



# FUNDRAISING HANDBOOK

✿ 平成27年度文化庁委託事業

## ファンドレイジング・ ハンドブック

2016年3月

THE ASSOCIATION OF PUBLIC THEATERS AND HALLS IN JAPAN  
公益社団法人全国公立文化施設協会

## はじめに

平成24年6月、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（以下「劇場法」という）が制定されました。翌年3月には法第16条に基づき、文部科学大臣が定める劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針（以下「指針」という）が発表されたことにより、全国2,200館あまりある劇場、音楽堂等の法的根拠が明確になりました。

その指針の第2の8には、経営の安定化を図るための事項が明示されました。そこには、劇場、音楽堂等の財政基盤の強化を図り、広く地域から多元的な資金調達を行い、劇場、音楽堂等の鑑賞者のみならず、企業の協賛や支援者からの寄付などを調達する必要性を説いています。

昨今の経済状況の悪化や地方自治体の財政難および、少子高齢社会、人口減少、子どもの貧困などの社会的な要因を含めて、劇場、音楽堂等を取り巻く文化環境は著しく変化しています。また、平成18年度に導入された指定管理者制度も10年目の節目を迎え、制度の趣旨・目的が達成されているか否かの検証をすると共に、劇場法に則った人的体制を含む適切な指定管理料が自治体から交付されているのか否かについても劇場経営や安全管理の面から点検が必要です。

本ハンドブックは、このような状況に鑑み、劇場法に基づいたファンディングの概念を明らかにし、今後、どのような方法でファンディングを行えばよいのか、そのきっかけづくりになることを目指しています。また、ファンディング人材の育成や公的機関、民間企業、個人からの寄付募集など、具体的な事例を紹介しながら、劇場、音楽堂等における経営の安定化について戦略的な考えを深めることを目的としました。

全国の劇場、音楽堂等に勤務する職員の皆様方にとって、本ハンドブックが劇場経営や新たな事業展開の一助になれば幸いです。

平成28年3月

公益社団法人 全国公立文化施設協会

### 表紙写真

- 左上 アーラ未来の演奏家プロジェクト / 可児市文化創造センター ala
- 左下 アルカスSASEBOジュニアオーケストラ 定期演奏会での募金活動 / アルカスSASEBO
- 右 森の演劇祭（八雲国際演劇祭） / 認定NPO法人あしづえ

### 裏表紙写真（左から）

- 市民創作劇「晴れた空 ―作曲家、江口夜詩をめぐる大垣物語―」 / 公益財団法人大垣市文化事業団
- 音楽友の会イベントガイド / 富山県高岡文化ホール
- えぞっこ広場 / 仙南芸術文化センター（えぞこホール）
- 兵庫県立芸術文化センター開館10周年記念 オープンデイ / 兵庫県立芸術文化センター

4	<b>1 ファンドレイジングとは？</b>
4	I ファンドレイジングの概念とその背景
9	II 劇場、音楽堂等における ファンドレイジングの範囲と体系化
13	<b>コラム</b> 公益社団法人 企業メセナ協議会の実績
16	<b>2 戦略的なファンドレイジング</b>
27	<b>3 国内外のファンドレイジング活性化事例</b>
27	<b>3-1 国内のファンドレイジング活性化事例</b>
27	case1 アルカスSASEBO
31	case2 兵庫県立芸術文化センター
36	case3 可児市文化創造センター ala
41	case4 大垣市スイトピアセンター
43	case5 仙南芸術文化センター えぞこホール
47	case6 富山県文化振興財団 高岡文化ホール
51	case7 八雲林間劇場 しいの実シアター
55	<b>コラム</b> 公益財団法人 日本フィルハーモニーの取組
57	<b>3-2 英米におけるファンドレイジングの実践事例</b>
57	case1 [米国] セゲルストロム芸術センター
61	case2 [英国] シェフィールドシアター
67	<b>コラム</b> ファンドレイジング の新たな潮流 ●クラウドファンディング・P67 / ●ネーミングライツ・P69 / ●寄付教育・P71
73	<b>4 ファンドレイジング人材の育成と確保</b>
73	I 日本におけるファンドレイジング人材の育成
79	II 米国におけるファンドレイジング人材の育成
83	III 英国におけるファンドレイジングの現状と研修機関
87	<b>5 我が国におけるファンドレイジングのこれから</b>
87	I 日本式ファンドレイジングの実現にむけて
89	II 「ふるさと納税」を利用した資金調達
91	III 社会変革としてのファンドレイジング
93	IV 「共感型」ファンドレイジングの普及とファンドレイザーの育成
95	結びにかえて
96	執筆者プロフィール／参考資料・文献等

# 1 ファンドレイジングとは？

## I ファンドレイジングの概念とその背景

柴田 英紀

### 1. ファンドレイジングとは？

ファンドレイジングとは、一般的には、公益法人、特定非営利活動法人、大学法人、社会福祉法人などの非営利組織が、活動のための資金を個人、法人、政府、省庁、自治体などから集める行為の総称とされている。非営利組織の主な収入構造は、事業やサービスの提供から得られる利益や業務委託などによる事業収入があり、加えて、出資金、会費、補助金、助成金、協賛金、寄付金、売上金、借入金などで構成される。

従って、広義の意味合いは、非営利組織における財源獲得のための活動であり、多角的な財源の獲得を目指すことである。狭義としては、特に寄付金のみを対象としてファンドレイジングという場合がある。

### 2. 非営利活動の高まり

我が国では、1995年1月に発生した阪神淡路大震災をきっかけに民間非営利活動やボランティア活動の気運が高まり、1998年特定非営利活動促進法の制定に結び付いた。次いで2008年からの公益法人改革やさまざまな税制改正など、非営利活動が活発化し、社会の関心も高まっている。一方で、多くの民間非営利団体が社会的課題の解決に重要な役割を果たしてきている反面、活動資金の確保に苦労している団体が多い。課題としては、①具体的な寄付先として選択してもらえないこと。②税制優遇面での非営利団体の活動環境が未整備であること。③ファンドレイジングへの先行投資の動機付けが弱いこと。④ファンドレイジング人材の不足。⑤寄付を受ける側の組織の基盤強化などがあげられている。

### 3. 手法の種類

ファンドレイジングの主な手法としては、街頭募金、会費、マンスリーサポーター（月々

の引き落としによる寄付）、オンライン・サイトを通じた寄付、遺贈、物品寄付、ポイント寄付、広告収入寄付、チャリティイベントを通じた寄付などがある。近年新しい手法として、マッチングギフト、クラウドファンディング、コース・リレーテッド・マーケティング、特定寄付信託（ブランド・ギビング）などが開発されている。（図表1）

図表1 ファンドレイジングの主な手法

手法	概略
街頭募金	街中や公共道路などで集める寄付活動。
マンスリーサポーター	月ごとに寄付を集める仕組み。
オンライン寄付	インターネットを活用して資金を調達する活動。主にはポイント還元による寄付、クリック募金などがある。
物品寄付	品物を通じて行う寄付。
チャリティイベント	公演事業のチケット収入を慈善団体などに寄付する活動。
寄付付き商品	商品の購入の際、既に寄付が付与されている商品のこと。
マッチングギフト	社員の寄付に呼応して、会社も一定比率（多くは1対1）で上乗せして寄付をする制度。
コース・リレーテッド・マーケティング	支援対象（コース）に関連付けた企業のマーケティング活動。主な支援対象には、被災地復興、貧困削減、文化財の修復、難病対策などがある。
特定寄付信託	信託銀行に信託された金銭を運用収益と共に信託銀行等と契約した公益法人や認定NPO法人のうち、委託者である寄付者が指定した団体に寄付できる仕組み。特に、遺言による寄付（遺贈）に関心が集まっている。
クラウドファンディング	インターネットのポータルサイトを活用し、事業目的を提示して不特定多数から資金を集める仕組み。

### 4. ファンドレイジング略史

欧米では、歴史的、宗教的な背景から、政府から自立した市民社会を背景に非営利組織が発展し、それを支える寄付文化が育ってきている。（図表2）

一方、日本においては、仏教をベースとする慈善活動が時代や政権によって変化し、福祉や医療などのサービスが政府により提供されていたため、市民社会やボランティア運動などは、第二次世界大戦終了まで大きな発展を見せなかった。従って、我が国では、慈善活動、金融政策、企業の宣伝活動などにファンドレイジングの形跡は認められるも、本格的なファンドレイジングの歴史は非常に浅く、特に文化芸術分野においては、1990年に造成された独立行政法人日本芸術文化振興基金の設置や公益社団法人企業メセナ協議会の設立まで待たねばならなかった。（図表3）

図表2 米国のファンドレイジング略史

年代	できごと	歴史的同行
1641年	米国での組織だったファンドレイジング・キャンペーンの最初の例として、1936年設立のがハーバード大学のために英国で行ったファンドレイジング(基は1638年のJohn Harvardの遺贈寄付)	組織だったファンドレイジング活動のはじまり
1690年代-1702年	牧師Cotton Matherが全米にボランティア組織を展開(1702年にアメリカのフィランソロピーに関する著書Magnalia Christi出版)	ボランティア活動の顕在化
1715年-18年	コネチカットの大学建設にElihu Yaleによる大口寄付、大学名は寄付者の名前を取ってイエール大学(Yale College)に	個人からの大口寄付が増加しだす
1835年	James Smithsonの連邦国家に対する遺贈が問題となる	遺贈寄付
1867年	米国最初の財団とされるピーバディ教育財団(Peabody Education Fund)が設立	財団設立はじまる
1894年	最初の所得税法制定で「チャリティ」「宗教」「教育」活動の団体が免税となる	非営利公益団体への所得税免税措置
1911年	カーネギー財団(Carnegie Corporation of New York)設立	カーネギー、ロックフェラーたちの大フィランソロピスト活躍
1913年	クリーブランド商工会議所、財界、行政有識者たち(市長、John D.Rochefeller他)で全米初の共同募金(Community Chest)設立	最初の共同募金
1914年	米国最初のコミュニティ財団がクリーブランドに設立	最初のコミュニティ財団
1917年	個人の課税所得から非営利団体への寄付が15%まで控除可能に	個人の寄付免税措置
1920年以降	企業のフィランソロピー台頭。鉄道業界を中心に一時雇用の住居や福利のためのYMCAグループに企業支援が始まる	企業フィランソロピーの台頭
1936年	内国歳入法の改正(1936 Tax Act)で企業の公益的寄付金の所得控除が導入、連邦課税所得の5%まで寄付控除が認められる	企業の寄付免税措置
第2次世界大戦後	赤十字を始めとし、非営利団体が社員としてファンドレイザーを雇用しはじめる 市民の反応はさまざま	ファンドレイザーとしてのキャリアとネットワークはじまる
1948年-50年	公益目的以外の財団への精査開始 2年後の内国歳入法改正により規定外の活動をした財団に対する免税制度剥奪措置	財団活動の管理強化と精査はじまる
1950年代半ば	修道女ケニー財団(Sister Kenny Foundation)による寄付詐欺スキーム	ファンドレイジング活動への精査はじまる
1954年	非倫理的ファンドレイジングを取り締まるトンブキン調査委員会	ファンドレイジング活動に関するアカウンタビリティ規範ができる

年代	できごと	歴史的動向
1958年	「マーチ・オブ・ダイムス」で医療政策とのタイアップによる「ヘルス・ドライブ」ファンドレイジング・キャンペーンの成功	政策タイアップ型ファンドレイジング
1960年	全米ファンドレイザー協会(National Society of Fund Raisers、現 Association of Fundraising Professionals)が誕生、その後活動分野別のファンドレイザー組織が設立	ファンドレイザーの最初の専門家組織設立
1964年	全米ファンドレイザー協会によりファンドレイザーのアカウンタビリティ・倫理行動規範制定	ファンドレイザーの倫理行動規範制定
1969年	1969年の租税法改正(Tax Reform Act of 1969)により財団とその助成活動が連邦会議で精査	政府による財団への精査厳しく
1974年	財団、フィランソロピーの実態調査グループ、ファイラー委員会(Filer Commission)結成。全米ファンドレイジング・カウンシル協会が会員ファンドレイザーを通じ、ボランティアで目標額以上の230万ドルを調達。費用は調達額の2%未満	フィランソロピー活動に関する包括的調査
	ファンドレイザーのための専門学校、ファンドレイジング・スクール(The Fund Raising School)が設立	ファンドレイジング教育はじまる
1980年	営利・非営利セクターによる非営利研究・アドボカシー組織インディペンデント・セクター設立	非営利セクターを代表する啓蒙・アドボカシー活動
1980年代	非営利セクターに対する政府援助削減の影響もありファンドレイザーの雇用が急増	ファンドレイザーの雇用ニーズ拡大
1980年代初頭	アメリカン・エクスプレス社のクレジットカードを使ったコース・リレイテッド・マーケティングの成功	NPOと企業のパートナーシップ台頭
1982年	NPO活動のデータ収集の必要性から公益活動統計センター(National Center for Charitable Statistics)が設立(1996年からUrban Institute内にて活動)	寄付、NPOに関するデータ収集・整理はじまる
1985年	フィランソロピーやファンドレイジング教育発展の基金である全米ファンドレイジング・カウンシル協会フィランソロピー基金(AAFRC trust for Philanthropy)が設立。大学等でのファンドレイジング教育開始	大学等によるフィランソロピー/ファンドレイジング教育はじまる
1990年代半ば	ユナイテッド・ウェイによる業績評価システムが作られる	非営利セクターの成果・業績評価が重視
1999年	現在最大の個人財団、ゲイツ財団(Bill and Melinda Gates Foundation)が設立。「ニュー・フィランソロピー」の起り	寄付者とNPOの関係とファンドレイジングにおける変化
2001年	国際貿易センターに対する9/11テロ事件と郵便物に対する炭疽菌問題により、手紙の代わりにインターネットによるファンドレイジングが活用される	インターネット・ファンドレイジングが活用

大西たまき氏「日本のNPO/NGOにおけるファンドレイズ機能とその発展ストラテジー」(公益財団法人東京財団研究報告書/2005)より作成

図表3 日本におけるNPOに関する寄付・ボランティアの略史

年月	できごと
1990年 1月 3月	企業メセナ協議会発足 国立劇場法の一部訂正法施行（日本芸術文化振興基金の設置）
1990年 11月	1%（ワンパーセント）クラブ発足 経済団体連合会（経団連）に、利益の1%を社会貢献に支出する1%（ワンパーセント）クラブが発足
1995年 1月	阪神・淡路大震災発災 死者6,433人、全壊家屋105,000棟、ボランティア1,377,000人、寄付（義援金）1,791億円
1998年 3月	特定非営利活動促進法（NPO法）公布（12月1日施行）
2001年 1月	日本ボランティアコーディネーター協会結成 ボランティアコーディネーターの全国組織
2001年 3月	NPO支援税制制定 10月1日施行「租税特別措置法」改正で一部の要件を満たしたNPO（認定NPO法人）に寄付した法人や個人の課税軽減措置やみなし寄付控除が認められる。
2002年 10月	Give One（ギブワン）スタート クレジットカード、ネット銀行、ペイジーで寄付できるオンライン寄付サイト。
2003年	CSR（企業の社会的責任）元年
2005年 4月	千葉県市川市で「1%支援制度」始まる（市民税の1%をボランティア団体やNPOに寄付する制度）。
2006年 6月	「公益法人制度改革」関連法公布
2009年 2月	日本ファンドレイジング協会設立
2010年 3月	JustGivingJapan（現 JapanGiving）スタート（世界最大級の寄付仲介サイト） 「JustGiving」の日本版
2010年 12月	日本初の「寄付白書」創刊 日本の寄付市場が明らかになる
2011年 1月	タイガーマスク現象 児童養護施設などにランドセルや玩具、現金など寄付する「タイガーマスク」現象が全国各地に広がる
2011年 3月	東日本大震災発災 死者・行方不明者20,000人以上、全半壊家屋22万棟以上、ボランティア145万人、寄付約6,000億円
2011年 3月	さまざまなクラウドファンディングサービスが登場 READYFOR CAMPFIRE など
2011年 11月	新寄付税制公布 新パブリック・サポート・テスト（PST）で絶対値基準（3,000円以上の寄付者100人以上）が制定。税額控除が導入。寄付額の最大50%が還付される仕組み。
2012年 4月	改正NPO法施行 PSTが免除される仮認定制度が導入
2012年 6月	認定ファンドレイザー資格制度スタート
2015年 12月	日本で初めての「寄付月間 2015Giving December」がスタート

日本ファンドレイジング協会発行「寄付白書 2015」より作成

# 1 ファンドレイジングとは？

## II 劇場、音楽堂等におけるファンドレイジングの範囲と体系化

柴田 英紀

### 1. ファンドレイジングの新しい流れ

前述のとおり、ファンドレイジングには、多元的な財源を獲得するという広義の意味と特に寄付金を調達する狭義の意味合いがある。近年はファンドレイジングを行う新しい手法も開発されており、ファンドレイジングに対する期待や将来的な可能性は高まりつつある。また、劇場・音楽堂等においても単に協賛金や広告収入などをかき集めるといった考え方から、何のために誰のために多元的な資金を調達するのかといったファンドレイジングの行為そのものを見直し、ミッションに基づいた劇場経営の本質に迫る動きも活発化されつつある。

### 2. ファンドレイジングの位置づけ

このような状況のなか、平成24年6月、劇場、音楽堂等の活性化に関する法律（以下、「劇場法」）が制定され、劇場・音楽堂等が単なる「建物」ではなく専門的な人材がさまざまな専門的サービスを行う「機関」として定義された。次いで、本法第16条に基づき、文部科学大臣が定める劇場・音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針（以下、「指針」）が平成25年3月に告示され、劇場・音楽堂等の運営のあり方について、大きな方向性が示された。その指針の第2の8には、経営の安定化に関する項目が設けられ、ファンドレイジングの必要性が明確に位置づけられた。

### 3. 経営の安定化としてのファンドレイジング

指針におけるファンドレイジングについては、経営の安定化という考え方のもと、第2の8(1)は利用者の拡大を図ること、第2の8(2)は事業の質<sup>1)</sup>の維持を前提とした多様な財源を確保すること、第2の8(3)では利用者からの要望に対する適切な対応策を講じることとしている。

利用者の拡大については、地域住民のニーズ把握、事業評価・鑑賞者アンケートなどの活用、積極的な広報、支持者の拡大、積極的な普及啓発活動、鑑賞者の育成、他分野との連携・協力などを挙げている。また、多様な財源の確保については、公的助成金・民間助成金・融資などの活用、法人および個人からの寄付金の活用、賛助会員制度の構築とその運用を図ることとしている。

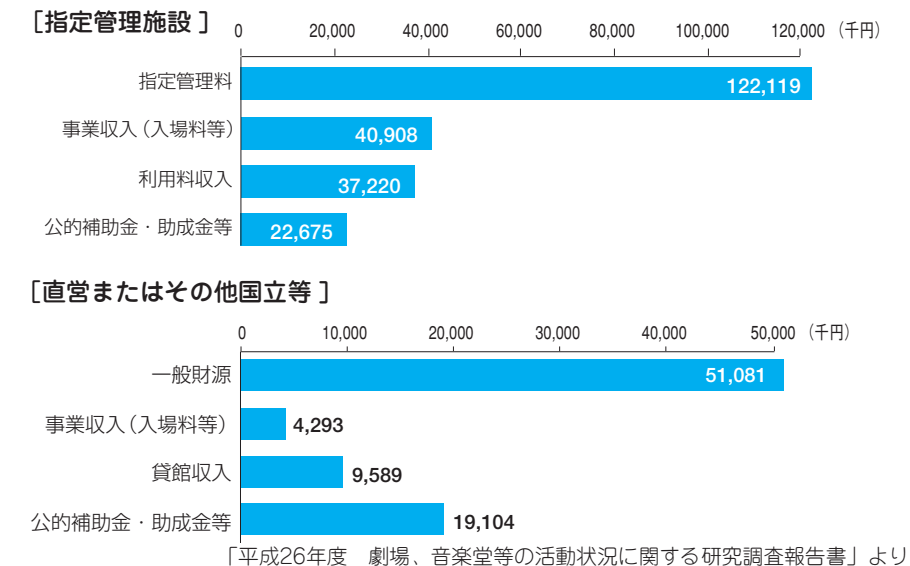
### 劇場、音楽堂等の事業の活性化のための取組に関する指針より

#### 8 経営の安定化に関する事項

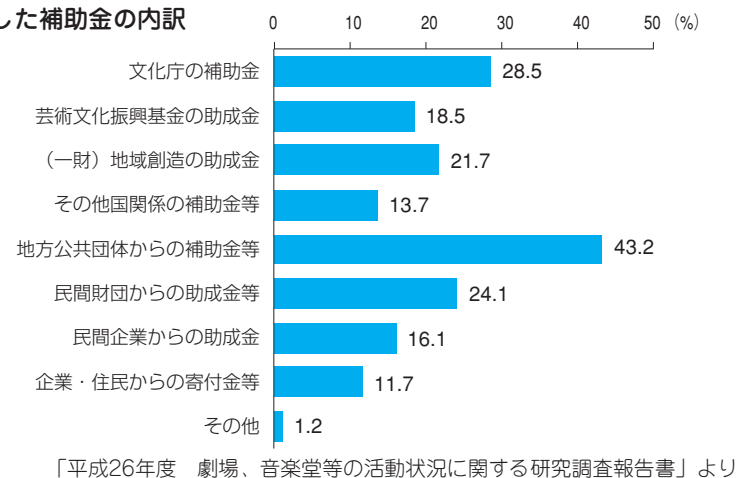
- (1) 設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の事業の実施に当たって、国民又は住民の実演芸術に対する関心を高め、利用者の拡大を図るための工夫を行うよう努めるものとする。この場合において、設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の実態等を勘案しつつ、次の事項に留意する必要がある。
  - ア 利用者等のニーズや評価等に関する調査研究の成果を、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の事業の実施に適切に活用すること。
  - イ その設置又は運営する劇場、音楽堂等の社会的意義及び事業内容について積極的に広報等を行うことにより、国民又は住民の実演芸術に関する理解の増進並びに当該劇場、音楽堂等及びその行う事業についての支持の拡大に努めること。
  - ウ 普及啓発のための事業を積極的に実施することにより、劇場、音楽堂等において実演芸術の公演又は発表を鑑賞する者の育成を図ること。
  - エ 観光、社会福祉等の分野の機関との連携・協力を図り、より多様で効果的な劇場、音楽堂等の活用を図ること。
- (2) 設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の経営の安定化を図るため、当該劇場、音楽堂等の事業の質を維持することを前提に、多様な財源を確保するよう努めるものとする。この場合において、設置者又は運営者は、その設置又は運営する劇場、音楽堂等の実態等を勘案しつつ、次の事項に留意する必要がある。
  - ア 公的助成事業若しくは民間助成事業による助成金又は政策金融機関若しくは民間金融機関による融資等を活用すること。
  - イ 法人及び個人からの寄附金の活用を図ること。
  - ウ 賛助会員の制度等の構築及び運用を図ること。
- (3) 設置者又は運営者は、利用者等から日常的に寄せられる要望等に対応するための体制を整えるとともに、要望等の内容を積極的に把握・分析し、適切な対応策を講じるよう努めるものとする。

劇場・音楽堂等における収入構造\*2は、自治体からの指定管理料とされる一般財源が最も多く、次に公的助成金、貸し館事業収入、入場料収入、そのほかの収入の順となっている。その他の収入として、広告収入・企業等からの協賛金\*3・民間助成金・法人及び個人の寄付金・遺贈金・会員制度\*4・融資などが考えられる。(図表1、2)

図表1 劇場、音楽堂等の収入内訳

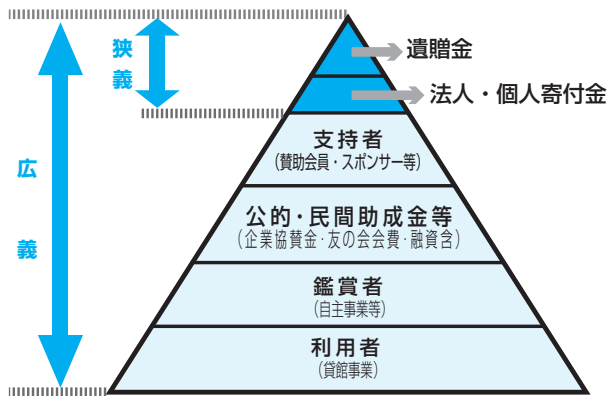


図表2 活用した補助金の内訳

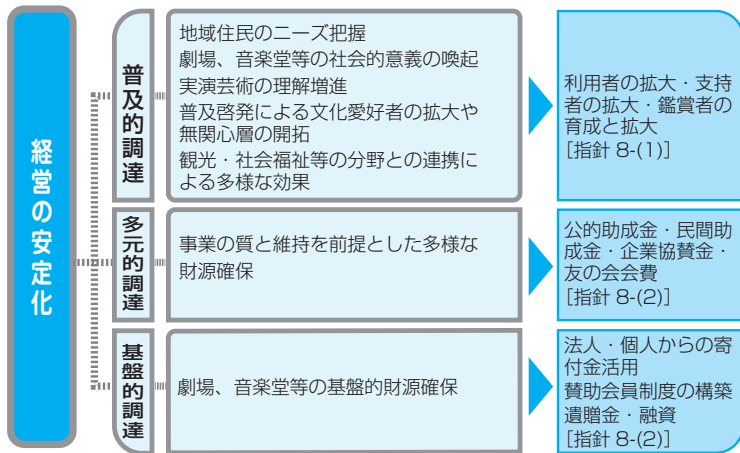


なお、ファンドレイジングの範囲ピラミッド（図表3）については、劇場・音楽堂の運営方針や事業形態によって、利用者、鑑賞者、公的助成金等、支持者、寄付者等の割合は変容する。

図表3 ファンドレイジングの範囲



図表4 経営の安定化からみるファンドレイジングの体系化



- \*1 事業の質の維持を前提とすることについては、指針第2の1「運営の明確化に関する事項」及び第2の2「質の高い事業の実施に関する事項」を参照のこと。
- \*2 平成25年度 劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査報告書(2014年3月全国公文協)
- \*3 企業からの協賛金については、企業の文化芸術活動への支援、企業の宣伝活動による出捐金、企業がスポンサーとなる冠公演などがある。
- \*4 会員制度には、鑑賞者を対象とした鑑賞者友の会、劇場・音楽堂等の組織を対象とした賛助会員制度、劇場経営の中長期的観点から年間を通じた劇場・音楽堂等への支援によるスポンサーシップなどがある。

コラム

公益社団法人 企業メセナ協議会の実績

柴田 英紀

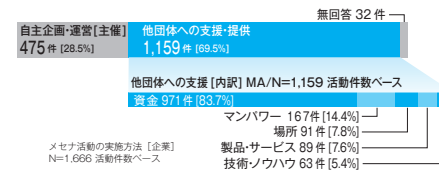
○ファンドレイジングの先駆け

企業メセナ協議会は、1990年2月、日本で唯一のメセナ専門機関の中間支援組織として、企業による芸術文化支援（メセナ）活動の活性化を目的として設立された。主な活動としては、企業メセナの社会的意義を全国に発信し、文化振興の基盤を整備するため、調査研究、助成、顕彰、国際交流、コンサルティング等の事業を多く手掛けている。

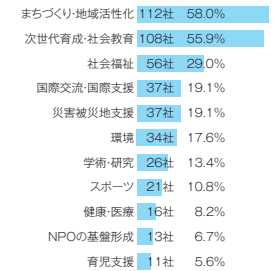
2009年3月、社会創造のための緊急提言として「ニューコンパクト～文化振興による地域コミュニティ再生策～」を発表した。文化の固有価値や多様性を尊重しつつ、市民の主体的な文化への参画、市民セクターのイニシアティブに共感し、社会再生の鍵としての市民自治を支援することを目指してきた。

2014年4月には、ニューコンパクトの発展継承として「文化による社会創造、2020年に向

図表1 多様な経営資源による多彩なメセナ

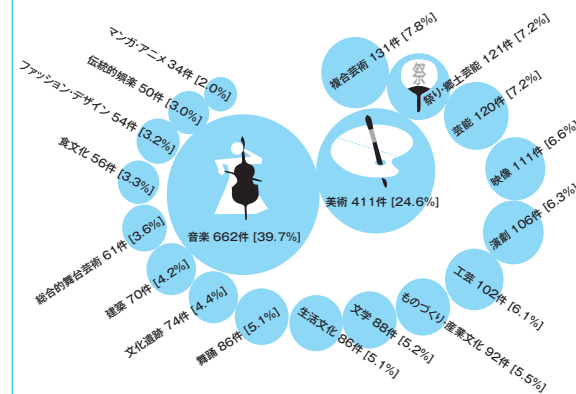


図表3 芸術・文化を通じた社会課題解決



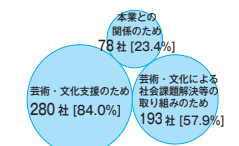
「芸術・文化による社会課題解決等の取り組みのため」のなかでとくに重視した点【企業】MA/N=193

図表2 あらゆる文化領域にひろがるメセナ



メセナ活動の芸術・文化分野【企業】MA/N=1,666 活動件数ベース

図表4 メセナ活動の目的



メセナ活動の目的【企業】MA/N=333 企業数ベース



けた取り組み」を新たに発表している。その方針には、メセナ活動の課題として、各地域における文化振興の強化、アジア地域における文化交流の促進、世界の文化ネットワークの形成、レガシーとしての文化振興の制度づくりなどをあげている。

また、企業メセナの数値目標も掲げており、現在、企業自らが行うメセナ活動費総額811億円を2016年の段階で1,000億円にするを一つの目標としている。企業は経常利益の1%を多様な社会創造に寄与するという基準ができていますが、社会創造のための文化支援額の基準を経常利益の0.3%程度を目標とすることも視野に積極的な働きかけをしている。

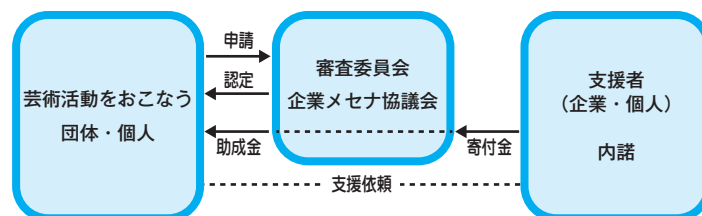
企業メセナ協議会が例年行っているメセナ活動実態調査によれば、メセナ活動総数は3,000件以上、総額は約956億円にのぼり、企業の文化による社会創造がより一層発展していることが認められる。2013年調査では、地域を拠点とする活動の広がりが顕著であったが、2014年調査では、メセナ活動の奥行きと深さがさらに増してきている。

特徴としては、マンパワー、製品サービス、技術ノウハウなど、多様な経営資源による多彩なメセナ活動が展開されていること(図表1)や、メセナ活動の領域が、芸術・文化への支援に加えて、食文化、ファッション・デザイン、マンガ・アニメなど、多領域に広がっていることがあげられる(図表2)。また、芸術・文化による社会課題解決の取組のメセナ活動を推進している企業は、全体で57.9%を占め、東日本大震災後も、東北とのつながりが継続されていることが明らかになっている。(図表3、4)

### ○助成認定制度

1994年より、芸術・文化活動への民間寄付を税制面から促進する目的で、企業や個人が公益社団法人企業メセナ協議会の助成活動に対して寄付を行うことで税制優遇が受けられる制度である。協議会から認定を受けた活動に対する寄付金は、その同額を、認定活動を行う団体・個人に「助成金」として交付する。寄付金1件当たりの取扱額は1,000円から可能である。(図表5)

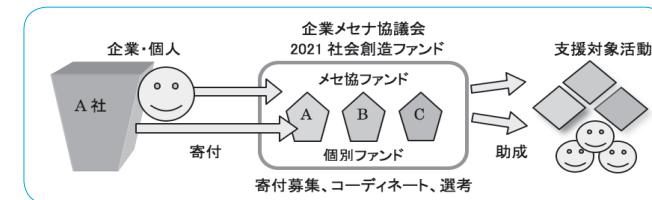
図表5 寄付者から助成認定活動を行う団体・個人への寄付の流れ



### ○2021芸術・文化による社会創造ファンド

2020年を一つの節目として捉え、その先の未来を創造する芸術・文化の振興に向けて設立された(略称2021Arts Fund)。支援対象としては、地域文化振興および芸術・文化による地域創造、芸術・文化を通じた国際交流および日本文化の国際発信、芸術・文化およびこれを通じた社会創造を行う人材育成などを重視している。

図表6 2021社会創造ファンドのイメージ



### ○東日本大震災芸術・文化による復興支援ファンド【GBFund】

GBFundは、Gが芸術、Bが文化、Fが復興ファンドの略称で、2011年3月24日に企業メセナ協議会が立ち上げた芸術・文化による復興支援のためのファンドである。趣旨に賛同した寄付者とともに、被災地・被災者を応援する目的で行われる芸術・文化活動や被災地の有形無形の文化資源を再生する活動を支援している。特に郷土芸能や祭りの再興の郷土芸能を支援する目的で「百祭復興プロジェクト」が設置されている。

**GBFund**

東日本大震災  
芸術・文化による  
復興支援ファンド

企業メセナ協議会

百祭復興

- 2014年度版の「メセナ活動実態調査」は、2013年度のメセナ活動の動向について、企業1,612社と企業財団277団体を対象とし、それぞれ420社、189団体が回答。企業と企業財団を併せた活動総件数は3,000件以上で、メセナ活動費総額は956億円にのぼった。前回調査と比較すると140億円以上の増額となっている。

# 2 戦略的な ファンドレイジング

## 戦略的ファンドレイジングの考え方

伊藤 美歩

### はじめに

本稿ではファンドレイジングの戦略的な取組について説明するが、そもそもファンドレイジングとは何かということから考えてみたい。狭義には個人、民間企業、助成財団や政府・地方自治体などに対して、お金や現物による寄付や助成を依頼する活動のことである。しかし、ファンドレイジングをこのような狭い範囲だけに限定して捉えてしまうと、支援者の主体性が軽視されることになり、「良い活動をしているのだから、支援されるべき」という一方的な関係に陥りがちである。米国ではファンドレイジングを行う部署のことを「ディベロップメント（関係性の開拓・構築）部」とよんでいるとおり、団体の存在意義や活動の必要性について社会と双方向のコミュニケーションをはかることで共感者を増やした上で、それぞれの共感者ときめ細やかな信頼関係を築き、しいては共感者を寄付者へと変えていくというプロセスがとられている。

米国でファンドレイジング・スクールを設立したHank Rosso は著書「Achieving Excellence in Fund Raising」<sup>1)</sup>の中で、「ファンドレイジングとはフィランソロピー精神に仕えるものである」と書いているが、そもそも個人や民間企業には支援行為を行う「義務」はない。フィランソロピー精神にもとづいた寄付というのはおそらく、より良い社会をつくるために活動している団体のミッションに共感し、団体が今後もそのミッションに忠実に活動を続けていくということを信じ、自分のお金をその団体に託す行為であるといえる。潜在寄付者にそのような気持ちを持ってもらうためには、団体がミッションや活動の方針や実績、活動の成果や将来の方向性などについて、広く社会とコミュニケーションをとることで共感を促し、またお金を託しても大丈夫と思ってもらえるような信頼関係を築く必要がある。このような支援者との関係構築を軸にすえた米国のファンドレイジング・フィロソフィーは、さまざまな社会環境やテクノロジー環境が変化した今日でも主流な考え方であることに変わりはない。

### 1. 団体の夢や活動意義を明文化した支援依頼メッセージの共有

寄付者が特定の団体に寄付をした一番大きな理由として挙げるのが「活動の趣旨に共感したから」である<sup>2)</sup>。人は団体の「活動を通して達成したい夢（ビジョン）」に共感したりその活動の必要性について納得し、少しでもこの大きな夢の実現に貢献したいと思った時に寄付をするといえる。共感を得るためにはまず活動内容とその必要性を言葉で分かりやすく端的に説明した支援依頼メッセージを作成する必要がある。支援依頼メッセージの役割は、寄付者が共感できる団体が目指す「夢」を描き、そこにたどり着く道のりを説明し、みんなでやっという働きかけをすることである。

「私たちはこのような素晴らしい活動をしています」というところで終わらせるのではなく、その活動によって「どのような新しい価値感や社会を目指すのか」というところまで踏み込むことによって団体の活動意義が見えやすくなり、潜在寄付者の共感を得やすくなる。

#### ●支援依頼メッセージの3要素

目的： 私たちは\_\_\_\_\_を目的に活動しています。  
活動： その実現のために、私たちは\_\_\_\_\_な特徴のある \_\_\_\_\_な内容の活動を行っている団体です。  
呼びかけ： あなたも私たちの活動に参加し、共に \_\_\_\_\_な社会を実現していきませんか。

### 2. さまざまな参加方法を提案できる支援制度・メニューの構築

寄付者はさまざまな動機で寄付する。団体側はこのさまざまな寄付の動機をすくい上げるような魅力的な支援制度やそれに伴う直接的・間接的なメリットを提供することで幅広い層の支援者を獲得することが可能になる。

支援制度は大まかに「継続型・単発型」、「使途自由・使途指定」という2つの軸で分けられるが、これを組み合わせることによって支援者の多様な要望に応えることが可能になる（図表1の事例参照）。

図表1中①にあたる継続的に使途自由な寄付をしてくれるのが団体のコアなファンであり、一般的には正会員や賛助会員などの制度として運用されることが多い。それ以外の

図表 1 支援制度の事例

- ・継続性を重視した支援制度
- ・使途を指定したい支援者のためのメニュー作り

	継続	単発
<b>使途自由</b> (団体自体へのサポート)	正会員 ① 賛助会員 学生会員 シングルス・クラブ マンスリーサポーター など	運営費キャンペーン ② 遺贈 冠婚葬祭寄付 募金箱 もったいない系寄付 ポイント・マイル寄付 チャリティーイベント など
<b>使途指定</b> (特定のプロジェクトへのサポート)	新作委嘱クラブ ③ 奨学金サポーター など	プロジェクト・エンジェル ④ 建設費キャンペーン 周年事業キャンペーン チャリティーイベント 使途指定型遺贈 など

アイデアとして、独身の人たちの社交的な性質をもつサークルや学生会員など、特定の属性を束ねるような会員制度をつくるということも考えられる。また支払い方法を一括払いでなく毎月払いに変えたマンスリーサポーター制度もここ数年で多くのNPO団体が導入している。この場合、毎月クレジットカードや口座からの自動引き落としとなるため、更新手続き関連の事務作業が軽減されるだけでなく、更新率(毎月)が圧倒的に高くなるという利点もある。

団体としてはこの①の部分拡大することで自由度の高い収入を確保したいところだが寄付者の中には 特定のプロジェクトだけに興味がある人や、まず単発で寄付をして様子を見たいという人もいるため、できれば①～④全域をカバーするような支援メニューを構築することが望ましい。

図表1中③と④の使途指定型のメニューとしては、建設費キャンペーンや周年記念キャンペーンなどがよく見かけられるが、それ以外でも潜在寄付者に面白いと思ってもらえそうなプロジェクトや団体の出費項目で切り売りできるものがないかどうかを検討してみる。アイデア次第では参加感ある楽しい寄付メニューに仕立てることも可能である。たとえば米国のダラス交響楽団では、その年に購入したい楽譜の楽曲名をレストランのメニューのように仕立て、寄付者に好きな曲を選んでその購入費を寄付してもらうというプ

ログラムを作っていたが、毎年大好評で「売り切れ」ていた。購入した楽譜には寄付者の名前が印刷され、その曲が購入後に初めて演奏されるコンサートに寄付者が招待されるなどの特典がついていた。このような流れをつくることで寄付者は自分の寄付で何かを実現することができたとしっかり体感することができる。

図表1中②の使途自由で単発の寄付というのは、「お試し」的な要素もあるのでできるだけ敷居を下げ、参加しやすいように選択肢を増やすことがポイントとなる。金銭的な支援だけでなく、団体の活動で必要とされている物の寄付(現物寄付)や不要な物を寄付してもらって換金する「もったいない系寄付」(書き損じ葉書、古本、金券、プリペイドカードなど)、また企業や地元商店との寄付付き商品の開発やチャリティーイベントの開催など、さまざまな取組をすることによって団体の認知度を上げたり「1回目寄付者」の数を増やすことが可能になる。このほか、寄付ポータルサイトからの寄付やクリック募金、また“Peer to Peer(仲間同士で寄付をよびかける)”の手法を使ったジャストギビングなどのサイトからの寄付なども不特定多数の潜在寄付者に単発寄付をよびかけるツールとして有効である。

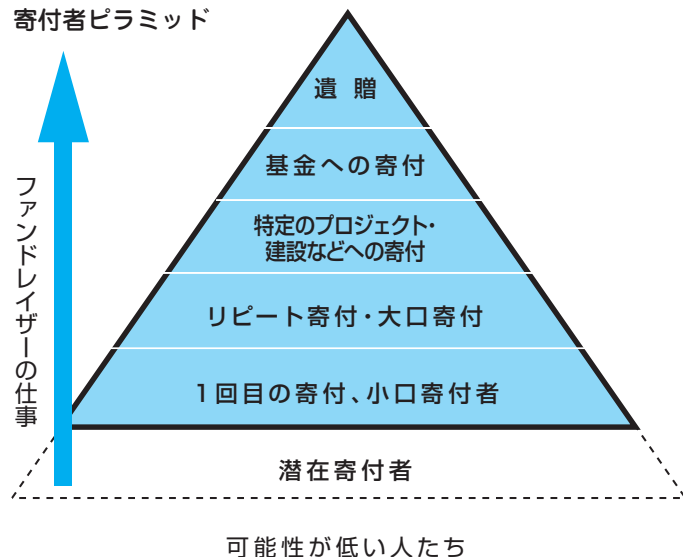
メニューを設計をする際には、次のセクションで説明する「寄付者ピラミッド」のコンセプトを参考に、1回目の寄付の敷居を下げるような超小口レベルから大口まで、寄付者がステップを踏んで少しずつ上にいけるような金額設定と、上に行きたいと思わせるような魅力的な特典の組み合わせがポイントとなる。魅力的な特典といっても、寄付者サービスのために新しい企画をつくるというのではなく、既存の活動にプラスαの要素を付け加えることで特典にできることがないかをまず検討する。芸術分野の特徴として、「お金で買えないものへのアクセス」を特典にしやすいということがある。たとえばアーティストとの懇談の機会やスタッフによる舞台制作プロセスに関するトーク、芸術監督の解説付き公開リハーサル、他の支援者とのネットワーキングの機会などが例として挙げられる。特典を提供する際のポイントとして、特典を特典で終わらせるのではなく、特典を「体験」してもらうことで、団体との距離感を縮め、さらには寄付者が「自分はこの団体ファミリーの一員である」というような意識をもってもらえるような設計にする。

### 3. 戦略的な寄付者開拓や関係構築活動の計画および実施

#### (1) 寄付者ピラミッドのコンセプト

寄付者の人数と金額の分布を見てみると大概、図表2のようなピラミッド型になって

図表2 寄付者ピラミッド

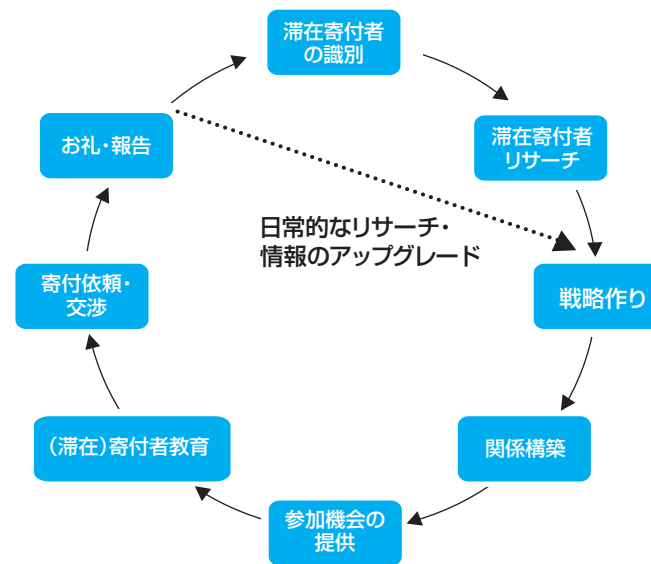


いる。ピラミッド上方の大口寄付者の人数は少なくとも拠出している金額は団体の寄付金収入の大部分を占めている。この寄付者ピラミッドのコンセプトをもとに、まずは潜在的な寄付者に1回目の寄付をしてもらうようなきっかけを作り、その後1回目寄付者をそのまま放置するのではなく、手を引いて上へと導いていくことがファンドレイザーの仕事である。実際に米国では新規寄付者1人の獲得にかかる費用は寄付更新1件にかかる費用の5倍程度とも言われており<sup>3</sup>、いかに既存の寄付者の満足度を上げてリピート寄付や金額アップグレードにつながられるかが最も重要なポイントとなる。

(2) MOVES マネジメント：寄付者を後押しするための関係構築活動

1回きりの寄付にとどまらず更新やアップグレードをしてもらうためにどのような戦略が必要なのかを考える際のフレームワークとして有効なのがMOVES マネジメントとよばれる寄付者管理サイクルである(図表3を参照)。このサイクルで「寄付依頼」は8つのステップの中の後ろから2つ目におかれており、寄付依頼を行う前にこれだけの周知な計画や準備が必要であるということは注目に値する。団体の取組をこのようなフレームワークに当てはめて考えることで、どの部分を強化するとよいのかが見えやすくなる。

図表3 MOVES マネジメント (寄付者管理サイクル)



① 団体を取り巻くステークホルダーと関係性の把握

どの団体にもさまざまなステークホルダーが存在し、さまざまな関係性をもっている。ファンドレイジング活動を始め際にはまず潜在寄付者グループや関係性を全て洗い出す作業が重要になる。その際、できるだけ範囲を広げて検討してみるとよい。潜在寄付者の層が広がらなければ寄付者になる人の数も限られてしまうからである。潜在寄付者グループの例としては理事やスタッフ、ボランティア、チケット購入者、イベント参加者、施設利用者、取引先業者、理事やスタッフの家族、寄付者の友人・知人、元理事、メルマガやブログの購読者、地元商店街、地域住民などが挙げられる。

このステップでは「グループ」の洗い出しをするが、次のステップではそれぞれのグループに属する個人を特定し、最終的には全ての個人と直接コミュニケーションをとる必要があるため、日頃からあらゆる機会を利用して個人の連絡先(郵送・Eメール)をとれるような仕組みを作っておくことが重要である(イベント参加者にはQRコードを使ってその場で連絡先を登録してもらう、ソーシャルネットワークを通して団体に興味を持ってきている人をメルマガ登録に誘導してメールアドレスを確保するなど)。

図表4 潜在寄付者の優先順位付け<sup>\*4</sup>

↑ 1 3 金銭能力	<b>A1</b> 関係度 A 金銭能力 1	<b>B1</b> 関係度 B 金銭能力 1	<b>C1</b> 関係度 C 金銭能力 1
	<b>A2</b> 関係度 A 金銭能力 2	<b>B2</b> 関係度 B 金銭能力 2	<b>C2</b> 関係度 C 金銭能力 2
	<b>A3</b> 関係度 A 金銭能力 3	<b>B3</b> 関係度 B 金銭能力 3	<b>C3</b> 関係度 C 金銭能力 3
	← A~C団体との関係の深さ		

## ②リサーチ

ある人が寄付をするかどうかを見極める時に有効な2つの軸は「団体との関係の深さ」と「金銭的なキャパシティ」だと言われている。①のステップで明らかになったそれぞれの潜在寄付者グループに属する人たちをリストにし、それぞれを「金銭能力」と「団体との距離・興味の度合い」の軸によってランク付けする(図表4参照)。「金銭的能力」に関しては名刺やその他の公開情報など、そして「団体との距離」についてはチケット購入履歴、イベント参加履歴、メルマガ登録などの団体との接点についての情報から割り出す。ランク付けの基準は団体ごとによって異なるが、最初はあまりこまかく分けすぎず、現実的に可能な範囲で始めてみるのが大切である。

実際には既存の寄付者に金額アップグレードをお願いする方が費用対効果が高いため、まずは団体にすでに寄付してくれたことがある既存寄付者の分析・ランク付けから始め、徐々にある程度関係性がある潜在寄付者のリサーチへと幅を広げていくことが望ましい。また、常にニュースや新聞、雑誌、口コミなどによる情報収集のアンテナを張り巡らしておくことで、どんな著名人や経営者が団体の活動分野に興味を持っているかなどということが分かってくる。

図表5 潜在寄付者のカテゴリー分けと戦略づくり<sup>\*5</sup>

	カテゴリーⅠ:A1+A2+B1	カテゴリーⅡ:A3+B2+B3	カテゴリーⅢ:C1+C2+C3
↑ 1 3 金銭能力	<b>A1</b> 関係度 A 金銭能力 1	<b>B1</b> 関係度 B 金銭能力 1	<b>C1</b> 関係度 C 金銭能力 1
	<b>A2</b> 関係度 A 金銭能力 2	<b>B2</b> 関係度 B 金銭能力 2	<b>C2</b> 関係度 C 金銭能力 2
	<b>A3</b> 関係度 A 金銭能力 3	<b>B3</b> 関係度 B 金銭能力 3	<b>C3</b> 関係度 C 金銭能力 3
	← A~C団体との関係の深さ		

## ③戦略づくり

リサーチの段階でランク付けした既存寄付者や潜在寄付者をいくつかのカテゴリーにまとめ(図表5の事例参照)、カテゴリーごとに、どのような関係構築方法や寄付依頼方法が最も適切かを検討する。このときのカテゴリーとは例えば大口寄付候補、小口からのアップグレード候補、小口寄付候補、ボランティア(プロボノ=社会人が仕事上の専門的な知識や経験を提供するボランティア活動=を含む)や現物寄付候補などが考えられる。基本的に大口寄付の可能性が高いカテゴリーに対してはそれなりにコストをかけた関係構築を行ってから寄付依頼をするアプローチをとるが、小口寄付候補や寄付の可能性が低いカテゴリーに対しては、最低限のコストでできるだけ多くの人に効率的にアプローチできる手段をとる。

潜在寄付者一人ひとりに対して適切な戦略を持ってピラミッドの上へと押し上げていくためには、データベースを使った個人情報の蓄積・活用が必須である。特にファンドレイジングに多くの人的資源を割くことのできない団体ならば尚更、ITの力を活用して効率的に寄付者管理を行う必要がある。非営利団体を対象に無料で提供されている顧客管理データベースソフトもあるので活用するとよい。

#### ④関係構築（寄付者教育、参加機会の提供など）の取組

関係構築活動の目的は寄付のお願いをする前に潜在寄付者に団体についてよく分かってもらうこと、そして団体が潜在寄付者について知る機会をつくることである。団体について知ってもらうためには活動現場を実際に見てもらったり、イベントでスタッフの説明を聞いてもらうなどが考えられる。これは潜在寄付者と対面でコミュニケーションできる貴重な場でもあるので、参加したゲストとは必ずスタッフの誰かが会話するなど、潜在寄付者を知る機会として最大限に活用する仕組みをつくる。それだけでも相手の興味範囲や金銭的能力、考え方などを知る大きな手がかりとなる。事前に潜在寄付者を知ることでの的を射た提案を行うことが可能になり、成功率を上げることにつながる。

大口寄付の候補者であれば寄付依頼の前に6～9回の接点、中程度の寄付候補者であれば2～3回の接点をつくることが望ましい。これには対面だけでなく手紙や電話などによるコミュニケーションも含まれる。この関係構築の取組の中には団体のミッションやビジョン、経営状況、寄付の必要性や具体的な支援制度などを含む団体についての説明や情報開示も含まれる。

#### ⑤寄付依頼

ファンドレイジングで最も大切なことは「Ask & Thank（寄付をお願いすることとお礼をすること）」だといわれている。実際に日本でも「寄付をしなかった理由」を聞くと一番に挙げられるのが「お願いされなかったから」である。潜在寄付者とある程度の信頼関係が構築できたら、向こうから寄付がくるのを待つのではなく、しっかりとお願いすることが大切である。その際、「適切な人（チーム）が、適切な金額を、適切なプロジェクトに、適切なタイミングで」寄付の依頼を行えるように全体のプロセスを計画する。

③の戦略作りの部分でふれたように、潜在寄付者が属するカテゴリーによって寄付依頼の手段もおのずと違ってくる。通常、大口寄付候補のカテゴリーに関してはコストはかかるが一番成功率が高い対面での寄付依頼が望ましい（米国の統計では、対面での寄付依頼の成功率が50%、電話依頼が5%、ダイレクトメール依頼が1%となっている<sup>5)</sup>）。また多人数の小口寄付対象カテゴリーに関しては部分的にパーソナライズした手紙や資料を郵送したあとに電話やメールでフォローするなど、コストを押さえた手段が考えられる。

それぞれの寄付依頼の手段ごとのレスポンス率や成功率を記録しておく、その後アプローチする潜在寄付者の数から大まかな収入予測が可能になる。また寄付依頼が不成功に終わった場合でも、なぜ寄付していただけなかったのかについて潜在寄付者から聞き出すことで、今後のファンドレイジング活動の改善につなげることができる。

#### ⑥お礼・報告

「お礼（特典の実施を含む）・報告」のステップの実践こそが「寄付して良かった」と思えるようなポジティブな寄付体験を寄付者に提供することになり、それが次の寄付を促す大きな要因になる。1回の寄付に対して7回ほどいろいろなかたちでお礼を言われると、寄付者はやっと思感謝の意を表されたと感じるといわれているため、年間を通じてさまざまな機会を利用してお礼を伝える努力が必要である。特に寄付受領後48時間以内にお礼状を出すことは、何よりも効果的である。また特典に含まれている要素を実施する際にも、常に「お礼」を忘れないようにする。

また、最近ではブログやメルマガ、ソーシャルメディアなどインターネット上のツールなどを活用することで金銭的な負担なく、こまめに活動報告をすることが可能になっている。いただいた寄付がどのように有効に使われたのかを折々に報告することで、寄付者は自分が金銭的に団体を支援することによって実際に何か良い変化を起こすことができたという達成感を味わうことができる。この達成感こそ、寄付者にポジティブな寄付体験を提供するものであり、次の寄付へとつなげる重要な要素である。

#### ⑦振り返り

サイクルが一巡したらプロセスの効率性や改善点などについて振り返る機会を持ち、そこから見えてきたものを次のサイクルに活かすことで、寄付者にとってより魅力的で、団体にとっても実りの多いプログラムへと進化させることができる。

## 4. ファンドレイジングを行うための体制

ファンドレイジングというのは組織のミッション・ビジョン、事業内容、マーケティング活動などに密接に関わっており、これまでやってきたことを何も変えずに寄付の金額だけ増やすというのは難しい。そのため、まずはトップが組織としてファンドレイジングに取り組みことにコミットし、その上で部署間の連携を促したり、リソースの配分を決定

# 3 国内外のファンドレイジング 活性化事例

## 3-1 国内のファンドレイジング活性化事例

### Case 1

#### 外に開かれ、みんなで作くりあげる劇場

● アルカス SASEBO [公益財団法人 佐世保地域文化事業財団]

伊藤 美歩

開館15周年を迎える長崎県佐世保市のアルカスSASEBOでは2001年の開館当初から「みんなで作ってあげていくアルカス」というイメージを共有し、身近に文化芸術に親しめる環境をつくること、文化を支える人材を育てることなどを目的にさまざまな事業を展開してきた。

15年の時を経て、継続してきた音楽事業の聴衆が着実に育ってきたり、ジュニアオーケストラが誕生して演奏者の育成という部分においても芽が出始めているなど、事業において、これまでやってきたことに対する成果が実り始めている。本稿ではそのような事業を支える活動（ファンドレイジングにかかわる活動）として、友の会、ホールボランティア、そしてジュニアオーケストラのスポンサー制度をとりあげてみたい。

### 1. 友の会制度

友の会はホールにとって、単なるチケットをまとめて買ってくれるグループというだけでなく、最もコアなファン層を「育てる」ためのシステムであるともいえる。会員になった方達がさまざまな芸術ジャンルに興味を持ち、その興味をいっそう深めること、そしてさらにはホールや企画について外に話してくれるような気持ちの面での応援団的な存在になってくれることが最も望ましい。

アルカスの会員制度はホワイト、オレンジ、ゴールド、法人の4つに分かれている。法人は別として、個人会員は年会費500円（ホワイト）という敷居が低いものと、もう少し特典が多い年会費3,000円（オレンジ）のレベルとの2つに分かれている。そして、オレンジレベルを3年間継続するとさらに特典が増えるゴールドレベルに自動切り替えられ

することが重要である。

寄付者は「団体」に寄付をするとはいったものの、実際多くの場合、寄付をする時の気持ちとしては「人から人へ」であり、寄付者と担当者の関係に依るところが大きい。しかし、そのような信頼関係を築くための活動を効率化することは難しい。一人の担当者が扱われる関係性の範囲には限りがあるため、外へのアプローチを計画する際にはできるだけ多くのスタッフ、理事、ボランティアなどを巻き込んで行うことが望ましい。

また、多くの人を巻き込んだ取組になるからこそ、全体を見渡して流れを把握しコントロールするという、中心的な役割を果たすスタッフを最初に決めておくことが大切である。

## 5. おわりに

本稿ではファンドレイジングを戦略的に考えるための枠組みを紹介した。ファンドレイジングに取り組んだことがない団体にとって、このような枠組み・手法はとて複雑に見えることと思う。それでもこの全体像を示した理由は、まずファンドレイジングが単に一方的な寄付金依頼を行う活動ではないということ、またファンドレイジングが組織内のさまざまな分野と連携して進められるべきものであるという認識を広めるためである。そして、ここに掲載されている全てのステップを踏むことは難しいかもしれないが、小さくてもできそうなことから手をつけることが大切である。ただ、それを行う際になぜそれをやるのか、今やっていることが目指すべきファンドレイジング活動のどの部分に当たるのか、ということ把握しておくことで、その後の展開も考慮しながら効率的に行うことができるだろう。

最後に米国インディアナ大学ファンドレイジング・スクール校長ティム・スレイラー氏の言葉を引用したい。

「ファンドレイジングはマジックではない。一つひとつ積み上げることで誰でも成功できる」

\*1 Henry A. Rosso, (Eugene R. Tempel) 「Achieving Excellence in Fund Raising」 Jossey-Bass, 2003年(第2版)

\*2 日本ファンドレイジング協会、「寄付白書2010」経団連出版、2010年

\*3 Association of Fundraising Professionals ウェブサイト、Evaluating Fundraising Costs

\*4 Fundraising Action Committee for the Arts、「芸術団体のためのファンドレイジング・ハンドブック～個人サポーター獲得を目指して～」、(トヨタ芸術環境KAIZEN プロジェクト)、2009年

\*5 Kim Kline, 「Fundraising for Social Change」 Jossey-Bass, 2001年

## アルカスSASEBO 会員制度

	ホワイト会員	オレンジ会員	ゴールド会員	法人会員
入会金	無料	500円	*1	無料
年会費	500円	3,000円	3,000円	10,000円
チケット割引率	5%	10%	10%	5%
割引購入枚数	2枚	2枚	4枚	無制限
会員先行販売	窓口のみ*2	窓口・電話予約		窓口・電話予約・FAX予約
その他		情報誌「コンパス」年4回送付 ゴールド会員のチケット郵送料は無料		

\*1 ゴールド会員は、オレンジ会員継続4年目から自動的に切替え

\*2 一般発売日からは電話予約も可能

リティーを上げるような仕掛けが必要である。

現在、アルカスでは会員向けのイベントとして「文化茶話」を年に3回、そして美術館や舞台鑑賞のためのバスツアーを年2回（会員限定）行っている。文化茶話では、公演と関連づけながらも、近い距離でアーティストが演奏や話をしたり、ある分野の専門家が話したりと、お客様により深く興味をもってもらったり理解してもらうための内容となっている。また、一般は1,200円、ホワイト会員は500円、オレンジ・ゴールドは無料という価格設定になっているため、文化茶話に参加したいと思う一般のお客様に「これを機に」会員になってもらう、またはホワイトからオレンジにアップグレードしてもらうインセンティブにもなりえる。

会員限定イベントとして開催している美術館や舞台鑑賞のバスツアーはとても人気で大型バス3台120人の定員が一杯になることもある。共通の興味をもった人たちが集まる長時間のツアーに参加することで生まれる「コミュニティ」もあるのか、リピーターが多いということである。また、舞台ができるまでのプロセスや裏側を見せるようなホールのバックステージツアーや公開リハーサルも会員限定イベントとして行っている。

アルカスでは現在会員総数2,700名のうち、95%以上が40代より上の世代ということで、今後もう少し若い層を対象とした企画（子どもとお母さんのためのイベントなど）も増やしていくことを検討中である。

## 2. ホールボランティア事業

フィランソロピー（慈善活動）の両輪は寄付（お金）とボランティア（時間）といわれている。ボランティアの管理は手間がかかるものであるし、モチベーションを維持したり継続的に活動してもらうような環境をつくるのは容易ではない。

米国でも「ボランティアの存在を見ればその団体がどういう意識の団体かよくわかる」と言われることがあるくらいである。

アルカスでは15年前の開館記念イベントより前に、ホールボランティア制度（SAV：佐世保・アルカス・ボランティアの略）が設けられ、それ以降ずっと活動を続けてきた。SAVは無償ボランティアであるが、自主公演でのチケットもぎり、プログラム配布、客席案内などの公演運営、ポスター・チラシの配布などの広報活動に取り組んでいる。現在ボランティアの数は約60名（20代～77才）、そのうち48名は15年間活動を続けているという。15年間継続しているボランティアの割合がここまで多いのは驚異的であるが、職員がコーディネートはしているものの、実際の活動はボランティアが主導しており、また「SAV通信」の発行やボランティア交流のための「アミーチの会」なども実施している。財団が接客マナーやアナウンスの専門家をよんで研修を行うなど、ボランティアのスキルを高めるような活動も継続的に行っていたり、財団スタッフとボランティアメンバー交流のための新年会を開催したりもしている。

また興味深いのは、SAVのメンバーの多くはホールの友の会会員でもあり、バスツアーなどのイベント参加者でもあり、と完全にホールの最も深いレベルでのコアなファンであり参加者であり応援者でもあるということである。SAV通信を読むと、ボランティアメンバーたちが完全に「自分たちが一緒に作っているホール」という意識をもって臨んでいることが見てとれる。新しいメンバーのリクルートをどうやっていくかが今後重要になってくる。

## 3. ジュニアオーケストラのスポンサー制度

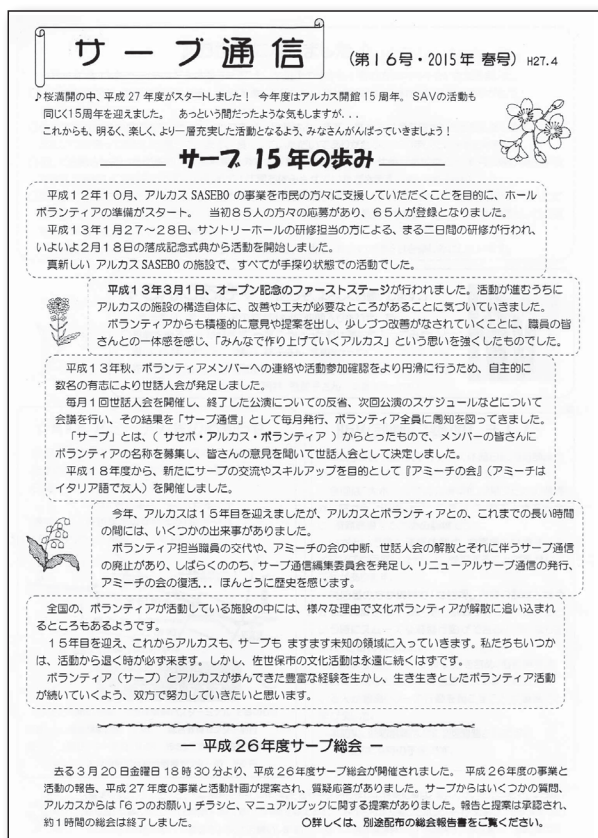
2012年には育成事業の一環として、アルカスSASEBOジュニアオーケストラが結成されたが、その時からジュニアオーケストラを応援してくれる法人、個人のスポンサーを募っている。法人は年間一口10万、個人は3万円からで、協賛金は楽器購入などに使われる。現在、法人8社、個人5名から支援を受けている。法人向けスポンサー制度の説明資料には企業名が掲載される全ての媒体についての発行部数や配布方法、掲載方法の説明などがされている。

## 4. まとめ

ファンレイジングをする上で（応援してもらう上で）最も重要なことは、全てにおいて組織の意識が「外に開かれていること」である。アルカスでは、開館当初から「みんなで作ってあげていく」というスタンスが周囲に共有されており、自主事業の際にはホールの表まわりの運営をホールボランティアに任せること



や、「佐世保JAZZ at アルカスSASEBO」のように外部の団体と連携した事業を開催するなど、最初から事業や取組にその考え方が反映されていた。もう一つの大切な要素としては、応援者たちと信頼関係を構築していくという地道な積み重ねである。アルカスでは手間がかかっても友の会会員限定のイベントを企画したり、ホールボランティアとも実際の活動以外の時間で交流機会をつくるなど、きめの細かいケアを行っている。そのような一つひとつの小さなことの積み重ねが信頼関係の構築であり、コアなファン作りにつながっていると思われる。これもホールが目指していることや地域とのかかわり方に関する方針が外部に対して明示されていてこそ、いろいろな応援者との関係構築の取組にも説得力がでて、一貫性があるものになるといえる。



ボランティア数名の有志による世話会により毎月発行される『サーブ通信』。公演についての反省、次回公演スケジュールなどをボランティア全員に周知している。

### 3-1 国内のファンドレイジング活性化事例

## Case 2

# ビジョンと戦略実行が結びついた施設運営

● 兵庫県立芸術文化センター【公益財団法人 兵庫県芸術文化協会】

伊藤 美歩

兵庫県立芸術文化センター（以下、芸文センター）は2005年に復興のシンボルとして開館した。芸文センターの顔となる芸術監督 佐渡裕氏の「劇場を『みんなの広場』にしたい」という言葉どおり、地域の人たちもさまざまなジャンルの演目を気軽に観にこられるような場所になっており、毎年50万人が公演に訪れている

## 1. ビジョンの明確化

芸文センターでは開館の3年以上前から芸術監督が、そして2年前からゼネラルマネージャーが、ホールの根幹となるビジョンやコンセプトをつくることにかかり準備を始めていた。この段階で佐渡氏自身が実際に地域の学校や商店街などを訪れいろいろな人たちと話をしながら、その地域で何が求められているかを知るというプロセスを経て、「劇場はみんなの広場」という根幹となるコンセプトが打ち出された。これを実現するために、自分たちはパブリックシアターとして何を大切にしながら、どのようなやり方で事業を展開していくのかという全体像に一貫性を持たせることが可能になった。芸文センターの最も大きな強みは、この後付けではない、徹底した「一貫性」にあるといえる。

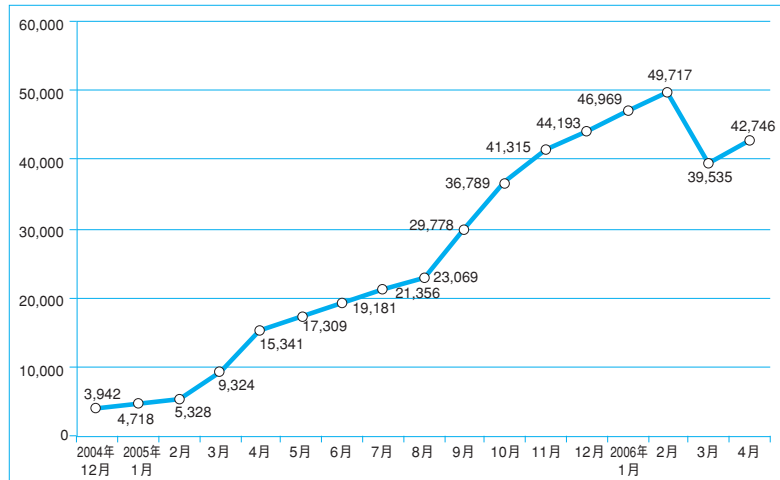
## 2. 聴衆や利用者の開拓

「自ら創造し、県民とともに創造するパブリックシアター」というコンセプトのもと、多くの地域の方々に芸術鑑賞を楽しんでいただけるように幅広い演目を用意し、来場してもらおう上でのハードルを下げるための取組を行っている。

### (1) 無料の先行予約会員制度

上記の取組の一つとして芸文センターでは、誰でも会員登録をすれば会費なしで先行予約ができるという無料会員制度を開館当初から導入した。通常の会費を徴収する友の会モデルでは、囲い込まれた一定数の人たちは先行予約をはじめとする特典を受けることができるが、その代わりに、多くの潜在的な顧客たちに、不便な思いを

兵庫県立芸術文化センター 会員数の推移 (単位:人)



2005年4月 開館記念演奏会「第九」売り出し  
 2005年4月以降 開館記念事業随時販売  
 2005年10月後半～2006年1月末 (3カ月半) 開館記念授業期間  
 ※毎年、2月～3月に会員更新手続き

させることにもなる。逆に、先行予約という最も魅力的な特典をハードルがない無料会員に提供することによって、多くの顧客を囲い込み、その大きな母体を対象として徹底したマーケティングを行い、そこからのチケット売上げを最大化する努力をしている。また、通常チケット購入のハードルになりやすい「価格」についても、ホールを「売り切る」ことを前提にした価格設定にすることで、新しいジャンルのものでも気軽に試せるような環境をつくっている。

この先行予約会員制度(無料)は4,000名からスタートしたが、開館に向けての大きな広報展開とともに、会員でなければ開館後の公演のチケットは入手不可能であるという情報が伝わっていくとともに、オープニング公演発売時(開館5カ月前)で1万人、開館直前には3万人にまで達し、現在は約6万人レベルで落ち着いているという。

会員全体の2割が西宮市、6割が県内在住と、ホール周辺地域からの顧客が多く、「月1回以上」の来場が14%、「2～3カ月に1回程度」が30%と、来場頻度が高い会員の割合が高くなっている。

(2) 魅力ある主催公演が生み出すブランド力

会員に購入頻度を上げてもらうにはやはり企画が魅力的でなければ難しい。芸文センターでは「公演パンフレットを見たら必ず誰でも観たいと思うものが必ず1つ以上

見つかるようなラインアップ」にするために、幅広いジャンルから種々さまざまな公演を主催公演として、年間380回程度提供している。また「演奏家の育成」をキーワードにした常設のオーケストラは主催公演のラインアップの幅を拡げるだけでなく、ホールの社会的な役割を発信する役割も果たしている。主催公演の入場率は約90%、満足度は95%超であるところから、公演ラインアップや内容について顧客の支持を得ていると考えられる。「ユニークで魅力ある主催公演が展開されているホール」というブランド力が高まることは、単に券売だけでなく、貸館の利用率や質を高めることにもつながる(平均稼働率96.5%)。

(3) 徹底したマーケティング

芸文センターでは6万人の無料会員を対象として月1回ダイレクトメールを発送しているが、チケット価格を安くすれば勝手に売れるというわけではなく、売り切るためにはやはり顧客に購入行動を起こさせるような、心に響くキャッチコピーやデザインが必要である。全国ツアーの公演に関しても、芸文センターでは「音が聞こえてくるチラシをつくる」、「関西弁のコピーで語る」など独自のこだわりとノウハウをもとに全てをつくりかえる。また一定期間後に券売が芳しくない場合にはアーティストインタビューを盛り込むなど公演チラシ第二弾を作成し、チケットが売り切れるまでさまざまな方法で努力を続ける。

また佐渡氏がプロデュースするオペラは「幅広い聴衆開拓」を目的としているため、宝塚歌劇や劇団四季のファンまでも対象として捉え、これらの劇団が多用している交通広告を従来の媒体にプラスして最大限活用したり、チラシもオペラ初心者を意識した内容にするなどの広報活動を展開。8公演が売り切れるという結果を生み出すなど、年々定着してきている。

(4) 積極的な地域との連携、にぎわいづくり

芸文センターの開館を機に、地元の複数の商店街などにより構成された「西北活性化協議会」が翌年に設立された。佐渡芸術監督が開館前から個人的につながりを作っていたことも大きいですが、地域が一体となって「音楽のある街」をめざし、さまざまな賑わい創出のためのイベントを行っている。オペラ前夜祭の盆踊りや、店舗とコラボしたオペラウィーク関連イベント、その他まちかどコンサートやクリスマスコンサートなど、いろいろな場面で地元コミュニティと連携している。元々商店街がいくつかに分断されたかたちで存在していたが、芸文センターが出来たことで、一緒に顔を合わせていろいろな企画をしたりするようになったなど、ホールがコミュニティ再構築の役割も果たしてきた。

### 3. ファンドレイジングの取組

芸文センターでは、センターの維持管理や常設オーケストラの運営、また大型企画の実施に必要な資金の一部をいくつかのプログラムを通してファンドレイジングしている。

#### (1) ネーミングライツ

芸文センターが築いてきた、年間50万人という集客力や、多くの人が集まり行われている創造活動によって生まれる「活力」というブランドは企業にとっても、魅力として映る。芸文センターのネーミングライツは大ホール(3,000万円)・中ホール(1,500万円)・小ホール(500万円)という金額設定になっており、スポンサー特典の最も大きなものはポスター、チラシ、ホームページ、チケットなどへの企業名掲載(露出)である。

ネーミングライツを含む協賛的な支援を求める場合には、何人に企業名を露出できるのかという純粋な「顧客数」も大切だが、企業側は自分たちの顧客ターゲットと劇場の顧客層がどれだけ重なっているかを知りたい場合が多い。芸文センターの大きな強みは6万人の先行予約会員を中心に、顧客のさまざまな属性、情報認知経路、鑑賞頻度、購買履歴を含む膨大な情報を把握していることである。これらの情報は組織内で意思決定を行う際にカギとなるものであるが、スポンサー獲得においても重要な要素になる。

ネーミングライツから得られた資金はセンターの維持管理や特別イベントの開催などに活用されている。平成25年度には県内のオペラ鑑賞機会が少ない地域4カ所に公演をもっていくことが可能になった。

#### (2) 賛助会員制度および各種助成制度の活用

自主企画事業や広報宣伝活動の充実を支援してくれる企業を賛助会員として募っている。この賛助会員制度(ゴールド会員300万、シルバー会員100万、賛助会員1口5万)の枠組みを使って、平成26年度は21社(うちゴールド1社、シルバー2社)から700万円超を集めている。ゴールドやシルバー会員の特典としてはエントランスロビーでの企業名掲示やホームページ、会報誌上での企業名表記、そして一般賛助会員に関しては自主公演への招待などがある。

公演ラインアップの充実や舞台のグレードアップ、公演数拡大、広報強化などを実現するために文化庁や民間財団などからの助成を積極的に活用している。平成26年度は文化庁の劇場、音楽堂等活性化事業(22事業)、地域発・文化芸術創造発信イニシアチブ事業(2事業)、その他民間財団(4事業)から合計1億円超の公的助成を獲得している。

また金銭的な支援のほかに、民間非営利団体や企業から、コントラバスやピアノ

の無償貸与を受けている。

#### (3) 特別目的資金

復興のシンボルとして設立された芸文センターは東日本大震災復興のためにいくつかのプロジェクト(スーパーキッズ・オーケストラによる被災地訪問演奏、PACメンバーによる被災地アウトリーチ活動、センターでの公演への被災者招待など)を行ってきた。芸文センター職員が外部の委員会参加や講義を行う際に受け取る報酬やその他表彰金などがこの「東日本大震災復興祈念等事業資金」に組み込まれてきた。また外部からもセンターが行う復興プロジェクトへの使途指定寄付を受け付けており、複数件の大口寄付が寄せられている。これは復興のシンボルとして設立されたセンターならではの活動であるといえよう。

また最近、「ふるさと納税」(任意の地方自治体への寄付)の制度が話題になっているが、平成27年度から兵庫県の「ふるさとひょうご寄付金」制度の応援メニューの一つとして「芸術文化センターの誰もが快適に過ごせる環境づくり」が取り入れられた。多くの来館者を迎え、社会的な役割を果たしている施設であると県民から認識されればこのような「公のファンドレイジング」も可能になる場合がある。

### 4. まとめ

「みんなの広場」である芸文センターは「日本一のお客様に支えられ、お客様とともに成長し続けるパブリックシアター」であるという明確なビジョンの上に成り立っており、そのビジョンを共有する芸術監督とゼネラルマネージャーが10年以上継続して組織を牽引しているということが一貫性のある全体戦略と施策に結びついているといえよう。長期的な視点からは、このような一貫性のあるビジョンと戦略をデザインし、推進・実行できる次の世代の人材を育成していくことが大切であり、またそのような人材がひとつの文化施設に継続的に関わられるような体制整備も重要である。

新しい観客を開拓し育てるということに10年間しっかりと取り組み、大きな成果を出してきた芸文センターであるが、今後は県立劇場としてこれまでに培ってきた企画力や経営ノウハウなどを活用して県内の中小規模館との連携をさらに促進したり、サポートを強化するなどの役割も期待されている。今以上の新しい事業を始めるための財源を募る必要性が出てきた際には、これまでに築いてきたロイヤリティの高い顧客や地域との深い関係性がファンドレイジング活動を展開していく上での重要なリソースになると思われる。

## Case 3

## 「創客」から支持者の拡大へ

●可児市文化創造センター ala [公益財団法人可児市文化芸術振興財団]

神保 富美子

## 1. ファンレイジングのための環境づくり～支持者をつくること～

「ファンレイジングというと、“お金をください”とお願いしがちであるが、その前にお金を出しやすい環境、つまりファンレイジングのための環境づくりが重要で、それは支持者をつくることです」と可児市文化創造センター ala（以下、alaという）の衛紀生館長は話す。

図表1は、alaにおける支持者に関する来館者数やフレンドシップ会員数、ファンレイジングにかかわる入場料収入やチケット購入枚数などの実績比較表であるが、開館直後の2003年度と2014年度を比較すると全ての項目で驚異的な伸びを示している<sup>1)</sup>。ではどのような活動がこのような成果に結びついたのか。これは次の2点に大きく集約される。

図表1 ala実績比較表

	2003年度	2014年度	増加率
来館者数	232,200人	324,415人	139%
フレンドシップ会員数	5,042人	9,883人	196%
可児市以外の岐阜県の会員数	1,224人	3,513人	287%
愛知県の会員数	160人	1,644人	1,027%
入場料収入	28,268千円	46,508千円	164%
パッケージチケット購入枚数	374枚(2008年)*	1,155枚	308%

\*こちらについては2008年より実施したため2008年との比較となる。

## (1) 「創客」を目指し、アートマーケティングを導入

アートマーケティングは、「広義には劇場の価値を高めるブランド戦略のことをいい、狭義には鑑賞者の来場を妨げる要因を分析し、鑑賞者が劇場に足を運ぶ機会を増やして環境を整えること<sup>2)</sup>」を意味する。alaでは、公演などの鑑賞者をいかに集めるかという視点としての「集客」ではなく、公演などを通し

てさまざまな経験を楽しむことで、次につながる顧客を創造していく「創客」への取組のために、このアートマーケティングを導入した。つまり、顧客となりうる鑑賞者や地域住民が何を重視しているのか、何が価値なのかという「顧客志向」を徹底的に追求し、さまざまな活動に反映したことが、顧客から固定客、固定客から支持者へと顧客を進化させ、さらには支持者の拡大につながったといえる。具体例としては、顧客が会館でリラックスできる空間を重視し、禁止事項を記載した張り紙をなくしたことから始まり、顧客が求める作品の提供ということで、著名な楽団や劇団と地域拠点契約を結び、定期的に優良作品を発信できるようにしたことなど数多くあげられる。

## (2) 劇場課題ではなく地域の社会課題を解決

支持者を増やす取組として、alaが所在する可児市民にとっての価値についても分析し、alaの活動に反映した。例えば可児市は、外国人が多く居住していることから、異なる人種が演劇をきっかけにalaに集い、作品づくりを通してコミュニケーションを深める「多文化共生プロジェクト」を取り入れた。

また、住民意識調査で、alaに対して、障がい者や高齢者、子ども達のための事業を要望している回答が多数を占めたことを受けて、「alaまち元気プロジェクト」に取り組んだ。この事業では、福祉施設や教育機関などに赴き、参加者同士のコミュニケーションの向上につながるワークショップやアウトリーチ事業を行っている。

このような地域の社会課題を解決する取組をalaが行うことで、外国人、障がい者や高齢者などの参加者がalaの支持者となるだけでなく、取組を知った市民、行政、教育機関、企業等のステークホルダー（利害関係者）がalaを評価し、支持者となることを目指した。

## 2. 顧客志向を意識した取組

顧客志向を意識した取組の具体例として、チケット割引などのサービスについて記載する。図表2によると、alaでは、クラシックや落語など、顧客が好きなジャンルに合わせたチケットに関して割引をするサービスや、ala制作作品や地域拠点公演を観たい顧客のための割引サービスなど、顧客の好みはさまざまであることを把握した上で、多岐にわたるチケット割引サービスを展開している。他館ではあまり見られないチケット割引サービスとしてはDANDANチケットサービスがある。これは、チケットの残数がある場合に限り1週間前から20%引き、当日だと半額になるサービスである。このサービスは2つの顧客志向が要因となって生ま

れたサービスである。顧客が購入したチケットに空席が多く見受けられる場合と満席の場合とでは、同じ公演であっても顧客が受ける感動は変わるという。また、チケットを購入したいけれど、予定が公演日近くにならないと定まらない顧客もいる。この2つの要因を考慮し、公演が近づくにつれてチケット割引を行うことで、予定が定まった顧客が購入に踏み切る後押しをし、直前の購入者により空席が減ることで、鑑賞する際の満足度も上げていくことになる。

アメリカで行われた調査において、初めて劇場に来た顧客が、食事や駐車場など公演以外のサービスが原因で2回目の来場につながらない場合が90%にも達していると報告している<sup>3</sup>。alaでは、家を出てから戻るまでを公演にかかわる顧客のエンターテインメントと捉え、公演以外のサービスにも配慮しながら、具体的に次の公演につなげる顧客サービスを行っている。例えば、ala内のレストランでは公演に応じたメニューの工夫をしたり、誕生日月に公演を見に来る顧客に対しては、座席に手作りのメッセージを用意した上で、館長自らが挨拶をするサービスも行っている。このようなきめ細かいサービスを行った上で、1年目にチケットを購入した顧客が2年目に購入する場合には更なる割引サービスを行うことで、継続者を増やすことに成功し、チケット販売についても割引サービスを始めた2008年度の374枚から、2014年度には1,155枚の成果となっている。

図表2 顧客志向のチケット販売サービス

種類	内容	対象	割引率
ビッグコミュニケーションチケット	4人以上の複数で公演を鑑賞する際、購入人数に応じて割引率を上げて販売	友達同士や家族など複数で公演を見る顧客対象	4~5人 :10% 6~7人 :20% 8人以上 :30%
ウェルカムホームパッケージチケット	ala制作および地域拠点公演をピックアップして販売	ala作品を安く楽しみたい顧客対象	20% ※
まるごとクラシックパッケージチケット	クラシックのお薦め公演をピックアップして販売	クラシックを希望する顧客対象	20% ※
演劇まるかじりパッケージチケット	演劇のお薦め公演をピックアップして販売	演劇を希望する顧客対象	20% ※
かに寄席パッケージチケット	寄席のお薦め公演をピックアップして販売	寄席を希望する顧客対象	20% ※
アラカルトパッケージチケット	購入者側が観たい公演を選択してパッケージ化	自分で催し物を選択したい顧客対象	20%
DANDANチケット	チケット残席がある場合に限り、公演期間に合わせて割引	直前で自分の日程が定まった顧客が対象	1週間前 :20% 当日 :50%
キャンセルサービス	一度購入したチケットをキャンセルでき、購入金額の80%のチケットクーポンで返却	公演日の自分の日程が定まっていな中で、どうしても見たい顧客対象	

※公演は、2年連続購入で25%、3年連続購入で30%引きとなる。

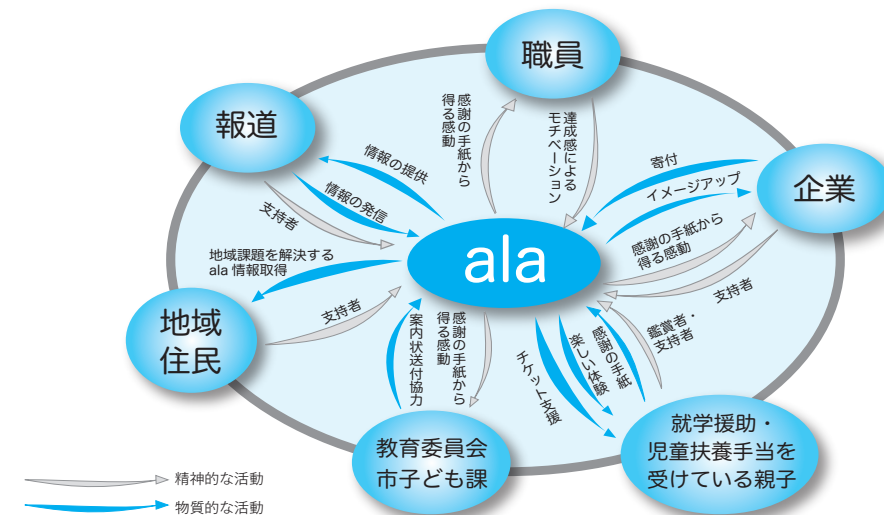
### 3. 社会貢献型マーケティングとしての寄付活動

ファンレイジングの新しい潮流として、「コース・リレーテッド（社会貢献型）・マーケティング」がある。これは、「支援対象（コース）に関連づけた企業のマーケティング活動<sup>4</sup>」を意味している。alaでは、「私のあしながおじさんプロジェクトfor family」という寄付活動においてこのコース・リレーテッド・マーケティングの側面を取り入れた。このプロジェクトでは、生活に困窮している親子を対象に、ala、企業、自治体がパートナーシップを組んで、alaの公演に招待している。仕組みとしては次のとおりである。

まず、alaが地元企業や団体にプロジェクトの趣旨を伝え寄付を募る。次に、alaから市の教育委員会や子ども課に依頼し、就学援助や児童扶養手当を受けている親子への送付物とともに、プロジェクトのチラシを加えてもらう。そして、プロジェクトを知った親子が申し込みをし、公演を楽しんだ後、公演の感想を綴ったお礼の手紙をalaを介して寄付をした企業に渡していく。

このプロジェクトによる効果は図表3のとおりとなり、alaを取り巻く関係者全

図表3 寄付活動による関係性の構築



### 3-1 国内のファンドレイジング活性化事例

## Case 4

# 大型演劇事業による助成金の獲得

●大垣市サイトピアセンター【公益財団法人大垣市文化事業団】

神保 富美子

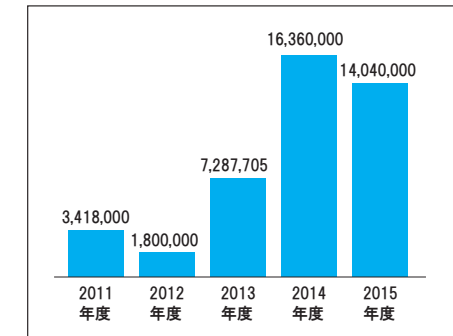
## 1. サイトピアセンターにおける実績

サイトピアセンターを管理する公益財団法人大垣市文化事業団は、2013年度より助成金・寄付金の実績が大幅に向上している。図表1によると、2012年度までは取得しても300万円台だったが、2013年度には700万円台に増え、2014年度は、1,636万円、2015年度も見込みであるが1,404万円を予定している。

助成金・寄付金の具体的な内容であるが、図表2のとおりとなっている。これによると、国庫補助金から民間助成金、企業や個人の寄付金など多岐にわたっている。この助成金は、あくまでも事業にかかわる助成金であるが、大垣市文化事業団では、その他の面でも助成金の取得を試みている。例えば、子育てや雇用関係など人事労務関係の助成金も獲得しているという。

図表2の中で特に目立つのが、「水都おおがき演劇アゴラ」に対する助成金である。この事業は、2013年度から助成を受けているが、助成額も年を経るごとに増えている。2015年度は、文化庁と一般財団法人地域創造から合計で1,100万円の助成金を受け、助成金・寄付金合計額の約78%を占めている。

図表1 寄付金・助成金実績(単位:円)



図表2 2015年度助成金・寄付金実績(見込み)

補助金等の名称	交付者・寄付者	助成額(円)	事業名
国庫補助金	文化庁	2,300,000	水都おおがき演劇アゴラ
民間補助金	一般財団法人地域創造	8,700,000	水都おおがき演劇アゴラ
		300,000	共同巡回展準備事業
	子ども夢基金	748,000	科学教室事業
		254,000	美術事業
		205,000	音楽事業
	民間(A財団・B社)	600,000	美術事業
	C基金	383,000	音楽事業
助成金・計		13,490,000	
寄付金	大垣共立銀行	500,000	
	個人	500,000	
総合計		14,040,000	

てに物質的にも精神的にもメリットがある。例えば、alaの物質的なメリットは、企業からの寄付金である。これをチケットに換えることで、売上の増加につながる。企業にとっての物質的なメリットは、税制面の優遇と、企業のCSR活動に関するPRである。就学援助などを受けている親子にとっての物質的なメリットは、公演招待である。次に精神的なメリットであるが、alaにとってのメリットは子どもたちからの感謝の手紙から受ける感動である。このメリットは企業も同じである。また、alaの場合は、職員が感動を受けることで、自分達が行う事業に誇りを抱き、それが仕事へのモチベーション向上にもつながる。親子にとっての精神的なメリットは、日常とは違う楽しい一日を親子で過ごせることだろう。この体験は親子をalaの支持者へと結びつけるし、このような地域の社会的課題を解決するalaの情報を知った報道や地域住民などもalaの支持者になるだろう。

## 4. 収益1%の寄付に向けて

alaでは、既述した活動で劇場内外の支持者を増やすことが、来館者の増加やチケット収入の増加、企業の寄付活動につながったと考える。しかし、企業の寄付については、alaとの関係性の深い企業が主力であり、新規企業の獲得が難しいようだ。その背景には、大企業の本社機能が都市部に集中していることや、長引く経済不況などがある。

館長の目標は、収益の1%を世界の恵まれない子どもたちへの支援活動に活用することである。そのためには、上記の試みを根気強く継続し、alaに理解を示す企業をより一層増やすことで、新規企業の寄付金を獲得することも求められるだろう。もちろんそれを目指す職員の意識は高く、現在、クラウドファンディングなど新たな試みについて、調査・検討している。

- \*1 alaの開館は2002年7月であったため、年間を通して比較可能な年として開館直後の数値は2003年を活用した。なお、現館長の就任は2008年からである。
- \*2 公益社団法人全国公立文化施設協会「アートマネジメントの基礎用語ハンドブック」16頁、2015年
- \*3 公益社団法人全国公立文化施設協会「アーツマーケティング実践のポイント」[アートマネジメントハンドブック2]47頁、2013年
- \*4 山内直人「地域活性化とファンドレイジング」[季刊個人金融2015夏]19頁、2015年

## 2. 「水都おおがき演劇アゴラ」

ここでは、大規模事業である「水都おおがき演劇アゴラ」がいかにして多額の助成金を獲得したかについて述べる。

2012年度まで、スイトピアセンターの演劇事業は、市民創作劇と貸館による高校演劇地区大会が主なものであった。この市民創作劇の収支比率が600万円以上の収支差額であったこと、市民創作劇という演劇をつくる事業の前に演劇を普及する事業の必要性を感じたことが主な経緯となり、事業計画を改善した。

まず、事業計画における事業予算であるが、600万円の収支差額を活用すると約倍額の助成金が取得でき、そこにチケット収入が入ると2,000万～3,000万円の大規模公演が可能となることに着目した。しかし、事業内容が優れていないと高額な助成金は見込めない。そこで、全国の事例を調査・分析した上でスイトピアセンターならではの事業内容の刷新を図った。

例えば、演劇ワークショップから鑑賞事業、市民創作演劇の参加へという流れを作る重要性を把握し事業に反映した。また、鑑賞事業については、市民のさまざまな趣向に合わせて、高齢者や若者をターゲットにした事業だけでなく、文化芸術に興味のない、文化会館に行ったことのない市民でも観たくなるような事業も取り入れた。さらに、従来より高校演劇の地区大会の会場として利用され、全国大会に出場する地元の高校がある地域性を考慮し、高校演劇団体と地元の演劇団体が交流できる仕組みを作ったほか、高校演劇に参加する学生達が好む小劇場の公演も企画した。

また、助成金の申請方法についても同時に見直している。助成金申請書を作成する際には、可見市文化創造センターの衛紀生館長に作成方法のアドバイスを受けたという。

## 3. 一過性の集客から支援者の拡大へ

大垣市文化事業団は、既述した「水都おおがき演劇アゴラ」で高額な助成金を獲得した。しかし、助成金はあくまでも過程であって目的はまちの活性化である。演劇公演の来場者は、上記事業開催前の2012年度1,047名から2013年度3,329名、2014年度4,777名と飛躍的に増加した。年齢層については、一般的な公立文化施設にはなかなか来ない層と言われる高校生の顧客が増え、大垣市だけでなく、岐阜県、愛知県からの顧客も増えたという。しかし現状では、まだ一過性の集客に過ぎないという。そこで、大垣市文化事業団では、公演を見るだけでなく、公演をきっかけに人と人が交流する機会やいろいろな人が出会う仕組みづくりをすることで、支持者や支援者を拡大していくことを目指している。

## 3-1 国内のファンドレイジング活性化事例

### Case 5

## すべての地域住民＝参加者・鑑賞者を目指して

### ●仙南芸術文化センター えずこホール【仙南地域広域行政事務組合】

神保 富美子

## 1. えずこホールの実績

仙南芸術文化センターえずこホール（以下、えずこホール）は、仙台より電車で40分ほど南下した大河原町に所在する。管理運営は、白石市、角田市、蔵王町、七ヶ宿町、大河原町、村田町、柴田町、川崎町、丸森町で構成される仙南地域広域行政事務組合が行っている。設立当初から住民参加型による運営をコンセプトとし、文化芸術による地域の活性化をテーマに、参加者、鑑賞者の開発や拡大などで大きな成果をあげている。

鑑賞者開発や参加者拡大についてであるが、まず、地域住民＝参加者・鑑賞者を目指している考え方があげられる。図表1はえずこホールにおける2014年度事業実績である。これによると、年間事業回数は709回と多く、うち695回が参加体験型事業であり、仙南地域の各市町の人口合計が18万弱に対して、2万2,528人の参加者・観客数となっている。

えずこホール所長の水戸雅彦氏は「さまざまな年齢、対象の方々に対してかなりいろいろな企画をつくっています。その理由としては、地域の需要は多様化、細分化してい

図表1 仙南芸術文化センターえずこホール 2014年度事業

事業名	回数	述べ参加者・観客数(人)	事業分類
地域文化創造事業(住民グループ活動事業)	450	8,025	参加体験型
国民参加体験事業(ワークショップ)	54	2,036	参加体験型
国民参加体験事業(住民創造グループ共催事業)	4	1,343	参加体験型
国民参加体験事業(アウトリーチ)	71	3,539	参加体験型
国民企画劇場(共催事業)	10	3,571	参加体験型
自主企画公演事業(ホール公演・鑑賞事業)	14	6,925	鑑賞型
東京都による芸術文化を活用した被災地支援事業(共催事業:えずこホール事務局分)	106	2,037	参加体験型
合計	709	29,453	
うち参加体験型事業の回数と参加者	695	22,528	

るからです。いかに地域のたくさんの方がかわってもらえるのかを重視しています」と話す。例えば「えずこ広場」は、ロビーのホワイエで行われる親子のふれあい事業であり、ホールの特設日を活用している。ホールに来にくい人＝小さい子どもがいる親子であるため、そのような親子を対象に「私たちがホールに来ていいんだ」と気軽に感じてもらうことを目的としている。

このように、公演の来場者だけを鑑賞者と捉えず、劇場自らが地域に出向いてさまざまなニーズを反映したきめ細かい参加体験型事業であるアウトリーチやワークショップ事業を数多く行ない、事業を通して多くの住民とコミュニケーションすることで、住民が文化芸術を身近に感じ、地域住民＝参加者・鑑賞者になることを目指している。

では次に、鑑賞者をどのような方法で開発・拡大をしているかについて記述する。

## 2. 鑑賞者の開発・拡大

### (1) 買えば買うほどお得なeセットチケット

えずこホールは、鑑賞者をリピーターや愛好者まで進めていくことをねらい、2013年度からe（いい）セットチケットというチケット販売を新たに取り入れた。これは、6本の鑑賞事業を対象とし、まとめて3本買うと20%割引、4本～5本で30%割引、6本だと40%割引となり、購入枚数に応じて割引率が大きくなる販売方法であり、県内で初めて導入された。ちなみに、e（いい）セットチケットという名称は、えずこ（頭文字e）ホールで、いい（e）作品を、早め（いい）（e）場所で、お得（いい）（e）チケットでという意味が込められている。

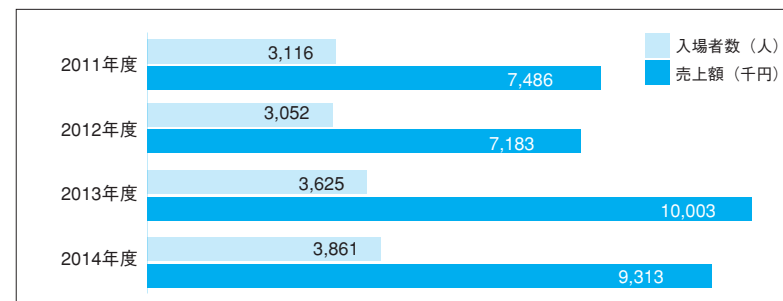
図表2は、eセットチケットが導入される2年前と導入後2年を比較した表であるが、eセットチケット導入前の売上は700万円台であったが、導入後の2013年度は1,000万円を超えた。具体的には、2013年度は、前年比139.3%の売上額、前年比118.8%の入場者数の実績があり、大きな成果があったと考える。

eセットチケットは3本以上からでないと購入ができない。2本より3本買うと大幅割引になり、5本より6本買う方が安くなることで、見ようか迷っている公演に来ていただく状況をつくり、eセットチケット購入者を増やしていく。この活動が総体的に入場者の増加や売上の増加に結び付いたと考える。

実はこのeセットチケットは、これまで記載した鑑賞者の拡大の他に、鑑賞者の開発も視野に入れている。6本の鑑賞公演を企画する際に、2本は必ず誰もが見たい人気の公演を選択し、残りの4本は観客の多様なニーズを反映した事業を決めるわけであるが、4本のうち1本は文化芸術としては優れているが一般に普及していない事業をあえて選択している。eセットチケットで6本分購入する場合は、実質1本分無料となるため、この一般に普及していない事業

も観客は見ることになる。これがえずこホールのねらいである。お得であるという感覚で2本しか興味なかった公演を3本見ることで、新たな文化芸術を知り、6本分購入して1本分の無料公演で新たな世界を体験する。これが鑑賞者の開発にもつながっている。このことを考慮すると、eセットチケットのeには、educate（引き出す）の意味も含まれることになる。

図表2 えずこホール 年間入場者数と売上額



### (2) “年会費実質無料サービス”の友の会

eセットチケットを購入する際に、えずこホール友の会に入会するとさらに10%割引になるという特典がある。この友の会であるが、公益社団法人全国公立文化施設協会が2007年に調査した「公立文化施設における『友の会』に関する調査」によると、「さまざまな面で公立文化施設の運営に寄与することを目的につくられた組織で、チケットの優先予約、割引、公演情報のサービス、会員限定の事業などの特典がある」組織を意味する。2007年当時の調査であるが、調査施設の94.0%が年会費を徴収しており、そのうちの78.9%が1,000円から3,000円未満の金額を設定している。えずこホール友の会も、個人会員2,000円、家族会員3,000円の年会費を徴収していた。しかし会員数が毎年減少していったことにより、職員で協議をした結果、徴収した年会費と同額の割引券を会員に配布することで、“年会費実質無料サービス”を2014年度より始めた。例えば、個人会員だと年会費と同額の2,000円分を配布し、利用する際は、チケット購入1枚につき割引券1枚（1,000円）の利用が可能だ。

2014年度から取り入れたこのサービスの結果、2013年度会員総数が459人に対して、589人と増加した。また、新規会員は149人（前年比30.9%増）と大幅に増え、新規会員の86.6%が年会費以上の割引きを受けた。つまり、えずこホールと会員の両者にとって利益となる関係を築けたことになる。



このサービス導入を検討する際、会員に対する割引額が大きくなりすぎること、えずこホールの収入全体も減少する可能性があることが懸念されていた。しかし、図表3によると、2014年度友の会会員にかかわる収入と2013年度の差額は173万円（前年比48.4%増）となっている。対して割引き分の支出の差額は2014年度は77.3万円増となっている。以上のことから友の会収入と割引き分支出の差額は173万円－77.3万円＝95.7万円の増となり、会費実質無料サービスを行ったことで、収入増につながったといえる。

図表3 友の会収入と値引き分の支出

友の会収入	会員購入分 チケット収入	年会費収入	収入合計
2014年度	406万円	125万円	531万円
2013年度	267万円	91万円	358万円
差 額	139万円	34万円	173万円

割引き分支出	1割引の合計	割引き券使用分	支出合計
2014年度	52.3万円	65.4万円	117.7万円
2013年度	40.4万円	—	40.4万円
差 額	11.9万円	65.4万円	77.3万円

### 3. 今後の課題

大幅割引を行うeセットチケットや会員実質無料サービスを始めた友の会によって、入場料売上が大きく増加をする成果が得られたが、今後に向けた課題もある。例えば、eセットチケットについては、お徳感のあるサービスであるが、購入対象である事業自体に魅力が無ければ顧客は購入をしない。そこで、どのように事業の魅力を生み出すか、何が魅力である事業なのかを常に考えて進めていくことが求められる。

また、友の会については、会員として入会してもチケット購入まで至らない会員が毎年200名強存在する。この200名強の会員をチケット購入まで結び付ける試みも必要である。チケット購入まで至らない理由としては、高齢化に伴う外出の厳しさや退会処理のわずらわしさの他に、購入したいと思う事業がないことがあげられる。既述したeセットチケットの課題とともに、友の会においても、いかに魅力のある事業を企画し続けるかが課題となっている。

えずこホールは、収入の約半分が国などの助成金で賄われているため、助成金額で事業計画は左右される。だからこそ、その他の収入源としてチケット収入の増加は重要となる。水戸所長は、えずこホールの最終的な目標は“ブランディング”と話す。魅力的な事業を発信し続けることで、事業内容ではなく、えずこホールの事業だから購入するという状況をつくることできれば、さらなるチケット収入の増加が見込めるだろう。

## 3-1 国内のファンドレイジング活性化事例

### Case 6

## 外部の任意団体が友の会を運営

● 富山県高岡文化ホール 【公益財団法人 富山県文化振興財団】

戸塚 成

### 1. ユニークな事業財源の確保スタイル、音楽友の会

富山県高岡文化ホールは、1986（昭和61）年10月、富山県民会館、富山県教育文化会館に続く県内3館目の県立文化施設としてオープンした。以来30年、高岡市はもちろん、広く県西部を代表する芸術文化拠点として、質の高いコンテンツを発信し続けている。指定管理者は公益財団法人富山県文化振興財団で、開館の年から継続して管理運営業務を担っている。

高岡文化ホールが誇るユニークな事業財源の確保スタイル、それは、音楽友の会である。この音楽友の会の最大の特長は、ホールから独立した外部の任意団体であることで、会費収入および広告収入を自立した財源として、開館翌年からの29年間、ホールと共同歩調を取りながら高岡市周辺の音楽ファンに良質なコンサートを提供している。長きにわたる音楽事業発信活動が高く評価され、高岡文化ホール音楽友の会は2015（平成27）年度北日本新聞地域社会賞を受賞した。

#### ○音楽友の会の概要

高岡文化ホールの客席数は703席。その約70%にあたる500人の会員確保をおおよその目安に、毎年、新規会員を募集する。年会費はひとり1万5,000円。年6回開催される例会コンサートを無料で鑑賞することができるほか、それ以外の公演にも一部に割引特典が付く。入会金として加入初回時に1,000円を支払うが、前年度会員から継続する場合は免除される。夫婦・友人など2名で加入する場合は、ペア割引2,000円が適用され、ふたり合計で2万8,000円となる。

2015（平成27）年度の友の会例会コンサートのラインナップは6月の「森麻季ソプラノリサイタル」でシーズンの幕を開け、7月に「山下洋輔ジャズコンサート」、9月「雲井雅人サクソ四重奏団」、10月「森公美子コンサート」、11月「グランプリコンサート トリオ・ラファール」（外国人アーティストのピアノ三重奏）、12月の「カルテット・エクセルシオ」（日本人アーティストの弦楽四重奏）でシーズンが終了する。6月9月11月、12月の4回がクラシック、7月がジャズ、10月がポップスと、ここ10年以上クラシック4本、

ポピュラー系2本の割合でラインナップを組んでいる。次年度のラインナップは前年12月に発表し、翌1月には会員募集を開始、5月末ごろに例会コンサートの第1回を実施して、そこから約7カ月間で演奏会が6本ある。すべてに足を運んだ会員は、しっかり音楽を楽しんだ気持ちになるはずだ。会員用の約500席を除いた200席は必ず一般発売に充当するので、友の会会員以外の市民も、気軽にコンサートを鑑賞できる。

年間ラインナップは、原則、高岡文化ホールのスタッフが原案を立てる。まず、ホールスタッフが、出演企画候補に挙げたいアーティストの演奏会を足で探す。20から25ほどのアーティスト案を集約して、複数パターンの年間ラインナップ案にまとめた上で、音楽友の会の役員会15名に提出して、次年度のラインナップを決定・承認してもらう。

以前はクラシックのみの硬質なラインナップだったが、会員ニーズの微妙な変化があったのか、2006（平成18）年度に会員数が350人未満に落ち込んだ。ラインナップ6本のうちポップスやジャズなどを入れるようになってから、会員数は再浮上し、入会数と退会数がいいバランスを保って、会員が理想的に循環するようになった。

## 2. 地元の芸術愛好家が資金を集め活動を開始

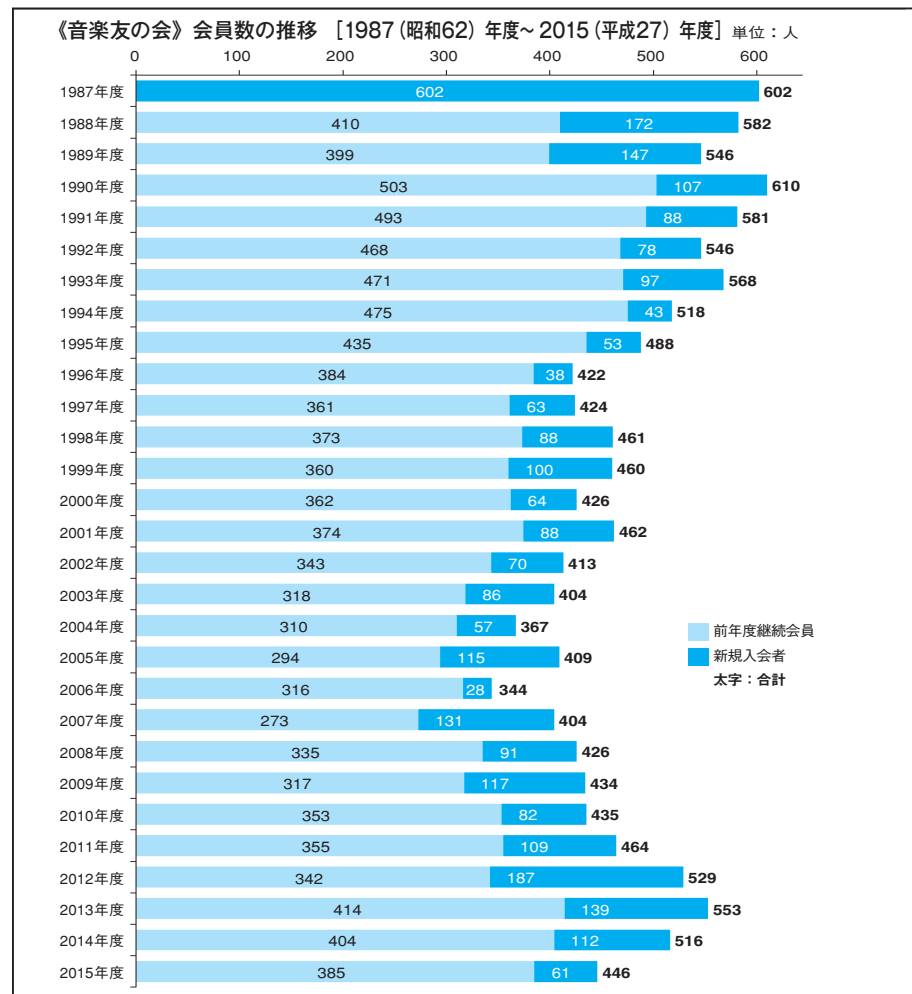
通常、友の会はホール自身が運営しているのが全国的なセオリーだが、なぜ、高岡文化ホールでは外部の任意団体が友の会として機能することになったのだろうか。

高岡文化ホールは、1986（昭和61）年、第2の県民会館という位置付けをもって開館した。当然、高岡周辺の芸術愛好家たちは、演劇や音楽など、独自の企画を旺盛に展開するものと期待をしたが、県の当初のプランに自主事業はなかった。貸館専門ホールとして事業予算はなく、例外的に美術が盛んな富山県西部の状況を反映し、ギャラリーにおける美術事業のみに少額の予算がつく程度であった。船出を飾った演劇や音楽の大型公演は、地元のテレビ局や新聞社、イベンター主催の貸館事業を期待するというものであった。

確かに初年度は開館記念事業でスケジュールは賑わうが、次年度、引き潮のように大型貸館公演がなくなった。先述の通り703席というキャパシティは大型の演劇やコンサートを行う民間の興行事業者にとって採算が取りにくい。

これではいけない、と、高岡周辺の音楽愛好家が資金を持ち寄って友の会をつくり、自分たちのコンサート実施のために走り出した。地元の音楽教育者と地域の中心的な経済人など35名が意志を共有し会の基盤が整う。ホールの予算はあてにできないので、コンサート実施の財源は自ら確保する必要がある。会費1万2,000円の会員を目標600人確保で得た700万円の会費収入と小口の広告料100万円を合わせた800万円で年6本の例会コンサートを実施し、高岡文化ホールの音楽友の会は活動を開始する。

そもそもの最初から高岡文化ホールのスタッフがコンサート運営にかかわっていたこともあって、高岡文化ホールの事業費として劇場費の負担のみというかたちで音楽友の会



への事業費の投下が実現した。高岡文化ホール開館に先立つ昭和50年代の中頃から建設がはじまった富山県内の市町村ホールが自主事業を行うようになり、県立ホールも自主事業を行わなければリーダーシップが取れなくなるという認識の変化も生じはじめた。

こうして、音楽友の会に対する高岡文化ホールの事業費投下は、29年の流れのなかで、劇場費負担のみの時代から現在の400万円にまで充実した。広告費、会費、ホールからの事業費、合計約1,500万円の財源で、年6回の例会コンサートが続いている。

途中、ホールの事業費予算投下が、現在の400万よりも多い550万円に膨らんだ時期もあったが、ホールと音楽友の会はこの金額を抑制していく選択肢を取った。事業費の増額は、友の会の潜在的な基礎体力をじわじわと奪う。行政の財政状況

変化や景気の動向によるホール予算の削減が友の会の例会コンサートの質の低下に直結してしまえば元も子もない。コンサートの質が低下すれば、加入者数の減少につながり、当然会費も減収になるという負の連鎖となってしまう。

#### ○「良質な音楽事業発信」のブランド力

高岡文化ホールは、音楽友の会を長く継続していくことで、レベルの高い音楽事業発信を続けているという館のブランドを手に入れている。同時に高岡市民は、自分たちが住むまちの芸術文化の高さに誇りを持っている。最近では12月の次年度ラインアップ発表を待たずに友の会の継続手続きを取る会員や、広告営業の際に「音楽のことは詳しくないが、いい音楽を発信しているから」と広告協賛を決めてくれるクライアントもいる。「友の会ではまったく知らないアーティストを紹介するが、どのコンサートに行っても感動がある。高岡文化ホールが選んだコンサートは安心して聴ける」というアンケート回答は、友の会会員、一般客の別を問わず、毎回一定数が寄せられるそうだ。高岡文化ホールは県立施設だが、観客の多くは高岡市民。高岡市は2015（平成27）年に「文化創造都市高岡推進ビジョン」を策定し、10年間の活動をめどに文化創造都市の実現を目指している。質の高い音楽事業の継続は、市民の胸に文化創造都市建設への参加意識を目覚めさせていくはずだ。

### 3. 効果的な「友の会」運営のために

これから新たな友の会の立ち上げを考えている公立文化施設に向けて、高岡文化ホールからアドバイスをもらった。まず、いきなりホールのスタッフが友の会づくりを主導せずに、芸術文化が好きな地域の音楽関係者や経済人のプレーンをつくること。会の運営は、ホールの事業費や助成金等をあてにせず、受益者負担の原則で経済的に自立した会にすること。プログラムの企画はホールが一方的に発信するのではなく、友の会または役員会と一緒につくっていく意識を持つようにすること。自立した友の会が、自分たちのアイデアを持ち、コンサートの実践面はホールが行う。共通意識と役割分担が生まれれば、友の会は効果的に回り出す。

実際に、別の県立ホールで、開館時に高岡モデルのような友の会の結成を試行したが、すでにその地域には自主的な地域住民の事業企画団体が複数立ち上がっていたあとで、ひとつの友の会への統合には至らなかったケースがあったという。

今後は、かつては試みていながら中断してしまっていたアウトリーチ事業を復活させたいという高岡文化ホール。友の会の例会コンサートでアーティストが地域を訪れているのだから、アウトリーチ事業を定例化させ、自主事業に厚みを持たせるチャンスはある。

継続こそが、ファンドレイジングの底力。高岡文化ホールの音楽友の会の事例は、静かにそれを教えてくれる。

## 3-1 国内のファンドレイジング活性化事例

### Case 7

## 寄付獲得活動の実践知をつかむ

### ●八雲林間劇場 しいの実シアター 【NPO 法人 あしぶえ】

戸塚 成

島根県松江市八雲町に建つしいの実シアターは、JR松江駅から車で20分ほどの中山間地域にある。松江駅から車で移動すると、道のりの最初の半分には市街地と住宅地が広がるが、残りの半分は、美しい里山と山あいの田畑をのんびりと縫っていく道程である。

しいの実シアターの指定管理者である認定NPO法人あしぶえは、この劇場だけでも21年、前身である劇団時代からカウントすると実に50年の長きにわたり活動を続けてきた、ベテランの芸術団体だ。この団体の地道で粘り強い寄付獲得活動には、ファンドレイジングのためのノウハウとアイデアが詰まっている。

現在の認定NPO法人あしぶえ理事長を務める園山土筆を中心に、若い仲間たちが松江の演劇同好グループを結成したのは1966（昭和41）年。3年後、正式名称を劇団あしぶえとしたこの団体は、親密な小空間での演劇活動に焦点を定め、自己資金で作った松江市内の50席の劇場を実現すると、次なる目標である100人収容の拠点劇場を具体化するため、用地探しに走り回る。なかなか意中の用地にめぐり会わずにいたとき、松江市の南隣りにある八雲村（現・松江市八雲町）と運命的な出会いを果たす。1995（平成7）年、全国初の公設民営劇場・しいの実シアターが誕生した。以来21年、認定NPO法人あしぶえは、しいの実シアターおよびその周辺地域で3年に1回開催する八雲国際演劇祭を活動の中心に、島根県の山郷という立地のハンデを武器に変えて、多彩な演劇活動を行っている。

しいの実シアター総建設費1億8,400万円のうち、劇団員の貯金に寄付活動での成果を合わせて3,000万円を用意したことからもわかるとおり、この団体の活動は常に、積極的なファンドレイジングに支えられていた。

過去6回の演劇祭開催実績を見ると、2014（平成26）年の第5回開催では、ほぼ4,500万円の国際演劇祭運営経費に対し、松江市から補助金1,500万円、文化庁の劇場、音楽堂等の活性化事業1,400万円、しまね文化ファンド助成事業270万円、ごうぎん島根助成文化振興財団助成事業20万円、寄付活動でおおよそ640万円を得

ている。これに事業収益670万円が加わる。寄付金合計を開催ごとに見ると、金額に上下はあるもののコンスタントな成果を挙げていることがわかる。この寄付活動の実働スタッフは、1999年の八雲国際演劇祭プレ開催から変わらず、理事長の園山氏と事務局長の2名だけ。理事長の園山氏は言う。「客席108席の小さな劇場ですが、こういうところのファンレイジングのやり方のほうが、今からはじめようという方には案外わかりやすいかもしれません。どうやってファンレイジングに動き出したらいいのか。しっかり考えて、やってみて、失敗して、改善して、またやってみるという繰返しのなかから、その地域の自分たちのやり方に合った方法を見つけるしかないと思います」。秘訣はない。自分たちの創作活動への熱意と、当たり前のことをきちんと続ける努力があるのみだ。だが、その当たり前の努力は、やはり並大抵のものではない。

あしづえの寄付金獲得活動の実際を箇条書きでまとめてみる。ファンレイジングのさまざまな実践知を学べるはずだ。

八雲国際演劇祭開催実績 【全6回 1999(平成11)年～2014(平成26)年度】

	平成11年 (1999年) 99プレ大会	平成13年 (2001年) 第1回	平成16年 (2004年) 第2回	平成19年 (2007年) 第3回	平成22年 (2010年) 第4回	平成26年 (2014年) 第5回
運営経費	15,931千円	26,224千円	32,773千円	34,956千円	34,120千円	44,633千円
問合せ数	3カ国 5劇団	7カ国 15劇団	31カ国 43劇団	40カ国 81劇団	37カ国 57劇団	43カ国 133劇団
申込み数	3カ国 5劇団	9カ国 12劇団	13カ国 15劇団	17カ国 26劇団	16カ国 22劇団	コンテスト廃止
参加劇団	3カ国 5劇団	5カ国 7劇団	8カ国 9劇団	9カ国 10劇団	6カ国 11劇団	6カ国 15集団
上演数	10公演	14公演	21公演	20公演	26公演	38公演
のべ参加者数	1,258人	6,728人	8,696人	10,868人	10,955人	13,262人
ボランティア数	276人	314人	609人	420人	400人	320人
支援法人団体数	54件	80件	114件	120件	129件	97件
演劇祭への寄付	—	—	6,658,000円	7,571,000円	5,543,000円	6,354,000円
NPO法人への寄付	—	—	582,000円	169,000円	430,000円	1,320,000円
寄付金合計	—	—	7,240,000円	7,740,000円	5,973,000円	7,674,000円

★寄付金額空欄は、八雲村と松江市が合併する前の資料であるため、非公開。  
寄付獲得活動はプレ大会から実施。

### (1) 趣意書の綿密な作成

八雲国際演劇祭のサイクルは3年に1回、秋の開催に向け、寄付獲得活動は、開催年の春にスタートする。まずは趣意書の作成である。演劇祭の理念や夢を巻頭に置き、開催概要、実行委員会組織図、前回の参加アーティストおよび観客の感想、今回の参加国一覧、税制優遇告知などを簡潔に、ヴィジュアルにまとめるが、絶対に欠かしてはいけないのが、予算書の明示。それではじめて、運営のための不足金額に説得力が生じる。

また、法人・個人の大口寄付者に対し、あしづえは、返礼のメニューを用意して、趣意書内で特記することになっている。開催して必ず盛り上がる異業種交流会や、企業向けの無料コミュニケーションワークショップがそれにあたる。演劇の集団ならではの強みを活かしている。

### (2) 寄付候補者の徹底的なリサーチと記録

寄付の可能性のある相手を絞り込むことも大事である。松江市や島根県との取引のある企業や、地元商工会議所の加入企業は基本だが、地域の新聞に掲載されるユニークな個性の社長や、業績を上げている会社、社会貢献に力を入れている会社の記事情報も活用する。気になる企業をアタック候補先にピックアップする。経営状態が厳しい企業の情報もわかるが、リサーチの結果を鵜呑みにはしない。寄付してくれそうなところが意外と難しく、無理だと思ったところが案外OKということも時にはあるので、諦めずに当たってみることが肝心である。

企業によっては、環境と次世代育成テーマにしか支援しないなど、寄付の際、支援するジャンルを絞り込んでいるところがある。そういう情報があらかじめ入手できれば、可能性の低い訪問は事前に防げるかもしれない。提案相手の名前を間違えるなどは絶対に避けたいので、代表者や担当者が変わっていないかをインターネットなどで事前に調査することも必須。通例として高額な寄付金の決裁者は代表者、低額の場合は部門長であることが多いが、決裁金額基準の先方ルールがわかれば、相手の決裁しやすい金額で提案に行ける。

企業への訪問記録は必ず残す。例えば2007年の訪問時はどんなふうで、2014年はどうだったか。寄付金額や礼状内容のほか会社の考え方や雰囲気なども記録しておけば、こちら側の担当者が変わっても、次回訪問時のレベルを維持できる。

### (3) 最も大事なお礼状は6回

訪問に先立ち、事前に趣意書を送り電話連絡を入れる。訪問後は直ちに、寄付があってもなくても、大切な時間を使ってもらったことに対するお礼状を出す。寄付を決定してくれた企業には、そこから続けて5回のお礼状を出している。だから、寄付企業には、訪問の礼状以降計6回のお礼状が行くことになる。

お礼状は必ずしも手書きでなくていいが、訪問のときに出た個別の話題を1カ所か2カ所に必ず入れるなど、その企業だけに向けた内容にしたい。日付や名前の間違いがないかどうかは要確認。署名は手書きにする。

八雲国際演劇祭は秋の開催なので、春先に訪問した企業が6月くらいに寄付の入金をしてくれる。入金確認後すぐに第2弾のお礼状を送る。それ以降、11

月の本番までかなり間があくので、途中経過報告で第3弾のお礼状を出す。いよいよ開催が迫ったら、会期直前に、開会式出席と観劇の招待状を出す。これが第4弾のお礼状。開会式では、企業ロゴをスクリーンに映したり、企業名や代表者名のマイクコール、それに伴う会場拍手の誘導など、寄付者に対してさまざまなアピールを行う。開会式とは別に表彰式のようなイベントがあるなら、大口の寄付者に対してプレゼンター登壇の依頼をするのもありだ。

イベント終了後、無事閉幕の報告が第5弾のお礼状で、その後改めて詳細な開催記録誌を送付して、これが最終のお礼状第6弾である。先述した、大口寄付者に対する異業種交流会やコミュニケーションワークショップの実施は、演劇祭の後になる。これは、6回のお礼状の流れとはまた別に、支援者に連絡を取り、接点を持てることになるので、機会を逃さずしっかり利用したい。

#### (4) 芸術団体のトップが、寄付を行う企業のトップに直接会う

寄付獲得活動の際、あしぶえが大切にしていること。相手トップにももらう時間は15分。いきなり本論から入って、こちらからの説明は5、6分。相手とのやり取りも含めたらせいぜい10分くらいで終了するようにする。

自分たちがやりたいことを語るだけでは足りない。支援を求める活動が地域をどのように変え、次代を担う青少年たちをどのように導き、世界とどう向き合い、世の中をどう変えるのか。ヴィジュアル的な趣意書を使って、的確に自分たちの思いを伝え、未来へのビジョンを語る。文化施設や芸術団体のトップが、ファンドレイジングの場で、芸術的、文化的な意志と熱意を、寄付を依頼する相手に直接語る、ということは、広域の自治体の施設を受け持つ大きな組織では特に難易度が高いだろうが、効果的な方法であることは言うまでもない。

仮にその場で支援は得られなくても、何かの効果はあると考えたい。「そういえば、この間、こんなおもしろい人物が来た」と、例えば地域の商工会議所の会議など、トップ同士が集まる場で話題にしてもらえるチャンスは案外ある。寄付が決まり、企業とのいい出会いがあったら、そのときは忘れずに「1社でもいいですから紹介してもらえませんか」と頼んでみるのも有効。紹介先の企業に名前を出していいと言われる場合も、名前は出さないでと言われる場合もある。前者の場合はラッキーだ。紹介者の名前を出していい支援依頼は、次の会社も断りにくくなる。

2016（平成28）年には、団体創立50周年を迎えるあしぶえ。大きな節目に、いっそうの熱意を込めた寄付獲得活動が展開されるのだろう。その視線は、未来へと注がれている。

## コラム

# 公益財団法人 日本フィルハーモニー交響楽団の取組

柴田 英紀

### ○歴史に裏付けされた多彩な活動

1956年6月に創立した日本フィルハーモニー交響楽団は、2016年に創立60周年を迎える。初代常任指揮者は渡邊暁雄、2008年にはロシアの名匠アレキサンドル・ラザレフを首席指揮者に迎え、音楽を通して文化の発信と感動の共有を目指している。

歴史ある同交響楽団は、オーケストラ・コンサート<sup>1</sup>、エデュケーション・プログラム<sup>2</sup>、リージョナル・アクティビティ（地域活動）<sup>3</sup>の3つの大きな事業をもとに精力的かつ全国的な展開を図っている。2013年4月内閣府の認可を受け公益財団法人へ移行し、税額控除の認定も獲得した。

### ○債務超過からの脱却

2004年度にピークとなった3億4,900万円の債務超過を脱却するまで10年間の歳月を要したが、2013年度には5千万円弱の正味財産を計上できるまでになった（図表1～3参照）。中期経営計画の堅実な財務計画のもと、金融機関、財務省、文化庁、内閣府の理解により財政の健全化に向かうことができたようである。また、当時専務理事であった平井俊邦氏（現理事長）のリーダーシップと尽力、楽団員の団結力に基づくファンドレイジングの効能が債務超過の解消を生んだ事例である。受託公演の大幅増に加え、個人寄付金・法人支援（寄付・協賛・助成）、自助努力を含めた管理費の大幅削減などで当初計画を上回り、純利益を確保するまでに至った。

### ○活発なファンドレイジング

公益財団法人移行への1年半の募金活動は、債務超過解消のため険しい道のりであったが、2013年度におけるファンドレイジングの実績は個人寄付金総額は4,399万2,000円、企業・団体からの継続的な寄付金総額は1億9,719万4,000円、文化庁等の公的補助金の総額は1億1,067万7,000円、民間助成財団等からの総額は1,805万円、CD・オリジナルグッズの販売収入は2,221万3,000円、合計で3,921万2,000円にも上った。

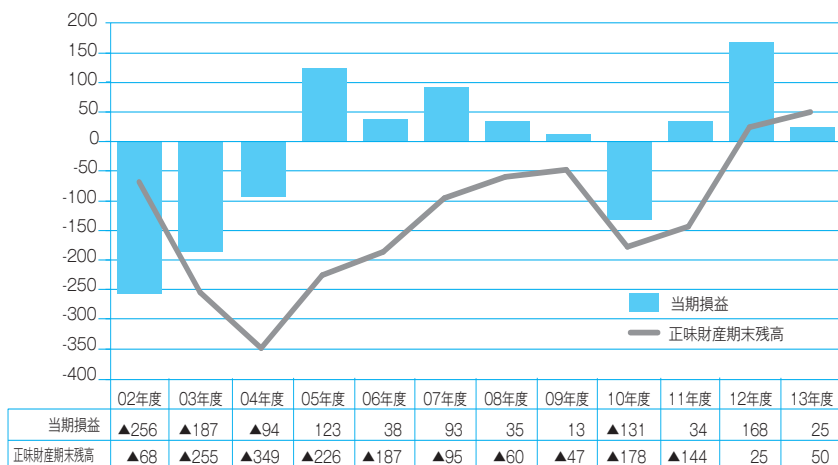
図表1 貸借対照表 [単位:千円]

科目	金額
<b>I. 資産の部</b>	
1. 流動資産	204,618
2. 固定資産	198,954
資産合計	403,572
<b>II. 負債の部</b>	
1. 流動負債	323,477
2. 固定負債	30,387
負債合計	353,864
<b>III. 正味財産の部</b>	
正味財産合計	49,708
負債及び正味財産合計	403,572

図表2 損益計算書 [単位:千円]

科目	金額
経常利益	1,359,824
経常費用	1,333,390
経常外収支	-1,254
当期正味資産増	25,109

図表3 当期損益/正味財産期末残高 [単位:百万円]



出典 2013年度 年次報告書より

- 1 例年150回前後の演奏会を開催し、東京・横浜・さいたま・相模大野では定期演奏会を実施している。
- 2 1975年からスタートした「夏休みコンサート」は毎年2万人を超える来場者がある。
- 3 全国各地で地域との共働を実現し、1975年からは九州全県で行う演奏会を継続している。1994年より東京杉並区と提携し「杉並公会堂シリーズ」「60歳からの楽器教室」を展開。2011年4月より、企業や個人からの募金を基にボランティア活動「被災地に音楽を」をスタート、2015年12月までに185回の演奏会を実施。

## 3-2 英米におけるファンドレイジングの実践事例

### Case 1

# セゲルストロム芸術センター Segerstrom Center for the Arts

●米国カリフォルニア州コスタメサ市

[ヒアリング] 芸術センター キャンペーン・ディレクター Jullia Foster 氏

伊藤 美歩

### 1. セゲルストロム芸術センターのなりたち

セゲルストロム芸術センターはロサンゼルスから車で1時間ほど南にあるオレンジ郡のコスタメサ市(人口10万人)に位置する。オレンジ郡はロサンゼルス郊外のベッドタウンとして発展したため、文化芸術に関する活動のためにはロサンゼルスまで行くのが当たり前という状況であったが、1960年代にオレンジ郡にも独自の文化資源が必要ではないかという声が出始めた。地域の有力なメンバーが集まり、そのためのファンドレイジングを始めたところ、70年代半ばに地元の大地主であったセゲルストロム一族が土地を提供したところから、芸術センター構想が実現した。

1986年に3,000席の大ホールと250席のブラックボックススペースを擁する「オレンジ郡芸術センター」がオープンしたが、大ホールは長期のブロードウェイミュージカルを含む全ての大型公演に使われたため、キャパシティを超えてしまい、音楽専用ホールの必要性が訴えられるようになった。

1966年にセゲルストロム一族から芸術センターに隣接した土地の寄付、そして98年には40億円の寄付があったことを契機に、ホール建設のための200億円のファンドレイジングキャンペーンが開始。2006年に、2,000席のセゲルストロム氏の名前を冠したコンサートホールと500席の多目的ホールが完成した。2011年には、それまでの一族の多大な貢献に対する感謝を顕彰するために「オレンジ郡芸術センター」から「セゲルストロム芸術センター」に改名された。

### 2. 芸術センターの社会的役割を明確にする必要性

#### (1) 企業による文化芸術支援の優先順位の低下

2009年のリーマンショック以降、企業からの寄付が激減した。しかし、その後景

気が上向いてきて、企業のフィランソピーにおける意識や、支援分野に関する優先順位が大きく変わっていた。以前は芸術文化に多額の支援をしていた企業でさえも、より緊急性の高い地域の課題を解決するような事業や社会的なインパクトが可視化されやすい事業へと支援対象を移していった。

## (2) 新たなキャンペーンの必要性と実施

2013年頃から芸術センターの理事会では、企業からの支援が下降傾向にある中で、直接的に関わってくれている個人（寄付者や聴衆）の重要性がさらに増していく状況のなか、この個人層がどんどん高齢化しているという事に対する問題意識が高まった。「若い聴衆やパトロンたちを惹きつけるには？」という問いに答えるには、地域における芸術センターの存在意義や役割をもっと明確にしなければいけないということで、さまざまなレベルでのディスカッションが始まった。

その結果、芸術センターがより地域にとって必要とされる存在になるための取組を増やすことと、それを実現するために必要な資金、約80億円を「ネクスト・アクト・キャンペーンNext Act Campaign」として3年間で募っていくことが決まった。現在、キャンペーン1年目が終わったところで、50億円が集まっている。またこのキャンペーンを始めるにあたっては、センターの地域における社会的意義を中心に据えたミッションへと、大幅に改正された。

### ●セゲルストロム芸術センターのミッション

セゲルストロム芸術センターは舞台芸術が人々の人生を変える力を持っていて、そのような芸術体験を人々が共有することがオレンジ郡を結束させ、文化的なつながりのある、活気あるコミュニティーの創造に結びつくと信じています。私たちは多様なコミュニティーとのコラボレーション、全ての芸術分野に宿る創造性を受け入れること、そして包括的で活気に満ちた舞台芸術の場を提供していくことで、オレンジ郡の未来を形づくるお手伝いをしていきます。

私たちはセンターの核となる芸術的・教育的なプログラムを続けていくと同時に、起業家精神を持って地域に必要とされているノウハウや創造性を共有していきます。芸術的に野心的でありながらも敷居が低く、コミュニティにしっかりと組み込まれた、未来の芸術センターのモデルとなれるように、また私たちは文化の中心（センター）、そしてダイナミックな町の「庭」へと変貌を遂げます。

### セゲルストロム芸術センター

年間予算	約60億円
*年間予算のうち、75%が事業収入、25%が寄付収入（基金70億円からの運用利益を含む） *行政などからの補助金は一切受けていない	
年間の訪問者数	約92万人
教育プログラムを通して接点をもつ地域住民数	32万人
全ての活動を通して接点をもつ子どもの数	30万人
芸術センター開館以来、教育プログラムを通して接した人の数	600万人以上

### 年次寄付プログラム

- 小口寄付者用メニュー（範囲:50ドル～1,500ドル 約6,000円から～30万円）
  - 金額レベル 50ドル, 125ドル, 250ドル, 500ドル, 1,000ドル, 1,500ドル  
オプションとして12回までの分割払い
  - 特典 寄付者専用のウェブコンテンツへのアクセス、チケット割引、飲み物券やデザート券、周辺店舗での割引、情報誌、駐車券、リハーサル見学、休憩中のレセプション招待、アーティストによるトークセッションへの招待、限定グッズなど
- 大口寄付者用メニュー（範囲:2,500ドル～49,999ドル 約30万円～600万円）
  - 金額レベル 2,500～4,900ドル, 5,000～9,999ドル, 10,000～14,999ドル, 15,000～24,999ドル, 25,000～49,999ドル
  - 特典 キャスト・パーティーへの招待、バックステージツアー、寄付者専用ボックスオフィスへのアクセス、寄付者用ラウンジへのアクセス、ホール内など諸々の芳名顕彰
- 株式譲渡による寄付
- 遺贈

## 3. まとめ

米国の非営利団体がありとあらゆる手法を駆使したファンレイジングを行い、巨額の寄付を集めていることはよく知られているところである。同時に寄付市場における競争の激しさも日本とは比べものにならない。この10～15年、純粋な芸術性を追求するためだけの事業への寄付は集まりにくくなってきており、米国の芸術団体はどんどん「教育機関化」してきていた。そして、さらにこの4～5年は大口寄付者層が活動の「社会的なインパクト」（指標ではかれるような目に見える成果）を求めているのが当たり前になってきている中で、これまでよりもさら活動が社会や地域に必要とされていることを見えやすい形で示さなければいけない状況になってきている。

セゲルストロム芸術センターも現在、まだ一部の芸術好きの人たちにエンターテイメントを提供している場として認識されているのだが、「Next Actキャンペーン」で定められた

3つの重点プロジェクトは、まさにこのような認識を払拭するねらいがある。どれも大型プロジェクトであるが、これらを実現するのに必要な資金は、通常の運営資金とは別に3年キャンペーンでまとめて集めるというファンドレイジング手法をとっている。組織の持続可能性や支援されるための必要要件を考えて事業の内容や組織のあり方を、時代に合わせて大きく変えていくというのは米国の芸術団体から学べる大きなポイントである。

● **ネクスト・アクト・キャンペーンNext Act Campaign**  
 目標金額：80億円

芸術センターが「地域に必要とされる存在」になるために、以下の3つの重点プロジェクトが選ばれた。これらのプロジェクトを企画・実施していくための資金を、キャンペーンを通じて3年間で80億円募る。

【キャンペーンの3つの重点プロジェクト】

◎ **アーツプラザの「公園化」と改修後の野外劇場での無料公演提供**

現在の芸術センターは広い敷地があっても、座れる場所もなく、人が集まったりゆったり時間を過ごせるような環境になっていない。このエリアを「コミュニティのたまり場」にするために公園につくりかえ、野外ステージやカフェをつくる。

年間を通して週末30回は野外ステージで、プロやコミュニティの芸術団体による無料公演を提供する

この「公園化」プロジェクトを行うことで、現在は芸術好きな一部の人たちにしか利用されていない芸術センターを、誰もがこられ、芸術的なイベントを楽しめる場所にするができる。長期的に見れば、街の文化度や活力を高めることができる。

◎ **ダンスとイノベーションのためのセンター**

芸術センターは開館以来、アメリカンバレエシアターやボリショイバレエなどとコラボレーションして新作をつくるなど、他の西海岸の芸術センターと比較してもバレエやダンスの企画に特に力を入れてきており、それが他館との差別化ポイントになっている。その強みを活かして、芸術センターを西海岸におけるダンスのメッカにしている。

アメリカンバレエシアターの分校（3～14才を対象）を芸術センターに誘致する（NY以外で初）。この分校の運営やレッスン料が払えない子供達のための奨学金などに資金が必要。

◎ **社会的な課題に向き合う「境界線のない」芸術センターをめざして**

これまで多くの教育プログラムやアウトリーチ活動を芸術センターの外で行ってきている。ただ、地域で支援される存在になるには、地域の社会課題に芸術活動を通して向き合う必要があり、少しでも解決の手助けになることをしていく必要がある。本当に地域で必要とされていることを効率的に行うために、それぞれの専門分野ですでに活動している非営利団体（NPOなど）と協働事業を行っていく。

エイズ財団と組んだダンスワークショップ、小児病院でのアートクラス、軍隊基地での戦地派遣前夜の家族イベントへの企画協力、少年院と組んだミュージカルなど、さまざまな分野のパートナーと組んで芸術を必要とところに必要なかたちで届けている。

3-2 英米におけるファンドレイジングの実践事例

Case2

公的資金削減時代における劇場運営

● シェフィールドシアター

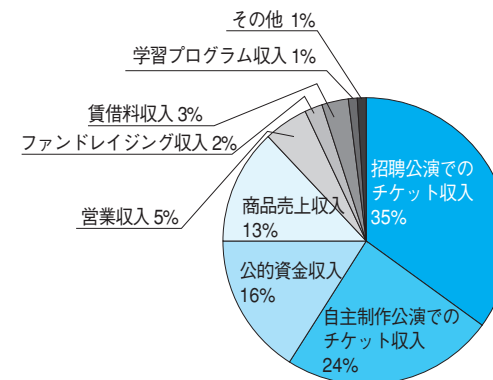
神保 富美子

1. シェフィールドシアターの収入

シェフィールドシアター（以下、本シアター）は、英国中部のサウスヨークシャー州の工業都市であるシェフィールド市に立地している。本シアターは、ライシオン劇場、クルーシブル劇場および、スタジオ劇場を備えている。ライシオン劇場では、ミュージカル、バレエ、オペラなどの招聘公演、特にウエストエンドの商業演劇の上演を主に行っている。クルーシブル劇場では、本シアターによる創作公演を行っている。スタジオ劇場では、実験的な作品制作を試みている。

図表1は、本シアターの2013年から2014年における収入内訳である。これによると、招聘公演（ライシオン劇場）によるチケット収入が35%、自主制作公演（クルーシブル、スタジオ劇場）によるチケット収入が全体の24%であり、収入全体の6割近くをチケット収入が占めている。また、公的資金収入が16%で、これは、シェフィールドシティカウンシルとアーツカウンシルイングランドからの補助金である。その他、商品売上収入、営業収入、ファンドレイジング収入などがある。これにより、

図表1 シェフィールドシアター収入内訳（1,150万ポンド）





本シアターの収入傾向は以下のとおりとなる。

- ・ 本シアターの公的資金は16%である。
- ・ 本シアターの収入の6割近くはチケット収入である。
- ・ 本シアターの収入には、ファンドレイジングというカテゴリーがある。

本シアター館長兼芸術総監督ダニエル・ベイツ氏（以下、館長）によると、英国の公共劇場の収入における公的資金の割合は40%から50%が普通であるという。つまり、本シアターにおける16%の公的資金は非常に少ない割合といえる。また、この公的資金は毎年削減を受けており<sup>1</sup>、特に、シェフィールドシティカウンスルからの補助金は以前の50%になったという。

そこで、どのような方法で公的資金以外の資金調達を行っているのか、本稿では、本シアターの収入傾向を踏まえ、全体の6割近くを占めるチケット収入について、収入のカテゴリーにあるファンドレイジング収入について記述する。

## 2. チケット収入について

### (1) 統計資料による綿密な分析

チケット収入が全体収入の6割近くを占めているということは、チケットを売れる環境を整えているに等しい。では、具体的にどのようなことをしているのか。第一の特徴は、チケット販売に関する詳細な統計資料である。例えば、過去4年間における次のデータを分析し、チケット販売に生かしている。

①チケット売上枚数／②売上高／③チケットの平均単価／④通常価格での購入枚数率／⑤割引価格での購入枚数率／⑥招待チケットの率／⑦チケット購入者の居住エリア地図／⑧居住エリアによる購入枚数の分布図

これまでの具体的な分析結果では、通常価格での購入率と割引価格での購入率を4年間で比較すると、通常価格での購入者が増えたこと、招待券の率が以前より減り、現在ではほぼ0に近くなったこと等が明らかになった。

また、購入枚数によって地域ごとに色分けしたシェフィールド市近隣の地図から、チケット購入枚数の多い地域は高収入の住民の地域と一致していたり、団体購入者が劇場近隣に多いことなどが読み取れた。

このような結果から、今後のチケット価格、宣伝エリアのターゲットとチケット販売方法などについての方策が浮かび上がり、対策を行った。

### (2) 誰でも来られるようなチケットサービス

先に述べた統計の結果、チケットの平均単価は22.57ポンドであるが、例え

ば、ヨークシャー地方の平均は14.46ポンドであり、全国平均は22.01ポンドであることから、本シアターの平均単価が高いことが明らかとなった。これにより、高いお金を払ってでも本シアターの公演を鑑賞する顧客がいることがわかる。しかし、工業都市であるシェフィールドエリアは貧困層の多い都市であること、地域の未来を考慮すると青少年が文化芸術に親しむ環境づくりが求められることなどから、富裕層だけでなく、貧困層でもどんな人達でも劇場に来られるようなチケット割引サービスを行っている。

例えば、公演当日の早朝に残席があれば格安販売を実施したり、時間帯によって同公演でもチケット価格を変えるほか、図表2のようなチケット割引サービスを行っている。これによると、団体割引や、貧困層を対象にした特別割引、学生のための割引制度などがある。特に、「Live for 5」は16歳から26歳までの青少年が2公演まで5ポンドで見ることができるとする格安チケットであるが、これにより若者の鑑賞者の開発・増加を目指している。

図表2 シェフィールドシアターにおけるチケット割引サービス

名称	内容	共通項目
団体割引	10名以上だと1枚につき3ポンド割引 20名以上だと1枚につき4ポンド割引 ※その他特典あり	販売手数料は1.5ポンド ※ネットの場合1ポンド
特別割引	60歳以上・障害者・失業者・学生（16歳未満）は2.5ポンド割引	払い戻しは公演が中止にならない限り不可。 ※完売公演の場合は可能
スクールチケット	10名以上の学生は12ポンドで購入できる他、学生の監督者が1名無料（教育団体対象）	期日以内なら同公演の日程変更手続き可（手数料2ポンド） ※催し物に制限あり
Live for 5	16歳から26歳までの学生は指定された公演について2作品まで5ポンドで購入できる。	
Centre Stage Membership	賛助会員制度による割引 ※図表4 参照	

※筆者作成（出典：シェフィールドシアターホームページ）

## 3. ファンドレイジング

### (1) ファンドレイジングの実績・範囲

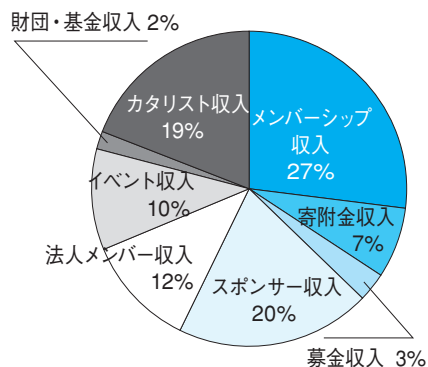
先に述べた鑑賞者の開発・増加は広義のファンドレイジングに位置づけられるが、この項目では狭義のファンドレイジングについて述べる。図表3は、図表1に記載されている2%のファンドレイジングの内訳となっている<sup>2</sup>。これによると、本シアターにおけるファンドレイジングの実績は、21万7,732ポンドである。なお、年々実績は上がっており、2014年から2015年は約26万ポンドを調達している。

また、本シアターにおける狭義のファンドレイジングの範囲は、メンバーシップ（賛助会員）、寄付金や募金、企業協賛であるスポンサー収入や法人メンバー

収入、財団や基金などとなる。

なお、館長によれば、ファンドレイジングは全体収入の2%であるが、大切な資金源であるという。

図表3 ファンドレイジングの内訳 (21万7,732ポンド)



## (2) ファンドレイジングの組織・情報共有

本シアターは、ファンドレイジングを行う専門の部署があり、スタッフ構成については、マネージャー（管理者）、個人担当、法人担当、実習生の4名で構成される。スタッフ4名の他、シアターの管理職や理事会メンバーとも日頃よりコミュニケーションを密にし、ファンドレイジングの情報（いつ、どこで、どのように、どれだけ）を共有している。また、寄付などについて外部に依頼する際は、ストーリー（なぜ資金が必要なのか）を順序だてて伝えることを心がけている。そのためにも、何のためにファンドレイジングを行うかというミッションの共有は重要である。

## (3) 個人に対する取組

個人に対する取組については、賛助会員制度と個人寄付制度がある。賛助会員制度については、Centre Stage Membershipと呼ばれる制度があり、現在約2,000名の登録者がいる。主な内容について図表4のとおりとなる。貧困層を対象とした特別会員から富裕層を対象としたプレミアム会員まで3段階に分かれ、会員に応じたサービスを行っている。この賛助会員制度については運営資金がかかるので、シアターとしては個人寄付を得たいと考えており、詳細な寄付申込書も

作成している。申込書には、寄付がなぜ必要であるか、少額から高額まで歓迎すること、過去の寄付者のメッセージなどが記載されている。寄付金額については、5ポンド、10ポンド、25ポンド、50ポンドの他、1カ月や年間で寄付額を個人で記載する欄も設けられている。なお、寄付については、チケット購入者に対して必ず声かけを行っている。この声かけについては、2年前から始めた試みであるが、多くが1ポンドの寄付者であるにも関わらず、3カ月で約8,500ポンドの金額に達したという。さらに、コアな寄付者に対しては、新作を制作する際に寄付を最低1,000ポンド依頼している。このような寄付者にはその作品に関連するイベントの招待などの特典を設けている。

図表4 Centre Stage Membership

名称	会費	特典例
プレミアム会員	120～150ポンド/年 ※1	優先予約・割引 (3.5ポンド) 1作品8枚まで プライベートバーの利用 バー・カフェの割引 (10%) 手数料なしでのチケット変更 特別イベントの参加 シアターの12のプログラムに無料で参加 芸術監督や経営監督とのイベントへの参加
一般会員	40～50ポンド/年 ※1	優先予約・割引 (3.5ポンド) 1作品4枚まで バー・カフェの割引 (10%) 手数料なしでのチケット変更 特別イベントの参加
特別割引会員	35～45ポンド/年 ※1	優先予約・割引 (3.5ポンド) 1作品4枚まで バー・カフェの割引 (10%) 手数料なしでのチケット変更 特別イベントの参加

※1それぞれ指定のカードでの年会費引き落としの手続きをすれば左側の金額となる。  
※2特別割引会員は、60歳以上、学生、障がい者、失業者が対象となる。  
※筆者作成（出典：シェフィールドシアターホームページ）

## (4) 企業に対する取組

企業協賛についてであるが、金額の少ないものから順に、コーポレートアソシエイト、コーポレートパートナーおよび、コーポレートスポンサーの3段階に分けられている。最少金額はコーポレートアソシエイトの400ポンドである。2014年から2015年にかけては36企業からの協賛を受け、最大で1万6,000ポンドの寄付金を支出した企業があったことから合計で8万7,500ポンドを獲得した。コーポレートアソシエイトの特典は、企業のロゴ掲載や招待券などの特典を設けている。一方、コーポレートパートナー及び、コーポレートスポンサーの金額や特典は企業ごとに異なっている。

現状では、コーポレートアソシエイトを選択する企業が一番多いが、今後はこの段階を一歩ずつ前進し、コーポレートスポンサーが増えていくことを目指している。

## (5) ファンドレイジングガラ

個人寄付や企業協賛などファンドレイジングの関係者を招いて年1回イベントを開催している。そこで参加者は、俳優と共に食事をしながら音楽などのラ

イブを楽しむことができる。イベントでは、チケット販売や抽選くじ、公演に関する特別な体験ができる特典を獲得できるオークションなども行い、2015年は、約6,000ポンドの支出に対して5万3,000ポンドの収入を得ている。

#### (6) カタリストプログラム

2013年からアーツカウンシル・イングランドの助成金であるカタリストプログラムにより3年間で23万ポンドを獲得した。このプログラムは、公的資金の削減により、各文化団体が自力でファンドレイジングを行えるようにすることを目的とした助成金であり、とりわけ個人寄付を増加させるための試みである。本シアターでは、この助成金によって実習生の雇用や人材育成を目的としたセミナーや研修の費用が賄われる。これによって過去3名の実習生がファンドレイジングの専門家として自立した。

## 4. 今後の課題

次年度の文化予算にかかわる公的資金については削減をしないと英国政府からの決定があったが、今後また公的資金の削減が行われる可能性がある。そのためにも、ファンドレイジングの更なる増加は課題となる。特に狭義におけるファンドレイジングについては、現状においても収入全体の3%未満<sup>3</sup>であるため、もっと実績を上げていくことが必要である。

そこで、職員全員が、本シアターでは素晴らしい芸術作品を公演しているだけでなく、シアターは公益性の高いチャリティ団体であるため、地域にどれだけ貢献しているかということ、市民が文化芸術にかかわる機会があること、シアターでエキサイティングなことが起きていること、何よりも、ファンドレイジングチーム以外の劇場スタッフ全員がファンドレイジングを行う使命を持つことを念頭におき活動している。

\*1 アーツカウンシル・イングランドは、英国政府から大幅な予算削減により、2011年からすべての組織に対しての補助金を削減したため、本シアターも2011年以降継続して削減を受けた。

\*2 1,150万ポンドに対する2%の額を積算すると23万ポンドとなる。しかし実際の額は、約21万7,732ポンドであり、実際の額において比率を出すと約1.89%となる。これについては、小数点以下を四捨五入して2%としたことが考えられる。

\*3 2013年から2014年の収入内訳では、ファンドレイジングの実績は収入全体の2%であったが、本シアターの現状においては収入全体の3%と報告していたので、3%と記載した。

## コラム ◆ ファンドレイジングの新たな潮流 ◆

### クラウドファンディング

戸塚 成

クラウドファンディングとは、インターネットなどを通じた、不特定多数（群集＝crowd）を対象とする小口の資金調達（funding）のことである。2015（平成27）年4月に設立総会を実施した日本クラウドファンディング協会のホームページを見ると、クラウドファンディングとは、「一般個人から資金調達が可能なオンラインプラットフォーム」のことと解説されている。

この言葉を見聞きする機会は増えてきた。多くの人の実感だろう。昨年12月に地上波で放映された草薨剛主演のドラマ『スペシャリスト4』では、発生する事件の核となる部分で、何と、クラウドファンディングがプロットのアイデアに使われた。今やドラマのネタである。47都道府県と20政令指定都市のホームページで「クラウドファンディング」というワードをサイト内検索すると、1件もヒットしなかったのは3県と1政令指定都市だけで、94%に何らかの記載があった。北海道、神奈川県、長野県、奈良県、大阪府、兵庫県、島根県などでは、クラウドファンディングを織り込んだ事業例もある。とはいえ、ほとんどが域内の中小企業支援事業や新規創業支援のための取組で、文化財保護・修復などのケースはあっても、公立文化施設の事業に使われたケースは見当たらない。

アメリカでは、2000（平成12）年以降、相次いで主要クラウドファンディングサイトがサービスを開始した。日本では2011（平成23）年に「READYFOR?」がスタートし、民間のクラウドファンディングサイトとしては先駆的な例となった。「民間の」とエクスクルーズを入れたのは、2008（平成20）年スタートの「ふるさと納税」がそれに先行するからである。

クラウドファンディングをはじめ、市場規模などの各種数値・統計を可視化しているサイト「visualizing.info」では、日本における2015年9月末の累計支援額上位順に、「READYFOR?」「Makuake」「CAMPFIRE」「motion gallery」「GREEN FUNDING」「ShootingStar」「FAAVO」「kibidango」「COUNTDOWN」の計9サイトが、主要クラウドファンディングとして、実績推移のベンチマークに指定されていた。この国内9サイトの合計累積支援額は39億9000万円。うち、上位4サイト「READYFOR?」「Makuake」「CAMPFIRE」「motion gallery」の累計支援額合計が31億5000万円で、全9社の約80%を占める。なお、これら9サイトは、「購入型クラウドファンディング」に分類される。

#### ○クラウドファンディングは3タイプ

クラウドファンディングには、①「購入型」、②「寄付型」、③「投資型」の3タイプがある。現在最もポピュラーな存在の①「購入型」から説明しよう。

## ①購入型

クラウドファンディングサイトには、支援を呼びかける案件がずらりと紹介されている。ひとつひとつの案件をプロジェクトと呼ぶ。ある人が好みのプロジェクトの支援に参加すると、そこに明記された支援額のランクに応じて、プロジェクト主催者から、見返りの物品やサービスなどをもらう権利を与えられる。プロジェクトには、支援の募集期間と、目標達成額を設定しているところが多い。その場合、期間内に目標額そのものが達成されなければ、それ以前に応募されていた資金支援は全額キャンセルされ、当然だが、プロジェクトからの見返り物品やサービスも提供されない。プロジェクト主催者は、期間内に見事達成すれば、支援額からおおよそ10%から20%の手数料などを引かれた金額を受け取る。達成できなければ0円。これを「All or Nothing」形式と呼ぶ。ゲーム性を取り入れ、支援行為を楽しんでいる。

## ②寄付型

インターネット経由で行う通常の寄付と同じ。クラウドファンディングサイトがさまざまな寄付を仲介している。日本では、「JAPANGIVING」がこのタイプ。支援者には、主催者から、活動報告やお礼状などのドキュメント類やレターが送られてくるだけでなく、寄付金額によって物品の提供をうたっているところもある。

## ③投資型

クラウドファンディング事業者や金融業者が、インターネット経由で、資金提供者に非上場株式を販売したり、匿名組合契約を通じて投資を募るなど、すべてビジネス目的である。資金調達を希望する側は当然、営利事業を前提としなければならないので、公立文化施設の資金調達手段としては相性が悪いため、ここでは割愛する。

## ○平均支援額は100万円以上

このように、公立文化施設が利用可能なクラウドファンディングは、①購入型か②寄付型に限られる。「visualizing.info」の2015年12月における日本の主要クラウドファンディング（購入型）支援額ランキングトップ100では、成功事例の4位までが3000万円超、13位までが2000万円超だが、これらは例外とっていいだろう。各サイトとも、達成プロジェクトの平均支援額は70万円から100万円の間と見ていい。現状は、小さな事業での試験的活用でノウハウを蓄積するか、いっそ広報宣伝目的と割り切るのが現実的かもしれない。

## ネーミングライツ

柴田 英紀

1990年代後半以降、スポーツ、文化施設等の名称に企業名を愛称として付けることがビジネスとして確立し、特に施設に関する命名権<sup>1</sup>のことをネーミングライツ<sup>2</sup> (Naming rights) と呼ぶことが多い。

## ○活発化の流れ

日本の文化施設においては、2000年代中ごろに東京国際フォーラム<sup>3</sup>や大分県立総合文化センター<sup>4</sup>などを始めとしてネーミングライツの動きが活発になった。

地方自治法における命名権売却は、「公有財産の処分」には該当せず、基本的には地方議会での議決を必要としない。このため、自治体の財政難を背景に公共文化施設の管理運営費の補てん財源として導入されたケースが多く見受けられる。ネーミングライツ導入の件数については、2013年10月時点<sup>5</sup>で、スポーツ施設、文化施設など、全国で121自治体219施設が確認されている。

## ○メリット・デメリット

ネーミングライツのメリットは、「自主財源の確保及び施設運営の安定化」「広告媒体としての価値」「社会貢献性を示す企業イメージの向上」があげられる。一方で、「地域住民や施設利用者からの反発」「契約期間中におけるスポンサーの経営破たん」「スポンサーの不祥事による施設のイメージダウン」「施設名称から地名が外されることによる施設所在地の不明確さ」「度重なる名称変更による混乱」「施設名称が定着しなかった場合の広告価値や企業イメージの低下」など、デメリット要素への指摘がやや多い。

## ○導入目的と施設の種類の種類

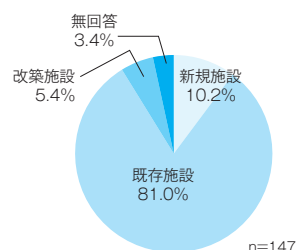
ネーミングライツ導入の施設の種類の種類<sup>5</sup>では、スポーツ施設が圧倒的に多く、次いで文化施設、都市公園、社会教育施設の順で、文化施設については、都道府県単位や大規模都市に集中している。

自治体がネーミングライツを導入した目的では、「施設の管理・運営費確保」「スポンサーによる地域・社会貢献事業の実施」「スポンサーとの協働によるサービスの向上」「施設のPR」「施設のイメージアップ」が主な目的とされ、約8割が既存施設に導入されている（図表1、2）。また、スポンサーがネーミングライツに参入した目的をみると、「地域貢献」が突出しており、他に「企業のイメージアップ」「企業の宣伝」と続く（図表3）。

## ○ネーミングライツの課題

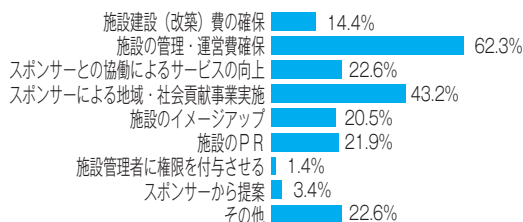
近年は、景気の低迷や企業の業績悪化などに伴い、ネーミングライツの撤退、契約料の減額、スポンサーがみつからないなどのリスクが見受けられ、今後ネーミングライツにかかる自治体やスポンサーの動きが注目される。

図表1 ネーミングライツを導入した施設の状態



出所：畠山輝雄氏(2014) \*5

図表2 自治体がネーミングライツを導入した目的(複数回答)



出所：畠山輝雄氏(2014) \*5

図表3 資本金別・スポンサーがネーミングライツに参入した目的(複数回答)

資本金	企業(団体)の宣伝	企業のイメージアップ	新たな商圏の獲得	自治体との協働	地域貢献	企業(団体)が主に施設を使用している	施設の管理になっている	自治体から申し出があった	その他	スポンサー数
1億円未満	84.2	84.2	5.3	21.1	89.5	0.0	0.0	31.6	0.0	19
1億~10億円	44.4	44.4	5.6	38.9	83.3	5.6	16.7	33.3	11.1	18
10億円以上	60.0	85.0	5.0	40.0	90.0	5.0	5.0	35.0	15.0	20
非株式会社・不明	62.5	75.0	12.5	37.5	62.5	12.5	25.0	25.0	12.5	8
総計	63.1	72.3	6.2	33.8	84.6	4.6	9.2	32.3	9.2	65

出所：NRスポンサーへのアンケート調査および各スポンサーのウェブサイト

- \*1 命名権は、人間や事物等に対して命名することができる権利である。
- \*2 1973年リッチプロダクツコーポレーションがアメリカ合衆国パフファローを拠点とするアメリカンフットボールチームのスタジアムの名称を1,500万ドルで購入し、施設建設の資金捻出のために活用されたのが始まりである。
- \*3 導入初期の2004年では、命名権契約者シャネル株式会社、契約期間1年間、契約料は2億6,000万円であった。
- \*4 導入初期の2005年では、命名権契約者三和酒造株式会社、契約期間5年間、契約料は2億5,000万円、1年あたり5,000万円であった。
- \*5 畠山輝雄(2014)「公共施設へのネーミングライツの導入の実態と今後のあり方」(自治総研423号P53-P91)

## 寄付教育

柴田 英紀

### ○子どもたちの寄付マインドを育む

日本ファンドレイジング協会では、未来を担う子どもたちのために、全国すべての小中高で寄付教育が当たり前になる社会を実現することを目指して「寄付の教室」を展開している。また、子どもたちの自己肯定感を高め、社会でかけがえのない人生を歩んでもらうため、社会貢献で国際社会でも通用する柔軟で幅広い考え方を鍛えることを目的に「社会貢献教育」に取り組んでいる。

内閣府の調査<sup>1)</sup>によれば、日本の子どもは誰かの役に立つということによって自己肯定感を高めることができるという結果がでており、子どもたちの多様な価値観を認め、子どもたちが達成感を得られる寄付教育のあり方を模索している。

もとより日本ファンドレイジング協会は、2009年2月の設立以降、ファンドレイザーの育成と寄付市場の拡大を目指して、認定ファンドレイザーの資格制度を創設、ファンドレイジングのスキル向上を目的とした研修会の開催、我が国における寄付文化の醸成と寄付市場の全体像を明らかにするため寄付白書の発刊を行っている。

### ○社会貢献の指導者を育成

2015年からはこの旺盛な活動に加えて、寄付教育を推進するための社会貢献ファシリテーターの育成に着手した。社会貢献ファシリテーターとは、社会貢献に関するさまざまな教育プログラムを理解し、学校教育現場に社会貢献に関するプログラムを提供する案内役とされている。最終的には、子どもたちの自己肯定感を高めることにつながっていくことが重要とされ、社会貢献教育の全体像(寄付教育プログラム図表1・寄付教育調査報告書P6)を把握し、さまざまな社会課題に関する教育プログラムを提供できる知識とノウハウが求められている。

### ○認定制度について

社会貢献ファシリテーターとして活動したい場合には、まずは社会貢献ファシリテーター研修を受講し、「寄付の教室」あるいは「社会に貢献する」ワークショップへの助手として参加する。次にメインファシリテーターとしての経験を積み修了証が発行され、社会貢献ファシリテーターの認定を受ける。

今後の展開としては、2014年度よりスタートした寄付教育モデルの体系化を終え、2016年度まで社会貢献ファシリテーターを全国的に養成しつつ、2017年度末までに全国10拠点(地域ブロック)での寄付の教育の仕組みづくりを目指している。

# 4 ファンドレイジング人材の育成と確保

## I 日本におけるファンドレイジング人材の育成 —— 日本ファンドレイジング協会

伊藤 美歩

1998年12月に施行された特定非営利活動促進法によって特定非営利活動法人(NPO法人)という法人格が設立された。もちろんそれ以前から他の法人格を持つ非営利団体は存在しており、それぞれの業態に合ったかたちで資金調達の活動が行われていたが、NPOという法人格が広がっていくとともに、NPO業界全体の基盤整備を支援する中間支援組織によるさまざまな教育機会(人材育成研修)が提供されるようになった。

ファンドレイジングについても、最初は個々の団体が海外事例研究や勉強会をそれぞれに開催していたが、徐々に非営利団体業界全体を対象としたファンドレイジングに関するプラットフォームが必要なのではないかという声が高まるようになり、2009年に日本全国47都道府県から580人の発起人の賛同を受け、特定非営利活動法人 日本ファンドレイジング協会が設立された。ファンドレイジング協会では、従来の一方的な資金調達ではなく、「幸せの連鎖を生み出す」ような共感型のファンドレイジングを推奨し、「善意の資金(寄付から社会的投資まで含む)10兆円時代」の実現を目指している。

協会設立に際しては、次の章で説明する国際的なファンドレイザーのための組織であるAssociation of Fundraising Professionals (AFP) のモデルを参考にした。特にファンドレイジングに関するノウハウを広める前に寄付市場のルールづくりが先決ということで、最初に「寄付者の権利宣言2010」や「ファンドレイザー行動基準」の策定に取り組んだ。この倫理的なファンドレイジングの実践はAFPにおいても大変重要視されている部分である。

現在ファンドレイジング協会は寄付など社会貢献に関心のある人々のためのNPOとして、認定ファンドレイザー資格制度やファンドレイジング・日本(年次カンファレンス)、「寄付の教室」の運営、寄付白書の発行やアドボカシー活動などに取り組んでいる。

### 1. ファンドレイジング人材育成に関する事業

ファンドレイジング協会では、ファンドレイジングについて体系的に学んだプロフェッショナルなファンドレイザーを日本に増やすことで、非営利セクターのファンドレイジング力の底上げに寄与できるよう、さまざまな人材育成事業を行っている。

## Column

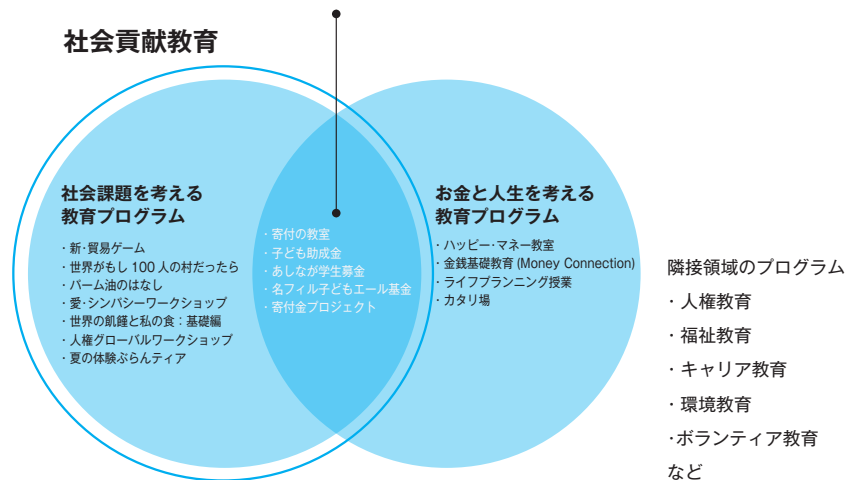
また、文部科学省での寄付教育検討会の実現、教育指導要領への反映、教員採用試験や教員研修会コンテンツへの反映なども視野に、寄付教育推進協議会の発足や「寄付月間」の制定、認定・准認定ファンドレイザー1000名体制なども目標としている。

寄付白書2015の調査結果からも、国民の社会貢献意識は年々高まってきていることは確かだが、その意識をどのように実際の行動に結びつけていけばよいのか戸惑っている状況も否めない。また、寄付文化の醸成も一朝一夕には解決しない課題である。子どものころから社会に対する問題意識を育み、自分自身を信じる感性を鍛えなければ、寄付文化の醸成は到底達成しえないことである。「社会貢献」や「子どもの自己肯定感」に基づいた寄付教育活動に期待したい。

\*1 平成25年度内閣府調査「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査」

図表1 寄付教育プログラム

寄付について、子どもたちが楽しみながら考え体験するプログラム



## ファンドレイジング行動基準

日本ファンドレイジング協会

民間非営利団体が行うファンドレイジングは、単にその活動資金を調達することではなく、支援を募る過程を通じて、より多くの人たちに社会の課題を示し、理解と共感を得て、その課題解決への参加者を増やして社会をより良くしていくことである。

このファンドレイジング行動基準は、民間非営利団体がファンドレイジングを行う際に団体及び業務を担当する個人が守るべきものである。

民間非営利団体においてファンドレイジングに関わる者が、この行動基準を遵守することによって、社会の信頼を得ながら、自信と誇りと誠実さをもってファンドレイジングに取り組むこと、そして、その結果、寄付者も達成感と安心感を得ることを通じて日本における寄付文化がさらに醸成されることで、民間非営利活動が発展し、よりよい社会が実現することが期待される。

### 行動原則

民間非営利団体においてファンドレイジングに関わる者は、次の行動原則を遵守しなければならない。

- ・ファンドレイジングに際しては、関連する法令（刑法、民法等）を遵守する。
- ・寄付者と受益者の信頼を得るために誠実に行動する。
- ・自らの誇り、相手に対する礼儀礼節を重んじ、ファンドレイジングに対する社会的信頼を得られるよう行動する。
- ・寄付者、受益者の尊厳を守るとともに、所属団体および他の民間非営利団体の信頼性の向上に努める。
- ・所属団体のミッションを重んじ、規律を遵守する。
- ・社会により一層貢献できるように、ファンドレイジングに関する知識と技能の向上を図る。

### 行動規範

活動地域、活動分野、活動規模にかかわらず、民間非営利団体においてファンドレイジングを行う際には次の規範に沿って行動する。

#### 〈団体及び個人として〉

- ・ファンドレイジングに際しては、法令を守ることに加え、倫理的に正しく行動する。
- ・ファンドレイジングに際しては、その目的及び集めた資金の用途について、事前に正しく説明を行う。
- ・寄付者に説明した目的通りにその寄付金を使う。
- ・ファンドレイジングにあたって明示した約束について誠実に実行する。
- ・寄付金の使途や運用について定期的に報告する。
- ・職務上知り得た守秘義務のある情報を、正当な理由がない限り、第三者に漏らさない。
- ・他者の知的所有権を侵害しない。
- ・社会から支援を得て、実りある活動成果を生み出していくため、組織運営やファンドレイジングに、適正な運営コストが必要であることへの理解を広める。

#### 〈個人として〉

- ・ファンドレイジングを進める際に必要となる商品やサービスの購入に際して、個人の利益のために金品や特別な便宜を受け取らない。
- ・寄付者、ボランティア、他のスタッフ、受益者などを個人の利益のために利用しない。
- ・職業上の経験、資格、また過去の業績などについて偽らない。

その他

ファンドレイジングに際しては、「寄付者の権利宣言2010」を支持する。（別表）

## 寄付者の権利宣言2010

2010年2月7日  
日本ファンドレイジング協会

私たちは、すべての人が社会をより良くしていくために、自由な意思に基づく寄付やボランティア活動により、社会に参加する権利を有していると考えています。

私たちは、寄付の促進のためには、寄付に託された寄付者の志や想いがきちんと受け止められ、寄付者が寄付による満足感や達成感を得られることが大切だと考えています。

よって、私たちは、寄付という行為を通じて、寄付者と寄付の受け手が相互に理解を深め、信頼関係を構築していくために、ここに寄付者の権利を宣言します。

1. 寄付者は、寄付に際して、寄付先、寄付目的、寄付金額、寄付物品を自身の意思で決めることができます。
2. 寄付者は、寄付金や寄付物品の使途目的をあらかじめ知ることができます。
3. 寄付者は、寄付先の組織、事業内容、財務情報について知ることができます。
4. 寄付者は、寄付金や寄付物品が実際にどのように活用されたかを知ることができます。
5. 寄付者は、寄付先に、自身の個人情報の保護を求めることができます。

私たちは、寄付者の権利は時代とともに進化するものと考えています。

本宣言を起点として、日本ならではの寄付のあり方について議論を広げていきたいと考えています。

## 2. 認定ファンドレイザー資格制度

認定ファンドレイザー資格制度は、まず、ファンドレイジングの基本的な要素を抑えることを目的とした、未経験者でも取得可能な「准認定ファンドレイザー」と、3年以上の有償実務経験も踏まえて、包括的なファンドレイジング力が問われる「認定ファンドレイザー」の2つの階層による資格試験となっている。

ファンドレイジングを行うために必要なのは、単なる広報や営業スキルに留まらず、組織の成長・発展戦略を検討する能力や個人的なプレゼンテーション力まで、幅広く含まれる。海外の資格制度ではファンドレイジングの専門知識に特化した内容になっているが、日本の資格制度においては非営利団体の「経営」に関する教育自体があまり専門的になされていない状況であるため、ファンドレイザーはそこも含めて知っておくべきという判断から、より幅広い内容が体系的に網羅されている。ファンドレイジング担当者だけでなく、非営利団体にかかわる全ての人々が把握しておいた方がよい内容になっている。

2015年12月時点での資格保有者は、認定ファンドレイザー（3年以上の実務経験が必須）49名、准認定ファンドレイザー 463名である。ちなみに認定ファンドレイザー 49名のうち4名が芸術分野の仕事に関わっている。

### 3. 認定ファンドレイザー資格を取得するメリット

#### ●ファンドレイジングの全体像を理解できる

受験するために必要な研修では、体系的にまとめられた300ページのテキストを用いる。テーマ別の研修も用意されており、ファンドレイジングに関するさまざまな知識をすぐ使える形で体系的に学ぶことができる。

図表1 認定ファンドレイザーと准認定ファンドレイザーの比較

	准認定ファンドレイザー	認定ファンドレイザー
スキル	組織の成長戦略、寄付・会費・助成金を得るための戦略や基本スキル	組織の成長戦略、寄付・会費・助成金に加えて、事業収入、補助金や融資なども含めた総合的な財源調達スキル
実務経験	未経験者も可	ファンドレイジング関連の有償実務経験3年以上
試験実施	年2回	年1回
受験資格	受験申込時において以下の条件を満たす者 ・ 満18歳以上 ・ 実務経験不問 ・ 資格試験実施日から起算して過去5年以内に当協会が実施する「准認定ファンドレイザー必修研修」を受講している ・ 資格試験実施日から起算して過去5年以内に当協会が実施または認定する「選択研修」を9ポイント以上受講している	准認定ファンドレイザー修得者のうち、以下の条件を満たす者 ・ 満18歳以上 ・ ファンドレイジング関連の有償実務経験3年以上 ・ 資格試験実施日から起算して過去5年以内に当協会が実施する「認定ファンドレイザー必修研修（2日間）」を受講している ・ 資格試験実施日から起算して過去5年以内に当協会が実施または認定する「選択研修」を6ポイント以上受講している
資格認定の条件	・ 受験資格を充たす者が、当協会が実施する准認定ファンドレイザー資格試験に合格する ・ 当協会が指定する書面により、倫理遵守等への同意書を提出すること ・ 試験実施日から90日以内に、運営会員、個人賛同会員としての申込手続を行い、かつ所定の会費を払い込むこと	・ 受験資格を充たす者が、当協会が実施する認定ファンドレイザー資格試験に合格する ・ 当協会の運営会員、個人賛同会員であり、会費の滞納がないこと
資格の有効期限	新規資格取得又は更新日より5年間	
資格の更新	更新には以下の条件を満たす必要がある ・ 当協会の個人会員として会員資格を有し年会費の滞納がないこと ・ 資格取得時又は前回更新時より5年以内に、新たに選択研修20ポイント以上の研修を受講している	

#### ●スキル・知識・経験をアピールでき、社会からも信用される

専門的な知識・経験を有することが客観的に判断されるようになり、取得者自身や在籍する団体の評価向上につながる。また、資格授与の条件として「ファンドレイジング行動基準」への同意が義務づけられていることから、ファンドレイジングにおける倫理を守る存在として、社会から信用される。

#### ●資格取得後、さまざまな学びの機会や他の認定ファンドレイザーとの交流の機会を通じて技能のレベルアップを図ることができる

認定ファンドレイザー取得者向けのさまざまなプログラムが用意されている。その中では最新情報を得るだけでなく、協会諸事業のアドバイザーや研修講師、後進の指導といった活動によって、自身のレベルアップにつながる。

#### ●資格保持者が団体にいることで、助成申請の際に評価の向上になる

日本最大の助成団体である「日本財団」、愛知県初の市民コミュニティ財団である「あいちコミュニティ財団」などの助成申請書には、団体内の認定・准認定ファンドレイザーの有無を記載する項目が設けられている。

### 4. 地域チャプター制度

米国のAFPでも会員の日常の学びを底支えているのが地域におけるチャプター（支部）であり、これがファンドレイザーのコミュニティとして大きな役割を果たしている。日本でも、2014年から順次、地域でチャプターが設立されている。現在は4つのチャプター（北海道、関西、東海、九州）が活動を行っている。

チャプターのメンバーは認定・准認定ファンドレイザーと協会の会員から構成され、協会の理事会の承認を経て設立される。地域でのファンドレイジング研究会などの開催、地域のファンドレイジング関連情報の発信、協会と協働したさまざまな事業実施など、地域のネットワークを活かした活動の場となっている。協会は、チャプターに対する経済的支援や講師派遣などで活動をサポートしている。

### 5. ファンドレイジング・日本（年次カンファレンス）について

2日間にわたって、ファンドレイジングに関する成功事例や最新情報を学べる50以上のセッションが開催されるアジア最大のファンドレイジング大会である。ファンドレイジング日本2015には1,200名が参加した。支援者コミュニケーション、事業戦略、マーケティング



## 4 ファンドレイジング人材の育成と確保

### II 米国におけるファンドレイジング人材の育成 — Association of Fundraising Professionals

伊藤 美歩

#### 1. 米国におけるファンドレイジングを支える環境

米国では19世紀終わりから20世紀初めにかけて、カーネギーやロックフェラーなど大物の篤志家があらわれ、大学や病院、図書館など社会的なインフラを整備するために多額の資金を拠出した。彼らはそれまで行われていた個人から個人への寄付というよりも、社会的な課題を解決するために資金を提供するという、組織だったフィランソピーを実践し、財団という仕組みを作った。そして第一次世界大戦中には兵隊の家族や、戦争によって親を亡くした子供達のために大規模な寄付キャンペーンが始まり、ここでファンドレイジングやキャンペーンのテクニックの追求というものが始まったと言われる。そして実際にファンドレイザーという職業を確立させるためにAssociation of Fundraising Professionals (AFP) が設立されたのは1960年であり、ファンドレイジングのための人材育成の取組はすでに55年の年月を経ている。

2014年の個人寄付総額を見てみると、日本が7,409億円であるのに対し、米国は約27兆3,504億円であり、日本の約36倍にあたる。この開きを説明するのに税制、歴史的、宗教的な違いなどいろいろな要素が指摘されている。しかし実際に米国の非営利団体に勤務したり、米国各地の非営利団体の視察・インタビューなどをした経験からいえるのは、米国では地方であろうとどこにいても非営利団体の経営やファンドレイジングに関する情報を得たり、教育の場を探すことが可能であり、非営利団体に関わる人たち皆（スタッフ、理事、ボランティア）がこのような情報を共有できる環境があるということである。

米国にはファンドレイジングに関する情報提供や教育の機会を提供している団体や協会が多数ある。

- 非営利セクター全体にサービスを行う（広域、地域）団体
  - Association of Fundraising Professionals（広域＋地域支部）
  - Foundation Center（広域）
  - Community Foundation（地域財団）など

ング、ガバナンス、世界の潮流、助成金、地域の資金循環、チームビルディング、キャリアディベロップメントなどといった分野ごとにセッションが多数準備されている。セッション以外にも、非営利団体を対象としたサービスを提供する企業が集まる展示場やファンドレイザーたちの交流の機会があったり、ファンドレイジングにかかわる人、かかわりたい人たちをつなぐ場所としてデザインされている。

参加者の大まかな内訳としては約70%がファンドレイジングをしている非営利団体、17%が企業、3%が行政、10%がその他である。

#### 6. 寄付白書の発行

日本の寄付市場を可視化するために2011年1月に寄付白書（Giving Japan）が創刊され、その後も定期的に（現在は隔年）発行されている。日本の寄付市場の規模や特性、その動向がわかる内容となっている。毎回、発行時に旬なファンドレイジング・トピックもカバーされており、ファンドレイザーとして知っておくべき情報が含まれている。また最近ではメディアによる寄付関連トピックの取材も増加しているが、そのような際に引用される情報源ともなっている。

#### 7. ファンドレイジング・スクール

2016年4月にファンドレイジングを1年かけて実践的に学ぶスクールが開講する。

准認定および認定ファンドレイザーの資格取得者のみの受講が可能である。スクールでは単なる知識の習得にとどまらず、ケーススタディ学習や訪問コンサルタント実習など、実践力を高めることを目的としたカリキュラムになっている。受講者に求められる3つのコミットメントは「1年間で絶対にファンドレイザーとして成長すること」、「他のスクール生に対し、全力でアドバイスをすること」、「日本の将来に向けて自分なりの役割を持つこと」である。

#### 8. 次のステップへ

寄付市場のルール作りやファンドレイジングをする側のスキルアップを図るための研修や資格制度といったものはこの数年で確立されてきた。しかし寄付10兆円時代を実現するためには寄付する側へのより明確な啓蒙活動や、寄付がしやすくなる社会システムの提案や推進が必要である。そのために遺贈寄付推進会議、休眠口座活用のためのアドボカシー活動、寄付月間（Giving December）の取組などが今年から始まり、今後もさらにいろいろな取組が予定されている。

●非営利セクター分野ごと（病院、大学、オペラ、オーケストラなど）の業界団体

Council for Advancement and Support of Education（大学）

Association of Healthcare Philanthropy（医療機関）

League of American Orchestras（オーケストラ）など

●ファンドレイジングの中の専門分野・機能ごと（リサーチ、寄付者ケア、助成金、遺贈など）

Association of Professional Researchers for Advancement（寄付者リサーチ）

American Grant Writers' Association, Inc.（助成金申請）など

●コンサルティング会社（ファンドレイジング用ソフトウェア、ファンドレイジング・コンサル）

上記のように広域・地域レベルの両方でサービスを提供している団体や、特定の業界を対象とした団体、またファンドレイジングの中の特定の機能に特化した団体、また個別の団体に対して問題解決をするコンサルティング会社などが存在しており、非営利団体はいろいろな切り口で経営やファンドレイジングに関する情報に接することが可能になっている。

いろいろな団体がある中でも特にファンドレイジングに関する人材育成という意味で大きな役割を果たしているのがAssociation of Fundraising Professionals（AFP）である。

## 2. Association of Fundraising Professionals（AFP）について

AFPは1960年にファンドレイザーという業種を確立させ、そのための人材育成などを行うための団体として設立された。現在は米国内を中心に、世界中に230以上の支部を持ち、3万人を越える会員を擁している。

### ビジョン：

ファンドレイザーは世界中の市民社会をよりよいものにするための、信頼性が高い職業であることを周知させる

### ミッション：

世界中で活躍するプロフェッショナルなファンドレイザーのためのプラットフォーム

フォームであり、個人や組織が倫理的で効率的なファンドレイジングができるようにサポートすることで、フィランソロピーのカルチャーを広めていく。具体的には教育・研修、認定プログラムの提供、フィランソロピーやファンドレイジングに関する調査研究、アドボカシー活動などを行っている。また会員にはファンドレイジング活動を行うにあたってファンドレイザー倫理規約に従うことを義務づけている。

### AFPの主な活動領域：

- AFP国際カンファレンス開催（年に一度、4000人規模米国の都市をまわる）
- 研修プログラム、オンラインコースの提供
- 地域チャプター（支部）制度の管理
- 別組織（Certified Fund Raising Executive（CFRE）International.）を通じた資格制度
- 調査研究、白書、参考図書リストを紹介するリソースセンターの提供
- アドボカシー活動
- フィランソロピーに関する啓蒙活動

### (1) 世界中のファンドレイザーが集まる国際ファンドレイジング・カンファレンス

AFPが開催する年に一度の国際ファンドレイジング・カンファレンス（3日間＋別料金のプレ・カンファレンスのセッション2日間）には北米を中心に、ヨーロッパ、アフリカ、オーストラリア、アジアなど、世界各地から4,000人近いファンドレイザーが集まり、100以上のセッションが行われている。さまざまな分野、機能、レベルごとに分かれている。セッションは公募制であり、講師には非営利団体でファンドレイザーとして活躍している人や、長年団体のファンドレイザーを勤めたあとコンサルタントとして独立した人、企業や財団で非営利団体を助成する仕事をしている人など、多種多様である。

また会場には「マーケットプレイス」とよばれる巨大な展示スペースがあり、非営利団体を対象としたサービスや商品を提供している企業が毎年150社くらい出展している。サービス・商品の内容としては、寄付者管理データベース、アプリ製作、カスタマイズできるグッズ、寄付者顕彰板、寄付者リサーチサービス、チャリティーイベント制作、印刷物製作、ありとあらゆる種類のコンサルティングサービス、中古車寄付システムなど、想像を絶するような範囲の広さであるが、この出展を見て回ると米国の寄付市場やファンドレイジング業界

のトレンドのようなものが大まかながら把握できる。非営利団体が選べるサービスや商品が数え切れないほどあることは、米国の非営利業界の規模の大きさや競争の激しさを物語っている。

## (2) 地域チャプターの役割

AFPの目玉事業である国際カンファレンスに来られるのはわずか4,000人なのに対し、米国・世界中に3万人もの会員を擁している一番大きな理由は「地域チャプター（支部）」の存在である。AFPは現在世界中に230を超える支部を持つ。米国内に限ればほぼ全ての地方都市には必ずあるといえるほどである。それぞれの支部は独立した運営体制をもっており、それぞれ独自の活動を展開している。毎月のスピーカーをよんでの例会や、地域における2日間のファンドレイジング・カンファレンスを自主的に開催するなどメンバーのための教育機会を確保した上で、寄付者やファンドレイザーの顕彰を含むコミュニティーへの啓蒙活動、AFP国際カンファレンスに若い参加者を送るための奨学金のためのファンドレイジングを行うなど、活動は多岐にわたる。

これまで米国のいろいろな地域でファンドレイザーのインタビューを行ってきたが、皆が口をそろえて、キャリアを築くために有効であったと言うのがこの地域チャプターという単位での集まりの重要性であった。チャプターは身近なところ（地域レベル）でさまざまな分野の非営利団体に勤めるファンドレイザーがつながり、情報交換・成功事例の共有を行い、若いメンバーへのメンタリングを行うなど、単なる研修提供組織にとどまらない、ファンドレイザーのための「コミュニティ」であり、ファンドレイジングという仕事へのモチベーションを上げたり、お互いのキャリアを助けるような役割を果たしていたということである。

## (3) ファンドレイジング人材における多様性を確保するための取組

米国におけるファンドレイジングの場合、富裕層を対象とした大口寄付の取組が多いため、ファンドレイザーには白人女性が圧倒的に多く、高齢化も進んでいる。そんな中、AFPではファンドレイザーの多様性を重視しており、AFP理事や委員会などにもマイノリティを積極的に起用したり、若い年齢層のファンドレイザーが活躍できる場を確保するような取組を年々増やしている。

Association of Fundraising Professionals (AFP) :  
Official website <http://www.afpnet.org/>

# 4 ファンドレイジング人材の育成と確保

## III 英国におけるファンドレイジングの現状と研修機関

柴田 英紀

### 1. マネジメントセンター

マネジメントセンターは、英国における非営利組織の運営について支援し、特に戦略的な運営やファンドレイジングについて、歴史ある教育機関として重要な役割を果たしている。最高責任者兼ディレクターのバーナード・ロス氏は、ファンドレイジング教育の第一人者であり、芸術組織のファンドレイジングスクールを30年間指導し、コンサルタントとしても世界的に活躍している。

#### ●アーツ・ファンドレイジング・スクール

芸術と文化セクターの職員を対象に、滞在型のファンドレイジング訓練を実施してきた。オーケストラ、美術館・博物館、ギャラリー、劇場、コミュニティーアーツ団体、フェスティバル、ダンスカンパニーなど、過去に1,200団体以上の参加があり、本スクールからさまざまな知識やノウハウを学んだ結果、参加した芸術団体などが資金調達できた総額は、2億ポンドにも上る。本スクールを開始して26年以上もの間、優秀な参加者を社会に送り出しており、そのスキルとノウハウは英国全土に広がり、今後は、さらにそれを拡大し、共有することを目指している。

滞在型による合宿形式の本スクールは、6日間の集中講義。毎年、3月と11月に開講し、英国内のホテルを貸し切って行われる。受講者は一回につき、英国内から25名から30名の参加がある。参加者のプロフィールは、理事役員、CEO、芸術監督、経営監督、芸術団体・劇場・教育機関での資金調達担当者などさまざまである。特に芸術団体における運営者は、個人や企業のファンドレイジングに慣れていない傾向が認められている。受講料は、宿泊費、食費、ファンドレイジングハンドブック（350頁）、電子教材を含んで1,950ポンド（税別）である。挑戦的かつ多角的な視点に基づくファンドレイジングの内容を有しており、①個人寄付 ②大口寄付 ③企業と財団からの寄付 ④オンラインでの

図表1 全国アーツ・ファンデレイジング研修会 (The National Arts Fundraising School) タイムテーブル (2015年)

3/22(SUN)	3/23 (MON)	3/24(TUE)	3/25(WED)	3/26(THU)	3/27(FRI)
<p>日曜日のためホテルは大変混雑するため、講座開始前にチェックインができません。早めに着席した場合は、ホテル近隣を散策するか、バーで寛ぐように。</p> <p>13時に受付開始。本日のランチはありますので、各自で準備してください。ホテルでは、13時から紅茶とコーヒーのサービスがあります。</p>	<p>09:00 戦略的アプローチⅢ トレンドと類型化 ファンポイントアドバイスの関係の持続性</p> <p>11:00 会社と財団 財団を理解する ステイトメントの書き方 提案書の書き方</p>	<p>09:00 大口寄付Ⅰ 大口の寄付者とは何か？ 大口寄付者との関係構築</p> <p>10:30 Break</p> <p>11:00 大口寄付Ⅱ 関係性の構築 大口寄付者のマネジメント戦略</p>	<p>09:00 共有と比較 課題共有 サクセスストーリーを描く</p>	<p>08:30 ビデオケーススタディ プレゼンテーションを取録し技術を学ぶ</p> <p>11:00 フィードバックと批評</p>	<p>09:30 レガシーをつくる レガシーのタイプ 主要な顧客とモチベーション</p> <p>11:00 戦略的な書き方 戦略的なファンデレイジングの書き方 申請(マネジメントセンター)による戦略的なモデル)決定の優先順位</p>
<p>13:30 講義開始 イントロダクション・概論 説明・目的、大まかな主要なファンデレイジング価値ある提案</p>	<p>13:30 個人寄付Ⅰ 寄付者としてのサポーターの関与 ファンデレイジングの関係</p>	<p>13:30 企業との関係Ⅰ 企業の範囲 スポンサーシップ 企業寄付における主要なトレンド</p>	<p>13:30 コミュニケーション・スキル 支援者との信頼関係構築</p>	<p>13:30 ソーシャルメディアファンデレイジング ソーシャルメディアの種類 ソーシャルメディアを利用したファンデレイジングケーススタディ</p>	<p>12:00 行動的な計画づくり 疑問と課題の抽出 大まかな組織計画 ニーズの開発</p>
<p>15:30 戦略アプローチⅠ マネジメントセンターにおける戦略モデル 創造的な基本方針 状況分析</p> <p>17:30 戦略アプローチⅡ ファンデレイジング・サイクル 資源の確認 提案の開発</p>	<p>15:30 個人寄付Ⅱ 関係性の構築 創造的な寄付者を描く</p>	<p>15:30 企業との関係Ⅱ 衛生的な要素とモチベーション スポンサーシップの主要課題 17:00 スポンサーシップのためのケーススタディ グループワーク</p>	<p>15:30 コミュニケーション・スキルⅡ 17:00 スポンサーシップケーススタディ</p>	<p>15:30 選択科目 ①EUの資金調達について ②ケーススタディ:ソアリングキャンペーンの課題</p>	<p>12:45 終了 ランチのあと解散し、13時半までにはホテルを退館する。</p>
日曜日から水曜日まで 夕食後にチームでの勉強会					
19:30 Dinner					インフォマーシャルでのイベント

関係づくり ⑤企業のスポンサーシップ ⑥継続的な寄付 (legacies) が主な科目である (図表1)。訓練の手法としては、プレゼンテーション、コーチング、ロールプレイング、ワークショップなど、指導者や受講者同士の議論を通じて学んでいく。

常に新しいファンデレイジングを考え、革新的なアイデアを提案し、積極的かつ親和的なアプローチを模索し、ファンデレイジングの機会を地道に推進しなくてはならないとしている。寄付者とともに強力なコミュニケーション・スキルを開発し、厳正かつ弾力的な、戦略的ファンデレイジングを構築するきっかけとなるような訓練方針である。

訓練の終了後には、英国リーダーシップマネジメント協会の修了書を発行しているが、国家資格はない。

## 2. インスティテュート・ファンデレイジング・グループ

ファンデレイジングを志す個人加盟のボランティア組織で31年前に発足。優秀な実践、知識、経験を共有し、活動のサポート、ファンデレイジングの訓練、ネットワークの構築を目指している。また、先進的なファンデレイジングの紹介や地域における課題の解決にも対応している。

本機関は、リージョナル・グループ (14地域)、国レベルのグループ (北アイルランド・スコットランド・ウェールズ)、分野別グループ (20分野) に分かれて活動し、芸術・文化分野については、18名の顧問、会員は180名登録されている。主な活動は、ファンデレイジングの訓練や職業開発、アドボカシー (政府協力)、リサーチ (ベンチマークづくり・外部調査の実施)、会員のためのイベント、全国会議の実施 (2015年3月で3回目を実施) などである。

### ●芸術・文化セクター・グループの代表代行、マーティン・カウフマン氏へのインタビュー

#### —— 英国内のファンデレイジングの状況は？

英国の資金調達は盛んであり、豊かになってきています。政府の助成金の減少で、小さな団体ほど多くの問題を抱えており、ファンデレイジングの考え方がわからない、あるいはファンデレイジングの方法を知らない団体があります。

# 5 我が国における ファンドレイジングのこれから

## I 日本式ファンドレイジングの実現に向けて

神保 富美子

### —— ファンドレイジングが盛んになったきっかけは？

1994年に国家宝くじが造成されたことで、その動きが加速され、多額な資金が芸術・文化分野に流れました。大学の芸術活動のファンドレイジングは、1980年代後半から盛んになり、1990年代初頭まで活発化しました。

### —— 具体的にはどのような問題がありますか。

- 問題1 2012年以降、ファンドレイジングの明瞭な統計がありません。アーツ&ビジネス<sup>\*1</sup>の2011年の統計では、文化セクターに6億ポンドの実績が公表されました。
- 問題2 芸術文化業界と世界遺産業界にファンドレイジングの考え方が普及していません。
- 問題3 アドボカシー機能が希薄です。政府に対して、ファンドレイジングの重要性を認識させなければなりません。政府は、すぐに文化関係の予算をカットしますが、社会的な役割は病院と同じです。文化団体はチャリティー<sup>\*2</sup>です。
- 問題4 ファンドレイジングの意識が薄く、人材が育っていません。無給ではなく、雇用された人材が組織に配置されなくてはなりません。訓練は、管理職も受講する必要があります。
- 問題5 寄付者を巻き込むことが重要です。チャリティー団体、教育団体は得意ですが、芸術・文化の寄付者は多様性がありません。多様性とは、年齢、性別、居住地、ジャンルなどのことです。美術館・博物館系はおおよそ発達していますが、他の団体は意識改革が必要です。

\*1 日本の企業メセナ協議会のような組織。Arts & businessは35年前にスタートしたが業務縮小。

\*2 慈善の精神に基づいて行われる公益的な活動および組織。

### 1. 何をするためのファンドレイジングかを考える重要性

2003年に指定管理者制度が導入されて以来10年以上経過したが、近年、その実態は当初の想定と若干ずれが生じてきている。当初の指定管理者制度の目的は、民間企業との競争により、より良いサービスを住民に提供することであったが、公立劇場側は、民間企業との競争が脳裏にあるため、競争に勝つための提案が先行し、本来住民にとって必要なサービスを追求しづらくなっている。それは、指定管理者になること自体が目的になっているということである。そうなると、本来重視すべきである住民サービスの向上を達成できないという危惧がある。

この指定管理者制度における問題と同様に、当初の目的から逸脱するという問題は、ファンドレイジングについても起こりうる。

ファンドレイジングの目的は、公益法人等が本来の目的を遂行するための活動資金を調達することであるが、資金の調達自体が目的となって、その用途に関する説明責任が果たされなかったり、コストが調達額を上回ったりすると、無意味な活動になってしまう。

しかし、今回ヒアリングした施設は、このような懸念とは無縁で、全てファンドレイジングの目的が明確であった。地域の社会的課題の解決を図るために、寄付金を依頼する。より多くの人に、さまざまな文化芸術作品を見ていただくために、大幅な割引き制度を設ける。地域の青少年や社会的弱者が少しでも文化芸術に触れる環境をつくるために、企業からの協賛金を受けとる。このような活動は、全て「劇場のある地域の活性化」という目的のために行われていることである。

これらの施設のように、劇場が何をすべき施設なのか、どのような目的で活動すべきかまで遡り、そこから具体的な課題を提示し、課題を解決するにはどのような事業が考えられるか、予算をどのようにクリアするかなどを綿密に計画することが重要である。

ファンドレイジングとは結局、これらの目的や課題を解決するための手段であり、それ以上のものではない。従って、職員全員が常に目的や課題を念頭に置いてファンドレイジングを行わなければ、決して成功はしないだろう。

## 5 我が国におけるファンドレイジングのこれから

### II 「ふるさと納税」を利用した資金調達

戸塚 成

インターネットなどを通じた、不特定多数（群集＝crowd）を対象とする小口の資金調達（funding）を意味するクラウドファンディング。さて、質問である。現在、日本で最も大きな資金調達を仲介しているクラウドファンディングはどこか。

答えはズバリ「ふるさと納税」である。

クラウドファンディングや市場規模などの各種数値・統計を可視化している「visualizing.info」のデータによれば、日本の主要民間クラウドファンディングサイト（購入型10社）の2013（平成25）年1年間の累積支援額合計の伸びは6億2,000万円。総務省発表によれば、同じ年の「ふるさと納税」の寄付金額全国合計は141億9,000万円。

「READYFOR?」「Makuake」「CAMPFIRE」「motion gallery」といった民間サイトの購入型クラウドファンディングに参加すると、資金の提供者は、支援の見返りとして、物品やサービスなどを受け取ることができる。支援を呼びかける個々のプロジェクトには目標達成額が明示されているものが多い。目標額が達成されなければ、資金は提供されないし、支援者は物品やサービスももらえない。これを「All or Nothing」形式と呼ぶ。

「ふるさと納税」は、納税と言いながら、その実態は地方自治体への寄付と、その寄付金に対する税額控除を組み合わせた制度である。個人が、好きな自治体に資金提供（寄付）を行い、その金額によって、お返しにさまざまな物品や感謝状等を受け取る。購入型クラウドファンディングと同型だ。

単純比較はできないものの、「ふるさと納税」と、日本の主要民間クラウドファンディングサイト（購入型10社）合計の金額には、2013（平成25）年時点で22.9倍の大きな開きがある。

#### 1. 「ふるさと納税」は追い風が続く

2008年（平成20）にスタートした「ふるさと納税」は、2015（平成27）年に制度が改正され、税額控除を受けられる寄付の限度額が2倍になった。また、5つの地方自治体までの寄付なら確定申告も不要となる「ふるさと納税ワンストップ特例制度」も導入されてさらに簡便になった。そもそも、「ふるさと納税」の寄付は、「All or Nothing」形式のような目標額はない。寄付した金額のお礼の品は確実に受け取ることができる。

## 2. ファンドレイジングの専門性

今回のヒアリングの結果、英国の公立劇場には、ファンドレイジングの専門部署があり、その部署で数人が働いていることがわかった。これらの職員は、ファンドレイジングについて専門的に学んでおり、全く経験の無い実習生であっても、OJT、OFF-JTを経て専門家へと育成される。一方、日本において、ファンドレイジングの部署を備えている公立劇場はほぼ皆無である。また、専門的人材も公立劇場にはほぼ存在しない。

これは、日本の公立劇場の多くが、まだファンドレイジングの専門性を要求する段階ではないことに起因する。公益社団法人全国公立文化施設協会が2014年に行った「今後確保が必要な人材」についての調査によると、全体の51.4%が「公演などの企画制作を行う人材」、39.2%が「舞台技術者」、36.8%が「管理運営を行う人材」、29.7%が「マーケティングを行う人材」であり、「ファンドレイジングを行う人材」については全体の6番目で12.9%であった\*1。このことから、多くの公立劇場は、まだ事業にかかわる人材の確保が第一であり、ファンドレイジングについては、重視していないといえる。

一方で、ファンドレイジングの回答だけに絞ってみると、2013年の調査結果と比較して、3%上がっており、少しずつであるが必要性を感じている劇場が増え始めている。

以上のことから、公立劇場の多くは、ファンドレイジングの専門性よりも、事業に関する専門性を重視しているが、少しずつファンドレイジングの重要性を意識し始めている。しかし、その優先度合はまだ低く、ファンドレイジングの専門性については周知され始めているものの、まだ十分ではない。

今後、少子化、高齢化、非正規雇用者の拡大による税収不足により、文化芸術予算の削減は必至である。こうした局面では、自治体からの公的資金のみに依存することが不可能となり、公的資金に依存する公立劇場は、そのあり方を問われるようになる。

しかし、英国における事例のように公的資金が削減されても、ファンドレイジングによりその減少分を補填し、地域住民に良質な文化芸術を届け、青少年や芸術家を育成していくことは可能である。

公立劇場がファンドレイジングを導入することはもはや必然である。そのためにも、専門的な人材の育成は急務であり、より多くの海外の成功事例を研究し、専門的な研修を取り入れ、何よりも職員全員が目的意識を持つことが必要である。

\*1 公益社団法人全国公立文化施設協会「平成26年度劇場、音楽堂等の活動状況に関する調査研究報告書」57頁、2015年

## 5 我が国におけるファンドレイジングのこれから

### III 社会変革としてのファンドレイジング

柴田 英紀

#### 1. 環境整備と意識改革

人口減少や経済の低迷などの影響による地方自治体の財源不足は今後ますます深刻な問題になることが予想される。一方で休眠預金の活用や投資型ファンドの新しい動き、超・高齢化をもたらす遺贈など、新しい財源の調達も多様化している。

寄付をする側と受ける側双方に必要な環境整備は、税制改正と寄付文化の醸成である。税収が激減している昨今の経済状況やファンドレイジングの歴史が浅い我が国にとってはいささかハードルが高いことは承知の上だが、国民一人ひとりが国民一人ひとりを支える社会構造に転じ、社会変革を起こす国民意識を育まなければ、我が国のファンドレイジングの発展の余地は非常に狭まったものになるのではないだろうか。つまりは、いかに社会貢献意識を醸成させることができるかが肝心である。

そのためにはまず、寄付を受ける側の意識改革、人材育成を含む人的体制の整備、組織の透明性と説明責任の担保など、さまざまな環境整備が必要である。平成25年11月公益法人への移行措置が終了し、公益性の高い法人格を取得した団体があるものの、多角的な資金を調達する体制整備に至っていない現状の中で、ファンドレイジングという概念を全社的に進めていく意識改革や人材育成、ファンドレイジングを行うスキルや能力の強化など克服しなければならない課題は多い。

また、ファンドレイジングを推進していく意欲はあっても、指定管理者制度の運用において設置自治体が、次期指定管理料を資金調達した分だけ減額してくるのではないかとという恐怖心が劇場・音楽堂等側にあり、積極的なファンドレイジングに踏み切れない現状も見受けられる。

#### 2. 地域住民一人ひとりに支えられる劇場・音楽堂等へ

しかしながら、劇場法や指針の示す通り、劇場・音楽堂等の社会的存在意義を広げていくためにも、一人でも多くの利用者の確保や支持者の拡大を目指し、多角的な財源確保により、地域住民一人ひとりに支えられる公益性の高い法人へと成長していくことが求められている。

ファンドレイジング活動を積極的に推進していくためには、経営資源としての「夢」\*1を語る人材が必要であるという。単なる集金回収を行う人材ではなく、

総務省発表の「ふるさと納税」寄付金額は、2008年の72億6,000万円から2013年の141億9,000万円まで195%の伸びを見せている。制度改正も追い風だ。利用拡大は続くだろう。

#### 2. 「ふるさと納税」を利用した事例

「ふるさと納税」を利用した公立文化施設の資金調達をひとつ紹介しよう。2016（平成28）年11月に開館が予定されている、東京都墨田区のすみだ北斎美術館である。

墨田区は、2014（平成26）年3月、すみだ北斎美術館のための墨田区北斎基金を設置した。基金の目標額は5億円と記載されている。寄付の受付は同年7月にスタートしていたが、翌年4月には新たに、ふるさと納税ポータルサイト「ふるさとチョイス」での寄付募集開始を発表。つまり、墨田区が単独で募集している通常の寄付と合わせて、「ふるさと納税」経由での寄付メニューを併設した。このとき、「ふるさと納税」のお礼の品のために、通常の寄付メニューにはない限定グッズも用意した。

さらに、「ふるさと納税」経由での寄付募集にはもうひとつのチャンネルを用意している。ふるさと納税ポータルサイト「ふるさとチョイス」内の「ガバメントクラウドファンディング」というのがそれである。こちらでは、「ふるさと納税」でありながら、寄付の受付期間を限定し、目標金額も設定するので、先述した「All or Nothing」形式の民間購入型クラウドファンディングと全く同じ体裁だ。2015年内に3回実施され、4～6月の期間限定で1,740万円、8～9月で1,580万円、11～12月で8,800万円の寄付を獲得した。今後も断続的に実施していくという。

すみだ北斎美術館のホームページのトップには、寄付キャンペーンサイトのバナーが掲載されていて、このキャンペーンページに飛ぶと、通常の寄付メニューボタンと、期間限定のふるさとチョイスへ遷移するボタンが並んでいるのがわかる。2015年12月31日時点での寄付総額は3億7,300万円で、基金の目標額5億円に対する達成率は74.6%である。

「ふるさと納税」で自治体への寄付に注目が集まることは喜ぶべきことだが、「ふるさと納税」の寄付に熱心な自治体の公立文化施設が、独自にクラウドファンディングを企画したとして、「ふるさと納税」で寄付を済ませた人が、公立文化施設のクラウドファンディングにも改めて寄付を行ってくれるかどうか。極論すれば、すべてのクラウドファンディングは、「ふるさと納税」と競合する。墨田区の例のように、通常の寄付と「ふるさと納税」での寄付を並行で走らせる全体戦略や、寄付者への多彩なりターンメニュー、手厚い広報宣伝などが必須なのである。覚悟とノウハウの蓄積が、中長期的には必要になってくる。

## 5 我が国におけるファンドレイジングのこれから

### IV 「共感型」ファンドレイジングの普及と ファンドレイザーの育成

伊藤 美歩

#### 1. ファンドレイジングは信頼関係を築く活動

ファンドレイジングは、単に誰かから資金を調達してくる活動であると理解されていることが多いが、最も重要なのは、活動への共感と信頼を得るための活動、つまり「ファンの度合い」を上げてもらうための活動全てのことである。そのためにはまず、団体が持つ夢や達成したい目標、活動の必要性などについてさまざまなステークホルダーと積極的に双方向のコミュニケーションをとっていくこと、まずは団体のファン（共感してくれる人たち）を増やし、その後もっと熱烈なファン（支援者）になってもらう。つまり一人ひとりの潜在的な支援者といかにゼロから信頼関係を構築していくのかというのが、団体のファンドレイジング戦略であり、この全体像を形づくりリードしていくのが組織のトップやファンドレイザーとよばれる人たちである。

#### 2. ファンドレイジング人材の育成および獲得

それではファンドレイジングの考え方全般を理解した上で実務をこなせるような人材をいかに獲得するのか。まずは、いきなり外から人を連れてくるのではなく、組織内にいるスタッフ、つまり活動や現場のことをよく分かっている人たち（複数が望ましい）がファンドレイジングの全体像を学んでみることから始めるべきではないかと思う。団体の魅力や強み・弱みをよく知っている人がファンドレイジングを学ぶことで、これまでやってきた部分的な取組をどのように全体に位置づけたらよいのか分かるようになる。

ファンドレイジングは企画制作、マーケティング、広報など多方面と連携しながら行うものであるため、組織の中に複数の人がファンドレイジングの考え方を共通認識としてもっていると、一気に物事を進めやすくなる。そうでないと、せっかくの良いアイデアも内部の理解を得られず進められなくなったり、ファンドレイザーが孤立してしまう場合もある。

また、ファンドレイジングの研修に参加することで、非営利団体の経営やファンドレイジング分野における最新情報を収集したり、他分野とのネットワークをつくるのが可能になる。日本国内でも芸術以外の分野では多くのファンドレイジング成功事例も出てきており、そのような情報の中には芸術分野でも活用できるものがあるだろう。また非営利

その組織の夢を語る事ができる、あるいは人々に共感を呼ぶ社会的ミッションを語る事ができる人材の必要性である。

### 3. 寄付の実態 — 「寄付白書2015」から

先ごろ発行された寄付白書2015<sup>\*2</sup>によれば、寄付マーケットは、個人寄付総額が7,409億円で、2012年の調査<sup>\*3</sup>から6.9%の増加となっている。個人寄付については、2011年3月に発生した東日本大震災を経て5,000億円から7,000億円に規模が拡大し、震災寄付を入れると1兆円規模を維持している。また、分野別でみると、緊急災害支援が圧倒的に多く、次いで国際協力・交流、社会貢献活動の中間支援、自然・環境保全、教育・研究が上位を占めている。

2012年に新しい寄付の手法として「ポイント還元による寄付」「チャリティーオークションへの参加」「クリック募金」「ダイアル募金」「遺言による寄付」「寄付付き商品」などが台頭し、2014年には「ふるさと納税」が大躍進した。そのなかでも「クリック募金」「ポイント還元による寄付」「寄付付き商品」が上位を占め、オンライン寄付をはじめとした新しい手法が広がっていることが認められている。

国民の寄付意識は、社会貢献意識がさらに高まっており、寄付の使途が明確な団体への共感や賛同も重要な動機付けになっている。2012年の調査では、60代以上について遺贈や香典寄付が多くなっているという結果であったが、2014年の調査では、40歳以上が遺贈について関心があるものの、遺言書の作成は3%にとどまっているという結果がでている。

ボランティアと寄付の関係については70歳代が相変わらず活発で、活動者数が3,166万人と2012年の調査から5%の減少<sup>\*4</sup>となったが、ボランティア活動を行った人が寄付をした平均額は、2万2,147円で2012年調査より3,333円増加<sup>\*5</sup>した。ボランティア活動時間も寄付額に連動しており、ボランティア活動したが寄付をしなかった人の44.1時間を17.8時間も超えていた。

最新の寄付白書が示す通り、時代や社会情勢などの影響によって、ファンドレイジングの動向は絶えず変化しており、常に国民の意識やニーズを把握し、ファンドレイジングの新しい手法の開発を学ぶ必要がある。ファンドレイジングの継続的な学習を全社的に進めるとともに、ファンドレイジング人材の育成とその確保を進めることが急務の課題である。

\*1 特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会代表理事鶴尾雅隆氏の発言。

\*2 特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会編者（平成27年11月20日発行）

\*3 2012年個人寄付の総額については、6,931億円である。（寄付白書2013より）

\*4 2012年調査では、ボランティア活動者数は3,752万人であった。

\*5 2012年調査では、ボランティア活動を行った人が寄付をした平均額は1万8,814円であった。



団体を対象とした企業によるサービスや商品についても最新情報を仕入れることで、業務を効率的にできるようなツールや、外注できるようなサービスが見つかるかもしれない。

長期的には米国のように、ファンドレイザーという専門職が確立され、大学からオーケストラ、美術館からホール、といったように異分野間で行き来できるような人材が増えてくるだろう。実際、日本国内にもすでに50名以上の認定ファンドレイザー、またその予備軍である准認定ファンドレイザーも500名以上、生まれている。人材の行き来という意味でも芸術分野が非営利セクターの中で孤立しないことが重要である。

日本ファンドレイジング協会ではファンドレイザーを以下のように定義している。

- 団体や活動の魅力の発信力を高めて、外部から経営資源を集めることができる人
- 組織や財源の強化を通じて、活動や組織を成長させることができる人
- 倫理を守って寄付市場全体を成長させることができる人

### 3. 「ソーシャルインパクト」の波と文化芸術活動の社会的な意義についての発信

フィランソロピー分野における世界の大きなトレンドとして、米国ではすでに、そして日本でもだんだんと、寄付者が活動の社会的な成果（ソーシャル・インパクト）を目に見えるかたちで求めることが多くなってきている。芸術活動や教育の成果を正確にあらわす指標を見つけるのはほぼ不可能に近いが、それでも米国では個々の団体、また芸術業界としてさまざまな試みを続けている。日本においても、貧困や人権、環境、障害者自立支援、難病、子育てなどなど、数え切れないほど緊急性の高い社会的課題がある中、芸術がいかに社会や地域にとって必要なものなのかということを説明するのは年々難しくなっている。

ファンドレイザーが個々の団体の資金調達活動を行うのはもちろんであるが、このような状況に対応するためには、文化芸術業界としてまとまって一緒に「ムーブメント」を作ったり、外に対しての発信を行っていくことも、今後ファンドレイザーに求められるかもしれない。

### 4. おわりに

これまで米国で活躍しているファンドレイザーをインタビューする機会が多くあったが、彼らが口々にいうのは、「ファンドレイザーとは、何かしたいという気持ちを持っている潜在的な寄付者と、支援を必要としている活動を結びつけてあげる人のことであり、結果的に寄付者をも幸せにすることができる素晴らしい職業である」ということだった。日本の芸術分野においてもこのような意識を持ってファンドレイジングに臨む人が増えることで、芸術の価値や必要性というものがより広く伝わっていくことになるだろう。

### 結びにかえて

寄付白書2013には、2011年寄付税制の大幅改正（控除額が最大50%）以降、NPO法人などの普及促進策はとられてきているが、情報公開制度はNPO法人や公益法人等、形態別に相違があり、今後の改善や課題が記述されている。

我が国の寄付市場は、米国に比べるとまだまだ細く、2013年の米国の調査では、個人・法人を含む寄付総額が前年比3.5%増加で、日本円に換算すると約25兆2011億円、2012年の英国調査では、個人寄付の総額が日本円で約1兆1597億円である。また、富裕層の資産の半分を寄付するという約束行為を富裕層に呼びかけるプロジェクトについては、2013年5月時点で10か国114名という報告がなされている。

近年は、社会貢献型の投資と寄付の垣根が低くなってきているという状況も生まれている。「共感して社会的リターンを期待し、経済的リターンを期待せず支援する」という従来の寄付のあり方と「共感して社会的リターンも経済的リターンも一定程度期待して支援する」という社会投資型寄付の大きな流れが生じているようだ。

「共感」という共通項が認められる寄付のあり方は、東日本大震災以降でできた現象とのことである。

劇場法及び指針における経営の安定化を図り、劇場・音楽堂等の未来への可能性を広げるためにも、ファンドレイジングの考え方とそのスキルアップは今後ますますその重要性を増していくのではないと思われる。我が国のアートマネジメントの向上にとって欠かせない能力のひとつとして期待が高まっていることは間違いない。

平成28年3月

公益社団法人 全国公立文化施設協会

## 執筆者プロフィール

### 柴田英紀 (しばた・えいこ)

政策研究大学院大学政策研究科文化政策プログラム修士課程修了(文化政策修士)。劇団俳優座演劇制作部勤務後、1995年度より、北海道・仙台・広島等の自治体が実施した演劇による人材育成事業に着手し、演劇プロデューサーを務める。2002～11年、鳥取県文化振興財団文化芸術デザイナー。1997年度文化庁在外研修員として英米の地域劇場にて研修。2009年度から2013年度まで滋賀県文化振興事業団芸術監督兼理事、2012年度からは(独)日本芸術文化振興会プログラムオフィサー(演劇分野)に就任。現在、2005年度からアドバイザーを務める(公社)全国公立文化施設協会事務局参与。2015年度からは、文化庁文化審議会第13期文化政策部会委員、2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に向けた障害者の芸術文化振興に関する懇談会委員に就任。

### 伊藤美歩 (いとう・みほ)

米国ノースウェスタン大学卒業。サザンメソジスト大学大学院修士課程修了、MBAおよびMA(芸術運営学)取得。テキサス州のサンアントニオ交響楽団及びハリウッドボウルで企画職担当後、ロサンゼルス・フィルハーモニーでウォルト・ディズニースタートホール建設のためのファンディング・キャンペーンのマネージャーを務める。2004年に帰国し、05年(有)アーツブリッジ設立。非営利団体や自治体職員対象の研修等を行う。日本ファンディング協会理事。

### 神保富美子 (じんぼ・ふみこ)

公益財団法人さいたま市文化振興事業団事業課長補佐。埼玉大学大学院文化科学研究科修士課程修了(文化科学修士)。1995年(公財)さいたま市文化振興事業団入社。音楽、演劇、伝統芸能、舞踊などの鑑賞事業や市民参加型事業、アウトリーチ事業など文化事業全般を担当する。その他、文化ボランティア制度の設立・運営や情報誌作成、チケット管理システムの構築、指定管理申請書作成なども担当。平成27年度さいたま市民大学運営委員、平成27年度埼玉大学教養学部非常勤講師。

### 戸塚 成 (とつか・しげる)

専門分野は、演劇、ミュージカル、ダンス、演芸、その他ステージパフォーマンス全般。大学入学後、観劇に目覚める。1988年びあ株式会社に入社。びあ編集部演劇担当、演劇興行チケット仕入営業部門、主催興行担当プロデューサー、CSR推進(現職)等に従事。平成26・27年度芸術文化振興基金運営委員会演劇専門委員会にて、文化芸術振興費補助金による助成対象活動の審査員を務める(演劇分野)。

(掲載順)

## 参考資料・文献

### 兵庫県立芸術文化センター

「チケットを売り切る劇場: 兵庫県立芸術文化センターの軌跡」垣内 恵美子、林 伸光(水曜社/2012年)

### 可児市文化創造センター ala

「アートマネジメント基礎用語ハンドブック」(公益社団法人全国公立文化施設協会/2015年)  
「アートマーケティング実践のポイント」『アートマネジメントハンドブック2』(公益社団法人全国公立文化施設協会/2013年)  
「地域活性化とファンディング」『季刊個人金融2015夏』山内直人(一般財団法人 ゆうちょう財団/2015年)

### 仙南芸術文化センター えぞこホール

「公立文化施設における「友の会」に関する調査」(社団法人全国公立文化施設協会/2007年)

### 富山県高岡文化ホール

「高岡芸術文化都市構想 都萬麻(つまま)04「地域に根差した富山県高岡文化ホール」富山大学芸術文化学部(梧桐書院/2015年)

### 八雲林間劇場 しいの実シアター

「演劇人」1999年spring 003号「特集 地域演劇と公共劇場 小さな村の小さな劇場/しいの実シアター」森本孝文(舞台芸術財団演劇人会議)

「悲劇喜劇」1996年11月号「特集:今、なにを しいの実シアターから地域演劇を」園山土筆(早川書房)  
「雑誌 地域創造」2004年3月 第17号「SCOPE 島根県八雲村 第2回八雲国際演劇祭」田中健夫(一般財団法人 地域創造)

「かんぽ資金」1998年11月号「演劇を通して地域へ、世界へー星降る里の劇場「しいの実シアター」島根県八雲村」浅井登美子(簡保資金振興センター)

### シェフィールドシアター

シェフィールドシアターホームページ<https://www.sheffieldtheatres.co.uk/>(アクセス日2015年11月)  
平成24年度文化庁委託事業「諸外国の文化政策に関する調査研究報告書」(株式会社野村総合研究所/2015年)

### クラウドファンディング

「ファンディングの調査研究」報告書(日本劇団協議会/2015年)  
「情報の科学と技術」2014年8月号「特集:ファンディング活動」情報科学技術協会「入門クラウドファンディング スタートアップ、新規プロジェクト実現のための資金調達法」山本純子(日本実業出版社)  
「クラウドファンディングで夢をかなえる本」板越ジョージ(ダイヤモンド社/2014年)  
「事例でわかる! クラウドファンディング成功の秘訣」川上清市(秀和システム/2015年)  
「よくわかる投資型クラウドファンディング」小谷融・編著(中央経済社/2014年)  
「GALAC」2014年11月号「特集:クラウドファンディングは救世主?」(放送批評懇談会)  
「日本政策金融公庫論集」2015年2月 第26号「中小企業やNPOの可能性を広げるクラウドファンディング」竹内英二(日本政策金融公庫総合研究所)  
「日本クラウドファンディング協会」 <http://safe-crowdfunding.jp/about/>  
[visualizing.info] → 日本の主要クラウドファンディング 累計支援額 月次推移 (積み上げグラフ)  
<http://visualizing.info/cr/crowdfunding/jptrend/#m=a1>  
→ 日本の主要クラウドファンディング 支援額ランキングトップ100  
<http://visualizing.info/crowdfunding-jp-ranking-top100>

### ふるさと納税

総務省ふるさと納税ポータルサイト

→関連資料 [http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_zeisei/czaisei/czaisei\\_seido/furusato/archive/](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/furusato/archive/)  
→平成25年中(1月1日～12月31日)(平成26年度の個人住民税における寄附金税額控除額)  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000349836.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000349836.pdf)  
すみだ北斎美術館 <http://hokusai-museum.jp/>

☎平成27年度文化庁委託事業

## ファンディングハンドブック

発行日 2016年3月  
編集・発行 公益社団法人 全国公立文化施設協会  
〒104-0061  
東京都中央区銀座2-10-18  
東京都中小企業会館4階  
Tel. 03-5565-3030 Fax. 03-5565-3050  
ホームページ <http://www.zenkoubun.jp/>  
E-mail : [bunka@zenkoubun.jp](mailto:bunka@zenkoubun.jp)

編集協力 友成 良麻  
表紙デザイン 金子 裕美  
印刷 株式会社 丸井工文社



# ファンドレイジング・ ハンドブック

# FUNDRAISING HANDBOOK

