

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

報告書概要

令和2年7月

MRI 株式会社三菱総合研究所

目次

■ 背景・目的・調査概要	2
■ 国立研究開発法人における寄附受入活動の意義と方向性	3
■ 法人のリソース・強みを活かした寄附受入活動事例	16

本報告書での表記	正式名称・意味など
アウトリーチ活動	国民の研究活動・科学技術への興味や関心を高め、かつ国民との双方向的な対話を通じて国民のニーズを研究者が共有するため、研究者自身が国民一般に対して行う双方向的なコミュニケーション活動。
ファンドレイジング	民間非営利団体において、活動のための資金調達（寄附等）を行うこと。
ファンドレイザー	ファンドレイジングを行う専門職。
クラウドファンディング	不特定多数（群衆）から資金調達を行う手法。金銭的リターンがある投資型、権利や製品を入手できる購入型、それらが無い寄附型に分類される。

背景・目的・調査概要

- 国立研究開発法人においては、運営費交付金等の増加に関して困難が見込まれる中で、自己収入獲得の重要性が近年ますます高まっている。
- しかしながら、国立研究開発法人の自己収入は国立大学法人等と比べても極めて少ないのが現状であり、法人の更なる努力が求められている。



本調査では、国立研究開発法人の自己収入の獲得に向けた取組を後押しするため、以下について調査を実施・検討した。

- 多様な財源の獲得に向けて国内外の公的研究機関等の寄附をはじめとする資金調達活動についてのデータ収集やインタビュー調査
- 資金提供側が公的研究機関等から得られるメリットや寄附を行う背景の整理・分析
- 有識者検討会における、今後の公的研究機関等に求められる資金調達活動についての検討

本資料では、調査の中で実施した有識者検討会で特に重要な点として議論された内容を整理した。

国立研究開発法人における寄附受入活動の意義と方向性

国立研究開発法人における寄附受入活動の意義と方向性

- 国立研究開発法人の寄附受入活動において、本調査結果から参考にできる点は以下の通りである。

1. アウトリーチ活動は寄附受入活動と表裏一体

2. 組織トップのコミットメントと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

- (1) 組織のトップ自らによる寄附受入活動の実践
- (2) 継続的な寄附受入活動の実施
- (3) 人的・資金的リソースの投入
- (4) 組織内他部署との連携促進

3. 寄附受入活動の戦略的推進

4. 寄附受入活動に伴うリスクへの対応

5. 寄附受入活動と国からの予算との関係

6. 法人のリソース・強みを活かした寄附受入活動の選択

7. 国立研究開発法人に期待される具体的取組

1. アウトリーチ活動は寄附受入活動と表裏一体

- 寄附者は、研究者や研究機関の活動に共感・理解しなければ、寄附を通じて活動を支援することはない。資金獲得手段としての寄附受入活動は、寄附を集める活動単体では成立せず、様々な形でのアウトリーチ活動と併せて実施されることに特徴がある。
- アウトリーチ活動は、ファンからの応援による研究者のモチベーションの向上にもつながる。異分野の新たな研究者・研究機関とも接点を持つことは、将来的な連携のきっかけになり得る。

参考事例

- 潜在的な寄附者に対し、関係構築前から資金提供を求めず、アウトリーチ活動による関係構築後に寄附の働きかけを行っている（東京大学）

2. 組織トップのコミットメントと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

- 寄附受入活動は長期的・継続的・部門横断的な取り組みであるため、組織のトップが、寄附受入活動を長期戦略上の重要な事項として位置づけ、自らが寄附受入活動に積極性・主体性を発揮することが重要である。

(1) 組織のトップ自らによる寄附受入活動の実践

- 組織のトップのリーダーシップ・コミットメントにより、自らも、寄附受入活動に動くことが重要である。

参考事例

- **組織トップの判断で担当部門を置き、自らも推進する例（京都大学iPS細胞研究所）**
 - ✓ 基金の担当部門を置き、ファンドレイザーを雇用し、自身も相当の時間を寄附活動に充てる。寄附の呼びかけも兼ね、自らマラソンに出場し、研究をわかりやすく伝える努力もする。
- **組織トップ自らが推進する例（筑波大学）**
 - ✓ 10年ほど前から、地元企業や卒業生を発起人とし、本学の学長と意見交換するための「学長を囲む会」を設けている。学長は地元企業やステークホルダーとの関係づくりを重視し、多くの地元経営者が学長のファンになっている。

2. 組織トップのコミットメントと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

(2) 継続的な寄附受入活動の実施

- 寄附者との長期的な関係構築を通じて行われることの多い寄附受入活動は、取組を開始してから効果が現れるまで数年以上かかることがあることに留意しなければならない。
- 
- 寄附受入活動を個々の寄附プログラムの目標達成額で拙速に評価することは避けるべきである。寄附者の数や寄附のリピート率で目標を設定するなど、寄附受入活動を長期的視点で計画・評価することが求められる。

(3) 人的・資金的リソースの投入

- 組織のトップマネジメントのもと、柔軟かつ機動的に、法人内の人的リソースや予算の措置、外部からのファンドレイザーの登用を行うことが望ましい。
- 寄附受入活動では、寄附プログラムの企画立案、広報を通じた寄附受入活動、寄附者からの問合せ対応やフォローまで多様な業務が求められるため、少数の担当者で寄附受入活動を担うことは限界がある。

2. 組織トップのコミットメントと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

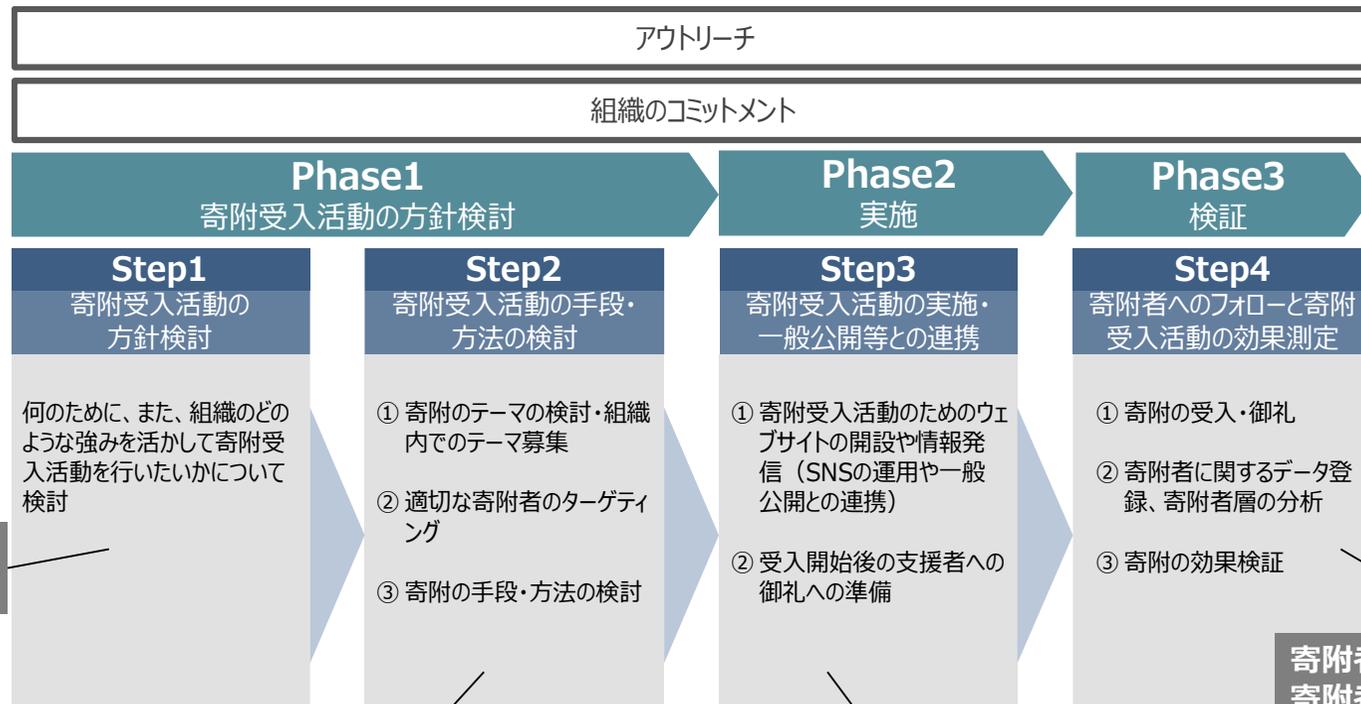
(4) 組織内他部署との連携促進

- 寄附受入活動はアウトリーチ活動を伴うものであるため、寄附受入担当部署単独での活動では困難である。以下の様な、組織内他部署とのスムーズな連携が望まれる。
 - ✓ アウトリーチ活動を主に実施する広報部署と連携した、寄附受入活動
 - ✓ 研究を実施する研究者・研究部門の巻き込み
 - ✓ 組織のトップが、寄附受入活動のために、組織内部署間の連携を促すこと
- 寄附受入活動で働きかけた企業が、結果的に寄附ではなく共同研究に至る場合においても、組織内の評価の仕組みとして、寄附受入部門の個人・組織の業績としても評価する工夫も重要である。

3. 寄附受入活動の戦略的推進

- 寄附受入活動は、寄附受入活動の方針検討から実施・検証の過程まで、以下に示すように戦略的に行う必要がある。

《寄附受入活動のフロー》



なぜ他の手段・財源ではないのか検討。

ボトムアップあるいはトップダウン方式で、研究部門のニーズ把握、研究部門と連携した募集テーマの企画を実施。また、自前または外部組織の活用について検討。

対企業には、目的に応じた適切な部署へのアプローチが重要。対個人には、研究者や研究チームが主体性を発揮できるアウトリーチ活動が重要。

寄附者に関するデータ収集や寄附者層の分析を行い、それらを次の寄附者層の検討やアウトリーチイベント等の企画に活用することも重要。

4. 寄附受入活動に伴うリスクへの対応

- 寄附を受け入れることで一定のリスクや活動の制限、付随して考慮しなければならないことも生じることに注意する。
 - ✓ 大口の寄附の場合は、寄附者が自組織にとって関係を構築する者として適切かどうかを慎重に検討する必要がある。
 - ✓ 反社会的な関係者となつながりが見られるケース等、場合によっては寄附を受け入れない選択もあり得る。
- 普段から、寄附受入側と寄附者相互の信頼関係を維持することに加え、外部からの批判や疑義が生じた際に備え、寄附者へ丁寧に説明する体制をあらかじめ想定する。
- 寄附受入活動に伴い生じる組織としての利益相反上のリスクについても、適切にマネジメントする。

5. 寄附受入活動と国からの予算との関係

- 国立研究開発法人において、寄附金等（寄附金・協賛金）の獲得に関して、次のような考え方があった。
 - ✓ 寄附金を獲得することで、運営費交付金等への影響が出る
 - ✓ 寄附は国からの予算に比べて規模が非常に小さいため、効果の説明や扱いが難しい
 - ✓ 国が示す目標に基づいて研究開発業務を担っている国立研究開発法人に寄附はなじまない
- 
- 近年では、国立研究開発法人の寄附金等の扱いについて、目的積立金に積算し次年度以降に繰り越すことが可能になる経営努力認定制度など、法人の経営努力が認められる制度改善も進んでいる。
 - 法改正により、自己資金を活用した出資業務が多くの国立研究開発法人において可能となり、自己資金獲得が国立研究開発法人の活動の幅を広げることにもつながっている。

6. 法人のリソース・強みを活かした寄附受入活動

- 各国立研究開発法人が、自身のリソースや強みなどの特徴に照らして、どの部分を活かして訴求したいと考えるかに着目して、主に以下の2つの要素から、寄附事例の類型化を行った。
 - ① 町おこし型：基礎研究・基盤研究の特徴を利用して訴求する際に適合しやすいもの
 - ② お祭り型：プロジェクト遂行・課題解決型の研究の特徴を利用して訴求する際に適合しやすいもの



16ページ以降「法人のリソース・強みを活かした寄附受入活動事例」に掲載

7. 国立研究開発法人に期待される具体的取組

- 今後、寄附受入活動を充実強化する際に有用と思われる観点を、調査に協力していただいた有識者等の意見も踏まえて整理した。
 - a. アウトリーチ活動との積極的な連携・協働による寄附活動の展開
 - b. 研究者個人や研究チームなどボトムアップの取組の充実・拡充
 - c. 協賛企業やコンソーシアムの積極的な活用
 - d. 人材育成や若手研究者支援などの将来性のある取組への寄附活動の展開

7. 国立研究開発法人に期待される具体的取組

a. アウトリーチ活動との積極的な連携・協働による寄附活動の展開

- 研究所の一般公開や、研究成果を広く社会に展開するためのセミナー、シンポジウム場を活用して、地域住民や研究所／研究プロジェクトに関心のある層に対して、寄附金等を募ることは有効である。広報担当部署と寄附受入活動を担当する部署の積極的な連携・協働は欠かせない。
- 個人寄附を受ける際には、寄附者の心理的ハードルの解消や、寄附特典の明示も重要である。
- 法人に対してより高い関心を持つ層には、寄附に関してどのような税制優遇を受けられるのか説明するなど、寄附者の状況に応じた多様な手段をそろえ、継続的な支援と法人に対する信頼や共感を一体として醸成していくことが重要である。

b. 研究者個人や研究チームなどボトムアップの取組の充実・拡充

- 寄附金等の獲得は、寄附担当部署や経営層の努力のみならず、ボトムアップで出てくる意見、声、要望、期待をいかにくみとるかの視点も大切である。
- 各法人は、他の機関による寄附受入事例の調査を行い、示唆に富む事例については、法人内で好事例として研究現場に共有しつつ、ボトムアップの視点による新たな取組も採用できるような仕組みや仕掛けを作ることが重要である。その際に、クラウドファンディングを支援する外部機関の活用など、より柔軟な運用が望まれる。

7. 国立研究開発法人に期待される具体的取組

c. 協賛企業やコンソーシアムの積極的な活用

- 文部科学省所管の国立研究開発法人では、様々な形で協賛企業やコンソーシアムを形成し、民間企業や地方自治体との間でのネットワーク形成が図られている。本来の目的を阻害しない範囲で、形成されたネットワークを駆使して寄附金等を獲得し得る場でもあると考えられる。

参考事例

- **Team KUROSHIO (JAMSTEC)**

- ✓ 協賛企業より資金協力や現物による支援など、様々な形での協力を得ている。

- **株式会社理研鼎業**

- ✓ 民間企業から会費を徴収し、コンサルティングや未来予測ビジョンの協働作成、理化学研究所が保有する研究情報の提供を行う予定

d. 人材育成や若手研究者支援などの将来性のある取組への寄附活動の展開

- 国立研究開発法人においては、短期的な成果につながりにくい人材育成や若手研究者の支援等を使途とする寄附を、将来の人材への期待・投資という観点から強化する余地がある。
- 若手研究者の処遇や研究等に関する悩み相談、成果報告等について、関心を有するシニア層やOB研究者から、法人への積極的な協力・支援を得ることができる可能性がある。寄附を強化する際には、各法人のOB研究者等のネットワークを利用したアプローチが有用と考えられる。

法人のリソース・強みを活かした寄附受入活動事例

「町おこし型」の寄附類型

- 「町おこし型」：基礎研究・基盤研究の特徴を利用して訴求する際に適合しやすいもの

		寄附者	
		企業等	個人
寄附受入の手段	寄附	<p>① 光量子コンピューター研究支援基金（東大） （目的）研究に必要な光学機器、若手研究者の育成、研究者の招聘</p> <p>② Life in Green Project（東大） （目的）拠点（植物園）整備、研究・教育の展開</p> <p>③ CiRAへの寄附（京大iPS細胞研究所） （目的）基盤経費の確保、応援者づくり、子供への夢・ロマン</p> <p>④ 未来社会DESIGN機構基金（東工大） （目的）企業とのパートナーシップ</p>	本資料に掲載
	クラウドファンディング		
その他	会員制プログラム	<p>JAMSTEC 賛助会員からの賛助会費受入れ</p> <p>理研鼎業 会員企業からの会費受入</p>	

「町おこし型」の寄附事例

① 光量子コンピューター研究支援基金 —スパコンを越えた究極の次世代コンピューターが世界を救う—

- 研究者とファンドレイザーの連携により寄附メニューが作成され、研究者からの自発的な協力とファンドレイザーからの特典の提案により、寄附を促進する様々な工夫が行われている。

研究者とファンドレイザーの連携による寄附受入

- 寄附受入のきっかけは、工学系研究科古澤明教授の所属長から社会連携本部渉外部門へ、寄附募集活動に関する打診があったこと。
- 寄附メニューは、教授と東京大学基金のファンドレイザーの連携により決定。教授からの積極的な協力、ファンドレイザーからの特典の提案がなされている。

教授自身の積極的関与と継続寄附者へのアプローチ

- 寄附者へのお礼・特典として、教授からの季節の挨拶、年数回の活動報告の送付、実験装置見学会への招待が用意されている。
- 継続寄附者のみに送付される「シュレディンガーの猫」をモチーフとしたメンバーカード（以下）は、寄附の途中解約の防止に役立っている（※）。



大学への興味関心を高めるための寄附受入活動

- 世界的に注目度の高い研究を行っている古澤教授の研究活動に対する寄附受入活動を行うことで、東京大学自体への注目を集めることも企図している。
- 古澤教授をきっかけとして、東京大学に興味関心を持った寄附者が、他のプロジェクトへも寄附を行う副次的効果もある。

※起きている猫と寝ている猫の2つのデザインを用意しており、寄附者が開封するまで猫が起きているか寝ているかわからないことで、「シュレディンガーの猫」を疑似体験する経験を提供している。

出所) 東京大学「光量子コンピューター研究支援基金」(2020年3月24日閲覧) <<https://utf.u-tokyo.ac.jp/project/pjt93>>

「町おこし型」の寄附事例

③ 京都大学iPS細胞研究所（CiRA）への寄附事例

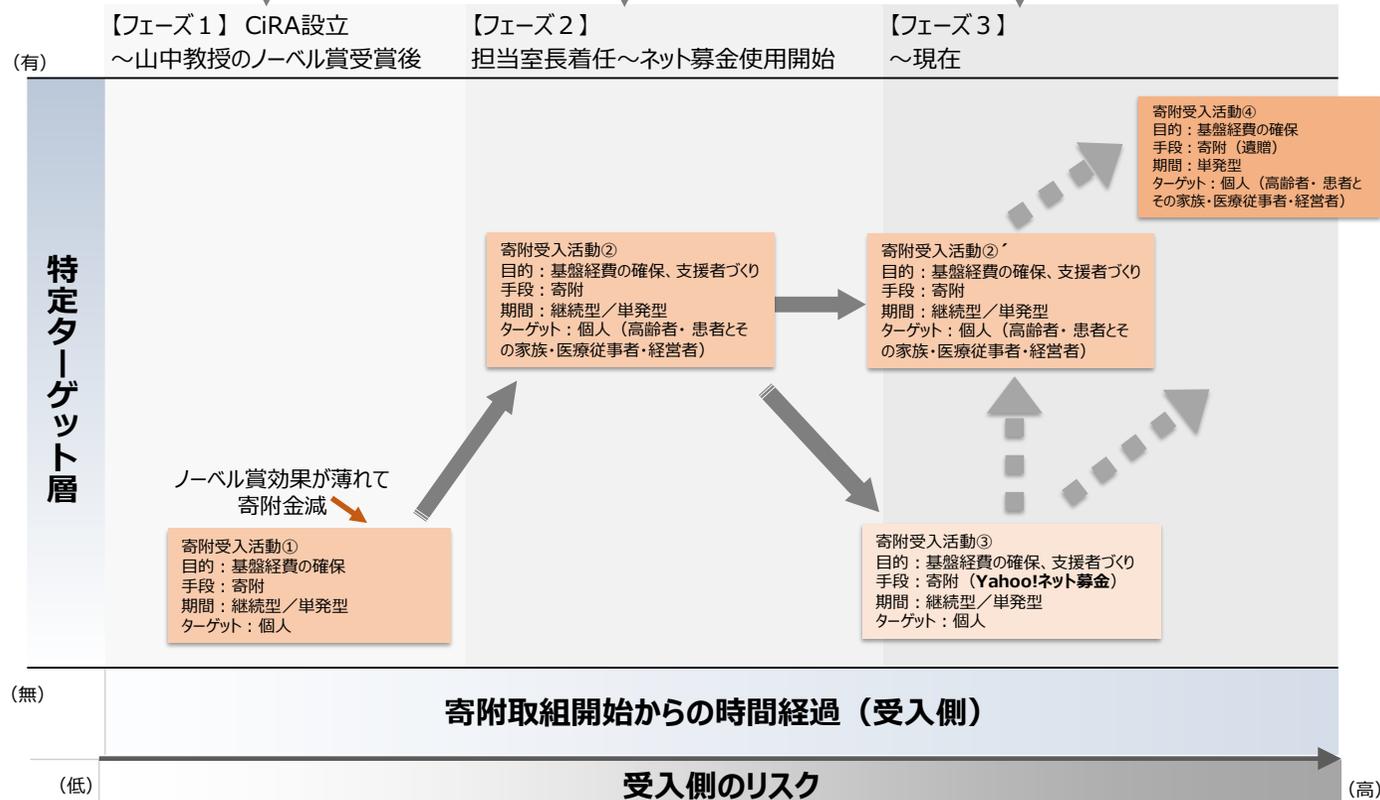
- 既存寄附者へのアプローチ、CiRAの認知度向上、共感者への呼びかけにより寄附者の拡大を実現した。

《CiRAにおける寄附受入活動の変遷》

研究者及び研究支援スタッフの長期間の安定的な雇用・育成と、様々なリスクに対して柔軟に対応するため、寄附受入活動を開始

寄附金額減少のタイミングで、寄附受入専門部署と民間企業から担当室長を登用。寄附者層を分析し、効率的な寄附募集活動を実施

既存寄附者に対所長名の感謝状でのフォローや、少額寄附に対応することで不特定多数の潜在的寄附者層を獲得

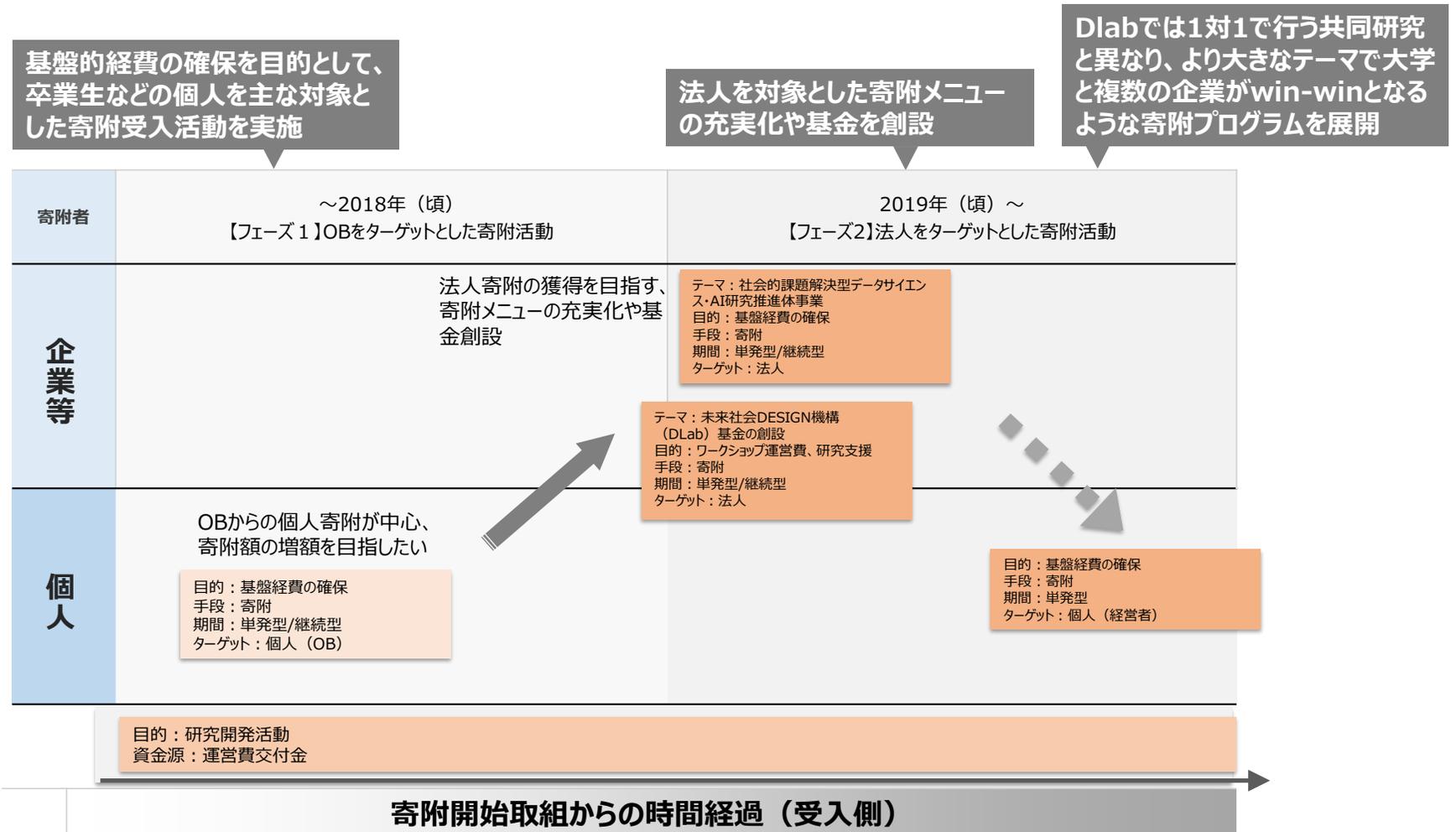


「町おこし型」の寄附事例

④ 東京工業大学未来社会DESIGN機構（Dlab）基金

- 同大学では、より多額の寄附金獲得を目指すため、個人に加え法人からの寄附の獲得にも重点を置く。

《東京工業大学における寄附受入活動の変遷》



「お祭り型」の寄附類型

- 「お祭り型」：プロジェクト遂行・課題解決型の研究の特徴を利用して訴求する際に適合しやすいもの

		寄附者	
		企業等	個人
寄附受入の 手段	寄附	⑤ Team KUROSHIO (JAMSTEC) 賛助会員からの寄附受入 (目的) コンペ費用の獲得	本資料に掲載
	クラウドファンディング		⑥ Team KUROSHIO (JAMSTEC) (目的) プロジェクトの間接経費確保、応援者の発掘、知名度の獲得 ⑦ 雷雲プロジェクト (京大×理研) (目的) 研究費の獲得 ⑧ 高校生を対象とした研究者育成プログラム「Belle Plus」(KEK) (目的) 参加する高校生の旅費・滞在費獲得

「お祭り型」の寄附事例

⑥ Team KUROSHIO（国立研究開発法人海洋研究開発機構（JAMSTEC））

- 本来業務からやや離れた業務をクラウドファンディングで措置。役員による対外アピールや広報活動を通じた積極的な対外発信、SNSの運用、支援者へのリターン準備に熱意と労力をかけ、寄附を獲得した。

《Team KUROSHIOにおける寄附受入活動の変遷》

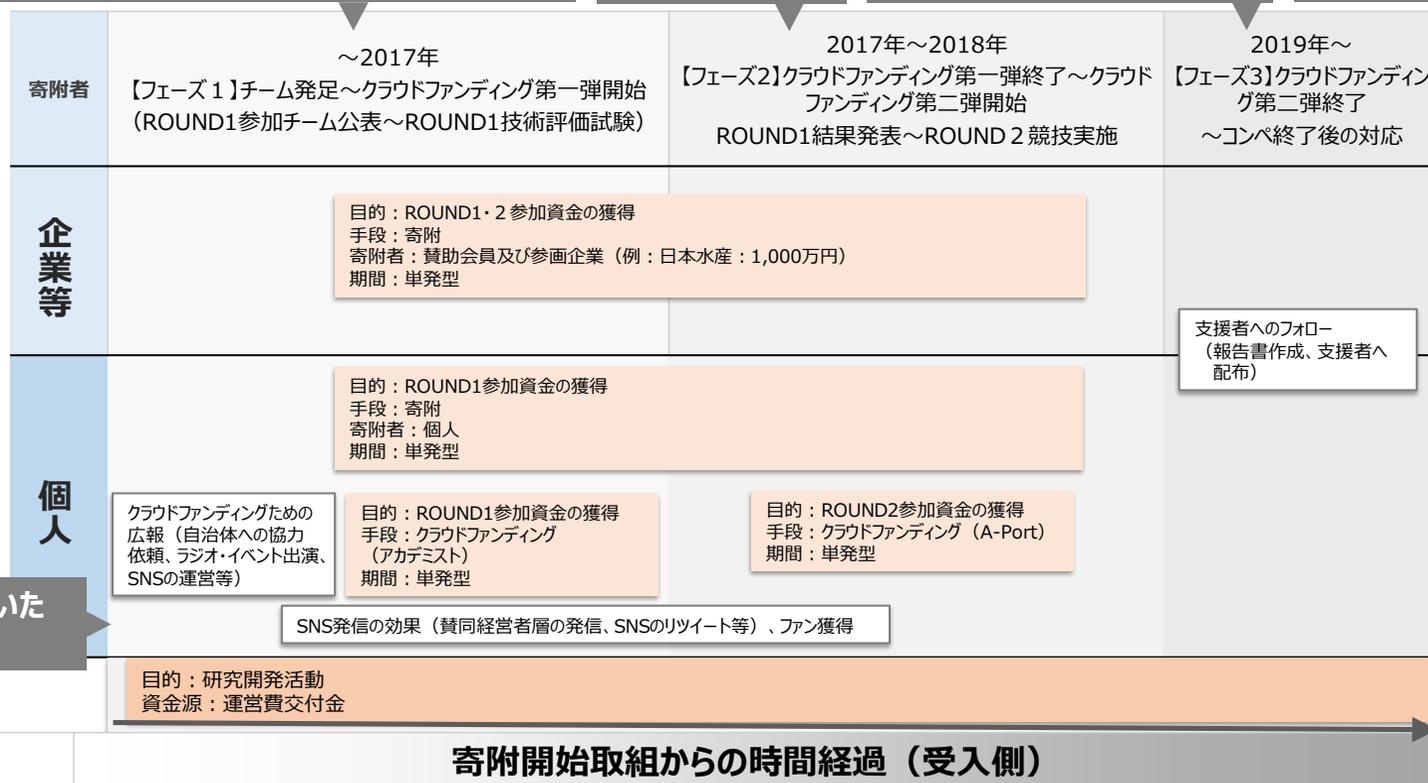
JAMSTECイノベーション・事業推進部が企業等に対する支援依頼を行う一方、コンペティション参加に必要な機器開発、輸送費、旅費等間接経費をクラウドファンディング(CF、660万円)で補填

第2弾CFで750万円を獲得

報告書の作成や支援者への配布を通じ支援者へフォロー

【成功要因】

- ・本来業務からやや離れた業務
- ・人々の興味を引く活動
- ・支援による実現性が感じられる活動
- ・活動の実施主体が明確、主体の熱意



様々な方法を用いた
情報発信を実施

「お祭り型」の寄附事例

⑦ 雷雲プロジェクト（academistクラウドファンディング）

- 科研費で不採択になった研究をクラウドファンディングで調達した資金で継続し、翌年度の科研費獲得を実現。継続的な科研費の獲得と論文発表も達成し、成果はScience誌へも掲載された。

京都大学榎戸准教授と理化学研究所湯浅特別研究員のチームは、複数地点観測に必要な研究費を得るため、科研費に応募したが、結果は「不採択」

科研費によらない研究費の獲得方法としてクラウドファンディング（CF）を活用

CFによって得られた研究成果により、翌年の科研費に採択され、さらに若手研究(A) から「基盤研究(A)」へ発展、Science誌にも掲載

