



A guide for banks and credit unions to evaluate business

地域の課題を解決するために

—— **金融機関向け** ——

事業評価の手引き

中小企業庁

—— はじめに ——

我が国では、少子高齢化や都市と地方の地域間格差などといった構造変化にともなって生じる社会課題に対し、地域においてその解決を望む社会的ニーズが発生しており、このようなニーズを捉えてサービスを提供していくことが求められています。この求めに応じて、特定非営利活動法人（以下、「NPO法人」）などを中心に、ビジネスの手法を活用して地域の社会課題の解決を試みる先進的な取り組みとして『地域課題解決ビジネス』が注目を集め、中小企業・小規模事業者をはじめその他様々な法人や団体にまでその取り組みは広がりをみせています。

こうした地域課題解決ビジネスに取り組む事業者の中には、事業拡大だけを目的とするのではなく、小規模ながらも、結婚や出産・育児をきっかけに離職した女性の再就職の場、育児期の女性たちが活躍できる場、あるいは、企業などを退職したシニアの活躍の場として多様な働き方を提供する事業者もあり、地域の雇用の担い手としても重要な側面を有しています。

しかしながら、地域課題解決ビジネスは、利益ではなく地域課題の解決を優先する傾向にあったり、そもそも利益の確保が難しい市場を対象に事業を行っていたりするなど、通常のビジネスとビジネスモデルが異なることから、そのビジネスモデルの評価手法や支援ノウハウなどは十分に確立されていません。

このため、金融機関からの事業資金の借入に際して、通常のビジネスと同様に財務諸表などの定量面の評価を重視する貸し手と、地域課題解決ビジネスの社会的意義やビジネスモデルなどの定性面の評価をして欲しい借り手との意識の差が大きいことを起因として、融資が円滑に進まないことが課題の1つとして考えられるところです。

こうした中、中小企業庁では、NPO法人を信用保証制度の対象に追加する法改正を実施し事業資金の融通の円滑化を図るとともに、地域課題解決ビジネスに取り組む事業者の事業活動を促進するための資金面の環境整備として、金融機関が地域課題解決ビジネスへの融資の際に理解しておくべきビジネスモデルの特徴及び評価手法などをとりまとめることにより、貸し手と借り手の意識の差を解消する一助となることを目的として、本手引きを作成するものです。

目次

■ 地域課題解決ビジネスが期待されている背景	01
1. 地域課題解決ビジネスが広がる背景	01
2. 地域課題解決ビジネスとは	01
3. 地域課題解決ビジネスへの期待	02
■ 金融機関と地域課題解決ビジネスの関係	03
1. 金融機関における融資への取り組みの現状	03
2. 地域課題解決ビジネスへの融資	04
■ 目利き融資の必要性	05
1. 目利き融資が求められている背景	05
2. 目利き融資とは	05
3. 地域課題解決ビジネスと目利き融資	06
■ 地域課題解決ビジネスについて理解しておくべきこと	07
1. 多様なビジネスモデル	07
2. 多様な事業者	09
3. 多様な収入構造	09
■ 目利き融資の方法	11
1. 本手引きにおける目利き融資の方法の取り扱い	11
2. 目利き融資の手順	11
3. 目利き能力を高めるために	12
4. 目利き能力を活用した評価方法	13
■ 融資審査を終えて	20
1. モニタリングと経営支援	20
2. 最後に	20
■ 事業計画書	21
■ 審査表	23
■ 事例集	25
■ その他の資金調達手段	33
1. 補助金・助成金	33
2. 少人数私募債	34
3. NPOバンク	36
4. 疑似私募債	38
5. クラウドファンディング	40
■ 支援機関・情報サイト	43
1. 支援機関	43
2. 情報サイト	48

地域課題解決ビジネスが期待されている背景

1. 地域課題解決ビジネスが広がる背景

私たちが住む日本には、少子高齢化、子育て支援、高齢者・障がい者の介護、環境保護など様々な社会課題があります。また、地方に目を向けると若年層の都市圏への人口流出により地域間格差が拡大し、都市圏と地方での社会課題が異なる傾向にあります。さらに、地域においては地方自治体の財政余力に起因する住民サービスの違いや、中心市街地、山間部などの地域性とあいまって、社会課題はますます多様化・複雑化する傾向にあり、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、この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、こうした事業者が行うビジネスの手法を用いて地域課題の解決を試みる取り組みに注目が集まっています。

このような、地域課題の解決にビジネスの手法を用いて取り組む事業については、ソーシャルビジネスやコミュニティビジネスと呼ばれることがあります。本手引きでは「地域課題解決ビジネス」と呼ぶこととし、その事業に取り組む中小企業・小規模事業者をはじめNPO法人やその他様々な法人・団体を「地域課題解決ビジネスに取り組む事業者」と呼ぶこととします。

2. 地域課題解決ビジネスとは

「どのような地域課題があるのか」、「そもそも地域課題解決ビジネスとは何か」、「どのようにビジネスの手法を用いて地域課題の解決を図るのか」といった疑問もよく耳にしますので、まずは事例を挙げて地域課題解決ビジネスの特徴について解説します。

株式会社シブヤコーポレーション（以下「同社」）は、石川県金沢市に本社を置く車両仮装・車両リース・車両レンタル事業を営む中小企業です。同社の澁谷社長が、県内の小松市で高齢化が進み、スーパーマーケットの撤退などにより近隣の日常の買い物に不便を感じる高齢者、いわゆる買い物弱者が増えていることを知ったことがきっかけで、なんとかこの地域課題を解決しようと移動型スーパー事業を始めました。

スーパーマーケットが運営する移動スーパーが撤退する困難な状況にもかかわらず、「収益を確保し事業を継続させなければ利用者に迷惑がかかる」との澁谷社長の考えから、近隣に商店の無い地域や高齢者の多い地域の家々を訪ね歩き、移動スーパーに対するニーズについて徹底した聞き取り調査を進めるとともに、商品の提供・管理は連携する地元スーパーが、同社は移動販売車を製作し販売パートナーへ貸し出しを、販売パートナーは巡回ルートに基づいて実際に利用者宅を訪れ商品の販売を行うことで、利益を3者で分配するというビジネスモデルを考え出しました。

このビジネスモデルは、地元スーパーは車両費や人件費を負担せずに売り上げを伸ばせること、販売パートナーは初期投資の必要がないうえ、仕入の手間が省け在庫を抱えるリスクもないこと、同社は車のリース料や売上の一部から利益を得ることができるという3者それぞれにメリットがあることが特徴です。

地道な市場ニーズの調査と入念なビジネスモデルの検討が功を奏し、現在は小松市内で2コース、金沢市内で1コースを、日曜日を除いて毎日巡回しています。移動スーパーでは利用者に集まってもらう販売スタイルが一般的ですが、

同社の移動スーパー事業は、歩行が困難な高齢者や、商品を持ち帰ることができない高齢者のニーズを汲み取り、利用者宅を一軒一軒訪問する販売スタイルを採用しています。

こうした利用者ニーズにあわせた販売スタイルにより、1コース当たりの利用者は1日100人を超え、着実に売上を伸ばすとともに、利用者のニーズに応じてこまめに巡回ルートを見直し、品揃えの工夫による客単価の向上を図るなど、更なる事業の改善にも努めています。

また、買い物弱者支援から始まった移動スーパー事業ですが、販売車両が音楽を鳴らしながら利用者宅に近づくと、近所からも買い物客が集まるようになり、家に閉じこもり孤立しがちな一人暮らしのお年寄りと近隣住民との交流の場にもなるという、地域コミュニティの再生効果も生まれています。

当然ながら、一軒一軒訪問する対面販売であることから、高齢者の安否確認にもつながる、安全・安心なまちづくりにも一役買っています。

さらに、移動スーパー事業がマスメディアなどから注目されたことにより、同社の認知度・信用力が向上し、複数の大手企業から取引依頼が舞い込んだり、金融機関からの融資が受けやすくなったりといった好影響を本業にも与えるようになりました。

本事例から、通常のビジネスとは異なる地域課題解決ビジネスならではの特徴が少なくとも3つ挙げられます。

まず、事業を継続していくための営利(利益)を追及するだけではなく、地域課題(買い物弱者)の解決という公益(地域貢献)の両方を追求するという特徴が挙げられます。

次に、事業化が難しいものや収益の確保が困難であっても、その地域課題を解決したいという思いと行動力によって、適切な市場規模(買い物弱者となっている高齢者数)と市場ニーズ(歩行が困難な高齢者や、商品を持ち帰れない高齢者のニーズ)を把握し、事業継続が可能なビジネスモデル(事業者・スーパー・販売パートナー3者での役割分担)を考えだしていることが特徴として挙げられます。

3つ目として、事業者の思いや事業の公益性が情報発信され、様々な人々を巻き込むことによって事業の安定化や将来性を高めていることが特徴として挙げられます。具体的には、事業者の思いや事業の公益性に対し、利用者が共感し継続利用してくれたり、地域住民が賛同することで利用者として又はクチコミによる利用者の拡大に協力してくれたり、地域内外の多くの事業者が関心を持つことで、協力の手をさしのべる事業者が現れたりすることを指します。

3. 地域課題解決ビジネスへの期待

このような地域課題解決ビジネスに取り組む事業者の特徴について理解し、財務諸表などの定量面の評価だけでなく、地域課題解決ビジネスの社会的意義やビジネスモデルなどの定性面の評価も勘案して、積極的に融資に取り組む金融機関は限られているのが現状です。

事例が示すように、地域課題解決ビジネスには、買い物弱者という1つの地域課題の解決に対する取り組みから地域コミュニティの再生や安全・安心なまちづくりといった課題の解決にも繋がることや、事業の拡大効果までも期待できるといった地域への大きな波及効果が期待できます。このことから、多くの金融機関において地域課題解決ビジネスへの関心が高まり、融資や支援が広がっていくことが期待されるところです。

金融機関と地域課題解決ビジネスの関係

1. 金融機関における融資への取り組みの現状

平成16年に金融庁が公表した「金融改革プログラム」における諸施策において、地域金融については「活力ある地域社会の実現を目指し、競争的環境の下で地域の再生・活性化、地域における起業支援など中小企業金融の円滑化及び中小・地域金融機関の経営力強化を促す観点から、関係省庁との連携及び財務局の機能の活用を図りつつ、地域密着型金融の一層の推進を図る」ことが掲げられました。さらに金融庁は平成17年に「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム（以下「新アクションプログラム」）」を公表しました。

この新アクションプログラムに基づき、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、地域の特性等を踏まえた個性的な計画を策定・公表し、各種の取り組みを推進してきました。また、新アクションプログラムでは、中小・地域金融機関が取り組むべき具体的な事項として、「創業・新事業支援機能等の強化」、「取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化」、「企業の将来性、技術力を的確に評価できる能力（「目利き」能力）、経営支援の能力の向上など、事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた人材育成」「地域貢献等に関する情報開示」などが示されており、中小・地域金融機関は現在も積極的に取り組んでいるところです。

しかしながら、平成27年8月に公表された「地域金融機関の地域密着型金融の取り組み等に対する利用者等の評価に関するアンケート調査結果等の概要」では、創業・新事業への積極的な融資や目利き能力に基づく融資について評価する意見もある一方で、次のように不十分と評価する意見も寄せられており、今後の改善が期待されているところです。

- ・融資できない先に対するフォロー（どういった点をどのように改善すれば、融資してもらえるかといったアドバイスなど）が不十分であると感じており、コンサルティングという面ではやや消極的。
- ・信用保証協会付の融資の割合が高いことから、金融機関は、事業性評価に基づき、財務内容のみならず、事業内容をしっかり理解した上で、リスクをとってプロパーで支援してほしい。
- ・創業・新事業に向けた取り組みに積極的に取り組んでいる金融機関がある一方でまだまだ十分とは言えない金融機関もあり、銀行間での差が大きい。
- ・融資については、不動産担保や保証人ありきの融資が多く、目利き能力の発揮や事業性評価を重視した融資があるとは思えない。
- ・これまでの実績や結果により融資の判断をしており、企業の成長性を見ていないと感じることが多い。

2. 地域課題解決ビジネスへの融資

新アクションプログラムでは中小・地域金融機関が取り組むべき事項の1つとして「地域貢献に関する情報開示」を定め、地域の中小企業者等に対しどのような資金提供がなされ、地域の預金者をはじめとする利用者に対して、自らの預金等が地域のためにどのように活かされているか等の項目を含め、地域の特性等を踏まえた地域貢献の状況を示すこととされています。

このように、中小・地域金融機関は地域貢献に取り組むことを求められていることから、地域課題解決ビジネスに取り組む事業者へ融資を行い、地域課題が解決されることは、中小・地域金融機関の地域貢献に資するものと考えられます。また、前述の事例のように、地域課題解決ビジネスが事業として成功することにより、金融機関にとって事業拡大のための融資を提供する機会が増えることも期待されます。

つまり、中小・地域金融機関が、地域課題解決ビジネスに取り組む事業者へ融資することによって、地域課題解決ビジネスの市場が広がり、その地域に新たな需要や雇用が生まれ、その地域の課題が解決されるという地域貢献に繋がるだけでなく、その地域が活性化し、その地域でお金が循環してその地域の経済が拡大していくことは、ひいてはその地域を管轄する中小・地域金融機関の経営力の強化にも繋がっていくことになるのです。

目利き融資の必要性

1. 目利き融資が求められている背景

これまで中小・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、不動産や有価証券などを担保にとって融資をしたり、経営者による個人保証（以下「経営者保証」）を条件に融資をしたりしていました。しかしながら、バブル崩壊により地価・株価が下落したため、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、金融庁は平成14年に「金融再生プログラム」を公表し、平成15年に「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を策定しました。

このアクションプログラムでは、中小・地域金融機関が取り組むべき事項の1つとして、担保に過度に依存しない資金調達手法の拡充に取り組むことになりました。また、この取り組みは前述の新アクションプログラムに引き継がれ、現在も中小・地域金融機関において積極的に取り組まれているところです。

他方、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、平成25年に中小企業庁と金融庁が共同で研究会を開催し「中小企業における個人保証等の在り方研究会報告書」を公表しました。その後、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中小企業、経営者及び金融機関による対応についての自主的かつ自律的な準則である「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が期待されているところです。

2. 目利き融資とは

新アクションプログラムでは「企業の将来性、技術力を的確に評価できる」能力を「目利き」能力と定義し、「融資の審査において、顧客の技術力や販売力等の定性面の勘案を含め、顧客の事業価値を適切に見極めるための能力」と、考え方を示しています。

よって、本手引きでは、「金融機関が顧客の定量面の要素（損益計算書や貸借対照表などの財務状況）のみならず、定性面の要素（技術力や販売力等）について積極的な工夫・取り組みを行っている場合にプラス要素として勘案し、両要素を総合的に勘案した上で融資を実行すること」を「目利き融資」と呼ぶこととします。

3. 地域課題解決ビジネスと目利き融資

地域課題解決ビジネスは前述の事例が示すように、利益の確保が難しい事業であっても地域のニーズ（市場規模）を入念に調査することにより安定して利益を確保できていたり、地域課題解決ビジネス事業での利益が少なくても、その事業によって認知度が高まることにより本業にプラスの影響を与えていたりするなど、地域課題解決ビジネスは通常のビジネスと比べて財務諸表だけでは事業の将来性を判断することが難しいため、地域課題解決ビジネスの融資には、目利き能力が求められています。

しかしながら、地域課題解決ビジネスに取り組む事業者の中には、ビジネスモデルや地域課題の解決という公益性などを評価した融資が受けられないという声が聞かれるところであり、中小・地域金融機関による、目利き能力を持った人材育成への取り組みが進み、目利き融資が行われる環境が整備されることが期待されることです。

地域課題解決ビジネスについて理解しておくべきこと

1. 多様なビジネスモデル

地域課題解決ビジネスの特徴の1つとして、下記の地域課題のように広く知られている地域課題だけではなく、複数の地域課題が絡み合ったり、時間の経過とともに新たな地域課題が生まれたりすることから、その解決手段となるビジネスモデルが多様であることが挙げられます。

- ・子育て支援、コミュニティ活性化など、少子高齢化に関する分野
病児保育、一時保育、待機児童問題、母子・父子家庭支援、地域コミュニティの再生、買い物弱者
 - ・健康・医療に関する分野
地域医療問題（医師不足・都市圏との医療格差）、介護予防、難病支援
 - ・介護・福祉に関する分野
高齢者・障がい者の介護・福祉、高齢者の自立支援
 - ・雇用・教育・人材育成に関する分野
若者・高齢者・障がい者の就労支援、伝統芸能・職人の技能継承、不登校問題、女性の社会進出のためのキャリア形成
 - ・環境に関する分野
省エネ、資源リサイクル、廃棄物対策、自然エネルギー、環境学習
 - ・地域産業に関する分野
地域資源活用、商店街活性化、農業活性化、新産業育成による地域雇用の創出
- 注）ここで紹介する地域課題はごく一例であり、取り上げた地域課題をもとに便宜的に分類しています。

ビジネスモデルが多様であることから、その評価を行うにあたって、少なくとも次の5つの特徴について理解することが求められます。

（1）適切な地域課題の設定

地域課題の解決を目的としていても、その地域課題の設定が適切か判断する必要があります。具体的には、以下のようなポイントが挙げられます。

①対象とする地域課題が明確か

少子高齢化対策や環境問題といった課題設定では、課題の範囲を広げすぎて焦点が絞れていないと考えられます。

②賛同や共感が得やすいか

地域課題が顕在化していないため、地域の課題として地域住民に知られていない・地域課題の解決への取り組みに賛同や共感が得られにくい場合があります。

(2) 適切なビジネスモデルの構築

地域課題解決ビジネスに限った特徴というわけではありませんが、次のようなことがポイントとして挙げられます。

- ①利用者のニーズに基づく商品・サービスが提供されており、市場規模（利用者数など）を把握しているか
通常ビジネスでも同様の評価が行われると思いますが、地域課題解決ビジネスにおいては、ビジネスモデルとして収益の確保が難しい場合、事業の継続性を判断するために必要不可欠な視点です。
- ②事業が地域課題の解決に直接的あるいは間接的に繋がっており、その効果があるか
地域課題解決ビジネスは、地域課題をビジネスの手法を用いて解決を試みる事業であることから、事業が地域課題の解決手段として関係している必要があります。
また、単に関係していれば良いというだけではなく、解決手法が適切であり、かつ、地域課題が解決される又は解決が期待されることが求められます。
- ③地域課題の解決という公益性と事業を継続していくために収益を確保するという営利性のバランスがとれているか
営利性を重視しすぎると、利用者の共感や地域住民の賛同が得られにくくなる場合があります。また、公益性を重視しすぎると、事業の安定性・継続性が損なわれる場合があります。

(3) 地域内外との連携

地域課題の解決には、その地域課題の解決を望む人をはじめ、地域内の住民や事業者の賛同と協力、時には地域外の支援を得ることが重要です。多くの人々の協力によって、地域課題解決ビジネスの安定性・継続性・将来性が期待されることになります。

- ①事業の公益性に共感する利用者がいるか
利用者が継続してサービスを利用したり商品を購入したりすることが期待できます。
- ②事業の公益性に賛同する地域内の住民や事業者がいるか
利用者の増加や、事業への協力・連携が期待できます。
- ③事業の公益性に賛同する地域外の住民や事業者がいるか
地域外への市場規模の拡大や、事業への協力・連携が期待できます。
- ④情報発信が効果的か、連携の仕組や体制が構築されているか
情報発信を効果的に行うことで、利用者や協力者を増やすことができます。
また、連携の仕組や体制を構築することで、事業の安定性・継続性・将来性を高めることができます。

(4) ビジネスモデルの変化への対応

時間の経過とともに変化する地域課題に合わせてビジネスモデルを変化させていくことも考えられるため、融資を行う際だけでなく、融資後も継続したモニタリングが必要になる場合があります。

(5) 定性面と定量面の要素を総合的に勘案した融資判断

地域課題解決ビジネスということをもって、定性面の要素（技術力や販売力等）の評価を重視するのではなく、必ず定量面の要素（損益計算書や貸借対照表などの財務状況）と併せて総合的に勘案し融資判断をすることが求められます。

2. 多様な事業者

地域課題解決ビジネスの特徴の2つ目として、取り組む事業者の形態が、中小企業・小規模事業者をはじめ、NPO法人やその他様々な法人・団体など多様であることが挙げられます。

しかしながら、資本金（出資金）の有無、基準となる会計方法（中小会計要領やNPO法人会計基準など）の違い、適用される税制が異なるといったことがあるものの、目利き融資においては、事業の定性面の要素と定量面の要素を総合的に勘案し融資判断することには変わりはありません。

3. 多様な収入構造

地域課題解決ビジネスの特徴の3つ目として、多様な形態の事業者が取り組むことから、以下に掲げる収入の組み合わせが多様であることが挙げられます。

また、各収入それぞれに特徴がありますので、まずその特徴を理解した上で、収入構造を総合的に勘案し評価することが重要になります。

一般的に、以下に掲げる収入は、継続性があれば全て事業の安定性を確認する指標として使われており、主に事業収入と会費収入がどの程度見込まれているのが、事業の将来性を確認する指標として用いられます。

(1) 事業収入

地域課題解決ビジネスでは、商品・サービスの質に加えて、地域の課題を解決したいという事業者の思いや事業の公益性（商品・サービスの購入を通じた地域課題の解決）に対する利用者の共感や地域住民の賛同が付加価値となって、競争力を高め事業収入を増やす場合があることを理解しておく必要があります。

(2) 委託事業収入

委託事業収入は、国や地方自治体が行う事務や事業などについて、国や地方自治体から委託を受けて行う場合の反対給付として事業者を支払われるものです。原則単年度の契約であるため、継続的な収入とならないことも少なくありませんが、委託事業を履行した実績を評価することはできるでしょう。

また、委託事業の委託先の決定は、一般的に競争入札により行われることから必ずしも受託できるとは限りません。事業計画に予定されている場合には、複数年契約により既に受託しているものか、これから予定しているものか確認する必要があります。

なお、委託事業収入は、委託事業完了後に支払われることが一般的であることから、事業者の中には委託事業の実施期間中のつなぎ資金に対するニーズが少なからずあることを、知っておいた方が良いでしょう。

(3) 会費収入

会費収入は、スポーツクラブの会費のように対価性があるものと、寄附のように対価性のないものに区別されます。前者は、事業者が会員に対して提供するサービスの対価として支払われるものであることから、その性質は事業収入や売上と同様であり、後者は、事業の目的や内容に対して会員が共感や賛同し事業者を支援したいと思う気持ちから支払われるもので、対価を必要としないものであることから寄附と同様です。

地域課題解決ビジネスにおいて対価性のない会費は、事業者が会員に与える共感の大きさや情報発信力の強さを確認する指標とされます。具体的には、与える共感が大きいほど、会員の継続利用（安定性）が期待でき、情報発信力が強ければ会員の増加（将来性）が見込まれると評価します。また、対価性のない会費を集める主体としては、NPO法人などの非営利の法人やNGOなどの非営利の団体が一般的です。

なお、対価性のない会費収入を安定した継続収入にするためには、継続した情報発信が必要となりますので、どのように行われているか発信内容や発信頻度を確認することが大切です。

(4) 補助金・助成金

補助金・助成金は、国や地方自治体が、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交付するものと、大企業のCSR活動の一環や公益法人の一部において公益事業として交付するものがあります。

原則として返済する必要のない資金ですが、補助金は予算に限りがあるため一般的に公募形式をとることから応募したとしても必ずしも交付できるとは限りませんし、助成金は一定の要件を満たせば交付される場合が一般的ですが、要件・交付額が変更されることがあります。よって、事業計画書に予定されている場合には、必ずしも計画通り交付されるとは限りませんので確認が必要です。

また、地域課題解決ビジネスの中には、障がい者の就労支援事業のように収入に占める補助金や助成金の割合が高い事業があることを理解しておく必要があります。補助金や助成金にどの程度依存しているのか、事業の公益性の高さを勘案しながら判別できるようになることが求められます。

なお、委託事業収入と同様に、交付対象となる事業の完了後にお金を支払われることから、事業者の中には事業の実施期間中のつなぎ資金に対するニーズが少なからずあることを、知っておいた方が良いでしょう。

(5) 寄附収入

寄附収入は、事業の目的や内容に対して会員が共感や賛同し事業者を支援したいと思う気持ちから支払われる対価を必要としないお金であり、NPO法人などの非営利の法人やNGOなどの非営利の団体が収入の1つとしていることが一般的です。

地域課題解決ビジネスにおいて寄附収入は、対価性の無い会費と同様に事業者が寄附者に与える共感の大きさや情報発信力の強さを確認する指標とされます。また、安定した継続収入にするためには継続した情報発信が必要となることから、どのように行われているか発信内容や発信頻度を確認することも同様に大切となります。

目利き融資の方法

1. 本手引きにおける目利き融資の方法の取り扱い

本手引きでは、定性面の要素の評価に着目した目利き融資の方法について、実際に使用されている審査表と事業計画書¹を一部変更し、具体的な事例を記入したものを活用して説明しています。

目利き融資については、これまで各金融機関で積極的に取り組まれていることから、ノウハウを蓄積し、既に独自の方法を確立しているところもあろうかと思われます。こうした金融機関における見直しや改善の一助として、また、これから方法の確立を目指す金融機関の参考として、本手引きを利用いただき、地域課題の解決に取り組む事業者への円滑な融資が行われる環境が整備されることを期待するものです。

2. 目利き融資の手順

本手引きにおける目利き融資の手順は以下を想定しています。

(1) 融資審査に必要な資料の入手

事業計画書： 融資対象となる事業の概要を把握するために必要な情報が記載されているもの。

会社案内等： 事業者の概要がわかる資料。具体的な商品・サービス内容を理解し、事業者が与える印象やブランドイメージを把握できる資料。

(2) 事業者との面談

経営者（必要に応じて従業員も）の資質や事業計画書の内容を正しく詳細に理解するために実施する必要があります。

(3) 情報の確認と収集

資料や面談で得た情報の確認や補完する情報の収集を行います。

¹「女性・若者・シニア 創業サポート事業」 <http://cb-s.net/tokyosupport/>

本手引きでは、東京都が平成26年度から新規事業として始めた「女性・若者・シニア創業サポート事業」で実際に使用されている、審査表と事業計画書を本手引き用に一部改良して使用しています。

また、同事業では地域創業アドバイザーが、創業者等へのサポートを通じて事業内容等の評価を審査表にまとめ、融資を行う信用金庫又は信用組合に提出し、信用金庫又は信用組合は、地域創業アドバイザーから提出された審査表を参考に創業者等の作成した事業計画書を審査した上で、融資判断を決定します。

なお、本手引きでは、便宜上、金融機関の融資担当者が審査表を記載したものとして、説明をしております。

(事業概要)

- ・東京都が東京都信用金庫協会・東京都信用組合協会を通じて、融資原資を信用金庫・信用組合に預託することで、有利な条件での融資を実行する事業
- ・融資対象は、女性、若者（39歳以下）、シニア（55歳以上）で都内における創業の計画がある者又は創業後1年未満の者（代表者）
- ・地域創業アドバイザーが信用金庫・信用組合と連携して融資対象者の創業や創業後の経営をサポート

3. 目利き能力を高めるために

目利き融資を行うためには、日頃から目利き能力を高める努力が必要です。目利き融資とは、「金融機関が顧客の定量面の要素（損益計算書や貸借対照表などの財務状況）のみならず、定性面の要素（技術力や販売力等）について積極的な工夫・取り組みを行っている場合にプラス要素として勘案し、両要素を総合的に勘案した上で融資実行するか判断を行うこと」であることから、目利き能力として、当然ながら「定量面の要素を審査する能力」と「定性面の要素を審査する能力」を高める必要があります。

まず「定量面の要素を審査する能力」を高めるためには、損益計算書や貸借対照表、収支計画を読み解く力を身につける必要があります。特に、地域課題解決ビジネスに取り組む事業者の形態は多様であることから、各会計基準についての知識の習得と理解を深めておくことが大切です。

次に「定性面の要素を審査する能力」を高めるためには、日頃から情報の収集に努め、入手した情報を活用する能力を身につけるとともに、人脈を広げることが大切です。情報の収集や人脈の形成は、事業計画の実現可能性（市場規模・商品やサービスの競争力・消費者のニーズなど）を確認するために必要となるだけでなく、営業活動において融資先・見込み客への情報提供（補助金・助成金情報の提供・取引先の紹介など）にも役立つものです。具体的には次のようなものが挙げられます。

【情報の収集】

・地域の人口構成や人口動態

地域の人口構成（高齢者・子ども・勤労世帯の比率等）の把握

人口動態（都市圏への若者の流出が多い・子育て世代の流入が多い等）の把握

・地域の特性

都市圏（消費地）に近い、商店街に空き店舗が多い、ある特定の産業が盛ん、企業城下町である、などの地域の特性の把握

・地域課題

地域が抱える課題と現状の把握

都市計画など目指している地域の将来像の把握

・地域資源

地域の特産品や観光資源の把握

他地域と比較した場合の地域の特徴の把握

・行政の動向

国や地方自治体の政策目標の把握

補助金・助成金情報の把握

【人脈の形成】

取引先、地域の地方自治体、商工会、商工会議所や各種団体等との人脈を形成

なお、目利き融資の審査においては、「定量面の要素を審査する能力」と「定性面の要素を審査する能力」によって、総合的に勘案することが重要ですので、バランス良く能力を高めることが求められます。

(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。具体的には、地域課題に深い理解があり、その事業によって地域課題の解決が進む可能性が高い（課題解決度が高い）ことは、その地域課題の解決を期待する地域住民にとって、歓迎される商品又はサービスである可能性（事業の将来性）が高く、地域課題を解決したいという事業者の経営理念への利用者の共感や、地域課題の解決に繋がる事業内容への地域の住民や事業者による賛同によって、継続的な利用・購入や事業への協力（事業の安定性）が期待できると評価するものです。

②評価項目

評価にあたり、具体的に事業者を確認する項目は、地域課題やビジネスモデルによって様々な項目が考えられますが、基本となる評価項目として次の4つが挙げられます。

- 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

③評価方法

審査表における課題解決度のコメントを記載するにあたり、担当者がどのように評価したのか解説します。

i) 事業目的と事業内容の整合性の確認

事業計画書を確認すると、「経営理念」に事業の目的として「高齢者の孤食問題の解消」、「〇〇市の食材を活用した高齢者の健康増進と介護予防」、「地方の伝統野菜を中心としたスローフードの販路拡大支援」、「地域コミュニティの再生支援」を掲げ、「事業内容」に「高齢者向けに〇〇市の食材を活用した健康志向のランチと居心地の良いカフェ空間の提供」、「近隣住民向けに調理方法の実演紹介を行いながら地方の伝統野菜や果物の販売」を行うこととしており、事業の目的と内容の整合性が取れていると確認しました。

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

次に、取り組む地域課題の存在と、その地域課題を解決することの社会的意義や地域住民にとって解決が期待されているかを確認するために調査を行いました。

具体的には、地方自治体のホームページで高齢者問題に関する情報を確認し、その後、〇〇市職員に話を伺いました。職員からは、「〇〇市では、加齢に伴う健康悪化による引きこもり、子供との別居・配偶者との死別、地域に高齢者が入りやすい飲食店が少ないといったことから、

高齢者の孤食が問題になっている」と、地域課題の存在を確認することができました。また、厚生労働省をはじめ全国で取り組んでいる地域包括ケアシステムや市の活性化計画についても話を伺い、高齢者の引きこもり対策や孤食対策といった地域課題の解決への取り組みが求められていることが確認できました。

さらに、代表者の山本さんが、既に何度も職員の元へ足を運んでいることがわかり、孤食問題の解決に対する熱い思いを持っていることや、職員の方から「今後は是非とも〇〇市の事業を通して山本さんの活動に対して何らかの協力していきたい」という言葉があり、解決すべき地域課題として〇〇市も対応を検討していることが確認できました。

iii) 商品又はサービスに対するニーズの確認

続いて、商品又はサービスに対するニーズについて、調査を行いました。

まず、高齢者向け情報誌やホームページ、地域の飲食店の経営者に話を伺うなど調査を進めた結果、健康食ブームに伴い高齢者の健康食へのニーズが高まっており、山本さんがランチで提供を予定している高齢者向けの健康志向の料理に対するニーズがあると推察されました。

次に、〇〇市のアンケート調査結果から、高齢者にたまり場のニーズがあることが確認され、山本さんが開く予定の高齢者向けカフェは、このニーズを捉えたものであると判断しました。

iv) 商品又はサービスを提供する対象者（市場規模）の確認

最後に、商品又はサービスを提供する対象者（市場規模）について調査を行い、地域住民の年齢別人口の統計や調査の結果、山本さんが経営するカフェの徒歩圏内には顧客となり得る〇〇歳から〇〇歳の高齢者が〇〇〇人いることが確認できました。

以上のことを踏まえ、担当者は審査表にコメントを記載しました。

(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。具体的には、情報発信能力が高く地域内に幅広い人脈を築いている（地域密着度が高い）ことは、情報発信や人脈を通じて取引先が拡大したり、事業への協力者を確保したりすることに繋がる可能性（事業の安定性・将来性）が期待できると評価するものです。

②評価項目

評価にあたり、具体的に事業者を確認する項目として、地域課題やビジネスモデルによって様々な項目が考えられますが、基本となる評価項目としては次の2つが挙げられます。

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評価方法

審査表における地域密着度のコメントを記載するにあたり、担当者がどのように評価したのか解説します。

i) 地域内にどの程度人脈を有しているかの確認

事業計画書では正社員1名、パート・アルバイト2名と記載されていることから、面談で山本さんにどのような方を採用したのか話を伺いました。すると、雇用予定の3名は地元の友人から紹介され、開業予定地の近くに在住とのことでした。1人は介護施設でボランティア活動を行っている主婦を正社員として、残りの2人はご両親が地元の商店街で飲食店を経営している大学生姉妹を採用することに決まっているとのことでした。このことから、山本さんには、事業に協力してくれる知人がおり、その人脈を通じて、高齢者向けのカフェを運営していくために必要なノウハウを有する従業員を確保できていることがわかり、地域内にある程度人脈を有していることが確認できました。

次に、地元の食材を扱うことから仕入先について伺いました。山本さんが、地元の農協職員に相談したところ、山本さんの事業の目的や内容に理解を示してくれて、既にいくつかの農家を紹介されていることが確認されました。その他、経営の相談先として地元の商工会議所への入会や、カフェを開業する地域の商店街組合に加入を既にすませるなど、積極的に地域内の人脈を形成し連携を図っていることに対し好感が持てました。

ii) 地域内にどのように情報発信を行っているかの確認

カフェへの集客について、山本さんにお話を伺うと、ホームページでの告知やチラシの配布を検討中という事でした。チラシの配布先の予定について確認したところ、カフェの周辺住居へのポストインだけでなく、正社員を予定している主婦のボランティア先の介護施設における配布を予定していることを確認しました。

また、事業計画書に記載されている商店街組合のカフェのオープン告知の協力について伺ったところ、山本さんが取り組む地域課題の解決の意義を熱心に説明したことがきっかけで協力を繋がったとのことで、山本さんの情報発信能力の高さも確認することができました。

以上のことを踏まえ、担当者は審査表にコメントを記載しました。

(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。具体的には、他

の商品・サービスに比べ市場のニーズをとらえ差別化されていることや、商品・サービスの購入を通じて地域課題の解決に貢献できることへの共感を呼ぶ魅力があること、地域外へ情報発信し利用者を増やしていく能力がある（事業競争力が高い）ことは、商品・サービスを継続購入する顧客の獲得（事業の安定性）や、地域外へも市場を拡大させていく可能性（事業の将来性）が期待できると評価するものです。

②評価項目

評価にあたり、具体的に事業者を確認する項目として、地域課題やビジネスモデルによって様々な項目が考えられますが、基本となる評価項目としては次の3つが挙げられます。

- 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

③評価方法

審査表における事業競争力のコメントを記載するにあたり、担当者がどのように評価したのか解説します。

i) 商品・サービスの付加価値の確認

山本さんに高齢者へ提供する具体的なランチの内容についてヒヤリングしました。〇〇市の食材を活用した料理は、高齢者が食べやすいように柔らかくしたり塩分や脂質を少なくしたり、メニューに調理方法・カロリー・食材を表示したりして健康をアピールする工夫を行う予定であることが確認されました。

地域内には〇〇市の食材を活用した料理を提供するレストランがありますが、高齢者をターゲットにしたものではなく、また、調理方法やカロリーなどを表示して健康をアピールしているところは見当たらないため、差別化できていると感じられました。

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

山本さんとのヒヤリングで、事業計画書に記載されている「集客のために〇〇市の魅力を発信する伝統野菜（〇〇人参・〇〇白菜）を使った料理フェアの開催」計画の詳細について確認できました。

多くの飲食店が陥っている「お客様を待つ」という姿勢ではなく、イベントの開催によって積極的に顧客開拓するという姿勢が見られ、また、地域外への情報発信によって地域外の顧客獲得にもつながる可能性があるかと判断しました。

iii) 地域外の事業者との連携を広げて行く能力の確認

山本さんに、事業計画書に記載されている「地方の伝統野菜や果物の販売」について伺ったところ、前職で取引のあった農家と退職後も繋がりがあり、既にいくつか仕入先として確保していることが確認できました。

しかしながら、地域外の事業者との連携を今後広げていくかどうかについては、オープン後の販売実績によると考え未知数と判断しました。

以上のことを踏まえ、担当者は審査表にコメントを記載しました。

(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。具体的には、経営者（及び従業員）が専門的な知識や技術を有し、具体的な事業計画書を作成して、従業員に実行させることができる（経営能力がある）ことは、事業計画の実現可能性が高いと評価するものです。

②評価項目

評価にあたり、具体的に事業者を確認する項目として、地域課題やビジネスモデルによって様々な項目が考えられますが、基本となる評価項目としては次の2つが挙げられます。

- i) 経営者（及び従業員）の経験や資格、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評価方法

審査表における経営力のコメントを記載するにあたり、担当者がどのように評価したのか解説します。

- i) 経営者（及び従業員）の経歴や資格、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

事業計画書から、飲食店の店舗運営経験や企画経験が10年以上あり、山本さんに勤務内容をヒヤリングしたところ、経験に裏付けされた十分な知見を有していると判断しました。特に、地方の伝統野菜や果物を販売する事業は、天候の影響で収穫量が減少し仕入が困難になる場合があり、仕入先地域を増やす必要があることを山本さんからご説明いただき、経営リスクを認識しているだけでなく、それを隠さずに説明していただけたことにとても好感が持てました。

また、地域に貢献しようとする思いの強さや、地域で人脈を築くための社交性も感じられました。

- ii) 事業計画の実現可能性の確認

事業計画については、売上げの計算根拠が明確になっていること、融資返済の金額も加味しながら収支計画を立てていること、無理のない人件費の設定をしていること、など具体的にまとめられていると感じました。また、山本さんとのヒヤリングから事業計画の実現可能性が高いと感じられました。

以上のことを踏まえ、担当者は審査表にコメントを記載しました。

(5)「総括コメント」

審査表の総括コメントを記載するにあたり、担当者がこれまでの評価を踏まえて、どのように総合的に判断したのか解説します。

まず、定量面について、手元資金が900万円に対して融資希望額が600万円であり、用途を確認した結果、融資希望額として過大ではないと判断しました。また、事業計画書において、開業予定地域における集客予定数や客単価、売上高に占める原価、人件費や家賃を含む経費のそれぞれの割合から、無理のない収支計画であり、資金計画や返済計画も妥当と考えられます。しかし、年齢が若く経営経験がないため、実績面からは創業融資を行うリスクが低いとはいき切れず、融資額の精査が必要と判断されました。

次に、定性面ですが、高齢者の孤食の解消、高齢者の健康増進という地域課題は、高齢化が進む〇〇市においても対応が求められている地域課題であることから、事業内容には、社会的意義が有り、市民のニーズも高いと思われます。また、経営者には、地域内に人脈があり、従業員やアルバイトの雇用の目途、仕入先の確保、商工会議所や商店街組合との連携を行う行動力があり、事業計画を遂行する能力が高いと推察されます。加えて、面談を通じて、山本さんの社交性やイベントの企画能力から、情報発信能力の高さが垣間見られ、集客もある程度望めるのではないかと期待が持てました。

以上のことから、融資額に精査が必要なものの、地域に密着した山本さんのような事業者を育てていくことは、当行の理念とも合致し、融資先としてふさわしいものであると判断いたしました。

以上のことを踏まえ、担当者は審査表にコメントを記載しました。

融資審査を終えて

1. モニタリングと経営支援

融資審査の結果、融資を実行することになった場合は、融資金の回収に支障が生じないように、融資先のモニタリングが必要になります。

具体的には、「4. 目利き能力を活用した評価方法」で説明しているように、時間の経過とともに変化する地域課題に合わせてビジネスモデルを変化させていくことが考えられることから、融資先へのモニタリングが必要になります。また、融資審査において評価した定性面の要素について、評価が適切であったかを確認するためにも、継続的な融資先のモニタリングを行うことが必要です。加えて、融資審査表の事例のような創業融資では、融資先へのモニタリングだけではなく経営支援が欠かせません。

他方で、融資の実行が難しい場合には、事業計画やビジネスモデルの見直しを進める経営支援を行っていくことで、将来の融資先として繋げていくことが大切です。

なお、金融機関の経営方針にもよりますが、資金を必要とする事業者に対して、融資以外の資金調達手段について情報提供を行うことも、検討の余地があるのではないかと考えられるところです。（融資以外の資金調達手段について、P.33以降で参考までにご案内いたします。）

2. 最後に

融資の判断には事業計画書が欠かせません。しかしながら、金融機関の担当者が納得するような実現可能性の高い事業計画書を書ける人ばかりではありません。

そのため、事業者の方に寄り添って事業計画書の書き方を教えたり、事業計画書作成セミナーや支援機関の窓口を案内したりすることで、地域の事業者を育て、地域を活性化していくことが、中小・地域金融機関の地域貢献の1つとして求められているのではないのでしょうか。

事業計画書

1. 申請者		記入日	H27年11月〇日
法人名・屋号	株式会社あぐりファームカフェ		
事業所の住所	〒000-0000 東京都〇〇市〇〇-〇〇-〇〇(自宅/店舗は別途) (TEL 000-0000-0000)		
業種	飲食業		
代表者(役職)	山本 一子(代表取締役)		
代表者経歴	(1) 略歴 ・△大学経営学部卒業後 (株)□□レストラン(飲食店運営)に10年間勤務 ・H27年3月末同社退社後に〇〇市内のカフェ××にて6か月間アルバイト		
	(2) 取得資格・PR ・H27年10月に食品衛生責任者資格取得 ・料理の腕前には自信があります。		
	(3) 事業に関する経験(内容・年数) ・学生時代にアルバイトでカフェでの接客を3年経験 ・(株)□□レストランでは店舗運営で厨房での調理を4年、企画部で地方の伝統野菜の仕入とメニュー開発を6年経験 ・退職後に飲食店経営の勉強とニーズの把握のために6か月間カフェ××で接客業のアルバイト		
開業日・法人設立日	法人登記日:H27年10月×日		

2. 事業内容

項目	記入欄
【経営理念】	「高齢者が元気に暮らせる街づくり」を経営理念とし、具体的には次の4つを目的とする。 ・〇〇市における高齢者の孤食問題の解消 ・地方の伝統野菜を中心としたスローフードの販路拡大支援 ・〇〇市の食材を活用した高齢者の健康増進と介護予防 ・地域コミュニティの再生支援
【事業内容】	・高齢者向けに〇〇市の食材を活用した健康志向のランチと居心地の良い空間を提供するカフェの運営 ・近隣住民向けに調理方法の実演紹介を行いながら地方の伝統野菜や果物の販売する物販事業
【人員体制】	正社員 1人(H28.1～)、パート・アルバイト 2人(H28.3～)、その他 0人()
【地域情報】	(1) 課題解決が必要とされるデータ(各種資料、アンケート、記事等の根拠資料) 〇〇市の高齢化率 32%(出典:××省××調査) 孤食状態にある65歳以上の高齢者 約40%(出典:地域包括支援センター調査)
	(2) 地域内での競合、他地域の類似事例 ・地域内に健康志向の料理を提供するレストランが1店舗あるが、高齢者を対象にしていない。 ・他地域での類似事例として◎◎町のNPO法人××や●●市の株式会社■■■が運営する飲食店がある。
【地域密着度】	(1) 他団体・事業者との連携や共同事業等の可能性 ・〇〇市と連携を模索中 ・農協から仕入先の農家の紹介を受けている。 ・商工会議所へ加入し、経営指導員から創業のアドバイスをもらっている。 ・商店街組合へ入会し、開店時の組合員への周知協力を取り付けている。
	(2) 活用できそうな地域の資源(場所・文化・産品・人材・取り組みなど) ・〇〇市の特産品の人参や白菜などの活用した料理の提供 ・△△県の伝統野菜や果物の販売
	(3) 情報発信の協力先や媒体の活用計画 ・カフェのホームページを作成中 ・チラシ作成は〇〇市内の広告代理店 有限会社◇◇と契約。
【事業競争力】	・出店地域に高齢者をターゲットとした飲食店がなく、高齢者向け健康志向のランチを提供し差別化 ・メニューには食材の産地、調理方法、カロリーを表示し他の飲食店との差別化 ・高齢者が立ち寄りやすい雰囲気作りを意識した店舗の外観と、居心地の良い空間を提供するために、大き目のテーブルと座り心地の良い椅子を配置した内装を検討中 ・集客のために〇〇市の魅力を発信する伝統野菜(〇〇人参・〇〇白菜)を使った料理フェアの開催 ・調理方法の実演紹介と〇〇市で販売されていない△△県の伝統野菜や果物を販売
【スケジュール】	1年目:H28年1月からH28年12月まで ・正社員採用、メニュー開発(H28.1月) ・仕入先との契約、店舗改装、備品・什器購入(H28.2月) ・ホームページでのオープン告知(H28.2月) ・アルバイト採用及びカフェのオープン(H28.3月)
	2年目:H29年1月からH29年12月まで カフェ事業をスタッフ中心に移管し、地方の伝統野菜や果物の発掘・販路拡大に注力
	3年目:H30年1月からH30年12月まで カフェ事業と物販事業の安定化と事業拡大(2店舗目の出店)の検討(市場調査)

3.販売先・仕入先

【販売先(予定)】	(名称) 店舗近隣高齢者	(内容) カフェの利用者
	(名称) 店舗近隣住民	(内容) イベントでの地方の伝統野菜や果物の購入
【販売先(予定)】	(名称) △△県JA▽▽・株式会社▽▽(農家)	(内容) 地方の伝統野菜や果物の仕入
	(名称) 株式会社◆◆(農家)・農事組合法人××	(内容) 食材の仕入

4.必要資金と調達方法

資金の使途			調達の仕方	
内訳		金額(万円)	内訳	金額(万円)
設備資金	店舗、機械、備品、敷金、保証金など (内訳) 店舗開設 備品・什器	500 400	自己資金 (内訳) 自己の出資額	700
	【A】設備資金 小計	900	親族、知人などからの借入・出資 (内訳) 親の出資額	200
			金融機関からの借入 (内訳)	600
運転資金	商品仕入、人件費、経費など (内訳) 当座の運転資金約5か月分	600	その他の借入	-
	【B】運転資金 小計	600		
合計(【A】+【B】)		1,500	合計	1,500

5.収支計画

		1年目 (28年1月～28年12月)	2年目 (29年1月～29年12月)	3年目 (30年1月～30年12月)	計算根拠 (単価・数量・日数等)
収入内訳	【C】事業収入	カフェ事業 1,032万円 物販事業 315万円	カフェ事業 1,380万円 物販事業 468万円	カフェ事業 1,587万円 物販事業 561万円	(客数×客単価×週の営業日数×週数) 1年目: 40×1,200×5×43 2年目: (40×115%)×1,200×5×50 3年目: (40×115%×115%)×1,200×5×50 (1回の販売額×年間開催数) 1年目: 150,000×21 2年目: (150,000×120%)×26 3年目: (150,000×120%×120%)×26
	【D】委託事業	-万円	-万円	-万円	
	【E】補助金・助成金	200万円	-万円	-万円	創業補助金交付決定済み(3月交付予定)
	【F】会費・寄附金	-万円	-万円	-万円	
	【G】その他	-万円	-万円	-万円	
【H】収入合計(C～Gの合計)		1,547万円	1,848万円	2,148万円	
支出内訳	仕入(【C】・【D】の原価)	413万円 174万円	552万円 258万円	635万円 309万円	カフェ事業 原価率40% 物販事業 原価率55%
	人件費	代表者 240万円 正社員 270万円 アルバイト 103万円	代表者 264万円 正社員 276万円 アルバイト 121万円	代表者 291万円 正社員 281万円 アルバイト 121万円	(代表者)20万円×12月(賞与なし・年10%昇給) (正社員)18万円×15月(賞与3月・年2%昇給) (アルバイト)時給1,000円×4時間×5日×43週 +時給1,000円×8時間×21回(昇給無し) 注)交通費や法定福利費は上記積算に含む。
	家賃	132万円	144万円	144万円	12万円×12回(保険・更新料含む)
	水道・光熱費	55万円	60万円	60万円	(電気・ガス各2万円+水道1万円)×11月
	消耗品など	11万円	12万円	12万円	来店客用雑誌・消耗品1万円×11月
	その他	22万円	24万円	24万円	通信費・郵送費等2万円×11月
	融資返済	94万円	76万円	74万円	毎月元金返済額5万円+利息+諸費用(初年度のみ)16万円(無担保・無保証、返済期間10年、固定利率3.0%、元金均等返済)
支出合計【I】		1,514万円	1,787万円	1,951万円	
収支(【H】-【I】)		33万円	61万円	197万円	

審査表

1. 評価実施者	作成日	H27年11月〇日
支店名・部署名	△△△支店 営業第一課	職・氏名(内線) 主任 〇〇 〇〇 (内線0000)

2. 評価対象者

ふりがな 法人名・屋号	株式会社あぐりファームカフェ	融資希望額	6,000,000円
業種	飲食業・食品販売業	資金使途	☒ 開業資金 ☐ 運転資金 ☐ 設備資金 ☐ その他()
事業概要	高齢者向け健康志向の料理の提供と地方の伝統野菜や果物を販売する飲食店兼物販店	融資希望日	H 28年 1月〇日(返済期間 10年)
代表者	代表取締役 山本 一子	事業規模	資本金 900万円/従業員 3人
代表者略歴	△大学経営学部卒業後 (株)□□レストラン(飲食店運営)に10年間勤務(店舗運営4年、企画部6年)しH27年3月末退社。退職後〇〇市内のカフェ××で6か月間アルバイトし10月に起業。		
本社所在地	〒000-0000 東京都〇〇市〇-〇-〇	担当者/TEL	山本 一子 / 000-000-0000
創業年月日	H27年10月〇日	法人設立日	左記に同じ
融資面談	日時: H27年11月〇日 10:00~12:00 場所: 〇〇支店応接室 同席者: 〇〇営業第一課長		
提出資料	☒ 有・ ☐ 無	a.事業計画書	☐ 指定様式 ☒ その他の様式
	☒ 有・ ☐ 無	b.会社や事業の概要が分かる資料	☐ 会社案内 ☐ 販促品・販促用チラシ ☐ ビジネスモデル図 ☒ その他(料理の写真、伝統野菜の説明・写真を記載した説明資料)
	☒ 有・ ☐ 無	c.その他の資料	××省××調査資料、地域包括支援センター調査資料

3. 評価

評価項目(定性面)		確認項目	評価根拠	評価実施者コメント
課題解決度	事業目的と事業内容の整合性の確認	【経営理念】 【事業内容】 【地域情報】	☒ a. ☒ b. ☒ c. ☒ 面談確認 ☒ その他 (〇〇市職員・飲食店への聴き取り調査等)	「高齢者の孤食問題の解消」、「〇〇市の食材を活用した高齢者の健康増進と介護予防」、「地方の伝統野菜を中心としたスローフードの販路拡大支援」、「地域コミュニティの再生支援」を目的として、「高齢者向けに〇〇市の食材を活用した健康志向のランチと居心地の良いカフェ空間の提供」、「近隣住民向けに調理方法の実演紹介を行いながら地方の伝統野菜や果物の販売」を事業内容としており、目的と事業内容が合致している。 また、〇〇市が行ったアンケート調査結果で高齢者にたまり場のニーズがあることや、出店予定地の徒歩圏内には顧客となり得る高齢者が〇〇〇人いることも確認できており、開業予定地域周辺の地域性に合った事業であると思われる。
	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			
	商品又はサービスに対するニーズの確認			
	商品又はサービスを提供する対象者(市場規模)の確認			
地域密着度	地域内にどの程度人脈を形成し連携しているかの確認	【地域密着度】	☒ a. ☐ b. ☐ c. ☒ 面談確認 ☐ その他 ()	雇用予定の3名は地元の友人からの紹介。介護施設でボランティア活動を行う市内在住の主婦を正社員、両親が市内の商店街で飲食店を営んでいる大学生姉妹2人の採用が決まっており、地域との結びつきは強い。その他、農協との連携や、商工会議所及び商店街組合へ加入しオープン告知の協力を取り付けるなど、積極的に地域内で人脈の形成を行っている。
	地域内にどのように情報発信を行っているかの確認			

評価項目(定性面)		確認項目	評価根拠	評価実施者コメント
事業競争力	商品・サービスの付加価値の確認	【事業競争力】	☒ a. ☒ b. ☐ c. ☒ 面談確認 ☐ その他 ()	提供するランチでは、高齢者に配慮した工夫、メニューには調理方法・カロリー・食材・産地を表示して健康をアピールする予定である。地域内には高齢者をターゲットにしたレストランはなく、また、高齢者のたまり場ニーズに応えたカフェ作りにも取り組むことから、他の飲食店と差別化できると考える。 伝統野菜(〇〇人参・〇〇白菜)を使った料理フェアや、〇〇市で販売されていない△△県の伝統野菜や果物の販売について、ホームページやTwitterでの宣伝を検討するなど、情報発信能力の高さが感じられ、地域外からも集客に繋がる可能性がある。
	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			
	地域外の事業者との連携を広げて行く能力の確認			
経営力	経営者(及び従業員)の資格、知見又は技術、人柄(社交性・責任感・挑戦意欲)などの確認	【代表者経歴】	☒ a. ☒ b. ☐ c. ☒ 面談確認 ☐ その他 ()	飲食店の店舗運営経験や企画経験があり、経験に裏付けされた十分な知見を有し、経営リスクも認識している。また、地域に貢献しようとする思いの強さや、地域で人脈を築くための社交性もある。さらに、収支計画、人員計画等、どれも具体的に記載されており、事業計画の実現可能性は高い。
	事業計画書の実現可能性の確認	計画全般	☒ a. ☒ b. ☐ c. ☒ 面談確認 ☐ その他 ()	

内容(定量面)		確認項目	評価根拠	評価実施者コメント
事業継続性	販売先や仕入先が確保できているかの確認	3.販売先・仕入先	☒ a. ☐ b. ☐ c. ☒ 面談確認 ☒ その他 (開業予定地周辺の現場調査)	開業予定地周辺の調査の結果、客単価は周辺店舗の単価よりも少し割高だが、高齢者向けに配慮した健康志向のランチの提供と、差別化されていることから許容される金額と考える。また、客席数からオペレーションに無理が無く、立地を考えた場合に、周辺の高齢者数からも想定している集客が可能である。 さらに、物販事業の売上計画についても、当行の取引先事業者が以前近所で行っていたイベントの一日の売上が20万円程度(現在は個人的な事情で行われていない)で、地域のニーズは依然あるため、こちらも無理のない想定である。
	調達金額と調達方法は適切か。事業に必要な運転資金は確保できているかの確認	4.必要資金と調達方法		
	事業継続に必要な収入が確保できているかの確認。収支に見合った無理のない返済方法であるかの確認	5.収支計画		

4. 総括コメント

高齢化という地域の大きな課題に対しての解決事業であり、地域の特産品を活かす視点やコミュニティ再生の視点など、ポイントを押さえた事業計画を立てている。また当該事業に関する経験も10年有している点は評価できる。

課題としては経営者としての経験がないこと。また、600万円の融資希望に対して手元資金が900万円(親の出資含む)となっており、自己資金が全体の50%以上ではあるが、融資金額の妥当性については精査が必要である。ただし、面談での売上計画や資金使途の説明は明確であり、事業計画の内容や返済計画も無理なく立てられていると考える。

地域内では農協や商店街組合からも信頼をされており、店舗開設前後のさまざまな支援や、協力を得ている点は評価できる。

担当としては同事業、事業者について高く評価をしている。

(注)

東京都が平成26年度から新規事業として始めた「女性・若者・シニア創業サポート事業」において、実際に使用されている審査表と事業計画書を本手引き用に一部変更を加え具体的な事例を記入したものを使用しております。

本手引きでは、金融機関が審査表を作成するという前提で記載しておりますが、同事業では、地域創業アドバイザーが創業者等のサポートを通じて事業内容等を評価し審査表を作成しています。また、信用金庫又は信用組合は、提出された審査表を参考に創業者等の作成した事業計画書等を審査した上で融資判断を行っています。

株式会社福岡中央銀行 志免支店

【本店】福岡県福岡市中央区大名2丁目12-1
 設立:昭和26年6月 / 従業員数:531名 / 資本金:25億円



▼ 融資先事業者

特定非営利活動法人よか隊

理事長 西田 尚美

所在地：福岡県筑紫野市上古賀3丁目1-1

設立：平成15年11月

業種：障がい者福祉事業 等

＞ 当行の取り組み

当行は、福岡県を営業地盤に「中小企業専門金融機関としての使命と役割に徹し、地域社会とともに発展する」ことを目指し、創立以来64年間黒字決算を続ける堅実経営のもと、地元の中小企業及び個人の皆様の資金需要に対して応えて参りました。

近年では、日本政策金融公庫と創業及びソーシャルビジネス分野での連携、次世代経営者を育成するための「MUSBO元気塾」・「経営者育成塾」の開催など中小企業等の経営支援に積極的に取り組んでいます。

＞ 融資のきっかけ

当行職員が参加したソーシャルビジネスフォーラムで、西田様から融資の相談を受け、作業場の新設や障がい者トイレ設置等の費用をご融資させて頂きました。

＞ 融資先の概要

西田様は、環境教育や子ども支援の活動に取り組む中で、学校の給食で有機野菜が提供されるほどには有機農業が広がっていないこと、障がいのある子どもが大人になった時の就労場所や就労支援施設が足りていないことを知り、何とかしたいと考えていました。特定非営利活動法人よか隊は、設立当初は、ボランティアを中心に活動していましたが、西田様は、「少しでも有機農業を普及させて子どもたちに有機野菜を食べさせたい」、「障がい者に働ける場所を提供したい」と思い、実現に取り組むことになりました。

現在、同法人が運営する障がい者就労支援施設では、生ゴミからたい肥を作り、休耕地を借りて有機野菜を育て、収穫した野菜を販売したり運営するレストランで食材として使用したりしています。もちろん、レストランから排出された生ごみは循環

資源としてたい肥の原料に使われています。

＞ 融資で評価した点

まず、経営実績を評価しました。設立当初は、ボランティア活動をされていましたが、事業を開始後も順調に経営が続いていること、レストラン事業などの売上も順調に伸びていること、福岡県から委託事業を受託した実績、などを評価しました。

次に、経営者としての西田様を評価しました。事業計画書の作成支援を通じて、同社の事業内容を理解できたことから、障がい者の就労支援事業での給付金収入を中心に、農作物・たい肥販売とレストラン事業からの定常収入や、自治体の委託事業や民間企業からの助成金といった不定期収入を組み合わせ、経営を安定化させていることがわかり、西田様の経営手腕を評価しました。また、雇用する障がい者を、自立して働けるよう調理師免許を取得させた指導力も評価しました。

3つ目に、事業計画書を評価しました。実績をもとに妥当な収支計画を立て、それに基づく適正な融資額の積算を行い、無理のない返済計画が立てられていたことを評価しました。

最後に、障がい者就労支援事業、農業、たい肥製造業及び飲食店業という4つの業種を組み合わせたビジネスモデルは、全国でも例がない先進性を持ち、このビジネスモデルが確立されれば、多くの地域に広がる可能性を秘めた将来性の高い事業であると評価させて頂きました。

＞ 最後に

今回の融資を通じて、特定非営利活動法人に関する知識をはじめ、障がい者就労支援事業、委託事業や補助金・助成金に関する知識など、多くのことを学ばせて頂きました。この経験を活かして、地域経済の発展・活性化に取り組む事業者の支援に積極的に取り組んで参りたいと思います。

株式会社西京銀行 南岩国支店

【本店】山口県周南市平和通1丁目10-2

設立:昭和5年11月 / 従業員数:740名 / 資本金:127億円



▽ 融資先事業者

株式会社ツバメイータム

代表取締役 山本 朋宏

所在地：山口県岩国市南岩国町3丁目11-6

設立：平成26年4月

業種：製造業、小売業、サービス業

＞ 当行の取り組み

当行は、山口県を主たる営業地盤とし、お客様の期待に確実に応える銀行を目指し、創業・事業承継・新成長分野の支援などに積極的に取り組んでいます。

その一環として、地域社会課題の解決をソーシャルビジネスの手法によって目指す事業者の方のためのアイデアプランコンテスト「さいきょうS1グランプリ」を開催し、先進性のある取り組みや地域の活性化に取り組む事業者を発掘し支援しています。こういった取り組みを通じて、地域の活性化に繋げて行きたいと考えています。

＞ 融資のきっかけ

当行の職員が、地域の清掃ボランティア活動を通じて山本様と面識があったことから、融資のご相談を頂きました。

＞ 融資先の概要

山本様は、山口県でガソリンスタンドを経営する中小企業の三代目として、人口減少により地域経済が衰退しガソリン需要の減少により経営環境が厳しくなる中、経営を引き継ぎ、自動車整備や中古車売買など事業の多角化を図り今日まで経営を続けて来られました。その中で、自分の知識や自社の技術を活かして、山口県の経済を活性化させるような雇用の創出に繋がる事業はできないかと考え抜いた結果、株式会社ツバメイータムを設立し、新規事業として電動バイクの製造・販売に取り組んでおられます。

当行では、今回、同社の創業時における製造部品調達などに必要な資金をご融資させて頂きました。

＞ 融資で評価した点

まず、経営者として山本様を評価させて頂きました。創業昭和32年の中小企業の三代目として、地域経済が衰退し経営

環境が厳しい中、事業を多角化し様々な困難を乗り越えて経営を続けてこられた経験と実績は、申し分のないものと評価しました。

次に、事業計画書を評価しました。当行のセミナー、ワークショップ及び個別相談会等の事業計画書作成支援を熱心に受けて頂いたこともあり、「さいきょうS1グランプリ」で2回の選考を勝ち抜きファイナリストに選ばれる程の事業計画書を作りあげたことを評価しました。特に、市場や企業の動向分析、部品調達から製造までの細部にわたる積算、製品の競争優位性を勘案した販売価格の設定など、詳細に検討された上で収支計画が作成されていた点は、高く評価させて頂きました。

さらに、事業の目的及び内容を高く評価しました。「電動バイクの製造・販売を通じた地域雇用の創出と地域経済の活性化」、「排気ガスをださない電動バイクの普及を通じた環境改善」及び「主要部品を日本、その他の部品を中国や韓国から調達し、日本の組立技術や品質管理によって低コストで品質の優れた世界に通用する製品を生みだし、中小企業の海外進出の模範となるビジネスモデルを構築する」という事業の目的及び内容は、当行が支援すべき、先進性がありかつ地域の活性化に取り組む事業であると評価しました。

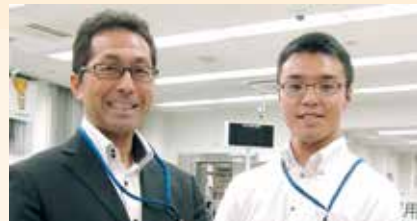
＞ 最後に

同社の取り組みは、メディアを通じて紹介され、地域でも認知されつつあり、当行も、同社の更なる飛躍を期待しているところです。

今後も当行は地域金融機関として地域経済の発展・活性化に貢献していけるよう、同社の様な先進的で地域の活性化に繋がる事業に取り組む事業者を積極的に発掘し、支援して参りたいと思います。

株式会社武蔵野銀行 片柳支店

【本店】埼玉県さいたま市大宮区桜木町一丁目10番地8
 設立:昭和27年3月 / 従業員数:2,274名 / 資本金:457億円



▽ 融資先事業者

特定非営利活動法人和楽食生活改善クラブ

代表理事 山田 千鶴

所在地：埼玉県さいたま市見沼区片柳1112番地

設立：平成19年9月

業種：障がい者福祉事業 等

＜当行の取り組み＞

当行は、埼玉県に本店を置く唯一の地方銀行として、創業60周年の節目を機に埼玉に新たな価値を創造する地域No.1銀行を目標として、地域の活性化に向けた積極的な取り組みを展開しています。

その一環として、埼玉県の特定非営利活動法人（以下「NPO法人」）の活動をサポートするために制度融資「むさしのNPOサポートローン」を設け、NPO法人向け融資に取り組んでいます。

＜融資のきっかけ＞

山田様が、新聞で当行のNPO法人向け融資への取り組みを知り、取引のあった片柳支店ご相談に來られ、同法人の食事処「わらく」の開設資金をご融資させて頂きました。

＜融資先の概要＞

山田様は、障がい者福祉施設での勤務を通じて、「さいたま市内には障がい者の就労場所や就労を支援する事業者が十分でないこと」、「障がい者が自立できるだけの十分な収入を得ることが難しいこと」、「単身生活する障がい者の多くは自分で美味しい手料理を作って健康的な食生活を送ることができていないこと」に気づき、この地域の課題に取り組むために特定非営利活動法人和楽食生活改善クラブを設立しました。

同法人は、「さいたま市内の障がい者に対して、『健やかな食生活と地域の方との触れあい』を提供し、誰もが豊かに暮らせる地域社会を創造することで福祉の増進に寄与すること」を目的として、就労継続支援事業を行っています。主な事業内容は、今回のご融資で開設した食事処「わらく」の運営を通じて、障がい者が健常者と同等の時給で働ける場の提供と、障がい者が自分で食事を調理し健康的な食生活を送るための支

援などを行っています。

＜融資で評価した点＞

まず、山田様を評価しました。経営者としての、これまでの経営経験と実績、これまで障がい者の支援に取り組んできた経験をもとに障がい者を一般就労に繋げていくだけの指導力、などから十分な経営力を有していると評価しました。また、障がい者就労支援、NPO法人独自の会計基準、補助金や助成金について見識をお持ちであり、当行が繰り返しヒアリングをしても真摯に対応し、丁寧にご説明していただいたことから、お人柄も申し分ないと評価しました。

次に、事業計画書を評価しました。同法人の事務長が行政書士資格をお持ちで、補助金や助成金の申請時の事業計画書作成経験が豊富であったことから、実績をもとにした収支計画、明確な資金使途、無理のない返済計画が記載されており、十分信頼できる事業計画書と評価しました。

加えて、山田様のお持ちの人脈を評価しました。まず、同法人の運営に、事務・経理面をサポートできる行政書士の事務長を充てられていること。また、近隣のコミュニティーセンターや、障がい者の受け入れを通じて地域の学校関係者と人脈があることから、今回開設した食事処の利用客としてや、食事処で作ったお弁当の宅配先として期待できることを評価しました。

＜最後に＞

今回の融資を通して、NPO法人だけでなく、補助金や助成金に関しても理解が深まり、融資ノウハウを培うことができました。この経験を活用して、今後も、NPO法人をはじめ埼玉県で地域の活性化に取り組む事業者の皆様のお役に立てるよう、積極的に取り組んで参りたいと思います。

佐原信用金庫

【本店】千葉県香取市佐原イ525番地
設立:昭和4年3月29日 / 従業員数:213名 / 会員勘定合計:69億円



▽ 融資先事業者

合同会社NEXT

代表社員 多田 文香

所在地：千葉県香取市野田1953-31

設立：平成25年12月

業種：訪問リハビリテーションサービスを中心とした訪問看護事業

＞当金庫の取り組み

当金庫は、地域密着と健全経営を不変の基本方針として、地域の皆様に「信頼され、愛され、役に立つ信用金庫」を目指しています。

その一環として、地域金融機関としてのコンサルティング機能を発揮した中小企業の支援や、地域特性を踏まえ、農業と観光を、地域活性の成長分野と位置付け、農業分野では22人の農業経営アドバイザーによる経営支援や商談会を通じた販路開拓支援を、観光分野では、地元自治体や商工会議所、NPO団体と連携しながら信用金庫のネットワークを活用した取引先団体旅行の誘致に取り組んでいます。

＞融資のきっかけ

当金庫が主催したセミナーに、創業を予定していた多田代表が出席したのがきっかけで、その時に、事業計画書の作成方法や、創業に必要な融資のご相談を受けました。

＞融資先の概要

多田代表はご夫婦で作業療法士の資格を有しており、多田代表は老人保健施設勤務を通じて、患者の退院後の在宅でのリハビリテーションの重要性を、夫の賢五様は病院勤務を通じて高齢者の入院予防と在宅で暮らすことの重要性を、それぞれ感じていました。そこで、在宅での看護サービスを必要としている人々のお役に立ちたいと考え、多田代表は合同会社NEXTを設立し、現在、訪問看護サービスを提供されています。特に訪問リハビリテーションサービスは、香取市唯一の提供事業者として、積極的に取り組んでおられます。

＞融資で評価した点

まず、事業内容を評価しました。香取市の人口構成比は65歳以上の高齢者が3割を超え、要介護、要支援の認定者も増

加傾向にあり、地域の中核病院や介護施設での受け入れは難しくなりつつありました。また、市の高齢者保健福祉計画では、高齢者の医療・介護を、通院型から訪問・在宅型へシフトしていく方針でした。このことから、同社の事業は、今後高まる地域の訪問看護ニーズを捉えたものであり、特に、市内に提供事業者がいない訪問リハビリテーションサービスは、地域の新たな需要を掘り起こす事業内容であると高く評価しました。

次に、事業計画書を評価しました。当金庫で支援を行い一緒に作り込むことで、売上高や人件費などの販売管理費の数値的根拠が明確で、返済に無理のない収支計画が作成されていたことから、妥当性のある事業計画書と評価しました。

さらに、夫妻が持つ豊富な業界ネットワークも評価しました。多田代表は、前職を通じて地域の医療機関、介護事業者と強いつながりを持ち、夫も香取市のリハビリテーション協議会の会長を務めるなど、顧客確保の源泉となる業界ネットワークをお持ちでした。このように豊富な人脈で利用が増えるのではないかと考えていたところ、創業間もない同社の運転資金の融資手続きを行う過程で、隣町の東庄町からリハビリ通所・介護予防施設の開設依頼があったことから、夫妻の持つ人脈を改めて評価し、開設に係る設備・運転資金も併せてご融資させて頂くこととなりました。

＞最後に

開業当初7人だったスタッフは、現在20人に増え、地域の医療・介護だけでなく雇用にも貢献されています。

少子高齢化の時代、同社の様な事業者に対する地域ニーズは一層の高まりを見せられると思います。今後も地方創生も念頭に、地域の課題を解決する事業者の取り組みに理解を深めながら、積極的な支援を行い、中小企業の発展、雇用の創出、地域経済の活性化に努めていきたいと考えております。

三島信用金庫 熱海支店

【本店】静岡県三島市芝本町12番3号

設立: 明治44年1月 / 常勤従業員数: 782名 / 会員勘定合計: 835億円



▼ 融資先事業者

株式会社machimori

代表取締役 市来 広一郎

所在地: 静岡県熱海市銀座町10-19 1F CAFE RoCA内

設立: 平成23年10月

業種: 不動産業、宿泊業、飲食店業 等

▶ 当金庫の取り組み

当金庫は、静岡県東部・伊豆地域を営業地盤に、地域経済の発展・活性化に取り組んでいます。

具体的には、創業・新事業支援の取り組みとして、平成22年に100周年記念事業として創設した、優れた技術・製品やビジネスプランを表彰する「夢企業大賞」を通じた事業化支援や、地域経済活性化の取り組みとして、自治体と協定を結び平成26年度から移住定住促進のための活動への協力などを積極的に行っています。

▶ 融資のきっかけ

株式会社machimoriとはカフェをオープンした創業時よりお取引させて頂いたことから、融資のご相談を受けました。

▶ 融資先の概要

市来様は、観光客の減少と人口減少により衰退し魅力が失われていく熱海に危機感を感じ、情緒と活気を取り戻したいと思いUターンされました。

観光協会や熱海市などと協働で実施する、熱海の地域資源を地元の住民の深い視点で掘り起こす体験交流プログラム「熱海温泉玉手箱（オンたま）」をはじめ、特定非営利活動法人（以下「NPO法人」）を設立し、熱海の活性化に向けた様々な活動に取り組んでおられました。

同社は、その活動の一環として、熱海のまちなかの再生を目的として設立され、オンたまの情報発信拠点や活動に携わる人々が集まるコミュニティの場として、まちなかの空き店舗を活用したカフェを運営しています。

今回、カフェの運営が順調なことから、新規事業として、まちなかの遊休物件をリノベーションし「都会の暮らしをしつつも、週末や月に1・2回通う街が持てたら、都会の暮らしももっ

と楽しくなる」というコンセプトのもと、二拠点居住の入口となるゲストハウス事業を立ち上げることとなり、当行と日本政策金融公庫の協調融資によって支援させて頂くことになりました。

▶ 融資で評価した点

まず、市来様の経営力を評価しました。熱海市の活性化の熱い思いを語るだけではなく、同社を創業から約3年間経営を続けてこられ、その間も滞りなく融資の返済が行われていることや、運営するカフェが観光ガイドに掲載されるほど集客力が高く、安定した経営をされていることを評価しました。また、市来様が経営するNPO法人は、リノベーションスクールの集客が好調で経営が安定していること、パートナー企業と共同事業体を設立し、熱海市の小山臨海公園の指定管理者として公園施設運営の実績があること、なども評価しました。

次に、事業計画書を評価しました。当金庫と面談を何度も繰り返しながら、市来様がゲストハウス事業の稼働率や採算などをはじめ細部まで検討された上で、作成されたものであったこと、ゲストハウスの前には同社が運営するカフェがあり、宿泊客にオンたまを通じた熱海観光情報の提供など市来様がこれまで築きあげてきた活動や事業と相乗効果が期待できる事業であったこと、などを評価しました。

さらに、オンたまを通じた地域のネットワークや自治体・商工団体との連携、リノベーションスクールの集客力など、市来様の活動を支える人脈の豊富さや人を惹きつける魅力・行動力を評価しました。

▶ 最後に

同社は、当金庫の地域活性化の取り組みとも共通点がある、都会から熱海への移住を促す事業も行っています。当金庫としても、金融サービスを通じて同社を支援するだけではなく、連携して地域の活性化に積極的に取り組んで参りたいと思います。

東濃信用金庫

【本店】岐阜県多治見市本町2丁目5番地の1
 設立:昭和54年4月 / 従業員数:845名 / 会員勘定合計:742億円



▽ 融資先事業者

特定非営利活動法人プラス・ワン

理事長 工藤 正弘

所在地：岐阜県美濃加茂市森山町4丁目12番5号

設立：平成23年3月

業種：障がい者福祉事業 等

＞当金庫の取り組み

当金庫は、岐阜県多治見市に本店を置き、主に岐阜県の岐阜・東濃・中濃圏域と、愛知県の名古屋市及び尾張地区を営業地盤とし、健全な経営・信用の維持・サービスの提供を基本方針に掲げ、地域に好循環をもたらす共に成長・発展し続けるコミュニティ・バンクを目指しています。

その一環として、「とうしん創業塾」や「とうしん創業相談会」を通じた創業・新事業開拓支援や、「とうしん青年経営者クラブ」の活動を通じた事業承継支援、などに積極的に取り組んでいます。

＞融資のきっかけ

工藤様がお勤めされていた会社とお取引があり、同社代表の板津様より融資のご相談を受けました。

＞融資先の概要

板津様が経営される会社では、これまで障がい者の一般就労に積極的に取り組んでこられました。その中で、板津様は、「働く意欲はあるのに定年退職を迎える障がい者の働き先を確保してあげたい」、「近隣に新たに障がい者特別支援学校ができるが、卒業生を受け入れるための職場が地域には足りておらずなんとかしてあげたい」と、考えておられました。

そこで、障がい者の指導に実績のあった工藤様に声を掛けられ、受け入れ先となる特定非営利活動法人プラス・ワンを設立されることになりました。

工藤様は、会社を退職され代表理事として、板津様は理事として同法人を経営されています。同法人では、障がい者福祉サービス事業所「ワークショップむくのき」と「エム・プラス」を運営し、自動車部品の袋詰め・検品作業、オリジナル商品「チョコサボ（サボテン等の多肉植物の鉢植え）」の製作、「む

くのき飴」の製造などの施設内就労から、工場に出向いて部品のマスキング等の作業を行う施設外就労までを提供する、障がい者就労継続支援事業を行っています。当金庫では、今回、施設改装など開業に必要な資金をご融資させて頂きました。

＞融資で評価した点

まず、板津様と工藤様、お二人を評価させて頂きました。板津様についてはこれまでのお取引も踏まえて申し分のない経営の経験・実績をお持ちであること、工藤様につきましては、これまでのご経験から事業に関する十分なノウハウをお持ちであることを評価しました。

次に、事業計画書を評価しました。当金庫で作成支援をしながら、しっかりと収支計画や返済計画を作成していただきました。特に、収入面については、板津様が経営する会社から仕事の発注を受けることが決まっており、創業当初から安定した収入があることを評価しました。また、板津様の人脈や会社の取引先を通じて、新規の取引先の開拓が期待できることも評価しました。

さらに、同法人が所在する地域では、障がい者特別支援学校が新設されるほど障がい者が増えており、障がい者就労継続支援事業に対する地域のニーズは非常に高いことから、事業の継続性が高いと評価いたしました。また、当金庫としても、地域貢献に資する事業内容であることから、支援すべき事業であると判断いたしました。

＞最後に

人を大切にし、地域への貢献に取り組む同法人は、地域の模範です。当金庫も、地域金融機関として模範となるよう、金融サービスを通じて多くの事業者を支援し、地域経済の発展・活性化に貢献して参りたいと思います。

北部信用組合

【本店】東京都台東区雷門2-2-10

設立:昭和27年11月 / 従業員数:39名 / 組合員勘定合計:30億円



▼ 融資先事業者

株式会社カネトミ

代表取締役 田中 秀幸

所在地：東京都台東区浅草1丁目37-2

設立：昭和51年3月

業種：卸売業、小売業

＞当組合の取り組み

当組合は、昭和27年に地元の中小企業により設立され、現在、浅草・雷門に本店を、台東区三ノ輪、足立区の西新井と花畑に支店を置く、お客さまと最も距離が近い金融機関です。「地元のみなさんと共に」を経営理念とし、定期的に開催する経営相談会でお問い合わせを頂いた事業者の方には、直接、職員が足を運び個々の事業者の経営の悩みに応じた支援を行うなど、地域に密着した取り組みを行っています。

＞融資のきっかけ

隣にお店を構える商店街の方を通じて田中様を紹介され、既に1度取引がありましたので、今回もご相談を受け、商品開発や設備の購入に必要な資金を追加融資させて頂きました。

＞融資先の概要

田中様は、昭和51年設立のディスカウントスーパー、株式会社カネトミの三代目として、経営を引き継いだ後に業態転換され、現在、仲見世通に隣接した好立地を活かして外国人観光客向け土産物店を運営されています。

また、経営を続ける中、浅草の商店街の経営者が高齢化し、近年急増する外国人観光客や、東京スカイツリーができたことによって増加した若者観光客などの客層の変化に対応できていないこと、店舗の改廃や経営者の交代などによって、商店街を構成する店舗同士の連帯感が希薄化し商店街が衰退していくこと、などに危機感を感じなんとかしたいと考えておられました。

そこで田中様は、業態転嫁での成功を通じて、周囲の店舗の意識が変わり、観光客のニーズに対応した店舗が増えることによって、商店街の活性化に繋がろうと考えて取り組んでおられます。具体的には、周囲の店舗が字取り組んでいない、

外国人の嗜好を捉えたオリジナル商品の開発・販売や、外国人の宗教ニーズに合わせた、飲食店の紹介、礼拝場所の提供や観光案内、などといったサービスを提供し、集客力を高め周囲の店舗の注目を集めています。

＞融資で評価した点

まず、田中様の経営者としての資質を評価しました。具体的には、業態転換し経営を軌道に乗せ、着実に売上を伸ばしていること。売上を伸ばすための、オリジナル商品の開発力や外国人観光客向けに提供するサービスの発想力、九谷焼や美濃紙を使用した商品を取り扱うなど、地方の仕入先の開拓にも積極的に取り組み仕入先を広げている行動力、などを評価いたしました。

次に、事業計画書を評価しました。ものづくり補助金に応募される準備をされていたこともあり、浅草を訪れる外国人観光客の嗜好やニーズを的確に捉えた商品開発計画が作成されており、高く評価しました。また、融資を受けるための収支計画や返済計画について、当組合の方でお手伝いしましたが、実績をもとにした収支計画と、収支にみあった返済計画をしっかりと作成されていたので、評価させて頂きました。

＞最後に

浅草・雷門に本店を置く、当組合にとって、浅草の活性化に貢献していくことは最も重要な取り組みの1つであり、今後も、同社の様な、浅草の活性化に繋がる取り組みには積極的に支援して参りたいと思います。

また、融資や経営支援を通じて事業者の取り組みを応援することで、来日される外国人観光客の方々に、また浅草を訪れたいと思って頂けるような、まちづくりに貢献して行きたいと考えております。

株式会社日本政策金融公庫 呉支店 国民生活事業

【本店】東京都千代田区大手町1-9-4

発足：平成20年10月 / 従業員数：7,364名(平成27年度予算定員) / 資本金：3兆8,551億円(平成27年3月31日現在)



▼ 融資先事業者

株式会社コミュニティシステム

代表取締役 岡本 悦生

所在地：広島県東広島市西条町西条東848-1

創業：平成21年4月

業種：不動産賃貸業、コンサルティング業等

＞ 当公庫の取り組み

当公庫は、国が100%出資する政府系金融機関として、民間金融機関の補完を旨としつつ、国民生活の向上に寄与することを目的として事業活動を行っています。重点的な取り組みの1つとして、ソーシャルビジネス事業者への融資に積極的に取り組んでいます。

＞ 融資のきっかけ

岡本様が代表を務める建設会社とお取引があったことからご相談を受け、ご融資させて頂くことになりました。

＞ 融資先の概要

岡本様は建設会社を経営しながら、青年会議所の一員として地域を盛り上げる活動に携わってこられ、これまでライフワークとして人づくり・まちづくりに取り組んでこられました。その過程で、高齢者が年齢や健康状態にかかわらず暮らせ、障がい者が自立して居住できる場所が少ないという住宅事情を知りました。

そこで、岡本様は「誰もが安心・安全に、充実した生活が送れる住まいとまちづくり」のためには、地域のコミュニティを活性化させるような住まいをつくることで、いざという時にはお互いがお互いを助けられるという「地域が支える福祉」が必要と考え、株式会社コミュニティシステム（以下「同社」）の前身となる合同会社を設立されました。

同社は、コミュニティハイツ事業を中核事業として、「高齢者や障がい者をはじめ、誰もが安心・安全に、充実した生活が送れる住まいを提供するとともに、地域コミュニティ形成のための基盤づくり」をコンセプトとする「地域貢献型多世代賃貸住宅（C-CORE）プロジェクト」を立ちあげ、平成23年に「C-CORE東広島」を建設しました。当公庫ではこれを実現するための運転資金をご融資させて頂きました。

＞ 融資で評価した点

まず、経営者として岡本様を高く評価しました。20年以上にわたって建設会社を経営し、経験と実績が十分なうえ、当公庫から過去に受けた融資を完済された実績もございました。また、平成15年から不動産賃貸業に取り組み、所有物件で高い入居率を維持しておられ、経験やノウハウをお持ちでございました。加えて、通信制高等学校のサポート校の学院長や、大崎上島の環境保護活動団体の発起人を務めるなど、地域との繋がりもあり、お人柄も申し分ありませんでした。

また、事業計画書も高く評価させて頂きました。具体的には、岡本様が日頃の企業経営や地域活動を通じて把握した、「誰もが安心・安全に、充実した生活が送れる住まいとまちづくり」という地域ニーズを的確に捉えた事業であったこと。次に、不動産賃貸業経験や融資を受けた経験にもとづく完成度の高い収支計画や返済計画であったこと。さらに、「C-CORE東広島」の事業計画には、全戸バリアフリー住宅、デイサービスから高齢者・障がい者の美容にも対応できる美容室の誘致、大学生による子どもたちへの学習支援の場等の設置、コミュニティスペースを活用したイベントの開催といった内容が盛り込まれており、この岡本様の「地域が支える福祉」というビジネスモデルは、全国に広がりを見せる可能性を持った先進的なものであったこと、などを評価いたしました。

＞ 最後に

同社の取り組みは、全国の自治体や企業から問い合わせが数多く寄せられ、地域の課題解決のビジネスモデルとして広がることが期待されています。今後も、融資を通じて事業者の方々の発展と地域の活性化に貢献したいと考えています。

その他の資金調達手段

1. 補助金・助成金

(1) 補助金・助成金の活用を検討

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。

具体的には、創業の支援から、起業後の研究開発や販路開拓といった支援、従業員の雇用や教育に関する支援まで、多種多様な支援が行なわれていますので、事業者のニーズにあわせて情報を集める必要があります。

また、民間でも、大企業のCSR²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

国や地方自治体では、その行う事業の目的や事業内容に応じて一部の事業費を助成する事業を行っています。その多くは補助金又は助成金と呼ばれていますが、統一された定義は無く、一般的な両者の違いについては、ホームページなどで以下のように説明されているところです（ただし、必ずしもすべてに当てはまるわけではありません）。

補助金：予算枠があり、公募形式を採用しているものが多く、要件を満たしても審査に通らなければ交付されません。交付金の使途も限られており、使用後に報告義務があるのが特徴です。

助成金：事業の目的に応じて交付する要件を設けており、要件を満たす限り原則交付されます。また、交付金の使途が自由で、使用後に報告義務も無い場合が多いのが特徴です。

(3) 補助金・助成金を利用する際の注意点

補助金・助成金を利用する際の注意点として以下のものがあげられます。

- ・申請書類や事業完了後の報告書の作成など、事務負担が大きく、作成費用も自己負担である。
- ・公募形式のものが多く、必ず受給できるとは限らない。
- ・交付される額は、補助又は助成の対象となる事業費の1/2や1/3が一般的である。
- ・交付金の支払いは、原則、精算払い（補助又は助成の対象となる事業の完了後）となるため、事業実施期間中の資金繰りの検討が必要になる場合がある。
- ・補助又は助成の目的に応じた使途の制限があるため、利用しづらい場合がある。
- ・事業規模や法人格などで、対象者が制限されている場合がある。
- ・国や地方自治体の政策目標の変更に応じて改廃が行われ、継続受給や再申請できない場合がある。

² Corporate Social Responsibility

企業の社会的責任とは、企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々な利害関係者からの信頼を得るための企業のあり方を指します。

(4) 補助金・助成金のメリット・デメリット

◆メリット

- ・返済する必要のない資金である。

◆デメリット

- ・原則、精算払いである。
- ・補助又は助成の対象となる事業に要する費用の一部しか交付されない。
- ・申請書類や事業完了報告書の作成などの事務負担が発生する。

(5) 補助金・助成金の情報収集について

国や地方自治体の補助金・助成金は、年度の上期（4・5月頃）と、下期（9・10月頃）に公募が行われることが多く、各省庁、各都道府県、各市区町村のホームページで確認ができます。他方で、国や地方自治体の関係機関や民間が行う補助金・助成金に関しては、公表される時期や申請期間が様々であるため、ホームページをこまめにチェックする必要があります。

また、補助金・助成金の情報を専門に取り扱うホームページの活用や、管轄地域の地方自治体や支援機関に直接電話をして確認してみることも1つの方法です。

なお、補助金・助成金は、提供する機関、対象とする事業者の範囲、対象とする事業の分野・内容が様々であることから、情報収集にあたっては、利用する分野、目的及び使い道を明確にしておくことが大切です。

2. 少数数私募債

(1) 少数数私募債を利用する背景

少数数私募債は、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) 少数数私募債とは

社債は、一般的に「公募債」と「私募債」の2つに分類されます。「公募債」とは、適格機関投資家（金融機関など）のみを相手に社債の購入を募集する場合を除き、不特定多数（50人以上）の一般投資家への勧誘を予定している社債のことをいいます。また、「私募債」は、「有価証券の募集」に該当しないもの（適格機関投資家のみを相手とする場合）又は適格機関投資家を除く50人未満の特定の人（親戚、友人、知人及び取引先など）に対して募集を行う社債のことをいいます。

また、「私募債」は2つに分類され、適格機関投資家のみを購入先とする社債は「金融機関引受私募債」、適格機関投資家を除く50人未満の特定の人に対して募集を行う社債は「少人数私募債」と呼ばれています。

なお、前段の「少人数私募債」の説明は、金融商品取引法第3条第2項の規定から整理したのですが、「少人数私募債を利用する背景」をはじめ本手引きで紹介する少人数私募債は、金融商品取引法に基づく有価証券届出書の提出及び有価証券報告書の開示、並びに、会社法に基づく社債管理者の設置義務が必要の無いように設計された少人数私募債のことを指していますので留意が必要です。詳細につきましては、注意点をご確認ください。

(3) 少人数私募債の注意点

少人数私募債を発行する際には、以下の注意点だけではなく、関係法令も十分確認する必要があります。また、必要に応じて専門家に相談することもお検討ください。

- ・募集先は適格機関投資家（金融機関など）を除く50人未満に限ります。
- ・発行後も、少人数私募債を所有する投資家が50人未満でなければならないことから、一括譲渡を除く譲渡制限を設定しておく必要があります。
- ・発行する少人数私募債の総額を社債1口の最低金額で除して50を下回るように設定しないと、社債管理者の設置義務が生じます。
- ・担保を設定した場合も、社債管理者の設置義務が生じます。
- ・発行総額が1億円を超える場合は、募集を開始する前に管轄の財務局へ有価証券届出書を提出する必要があります。
- ・今回の少人数私募債の発行日以前6月以内に同一種類（償還期限と利率が同じ）の少人数私募債を発行している場合で、募集先の延べ人数（前回と今回の募集先の合計）を通算して50名以上となり、かつ、発行価額の総額（前回と今回の発行総額の合計）を通算して1億円以上となる場合は、募集を開始する前に管轄の財務局へ有価証券届出書を提出する必要があります。

(4) 少人数私募債のメリットとデメリット

◆メリット

- ・取引先や親類縁者と信頼関係があれば、引受先になりやすい。
- ・担保や保証人の必要が無い。
- ・金融機関の融資枠を使い切っても利用できる。
- ・償還期限や利率を自由に設定できる。
- ・償還まで月々の返済が無く資金繰りの改善が期待できる。
- ・資金調達に成功した場合、金融機関に対する信用力が高まる可能性がある。

◆デメリット

- ・償還時に一括返済となるため、十分な償還計画が必要とされる。
- ・少人数私募債の発行者が自ら、募集、少人数私募債の発行、債権者の管理、利払い、事業報告、償還などの手続きを行う必要がある。
- ・募集先が限られ、十分な資金調達が難しい。

(5) 少人数私募債と金融機関との関係

金融機関では、地域の信用保証協会と提携し金融機関が自ら引受先となる「金融機関引受私募債」を顧客サービスの1つとして提供しているところが増えています。

このような、金融機関による私募債への取り組みが広がり私募債への認知度が高まることにより、地域課題解決ビジネスに取り組む事業者にとって少人数私募債が一般的な資金調達手段の1つとして認知され、資金調達が円滑に進む環境が整うことが期待されています。

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8年に東京都で設立された未来バンク事業組合が最初のNPOバンクと言われています³。

その後、平成10年にはNPO法人の設立根拠法である特定非営利活動促進法が制定されましたが、NPO法人は資本や出資が受けられる法人形態ではないため資本や出資による資金調達ができないことや、同法人制度の周知が行き届くまでの間、金融機関の融資対象として認知が低かったこともあり、資金調達が難しいNPO法人が少なからずありました。これを受けて、各地でNPOバンクが設立され、平成27年3月末現在で13のNPOバンク⁴が活動を行っています。

なお、NPOバンク以外に、「金融NPO」、「市民金融」、「コミュニティバンク」などと呼ばれることもあります。本手引きでは「NPOバンク」と呼ぶこととします。

³ 最初のNPOバンク

日本で最初のNPOバンクについては諸説有りますが、本手引きでは、全国NPOバンク連絡会ホームページ「NPOバンクについて」の記載を引用しております。

⁴ 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)

民法組合：未来バンク事業組合、女性・市民コミュニティバンク、東京コミュニティパワーバンク、はちどりBANK@とやま、コミュニティ・ユース・バンクmomo、天然住宅バンク、もやいバンク福岡、ピースバンクいしかわ

NPO法人：NPO法人北海道NPOバンク（NPOバンク事業組合）、NPO法人NPO夢バンク（NPO夢バンク事業組合）

公益法人：公益財団法人信託資本財団、公益社団法人難民起業サポートファンド

一般法人：一般社団法人ムス飯田市民ファンド、一般社団法人APバンク（休止中）

(2) NPOバンクとは

NPOバンクの形態は、その多くが、民法の規定に基づく法人格のない任意組合（以下「民法組合」）として設立されています。組合であることから、NPOバンクが掲げる目的に賛同する一般個人や企業などを対象に組合員として出資を募り、集めた出資金を原資として様々な地域課題の解決に取り組む事業者、団体、個人などに対して融資を行っています。また、民法組合で資金調達し、融資事業を行うために設立したNPO法人に調達資金を貸し付けて融資を行うという形態もあります。これらの他には、一般社団法人及び一般財団法人法に基づく法人（以下「一般法人」）と、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律に基づき公益認定を受けた法人（以下「公益法人」）があります。

また、融資事業は、銀行、信用金庫、信用組合といった金融機関と異なり、NPOバンクのうち公益法人であるものを除き、貸金業法施行規則第1条の2の4第2項に規定する「特定非営利金融法人⁵」として貸金業の登録を受けて、事業者、団体、個人などに融資を行っています。他方、公益法人は、貸金業法施行令第1条の2第2号イにおいて、収益を目的とする事業として貸付けを行うものを除き貸金業の範囲から除外されていることから、貸金業ではなく公益目的事業として融資を行っています。

融資対象は、個人、団体、中小企業やNPO法人など、地域課題の解決に取り組む事業者としていますが、資金力に限りがあるため融資の対象となる事業の分野や活動地域を限定している場合があります。

融資審査は、申込者とじっくりと面談して事業の目利きを行なった上で融資判断が行われます。また、融資後も融資先の情報をホームページで公開したり、融資先を支援するボランティアを募ったりするなど融資先支援に取り組むのが一般的です。

(3) NPOバンクのメリット・デメリット

◆メリット

- ・ 融資審査では目利き能力を活用した事業評価が行われる。
- ・ 地域課題解決ビジネスに対する出資者の関心が高いことから、融資後に、出資者から協力を得られる場合がある。

⁵ 特定非営利金融法人

貸金業法に基づく登録を行った業者のうち、以下の要件を満たす旨の届出をした業者をいう。特定非営利金融法人が行う特定貸付契約については、指定信用情報機関の信用情報の使用・提供義務が免除され、総量規制の適用除外となる。

- ・ 営利を目的としない法人であること
- ・ 純資産額が500万円以上であること
- ・ 特定非営利活動に係る事業に係る貸付け及び生活困窮者を支援するための貸付けを事業の主たる目的とし、その旨を定款等において定めていること
- ・ 定款等において、剰余金の分配および出資の払込額を超える払戻しを行わないこと等を定めていること
- ・ 年7.5%を超える利息の契約、受領、支払の要求をしないこと
- ・ 特定非営利活動に係る事業に係る貸付け等による利息の収入額の割合が50%を超えていること
- ・ 法令に定める書類（事業報告書等）を主たる営業所等に備え置き、債務者等から請求があった場合には、これを閲覧させること

◆デメリット

- ・ NPOバンクごとの独自性が強く、貸付の対象となる分野や地域が限定されている場合がある。
- ・ 金融機関に比べて貸付限度額が小さい。
- ・ 経営者保証を求められる場合がある。
- ・ 民法組合の場合は、組合員への融資が原則なので出資金の拠出が必要とされる。

(4) NPOバンクと金融機関との関係

資金力に限界があるため事業者の要望に応じた資金提供に応えきれない悩みを抱えるNPOバンクと、目利き融資のノウハウを学びたい金融機関の双方にとってメリットがあることから、近年、NPOバンクと金融機関が連携し、地域課題解決ビジネス事業を支援する動きが出てきています。

このように、NPOバンクと金融機関、それぞれの得意分野を活かしながら連携を深めることにより、地域課題の解決に取り組む事業者の支援の輪が広がっていくことが期待されています。

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が少なく済むことから、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

疑似私募債は、私募債と異なり明確な根拠法がありません。また、私募債は金融商品取引法を根拠法とする「有価証券」であるのに対し、疑似私募債は、民法の定めに基づき作成される「消費貸借契約（通常の金銭貸借契約）書」を数口に分割した「証拠証券（財産法上の権利・義務に関して記載され、その証明に役立つ書面）」です。つまり、疑似私募債は債権ではなく金銭消費貸借契約書、要するに借書です。そのため、疑似私募債では、「社債」という名称を使用できません。地域振興債、ボランティア協力債、福祉債などといった発行の趣旨を表す名称が付けられることが一般的です。

このように、疑似私募債は私募債とは違いますが、疑似私募債の特徴が、担保や保証の必要がなく、借入期間や利息（法令の範囲内に限る。設定するかは任意。）も自由に設定でき、借入期間満了後に一括返済すれば良いことから、少人数私募債の特徴と非常によく似ているため「疑似」私募債と呼ばれているのです。

なお、疑似私募債は、民法以外に、利息制限法、出資の受入れ、預り金及び金利等の取締りに関する法律（以下「出資法」）、貸金業法など、関係する法令が多岐にわたりますので留意が必要です。

(3) 疑似私募債の注意点

疑似私募債を発行する際には、以下の注意点だけではなく、関係法令も十分確認する必要があります。また、必要に応じて専門家に相談することをご検討ください。

- ・貸金業の場合は、利息の設定は出資法ではなく貸金業法を遵守する必要があります。
- ・貸金業ではない場合は、利息の設定は出資法に規定する範囲で定める必要があります。
- ・発行した証拠証券が譲渡された場合、有価証券として取り扱われるおそれがありますので、譲渡制限の検討が必要です。
- ・疑似私募債の募集の対象となる人数は、一般的にホームページなどで「50名未満」と紹介されていますが、これは出資法で「不特定かつ多数の者」に対して疑似私募債の募集を行うことを禁止しているながら明確な人数を規定していないため、少人数私募債の募集の上限である「50名以上」を一つの目安としているだけと思われます。取り扱いに際しては、「不特定かつ多数の者」にあたらないよう、できる限り募集者を少なくするなど十分注意を払う必要があります。

(4) 疑似私募債のメリットとデメリット

◆メリット

- ・取引先や親類縁者と信頼関係があれば、引受先になりやすい。
- ・担保や保証人の必要が無い。
- ・金融機関の融資枠を使い切っても利用できる。
- ・返済期限や利率を自由に設定できる。
- ・返済まで月々の返済が無く資金繰りの改善が期待できる。
- ・資金調達に成功した場合、金融機関に対する信用力が高まる可能性がある。

◆デメリット

- ・一括返済となるため、十分な償還計画が必要とされる。
- ・根拠法令が無く、遵守すべき関係法令が多岐にわたる。
- ・出資法第1条及び第2条⁶に規定する「不特定かつ多数の者」について、明確な人数が規定されておらず、法解釈に不明瞭な点がある。

⁶ 出資法第1条及び第2条

(出資金の受入の制限)

第1条 何人も、不特定かつ多数の者に対し、後日出資の払い戻しとして出資金の全額若しくはこれをこえる金額に相当する金銭を支払うべき旨を明示し、又は暗黙のうちに示して、出資金の受入をしてはならない。

(預り金の禁止)

第2条 業として預り金をするにつき他の法律に特別の規定のある者を除く外、何人も業として預り金をしてはならない。

2 前項の「預り金」とは、不特定かつ多数の者からの金銭の受入れであつて、次に掲げるものをいう。

- 一 預金、貯金又は定期積金の受入れ
- 二 社債、借入金その他いかなる名義をもつてするを問わず、前号に掲げるものと同様の経済的性質を有するもの

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、資金調達手段の1つとしてクラウドファンディングが急速に広がっています。イギリスのロックバンドが、資金不足のため開催が危ぶまれていたアメリカツアーの費用を集めるために利用したことなどをきっかけとして、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

「クラウドファンディング」とは、「クラウド」(Crowd、群衆)と「ファンディング」(Funding、資金調達)を組み合わせた造語で、不特定多数の人々に対し、利用目的を公表して資金の提供を呼びかける方法のことを指し、「ソーシャルファンディング」と呼ばれることもあります。

クラウドファンディングを運営する事業者(以下「運営事業者」)が提供するクラウドファンディングには、下記の5種類があり、資金の提供者(以下「支援者」)に対し対価が発生しない「寄附型」、金銭的な対価が発生する「金融型(投資(ファンド)型、株式型、融資型)」、商品や権利を得る「購入(報酬)型」の大きく3つのタイプに分類されます。

① 寄附型

無償の事業活動への資金提供であることから支援者へ見返りがなく、提供した資金は税法上も寄附と同じとみなして取り扱われます。

通常の寄附と異なる点は、継続した資金提供を受けるために、事業にどのように使われているか活動状況を継続的に情報発信していることです。

被災地支援や発展途上国支援などの社会的意義が大きく支援者の共感を呼びやすい事業の資金調達手段として利用されています。

② 投資(ファンド)型

支援者は、運営事業者又は資金調達する事業者が設立した匿名組合に出資し、その出資金を元に匿名組合がプロジェクトや事業に投資(資金調達する事業者へ貸し付け)を行い、資金調達する事業者が定めた配当方法に従い配当を受け取ります。

③ 株式型

金融商品取引法等の改正及び日本証券業協会の自主規制規則の整備により、平成27年5月に創設された非上場株式の発行を通じた資金調達を行う制度で、「株式投資型クラウドファンディング」と呼ばれています。

現在のところサービスを提供している運営事業者はありません。

④ 融資型

資金を必要とする個人や法人に対して、支援者を仲介する仕組みで、「ソーシャルレンディング」とも呼ばれています。

支援者は運営事業者が設立した匿名組合に出資し、その出資金を元に匿名組合が資金を必要とする個人や法人に融資を行い、その元利返済金から匿名組合の利益や必要経費等を差し引いた金額が、支援者に分配されます。

現在のところ、日本では支援者と融資先がお互いにわからないバスケット方式と呼ばれるものしか存在していません。

⑤購入(報酬)型

支援者からプロジェクトや事業への資金提供を受け、その見返りとして支援者に資金提供額に応じた金銭以外の商品やサービスが提供されます。

製品・ソフトウェア開発、映画・本・漫画の制作などの資金調達手段として利用されています。

(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

クラウドファンディングを利用する際の注意点として以下のものがあげられます。

- ・クラウドファンディングの種類や法人形態の違いなどによって、税処理が異なりますので、利用するには事前に十分確認を行う必要があります。詳細につきましては、管轄の税務署にお問い合わせください。
- ・運営事業者の中には、支援者から預かった資金を渡さないという事例が発生していますので、信頼のおける運営事業者を選定することが必要です。
- ・目標金額に達しない場合でも、集まった資金を全額受け取れるものや、支援者には資金が返還され資金調達ができない場合がありますので、目標金額に達しない場合の取り扱い方法を、必ず確認しておく必要があります。
- ・運営事業者サイトにサイトの利用や資金調達に係る使用料や手数料を支払う必要があります。クラウドファンディングの種類や運営事業者によって異なりますので、事前に確認が必要です。目標金額を資金調達できたとしても、使用料や手数料を勘案していなければ、結果としてプロジェクトや事業を実施するための必要な資金額を確保できなくなる場合があります。

(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

◆メリット

①寄附型

- ・資金提供者に対する、対価（金銭・商品・サービスなど）が発生しない。

②投資（ファンド）型

- ・プロジェクトや事業を対象にした資金調達で、その成果に応じて配当を行えばよいことから、事業リスクをある程度軽減する効果が期待できる。

③株式型

- ・証券取引所に上場しなくても、資金調達できる。
- ・資本として資金調達ができる。

④融資型

- ・銀行融資やベンチャーキャピタルとは異なる審査基準、審査方法に基づいて行われるため、既存の金融機関以外からの資金調達手段として選択肢が広がる。

⑤購入（報酬）型

- ・提供された資金の対価として、商品やサービスを提供するという、先行販売・事前購入に近いものであることから、在庫リスクや興業リスクの軽減や、商品やサービスに対するニーズを把握するマーケティング効果がある。

◆デメリット

①寄附型

- ・プロジェクトや事業に社会的意義があり、支援者に共感されるもので無ければ資金が集まりにくい。
- ・継続して資金調達を行うために、プロジェクトや事業の進捗を継続して情報発信する必要がある。

②投資（ファンド）型

- ・プロジェクトや事業のアイデアが盗用されるリスクがある。

③株式型

- ・1人の投資家が、同一の会社が発行する株式につき1年間に50万円以下しか購入できないため、小口の株主が増え、管理コストが増加する。
- ・同一の株式会社が資金調達できる金額は、1年間に1億円未満と制限がある。

④融資型

- ・返済できなかった場合に、第三者に債権を売却されるリスクがある。

⑤購入（報酬）型

- ・資金調達がうまくいかなかった場合、商品やサービスのイメージが損なわれる。
- ・商品やサービスの模倣や、アイデアが盗用されるリスクがある。

(5)クラウドファンディングと金融機関との関係

近年、金融機関の中には、クラウドファンディングに関するセミナーを行ったり、クラウドファンディング事業者と業務提携を行ったりするなど、預金者へのサービスの1つとして提供を試みる金融機関が現れてきました。

今後、クラウドファンディングに理解のある金融機関が増えることにより、事業者の資金調達の選択肢が増えていくことが期待されています。

支援機関・情報サイト

地域には、事業者支援を行なう公設・民設のさまざまな支援機関・施設があります。

ご利用を検討される前に、相談窓口や支援内容によって、サービスを提供できる事業者の範囲が限られる場合がありますので、必ずご確認をお願い致します。

1. 支援機関

(1) 認定経営革新等支援機関

中小企業を巡る経営課題が多様化・複雑化する中、中小企業支援を行う支援事業の担い手の多様化・活性化を図るため、中小企業に対して専門性の高い支援事業を行う経営革新等支援機関（金融機関、税理士、公認会計士、弁護士など24,444機関[平成27年11月25日現在]）を国が認定しています。認定経営革新等支援機関が提供する主な支援内容は次のとおりです。

① 経営革新等支援及びモニタリング支援等

i) 経営の「見える化」支援

経営革新又は異分野連携新事業分野開拓（以下、経営革新等）を行おうとする中小企業・小規模事業者の財務状況、事業分野ごとの将来性、キャッシュフロー見通し、国内外の市場動向等の経営資源の内容、その他経営の状況に関する調査・分析を行います。

ii) 事業計画の策定支援

調査・分析の結果等に基づく中小企業・小規模事業者の経営革新等に係る事業の計画（経営改善計画、資金計画、マーケティング戦略計画等）の策定に係るきめ細かな指導及び助言を行います。

iii) 事業計画の実行支援

中小企業・小規模事業者の経営革新等に係る事業の計画を円滑に実施するためのきめ細かな指導及び助言を行います。

iv) モニタリング支援

経営革新等支援を実施した案件の継続的なモニタリングを行います。

v) 中小企業・小規模事業者への会計の定着支援

中小企業・小規模事業者が作成する計算書類等の信頼性を確保して、資金調達力の向上を促進させるため、「中小企業の会計に関する基本要領」又は「中小企業の会計に関する指針」に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨します。

② その他経営改善等に係る支援全般

中小企業・小規模事業者の経営改善（売上増等）や創業、新事業展開、事業再生等の中小企業・小規模事業者の抱える課題全般に係る指導及び助言を行います。

③ 中小企業支援施策と連携した支援

中小企業等支援施策の効果の向上のため、補助金、融資制度等を活用する中小企業・小規模事業者の事業計画等策定支援やフォローアップ等を行います。

認定支援機関検索 http://www.smrj.go.jp/shienkikan_search/search.php

(2) よろず支援拠点

「よろず支援拠点」は、経済産業省が平成26年度から、各都道府県に1箇所ずつ地域の支援機関と連携しながら、中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営相談に対応することを目的として整備し、中小企業・小規模事業者の起業から安定までの各段階のニーズに応じて主に次の役割を担っています。

- ①既存の支援機関では十分に解決できない経営相談に対する「総合的・先進的経営アドバイス」
- ②事業者の相談に応じた「適切なチームの編成」
- ③案件に応じた「的確な支援機関等の紹介」といったきめ細かな対応

よろず支援拠点全国本部 <http://www.smrj.go.jp/yorozu/>

(3) 商工会議所

商工会議所法に基づいて国の許可を得て設立された法人で、全国514カ所に設置されています。会員は地区内の事業者で、全国の会員総数は125万人です（うち青年部3.4万人、女性会2.3万人）。

地域総合経済団体として、「中小企業・小規模事業者の活力強化」と「地域経済の活性化」をミッションとし、政策提言（経済対策、地方創生、中小企業施策、税制改正、エネルギー、経済連携、震災復興等）、経営支援、地域振興（まちづくり、観光振興等）、国際交流、産業人材育成（簿記検定、就職支援等）等の事業を展開しています。

「経営支援」では、創業・第二創業、経営革新、新製品開発・新分野進出、販路開拓、事業承継、海外展開など事業者の多様な課題解決に向けたきめ細かな支援を行っています（巡回・窓口支援件数約174万件。消費税転嫁対策：巡回・窓口相談約125万件、講習会約33万人参加）。

全国の商工会議所一覧 <http://www5.cin.or.jp/ccilist>
日本商工会議所 <http://www.jcci.or.jp/>

(4) 商工会

商工会法に基づいて設立された特別認可法人で、全国1,671カ所に設置されています。会員は地域の事業者で、全国で83.7万、地域事業者の約60%が加入しています。その他に4.2万の青年部員、10.2万の女性部員が加入しています。

地域の「総合経済団体」として経済活動を通じた地域振興と国や都道府県の小規模企業支援施策の実施機関として、金融・税務・経営・労務などの相談や販路開拓、経営革新、創業支援など様々な経営課題の解決に向けた、きめ細かなかつ事業者寄り添った支援を行っています（巡回・窓口支援件数：296万件）。

さらに、各都道府県には商工会連合会有り、商工会と連携しながら広域的に事業者の経営支援を行っています。

全国の商工会・商工会連合会 http://www.shokokai.or.jp/?page_id=1754
全国商工会連合会 <http://www.shokokai.or.jp/>

(5) NPO支援センター

主にNPO法人の支援や、NPO法人に関する情報収集・発信を目的として、全国に設置されています。地域により「市民活動支援センター」や「NPOサポートセンター」という名称が使われている場合もあります。最寄りのNPO支援センターを確認したい場合は、下記NPO支援センター一覧をご確認いただくか、所轄庁にお問い合わせください。

なお、本手引きではご紹介していない民間の地域課題解決ビジネス向け支援機関についてお知りになりたい場合は、最寄りのNPO支援センターにお問い合わせください。

NPO支援センター一覧 ⁷	http://www.jNPOc.ne.jp/?page_id=757
所轄庁 ⁸ 一覧	https://www.NPO-homepage.go.jp/shokatsucho

(6) 株式会社日本政策金融公庫

国の政策の下、民間金融機関の補完を旨としつつ、社会のニーズに対応して、種々の手法により、政策金融を機動的に実施する、100%政府出資の政府系金融機関です。

次の3つの事業と、内外の金融秩序の混乱や大規模災害等の危機発生時において、指定金融機関に対し、一定の信用供与を行う、危機対応等円滑業務を行っています。

① 国民生活事業

地域の身近な金融機関として、小規模事業者や創業企業の皆さまへの事業資金融資のほか、お子さまの入学資金などを必要とする皆さまへの教育資金融資などを行っています。また、ソーシャルビジネス向けの融資として地域課題解決ビジネスにも積極的に融資を行っています。

② 農林水産事業

農林漁業や食品産業の皆さまへの融資を通じて、国内農林水産業の体質強化や安全で良質な食料の安定供給に貢献しています。

③ 中小企業事業

融資、信用保険などの多様な機能により、日本経済の活力の源泉であり、地域経済を支える中小企業・小規模事業者の皆さまの成長・発展を金融面から支援しています。

全国の支店	https://www.jfc.go.jp/n/branch/
(株) 日本政策金融公庫	http://www.jfc.go.jp/

⁷ NPOの支援センター一覧

認定特定非営利活動法人日本NPOセンター ホームページ「NPO支援センター一覧」

⁸ 所轄庁

所轄庁とは、特定非営利活動促進法に基づく特定非営利活動法人（NPO法人）の認証制度、認定制度の執行機関であり、都道府県又は政令指定都市を指します。

NPO法人の制度等に関するお問い合わせを受け付けています。

(7) 信用保証協会

信用保証協会法に基づき、全国に51の信用保証協会が設立されています。事業者に対する融資への保証を行っており、保証に関する相談だけでなく、経営相談会や創業セミナーなども実施しています。

全国の信用保証協会 <http://www.zenshinhoren.or.jp/others/nearest.html>
一般社団法人全国信用保証協会連合会 <http://www.zenshinhoren.or.jp/>

(参考) NPO法人が信用保証制度を利用できるようになりました

第189回通常国会に提出された、株式会社商工組合中央金及び中小企業信用保険法の一部を改正する法律案が成立し、平成27年10月1日から特定事業を行う中小規模のNPO法人が、信用保証制度を活用した融資を利用できるようになりました。

具体的には、特定事業（農業、林業（素材生産業及び素材生産サービス業を除く。）、漁業及び金融・保険業（保険媒介代理業及び保健サービス業を除く。）以外の業種）を行い、かつ、常時使用する従業員の数が次の表に示す範囲であるNPO法人が、信用保証制度を活用できます。

特定事業が属する業種	常時使用する従業員の数
小売業	50人以下
卸売業又はサービス業	100人以下
製造業その他	300人以下

注1) 中小企業基本法の規定と同様に「常時使用する従業員」とは、パートやアルバイトなどの雇用形態にかかわらず、労働基準法第20条の規定に基づく「予め解雇の予告を必要とする者」が従業員と解されています。また、会社役員及び個人事業主は予め解雇の予告を必要とする者に該当しないので、「常時使用する従業員」には該当しないと解されます。

注2) 飲食店業は小売業に含まれます。事業がどの業種に属するかの確認は、中小企業庁のホームページをご確認ください。

中小企業庁ホームページ：<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

中小企業・小規模事業者と同様にNPO法人1者に係る保証限度額は、中小企業信用保険における普通保険の限度額2億円と、無担保保険の限度額8千万円を合わせた2億8千万円となっています。また、これら一般保証に係る保証限度額とは別枠で、中小企業信用保険の特例措置等に基づき各種の政策目的により創設された別枠保証に係る限度額についても、中小企業・小規模事業者と同様に要件を満たせば利用が可能です。詳しくはお近くの信用保証協会までお問い合わせください。

(8) 独立行政法人中小企業基盤整備機構

独立行政法人中小企業基盤整備機構法に基づいて設置されている独立行政法人で、全国9地域に地域本部があります。中小企業施策の総合的な実施機関としての役割を果たすため、中小企業に対し、以下の支援事業を行っています。その他、J-NET21（ポータルサイト）、中小企業振興新聞、メールマガジン等を利用し、幅広い中小企業の施策・支援に関する情報を提供しています。

① 起業支援

経営相談、インキュベーション施設など施設の賃貸借、ビジネスマッチング、eコマース支援、助成金・補助金、専門家派遣、など

② 経営力強化

経営相談、知的資産経営支援、専門家派遣、事業承継支援、中小企業再生支援、産業施設・用地の提供、海外展開支援、農商工支援・地域資源活用、ビジネスマッチング、など

③ 事業の拡大

海外展開、専門家派遣、まちづくり・中心市街地活性化支援、ビジネスマッチング、産業用地の紹介、助成金、など

④ 人材育成

中小企業大学校運営、中小企業者向け研修、中小企業支援担当者向け研修、中小企業会計普及・啓発セミナー、など

⑤ ファンド出資

中小企業に対する投資ファンド（投資事業有限責任組合）組成、経営支援（ハンズオン支援）、新事業展開の促進、中小企業の再生等支援

⑥ 共済制度

小規模事業者共済、経営セーフティ共済

⑦ 認定経営革新等支援機関向け支援

支援機関向け研修、地域活性化パートナー事業、地域支援機関等サポート事業、など

地域本部・事務所	http://www.smrj.go.jp/kikou/gaiyou/012105.html
独立行政法人中小企業基盤整備機構	http://www.smrj.go.jp/index.html

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)

「ミラサポ」では、誰でも簡単に補助金などの公的支援情報をまとめて見られるほか、事業に役立つイベント・セミナーもご紹介しています。

また、無料メルマガに登録すると、定期的にお役立ち情報が届きます。

ミラサポ 未来の企業 応援サイト <https://www.mirasapo.jp/>
ミラサポ運営事務局 コールセンター 0570-057-222 (平日9:00 ~ 17:00)

(2) J-NET21 中小企業ビジネス支援サイト

中小企業基盤整備機構が運営する、中小企業のためのポータルサイトです。公的機関の支援情報を中心に、経営に関するQ&Aや数多くの企業事例などを簡単に調べることができます。

Q&Aや企業事例以外にも、全国の中小企業向け施策情報「支援情報ヘッドライン」、「中小企業ニュース」などを毎日配信しています。

J-NET21 中小企業ビジネス支援サイト <http://j-net21.smrj.go.jp/index.html>



a guide for banks and credit unions to evaluate business
when providing social entrepreneurs finance

発行年月／平成27年12月

発行者名／中小企業庁 事業環境部 企画課・金融課

〒100-8901 東京都千代田区 霞が関1丁目3番1号

03-3501-1511 (代表)

※著作権は中小企業庁に属します。無断転用、無断複製を禁じます。