

# JFCC VIEWS

創造と共生の社会をめざして

C O N T E N T S

そして3年経った！ 茂木 義三郎	1
フィランソロピーの新たなフロンティアと助成財団の役割 連載 第3回	2
2013年度助成財団の集い	6
情報のネットワークとしての民間助成財団のステークホルダー	8
資産総額上位100財団 年間助成額上位100財団	10
助成財団ニュース：新会員紹介、 新刊案内・編集後記	12

2011年6月、突然三菱財団の常務理事を拝命し、以来丸3年が終わろうとしている。この3年を振り返り、民間助成財団についての雑感を記してみたい。

三菱財団は1969年三菱創業100周年を記念してグループ各社の支援を受け設立された助成財団で、自然、人文科学及び社会福祉分野での研究、活動をサポートしている財団である。

拝命した当初に抱いた印象は、それまでの経験とは非連続な“異質の匂いのする世界”と言うものであった。引継ぎを終え立ち立ちした時、疑問に直面しても質問に答えてくれる相手がいない事が判明した。そんな折に（公財）助成財団センターの企画委員会の面々との知遇を得た事は大変幸運であった。

そもそも民間助成財団は出損企業とのタテの繋がりの中にあるが、知識・情報・経験はそのタテ組織の中には蓄積されていない。それ故に企業とか業界を超えたヨコの繋がりの中で知識と経験を共有するなり、教え合う場が必要と感じた。そう考えると助成財団センターには“ギルド”とか“座”のような同業者団体の核として親方的役割を発揮して頂ける事を切望する次第である。

話を元に戻そう。私の第1年目はとにかくすべてが初めての経験であり、取敢えずは過去のやり方を踏襲し安全運転を心掛けた。ワンクール終了した時点で運営の勘所がつかめ、問題点等も見えてきた。

そんな中で2年目を迎えた。“おかしい”と感じた事に対してクイックレスポンスを心掛けた。ズルズル放置していると問題発見者にも拘らず放置した責任を問われかねないのが世の常だからである。公益法人移行後手つかずだった各種規程類の制定、評議員会・理事会の運営正常化、長期未完案件（助成先）の潰し込み、過去からの慣習の見直し等実施した。面倒くさい事ばかりだが、個人的には結構面白おかしく取り組めた。また懸案の助成金復元の問題についても理事長のバックアップを頂き目処を立てることが出来た。

昨年6月には理事の改選期を迎え、引き続き現職

## そして3年経った！

三菱財団 常務理事 茂木 義三郎



を継続する事となり3年目に突入した。まずは前年迄の改善点を振り返り定着できたかどうかを確かめる時期としたかった。また5年先とは言え財団創設50年という節目を迎えるに当たり、何をすべきか考え始めねばと思った。50周年の時には自分はいないが後任者の為に何らかのルールを敷いておく必要があると感じたからだ。然しながら目先の事に追われ、じっくり考える余裕もなくアイデアの浮かばぬ日々が続いた。

そんな折、たまたま公益法人協会主催の米国非営利組織視察ミッションの話を目にし、参加する機会を得ることが出来た。1週間であったがフィランソロピー先進国アメリカの現状に接することが出来た。まさにカルチャーショックの連続であった。質量ともに彼我の差がありとても彼らのやり方を移入することは出来ないと感じたが、それでも事情が許すならこんなことが出来ないか、こんなことをやってみたくてと言った想いが残った事も事実である。また斯界で頑張っている色々な仲間の方々と知り合えた事も良かった。

かつて京都の会社に8年ほどお世話になった事がある。京都の人は良く“守破離”と言う言葉を使う。元々は茶の湯の世界で生まれた言葉のようだ。まずは師の教えに従い流儀を守り、次に試行錯誤しながら殻を破りオリジナリティを追求する。最後は従来の型から脱し独自の型を確立し師から離れる。簡単に言うとこんな事かと思う。財団の運営にもこんな考え方を活用できそうな気がする。

さて現実に戻ると、ヒト・モノ・カネの制約の下でこれから何を何処まで為すべきなのか？との問いに突き当たる。これに対する解を見つけることが今後の課題である。まだ道筋は全く見えていないが色々な方々のアドバイスも頂き、三菱財団らしさを探求することとなる。

正に偶然はいり込んだ財団界で戸惑いと苦労の連続ではあったが新鮮な発見も多々あった。

ひょっとすると私の今後の人生の過ごし方に影響が出るのかとの予感もある。

たかが3年されど3年を振り返った実感である。

以上

# フィランソロピーの新たなフロンティアと助成財団の役割



日本財団 国際協力グループ  
国際ネットワークチームリーダー  
小林 立明

## 1.はじめに

近年、「フィランソロピーの新たなフロンティア」（以下、「フロンティア」）が注目を集めています。この考え方は、ジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究所のレスター・サラモン教授が提唱しておられる新たな理論的枠組みです。本稿では、この「フロンティア」についての議論を概観し、これに対する助成財団の取り組みについて、米国の事例を中心に見ていきたいと思えます。

## 2.フィランソロピーの新たなフロンティア

### (1) フィランソロピーの新たなフロンティアとは

「フィランソロピー」とは、「人類に対する愛」を意味するギリシア語起源の言葉です。欧米では、助成財団のグラント・メイキングや企業の社会貢献活動などを指す言葉として使われてきました。一般的には、「非営利目的の団体・個人及びその活動に対する、財・サービス・労働等の無償提供」と定義できます。

これに対し、「フロンティア」の枠組みでは、「フィランソロピー」が「社会的・環境的目的の達成に向けた民間資源の動員」<sup>\*1</sup>と再定義されます。ポイントは、伝統的な「フィランソロピー」の定義から「非営利」と「無償提供」という制約が外されている点です。このため、「社会的・環境的目的の達成」のためであれば、営利団体・事業を対象とした支援や、元本・利子・その他投資収益などの経済的リターンを求める資金提供も「フィランソロピー」に含まれることになります。

このように「フィランソロピー」を再定義することで、現在、新たに登場しつつあるソーシャル・セクターへの革新的な資金提供手法を「フロンティア」として総合的

に把握しようというのが、サラモン教授の提唱の核心です。

### (2) フィランソロピーの新たなフロンティア登場の背景

「フロンティア」という考え方は、「非営利」と「無償提供」という制約を外すため、一見すると、伝統的なフィランソロピーの考え方を否定しているように見えます。しかし、現実には、この考え方は、従来のフィランソロピーの発展の延長線上に出てきたものです。

この連載の第2回「グラント・メイキング手法の多様な発展」でご紹介したように、米国では90年代以降、戦略的グラント・メイキングをベースに多様な支援手法が発展してきました。この過程で常に議論されていたのが、「助成財団は、限られた資源を有効に活用して、いかに最大限のインパクトを達成するか」という問題関心でした。しかし、助成財団が、非営利団体のみを対象とし、無償のグラントを通じた支援のみにこだわっている限り、インパクトの達成には限界があります。なぜなら、非営利団体は、定義上、利益を分配することができないため、営利企業のように株式などを発行して大規模に資金を調達することができないからです。これでは事業をスケールアップし、その収入で経営を安定化させることはできません。これに限界を感じた非営利団体の中には、スケールアップのために営利的要素を持った社会的企業へと転換を図るものも現れます。これに伴い、助成財団も支援手法の見直しを迫られます。そして、助成財団が、このような社会的企業を支援し、更なるスケールアップを図っていくために開発してきたのが、「非営利」と「無償提供」の制約を外した「フロンティア」なのです。

### (3) フィランソロピーの新たなフロンティアの具体的な事例

では、具体的に「フロンティア」ではどのような取り

<sup>1</sup> ジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究所のウェブサイト (<http://ccss.jhu.edu/research-projects/new-frontiers-of-philanthropy/about-the-new-frontiers-of-philanthropy>) 参照

組みが始まっているのでしょうか。主要事例を概観しておきましょう。

### 社会的投資 (Social Investment)

社会的投資は「社会的目的の達成と投資家への経済的収益の還元を双方を目指した金融取引」\*<sup>2</sup>と定義されます。非営利団体に対する融資や社会的企業への投資など、通常の営利金融機関にとってはリスクが高すぎたり期待収益率が低すぎたりする団体や事業に対し、社会的目的からなされる投資です。社会的投資では、「社会的目的の達成」が重要となるため、社会的投資収益率 (SROI) など、これを客観的に評価する手法も開発されています。

社会的投資は多様な発展を見せており、2007年以降は、社会的目的だけに限定せず、環境や開発協力など多様な目的を包括した「インパクト投資 (Impact Investing)」という言葉も使用されるようになりました。世界経済フォーラムの最新の報告\*<sup>3</sup>によれば、インパクト投資のマーケット規模は控えめに見て約250億ドルと推定されています。今後の発展の可能性については様々な議論がありますが、2020年までには4,000億ドルから6,500億ドルの市場に成長するのではないかと推計も出されています。

### 社会的インパクト債 (Social Impact Bond)

英国で2007年に導入された新たな社会的投資メカニズムです。社会的インパクト債は「社会的サービス供給費用の支払いに政府以外の投資を導入する金融手法の一つ。成功すれば、社会的価値と公共セクターの経費節減の双方を実現することができる。投資家は、政府が節減した経費の一部から財務リターンを受け取ることができる。」\*<sup>4</sup>と定義されます。

英国では、当初、再犯防止、薬物中毒者の更正、青少年の非行防止などの予防的分野に社会的インパクト債が導入されました。具体的には、まず、政府が、

資金仲介団体を通じて社会的インパクト債を発行して民間金融機関や財団から資金を調達し、この資金を非営利団体に提供します。非営利団体は、この資金を使って再犯防止などの事業に取り組みます。一定期間後に、非営利団体の活動が成果を挙げ、これによって当該分野に対する政府支出が削減されれば、政府はその削減枠から投資家に財務リターンを支払うというのが基本的なメカニズムです。

社会的インパクト債は、2012年に成功報酬債 (Pay For Success Bond) として米国にも導入されました。米国では、予防的分野のみならず、保健医療やホームレス支援、成人教育や幼児教育分野などにも適用されています。

### 社会的証券取引 (Social Stock Exchange)

社会的証券取引とは、資金を供給する社会的投資家と、資金を必要とするソーシャル・セクターの担い手達それぞれの多様なポリシーや選好、ニーズなどを踏まえて、両者の間の金融取引を促すメカニズムを指します。

出発点となるアイデアは、社会的投資を求める社会的企業や非営利団体などを対象に投資適格性審査 (Due Diligence) を行い、この情報を投資家に提供して投資を仲介しようというものです。理想的には、さらに進んで公設の「社会的証券取引所」が設置され、そこに社会的企業や非営利団体が「上場」し、社会的企業であれば「社債」や「株式」、非営利団体であれば「NPO債」を発行して、一般投資家から資金を調達するという制度が確立されるのが望ましいでしょう。こうしたシステムが制度化されれば、社会的企業や非営利団体は、従来の寄附・助成金に比べてはるかに大規模な資金にアクセスできるようになります。

社会的証券取引の先駆的な試みとしては、2003年、ブラジルで導入された「社会的・環境的投資取引 (BVSA)」があります。また、シンガポールの「アジア・インパクト投資取引 (IIX: The Impact Investment Exchange of Asia)」は、2013年にモーリシャス証券取引所の協力を得てインパクト・エクスチェンジという資金調達メカニズムを立ち上げ、本格的な社会的証券取引所の設立を目指しています。英国でも、2013年に社会的証券取引のためのオンライン・プラットフォームが設立されています。

2 Social Investment Task Force (2000) *Enterprising Communities: Wealth Beyond Welfare*. UK Social Investment Forum

3 Michael Drexler & Abigail Noble (2013) *From the Margins to the Mainstream: Assessment of the Impact Investment Sector and Opportunities to Engage Mainstream Investors*. World Economic Forum

4 Emily Bolton & Louise Savell (2010) *Towards a new social economy: Blended value creation through Social Impact Bonds*. Social Finance

### 3. フィランソロピーの新たなフロンティアにおける助成財団の取り組み

では、このように多様な発展を遂げつつある「フロンティア」において、助成財団はどのような役割を担っているのでしょうか。大きく「投資家」と「基盤整備支援者」の2つの役割があると思われれます。以下、具体的に見てみましょう。

#### (1) 投資家としての財団

財団は、「投資家」として、基本財産の投資先を戦略的に選択し、この投資を支援に活用することで、「フロンティア」に参加することができます。投資には、以下のように様々な手法が考えられます。

#### プログラム関連投資とミッション関連投資

米国では、基本財産の運用の一部を非営利団体支援に利用するという手法が以前から存在しました。1968年にフォード財団の働きかけで米国内国歳入庁が導入した「プログラム関連投資」という制度です。この制度では、財団が自身のミッションに関連した領域で市場レートより低いレートの投融資を行う場合、内国歳入庁から「プログラム関連投資」の認定を受けることができます。認定を受ければ、財団は、この投資を基本財産の運用ではなく財団の活動に伴う支出に計上することができます。米国の財団は総資産の5%以上を毎年支出することが義務づけられています。「プログラム関連投資」は、財団が基本財産の運用を使って非営利団体の支援を行うことができ、しかもこれを支出として計上できるという点でメリットのある制度です。

また、近年は、内国歳入庁の認定にこだわらない「ミッション関連投資」も広がっています。ミッション関連投資は、内国歳入庁の認定を受けないため投資を支出に計上することができませんが、市場レートよりも低いレートに設定する必要がないというメリットがあります。このため、社会的企業やマイクロファイナンス団体、環境ビジネスなど、自身のミッションの実現と市場レート並みの投資リターンの双方を追求したい財団は、ミッション関連投資を選択しています。

#### ハイブリッド型支援団体

さらに近年では、グラントと投資をより戦略的に組み合わせて社会的企業等を支援しようという団体も現れて

きています。

例えば、スコール財団は、スコール社会的企業家賞をグラントとして授与することで社会変革を担う社会的企業家を発掘・育成しています。その上で、受賞団体がスケールアップ段階に入り、成長資金が必要となった際には、プログラム関連投資を通じて支援すると言う支援方針をとっています。これにより、社会的企業家は、発展段階に応じた支援を受けることが可能になります。

また、オミディア・ネットワークは、有限責任会社(LLC: Limited Liability Company)の法人格を持つ投資会社と、非営利法人格を持つ財団からなるハイブリッド団体です。オミディア・ネットワークは、支援対象が非営利団体の場合には財団を通じたグラントを、支援対象が営利の社会的企業やソーシャルビジネス団体であれば投資を、それぞれ使って、より戦略的な支援を行っています。

#### 共同ファンディングと社会的インパクト債への参加

以上は、基本的に財団が単独で行う投資です。しかし、財団の中には、自身の投資をレバレッジとして使い、さらに多くの民間金融機関の投資を呼び込もうという戦略を取るものもあります。

例えば、リビング・シティズは、フォードやロックフェラーなどの主要財団が共同ファンディングの一環として設立した中間支援団体で、米国のコミュニティ開発を支援しています。リビング・シティズには、バンク・オブ・アメリカやモルガン・スタンレーなどの金融機関も参加しています。支援にあたり、財団は、グラントを使ってプロジェクト事務局を担う非営利団体の運営管理経費を支援したり、プログラム関連投資を使って低利でプロジェクトのシードマネーを提供したりします。この財団の資金がリスクをコントロールすることで、金融機関による商業ベースの投資が可能となります。リビング・シティズは、財団の出資金を基礎に「触媒基金(Catalyst Fund)」を設立し、これまでに2,465万ドルの貸出を行ってきましたが、これによる民間金融機関の投融資額は3億7,295万ドルとなっています。このレバレッジ率は約16倍です\*5。

同様の発想は、社会的インパクト債でも見られます。2014年1月にマサチューセッツ州が立ち上げた青少年犯

5 Living Cities (2012) *Catalyst Fund Annual Report July 2011-June 2012*. Living Cities

罪防止のための成功報酬債は、米国で最大規模の1,800万ドルを調達しました。このイニシアチブでは、ゴールドマン・サックスが900万ドルを提供していますが、これはボストン財団などが600万ドルのグラントを提供してリスクをコントロールすることで初めて可能になりました。残り300万ドルは財団などのプログラム関連投資です。

## (2) 基盤整備支援者としての財団

財団は「フロンティア」の基盤整備支援という重要な役割も担っています。

例えば、ロックフェラー財団は、2007年に「インパクト投資のパワーを活用する」という新たなイニシアチブを立ち上げて、インパクト投資市場構築のためのインフラストラクチャー整備や中間支援団体の設立・育成、インパクト投資に関する調査研究の促進と政策提言作りの支援など、多岐にわたる活動を行ってきました。現在、インパクト投資において中心的な役割を担っている「グローバル・インパクト投資ネットワーク (GIIN)」という中間支援団体や、インパクト投資の発展に不可欠な「インパクト報告・投資スタンダード (IRIS)」・「グローバル・インパクト投資レーティング・システム (GIIRS)」などの評価・レーティング基準は、ロックフェラー財団の支援に多くを負っています。また、ロックフェラー財団の支援を受け、ハーバード大学インパクト投資政策コラボラティブ (IIPC) などの研究機関が策定した数々の政策提言は、各国政府がインパクト投資を促進する政策を検討する上で大きな役割を果たしました。

このような基盤整備支援は、グラントによる戦略的支援と言う点で、まさに財団に固有の特徴と強みを活かした取り組みだと言えるでしょう。

## 4. 終わりに

実は、日本でも「フロンティア」は、確実に発展しつつあります。民主党政権で出された「新しい公共宣言」では、新たな公共の担い手として社会的企業やコミュニティ・ビジネスが脚光を浴びました。自民政権で設立された「共助社会づくり懇談会」においても、引き続き、社会的企業やコミュニティ・ビジネスの育成と資金提供のシステム作りが議論されています。

これに呼応する形で、日本でも、社会的投資を担う団体が登場しています。例えば、ARUNは、日本の個人・企業からの出資金に基づいて途上国の社会起業家に対して投資を行う新しい形の支援団体です。また、ミュージック・セキュリティーズは、被災地支援、環境、コミュニティ開発、マイクロファイナンスなどの多様な分野における投資ファンドを立ち上げて資金提供を行っています。

助成財団でも新しい試みが始まっています。日本財団は、日本ベンチャーフィランソロピー基金 (JVPF) を立ち上げ、非営利組織や社会的企業に対する資金提供と経営支援を開始しました。信頼資本財団は、社会的企業に対して無利子の融資を通じた支援を行っています。さらに、三菱商事復興支援財団は、東日本大震災復興支援の一環として、被災地のNPOや企業に対する出資や貸し付けなどの支援を開始しています。

このように、「フロンティア」は、確実に日本でも始まりつつあります。今後、さらにこの動きを加速させ、社会的な課題の解決のために必要な資金調達メカニズムを発展させていくことが重要です。そのためには、日本の助成財団セクターも、自分たちに何ができるのかについて認識を深め、「共助社会づくり懇談会」などの様々な場で進められている新たな制度作りをめぐる議論に積極的に参加していく必要があると思われます。

### 小林 立明

公益財団法人日本財団 国際協力グループ 国際ネットワークチームリーダー

前ジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究所国際フィランソロピー・フェロー

1964年生まれ。東京大学教養学科関連社会科学専攻卒業。ペンシルヴァニア大学 NPO/NGO 指導者育成課程修士。

独立行政法人国際交流基金において、アジア太平洋の知的交流・市民交流や事業の企画評価等に従事。在韓国日本大使館、ニューヨーク日本文化センター勤務等を経て、国際交流基金を退職。

2012年9月よりジョンズ・ホプキンス大学で「フィランソロピーの新たなフロンティア領域における助成財団の役割」をテーマに調査・研究を行ってきた。2013年12月帰国。2014年4月より現職。

# 2013年度助成財団の集い

去る2月13日(木)、星陵会館において2013年度助成財団の集いを『インパクトのある助成事業を目指して—これからの助成財団及び助成事業の在り方を考える—』と題して、約130名の助成財団の方々のご参加により開催いたしました。

第一部は、現在本誌に連載中の小林立明氏による「グローバル・フィランソロピーの進展と助成手法の新展開 —海外助成財団セクターの最新動向を踏まえて—」と題した基調講演を行いました。第二部は、一部の講演を受けて、「日本の助成財団セクターの活性化に向けて」をテーマに、笹川平和財団の茶野順子氏、キリン福祉財団の山形伸次氏、トヨタ財団の伊藤博士氏に小林氏も加わり、コーディネーターは渡辺元氏(当センタープログラムディレクター)で行いました。小林氏の基調講演は、本誌連載の「海外助成財団の現状」(No.78,79、本号)の内容と重なりますので、主に第二部のパネルディスカッションの内容の概略をご報告します。

## ■第一部

小林氏による基調講演は、「グローバル・フィランソロピーの進展と助成手法の新展開」と題し、以下の通り。

グローバル・フィランソロピーの進展として、1990年代以降は、①欧米では助成財団セクターが資産・助成額ともに拡大してきたが、唯一日本だけは資産では拡大しているが、助成額は減少傾向にあること、②財団以外にドナー・アドバイズド・ファンド、オンライン寄付プラットフォーム、市民ファンド等多様な助成団体が登場している、③グローバル・フィランソロピーのネットワーク化と地理的拡大がみられる。その中でグラント・メイキング手法も(1)戦略的グラント・メイキング、(2)ベンチャー・フィランソロピー、(3)触媒型フィランソロピー、(4)共同ファンディング等、多様に発展してきている。こうした世界的流れの中で、日本の助成財団の課題は、専門性、顧客志向、ガバナンス、情報公開・説明責任・評価を高める経営のイノベーションが必要であり、さらなる発展のためにはI.グラント・メイキングの戦略性の向上、II.他の助成団体や政府・企業との連携強化、III.広報の強化を通じた助成財団セクターの「見える化」、IV.海外助成財団セクターとの交流強化、が必要である。

## ■第二部

始めに茶野氏から、①大規模な企業を巻き込んだ投資を含んだ競争相手が出てきている中で、助成財団としてどうしていったらいいか、②財団は運用益を使って仕事をするが、日本は低金利のために少ないという現状がある。現在のアメリカでは日本と同じ低金利のために事業資金が少ない状況になってきており、そのなかでアメリカの財団はどうしていくのか、の2点の問題意識をもって基調講演を聞いたとして、日本の財団でできることは何か、セクターとしてできることもたくさんあるのではないかとご自身のアメリカでの経験も踏まえて以下のことを述べられた。

たとえば同じ分野で活動している財団が集まって情報共有をするなり、同じ問題意識を持っている財団がco-fundingをしていく、というやり方もスケールを大きくしていく、資金を大きくし効果を大きくしていくことのためにできることの一つ。

アメリカのよいところは端的に財団の数が多いことで、自財団が支援できなくてもどこか他の財団が支援できるという安心感もある。少しずつ視点は違うが、同じ分野で多くの財団が活動しているので、

情報の共有をしていくことができる。また、地域的な面から見たとき、たとえばコミュニティ財団のように地域限定、州単位、複数の州にまたがるもの、全国的なもの等さまざまな階層に多くの財団があることで全国的な財団が地域に密着した仕事をしたいと考えたときに、その地域で活動をしているコミュニティ財団と一緒に仕事をする、地域で活動している財団とゆるやかにつながって仕事をしていくことで効率を上げていくことができる。

この点では、日本でもコミュニティファンドができてきているので、これからは出来るのではないか、と述べた。

また、茶野氏はこのようなセクターとしての動きとともに個々の財団の努力も必要として、フォード財団での経験から以下のことを述べた。

フォード財団ではロジック的に様々なことを考え、その中で触媒的な活動もするし、ほかのファンディングを見つけてくることもする。ベンチャーフィランソロピーに近いこともするし、グランティのキャパシティビルディングをしながら、相談に乗ったり、というように総合的にいろいろなことをしながら効果的なグラントメイキングをすることができる。この分野でこういう事業をしたい、ということを決めたときに、その中で良いグランティを集めてきて、そのグランティが有機的に結びつくような活動をしていく。機械的に集めるのではなく、ロジックモデルでこうやりなさいと言うだけではなく、彼らが何をやっていて、他に同じ分野でどういったことをやっている人がいるか、理解しながら良いグラントメイキングできた。

これをフォード財団ではイニシアティブと呼んでいた。すなわち選択をして集中し、その中でプログラムオフィサーが一つの目的を持ちながら有機的に活動していく。プログラムオフィサーは専門的な知識があるということは必須だが、その他にアプローチの仕方、その事業にチャンスがあるかという目利き、いろいろな活動している団体の中から、一緒に仕事をする団体=助成先を見つけていく見極めの仕方、最終的に助成先も含めて有機的に相互に影響しながら活動していく仕方、それをうまく演出していけるということがプログラムオフィサーとしての非常に大きな資質であった。

こういう助成方法は時間がかかるため、その場合のプログラムオフィサーを束ねる財団のマネジメント層もある程度の見守りをする必要がある。

具体的な例としてSPFの南タイ平和構築事業について述べられた。次いで、キリン福祉財団の山形氏からは、助成プログラムの非公



募・公募についての報告があった。

キリン福祉財団は助成規模、組織規模も小さな財団であり、講演で挙げられたような発展的な助成手法を意識したわけではないし戦略的に体系づけて活動してきたわけでもないとしながらも、非公募(計画助成)を積極的に行うことからスタートし、それはアメリカの手法に近いものがあった。むしろ講演にあったようなロジックを財団の中に取り入れることによって、自分たちの成長もあるし、財団の新しい取り組みができていくのではないかと述べた。

非公募事業の意義として以下の3点を挙げられた。

- ・財団として何をするかの意志が明確となり、主体性を発揮できる。財団側から助成先を発掘して、育てていくことができる。
- ・助成側からみると継続した助成により助成先の中長期の見通しが立てられる。
- ・双方のパートナーシップを発揮すると、社会的課題の解決に繋がる(政策提言による制度化や全国ネットワーク化)。

一方、非公募事業の課題としては以下の課題があるとした。

- ・公益財団としての公益性の担保(公益認定の際に、問題にされることがある。キリン福祉財団は、公益認定後は公募事業60%を維持)
- ・どこまで助成するか(助成期間、助成金額)の見極め
- ・社会課題の解決には一助成財団では限界がある(制度、予算など)ので他財団とどう連携していくかという課題

また、公募・非公募どちらがよいということではなく、児童・青少年活動支援では公募事業で申し込まれた案件の中からいろいろな課題が見つかる。その年のトレンドも見取れる。その中から全国に波及するような活動をしている団体、緊急度の高い活動をしている団体を見極め、非公募助成の対象として選んで支援した。

トヨタ財団の伊藤氏からはプログラムオフィサーの役割と課題についての報告があった。

はじめにマネジメント側から人員、予算、時間軸を示す(本来は具体的な課題のプライオリティーも理事会で決定すべきだが、トヨタ財団でははっきり明示はしていない)。その中で、プログラムオフィサーは広く外部組織・団体・大学・研究機関・NPO・支援組織・書籍・報告書などから様々な知見を取り込むことを行う。並行して、これまでの助成対象者から彼らの研究あるいは活動の結果、経験などに基づく社会的なニーズをヒアリングする等の予見・知見などを踏まえて助成プログラムの起案を行う。したがってプログラムオフィサーは大変創造的な活動を求められている。

このメリットは、

- ・自由度が大きく、先進的な実験が可能であり、小規模な実験ならば財団自身がリスクテイクとなることが可能。
- ・プログラムオフィサーの人的接触により触媒効果が生まれ、それが独立した活動であるがゆえに独自の情報網を構築することが可能。
- ・民間の国際交流などで多少センシティブなテーマを扱うこともでき、広く社会的課題に取り組むことが可能。

ここから様々な有形無形の付加価値が生まれることが期待できる。

「休眠資産」の活性化がこの付加価値の源泉と考える。例えば知られざる知見も「休眠資産」であり、その発掘のためにトヨタ財団

はできるだけユニークな研究に助成することを心がけている。また、活発には経済活動に参加していない人のボランティア、NPO育成、プロボノなどへの参加を促すことによっても付加価値が生じる。社会的企業への投資機会を見出し、固定化した資金という「休眠資産」を流動化する可能性もある。

休眠ではなく使われている資産も組み換えや方法を変えることによって、新たな価値を創造する可能性がある。そのために刺激を与え、触媒となるのがプログラムオフィサーの役割である。

このプログラムオフィサーをいかに育てるかについて、小林氏からは、アメリカにもプログラムオフィサーを育てる専門機関はない。ではどこで学ぶかということ、財団活動の中でのOJT、財団間のピアネットワークでの研修で行われている。プログラムオフィサーは教えるものではなく、学ぶものである。かつ個人の人材育成だけではなく、それを組織として活用するシステムがあって初めて機能するものである。この点を強調したい。ネットワーク型プログラムオフィサーというもので、ネットワークに入っていくと、その中のパーツとして、必要であればそのネットワークを動かすが、できるだけネットワークが自生的に動いている流れに乗りながら財団としてサポートできることをサポートしていく手法が必要ではないかとプログラムオフィサー制度の見直しを提案している。

また茶野氏からは、経験から学ぶことが大きい。財団のミッションを理解し、ある程度の紆余曲折は我慢しながら最後までもっていくということがプログラムオフィサーの面白さであり、プログラムがうまくいくと、沢山の良い助成候補が出てきて、co-fundingの可能性も出てくると楽しくなってくる、との指摘があった。

次いで、山形氏から最近の企業の社会貢献について従来のCSRから新しいCSVという概念に移行しつつあるという報告がなされた。

企業では、CSRからCSVという概念へ取組が移行している流れが現実にある。CSVとは共通価値の創造、ビジネスと社会の関係の中で社会問題に取り組みながら社会的価値と経済価値、企業にとっての価値を両立する、共通の価値を創造するというこの理論が今展開されていて、それに取組む企業が増えてきている。

昨年からはキリンでもこの取組みが進んでいる。これまでのCSRを進化させ「社会課題への取り組みによる社会的価値の創造」と、「企業の成長(競争力の向上)」を両立させることを経営コンセプトとしている。

その中で、財団としてこれまでも企業のCSRと一緒に取り組んできたが、CSVの概念が進んでいくと公益財団としてどのように企業と関わっていけばいいのか。ますます一線を画した関係にならざるを得ないかもしれないと危惧している。

これに対して小林氏からは、CSVと企業財団の関係についてはまだ始まったばかりとして、アメリカのアメックス財団ではCSRと企業財団の活動は全く同じであり、ツールの問題で使い分けている、との指摘がなされた。

最後に茶野氏からNPOセクターを育てていくことこそ、助成財団の役割の重要なポイント。寄付だと出しっぱなしだが、財団がある意思をもったお金をNPOに助成して、そこそ一緒に成長しながらながしかの社会的ミッションを果たしていく。そういった意味で助成財団は重要な社会的役割を果たしている。財団にとってそのことを意識することが重要である、と提言があった。

# 情報のネットワークとしての 民間助成財団のステークホルダー

## 民間助成財団のステークホルダー

民間助成財団のステークホルダーというものをお考えになったことはありますか。この用語は、ここ20年くらいの間に普及してきましたが、良くこなれた訳語は作られていません。狭い意味にとると、営利事業に出資する投資家や株主の意味になり、非営利事業にはあてはめにくいものがあります。が、ここでは広い方の意味でとり、何らかの法人やその事業に関係している人や集団と定義しておきましょう。

私見ですが、こちらの広い定義をとる場合、もっともピンと来るのは、「折につけご挨拶に伺う人たち」という日本語です。重要なのは、この「挨拶」という行為には、ほとんどといってよほど情報交換の作業が付随することです。ここには、人間関係の濃密な日本の文脈に即したステークホルダーの具体的なありようが示唆されているように思われます。

話が逸れました。元に戻しましょう。それでは、なぜステークホルダーというものを意識する必要があるのでしょうか。それは、助成事業の生命線たる情報網が整備されてくるのが重なるからです。これについて、もう少しお話してみます。

## 閉じた空間としての法人—外部にステークホルダーがない

財産（基本財産）を一定以上持っており、その運用益のみで運営が可能な民間助成財団の場合、極論をすると、その事務局は ①理事会、②評議員会、③選考委員会、④応募者、⑤助成対象者とコミュニケーション、をとっていれば、助成事業を運営することは可能ですし、また法人としても十分に存続できます。

更に言えば、選考委員会とは、年一回開催される選考委員会に限って接触し、また、応募者や助成対象者との間は書面のみでやり取りをするというやり方を用いることも可能です。この場合、理事会と評議員会とのみ、事務局はコミュニケーションをとれば問題ありません。この場合、同一の法人に所属する理事、評議員、そして事務局のみが、実質的なステークホルダーになるわけです。言い換えると、法人の外部には意味のあるステークホルダーが存在しないことになります。運用益に依存する民間助成財団の場合、このように外部に意味のある

他者がいなくとも、助成事業を実行することは可能です。

しかし、このように閉じた空間を作り上げた場合、その民間助成財団は、社会に効果的に貢献することは難しくなります。理由は単純です。助成事業を運営する根幹である情報というものが、法人の外側から全く入ってこなくなるからです。また、このように閉じた状態が一定期間以上続くと、外部の多様な関係者と意見交換、情報交換を行うための言語能力やその背後にある思考回路そのものが弱まり、さらに外部とコミュニケーションを行うことが億劫になってしまう、という悪循環に入ることとなります。その過程で、法人やその助成事業のエネルギーも漸減していきます。

このようなタイプを、仮に「鎖国型」と呼びましょう。

## 外向型のモデル

それでは、その反対の極に位置するような外向的な民間助成財団—「千手観音型」と仮に呼びましょう—の場合、どのようなステークホルダーを持つことになるのでしょうか。それを図示したものが、次のモデル図です。この中心には、法人としての民間助成財団それ自体や理事会、あるいは助成事業そのものを置くことも可能です。それによってステークホルダーは若干異なってきますが、決定的な違いはありません。通常の民間助成財団の実働部隊である、事務局をここでは中心に据えてみます。

「千手観音型」民間助成財団のステークホルダーのモデル図





このモデルの場合、事務局は、多くのステークホルダーと関係を持っています。また、即座に気づかれると思いますが、外部の人や集団の比重が大きなものとなっています。事務局はこれらのステークホルダーと積極的に、情報交換、意見交換を行うのが常です。このような外向型の助成事業の運営を行う最大のメリットは、外部の現実社会の動き一何が喫緊の課題であるのか、それに取り組んでいるどのような人や集団がいるのか—に関する情報がリアルに入ってくるようになることです。これによって、現行の助成事業のコンセプトや枠組みが有意義なのか、公募情報を流す際の重要な情報の結節点はどこなのか、選考委員の顔ぶれは適切なのか、といった日常の中で次々と出てくる助成事業の運営上の問いにそれなりの答えが出せるようになっていきます。

それでは、法人外部のステークホルダーがどのような役割を持っているのか、ざっと次の表でまとめてみます。役割はあくまで例です。

外部ステークホルダーの名称とその役割（例示）

ステークホルダーの名称	役割（例示）
選考委員	案件の評価・選考委員会、当該分野の情報提供
助成対象者	助成案件の実施、案件周囲の情報提供
応募者	案件の申請、案件周囲の情報提供
同業の民間助成財団	当該分野についての情報交換
情報提供者	全般的な情報提供
民間助成財団の全国組織	公益法人に関わる法体系、助成手法についての情報提供
中間支援組織	当該分野についての情報提供
マスメディア	助成成果についての情報発信の支援

重要なのは、すべての法人外部のステークホルダーと民間助成財団事務局を結びつけるのは、助成事業を効果的に運営するための無形の情報であることです。冒頭で申し上げた通り、ステークホルダーというものを意識することは、情報網の整備と重なり合うということが、お分かりいただけるはずです。

もう一つ付記しますと、このような外部ステークホルダーとの間の情報収集、交換、取りまとめの作業を行うためには、ある種の人材が必要です。その種の人材の能力の根幹は、無形の一次情報を集散、そして分析する力です。さらに、そのような情報は、文書やネットの中ではなく、生身の個人に属することが多いものです。従って人間関係を開拓、そして維持できる力も必要でしょう。

## 外部ステークホルダーとしての助成対象者の活用 — 貴重な情報ソース

最後におまけです。「千手観音型」のようなステークホルダーを有していない民間助成財団でも、必ず持っている情報のソースがあります。それは助成対象者です。助成対象者は、その民間助成財団が助成を行っている分野に詳しく、かつ一定以上の力量を持っています。そうでなければ、厳しい評価プロセスを経て、助成対象者になるわけがありません。これらの助成対象者が持っている情報は、実は膨大なものがあります。これを活用しない手はありません。しかも、事務局としても、助成金を出しているだけに、接触する際の心理的ハードルは格段に低いものがあります。

助成対象者の中から、情報量の多いタイプを割り出し—贈呈式の時にでも雑談するだけでも、この手のタイプは見つかります—、時々ヒアリングを行うだけでも、事務局が入手可能になる情報は格段に増えます。さらに、これらの助成対象者から、さらに次の情報提供者を紹介してもらうのも有効な方法です。

要は、助成対象者を単に助成金を提供している対象とだけ見なさないことです。そうすると、どうしても「金の切れ目が縁の切れ目」、助成期間が終了した段階で、事務局との関係は薄くなってしまいます。助成対象者が情報のソースとなりうる外部ステークホルダーの一つだ、と発想を切り替えるだけで、その民間助成財団の助成事業には情報が注入され、それが引き金となって質的な変化が必ず起こります。それが「千手観音型」のモデルへと変わっていくきっかけになるはずです。

（文章・助成財団センター講師 本多史朗）

資産総額上位100財団(2012年度) — 2011年度との比較

(単位:千円)

2012	2011	財団名	資産総額	2012	2011	財団名	資産総額
1	3	武田科学振興財団	102,319,581	51	44	木口福祉財団	11,129,318
2	1	上原記念生命科学財団	92,490,240	52	57	三菱UFJ信託奨学財団	11,089,471
3	2	笹川平和財団	84,177,321	53	48	沖縄県国際交流・人材育成財団	11,046,152
4	4	稲盛財団	78,470,195	54	-	榎山奨学財団	10,752,114
5	8	博報児童教育振興会(博報財団)	52,228,733	55	47	野村財団	10,683,667
6	-	中谷医工計測技術振興財団	47,009,975	56	63	新技術振興渡辺記念会	10,658,992
7	-	福武財団	44,694,962	57	59	LIXIL住生活財団	10,572,986
8	5	トヨタ財団	41,487,967	58	65	電気通信普及財団	10,506,308
9	18	ヒロセ国際奨学財団	38,443,116	59	66	中富健康科学振興財団	10,278,523
10	12	新技術開発財団	34,030,350	60	55	清水基金	10,247,583
11	6	上月財団	33,456,397	61	70	マブチ国際育英財団	9,815,314
12	7	ロームミュージックファンデーション	33,233,418	62	58	角川文化振興財団	9,750,373
13	10	日本教育公務員弘済会	33,088,384	63	61	セゾン文化財団	9,499,062
14	24	木下記念事業団	31,444,035	64	79	古岡奨学会	9,490,335
15	11	交通遺児育英会	30,662,918	65	64	国際花と緑の博覧会記念協会	9,381,151
16	13	平和中島財団	28,837,445	66	60	産業廃棄物処理事業振興財団	9,285,557
17	19	岡田文化財団	28,574,819	67	67	伊藤謝恩育英財団	9,275,954
18	20	電通育英会	27,327,301	68	56	ミズノスポーツ振興財団	9,218,275
19	17	日揮・実吉奨学会	26,054,482	69	62	日本建設情報総合センター	9,190,466
20	16	旭硝子財団	25,753,571	70	-	スルガ奨学財団	8,945,841
21	21	吉田秀雄記念事業財団	25,569,013	71	-	沖縄県社会福祉協議会	8,383,580
22	22	東日本鉄道文化財団	24,216,433	72	72	ユニオンツール育英奨学会	8,114,626
23	27	小野奨学会	23,118,595	73	71	日本証券奨学財団	8,072,422
24	23	住友財団	22,701,732	74	69	ロータリー米山記念奨学会	7,865,079
25	28	セコム科学技術振興財団	22,205,561	75	78	天田財団	7,771,474
26	30	内藤記念科学振興財団	21,565,018	76	76	国土地理協会	7,726,520
27	26	三菱財団	21,324,018	77	74	小原白梅育英基金	7,624,887
28	25	中島記念国際交流財団	20,984,708	78	82	高松宮妃癌研究基金	7,571,129
29	-	三越厚生事業団	19,285,600	79	75	くまもと産業支援財団	7,544,969
30	29	神奈川県社会福祉協議会	18,956,917	80	-	佐藤陽国際奨学財団	7,503,666
31	-	医療経済研究・社会保険福祉協会 医療経済研究機構	18,945,154	81	-	小山台教育財団	7,457,512
32	31	村田学術振興財団	18,446,106	82	73	飯塚毅育英会	7,435,779
33	34	持田記念医学薬学振興財団	17,745,616	83	94	立石科学技術振興財団	7,356,986
34	-	日本食肉協議会	17,575,333	84	-	長崎県社会福祉協議会	7,214,139
35	32	飯島藤十郎記念食品科学振興財団	16,615,549	85	77	かがわ産業支援財団	7,062,930
36	41	大塚敏美育英奨学財団	15,508,575	86	86	むつ小川原地域・産業振興財団	6,869,706
37	50	本庄国際奨学財団	15,455,690	87	-	岩谷直治記念財団	6,724,267
38	36	小林国際奨学財団	14,727,803	88	80	メルコ学術振興財団	6,718,033
39	-	埼玉県社会福祉協議会	13,941,435	89	83	日産財団	6,663,061
40	51	発酵研究所	13,893,493	90	85	漁船海難遺児育英会	6,506,308
41	35	松下幸之助記念財団	13,560,225	91	95	笹川スポーツ財団	6,505,047
42	40	車両競技公益資金記念財団	13,406,363	92	54	ヤマト福祉財団	6,488,659
43	37	吉田育英会	13,077,687	93	84	中央競馬馬主社会福祉財団	6,470,620
44	45	鈴木謙三記念医科学応用研究財団	12,563,719	94	-	神奈川科学技術アカデミー	6,469,395
45	39	放送文化基金	12,458,621	95	92	ベターホーム協会	6,383,076
46	42	秋田県育英会	12,281,864	96	87	にいがた産業創造機構	6,331,031
47	38	国際科学技術財団	12,242,466	97	-	西村奨学財団	6,329,405
48	43	ニッセイ財団(日本生命財団)	11,493,050	98	-	野田産業科学研究所	6,259,982
49	52	野口研究所	11,359,739	99	49	池谷科学技術振興財団	6,235,227
50	-	科学技術交流財団	11,204,645	100	81	船井情報科学振興財団	6,156,489

注)2011年度の順位が入っていないものは、①データの提供がなかった、②100位以下であった、のいずれかである。  
 ※日本財団(資産総額:2,752.95億円)、JKA(資産総額:494.08億円)を除いている。

## 年間助成額上位100財団(2012年度) — 2011年度との比較

						(単位:千円)	
2012	2011	財団名	年間助成額	2012	2011	財団名	年間助成額
1	1	大阪府育英会	5,766,760	51	66	似鳥国際奨学財団	213,060
2	6	にいがた産業創造機構	2,672,066	52	37	ミズノスポーツ振興財団	212,666
3	2	日本教育公務員弘済会	2,551,010	53	54	かがわ産業支援財団	210,262
4	3	武田科学振興財団	2,389,246	54	55	富山県新世紀産業機構	206,251
5	5	日本国際教育支援協会	2,134,203	55	42	セブン-イレブン記念財団	205,179
6	4	鹿児島県育英財団	1,798,665	56	50	稲盛財団	202,500
7	-	三菱商事復興支援財団	1,567,916	57	40	がん集学的治療研究財団	201,627
8	68	むつ小川原地域・産業振興財団	1,445,555	58	47	ニッセイ財団(日本生命財団)	201,533
9	11	上原記念生命科学財団	1,227,100	59	49	吉田育英会	190,784
10	8	秋田県育英会	1,156,042	60	79	在宅医療助成 勇美記念財団	182,679
11	9	ロータリー米山記念奨学会	1,152,860	61	52	日本鉄鋼協会	181,057
12	10	交通遺児育英会	1,031,450	62	56	三菱UFJ信託奨学財団	180,918
13	12	沖縄県国際交流・人材育成財団	1,030,447	63	57	村田学術振興財団	180,000
14	7	日本ワックスマン財団	957,139	64	62	車両競技公益資金記念財団	171,784
15	14	島根県育英会	546,325	65	64	上月財団	170,238
16	-	日本腎臓財団	534,763	66	61	本庄国際奨学財団	166,820
17	15	ローム ミュージック ファンデーション	517,186	67	-	文化財保護・芸術研究助成財団	162,889
18	23	内藤記念科学振興財団	501,227	68	-	下中記念財団	162,600
19	16	新技術開発財団	497,750	69	32	さんりく基金	161,197
20	13	平和中島財団	472,048	70	69	伊藤国際教育交流財団	158,933
21	17	住友財団	450,686	71	60	北陸瓦斯奨学会	156,910
22	19	小野奨学会	422,419	72	39	わかやま産業振興財団	151,384
23	20	発酵研究所	399,130	73	-	ヤマト福祉財団	148,549
24	26	トヨタ財団	398,356	74	65	飯塚教育英会	147,580
25	100	丸紅基金	393,570	75	70	かごしま産業支援センター	145,554
26	22	旭硝子財団	380,000	76	-	鈴木万平糖尿病財団	145,494
27	31	企業メセナ協議会	378,049	77	63	東レ科学振興会	145,000
28	29	喫煙科学研究財団	375,000	78	74	福太郎奨学財団	143,450
29	18	中央競馬馬主社会福祉財団	373,275	79	100	大塚敏美育英奨学財団	142,500
30	28	三菱財団	367,500	80	-	先進医薬研究振興財団	142,000
31	-	循環器病研究振興財団	362,900	81	72	松下幸之助記念財団	140,976
32	27	朝鮮奨学会	352,770	82	80	住友電工グループ社会貢献基金	136,540
33	30	栃木県育英会	341,222	83	71	青葉工学振興会	135,702
34	35	セコム科学技術振興財団	338,213	84	86	飯島藤十郎記念食品科学振興財団	135,600
35	38	日揮・実吉奨学会	326,406	85	82	小林国際奨学財団	132,840
36	-	日本食肉協議会	314,749	86	88	新技術振興渡辺記念会	130,937
37	34	キャノン財団	300,000	87	75	けんしん育英会	130,310
38	59	日本国際協力財団	296,245	88	-	世界遺産賀茂御祖神社境内の森保存会	130,000
39	25	中島記念国際交流財団	289,637	89	84	マブチ国際育英財団	129,441
40	36	持田記念医学薬学振興財団	269,000	90	33	木下記念事業団	128,420
41	-	臨床研究奨励基金	262,685	91	-	図書館振興財団	128,350
42	43	笹川平和財団	252,306	92	77	古岡奨学会	127,934
43	41	ヒロセ国際奨学財団	250,546	93	-	三重県産業支援センター	125,479
44	24	日本糖尿病財団	248,489	94	81	国際科学技術財団	123,000
45	53	日本アレルギー協会	233,344	95	67	小原白梅育英基金	122,950
46	44	清水基金	232,100	96	-	21あおり産業総合支援センター	119,490
47	45	電通育英会	232,040	97	92	日立国際奨学財団	119,277
48	97	いわて産業振興センター	230,775	98	90	日本メイスン財団	116,685
49	46	野村財団	224,696	99	98	高山国際教育財団	115,200
50	48	日本科学協会	214,684	100	85	第一三共生命科学振興財団	112,903

注)2011年度の順位が入っていないものは、①データの提供がなかった、  
②100位以下であった、のいずれかである。  
※日本財団(資産総額:196.12億円)、JKA(資産総額44.98億円)を除いている。

# 助成財団 ニュース News

## 新入会員財団のご案内

法人会員

ヨシダ印刷株式会社

(代表取締役社長：吉田 克也 所在地：東京都墨田区)

公益財団法人 福武財団

(代表理事：福武 總一郎 所在地：香川県香川郡直島町)

一般財団法人 YS市庭コミュニティ財団

(理事長：東島 信明 所在地：東京都港区)

(入会順)

## 助成財団 研究者のための助成金応募ガイド NPO・市民活動のための助成金応募ガイド



助成金をお探しの方、助成金受領者で次なる助成金をお探しの方に、本書のご利用をお勧めください。

贈呈式等で同書のパンフレットをお配りいただける場合はご連絡をください。必要枚数をお送りいたします。

ご注文は、東京官書普及株式会社サイト

<http://www.tokyo-kansho.co.jp/jfc/>

よりどうぞ。

## 編集後記

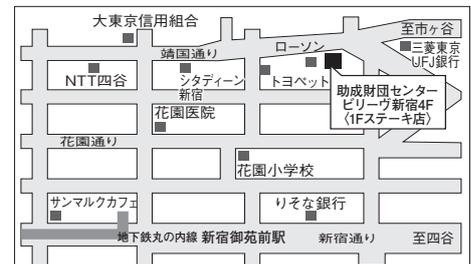
◆平成26年度が始まり、2ヶ月が過ぎようとしています。皆様におかれましては、理事会・評議員会の開催等で、忙しい毎日を過ごされていることと存じます。

◆本年2月に開催しました助成財団の集いでは、『インパクトのある助成事業を目指して—これからの助成財団及び助成事業の在り方を考える—』と題して、現在本誌に連載中の小林立明氏の基調講演と、それを受けての日本の助成財団セクターの活性化に向けてのパネルディスカッションを行いました。

①戦略的グラントメイキング(助成事業)への取組、②他の助成財団や他のセクター(企業や政府等)との連携強化、③助成財団界(セクター)としての積極的な広報活動(情報公開等から一歩進んだ「見える化」広報への取組)、④海外の助成財団センター等の関連団体との交流強化、⑤助成財団センターの強化・拡大、グラント・メーカー(助成財団)地域ネットワークの構築、等の提言をいただきました。当センターもこの提言を踏まえた活動を今後行っていききたいと思います。

◆3号にわたって連載をしてきた小林立明氏の「海外の助成財団の現状」は、本号をもちまして終了となりますが、次号より同氏による新たなテーマでの連載が始まる予定です。ご期待ください。

(湯瀬 秀行)



※地下鉄丸の内線新宿御苑前駅の四谷寄りの出口をご利用下さい。(四谷方面からお越しの方はホーム中央の地下通路を反対側に渡って下さい。)

## JFC Views No.80 May. 2014

編集・発行 公益財団法人 助成財団センター

発行日 2014年5月30日

編集・発行人 田中皓

〒160-0022 東京都新宿区新宿1-26-9 ビリーヴ新宿4階

Tel 03-3350-1857 / Fax 03-3350-1858

URL <http://www.jfc.or.jp>

E-mail [pref@jfc.or.jp](mailto:pref@jfc.or.jp)