」という物差しで測ってみる程度のご感覚をお持ち頂ければ良いでしょう。

6. 新事業の案出し・絞り込み

「新事業展開の基本方針」を如何なる新事業によって実現させていくか、練ったものでなくても構いませんので、案を思いつくまま挙げていきましょう。コアメンバーやスタッフ、そして、既存事業の利用者や受益者からのアイデアも漏らさないようにしましょう。

「新事業の案」が出揃いましたら新事業候補を絞り込み、実施する事業を決定していくこととなります。絞り込みの検討に際しても以下のようないくつかのキーワードがあります。

「基本方針」の立て方によって、どれをより重んじるべきかについては当然に変わってきます。例えば、現業の改善が主体である場合などは効率性、緊急性などを中心に見ていくこととなりましょうし、完全な新規事業へ着手し、新分野へ進出するとなれば制約性や重要性といった角度からまず検討しなければ「絵に描いた餅」になってしまいます。つまり、出された案が、アイデアそのものでみれば大変ユニークなものであっても基本方針にそぐわなければ、そ

²⁵ 現在の「強み」に加え、この「強み」が先々の「強み」となり得るのか、外部環境の分析を加えて考えてみるとなお良いでしょう。

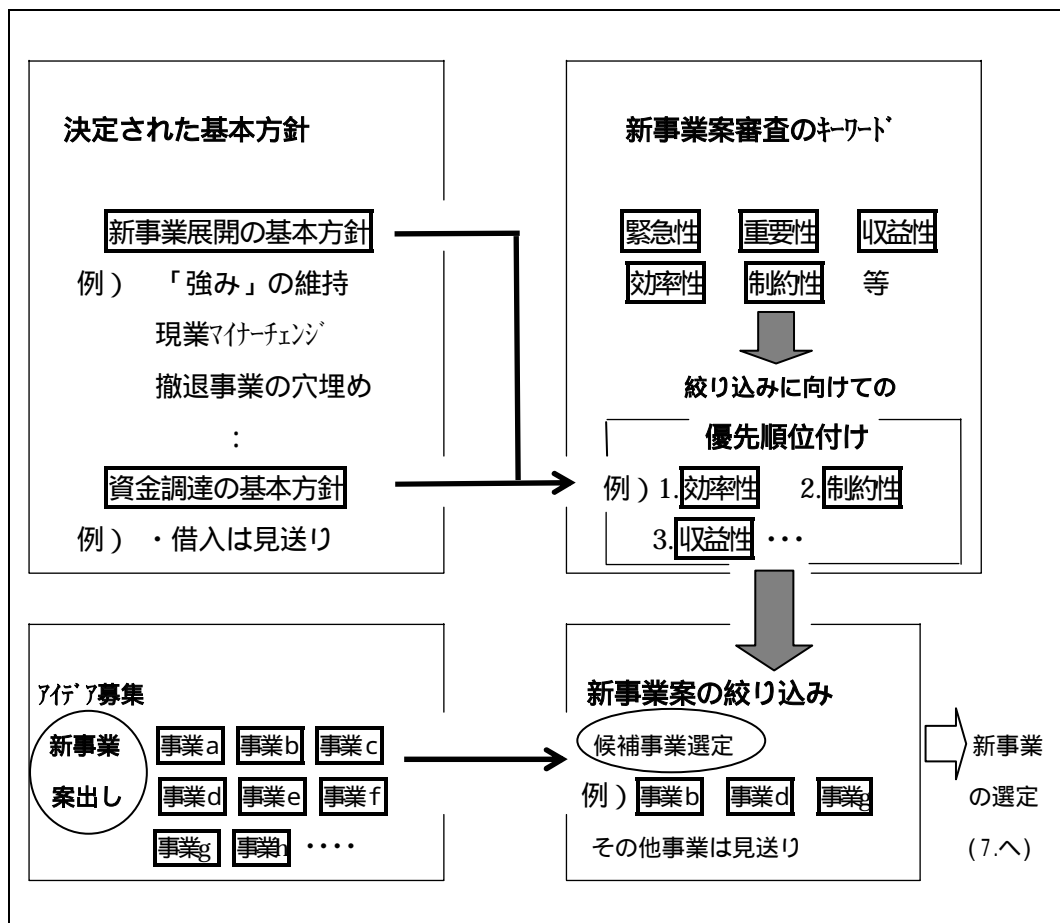
ここで、対象候補から外れることとなるのはもちろんですし、借入れによる資金を調達してでも実施する事業としての位置付けがあるような場合にあっては、[]収益性は当然のこと、その他の各キーワードについてもそれ相当のポイントが付くものでなければなりません。

それぞれのケースに応じて次の[]～[]の意思決定への寄与度(優先順位)を決め、各アイデアを採点し、実施優先順位の高い候補事業として選定していきましょう(図表11の参考フローを御参照下さい。)

図表 10 新事業候補の絞り込みのキーワード

[]	緊急性	早急に着手しないとビジネスチャンスを逸する事業かどうか
[]	重要性	「ミッション」「強み」を増長させる事業かどうか
[]	収益性	「ビジネス」として収益を産む事業かどうか
[]	効率性	投入資源に対し、これを大きく上回る成果が期待できる事業かどうか 組織として留保している「経営資源」を利活用できる事業かどうか
[]	制約性	実現可能性を左右するような制約要件がない事業かどうか

図表 11 新事業の展開方針と事業候補の絞り込みについて<参考フロー>



7. 新事業選定

絞り込まれた候補事業について更に精査を加え、採用する事業を決定していきます。

コミュニティビジネスにおいては、これまでビジネスに精通していなかった方々が参入されていることも多いです、草の根的な地道な活動も少なくありません。従って、新事業メニュー決定の最終判断はやはり「安全であるか?」「確実であるか?」により重きを置くべきでしょう。実際には、前述の絞り込みで検討した制約性(前頁の[])についてより細かくみていき、リスクがあると思われる場合には回避・軽減する方法があるか否かについて検討すべきでしょう。

新事業にとっての「制約」の把握は、「ヒト」「モノ」「カネ」「その他」と分けて新事業実施上の「制約要件」をクリアできるのかどうかチェックしていきます。

図表 12 新事業にとっての制約のチェック項目の例

制約	チェック項目
ヒト	<ul style="list-style-type: none">・ 投入できる人数が不足していませんか・ 実施能力に問題はありませんか・ 資格者が必要となる場合、その手配は可能ですか
モノ	<ul style="list-style-type: none">・ 現有する資源で賄えるかどうかの見通しは確かですか・ 提供してもらえる資源の見込みに甘さはありませんか・ 立地場所等に問題はありませんか
カネ	<ul style="list-style-type: none">・ どれくらいの資金需要が発生するか見積もることができますか・ 運転資金がどのくらい必要か見積もりを作成できますか・ 設備資金が必要となる場合、確かな見積もりを作成できますか・ 会費や寄付金を集める方法がありますか・ 補助金や助成金の活用を考えている場合、目的とは十分合致していますか
その他	<ul style="list-style-type: none">・ 法令上の規制はありませんか・ 収集した情報(市場情報、事業分野・業界動向情報等)の分析は十分ですか・ 他団体等との競合(競争)を乗り切れますか

8. 新(修正)事業計画の策定

次に、各事業の「ビジネスプラン」を検討し、書面化していきます。新事業を取り込むことによって、全体の事業計画も連動して変更していく必要が出てくる場合もあります。

まず、新事業のビジネスプラン作成は、創業時の事業計画書を参考にしながら、最終的に組織、団体として取り上げていきたいと思う「新事業」そのものについて、候補となる新事業を絞り込んできたプロセスを踏まえ、以下に示すような各計画書面を起こしていきます。どこまで詳細な計画が必要となるかについては個別事情によります。もちろん、計画書づくりに心血を注ぐことそれ自体は「目的」ではありませんが、抵抗なく作成できるくらいの力が代表者なり団体なりに備わっているかどうかは、少なくとも資金を手当てしてまで事業を拡張・拡大するという熟度に達したかどうかのひとつの目安とはなるのではないのでしょうか。

(1) 販売計画書の作成

立ち上げまでに必要となる諸事項をできるだけ明確に洗い出してペーパー化していきましょう。販売計画はまさに新事業計画書の「エキス」となりますので、以下に沿ってしっかりと対応していただきたいと思います。

図表 13 販売計画に盛り込む事項

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 新事業の先駆性・成長性・独自性・社会性(他団体の取組状況等含む)・ 活動に対する規制(法的規制等含む)・ 活動メンバー及び業務分担(新たに必要となる事業上の提携先、人的資源の再配置と体制づくりの必要性、タイムスケジュール(現業からの移行計画等)等を含む)・ 想定する市場(受益対象者は誰か)・ 提供する商品やサービスは何か・ 販売方法、販売促進等・ 物品やサービスの価格・ 仕入れ(調達する商品・原材料、仕入先、価格、条件、仕入の「量」「時期」=在庫の管理) |
|--|

(2) 収支計画書の作成

売上げの予測

販売計画書の作成によって、より新事業の展開方針が具体化してきますので、当該具体的展開方針を基に「売上げ」をどの程度に設定するか考え、それに伴う「経費」を予測することで「利益」見込みを立てていきます。この新事業による「利益」が団体全体の利益をどう嵩上げし、いかに貢献するか、現業にどう影響を与えるかの視点が大切であり、見込みとはいえ、希望的観測に陥らないよう注意しましょう。

基本的には、まず新事業としての売上げを、販売(サービス)単価 × 数量(人数)、とい

った算式で予測²⁶(予測売上額の算定)します。コミュニティビジネスは無理のない範囲を意識することが不可欠であり、地域性や特殊性といった部分も大切ですが、「算定」に際してはできる限り誰にもわかる明確な根拠や基準を採用し²⁷、数年程度先までを見据え、成長力を考慮した予測も試みて下さい。なお、できるだけ複数の方式を併用して予測値を出し、各方式による算定値間に大きな差異があるような場合は注意が必要です。

経費の予測

「売り上げ」の予測に続いて、「経費」を予測していきます。新事業によって、新たな販売費(人件費、出張費、広告費など)光熱費、通信費、家賃などが発生してきます。人件費や家賃、事務機器リース料等は売り上げがあってもなくても発生するものですし、「利益」に影響を与えます。特に立ち上げ時は思っていたより経費が高むことも少なくないでしょう。新事業が物品販売ならば、仕入原価は大きな経費のひとつとなりますが、何れにしても経費は最小化する²⁸とともに逆に必要となる経費に漏れがないようチェックすることが極めて重要です。

なお、資金を外部から借り入れる場合は、利息の支払いも経費として発生しますから十分意識しておきましょう。

コミュニティビジネスは必ずしもより多大な利益を獲得することを最終目標として新事業へと進出・展開するわけではありませんが、最低限の利益確保は事業を継続する上で不可欠なものです。しかも、「借入れ」の想定があるようでしたら、返済に耐えられる売り上げ額はいったいいくら必要となるのかについても押さえておかねばなりません。「経費」から考えていきますと上記でお示したように売り上げがあってもなくても発生する「経費(いわゆる「固定費」)の総額」に「新事業の目標利益」と「借入金の年間返済額」を加えた合計額²⁹を「必要売上額」とすれば良いでしょう。

収支の予測

「予測売上額」と「必要売上額」を比べてみます。前述のとおり、ここでの必要売上額は仮に資金を借り入れてもなんとか返していけるという意味での必要額ですから、「必要売上額」が「予想売上額」を上回ることが見えてきた場合³⁰には、強硬に新事業進出の歩みを進めていくことは非常なリスクを伴うとみるべきでしょう。端的に言えば返済義務がある「資金」を調達することにそもそも無理があり、仮に調達できてしまっても返済に窮する可能性が高いということになります。この場合には、見積もった「売上高(売上原価を含む)」、「必要経費」、「資金調達額

²⁶ 月商ベース程度での予測が無難。

²⁷ 実際には事業の形態によって「職員一人当たり」「一日当たり来店客数」「客単価」「サービス単価」といった色々な決め方があるでしょう。

²⁸ 節約するという発想だけではなく、例えば適正在庫を保つ、設備はリースや中古品で賄うといった組み合わせで対応することがコミュニティビジネスにも求められるでしょう。

²⁹ より正しくは、必要売上高 = 合計額 / (1 - 原価率) で求めます。なお、原価率とは売上高に対する売上原価(その会計期間に販売した製品や商品に対応する費用)の割合をいいます。

³⁰ 実際には「収益事業」として税負担分等も考慮して差し引く必要が出てくる場合があります。

(借入を望む場合は年間返済額)」のうち一部または全部を見直し、時には候補となっている「新事業」そのものについての再考が必要となります。

(3) 資金計画書の作成

団体、組織として売上げ経費といった観点から資金調達額(最終的に「借入」を望む場合は年間返済額まで)に大きな無理が見当たらないことが見えたら新事業の資金をどう手当てするか、その「内訳」等について、以下に沿って決めていきます。コミュニティビジネスの場合、これまで策定してきた諸々の計画について、「資金(おカネ)」の視点から再確認する意識を持ち、以下の各ポイントに留意しつつ、「数値」的に新事業として危険がないかどうかの最終チェックを兼ねて、資金計画書としてまとめましょう。

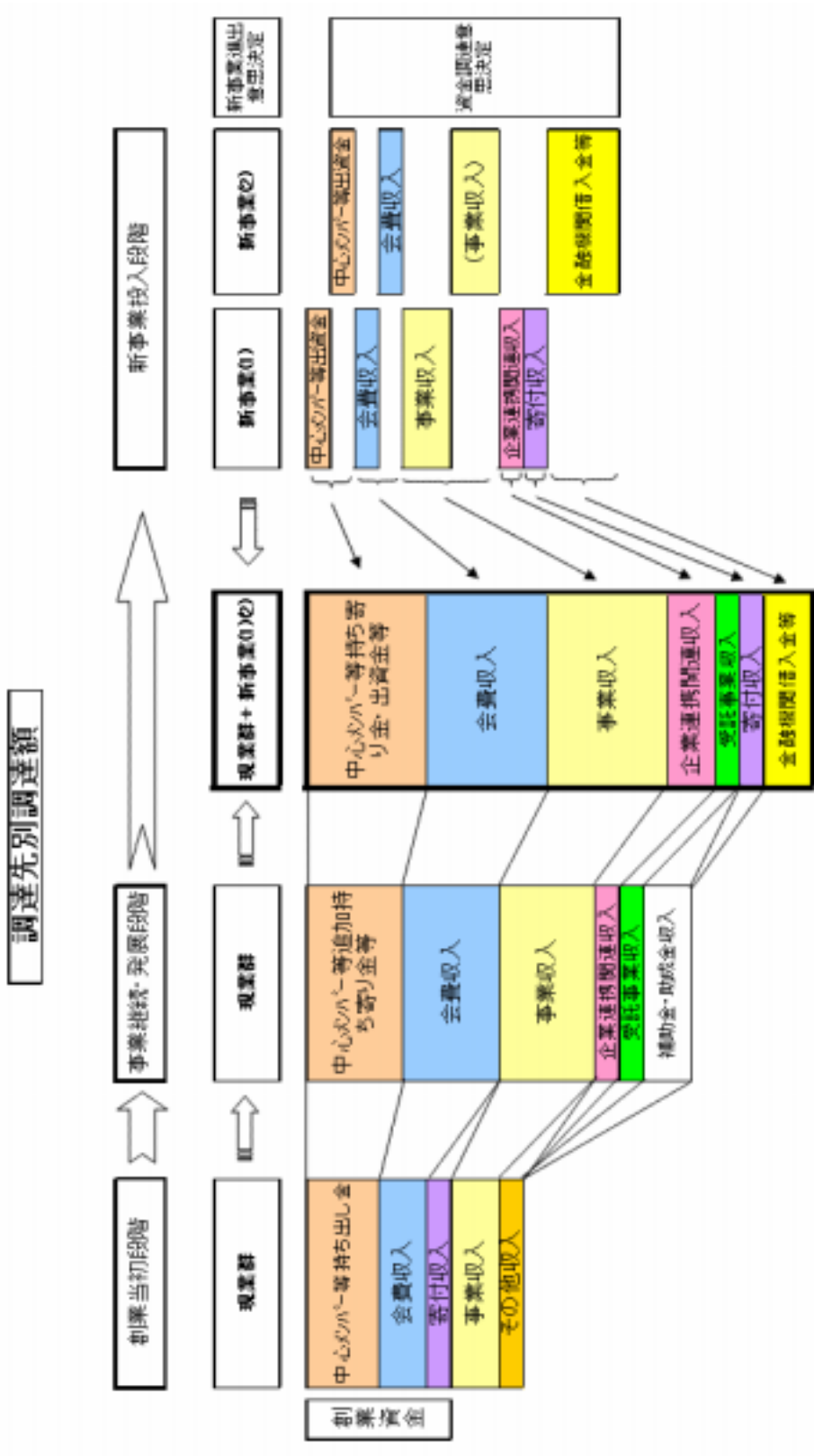
図表 14 資金計画書策定の手順

行うべき項目	ポイント
各計画書(特に収支計画)の確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業・開業に際して集めた資金をさらに有効活用できる要素がないか ・ 新事業のために必要以上の「固定費」を計上していないか(特に「固定費」相当分は後になって削減するのは困難が伴う)
資金計画表への必要資金量(各想定費用額)書き込み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新事業の事業経費として各費用毎に精査 人件費、店舗等の維持費、雑費、仕入費、営業の諸経費、借入に対する返済費
短期・長期別資金調達の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販売計画書に立ち返って、新事業が全体事業の中でどういう位置付けにあり、また、収益についての即効性を期待されるのかどうか ・ 新事業が円滑に回転し始めるまでにどのくらいの期間が必要か ・ 資金もどのような性質のものに重点を置いて調達する必要があるのか(生産設備の購入資金など「長期資金」が中心となるか、売上げを伸ばすための仕入れ増加への対応＝運転資金などの「短期資金」が主体かといった決め方)を確認
資金調達先別調達割合の算定	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自前資金充実の精神を放棄していないか ・ 出資を予定する場合、出資者による経営への干渉や圧力は心配ないか ・ コミュニティビジネス的調達を優先的に検討しているか ・ 借入先のアテ(場合によっては公的融資)があるか

行うべき項目	ポイント
借入金返済計画・資金繰り計画作成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 借入を見込む場合、返済財源が確保されているといえるかどうか(返済のために新たに資金調達が必要となるような危険がないか) ・ 毎月(毎年)借入金を返済した後、現金、預金などが繰り越せるかどうかを最低限把握する

最後に確認の意味も含め、次図表の調達先別調達額:調達割合整理図<例>を用いて、団体の事業の各段階において、資金的手当が如何なる収入(メニュー)によってこれまで賄われてきたのか、また、投入される各々の新事業によって、事業全体の収入構造がどう変化していくかを整理し、イメージをもう一度明確にしてください。

図表 15 調達先別調達額



(4) 全体事業計画の見直し

新事業そのものについての「計画書」が出揃ってきましたら、次に、適宜必要に応じて、新事業を含めた団体としての全体事業計画の見直しを行って下さい。現業との強い関連性を有する新事業である場合や、組織の命運を左右するような一大事業としての位置付けがある場合については、新事業についての計画が必然的に全体計画の変更・修正へと連動することがあると思います。また、新事業を契機として初めて本格的に外部からの資金を導入する(本マニュアルはまさにこのケースを主に想定しています)といったことも考えられます。改めて団体・組織全体としてのビジネスプランをまとめ直すことは、支援者や関係者からのより深い理解を得る上での説明資料ともなります。

実際の融資審査の申し込み等の際には、所定のフォーマットへの転記等は当然必要となりますが、全体的な資金計画、収支計画等を見直すことで金融機関等の融資を意識した説明資料としても活用できるでしょう。

なお、計画の修正に当たっては、開業に際して作成した事業計画を肉付けし、新事業の事業内容の必要性、将来性、社会性(課題解決性)等について書き込むことはもちろんですが

- ・ 新事業投入による事業全体の採算の見通し等の変化
- ・ できる限り明確化された事業スケジュール
- ・ 事業実現性についてのキーワード(支援者やパートナーの存在、ビジネスモデルの具体性)

等について、表現等も工夫しつつアピールできるものとしていきましょう。

9. 新事業進出意思決定

作成された各種計画、検討結果を「新事業進出計画書(案)」として、理事会、役員会等に諮り、新事業として決定しましたら、スタッフを初め、組織・団体内には隈無く周知し、統一意思として共有するようにして下さい。配置人員の変更・手配や研修といったものが必要となるケースがありますので、移行計画なども十分な開示が必要となります。「資金」調達についても調達実務に着手することとなりますが、「借入」についても金融機関等への接触を開始して下さい。

第3章 資金調達の実際

本章では、新事業に必要な資金を調達する手法について述べます。コミュニティビジネスにおける資金調達は、返済リスクのない「コミュニティビジネス的調達」を優先的手段として位置付けています。その上で、不足相当分を「借入金」等で補っていくという方向を意識としては持つべきであろうと思います。ただし、不足相当分については、最初から他者からの資金をあてにしている収支をはじめてみたら足りない分が出た・・・というのではなく、「本当は全額自分で出資してでもやってみたい事業だが自分たちで集められる資金では不足があるので、第三者から借り入れをしたい。この借り入れ分については、確実に返済できる見込みがある」というものでなくてはならないと思います。本章ではこういった基本姿勢を踏まえ、数ある資金調達メニューの中から何れを選択していくべきかについて、活用上の留意点に触れながら紹介していくこととします。

1. コミュニティビジネス的調達

(1) 事業収入の拡大

現業による事業収入によって収益が安定的に確保され、それが新事業の資金に回されるのが理想です。もっとも健全な資金調達メニューとして、物品を販売して受け取った代金やサービスの提供による対価として獲得した料金その他、労務提供による賃金など具体性ある事業収入(内部に留保された利益を含む)をもってまず資金充当を考えましょう。

(2) 会費収入の充実

会費³¹は使途を限定されず、原則として組織を運営していくための費用に充当されます。「返済」の義務はなく、特にNPO法人等の場合は組織としての安定的・継続的運営の貴重な資金となりうるものです。従って、会員の確保は、絶えず積極的に行うべき³²です。

なお、新事業が将来に新機軸を打ち出すものとして位置付けられている場合は、新たな顧客を開拓してのサービス展開を図る場合などに乗じて、新たな会員を獲得していくためのキャンペーンを張ったり、既存会員からのニーズを改めて調査し、求められているサービスと提供しているサービスが一致しているかどうかを探るといったことは大切なアプローチでしょう。

新たな会員の獲得(会費収入の充実)の成否は、事業の十分な説明と理解が鍵であり、事業計画を会員獲得のためにわかりやすい説明資料にするといった作業も大切です。

³¹ 会計上は収入として計上。(補助金・助成金も同様)。「会社」における資本金とは別概念。

³² 定款の定め方にもよりますが、通常、「会員」は議決権を行使できる権利を有する者でもあり、場合によっては新事業を含め、団体運営の足枷となることもあり得ますので、ただ「会費収入」の増加だけを求めての勧誘とならないよう注意が必要です。

(3) 代表者(コアメンバー)達による(追加的)持ち寄り

ひとりの代表者が創業時の資金から賄い続けているような場合は、おそらく当該代表による追加的持ち出しという形がとられることが多いでしょう。コアメンバーが共同代表的な位置付けとなっていることもあるでしょうが、「返済」の要否の観点から、まず、メンバーからの寄付等の持ち出しが可能かどうか、次に「出資」による提供ならどうか、最後に「融資」ならお願いできるかという「依頼」のステップが良いでしょう。

(4) 自前的借入

自前的借入とは、知人・友人・親族等から資金を提供してもらう(お金を借りる)ことです。十分な担保力が備わっているとはいえないコミュニティビジネスの世界では、ある意味現実的な調達であるといえるかも知れません。基本的には「無担保」で資金を提供してくれる人を求めていくということになり、言い換えれば今まで築き上げてきた人脈やネットワーク、あるいは長い間の親戚付き合いがベースとなるわけですが、どうしても縋る(すがる)という要素が強くなるのが難点です。

友人、親族間の「お金」の貸し借りについては色々な考え方があるでしょうし、ここでも必ずしも推奨するものではありません。資金を提供する側からすると、「返ってこない(戻ってこない)」のがむしろ当たり前。貸すと捨てるは同意語。」とさえ捉える人³³がいる一方で、回収できるかどうかを唯一の判断材料にされるのもまた当然の考え方です。友人、親族もあくまでお金の貸し借りにおいては提供者たる「第三者」であるということです。従って、事業計画書とともに、提供して下さった「資金」がどのように(いつまでに)返済・回収されるかについての見通しについて説明し、説得するという姿勢が不可欠となります。なお、受け入れ方としては親族からは「寄付」もあるでしょうが、それ以外では「融資」と「出資」のどちらかになるでしょう。どちらの選択が良いかは一概には言えません。

また、知人・友人・親族といった「第三者」からお金の提供を受ける場合にあっては口約束が美学といった風潮もなくはないですし、互いの遠慮などから切り出しにくい部分もあるかも知れませんが、必ず借用を称する書面(「金銭消費貸借」に係る契約書)を取り交わすべきです³⁴。さらに、「返済」に係る条件等も明らかにしておくべきでしょう。

このような手法を拡大し、さらに書類を整えて「擬似私募債」のような形式をとることも考えられます。

(5) 補助・助成制度の利活用

会費・寄付金同様、原則として「返済」義務のない資金(金利も発生しません)ですが、使用

³³ 提供者御本人が納得されている場合は問題もないでしょうが、借入、返済が曖昧なまま資金の提供が行われると、場合によっては税務サイドから「贈与」に該当するとの判定がなされないとも限りません。

³⁴ 金利の支払い、元本償還などは銀行口座などを通じて確実にしておくことで贈与ではないことの説明に繋がります。

目的は限定され、当然の事ながら事業目的を完遂することを資金提供者から求められます。申請、報告、会計に係る検査等、多くの作業も必要となりますし、展開する新事業の目的に照らしてチャレンジできる内容かどうかの見極めが不可欠です。安易に飛び付くことなく、新事業のプラン先にありきで、たまたま目的や主旨を同じくする補助金事業があり、その活用によって事業費等のうちの幾らかを賄えるというタイミングに当たっているといったいくつかの制約要件があることを忘れないで下さい。実際に募集要領等を見ますと、事業費の何割かを別途自ら調達することを余儀なくされたり(自己負担分があるということ。)、人件費等、特定の費用が対象とならない場合などもあります。事前の十分な確認・調査等を行いませんと、折角の新事業に係る収支計画等との間に歪みが生じる事ともなりかねませんので、慎重な対応を心がけて下さい。

また、補助金事業によって得られた成果物やノウハウが事業終了後には採択団体内に留保され、特段の制限なく活用できる場合も少なくありません。それはそれで中長期的な新事業展開への大きな弾みとなるでしょう。どちらにしても、自身の活動にピッタリ一致している補助金ながら「情報収集」を怠ったためにみすみす機会を逃すということも現状ではかなりの頻度で見受けられますので、その意味からも補助金・助成金情報そのものはきめ細かにかつできるだけ数多くを収集して下さい。

補助金・助成金の申請書づくり³⁵に当たっては審査ポイントのキーワードを探り当てるのが獲得への第一歩です。明示されている場合もあるでしょうが、事業の主旨などを十分に読み込み「事業性」「収益性」「継続性」…といった形で拾い出していきましょう。問題のない提案であれば審査には通ると勘違いされているケースも少なくありません。もちろん、審査員に読んでもらえる一貫性ある提案が必要ですが、場合によっては書面審査³⁶だけでなく、面談審査が設けられることもあり、プレゼンテーション能力が最終合否を左右することもあります。

(6) 事業の受託

受託事業自体を「新事業」「新収益事業」として位置付けて実施するとしても、受託事業によって、新たな顧客獲得に繋げるといった具体的目標の他、行政からの受託事業による「信用力」を糧として次の新事業の柱を構築する、管理する施設を自身の総合的な活動の拠点とする…といった「補助的効果」を得られるのかの視点も大切でしょう。

なお、施設の運営・管理といった事業はひとたび受託するとなると、継続が信用になる一方、継続のために想定以上の資源の投入を余儀なくされ、各現業とのバランスが崩れたり、何らかのミスによって途中で契約が打ち切られたりすることは団体にとって大きなダメージになりますので、十分留意する必要があります。

³⁵ 担当の行政庁だけでなく、いわゆるインターメディアリーへ相談してみるのも一考でしょう。

³⁶ 当然のことながら、申請書は審査員が読める「作文」の体裁を整えていることが大前提であり、誤字脱字、専門用語の羅列などはそれだけでマイナスの要素となります。また、コミュニティビジネスでは時にミッションに偏重しすぎた提案書に陥りやすいので特に注意が必要でしょう。

(7) 企業との連携等

コミュニティビジネスの実施団体の代表者が企業代表を兼ねていたり、コアメンバーの中に企業が名を連ねている場合、あるいは、現業をこなす中で、企業との何らかのコネクションが形成されている場合などは、企業からの資金調達の可能性があります。

「企業」に認められるということは、コミュニティビジネス実施団体としての組織力や経営推進力が認められたという証にもなるはずですし、資金のやりとりがきちんとこなせるようになることは大きな自信に繋がると思います。企業との連携をクリアできれば、おそらく、コミュニティビジネス実施主体として外部からの資金調達についてのひとつの大きなハードルを越えることになるでしょう。企業とのコンタクトのとり方等については、次章を参照ください。

2. 融資による調達

前記のコミュニティビジネス的調達メニューのいくつかを適宜組み合わせ、先行的に取り組みられた場合であって、予定調達額を確保することができていれば問題ありませんが、実際に不足分が生じる見通しとなった場合には、もう一度更なる資金を補充して実施するだけの価値ある事業かどうかを判断する必要があります。

資金の追加補充がなくとも、規模を狭めての新事業スタートが可能である場合もありましょうし、調達額が想定を大幅に下回っている場合に外部からの借入で埋めるのは、「無理をしない」という基本的発想からするとコミュニティビジネスとしては好ましくないといえると思いますので、新事業実施自体を見送る(再検討する)こととし、現業レベルでより基礎体力を増強することに当面は注力する方が賢明な場合もあるでしょう。

しかし、なんとか不足分を外部から調達して事業を実施したいとの意思決定が下された場合に³⁷、その不足分について、今一度、コミュニティビジネス的調達を拡大するか、外部からの借り入れを求めていくか、その両方を併用とするかの選択肢があります。ここからは、外部からの資金調達を行う場合の調達手法について記述します。

³⁷ 不足分を調達できた場合に限って新事業として実施するとの解除条件付きの意思決定になる場合もあります。

(1) 金融機関による融資商品

貸す側である都銀や地銀等の民間金融機関からみれば、NPO法人の一般的な担保力、収益力等からして、基本的に当面は、融資について積極的な姿勢をみせるとは考え難いですし、そうした姿勢があったとしても社会貢献活動の一環としてといった側面が強いと思います。また、融資メニューとしても、例えば福祉や介護といった分野のみが対象とされていたりする場合もありましょう。法人格を取得していない団体や個人(あるいは仲間、サークル)に至っては、間接金融によって資金を調達するのは相当の困難が伴います。

しかし、一部の地元金融機関や自治体(金融機関との連携による融資制度)では、NPO法人向け融資の道が拓かれつつあり、NPOバンクの取組なども徐々に立ち上がってきており、資金を調達する手段として、「借り入れる」という機会が少しずつ整備されつつあります。

「コミュニティビジネス向け」融資商品

コミュニティビジネスを対象とする融資商品は、概ね平成12年頃から、労働金庫や一部の信用金庫が設定・発売を開始³⁸しました。また、「起業者向けローン」「地域活性化ローン」といった名称で実質的にコミュニティビジネスの創業・育成を目的とした商品もありました。これらの融資商品の特徴は、「無担保」「融資限度額は数百万円程度」「保証人は必要」の3点です。

起業資金の融資は、事業実績を判断材料とし難いことから、金融機関にとっては大きなリスクとなります。ましてや、コミュニティビジネスの場合は初めて経営に携わる人、融資を受けた経験のない人もかなりの割合で参入していますから、ある程度事業として軌道に乗った段階でなければ実質的に融資を受けるのはかなり難しいといわざるを得ません。

なお、今後については、それなりの収益基盤を確立できる事業型のNPO法人の増加や営利企業が地域社会に目を向けた実質的なコミュニティビジネスの展開等を受けて、NPO限定という枠を外した「コミュニティビジネスローン」のような商品へと脱皮していく流れができていくことが期待されます。また、創業資金については単なる融資に留まらず、キメ細かな創業支援などとセットにした商品³⁹などが開発されていくのではないかと期待されます。

金融機関への相談

「どのような事業をやることにするとお金が借りやすいか」「うち(の団体)も余所に倣ってパソコンを買いたい⁴⁰」、あるいは「資金不足なので資金を融資して欲しい」といったことを融資窓口

³⁸ 実際は対象がNPO法人に限定されているものが殆どでした。都銀、地銀におけるコミュニティビジネス向け融資商品は、現状においてもごく一部の例外を除いて見当たりません。

³⁹ コミュニティビジネスは解決が求められている地域課題へ取り組むという点で、むしろ新市場創造や新商品開発といったイメージの強いベンチャービジネスよりも「確実性」が高い、あるいは「比較的ローリスク」とする金融サイドの見解もあるようです。

⁴⁰ もちろんパソコン購入について一切融資が認められないということではなく、顧客管理のため、在庫管理システム導入のためといった説明のつく理由が欠落したままでの申込みが多いということです。

でいきなり切り出すNPO法人が多いとの指摘が、多くの金融機関からあります。気軽に金融機関に相談してみることに、無計画なまま訪問することを混同している人が多いのも残念ながら実情のようです。

一方で、金融機関の融資窓口は「気軽に訪問」できる先でないことも事実です。コミュニティビジネス活動に入られる前から、あるいは「個人」として以前から取引している金融機関があれば、まずそちらから当たってみても良いでしょう。コミュニティビジネスに関して何らかの取引実績があるようでしたら、それは大いにプラスになるかも知れません。直ちに借入れとはならずとも、前向きな対応は期待できるはずで、要件に合うような公的金融機関等を紹介してもらう程度に留まる場合もあるでしょうが、少しずつ「抵抗感」のようなものは薄まっていくはずで、その意味からも、金融機関情報は早い段階から収集するとともに、融資による調達の意思決定がなされましたら、感触を掴むべく金融機関への接触は早めにスタートすべきでしょう。

融資審査のポイント等

金融機関の融資(窓口)のおおよその雰囲気や掴めてきましたら、次はコミュニティビジネスの新事業展開に向け、本気で融資を必要としていることを理解してもらい、金融機関(直接的には融資担当者)には融資実行に向けて取り組むという気になってもらわなくてはなりません。

ここでも融資担当者の言葉を借りれば、NPO法人の多くは、一方的な「熱意」で押し切ろうとする相談者や独り善がりとも思える正当性に終始するだけで、結局、主張・自慢したいのか、資金が欲しいのかははっきりしないということがかなり多いようです。課題解決に向けての最前線での実践者たる自負や仲間づくりに向けた情熱などが、こと融資相談の場面においては時に裏目に出ているとも言えるのかも知れません。

そうかといって、「会話術」や「交渉術」による駆け引きによって融資を引き出すのは得策ではありません。

正式申請(融資申込み)がなされれば、結局は「融資」が実行されるかどうかは金融機関内部での決裁によることとなりますし、最終権限の付与の決め方等にもよりますが、場合によっては支店から本店への協議によって最終決定がなされたりもしますので、申請側が会話術を駆使して融資担当だけの心情を動かしても、それだけでは大きな効果に繋がるとはいいいにくいようです。融資は、担当者 担当課長 次長・・・というような「融資ライン」で決定されますので、当該ラインを意識してアプローチできれば良いでしょうが、現実にはなかなか難しいところもあります。それよりも、諸々の手続きをお願いすることになる融資担当に対し、できるだけ協議書・稟議書にジャストフィットする資料・材料を過不足なく提供することに大いに神経を使うべきでしょう。

融資における審査のポイントは、

経営力

組織運営力

融資が必要となる事業の内容

財務内容

返済原資

に集約されるようです。NPOだから、コミュニティビジネスだからといって「財務」については軽んじるというわけではないそうですが、一般的な営利企業への融資ほど厳密な審査とはならないという傾向はあるようです。

因みに、各機関関係者の個別意見は大きくは二つに分かれるようです。そのうちのいくつかを紹介しますと、まず、コミュニティビジネスも通常のビジネスと同様に考えれば足りる(敢えて特別視する必要がない、申請者を特別視すること自体が失礼)という考え方の審査担当の方々(通常視点重視型)からすると、「月々(期限)に滞りなく返済できるかどうか」「返済できない場合に別途回収できるかどうか」を見ていかざるを得ないということになるようです。

しかしながら、他方ではコミュニティビジネスの特性等に着目し、

- ・結局はミッション次第
- ・理事会がきちんと運営されているか
- ・理事に地元名士がきちんと関わっているか
- ・市民参加性の高い事業と判断できるかどうか
- ・代表者の人物が評価できるか

などを挙げられる方々(特別視点重視型)もおられます。

一つひとつの意見として見ればそれ程奇異なものはありませんし、結局はコミュニティビジネスを創業し、いくつかの現業を回し、組織としての力を強化しつつ、新事業の展開を迎えたか…という前章の意思決定プロセスそのものを、事業計画書等を引用しながらきちんと説明するのが最も近道であり、不可欠であるとの結論になります⁴¹。

ところで、各融資審査担当が前述のどちらの考え方に近いのかは外からみて必ずしも明確に判断がつくものではありません。もちろん、通常視点重視型と特別視点重視型といっても二者択一ではありません。前者型担当の関心事項に対しては、これまでのコミュニティビジネス経験等を踏まえての説明もある程度は可能でしょうが、後者型の関心事項についての説明も決して避けて通れるものではありません。結局は「借るお金を必ず返せるアテがある」ということは説明しなければならず、その判断の材料となるのが

- ・売り上げ予測
- ・収支予測
- ・これまでの事業(現業)への取組、実績、評価

です。前章の意思決定プロセスがしっかりしていれば、これら予測については資料として作成されているでしょうし、特に恐れるものではなく、十分対応は可能なはずです。

なお、「これまでの事業」についても、意思決定に向けての新事業検討の前提として現業について個別に分析していただいているはずです。例えば融資が必要となる新事業が既存事業の何らかの延長線上にあたり、既存事業の組み合わせというアイデア等から発生するもの

⁴¹ プレゼンテーションも確かに大切ですが、その意味するところは提出資料を補完し、自分(団体)の考えを他者(金融機関)が理解しやすいように、数字で示す形で提示・説明するということに尽きますので、声高の訴えで自己満足に陥ることのないようくれぐれも御留意下さい。

であったりする場合は少なくないと思いますので、現業の成果が見えるような資料(イベントの集客数、顧客の声、マスコミに取り上げられた時の記事など、色々なものが考えられるでしょう)は十分、融資担当の説得材料のひとつともなりうるでしょう。

また、「返せない場合の回収」については、コミュニティビジネス向け、NPO向けに限らず、融資商品の多くは「保証人(組織の代表者等)」を求めており、やむを得ない部分として御理解下さい。

(2)市民金融(「NPOバンク」等)

既存の金融機関から融資先としてなかなか意識されない団体や事業に対して、その社会的意義に向けた熱き「志」などに一定の担保的価値を認めて資金支援をする、あるいは、資金に経営ノウハウなどを併せて提供できないかというのが「市民金融」の基本的な発想です。市民金融には、以下のようなタイプがあります。

図表 16 市民金融のタイプ

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 金融機関とのローン提携・ 社会的課題の解決に資金を使ってほしい有志が集まって助成をするもの・ 貸出審査を行う融資商品・ 融資だけでなく、資源や資材を提供する創業支援を組み合わせているもの |
|--|

同じ思いを持つ仲間うちから集めた資金を仲間うちに貸して回収するというのは、要するに「相互の助け合いの心」が根底にあり、前章で触れた「頼母子講」の精神にも相通じるものがあるといえるかも知れません。借入者は出資者でもあり、債務不履行があれば直に仲間や信頼を失うという「緊張関係」が背景にある上、「信頼があって初めて借りられる」ことで借り手もやる気や充実感を触発されますし、審査員にもこれまで事業を実施し、苦労なども味わっている先輩起業家などを配し、現場感覚を持ち込むなどの工夫の結果、遅延や貸し倒れ等といった事態に陥ることもないようです。

こういった「仲間達」による資金の循環に対して、行政や金融機関がいわゆる「協働」する(出資、寄付等や融資審査に参加したりする。)という流れが加わり、より確かなシステムとして回していこうという動きや融資だけでなく、講座を設けたり経営相談などにも応じながら、返済能力だけをみるとやや脆弱な団体にも支援するような活動も始まってきました。コミュニティビジネスがより地域に根付いていけば、将来的には、上記貸金業の役割を地元金融機関が担ったり、コミュニティビジネスのインターメディアリーなどと連携して融資・投資を行う「ファンド」の設立、あるいは「バンク」といった機関そのものへの融資や後に述べる「私募債」への債務保証などが検討されていくのではないのでしょうか。

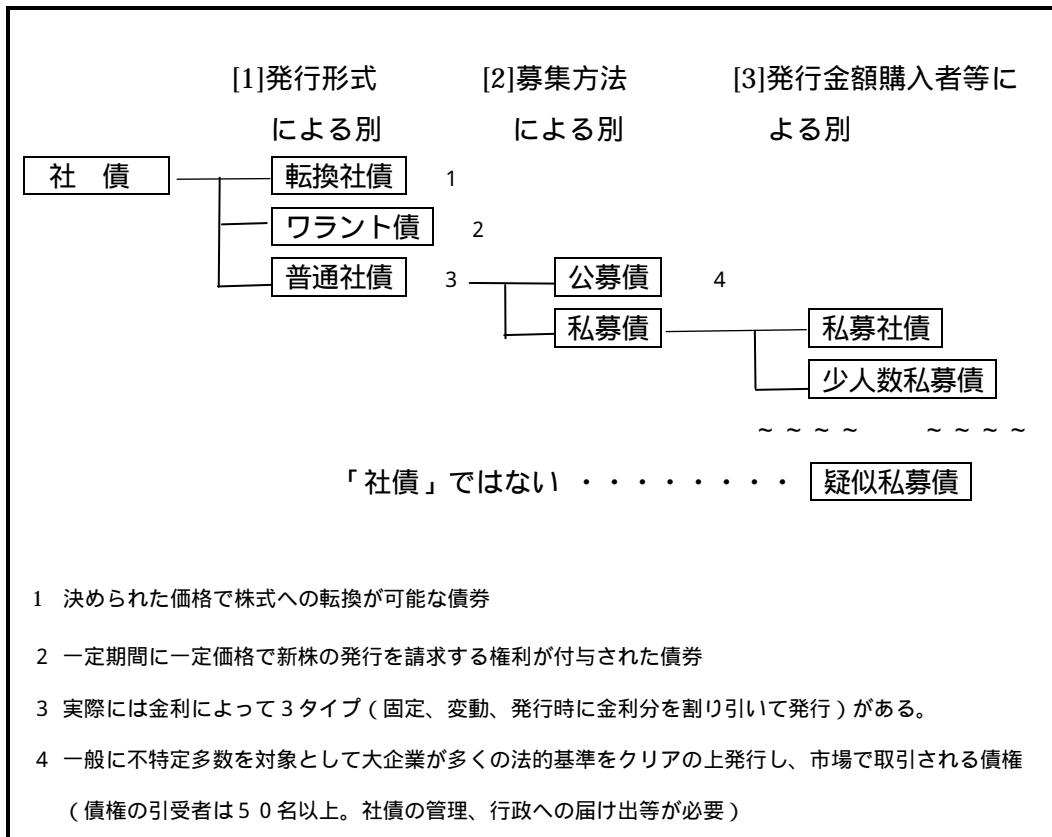
3. 「直接金融」型調達

今後のコミュニティビジネスの調達の在り方として少しずつクローズアップされてくると思われ

るのは「社債」方式による調達ではないかと言われています。

「社債」方式のなかには、より簡易な形で発行する「少数私募債⁴²」や、もっともコミュニティビジネス向けと思われるいわゆる「疑似私募債」があり、これらは、コミュニティビジネスにとって魅力的な資金調達手法となる可能性があります。なお、法令上、疑似私募債は「社債」には該当しませんが、ここでは、社債のメリットを活かしたひとつの調達手段としてここに含むこととしますので御留意下さい。

図表 17 社債の種類 = 「少数私募債」「疑似私募債」の位置付け



⁴² 少数私募債もそれ自体は株式会社にのみ発行が認められています。稀なケースではありますが、当該私募債を発行するためにコミュニティビジネス実施団体が株式会社へとその組織を変更した例もあります。

(1) 社債のメリット

金融機関からの借り入れとの比較でいえば、不動産などの担保や保証を設定する必要がないことが社債の最大のメリットといえるでしょう。また、社債の利息は後払いとなるため、前払いを原則とする金融機関からの借り入れよりも有利な実金利(低金利)となるのも魅力です。

また、参考までに同じく直接金融の代表例ともいえる「株式」との比較⁴³でも、社債には議決権が生じない点は、一般的にはメリットのひとつともいえるでしょう。

なお、社債の発行は通常、自身の信用度合いを測るバロメーターになるといわれており、成果によっては団体の大きなイメージアップに貢献する場合もあるでしょう。

(2) 私募債

少人数の投資家に絞って資金を調達するのが「私募債」⁴⁴であり、中小企業における直接金融の第一歩として、長期資金等を私募債によって賄うケースが出始め、金融機関も積極的に私募債受託業務を引き受けるようになってきています⁴⁵。これがいわゆる「私募社債」です。

「私募社債」に対して、金融機関による引き受けに依存しない資金調達が「少人数私募債(縁故債)」です。株式会社という形態に限定されるのを始め、次頁のようないくつかの制限はありますが、50人未満の「縁故者」⁴⁶に対して直接的に募集を実施し、募集金額を1億円未満に抑えることで、証券取引法等の規制対象外とできるところにその大きな特徴があり、手続きの簡易性、低コスト性が魅力となり、注目されつつある調達手段⁴⁷となっています。

この「少人数私募債」は募集人数を広げず、しかも縁故者に限定することから、組織や事業内容についてよく理解している人々に向けて募集のメッセージを発することになるでしょうし、組織の将来性や成長性を見守って下さるファンを獲得していくという発想です(いくつかの事例では無担保・無保証により発行)。また、顧客を対象とした募集となる場合においても組織の信用力が不可欠ですし、逆に募集がスムーズに実現できれば、それはそれで組織の信用力の向上を実感できます。

株式会社に限定はされますが、「少人数私募債」は「無理のない範囲で応援してくれる方々からの支援をいただく」というコミュニティビジネスにおける資金集めの基本的な理念と符合す

⁴³ 簡単な御紹介に留めますが、株式に対する配当は税引き後利益からの支払いとなる一方、社債についての利息は損金の扱いとなりますので、税法上もその点では有利と捉えることができるでしょう。

⁴⁴ これに対し、特に発行金額の制限がなく、社会的浸透や認知、あるいは信用等を背景として、不特定多数(50名以上)から募集を試みるのが「公募債」ですが、市場での売買における投資家の保護等の観点から、法令(証券取引法等)の規制があるだけでなく、現実として、多くの費用や事務手続きが必要であることから、実際は資金調達手段として活用できる場合は限定されています。

⁴⁵ 信用保証協会による社債保証の取り扱いが開始され、私募債の発行に拍車がかかったといわれています。

⁴⁶ 縁故者とは、代表者の一族、顧客、友人・知人等代表者と縁の深い者と考えると差し支えありません。(逆にいえば、投資家の中に銀行、証券会社、保険会社等は存在しないことになります。)

⁴⁷ 社債権者が受け取る利息は利子所得として源泉徴収をもって課税完結となり、発行会社にあっても社債利息は全額会社経費として計上できるなど、税務上のメリットもあります。

るいくつかの点があることがわかります。

図表 18 少人数私募債の発行要件等

発行会社は株式会社であること 「縁故者」に限定して、会社が直接募集すること 社債権者は50名未満とし、機関投資家(銀行、証券会社、保険会社等)が購入しないこと 募集総額は1億円未満とすること。なお、一口の最低発行価格が発行総額の1/50より大きいこと 無担保とすること(担保設定の場合は管理のための受託会社が必要)

(3) これからの調達手段としての「疑似私募債」の活用

私募債は株式会社が用いることができる資金調達手法ですが、近年では、NPO法人等も発行することができる「疑似私募債」にも注目が集まってきています。疑似私募債は、前述の社債ではなく、私募債に準じて発行するもので、利息制限法・出資法等の関係法令及び各種業法をクリアした民法上の証拠証券、すなわち、金銭消費貸借契約の証書です。

疑似私募債には、「金融機関のような融資審査が不要」「担保を用意する必要がない」「自分たちで資金を直接集めるという充実感(直接金融を実感できること)で、団体の士気高揚に繋がる」「手続きが容易」「応募者が顧客化する可能性が高い」などの、「少人数私募債」のメリットがそのままあてはまります。

ただし、私募債と違って、社債という名称を使用することはできません。券面には、「協力債」「福祉債」「ボランティア債」等の発行の趣旨を表す名称を選びます。また、疑似私募債には、利息制限法が適用されます⁴⁸。

疑似私募債は、少人数私募債の良いところを活かし、募集等の手法を簡略化しつつも踏襲し、縁故者、言い換えれば身の回りの人達⁴⁹に「券」あるいは「債」といった債権(利息や購入に対する見返りなどが書き添えられた書面)を購入してもらうものだといった認識を持ってください。

⁴⁸ 利息制限法では、元本が10万円未満の場合は年二割、10万円以上100万円未満の場合は年一割八分、100万円以上の場合には年一割五分と最高限度が定められています。この規定に罰則はありません。利息はあくまでも利率の上限を定めたものであり、実際に最高利率に近い利息を設定するときは、その理由を明確にする必要があります。

⁴⁹ 個別事例では、少人数私募債発行の声掛けに当たって、御自身が毎年の年始の挨拶状を出す範囲の方々をまず検討されたというケースもあるようです。

ひとくちメモ 「疑似私募債」の法的位置付け等

疑似私募債は、法的には「消費貸借契約 = 借主が金銭その他の代替物を借りて(実際は目的物の所有権を取得して、これを消費する)、後にこれと同種・同等・同量のモノを返還する契約(民法第587条以下)」、その中での一般的な形態である「金銭消費貸借契約」で捉えることとなります。

消費貸借は借主が目的物(金銭)を受け取ることで成立⁵⁰し、貸主は目的物(金銭)そのものを使用・収益させる義務を特に負わず、借主だけが返還するという債務を負担⁵¹します。因みに利息を設定するかどうかは任意です。

なお、「契約」による金銭のやりとりですから、仮に設定された満期に償還できないというような事態が生じてしまった場合は「契約不履行」「損害賠償請求」といった司法上の争いに移行することとなります。

ところで、金銭消費貸借は日常生活上の消費金融から企業の巨額の調達に至るまでの色々な場面で活用される契約形態であり、これが適切に活用されていくために、利息制限法(暴利行為を排除して適正な金利を維持する)、出資法(出資の受入れ、預金、金利等の取締に関する法律)、貸金業の規制等に関する法律を始めとして多くの特別法が制定されています。疑似私募債も当然ながら、民法だけでなく、これらの諸法令をクリアしなければなりません。

「疑似私募債」による資金調達の手続きに入る前に

「疑似私募債」は煩雑な手続きを法的に強制されない点が大きなメリットのひとつと言えますが、他方では目論んでいた結果(募集額、募集人数)に到達しなかった場合、団体のイメージ等も含めて、場合によっては大きなダメージが懸念されますし、改めて金融機関への融資を申し込んだ場合などにも貸し出し態度に変化が現れたりすることが出てきてしまうかも知れません。

そういった意味でリスクがゼロになることはありませんが、ここでは前章からの流れも踏まえ、意思決定後の発行手続きのフローについて「少人数私募債」の発行手続きを踏襲しつつも簡略化したモデルをお示ししておくこととします。

なお、意思決定の際に間接金融による調達(融資)を想定していたもののそれが奏功せず、最終的に「金融機関からの融資を断られたから」という安易な動機から「疑似私募債」による調達へ鞍替えするというようなことは避けて下さい。少人数私募債によって資金調達を実施できるような団体ならば、金融機関からみても有力な融資先となりうる可能性が高いようです。「疑似私募債」においてもその傾向は同様であると思われます。極論すれば、外部からの借り入れができるという「明確性」や「確信」を持ったうえで、融資を求めるか、「疑似私募債」に打って出るかの選択を主体的に行う必要があります。その前提として、もちろん意思決定の段階でそう

⁵⁰ このようなタイプを「要物契約」といいます。

⁵¹ このようなタイプを「片務契約」といいます。

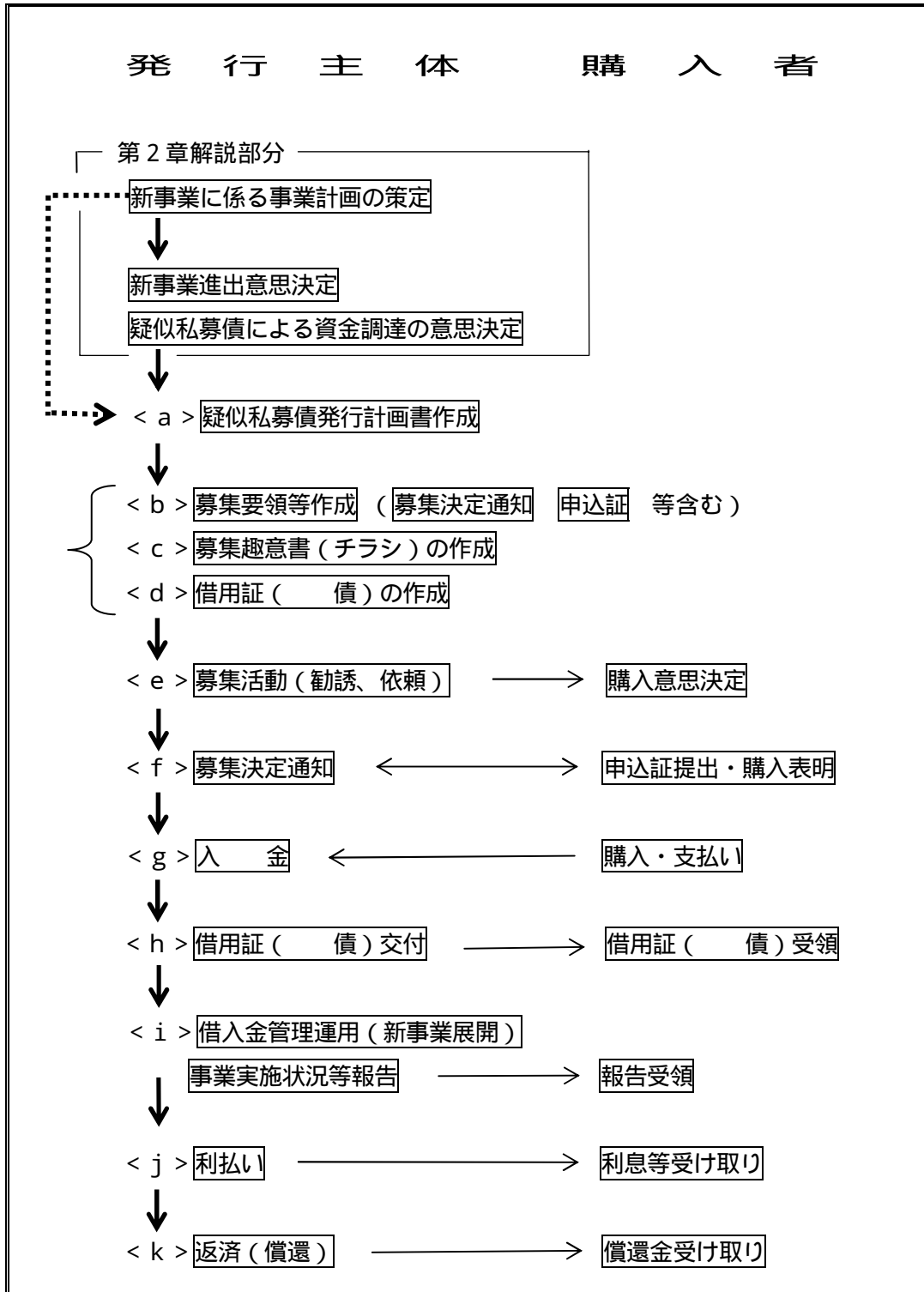
いった「確信」には至っていると思いますが、発行手続きに入る前に今一度、「疑似私募債」が返済期限のある借り入れであるという基本的な性質に立ち返り、必要資金(外部からの借入額)を抑える術がないかどうかとともに、次の点などからも今一度、発行についての意思決定に無理がないかどうか、意思決定機関に問いかけてみることをお勧めします。

図表 19 疑似私募債の発行についてのチェック項目

チェック項目	例
融資による調達と比較して優位性があるかどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担保や保証の手当て、融資を受けた後の金融機関からの様々な関与等を考えた場合、融資では新事業の円滑な遂行に支障が出る可能性があるか ・ 疑似私募債の償還日に一括で償還できるだけの裏付けが整っているか(想定している償還日に自団体がどういう経営状況を迎えているかの試算があるか) ・ 疑似私募債に設定する「金利」(固定金利)が融資に際しての貸し出し金利と比較してメリットといえるか。(特に償還までの期間を長く設定しようとしている場合)
団体、組織の基盤強化や業績向上に波及するかどうか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 貸し主(疑似私募債購入者)が「顧客」や「見込客」へと転化する可能性が極めて高い ・ 団体代表者らの経営意欲が格段に向上する ・ 団体、活動内容への客観的評価を得られる ・ 設定する利息(あるいは代替的サービス等)がコミュニティビジネスの新たな展開に繋がる ・ 疑似私募債購入者名簿を提示することで、事業への多くの賛同者の存在をアピールし、金融機関からの融資を引き出す材料とできる(但し、名簿の提示に当たっては個人情報保護に留意する必要がある)

疑似私募債の手続き及び留意事項等

図表 20 疑似私募債手続きフロー(発行準備～償還まで)



< a > 疑似私募債発行計画書作成

新事業進出意思決定に向けての資料として用意した事業計画書(第2章参照)をベースとして、団体内部や外部支援者向けに説明できる程度の資料として次の点等を簡潔にまとめましょう。

- ・ 新事業の目的
- ・ 新事業の内容、将来性、推進体制等
- ・ 疑似私募債発行の目的
- ・ 募集要件
 - 1口当たりの金額(券面額) × 募集(声掛け、勧誘)の対象者範囲及び人数
 - = 募集予定総額
- ・ 利息の設定
- ・ 償還期限
- ・ 懸案事項と対処方針
- ・ その他

なお、大きな悩みとなるのはまず「募集要件」でしょう。一口当たりの金額を高く設定するか低く設定するかは十分な検討が必要です。募集総額がはっきりしている場合(ここまでの事業計画として組み上がっているべきであることは繰り返し申し上げているところではあります。)であって、縁のある方々として想定される人数について見当がついている場合などは一口当たりの金額はある程度自動的に決まるかも知れません。

しかしながら、通常はコミュニティビジネスとしての新展開に無理のない事業規模、あるいはもしもの場合(事業が残念ながら失敗に終わった場合)、償還時に何とか返済できるのはいくらまでかといった現実的な視点をベースとした計画であることは忘れてはなりません。また、不特定多数を対象としないということは、的を絞ってのお願いとなりますから、逆に言えば、何かの行き違い等で信頼を損なえばこれまで築いてきた人間関係が崩壊することを意味します。

応援者、支援者をなくすことはコミュニティビジネスにとっては致命傷ともなります。団体としても購入者の顔が見えるようにするには何人程度が相場か、購入者としても完全に無関心でいるわけではない、何となく気にはなる程度の金額を狙いましょう。

もう一つの大きな問題は「利息の設定」です。コミュニティビジネスそのものには儲けの要素だけでなく、課題解決そのものへのやり甲斐や、自己実現、生き甲斐といった要素もあります。団体としては金融機関からの実質借入金利の部分等との比較はもちろん必要ですが、高い利率につられて投資や利殖にのみ関心が向いているような応募者だけが集まるようなことにはするべきではありません。コミュニティビジネスの理念に賛同して下さる応募者を集めたいとなれば、単に利率だけでなく、団体の経営に間接的に参加することへの充実感、応募者自らの問題意識を団体を通じて実現するといった気概といった部分を併せて理解していただき、またそのような思いが伝わるような募集要領(< b >を参照)にしていきましょう。

< b > 募集要領等作成

< a > をもとに募集要領として固めましょう。次の各項目を埋めて、団体の発行する正式文書として応募者に配付すべき書面として、法的に問題がないかどうかの専門家などのチェックを受けましょう。

図表 21 募集要領記載事項例 (一部、任意の項目があります)

- ・ 団体名
- ・ 事業目的・ 債発行目的
- ・ 募集総額(上限の有無)
- ・ 1単位当たりの募集金額(発行価格)
- ・ 募集口数(募集人数)
- ・ 一人当たりの購入制限口数
- ・ 借用証(債)の発行に係る取り扱い (含:譲渡制限)
- ・ 利率
- ・ 利払いの方法と時期(含:支払場所)
- ・ 償還の方法と時期(含:支払場所)
- ・ 団体による買い入れ消却
- ・ 購入者による中途換金(申し出方法)
- ・ 応募(申し込み期間)
- ・ 募集方法
- ・ 入金方法と時期(入金先)
- ・ その他

< c > 募集趣意書(チラシ)の作成

< b > を要約し、勧誘のためのデザイン等を工夫しましょう。実際の個別勧誘には主にこちらを使用することを意識し、インパクトあるものとしましょう。

< d > 借用証(債)のひな型等作成

親しみを持ってもらえる⁵²こと、今回の疑似私募債の重要項目が簡潔かつ確実に盛られていることが必要です。利息がわりのクーポン券等を想定している場合には併せてこの段階で検討しましょう。

< e > 募集活動(勧誘、依頼)

声掛けの範囲にもよりますが、集まって頂ける環境が認められるなら説明会の開催も併行し

⁵² 特に指定や制限があるわけではありませので、最終的に法的なトラブルに繋がるような記載事項の漏れさえ回避できれば、感謝の念を添えとか、直筆化するといったことも工夫の範囲です。

て行うことは効率的でしょう。もちろん、法律関係としては、個別の借金に他なりませんし、丁寧
にお願いして回る姿勢が基本となることは忘れないで下さい。

なお、募集活動に際しては、何れにしても、**疑似私募債発行計画書**、**募集要領(含:申込
証)**、**募集趣意書(チラシ)**、**借用証(債)** の配付は不可欠です。また、応募の意思確
認はトラブル防止の観点からしても「申込証」による⁵³ことで統一すべきでしょう。

なお、想定していない方々からの申込みがあった場合や極めて限られた人数からの大口の
申し込みによって、募集総額の大部分が占められるような場合は疑似私募債の主旨等からし
て慎重な対応を検討すべきでしょう。

また、当初の見込みとのズレから、募集総額に及ばない申し込みに留まりそうな場合も同様
に、団体としてのこれまでの経緯等を再度分析して、改めて今後についての意思決定を行う
必要があります。

< f > 募集決定通知

「申込証」の提出・提示がありましたら、できる限り速やかにこれを審査の上、決定(場合によ
っては見送り)の通知を行うことも信頼に繋がります。なお、当然のことながら、通知書に記載
する申込金額等に絶対に誤りがないようにするとともに、振り込みによる場合はその手数料負
担者等についても明確に当該通知書に盛り込んでおかねばなりません。

< g > 入 金

疑似私募債は民法の消費貸借契約に法的根拠があり、借主たるコミュニティビジネス実施
団体が目的物、つまり「金銭」を受け取ることで成立します(「入金」は契約成立そのものを意味
することになります。)。入金をしっかりと確認するとともに、仮に応募人数が少数に限定される
場合にあっても、疎かにせず台帳⁵⁴等で十分に管理しましょう。

< h > 借用証(債)交付


入金確認後から **借用証(債)** 発行まではあまり「間」をおかないようにし、万が一の場
合は払込金の預かり証等を発行して対応するようにしましょう。疑似私募債は地域の方々の理
解によって成り立つ要素が強い資金調達ですから、例えばクーポンを借用証(債)とセット
にしておいて、利払い日に応募者がクーポン券を団体へ持参していただき、利息や代替品を
手渡しするような手作り感があっても良いでしょう。

⁵³ 申込口数、申込総額、申込者住所(所在地)、署名または記名押印の何れかひとつの記載を欠
く場合は差し戻すといった形式的な要件をきちんと設定しておきましょう。

⁵⁴ 私募債購入者名、購入口数、金額、 債発行年月日、償還年月日等程度は最低限把握で
きるのが望ましいでしょう。

図表 22 借用証(債)作成例 (利札付 債)

表 面

発行NO 0000 様 (購入者名) 債 口 数 口 購入総額 萬圓也 発行日 平成 年×月 日 償 還 日 平成 年 月 日 発 行 者 県 市 1-2-3 NPO法人 代表  電話番号 00-0000-0000	引換 人前 平成 年 月 日 ~ 月 日 引換 人前 平成 年 月 日 ~ 月 日 金 圓也 平成 年 月 日以降払 金 圓也 平成 年 月 日以降払 金 圓也 平成 年 月 日以降払 金 圓也 平成 年 月 日以降払 金 圓也 平成 年 月 日以降払 利 札
---	--

裏 面

NPO法人	1.本券は表記の口数、購入総額の価値を認める借用証(私募債券)であり、 債券と称します。 2.発行者は償還日をもって表記購入総額にて債券を買い取ります。 3. 債券の利息(含:商品引換)は利札表記のとおりとし、表記期間中に NPO 法人まで御持参いただいた方に対してお支払い致します。 4.その他、 債券についての取り扱い は募集要領(平成 年 月 日、NPO 法人発行)に従うこととします。
NPO法人	
NPO法人	
NPO法人	
NPO法人	
NPO法人	
NPO法人	

< i > 借入金管理運用(新事業展開) 事業実施状況等報告

事業の主旨に賛同して疑似私募債を購入して下さった方々への経営状況の開示を適切なタイミングで行っていくことで更なる信頼と安心感を持ってもらえるようにしましょう。経営指標として数値による説明ができると良いですが、例えば、施設の見学会や、商品(試作品の品評会)などと組み合わせて説明したり、顧客のアンケート結果等があれば、これらを紹介することなども有効でしょう。これも購入者の範囲如何になりますが、最低限書面で経営状況、お借りしている資金の活用状況を礼状とともに配信する⁵⁵といった形は是非とも継続して下さい。

< j > 利払い

利払いを現金で行う場合には当然のことながら、手元に現金が確保されていなければなりません。事業が拡大すればする程、一時的に必要となる現金も増加し、事業としては回っていませんが、手元の現金が不足しているという事態はよくあることですので注意が必要です。

< k > 返済(償還)

償還期日は十分吟味の上、発行時に設定しているとは思いますが、競合者の出現や新事業展開の前提となった問題意識や見込みの甘さ、あるいは現業との兼ね合いなどによって、必ずしも当初予定のとおり>New事業が進展していくものではありません。償還期限直前になって事態に気付くようでは場合によっては団体・組織の信用を大幅に落としますし、本来は避けなければならない「償還のための新たな資金調達」に振り回されることもあり得ます。

結局は危険な兆候はいち早く察知できるよう、償還期日とは別に定期的に新事業の動きを客観的に評価し、必要に応じて軌道修正する必要があります。

そのためにも報告の機会を十分に活かし、貸し主たる購入者の目からみた意見にも十分耳を傾けましょう。

逆に予定通りに買い戻しの見通しとなった場合にあっては、既存の購入者が新事業の広報、販促、あるいはアドバイザーとしてどのような役割を果たしてきて下さったかといった分析等も踏まえ、新たな募集をかける必要があるのか、あるいは培った信用力等を背景として改めて金融機関の融資に臨むのかといった総合的な検討もしてみましょう。

⁵⁵ 可能であれば個別訪問しての説明等が行えればなお良いでしょう。

第4章 円滑な資金調達のための留意点

前章で述べた資金調達を行うにあたって、インターメディアリーの活用、金融機関との関わり方、企業との関わり方について留意点としてまとめます。

1. インターメディアリーの活用による調達

コミュニティビジネスを対象とした専門的なインターメディアリーの設立は過渡期にありますが、他方で、地域によっては敢えてインターメディアリーの看板を掲げずとも、実質的にコミュニティビジネスをサポートする機関が点在している可能性はあります。こうしたインターメディアリーを積極的に活用しながら、コミュニティビジネスの拡大・発展を実現していきましょう。

以下においてはインターメディアリーの「支援事業」⁵⁶の代表的ないくつかの取組について紹介します。

なお、はっきりした形で地域にインターメディアリーが根付いていないケースもあり、このような場合は同じような事業を先駆的に立ち上げ、そのノウハウを事業として提供している先輩コミュニティビジネスに当たってみるのも現実的な方法のひとつとなりましょう。是非とも特に資金面のサポートに係る地元インターメディアリーの活動状況について、読者の皆さんが自ら積極的な情報収集を行って下さい。

(1) 情報提供事業

地元金融機関におけるNPO向け、コミュニティビジネス向け融資情報や地域企業の社会貢献活動情報等が提供されていないかどうかを確認してください。地域振興案件に対して特に有利な条件による融資を実施する地域ファンド、コミュニティファンドや私募債による資金調達事例などが提供されていれば貴重な情報となります。

(2) 相談事業(含:個別サポート)

新事業展開に向けての経営全般や会計や税務の処理の相談あるいは事業計画書作成、資金調達計画のチェックなど幅広い場面でのサポートが期待できます。

(3) マッチング事業

企業が「企業の社会的責任(CSR)」の一環として、金銭や未利用施設や設備の提供などを行っている場合には、コミュニティビジネスサイドとしては、これも貴重な資源として利活用したいところです。インターメディアリーに提供情報がデータベース化されている場合などもあるかも知れませんが、インターメディアリー本来の仲介事業として、企業や金融機関を紹介する事業が展開されているかも知れません。

⁵⁶ 一部、インターメディアリーの自主事業的メニューとして実施されているものもあります。

また、インターメディアリーがテーマを設定して企業に積極的な働きかけを行い、ワークショップを運営しているようなケースもあります。自身のミッションや新事業の方向性との合致が見られるようであれば、こういった場が基点となって企業との繋がりが深まる場合等もあるでしょう。

さらに、テーマを絞って、要望したい「資源」や事業計画について、コミュニティビジネスからのプレゼンテーションを義務付ける場合（公募提案事業）なども出始めていますので機会があれば挑戦をご検討下さい。

(4) 金融・ファンド事業

インターメディアリー自身が出資を募ってファンド機能までを備えて活動しているような事例は現状ではそれ程多いとはいえませんし、専門家をスタッフに抱えている場合など一部を除いて、例えば後に述べる「私募債」の発行などを完全に手助けできるまでのノウハウを蓄積しているところは稀かも知れません。

しかし、機関の支援メニューのラインナップによってあるいはコミュニティビジネスの浸透度合いといった地域事情によってもバラつきは大きいものの、独自に「目利き」の力を養い、事業プランを審査して資金を助成したり、実際に経営アドバイスを実現しているケースなども皆無ではありません。

インターメディアリーには金融機関、企業等多くのステークホルダーとのネットワークが構築されている場合があり、コミュニティビジネス実施団体として当該インターメディアリーとの良好な関係が作られることで「信用補完」的な役割が期待できるような場面があるかも知れません。

2. 金融機関との関わり方

金融機関と融資を受ける側（コミュニティビジネス実施者）は基本的に対等の関係にあります。金融機関のいくつかがNPO法人なりコミュニティビジネスを融資対象とし始めたのは、「地域循環型の市民事業支援を社会的使命そのものと位置付け始めた」からに他ならず、新規貸出先の開拓による貸出基盤や地域における存在価値の拡大（イメージアップ）、場合によっては競合する金融機関との差別化などの成果目標があります。

更に言えば、預金者が自分達の預ける「お金」がどんな使われ方をしているのかを気に留め、「社会に役立つ使い方をして欲しい」というような思いが芽生え始め、これからは預金者が市民という目で、各々目的意識を持って預け先金融機関を色分けするような流れが加速するといわれる中、金融機関としても預金者に選択されるための戦略のひとつとしてコミュニティビジネスに目を向け始めたともいえるでしょう。

「貸し手」「借り手」といった部分だけでなく、地域再生に向けての良好なパートナーシップといった感覚を持って、ありがちな金融機関に対する「苦手意識」を取り除いて下さい。この「苦手意識」に萎縮してしまい、事業計画の説明等が不十分に終われば、調達の機会を逸することにもなりかねません。

なお、金融機関のなかでも、信金、信組といった地域密着型の金融機関がコミュニティビジ

ネスに積極的に注目し始めています。コミュニティビジネスとつながることによって、より多くの地域情報を把握しようとしています。コミュニティビジネスサイドとしても、「融資」を求める場合の相談先という役割だけに限定せず、できれば力強い「支援者」として地元金融機関を迎えられれば、代え難い財産となります。もちろん、いざ融資という場面を迎えた時には大きな力添えが期待できるかも知れませんが、直ちにそういった効果に繋がらなくとも出来る限り、日頃からの金融機関との良い付き合いを少しずつでも深めていくべきです。

ひとくちメモ コミュニティビジネスにできる金融機関との付き合い方の工夫

まず、最も大切なのは、代表者の顔を認識してもらうことでしょう。コミュニティビジネスの場合には特に「推進役」のリーダーシップが成功の鍵を握っています。他方、金融機関からすると、代表者(社長)の顔がみえないような企業に対しては融資に二の足を踏むもののようです。「推進役」の方は地元の名士であったり、コミュニティビジネスを通じて頭角を現してきた地元の売れっ子だったりするケースも多いはずですから、推進役 = 支店長といったトップ同士のコミュニケーションや連携が実現する余地はありますし、発展すればそれこそ「融資」に大きく貢献もします。地道な方法ではありますが、代表者(推進役)による定期的な訪問などで少しずつ信頼を得られるようにしていければ良いと思います。趣味や境遇などちょっとしたことが「親しみ」になる場合もあります。

次に代表者を認識してもらうこととあるいは一体的なものかも知れませんが、団体そのものや活動を知ってもらうことが大切です。顧客サービスの的に実施している研究会や講演会などの催しがありましたら、時間の範囲で参加してみましょ。逆にちょっと立ち寄ってパンフレットを届けたり、主催イベントへのお誘いの案内を出してみたりする(団体への理解を飛躍的に上げるには「訪問してもらう」のが最も効果的でしょう。)他、業務実施概況(売上高の推移なども併せて報告できるとなお良い。)を定期的に送付したりしても良いでしょう。この中で安定した収益を維持していることなどが伝われば、大きな信用となるでしょう。その他、団体の支援者としてどんな方々がいるか(人的ネットワーク)、どんな課題に地域住民が着目しているかといった情報などは金融機関にとっても貴重な地域情報となる可能性もありましょ。押し付けにならない程度にうまく組み合わせ提供していくようにしましょ。また、このような金融機関への無形のメリット提供だけでなく、無理のない範囲ではありますが、公共料金や給与振り込み等、金融機関としての取り扱うサービスや「預金」や「積み立て」そのもので協力できる部分があるようでしたら、検討して見て下さい。

更にある程度金融機関との距離が縮まりましたら、団体の支援者として、コミュニティビジネスを支えて下さる応援者として参加していただける余地がないかどうか、お願いしてみましょ。

ひとくちメモ 返済に困ったら(慌てず相談!!)

なんとか融資による調達が行われ、その後も順調に新事業がされ、期限通りに借入金の返済もできるのは理想ですが、ビジネスに絶対はありませんし、何らかのアクシデントによって、金融機関への返済が危うくなることは皆無とはいえません。

事前になんからの兆候が見え始めた段階で対応できることが望ましいのは当然ですが、返済が滞ったとなれば、仮に個別の事情があっても、基本的に金融機関はそれなりの態度で返済を求めてくるものであると考えておいた方が良いでしょう。場合によっては精神的に厳しい状況などがあるかも知れませんが、冷静になることが第一です。不謹慎な言い方かも知れませんが、金融機関もたとえどんな形であれ「融資リスク」は想定していますので、冷静になって、ここでも金融機関に対するパートナー意識をなんとか(忘れないで)持ち続けていただくしかありません。返済を埋めるために新たな借入先がないかといった考えがよぎる(そもそも一般にはそのような借入は実現するわけありません。)ようであれば、それは冷静さを欠いていることに他ならない精神状態です。念押しになりますが、決して高利貸しなどに頼ることなどは思い留まって下さい。

出来る限り、返済計画のどこに無理があったのかの分析などに着手してください。コミュニティビジネス実施主体として、「これ以上の返済は不可能」との結論に至りましたら、慌てず、かつ、速やかに融資先へ相談に乗ってもらう以外に方法はありません。面談等の機会を得られましたら、状況は包み隠さず報告し、なんとか改善計画等を提案できるように資料を提示しましたら、後は極論すれば誠意しかありません。(ここにいう改善計画とは「毎回の返済額をパーセント減額してもらう」ことや「年 月まで、金利分のみの返済に限定してもらう」ことで、融資対象の新事業を蘇らせることができる」といったレベルの具体性ある計画を指します。)

特別の場合を除けば、そのような相談やお願いの場に臨んでいるのはコミュニティビジネス実施主体の代表者(若しくは代表グループ)でしょう。おそらく「保証人」たる身分も兼ねていることが多いでしょうし、そちらの立場での弁済も最後の最後には「砦」にもなるのかも知れませんが、安易に「砦」を放棄してしまい、コミュニティビジネスとしての事業や団体の存続が危うくなるようであれば、支えてくれたスタッフや多くの関係者にも大きな影響が生じ、「信用」や「財産」だけでなく、場合によっては「仲間」の喪失といったことにまで波及してしまうかも知れません。諦めず、根気よくお願いを重ねて下さい。

こうした事態に陥る前に、日ごろから自主的に金融機関に事業の実施状況や実績などの報告を定期的に行うことを心がけましょう。「貸したら最後なしのつづて」という借り先が多いのが、金融機関の担当者の悩みの種でもあります。日ごろから事業の状況を知ってもらうことが、返済困難な状況に陥ったときにも、お互いに冷静に話し合いができる基盤となります。

3. 企業との連携

ここでは、新事業創出意思決定を契機として、「資金」を求めて実際に企業へ初めて本格的にアプローチしていく際の留意点等について、概観しておくこととします。なお、詳細は「企業とコミュニティビジネスとのパートナーシップ～企業、コミュニティビジネス、インターメディアリーの関係づくり～」(平成17年3月 関東経済産業局)を御覧下さい。(以下、「CSR 報告書」と称します。)

(1) Give & Takeの関係明確化

必ずしも寄付や資金助成ばかりがコミュニティビジネスとして企業に求めたい資源⁵⁷ではないでしょうが、求めたい資源は求めたい資源として、それがはっきりと「お金」であるならば「お金」として、例えば「当団体で新たに検討している 事業の運営費に充てたく、御社で費(例えば地域対策費)として計上されている予算があれば、御提供を御検討いただけないか」……といった形で、曖昧にせずに、はっきりと説明する必要があります。しかし、これとともに、その資金提供の「見返り」として企業にどういうメリットをお返しできるか提示しなければなりません。なお、言うまでもなく、これまでのコミュニティビジネス活動についてまず企業側に十分理解してもらおうべく、前もって色々な工夫⁵⁸を施すことにもできる限り御配慮下さい。

(2) 企業との接触(2つのアプローチ)

これまでの企業との連携の状況によっても異なってきますし、最終的にはコミュニティビジネス側と企業側が同じテーブルについての話し合いによって決まってしまう場合もありますが、大別すると、いわゆる企業の社会貢献活動をベースとして寄付金等をお願いしていく場合(CSR 的アプローチ)と、本来的事業ベースでの連携を前提として資金提供をお願いする場合(事業提携的アプローチ)があります。前者からスタートし、次第に後者の色合いが濃くなっていくのが一般的だと思いますが、何れにしても日々厳しい競争の中にいるのが「企業」ですから、仮に「社会貢献活動」といってみても、純然たる社会への貢献だけでなく、イメージ戦略、販売促進、労働力の取り込み等色々な伏線が存在する場合もあるはずですので、できるだけ各企業の考え方や狙いとするところについて見極めることが必要となるでしょう。

(3) パートナー候補先企業の調査

事業提携的アプローチとセットで何らかの形で「資金」の提供をお願いしていくような場合は、意思決定時には既に働きかける企業は概ね特定されていると考えるのが自然でしょうが、CSR 的アプローチであっても相手先企業はどこでも良いというわけにはいきません。新事業展開の基本的な考え方が不一致であれば先に進みませんし、実際は地元の老舗と言われる企業、

⁵⁷ コミュニティビジネスが企業に求める資源として、金銭の他にマネジメントやマーケティングのノウハウ、不要物品の拠出などがあるでしょう。

⁵⁸ マスコミに取り上げてもらった経験などがあれば有効な後ろ盾になりますし、PR誌、HPなどで団体や活動を露出させておくことも必要でしょう。

経営者が地元の名士として認知されている企業、地域密着や地域貢献を理念として掲げている企業などを接触先としてリストアップ⁵⁹して、対象を絞っていくこととなります。

ある程度接触先としての感触が掴めてきましたら、実際にどのような社会貢献活動の実績があるか、また、その活動に当たり、社としてどんな資源をどのくらい投入しているのか(きっちりとして考え方があれば「お金」を出すことについての理解があるのかどうかの目安ともなります。)、社内の体制が整っているか(社として一体となった取組となっているか)などについて、実際はなかなか外からは見えにくい部分もあるでしょうが、調査を進めていって下さい。

(4) 企業への具体的働きかけの方法

前述の2つのアプローチで若干の差異はありますが、以下のように整理することができるでしょう。

企画書・提案書の作成

新事業進出意思決定に向けて作成した「事業計画書」(前章)がここでもベースとなります。新事業の内容とともに、決定された新事業進出の基本方針に沿った新事業の位置付けの表現には、アピールするよう、人の心をうつよう、神経を使うべきでしょう。しかし、事実を曲げて作文することは絶対に避けなければなりません。あくまでケース・バイ・ケースですが、力添え(資金の提供)をいただけた場合に、

- ・ 当該コミュニティビジネスを取り巻くネットワークの構成員や新事業で開拓する顧客は企業としても顧客化が可能
- ・ 企業イメージが格段に向上
- ・ 従来から実施している企業の社会貢献活動(事業)が後押しされる

といった観点から、「見返りの提供」として具体的な見通しを示していけるならば、そちらをクロージングアップすべきでしょうが、企業に提供を求める以外に併行して行われる資金調達の計画等々との兼ね合いの中で、どちらかという最後の不足資金部分の補完を求めるなら、誠意をもってそれを伝えた方が好結果に繋がる場合があるかも知れません。何れにしても、企業にとってわかりやすい書面を心がけて作成しなければならないという点では何ら相違はありません。なお、後に述べる金融機関への融資審査の申し込み同様、財務資料などは当然必要です。

ところで、事業提携的アプローチの場合は将にビジネスとしての接触ですから、「企業」がコミュニティビジネスの新事業に取り込まれた上で展開される明確な「ビジネスモデル」を提示できるかどうか、さらに言えば、提供していただいた資金がどう活用され、どう企業に還元されていくのかの流れを描けるかどうか最大のポイントとなります(数値と算定根拠の裏付けが不可欠。)。

⁵⁹ 地域企業の経営者らが集まってNPO法人を組織しているような団体があれば、接触して相談してみるのも有効でしょう。

コンタクトの取り方

コミュニティビジネスであるからといって特別なことがあるわけではないではありません。電話でのアポイントなどがまず第一歩となりましょうが、簡潔な趣旨説明とともに、良い印象をもってもらうよう丁寧なお願いをして下さい。なお、日和見的な団体ととられてしまっては元も子もありませんので、複数の企業へ接触をお願いしている場合などは、企業に対する情報提供も誠意をもって行って下さい。

企業の調査・研究にも繋がりますが、接触先企業が社会貢献事業やNPOなどのパートナー探しについてどう向き合っているかによって、企業の接触部署にも留意する必要があります。通常の中小企業であれば代表者・経営責任者の方となるケースが多いと思いますが、企業側のメリットも具体的に説明していかなばなりませんから、その辺も見極めつつ、広報が良いのか、企画部門やマーケティング部門が良いのか当たりをつけていきたいところです。しかしながら、現実にはなかなか企業の内部・組織の状況等は簡単に判断がつくものではありませんので、結局は広報等から担当部署を紹介してもらうというのが現実(紹介してもらえなければそれまで)であり、ここからも当初のアポイントが成否を大きく左右することがおわかりになると思います。

プレゼンテーションの工夫

非常に簡略化して申し上げれば以下の点を時間を絞って提案することに尽きるでしょう。当然準備としての資料作成には気を配る必要がありますが、説得力ある話し方が大きな武器となるでしょう。

- ・ 企業としての一連の事業活動の如何なる部分の好転に寄与するのか
- ・ 企業として連携を考える相手先として、如何なる点から当団体が最も妥当といえるか
- ・ 当団体として企業に求めたい「資源(資金の場合はその額と拠出の方法)」が何であり、少なくともその「資源」とつり合いのとれる見返りとして当団体から期待できるものは何か

なお、CSR的に寄付等を求める場合は「いつ頃まで、若しくは団体がどういう状況になるまでの支援を求めるつもり」なのか、事業連携の場合は「どの時点で企業とのビジネス上の対等な関係(これ自体も定義付けが必要)が実現」するのかという視点も肝要でしょう。

参考：創業時の資金調達について ～「創業マニュアル」から のまとめ～

(1) 創業に向けた「資金」の検討

創業イメージづくりの段階

事業を立ち上げる以上、できる限りの「備え」をした上で創業するという心構えが必要となります。その「備え」を「資金」の面からいえば、「安易な借金をしない」「準備と称して高額な機器・設備を購入しない」ということです。

まず、創業のイメージを作っていきます。コアとしたい事業が見えてきましたら、次に自身がこの事業について、コミュニティビジネスとして取り組んでいけるかどうかを確認する作業に入ります。「楽しく取り組めるかどうか」を確認することはもちろん大切ですが、「資金」面からは、

[1] このコア事業を遂行するためにどのくらいの資金が必要か(必要資金量)

[2] どのくらいの資金が調達できそうか

の検討から始めます。

創業資金は自己資金を中心とすることが基本です。なお、活用できそうな行政からの支援等も併せて検討すべく、補助制度等についても調べておくようにします。大まかな計算が済みましたら、もう一度「無理をしていないか」「背伸びをしていないか」等について自身に問いかけ、「不安」「危険性」を感じるようであれば、そもそものイメージづくりの原点に戻って、焦らず再検討します。

創業準備の段階

(ア) 基本設計の段階(所要資金の検討)

イメージを現実の事業に向け、順次内容を検討しながら詳細を固めていく段階です。「資金」の検討については、事業内容や事務所・事業拠点等についての概略が決まってきたところで、創業に必要となる資金について、「事業実施」に関する部分と「事務所等の管理運用部分」に大別し、所要資金(支出面)から検討を始めていきます。

図表 23 創業時に必要な資金の検討

事業実施部分	事業実施1回当たりに必要となる概ねの価格見積もりから、年間見積もりを計算してみる程度。
事務所管理運用部分	大きな支出のみを想定。なお、職員の雇用等を予定している場合には、社会保険料等も含めた人件費を見積もっておく。

次に「所要資金(支出面)」を賄う「収入」面について見ていきましょう。イメージづくりの段階でどの位の自己資金を準備できるかについては一応の検討がなされていると思いますので、ここではパートナーがいる場合にどの程度の協力を得ることが出来るのかを尋ね、所要資金との差額が生じる場合に、これをどのように埋めていくかについて検討を進めて下さい。

家族、友人、事業提携者、あるいは顧客(形態としては前借り)等からどの程度の調達を見込むことができるか、概算で結構ですので洗い出していきます⁶⁰。また、補助金制度等を活用する場合は、「仮の数値」として見込んでおきます⁶¹。

なお、借入れ先として、「金融機関」をどう考えていくべきかについては後に詳解します。もとより、通常の金融機関は収益性等の観点から、コミュニティビジネス(を実施しようとする団体等)にはこれまで殆ど目を向けていませんでした。近時では地域の金融機関等において独自の融資制度を商品化するケースも出始め、こういった商品の発売によって、金融機関の敷居も若干低くなりつつありますが、やはり、こういう制度に飛び付く前に計画全体を見直し、その上で最低限の借入額として固め、借入先も厳選しなければなりません。(もちろん、高利貸しとの接触などは「もってのほか」です。)

(イ) 詳細設計の段階(資金計画の作成)

基本設計段階で決めた事業プランをより具体化⁶²し、現実の「実施」を念頭に検討していきます。言い換えれば「事業計画」作成に向けて各詳細を詰めていく段階ということになります。「資金」についてもより十分な検討を行い、資金計画を作成する段階を迎えることとなります。

「事業計画」の柱のひとつとなるのが「資金計画」⁶³ですので、できる限り念入りに検討する必要があります。

創業イメージづくりの段階では創業資金は自己資金をもって充てるのを基本とする旨を説明しましたが、この姿勢を維持し、可能な限り借入れには頼らないようにしましょう。

やむを得ない不足部分について、家族、友人らからの借入れによって補う計画とする場合には、改めて申し上げるまでもありませんが、しっかりとした「返済計画」が必要となります。

また、補助金制度等を活用する場合の情報収集等については後述のとおりです。

⁶⁰ メンバーの中の個人やその方が所属する企業の「信用」、あるいはコミュニティビジネス支援者に保証人になってもらうことで融資を引き出すといったケースも全くないわけではありません。(可能な場合も慎重な対応が不可欠です。)

⁶¹ 組織的な立ち上げがなされていない段階での補助金申請は困難でしょうし、補助金は精算払い(年度末の事業終了時まで入金されない)のため、別途、「繋ぎ資金」の調達が必要になる場合等もあるため、補助金収入は「仮置き」としておく方が無難です。

⁶² 事業の実施プラン具体化に向け、「いつ」「どこで」「どれだけ」の事業を行うのかを明確にできるかどうか作成のポイントとなりますが、これと連動することになる「収支計画」を見据え、「数字」を意識して作成していきましょう。

⁶³ 資金計画は創業時を中心に最低1事業年度分、できれば将来分(2、3年後)についても想定してみてください。

【自己資金】

初期経費をいかに抑えるかを検討の上、自己資本率を出来る限り高めたいところです。なお、事業上のパートナーがいる場合は負担の可否やミッションに賛同して下さる方々の出資可能性等についても併せて検討しておきます。

また、コミュニティビジネスは、そのミッションが地域の人たちから共感を得ることができれば「支援」を得ることが可能です。地域の人々からの「支援」には様々なものがありますが、資金支援以外の支援であっても、ぜひ、積極的に受け入れていきたいものです。事業に要する場所の提供、ボランティアとしての人手の提供などの資金支援以外の支援によって、必要な資金量を抑えることができる場合があります。さらには、創業時にある程度の理解と支援を受けることができれば、その活動は軌道にのりやすくなります。

図表 24 自己資金率増加検討のステップ

ステップ	自己資金額を算出してみる()
ステップ	必要となる創業資金の額を算出する()
ステップ	不足額を特定する (- =)
ステップ	の不足額分を賄う自己資金の更なる調達の可能性を検討する <例>保険の解約、自家用車売却等
ステップ	創業資金の額の絞り込みを検討する。 <例>経費節減、寄付による設備・備品等調達への切り替え 等
ステップ	自己資本率をできるだけ増加させる
ステップ	自己資金以外の調達(借入れ、補助金)等の検討へ

【友人等からの借入れ】

あくまで自己資金の不足分についての借入れに留めましょう。なお、出資の余地はないか、共同で経営そのものに加わってもらえないかといった観点からの検討もしてみてください。なお、身近な存在であるが故のルーズな貸し借りとならない様、借用書の作成・取り交わし等はしっかりと行い、契約関係を整えるようにして下さい。

ひとくちメモ 融資と出資

「融資」と「出資」は異なるものです。どちらの調達手段を選択した方が有利なのかについては一概にはいえません。この二つには、「財務の問題」と「経営への参加」の2点に大きな違いがあります。

まず「財務」についてみますと、「出資」については返済義務はありませんし、配当も利益がでない段階で要求されるものではありませんが、「融資」の場合は、当然に決められた通りに利息を支払い、元本も返していかなばなりませんから、特に事業が軌道に乗るまでは大きな負担感を強いられることもあります。特に脆弱な基盤に不安を抱えながらも、自らの「思い」を信じてスタートしたコミュニティビジネスの場合には金利などが重くのしかかる場合もでてきます(よっ

て本書ではこういった部分を回避すべく、「返済義務」のない資金導入をまず先行させるよう提案しています。)

また、「経営への参加」の点に着目してみますと、「融資」は返済によって融資してくれた方との関係は終了することになります。他方、「出資」は資金を提供するとともに、経営に対して口も出すという形態(出資者の権利として経営に参加できる)を取るようになります。

コミュニティビジネスの場合はできるだけ多くの理解者、応援者を増やし、仲間になってもらうという発想ですから、事業運営に対して、良い意味で口を出してくれる方々(コミュニティビジネスでは、ミッションに賛同してくれる方の意味)は有り難い存在ですし、利益配当や返済といった部分から解放されるという意味で、「出資」の形態でコミュニティビジネスを応援して下さる方々は大変貴重であるといえるでしょう。

しかし一方で、多くの方々は強い使命感をもってコミュニティビジネスに臨もうとし、また、実際に臨んでいるのであって、「経営権の独立性」は大切にしたいはずです。従って、こうした意識の人にとっては、資金提供を受ける場合は、いろいろな人に口出しされる可能性のある出資よりも、融資が望ましいという考え方もまた真です。どちらにしてもコミュニティビジネスでは資金の出し方に左右されないしっかりとした仲間づくりがポイントです。

【補助金・助成金制度の活用】

補助金・助成金は、使い方によっては有り難い資金ですが、使いこなすためには、それなりの「知恵」も必要となります。まずは、行政や地域ボランティアセンターの窓口、コミュニティビジネスの支援機関などを通じて、情報入手に心がけましょう。

なお、制度の活用にあたっては、

- ・ 団体の設立が要件となる
- ・ 事業計画書の作成が必要
- ・ 地域に密着し、地域ニーズに合った活動であることを認知してもらうことが必要(特に自治体の補助金の場合)
- ・ 場合によっては「つなぎ資金」が必要⁶⁴

といった点に留意する必要があります。

【銀行、公的融資の活用等】

新規の創業では実績や信用面等からして、現実には活用は難しいといわざるを得ません。近時、少しずつではありますが、いくつかの機関における融資制度が活用できるようになってきていますので、どうしてもという場合には相談してみるのも一考でしょう。

事業内容によっては、ことさらコミュニティビジネスを前面に出さなくとも、中には個人の資格で融資を受けることが可能なメニューもあり得ます。事業をどういう組織形態で実施していくかに

⁶⁴ 補助金交付決定書に信用力を認め、「つなぎ資金」を融資してくれる金融機関もありますので、必要に応じて相談してみましょう。

よる違いなども出てくると思いますし、もちろん、借入と返済はセットであり、コミュニティビジネスの進め方としては、他の調達方法を軽視して安易に借入へと流れることは良しとしませんが、融資云々の前段階として「相談先」と位置付けて各窓口を訪問してみても良いでしょう。あるいは、自分の立案した事業計画が金融機関の融資担当者の目にどのように映るのかを試してみるという手もあります。プロの目からみた意見をもらって、事業計画の強み弱みを把握していくことができるかもしれませんが、ゆくゆく事業が拡大・発展期を迎えて資金需要が生じたときに融資の依頼に訪れる際の「顔つなぎ」にもなります。

(ウ)事業計画書作成の段階

これまで企画立案してきたことを整理し、事業計画書としてとりまとめる⁶⁵段階です。事業計画書に何を記述すべきかについては特段の決まりといったものはなく、その組み方によっては複数の内容をカバーするという方式もありますが、「創業マニュアル」では、以下の事項を雛型として提示しています。なお、「資金」調達の絡みでは「創業資金計画書」と「収支計画書」(両計画書を併せて「資金計画書」⁶⁶という。)が特に重要な書面となります。

図表 25 コミュニティビジネス創業の場合の雛型

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 主体団体(創業者自身の説明)2. 活動コンセプト3. 主な活動内容4. 活動に対する規制(特になければ不要)5. 活動メンバー及び業務分担6. 事業上の提携先(めばしい提携先は「信用力」が増す)7. 市場性8. 活動の受益対象者9. 活動における先駆性・成長性・独自性・社会性10. 他の活動団体の状況11. 事業コンテンツ(=事業の内容)12. 販売計画(=事業実施計画・「実施プラン」)13. 創業資金計画書(創業・設立時のみ必要)14. 収支計画書 |
|---|

⁶⁵ 事業計画書は金融機関からの融資を考えている場合、プレゼンテーション資料としても大いに活用できます。

⁶⁶ いいかえれば「資金計画書」とは、事業開始までに必要となる資金(開業資金)と事業開始後に必要となる資金(運転資金、設備資金)をどのように確保するのかをまとめた計画書面です。

【創業資金計画書】

創業資金計画書は創業資金をいかに工面するかについて記載するものです。

組織の立ち上げには、場所(敷金・礼金、駐車場等含む)、設備・備品の確保、それらにかかる電話線工事、引越、当初経費、給与等(含むアルバイト代)、さらに法的続き等にかかる費用(例えば法人登記のための法定経費と司法書士等への謝金経費)が発生し、支出項目として上がってきます。また、何らかの事業を実施するとしても、その事業として収益が入る前の活動経費、更には組織や団体の設立に係るお披露目や広報の経費も必要であり、これらも設立資金として確保しなければなりませんので、支払いに計上すべき項目に漏れがないかどうか十分注意が必要です。

想定される必要経費については絞り込み(に向けての再検討等)が必要となることは前述のとおりですが、繰り返し申し上げている通り、コミュニティビジネスにおいては、特に最初は無理せず、自己資金でできる限りの経費をカバーする発想(逆に言えば、後々「返済」で苦しむことがある借入に頼らない。)を忘れずに創業資金計画表を埋めるように組み立てていきましょう。

なお、前述の「自己資金率」増加検討のステップを十分参考にして下さい。

図表 26 創業資金計画書作成例

創業資金計画書			
想定される必要経費		資金調達	
事務所 (1)	円	自己資金(6)	円
改装・設備(2)	円	借入金(7)	円
備品(3)	円	借入金(8)	円
広告・宣伝(4)	円	会費(9)	円
その他(5)	円	その他(10)	円
合計	円	合計	円

想定される必要経費

- 事務所 (1)・・・ 事務所賃貸料、敷金・礼金・保証金、駐車場代、電話設置料等
- 改装・設備 (2)・・・ 事務所開設に係る改装費、設備費等
- 備品 (3)・・・ パソコン、事務机、消耗品等
- 広告・宣伝 (4)・・・ 創業告知に係る広告、名刺、チラシ、DM封筒、ホームページ作成等
- その他 (5)・・・ 人件費、車輛(購入)、交通費等

資金調達

- 自己資金 (6)・・・ 自己捻出資金、パートナー出資等
- 借入金 (7)・・・ 家族、友人等からの借入資金
- 借入金 (8)・・・ 金融機関、公的機関等からの借入資金
- 会費 (9)・・・ 団体設立に伴い集めた会費
- その他 (10)・・・ 補助金・助成金(現実には設立に係るものは殆どなし)

【収支計画書】

事業の詳細を決定するに際して、「事業実施プラン」をベースに個々の事業の収入・収支を書き入れます。なお組織としての活動ですから、収益事業以外のいわゆる事業外収支があるかも知れませんが、その他の収入として補助金、寄付、会費等といったものもあるかも知れません。他方、支出としては人件費や事務所経費(家賃、光熱水道費、備品・消耗品費、通信費等)等があるでしょう。このような事業及び事業外の収入と支出を一定期間(年間)分としてとりまとめた⁶⁷のが「収支計画書」になります。

事業を行う際にはその経営環境が日々変化するわけですから、これに沿って収支が変わってくるのは当然のことです。可能であれば、収入の増減を想定し、増加パターンと減少パターンの“2ケース”を検討しておきたいところです。

なお、創業者やパートナーの中に、財務分析等についての知見を持つ方がおられるようでしたら、変動費と固定費に分けて(さらに固定費については事業費部分と管理費部分に分けて)、損益分岐点等を把握できるような形での管理(即ち、コミュニティビジネスとして赤字黒字にも目を向ける)を始めから導入しておけばなお良いでしょう。

図表 27 収支計画書作成例

収 支 計 画 書					
		第1期(スタート期)	第2期	第3期	
		/ ~ /	/ ~ /	/ ~ /	
予 算 内 訳	収 入	事業収入 (1)			
		創業資金 (2)			
		会費 (3)			
		補助金等 (4)			
		その他 (5)			
	収入合計				
	支 出	事業費 (6)			
		人件費 (7)			
		賃貸料 (8)			
		通信費 (9)			
		交通費 (10)			
		備品費 (11)			
		雑費 (12)			
		返済			
その他					
支出合計					
収支合計					

⁶⁷ 3年後、5年後を見据えた収支見通しについても「事業量」「会員数」などを想定し、そこから、事業収入、会費、事業費、関連支出の推計などを行ってみて下さい。

収入

- 事業収入 (1)・・・ 個々の収益活動毎に作成
- 創業資金 (2)・・・ 創業時の資金の残高分(第1期目のみ)
- 会費 (3)・・・ 活動開始後に会員制度をとる場合、募集会員×会費で総額計上
- 補助金等 (4)・・・ 公的補助、行政・財団等からの助成金等(期中の実際の資金繰りのため、
場合により「つなぎ資金」が必要)
- その他 (5)・・・ 家賃収入、利子収入等

支出

- 事業費 (6)・・・ 収益活動、社会的活動に係る事業費 等
- 人件費 (7)・・・ 専任職員、アルバイト、外部職員等の人件費 等
- 賃貸料 (8)・・・ 家賃、駐車場代 等
- 通信費 (9)・・・ 電話、インターネット回線費用、郵送費 等
- 交通費 (10)・・・ 通勤定期代、日常の交通費 等
- 備品費 (11)・・・ 備品代、消耗品代 等
- 雑費 (12)・・・ 光熱費、租税公果 等

コミュニティビジネス立ち上げの段階

事業計画を作成し、「創業」に向けての組織立ち上げや諸契約、人員の配置、あるいは営業や広報といった種々の作業が同時並行的に行われる時期になります。「資金」についても、資金プラン(創業資金計画書で検討した調達先・額)に合わせて実際の調達活動を始めていく段階になります⁶⁸。なお、自己資金の不足部分について、借り入れや出資をお願いする方針が明らかになってきた場合、事業計画書が概ね完成した段階あたりから、この暫定版の事業計画書をもって、早めに調達先へ出向いての説明を開始し、コミュニティビジネスの理解を得るように努めましょう⁶⁹。

(2)事業の発展・拡大に伴う「資金」の検討

実際は立ち上がったコミュニティビジネスが全て順風満帆な活動を続けていくわけではありませんし、なんとか創業しても「継続」していく上では様々な苦勞に直面することもあると思います。ひとくちに「継続」といっても、「継続」するためには、事業基盤を強化、即ち、顧客をしっかり取り込み、周囲の支援・協力も安定的に確保しなければなりません。

ここでも無理や背伸びは禁物であり、着実な歩みを基本とすべきですが、コミュニティビジネスが事業として軌道に乗ってきて、更なる発展・拡大を図り、更なる事業基盤の強化を目指すに際して、「資金」調達に係る一般的な対応については次のようになります(ここでも“着実な調達”が最優先になります。)

⁶⁸ 「創業」に向けての作業が同時並行的に行われることから、実際には、事務所開設、備品購入、職員雇用に係る金額分の調達は事前に済ませておかねばなりません。

⁶⁹ 事業計画書の修正(調達が計画通りに進まない事態が発生した)と判断されるような場合にあっては、再度、事業計画の見直し等を検討しましょう。

会費制度

会員制を採用したコミュニティビジネスの場合、事業をうまく回すことで会員を増加させていくというのが理にかなった進め方のひとつであることは間違いありませんし、どのようにして会費収入を増加させ、事業拡大に要する資金需要に充てていくかが重要な検討課題となります。

会員・会費収入の増加検討に当たっては、単に会員を増やす方策のみならず、サービス内容を多様化し、さらに、上手に広報宣伝を行い、会員の種類を多様化することなどの検討が必要です⁷⁰。

金融機関からの調達

創業・開業段階では、コミュニティビジネス主体の組織としての「信用力」が十分でないため、実際は金融機関から融資を受けることは極めて難しい側面がある⁷¹ことは既に述べたとおりです。さらに、創業後にコミュニティビジネスとして事業を継続している状況にあっても、金融機関が融資審査に際して「採算性」に着目することから、引き続き、融資は容易に受けられる状況とはいえないといった方が正しいでしょう。しかしながら、それなりの収益が(継続して)挙がっている場合、金融機関によってはコミュニティビジネスに対して門戸を開いてくれることも皆無ではありません。

ここでも無理をしないという基本的な路線(借入によって組織としての基礎体力が奪われることのないようにという考え方)を踏襲し、事業拡大そのものについて慎重に検討し、設備投資の意思決定等に際しても、可能な限り内部に留保されている資金をこれに充てたり、当該コミュニティビジネスへ賛同し、あるいは理解を示してくれる支援者、応援者を確保して、その方々からの寄付や出資をお願いしていくような安全な対応を第一義的には選択すべきでしょう。

それらの総合的な検討の結果、金融機関からの借り入れを選択することとなっても、原則として運転資金⁷²に限定した最低限の借り入れとすべきでしょうし、実際、金融機関としても、現状ではコミュニティビジネスに対する融資は運転資金を中心に考えているとあって差し支えないでしょう。

もちろん、この運転資金限定の原則は例外を認めないというものではありません。ニーズの顕在化が明らかな場合、コミュニティビジネスでありながら大幅な収益等に恵まれている場合、

⁷⁰ 会員を法人と個人で分けることの意義、正会員・準会員でサービスに差異を設けることが事業遂行上可能かどうかといった観点からも検討の余地があるでしょう。

⁷¹ 例外的ケースではありまじょうし、必ずしも積極的な活用をお勧めするものではありませんが、コミュニティビジネスの創業に必要な資金は数十万から数百万という低額である場合が多いこと(万が一の場合にも借入者らの努力等を求めれば、なんとか回収の見込みも立つこと)、創業しようとする者には「熱き思い」があり、創業当初はそれなりの頑張りを見せ、必至に事業を回そうとするものであること、貸し手たる地元信金、信組等としても社会貢献的な意味合いがあること等から、敢えてコミュニティビジネスにだからといって特に厳しい融資審査を設けるものではない場合もあるようです。

⁷² 「運転資金」は収入と支出の時期のズレ・違いから発生する資金の一時的不足を埋め合わせるものと考えておけば良いでしょう。通常は入金、支払いの時期を考えて、最低でも、コミュニティビジネス実施主体として1～2か月分程度を確保しておくべきでしょう。

早々のビジネスチャンスが確認できる等々、事業としての有望性が明白ながら内部に留保された資金や寄付等で賄いきれない場合は、金融機関等の融資を求めて行くことがあるかも知れません。但し、より有利・安全な調達に向けて十分な情報収集が不可欠です⁷³。

また、コミュニティビジネスの世界においても、まだまだ極めて稀な例ではありますが、いわゆる直接金融型の調達に乗り出すケースも出始めています。

ひとくちメモ 資金調達と広報

新しい資金によって団体、活動を維持・発展・成長させていくに際し、広報の役割は極めて大きなものがあるといわれています。特にコミュニティビジネスの場合は会費や寄付が継続的・安定的な資金源となりますし、広報はこういった会費を納入して下さる会員や寄付者(個人、団体)と実施主体(個人、団体)の繋がりを良好に保つ効果があります。頻繁に面会を求め、訪問するといったことは物理的に不可能でしょうが、個人からの寄付が多い場合はコミュニケーションの継続が何より大切ですので、追加的な寄付を募る場合だけでなく、誠意の伝わるような手紙を届けたり、提供いただいた資金が具体的にどのような事業に活用され、またどのような効果に結び付いたのかといった情報開示⁷⁴を心がけましょう。

持ち込み企画への協力依頼

コミュニティビジネスとして、例えばいわゆるイベント事業を手掛ける場合は少なくないと思われる。本来的事业であろうと、主要事業の付随事業であろうとイベントを開催するには様々な経費の捻出に頭を悩ませることは少なくないでしょう。

何らかの形で有料事業や収益事業として位置付ける場合、チケットをどう捌いていくか、企業に「スポンサー」としての役割をお願いすることができないか、資材を無料(廉価)で使わせてもらえないかといった場面に遭遇すると思います。これは外部からの支援を得ることによって必要な資金量を抑えていくことであり、広い意味では「資金調達」の問題です。

コミュニティビジネスとして、活動内容、運営主体等が地元の皆さんに受け入れられ、地域に浸透していないとなかなか難しい(ある程度の実績を積むことが大前提とはなる)でしょうし、加えて、確かな計画と誠意をもった依頼・説得が不可欠ではありますが、状況等を十分に見極めつつ、臆せず地域企業等に対して「資金」的援助等をお願い⁷⁵していきましょう。

なお、地方自治体に対してこのような働きかけ(企画の提案や持ち込み、協力依頼)をすることも全く不可能なことではありません。財源の厳しさ、議会の承認、予算の策定期間との関連等、色々な要件による制約もあるでしょうし、日頃の情報収集能力やネットワークづくりといったものによって大きく左右されると思いますが、是非とも機会があればこれを逃さないような

⁷³ 地域のコミュニティビジネスの支援機関の個別サポートなどのメニューを利用して、相談を持ちかけても良いでしょう。

⁷⁴ 出来る限りホームページやニュースレター等でも併せて紹介していきましょう。

⁷⁵ パートナーや協力者、あるいは賛助会員企業等からの紹介等があれば、より有効な説得材料となるでしょう。

フットワークを組織として身につけていきましょう。

(3)まとめ

コミュニティビジネスにおいては、無理をしない、身の丈に合ったところから創業すべきであることが基本です。「資金」面についても、「資金調達」と聞いてまず「借入れ」「融資」を思い浮かべるのではなく、創業イメージ、事業計画づくりの段階から少しずつ具体的に検討を重ねながら、まず自らの資金を中心とし、その上で不足部分を「返済」する必要のない資金で補い、さらに不足部分が生ずるようであれば、事業計画そのものの見直しも踏まえて検討し、それでも事業実施となれば「最低限の借入れ」という風に順序立てた進め方が望ましいということについては御理解いただけたと思います。

また、応援者、支援者を増やし、ネットワークを構築する(もちろん、「資金」の観点からいえばこの中に金融機関が加わって下さることは大きな戦力になります。)こと、事業プランをしっかりとまとめること(思いを定性的に記述するだけでなく、「数値」的な分析や裏付けを意識したものとする。)、自身の活動を外部に向けて発信し、理解と認知を得ること、またそのためのプレゼンテーション能力を醸成すること等々が、慢性的に資金不足であるといわれるコミュニティビジネスの資金繰りを少しずつでも潤沢なものとしていく基礎であるということをここで再認識しておいて下さい。

コミュニティビジネス資金調達マニュアル
～新事業展開に向けて～

平成18年3月

関東経済産業局 産業部 産業振興課コミュニティビジネス・NPO活動推進室
〒330 - 9715 埼玉県さいたま市中央区新都心1 - 1
さいたま新都心合同庁舎1号館
電話:048 - 600 - 0344
URL:<http://www.kanto.meti.go.jp/>