

小企業融資を手がける北米の NPO

—米国の金融 NPO を中心に—¹

国民生活金融公庫総合研究所 主任研究員
鈴木正明

要 旨

本稿は、2005年9月に行った現地調査などを基に、小企業に融資している北米の NPO について論じたものである。

米国には、マイノリティーや低所得者など、経済的・社会的弱者に対して少額の事業資金を融資する NPO（金融 NPO）が存在する。金融 NPO が生まれたのは1980年代半ばだが、政策支援が呼び水となって90年代半ばから後半にかけて増加した。金融 NPO の融資規模は小さく、融資条件は厳しい。それでも、民間金融機関から借りられない人たちにとっては、貴重な資金調達源となっている。

信用リスクが高い層に融資しているにもかかわらず、金融 NPO の不良債権率は低い。その理由としては、融資相談者に対する事業計画の策定指導や研修の実施、人柄を見極めたうえでの融資判断、融資後の実践的な経営支援などの取り組みを行っていることが挙げられる。

しかし、こうしたきめ細かな取り組みにはコストもかかることから、多くの金融 NPO の融資業務は赤字とみられる。これまで、連邦政府など公的部門からの補助金などでこうしたコストをカバーしてきたものの、財政状況の悪化を背景に、近年、補助金が削減されつつある。金融 NPO は、民間からの寄付を増やすよう努力したり、規模の拡大を目指したりするなどの方策で、財政的に自立しようとしている。しかし、これらの方策には問題点も多い。どのように財政的に自立していくのかという難しい課題を金融 NPO は抱えている。

なお、補論では、米国の金融 NPO と比較しつつ、小企業に対して融資を行っているカナダの地域開発機関の活動を紹介している。

1 はじめに

米国において、民間金融機関から融資を受けている小企業²はそれほど多くはない。FRB（米国

連邦準備理事会）の“1998 Survey of Small Business Finances”によると、商業銀行からの借入（credit）がある中小企業（従業員が500人未満の企業）の割合は38.4%だが、従業員数「0～1人」では18.3%、「2～4人」では31.6%と、

¹ 本稿は「米国のマイクロローン NPO」（国民生活金融公庫『調査月報』2006年3月号）に加筆修正したものである。

² 本稿では、AEO（小企業の支援を目的とする NPO の業界団体）の定義に基づき、従業員数が5人以下の企業を「小企業（micro enterprise）」とする（<http://www.microenterpriseworks.org/about/whatis.htm>）。

規模が小さい層ほど利用企業割合が低い(図一)。

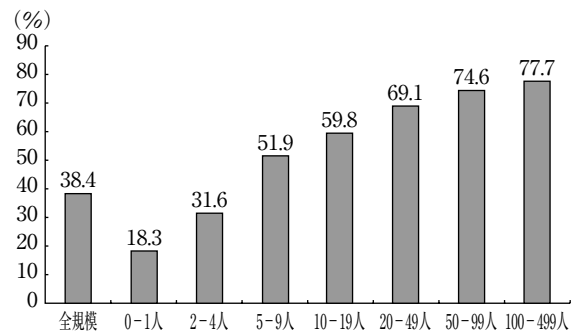
この背景としては、そもそも小さな企業では資金需要が小さいということが考えられる。それとともに、小企業の融資審査の場合、大企業と比べて情報の非対称性が大きいことも挙げられる。融資金額が小さい割に情報収集などのコストがかかるため、民間金融機関が小企業に対する融資に消極的になりやすいのである。実際、ワシントンDCのあるコミュニティーバンク(米国の小規模な商業銀行)の副頭取は「手間がかかるので7万5千ドル以下の融資の相談は受けていない」と語る。

他方、米国には、小企業への少額融資を積極的に行っているNPOが存在する。これらのNPOは、小企業全般ではなく、経済的・社会的弱者が経営する企業(新規開業を含む)にターゲットを絞って支援している。

本稿では、現地でのヒアリング(2005年9月実施)などを基に、主として、米国において小企業に融資を行っているNPOの現状と課題について論じる。第2章ではNPOの活動状況を概観し、信用リスクが高い層を相手にしているにもかかわらず、不良債権の発生を低く抑えていることを確認する。第3章では、事業計画策定に対する支援など、きめ細かな支援を行うことで、不良債権の発生を低く抑えていることを明らかにする。第4章では、公的部門からの補助金の削減の動きがあること、こうした動きが金融NPOの活動にどのような影響を及ぼすのか検討する。第5章では、日本に対するインプリケーションを論じる。なお、補論では、米国のNPOとの比較を交えて、カナダの地域開発機関の活動を紹介している。

以下では、米国のNPOが実施している少額(3万5千ドル以下)の事業資金融資を「マイク

図一 商業銀行から借入がある企業の割合(従業員規模別)



資料：FRB (2002)

(注) 原データはFRB "1998 Survey of Small Business Finances" による。

ロローン」³、こうしたマイクロローンを実施している米国のNPOを「金融NPO」と呼ぶこととする。

2 金融NPOとは何か

(1) 金融NPOの支援対象

はじめに、金融NPOが支援のターゲットとしている経済的・社会的弱者とは具体的にどのような人たちなのかを確認しておきたい。

金融NPOの支援対象は、良好な雇用機会に恵まれないことから、所得が低く、不動産や有価証券など民間金融機関が担保とするような資産を所有していない人たちである。属性で見ると、黒人やヒスパニックなどマイノリティーや女性、移民が多い。

金融NPOが支援しようとしている人たちの多くは、単純労働に従事しており、勤務経験を通じて事業に必要な経営ノウハウを習得するという機会に恵まれていない。所得が低い家庭に育ったた

³ 上限を3万5千ドルとしたのは、経済的・社会的弱者に対する主要な政策融資である「SBAマイクロローン」(後述)の限度額がこの金額だからである。また、AEOのアンケートによると、融資金額が3万5千ドル以下であるNPOの割合は全体の99%となっている(回答数162)。

め十分な教育を受けられなかったという人も少なくない。

さらに、所得が低く、資産もないことから、金融 NPO の支援対象となっている人たちのクレジットスコアは低い。

クレジットスコアとは、過去の金融取引の実績や現在の負債額などに基づき算出した個人の信用度を300から850の点数で表したものである。点数が高いほど信用度も高い。米国では三つの信用調査会社がクレジットスコアを作成・発行している。

民間金融機関は、経営者と小企業の信用力は強く相関しているとみなし、クレジットスコアが一定点数以下であれば、どれほど優れた事業計画をもっていても、事業資金の申し込みを自動的に断っているといわれる。いわゆる「足切り」の点数は個々の銀行によって異なるが、ヒアリングによると概ね650程度である⁴。

これに対して、小企業の支援を目的とする NPO の業界団体である AEO (Association for Enterprise Opportunities) の代表、Daniel Betancourt 氏によると、NPO から融資を受けている小企業の経営者たちのクレジットスコアは550点程度に過ぎない⁵。

ちなみに、スコアリングモデルを開発し、信用調査会社に販売しているフェア・アイザック社の統計では、500～549点の人に対する融資の70%、499点以下の人に対する融資の83%が、実行後2年以内に90日以上債務不履行を起こしている(表一1)。金融 NPO の支援対象が民間金融機関に融資を申し込んでもほぼ間違いなく門前払いされるであろう。

このように、金融 NPO が支援対象としているのは、民間金融機関から融資を受けにくい小企業

表一1 クレジットスコア階層の構成比と階層別の不良債権率

クレジットスコア階層	構成比	不良債権率
499点以下	2%	83%
500～549	5%	70%
550～599	8%	51%
600～649	12%	31%
650～699	15%	14%
700～749	18%	5%
750～799	27%	2%
800点以上	13%	1%

資料 : Fair Issac (2005)

FICO ウェブサイト (http://www.myfico.com/Products/FICOOne/Sample/Sample_PrintableVersion.aspx?fire=5&ProductID=Deluxe)

- (注) 1 構成比はそれぞれのスコアレンジに属する人数の割合。
2 「不良債権」とは融資後2年以内に90日以上延滞となった債権。

なのである。

(2) 1990年代半ばから後半に増加

米国において、NPO が小企業を支援するようになったのは80年代半ばといわれる。

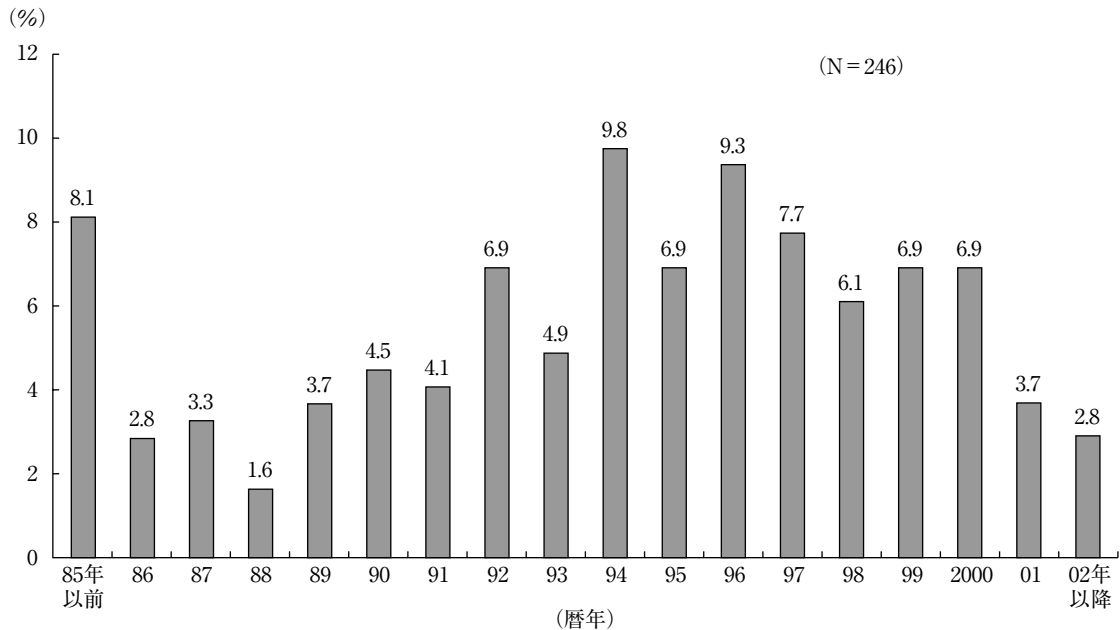
なかでも、女性や失業者の自立促進や、地域振興を目的とする NPO は積極的に小企業を支援した。自立促進を目的とする NPO については事業経営を経済的な自立のための有効な手段として考えるようになったことが、地域振興を目的とする NPO については小企業を地域における雇用創出の担い手として位置付けるようになったことが、積極的な支援を始めた理由である。

では、米国にはどれくらいの金融 NPO が存在するのだろうか。AEO とアスペン研究所が共同で2～3年ごとに発行している NPO の名鑑の2005年版 (FIELD (2005)) によると、2002年時

⁴ Gerschick (2002) は、自動的に申込が断られるスコアの例示として630点を挙げている (p.5)。

⁵ 上院小企業起業委員会 (Senate Committee on Small Business and Entrepreneurship) における証言による。(<http://sbc.senate.gov/hearings/2005/02-17-05%20Betancourt%20Testimony.pdf#search='AEO%20Senate%20Committee%20on%20Small%20Business'>)

図一2 金融NPOの設立年



資料：FIELD (2005)

点で存在する金融 NPO の数は329である⁶。同名鑑はすべての NPO を網羅しているわけではないので単純な比較はできないものの、95年時点の193から大きく増加している。

また、2002年時点で存在する金融 NPO について設立年を見ると、90年代半ばから後半にかけて設立された NPO が多いことが分かる (図一2)。この時期に金融 NPO が増加したことがうかがえる。

地域的な分布を見ると、カリフォルニア、ニューヨーク、マサチューセッツ、バージニア、ミネソタが上位5州となっており、大都市を抱えるまたは大都市の近隣にある州に金融 NPO は多いことが分かる (表一2)。ただし、人口比で見ると、大都市圏から離れている北東部のメイン、パーモ

表一2 州別金融 NPO 数 (上位5州)

(1) 総数

順位	州	NPO 数	人口順位
1	カリフォルニア州	30	3
1	ニューヨーク州	30	1
3	バージニア州	14	13
3	マサチューセッツ州	14	12
5	ミネソタ州	13	21

(2) 人口10万人当たり

順位	州	NPO 数	人口順位
1	メイン州	0.941	40
2	バーモント州	0.657	49
3	サウスダコタ州	0.530	46
4	ネブラスカ州	0.467	38
5	モンタナ州	0.443	44

資料：図一2に同じ。

⁶ 名鑑には融資を行わず経営指導 (technical assistance) のみ行っている NPO も掲載されている。本稿において、同名鑑のデータを基に金融 NPO に関する集計を行っている場合、断りがない限り、融資を行っていない NPO を除いている。

集計は、AEO のホームページで公開されている名鑑の原データを基にしているが、ホームページ上のデータは随時更新されている。本稿の集計は2005年8月にダウンロードしたデータに基づいている (<http://www.microenterpriseworks.org/services/research/2005Directory.htm>)。

ちなみに、金融 NPO の数に関して、Armstrong (2005) には、“Of the some 600 microlenders in the nation, 170 received support from the SBA’s MicroLoan Program” との記述がある。この記述が正しければ、名鑑は、米国の金融 NPO の半分程度しか掲載していないことになる。

ント、中西部のサウスダコタ、ネブラスカ、モンタナで多くなっている。

(3) 呼び水となった政策支援

90年代半ばから後半に金融 NPO が増加した背景には、90年代半ばにさまざまな政策支援が講じられたことがある。主な政策支援としては以下の四つが挙げられる。

① 「SBA マイクロローン」の創設

第 1 は、92年の「SBA（米国中小企業庁）マイクロローン」の創設である。同プログラムは、低所得、女性、マイノリティー企業家などに対する資金供給の促進を目的としている。

「SBA マイクロローン」では、SBA から低利で借りた原資を基に、仲介機関である NPO が 3 万 5 千ドルを上限に、返済期間 6 年以内で小企業に融資する⁷。融資判断の基準と、貸出金利や担保や保証人などの条件は仲介機関が独自に決めることとなっている。

「SBA マイクロローン」では、融資先に対して経営指導（technical assistance）を行うことが仲介機関に義務付けられている。経営指導にかかる経費の一部（融資残高の15%）は補助金として SBA から支給される。SBA の2005年度（年度は前年10月から9月）版の年次報告書によると、経営指導の時間の平均（2005年度）は、新規開業で13.9時間、既存企業で11.5時間となっている。

「SBA マイクロローン」の仲介機関となるため

には、組織形態に関する要件（非営利団体であることなど）のほか、①3万5千ドル以下の融資を1年以上行っていること、②経営指導を1年以上行っていること、という事業実績に関する要件を満たさなければならない。同プログラムが創設された92年当時の仲介機関数は35だったが、現在では170を超えている。92年度から2005年度末までの融資実績は、累計で約2.3万件、2.8億ドルである。

② 地域開発金融機関基金の創設

第 2 は、94年の地域開発金融機関基金（Community Development Financial Institution Fund、CDFI 基金）の創設である。

地域開発金融機関（CDFI）とは低所得地域の開発を主目的とする金融機関である。具体的には、低所得地域で基本的な銀行サービスを提供したり、そうした地域において、開発（教育施設や住宅の建設など）を行う企業や雇用を創出する小企業などに融資したりしている。本稿でいう金融 NPO の多くも CDFI に含まれる。

財務省が管轄する同基金は、融資、補助金、出資などの形態で、CDFI に対して資金支援を行っている。95年の活動開始以来2004年度末までに供給した金額は7.3億ドルに上る。

さらに、同基金は、CDFI に多額の資金を供与した銀行に対して還付金を支給したり、CDFI に出資した個人に対する優遇税制措置を創設したりするなど、CDFI への資金供給が増えるよう、間

⁷ SBA からの借入金利は 5 年国債の金利を基準に決まる。NPO のポートフォリオが 1 万ドルを超えていれば 5 年国債の金利から 1.25%、1 万ドル以下であれば 2% を引いた金利が借入金利となる。SBA からの借入期間は 10 年以内である。なお、仲介機関は SBA からの融資額の 15% を独自に調達することとされている。

仲介機関は以下の三つの勘定を開設することとされている。

① Microloan Revolving Fund（MRF）

SBA からの融資の受入、小企業の融資の実行など、融資に関する資金の流れを管理する勘定。

② Loan Loss Reserve Fund（LLRF）

融資残高の 15% を不良債権処理の引当として積み立てる勘定。

③ Grant Account

補助金の受け入れや費用の支出など、経営指導に関する資金の流れを管理する勘定。

接的な支援も行っている。

③ 地域再投資法の改正

第3は、95年の地域再投資法 (Community Reinvestment Act、CRA) の改正である。

77年に制定された同法は、預金取扱金融機関に対して、営業している地域のすべての住民に金融サービスを公平に提供することを義務付けている。金融監督当局はCRAの遵守状況についてほぼ毎年検査を行い、4段階で金融機関を評価する。下から2番目以下の評価を受けると、支店開設や合併、買収などに関する申請が認可されないこともある。

95年の改正点の一つは、地域開発を主目的とするNPOに対する投融資を地域開発に資する活動として認定したことである。CRAの検査にプラスとなることから、金融機関はより多くの資金を金融NPOに供給するようになったといわれる。実際、今回のヒアリングでは、CRAのおかげで金融機関から資金を調達できているという話を複数のNPOで聞くことができた⁸。

④ 地域開発包括補助金の運用改正

第4は、90年代半ばの、数次にわたる地域開発包括補助金 (Community Development Block Fund、CDBG) の運用改正である。CDBGは、74年に創設された、低所得地域の開発を促進するための補助金で、年間予算は約40億ドルに上る。

従来CDBGの支給対象は、中小企業に対して

投資することを業務とする中小企業投資会社 (Small Business Investment Company、SBA) の認可を受けた有限会社または有限責任パートナーシップ) に限られていた。しかし、数次にわたる改正によって、小企業に融資を行うNPOもCDBGの支給対象として認められることになった。

以上、四つの政策支援を概観した。こうした一連の政策支援によって、金融NPOは、運営資金や融資の原資を調達しやすくなった。政策支援が呼び水となって、90年代後半に金融NPOが増加したのである。

(4) 小さな融資規模

次に、主としてAEOのアンケートに基づき、金融NPOの活動実績を確認してみよう。

まず、2002年度の融資金額は、1NPO当たり32.1万ドル、同年度末の融資残高は62.1万ドルとなっている (表一3)。平均的な金融NPOの融資金額は大きいとはいえない。ちなみに、上記の数値にAEOが把握している金融NPOの数 (329) を単純に掛け合わせると、融資金額は約1.1億ドル、残高は2.0億ドルとなる。

一方、1NPO当たりの年間融資件数 (2002年度) は42件である。金額と同様にNPOの数を掛け合わせると、約14万件となる。なお、融資単価は約8千ドルに過ぎない。

次に、金融NPOの「支援先」 (融資は受けて

⁸ NPOに対する資金供給という点でCRAは一定の役割を果たしていると思われるが、個別の小企業に対する資金供給を促進しているかどうかという点についての評価は分かれている。

CRAの役割に対して肯定的な論者は、CRAの義務を満たすために行った融資を通じて、従来注目してこなかった顧客層に対する融資が実は収益性が高く、金融機関にとって新たなビジネスチャンスにつながったことを強調する。例えば、FRB (2002) は、銀行を対象としたFRBの調査によると回答者の4分の3がCRA関連の融資が収益性の高いビジネスチャンスにつながっていると回答していることを紹介している。

これに対して、否定的な論者は、CRAは信用リスクが高かったり担保が不足していたりする企業に対する融資を増やした結果、金融機関の健全性が脅かされるようになったと主張する。この結果、適切な資金配分が阻害されているとしている。

さらに、CRAの罰則の有効性にも疑問が残る。CRAの評価が悪かったために支店開設の申請が却下された金融機関がこれまでどれくらいあるのかは明らかではない。

このように、米国において、CRAに対する評価は必ずしも一致していない。

表—3 1 金融 NPO 当たりの実績 (2002年度)

	平均	中央値	最小	最大	回答数
融資金額 (ドル)	321,725	105,000	0	6,292,944	159
年度末融資金 額残高 (ドル)	621,116	197,116	0	7,133,201	155
融資件数 (件)	42	12	0	967	161
マイノリティー 割合 (%)	46.6	40.5	0.0	100.0	156
女性割合 (%)	56.8	54.8	0.0	100.0	154
超低所得者割 合 (%)	43.5	40.8	0.0	100.0	110
低所得者割合 (%)	63.2	66.7	0.0	100.0	97

資料 : 図—2 に同じ。

- (注) 1 属性別の利用者割合については、統計の制約によりマイクロローン NPO から融資は受けなが経営指導を受けている人も含む。
- 2 「超低所得」とは、所得が米国住宅都市開発省 (HUD) が定める貧困ラインの1.5倍以下をいう (例えばアラスカとハワイを除く48州の4人世帯では年収19,350ドルが貧困ライン)。
- 3 「低所得」とは、所得が地域の所得の中央値 (米国住宅都市開発省が公表) の80%以下をいう。

おらず経営指導のみ受けている人を含む。) の属性を見ると、マイノリティーの割合は平均で46.6%、女性の割合は56.8%となっている。また、「超低所得者」、「低所得者」の割合はそれぞれ43.5%、63.2%である(「超低所得」「低所得」の定義は表—3の(注) 2、3のとおり)。

金融 NPO の支援先には、新規開業も少なくない。例えば、「SBA マイクロローン」について見ると、融資件数の38.9% (2005年度) が新規開業である。

また、ヒアリングによれば、融資先の業種は小売店やサービス業 (理容業、デザイン業など)、小規模な工房 (メガネ枠製造業、印刷業など) など、身近な業種が多い。

(5) 厳しい融資条件

ここで、金融 NPO の一般的な融資条件をまとめておくこととする。

まず、貸出金利については、プライムレートプラス4%程度である。2006年2月現在のプライムレートは7.5%なので、貸出金利は10~12%程度であり、借り手にとっては決して低い水準とはいえない。また、米国の民間金融機関は融資手数料を取っているが、金融 NPO も申込時と融資実行時にそれぞれ数十ドル程度を徴収している。返済期間は最長5~6年程度である。

債権保全については、原則として、担保または保証人を徴求している。例えば、移民を支援する NYANA では500ドル以上のすべての融資について、同 NPO が所在するニューヨーク州内に在住する保証人をとっている (各ヒアリング先の概要は表—4)。低所得者を支援する EDG は、原則として融資額の70%に相当する担保を徴求している。宝石や車両を担保とすることもあるという。

ちなみに、開発途上国での少額事業資金融資 (マイクロファイナンス) に見られるように、借入を希望する人たちが数人のグループをつくり、相互に借入を保証するという「グループ貸付 (group lending)」を行っている金融 NPO も米国には存在する。しかし、米国の国民性に合わないことなどから、グループ貸付を行っていた金融 NPO の多くは、個人を対象とした融資に切り替えた (AEO (2000)、pp. 1-2) 結果、グループ貸付を現在も行っているのは金融 NPO の14.5%に過ぎない⁹。

このように、金融 NPO の融資の条件は決して緩くはない。それでも、民間金融機関から借りられない人たちにとっては、貴重な資金調達源なのである。

⁹ グループ貸付を行っている NPO のほとんどは、個人を対象とした融資も行っているが、グループ貸付との比率に関するデータはない。

表—4 本文で紹介した金融 NPO の概要

名称	所在地	設立年	目的	融資残高	年間予算	融資以外の活動内容		
						経営指導	IDA	インキュベーター
Lower East Side Peoples Federal Credit Union (LESPFCU)	ニューヨーク	1986	地域再投資の促進によるローワー・イースト・サイド地域の活性化	\$8,433,341	不明	○	○	×
New York Association for New America (NYANA)	ニューヨーク	1997	米国での移民の成功と移民の成功による米国の繁栄	\$800,000	\$300,000	○	○	○
Enterprise Development Group (EDG)	ワシントン DC	1982	DC 地区の低中所得者の自立の機会の拡大	\$1,454,423	\$1,000,000	○	○	○

資料 : 各 NPO、AEO ホームページ等。

(注) 1 融資残高は2002年度末、年間予算は2002年度。

2 LESPFCU の融資残高には、事業資金以外の融資残高を含む。

3 IDA とは、低所得者を対象とした貯蓄促進プログラム (詳細は本文参照)。

4 ヒアリングは2005年9月に実施した。

(6) 低い不良債権率

では、マイクロローンの不良債権率はどれくらいだろうか。

アスペン研究所が55の NPO を対象に実施した調査によると、期末残高に対するリスク債権 (30日以上延滞債権) と、条件変更債権の割合は中央値でそれぞれ13%、6%となっている (表—5)。

「回収不能債権」の割合を見ても、中央値は2%に過ぎない。不良債権率が高いところが一部あるものの、信用リスクが高い層を対象としていることを勘案すれば、多くの NPO は不良債権の発生を低く抑えているといえるだろう。

ここで、参考までに、NPO による支援の成果を概観しておく。Edgcomb and Klein (2005) は、①支援を受けた開業者の53%が5年の間に「超低所得」層から脱出できたこと、②支援開始前には80%だったグループ内の「超低所得」者割合が2年後には44%に低下したこと、などの先行調査を紹介している (pp.64-71)。これらの調査の対象には経営指導しか受けていない企業も含まれるものの、金融 NPO の融資が支援対象者の経済的な自立を促進していることがうかがえる。

表—5 金融 NPO の不良債権率

(単位: %)

	平均値	中央値	最小値	最大値
リスク債権	14	13	0	65
条件変更債権	9	6	0	61
回収不能債権	5	2	0	35

資料: Edgcomb et. al. (2003)、p38.

(注) 各債権の定義は以下のとおり。

リスク債権 (Total Portfolio at Risk) ; 期末残高に対する30日以上延滞している債権残高の割合 (金額)

条件変更債権 (Restructured Loan Rate) ; 期末残高に対する条件変更を実施した債権残高の割合 (金額)

回収不能債権 (Loan Loss Rate) ; 期中平均残高に対する年度中に償却した債権の割合 (金額)

3 不良債権の発生を抑える仕組み

では、なぜ金融 NPO は信用リスクが高い層に融資を行いながらも、不良債権の発生を低く抑えることができるのだろうか。その理由としては、保証人や担保を徴求して、債権をしっかりと保全していることがまず挙げられる。さらに、金融 NPO が融資前後にわたりきめ細かな支援を行ったり、人柄を見極めたうえで融資したりしていることも見逃せない。

以下では、融資実行の流れにそって、金融 NPO が、不良債権の発生を抑えるために、どのような取り組みを行っているのかについて具体的に見ていくこととする。

(1) 融資実行前

① 事業計画の策定を指導

金融 NPO が支援の対象とする人たちの多くは、必要な知識やノウハウが不足しており、適切な事業計画を作成できない。このため、融資の相談を受けると、金融 NPO の融資担当者は、少なくとも数回、多いときには十数回の面談を重ね、適切な事業計画を策定するための指導を行っている。時間になると十数時間に達する。

融資担当者のほとんどは NPO の常勤の職員である。企業の経営者やコンサルタント、銀行の融資担当といった経歴をもつ人が多い。

指導の内容は、経営管理や財務、マーケティングなど多岐にわたる。ヒアリングでは、販売価格から仕入原価を差し引いた粗利益がすべて手元に残るわけではないので、家賃や金利なども考慮して価格を設定しなければならないと指導したことがあるという話を聞いた。基礎的な事柄を丁寧に指導しているといえる。

こうした個別の指導とともに、研修を実施している NPO もある。

EDG では、融資申請者に対して、20時間程度の研修を開催し、ビジネスマナーや金融をはじめ、キャッシュフロー予測、マーケティングなど、経営者として不可欠な知識やノウハウを教えている。

指導を行うのは EDG のスタッフや外部の専門家である。課題の提出やロールプレイングも含まれており、積極的な参加を求める研修となっている。

ヒアリングによる限り、金融 NPO が行っている実践的な指導や研修の多くは、専門的とはいええないものも少なくない。しかし、金融 NPO が支

援している人たちの多くは、事業経営に関する知識やノウハウに乏しい。それだけに、基礎的な事柄を教えるだけでも、事業が失敗する可能性を大きく低下させることができるのではないかと考えられる。

② 人柄を見極める

長時間の指導や研修は、融資申請者の人柄を見極めるのにも役立っている。

今回のヒアリングでは、人柄をみて貸すという意味での「キャラクターレンディング」を行っているという話を訪問したすべての NPO で聞いた。人柄のなかでも特に重視しているのが誠実さである。少額融資であるため、経営が厳しくなっても、誠実に少しずつ返済してもらえば、最終的には回収できるからである。

金融 NPO の融資担当者は、「約束時間どおりにミーティングに来ているか」「前回出した課題をしっかりとやってきているか」などを観察することで、誠実な人かどうかを見極めているという。

長時間の指導や研修を通じて、経営者として不可欠な要素である、困難を克服しようとする強い意志や事業に対する熱意を押し量っている NPO も多い。

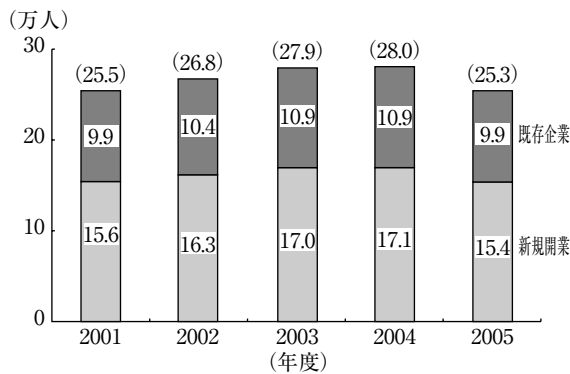
NYANA では、事業計画の策定指導を受ける過程で相談者の約 9 割が脱落している。脱落するのは中途半端な気持ちで相談にきた人で、熱意があり物事を簡単にあきらめない人だけが最後まで残るといえる。

金融 NPO は、誠意や強い意志、熱意をもった人物を的確に選び出している。この点も、不良債権の発生を低く抑えている要因の一つと考えられる。

③ 公的機関を活用

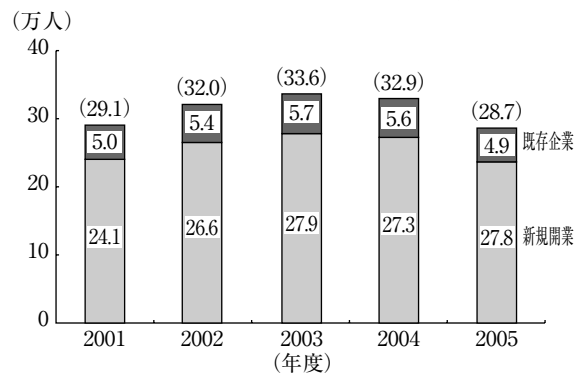
平均的な NPO には数人の融資担当者しかいないうえ、それぞれの融資担当者の専門分野も限ら

図-3 SBDC利用者数の推移



資料：SBA年次報告書（各年度版）
 (注) () 内の数字は新規開業と既存企業の合計

図-4 SCORE利用者数の推移



資料、(注)は図-3に同じ。

れる。このため、金融NPOは、中小企業開発センター (Small Business Development Center、SBDC) や退職管理職サービス団 (Service Corps of Retired Executives、SCORE) など、経営に関する個別の相談を無料で受けている公的機関を紹介することで、融資相談者が必要なアドバイスを受けられるようにしている。

SBDCは全米に58あり、主として大学内にリードセンター(本部)を、商工会議所などに1,000を超えるサブセンター(支部)を構えている。それぞれのSBDCは財政的に独立で運営されており、運営資金の半分はSBA、残り半分は州政府、大学からの補助金などで賄っている。SBDCでは、大学の教員やMBA(経営学修士)を有するコンサルタントなどが経営に関する相談に応じている。もともとSBDCは既存企業を対象としていたが、現在、利用者の約半分は新規開業である。

他方、SCOREは主として新規開業を対象とした機関である。現在、全米に389の支部がある。SCOREでは、引退した経営者や企業を退職した元管理職など、約1万人のボランティアが、対面または電子メールによって指導を行っている。運営資金は、SBAからの補助金のほか、研修事業からの収入(研修参加者の負担は20~75ドル)、民間企業や個人からの寄付などで賄われている。

2005年度にSBDCとSCOREで経営指導を受

けた人の数は、それぞれ25.3万人、28.7万人に上る(図-3、4)。

金融NPOに融資を申し込む人の多くはインターネットにアクセスできないなどの理由によって、こうした機関の存在を知らない。存在はすることは知っていても、大学などにあるこれらの機関を利用することに気後れする人も少なくない。

金融NPOは、日ごろから、これらの機関に連絡を取り、どのような専門家がいるのかを把握している。相談内容に応じて、最も適切な専門家を紹介できるようにするためである。また、だれに会えばよいのか具体的に紹介すれば、気後れを感じている人もこれらの機関を訪問しやすくなる。

米国には、SBDCやSCOREという公的な機関が整備されている。こうした「インフラ」が金融NPOの経営指導を支えているのである。

④ 新規開業に対する支援

既存企業と比べると、新規開業は廃業する可能性が高い。そこで、多くのNPOは、開業前あるいは開業直後の人にターゲットを絞った支援策を実施している。

そうした支援策の第1は、低所得者を対象とした貯蓄促進プログラム、個人開発口座(Individual Development Account、IDA)である。AEO(2005)によると、金融NPOの37.2%

(回答数172) が IDA を実施している。

IDA の参加者は、目標額と使い道を決め、1～2年間毎月定額を貯蓄する。目標額に達すると、貯蓄額の1～2倍に相当する額が IDA の実施機関から贈与される。贈与の原資は Assets for Independence Act (98年制定) に基づく連邦政府の補助金などである。

金融 NPO は、開業後の資金繰りを緩和するために、開業時にかかる費用の最低10～20%は自己資金を準備するように指導している。しかし、所得が低いと、十分な自己資金を独力で準備するのは難しい。IDA は耐久消費財や車両の購入のために使われることが多いが、開業に必要な自己資金を準備するためにも利用されている。

EDG では、2001年以降、12人が IDA を利用して計5.1万ドル(贈与分を含む)を貯蓄し開業にこぎつけた。また、現在参加している約250人のうち約1割の人が開業を目指している¹⁰。

支援策の第2は、インキュベーターの設置である。

NYANA は、事務所が入居しているビル内に4室のインキュベーターを2005年に設置した。約5坪の部屋にはコンピューターと電話、机などが、共用スペースにはコピー機が設置されている。

入居可能な期間は18カ月と長いとはいえないが、月々の家賃は市場の半額程度と安い。しかも、入居すれば、NYANA のスタッフから経営に関するアドバイスを日常的に受けることができる。

開業することはできても、開業後の経営を維持することは容易ではない。IDA やインキュベーターの設置といった支援策は、新規開業が成功する可能性を高めているといえるだろう。

(2) 融資判断

事業計画が完成すると、融資担当者は、事業計画の実現可能性、人物評価、経歴などを稟議書にまとめる。その際、個人のクレジットスコアも取り寄せるが、“Look at the credit score last” (クレジットスコアは重視しない) というのがヒアリングを行った金融 NPO の考え方である。

稟議書が完成すると、融資の可否を最終的に判断する審査委員会 (loan committee) に回付される。ヒアリングによると、審査委員会で融資が認可されるのは審査される案件の8～9割程度である。

一般に、審査委員会は3～10人程度で構成される。委員の多くは、企業経営者や銀行の役員、公認会計士など、外部のボランティアである。多様なバックグラウンドをもつ専門家を活用することで、より適切な融資判断を行っているものと考えられる。

審査委員は、金融 NPO の代表者の個人的な人脈を通じて集めることが多い。米国では、経済的・社会的な地位が高い人はボランティア活動を行うのが当然と見られているし、ボランティア文化も根付いている。また、銀行にとっては、役職員が審査委員会に参加することで、前述の CRA の検査にもプラスとなる。こうした規範や文化、法律の存在が、ボランティアとして専門家を活用できる背景にあるとみられる。

(3) 融資実行後

一般に、金融 NPO の融資先の経営基盤はぜい弱であり、短期間のうちに経営が急激に悪化しないとも限らない。このため、金融 NPO は、きめ

¹⁰ EDG では、独力で貯蓄した金額2倍が IDA によって支給される。1千ドル貯蓄すれば IDA によって自己資金と合わせて3千ドルの自己資金を準備することができることになる。

また、EDG には、新規開業の場合自己資金の9倍を上限として融資するというガイドラインがある。適切な事業計画をもっていれば、最大2万7千ドルを借り入れることができる。独力で1千ドル貯蓄すれば3万ドルの開業資金を調達できることになる。

細かなモニタリングを行っている。

金融 NPO では、最低 3 カ月に 1 度、電話をしたり訪問したりすることによって融資先の現状を把握している。融資先が新規開業であれば、連絡の頻度はさらに高い。

連絡するのは融資先を熟知している融資担当者である。融資前から何度も会ったり、電話したりするうちに、融資担当者と融資先の間信頼関係が生まれることが少なくないという。そうすると、融資先が自発的に事業の現状を報告したり、経営上の問題を相談したりするようになる。

融資先の現状を把握するために、さまざまな工夫を凝らしている NPO もある。

NYANA は、返済が遅延する前に事情を説明すれば 15 ドルの遅延損害金を免除することによって、融資先が連絡しようとするインセンティブを与えている。また、連絡がないまま返済が遅延した場合、融資担当者は「困ったことがあったらいつでも相談に乗る」と親身に連絡する一方、回収担当者は「払わなければ保証人に請求する」と強硬に督促を行う。そうすることで、融資先は、話を聞いてもらえそうな融資担当者に連絡するようになるという。

なお、多くの NPO は財務諸表を少なくとも年 1 回徴求している。しかし、モニタリングに当たっては財務諸表をそれほど重視していないとみられる。財務諸表は必ずしも企業の実態を正確に表していないこと、財務諸表に表れている企業の姿は数カ月前の過去の姿に過ぎないことなどがその理由である。

モニタリングを通じて、融資先が厳しい状況にあることが分かった場合、金融 NPO は、返済条件を柔軟に変更するだけでなく、SBDC や SCORE を活用しつつ、経営上の問題を解決できるように指導している。

例えば、地域振興を目的とする LESPFUCU の融資担当者は、卸売業を開業した人から、商品は

売れるのに資金繰りが厳しいという悩みを聞いた。調べた結果、売掛サイトが長いため、売り上げが増加すればするほど資金繰りが圧迫されることが分った。そこで、回収サイトの短縮を取引先と交渉するようにアドバイスしたという。

金融 NPO は、融資実行後も実践的なアドバイスを融資先に与えているのである。

(4) 金融 NPO の手法の特徴 (まとめ)

ここで、民間金融機関、特に大銀行との比較を念頭に置きつつ、金融 NPO の手法の特徴をまとめておこう。

大銀行が、小企業に融資をする場合には「クレジットスコアリング」という手法を用いることが多い。

クレジットスコアリングとは、財務諸表の数値など定量的な情報に基づき、企業の信用度を統計モデルで推計して、融資の可否や貸出金利などを機械的に決定する。一定の貸倒れを見込んで融資するため、融資後のモニタリングもほとんど行わない。融資時点の財務データに基づき融資の可否を決定するこうした手法は「トランザクション・レンディング」と呼ばれる。

統計モデルを開発するには大きな金額が必要だが、一度開発してしまえば件数が増えても審査コストがそれほど増加しない。このため、クレジットスコアリングは、数多くの企業に融資する場合に適した手法といえる。

これに対して、金融 NPO の手法は、少数の企業を対象とした「リレーションシップ・レンディング」といえるだろう。

金融 NPO は、事業計画の策定を支援するとともに、経営者の誠実さや熱意など財務諸表に表れない情報を見極めて融資の可否を決定する。融資後も、高頻度のモニタリングを行うことで、経営悪化の兆候を察知し、融資後に生じた問題点を解決できるよう助言を与えている。

金融 NPO は融資を回収できればそれでよいと考えているわけではない。主要な目標は、融資先の経営を軌道に乗せることである。このため、リレーションシップ・レンディング型の取り組みを行うことで、融資先の経営が維持できるように支援しているのである。

4 転機を迎える金融 NPO

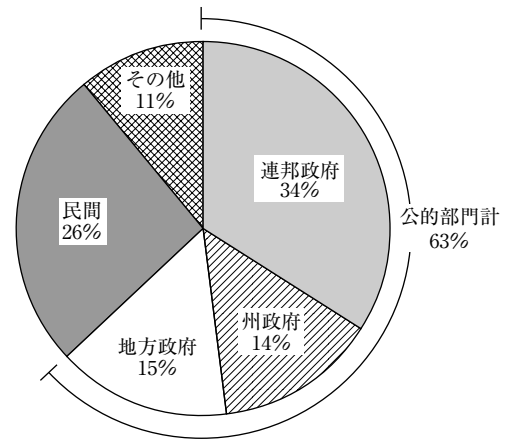
(1) 揺らぐ財政基盤

金融 NPO が行っているきめ細かな経営指導や高頻度のモニタリングには、大きなコストがかかると思われる。そこで、以下では金融 NPO の採算状況について検討することとする。

Edgcomb et. al. (2003) によると、金融 NPO が 1 ドルの融資を実行し回収するまでにかかる経費（経営指導を含む。）は中央値で 0.89 ドルである（p.57）¹¹。金利を年 10%、返済期間 5 年という条件で 1 ドルを融資すると仮定すれば、利息収入は 5 年間で約 0.25 ドルなので、0.64 ドルの赤字が発生することになる。

さらに、同ペーパーは、業務自立度（operational self-sufficiency、融資実行にかかる費用に対する融資から得られる金融収入の割合）の平均は 0.39（金融収入が費用の 39%）にとどまっているうえ、業務自立度が 1 を超えている（費用を金融収入で賄っている）NPO は一つもないことも

図一5 運営資金の調達先
(N=225)



資料：図-2に同じ。

（注）経営指導などで小企業を支援しているが融資は行っていない NPO も含めた集計である。

指摘する（pp.67-68）。金融 NPO の多くで融資業務が赤字であることは間違いないだろう¹²。

それでも事業を継続できるのは、連邦政府など公的部門からの補助金があるからである。

AEO のデータにより、運営資金（2002年度平均 44.5 万ドル）の調達先を見ると、財団や企業、個人といった民間が 26% であるのに対して、連邦政府（34%）、地方政府（15%）、州政府（14%）という公的部門からの調達率は 60% を超えている（図一5）。

これまで補助金が支給されてきたのは、マイクロローンが雇用創出や地域活性化などを促進するという、政治的・社会的な合意があったからである。しかし、厳しい財政状況を背景に、近年、金

¹¹ Edgcomb et. al (2003) は、2001年度の NPO の財務データを分析している。経費については 49、次の業務自立度については 26 の NPO が分析の対象となっている。

¹² L ドルを年利 r で 1 年間貸し出した場合の期待収益 π は、 $\pi = p \times r \times L - (1 - p) \times (1 - \rho) \times L - c$ となる。

p；元利がすべて返済される確率

ρ ；返済が不履行になったときに回収可能な元本の割合（担保、保証人からの回収も含める）

c；融資にかかるコスト（調達金利、経営指導も含む）

なお、ここでは単純化のために、正常に返済されなかった場合には金利が一切得られないことと仮定するとともに、時間価値を無視している。

仮に正常に返済される確率（p）を 0.9、回収可能な元本の割合（ ρ ）を 0.9、融資にかかるコスト（c）を融資額の 0.2 とすると、補助金がなければ、期待利益をゼロとするためには年利を 24.4% と、現在を大きく上回る水準にする必要がある。なお、融資にかかるコストを融資額の 0.2 とする仮定については、「SBA マイクロローン」について、融資残高の 15% が経営指導に対する補助金として支給されていることを考えると、現実的な仮定と思われる。

融 NPO が利用している連邦政府の補助金の予算が削減されてきている。

なかでも、金融 NPO に対して大きな影響を与えられるのが、「SBA マイクロローン」にかかる補助金をゼロにする、すなわち同プログラムを廃止しようとする動きである。

コストがかかりすぎるという理由で、同プログラムを廃止するとの方針が2005年度に引き続き2006年度予算案（2005年2月発表）でも打ち出された。政治折衝の結果、2006年度については存続することとなったが、近い将来、「SBA マイクロローン」が廃止される可能性は否定できない¹³。

連邦政府と同様、多くの州・地方政府の財政状況も厳しい。金融 NPO の財政基盤は揺らいでいるといえよう。

(2) 自立への道を模索

こうしたなか、収入を増加させて、公的部門からの補助金に依存しない運営を目指そうとする動きも出てきている。

収入を増加させる第1の方法は、寄付金など、民間からの資金調達を増やすことである。例えば、EDG では、財団や企業に積極的に寄付を募った結果、運営資金について、5年前には90%を超えていた公的部門への依存度を50%にまで低下させている。

しかし、民間の資金提供者は、間接費を削減し、より多くの資金をプログラムに充てるよう強い圧力をかけることが多い。圧力を受けて、人件費を削減すれば、有能なスタッフを確保するのが難しくなる。

資金提供者が運営方針に介入する結果、NPO の独立性が損なわれることも考えられる。例えば、

移民を支援対象とする NPO に対して、特定の国からの移民を重点的に支援するように求めるのではないかという懸念も否定できない。

第2の方法は、規模を拡大することである。

規模を拡大すれば、固定費を分散することができるため、1件当たりの融資コストが下がる。金利収入や手数料など事業収入が増加することも間違いない。

半面、いたずらに規模の拡大を迫れば、きめ細かな経営指導やモニタリングが難しくなる結果、不良債権が増加する可能性も否定できない。不良債権を増やさずに規模を拡大するために、より信用リスクが低い層を支援対象とすることも考えられる。しかし、その場合、信用リスクが低い層が優先される結果、リスクが高い層に対する融資が減少してしまうことが懸念される。

金融 NPO は岐路に立っている。経済的・社会的弱者を支援しつつ、財政的に自立していかなければならないという難しい課題を抱えているのである。

5 日本へのインプリケーション

日本においても、「北海道 NPO バンク」や「東京コミュニティパワーバンク」など、融資機能をもった NPO (NPO バンク) が徐々に増えている。

NPO バンクは、主に個人から集めた出資金などを元手にして、民間金融機関から融資を受けにくい社会性の高い事業に融資する非営利の融資機関である。金融 NPO と同様、多くの NPO バンクは、経営指導を行うことで、融資先の事業の存続可能性を高め、不良債権を低く抑えている。

¹³ 「SBA マイクロローン」を廃止する代わりに、政策当局は「7 (a) Community Express」プログラムを拡充しようとしているといわれる。同プログラムは、直接融資ではなく、経済的・社会的弱者に対する民間金融機関の融資を部分保証するものである。これに対して、AEO は、保証があっても、民間金融機関は新規開業や信用リスクが高い企業に対する融資には消極的であることなどを理由に、「SBA マイクロローン」の廃止に反対している。

地域に不可欠のサービスを提供するコミュニティビジネスなどを金融面から支援する担い手として、草創期にある NPO バンクに対する期待は大きい。

米国では、政策支援が呼び水となって、金融 NPO が90年代半ばから後半にかけて増加した。日本においても政策支援を講じることで、新たな NPO バンクが生まれていく可能性は高い。

ただし、米国の経験を踏まえると、NPO バンクが運営資金や融資の原資を公的部門に依存しすぎることは望ましくない。とすれば、NPO バンクが民間企業や個人から小口の資金を広く集められるようにするために、投資や寄付に対する税制優遇措置を創設、拡充すべきではないかと思われる。

<補論> カナダの地域開発機関

補論では、カナダの地域開発機関、地域社会未来開発公社 (Community Futures Development Corporation、CFDC) の活動を紹介する。

なお、後述する通り、CFDC はそれぞれの地域の代表者が運営方針を決めており、地域によって活動内容が若干異なる。補論の記述は主としてケベック州の CFDC に対するヒアリングによっているため、カナダの他の州・準州の CFDC に当てはまらない部分がありうることに留意すべきである。

(1) CFDC の概要

① 設立目的と活動内容

カナダ連邦政府は、「地域社会の未来プログラム (Community Futures Program、CFP)」を85年にスタートした。同プログラムは、主として地方 (rural areas) の住民が責任をもって地域振興計画を自ら立案、実行するのを支援することを

目的としている。ケベック経済開発局 (Economic Development of Canada for the Regions of Quebec)¹⁴でのヒアリングによると、住民はそれぞれの地域の開発に積極的に参加すべきだという認識が80年代半ばに広まったことが、CFP がスタートした背景にあったとのことである。

CFDC は CFP の実施機関であり、「イベントの開催、(コミュニティ内の) 協力の促進、持続可能な雇用と企業の創出を通じて、コミュニティの経済的な開発を促進すること」(ケベック経済開発局ホームページ) を目的としている。CFDC は順次設立されており、2005年12月現在その数はカナダ全土で268である。

CFDC の主な活動は、資金提供や経営指導などを通じた小企業の支援である。これは小企業が地域の発展のために不可欠という認識に基づいている。このほか、CFDC は、地域開発に対する地域住民の意識を高めるイベントを開催したり、地域経済の未来を担う若い起業家を育成する目的で高校生を対象としたビジネスプランコンテストを実施したりしている。

② 組織の運営

地域の住民が自らの将来を自ら決めるという CFP の理念に基づき、CFDC の事業計画は地域の住民が選出した役員で構成される役員会が決定することとなっている。役員会は月に1度程度開催される。

日常の運営は、役員会で決定された事業計画に基づいて、主として常勤のスタッフが行っている。CFDC の 連 合 組 織 である Pan Canadian Community Futures Group の年次報告書 (2004年度版、カナダの年度は前年4月から3月) によると、スタッフ数は1機関当たり約6人である

¹⁴ ケベック経済開発局はケベック州内の振興を目的とするカナダ連邦政府の一官庁で、同州における地域社会未来プログラムを統括している。

(p.19)。

参考までに、ある CFDC の職員の経歴を列挙すると、(i)弁護士として5年間働いた後、地元の役所で地域開発プロジェクトの企画を担当(大学での専攻はエンジニアリング)、(ii)会計士(同会計)、(iii)小企業の立ち上げ支援業務経験者(同金融)、(iv)CLD(ケベック州独自の地域開発機関)で勤務(同政治学)、などとなっている。

運営資金と融資の原資は、100%連邦政府からの補助金で賄っている。この点は、民間からも資金を調達している米国の金融 NPO とは異なっている。ヒアリングによると、米国と比べて、カナダには資金量の豊富な財団が数少ないため、資金面で連邦政府が支援しなければならないためというのがその理由である。

なお、CFDC は連邦政府から資金提供を受けているものの、地域の代表者が事業計画を策定している。加えて、利益追求を目的として運営されていないことから、カナダ連邦政府は CFDC を NPO と位置付けている。

(2) 融資の概要

① 融資制度と実績

CFDC の融資制度は次の二つである。

第1は、投資基金(Investment Fund)である。融資限度額は12.5万カナダドルで返済期間は10年以内となっている(2006年5月現在1カナダドルは約100円)。金利はカナダ中央銀行が発表するプライムレート(2006年5月現在5.75%)に、信用リスクに応じて2~6%を上乗せしている。代表者個人の保証のほか、不動産担保の提供が融

資の条件となることもある。

同制度の融資対象は、(i)雇用を維持・創出すること、(ii)成長可能性があること、(iii)革新的であり、地域の他企業の存続を脅かさないこと、(iv)プロジェクトを実施するために自己資金を投資すること、(v)通常の金融機関にとって信用リスクが高いこと、などの条件を満たした企業である。地域によっては、(vi)民間金融機関で融資の申込を断られたこと¹⁵という条件がつけられることもある。

第2は、戦略的若者プログラム(Strategic Youth Program)である。

同プログラムは地域の若者の起業促進や地域への定着を目的としており、18歳から35歳が経営する企業を融資対象としている。融資金額の上限は1.5万カナダドルと低いものの、無担保無保証であるうえ、融資後2年間の金利はゼロ、それ以降はプライムレート+3%である。「投資基金」や米国の金融 NPO の融資制度と比べると、企業にとって借りやすい制度といえる。

次に、CFDC の融資実績を見てみよう¹⁶。2003年度の実績(二つの融資制度の合計)は、CFDC 全体で5,471件、2億2,124万カナダドルとなっている。1機関当たりの融資件数は約21件、金額は82.7万カナダドルである。

融資1件当たりの単価は38,835カナダドルであり、米国の金融 NPO よりも大きい。金融 NPO に比べると、CFDC の融資は、貧困緩和といった社会政策的な色彩が弱く、産業政策的な色彩が強いことがうかがえる。

ヒアリングによると、融資先の5~7割程度が新規開業である。既存の企業については、従業員

¹⁵ カナダにおいて、事業資金を融資する主な民間金融機関は、商業銀行、ファイナンスカンパニー、保険会社、クレジットユニオンである。カナダ政府統計局の調査、Survey of Suppliers of Business Financing (2003)によると、カナダの中小企業(従業員数500人未満かつ年商5,000万カナダドル未満の企業)の借入先の内訳(残高に占める割合)を見ると、国内銀行が52.8%、ファイナンスカンパニーが12.0%、その他の銀行(外国銀行など)が11.8%、保険会社が10.7%、クレジットユニオンが9.7%などとなっている(http://www.statcan.ca/Daily/English/041122/d_041122b.htm)。

¹⁶ CFDC の融資実績に関するデータは、断りが無い限り、Pan Canadian Community Futures Group の2004年度版年次報告書の p.19 に基づく。

は数人という規模のところが多い。業種は地域によって異なるが、農村部であれば、観光関連、農産物加工業などが多いという。

融資の効果について見ると、CFDC の融資先が創出した雇用は全体で年間27,717人、1 企業当たり5.1人と推定されている。地方の地域開発において CFDC は一定の役割を果たしていることがうかがえる。

なお、不良債権率は公表されていないものの、ヒアリングによると10%程度（30日以上延滞債権の割合）とみられる。

② 融資の手法

CFDC は、米国の金融 NPO とおおむね同様の手法で融資実務を行っている。融資前の事業計画作成に対する指導を十数時間にわたり行うとともに、最低四半期に1度は顧客に連絡するなど融資後のモニタリングも綿密に行っている。

ただし、カナダには米国の SBDC や SCORE に相当する公的機関が存在しない。このため、事業計画の策定について、CFDC のスタッフが対応できない相談を受けた場合、専門家を紹介することも多いという。

しかし、専門家に相談するための費用は原則として利用者が負担しなければならない。数千カナダドルはかかるであろう費用を負担してまで専門家からアドバイスを受けている企業はそれほど多くないとみられる。

③ カナダ開発銀行との業務提携

2002年に五つの CFDC がカナダ開発銀行 (Business Development Bank of Canada) と業務提携を開始した。その後、2005年1月までに、147の CFDC が提携に関する覚書を締結している。

カナダ開発銀行は1944年に政府の100%出資で

設立され、中小企業を対象に融資・コンサルティングを行っている。職員数は現在約1,400人、支店数は都市部を中心に85である。年間の融資件数 (2004年度) は約7千件、融資金額は20.8億カナダドルとなっている。

業務提携の主な内容は以下のとおりである。

- (i) 協調融資の実施
- (ii) CFDC による、カナダ開発銀行への融資申請者に対する審査の実施 (6.5万カナダドルまでの申込は CFDC だけの判断で融資の可否を決定。それを超える申込についてはカナダ開発銀行も審査を行う¹⁷。)
- (iii) CFDC による、カナダ開発銀行の融資先に対するモニタリング
- (iv) カナダ開発銀行による CFDC 職員に対する研修の実施

CFDC にとって、業務提携には次の二つのメリットがある。

第1は、研修や協調融資を通じてカナダ開発銀行から指導を受けることで、CFDC 職員の審査能力が向上することである。カナダ開発銀行は60年以上融資業務を行っているのに対して、CFDC はせいぜい20年に過ぎない。このため、審査に関するノウハウについて、CFDC はカナダ開発銀行から多くのことを学べるのではないかとされている。

第2は、協調融資を行うことによって、カナダ開発銀行とリスクシェアリングしつつ、より大きな資金需要に対応できるようになることである。

一方、カナダ開発銀行にとっての最大のメリットは、農村部に多い CFDC を活用することで、店舗を増やさずに、営業エリアを拡大できることである。さらに、CFDC がもつ地域の情報を審査やモニタリングに活用できるようになることも業務提携のメリットとして指摘されている。

¹⁷ カナダ開発銀行の担当者は25万ドルまでの融資の可否の決定権限をもっている。この金額を超える案件については、カナダ開発銀行の地域事務所 (regional office) が決定する。

カナダ開発銀行はより多くの CFDC と提携の 覚書を締結したいとの意向をもっている。今後、カナダ開発銀行と業務提携を行う CFDC は増えていくものとみられる。

参考文献

- AEO (Association for Enterprise Opportunities). (2000) "Microenterprise Fact Sheet Series, Issue 3," Arlington, VA. (<http://www.microenterpriseworks.org/about/factsheets/factsheet3.pdf>).
- Armstrong, Drew. (2005) "A Helping Hand Withheld?" Business Week, (Aug. 4). (http://www.businessweek.com/smallbiz/content/aug2005/sb20050803_617875.htm?campaign_id=rss_smlbz).
- Edgcomb, Elaine, Klein, Joyce, Thetford, Tamra and Casoni, Laura. (2003) "A Measure of the Microenterprise Industry," Washington DC: The Aspen Institute. (<http://fieldus.org/publications/MTMeasure.pdf>).
- Edgcomb, Elaine and Klein, Joyce. (2005) "Opening Opportunities, Building Ownership: Fulfilling the Promise of Microenterprise in the United States," Washington DC: The Aspen Institute. (<http://fieldus.org/publications/fulfillingthepromise.pdf>).
- Fair Issac. (2005) "Understanding Your FICO Score," Minneapolis, MN. (http://www.myfico.com/Downloads/Files/myFICO_UYFS_Booklet.pdf).
- FIELD (Microenterprise Fund for Innovation Effectiveness, Learning and Dissemination). (2005) "2005 Directory of the U. S. Microenterprise Programs," Washington DC. (<http://www.microenterpriseworks.org/services/research/2005Directory.htm>).
- FRB (Board of Governors of the Federal Reserve Bank). (2002) "Report to the Congress on the Availability of Credit to Small Businesses." (http://www.federalreserve.gov/boarddocs/rptcongress/sbc_rep.pdf).
- Gerschick, A. Julie. (2002) "Credit Evaluation Grids for Microloan lenders: A Tool for Enhancing Scale and Efficiency," Washington DC: The Aspen Institute. (<http://fieldus.org/publications/CEGAccion.pdf>).

次の機関の年次報告書

NYANA、EDG、LESPFCU、SBA ("Performance and Accountability Report")、カナダ開発銀行、Pan Canadian Community Futures Group。