

外務省

ＮＧＯ研究会（ファンド・レイジング）報告書

ＮＧＯのファンドレイジングの 強化に向けて

２００７年３月

ご挨拶

(外務省ファンドレイジングフォーラム〔2007年3月14日開催〕における挨拶)

外務省を代表し、一言挨拶申し上げます。

本日のシンポジウムにはN G O関係者等多くの方々の参加頂きましたこと光栄に存じます。

外務省N G O研究会の一環として行われる本日のシンポジウムのテーマは、N G Oのファンドレイジングであります。日本のN G Oは財政基盤が弱い、資金集めに苦勞をしているといったことが、N G Oの課題の一つでもあります。欧米では寄付の文化が定着しているのに比較し、日本ではまだまだ欧米並みの寄付文化が定着していないとよく言われております。日本の企業においては、単に利益だけを追求するのではなく社会貢献に資する活動すべきとの観点から、社内にCSR、社会貢献部門を設置している企業もあります。

資金を集めることは大変であることは、自分も承知している。資金を集めるには、各団体が資金を然るべく管理・使用し、健全な会計処理を行うことである。民間の寄付であろうが、政府の資金であろうが、資金管理や使用の透明性や説明責任を果たすことが重要ではないであろうか。透明性や説明責任を果たすことにより、会員、企業、寄付者の良好な関係を構築することが可能となる。資金調達で重要なことは、寄付者との信頼関係の醸成、構築ではないかと思う。この信頼関係が寄付の増大につながるものと思います。

欧米のN G Oでは、財務担当をしっかりと置くシステムが確立されていると承知するが、一方、日本の場合には、かかるシステムが構築されていないN G Oが多いと聞いている。N G O活動は、良いことだけをやるだけではない。それに伴う資金面での適切な処理や責任を果たさなければ社会的には通用しない。

外務省としては、日本のN G Oがそれぞれの団体の運営・管理能力を高め、政府のみならず国際機関や民間企業等からも、資金を調達し、国際N G Oとして発展して頂きたいと説に希望しております。その観点から、外務省としてはN G Oとの連携・活用を更に推進すべく5カ年計画を策定した。その一環としてN G Oの組織の運営や管理に関する能力向上を目的とした事業を展開する考えである。

本日のシンポジウムではN G Oの組織の運営や管理の向上の一環として、資金調達に強い組織を作ることを焦点としました。第一部では、片山ワールド・ビジョン・ジャパンの常務理事よりファンドレイジングに強い組織をつくるためにはと題するスピーチをして頂き、第2部では組織のファンドレイジングをどう改革するかをテーマにパネル・ディスカッションをして頂く予定です。最後になりましたが、シーズのご協力を得てシンポジウムを開催することができました。アレンジをしていただきましたシーズの松原事務局長を始め関係者方々に深く謝意を表したいと思います。

2 0 0 7 年 3 月

外務省国際協力局

民間援助連携室長 寒川 富士夫

はじめに

1．趣旨

本報告書は、外務省が主催するNPO研究会（ファンド・レイジング）の運営をシーズ＝市民活動を支える制度をつくる会が委嘱され、2006年9月から2007年3月までの間に実施した研究会の事業成果をまとめたものである。

NGOの財源には、会費、寄付金、助成金、政府や自治体からの補助金、企業からの協賛金など様々な種類がある。我々は、現時点では最も未開拓なファンドレイジングの分野であり、同時に最も可能性があるのが個人からの寄付金であると考えている。そのため、本事業はNGOのファンドレイジングのうち、個人からの寄付金をいかに集めるかにテーマを絞り研究を進めたものである。

2．本報告書の目的

本報告書は、ファンドレイジングに取り組むNGO及びこれから取り組もうとするNGOを主な対象にしつつ、NGOに興味を持つすべての人を対象とした。NGOの「ファンドレイジングに関する入門書」として作られている。この報告書を読んだ人がファンドレイジングの意義を理解し、事例を知り、今後の活動に役立てていただくことを目的としている。

上記の目的を達成するため、報告書の作成にあたっては文章の表現は極力やさしくすることを心がけ、ファンドレイジングに関する知識を持たない人にも理解していただける内容になるよう作成した。本文をお読みいただければ、一般の報告書とは表現方法等が異なることに気づかれると思うが、それはこうした趣旨によるものである。

3．謝辞

本報告書の作成にあたっては、特定非営利活動法人難民支援協会鹿島美穂子氏、特定非営利活動法人ブリッジ エーシア ジャパン東村康文氏、認定特定非営利活動法人ジェン村沢繭子氏、特定非営利活動法人ハート・オブ・ワールド河村智行氏、社団法人シャンティ国際ボランティア会岩船雅美氏、特

定非営利活動法人ソムニード栗田美由紀氏、認定特定非営利活動法人世界の子どもにワクチンを日本委員会江崎礼子氏、認定特定非営利活動法人難民を助ける会馬場先ゆきの氏には、N G O ファンドレイジング研究会にご参加いただき、同じ問題意識のもとにともに研究を進めて頂いた。同様に、森信之氏にはアドバイザーとして、黒田かをり氏にはオブザーバーとして研究会にご参加いただき、示唆に富む多くのご助言をいただいた。

また、特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパンの片山信彦氏、高木克巳氏、財団法人日本ユニセフ協会の東郷良尚氏、財団法人日本フォスター・プラン協会の鶴見和雄氏、鶴海康生氏、財団法人アジア保健研修財団アジア保健研修所の林かくみ氏、羽佐田美千代氏、清水香子氏、財団法人P H D 協会の藤野達也氏、特定非営利活動法人地球ボランティア協会の稲畑誠三氏、特定非営利活動法人シャプラニール＝市民による海外協力の会の坂口和隆氏、カンボジア地雷撤去キャンペーンの大谷賢二氏、バングラデシュと手をつなぐ会の宇治松枝氏、中島ともこ氏、特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールドの渡邊清孝氏には、お忙しい中にも関わらず快くヒアリング調査をお引き受けいただき、多大なるご助言をいただいた。

さらに、朝日新聞社A E R A 記者の秋山訓子氏、コピーライターの池田正昭氏、特定非営利活動法人市民社会創造ファンドの渡辺元氏には第6回研究会にアドバイザーとしてご参加いただき、ご助言、ご提案をいただいた。

ピープルズ・ホープジャパンの須見彰氏、N P O 研究者の轟木洋子氏には、本報告書の作成にあたり的確なご提言をいただいた。

最後に、シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会のスタッフには、研究会の運営、報告書の編集等あらゆるプロセスにおいてご協力をいただいた。

ここに、心より謝意を表したい。

なお、本報告書はシーズ＝市民活動を支える制度をつくる会において取りまとめたものであり、日本政府あるいは外務省及び研究会参加メンバーの考え方を述べたものではないことをここに付記する。

2007年3月

シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会

事務局長 松 原 明

プロジェクトコーディネーター

高 橋 慶 子

目 次

第 1 章	研究会の目的と実施内容・・・・・・・・・・・・・・・・	1
第 2 章	ファンドレイジングに取り組む N G O への提案・・・・・・・・	3
第 3 章	ファンドレイジングのプロセス・・・・・・・・・・・・・・・・	7
第 4 章	N G O ファンドレイジング研究会メンバーからの報告・・	32
第 5 章	各界からの提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	56

資 料 編

第 1 章 研究会の目的と実施内容

第1章 研究会の目的と実施内容

1 研究会の目的

NGO研究会（ファンド・レイジング）は、以下を目的に開催しました。

ファンドレイジング能力の開発・改善

研究会参加NGOのファンドレイジング能力の開発・改善を行う。

ファンドレイジングに関するネットワーク形成

研究会参加NGO同士のファンドレイジングに関するネットワーキングを形成し、能力向上に資する。および外部のリソース（企業や財団等）や参加していないNGOとのネットワークを促進する。

ファンドレイジング手法の普及・啓発

上記1で得たファンドレイジング手法を他のNGOに裨益するように報告書を作成・配布する。

2 研究会の実施内容

本研究会は、全7回に及ぶ「NGOファンドレイジング研究会」の開催、研究会参加者によるメーリングリスト上での情報交換、ベストプラクティス事例の調査、研究会の成果を多くのNGOに裨益するための「NGOファンドレイジングフォーラムの開催」、報告書の作成という内容で実施しました。

NGOファンドレイジング研究会の開催

個々のNGOのファンドレイジング能力を向上させるとともに、ファンドレイジング担当者のネットワークを形成するため、月に1回程度のペースで「NGOファンドレイジング研究会」を開催しました。研究会では毎回テーマを定め、テーマに関連した講師をお招きしての勉強会や、研究会参加メンバーどうしの事例紹介などを行いました。

研究会の開催内容は巻末の資料に掲載しています。

研究会参加者によるメーリングリスト上での情報交換

月に1回開催する の研究会に加え、メーリングリストを用いて研究会に参加するNGOどうしの随時の情報交換を行いました。メーリングリストでは、NGOが開設しているホームページやブログの紹介、クレジットカード決済や自動引き落とし等の決済ルートに関する情報共有、インターンシップの受け入れ方法など、日常の活動を行うことで浮上する疑問等について、タイムリーな情報交換を行いました。

ベストプラクティス事例の調査

ファンドレイジングで成果を挙げている全国の団体（東京都内5団体、東京都以外の地域5団体）を対象にベストプラクティス調査を実施しました。調査はシーズ＝市民活動を支える制度をつくる会のスタッフによるインタビュー形式で行いました。

調査の概要は巻末の資料に掲載しています。

NGOファンドレイジングフォーラムの開催

研究会の成果を多くのNGOに裨益するため、2007年3月14日に「NGOファンドレイジングフォーラム」を開催しました。それまでの研究会を通じファンドレイジングには組織づくりが非常に重要との認識を深めたことから、フォーラムのテーマは「ファンドレイジングに強い組織をつくる」としました。当日は約80名が参加し、熱心に議論を行いました。

《NGOファンドレイジングフォーラム開催概要》

開催日時 2007年3月14日（水） 13：30～16：30

開催場所 独立行政法人国際協力機構（JICA）400号研修室

開催内容については巻末の資料に掲載しています。

報告書の作成

と同様に、研究会の成果を多くのNGOに裨益するため、本事業の報告書「NGOのファンドレイジングの強化のために」を作成しました。

第2章 ファンドレイジングに 取り組むN G Oへの提案

第2章 ファンドレイジングに取り組むNGOへの提案

1 ファンドレイジングの意義を考えよう！

海外に活動の現場をもつNGOにとって、海外での活動と国内での活動のどちらが大切だと思いますか？

「そりゃあ当然海外での活動だよ。それがなかったら国内での活動の必要はないのだから」と答える人が大半でしょうか。答えはイエスであり、またノーでもあります。海外での活動はもちろん大切です。しかし、国内での活動も同じくらい大切なのです。

今回の研究会を通じ、ファンドレイジングで成果をあげているNGOにはいくつかの共通点が見られました。その一つが「ファンドレイジングをミッションの一つに明確に位置づけていること」です。これは決して、海外での活動をするための手段としてどんどんお金を集めるという意味ではありません。ファンドレイジングそのものが、国内の人々に理解を訴え、共感を呼び覚まし、寄付というアクションを通じて活動に参加してもらうという、それ自体に重要な目的を持つ活動と位置づけているのです。ファンドレイジングは単なる資金調達ではなく、多くの市民に「募金」という海外協力活動への参加の機会を提供し、その人自身に海外協力活動の担い手となってもらう重要な行動なのです。

2 ファンドレイジングに“秘策”はないことを認識しよう！

この研究会を通じてわかったことは、ファンドレイジングに“秘策”はなく、やるべきことを着実に丁寧に積み重ねていくことが確実な結果を生むという事実でした。例えば、きちんと名簿を管理する、寄付をしてくれた人には即座にお礼状を出す、いただいた寄付金の使途を報告する、決算書をきちんと作成して公開する…。当たり前を感じることもかもしれませんが、これらをきちんと実施することが、ファンドレイジングで成果をあげる一番の近道なのです。

「わかっているのだけど、現場が忙しくてなかなか手がまわらない。」NGOのこんな本音もたくさん聞きました。NGOは人手も資金も十分ではない場合が殆どですから、状況はよく理解できます。

無理をすることはありません。この報告書では、NGOがファンドレイジングを行ううえで取り組むべきポイントをいろいろ紹介していますが、全てを一気に始める必要はないのです。まずはできそうなことをひとつ見つけ、取り組んでみてください。何か手ごたえを感じたら、またひとつ次の何かに取り組んでみましょう。そうして少しずつ、自分たちが続けられる、自分たちの活動に合う方法を見つけていってほしいと思います。

3 日本の寄付市場は明るいと考えよう！

「日本には寄付文化がない」「どうせ寄付は集まらない」こう考えてはいませんか？

日米の寄付金額を比較すると、アメリカの個人寄付の金額は年間で 22 兆 4711 億円(2004 年)であるのに対し、日本の寄付金額は 252 億円(2003 年)と、その金額はおよそ 1000 分の 1 (!) に留まっています。この数字を見る限り、確かに日本の寄付市場は小さく脆弱なものに見えます。

また、なぜ日本の寄付市場が小さいのかということについては、宗教的側面、制度的側面、歴史的側面などから様々論じられてきました。日本の寄付市場が小さいという根拠を示すデータは枚挙に暇がなく、なぜ寄付文化が育たないかを説明する材料にも事欠きません。

しかし、寄付金が集まらない理由を寄付文化のせいにするのはやめましょう。現実には多くの寄付金を集めるNGOが日本には存在し、寄付金額を毎年確実に伸ばしているのです。

1995 年に起きた阪神・淡路大震災を思い出してください。たくさんのボランティアが支援に動き「ボランティア元年」とも言われたあの不幸な災害時には、全国から 1,700 億円にものぼる義援金(寄付金)も寄せられました。日本人は「困った人を助けよう」「自分にできる支援をしよう」という温かい心をもった国民性を持っていることの一つの証と言えるのではないのでしょうか。

ファンドレイジングで成果をあげているNGOは「日本には寄付文化がある」という前提で活動しています。誰かのために役に立ちたい、そのためなら募金をしてもらいたいという人々が潜在的にたくさん存在していると考えているのです。それらのNGOは、たくさんの人々に募金という形で活動に参加してもらおうと、適切なメッセージを発し、適切な寄付ルートを設定し、いただいた募金は有益に活用し、寄付者に「あなたの募金はこんなに役に立ちました」と感謝の気持ちをこめて報告をして、大勢の人々の「役に立ちたい」という気持ちにこたえているのです。

4 “寄付者志向”のNGOになろう！

繰り返し述べますが、ファンドレイジングで成果をあげているNGOには多くの共通点があります。ファンドレイジングをミッションの一つに位置づけていることや、日本には寄付文化が“ある”という前提で活動しているということは先に述べました。これ以外にも、例えば、寄付をしてくれた人に対して会報やニュースレターを定期的に送りまめなコミュニケーションをとっていること、寄付をする人にとって便利な寄付の方法（決済ルート）を用意していること、お礼状は通り一遍の内容ではなく、できるだけその人ならではの内容となる工夫をしていること、名簿には参加したきっかけや紹介してくれた人などをきちんと登録しておき問い合わせがあったときに対応できるようにしておくことなどなど、たくさんの共通点が挙げられます。

これらを一言で表すならば、「寄付者志向」なのです。寄付者の立場に立ち、どうしたらもっと関心を持ってもらえるのか、どうしたら寄付がより便利になるのか、どうしたら満足してもらえるのかを常に考え、自らの組織や寄付の手法を日々改善しているのです。

みなさんの団体が寄付者志向の団体か、一度寄付者の立場になり点検してみましょう。団体の活動を知るところから始めて、活動内容を問い合わせるとどんなタイミングで何の資料が来るのか、実際に寄付をするときにはどんな方法が用意されているのか、寄付をした後にはどんな報告が送られるのか、寄付者の立場に立って見つめなおすと、NGOに取り組むべき次の一手が見えてくるかもしれません。

5 ワクワクする寄付を考えよう！

もう一つ忘れてはならないのは、ワクワクする寄付を考えることです。寄付者志向というだけではありません。それは、ファンドレイジングに関わる全ての人、寄付をする人（市民）も、寄付を集める人（NGO）も、寄付を受ける人（受益者）もワクワクする、そんなファンドレイジングが実践できたらいいと思いませんか？

何事も楽しくなければ続かない、それはファンドレイジングにおいても同じことです。寄付を集めて集めて、気がついたら疲れきって気力が続かない...なんてことにはならないように。どうしたら自分がワクワクするか、寄付してくれる人がワクワクするかということを常に頭の片隅に置きながら、ファンドレイジングに取り組みましょう。

6 活動の充実も忘れずに！

募金集めだけに熱心になり、現場での活動がおろそかになるのではNGOとして本末転倒です。現場での活動とファンドレイジングとは車の両輪です。言うまでもないことかもしれませんが、現場での活動も充実させてこそ、ファンドレイジングが効果を発揮するのです。

ファンドレイジングは、組織運営の全てに関わります。寄付者は、NGOと寄付者との関係の持ち方はもちろん、NGOが現場できちんと活動をしているのか、自分が出した寄付が有効に使われているか、会計は適正に行われているか、スタッフは楽しそうに活動しているかなど、NGOのあらゆる部門の活動に関心を寄せています。ファンドレイジングを行ううえでも、NGOの活動自体を絶えず充実させる努力が必要であると認識しましょう。

7 ファンドレイザーのネットワークを！

ファンドレイジングには様々なやり方があり、寄付ツールも決済ルートも新たな方法がどんどん開発されています。個々のNGOが努力をすることはもちろんですが、NGOのファンドレイザーがそれぞれのツールやノウハウを情報交換することは非常に有効です。

今後、シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会では、ファンドレイザーが集まる勉強会の開催やネット上の掲示板の開設など、情報交換ができるゆるやかなネットワークをつくっていく計画を立てています。NGOのファンドレイジング担当のみなさまは、臆することなく、ネットワークにご参加ください！

日本の寄付市場はいまだに未成熟です。NGOどうしのパイを奪い合いではなく、まずはNGOどうしが協力しながら、寄付市場を大きく育てていきましょう。

第3章 ファンドレイジングの プロセス

第3章 ファンドレイジングのプロセス

ファンドレイジングは、N G Oの組織全体に関わる重要なテーマです。

ファンドレイジングを行うには、ファンドレイジングの意義を理解し、組織全体で意識を共有し、きちんとした計画をたてたうえで実行し、その後には振り返りを行うことが理想的です。

ただし、第2章の提案でも書いたとおり、全てを一気に行うことはありません。次ページからの項目を読みながら、まずは出来ることから、ひとつずつでも取り組んでみましょう。名簿の管理からでもよいですし、お礼状を書くことから始めてもよいでしょう。作成しているパンフレットの表現を見直してみることもよいでしょう。

そうして何か手ごたえを感じたら、また次の項目に取り組んでみてください。みなさんのファンドレイジングに、良い変化が起きることを期待しています。

《ファンドレイジングのプロセスチャート》



ファンドレイジングの意義の理解

1 NGOにとってのファンドレイジングとは

NGOにとってファンドレイジングとは、単なる資金調達的手段ではなく、国内の人々に理解を訴え、共感を呼び覚まし、募金というアクションを通じて活動に参加してもらうというそれ自体に重要な目的を持つ活動です。これを別の言葉で言い換えるならば、ファンドレイジングは寄付者とのコミュニケーションであるとも言えます。

- ファンドレイジングはコミュニケーションだと思っている。支援者に対し見えない利益をもたらすものだと思う。私たちのファンドレイズというのは、ビジネスの場合は、お金を出した場合はサービスを受ける。募金、寄付と言うのは、本人は直接見えるところでは受けない。だけど、その人たちが受ける何かが期待されている。その何かを考えることだと思う。(ワールド・ビジョン・ジャパン 高木氏)
- 資金提供の呼びかけや支援者サービス(礼状・ニュースレターの送付、報告会の開催など)は、単に資金獲得や使途報告の機会、透明性ある組織運営の立証、信頼性の獲得が目的なのではなく、資金支援によってつながりをもった支援者とNPO/NGO活動との接点を維持・拡大し、支援者のライフスタイルや価値をも変革していく行動であるという考え方を学びました。(難民支援協会 鹿島氏)
- 「fan'd raising」 スペルミスではない。英語の駄洒落である。「わくわくファンドレイジング」とでも訳そうか。(中略)もともとの「fund raising」を知らなかった当時のわたしは、これを「ファンを獲得するための方法」みたいな意味に理解していた。しかし、それもあながち的外れではなかったのではないか。ファンドレイジングとは「ファンサービス」にほかならないだろうから。(コピーライター 池田氏)

2 寄付者にとっての募金とは

(1) 寄付者にとっての募金の意味を考える

一方、寄付者にとって、「募金」という行為はどんな意味を持つかについても考えてみましょう。昔と違い、世の中には数多のNPOやNGOが存在しています。そのため、今日において寄付をするという行為は、「寄付先を選択する」ということも意味しています。寄付者は、数々の団体から「応援したい」という団体を見つけ、あるいは何らかのきっかけで偶然出会い、多くの

場合は明確に意思を持ってその団体に寄付をしていると言えるでしょう。

このことは、漠然とお金を出しているのではなく、その活動の内容を知り、自らの意思を持ってコミットしている、参加しているとも言えます。NGOは、寄付者を活動への「参加者」「参画者」と認識し、それに相応しい関係を築いていくことが求められるのです。

- ファンドレイズは、単にお金を集めることではない。日々の生活のなかでは見えにくくなっている問題を分かりやすく人々に示し、それを解決するためのNGOならではの方法を提示し、その解決方法に対して寄付という形で一人一人を参加させていく地道な作業である。これは、存在している問題に対して目をつぶるのではなく、その解決の過程に関わっていく人を増やすための重要な、そして貴重な、社会を変えていく行為だ。(NPO研究者 轟木氏)
- 遠方にいたり、忙しくて自分の時間を使えない人たちが募金や寄付をもって団体に関わることよりっぱな参加の手段だ。私はこれを「参加するドナー」と呼んでいる。(シャプラニール 坂口氏)
- キャンペーンの途中経過をHPで掲載し、支援者と共有している。この前、2ヶ月で3000人のチャイルドのための支援者を募集するキャンペーンのときは、HPのトップに「今何人」というのが出て、みんなが共有するにはよかった。(ワールド・ビジョン・ジャパン 高木氏)

(2) 寄付者にとってのニーズ、満足

次に、寄付する人の動機を考えてみましょう。「応援したい」から寄付をするのはもちろんですが、寄付する人の動機はそれだけではないようです。

寄付者にはニーズがあります。普通に考えるならば、活動資金を欲しているNGOにニーズがあり、寄付者がそのニーズを満たすという関係に思われます。しかし、実は寄付者にも「認知してほしい」「参加させてほしい」というニーズがあります。別の言い方をすると、寄付者は寄付しただけの「対価」や「満足」がほしいのです。NGOは、寄付者のニーズを満たすこと、寄付者に対し募金額に見合う満足を提供することを求められているわけです。

対価と言ってもお店でモノを買うのとは異なりますから、NGOは別の形で、寄付金額に見合うだけの「対価」を提供する必要があります。このことについては、後で詳しく述べることにします。

- 明らかに、日本の寄付者は寄付金に対する「対価」を求めるようになってきている。開発支援に関わるレポーティングなのか、国内での事業報告会なのか、寄付先の存在そのものが社会的な認知を受けることなのか。この様な肌で感じるものが寄付者の対

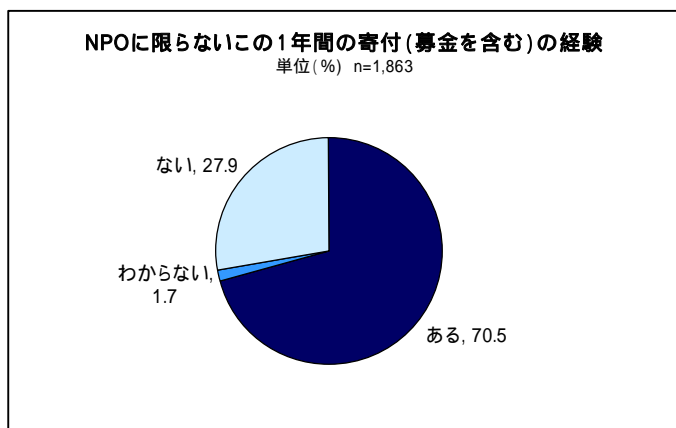
価であるという言い方もある。(日本フォスター・プラン協会 鶴見氏)

- 寄付をする側のニーズには、認知されたい、参加したい、オーナーシップを持ちたいなどがあります。認知には、お礼状をもらう、名前を出してもらう、特典が与えられるなどがあります。チャリティイベントや、ディナーパーティのように、参加することで楽しい思いができるものもありますし、さらにそういう場で、同じ寄付対象を支援している人との新しいつながりができたりもします。(CSOネットワーク 黒田氏)
- 人は「何か良いことをしたい」とか、「人の役に立ちたい」という本能をもっているものではないかと思う。そして、それができた時に自分の「存在価値」を確認し、自信を持てるのではないだろうか。もし、そうであるならば、しっかりと寄付者に「あなたの寄付がこれだけ役にたったのです。これだけの人が喜んでいます。これだけの成果ができました」と伝え(もちろん真実の情報を)、感謝し、その人が「無力」ではなく、もしかかもしれないけれど「世の中を良くする力」を持っていたことを伝えることは重要だ。そして、それが次の寄付へとつながっていくのである。(NPO研究者 轟木氏)
- 寄付をしてそれで終わりではなく、何かアタッチメントをもよおさせる付加価値をつけることが一般市民のファン心理にとって欠かせないだろう。(コピーライター 池田氏)

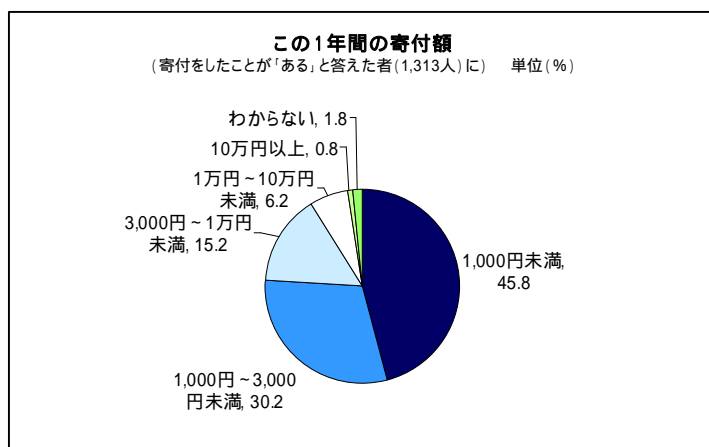
マーケットの理解と評価

1 日本の寄付市場の動向

日本の寄付市場の動向については様々なレポートで論じられていますので、ここではごく簡単に概略だけを説明します。



日本の寄付市場は、決して大きいとは言えません。例えば、「NPOに関する世論調査」の結果を見ると、NPOに限らない寄付の経験では、全体の70.5%の人が「ある」と答えているものの、寄付額は3000円未満の人が3/4以上にのぼります。



この金額が決して多いとは言えないのは明らかで、その点では日本の寄付市場は未成熟であると言えるでしょう。

出典) 月刊世論調査

平成 18 年 3 月号

次に、日本とアメリカの寄付金額の比較を見てみましょう。

アメリカの寄付は個人寄付が 83.6%と圧倒的に多いのに比べ、日本の場合は企業寄付が 87.7%と圧倒的に多く、個人寄付は 4.1%と少なくなっています。また、日米の金額を比較すると、企業寄付は日本がアメリカの約 4 割にとどまり、個人寄付にいたっては日本はアメリカの 1000 分の 1 の金額にしか至りません。

これらのデータからも、日本の寄付市場は決して大きくはないことがわかります。

《日米の寄付金額比較》

支出者	米国(2004 年)			日本(2003 年)	
	金額(億ドル)	金額(億円)	(%)	金額(億円)	(%)
企業寄付	120	12,982	4.8	5,377	87.7
個人寄付	2,077	224,711	83.6	252	4.1
(内遺贈)	(198)	(21,420)	(8.0)	-	-
財団支出	288	31,156	11.6	499	8.1
総額	2,485	268,849	100.0	6,128	100

円換算は東京市場 2004 年平均仲値@108.18 で計算

出典) 三井トラスト・ホールディングス調査報告 2005 / 秋 NO.51

2 寄付市場に対する評価

なぜ日本の寄付市場が小さいかということもまた、様々なレポートで論じられています。寄付とはそもそもキリスト教精神に基づくものであるという宗教的側面からの説明、日本の寄付金控除制度が不十分であるという制度的側面からの説明、アメリカには中央政府がない中で住民による主体的なまちづくりが行われてきたという歴史的側面などが主な要因として挙

げられるようです。

しかし、ファンドレイジングで成果をあげている団体ほど、日本の寄付市場を肯定的に評価し、意識をもって分析しているのも事実です。日本の寄付市場はまだ未開拓であり、だからこそ、適切に寄付を集めさえすれば成果をあげることができると考えているのです。

1995年に起きた阪神・淡路大震災では、全国から多くの寄付金が寄せられました。これを見ても日本人は「困っている人を助けたい」という気持ちを持っていることがわかります。

困っている人を助けたい、誰かの役に立ちたいと普段考えている“潜在的な寄付者”がたくさんいるのです。多くの人の「役に立ちたい」というニーズを満足させることが、NGOのファンドレイジングでもあるのです。

- 寄付市場が形成されていて、そこには寄付を通じて開発援助を感じ活動の現場に繋がっている市民がいる。そういった中にNGOの活動が位置付けされているとすれば、明確な寄付市場への認識があって然るべき。どの程度のマーケット規模なのか、それぞれのNGOはその市場においてどのくらいのポジションにいるのか、またどれくらいのリソースを使えるのか。こう云った視点がなくて、経営は出来ない。(日本フォスター・プラン協会 鶴見氏)

3 全体のパイの拡大を

日本の寄付市場はまだまだ発展途上です。現段階では、寄付控除の制度も未整備と言わざるを得ません。現在の小さなパイをNGOどうして奪い合うのではなく、まだ寄付をしたことがない人々、寄付をすることの嬉しさを知らずに過ごしている多くの人々に、寄付市場に参加してもらいましょう。

そのためには、NGOが持っている情報やノウハウを共有し、全体のパイを拡大させることが必要です。NGOどうしが情報交換できる機会をみつけ、時には自らそうした機会をつくりだし、他のNGOとの交流も持ちましょう。

- まだまだ日本のNGOにとってのチャンスは大きいとみるべきなのだ。日本の一世帯あたりの平均所得は、それほど米国に劣らない。(中略)もう寄付全体のパイの大きさがほぼ決まり、その中でNGO同士が食いあいをしなければならない米国とは異なり、日本においては、未開拓な寄付市場に鋤(すき)と鍬(くわ)を入れてパイ自体を大きくし、種を撒いて手間をおしまずに育てれば、きっと大きな収穫を得られるはずだ。(NPO研究者 轟木氏)

- 開発支援に携わるNGOを一つの業界として見た場合、ある特定のNGOだけが一人勝ちする程、この業界は甘くはない。然しながら全体の規模の拡がり難しい市場でもある。仮に特定のNGOが伸びたとしても一過性に過ぎず、業界全体の底上げを図り寄付市場の拡大を図らないと、市場の陣取合戦だけの話になってしまう。(日本フォスター・プラン協会 鶴見氏)

組織開発

1 組織におけるファンドレイジングの位置づけ

(1) ファンドレイジングをミッションの一つに

ファンドレイジングで成果をあげているNGOは、ファンドレイジングを明確にミッションの一つに位置づけています。繰り返しになりますが、ファンドレイジングは、現場での活動資金を獲得するための「手段」ではなく、国内の人々に理解を訴え、共感を呼び覚まし、募金というアクションを通じて活動に参加してもらうという、それ自体に重要な目的を持つ活動なのです。

- はっきり言えるのは、団体のミッションの中にファンドレイジングを行うことが含まれていること、そのことがわれわれのミッションの一つなんだという意識をもっていないといけないということです。ともすると、現場でいい事業をするためにお金を集めるということになりがちです。そうすると、ミッションはいかに現地の人たちにいい成果をもたらすかで(中略)、国内のスタッフはそれを支えるという位置づけだけになってしまう。日本の人々に訴えること、支援者から具体的なアクションをひきだすこと、その一つが募金です。ファンドレイジングが2番目の活動ではなく、最も大切な活動のなかの一つだということをいつもスタッフに対して継続的に言っている。これを組織としてやっていかないといけない。(ワールド・ビジョン・ジャパン 片山氏)
- 団体によっては、収益事業として本来事業である国際協力とは関係のないファンドレイズを行っている場合もあるだろうが、「お金集め」だけを目的とする事業展開ではなく、本来事業の運動性を内在した、つまりミッションとの首尾一貫性を前提としたファンドレイズのあり方を追求していくべきではないだろうか。(シャプラニール 坂口氏)

- ファンドレイジングは資金獲得とだけとらえると、日本は単なる資金源になってしまうので、当団体の目標とする「アジアとの架け橋」、「自立」ということと矛盾をはらむことになる。(ブリッジ エーシア ジャパン 東村氏)
- ファンドレイジングは組織の一部門が行う業務ではなく、組織が社会と関わる姿勢そのものであると感じました。(JEN 村沢氏)

(2) 組織内での意識共有を

ファンドレイジングをミッションに位置づけても、そのことをスタッフが理解し、共有していなければ意味がありません。ファンドレイジングが組織にとってどんな意味を持つ活動なのか、そのために一人ひとりは何をしなければならないのかについては、スタッフ内で何度も繰り返し確認することが必要です。日々のミーティングにおいて、理事会において、事業計画をつくっていく過程において、その他様々な場面で、自分たちのミッションやファンドレイジングの意味を確認しましょう。

- ミッション、ビジョン、ゴール、戦略、これらを継続的に確認することを心がけています。組織としても、スタッフの一人ひとりにも落ちていくように継続して確認することが大事だと思います。(ワールド・ビジョン・ジャパン 片山氏)
- なぜ私たちは寄付を集めるのか、それにどんな意味があるのか、その重要性についてしっかりと全体で共有し、そのために全体で取り組んでいくという意識を組織内で醸成してこそ、ファンドレイズは効果的に進めることができる。(NPO研究者 轟木氏)
- NGOに入ってくる人は海外での国際協力に関心を持っている人が多いので、エネルギーを日本での活動に活かしきれなかった。そこで、スタッフ間でファンドレイジングの積極的な面は何であるかを明らかにしていくこと、スタッフの関心を日本での活動に方向づけすることが課題であると感じた。(ブリッジ エーシア ジャパン 東村氏)

2 労働環境の整備と人材の育成

ファンドレイジングに限った話ではありませんが、労働環境を整備することはNGOにとって非常に重要です。労働環境が整備されなければ担当も落

ち着いて仕事に集中することができません。給与の水準、内部規定の整備など、働く場所として相応しい環境が整っているかどうかについても点検し、不足があるならばできることから改善したいものです。

また、NGOで働くスタッフが常に成長を感じられるよう、リーダーには人材を育てるという視点をしっかり持ってほしいと思います。

- 内部規定というものをしっかり作る必要がある。内部の組織規定、職務権限規定、決裁権も理事会レベル、事務局長レベル、それ以下、そういうことをはっきり決めて、収入金規定も別につくる必要がある。収入金はどういう風に計上してどういう形で決算に反映させるかを明確にする。それらを規定ではっきりさせる。(日本ユニセフ協会 東郷氏)
- 一生働ける職場をつくりたいと思っている。NGOの中にそういう職場があるというのが夢ですから。生活ができるだけの給与の保証と労働環境の整備が重要だと思う。(ワールド・ビジョン・ジャパン 片山氏)
- 開発に携わる現場の人材と、その結果を既存寄付者と潜在支援者に的確に広報し、コミュニケーションを常に行うファンドレイジングの人材と、両面が必要。プログラムとファンドレイジングは車の両輪とも云え、この様な人材を拡充し、育成して行くことで持続的な支援体制の構築に繋がる。(日本フォスター・プラン協会 鶴見氏)
- 当然のことながら、NGOで大切なことは、現場の事業のこと。今までの話だと、すごく外向きな売り出し方ばかりに聞こえますが、実は現地でどういう事業をしているかというのに支援者はすごく関心があって、そこに力を入れないといけない。そのためにはスタッフの育成も必要。現場がきっちりとできてなかったら、ファイナンスや人事がちゃんとしていても機能しない。全体としてきちんとしてないとアンバランスな組織になってしまう。全体の経営というのがないと、ファンドレイジングのノウハウに終始しても仕方ない。(ワールド・ビジョン・ジャパン 片山氏)

3 ボランティアの位置づけ

NGO活動に関わってくれるボランティアは、NGOのミッションや活動内容に共感し、労力を提供してくれる強力な支援者です。ファンドレイジングを行ううえでも、ボランティアの人々に“アドバイザー”や“モニター”になっていただき、率直に意見を聞いてみましょう。ボランティアが共感できないような内容は、おそらくそれ以外の多くの人々にも受け入れられないものと考えてよいでしょう。

- ボランティアは、直接顧客(受益者)と接する機会や、NGO の活動を実感することが出来、NGO の強力な支援者になって頂ける。又、意見やアドバイスの提供者として、NGO にとり強力な活動パートナーとして活躍が期待できる。(元松下電器産業 森氏)
- 私たちにとっては最高のモニターです。内部でもあり外部でもある目でチェックして下さる。その方々は私たちと同じところで仕事をして下さっているので隠すことができない。ありのまま、本当に信頼できる活動をしているかどうか、日常的な活動の中でみて下さる。コミュニケーションの中でいろんなアドバイスをして下さい。完全に外部ではないが、スタッフよりも一般支援者に近い。私たちはまずその人たちの声を聞くことにしています。(ワールド・ビジョン・ジャパン 高木氏)

4 名簿管理の徹底

NGOは、日々の活動の中で数多くの人と接します。会員や寄付をしてくれた人はもちろん、イベントに参加してくれた人、アンケートに答えてくれた人、事務所で名刺交換をした人なども、NGOにとっては大切な情報です。これらの情報をきちんと名簿に掲載することが、適切なタイミングで、適切な情報を、適切な人に届けるための基盤となります。

出来れば、名簿には氏名や連絡先などの基本的な項目のほか、どういう方法でアクセスしてきた人なのか、誰からの紹介なのか、過去にどういう意見を言ってきた人なのか、こちらからどういう資料を送っているかなどについても情報を掲載しましょう。こうしておく、いざ問い合わせがあったときに適切に対処することができ、こちらから資料を送る際もどの資料を送ればよいのかなどの確かな判断を行うことができるのです。労力を要する名簿管理ですが、NGOが多くの人と関係を築いていくための基礎資料ですから、きちんと管理していきましょう。

- データをしっかりとシステムティックに保存し、活用しているNGOがどれだけあるだろうか。せっかく興味を持って事務所に来訪してくれた人や、電話での問い合わせ者のデータをきちんとシステムに載せて保存し、その後案内等を送っているだろうか。資料請求者についてはデータを保存していても、イベント参加者の名簿の扱いはどうなっているだろうか。また、データを管理するシステムには、その人に対して、いつ、誰が、どのようにコンタクトをしたのか、コミュニケーションの記録がきちんと残されているだろうか。(中略)データをいちいち入力していくのは手間であるし、無駄な仕事のように思えるかもしれない。しかし、こうした手間こそが、実は寄付集めのベースを作っていくことになる。これがなければ、アプローチすべき個人(団体)は見

えないのである。(NPO研究者 轟木氏)

- 2002年にNPO法人になった際、初めに名簿の一元管理を行うために、データベースの構築を行いました。その結果、募金収入の内訳の分析が可能となり、寄付者の金額、属性などから、どのような募金方法が効果が高いか？支援のしやすさは？ドナーケアはどうしたらよいか、を考えることとなりました。(世界の子どもにワクチンを日本委員会 江崎氏)
- 支援者には、JARの活動と難民の現状を知り、その関心の向上を通じて支援を継続していただけるよう、マスのコミュニケーションではなく、一対一のコミュニケーションを図れるよう意識して取り組んでいます。具体的には、過去のJARへの支援歴等入力されているデータベースを参照し、その人にあった御礼の文言を手書きにて記載したり、高額の支援をいただいた場合には活動写真や職員からの寄せ書きを掲載したカード送付、事務局長からの御礼文執筆などを行っています。(難民支援協会 鹿島氏)

寄付計画の設計

1 NGOが支援者に提供できる価値

冒頭で、支援者は「対価」や「満足」を求めていると説明しました。ここでは、NGOが提供できる「対価」が何かを考えてみましょう。

対価とは対等の価値のこと。例えばレストランに行ったときの「対価」を考えてみます。注文し、料理が運ばれてきて食事をし、最後にお勘定をします。この場合の「対価」とは、料金に見合う料理(の量や質)ですね。支払った料金以上においしいと感じれば満足し、対価以上のものを得たと思うでしょう。反対に、支払った料金に見合うだけの満足が得られなければ対価は得られなかったと言えます。

これをNGOに対する寄付に置き換えて考えてみます。ある人がNGOに寄付をします。この人は何によって対価を得られると思いますか？

一つはまず寄付という行為そのものです。寄付をすることである活動に貢献したという実感を得ることができます。さらに、その寄付金が有効に使われ、現場で成果をあげることができたならば、その満足度はさらに高まります。寄付金がどのように使われ、どのように役に立ったのかを報告することは非常に重要です。

しかし、寄付金の対価はそれだけではありません。いくつか例を挙げて考

えてみましょう。例えば寄付した金額以上のプレゼントがNGOから届いたらどうですか。満足するどころか、「せっかく活動に役立ててもらおうと思ったのに…」と団体への不信感を募らせるかもしれません。では、味も素っ気もない領収書が一枚届いたらどうでしょうか。満足する人もいるかもしれませんが、なんとなく寂しい気持ちを持っても不思議ではありません。あるいは、寄付をしてから半年後にお礼状が届いたらどうでしょう。半年も経ったら寄付をしたことすら忘れているかもしれません。

では、寄付をした1週間後に手書きのお礼状が届き、1ヵ月後に「寄付した金額をこのように使わせていただきました」という報告が届いたらどうでしょう。少なくとも前者に挙げたいずれの例よりもより高い満足度が得られるのではないのでしょうか。

NGOが寄付者に提供できる対価の具体的な形はありません。これが正解というものもありません。どうしたら寄付者の満足を高めることができるのか、自らのNGOが与えられる価値が何か、じっくり掘り下げて考えてみましょう。

- 支援者に何が提供できるか。自分の支援が確かに役立っているという実感と喜びをもっていただくために私たちはサービスを実施している。(ワールド・ビジョン・ジャパン 高木氏)
- NGOは支援者と顧客(受益者)の仲介役として、又、実践者として「支援者へ情報提供し、機会提供し、喜びを提供し、自分の支援は確かに役立っているという実感と喜びを提供する」ことが戦略的に必要である。(元松下電器産業 森氏)
- 普遍的な、人として感動できること、喜ばれることが大事だと思う。自分の支援によって一人の子ども的人生が変わっていったとか、生活が変わっていったとか。日本人だからというのではなく、こういう活動に参加する人の普遍的な喜びだと思う。(ワールド・ビジョン・ジャパン 片山氏)

2 組織の強みやオリジナリティ

個々のNGOにはオリジナリティがあり、強みがあるはずです。自らの団体のオリジナリティは何か、他のNGOに負けない強みは何か、類似している団体との相違点は何かといった点を、時には外部の意見も取り入れながら掘り下げてみることで、自らの団体の特長が見えてきます。ファンドレイジングを行う際にも、団体の強みやオリジナリティの延長線上にある方法を考える必要があります。

- NGO は何がしかの存在意義を持つ。自分の組織がユニークなのは何故か？他の組織に負けないのは何か？どここの組織にもそれなりの強みがある。この部分を徹底的に突き詰めると、組織に相応しいインパクトのある寄付メニューやターゲットを発掘できるはずだ。(ハンガー・フリー・ワールド 渡邉氏)
- NPO 法人は約 30000 団体と多くなりました。その中で自分達の活動に目を向けてもらうためには、特徴を一言で述べられること、すなわち「活動にオリジナリティ」を出す必要があります。(ピープルズ・ホープ・ジャパン 須見氏)
- 外部の人々から見えるイメージと団体自身がこう見られたいと思うイメージとのズレが生じていることが多い。ズレていれば当然のことながらファンドレイズにも影響する。(中略)このズレをなくし、団体の人格をどう伝えたいのかをしっかり決めていくこと(=ブランディング)が大切だろう。(シャプラニール 坂口氏)
- 何故そのテーマを選択したのか。その選択はどのような問題と直面したことによって生れたのか。そしてその問題が関係当事者(地域)にとってどれほど切実なものであるかを感じさせる「意思の表明」が重要となる。(市民社会創造ファンド 渡辺氏)

3 寄付者の見極め

寄付を計画する際には、自らのNGOの活動の潜在的な寄付者(層)を見極める必要があります。これを言い換えると、どういった層に対して自らの活動をPRしていきたいかを考えるのです。寄付者(層)により、アプローチの方法が異なります。

例えば、20～30代の女性が潜在的な寄付者であると定めるならば、女性向けの雑誌に記事を掲載してもらうことが有効と言えます。ある限られた地域の人たちが寄付者であると見極めるならば、個別に訪問をしたり説明会を開催することが有効かもしれません。まずは多くの人に広く知ってもらうならば、新聞の記事として取り上げてもらうことが有効でしょう。50～60代の男性ならば、子どもを持つサラリーマン世帯ならば、という風にまずは寄付者を見極めることが、具体的な寄付計画づくりの第一歩と言えます。

4 ツールの選択と制作

寄付を募るためには、パンフレットやホームページ、ダイレクトメールな

どのツールが必要となります。アプローチしようとする層に対し訴求力のあるツールが何かを考え、制作する必要があります。

また、これらのツールは読み手にとってわかりやすいものでなければいけません。実際、NGOが自らの思いを強調するあまり、独りよがりな内容になってしまったり情報過多になってしまったりということもしばしば見受けられます。何人かのスタッフに見てもらう、ボランティアに見てもらう、あるいは家族に見てもらう、時にはプロの力を借りるなどしながら、わかりやすいツール制作を心がけましょう。

- 何らかの形でプロ(コピーライター、デザイナー、研究者など)の協力を得、その技術や視点を導入することの大切さである。この場合、それに見合った経費を見込むことが必要となるが、これについては、持続的な寄付を獲得していくための投資(効果的な支出)として惜しむべきではなからう。(市民社会創造ファンド 渡辺元氏)
- 短くてもできるだけ具体的に書く。たとえば「難民はあなたの支援が必要です」ではなく「今年は-10度の厳冬、難民はあなたからの毛布を待っている」のように。(中略)できるだけエピソードを具体的に書くこと。現場をもつNGOはネタの山、笑いあり涙ありの宝物がごろごろ転がっているはずです。(朝日新聞社AERA記者 秋山氏)
- 世の中の多くのパンフレット等にもよくいわれることだが、作り手の自己満足で作られたパンフレットは、受け入れられにくい。(難民を助ける会 馬場先氏)
- 相手に読んでほしいと思ったら、相手が読みやすい文章を書かねばなりません。しかも財布まで開かせようっていうのだから、相手に強く訴えて、一読して印象に残るものにする必要があります。(中略)まず、何を伝えたいのか、できるだけ短い言葉で表現する訓練をすることです。どんどん余分なものをそぎ落として一文で書くようにします。新聞でいう、「見出し+本文」のイメージ。最初に一文だけ書いて、その後で、詳しい説明文をつけるようにするのです。(朝日新聞社AERA記者 秋山氏)
- ユニセフ協会やワールド・ビジョン・ジャパンは、非常に分かりやすい『ミッション・ゴール・オブジェクティブ』を打ち出されている。ソムニードも常に『ミッション・ゴール・オブジェクティブ』を出してはいたが、それはいつも海外現場で協議されてきたもので、難しい言葉で表現されていた。そのため、専門家には評価されたが、海外現場から遠い一般の人々に分かりやすいものではなかった。」というのがそれである。(ソムニード 栗田氏)

5 寄付者に届くルート（チャンネル）

わかりやすいツールができて、それが届くべき人の手に渡らなければ意味がありません。潜在的な寄付者を見極めたならば、作成したツールをどうすればその人たちに届けられるのかを考えましょう。パンフレットなら、イベントで配布するのがよいのか、ダイレクトメールで送るのがよいのか、街頭で配るのがよいのか、公共の施設に置いてもらうのがよいのかなど、方法はいろいろありますね。メディアに広告を出すなら、どの新聞がよいのか、あるいはどの雑誌がよいのかを考える必要がありますし、ポスターを掲示するなら効果的な掲示場所を考える必要があります。

6 寄付方法（決済ルート）の工夫

NGOのオリジナリティ溢れる寄付メニューができ、わかりやすいツールが出来あがり、届けたい人の手にそのツールが渡っても、寄付の方法が難しくればそこで尻込みしてしまう寄付者もいます。「この団体に寄付しようと思ったけど面倒だから後回しにしよう」なんて思われないように、便利な寄付の方法を用意したいものです。

寄付の方法には、口座への振込みのほか、自動引き落とし、クレジットカード決済、オンライン決済などの方法があります。コストがかかる場合もありますから、それぞれの方法を比較検討して、出来る方法を取り入れましょう。

➤ なるべく寄付をするのに手間がかからない方法を提示することです。ある NGO のミッションや活動に共感を覚えた人が、「寄付したい」と思っている、実際の寄付に手間がかかってしまうと、忙しい日常生活の中でつい後回しになり、寄付をせずに終わってしまうことが案外多いと思います。（CSOネットワーク 黒田氏）

ファンドレイジングの実行

1 明確な目標の設定

ファンドレイジングを行うにあたっては、いつまでにいくらを集めるのか、期間と金額を明確にした目標を設定することが有効です。目標を定める際には、組織の運営に必要な金額の算出と、現実的に集めることができる金

額の分析を行いましょう。目標を定めることでスタッフのモチベーションが向上し、目標を共有することで組織としてのまとまりも生まれます。

また、目標がなければいつまでたってもゴールがなく、やみくもにファンドレイジングを行うことにもなりかねません。ある時点で区切りをつけ、目標が達成されたならば喜びを分かち合い、達成されなければ何がいけなかったのかを振り返りながら、次の戦略を練るタイミングを持つという点でも目標設定が重要です。

- 募金には、「担当者を決め目標をもつこと」が基本の基です。(中略)自分がファンドレイザーであることの自覚、今年の目標を持つことが募金成功の秘訣です。複数の募金担当者がある場合は情報交換を密にして成功例・失敗例を共有することも効果があります。(ピープルズ・ホープ・ジャパン 須見氏)
- 収入について、やはりしっかりした目標を立てることが非常に大事ですね。私どもの例で言うと、1992 年から始める事業年度で、5 年間で収入を倍増するという計画を立てこれを達成しました。(日本ユニセフ協会 東郷氏)

2 予算管理

ファンドレイジングには相応のコストが発生します。広報のツールを作成したり、ダイレクトメールを送ったり、新聞に広告を出したり、新しい決済ルートを用意したりと、ファンドレイジングの方法はそれぞれの団体に見合うものを選択する必要がありますが、いずれにしても一定のコストは必要です。まずはコストが発生することを組織内で合意を取り、どの程度までコストをかけることができるかを話し合いましょう。

また、実施過程においては効率性を追及し、実施後は効果測定を行い、より効果的な予算の使い方がないかを常に分析することが重要です。

- 大規模に募金活動をするためには資本(お金)がかかるということなんです。そういうことにお金を使うことに、非常に抵抗感を持っている方は多い。たぶん、今の幹部の方はそういう方が多いと思います。決してそういう方が悪いのではなく、これは日本古来の考え方です。その考えを、何とかして変えていかなければいけない。(日本ユニセフ協会 東郷氏)
- ガイドラインとして国内経費率を 20% 以下としている。寄付者に対する説明責任の重要な指標であり、この基準を守っていく姿勢を常としている。色々なレポートを見て専門用語を理解するよりも、我々に託した寄付金の8割が支援国のために使われるとい

うことの方が安心感につながると思う。国内経費は、ファンドレイジングだけでなく寄付者への説明責任を果たすための必要経費であり、寄付者とのコミュニケーションに関する郵送費、事務所賃借料、我々の人件費や広報・広告などが含まれている。(日本フォスター・プラン協会 鶴見氏)

- 効果的で効率的な事業をすること。常に予算の管理ということで、予算どおりしているか、もっと効率的にできないか、その分析をします。普通の企業でやっていることと同じです。(ワールド・ビジョン・ジャパン 片山氏)
- それぞれの募金ツールと、マーケティングを生かして、募金活動を戦略的に行うために重要なことは、効果測定をきちんと数値で表すこと。そのためには、キャンペーンや広報を打つ際、効果測定の方法を明確にしていかなければなりません。感覚でレスポンスがいい、と感じていたり、逆に1件のクレームによってそのキャンペーンが効果が低かった、というように感じてしまうことがあります。数値目標を達成できたかどうかで効果を計らなければ、実態を把握することも出来ないし、次の計画も立てられないということがわかりました。(世界の子どもにワクチンを日本委員会 江崎氏)

3 ファンドレイジングのマインド

(1) “誇り”を持つ

募金活動を行う際は、時として、恥ずかしいとか申し訳ないという気持ちがついてまわるものです。しかし、ファンドレイジングは組織にとって非常に重要なものであると同時に、多くの市民の方々とコミュニケーションをとり、募金という参加の機会を提供する行動でもあります。“頭を下げて謝りながらお金をもらう”という発想を捨て、誇りを持ってファンドレイジングを行いましょう。

- 「寄付をもらいにゆくのが恥ずかしい」と思う人が多いようです。私も最初はそう思いました。しかし私たちの募金目的は気の毒な人を助けることであって、私自身に恵んでほしいということではありません。このことに間もなく気がついてから前向きな気持ちになりました。(ピープルズ・ホープ・ジャパン 須見氏)
- 募金には「心」が一番大事だと信じられていた。もちろん心がなければ募金自体がないが、心があれば5円でも10円でも尊いという気持ちが非常に強かった。しかし5円10円で募金を集めても、消耗だけが大きくなる。もっと効率のいい募金の集め方をしないといけないと思った。世界の子どもたちを多く救うためには、3,000円あれば何百人の子どもに予防接種ができるという現実がある。世界の子どもたちを多く救うために

- は、3,000 円あれば何百人の子どもに予防接種ができるという現実がある。5歳未満で適切な対応さえあれば救うことが出来る子どもが当時で年間 1,500 万人。それは1秒間に1人という数字だ。今は 1,050 万人に減ったが、当時は、いくらで何人の子どもが救えるのかを明示することを徹底した。(日本ユニセフ協会 東郷氏)

(2) チャレンジを続ける

ファンドレイジングには正解がありません。ある団体でうまくいった方法が別の団体でうまくいくとも限りませんし、過去にうまくいった方法がこれからずっとうまくいくとも限りません。NGOはそれぞれ活動内容が異なり、スタッフのキャラクターや能力も異なります。寄付者の志向も変化します。NGOは知恵を絞り、常に効果的な方法を考え、失敗を恐れずに挑戦し、失敗したならばそこから次の戦略を練るという姿勢が必要です。

- NPOを支援することにより、自分に代わってNPOが行動することを期待する人がいることを信じ、ファンドレイザーは、失敗を恐れずに、試行錯誤をしながら、あらゆることを実際にやってみることが結果的にFR成功の近道といえる。(元松下電器産業 森氏)
- ポイントは「死ぬほど考える」である。死ぬほどの定義はさておき、個々の組織に相応しい魅力ある寄付メニューを開発するには、この過程を通過する必要がある。NGOはこの作業に時間を投資する機会が非常に少ないと感じている(組織のミッションを明確にし、必要な事業を戦略的に計画していることが前提となるが・・)。考え抜かなければ、いいアイデアが出るはずもない。極端に言えば、全職員やボランティアが三日三晩この作業を行えば、かつてない寄付メニューが思いつくはずだ。(ハンガー・フリー・ワールド 渡邊氏)
- みんなで知恵をだして、新しいこと、革新的な取り組みに挑戦していきたい。同じやり方を続けることは楽なんですけど、新しいことにチャレンジする精神を持ち続けたいと思っています。(ワールド・ビジョン・ジャパン 片山氏)
- 不安もあるが、ひょっとしたら「ここから何かが始まるかも知れない！」という未知の魅力、そして、誰もが発想しそうでいながら意外に見過ごされている事、あるいは、誰もが分かっていながら触れられないでいる事をあえてやろうとする独創的で先駆的な意欲(チャレンジ性)が大事となる。(市民社会創造ファンド 渡辺元氏)

4 メディアの活用

ファンドレイジングを行ううえでより多くの人に活動を知ってもらおうとするならば、メディアを活用することも一つの方法です。何かを始めようとするときには、必要に応じてタイムリーにプレスリリースを出しましょう。都道府県庁や市役所にある記者クラブへの投げ込みや、各報道機関へのファックスの送信、知り合いのメディア関係者へのメール送信などがリリースの方法として挙げられます。

- 手っ取り早く活動を広く告知するには、メディアを活用するのもいいでしょう。そのためにはふだんから関係を作っておく必要があります。(中略)リリースをつくるときは、ニュース性を意識することが大事です。記者は新しいこと、唯一のものが大好きです。(中略)それからニュース的なタイミングを考えることも重要です。(朝日新聞社AERA記者 秋山氏)

5 企業向けの戦略

今回の研究会は個人からの寄付にテーマを絞っていたので、企業向けの寄付金や協賛金集めについてはほとんど触れていません。しかし、今回お話をお聞きした中で、企業向けの戦略のポイントをご説明してくださった方がいらっしゃいましたのでご紹介します。

企業には、「あそこがやっているなら安心だ」といった、周りを見る心理が働くようです。まずは小さいところからでも実績をつくり、その実績をできるだけアピールすることが有効です。

- 「どんな人が協力者なのか？」と思うものです。それには会員名簿を示すことによって明らかになり、名簿の中に知っている名前を見つけると安心感を与えるでしょう。横並び意識の強い企業なら「あの会社が入っているならばうちも」と心をくすぐられるかもしれません。(ピープルズ・ホープ・ジャパン 須見氏)
- 企業はやはり周りを見ていて、右向け右のところがある。社会のリーディングカンパニーから非常に小さなものでもいいから協力実績を作ってもらい、他もやっているからうちもやるかという考え方を助長することは有効だ。もう一つ取り組んだのは、「陰徳」の打破だ。隠れてやることの美しさを強調する日本の習慣を変え、企業にはいいことをしたとどんどんPRをしてもらっている。(日本ユニセフ協会 東郷氏)

アカウンタビリティ、ドナーケア

1 アカウンタビリティの重要性

支援者からの信頼や満足を高めるために不可欠なのが、NGOのアカウンタビリティです。本当に信頼できる団体なのか、寄付したお金は有効に使われるのか、こういった声にNGOは答える責任があります。

NGOが寄付者に対して説明すべき内容は多岐に渡ります。項目を挙げるならば以下が考えられます。

寄付金の目的・使途

財務状況、会計報告

活動報告

寄付金の使途報告と成果

現場の人の感謝の声、スタッフの感謝の声

報告の方法も様々あります。報告書を作成するのが最も一般的な方法ですが、その報告書を誰にどこでどう配るのか。ダイレクトメールで送るのか、報告会を開催するのか、ホームページに掲載するのかなど、どのようにしてその内容を寄付者に届けるのかも考える必要があります。

また、ここでも大切なことは、寄付ツールと同様に読み手にとってわかりやすい内容になっていること。自分たちの活動を知ってもらおう、理解してもらおうという思いをもって報告を行いましょう。

- 活動報告はもっとも大事な仕事です。事業と会計の報告をしてドナーに意見や要望を聞きましょう。このようにして良好な人間関係が出来上がってゆくのです。そうすれば報告を心待ちにしてくれる人が増えてゆき、きっと次回の寄付にも繋がります。あなたのファンになってくれるでしょう。(ピープルズ・ホープ・ジャパン 須見氏)
- 寄付の具体的かつ明確な使途の提示です。これが重要であることは言うまでもありませんが、特にここ数年、支援者を含む一般社会のNGOに対する目が厳しくなっており、求められるアカウンタビリティのレベルも高くなっています。そのため、支援金を募る際に、そのお金が何に使われるかをより具体的に示す必要があります。(CSOネットワーク 黒田氏)
- あなたの寄付がどんなにお役にたったかを見せることが最も大事です。「そうか！こんなにお役にたって現地の人々がハッピーになったのか」を知ることで、ドナーもハッピーになります。(ピープルズ・ホープ・ジャパン 須見氏)

- 以前は、良いことをしていれば寄付が集まる、といっても過言ではない時代もあったが、現在では様々な活動を行うNGOも増え、人々にも知られるようになった。それにもない、NGO団体としても、寄付者に対するスチュワードシップ・アカウンタビリティが一層求められている。(難民を助ける会 馬場先氏)
- 用途をご指定いただいた寄付については、お礼の際に、その支援内容についてのより詳細な資料をお送りする、また、まとまった額の指定寄付の場合には事業を報告するレポートを行うという対応も実施している。いずれにしても、本来であれば、一人ひとりの方にそれぞれ寄付するときの思いがあり、お礼も個別に直接伺うことが出来れば理想である。(難民を助ける会 馬場先氏)
- 寄付をしたことで、その寄付が本当に役に立ったのかどうか、自分の寄付が団体にとってとはとるに足らない寄付なのではないか、という懸念を多くの寄付者は抱えていると思われる。この一抹の不安を取り除き、「あなたの寄付は確かに役に立っているのです」と寄付者にいかにして伝えるか、これが一番の課題である。(難民を助ける会 馬場先氏)
- やらないといけなのは活動目的と活動方法の明確な提示。その約束を守るということ。それに則った支援活動の経過と活動結果の報告。可能な限り皆さんに報告するようにしている。それから、透明性と信頼性のある会計報告。私たちの活動が信頼されるかどうかは、現場の活動だけじゃない、ファンドレイズだけじゃない。総合力なんです。どこか一つが悪いとすべてが悪い。その一つが透明な会計、信頼できる会計。会計スタッフの、本当にきっちりした信頼性のある会計にしていこうという姿勢は、私たちの団体にとってはすごく大きなことだと思う。実際どういうベネフィットがもたらされたのかも大事だと思う。受益者の声、喜びの声、さらに、受益者の声を代弁したワールド・ビジョンの感謝の声も届けたい。“ありがとう”が現地から十分に届きにくい場合には、それを私たちがお伝えする。それはすごく大事です。そして次の支援機会の提供とお願いをする。確かに自分の募金は役に立ったんだ、現地の人のためになったんだと実感してもらえれば次につながる。(ワールド・ビジョン・ジャパン 高木氏)

2 寄付者へのお礼

寄付をくださった方に対しては、お礼を差し上げるのは最低限のマナーです。それも、寄付をしてくれた後できるだけ速やかに、丁寧なお礼をしましょう。お礼の仕方一つをとっても、役員が直接会いに行く、スタッフが会いに行く、役員が電話をする、スタッフが電話をする、手書きの手紙を出す、ワープロの手紙を出す、現地からの感謝の声を届ける、現地の活動の様子が

わかるレポートを同封するなど、様々な方法があります。できるだけ、寄付者個人に対する、その人ならではの内容が含まれたお礼の仕方を心がけることが寄付者にとっては嬉しいでしょう。

寄付者にしてみれば、「自分の活動が役に立ったんだな」「感謝している人がいるんだな」と実感したいのです。寄付をいただいたNGOとして、感謝の気持ちをきちんと伝えるように心がけましょう。

- 「一度のお願いより七度のサンキュー」という言葉があります。ドナーには「感謝の気持ちを忘れずに」接してください。(ピープルズ・ホープ・ジャパン 須見氏)
- 寄付をもらったら、できるだけ早く「ありがとう」という感謝を述べ、その人のことを「認識」していることを示すのは最低限のマナーだといえる。特に、寄付の機会が少ない日本においては、寄付という行為は、一定程度「特別なこと」でもあり、そうした寄付者を「認識」して感謝を述べるのは、「特別なこと」をした人の「ワクワク感」に応えることでもある。(NPO研究者 轟木氏)
- 日々のご寄付へのお礼は、なるべく早急に行い、額や関係性によって直接理事長や事務局長がお礼の電話、訪問を行うように努めている。企業からの寄付の場合は、訪問することで活動の報告をお伝えすることができるためよい活動周知の機会となる。(難民を助ける会 馬場先氏)
- 寄付者の視点としては、NGOだから対応が遅くて許される、ということはない。(難民を助ける会 馬場先氏)

3 寄付者との継続的な関係の構築

NGOが寄付者に十分な満足を与えることができた場合、継続して寄付してくれる確率は高まります。NGOにとって、新規の寄付者を獲得するのは大切ですが、一度寄付してくれた人との関係を継続することは非常に重要です。継続的に関係を築いてくれる人は活動への関心度合いも高く、より深くコミットしてくれる人といえます。寄付をくださる方との関係を一回限りのものと考えず、継続的に関係をつくっていく努力をしましょう。

定期的な会報の送付、イベントへの招待、年賀状やクリスマスカードの送付、メールマガジンの配信などが方法としては考えられます。

- 一例を云えば、開発支援プログラムを一つの商品として見た場合、商品に対する対価と付加価値の提供は不可欠であろう。これを怠ると一回限りの寄付に終わってしまう。開発支援には長い道のりが求められ、寄付者の継続支援は大変大きな意味を持っている。また一人の寄付者が他の支援者に声掛けし拡がる支援の輪も大切にする必要がある。(日本フォスター・プラン協会 鶴見氏)
- 新規支援者の開拓は重要であるが、既支援者に継続的に支援をして頂くことは最も重要な課題であり、その為には、支援者に対する日頃のケアが大切である。支援者や顧客に対し活動報告やイベントへの招待を定期的に行うこと、又、意見(クレーム)を真摯に聞き、活動改善のチャンスとして、迅速に対応することが重要である。(元松下電器産業 森氏)
- 支援者は満足することで次の支援をしてくださる。ある意味で、レストランのリピーターと私たちの支援者は同じだと思う。どこかレストランに行って、自分が支払ったお金に相当する、又はそれ以上のサービスを提供してくれるとまた行こうということになる。ここに募金してよかったね、本当に役に立ったと思ってくださることで、次にまた募金をしてくださることになると思う。(ワールド・ビジョン・ジャパン 高木氏)

4 寄付をやめる人の声をきく

寄付者の中には、何らかの理由で寄付を中止したいという人が必ず現れます。その場合は、中止の理由は何か、何か不満があったかなど、押し付けにならない程度に聞いてみましょう。その声の中に、NGOがこれから改善すべきヒントが隠されているかもしれません。

- 寄付を中止した理由の分析を出来る限り行っている。殆どのケースが経済的な要因だが、その他の理由に回答が潜んでいる。何故支援を中止したのか、我々に起因してはいなかったのか、それが判ると自ずから改善策が出てくる。(日本フォスター・プラン協会 鶴見氏)
- 継続できない場合はその理由を聞くことにしている。というのは、声なき声が一番怖い。黙ってやめていく。だけどそこには何かこちらの問題がある。そういう場合は丁寧に意見を聞く。改善しなければ、同じ理由でやめている人が何人いるかわからない。(ワールド・ビジョン・ジャパン 高木氏)

効果の分析、振り返り

ファンドレイジングを行ったら、どこかの時点で効果の分析を行いましょう。最初に立てた目標はどの程度達成できたのか、最も効果的な寄付ツールはどれで効果の薄いツールはどれだったか、支援者に確実に寄付ツールを届けられるルートはなんだったのか、寄付者からのクレームはなかったか、クレームへの対処は適切だったか、組織内での不満はなかったかなどを振り返りましょう。寄付ツールなどは、どのツールから申し込んでくる人が多かったかなど定量的な分析が可能です。数値化できるものは数値化をして、根拠のある分析ができることが望ましいといえます。

効果分析を行ったら、その結果を踏まえて次の計画を立てられます。さらによいファンドレイジングの方法はないか、寄付者に喜んでもらえる方法がないかなど、みんなで話し合しましょう。

- それぞれの募金ツールと、マーケティングを生かして、募金活動を戦略的に行うために重要なことは、効果測定をきちんと数値で表すこと。そのためには、キャンペーンや広報を打つ際、効果測定の方法を明確にしていかなければなりません。(世界の子どもにワクチンを日本委員会 江崎氏)

第4章 N G Oファンドレイジング 研究会メンバーからの報告

「ファンドレイジングのための組織運営のあり方」

社団法人シャンティ国際ボランティア会(SVA)
岩船 雅美(国内事業課広報担当、経営学修士)

1. SVAの現状

まず、ファンドレイジングについて、SVAの現状をご説明したい。SVAの収入の特徴は、自主財源（公的資金以外の財源を指す）が8割を占めていることである。以下、2005年度実績（下表）を例に説明したい。

2005年度SVA収支実績

項目	金額(単位：円)	%
基本財産収入	108,812	0.02%
会費収入	28,048,500	5%
寄付金収入	343,190,094	62%
事業収入	51,306,566	9%
公的補助金収入	91,726,197	16%
預金取崩収入	47,767,369	8%
合計	562,147,538	100%

（SVA2005年度年次報告から）

自主財源の中でも、会費・寄付金が、全収入の67%を占め最大である。会費・寄付金は、民間の個人や団体（労組、会社、学校、市民団体、宗教団体など）からいただいている、いわゆる自主財源の柱である。なお、寄付金は指定寄付金無指定寄付金に分けられる。たとえば、アフガニスタンに学校を建てるための寄付金は、用途が指定されているから指定寄付金である。歳末助け合い募金のように、用途を指定せずSVA活動の全般に対する寄付金は、無指定寄付金である。指定募金：無指定募金の割合は、大まかに7：3である。

大きな意味で、ファンドレイジングには、公的資金の獲得も含まれるが、ここでは、民間からの会費・寄付金に的を絞って議論したい。

2. 民間資金と公的資金

SVAは、数々な議論を経た結果、民間資金と公的資金の割合を最大7：3と内規で定めて運営している。理由は、財政と運営の健全化のためである。公的資金のメリットは、多額の資金を獲得できること・公的資金の受入れそのものが外部からの信頼性のソースになること・ある程度資金の予測ができること、等がある。反面、申請や報告にかかる時間と手間のコストが大きい・清算払い

では団体の負担が一時的に重くなる・補助金の申請許可の時期によっては団体のキャッシュフローに影響が大きい、などである。

また、収入ソースは、できるだけ多角化する方が良い。卵を一つの籠に集めないで分散させるのは、財務の原則である。SVAの場合、年間延べ一万件以上の個人・団体から寄付をいただいている。この多様さが、民間資金の強みであり、団体の足腰の強さになる。

3. ファンドレイジングとSVAの組織運営

以上、現状と資金ソースの割合とその理由について説明してきた。以後、上記のファンドレイジングを支えている組織運営の取組みと、当研究会を通して見えてきた課題、改善プランである。

3.1 組織運営の現状

主にファンドレイジングにあたっているのはSVA東京事務所である。パートを含めて30名弱のスタッフが、ほぼ全員が何らかの形でファンドレイジングにあたっている。

たとえば、指定募金については、海外事業課が担当している。タイ、カンボジア、ラオス、アフガニスタンなどの国別担当が、それぞれ協力しながら、学校建設や図書館活動、奨学金などの個別事業の資金を調達するべく奮闘している。緊急救援事業も、担当者と経理総務、国内事業課が連携して資金調達にあたる。利点は、担当者が事業の詳細をよく知っているため、支援者とのコミュニケーションがスムーズなことである。

広く呼びかける一般募金のキャンペーン（SVAの場合、年末年始と夏に2回実施）の場合、経理総務課と国内事業課が連携して実施する。会員担当や物資寄付（金券や書き損じハガキなど）は経理総務課があたる。絵本を届ける運動、チャイルド・ブック・サポーターという、ファンドレイジングに密接に関連する国内運動や、フェアトレードなどの事業は、国内事業課が担当している。企業との連携は、課を越えたタスクチームが進めている。また、経理総務課が、支援者に関するデータベースを構築中である。これらすべての活動は、事務局長の統括下にある。

情報のシェアとディスカッションは、全員出席の月例事務局会議で行われる。また、毎朝、全員参加の短いミーティングを行い、各自から、最新のファンドレイジングに関する情報がシェアされる。このように、SVAは、海外での事業とファンドレイジングは、不可分一体であるという認識のもとに、切り離すことなく行われている。

現在、最も大きなファンドレイジングの課題は、一般募金の伸び悩みである。いわゆる、多数の小口募金である。新たな支援者の開拓が必要な分野であり、

日本の寄付者のマーケットが未開拓であり、有望であることが理解できたのは、この研究会の大きな収穫だった。

まずは、SVAの知名度を上げ、新たな潜在支援者層に認知いただくためのマーケティング戦略とコミュニケーション戦略が必要であると考えている。また、この戦略を実行できる組織運営力が必要である。

2005年、SVAは事務局の運営体制を改革し、シンプルな組織にした。それまでは五つのセクションに細かく分かれていた組織を、経理総務課・海外事業課・国内事業課の三つに統合した。また、人事の大幅な配置転換を行い、海外事業の経験者を国内へ（またその逆も）転任させている。人材育成の一環として海外のビジネス・スクールに留学・修了し、東京事務所に帰任した職員もいる。これらにより、事務局内部でのコミュニケーション・情報のフローが活性化している。

3.2 組織運営の課題

一般募金、それも多数の小口募金を増やすためには、新たな潜在支援者へのアプローチが必要だから、マーケティング戦略の質的な転換も必要である。誰に対して、何をどうやって伝えるか、という、新たな切り口のマーケティング戦略及びコミュニケーション戦略が必要になる。一方、これらの戦略を担う組織運営も必要になろう。この点が、組織運営の課題である。

ユニセフが進めてきた組織改革とワールドビジョンが進めてきたブランディング戦略を参考にすれば、対内的には、ビジョンやミッション、団体の強みや弱み、知的資産の棚卸しとシェアなどを、今一度事務局全体で行い、団体の文化を再認識することは有益と考えられる。自分たちの価値を把握し直すことにより、SVAを知らない新規潜在層に、わかりやすい形で、的確なメッセージを発信することにつながるからである。

サーバント・リーダーシップの枠組が提示するように、団体のリーダーが音頭をとって、スタッフと共にビジョンやミッションをディスカッションし合い、規定し、団体内に浸透させることは、有効な手法であると思う。また、ビジネス・ミーティングに加えて、互いの成功をシェアし祝福しあうセレブレーション・ミーティングを意識的に行うことは、スタッフのモラルやモチベーションの維持向上に寄与し、一人一人の心のエンジンのエネルギーになりそうである。

これらの取組みは、SVAでもこれまでに大なり小なり試みられてきたことであるが、ファンドレイジングの視点から組織運営をシステムティックに改善することは、ファンドレイジングのみならず、対内的にも強い組織を創り上げる効果を得られそうである。

（なお、この報告書は研究会に参加した筆者の意見であり、必ずしも団体の見解とは一致しない）

「ファンドレイジングのための組織運営のあり方」

特定非営利活動法人ソムニード
栗田 美由紀

(1) 現在の取り組み

1993年に和田信明（現代表理事）が「サンガムの会（現ソムニード）」を設立して以来、約10年間ほどは、プロジェクトと実務をほとんど和田1人で担ってきたと言えるだろう。1996年から和田を含め3名で実務を行うようになったが、実質的に事務局スタッフが増えたのは2005年からである。

1996年頃から、和田の行う海外事業のやり方が現地NGOの間で評判になり、多くのNGOから一緒に事業を行って欲しいと依頼が来るようになったため、団体規模に対して海外事業が急激に膨らみ、一気に補助金事業や委託事業の規模が大きくなった。

しかし、事務局はスタッフが増えないまま、それらの事業の書類作成や諸手続きに追われることになり、会員・支援者の拡大に積極的な取り組みができません。現在に至っている。

また、理事会を構成するメンバーは、林業や測量の専門家またはコーディネーターとして現地のプロジェクトに関わり、あるいは事務局の実務を担うことで、和田の理念や目的を理解している者ばかりある。

そのため、これまで行ってきたファンドレイジングは、団体の理念や目的が難しい言葉のまま使用され、ほとんどの理事が現場を知っていたため以心伝心の伝わり、実行されてきた。しかし新たなスタッフが一気に増えた現在、これまでのような方法では難しくなったというのが実感である。

現在のソムニードは、ちょうど「家族」的規模から「グループ」的規模の団体になったといえる段階で、まだ「組織」といえる規模にまで成長していない。

ソムニードのファンドレイジングで特徴的なものを以下に述べておこう。

1. かつては理事が立て替えていた補助金事業や委託事業の立ち上げ資金を、銀行から借り入れができるようになったことは、理事による大きな実績である。銀行からは「ソムニードだから貸し出すのであって、全ての特定非営利活動法人に貸し出すわけではない」と言われている。
2. 任意団体当時から自社のポイントカードを使ってソムニードへの支援活動をしている地元企業や、国際理解教育の一環として毎年募金活動に取り組んでくれる地元小学校との結びつきは、事務局の働きかけによる実績

である。

3. 県や市など地元の行政との信頼関係を大切にすることや分野の異なるNPOとの連携もソムニードの特徴である。このことは直接的なファンドレイジングには結びつかないが、人口10万に満たない地方に本部のあるNGOにとって、地域の人々の信頼をすることは非常に重要なことである。

地元の行政にとってNGOは未知の活動であり理解されることが難しかったが、例えば特定非営利活動法についての勉強会を提案し行政と共に開催する、あるいは行政の実施する研修ツアーを受け入れるなど、様々な取り組みを協働で行うことにより、ソムニードは信頼関係を築き上げてきた。

また、飛騨で最初に特定非営利活動法人を取得した団体として、他分野の地元NPOが相談に来たことがきっかけで、現在も相談にのったり地域づくりに関わったりと、国際NGOとしては珍しい国内事業を展開している。

現在では、分野の異なるNPOや既存の地域団体のコーディネートや連携協力をしているため、地元では中間支援団体的な役割も期待されている。

(2) 重要と感じたポイント

ソムニードにとって大きな方向転換となったのが、2005年の万博「地球市民村」出展の決定である。それまではプロジェクトの技術や手法のレベルアップが最優先で、一般の人々に対する広報はその次の優先事項であった。つまり、それまではNGO関係者に理解してもらう方向で広報を行ってきたが、それ以降は一般の人々に向けての広報を行うことになったのである。万博出展を機会に、イベントやキャンペーンに対するキャッチコピーは、コンセプトをスタッフで共有しながら、より分かりやすいものを作り上げるようになった。

しかし、私個人としては何かモヤモヤとしたものがあった。何が足りないのかわからなかったが、何かが足りないような気がしていた。

この研究会に参加して、ユニセフ協会やワールド・ビジョン・ジャパンのような歴史ある大きな団体の役員の方々や参加団体の方々の話を聞くことによって、ある時、とつぜん気づきがあった。

「ユニセフ協会やワールド・ビジョン・ジャパンは、非常に分かりやすい『ミッション・ゴール・オブジェクティブ』を打ち出されている。ソムニードも常に『ミッション・ゴール・オブジェクティブ』を出してはいたが、それはいつも海外現場で協議されてきたもので、難しい言葉で表現されていた。そのため、専門家には評価されたが、海外現場から遠い一般の人々に分かりやすいものではなかった。」というのがそれである。

(3) そのことに対する改善プラン

これからは、ソムニードの理念や目的を、日本にいる関係者が一般の人々にきちんと伝えられるように、もっと分かりやすい言葉で表現することが必要である。

そのためには、ソムニードの「ミッション・ゴール・オブジェクティブ」を一般の人々に分かりやすい言葉で、理事やスタッフが協力して作り上げていくことが、まずは「組織強化」の第一歩だと思う。

それらを作り上げ共有していくことで、「ファンドレイジングのための組織運営のあり方」をより明確に考えていく「組織」へと成長していきたい。

「ファンドレイジングのための組織運営のあり方」

特定非営利活動法人ブリッジ エーシア ジャパン
束村 康文

（１）現在の取り組み

私たちの団体は、アジアの社会的弱者の自立を目指しており、そのための職業訓練や生活インフラの整備、生計向上の協力活動を行ってきた。現地の活動は、技術を切り口にしたものが多く、ローカルスタッフの半数以上は技術系スタッフである。また各現場において日本人を駐在させ、ローカルスタッフと事業の実施を行っていることも特長である。東京事務所には海外サポートが主たる海外担当と国内業務が主たる国内担当者が半々の人数である。ファンドレイジング担当というポジションは置いていない。東京事務所のスタッフは、国内における広報や海外サポート資金の獲得という関連でファンドレイジングに関わっている。団体内での人材のバランスとしては海外での活動における比重が高く、中堅スタッフは海外の駐在となって活動している。資金については海外事業における補助金の比率は高い方である。いまの課題は、日本における幅広い支援層の獲得と日本を活動舞台にするスタッフの育成である。

（２）本研究会を通じ重要だと感じたポイント

・ファンドレイジングは日本でアクションを生み出すためのものである

いままでファンドレイジングの手法的な部分のみに目が行っていたが、研究会を通じて、その意味・意義を積極的にとらえることが大切であると感じた。WVJの片山さんが語っていた「アクション」、「現地の人々の生活も良くなっていき、我々自身も変わっていかなければいけない。支援者も変わっていかなければいけない。」という表現が印象に残った。ファンドレイジングは資金獲得とだけとらえると、日本は単なる資金源となってしまうので、当団体の目標とする「アジアとの架け橋」、「自立」ということと矛盾をはらむことになる。また、NGOに入ってくる人は海外での国際協力に関心を持っている人が多いので、エネルギーを日本での活動に活かしきれなかった。そこで、スタッフ間でファンドレイジングの積極的な面は何であるかを明らかにしていくこと、スタッフの関心を日本での活動に方向づけすることが課題であると感じた。

・目標を立て達成する

非常にあたりまえのことであるが、目標が何であったかを常に認識しておくことが必要であると感じた。自分の団体でも年計画を策定するときに目標は定め

るが、それを継続的にスタッフ間で意識づけして常に改善し継続的にやっていくことが不足していたと感じた。

・団体に独自のものを見つけていく

いろいろな団体の方々が、様々な努力をしていることが研究会を通じてわかった。団体ごとに海外活動の内容や歴史、団体で目指すもの、構成する人材の特色が異なるので、ファンドレイジングの内容や方法は異なってくる。自分の団体が優位に立てる分野を見つけて、深めていく方がいいと感じた。

(3) 改善プラン

・日本をプロジェクト地として積極的にとらえる

日本での活動を広報という漠然としたものではなく、目標を設定し、それを実現するためのプロジェクトとして捉えることにする。2007年2月の団体内部のスタッフ会議で、日本での活動の目標を「共感者を増やし支援者を拡大する」とし、支援者拡大プロジェクトとして位置づけることにした。2007年の国内活動をプロジェクトデザインマトリックスにして、参加スタッフ間でいつでも見られるようにした。週会議のときに月2回くらいのペースで、月々のスケジュールの確認と現在の位置、どんな活動をやるかを意識化し、追加や修繕をしていくようにしたい。また今後、具体的な集客人数や寄附金額の目標値を設定しなければならない。

・日本で活動する人材の育成

外部者との交わりによってファンドレイジングの新しい情報や刺激を取り入れることとする。スタッフ各人が学習会やワークショップの開催情報を収集し、無料のものに積極的に参加して、その結果をスタッフ会議でフィードバックし、自分の団体で、どう活かすかを話し合う。他力ではなく、できることから団体内で学習していきたいと考えた。

・団体の独自のものを確立する

国際協力型NGOにとっては、国内でのファンドレイジング活動を良くしていくためには海外での協力活動を明確に表現していくことがかせない。海外でのプロジェクトを団体のミッションである「自立」ということに照らし合わせて、取捨選択して専門性を高めて力の集中をする。国内スタッフが海外へ出張し現場を知り、一方で海外駐在スタッフが日本への一時帰国出張を使って議論をできる機会をつくり、スタッフ間でミッションの共有化をはかりながら、数年計画を作成する。

「ファンドレイジングのための組織運営のあり方」

認定 NPO 法人 JEN (ジェン)

リレーションシップ開発担当 村沢 繭子

1. 特定非営利活動法人ジェン (JEN) における現在の取り組み

「人は本来、自立する力を持っている」という考えのもと、JEN はアフガニスタン、イラク、パキスタン、スリランカ、新潟など、世界各国で紛争や災害後の生活再建を支えています。

1994 年、旧ユーゴスラビアで半年間の緊急支援を行なうための合同プロジェクトとして発足した JEN (旧称 Japan Emergency NGOs : 日本緊急救援 NGO グループ) は、緊急から復興への移行期も活動を継続し、その後世界各地の自然災害や紛争後の地域にも活動を広げ、2000 年には「特定非営利活動法人ジェン (JEN)」として NPO 法人格を取得しました。

このように、JEN は現場で生まれ、現場のニーズを受けて活動を広げてきた団体です。設立当初は日本国内に JEN としての拠点はなく、そのため国内での広報・資金調達の開始も遅れていました。

やがて東京に本部事務局を置き、事業地や職員数が増えるにつれて、帰国報告会実施や会報の発行、会員募集や寄付の呼びかけなども徐々に形づくられてきました。2004 年からは、広報・資金調達担当職員を 1 名から 2 名体制に強化し、個人支援者のみならずパートナー企業や団体とのより良い協働を目指しています。

さらに 2004 年～2005 年にかけて頻発した緊急支援をきっかけに、JEN を知ってくださる方も段々と増え、同時に今後の課題もより明確になってきました。具体的には、以下 1～4 を効果的に実行するための体制強化が必要と考えています。

- 1 知ってもらう (広報機会の拡大)
- 2 行動してもらう (寄付、会員、イベント参加、他)
- 3 行動から実感そして継続へ (タイミングを捉えての機会提供 / 報告 / 御礼 / 依頼)
- 4 関係の深化と強化

「知る機会や「参加機会」を増やす努力をしている一方で、現状では広報、寄付金等の入金手続き、礼状発送、ボランティアコーディネーション、イベン

ト開催、企業や個人支援者対応など既存の業務を確実に遂行するだけで精一杯の人数で運営しています。支援者との関係は「作る」と同時に「深める」ための取り組みもセットで考える必要があると実感します。

2. 研究会を通じて重要と感じたポイント

日本ユニセフ協会の東郷副会長、ワールドビジョン・ジャパンの片山事務局長、高木国内事業部長のお話を伺う機会を得て、ファンドレイジングは組織の一部門が行う業務ではなく、組織が社会と関わる姿勢そのものであると感じました。特に以下2点については、実行されている方の地道な努力を知ることができて、大きな収穫でした。

- ・ **スタッフ全員が方向性を共有し、確認や修正を行いながら、常により良い変革を目指す**
- ・ **広報効果は数値で確認できるものを設定する**

3. 重要ポイントに対する改善プラン

・ 資金状況の可視化

現在、海外事業、国内事業、管理部門すべてのスタッフが参加し、月に1回各国の資金状況を確認しながらファンドレイジングのコンセプトやプランを話し合う会議を実施しています。各自が組織全体の動きを見渡し、資金調達の進捗状況とプロジェクトのコンセプトを意識しながら、主体的にファンドレイジングに取り組む姿勢を強化するのが目的です。

・ ファンドレイジングの目的、コンセプトの確認

JEN は緊急状態における人道支援から復興支援への過渡期という、まさに最も注目が集まりにくく資金調達が難しい時期にこそ支援の手が必要であることを実感し、この間を埋めるための活動を続けてきました。

「緊急」で集まった注目を、その後いかにして「復興」の時期まで持続してもらえるが大きな課題です。

上記の会議を通じてこの課題をスタッフ全員が理解し、「すべてのファンドレイジング活動は、JEN とともに現地で努力する人たちの思いを伝え、支えるためにある」という基本的な意識を共有できるように努めています。

現場で生まれ、現場で育ち、そして日本でも多くの方々の支援を受けるようになった JEN は、組織自体もまだ発展途上です。広大なフロンティアが広がる「ファンドレイジング」を通じて、JEN という組織が社会の中で担う役割を確認しながら、ひとつひとつ確実に信頼を積み上げていきたいと感じました。

「手法の選択と広報プランの作成」

認定 NPO 法人

世界の子どもにワクチンを日本委員会(JCV)

江崎 礼子

(1) 世界の子どもにワクチンを日本委員会 (JCV) での現在の取り組み

JCV は、ワクチンさえあれば助かる子どもたちを、ポリオ、はしかなどの感染症から守るために予防接種事業を支援するための募金活動を行っています。ワクチンがあれば助かる病気で亡くなっている子どもは、1日に4000人にも上ります。(2006 unicef 調べ)世界中からポリオを根絶するために必要な資金は、およそ10億円といわれており、たとえばミャンマーの子どもにポリオを摂取するのに必要な資金はひとり分が約20円です。毎月2000円のご寄付をいただくと、ポリオワクチン1200人分の支援になります。ワクチンで救える命のために、募金活動をさらに拡大していくことが団体の重要なミッションであり、ファンドレイジングの手法について研究することはもっとも重要な課題です。

JCV は、1994年に任意団体として活動を開始しました。はじめに導入した広報活動は、公共広告機構(AC)の支援団体として制作されたテレビCM、新聞広告、地下鉄の電飾看板などでした。1996年以降、10年間継続して支援をいただいております。初期にはフリーダイヤルを設置し、資料請求や問い合わせに対応しました。後に、NTTのダイヤルQ2サービスを利用した募金方法を採用し、ダイヤル募金を前面に出した広告を作成、手軽に参加できる募金方法として高い効果が得られました。ダイヤル募金からの収入が年間3000万円以上になる年もありました。

その後、Q2からの募金に支えられながら、AC広告で問い合わせのあった個人へのダイレクトメールや各地で活動をしているボランティア団体、グループからのイベント協力、募金箱の設置による協力などが主な募金方法でしたが、2002年にNPO法人、2006年には認定NPO法人格を取得し、今後は個人ドナーの拡大とともに、企業からのご支援金の拡大を目指してファンドレイジングも新たな展開を迎えています。

(2) 本研究会を通じ、重要と感じたポイント

JCV は、これまで外務省をはじめとする助成金、補助金を活用することなく、100%募金収入で運営してまいりました。募金の種類は、代表の細川佳代子が講演を行いチャリティーとして寄付をいただくほか、郵便募金口座への振込、ダイヤルQ2からの募金、タイアップやイベント協力、さらに切手やテレカの回収による募金などがありました。ただし、任意団体のころは、選任のスタッフがいないことから、問い合わせの対応や強力依頼の対応だけで精一杯、ファンドレイジングを進んで行うことなど程遠い活動であったように思われます。

2002年にNPO法人になった際、初めに名簿の一元管理を行うために、データベースの構築を行いました。その結果、募金収入の内訳の分析が可能となり、寄付者の金額、属性などから、どのような募金方法が効果が高いか？支援のしやすさは？ドナーケアはどうしたらよいか、を考えることとなりました。ダイヤルQ2は、NTTの電話回線専用となっているため、携帯電話の普及などの要因で収入が減少することが予想されていたので、まず毎月募金（毎月一定額の口座引き落としの募金）を開始しました。2006年度の実績では、毎月募金による募金収入が %を占めており、活動の基盤を支えています。データベースの構築により、ファンドレイジングの基盤が出来たのとあわせて、認定NPO法人を取得することができ、あらたな寄付者層への呼びかけを開始しています

本研究会では、日本国内でファンドレイジングに成功している団体、日本ユニセフ協会の東郷副会長と、ワールドビジョン・ジャパンの片山事務局長のお話を伺うことができ、以下の点が重要であることがわかりました。

- ・ なんのための募金活動かを明確に広報すること
- ・ どのような効果を期待するのか、明確にした宣伝活動を行うこと
- ・ ファンドレイザーだけではなく、団体全員が同じ目的を持って、具体的にプランを検討する。必要であれば見直しを行う
- ・ 広報効果の測定方法を事前に検討しておくこと

(3) そのポイントに関する改善プラン

JCV では、認定NPO法人を取得した2006年から、5ヵ年計画を立てて募金収入を5倍にする目標を立てました。その目標を達成するために重要な手法として、以下の3点を改善したいと考えています。

募金ツールごとに、訴求ポイントを絞り込む

いくつかの募金ツールを、ばらばらに広報するのではなく、ツールにあわせて訴求ポイントを絞り込み、対象も絞って広報します。

たとえば、広く一般の方に、JCV の名前を認知していただくために有効なツールとして、公共広告機構（AC）の広報活動では、多くの方への認知度アップに有効活用することが出来ると考えます。

ハウズドナー（JCV に寄付や資料請求をしていただいた方、JCV が管理している寄付者の名簿）のレスポンスをあげるために、ダイレクトメールを活用し、振込用紙に寄付者の氏名、住所を印字することで、募金のしやすさを提供していきます。その中には、寄付者の過去の履歴にあわせた寄付金額の提案や、情報（ニュースレターなど）を封入し、こまかく寄付者のセグメントに合わせたダイレクトメールを効果的に打つことが大切だとわかりました。

オンライン募金では、働き盛りの20代から50代の忙しくて寄付やボランティアをする機会が少ない層に対し、手軽に24時間いつでも出来る募金方法を提供していきます。

その際に、募金金額によって得られる支援内容を明確に表示することが大事であると考えます。あなたの2000円で、1200人の子どもの命を救います、など。

効果測定を行う

それぞれの募金ツールと、マーケティングを生かして、募金活動を戦略的に行うために重要なことは、効果測定をきちんと数値で表すこと。そのためには、キャンペーンや広報を打つ際、効果測定の方法を明確にしていかなければなりません。

感覚でレスポンスがいい、と感じていたり、逆に1件のクレームによってそのキャンペーンが効果が低かった、というように感じてしまうことがありますが、数値目標を達成できたかどうかで効果を計らなければ、実態を把握することも出来ないし、次の計画も立てられないということがわかりました。

また、限られた予算の中で、いかに効果的な広報を行うか、ということは、データを活用したマーケティング手法を取り入れる必要があります。

そのためには、寄付者のデータベースが非常に重要であり、寄付者にあわせたドナーケアを行うことで、計画的なファンドレイジングを行うことが出来ます。JCV でも、さらにデータベースの有効活用をしていきたいと思います。

コンセプトを共有する

団体の使命、コンセプトをスタッフ全員が共有し、ファンドレイジングの目標に向かって全員で取り組むことが重要です。

JCV では、中長期計画の作成にあたり、スタッフ全員がコンセプト会議を毎週行い、活動のミッション、キーワードを共有することに努めてきましたが、理事長をはじめ、関係者も交えてミッションステートメントのためのミーティングを数多く持つようにしていきたいと思います。広報ツールを使うスタッフひとりひとりが、その目的を理解し、営業マンにならなければなりません。

日本は寄付文化が育っていない、と言われていますが、しかし日々の活動の中で、暖かい支援者の気持ちに触れることができ、また中学生や高校生から純粋に募金を行い誰かの役に立ちたい、という声に触れることができます。私たちは、募金団体である、目的は募金を集めることである、という意識を、常にスタッフが確認できるように、魂のあるファンドレイジングを展開していきたい、と感じています。

欧米のNPOにくらべ、まだまだファンドレイジングは未熟ではありますが、だからこそチャレンジすることに、大きな可能性を感じています。

「手法の選択と広報プランの作成」

特定非営利活動法人ハート・オブ・ゴールド
河村 智行

(1) 現在の取り組み：広報～成果及び結果のFB

現在の主なツールは次の通りで、それぞれ郵送や、企業への個別訪問等により、会費や、寄付納入のお願い、各種報告等を行っている。

- ・パンフレット（郵便振込み用紙挟み込み）
- ・ホームページ
- ・定期刊行広報誌（ハート・オブ・ゴールド通信、年2回発行）
- ・法人向け案内書（アンコールワット国際ハーフマラソン協賛のお願い）など

また、入会や、寄付金の振込み等を頂いた方に対しては、次のような方法で感謝の意や、活動の成果及び結果についてお伝えしている。

- ・会費納入お礼はがき
- ・個別お礼状（高額納入、その他特別なご尽力を頂いた方向け）
- ・個別訪問（企業等）など

このように基本的な（最低限度の）活動は行ってはいるものの、適切な情報量、タイムリーな更新、継続的なコンタクト等を課題として改善に取り組み始めており、いまだその途上にある。というのが当団体の現状。

(2) ファンドレイジング研究会で得たヒント：よりドナーの立場に立つこと

今回、参加団体各位から教えて頂いたきめ細かいフォローや工夫、専門家からのツールに関するアドバイス等を得て、あらためて現在の当団体の広報～成果及び結果のFBに関する活動が、ドナーやその候補者に対して、一方的、画一的であることを実感するに至った。

参加団体等の事例から

- ex.) 活動地域からのエアメール等で、効果的に活動報告～継続的なリレーションシップ構築を図っている。
- ex.) 啓蒙活動にも注力し、言葉の分かり易さの追求や、ビジュアルでの訴求などにも積極的にチャレンジしている。

ex.) 関係者のデータベースを構築し、活用している（データクリーニングの際の苦労話も）。

ex.) さまざまな形態の会費や寄付の設定～見せ方、伝え方の工夫を行っているなど。

専門家のアドバイスから（広報用のツールについて）

ex.) “ハート・オブ・ゴールド”の意味が伝わらない。文字量が多い。

ex.) 「アンコールワット国際ハーフマラソン」へ参加できるのかも、分からない。

・・・なんとなく分かるだろう、話したり説明を読んでもらえば分かるだろうと思っているが、一般の方々はもちろん、パンフレットを手にとった方にも十分な理解が得られない。

ex.) 企業が何を実現できるのか、何を目的としたらいいのかが分からない。

・・・協賛に関する情報は徐々に充実してきているが、条件等の明示にとどまっている。

（3）改善プラン

次のようなことをベースに、できることから具体的に着手していきたい。

1．共通

活動を明確に伝えるキャッチコピー

各種メッセージをコンパクトに、分かりやすく。

パンフレットの更新タイミングを待たず、着手できるもの（ホームページ等）については、適宜改善していく。

団体のミッションとも密接に関係するので、議論段階から関係者を巻き込んでいくことにも十分配慮する。

2．個人向け

目的別の寄付新設（現在検討中）

段階的～重層的に関係を深めるコミュニケーション

支援、建設費など、寄付金の用途が容易にイメージできる設定を新設。

通常の会員制度との整合性など、混乱や誤解をさける配慮を行う。

3．法人

CSR

従業員教育やロイヤリティ UP など

これらをベースに、それぞれの企業ニーズにあった提案（少なくとも数パターン）を整理する。

また、これらを、パワーの逼迫という制約の中で効率よく遂行するために、メルマガの発行や、データベースの構築～運用等 IT ツールの活用を図ることや、ドナーの負担を軽減するための決済手法の多様化（定期引落とし、クレジットカード等）についても、研究会での事例やアドバイスを参考にしながら検討を進めて行きたい。

「スチュワードシップ・アカウンタビリティの実行」

特定非営利活動法人難民支援協会
広報担当 鹿島 美穂子

現在当会では後述のように自己資金の拡大を図っています。特に、個人支援者（会員、難民サポーター（詳細は後述）寄付者）の増加を重視していますが、そのために現状の支援制度を基本的考え方から見直し、当会が支援者をどのような存在であると位置づけ、どのような関係性を構築するかということから検討していく必要性を感じています。そのことが、多くの方の共感を得ること、その共感を継続し続けることにつながると考えるためです。

本報告書の作成にあたっては、そのような改善を必要としている当会の支援者へのサービス提供の視点から、スチュワードシップ・アカウンタビリティの実行を取り上げ、記載しました。

（１）難民支援協会（JAR）における現在の取り組み

JAR は、日本に逃れて来た難民を総合的に支援することを目的に 1999 年に設立した NGO です。JAR の活動への理解を有する市民や団体が支援に参加する方法の一つとして、金銭的な支援の枠組みをもち、主に会員、「難民サポーター（困窮度の高い難民への直接支援金と相談事業の運営費に充当するための寄付制度）」および一般寄付の制度を整えています。会員、難民サポーター、寄付者（以下、それらを総称して支援者とする）に対しては、支援確認直後のアクションとして、領収証や礼状の送付、活動紹介パンフレットの送付を行っています。さらに、支援金の使途報告と活動報告を目的とし、年 3-4 回のニュースレターや年次報告書などを送付しています。

支援者には、JAR の活動と難民の現状を知り、その関心の向上を通じて支援を継続していただけるよう、マスのコミュニケーションではなく、一対一のコミュニケーションを図れるよう意識して取り組んでいます。具体的には、過去の JAR への支援歴等入力されているデータベースを参照し、その人にあった御礼の文言を手書きにて記載したり、高額の支援をいただいた場合には活動写真や職員からの寄せ書きを掲載したカード送付、事務局長からの御礼文執筆などを行っています。

JAR では、市民一人ひとりが難民問題を社会の課題と捉え、主体的に参加し、多くの市民からの理解を得て、ともに活動を行いながら、難民のニーズに即した新たな活動を創造し、実施や提案をすることが NPO/NGO の存在意義であると考えています。そのため、当会の行う難民支援活動への賛同者を継続的に得

ること、活動を推進するための基盤となる資金を多様な個人・団体から得ることを重要視しています。現在、当会の会費・一般寄付金の総収入に占める割合は約20%ですが、その拡大を喫緊の課題と捉え、支援者獲得のための広報強化の取り組みを行っているところです。

（2）本研究会を通じ、重要と感じたポイント

本研究会では、ファンドレイジング活動を、市民に新たな価値とその参加の機会を提供するための「コミュニケーションの機会」として捉えることを学びました。NPO/NGOの活動の中では、「活動対象者」とした際に受益者（当会の場合は難民）を意識しがちですが、ある団体では、寄付者等の支援者も同等に意識し、活動を推進すると明確に位置づけています。資金提供の呼びかけや支援者サービス（礼状・ニュースレターの送付、報告会の開催など）は、単に資金獲得や使途報告の機会、透明性ある組織運営の立証、信頼性の獲得が目的なのではなく、資金支援によってつながりをもった支援者とNPO/NGO活動との接点を維持・拡大し、支援者のライフスタイルや価値をも変革していく行動であるという考え方を学びました。

そのためには、支援が役に立っているという実感や喜びを提供する方法を、コストも意識し、セグメントしながら支援者に適した形で提供することが重要だと分かりました。

また、あわせて、そのようなファンドレイジングに対する基本理念を、対内的に繰り返し発信し、ニュースレター等外部報告書に記載していくことで、ファンドレイジング担当者の枠を越え組織内部に浸透させていく努力も重要であると感じました。

（3）そのポイントに対する改善プラン

日本では、昨年の難民申請数が954名と過去最高にのぼりました。また、難民条約加入後25年以上が経過し、国内外の状況の変化や在日年数の長期化によって、出身国籍の変化、家族や女性の難民からの相談の増加などが見られます。JARでは、そのような多量化・多様化する相談に応じ、難民のニーズに即した支援活動を展開するため、組織基盤の強化を掲げ、1年後には、現状の約1.5倍の個人支援者拡大を目指しています。その実現のためには、支援の継続性の確保が必要となります。また、新規支援者数の増加も不可欠となりますが、拡大する支援者に対応できるサービス体制の構築および業務の効率化も欠かせません。そこで今後1年間を目標に、支援制度の再構築、支援者サービスの方針作り、支援の呼びかけとサービス提供のための環境整備、ファンドレイジングに関する組織内部の意識共有に取り組むたいと考えます。

支援制度の再構築、支援者サービスの方針作り

JAR として目指す支援者との関係性を整理します。本研究会での、ファンドレイジングは支援者のライフスタイルをも変革していく行為であるとの学びを意識し、誰に対して、何を提供するのか、社会になにをもたらしたいのか、支援者とどのような関係性を持ちたいと考えるかを検討し、その方針に即した一貫性あるメッセージ発信を行います。また、方針をもつことで、変更を必要とする際には、その理由付けが明確となり、蓄積できると考えています。

そのような方針に基づき、現在の会員、難民サポーター、寄付という3つの枠組みを見直し、より支援者が参加しやすい支援制度を検討します。提供された支援に対しては、支援参画への実感をもたらす、継続的な関係を構築し、国内難民問題への理解を深めていただけるようなサービスづくりを目指します。他方で、増加する支援者に対しては、現状のような細かくカスタマイズされたサービスの維持は、マンパワーの観点からすぐに限界となることが予測されます。そのため、顔の見える関係づくりを意識しながらも、誰にどこまで提供するか基準を設け、コストと効率性も意識したサービス提供のあり方を計画します。

支援の呼びかけとサービス提供のための環境整備

JAR では、団体の活動概要を説明し、かつ支援金の募集を呼びかけるコンパクトな資料を十分に整えていません。手に取った人がすぐに理解でき、難民やJARの活動に共感を寄せて支援を実行していただけるような資料を作成します。また、現状では、郵便局の窓口での口座振替、銀行振り込み、他団体の運営するオンライン寄付サイトの利用の3種類を支援提供の方法としていますが、それ以外の手段について調査を行い、支援者のニーズとコストに鑑みて決定していきます。

さらに、現状の支援者管理のデータベースでは、支援者のコンタクト歴の蓄積や各種分析・評価に困難を抱え、またデータベースと礼状・領収証等が連動していないため、手操作での発行業務が必須となるなど、業務の効率性が確保されていません。そこで、それらを解消したデータベースの改良に、外部の専門家の協力を受けながら、取り組みます。

ファンドレイジングに関する組織内部の意識共有

JAR では、組織基盤の強化を目指していますが、単に収入が増加すればいいのではなく、自己資金の拡大、その中でも一般個人からの支援獲得を最重要視

することについて、この1年間組織の全体会議などで意識共有を図ってきました。さらに意識共有を深め、実践を通じて向上に努めたいと考えています。

また、で作成した方針を繰り返し、なぜ難民支援に取り組むのかそのビジョンやゴールの共有を行います。各スタッフが多忙を極めるNPO/NGOにおいては、ファンドレイジング担当者のみが支援者とのコミュニケーションを図ればよいと考えられてしまうこともあります。しかし、支援者との接点はファンレイジング担当者のみが持つのではなく、全スタッフが業務の中で出会う一人ひとりがJARの「活動対象者」です。また、スタッフによって、ビジョンや発するメッセージが違ふことは、支援者からの信頼性やアカウンタビリティを大きく損なうことにもなります。そこで、日々のレベルでは、隔週のスタッフ間ミーティングにおいて支援者一覧を回覧し、JARが市民一人ひとりの思いによって支えられていることを全員が実感するための取り組みを実施し、また、四半期ごとでは、資金獲得の達成率の報告や、支援者獲得のためのプレゼンテーション方法（どのような言い方をしているか、資料の使い方をしているかなど）をスタッフ間で確認しあうなど、意識共有を徹底します。

特に、JARは国内に現場を持つ国際協力機関として、日本社会の一人ひとりにより身近に国際協力活動を感じていただける機会を提供できると考えています。JARのスタッフ一人ひとりがその窓口であることを意識したファンドレイジング活動を整えたいと考えています。そのために、ファンドレイジング担当者はスタッフの意識喚起に取り組めます。例えば、各スタッフが外出の際にJARの活動説明や支援メニューを提示できる資料を必ず持参すること、活動を分かりやすく報告できるようカメラを持参することなどを伝え続けることや、各担当業務のニーズや最新の活動状況をファンドレイジング担当者に報告し、担当者が、寄付者などの支援者それぞれの関心やニーズにあった支援依頼を提案できるようにしていきたいと考えています。

以上

「スチュワードシップ・アカウンタビリティの実行」

認定特定非営利活動法人難民を助ける会
馬場先 ゆきの

今回、難民を助ける会がNGOファンドレイジング研究会にメンバーとして参加させていただき、全7回の研究会を通じて様々なことを学ばせていただいた。その中で、スチュワードシップ・アカウンタビリティの実行についてまとめてみたい。

NGO(NPO)の日本における相対的な地位もようやく向上してきた現在、一昔前のように、ボランティア中心の活動から、有給スタッフによる事業としての支援を行う団体が増えている。1979年から活動を続けている難民を助ける会もその一つといえる。以前は、良いことをしていれば寄付が集まる、といっても過言ではない時代もあったが、現在では様々な活動を行うNGOも増え、人々にも知られるようになった。それにともない、NGO団体としても、寄付者に対するスチュワードシップ・アカウンタビリティが一層求められている。

スチュワードシップとは、寄付者へのサービスとしてのお礼などに加えて、寄付に対しての報告義務といった意味合いが強く、欧米ではキリスト教から派生したある種「契約」としての言葉ということだ。日本でもアカウンタビリティ＝説明責任という言葉が、企業だけでなく、NGO団体においても当然求められる時代となり、そのクオリティにおいても一般企業同等のものが要求されるようになりつつある。

難民を助ける会でもアカウンタビリティの重要性を認識し、ご寄付いただいた場合なるべく迅速にお礼とご報告をするように努めている。日々のご寄付へのお礼は、なるべく早急に行い、額や関係性によって直接理事長や事務局長がお礼の電話、訪問を行うように努めている。企業からの寄付の場合は、訪問することで活動の報告をお伝えすることができるためよい活動周知の機会となる。

特別に用途を指定されたご寄付以外は、夏や年末の募金キャンペーン等のもとには寄付総額をご報告する。また年に一度年次報告書を作成し、収支報告をホームページ、配布資料でも公開している。

用途をご指定いただいた寄付については、お礼の際に、その支援内容についてのより詳細な資料をお送りする、また、まとまった額の指定寄付の場合には事業を報告するレポートを行うという対応も実施している。いずれにしても、本来であれば、一人ひとりの方にそれぞれ寄付するときの思いがあり、お礼も個別に直接伺うことが出来れば理想である。

難民を助ける会では有難いことに個人の寄付者の方が圧倒的に多いことから、すべての方一人ずつに直接お礼をすることは難しい。その分、いかに個人寄付者のかたへのお礼を、通り一辺倒でなく、「心のこもった」ものにするか、が大きな課題である。

このたびNGOファンドレイジング研究会へ参加する機会をいただき、7回を通じて様々な関係団体や、外部の方からの意見等を得ることができたことは大変有意義であった。とくにアドバイザーとして参加いただいた元松下電器産業株式会社の社会貢献担当でいらした森信之氏の意見は、一個人寄付者としての目線からと、企業のCSR担当者としての両方の目線での意見が非常に参考になった。NGO側では、時期によって、寄付へのお礼がかなり時間がかかることも内部的事情で起こりうることであるが、やはり寄付者としては、NGOだからお礼が遅くても仕方がない、という認識はなく、お礼はなるべく早くて当たり前、それが信頼性や次の寄付へも繋がる、という点が再認識できた。企業であれば増員してでも対応して当たり前の対応とされることがNGOでは難しいことが多々ある。しかし寄付者の視点としては、NGOだから対応が遅くて許される、ということはない。

多くの寄付者は、複数の寄付先を持っていることが多い。その中で「寄付をしてよかった、また応援したい」と思っただけの対応が一層求められていくという点が重要だと感じた。また難民を助ける会の支援者特性として、年齢層が高いことから、ホームページなどでの情報発信も重要であるが、印刷物や、直接対面しての報告、お礼がより求められていると言える。寄付をしたことで、その寄付が本当に役に立ったのかどうか、自分の寄付が団体にとってはとるに足らない寄付なのではないか、という懸念を多くの寄付者は抱えていると思われる。この一抹の不安を取り除き、「あなたの寄付は確かに役に立っているのです」と寄付者にいかにして伝えるか、これが一番の課題である。

世の中の多くのパンフレット等にもよくいわれることだが、作り手の自己満足で作られたパンフレットは、受け入れられにくい。顧客は、最先端の聞いたこともない技術が採用されているから買うのではなく、単に自分が望んでいる機能が使えるのかどうか、やデザインといった視点で見ていることが多い。

寄付によって支えられている難民を助ける会でもいつもこの点が一番の課題である。パンフレットや、募金のお願い状に、つい自分たちが何をどのような活動をしているのかをこと細かく説明しがちである。

寄付者は幅広いため、勿論事業内容を事細かに知りたい、という人もいるだろう。しかし、多くの寄付者は、細かい事業内容というよりは、困っている人が喜んだ、というちょっとしたひとつのエピソードなどで自分の寄付が「寄付してよかった」という顧客満足に繋がるケースが多いのである。事業内容の詳細を求める人には個別に対応することでより理解を深めてもらえばよい。

研究会の中で、広告やマーケティングの専門家、マスコミの方などに、各団体のパンフレットを評価していただいたが、そこでも難民を助ける会の募金をお願いするためのパンフレットについて、やはり作り手の思いだけでなく、まったく外部の人の意見を取り入れたほうがよりよくなるであろう、との貴重な意見を頂いた。

この指摘は、わかっているつもりで、つい陥りがちな作り手の思い込みが強すぎてアピール効果が半減してしまう、という危険を認識させていただけたとてもいい機会となった。研究会を通じて得られた成果を通じ、活動を支える根幹となる寄付者のロイヤリティを高め、支援を継続していただくためにも、今後のマーケティングに活かしていきたい。

第5章 各界からの提言

「寄付をよぶコミュニケーションとは」

朝日新聞社 A E R A 記者
秋山 訓子

大仰なタイトルをつけてしまいましたが、ここでいうコミュニケーションとは、NGOとドナー、そしてメディアとのものです。

これまでの取材経験を通じて、多くのNGOのパンフレット類やリリースを拝見してきましたが、どうもNGOの皆さんの熱意や伝えたいと思っていることと、受け手の感じ方に落差があるように感じるものがたびたびありました。以下、そのギャップが少しでも埋まることに役立てば幸いです。

1. わかりやすい文章表現とは

みなさんは、自分たちが何を伝えたいか、それを伝えるにはどういう表現を使ったらいいか、考えたことがありますか？当たり前でしょ、といわれそうですが、意外に整理できていないことが多いのです。

独りよがりの文章が多いのです。相手に読んでほしいと思ったら、相手を読みやすい文章を書かねばなりません。しかもお財布まで開かせようっていうのだから、相手に強く訴えて、一読して印象に残るものにする必要があります。

悪い例をいくつか書きましょう。とにかくあれもこれも伝えたい、と盛りだくさんにしたあまり、一体何が書いてあるのか拡散してよくわからないもの。自分たちの組織でしか伝わらない慣用句（これ、NGOにとっても多いです）を使っているもの。抽象的な表現、紋切り型の文言が多いもの。相手に対し何らかの知識を前提としているもの……。

どうですか？思い当たること、ありませんか？では解決法です。

まず、何を伝えたいのか、できるだけ短い言葉で表現する訓練をすることです。どんどん余分なものをそぎ落として一文で書くようにします。新聞でいう、「見出し＋本文」のイメージ。最初に一文だけ書いて、その後で、詳しい説明文をつけるようにするのです。

新聞を読むとき、最低限見出しだけ読めば一通りわかったような気になりますよね。そして、見出しが面白ければ本文を読んでみようって思うでしょ？

それから、短くてもできるだけ具体的に書く。たとえば「難民はあなたの支援が必要です」ではなく「今年は－10度の厳冬、難民はあなたからの毛布を待っている」のように。

さらに文章ができたなら家族や知人など、NGOと関係ない人に読んでもらっ

で率直な感想を聞く。意味がわかるか、面白いか、もっと読みたいか。非常に参考になると思います。

2. 寄付したくなるコミュニケーション

なぜ人は寄付しようと思うのか。一つには、ああ、私の助けが必要なんだ、と、心をつき動かされるからでしょう。心を動かすには？はい、みなさん、「冬のソナタ」で泣いたでしょ？それと同じです。1とも重なりますが、できるだけエピソードを具体的に書くこと。現場をもつN G Oはネタの山、笑いあり涙ありの宝物がごろごろ転がっているはずですよ。

たとえば、私が会員になっているあるN P O。女性用シェルターを運営しており、毎月会報がおくられてきますが、その中身がいつも非常にうまいなあと思います。別にお金をかけているわけでも豪華でも見目麗しいデザインでもなく、単にシェルターの日誌がヶ月分載っているだけですが、これがおもしろい。日々の泣き笑いやはらはらどきどきの事件、スタッフの奮闘が率直に綴ってあって、ああ大切な活動なんだなあ実感できる。

この研究会で一緒したN G Oのパンフにも、海外の要支援民の日常生活が漫画で書いてあり、非常にわかりやすく興味をひきました。はるか遠い海外の人たちの生活がこんなふう、と教えてもらい、思いをさせ、日本から支援してみようか、という気にさせる。

要は相手の「顔が見える」ことが、信頼して寄付しようと思わせるのに必要なのです。

3. メディアを上手に活用する

手っ取り早く活動を広く告知するには、メディアを活用するのもいいでしょう。そのためにはふだんから関係を作っておく必要があります。そうはいっても知り合いがいない...といわずに、知り合いをつくるのです。どうやって？はい、「イロハ」を記しましょう。

県庁や市役所などの記者クラブに行ったことはありますか？「投げこみ」(リリースをメディアのボックスに入れること)をしてみましょう。あるいは支局や社会部にファクスしましょう。反応があるまで根気強く続け、取材を受けたらその記者がどんな人物か逆に観察するのです。記者は率直に言って玉石混淆ですが、「この人は信頼できる(使える)」と思う人に出会ったら離さないことです。定期的にコンタクトをとりましょう。

といっても、とんちんかんなりリリースを連発しないように。リリースをつく

るときは、ニュース性を意識することが大事です。記者は新しいこと、唯一のものが大好きです。「日本初」「世界初」のものがいいか、考えてみましょう。みなさんのNGOのオリジナリティーを改めて考えてみるのです。

それからニュース的なタイミングを考えるも重要です。たとえば、鳥インフルエンザが非常に問題になっているときに、あるNGOが鳥インフルエンザ用のワクチンを配るために途上国で活動をはじめた（非常に適当な例ですが）、といったらこれは非常にタイミングがよい。また、新聞やニュースは毎日出ているようで、取材には結構時間がかかったりするものです。なので、告知をするのに早すぎるということはありません。

以上参考になりましたでしょうか？おわかりかと思いますが、コミュニケーションとは自分たちの活動を改めて振り返ることでもあるのです。せっかくいい活動をしているのですから、上手に伝えましょう。

【秋山訓子氏プロフィール】

朝日新聞社AERA記者。横浜支局、政治部、経済部などをへて現在AERA編集部。永田町と霞ヶ関を主に取材しつつ、NPO法成立直後から、NGOやNPOの動きを追っている。最近では社会起業家なども取材。市民活動と政治の関係が関心テーマ。対メディアコミュニケーションも研究中。

「楽しくなければファンドレイジングじゃない。」

コピーライター
池田 正昭

「fund raising」という言葉と、わたしがはじめて出会ったのは、今から10年前のこと。だが、最初に知ったファンドレイジングは、それとは少し綴りがちがっていた。

「fan'd raising」 スペルミスではない。英語の駄洒落である。「わくわくファンドレイジング」とでも訳そうか。「ファンドレイジングは楽しくなけりゃ」と言わんとするニュアンスが汲み取れるだろう。もともとの「fund raising」を知らなかった当時のわたしは、これを「ファンを獲得するための方法」みたいな意味に理解していた。しかし、それもあながち的外れではなかったのではないか。ファンドレイジングとは「ファンサービス」にほかならないだろうから。ファンドレイジングとは楽しいものでなければならない。その“教え”は、NPO活動に肅々といそしむいまのわたしの原点ともなっている。

10年前、わたしは広告会社で雑誌の編集の仕事をしており、その名も「広告」という名の雑誌であるが、「ソーシャルマーケティング」というテーマで特集を組んだことがある。日本のNPOの夜明け前の頃である。ソーシャルも、NPOも、ファンドレイジングも、すべてが新鮮な言葉だった。これから社会が変わるかもしれない、企業も個人も変わるかもしれない、そんなわくわく感とあいまって、取材の過程で出くわした「fan'd raising」は強烈に目に焼きついた。コピーライトがついてもおかしくないような（もしかしたら実際についていたかもしれない）そのユニークな造語は、「duck race」の説明資料の中にあった。

「duck race」 ダックレース、とくにダブルミーニングがあるわけではない、そのまんま「アヒル競争」だ。しかしアヒル競争とはいえ、よちよち歩く生きたアヒルを後ろから追いかけて競争させる様子を想像するアメリカ人は少ない。このダックは、ひよこ饅頭みたいなカチをした風呂に浮かべて子供が遊ぶ「おもちゃのアヒルちゃん」のことで、それが特別なやりかたと意図をもって競争する「楽しい」レースであることを、多くのアメリカ人は知っている。当時から多くのアメリカ人が正しく認知しているダックレースを、アメリカの真似をしてNPOを法制化することになった日本で、広告会社が発行する雑誌のソーシャルマーケティング特集号の巻頭で大々的に紹介することになった。これこそソーシャルマーケティングであり、これこそファンドレイジングである、と編集者が確信したからである。特集の最初の見開き頁には、ゴム製のおもち

やのアヒルちゃんは何万個も川に浮かんで水面が真っ黄色になった写真を配した。多くのアメリカ人にとっておなじみの見慣れた光景は、わたしをはじめ当時の日本人にとっては衝撃的だった。夥しい数のアヒルちゃんに驚くと同時に、ひとつひとつのアヒルちゃんに「fund raising」を「fan'd raising」にする使命があることを知って感動した。

いまならご存知の読者も多いと思うが、ダックレースの概略を説明する。それは、ある会社がはじめたファンドレイジングのためのイベントで、ファンドレイジングをやりたい自治体や地域がこれを（この仕組みを）誘致する。その会社がアヒルちゃんを貸し出すわけだが、誘致する地域は数多くのアヒルちゃんが“泳げる”川などの水辺の環境を有することが条件。たとえば A という町が難民支援キャンペーンのためにダックレースを企画する。市民は町のコンビニでアヒルちゃんを「買う」。より正確にはアヒルちゃんの「里親」になる。アヒルちゃんそのものをお持ち帰りするのではなくて、番号札をもらう。1匹5ドル。2万匹売れたら、売上げ10万ドル。その会社へのライセンスフィーやイベント経費を差し引いた金額がドネーションとなる。

レース当日。2万匹のアヒルちゃんはいっせいに A 川の上流に放たれる。その模様を A 放送はテレビで生中継する。A 新聞の小旗をもった A 市民たちが沿道で大歓声をあげる。下流のゴール地点では、スポンサーの A 銀行が一等賞のアヒルちゃんの里親のために用意した新車が待ち受ける。A 町、町をあげてのファンドレイジング大作戦なのだ。手に汗握る？大激戦の末、最初にゴールラインを通過したアヒルちゃんがオフィシャルによって掬い上げられ、裏底に貼られた番号が読み上げられる。橋の上で、番号札を掲げて小躍りする人をテレビカメラがとらえる。特設ステージで彼／彼女に A 銀行の支配人から新車のキーが渡される。A 町・町長と難民支援 NGO の代表が抱き合って今回の成功を祝い翌年の再会を約束する。「fan」にあふれるファンドレイジング・イベントはこうしてクライマックスを迎える。ざっと、アヒルちゃんをつかったこんな事例が、今日まで全米でいくつも積み重ねられている。

「fund raising」を「fan'd raising」にするための鉄則。ダックレースの例から簡単にポイントを3つあげる。 寄付をする市民がわくわくすること。 メディアがわくわくすること。 スポンサーがわくわくすること。

寄付をしてそれで終わりではなく、何かアタッチメントをもよおさせる付加価値をつけることが一般市民のファン心理にとって欠かせないだろう。難民の子どもは残念ながら多くの人にとって他人事だが、「わたしのアヒルちゃん」は誰でも自分の関心事となる。 抽象的な社会正義や理念よりも、理屈抜きに絵柄が楽しいことがメディアをのせる最大の口実となるだろう。黄色いアヒルちゃん画面が埋め尽くされるなんて、テレビマンの琴線をびんびん揺すぶる。

メディアの露出があれば、スポンサーはCSRの予算だけでなく広報宣伝の予算を回すことも検討するだろう。チャリティのスポンサーとなれる名誉に勝るとも劣らず、番組のスポンサーとなれることは企業にとって喜びである。市民、メディア、企業、この三者が一体となってわくわくできるファンサービスを提供すること。ファンドレイジングの意義を再認識するうえでも、国際協力NGOがたまにはその本分を忘れて、ダックレースの二番煎じを考えてみるのも一興かもしれない。

【池田正昭氏プロフィール】



1985 年、大手広告代理店に入社。10 年間をコピーライターとして、6年間を雑誌編集者として、4年間をソーシャルムーブメントのプランナーとして、計20年のキャリアを積んだのち、2006年3月をもって退社しフリーランスに。雑誌編集者時代の2001年に地域通貨「アースデイマネー」を立ち上げ、2003年に地球温暖化対策の国民的ムーブメント「打ち水大作戦」を立ち上げ、2006年に港区を拠点に環境問題に取り組む企業コンソーシアム「みなと環境にやさしい事業者会議」を立ち上げる。

「NGOのファンドレイジングに必要な3つのポイント」

C S Oネットワーク

黒田 かをり

NGOがファンドレイズをしていく上で重要なポイントは複数ありますが、シーズの「日米の寄付市場とNPO」の米国調査に参加させていただいたときに学んだことや、ホワイトバンド運動に関わった体験、NGOに寄付をしたときに感じたことなどから、個人を対象とした寄付集めを念頭に、以下の3点をあげたいと思います。

- (1) なるべく手間のかからない寄付の方法。
- (2) 支援者のニーズを考える。
- (3) 事前に寄付金の使途を具体的かつ明確に提示。

これらの3つのベースにあるのは、支援者側の立場に立つということです。すでに、多くのNGOやNPOが真摯にとりくみ、創意工夫などを行っていると思います。

1つめのポイントは、なるべく寄付をするのに手間がかからない方法を提示することです。あるNGOのミッションや活動に共感を覚えた人が、「寄付したい」と思っているにもかかわらず、実際の寄付に手間がかかってしまうと、忙しい日常生活の中でつい後回しになり、寄付をせずに終わってしまうことが案外多いと思います。このような「支援してくれていたかもしれない」潜在的支援者のことを、そのNGOは気がつかずに終わることになるでしょう。募金方法もいろいろなものが出てきました。郵便振替による寄付が定着していますが、印刷済みの振替用紙が手元にあればより気軽に送金ができます。似たような活動をしている複数の団体から、寄付を募るダイレクトメールが来たときに、寄付の「手間」は選択基準のひとつになるかもしれません。

寄付をする側としては、自宅からでも職場からでも寄付ができるオンライン寄付は便利だと思います。また、ウェブサイトや携帯サイトでの募金システムは今後ますます使い勝手がよくなるでしょう。しかし、中にはオンライン上でのクレジットカード決済に不安を感じる人もいますので、複数の募金方法があればよいのですが、かなり募金に力を入れている団体でないとそこまではコストがかけられないかもしれません。

ひとつ選ぶとすれば、やはり郵便振替でしょうか。

2つめのポイントは、支援者のニーズを考えるということです。先述のシーズの寄付市場の米国調査の報告書¹にも、寄付者は、さまざまな動機から寄付対象との関係を強化したり、寄附対象のことをもっと知りたいというニーズを持っており（報告書 12 ページ）、寄付者と NPO の関係は、前者にはニーズがあり後者はそのニーズを満たすことができるという、対等な交換関係にある（同 22 ページ）と書かれています。寄付を集めるという行為は、NPO や NGO を主語にして完結するものではなく、寄付をする機会を与えられる側の人たちにとの双方向の関係の上に成り立っています。

寄付をする側のニーズには、認知されたい、参加したい、オーナーシップを持ちたいなどがあります。認知には、お礼状をもらう、名前を出してもらう、特典が与えられるなどがあります。チャリティイベントや、ディナーパーティのように、参加することで楽しい思いができるものもありますし、さらにそういう場で、同じ寄付対象を支援している人との新しいつながりができたりもします。

また、チャリティマラソンのように参加者本人が事前に寄附を集めて参加するものがあります。参加者は、寄付を集めることで支援者の輪を広げることができるでしょう。そして、長距離を完走することで、大きな達成感と充足感を得るだけでなく、自分を支援してくれた人たちの期待に応えられたという大きな喜びを味わうことができます。この場合は、参加だけでなく、主体的に関わることでオーナーシップを持つこともできます。イギリスでは、ある NGO の支援者が、近所の人などを招いてコーヒーやケーキを振舞い、その NGO の活動について話をし、寄付を集めることがよく行われます。あくまでも支援者がボランティアでやることが重要です。しかし、ノウハウの提供はよいと思いますが、それが行き過ぎて NGO が支援者に寄付集めを強制するようになったらおしまいです。

そして、3つめは寄付の具体的かつ明確な使途の提示です。これが重要であることは言うまでもありませんが、特にここ数年、支援者を含む一般社会の NGO に対する目が厳しくなっており、求められるアカウンタビリティのレベルも高くなっています。そのため、支援金を募る際に、そのお金が何に使われるかをより具体的に示す必要があります。国際協力 NGO は、途上国の現地で行っている事業を支援先に設定している場合が多いです。支援者にとって自分が支援している事業がその後どうなるか、現地にどれだけのインパクトを与えているかは大きな関心事ですから、進捗状況や現地の様子を定期的に知ることがで

¹シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会(C's)が、2003 年 5 月に研究調査の報告書「日米の寄附市場と NPO～NPO のアカウンタビリティモデルの事例を通じた日米比較プロジェクト～」を発行。

できれば、その事業を継続的に支援しようという気持ちが強くなるでしょう。

毎月、同額の支援金を継続して払ってもらうマンスリーサポート制度を取り入れる NGO が増えていますが、ほとんどの団体は支援金の行き先をかなり明確にしています。「あなたの xxx 円によって、一人の子どもが1ヶ月学校に行けます。」と言うように、支援者のお金の行く先の事業とその効果が具体的に示されている場合が多いです。事業が決まっていれば、支援者はその後の事業の進捗状況やそれが与える影響などをウェブやニュースレター等を見ることで知ることができます。また、ここ数年の傾向として、募金額の内訳を示し、そのうちの x% が組織の一般管理費に回るかということを明示するようになっています。欧米の大手国際 NGO は、寄付金の使途の内訳について円グラフで示しているところが多いようです。寄付の行き先は、ほとんどが現地の事業で、国内での政策提言や調査、アドボカシーのようにトレースが比較的難しい事業を選んでいる場合はあまりないようです（シンクタンクは別ですが）。継続的な支援者であれば、その団体が行う政策やアドボカシー事業や、ファンドレイジングにかかる費用、一般管理費などにも支援をすることも多いと思いますが、広く一般から支援を募る際は、寄付金の使途先を、寄付者がイメージしやすく、その後の状況や成果が比較的見えやすい現場の事業に設定するケースが多いようです。

【黒田かをり氏プロフィール】



三菱重工業株式会社、コロンビア大学経営大学院日本経済経営研究所、米国民間財団のアジア財団日本事務所に勤務後、2001年から2003年まで英国ロンドンでリサーチや執筆活動を行う。2003年よりグローバルな市民社会組織のネットワークやマルチステークホルダーの連携を推進する CSO ネットワーク(当時 CSO 連絡会)の事務局長、2004年より共同事業責任者になる。2006年、国際交流基金日米センターの NPO フェローシップで、Social Accountability International(SAI)にて研修を受ける。帰国後は、SAI ジャパン・リエゾンオフィサーも務める。成蹊大学卒。ハーバード大学院より修士号。

「NGOのファンドレイズに必要な3つのポイント」

特定非営利活動法人

シャプラニール＝市民による海外協力の会
事務局長 坂口 和隆

NGOのファンドレイズといっても団体によってポリシーがかなり異なる。欧米のNGOのように経験豊富なプロの「ファンドレイザー」を高給で雇用し、企業や大口ドナーへの営業などを中心としてしっかりと成果を出させる団体もあれば、現地の裨益者と日本の寄付者をマッチングさせるビジネスモデルを追及する団体、物販、チャリティイベントを中心に据えた団体など、そのやり方は実に多様だ。

ファンドレイズのポイントといっても団体によって異なるだろう。ファンドレイズの方法に正解はなく、団体毎のポリシーに従えばよいのだろう。従ってここでは私が所属するシャプラニールが考えるポイントを記しておきたい。大前提として、特定の財源に過度に依存しないことで活動の継続性を担保するため、全収入における自己財源率の下限目標を設定していることをまず述べておく。自己財源とは会費、寄付、フェアトレードの販売収入、イベントでの活動収入、講演、研修などさまざまな形での知的貢献への対価などを指す。

（１）参加するドナー

NGOは通常「民間性」を発揮した形での国際協力を目指している。つまり市民参加が前提となっている。シャプラニールもこれまで35年間、現地活動やガバナンスなど、さまざまな場面において一般の市民が関わってきた。ファンドレイズにおいても市民参加の視点を中心に据えて取り組んでいる。

NGOへの活動の参加の仕方は人によってさまざまだ。専門知識を活かした形でのボランティアや理事会、運営委員会など役員として団体の経営に携わる人、発送作業などに携わる人など、直接的に自らの時間を使って参加する場合も多い。反面、遠方にいたり、忙しくて自分の時間を使えない人たちが募金や寄付をもって団体に関わることもりっぱな参加の手段だ。私はこれを「参加するドナー」と呼んでいる。

助成金を交付する財団でも、助成したっきりで報告書がちゃんと届けばよしとする財団と、限られた資金を有効に使うべく、助成した事業に参加したり、しっかりとモニタリングを行う財団とがある。助成先にとってどちらがよい財団なのかは言うべくもないが、個人でも自らが拠出した募金や寄付がどう使われ

ているのか、支援事業には何%が使われて管理経費に何%が使われるのかなど、きちんとウォッチする眼が必要ではないだろうか。こうした眼を持つ市民が増えることで、団体のアカウンタビリティも高まり、活動の質もよくなると思われる。また、参加意識を持つドナーは団体の広報にも携わってくれるだろう。会員や支援者拡大についても団体事務局から発せられるメッセージより、友人知人から勧められる方が「その気」になるに違いない。

現地の悲惨な状況を広報して同情やチャリティ感をあおる形をとるのではなく、募金や寄付をする人たちを「参加」の意識でモチベートすることこそ、NGOのファンドレイズにとって重要なスタンスだろう。

(2) ミッションからの首尾一貫性

どの団体にもビジョン・ミッションや中長期の活動方針が策定されているだろう。一つ一つのファンドレイズメニューには、そのビジョン・ミッションなり活動方針なりが反映された内容になっているだろうか。例えばシャプラニールのミッションは、「南北問題に象徴される現代社会の様々な問題、とりわけ南アジアの貧しい人々の生活上の問題解決に向けた活動を現地及び日本国内で行い、すべての人々が豊かに共生できる地球社会の実現を目指します」というものだ。ファンドレイズメニューは、このミッションの中のキーワードである「共生」を反映させたものになっている。例えば大量消費社会を見直すことを提案する「ステナイ生活」では、書き損じハガキや読み終わった書籍など自分には不用となったものをリサイクル・リユースすることで国際協力をしようと呼びかけたり、地球温暖化に対するアプローチとして、現地の女性たちが作ったフェアトレードのエコバッグを持つことでレジ袋をもらわないようアピールしたりしている。また「共生」をキーワードとすることで、日本の状況とのつながりを意識することができ、現地の課題を外部化させない効果もある。

団体によっては、収益事業として本来事業である国際協力とは関係のないファンドレイズを行っている場合もあるだろうが、「お金集め」だけを目的とする事業展開ではなく、本来事業の運動性を内在した、つまりミッションとの首尾一貫性を前提としたファンドレイズのあり方を追求していくべきではないだろうか。

(3) ブランディングの必要性

どんな素晴らしい活動を行っていても、世の中の人々から理解されなくてはファンドレイズもままならない。大手のNGOなら広告代理店などプロの力を借りてブランディング(団体イメージの構築)を図っているところもあるだろうが、

中小規模の団体においてもブランディングは必要だ。「ブランド」は企業だけのものではない。いわば団体の「人格」のようなものだ。この人格について、外部の人々から見えるイメージと団体自身がこう見られたいと思うイメージとのズレが生じていることが多い。ズレていれば当然のことながらファンドレイズにも影響する。例えば、自分たちはクールでプロフェッショナルなイメージだと団体が思っている、昔ながらのホットな市民活動系の団体として外部から見られていたら、クールなファンドレイズメニューを作っても受け入れられない。このズレをなくし、団体の人格をどう伝えたいのかをしっかり決めていくこと(＝ブランディング)が大切だろう。因みにシャプラニールのブランドは、「南アジア」であり、「ピリリと辛いやさしさ」であり、「民主的意思決定のこだわる市民活動団体」である。他の方々から見てズレてはいないだろうか。

【坂口和隆氏プロフィール】



1961 年生。中国留学時に天安門事件に遭遇したことが海外協力に関わったきっかけ。91 年からシャプラニールの活動に関わり、手工芸品、広報、財務の各部門を経て現在は事務局長。本業の傍ら、地元の西東京市で障がいを持つ子どもたちや学童クラブ、西東京ボランティア・市民活動センターの活動に関わる。共著に「いっしょにやろうよ国際ボランティア」(三省堂)、「[連続講義]国際協力 NGO」(日本評論社)「進化する国際協力 NPO～アジア・市民・エンパワメント」(明石書店)。

「募金は恥ずかしくない」

ピープルズ・ホープ・ジャパン

代表 須見 彰

「寄付をもらいにゆくのが恥ずかしい」と思う人が多いようです。私も最初はそう思いました。しかし私たちの募金目的は気の毒な人を助けることであって、私自身に恵んでほしいということではありません。このことに間もなく気がついてから前向きな気持ちになりました。「NGO 財政自立化」の根本は寄付集めです。それも多くの寄付者（ドナー）に支えられることが財政上のリスクヘッジになります。CSR の追い風のもと企業への募金活動を中心に経験を纏めてみます。

(1) 顔の見えるNGOに

NPO 法人は約 30000 団体と多くなりました。その中で自分達の活動に目を向けてもらうためには、特徴を一言で述べられること、すなわち「活動にオリジナリティ」を出すことが必要です。「何をやりたいのか？どんな効果を期待しているのか？」を明確に示して、ドナーの関心と呼ぶことが第一歩です。「なるほど有意義だ！」と思ってもらうことがまず肝心なのです。次に「どんな実績がある団体なのか？」と思うでしょう。それには事業成果を強調することで納得感を与えられます。また「どんな人が協力者なのか？」と思うものです。それには会員名簿を示すことによって明らかになり、名簿の中に知っている名前を見つけると安心感を与えるでしょう。横並び意識の強い企業なら「あの会社が入っているならばうちも」と心をくすぐられるかもしれません。最近はホームページを見て判断する人が普通になりました。パンフレットでも同じことです。ミッション・特徴・活動内容を簡潔に分かり易く見せることです。ニュースレターも必要です。会員の中にはニュースレターは無駄金と思う人もいるかもしれませんが。しかしそれは少数意見です。止めた場合のデメリットは図り知れません。豪華にする必要はないですが、内容を分かり易く、写真や図を入れて読者の興味を引くようにしてください。「パンフレット・ホームページ・ニュースレター」は募金 3 兄弟です。

(2) 募金は足で稼げ

募金には、「担当者を決め目標をもつこと」が基本の基です。担当者は専任であ

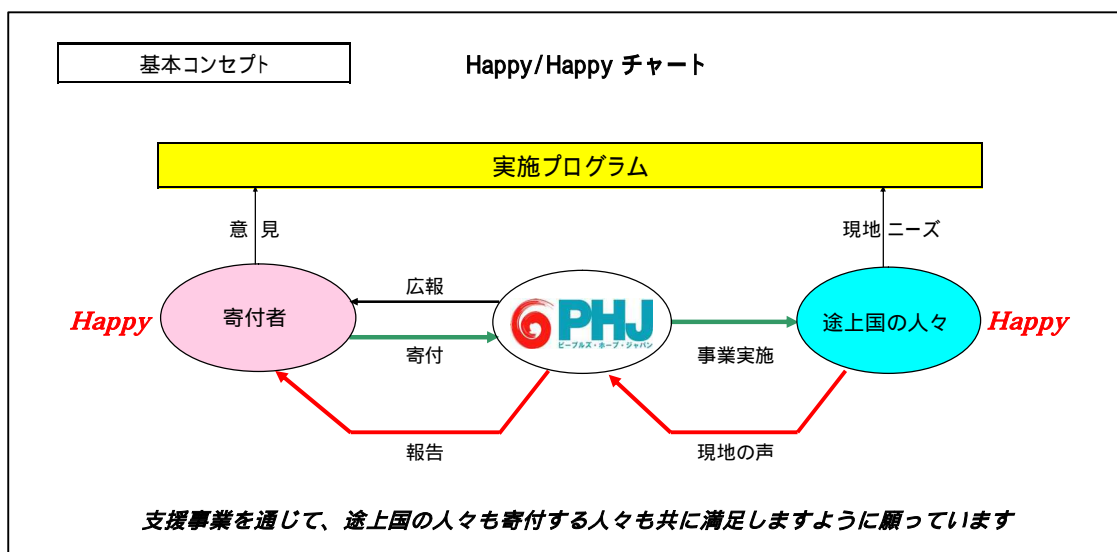
る必要はありません。NGOは人に余裕がないので兼務でも構いません。自分がファンドレーザーであることの自覚、今年の目標を持つことが募金成功の秘訣です。複数の募金担当者がいる場合は情報交換を密にして成功例・失敗例を共有することも効果があります。

「どの企業にお願いに行くか？」に頭を悩まします。募金にはコネが重要です。あらゆる機会を発掘して紹介をいただきましょう。紹介された企業を訪問して担当者に会って説明し、活動を理解してもらうのです。会うことにより心が通じます。会ってくれるということは関心があるからです。会うチャンスさえ得られれば募金は80%成功でしょう！その場合、お金をくださいという姿勢ではなく、一緒に行動しましょうとドナーの心を掴みましょう。寄付メリットを強調することも大事です。CSRが一般的になった現在、企業は社会貢献の意欲に燃えています。問題は「どのNGOに協力すればよいか？」を皆さん悩んでいます。一緒に考えてあげてください。「どうすればドナーの心を掴めるか？」こそ皆さんの知恵です。ドナーからこんな話を聞いたことがあります。「寄付したのにその後何の報告もない。一体何に使ったのだろうか？来たのは請求書だけ！」これではダメです。活動報告はもっとも大事な仕事です。事業と会計の報告をしてドナーに意見や要望を聞きましょう。このようにして良好な人間関係が出来上がってゆくのです。そうすれば報告を心待ちにしてくれる人が増えてゆき、きっと次の寄付にも繋がります。あなたのファンになってくれるでしょう。募金は「情熱と攻め」です。足で稼ぐものです。待っていても寄付は集まりません。

(3) 寄付者をハッピーに

活動報告に訪問するとき欠かせないのは写真やビデオ・現地の人の声です。あなたの寄付がどんなにお役にたったかを見せることが最も大事です。「そうか！こんなにお役にたって現地の人がハッピーになったのか」を知ることで、ドナーもハッピーになります。NGOの顧客は支援される現地の人だけではありません。寄付してくれるドナーもハッピーになってくれることが重要です。それではじめて継続して協力してくれるのです。私たちはHappy/Happyを基本コンセプト（下図）として活動を続けています。被支援者の現地の人々と、ドナーを共にハッピーにすることが責務だと思います。成果報告と同時に今後の活動計画も説明すると一層活動が見え理解が深まるでしょう。

「一度のお願いより七度のサンキュー」という言葉があります。ドナーには「感謝の気持ちを忘れずに」接してください。あなたの募金は必ず成功するでしょう！



Happy/Happy チャート

【須見彰氏プロフィール】



電気系企業(技術職)を退職後、10 年前に国際医療支援 NGO「ピープルズ・ホープ・ジャパン」の設立に参加、5 年前から代表職。NGO はズブの素人でしたが、それまでの企業経験を活かしたオペレーションを実施中。会計管理もきっちり行って 5 年前に国税庁から「認定 NPO 法人」第一号をいただきました。NGO 代表の最重要業務は「財政の安定化」ですので、募金は一番大事な仕事のひとつとして 60%の時間を割いています。海外のプログラム実施地域を年 3-4 回視察。

「NGOのファンドレイズに必要な3つのポイント」

NPO研究者
轟木 洋子

「欧米と違って日本では寄付はなかなか集まらない」という言葉を、少し前まではよくNGO関係者から聞いたものだった。そして、その理由として、宗教的背景、税制などの違いがあげられたものだ。

しかし、日本のNGOがそうした言い訳をしている間に、国連機関のみならず、海外からやってきた所謂「外資系NGO」のいくつかは、試行錯誤しながらも着々と日本で地固めをしてきた。彼らにとっては、日本は「荒らされていない寄付土壌」であり、努力すれば寄付市場のパイを大きくすることができる土地である。

為替にもよっても上下するが、おおざっぱにみて米国での一世帯あたり一年間の寄付金額は約19万円くらいである。それに比べて日本の寄付金額は、発表されたばかりの総務省統計局の平成18年のデータを見ると、一世帯あたり一年間たった2,654円だ。

米国の寄付金額には宗教団体への寄附金も含まれるため、それに相応する日本のデータ「信仰・祭祀費」の17,034円を寄付金に足してみても19,688円で、とうてい米国の19万円には及ばない。

しかし、だからこそ、まだまだ日本のNGOにとってのチャンスは大きいとみるべきなのだ。日本の一世帯あたりの平均所得は、それほど米国に劣らない。米国の2003年の一世帯あたりの平均収入は約740万円、日本の2004年度の平均収入は579万円で、寄付金額に見られるような10倍近い大差はない。もう寄付全体のパイの大きさがほぼ決まり、その中でNGO同士が食いあいをしなければならない米国とは異なり、日本においては、未開拓な寄付市場に鋤（すき）と鍬（くわ）を入れてパイ自体を大きくし、種を撒いて手間をおしまずに育てれば、きっと大きな収穫を得られるはずだ。

では、その時に大事なものは何なのか。さまざまな側面があげられるが、ここでは3つのポイントだけに絞って考えてみたい。

（ここで寄付と書く時には、NGOをサポートする「会費」も含んでいる）

1．寄付集めにはシステムが大事である

個人情報保護法が施行されて約3年。個人情報はますます手に入れにくいものとなり、企業は多額のコストをかけてさえも個人情報を入手したいとやっきだ。

顧てNGOはどうか。NGOであっても個人情報の流出には最大限の努力を払わなくてはならないのは当然のことだが、問題は、せっかく寄せられた個人情報をもどの程度「貴重なもの」と捉え、そしてそれをどう「活かしているか」、ということである。

20年ほど前、比較的大手のあるNGOの事務局長は「火事になった時、この団体の印鑑や通帳はどうでもいい。命に代えて守らなければならないのは会員・寄付者名簿だ」と言い切った。

10年ほど前、規模が大きく著名なあるNGOの日課のひとつは、支援者情報のみならず、一度でも団体にコンタクトしたことのある人のデータをすべてコンピューターからディスクに落とし、貸し金庫に預けることだった。このNGOでは設立以来、資料請求をした人などのデータは、たとえその人が支援者にならなかったとしても、一人残さずデータに保存されている。そして、折に触れてなんらかのアプローチができるようになっていた。

一方で現在、こうしたデータをしっかりとシステムティックに保存し、活用しているNGOがどれだけあるだろうか。せっかく興味を持って事務所に来訪してくれた人や、電話での問い合わせ者のデータをきちんとシステムに載せて保存し、その後案内等を送っているだろうか。資料請求者についてはデータを保存していても、イベント参加者の名簿の扱いはどうなっているだろうか。また、データを管理するシステムには、その人に対して、いつ、誰が、どのようにコンタクトをしたのか、コミュニケーションの記録がきちんと残されているだろうか。

データをいちいち入力していくのは手間であるし、無駄な仕事のように思えるかもしれない。しかし、こうした手間こそが、実は寄付集めのベースを作っていくことになる。これがなければ、アプローチすべき個人（団体）は見えないのである。

2．寄付者の心理を考える

寄付者はさまざまな動機付けで寄付をするものだが、ほぼ全員（100%ではない）の寄付者が「寄付をありがとう」という礼状をもらおうと嬉しいと感じるものだ。

礼状はつまり「寄付をしてくれた貴方のことを、私たちはちゃんと認識してい

ますよ」ということを伝えるものだ。人は、無視されるのがもっともつらいものだ。だから、寄付をもらったら、できるだけ早く「ありがとう」という感謝を述べ、その人のことを「認識」していることを示すのは最低限のマナーだといえる。特に、寄付の機会が少ない日本においては、寄付という行為は、一定程度「特別なこと」でもあり、そうした寄付者を「認識」して感謝を述べるのは、「特別なこと」をした人の「ワクワク感」に応えることでもある。

次に、寄付を使った事業の報告をきちんとすることである。その時に大事なことは、事業内容もさることながら、「あなたがこの事業を可能にさせた人です」ということを、適切な方法で伝えることだ。裏返して言うと、「あなたが寄付をしなかったら、ひょっとしたらこの事業はできなかったかもしれない」ということである。

人は「何か良いことをしたい」とか、「人の役に立ちたい」という本能をもっているものではないかと思う。そして、それができた時に自分の「存在価値」を確認し、自信を持てるのではないだろうか。もし、そうであるならば、しっかりと寄付者に「あなたの寄付がこれだけ役にたったのです。これだけの人が喜んでいます。これだけの成果ができました」と伝え（もちろん真実の情報を）、感謝し、その人が「無力」ではなく、もしかかもしれないけれど「世の中を良くする力」を持っていたことを伝えることは重要だ。そして、それが次の寄付へとつながっていくのである。

3．組織全体で寄付集めの意識をもつ

NGOも中規模になってくると、寄付者や会員集めの担当者（所謂ファンドレイザー）が置かれるようになる。こういう時期は、だんだんと組織内で担当による「縦割り」の弊害ができてくる時期とも重なる。事業は事業担当者の仕事、経理・庶務は管理部の仕事、システムについてはIT部門の仕事、そしてお金稼ぎはファンドレイザーの仕事、という意識が徐々に強くなり、自分の部署以外については見なくても良い、という意識が生まれてくる。忙しいし、その方が絶対に楽なのである。

そうすると、ファンドレイザーは「私は孤立している」と感じてくるようになる。広報物を作ると、事業担当者から「もっと正しく事業を伝えてください」と文句を言われ、管理部からは「広報・広告費は削減できないか」と迫られ、新しい集金方法（コンビニ決済など）を導入しようとするとうとIT部門から嫌な顔をされる。

ファンドレイザーではあっても、事業のことを知らないとうとファンドレイズはできないから現地を見たいと申し出ても、経費がかかることを理由になかなか行かせてもらえない。結局、有給休暇を利用して自腹で現地に行ってみることに

なる。

しかし、こういう状況下にあっては、孤立感を感じているのは実はファンドレイザーだけではなく、他の部署の職員も同じなのである。つまり、「私たちは何を目指しているか」が共有されていないから、経理の職員は「なんで他の職員は、ちゃんと出金伝票を書いてくれないのか」などということに神経をすり減らし、IT担当者は「また新たな決済方法など、無理難題ばかり押し付けられる」とストレスを感じているのである。

けれど、NGOの原点に立ち戻ってみれば、市民（一般の人々）からの支援があって初めてNGOなのである。全て政府のお金でやれるものではないし、企業のように事業だけで大きく儲けるのは無理である。NGOは、市民から支えられて「ナンボのもの」なのだ。

なぜ私たちは寄付を集めるのか、それにどんな意味があるのか、その重要性についてしっかりと全体で共有し、そのために全体で取り組んでいくという意識を組織内で醸成してこそ、ファンドレイズは効果的に進めることができる。

ファンドレイズは、単にお金を集めることではない。日々の生活のなかでは見えにくくなっている問題を分かりやすく人々に示し、それを解決するためのNGOならではの方法を提示し、その解決方法に対して寄付という形で一人一人を参加させていく地道な作業である。これは、存在している問題に対して目をつぶるのではなく、その解決の過程に関わっていく人を増やすための重要な、そして貴重な、社会を変えていく行為だ。

この意義を、繰り返し繰り返し、組織全体で常に確認し続ける努力を忘れないこと。現地での活動だけではなく、こうした日本での社会変革のために、全ての事務局部門が存在していることを思い起こさせる工夫を怠らないこと。これこそが組織が一丸となってファンドレイズに取り組むことができる秘訣にほかならない。

【轟木洋子氏プロフィール】



航空会社勤務を経て、国際人権NGOであるアムネスティ・インターナショナル日本支部にて活動・プレス関係等を担当。後に、途上国での開発援助を行う国際協力NGO日本フォスター・プラン協会にて広報・マーケティングのマネージャー、また「シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会」でプログラム・ディレクターを務める。現在は、地域の中間支援団体でボランティアのコーディネートを学びつつ、NPOの寄付市場について研究中。

「NGOのファンドレイジングに必要な三つのポイント」

元松下電器産業株式会社社会文化グループ
森 信之

<初めに>

日本人は寄付をしない。

日本には、寄付文化が無い。

と言われている。

日米の寄付金額を比較（表1参照）すると、

- ・ 総額では、日本の寄付金額は米国の50分の1程度
- ・ 個人（市民）の寄付金額は、米国の1000分の1程度

これでは、確かに日本人は寄付をしないと言われても反論の余地が無いように思う。

欧米先進国に比し、見劣りしている「日本の寄付文化」の醸成に向け、知恵と創意工夫を発揮し、日本のファンド・レイジング（FR）を飛躍的に拡大するための道を模索し、実行していくための材料として、以下提言する。

<FRに重要と考える三つのポイント>

1. FRはNGOで最重要な経営戦略

非営利組織であるNGOにとり必要不可欠な活動は何か、そしてその為に必要な戦略は何か？

営利企業とNGOの比較；

- ・ 営利企業は「商品やサービス」を顧客に提供

顧客は金を支払い「商品やサービス」を入手

企業は収益を含む資金回収ができ商品やサービスに再投資

（顧客は企業を「商品やサービス」で直接評価し、満足すればその企業のファンになる）

- ・ NGOは社会の問題や課題を提示し、「課題解決」のために支援を募る

支援者は「募金趣旨に賛同」そしてNGOを信頼し寄付

NGOは支援活動を実行「支援者に代わって顧客（受益者）を支援」

NGOは活動結果（顧客の感謝や喜び）を支援者に伝達・報告

（支援者はNGOへの寄付に対しNGO報告や、メディア情報で満足すれば、将来また寄付する可能性がある）

営利企業は顧客に商品やサービスを提供し、顧客の直接的評価を受けることができるが、NGO の支援者は顧客（受益者）ではないために、NGO が顧客へサービスを提供しても、支援者の理解（評価）を直接受けることは出来ない。

従って、NGO は支援者と顧客（受益者）の仲介役として、又、実践者として「支援者へ情報提供し、機会提供し、喜びを提供し、自分の支援は確かに役立っているという実感と喜びを提供する」ことが戦略的に必要である。

NGO は、

- 1) 組織のミッションは、何かを明確にし、
- 2) 募金の目的と用途を明確にし、
- 3) 高い目標を設定（明確なゴールの設定）し、

あらゆる機会を活かし、能力を活かし、そして強い信念をもって、情報提供とともに、FR を実効することが重要である。

2. 支援者ケアとボランティア・ケア

日本の NGO で組織を挙げて FR 活動に真剣に取り組んでいる団体はまだ少ない。

FR は NGO の最も重要な活動の一つであり、トップを含めスタッフ全員で取り組むことが必要不可欠である。

FR を成功させるために、

- (1) 支援者ケアを徹底し、寄付者という支持層を構築すること

新規支援者の開拓は重要であるが、既支援者に継続的に支援をして頂くことは最重要な課題であり、その為には、支援者に対する日頃のケアが大切である。

支援者や顧客に対し活動報告やイベントへの招待を定期的に行うこと、又、意見（クレーム）を真摯に聞き、活動改善のチャンスとして、迅速に対応することが重要である。

- (2) ボランティアを勧誘し、賛同者（仲間）を増やすこと

ボランティアは、直接顧客（受益者）と接する機会や、NGO の活動を実感することが出来、NGO の強力な支援者になって頂ける。又、意見やアドバイスの提供者として、NGO にとり強力な活動パートナーとして活躍が期待できる。

（米国の事例ではボランティア経験者は未経験者の平均約 2 倍の寄付をしている）

3. 積極的にあらゆることを実践してみることに

「ファンドレイジングにマジックはない」と、WVJの片山信彦氏が述べられたが、同感である。

ファンドレイザーは自団体に合ったFRを一つ一つ開発していかなければならない。

「ビジョナリーカンパニー」の中で、著者ジェームズ・コリンズは、

「事業に成功した企業の成功事例を見てみると、賢明な洞察力と戦略的な結果であると考えるよりも、多数の実験を行い、機会をうまくとらえ、うまくいったものを残し、うまくいかなかったものを手直しするか捨てる

- ・綿密な作戦計画を立てても、失敗に終わることが通常だ。
- ・試してみよう、なるべく早く
- ・小さな一歩を踏み出す」

と成功の秘訣を述べている。

日本でも、ユネスコ、WVJ、プラン・ジャパン、MSFなど、FRに成功している事例が多々ある。このことは、日本にも支援をしたいと思っている人がいることの証明である。

NPOを支援することにより、自分に代わってNPOが行動することを期待する人がいることを信じ、ファンドレイザーは、失敗を恐れずに、試行錯誤をしながら、あらゆることを実際にやってみることが結果的にFR成功の近道といえる。

<終わりに>

昔、アフリカに派遣されたビジネスマンが、アフリカ人が靴を履いていないのを見て、本社に大量の靴を送るようテレックスを送ったとの例えがある。

靴を履いていない民衆を見て、絶望と考えるか、絶好のビジネスチャンスと見るか？

戦後、日本の産業界は、欧米先進国に比し、品質が悪く知名度（ブランド）も無く、国際市場では「安かろう、悪かろう」という評価しか受けることが出来なかった。しかし、日本人は決して絶望することなく、こつこつと一歩ずつ着実に成果を上げてきた。

日本の産業界が発展できた成功要因は、欧米の製品や企業に学び、試行錯誤を繰り返し、多くの失敗を重ね、失敗に学びながら日々成長してきたからともいえる。

「今日よりも明日が少しでも良くなるように！」との想いと、日本人の

勤勉さ、そして「諦めずに目標に向かって努力する」その熱意と信念で成功を勝ち得てきた。

ファンドレイザーとして、日本の寄付の低さを嘆くのではなく、無限に拡大発展の機会があることを信じ、必ず新たな道が開けるとの強い信念をもち、果敢に挑戦していくことがポイントである。

FRの責任者との自覚を持って、今に止まることなく、一步一步前進あるのみ！

< 付表 >

表 1

(1\$=108.18¥で換算)

	米国(2004年) 億円	(%)	日本(2003年) 億円	(%)	米国/日本
企業寄付	12,982	4.8	5,377	87.7	2.4
個人寄付	224,711	83.7	252	4.1	891.7
その他(財団他)	52,576	19.6	499	8.1	105.4
総額	268,849	100.0	6,128	100.0	43.9

表 2

「NPOによるボランティア活動の支援方策に関する研究」国土交通政策研究所(2005/1)による調査結果：

- 1)「寄付や会費を支払って良かった」と思ったことが「ない」が 37%
- 2)「寄付や会費を支払って後悔したあり、残念に思ったことが「ある」が 27.9%
- 3) 寄付をして後悔した理由：
 - A. 活動の内容や実績に関する報告が不十分だから
 - B. もともと何も期待していなかったから
 - C. スタッフや参加者が頑張っている姿が見えてこないから
- 4) 寄付をして「良かった」と思ったのは：
 - A. スタッフや参加者が頑張っている姿を目にした時
 - B. 活動の内容や実績に関する報告が送られてきた時
 - C. 寄付した団体の活動実績がマスメディアで報道されたとき
 - D. 寄付した団体が期待した活動成果を上げたとき
- 5) 今後、どのようなことがあれば寄付や会費の支払いを増やそうと思いますか？
 - A. 活動に関する報告が充実したり、分かりやすくなる
 - B. 支援先の活動の成果があがる
 - C. マスメディアを通じて報道、紹介される

【森信之氏プロフィール】



1969 年、松下電器に入社(国内営業部門)
1972 年、貿易研修センターに社外留学(国際ビジネス研修受講)
1973 年、海外部門に転籍(年間約 100 日の海外出張を約 20 年間)
1993 年、カナダ松下電器の副社長に就任。
1998 年、米国松下放送機器社の上席副社長に就任。
2000 年、本社 社会文化部(社会貢献担当部署)担当部長に就任。

- ・日本経団連社会貢献推進員会 委員(2000 / 10 ~ 2006 / 4)
- ・ジャパン・プラットフォーム評議会アドバイザー(2002 / 10 ~ 2006 / 4)
- ・企業メセナ協議会企画部会委員(2001 / 6 ~ 2003 / 5)2006 年 5 月退職
2006 年 5 月 ~ 明治学院大学 非常勤講師(ボランティア学)
2006 年 7 月 ~ 特定非営利活動法人 JEN 理事

「3つのポイント」

特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド
事務局長 渡邊 清孝

ハンガー・フリー・ワールド（以下 HFW）は、飢餓から解放された世界をつくることを目的に活動する NGO である。最初に断りを入れさせていただくが、私は決して資金調達についての特別な知識を持っている訳でもなく、HFW も潤沢な資金がある訳でもない。しかし、過去 10 年間、資金調達に携わってきた経験値から 3 つのポイントを述べてみる。

ポイント 1：あきらめる

昔から「あきらめが肝心」というが、資金調達に苦慮し続ける状況であれば、いっその事あきらめるのも一つの手である。誤解されないでほしいのは、別に茶化している訳ではない。皆さんは、貧乏神の物語をご存知であろうか。資金調達の話題には縁起でもないキャラクターであるが、私の好きな昔話の一つである。働けど働けど貧しさから抜け出せない藤兵衛という百姓一家と、その家に住み続ける貧乏神の物語である。NGO の資金調達に対する在り方がこの物語に隠されている。

「なかなか資金が集まらない」と嘆く方がいるが、誤解を恐れず言うと、結論は「集めていない」だけのこともかもしれない。違和感を感じる方もいると思うが、結論はそこに辿り突くのではないだろうか。もし、財政規模が 1000 万円の組織で、その 1 割の 100 万円が毎年不足しており、どうしても集めきれなければ、平日に街頭募金をしてはどうだろうか？ 昼休みを毎日利用し、駅前で街頭募金をすれば年間 100 万円を集めることは可能だ。私も昼休みに駅前で街頭募金をしたことがあるので適当なことを言っている訳ではない。他に名案がなく、「そこまではしたくないが・・・」という組織があれば、貧乏神のメッセージを理解して欲しい。

藤兵衛一家が様々な方法で貧乏神を追い出そうとするが、結局、貧乏神は居座り続け、それに観念した一家は、失望感すら忘れ、日々農作業をし続ける。すると、いつしか食卓にはご飯が並び、家族の笑顔が絶えなくなったという結末である。この物語のテーマは、「あきらめ」と「勤勉さ」であると私は理解している。貧乏神が居座り続けることを受け入れ、貧しさの原因が家族の団結した努力不足であることに気づき、農作業に精を出し、しだいに生活が楽になるという、NGO ならずとも、どの組織にも共通する普遍的なテーマである。決して

街頭募金を奨めている訳でなく、地味であり気乗りがしない作業でも昼休みを利用し出来る資金調達の方法はあるということである。

HFW は 2000 年の発足当時、ひどい財政難であり悲壮感に溢れていたが、地道な資金調達の結果、改善傾向にある。例えば多くの組織で行っていた書損じハガキ収集を研究 / 改良し、今では年間 3000 万円を超える資金となっている。秘訣はなく、ひたすら地道な作業を続けた結果である。あきらめる=資金調達を止めるということではない。数多の葛藤を真に受け入れることで、葛藤に費やすエネルギーを創造に転換する習慣を身に付けることで、はじめて資金調達を効果的に実践できる土台（組織文化）が出来上がる。その土台がなければ是非、築いてほしい。

ポイント 2：死ぬほど考える

さて、精神論だけではお叱りを受けるので、若干のノウハウに結びつく視点を述べたい。2 つめのポイントは「死ぬほど考える」である。死ぬほどの定義はさておき、個々の組織に相応しい魅力ある寄付メニューを開発するには、この過程を通過する必要がある。NGO はこの作業に時間を投資する機会が非常に少ないと感じている（組織のミッションを明確にし、必要な事業を戦略的に計画していることが前提となるが・・・）。考え抜かなければ、いいアイデアが出るはずもない。極端に言えば、全職員やボランティアが三日三晩この作業を行えば、かつてない寄付メニューが思いつくはずだ。

現在、HFW は某クリーニング企業の支援を受けている。きっかけは 4 年ほど前に行った全職員の資金調達に関するプレストだ。「うちはハンガーだからハンガー関係でなにか出来ないか？」ということでアプローチしたのが、ハンガー（衣文賭け）を置いてあるクリーニング業界である。某大手のクリーニング企業に打診すると快諾され、正式な社内決済が降りるまで 3 年を要したが、現在各店舗で展開中である。依頼するほうも依頼するほうだが、引き受ける企業も企業である。接点は「ハンガー」のだけじゃれのみであったからである。ポイントは考え抜き、数多のアイデアを発掘し、可能と思われるアイデアを試してみることだ。当然上記のような、くだらないアイデアも多数だが、是非、可能性を否定せず検討してほしい。一見無駄と思えるひらめきに、きらりと光る宝石が隠されている場合があるからだ。是非、多くの方とプレストを試みてほしい。但し、だじゃれ一辺倒の会議になることは避けた方が無難である。

ポイント 3：とんがること

「この商品とんがってるね」という言い回しを聞いたことはあるだろうか？鉛筆など先が尖っている物を例えに、時代の先端をリードしている商品というこ

とである。NGO も別な意味で尖るべきだと思う。NGO は何がしかの存在意義を持つ。自分の組織がユニークなのは何故か？他の組織に負けないのは何か？どこの組織にもそれなりの強みがある。この部分を徹底的に突き詰めると、組織に相応しいインパクトのある寄付メニューやターゲットを発掘できるはずだ。

鉛筆の尻の部分をあてても紙は敗れないが、尖った芯は紙を突き破り、ルーペで集めた太陽光は紙を燃やす。それだけ尖ることは強烈である。尖ったメッセージは市場に必ず響く。よく寄付市場を「少ないパイの奪い合い」と言うが、そんなことはなくむしろ隙間だらけである。隙間は尖ってなければ入らないが、尖れば参加できる。HFW も発足数年間は尖っていなかった。HFW は飢餓問題に取り組んでいるが、よく突き詰めると、食の権利の「食」の部分に特化した活動が可能であることに気づき、今後、他の NGO が参加していない業界や新しい切り口で資金調達や啓発活動を行っていく予定だ。

尖れば資金調達の隙間は無限にある。是非、とんがってみてほしい。

【渡邊清孝氏プロフィール】



1967 年 11 月宮城県生まれ。1990 年 3 月東北学院大学工学部応用物理学科卒業。1993 年 3 月宮城日本電気株式会社退社。1993 年 3 月日本ハンガー・プロジェクト(ハンガー・フリー・ワールドの前身)に入職。ファンドレイザーとして、800 社以上の企業・団体を訪問し、様々な社会貢献プログラムを提案・展開してきた。2002 年 6 月 事務局長に至る。NPO/NGO のファンドレイジングや組織運営、危機管理研修などの講師も務める。

「NGOのファンドレイジングに必要な3つのポイント」

NPO 法人 市民社会創造ファンド
運営委員・事務局長 渡辺 元

寄付成立のための3つの要因

先ごろ、多額の財政赤字を抱えて「財政再建団体」に陥った北海道夕張市。この不幸な出来事の中、2つのニュースが私の関心を引いた。ひとつは、若者たちが自発的に企画した「成人式」が意外な反響をよび、日本各地から多くの寄付が寄せられたこと。もうひとつは、市が中止した「夕張国際映画祭」を市民自らの手で開催した結果、これまでと変わらぬ多くのファンが全国から集まったこと、である。

「もはや行政には頼れない。自分たちのこと、自分たちの地域は自分たちで何とかする。皆と一緒に、“One for All, All for One”」。そんな人々の熱い「思い」がひしひしと伝わってきた。同時に、夕張市民と彼らを応援しようとする人々をつなぐものこそが、まさに「共感」であり、これをベースとしたネットワーク（自律した人びと同士の関係性）が、これからの夕張地域再生の鍵になるであろうと確信した。

この夕張の事例が示唆するところ、寄付行為とは、**担い手の思いと活動の中身、これに対する（支援者の）共感、担い手と支援者相互の信頼性、これら3つが同調したときに成立するもの**と考える。

広報の際に重要な3つの点

さて、去る2月16日、シーズ主催による「第6回NGOファンドレイジング研究会」が都内で開催された。そこでは、研究会の参加NGO（8団体）が、実際に使用している寄付ツール（パンフレットやダイレクトメールなど）を紹介しながら、それぞれの寄付集めの取り組みを順次説明した。今回の発表は、寄付集めの際の広報プランとツールに焦点を当てたものであったが、そこでいくつか気付かされた点があったので、思いつくまま以下に挙げてみる。

（１）“キャッチ・コピー”の重要性

いま、なぜ（寄付が）必要なのかを端的かつ刺激的に表現することによって、人びとの関心を引くためのワーディングが大事となる。「たかがコピー、されどコピー」だ。

（２）デザイン・レイアウトの重要性

自分たちの組織や活動に関する紹介を、情報過多になって分かりにくいものとならないよう、必要不可欠な事柄を中心に適度に絞り込み、見やすく配置することが大切となる。

（３）独自色を打ち出す重要性

自分たちならではの“専門性”（技術、知識、情報、ネットワーク、経験等）をアピールすることで、他の団体や活動との差異化を図る工夫が必要となる。

さらに、以上から共通して言えることは、何らかの形でプロ（コピーライター、デザイナー、研究者など）の協力を得、その技術や視点を導入することの大切さである。この場合、それに見合った経費を見込むことが必要となるが、これについては、持続的な寄付を獲得していくための投資（効果的な支出）として惜しむべきではなかろう。NGO/NPOについては、これまで、ややもすると他人の善意に頼ったアマチュア指向が種々の面で見られた。手づくりの良さを否定するつもりはないが、組織としての自立を考えたとき、これからは専門性を身につける工夫と努力が一層求められよう。

プロジェクト立案の際に留意すべき３つの点

ところで、専門性を身につけるという観点に立ったとき、プロジェクトとして新たな取り組みにチャレンジし、組織と人材の両面から力量を強化・向上していく機会もまた、NGO/NPOにとっては重要だ。ただしこの場合、ある程度まとまった資金が必要となるため、多くにとっては助成金等が必要となる。こうしたプロジェクトの計画立案に当たっては、以下の点に留意することが必要と考える。

（１）“現場”に根ざした明確な動機

何故そのテーマを選択したのか。その選択はどのような問題と直面したことによって生れたのか。そしてその問題が関係当事者（地域）にとってどれほど切実なものであるかを感じさせる「意思の表明」が重要となる。

（２）リスクを超える可能性を感じさせる内容

不安もあるが、ひょっとしたら「ここから何かが始まるかも知れない！」という未知の

魅力、そして、誰もが発想しそうでいながら意外に見過ごされている事、あるいは、誰もが分かっているが触れられないでいる事をあえてやろうとする独創的で先駆的な意欲（チャレンジ性）が大事となる。

（３）ネットワーキングと広がり

“身の回りの些細な事実”から発した行動が、さまざまな異なる立場の人びととの出会いと協同につながり、その結果、予想外の広がりを見せる。そのようなネットワーキングが鍵となる。

以上、ファンドレイジングに必要な３つのポイントにつき、全体を(1)寄付成立の要因、これを踏まえて、(2)寄付の広報活動に際してのポイント、および、(3)プロジェクトとして助成金を得る際のポイントの３つで構成し、その上で、それぞれに関する私なりの私見を３つずつ述べてみた。今後のファンドレイジングの一助として参考になれば幸いである。

【渡辺元氏プロフィール】



財団法人トヨタ財団プログラム・オフィサーとして、市民活動やNPOに対する助成プログラムを開発し、長年にわたり助成事業を担当。現在、シニア・フェロー。2006年4月より、特定非営利活動法人市民社会創造ファンド運営委員・事務局長として、同財団より出向中。1980年代半ばより、日本における市民活動および民間非営利活動の推進に向けた諸活動を展開。NPOに関わる法制度化および支援・推進機関等の必要性についても早くから言及してきた。

資料編

NGOファンドレイジング研究会の開催状況

1. 研究会構成員

《参加メンバー》

特定非営利活動法人 難民支援協会 鹿島美穂子氏
特定非営利活動法人 ブリッジ エーシア ジャパン 東村康文氏
認定特定非営利活動法人 ジェン 村沢繭子氏
特定非営利活動法人 ハート・オブ・ゴールド 河村智行氏
社団法人 シャンティ国際ボランティア会 岩船雅美氏
特定非営利活動法人 ソムニード 栗田美由紀氏
認定特定非営利活動法人 世界の子どもにワクチンを日本委員会
江崎礼子氏
認定特定非営利活動法人 難民を助ける会 馬場先ゆきの氏

《アドバイザー》

元松下電器産業株式会社社会文化グループ 森信之氏

《オブザーバー》

C S Oネットワーク 黒田かをり氏

《事務局》

シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会
松原明、田中康文、鈴木歩、高橋慶子

2. 研究会の開催状況

第1回研究会

開催日 2006年9月5日、6日
会場 東京アメリカンセンター
テーマ 「ファンドレイジングの基本的考え方」
(日米ファンドレイジングフォーラム)
内容 インディアナ大学フィランソロピー・センター副学科長の
ドゥワイト・バーリングゲーム博士や同大学フィランソロピー・
センター研究員の大西たまき氏らを講師に迎え、ファ
ンドレイジングに関する基本的な認識やアメリカにおける
実践方法などについて紹介いただいた。参加NGOからの
質疑により議論を深めた。

第2回研究会

開催日時 2006年11月27日 15時～18時
会 場 ミーティングプラザ（新宿区新宿）
テ ー マ 「研究会の目的の共有化」
「日本の寄付市場の特徴と動向」
内 容 本研究会の目的を参加者全員で共有した。
日本の寄付市場の特徴と動向や、NPO法人を取り巻く環境について様々な統計データをもとに分析し、理解を深めた。

第3回研究会

開催日時 2006年12月8日 13時～16時
会 場 ミーティングプラザ（新宿区新宿）
テ ー マ 「日本の寄付市場の特徴と動向」
内 容 第3回研究会に続き、日本の寄付市場の特徴と動向について様々な統計をもとに分析した。
また、参加NGOのファンドレイジング実施における課題を整理した。共通の課題としては、以下のような綱目が挙げられた。

名簿管理の方法 新規の寄付者の開拓方法 チラシやパンフレットなどのツール制作の留意点 決済方法の比較 など

第4回研究会

開催日時 2007年1月11日 13時～16時
場 所 早稲田奉仕園（新宿区西早稲田）
テ ー マ 「ファンドレイジング手法の検討 マーケティングとケースステートメント作成」
内 容 財団法人日本ユニセフ協会 東郷良尚副会長から「ファンドレイジング強化のための組織改革とは」と題し講演をいただいた。その後東郷氏の講演内容を基にマーケティングとケースステートメントについて議論を行った。



（ 東郷様の講演録要約版は別に掲載しています ）

第5回研究会

開催日時 2007年1月25日 13時～16時

場 所 早稲田奉仕園（新宿区西早稲田）

テ ー マ 「ファンドレイジング手法の検討 ファンドレイジングのための組織運営のあり方」

内 容 特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン 片山信彦常務理事及び高木克巳国内事業部長のお二人から「ファンドレイジングのための体制整備について」と題し講演をいただいた。その後、両氏の講演内容をもとに、参加N G Oが自らの組織でできていること・できていないことを振り返り、組織運営のあり方について議論した。

（ 片山様、高木様の講演録要約版は別に掲載しています）



第6回研究会

開催日時 2007年2月16日 13時～17時

場 所 早稲田奉仕園（新宿区西早稲田）

テ ー マ 「ファンドレイジング手法の検討 手法の選択と広報プランの作成」

内 容 参加N G Oがそれぞれの活動で使用している広報ツールを紹介し、4名の専門家からそれに対する改善提案をいただいた。アドバイザーをお願いしたのは以下の方々である。

朝日新聞社A E R A記者 秋山訓子氏

コピーライター 池田正昭氏

元松下電器産業株式会社社会文化グループ 森信之氏

特定非営利活動法人市民社会創造ファンド運営委員

渡辺元氏



第7回研究会

開催日時 2007年3月8日 13時～17時

場 所 早稲田奉仕園（新宿区西早稲田）

テ ー マ 「ファンドレイジング手法の検討 決済方法／名簿管理／
スチュワードシップ・アカウンタビリティの実行」

内 容 寄付の決済方法に関し、使用しているシステムや管理コストについて参加N G Oどうしでの情報交換を行った。

名簿管理の方法に関し、管理項目や使用ソフトについて参加N G Oどうしで情報交換を行った。

寄付をしてくれた人に対するフォローについて、参加N G Oが実際に使用しているツールを持ち寄り、情報交換を行った。

研究会全体の振り返りを行い、今後のファンドレイジング担当者のネットワークのあり方について議論をした。

ベストプラクティス調査の実施状況

全国のNGOから10団体を対象を選定し、ファンドレイジングに関する調査を実施した。

1 調査対象団体の選定方法

対象団体の選定にあたっては「国際協力NGOダイレクトリー2004 国際協力を携わる日本の市民組織要覧」(特定非営利活動法人 国際協力NGOセンター(JANIC)発行)を参考に、総収入に占める寄付金収入の割合の高い団体を抽出した。

2 調査方法

調査は、シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会のスタッフによるインタビュー形式で行った。

3 調査内容

調査は主に以下の項目について行った。

寄付金収入の現状や推移

ファンドレイジングについての組織の状況

寄付を募る手法

寄付者へのケア

名簿管理の状況

4 調査実施状況(調査日及び調査対象団体)

	調査日	調査対象団体及び対応いただいた方
1	2006年12月22日	特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン 常務理事・事務局長 片山信彦氏 国内事業部部長 高木克巳氏

2	2006 年 12 月 26 日	財団法人日本フォスター・プラン協会 専務理事・事務局長 鶴見和雄氏 事務局長室室長 鶴海康生氏
3	2006 年 12 月 27 日	財団法人 日本ユニセフ協会 副会長 東郷良尚氏
4	2007 年 1 月 23 日	財団法人アジア保健研修財団アジア保健研修所 事務局長 林かぐみ氏、羽佐田美千代氏、 清水香子氏
5	2007 年 2 月 20 日	財団法人 P H D 協会 総主事代行 藤野達也氏
6	2007 年 2 月 20 日	特定非営利活動法人地球ボランティア協会 事務局長 稲畑誠三氏
7	2007 年 2 月 27 日	特定非営利活動法人シャプラニール = 市民による海外協力の会 事務局長 坂口和隆氏
8	2007 年 2 月 28 日	カンボジア地雷撤去キャンペーン 代表 大谷賢二氏
9	2007 年 2 月 28 日	バングラデシュと手をつなぐ会 事務局 宇治松枝氏、中島ともこ氏
10	2007 年 3 月 7 日	特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド 事務局長 渡邊清孝氏

5 調査結果

調査の結果については上記の団体からヒアリングした内容を分類・整理したうえで重要な点をまとめ、個々の調査結果としてではなく、本報告書第3章「ファンドレイジングのプロセス」の中で紹介する形とした。

NGOファンドレイジングフォーラムの開催

NGOファンドレイジングフォーラム開催概要

開催日時 2007年3月14日(水) 13:30～16:30
開催場所 独立行政法人国際協力機構(JICA)400号研修室
内 容 主催者挨拶 外務省国際協力局民間援助連携室長 寒川富士夫

第一部 キーノートスピーチ

「ファンドレイジングに強い組織をつくるには」

スピーカー：

特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン

常務理事 片山信彦氏

第二部 パネルディスカッション

「組織のファンドレイジングをどう改革するか」

パネリスト：

社団法人シャンティ国際ボランティア会 岩船雅美氏

特定非営利活動法人難民支援協会 鹿島美穂子氏

特定非営利活動法人ソムニード 栗田美由紀氏

アドバイザー：

片山信彦氏(キーノートスピーチ・スピーカー)

コーディネーター：

松原明 シーズ・市民活動を支える制度をつくる会

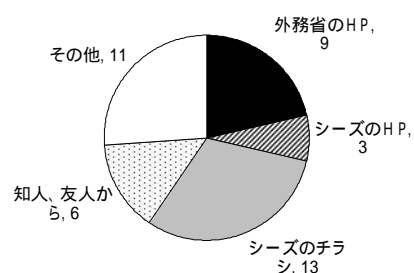
参加者 NGO職員、政府関係者、学生など約80名



《NGOファンドレイジングフォーラム 参加者アンケートの結果》

今回のフォーラムを何でお知りになりましたか？

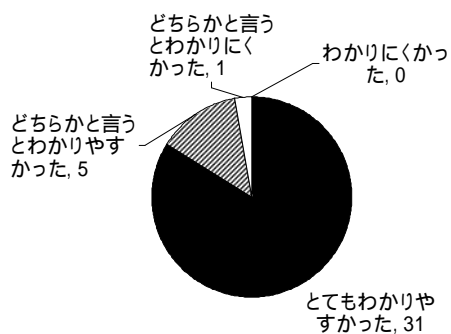
ア. 外務省のホームページ イ. シーズのホームページ ウ. シーズから送付されたチラシ
エ. 知人、友人からオ. その他



来場者は、様々な媒体を通じてフォーラムを知ったことがわかりました。周知の方法を複数持ったことで、異なる層に呼びかけることが出来たと思います。

今回のフォーラムの内容はいかがでしたか？

ア. とてもわかりやすかった イ. どちらかと言うとわかりやすかった
ウ. どちらかと言うとわかりにくかった エ. わかりにくかった



本設問に対する有効回答数 37 人のうち、36 人のかたが「とてもわかりやすかった」または「どちらかと言うとわかりやすかった」と答えてくださいました。参加者にとっても満足度の高い内容になったものと思います。

フォーラムの結果はシーズのホームページ (<http://www.npoweb.jp/>) にも掲載しています。

第4回NGOファンドレイジング研究会

財団法人日本ユニセフ協会

副会長 東郷良尚氏講演録（要約）

89年に日本航空から日本ユニセフ協会に移ってきた当時は、限られた団体からの寄付や緊急事態に対する募金が協会の収入の殆どだった。私が事務局長に就任したときに真っ先に考えたのは、こうした特定の団体の力や緊急事態にすぎない形では、将来的には組織の存在すらあやうくなるのではないかと、協会をどうしたら確実に強固なものにできるか、ということだった。ユニセフは何のために存在し、何をすべきかを真剣に考えた。

究極の目的は、世界中の子どもたちが5歳になる前に死んでしまうという問題の解決だ。その実現には、健全な組織をつくり、アドボカシーや広報をする中で、募金の強化、つまり募金の量的な拡大が必要と確信を持った。

国内に募金の事例は少なかったので、有機的ないし効率的に募金を行うにはどうしたらいいかと各国の募金実態を調べた。当時、協会では募金には「心」が一番大事だと信じられていた。もちろん心がなければ募金自体がないが、心があれば5円でも10円でも尊いという気持ちが非常に強かった。しかし5円10円で募金を集めても、消耗だけが大きくなる。もっと効率のいい募金の集め方をしないといけないと思った。世界の子どもたちを多く救うためには、3,000円あれば何百人の子どもに予防接種ができるという現実がある。5歳未満で適切な対応さえあれば救うことができる子どもが当時で年間1,500万人。それは1秒間に1人という数字だ。今は1,050万人に減ったが、当時は、いくらで何人の子どもが救えるのかを明示することを徹底した。

徹底の過程には逆風があった。地方でユニセフのためにボランティアをし、尊敬されていた人たちからも、そういうみっともないやり方は考えられないという話をされた。日本の昔からの美德をよく身に付けておられる方は立派で考え方も美しいが、お金の量の大事さを理解してもらうのは難しかった。

もう一つの障壁は、大規模な募金活動には資本がかかるということだった。これにも抵抗感を持つ人が非常に多かった。決して悪い考え方ではなく、日本古来の考え方だ。しかし、これも何とかして変えていかないと

けない。大々的な募金を集めるには、経費がかかる。あとは投資効果が出るかを考えることだ。

初年度はやってみないとわからないが、今までコンタクトがあり、名前・住所が分かっている方は募金率が高いから、まずはそのリストを大切にしてお頻りにコンタクトをすることをお薦めする。私どもでは一番高いときのハウスリストに対するリターン率が30%で、現在でも10%位は期待できる。2年もやれば、リターンの率、投資の見通しがわかる。DMも分量を出せばそれなりのリターンはある。勇気をもってやる必要がある。

先日ある小学校の始業式の講演で「ある県で裏金数百万円を日本ユニセフに寄付したら、ユニセフはそれを返却した。それだけのお金があれば多くの子どもの命を助けられたのではないですか」という、ある種もっともな質問が子どもから出たことがあった。私は、「ユニセフの行動は疑いもなく正しかったと思う」とお答えした。このようなお金をそのまま受け取ったら、寄付をしてくれている何百万人もの方々の善意を踏みにじることになる。こうした金を受け取らず我慢するのも一つの投資、考え方に対する投資だ。皆さんからお預かりしているお金をどういうふうに考えているかをわかっていただくための投資だ。

次に人材の問題についてであるが、組織には企業から来ている人がたくさんいる。しかし、本当に真剣に考える人、積極的な人は案外少ない。会社から人材を出してもらうには会社に頼んではダメで、自分で探して連れてくる必要がある。幹部として本当に仕事をやろうという人をみつけてくること、アンテナを高く張って、使命感を持ちうる、モチベーションを持っているような人をなんとかみつけて組織に来てもらうことだ。

人を連れてくるには給与が関係する。大企業の定年近くでいる方の給料は高く、これを用意するのはN G Oには不可能である。一つの目安として、大体半分くらいは出せることが望ましいと思う。その代わり2年なり3年なりの出向期間を設け、最初のうちは一部をN G Oが負担する形で出向先と話をつけてもらい、出向が終わる頃には半分くらいの収入を用意できるとよろしい。大切なのは若い人の給与水準を上げることだ。N G Oの全体のレベルをあげ、流動性を高くするためにも必要だ。15年前、私は、国家公務員並みの給料水準を目指した。若手はできるだけ公務員に近づけ、上に行くほど下げた。職員の人数は多くしてはいけない。採用したからにはずっといてもらうことを前提に考えないといけない。人数は極力抑える代わりに、できるだけいい働きをする人材が必要だ。私が最初に目標に定めたのは、一人当たりの生産性を収入規模で1億円にすること。今は57

人で収入が170億円だから、一人大体3億円というレベルだ。経費率は募金経費も含め、約20%になっている。

組織の収入についてもしっかりした目標を立てることが大切である。私は、1992年から5年間で収入を倍増する計画を立てて達成し、次の5年間でさらに倍増する計画を立てこれも達成した。収入は10年で4倍になった。積み上げは数字だけじゃダメで、過去にこういう分野でどれくらいの収入があり、新しい分野でどれくらいやるかを分析することが必要だ。

新しい取り組みとしては、DMをはじめた3年後に、DMで募金をくださった方を対象にマンスリーサポートプログラムを始めた。その2年後には、企業への新しいパートナーシップの提案を作った。企業はやはり周りを見ていて、右向け右のところがある。社会のリーディングカンパニーから非常に小さなものでもいいから協力実績を作ってもらい、他もやっているからうちもやるかという考え方を助長することは有効だ。もう一つ取り組んだのは、「陰徳」の打破だ。隠れてやることの美しさを強調する日本の習慣を変え、企業にはいいことをしたとどんどんPRをしてもらっている。

あとは組織の中のコントロールをしっかりすることだ。募金がたくさん入ってくると、経理上の透明性をいかに保つかということが大切になる。募金を多く集めていた組織が非常に低いレベルに停滞した例はたくさんある。スキャンダルなどは絶対にあってはいけないし、内部規定をしっかり作る必要がある。私は、内部の組織規定、職務権限規定などをつくった。大事なことは、お金の入りはすべて1円たりとも狂いなく、収入計上できるようにすることだ。経理の透明性、クレディビリティは非常に大事で、ここに出しておけばお金は間違いなく正しいところに使われるというのがわかる体制を整えることが重要だ。

第5回NGOファンドレイジング研究会

特定非営利活動法人ワールド・ビジョン・ジャパン

常務理事・事務局長 片山信彦氏

国内事業部部長 高木克巳氏 講演録（要約）

まずは国内での組織づくりをどうしているかという面からお話しします。特別なことはまったくしていません。普通のこと、当たり前のことを、職員みんなで出し合ったことをやっているだけなので、特に目新しいことを期待されてもありません。

特に私自身が心がけていることが大体5つぐらいあります。

1つめは、それぞれの団体であるミッション、ビジョン、ゴール、ストラテジー、これらを継続的に確認すること。2つめは、みんなで知恵を出して、新しいこと、革新的な取り組みに挑戦すること。3つめは、効果的で効率的な事業をすること。予算どおりいっているか、もっと効率的にできないかと常に分析する。4つめはチームで働くということ。それには経験と情報を共有することが大事です。最後はリーダーのコミットメントです。みんなで決めたのだからやっていこうよというリーダーのコミットメントがないと進んでいかない。こういうものを含めて、ワールド・ビジョンのカルチャーをつくっていきたいと思っています。

ファンドレイジングにフォーカスすると、組織全体でファンドレイズの意識をもっていくにはどうしたらよいかというのが課題となる。

1つめは、ファンドレイジングが我々のミッションの一つだという意識をもたないといけない。ともすると、現場の事業のためにお金を集めるということになりがちだ。私たちは違う。日本の人々に訴え、支援者から具体的なアクションをひきだすこと、その一つが募金である。ファンドレイジングは2番目の活動ではなく最も大切な活動の一つだということをいつもスタッフに対して継続的に言っている。

2つめは、各部門の働きは異なっているけど、同じように重要な働きをしているとの認識を職員全員が持つこと。NGOの場合、現場の支援事業が1番で総務は補助する立場だから第2線という意識をもてしまいがちだが、我々はファンドレイジングをミッションの一つと位置づけることで、どのセクションも同じように大事だという意識を持っている。

3つめは、直接的にファンドレイジングに関わらない人でもできる範囲でファンドレイズをやってくださいと言っている。例えば海外事業部の人

も自分の知り合いにパンフレットを渡したりする。

4 つめは変化し続ける、成長し続けることが大事だと思っている。現地の事業も、現地の人々の生活も、我々自身も変わる必要がある。組織全体としても変わらないといけない。支援者にも変わってもらわないといけない。ここまでが組織とファンドレイジングの概要だが、もう少し具体的なことをお話しする。

我々は今回、2 回目の3年間の計画をスタッフ全員で半年くらいかけて作った。まずはミッションとビジョンの確認をした。そこからどういう組織に3年後になっていったらいいかを考えた。そして、大きく3つのこと〔質と量の両面における成長 社会への働きかけの強化 広報とアドボカシー 組織力の向上 組織として強くなる〕をゴールとし、インディケーターをつけた。こういう作業の中でファンドレイジング意識というのが段々共有されるのかなあと思う。

最初に3年計画をみんなでつくろうと私が言ったとき、ビジョンはリーダーが出すものだと言われ、そのときは私がつくった。第1期は計画を達成できた。その期間中、普段の業務のなかで文化が少しずつ養われたのではないかなと思う。具体的なツールもあったので2回目はみんなで参加型でやってみようよと提案したら、受け入れられた。

事業計画と予算は毎年つくるが、この過程でもミッション・ビジョンを確認する。ここでは特に数字を決める。支援者の数とか、明確なゴールを決めていく。各プロジェクトは予算を約束していて、それを達成しないとプロジェクトが頓挫する。そうするとどれだけの人が落胆するか、それが一つのモチベーションになっている。また、予算立てをしておくのと到達点が出る。区切りができる。これはすごく大事だと思う。NPO・NGOはバーンアウトが一つの問題だ。どこまで行っても達成感がない。それに対して一つの区切りをつけていきたい。だから予算立てを重視している。

予算額の設定は海外事業部のプロジェクトと密接に関連する。各募金のアピール方法、媒体ごとの想定募金額を推計する。この広告でいくらとか、DMでいくらとか推計する。

日本人たちは、コストをどれだけ下げているかに関心がある。管理コストは25%しか使えない。約10%は人件費、残りの10%がファンドレイズのための費用、残りの5%が事務所の維持費など。思い切って人を増やし、事業を展開していくということがなかなかできない。

日本の寄付市場には希望があると思う。その一つの証拠は、阪神淡路などの支援の仕方が非常に温かかったこと。日本人は誰かのために何かをし

たいという思いがあることが大前提。私たちはものすごく可能性があると思っている。今の日本社会の中での支援者の取り扱いではなくて、市場自体を広げることが重要だ。市場自体は未開拓だ。いろいろな団体がいろいろな方法でがんばることができれば、日本の社会がよくなると思う。

ファンドレイズは何か。ファンドレイジングはコミュニケーションだと思っている。情報提供であり、機会提供であり、喜びの提供だと思う。これは私たちだけが言っているわけではない。支援者に対し見えない利益をもたらすものだと思う。私たちのファンドレイズというのは、ビジネスの場合はお金を出した場合はサービスを受ける。募金、寄付と言うのは、本人は直接見えるところでは受けない。だけど、その人たちが受ける何かが期待されている。その何かを考えることだと思う。

では支援者に何が提供できるか。自分の支援が確かに役立っているという実感と喜びをもっていただくために私たちはサービスを実施している。そのためにやらないといけないのは活動目的と活動方法の明確な提示。それに則った支援活動の経過と活動結果の報告。それから透明性と信頼性のある会計報告。私たちの活動が信頼されるかどうかは、現場の活動だけじゃない、ファンドレイズだけじゃない、総合力である。どこか一つが悪いとすべてが悪い。その一つが透明で信頼できる会計だ。実際にどういうベネフィットがもたらされたのかも大事だ。受益者の声、喜びの声、さらに、受益者の声を代弁したワールド・ビジョンの感謝の声も届けたい。“ありがとう”が現地から十分に届きにくい場合には、それを私たちがお伝えする。

支援者は満足することで次の支援をしてくださる。ある意味で、レストランのリピーターと私たちの支援者は同じだと思う。どこかレストランに行って、自分が支払ったお金に相当する、又はそれ以上のサービスを提供してくれるとまた行こうということになる

クレームもいただく。それについては改善のチャンスと思って聴く。中にはかなりハードなものもある。チャイルドスポンサーシップは継続的なものだが、継続できない場合はその理由を聞くことにしている。声なき声が一番怖い。黙ってやめていかれる多くの方は何かこちらの問題を感じている。そういう場合は丁重にご意見を聞く。改善しなければ、同じ理由でやめている人が何人いるかわからない。

地道なことをやっていくことがファンドレイジングにつながっていくと思っている。

一生働ける職場をつくりたいと思っている。N G Oの中にそういう職場があるというのが夢だ。生活ができるだけの給与の保証と労働環境を整えることが重要だと思う。