

# 国立研究開発法人による 資金調達活動活性化のための 人材育成手法開発に関する 調査 報告書（概要）

特定非営利活動法人  
日本ファンドレイジング協会

2021（令和3）年3月

# 0. 調査の背景と目的

## ①背景

- 科学技術・イノベーション創出の活性化に関する法律の成立により、国立研究開発法人（以下、国研）による法人発ベンチャー等への出資に関する業務が拡大されたが、その実現には課題も指摘されている。
- 例えば、国研による出資は、原則自己収入を原資とすることとなっているが、国研の自己収入は国立大学法人等と比べても極めて少なく、出資に適う資金調達に成功している法人も限られている。
- 今後も運営費交付金の増額が期待しにくい中、国研にとって財源の多様化や自己資金の増加は急務であり、寄附等の獲得がますます重要となってきた。



## ②令和元年度調査

- 令和元年度に行われた「今後の国立研究開発法人に求められる資金調達活動に関する調査（以後、令和元年度調査と表記）」では、国内外の公的研究機関の寄附等をはじめとする資金調達活動についての調査、その整理・分析が行われた。
- 国研の寄附受入活動については、アウトリーチ活動と表裏一体であること、組織トップのコミットメントや組織としての持続的かつ適切な体制構築、関係部署間の連携が重要であることなどが分かった。



## ③令和2年度調査

- 令和2年度は、令和元年度の調査結果をもとに、国研が各機関に適した資金調達の方法を選択し、組織として自己収入を増加させていくために効果的な手法について検討を行った。そして国研を対象にセミナーを複数回実施し、そこで得られた気付きを取り入れながら、各法人において資金調達を実行できる人材育成に資する、研修モデルの開発を行った。
- 本報告書では、これらの調査結果と研修モデルの開発プロセスを整理し、今後に向けて提言をまとめた。

# 1. 寄附及び投資の現状

まず、日本における寄附及び投資の全体的な現状について概観する。

## 寄附

### <個人寄附>

- ・日本における個人寄附額及び寄附者率は近年増加傾向。  
2016年の日本の個人寄附額は7,756億円、15歳以上人口の45.4%が寄附を行っている<sup>1</sup>。
- ・人々が寄附先を選ぶ際には、使途が明確で活動の趣旨や目的に賛同できることが重視される傾向がある。
- ・遺贈寄附に関して、40歳以上の21%に実施の意向があり、国内年間相続額を鑑みると潜在ニーズが高い<sup>2</sup>。

### <法人寄附>

- ・日本における法人寄附額は個人寄附と同様、近年増加傾向。2016年の日本の法人寄附額は約7,909億円。法人寄附の最も多い分野は「教育・研究」で2,378億円（34.0%）であった。
- ・近年の法人寄附拡大の背景として、企業の社会的責任<sup>3</sup>活動の実践、国連が採択した持続可能な開発目標<sup>4</sup>の達成を支援していく動きが挙げられる。

## 投資（社会的投資）

- ・近年、国内外において、社会課題解決に向けた民間資金流入の加速・拡大に対する期待が高まっており、ESG投資<sup>5</sup>及びインパクト投資等民間資金を活用した投資法が注目されている。
- ・特に、より社会課題解決志向の強い「インパクト投資」については、日本においては、教育、健康・医療、IT・先端技術領域への投資が多いという傾向がある。
- ・民間資金には、技術支援や助成等により、研究成果を優良ビジネスに育てることや、特定の特許技術をベンチャー企業にライセンスするなど多様な役割が期待される。
- ・近年、国研の研究成果の社会実装に対する投資の促進を目指し、金融機関と国研がパートナーシップを結ぶ例も出てきている。

1: 『寄付白書2017』、2: 『寄付白書2015』、3: Corporate Social Responsibility : CSR

4: Sustainable Development Goals : SDGs、5: Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス）に配慮した投資

## 2. ファンドレイジングにおける能力向上の仕組み

我が国の寄附は、社会的な要請もあり、年々活発になってきている。それに伴い、資金調達を行う専門家として個々のファンドレイザーの資質を担保する必要性が増し、アメリカ・イギリスなど欧米に倣い、ファンドレイザーの認定制度やファンドレイザーを支援する組織、ファンドレイザー同士の学びの場が整備されてきた。

### ①認定制度

- ・民間や公的機関における資金調達の担い手増加に伴い、彼らが、戦略的なファンドレイジングの考え方やファンドレイザーとしての倫理を体系的に学び、スキルを身につける必要性が生じ、認定制度が誕生した。
- ・日本では「認定ファンドレイザー制度」、また、アメリカでは「Certified Fund Raising Executive」という認定制度が誕生し、活用されている。

### ②組織化

- ・ファンドレイジングに関する知識やスキルは、組織内で共有されることによって初めて効果を生じる。
- ・ファンドレイザーの専門職団体として、日本では、「日本ファンドレイジング協会(JFRA)」、また、アメリカでは「Association of Fundraising Professionals」や、大学を中心とした資金調達や基金運営等について学ぶ「Council for Advancement and Support of Education」等が設立され、活動している。

### ③学びのエコシステム

- ・個人や組織の資金調達力向上につなげるため、様々な組織からファンドレイザーが集まり、経験の共有等を行う場が立ち上がっている。
- ・日本では「ファンドレイジング・日本」や「ファンドレイジング・スクール」「JFRA 大学チャプター」「ジャパン・トレジャー・サミット」、欧米では、「Association of Fundraising Professionals International Conference」や「International Fundraising Conference」などのカンファレンスが行われている。

①認定制度

×

②組織化

×

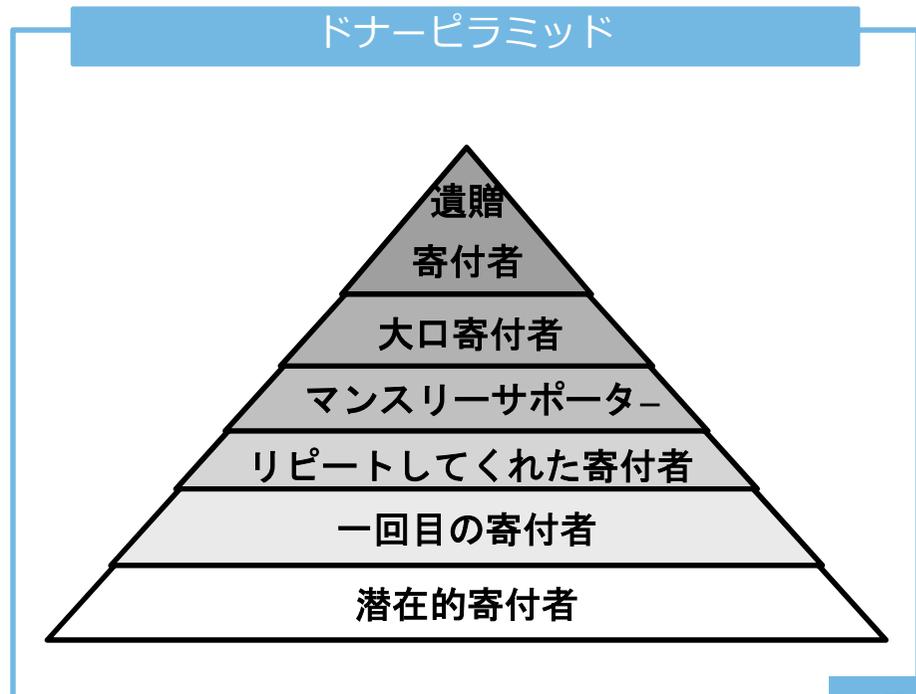
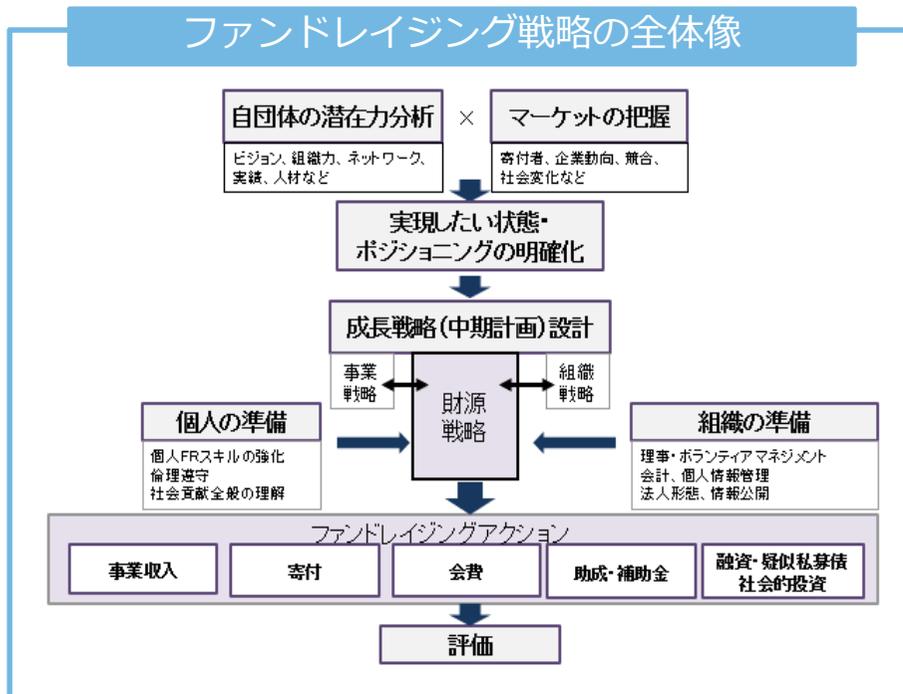
③学びのエコシステム



ファンドレイジング力の向上

### 3. ファンドレイジング能力強化の体系

- ・資金調達に関する包括的な手法論の中で、科学的な効果と再現性について検証しているものは少ないが、ファンドレイジングの現場において培われてきた知見や知識、経験による実例や基本的な手順やルールが国内外で整理されてきた。
- ・ファンドレイジングを進める上でのポイントの1つが、事業戦略・組織戦略・財源戦略の相乗的發展を考慮した戦略策定である。ファンドレイジングの成功事例は、戦略策定の際、組織の財源戦略のみに焦点を当てるのではなく、戦略の一部に財源戦略を据え、事業戦略や組織戦略と相乗的に發展させている場合に多く見られることが分かっている（左図）。
- ・また戦略の構築・実践にあたっては、支援者の分析を行う必要があるが、そのためのツールとして、「ドナーピラミッド」（右図）等がある。
- ・これらは、元々主に非営利組織向けに体系化されてきたものであるが、ファンドレイジングにおける基礎知識や知見は、いかなるファンドレイジングにも応用可能であり、国研の資金調達における活用が期待される。



## 4. 国研による資金調達活動の現状①

各法人の特徴や実情に適した資金調達活動の活性化と人材育成につなげるため、各法人の現時点での資金調達の取組状況や工夫、課題等について、文献調査とヒアリング調査を実施した。

### ①調査から見えた特徴的な点

1. 法人の経常収益に占める寄附金の割合が低い。
2. 調査を行った対象8国研のすべての法人で中長期目標・計画、年度計画や活動報告等において自己収入の増加に努める旨の記載がなされていたが、記載の仕方は様々であった。
3. 各法人において、資金調達を行う人材の育成制度は確認されなかった。定期的な人事異動のある国研において、戦略を立て、組織的に資金調達を実施していくにあたり、組織内における知識・情報の共有やスキルの移転・維持等が課題となっていることが分かった。
4. 法人の公式ウェブサイト内の寄附金関連ページにおける訴求度や寄附（者）導線は、法人によって様々であった。半面、寄附者顕彰や特典、また寄附者懇談会や賛助会等の開催は多くの法人が実施していた。なお、SNSや動画コンテンツを積極的に広報に活用していても、広報部門を巻き込んで資金調達を行うことが出来ている法人はまだ少ない。
5. 近年活用の進んでいる資金調達手法について、クラウドファンディングについては既に実施している法人が多かったが、遺贈寄附については受入を行っている法人は少なかった。

### ②各国研の基本情報（令和元年度、単位：百万円）

預り寄附金：寄附金として受領した金額のうち、あらかじめ指定された年度に、指定された用途で活用するため、財務上負債項目に計上したもの。  
寄附金収益：指定された当該用途に充てるため、「預り寄附金」から収益項目に振り替えたもの。

	物質・材料 研究機構 (NIMS)	防災科学技術 研究所 (NIED)	量子科学技術 研究開発機構 (QST)	科学技術 振興機構 (JST)	理化学研究所 (理研)	宇宙航空研究 開発機構 (JAXA)	海洋研究 開発機構 (JAMSTEC)	日本原子力研 究開発機構 (JAEA)
預り寄附金	128	11	111	0.25	596	83	655	105
寄附金収益	71	0.26	54	6	164	13	111	62
経常収益	24,320	19,511	76,707	109,829	98,812	206,827	40,313	156,358
経常収益に 占める寄附金	0.82%	0.06%	0.21%	0.01%	0.77%	0.05%	1.90%	0.11%

## 4. 国研による資金調達活動の現状②

### ③各法人における 資金調達等に関する方針と体制

1. 中長期目標・計画等における資金調達への取組に関する記載は全ての法人にあった。
2. 寄附に関する規程が公開されているのは、NIMS・NIED・QST・理研・JAXA・JAMSTECの6法人であった。
3. 寄附金の使用期間や繰り越しに関する規程上の表現は法人によって差がみられた。
4. 寄附受入部署は、理事長直轄組織や経営企画課、総務部総務課、財務部財務企画課等、国研によって違いがあった。2～3年単位で人事異動のある職員が多く、専従職員を有しているのはQST・理研のみであった。
5. 広報誌への掲載や、イベントや講演会時の募金箱やパンフレットの設置等、寄附金獲得に向けて部署間連携を行っている事例はあったが、多くの法人において、他部署との連携不足が課題になっていた。
6. 定期的な人事異動に伴い、新たに着任した職員が寄附受入に関する知識やノウハウを学べるような人材育成制度は、どの法人においても整備されていなかった。

### ④法人公式ウェブサイト等を通じた 寄附募集及び寄附メニュー

1. 一般的に、寄附決済までページの遷移回数が少ないほど、寄附につながりやすいとされている。ウェブサイトトップページに寄附のバナー等を設置し、サイトの訪問者が「寄附する」ページへたどり着きやすいよう設計されているのはQST・JAMSTEC・JAEAの3法人であった。
2. 7法人がウェブサイトに「寄附のお願い」を掲載し、QST・理研・JAXA・JAEAの4法人は理事長の写真入り挨拶文を掲載していた。
3. 広報用に寄附金募集のチラシやパンフレットを作成・活用しているのは、NIED・QST・理研の3法人であった。
4. 寄附の申し込み方法について、オンラインでの手続き（クレジット決済・Pay-easy決済）が可能な法人はQST・理研・JAXA・JAMSTEC・JAEAの5法人で、NIMS・NIED・JSTは寄附の申し込みを郵送で受け付けていた。
5. 各ウェブサイトにおける「寄附」関連ページの情報量については国研ごとに差がある。
6. QST・理研・JAXA・JAMSTEC・JAEAの5法人は、それぞれ寄附メニューを持ち、ウェブサイトに掲載している。

## 4. 国研のファンドレイジング手法の現状③

各法人における具体的な取組については、以下の通りである。法人によって資金調達を取り巻く環境や状況は様々であり、これらが各法人の取組の違いに現れていると考えられる。

### ⑤各法人における具体的な取組

#### <ブランディング、アウトリーチ活動>

- ブランディングを意識した活動を行っているのは理研（科学道）とJAMSTEC（50周年事業）の2法人であった。
- 基本的に、全法人が国民全体をステークホルダーとして捉えているが、アウトリーチ活動の際はターゲットを特定の層に絞り、ターゲットごとに様々な対応をしている。
- NIMSは、中長期目標・中長期計画・令和2年度計画のすべてにアウトリーチ活動についての記載があり、「広報ビジュアル化戦略」を事業計画に位置付け取り組んでいる。
- QSTでは、機構内の役職員向けパンフレット、産学連携用及び寄附金用のパンフレット2種を活用し、新規寄附者獲得のため内外に周知していた。
- JAXAでは、富裕層からの支援を獲得するため、銀行との協力体制を検討している。

#### <寄附者への活動>

- 寄附者への特典・顕彰として、ウェブサイトや銘板への芳名掲載や記念品贈呈、イベントへの招待、紺綬褒章への上申があった。
- 寄附者との継続的なコミュニケーションを行う賛助会的なコミュニティとして、理研には「理研を育む会」、JAMSTECには「JAMSTEC賛助会」がある。
- JAEAでは、定期的に寄附者懇談会を開催している。

## 4. 国研のファンドレイジング手法の現状③

### ⑤各法人における具体的な取組

<その他、寄附について>

- 6法人はクラウドファンディングを実施していた。
- ウェブサイト上で遺贈寄附の受け入れメニューについて掲載しているのはJST・JAXA・JAMSTECの3法人で、QST・理研では遺贈寄附の受入を検討中とのことであった。
- ウェブサイトの寄附関連ページ内でSNSを活用しているのはQST・JAMSTECの2法人あり、QSTでは寄附金ページで紹介映像（YouTube）を、JAMSTECでは「創立50周年記念事業寄附金支援のお願い」のページで公式Facebook・公式Twitterへのリンクを掲載していた。

<投資について>

- 投資、ライセンス等に関して、法人担当者からは、複数の法人で出資しあい、共同設立によりスケールメリットを生かして投融資の機能を持つ外部組織を作ることに意欲的な意見があった。
- ライセンスによる技術移転は、すべての法人が知的財産の取得、管理、活用等の取組を戦略的、積極的に行っている。

## 5. セミナーの実施①

- ・令和元年度調査から、国研の寄附受入活動について、アウトリーチ活動と表裏一体であること、組織トップのコミットメントや適切な体制構築、部署間の連携が重要と分かった。
- ・これを踏まえ、令和2年度は以下のセミナー（国立研究開発法人による資金調達活性化のためのセミナー）を企画・実施し、のべ478人が参加した。毎回、参加者同士が小グループに分かれて意見交換を行う時間を設け、他法人の状況を知ると同時に、国研担当者間のネットワーキングを行う機会を提供した。

### 第1回セミナー（12月7日）

#### 【テーマ】

資金調達(ファンドレイジング)の意義と価値を確認し、自法人における寄附拡大の可能性を探る

#### 【目的】

国研の安定的な財源確保に向けて、寄附や共同研究、ベンチャー企業への投資など、民間資源を効果的に活用した資金調達を行う意義を理解する。

- ・参加者数：117人

### 第2回セミナー（1月15日）

#### 【テーマ】

アウトリーチ活動を有効化する組織の存在意義とブランディングの確立

#### 【目的】

科学技術への理解や共感の出発点となるアウトリーチ活動において、組織のあるべき姿を再認識し、難しい研究の内容を分かりやすくステークホルダーに伝えるポイントを学ぶ。

- ・参加者数：95人

### 第3回セミナー（1月28日）

#### 【テーマ】

科学を实践する組織における投資・融資

#### 【目的】

法改正により、国研が法人発ベンチャーに対する出資や株式等取得を行えるようになった。国研を取り巻く投資・融資の環境を知り、新たな資金循環についてトレンドをつかむ。

- ・参加者数：83人

### 第4回セミナー（2月17日）

#### 【テーマ】

国研における科学技術・イノベーションの推進と自己資金調達（シンポジウム・セミナー）

#### 【目的】

国研等における科学技術・イノベーション推進や自己資金調達の取組事例について、理事長による講演を通して知る。また、遺贈寄附等、民間資金流入の新しい潮流をつかむ。

- ・参加者数：シンポジウム157人、セミナー26人

## 5. セミナーの実施②

セミナー受講の効果を測るため、研修参加者に対して初回のセミナー受講前と最終セミナー受講後に同一の意識調査を行い、回答がどのように変化するかを定量的に把握した。結果は以下の通り。

	「全くその通りである」「その通りである」と回答した者の割合		受講前→受講後の変化
	セミナー受講前	セミナー受講後	
ファンドレイジングの意義や価値を理解している	65.3%	79.0%	+13.7%
ファンドレイジングの課題を把握しあるべき姿を描けている	15.4%	42.1%	+26.7%
ファンドレイジングの全体像やトレンドを理解している	11.5%	47.4%	+35.9%
ファンドレイジングの事例やプロセスを理解しており身近に感じ、実行する準備ができている	11.5%	31.6%	+20.1%
アウトリーチ、ブランディング、投融资の基本的な知識がある	15.4%	21.1%	+5.7%
他の国研担当者とのネットワークを持っている	11.5%	36.9%	+25.4%

- ・ 受講後アンケートの結果、どの項目も受講前より理解が進んだことが見てとれる。
- ・ 「参加した国研の経営層や実務者がファンドレイジングの意義や価値を理解できる」については約8割の人が「理解している」と回答しており、組織内でファンドレイジングの価値を語り合う環境が整いつつあると推察される。
- ・ 他方、「アウトリーチやブランディング、投融资についての基本的知識がある」については、「その通りである」との回答が微増にとどまり、更なる具体的な知識の獲得が今後の課題だと考えられる。

## 6. 国研の資金調達力強化に向けて①

- ・調査の結果を踏まえ、国研の資金調達力強化に向けて以下の提言を行った。
- ・法人担当者がこの提言を踏まえ、研修を通しての気づきや学びを行動に移し、試行錯誤を含めた実践を積み重ねることを期待したい。

### ①経営層を中心とした組織的な資金調達活動

- ・資金調達活動は長期的・継続的な取組であり、様々な関係者と協働することで有機的に機能するため、組織全体として取組の幅を広げていく必要がある。
- ・そのためには、理事長をはじめとする経営層が資金調達活動に積極的に関与し、支援を行うことや、資金調達担当の理事が担当者と十分にコミュニケーションを取り、組織全体に資金調達や寄附の重要性を伝えていくことが重要である。

### ②縦割り組織から部門間共働へ

- ・自己資金調達を活性化するには、部門を超えた横の繋がりを深めていくことが重要である。
- ・そのためには、法人と、法人を取り巻く多様なステークホルダーとの関係性等を整理し、その情報を一元的に管理することや、資金調達部署が法人全体の資金調達活動のハブとなり、研究部門を含む関係部署間の連携や情報共有を密に行うことが大切である。

### ③法人内での資金調達人材の育成

- ・組織の資金調達の中核を担う資金調達担当部署の人材育成や、法人内における知識やスキルの浸透については、多くの法人で課題を抱えている。
- ・解決策としては、部門間異動のない専門職（ファンドレイザー）の雇用や、法人外のコミュニティ参加の推奨等が考えられる。

## 6. 国研の資金調達力強化に向けて②

### ④法人横断的な取組の必要性

- 法人によって、資金調達の取組とその深度は様々であるが、有効な手段や関連情報等は法人を越えた共有知としていくことで、法人内で経験や知見がない部分の補完ができ、国研担当者のファンドレイジングの知識やスキルの全体的な底上げにつながると考えられる。
- 一方で、研修中は学びを得られても、多忙な現場に戻ると学びの効果を維持することが難しいという指摘もある。
- SNS等を活用し日常的に繋がっておける場づくりをすることで、学びを深めていくための関係性を維持しやすくなると有識者委員からも指摘があった。

### ⑤国研の寄附受入に対するインセンティブを高める取組

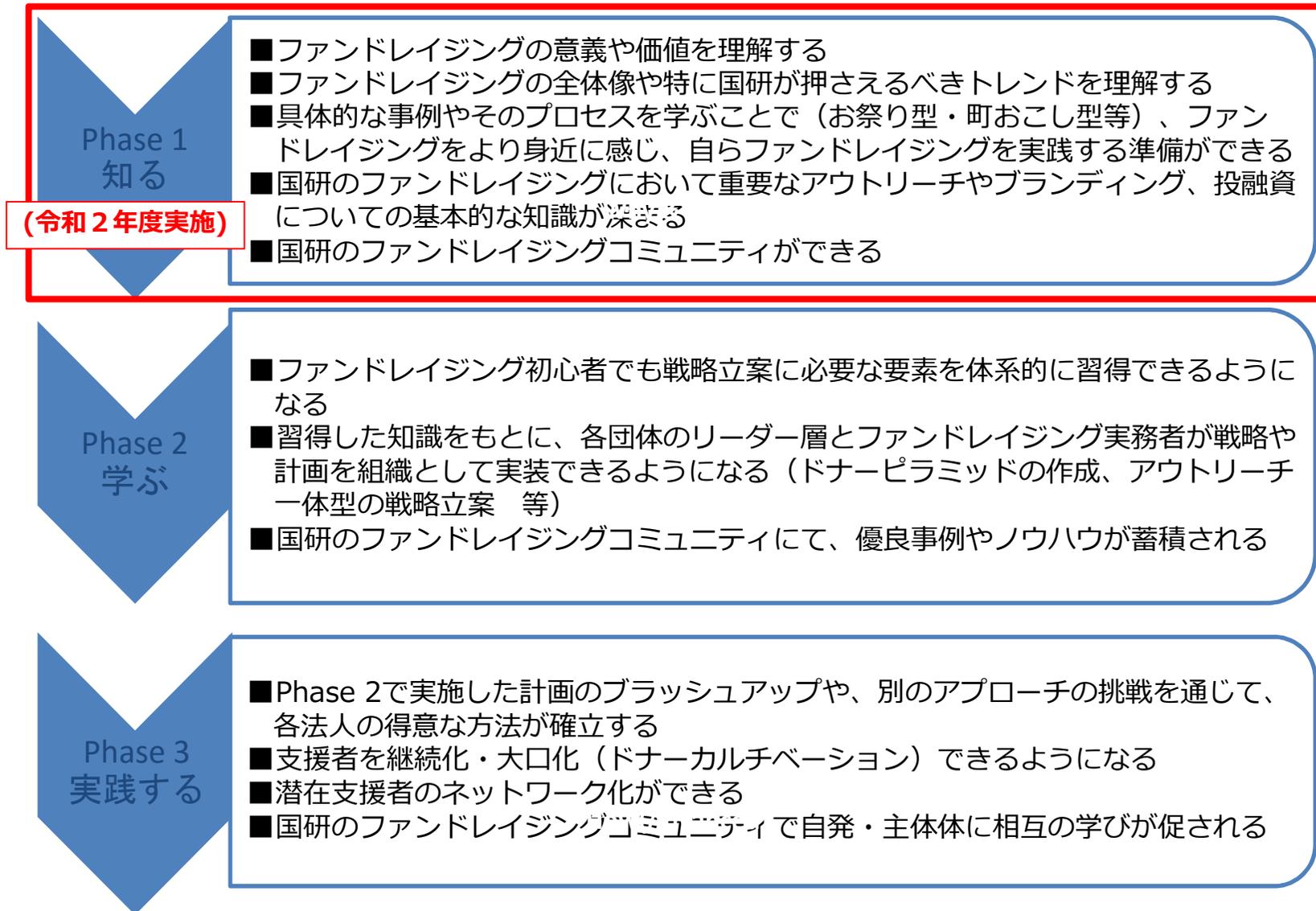
- 国研が自己資金調達を活性化させていくためには、法人自らが努力するだけでなく、寄附金の年度をまたいだ活用を容易にすることや、外部資金調達に関わるガイドラインの作成・共有等、国研の寄附受入に対するインセンティブを根本的に高めるような取組を行政等が行う必要がある。

### ⑥民間資金獲得戦略の策定とPDCAサイクルの確立

- 国研の自己資金獲得に当たっては、寄附や産業界からの支援（投資等）、富裕層からの寄附、遺贈寄附等様々な民間資金獲得の可能性を考え、それに向けた体制の強化等も考慮した考慮した年間、及び中長期の戦略の策定をすることが重要である。
- そのためには、事前に資金調達活動の取組についての評価すべきポイント、どのような情報をどのように取得をして評価をしていくかといった手法なども事前に検討し、定期的な評価の実施と、結果と考察を反映させた戦略の見直しの検討もPDCAサイクルに組み込んでおくことが必要である。

## 7. 今後の資金調達活動活性化のための研修デザインへの提言①

組織基盤の強化、人材育成は単年で実行できるものではなく、複数年かけ段階的に実行していく必要がある。



## 7. 今後の資金調達活動活性化のための研修デザインへの提言②

今回実施したセミナーの成果を踏まえ、今後の研修について有効と考えられる提案をまとめた。

### ① 新任職員向け研修と学びの整理

- ・ 法人で資金調達を担当する職員は、定期的に人事異動があることから、ファンドレイジングの知見・経験・スキルの引継ぎが不可欠であるが、期間内にこうした知見やスキルを完全に引き継ぐのは難しい。
- ・ 解決策として、各国研の資金調達担当部署の新任職員を対象とした合同研修が考えられる。

### ② 戦略設計－実践力強化の研修

- ・ 経験のある資金調達担当者には、知識のインプットのみでなく、組織における実践力を強化するような、ワークショップ形式の研修が有効であると考えられる。
- ・ ドナーピラミッドの作成や事例に基づいたケーススタディー研修などを通じ、ワークショップの中で具体的な自法人のファンドレイジング戦略の骨子を作成し、他法人からの研修参加者と相互にアドバイスしあうといったことも有効と考えられる。

### ③ ピアラーニングの機会創出

- ・ 研修設計の際には、ピアラーニング（学びあい）の機会を設けることが重要である。
- ・ 特に、他法人の担当者と意見や考えを交換しあう場づくりは、法人内のファンドレイジング担当者を孤独にさせないという点からも必要である。
- ・ また、大学等他領域のファンドレイザーを交えてピアラーニングを行うと、新しい発想や手法についての気づきを得る機会になると考えられる。

### ④ 伴走支援型研修

- ・ 資金調達の手法やフレームワークは、学んだだけでは実践が難しく、現場への実装には伴走支援も有効な手段である。
- ・ 経験を積んだファンドレイザーが担当者や担当部署に伴走し実践における悩みや課題を共有して解決策を共に考えることで、長期的視点での人材を育成し、組織に共通言語を浸透させ組織基盤を強化することが出来ると考えられる。