

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

産業企業情報  
17-2

( 2005.7.6 )



信金中央金庫

SCB

総合研究所

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

URL <http://www.scbri.jp>

## 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 -

### 視 点

NPO法施行後、労働金庫や20近い信用金庫で「NPO支援ローン」の取組みが進められてきている。また、自分の資金を目に見える形で社会に役立つことに使ってほしいとの願いから、自分たちで資金を持ち寄りNPO等に貸出す「市民金融」(「NPOバンク」)も台頭している。

NPO・コミュニティビジネスはその担い手が事業経験に乏しいことが多く、創業時の融資リスクが高くなりがちだが、行政や「市民金融」と協働することにより、そのリスクをシェアしていくことも考えられる。本稿では、こうした視点から、行政との協働事例や、「市民金融」の実態を紹介しながら、協働の可能性を考えてみたい。

### 要 旨

- NPO・コミュニティビジネスを対象としたローンは2000年から始まっている。無担保で5年以内、融資上限額は300万円ないし500万円といったものが多いが、介護系NPO法人などの設備資金には、介護保険報酬や不動産等を担保として、多額の融資も実行されている。
- 創業時の融資リスクをどう負担するかが問題となるが、大阪府や札幌市では、地域金融機関の融資に対して自治体が一定割合まで損失補填を行う制度を始めた。総務省の「コミュニティ・ファンド形成事業」は、自治体のほか企業等にも出資も募り、投融資や債務保証を行うものであり、自治体とのリスク・シェアが可能となろう。
- 「市民金融」の流れは80年代末から始まっているが、近年、「NPOバンク」といった名称で新たな設立が相次いでいる。事業組合が集めた出資金を貸金業登録した別の事業体に融資し、その事業体が組合員に融資する形を採っていることが多いが、互いに顔の見える関係の中にいるので、借入人に「信頼を失いたくない」という気持ちが働くため、貸倒れはないという。
- 地域貢献のひとつとしてNPO・コミュニティビジネスを支援していく場合、地域金融機関としても、「市民金融」が集めた資金を預託金として預かったり、自らファンドを募ったりして、これらをもとに、「市民金融」と協働しながら融資を行っていくことも有益だろう。

キ - ワード NPO、コミュニティビジネス、市民金融、NPOバンク

## 目次

はじめに

1. 進展するNPO・コミュニティビジネス融資の取組み
  - (1) 労働金庫と一部信用金庫が先行
  - (2) 小口ローンが主体
2. 行政と協働した創業融資
  - (1) NPO・コミュニティビジネスの創業リスクとは
  - (2) 「大阪府コミュニティビジネス創出支援融資制度」
  - (3) 「さっぽろ元気NPOサポートローン」
  - (4) 「コミュニティ・ファンド」への出資・協働
3. 「市民金融」の生成と協働の可能性
  - (1) 「市民金融」の生成
    - イ. 「市民バンク」に始まった「市民金融」の流れ
    - ロ. 「未来バンク」
    - ハ. 「女性・市民信用組合(WCC)設立準備会」
    - ニ. 行政とも協働した「北海道NPOバンク」
    - ホ. 起業支援に重点を置いた「東京コミュニティパワーバンク」
  - (2) 「市民金融」との協働の可能性
    - イ. 「市民金融」が広がってきた背景とそれへの対応
    - ロ. 預金の受け皿になり融資で協働するスキームづくりを

おわりに

## はじめに

95年の阪神・淡路大震災におけるボランティアの活躍を機に、98年末、「特定非営利活動促進法」(NPO法)が施行された。当初、700程度の認証数に過ぎなかったNPO法人数は、6年後の2005年1月には2万件を超えるに至った<sup>1</sup>。その拡大速度は目覚しく、地域の様々な生活ニーズに応え問題解決を図るコミュニティビジネスの重要な担い手として、近年ますます脚光を浴びてきている。

地域経済の衰退が叫ばれる中で、NPO(=Non Profit Organization、非営利組織)・コミュニティビジネスは、地域に根ざした様々な事業を起こし雇用を増やすことによって、地域の新たな成長産業として台頭してきている。したがって、地域の活性化を進める彼らを支援していくことは、地域金融機関の評判を高め、地域貢献を通じたプレゼン

<sup>1</sup> NPO法人の現況については、「拡大著しいNPO法人の現況 - 地域の問題解決を図る新しい担い手層の成長 - 」と題した澤山(2005a)参照

スの向上に役立つと思われる。

ただし、NPO・コミュニティビジネスは、新しく成長してきた事業体ないし事業分野であり、その担い手の多くは、専業主婦や定年退職者、さらには事業経験に乏しい若い世代である。したがって彼らを支援していくにあたっては、ふたつの問題を解決していく必要があるだろう。第1点は、初めて事業を起こすコミュニティビジネス起業家に対する創業支援をどう進めるか、そのコストを軽減していくにはどうしたらよいかであり、第2点は、創業融資に伴う高いリスク負担を軽減しつつ、新規貸出を進めていくにはどうしたらよいかである。このうち、第1点の創業支援のあり方については、拙稿「地域貢献としてのNPO・コミュニティビジネス支援 創業支援の新たな対象に位置づけを」<sup>2</sup>において、すでに検討した。

そこで本稿では、まず第1章で、地域金融機関におけるNPO・コミュニティビジネスに対するローンの取組み状況を概観した後に、上記第2点のNPO・コミュニティビジネス向け創業融資に関わるリスクに対してどのように対応したらよいかを検討してみたい。そのひとつは、第2章で紹介する行政と協働した創業融資制度の試みであり、もうひとつは、「市民金融」との協働である。近年、市民が自分たちの資金を持ち寄って「NPOバンク」といったものを作り、自らNPO・コミュニティビジネスに貸し出していく「市民金融」の動きが活発化している。第3章では、これらの試みを紹介するとともに、「市民金融」と協働していくことによって、NPO・コミュニティビジネスを対象とした創業融資に関わるリスクをシェアしつつ、これらを支援していく方途を考えてみたい。

## 1. 進展するNPO・コミュニティビジネス融資の取組み

### (1) 労働金庫と一部信用金庫が先行

NPO・コミュニティビジネスを対象として新たなローン商品を組む動きは、すでに2000年ごろから始まっている。NPOローンへの取組みが最も早かったのは労働金庫業界である。まず2000年4月に、東京労金（現中央労金）、群馬労金（現中央労金）、および近畿労金が、「NPO事業サポートローン」を開始し、05年5月までに、北海道労金、新潟県労金、静岡県労金、北陸労金、東海労金、中国労金、四国労金、九州労金、沖縄県労金に加わった。また、東北労金（宮城県地区、山形県地区）と長野県労金では、県との提携によるNPO融資を行っているので、現在、13労金全てが何らかの形でNPOローンを取り扱うに至っている。04年度までに累計156件、約9億6千万円の融資実績を持つ<sup>3</sup>。

<sup>2</sup>澤山（2005b）参照。同レポートでは、創業支援時に必要となる事業計画作成指導など、様々な人的支援コストを低減するために進められている行政や起業支援NPOとの協働について紹介した。

<sup>3</sup> 全国労働金庫協会総合企画部部長代理多賀俊二氏への取材による。

近畿労金を例にとると、05年3月までの相談件数は205件に達し、融資実行は、50団体、3億9,570万円となっている。融資先を見ると、高齢者福祉関係が半分弱、次いで、子育て、障害者福祉、バリアフリー化などのまちづくりが続いている<sup>4</sup>。

NPO法人「アリスセンター」の調べによれば<sup>5</sup>、信用金庫業界でも、奈良中央信金（奈良県）が2000年5月にスタートさせたのを初めとして、永和信金（大阪府）、岐阜信金（岐阜県）、金沢信金（石川県）、長野信金（長野県）が先行し、03年度には、新庄信金（山形県）、多摩中央信金（東京都）、東濃信金（岐阜県）、さわやか信金（東京都）、北陸信金（石川県）、沼津信金（静岡県）の計5金庫、04年度には、水戸信金（茨城県）、福島信金（福島県）、青梅信金（東京都）、佐野信金（栃木県）、西武信金（東京都）などが加わり、04年12月現在16金庫が、NPOローンをスタートさせている。

これらは一般に、NPOローンとして、NPO法人を対象としているケースがほとんどであるが<sup>6</sup>、より広く営利企業なども含めたコミュニティビジネス事業者全体を対象としているものもある。たとえば、岐阜信金は、以前から取り扱っていた「ベンチャーサポートローン」や「女性起業家ローン」に加え、03年11月から、「ぎふしん地域活性化支援ローン」の販売も始めた<sup>7</sup>。同じく、しずおか信金でも、04年4月から、「企業サポートローン・創業」を発売した<sup>8</sup>。さらに、福島信金でも、04年6月から、コミュニティビジネス支援ローン「わくわく・SHOP」を開始した<sup>9</sup>。これらはいずれも、地域活性化につながる新しい事業、すなわちコミュニティビジネスの育成、起業支援に焦点を当てたものだという。

## （2）小口ローンが主体

各金融機関によって多少の違いはあるが、その商品内容はおおむね以下のものである。すなわち、無担保で5年以内、融資上限額は300万円ないし500万円といったものが多い。（ただし、福島信金のように、1,000万円のケースもある。なお、同信金では、法人格を取得していない団体も対象としている。）一般に、代表者を含む2名以上の保証人が必要としており、金利は、年2%台後半が多いが、行政などからの委託事業に関わるつなぎ資金の場合は年1%程度と、低利としている。

いずれも、無担保を前提としているため、小額に留まっているが、実際に借入れ需要が多い介護系NPO法人などの設備資金については、通常の融資の場合と同様、介護保険報酬を担保としたり、不動産等を担保としたりすることで、より多額の融資も実行し

<sup>4</sup> 近畿労金地域共生推進センターセンター長法橋聡氏への取材による。

<sup>5</sup> NPO法人「アリスセンター」は、後述するとおり、04年12月に横浜市で、主要な「市民金融」団体を集めたフォーラム（本稿p.9参照）を開催するなど、意欲的な取組みを進めている。信金業界の取組状況については、石塚（2004）pp.44 - 45、および多賀（2004b）pp.29 - 30参照

<sup>6</sup> 労働金庫の場合、そもそも営利企業に対する貸付は認められていないので、初めからNPO法人のみが対象とならざるを得ない。

<sup>7</sup> 岐阜信金（2004）参照

<sup>8</sup> しずおか信金（2004）参照

<sup>9</sup> 福島信金ホームページ（<http://www.shinkin.co.jp/fshinkin/>）参照

ている。

なお、近年、しっかりとした収益事業基盤を持った「事業型NPO」と呼ばれるNPO法人が増えてきている一方、株式会社という営利企業の形態を採りながらも、社会性の強い事業を進める企業<sup>10</sup>も増えてきている。このように、今後次第にNPOと営利企業との境目がつけがたくなっていくことを考えれば、これから地域金融機関が新設していくべき創業支援ローンは、NPOに絞った「NPOローン」というよりも、NPOも含め様々な事業体を対象とした「コミュニティビジネス・ローン」として、間口を広げたものにしていくべきだろう。

通常の株式会社形態の起業向けであれば、わざわざ新しくローン商品を区別して発売する必要はないと考えられるかもしれないが、コミュニティビジネス創業者は、一般に企業経営および借入に不慣れであり、様々な段階で創業支援を必要としていることが多い。したがって、彼らに対して門前払いを避けるためにも、独自のローン商品を用意したほうが良いし、償還可能性を高めるためにも、創業支援付きであることが望ましいように思われる。

## 2. 行政と協働した創業融資

### (1) NPO・コミュニティビジネスの創業リスクとは

NPO・コミュニティビジネスに限らず、一般に、起業資金を用立てる創業時融資のリスクは高い。その事業に関する実績がない段階で貸し出す以上、事業が軌道に乗った段階での融資に比べ、リスクが高くなるのは当然だろう。

ただし、NPO・コミュニティビジネスの創業リスクは、ベンチャービジネスのように、新製品を開発したり、新たな需要そのものを創造したりすることによって、新しい市場を生み出そうとする場合の創業リスクとは、多少異なるといってよいだろう。

ベンチャービジネスの場合には、仮に画期的な新製品を生み出してもコストが高すぎて需要が伴わなかったり、「新たな需要」なるものが創業者の独りよがりの思い込みだったりすることも多い。これに対して、NPO・コミュニティビジネスは、一般的に言えば、介護・子育てなど、地域の中に存在する様々な問題に注目し、その解決を図っていかうとする事業体ないし事業である。現に解決が求められているニーズに応えようとしているものなので、その限りで需要は(潜在的な「ウォンツ」を含め)存在しているはずである。

もちろん、需要があるだろうということと、個々の創業者が、的確にそうした需要を捉え、適正な収益を上げていけるということは別物である<sup>11</sup>が、そもそも、新製品を完

<sup>10</sup> 「社会企業」(ソーシャル・エンタープライズ)と呼ばれるもので、欧米では近年目覚ましい成長を見せおり、わが国でも注目を浴びつつある。詳しくは町田(2000)参照

<sup>11</sup> これは、どのような産業・事業分野についてもいえることだろう。

成できたり、新たな需要を創り出したりできるかどうか自体について、不確かさの度合いが高いベンチャービジネスと比べれば、コミュニティビジネスは、相対的にはローリスクな事業分野であるとはいえよう。少なくとも、一般にはそのように定義づけされている<sup>12</sup>。

一方、NPO・コミュニティビジネスに対する創業融資に存在する特徴的なリスクは、その創業者の多くが、専業主婦、定年退職者や、若い世代であり、事業経営の経験がないため、既存の事業者が新たに事業を開始する場合に比べれば、新規開業のリスクは高くならざるを得ないだろうという点にある。

このため、すでに地域金融機関で取り組まれている「NPOローン」なども、事業開始後3年といった条件を課しているケースが多い。事業経営が軌道に乗り始めたことを確認してから、融資の検討に入っているのが実情なのである。

しかし、創業時の融資リスクを必ずしも地域金融機関だけで背負う必要はないはずである。今日、長引く景気低迷の中、多くの自治体にとっても、地域活性化や雇用創出は大きな課題となっており、厳しい財政状況ながらも、創業者向けの制度融資を強化する取組みが相次いでいる。したがって、コミュニティビジネス創業者に対して、必要事業資金の一部は自己資金で用意してもらったうえで、自治体の制度融資や各種の補助金・助成金の活用、公的金融機関からの借入れなど、様々な資金調達手段の併用を勧めれば、地域金融機関自身のリスク負担額を減らすことも可能である。

さらに一歩進めて、今後、自治体や公的金融機関と制度融資を活用した協働を進めることができれば、より大きな効果をもたらすと考えられ、有効だろう。大阪府と近畿労金との間ですでに始められている次の事例は、地域再生を願う行政と金融機関が協働した好例であり、今後はこうした動きが急速に広がっていくことと思われる。

## (2)「大阪府コミュニティビジネス創出支援融資制度」<sup>13</sup>

すでに述べたとおり、近畿労金では、2000年度から独自にNPOローンを開始しているが、融資にあたっては、他の地域金融機関の場合とほぼ同様、法人格取得を含めて3年以上の事業経歴を有し、かつ法人格取得後最低1事業年度の決算が確定しているなどの条件を課しており、最もニーズが強い創業時の資金需要には応じられないできた。また保証人の要件も厳しかった。

一方、大阪府では、03年度から、コミュニティビジネス創出支援を地域活性化と雇用創出のための重点施策と位置づけ、「コミュニティビジネス創出支援公募事業」をスタートさせた(図表1参照)<sup>14</sup>。

これは、コミュニティビジネスの起業を募り、公募に応じてきたなかから、先駆性・

<sup>12</sup> たとえば細内(1999)は、コミュニティビジネスを「等身大の生活のなかで無理をせず、顔の見える関係の中で飯の種となるような小さなビジネス起こし」と位置付けている。p.19 参照

<sup>13</sup> 大阪府ホームページ(<http://www.osaka-cb.net/sientoha.html>)、近畿労金(2004)p.22、および法橋聡(2004)pp.57-60 参照

<sup>14</sup> 「コミュニティビジネス起業家応援事業」とも称されている。

社会性などに優れた事業プランを選定し、一団体あたり100万円を「事業化奨励金」として交付し助成するものである。2年間ですでに約100団体に交付済みという実績を挙げている。

しかし、これだけでは、一般に、立ち上げ時の資金として十分でないことは言うまでもない。そこで、「コミュニティビジネス創出支援融資制度」(同「創出支援資金貸付事業」とも言う)も同時に開始したのである。これは、上記

「公募事業」選考委員会で融資申込み資格ありとされたNPO法人を対象とするもので、実際の融資審査は近畿労金が行い、最高400万円まで(期間は7年以内、運転資金の場合は5年以内、金利は年1.95%)まで、無担保で融資を実行する。

ポイントは、経営実績のある企業と比較すれば高いと想定せざるを得ない倒産リスクに対して、大阪府が一定割合まで損失補填を行う点にある<sup>15</sup>。具体的には、03年度の場合、1億円の融資枠に対して、倒産確率を15%と設定したうえで、その7割である1,050万円(=1億円×15%×70%)まで補填することとした<sup>16</sup>。この結果、近畿労金では事業の立ち上げ時にも資金を融資することが可能になったほか、保証人の要件も法人代表者および連帯保証人1名の個人保証でよいとするなど、一部緩和できるようになった。

### (3)「さっぽろ元気NPOサポートローン」

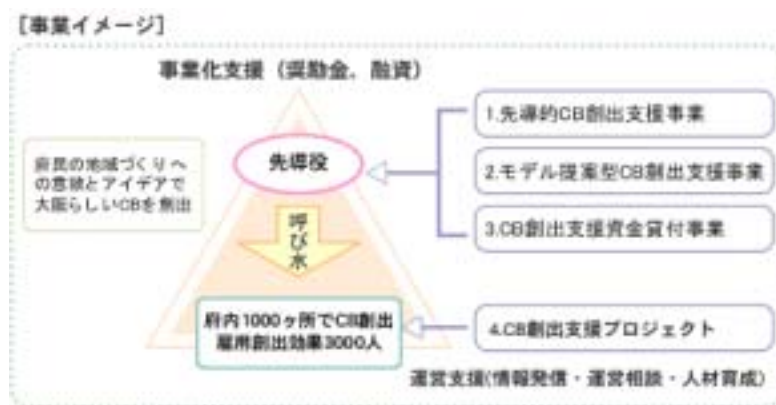
札幌市と北海道労金が提携して04年6月から開始した「さっぽろ元気NPOサポートローン」も、ほぼ同様のスキームである<sup>17</sup>。

これは、札幌市が、04年度から開始した「札幌元気基金」において、融資対象を中小零細企業のみならず、NPO法人まで拡大することとし、「NPO事業サポートローン」の実績を持つ北海道労金に要請してきたものだ(図表2参照)。

札幌市のケースでは、短期運転資金の場合で50%、その他の場合で90%を損失補填する。また、札幌市が設定した金利は04年度については2%であり、北海道労金が内部で設定した金利との差額は利子補給されることになった。

原則として3年以上の活動実績が必要だが、札幌市および北海道労金がともに認めた

図表1「大阪府コミュニティビジネス起業家応援事業のイメージ



(備考) <http://www.osaka-cb.net/sientoha.html>より転載

<sup>15</sup>なお、同制度は、03、04年度の施策として創設されたが、05年度以降の扱いを改めて検討中である。法橋(2004)参照

<sup>16</sup>04年度は、8000万円が融資目標額とされた。

<sup>17</sup>北海道労金ホームページ(<http://www.rokin-hokkaido.or.jp/>) および多賀(2004a) pp.16-19参照

場合には、活動実績を条件としないなど緩和される可能性もあるとしている。

運転・開業資金については、無担保で短期1年以内、長期3年以内、上限500万円であるが、設備資金については、無担保でも5年以内で、500万円以内、担保があれば、10年以内で、5,000万円以内まで借入れできる。04年度の融資枠としては総計2億円を予定した。

#### (4)「コミュニティ・ファンド」への出資・協働

こうした自治体の制度融資機能と民間金融機関の協働をさらに一歩進めようというのが、総務省が支援に乗り出した「コミュニティ・ファンド形成事業」であるといえよう。

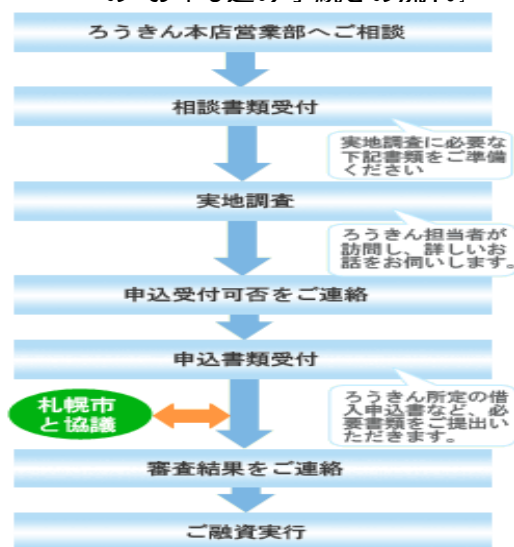
これは、「地域再生本部」が04年2月に策定した「地域再生推進のためのプログラム」において「政策金融等の利便性の向上」策として打ち出されたものである。

地方自治体が、公益法人などを受け皿としたファンドを設立し、自治体自ら出資または貸付を行うほか、地域の住民や地域金融機関、企業等にも出資も募り、「コミュニティ・サービス事業」<sup>18</sup>者等への投融資や、地域金融機関等からの借入れに対する債務保証を行っていく。出資に際しては、住民参加型のミニ公募債を募ることもできる。さらに、同ファンドに対する出資または貸付のための財源として発行する地方債については、償還利子の50%が地方交付税に算入する形で、自治体に戻し入れられる措置も取られることになっている<sup>19</sup>。

「コミュニティ・ファンド」は、いわゆる「ベンチャー・ファンド」のように、ハイリスクではあるがハイリターンを期待しえるベンチャー企業に投資し、成功した企業が株式を公開した際に得る売却益を、配当という形で出資者に還元しようといったものではない。あくまで「コミュニティ・サービス事業」等の支援を目的としたものであるので、出資自体からは高い収益を期待しえるものではないだろう。

しかし、地域金融機関としては、「コミュニティ・ファンド」への出資に加われば、NPO・コミュニティビジネスに対する情報を得ることができ、間口を広げることがで

図表2 「さっぽろ元気NPOサポートローン」の「お申し込み手続きの流れ」



<http://www.rokin-hokkaido.or.jp/>より転載

<sup>18</sup> 「コミュニティ・サービス事業」とは、「地域住民のニーズに対応したサービス等を廉価で継続的に提供し、自らの利益の追求よりも地域課題の解決を目的とする事業」(総務省[2003]参照)と位置づけられており、一般に言われるコミュニティビジネスの定義とほぼ同一のものと思われる。

<sup>19</sup>04年4月20日付総務省通達「コミュニティ・ファンド形成事業等に関わる出資債の取り扱いについて」による。

きよう。同ファンドからのNPO・コミュニティビジネス向け融資案件について協調融資を組んだりすれば、自治体とリスクをシェアしながら、融資を進めることが可能になる。また、自金融機関のNPO・コミュニティビジネス向けローンについて、同ファンドから債務保証を受けるといった利用の仕方も考えられよう。

以上、NPO・コミュニティビジネスに対する創業融資について、行政と協働した先進的な事例を紹介してきた。創業融資のリスクが、事業経験がある一般事業者と比べ相対的に高いのは事実ではあるが、行政と協働を進めることで、相当程度負担を軽減することも可能であることが理解されよう。

これらは、近年活発化してきたPPP（=Public Private Partnership、行政と民間の協働）のひとつともいえるものであり、こうした動きは今後一層広がっていくことが予想される。地域金融機関としても、そうした新しい流れを先取りする形で、行政等と協働して、NPO・コミュニティビジネスを積極的に支援していくことが期待されているといえよう。

### 3. 「市民金融」の生成と協働の可能性

#### (1) 「市民金融」の生成

ところで、上述の「コミュニティ・ファンド」のアイデアは、本章で述べる「北海道NPOバンク」での試みと非常に類似している。

1989年、「市民ベンチャー」に資金を貸し出すために「市民バンク」が設立されたが、「北海道NPOバンク」は、この「市民金融」<sup>20</sup>の流れを汲むものである。市民が自ら貸出を行う「市民金融」は、NPO・コミュニティビジネスを主たる貸出対象としており、これからそうした貸出を始めようとする地域金融機関にとって、貸出の実際をイメージするのに多少とも参考になろう。また、彼らと協働していくことは、相互に有益であるように思われるので、近年広がりを見せてきた「市民金融」について、次に紹介してみたい。

#### イ. 「市民バンク」に始まった「市民金融」の流れ

「市民バンク」は、「地域を軸とする新しい社会の中で、事業に込められた社会性と志を担保に、金と知恵を貸し出す」<sup>21</sup>ことを目的として、永代信用組合（東京都、当時）との提携をもとに設立された。その後、殖産銀行（山形県）、池田銀行（大阪府）、96年4月からは、都内31の信用組合（当時）とも提携するようになった<sup>22</sup>。また、96年8月

<sup>20</sup> 「市民金融」という概念については、「NPOバンク」、あるいは「市民銀行」といった表現も用いられているが、後述するとおり、預金の受け入れができない以上、「銀行」という表現はやや誤解を生む恐れがあるので、本稿では、「市民金融」とした。

<sup>21</sup> 市民バンク・WWBジャパン（1996）p.20 参照

<sup>22</sup> 現在は、江東信用組合、および青和信用組合との提携が続いている。「市民バンク」ホームページ

には伊丹市などと提携して「伊丹市民バンク」が立ち上げられたほか、西京銀行（山口県）が支援する「しあわせ市民バンク」も、2001年11月、「市民バンク」との提携によって始まったものである。

「市民バンク」では、それまで既存の金融機関からは貸出の対象としてほとんど意識されず、なかなか借入れできないできた階層に対して、いかにして金融をつけるかに重点が置かれており、貸出原資については既存の金融機関との提携を志向してきた。

一方、90年代に入り、「未来バンク事業組合」（東京都、94年）と、「女性・市民信用組合設立準備会」（横浜市、98年）が設立され、さらに、2000年代に入ってから、「北海道NPOバンク」（北海道、02年）、「NPO夢バンク」（長野県、03年）、「東京コミュニティパワーバンク」（東京都、03年）、「ap bank（アーチストパワーバンク）」（東京都、04年）など、新たな設立が相次ぐようになってきている<sup>23</sup>。

「未来バンク」以降の「市民金融」に共通している特徴は、自分の資金を目に見える形で社会に役立つことに使ってほしいとの願いから、自分たちで資金を持ち寄って、自分たちで貸出そうとしている点にある。市民社会を育てていくために、市民が自分たち自身で、資金の使い方、預ける先、融資対象を考え、新しい資金・資源の循環システムを作り出そうというのである。

ただし、「北海道NPOバンク」や「NPO夢バンク」などは、自治体や地域金融機関からの出資・寄付や融資も受け入れており、必ずしも市民からの資金だけに拘わっているわけではない<sup>24</sup>。また、融資のみならず、起業支援やネットワーク作りなども支援したり、人材の紹介や資材の提供などもおこなったりと、活動内容は様々である。「ともだち融資団」による連帯保証の試み<sup>25</sup>（東京コミュニティパワーバンク）などもある。

04年7月には、札幌市で第1回「NPOバンクフォーラム」が開かれ<sup>26</sup>、同年12月には、横浜市で「社会的事業のための金融システムを考える 市民・金融機関・行政の自覚とアクション」と題するフォーラムが開かれる<sup>27</sup>など、「市民金融」の動きは活発になってきている。今後、名古屋<sup>28</sup>、新潟<sup>29</sup>、青森、熊本、釧路など、各地で続々と誕生す

（<http://www.p-alt.co.jp/bank/>）参照

<sup>23</sup>石塚（2004）参照。本節の記述は、同書の事例収集に多くを負っている。

<sup>24</sup> なお、「ap bank」は、三人のアーティスト（櫻井和寿氏、小林武史氏、坂本龍一氏）の個人資産を原資としているという点で、やや異色かもしれない。朝日新聞 2004年4月23日付参照。

一方、「市民バンク」を立ち上げた片岡勝氏は、「さわかみ投資顧問」の澤上篤人氏と共同して、投資ファンドを別途立ち上げている。また、同氏による起業家と支援者をマッチングさせる「地域財オークション会議」（片岡〔2002〕参照）も、創業時のリスクを考えると、融資には限界があり、エンジェル投資（起業経験を持った個人投資家による支援を伴った投資）のほうがふさわしいとの発想に立っているようである。

<sup>25</sup> 友人同士で一緒に出資し、誰かが借り入れるときには、出資金の範囲内で互いに返済を保証しあうというものである。

<sup>26</sup> 同フォーラムの内容については、千島（2004）参照

<sup>27</sup> 同フォーラムの内容については、石塚（2005）参照

<sup>28</sup> 名古屋では、05年3月5日、フォーラムが開かれ、05年内設立に向けて準備が進められている。

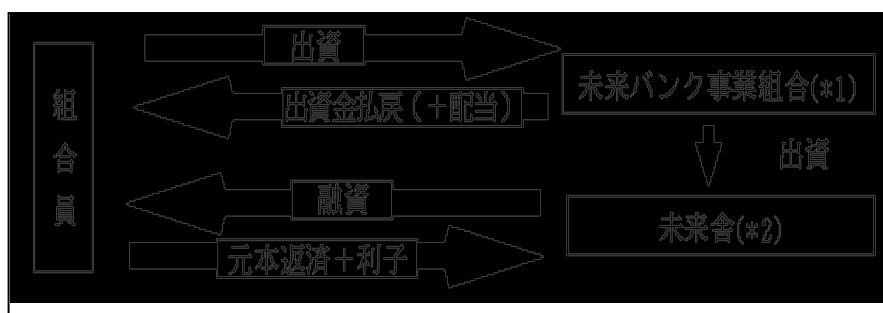
<sup>29</sup> 新潟でも、05年3月23日、「新潟コミュニティバンク設立発起人会」が開かれ、同年7月10日、「設立総会」が開催される予定である。

る予定である。以下で、そのいくつかを紹介してみよう。

## ロ.「未来バンク」

自分たちで資金を集めるといっても、銀行免許等がなければ預金を集めることは銀行法等で禁じられているので、いわゆる貸金業者として、出資金などをもとに貸し出すしかない。その場合も、NPO法人は出資を受け入れられないので、一般的には、まず民法667条に基づく組合を設立し、市民有志から出資を募ったのち、その資金を実際の融資業務を行う別の事業体に融資する形が採られてきた(図表3参照)。出資金の受け皿組織と融資組織が二重に必要なのは、民法上の組合では組合員が無限責任を負うことになるので、それを回避する必要があるからである。そこで、貸金業者として登録を行った後者の事業体が、組合員である個々の出資者を対象に融資することになる。

図表3 「未来バンク」の法的根拠



(\*1)未来バンクは、民法667条に基づいて設立された組合(市民の集まり)です。

(\*2)融資実務の部分については、別に設立した「未来舎」を通じて行ないます。

貸金業登録番号 都知事(1)18333

(備考) <http://homepage3.nifty.com/miraibank/>より転載

「未来バンク事業組合」が設立されたのは94年だから、すでに10年以上経つことになる。当初2千万円からスタートした出資金は、今では約1億3千万円となり、出資者は377名を数えるに至っている<sup>30</sup>。出資者は全国にわたっているが、今後大きく増やすことは考えていないという。配当することは当面考えていない。

貸金業登録をした「未来舎」による融資累計額は、5億5,000万円を超えた。太陽光パネルを購入する際の補助金に対する「つなぎ融資」<sup>31</sup>など、環境改善・自然エネルギーの普及関連や、NGO、NPOへの貸出件数が多いが、民間企業が借り手のこともある。

貸出額は、通常、出資金の10倍までとしており、1,000万円程度までのことが多い。金利は年3%である。この水準は、今日では割高に思われるかもしれないが、まだ金利

<sup>30</sup>「未来バンク」事業報告書および田中優理事長、奈良由貴理事への取材による。

<sup>31</sup>太陽光パネルに対する補助金は年度末に支給される。「つなぎ融資」は、この年度末までの立て替え資金を融資するものである。

が比較的高かった 94 年のスタート時点から変えていないのだという。このうち、2% 相当は、事業準備金（将来の引当原資としての内部留保金）として積み立てている。

連帯保証人は 2 名求めている。借入人は、出資者でもあり、「仲間の信頼を失いたくない」という気持ちが強いので、返済はきちんと続けており、債務不履行となった事例はないという。（遅延は 3 件あるが、適正に引当を実行済みである。）

## 八．「女性・市民信用組合（WCC）設立準備会」

「女性・市民信用組合（WCC）設立準備会」は、横浜市における生活クラブ生協運動の中から、非営利活動を目的として地域で事業を起こす女性や市民に優先して融資することを目指して、生まれてきたものである（図表 4 参照）<sup>32</sup>。90 年代に入って多発したバブル崩壊に伴う金融不祥事を目の当たりにして、既存金融機関に対して不信感を持ったことも、動機のひとつだったという。

96 年、信用組合設立を目指した第 1 回世話人会を開催したが、信用組合の設立認可を得るには時間がかかることを想定し、98 年に、「WCB」を設立して貸金業登録を行い、融資を開始した。

「WCC」では、個人一口 10 万円以上、団体は 3 口以上の出資金を募っている。現在、約 420 人、約 60 団体から、計約 1 億 2,000 万円を集め、「WCB」に無利子で融資を行っている。「WCB」の融資額の上限は、1,000 万円（出資金の 20 倍以内）で、貸出条件は、年利 2～5%、最長 5 年。融資累計は、67 件、約 3 億円に達しているが、毎月確実に返済してもらっており、やはり貸倒れは一件もない。事業の採算性と継続性が審査の重要ポイントではあるが、互いに顔の見える関係のなかで融通しあう「助け合い」を基点とした組合なので、借入人は、信用と信頼を維持することに努めるからだという。「融資を受けるということは信用を得た、与えたという緊張関係を生み出す」ものであり、「仲間から信頼されたことが誇りだ」という関係が生まれてくるという。

融資審査委員会が審査を行うが、審査委員自身の多くが起業家なので、現場を知っているという強みがある。生活クラブ生協運動の中で培われてきたネットワークも多様な情報をもたらしてくれるという。

図表 4 女性・市民信用組合設立準備会の融資の仕組み



（備考）<http://www.wccsj.com/>より転載

<sup>32</sup> 「女性・市民信用組合準備会」ホームページ（<http://www.wccsj.com/>）、向田映子代表、鵜飼敏哉事務局長への取材、および石塚（2004）による。

さらに、出資者も、融資先の状況報告を受けていくことで、「自分が出資したお金が生きて地域を回っているんだ、というつながりを実感できる」という。

## 二．行政とも協働した「北海道NPOバンク」

以上はいわば「仲間内」の金融であったが、一方、「北海道NPOバンク」(図表5参照)は、行政や既存の地域金融機関(北海道労金)が出資や寄付を行ったり、理事や審査委員を派遣したりして協力している点で、地域金融機関側から見ると、協働の好例と言えそうである。

きっかけは、01年末に、年末の資金繰りのため地域金融機関に借入れを依頼したあるNPOが断られたことだった。これを受けて、「NPO推進北海道会議」が北海道庁に働きかけ、02年5月に、「NPO融資制度検討準備会」を設立させ、02年8月に、「北海道NPOバンク」設立総会を開催するに至った<sup>33</sup>。

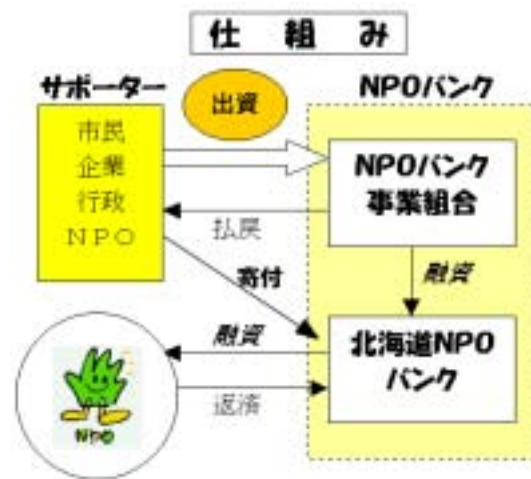
NPO法人である「北海道NPOバンク」自体は、出資を受けることはできないので、任意団体(民法667条に基づいて設立された民法上の組合)としての「NPOバンク事業組合」が、出資・寄付を募り、全額を「北海道NPOバンク」に融資しているのは、他と同様である。

04年6月現在、約4,400万円の出資・寄付金の45%は北海道と札幌市から拠出されており、残りは、個人24%、NPO法人18%、企業12%の内訳になっている。

なお、北海道労金も、理事および審査委員を派遣しているほか、100万円の寄付を行っている。寄付金としたのは、出資金として資産に計上すると、個々の貸出債権の回収可能性を含め、同事業組合の財務内容を毎年度自己査定しなければならず、実務上の負担が大きいためである。出資金であるから、元本保証はなく、配当も支払いは当分の間予定されていない。

融資審査については、学識経験者、公認会計士、税理士、NPO実務家、北海道労金職員などから構成される「融資審査委員会」に委託している。融資条件は、「北海道NPOバンク事業組合」員(最低1万円以上の出資者)であることと、事業目的に社会性があることである。融資上限額は200万円、金利は年2%、期間は1年以内で、年4回融資申込みを募集している。2会計年度の累計融資額は35団体、約6,000万円であり、ほとんどがNPOである。金額ベースで見ると、保健福祉が57%と過半を占めており、

図表5 北海道NPOバンクの仕組み



(備考) [http://www.npo-hokkaido.org/bank\\_hp/](http://www.npo-hokkaido.org/bank_hp/)より転載

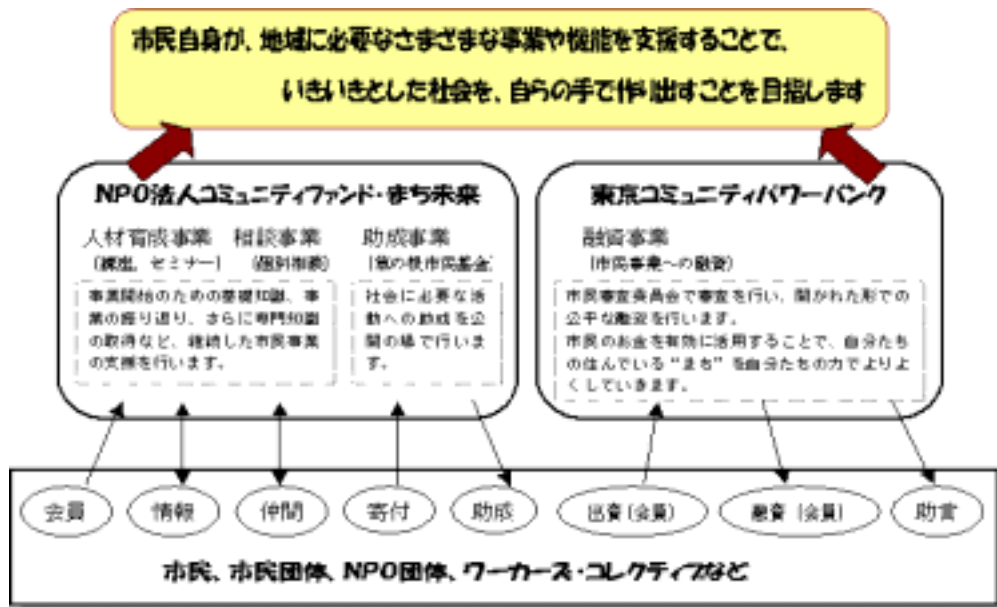
<sup>33</sup>河西(2004)および多賀(2004a)参照

その多くは、介護保険事業者である。ついでNPO支援 16%、環境保全 11%、社会教育 11%の順となっている。

### ホ．起業支援に重点を置いた「東京コミュニティパワーバンク」

「東京コミュニティパワーバンク（東京CPB）」の特徴は、事業目的として、融資だけでなく、初めから、市民起業のための人材育成事業、起業講座の実施や相談事業も位置づけていることである（図表6参照）。融資機能を整えただけでは、そもそも返済能力のあるところしか貸せないとの考えから、事業の立ち上げ段階から、専門家が助言していくことが必要だと考えていたという<sup>34</sup>。さらに、様々な分野の専門家や地域の人たちとのネットワーク作りも支援していく。

図表6 東京コミュニティパワーバンクと、コミュニティファンド・まち未来との関係



(備考) <http://www.h7.dion.ne.jp/fund/com.fund.html>より転載

04年1月に貸金業登録を済ませた「東京CPB」と、04年4月に認証されたNPO法人「コミュニティファンド・まち未来」の事務局は一体となっており、両輪となって、市民事業の立ち上げを支援する。人材育成事業は、「一般・基礎コース」と「アドバンスコース」に分かれている。前者は、「個人の夢や想いを事業計画として作り上げるまでの基礎知識を学ぶ連続講座」で、マーケティングの基礎や財務諸表の見方などに加え、論理的思考、コミュニケーション手法なども学習し、自分で事業計画書を作成できるようにすることを目指す。後者は、すでに事業を立ち上げたか、ほぼ事業計画が出来上がっている起業者を対象に、実際の事業運営能力をつけていくことを目標にしている。

このほか、「コミュニティファンド・まち未来」は、「生活クラブ生協・東京」が93年

<sup>34</sup> 「東京コミュニティパワーバンク」事務局の奥田裕之氏への取材、および石塚（2004）による。

に立ち上げた「草の根市民基金」の運営も行っており、市民からの寄付を基にしたこの基金からの助成事業も行う。

「東京CPB」の融資に当たっては、社会性などを重視して、公開審査により決定する。これは、審査手続きの透明性を高めると同時に、借入希望者に対する教育効果も考えたものだという。融資額は、出資金の10倍までで、1,000万円を上限としており、金利は、年1.5%から2.5%以上となっている。

## (2)「市民金融」との協働の可能性

### イ.「市民金融」が広がってきた背景とそれへの対応

以上のような自発的な動きが市民の間に広がってきていることは、今後NPOなどの活動が社会に広がっていくことを後押ししていくという意味で、望ましいことだろう。とはいえ、こうした「市民金融」の台頭は、ある意味で既存の金融機関に対するアンチテーゼの提出と言えなくもない。そこで、最後に、地域金融機関としては、「市民金融」の動きに対してどのように対応していったらよいのか考えてみたい。

「市民金融」が広がってきた背景には、第1に、既存金融機関の多くがNPO・コミュニティビジネスへの融資にこれまで必ずしも積極的とは言えなかったという事実と、第2に、自分たちの資金を目に見える形で地域に還元させたいという出資者たちの動機の高まりがある。地域金融機関としては、このそれぞれについて、対応を考える必要があるだろう。

まず第1の点についていえば、これまで多くの地域金融機関が必ずしも積極的でなかったのは、NPO・コミュニティビジネスの新しい担い手が台頭してきていることへの認識が不足していたこと、および、彼らを支援していくことの意義がはっきりしないでいたことが、原因として挙げられよう。

したがって、NPO・コミュニティビジネスが台頭してきていることへの理解を深めそれらを支援していくことが、将来的には、自らの新しい貸出基盤の拡大につながっていくと同時に、拙稿「地域貢献としてのNPO・コミュニティビジネス支援 - 創業支援における新たな対象として - 」<sup>35</sup>で検討したように、地域貢献における重要施策にもなりえるとの認識が必要となろう。

しかし、そうした認識に立ったとしても、実際に取組みを進めていく上では、創業支援の際に必要な経営指導などのコストや、創業融資において、事業経験に乏しいゆえに相対的に高くならざるを得ないリスクをどのように負担していくかといったことが、大きな障害となりそうだ。この両者に対して、一般の貸出金利にこれらのコストやリスク相当分を上乗せする形で解決を図ることもひとつの方法ではあるが、それでは、地域再生の新しい担い手として登場してきたNPO・コミュニティビジネスを、地域貢献の一環として支援していくという姿勢にはふさわしくないと受け止められる

<sup>35</sup> 澤山(2005c)参照

かもしれない。

これに対して、上記拙稿では、の創業支援に伴うコストを軽減するための行政や起業支援NPOとの協働について様々な事例を紹介してきた。ついで、本稿では、の創業融資リスクについても、「大阪府コミュニティビジネス創出支援融資制度」や「さっぼろ元気NPOサポートローン」の事例のように、地域金融機関側も、行政や起業支援NPOと協働して融資業務を進めていくことで、多少なりともリスクを軽減していくことが可能になることを述べてきた。総務省が提唱した「コミュニティ・ファンド」の設立は、こうした動きを後押しする行政上の支援策といえる。

## ロ. 預金の受け皿になり融資で協働するスキームづくりを

それでは、第2の市民自らが目に見える形で自分の資金を使いたいという動機についてはどうだろうか。これは、SRI (= Social Responsibility Investment、社会責任投資) の考え方とも共通するものであり、自分の預金の使われ方を注視したいという預金者は、今後次第に増えていくだろう。

そうした潮流に添っていきには、ここでも協働を働きかけることがひとつの方向かもしれない。具体的に言えば、出資や寄付を集めるための「NPOバンク事業組合」等が従来別途設立してきた貸金業事業体の代わりに、地域金融機関がその受け皿になることを申し出たらいかがだろうか。

この場合、市民から出資や寄付を集める主体は、これまでどおり「市民金融」主導の「NPOバンク事業組合」(以下、「NPOバンク」という)であってもよいし、全国労働金庫協会が提唱しているような、地域金融機関が主導して立ち上げる「ソーシャルファンド」<sup>36</sup> (以下、「ファンド」という) といったものでもよいだろう。中央労金や奈良中央信金は、「ろうきんNPOサポーターズ」預金や、「なら・未来創造基金」といった基金を設立し、NPOの中間支援組織などと連携して、市民等からの寄付金をもとに助成金を交付してきている<sup>37</sup>が、ここでは、NPO・コミュニティビジネスに対する融資や投資を目的とした「ファンド」を設立して、市民から預金を募るのである。

「NPOバンク」の場合も「ファンド」の場合も、集まった寄付・出資金や預金は、一括して地域金融機関に預託金として預け入れられる。地域金融機関は、それらからの預託金を担保とした保証をもとに、通常のローンとは切り離して、貸出を実行する形になる。資金貸借取引に伴う様々な手間は、地域金融機関が代行することになる。

ただし、貸出先の開拓、選定、審査、融資管理、リスク分担をどう行うか、したがって、その対価としての金利収入をどう配分するかなどについては、それぞれの関わり度合いに応じて、様々なバリエーションがありえよう。

一般に、「市民金融」の側では、貸出審査自体、自分たちでしっかりとやりたいという意向が強いし、その能力もあるという自負もある。実際、金融の専門家が加わってい

<sup>36</sup> 「ソーシャルファンド預金担保融資」制度。詳細は多賀(2004a)参照

<sup>37</sup> 詳細は澤山(2005c)参照

るケースも多い。その場合は、「NPOバンク」自身が、融資を受け付け、社会性などの観点から融資先を選定し、審査も実行することになる。さらに、貸出先の管理も自ら行うケースも多いだろう。現状では、貸出件数自体が少ないこともあり、貸出実行後もあくまで「顔の見える関係」を維持していきたいという意向が強いからである。さらに、審査の過程や貸出先の経営状況なども出資者に開示することにすれば、各出資者の「参加度合い」も高まることになるだろう。

こうした場合には、地域金融機関は、「NPOバンク」による保証をもとに預金担保融資を実行するだけになる。もし、貸出の全額が預金担保によって保全されているのであれば、地域金融機関が受け取るべき金利は、当然、通常の預金担保融資と同じであるから低利になる。融資リスク分に対応する金利部分は、「NPOバンク」側に払い戻すことになるだろう。また、借入人から保証料を徴求するのであれば、それも「NPOバンク」に払い戻されることになる。

一方、地域金融機関側が、たとえば事業性の評価などの面で、貸出審査を主導するのであれば、「NPOバンク」からの預託金は、大阪府の「コミュニティビジネス創出支援融資制度」のケースのように、損失補填に備えた一部保証の担保に充当されることになるだろう。この場合は、リスク負担の度合いに応じた金利を受け取ることが妥当だろう。

いずれにせよ、「NPOバンク」は、地域金融機関が有する本来的な金融仲介機能を活用しつつ、自らの判断に基づき社会性のある事業に対する融資を行うことができる。一方、地域金融機関としても、自らの金融仲介機能を提供することによって、NPO・コミュニティビジネスに対する支援を行うことになり、地域貢献を果たすとともに、新たな貸出先の開拓を進めることができる。こうして、両者の協働が実現する。

このようにして、「NPOバンク」から預託金を受け入れたり、みずから「ファンド」を立ち上げたりすることができれば、市民の側の「自分たちの預金を目に見える形で社会性のある事業に融資したい」という意識の高まりに応え、市民参加による新たな地域内資金循環の仕組みが作られることになる。

地域金融機関にとってのもうひとつの利点は、創業時の相対的に高い融資リスクを軽減できるという点にある。すでに述べたとおり、既存の金融機関としては、創業時の資金需要に対しては、NPO・コミュニティビジネスに限らず、リスクの高さからなかなか応えられず、第三者保証も求めるなど、保証人の数も多くせざるを得ないのが一般的である。これは、経営の健全性を求められる金融機関としては、貸出に当たって回収可能性を厳格に判断せざるを得ないからであり、やむを得ない一面でもある。

そのリスク軽減策のひとつが、すでに述べたような行政とのタイアップによるリスク・シェアであった。そして、もうひとつが、この「市民金融」との協働による「NPOバンク」、あるいは自ら立ち上げた「ファンド」からの預託金をもとにした担保付融資ということになるだろう。この結果、創業時の資金需要へのより柔軟な対応が可能になると思われる。

なお、金融機関側のリスクテイク意欲や能力が高まってくれば、「NPOバンク」自体に融資したり、「NPOバンク」との協調融資を進めたりするなどの可能性も出てこよ

う。

また、これまでに、NPO・コミュニティビジネスが「私募債」を発行して資金調達してきた例が見られるが、その際、「NPOバンク」や「ファンド」からの預金を担保として、金融機関が債務保証をすることも考えられる。NPO・コミュニティビジネスを支援したい市民としては、償還確実性が高まるので、「私募債」の購入希望を高めることが期待される。

## おわりに

以上、本稿では、NPO・コミュニティビジネスを対象とした創業融資をどのように進めたらよいのかを論じてきた。その際、行政との協働が、リスクのシェアを通じた軽減を可能にすることを示し、「市民金融」との協働もそのひとつの可能性として考えられることを述べてきた。

中央労金が実施したNPO法人の「立ち上げ資金のニーズ調査」(03年12月)<sup>38</sup>によれば、理事個人からの借入れによるケースが3割を超えており、一回当たり平均267万円、3年間の累計平均499万円と、かなりの個人負担になっている。現状では金融機関からの借入れは13%に留まっているが、今後融資を受けたいとの希望は68%に達しているという。

今日、地域活性化の鍵を握るもののひとつとして、NPO・コミュニティビジネスに対する地域の期待は、ますます高まっている。彼らの志は高く、事業意欲も強いが、事業経験に乏しい者が多いとすれば、今後は、行政や「市民金融」と協働していきながら、地域金融機関自らも、本稿で述べたような様々なスキームを編み出し、彼らの創業時資金需要にも応えていくことが求められているのではないだろうか。

以上

(澤山 弘)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

## 参考文献

- 澤山弘(2005a)「拡大著しいNPO法人の現況 - 地域の問題解決図る新しい担い手層の成長 - 」『産業企業レポート16-10』(『信金中金月報』2005年5月号)
- 澤山弘(2005b)「NPO・コミュニティビジネスと地域金融」『地域金融と企業の再生』

<sup>38</sup> NPO中間支援組織の推薦などにより中央労金管内1都6県の財政規模年間500万円以上の99NPO法人を選定したもので、回収率は53.5%である。

(共著、中央経済社) 第9章

澤山弘(2005c)「地域貢献としてのNPO・コミュニティビジネス支援 - 創業支援における新たな対象として - 」『産業企業レポート17-1』信金中金総合研究所

石塚貢子(2004)「広がる市民金融の波」『たあとる通信』16号、アリスセンター

石塚貢子(2005)「ろうきん・NPO共同フォーラム 社会的事業のための金融システムを考える 市民・金融機関・行政の自覚とアクション」報告書、アリスセンター

河西邦人(2004)「NPOの現状と金融機関に期待するもの」『信用組合』2004年11月号、全国信用組合中央協会

片岡勝(2002)『儲けはあとからついてくる 片岡勝のコミュニティビジネス入門』日本経済新聞社

岐阜信用金庫(2004)「当金庫の創業支援・経営改善支援業務」『信用金庫』2004年5月号、全国信用金庫協会

近畿労働金庫(2004)『Rokin Report Disclosure2004』

しずおか信用金庫(2004)「当金庫ビジネスサポートセンターにおける創業および新事業展開等の支援業務について」『信用金庫』2004年9月号、全国信用金庫協会

市民バンク・WWBジャパン(1996)『夢を育てる市民バンク 応援します起業家精神 コミュニティバンクの挑戦』アドア出版

市民ベンチャー研究会(1999)『お金貸します 市民ベンチャーを応援する、市民バンクとは』ゴマ書房

総務省(2003)「地域再生支援プラン」経済財政諮問会議提出資料、平成15年11月26日

多賀俊二(2004a)「特集・NPO施策と労働金庫」『RESEARCH』第15号、労働金庫研究所

多賀俊二(2004b)「金融機関のNPO施策に関する動向」『たあとる通信』16号、アリスセンター

千島美江子(2004)「- 市民が作る『銀行』 - 『第1回 NPOバンクフォーラム』~ボランティア・ファイナンスの可能性~ 開催される」『信用金庫』2004年10月号、全国信用金庫協会

藤井良広(2004a)「お金の行き先自分で決める 市民銀行が金融を変える」日本経済新聞2004年8月23日付

藤井良広(2004b)「『市民銀行』へのニーズと信用金庫の役割 - コミュニティビジネスと信用金庫<最終回>」『信用金庫』2004年12月号、全国信用金庫協会

藤井良広(2005)「金融を手作りする」日本経済新聞夕刊連載(全18回) 2005年4月4日~28日

法橋聡(2004)「『大阪府コミュニティビジネス創出支援制度』の取り扱いについて」『たあとる通信』16号、アリスセンター

細内信孝(1999)『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部

町田洋次(2000)『社会企業家 - 「よい社会」をつくる人たち』PHP研究所

【バックナンバー（産業企業情報）】

号 数	題 名	発行年月
15 - 9	中小トラック運送業の動向 - 排気ガスの規制強化など環境変化への対応 -	2003年 12月
15 - 10	創業実現のカギを握る「創業決断」 - 「やりたいこと」を決断のインセンティブに進化させる手立てが不可欠 -	2003年 12月
15 - 11	リラクゼーションビジネスの広がり - 小規模マッサージサロンの事業化のポイント -	2004年 1月
15 - 12	「伸びる産業」として注目に値する高齢者介護事業	2004年 3月
16 - 1	下請型製造業の国内での生き残りのポイント - 先進的中小金属加工業の経営革新事例から -	2004年 4月
16 - 2	リレーションシップ重視の流れを中小企業が資金調達円滑化につなげていくために - キーワードは“情報開示” -	2004年 6月
16 - 3	一層の活用が期待される中小企業支援センター - 支援事業の概要と有効活用事例 -	2004年 6月
16 - 4	地域の企業再生ファンドの実態 - 信用金庫にとっての活用ポイント -	2004年 8月
16 - 5	業況改善が続く中小精密機械製造業の現状 - 業況好転の背景と好調企業の取組事例 -	2004年 9月
16 - 6	環境変化への適応が求められる中小小売業 - 既存事業の見直し・底上げから新分野への進出へ -	2004年 10月
16 - 7	漬物製造業の現状 - 地域性に優位を見い出す地場食料品製造業の一例として -	2004年 12月
16 - 8	建設・不動産業界の概況 - 業界の特徴と調整から再生に向けた動き -	2004年 12月
16 - 9	脚光を浴びる「第二創業」 - 既存事業の“行き詰まり感”の打開に向けて -	2005年 2月
16 - 10	拡大著しいNPO法人の現況 - 地域の問題解決を図る新しい担い手層の成長 -	2005年 3月
16 - 11	戸建住宅業界における地場工務店の現状 - 地域社会における『プレゼンス』の向上を目指して -	2005年 3月
16 - 12	官公需関連中小建設業の現状と今後の方向 - 公共工事の減少と中小建設業の対応 -	2005年 3月
17 - 1	地域貢献としてのNPO・コミュニティビジネス支援 - 創業支援における新たな支援対象として -	2005年 6月

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の産業企業情報( 17-2 )について

今後、取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫 総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

貴金庫(社)名

ご担当部署・役職名

御芳名

御住所

(お取引信用金庫名)

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋3-8-1)

(E-mail:s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX:03 3563 7551)