

7 一般社団法人 全国コミュニティ財団協会



参考ウェブサイト：<https://www.cf-japan.org/>

【団体概要】

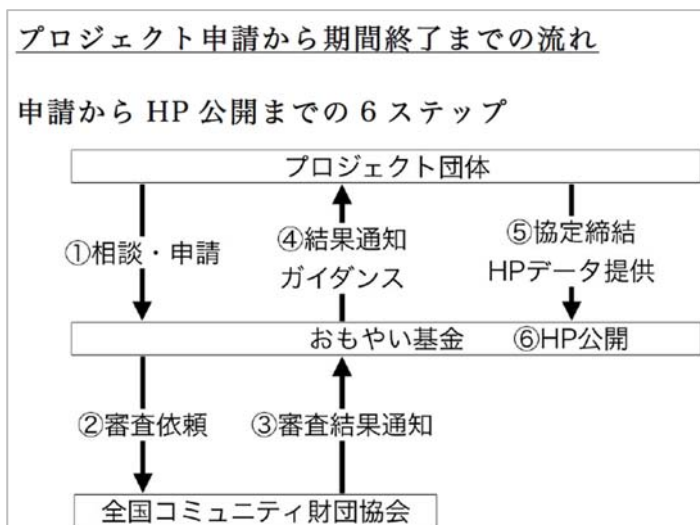
全国のコミュニティ財団が集まり、協働による政策提言や運営から事業までより良いコミュニティ財団運営を目指して相互研鑽に取り組んでいる。

【ガバナンスのさらなる向上】 ・第三者委員会によるコミュニティ財団の認証 ・ガイドラインの策定 ・監査役研修や認定、役職員研修	【調査研究活動】 ・集合的インパクトに関する調査研究 ・社会インパクト評価に関する調査研究 ・寄付税制等に関する調査研究	【寄付者の保護とトラブル解決】 ・苦情通報窓口の設置 ・寄付者保護のための指針づくり
【コミュニティ財団の設立支援】 ・コミュニティ財団の設立相談 ・啓発に関するフォーラム等の開催	【日本における寄付推進】 ・寄付教育の実施、推進 ・企業や事業所による寄付に関する情報や機会の提供 ・遺贈寄付等の情報提供、相談窓口の推進	【被災地等の緊急支援】 ・被災地支援のための寄付基金の設置 ・寄付に関する情報の提供

また、【被災地等の緊急支援の助成】として実施している「おもやい基金」がある。

制度・商品名	おもやい基金
概要	熊本地震において地域のコミュニティや暮らしを再生する市民（民間）による現地での取組へ資金支援する基金 「今、必要な支援を。今、すぐに。」をコンセプトに熊本で地元の団体が取り組む活動への寄付を集めて助成
資金源	寄付による
助成額	募集額の上限はなく、プロジェクトに関わることであれば使途も自由 (実際の助成額は、集まった寄付金額から運営費+振込手数料等を引いた金額となる)
分野	熊本地震被災地の復興支援・課題解決のためのプロジェクトであること
期間	寄付募集期間を1年以内で任意設定。プロジェクト終了後の更新は相談にて対応する。
対象	<ul style="list-style-type: none"> 熊本県内に事務所を置くNPO・市民活動団体、又は熊本県内にメンバーを中心としたNPO・市民活動団体等地域の公益活動に関わる団体。法人格の有無は問わない 以下のいずれにも該当しないこと 営利を主な目的とするもの／個人的な活動や趣味的なサークル等の活動／政治活動や宗教活動を主たる目的とするもの／反社会的勢力の支配下にあるもの、又はその関係のあるもの
地域	熊本県内
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> 被災地・被災者のニーズや課題を的確にふまえているか 被災地の復興を支援し、課題を解決する、又は被災者を支え、課題を解決するものか 目的、目標、計画、予算、寄付獲得プランが明確で、妥当なものか
実績	平成28年度 18件、787万円 ※基金の立ち上げは平成28年度

全体像
(位置付け)



出典：「おもやい基金」寄付募集プロジェクト募集要項

経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ……実施なし	●	—	—	—	—	—	●	●	●	—	—	—
【その他の特徴】 ・コミュニティ財団の運営についてガイドラインを策定し、年次総会や合宿を通じたトレーニング等を実施 ・集会的インパクトの手法による問題の構造化からの支援をはじめ、伴走支援を実施												

特徴

■ 課題起点のアプローチ—集会的インパクトの推進

従来のコミュニティ財団の在り方は、社会的事業を広く公募して申請があった中から優れた取組に資金を分配していく、いわば受け身の助成事業であった。

一方で、集会的インパクトの手法に基づくならば、地域の課題を深く調査することから始まり、その課題を解決するために必要なリソースを集め、担い手を巻き込み、集会的に活動するプラットフォームを運営していくという、主体的な役割が期待される。事業者がやりたいことを支援するだけでなく、「地域で本当に重要な課題は何か」という課題起点で行動することで、より本質的な課題解決につながるかとされている。そのため、社会調査のスキル、多様な主体とのネットワーク、利害調整を行いながら事業を構築するプロデューサーとしての手腕が求められ、財団自身の能力向上も重要になる。

これらは、コミュニティ財団にとっては、これまでのマインドセットや仕事のやり方を大きく変えるパラダイム転換とも言える変化である。手法論に陥らない本質的な転換につなげるためには、長い期間をかけて実践を積み重ねながら、変革を進めていく必要があるだろう。そのため、(一社)全国コミュニティ財団協会が日本財団やトヨタ財団からの支援を受けて、各地のコミュニティ財団が集まるブロック会議や研修を重ね、学びの共有と対話の場を継続的に作っていることに意義がある。

また、各地域での活動の枠組づくりを後押しするため、(株)日本政策金融公庫と協定を締結している(スキーム図参照)。

■ 協会組織としての組織基盤強化の重要性

財団協会に加盟するには、①税制優遇適格団体であること、②情報開示がきちんと行われていること、③基本財産は市民が半分以上拠出していること、④行政団体ではないこと等9つの条件があり、地域課題解決の担い手であるコミュニティ財団のアイデンティティを規定している。

また、運営ガイドラインの制定、各種規定等の策定支援及び監事の研修会等、組織基盤強化のための経営・技術支援も積極的に行っている。特に、市民から資金を集め、地域課題解決に活用している仲介団体という立場を鑑みると、最低でも組織の透明性と説明責任の確保、適切なガバナンス体制の構築は不可欠な要素と言えるだろう。

専従職員が1名から数名という体制がほとんどであるコミュニティ財団にとって、同財団協会が書類等のひな形や先行事例を共有したり、知見を浸透させることは意義がある。

■ 支援する地域的単位の見直し—県単位から市町村単位へ

集会的インパクト手法の導入等により、それぞれの地域で喫緊の課題を軸に活動を構築する課題起点の事業を行おうとすると、自然と中学校区や自治会、大きくても市町村単位で

今後の期待

⇒ 市町村単位での運用においては、財源規模の縮小、バックオフィス業務の重複、人材の

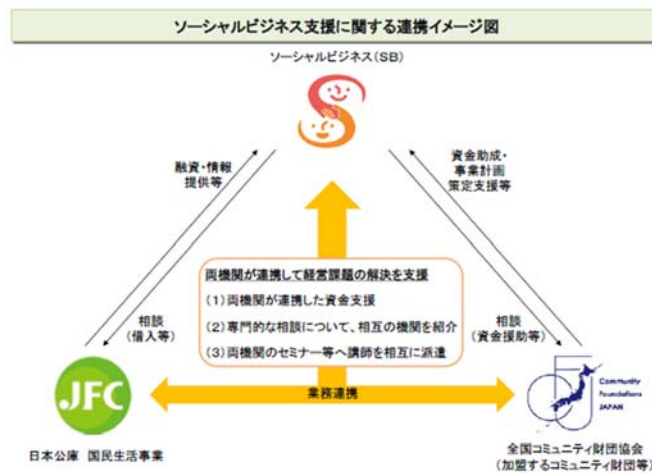
の活動に焦点が当たることになる。

現在のコミュニティ財団は、ほとんどの組織が県域での活動になっている。複雑化するニーズへの対応も考慮すると、今後は市町村単位での資金循環を前提とした運用が行われる可能性も考えられる。

確保といった問題に、都道府県レベルの活動と整合性をとりながら、どのように対処できるかが検討課題である。

(参考) スキーム図

[(一社)全国コミュニティ財団協会と(株)日本政策金融公庫の連携]



出典：(株)日本政策金融公庫 平成 27 年 7 月 2 日ニュースリリース

8 公益財団法人 京都地域創造基金



参考ウェブサイト：https://www.plus-social.jp/

制度・商品名	事業指定助成プログラム											
概要	NPO 法人や市民活動団体等、地域で活動する団体のための寄付集めサポートプログラム 予め助成する団体を決め、その後、寄付を集める											
資金源	寄付による											
助成額	<ul style="list-style-type: none"> 申請額（助成限度額）に定めはなく、用途にも制限なし 実際の助成金額は、寄付募集額を上限として実際に集まった寄付金額による ※寄付募集額は、申請額に財団の運営費等を加えた額。寄付募集額は助成決定後、申請額をもとに決定 											
分野	地域課題の解決や地域社会の健全な発展に貢献する事業であること 以下の2コースで助成を行う											
	随時エントリーコース <ul style="list-style-type: none"> 財団の仕組み（税制優遇、ウェブサイト等）を活用して助成先団体が独自に寄付を集める（寄付募集期間を1年以内で任意設定） 採択事業数に制限はなし 	寄付開拓コース <ul style="list-style-type: none"> 財団の仕組みを活用し、事業運営、寄付募集計画等相談や研修等のサポートを受けながら、資金調達ができる組織／事業を目指す 採択事業数は最大4事業 										
期間	寄付募集期間を1年以内で任意設定											
対象	<ul style="list-style-type: none"> 京都府内に事務所を置くNPO法人・任意団体・市民活動団体。法人格の有無は問わない 助成事業申請日以降の事業で、寄付募集期間終了後1年以内に終了する事業であること 以下のいずれにも該当しないこと 営利を目的とするもの／個人的な活動や趣味的なサークル活動／政治活動や宗教活動を主たる目的とする活動／反社会的勢力と関係がある、又はその疑いがある活動 											
地域	京都府内											
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> プログラムの趣旨と条件に合致していること 地域社会のニーズや課題をふまえ、課題の解決や地域社会の健全発展に貢献する公益性が認められる事業であること 目的、目標、事業計画、事業予算、寄付獲得方針・プランが明確で、妥当であること 事業の実現可能性（体制、財源、寄付獲得プラン等） 地域社会に情報が発信されている（発信することができる）こと 過去の本プログラムでの寄付集めの取組実績 											
実績		平成26年度	平成27年度	平成28年度								
	助成件数	68件	55件	40件								
助成総額	2,730万円	1,842万円	5,149万円									
全体像 (位置付け)	<p>出典：（公財）京都地域創造基金 ウェブサイト</p>											
経営・技術支援	一般業務		組織体制			財務面			社会的インパクト			
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	●	●	—	—	—	●	●	●	—	—	●	—
	【その他の特徴】 <ul style="list-style-type: none"> 財団の特性を活用し、事業運営・寄付募集計画等の相談や研修等のサポートを実施 京都府・京都市及び京都信用金庫、京都北都信用金庫、(株)京都銀行、京都中央信用金庫との協働により、「きょうとNPO支援連携融資制度」（300万円まで無利子／それ以上500万円まで利子半額助成）を実施。京都府内で活動するNPO法人の活動資金を支援 事業指定助成プログラムのほか、テーマ別の基金、冠基金も設置（城陽みどりのまちづくり基金等） 											

特徴

■ マッチングから案件組成へ

(公財)京都地域創造基金は、社会的課題の解決や地域の活性化等の公益活動を支援したい人々と、公益活動を推進する団体等の双方の想いを実現し、資源の仲介を行うために設立された組織である。

同基金では公益活動団体に対して多様な資金調達の仕事をつくり、資金提供者とのマッチングを促進している。同基金が選考した団体に対する寄付を募る事業指定助成プログラム、特定のテーマのもと複数のプロジェクトを支援する冠基金、京都信用金庫等の地域金融機関による融資の支払利子を助成する「きょうと NPO 融資制度」等がある。

また、同基金は、支援する団体と寄付者との間に顔が見える信頼関係を構築することを重視している。一過性の資金を獲得するのではなく、その団体を継続的に支援するファンを増加につなげるためである。こうした人間関係の構築や維持には労力がかかるため、大規模な資金調達には向かないが、公益活動を推進する団体の事業の持続性にはつながると考えられる。

さらに、団体と資金提供者のマッチングにとどまらず、自治体・中小企業・大学等の地域の様々なプレイヤーと連携して、社会や地域の課題解決につながる新しいプロジェクトを立ち上げている。

■ 地域の自立を促す基金づくり

近年、同基金は地域の基金設立に力を入れている。例えば、亀岡市の NAWASHIRO 基金では、京都地域創造基金が設立や運営等の後方支援を行い、亀岡市や地元の関係者が地域の活性化に貢献している団体の選考や資金調達を主体的に進めている。この基金は公益財団法人である京都地域創造基金のもとに設定されるため、寄付者は税控除を受けることができる。

■ 支援の付加価値の追求

同基金で資金調達の支援先を選考する際には、支援先が行政や金融機関からの資金調達はしにくいものの、同基金が価値を提供し得る団体や事業であるかどうかを吟味している。

そのため、まだ社会に広く認知されていない課題に挑む団体・事業か、既に社会に認知されているが有効な手立てが見つからない課題に対して新しい解決策を提示する団体・事業への支援を重視している。この条件に当てはまらない場合、行政の補助金や金融機関の融資制度等を紹介することがある。

今後の期待

⇒ 民間資金提供者等の増加によって公益活動への資金供給が増える際、潜在的な資金需要を顕在化させ、革新的な取組を促進するためには、案件組成ができる仲介組織が増えることが期待される。

⇒ 今後、このような地域の自立を促す新しい資金循環の仕組みづくりが求められる。

⇒ 各資金提供者が提供する資金の付加価値を追求し、異なる付加価値を持つ資金提供者間で連携することによって、公益活動を推進する団体の成長を支えるエコシステムの形成が望まれる。

9 気仙沼信用金庫



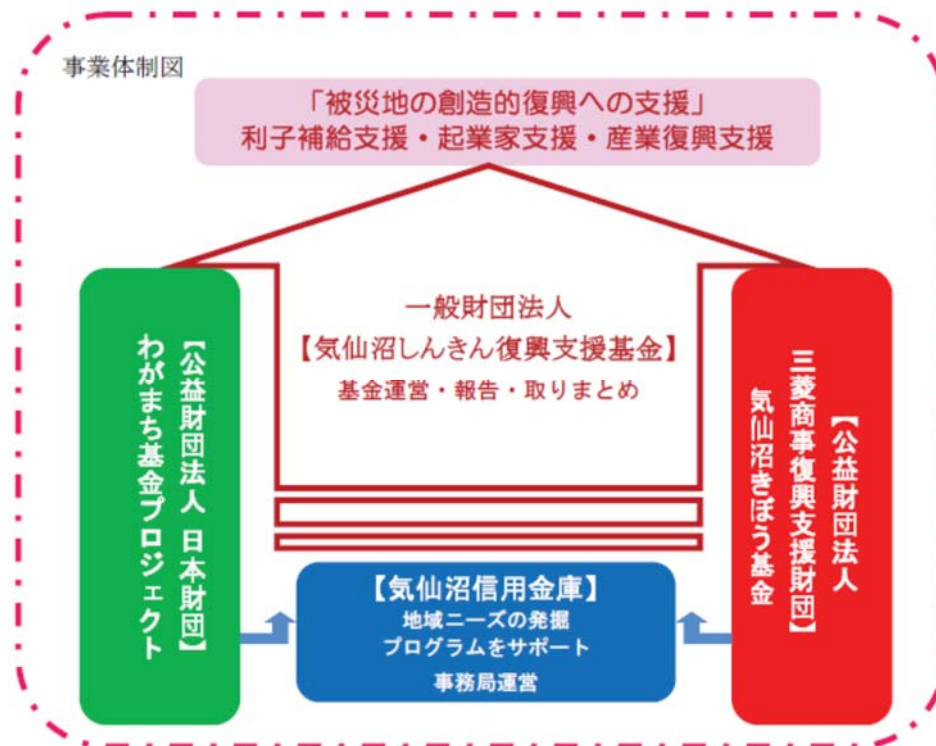
参考ウェブサイト : <http://www.shinkin.co.jp/kshinkin/>

制度・商品名	[助成] (一財)気仙沼しんきん復興支援基金 (ソーシャルビジネス等支援助成制度「みんなの笑顔」)	[利子補給] (一財)気仙沼しんきん復興支援基金 (事業者向け融資利子補給制度「みんなの元気」)									
概要	被災時において多様化する社会的課題とビジネスの手法により解決するソーシャルビジネス等を開始する方に対し、助成事業を実施	(一財)気仙沼しんきん復興支援基金の指定する金融機関(気仙沼信用金庫)から借り入れる事業性資金の利子相当額を最大 2%補給するもの									
資金源	日本財団の「わがまち基金プロジェクト」から5億円の助成を受け、3事業(利子補給、ソーシャルビジネス等支援、産業復興支援)へ振り分けている										
助成額	50万円以上 150万円以内	利子補給による受益限度額: 1事業者当たり500万円以内									
分野	ボランティア活動を主とするものや調査研究を目的とするもの、その収支構造が専ら行政等の委託・助成に依っているもの	(下記、「対象」に同じ)									
期間	平成25年12月12日から平成28年10月31日										
対象	被災地(気仙沼信用金庫の営業エリア)に活動拠点を有して、自立的・持続的に活動していくために必要なビジネスモデルの構築、事業マネジメント・経営・組織管理等の能力を兼ね備えている中小企業等(株式会社、NPO法人等)	(一財)気仙沼しんきん復興支援基金が指定する金融機関(気仙沼信用金庫)から事業性資金を借り入れた中小企業等(株式会社、NPO法人等)									
地域	被災地(気仙沼信用金庫の営業エリア)										
選考基準	<ul style="list-style-type: none"> ・(一財)気仙沼しんきん復興支援基金が審査 ・審査基準は、目的の合致性、社会貢献性、実現可能性、事業継続性、革新性、共感性 	以下のいずれかに該当するか判断 ①ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスを行う非営利団体 ②被災により事業再開・継続が困難な状況にある中小企業・個人事業主 ③被災地で新たな事業を開始する中小企業・個人事業主 ④被災地の復興に資する活動を行う中小企業・個人事業主 ⑤そのほか、被災地の地域経済活性化を促す活動を行う先 ⑥本件実施により、雇用創出が見込まれるか									
実績	平成27年度	平成28年度	平成29年度	企業数 354社、融資額 171億円、 利子補給額 3億7,400万円(平成30年3月末現在)							
	助成件数	1件	1件		1件						
	助成総額	150万円	150万円	150万円							
全体像(位置付け)	<p>「ソーシャルビジネス等支援助成制度」の全体像</p> <p>事業性向け融資利子補給制度 設備投資・運転資金需要等に対応した融資商品</p>										
経営・技術支援	一般業務		組織体制		財務面		社会的インパクト				
	事業戦略	システム 法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
	—	—	—	—	—	—	●	●	—	—	—
	<p>【その他の特徴】 「産業復興支援制度『みんなの希望』」により、気仙沼信用金庫本体が専門家の派遣や販路開拓、観光振興等において、信用金庫が有するネットワークをフル活用したサポート事業を提供することにより包括的な産業支援を実施</p>										

(参考) スキーム図

(一財)気仙沼しんきん復興支援基金は、東日本大震災の被災地の復興を目的として、(公財)日本財団と(公財)三菱商事復興支援財団の支援を受けた気仙沼信用金庫により設立された基金である。

[(一財)気仙沼しんきん復興支援基金]



出典：「東日本大震災復興支援プログラム」パンフレット

特徴

■ 3つの支援を可能にした基金

(一財)気仙沼しんきん復興支援基金は、東日本大震災の被災地の復興を目的として、日本財団と(公財)三菱商事復興支援財団の支援を受けた気仙沼信用金庫により設立された団体である。同基金では、被災地における既存産業の再生・復興だけでなく、新たな地域産業の育成をはじめ、地域の課題解決や活性化に向けた包括的な支援をすることを目指している。

地域社会の課題をビジネスの手法を持って解決を図る事業者に対しては「ソーシャルビジネス等支援助成制度『みんなの笑顔』」が、既存の枠組では手が届きにくい中小事業者やソーシャルビジネスには融資の「利子補給制度『みんなの元気』」がある。さらに、気仙沼信用金庫と連携を図りながら、こうした事業者への販路開拓や課題解決に向けた専門家の派遣等を支援する「産業復興支援制度『みんなの希望』」を設けている。

■ 3つの支援

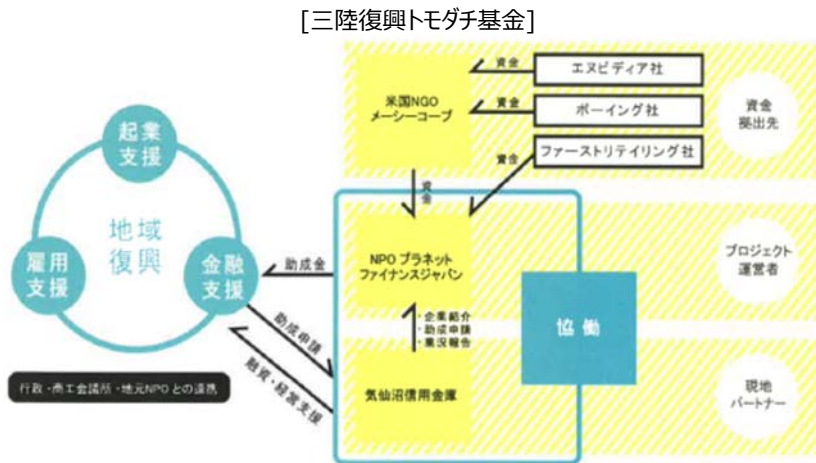
① 助成制度「みんなの笑顔」

地域に必要なソーシャルビジネスのスタートアップを確実に支援し、担い手の掘り起こしにつなげている。支援実績はそれほど多くないが、これは同信用金庫が先に始めた「三陸復興トモダチ基金」(*)での助成が一巡したこと、「みんなの笑顔」はそれまでの助成金よりも事業の自立・持続性を重視したビジネスの視点が要因としてある。なお、持続可能性向上に向け

今後の期待

た支援についても併せて行っている。

※ 平成 23 年 11 月より、気仙沼信用金庫と NPO 法人プラネットファイナンスジャパンが協働で、米国 NGO メーシーコープ、エヌビディア社、ポーイング社、(株)ファーストリテイリングによる東日本大震災に向けた支援金で運営された基金であり、多大な被害に遭った三陸沿岸地域の経済の持続的な復興を支援した。



出典：「2011-2015 三陸復興トモダチ基金」資料

② 利子補給制度「みんなの元気」

この実績は、合計 354 社に対する融資総額 171 億円に寄与し、その利子補給額は 3 億 7,400 万円にのぼる。また、早期復旧に伴う雇用創出効果も生まれている。事業再生や新規事業の開発のための資金ニーズはあっても、なかなか次の一步を踏み出さなかった事業者に対して、利子の負担を軽減することでその背中を押し、被災地域の産業の復興を大きく前進させている。

③ 産業復興支援制度「みんなの希望」

上記の助成先や融資先をはじめとする地域の事業者を対象に「販路開拓戦略塾」と称し、ビジネスの基本戦略の構築やマーケティング、商品のブラッシュアップ、展示会への出展等一貫した経営支援を行っている。経営計画の立案や実行を、震災以前のような事業者ごとではなく、集合形式の研修で行う意味は大きい。参加者同士が刺激し合う環境があると、各社の経営スキルの向上だけでなく、ノウハウの共有やネットワーキングが進み、被災地の復興を全員で成し遂げていこうという意識の醸成につながっている。

■ より戦略的な資金提供が今後のカギ

この 3 つの支援の理想の流れは、助成金でスタートアップを支援し、その後の成長を経営支援で支え、利子補給のある融資につなげ、最終的にはプロパー融資を受けられる事業者が生まれてくることである。実際に、この流れを実現する事業者も出てきている。

⇒ 集合研修と並行して、各事業者の成長イメージに伴走する経営支援がなされれば、同基金の 3 つの支援がより有機的になり、信用金庫の本業とのシナジーもより強固になる。

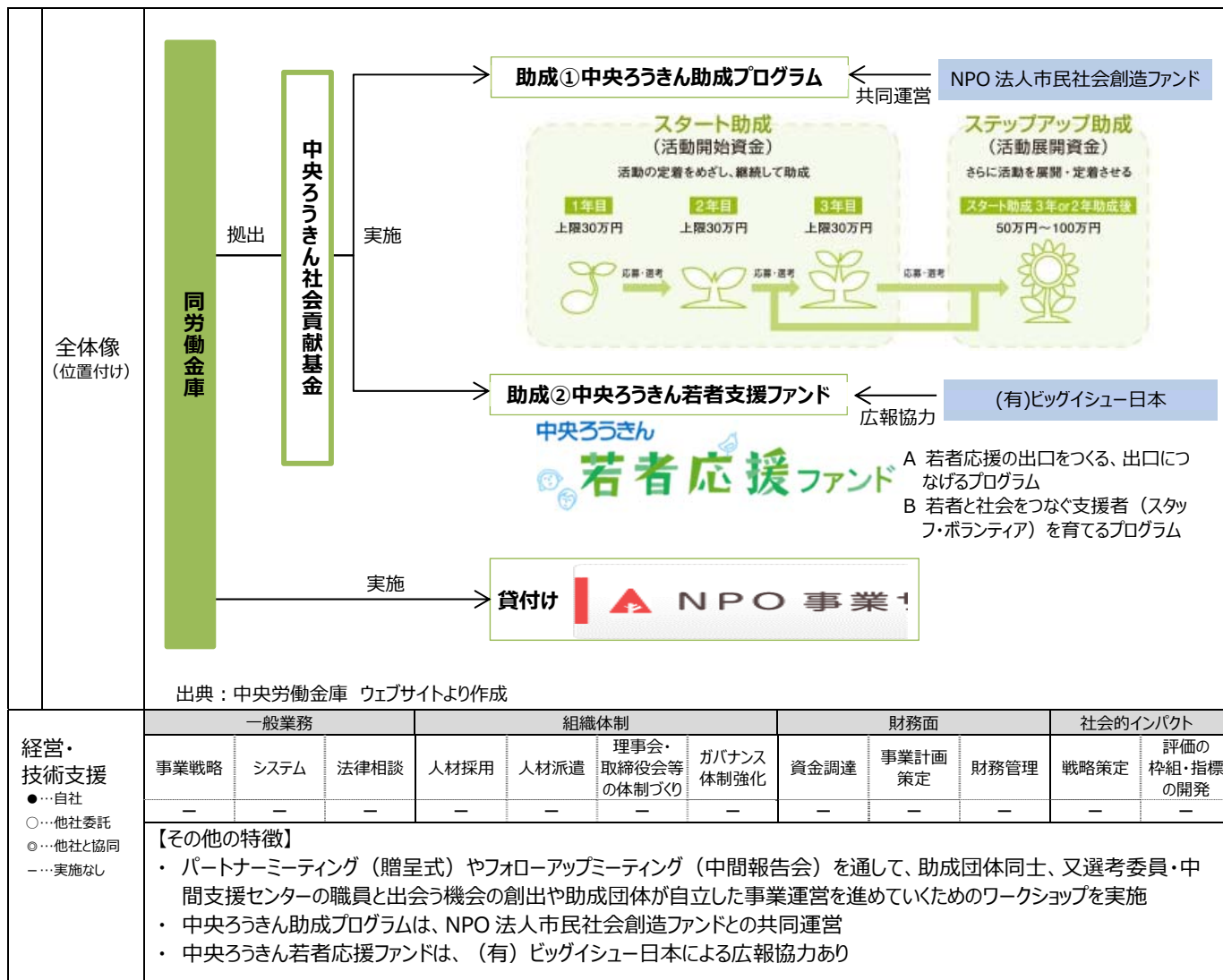
更に外部の専門家だけでなく、信用金庫の行員も参画する等して経営支援のノウハウを内製できるようになれば、長期的には地域金融機関としての付加価値が高まるだろう。

⇒ 大きな災害後にソーシャルビジネスが生まれ、育つ可能性は高い。この視点に立てば、被災地域である気仙沼には大きなチャンスがあるとも言える。同基金では当初の支援対象であった復興支援事業に加え、地方創生に貢献する事業も支援対象としている。気仙沼地域のソーシャルビジネスへの資金提供が、被災地以外での地方創生モデルとなるか、注目したい。

10 中央労働金庫

参考ウェブサイト：http://chuo.rokin.com/

制度・商品名	[助成] 中央ろうきん助成プログラム	[助成] 中央ろうきん若者支援ファンド	[貸付け] NPO 事業サポートローン		
概要	活動開始後日が浅く、比較的財政規模の小さな団体の地域での活動のスタートとその定着を応援する、最長4年間の継続助成制度	家庭環境や経済状況、病気や障害等の諸事情から社会的な不利・困難を抱え、不安定な就労や無業の状態にある若者を応援する市民活動助成制度	NPO 法人専用の融資制度		
資金源	[助成] 同労働金庫より拠出の中央ろうきん社会貢献基金による		同労働金庫		
助成額 貸付額	スタート助成： 1 団体上限 30 万円 ステップアップ助成： 1 団体 50 万円～100 万円	助成金額： 1 団体 50 万円～200 万円	無担保貸付：1,000 万円以内 有担保貸付：5,000 万円以内かつ担保内 預金担保貸付：1 億円以内かつ担保とする定期性預金残高の範囲内		
分野	①ひとづくり： 未来を担う子どもや若者たちが、個性豊かに成長し、自立した個人として地域で行う活動等 ②まちづくり： 生活の場としての居住地や商店街等を魅力的な空間とし、自然や歴史を生かした住みよい地域環境をつくる活動等 ③くらしづくり： 地域に生きる人が、様々な障害や困難を乗り越えて地域社会に積極的に関わり、安心して自立した生活を実現するための活動等	若者（15 歳～39 歳）の自立就労支援に取り組む市民活動 ①若者応援の出口をつくる、出口につなげるプログラム ②若者と社会をつなぐ支援者（スタッフ・ボランティア）を育てるプログラム	地域の福祉向上を目指す NPO 法人の活動		
期間	スタート助成 1 年目の助成が決定すると、活動の発展に伴って2年目、3年目、更にステップアップ助成へと継続的に応募し最長4年間の助成に挑戦できる	1 年間	・手形貸付 1 年以内（手形期日は3か月以内） ・証書貸付 運転資金：原則 1 年以内 設備資金：原則 10 年以内		
対象	・ボランティアグループや市民団体 ・スタート助成は、設立 10 年未満（任意団体期間含む）かつ支出規模 500 万円未満（直近年度実績）の団体 ・ステップアップ助成は、スタート助成で 2～3 年助成を受けた団体	・営利を目的としない民間団体（NPO 法人、任意団体等）であること ・営業エリア内を主たる活動の場としていること	・特定非営利活動促進法第 2 条第 2 項に規定する特定非営利活動法人 ・営業地区内に主たる事務所のある法人		
地域	中央労働金庫の営業エリア 1 都 7 県（茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、山梨）				
選考基準	①地域貢献性 ②参加性 ③独創性 ④実現性 ⑤成長性 ⑥発展性	①応募団体の適格性 ②応募事業の有効性 ③地域、社会への波及効果	(所定の審査)		
	外部有識者等による選考委員会での選考 書類選考のほか、スタート助成 3 年目、ステップアップ助成はプレゼンテーション選考も実施				
実績		平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	
	助成 ※	件数	66 件	62 件	64 件
		総額	2,870 万円	2,863 万円	3,208 万円
	貸付け	件数	3 件	4 件	3 件
総額		1,240 万円	2,420 万円	2,717 万円	
※中央ろうきん助成プログラム及び中央ろうきん若者応援ファンドの実績を合算					



特徴

■ ステップアップを意識した助成プログラム、今後は本業との整合性が期待される

助成制度は、中央労働金庫からの寄付金等で運営する「中央ろうきん社会貢献基金」が実施する。

平成 14 年にスタートしている「中央ろうきん助成プログラム」は、スタート助成とステップアップ助成に分かれており、最長 4 年間を継続して助成できる制度となっている。これには、助成先団体の成長を中期的に支える意図がうかがえる。特にスタート助成に関しては、人件費も助成額の 30% まで認められており、事業が軌道に乗る前の活動開始間もない団体にとっては、使い勝手の良い制度となっている。

一方、「中央ろうきん若者応援ファンド」は、その目的が「社会的不利・困難を抱える若者の“働く”を応援する活動」を行う団体に対する助成制度となっており、労働者のための金融機関である「ろうきん」の使命にも整合する趣旨の助成金と言えるだろう。特に企業が行う社会貢献の場合は、こうした本業との整合性がある活動だと、その意義が社内でも浸透しやすい。同助成プログラムの選考委員からも、「他の助成プログラムにはない特長」と同趣旨の評価がなされている。

今後の期待

■ 助成から貸付けへの成長をどう促せるか

スタート助成とステップアップ助成を含む「中央ろうきん助成プログラム」は、「NPO 事業サポートローン」を利用できる団体の開拓と成長も期待していたようである。したがって、同ローンの利用者のうち、助成プログラムを「卒業」した団体がどれだけ利用しているかが評価指標の一つになる。しかし、現在のところ、同ローンを利用している団体は数件にとどまっている。

資金提供者にとって、助成金は事業リスクが取りやすく、先駆性のある野心的な事業にも資金提供ができる。同助成プログラムは任意団体も助成対象とする等、組織的基盤よりも団体の思いを大切にしながら運営されている。しかし、この特徴が、次の成長ステージに進むことを難しくしている面もある。

助成から貸付けへと理想的な状態に移行することは団体だけでは難しく、とりわけ助成ステージでの経営・技術支援を充実させる必要がある。現状でも、助成先団体を集めて中間報告会等で活動のフォローアップを行う等、団体同士のネットワーキングを促す支援が行われている。

⇒ 今後は事業性を持った活動を行っている団体等については、いわゆる経営支援（戦略策定、マーケット分析、体制や資金計画づくり等）を行うことで、金融機関が貸付け可能な団体を育てることが期待される。また、金融機関として、社会的事業を行う団体の特性を理解している人材を育成・配置する必要がある。

金融機関の本業とシナジー効果を生む助成金という位置づけをするならば、こうした経営支援策とそれを担う人材育成が必須となってくる。

11 西武信用金庫



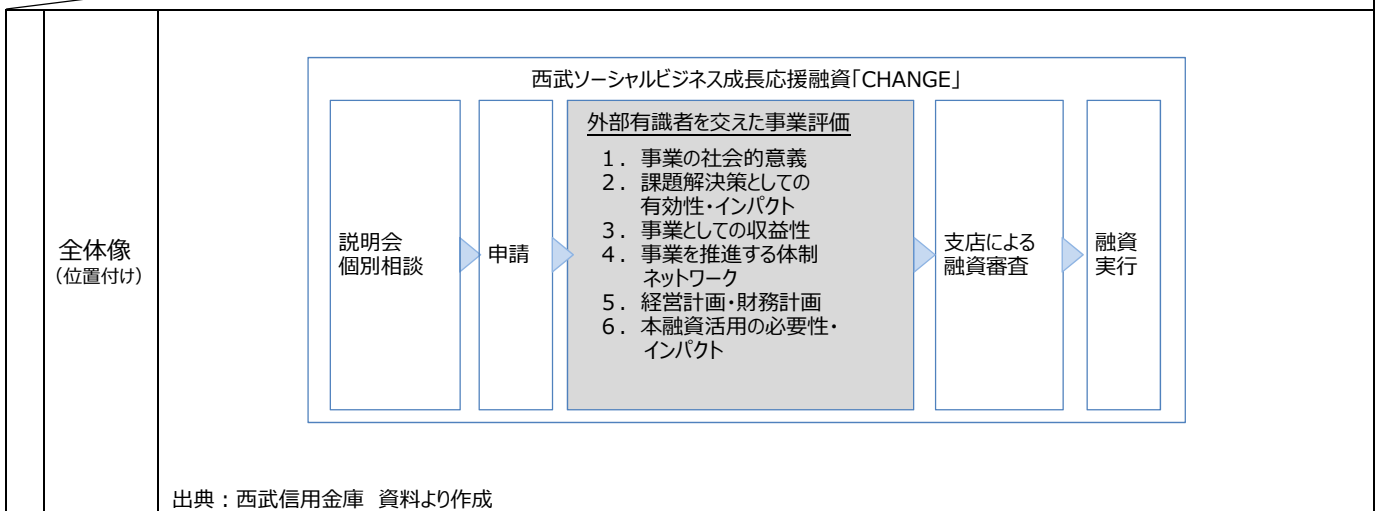
参考ウェブサイト：<http://www.seibushinkin.jp/>

【助成】

制度・商品名	西武環境保全活動助成金 with 東京都	西武街づくり活動助成金 with 日本財団
概要	eco.定期預金の利息(20%)相当額を環境 NPO 等に助成	1 年物定期預金に利息を上乗せし、満期時の税引後の受取利息の 20%を街づくり NPO 等に助成
資金源	西武信用金庫と東京都も同額拠出	西武信用金庫と日本財団も同額拠出
助成額	上限 30 万円	上限 30 万円
分野	環境保全	街づくり
期間	6～10 か月程度	6～10 か月程度
対象	環境 NPO 法人	街づくり NPO 等
地域	西武信用金庫の営業地区 1 都 2 県（東京都・埼玉県・神奈川県の一部）	
選考基準	・中間支援組織による 1 次審査 ・選考委員による選考	・中間支援組織による 1 次審査 ・選考委員による選考
実績	平成 26 年度実績：20 団体 368 万円	平成 29 年度実績：31 団体 809 万円
全体像 (位置付け)	<p>出典：「eco.定期預金」による西部環境保全活動助成金報告書</p>	<p>出典：「街づくり活動助成金 with 日本財団」パンフレット</p>
	※「西武環境保全活動助成金」は、平成 27 年度以降は「西武街づくり活動助成金」に移行している。そのため、環境保全活動についても、「西武街づくり活動助成金」の中で支援している。	

【貸付け】

制度・商品名	西武コミュニティーローン			西武ソーシャルビジネス成長応援融資「CHANGE」			
概要	NPO や保育事業、コミュニティビジネス事業者を対象とした融資（平成 15 年より）			日本財団も含めた有識者による事業評価委員会にて社会性等を判断した上で、財務審査等を行う商品 ・事業成長応援コース：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手続きを提供 ・社会変革応援コース：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			
資金源	西武信用金庫			西武信用金庫と日本財団からの助成の一部			
貸付額	無担保：1,000 万円以内 有担保：担保評価内			・事業成長応援：500 万円以内 固定金利/年 0.1% ・社会変革応援：5,000 万円以内 固定金利/年 1.0%			
分野	特定せず			福祉、教育、環境、まちづくり等の社会貢献性の高い分野			
期間	手形貸付：1 年以内 証書貸付：無担保 5 年以内、有担保 20 年以内			運転資金：6 年以内（据置期間 12 ヶ月含む） 設備資金：7 年以内（据置期間 12 ヶ月含む）			
対象	NPO 法人 認証及び認可保育所 コミュニティビジネス 商店会等			営業地区内にて事業を営んでいる法人及び個人事業主 （NPO 法人/株式会社/一般社団法人/商店街組合/個人事業主等）			
地域	西武信用金庫の営業地区 1 都 2 県（東京都・埼玉県・神奈川県の一部）						
選考基準	案件に応じて判断			・外部事業評価委員会による事業評価 ・事業成長応援：事業の実現可能性と成長可能性を評価 ・社会変革応援：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			
実績		平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
	貸付件数	41 件	47 件	20 件	20 件	12 件	22 件
	貸付総額	2 億 8,809 万円	4 億 5,483 万円	2 億 9,114 万円	9,385 万円	9,260 万円	1 億 7,415 万円



経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 —…実施なし	○	○	○	○	○	○	○	◎	◎	—	◎	◎
	【その他の特徴】 ・経営相談や各種セミナー、若手人材の活用支援等、融資先及び融資対象となる地域のNPOやソーシャルビジネス等の事業成長を応援する「成長応援プログラム」（先輩経営者や専門家による経営相談、長期学生インターンによる人的サポート等）を提供 ・企画・運営は、NPO やソーシャルビジネス支援の実績・ノウハウを有する NPO 法人 ETIC.と連携 ・「CHANGE」では 3 か月に 1 度、西武信用金庫職員が、事業計画書に基づき社会性評価指標と売上等の進捗をヒアリング											

■ 地域に密着した金融機関としての使命～ソーシャルビジネスへの支援

西武信用金庫（以下、「西武信金」）は、平成 15 年に NPO 団体等に向けた融資「西武コミュニティローン」（以下、「コミュニティローン」）を、その 5 年後には環境保全等を行う NPO 団体等に向けた助成金「西武環境保全活動助成金」（以下、「環境助成金」）を開始した。背景には、バブル崩壊後の一連の金融危機から顧客を守るという使命に加え、将来の人口減少や地域社会の課題を踏まえた新しい顧客としての NPO 団体等を応援するという意図があった。

西武信金は、ソーシャルビジネスという領域に登場した NPO 等を、将来の地域を支える担い手として育てることが、地域に密着した金融機関としての使命であると考えている。この認識は、西武信金が NPO 等への資金を提供するだけにとどまらず、NPO 等の活動拠点として西武信金の建物の一部を低家賃で提供してきたという事実にも見ることができる。

■ 地域と向き合いながら、職員の教育を行う

環境助成金は、定期預金の利息の 20%を預金者が NPO に寄付をし、その同額を西武信金が拠出する仕組みである。この特徴は、定期預金の利率を通常より高めに設定している点にある。寄付分を差し引いても預金者の利息の受取額はそれほど変わらないようになっている。この環境助成金を通じて、預金者に、地域の環境問題に関心を寄せてもらい、その問題解決の担い手である NPO の認知度を高めていると言えよう。

なお、平成 27 年度以降は、環境助成金の仕組みが、「西武街づくり活動助成金」（以下、「街づくり助成金」）に引き継がれて継続している。

さらに、定期預金を集める職員は、活動レポートを顧客へ渡して説明している。西武信金では、職員のこれらの活動をコストではなく、職員がソーシャルビジネスへの理解を深めるための教育だと位置付けている。職員が地域の課題とその解決の担い手に意識を向けることを狙ったもので、この経験が職員の知識や経験の向上につながっている。

■ 専門家とのネットワークが価値創造の源泉

平成 26 年からスタートした「西武ソーシャルビジネス成長応援融資『CHANGE』」（以下、「CHANGE」）は、先のコミュニティローンや環境助成金/街づくり助成金の発展形として良いだろう。ソーシャルビジネスを行う NPO 等に対し、資金ニーズに合わせた金利の優遇だけでなく、専門家等と連携して成長ステージに応じた経営支援を提供している。資金提供にとどまらず、事業や組織の成長に必要な経営支援を行う CHANGE は、ソーシャルビジネスに理解を深めてきた西武信金だからこそ可能になった制度である。

資金提供先の採択に当たっては、書類選考を経て、事業評価委員会での審査を行う。この委員会にはソーシャルビジネス分野に携わる外部の専門家等が参画しており、事業の社会的な意義や、実施された場合の課題解決に対するインパクト等の社会性の評価を行う。その後、最終的な面談を行った上で資金提供先を決定している。

審査時だけではなく採択後も、NPO 法人 ETIC が事業者に伴走する形で、個別に経営支援を行っている。事業戦略の見直しや体制の強化等、事業者ごとの経営面での課題を把握し適切な助言を行い、必要な人材を紹介する。

こうした経営支援を受けて、事業の成功により近づくことが期待されるが、そもそも事業の成

功には、事業者にとって融資を返済可能にする収益モデルが確立できるかという点と、社会的課題の解決に向けて期待される成果（インパクト）をどれだけ出せるのかという点の2つの側面がある。ソーシャルビジネスとは、一見背反するように見えるこの2つの目標を、同時に達成しようというものである。

そのため、CHANGEのような経営支援とセットになった資金提供プログラムを地域の金融機関が持つ意味は大きい。地域の資金循環に貢献するという本来の業務において、地域社会に向き合うこと（NPOや市民団体、社会的企業等の成長支援等）が一体となっているからである。このことは信金の顧客や職員、資金提供先の事業者、関わる専門家等に対し、地域社会の課題解決に興味を持たせ、巻き込むことにつながっている。

⇒ CHANGEのようなプログラムが実現した背景には、地域へ向き合う姿勢、職員への教育といった先行投資で得た資産、そして専門家とのネットワークがある。地域金融機関として先進的な取組であり、他の信金のモデルとなることを期待したい。

12 京都信用金庫



参考ウェブサイト：<https://www.kyoto-shinkin.co.jp/>

事業・商品名	創業支援融資制度 「ここから、はじまる」	京信・絆づくりサポートローン	ソーシャルビジネス共感融資	きょうとNPO支援 連携融資制度								
概要	創業する、若しくは創業間もない事業者が、必要な時に必要な資金を利用することができる融資商品。当初は当座貸越、事業の進展に伴い証書貸付となる	NPO 法人やソーシャルビジネス法人の地域における公益活動を支援するための融資商品	ソーシャルビジネスを主として取り組む事業者向けの融資商品	地域の公益を担う活動や地域の抱える課題解決に取り組むNPO法人に対する融資商品								
貸付額	原則として所要資金の80%以内	1法人 500万円以内	1法人 2,000万円以内 (本融資制度全体の年間融資上限額は1億円)	1法人 500万円以内 ※京都府、京都市の補助金をもとに(公財)京都地域創造基金が、支払利子分の一部を助成								
分野	創業支援(第二創業支援)	地域の公益活動	地域の公益活動	地域の活性化、地域力再生								
期間	当座貸越は、融資後1年目の応答日以降に迎える決算日の4ヶ月後まで(最長約16ヶ月、最長約28ヶ月) 証書貸付は、原則として10年以内	証書貸付：最長5年 手形貸付：原則1年以内	運転資金：5年以内 設備資金：10年以内(耐用年数の範囲内)	証書貸付：最長5年								
対象	営業エリア内で新たに事業を始める、又は事業開始後税務申告を2期終えていない事業者	営業エリア内に主たる事務所を有するNPO法人及び「ソーシャルビジネス」を主たる事業として行う法人	京都府内の営業エリア内に主たる事務所を有し、(公財)信託資本財団の推薦を受けられた法人	京都府内の営業エリア内に主たる事務所を有し、(公財)京都地域創造基金に設置する「公益性審査委員会」の推薦を受けられた法人								
地域	京都信用金庫の営業地区(京都府、滋賀県、大阪府、奈良県)											
実績	平成28年度の創業支援等の融資実績：389件、6億6,200万円											
資金源	自己資金											
経営・技術支援	一般業務			組織体制				財務面			社会的インパクト	
	事業戦略	システム	法律相談	人材採用	人材派遣	理事会・取締役会等の体制づくり	ガバナンス体制強化	資金調達	事業計画策定	財務管理	戦略策定	評価の枠組・指標の開発
●…自社 ○…他社委託 ◎…他社と協同 ―…実施なし	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	【その他の特徴】 <ul style="list-style-type: none"> ・ 創業専用ホットラインを開設 ・ 創業間もない取引先企業の成長支援を目的とした「京信・起業家成長サロン」を開催 ・ 地域経済の活性化に貢献している起業家を顕彰する「京信・地域の起業家大賞」を実施 											

特徴

■ 地域における社会的課題解決を本業として明確に位置づけ

京都信用金庫（以下、「京都信金」）は、協働組織・相互扶助・非営利という信用金庫の精神のもと、昭和47年には日本で初めて「コミュニティ・バンク」を宣言し、地域における社会的課題の解決に取り組むことをミッションとして掲げている。

こうしたミッションのもと、京都信金は地域の社会的課題解決に寄与する事業者の支援をまさに本業と捉え、ソーシャルビジネスやNPO向けの革新的な融資商品を複数企画・販売してきただけでなく、むしろ一般の融資の枠組の中でも多くの地域課題解決型事業に資金提供をしている。

また、地域経済の停滞や低金利政策等、地域金融機関を巡る厳しい市場環境も、地域金融機関が地域課題解決に寄与する事業者への支援に生き残りをかける後押しになっていると考えられる。

■ 社会的課題解決に取り組む組織文化の醸成

実際に、地域の社会的課題解決に寄与する事業者への資金提供を行う際には、経営陣による強いリーダーシップだけではなく、現場の担当者の理解と高いモチベーションが必要である。

京都信金では、職員が地域事業者による社会的課題解決への挑戦を自分事として捉える組織文化を醸成するための施策を実行している。例えば、営業目標に基づく評価制度を廃止し、どのような顧客との「共感ストーリー」を作っているか等を評価している。具体的には、支店の担当者が顧客との「共感ストーリー」を社内ソーシャルメディアに投稿し、職員全員で共有している。このような取組を通じて、社会的課題に挑む人々に対して、職員が地域の多様なバックグラウンドを持つ人々と繋がりながら、「寄ってたかって応援する」、「お節介を焼く」、「先駆者の真似をする」、「他流試合をする」といった伴走支援を提供するための意識を醸成し、情報を共有している。

社会的課題解決に挑む事業者に対して効果的な支援を実行するためには、こうした現場の意識や組織文化の醸成が肝となる。

今後の期待

⇒ 地域金融機関が社会的課題解決に資する事業者の支援に持続的に取り組むためには、社会的課題解決に資する事業者の支援を本業として位置づけることが肝要であると考えられる。

⇒ 京都信金は、今後、社会的課題解決に寄与する事業者に対して、従来の融資だけでなく出資の枠組の構築も検討している。

具体的には、第二種金融商品取引業者のプラスソーシャルインベストメント(株)と業務提携を結び、個人投資家が地域事業者に出資できる商品を京都信金の窓口で販売する検討を進めている。

京都信金が、地域事業者への出資という選択肢も新たに設けようとしている理由は、融資による毎月の返済や経営者保証の負担が重いという起業家の声があがっていただけでなく、地域のためになる事業に出資をしたいと考える個人の顧客も多いという感触を得ていたからである。

今後も地域において、社会的課題解決に貢献する良質な出資先を発掘し、個人投資家とマッチングさせる機能の拡大が求められる。