

平成 28(2016)年度 NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書

提出日	2017年3月13日	
氏名	山本 匡浩	団体印
所属団体(正式名称)	特定非営利活動法人 ADRA Japan	
受入機関名(所在国)	ADRA International(米国).	
研修期間	2016年11月23日～2017年3月12日	
研修テーマ	米国で効果的なマーケティング・ファンドレイジングの施策を学ぶ	

1. 導入

筆者は資金の制限が非営利・NGO活動の規模や継続性に制限をもたらしているという問題意識の下、2011年からNGOで資金調達の実務者として働き始めた。日本のNGOが世界の課題を解決するためには、団体の組織基盤となる資金が必要であり、その利用可能な資金の流通がどうすれば高まるのかのかという問題意識は実務のなかで常に意識してきた点である。2011年の震災以降、風向きが変わったように見えた非営利セクターだが、世論の変化ほどには資金の流通や活動のインパクトなどは大きく変わっていない。特に、ADRA Japanを含め日本の多くの団体が、資金の流通量が限られた中で、資金調達と活動規模を拡大させなければならないという課題に直面していると考えている。日本では一部に年間収入が1億円以上のNGOが存在しているものの、1,000万円以下の団体は少なくない(特定非営利活動法人国際協力日本NGOセンター、2016)。また、海外支援を行わないNPOまで含めれば団体の収入規模はさらに小さくなる。他方で、米国では非営利団体の7割以上が10万ドル(約1,100万円)以上の収入を持ち、100万ドル(約1.1億円)規模の団体も2割以上を占める(Urban Institute、2015)。常にNGO、非営利セクターでは先進的な国として言及される米国だが、日米の団体の収入の大きな差はなにから来ているのか、そしてどうすればこの差を埋めることができるのかという疑問が今回の研修で確かめたい第一の課題である。

第二に、実務者としてスキルや情報についての課題である。日本では、ほとんどすべての中小規模のNGOが、自己資金をいかに安定的に獲得できるのかという課題に直面している。筆者が所属するADRA Japanも収入の半分以上が(主に政府系)助成に依存しており、個人及び企業からの寄付によって安定的な収入源を得るために様々な施策を実施してきた。寄付をいかに獲得するのかという問題意識は、非営利セクターにおいてこの10年ほどのあいだで急速に定着してきたように思う。しかし(特にNGOの)日本の文脈において、寄付を獲得するためのファンドレイジングやマーケティング業務は、一般的にはNGOの成長段階のなかで副次的・後発的に発展してきた職域である。団体が助成金の獲得を通じてプロジェクト(いわゆる現場)を運営していき、団体が発展するなかで後発的に寄付獲得を主としたポジションを設置する必要に迫られたという団体が少なくない。会計などプロジェクトに付随するバックオフィス業務と比べても、ファンドレイジング関係の業務は日本のNGOにおいてまだ成熟段階の手前にいると感じてきた。また、それゆえにファンドレイジングが重要であるという認識は広がる一方で、専属の職員や部門を置くなど組織的な取り組みに着手する団体は必ずしも多くはない。

筆者はADRA Japanで資金調達業務に充てられる人数が少ないなかで、どのような施策をすれば効果的に成果をあげられるのかという問題意識を持ちながら、これまでファンドレイジング担当としての業務に従事してきた。しかしながら、マーケティング、ファンドレイジング業務に携わった経験があるスタッフは業界を見回しても多くはなく、自分自身、またNGO業界としても、業務についての情報や技能の蓄積が不足していると感じてきた。このような状況のなかでファンドレイジングについて先進的で長い歴史を持つ米国で学ぶことで効果的な施策の方法を知りたいと考えた。

2. 本文

1章でも述べたように、大まかに、日本のファンドレイジング市場の限界というマクロの課題、情報や技能の不足というミクロの課題の2つを問題意識として持ちつつ本研修へ参加した。

本章では最初に、米国の寄付の状況を紹介することで、米国と日本とのマクロな文脈の違いを明らかにする。次に、実務的な問題意識を下に、ADRA Internationalでの実務研修を通じて学んだマーケティング施策と、実務研修の補足として、2月23、24日のWashington Nonprofit Conference 2017と3月8、9、10日のAccelerateプログラムで学んだことを紹介する。これらの学びを紹介することでADRA Japanおよび日本におけるマーケティング、ファンドレイジングの課題への解決策を考察する。

米国の寄付市場とその歴史

米国の寄付市場についてまとめた*Giving USA 2016*によると米国内の寄付市場は3,732.3億ドル(約41兆575億円)で、そのうち71%、2,645.8億ドル(約29兆1,038億円)が個人による寄付である。他方、日本の個人寄付額は7,409億円(寄付白書発行研究会 & 日本ファンドレイジング協会, 2015)で米国の個人寄付市場と比べると40分の1ほどの規模である。寄付を受け取る団体の種類としては、宗教団体が32%、学校・教育機関が15%となっており寄付の半分近くをこの2セクターで分け合っている。日本でNGOと呼ばれる団体は、「国際問題 International Affair」に分類され、このセクターは10セクター中8番目、寄付の4%分を受け取っている。寄付というと、主に海外支援や災害支援、NPOのボランティア活動といったことが想起される日本の文脈とは少しイメージが異なっている。

また、米国では寄付の日常への浸透度も異なっている。顕著な事例をあげると、今回の研修先に近いワシントンDCでもっとも大きなプレゼンスを示している非営利団体は、スミソニアン財団である。この財団は動物園、美術館などの多くの文化施設を運営しており、基本的に無料でサービスを提供している。日本であれば国や地方自治体が運営していてもおかしくないような施設ばかりである。施設のところどころに、寄付を訴求するメッセージとともに募金箱が設置されており、日常的に寄付と接する機会が多い。

また、NPR(ラジオ局)やRBS(テレビ局)などの公共放送局は企業スポンサーだけでなく、個人の寄付を受け取っている。日本でも国営放送の受信料や、ケーブルテレビとの契約料といったかたちで国や企業が同様のサービスを提供しているものの、公共放送で「視聴者の寄付で運営されている」ことを訴えるテレビ画面は日本には存在しないものである。日米で「公共性」の感覚が大きく異なり、米国では寄付が公共への参加方法のひとつとして確立しているように感じた。

このように米国では寄付が特別な位置づけにあり、一般の人々の文化や日常の一部として生活に溶け込んでいる。米国では寄付の主の担い手は個人である。カナダ出身のADRAスタッフに言わせれば「米国人は12月になると、寄付に関心を持ち、実際に寄付をする。カナダでは12月にここまで明確な違いはなかったので、米国で働き始めて支援者の反応に驚いた」とのことである。それに加えて、企業による寄付は日本では個人によるものと同規模(約7,000億円)だが、米国では全体の5%を占めるに過ぎない。

米国の寄付市場は個人がその担い手になっていることと、寄付市場が非常に大きいことの要因には、建国の歴史、非営利セクターの発展の過程が深く関わっている。ジョージ・ワシントン大学のマイケル・ウォース(Worth, 2014)によると、非営利セクターの起源となるボランティア団体(トクヴィルが『アメリカの民主政治』で「Voluntary Association」として描いたもの)は、政府への不信感を背景にして、民間人や団体が学校や消火活動などのサービスを提供することで発展してきた(Worth, 2014)。米国独立宣言では政府に対して市民が武器を持って戦うことが正当化(抵抗権)されているが、そういった政府からの自由・独立と関わる米国特有の文化・思想が非営利セクターを支持する見方の底流に流れている。

また、非営利セクターの成長の歴史には、アメリカンドリームを象徴するような大富豪の存在も大きく影響している。20世紀前半には、ジョン・D・ロックフェラーやアンドリュー・カーネギーといった成功者が競い合うようにして非営利セクターへ大きな投資を行ない(Worth, 2014)、現在ではビル・ゲイツ、

マイク・ザッカーバーグなどの富豪たちが争うように参加し、セクターの成長・拡大に大きく寄与している。

そして、政府も非営利セクターの拡大、高度化に大きな役割を果たしている。1960年代にリンドン・ジョンソン大統領が主導した「偉大な社会（Grate Society）」プログラムの下で、政府のサポートが非営利セクターの規模を拡大させた。そして、1980年代のロナルド・レーガン大統領の下では、政府機能の権限委譲（devolution）や直接的助成から市場原理を取り入れた間接的助成（福祉・医療におけるバウチャー制や高等教育における教育機関にはなく生徒への支援など）への切り替えといった政策的転換が非営利セクターの専門化や団体運営や活動の効果・効率の向上をもたらした（Salamon. 2002, Worth. 2014, 石川・小林.2013）。

米国の非営利セクターの発展の歴史は、研修前の疑問であった日米の非営利セクターの規模の違いを説明している。文化や思想、そして富裕層の存在や政府の政策が米国の非営利セクターの発展のなかで大きな役割を果たし、日米間のセクターの規模や深さの大きな差となって表れている。

このように米国における寄付は、建国の思想とも関係して、他国に比べて特別な位置づけにある。それゆえ、日本でのマーケティング・ファンドレイジング施策参考にするうえで、米国における寄付の日常への浸透の度合い、個人の寄付への態度の違いや、市場の圧倒的な大きさなど文脈の違いは一定程度差し引いて考えなければならない。それでは、市場環境に大きな差があることを前提に、実践的にはどのような違いがあるのだろうか、また、この差を埋めていくために日本においてどのような実務を行なっていくべきだろうか？ 次に、実務研修のなかで学んだ内容について紹介しながら、効果的な施策について考えていく。

ADRA International のマーケティング施策

研修期間中は主に ADRA International（以下 ADRAI）の Marketing & Development Team に所属して、業務のサポートやリサーチをするとともに、各スタッフから業務内容の聞き取りを行い、各種マーケティング施策についてトレーニングを受けた。

ADRAI は約 130 カ国に支部をもつ ADRA ネットワークの本部であり、主に保健医療、食糧確保、教育、経済開発、緊急支援の 5 つのセクターで国際協力活動を行なっている団体である。団体収入は 5200 万ドル（約 57 億円）規模で、そのうち約 40% を寄付が占めている（毎年 2000 万ドル、22 億円前後）。Marketing & Development Team には 20 人ほどが所属し、広報、リード獲得から寄付獲得、支援者対応まで ADRAI の支援者に関する一連の業務を担っている。Marketing & Development Team には、支援者管理チーム、デザインチーム、コンテンツ制作担当、遺贈寄付担当、デジタルマーケティング担当など、マーケティング施策や対象ごとに役割が分れたチームやスタッフが所属している。ここでは各担当者から聞き取りをした施策をいくつか紹介する。

基本戦略：ターゲティングとダイレクトメール施策

最初にターゲティングの概要についての施策を紹介する。まず ADRAI は「ドナーケアプロシージャ」という名前で支援者から寄付を受け取った後のコミュニケーション内容を定めている。基本的に全ての寄付者は、寄付から 7 日以内にお礼状と領収書を受け取る。5,000 ドル（約 50 万円）以上の寄付者は、部長やマネージャーによる手書きのお礼状と領収書を受け取る。50,000 ドル（約 500 万円）以上の寄付者は、ADRAI のプレジデントからお礼の電話と領収書を受け取る。

また、寄付を受け取った後は、金額に加えて、寄付の時期・頻度を考慮して 6 段階のターゲット層を設定している。第一の層が 12 ヶ月から 18 ヶ月以内に寄付をしたアクティブドナー。第二が 19 ヶ月から 36 ヶ月（3 年）のあいだに寄付をしたインアクティブドナー。以下、37 ヶ月から 60 ヶ月（5 年）をラップス（lapse）ドナー、5 年以上をフォーマードナーとしている。また、アクティブドナーでかつ年間に 5,000 ドル以上の寄付者をメジャードナー、毎月寄付者をエンジェル（毎月寄付プログラムの名称、サステイナーやレギュラーと呼ぶこともある）と定義している。ADRAI の支援者の内訳としては、約 45,000 人が全

体の寄付者数で、うち 24,000 人がアクティブドナー、1,400 人がエンジェル、400 人がメジャードナーである。

そして、ターゲット層ごとに別の頻度で手紙を送付するリテンション戦略を採用している。アクティブドナーには、毎月（年間 12 種類）の手紙を送付している。アクティブドナー以外には、3 月、4 月、11 月、12 月の年に 4 回のみダイレクトメールを送っている。支援者への活動報告を兼ねたこのダイレクトメールのパッケージを制作するのがデザインチームである。パッケージには、月ごとにテーマを変えた活動報告と裨益者のストーリーを紹介する手紙が含まれている。メインコンテンツは、プレジデントからのお礼・あいさつとテーマにあわせたストーリーが手紙（A4 片面）である。また、リフト（Lift）と呼ばれる写真付きカラー印刷 A4 サイズ裏表の資料で活動紹介と寄付訴求を行なう（クレジットカードとチェックの支払用紙も付いている）。そして、それらに返信封筒とすべての資料が収まる封筒の 4 つで 1 パッケージとなっている。

デザイン部長によると、年に 4 回のダイレクトメールはアクティブドナーとのコミュニケーションとは異なり、より魅力的な内容になるように気を付けているという。具体的な内容として、マッチングギフト、緊急支援、ギフトカタログ、税制控除締切りの連絡といった内容を送付している。この施策の狙いとしては、通常のダイレクトメールに記載する共感的な活動紹介に加え、より寄付をしやすくなる心理が働くように、共感以外の要素が加えられている。それに加えて、エンジェルについてはすでに毎月、定期的に寄付があるため年に 4 回のみ手紙を送付し、メジャードナーについては別のプログラムがあるため、アクティブドナーとは別の施策を行なっている。

メジャードナー施策

多くの団体と同じように ADRAI の寄付者全体のうち、少数のメジャードナーが全寄付額の半分以上を占めている。そのため、ADRAI のスタッフは大口寄付施策のために、特別な資料を作ったり遠方まで個別訪問をしたりするなどリソースの多くを投下し、関係構築と寄付訴求を行なっている。

大口寄付者との関係構築をはじめの前に、下記の 3 点は特別に重視する必要がある。

- 1) 関連性（Linkage）：大口寄付者は友人や家族など親しい人の意見を聞いて寄付行動を行なう。そのため、潜在大口寄付者との最初の接触は、親しい人物（Linkage）を通じて行なわれるのが好ましい。Linkage を介して食事や簡単な打ち合わせを行なうなかで関係構築を行なっていく。
- 2) 能力（Ability）：一般的に 50,000 ドルの寄付を過去に行なった人物は、倍額の 100,000 ドルを寄付する財力がある。潜在大口寄付者は、大きな金額の寄付を繰り返し寄付することができる財力を持っている必要がある。医師や弁護士など専門職であることも重要な要素である。過去の寄付履歴やデータを分析することで、潜在大口寄付者のリストを作成し財力について知ることが大切である。
- 3) 興味関心（Interest）：財力がどんなにあっても寄付に興味がない人物は寄付者にはならない。過去の寄付データがある場合は、どのようなプロジェクトに関心があるのかを調べることは有効である。最も重要なことは、直接話をして相手の声や反応から興味関心を確認することである。寄付に関心がない人物は、「今は忙しい」、「自分ひとりでは決めることができない」などと言う傾向がある。関心がない人物をどんなに熱心に寄付をお願いしたとしても望んだ結果を得られないことはない。

メジャードナーに対しての施策として最も顕著なものは、サンクスギビング（11 月第四木曜日）の前後にあわせて実施するキャンペーンである。この 10 月から 12 月上旬までの 2 ヶ月間に年間の寄付の大部分を獲得する。そのため、マーケティング部の多くのリソースがキャンペーンに注がれる。

11 月には、メジャードナー向けの冊子を送り、支援者管理チームは寄付へのお礼の電話キャンペーンを実施する。メジャードナー担当やマーケティング部長はこの間、全米各地に住むドナーの家を個別訪問して活動とその成果を説明して回る。さらなる支援に関心を示したドナー向けに詳しいプロポーザルを用意している。支援者管理チームとメジャードナー担当が口をそろえて言ったことは、「寄付のお願いはしない。お礼を言い、活動を報告する」ということである。これは対面でのコミュニケーションで寄付訴求

を強くすることで関係性が壊れることを防ぐ意味があり、また、対面コミュニケーション以外の場面で寄付の訴求をしているため不要であるという考えに基づいている。

以上で ADRAI の施策の紹介を終えるが、書籍やセミナーなどでもファンドレイジング、マーケティング施策の学習をするなかで、ADRAI は基本的に忠実な施策を行なっていると言える。例えば前述のターゲット層の設定は、米国でファンドレイジングの教科書として広く読まれている *Fundraising Basics A Complete Guide* などに記載されている内容とほぼ同じである。また、Marketing & Development team の部長が口をそろえてターゲティングやデータベース分析、大口寄付施策が重要であると話しており、組織内でしっかりと戦略が共有され実践されている。このように、米国および ADRAI のファンドレイジング施策は標準化された知識をベースにしてファンドレイジングに組織的に取り組んでいる点に強みがあると言える。

マーケティング・ファンドレイジングについてのカンファレンス・セミナーのレポート

ここでは、2 月後半から 3 月上旬にかけて参加したセミナーのレポートを通じて、ADRAI での実務研修で取り扱うことができなかった施策や他団体の事例を紹介したい。

Washington Nonprofit Conference 2017

2 月 22~24 日に開催された Washington Nonprofit Conference 2017 (<http://dc.nonprofitfederation.org/>)に参加した(22 日は前夜祭のため不参加)。このカンファレンスはダイレクトマーケティング協会 (DMA) が主催し、中西部の団体を中心に非営利団体のマーケティング担当者が集うカンファレンスである。2 日間で 30 以上の各団体の実務者やマーケティング会社の担当者が事例紹介するセミナーが開催され、筆者は 8 つのセミナーに出席した。そのなかで参考になったセミナーをいくつか紹介したい。

Stuck in the Middle with you- Elevating Your Mid-level Donor Program (2 月 23 日 14:00-15:00)

このプレゼンテーションは、米国内でフードバンク活動を行なう Feeding America (以下 FA) とマーケティング会社 Thompson Habib Denison(以下 THD)によるミドルドナー(中口寄付者)獲得施策についての紹介である。ミドルドナーは定義が難しい寄付者で、団体ごとに色々な定義がありうる。寄付者人口の上位 5~10%、メジャードナー(大口寄付者)になる能力がある寄付者など様々な定義がある。FA の場合はダイレクトメールリストの 2%でかつダイレクトメール収入の 21%を占める寄付者をミドルドナーとして設定している。ミドルドナー施策を行なううえで難しい点として下記 3 点がある。まず、ダイレクトマーケティングチームとメジャードナーチームの中間に位置するため誰が対応するべきなのかを決めにくい、ミドルドナーは多様性が高いため施策を設計しにくい、そして、寄付者数が相対的に少ないためテストがしにくいという 3 点である。しかし、ミドルドナーは団体のミッションへの共感性が高く、貴重な存在であるため特別な待遇が必要となる。その待遇とは、団体のインパクトにフォーカスしたメッセージの伝達や、ミドルドナーの好みに合わせた、よりパーソナルな対応である。FA はサンクスギビングに通常のドナーとは違うミドルドナー向けのプロポーザルを送付したり、寄付のお礼として特別なレポートを送付したりするなどしている。また、電話やデジタルコンテンツでも個人にあわせたコミュニケーションを行なっている。ミドルドナー施策はメジャードナーを増やす効果もある。FA は 4 年間のミドルドナー施策で 5,000 ドルの寄付者が約 2.5 倍になると同時に、100,000 ドルの寄付者が約 2 倍になり、メジャードナーによる寄付金額が 136%になった。

Give Monthly or Go Home! -How HRC transitioned to a “monthly first” program (2 月 24 日 9:00-10:00)

このプレゼンテーションは、LGBTQ（セクシャルマイノリティ）のアドボカシーを行なう Human Rights Campaign(以下 HRC)と非営利団体向けにファンドレイジングサービスを提供する Lautman Masko Neill & Company による毎月寄付（sustainer）獲得施策についての発表である。HRC は 6.5 万人、毎月 100 万ドル（約 1 億 1 千万円）の毎月寄付者を獲得しており、その獲得チャネル別に施策を紹介する形式の発表となっている。数あるチャネルのなかでも Canvass Program（街頭での対面による毎月寄付獲得施策）が最も獲得数が大きく、年間で 3 万人の寄付者を獲得している。担当者によると、Canvass Program の利点は素早くグロスできること、街頭でキャンペーンを行なうため、団体の可視性（visibility）が高まることである。他方で欠点は、リテンションが低いこと（年間で継続率は 33%）、企業に代行して寄付者獲得を依頼しているため費用が高いことである。また、近年では対面で活動の紹介と訴求を行なう際にタブレット端末を使用しており、これには決済情報などの書き間違いによる取りこぼしが少なく、その場で正確な決済情報の入手とデータベースへの同期がなされるという利点がある。Canvass Program 以外のチャネルとしては、メールや WEB 広告で毎月寄付獲得の施策を行なっている。2016 年の年末キャンペーンでは、336 件、約 5,500 ドル/月の毎月寄付を獲得し、その半数は Facebook 広告経由だったという。報告者によると、キャンペーンは大統領選挙時期にあわせて「LGBTQ の平等への危機」を訴えたものであったため、選挙結果が大きく施策の結果にも影響したという。担当者のコメントとして印象的だった点は Canvass Program はとても高価で欠点もあるが「欠点を補うほど団体のグロスに対してインパクトがあり」HRC の寄付施策の中心的存在である、というコメントである。

そして、それぞれのセミナーの内容だけでなくカンファレンス全体を通して印象的だったことは方法論や言語の標準化とマーケティング会社への業務委託の活用である。まず、米国のファンドレイザー、マーケターはフレームワークや KPI 指標、テストの方法などを標準化された方法で実践しており、ファンドレイザー同士で使われる略語や特殊な用語（KPI や CPA、ROI について数字のみで会話する、あるいは 10K、1M、1x(単発寄付)などの金額やプログラムの省略表現）を使って活発に意見交換をしている。非営利団体のファンドレイジングという限られたテーマで非営利団体と営利企業も交えて「業界」と呼ばれるような分厚いヒト・モノ・カネの流通、知識の蓄積、カルチャーの醸成がなされている点は、日米の非営利セクターの違いとして特に印象的であった。また、日本外のカンファレンスなどに参加している日本人の方々が共通して抱く感想だが、米国にはファンドレイジングやマーケティング支援を行なう企業が多く存在し、実際に非営利団体が多くの業務を委託している。カンファレンスの発表者の大半は、団体の担当者として委託先企業の社員と一緒に登壇する事例がほとんどで、基本的には団体内で完結しがちな日本のコンテキストとの鮮明な違いを感じた。

Accelerate プログラム 2017

次に ADRAI が 3 月 8~10 日にポルトガルで開催した Accelerate プログラム 2017 について紹介する。このプログラムは、ADRA ネットワークとしてのマーケティング・ファンドレイジング施策・戦略について学び、話し合いをするために、北・中・南米、アフリカ、ヨーロッパ、アジアなど世界各地の支部からマーケティング担当などが中心に参加するプログラムである。ここでは外部講師として招聘した ALS Association（以下 ALSA）の CEO、Barbara J. Newhouse 氏の講演、特に ALSA が 2014 年に大きく注目された「アイスバケツチャレンジ」の寄付以前と以後のキャンペーンについて紹介したい。

ALSA は筋萎縮性側索硬化症（Amyotrophic Lateral Sclerosis: ALS）患者の当事者団体として 1985 年に病気の啓発・アドボカシーと研究開発のために設立された。もともとは年間 20 万ドル規模の団体で、患者とその知人や友人に支援される団体だったが、2014 年のアイスバケツチャレンジ以降、その状況は大きく変わった。

アイスバケツチャレンジは ALS の普及啓発と研究の促進のために、友人などから指名された人が氷水の入ったバケツの水をかぶり（あるいは 100 ドル寄付をする）、その動画を SNS に投稿するキャンペーンである。この原点は 2014 年 7 月 14 日に 3 人のアスリートが動画を投稿したことから始まった。この動

画が広まり、有名人が参加をし始めることで SNS やメディアで大きく取り上げられ、7月末から 8月にかけて世界的な現象に発展した。

Newhouse 氏は成功の要因を 4 点挙げている。第一に ALS 患者・家族のコミュニティが強く動画がすぐに拡散されたこと、第二に単に寄付をするだけでなく他人を助けることが動機づけになっていること、第三に氷水をかぶる行為が魅力的だったこと、最後に幸運が重なったこと（8月が暑い夏だったこと、同時期にエボラや ISIS の事件があり楽しいニュースを欲していたこと、Facebook のビデオ投稿が流行していたこと）を挙げている。また Newhouse 氏は、「多くのマーケターがどうやってキャンペーンを起こしたのかを聞いてくるが、意図的ではない」ことを強調し、「マーケターにアイスバケツチャレンジをすることはできない。マーケターができることは、ストーリーを伝えることである」と述べている。

チャレンジの結果として、ALS は 7月 29 日から 8月 15 日の約 2 週間で 115 万ドル（約 126.5 億円）を集め、その半分の 66 億ドル（72.6 億円）は 8月 19 から 25 日の 6 日で集めた。またチャレンジには、米国民人口の 5%にあたる 1500 万人が参加した。寄付者のうち 25 万人は ALS に関係がある従来タイプの寄付者で、新規寄付者 250 万人のうち 60 万人は ALSA とのコミュニケーションを継続しており、このチャレンジの結果、ASLA の支援者の平均年齢が 50 代以上から、35 歳にまで下がった。

チャレンジから 2 年が経った 2016 年に ALSA は、チャレンジが与えたインパクトを伝えるキャンペーン“every drop adds up”（http://webnc.alsa.org/site/PageServer/?pagename=NC_edau_landing）を企画した。チャレンジによって、ALS 遺伝子の NEK1 が新たに発見され、そのニュースは大手メディアに取り上げられた。また、科学者の中で ALS の研究への関心が高まっていることも挙げられた。そして、キャンペーンのインパクトとして、病気に対する見方・認知の変化が挙げている。元々はニューヨーク・ヤンキースでプレーしたプロ野球選手、ルー・ゲーリックが発症したことから「ルー・ゲーリック病」として知られていたが、キャンペーンによって ALS が広く一般に認知される病気となった。

3. 考察・提言

3-1 結論

米国研修で得た経験として下記 2 点が課題解決に有効であると考えている。それは、ファンドレイジング・マーケティングの組織的な取り組みの強化、そして、有料サービスの利用やマーケティング会社など業務委託の活用による投資としてのファンドレイジングの実施である。

第一に、米国でのマーケティング・ファンドレイジングの取り組みで、最も違いを感じた点は、大人数のチームで長期的で包括的な計画を元にして業務に取り組む組織力である。ADRAI でもカンファレンスに参加したマーケター、ファンドレイザーでも共通して、基礎的な知識や方法論、価値観が共有されている前提の中で、ターゲット別、デザイン別の対照テストを行ったり、ROI の測定、コスト削減施策、支援者のスコアリングなど高度な施策を行ったりしている。より限られた人員で効率よく成果を上げることが求められる日本の環境下では、共通認識を組織内に作りだし業務効率化を推し進めることが、効果的な施策を行なう基礎となる。

第二に、無料や安価なツールのみを活用するだけでなく、ファンドレイジングを投資として位置づけ必要な資金を投下することが重要である。「グロースさせるためには、資金を投入した施策を行なうことが重要である」という趣旨の発言は複数のファンドレイザーから共通して聞かれた言葉である。研修当初は安価な WEB を中心に施策を組み立てていくことを考えていたが、スピードや効果を考えるとファンドレイジングを投資としてとらえて、ROI などの発想で施策を管理していく方が効果の高い施策を行なうことができるようになるようになった。また、米国の寄付の歴史のなかでも 1960 年代以降の政府の介入と競争的な助成が市場を成長させたように、日本でもマクロ・長期の視点で見れば、各団体が有料サービスを積極的に活用することで、多様なアクターの参入を呼び込み、米国のような分厚い「ファンドレイジング業界」を育て、ひいては非営利セクターの規模とインパクトの拡大を図ることができるのではないかと考える。

3-2 本研修成果の自団体、NGO セクターの組織強化や活動の発展への活用方針・方法

研修成果を受け ADRA Japan のマーケティング部の業務内容の見直しを図っている。また、組織体制としてよりマーケティング施策を体系的、組織的に実行していくために体制の変更を行なっている。具体的には、まず業務内容については、新規支援者獲得、継続支援者の獲得など年度計画において実施してきた施策の効果測定と工数計算を行ない、また、IT サービスや社外の有料サービスの活用も含めて、やること／やらないことを見直し、施策の選択と集中を行なう予定である。また、予算についても配分や総量の見直しを行なう。また組織体制については、組織的に施策を実施するために必要な基盤を強化することを目的として、組織内で知識や共通言語を統一するために座学や研修参加の奨励を進める予定である。

3-3 テーマに関する日本の国際協力分野への提言

研修を通して、非営利団体のファンドレイジング・マーケティング分野についての知識の成熟度や人材の層の厚さなどは日米で大きな差があると感じた。日本の NGO が米国の非営利セクターから学ぶことができる部分は大きいと、この海外スタディ・プログラムのような枠組みを活用して、より多くの実務者が研修のなかで実務レベルの施策を身に付ける意義は大きいと言える。短期的にはファンドレイジング業務は人手が不足していて研修に参加させるのは難しいという団体がほとんどかもしれないが、中長期的な視点に立てば研修の結果として業務改善や資金調達効率の強化などをもたらすことを考慮すれば、時間と資金を人材に投資することも真剣に考えるべきだと考えている。また、本報告書の米国の寄付市場の歴史の部分で指摘したように米国のファンドレイジングをめぐる状況は日本とは大きく異なる。前年度の海外スタディ・プログラム参加者のウォーターエイドの高橋氏も同様の指摘をしているが（高橋, 2015）、日本と文脈が近いオーストラリアやタイ、シンガポールなどアジア、オセアニア文化圏の非営利団体で学ぶ日本の NGO 関係者の数が増えることも業界にとって利益があるのではないかと考えている。

4. 団体としての今後の取り組み方針

ADRA Japan がファンドレイジングの専従スタッフを初めて雇用したのは 2011 年のことであったが、当時はまだ団体としての明確なマーケティング戦略すらも持ち合わせていなかったため、指針が明確に示されない中での暗中模索は相当な苦労を伴うものであったと思う。それから約 6 年が経とうとする今、マーケティング部が新設され、そこでは 3 人のスタッフが数名のインターンや多くのボランティアを巻き込みながら効率的に働くようになり、かなり戦略的な動きができるようになってきたが、そこに至る試行錯誤の道のりにおいて、働きの中核を担ってきたのが今回米国での研修の機会をいただいた山本である。

今回の研修における大きな学びの一つは、オンラインマーケティングとオフラインマーケティングとの両立ということではなかったかと思う。山本はこれまでの自らの学びの中で、オンラインマーケティングの様々な手法を身に付けて来ており、その技術をさらに伸ばすことを考えていたが、受入先の ADRA International（ADRA の本部）は我々が当初考えていたよりも遥かに緻密なオフラインマーケティング戦略を持っていた。そうした環境の中で、オンラインとオフラインをどのように有機的につなげ、支援者を獲得していくかということについて、とても良い学びができたと思う。

今後は、山本が学んできたことを十二分に活かす形で、ADRA Japan のマーケティング戦略上の継続的な課題である新規支援者及び継続寄付者の確保、遺贈寄付者を含む大口寄付者の確保、休眠支援者の活性化、企業連携、そしてそれらすべての基盤となる団体の認知度向上といったことに取り組み、現在の中期目標に掲げている自己資金率の増加を確実に達成することを通して、団体の基盤強化に努めていきたいと考えている。

そのことにより、ADRA（D は Development、R は Relief）の名称が示しているように、開発と緊急双方のニーズに的確に応えることのできる団体として成長していきたいと願っている。

5. その他

5-1 本プログラムや事務局側に対する提案・要望等

事務局の皆さんには渡航前、渡航中と様々なトラブルがあるなかで適切なアドバイスをいただき支えていただきました。ありがとうございました。

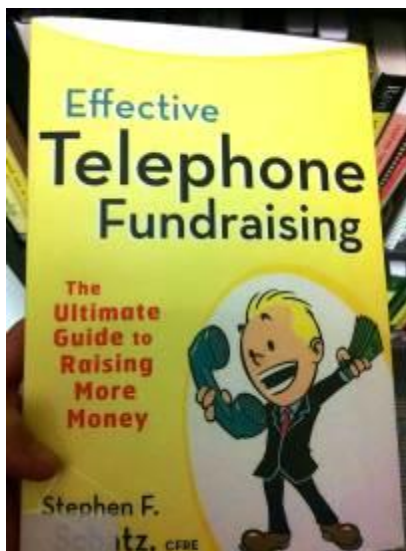
5-2 写真類及び研修員が受入先機関に提出した報告書類等があれば、添付



ADRA International の入り口にて



ADRA International マーケティング部長の Matthew Siliga



ファンドレイジング手法別の本



Foundation Center Washington DC 図書館。
ファンドレイジング書籍だけで3棚も。



Washington Nonprofit Conference 2017 の様子



Accelerate プログラム、ALS Association Newhouse 氏と筆者

5-3 参考文献

- Ciconte, B. L. & Jacob, J. G. *Fundraising Basics A Complete Guide Third Edition*. Jones & Bartlett Learning. 2008.
- Crutshfield, L.R.& Grant, H. M. *Forces For Good*. Jossey-Bass. 2008.
- The Giving Institute . *Giving USA 2016*. The Giving Institute,2016.
- 石川 孔明・小林立明.“ジョーンズ・ホプキンス大学客員研究員・小林立明さんに聞く、アメリカの NPO・社会起業家の潮流”. Drive. 2013. <http://drive.media/posts/828>. アクセス日 2017 年 3 月 13 日
- 寄付白書発行研究会 & 日本ファンドレイジング協会. 『寄付白書 2015』. 日本ファンドレイジング協会. 2015.
- 特定非営利活動法人国際協力日本 NGO センター. 『NGO データブック 2016 数字で見る日本の NGO』. 外務省国際協力局民間援助連携室. 2016.
- Salamon, L. M. *The Future of Nonprofit America*. Brooking Institution. 2002.
- 高橋 郁.”平成 27 (2015) 年度 NGO 海外スタディ・プログラム最終報告書 ファンドレイズとその戦略策定、およびファンドレイズのリスク管理について”. 外務省ホームページ. 2016.
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000156367.pdf>. アクセス日 2017 年 3 月 13 日
- Urban Institute. *The Nonprofit Sector in Brief 2015*. Urban Institute. 2015.
- Worth, M. J. *Nonprofit Management Third Edition*. SAGE Publications Inc. 2014.