

日本財団「わがまち基金プロジェクト」実施商品
西武ソーシャルビジネス成長応援融資〔チェンジ〕

CHANGE

2013-2015年度報告書 〔チェンジ〕

「くらしを支える事業」を支え、
地域を変える。

地域の金融機関がNPO・ソーシャルビジネスを支援する理由

CHANGE



日本 THE NIPPON
財団 FOUNDATION

お客さま支援センター
西武信用金庫

ETIC.
Entrepreneurial Training
For Innovative Communities

「暮らしを支える事業」を支え、 地域を変える。

これまで金融機関は企業を応援することを通して、地域の経済を豊かにする役割を担ってきました。しかし人口減少や高齢化が進む現在、経済を支えるだけでは地域を維持できなくなりつつあります。これからは今まで以上に「暮らしを支える事業」が大切になっていくでしょう。その代表例が、教育や子育て、医療福祉といった領域で活躍するソーシャル・ビジネスです。

こうした事業は、様々な地域の課題に対して、特に行政サービスが行き届かず、かつ収益を重視する企業の対象とはなりづらい分野に正面から取り組み、着実に成果を生み出しつつあります。しかしながら担い手であるNPOや中小企業の基盤はまだまだ発展途上であることが多く、より多くの人たちに事業を届けようと思っても、決算書や資産といった尺度で測ると融資を受けづらいという課題を抱えていました。

そこで、日本財団は「わがまち基金」プロジェクト[※]の一環として、西武信用金庫とETICと「暮らしを支える事業」を応援する融資CHANGE(チェンジ)をはじめました。CHANGEでは、既存の尺度に加えて、外部の有識者も招いて、地域社会に与える影響を評価し「暮らしを支える事業」を積極的に応援しています。こうした事業の多くが創業間もないため、地域の専門支援機関と連携することによる経営支援や専門家派遣によって融資の成果を最大化する仕組みを創りました。

これまでの3年間の取り組みから、ソーシャルビジネスやNPOを地域ぐるみで支えることで、前向きな成果を着実に出せることがわかりました。地域の金融機関が中心的な役割を担い、地域の有識者や支援組織などとタッグを組むことで、地域の未来を支える新たな事業を育む仕組みになります。

地域を支え、地域とともに歩む。CHANGEはまだまだ始まったばかりの取り組みですが、取り組みの進捗とそこからみえてきたことを報告することで、他の地域みなさんとも、どんな取り組みが大切か、一緒に考える機会にできればと思います。

日本財団「わがまち基金」プロジェクト



暮らしを支える事業

子育て・教育、健康・スポーツ、環境、介護・医療、防災、障がい者支援



「暮らしを支える事業」を支える仕組み

融資及び各種サポート

お客さま支援センター
西武信用金庫

金融の力を活かして地域を支える

事業区域は東京都・埼玉県・神奈川県の一部。コミュニティビジネスを支えるための融資商品「コミュニティローン」をはじめ、オフィスの提供などの「暮らしを支える事業」を対象とした複合的なサービスを2003年に開始。



経営者とともに現場を支える

NPO法人ETIC(エティック)は1993年設立のソーシャルビジネス中間支援組織。これまで700名を超える起業家を輩出し、ソーシャルビジネスの創業支援を行う。CHANGEでは、企画や事業評価、経営サポート、またそれまでに培ったネットワークで融資先候補への広報を実施。



助成



支え合う仕組みをつくる

国内外の公益事業を実施している団体への事業支援を行う財団。地域密着型の金融機関等と連携し、融資を中心とした「新たなお金の流れ」をつくる、わがまち基金プロジェクトの一環としてCHANGEを企画、支援し持続可能な地域課題の解決をサポート。

日本財団「わがまち基金」プロジェクトとは

ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスや社会起業家等の応援を目的に日本財団が2013年6月にスタートしたプロジェクト。信用金庫など地域密着型の金融機関と民間の助成機関である日本財団が連携することで、「新たなお金の流れによる社会課題の解決」や「持続可能な地域課題の解決の推進」を目的としています。日本財団では西武信用金庫の他、東日本大震災復興支援の一環として、東北沿岸部の5つの信用金庫と「わがまち基金プロジェクト」を実施しています。

NPO・ソーシャルビジネス向け融資が支える地域の未来

CHANGEは、NPOやソーシャルビジネスへ過去3年間で47件、総額約3億円の融資を実行しました。しかし全国的にみれば、こうした融資はまだまだ事例が少ないといえます。そうしたなか、なぜ西武信用金庫はNPOやソーシャルビジネスを応援し続けているのでしょうか。その背景や想いについて、西武信用金庫・常勤理事、業務推進企画部長である高橋一朗さんにお話をうかがいました。



西武信用金庫・常勤理事
業務推進企画部長

高橋 一朗さん

聞き手: 荻上 健太郎さん

日本財団 ソーシャルイノベーション本部
上席チームリーダー

融資先(株式会社Polaris)を訪問する西武信用金庫職員。日々のコミュニケーションが信頼関係を築きます。



業界に先駆けて生み出した NPO・ソーシャルビジネスへの融資制度

西武信用金庫は、東京都・埼玉県・神奈川県の一部を事業区域とする信用金庫です。中小企業や地域住民のための金融機関として、地域社会の発展に貢献するために活動しています。この10年間、西武信用金庫は地域向けの貸し出しを増やすことに取り組み続け、集めたお金を地域に融資する比率(預貸率)を70%以上まで引き上げました。信用金庫の本来の目的に即したこの取り組みは、金融庁が「日本で一番しっかりやっている」と認めるほどです。

こうしたなか、西武信用金庫はNPOやソーシャルビジネスへの融資にも積極的に取り組んでいます。しかも、これを始めたのはおよそ15年前のこと。まだNPOという言葉が世の中にほとんど浸透していない時代でした。なぜ西武信用金庫は、他の金融機関ではなかなか例がないNPOやソーシャルビジネスへの融資に取り組み始めたのでしょうか。高橋さんはこう語ります。

「自治体だけではいずれ地域のくらしを支えきれなくなります。そこで地域の困り事に取り組むの

が、NPOやソーシャルビジネスなのです。金融機関はこれからの地域を担う人たちを助け、育てていかなければなりません。そこで私たちはこうした事業者のための融資を始めることにしました。」

融資先とじっくりと向き合う 営業スタイルを構築

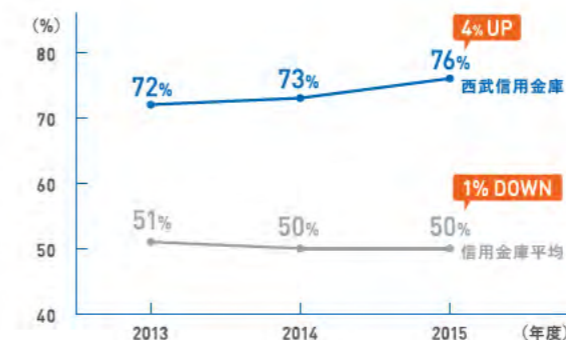
西武信用金庫のような取り組みがある一方で、いまだに他の金融機関では、NPOやソーシャルビジネスへの融資には後ろ向きであるという現状があります。高橋さんは、「新しい取り組みを始めるには組織自身を変えなければならない」といいます。

NPOやソーシャルビジネスへの融資に取り組む前から、西武信用金庫は組織変革に取り組んできました。まず実施したのは、顧客とじっくり向き合うために営業スタイルを変えることでした。

通常の金融機関が行っている営業活動では、1日30件近く、もしくはそれ以上の企業に訪問していることが少なくありません。西武信用金庫は、そうした営業スタイルを20年前に大きく変えました。現在、営業先に訪問するのは、1日に4~5件ずつ。そのため、1件1件にじっくりと時間をかけることができます。

「NPOやソーシャルビジネスを手がける方々を支援する際には、目指している社会についてじっくりお話をうかがい、具体的にどのようなプロセスで実現していくのかを一緒になって考える必要があります。しっかり時間をかけなければ、十分な支援を提供することができないのです。顧客とじっくり向き合う姿勢が徹底しているからこそ、実現できることだと思います。」

西武信用金庫の預貸率の推移





実はリスクが低い、NPO・ソーシャルビジネスへの融資

NPOやソーシャルビジネス向けの融資は、まだまだ一般化しているとはいえません。この状況について高橋さんは、「最大の理由はNPOやソーシャルビジネスに対する先入観」と指摘します。

「NPOやソーシャルビジネスはリスクが高い、何をやっているかわからない、すぐ潰れるんじゃないか、といった思い込みを持った金融機関が多いようですね。」

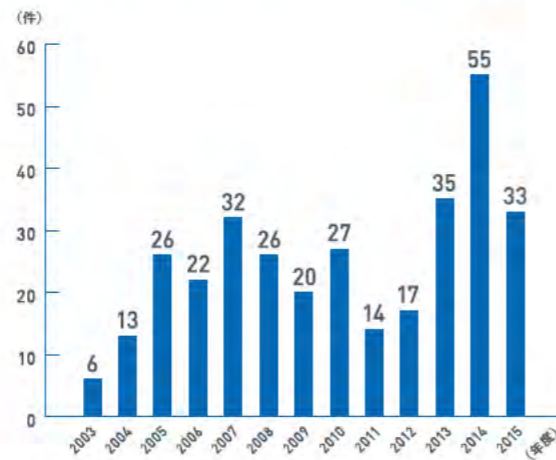
実際に、西武信用金庫はCHANGE以前の融資を含めると10年で約300件のNPO・ソーシャルビジネス向けの融資を行ってきたそうですが、完済されなかったケースは1件だけだったそうです。

「貸し倒れが少ない理由は明らかです。NPOやソーシャルビジネスを手がける方々は、地域の困りごとに対応しているわけですから、しっかり取り組んでいけば事業は継続していきます。その点をしっかりと見極めさえすれば、融資先としてはリスクが低いのです。」

地道に取り組んでいるからこそ、リスクが低いNPOやソーシャルビジネスへの融資。ただし「想いが強いぶん数字になりづらいこともあるので、そこは経営者のみなさんにも注意していただきたいところ」と高橋さんは指摘します。

「『私たちは正しいことをしているのに、なんで融資をしてもらえないんだ!』と独りよがりな状態になってしまうと、地域にも受け入れられなくなってしまいます。こうした状態を抜け出し、地域に貢献する事業を行っていただけるのであれば、私たちもしっかりご支援させていただけると思います。」

西武信用金庫によるソーシャルビジネス融資実績



金融機関と融資先が一緒につくる地域の未来

地域のニーズに応じていくことで、事業も継続していく。これはNPOやソーシャルビジネスに限ったことではなく、信用金庫も同じだと高橋さんは語ります。

「信用金庫は、限られた地域内でしか営業することができません。ですから融資先のみなさんが解決しようとしている地域の困りごとは、私たち自身の課題でもあります。私たちは住民のみなさんからお預かりしたお金をもとにNPOやソーシャルビジネスを担う方々に融資をし、融資先のみなさんには問題解決に取り組んでいただく。同じゴールを目指して、役割分担をしているイメージですね。」

融資する側と受ける側が、一緒になって地域をつくっていくという認識を共有することが、NPOやソーシャルビジネスの取り組みへの支援の根底にあります。

NPO・ソーシャルビジネスへの融資がスタンダードになる社会を目指して

西武信用金庫がNPOやソーシャルビジネスへの融資に取り組み始めて約15年。高橋さんは、「こうした取り組みが特別なことではなく、どこでも普通に行われるような社会に早くなってほしい」と考えているそうです。これから15年先の未来を想像したとき、こうした動きがさらに活発になっていくことが期待されます。

「人口減少社会を迎え、行政だけでは満たせないニーズが増えてくることは間違いありません。『足りないことは自分たちでやろう』と考える人たちの活躍する場がNPOやソーシャルビジネスであり、融資させていただくみなさんには、そのお手本となっていくことを期待しています。」



認定NPO法人フローレンスは、融資を活用して、医療的ケアが必要な子どもも預かることができる保育園を展開。

信金中央金庫から



信金中央金庫
地域・中小企業研究所
しんぎん地方創生支援センター
センター長
大野英明さん

これからの地域社会を見据え、全国に広がってほしい取り組み

地域の暮らしを地域で支えていくためには、高齢者の介護・福祉、子育て支援、まちづくりなどの様々な分野において、地域内で行政と民間が連携して対応する必要があります。また、民間での取り組みを自立・継続させるためには、地域課題の解決をビジネスとして成立させていくことが有効です。地域の課題解決に向けた担い手が増えることにより、「住みやすいまち」「働きやすいまち」として、地域の価値は向上していくものと考えられます。そのため、西武信用金庫が取り組んでいるNPO・ソーシャルビジネス向けの融資を通じた担い手の育成支援に向けた取り組みは、地域を支える信用金庫として非常に重要な取り組みであると考えています。今後、人口減少や高齢化が見込まれる中、地域課題解決に向けた担い手の育成は、全国的に重要なテーマであることから、NPO・ソーシャルビジネス向け融資をはじめとした地域金融機関の取り組みが広がっていくことを期待しています。

CHANGE

西武信用金庫は、日本財団「わがまち基金」プロジェクトの一環として、NPO・ソーシャルビジネスの事業成長を応援する、西武ソーシャルビジネス成長応援融資CHANGEを2013年に開始しました。

融資商品概要

	事業成長応援コース	社会変革応援コース
目的	主に創業期のソーシャルビジネスに融資を通じた資金調達の機会を提供すること	拡大・成長期のソーシャルビジネスに社会的インパクトの拡大に向けた融資による資金調達の機会を提供すること
対象となる事業	子育て・教育・医療・介護・健康・環境・エネルギー・まちづくり・コミュニティ再生等、社会や地域の課題に応える事業 (NPO法人/株式会社/一般社団法人/商店街組合/個人事業主等)	
事業評価委員会審査方針	事業の実現可能性と成長可能性を評価	事業の実績、成長可能性、社会インパクト創出の可能性を評価
事業評価項目	本プログラムは、通常の融資審査に加えて、外部の有識者を交えた事業評価を行ないます。 1.事業の社会的意義 2.課題解決としての有効性・インパクト 3.事業としての収益性 4.事業を推進する体制・ネットワーク 5.経営計画・財務計画 6.本融資活用の必要性・インパクト ※新規創業の場合は、テスト販売やニーズ調査、見込み顧客の獲得などを通じ、収益計画の実現に一定の見込みを伴うもののみが対象となります。 ※保育園、介護施設等、行政による補助事業の展開の一部で特に革新性がないものは対象となりません。 ※寄付や補助金など継続的に乏しい財源を中心的な収入とする事業は対象となりません。	
融資金額	500万円以内	5,000万円以内
融資利率	固定金利 / 年0.1%	固定金利 / 年1.0%
ご利用いただける方	西武信用金庫の地区内にて事業を営んでいる法人および個人事業主の方で、下記全てに該当する方 [1]主たる事業が福祉、教育、環境、まちづくりなどの社会貢献性の高い分野であること [2]下記の必要書類の提出が可能であること ①応募条件確認リスト ②事業計画書(所定の書式がございます)(※2015年4月22日改訂) ③財務諸表(原則直近3期分)	
使いみち	運転資金(人件費、原材料の購入費、賃料など) 設備資金(什器・備品・車両購入費、内装改装費、建物の建築資金、不動産購入や付随する諸経費の一部充当分など) ※助成金や補助金に対するつなぎ資金は対象になりません	
融資期間	運転資金:6年以内(据置期間12カ月含む) / 設備資金:7年以内(据置期間12カ月含む)	
貸付形式	証書貸付または手形貸付	
返済方法	元金均等返済 / 元利均等返済 / 期日一括返済	
連帯保証人	法人の場合は原則代表者、個人事業主の場合は原則不要	
不動産担保	原則不要	
手数料	有担保の場合はご融資時に当金庫所定の不動産担保事務手数料が必要となります。また、本商品は御返済中に返済条件を変更しますと、当金庫所定の手数料をいただきます。	
融資後の定期ヒアリング	融資先事業者様へは3ヵ月に1度、西武信用金庫職員が伺い、事業計画書に基づき社会性評価指標と売上、従業員数の進捗をヒアリングします。※各報告の内容は事業評価委員会へ報告されます。上記に加え、決算後には決算書を提出していただきます。	

※各コースの上限金額を超えない範囲で繰り返しの利用も可能です
 ※既に社会変革応援コースをご利用の方は事業成長応援コースはご利用できません
 ※審査の結果、必ずしもご希望に添えない場合もございますのでご了承ください
 ※ご返済の試算やご用意いただく書類等、詳細については当金庫の窓口までお問い合わせください。また、店頭「商品概要説明書」をご用意しております。

募集・審査・融資後の流れ



ソーシャルビジネス・NPO融資を効果的に進める

CHANGE 3つのポイント

01

POINT OF CHANGE

課題 金庫の既存の取引先や関係先事業者のつながりの中に、対象となる事業者が少なかった

新たな融資先と出会う **発掘・事前サポート**

NPO・ソーシャルビジネスの「中間支援組織」が持つネットワークと接続する

金融機関が持つネットワークではつながりにくい、ソーシャルビジネス・NPOの事業者。支援組織として、これまでに500以上のNPO・ソーシャルビジネスを支援してきたETIC. が持っていたネットワークにつながることで接点が広がりました。



「融資に関心がない層」を掘り起こす



融資の活用事例として、融資先のNPO法人育て上げネットの事務局長石山さんをセミナーにお招きし、融資に関心がない層を掘り起こしました。

中小規模のNPO・ソーシャルビジネスの事業者には、融資に対して「借金」というネガティブなイメージを持つ方や、「融資を受けるような事業ではない」とこれまで選択肢として検討していなかった方もいます。融資の活用事例の共有や、融資プロセスの説明を通して、これまで金融機関と接点のなかった新たな事業者の掘り起こしがされています。

CHANGEの融資対象はNPO・ソーシャルビジネスですが、通常の融資と全く異なるものではなく、そのほとんどを既存の支店業務や担当者の営業活動により推進してきました。しかし実施当初には、以下のような課題があったため、3つのポイントで仕組みを作ってきました。

いろいろな仕組みで暮らしを支える事業をサポート！



02

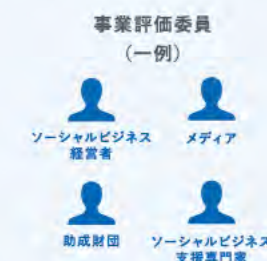
POINT OF CHANGE

課題 財務諸表では見えにくいNPOの評価が、通常の審査プロセスでは難しかった

融資審査をサポートする **事業評価委員会**

NPO・ソーシャルビジネスを目利きする「外部評価委員会」を組成する

財務諸表にあらわれなかったり、既存のビジネスとの比較のみでは理解しにくい、NPO・ソーシャルビジネスの事業の目利きのために、多様な専門性を持つ外部の専門家を含めて構成する、事業評価委員会を組成しています。事業評価委員による審査が、融資判断のサポートとなっています。



「社会性」を評価

行政や民間企業が扱いにくい社会的課題を捉えていたり、これまでにない課題解決策を持っているなど、行政や業界の流れを勘案して、CHANGEで支援すべき「社会性」を持っているかの判断をしています。

「実現力」を評価

思いは強く課題の理解は深い事業化がおぼつかない、またその逆に、事業にする力は強いが社会を巻き込むシナリオが浅いなどの「実現力」の判断のために、事前提出資料に加えて、経営者と実際に会い面談をしています。



実績や成果を評価していただき融資を受けることができました。

株式会社リムジカ 代表取締役 共同代表 菅 偉辰さん

創業当時はサービスの提供量が拡大する一方、組織体制が追いついていなかったのですが、事業評価で、それまでに築いてきた実績やプログラムの成果を評価していただき、500万円の融資を受けることができました。融資により社員を採用し、事業規模をさらに拡大することができ、より多くの方々に喜んでいただく機会が増えましたし、組織もひとまわり成長したと感じています。



「音楽をとおして人が自分らしく生きられる社会をつくる」というミッションのもと介護施設で音楽療法に基づいたプログラムを提供しています。

ソーシャルビジネス・NPO融資を効果的に進める

CHANGE 3つのポイント

03

POINT OF CHANGE

課題 これまでの金庫の支援ネットワークでは、その成長支援をする専門家が少なかった

経営強化支援

専門家をコーディネートする

先輩経営者・専門家等をコーディネートする

西武信用金庫とETICがそれぞれのネットワークを駆使し、事業の強化や経営者の支援につながる先輩経営者や専門家をコーディネートしています。あらゆる環境に生まれ育っても「未来は創り出せる」と信じられる社会を目指して、様々な教育活動を行っている認定NPO法人カタリバの場合、経営管理体制の相談というトピックで、ソーシャルビジネス経営者、事業分野の専門家(学生派遣など学生事業の専門家)、ベンチャー企業の管理部門マネージャーとコーディネートし、相談の機会を設けました。



認定NPO法人カタリバが、主に高校生の進路意欲を高めるために行うキャリア学習プログラム「カタリ場」。これらの事業を支える経営管理部が経営強化支援を活用しました。

事業戦略の強化・社会を巻き込むシナリオづくりの支援

上記の先輩経営者や専門家のコーディネートに加え、コーディネートした先輩経営者や専門家による「アドバイザー会議」を複数回組成するかたちで、暮らしを支える事業が、今後いかに発展すべきか議論を深める場も作っています。株式会社エモーヴの場合、新規事業計画を経営強化支援を活用して策定しました。クライアントからの請負事業が中心だったところから、ミッションを明確にし、自主事業の戦略を見出した新規事業の目標設定を行いました。新たな事業として、さまざまなコンテンツを発信するプラットフォームを創造しています。



株式会社エモーヴは、経営強化支援を活用しながら計画した新規事業のキックオフイベントを渋谷ヒカリエで開催しました。

CHANGEを実践して見えてきた

NPO・ソーシャルビジネスの 融資活用の意義



NPO法人ETICは、これまでNPO・ソーシャルビジネスの創業支援を通して助成金は多く扱ってきましたが、今回初めて「融資による支援」に、仕組みづくりから関わらせていただきました。CHANGEが実現したことの一つは、融資は自分たちとは関係ないと思っていた事業者が、融資に向き合い、事業と組織を変化させていることです。融資は、新たな資金によりこれまでできなかったことを実現するという直接的な影響以外にも、NPO・ソーシャルビジネスの成長に大きく影響しています。

融資を通じて、NPOが獲得した「長期的視点」

出会ってしまった課題に対して、求められるに応じて進めてきたNPO・ソーシャルビジネスは、競争優位性や実現可能性の検討に基づいてスタートする一般のビジネスと大きく異なる成り立ちをしているケースが多くあります。すでにあるリソースで始めることを旨としている「活動」が、継続的にサービスを続ける「事業」になるには一定の溝があります。CHANGEの経営強化支援を通して、あらためて活動の継続性に向き合うことで、短期的な「人が足りない」「お金がない」などの問題ではなく、ミッションや事業モデル、展望など長期計画の議論が始まることになりました。「今あるリソースを使う計画」から「増やして返す計画」に進化することで、事業としての一歩を踏み出した事例に多く会うことができたことは、この取り組みの一つの成果だと感じています。



融資先の株式会社Polarisは据え置き期間の1年で事業戦略を作りこみ、将来を見据えて、経営陣もそれまでよりコミットする意欲が高まりました。

金融機関からの融資で高まる、NPOの「社会的信用」

福祉や子育てなど「暮らしを支える事業」を担うNPO・ソーシャルビジネスが増えていることで、それらの社会的認知や信頼は高まりつつあります。一方で、財務情報の開示義務のあるNPO法人であっても、活動実態がわからなかったり、信頼できる組織基盤があるのか、外から見て判断が難しいという声もあります。融資を受けることが、事業や組織の実質的な成長の後押しとなることはもちろん、「融資実績」がNPOの社会的信用の向上をもたらすということは、一つの学びでした。融資実績が金融機関による一定のお墨付きになり、それまでなかった大手金融機関からの問い合わせがうまれたり、融資を受けられるほどの組織ということで、寄付をしたいという新たな申し出があったことなどは、当初想定していなかった成果でした。

BY THE NUMBERS

数字で見る CHANGE

CHANGEではこれまでに47件の融資を、45の事業者へ提供してきました。

どのような事業者が融資を受け、どう変化したのかを、
融資先へのアンケートをもとにお伝えします。

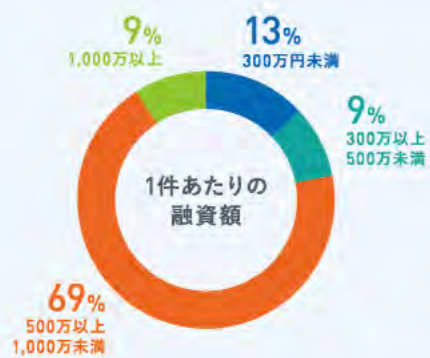
47 → 45

件の融資を 事業者へ提供

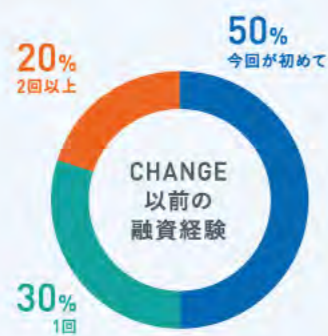


融資について

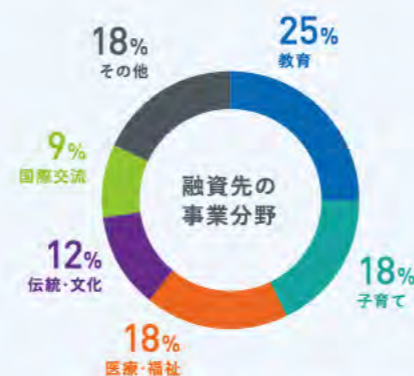
※以下の融資は、全てCHANGEで対象としている、つなぎ資金を対象としない長期融資です。



全体の7割にあたる32件が500万円の融資を受けています。融資額は200万円から4,500万円まで、事業のフェーズや資金用途によって幅があります。

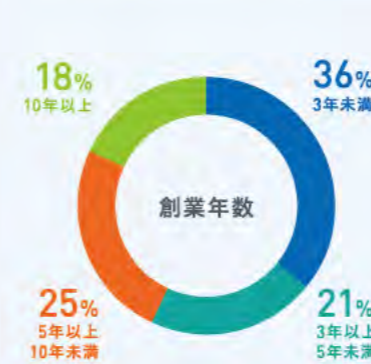


半数の事業者がCHANGEが初めての融資だったと回答しています。「以前は融資なんて考えたことがなかった」という声も多く、事業者にとって最初の一步を提供する機会となっているようです。

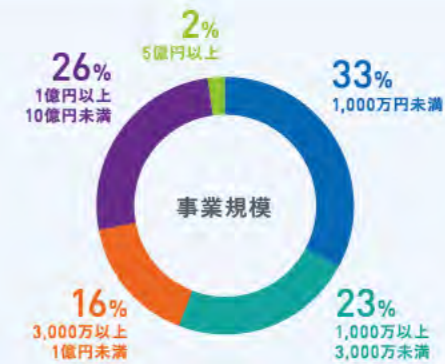


教育や子育て、医療・福祉など地域の次世代を育て、弱者を支える事業が多く見られます。

融資先について(融資時点)



創業3年未満の事業者が36%を占めています。5年未満では過半数を超えており若い事業者が多いことがわかります。

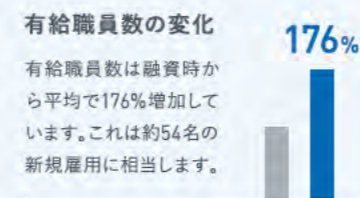
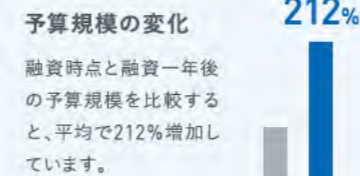


3,000万円未満の事業者が全体の54%を占めている一方で5億円以上の事業者もあり、今後の成長が期待されます。なおソーシャルビジネス・NPOの収入には売上以外にも寄付や委託収入が含まれるため事業規模としています。

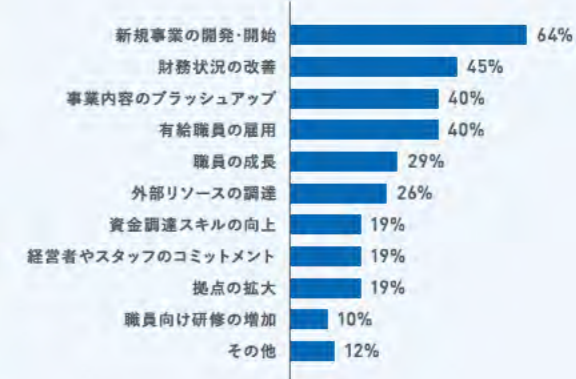


10名未満の企業が52%と、ほぼ半数を占めています。予算と同様、ソーシャルビジネス・NPOの担い手はパートタイムやインターン、ボランティアなどが多岐にわたりますが、ここでは雇用契約のある有給職員数を集計しています。

融資先の変化



融資を受けたことによる変化(複数回答可)



融資を受けたことによる変化として、「新規事業の開発・開始」と答えたに事業者が6割を超えています。また「財務状況の改善」に続いて「事業内容のブラッシュアップ」、「有給職員の雇用」が4割となっており、融資を必要とするソーシャルビジネス・NPOにとって資金以外のサポートが有効であることや、地域社会への雇用創出に貢献していることが読み取れます。

融資先の声

融資のプロセスを通して新規事業をブラッシュアップ

株式会社Animal Life Solutions 代表取締役 鹿野 正顕さん

人と動物との暮らしをより良くしていくために、犬のしつけ方教室やドッグトレーナーの育成などに取り組んでいます。CHANGEの融資を活用することで、オンラインで動物との暮らし方について学ぶ新規事業をスタートさせることができました。融資を受けるための資料の作成は大変でしたが、その過程で取り組もうとしている事業のアイデアが実現に向けて具現化され、必要な人材や資金調達について理解を深めることができました。



CHANGEは様々な分野で暮らしを支える、45の団体に融資をしています。

CHANGEでは、融資先の事業分野を制限していません。地域の介護に向き合う組織、障がいのある方と歩む団体、地域交流を促す人。多様な視点を持つ取り組みをサポートすることで地域を支えます。

障がい者支援 発達障がいのある人のキャリアを支援

株式会社 Kaien



事業内容:発達障がいのある大人や子ども向けにキャリア教育や学習支援を提供 予算規模:非公表 組織規模:フルタイム60名(パートタイム含め150名) 融資金額:500万円 活用目的:TEENS 御茶ノ水の開設資金

暮らし 人と犬の、より良い共生社会を目指す

株式会社 Animal Life Solutions



事業内容:家庭犬を飼育する上での上つけやモラルを飼い主および社会に教育・啓蒙・普及 予算規模:7,000万円 組織規模:12名 融資金額:300万円 活用目的:e-learning教育システムの構築

教育 子どもに多国籍・多文化な環境を提供

合同会社 HARMONY TALISMAN



事業内容:多国籍・多文化保育園ハーモニープリスクールの展開 予算規模:1,500万円 組織規模:常勤スタッフ2名、非常勤6名 融資金額:500万円 活用目的:開業にあたっての資機材購入や初期運転資金

子育て支援 すべての子が保育を受けられる社会を目指す

認定NPO法人フローレンス



事業内容:親子の笑顔を妨げる社会問題をイノベーションによって解決 予算規模:165,600万円 組織規模:387名 融資金額:1回目500万円、2回目3,000万円 活用目的:主に障がい児保育園へレン開園資金

教育 「じぶん」を育む放課後の場所

株式会社ラポアンドタウン



事業内容:民間児童保育事業の運営/民間児童保育事業の開業・運営支援 予算規模:非公表 組織規模:25名 融資金額:500万円 活用目的:新教室の出店

食 多様な食のニーズを満たす

株式会社 真 みんなのごはん事業部 (旧:株式会社みんなのごはん)



事業内容:ベジタリアン対応食等、あらゆる食の傾向に対応するスペシャルミールの開発提供 予算規模:1,500万円(事業部単体/年) 組織規模:3名 融資金額:200万円 活用目的:スタッフの人員費などの運転資金

食 地域の交流拠点が地域活性化に挑む

お食事処なごみ



事業内容:ハンセン病というテーマを描いた映画「あん」に因んだ商品の販売を通して地域の活性化を図るお食事処 予算規模:未決済 組織規模:7名 融資金額:200万円 活用目的:新規商品開発、旅する小豆たち(おしるこ・ぜんざい)の販売

暮らし スポーツを通して健康で豊かな社会を創る

NPO法人 NAKED HEART SPORTS



事業内容:多世代が多目的の多思考スポーツを通じて、健康で豊かな社会の創造を目的とし、子育て支援事業に寄与する 予算規模:7,700万円 組織規模:21名 融資金額:500万円 活用目的:施設改修工事整備費、備品、ランニングコスト

教育 「学び続ける力」を育むコミュニティの構築

認定NPO法人 東京コミュニティスクール



事業内容:幼児・小学生を対象とした全日制スクールの運営、ならびに探究をベースとした教育プログラムの開発、研修会等による普及啓発 予算規模:4,100万円 組織規模:常勤6名、非常勤3名 融資金額:500万円 活用目的:校舎の移転費用

介護・医療 音楽で要介護高齢者の生活の質を向上

株式会社 リリムジカ



事業内容:介護施設等における参加型音楽プログラムの実施やその担い手の育成、介護職員向けの研修 予算規模:3,200万円 組織規模:役員2名、社員1名 融資金額:500万円 活用目的:常勤スタッフの採用に伴う人件費

伝統工芸・教育・暮らし 日本の伝統を次世代につなぐ

株式会社 和える



事業内容:日本の伝統を次世代につなぐ仕組みを、ビジネスという手法を用いて生み出す 予算規模:非公表 組織規模:非公表 融資金額:500万円 活用目的:東京直営店「Aeru meguro」の出店費用

国際交流・途上国支援 ストール販売を通じ、途上国の女性をサポート

有限会社ラ・フェリア



事業内容:カンボジアで女性の自立を支援するNPOが製作したシルクストールの輸入販売 予算規模:250万円 組織規模:1名 融資金額:300万円 活用目的:仕入、展示会出展費用等

障がい者支援 すべての人が当たり前で暮らせる社会を実現する

特定非営利活動法人ばれっと



事業内容:おかし屋ばれっと・事務局移転並びにグループホームユニット増設 予算規模:1億6,000万円 組織規模:18名 融資金額:2,545万円 活用目的:ばれっとビル建設費用

教育 仕事と子育てのリアルを知る実践の機会を提供

スリール株式会社



事業内容:仕事と子育ての両立不安を払拭する、体験型意識改革プログラムの提供 予算規模:売上2,400万円(28年度見込み) 組織規模:20名(内インターン・プロボノ15名) 融資金額:240万円 活用目的:スタッフの人員費等

CHANGE融資先全社一覧(五十音順)

株式会社和える	株式会社andu amet	株式会社 Kaien	一般社団法人キャリア教育コーディネーターネットワーク協議会	株式会社ころみ	ナチュラルスマイルジャパン株式会社	認定NPO法人ばれっと	株式会社 Ridilover
アクティブ・コネクター株式会社	NPO法人e-Education	認定NPO法人カタリバ	QOL総合研究所	株式会社 真 みんなのごはん事業部	NPO法人NAKED HEART SPORTS	認定NPO法人フローレンス	株式会社リリムジカ
アグリホールディングス株式会社	認定NPO法人ACE	ガッチ株式会社	NPO法人グリーンズ	スリール株式会社	NPO法人ノア	株式会社Polaris	
株式会社アスノオト	NPO法人えがのたね	株式会社KARAFURU	一般社団法人Global Athlete Project	NPO法人青少年自立支援センター	合同会社HARMONY TALISMAN	NPO法人ゆるら	
株式会社アドワール	株式会社エモーヴ	株式会社キーホームズ	ケアプロ株式会社	認定NPO法人育て上げネット	株式会社HASUNA	有限会社ラ・フェリア	
株式会社Animal Life Solutions	お食事処なごみ	GIFTED AGENT株式会社		認定NPO法人東京コミュニティスクール	NPO法人発達わんぱく会	株式会社ラポアンドタウン	



CHANGE STORY 01

地域における発達障がいの 早期発見・早期療育ニーズに応えるため、 融資を活用して店舗展開に取り組む。

障がいの支援

NPO法人発達わんぱく会

事業内容	発達障がいのある幼児を対象とした、早期発見・早期療育事業
活用目的	幼児を対象に発達障がいの早期発見・早期療育を行う民間施設の他店舗展開。地域のニーズに応えるため、2013年の融資で4店舗目、2016年の融資で5店舗目を開設
融資金額	500万円(事業成長応援コース) / 2013年 1,690万円(社会変革応援コース) / 2016年
活用成果	地域のニーズに十分に対応できていない発達障がいへの療育提供を店舗展開により、多くの対象者へ継続的なサービスを提供。



理事長
小田 知宏さん

NPO法人発達わんぱく会はCHANGEを活用して資金調達をするとともに、新規事業を立ち上げるため専門家のサポートを取り入れました。金融機関と協働することで、どのように事業を成長させてきたのでしょうか。理事長の小田知宏さんにお話をうかがいました。

新しい拠点の開設に融資を活用

発達わんぱく会は、法人化して7年目を迎えるNPOです。東京都江戸川区に2カ所、千葉県浦安市に3カ所の「こころとことばの教室 こっこ」を運営しています。2013年にCHANGEを通して500万円の融資を受け、事業運転資金として活用してきました。その後、新たにCHANGEの「社会変革応援コース」を利用し、新たな教室を開設するため、1,690万円の融資を受けました。

今回のCHANGEの新たな融資について、「こんなにスピーディーに資金の提供を受けた経験はこれまでになく、本当に感謝しています」と小田さんは語ります。NPOの資金繰りはタイミングや金額に制約が生じがちです。例えば県の補助金や

財団からの助成金は、年間を通じて決まったタイミングでしか得ることができません。こうした資金は本当に必要なタイミングでの調達が難しいという課題がありました。

「『こういう社会を実現したい』と思う一方で、満足のいく事業成長ができず苦しんでいたところで出会ったのがCHANGEでした。」

NPOが目指す社会像に耳を傾ける

他にも地域で資金を調達したり、支援を受けたりする手段がある中で、CHANGEを活用する価値はどこにあるのでしょうか。それは「NPOとして目指している社会のあり方への共感」だと小田さんはいいます。

「残念ながら大抵の金融機関では、貸借対照表だけ見られて面談が終わってしまいます。私たちの目指す社会の話なんて聞いてくれませんし、下手すると損益計画書すら見てくれないこともあります。結局どれだけ資産があるかをチェックするだけで、事業の中身まで見てもらえないことが多く、その度に悔しい思いをしました。」

「CHANGEでは、私たちへの向き合い方が他の金融機関と180度異なると感じています。まず目指している社会像に向けて、どのような取り組みをしているかということに、しっかり耳を傾けてくれます。私たちが大切にしていることをご理解いただいたうえで、具体的な融資や返済の話を開始することができました。」

西武信用金庫
担当者の声



NPOだから特別ではなく、日常の信頼関係づくりが大切

西武信用金庫 神田支店 伊藤 啓洋

発達わんぱく会への融資を通じて、ソーシャルビジネスとはどういうものか私も勉強させていただきました。発達障がいに対する早期療育は、これからの地域に欠かすことのできない事業です。小田さんは事業の目標に対して達成・未達という報告を毎月しっかり送ってくださいます。一般の事業会社でも、なかなかそこまで丁寧にできるものではなく、本当に頭が下がる思いでした。NPOだから特別というわけではなく、こうした日々の積み重ねのなかで、信頼関係が醸成されたのだと感じています。

経営支援を活用して新たな寄付モデルを構築

今回発達わんぱく会では、融資とともに新たな事業の柱を作るために、専門家による経営支援を活用しました。そこで実施したのは、持続可能な事業モデルを構築するために、資金調達方法として寄付会員制度を追加することでした。

こうしたファンドレイジング(資金調達)戦略を立案するために、ファンドレイジングの専門家とNPO法人ETICのスタッフによる戦略会議を定期的に行い、時間をかけて事業計画を具体化しました。この過程を経て構築したプランをもとに、発達わんぱく会は新たに寄付会員事業をスタートさせています。

CHANGEは事業に込められた起業家の想いを汲み取りつつ事業性を評価し、その成長をサポートする仕組みを設けています。発達わんぱく会はCHANGEを利用することで、資金調達に加えて専門家の経営支援を活用し、成長につなげることができました。





CHANGE STORY 02

身の丈経営のスマールビジネスから、
社会課題を解決する事業へ。
組織のステップアップに融資を活用。

新しい働き方

株式会社Polaris(ポラリス)

事業内容 地域に根ざした多様な働き方の推進、地域からの新しい価値創出

活用目的 組織体制強化に伴い先行する人件費、研修などの投資

融資金額 500万円(事業成長応援コース)/2014年

活用成果 ETICの経営支援を通して短期的な運営や売上を考えるのではなく、長期的な視点をもった経営戦略を構築。また事業のマネジメントサイクルを確立し、新規事業に注力していくことを決めることができた。



取締役(創業者)
市川 望美さん

融資は小さく始めたビジネスを次の段階に進めるうえで重要な役割を果たします。実際にソーシャルビジネスの現場では、どのように融資を役立てているのでしょうか。今回初めて融資を活用した、非営利型株式会社Polarisの取締役(創業者)である市川望美さんにお話をうかがいました。

創業当時は「借金をしない」と決めていたけれど

市川さんが仲間と3人でPolarisをはじめたのは、2011年のこと。子育てをしながら働くことに悩みを抱えた女性たちをみて、彼女たちに働く機会を創造し、仕事を通じて価値を生み出して、社会に認められるようにしたいと考え、事業を立ち上げました。当初の資金源は、内閣府のビジネスプランコンペで獲得した賞金や地域で活動する団体への支援金、助成金などを活用しました。結果として事業予算は約3,000万円まで成長しました。

創業当初「借金をしない」「銀行残高30万円(家賃3ヶ月分)を切ったら撤退」という2つのことを決めてスタートしたという市川さん。そんなポリシーがありながらも、事業スタートから3年目を迎えたころ、CHANGEを活用して500万円の融資を受ける

ことにしました。そのきっかけは、メンバーの境遇の変化と、組織としての発展が必要だという実感だったそうです。

「少しずつ子どもが大きくなっていく中で、小さい子どもがいるときの働き方をずっと続けていくのではなく、この仕事を未来も続けていくために、きちんと報酬を得て、自分のキャリアとして確立していきたいと考えるようになりました。事業をより成長させたいという方向に経営メンバーの意識が変化してきたのです。」

当時市川さんは、融資は「大企業出身でソーシャルベンチャーを立ち上げているような、いわゆる“ソーシャルエリート”のような存在の人たちしか受けられないもの」だと思っていたそうです。

「もともと子育て支援のNPO出身ということもあって、今よりずっと非営利的な考え方で事業をしていました。それこそ、1件数千円ほどの規模の仕事からはじまっているので、融資なんて想像もつきませんでした。」

融資がきっかけとなって組織が次のステージへ

ハードルが高いと感じていた融資。しかし、ソーシャルビジネス事業者向けの研修に参加する中で、同じように事業を次のステージに進めようとしている起業家たちと出会い、「自分たちも次のステージに行くためには覚悟を決めないといけない」と感じたそうです。融資を受けたことがきっかけとなって、組織の方針も変化しました。

経営強化支援(ETIC) 担当者の声



据置期間を活用し、外部を積極的に巻き込んだ中期計画づくり。

NPO法人ETIC、ソーシャルイノベーション事業部 マネージャー 佐々木 健介

Polarisさんは、1年間の据置期間を活用し、融資の使いみちについて組織内でじっくり慎重に検討されました。その過程でETIC、スタッフや上場企業経営者、メディアなどの専門家から様々なアドバイスを獲得し、それまでの事業を再構築していきました。外部の声を参考にしながら中期計画を策定するプロセスを経て、次々にやってくる仕事をこなしていくだけでなく、実現したい社会のために積極的に打ち手を考え、事業を進めていくように姿勢が変わっていったことを実感しています。

「今回の融資では、私たち自身も変化することが求められました。大きく変化したことのひとつが、メンバーが扶養を抜けて自分たちで保険を払いはじめたということです。今まではいつでも引き返せる状況だったところから、覚悟を決めて自分たちで全部やっつけていこう、と決めたのです。」

これまでは「子育てをしながら負担のない範囲で」という雰囲気だったという組織が、5年をかけて返済するにあたりもっとコミットメントの高い人を増やさなければいけない状況へと変わってきました。そこで、メンバー同士で「成果を出すために何ができそうか、どのように取り組みを変えていくことができるか」とすり合わせを行い、組織の方針を大きく変えていきました。

融資を受けることでPolarisは、今までの短期的だった資金計画から、長期的な視点をもつようになりました。小規模事業者のステップアップにおいて、融資はメンバーの意識の変化につながるきっかけとして役立っています。



融資をきっかけに、コミットを深めた現取締役の3人。3人とも家庭と仕事の両立を実践している。

豊かな地域の未来に向かって

2013年からの3年の実験段階が終わりました。現場で取り組みを重ねてみてきたことは、新たな時代に求められる地域金融機関の姿であり、金融機関がNPO・ソーシャルビジネス支援の中心で役割を担うことが、地域にとって大きな効果があるということです。

豊かな地域をはぐくむことを本来の役割とした地域金融機関が、地域の資金で「地域の暮らしを支える事業」を支えること。支援を通して生まれる、金融機関と事業者、地域住民のつながり。そして事業が発展した結果、地域がより豊かになり、資金が循環すること。この循環は、持続的な地域の発展の要です。3年間、評価実績のない事業への融資の仕組みを構築するという試行錯誤のなかで、有識者による事業評価や支援組織と連携した経営支援など、新たな時代に必要な支援のあり方もみえてきました。

3年前と比べると社会環境も変わり、NPOやソーシャルビジネスへの融資は、信用保証対象の拡大を含め、制度面での後押しが進みました。また融資を実際に活用するNPO・ソーシャルビジネスも増えつつあります。しかし、同時に今後、急速な高齢化や技術革新などによって地域社会のあり方が変化を求められる中、コミュニティが抱える課題はさらに多様化していくでしょう。こうしたニーズに対して、金融機関が中心となった「暮らしを支える事業を支える仕組み」は、これまで以上に求められるはずです。

日本財団は「わがまち基金」プロジェクトを通じて、日本各地でNPOやソーシャルビジネスへの融資や支援を、地域それぞれの取り組みとして進めていくサポートを提供しています。

あなたのまちで、「暮らしを支える事業」を支える 仕組みづくり、はじめませんか？

暮らしを支える事業

子育て・教育、健康・スポーツ、環境、介護・医療、防災、障がい者支援



「暮らしを支える事業」を支える仕組み

融資及び各種サポート

金融の力を活かして地域を支える

地域金融機関



助成



支え合う仕組みをつくる

日本財団は、地域の金融機関による「暮らしを支える事業」を支える取り組みをサポートしています。利子補給・内部体制整備・地域支援機関との連携について、資金的・ノウハウ的な支援をしています。

それぞれの地域の現状によって、課題や取り組むべきポイントはさまざまですが、日本全国に、この流れを広げていきたいと思っています。ご関心をお持ちの金融機関等みなさまからのご連絡をお待ちしています。

お問い合わせ



日本財団 わがまち基金 プロジェクト事務局

03-6229-5111 (平日9:00~18:00)

cc@ps.nippon-foundation.or.jp

