

公益法人向け情報誌

# こうえき



第6号

2019年9月2日 発行

**【特集：非営利組織の財源獲得】**  
**『非営利組織の財源獲得戦略』**  
**『公益法人の寄付獲得戦略』**

**【インタビュー】**

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構 二宮理事長  
公益財団法人 大幸財団 宮崎事務局長



いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券

## 特集：非営利組織の財源獲得

---

---

### 『非営利組織の財源獲得戦略』

SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部制度調査課

主任研究員 司 淳 .....P4

### 『公益法人の寄付獲得戦略』

NPO法人 日本ファンドレイジング協会

理事 徳永 洋子 .....P14

## 公益法人・一般法人 インタビュー

---

---

### 『休眠預金等の活用に向けた「触媒」となる』

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構

二宮 雅也 理事長 .....P20

### 『100%外国債運用で「収入確保」』

公益財団法人 大幸財団

宮崎 洋介 事務局長 .....P27

## トピックス

---

---

### 『日米の寄附税制』

試論 草の根的な寄附を支える日本 大口寄附を支える米国』

鎌倉女子大学(コロンビア大学客員研究員)

福井 文威 准教授 .....P32

## 編集後記

---

---

### 『初心に帰って』

公益法人業務部 制度調査課長 安川 弘司 .....P36

## 『特集：非営利組織の財源獲得』

---

- 本資料は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものでありますが、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。
- 実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券

## 『非営利組織の財源獲得戦略』

SMBC日興証券株式会社  
公益法人業務部 主任研究員  
司 淳

### はじめに

現代社会は多くの課題を抱えている。わが国は少子高齢化や格差問題に東日本大震災からの復興、地球規模では温暖化問題や紛争や飢餓など、国内に限らず、国際的な課題がいろいろな形で我々の生活に影を落とし、将来に対する不安を生じさせている。国や地方自治体だけでは、そうした課題を解決するのは極めて難しい。そこで、こうした社会課題を民間の力で解決しようという動きが、国内だけでなく世界に向かって広がってきている。活動の様子もテレビや新聞などで報じられ、多くの期待が寄せられるようになってきている。

しかし、これら団体の多くが活動資金を集めることに苦心している。財政基盤がぜい弱なままでは、活動の持続可能性が危ぶまれる。そのため資金調達力の強化が求められている。本稿では非営利団体が財源を獲得する手段として、事業収入、会費、助成金、資金運用の方法論について整理する。寄附については、次稿の「公益法人の寄附獲得戦略」に譲り、本稿では省略した。

### 1 資金調達の現状

#### (1) 資金調達の手段

まず、公益法人協会のアンケート調査（2017年10月実施分、図表1）で公益・一般法人の資金調達の現状をみてみよう。同調査によれば、資金調達の手段のうち、公益法人は48.8%の法人が「公益目的事業」と回答しており、とりわけ社団にその傾向が強く57.9%の法人が「公益目的事業」に頼っている。

公益活動を展開するためには、安定した収入や資金の確保が不可欠であるが、公益目的事業から得られる収入は限られているうえ、必ずしも安定的とは言えない。このため不足分を寄附金で補うのが一般的とされるが、欧米諸国に比較して寄附文化が醸成されていない日本で安定的な寄附金を募るのは容易ではなく、事業収入のみに頼る団体も少なくないのが現状と言われる。

次に多い順に「補助金（37.2%）」、「寄附金（33.6%）」、「資金運用益（27.9%）」と続いている。「補助金」については、社団の44.1%が依存しており、財団の場合は、「資金運用益」に依存する法人が43.3%（第1位）、「寄附金」は40.5%（第3位）に上っているなど、社団と財団の間にはかなりの差異がみられる。

図表1 資金調達的手段（公益法人）

回答項目	社団	財団	合計
寄附金の募集	158(23.9%)	375(40.5%)	533(33.6%)
公益目的事業の実施による	382(57.9%)	392(42.3%)	774(48.8%)
収益事業の実施による	143(21.7%)	243(26.2%)	386(24.3%)
民間機関への助成金の申請	73(11.1%)	127(13.7%)	200(12.6%)
行政機関への補助金の申請	291(44.1%)	299(32.3%)	590(37.2%)
親会社による資金拠出	8(1.2%)	76(8.2%)	84(5.3%)
金融機関からの借入れ	71(10.8%)	66(7.1%)	137(8.6%)
資金運用益	41(6.2%)	401(43.3%)	442(27.9%)
その他	52(7.9%)	46(5.0%)	98(6.2%)
合計	1,219	2,015	3,234

(注：カッコ内は回答法人数（社団660、財団926）に占める割合)

(出所：公益財団法人公益法人協会「公益法人・一般法人の運営および寄附等に関するアンケート調査結果」よりSMBC日興証券作成)

図表2で一般法人の資金調達手段をみると、全体としては「収益事業（53.9%）」が最も多く、次に多かったのは社団では「補助金（23.0%）」、「公益目的事業（18.5%）」、「寄附金（10.9%）」であり、財団では「資金運用益（24.5%）」、「補助金（18.6%）」、「寄附金（17.3%）」となった。

寄附金について、公益法人では33.6%が実施しているものの、一般法人では13.1%にとどまったのは、寄附金控除の有無が影響していると考えられ、一般法人では寄附募集に一定のハードルとなっていることが伺える。

図表2 資金調達的手段（一般法人）

回答項目	社団	財団	合計
寄附金の募集	51(10.9%)	41(17.3%)	92(13.1%)
公益目的事業の実施による	86(18.5%)	31(13.1%)	117(16.6%)
収益事業の実施による	252(54.1%)	127(53.6%)	379(53.9%)
民間機関への助成金の申請	31(6.7%)	22(9.3%)	53(7.5%)
行政機関への補助金の申請	107(23.0%)	44(18.6%)	151(21.5%)
親会社による資金拠出	4(0.9%)	8(3.4%)	12(1.7%)
金融機関からの借入れ	42(9.0%)	34(14.3%)	76(10.8%)
資金運用益	18(3.9%)	58(24.5%)	76(10.8%)
その他	86(18.5%)	22(9.3%)	108(15.4%)
合計	676	387	1,063

(注：カッコ内は回答法人数（社団466、財団237）に占める割合)

(出所：図表1と同じ)

## （２）財源の多様性と類型別の特徴（助成財団）

公益財団法人助成財団センターのアンケート調査（2017年10月～18年5月実施）によれば、公益事業や助成事業の財源を次のように分類し、各法人における2016年度決算を元にした回答は多い順に次のようになった。

- ① 国債等の債券や定期預金の金利（国債等）
- ② 株式の配当（株式配当）
- ③ 毎年度の寄附や会費（寄附・会費）
- ④ 国債等の債券や株式の売却代金（売却代金）
- ⑤ 収益事業から得られる利益（収益事業）
- ⑥ その他

これらのうち①「国債等」、②「株式配当」、④「売却代金」は、保有財産が元になるストック型の財源であり、多額の基本財産を有する「移行法人（注1）」に多い。これに対して③「寄附・会費」、⑤「収益事業」は毎年度に変化するフロー型の財源で、基本財産が小規模の「新設法人（注2）」に多い。

ストック型の財源の場合は、その運用が重要になる。2008年の公益法人制度改革によって自己責任による運用の自由度が増したことから、いかに適切な運用によって多額の安定した財源を確保できるかがポイントとなろう。

他方、フロー型の財源の場合は、寄附や会費をどのように確保するか、収益事業をどのように行うかが重要になる。公益法人の場合は、寄附税制が充実していることから、その利点を活かした確保に努めることが重要である。一般法人では、収益事業の安定的経営がポイントとなる。

（注1：「移行法人」＝旧民法34条による公益法人として設立され、制度改革後に新制度による公益または一般法人に移行した助成財団）

（注2：「新設法人」＝制度改革後に一般法人を設立し、その後に公益認定を受けた、ないし受けていない助成財団）

## 2 事業収入

### ◆ 事業収入は社会に還元するもの

非営利団体の特徴は、利益を分配しないことであり、利益を出してはいけないのではない。営利団体の特徴は、経済的な利益の追求を目的とするため、その利益が団体構成員に分配される。株式会社では株主が出資し会社が運営され、事業利益が株主に配当として還元される。一方、非営利団体では、経済的な利益ではなく社会課題を解決することを追求し、利益を上げても給与や賞与以外に分配されずに社会課題の解決活動に還元していく。このように営利団体の目的が収益を上げるために活動するのに対して、非営利団体の目的は社会課題の解決という事業活動のために収益を上げることにある。非営利団体の事業収入は社会課題の解決のための活動に活かす、社会に還元するものと言えよう。

その意味で、非営利団体の財源を安定的に確保するためには、助成金や補助金といった非自主財源に依存するよりは、本源的には自主財源の中でも寄附や会費よりも事業収入が中心的財源と位置付けられよう。

### ◆ ミッションとの整合性で収益を上げる

事業のノウハウは、営利も非営利も基本的に同じものであるが、販売価格については、社会的な意義から、低価格で提供しなければならない場合がある一方、一般価格よりも割高でも購入してもらえるケースもある。どちらも団体の特性を生かして収益を上げていくことが求められる。特性を生かすとは、社会課題の解決といった団体のミッションと整合的な財・サービスを提供することである。環境団体がエコバッグやマイ箸を販売したり、障がい者支援団体がつくった食べ物を販売したりすることはミッションと整合性がある。団体のロゴ入りバッグやマスコットの販売、売上の一部が団体に寄附される企業と連携した寄附付き商品などの販売もある。またチャリティ・イベントやシンポジウム、その場を借りて社会課題の解決に関する情報提供もミッションとの整合性が図られるものになるろう。

ミッションとの整合性は高いものの、収益性が低く持続性が危ぶまれる事業があった場合は、事業収入以外から資金を調達し補てんするほか、無駄な経費の削減をしなければならないのは言うまでもない。逆に収益性は高いものの、ミッションとの整合性が低いものについては、できるだけミッションに結び付けることによって持続性を高める努力が必要と言えよう。

## 3 会費

基本的に会員とは団体の「会員規約」によって規定されている人たちのことを指す。会員といっても、法令上議決権のある「正会員」、議決権のない「賛助会員」のほか、寄附をくり返す寄附者のように見える社会福祉法人や財団法人の「会員」もある。筆者も某団体に毎月自動引き落としで寄附をする「マンスリー・サポーター（寄附会員）」となっている。

### ◆ 寄附より継続性が高い会費

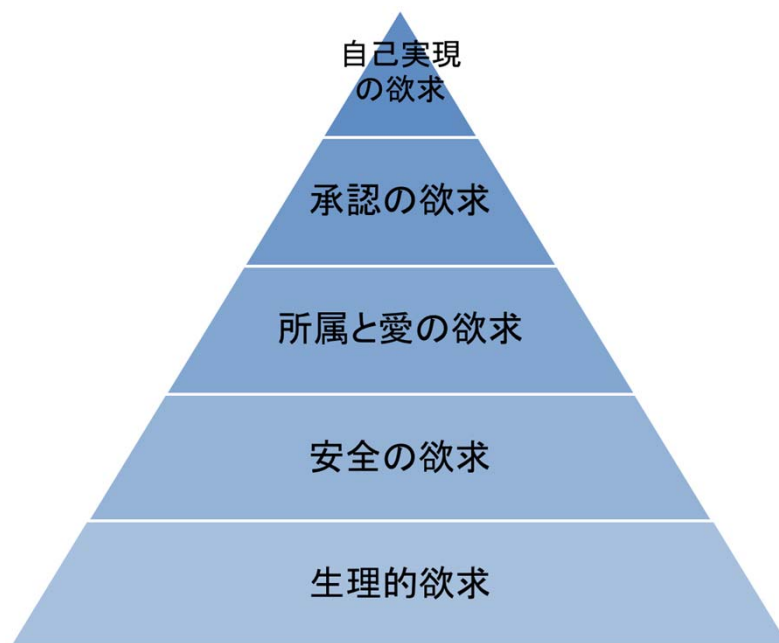
会員が納付する会費は、寄附より継続性が高いと考えられるため、団体の財政基盤の安定化にとって会員の拡大は重要な意味を持っている。寄附者が団体の活動に共感して寄附するのに対して、会員は共感に加えて団体を継続的に支援する「ファン」のような存在と考えられる。

したがって「会費」という財源獲得の戦略としては、団体のファンを増やすため、会員としての満足度を上げて継続性を高めたり、新規会員の増加などにより会費拡大を図ることが求められる。ただし、団体の活動に共感した上に支援しようという意思を示した人に対しては、単に「会員になってください」だけを訴えるのではない。いろいろな会員があることを反映して支援の気持ちにもいろいろなタイプがあるため、気持ちに応じたいろいろな選択肢を示した上で、支援を募る戦略が必要である。

## ◆ マズローの欲求 5 段階説からみた会員の心理

心理学者マズローの欲求 5 段階説を参考にすると、会員の「欲求」段階に合わせた対応が必要になる。図表 3 のように、欲求 5 段階説とは、人間の欲求が 5 段階のピラミッドのような構成となっており、低階層の欲求が満たされると、より高い階層の欲求を抱くようになることである。会員になると、「所属と愛の欲求」が満たされる。入会することによって社会課題の解決に取り組む団体の一員になる「所属」と、入会によって感謝されれば「愛」の欲求が同時に満たされる。次に「承認の欲求」を満たす必要が出てくるため、会員として認められている実感を提供するために、たとえば会員限定情報をメールで送付する、イベント時に会員席を設ける、会員名簿に名前を掲載するなどの対応がある。逆に、会員なのに一般人向けと同じ寄附依頼のダイレクトメールを送らないよう注意が必要だ。活動の成果報告を受ける中で、参画している実感を高めてもらうと、「自己実現の欲求」が満たされ、この段階で会員の継続性が高まると考えられる。マズローが晩年に、5 段階の欲求階層のさらに上に「自己超越」という欲求段階があることを発表した。それは「見返りも求めず、何かの課題や使命、職業や大切な仕事に貢献している状態を示す。こうした境地に達した会員には大口の寄附や遺贈なども期待できよう。

図表 3 マズローの欲求段階説



(出所：「非営利団体の資金調達ハンドブック」徳永洋子著)

## ◆ 継続率の向上

具体的に会員の継続率を高めるためには、まず第1に新規入会者に対して、一時的な思いや消極的な理由で入会した人にも会員としての自覚や帰属感を感じてもらうため、会員特典やステイタスを感じてもらうための「入会者キット」を送付する。団体の活動概要や実績だけでなく、先行きのビ



ジョンを示すリーフレット等を合わせると、会員としての継続的な支援がどんな未来を作り出すのかをイメージさせることができる。会員証を持参すれば会員割引が得られるなどの経済的特典や、会員限定の情報サービスも得られるスペシャリティ感を示すことでも継続性がアップするだろう。

第2に、会員期限が到来する前に継続依頼のお願いをする必要がある。それも1回だけではなく、5つのステップ（期限2ヵ月前、継続依頼状郵送1週間後、期限当日にメール、会員特典失効日、会員資格喪失日）で通知を行うべきだろう。第3に、会費の納付ではクレジットカードや口座自動引き落としなどの決済制度を活用する。議決権を伴わない賛助会員であれば、マンスリー会員制度も継続率を向上させよう。これら3点に共通なポイントとして、データベースの整備も不可欠である。

### ◆ 退会者に対する対応も怠るべきではない

会員が退会する残念な事態になっても丁寧な対応を忘れてはならない。まず、継続時に会費を納入しなかった会員（自然消滅型）に対しては、時間経過に応じたルールに基づく対応が必要である。自動的な退会までに一定期間の猶予があっても、会員特典はその前に喪失するという規程を設けている団体もあるため、そのタイミングで念押しの意味でメールを送るとよからう。規程で退会期限が到来した会員に対しては、最後の「働きかけ」として、それまでの支援に対する感謝、団体の近況、さらなる支援を必要としていることを伝えながら、期限が到来したことを伝える。データベース上は「過去会員」だが「潜在的支援者」として働きかける際の対象とすべきであろう。

一方、退会届を提出した会員を引き留めることは不可能と考えるべきだ。誠意をもって受け止め、お礼のメールか、郵送での書簡を出す。ここでは「退会理由」を知るためのひと工夫が必要になる。直接的な質問ではプレッシャーにもなるので、アンケート形式で気軽に協力してもらえるようにすればよい。「団体への期待」などの設問を含めた簡単なアンケートが望ましいだろう。円満な退会でない場合は、直接お詫びと説明をする必要が出てこよう。そこで大事なことは責任ある立場の人が丁寧に誤解を解くことだろう。団体の評判を落とすような事態を避けるためだ。その経緯をデータベース化しておくことも怠ってはいけい。ただし「潜在的支援者」リストからは外さねばならない。

お亡くなりになった会員には「お悔み」を代表者名で出し、ご連絡くださった方に「かわりにご支援を」などと場違いなお願いはしないように留意する。お礼には、これからの連絡先（メールアドレスなど）を改めて伝え、引き続き団体の活動への支援が必要というメッセージを伝え、ドアが常に開いていることを感じてもらうことが大切だ。

## 4 助成金

助成財団からの助成金や行政機関からの補助金などを安定的に獲得できる団体はともかく、（公益目的・収益）事業収入や会費、寄附といった自主財源への依存度を高めることは財源の安定化につながる。ただ、非自主財源とはいえ一時的に多額の資金を獲得できる助成金や補助

金は魅力的であり、ここでは助成金を考える上での注意点を指摘する。

### ◆ 助成金獲得のメリットは大きい

助成金を活用しようとする時、そのメリットやデメリットなど特徴をよく理解する必要がある。助成金は申請することで一時的に多額の資金を獲得することができる点で大きな魅力がある。もちろん新規に大口の寄附を獲得するケースや大口の新規会員に入会してもらえるケースもなくはないが、不確実性が高すぎて助成金の申請とは比較にならない。助成金は、新たな活動にチャレンジする場合や既存の活用を拡大したい場合などに大いに役立つ。

また、助成金を獲得すれば、助成元の広報誌やウェブサイトなどに活動内容を紹介してもらえるなど、広報の機会を得られる。それは助成元としても資金を提供してくれている団体や企業などに対して説明責任を果たす義務があるためだ。さらに助成金とは、「助けて成し遂げるためのお金」と言われる。ただ、お金を出すだけが目的ではなく、それによって団体の活動の目的を成し遂げることが求められる。このため助成財団の担当者は助成事業の「お目付役」としての役割を果たす。そのような経験豊富な人からのアドバイスは団体としても貴重な「資源」を獲得したことになる。このように助成金の獲得は、資金以外の（人的）資源を得られるメリットもある。

助成金の審査に合格したことで、事業の社会的意義だけでなく、事業の遂行能力や安定した組織基盤などの高さが証明されたことにもなるため、団体の社会的な信用度が増すことにもつながろう。それが、次の新たな寄附や新たな支援者の獲得にもつながると考えられる。

### ◆ 助成金のデメリット

しかし、こうしたメリット以外にデメリットも挙げられる。助成金は助成対象範囲が厳密に決まっており、職員の人件費や事務所経費など管理費は助成の対象ではないことから、事業を行うための資金を調達できたとしても、事業を実施するための予想外の出費が膨らむ場合もある。また審査で合格するために予算を少なめに計上したものを申請した場合、結果として資金繰りに窮する場合もある。したがって予算に盛り込めない費用などについても予測しておかなければならない。

また助成対象の事業には期限があり、延長はほとんど認められない。このため、準備に時間を要したり、他の事業で多忙になるなどにより、期限以内に終了しなくて、助成金を返納しなければならない事態になりかねない。このように助成金をせっかく獲得しても、団体の評判を落とす結果となつては本末転倒であろう。

助成金は数年で終了することが一般的であり、永遠に助成金を獲得し続けることはできない。このため助成金を元手に立ち上げた事業を助成金がカットされた後、どのように継続していくのか、助成金申請時に構想を練っておかねばならない。その他、必ず事業・会計報告の義務があるため、様式が細かく規定されている場合なども担当者の負担は大きいものになるので要注意である。

このように助成金にはメリットだけでなくデメリットもあるため、よく理解した上で団体内で合意する必要がある。にもかかわらず、仮に合意形成を怠ると、助成金を獲得できても、組織を混乱に陥れ

ることになりかねない。結果、助成金事業用に臨時スタッフを雇用して乗り切ったとしても、そこで培われた能力やネットワークが団体に残らないことになる。そうならないためには、事務局長単独で助成金を申請したりしないよう、関係者間でさまざまなことを共有し、あらかじめ合意を得ておかなければならない。

### 5 資産運用

2008年12月の公益法人制度改革により資産運用は基本的に法人が自主的に判断し、その運用方法を定めるべきものとなり、その反面、自己責任として投資判断、手続き、運用結果が問われることになった。10年超が経過し公益法人の資産運用はどうなったのか。「公益法人資産運用アンケート」（公益財団法人公益法人協会：平成29年6月）によると、次の3つのグループに分けられている。

- ①資産管理型法人：短期資産（預貯金、MMFなど）、公債（国債、政府保証債、地方債など）以外での運用比率10%未満の法人
- ②準・資産運用型法人：短期資産（預貯金、MMFなど）、公債（国債、政府保証債、地方債など）以外での運用比率10%～70%未満の法人
- ③資産運用型法人：短期資産（預貯金、MMFなど）、公債（国債、政府保証債、地方債など）以外での運用比率70%以上の法人

#### ◆ 資産運用の現状

以上3つのタイプの法人による資産運用の現状を2007年調査時と比較して10年間の変化を見たところ、運用の2極化が顕著に表れた。資産管理型法人では、預金や公債、母体企業株式持ち切りといった超保守的運用を継続する一方、準・資産運用型法人や資産運用型法人では、預金・公債以外での運用割合を増やし、さらに外債、ファンドなどに分散、運用内容の多様化を進めていた。

運用割合の変化をやや詳細にみると、資産管理型法人では、公債が大幅に減少し、運用難を反映して預金に資金滞留しており、少しでも運用益を得ようとする意図がないように見えると指摘されている。

これに対して、準・資産運用型法人では、預金を社債や仕組債、株式、ファンドなどに振り向けられており、少しでも運用益を得ようとする意図がはっきりと表れている。また、資産運用型法人では、仕組債を大幅に減らし、外債、ファンドなど多様な資産に分散している。リーマンショック時の仕組債の収益変動リスクを学習したためとみられる。収益の追求のみならず、収益・元本リスクにも配慮するバランス感覚も芽生え始めると指摘されている。

意志決定や判断材料の元となる情報源については、ほとんどが証券会社などからの提案に限定されている。熟練者がいない法人では、それらの情報を参考に判断し、決定しているケースが圧倒的に多い。資産運用業務におけるリソース不足の実態が明白と言えよう。このため情報提供元としては、タイムリーで分かりやすい高品質な情報提供に努める一方、どのタイプの法人でも資産運用のノウハウやスキルなど専門分野の基本知識の習得向上を図る必要があろう。

### ◆ 運用管理体制や手続きの現状

以上のような資産運用の実態の裏返しとして、運用管理体制や手続きの現状から課題も見えてくる。運用規程そのものがない法人は大幅に減少しているものの、規程の内容は大まかな枠組み（予算関連の収益目標などアバウトな内容）の記載にとどまっており、運用計画書等（基本方針、ガイドライン、計画書など）を準備している法人はなお少ない。

運用管理責任者や運用スタッフ有りと回答した法人数は増えるどころか減少している。その理由について、この調査時では小規模法人の割合が比較的多かったことや、その11年間の厳しい運用環境の中で、法人のコスト抑制姿勢が資産運用業務に充当する人的体制にも及んでいること、などが要因として指摘されている。

運用委員会の設置率が3割で横ばいにとどまっているのも、外部識者の選任や招集、内部者との連絡・打ち合わせ、委員会の準備、運営などの労力に人的資源を割く余裕がある法人が少ないことが原因とみられている。

運用結果を理事会へ報告のみにとどめるか、報告すらしていない法人は、合わせて約75%となる。理事会に運用に関する付議（会議にかける）をしている法人25%についても、その内容は予算に関連した収益目標などアバウトな年度計画書のようなものである可能性が高く、ほとんどの実態は表面的な数字の付議、報告にとどまるものと推察されている。数字の背景にある法人の資産運用の「考え方」「コンセプト（概念）」や、それに関連する運用実態の説明や報告ができるよう、一層の努力が必要とされている。

### ◆ リターンとリスク

調査期間の目標利回り（加重平均）が1.83%、実績利回り（同）が1.48%となっており、実績値が目標値を約0.4%程度下回っている。許容できる評価損については加重平均で▲8.87%となっており、目標利回りが2%弱とすれば、ますます妥当なリスク許容度と言えよう。その意味するところは、それぞれの運用目標・結果に対して相応のリスクを認識しつつあるのではないかと、指摘されている。

ただ、いまだに金融商品の基本的性格に対する知識が疑問視される法人も少なくないという。また運用実績が目標を大きく下回った結果、事業規模の縮小や資産の取り崩しを余儀なくされる法人も少なくない。

### ◆ 資産運用の基本的考え方

資産運用の基本的な考え方として、リターン（利益・損失）とリスク（不確実性）との関係を理解しておくことが大切である。高いリターンを追求すればリスクが高まる。リスクを低く抑えようとすると、リターンも低下する。金融商品の性質として、「安全性（減りにくい）」と「収益性（増えやすい）」は両立しない。ただし、リスクを高めれば、必ずリターンが高まるわけではない。仮に、リスクを高めれば、必ずリターンが高まるのであれば、リスクを取る資金の供給が急増する一方で（一般に）事業機会は変わらないため、リターンは低下するはずだからだ。したがってリスクを取り過ぎないようにしなければならない。どこまでリスクをとることができるか、リスク許容度をあらかじめ考えておく必要がある。また、リスクなく、高いリターンを得られることもない。もしリスクなく高いリターンが得られる対象（金融商品）があるならば、すべての人がその対象に投資しようとするため、価格が上昇してしまつてすぐにリターンが低下してしまうはずだからである。「うまい話」はない。こうした資産運用の基本的考え方は、運用担当者や責任者（理事）は十分理解しておかねばならない。

なお、資産運用の成果は不確実である一方で、コスト（手数料、信託報酬など）は確実にかかるものである。このためコストはできるだけかからない形で運用することができれば、運用成果を確実に押し上げることができる。運用を投資顧問会社等の外部の専門家に依頼する団体も見受けられるが、「外注」に関するフィーの負担が生じることになるので、現状のような低金利時代には不向きな団体も出てくるだろう。

### おわりに

非営利団体が戦略的に財源を獲得することとは、社会課題を解決するための多様な活動を続けるための手段であり、目的ではない。したがって、各団体に共通して最も重要なことは、各団体が社会課題を解決するために行っている活動そのものである。すなわち社会を変えたり、未来を変えたりしそうな実績を上げて、それをしっかりと伝えていくことである。その上で必要な財源の獲得も戦略的に考えるという工夫が求められる。

### 【参考文献】

「非営利団体の資金調達ハンドブック」（2017年3月）徳永洋子著

「公益法人・一般法人の運営および寄附等に関するアンケート調査結果」（2017年10月実施分）報告書 公益財団法人公益法人協会

「公益法人資産運用アンケート 結果報告書」（2017年6月）公益財団法人公益法人協会

「公益法人制度改革が助成財団に及ぼした影響と今後の課題」（2019年6月）公益財団法人助成財団センター

「新公益法人制度10年を迎えての振り返り」報告書（2019年3月）内閣府公益認定等委員会

「大学生のための人生とお金の知恵」（2017年3月）金融広報中央委員会

（以上）

## 『公益法人の寄付獲得戦略』

NPO法人日本ファンドレイジング協会 理事  
徳永洋子

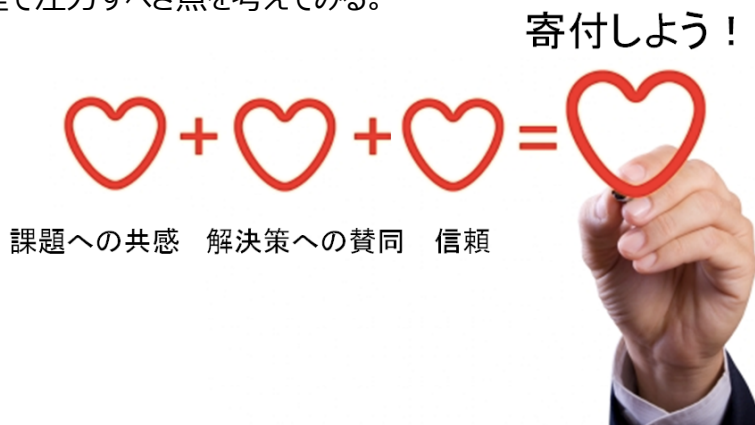
### <はじめに>

公益法人の活動の本質は、団体が単独で社会の問題解決に取り組むことではなく、その活動を通じて社会的な課題を人々に知らせて、多くの人たちとともに社会をより良く変えていくことだと考えられる。寄付のような「善意の資金」を募る過程で、活動への共感と賛同の輪が広がって、人々の意識や行動が変わっていけば、社会、そして未来はより良いものになるに違いない。公益法人の資金調達、とりわけ寄付集めは、活動資金の調達にとどまらず、それ自体が社会をよりよく変えていくための大切な活動だと言える。

では、具体的に寄付をどう集めていけばいいのか、5つのポイントで考えてみる。

### ポイント1) 寄付者の気持ちになる

寄付という行動が生まれるまでの心理的な過程を、「共感」、「賛同」、「信頼」という3段階で考え、それぞれの過程で注力すべき点を考えてみる。



#### ① 共感を得るために

まず、団体の活動の背景にある社会の課題、それによってつらい思いをしている当事者に対して共感してもらわなければならない。また、文化やスポーツ振興のような新しい価値を提供する活動であれば、自分自身がその価値を享受する当事者になると感じてもらうなくてはならない。

共感を得るには、受益者や活動メンバー、あるいは支援者の人間的なストーリーを示して心に訴えたとよいだろう。その裏付けとなる社会心理学の興味深い実験結果がある。①アフリカ某国のロキアという名前の子どもの生活が困窮している話をする、②アフリカ某国の貧困問題を統計データによって伝える・・・という2つの手法で寄付を募ったところ、前者の方が2倍の寄付金額になったそうだ。

団体のウェブサイトやパンフレットで、感動的な小さなエピソードが伝えられていれば、それが共感につながるだろう。また、ストーリーは言葉以外でも伝えられる。写真や動画が言葉以上のメッセージを伝えることもある。

しかしながら、どんな感動も時間とともに薄らいでいく。そこで、共感を得たらすぐに次の過程、「賛同」の段階に進んでもらわねばならない。

### ② 賛同を促すために

共感を得たら、次は団体が取り組む社会課題の解決策や新しい価値の提供手法を論理的に提示して、相手の理性に訴えながら、「なるほど！」という賛同を得なければならない。そのためには、わかりやすく団体の取り組みを伝えたい。「こうすれば、こうなる」という団体の活動が理解されて賛同が得られたら、「この団体を応援しよう！」という気持ちに進むだろう。

ただ、ここにもうひとつ大事なステップが残っている。どんなに団体の活動について共感して賛同しても、「この団体を信じていいのだろうか？」という疑念をもたれたら支援など得られない。ここに、「信頼」という避けられないハードルがある。

### ③ 信頼されるために

信頼には2つの意味がある。まずは、ウソや偽りがないということ。そのためには、事業報告や会計報告、代表や理事の名前、活動拠点などの情報公開をきちんと行って、透明性のある信用に足る団体だと理解してもらわねばならない。

もうひとつは、この団体ならばやってくれるだろうという期待を込めた信頼。団体の実行力への懸念を払拭するには、活動実績をきちんと示すことが有効だ。また、緻密な計画やスタッフの経験や能力なども信頼感につながる。

面と向かって、「あなたの団体、大丈夫ですか？」と疑念を表明する人は少ない。それゆえに、「念のために調べてみよう」と思った人がアクセスしてくる団体のウェブサイトでは、団体概要や実績、今後の計画をきちんと情報公開しておく必要がある。

### **ポイント2) 多彩なメニューを用意**

共感、賛同、信頼という過程を進んで、「寄付をしよう！」と思った人の気持ちにもいろいろな違いがある。そこで、せっかくの支援の気持ちを取りこぼさないために、寄付について様々なメニューを用意しておくことが必要となる。

このメニューは下記の3点でバリエーションをもたせることができる。

### ① 金額

「寄付しよう！」と考えた人が次に考えるのは、「いくらにすればいいのか？」ということ。金額について迷ってしまい寄付に至らなかったという残念な結果を招かないためには、金額の目安を示す、「一口いくら」という募り方が有効だ。その「一口」については、小口でも寄付ができるようにしておきたい。「一口5万円から」などという設定では限られた人しか寄付できないだろう。

しかし、寄付のハードルを下げようとして、「一口千円から」だけの用意では不十分だ。なぜなら、「この際、10万円寄付しよう」と思った人が、この表記を見て、「100口」と申し込むのは、なにか場違いなのではと躊躇してしまうからだ。そこで、「サポーター」（一口3千円から）、特別サポーター（一口1万円から）、名誉サポーター（一口5万円から）」というような選択肢を用意したい。

### ② 単発か継続的か

「一度、寄付してみよう！」と思う人もいれば、「ぜひ継続的に寄付したい！」と思う人もいる。そういう異なる気持ちに応えるためには、単発的な寄付に加えて、少額でも継続して寄付できる、「マンスリー寄付会員（自動引き落としによる月額寄付）」のようなメニューを用意したい。「継続的支援なら会員になればいいだろう。」と思うかもしれないが、寄付によって応援はしたいが、団体運営にコミットすることを意味する、「会員」という立場になるのは気が重いと思う向きもある。そこで、継続的寄付のメニューが必要となる。

### ③ 使途限定か否か

「何に使ってくれても構わない」と考える寄付者もいるが、「団体の活動の中の特定の活動に共感したから、それを応援したい」と考える人もいる。そういう気持ちを受け止めるためにも、使途を指定できる寄付メニューも用意したい。

## **ポイント3）受け入れ体制の整備**

団体の活動に共感して、その活動を支援しようと思いついた寄付者も、実際は忙しい日常生活を送る人たちだ。ネット決済で商品やサービスの支払いをすることが一般的になった現在では、寄付や会費の納入のために銀行や郵便局に出向くことが面倒だと思われかねない。そこで寄付や会費もオンライン決済できるという環境整備が求められている。

これまで非営利団体にはハードルの高いものと思われてきたオンライン決済も、最近では、簡単、かつ安価に導入できる非営利団体向けのサービスが提供されているので活用を検討していただきたい。



### ポイント4) クラウドファンディングの活用

クラウドファンディング（Crowdfunding）とは、群衆（crowd）と資金調達（funding）を組み合わせた造語で、不特定多数の人からインターネット経由で資金を調達することを意味する。

地縁や血縁、あるいは職場といった生活空間を基盤としたコミュニティへの帰属感が薄らいでいる一方で、ネット上では、FacebookやTwitterに代表されるSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を通じた、時間や空間を超えた新しい時代のコミュニティが生まれている。クラウドファンディングは、まさに、「想いと志でつながる、時間も空間も超えたコミュニティ」を通じた寄付集めと言える。

しかし、「不特定多数の人から」とはいえ、その団体のことを全く知らない人がそうそう資金提供してくれるというものではない。クラウドファンディングをするには、会員や寄付者、メルマガ購読者といった支援者層がいないと効率の良い働きかけはできない。まずは既存の支援者が資金提供して、それがクラウドファンディングのサイト上での呼び水となって、あるいは支援者がクラウドファンディングへの協力依頼を自身のSNSを通じて拡散してくれることで、これまで団体と縁のなかった人たちからの支援が寄せられるというのが実際のところだ。

また、クラウドファンディングはオンライン上の寄付集めなので、当然ながらネットを通じたコミュニケーションとの親和性が高く、開始前、実施中、さらには終了後も、団体自身のSNSによるプロモーション活動が欠かせない。団体のウェブサイトが不備であったり、SNSを通じた情報発信を行っていない団体には不向きだと言える。

クラウドファンディングは、文字通り、「群衆」の目にさらされながらの寄付集めである。成功させれば、そのこと自体が団体の経験と自信に、そして対外的な信頼性の向上につながるに相違ない。

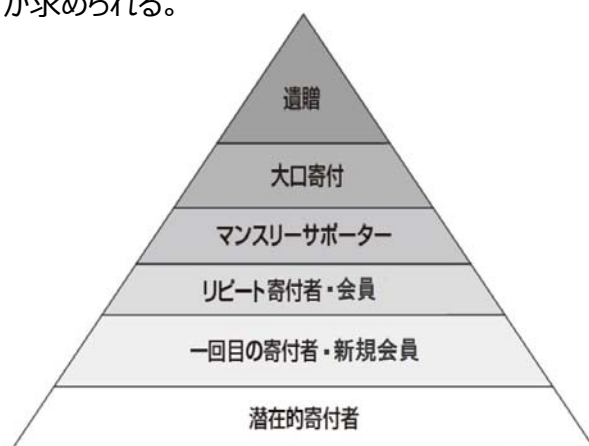
### ポイント5) 遺贈寄付

少子高齢化の中で相続人のいない人も増えており、人生最後の社会貢献として公益法人などに遺贈することが増えると予想されるが、「遺贈は大きな団体にだけ舞い降りてくるもの」と思われがちだ。しかし、遺贈は一般的な寄付からスタートして、少しずつ支援者との関係性を深めていくなかで実現するものだととらえたい。「舞い降りた」のではなく、「登りつめた」ものだととらえれば、遺贈がどの団体でも、地道な支援者コミュニケーションによって受け取れるものだという考えに至る。

世界共通のファンドレイジングの考え方のひとつに、「ドナーピラミッド」、直訳すれば、「寄付者ピラミッド」とよばれるものがある。

ドナーピラミッドの基本的な考え方は、「ステップアップ」だ。団体との関わりの中で、あたかもピラミッドを登っていくように支援度を増していくという考え方で、遺贈は、そのピラミッドの頂点に位置する。

ピラミッドを登ってもらうには、ルートや働きかけが欠かせない。例えば、ウェブにアクセスした人にメルマガ登録をもらい、その人たちをイベントに招待する。イベントでは寄付依頼や入会案内を渡す。会員や寄付者へはお礼や報告をして、さらなる支援を募る。そして、長年の支援者や大口寄付者には、遺贈の際の相続税などの寄付税制に関する冊子を送る。こうした、ピラミッドを登ってもらうための、段階ごとの働きかけが求められる。



### <おわりに>

米国の大きな団体でファンドレイザーとして活躍し、その経験からお金との向き合い方を著した世界的ベストセラー、「ソウル・オブ・マネー」の著者であるリン・トウイスト氏は、来日した際に、「お金は水と同じだ。流れずに一か所に溜まっていたら腐敗するが、流れていけば、動植物を育み、美しい景観をもたらす。」と語った。公益法人が積極的に寄付を募ることで、人々の、「困っている人を助けたい。」「未来をより良いものにしたい。」という善意の資金が循環していけば、それは、流れる水のように、社会を変える美しい役割を果たすだろう。

### <著者>

徳永 洋子 (Yoko Tokunaga)

三菱商事、日本フィランソロピー協会、シーズ・市民活動を支える制度をつくる会を経て、2009年に日本ファンドレイジング協会の設立メンバーとして同協会に入職。2012年6月より2014年末まで事務局長をつとめた。現在は同協会理事。2015年2月に「ファンドレイジング・ラボ」を立ち上げ、非営利団体の資金調達力の向上と寄付文化の醸成を目指して、講演、執筆活動などを行っている。

法政大学非常勤講師。社会貢献支援財団評議員、かわさき市民しきん評議員、佐賀未来創造基金理事。

著書「非営利団体の資金調達ハンドブック」(時事通信社)。



# 公益法人・一般法人インタビュー

---

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future

 SMBC日興証券

## ☆インタビュー

### 一般財団法人 日本民間公益活動連携機構 二宮 雅也 理事長 『休眠預金等の活用に向けた「触媒」となる』

**日興：**金融機関の口座に預けられたまま10年以上取引されていない「休眠預金」が、社会課題の解決のために活用されることになりました。制度の仕組みや意義・目的について簡単にご説明いただけますか。

**理事長：**預金者等が名乗りをあげないままとなっている休眠預金等は、払い戻し額を差し引いても年間700億円程度発生していると言われています。この休眠預金等の有効活用に向け休眠預金等活用法が成立し、2016年12月9日に公布、2018年1月1日に全面施行されました。もともとは国民の資産ですから、社会全体への波及効果の大きい民間公益活動の促進に活用することで広く国民一般に還元すべきという考えが法律の背景にあります。

この民間公益活動とは、国及び地方公共団体が対応することが困難な社会の諸課題の解決を図ることを目的として民間の団体が行なう公益に資する活動で、①子ども及び若者の支援、②日常生活等を営む上で困難を有する者の支援、③地域活性化等の支援の3分野に係る活動とされています。また、透明性の確保や多様な意見の反映、大都市その他特定の地域に集中することのないよう配慮するとされています。

**日興：**北欧や英国では2000年頃から休眠預金を利用する取り組みがあったのに対し、日本の場合は法律が成立するまで、構想から6年くらいかかったとのことですが、活発な議論が行なわれたのでしょうか。

**理事長：**民主党政権の頃から検討が始まり、超党派の議員立法として休眠預金等活用法が成立するまでの間、一定の期間をかけて議論・検討がなされてきたようです。たとえば海外においては国庫に入れるという国もあります。国民の財産の扱い方や活用の仕方ということについて様々な議論があった上で制度がスタートしており、5年間経過後には制度の見直しを行うという条件が付いています。



**日興：**指定活用団体として認定されたJANPIA（一般財団法人日本民間公益活動連携機構）ですが、どのような目的で設立されたのでしょうか。資金分配団体との役割の棲み分けや、あえて段階を分けている理由等も含めて伺います。

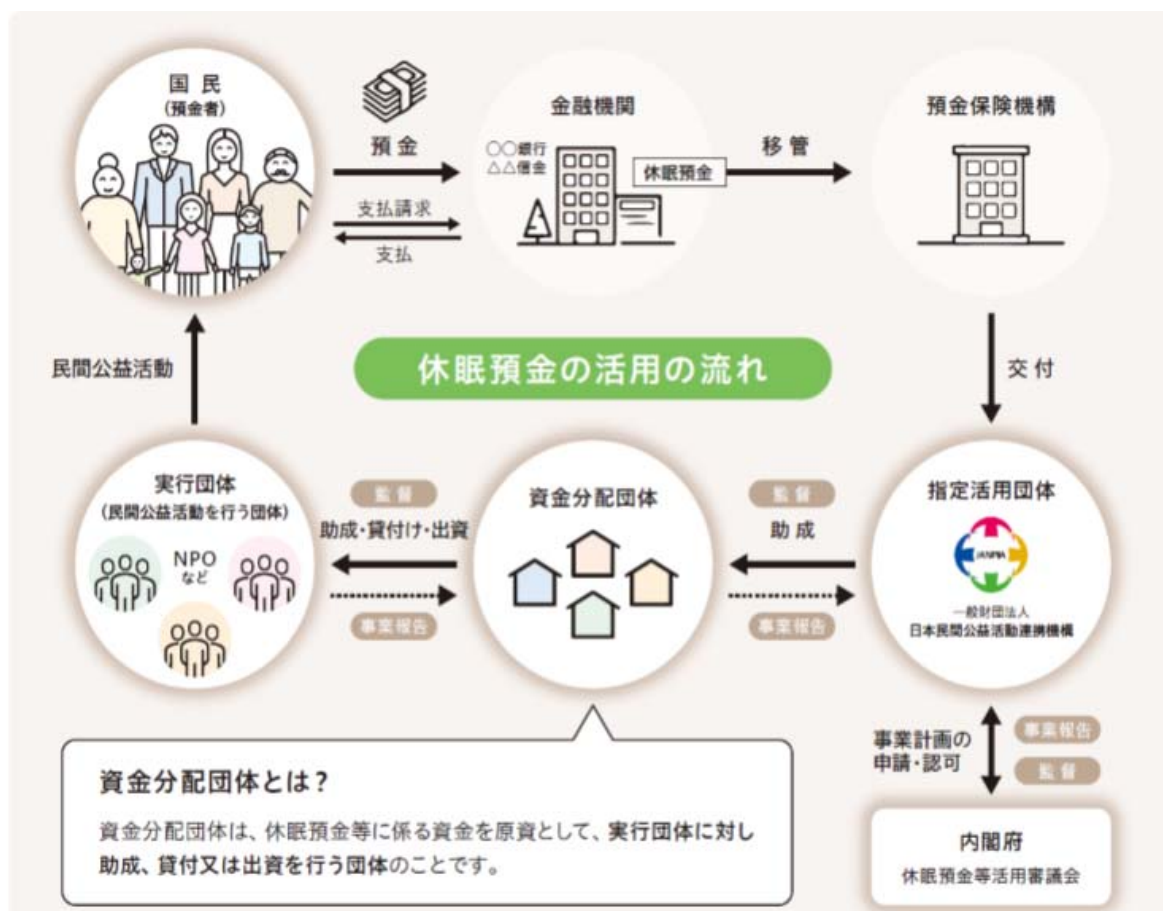
**理事長：**休眠預金活用による民間公益活動促進に向けた取り組みは、わが国にとって前例のない壮大な社会実験とも言える取り組みです。国民の理解を得て、この制度を成功させるためには、オールジャパンの体制による取り組みが不可欠であるとの考えから、経団連が中心となって、他の経済団体、労働団体、金融機関、自治体関係者、ソーシャルセクターの有識者とともに、指定活用団体を目指して、JANPIAを設立しました。

私は経団連で企業行動・SDGs委員会の委員長を務めており、「“Society 5.0”の実現を通じたSDGsの達成」というビジョンのもと、経済界を挙げて様々な取り組みを進めています。一方、市民社会では、NPOや草の根の方々が高い志を持って社会課題の解決に取り組んでいますが、資金や人材が十分ではない、という課題を抱えてきました。今回、この休眠預金等を活用することが、経済界と市民社会の双方が車の両輪のような形で日本の社会課題の解決に取り組むという、日本独自のSDGs達成に向けたモデルになる、それをオールジャパンの体制で推進したいという大きな期待を持っています。

国民の財産を活用する以上、どこかの地域に偏った活動となってはいけません。全国津々浦々の社会課題、国や地方公共団体では解決できない課題を解決するのに休眠預金等を活用するのが立法の趣旨です。各々の地域で解決すべき社会課題も違いますから、地域に根差してそうした課題を把握し、解決につながるプログラムをつくらなければいけません。これは一つの特定の団体でできることでなく、全国に偏りなく地域の課題解決につながるプログラムを作って運用を支援できる団体が存在することが必要だということであり、資金分配団体の位置づけが定められたと認識しています。資金分配団体は、社会課題解決につながるプログラムを企画し、「実行団体」を選定し、その活動の支援をしていくという役割を担う、非常に大事な組織ということになります。



## 休眠預金の活用の流れ



**日興：** JANPIAの業務の一つに資金分配団体を選定することもあります。今はどういう段階にあるのでしょうか。

**理事長：** 今年の4月～5月に全国10カ所で12回の説明会や個別相談を行い6月～7月で応募を受け付けました。7月末で応募を締め切り、50団体、68の事業の応募がありました。8月から審査を行って9月下旬頃を目途に資金分配団体を決定する予定です。

**日興：** 国民の財産であった休眠預金等を活用するわけですから、国民の理解を得ることが大切であると思われませんが、どうやって国民の理解を得ようと考えていらっしゃいますか。

**理事長：** まずは、実行団体による活動が始まり、休眠預金等がどんな活動に活用されているかを早くみなさんに知っていただき、具体的な成果をより早く見ていただけるようにすることが大事です。そのために、今年度中（2020年3月まで）に、実行団体が選定され、資金提供等が行われ実際の活動が開始されるようにすべく全体のスケジュールを決めて、進めているところです。

また、休眠預金等が公正かつ効率的に活用されていることを国民の皆さんに知っていただき、信頼していただけることもとても重要です。そのためには、我々の活動の情報開示を徹底することが必要であり、規程類の開示に加え、重要な会議の議事録も開示しています。

加えて、社会的インパクト評価という視点で、成果の自己評価を必ず行い、それも開示していきます。

私自身も、SDGs関連の講演やシンポジウムに参加したりする機会を活かして、「車の両輪」である休眠預金活用のお話を必ず入れ、できるだけ多くの人に関心を持っていただくようにしています。

**日興：**社会課題を解決して社会に影響力（ソーシャル・インパクト）を持った事業を展開するのはなかなか難しいでしょうが、JANPIAとして独自性を出すためにどのようにやっていこうとお考えでしょうか。JANPIAの組織名に、「連携」という言葉が入っているのですが、この意味も含めて独自性というのはどういうことなのかをお伺いします。

**理事長：**普通でしたらこうした組織名称には、「促進」とか「推進」といった言葉を使いますが、そうではなく、「連携」という言葉を入れたのは、私自身もこだわったところ。社会課題の解決は、ひとつの団体・組織でできるものではなく、さまざまなステークホルダーが連携・協働することで生まれるイノベーションによって実現に近づくものだと考えます。連携・協働で、新しい価値が生まれ、効率化も図れます。そこが大事だという思いを込めて「連携」という言葉を使っています。

**日興：**なるほど、その方が「上から目線ではなく、みんなで一緒に」という意味合いが伝わってきますね。確かに、いろいろなステークホルダーとの「連携」がより重要になってきていると思いますので、そのとおりですね。

また、助成対象の団体の成果をどのように測って、社会的インパクトの評価をどうしていくのか、という点も重要だと思いますが、具体的にはどのようにやっていきますか。

**理事長：**それは全国の説明会でも参加者の方々がいちばん大きな課題としてあげられていたことです。社会的インパクト評価というが、自分たちが評価されるということなのか、経験のない評価にどうやって取り組めばいいのか、ということに心配される方が多かったです。まず、評価は誰かからされるものでなく、自己評価する、ということが基本です。しかし、休眠預金等の活用に関わる団体は一律ではありません。小規模のところもあれば、すでに評価システムを持っている団体もあります。そういう幅広い方々が行う自己評価は、一律であってははいけないと思いますし、評価というとKPIなど定量的なものがとく求められる印象がありますが、定性的な評価も取り入れていく必要があると思いますので、柔軟な形で評価ができるよう評価指針を7月に策定し公表しました。加えて、ガイドブック作成や研修を通じて評価のあり方・必要性を共有したいと思っています。

休眠預金等の活用に関わる一つ一つの団体が納得する形で評価して、その結果を今後の活動にプラスになるようつなげなければなりません。そして、その結果を開示することで、どんな成果が上がってどんな課題が残っているか、ということを知国民の皆さんに知っていただけるようにしていきたいと考えています。

**日興：**今年5月の休眠預金に関連した国際シンポジウムの時、「海外では時間をかけてやるのが重視され、それに伴ってノウハウが蓄積されていくが、それでもやはり評価は難しい」という話も出ていましたが、評価の仕組みづくりを進めるにあたって大事だとお考えのことはありますか。

**理事長：**現場における課題を我々がきちんと認識しなければ評価の仕組みづくりもできません。課題や取り組み方は、その時々においても変わってくると思います。したがって現場とのコミュニケーションがとても大事だと思いますし、現場で起きていることを我々がきちんと認識することが大事だと思います。

今、現場で活動されている団体では、資金や人材が十分とは言えないということに加えて、評価の仕組みが確立されていないという課題もあります。民間公益活動の促進のためには、今後NPO等の活動が順調に成長していけるような評価の仕組みづくりが重要であると考えています。

**日興：**去年法律が施行されてからちょうど5年後の2023年に制度が見直される予定になっています。現段階では顕在化していないものの、大きな課題として直面することになりそうなこと、すなわち5年後に変えなければならなくなるかもしれないことも含めた先行きの展望や抱負があればお伺いします。





**理事長**：5年後に、初年度公募の助成額の30億円が有効に活用されているという認識を持って、もっと広くやっていくべきだということにならなければいけません。そのためには、プログラム・オフィサーと呼ばれる人材が足りません。いわゆる社会課題解決のためのプログラムを組み立てて、企画立案をして、その実行をしっかり支援して、また結果が出るまで伴走支援もしていく、そして成果につなげていく、という全体のマネジメントができる人材です。そういう人材が増えていくことで民間公益活動全体が促進されていきます。したがって、そのプログラム・オフィサーを育成するための研修を開催するとともに、助成も含め、活動支援の取り組みを展開していきます。もう一つは、社会的インパクト評価の仕組みづくりとその着実な実行をしっかり進める。この2つが課題です。

**日興**：プログラム・オフィサーの育成というと何年もかかりそうですね。1年でできるようなことではないと思いますので、評価の仕組みづくりが先でしょうか。

**理事長**：いえ、これらは同時進行でしょう。プログラム・オフィサーもゼロから育成ということではなくても、すでに経験を積んだ人で、ただし、「プログラム・オフィサーというのはこういうことをやっていかなければいけない」という体系的な勉強をしていない人がいると思います。また、企業でもCSRなどの部署で社会課題の解決に取り組んでいる人たち、プロジェクトマネジメントを担ってきた人たちがいますから、そうした人たちも改めて体系的に勉強していただいて活躍していただく、ということもあると思います。

**日興**：今回のインタビュー前に「Society 5.0」に関する講演を聴講した時、「未来は訪れるものではなく、創り上げるものだ」という言葉に胸を打たれました。「創造社会」という考えに共感し、お客様向けに講演させていただく際も、たびたび取り上げています。

**理事長**：「Society5.0」は、イマジネーション（想像）とクリエイティビティ（創造）という2つの「ソウゾウ」の意味で、「人間中心の未来社会」を想像して創造するということです。

**日興**：この休眠預金の活用も、そんな未来社会に向けた活動の一部として進めることになると思います。

**理事長**：その通りです。世界の共通言語になったSDGsの文脈の中でとらえるべきだと思います。休眠預金は休眠預金、ビジネス・人権の問題はビジネス・人権とか、別々のことではなく、気候変動や生物多様性なども含めSDGsへの対応というひとつの大きな流れの中でとらえていくことが理解しやすいし、解決にもつながるのだと思います。

また、6月に開催されたG20・大阪サミットでの外務省による結果概要報告で、第3セッションが「格差への対処・包摂的かつ持続可能な世界」というテーマとなっていますが、ここで「社会的インパクト投資や休眠預金を含む、多様で革新的な資金調達の内り方を検討し、日本が国際的議論の先頭に立っていききたい」ということが言われています。最近出された拡大版「SDGsアクションプラン2019」にも、「革新的資金調達」というところで「休眠預金の活用促進」が盛り込まれています。

**日興**：最後に、JANPIAをどのような存在にしていきたいかといった思いをお聞かせください。

**理事長**：JANPIAはSDGsの「誰ひとり取り残さない」というメッセージを重く受け止め、持続可能な社会づくりへの「触媒」になろうと考えています。この「触媒」という言葉には、JANPIAは、「カタリスト（触媒）」として、さまざまなステークホルダーとの連携・協働を進め、大きな変化の創出や新たな価値の創出を進めていきたいという意味が込められています。

私は、この取り組みがSDGsにも貢献していくユニークな取り組みになると確信しております。

**日興**：本日はありがとうございました。

二宮 雅也（ふたみや・まさや）氏

一般財団法人 日本民間公益活動連携機構(JANPIA) 理事長

損害保険ジャパン日本興亜株式会社 取締役会長

1974年 中央大学法学部卒業

日本火災海上保険株式会社（現・損害保険ジャパン日本興亜株式会社）入社

2003年6月 日本興亜損害保険株式会社執行役員

2011年6月 同社代表取締役社長社長執行役員

2014年9月 損害保険ジャパン日本興亜株式会社代表取締役社長社長執行役員

2016年4月 同社代表取締役会長

2018年4月 同社取締役会長

2018年7月 JANPIA理事長に就任し、設立から指定活用団体としての活動までJANPIAの事業全般を率いる。

その他、経団連企業行動・SDGs委員長、企業市民協議会(CBCC)会長、経団連自然保護協議会会長、SDGs推進円卓会議構成員を務める。

## ☆インタビュー

公益財団法人 大幸財団 宮崎 洋介 事務局長

## 『100%外国債運用で「収入確保」』

**日興**：まず御財団の沿革と事業内容からお伺いします。

**事務局長**：戦後の学制改革で、愛知県に三つあった旧制師範学校を統合し愛知学芸大学（現在の愛知教育大学）としました。組織としては一つの大学になったのですが、キャンパスは別々のままでしたので、名古屋に新しいキャンパスを誘致したいということで、昭和25年に愛知学芸大学名古屋施設整備後援会が立ち上がりました。愛知県や名古屋市、近隣の市町村の協力で資金を集め、戦前からこの地にあった三菱重工業名古屋発動機製作所の工場跡地を取得しました。



ところが、誘致には「綱引き」があって、この地に附属学校を設置することはできましたが、大学の本体は別の場所に設置されることになりました。後援会は誘致活動を終了し、用意した土地の大部分と整備した施設を国に寄付し、負債整理のために若干の土地を残しました。これを処分したところ、戦後の経済成長に伴う地価上昇により、いくらかの資産が残りました。そこでこれを元に、愛知県内の大学生や研究者を支援するための組織をつくらうということになり、昭和55年に大幸財団を設立したというのが経緯です。

事業としては、現在、大学生の奨学金として5種目、学術研究等の助成として8種目の給付事業があり、奨学金は財団発足当初から、研究助成は数年遅れて始めております。加えて、学術文化セミナーの開催と会館の会議室貸出を行っています。

奨学金には、学部学生、大学院学生、留学生の学部学生、留学生の大学院学生の4種目に加えて、「丹羽奨励」というものがあります。これは学生さんの文化・体育活動に対する奨励で、高校生も対象としています。丹羽奨励では、学生時代の安藤美姫さん（フィギュアスケート）や吉田沙保里さん（レスリング）に奨励金を給付した実績もあります。学術研究助成には、一般にいう研究者のための研究費の助成だけでなく、学会の開催費用、海外の学会に出席するための費用、あるいは外国人研究者を日本に招いて共同で研究するための費用などを助成しています。また、「地域の文化振興」という、文化活動をしている団体を助成する種目もあります。詳しくは当財団のホームページをご参照ください（<http://www1.s3.starcat.ne.jp/daiko-f/>）。

**日興**：年間の助成金額はどのくらいの規模でしょうか。

**事務局長**：昨年度実績では、奨学金関係が約3,500万円、研究助成関係が約7,100万円  
で、全体で約1億600万円でした。

**日興**：御財団は、事業費を賄う収入を資産運用で賄っているということですが、年間でどのくらいの  
収入を運用で獲得されているのでしょうか。

**事務局長**：奨学金、助成金等の合計が1億円余りで、その他の費用が6,000万円ほどですので、  
合わせて毎年1億6,000万円程度の資金が必要です。対して収入はほぼ2億円です。全ての資  
金を資産運用で賄っており、現在は100%外貨建ての外国の国債、公社債になっています。

**日興**：現在は100%外国債となっているということですが、以前はそうではなかったそうですね。なぜ  
外国債にシフトされたのかを伺えますでしょうか。

**事務局長**：以前は日本国債や公社債などで運用していましたが、バブル崩壊以降は国内債券の  
利率低下で運用収入が見込めなくなりました。それで、先行き十分な収入を確保するために、財  
産管理運用規程を変更してやっと外国債を取得できるようにしました。そうすることにより、国内債  
券では得られないような利金収入が得られるようになりました。ちなみに、債券の取得価額に対する  
昨年度の利回りは5.56%でした。

**日興**：現状では外国債以外を取得されるお考えはあまりないのでしょうか。

**事務局長**：当面、外国債以外を導入することは考えていません。為替リスクがあることは重々承  
知していますが、事業規模を維持するためには、多少のリスクを取ることもやむを得ないと考えていま  
す。しかし、過去には実際にリスクを引き受けてしまったこともあったので、やはり外債運用には難しい  
一面があるのも事実だと思いました。

**日興**：為替相場は上下動がかなり大きく、以前、お伺いした際には短期的な上下動は気にしてい  
ないということでしたが、それにお変わりありませんでしょうか。

**事務局長**：外国債の利金収入で運用しているので、極度の円高が続くのは困ります。ですが、当  
財団の方針では、債券は満期償還まで保有することを原則にしていますので、為替変動があっても  
「なるようにしかならない」と言わざるをえません。さすがに今後購入する債券の利回りは今までのよう  
にいかないと思っています。そうなった時にどうするか、ということを考えなければいけません。

**日興**：運用収入2億円で支出が1億6,000万円ですので、差額の4,000万円を蓄積して為替変動を吸収する、という考え方でしょうか。

**事務局長**：そうですね。また、最近では建物の修繕等の必要もあるので、その資金も用意しなければと思っています。

**日興**：現在の公益法人に対する規制は厳しいですが、もっとフレキシブルになれば良いと思います。外国債券を買う際の基準について教えていただけますか。

**事務局長**：保有期間は最長で20年で、格付け会社による発行体の評価で「A-（マイナス）」以上を2社以上取得しているもの、ということにしています。

**日興**：以前お伺いした際には、通貨は米ドル・豪ドル・ニュージーランドドルのみ、ということでしたが、それにお変わりありませんでしょうか。

**事務局長**：はい。通貨の種類には変わりありません。しかし、為替・金利の変動の影響で保有割合はかなり変わってきています。少し以前までは4対3対3くらいでそれほど差はありませんでしたが、米国の金利が上がり始め、一昨年あたりから豪、ニュージーランドと逆転しましたので、最近購入したものは全て米ドル建てで、現在では米ドルが半分以上になっています。

**日興**：先ほど、為替変動については「なるようにしかならない」ということでした。投資家によっては購



入る上で為替水準を決めている団体もありますが、為替水準や今後の見通しで買付を変える、ということはないのでしょうか。

**事務局長**：それはありません。満期保有を前提として、そのときに最も条件の良いものを買うという方針です。

**日興**：運用のガバナンス体制、意思決定フローはどのようになっているのでしょうか。

**事務局長**：資産の管理運用規程を設け、その下で判断しています。証券会社からの提案をもとに、理事会で決定しています。

**日興**：今後の展開、構想について、もしあればお聞かせいただければと思います。

**事務局長**：昨年度から育英奨学金の給付者数を少し増やしました。昨今、給付型の奨学金に関する社会的要請が高くなっているので、可能であれば今後もこれを拡充したいと考えています。また、このところ収入増が見込めないので大きなことは言えませんが、まだ行っていない事業として、学生が海外で学ぶ際の奨学金が出せればと思っています。これらは、他の事業をやめるわけにはいきませんので、金利の上昇、為替状況の改善などで、安定的な収入増が見込めるようになったら、ということになります。

**日興**：最近はお金を集めるなど、財源獲得手段として話がよく出ていますが、そうした取り組みは考えていないのでしょうか。

**事務局長**：ホームページ等に「寄付をお願いします」という案内は出していますが、ご寄付をいただくのはなかなか難しいことですから、今後も資金を運用で賄うという方針は変わらないでしょう。

**日興**：本日はありがとうございました。

宮崎 洋介（みやざき・ようすけ）氏 公益財団法人 大幸財団 事務局長 1957年 愛知県生まれ 1975年 愛知県立犬山高等学校卒業 1977年 名古屋大学入職（事務職員） 2018年 同退職、（公財）大幸財団入職（事務局次長） 2019年 同事務局長就任
--

# トピックス

## 『日米の寄附税制 試論』

### 草の根的な寄附を支える日本 大口寄附を支える米国』

---

- 本資料は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものでありますが、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。
- 実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

いっしょに、明日のこと。  
Share the Future



SMBC日興証券



## 『日米の寄附税制 試論

## 草の根的な寄附を支える日本 大口寄附を支える米国』

鎌倉女子大学 准教授・コロンビア大学客員研究員  
福井文威

近年、公共的な役割を担う活動を支える寄附という財源への関心が高まり、寄附者に対する税制優遇制度（以下、寄附税制）の整備が進められている。特に、米国の大学は年間の寄附収入が私立博士研究型大学で平均1億6800万ドル（約184億円）、私立学士型大学で平均1500万ドル（約16億円）と非常に大きく、その事例は政策担当者や大学関係者からも注目されてきた。無論、寄附という現象は各国が歴史的に培ってきた文化的背景や大学機関の努力が複合的に影響するものとして捉える必要があるが、同時に、各国政府が寄附者をサポートする上で如何なる制度を構築しているか踏まえておくことは自国の高等教育システムの特質性を理解する上で必要な視点であろう。本稿では、日米の寄附税制の根底にある理念を試論として示しながら、個人寄附の拡大に制度面が貢献できる余地が日本において残されているのか検討したい。

### 1 大口寄附を制度面から支える米国

米国の寄附税制を理解する上で、はじめに指摘しておきたいのが米国では寄附者全員が税制優遇措置を活用出来るわけではないという点である。米国の場合、連邦所得税の税額計算の過程においては、定額控除（standard deduction）と項目別控除（itemized deduction）という2つの方式があり、このどちらかを納税者は選択することになる。定額控除とは世帯構成等に応じて定められた一定の控除額を所得から控除する方式であり、その年度の寄附額はここでは基本的に関係ない。それに対し、項目別控除とは寄附や医療費などの控除項目の合計が定額控除を超えた場合に利用できる控除項目である。よって、項目別控除を選択するまでに至らない定額控除を選択した納税者は、寄附による連邦所得税上の優遇措置は受けないことになる。これは、寄附税制により優遇される納税者を幅広く設定し、制度面から拡大させていくという思想とは異なる。

むしろ、米国の寄附税制の恩恵を特に受けているのは、大口寄附者である。それは、米国の寄附税制が繰越控除を認めている点や、評価性資産（株式や土地等）形態の寄附を実施した際に適用される制度の構造に典型的に現れている。例えば、繰越控除の制度についていえば、日米両国とも1年間に控除できる寄附額には限度額が決まっているが、米国の場合、限度額を超えたとしても5年間の繰越控除を認めている。そのため、限度額を超える大口寄附をした場合でも、税制優遇措置を翌年度以降に利用することができる。一方、日本の場合は繰越控除を認めていないため、ある寄附者が税制上の優遇措置を得ようとするのであれば、寄附額は自ずと制度が規定する年度の寄附控除限度額に限定されることになる。





また、評価性資産の寄附をした場合の税制上の優遇措置を比較した時、米国では、そのキャピタルゲインに対する課税が免除されるのみならず、当該寄附資産の時価額での所得控除を認めている。これにより、米国では株式市場の拡大時に非常に大きな寄附へのインセンティブが生まれる。日本においても評価性資産形態の寄附が近年注目され、みなし譲渡所得税の非課税措置に関する手続きの簡素化等がなされているが、時価額での所得税からの控除は認められていない。株式形態での寄附をする寄附者は富裕者層に多いことが指摘されており、ここにも大口寄附者へのインセンティブを制度面から支えようとする考え方が米国に見られる。

## 2 草の根的な寄附を制度面から支える日本

一方、米国と比較して日本の方が大きな税制優遇を寄附者に認めている側面もある。それは、平成23年度に導入された税額控除という制度である。寄附税制の控除方式には大きく所得控除と税額控除があり、通常、税額控除の方が寄附者に対する税制上のメリットが大きい。米国の連邦所得税における寄附税制が原則所得控除を採用しているのに対し、日本では所得控除と税額控除のどちらかを選択することが可能となっている。この制度は、特に小口寄附者への減税効果が高く、草の根的な寄附文化の醸成を促すことを目的とし導入された。寄附習慣は、将来の大口寄附に繋がるということも指摘されており、寄附募集が萌芽的な段階にある日本において一定の効果はあるであろう。

しかし、現段階でこの税額控除制度を利用できる大学は、一定要件を満たす大学に限定されている。この要件は、P S T（パブリック・サポート・テスト）要件と呼ばれ、「寄附金収入金額が経常収入金額の20%以上の法人」、または、「3000円以上の寄附金を支出した者が年平均100人以上（ただし、収容定員に応じて変動）の法人」のみが対象となり、過去の寄附実績が寄附先の団体の公共性を判断する指標として用いられている。これは当該制度が主にN P O法人を想定して設計されたことに起因すると推測されるが、変動が激しく、使途が制限される傾向にある寄附が経常収入の20%以上を占めることが大学経営上健全なのかは疑問が残るし、これから寄附募集を開始しようとする学校法人においては不利な要件となる。この問題は、大学の公共性や質をどのように担保するのかという話と関わるものであるが、学校法人に対しては設置認可制度や認証評価制度などの規制や評価体制の仕組みが構築されてきた。過去の寄附実績によってのみ判断される現在の仕組みについては寄附募集の競争環境を歪めかねないことは指摘しておく必要があるだろう。

## 3 高等教育における寄附税制の展望

ある特定の社会における個人からの寄附総額は、その社会における「寄附者の人数」と「一人当たりの寄附額」を乗じた値と想定できる。この点を踏まえ、日米の個人寄附に適用される税制優遇



措置の根底にある理念を非常に単純化すれば、米国の個人寄附に対する税制優遇措置は一人当たりの寄附額の増加を促す方向性で設計されているのに対し、日本の税制優遇措置は税額控除方式をはじめとして小口寄附を含めた寄附者数を増やすことを志向しているとも捉えられる。制度設計は各国の実情に合わせたものである必要があり、小口寄附者の増加を制度面から重点的に支えることも一つの考え方ではあるが、一人当たりの寄附額をいかに増やせるかという視点から制度的な枠組みを検討する余地は残されているように思う。

なお、歴史を紐解けば、米国の寄附税制も変遷に変遷を重ねてきた。寄附の裾野を広げるために定額控除対象者に寄附控除を拡大した時期もあるし、「税の公平性」という観点から大口寄附者を中心とする富裕者層への優遇措置に一部制限がかけられた時期もある。一方で、米国の大学にとって寄附収入に占める大口寄附者の存在は非常に大きく、各私立学士型大学の平均的な状況を確認すると、3名の大口寄附者が個々の大学の個人寄附収入の約3割を占めているという事実もある。寄附先進国とされる米国もこのようなジレンマを抱えながらも、その時代の社会情勢を踏まえた議論を経て現在の制度を構築してきたことは注目に値する。

しばしば、米国の高等教育と寄附動向はハロー効果（※1）となり、米国の大学が重視する取り組みや制度が理想形として一面的に日本で紹介されることがあるが、むしろ、米国内においても寄附文化をめぐる様々な相克が存在することを認識し、それに目を向けることが、今後の高等教育と寄附の関係性の議論を成熟したものにつなげるのではないだろうか。「人間の手になる秩序はどれも、内部の矛盾に満ちあふれている。文化はたえず、そうした矛盾の折り合いをつけようとしており、この過程が変化に弾みをつける（※2）」と歴史学者のハラリは指摘するが、「寄附文化」もその例外では無い。

※1 ハロー効果とは、「ある人が一つの面で優れていると、その人が他の面でも優れているとみなす傾向（広辞苑第6版）」のことを指す。

※2 ユヴァル・ノア・ハラリ（2016）『サピエンス全史—文明の構造と人類の幸福（上）』柴田裕之訳、河出書房新社、203頁

**この論考は、2019年1月23日 教育学術新聞 アルカディア学報 No.639 『日米の寄附税制 試論 草の根的な寄附を支える日本 大口寄附を支える米国』を著者の許可のもとに転載したものです。**

<著者>

福井 文威（鎌倉女子大学学術研究所准教授・コロンビア大学客員研究員）

東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。博士（教育学）。日本学術振興会特別研究員、政策研究大学院大学ポスドクトラルフェロー、同大学助教授等を経て現職。現在、コロンビア大学フルブライト研究員。著書に『米国高等教育の拡大する個人寄付』東信堂（第17回日本NPO学会賞優秀賞）がある。

# NOTE



## 『初心に帰って』

公益法人業務部  
制度調査課長  
安川弘司

今年は長梅雨の後、短期間で気温が上昇したため、身体にこたえた方も多かったかと思います。そのような中、インタビューや執筆など、ご協力いただいた皆様、ありがとうございました。今回のテーマは『非営利組織の財源獲得』ということで、資産運用や寄付金獲得に加えて、休眠預金等の活用など、さまざまな角度からインタビューや執筆をお願いさせていただきました。それぞれの団体が何のために存在するのかということを踏まえて、目標に沿った戦略を立案することの重要性を、今回制作を進めていく中で改めて感じました。

話は変わりますが、この夏、初めて甲子園へ高校野球の観戦にいきました。高校球児たちのプレーに加えて、猛暑の中、必死に母校を応援する方々の姿を見ていると、私自身学生時代、部活動でテニスに打ち込んだことを思い出しました。心が洗われる思いで、初心に帰り、自分が今できることを一所懸命やろうと心に誓った夏休みでした。次号もよろしくお願いします。



## 公益法人向け情報誌 こうえき 第6号

【発行日】 2019年9月2日

【発行元】 SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課

【責任者】 安川 弘司

【編集者】 司 淳 荻野 香織

## 【免責事項】

本資料は有価証券その他の投資商品の売買の勧誘ではなく、情報提供のみを目的にSMBC日興証券株式会社（以下「当社」といいます。）が作成したものです。本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成していますが、これらの情報が完全、正確であるとの保証はいたしかねます。情報が不完全または要約されている場合もあります。本資料に記載する価格、数値等は、過去の実績値、概算値あるいは将来の予測値であり、実際とは異なる場合があります。かかる価格、数値等は予告なしに変更することがありますので、予めご了承くださいようお願いいたします。本資料は将来の結果をお約束するものではありませんし、本資料にある情報をいかなる目的で使用される場合におきましても、お客さまの判断と責任において使用されるものであり、本資料にある情報の使用による結果について、当社が責任を負うものではありません。本資料は、本資料を受領される特定のお客さまの財務状況、ニーズ又は投資目的を考慮して作成されているものではありません。本資料はお客さまに対して税金、法律、投資上のアドバイスを提供する目的で作成されたものではありません。投資に関する最終決定は、契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、お客さま向け資料等をよくお読みになり、お客さまご自身の判断でなさるようお願いいたします。本資料に含まれる情報は、提供されましたお客さま限りでご使用ください。本資料は当社の著作物です。本資料のいかなる部分についても電子的または機械的方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の事前の承諾なしに複製または転送等を行わないようお願いいたします。本資料に関するお問合せは当社公益法人業務部制度調査課までお願いいたします。本資料に記載された会社名、商品名またはサービス名等は、当社または各社の商標または登録商標です。

### 【店頭デリバティブ取引に類する複雑な仕組債について】

仕組債の評価額は、弊社が自ら評価・算定し、もしくは同業者その他の金融機関等から入手し、公正妥当な現在価値との認識のもとに提供する「評価・算定時価」情報です。これらの価格は通常の取引単位を前提とした場合の参考値であり、お取引を締結する際に実際に用いられる価格を表すものではなく、当該価格において弊社が売買取引等の約定を保証するものではありません。

仕組債は、中途売却を想定した商品ではありません。流通市場が存在していない等の要因により、中途売却を希望されても売却価格が購入価格を大きく下回るおそれがあります。

### 【金融商品取引法第37条（広告等の規制）にかかる留意事項】

本資料は、法制度 / 税務、自社株評価、相続 / 事業承継、株主対策 / 資本政策、オファリング、M&A / IPO、年金 / 保険等の諸制度に関する紹介や解説、また、これに関連するスキーム等の紹介や解説、およびその効果等に関する説明・検証等を行ったものであり、金融商品の取引その他の取引の勧誘を目的とした金融商品に関する説明資料ではありません。記載の内容にしたがって、お客さまが実際にお取引をされた場合や実務を遂行された場合の手数料、報酬、費用、その他対価はお客さまのご負担となります。なお、SMBC日興証券株式会社（以下「当社」といいます）がご案内する商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等をご負担いただく場合があります。たとえば、店舗における国内の金融商品取引所に上場する株式等（売買単位未満株式を除く）の場合は約定代金に対して最大1.265%（ただし、最低手数料5,500円）の委託手数料をお支払いいただきます。投資信託の場合は銘柄ごとに設定された各種手数料等（直接的費用として、最大3.30%の申込手数料、最大4.50%の換金手数料または信託財産留保額、間接的費用として、最大年率3.64%の信託報酬（または運用管理費用）およびその他の費用等）をお支払いいただきます。債券、株式等を募集、売出し等または相対取引により購入する場合は、購入対価のみをお支払いいただきます（債券の場合、購入対価に別途、経過利息をお支払いいただく場合があります）。また、外貨建ての商品の場合、円貨と外貨を交換、または異なる外貨間での交換をする際には外国為替市場の動向に応じて当社が決定した為替レートによるものとします。上記手数料等のうち、消費税が課せられるものについては、消費税分を含む料率または金額を記載しています。

本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成されていますが、明示、黙示にかかわらず内容の正確性あるいは完全性について保証するものではありません。また、別段の表示のない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものであり、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性もあります。さらに、本資料に記載の内容は、一般的な事項を記載したものに過ぎないため、お客さまを取り巻くすべての状況に適合してその効果等が発揮されるものではありません。このため、本資料に記載の内容にしたがって、お客さまが実際に取引をされた場合や実務を遂行された場合、その期待される効果等が得られないリスクもあります。なお、金融商品の取引その他の取引を行っていただく場合には、株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の価格の変動等および有価証券の発行者等の信用状況（財務・経営状況を含む）の悪化等それらに関する外部評価の変化等を直接の原因として損失が生ずるおそれ（元本欠損リスク）、または元本を超過する損失を生ずるおそれ（元本超過損リスク）があります。なお、信用取引またはデリバティブ取引等（以下「デリバティブ取引等」といいます）を行う場合は、デリバティブ取引等の額が当該デリバティブ取引等についてお客さまの差し入れた委託保証金または証拠金の額（以下「委託保証金等の額」といいます）を上回る場合があると共に、対象となる有価証券の価格または指標等の変動により損失の額がお客さまの差し入れた委託保証金等の額を上回るおそれ（元本超過損リスク）があります。また、店頭デリバティブ取引については、当社が表示する金融商品の売り付けの価格と買い付けの価格に差がある場合があります。上記の手数料等およびリスク等は商品ごとに異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料等をよくお読みください。なお、目論見書等のお問い合わせは当社各店舗までお願いいたします。また、実際の取引等をご検討の際には、個別の提案書等をご覧いただいた上で、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き、およびお客さまの個別の状況等に十分ご留意いただき、所轄の税務署や、弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客さまの最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

商号等 SMBC日興証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第2251号  
加入協会名 日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、一般社団法人金融先物取引業協会、  
一般社団法人第二種金融商品取引業協会、一般社団法人日本STO協会

（2023年9月30日現在）

# NOTE

