

平成24年度神奈川県新しい公共支援事業構成事業「NPO提案型活動基盤強化事業」委託事業
『金融機関等からの融資利用の円滑化に向けたNPO等へのハンズオン型個別経営支援事業』

NPOのための借入マニュアル（完成版）

一般社団法人 ソーシャルファイナンス支援センター

はじめに

本マニュアルは、平成24年度神奈川県新しい公共支援事業構成事業「NPO提案型活動基盤強化事業」として、一般社団法人ソーシャルファイナンス支援センター（SFSC）が受託した『金融機関等からの融資利用の円滑化に向けたNPO等へのハンズオン型個別経営支援事業』の成果の一つです。同事業は前年度にスタートした事業の継続であり、本マニュアルも前年度に作成したマニュアル（試行版）に増改筆し、作成したものです。

同受託事業は、NPO等に対して借入のためのハンズオン型の個別経営支援を実施するものです。支援活動によりNPO等の金融機関等からの融資利用実績を増やしていくことで、神奈川県内のNPO等の活動基盤強化と、金融機関等からの融資利用の円滑化を図ることを目的とします。個別経営支援では、事業戦略、協働戦略、財務戦略といった経営戦略や、組織体制、人的資源管理体制といった経営管理の構築支援、さらに、事業計画書や財務資料の作成支援等を実施します。同受託事業では個別経営支援に併せ、金融機関等への啓発によるNPO等に対する認知度向上を図るほか、「借入マニュアル」の作成に取り組みました。本事業終了後も、支援対象者を含めた神奈川県内のNPO等が、金融機関等から円滑に融資利用を行えることを、目的としています。

本マニュアルは、これまでのSFSC（とそれに関わってきた個々人）の活動で得られた知見の蓄積に、今回事業として取り組んだ金融機関等へのヒアリングや、対象先の個別支援の中で得られた知見等を加え作成されました。さまざまな示唆を与えていただいた、諸団体、金融機関、関係者の皆様に、ここで感謝と御礼を申し上げたいと思います。

本マニュアルは、【入門編】【基礎編】【実践編】の3つのパートからなっています。通常は「マニュアル」というと、基礎と実践だけでも十分とされるものかもしれません。それにもかかわらず、入門からはじめたのは、実地で取り組むうちに、その部分の必要性を痛感してきたためです。具体的に何をするかの前に、なぜそうなのかを共有することは重要です。また、紙幅等の制約ゆえここに書ききれないことに直面した際の応用のためにも、「何をするか」の背後にあるロジックを知ることが有意義です。

借入について端的に知りたい読者は、【入門編】を飛ばしてお読みいただいても結構です。とはいえ、時間が許すときに一読することを推奨いたします。

目次

はじめに	1
目次	2
【入門編】	
1 借入れを考えるまえに知っておくべきこと	3
2 多様な調達手法：収入と負債	4
3 資金を借りるということ：貸す立場で考える	6
4 金融機関の立場	7
5 それでも借入れをえらぶ理由	8
【基礎編】	
1 使途と返済：運転と設備	9
2 形式について：手法と分類	10
3 借入の条件：保全と金利	11
4 審査の基準	12
5 NPOの借入はなぜ難しいのか	14
【実践編】	
1 いざ借入：借入の手順	16
2 どこから借りる：金融機関等の種類と特徴	17
3 必要書類：書類と資料	18
4 事業計画（運転資金の場合）	20
5 事業計画（設備資金の場合）	23
6 神奈川県金融機関の取り組み状況	26
【擬似私募債編】	
1 擬似私募債とは	28
2 小規模私募債の要件	30
3 手順と書類	31
4 誰にどのように	33
終わりに	34
※コラム	
NPOと納税	19
「つなぎ資金」を長期で借りる場合	22

【入門編1】借入を考える前に知っておくべきこと

本冊子はタイトルのとおり、NPO法人が借入れをするためのマニュアルです。しかし、いわゆる「マニュアル（具体的に何をやるのか）」の部分に入るまえに、まず借入れとはどのような行動なのか、他の資金調達手法との違いや、マニュアルの背後にある論理（なぜそうなるのか）や背景など、借入れを考えるまえに知っておくべきこと、基本の確認と共有から、はじめたいと思います。

そこから始めるのには理由があります。第一に、借入れという行動に関する基本的な知識の不足を主たる原因として、残念な結果につながる例が少なくないからです。借入れ準備の時間や手間などのロスにつながることもある一方、本来であれば容易な調達機会をみすみす逃していることもあるかもしれません。

金融機関はなかなかお金を貸してくれないとか、担保や保証人など条件が厳しいといった声が、しばしば聞かれます。そう簡単に、思いどおりに貸してくれないのは、たしかでしょう。しかし、金融機関はNPO法人に「いじわる」をしようとしているわけではありません（と思います）。彼らの事業はお金を貸して金利を得ることです。ですから本当は、できれば貸したいのです。貸せないこと、条件がつけられるのには、理由があると考えられないでしょうか。

そもそも資金を必要とする事情が、借入れという資金調達の形態に適さないようなものであったなら、金融機関でなくても貸すことは困難でしょう。また、基本的な知識や金融機関の行動原理のようなものを知っていれば、金融機関に借入れの相談に行くまえに、相手側の考えそうなことがわかりますし、もし条件が付けられたときでも、その条件の緩和などの交渉をする余地の有無を、推測することができるでしょう。

とるべき具体的な行動のすべてを本マニュアルで網羅することができないことも、基本から始める理由の一つです。スペースの制約などがあるほか、そもそもすべてを網羅して事前に記述することは困難なためです。本マニュアルには書かれていないことでも、基本的知識を応用することで、対応を考えることが可能になることが多いと考えられます。

もちろん、本【入門編】を飛ばしてマニュアル部分を読んでいただいても結構です。それでも、それらの具体的な行動がなぜおこなわれるのかななどの疑問がおきたなら、そのときは入門編を読んでみてください。「なぜ」の理由の多くは、ここに書かれているはずです。

【入門編2】多様な調達手法：収入と負債

NPOの資金調達方法の分類からみていきましょう。調達の方法には、寄付や会費、助成金や借入、疑似私募債等さまざまなものがあります。それらの方法は、「返す必要があるもの」と、「返さなくてもいいもの」の2つに大きく分けられます。そのあたりについて、詳しくみていきましょう。

NPOに限らず事業体が資金を受けとる方法は、複式簿記における現金（借り方）の相手科目（貸し方）で分類すると、「収入（の部）」、「負債（の部）」、「資本（の部）」の3種に分けられます。NPO法人の場合、制度的にその会計科目に「資本の部」はありませんので、受け方は「収入」か「負債」のどちらかということになります。この「収入」で受けるものが「返さなくてもいいもの」であり、「負債」で受けるものが「返す必要があるもの」です。（ちなみに「資本」で受けるものは、「清算時に残存価値を配分するもの（精算時まで返す必要は必ずしもないが、資金の出し手に対して配当を得る権利や議決権などの特別の権利を与えるもの）」といえます）

NPOの資金調達方法のうち、寄付金や会費、補助金・助成金等が「収入」にあたり、個人や金融機関等からの借入や疑似私募債等が「負債」にあたります。細かくみていくと、「収入」と「負債」それぞれに、直接的手法（出し手が直接受け手に資金を渡すもの）と間接的手法（出し手と受け手を仲介するものが存在）があります。「収入」では、コミュニティ財団等が個人から寄付を集めてNPOに資金を供給するものが間接的手法にあたり、「負債」では個人等からの預金を預かった金融機関が貸出をおこなうもの等が、間接的手法となります。この間接的手法はさらに細かく分けられますが（出し手に対して、集めたお金をどのように用いるかを、どのようにどの程度示すかなど）、そこから先の詳しい説明は本冊子では省きます。

【受け方／出し方で整理する資金の分類】

		受け手(社会的事業者)		
		収入	負債	資本
出し手 (個人、法人)	支出	寄付・助成 (直接／間接)	-	-
	資産 運用	(直接)	-	融資、 私募債券等
	(間接)	-	融資、 “市民ファンド”等	資本金出資 (株式取得)
				株式投資信託出資等

「返さなくてもいいもの」と「返す必要があるもの」とについて、もう少し詳しくみていきましょう。

「返さなくていいもの」は、出し手に資金を求めるにあたり、資金との交換として商品・サービスの提供や、活動の成果（実績や将来の成果の約束）や社会的ミッションなど、資金を出すことの正当性・妥当性・共感性など資金を出す意味（いわば“大義”）を示すことが求められます。後者の場合は特に、単発的ではなく継続的に資金を得ていくためには、活動の成果を示し、約束を守ること、共感を裏切らないこと等により、信頼を得ていくことが重要となります。

一方「返す必要があるもの」は、資金を返せる見込みがあることを、出し手に理解、納得してもらう必要があります（これについては後で詳しくみていきます）。極端に言うならば、最小限必要なのはこれだけです。約束を守ること、借入れた資金を実際に返済することが、次の借入のための信頼の獲得につながるのは、「返さなくていいもの」と同じです。

実際の調達にあたり、どちらが適しているかは「ケース・バイ・ケース」といえます。返さなくていい資金は、その一方で返済に変わるさまざまな制約（書類の作成や証憑の提出等）が伴うことがあることは、行政の助成金などを受けたことのあるNPOならば、おわかりのことと思います。資金を必要とする事情や、自団体の能力等に見合った、適切な調達方法を選ぶことが大切です。

ちなみに近年その利用がしばしばみられる「疑似私募債」の場合、この形態そのものは「負債」にあたりますが、「寄付をしたつもり」で私募債を取得する例もみられるようです。これはいうならば、私募債の償還（返済）をあきらめた時点で、「負債（私募債）」が「収入（債権放棄受贈益）」に切り替わる、将来の「収入」の約束を含んだものとみることができるでしょう。つまり「収入」タイプの要素をもつゆえに、資金が将来返ってくる見込みを出し手が必ずしも重要視しない、と理解することもできそうです。とはいえ、負債である以上その償還の努力をしなければならないのは当然です。



【入門編3】資金を借りるということ：貸す立場で考える

資金を出し手に求めるにあたっては、返せる見込みがあることを貸し手に理解・納得してもらう必要があると先に書きました。共感も大事な要素ではありますが、気持ちや誠意だけでは十分ではないということです。それらを重視する出し手もないわけではありませんが、多くの場合、どうやって返せるのか説明できることが必要となります。そのあたりは資金を出す側（貸してほしいと頼まれた側）の立場で考えてみるとよくわかると思います。人から借金を頼まれたらどうするか、考えてみてください。

もしもそれが親しい気心の知れた友人知人であり、金額的にも自分で自由になるお小遣い程度なら、何も考えずに「いつ返してくれてもいいよ」と貸すことができるでしょう。でも、「そんな大金を何に使うの？本当に返せるの？」という場合、どうしますか。資金を要する事情が本当にやらなければならないことなのか、他人に迷惑をかける恐れはないか、予定通りに返せそうか、目論見どおりに運ばなかった場合にどうなるのか等、親身になって一緒に考えるのではないのでしょうか。

さらに、もしも友人知人の紹介はあったとしてもあまりよく知らない人のときはどうしますか。断るのが普通でしょう。しかし、どうしても何らか関わらざるをえないときは、どのようにするのでしょうか。資金を必要とする相手がどのような人なのか、友人知人自身はその相手をどう思っているのか、相手はどのようにして返そうというのか、返そうという意思が本当にあるのか、そしてそれらをどのように推理するのか、その推理の妥当性をどうやれば量れるか。こういったことを考えることになるのではないのでしょうか。

加えて、いざ本当に資金を貸そうという段になったなら、どうやって相手に約束を守らせるのか、そもそも相手は本当に名乗った通りの人かなど考えて、対応する必要があるでしょう。口約束だけでは当然不十分ですから契約書類を作成したり、その契約を有効なものとするために相手が本当に実在する人本人であることを確認のうえ、実印を押してもらう等の手続きを、必要であれば弁護士等にも関わってもらいながら、おこなうのではないのでしょうか。

資金を貸すということは、こういうことなのです。借りようとする側は、貸し手側に協力しなければ借りられません。借り手側にいろいろな準備が必要となる事情が、理解いただけると思います。それでは具体的な準備はどうするのか。それに応えていくのが本冊子後段の【基礎編】と【実践編】です。

【入門編4】金融機関の立場

貸す側が金融機関であった場合、普通の人と比べてどのような違いがあるでしょうか。金融機関は貸出の専門家なのだから、貸出をするのは得意なはずと考えられますが、そればかりでもないのです。その特徴は、借入の申し込みがあったときの対応に反映されてきますので、以下みていきましょう。

優位な点は、当然ですが貸出の専門家であることにかかわる部分です。多くの借入申し込みを受けている経験から、申し込んできた相手を「見る目」を、ある程度もっています。仮にもっともらしい説明をしていますが、それを真面目に遂行しようとする相手なのか、経験の蓄積から普通の人よりは見極める力をもっていると考えられるでしょう。また、相手の信用に関する情報（これまでに返済をすることができなかったことはないか等）などを、必要に応じて調べることも可能です。

多くの融資案件を取り扱ってきたことで、さまざまな業種や事業にかかる情報の蓄積を金融機関はもっています。たとえば、ある業種の短期的な運転資金の必要額が、どのくらい（収入何カ月分）なら健全であるといえるかなどの情報を持っていれば、申し込みのあった借入案件の妥当性を査定判断することができます。こういった蓄積があるからこそ、一般の人には難しい事業としての「貸出」をおこなうことができるのです。なお、基本的な融資判断の見方については、後段【基礎編】にて詳しくみていきます。

次は、一般の人に比べて不利ともいえる面についてみていきましょう。（基本的には）相手を選ぶことができないということが、まず挙げられます。一般の人なら借入を頼まれても、初めからとりあわないことができますが、金融機関の場合は本来できません。きちんと判断をおこなう責任があります。ただし、「総合的判断の結果、融資できない」といわれると反論しにくいものがありますが。

もっと重要なのが、「一般の人や企業、行政等から元本を返す保証をしつつ預かったお金を貸している」ことに起因する部分です。自分自身のお金を貸す以上の慎重で綿密な判断が必要となるのは、当然のことでしょう。さらに金融機関はその運営状況（貸出内容の健全性等）に関して、行政の監督下にあります。一定の基準に基づき、貸出資産の健全性が低い場合には、あらかじめ貸倒れに備え引当金を積む等の対応が義務とされています。それゆえに、「やりにくい種類」の案件もあるのです。

加えて、事業としての貸出をおこなうために、採算性を重視する必要があることに起因する制約もあります。事業を持続可能に実施するためには、採算の取れない案件を扱うのは困難となります。

【入門編5】それでも借入をえらぶ理由

入門編をここまで読んで、「やはり借入は大変そうだ」と思った読者も少なくないかもしれません。資金を借りるということは決して簡単なものではないのは確かです。しかし「収入」系の、たとえば助成金の応募にあたっての書類の作成なども、慣れていなければ決して容易な作業ではないと思われます。それならば、借入も慣れることができるのではないのでしょうか。また借入には「収入」系にはない、アドバンテージ（優位な点）があります。

一つは、例えば助成金のような決められた申込期間や、資金枠の総額などの制約が、借入（金融機関）にはないということです。いつでも資金の要るときに合わせて（申し込みから借入まで、数日から3週間位かかることもあります）、準備をして申し込みをすればよいのです。また、今日の金融機関では貸金の総量規制のようなものはありませんので、資金を求める他の事業者との競合を考える必要もありません。調達の成否の重要な基準は、事業性（資金的健全性）です。社会性がどれだけ高くても、事業性が見込めなければ通りません。しかし、限られた資金枠を他のNPO等と競ったり、出し手が社会性をどう評価するかや、その評価の他団体との優劣等を気にする必要はありません。

資金を得たあとの、出し手側とのやりとり対応も異なります。特に「モニター（監視）」に違いがみられます。助成金等の場合、資金を得て事業を実施したら、同事業にかかる実施報告等の提出が求められるのが一般的でしょう。またその事業の成果をどのように評価するかも、頭を悩ますポイントになりがちではないのでしょうか。実施期間中に助成元からの視察受け入れを求められたり、スケジュール通りの助成事業の支出実施など、経過管理もそれなりに求められるのが普通でしょう。一方金融機関借入の場合は、担当者がときどき事業の状況を見にくるくらいはあるでしょうが、借入時の取り決め（約定といいます）通りの元本や利息の支払いがおこなわれていれば、行政への年次決算報告書類の写し等を、借入の返済が終わるまで提出しなければならぬくらいです。極論すると、返済さえきっちり終わらせることができれば、事業期間中の動きや成果、社会に何をもたらしたかを問われぬのが借入です。

とはいえ、社会的成果が加点要素にまったくならないということでもなさそうです。後段で見ていくように、金融機関の審査基準には、返済の可能性以外のものもあるからです。また疑似私募債の場合は、返せる見込み以外に「何ができたか／できるか」を出し手は重視しますので、そのあたりは事業実績報告などで、開示していくことが重要です。

【基礎編 1】 使途と返済：運転と設備

資金を借入で調達しようとしても、「お金が足りないので貸してください」では、金融機関等から借りることはできません。資金が必要な理由がまず明確でなければ、どのようにして返済ができるのかもわかりませんし、いくら「返せます／返します」と主張しても説得力がありません。そもそも返済が不確実な資金を、金融機関は貸すことはできません。なぜ資金が必要なのか、使用の目的（使途）、どのようにして返済がおこなわれるかを、金融機関に説明し納得してもらわなければなりません。そして適切な返済の仕方は、使途によっておおむね決まってくるものです。そのあたりをみていきましょう。

資金の使途で分類すると、人件費や仕入れの支払いなどの事業を運営するのに直接必要な資金（運転資金といいます）と、設備等を取得するための資金（設備資金や投資資金といいます）の2つに大きく分けられます。

運転資金は、商品やサービスの対価（収入）を得るよりも先に、人件費等支払（支出）が通常発生するために必要となるものです。事業のやり方によっては常に必要となる資金ですので、本来は事業を始める前に、自力で一定の手当てをしておくべき資金といえますが、事業の拡大等の変化により事前準備が間に合わないことや、入金時期が後ろ倒しに変更となったり支払が前倒しに変わったりすることで、資金が足りなくなることも少なくありません。手当てした助成金の入金が始業開始後（支払先行）となるため、資金が足りなくなることもあるでしょう。このような使途の場合、支出が先行しても収入がその後についてくるものであるため、収入見込みが確実であるならばそれで返済が可能であるという説明ができます。返済のやり方は、収入の時期に合わせて元本の一括ないし分割返済を短期（1年以内）でおこなうのが一般的です。一方、その収入や支出の条件変動が常態化して、経常的に資金が必要となる案件では、収入があるたびにあったぶんだけ返済をおこなっていると、支出があるたびに資金が不足してしまいますので、中長期的（通常2～3年程度）に、収入と支出の差額を累積的に返済に充てる分割返済をおこなうのが、一般的です。

設備資金は、事業の運営に必要な施設や什器備品、車両等を取得する際に必要となるものです。これも本来的には自力である程度の手当てをすることが望ましいのですが、事前の全額の準備は必ずしも容易ではないこともあり、自力や助成金等で足りない部分を借入調達する例が多くみられます。このような使途の場合、設備等投資に伴う収入の増加は見込めても、取得にかかる費用に見合う収入がすぐに得られるわけではないので、長期的（通常3～7年程度）に収入と支出の差額の累積を返済に充てる、分割返済をおこなうのが一般的です。

【基礎編2】形式について：手法と分類

借入はその期間や形態等でさまざまな手法があり、分類がなされています。それら手法の中から、金融機関とそれを利用しようとする事業者の双方にとって、適切な方法・形式をとることが望まれます。

まず借入を期間で分ける分類方法からみていきましょう。前ページでふれたように、期間が1年以内かそれを超えるかで、短期借入と長期借入に分けられます。運転資金は、通常の事業取引がその完結までに1年を超えることがあまりないため、特定の取引に伴う案件については、短期借入が用いられるのが一般的です。長期借入は金融機関にとって期間が長い分返済の確実性が低くなる（予期できない状況悪化の可能性がある）ため、短期と比較するとより慎重な審査や、金利や担保等でより厳しい条件付けがおこなわれるのが一般的です。

金融機関にしてもらうことの形態での分類もできます。特定の用途・支払のための単発的な借入もあれば、同様の支払がしばしばおこる場合に、一定期間内であればそのたびに審査をおこなわず、簡単な手続きで借入ができるような「限度枠（極度）」を設定する例もあります。限度枠設定タイプは、対象となる事業者にとって自由度が高まる分、金融機関側にとっては返済の確実性が低くなるため、個別単発型と比較するとより慎重な審査や、厳しい条件付けがおこなわれるのが一般的です。金融機関は金銭の貸付以外にも、第三者に対して支払保証（金融機関の顧客がその取引先に対して何らかの事情で支払の約束を果たせないときは、金融機関が代わって取引先に支払うことを約束します）などの与信も取り扱っています。

借入の形態については、どのような契約書類を用いるかによっても分類されます。多く用いられるのは、約束手形を使う手形借入と、金銭消費貸借契約証書を使う証書借入です。手形借入は、手形期日に金融機関に対して手形券面の金額を事業者が支払うとする約束手形を、事業者が金融機関に対して差し入れるもので、一般には短期で一括返済をする場合に用いられます。証書借入は、借入金額や金利、返済条件等が書かれた契約証書を、事業者が金融機関に対して差し入れるもので、元本の分割返済をおこなう場合に適しています。

元本の分割返済の方法も2つの方法に分けられます。証書などで約定した返済日に、元本を一定額ずつ返済する元金均等返済と、元本と利息の合計額が一定となるように計算した元利金の返済をおこなう元利均等返済です。事業資金借入では前者が一般的ですが、家賃等の一定した収入を返済の見合いとするような借入案件では、後者が用いられることがあります。一般的な住宅ローンは、後者の例です。

【基礎編3】借入の条件：保全と金利

借入をする際には、金利の支払いをもとめられるほか、必要に応じて担保や保証人の差し入れがしばしば求められます。これらについてみていきましょう。

金融機関の収益とは大雑把にいうと、貸出から得られる金利収入から預金について支払う利息支出を引いたものに、手数料等の収入を加え人件費等の経常費用を引き、さらに貸倒損失を引いたものです。金融機関は適切な金利収入を得ることで、事業を継続して実施することができます。ここから、金融機関にとって金利は2つの意味を持っていることがわかります。1つは、預金金利の支払いや経常費用支払の源泉としての意味です。もう1つは、発生しうる貸倒損失に備えるものとしての意味です。金融機関がリスクが高いと考える案件については、より高い金利が適用されることとなります。高いリスクに伴ういわば「保険料」は、それを必要とする事業者自身が負担することを求められるからです。大まかには、金利はこのようにしてその水準が決められます。

次に担保や保証人についてみていきましょう。それらを合わせて、保全という言い方がなされることがあります。もしも予定通りに返済がされないときには、それらを充てて貸出金の回収を見込むものです。それらの条件が付くことで、上で書いた「リスク」が減ることにつながります。

担保は、預金や不動産、有価証券（株式等）などが通常用いられます。預金であればそれを崩して返済に充てることができるほか、不動産等はそれを売却することで借入の返済を見込みます。機械装置などの動産や無形資産を担保とするケースは、特殊な例を除きまだ多くは見られません。事業者であるNPO法人が、担保に差し入れる資産を保有していないときは、代表者や理事等、事業経営に中心的に関わる個人の所有物を担保とすることもあります。担保の設定は、「約束」だけでなく、抵当権等の設定登記や、金融機関がそれを預かる等の手続きがおこなわれます。

保証人とは、事業者そのものが返済が困難になったときに、代わって返済することが求められるものです。通常は、NPO法人の代表者としての理事長等がなることを求められます。

担保や保証人は、常に求められるわけではありません。「無担保・無保証」で借入ができる場合もあります。ところでそれらには、純粋な「保全」以外の意味も実はあるのです。もし借入をしたNPO法人が返済できなくなったなら、資産が処分されたり代表者等個人が肩代わりをしなければいけません。そこでそのようなことにならないように、より真剣で安全な事業経営がなされるはずですが、そのような行動を期待して、保全条件が付けられる面もあります。

【基礎編4】審査の基準

事業者からの借入の申し出を、金融機関等がどのようにして融資の可否を判断するのか（またどのように保全の条件がつけられるのか）について、ここではみていきましょう。

どのような金融機関も重視する最大のポイントは、返済が可能であることです。では金融機関は返済の可能性を、どのように判断するのでしょうか。金融機関によって、また案件の内容によって、その方法や対応の難易度はさまざま異なりますが、実績でも計画見込みにおいても、収入が支出を定常的に上回ること（もし実績が赤字ならば改善可能であること）が基本的に求められます。過去の収支実績は、当局（県や内閣府）への提出資料や銀行の通帳等で、確認がなされます。そのうえで必要に応じて、事業計画と短期・長期の資金繰り計画の妥当性の検証がなされます。計画の作り方の相談に乗ってくれる金融機関もありますし、場合によっては実績だけで審査をしてくれる例もみられます。なお、事業計画と資金繰り計画については詳しくは、後段の実践編でみていきます。実績財務データで融資先の格付けをおこなう銀行もみられます。

実際の融資審査では、返済可能性以外にもいくつかのポイントを挙げる金融機関がみられます。①そもそも自金融機関が融資するのに相応しい案件であるかどうかの判断や、②保全条件は妥当かどうかの判断、③リスクに見合った収益性があるかどうかの判断、などがおこなわれることがあります。①については、その団体や理事等の活動履歴が悪い意味で突出している場合、マイナス評価となる可能性があります。②は、計画にそれなりの妥当性があっても、「万が一」の可能性がある以上は適切な保全をとらなければ、預金者等への責任をとることができないという事情によるものです。ただし、保全の重要性はケース・バイ・ケースであり、必ず保全が必要というわけでもありません。③でいうリスクは、借入を申し込む側の考えるリスク（事業そのものに伴うリスク）だけではなく、貸す側の金融機関の考えるリスク（借り手そのものに伴うリスク：金融機関が借り手をどうみているか）もあることに注意が必要です。2つのリスクについては、論点となることが少なくないため、次ページにて検討します。なお収益性は、【基礎編5】で見ていくように、事業の規模があまり大きくない場合が多い、NPOの借入のネックとなることが多いようです。一方でCSR、地域に貢献する金融機関の社会的責任として、収益性を必ずしも重視しない例も、ないわけではありません。

なお貸出機関の中には、NPOバンクのように、社会の役に立とうとしていること、返済する気持ちが強いこと（他からの借入を返せなくてもNPOバン

クへの返済は見込めること)を重視するものも、みられます。

事業そのものに伴うリスクをみつつおこなう金融(プロジェクトファイナンス)と、事業をおこなう主体に伴うリスクをみつつおこなう金融(コーポレートファイナンス)について、もう少し詳しくみておきましょう。

NPOなどの事業をおこなうものが、ある事業に取り組む際に、その事業のために投じた資金(立ち上げにかかった設備などの資金および初期運転資金)を、すべてその事業の収益から回収できるとします。この場合に、金融機関は初期の必要資金を必ずしも貸してくれるわけではありません。返せるはずなのに何故なのでしょう。上で述べた2つのリスクがあるからです。

最近身近となってきた太陽光発電事業を例として考えてみましょう。政府は再生可能エネルギー促進の見地から、それらによって作られた電気を一定年数、十分に事業としての運営が可能となる値段で電力会社が買い取るとする制度を平成24年にスタートしました。この制度に乗ってさえいれば、発電装置を取得し開始する事業は、資金繰り上は調達した初期資金を期間中の収入で償還し終わることが可能なはずですが、したがって、金融機関からその初期資金分の融資が受けられるかという点、そううまくはいきません。そこには2つのリスクが残っています。1つは、事業そのものがうまくいっても、事業の主体が別の事業でつまづいてしまう可能性、もう1つは事業主体には問題がなくても当該事業に予想外のことが起きうまくいなくなる可能性です。

前者を想定したときに、融資が返済されるためには当該事業にかかわる設備等の資源や資金剰余を別事業に流用されないために、当該事業を切り離して管理する必要があります。それが可能なら事業そのもののみを判断の対象とするが与信が可能です。しかし、それができない場合は、事業主体そのものも可否判断の対象とならざるをえません。一方後者の場合、当該事業はうまくいかどうか不安があったとしても、主体自体に持ちこたえることのできる能力があれば、融資をすることができるでしょう。

事業そのものにはリスクがあるが、主体がOKなので融資をおこなうというコーポレートファイナンスと、主体にリスクがあっても事業がOKなので融資をおこなうというプロジェクトファイナンス。国内では法制度の整備が途上ということもあり、主流はコーポレートファイナンスとなっています。

【基礎編5】の先取りになります。それらの帰結が、事業としてはそれなりに見込めるのに、その主体となるNPOに(金融機関側からみて)運営上よくわからないこと等があるゆえ、融資を受けづらいという現状につながっている面もありそうです。

【基礎編5】NPOの借入はなぜ難しいのか

「NPOの借入は容易ではない」と耳にする機会は少なくありません。たしかに否定しにくい部分があります。しかしその原因は、よくいわれる「コミュニケーション（NPOの金融機関に対する説明能力）」の問題以外の部分も少なくないようです。以下、金融機関側の事情とNPO側の事情を詳しくみていきますが、事業者としてのNPO、案件の特徴や制度的制約がネックになっている部分があります。とはいえ、問題の所在がわかっているならば、よりよい対応も可能になるのではないのでしょうか。

金融機関側の事情：

金融機関側の事情は主に、営利法人とNPOの違いやNPOの事業の規模感に伴うものに起因しています。ちなみによくいわれる「共感をもってくれない／社会性を理解しない」という批判は、金融機関の行動を変えさせる影響力を必ずしも持ちません。金融機関は預金者から預かった資金を安全に運営することが、社会から求められている事業であり、それ（返済の確実性）を社会性や共感より劣後させることはできないからです。地域の活性化や課題の解決を加点評価する動きはみられはじめていますが、あくまで「加点要素」です。

NPOと営利法人とでは、さまざまな点で違いがあります。NPOの制度自体に起因している借入の困難さに影響している点は、次のNPO側の事情でみていきますので、ここでは違いから生じるものをみましょう。

金融機関はさまざまな業種や事業について、膨大な知見データの蓄積をもっています。ただしそれらの多くは株式会社等の営利法人に関するものであり、NPOに関わる蓄積は多くありません。これは融資の審査において、蓄積という優位性を発揮できず、かつ営利法人に比較して審査のコストがより多くかかってしまうことにつながります。またこれもよくいわれるように、NPOは信用保証協会を利用することが通常できません。したがってそれに代わる保全を考えるか、それができないならばより精緻な審査をする必要が生じ、これもまたコスト増につながります。資本金が制度的にないことは、安全性の指標である「自己資本比率（総資産に占める正味財産の割合）」が低くなりがちなことにつながり、これもまた精緻な審査、コスト増につながります。それらコスト高要因にもかかわらず、NPO法人の事業規模は大きなものはあまりなく、借入規模は比較的少額となりがちです。そうすると、コストとリスクに見合う金利収入を得ることが難しくなってしまいます。金融機関の側からは、NPOとの取引を増やすべきというならば、なんらかのインセンティブを設けてほしいとの声も聞かれます。コスト等の補填を求めるものと考えられます。

NPO側の事情：

ここではNPOの制度や特徴に起因して、借入の際に不利になりうる株式会社とは異なる特徴を、みていきましょう。

まず、金融機関側事情に書いた資本金がないことに伴う安全性指標面での不利があります。もちろん留保金（収支差額の累計）を積み上げていけば「自己資本比率」は高まりますが、収支差額は課税対象となりうることもあり、株式会社での社内留保同様、簡単に改善できるものではありません。

これも金融機関側にて触れましたが、多くのNPOでは事業規模や借入金額が小さいことも、営利法人の場合と異なり信用保証協会が使えないことにより、不利な点になります。営利法人の場合、信用保証協会が使えないときでも金融機関が積極的に取組んでくれることがあります。それは事業に成長性があり将来的に収益を確保できる可能性があつてのことです。NPOの場合、営利法人のように成長と収益の拡大が事業の目的でないこともみられるため、成長性を金融機関が認めづらいところがあるようです。成長性のある事業ならば、それをきちんと論を立てて積極的に訴求する必要があります。

以上のほかには、会計書類関係に不利となりうる点がいくつかあります。一つは会計資料の作成ルールに伴うものです。従来NPO会計基準では、収支計算書の次期繰越収支差額が貸借対照表の次期繰越正味財産額と、必ずしも一致しないものでした。金融機関が得意とする営利法人の世界では、損益計算書の「次期繰越利益」が、貸借対照表の「資本の部」の中に同額で存在することが常識であるため、営利法人で用いるような財務分析が困難になっていたのです。しかしこの問題は、内閣府が推進中の「新会計基準」では解決されるようになりました。金融機関からの借入を検討するならば、「新基準」の早期導入が勧められます。

内閣府や県に提出する会計資料と、税務署に提出する税務申告書が一致しないことがあることも、不利につながります。法人税の対象とならない事業があるためおこりうることなのですが、営利法人ではそのようなことはありません。それがどのような問題になるかという点、営利法人の場合は税務関係資料（納税証明書等）が決算に粉飾がないことを確認する資料となりうるのですが、NPOの場合、それに使える資料がないということになります。それだけでNPOは営利法人よりも貸出リスクが高くなってしまいます。

さらにはボランティア等の無償で得ている資源があることも、会計資料だけでは運営の実態が把握できないこと、つまり金融機関からみるリスクにつながってしまっています。制度的に求められている以上のアカウンタビリティを果たしていくことが、NPOに求められていることに留意する必要があります。

【実践編1】いざ借入：借入の手順

実際に借入れを行う場合の手順にしたがい、どのような論点があるか、整理してみていきましょう。大まかには、**内部手続き⇒準備⇒金融機関申込⇒決定実行⇒完済へ** という流れになります。

①内部手続き

借入れについて手続きを定款等で定めている場合、当然それに従う必要があります。取り決めがもしもなされていない場合でも、理事会で借入と事業計画にかかわる議論をおこなったり、社員総会などで報告や意見吸収をすることが望ましいと考えられます。ステイクホルダーの共感喚起や、資源を得るためのプラスにつながることも期待されるからです。

②申込み準備

事業の計画と借入の方針が決まったら、どこの金融機関に申し込むのかを決め、書類等の準備を始めます。もちろん日常使っている金融機関でもよいのですが、介護保険料等の定期的な公的収入を得ている場合は、その入金される金融機関を使うと、申し込まれた金融機関側もその入金実績や出金実績を参照できるので、審査はやりやすくなります。これらにこだわらず、次ページの金融機関の種類と特徴を参考に選ぶほうがよいこともあります。書類の準備については、後段の必要書類等のページを参考にしてください。

③金融機関に申し込み

準備ができれば、いよいよ金融機関に訪問です。以前より密な取引関係がないならば、必ずしも事前に連絡してから行く必要はありません。とはいえ、担当者不在で出直す恐れを考えれば、事前に電話で訪問予約くらいはしておいたほうがよいでしょう。訪問の際は、事務局長等の実務責任者と代表者の同行が効率的です。このタイミングで代表者が行けなかったとしても、借入れ前の代表者面談は必須です。一度の訪問と説明で借入れの承認が下りることは、通常ほとんどありません。追加資料や説明が求められるのが普通です。その際には金融機関の信頼を得るために、可能な範囲で敏速な対応をしましょう。通常は、数日から3週間くらいで融資の可否が決定します。

④決定と実行

契約書類等に調印をすると、追って預金口座に資金が入金されます。書類に貼付が必要な印紙税等の付帯経費などが、差し引かれることがあります。

⑤完済へ

借入が完済となるまでは、逐次、事業の経過を報告したり会計の資料を持参することが、信頼の獲得につながります。

【実践編2】どこから借りる：金融機関等の種類と特徴

金融機関はどこでも同じ、ということはありません。たとえ同じ業態（信用金庫等）であっても、NPOの借入れに対する姿勢や取り組みは異なります。また法的に位置づけられた金融機関（銀行や信用金庫等）以外にも、NPOへの融資等をおこなうものもみられます。適切な「金融機関」を選んで申し込むことは重要です。ここでは業態ごとの特徴について、概略をみていきましょう。

■民間金融機関

①地方銀行

一定の地域を営業基盤として、「銀行法」にもとづき金融サービスを提供する金融機関です。株式会社で運営されていることもあり、貸出の判断にあたっては、リスクとそれに見合う収益性を重視します。

なお、いわゆる「メガバンク」も機能としてはNPOに融資をおこなうことは可能です。しかし、地方銀行と異なり地域に対する貢献という動機が少ないため、融資を望むことは地方銀行以上に難しいと考えられます。

②信用金庫、信用組合

一定の地域や属性を共通してもつ事業者等のための協同金融機関。地域の発展が自金庫の発展につながる、自金庫の事業の基盤である地域への貢献等の意識から、コミュニティビジネスの支援に力を入れるものもみられます。

③労働金庫

勤労者の生活の向上のための金融機関です。「生活向上」につながる期待から、NPOへの融資に早い時期から熱心に取組んできています。

■政府系金融機関

④日本政策金融公庫

旧国民金融公庫。「政策金融の的確な実施」「民間金融機関の補完」という経営理念を掲げ、小規模事業者への融資に取り組んでいます。近年は、NPOに対する融資に積極姿勢を示しており、平成23年度の融資取り扱い実績（全国）は532件、38億円以上にのぼっています。

■非金融機関

⑤NPOバンク

貸金業免許を取得し、広く市民から集めた資金を社会的事業等に融資する主体。審査では社会性の評価をおこなうものもみられるほか、ボランティアによる運営に特徴があります。貸出の募集期間が決まっている等の制約もみられます。貸金業免許なしで貸出事業をおこなうことができる、公益財団（社団）法人でこれに取り組むものもみられます。

【実践編3】必要書類（書類と資料）

借入申込にあたって準備が必要な書類は、少なくありません。定款や当局に提出した活動報告書のようにコピーを用意するだけでいいもの、登記簿謄本（履歴事項全部証明書）や印鑑証明書のように法務局等で入手が必要なもの、事業計画や資金繰り表のように作成することが必要なものなど、さまざまです。ここではそれらについて、必要とされる理由などもあわせて簡潔にみていきます。

○法人基本書類

①定款（コピーを用意）

どのようなNPOであるか、それをどのように動かしていくかを定めた基本書類で、いわばNPOの「憲法」です。そのため、その確認が必要となります。

②法人登記簿謄本（法務局で取得）

法人として存在していること、つまり取引の相手となりうることを確認するため必要となります。定款に従った理事の改選・変更登記を忘れないように注意する必要があります（万一漏れていたならば、早急に手続きを）。

③印鑑証明書（法務局で取得）

主体としての契約をおこなうためには印鑑が必要です。そして押捺された印鑑が真であることを確認するために、証明書が必要となります。

④代表者等に関する書類（印鑑証明書、本人確認資料等）

代表者の本人確認・意思確認等のために、必要となる場合があります。

○事業関連書類

①活動報告書（コピーを用意）

所轄庁に提出した報告書の写しです。報告がきちんとなされていることを確認するとともに、経営状況（事業の持続可能性等）の検証の資料となります。通常は直近2期分程度の提出が求められます。決算後半年以上経過している場合には、試算表が求められる場合もあります（税理士に頼むのがベストですが、現金出納帳と銀行通帳があれば暫定的に作ることもできます）。補完資料として金融機関の通帳の持参を求められる場合もあります。

②事業計画書（作成する）

「どのような事業をなぜやりたいか」だけでは不十分です。収支（事業に必要な資金をどのように調達し、その支出をどのような収入で補うか）の見込みも必要です。それをわかりやすく表にしたものが次の「資金繰り表」です。

③資金繰り表（作成する）

事業や資金の性格（運転資金と設備資金/短期と長期）により、その書き方が異なります。【実践編4】以降で、その作り方を説明します。

○その他、提出が求められることがある書類

①納税証明書

日本政策金融公庫等で、法人税や消費税等の納税証明を求められる例がみられます。納税証明書とは、国税や地方税を納付していることを証する書類です。その提出が求められるのには、いくつか理由があります。

日本政策金融公庫のような公的金融機関の場合、その利用の条件に「国民の義務」を果たしていることが伴います。すなわち納税をきちんとおこなっていないければ、利用ができないということになりかねません。これを確認する書類として、提出が求められることがあります。このあたりは、NPOの融資利用における重要な論点の一つとなります（下記コラム参照）。

民間金融機関が求める背景には、それで会計書類の粉飾を見抜けることがある、ということもあります。会計書類（から算出される金額）と納税証明に記載されている納付金額が一致しない場合、その理由を明確に説明し金融機関を納得させられなければ、会計書類の信用性が問われることとなります。

コラム：NPOと納税

NPO法人といえど、国民の義務の一つ、納税を免れるわけではありません。法人税や法人地方税、消費税など、自団体の収入について、課税対象となる部分があれば、申告と納税をしなければなりません。そして、それができていないことで、借入の手続きが進まないという事態は起こりえます。

ここで問題となるのが、取り組んでいる事業（に伴う収入）が課税対象となるのかどうかという判断です。税金のことはプロである税理士、公認会計士に聞けばわかるかと思うと、それら専門家の誰もが、NPO法人にかかる課税関係に明るい人ばかりではなさそうです。もしも税金に関してよくわからないことがあったとき、迷ったときには、最終的に課税を判断する場所、所轄の税務署等に（内部での議論を尽くしたうえで）確認することがベターかもしれません。

また、NPOにかかわる税金に詳しい税理士の団体も、関連の支援をおこなっています。税務署に行く前に、そちらに問い合わせてもよさそうです。

認定特定非営利活動法人NPO会計税務専門家ネットワーク

<http://www.npoatpro.org/potal/>

【実践編4】事業計画（運転資金の場合）

運転資金とは、【基礎編1】で触れたように、人件費や仕入れの支払いなどの事業を運営するために用いられる資金です。商品やサービスの対価、助成金などの収入が先行すれば、資金の手当てを別途しなくてもよいのですが、一つの事業単位でみると、仕入れや人件費等の支払（支出）が先に発生するのが一般的でしょう。収入が入るまでの一時的な資金不足に対応するのが、運転資金借入の基本です。これは、「運転資金が足りませんから貸してください」では金融機関等は貸してはくれない、ということにつながります。資金が必要となる事情が納得のいくものであり（もしもそれが不健全な運営に起因するものであったなら、返せる見込みも怪しいものとなります）、将来の収入の見込みについても確実性が高いものであること（もしも低ければ返せる見込みも低くなります）、すなわち、資金の不足が一時的であり解消可能なものであることを、貸し手に対して説明し納得してもらわなければなりません。

具体的には「何を支払うための資金が、いつ必要なのか、なぜ借入が要するのか、どのような資金がいつ入るのか、その確実性はあるのか」などを、わかりやすく伝える必要があります。それらを「事業計画書」の文章にて説明することも大事ですが、「短期資金繰り表」を作成してその中で示す（必要に応じて補足説明の文章をつける）ほうが、わかりやすくなります。

ちなみにいわゆる「つなぎ資金（例えば、人件費等の支払は先行するものの後日確実に助成金や保険料収入などが入ってくるなど）」の場合には、資金繰り表の作成まで求められるのは一部のケースのみです。「つなぎ資金」において重要なのは、どこからの資金をいつどのような形で受け取る予定なのか、その確実性はどの程度かということです。もちろん、それでも資金繰り表を作ってみることは、当該「つなぎ」に関わる事業以外の資金状況を把握できるという点で、自団体の資金管理向上の面で無駄にはなりません。

では、短期資金繰り表の作り方をみていきましょう。資金繰り表とは、特定事業ないしは事業体全体の入金と支払いの予定を月毎等時系列に並べて、その収支尻が最終的にプラスを確保できることを示すための表です。横軸は時間軸となり、直近数カ月の実績から記載をはじめ、通常は12カ月先までの各月の入金・出金・収支尻の予定を書き込みます。縦軸は上から、収入の部、支出の部（新会計基準の事業費と管理費に分ける）、収支尻と金融収支、次月繰越額の欄を作ります。収入の部や支出の部は、必要に応じてさらに細目をつくるのが一般的です。特定非営利事業とその他事業は1表にまとめた方が見やすいです。表組みの作成例は、次ページをご覧ください。

・短期資金繰り表構成例

		1月 実績	2月 実績	3月 見込	4月 計画	5月 計画	…	1月 計画	2月 計画	3月 計画
事業 収 支	事業収入	A								
	同特定寄付・助成	B								
	事業収入計	C=A+B								
	その他寄付金・助成金	D								
	会費等	E								
	収入合計	F=C+D+E								
	事業人件費	G								
	事業その他経費	H								
	事業費計	I=G+H								
	管理費人件費	J								
	管理費その他経費	K								
	管理費計	L=J+K								
	費用合計	M=I+L								
事業収支戻	N=F-M									
	借入	O								
	返済	P								
金融収支戻	Q=O-P									
全体収支戻	R=N+Q									
前月繰越	S									
次月繰越	T=R+S									

※複数の事業に取り組んでいる場合は、事業収入と事業費それぞれに事業ごとの内訳を明記します（A1、A2…、B1、B2…の欄を作ります）

作成の際にポイントとなる部分があります。例えば、各月各費目の入出金額（の根拠）の妥当性や、計画数値に既往実績とは異なる動きがある場合にはその理由や根拠が妥当であることなどです。前者については、実績・計画の月毎の数字が年間の実績値の1/12から離れていても（あるいはゼロの月があっても）、その理由が明確であり妥当であることを、根拠をもって説明できれば問題ありません。後者については、各項目の数字の増減の理由を、これも根

拠を示して明確に説明するという事です。例えば収入や支出の実績対比増加があるときには、なぜそのような計画値となるのか（なぜ売上げが増えるのか／なぜ費用が増えるのか）、説明ができる準備が必要です。なお、説明のすべてを文章化しなければならないわけではありません。

そして、次月繰越額や累積収支尻（年間の全体収支尻の合計）が、マイナスにならないことが大前提です。それらがもしもマイナスであったなら、資金が足りなくなる、つまり返済ができないことになるかもしれないからです。

しかし、もしも表を作成した結果がマイナスになったときには、どうしたらよいのでしょうか。収入を増やしたり、支出を減らしたりし、プラスを確保できるようにするしかありません。そして、その収入増／支出減の要因（それをどのようにして実現するか）をきちんと説明できるようにするとともに、それを努力により実現させることが大切です。有言実行ができなければ、資金を出してくれる人の信頼を得ることができません。有言不履行は信頼の喪失につながります。

コラム:「つなぎ資金」を長期で借る場合

通常はつなぎ資金は短期の資金ですが、金融機関の中にはそれを長期でとりあげるケースもみられます。そのような場合に、それを事前に得られていたら借入をしなくてもよかった資金が入金されたら、どうするべきでしょうか。返済期日を待たず返済し元本を減らす（あるいは全額返済する）か、あるいはしないか、どのように考えるべきでしょうか。

第1のポイントは、借入れる際に約束（口約束を含む）をしているかどうかです。もし「入金時には返します」と言明し、金融機関側から「そうしてください」といわれていたなら、返済するべきです。しかし、先方の発言が「そのときに考えましょう」等のものであったなら、次のポイントに進みます。

第2のポイントは、もしも返済した場合に1年内にまた借りなければならなくなる可能性があるかどうか、です。もし可能性があるならば、それは返済すべきではありません。なぜならば、借入の交渉は団体にとっても相手側金融機関にとってもコストとなるものですから、コストを最小限にとどめようとするのが合理的な対応といえます（またそれがあるから、短期の資金を敢えて長期で取組んでいる場合もあります）。そのため短期的に何度も借入の話をするのは、事業計画能力や計画の実行能力が足りないのではないかと認識されることにつながりかねません。信頼を得ようとしておこなった行為が、かえって信頼を損ねることになってしまいかねないのです。金融機関に断ったうえで返済しないのも、一つの方法です。

【実践編5】事業計画（設備資金の場合）

設備（投資）資金は、事業の運営に必要な施設や什器備品、車両等の設備などを取得するための資金です。そのような資金は、自力である程度の事前手当てをすることが望ましいのですが、事業計画の規模によっては全額の準備は必ずしも容易ではないこともあり、自力（それまでの留保金等）や助成金等では足りない部分を借入調達する例が多くみられます。

運転資金との大きな違いは、その投資効果（設備取得など資金投入にともなう収入の増加等）が短期的なものではないことが普通であるため、投入した金額をすぐには取り戻すことができないということです。これは短期（1年以内）間での返済は難しいことを意味します。そのため、長期的（通常3～7年程度）に収入と支出の差額の累積を返済に充てる、分割返済をおこなうのが一般的です。そのため、事業計画に必要な資金繰り表は、回収期間に応じた長期間の計画を作る必要があります。この「期間」は取得した設備の法定償却期間内であることが一般的です。

金額規模の大きい設備等の取得は、事業のあり方になんらかの変化をもたらすものとなりますから、事業計画をきちんと作成し、会員総会での説明をおこなうなど手続きを踏んで実施するのが一般的と考えられます。事業計画では、事業概要（投資の内容とそれによって自団体が獲得する能力）やアウトプット（獲得した能力により供給することが可能となるもの）とアウトカム（それが社会にもたらす影響）に加えて、その資金をどのようにして手当てするのか、手当てした資金のうち返済しなければならないものを、どのようにして返済することができるかを示す必要があります。それが、事業が可能となる「条件」だからです。この後者の機能を果たすのが、長期資金繰り表です。

資金繰り表の構成をみていきましょう。縦軸の基本構成は、短期の表と基本的には変わりませんが、必要に応じて減価償却費や法人税等の項目を入れ込むことがあります。横軸の単位は月が年に変わります。横軸の「長さ」（計画に書きこむ期間）は、取得する設備の償却期間内で、返済が完了するまでの期間を作るのが一般的です。ポイントとなるのは短期の場合と同様に、収入支出それぞれの変動（増加）と、その結果としての各年毎の収支尻の変動です。

・長期資金繰り表構成例

		2010 実績	2012 実績	2013 見込	2014 計画	2015 計画	...	2019 計画	2020 計画
事業 収 支	事業収入	A							
	同特定寄付・助成	B							
	事業収入計	C=A+B							
	その他寄付金・助成金	D							
	会費等	E							
	収入合計	F=C+D+E							
	事業人件費	G							
	減価償却費	H							
	事業その他経費	I							
	事業費計	J=G+H+I							
	管理費人件費	K							
	管理費その他経費	L							
	管理費計	M=K+L							
費用合計	N=J+M								
事業収支戻	O=F-N								
法人税等納付額	P								
	借入	Q							
	返済	R							
金融収支戻	S=Q-R								
減価償却費戻入	T=H								
全体収支戻	U=O-P +S+T								
前期繰越	V								
次期繰越	W=U+V								

※複数の事業に取り組んでいる場合は、事業収入と事業費それぞれに事業ごとの内訳を明記します。(A1、A2…、B1、B2…の欄を作ります)

具体例として、介護系事業者の施設増設の事例で考えてみましょう。施設を増設すれば可能なサービス供給量が増えるので、それに伴う事業収入の増加を見込むこととなります。一方それに伴い、人件費やその他費用（維持コスト）、設備の減価償却費が増えることとなります（減価償却費は法人税等を計算する際の所得金額計算上は費用となりますが、現金が実際に出ていくわけではないので、資金繰り表ではその分を足し戻します）。また、借入とその返済という資金収支も発生することとなります。これらの金額増減について、それらが妥当であることを説明できるようにしておきます。

サービス供給量の増加は、イコール収入の増加とはなりません。それを使ってくれる利用者が増えなければ収入にならないからです。利用者の増加の見込みを説明するためには、利用見込みの人（潜在市場）が存在すること、それをどのように獲得できるかを説明します。たしかに従来は、「施設を開設すれば95%位の稼働は確実」だったかもしれません。しかし、今日では一般企業等のこの領域への参加も増えています。「これまで」の説明だけで納得してくれる金融機関ばかりではありません。そこで、地域における潜在ニーズの量（市場の規模）やサービスを供給する競合事業者（新規参入の可能性）等の要素を調査検討しておく必要があります。

一方費用面に目を向けると、例えば人を増やす場合には、どのようにそれをおこなうか（人を雇えるか、ミッションの共有等で問題が発生しないか）等を検討する必要があるでしょう。新規設備の導入によって、従来かかっていたコストが下がる場合もあるでしょう。それらも計画表に反映させましょう。

表を作った結果、収支が合わない（マイナス）ということになったときにはどうしたらよいでしょうか。短期資金の場合と同様、収入増と費用減の可能性を検討するのは当然です。しかしもしも相当以上の努力をしなければ黒字にできないならば、それはそもそも（その時点では）実行不可能な計画ということになります。そうであるならば、できないことをやらないことも立派な経営判断です。

「なんだか企業の経営戦略・事業計画みたい」と思われる方が、少なくないでしょう。しかし、ソーシャルビジネスは「ビジネス」に他なりません。それに取組む以上、通常の企業が取引をおこなうような相手から協力を得ようとするならば（金融機関から資金供給を得ようとする場合は、まさにこれにあたります）、企業と同様のことをやることは必要です。

【実践編6】神奈川県金融機関の取り組み状況

この「マニュアル」の作成を含む、平成23-4年神奈川県「新しい公共支援事業」としてSFSCが取組んできた『金融機関等からの融資利用の円滑化に向けたNPO等へのハンズオン型個別経営支援事業』では、神奈川県内の金融機関等の一部に対して、訪問面談や電話取材等の調査も実施しました。これにもとづき、ここではそれらの取り組み状況と相談の窓口を紹介します。

○積極的に取組むところ・・・日本政策金融公庫、中央労働金庫など

日本政策金融公庫：

同公庫では旧国民金融公庫の流れを引き、「国民生活事業」として、小口の事業資金融資や、創業支援・地域活性化支援等に取り組んでいます。民間金融機関では取りあげづらいような小規模の案件でも、対応していることが特徴です。また、先の金融機関種別と特徴のページでみたように、NPO融資にも近年力をいれています。案件の内容によっては、無担保無保証人での取り組みも可能なほか、さまざまな弾力的な対応をしています。県内には、横浜、横浜西口、川崎、小田原、厚木に支店があります。借入の相談と申込みは、支店に直接申し込むか、こくきん創業支援センター（東京都中央区新川）へ。

中央労働金庫

労働者の生活向上を目指すことから、NPOに対する助成や融資に熱心に取り組んでいます。「ろうきんNPO事業サポートローン」は、県内に23カ店展開している支店か、総合企画部（CSR企画）に直接申し込みます。資金繰り計画の作り方など、基本的な部分から丁寧に教えてくれるため能力向上には最適ですが、その分時間がかかる面もありますので、申し込みはお早めに。ウェブサイトも参照してください。 <http://chuo.rokin.com/input/npotop.html>

○CB支援の中で取組むところ・・・川崎信金、横浜信金、湘南信金など

地域の活性化が協働金融機関の生命線であることから、信用金庫や信用組合がコミュニティビジネスの支援に取り組む動きが全国で見られます。神奈川県内でも、上記の信用金庫などが積極的に取り組んでいます。地域との密着をうたっていることから、地域の事情等を汲んでくれる例もあるようです。専門の推進体制を立ち上げる例も見られます。ただし、NPOのみをターゲットとした特別扱いは、今回調査を実施した範囲ではみられませんでした。借入の相談と申込みは、近隣の支店へ。

○特別な扱いをしていないところ・・・横浜銀行など

横浜銀行などのいわゆる「銀行」では、通常の中小企業等と同列に扱う例が多いようです。NPOを良くも悪くも特別扱いしないという意味です。営利事業として融資に取り組んでいるため、収益とリスクの関係から小額の案件には向かないところがありますが、規模感のある設備取得案件など一定の金額規模がある案件の場合は、きちんと対応してくれるため（準備すべき資料などの内容や手間は、他と基本的には変わりません）、NPOに対する融資実績は少なくないようです（特別扱いをしていないため、残高件数等も特に把握がなされていないようです）。相談と申込みは、取引のある近隣の店舗へ。

○その他機関・・・NPOバンク等

神奈川県内には、古くから活動をおこなっているNPOバンク、**女性・市民コミュニティバンク**があります。同団体では、2012年3月末時点で個人や団体等から約2億円を集め、開業以来の融資の累計は約150件で5億円以上にのびます。詳しくは同団体のウェブサイトをご参照。

<http://www.wccsj.com/>

また、国内全体を対象とする取り組みに、**公益財団法人信頼資本財団**による融資事業があります。同団体の融資事業は、常時の受け付けはしていませんが、無担保無利子の取り扱いなどに特徴があります。詳しくは同団体融資事業のウェブサイトをご参照。

<http://www.shinrai.or.jp/finance/>

【疑似私募債編 1】 疑似私募債とは

金融機関からの借入と同様の負債での調達を、資金の出し手から直接募る方法に、疑似私募債での調達があります（【入門編 2】参照）。私募債とは、定められた通りの配当や資金の償還をその保有者に対しておこなうことを定めた債券を販売すること、その購入者の募集を公募ではなく私募でおこなうかたちの、資金調達の方法です。なお、元々「私募債」が会社法で株式会社が発行できることが定められた制度であり、これを株式会社以外の事業体が援用するものであるため、疑似という言葉がついています。資金の出し手からの調達であることから、ここまでみてきた金融機関等の間接方式（金融機関は元々の出し手から預った資金を又貸ししています）に起因する難しさを軽減できることが、直接方式の最大の特徴です。

役員や支援者からの借入も直接タイプの負債です。とはいえ借入は、資金の出し手がごく少数の場合は契約書の締結等の手間がそれほどかかりませんが、少なくない数の出し手から広く薄く資金の支援を受けようとする、書類等の整備が煩雑となります。ところが私募債ならば、それを比較的軽い負担でおこなうことができます。

（疑似）私募債のメリットを以下にまとめておきましょう。

1. 調達相手は支持者

資金の出し手としては、NPO等の支持者層に支援を仰ぐのが通常です。出し手が金融機関ではないうえに、もともと支持関心をもっている人たちなので、事業や資金の計画が仮に背伸び気味であったとしても、理解し支援しようと歩み寄ってもらえる可能性があります。担保も通常求められません。さらに私募債を通じて、さらに支持者との関係が深まったとする事例も多くみられます。

2. 元金一括償還（しかも長期）

金融機関借入など借入の場合、特にその返済期限が長期に及ぶときは、確実に借入金額を減らしていくために、元金を毎月分割して返済していくことが通常です。その分、手元の資金は減っていくこととなります。一方私募債の場合、よくみられるのは、2～5年後に借入れた元金を一括で償還するパターンです。この場合は手元の資金が期限まで減らずに増えていくため、余裕をもった資金繰りをおこなうことができます。

ただし償還の期限を迎えたときに、返すべきお金がないという事態も起こりえます。そうならないためには、きちんと資金繰り計画をつくりそれに応じた管理をおこなう必要があります。それでも期限に全額の償還ができなさそうなときには、できるだけ早めに資金の出し手に対して、期限到来時に足りなそう

な金額の借り換え（新規に私募債を発行しそれに乗り換えていただく）をお願いし、了解をえておくという対応は可能です。さらには、これも出し手の了解が前提となりますが、当初発行時より期限での借り換えを予定することもあります。

3. 金利設定自由（通常後払い）

金利（利息）の支払いは、金融機関借入の場合通常は前払いとなります。一方、私募債の場合は通常後払いです。前払いと比べると、資金の外部流出が後ろ倒しとなるため、資金繰り面で有利となります。

また金融機関の場合、金利は保険料的性格ももつと先に述べました。返済の見込みなど信用の状態に応じた金利の支払いを求められることになるわけですが、私募債では資金の出し手との関係に応じて、高くも安くも自由な設定が可能です。さらに金利の支払い（配当）について、自団体の商品サービスを購入してもらう商品券や、自団体が生産した農畜産物等の現物を渡すといった例も、しばしばみられます。そして、それらのものを渡すことを通じて、支援者との関係を一層深めることにつながっています。

【疑似私募債編2】小規模私募債の要件

私募債のような、「なんらかの事業に投じるために多くの人から一度に資金を集める」という資金調達の方法は、調達する側にとってはメリットが多い一方、出し手の側からみると運用方法としてリスクが少なくありません。集める側が本当に集めた資金を事業に使うかどうか、その事業内容に問題はないかどうか、本当に計画通りに償還はなされるかどうか。適確な情報を集めることも、それを適切に判断することも容易ではありませんから、集める側のもっともらしい説明について、それが本当かどうかを見極めるのは簡単ではありません。詐欺的な資金集めが社会問題となったこともありました。

そのため、将来の金銭の配当と償還を約束し、多くの出し手から広く資金を集めるという行動は、金融商品取引法によって厳しく規制がなされています。以前県内で、NPOがファンドを作り資金を集め設備を取得したという例がみられましたが、そのあとに同法が制定されたため、現在では同じことはできなくなっています。実は私募債も同法の規制の対象となっており、その発行や募集については事前の免許や届け、専門家の関与などの義務が付されています。

しかし、一定の要件を満たす場合については、それらの義務が免じられており、現在でも比較的容易な資金の調達が認められています。金額規模の面でも、募集声掛けの面でも、顔の見える関係内で小規模におこなうものであるため（それゆえ「小規模私募債」と呼ばれます）、出し手に対する保護のための規制を緩めうるとの考えが背景にあると思われます。以下主に注意すべき要件を簡単に説明します。その他詳しくは、支援団体等にお問い合わせください。

○要件1：募集の相手が50名未満であること、公募ではないこと

「私募債を募集していますので応募をお願いします」と声かけをしいのが50名未満ということであり、最終的に応募者が50名未満に収まればいいということではありません。「資金がまだ十分に集まっていないのに、もう声をかけることができない」という状態を避けるためにも、誰に声をかけるかからきちんと計画を立てる必要があります。半年以内に同趣旨の私募債を募集した場合、それらの人数は合算されてしまいます（25名+25名だとアウト）。

公募はできないことにも注意を要します。自団体のホームページで募集を告知することもアウトです。

○要件2：募集の総額は、最低募集金額の50倍以内であること

声かけ対象の支援者がもしも1万円しか出せないなら、募集総額の上限は50万円となります。もし500万円を集めたいならば、10万円以上出せる人を選んで（一口10万円）、声かけをしなければいけません。

【疑似私募債編3】発行の手順と書類

実際に私募債の発行を行う場合の手順にしたい、どのような論点があるか、整理してみていきましょう。大まかには①内部手続き⇒②書類等準備⇒③募集⇒④発行確定⇒⑤払込受領・預かり証発行⇒⑥経過・配当管理⇒⑦償還管理 という流れになります。

①内部手続き

一般的な借入と同様に、調達を実施する場合の総会決議を定款で定めているならば、決議の実施と議事録の作成が必要となります。定款の定めがない場合でも、資金調達と事業実施にかける思いを共有するために、総会で起債計画を説明することは意義があります。

②書類等準備（募集にかかる準備）

私募債の発行と募集にかかわる書類等の準備作成をおこないます。書類については次ページでみていきます。書類の中でも事業計画書（文章と資金繰り表）は、①の手続き前に作成しておき、総会での説明資料としたほうがベターです。

③募集

募集声かけ先名簿（【疑似私募債編4】を参照）等を用いて、資金を出してもらえ可能性の高い候補者に対し、「公募」にならないように注意しつつ声かけ勧誘をおこないます。債券取得（購入）を応諾いただいた方からは、②で用意した「申込書」の提出をいただきます。

④発行確定

所定の申込期限が到来し、予定で見込んでいた応募を集められたら、申込者に対して「決定通知書」を発送します。

⑤払込受領・預かり証発行

申込者から資金を指定口座に払込んでもらいます。決定した全員からの振込みを点検し、NPO債預かり証を発行、送付します。債券を発行する場合、印紙税の対象となるため、債券そのものに代えて預かり証を発行するものです。

⑥経過・配当管理

NPO債原簿（省略不可）を作成し、管理（保有者の所在等）を行うほか、配当の振込等（源泉徴収事務を含む）手続き等を行います。ほか、NPO債保有者に対して事業の実施状況等を適宜報告案内し、さらなる信頼と親密感の醸成を図ることも重要です。

⑦償還管理

期日にNPO債保有者に対して、元本の償還（振込み等）をおこないます。必要に応じて御礼状等を用意するのは、普通のファンドレイジングと同様です。

続いては、私募債の発行に際して通常作成される書類（必須のものを含む）について、簡潔にみていきます。

趣意書：

私募債を発行すること、その事情等を簡潔に記載する書類で、いわば勧誘時に相手に渡す説明等書類の「表紙」の役割を果たします。必須ではありません。

事業計画書：

資金調達を必要とする事業だけでなく、全体の事業についても詳しく説明を書きます。資金の出し手から共感を得るためには、その事業が社会にもたらすインパクトなども書くべきでしょう。文章での説明だけにとどまらず、その文章での実施計画を反映させた資金繰り計画（表）も重要です。計画書については、借入の【実践編5】を参照ください。

募集要項：

発行する疑似私募債について、金額や期間、金利等の発行条件や、譲渡制限などの要項を、声かけ相手／応募希望者に知らしめるための書類です。社債券の不発行なども明示しておく必要があります。

申込書：

社債発行の決定は申し込みによって決定することになるため、重要な書類です。もしも応募が募集総額に届かなかった場合に、応募総額で社債発行ができることなども明示しておきます。

決定通知書：

社債の応募者、金額が想定に達しその発行が確定したことを通知する書類です。併せて、応募金額の払い込みを依頼します。

社債預かり証：

印紙税の課税対象物件となる社債券に代え、預かり証を発行し、社債権者に渡します。

社債原簿：

公募債の法定記載事項（会社法681条に定められています）を参考に、社債の利率、社債の償還の方法及び期限、利息支払の方法及び期限、社債権者の氏名ないしは名称と住所などを明記します。

なお上記のほか、利息の配当を現金で行う場合には、所轄の税務署に「都県民税利子割営業所等設置届出書」を事前に提出のうえ、所得税の源泉徴収事務を行う必要があります。

【疑似私募債編4】誰にどのように頼むか

小規模私募債として軽い負担で調達をおこなうためには、先に述べたように最大でも49名迄にしか募集声かけをできませんので、声かけの対象とする人の名簿リストを作り、それを交渉状況や結果等を記入する管理表として使用するとよいでしょう。

問題となるのが、声をかける相手をだれにするかということです。資金面の支援をしてくれそうな人選をするという点では、基本的に寄付を呼びかける場合と大きくは変わりません。とはいえ、収入と負債とではそれぞれ声をかけるべき人は異なるところもありそうです。基本的には自団体のステイクホルダーの中でも、理事や会員等の「近い」人たちから対象に挙げていくのが普通でしょうけれど、人数次第では「ハードルは高そうだが是非とも味方になってほしい人」にアプローチする機会にしてしまう、ということもありえます。支援をしてもらうことに成功したなら、情報提供を通じてより密接な関係を構築する機会となりうるのが私募債のメリットの一つですし、今回はダメであっても相手方が引け目を感じてくれそうなら、次回にお願いをしやすくなることが期待されます。

名簿リストに記入すべき項目としては、氏名、所属、自団体との関係などの基本事項のほか、期待する金額や見込みなども記入するとよいと考えます。それらから調達できそうな見込金額を推測できますし、反対にそれらがないと必要な金額に満たないのに声かけを出来る人数が残っていない、といった事態にならないとも限らないからです。もしも作ったリストの予想調達期待金額が必要金額に足りないときは、リストに人を増やすか（もちろん49名の範囲内で）、候補者を入れ替えるか、あるいは各対象に出してもらう金額やその見込みを改善する努力をするか、などの対応が必要となります。

資金を出してもらえる見込みの改善の方法で、見落とされがちなことがあります。声かけを、相手に対してより影響力を持ちうる人がやるということです。さらに踏み込んで、自団体以外の影響力を有する人からも、声かけをもらうという方法もあります。交渉の状況等も、リストに記入し推進担当者間で共有するとよいでしょう。

このあたりについて、「営業管理のようだ」と思われる方もいるかもしれません。その通りです。なんらかの目標を目指すときに、達成の見込みを高めるためにおこなうことが管理です。資源に余力の少ないNPOだからこそ、その手法を活用すべき面もあると考えられます。NPOらしく、それを使えばよいのです。

終わりに

借入や私募債など負債という調達の手法は、慣れなければ容易ではない部分も少なくないかもしれませんが、有力な調達手段の一つです。みてきたように、難しい部分がある一方で、寄付や助成にはないような利点も少なからずあります。

もう一つ重要なポイントは、行政やチャリティの資金は予算の制約など「限り」があるのに対して、金融による「信用創造」が可能な金額、運用されるのを待っている資金ははるかに大きいということです。「ビジネス」によって資金が回り、返済することができるような資金は、ビジネス（金融）でまかなうことが、効率的な社会の資金配分につながります。そして、そもそも「ビジネスでできることはビジネスで」ということは、社会的企業、ソーシャルビジネスが求められる発想の原点にほかなりません。NPOであっても、NPOだからこそ、使える手段を使うことにためらう理由はないと思います（もちろん、絶対に「交換（市場）」には頼らず、「互酬（チャリティ）」ですべてやっていく、という考えを否定するものではありません）。

資金調達という取組みを成功に導くためには、相手（金融の手法や資金の出し手の事情）を知り、自分（どのような資金が必要でどうやって返せるか）を知ることが大切です。綿密な準備で資金調達の成功につなげましょう。

さらにいうならば、借入の成功は一定のアカウンタビリティを具備していることの証拠、勲章といえます。それをさらに活かすこともできるでしょう。

最後に、本マニュアルが読者諸団体の適切な資金調達の一助となることを期待しています。

平成24年度神奈川県新しい公共支援事業構成事業

「NPO提案型活動基盤強化事業」委託事業

NPOのための借入マニュアル（完成版）

2013年3月29日 発行

著者 唐木 宏一、一般社団法人 ソーシャルファイナンス支援センター

発行者 一般社団法人 ソーシャルファイナンス支援センター

©Social Finance Support Center and KARAKI, Kouichi

2013 Printed in Japan