

## ■地域課題解決ビジネスが期待されている背景

地域には様々な社会課題があり、このような地域が抱える社会課題（以下「地域課題」）を解決していくためには、行政機関だけではなく地域の住民や企業などが力を合わせて対応を図ることが求められています。

こうした中、地域課題に向き合う中小企業・小規模事業者をはじめ特定非営利活動法人（以下「NPO法人」）やその他様々な法人・団体などが現れ、地域の産業や農業の活性化、高齢者や障がい者の雇用創出、子育てしやすい環境づくりなどといった地域課題において、ビジネスの手法を用いて解決を試みる取り組み（以下「地域課題解決ビジネス」）に成果が表れ、関心を集めています。

この関心の高まりを受けて金融機関の中にも融資対象として注目し積極的に融資に取り組む金融機関が現れてきており、このような金融機関が増え地域課題解決ビジネスが広がっていくことによって、地域課題の解決だけでなく、地域に新たな需要や雇用が生まれ地域経済の活性化に繋がるといった大きな波及効果が生まれることが期待されています。

## ■金融機関における融資への取り組みの現状

これまで中小・地域金融機関（地域銀行、信用金庫及び信用組合）（以下「中小・地域金融機関」）は、融資先が経営に行き詰まった場合にも融資した資金が回収できるように、担保や経営者による個人保証（以下「経営者保証」）を条件に融資していました。しかし、バブル崩壊により担保が十分に融資の弁済能力を持たなくなり不良債権が増加したことを受けて、担保に過度に依存しない資金調達手法の拡充に積極的に取り組んできたところです。

経営者保証に関しても、経営に行き詰まった場合における早期の事業再生を阻害する要因や、企業の活力を阻害する面があることなどから、日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が共同で「経営者保証に関するガイドライン」を定めて公表し、平成26年2月から適用が開始され、経営者保証に依存した融資慣行について金融機関、主たる債務者である中小企業者及びその保証人による自主的な改善に取り組んでいるところです。

## ■目利き融資と地域課題解決ビジネス

### 1. 中小・地域金融機関に期待されていること

地域課題解決ビジネスは通常のビジネスとビジネスモデルが異なるために、ビジネスモデルの評価が難しく、地域課題解決ビジネスへの融資を広げて行くためには、中小・地域金融機関において、地域課題解決ビジネスの特徴を理解した上で事業者の将来性や技術力を適格に評価する能力を持った人材の育成が期待されているところです。

## 2. 地域課題解決ビジネスに取り組む事業者に求められていること

地域課題解決ビジネスに取り組む事業者の融資環境の改善は、中小・地域金融機関の取り組みだけでなく、事業者においても、融資の際に金融機関が目利きできるだけの十分な情報提供ができるように、地域課題解決ビジネスの特徴を理解した上で、その特徴を踏まえた事業計画書を作成したり融資担当者へ説明したりできる能力を培うことが求められています。

### ■融資を受けるために理解しておくべきこと

創業期や、事業の成長・拡大・転換期において必要となる設備資金や運転資金といった資金ニーズに対する事業者の資金調達手段として、金融機関から資金を融通してもらうこと（融資）が、広く一般的に利用されているところです。

よって、ここでは事業者が融資の相談や申込が円滑に行えるよう、金融機関から融資を受ける際に知っておくべき情報を記載するものです。

なお、これ以降本手引きにおいては、地域課題解決ビジネスに取り組む事業者の身近にあり融資の相談・申込を行う金融機関として検討されるであろう、銀行、信用金庫及び信用組合を「金融機関」と呼ぶこととします。

- (1) 金融機関の違い（銀行・信用金庫・信用組合）（※）
- (2) 金融機関のサービス（※）
- (3) 融資の種類（※）
- (4) 金利（利率）（※）
- (5) 保証料（※）
- (6) 返済方法（※）
- (7) 返済期間（※）
- (8) 信用力（※）
- (9) 融資の流れ（※）
- (10) 融資を受けるために係る費用（※）

### ■融資を受けるための準備

#### 1. 適正な借入額の把握

融資を受けた資金は返済しなければなりません。そのため、収入がどの程度あるのかを予測し、その中から返済に充てられる金額がいくらなのかを計算する必要があります。

借入額が大きければ大きいほど返済額は増加し、場合によってはかえって経営を圧迫しかねません。融資を受けた後も円滑に事業を行うためにも、融資を受ける前に返済計画を作成し、適正な借入額を把握した上で融資の申込を行うことが望まれます。

（※）詳細は手引きをご確認ください。

## 2. 計画の作成

目的によって様々な計画の作成方法があります。ここでは事業活動を行う上で作成しておくことが望ましい、収支計画、損益計画及び資金計画の3つについてご紹介しておきます。

- (1) 収支計画（※）
- (2) 損益計画（損益計算書）（※）
- (3) 資金計画（資金繰り表）（※）

## 3. アピールポイントの把握

地域課題解決ビジネスでは、通常のビジネスと比較すると収益性が高い事業ばかりとは限らないため、融資担当者が理解できるよう事業計画書にビジネスモデルの特徴をしっかりと記載しアピールをすることが求められます。

また、融資面談においては、融資担当者の質問に適切に回答できるように準備しておくことは当然のことながら、事業計画書に記載しきれなかった事項の補足説明や地域課題解決ビジネスの特徴についてアピールをすることが求められます。

## ■地域課題解決ビジネスの特徴を踏まえた事業計画書の作成方法

### 1. 本手引きにおける事業計画書の作成方法の取り扱い

本手引きでは、融資を受ける場合の地域課題解決ビジネスの特徴を踏まえた事業計画書の作成方法について説明しています。

既に独自の方法を確立している事業者においては見直しや改善の一助として、また、これから事業計画書の作成を目指す事業者には参考として、本手引きをご利用いただき、金融機関からの融資が円滑に行われる環境が整備されることを期待するものです。

### 2. 地域課題解決ビジネスの特徴

事業計画書には、定量面の要素（損益計算書や貸借対照表などの財務状況）をきちんと記入するのは当然のことながら、融資担当者が目利きできるだけの情報として地域課題解決ビジネスの特徴を踏まえた定性面の要素（技術力や販売力等）を記載することが求められます。

よって、具体的な記載方法の説明を行う前に、ここでは地域課題解決ビジネスの目利きの鍵となるであろう4つの定性面の要素について、まず説明をします。

#### (1) 課題解決度

##### ①定義

課題解決度とは、地域課題への理解度と、取り組む事業によってその地域課題がどの程度解決するかを評価する項目です。

(※) 詳細は手引きをご確認ください。

## ②評価項目

基本となる4つの評価項目

- i) 事業目的と事業内容の整合性の確認
- ii) 地域課題の存在とその解決に社会的意義や地域住民の期待が有ることの確認
- iii) 商品又はサービスに対するニーズの確認
- iv) 商品又はサービスを提供する対象者（市場規模）の確認

## (2) 地域密着度

### ①定義

地域密着度とは、地域の人々との関係をどの程度構築できているか、その構築のための情報発信能力をどの程度有しているかを評価する項目です。

### ②評価項目

基本となる2つの評価項目

- i) 地域内にどの程度人脈を形成し連携しているかの確認
- ii) 地域内にどのように情報発信を行っているかの確認

## (3) 事業競争力

### ①定義

事業競争力とは、事業者が提供する商品・サービスの市場における競争力、すなわち、利用者を惹きつける付加価値や事業者の情報発信能力などを評価する項目です。

### ②評価項目

基本となる3つの評価項目

- i) 商品・サービスの付加価値の確認
- ii) 利用者を惹きつけ増やしていくための情報発信能力の確認
- iii) 地域外の事業者との連携を広げて行く能力の確認

## (4) 経営力

### ①定義

経営力とは、新たな視点や取り組みを導入する柔軟性、経営上のリスクに対する認識力、従業員への指導力、事業計画の作成能力と遂行能力など、経営者（及び従業員）を評価する項目です。

### ②評価項目

基本となる2つの評価項目

- i) 経営者（及び従業員）の資格、知見又は技術、経営リスクの認識、人柄（社交性・責任感・挑戦意欲）などの確認
- ii) 事業計画の実現可能性の確認

### 3. 記載例から見た具体的な事業計画書の作成方法

それでは、事業計画書の記載例を参考にしながら、各項目に記載すべき事項、記載例の評価及び改善点について解説します。

なお、本手引きの事業計画書の様式はあくまで参考用としてのものであり、実際に利用される場合には、記入する枠を広げて詳細を記載したり、別紙として詳細を記載した資料を作成したりすることが必要です。また、この事業計画書はあくまで記載例であり、融資の実行を保証するものではありません。

- (1) 代表者経歴（※）
- (2) 経営理念（※）
- (3) 事業内容（※）
- (4) 人員体制（※）
- (5) 地域情報（※）
- (6) 地域密着度（※）
- (7) 事業競争力（※）
- (8) スケジュール（※）
- (9) 販売先・仕入先（※）
- (10) 必要資金と調達方法（※）
- (11) 収支計画（※）

## ■地域課題解決ビジネスの特徴を踏まえた融資面談の受け方

金融機関は事業計画書にある記載内容を評価して融資を実行するかどうかを決定します。しかし、書面だけでは伝わらない点や不明な点について、融資面談によって詳細の確認が必ず行われます。

ここでは、地域課題解決ビジネスの特徴を踏まえて融資面談で何をアピールすべきかを解説します。

### (1) 事業の目的と内容

どのような目的で、どのような事業を行うのかを、自分自信の言葉で、具体的かつ明確に融資担当者に説明することが求められます。

融資担当者は、地域における課題や地域の住民が何を求めているのかを熟知しているとは限りませんので、地域課題の現状をしっかりと捉え、可能な限りその地域課題の解決がどの程度必要とされているのか根拠となる数字を調べて説明することが求められます。

### (2) 融資を受ける必要性

なぜ融資を受ける必要があるのか、融資を希望する額が妥当か、返済は可能か、その資金を何に使うのか、などを自分自信の言葉で、具体的かつ明確に融資担当者に説明することが求められます。

(※) 詳細は手引きをご確認ください。

### （3）ビジネスモデルと返済可能性

事業からどのようにして収益を得て、融資が返済されるのかを融資担当者に明確に伝えることが必要です。

地域課題ビジネスは、事業計画書を確認しただけではビジネスモデルを理解することが難しい場合があります。そのため、ビジネスモデルがどのようなもので、どのようにして収益を得るのかを融資担当者が理解できるように、具体的かつ明確に説明することが求められます。

### （4）事業リスク

面談ではどうしても長所だけを伝えがちです。しかし、事業には様々なリスクがあり、リスクを予め想定し、解決策をどの程度考えているのかという点は、融資担当者にとって事業者の経営力を評価する項目の1つになりますので、検討しておくことが望ましいでしょう。

## ■融資審査を終えて

### 1. 融資を受けることができた場合

融資を受けることが終わりではありません。その資金を用いて事業を安定・向上させること、そして完済することが求められます。

また、単に借入金を返済するだけでなく、定期的に借入先の金融機関に事業報告書を提出して、信頼を得るように努めていくことが大切です。

しかしながら、事業は計画通りに進まないことが少なくありません。経営が思わしくない場合は、早めに最寄りの支援機関に相談し、経営改善を行うことが望ましいでしょう。それでも返済が途中で難しくなった場合には、融資先の金融機関に速やかに相談することが必要です。

### 2. 融資を受けられなかった場合

金融機関が融資を行うかどうかは、融資したお金が遅延なく返済できるかどうかで判断するため、事業計画書が適切かつ明確に書かれていなければ、審査を通ることはできません。

また、事業計画書が書かれていたとしても、記載内容を金融機関が信頼しなければ、融資を受けることは難しいでしょう。

融資を受けられなかった場合には、まず、融資担当者になぜ融資が受けられなかったのか確認してみた上で、必要に応じて事業計画の見直しを行ったり、専門家による事業計画作成に対するアドバイスをを受けたりしてみましょう。

## ■事業計画書（※）

## ■事例集（※）

## ■その他の資金調達手段

### 1. 補助金・助成金

#### （1）補助金・助成金の活用の検討

国や地方自治体では、事業者の活動を支援するために、政策目標を掲げその目的を達成するための施策として、補助金や助成金を交付する事業を行っています。

また、民間でも、大企業の CSR 活動の一環や、公益財団法人や公益社団法人の一部において公益事業として、補助金や助成金の交付しているところがありますので、併せて情報収集して利用を検討してみると良いでしょう。

#### （2）補助金・助成金とは（※）

#### （3）補助金・助成金を利用する際の注意点（※）

#### （4）補助金・助成金のメリット・デメリット（※）

#### （5）補助金・助成金の情報収集について（※）

### 2. 少人数私募債

#### （1）少人数私募債を利用する背景

少人数私募債は、株式会社、合同会社、合名会社、合資会社及び有限会社に発行が限られています。また、担保や保証人が不要で、償還期間や利率を自由に設定でき、届出などの事務手続きが少なくすむ資金調達手段です。

そのため、資金調達する金額が限られ、取引先や顧客との信頼関係が有って資金提供が期待できる場合に、資金調達手段の選択肢として検討する事業者が増えています。

#### （2）少人数私募債とは（※）

#### （3）少人数私募債の注意点（※）

#### （4）少人数私募債のメリットとデメリット（※）

### 3. NPOバンク

#### （1）NPOバンクが広がってきた背景

NPOバンクは、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスなどといった地域課題の解決に取り組む事業者の増加に伴い、設備資金やつなぎ資金を必要とする事業者が増えたため、事業者の取り組みを応援したいという思いを持つ人々がお金を出し合って資金提供を行う組織として誕生しました。平成27年3月末現在で13のNPOバンク<sup>1</sup>が活動を行っています。

#### （2）NPOバンクとは（※）

#### （3）NPOバンクのメリット・デメリット（※）

<sup>1</sup> 全国のNPOバンクの現況（2015年3月）（出典：全国NPOバンク連絡会 公開文書より）

#### 4. 疑似私募債

##### （1）疑似私募債を利用する背景

疑似私募債は、少人数私募債とは異なり、株式会社をはじめ、個人事業主から NPO 法人まで幅広く利用できます。担保や保証人が不要で、返済期間や利率を自由に設定でき、届出などの事務手続きが少なくすむことから、取引先や顧客との信頼関係が有って資金提供が期待できる場合には、資金調達手段の1つとして検討する事業者が増えています。

##### （2）疑似私募債とは（※）

##### （3）疑似私募債の注意点（※）

##### （4）疑似私募債のメリットとデメリット（※）

#### 5. クラウドファンディング

##### （1）クラウドファンディングが広がる背景

近年、インターネットが普及したことにより、不特定多数の人々に情報発信がしやすくなったことから、多額の資金を比較的短期間で集める手法として、世界中でクラウドファンディングの利用者が増加しています。

##### （2）クラウドファンディングとは（※）

##### （3）クラウドファンディングを利用した資金調達の注意点（※）

##### （4）クラウドファンディングで資金調達する場合のメリットとデメリット（※）

### ■支援機関・情報サイト

#### 1. 支援機関

##### （1）認定経営革新等支援機関（※）

##### （2）よろず支援拠点（※）

##### （3）商工会議所（※）

##### （4）商工会（※）

##### （5）NPO 支援センター（※）

##### （6）株式会社日本政策金融公庫（※）

##### （7）信用保証協会（※）

##### （8）独立行政法人中小企業基盤整備機構（※）

##### （9）中小企業再生支援協議会（※）

#### 2. 情報サイト

##### （1）ミラサポ（中小企業・小規模事業者の未来をサポートするサイト）（※）

##### （2）J-NET21 中小企業ビジネス支援サイト（※）

（※）詳細は手引きをご確認ください。