

コミュニティ・ファイナンスの本質と  
最適化ビジネスモデルの活用

池田 栄治

(株式会社日本総合研究所 研究事業本部コンサルティング 営業部副部長)

## 目 次

序章 コミュニティ・ファイナンスの研究背景と論文の意義・目的

第1節 コミュニティ・ファイナンスの研究背景

第2節 論文の意義・目的

第1章 コミュニティ・ファイナンスの位置付けと理論の枠組み

第1節 コミュニティ・ファイナンスの位置付け

第2節 理論の枠組み

第2章 コミュニティ・ファイナンスの社会的意義と事例分析

第1節 コミュニティ・ファイナンスの社会的意義

第2節 事例分析

第3章 「コミュニティ・ファイナンスの最適化ビジネスモデル」と金融セクター活用

第1節 「コミュニティ・ファイナンスの最適化ビジネスモデル」

第2節 コミュニティ・ファイナンスの金融セクター活用

終章 本論文の結論と今後の課題

参考文献・脚注

## 序章 コミュニティ・ファイナンスの研究背景と論文の意義・目的

### 第1節 コミュニティ・ファイナンスの研究背景

「サステナブル・コミュニティ」の構築、つまり「持続発展可能な社会」の構築は、我々の最も身近なテーマであるが、最も馴染みの薄いテーマであった。しかし、バブル崩壊後の金融改革、財政再建、縮小均衡を目指す行財政改革などの経済環境変化の結果、我々にも「地域経済を担う市民」としての新しいコミュニティ・スタイルが求められるようになってきた。2000年以降、NPOやコミュニティ・ビジネスなどの非営利組織が急増し、市民が自らの手で豊かな地域社会を築こうとする動きが現れ、行政事務を代替するような広範囲な活動が展開されつつある。これらは「準公的私的セクター」として自治体や民間財団の支援を仰いできたが、NPOの経済規模は今後とも急拡大することが見込まれており、継続的な成長のためには、運営組織、構成員、資金等の運営資源(経営資源)の安定的な確保に努めなければならない。

これらのNPOやコミュニティ・ビジネスを資金面から支援する機能がコミュニティ・ファイナンスであり、推進機関となるインターメディアリー(中間支援機関=NPO成長支援のための機関)には資金提供機能ばかりでなく、経営支援機能をもった育成機関としての能力が求められている。

これまで、わが国ではコミュニティ・ファイナンスを扱う金融機関は少なく、組合組織の小規模なものが中心であり、今後のコミュニティ・ファイナンス市場の急拡大(2010年に約1千億円の資金ニーズ予測)に向けた支援体制が整備されているとは言い難い状況である。伝統的な金融機関がコミュニティ・ファイナンスに取り組む場合には多くの課題があることは確かである。無担保、低金利貸出を原則とした貸出では資産健全性が劣化することは否めない。しかし、わが国では「市民バンク」などの小規模な組合方式のインターメディアリーでは、貸倒れが発生していない。米国のインターメディアリー・バンクとして有名なシヨア銀行も高収益を実現している。NPO市場の拡大を背景にして、わが国のクレジットビジネス業界においても地域貢献を含めたビジネスの一環として、コミュニティ・ファイナンスへの積極的な取り組みが望まれる。

### 第2節 論文の意義・目的

本論文は、コミュニティ・ファイナンスの本質を探り、伝統的なクレジットビジネス機関においてコミュニティ・ファイナンスに取り組むための意義や方法論を提示することを目的にしている。本論文の意義は、その

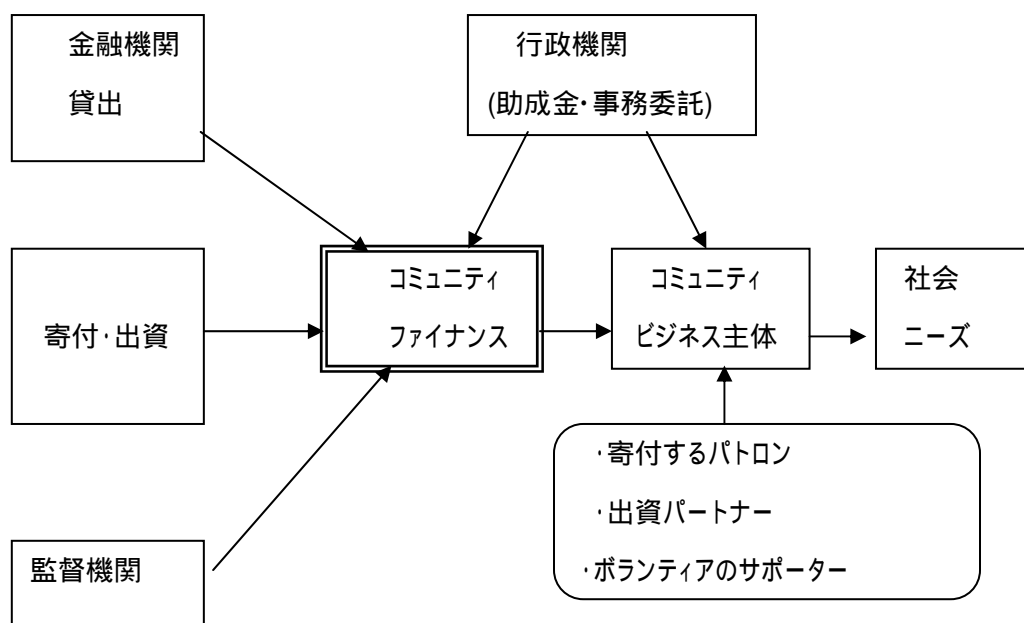
方法論として、事例分析や「コミュニティ・ファイナンス最適化ビジネスモデル」を構想し、各金融セクターでの具体的な活用意義、方法と理論的な活用効果を示しているところである。先行研究には、「地域コミュニティの活性化と地域通貨」〔地銀協月報 2002/3〕や従来と異なる金融をテーマにした「金融のオルタナティブ」〔唐木 2004〕、「わが国のオルタナティブバンクの萌芽」〔生田 2004〕がある程度であり、コミュニティ・ファイナンスへの関心はまだ高くない。<sup>(1)</sup>

事例分析や最適化モデル活用の効果に関する理論の枠組みはエージェンシー・コスト理論とトランザクション・コスト理論を引用した。事例分析ではコミュニティ・ファイナンスの本質を追求するため、わが国のコミュニティ・ファイナンスの先駆的な金融組織であった市民バンク、中央労働金庫と米国のショア銀行の事例分析を行った。

## 第1章 コミュニティ・ファイナンスの位置付けと理論の枠組み

### 第1節 コミュニティ・ファイナンスの位置付け

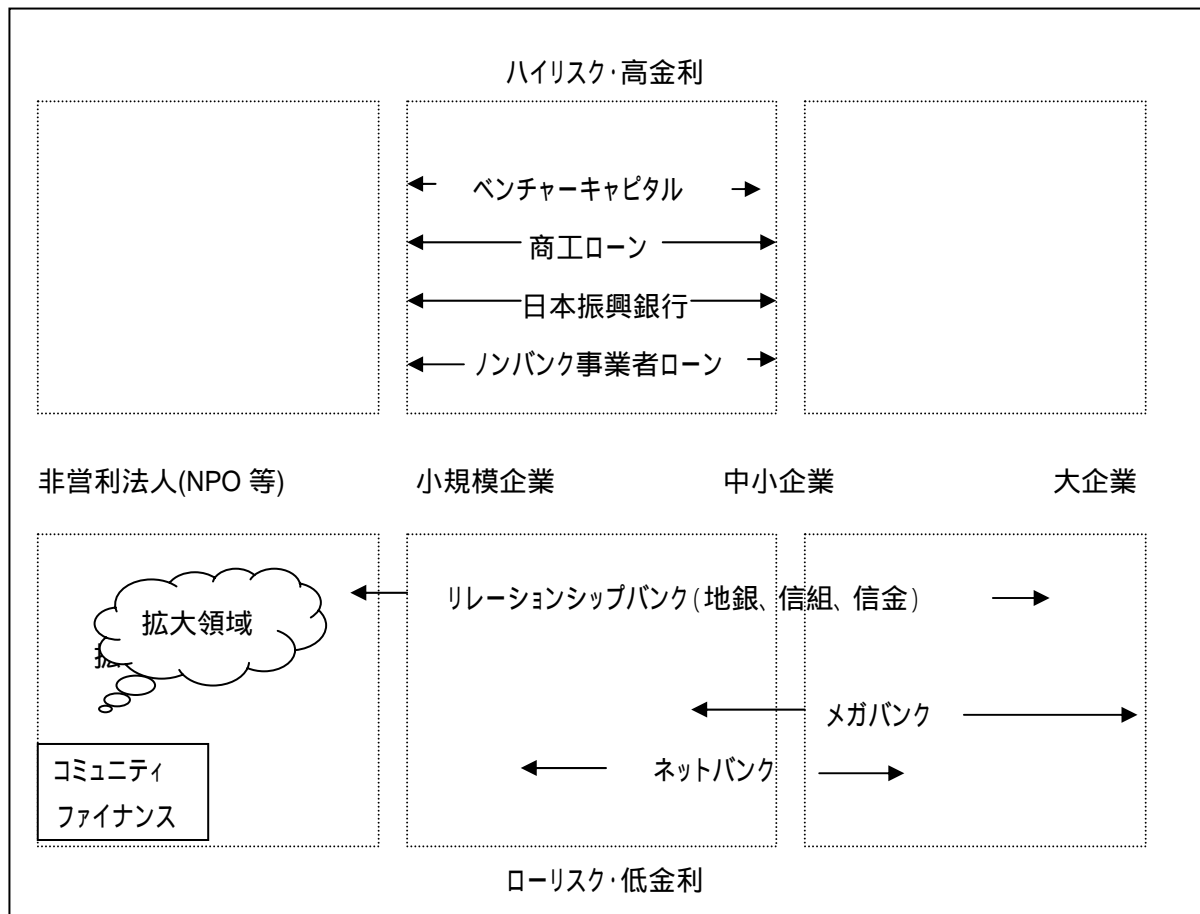
< 図表1:コミュニティ・ファイナンスの市場の仕組み >



コミュニティ・ファイナンスの貸出対象となるコミュニティ・ビジネスの目的は、住民主体のスモールビジネスを導入し、コミュニティの諸問題の解決に貢献することである。コミュニティ・ビジネスの利害関係者には、コミュニティ・ビジネスに寄付をするパトロン(後継者)、コミュニティ・ビジネスのマネジメントに投資や出資に

より参画するパートナー、 ボランティアとして参画するサポーター、 コミュニティ・ビジネスの事業性に着目して資金供与や助成金のつなぎ融資をするファイナンスカンパニーが考えられる。このファイナンスカンパニーが主体となって、コミュニティ・ビジネスを資金面から支えるファイナンス手法が、コミュニティ・ファイナンスである。最近のコミュニティ・ファイナンスではインターメディアリー（中間支援機関）としてファイナンス機能と経営支援機能が求められるようになってきている。米国では、1960年代より低所得者居住地区の地域開発のファイナンス方式として活用され、わが国では1980年代に社会信用の低い起業家（主婦や学生等）への事業支援として活用され、最近、金融機関のCSRの取り組みとして関心をもたれてきている。

< 図表2：コミュニティ・ファイナンスの金融事業者マップ上の位置付け >



わが国におけるコミュニティ・ファイナンスの金融事業者マップ上の位置付けは、図表2のようになっており、現状、非営利法人(NPO 等)への貸出領域には実質赤字決算の組合方式によるコミュニティ・ファイナンスが存在しているに過ぎない。今後、NPO等の事業規模拡大が予想されるなか、採算を確保しながら、この社会的貢献意義の高い空白領域を埋めていく金融プレイヤーの進出が望まれていると思う。

## 第2節 理論の枠組み

### 1. エージェンシー理論

エージェンシー理論では、次の2つの仮定を想定している。本人(プリンシパル=権限委譲者:企業の所有者である株主)と代理人(権限受託者=エージェント:被雇用責任者)は、各々が自己の効用の最大化を目的に経済合理的に行動する。代理人の行動に関する情報が、本人との間で非対象になる。従って、エージェンシー(委譲と受託)関係が成立していたとしても、結果的に代理人は必ずしも本人の利益の最大化に結びつく行動をとるとは限らない。エージェンシー理論では、本人も代理人も合理的主体として、自己の最善行動をとることから、モラルハザードが発生する。

また、情報の偏在を情報の非対称性と呼んでいるが、エージェンシー関係のある本人と代理人においても顕在化する。経営に関与しない配当期待株主の情報は劣位にあり、経営を委託されたトップマネジメントは情報優位な立場にある。従って、十分な監視能力を持たない株主は、トップマネジメントに関する情報も非対称的になり、モラルハザードがさらに深刻化する可能性を排除することができない。

ただ、情報の非対象性があっても、適正なシグナリング(情報活動)が実施されることにより、両者の情報格差を縮小することができる。トップマネジメントから株主への企業情報の開示(エクイティIR活動)や借主から貸主への情報開示(デットIR活動)を実施することが、情報の非対称性を削減し、モラルハザードを防止する一躍を担う。それでも、自己の効用の最大化を目的に経済合理的に行動することを前提とすれば、シグナリングの信憑性は不完全といわなければならない。情報の非対称性を補うために、アカウンタビリティ(説明責任)の重要性が指摘される。アカウンタビリティは、人々や組織が行った行為について、委託者や意思決定者などの上位の者に対して責任と報告をすることである。

### 2. トランザクション・コスト理論

トランザクション・コストとは、市場取引の際に生じるコストであり、主要なものは取引相手を探すための「検索コスト」、適正な価格で取引が行われるための交渉にかかる「交渉コスト」、契約執行に際して、契約通りに履行されていることを確認するための監視にかかる「モニタリングコスト」である。コミュニティ・ファイナンスの市場参加者においても、多くの利害関係者が存在し、適正な資源配分に至るまでのコストを無視することはできない。むしろ営利企業よりもコスト調整は事業継続上の重要なファクターであろう。ウィリアムソン(Williamson, 1996)は、取引コスト発生メカニズムを説明するために、限定合理性の仮定(すべての経済主体は情報の収集、情報の計算処理、そして情報の伝達表現能力に限界があり、「合理的であろうとするが、限定的でしかありえない」行動をとる。)と機会主義の仮定(すべての経済主体は自

分の利害のために悪德的に行動する可能性がある。)を導入した。ウィリアムソンによれば、取引コストの発生は次のように説明される。すべての経済主体は情報の収集、処理、伝達能力に限界があり、機会主義的な性向をもつので、経済主体は可能ならば相手をだましてでも利益を得ようとする。ここで、相手にだまされないためには、取引契約前に調査し、正式な契約書をかわし、契約後も契約履行を監視する必要があり、それゆえに取引コストがかかる。これらの取引をめぐる一連のコストが取引コストであり、この取引コストを節約するために、経済主体の機会主義的行動の出現を統治する様々な制度が展開されると考えられている(菊澤、2002、pp84-88)。

しかも、取引コストは、資産の特殊性、不確実性、取引頻度といった具体的な取引状況に依存すると分析している。資産の特殊性とは、特定の人との取引は価値が高いが、別の人との取引をすると価値が低下する資産の特性のことで、一般に相互依存にある資産は特殊である。このような特殊な資産に関する取引では、取引が少数者に限定され、機会主義的な行動をする可能性があるので、取引当事者は互いに「駆け引き」し、不必要な取引コストが発生する。不確実性とは、不確実で錯綜した状況では、相互に十分理解ができないので、機会主義的に「騙しあい」をする可能性があり、取引コストが高くなる。

取引頻度とは、高い取引頻度では、すべての取引当事者は情報の収集、処理、伝達能力に限界があり、機会主義的な行動をする可能性があるとしても、取引頻度に比例した情報が得られる確証はなく、相互に相手の情報が全く得られなくなれば、逆に頻度に比例して機会主義が現れ、取引コストが増大する。

## 第2章 コミュニティ・ファイナンスの社会的意義と事例分析

### 第1節 コミュニティ・ファイナンスの社会的意義

コミュニティ・ファイナンスをもう少し細分化した類型でその特徴を見ていくと、コミュニティ・デベロップメント・バンク(地域のコミュニティ・ビジネスに間接金融を行う地域金融機関)、具体例としては、「市民バンク」「中央労働金庫」「シヨア銀行」などがある。コミュニティ・ユニオン(協働組織形態によるリテール金融)、例としては、未来バンク事業組合や米国の地域開発金融機関などがある。コミュニティ・クレジット(途上国のマイクロファイナンスなど)がある。通貨形態には、法定通貨や地域通貨、電子マネーがあり<sup>(2)</sup>、社会的に意義の高い組織活動や実験が始まっている。

コミュニティ・ファイナンスの社会的意義は、ソーシャル・マーケティングのアプローチからも考察できる。1995年、米国の経営学者であるフィリップ・コトラー(Philip Kotler)は、『ソーシャル・マーケティングの行動変革

のための戦略』の冒頭で、次のように社会変革の必要性を訴えた。「あらゆる国で社会問題が発生し、市民や政府がそれを解決しようとしている。社会問題を解決するには、社会を変革することが必要である。すなわち、無益で誤った習慣を生産的なものに変えて個人と集団の生活を好ましい方向へ導くこと、コミュニティと社会全体の態度や価値を変革すること、そして望ましい変化をもたらす社会的技術を開発するという、社会変革が必要である。」この背景には、環境汚染、資源不足、人口爆発といった問題の発生があり、従来のマーケティングに限界を認識させた。これに対して、ソーシャル・マーケティングは「社会の目的」(生活の質の向上)の重要性を訴えている。さらに、コラーは、直接的な顧客の満足だけではなく社会の幸福を維持・向上させながら、顧客価値を創造し、伝達し、説得していく「ソサイエタル・マーケティング(社会志向マーケティング)」へと発展させた。そのコンセプトは、企業の利益、顧客の満足、社会の幸福の追求にあり、衝突しがちな3つの要素の調和が重要であるという考え方である<sup>(3)</sup>。コミュニティ・ファイナンスは、各コンセプトの連結主体となるコミュニティ・ビジネスを支援するインターメディアリーとして、ファイナンスを含めたバランス調整機能を持っていることに大きな意義がある。

次に、わが国のコミュニティ・ファイナンスの市場規模予測(NPO法人向け)からもその社会的意義が伺える。コミュニティ・ファイナンスの利用主体は、コミュニティ・ビジネスを推進するNPO等の非営利組織である。わが国のコミュニティ・ファイナンスの市場規模は、貸出サイドからの貸出実績から推測すると1989年から2001年の累計でも約10億円にすぎない。NPOの数も増加傾向にあり、2000年時点では約1万社であった。米国のNPO市場(160万社)とは比較にならないが、経済産業研究所の2010年予測では、わが国のNPOは57,000社、公共サービスの10%がNPOへ代替された場合の資金ニーズは、855億円から1,140億円と予測されている。

<図表3:わが国のコミュニティ・ファイナンスの市場規模予測>

年度	NPOの数	生産規模前提	生産規模	借入ニーズ	ニーズの試算
2000年	約1万		6,961億円	約10億円(市民バンク等貸出残高推計)	
2010年	57,000社	民間主導による実質成長率1.5%	8,656億円	NPOの15%~20%が事業規模30百万円以上と想定すると、 <b>8,550~11,400団体</b> に融資ニーズが発生。	各社が事業規模の1/3を借入した場合、全体で <b>855億円~1,140億円</b> の融資ニーズが発生する
		公共サービスの10%がNPO	6兆5,884億円		
		公共サービスの20%がNPO	11兆5,134億円		

(出所)NIR研究報告書「NPOの資金循環システムの構築」NPOの将来像を参考に作者が作成

## 第2節 事例分析

### 1. 事例分析におけるビジネスモデル分析の視点

事例分析はビジネスモデル分析の手法によるものとする。本論文では、ビジネスモデルとは、どのような事業活動をしているのか、あるいは構想するのかを表現する「事業活動の構造」のモデルであると捉え、3つの構成モデル(戦略モデル、オペレーションモデル、収益モデル)に従って分析を進めている。戦略モデルとは、どういう顧客に何をどう魅力付けして提供するかについてのモデル、オペレーションモデルは、戦略モデルを実現するための業務プロセスの構造を表現するモデル、収益モデルは、事業活動の利益をどう確保するのか、収入を得る方法とコスト構造を表現するモデルである<sup>(4)</sup>。さらに、経営理論から導出される「信頼コスト」とバリューチェーンにおける「物理的取引コスト」(「生産コスト」と「販売コスト」)の概念的な位置付けを示した。

### 2. 「市民バンク」のビジネスモデル

#### (1) 組織概要

「市民バンク」の母体は、日本初のフェアトレード・第3世界ショップを開始した(株)プレス・オールタナティブである。代表者の片岡勝氏は、ドイツのエコバンクを理想とする「日本版エコバンク」を発足させるため、1989年、永代信用組合と連携して「市民バンク」を誕生させた。設立から2001年迄の融資斡旋は117件、総額約6億円であり、「市民バンク」には東京の信用組合32社との連携による「東京市民バンク」(現在の提携は2社)、西京銀行との提携による「しあわせ市民バンク」などがある。

#### (2) 事業コンセプトと戦略モデル

事業コンセプト	地球環境、貧困、福祉等の問題解決型の会社事業に価値観をもって働く起業家の創業資金を無担保・低金利で融資することで、社会変革を起こす。	
戦略モデル	顧客	主に女性起業家、起業家セミナー履修の5千人
	機能	経営指導、提携先金融機関仲介、案件の事業性審査
	金融商品	提携金融機関による無担保・長期ローン
	ライバル	他のコミュニティ・ファイナンス
	魅力	「夢作文」による意欲評価、継続的経営指導
	資源	事業家育成のノウハウと提携金融機関との良好関係
	前提	案件の事業性審査と提携金融機関への金融リスク転嫁

(3) 商品の特性と実績

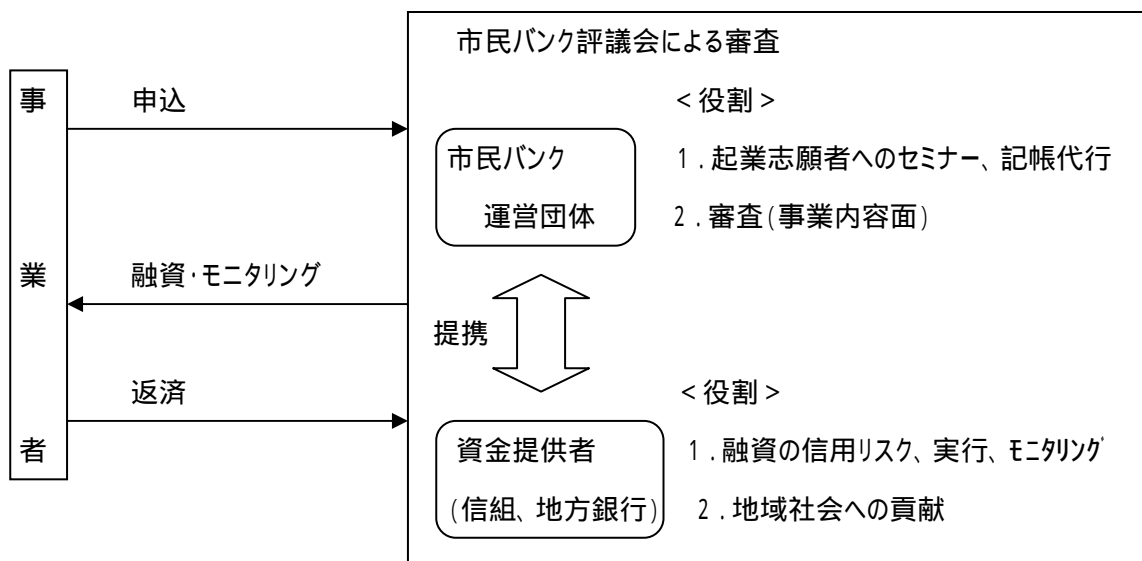
融資案件の評価は、事業性評価とミッション性評価を重視しており、審査過程では、事業計画、資金計画のほかに「夢作文」を審査対象にしている。金融商品は、原則、長期貸出(7年～10年)で5～10百万円の小口融資である。

制度名称	提携金融機関	融資限度額	融資利率	担保	融資枠
東京市民バンク	江東信組 青和信組	設備・運転 10百万円以内	長期プライム (3年更新)	物的担保不要 保証人2名以上	
しあわせ市民バンク	西京銀行	5百万円以内	長期プライム (固定1.5%)	物的担保不要 保証人	総額1億円

(4) オペレーションモデル

市民バンクのビジネスモデルは、コミュニティの課題解決プロジェクトにあたる「事業者」、プロジェクト資源の提供を運営面でサポートする「市民バンク」、資金面でサポートする「地域金融機関」による三位一体の協働型連携モデルである。

< 図表4: 市民バンクの仕組み >



(5) 収益モデル

市民バンクの運営機関は、セミナー開催費用や記帳代行費用に相当する経営指導料を徴求していることから収益性に懸念はない。一方、市民バンクの提携金融機関である西京銀行の例を分析してみると、貸倒引当率が高く限界利益が得られない赤字商品になっている。

< 図表5：市民バンクの収支推定 >

	市民バンクの運営機関	市民バンクの提携金融機関
【収入】		
貸出金利	なし	長期プライムレート(1.5%)
経営指導料(開業塾・記帳)	初級塾1万円、実践塾5万円	なし
保証料	なし	なし
【支出】 (西京銀行の例)		
資金調達コスト(変動費)	なし	0.2%
平均貸倒引当金(変動費)	なし	1.7%
(限界利率(収入 - 変動費))		{ - 0.4% }
人件費(固定費)		1人6.5百万円 / 年間
【収支金額の予測】		
貸出平均残高	なし	貸出累計24百万円
利息収益( × 限界利率)	なし	利息収益 - 96千円
収支( - 人件費)	なし	商品収支 - 6.6百万円
【損益分岐点の貸出残高】	人件費相当の経営指導料	限界利益が得られない赤字商品

注1) 収支予測及び損益分岐点の貸出残高には、人件費以外の固定費を勘案していない。

注2) 西京銀行の推定値は、ディスクロージャー誌(2005年)から算定。但し、資金調達コスト、平均貸倒引当金は西京銀行全体の数値であり、本件金融商品に限定された数値ではない。

(6) 信頼コストと物理的取引コスト

(a. 情報の非対象性) 貸主である「市民バンク」(運営機関及び提携金融機関)を本人、借主のコミュニティ・ビジネス等の事業主体を代理人として考察した場合、資金用途は明確な社会事業資金に活用されることから両者の目的は一致しており、モラルハザードが発生する可能性は低いことが予想される。情報の非対象性は、市民バンクの事業関与度により格差が発生するが、一般的には少ない。なぜならば事業家の多くが、市民バンク主催の起業家セミナーを受講して起業し、資金調達以後も継続的に経営支援(記帳代行、経営相談)を受けることから、市民バンクは事業主からのシグナルを受けやすいポジショ

ンにあり、資金調達手段の限られている事業主は積極的なアカウンタビリティを実施せざるを得ないポジションにある。

(b. 機会主義の発生) 取引発生メカニズムでは、機会主義の発生は限定的であると思われる。なぜならば、市民バンクのオペレーションモデルは、資金使途が明確なうえ、社会利益を共通目的とした地域金融機関(資金の出し手)、市民バンク、コミュニティ・ビジネス等の事業主体による三位一体の協働型連携モデルとして成立しているからである。「資産の特殊性」はなく、すべての案件で長期プライムレートが適用され、両者の駆け引きコストは発生しない。協働型モデルが「不確実性」を軽減させ、「取引頻度」は少なく、取引当事者間で情報の収集、処理、伝達能力はある程度高く保たれており、信頼コストは低いモデルになっている。

(物理的取引コスト: 生産コストと販売コスト)

「市民バンク」の活動領域はアンバンドリングされている。「市民バンク」の運営団体は、生産コストの 商品開発と販売コストの 審査(事業面)を提携金融機関にボランティア協力し、販売コストは モニタリングと 事業者への経営指導(有料による記帳代行)にかかってくるがコストは低い。

提携金融機関は、 貸出スキーム作りにはやや商品開発コストがかかり、 資金調達は上限が1億円に限定されていることから高コストではなく、 融資実行は中位コストに位置付けた。 製造は実績が少なく有効なスコアリングはできていない。 広告販売や 審査コストは、貸出額に比べた場合の負担が大きい。

融資実行と 回収は提携金融機関のオペレーションの範囲内であり、中位のコストに位置付けた。

< 図6: 市民バンクの貸出メカニズムと取引コスト >

程度	信頼コスト		生産コスト			販売コスト					
	a 非対象情報	b 機会主義の発生	商品開発	資金調達	製造(注1)	広告販売	審査	融資実行	モニタリング	経営支援	回収
高	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">           社会事業 資金と 経営指導         </div>										
中										<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 5px; display: inline-block;">           記帳代行 や経営 セミナー         </div>	
低											

注1) 製造: クレジットスコアリング、リスクプライス等

### 3. 中央労働金庫のビジネスモデル

(1) 会社概要: 1953年労働金庫法に基づき設立され、非営利を目的とした金融機関である。全国の労働組合や生活共同組合が出資母体となって、勤労者の相互扶助や生活向上、人々が共生できる社会の実現に寄与することを目指す福祉金融機関である。2005年3月現在、労働金庫は全国で13あり、中央労働金庫は2001年に首都圏の8金庫が合併してできた最大規模(店舗数148)の労働金庫である。

組織名称	中央労働金庫(従業員2,500名)
NPOローン開始	2002年「中央ろうきん社会貢献基金」が創設され、会員や勤労者向けにNPO事業サポートローンが開始され、2004年4月以降、北海道等全国9労金も開始。
資本金・資産規模等	出資総額 293億円、総資産額 4兆975億円、
売上高・融資実績等	経常収益 794億円、当期利益 90億円、貸出金総額 2兆7,784億23百万円、NPOサポートローン残高120百万円は全体の0.0004% 2004年単年度の貸出額は18団体に85百万円
事業内容	預金・融資・各種金融サービスは一般の金融機関と同様であるが、融資構成の特徴は97%が個人向けの住宅融資や生活融資である。

(2) 事業コンセプトと戦略モデル: 以下の分析は、中央労働金庫「NPOサポートシステム」を対象に議論をすすめる。

事業コンセプト	勤労者の暮らしや福祉の向上、安心できる社会の創造を目的に、その実践活動として「中央ろうきん社会貢献基金」を創設して、地域社会の問題解決に取り組む会員・勤労者・NPO等への支援・連携をすすめる。	
戦略モデル	顧客	NPO法人(NPO事業サポートローンに限定)
	機能	銀行業(預金、貸出、決済等)
	金融商品	NPO法人事業サポートローン
	魅力	補助金や助成金が入金されるまでのつなぎ資金及び設備・運転資金
	資源	労働組合や生協加盟者の生活支援を目的に設立されたため、コミュニティ活動には理解が深い。
	前提	低採算商品であっても社会福祉事業として限定的に支援

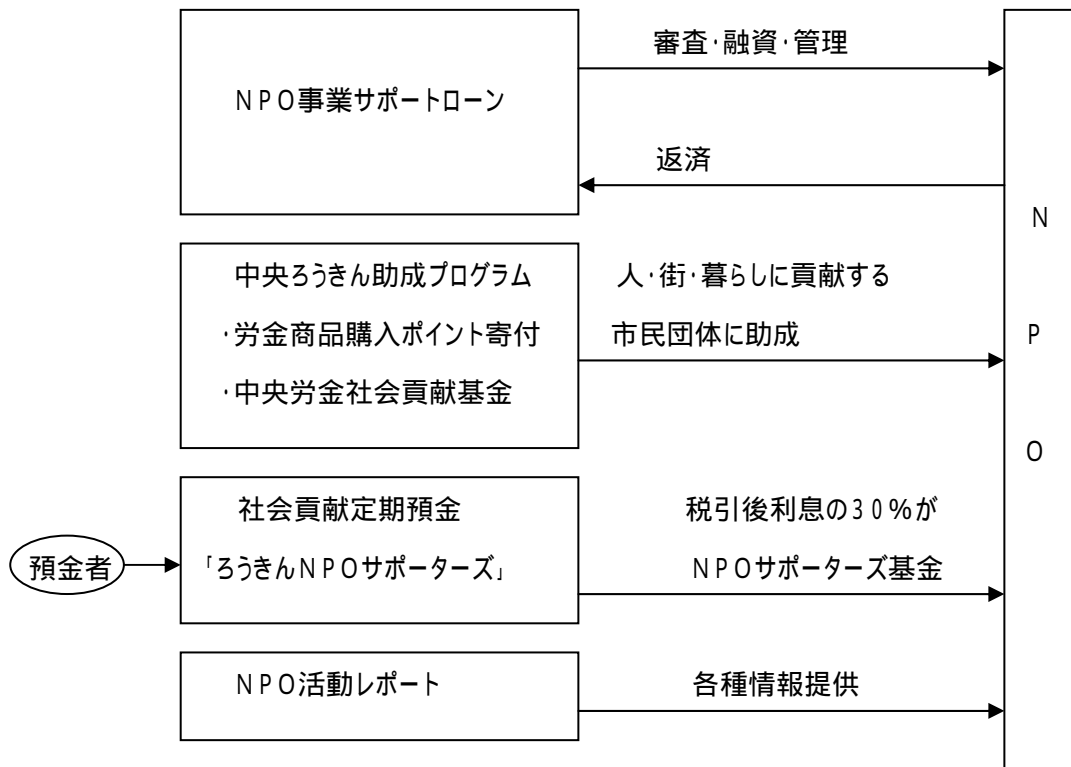
(3) 商品の特性と実績

融資名称	NPO事業サポートローン	対象者	3年以上の活動実績及び首都圏のNPO法人
資金用途	つなぎ資金(国・自治体からの補助金や介護保険報酬の給付により返済) 増加運転資金、車両・PC等の小型設備資金		
融資額	無担保5百万円以内、有担保5千万円以内	貸出金利	無担保 2.375%、有担保 1.875%
返済期間	手形貸付1年、証書貸付無担保で最長5年・有担保で最長10年、つなぎ資金は1年以内		
担保	原則無担保であるが、2つの保証形式を選択 東京共同保証(保証料0.8%)及び代表者保証、個人連帯保証人3名以上		

ほかのコミュニティ・ファイナンスに比べて保全措置がしっかりとられている。保証会社保証や3年以上の保証はコミュニティ・ビジネスの事業者にはハードルの高い条件ではないだろうか。

(4) オペレーションモデル: NPO支援の融資制度は自己勘定で完結している。

< 図表7: 中央労働金庫のNPOサポートシステム >



(5) 収益モデル: 他のコミュニティ・ファイナンスに比べやや資金調達コストが高いが、貸倒引当率が低いことにより限界利率は確保できている。保全に関しては保証料0.8%が保証人3名を求めており、他のコミュニティ・ファイナンスに比べて担保面は優位である。NPO事業サポートローンに関する人件費は、1人の営業要員と0.5人の審査要員の人件費である。1.5人分の人件費を10百万円と想定した場合は赤字商品である。損益分岐点を超える貸出金平均残高は、9,302百万円(1.075% ÷ 10 百万円)となり、収益事業を目的とすれば今後は、貸出資産の増強が課題になる。

< 図表8: 中央労働金庫の収支推定 >

【収入】	
貸出金利	2.375% (無担保の場合)
経営指導料(開業塾・記帳)	なし
保証料	0.8%
【支出】	
資金調達コスト(変動費)	1.4%
平均貸倒引当金(変動費)	0.7%
{限界利率(収入 - 変動費)}	{1.075%}
人件費(固定費)	1.5人10百万円/年間
【収支金額の予測】	
貸出平均残高	貸出残高120百万円
利息収益( × 限界利率)	利息収益1.3百万円
収支( - 人件費)	商品収支 - 8.7百万円
【損益分岐点の貸出残高】	9,302百万円

注1) 収支予測及び損益分岐点の貸出残高には、人件費以外の固定費を勘案していない。

注2) 中央労働金庫の推定値は、2005年版ディスクロージャー誌により算定。但し、資金調達コスト、平均貸倒引当金は中央労働金の全体の数値であり、本件金融商品に限定された数値ではない。

(6) 信頼コストと物理的取引コスト:

(a. 情報の非対象性) 貸主である「中央労働金庫」を本人、借主のコミュニティ・ビジネス等の事業主体を代理人として考察した場合、資金使途は明確な社会事業資金に活用され、モラルハザードが発生す

る可能性は低い。しかし、市民バンクのように借主が少数特定メンバーに限定されないことから、情報の非対象性はやや大きいことが予想される。資金調達以後、継続的な経営支援を実施するインターメディアリー機能はなく、借入人からのシグナルや積極的なアカウントビリティを得られるポジションではない。

(b. 機会主義の発生) 中央労働金庫の貸出先は、組合員に限定されるが、団体会員は15,564会員あり、間接的な構成人数は339万人にのぼる。取引発生メカニズムでは、情報の収集、処理、伝達に限界があり、機会主義的な性向を完全に排除することはできない。「資産の特殊性」は少ないものの、担保主義的(担保による金利差、貸出限度額格差あり)であり、取引当事者間での駆け引きコストが想定される。「不確実性」の取引コストは、資金使途が限定された短期のつなぎ融資が中心であることから高くはなく、「取引頻度」も少ないが、情報の収集、処理、伝達の限界を勘案し、信頼コストは中位レベルと判定した。

(物理的取引コスト: 生産コストと販売コスト)

中央労働金のNPO向け貸出メカニズムは、借入人は組合員であるが強い依存関係にはなく、アンバンドリングも進んでいない。生産コストでは、NPOサポートに関する多様な商品開発をしており、中位程度のコストに位置付けられる。資金調達は低コストである。製造は、NPO向けの貸出評価基準が整備されており、相対的には中位コストに位置付けられる。販売コストでは、広告販売と審査では、会員組織との情報交流があり、貸出基準が明確であることから低コストである。融資実行と回収は通常オペレーションの範囲内であり、中位程度のコストであるが、モニタリングコストや経営指導をしようとするれば1.5人では対応できず、コストアップになる。

< 図表9: 中央労働金庫の貸出メカニズムと取引コスト >

程度	信頼コスト		生産コスト			販売コスト					
	a 非対象情報	b 機会主義の発生	商品開発	資金調達	製造	広告販売	審査	融資実行	モニタリング	経営支援	回収
高											
中											
低											

貸出評価  
基準明確  
会員組織

#### 4. ショア銀行のビジネスモデル

##### (1) 会社概要

組織名称	Shore Bank(ショア銀行)	従業員数	312名(単体)、348名(連結)
設立	1973年イリノイ州シカゴ南部にあった「South Shore Bank」を30歳前後の4名の地元銀行員が買収し、コミュニティの開発と収益性を両立させる地域開発銀行を設立。2000年に Shore Bank に社名変更。		
資本金・総資産	資本金62百万米ドル、総資産 1,403百万米ドル		
売上高・利益	業務利益85百万米ドル、当期利益7百万米ドル、ROE 15.7% ROA1.14%		
代表者	ロナルド・グリジンスキ会長、マリー・ホートン社長		
事業内容	地域開発金融機関として、貧困者地域向け融資、不動産開発、雇用創出、経営指導		

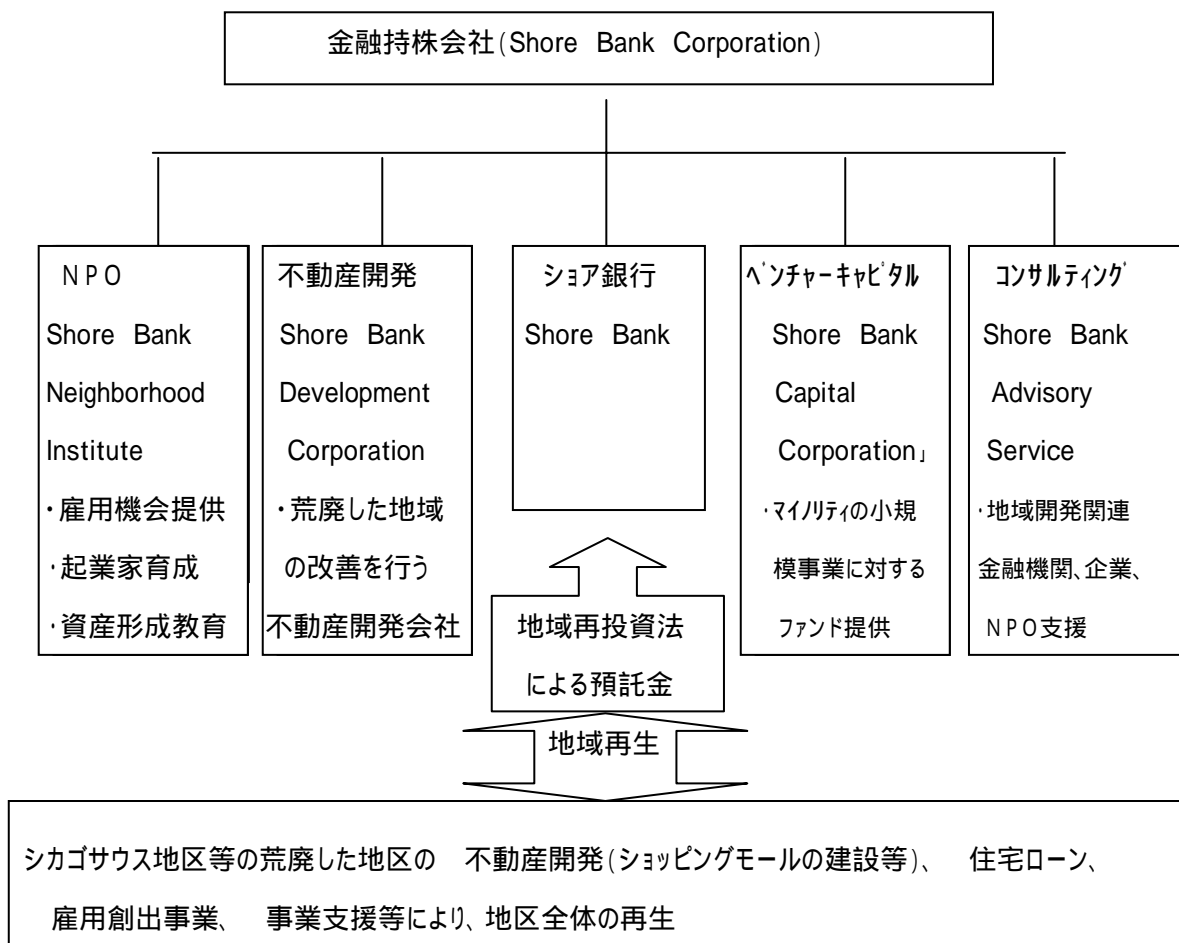
##### (2) 事業コンセプトと戦略モデル

事業コンセプト	金融機関の役割は地域発展への寄与であり、荒廃する地域の開発・融資・雇用創造等を推進して地域の活性化を図る。	
戦略モデル	顧客	マイノリティの多い貧困地区(シカゴ・サウスショア地区等)
	機能	不動産融資、起業家教育、ベンチャーキャピタル、雇用創出融資、住宅ローン等をグループ会社で分担
	金融商品	長期プライムレート+2.5%以上の金利設定
	魅力	融資を受けにくいマイノリティや女性、小規模事業者に融資。地域開発による雇用の創出と住宅提供。
	資源	創設者は人種問題への関心が高く、マイノリティへの理解が深い。地域開発金融機関のリーダー。ライバルは他のCDFI(地域開発金融機関)
前提	地域の経済再生・活性化が地域金融機関の役割。経営指導料や活動賛同者からの寄付金	

(3) 商品の特性と実績: 競争力ある商品は、リフォームローン、中小企業向け融資、教会向け融資の3つである。監督当局は、地域開発銀行とはいっても収益性や安全性に関して厳しく監視している。特に開発融資のうち住宅等リフォーム融資が最も採算が高い。

(4)オペレーションモデル: ショア銀行は、金融持ち株会社のもとに、地域経済発展のためのNPO、地域不動産開発のデベロッパー、金融機関、地元小規模事業者や起業家を支援するベンチャーキャピタル、それらの事業をサポートするコンサルティング会社を傘下に置き、地域社会一体でリレーションバンキングを形成している。

<図表10: ショア銀行と地域コミュニティとの仕組み>



(5) 収益モデル

米国の Shore Bank は、シカゴに本拠を置くマイノリティや女性、小規模事業者に融資する銀行であるが、着実に利益をあげている。その理由は、資金調達面における有利性として、地域再投資法に基づく大手金融機関からの預託資金があるからである。地域再投資法は、1997年に米国で制定された金融機関の融資差別を抑制するための法律で、低所得者や社会事業への一定率の融資を義務付けた。大手金融機関は、Shore Bank 等のコミュニティ・ファイナンスを得意とする銀行に資金提供することで義務の達成を図ることができた。さらに、資金運用面では、グループ内に不動産開発会社やベンチャーキャピタル

をもち、低所得者地域の一体開発による住宅建設(住宅ローン提供)と雇用創造を図る機能を有している。借入人の事業者に対しては、Technical Assistance(経営技術指導)と呼ばれる経営ノウハウ、人材育成、会計管理、販路開拓等のフルサポートを実施する。それでも、限界利益は6.97%を確保しており、決して低利ではないが、顧客支持は高い。貸倒れ引当率は0.36%(2003年)と低水準である。

<図表11: ショア銀行の収支推定(2004年12月決算実数)> (千ドル)

【収入】	【107,074】
貸出金利収入額	89,395
経営指導料	17,679
保証料	なし
【支出】	【40,960】
資金調達コスト(変動費)	36,117
平均貸倒引当金(変動費)	4,843
(限界利率(収入 - 変動費))	(6.97%)
固定費(人件費等)	56,745
【収支金額の予測】	
貸出平均残高	948,516
利息収益( × 限界利率)	66,114
収支( - 人件費)	56,745
【損益分岐点の貸出残高】	814,132

注1) 収支予測及び損益分岐点の貸出残高には、人件費以外の固定費を勘案していない。

注2) ショア銀行の推定値は、2005年版ディスクロージャー誌から算定。但し、資金調達コスト、平均貸倒引当金はショア銀行全体の数値であり、本件金融商品に限定された数値ではない。

#### (6) 信頼コストと物理的取引コスト

(a. 情報の非対象性) 貸主である「ショア銀行」を本人、借主のコミュニティ・ビジネス等の事業主体を代理人として考察した場合、資金用途は明確な社会事業資金や提供される住宅の購入やリフォーム代金に特定されており、モラルハザードが発生する可能性は極めて低いことが予想される。情報の非対象性は、ショア銀行の事業関与度により格差が発生するが、一般的には少ない。それは事業家の多くがショア銀行主催の起業家支援プログラムを活用して起業し、資金調達以後も継続的に経営支援を受けるシステ

ムができていからである。シヨア銀行が支援するプログラムにより地域の雇用が創出されることから、銀行は事業主からのシグナルを受けやすい、積極的なアカウンタビリティを得やすい関係が成立している。銀行を中心とした地域の再開発事業を通じて、モラルハザードの少ない資金循環システムが形成されているのではないだろうか。

(b. 機会主義の発生) コミュニティ・ファイナンスの活動の主体を、資金提供者(地域再投資法による大手金融機関、寄付・出資者、助成金)、コミュニティ・ファイナンス(シヨア銀行)、コミュニティ・ビジネス事業者とすると、「シヨア銀行」とコミュニティ・ビジネス事業者との取引メカニズムでは、機会主義の発生は少ないのではないだろうか。なぜならば、オペレーションモデルで見たように、居住地域の再生を共通目的にした起業資金や住宅ローンが中心であり、借入人のロイヤルティが高い。「資産の特殊性」は、シヨア銀行グループの開発住宅に居住しようとする住民はシヨア銀行からの住宅ローンを利用し、相互依存関係にあることが予想される。従って、取引当事者間での若干の駆け引きコストが想定される。「不確実性」の取引コストは、資金使途が限定され、双方に理解が深く、高くはない。「取引頻度」も少ないが、情報の収集、処理、伝達の限界を勘案し、信頼コストは中位レベルと判定した。

(物理的取引コスト: 生産コストと販売コスト)

生産コストは商品開発が多様化しており、ややコストがかかるが、資金調達にかかるコストは地域再投資法やタックスクレジットの法的サポートがあるため低く、地区住民に限定された住宅ローンが中心であり製造コストも低い。販売コストは、地域再開発プロジェクトに関連する販売、審査であり、モニタリング、経営支援もビジネスモデルに組み込まれており低コストが実現できているのではないだろうか。融資実行と回収は通常の業務範囲内であり、中位レベルのコストと判定した。

< 図12: シヨア銀行の貸出メカニズムと取引コスト >

程度	信頼コスト		生産コスト			販売コスト					
	a 非 対象 情報	b 機会 主義の 発生	商品 開発	資金 調達	製造 (注1)	広告 販売	審査	融資 実行	モニタ リング	経営 支援	回収
高	社会事業 再開発資			地域再投資 法等の資金 受託					経営技術 指導体制		
中											
低											

## 5. 事例分析からみたコミュニティ・ファイナンスの課題

3つの課題が考察される。1点目は、社会性と収益性のバランス調整の困難さである。収益モデル分析で解説したとおり市民バンクの提携金融機関は、限界利益さえ得られていない。中央労働金庫の「NPO支援融資」は、損益分岐点を越えていない。米国のShore Bankは地域再開発の子会社を持ち、個別事業よりも低所得者地域全体へのサービス提供力が高く、収益性も優れていた。

2点目は、拡大する顧客ニーズと制限的な支援者とのギャップである。2001年以降のNPO法(1998年制定、2001年整備)を切欠として、コミュニティ・ビジネス主体は大きく変化しており、小規模な地域グループからNPO法人へと変貌し、2002年では事業規模1千万円以上の組織が50%を超えている。これらのコミュニティ・ビジネスの内部モデル拡大に対して、コミュニティ・ファイナンスのケイパビリティに限界があることである。低収益商品では貸出枠も限定的であり、CSRとしての小規模なものにしかない。

3点目は、新たな資金還流システムや支援機能の必要性である。NPOに対する融資実行には、審査や回収計画の策定にあたりNPOについての専門知識が必要となり、小回りの利くコミュニケーションでトランザクション・コストを下げる機能が必要である。また、融資そのものも、単に事業資金の提供にとどまらず、組織運営能力、財務体質強化につながるテクニカルアシスタントが必要である。さらに、低金利貸出をするために、コミュニティ・ファイナンス自身がローコストで資金調達せねばならず、日本版の地域再投資法による資金や寄付金、補助金等の受け皿となる金融プラットフォームを作り、日本版インターメディアリーとしてのコーディネート機能が求められるものと思われる。

## 第3章 「コミュニティ・ファイナンスの最適化モデル」と金融セクター活用

### 第1節 「コミュニティ・ファイナンスの最適化モデル」

本章の目的は、コミュニティ・ファイナンスの課題克服に向けた最適化ビジネスモデルの創造である。検討にあたっては、事例分析と同様に、事業コンセプトと戦略モデル、競争優位、オペレーションモデル、収益モデル、信頼コストと物理的取引コストを分析する。

## 1. 事業コンセプト・戦略モデルと競争優位

### (1) 事業コンセプトと戦略モデル

事業コンセプト	地球環境、貧困、福祉等の問題解決型の社会事業に価値観を持って働くNPO組織等の事業家に、融資や寄付による資金循環システムにより、コミュニティ・ファイナンス市場に革新的な発展を促す。	
戦略モデル	顧客	NPO法人等のコミュニティ・ビジネス推進者 (現在2万社、約140万人) (5.7万社)
	機能	社会事業融資と経営技術支援
	金融商品	コミュニティ・ビジネスローン(低金利・適正プライス)
	ライバル	シヨア銀行のような総合インターメディアリー
	経営技術支援	マネジメントや業務代行による事業家のミッション事業への集中支援や運営ノウハウと人材育成の支援等
	資源	最大規模の金融プラットフォームと支援ネットワーク
	前提	金融プラットフォームを核とした資金循環システムの構築
	営業力	最大規模のプラットフォームブランドや地域専門家(インディペンデント・コントラクター)、NPO顧客データベースのネットワーク化。

### (2) 競争優位

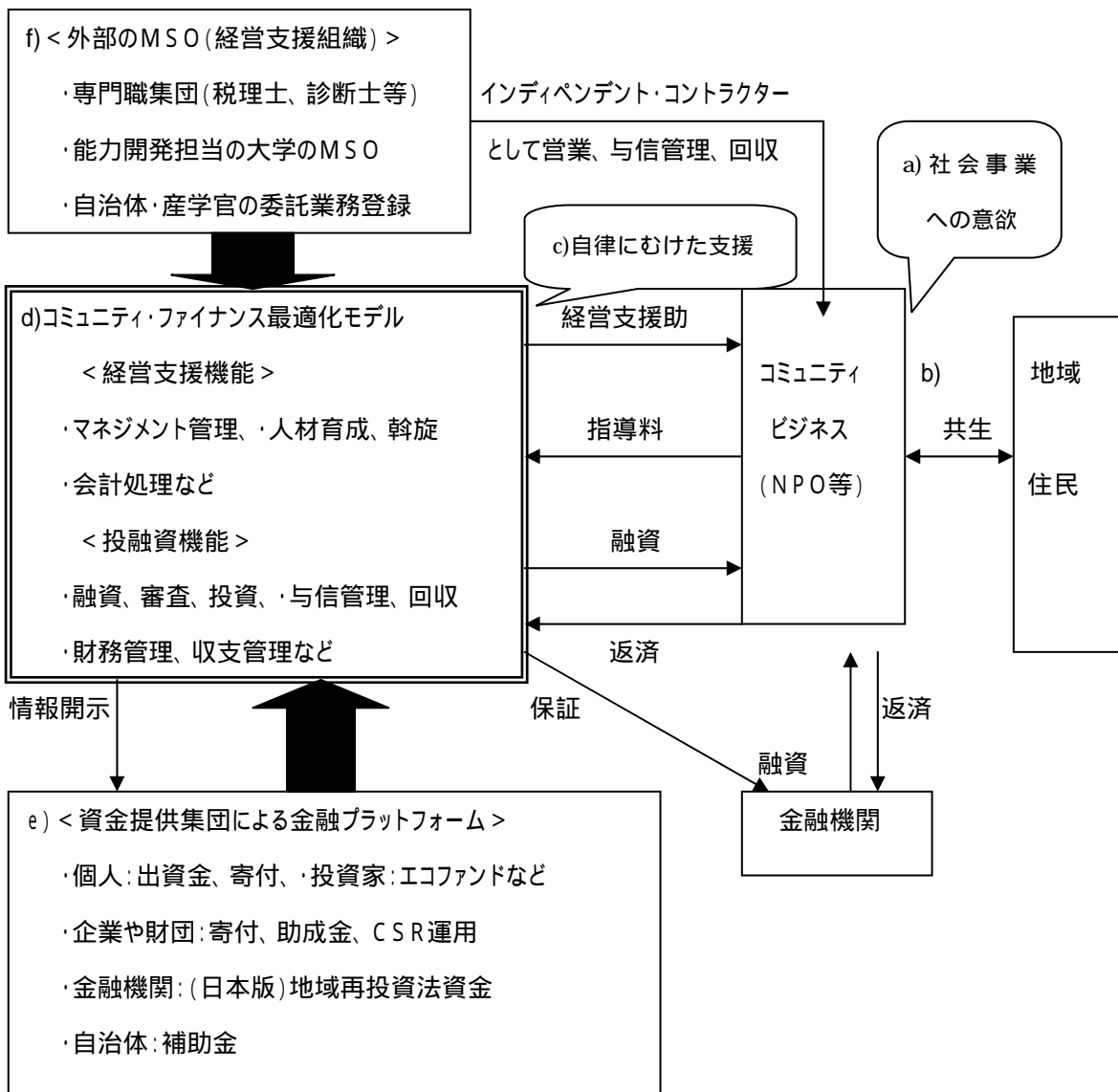
最適化モデルは、全方位型競争戦略をとり、市民バンクなどとの大きな違いは、「金融プラットフォーム」を創設することにより、調達コスト・資源確保で競争優位を拡大していくところである。プラットフォームは、最大規模の寄付金受け皿機能、日本版金融再投資法による金融機関からの預託金受け皿、行政のNPO支援補助金の受け皿機能として、低コストの資金調達を実現する。日本版の地域再投資法の実現等への課題はあるが、これ以外にも広く財団等の調達源を確保し、大規模な無コスト資金を取り込むことが競争戦略上非常に有利に働く。これにより、社会性と収益性のバランス調整を図り、NPO等の拡大する資金ニーズに対応することができる。さらに最適化モデルには、コミュニティ・ファイナンス機能とMSO(経営支援組織)機能を持たせ、コミュニティ・ビジネス育成の役割を果たすとともに、新たな資金還流の中核になっていく。

## 2. オペレーションモデル(金融プラットフォームの形成)

最適化モデルの仕組みは図表13のように考えられる。業務フローで説明すると、a) 地域市民の生活の場で、環境、貧困、福祉等の問題解決型の社会事業に価値観を持って働くNPO組織等の事業意欲が出発点である。b) その視点には常に地域資金との共生という前提がある。自力解決できない諸問題の発生により、c) コミュニティ・ファイナンスのサポートがスタートし、自律的運用が可能になるまで支援をする仕組みである。d) コミュニティ・ファイナンスには、資金的支援機能と経営支援機能の2側面からの役割が求められる。

< 図表13 : 最適化モデルの仕組み >

コミュニティの場



資金支援機能は、e)金融プラットフォームを形成して、一元的な資金プールによる効率的運用を可能にするものである。これまで、財団や自治体等は単独でコミュニティ・ビジネス等への資金支援をしてきたが、最適化モデルを経由することにより、トランザクション・コストを削減することができる。また、コミュニティ・ファイナンスからの情報開示の徹底によりエージェンシー・コストも軽減することができる。資金提供者は、寄付、出資金、エンジェル投資、企業・財団からのCSR運用、寄付、助成金、金融機関からの日本版CRA預託金、自治体の補助金を想定している。f)経営支援機能には、地域の専門家集団を通じて、経営支援ネットワークを作るが、新たな機関として、インディペンデント・コントラクター制度を創設し、顧客の開拓から融資実行後のモニタリング、回収業務をアウトソーシングする。行政の外部委託業務の情報仲介をあわせ、コミュニティ・ファイナンス最適化モデルはインターメディアリーとして経営支援機能を強化する仕組みである。

### 3. 収益モデル

最適化モデルの収入は、競争優位の保てる長期プライムレートを原則とするが、評価モデルによる信用リスクの違いによりリスクプレミアムが加減される。事例分析したコミュニティ・ファイナンス企業では、固定金利でリスクプレミアムを考慮していなかった。その理由は、リスクプレミアムの前提となるクレジットスコアリングが存在しないこと、事業そのものが低収益であり、プレミアム金利が払えないことなどが想像される。しかし、適正リスクの適正リターンがなければ、金融機関も事業者も自律的な成長はありえない。「評価モデル」の検討と経営指導料を徴求して、コミュニティ・ビジネスの自律的経営のため、収益事業実現のための経営支援を広範囲に渡り実施する。

支出面では、無コスト資金も含めた最大級の金融プラットフォームの形成により、低コスト調達を実現し、0.5%を想定している。平均貸倒引当金(変動費)は、中央労金、水準で設定した結果、限界利率は0.5%を確保することができる。人件費は、年間10人で50百万円を見積もっている。中央労働金庫の収益モデル分析によれば、1.5人で年間120百万円の与信を管理し、利鞘収入は1.3百万円あるものの人件費を含めると8.7百万円の赤字である(人件費は1人約7百万円で算定)。現状での損益分岐点は93億円の貸出量である。最適化モデルの収支推定では、人員10名、人件費50百万円で、損益分岐点の100億円の貸出平均残高を確保していく計画である。6ヶ月程度の短期与信が中心であれば、2倍の200億円が貸出残高の目標となる。

< 図表14:最適化モデルの収支推定 >

【収入】		【支出】	
貸出金利	長期プライムレート以上(1.5%)	資金調達コスト(変動費) ・金融プラットフォーム	0.5%以下
経営指導料	手数料徴収	平均貸倒引当金(変動費) ・中央労金水準で設定	0.5%以下
保証料 (金融機関経由貸出)	手数料徴収	インディペンデント・コントラクター 経費	経営指導料からの振分け
【 限界利率(収入 - 変動費) 】(0.5%)			
		人件費(固定費)	10人50百万円/年間
【収支金額の予測】			
貸出平均残高	目標貸出平均残高 100億円		
利息収益( × 限界利率)	目標利息収益 50百万円		
収支( - 人件費)	収支均衡		
【損益分岐点の貸出残高】	100億円		

注1)収入面には、経営支援手数料及び保証料を含めていない。

注2)収支予測及び損益分岐点の貸出残高には、人件費以外の固定費を勘案していない。

#### 4. 信頼コストと物理的取引コスト

(a.情報の非対象性) 貸出市場では、貸主と借主の間には「情報の非対称性」が存在する。借主はリスクが低い場合には本当のリスクを提示するが、リスクが高い場合にはリスクを偽ろうとする傾向にある。貸主の「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」を本人、借主のコミュニティ・ビジネス等の事業主体を代理人として考察した場合、資金使途は明確な社会事業資金に活用され、モラルハザードが発生する可能性は営利事業に比べ低いことが予想される。情報の非対象性は、貸主の借主への事業関与度により格差が発生するが、事業関与度はかなり高い仕組みである。それは「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」がインターメディアリー機能を有し、経営支援機能として事業家の起業支援や、マネジメント管理、人材育成等の機能とともに、投融資以降の会計処理や与信管理、収支管理の業務代行を得ることによって、事業主からのシグナルを受けやすいポジションにあるからである。しかも、インディペンデント・コントラクターによる営業支援、モニタリング、回収代行行為は事業主の積極的なアカウントビリティを実施せざるを得な

い関係性を構築する。ここに未然に確度の高いリスク管理が可能となり、貸倒リスクを軽減させるメカニズムを作ることができる。

(b. 機会主義の発生) 貸主である「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」と借主のコミュニティ・ビジネス等の事業主体との取引発生メカニズムでは、機会主義の発生は限定的であると思われる。なぜならば、オペレーションモデルは、資金使途が明確なうえ、社会利益を共同目的とした地域共生システムであるからである。「資産の特殊性」はなく、すべての案件で長期プライムレートが適用されており、両者の駆け引きコストは発生しない。インディペンデント・コントラクターの活用により「不確実性」を軽減させ、「取引頻度」は少なく、すべての取引当事者で情報の収集、処理、伝達能力はある程度高く保たれており、信頼コストは低いモデルになっている。

(物理的取引コスト: 生産コストと販売コスト)

< 図表15: 「最適化モデル」の貸出メカニズムと取引コスト >

程度	信頼コスト		生産コスト			販売コスト					
	a 非 対象 情報	b 機会 主義の 発生	商品 開発	資金 調達	製造 (注1)	広告 販売	審査	融資 実行	モニタ リング	経営 支援	回収
高	社会事業資 金・経営指導			多角的金融 プラットフォーム			適正評価指 標・リスクマ ネジメント			経営専門家 とのネット ワーク	
中											
低											

「最適化モデル」のバリューチェーンにおける活動領域でみたように、活動領域はアンバンドリングされる。インディペンデント・コントラクターがコミュニティ・ファイナンスの金融代理店として、販売促進、モニタリング、経営支援の一部分を担当する。

「最適化モデル」の貸出メカニズムでは、生産コストは、商品開発は単一化された貸出商品に限定され、資金調達面は多様な接点をもつ最大級のプラットフォームを形成することにより低減できる。製造は適正な評価基準によるスコアリングモデルを実現させることにより低減する。販売コストにおいては、審査はスコアリングモデルにより、低コストを実現させる、融資実行は通常業務レベルで中位コストと判定した。また、インディペンデント・コントラクターの組成(金融代理店など)により、広告販売コストやモニタリングコスト、経営支援、回収についての販売コストを低減させる。インディペンデント・コントラ

ターは地域に根を張る経営専門家で構成され、兼業が可能なためアウトソーシングコストは低い。

## 第2節 コミュニティ・ファイナンスの金融セクター活用

### 1. 金融セクターによるコミュニティ・ファイナンス導入の意義

企業の社会的責任論は、市場参加の前提条件として広く認知されるに至り、多くの企業で具体的なCSR活動が企業活動の一翼を担うようになった。一般に、企業と地域社会の関り方には、次の3つの次元があると言われている。経営活動プロセスへの社会的公正性、倫理性、環境配慮などの取り込み。

社会的商品・サービスの提供や社会的事業の開発、企業の経営資源を活用したコミュニティでの支援活動。この中で、特に金融機関によるコミュニティ・ファイナンスの活動意義は、への積極的な関与である。ソーシャルイノベーションの担い手となるNPO等への資金提供や経営支援は、金融機関の新たなCSR活動として期待されている部分でもあり、そのためには、「持続発展可能な地域社会」との新たな関係モデルが必要になってくる。

### 2. メガバンク(東京三菱銀行、三井住友銀行、みずほ銀行等)

#### (1) 個別的意義

企業における社会的責任(CSR)は、市場社会で活動していくための前提条件となりつつあり、わが国の金融市場に強い影響力を持つメガバンクの取組姿勢は、国際的金融機関の正当なライセンス取得者としての意義を問われる程に重要な企業活動領域であろう。しかるに、メガバンクのCSRは、金融機関がもつ公共性にもかかわらず、遅れている印象が強い。例えば、東京三菱銀行では、行員によるボランティア活動、アジアからの留学生への奨学金、児童福祉施設への支援などフィナンソロフィーの領域を出ていない。さらに、現状みられる金融機関の在り方に対する批判は、コンプライアンス等の規範論が中心になっており、社会貢献レベルの論点に至っていない。メガバンクは多業種によるコングロマリット化もすすんでおり、米国のシヨア銀行のように、企業連合による地域一体開発能力を備えているのではないだろうか。しかるに収益重視で高額所得者向けの地域開発や金融商品の開発・サービス提供に集中しているメガバンクの現状はコミュニティ・ファイナンスを本格的に取り組む体制にはなっていない。

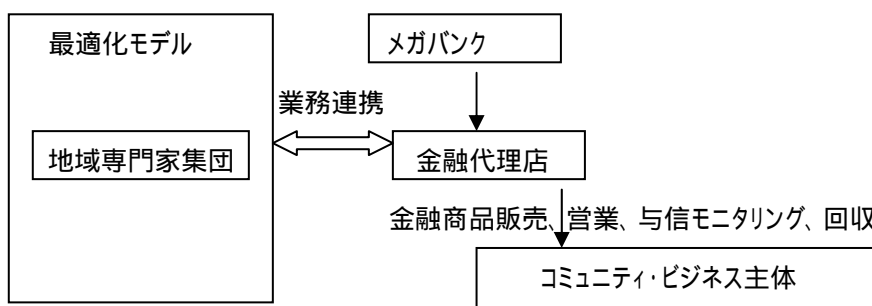
#### (2) 「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」活用の方法・課題及び発展可能性

資金提供集団として金融プラットフォームに資金提供する方法が考えられる。90年代の金融機関の

貸し渋り対策として検討された「金融アセスメント法」は、直接、中小企業への貸出義務を課すものであったが、その場合、地域密着性の低いメガバンクのトランザクション・コストは大きい。したがって、米国の地域再投資法のような、コミュニティ・ファイナンスを専門に扱う地域開発銀行などへの「運用委託」としての参加は十分に考えられよう。その場合の課題は、最終借入人のクレジットリスク等の情報を「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」から提供を受け、クレジットスコアリングに応じた持続的な資金提供の枠組みをもつことである。

「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」の主体(投融資 + 経営支援)となった場合は、投融資にトランザクション・コストがかかり、経営支援機能にもファイナンシャルアドバイス程度の機能しかない現状では、現実的な運用は困難であろう。しかし、金融グループにおいて、2006年以降解禁されるであろう「金融代理店」を核に、「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」がもつ地域専門家集団とのネットワーク化により、トランザクション・コストは軽減することができる可能性がある。その場合の課題は、「金融代理店」は単に金融商品をワンストップで販売するだけでなく、与信営業活動、モニタリングなどの役割、機能、人材要件が求められる。さらにコミュニティ・ビジネス育成の専門性と専門化集団のコーディネート能力も要求され、高度な人材の確保が課題となる。

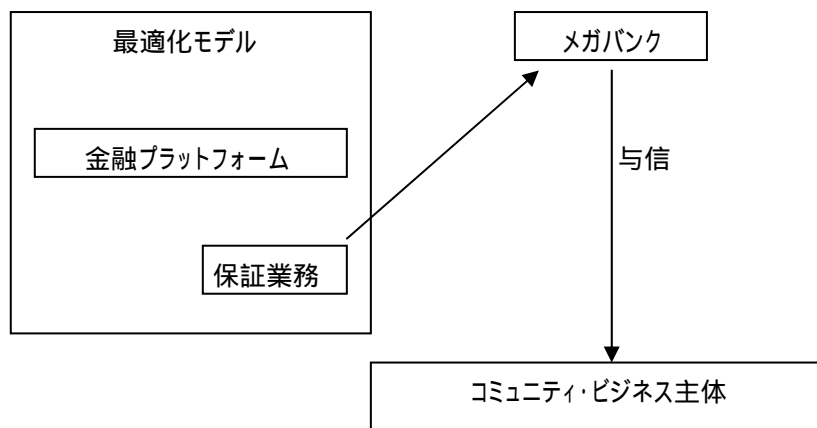
< 図表16 : コミュニティ・ファイナンスとしての「金融代理店」の活動システム >



コミュニティ・ビジネス向け融資の保証委託先としての活用とは、メガバンクが直接、コミュニティ・ビジネスに与信・モニタリングを実施するが、コミュニティ・ビジネスのリスクテイクに代けた「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」が裏保証する形態である。しかし、この場合、貸出金利事態が長期プライムレート並みの低金利であることから、「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」に保証料を払ってまで実行する社会的意義や収益的メリットは課題となる。ただ、金融プラットフォームの運用が停滞し、資金受入れが中断された場合、日本版CRA(地域再投資法)を達成するために、あえてこのスキームを選択せざるを得ないケース

も考えられる。

< 図表17: コミュニティ・ファイナンスへの保証システム >



### (3) 信頼コストと物理的取引コスト及び「最適化モデル」活用による変化

メガバンクによるコミュニティ・ファイナンスの取り組み意義や方法論について述べてきたが、ここで信頼コスト・物理的取引コストとの関係性について、現状体制のまま、コミュニティ・ファイナンスを取組む場合と「最適化モデル」を活用した場合の変化について考察する。

通常、貸出市場では貸主と借主の間には「情報の非対象性」が存在する。メガバンクのネットワークは広く浅くなっている。しかも無担保低利による社会事業貸出経験のないメガバンクがコミュニティ・ビジネスを直接、借主とした貸出取引ではエージェンシー・コストは高くなる。取引当事者間では情報の収集、処理、伝達能力に限界があり、機会主義を排除することはできない。生産コストでは、高い間接費に見合う商品開発費用やクレジットスコアリング作成のための製造コストは高い。資金調達コストは低位レベルである。販売コストにしても、コミュニティ・ファイナンスのための広告販売では費用対効果が低い。審査では評価基準がなく、条件コストは高く、間接コストの高いメガバンクではモニタリング、経営指導コストは高くならざるを得ない。

< 図表18:メガバンクの貸出メカニズム・取引コスト及び最適化モデル活用による変化 >

程 度	信頼コスト		生産コスト			販売コスト					
	a 非 対 象 情 報	b 機 会 主 義 の 発 生	商 品 開 発	資 金 調 達	製 造 (注1)	廣 告 販 売	審 査	融 資 実 行	モ ニ タ リ ン グ	経 営 支 援	回 収
高											
中	社 会 事 業 融 資  ↓	経 営 技 術 指 導  ↓	低 利 貸 出 ノ ウ ハ ウ  ↓		評 価 指 標  ↓	金 融 代 理 店  ↓	リ ス ク マ ネ ジ ム ン ト  ↓		金 融 代 理 店  ↓	経 営 技 術 指 導  ↓	
低						最 適 モ デ ル  ↓			最 適 モ デ ル  ↓		

注1) の製造:クレジットスコアリング、リスクプライス等

注2)現状は、最適化モデル活用による変化は → で表記した。

しかし、当面のNPO市場規模が1千億円程度であれば、低採算取引を覚悟で「CSR貸出」を一定限度内で取組むことは可能であろうし、米国のCRA法並みの「金融アセスメント法案」が成立すれば、取り組み体制や姿勢も変化してくることは十分予想される。

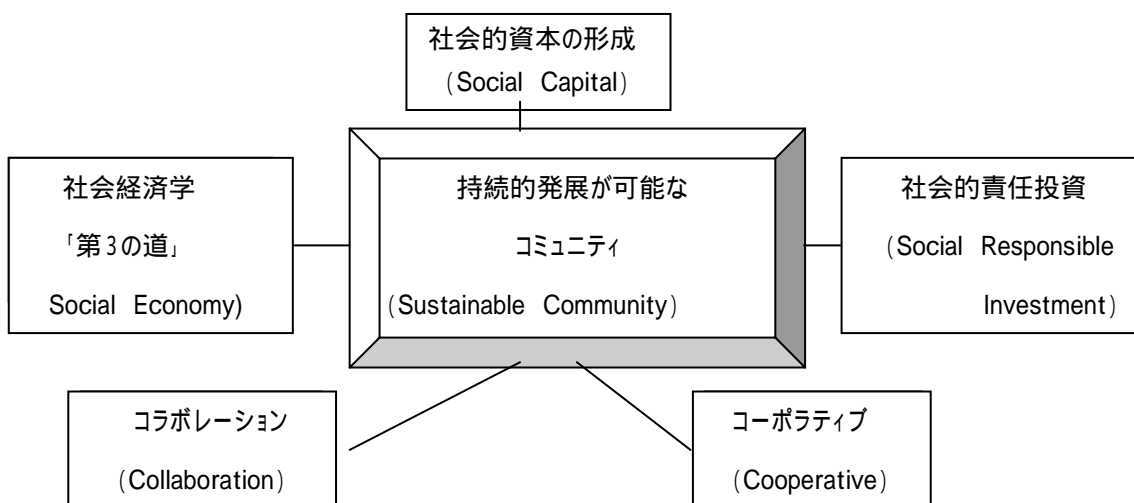
その際にも、「最適化モデル」へ資金提供者として関与することが得策と思われる。2006年解禁の金融代理店では、金融商品の販売が中心であろうが、貸出の探索コスト低減やモニタリング機能を強化することも可能であり、それ以外のエージェンシー・コストや物理的取引コストは「最適化モデル」に資金提供した上で、リスク転嫁することが可能であろう。メガバンクと「最適化モデル」のエージェンシー問題については、適時適切な情報開示ルールにより防ぐことができるであろう。

## 2. リレーションシップバンク(地方銀行、信用金庫、信用組合)

(1) 個別的意義: 金融機関の基本的な役割を阻害する「情報の非対称性」に関しは、メガバンクに比較して地域金融機関が優越的な位置を確保できている。リレーションシップバンキングの本質は、貸し手の金融機関と借り手の企業の長期的な継続関係の中から、有効な信用情報の確保を背景に、貸出金

利やエージェント・コストやトランザクション・コストを軽減することにある。長期的な取引関係は、貸出先の経営能力や事業成長性などの定量化できない信用情報を蓄積することで信用リスクやデフォルトリスクを軽減することができる。従って、地域密着性の高いコミュニティ・ビジネスをサポートすることは、リレーションシップバンクの生存領域のひとつになってくるのではないだろうか。平成15年5月に全国信用金庫協会から発表された「信用金庫の社会的責任と経営理念」の中で、21世紀の信用金庫制度の理念が図表19のように示されている。信用金庫は誰のために、何のために存在するのかといった根本的な命題に対する回答が、協同的な組織、社会的な資本などを活用し、地域の中小企業や住民、福祉、環境を大切にする金融機関として「持続的発展が可能なコミュニティ」形成に寄与していくことを理念としている。

< 図19：21世紀の信用金庫制度の理念 >



出所) 社団法人全国信用金庫協会「信用金庫の社会的責任と経営理念」p3を参考に作成

## (2) 「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」活用の方法・課題及び発展可能性

資金提供集団としての活用としては、直接、地方銀行(滋賀銀行、八十二銀行、百五銀行など)が、環境配慮型の融資活動を実施しており、地域社会と共生する姿を示している。西京銀行による「しあわせ市民バンク」や信用組が中心となった「東京しあわせバンク」なども、自己資金により、信用リスクをとって直接、コミュニティ・ビジネスを支援してきたものであり、各金融セクターの中では最も積極的にコミュニティ・ファイナンスに取り組んできたセクターである。しかし、ドイツのエコバンクが最終的には、与信判断の甘さから破綻したこともあり、直接、コミュニティ・ビジネスとの取引を持つリスクを負わずとも、「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」の金融プラットフォームに資金提供することで、地域へのCSRを果たし、しかもトランザクション・コストを下げることも可能であろう。

銀行が「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」の主体(投融資 + 経営支援)となった好事例としては、

米国のウェルズファーゴ銀行がある。この銀行はカルフォルニアに本社を置き、リテールバンキングに強みをもつ銀行であり、個人金融やスモールビジネスへの融資では全米ナンバーワンの銀行である。コミュニティ開発のための投資に積極的で、投融資以外にも個人顧客へのクレジットカウンセリング、NPO支援、アントレプレナーシップセミナーなどの開催や住宅整備や経済教育を行うNPOへの社員ボランティア派遣などを行っている。ウェルズファーゴ銀行は、特に、小さなNPOを支援するインターメディアリー（中間支援団体）との協働事業に力を発揮している。例えば、マイノリティの低所得者層の起業家を育成し、融資するNPOに資金提供するばかりでなく、銀行業務の専門家をボランティアとして派遣したり、人材教育の研修を実施したり、借入のための申請書作成までもサポートしている。ウェルズファーゴ銀行がインターメディアリーを支援することで、コミュニティが成長し、結果として銀行にも利益がもたらされる。

現在、わが国のリレーションシップバンクでは、そのまま、ウェルズファーゴ銀行のモデルを実現できるところは少ない。ユーザー視点から見た場合、リレーションシップバンキングの目指すべき機能強化の方向性は、資金支援以外では、コンサルティング機能やビジネスマッチング機能等の問題解決型サービスの提供である。しかし、地域金融機関が作成したリレーションシップバンキング機能強化計画のアクションプログラムをみると、問題解決型サービス機能の強化に本格的に取り組む姿勢は乏しいと言わざるを得ない。その内容は各地域金融機関が横並びで、人材育成計画に主眼を置くレベルであり、経営相談・支援、情報提供等のコンサルティング機能をしっかり提供できる新たな事業システムの提供にまでは踏み込めていない。従って、当面は「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」の金融プラットフォームと経営支援ネットワークを活用し、コラボレーションすることにより、ノウハウを蓄積して、ウェルズファーゴ銀行のような発展モデルを目指していくべきであろう。

### (3) 信頼コストと物理的取引コスト及び「最適化モデル」活用による変化

地域密着型モデルであるリレーションシップバンクでは、取引当事者間では情報の収集、処理、伝達能力に限界があり、機会主義を排除することはできないが、メガバンクに比べ、信頼コストの優位性は高い。顧客の探索コストや貸出に関する条件コストにおいても、既存の業務形態に近いが、コミュニティ・ビジネスやNPOの特殊性に合致したスコアリングモデル、審査体制、モニタリングが出来ているわけではない。現状では、業歴が浅く、組織背景が明確でない場合の低利無担保融資には慎重にならざるを得ない。「最適化モデル」への資金提供により、メガバンク同様に、コミュニティ・ファイナンスのリスク転嫁やコストダウンが可能になるであろう。

< 図表20：リレーションシップバンクの貸出メカニズムと経営理論・最適化モデル活用による変化 >

程 度	信頼コスト		生産コスト			販売コスト					
	a 非 対象 情報	b 機 会 主 義 の 発 生	商 品 開 発	資 金 調 達	製 造 (注1)	廣 告 販 売	審 査	融 資 実 行	モ ニ タ リ ン グ	經 営 支 援	回 収
高											
中					評価 指標					経営 指導	
低	↓	↓	↓		↓	↓	↓		↓	↓	↓

注1) の製造:クレジットスコアリング、リスクプライス等

注2)現状は、最適化モデル活用による変化は → で表記した。

### 3. ノンバンク(消費者金融会社のケース)

#### (1) 個別的意義

消費者金融会社におけるCSR活動もメガバンク同様に遅れている感がある。例えば、アコムでは、バリアフリーコンサートや社員によるボランティア活動、福祉活動や福祉イベントの紹介などに留まっており、アニュアルレポートに社会貢献活動内容が掲載されていないケースもあり、やはりフィンソロフイーの領域を出ていない。唯一、武富士のみが、NPO向けのローン商品を開発しているのが目を引く。

消費者金融とマイクロファイナンスの類似性に注目して、消費者金融会社の戦略的なCSR活動として、マイクロファイナンスを積極的に活用すべきではないかという消費者金融サービス振興学会での発表<sup>(6)</sup>があった。マイクロファイナンスもコミュニティ・ファイナンスの一類型であり、貧困削減を目的とし、貧困層や低所得者層、零細事業主をターゲットとする小口の貸付や貯蓄の金融サービスである。学会発表によれば、両者の無担保、高コスト性などの構造的類似点を生かし、消費者金融サービスの社会的責任を消費者のみにむけるのではなく、積極的に競争優位を築く戦略としてマイクロファイナンスを利用すべきとの主張であったが、これをもって、コミュニティ・ファイナンス導入上の個別的意義を説明することはできないだろう。マイクロファイナンスとして世界で最も有名なバングラディッシュのグラミン銀行の貸出金利は20%であり、市中金利が100%以上であることから割安感を感じるのかもしれないが、借入人の多くは資産を持って

いない女性達で、農作物の栽培や家畜の飼育などの事業性資金として借り入れている。

さて、消費者金融会社におけるコミュニティ・ファイナンス導入上の個別的意義は次のように考えられる。

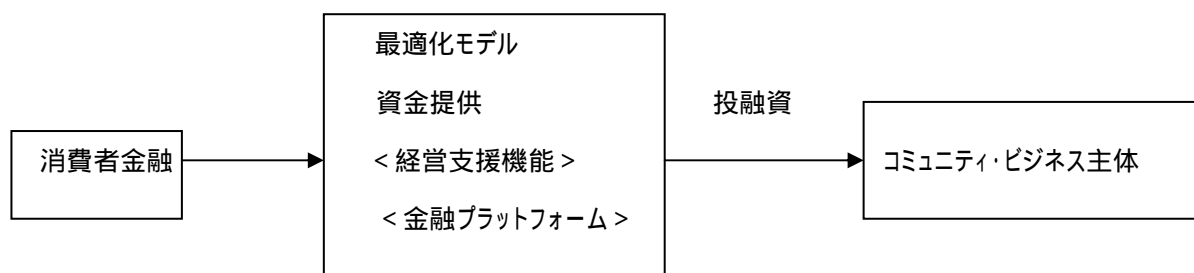
「信頼の輪を広げ」地域社会との良好な関係の構築(アコム創業精神)、武富士の企業活動の基本姿勢は「社会利益にかなう価値の創造と提供を第1の社会貢献と考えている」、アイフルの経営理念は「社会より支持を得る」で、これは社会との共存共栄を図り、社会全体との良好な関係を維持していこうという基本理念である。プロミスは行動理念も「お客様に愛され、社員とともに社会との共存共栄をめざす」というもので、「社会への約束」として、社会の健全な発展に貢献するため、社会貢献活動や文化活動とその支援に意欲的に取り組むと宣言している。また、業界次元で考えれば、消費者金融業界で働く従業員に社会貢献への自信と誇りを持って働いてもらう。これまでの高金利運用で得た収益を社会還元し業界イメージを刷新する等の個別的な意義が見い出せよう。以上を勘案すると、銀行に比べて資金調達コストが高い業界ではあるが、一定の貸出枠を設定して、金融プラットフォームに資金提供者として参加することが、地域社会への間接的な貢献につながるのではないだろうか。

## (2)「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」活用の方法・課題及び発展可能性

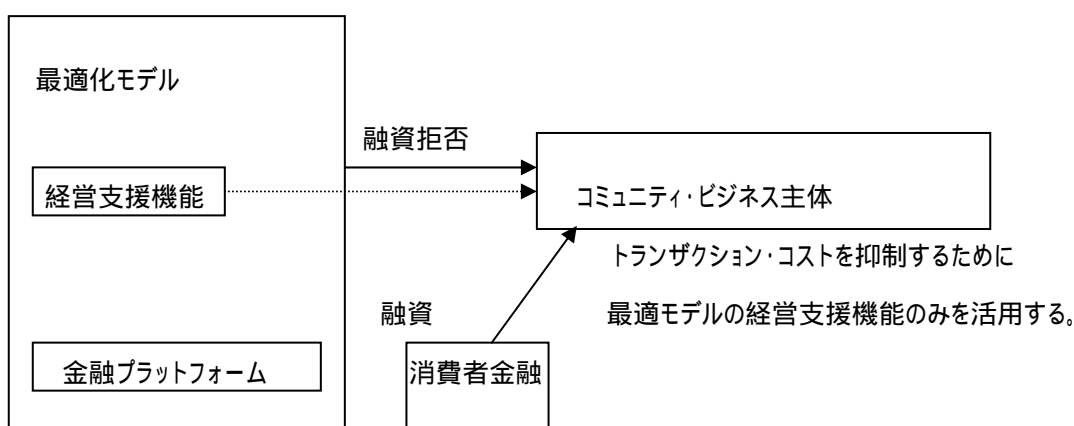
モデルの活用としては、現在、過払い金返還訴訟の問題はあるものの、大手消費者金融会社はキャッシュリッチなポジションにあり、CSR活動の一環として金融プラットフォームへの資金提供者としての参加が最も容易であろう。直接貸付をした場合、トランザクション・コストの負担は大きく、逆ザヤになりかねない。

「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」の主体(投融資+経営支援)としての活用については、本来、消費者金融の顧客ターゲットは個人であり、コミュニティ・ビジネスの経営支援機能はなく、支援機能を準備する必然性も乏しい。コミュニティ・ビジネス向け融資の保証委託先としての活用についても、コミュニティ・ビジネスのスコアリングモデルが作成されていない段階では困難であろう。

< 図表 2 1 : 消費者金融会社の一般的参加形態 >



< 図 2 2 : 消費者金融会社の発展可能性形態 >



ただし、NPOの急増傾向は明らかであり、「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」が低利調達・低利運用した場合であっても、スコアリングによっては、与信対象から除外される主体も出てくる可能性は十分にあり、その救済として、消費者金融会社の取引意義が出てくる可能性は考えられる(図表22参照)。

### (3) 信頼コストと物理的取引コスト及び「最適化モデル」活用による変化

消費者金融会社における事業者金融の割合は低い。コミュニティ・ビジネスやNPO向けの貸出は実質的には行われておらず、単独のビジネスモデルは想定しにくい。現状、コミュニティ・ファイナンスを実施した場合、信頼コストは高く、生産コストや販売コストにおいても見合わない。コミュニティ・ビジネス主体やNPOの中核メンバーの保証能力や信用力についてのクレジットモニタリングについては、本業とのシナジー効果が期待できる可能性がある。しかし、このようなボランティア精神を持つ非営利法人の中核メンバーと消費者金融会社の顧客との相関性は低いと思われる。相関性が高ければ生産コストの製造コストは低減できる。販売コストにしてもモニタリングや経営支援コストも高い。融資実行・回収のオペレーションコストは標準的なコスト対応が可能であろう。ノンバンクセクターが貸出金利3%程度のコミュニティ・ファイナンスに取り組む場合、「最適化モデル」への資金提供者として参加する以外には、有効な手立てはなさそうである。

< 図表 2 3 : ノンバンク (消費者金融) 貸出メカニズムと取引コスト及び最適化モデル活用による変化 >

程 度	信頼コスト		生産コスト			販売コスト					
	a 非 対 象 情 報	b 機 会 主 義 の 発 生	商 品 開 発	資 金 調 達	製 造 (注 1)	廣 告 販 売	審 査	融 資 実 行	モ ニ タ リ ン グ	經 営 支 援	回 収
高											
中	社 会 事 業 融 資	經 営 技 術 指 導	低 利 貸 出 ノ ウ ハウ			最 適 モ デ ル の ネ ット ワ ーク	リ スク マ ネ ジ メント		最 適 モ デ ル の ネ ット ワ ーク	經 営 技 術 指 導	
低	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓		↓	↓	↓

注 1) の製造:クレジットスコアリング、リスクプライス等

注 2) 現状は、最適化モデル活用の変化は → で表記した。

### 5. 金融セクター別のコスト理論比較

金融セクター別のエージェンシー・コスト、生産コスト、トランザクション・コストについての比較を試みた。金融セクターの貸出メカニズムと経営理論で検討したそれぞれのコストの程度(高・中・低)をもとに比較をしたものが図表 2 4、2 5 である。積算の基準は、程度(高)を3ポイント、(中)2ポイント、(低)1ポイントとした単純合算であり、その合計が低ければ全体コストが低いことを表している。

図表 2 4 は、事例分析対象企業の3社に最適化モデルを加えた4社で比較している

< 図表 2 4 : 事例分析企業のコスト理論比較表 >

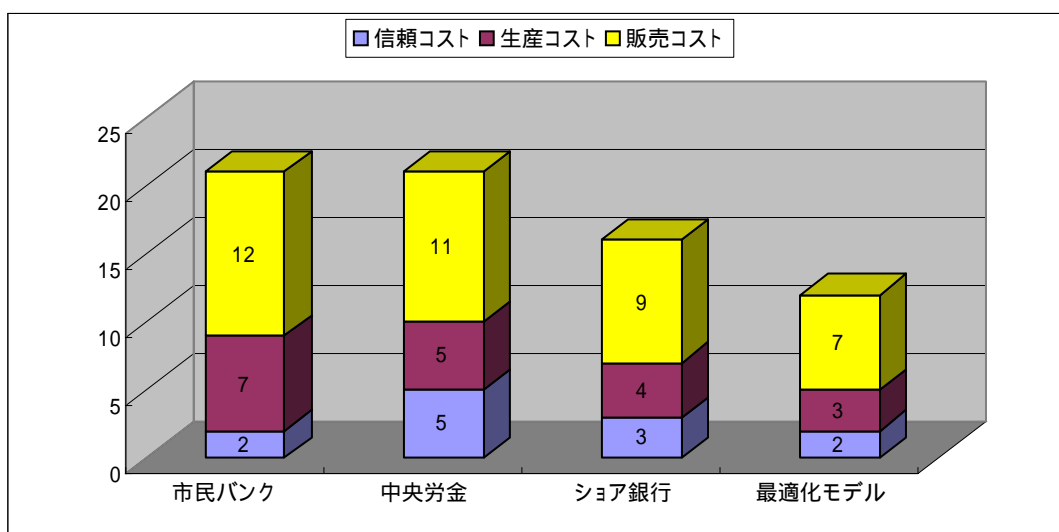
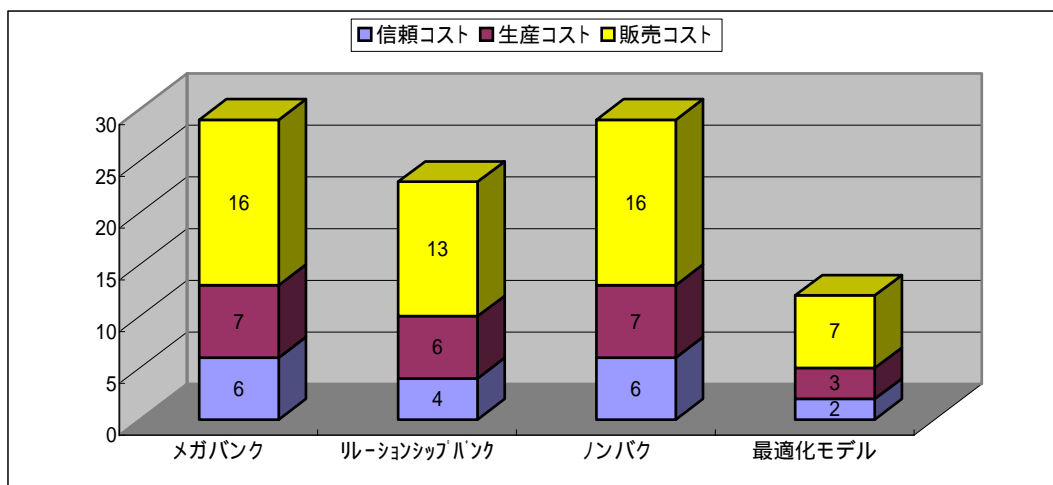


表25は金融セクター別の比較表であるが、各金融セクターは「最適化モデル」活用により「最適化モデル」のポイントまでのコスト低減が可能である。

< 図表25：金融セクター別のコスト理論比較 >



## 終章 本論文の結論と今後の課題

クレジットビジネス業界における「持続発展可能な社会」への貢献は、取りも直さず地域社会への資金面や経営面を中心とした支援であろう。今後の金融機関にはこれまでの産業金融や消費者金融ばかりではなく、生活者資金循環の担い手となるコミュニティ・ビジネスやNPOへの支援をコミュニティ・ファイナンスという形で対応していくことが望まれてくるであろう。各金融セクターにおいても、地域社会貢献の手段として、コミュニティ・ファイナンスへの取組意義が高いことは確認された。しかし、直接、コミュニティ・ファイナンスを手掛ける場合、信頼コスト、生産コスト、販売コストの負担が大きく、仲介機能としての新たなコミュニティ・ファイナンスモデルを構築する必要性を認識するに至った。

事例分析を通じて確認できたコミュニティ・ファイナンスの本質とは、インターメディアリー機能（資金提供と経営支援）を中核にした小規模な組織への深い経営関与や社会事業家団体の互助会的な仲間意識と社会貢献事業への関与という意識高揚が、各種の金融阻害要因を対処する結果を生み出すことにあると言える。このような関係間では信頼コストや物理的取引コストが低く、インセンティブ管理機能が働き、投資小口化機能やリスク管理機能が有効化しやすいものと思われる。

「コミュニティ・ファイナンスの最適化モデル」は、その本質をふまえ、コミュニティ・ファイナンス市場の特殊性を鑑み、伝統的金融機関への活用可能性を念頭に入れた理想モデルである。そのフレームワークは、資金提供機能面における「金融プラットフォーム構築」と経営支援機能面における「インディペンデント・コントラ

クター制度」を兼ね備えたインターメディアリー機能の確保である。これにより信頼コストや物理的取引コストを低減して、拡大するNPOの資金ニーズに対応していくモデルになっている。そしてこのモデルは競争原理を排除した社会貢献組織を支援するモデルであるから、最低限の運営収益を確保する仕組みであり、金融機関の取り組み姿勢はCSR活動の一環にならざるを得ない部分もあるが、NPOの市場拡大にあわせ本格的に取り組むべき貸出領域になることであろう。各金融セクターにおける最適化モデルの活用方法としては、金融プラットフォームへの資金提供や直接貸出する場合の保証を受けるなどの方法が有効であることが確認できた。

今後のコミュニティ・ファイナンス推進上の課題は、社会性と収益性のバランス調整であろう。伝統的な金融取引に比べ金融阻害要因が少ない貸出ではあるが、金融セクターが直接、コミュニティ・ファイナンスに取り組むためには、各種コストに加え、損益分岐点を越えるビジネスモデルへの工夫が必要である。「コミュニティ・ファイナンス最適化モデル」がその一助となれば幸いではあるが、実証的な検証は今後の課題となろう。さらに、コミュニティ・ファイナンス市場が成長するためには、法的サポート(日本版地域再投資法や免税措置など)や行政機関の役割(補助金や業務委託など)も重要になってこよう。

<参考文献>

1. 地域振興に新たな芽 起業金融、住民乗り出す 日本経済新聞2005年1月10日
2. 中央労働金庫 2005年度版ディスクロージャー誌
3. 細内信孝『コミュニティ・ビジネス』(中央大学出版部、2003)
4. 本間正明他『コミュニティ・ビジネスの時代』(岩波書店、2003)
5. 菊沢研宗『経営学史辞典』(経営学史学会編文真堂、2002)
6. 金融を手作りする 提携方式の「市民バンク」日本経済新聞2005年4月18日
7. NIR A研究報告書『NPOの資金循環システムの構築』(総合研究開発機構、2004)
8. Philip Kotler & Eduard L. Robert, *Social Marketing :Strategies for Changing Public Behavior* (The Free Press,N.Y., 1989); 井関利明監訳『ソーシャルマーケティングの行動変革のための戦略』(ダイヤモンド社、1995)
9. 西京銀行 2005年度版ディスクロージャー誌
10. SCB総研究所「米国金融機関の地域開発・貢献活動」『New York 通信』2004.7.14号
11. 社団法人全国信用金庫協会「信用金庫の社会的責任と経営理念」(2003)
12. 島田恒『非営利組織のマネジメント』(東洋経済新報社、1999)
13. 「市民バンクの挑戦」 <http://www.realiser.org/040501.htm>
14. 高坂晶子「企業とNPOの協働の在り方」『Japan Research Review』2005/6号(2005)
15. 田中弥生『NPOと社会をつなぐ』(東京大学出版社、2005)
16. 米山秀隆「デフレ克服の手段としてのコミュニティマネーの可能性」富士通総研 研究レポート No.174(2003)

<脚注>

- 
- (1) 加藤敏春「特集 地域コミュニティの活性化と地域金融(「エコマネーとコミュニティファイナンス」)」『地銀協月報』2002.3号(2002)、唐木宏一「金融のオルタナティブ - 「企業と社会」、排除と需要の観点から - 」(一橋大学院商学研究科 博士論文、2004)、生田孝史「わが国におけるオルタナティブバンクの萌芽」Economic Review (2004.10)
  - (2) NPO研究フォーラム2002/10「地域通貨の機能と可能性」斎藤成人
  - (3) 恩蔵直人『マーケティング』(日経文庫、2004年) pp25-26
  - (4) 根来龍之『経営戦略と企業革新』(朝倉書房、2001)
  - (5) 湯川洋久「消費者金融会社における、戦略的CSRとしてのマイクロファイナンス」消費者金融サービス研究会編『消費者金融サービスとCSR』(千葉商科大学、2004)