I. はじめに

１．はじめに

環境問題の解決や市民ニーズを充足させるための活動（サービス）の新たな担い手として、環境コミュニティビジネス（以下、環境 CB と略記）に注目が集まっています。

コミュニティ・ビジネス（以下、CB と略記）とは、市民が自ら主体的に社会的な事業に取り組み、地域課題を解決しながら多様化する市民ニーズに効率的・効果的にこたえていくことに特徴があります。またひとくちに環境 CB と言っても、中小企業に近く比較的ビジネス性が高いもの、ベンチャー的要素が強いもの、社会性・運動性を強く意識しているものなどいくつかのタイプが存在します。しかしいずれの活動も環境問題を多様な視点から効率的に解決していく可能性を有しています。

本書は、こうした環境 CB の発展を願い、作成されたものです。

記載にあたっては、環境 CB にとってもっとも頭の痛い悩みである「資金調達」に出来るだけスポットを当てながら、作成しました。また、資金調達は組織のマネジメントやミッションの確認・整理などと不可分であることから、組織運営に必要な事項も盛り込まれています。

地域をはじめ、社会全体にとって必要なサービスを担い、環境問題解決に向けて力強く活動する環境 CB の方や、環境 CB の立ち上げや発展を、専門的な経験や知識からサポートする人たちに広く活用頂ければ幸いです。

2010 年 3 月

環境省

２．本書について

２.１　マニュアルの対象範囲について

このマニュアルは、環境 CB の「資金調達」に主なスポットを当てて作成しています。但し、読者の理解を深める上で、環境 CB に関する一般的なことがらについてもあわせて記述をしています。それぞれの必要性に応じて必要な箇所を参照してください。

- 環境 CB に関する基礎的知識や事例を知りたい方は
  ⇒P1 「環境 CB とは」をご参照下さい。
- 環境 CB の立ち上げや組織運営、法人形態別の特徴を知りたい方は
  ⇒P18 「環境 CB の組織形態と法人別の特徴」をご参照下さい。
- 環境 CB の立ち上げや運営に必要な資金やその調達手段などについて知りたい方は
  ⇒P38 「環境 CB と資金調達」をご参照下さい。
- 資金調達手段ごとの特性や、特性に応じたお金の使い方について知りたい方は
  ⇒P58 「各資金調達手段の実際」をご参照下さい。

２.２　マニュアルで想定している読み手について

このマニュアルは、資金調達に悩む環境 CB 事業者の皆さんと、環境 CB を経営面からサポートしたいと考える人たちのための手引き書です。

✓環境CB事業者の皆さんへ

ー本マニュアルは、環境CB事業者の皆さんに向け執筆しています。
ー既にコミュニティでビジネスを始めている方、あるいはこれから始めようと考えている事業者の皆さんの、資金調達に関するごく一般的、基本的な戸惑いを解決するために本マニュアルは作成されています。

✓環境CBの立ち上げや発展を経営面から専門的にサポートする方へ

ー本マニュアルは、環境CB事業者の立ち上げや発展を専門的な経営知識や経験からサポートしたいと考える人たちにも役立つ情報をまとめました。
中小企業の経営をサポートする組織で働かれている方や、
NPOの中間支援組織の方など、幅広く活用頂ければ幸いです。

特に、
①中小企業の支援を中心に取り組まれていた方へ、
社会的な目的を持つ組織の特性について知っていただくこと
②小規模なボランティア団体等の支援に取り組まれていた方へ、
資金調達や経営支援の基礎について知っていただくこと
を意識して作成しています。

３．このマニュアル以外に参考になる文献について

３.１　文献の紹介について

このマニュアルでは、資金調達に関する記述を中心に解説を行っています。

創業に特化して情報を得たい、もっと事例を知りたい、などのニーズのある方に向けて、巻末に参考となる資料を紹介しています。詳しくは89ページ以降を参照してください。

３.２　姉妹編「市民出資・市民金融実践者のためのファンド設立マニュアル」について

また、環境省では、2009 年度にこのマニュアルの姉妹編として、「市民出資・市民金融実践者のためのファンド設立マニュアル」を作成しました。

同マニュアルは、広く一般市民から資金を集め、環境 CB を始めとする事業者への資金調達を促す方法として、いわゆる NPO バンクの組成と運営、匿名組合の組成と運営について紹介を行うことを目的としています。あわせてご活用下さい。

（http://www.env.go.jp/policy/community_fund/index.html）

３.３　検討体制について

本マニュアルの作成にあたっては、検討会を３回開催しました。

検討会では、各回に事務局案を提出し、委員からのご意見を踏まえ修正提案を行ないました。また検討会以外の場でも、各委員から個別に意見を頂きました。

図表 1　マニュアル検討会　委員について

委員名（所属）
小関　隆志　氏　※ （明治大学経営学部 准教授）
加藤　秀生　氏 （株式会社自然エネルギー市民ファンド事業部長）
木下　万暁　氏 （外国法共同事業オメルベニー・アンド・マイヤーズ法律事務所）
木村　真樹　氏 （コミュニティ・ユース・バンク momo 代表理事）
深尾　昌峰　氏 （NPO 法人きょうと NPO センター 常務理事・事務局長）

（※は検討会座長。所属は全て委員委嘱時点のもの）

事務局
黒川　陽一郎 （環境省 総合環境政策局 環境計画課　課長補佐）
山谷　明彦 （環境省 総合環境政策局 環境計画課　地域政策係）
徳永　秀太 （環境省 総合環境政策局 環境計画課　地域政策係）
織田　博嗣 （三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（株））
金谷　扇 （三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（株））
水谷　衣里 （三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（株））
前田　拓生 （NPO 法人　まちぽっと　研究員）

目　次

I. はじめに i
１．　はじめに i
２．　本書について ii
２.１ マニュアルの対象範囲について ii
２.２ マニュアルで想定している読み手について ii
３．　このマニュアル以外に参考になる文献について iii
３.１ 文献の紹介について iii
３.２ 姉妹編「市民出資・市民金融実践者のためのファンド設立マニュアル」について iii
３.３ 検討体制について iv
II. 本編 1
１．　環境 CB とは 1
１.１　３つの事例から考える環境 CB 1
１.１.１ 事例１　NPO 法人 森の生活 1
１.１.２ 事例２：NPO 法人 菜の花トラスト in 横浜町（青森県横浜町） 3
１.１.３ 事例３：NPO 法人 地域環境デザイン研究所 ecotone 5
１.２ 環境 CB と経営 9
１.２.１ あなたの組織のミッションは？ 9
１.２.２ PDCA サイクルの重要性 10
コラム：支援の際の着目点とスタンス 17
２．　環境 CB の組織形態と法人別の特徴 18
２.１ ゼロからビジネスを立ち上げる～目的に合わせた事業形態～ 18
２.１.１ 組織の形態 18
コラム：非営利型株式会社とは 22
.コラム：ワーカーズ・コレクティブとは 25
２.１.２ 組織形態ごとの特徴 29
２.１.３ 組織運営の味方　～各種専門家 32
３．　環境 CB と資金調達 38
３.１ 環境 CB と資金調達の実際 38
３.２ 事業を運営する上で必要となる資金とは 39
３.２.１ CB の成長過程 39
３.２.２ CB の発展段階ごとの資金調達 40
コラム：環境 CB と社会実験期 ～NPO 法人地域環境デザイン研究所 ecotone の場合 ... 44
３.３ 開業時の費用と資金調達 45
３.４ 選択できる資金調達手段とは 48
３.４.１ 資金調達手段の一覧 48
３.４.２ 資金調達手段選択の際に重要な視点 49

３.４.３ 資金調達の基本的考え方 50
３.５ 事業計画書・資金計画書 51
３.５.１ 事業計画書の策定と考え方のステップ 51
資金計画書の策定と考え方 56
３.５.２ 56
４． 各資金調達手段の実際 58
４.１ 会費 58
４.１.１ 会費とは 58
４.１.２ 会費の特性 58
４.２ 寄付 59
４.２.１ 寄付とは 59
４.２.２ 寄付の特性 59
４.２.３ 寄付を集める上でのポイント 60
４.３ 補助／助成 64
４.３.１ 補助／助成とは 64
４.３.２ 補助／助成の特性 65
４.３.３ 留意すべき点 66
４.４ 受託収入 66
４.４.１ 受託収入とは 66
４.４.２ 委託事業の特性 68
４.４.３ 留意すべき点 68
４.５ 事業収入 70
４.５.１ 事業収入とは 70
４.５.２ 事業収入の特性 70
４.６ 融資 71
４.６.１ 融資とは 71
４.６.２ 融資の特性 78
４.６.３ 融資を受けるときは 80
コラム：お金の貸し借りだけに留まらない、事業者と金融機関との関係性 81
コラム：NPO バンクによる出資者と融資先とのつながりづくり 82
コラム：中間支援組織と協力した NPO 向け融資の開発 83
４.７ 私募債による調達 84
４.７.１ 私募債とは 84
４.７.２ 私募債の特性 85
４.７.３ 留意すべき点 85
コラム：地域資源を組み合わせるために 87
III. 参考資料編 89
１． 参考となる URL・相談先等 89

１.１　CB 支援を行う支援組織等に関する情報 89
１.２　NPO 支援を行う支援組織等に関する情報 89
１.３　中小企業支援を行う支援組織に関する情報 89
２．　参考となる書籍 91
３．　本マニュアルの参考文献 92

II. 本編

１．環境 CB とは

１.１　３つの事例から考える環境 CB

そもそも、環境 CB とはなんでしょうか。まずは３つの事例から考えてみましょう。

１.１.１　事例１　NPO 法人 森の生活

（1）活動の経緯

1997 年秋、後に NPO 法人森の生活の母体となるグループ「さーくる森人類」が発足しました。メンバーの多くは、下川町森林組合へ I ターン、U ターンした人々を始めとする移住者でした。

以来、法人格こそ取得しませんでしたが NPO の精神のもと、森づくりや森林・林業体験事業などを幅広く実践してきました。例えば活動の拠点となった町有林「下川町五味温泉体験の森」の管理運営について下川町長とパートナーシップ協定を締結し、町民や都市住民の参加を得ながら活動を行うなどです。

しかし、メンバーは日中生計を立てるための仕事をしながら片手間での活動。このままでは日々高まる評価と期待には応えられないという結論に達しました。

また、移住者の数が増える一方で下川を去る仲間も数多くいました。その理由の一つには自分の思い描く職がないことがありました。

この２つの問題点を解決するために、メンバーが培ってきた森林交流事業を経済活動として発展させ、その活動の中で参加する１人ひとりが自らの思い描く職を開拓していくことを選択しました。そこで新たに NPO 法人 森の生活を設立するに至りました。

（2）活動のミッション

NPO 法人 森の生活（以下、森の生活と略記）の活動ミッションは、下川町の資源である森を活用した多様な活動を通じて、参加する人々の健康的で心豊かな生活の創造、環境教育の促進を図り、農山村地域の活性化、地球環境の保全に寄与することです。

私たちは、森のツーリズムやアロマセラピー体験、森づくりなど、都市で生活する人々に「心身を癒す場」を、また、調査研究・人材育成などの「環境を学ぶ場」を提供しています。
活動では、下川町に関心を持ってもらうきっかけとして、インターネットを通じた物販なども行っています。
自分たちの活動を通じて下川町の森の恵みとともに暮らす人が増えてほしい、それが私達の願いです。

（3）活動内容と収支

森の生活の主な活動は以下の通りです。

図表 2　主な活動内容（NPO 法人森の生活）

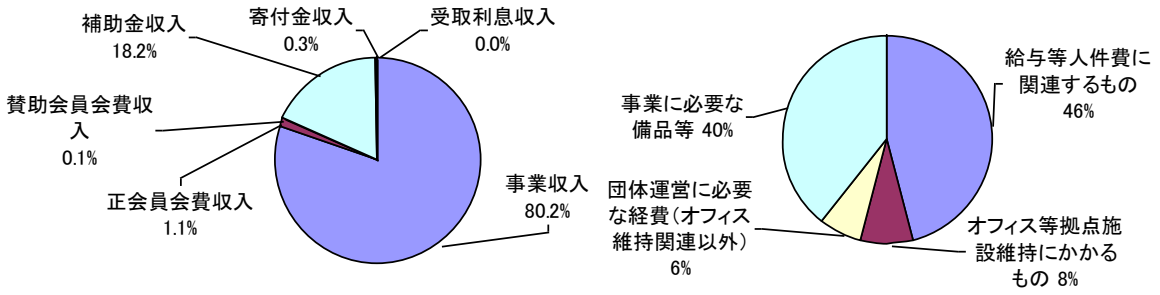
・森のコンシェルジュ事業 （森林・林業やまちづくりの視察・体験・保養に係る情報提供・相談窓口・コーディネートを行う） ・森のツーリズム事業 （自然資源・人材を活かした各種視察・体験のガイドを行う） ・森のセラピー事業　（森林の空間や産物を活用してセラピーを行う） ・森のスローフード事業 （安全、安心、健康な食べ物の普及啓発を目的とした生産、加工、販売を行う） ・森のセレクトショップ事業 （健康や環境に配慮した商品の普及啓発を目的とした開発、製造、販売を行う） ・森の手仕事事業 （多様な主体の協働により森づくり、道づくりを行う） ・森の大学事業 （これらの事業を発展させるための調査・研究、普及・啓発、人材育成を行う）

（4）資金調達のポイント

多様な活動を行っている森の生活ですが、収入の８割は事業収入から得ています。特に 2007 年度と 2008 年度では、事業収入金額が倍増しており、着実に増加していることが分かります。

支出の状況について見てみると、給与等人件費の割合が高く、46%を占めています。

図表 3　収入と支出の状況（2008 年度）



（資料）NPO 法人森の生活提供資料から、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

なお収入の費目は当該団体の総会資料の通り。支出の費目は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングにて関連するものを集計し作成したため、団体側の収支報告資料とは異なる。

■組織概要■

エリア	設立	主な収益事業	事業規模	スタッフ
北海道	2005 年	・エッセンシャルオイルを始めとする森の恵みを生かした商品の販売（ネット通販有） ・ツーリズムガイド費 ・体験交流宿泊施設の管理運営費	1,700 万円程度 （2008 年度経常収入）	3 人 （フルタイム有給 2 人、パートタイム有給 1 人） （2008 年度現在）

１.１.２　事例２：NPO 法人 菜の花トラスト in 横浜町（青森県横浜町）

（1）活動の経緯

NPO 法人　菜の花トラスト in 横浜町（以下、菜の花トラストと略記）は、横浜町という地域に根ざしつつ、日本の食と農業を守り育て、日本人の豊かな感性と美意識と品位を育みたいと自然保護活動や環境保護活動、環境教育活動を行っている団体です。

菜の花トラストの活動は、ボランティア部門と収益事業部門の２つで構成されています。ボランティア部門では、全国の会員の会費をもとに、耕作放棄地に菜の花の作付けを行うなどのボランティア農業体験活動を行っています。収益事業部門では、こだわりの製造方法と生産者情報公開システムを導入した高付加価値商品として「御なたね油」を製造・販売しています。この商品は、2009 年度に優良ふるさと食品中央コンクール国産農林産品利用部門の最高賞である農林水産大臣賞を受賞しました。

こうした活動を行う中で、地域がより一体感をもって、菜の花を守るための取り組みを行える基盤を作りたいと、2008 年に NPO 法人を取得し、新たな一歩を踏み出しています。

（2）活動のミッション

菜の花トラストの活動目的は、農業人口の減少や農家の高齢化、安価な外国産菜種の影響により減り続ける菜の花畑を守り育てること。また、貴重な日本の歴史的農村風景である横浜町の菜の花を守り育てることです。

横浜町は、全国第2位の作付け面積を誇る菜の花畑を擁しています。しかし昨今の農業事情から、菜種生産農家の置かれた状況は危機的です。
菜の花という貴重な資源を守るため始めた菜の花トラストですが、経済性を確保しながら事業を進めていくために、非焙煎・一番絞りの油をつかったクオリティの高い「御なたね油」の製造・販売を2006年から始めました。
次第に販路が拡大し、現在は百貨店や一部の食品専門スーパーなどでも好評を頂いています。

＜農業体験作業の風景＞

＜御なたね油＞

（3）活動の内容

菜の花トラストの活動は次の通りです。

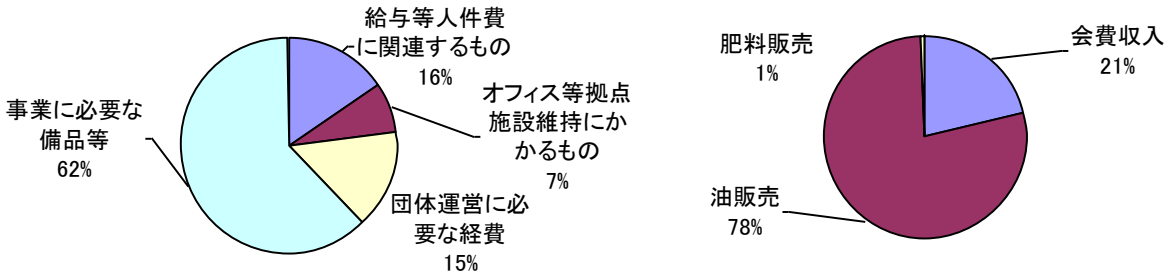
図表 4　主な活動内容（NPO 法人 菜の花トラスト）

・菜の花の作付けの農家委託、あるいは借地した農家での作付け ・親睦・交流を含めた農業体験活動 ・横浜町の菜の花とその素晴らしさを知ってもらう広報活動 ・横浜町産 100%の菜種油の搾油・販売活動 ・その他横浜町の菜の花を守り育てることに必要な活動

（4）資金調達の状況

図表 5に示したのは、まだ任意団体だった頃の菜の花トラストの収支の状況です。これを見ると、収入の２割を会費収入が占め、収益事業である油の販売が残りの８割を占めていることが分かります。菜の花トラストでは、会員として参加しているメンバーに対し、活動を支えてくれている「お礼」として御なたね油をプレゼントしています。１口あたり 3,500 円で何口でも参加することが出来るシステムにしており、会員に対して 475 グラムの一番搾りの菜種油を届けています。会員の設定期間は菜の花の播種（９月上旬）、開花（５月）、収穫（７月中旬）、搾油（秋）という農のサイクルにあわせています。2009 年からは、会員価格で菜種油の販売も始めました。

図表 5　収入と支出の状況（NPO 法人 菜の花トラスト）



（資料）NPO 法人菜の花トラスト提供資料及び 2008 年度モデル事業実施結果から、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成　なお収入の費目は当該団体の総会資料の通り。支出の費目は三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングにて関連するものを集計し作成したため、団体側の収支報告資料とは異なる。

■組織概要■

エリア	設立	主な収益事業	事業規模	スタッフ
青森	2002 年（2008 年に法人格を取得）	・御なたね油の製造・販売	1,190 万円（2007 年度収入）	４人（2007 年度現在）現在は、11 名（うち７名がふるさと雇用の一時的スタッフ）

1.1.3　事例３：NPO 法人 地域環境デザイン研究所 ecotone

（1）活動の経緯

NPO 法人地域環境デザイン研究所 ecotone（以下、ecotone と略記）は、京都を中心として活動する環境 CB です。90 年代後半、大学生を中心とする国際青年環境 NGO SAGE が誕生しました。さまざまな国際会議にオブザーバー参加するなどユニークな取り組みを行っていた同団体ですが、国を超えた環境問題への関心の高まりを醸成してきた一方で、地域における環境問題を幅広い世代の参加のもと解決していくため、ecotone の立ち上げへと発展しました。

ecotone のキーワードは「環境×メディア×アート」です。環境に対し既に関心がある人々のみならず、今はまだ無関心な人々を巻き込んで、エコのための様々なアクションが 1 人ひとりにとって自然で大切なことと感じてもらえる手法の提案・機会づくりを行っています。

ecotone としての活動は、2001 年からスタートしました。4 年間は、任意団体として活動し、2005 年に NPO 法人格を取得、日々活動を行っています。

（2）活動のミッション

ecotone は地域において、現在の大量生産・大量消費・大量廃棄の社会システムの変革を目指し、ライフスタイルの見直しを図るなど、環境共生型まちづくりを推進しています。

また、環境活動へ多くの市民の参画を図るべく、市民コーディネーターを育成し、問題解決のために市民が多様なメディアやアートを駆使し、表現する能力を獲得するための支援を行っています。豊かな緑に囲まれ、京都議定書の採択地でもある京都を拠点として、市民・事業者・行政などのパートナーシップを重要視し、具体的な活動を展開することで、持続可能な社会システムへの移行を目指しています。

（3）活動内容と収支

ecotone の活動は次の通りです。

図表 6　主な活動内容（NPO 法人 ecotone）

- 環境対策支援事業
  学園祭や野外音楽フェスティバルなどといったイベントの飲食エリアで、主催者と共にイベントでの環境対策をプロデュースする活動。ポリプロピレン製等で洗浄・再使用可能な「リユース食器」の導入提案を実施し、イベントでの廃棄物削減を支援。
- リユース食器レンタル事業
  イベントでの食器利用を拡大するため、小規模なお祭りやイベントでの利用を対象にリユース食器のレンタルを実施。
- ウェブサイト・映像製作事業
  市民メディア（ウェブサイト、ラジオ、映像、紙媒体等）の活用による情報発信力向上の支援、広報媒体の制作サポート。
- 環境イベント企画・運営事業
  チャリティー目的、商業イベント、行政主催のイベント等に関わらず、環境をテーマとするイベントづくりを支援。
- 調査・研究・情報事業

（4）資金調達のポイント

ecotone の現在の資金調達は、事業収入が 92%を占め、その他は会費収入が１％、補助金収入が２％、寄付金収入が４％、雑収入が１％程度となっています。

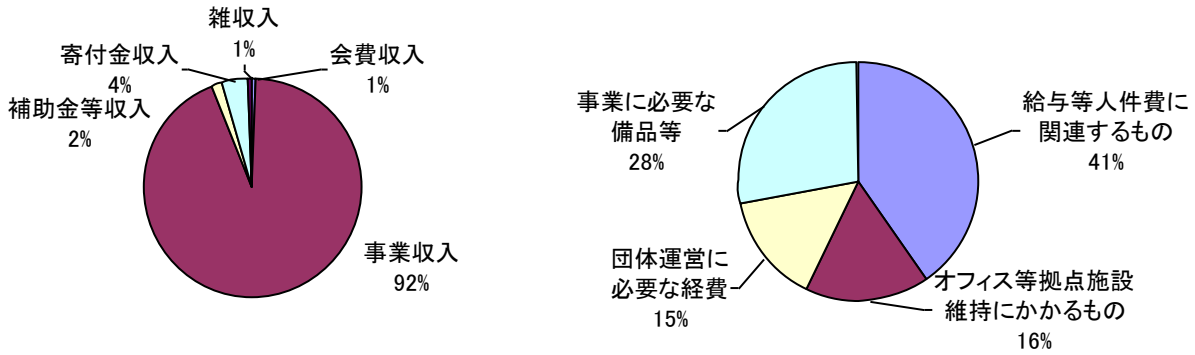
同団体では立ち上げ段階では補助金収入がほぼ９割を占めていましたが、現在は自主事業が安定化し、ほとんどの収入が事業収入となっています。

また、ecotone の場合、経営面では意思決定のスピードが大切と考え、正会員はあえて増やさず、総会の議決権を持たない賛助会員やボランティアを積極的に募る方法を取っています。ecotone の活動に参加するボランティアは現在 130 名程度です。

ecotone の資金調達のポイントは、時期によって手元資金が増減することです。特に野外の音楽フェスティバルなどがある夏と、学園祭や地域の祭事の多い秋に比較的大規模なイベントが多いことから、業務負荷と資金需要が集中します。事業規模の拡大に伴い、こうした運転時の資金ニーズが拡大し、融資を利用することも検討しています。

支出の状況については、給与等の人件費が 41%を占め最大となっています。また屋外でのイベント等でのリユース食器利用に際して倉庫等も借りており、拠点施設の維持にも一定の支出が見られます。

図表 7　収入と支出の状況（2008 年度）



（資料）NPO 法人 ecotone 提供資料より、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成
なお収入の費目は当該団体の総会資料の通り。支出の費目は三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティングにて関連するものを集計し作成したため、団体側の収支報告資料とは異なる。

■組織概要■

エリア	設立	主な収益事業	事業規模	スタッフ
京都	2000 年（2005 年に法人格を取得）	・イベントにおける環境対策のプロデュース費用 ・リユース食器レンタル事業 ・ウェブサイト・映像製作事業	2,200 万円（2008 年度経常収入）	フルタイム有給 3 人 パートタイム有給 1 人 事務局ボランティアスタッフ　6 人 イベント等でのボランティアスタッフ延べ　250 人 （2008 年度時点）

さて、３つの実践例から、環境 CB について考えてきました。ここではこれらの事例に共通していることは何か、考えてみましょう。簡単にまとめてみましょう。

【Point１】

■地域の環境問題を、市民自らがビジネスを手段として解決しようとしていること

３つの団体は、ともに環境問題をビジネスの手法を使って解決しようとしています。

- 森の生活
  …森林資源を活用したエコツーリズムや精油販売により収益を目指す
- 菜の花トラスト
  …特産品である菜種から取れる油を高付加価値商品として販売する
- ecotone
  …学生自らが起業し、リユース食器システムの開発や環境対策備品の利用を促進する

どの事例も事業を始めるきっかけとして、身近な社会課題に対してひとりの市民の立場から身近な社会問題／地域問題に対して解決意欲を持ったことを挙げています。

【Point２】

地域資源を活用した商品やサービスを提供していること

いずれの環境 CB も、地域にある資源を活用した商品やサービスを提供しています。またその多くは、地域に「眠れる資源」に目をつけてビジネスを展開しています。

- 森の生活
  …林業のまち下川町の個性を生かし、林産材を使った物販・製造や自然環境を生かしたエコツーリズムなどのビジネスを展開している
- 菜の花トラスト
  …かつては全国一の作付面積を誇った、菜の花に着目して活動。
  菜種の生産が継続できるよう、生産農家から固定価格で菜種を買い上げ、販売収益により活動資金を確保している
- ecotone
  …国際文化都市であり、大学集中エリアであることから、祭事や学園祭が多いことに目をつけて、お祭りやイベントでの環境対策を多角的にサポートしている

【Point３】

ビジネスを持続可能にするために収益をあげることを意識しているが、決して収益第一主義ではないこと

いずれの環境 CB も、それぞれの強みや特徴を生かして商品やサービスを販売しています。しかし、活動の目的は、対価を得られる収益事業を飛躍的に拡大していくことではなく、あくまで組織の掲げるミッションを実現する手段として、収益事業を位置づけています。

- 森の生活
  …精油販売は、「下川に関心を持つきっかけ・しかけ」だと位置づけている
- 菜の花トラスト
  …作付けを行うことで、生産農家を支え、地域の資源を守りたいと考えている
- ecotone
  …リユース事業は主要な収入源であるが、主催者やイベント参加者にお祭りを通して日常生活のエコ化を提案し、ライフスタイルの変化を促す方策のひとつだと考えている

環境問題が多様化する中、環境問題の解決に向けた取組みの担い手も多様になっています。特に環境 CB のように、市民自らが地域の環境問題に取り組むことは、これからのわが国にとって非常に大切なことです。また、地域経済の疲弊や、新たな公の担い手の必要性が認識される中、地域づくりの観点からビジネスに取り組む CB の重要性は、今後もいっそう増加していくものと考えられます。

但し、環境 CB の活動だけで、地域社会の全ての問題が解決できるわけではありません。決して収益は生まないけれど、ボランティア精神に基づく社会貢献活動によって地域社会を住み良くする取り組みも大切です。

さらには国や地方自治体といった公共団体が担う役割の重要性や、一般企業の地域社会へのコミットメントの重要性は、今後も後退することはありません。

環境 CB に限らない、多様な主体による活動があってはじめて地域社会の問題解決が進む、という点についても十分理解した上で、環境 CB の組織的な自立や活動展開を考えていきましょう。

次章では環境 CB の組織経営について考えていきます。

１.２　環境 CB と経営

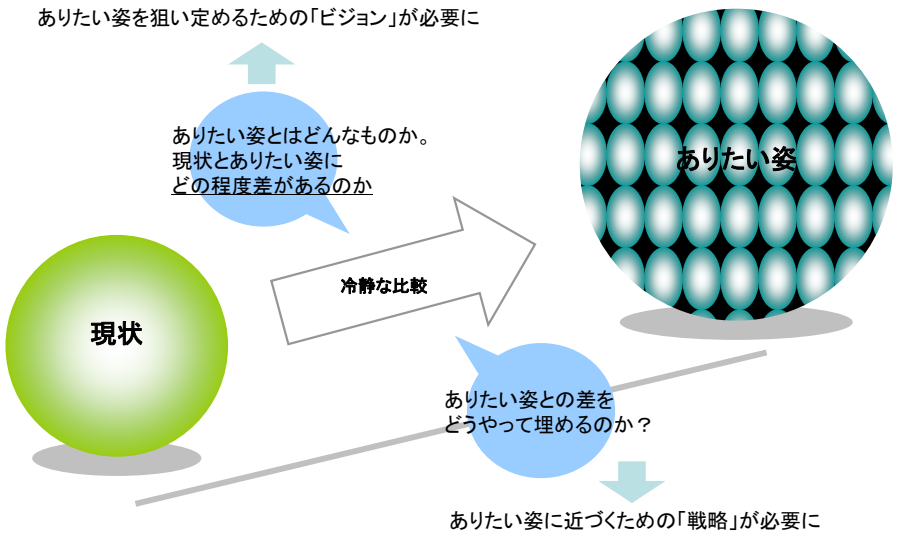
１.２.１　あなたの組織のミッションは？

環境 CB は、「民間による非営利活動」のひとつの形であり、同時に「ビジネス」のひとつの形態でもあります。「ビジネス」である以上、「ヒト・モノ・カネ」のマネジメントである「経営」が重要です。

では、環境 CB の「経営」を考える上で、一番重要なことはなんでしょうか。

一言で言うと、「ミッションを大切にしながら、持続可能な事業運営が可能となるよう、マネジメントを行うこと」です。

図表 8　「現状」と「ありたい姿」



（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

NPO を始めとする社会課題解決を目指す団体にとって、もっとも重要なことは「ありたい姿」を明確に抱くことです。一方で、自分達の現状を冷静に見つめれば、ありたい姿とのギャップから、解決すべき課題が浮かび上がってくるはずです（図表 8）。環境 CB のマネジメントにおいて重要なのは、このギャップをうめるために、持てる経営資源を最大限活用できるように努力することではないでしょうか。

また「ありたい姿」を考える際、「経営者個人の将来像」と「組織の将来像」とを分けて考えることに留意しましょう。特に、複数で事業を行うケースや、創業期を過ぎ、新しいスタッフが事業を担うケースでは、組織の将来像と、組織の担い手のライフステージとのギャップが出てくるケースが多く見られます。

こうしたケースでは、「組織を担う１人ひとりのスタッフのありたい姿」に照らし、組織経営を見直す視点も重要になります。

１.２.２　PDCA サイクルの重要性

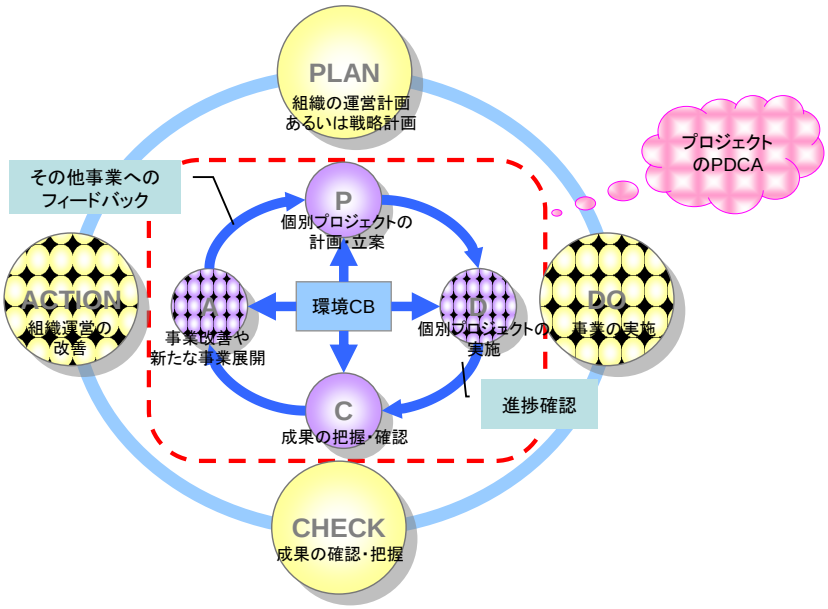
マネジメントの基本は P（Plan）D（Do）C（Check）A（Action）です。よく言われる４つの要素ですが、環境 CB にとっての PDCA を考える上で重要なことはなんでしょうか。

（1）プロジェクトの PDCA と組織運営の PDCA

1）プロジェクトの PDCA

プロジェクトには始まりがあり、終わりがあります。短期間であっても、プランを立て、体制をつくり、事業が一区切りついたら成果を振り返り、また次の期間へ繋げる。こうしたサイクルが、プロジェクトの PDCA だと言えます。

図表 9　プロジェクトの PDCA



（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

●事例：NPO 法人　森の生活の場合[1]●

NPO 法人 森の生活では、ツーリズムや森のセラピーなど、多様な事業を行っています。財政面での安定化を狙い、2008ー2009 年度には「森のセレクトショップ事業」に焦点を当てた活動の見直しを行いました。

森のセレクトショップ事業とは、間伐材を利用して精製したモミの木オイルを販売する事業です。もともとは下川町森林組合が行っていた事業でしたが、NPO 法人森の生活が 2008 年度にこの事業を継承しました。

森のセレクトショップ事業の見直しは、次のようなステップで行われました。

1 なお、森の生活は、「平成 20 年度コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動促進事業」で実施したモデル事業５事例のひとつである。ここでの記載事項は、本モデル事業での実施結果と、2009 年度中のモデル事業のフォローアップを目的とするヒアリングから作成したもの。
詳細はhttp://www.env.go.jp/policy/community_fund/pdf/houkokusyo4.pdfを参照のこと。

①PLAN

＜改善点の洗い出し＞

・森の生活が行う活動内容について棚卸を行い、すべての内容をいったん洗い出した。

・その後、集中的に改善すべきプロジェクトについて、優先順位をつけた。

＜改善事項の決定とプランニング＞

・その結果、森のセレクトショップ事業の見直しを行うこととなった。理由は、精油販売が拡大した場合、商品購入をひとつのきっかけとして、下川町のファンや森の生活の顧客が増えるなどの副次的な効果が見込めること、ツーリズムや森林セラピーなどは、一気に事業拡大を狙うとスタッフ育成が追いつかないことなどから、得策ではないと判断したことにあった。

・具体的な改善項目としては、精油販売のマーケティングの実施、商品イメージの刷新、価格見直し、販路の見直しなどが計画された。

・この時点で改善に必要な資金がどの程度か資金調達額を見積もった。

②DO

・マーケティングのため、札幌市内７社から協力を得て、流通・販売部門、出版、広告分野等の事業の関係者が一堂に会するワークショップを開催し、具体的なアドバイスを得た。
またこれ以外にも北海道内の事業者を訪問し、販路や取引拡大に向けた具体的なアドバイスを得た。

・オンラインショップを開設し、ウェブサイトからも商品が購入できるようにした。

・商品イメージを一新するため、パッケージやデザインを変更した。

・改善に必要な費用を北海道 NPO バンクからの 200 万円の融資により調達した。

③CHECK

・改善後の販売状況について、随時確認を行った。

・販路候補のうちの１件については、マスマーケットを対象としたものであったため、組織ミッションと再度照らし合わせを行い、断った。

・精油販売をきっかけとして、下川町への交流人口を拡大させ、森の持つ癒し効果などの魅力を PR することの大切さを改めて感じ､スタッフと価値観を共有できる時間の必要性について気付きを得た。

④ACTION

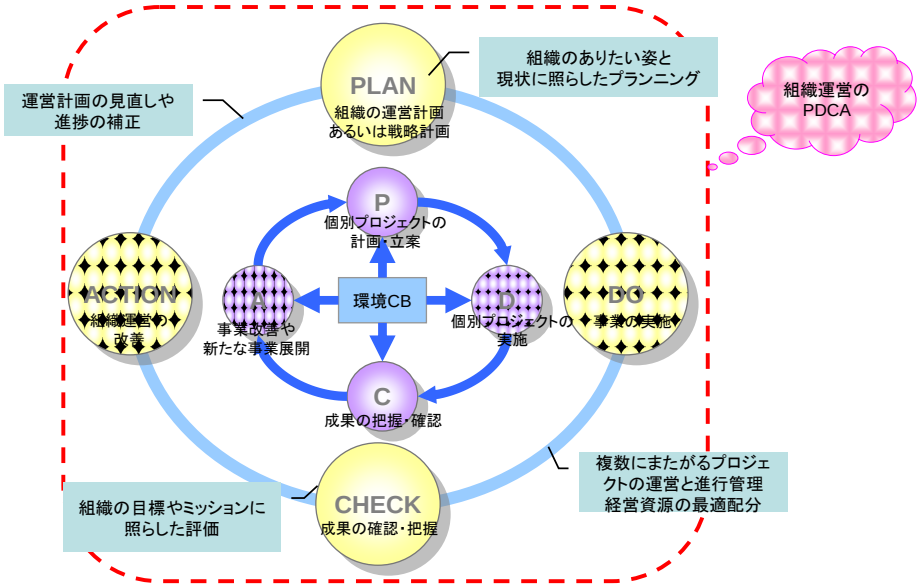
・商品購入を得て掴んだ繋がりを次の事業に展開させるため、翌年春以降は下川町を舞台としたモニターツアーの企画運営を行った。

トドマツの枝葉から抽出したエッセンシャルオイル「HOKKAIDO もみの木」
ウェブサイトからも購入することが出来るようになった

2）組織運営の PDCA

次に組織運営の PDCA を考えてみましょう。組織運営の PDCA で大切なのは、ミッションに照らした組織の戦略計画・運営計画を立て、改善につなげることです。

図表 10　組織運営の PDCA



（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

●事例：NPO 法人 菜の花トラストの場合●[2]

NPO 法人菜の花トラストは、年々減り続ける菜の花畑を救い、横浜町にとって大切な菜の花という地域資源を生かすべく事業を行っています。

同団体は、ブランド価値のある「御なたね油」の製造販売を中心にビジネスを展開することで事業を展開していましたが、事業拡大の結果、資金管理や原材料確保あるいは地元とのパートナーシップの強化の必要性など、運営上のいくつかの課題を抱えるに至りました。

そこで、菜の花トラストでは、下記のような組織運営の見直しを行いました。

①PLAN
・菜の花トラストの課題を特定し組織運営の見直しを行った。具体的には下記が挙げられる。
　－中期的な計画の整備
　　･･･御なたね油の製造は、生産協力してくれる農家の存在が欠かせない。菜の花トラストにとっては農家が安心して作付けできる環境づくりは大切なテーマでもある。また、事業が拡大する傾向にある中、組織としての今後についても、一度じっくり考え整理する必要があった。

2 なお、菜の花トラストは、「平成 20 年度コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動促進事業」で実施したモデル事業 5 事例のひとつである。ここでの記載事項は、本モデル事業での実施結果と、2009 年度中のモデル事業のフォローアップを目的とするヒアリングから作成したもの。

そこで菜の花トラストでは、組織としての中長期的な見通しやビジョンを検討することとなった。
また、地域資源を活用した CB であることから、「よこはま菜の花未来ビジョン」をワークショップ形式で策定、地域が一体となって菜の花を守っていく基盤作りを行うこととなった。

－資金調達に関する計画作成

･･･事業拡大に従って、設備投資や菜種の買い上げ等の資金確保が必要となっていた。しかし、当時、菜の花トラストには今後を見据えた資金調達の計画は存在していなかった。そこで資金調達やキャッシュフローに関する目処をつけるため計画を策定することとなった。

②DO

・菜種油の精製・販売を拡大させた。
・予測キャッシュフロー計算書及び収支計算書を、税理士の協力を得て作成した。
・また生産拡大に伴い必要な資金調達として、擬似私募債の発行と金融機関からの借り入れを行った。
・「よこはま菜の花未来ビジョン」を町民の参加を得て作成した。

③CHECK

・擬似私募債の発行に伴い、事業面・組織面からの振り返りを行った。振り返りには第三者的な評価が必要だと考え、財務面・経営面・事業の社会的価値などについて、第三者から評価を受ける形とした。
・また収支計画書で立てた内容に従い、事業部門ごとの収支を確認した。

④ACTION

・作成した「よこはま菜の花未来ビジョン」について、発表会を開催し、より広いステークホルダーに内容をシェアし、今後の支援者拡大に向けた努力のひとつとした。
・第三者による評価結果を踏まえて、財務面・経営面・事業の社会的価値のそれぞれの側面について、現在も経営課題の解決に向けた努力を続けている。
法人化後間もないことから、事業中心スタッフのノウハウや思いと他のスタッフとの共有は途上であるが、会のコアメンバー全員が目標を共有すべく努力中である。

ではなぜ、組織運営にとって戦略計画は大切なのでしょうか。

環境 CB のひとつの特徴は、顧客や従業員のみならず、地域住民やボランティア、会員など、周囲の多様なステークホルダーからの、様々な協力を得ながら活動する点にあります。こうした環境 CB にとって、組織のありたい姿と現状に照らし、目指す方向感を掲げることで、周囲の理解や協力を深めることは非常に重要なことだと言えます。

そこで大切になるのが、「Plan」、いわば「戦略計画」「運営計画」の策定です。

あなたの団体、またはあなたが支援しようとしている団体に、年間の目標はありますか？３年後・５年後を見据えた戦略計画はありますか？長期スパンを見据えたキャッシュフローの見込みはありますか？

多くの環境 CB は、「Do」が中心となりがちです。たしかに、社会課題に柔軟に対応するためには、時には瞬発力ある「Do」も重要となります。

しかしあまりにも「Do」が中心になりすぎると、「行き当たりばったり」の要素が強くなりす

ぎてしまいます。具体的に想起できるマイナス要素としては、外部との連携の難しさ、先を見据えた人材確保の難しさ、などが挙げられます。

社会サービスの提供によって、いかに素早く、多くの人々をサポートするか、ビジネスの現場での事故やミスを、いかに最小限にするか、会員の継続率をいかに高めるか、新たな社会的課題に対して、柔軟に対応できる人材をいかに育てるか、といった具体的な観点からも、PDCA サイクルは重要です。

「やりたいことには期限をつける」方法も有効です。いきなり「戦略計画」を考えることができなければ、例えば「現在組織で働くスタッフが、５年後どうありたいか」といった観点から計画を考えることも、ひとつの方策ではないでしょうか。

「管理」のための P-D-C-A ではなく、「やりたいことを実現するため」の P-D-C-A が、環境 CB には重要だといえます。

（2）PDCA に沿って考える組織の課題の把握

では、実際に PDCA に沿って組織の課題の把握方法を考えてみましょう。図表 11では、PDCA に沿ったプロジェクト運営や組織運営の課題を、ひとつの例として挙げました。

図表 11　PDCA に引き付けて考える組織課題の把握の方法

◆PLANは明確／明快で、人に説明できるか？
- ✓ 年間の活動目標はありますか？
- ✓ キャッシュフローの見込みを持っていますか？
- ✓ 事業者自身は、3年後の自団体のありたい姿を明快に説明できますか？
- ✓ 3年後、5年後などの組織の目標は立っていますか？
- ✓ 環境CBで働くスタッフの、数年後の目標について把握していますか？

◆DOは確実にできているか？
- ✓ 商品やサービスの内容に応じた適正な価格設定が出来ていますか？
- ✓ 必要なサービスを必要な事業者に届けられていますか？

◆CHECKを忘れていないか？
- ✓ 品質管理は出来ていますか？
- ✓ 労働時間や労働量の管理はできていますか？
- ✓ 安全管理は徹底されていますか？
- ✓ プロジェクトや事業部門ごとに収支がわかる仕組みを持っていますか？

◆ACTIONに繋げる工夫はあるか？
- ✓ 活動の振り返りを共有する仕組みはありますか？

1）PLAN

PLAN で大切なことは、「活動の見通し」や「仮説」を立てることです。またその「見通し」や「仮説」は経営者個人の胸の内に秘めているのではなく、できるだけ分かりやすい言葉で周囲に説明する必要があります。

なぜならば、多くの環境 CB は地域のヒト・モノ・カネを動員して運営されており、周囲の協力無しには活動が成立しないケースが殆どだからです。

また組織を経営する上では、組織の担い手の目標を共有しておくことも大切です。社会に必要なサービスを安定して届けるためにも、組織に人が定着し、事業と人が共に育つ組織を目指したいものです。

資金調達の観点から考えた場合にも、PLAN の存在は不可欠です。勿論、金融機関や NPO バンクなどから融資を受ける場合には、詳細な事業計画書の提出が求められます。この点については、４.６　（P71）で解説します。

＜確認したいこと＞
- ➢ 各プロジェクトに年間の活動目標はありますか
- ➢ プロジェクトごとに年間のキャッシュフローを把握していますか
- ➢ 組織としての３年後、５年後の目標を立てていますか
- ➢ その目標を明快に人に説明できますか
- ➢ 組織のスタッフの３年後、５年後の目標を把握していますか

（PLAN で大切なこと）

- ✧ 「プロジェクトの見通し」を持つこと
  （プロジェクトごとのキャッシュフロー、体制、達成目標）
- ✧ 「組織の見通し」を持つこと
  （数年後の姿、目標、スタッフ数）
- ✧ 「組織の担い手」の目標を把握・共有すること
  （経営者のみならず、活動をともに担う仲間の意識も十分に把握を）

2）DO

DO で大切なことは、そのサービスを必要としている人に確実に提供することです。またそのための基盤として、ヒト・モノ・カネの資源を適切に組み合わせることが必要になります。

＜確認したいこと＞

- ➢ 商品やサービスの内容に応じた適切な価格設定が出来ていますか
- ➢ 必要なサービスを必要な事業者に届けられていますか

3）CHECK

CHECK では、商品やサービスの質、価格の設定などの商品やサービスそのものの CHECK と、労務管理や安全管理や組織全体から見た収支などの体制面からの CHECK の両者が欠かせません。

また適切な PLAN の存在は、よりよい CHECK にも繋がります。最初に立てた仮説を見直す意味でも、定期的なチェックの仕組みをひとつひとつのプロジェクトと組織運営そのものの両方に組み込む努力が必要です。

＜確認したいこと＞

- ➢ 品質管理は出来ていますか
- ➢ 価格の設定は適切ですか
- ➢ 労働時間や労働量の管理はできていますか
- ➢ 安全管理は徹底されていますか
- ➢ プロジェクトや事業部門ごとに収支がわかる仕組みを持っていますか
- ➢ 組織全体の収支がわかる仕組みを持っていますか

（CHECK で大切なこと）

- ✧ 商品やサービスそのものの CHECK
  （質、価格設定）
- ✧ 体制面からのチェック
  （労務管理、安全管理、組織全体から見た収支）

4）ACTION に繋げる工夫があるか

CHECK の結果を ACTION に繋げるためには、CHECK で得られた発見を共有する仕組みが不可欠です。組織を継続する以上、経営課題は継続的に発生します。こうした課題を常に把握しながら優先順位をつけ解消する努力が必要です。

そのために重要なことは、定期的なミーティングの場を持つことです。特に組織が拡大している時期は、事業実施に必死になり、スタッフ間の意思疎通をとる余裕が無くなりがちです。しかし得られた問題解決のヒントをスタッフ間で共有し、ACTION に繋げる意味でも、組織内での情報共有には手間を惜しまず取り組みたいものです。

～For Supporters
CBの立ち上げや発展を経営面から専門的にサポートする方へ

コラム：支援の際の着目点とスタンス

あなたは知人から、「最近環境 CB を始めた」という事業者を紹介されました。その相手は、普段から地域の中小企業の支援をしているあなた、あるいは NPO の支援をしているあなたに、少し相談に乗って欲しいようです。さて、あなたはどう対応しますか…？

普段、中小企業の支援を主としているあなたからすると、「環境 CB」は聞きなれない言葉かもしれません。逆に普段はボランティア団体と接しているあなたからすると、「環境 CB」の「ビジネス」という語感になんとなく違和感をおぼえるかもしれません。

しかし、どんなタイプのビジネスであっても、支援の場面でまず大切なことは相手が抱える課題を適切に把握することです。では実際の支援の場面では、何に気をつければ良いのでしょうか。

ここでは３つの点から考えて見ましょう。

同じ目線のパートナーとして

創業期の環境 CB 事業者は、時として事業を行う上で資源が大きく欠けている場合もあるようです。しかし、支援者に求められるのは、「足りない部分を指摘する」ことではなく、足りない部分をどう補うかを一緒に考える姿勢です。一言で言えば、「上から目線ではない姿勢」。事業実施上の相談相手として、まずは信頼関係を培っていくことが大前提となります。

違う角度から課題と資源の発見を

しかし、事業者とまったく同じ思考をしていては、支援者の意味がありません。課題発見のためには、違う角度から事業を眺めることも時として必要です。

あなたの目前にいる環境 CB は、事業面では未熟な部分が多いかもしれません。一方で、例えば地域でボランティア長く活動を行なっていた経験があれば、地域の中で意外な人脈や顧客を有しているなどのケースもありえます。一般の CB 事業者との相違が、強みとなるよう、気づきを与えるスタンスが重要になります。

専門性の発揮と連携

従来、環境 CB の支援は NPO 支援センターに代表される中間支援組織によって担われてきました。また少しずつ、CB のサポートを専門として行う組織も登場しつつあります。一方で既存の中小企業に対する支援メニューが、抜群に効果を発揮する場面もあります。

支援者は、事業者が求める支援ニーズを的確に把握すると共に、自分達の組織は環境 CB 事業者に何を提供できるか冷静に判断することが必要です。そして専門分野に合致すれば、そこに光を当てた支援を行ない、また残された課題は他者を紹介することで解決に導くなど、環境 CB の持続的な成長を地域で支えることが重要となります。

２．環境 CB の組織形態と法人別の特徴

ここからは、環境 CB の立ち上げと資金調達について、基本的な事項を整理しましょう。

２.１　ゼロからビジネスを立ち上げる～目的に合わせた事業形態～

２.１.１　組織の形態

あなたのイメージする「環境 CB の組織形態」は何ですか？

「環境 CB として」ビジネスを行う際の組織形態には、様々な選択肢があります。

順に見ていきましょう。

（1）法人と個人事業

独立して事業を行う際には、「法人事業」と「個人事業」の２つの選択肢があります。

個人事業主とは、「法人組織ではなく、一個人として事業を運営するケース」を指します。例えば、個人が店舗と住宅を兼ねた商店を運営しているケースなども多く見られます。

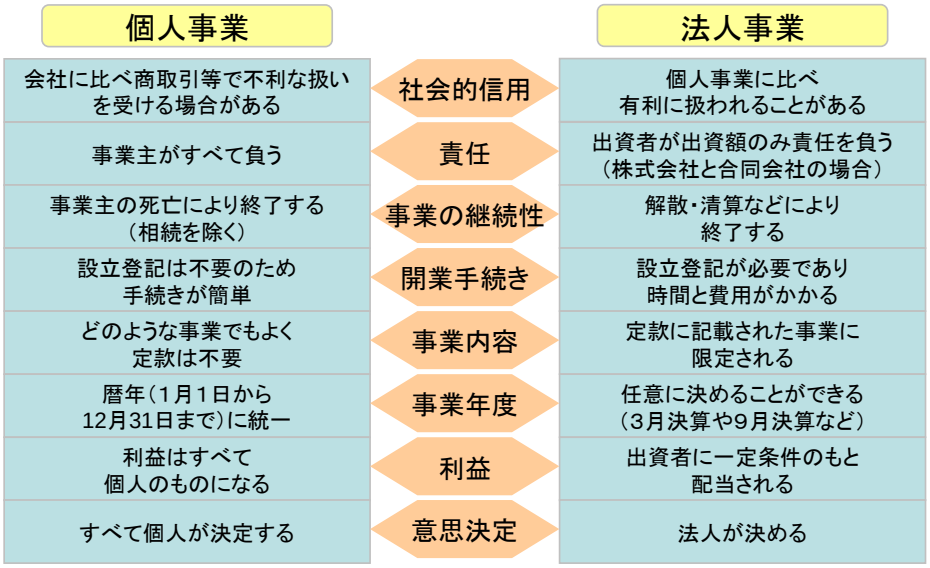
では、法人とはなんでしょうか。法人とは、自然人以外で、法律上の権利義務の主体となることができるものを指します。一定の目的の下に結合した人の集団や財産が法人として認められます。

個人の場合は、生まれながらにして権利主体となることが認められていますが、法人の場合は、一定の手続きを踏んではじめてそのような権利が発生します。これが「登記」です。

これにより、契約の名義や金銭の管理について、自分とは別の存在を作ることが出来ます。つまり「登記」をしてはじめて法人としての権利が認められることになるわけです。

また民法上の任意組合や人格なき社団（権利能力なき社団）のような任意の組織もあります。これについては後述します。

図表 12　個人事業と法人組織



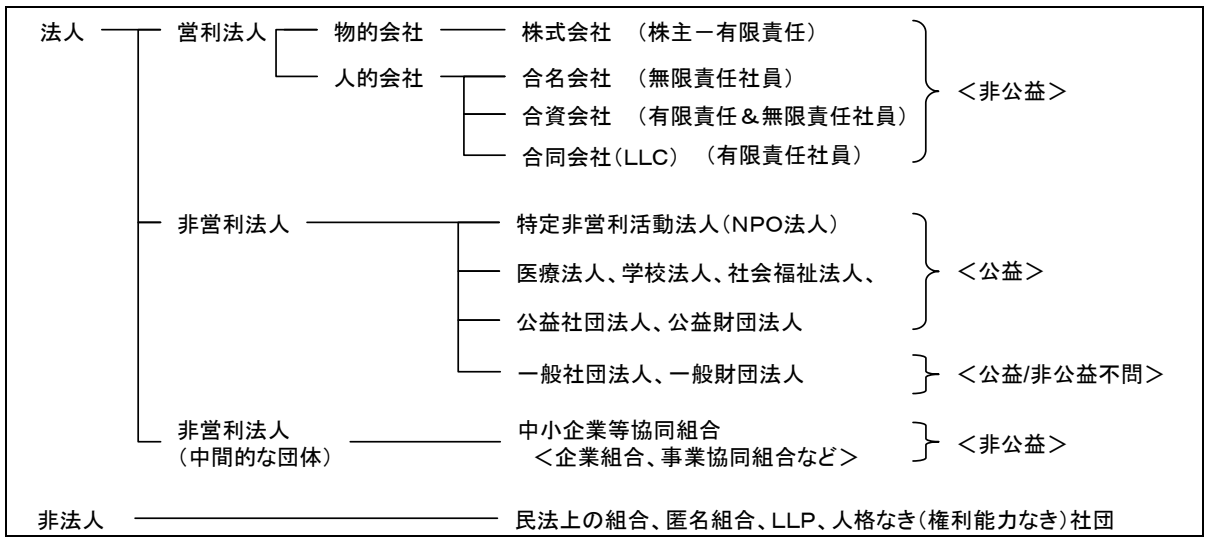
（資料）辻・本郷税理士法人（2009）P27 を参照し、
三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成。但し一部加工。

（2）法人の種類と選択肢

法人は、大きく分けて「公法人」と「私法人」の２つに分けられます。

起業の際に一般的・実質的に考えられる法人制度について挙げてみましょう。

図表 13　起業の際に考えられる法人制度一覧



（資料）平林ほか（2002）、総務省（2007）を参照し三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

環境 CB を設立する場合、法人格選択の場面でまず、「営利法人か、非営利法人か」を悩むケースが多いと思われます。

特に「資金調達が容易なのはどういった法人格であるか」、「収益事業を行うが営利法人でなければならないか」、「ガバナンスはどう違うのか」、「資本金は必要なのか」などといった点が疑問となり、戸惑うケースが多いようです。

では、それぞれの法人の特徴とはなんでしょうか。

（3）営利法人の場合

営利法人には、株式会社、合名会社、合資会社、合同会社の４類型が存在します（保険業法に基づく相互会社という形態もあります）。

1）株式会社

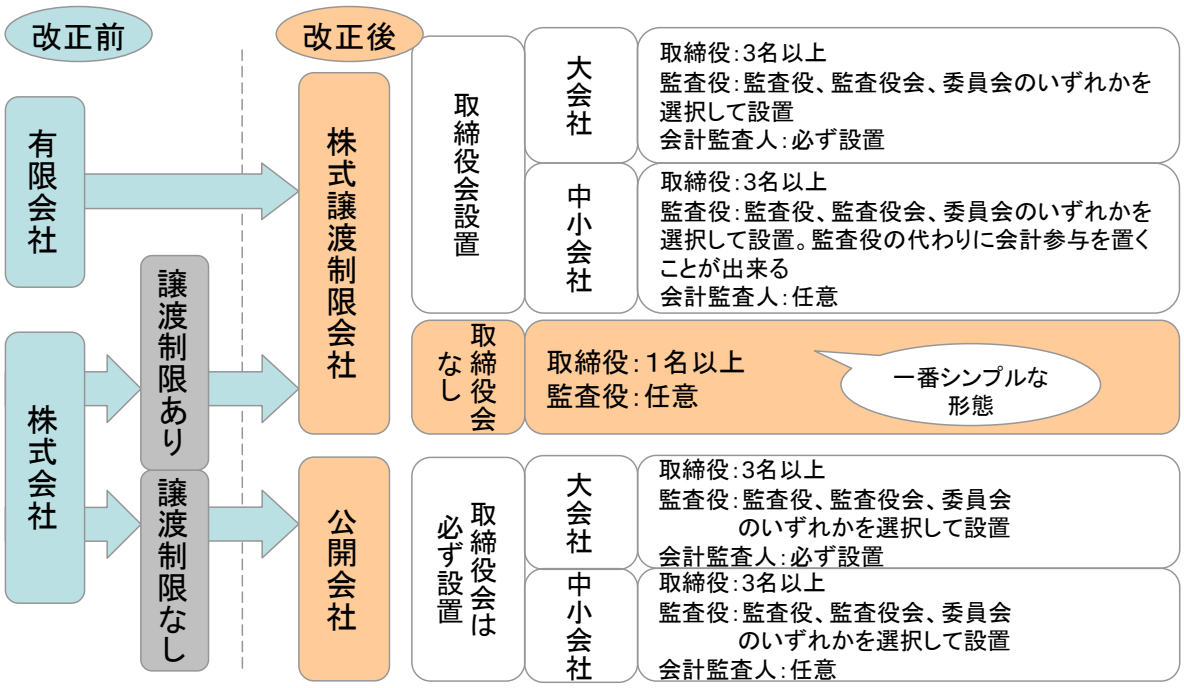
2006 年５月に会社法が施行されました。いわゆる新会社法です。これによって、株式会社は取締役１名以上、最低資本金１円以上で設立が可能となりました。また株主総会や取締役会などといった機関設置についても、柔軟な設計が可能となりました。

株式会社には、株式譲渡ができる会社（公開会社）とできない会社（株式譲渡制限会社）があります。株式譲渡の制限とは、株式を発行する会社が株主に対して取締役会等の同意を得ないで第三者への株の譲渡（転売）を禁止することを指します。

また、株式譲渡制限会社の場合は、取締役会を設置せず、取締役１名、監査役も任意とすることができます。

環境 CB を新しく立ち上げる場合には、いままで共に活動を続けてきた仲間同士で会社を立ち上げるケースもあるでしょう。また、個人の意思を事業に乗せるべく、会社を立ち上げるケースも考えられます。こうした場合には、株式譲渡の制限有無や取締役会の設置有無などを検討しながら、自分がもとめる会社の姿を追求することが大切だといえそうです。

図表 14　株式会社と新会社法



（資料）辻・本郷税理士法人（2009）を参照し、
三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成。但し一部加工。

2）合同会社・合資会社・合名会社

この３種の形態の特徴は、「持分」です。

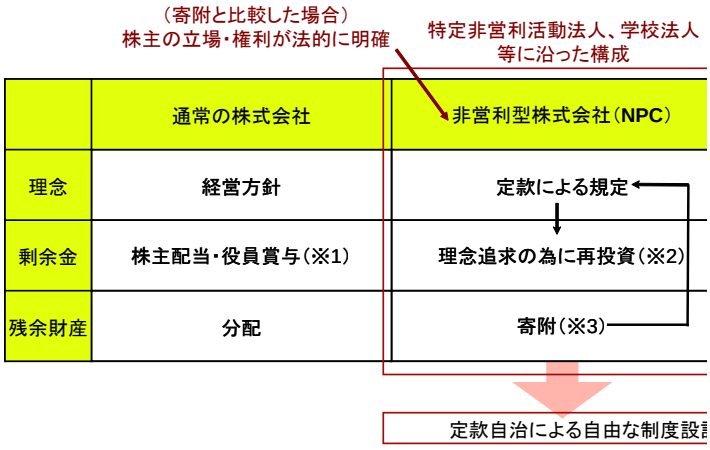
株式会社は、原則として「経営」と「所有」が分離しています。一方上述した３つの形態の場合は、会社の所有と経営が基本的に一致しています。そのため、持分を譲渡する場合には、全社員の同意が必要になるわけです。また、万が一社員が亡くなった場合においても、相続人は出資持分の払い戻しを受けることはできますが、社員としての地位を持ちえません。こうした意味で、この３種の形態は、出資者の個性が重視されていると言えます。どちらかというと「小規模」で「ビジネスパートナーとして信頼している/知っている人同士が組織を経営したい」と考える場合に向いている形態だと考えることができます。

コラム：非営利型株式会社とは

非営利型株式会社とは、事業によって得られた余剰や残余財産を株主に分配せず、非営利事業に再投資することを定款によって定めた株式会社を指します。

民法では、株式会社は営利法人として区分されます。非営利型株式会社は法人格としては営利法人である株式会社ですが、自ら定款で配当や残余財産の分配を行わない旨を表明している点が特徴です。日本には例えば「プラットフォームサービス株式会社」（東京都千代田区）などの先行例があります。

プラットフォームサービス株式会社は、千代田区に従来からあった公的施設（産業振興施設）を公民の連携により「総合的なまちづくりの拠点施設」として再生・活性化することを目的として、拠点施設「ちよだプラットフォームスクエア」の管理運営を行っています。



プラットフォームサービス株式会社設立の際、設立当時の社長らは、まず事業協同組合における共同事業（共同施設事業）の実施を検討していました。しかし、事業協同組合の場合、共同事業の利用者以外からの出資の受け入れについて法律による制限があったこと、また出資者から見た場合、議決権が出資応分ではなく１人一票であるため、出資者にとってのメリットが少なく資金調達が難しいと判断しました。また、共同事業では入居者の確保や施設運営等のノウハウの不足を乗り越えるのが難しいとの判断もありました。そこで、同社は非営利型株式会社により法人を立ち上げることとしました。

会社設立や建物の改修費用を含め、ちよだプラットフォームスクエアの事業全体にかかった費用は約４億円です。そのうち建物の改修費用の一部にあたる約２億 4,000 万円は千代田区が負担することになりました。同社は残り１億 6,000 万円の調達にあたり、創業メンバーの出資、志ある投資（市民出資）、ファンド組成及び融資という段階的な手法を取ることにしました。

区分	金額	金利・返済方式等	備考
①役員による会社設立資本の出資	1,750 万円		・役員４名が会社設立のための資本として、1,750 万円を出資
②縁故増資	1,750 万円		・16 人の出資者により普通株式による縁故増資を実施 ・合計で 1,750 万円を増資
③投資事業有限責任組合（優先株式）	3,500 万円	・一口 50 万円 ・70 口	・投資事業有限責任組合により、一口 50 万円、70 口の優先株を発行（LPS の法規により役員の１名は無限責任。この場合はﾌﾟﾗｯﾄﾌｫｰﾑｻｰﾋﾞｽ株式会社会長が引受）
④金融機関からの融資	7,500 万円	・金融機関により条件が異なる	・地元金融機関、日本政策投資銀行等により融資

（資料）環境省・MURC（2009）を元に三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成。図表出典も同書参照こと。

（4）非営利法人の場合

非営利法人は、一般法である一般社団・財団法人法により設立される一般社団法人、一般財団法人と、特別法により設立される学校法人、社会福祉法人、宗教法人、医療法人、更正保護法人、特定非営利活動法人、中間法人、労働組合、信用金庫、協同組合、共済組合があります。

なお一般社団法人・一般財団法人のうち、公益法人認定法により公益性の認定を受けた法人を公益社団法人・公益財団法人と呼称しています。なお、既存の社団法人・財団法人のうち、経過期間中の暫定組織として特例民法法人が置かれています。呼称は従来どおり社団法人・財団法人とされています。

非営利法人とは、基本的には剰余金を法人の構成員に分配しないことを意味しています。（形式的には分配ではなくても、一定限度を超える役員報酬などが、実質的な利益配分と見られるケースもあります。）

詳細について述べることは本マニュアルの目的ではないため、この中から、特に環境 CB として活動するケースの多い法人格について解説します。

1）特定非営利活動法人（NPO 法人）

環境 CB を運営する上でもっとも一般的な組織形態のひとつが NPO 法人だと言えるでしょう。特定非営利活動促進法設立以来、わが国の NPO 法人は 4 万に迫る設立数を数えています。

NPO 法人のひとつの特徴は、「許可主義」ではなく「認証主義」である点にあります。要するに、NPO とは認証窓口に行って「許可をしてもらう」ものではなく、法の趣旨に合致し、ある一定の要件が整っていれば「認証される」組織であるということです。（認証されるまでには一定の期間がかかります。）これは、主務官庁の裁量をできるだけ少なくするために取られたものです。基本財産に関する規定もなく、比較的設立は容易だといえるでしょう。

特定非営利活動法人の「特定」とは、同法に規定されている 17 の活動分野を特に挙げていることから名称されたものです。

また、「非営利活動」とは、主たる活動が「不特定多数のものの利益の増進に寄与するものであること」、「営利を目的としていないこと」を意味しています。しかし、「収益を目的とする事業を行なってはいけない」ということを意味するものではありません。

NPO 法人が「対価を得て行うもの」であっても、「構成員の間で配分するもの」でなければ問題はありません。但し、収益事業に関する会計を、特定非営利活動に係る事業に関する会計から区分し、特別会計として処理することが求められます。

NPO 法人のメリットのひとつとして、社会貢献性の高さを内外に示しやすい点があると言われてきました。特定非営利活動促進法から 10 年が経過し、NPO という言葉が国内に定着していく過程で、「良いことをしている団体である」というイメージが、少しずつ定着してきた結果だともいえます。こうしたことから、一般的には寄付を集めやすい、ボランティア等の協力を得やすい、などのメリットを挙げることが出来ます。また NPO 活動支援に積極的な自治体などによっては、委託事業や指定管理者などの事業が受けやすい例も一部では見られます。

一方で、NPO 法人を選択するデメリットも存在します。資金調達の局面においては、例え

ば各種中小企業施策の対象外となるケースが大半である、出資は受けることが出来ない、信用保証協会による保証の対象外となることが大半であり、融資対象となりづらい、などの点です。但し、近年はNPO法人向けの融資制度も誕生しています。

2）企業組合

企業組合とは、中小企業等協同組合に規定された法人格で、事業協同組合、火災共済組合、信用協同組合などと並ぶ共益型の組織です。

企業組合の設立には、４名以上の個人と所轄官庁の認可が必要です。企業組合の場合、組合員は出資者であり、経営者であり、労働者でもあります。この意味で、自ら働く場を作り出すというケースには有用です。

企業組合の場合、事業の内容は定款で定めれば何でもできることになっています。企業組合のひとつの特徴として、「従事者による支配」が挙げられます。たとえば、組合員の３分の２は事業に従事しなければならないこと、また従業者の２分の１は組合員でなければならないこと、などがそれを表しています。出資限度は規定されており、事業が失敗し債務超過となった場合には、出資分の範囲内で責任を負うことになります。

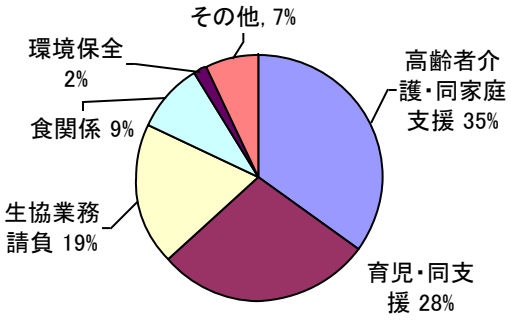
また、働く人たちが出資し、経営も自分達でおこなう「ワーカーズ・コレクティブ」も企業組合形式によって運営されているケースがよく見られます。

コラム：ワーカーズ・コレクティブとは

ワーカーズ・コレクティブとは、働く人たちが出資をし、経営も自分達で行う事業体の総称です。

日本でワーカーズ・コレクティブという言葉が使われ始めたのは、1980 年代に入ってからのことだと言われています。ワーカーズ・コレクティブとして活動する団体は、全国で 580 件存在し、約 16,000 人が働き、事業高は 127 億円程度です[3]。分野別では、高齢者介護・同家庭支援が 35%、育児・同支援が 28%、生協業務請負が 19%、食関係（仕出し弁当・惣菜・配食サービス、保育園・幼稚園・学校への納品、パンや菓子の製造、レストラン事業など）が９%、環境保全（リサイクルや石鹸製造など）が２%、その他が７%程度です。

図表 15　ワーカーズ・コレクティブの活動分野



（資料）石見（2007）より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合では、「ワーカーズ・コレクティブの働き方３つの特徴」として、下記を挙げています。

図表 16　ワーカーズ・コレクティブの働き方３つの特徴

① まちに必要な機能を事業化
　さまざまな生活スタイルの人が参加して、地域に必要な機能を事業化し、より暮らしやすい社会の実現を目指します。
② 雇われない働き方
　一人ひとりが経営者であり、労働者です。メンバーが事業目的、出資、労働、組織運営など経営のすべてに関わり、責任を持ちます。
③ 営利を第一の目的としない事業
　利潤をあげることのみを目的とせず、地域住民の利益を優先する事業体です。

（資料）東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合ウェブサイトより
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

各ワーカーズ・コレクティブは、おおむね都道府県の範囲で連合会を組織し、情報交換や事業のレベルアップ、共同での仕入れ、ワーカーズ・コレクティブの設立支援に向けて連携

3 石見（2007）P213 より

しています。現在は例えば以下のような連合会が活動を行っています。

図表 17　ワーカーズ・コレクティブに関連した活動を行う連合会

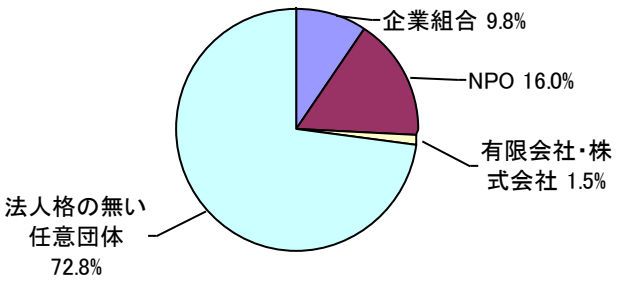
ワーカーズ・コレクティブ ネットワークジャパン （http://www.wnj.gr.jp/）
北海道ワーカーズ・コレクティブ連絡協議会 (http://www2.ocn.ne.jp/~wco28/)
東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合 （http://www.tokyo-workers.jp/index.html）
パルシステム東京　コミュニティワーク連絡会
神奈川ワーカーズ・コレクティブ連合会 （http://www.wco-kanagawa.gr.jp/）
特定非営利活動法人　ワーカーズ・コレクティブ千葉県連合会 （http://plaza24.mbn.or.jp/~wcochiba/）
埼玉ワーカーズ・コレクティブ連合会 (http://saitama-workers.com/)
ワーカーズ・コレクティブ近畿連絡会
グリーンコープ生活協同組合北九州店舗ワーカーズ連絡会
ワーカーズ・コレクティブくまもと連絡協議会

（資料）東京ワーカーズ・コレクティブ協同組合ウェブサイトを参照し
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

ワーカーズ・コレクティブでは、働く人たちが経営と運営を行う主体的な働き方が目指されており、働く人たち、組合員が事業活動の組織方針を決定し、組合員の合意と責任によって管理を行うことが特徴です。また組織運営においては一人一票制を取り、議決権・執行兼を持って参加することも特徴です。

現在、日本にはワーカーズ・コレクティブの特徴を包含する法人形態はありませんので、日本で活動するワーカーズ・コレクティブは、企業組合や NPO 法人などさまざまな法人格を取得し活動をおこなっています。その内訳は、企業組合 9.8%、NPO16.0%、有限会社・株式会社が 1.5%、法人格の無い任意団体として活動するケースが 72.8%とされています。ワーカーズ・コレクティブの連合組織では、1990 年代半ばごろから積極的にワーカーズ・コレクティブの法制化運動を展開しています。

図表 18　ワーカーズ・コレクティブの法人形態



（資料）石見（2007）より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

3）一般社団法人・一般財団法人

一般社団法人とは、2008 年 12 月に施行された「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」により規定された、新たな法人格です。新しい公益法人制度は、いわゆる「２階建て構想」と呼ばれており、定款の作成と登記のみで設立できる（準則主義）「一般社団法人・一般財団法人」と、「公益認定等委員会」の判断により公益認定を受けた「公益社団法人・公益財団法人」の計４類型に区別されることになりました。

一般社団法人・一般財団法人は、非営利性（剰余金を構成員に分配しないこと）は必要になりますが、公益性（不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与すること）の有無は問われません。

したがって、公益目的事業（公益認定等委員会により認定を受けた事業）だけではなく、収益を目的とした事業を行なっても問題はありません。また、準則主義であるため、設立の際の手続きも公証人の認証を受けて設立する形式のみで可能であり、株式会社と変わりはありません。（一般財団法人は、300 万円の財産を拠出し、登記を行う必要があります。）法人の自律的な運営が期待されている法人格だと考えても差し支えないでしょう。

なお一般社団法人の設立の際には、２人以上の社員が必要です。

資金調達の観点からすれば、一般社団法人・一般財団法人には「基金」を募集することができるという特徴があります（131 条基金）。しかしこれは返還義務を伴ったものです。社員は剰余金または残余財産の分配を受ける権利がないことが明文化されており、そのような定款の定めは効力を発揮しません。

（5）非法人

1）人格なき社団

また法人登記はないものの、代表者を決めて活動している団体を税務上呼称する用語として、「人格なき社団（あるいは権利能力なき社団）」があります。

いわゆる人格なき社団（権利能力なき社団）とは、①共同の目的のために結集した人的結合体で、②団体としての組織を備え、③そこには多数決の原理が行なわれ、④構成員の変更にもかかわらず団体そのものが存続し、⑤その組織によって、代表の方法、組合の運営、財産の管理その他団体としての主要な点が確定しているもの、とされています（最高裁判例より）。

人格なき社団は任意団体ではありますが、34 業種に該当する一定の収益事業を行う場合は法人税を支払う必要があります。活動の結果は団体の所得となり、団体に対して課税される、ということです。

また人格なき社団（権利能力なき社団）の場合は個々の構成員（個人等）とは別の独立した法主体として、社団法人に準じた取扱いを受けます。

2）任意組合

法人格を持たないが当事者同士が出資を行い、共同事業を行う形態として、任意組合があります。任意組合は、民法第 667 条の規定に基づき設立される組合をいい、各当事者が出資をし、構成員間の契約によって成立する形式を持ちます。

民法上の任意組合には、人格なき社団（権利能力なき社団）における代表機関のようなものはありません。したがって、任意組合の権利は各組合員が共有することになります（民法第 668 条)。また業務執行組合員が締結する契約は、各組合員全員の名前で契約したものと同様にみなされます。結果として、任意組合の場合は、1 人ひとりが事業主であり、個々の組合員に対して無限責任が発生します。

２.１.２　組織形態ごとの特徴

ここまで、様々な組織の形態について解説してきました。

では、ここでもう一度、法人形態と資金調達を考える上で、頭に入れておくべきことを整理しましょう。

（1）社員と出資者

会社法でいう「社員」とは、会社に出資し配当を受け、経営事項の決議を行う人のことを指します。日常用語では、会社で働く従業員のことを「社員」と呼びますが、法律用語では「労働者」「使用人」といった用語が使われます。

NPO 法では、法令上その構成員のことを「社員」と呼びます。紛らわしいですが、会社法上の社員とは概念が異なります。NPO 法では社員は 10 人以上必要です。これは NPO 法人を設立する際には必ず 10 人以上の社員を必要とするだけではなく、活動を行う間、常時必要とされています。紛らわしいため、社員のことを「会員」と呼ぶ団体が多いですが、定款では正会員、準会員、賛助会員など複数ある会員のうち何を社員とするのか、明確にしておく必要があります（例えば「正会員をもって法でいうところの社員とする」など。）

また法人や任意団体、外国人、公務員、未成年者であっても社員となることができます。但し定款で自ら社員の資格に一定の制限をつけることは出来ます。

（2）有限責任社員と無限責任社員

有限責任とは、文字通り出資の範囲でのみ責任を負うことを意味します。

有限責任である法人形態の社員の場合、会社の債務に対して、出資金額の範囲内でしか責任を負いません。例えば株式会社の場合は、株主は株式の引受により会社に対して「資本」を提供していますが、この資本は会社の財産となり債権者に対する担保となっています。しかし株主自体が会社の債権者に対して出資した額を限度に「責任」を負っています。出資した額が責任の限度ですから、株式会社の社員は債権者に対して「有限」の責任を持つということになります。

一方無限責任の法人形態の社員の場合は、出資金額を超えた範囲で責任を負います。よって、場合によっては個人の財産を投げ打ってでも会社の債務を弁済しなければなりません。

例えば、株式会社・合同会社は有限責任社員でのみ構成されます。合資会社は無限責任社員と有限責任社員により構成されますが、合名会社は無限責任社員のみとなります。また任意組合の場合も社員は無限責任です。

NPO 法人は、そもそも「出資」を引き受けるということがありません。したがって、NPO 法人の社員（構成員）には「有限責任社員」「無限責任社員」という区分けがありません。

但し NPO 法人自身の責任は、構成員である社員の責任とは異なり、無限責任が存在します。団体に法人格がある以上、法人自身が権利や義務の主体ですから、出資額に応じた社員の権利や責任とは別に、法人自体が権利や責任を持ちます。この意味において、株式会社も NPO 法人も無限責任を有しています。

但し、法人の債務について、社員（構成員）が連帯保証を行っている場合には、その契約に

基づき債務を支払う必要が生まれます。いくら有限責任社員であっても、銀行からの融資を受ける際に個人保証を求められる場合があるなど、株式会社や合同会社、NPO 法人であっても、事業の過程で無限責任となる可能性もありますので注意が必要です。

コラム：法人制度を考える際のチェックポイント

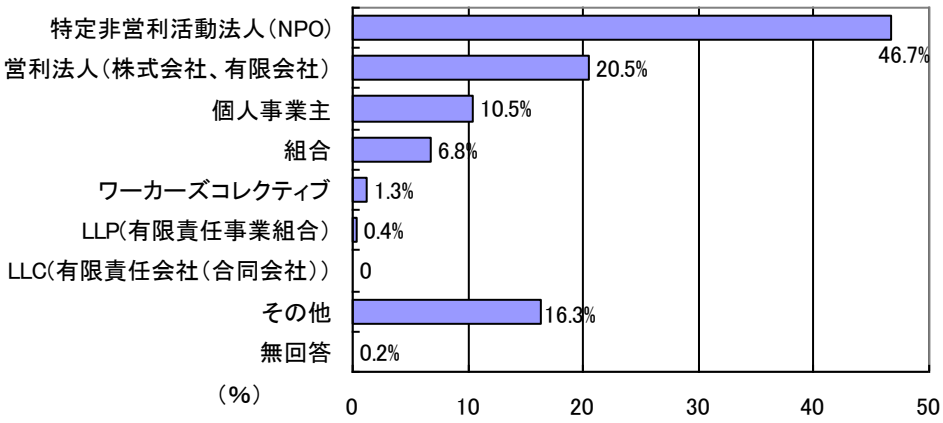
あなたの周りには、どんな法人格で活動している人たちが多いでしょうか？
株式会社でしょうか、特定非営利活動法人でしょうか、協同組合でしょうか？

図表 19は、ソーシャルビジネス事業者に対して、経済産業省が行ったアンケートの結果です。この調査では、社会的課題解決のために活動する事業者の約半数程度は特定非営利活動法人格を選択していることが示されています。

本文中でも記載をした通り、「NPO」という言葉が社会的認知を得るについて、特定非営利活動法人は社会貢献性が高い、というイメージが伴われることが多くなりました。

しかし、NPO 法人が自治体の制度融資の対象から外れているケースが見られたり、信用保証協会の保証対象から NPO が外れていることが殆どだったりと、特に銀行借入の際に困難を経験する NPO 法人も少なくありません。

図表 19　ソーシャルビジネスの組織形態



（資料）経済産業省（2008）より三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

支援者に求められるのは、『事業者の描く活動や事業の姿』に最もマッチする法人格を選択する際に、現実的な視点からアドバイスを行うことです。

下記に提示したチェックポイントを参考に、将来像との整合性を検討してみてください。

図表 20　法人制度を考える際のチェックポイント

組織の目的・性格	・営利事業を主とするのか、非営利事業を主とするのか	⇒営利中心であれば株式会社など（株式会社には、営利性の規定なし） 非営利中心であれば各種非営利法人
	・相互扶助（メンバー間の助け合い）を主とするのか、不特定多数への貢献を目的とするのか	⇒相互扶助を目的とするのであれば協同組合形式も視野に入る
出資の可否	・出資による資金調達を行ないたいか	⇒NPO 法人は出資不可 企業組合は組合員のみ可能
運営機関の規定	・1 人 1 票制を取りたいか	⇒NPO 法人、協同組合系組織はひとり 1 票が基本

（資料）三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

２.１.３　組織運営の味方　～各種専門家

ここでは、組織運営の強い味方である、各種専門家について記述します。

（1）組織運営の味方となる専門家とは

➢　司法書士

司法書士は、司法書士法に基づく国家資格です。他人の依頼を受けて登記又は供託に関する手続きの代理を行ないます。また、裁判所・検察庁・法務局又は地方法務局に提出する書類の作成等の法律事務を行います。

株式会社は、本店所在地において設立登記をすることにより成立します。登記には、定款や出資の履行を証する書面、設立時取締役の選任を証する書面などが必要です。司法書士はこうした会社の設立に伴う事務をサポートしてくれる存在でもあります。

なお、日本司法書士連合会によれば、司法書士への支払い費用は、個別に決定されることになっています。下記では、２名の発起人による資本金 500 万円の株式会社を設立した際、定款や議事録、証明書等のすべての書類の作成と設立登記申請を司法書士が行なった場合の経費を示しました。この調査は、日本司法書士会連合会が行ったもので、司法書士の基本的な業務について具体的なケースを想定して依頼を受けたときの報酬額（回答した司法書士の過去の実績に基づいた報酬）について司法書士会会員を対象としてアンケート調査を実施したものです[4]。

図表 21　株式会社設立

エリア	低額者 10%の平均	全体の平均値	高額者 10%の平均
関東地区	44,436 円	101,907 円	175,562 円
近畿地区	54,071 円	118,123 円	209,996 円
九州地区	42,104 円	101,051 円	204,600 円

（資料）日本司法書士連合会　調べ

（http://www.shiho-shoshi.or.jp/about_shiho_shoshi/remuneration/data/questionnaire.pdf）

会社の形態により必要となる書面が異なりますので、作成する書面の種類と内容により報酬が異なります。また、司法書士報酬のほか登録免許税や定款の電子認証代理をした場合の費用（公証人の費用を含む）が別途必要です。この設例の登録免許税は 15 万円です（資本金の額×税率 1,000 分の 7。ただし、15 万円に満たない場合は 15 万円）。

4 対象：全国より無作為抽出した 2,742 名の司法書士会員、回収方法：無記名による郵送回答、実施時期：2008 年１月、回収したアンケート数：1,173 通

➢ 税理士

税理士は、各種税金の申告・申請、税務書類の作成、税務相談、税に関する不服審査手続き等を行います。（確定申告、青色申告の承認申請、税務調査の立会い、税務署の更正・決定に不服がある場合の申立てなど）。

税務に関する専門家として、独立した公正な立場において、法令に規定された納税義務の適正な実現を図ることが使命とされています。また、日本税理士会連合会に備え付ける税理士名簿に登録し、税理士会に入会して業務を行なっています。

かつては税理士会が定めていた税理士の業務に関する報酬規定にそった報酬とされていましたが、2002 年にこれが廃止されました。

現在は、税理士又は税理士法人は自由な意思のもと自己責任と説明責任に基づいて報酬を算定し委嘱者に請求することとされています。

参考までに、東京税理士会では、2001 年と 2005 年に、「税理士及び税理士法人の報酬に関するアンケート」を実施、結果をホームページ上で公開しています。

2005 年に実施された調査では、東京税理士会に所属する開業税理士 16,661 名、税理士関連法人 345 事務所合計 17,006 件のうち、2,677 件が回答しています。回答率 15.7%のアンケートであり、報酬のすべての傾向を示しているものではありませんが、参考情報のひとつになるといえます。（http://www.tokyozeirishikai.or.jp/generalperson/mission17.html）

➢ 社会保険労務士

「社会保険労務士」は、労働・社会保険に関する法律、人事・労務管理の専門家として、企業経営の３要素（ヒト・モノ・カネ）のうち、ヒトの採用から退職までの労働・社会保険に関する諸問題、さらに年金の相談に応じる、ヒトに関するエキスパートです。

労働関連法令に基づく申請書等の作成代行等を職業として行っており、具体的には下記の業務が含まれます。

社会保険労務士の報酬は、基本的には依頼者と社会保険労務士との間での話し合いによって決定します。

図表 22　社会保険労務士の仕事内容

１．人事労務管理	
・就業規則の作成・変更	・労働時間・休日等の労働条件
・賃金制度の設計	・人事制度
・個別労働関係紛争の防止と解決	・安全衛生管理
・福利厚生	
２．年金相談	
３．労働社会保険手続きの代行	

（資料）全国社会保険労務士会ウェブサイトより三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（http://www.shakaihokenroumushi.jp/general-person/known-profit/index03.html）

➢ 公認会計士

「公認会計士」の業務は、監査や税務に関する業務、経理、財務等に分けられます。

公認会計士は、監査や会計の専門家として独立した立場で活動を行います。監査を通じて、事業活動が公正に行われていることを証明するのが、公認会計士の立場です。つまり、広く財務に関する情報の信頼性（会社等の経営の内容を正しく表していること）を公認会計士が監査を通じて付与することが重要な役割だと言えます。

➢ 中小企業診断士

中小企業診断士とは、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家です。中小企業支援法第 12 条に基づく国家試験として、中小企業診断協会が試験を行い、合格者は法律上の国家資格として登録（経済産業大臣 認定・登録）されます。

中小企業診断士制度は、中小企業者が適切な経営の診断及び経営に関する助言を受けるに当たり、経営の診断及び経営に関する助言を行う者の選定を容易にするため、経済産業大臣が一定のレベル以上の能力を持った者を登録するための制度です。

中小企業基本法では、中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者（公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント）として位置づけられています[5]。

すなわち、中小企業診断士は専門的知見からアドバイスを行いながら戦略計画や経営計画を策定し、企業や行政・金融機関等を繋ぎながら幅広い活動を行う主体だと言えるでしょう。

5 中小企業診断士協会ウェブサイト
（http://www.j-smeca.jp/contents/002_c_shindanshiseido/001_what_shindanshi.html）

（2）専門家によるアドバイスの例

上述した個別の専門家へのサポート依頼のほかにも、以下のような相談先があります。

1）NPO 法人の場合

➢ CB 支援機関や NPO 中間支援組織、専門家等による相談窓口

都道府県や市町村が運営している公設の NPO 支援センターにおいて、個別相談を開催している例が多く見られます。また下記に記した「NPO 会計税務ポータルサイト」のようにNPO の会計税務に関する情報が掲載されているポータルサイトもみられます。その他、CB 支援に特化した支援組織として、例えばコミュニティビジネスサポートセンター（http://www.cb-s.net/index.html）や、Mystyle@こだいら（http://mystyle-kodaira.net/）、NPO 法人カッセ KOGANEI（http://kacce-koganei.cocolog-nifty.com/blog/）などが挙げられます。活動エリアの情報をインターネット等で探すか、あるいは NPO 支援に関する支援センター等へお問い合わせ下さい。または、巻末の参考資料編（P89）をご覧下さい。全国の NPO 支援センターに関る一覧は次のポータルサイト等をご参照下さい（日本 NPO センター 「全国の NPO 支援センター（http://www.jnpoc.ne.jp/）」）。

○NPO 会計税務ポータルサイト

NPO 会計税務専門家ネットワークと、全国の中間支援センターが参加した運営委員会によって運営されているサイトです。

サイト内には、提出済みの事業報告書のサンプルなども掲載されています。また、初心者向けに会計税務に関する Q&A も掲載されています。（http://npoatpro.org/sampleshuu.html）

サポートサイトを見ても解決できない問題の解決策は電話でサポートしています。但しこれは NPO からの会計相談に限っており、企業や個別の税務相談に対応するものではありません。（無料ＮＰＯ会計相談ダイヤル：011-231-5825）

2）中小企業の場合

➢ 経営改善普及事業

常時使用する従業員の数が 20 人（商業又はサービス業は５人）以下の商工業者を対象に、商工会・商工会議所・商工会連合会の経営改善指導員が相談に応じるものです。

金融相談指導・あっせん、帳簿や伝票の作り方の指導、経営相談・指導、税務・経理相談、労務相談、共済の相談などに対応しています。

（http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/h19/gb168.html）

➢ 中小企業支援センター

経営課題を抱える中小企業者向けに、中小企業基盤整備機構（全国９ブロック）、都道府県等中小企業支援センター、地域中小企業支援センターが、窓口相談、電子相談、専門家派遣

などを行なっています。下記 URL からエリアごとの中小企業支援センターを調べることが出来ます。

（http://www.chusho.meti.go.jp/soudan/todou_sien.html）

○東京都中小企業振興公社

金融、創業、IT 関連、税務、法律、工業等デザイン、ビジネスプラン、株式公開、国際化支援などの幅広い分野での経営相談を 1 箇所で総合的に支援しています。

企業経営に関する各分野の専門家が毎日、日替わりで相談に応じています。また、電話、FAX、E-mail による相談も受け付けています。

（http://www.tokyo-kosha.or.jp/）

➢ 経営安定特別相談事業

経営に不安のあるケースや、経営難を打開し、建て直しを図りたい場合に、全国の主要な商工会議所や都道府県商工会連合会に設置されている「経営安定特別相談室」に相談することができます。中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士などの専門家が相談に応じます。基本的に倒産の恐れのある企業からの相談に対応しており、費用は無料です。

（http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/h19/gb097.html）

➢ コミュニティビジネス経営サポート窓口（財団法人横浜企業経営支援財団）

介護や子育て、環境保全など、地域の身近な課題をビジネスとして解決する「コミュニティビジネス」での起業を目指す方や既に事業を行っている人を対象に、起業や経営全般についての相談を行うもの。

（http://www.idec.or.jp/）

（3）環境 CB における実際

実際に活動している環境 CB は、このような専門的な相談や課題解決をどのように行なっているのでしょうか。

まずは、（2）で挙げたような相談会を通じて課題解決を行っている例が見られます。

NPO 中間支援組織や商工会議所等が開催している会計・税務相談会や研修会に参加して、会計や税務に関する基礎的な知識を習得し、活動展開に備えているのがその一例です。

環境 CB の事例で取り上げた NPO 法人森の生活や NPO 法人地域環境デザイン研究所 ecotone は、当初スタッフに会計知識がなかったことから、活動エリアに拠点のある中間支援組織が開催している研修会を通じて、スタッフが基礎的知識をつけるところからはじめました。

次に、役員やスタッフに、会計や法律の知識を持つ人材を招き入れる例が見られます。例えば企業を定年退職した人材など、地域に隠れた人材を発掘し、会計処理面を専門とするアルバイトとして雇用している例、月末の経費処理や経理上の書類整理のみボランティアの協力を得ている例、役員として監査を担う例などもよく見られる例です。

こうしたやりくりをしながら徐々に情報を整理し、事業規模が拡大した場合には改めて専門家の支援を仰ぐ、という方法もひとつの選択肢です。

３．環境 CB と資金調達

３.１　環境 CB と資金調達の実際

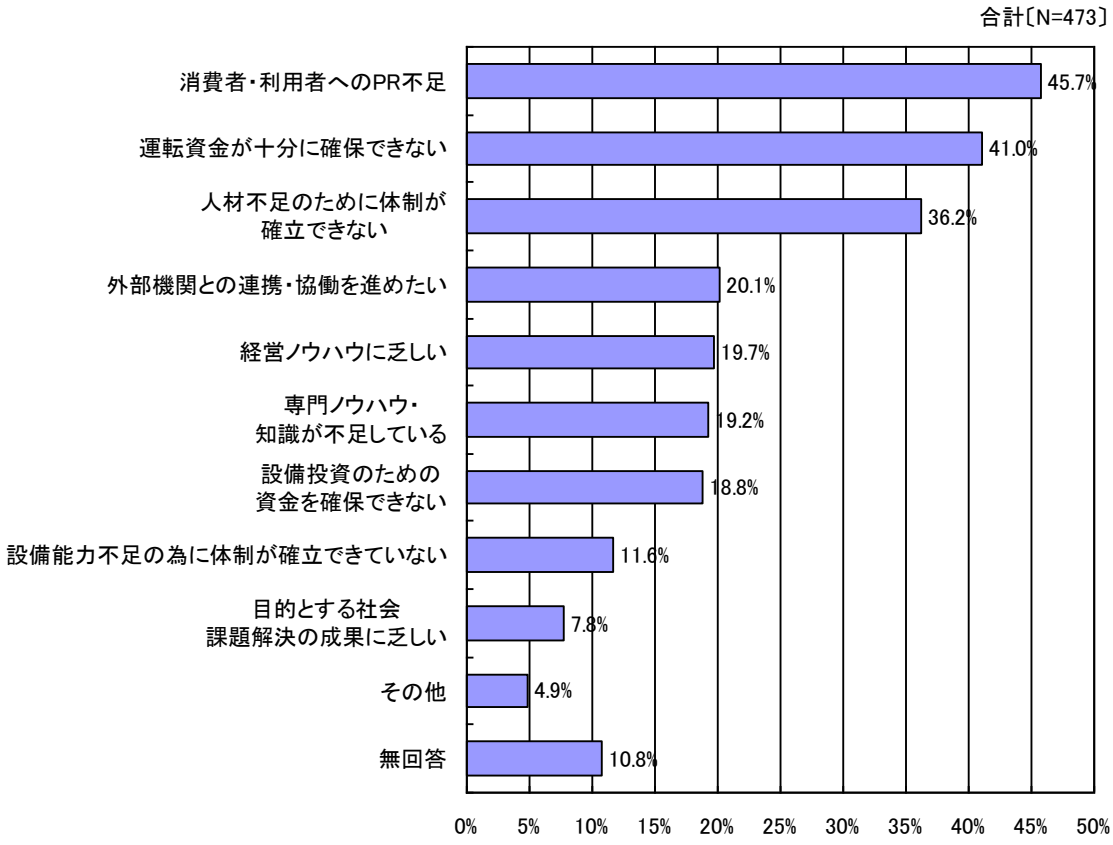
環境 CB と資金調達の現在の状況はどのようになっているのでしょうか。

過去のアンケートデータを参照してみましょう。

経済産業省では、2008 年に「ソーシャルビジネスの事業者」を対象とするアンケート調査を行いました。これによれば、約４割の事業者が、「運転資金が十分に確保できていない」と回答しています。

（但しこの調査は、環境 CB を対象としたものではなく、また一部のソーシャルビジネスを対象としたアンケートであるため、わが国の環境 CB の現状とは相違があり得ることには注意が必要です。）

図表 23　ソーシャルビジネス事業展開上の主要課題



（資料）経済産業省（2008）より三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

３.２　事業を運営する上で必要となる資金とは

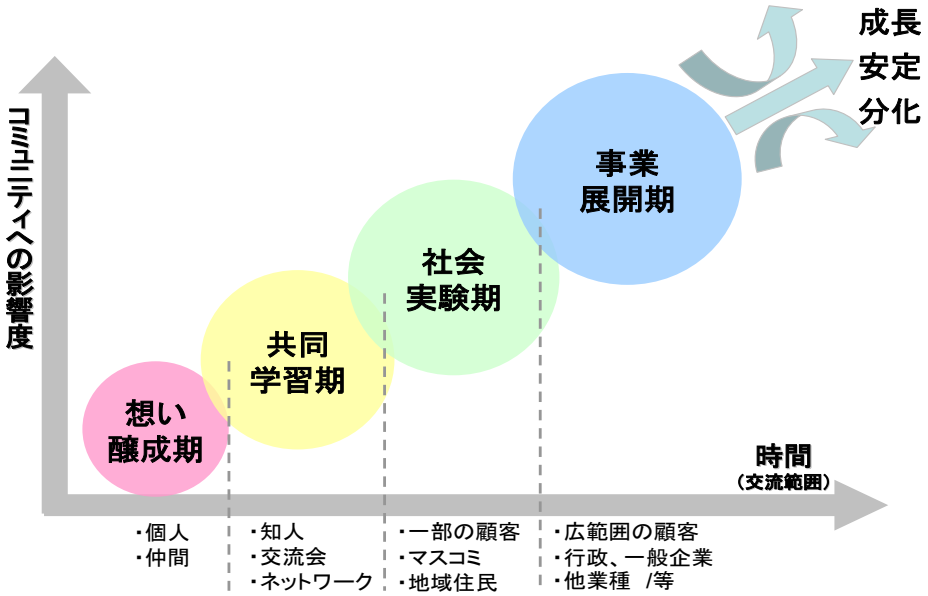
では、実際に事業を運営する上では、どのような資金が必要となるのでしょうか。

まずは、CB の成長過程を考えてみましょう。

３.２.１　CB の成長過程

例えば CB の成長過程については、次のような考え方があります。

図表 24　CB の発展段階



（資料）起業支援ネット（2004）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング`作成

この分析は、東海地方でコミュニティビジネスの担い手支援を行う団体、「NPO 法人起業支援ネット」が事例から抽出し、モデル化したものです。

この分析では、CB の成長を５つの段階に分けて説明しています。具体的には「想い醸成期」、「共同学習期」、「社会実験期」、「事業展開期」、「成長・安定・分化」の５つです。

成長・安定・分化は事業が一定の成果を出し、結実する段階です。「成長」は、事業展開期のエネルギーを受け継ぎ、事業の充実を図り地域振興に貢献できる事業として仕立て上げていく発展として、「安定」は、事業が自立しつつある時期にさらなる拡大を目指さず、地域ニーズに対して良質なサービスを着実に施す方向で事業推進する発展として、「分化」は、地域問題解決の一翼を担い、一定の目標を達成した事業から次世代の「事業の種」が産み落とされ、複数の事業が新たに発生する発展として位置づけられています。

またこの分析の中では、CB のひとつの特徴として、一般のビジネスやフランチャイズ・ビジネス等とは異なり、「共同学習期」、「社会実験期」などを含んでいることが多く、その分、活動や組織の成長速度が場合によって様々である点が特徴として挙げられています。

図表 25　CB の特徴

■関係性の中でビジネス化する

CB の起業家は、地域での関係性の中で徐々に事業へと発展し、受益者のニーズに応えようとして、人の協力を得たり、設備を整えているうちにマネジメントの必要性に気づき、ビジネス化の道を辿る傾向がある。

■市民活動の延長から小資本で始まる

地域で起きている問題を何とか解決しようとする市民活動の延長として事業を興すため、資本を十分に保有していない場合が多い。起業家の想いが醸成した後は、地域資源を巧みに活用した形でゆっくりとステップアップしていく傾向がある。

■社会変革のために地域を巻き込む

社会変革を狙っているため、事業が経済的に自立するだけでは目的を達成したとはいえない。事業性に加えて、「学習性」や「運動性」を併せ持つため、成果を得るのに時間がかかる。

■公益性を配慮した事業展開になる

地域振興という公益性を含んでいることから、民意を捉えながら異質な考えを持つ多様な人々を巻き込んでいくことが求められるため、スローな発展段階を経ることになる。

（資料）起業支援ネット（2004）を参照し三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング整理

これを見ると、通常のビジネスとの差異のひとつとして、地域での関係性を重視するなかから事業が展開していったり、事業性とは別に学習性・運動性といった観点を併せ持っていたり、異質な考えを持つ人たちを巻き込んでいることなどから、ゆっくりと事業が成長していく傾向があることが分かります。同書では、コミュニティビジネスはある意味、「スロービジネス」でもあり、CB の発展に欠かせない、「共同学習」や「社会実験」といったプロセスを経ることで、受益者-事業者との関係に留まらない、幅広い地域との協力関係が生まれたり、受益者の真のニーズに近づいたりすることができる、とされています。

次に、こうした発展段階ごとにどのような資金が必要になるのかについて、考えてみましょう。

３.２.２　CB の発展段階ごとの資金調達

（1）想い醸成期

先にあげた起業支援ネット（2004）の分析では、想い醸成期とは、「起業家として名乗りを上げる前の段階で、個人の想いを温めている期間」とされています。環境 CB の担い手にとっては、「やりたい」「変えたい」「チャレンジしたい」という自分の思いを明確化する期間だといえるでしょう。この時期は、大規模な資金調達が必要な時期ではありません。

一方で次のステップに向けて起業家が自らのライフワークを熟考するとともに、調達できる自己資金を確認したり、個人が持てる資産を確認したりするなどの準備も必要となります。

図表 26　想い醸成期と資金調達

事業実施上必要な資金調達	大規模な資金調達は必要ない
次のステップへ向けた取り組み	この時期から、事業を起こす上で必要な自己資金を貯わえられるよう心がけましょう。まずは共同学習期に必要な小規模な資金を調達することと、予定していたビジネスが本格展開した際に、当座の生活にこまらないよう、当面の生活費を準備することを忘れずに。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（2）共同学習期

この時期は、知人や将来的に事業のパートナーとなり得る人材との意見交換を通じて、共に事業の方向性を考える時期になります。

やはり大規模な資金調達は必要ありませんが、ネットワーキングのための勉強会参加費、事例を調べるための視察研修費、ゲストを呼び学ぶ場をプロデュースするための謝金や交通費、会場費などが必要になる時期です。

「自らの勉強のため」と考え自己負担／自己投資を行うか、仲間と融通して資金を出し合うか、あるいは地方自治体や民間財団などの助成のうち、数万円～数十万円程度の補助を獲得する、などの手段が考えられます。

特に勉強会講師を招く際の講師派遣費用などは、地域によっては地元の社会福祉協議会や地方自治体が一定程度負担するケースも見られます。お近くの地方自治体などに問い合わせることも有用でしょう。またこうした機会を通じて各種助成金情報なども収集していきましょう。

図表 27　共同学習期と資金調達

事業実施上必要な資金調達	大規模な資金調達は必要ないが、少しずつ実費が出て行く時期に 準備が必要な費用 －勉強会参加費／交通費 －視察研修費 －学習の際の謝金・交通費・会場費などの支払い
次のステップへ向けた取り組み	この時期を通じて、立ち上げ助成に関する情報などを積極的に収集しましょう。次の社会実験期での資金調達に資する情報が得られるケースも考えられます。 また、組織の立ち上げに関する各種補助や相談窓口なども確認する必要があります。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（3）社会実験期

この時期は、事業者の熟度よりも市場が先行し、「やむにやまれず」サービス提供を始めるケースと、綿密な事業計画を作成するために、パイロット事業としての位置づけのもと、フィージビリティ・スタディ（実現可能性調査）を行うケースの両面があるようです。

いずれの場合においても、本格的な事業実施に向けて、1 件あたりのサービス提供や製品製造において、どの程度のコストがかかるのか、正確に把握することが必要です。

特に、この時期は資源が乏しいことからボランティアによる労働が頼りとなるケースが見られます。これはある意味共同学習期の成果でもあり、支援者が回りに十分存在しているという意味で好ましいことではあるものの、「人件費」に対するコスト感覚があいまいになりがちです。こうしたことから、特に人件費については、1 回あたりの必要工数はどの程度か、月に換算するとどの程度の費用負担が発生するのかなどについて冷静に考える必要がありそうです。

また、事業が本格的に軌道に乗らないこの時期の CB にとって、家賃の負担は思った以上に大きなものです。各種のインキュベーションオフィスや空き店舗の活用など、地域にある「眠れる資源」を最大限活用しましょう。

図表 28　社会実験期と資金調達

事業実施上必要な資金調達	「とりあえず」事業を始めるために必要な資金 －小規模な設備投資 －小規模な広告宣伝費 －事業実施に必要な人件費（フルタイムにまでは至らないが時間単位でのスタッフ人件費など） －必要最小限のオフィス開設費用
次のステップへ向けた取り組み	この時期を通じて、本格的な事業展開に向けて必要な経費を見積もりましょう。 社会実験期の成果を踏まえ、鍵となるのは、 ①設備投資の見込み、 ②人件費の推計、 ③マーケットニーズ（想定顧客数などの予想を含む）から判断する、価格設定の正確さです。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（4）事業展開期

この時期になると、事業内容に伴い必要な資金ははっきりと分かれてきます。

例えば､リサイクルショップの開業など､店舗でサービス提供を行うタイプの CB であれば、家賃や保証料金などの調達が必要になります。また店舗用の各種設備投資も必要です。

自然エネルギー事業のように、大規模な設備投資が必要な事業の場合は、社会実験期での成果を踏まえたコスト計算が鍵となります。

エコツーリズムなど、対人サービス提供するタイプの CB の場合は、人件費が鍵となるケースが多く見られます。月々の給与の支払いが、キャッシュフローの要となるケースです。

また、本格的な事業実施に向けて、各種法人格を取得するケースもあるでしょう。そうした際には、設立登記にかかる諸経費も見込む必要があります。

図表 29　事業展開期と資金調達

事業実施上必要な資金調達	事業の本格展開に必要な資金 －設備投資 －広告宣伝費 －事業実施に必要な人件費 －毎月の家賃 －仕入れ代金 －販売諸経費 －消耗品購入費
次のステップへ向けた取り組み	マーケットニーズの確からしさから、事業計画を随時見直すことが重要です。 特に、自分達の強みをもう一度見直し、「どの事業領域に集中的に資源投下することが組織と地域にとって最良か」、事業展開期の成果を踏まえて検討することが重要になります。

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（5）成長・安定・分化

CB のひとつの特徴として、地域で得られた成果やノウハウを他地域・他組織に移転し展開していく、というケースが見られます。営利一辺倒でない、CB ならではの考え方でもあると言えます。こうした意味で、CB は、「事業規模拡大狙ったさらなる成長」を狙うケースと、「事業規模を保った安定的な成長」を目指すケース、「他地域展開（他組織への展開も含む）」を目指すケースの３タイプがあるといえそうです。

事業を水平展開させる上でも、成長・安定・分化の過程で重要なのは、スタッフの育成です。

事業展開期に必要なコストと同等の資金は準備しつつ、さらにスタッフへの投資が求められる時期だといえるでしょう。また、事業展開により組織が成長するに従い、税務や労務の処理が煩雑になってくる時期でもあります。専門家の支援を上手く活用しながら運営を安定的に行うことが重要となります。

図表 30　成長・安定・分化の過程と資金調達

事業実施上必要な資金調達	－事業展開期の資金と同様 －さらに、スタッフの能力向上に向けた投資 －税務・労務等に関する専門家への支払い

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

コラム：環境 CB と社会実験期 ～NPO 法人地域環境デザイン研究所 ecotone の場合

事例に挙げた NPO 法人地域環境デザイン研究所 ecotone では、各種助成金を活用しながら、社会実験を繰りかえし、事業展開に繋げました。

2001 年に任意団体として活動を開始した ecotone でしたが、組織を立ち上げる段階から、活動の軸となる事業を生み出したいと考えていました。そこで、目をつけたのが、使い捨て食器を使用しないお祭りやイベントの支援でした。市民・事業者・行政などのパートナーシップを重要視し、具体的な活動を展開したいと考えていた ecotone にとって、多様な主体が協力する場であるお祭りや音楽イベントは、市民が環境問題に触れる機会をパートナーシップにより作り出す、絶好の機会です。そこで「地域と環境に配慮したおもてなしの仕組みづくり」を軸にリユース食器のビジネスモデル構築にむけ、活動を始めました。活動当初、まだ組織的な基盤が確立できていなかった頃は、京都にあるパートナーシップ団体「京のアジェンダ 21」と協力し、補助金の交付を受け、実際にお祭りにリユース食器を導入するなどの社会実験を繰り返しました。

組織の立ち上げから数年間は収入のほとんどが助成金で占められていましたが、2001 年には、地域で活動する仲間の協力を得て商業施設の一室に事務所を借り、活動拠点を確保するなど、次第に活動環境が整いつつありました。ただやはり人件費を確保するだけの収益を上げることは難しく、フルタイムスタッフ 0.5 人程度で、キャッシュフローをやりくりしていました。こうした社会実験期を踏まえて 2005 年に法人格を取得、本格的に自主事業を展開するに至ります。この頃には事業規模が 800 万円～900 万円程度に拡大しました。

社会実験期を踏まえ、事業展開期に踏み込んでいる NPO 法人 ecotone の例を見ると、社会実験期を過ごす上でのポイントは、次の２つに集約できそうです。

- 計画性を持った事業の実施に努め、モデルづくりに必要なデータを確実に取ること

  ecotone の場合、ビジネスモデルを構築するため３年のフィージビリティ･スタディを行いました。単年度の補助事業であったこと、実質的な事業実施期間が数ヶ月程度と短かったことから、体制面・計画立案面での難しさがありましたが、補助事業の申請を通じてスケジュールや実施事項の詳細を詰めることは、ビジネスモデル構築の１つのキーポイントになりました。

- 社会実験を通じて、活動する上でのコストを分析すること

  補助／助成を受ける際、補助／助成の交付額の上限に見積金額を作成する例がよくあります。また補助／助成のような外部からの資金の場合、それがフィージビリティ・スタディのための資金であっても、交付要領上の資金使途に縛られてしまったり、申請した計画との乖離が認められないがために、経費の帳尻を合わせることに収支してしまい、必要なコスト分析が甘くなってしまう例がよく見られます。社会実験期では、財やサービスの提供にどの程度のコスト、あるいは人件費の投入が必要なのか、できるだけ把握することが大切です。労働時間が把握できれば、人件費がどの程度必要なのか計算することも可能です。また財やサービスの生産プロセスを通じて原料の調達費や輸送コスト、販売管理費などを見積ることができるのも、社会実験期だからこそです。

３.３　開業時の費用と資金調達

では、実際開業を行う際には、一般的にどの程度の資金が必要となり、どのように資金調達を行うことが可能なのでしょうか。

（1）開業費用の考え方

開業時に必要な資金は、まず、①創業のためにいくらの資金が必要になるのか、②その資金をどのように調達するのか、という２点から考えることが必要です。

また、実際の資金計画を立てる際には、大きく「設備資金」と「運転資金」の２つに分けた上で、細目を詰めていく必要があります。

下図では、新規開業の際に参考となる費目について一例を示しました。開業に必要な費用は事業内容によって異なりますので、ひとつの目安として考えてください。また活動に賛同する人たちなどから物品を現物で貰ったり、交渉により各種諸経費を安く抑えてもらうなどの工夫を行っている CB も存在しています。開業時には何かと費用がかかりますので、こうした工夫を行うことで出来るだけ支出を抑えましょう。

図表 31　開業に必要な費用

カテゴリ	費用
事務所開設関連費用	権利金・敷金・保証金
	前払い家賃
	不動産業者への手数料
事務所・店舗工事費	外装工事費
	内装工事費
	設備工事費
機械・備品購入費	機械設備
	陳列用ショーケースなど店舗備品
	事務用品・OA 機器
開業費用	会社設立費用
	消耗品購入費用
	広告宣伝費
	パート・アルバイト求人費
仕入れ代金	仕入れ代金
その他諸経費	毎月の家賃
	光熱費・通信費・交通費
	販売諸経費
	賃金

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（2）開業費用の平均値と中央値

では、一般的に開業費用とはどの程度必要なものなのでしょうか。

日本政策金融公庫（旧：国民生活金融公庫）では、1969 年度から新規開業実態調査を行なっています。このデータから確認してみましょう。

但し、この調査は、日本政策金融公庫が融資をおこなった企業の内、開業から 1 年以内の企業をサンプルとしています。そのため環境 CB の実態を表したものでは必ずしもありません。あくまで参考情報としてみていただければ幸いです。

図表 32は、新規開業の際に、事業者がどの程度の費用を必要としたかについてグラフで表したものです。

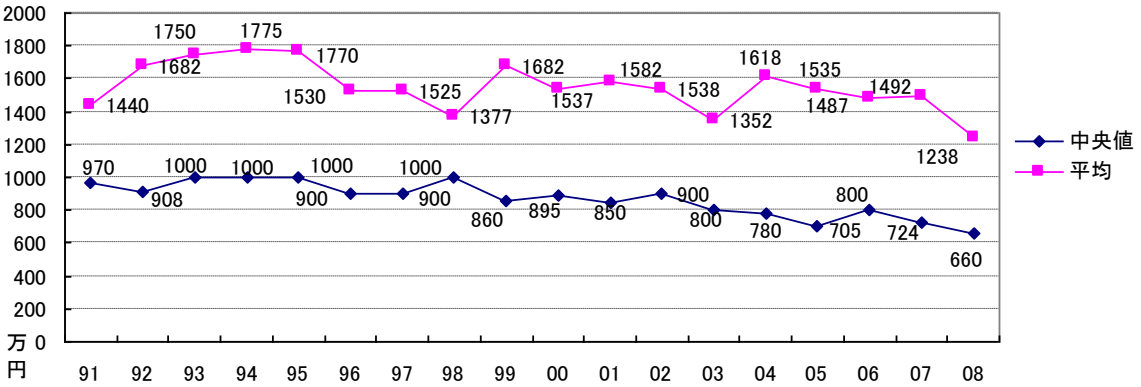
開業費用は、2008 年度では平均で 1,238 万円、中央値は 660 万円となっています。平均値は調査年度によってばらつきがあるものの、中央値は 90 年代後半以降徐々に低下しています。

また、図表 33には、新規開業費用の構成比の推移を表しました。ここから、金額カテゴリー別にみると、2008 年度では「500 万円未満」が 35.4%、「500 万円～1,000 万円未満」が 29.1%と、1,000 万円を下回る開業がほぼ 3 分の 2 を占めています。

500 万円未満の開業は、90 年代前半と比べると 2 倍近くにまで増加していて、この調査では開業費用が一般的に少額となっている傾向が分かります。

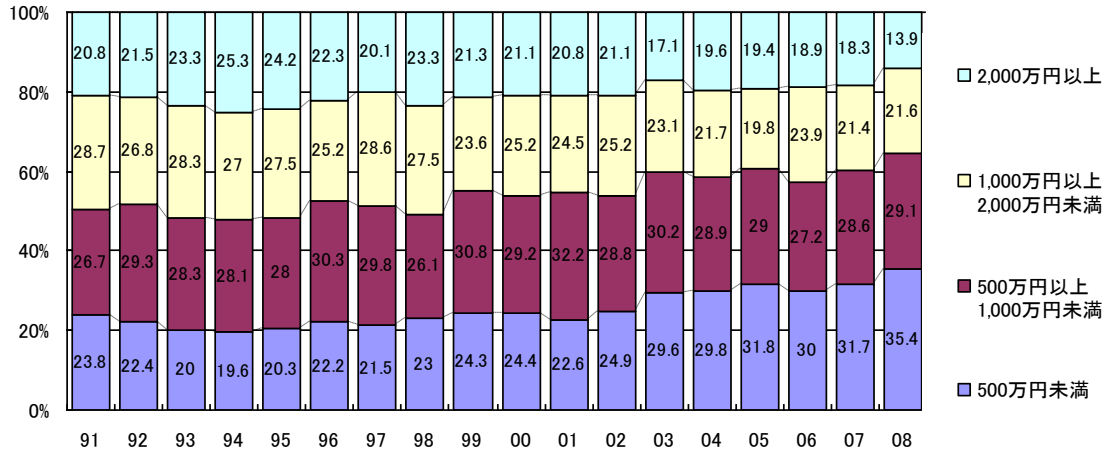
一方、事例で見た環境 CB は、地域社会のネットワークという資源を活用して、ボランティア人材の関わりも上手く活用しながら、比較的少額で開業し、徐々に活動を拡大していく例も見られます。大切なことは、開業の段階である程度の活動の見込みを持ち、例えばそれまでのボランティア活動で培ったネットワークや、前職での知見や経験など、自分の持てる資源を棚卸してから新たなステージへ移ることです。

図表 32　新規開業費用の平均値と中央値



（資料）日本政策金融公庫総合研究所（2009）を参照し、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

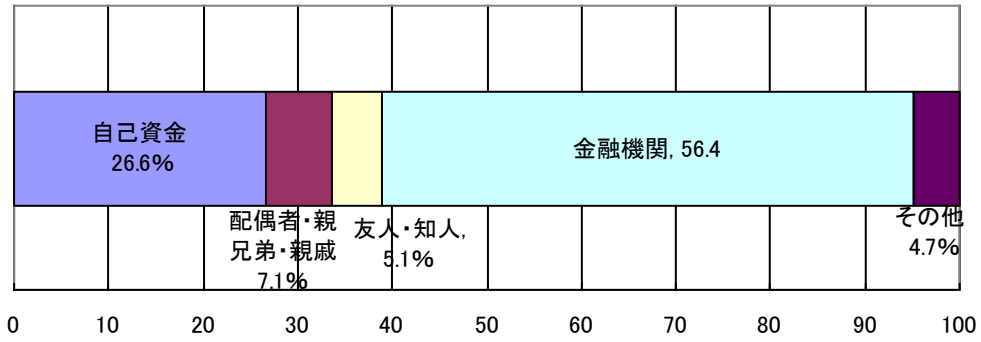
図表 33　新規開業費用の構成比の推移



（資料）日本政策金融公庫総合研究所（2009）を参照し、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

この調査では、開業時の資金調達先の内訳は、全体の開業資金のうち自己資金が占める割合は 26.6%と４分の１程度に過ぎず、残りは配偶者・親・兄弟・親戚からの調達（7.1%）、友人・知人からの調達（5.1%）、金融機関からの借入（56.4%）となっていることが分かります。

図表 34　開業資金の調達方法



※友人・知人は役員・従業員・事業賛同者からの資金を含む。金融機関等は政府系金融機関、自治体や公的機関からの借入を含む。その他はﾍﾞﾝﾁｬｰｷｬﾋﾟﾀﾙ、リース、ﾌﾗﾝﾁｬｲｽﾞﾁｪｰﾝからの資金を含む

（資料）日本政策金融公庫総合研究所（2009）を参照し、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

創業期の資金をどのように調達するかは組織によって様々であり、一概にはいえません。実際に１.１　（P1）で挙げた環境 CB の３つの事例では、手持ち資金が無く、代表個人の預貯金を団体に貸し出して創業期を凌いだ例もありました。また助成金・補助金などを上手く活用して、最初の実証実験を行った例も多く見られました。一方でエネルギー関連事業など、最初の設備投資に最も資金を必要とする事業も存在します。

いずれにしても、自分たちの団体が行う活動の内容に照らし合わせて、身の丈に合った創業費用を準備する必要があります。また創業から数ヶ月～１、２年は自らの人件費（給与）を確保出来なかった、という実態もあります。思わぬ状況変化に備え、当面の生活費を確保しておくことも大切です。

３.４　選択できる資金調達手段とは

３.４.１　資金調達手段の一覧

環境 CB が選択できる資金調達手段にはどんなものがあるのでしょうか。

環境 CB は、「ヒト・モノ・カネ」の３要素を、多様な形で調達し得る可能性を持ちます。資金調達に関して言えば、一般企業に比べて寄付や会費、事業収入、補助／助成、受託収入などの多様な資金調達手段を選択する可能性が高い組織です。環境 CB は地域社会の課題解決など、社会全体の益になる活動を行う組織です。図表 35には考えられる資金調達手段を一覧にしました。また、各資金調達手段の特徴については、後ろのページで詳細を記載しています。

図表 35　環境 CB が選択し得る資金調達手段の一覧

種類	特徴	参照頁
会費	・継続的な収入となり易い ・組織基盤が安定する傾向がある。 ・調達効率は悪い。しかし引き落としにより事務効率を上げるなどの努力を行う例も見られる。 ・会費は会への共感や信頼のバロメーターともいえる面もある。	58頁
寄付	・組織やミッションへの共感を表した資金だと言える ・きわめて「支援性」の高い資金 ・調達効率は悪い。継続的な収入とするには、寄付者を開拓する努力や寄付後の情報発信を行なうことなどが大切。 ・アカウンタビリティを果たすこと、寄付によって生まれた社会的インパクトを広く発信することが重要	59頁
補助／助成	・調達効率は良い ・補助／助成のテーマと自らの組織のミッションとの整合性に留意 ・多額の補助／助成を得る際には、遂行能力に注意 ・使途制限や期間の制限に留意が必要 ・外来性が高く一時的資金となるケースも見られる。過度な依存は禁物 ・補助金/助成金の支払い時期にも留意が必要	64頁
受託収入	・調達効率は良い ・自らの組織のミッションとの整合性に留意する必要がある ・多額の委託の場合には、遂行能力や支払い時期に注意 ・使途制限や期間の制限に留意が必要 ・外来性が高く一時的資金となるケースも見られる。過度な依存は禁物	66頁
事業収入	・資金調達後の自由度の高さが最大の魅力 ・顧客の存在が前提であり、安定的な資金調達手段とするには工夫が必要。	70頁
融資	・政府系金融機関、自治体による制度融資、民間金融機関、NPO バンクなど多様なプレーヤーが存在。自らに合った金融機関を選ぶことが重要 ・関係者の十分な協議が大前提。キャッシュフローが生まれるタイプの事業であるか、十分な検討を ・単なる預け入れ・借入のみならず、金融機関との積極的な関係づくりを	71頁
私募債による調達	・融資に比べて、比較的低コストの資金調達が可能 ・キャッシュフローの悩みから一時的にではあるが開放される面もあるが、償還に備え、十分な資金計画を必要とする。	84頁

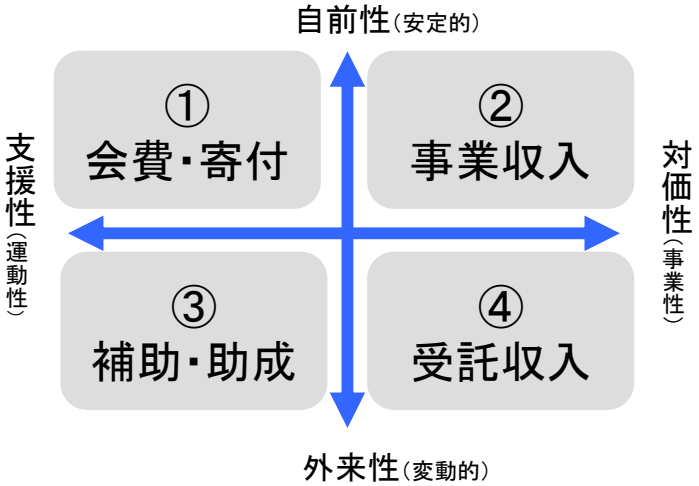
（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

３.４.２　資金調達手段選択の際に重要な視点

環境 CB にとって、資金調達の手段が複数あることはわかりました。では、それぞれの資金調達手段における特徴とはなんでしょうか。

下の図は、NPO 法人日本 NPO センターと NPO 法人まちづくり情報センターかながわが発行している冊子をもとに、資金調達手段を自前性－外来性、対価性－支援性という２軸でポジショニングしたものです。本冊子は NPO の資金調達を前提としたものですが、考え方の一助として紹介します。これを手がかりに考え方を整理してみましょう。

図表 36　資金の特性



（資料）日本 NPO センター/まちづくり情報センターかながわ(2006)
を参考に三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

①にプロットされているのは「会費/寄付」です。会費や寄付は、活動に「共感」し、「支援したい」と思う気持ちから生まれるお金だといえます。その意味で「支援性」や「運動性」が高いお金です。また、会員は自分達で自分たちの活動を説明し、開拓していくものですから、「自前性」が高いお金であるとも言えます。

②にプロットされているのは「事業収入」です。事業収入とは、財やサービスを提供した結果得られる収入ですから、「対価性」が高い収入源だといえるでしょう。また、自分達の組織が顧客を開拓し、財やサービスを安定的に供給できる限り得られますから、自前性が高い資金であるとも言えます。

③にプロットされているのは、「補助／助成」です。補助／助成とは、ある事業の目的を「助ける」ためのお金ですから、「支援性」が高い資金だといえます。一方で外部の資金提供者に依存しますから、「外来性」が高く、常に得られる安定的な収入とは言えません。

④にプロットされているのは、「受託収入」です。「委託事業」とは「自らが行うべき事業を誰かに頼みゆだねること」を指します。したがって、委託契約に基づく事業の実施に対する対価として得られる費用です。事業の主体はあくまでその仕事を「委託した側」にあるため、外来性が強い事業であると言えます。

３.４.３　資金調達の基本的考え方

環境 CB の資金調達においては、上記のような資金の特性を踏まえながら、自分達にとって必要な資金調達の方法を考えることが重要です。

サービスの対価として得るべき資金であるのか、環境 CB を取り巻くステークホルダーからの共感により、寄付を開拓すべき資金であるのか、それとも事業の先行投資的資金であるのか。資金の特性に応じた戦略を立てる必要があります。

資源ミックス戦略を取り易い環境 CB にとってもっとも危険なことは、やみくもに資金調達を行うことです。「何でもいいから助成金を申請」、「とりあえず委託事業で事業規模を拡大しよう」、「とにかく銀行融資を引き出そう」ではなく、図表 37にあるような事項を参考にしながら整理して考えていきましょう。

図表 37　資金調達の方法を考える上で確認すべき基礎事項

何のために	・その資金は何のために使うのか ・その資金を元に生み出す価値は何か 　－直接的な財やサービスを生み出すためのお金なのか 　－その価値（財やサービスにより受益を受ける人はだれか)
どうやって	・適切な資金調達先はどこか 　－個人からか、企業からか、金融機関からか、国や自治体からか 　－対価を取ることが出来る性質の活動か、それとも対価を取りにくい性質か 　－顧客からか ・細かく小口で集めるのが適切か、大口で一度に集めるほうが得策か
どのくらい	－事業計画から考えて、どの程度の金額が必要か
いつまでに	－緊急を要する資金か、それとも長期的に開拓すべき資金か －キャッシュフローの見込みは立つか

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

３.５　事業計画書・資金計画書

環境 CB としてせっかく活動を立ち上げても、持続可能性が低ければ社会に好影響を与えることは出来ません。活動の持続可能性を高める上で重要なことは、出来るだけ具体的に活動の展望を持つことです。環境 CB として実際のビジネスを展開するにあたっては、必ず「計画」を立ててから取り組むことにしましょう。

事業計画を考える上で大切な視点は、「自分たちの強みは何か」という点と「市場で何が求められているか」という点を考えることです。「好き」「得意」「やりたい」と「ニーズ」「マーケット」「ターゲット」の双方を見据えた事業計画書が必要だといえるでしょう。

また資金計画も必要です。手元の資金がどの程度あるのか、数年間の事業展開に必要な資金はどの程度か、当面必要となる経費は、などを想定しながら資金計画を作成しましょう。

ここでは、こうした事業計画・資金計画を作成するプロセスについて、ひとつの例をご紹介します。

３.５.１　事業計画書の策定と考え方のステップ

では実際に、「好き」「得意」「やりたい」と「ニーズ」「マーケット」「ターゲット」の双方を見据えた事業計画書を作成するには、どのようにしたらよいでしょうか。

ここでは３つのステップで考えてみましょう。

(1) ステップ１　自分達のことを理解する

➢ 「自分は何をしたいのか」を確認する。

何よりもまず、あなた自身が行いたいことを明確にしましょう。大切なことは、やりたいことを人にわかるように説明することです。考え方のヒントとして、まずは①いま、行なっている活動と、②これから行ないたいと思っていることの両方を書き出してみましょう[6]。

①いま、行なっている活動
・
・
・

②これから行いたいと思っていること
・
・
・

6 この記述は NPO 広報力向上委員会作成「伝えるコツ NPO の広報を考える 15 のヒント」をもとに作成しました。同書は NPO を対象に広報強化を考える上でのノウハウ集として発行されています。環境 CB 事業者にも参考となる情報が盛り込まれていますのでぜひ参照してみて下さい。参考となる書籍一覧にも掲載しています。

➢「自分達が抱えている課題は何か」を確認する。

いままでの活動を振り返り、ハードルになっていたことは何か、一度冷静に振り返ってみましょう。考える上でのヒントは、①組織面・運営面での課題、②事業や活動に関する課題に分けて考えることです。

①組織面・運営面での課題

・
・
・

②事業や活動に関する課題

・
・
・

(2) ステップ２　周囲の状況を確認する。

➢「自分たちは周りと比較してどういう特徴があるか」を確認する。

次に、自分達は周りと比較してどのような特徴があるのか、考えてみましょう。

➢「競合する相手はどの程度いるのか」を確認する。

さらには、自分達の提供する環境 CB としての付加価値に対して、競合する他社はどの程度存在するか、考えて見ましょう。

環境 CB の場合、競合他社は同業者のみとは限りません。民間セクターで活動する競合他社、行政セクターのサービスとの比較など多様な観点からの検証が必要です。

また、他社と比較して、どんな強みや弱みがあるのか、比較検討してみましょう。

＜考えられる競合他社＞

・
・
・
・
・

＜他社との比較＞

（強み）

・
・

（弱み）

・

(3) ステップ３　誰にどうやって財やサービスを届けるかを考える

➢受益者は誰か、顧客はどこか

環境 CB としての活動の結果、どこに受益者が生まれるかを考えてみましょう。環境問題解決や社会問題解決を志す場合、受益者からの直接的な対価の支払いにより事業を成立させることが難しいケースもあります。誰に対してサービスを提供し、どこから対価を得るのかを冷静に考えましょう。

また、店舗販売等の場合、プレオープンやプレイベント等を通じて、実験的に顧客の反

応を見たり、口コミがひろがるきっかけとするなども大切です。

➢ 活動の担い手は十分か

実際に営業が始まる前に、誰が活動の中心的な担い手となるか考えましょう。また、スキルを得るための研修や他の店舗・団体等での研修などの必要性も事前に判断しましょう。

➢ 資格や規制はクリアしているか

活動によっては、各種免許や規制の対象となっている場合があります。業種によって様々ですが、スムーズに営業が始められるよう届出等も含めこの段階で今一度確認しましょう。

➢ 活動の協力者・パートナーは存在するか

業務分担の全てを自分達の団体で賄うことが難しいケースや、広い顧客開拓が必要なケースなどは、活動に協力の意向を見せてくれる方の存在が欠かせなくなります。

地域社会に密着した活動の場合は、マスマーケットへのアプローチ以前に、地域社会の信頼を勝ち得ることの方が大切となるケースも多く見られます。業務提携のみにとらわれず、地域で活動する多様な主体と協力できないか、考えて見ましょう。

以上のような検討を踏まえて、開業時期や見込み、仕入先と販売先などを具体化していきましょう。事業計画書の雛形としては、例えばコミュニティビジネス創業マニュアル（関東経済産業局・UFJ 総合研究所、2004）が役立ちます。

事業計画書は、一度作って終わりではありません。作成した後、何度も見直し、作り直しをしながら、事業をブラッシュアップしていくことを基本と考えてください。中小企業支援を専門的に行なっているコンサルタントからは、「事業計画書の策定は 100 本ノックだ」との声も聞かれました。地域の状況や社会の変化、顧客からの要望や共に活動を担う仲間からの意見などを常に収集しながら、どんどん進化させて行きましょう。

図表 38　事業計画書の雛形例

事業計画書フォーマット

氏名:　　作成日:　　年　　月　　日

①主体団体	団体名:
	住所: 電話:　　FAX: メール　　ホームページ
②活動のコンセプト	
③主な活動内容 （資格・届け出）	
④活動に対する規制	○資格 ○届出
⑤活動メンバーおよび事業分担	○代表者: ○副代表者 ○事務責任者 ○ ○ ○ ○
⑥事業上の提携先	
⑦市場性	[現状]
	[将来性]
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	[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 （団体が行う主な ｺﾐｭﾆﾃｨﾋﾞｼﾞﾈｽ内容） 収益事業は★マーク	A B C
⑫販売計画	

（資料）関東経済産業局・UFJ 総合研究所（2004）

３.５.２　資金計画書の策定と考え方

(1) 考え方のステップ

1) ステップ１　事業計画書から必要な費用を見積もる

まずは事業計画書をもとに、必要な費用を見積もりましょう。創業期においては、図表 31 に記した開業時に必要な費用を参照し、必要経費を出来るだけ厳密に見積もることが大切です。事務所や店舗の工事費、機械や備品の購入費など、必要な費用を見積もり難い場合には複数の業者に対して見積もりを取るなどして必要な資金を可能な限り正確に把握しましょう。

2) ステップ２　自己資金額を確認する

次に、必要な資金量のうち、どの程度が自己資金で準備できるか、確認しましょう。共同で事業を行うパートナーがいる場合はパートナーに、団体が既に発足している場合はスタッフや経営層に相談し、組織内で認識の相違がないように留意することが必要です。また自らが拠出する額が大きい場合には、家族との相談も忘れずに行い理解を求めましょう。

自己資金とは、返済義務が生じるものは含まれません。従って、親や兄弟から借りてきたお金であっても返済義務を伴うものであれば自己資金とみなされない場合が一般的です。もちろん銀行からの借入を行った際にも、借入金は自己資金には含まれません。

3) ステップ３　事業実施上の必要額との差異を確認し、必要額を集める

ステップ１で見積もった費用と自己資金額との差異を確認し、残る資金をどのように調達するか、考えましょう。実際の方法として、例えば補助金申請や寄付者の開拓、親類や友人等からの借入、金融機関からの借入などが考えられます。それぞれの資金調達手段について、留意すべき点は４．各資金調達手段の実際（P58）以降を参照して下さい。

図表 39　資金計画書の雛形

創業資金			
■想定される必要経費■		■資金調達■	
事務所 （保証金・敷金・礼金など）	円	自己資金	円
改装・設備 （内外装費・設備費など）	円	借入金① （家族・友人）	円
備品 （パソコン・机など）	円	借入金② （銀行・公庫・その他）	円
広告・宣伝 （名刺・チラシなど）	円	会費	円
その他		その他	
合計	円		円

（資料）関東経済産業局・UFJ 総合研究所（2004）

図表 40　収支計画書

収支計画書						
				第１期 （スタート期） ／ ～ ／	第2期（2年後） ／ ～ ／	第3期（3年後） ／ ～ ／
予算内訳	収入合計	事業収入	a:	円	円	円
			b:	円	円	円
			c:	円	円	円
		創業資金		円	円	円
		会費		円	円	円
		補助金、助成金		円	円	円
		その他:		円	円	円
		収入合計		円	円	円
	支出	事業費	A:	円	円	円
			B:	円	円	円
			C:	円	円	円
			a:	円	円	円
			b:	円	円	円
			c:	円	円	円
		人件費		円	円	円
		賃借料（家賃など）		円	円	円
		通信費		円	円	円
		交通費		円	円	円
		備品費（消耗品費）		円	円	円
		雑費		円	円	円
		返済		円	円	円
		その他（　　）		円	円	円
		支出合計		円	円	円
	収支合計			円	円	円

（資料）関東経済産業局・UFJ 総合研究所（2004）

４．各資金調達手段の実際

ここでは資金調達手段の実際を、ひとつずつ見ていきましょう。

４.１　会費

４.１.１　会費とは

ここでいう会費とは、会の運営のために会員が払うお金を指します。

NPO 法人の場合、会費は会員種別に大きく正会員とその他の会員の２種類程度に分けることが出来ます。

正会員の特徴は、NPO 法人の最高意思決定機関である総会の議決権を持つことです。NPO 法人の定款や役員の選定を始めとする運営上の重要事項は総会の議決を経て決定しますから、正会員は運営にもコミットする会員だと言えます。

その他の会員には、準会員、賛助会員、購読会員など多様な種類が挙げられます。名称は各団体が独自に決めるため様々ですが、正会員とは異なり、総会の議決権は有しません。

一般的に、正会員とその他の会員では会費の金額設定を違えている例が多く見られます。また、個人会員と法人会員で金額の設定を変えている組織も多く見られます。

会費の金額は団体の自己裁量に委ねられていますので、会員数をどの程度拡大したいのかなども加味しながら適性な金額設定を行う必要があります。一般的には個人会費の場合、3,000 円～10,000 円程度が多く見られます。

４.１.２　会費の特性

（1）長所

会費収入のひとつの特性として、継続的な収入源となり易いことが挙げられます。毎年決まった時期に更新通知を送り、継続を依頼する例が多く見られ、中には口座振替により会費を引き落としている例もあります。事務効率化する上でも参考となる例です。

日本の環境 CB の場合、会費収入が少額であるケースが多く見られますが、会費収入が安定的に得られることで、組織の基盤が安定し、結果として将来に向けた投資的な活動を行う余裕が生まれたり、自由度の高い柔軟な活動が出来る可能性が高まると言えるでしょう。

（2）短所

会費のマイナス面として、調達効率が悪いことが挙げられます。前述した自動引き落としなどの方法を使い事務コストを下げる余地はありますが、会員ひとり当たりの金額が少額であるケースも多く、多くの会員を抱えれば抱えるほど、事務的な手続きが煩雑になることは避け難いことです。

また、NPO 法人の場合、法律上、毎年１回必ず総会を開催せねばなりません。総会の開催について、法律では定足数の定めはありませんが、ごく少数の出席で組織の重要な事項が決まることは好ましいことではありません。通常は定款に正会員の何分の１の出席で総会の成立を認める、という記載を行い、定足数について規定します。この場合、定足数に足りなければ、

総会が成立しないため、総会開催前に出席者や委任出席が定足数に足りず慌てるケースもまま見られます。こうしたことから、正会員は積極的に求めず、活動を担う主要メンバーのみとし、準会員や賛助会員や購読会員などを集めている環境 CB も一部には存在します。

但し、金融機関や助成団体の中には、会員数を地域社会やその他のステークホルダーからの共感のバロメーターと考えるケースもあり、自分たちにとって何が得策か判断する必要があります。

４.２　寄付

４.２.１　寄付とは

ここでいう寄付とは、第三者から環境 CB に対して対価を求めず金銭を贈る行為を指します。また中には寄付ではなく「寄贈」として物品を提供するケースもあります。

これについては、環境 CB の「ビジネス性」と寄付のもつ「慈善的」イメージとの間にギャップを覚える方がいるかもしれません。

しかし、環境 CB が行う活動のすべてが収益を上げられる活動とは限りません。収益のあがる事業となかなかそうはいかない事業の両方が存在するのが一般的だと言えるでしょう。環境 CB として大切なことは、事業が持続可能となるよう全体の収支を見通すことです。こうした意味で寄付による収入を確保することも環境 CB の大切な戦略だと言えます。

４.２.２　寄付の特性

（1）長所

寄付の特性として、自由度と支援性の高さが挙げられます。一般的には、寄付は団体への共感を表したものであり、組織のミッションや活動の目的への賛同を基礎としたものだと言えます。したがって、非常に支援性の高いお金です。また、組織に対して寄付を受ける場合は、一般的には使途を指定されることは稀です。寄付があることで、補助／助成や受託収入では賄いきれない組織運営のためのコストを補填したり、団体にとって新しい分野を開拓する投資的資金として活用できるなどの長所があります。但し、中には『事業や使途を指定して寄付したい』という意向を持つ寄付者も存在します。こうした場合には、自らの組織のミッションと寄付者の意向とが整合するかを十分に把握した上で、寄付を受け取るか否かを冷静に判断することも必要でしょう。

（2）短所

寄付の短所は、会費と異なり収入の額が不安定で毎年いくらの寄付金が入ってくるのか予測することが難しい点です。

また受託収入、補助収入等にも共通することですが、毎年の収入の殆どを単独の組織や個人からの寄付でまかなっている場合、寄付者の意向に活動が大きく左右されることになります。環境 CB として解決したい社会課題や受益者との乖離が無い様、組織本来のミッションとの整合には十分留意する必要があります。

一方小口の寄付の場合、寄付者を開拓するための努力を継続して行う必要があります。会費

にも共通することですが、毎年一定額の寄付を集めるためには、引き落とし制度等の活用も有効だと思われます。

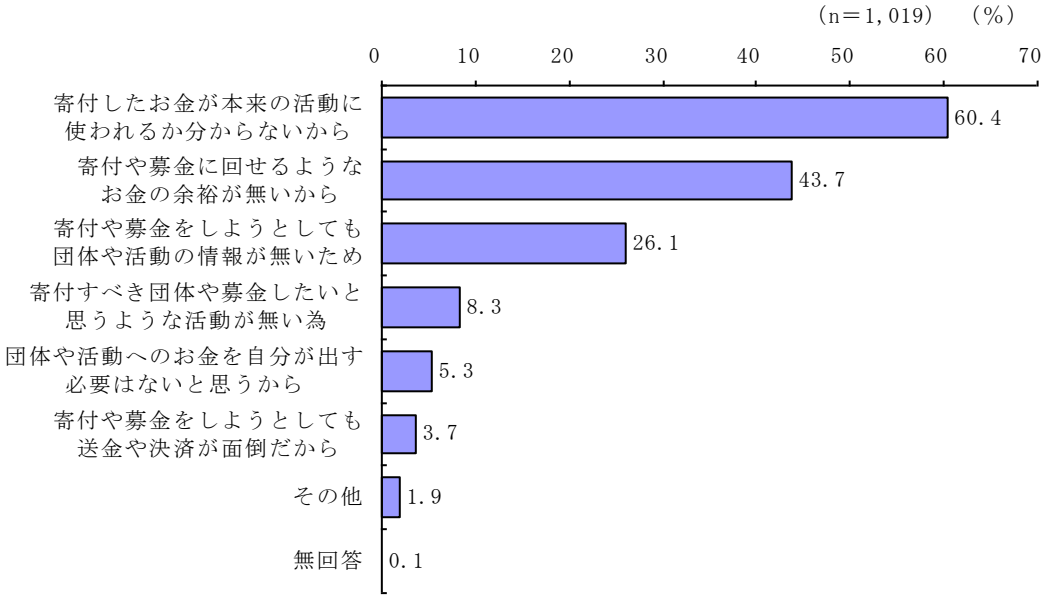
４.２.３　寄付を集める上でのポイント

（1）アカウンタビリティと社会的インパクト

寄付を集める上で最も大切なことのうちのひとつに、活動から得られた成果を寄付者にフィードバックし、説明することが挙げられます。つまり、組織としてのアカウンタビリティ（説明責任）と、寄付が社会に与えたインパクトの双方がポイントであると言えます。

図表 41には、今まで寄付をした経験がないと回答した首都圏の 50 代～60 代の男女を対象に、募金や寄付をしない理由を質問した結果です[7]。これによれば、「寄付したお金が本来の活動に使われるかどうかわからない」と回答する割合が６割を超えています。また、図表 42は同じ対象に対してどのような制度があれば寄付や募金をしたいと考えるか質問した結果です。これによれば、「団体や活動の情報が入手できる（41.0%）」、「経営状況などの評価が気軽に入手できる（24.3%）」など団体や活動の情報に関して求める声が多くなっています。こうしたことからも、寄付を集める際には団体の情報公開や活動成果のフィードバックが大切であることが分かります。

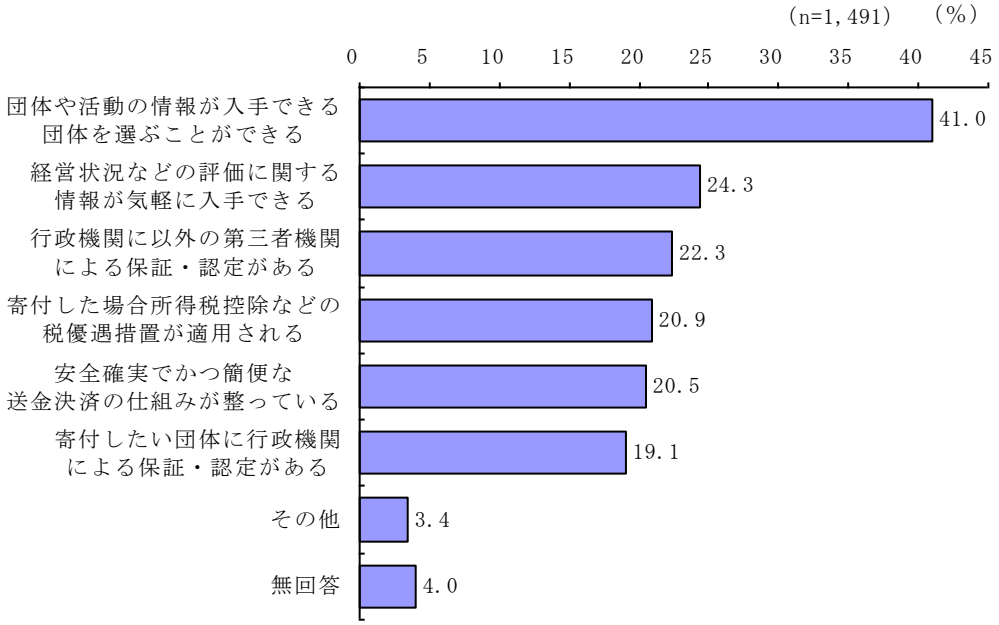
図表 41　募金・寄付をしない理由（２つまでの複数回答）



（資料）内閣府（2006）より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

[7] 本調査は、2006 年 1 月 20 日～２月３日にかけて郵送法によって行なわれたもの。対象は首都圏（東京都、埼玉県、神奈川県、千葉県）在住の 50 代・60 代の男女で配布数は 3,000、回収 1,491、回収率は 49.7%であった。（内閣府　「高齢者の金融資産の有効活用及び社会的責任投資等への資金流入の可能性に関する調査」報告書より。

図表 42　募金や寄付をしたいと思う制度（２つまでの複数回答）



（資料）内閣府（2006）より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（2）具体的取り組み

では、寄付を開拓するために、実際にはどのような取り組みが行われているのでしょうか。

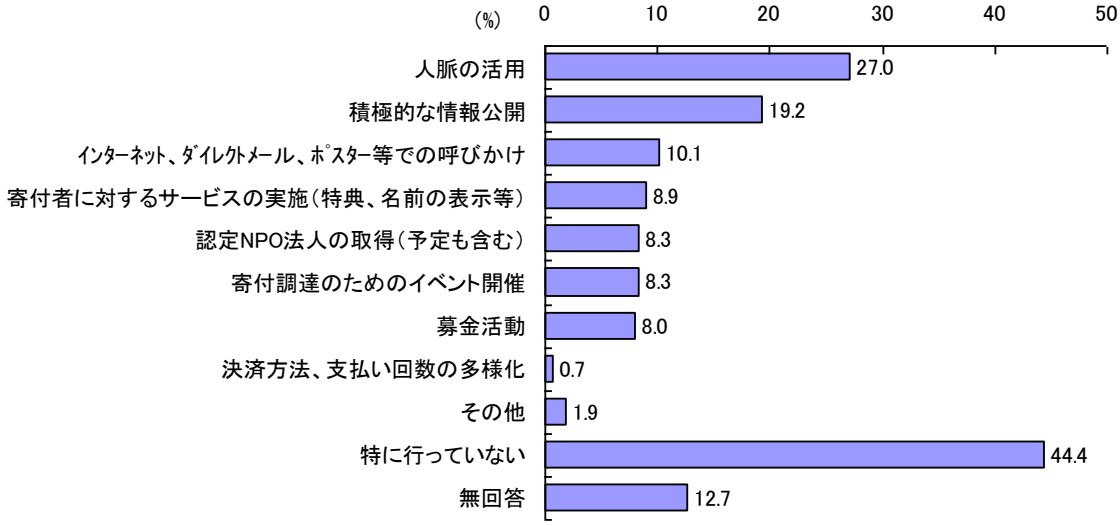
図表 43は、寄付金を得るために各団体がどのような方法を取っているかを表したものです。この調査の対象は NPO 法人のみですが、寄付を集める方法としてはひとつの参考となります。これによれば、大半の団体は残念ながら特に寄付を集める上での方策をとっていないという結果（44.4%）が出ていますが、寄付を集める工夫をしている団体では、人脈を活用する（27.0%）、積極的な情報公開を行う（19.2%）などが行なわれていることが分かります。

図表 44には、実際に日本国内で行われている寄付を開拓するための方法を集約しました。これは実際に国内で活動している団体に対してアンケートやインタビューをした結果から得られた情報を集約したものです（大西 2005）[8]。この調査も同じく NPO 法人（および若干の任意団体）を対象としています。

この表を見ると、多くの団体でキャンペーンやクレジットカードやクリック募金といった不特定多数に向けた寄付の呼びかけと、ダイレクト・メールの送付、個別の訪問、面会などの特定の寄付者に対してアプローチする方法の両者が含まれていることが分かります。寄付を集める上では１対１の関係と、不特定多数のアプローチの両者が大切だと言えそうです。

8 この報告書では「ファンドレイジング」という用語を使っていますが、主に寄付に関連した記述が中心となっています。またなかには助成申請等に関する記述やそもそも活動基盤を強化するためのマーケティングの実施などに関する記述も見られますが、大半が寄付金獲得のための戦略に関連するものと言えます。

図表 43　寄付を開拓するための取り組み例



（資料）RIETI（2006）から三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 44　寄付等を開拓するための方法

方法	具体的内容
キャンペーン	・　基金設定のための寄付や学校設立等の建物や設備建設への寄付（キャピタル・キャンペーン）[9] ・期間・目標額限定型のキャンペーン
イベントによる開拓	・他の組織や団体が開催するメジャーなイベントへ参加をして寄付者を開拓する方法 ・受益者と支援者が出会えるイベントを開催して寄付者を開拓する方法
プレミアム方式（寄付に対する特典）による開拓	・地元の産物をプレゼントする方法 ・企業から寄付された商品を特典に使う方法
コーズ・リレーティッド・マーケティングによる開拓	・クレジットカードやポイントカード等を通じた寄付 ・クリック募金による寄付
リサイクルを通じた寄付	・書き損じハガキ、商品券、テレフォンカード、プリペイドカード、中古品等の物品を寄付 ・中古品を換金した金額を寄付
小口で広い寄付者を対象にする方法	・ダイレクト・メールの送付 ・インターネットを使った広報 ・募金箱、募金サイトの設置 ・オークション・サイトの活用
行政・企業からの助成金や個人大口寄付の調達方法	・相手を特定し個別に書かれた手紙の送付 ・個別ミーティングや訪問による資金の獲得

9 キャピタル・キャンペーンとは、一定の期間にまとまった寄付金を集め、それを基金として運用して、不景気などで寄付金が減った場合に備えるという方法

行政・企業・NPO 等、他組織とのパートナーシップによって寄付先の多様化をはかる方法	・ 企業及びその社員との関係構築による寄付者の開拓 ・ 業界団体を通じた寄付者の開拓 ・ 自治体を通じた寄付者の開拓
寄付者との関係強化等スチュワードシップ[10]に力を入れる方法	・ 寄付の使用額と使途先の報告 ・ お礼の電話 ・ お礼の面会

（資料）大西（2005）を参照し、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。
表現や項目等については大幅に加筆修正を行った。

寄付を集める上で何より大切なのは、寄付した人（あるいはこれから寄付する可能性のある人）に、自分たちの活動への寄付がどのような成果につながり得るのかを分かりやすい言葉で説明することです。組織としての会計や経理の透明性向上とともに、社会的なインパクトについても積極的に PR していく努力が不可欠です。わが国においてもファンドレイジングを専門的に取り扱う組織が誕生するなど、これからの発展に注目したい分野です。

また図表 45には、寄付を集めるためのステップを記載しました。寄付を得るためには、直接的な訪問や手紙・メールの発送も必要ですが、それ以上に団体の目的を見つめなおして寄付者に対して PR することや、どのような方法が適当か考えること、その結果を振り返ることなどが大切です。

図表 45　寄付開拓のためのステップ

ステップ		活動内容
準備	①体制確保	・組織としてのミッションの明確化 ・ゴールの設定 ・事業の計画立案 ・事業の推進体制の確立（組織内の人材、予算、寄付者データの管理、ボランティアの引き込み）
	②調査・分析	・実効性の分析と目的の見極め ・内部・外部要因の分析 ・目標に向けての目的の具体化
	③開拓	・寄付マーケット開拓・寄付者との関係構築 ・ファンドレイジング手法の選択 ・広報活動
実行	④寄付のお願いと受理	・寄付のお願い ・寄付の受理
評価	⑤組織内での評価	・ファンドレイジング活動自体の評価 ・実現した企画のアウトプットとインパクトの評価
	⑥寄付者へのフィードバック	・事業経費や組織運営などの公開 ・寄付の使途報告 ・寄付者との関係強化活動

（資料）内閣府・MURC（2007）

10 スチュワードシップとは、預けられたものを責任を持って管理すること。ここでは寄付を受けた団体が、寄付者に対して寄付の使途や成果について寄付者に報告することで説明責任を果たすことなどを意味している。

４.３　補助／助成

４.３.１　補助／助成とは

補助／助成とは、ある事業の目的の達成を「助ける」ためのお金を意味します。環境 CB に当てはめて考えると、「事業を実施する主体は環境 CB」であり、「その実施に必要な経費の一部、あるいは全額を第三者が資金を提供することで支えること」が、補助／助成であると言えます。

ですから、補助／助成は「支援性」が高い資金だといえます。一方で外部の資金提供者に依存しますから、「外来性」が高く、常に得られる安定的な収入とは言えません。

補助／助成のお金の出し手には様々なタイプが考えられます。

ひとつは「行政による補助／助成」です。数万円程度の少額補助／助成から数千万円程度まで様々な補助／助成が見られます。つぎに民間からの補助／助成です。これには民間企業が資金提供者となっている例や個人の篤志家が資金を提供する例などが見られます。

環境 CB を対象とする補助金、助成金には様々なものが想定できるため、正確な列挙は難しいですが、ここでは考え方を整理するために、次の２つに大別して記述します。

（1）環境活動の促進を目的としたもの

環境省と関連している助成金の情報サイトとしては下記が挙げられます。これ以外にも沢山の情報サイトがありますので、インターネットの検索等で該当するものを常にチェックしましょう。

- 環境らしんばん
  http://plaza.geic.or.jp/event/genre.php3?syurui=6
- 地球環境基金
  http://www.erca.go.jp/jfge/index.html

（2）小規模事業者の組織基盤の整備を目的としたもの

小規模事業者の組織基盤の整備を目的とした補助金・助成金について、さらに分類を考えると、a)いわゆる一般的な中小企業を対象としたもの、b)NPO 法人等の非営利・公益活動を行う組織を対象としたもの、に分けることができます。

これらのリソースは、法人格によって対象となるかならないかが分けられるケースが散見されますので、この点については留意が必要です。例えばあなたの組織が営利法人の場合は中小企業向けの施策が対象となるケースが増えます。非営利法人の場合は、NPO 中間支援組織等の情報リソースが役立つと思われます。応募期間が限られているものも多いため、いずれにしても自ら積極的に情報収集することが必要です。

- J -net21（中小企業基盤整備機構によるサポートサイト）
  http://j-net21.smrj.go.jp/
- NPO-WEB（NPO 法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会が運営する NPO・市民活動に関するニュース＆情報サイト）
  http://www.npoweb.jp/modules/subsidy/index.php?content_id=1
- ボラ市民ウェブ（東京ボランティア・市民活動センターが運営するおもにボランティアグループや市民活動団体、NPO/NGO を応援する目的で民間助成団体などによって行われる助成金の情報サイト）
  http://www.tvac.or.jp/di/list10.html

４.３.２　補助／助成の特性

（1）長所

補助／助成の特性のひとつとして、調達の効率が良いことが挙げられます。一般的には補助／助成は数十万円～数百万円程度のある程度まとまった金額であることが多く、環境 CB にとってひとつの大きな味方になり得ます。

補助／助成は一般的に次のようなフローで交付に至ります。

図表 46　補助／助成のフロー

①自分達の活動にあてはまる補助／助成のプログラムを見つける。 ②説明会やウェブサイトから詳細を把握する。申請の要/不要、適/不適について判断する。 ③申請書の作成・送付 ④審査（プレゼンテーションによる審査、面談による審査、書類審査など） ⑤交付決定 ⑥申請書に従って活動を実施 ⑦報告（活動報告・経理上の報告など）

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

補助／助成で大切なことは、「環境 CB としてのミッションと補助／助成の目的が整合するか」という点と「事業を行う能力を有しているか」という点を十分検討することです。

補助／助成を申請し審査を受ける過程は、自分たちのミッションや組織基盤の確認を行う絶好の機会でもあります。なぜならば、補助／助成を受けるためには、

①自分達が解決しようとする課題が何であるか説明すること（活動の目的）

②課題解決のためにどのように取り組むのか説明すること（手法・方法）

③それが地域や社会全体のニーズとどう合致しているか説明すること（必然性や有効性）

④自分達がこうした活動を行う遂行能力を十分に有していること（計画性や体制）

について説得力を持って他人に説明する力が必要だからです。

やみくもに補助／助成の獲得に走るのではなく、補助／助成申請は「他人に説明する」力をつけることで、地域や社会全体のステークホルダーを巻き込む能力を磨く機会と捉え、積極的にチャレンジしていきましょう。

（2）短所

受託収入とも共通しますが、補助／助成の多くは使途が制限されていたり、期間が制限されているなどの例が見られます。場合によっては交付の決定から事業の実施まで数ヶ月程度かかったり、実施期間が非常に短く、年間の団体の収入の大半を一定の期間内に支出せねばならない状況に追い込まれるケースもあります。

また、申請時の記載事項（活動内容や資金使途）の大幅な変更は認められないことが殆どです。中には柔軟な対応が見られるケースもありますが、使途制限外の費用については自己負担となる場合もありますので、補助／助成が決まる前、あるいは決定後の事業実施中にも助成元/補助の出し手とよく相談することが大切です。

補助／助成は外来性が高いタイプの資金源です。一般的には補助元/助成元の意向や考え方

に大きく左右されるタイプの資金だと言えます。継続的な補助であっても、単年度ごとの成果をもって次年度の補助が最終的に確定するケースも多く、活動を安定的に行うためにも助成元とのコミュニケーションは不可欠です。

４.３.３　留意すべき点

（1）支払い時期

補助／助成の中には、事業終了時点の精算をもって補助金の交付を行うケースが見られます。こうしたケースの場合、事業終了まで団体には資金が入ってこないことになります。スタッフの給与の支払いや取引先への支払いが必要であっても手元に資金がなく、キャッシュフローが滞ることになりますので注意が必要です。この点も受託収入での注意事項と、団体の事業規模に比して高額な補助／助成を受ける際には、キャッシュフロー面での壁にぶつかることがないかを良く考えましょう。

また、補助元/助成元の組織の考え方によっては、助成期間中にある程度の金額を支払う仕組みを持っている場合があります。いわゆる「概算払い」です。これは期間の途中までに発生した費用を積算し、それを根拠に補助／助成を先に交付するものです。

概算払いを行うか否かについては、補助元/助成元の組織の考え方に左右されますので一概にはいえませんが、一度概算払いを断られたケースであっても、粘り強い交渉を行い概算払いが決定し、キャッシュフローの危機を乗り越えた例もありますので、諦めずに問い合わせることをお勧めします。それでも難しければ、金融機関や NPO バンクからのつなぎ融資という手段もあります。これについては後述します。

（2）人件費の計上

補助／助成には、人件費の計上が認められないケースが存在します。しかし財やサービスを提供する以上、そこには活動の担い手が存在し、労働の対価として人件費がかかるのは当然のことです。物品購入等や設備導入に対する補助ではなく、財やサービスを提供する際に何らかの人手を必要とする事業の場合、補助／助成を申請する際には必ず人件費計上が認められるか否か、確認しましょう。

４.４　受託収入

４.４.１　受託収入とは

受託収入とは、他の機関や組織から、事業者に対して何らかの事業の受託を得て、その対価として支払われる資金を指します。

補助／助成との最大の差は、事業の実施主体の違いです。補助／助成は、事業の実施主体は補助／助成を受けた環境 CB 側になります。しかし委託-受託契約により事業を実施する場合は、委託者（委託元や発注者という言い方をする場合もあります）が本来ならば自ら行うはずの業務を、第三者に実施依頼することを意味し、事業主体はあくまでも委託者にあると判断されます。

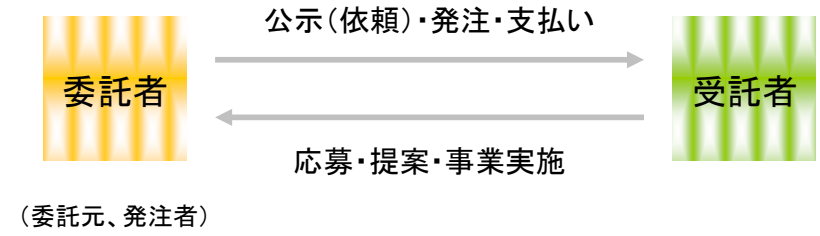
国等からの委託で考えてみると、委託費とは、「国の事務、事業等を他の機関又は特定の者に委託して行わせる場合にその反対給付として支出する経費」を意味します。反対給付とは、売買

などの双務契約で、一方の給付に対して対価の意味をもつ他方の給付を意味します。例えば、売り主にとっては代金が、買い主にとっては売買の目的物が反対給付です。つまり、国の本来業務を国に代わり受託機関が実施し、その対価として費用を負担するもの、ということです。

一方補助／助成の場合は、「国が特定の事務、事業に対し、国家的見地から公益性があると認め、その事務事業の実施に資するため反対給付を求めることなく交付される金銭的給付」とされています。４.３.１　（P64）で記述した通り、補助事業者の事業への財政的支援、援助といった性格を有していることが理解いただけると思います。

補助／助成と異なり、委託事業の場合、知的財産や資産の多くは委託者に帰属します。従って成果物の著作権等も委託者に属します。

図表 47　委託と受託



（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 48 委託と補助の違い

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

委託事業の仕組みは以下の通りです。

（1）公募形式・競争入札の場合

委託先を公募し、価格や業務遂行時における体制、実施内容に関する提案などを事業者間比較・競争した上で委託先を決定します。企画競争入札、あるいは価格競争入札などと称します。

価格面を重視した公募形式、業務遂行能力や体制・実績などを重視した形式、企画提案の内容を重視した形式など、委託先選定に関する委託者の考え方は様々です。場合によっては、費用のみで選定先を決定するケースもあります。このことを価格入札と呼びます。

選定の形式も、書類による選考を行うもの、企画提案会を開催し、企画案を審査委員の前でプレゼンテーションを行うものなど様々です。選定にあたっての審査基準や配点、審査の観点が公開されているケースもありますし、公開されていないケースもあります。また審査結果の公表についても同様で、告知しているケース、していないケースの双方が見られます。

国や自治体からの委託事業の場合、各組織のホームページに委託先の公募情報が掲載されていることが一般的です。ホームページの「調達情報」などを確認し、情報収集を行うことが可

能です。

（2）随意形式の場合

委託先を公募せず、委託元が委託先を指名し発注する形式です。国や地方公共団体が行う契約は入札形式による発注が基本であり、随意契約はあくまで例外とされています。

随意契約には、特命随意契約と少額随意契約があります。特命随意契約とは、特定の事業者を委託者が指定して発注するものです。少額随意契約とは、予定される業務内容からして予算規模が小さいと見込まれる業務に対して適用されるものです。「少額」の定義は業務の種類によって異なります。いずれにしても、近年はより高度な透明性や競争が求められている状況にあると言えるでしょう。

４.４.２　委託事業の特性

（1）長所

委託事業には様々な種類のものがあり、自分達の活動のミッションや方向性と合致した場合には、専門性をいっそう高める上でも貴重な機会となり得ます。また委託事業によっては大規模な資金調達源となり得る可能性もあるため、事業者としての専門性を高めながら、事業拡大を行いたい場合には、資金調達上のひとつの有用な選択肢と成り得るでしょう。

また、企画提案型の発注の場合には、応募側である環境 CB の特性を活かした提案をすることが可能です。国や自治体等の行政からの委託事業の場合、事業を受けることで行政機関からの認知度が上がるという効果も考えられます。

（2）短所

委託事業はその仕事を「第三者に依頼したい」と考える他者がいて初めて成立します。従って、資金調達源としての外来性・外部性が高く、そもそもその仕事の発生有無を環境 CB 側がコントロールできない資金だと言えます。例えば事業を受託した結果、専門性の高いスタッフを採用できたとしても、委託事業の契約期間が終了し、継続した案件とならなかった場合には、スタッフの継続的な雇用が困難となるケースも考えられます。また一度仕様書を固め、契約を行なった後には、資金使途が極端に限定されたり、契約時に立てた予算からの費目間の流用が認められないなど、柔軟性や自由度が低いケースもまま見られます。企画提案の際や実際の契約の際には、委託者との十分な協議と慎重な計画立案が求められます。

４.４.３　留意すべき点

（1）概算払い

補助／助成と同様、委託事業も、事業終了時点まで払い込みがないケースが見られます。こうしたケースの場合、事業終了まで団体には資金が入ってこないことになります。補助／助成と同様、概算払いという方法がありますので、委託者と十分相談しましょう。詳細は４.３.３（P66）を参照して下さい。

（2）ミッションとの整合性

委託事業を考える際、十分検討すべき事項のひとつに「ミッションとの整合性」があります。寄付や会費のような、団体や活動に対する共感から得られる資金と比べ、受託収入は財やサービスを提供したことへの反対給付として受け取る資金であり、支援性・運動性の低い資金だと言えます。事業の受託が見込めそうだからと言って、本来組織が掲げた事業とかけ離れた活動を行うのでは、ミッションとの差異が広がり、周りからの協力が得にくくなったり、スタッフの働く意欲を刺激できなくなるなどマイナスの影響が生まれかねません。また受託収入は外来性の高い資金です。外来性・変動性の高い資金に頼りすぎると、団体の安定的な運営を阻害する恐れもあります。

受託事業に応募する際は、ミッションとの整合を踏まえて、本当に自分達の活動を伸ばす事業になり得るのかという点や、スタッフの意向も確認できているかという点、受託事業が終了した後も、その活動を継続して担いたいという意向が組織内で合意できているか、などいった点について、十分に議論した上でチャレンジしましょう。

（3）契約時・入札時の留意点～積算根拠と仕様の確定

委託事業では、契約あるいは入札時において、事業の遂行にどの程度の経費がかかるか、団体側が積算を行い、事業採算性を見極め、受託事業にチャレンジするか否かを判断する必要があります。

もちろん、環境 CB のミッションによっては、たとえ単独の事業で採算が取れなかったとしても、あえて事業を受託するケースも考えられなくはありません。しかしその場合においても、人件費や組織の運営に不可欠な間接経費を考慮するなど、事業全体の収支を組織内で把握し、適切な経営を行う必要があります。また、仕様の確定（つまり、業務内容の確定）にあたっては、できるだけ実態に即した内容となるよう留意しましょう。仕様に則った積算の根拠がなければ、委託先からの無理な注文や不用意な依頼に応えざるを得なくなるほど、環境 CB 側に不利な事態となることも十分に考えられます。実際の業務内容をよく理解して、サービス提供の回数や頻度、人数など数値的な記述を行うことや、成果物に関する具体的な記述を行い、双方の誤解のない内容にまで明確化することが大切です。

このように、委託事業を契約する際に不可欠となる積算ですが、多くの環境 CB にとってはなかなか慣れない作業でもあるようです。

特に人件費が不必要に低く設定されていたり、業務に必須である経費を積算し忘れたり、組織の間接経費を計上していなかったりするケースが見られます。単純なミスとして、交通費や印刷費を計上し忘れることもよくあります。

また事業の実施において必要なミーティングや打合せに関するコスト、技術ノウハウに対する報酬などを計上していないケースも見られます。

こうした問題について地方自治体等で問題提起を行っている例として、愛知県では NPO と行政との協働を念頭に、「～あいち協働ルールブックの推進に向けて～行政から NPO への委託事業の積算に関する提言」を公表しています（愛知県、ボランタリーネイバーズ 2007）。同

報告書では特に NPO への委託に関する積算について問題提起と提言を行っており、積算する際に忘れがちな項目について喚起したり、人件費単価の考え方を分かりやすく説明しています。

報告書では、愛知県内の協働事例をもとに①NPO の専門性、ノウハウを活用した事業（相談業務）、②NPO の専門性、ノウハウを活用した事業（研修・講座）、③施設管理運営業務の３点について行政が求める業務の内容と、人件費単価の設定、間接費の割合の設定について分析を行っており、積算を考える際の参考とすることが出来ます。

また、熊本市では、指定管理に係る管理運営経費の積算にあたって、「公の施設の指定管理者制度に関する指針」を公表しています。この指針では、人件費について、「原則として、現に施設管理に従事する職員数に『公募施設のランク別人件費単価表』を乗じた額とする」としています。この「単価表」は、市の一般職職員給料表などを参考に作成されたものであり、正職員、常用的パート（嘱託）職員、臨時職員の３表で構成されています（熊本市 2009、地方自治総合研究所 2008）。

積算の際にはこうした資料を参照し、無理のない契約を行えるよう配慮することが肝要です。

４.５　事業収入

４.５.１　事業収入とは

物品を販売したり、サービスを提供することによって、対価としての収入を得ることがもっとも基本的な事業収入の考え方です。

環境 CB の場合、全ての組織が全ての事業について受益者に対価を求めることが出来るとは限りません。しかし、ビジネスの担い手として事業を行い、対価を得られれば、活動の安定の上でも大きな意味があります。事業計画を策定する際には、組織の本来の目的に照らした事業で安定的な収益を得ることが出来るようにできるだけ工夫しましょう。

４.５.２　事業収入の特性

（1）長所

最大の魅力は、資金調達後の自由度の高さです。獲得した資金を原資に新しい活動に再投資するサイクルが生まれれば、環境 CB としての専門性も高まり、まさに理想的と言えます。

また環境 CB の場合、物品販売やサービスの提供が単なる「対価」ではなく、その団体や活動を応援したいと考える人たちからのサポートの“しるし”やバロメーターとして考えられるようなケースもあります。例えば山や森を保全したいと考える団体が、農産物の直売や宅配事業を行うケース、間伐財を活用した製品を販売するケース、など団体の成果を社会に還元する機会と考えることも出来るでしょう。

（2）短所

物販やサービスの提供などは、顧客の存在が前提となるため、収益がどの程度見込めるか、事業を行なって初めてわかるケースが殆どです。そのため安定的な資金調達手段になり難い例もあり、事業基盤を確保するためには、常に事業の見通しを立てながらこうした不確実性を低減させるための方策として、会員制のサービス提供を行う例なども見られます。

４.６　融資

４.６.１　融資とは

融資とは、資金を融通してもらい貸し出しを受けることを指します。融資では借入を行う人のことを「債権者」、貸す人のことを「債務者」と呼びます。貸借対照表上、貸し手は融資金額を資産に、債務者は負債に計上します。

銀行などの金融機関は融資の申請者の信用力や財務能力を総合的な観点から審査し、融資の可否を判断します。返済が滞った際に返済の原資とするため、「担保」を設定する例が多く見られます。また保証人が必要な場合もあります。

金融機関には様々な種類がありますが、中央銀行・民間金融機関・政府系金融機関に大別することが出来ます。民間金融機関とは、金融サービス業を営む民間企業の総称で、幅広い用語です。預金を取り扱うかどうかによって、預金取扱い金融機関かどうかが分けられます。政府系金融機関は新規開業者を対象とした融資制度や運転資金、設備資金に関する融資を取り扱っています。

また自治体等による制度融資も存在します。近年では NPO バンクによる融資も各地で現れています。それぞれについて見ていきましょう。

（1）政府系金融機関による融資

政府系金融機関とは、国の政策に沿って融資や投資を行う金融機関です。民間企業が手を出しにくい中小企業・零細企業への融資や大規模な国家プロジェクトへの投資、などを行なっています。また NPO 法人への融資も行なっています。

日本政策金融公庫など、政府系金融機関では、中小企業を対象とした貸付を行なっています。詳しくは日本政策金融公庫ウェブサイトをご覧下さい。

（http://www.jfc.go.jp/finance/index_2.html）

（2）自治体による制度融資

地方自治体は、中小企業や創業を目指す人たちを対象とする融資制度を持っています。これを制度融資と言います。この制度は中小企業者の事業活動に必要な資金を融資することにより、経営の安定・財務体質の強化ならびに組織の近代化・合理化を図り地域の中小企業の発展に資することを目的としています。

自治体による制度融資の特徴は、

①利用資格者が中小企業全般ではなく、細かく制限されていること

②ケースによっては資金使途も細かく規制されていること

③金額・利率・期間・担保条件などが制度融資ごとに具体的に定められていること

の３点です。なかには担保や保証人を必要としない、無担保・無保証融資があったり、信用保証協会の保証料や金利の一部を自治体が負担するものもあります。利率も固定利率のもの、金融機関が所定する利率のものなど様々です。

制度融資の一般的な流れは図表 49の通りです。また地方自治体が行う CB 向けの債務保証制度の例としては図表 50に記載した内容が挙げられます。こうした制度の有無や詳細は、各地方自治体の商業や産業振興部門、金融担当部署等にお問い合わせ下さい。

図表 49　制度融資の流れ

①保証の申し込み
　信用保証協会の窓口または金融機関で申し込む
②信用調査
　信用保証協会が申し込みをした事業主の調査をおこなう
③保証書の発行
　審査の結果、適当と認められると、金融機関に信用保証書が発行される
④融資
　金融機関が信用保証書にもとづいて事業主に貸付を行う。
　融資を受ける事業主は、金融機関を通じて所定の信用保証料を信用保証協会に支払う
⑤返済
　融資を受けた事業主は、融資の条件にもとづき借入金を金融機関に返済する。
　万が一、返済ができなくなった場合、信用保証協会が借入金を返済する
⑥弁済
　代位弁済を受けた事業主は、信用保証協会に対し借入金を返済する

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 50 地方自治体による CB 向け融資の例

自治体	大阪府	東京都
名称	コミュニティビジネス創出支援融資制度	NPO 法人向け保証付融資制度
実施期間	2003～2004 年[11]	2007 年～実施中
対象となる CB	NPO 法人	NPO 法人
資金使途	運転資金、設備資金	運転資金、設備資金
融資限度額	400 万円（無担保）	100 万円～1,000 万円
融資期間	7 年以内 （運転資金は 5 年以内）	6ヶ月以上5年以内（1ヶ月単位）
融資利率	1.95%（固定金利）	提携金融機関の定めによる
取扱金融機関	近畿労働金庫	5 信用金庫
取り扱い金融機関への損失補償割合	70%（代位弁済率　15%）	保証料の2分の1 又は保証料率2%の少ない方の額
融資実績	1,280 万円（2003 年度）	非公開
融資件数	4 件（2003 年度）	
融資枠	1 億円（2003 年度）	
損失補償実績	不明	

＜続き＞

自治体	札幌市	川崎市
名称	さっぽろ元気 NPO サポートローン	川崎市コミュニティビジネス支援融資
実施期間	2004 年～実施中	2005～2008 年[12]
対象となる CB	市民活動団体（法人格が必要）であり、3 年以上の活動実績があること	NPO法人、融資を受ける事業が 1 事業年度以上経過していること
資金使途	運転・開業資金、設備資金	運転資金、設備資金、つなぎ資金
融資限度額	運転・開業:5,000 千円 設備:50,000 万円（有担保）	運転・設備:500 万円 つなぎ:1,000 万円
融資期間	運転・開業:1 年以内（無担保）、	運転・設備:5年以内

11 2005 年以降も近畿労働金庫への預託という形で CB への融資支援は継続している。

12 2009 年度は債務保証がなくなったが融資制度は継続されている。

	3 年以内(有担保) 設備:5 年以内(無担保)、10 年以内(有担保)	つなぎ:1年以内
融資利率	2.00%(固定金利)	2.8%以内(固定金利)
取扱金融機関	労金、信金等、17 行	中央労働金庫、横浜信用金庫[13]
取り扱い金融機関への損失補償割合	1 年以内の運転資金　5 割 その他　8 割(2007 年度まで 9 割)	7 割
融資実績	1 億 8,240 万円 (2008 年度末累計)	1,000 万円(累計)
融資件数	46 件(2008 年度末累計)	1 件
融資枠	4 億円	―
損失補償実績	2007 年、2008 年に各1件	0 件

＜続き＞

自治体	東京都板橋区	広島市
名称	コミュニティビジネス・ 空き店舗活用支援融資	NPO 法人向け
実施期間	～実施中	2007 年～実施中
対象となる CB	区内で CB や環境、健康、福祉に関連する事業を行おうとする方、行っている方 区内商店街の空き店舗を活用して、商店街のにぎわいが創出される事業を行おうとする方	NPO 法人
資金使途	運転資金、設備資金	運転資金、設備資金
融資限度額	400 万円以内	500 万円以内
融資期間	4年以内	運転資金　3年以内 設備資金　7年以内
融資利率	提携金融機関の定めによる	有担保　1.7%　　無担保　2.1%
取扱金融機関	―	―
取り扱い金融機関への損失補償割合	5割補給 (上限 5.0%)	―

[13] 2009 年度からは川崎信用金庫が加わっている。

＜続き＞

自治体	北海道	群馬県
名称	新たんぽぽ資金 ワイド融資	NPO活動支援整備資金
実施期間	～実施中	～実施中
対象となるCB	一般社団法人、一般財団法人、公益社団法人、公益財団法人、特例社団法人及び特例財団法人、社会福祉法人、農業分野へ進出する中小企業者等、NPO法人	県内に事務所を置き、 県内で活動しているNPO法人
資金使途	事業資金	設備資金、運転資金
融資限度額	500 万円以内	施設・一般事務機器等の整備　2,000 万円 運転資金　500 万円 知事が特に認めたものについては 融資限度額 1,000 万円 同時に利用する場合は 別個に申し込みが必要。
融資期間	運転資金　3年以内 設備資金　7年以内	設備資金　建物の新改築　10年以内(内据置1年以内) 一般事務機器等の設置購入　7年以内(内据置1年以内) 運転資金　事業活動に必要な資金　5年以内(内据置1年以内)
融資利率	有担保　1.7%　　無担保　2.1%	1.9%以内

（資料）各地方自治体資料、労働金庫研究所（2004）を元に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

（3）民間金融機関による融資

民間金融機関による融資を受けるためには、各金融機関が定める規定にそって各種資料を作成し、審査を受ける必要があります。主なステップは下記の通りです。

図表 51　融資申込みのステップ

①融資を申し込む
　融資申込み書を作成する。
②必要書類を作成し提出する
　事業計画書、直近数期分の決算報告書、税務申告書、登記関連の資料、印鑑証明書、資金使途確認書、納税証明書、通帳の写し、など
③金融機関内での審査
　提出した書類をもとに融資可否について審査・判断
④融資の実行
　指定口座に融資決定額が入金される
⑤返済

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

ここ数年の CB の発展に伴い、いくつかの金融機関で CB や NPO 向けの融資制度が始まっています。図表 52は、こうした CB や NPO 向け融資制度のうち、信用金庫が取り扱う制度をインターネット等で公開されている情報をもとに作成したものです。多くの制度が上限 300 万円～500 万円程度としているところが特徴です。またこれ以外にも、地方銀行が CB 向けに融資を行っている例もあります。

図表 52　全国の信用金庫による CB や NPO 向け融資制度一覧

機関名	都道府県	ローン名称	機関名	都道府県	ローン名称
渡島信用金庫	北海道	ベンチャー企業支援資金（KITAI)	上田信用金庫	長野県	上田しんきん NPO ローン
新庄信用金庫	山形県	しんきん NPO ローン	金沢信用金庫	石川県	NPO 支援ローン
気仙沼信用金庫	宮城県	気仙沼しんきん NPO 支援ローン	北陸信用金庫	石川県	NPO 活動支援資金
那須川信用金庫	福島県	新事業育成資金	沼津信用金庫	静岡県	ベンチャー/NPO 企業融資支援制度
福島信用金庫	福島県	わくわく・SHOP	岐阜信用金庫	岐阜県	ぎふしん NPO 法人支援ローン ぎふしん地域活性化支援ローン
佐野信用金庫	栃木県	さのしん　NPO サポートプラン	東濃信用金庫	岐阜県	とうしん NPO 応援ローン
水戸信用金庫	茨城	NPO 事業サポートローン	知多信用金庫	愛知県	NPO 支援ローン
さわやか信用金庫	東京都		碧海信用金庫	愛知県	へきしん NPO 支援ローン
西武信用金庫	東京都	西武コミュニティローン（コミュニティ・ビジネス支援ローン)	京都北都信用金庫	京都府	ほくと NPO 事業支援ローン
青梅信用金庫	東京都	NPO 法人支援資金	永和信用金庫	大阪府	えいわ NPO ローン
多摩信用金庫	東京都	NPO 事業支援ローン	奈良中央信用金庫	奈良県	ちゅうしん NPO ローン
横浜信用金庫	神奈川県	横浜こみゅにてぃろーん	きのくに信用金庫	和歌山県	きのくに NPO 支援ローン
長野信用金庫	長野県	しんきん NPO ローン	大分みらい信用金庫	大分県	創業サポートローン

（資料）環境省・MURC（2009）

また、全国の労働金庫では、NPO 法人を対象とする融資を行なっています。ローン名称は金庫により若干異なりますが、主にはNPO 事業サポートローン、NPO サポートローンと呼ばれています。例えば図表 53のような例が挙げられます。

図表 53　中央労働金庫の NPO 向け融資制度

対象	○原則として、貸出を受けようとする事業を法人格取得前も含めて３事業年度以上継続して行っており、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こと。 ○営業エリア内に主たる事務所を有する特定非営利活動法人
資金使途	(1) つなぎ資金 (2) 運転資金 (3) 設備資金
融資額	(1) 無担保　原則　500 万円以内 (2) 有担保　原則 5,000 万円以内で、担保評価額の範囲内
金利	無担保　年 2.875％（変動金利） 有担保　年 2.375％（変動金利）
返済期間	(1) つなぎ資金・運転資金　原則１年以内 (2) 設備資金　原則 10 年以内
保証	(1) （社）東京労働者共同保証協会の保証 及び 個人連帯保証人１名（代表者等） (2) 個人連帯保証人３名以上（代表者等）

（資料）環境省・MURC（2009）

地方銀行でも、NPO 法人を対象とする融資を行っている例が見られます。例えば図表 54のような例が挙げられます。

図表 54　全国の地方銀行による CB や NPO 向け融資制度一覧

銀行名	埼玉りそな銀行	山梨中央銀行
名称	埼玉りそな NPO 応援ローン	山梨中銀 NPO サポートローン
対象となる CB	NPO 法人として1年以上の活動実績があり、次の2つの要件を満たす先。 ①国・埼玉県・県内市町村、県内社会福祉協議会より助成金・補助金の交付を受けた、あるいは交付が決定している ②主たる事務所が埼玉県にある NPO 法人	地域性・社会性があり、安定した事業収入がある、もしくは今後事業収入が見込めるNPO法人
資金使途	事業性資金（運転・設備・＊つなぎ資金） ＊国・埼玉県・埼玉県内市町村（社会福祉協議会を含む）からの助成金・補助金のつなぎ資金	運転資金、設備資金、つなぎ資金
融資限度額	無担保:100 万円～500 万円以内 有担保:100 万円～3,000 万円以内 つなぎ資金:助成金:100 万円～補助金の交付金額以内	500 万円以内
融資期間	運転資金:7年以内 設備資金:10 年以内	運転・設備資金:5年以内 つなぎ資金:1年以内
融資利率	所定の利率	－
担保	－	原則として不要
保証人	理事長1名およびその他の理事1名以上	代表者1名を含む役員2名

銀行名	大垣共立銀行	宮崎太陽銀行
名称	NPO 法人サポートローン	NPO 支援貸付「ボランティア」
対象となる CB	・愛知、岐阜、三重、滋賀県に活動拠点のある社会性の高い NPO 法人 ・運転・設備資金の場合は、法人格取得後1事業年度の決算を経過しているなど与信判断が可能な活動実績がある NPO 法人	・宮崎県内のNPO法人 ・当行の融資審査において決算書類や事業計画書から貸付金の償還財源が確認できる NPO 法人 ・有識者の意見書および活動参加の動機や将来の活動方針についての「夢作文」の提出を求める
資金使途	運転・設備資金 つなぎ資金（助成金等対象）	補助金・助成金交付までのつなぎ資金、設備資金、事務機器購入資金
融資限度額	運転・設備資金：5,000 万円 つなぎ資金:500 万円	50 万円～500 万円以内
融資期間	運転・設備資金：15 年以内 つなぎ資金：1年以内（助成金等受領予定時期まで）	運転資金：5年以内 設備資金：7年以内
融資利率	―	年 7.0%（県社会福祉協議会利子補填制度の要件に合致すれば活用化）
担保	運転・設備資金：一般貸出に準ずる つなぎ資金：原則、不要	不要
保証人	代表者のみ（第三者保証人は不要）	不要

（資料）各行の報道発表資料等をを元に三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

（4）NPO バンクによる融資

NPO バンクは、市民が自発的に出資した資金により、地域社会、福祉、環境保全のための活動を行う NPO や個人などに融資することを目的に設立された「市民の非営利バンク」のことで、「金融 NPO」「市民金融」などとも呼ばれています。

NPO バンクの運営の特徴は、趣旨に賛同する市民や NPO が組合員となり、１口数万円単位の出資を行い、それを原資に NPO や個人に低利（１～５％程度）で融資する、ということです。出資者にとっては、元本保証がない、出資金を自由に引き出せない、などのデメリットもありますが、目に見える形で自分のお金が運用されることが最大の魅力となっています[14]（図表 55）。

NPO バンクによる融資の場合、融資上限が 200 万～1,000 万円程度であることが一般的です。融資スキームの詳細等については、本マニュアルの姉妹編「市民出資・市民金融実践者のためのファンド設立マニュアル」をご参照下さい。

NPO バンクによる融資は、一般的な金融機関に比べて審査が緩いわけではありません。しかし NPO バンクの中には、事業者の成長を積極的に支援しようと考える団体も存在し、事業者としての目的が NPO バンクの趣旨と合致すれば、強力なサポーターにもなり得ます。

14 全国 NPO バンク連絡会ウェブサイト（http://npobank.net/about_npobank.html）を参照し作成。なお定義についての詳細は同ウェブサイト（http://npobank.net/documents.html）参照のこと。

図表 55　NPO バンクの事例（組織概要等）

組織名	設立	活動地域	融資対象	活動内容
未来バンク事業組合	1994	東京都	環境グッズ購入、NPO、エコロジー住宅等	金利:3% 上限 900 万円 （初回 300）万円 最長 10 年
女性・市民コミュニティバンク	1998	神奈川県	神奈川県内で事業を行うNPO、ワーカーズコレクティブ等	金利:1.8%～5.0% 上限 1,000 万円 （出資金の 20 倍まで） 最長5年
北海道NPO バンク	2002	北海道	NPO、ワーカーズコレクティブ等	金利:2% 上限:200 万円 （2期以上の事業実績がある場合は出資の 100 倍、それ以外は20倍）最長1年（延長1年可）
東京コミュニティパワーバンク	2003	東京都	ワーカーズコレクティブ、NPO、市民事業者等	金利:2.5% 上限:1,000 万円 （出資金の 10 倍まで） 最長:5年
NPO夢バンク	2003	長野県	NPO	金利:年利2～3% 上限:300 万円 最長3年
ap bank	2003	東京都（全国）	自然エネルギー事業等	金利:1% 上限:500 万円 最長 10 年
コミュニティ・ユース・バンクmomo	2005	愛知県	豊かな未来を実感できる地域社会をつくる事業	金利:2.5% 上限 300 万円 最長3年
新潟コミュニティ・バンク	2005	新潟県	コミュニティビジネス、まちづくり支援	-
くまもとソーシャルバンク	2008	熊本県	熊本県内で社会性のある事業	-
天然住宅バンク	2008	東京都（全国）	転居時の省エネ家電製品・家具・ペレットストーブの購入に係わる融資等	-

（資料）環境省・MURC（2009）を参照し、三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング作成

４.６.２　融資の特性

（1）長所

返済を必要とする資金であることから、むやみな借入は慎むべきですが、法人経営にあたっては必ずと言っていいほど金融機関との付き合いは発生するものです。特に立ち上げ期を過ぎ、さらなる飛躍をしようと考える際、金融機関からの融資という選択肢を現実的に考えることが出来れば心強い味方になります。

借入に至るまでの各種手続きは、多くの環境 CB にとってはハードルになると思われますが、必要な資金を無理のない範囲で借り入れることは経営者として当然の判断です。

また金融機関によっては、融資業務だけではなく、経営改善や会計士や税理士等との無料相談会を開催しているケースもあります。また中小企業庁が行う地域力連携拠点事業に指定されている金融機関もあり、創業や再チャレンジや事業継承などに積極的な金融機関も散見されます。預け入れや融資のためだけではない金融機関との関係作りを積極的に考えましょう。

また、例えば委託金、補助／助成金などが支払われるまでタイムラグが発生する場合、一時的な資金不足に陥ることがあります。こうした場合に心強い味方になるのが「つなぎ融資」です。（ここでいうつなぎ融資とは、あくまでも後日資金の振込みが予定されていて、一時的な資金不足に陥っているケースを指します。）先に挙げた NPO や CB 向けローンでは、つなぎ融資を提供しているケースが多く見られます。また NPO 向け、CB 向けの特定のローンを持たない金融機関であっても、委託契約書等の特定の書類を証跡として、融資を実行している事例が見られます。

（2）短所

融資の最も大きな特徴は、「必ず返済しなければならないお金である」という点です。これは融資の特徴であり必ずしも短所とはいえませんが、補助/助成と異なり、返済が必要な資金調達手段であるということをよく認識しておく必要があります。金融機関であっても NPO バンクであっても、預金や出資金で集めた資金をもとに融資を行なっていますから、返済が滞れば、自分たちの組織にとっての痛手となるのと同時に、金融機関や NPO バンクなどの貸し手側にも損失を与えることになりかねませんし、同じ地域で CB を営む事業者の信頼や評判を傷つけかねません。

融資を受ける際には、確実に返済できる事業計画書の策定が大前提です。

融資を受け、返済する、という行為は、確かに大変な重責を伴う行為です。

しかし、約束した金額を、約束の期日に確実に返していく、ということこそが、自分達の組織と金融機関との間での信頼関係を構築する、真に貴重な機会だと捉えてください。

一般的に、環境 CB も含め、中小規模の事業者は、組織に対する信頼・信用の面で不利な立場にあると言われます。しかし、確実に期日を守り、確実に返済を行うこと、またそれを、融資の期間を通じて継続的に行うことこそが、金融機関からの信頼を得るためのもっとも大切なポイントです。こうして培われた信頼こそが、自分達の団体の信頼性を金融機関に対して PR できる唯一の証明だと言っても過言ではありません。

環境 CB には、「必ず返済しなければならないお金である」という融資の特徴を、金融機関との長く良い関係をつくる上でのかけがえのない機会だと積極的に捉え、長所に変える姿勢が求められます。また金融機関にはこうした環境 CB 側の真摯な姿勢を評価することが求められます。お金を借りる、返すという関係性を通じて、地域の中に姿形のある金融を作り出していきたいものです。

４.６.３　融資を受けるときは

（1）関係者間の十分な議論

融資を利用する際には、経営者層、従業員等がきちんと話し合うことが何より大切です。図表 55 を参考に十分な話し合いの時間を持つことを心がけてください。

図表 56　融資に関するチェックポイント

・何を目的とする資金か（資金使途や目的）
・借入が必要な時期（いつから必要な資金か）
・他に代替案はないか（借入は必ず必要か、他の手段は検討し尽したか）
・どのように返済するか（返済方法と返済可能金額）
・担保や保証をどうするか

（資料）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

特に、「どのように返済するか」という点については、資金を借りた場合、その資金を使って行う事業から生まれる利益によって返済を行う、ということを借入の大前提にすべきです。つまり、収益が生まれ、キャッシュフローが生まれる事業かどうか判断し、つなぎ資金のような一時的な資金不足を補う資金でないのであれば、返済見込みがないと考え、融資という手段から他の手段に検討の方向を変えるべき、と考えてください。

（2）十分な情報収集

次に融資制度に関する情報を十分に集めましょう。特に、自分たちの団体に向いている金融機関はどこか、制度融資など活用できるものはないか、金利や借入限度額はどうか、期間はどの程度の余裕があるか、など図表 56に記載した内容と照らし合わせをしながら、自分たちにあった制度を見つけましょう。

（3）付き合いたいと思える金融機関を見つける

利用したいと考えられた制度を見つけたら、金融機関にアポイントを取りましょう。この際には、必ず事業計画書や資金計画書、団体の活動内容や目的を説明する資料を持参しましょう。また、融資に関して初心者の場合は、周囲の団体に金融機関について聞いてみるのもひとつの手です。

コラム：お金の貸し借りだけに留まらない、事業者と金融機関との関係性
～西武信用金庫　事業支援の取り組み～

西武信用金庫は、東京都渋谷区から多摩地区に広がる地域と埼玉県西南地域、神奈川県相模原地域を中心とする信用金庫です。同金庫では、地域の事業者を支援する多様な取り組みを行っています。

主に中小企業を対象とした支援としては、例えば、「ビジネスフェア from TAMA」が挙げられます。これは、技術・アイデア・デザインなどのノウハウを持った企業・大学などを一同に集め、ビジネスマッチングを行う取り組みで、既に 10 回を数えます。

また「ミニ TAMA 三多摩会・東部会」は、社団法人首都圏産業活性化協会と共催している取り組みで、「産」「学」「官」プラス「金」の交流・連携を通して、新産業創出、地域振興を支援するものです。

また食品を中心に、東京西エリアの高付加価値商品を販売する事業者や「地産地消タイプ」の特産品を扱う事業者を一堂に会し、優良で高品質な商品の販売・紹介を行う場として、「東京発！物産・逸品見本市」を開催しています。見本市では、百貨店・スーパー・商社などバイヤーとのマッチング会を同じ会場で同時に開催し、出展事業者の新たな販路拡大に繋げています。現在までに３回開催された見本市には、延べ 173 の事業者が出展し、第 3 回の見本市では、開催３日間で食料品関連事業者と出店者との間で延べ 108 件の商談が行われました。

コミュニティビジネスに向けては、2003 年から「西武コミュニティローン（コミュニティビジネス支援ローン）」の取扱いを開始。①NPO 法人支援資金、②認証保育所支援資金、③医療関連支援資金、④コミュニティビジネスの創出資金、充実資金などの資金使途に対して、融資を行っています。同ローンでは、現在までに 100 件を超える融資が行なわれました。

ダイヤル錠メールボックス

他にも、2005 年には「西武コミュニティオフィス」を開設しています。コミュニティオフィスは、地域活性化の推進を目的に、社会貢献活動を行う団体・個人を対象として最大で２年間オフィスを貸し出すものです。西武信用金庫 荻窪支店の３F を活用しており、事務所スペース 10 室、共用会議室１室が整備されています。申し込みと問合せ、申し込み書類の配布はすぎなみ NPO 支援センターが行っており、社会貢献活動を通じて金融機関と NPO 中間支援組織が連携している例だと言えます。現在までに 22 団体が入居し、その多くが地域で活躍する事業者として羽ばたいています。

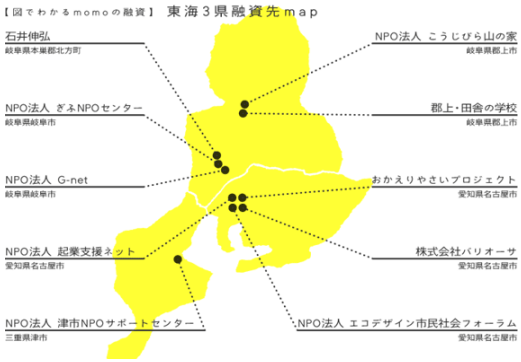
さらに 2008 年からは「eco.定期預金」の取扱いを開始。個人定期預金の利息の一部を環境 NPO に助成しています（初回満期時のみ税引後利息のうち 20%を環境 NPO 団体への助成財源とし、同額を西武信用金庫も助成する仕組み）。2010 年３月現在、10 件の環境 NPO へ助成が行われました。

（資料）西武信用金庫ウェブサイト等を元に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

コラム：NPO バンクによる出資者と融資先とのつながりづくり
～コミュニティ・ユース・バンク momo による取り組み～

コミュニティ・ユース・バンク momo（以下：momo と略記）は、20～30 代の若者が中心となって設立した NPO バンクです。momo は、NPO やコミュニティビジネスなどの地域課題を解決する事業を行う個人・団体を対象に融資を通じて持続可能な地域づくりを支援しています。

momo が目指すのは、「持続可能な未来をつくる金融」です。そのためには「お金の地産地消」が欠かせないと考えています。そこで融資の対象は「東海三県で活動する、豊かな未来を実感できる地域社会をつくる事業」とし、審査の際には、継続性や成長性、発展性のみならず、地域性（地域の問題を解決する事業）や市民性（市民参加を促進する事業）、浸透性（人びとの暮らしに浸透する事業）といった観点も大切にしています。



また、環境 CB のより良い成長をサポートし、出資者の意志を生かすためには「出資を集め、融資を行う」だけではない活動が大切だと考えています。そのため出資者や momo を支えるボランティアと共に、融資先の事業を積極的に手助けしています。

特に力を入れているのが、「メディア機能」と「場づくり機能」の発揮です。

メディア機能とは、momo のネットワークやコミュニティを活かし、融資先に関する情報発信を行うことを指しています。具体的には、出資者など momo を応援している人向けに、メーリングリストやニュースレターを通じて情報発信を行ったり、借入額、返済状況などといった融資先の情報を、ウェブサイトやニュースレターを通じて公開していることなどが挙げられます。

場づくり機能とは、出資者と融資先との対話の場をつくることを指しています。具体的には「融資先訪問ツアー」として実際に momo の出資者やボランティア等が融資先の活動に参加することや、現地を訪問することで、出資者と融資先とが共に地域の取り組みをはぐくむことが意識されています。

こうした活動を通じて、出資者と融資先との新たなコラボレーションも生まれています。例えば momo は岐阜県郡上郡明宝を拠点に、農山村の再生に取り組む NPO 法人 こうじびら山の家に 150 万円の融資を行いました。資金使途は元キャンプ場だった施設の改修費用でしたが、ML でこの報告を行ったところ、出資者の一人である設計士は、施設改修を自ら申し出、リフォーム計画書の作成をサポートしました。「顔の見える金融」が生み出した、「融資を通じた事業者支援」のこれからに期待が膨らみます。

（資料）コミュニティ・ユース・バンク momo ウェブサイト等を元に、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

コラム：中間支援組織と協力した NPO 向け融資の開発

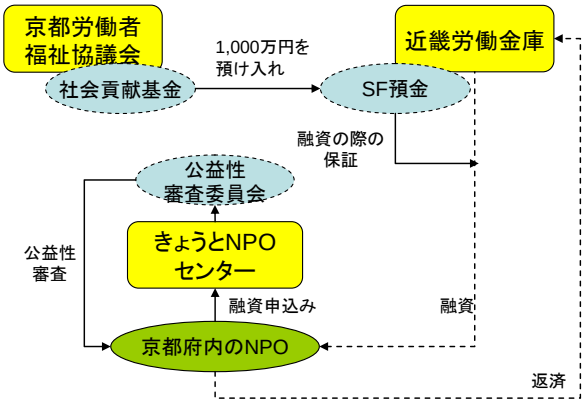
～きょうと市民活動応援提携融資制度における近畿労働金庫･きょうと NPO センターの連携～

「きょうと市民活動応援提携融資制度」は、近畿労働金庫、京都労働者福祉協議会、きょうと NPO センターの連携により創設された、京都府内の市民活動団体を対象とする融資制度です。

近畿労働金庫は、旧東京労働金庫、旧群馬労働金庫と共に、2000 年４月、わが国で初めての NPO 法人向け融資制度である「NPO 事業サポートローン」の取扱いを開始しました。NPO 事業サポートローンは、原則として２年以上事業を行なっている福祉系の NPO 法人を対象に、無担保の場合 1,000 万円以内、有担保の場合担保評価の範囲内の融資を行うものです。

「きょうと市民活動応援提携融資制度」は、この NPO 事業サポートローンから更に進化して、京都地域の市民活動をサポートすべく始まった制度です。この制度の大きな特徴は、①京都労働者福祉協議会の預金をもとに、包括的な保証制度を構築すること、②きょうと NPO センター内に「公益性審査委員会」を設置し事前審査を行うこと、の２点です。

①については次の通りです。まず、京都労働者福祉協議会が、社会貢献基金として以前から積み立てていた 4,000 万円のうち 1,000 万円を、「ソーシャルファンド型預金」として労働金庫に預け入れます。労働金庫は、融資の包括的な担保・保証を担うこの預金を担保として、その５倍の 5,000 万円の専用融資枠を創設し、市民事業に融資を実施します。



②にある「公益性審査委員会」は、近畿労働金庫の事業性審査に先立ち、NPO 側の視点から融資に相当する案件であるかどうかの審査を行うことを目的としています。プロセスとしては、融資を受けたい NPO が、きょうと NPO センターか近畿労働金庫に対して融資相談を行います。口頭での説明・相談後、書面を提出、きょうと NPO センターによる事前の現地調査の後、公益性審査委員会が公益性についての判断を行います。

この制度では、新規融資枠は 5,000 万円、１件あたりの融資枠は 500 万円以内となっています。また近畿労働金庫が従来から取り扱っていた「NPO 事業サポートローン」と異なり、設備資金・運転資金に加えて、立ち上げ資金にも対応し、事業分野も問われません。ポイントは、中間支援組織であるきょうと NPO センターの専門性と、金融機関の専門性が上手く組み合わせられている点と、またソーシャルファンド型預金を活用することで、金融機関側のリスク分散を可能にしている点です。

非営利的な活動を行っている民間組織が地域で協力を行い、互いの得手を組み合わせることで、「融資できない」「資金が足りない」という悩みの解決に挑戦している好例と言えます。

（資料）内閣府・MURC（2007）を元に三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成。図表出典も同様。

４.７　私募債による調達

４.７.１　私募債とは

社債をはじめとする有価証券の募集（有価証券の取得を勧誘する行為）を行う場合、原則として届出を行う必要があります。しかし、例外的に一部の有価証券の募集は、このような届出を行わずに行うことができます。これを有価証券の私募といいます。たとえば、優良な中小企業が資金調達のために 50 名未満の投資家に対して社債を発行するような場合です。

私募には大きく分けて２種類の私募があります。ひとつは、適格機関投資家向けの私募と、もうひとつは、勧誘の相手方が 49 名以下の私募（少人数私募）です。いずれも金融商品取引法には詳細な規制が定められていますので、私募の種類と有価証券の種類に応じて適用される規制を判断する必要があります。

なお、「会社」ではない個人・法人の場合、特定の有価証券を発行することができません。たとえば NPO 法人の場合には、社債を発行することができませんし、従業員へのストックオプションの発行もできません。そこで、NPO 法人の中には、いわゆる「擬似私募債」を発行して資金調達をする例が見られます（以下、有価証券の私募と擬似私募債をまとめて、「私募債」といいます)。この「擬似私募債」とは、一般的には、社債の発行ができない法人が、社債に似た形での金銭の借入を行う方法です。具体的には、金銭の借入を行う条件を決めておき、多数の当事者からまとめてお金の貸付をしてもらうような方法をいいます。

法律上はこの擬似私募債について規定した条文はなく、したがって、その募集に際しては特段の規制はないと理解されていますが、各団体の定款等に基づき、理事会や総会で決議した上で発行するのが一般的です。なお、本来社債の発行が可能な法人が擬似私募債を発行した場合、これが実質的には社債であり、本来採るべき金融商品取引法上の私募の手続きを経ていないとみなされる可能性もあるので注意が必要です。

図表 57　擬似私募債に関連する主な法規制の整理

	擬似私募債	（参考）少人数私募債
発行主体	特に規定なし	株式会社・合名会社・合資会社・合同会社
有価証券	有価証券に該当しない（ただし、社債等の名称は使用できない。）	社債等、金融商品取引法第２条１項・２項に規定する有価証券
募集総額	特に規制なし	１億円以上の場合、別途開示義務等が生じる
担保	不要	
利息	利息制限法・出資法に基づく規制あり	
発行の手続き	各団体の定款等に基づき理事会・総会で決議することが一般的	取締役会にて決議が必要
譲渡	特に制限なし。ただし、擬似私募債の発行の際に、譲渡制限の条件を入れている場合には、契約上の譲渡制限あり	譲渡制限についての告知義務等が金融商品取引法に規定されているが、有価証券の種類等によりその内容は異なっている。

（資料）MURC （2009）をもとに一部加筆修正

４.７.２　私募債の特性

（1）長所

私募債の長所は、組織と経営者の信用により低コストで資金調達が出来ることです。銀行融資に比べ資金使途の自由度も高く、担保や保証人が不要である点なども長所だと言えます。金融機関からの資金調達が難しいとされる、実績のない新規事業などにとっては有用な方法だといえるでしょう。

また融資に比してのメリットとして、長期間にわたり資金を手元においておくことが出来る可能性が比較的高いため、一時的にではありますがキャッシュフローの悩みから解放されるという長所もあります。

私募債は、組織と経営者の信用を示すバロメーターであるとも言え、私募債による資金調達が出来た、ということは一定の信用力や支持を得た結果であるとも言えます。また実際に 50 名に対して私募債を発行した団体に聞くと、私募債を発行したことで、50 名のサポーターを得た、と考え、信頼を裏切らないようにと気持ちを引き締めると共に、活動の士気向上に繋がった、との意見も見られました。

（2）短所

私募債の短所は、金融機関の融資と比べて条件が厳しくないことや、組織に近い人を中心に声をかけるがゆえに、債権の発行や返済に対して甘えが出てしまう点です。償還期日を迎えても、返済が延びてしまうことは、信頼関係の損失に繋がりかねません。債権者に対する甘えが生まれないよう、計画性ある経営を行いましょう。

４.７.３　留意すべき点

（1）事業計画は必須

金融機関からの融資と比べて気軽に手を出せそうな私募債の発行ですが、安易な発行は厳に慎むべきです。組織と経営者の信用のバロメーターであるということは、私募債による資金調達が失敗した場合には信用が大きく傷つく結果を招きかねません。

融資と同様、返せない資金を債権で調達する経営は、持続可能とはとても言えません。手元に資金があるからといって、永遠に償還がないわけではありません。日に償還できなければ、一度に信頼を失うことになりますので、毎月のキャッシュフローから償還資金を積み立てて準備するなどの準備が必要です。担保や保証人なしに資金を提供してもらうからこそ、必ず明確な事業計画を作成し、償還できるよう計画性を持った経営を行いましょう。それがなければ私募債の発行は見合わせるべきです。

その他の資金調達方法にも言えることですが、事業計画の策定を義務的・形式的に捉えることなく、経営意識を変え、未来を見据えるための機会と捉え、積極的に活用していく姿勢が、信頼感の獲得に繋がります。

（2）途中経過のコミュニケーションを取る

環境 CB は地域からの信頼があってこそ活動が可能です。私募債の引き受け手は、組織にとっ

て強い味方になり得ます。金銭的な支援者とだけ考えず、お金のつながりを活動面でのサポーターにもなってもらえるよう、また私募債の発行が組織のボトムアップに繋がるよう、策定した事業計画に従い、進捗や活動の実施状況を積極的に発信し、信頼感の増進に努めましょう。

～For Supporters
CBの立ち上げや発展を経営面から専門的にサポートする方へ

コラム：地域資源を組み合わせるために
～地域内の連携と、CB や NO 等の信頼性向上にむけた取り組み～

環境 CB の持続的発展のためには、環境 CB 自身の努力と社会全体のインフラ整備の両方が必要です。では、インフラ整備に向けて、中間支援組織などの支援側の組織・人材は何ができるでしょうか。

2009 年３月、300 人を超える市民からの寄付により、一般財団法人 京都地域創造基金が誕生しました。同団体は同年８月に公益財団法人として京都府から認定を受け、公益財団法人としての活動を始めました。財団法人の設立には 300 万円の基本財産が必要ですが、同財団は基本財産自体を 300 名を超える市民からの寄付を充当する等、全国的にも少ない市民立の財団法人として活動を行っています。

同団体の目的は、豊かな地域社会の創造を目指して、お金の新しい流れを創出すること。市民や企業からの寄付を NPO 等の新たな公共の担い手に効果的に届け、市民社会を支える仕組みを作り出すことを目指しています。

同財団では、現在３つの助成制度を運営しています。具体的には冠助成・冠褒賞（寄付者がプログラムの名称、助成対象、分野、金額などを独自に設定できる制度）、事業指定助成プログラム（指定要件をクリアした特定の事業に対して助成を行う制度）、テーマ等提案型プログラム（団体やグループが助成プログラムを同財団に提案し、資金集めなどにもコミットしながら財団と共にプログラムを運営する制度）です。

この他にも、同基金は金融機関と連携し、「きょうとふ NPO 活動支援制度」を 2009 年 10 月より開始しました。これは、京都信用金庫、京都北都信用金庫と協力し、京都府内で活動する NPO 法人に対して小口融資（100 万円以内）で貸出を行うものです。

また、同じく京都府内で活動するきょうと NPO センターでは、「きょうと公益ポータルサイト きょうえん（以下：「きょうえん」と略記）」を日本財団のサイト「CANPAN」の協力を得て運営しています。きょうえんは、京都府内の市民活動団体や NPO 法人等が、団体の基礎情報と活動報告、決算報告を開示し、その情報をきょうと NPO センターが確認し認証する仕組みです。認証団体は一覧で公開され、情報開示レベルが星マークで表示されます。また団体のブログ記事も毎日更新され、団体の“今”を知ることが出来ます。

上述した京都地域創造基金では、助成に応募する際の要件として、きょうえんへの登録と、その情報開示をもとにした社会的認証を求めています。

また、「きょうとふ NPO 活動支援融資制度」を利用して融資を受ける場合においても、きょうえんでの情報公開は必須となっています。

京都地域創造基金の取り組みは、地域社会全体で社会的活動を支える資金循環の仕組みを作り出そうとするチャレンジだと言えます。また、きょうえんが情報公開や信頼性向上の機会を提供することは、民の力で NPO やコミュニティビジネスの信頼性を向上させようとする取り組みとも繋がっています。

つまり、京都地域創造基金ときょうえんは、主体的に活動情報を公開し、自らの信頼性を高めようとする団体を、地域社会全体が応援するためのインフラとしての機能を果たしているのです。自ら社会課題を解決しようとする主体である環境 CB を、支援組織が支える一つの形として、参考になるのではないでしょうか。

III. 参考資料編

１．参考となる URL・相談先等

１.１　CB 支援を行う支援組織等に関する情報

CB 支援を行なう支援組織に関しては、例えば次のような情報源が参考になります。

- 地域コミュニティビジネス／ソーシャルビジネス推進協議会（経済産業省）

  地域ブロック毎に、コミュニティビジネス／ソーシャルビジネスを取り巻く様々な関係者が参加する「地域コミュニティビジネス／ソーシャルビジネス推進協議会」を設置しています。ブロックごとの協議会別にウェブサイトやブログなどが開設されています。

  （http://www.socialbusiness.jp/region/)

- 東海若手起業塾

  東海若手起業塾は、地域の課題解決や地域資源の有効活用を通じて、東海地域を活性化したいと考えている若手起業家を対象に、ビジネスモデルや事業戦略の質を高め、事業を成長軌道に乗せていくための支援を行うプログラムを実施しています。

  （http://www.tokai-entre.jp/）

- ソーシャルベンチャーセンター

  社会起業に関する総合的な情報提供とアクションサポートを行うセンター。東京都の委託を受けて、NPO 法人 ETIC.が運営を行っています。ビジネスの仕組みやノウハウ、力を使って社会の様々な問題を解決する「社会起業」や「ソーシャルビジネス」を担う人材を支援し、より良い社会の構築を目指しています。

  （http://www.etic.or.jp/svc/index.html）

１.２　NPO 支援を行う支援組織等に関する情報

- 全国の NPO 支援センター検索サイト（日本 NPO センター提供）

  （１）NPO の支援（主に団体. 組織の支援）を行っており、（２）分野を特定せず、（３）常設の事務所があり、（４）日常的に NPO に関する相談に応じることのできる職員がいる。という４つの条件を全て満たしている団体について、日本 NPO センターが作成したもので、設立主体別（①民間で設立した組織、②社会福祉協議会内に設立された組織、③自治体が設立した組織）の大きく３つに分類しています。地域ブロックごとに検索することが出来ます。

  （http://www.jnpoc.ne.jp/）

１.３　中小企業支援を行う支援組織に関する情報

- 地域力連携拠点事業

  中小・小規模企業支援に優れた「応援コーディネーター」を配した中小企業支援機関等を「地域力連携拠点」として選定し、中小・小規模企業が直面する課題にきめ細かく、ワンストップで支援を行うもの。2009 年度は全国で 327 機関が選定されています。

  （http://www.smrj.go.jp/chiikiryoku/）

- 地域活性化支援事務局

ビジネスに精通したプロジェクトマネージャー等が、農商工等連携事業、地域資源活用事業、新連携事業による新商品・新サービスの開発等の実施にあたっての事業計画の策定、商品開発、販路開拓等のアドバイス・ノウハウ提供などを行い、事業の構想段階から法認定後の事業化まで一貫したハンズオン支援を行っています。

（http://www.smrj.go.jp/chiikik/）

- 「コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査　報告書」

（平成 21 年３月、関東経済産業局　発行）

コミュニティビジネスを中心に支援を行なう支援機関について解説したレポート。関東一円の支援機関について幅広めに掲載しています。

（http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_cb-collaboration.html）

２．参考となる書籍

（1）「知っておきたい NPO のこと　資金編」

（日本 NPO センター、まちづくり情報センターかながわ　編集・発行、2006 年）

NPO 法人と資金調達に関してコンパクトにまとめられた入門書。手軽で手に取り易い内容となっている。「NPO 法人にとって効果的な５つの資金ガイダンス」などは、本マニュアル作成においても参照したもの。初心者にとってわかりやすい内容が盛り込まれている。

（2）コミュニティビジネス創業マニュアル　ーNPO などを通じて地域課題に取り組むには」

（関東経済産業局、株式会社 UFJ 総合研究所 2004）

コミュニティビジネスの創業に特化したマニュアル。創業期にあたっての心構えや、創業準備の方法などについてまとめた調査報告書。ウェブサイトからダウンロードが可能。

（http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/community/index_cb-collaboration.html）

（3）「一番よくわかる会社の設立と運営」

（辻・本郷税理士法人、西東社、2009 年）

開業までの主な流れに沿って実務的な手続きをまとめた書。主に株式会社の設立手順と設立初期の事項について記載されている。例えば会社法のポイントや事業形態、株式会社の設立準備、定款作成、登記や届出等について記載。

（4）「よ～くわかる 独立・開業する時の資金繰りと税金の本」

（神野真理、日本法令、2006 年）

税金と資金という二つのお金の問題に特化して作成された書籍。パート１　税金編と、パート２　資金編からなる。

（5）「ソーシャルビジネス 55 選」

（経済産業省、2009）

ソーシャルビジネスの代表例（先進例）を 55 件取り上げ編纂した事例集。ソーシャルビジネスの事例について知り、イメージを掴む上で参考となる。ウェブサイトからダウンロードが可能。

（http://www.socialbusiness.jp/case/）

３．本マニュアルの参考文献

・愛知県、ボランタリーネイバーズ（2007）「NPO 法人の財政状態及び関係処理の現状について 愛知県 NPO 法人財務分析・会計支援事業　調査報告書（付録 行政から NPO への委託事業の積算に関する提言）」
・石見尚（2007）『日本型ワーカーズ・コープの社会史　－働くことの意味と組織の視点』緑風出版
・NPO 広報力向上委員会（2004）『伝えるコツ NPO の広報を考える 15 のヒント』
・大西たまき（2005）「日本の NPO/NGO におけるファンドレイズ機能とその発展ストラテジー」東京財団研究推進本部
・環境省・MURC（2009）「平成 20 年度コミュニティ・ファンド等を活用した環境保全活動の促進に係る調査検討業務報告書」
・関東経済産業局・UFJ 総合研究所（2004）「コミュニティビジネス創業マニュアルーNPO などを通じて地域課題に取り組むには」
・起業支援ネット（2004）『コミュニティビジネスガイドブック』
・経済産業省(2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」
・熊本市（2009）「公の施設の指定管理者制度に関する指針」
・総務省（2007）『平成 19 年版 公益法人白書 公益法人に関する年次報告』
・地方自治総合研究所（2008）「指定管理者制度の現状と今後の課題」
・辻・本郷税理士法人（2009）『一番よくわかる会社の設立と運営』西東社
・平林亮子、前澤三恵、藤田真弓、石井清香、六波羅久代（2002）『５人の女神があなたを救う！ゼロから会社を作る方法』税務経理協会
・内閣府（2006）「高齢者の金融資産の有効活用及び社会的責任投資等への資金流入の可能性に関する調査」内閣府・野村総合研究所
・内閣府・MURC（2007）「『豊かな公』を支える資金循環システムに関する実態調査」
・日本 NPO センター・まちづくり情報センターかながわ（2006）『知っておきたい NPO のこと　資金編』
・日本政策金融公庫総合研究所（2009）『新規開業白書―新規開業実態調査を振り返る』
・RIETI（2006）「平成 18 年度　NPO 法人の活動に関する調査研究（NPO 法人調査）報告書」独立行政法人 経済産業研究所、株式会社サーベイリサーチセンター
・労働金庫研究所（2004）「RESARCH 第 15 号 特集・NPO 施策と労働金庫」

平成 21 年度環境省請負業務

平成 21 年度コミュニティ・ファンド等を活用した
環境保全活動の促進に係る調査検討業務　関連資料

環境コミュニティビジネスのための資金調達マニュアル

平成 22 年 3 月

発行：環境省総合環境政策局　環境計画課
http://www.env.go.jp/
東京都千代田区霞が関 1-2-2　中央合同庁舎 5 号館

調査担当：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
環境・エネルギー部
http://www.murc.jp/index.php