

平成 24 年度外務省主催 NGO 研究会
国際協力 NGO のファンドレイジング
報告書

平成 25 年 3 月 12 日
公益社団法人 日本環境教育フォーラム

目次

はじめに	- 3 -
1. 背景	- 4 -
1-1. 背景	- 4 -
1-2. 実施方針	- 4 -
1-3. スケジュール・要員計画	- 5 -
2. 寄付	- 6 -
2-1. 実施方法・活動内容	- 7 -
2-2. 基礎調査の実施	- 8 -
2-3. ベストプラクティスの抽出	- 10 -
2-4. ベストプラクティスについてのインタビュー調査の実施	- 11 -
2-5. 寄付に関するインタビュー調査の結果・分析	- 11 -
3. NGO と企業の協働	- 16 -
3-2. 基礎調査の実施	- 19 -
3-3. 有識者によるアドバイス	- 24 -
3-4. ベストプラクティスについてのインタビュー調査の実施	- 25 -
3-4-1. インタビュー調査の結果	- 25 -
3-4-2. インタビュー調査結果の分析	- 27 -
4. インタビュー結果の考察	- 42 -
4-1. 寄付	- 42 -
4-2. 企業と NGO の協働	- 44 -
5. 公開セミナーの実施	- 45 -
5-1. 講師、発表者の選択	- 45 -

5-2. 募集告知方法、告知先、広報手段.....	- 45 -
5-3. セミナーの内容.....	- 47 -
5-3-1. 東京.....	- 48 -
5-3-2. 関西.....	- 48 -
5-4. 参加者の分析.....	- 48 -
5-4-1. 参加者の内訳.....	- 48 -
5-4-2. セミナーで出された意見.....	- 49 -
5-4-3. 参加者の関心.....	- 50 -
5-4-4. セミナーへの評価.....	- 51 -
5-4-5. ファンドレイジングに関する参加者からのフィードバック.....	- 52 -
6. 報告書の作成・公開.....	- 54 -
7. まとめ・提起.....	- 54 -
参考文献.....	- 57 -
別添 1 インタビュー調査の結果.....	- 58 -

はじめに

外務省は、国際社会が抱える様々な開発課題に取り組むにあたり、NGO との連携を重視し、日本 NGO 連携無償資金協力等により資金協力を行う一方、国際協力 NGO の能力向上・組織強化のために、平成 11 年度より「NGO 活動環境整備支援事業」を実施しています。同事業のひとつである「NGO」研究会は、国際協力を携わる NGO が、国際的に活躍していくために必要とされる共通の課題や役立つテーマについて、調査・研究し、問題解決に向けた討議や改善策の提言を行うことを目的としている事業です。

本報告書は、平成 24 年度 NGO 研究会のテーマのひとつとして、公益社団法人日本環境教育フォーラムが実施した「国際協力 NGO のファンドレイジング」についての調査・研究及びセミナーの成果報告書です。本研究会においては、多くの NGO が重視しながらも、具体的な方策に課題を感じている「ファンドレイジング」について、具体的な事例や NGO 側・企業側の意見を抽出・分析し、セミナー（東京・大阪）において国際協力 NGO が一般寄付者の方々や企業から具体的にどのような姿勢や方法で寄付を募るのかを学び合いました。

本研究会の実施に際して、実施団体のみならず、セミナーで貴重な知見を共有してくださった日本ファンドレイジング協会や講演者、ご参加いただきました方々、インタビューや過去の事例を共有し、調査・研究に貢献してくださった NGO 関係者及び企業関係者の方々からいただいた御支援、御協力に対して心より御礼申し上げます。

国際協力 NGO は、今後、益々企業・個人等多方面からの協力を得ていくことが必要となると考えられます。本報告書でまとめられた NGO 研究会「国際協力 NGO のファンドレイジング」の成果が、各 NGO の寄付収入強化の一助となりましたら幸いです。

外務省国際協力局
民間援助連携室長
山口 又宏

1. 背景

1-1. 背景

国際協力場で活躍する日本の NGOⁱの財源は、今日では会費、助成金、寄付金、政府や地方自治体など行政からの補助金や、請負事業や委託事業、企業からの協賛金など、多岐にわたっている。しかし、社会貢献活動に携わる NGO に寄付行為を行うことが日常的に行われている欧米と比較し、寄付文化の定着していない日本では、ファンレイジングは NGO にとって重要な課題のひとつである。例えば、年間約 22.5 兆円相当（2004 年）の寄付が行われるアメリカと比較し、日本の個人寄付は約千分の一のわずか 252 億円（2011 年）である。また、NGO の収入は 2011 年の特定非営利活動法人国際協力 NGO センター（以下 JANIC）の調査によると 275 億円である。これは一団体あたり、約 1 億 2277 万円の収入であり、さらに詳細を見ると、1 億円以上収入のある団体が 18%ある一方、1000 万円未満の団体は 32%ある（JANIC, 2012 年）。従って、日本の NGO では概して財政基盤が弱く、優秀な人材が定着しづらい環境にあり、組織の拡大が進まない。このため、組織の運営・管理能力が強化されず、NGO の発言力、社会的地位が向上しないという悪循環に陥っていると考えられる。

また、JANIC が 2011 年に実施した調査では、調査対象となった団体のうち、9 割以上が企業との協働に関心を持っており、約 6 割の団体が企業との協働実績があると回答している。中には、収入のうち 3-4 割が企業との協働によるものという団体もある。しかし、詳細なデータはないものの、依然継続的に企業と協働を行っている団体は決して多くないと推察されている。

本調査では、ファンレイジングの中でも、日本の NGO にとって大きな財源である寄付と、ⁱⁱ過去の調査で明らかになったように、多くの NGO が関心を持っている企業との協働の二つに焦点をあて、調査を実施した。

1-2. 実施方針

調査の実施にあたっては、以下の通りの方針で行った。

- a. 過去の調査の分析や有識者へのヒアリング調査等を通じて、NGO と企業の協働、個人・企業による NGO への寄付事例から、ベストプラクティスを抽出する。

- b. 抽出した事例について、寄付の場合は寄付を受けている NGO に、企業と NGO の協働事例の場合は企業、NGO の双方に対してインタビュー調査を実施し、ファンドレイジングを効率良く行うためのノウハウを取りまとめる。
- c. 調査結果に関心を持つ国際協力 NGO、企業等に対して、シンポジウムの開催や報告書の公開を通じて、調査結果の報告及びベストプラクティスのノウハウの共有の場を創出すると共に、NGO がファンドレイジング強化に向けた行動を起こすために必要な実践的な情報を提供する。
- d. b, c の結果を報告書にとりまとめ、NGO への支援・協働を実施、模索する企業、個人や企業からの寄付などの財政的支援、企業との事業協働を検討する国際協力 NGO にとって有益な情報源となるよう的確な分析を行い、提言を通じて多くの人々が活用できるよう工夫する。
- e. 上記により、国際協力 NGO の組織運営強化に寄与することを目指す。

1-3. スケジュール・要員計画

2012年5月

- 積算内容の見直し、確定
- 契約業務
- 調査・研究スケジュールの確定
- 調査対象の整理、基礎調査実施についての決定

2012年6月

- 調査項目の整理
- 事前調査の実施、インタビュー調査事業の抽出

2012年7月-8月

- インタビュー調査の実施
- 調査結果の分析

2012年9月

- 調査結果の分析・取りまとめ
- 公開セミナーの準備・スケジュールの確定

2012年10月-11月

- 公開セミナーの発表者等の決定

- 公開セミナーの広報・告知

2013年1-2月

- 公開セミナーの実施
(首都圏：1月17日、関西：2月1日の2か所で実施)

2012年12-2013年2月

- 報告書の作成

2012年3月

- 報告書の提出

2. 寄付

2007年のNGO研究会報告書「NGOのファンドレイジングの強化に向けて」の中で触れられているように、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、企業との協働事業の実施など、様々な種類がある。

寄付、特に個人からの寄付については、以前は日本では寄付文化が根付いていないとされてきたが、近年で公益社団法人日本ユネスコ協会連盟が寄付金額を10倍に増やしたという実績があるなど、寄付に対する考え方が変化しつつあるといわれている。

特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会（以下、日本ファンドレイジング協会）によると、2010年の個人寄付金の総額は4874億円で、寄付実施人口は3733万人と総人口の約三分の一を占める。「NGOデータブック2011 数字で見る日本のNGO」（外務省、2011年）によると、調査対象NGOでは、総収入の60%を占めるのは寄付収入（165億円）であり、受託事業収入（15%、40億円）や助成金収入（9%、25億円）を大きく上回った。しかし、寄付収入が1000万円未満の団体は65%に達し、そのうちの43%は100万円未満しかない。一方で寄付収入が1億円を超える団体は18あり、これらの団体の寄付総額は全体の寄付額のうち約87%を占め、寄付金を多く集めている少数の団体と、そうではない大多数の団体の二極化がはっきりしている（外務省、2011年）。

2006年度には特定非営利活動法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会（以下、シーズ・市民活動を支える制度をつくる会）が取りまとめた報告書では、ファンドレイジングのうち、個人寄付に焦点が当てられており、ファンド

レイジングに取り組む NGO に対し、提案を取りまとめるなど、一定の成果を挙げた。しかし、基本的な寄付集めについての考え方は提示されているものの、NGO が実際に行動を起こす上で必要となる具体的な手段についてはあまり多く触れられていなかった。

寄付白書 2011（日本ファンドレイジング協会, 2012 年）によると、寄付先を選ぶ際に重要視されているのは主に次のような点である。

- ① 寄付金の使い道が明確で、有効に使ってもらえること 51.5%
- ② 活動の趣旨や目的に賛同・共感・期待できること 47.8%
- ③ 寄付の方法がすぐにわかり簡便であること 25.4%
- ④ 信用できる役員やスタッフがいること 17.4%
- ⑤ 団体の知名度があること 16.5%

寄付金集めについては、現在さまざまな国際協力 NGO が多種多様な工夫を凝らし、実績を挙げている。寄付白書 2011 は、寄付の手段として手渡しが約 19% と最も多かったものの、クリック募金（約 17%）、ポイント還元（約 14%）など、オンライン寄付が浸透してきていることが伺われると述べている（日本ファンドレイジング協会, 2012 年）。

また、寄付白書 2011 によると、現物による寄付としては、書き損じハガキ、金歯、書籍、切手、CD、商品券等が約 6% と最も多かった。これら多様化する寄付の手段をうまく活用するかどうか、今後寄付集めをより効果的に行っていく上で必須条件の一つとなるに違いない。

本調査では、個人・企業からの寄付（物品を含む）で成果を挙げている団体の手法を検証するだけでなく、その手法を行う上での工夫や戦略を含めて調査を行う。

2-1. 実施方法・活動内容

- ① 個人・企業からの寄付について実績のある NGO を、web や文献資料を通じた基礎調査及び、有識者、事業委託先である外務省民間連携室からの推薦・紹介、及びインタビュー調査を行った企業・団体の推薦・紹介を受けて抽出した。
- ② インタビュー対象先の団体を抽出するにあたっては、以下の点に留意した。
 - 寄付が実際にファンドレイジング強化につながっているかどうか
 - 今後寄付の強化を行う団体にとって、学びやすい事例かどうか
- ③ 調査対象の団体に対しては、調査の趣旨を告知し、事前に調査項目を連絡した上で協力を依頼した

④ 調査対象項目に基づいて、インタビュー調査を実施した

基礎調査時には、過去の調査で NGO のファンディングに必要と指摘された項目の抽出を行った。詳細は 2-2 で言及する。

本調査時で質問を行ったのは以下の項目の通り。インタビュー調査の結果を通じ、基礎調査で指摘された項目のうち、各調査対象団体が行っている工夫について、整理を行った。

- ① 2011 年度の寄付金の総額
- ② 寄付金の受け取り手段
 - a. 手渡し
 - b. クリック募金
 - c. 募金箱
 - d. 銀行振込
 - e. クレジットカード決済
 - f. 書き損じハガキ、書籍、切手
 - g. その他
- ③ 寄付の内訳：個人/企業及び、性別、年齢の内訳
- ④ 寄付金を集める上で、どのようなことに留意しているか
 - a. 寄付金の使途をどのようにアピールしているか
(使途の明確性、使用後の成果の公開など)
 - b. 寄付金を集める上で、どんな工夫をしているか
(支払いやすさ＝簡便さ、自分ごと化への工夫、参加する上での楽しさなど)
 - c. 自団体のオリジナリティ・信頼性をどのようにアピールしているか
 - d. 多く寄付金を集められている理由は何にあると考えているか。

2-2. 基礎調査の実施

先に述べたように、寄付に関しては、2006 年度にシーズ・市民活動を支える制度をつくる会によって実施された外務省 NGO 研究会報告書「NGO のファンディングの強化に向けて」で個人の寄付に焦点を当てた研究が行われた。同研究では、以下の 3 点の目的が掲げられた。

- ① ファンディング能力の開発・改善
- ② ファンディングに関するネットワーク形成

③ ファンドレイジング手法の普及・啓発

同報告書では、ファンドレイジングを行う上で次のような点を段階的に確認することを提案している。

表 1

1. 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 2) 寄付者にとっての募金とは
2. マーケットの理解と評価 1) 日本の寄付市場の動向 2) 寄付市場に対する評価 3) 全体のパイの拡大を
3. 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 2) 労働環境の整備と人材の育成 3) ボランティアの位置づけ 4) 名簿管理の徹底
4. ファンドレイジング計画の設計 1) NGO が提供できる価値 2) 組織の強みやオリジナリティ 3) 寄付者を見極める 4) ツールの選択と政策 5) 寄付者に届けルート（チャンネル） 6) 寄付方法（決済ルート）の工夫
5. ファンドレイジングの実行 1) 明確な目標の設定 2) 予算管理、コスト 3) ファンドレイジングのマインド 4) メディアの活用 5) 企業向けの戦略
6. 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 2) 寄付者へのお礼 3) 継続的な関係の構築 4) 寄付をやめる人の声を聞く

7. 分析、評価 効果の分析、振り返り

日本ファンドレイジング協会の代表理事鶴尾雅隆は、「ファンドレイジングが社会を変える」の中で、シーズ・市民活動を支える制度をつくる会とは順番等は異なるものの、7つのステップが必要と述べている。

表 2

1. 組織の潜在力のたな卸し
2. 既存寄付者・潜在寄付者の分析を行う
3. 理事・ボランティアの巻き込み
4. コミュニケーション方法や内容の選択
5. ファンドレイジング計画の作成
6. ファンドレイジングの実施
7. 感謝・報告

上記2つのステップで述べられていることは、細かい差異はあるものの、例えば組織内の資源の見極めの重要性、寄付者のニーズの確認、寄付をしてくれる人へのアプローチのしかた、ファンドレイジング計画の実施、感謝・報告など、ほぼ共通の内容であることが読み取れた。

本調査であるインタビュー調査では、各団体が団体なりに、上述で指摘された項目をどのように適用しているのか、どのような工夫をしているのかに重点を置いて確認し、インタビュー調査の結果から分析・考察を加えることにした。

2-3. ベストプラクティスの抽出

寄付金集めに成功している団体の抽出については、次のような事例から選出した。

- ① 2011年に寄付金額が目立って多かった団体
- ② 寄付金の受取手段に工夫がみられる団体
- ③ 寄付金を集める上で、寄付金の使途の見せ方がうまい、寄付金の使い道による成果の見せ方がうまい等、工夫が見られる団体

また、弊社団の調査からは拾えなかった事例については、外務省民間援助連携室及び、インタビュー調査に協力して下さった団体からの推薦、紹介を活用し、調査対象に組み込んだ。

2-4. ベストプラクティスについてのインタビュー調査の実施

インタビュー調査は1時間から1時間半を目安として行った。調査を実施するにあたり、事前に文書にて各団体に趣旨を伝えた（別添2）。調査項目は別添3の通り。

調査対象団体及びスケジュールは次の通り。下記団体のうち、かものはしプロジェクトは寄付ではなく、会員による収入が主な財源となっているが、ファンドレイジング強化のための考え方・アプローチとして、寄付と大きな差異はないものと判断し、インタビューを実施した。

表 3

1	かものはしプロジェクト： 2012年11月16日
2	ジャパン・プラットフォーム： 2012年11月5日
3	テラ・ルネッサンス： 2012年10月24日
4	ハンガー・フリー・ワールド 2012年11月14日

2-5. 寄付に関するインタビュー調査の結果・分析

寄付に関する N GO へのインタビュー調査の結果は次の通り。

表 4

① 寄付の受け取り手段の事例
<ul style="list-style-type: none"> - 会費での収入が全体の47%を占める。クレジットカード決済を導入している。仲介会社のGMOを通じてほぼ全てのクレジットカードを使えるようにしている（かものはしプロジェクト） - 銀行振込、郵便局、クレジットカードと主な方法はすべて取り扱っている。運営費、災害別に別々の口座を持っている（ジャパン・プラットフォーム） - 書き損じハガキキャンペーンを実施し、2011年度の1.8億円の収入のうち、1.2億円強がハガキ回収によるもの。書き損じはがき、商品券全般、図書カード、プリペイドカード（パスネット、オレンジカード、QUOカードなど）、ブルーチップ、CD/DVD、貴金属。使わずにおいてある物に目をつけた。衣類、古本など、かさばるもの、重量のかさ

<p>むものは扱っていない (ハンガー・フリー・ワールド)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 先輩団体の資金獲得手段を真似た。銀行振込、郵貯、カード決済 (VISA/MASTER)、コンビニの払い込み、現金、書き損じハガキ、使用済みインクカートリッジ、使用済み携帯電話、古本、DVD (テラ・ルネッサンス)
<p>② 寄付金の内訳 (年齢、性別、個人・企業の内訳等)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 男性が 45%、女性が 55%で、若干女性が多い程度。年代別では、20-30 代で 5-6 割を占める (かものはしプロジェクト) - 企業は毎年 100 社くらい (かものはしプロジェクト) - 東日本大震災の時には、企業が約 3000 件弱、個人は 41000 件、金額では企業が約 59 億円、個人は約 10 億円弱。総額的には企業の方がかなり多く、通常年でもその傾向は変わらない。(ジャパン・プラットフォーム) - 金額面では企業・団体の方が多いが、件数は個人の方が多い。性別、男女比などはデータをとっていない (テラ・ルネッサンス)
<p>③ 寄付金を多く集めるコツ・留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> - 会員を確保するために、獲得系施策と育成系施策を分けて実施している。講演会、自社イベント等を通じ、ドナーピラミッドを下から上へ上がってもらうための取組を行っている。(かものはしプロジェクト) - 会員を増やすために電話を活用している。(かものはしプロジェクト) - リピーター向けのイベントを企画・実施して集客を図っている (かものはしプロジェクト) - 会員向けのサービスはあまり行っていない。むしろ会員から、「現地での活動に力を入れてほしい」と言われる。児童買春、人身売買問題の解決という当団体のミッションが明確であることが会員定着率の高い理由と考える。(かものはしプロジェクト) - (会員の方を) 飽きさせない、忘れさせない、卒業させない仕組みをつくること。単純接触回数を増やすこと。機関誌の発行に代わって、出張中に海外事務所からエアメールを送るようにしたところ、開封率が上がった (アンケートの回答率で調査)。封筒で送るよりも、空ける手間のないハガキで送る方が良いこともある (テラ・ルネッサンス) - 既存の顧客を大切にする。既存の寄付者をきちんとフォローしていれば、寄付金の金額も上がっていく (テラ・ルネッサンス) - 団体全体で、年間に約 150-160 件講演を行い、集めた寄付を活動に使っている。内訳は、教育機関、経済機関 (ライオンズクラブ、青年会議所など)、企業・自治体の研修など。講演内容は対象者ごとに変えるようなことはしていない。聞く人にとって、必ずどこかに響くように心がけている。講演は有料で行っている。無料だと真剣に聞いてくれない。(テラ・ルネッサンス) - 人が NGO に寄付するのは団体の姿勢や理念に共感するから。日本の支援者の場合、実際に現場に行くのではなく、委託のようなもの。どうやって支援者の共感に結び付ける

<p>か、心が動くような話を持ってくる。対象者が支援を得て、どう変わったのかを伝えることで、支援者は自分と重ね合わせる（テラ・ルネッサンス）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 企業が主な寄付者なのだが、会計報告、進捗報告、個別の収支報告など報告をきちんとすること（ジャパン・プラットフォーム） - 当団体の場合、中間支援組織として個々の団体に助成を行うことを前提として寄付がいったん集まるという優位性に加え、外務省や経団連とのパートナーシップがあること、組織運営に有名企業、NGO のトップ級の方々が加わって下さっていることから、組織としての信用力、安心感を提供できていることが寄付金を多く集められている一因と考えている（ジャパン・プラットフォーム） - 当団体は緊急人道支援に強みを持っていることから、災害発生時にいち早く支援に出動する旨を表明することにも努めている（ジャパン・プラットフォーム）。 - 組織力のあるところにアプローチする、ターゲットを絞り込む（狭ければ狭いほど良い）など、効率良く行うことが大事（ハンガー・フリー・ワールド）
<p>④ 他団体で興味深いファンドレイジングの事例</p> <ul style="list-style-type: none"> - かものはしプロジェクト - ACE - ハンガー・フリー・ワールド - 国際ボランティアセンター山形（iiiキャッシュ・フォー・ワークを気仙沼で行った際、大きな寄付金を集めた） - カンボジア地雷撤去キャンペーン - PLUS - Room to Read：一晩で1億円集められるパーティを企画実施している。セレブ層にうまく浸透している - Table for Two

表4のうち、①、②は現在の協働先企業について、③以降は企業全般について回答戴いた

寄付に関するNGOへのヒアリング調査結果の分析は次の通り。

① 寄付の受け取り手段

各団体それぞれ特色のあるファンドレイジングを行っている。かものはしプロジェクトは会費での収入が全体の約半分を占め、クレジットカード決済を活用している点が特徴的である。クレジットカード払いは多くの団体で活用されているが、かものはしプロジェクトでは、会費入力書式にも注意を払うなど、工夫を重ねている。

ハンガー・フリー・ワールドは書き損じハガキ、商品券、図書カード、プリペイドカード、CD/DVDなどの回収により、高い収入を確保している。引取業者に対し、大量に引き取ってもらうことにより換金率を良くしたり、重量や大きさがかさみ、郵送料のかかる書籍や衣類は扱わないなどの工夫をしている。

ジャパン・プラットフォームは個人からの寄付金よりも件数は少ないものの、金額的に大きな企業からの寄付金を、経団連などの経済団体から寄付呼びかけ等の協力を得ながら、集めている。

テラ・ルネッサンスは先行する団体の資金獲得手段で成功した事例をうまく採用しており、書き損じハガキ、使用済みインクカートリッジ、使用済み携帯電話、古本、DVDなどを資金獲得手段としている。

② 寄付の内訳

かものはしプロジェクトでは、会員のうち、20-30代の割合が半数以上を占めているが、それ以外には目立った傾向は見られなかった。一般的に、件数は個人の方が多く、金額では企業の方が上回るようであった。

企業からの寄付を多く集めているのはジャパン・プラットフォームで、それ以外の三団体は個人からの会費・寄付に重点を置いている。表4からは読み取れないが、インタビュー調査から、個人と企業では、寄付、あるいは会員になることに少し異なった傾向が見られ、個人の場合、どれだけ寄付をしようとする団体の活動趣旨に賛同、応援できるのかに重きが置かれているのに対し、企業の場合は支援対象団体の信頼性が重視されていることが伺われた。

③ 寄付金を多く集めるコツ・留意点

共通した意見として見られたのは、既存の会員・顧客へのフォローで、いずれの団体も一度団体の活動に参加したり、寄付をしたりした人へのフォローアップを行っている。「飽きさせない、忘れさせない、卒業させない仕組み」を作る（テラ・ルネッサンス）、リピーター向けのイベントを行っている（かものはしプロジェクト）、毎年協力してくれた個人へ御礼の挨拶に伺う（ハンガー・フリー・ワールド）など、各団体ともフォローアップにかなり力を入れていることが伺われる。

また、やみくもに時間や労力をかけるのではなく、キャンペーン活動の告知を行うにあたり、告知規模の大きな組織力のある機関、企業を中心に告知を行う（ハンガー・フリー・ワールド）など、効率性への配慮も見られた。

表 5

事例紹介1 ハンガー・フリー・ワールドの書き損じハガキ回収キャンペーン

ハンガー・フリー・ワールドのファンドレイジングにおける特色は、書き損じハガキなど、換金可能な物品の回収を行う「書き損じハガキ回収キャンペーン」であり、これまでに11回実施されている（2012年12月現在）。

書き損じハガキ回収キャンペーンでハンガー・フリー・ワールドが集めているものとしては、書き損じハガキの他、商品券全般、図書カード、プリペイドカード、CD、DVD、貴金属など。ハンガー・フリー・ワールド側の意向で、古本、古布など、重量や容量のかさむものは意図的に含めていない。このことについて、同団体は送料負担をその理由としている。

ハンガー・フリー・ワールドでは、2011年度の収入のうち、約65%強の1.2億円分を同キャンペーンで集めている。同団体では、同キャンペーンを通じて大量に集めることで、下取り業者に対し、1個当たりの単価を上げてもらうようにするとともに、同団体側でも複数以上の業者から見積もりを取り、より買い取り価格の高い業者を見つけるように努めている。同団体によると、ハガキ1枚の買い取り価格は50円ハガキが1枚37円になるとのことだが、大量に届くハガキの整理はボランティアを通じて行っている。

また、キャンペーンの実施についても、効率性が追求されている。同団体が活動の対象としている飢餓の問題と本業で関連性のある食品業界等の企業や団体のうち、系列会社が多いなど、より伝達性の強い企業や団体にキャンペーンの紹介を行っている。実際に寄付をしてくれるのは個人名で、全体の95%を占めているが、団体や企業のネットワークを十分に活用している。

また、1年間のキャンペーンのスケジュールがローテーション化されている。キャンペーン自体は1月1日から5月31日までで、その後、寄付をして下さった個人等に対し、順番に直接面会して御礼の訪問を行っている。面会をする際には、相手の気持ちの負担にならないよう、複数を一括して訪問している。そして、年末にはキャンペーンによる寄付金の使途の報告と、来年のキャンペーンの紹介を合わせ、連絡を行っている。このことにより、次年度の寄付への参加を促す効果があるものと思われる。

本事例の最も興味深い点としては、年間スケジュールが明確であり、回収ハガキ等の分別、整理など、ボランティアを効果的に活用するなど、効率性が追求されている点である。古本、古布を回収対象から外している点も効率性を追求した結果と考えられる。

表 6

事例紹介2 テラ・ルネッサンスのファンドレイジング

テラ・ルネッサンスは設立約 10 年の比較的新しい団体である。同団体の特徴は、ファンドレイジングにおいて、特定の収入源に偏っていないことである。実績額としては、会費収入が 1400 万円、寄付金額が約 5300 万円、事業収入が約 2000 万円、補助金収入 1500 万円など（いずれも、2011 年度）。同団体の創設者である鬼丸昌也氏は、「先輩団体の資金獲得手段を徹底的に真似た」と語っていたが、会費等の支払い手段をカード決済、コンビニでの払込、現金と選択肢を広げている他、ハンガー・フリー・ワールドでも行っている書き損じハガキや DVD に加え、使用済みインクカートリッジ、使用済み携帯電話、古本なども取り扱っている。

また、同団体が設立以来実施している収益活動として講演料があるが、2011 年度は約 840 万円だった。最近では年間約 150 から 160 回のペースで実施しているとのこと。これは、同団体の顔が外に見えやすく、日本で寄付を行う人の志向が応援型であることをうまく活用し、具体的な支援に結びつけていると考えられる。

会員等、支援者に対するフォローについても工夫している様子が伺え、例えば海外出張の際に支援者にポストカードを送る等の活動が行われている。

団体自体の歴史がまだ新しく、ハンガー・フリー・ワールドのような、大きな財源となる手法は確立されていないという印象であるが、様々な手法を実践し、その結果としてそれぞれが一定の成果を上げているという点は学ぶべき要素があると言える。

3. NGO と企業の協働

2008 年度、2010 年度には JANIC が、2009 年度には株式会社アンジェロセック（以下、アンジェロセック）が NGO と企業の連携に焦点をあてて調査を行っている。これらの調査から、NGO と企業の連携上の留意点などについての基礎情報は得られたが、企業と連携する NGO は特定の団体に限られていることが多いという状況に大きな変化は見られていない。岸田（2007 年）及びアンジェロセック（2009 年）は、NGO が企業と協働することのメリットとして、継続的で安定した資金や物資の確保を挙げている。

NGO が企業からの寄付金、企業との協働による支援を期待できる理由として

は、主に次の三点による。

- ① 日本の企業の間では、法人を社会の一員とみなし、社会に対して貢献したいという人道的、道徳的な見地から、寄付や CSR が行われることが多いため。
- ② 環境分野に限定した調査ではあるが、2011 年度に環境省が実施した「アジア環境協力に係る CSR (企業の社会的責任) 推進事業」の調査結果^{iv}によると、有効回答のあった約 580 社のうち、約半数の企業が海外での環境への取組に関心を示しつつ、人的資源の不足、ノウハウの不足、協力機関の不足を理由に実施しておらず、行政に対して、活動内容の相談支援や NGO とのネットワーク形成支援、NGO の海外での活動情報の提供を希望している企業が多いため。
- ③ 2011 年の寄付税制の改正により、NPO 法人への寄付による税控除が増大した。このことにより、企業が NGO に対して寄付をしやすい環境になったため。

このことから、本調査では、NGO にとって重要な財源となりうる企業による寄付金と CSR を含めた NGO と企業の連携・協働に焦点をあてる。

3-1. 実施方法・活動内容

① 過去の調査結果、文献の分析

本調査の実施に先立ち、調査方針を明確にするために、過去の各調査の結果、文献の分析を行った。

企業と NGO の協働については、2008 年度に外務省民間援助連携室によって作成された「NGO と企業の連携促進ハンドブック - 新しいパートナーシップによる対話と協働に向けて - 」や、2011 年度の NGO 研究会報告書「地球規模の課題解決に向けた NGO と企業の連携にむけて」などで既に基礎的な分析・考察が行われている。

基礎調査では、これらの報告書、文献から、企業と NGO の協働で必要とされていること、NGO、企業がそれぞれ必要としているニーズを読み取る作業から始めた。

また、過去 3 年間に実施済み、実施中の NGO と企業の協働事例を文献、インターネットを使って調査を行い、採点基準を設けて、成功事例の抽出作業を行った。

基礎調査の詳細については、3-2 で言及する。

② 有識者インタビュー調査

基礎調査の実施結果から、NGO と企業の協働の必要性、企業との協働のメリットを理解し、取り入れようとする NGO が多い一方、依然 NGO と企業の協働事例が増えていない様子が明らかになった。そこで、本調査の直接の対象者である企業、NGO 以外に、NGO と企業の協働の課題について、有識者 3 名を対象にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査を行ったのは、下記の方々に対してである。

表 7

1	大黒 栄二氏 (社団法人日本環境教育フォーラム 元事務局長)	2012 年 8 月 10 日
2	井端 梓氏 (特定非営利活動法人国際協力 NGO センター: JANIC)	2012 年 8 月 15 日
3	荒木 光彌氏 (株式会社国際開発ジャーナル社 主幹)	2012 年 8 月 17 日

インタビュー項目は以下の通り。

- a) 企業と NGO の協働が進まない理由
- b) 特定の NGO に企業との協働が集まる傾向がある理由
- c) NGO が企業と協働する、あるいは財政的な支援を受けるにあたって、NGO はどうやって企業にアプローチすべきか、アプローチする際に留意すること
- d) NGO と企業の協働事例として、特筆すべき事例

③ ベストプラクティスの抽出、ベストプラクティスについてのインタビュー調査の実施

①の調査結果ならびに、提案者が平成 22 年度に環境省の請負事業として実施した「アジア環境協力に係る CSR (企業の社会的責任) 推進事業」の業務報告書に基づき、企業による団体への寄付を含む、企業と NGO との協働の優れた事例を 10 例程度選出し (実際に調査を完遂できたのは 8 例になった)、インタビュー調査を行う計画を立てた。事例を選出するにあたっては、協働などの形態、及び NGO の実施する活動のテーマ内容が多岐にわたるよう、配慮した。

インタビューは企業、NGO の双方に対して実施した。主な質問事項は次の通り。

- a. 双方が協働先をどのようにみつけたのか(相互が協働するきっかけは何だったのか)
- b. お互いが協働を通じてメリットと感じていることは何か
- c. お互いが協働のプロセスで得た教訓は何か
- d. 相手方に対して配慮していることは何か
- e. 今後、事業の継続を検討しているか
- f. (特に企業に対し) NGO に対して期待していることは何か

企業、NGO へのインタビュー調査が終了した段階で、調査結果を分析し、ベストプラクティスの共通点、基礎調査時点で得ていた企業と NGO が協働する上で相互に求めているニーズとのギャップを取りまとめた。

3-2. 基礎調査の実施

NGO と企業の協働に関する基礎調査として、最初に既存の文献の分析を行った。調査対象とした主な文献は、外務省が 2009 年 3 月に発刊した「NGO と企業の連携推進ハンドブック – 新しいパートナーシップによる対話と協働に向けて - 」(以下、NGO と企業の連携推進ハンドブック) と 2011 年度外務省主催 NGO 研究会事業報告書「地球規模の課題解決に向けた NGO と企業の連携にむけて」(以下、2011 年度 NGO 研究会報告書) である。

NGO と企業の連携推進ハンドブックでは、企業と NGO の連携パターンとして、NGO が抱える資金ニーズに対し、企業が資金を投入して途上国支援を行う「支援型連携」と、企業の本業に NGO の機動力を合わせながら行われる途上国支援として「協働型連携」の 2 つのタイプがあるとしている。同ハンドブックでは、NGO、企業のそれぞれが協働する際のニーズとして、次のようなものを挙げている。

① NGO のニーズ

表 8

a. 団体のミッション、理念に基づき、現地の人々が必要とする支援を優先したい
b. 現地のニーズと自立の確保を意識した継続的な支援を実施したい

c. 社会からの理解、信頼を獲得したい
d. 第三者の意見を取り入れることで、公益性を担保したい
e. 継続的で安定した資金・物資の調達をしたい
f. 団体の支援者を増やしたい
g. 団体の活動の質を向上させたい
h. 団体の活動規模を拡大させたい
i. 企業のビジネススキル・ノウハウを獲得したい

上記からは、NGO は企業と連携を行ったという実績によって、団体の公益性が担保され、連携先企業を含めた社会から広く認知されることを期待していることが読み取れる。

② 企業のニーズ

表 9

a. 地球規模の課題への取組により、社会的責任を果たしたい
b. 本業に対し、リスク回避のために環境・社会問題への配慮を行いたい
c. 単なる営利組織ではなく、社会の発展を意識していることを社会的にアピールし、信頼を得たい
d. 企業ブランドイメージ、CSR 格付けを向上させたい
e. 消費者に訴えかけるような社会貢献活動を行い、イメージアップを図りたい
f. 社会貢献活動を社内にアピールし、社員の参加を促し、団結力を強めたい
g. NGO と協働することで、社会貢献活動に対する、株主、従業員、消費者などステークホルダーの理解を得たい
h. NGO の現場感覚や専門性を活用して、グローバルな規模で社会貢献を図りたい
i. 進出予定地域・国での情報収集や、知名度の向上やイメージアップを図りたい

また、企業は NGO との協働における強みを表 10 のように考えているとしている。

表 10

a. 団体の途上国のノウハウ・ネットワークを活用し、地球規模の課題に対応することができる
b. 団体の特性を生かしたオリジナリティのある支援により、広報戦略の一環である企業イメージの向上に役立つ

c. 進出先のビジネス基礎の構築、情報収集に役立つ
d. 企業が営業活動を行う地域・国や、進出を予定する地域のコミュニティに対する知見がある

これらのことから、企業は現地でのネットワークやノウハウ、企業のイメージの向上、進出検討先の基礎的な情報収集等を NGO との協働で期待していると考えられる。

さらに、上記以外に、企業が連携したい NGO の条件として、企業の理念・方針を理解していること、事務局体制が整っていること、説明責任が確保されていること、ビジネスマナーを心得ていること、透明性が確保されていることなどが挙げられているが、これらは NGO の専門性よりも、企業がパートナーとして協働しやすいかどうかという視点で述べられているようである。

2011 年度 NGO 研究会報告書では、NGO として推進したい企業との協働の形態について言及している。同報告書によると、「特定プロジェクトや NGO 団体活動への寄付・助成・協賛」、「使途を限定しない寄付・助成・協賛」、「商品・製品・機械等の提供」、「企業からのプロボノの受入」などが NGO 側のニーズの高い協働形態であった。

これらから伺えることとしては、NGO の側では、活動への財政的な支援や、団体への人的支援は期待しているものの、途上国を潜在的なマーケットとして情報収集することや、企業イメージの向上などといった企業側のニーズとは、少しズレがあるということである。同報告書においても、企業関係者のコメントとして、「本業を活かす視点を強く持つべき」、「企業、NGO 相互のリソースを生かして、成果を生み出せるような事業を行う必要がある」、「本業を犠牲にしないソフトな国際協力システムを提案していただきたい」等、企業側からは本業との関連性や、協働による成果の重要性が訴えられている。しかし、これらに対する NGO 側の対応策については、同報告書では特に言及されていない。

このことから、本調査では、上記のハンドブック及び、2011 年度 NGO 研究会報告書で提起された企業及び NGO のニーズが、実際の協働事例ではお互いにどのように満たしているのかを、インタビューを通じて確認することとした。また、2011 年度 NGO 研究会報告書で、企業連携の推進スキルの向上のポイントとして、「企画力」、「提案力」、「企業活動の理解」が挙げられているが、各協働事例において NGO がどのようにこれらの課題に対応しているのかについても確認を行った。

次に、インタビューを行うにあたり、実際の協働事例の選択のための準備を行った。まず、過去の調査結果、特に平成 22 年度から 23 年度に環境省地球環境局国際連携課国際協力室によって実施された、アジア環境協力（2011 年度は環境国際協力）に係る CSR（企業の社会的責任）推進事業の業務報告書をもとに、各企業、NGO の web サイトを参照にして、別添 4 の通り、過去 3 年間に企業と NGO の間で実施された 129 の協働事例について、一覧表に取りまとめた。

続いて、上記別添 4 で取りまとめられた事例について、企業と NGO の協働事例を 5 項目（①協働実績数 ②協働事業の内容 ③独創性 ④持続性 ⑤効率性）に渡って 3 段階または 5 段階（25 点満点）で採点した。各項目の評価の仕方は下記表 11 の通り。なお、詳しい採点結果は別添 5、採点表は別添 6 の通り。

表 11

①	協働実績数	過去 3 年間に活発に NGO と協働で事業・活動を行ったかどうか
②	協働事業の内容	企業と NGO がどの程度本格的に協働を行っているか（社員の事業への参加度合い）
③	独創性	NGO と協働している取組内容の独創性が高いかどうか
④	持続性	活動が長く続いている
⑤	効率性	企業の本業に近い活動を行っている、企業のイメージアップが高く、費用対効果が高いなど、効率性が良いかどうか

上記の分析の結果、次の事例（名称は企業名のみを表記）が 20 点以上の評価だった。

表 12

事例（企業）名	合計点数 (25 点満点)	備考
トヨタ自動車株式会社	25	豊田市での林業再生・地域振興や、フィリピンでのアグロフォレストリーなど
日本郵船株式会社	22	本業を生かした取り組み事例が多く、企業の取材的として興味深い
キヤノン株式会社	22	野生動物のデジタル映像をストック、WWF のコンサベーションパートナーなど

株式会社 デンソー	22	アジアを対象とした青少年の人材育成プログラムは獨創性、企業の参画度合いが高い
電源開発株式会社	21	自社の取り組みを活かしたエネルギーとの共生を目指した取り組み等
清水建設株式会社	20	キープ協会、大成建設と協働によるアニマルパスウェイ
ソニー株式会社	20	コンサベーション・インターナショナル、WWF への機材の供与など、他に NGO とのパートナーシップ構築等

上記の事例のうち、清水建設や日本郵船のように、これまで様々な報告書で取り上げられ、検証が行われた事例については、本調査では取り上げないようにした。結果、以下の事例を本調査での対象事例として選択した。

表 13

	企業と NGO の協働事例	選考基準 (表 x 参照)
1	株式会社エイチ・アイ・エスのスタディ・ツアー NGO 協働先： かものはしプロジェクト、民際センター、ガイア・イニチアチブ、日本環境教育フォーラム他 NGO 協働先： 日本環境教育フォーラム企画部	②、③、⑤
2	ソニー株式会社 ① スマトラ島森林保全プロジェクト NGO 協働先： WWF ジャパンサポーター事業室 ② そらべあスマイルプロジェクトへの協賛 NGO 協働先： そらべあ基金	⑤
3	損保ジャパン株式会社の CSO ラーニング制度及び、市民のための環境公開講座 (公財 損保ジャパン環境財団) NGO 協働先： 日本環境教育フォーラム事業部	①、②、③、④
4	ダイキン工業株式会社とコンサベーション・インターナショナル・ジャパンによる「グリーン・ウォール・プロジェクト」 NGO 協働先： コンサベーション・インターナショナル・ジャパン	②、⑤
5	太陽油脂株式会社とシャプラニールによるバングラデシュ、ネパール産のナチュラルソープ開発・改良・輸入事業プロジェクト NGO 協働先： シャプラニール	②、③、⑤
6	武田薬品工業株式会社とプラン・ジャパンによる「タケダ・Plan	②、③、⑤

	保健医療アクセス・プログラム」 NGO 協働先：プラン・ジャパン	
7	東京海上日動火災保険株式会社とオイスカによるマングローブプロジェクト NGO 協働先：オイスカ	①、④
8	株式会社リコーとセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンによる教育支援プログラム NGO 協働先：セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	②、③、⑤

3-3. 有識者によるアドバイス

有識者へのヒアリング調査の結果は、主に次のようなものであった。

表 14

① 企業と NGO の協働が進まない理由
a. 日本の NGO は寄付を受ける際、「我々はこういうことをしているので支援してください」と言いがちだが、企業の立場からするとそうではない。
b. 企業の方針、業種にどのように合致させていくか（大企業だと毎日のように、NGO から支援要請を受けている）
c. NGO 自身だけでなく、支援してくれる企業と win-win の関係にならなければいけない
d. 企業との協働にあたっては、企画力ではなく、交渉力が必要。常に一方的に交渉するのではなく、「押しては引く」という駆け引きが大切
e. 信頼性、認知度が低いため、企業の社内で認めてもらえない
f. 企業の内部で、業績の悪化に伴い、株主からの圧力がかかるなど、外的な要因がある
g. 活動を行ってもあまりほめられない、注目されない
② 特定の NGO に企業との協働が集まる理由
a. NGO の実績をみる企業が多い。企業の中には、協働する前にリサーチ会社を使って協働先の NGO の実績を調べる企業もある。
b. 企業同士のネットワークで企業が確認するような場合、大きな団体との協働になりやすい
c. ある企業で連携、協働事例があると、「あそこがやっているのであれば、大丈夫」という考えから、次の話がある
d. 株主への説明のしやすさから、信頼性重視で大規模な NGO に集まる傾向にある
③ 企業からの寄付、企業との協働を求める NGO がどのように企業にアプローチすべきか

- a. コミュニケーション能力の高い人材を獲得すること。
- b. 企業を説得する上で出口戦略が必要。最終形を提示できるかどうか。
- c. 企業との出会いの場に参加してもらうこと。JANICでは、NGOと企業の連携推進ネットワーク^{vi}を2か月に1回開催している。
- d. 棚ぼた式で活動をしているNGOが多いが、活動に具体的な数値目標を立て、目標を達成できたかどうか、目標管理、PDCAのサイクルをしっかりと回していくこと
- e. NGOは企業のCSR活動がマーケティングリサーチであることを理解すること
- f. 企業側からの視点でBOPビジネス^{vii}の先進事例はまだ少ないことから、NGOが協働できる領域として高いポテンシャルがある

上記のインタビュー結果から、過去の調査でも指摘されたように、NGO側のCSRを含めた企業の立場への理解不足、企業側への提案力の不足が、企業からの寄付、企業との協働が進まない主要な理由の一つとして挙げられている。有識者の発言では、NGO側から企業側に対し、思いを伝えるようなことは行われているが、企業の関心事、企業側のメリットを伝えきれていないことが伺われる。このことは、3-2.基礎調査の実施の2)企業とNGOの連携の項で企業側のニーズとNGO側のニーズにズレがあることを指摘したが、後ほど言及する企業へのインタビュー調査において、同様の意見が聞かれた。

また、NGOの組織自体の信頼性が問われているが、これは大規模なNGOに企業からの寄付、企業との協働が集中する要因になっていることが読み取れる。企業の立場からは、活動実施中に協働先、寄付先のNGOがなくなってしまうこと、株主、社内への説明となる報告資料を作成してもらえないことはリスクを負うことであり、知名度のある、規模の大きな団体であればガバナンスもしっかりしているだろうという判断が出ていることが伺われる。上同様、この件についても有識者の意見は企業へのインタビュー調査で反映されていた。

今後、企業からの寄付、企業との協働を行う上では、事業の目標管理やPDCAをしっかりと行うこと、さらに企業とのコミュニケーションを行える人材が必要であると言及されている。

3-4. ベストプラクティスについてのインタビュー調査の実施

3-4-1. インタビュー調査の結果

インタビュー調査は、寄付、企業とNGOの協働事例のいずれについても1時間から1時間半を目安として行った。調査を実施するにあたり、事前に文書に

て各団体・企業に趣旨を伝えた。案内文書及び調査内容については、それぞれ別添 7,8（案内文書）、9,10（調査内容）の通り。

調査対象企業・団体、協働事例、及びスケジュールは次の通り。

表 15

1	株式会社エイチ・アイ・エス トラベル ワンダーランド新宿本社エコツーリズム デスク 2012年9月5日 【事例】スタディ・ツアー	日本環境教育フォーラム企画部 2012年9月5日
2	ソニー株式会社 CSR部 2012年9月 28日 【事例】 ① スマトラ島森林保全プロジェクト ② そらべあスマイルプロジェクトへの 協賛	① WWF ジャパンサポーター事業室 2012年 10月23日 ② そらべあ基金 2012年10月19日
3	株式会社損害保険ジャパン（公財 損保 ジャパン環境財団） 2012年9月5日 【事例】 - CSO ラーニング制度 - 市民のための環境公開講座	日本環境教育フォーラム事業部 2012年9月 13日
4	ダイキン工業株式会社 2012年10月 25日 【事例】グリーン・ウォール・プロジェ クト	コンサベーション・インターナショナル・ジヤパン 2012年9月18 日
5	太陽油脂株式会社 2012年12月10 日 【事例】バングラデシュ、ネパール産の ナチュラルソープ開発・改良・輸入事業 プロジェクト	（特活）シャプラニール 2012年10月3日
6	武田薬品工業株式会社コーポレート・コ ミュニケーション部 2012年10月9 日 【事例】タケダ・Plan 保健医療アクセ ス・プログラム	プラン・ジャパン 2012年11月6日
7	東京海上日動火災保険株式会社	（公財）オイスカ啓発普及部 2012年9月27

	2012年12月17日 【事例】 マングローブプロジェクト	日
8	株式会社リコーCSR室 2012年10月10日 【事例】 教育支援プログラム	セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 2012年11月6日

3-4-2. インタビュー調査結果の分析

a. 企業へのインタビュー調査結果

インタビュー対象となった企業8社への調査結果のまとめは表16の通り。調査結果の分析については、質問項目別に下記した。

表 16

<p>① NGO と協働するに至った背景</p> <ul style="list-style-type: none"> - 航空券、宿泊施設、現地交通手段などの手配、参加者への安心感と信頼の提供（エイチ・アイ・エスブランド）、リスク管理（現地組織があるため若年の参加者がいた場合などに親からの信頼も得られるという効果も）などだが、NGOの方が現地の知見があり、協働により相互補完的に事業を実施できる（エイチ・アイ・エス） - 独自に企画したプロジェクトにおけるNGOとの協働は、業務委託的な位置づけ。先方の専門性が高いこと。現地でのネットワークを有し、活動実績があること（リコー） - 単に寄付金を出すのではなく、ソニーの技術や製品などのビジネスリソースを生かすことを考えている。社員の関与も大切な要素。企業は社会貢献の現場のノウハウを持っているわけではないため、NGOや国際機関とパートナーシップを組むことになった（ソニー） - シャプラニールから、バングラデシュ、ネパールでの生産者の生活向上を目指したプロジェクトを実施したいとの依頼を受けた。弊社の強みである石鹼製造の技術を生かせることと判断したことから協働実施に至った（太陽油脂） - 新商品の発売に関連し、植樹活動を行う予定だったが、適当な協働先が見つからず、広告代理店を通じて紹介してもらった（ダイキン工業） - 社会課題が発生している現場のことを、企業側よりもNGO側の方がより熟知している、という基本認識がある。途上国のコミュニティのために何かを行うにあたっては、優れたパートナーが不可欠であると考えている。（武田薬品工業） - 1992年のリオサミットが損保ジャングループにとって、環境に関連した活動を行うきっかけとなった。リオサミットの帰国後、弊社の当時の社長がNGOの代表と同席し、協働するきっかけとなった。（損保ジャパン）

- 1999年に創立120周年記念事業について、社員からアイデアを募るアンケートを実施した結果、「地球環境に良い取り組み」に対する社員の関心が高かった。それを受け、以前から会員であったオイスカが、国内外での植林全般やコミュニティ支援についての知見・経験が豊富であったため、協働先として選定した。（東京海上日動火災保険）

② 協働先を探す上で参考にしたこと、重要視したこと

- 既存の人脈からの紹介。相手組織に対して信頼がおけるから（損保ジャパン）
- 協働先が当該地で継続的に活動に関わっていること、現地に駐在者がいること。（ツアーを作るプロセスでは、現地での対応が必要な要望が出てくるが、そういった要望にこたえられるかどうか。キーワードは「信頼性」、「継続して活動している現場」、「現地での迅速な対応力」。人が魅力的なことも大切な要素。（株式会社エイチ・アイ・エス）
- 組織が機能しているかどうか。協働途中で頓挫してしまうような、個人経営的なNPOではないこと。ビジネスライクな感覚を有していること。話が合うかどうか。（ダイキン工業）
- 関心ある分野での専門性があるかどうか。透明性、自立性、安定性。（リコー）
- 関心のあった5カ国で活動しているNGOを検討し、実績あるプランが候補となった。（武田薬品工業）
- WWFとは、WWFが実施する気候変動に関するプログラム Climate Savers Programを通じて、もともと付き合いがあった。そのうち、インドネシア・スマトラ島の森林保全事業の話が先方から出てきて、自社の技術を使つての貢献が可能そうだということから話が発展した。（ソニー）
- 植林や生態系保全に関する高い専門性と現場での豊富な経験、及び、地元住民と現地政府との関係を良好に保ち、地域を巻き込んだ活動を展開するノウハウ・経験を有している点。（東京海上日動火災保険）

③ NGOと協働することによるメリット

- 企業の視点だけでは、社会的課題に対する認識における視野が狭くなってしまう。企業としての弱みをNGOが補完してくれる。（損保ジャパン）
- スタディ・ツアーのコンテンツを提供してもらえる。スタディ・ツアーの現場で長く活動している人の話を聞くことで、ツアーの参加者が現地で活動する人たちと共感を生むことができる。（エイチ・アイ・エス）
- シャプラニールは誕生して40年と老舗のNGOであり、歴史ある団体と協働することは社会的に意義が大きい（太陽油脂）
- 自社が直接できないことを実施してもらっている。専門性。政府、大学、有識者との結びつきが協働先団体に多い。（ダイキン工業）
- NGOが有する課題に対する認識の深さと現場での活動力の強さは、一般の企業にはないものであり、これに企業の持つリソースが組み合わせられれば、双方にとって大きなメリットとなる。（武田薬品工業）
- NGOならではの相手国政府・現場でのネットワーク。企業側が行いたい事業が社会に

対してポジティブなインパクトを出せるのかどうかを図る指標にできる。途上国の政策作りには NGO と一緒に関わることができる。(リコー)

- 社会的、環境的な貢献をしていく上で、NGO が専門的な知見を補完してくれる。国際的な活動を行っている NGO であれば、協働することで広範に自社のブランドイメージアップなどにもつながる。また、環境への貢献に関心の高いお客様に向けたコース・リレーテッド・マーケティングとの連動も可能となり、電子書籍を購入すると森を増やせると活動で、マーケティング促進にもつながる。(ソニー)
- 企業では持ち得ない高い専門性と現場での豊富な経験を有しており、まったく違った視点から企業にさまざまな気づきを与えてくれるため、企業だけで成し得ない社会課題の解決に取組みことができる。((東京海上日動火災保険)

④ NGO と協働する中で得た教訓

- お金の使い方に対する意識差が NGO との間にあること。パートナーシップとしては対等だが、資金は企業が負っているケースがほとんど。NGO 側にも資金の出し手への相談や報告など、責任を伴うはずだが、報告が事後報告になるような場合もある(損保ジャパン)
- コミュニケーション能力、対人能力に課題を感じさせられるようなことがある(損保ジャパン)
- NGO は現地に行っていて、エイチ・アイ・エスが現地に行ったことがない場合、現地になじんでいる人の感覚と旅行社の感覚の違いをどのようにして埋めるのか、考えなければならない。(エイチ・アイ・エス)
- 企業としては利益配分について合意した上で連携したいのだが、利益をとること自体に理解を示さない団体がある。サービスの対価として利益を得る、その事業を通じて社会的課題を解決するという考え方を広く合意することが必要。(エイチ・アイ・エス)
- 現地の生産者とコミュニケーションをとることが難しい。英語の通訳を介し、ベンガル語に訳してもらおうが、自分たちの考えや思いを伝えるのに苦労した。(太陽油脂)
- 信頼できる NGO と協働できれば、うまく進む。(ダイキン工業)
- NGO 側と事前にお互いに整理・理解しているので、実施中の苦労はあまりない。(リコー)
- 当初の計画通りにいくものでもないという認識を持つことも長く続けるコツ。(武田薬品工業)
- スタッフの経験不足のような事例はある。当初の予定通りに現場で物事が進まない、など。(ソニー)
- 国際的な NGO の場合、ブランド管理の規定などが厳しく、協働で行っていく場合に意外に融通性が低い。(ソニー)
- 株主への説明責任の観点からも、社会貢献事業の社会へのインパクト、貢献度等をきちんと報告することが求められるが、小規模の NGO は、組織体制・人員が必ずしも磐石

とはいえ、書類整備やスケジュール管理などの点において、企業のスピード感と合わない場合がある。(東京海上日動火災保険)

⑤ 今後の NGO との協働の見通し

- 現状の協働体制を維持・継続していく。自然災害増加と保険の関係など、環境分野との本業の関わりは大きく、NGO の力を必要とする場面もある。(損保ジャパン)
- 旅行業におけるソーシャルビジネスとして、活動の拡大を検討している。そうした見地から、社会的課題に対し、専門的に対応するためのチームを作りたい。(エイチ・アイ・エス)
- 今後も引き続き、人道的立場からの援助を含めて取り組んでいきたい。「油」を売りにする会社であることから、油をとれる作物等に注目して、新しい事業展開をしていきたいと考えている(太陽油脂)
- 本業で温暖化に影響を与えていることから、温暖化防止は本業の中でやる。自然環境に対する保全も地球の一員としてやっていきたい。(ダイキン工業)
- 現在の路線で効果を見ていきたい。ソニーの技術がどう社会貢献に生きてきたのか、お客様からのファンディングについて、実際にどういう手法が適切なのか等。社会的なインパクトを大きくしていきたい。やみくもに新しい分野に手を出そうとは思っていない。(ソニー)
- マングローブ植林については「100年」続けることをコミットしており、今後も NGO をパートナーとして継続的に植林を実施していく。今後も、環境分野をはじめとして多様な NGO と協働していきたい。(東京海上日動火災保険)

⑥ NGO との協働、NGO への支援を行うにあたり、NGO に期待すること

- 自分たちがやりたいことがマッチングできるような情報を、NGO/NPO が地域のコーディネーター役となって提供してくれるとありがたい。(太陽油脂)
- NGO が今後、社会の重要なアクターとして飛躍していくためには、寄付等でいただいたお金の使途など、透明性を十分に確保していくことが求められる。(太陽油脂)
- 企業の側から資金的な援助をするだけでなく、何か返ってくるような関係があると良い。(ダイキン工業)
- 本業を通じ、リソースを生かして社会に貢献しようとする会社が増えている。企業にとってのメリットも提案の中に盛り込んで欲しい。企業が考えていることに対し、NGO からの視点で、双方の価値を高める提案をして欲しい。(リコー)
- 専門性：我々の持っていないことを持っていること。対等のパートナーとして社会のことをよく知っていること(武田薬品工業)
- ガバナンス：定期的に報告をしていただくこと。パフォーマンス、お金の使い方での報告。
- 企業訪問に来る際、相手企業のことはよく調べておいて欲しい。自分たちの活動のことは話すが、相手のことを調べていないことがある。営業活動をするのであれば、相手の

ことを知るべき。「ソニーのこういう技術を活用したい」ということであれば、聞く方の姿勢も違ってくる。企業の側では、自社の製品を使うような NGO との協働を望んでいる。(ソニー)

- 植林の効果を検証するための客観的な事実を提示できるようになって欲しい。(東京海上日動火災保険)

表 16 のうち、①、②は現在の協働団体について、③以降は NGO 全般について回答戴いた

① NGO と協働するに至った背景

企業側が積極的に働きかけた事例としては、損保ジャパン、東京海上日動火災、ダイキン工業、武田薬品工業などがある。例えばリオサミット（1992年）、ミレニアム開発目標（-2015年）といった国際的な流れに対する企業の対処方針などや、新製品の発表、自社の創業記念等、企業にとっての「記念日」がきっかけとなり、社内で検討・議論された結果、企業から NGO に直接連絡が取られたり、NGO への橋渡しを行う広告代理店等を通じて企業から話を持ちかけられたりしている。これらは、3-2 基礎調査の実施の項で言及した企業のニーズのうち、表 9 の「a. 地球規模の課題への取組により社会的責任を果たしたい」、または「c. 単なる営利組織ではなく、社会の発展を意識していることを社会的にアピールし、信頼を得たい」に該当するものと考えられる。

次に、武田薬品工業、エイチ・アイ・エス、リコーは、NGO との協働について、その目的をあらかじめ社内で明確にしておき、具体的な協働内容をほぼ最初の段階から NGO に提示し、企業側の目的に見合った NGO を選択するという手法を取っている。企業は、プロジェクト毎に社会貢献活動的な色合いとして、もしくはマーケティングの意味合いを兼ねた企業活動の一環として捉えており、企業の持っていない現地の情報や NGO の知識・経験を求めて、協働に対して能動的にとらえている様子が伺われる。これらの事例では、企業のニーズは、表 9 の「h. NGO の現場感覚や専門性を活用して、グローバルな規模で社会貢献を図りたい」、「i. 進出予定地域・国での情報収集や、知名度の向上やイメージアップを図りたい」という要素がより強いものと伺われる。

NGO から企業に積極的に働きかけ、協働が実現した事例に該当するものとしては、ソニーと WWF ジャパン、東京日動海上火災保険とオイスカ、シャプラニールと太陽油脂の 3 事例があるが、前 2 例は全く新規の飛び込みから形成された事業ではなく、東京日動海上火災保険は従前からオイスカの会員企業であり、ソニーは WWF の”Climate Savers Program”という活動を通じ、以前から WWF とつながりがあり、相互に信頼関係が十分にあったと考えられる。また、

リコーや武田薬品工業の事例においても、事業の内容の骨子が決まった段階で、協働候補先をリストアップしていた傾向が伺われる。WWF ジャパンの南氏からは、「ソニーとは定期的に意見交換を行っている」という回答があったが、相互に顔の見える付き合いを重ねていく中で協働に発展していくと考えられる。前述のハンドブックの中で、企業の中には NGO との協働を決めるのは出会ってから 1 年以上経ってからという企業もあることが言及されているが、相互の信頼関係が構築された上で協働事業が実施されるものであることがここで示されていると言える。

一方、太陽油脂の事例は NGO 側が明確な目的を持っており、その目的に合致する企業として太陽油脂にアプローチをしている。

② 協働先を探す上で重要視にしたこと

最も多く挙げられた意見としては、NGO の組織としての信頼についてである。3-2 で述べたように、企業が連携したい NGO の条件として、事務局体制が整っていること、説明責任が確保されていること、透明性が確保されていることなどが挙げられていたが、これと一致する結果となった。企業にとっては、協働実施先の経営状態が不安定であることは事業が円滑に進まないというリスクを背負うことになるため、協働先 NGO の基盤が安定していることを重視しがちであり、結果的に大規模な NGO、実績のある NGO へと協働先を求めることになりがちである。

次に見られた意見としては、NGO の高い専門性と現場での経験である。これは 3-2 で既に言及したように、企業が NGO との協働における強みとして、NGO の途上国でのノウハウ、地域コミュニティに対する知見と合致するもので、本章①で触れたように、そもそも企業が NGO と協働しようとするきっかけの一つが NGO の専門性と経験であり、企業が容易に社内に求めることができないものである。

③ NGO と協働することによるメリット

①、②で見られた回答と同様の傾向が見られるが、NGO の専門性を挙げる企業が多かった。企業としては、自社の視点だけでは果たして社会的な課題をきちんと認識しているかどうか図りきれないと考えているところがあり、企業の弱みを NGO が補完してくれると考えているようである（損保ジャパン等）。

また、NGO が持っている現場での人脈、ネットワークをメリットと感じている企業も複数あった。

これ以外にも、NGO との協働を自社のブランドアップにつなげる、自社の本業へのコンテンツの提供をしてくれる等ととらえているような企業もあった。

これらについても、3-2 で述べた企業のニーズ、企業にとっての NGO との協働における強みで言及されているものと一致するものが多かった。

④ NGO と協働する中で得た教訓

企業の側から NGO との協働について、後ろ向きで教訓的なことはほとんど聞かれなかった。

ただし、NGO の信頼性に関する課題として、書類提出や活動の進め方などについて、企業との間にずれが生じている例が見られた。2011 年度の NGO 研究会の報告書でも「企業活動への理解」を NGO と企業の協働における NGO 側の課題として触れられている他、次の章で触れるが、NGO の側でもこの点について企業との協働において課題という意識を持っている。

また、複数の企業から、「あらかじめ NGO 側と事前に協議し、整理をしているので、特にない」という意見もあった。企業、NGO 双方の間で協働した経験が増えており、過去の協働事業の経験を教訓とし、あらかじめ問題が出ないよう、双方間の調整を行う例が増えているものと推察される。

⑤ 今後の NGO との協働の見通し

回答内容に一定の傾向は見られなかったが、企業を訪問する際、相手企業の業務内容を調べ、企業側の事業や活動のメリットになるようなことも提案内容に盛り込むよう、提言があった（ソニー、リコー）

また、団体の信用性、透明性を問うような意見も複数見られた（太陽油脂、ソニー）

b. NGO へのインタビュー調査結果

企業と NGO の協働事例に関する NGO へのインタビュー調査の結果は表 17 の通り。

表 17

① 企業と協働するに至った背景
- 協働先企業で新商品の発売に合わせ、社会貢献活動を行うことになり、大手広告代理店を通じて当団体に連絡があった（ダイキン工業のみに該当）（コンサベーション・イン

ターナショナル・ジャパン)

- 先方企業は 1987 年から会員団体であり、相互の信頼関係が十分に築かれていた。(オイスカ)
- 当団体として、石鹸作りは初めての取組であり、専門性のある石鹸作りの企業に相談にいった。現在の協働先企業を含め、二、三社を絞り込み、打診を行った。現在の協働先企業とは、先方の自社技術を活用した途上国の生活支援への貢献という思いと、当団体のニーズが一致したため。(シャプラニール)
- 当団体の立ち上げにはソーラーシティ・ジャパン、東京都、エコロジーオンラインという 3 つの団体関わっているが、当時ソーラーシティ・ジャパンが民間の力で太陽光発電設備を公的施設に設置する活動を行った実績があり、そこを評価してもらい先方企業より寄附の打診をいただいた。(そらべあ基金)
- 当団体の理事長が先方企業の活動の評議員メンバーに入っていたことが大きな要因(日本環境教育フォーラム)
- 企業との協働の具体的なイメージを検討した上で、web を通じて可能性のありそうな企業を調べ、当団体と共同できそうなところを考え、順番に電話で連絡を取った。(日本環境教育フォーラム)
- 本業を生かした活動ができないかということで、企業側からアプローチがあった。(セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン)
- 企業側の担当者から、アジアの途上国の医療支援に関心があるという連絡があった。(プラン・ジャパン)
- 先方企業の役員が長年にわたり自団体の理事であった背景から、以前から色々な形で支援をして戴いていた。また、現在出向という人的な支援をいただいていることもあり、日頃の密なコミュニケーションの中から協業につながった。(WWF ジャパン)

② 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたこと

- 先方のニーズをあらかじめ調べるのが大切。CSR、CRM など、コミュニケーションのニーズ、販売のマーケットとの関連性、実際に社員の方がボランティアに参加できる場所というニーズなど。(WWF ジャパン)
- 初めは、前身団体の活動である太陽光発電設備を民間の力で設置したという実績によって、企業から声をかけていただいた。(そらべあ基金)
- ナチュラルソープやフェアトレードに関心を持ち、団体の考え方に同意してくれそうなところを対象に働きかけた。(シャプラニール)
- 事業を開始する前に、お互いの目的やビジョンについて十分に議論を行った。(オイスカ)
- 最初の 1 年はトライアルの意味も含め、事業をどう進めるのかについて十分な現地調査や協議を重ね、イメージのすり合わせを行った。(オイスカ)
- 企業の担当者にはできるだけ現場に足を運んでもらい、現状を理解してもらおうよう、促

している。(オイスカ)

- 地域レベルで現地コミュニティの生計向上に貢献するなど、植樹のみに特化したプロジェクトでは成功しない事をご理解いただいた。さらに、CSR 担当の方に毎年1回ずつ現場に足を運んで戴いた他、節目節目に訪問してもらうようにしている。(コンサベーション・インターナショナル・ジャパン)
- 企業側に自団体を信頼してもらえるよう心がけた。最初は自団体の紹介、過去の事例紹介を含めた実績、団体として出来ること、先方のニーズのヒアリングなどを行った。(日本環境教育フォーラム)
- 自団体の活動をよく知って戴くこと。(プラン・ジャパン)
- 担当者が熱心でも、会社をなかなか説得できない場合もある。担当者が社内を説得できるようなストーリーを共に考えそのために必要な情報を提供する。(プラン・ジャパン)
- 新規の企業となるとハードルが高いため、少しずつ関係を築くことが大切。最初のお話の中で、直接寄付という形での支援を戴かなくても、イベントチラシを置いて戴くだけでも、関係作りの第一歩となる。やりやすいこと、できる簡単なことから始める。最初のきっかけは寄付だけにはこだわらない。(セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン)

③ 企業と協働するメリット

- 有名企業と協働することで、信頼のおける団体と認識された。(そらべあ基金)
- 企業が団体の広報をしてくれる機会があり、活動の幅が広がった。その結果、活動を知ってもらえる機会が増え、賛同者が増えた。(そらべあ基金)
- 企業が専門とする技術の支援を受けることができる。(シャプラニール)
- 安定的な資金確保につながり、比較的長期に渡った事業展開ができる。(オイスカ)
- 企業の社員が現場に見に来ることにより、団体のスタッフのモチベーションを高めることになる。(オイスカ)
- 企画していた活動が現実化する。活動資金として企業が支援して下さる。(コンサベーション・インターナショナル・ジャパン)
- 事業の広報について、企業の持つ広報力を活用することができる。(コンサベーション・インターナショナル・ジャパン)
- 他の企業と協働する際の売りになる。(日本環境教育フォーラム)
- タイアップによる自団体の認知度の向上 (日本環境教育フォーラム)
- 企業がもつノウハウ (日本環境教育フォーラム)
- 資金的な支援が得られる (WWF ジャパン)
- 企業の媒体を使った広報的な効果が期待できる (WWF ジャパン)
- 企業の本業での取り組みに対しても、対話の機会が生まれる (例：森林保全への支援をきっかけに、より積極的な紙の調達方針を策定・発表してもらうなど)。
- 支援企業の複数年のコミットによる現地への安定した資金供給。(プラン・ジャパン)
- 現地を知って戴くことで、企業の立場でアドバイスして下さり、それをプロジェクトに

<p>反映し、活動に盛り込むことができる。(プラン・ジャパン)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 自団体の名前やロゴを出してもらうことで認知が広がり、新しい支援につながる。(セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン)
<p>④ 企業と協働する中で得た教訓</p> <ul style="list-style-type: none"> - 報告・連絡・相談などが密になることで職員の中に「活動を支えてもらっている人達がいる」という意識が根付いてくる。(そらべあ基金) - 企業や社会等に対して、プレスリリースなどで情報の出し手となることにより、情報の信頼性を一番重要視するようになった。(そらべあ基金) - 企業の方に現場にきてもらい、指導を行ってもらう事で、職員のモチベーションが上がった (シャプラニール) - NGO 側の視点だけでなく、企業のニーズや考え方を十分に把握するためには、コミュニケーションを密に図る必要がある。(オイスカ) - 企業側のシステムについて学ぶことができたことにより、企業と継続的に協働事業を進めるためのノウハウを学べた。(オイスカ) - 企業の業績によって、予算が左右されることがある (注：本コメントは、様々な企業との協働における概論) (コンサベーション・インターナショナル・ジャパン) - 進めるときのプロセス、裁量権、実施側が持っている分がどこまであるのか、認識にずれがある。(注：本コメントは、様々な企業との協働における概論) (コンサベーション・インターナショナル・ジャパン) - 時間に対する認識の差がある。途上国では3年で見ているが、企業は1年で結果が出ることを期待している。(注：本コメントは、様々な企業との協働における概論) (コンサベーション・インターナショナル・ジャパン) - 期待していたほど、スタディ・ツアーの集客が進むものではなかった。(日本環境教育フォーラム) - 団体内に協働先に対して異を唱える人もいるため、内部関係者の理解を高めることが大切 (日本環境教育フォーラム) - 支援に関連した企業のコミュニケーション活動に、どこまで連携するか(ロゴの使用や、スタッフの関与など) について、企業間の一貫性が必要になってくる。(WWF ジャパン) - 本業の環境面で改善していただきたい企業から支援や協業の相談を戴いた時には、支援を受けるべきかという議論になる。相手企業に改善点の提案をし、それが協業をするための条件となることもある。(WWF ジャパン) - 企業がやるイベントに「人を出してくれないか」と言われたことがある。(WWF ジャパン) - 海外プロジェクト支援をいただく場合、日本のスタッフの人件費をカバーしてもらえよう、理解を促している。(WWF ジャパン)

- 現地と日本の企業の時間の流れが異なる。あまりにビジネスとして捉えられると、なかなか難しいところがある。(プラン・ジャパン)
- 学校建設など、ハードなプロジェクトに関心をもつ企業が圧倒的に多い(プラン・ジャパン)
- 報告書を工夫し、先方に納得して戴けるようなものを作成するよう、努力している。(プラン・ジャパン)
- 物品を寄贈する時に、現地に合わないようなものを送ってくれる場合、物資を送ってほしいと言われた場合は断ることがある。善意をお断りする的是大変。(セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン)

⑤ 企業と協働する上で重要視していること

- 企業にとってもメリットがあること、社員の教育やブランディングにもつながるよう配慮している。(そらべあ基金)
- 寄付いただいたことに対しては、使用用途をしっかりと報告している。(そらべあ基金)
- 環境教育 DVD の作成時、エンドロールに寄付いただいた企業の名前を載せた。(そらべあ基金)
- お互いの共通目標を定め、共有することが重要。(シャプラニール)
- 先方の企業の意向も配慮しながら、相手の立場に配慮して事業を進めることが大切。(シャプラニール)
- 事業に関する広報活動を行う際には、両者が十分に内容を確認しあった上で PR 活動を行っている。(オイスカ)
- しっかりと連絡を取り合うこと、トラブルがあった時には必ず連絡すること。(日本環境教育フォーラム)
- 仕事に対する自分の思いを積極的に表現すること。(日本環境教育フォーラム)
- 企業の中には NGO に対して良い印象を持っていない企業もあるため、信頼関係を築く上で、ビジネスマナー等、基本的なことをしっかりとする。(日本環境教育フォーラム)
- 協働の際には、あらかじめニーズのすり合わせをしっかりと行い、自団体で提供できることとできないこと、相手先企業に求めるニーズを率直に伝えることが重要。(日本環境教育フォーラム)
- 企業の資金提供により事業を行う場合、コンサルタント業者などの民間企業と比較されることが多いため、これらに対抗できるサービスや付加価値を提供できるよう留意している。(日本環境教育フォーラム)
- 企業と癒着していると誤解されないよう、取組の透明性と一貫性を確保することに注意している。(WWF ジャパン)
- 今後企業にとって、協働先として魅力のある団体であるためには、自団体の認知度、信頼度を向上させていかねばならない。(WWF ジャパン)

⑦ 企業との協働、助成についての今後の展望

- 個人会員の寄付の比率が低いので、上げていきたい。(そらべあ基金)
- 本事業で長期間にわたり積み上げてきたノウハウや経験を国際会議の場等で発信していくことで、日本の企業と NGO の協働事業について理解を深めてもらいたいと考えている。(オイスカ)
- 植林した森が育ってきており、植林した地域のエビの漁獲量が年々向上するなどの成果が表れ始めている。そのため、両方で植林した森を活用しながら、地域開発の分野から事業を考案していきたいと協議している。(オイスカ)
- 空間的なスケールで 1 社ではできない事業のため、色々な企業に支援を広げられないか検討している。(コンサベーション・インターナショナル・ジャパン)
- 効率を最大化するという意味では、継続することの効果の大きさを伝えていくことも大切。(コンサベーション・インターナショナル・ジャパン)
- マンネリ化しないで続けていくことが課題。(長期の協働で) 安心しきらずに、付き合いに足る団体であることを先方に意識して戴けるようにする。(日本環境教育フォーラム)
- 資金的な支援によって活動のスポンサーになっていただくことは難しくなっている。本業と関連付けた協働ができるかどうか。(日本環境教育フォーラム)
- NGO としてのネットワークを生かした商品開発・サービス開発をやれると良いのではないか。本当の win-win モデルができれば良い。(日本環境教育フォーラム)
- 中小企業や、海外企業を含めた国際企業については、協働のモデルがない。潜在的なニーズはあるのではないか。(日本環境教育フォーラム)
- 今後企業にとって、協働先として魅力のある団体であるためには、自団体の認知度、信頼度を向上させていかねばならない。(WWF ジャパン)
- 資金的支援という意味では、企業よりも、個人の方が安定している。昨年の震災で、企業からの支援は 3-4 割減ったが、個人の方はほとんど変わらなかった。大手人道系 NGO は近年、西洋的なマーケティング手法を用いて日本で飛躍的に個人サポーターを拡大しており、WWF ジャパンも 2008 年から個人サポーター拡大への投資を開始した。(WWF ジャパン)
- サポーターの数が多ければ多いほど、企業、社会への発言力も増す。(WWF ジャパン)
- 信頼関係を少しずつ築いていくことが大切。(プラン・ジャパン)
- 寄付金の透明性。戴いた寄付をどう使ったのか毎年報告書で記載している。細かいところまで現地から数字を取って報告するようにしている。(プラン・ジャパン)
- 本業との連携の協働事例を増やしていきたい。相手にとって、直接ビジネスにつながるものも上手く Save the Children の活動にうまく組み入れて両立を図っていきたい。(セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン)
- 本業に近づいているというのは、今後も傾向として強まるだろう。提案力が問われている。(セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン)

① 企業と協働するに至った背景

企業側による回答については、3-4-2のaの項及び表16を参照。左記で述べられていないこととして、NGOから企業側に協働を持ちかけた事例では、あらかじめ協働内容を明確にし、打診を行った例が2件（シャプラニール、日本環境教育フォーラム）あった。

2011年度のNGO研究会の報告書では、NGO側の課題として、企画力、提案力が挙げられていたが、今回の調査の結果では、依然NGO側から積極的に企画・提案され、実施に至った事例は多くないことが伺われた。

② 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたこと

企業側がNGOを選ぶ際に重要視していることとして、最も多かった回答としては相手団体の信頼性であったが、NGOの側でも十分認識しており、自団体の活動をよく知ってもらうこと（プラン・ジャパン）、企業側に自団体を信頼してもらうよう心がけた（日本環境教育フォーラム）という回答が見られた。また、これに準じた回答として、企業側の担当者に現場に足を運んでもらうようにしていると答えた団体は複数あった（オイスカ、コンサベーション・インターナショナル・ジャパン）。自団体の活動を現場で見ってもらうことで協働先企業に事業への理解、団体への信頼を深めてもらうという意図が見られる。

さらに、あらかじめお互いの目的やビジョンなどについて、十分に企業側と意見交換を行ったという意見も見られた。

このように、今回調査した事例では、NGOの側からも協働先企業に対して、能動的に自団体への理解、信頼性を高めると共に、相互理解を深める努力が図られている様子が見取れた。

③ 企業と協働するメリット

NGOの側で多く回答があったものとしては、やはり資金的な支援（WWFジャパン、プラン・ジャパン、オイスカ）が挙げられる。企業による広報効果も多くNGOから挙げられた（そらべあ基金、WWFジャパン、コンサベーション・インターナショナル・ジャパン）。また、自団体の認知度の向上を挙げた団体も複数あった（セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、日本環境教育フォーラム）が、これは企業の側でも「自社のブランドアップ」という意見としてよく似た意見が述べられている。これは3-2のNGOのニーズで言及された「継続的な支

援」や、「社会からの理解・信頼の獲得」、「公益性の担保」といったものと合致している。

他に企業が挙げた意見と似ていたものとしては、企業から「NGOの専門性」が挙げられていたが、NGOの側で企業のもつノウハウ（日本環境教育フォーラム）という意見があった。

しかし、総じて企業の側ではNGOの専門性やネットワーク力を、NGOの側では企業による広報効果、安定した財源の確保、自団体の認知度の向上をメリットとして挙げられており、うまく双方のニーズを満たしていると推測される。

④ 企業と協働する中で得た教訓

NGOの意見と企業の意見で一致していたのは、報告の仕方、事業の進め方についてである。前者については、「報告書を工夫し、先方に納得して戴けるようなものを作成するよう、努力している」（プラン・ジャパン）など、前向きな回答であったが、時間に対する認識の差がある（コンサベーション・インターナショナル・ジャパン）など、後者については、思う通りに進まない途上国での事業の進め方について、企業側に理解してもらうようNGOの側が試行錯誤している様子が伺われる。企業の側の回答として、「当初の計画通りにいかない場合があるが、非難しても仕方がない。計画通りにいくものでもないという認識を持つことも長く続けるコツ」（武田薬品工業）と述べる企業もあるが、これはNGOとの協働実績のある同社のような企業だから出た回答とも考えられ、社内、株主等への説明が求められる企業の側からすると、時間感覚が厳しくなるのはやむを得ないことであろう。②の質問で、自団体の活動を現場で見ってもらうことを挙げた団体が複数以上あったが、これは上記の時間感覚の問題を企業の側にも理解してもらう機会になっていると考えられる。

よく似た回答として、特に社会貢献活動によく見られがちなものとして、形の見えやすいものへの支援を企業の側で希望することが往々にして見られるということであり、例えば、植林本数や面積を成果として捉える企業や、学校建設などに関心をもつ企業が多い（プラン・ジャパン）というもので、これも企業の内部での説明のしやすさが反映されているものと考えられる。

⑤ 企業と協働する上で重視していること

回答例から統一的な見解を読み取ることはできなかったが、事業の協働者同士の目標を定め、共有すること（シャプラニール、日本環境教育フォーラム）、

報告をきちんと行うこと（そらべあ基金、日本環境教育フォーラム）など、②と類似した回答が一部にみられた。

⑥ 企業との協働、助成についての今後の展望

資金的な支援によって、企業に活動のスポンサーになって戴くことは難しくなっている（日本環境教育フォーラム）、企業が本業とする部分で NGO と協働するメリットは今後も高まるが、資金調達とは必ずしも結びつかない（WWF ジャパン）という見解があるように、リーマンショック、昨年の東日本大震災、**現地の日本企業が多大な被害を受けたタイの洪水**などにより、企業からの寄付、協働事例の減少等を体験したためか、企業との協働等を安定的な財源と捉えない NGO が出てきているようである。

一方で、本業を通じての協働については、今後も増えるだろうと推測する団体が複数見られた。このことから、2011 年度の NGO 研究会の報告書の中で、特に企業側関係者から提示された意見が NGO 側でも理解され、浸透してきていると考えられる。

表 18

事例紹介3 WWF ジャパンの企業との協働についての考え方

企業との協働について、事業を継続的に実施する上で重要な財政的支援と捉える団体は多いが、WWF ジャパンの場合、明確な目的を持っている点で他団体と異なる。WWF ジャパンは団体の活動のミッションにおいて、人間活動による地球への負荷を下げる活動を推進している。その中で、気候変動や森林・水産といった自然資源の枯渇といった国際的な環境問題において、企業が果たす役割が大きいことから、企業の行動を変えることで組織のミッションを達成しようと考えている

WWF では、持続可能な社会づくりの指針として、FSC 認証（木材の流通や加工のプロセスを認証する仕組み）、MSC 認証（水産物の認証制度）、RSPO（持続可能なパーム油の生産と利用を促進する非営利組織、「持続可能なパーム油のための円卓会議」のこと）等の設立、普及に深く関わっている。このため、やや啓蒙的なアプローチではあるが、セミナー等を通じ、企業に対して環境問題を学ぶ場を提供している。例えば、2012 年 6 月には、Rio+20 について、同会議の開催 2 週間前に記念シンポジウムを開催し、民間企業の関係者を対象に約 300 名が出席した。

一方で、企業との協働を始める際、企業側のメリットをきちんと説明しており、例えばソニーとの協働にあたっては、ソニーだからできることとして、世界遺産の森を守ること、CSR を通じて森林保全の大切さを共感してもらうこと、ソニーの最先端技術がプロジェク

トの現場で活用できること、ソニーにとって重要なマーケットであるインドネシアへの広報効果が期待できることなどを説明している。

WWF ジャパンは環境 NGO としては相手企業の本業面で問題がある場合、改善するように提案を行うようにしている。また、企業からの支援内容を明確にして、透明性と一貫性を確保するように努めている。

これらが示す通り、WWF ジャパンでは、自団体の独立性を維持したまま、企業の本業に良い影響を与えつつ自団体の目的も達成できるような協働の仕方を模索している。これは、WWF のように、社会的に影響力のある環境基準を示す団体の強みを十分に活用している事例と言える。これらが示す通り、WWF ジャパンでは、自団体の独立性を維持したまま、企業の本業に良い影響を与えつつ自団体の目的も達成できるような協働の仕方を模索している。これは、WWF のように、社会的に影響力のある環境基準を示す団体の強みを十分に活用している事例と言える。

4. インタビュー結果の考察

4-1. 寄付

合計 4 団体にインタビューを行ったが、個人を対象とするか、企業・団体を対象とするかで、少し異なった傾向が見られた。個人を寄付の主たる対象として捉えている 3 団体は、寄付の集め方にそれぞれ特徴が見られた。共通点としては、自団体の活動に如何に継続して支援をしてもらえるかを工夫していることである。とにかく新規支援者の獲得に目が向きがちだが、団体の活動に一度参加した人や、前年に寄付をした人をしっかりフォローすることで会員化したり、寄付金額を増やしてもらったりするなど、成果を上げている。

また、NGO の少ないマンパワー、財源の中で、投入する対象を吟味している様子も伺われる。ハンガー・フリー・ワールドは古本や古着を回収対象から外し、かものはしプロジェクトでは通常は重要視される会員へのサービスに大きな比重を置いていない。

さらに、寄付金を効果的に集めている団体では、自団体の支援対象者像を明確に持っていると思われる。かものはしプロジェクトの会員の内訳は 20-30 代が 5-6 割を占め、また首都圏居住者が 6-7 割である。このため、都市部の比較的年齢の若い層をターゲットとした、SNS を使った活動の広報などを行っているという。今回はインタビュー対象には含めなかったが、Room to Read では、高学歴、高所得層をターゲットとしたイベントを開催し、寄付金を効果的に集めている。

テラ・ルネッサンスの鬼丸氏は、インタビューの中で、日本の寄付はどれだけ支援者に共感を与えることができるかと言及していたが、寄付をする人たちが共感した後に行動につながる仕組みが提供できているかどうか、寄付を通じたファンドレイジングで成果を挙げる重要なポイントになるのだろう。

日本ファンドレイジング協会の鶴尾氏はその著書の中で、表 19 の通り、ファンドレイジングの 7 つのステップと 15 の技について触れている。今回取り上げた成功事例では、下記要素がうまく取り入れられていることが伺われる（鶴尾, 2009 年）。

表 19

1. 組織の潜在力のたな卸し
1) ファンドレイジングの成功の基本セットは「夢」+「物語」+「場」
2) メッセージの階層化
3) ファンドレイジング上の 7 つの基本事項をチェックする
2. 既存寄付者・潜在寄付者の分析を行う
4) ドナーレンジチャートを使いこなす
5) スーテックホルダー・ピラミッドを使った体質改善
6) 個人の寄付者がなぜ寄付をするかの「あいうえお」
3. 理事・ボランティアの巻き込み
7) かかわる人間のポートフォリオ・バランスは良いか
8) 参加型寄付
4. コミュニケーション方法や内容の選択
9) ファンドレイジングのマトリックスを作成する
10) ACTION フレームワークを活用する
11) 信用力を補完する
12) 会員の制度設計を戦略化する
5. ファンドレイジング計画の作成
13) 計画倒れにならない計画を作るコツ
6. ファンドレイジングの実施
14) ファンドレイジングの心理的要素を理解する
7. 感謝・報告
15) 誠意と善意のコミュニケーションをメカニズム化する

例えば、かものはしプロジェクトは会員分析を行うなど、既存寄付者、潜在寄付者をきっちり分析しているし、ハンガー・フリー・ワールドは寄付者に対する感謝・報告の仕組みがしっかりしている。

一方、民間からの資金のうち、企業からの寄付が主たる財源となっているジャパン・プラットフォームのインタビュー結果は企業と協働を行っている NGO のインタビュー結果と共通点が多かった。これについては、次項で合わせて触れる。

4-2. 企業と NGO の協働

企業側から、協働先 NGO を探す上で重要視したこととしては、

- ① 組織の信頼性・透明性
- ② 専門性と現場での経験

の2点が多くインタビュー先企業から出された回答である。企業と NGO の協働については、これらの点を NGO の側が理解し、企業に信頼してもらえりような説明ができていのかどうかカギになっているようである。例えば、プラン・ジャパンなどでは、自団体の信頼性を高めるために、自団体の活動内容だけでなく、企業との協働事例を紹介し、協働候補先の企業に十分に理解してもらおうように努めている。組織の信頼性・透明性が高いと企業側に認められ、企業との協働が進んだ場合、「あの企業が協働しているから大丈夫」ということで、別の企業からアプローチを受ける場合もある。企業との協働ではなく、寄付という形態ではあるが、ジャパン・プラットフォームは団体の信頼性を十分に活用したファンドレイジングを行っていると言える。

また、事前に協働先のニーズをしっかりと調べることも協働を成功に導く重要な要素と考えられる。WWF ジャパンはあらかじめ協働先のニーズを調べるだけでなく、協働先のメリットを伝えるようにしている。オイスカは事業開始当初1年はトライアルの意味も含め、十分に現地調査や協議を重ねている。

さらに、事業実施中にも、企業側担当者に現地訪問してもらうようにし、現場の状況に対する理解を深めてもらうような努力が行われている（コンサベーション・インターナショナル・ジャパン、オイスカ）。

企業側では、自社の本業を活用して欲しいというニーズが多くなってきており、先に挙げた WWF ジャパンの取組のように、協働先の側のメリットをどれだけきちんと伝えられるか、協働先の本業を自団体の活動に如何に取り込み、協働先側の何をどう社会に役立てたいという提案ができるかが、今後企業との協働でより多く求められるようになるだろう。

一方、今回調査した事例のうち、NGO、企業の側から全くの新規で案件形成が行われた協働事例はほとんどなく、NGO側から提案が行われたソニーとWWF ジャパン、東京日動海上火災保険とオイスカの事例のように、もともと相互につながりがある中で案件形成が行われたものが多い。セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンのインタビューの中で、少しずつ関係を築くことが大切であり、できることや簡単なことから始めることが大切であると共に、企業側から問い合わせがあった際、企業が必要とするような情報を如何に迅速かつ的確に提供できるかが、企業との協働を進める上で重要であるという意見があった。

5. 公開セミナーの実施

(1)、(2)のそれぞれの調査結果の分析による有益な情報が国際 NGO 間で共有されるよう、セミナーを開催し、調査結果及び分析の報告を行うだけでなく、実際にインタビューを行った企業・団体から、寄付の事例について一団体、企業・NGOの協働について一企業、一団体の計3名程度の担当者を招いて、寄付及び、NGOと企業との協働を上手に行う方法をテーマに、パネルディスカッションを行うよう計画を立てた。

また、セミナーの有効性について、参加者にアンケートを配布・回収し、分析を行うこととした。

5-1. 講師、発表者の選択

セミナーの開催にあたって、外務省国際協力局民間援助連携室と協議し、日本ファンドレイジング協会代表理事で、NGOのファンドレイジングの第一人者である鶴尾雅隆氏に基調講演を依頼することで決定した。

その他の発表者はインタビュー調査の結果をもとに、下記の方に決定した。

1) 寄付の事例：鬼丸昌也氏（特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス 理事）

2) NGOと企業の連携事例

①企業の事例：鮫島卓氏

（株式会社エイチ・アイ・エス エコツアーリズムデスク所長）

②NGOの事例：梶英樹氏

（公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン法人連携部法人担当 / 東日本大震災復興支援事業部プログラムマネージャー）

5-2. 募集告知方法、告知先、広報手段

募集告知は次の通り実施した。

1) 募集告知チラシの送付

送付先は下記表 20 の通り。

表 20

No.	項目	配布枚数	配布件数
1	NGO 研究会関係団体・企業	320	23
2	国際協力 NGO・団体等	685	137
3	環境 NGO・団体	1,181	358
4	国際交流協会等	285	57
5	新聞社	94	94
6	その他(JEEF 関係団体等)	197	43
合 計		2,762	712

チラシ送付のスケジュールは次の通り。

11 月 20 日 チラシ作成

11 月 30 日 送付先リストの作成

12 月 2 日 作成したリスト宛にチラシを送付

なお、告知用チラシは別添 11 の通り。

2) Web 上での告知

Web を使った告知は別添 12 で示したサイトに対して実施した。下記のうち、反応の良かったサイトに対しては、制限のない限り、2 回目、3 回目の告知を行った。

3) その他の告知

日本環境教育が実施する活動や、2012 年 12 月 13-15 日に東京ビックサイトで開催された「第 14 回エコプロダクツ」の弊社団ブースにて、直接チラシ配布を行った他、取引先、協働先の企業、NGO、大学などに対し、メール、電話等で告知を行った。

5-3. セミナーの内容

当日のセミナーの内容は表 21 の通り。

表 21

時間	セミナー内容
12:30～13:00	受付
13:00～13:15	開会式 外務省国際協力局民間援助連携室 山口室長 全体スケジュールの説明
13:15～14:15	基調講演: 効果的なファンドレイジングの行い方 講師: 特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会 鶴尾 雅隆氏
14:15～14:30	調査結果報告: 「平成 24 年度 NGO 研究会「国際協力 NGO のファンドレイジング」 の調査・分析の結果の紹介 発表者: 公益社団法人日本環境教育フォーラム 田儀 耕司
14:30～14:45	休憩
14:45～15:30	事例発表 1: 寄付に関する事例 「テラ・ルネッサンスのファンドレイジング戦略」 講師: 特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス 鬼丸 昌也氏 事例発表 2: 企業と NGO の協働事例 「企業の視点から見た NGO との協働のあり方」 講師: 株式会社エイチ・アイ・エス 鮫島 卓氏 事例発表 3 : 企業と NGO の協働事例 「NGO の視点から見た企業との協働を成功させる秘訣: セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンと株式会社リコーの協働事例から」 講師: 公益社団法人セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 梶 英樹氏
15:30～15:45	休憩
15:45～16:45	パネルディスカッション (質疑応答を含む) テーマ: 国際協力 NGO のファンドレイジング 進行: 田儀耕司 パネラー: 鶴尾雅隆氏、鬼丸 昌也氏、鮫島 卓氏、梶 英樹氏
16:50～17:00	閉会式 外務省国際協力局民間援助連携室 山口室長
17:00～	解散

5-3-1. 東京

セミナーには 80 名の応募があり、当日 65 名が出席した。パネルディスカッションでは、NGO 関係者には自団体の成功事例を作り上げた背景や成功の要因、ファンドレイジングの行動を起こす上での最初のステップを、企業の立場のエイチ・アイ・エスの鮫島氏には、NGO からの協働提案に対し、どんな内容なら企業が関心を惹くのかを中心に話して戴き、鵜尾氏に全体の総括としての意見をお話し戴くという構成で実施した。

当日のセミナーの議事録は別添 13 の通り。

5-3-2. 関西

セミナーには 27 名の応募があり、当日 25 名が出席した。プログラム内容は東京と同じだったが、日本ファンドレイジング協会の鵜尾氏が都合により欠席したため、事務局長の徳永洋子氏に急きょ出席を依頼した。

当日のセミナーの議事録は別添 14 の通り。

5-4. 参加者の分析

5-4-1. 参加者の内訳

東京会場、大阪会場の参加者の内訳は下の図 1、2 の通り。東京会場では、出席者のうち、72% (47 名) が NGO・NPO 関係者で、次いで学生が 5 名だった。一方、大阪会場では、NGO・NPO 関係者は 15 名で、学生が 8 名と、東京と比較しても多かった。

図 1

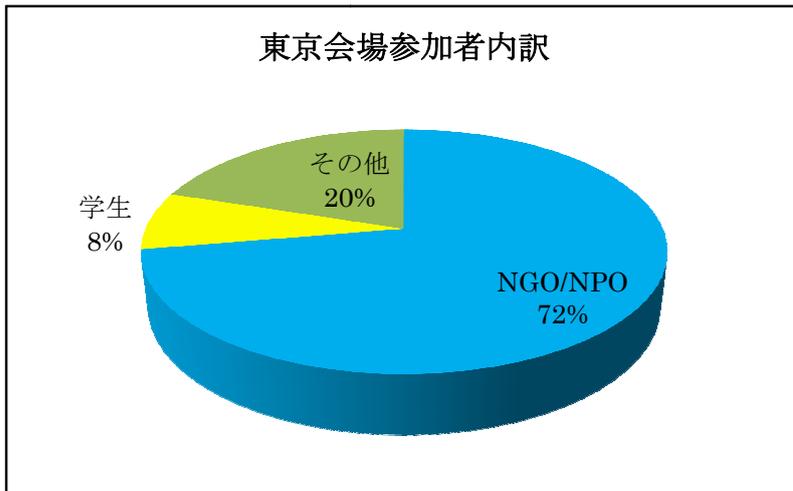
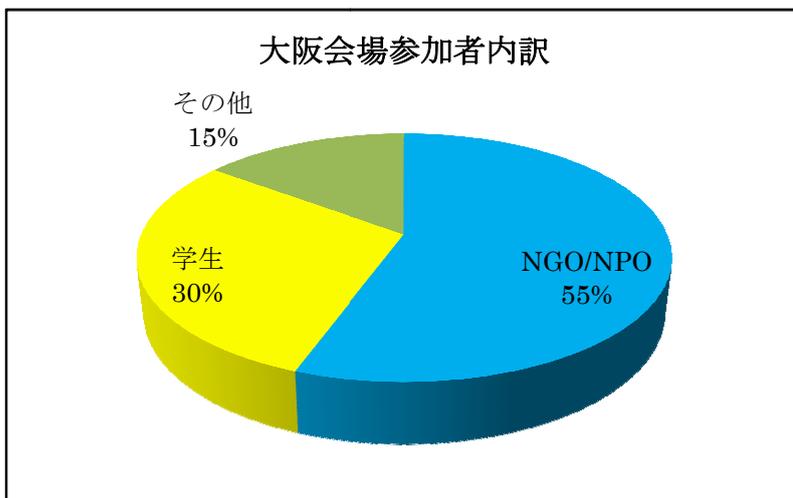


図 2



5-4-2. セミナーで出された意見

ファンドレイジング強化について、発表者からセミナー時に出された意見を取りまとめると、寄付者あるいは協働先の企業にとって、自団体が支援をしたい、協働したいと思わせられるような内容を相手に目線に立って説明すること、自分たちの熱意を伝えること、そしてまずは実際に行動を起こしてみることであった。

詳細は別添 13, 14 の議事録を参照。

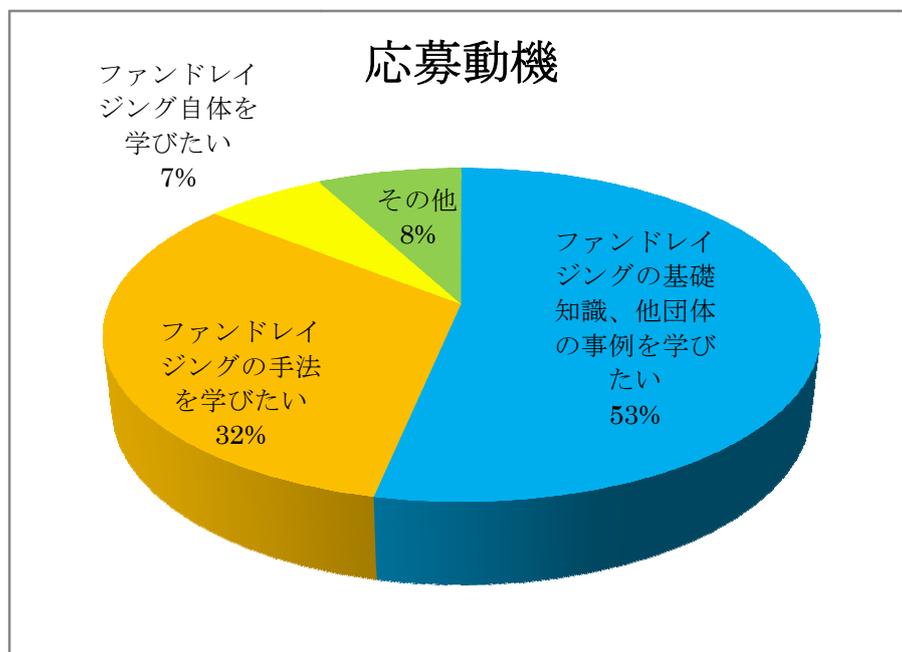
5-4-3. 参加者の関心

参加者に対しては、事前に応募の理由について、アンケートを行った。このうち、有効な回答があったのは、東京、大阪合計で合計 78 件だった。アンケートの取りまとめ結果は別添 15 の通り。

本アンケートの結果から、参加者の半数以上はファンドレイジングの基礎的な情報を希望してセミナーに応募しており、次いでファンドレイジングの手法に関心があって応募した参加者が約 30%いた。概して後者の方が前者よりも具体的な手法についての学びを期待しており、「地方の中小 NGO にも実施可能なファンドレイジング手法をつかむきっかけにしたい」（類似回答他 2 例）、「FR キャンペーン「実行」に至るまでの準備というか、すべきことは何か」、「どんな企業にどのようにアポを取り、成約につながるか」というような意見があった。

また、学生が中心と思われるが、ファンドレイジング自体に関心を持って応募してきた人が 5 名いた（表 22 参照）。

表 22



セミナーの内容については 5-3-1 の通り、参加者に告知する前に確定していたが、上記アンケートの結果から、大半の参加者の期待に沿う内容であったと考えられる。このことから、募集告知内容、告知先が適正に行われたと言える。

5-4-4. セミナーへの評価

東京、大阪のセミナー実施時に、アンケート用紙を配布し、セミナー参加者の満足度を調査した。当日配布したアンケート用紙は別添 16 の通り（別添 16 は東京会場で配布したもの）。有効回答数は 69 件で、参加者 92 名のうち 75% から回答が得られた。

今回のセミナーがファンディングを向上する上で有意義であったかどうかという質問については、回答者のうち 68 名が「とても有意義だった」、あるいは「有意義だった」と回答したところから、参加者の満足度は高かったと思われる（なお、残りの 1 名は無記入であった）。

参加者が「有意義」、「とても有意義」だったと回答した理由としては、「ファンディングについて学べた」（25 名）、「事例や講演から学べた」（17 名）、「モチベーションが上がった」（7 名）などが挙げられた。なお、回答の詳細については、表 23 に取りまとめた。

表 23

上位カテゴリー	下位カテゴリー	人数	回答例
ファンドレイジングについて学べた	FRをする際の心構えについて学べた	11人	・小手先のノウハウではなく、ファンドレイザーとしての心構えや原点について学べた。
			・日々ファンドレイジングに悩む中で、発送、気持ちの持ち方等、様々な点で参考になった。
	FRについての知識が増えた	9人	・ファンドレイジングについての知識が深まった。
			・新しくファンドレイジングを始めるうえで勉強になった。
	FRをする際の工夫について学べた	5人	・事例・考え方等の発表から、自身の事業に活かせるヒントが得られた。
			・個別具体的にいろいろな気づきが得られた。
事例や講演から学べた	具体例・成功例が聴けたのがよかった	11人	・経験に基づいた具体的な話を聞いた。
			・事例から NGO と企業側からの考えが聞いたのが有意義だった。
	多方面の方から話が聴けたのがよかった	6人	・多業種の方のお話を聞ける素敵な時間だった。
			・普段話す機会のない、同じ目的を持つ方々の考えを聴くことができた。
モチベーションが上がった	すぐ行動に移したくなった	4人	・具体的なプランを一つ思いついたので、早速試してみたい。
			・団体に足りない部分にたくさん気づけた。持ち帰って、すぐに行動に移したい。
	やる気が出た	3人	・「熱意」を持たないといけないと、やる気が出た。
その他	内容がよかった	3人	・全体像+事例+ディスカッションの全体構成が良かった。
	その他	3人	・今回の参加者が、総じて若い方々や女性だったことが印象に残った。

5-4-5. ファンドレイジングに関する参加者からのフィードバック

同セミナー実施時には、NGO のファンドレイジング向上のために必要な情報、支援について、参加者からの意見をアンケートを通じて回収した。参加者からの回答は表 24 の通り。

表 24

上位カテゴリー	下位カテゴリー	人数	例
事例の共有	成功事例の共有	8人	・実現した協働事例における、NGO・企業双方の担当者が直面した課題とその解決体験。 ・先行事例の共有。
	その他の事例の共有	5人	・海外の事例を知りたい。 ・団体の規模別、タイプ別の情報も必要ではないか。
情報の共有	企業や寄付者のニーズが知れる場	7人	・マーケティングデータ的に、どの企業が何を求めているのかがわかるサイトがあると良い。 ・企業側のニーズがより明確に効率的に収集できるよう、コミュニケーションを図れる場
	その他の情報交換	5人	・情報の共有が必要だと思う。 ・自分たちの活動の魅力や強みに気づける機会(第三者からのフィードバックを受ける機会)
	企業との情報交換ができる場	4人	・企業と意見、情報の交換ができる場が必要。 ・企業と NGO のマッチング会。
NGO/NPOの力を伸ばす	セミナーや勉強会による人材強化	8人	・PR とファンドレイジングスタッフの能力強化のための研修などがあるといいかもしれない。 ・NGO・NPO 関係者がファンドレイジングについて学び、その効果的活用を行うこと。
	一般市民や企業への広報の強化	4人	・一般の人々への効果や成功例を広めたり、知らせること。 ・広告戦略。実際にファンドレイジングの手法を考え、専門家に評価してもらう。
	寄付集めのノウハウ	3人	・寄付集めの方法。
その他		6人	・ファンドレイジングで行ったイベントを次にどのようにつなげることも大事か。 ・システムの導入。戦略的取組の推進。

調査実施当初は、参加者からのフィードバックを今後の NGO 研究会への提言の材料とすることを想定していたが、結果から言えば、提言とできるほど新しい意見は出てこなかった。

最も多かった回答例は事例・情報の共有で 29 名から回答があった。成功事例の共有、NGO と企業との交流会等という意見が寄せられているが、前者につい

ては日本ファンドレイジング協会、後者については JANIC などを通じて既に実施されている。大手の国際協力 NGO・NPO では、ファンドレイジング強化について必要なチャンネルを有し、これらの情報源からの情報入手を積極的に行っていると思われるが、今回のアンケートの回答にもあるように、「小さな NGO・NPO がイベント・セミナーを認知できないケースがある」のも事実ではないかと考えられる。

企業と NGO のマッチングという意見が複数以上寄せられたが、JICA などこれに該当するような活動が過去に行われた一方、東京会場での質問例のように（別添 12 参照）、とっかかりとして企業の担当者と面会できる機会は NGO にとってはまだ少ないという現状があると伺われる。

また、少数意見ではあるが、本セミナーのように、無料で行われることの重要性についても意見が寄せられた。

6. 報告書の作成・公開

報告書は合計で 150 部作成し、発注元である外務省国際協力局民間援助連携室に対して提出する他、東京、大阪のセミナーの出席者のうち、報告書の送付の希望者、調査協力者へ送付した。また、外務省の web を通じて、公開が行われる予定である。

7. まとめ・提起

シーズ・市民活動を支える制度をつくる会は、「ファンドレイジングに秘策はない」とその報告書の中で述べているが（外務省国際協力局民間援助連携室、2007 年）、インタビュー調査、セミナーを終えた結果として、やるべきことを着実に実施している団体がファンドレイジングの強化で成功していると実感できた。具体的には 4-1.表 19 で示したような、日本ファンドレイジング協会の鶴尾氏が述べる「ファンドレイジングの 7つのステップと 15の技」であり、成功している事例はこれらのステップのうちの幾つかを取り入れていた。

企業との協働の事例からは、協働先企業との緊密なコミュニケーションを図ることはもちろん、協働先が事業に参加、継続するメリットを提示していくことの大切さが伺われた。また、団体としての信頼性を高めるために、事業の進捗報告や会計報告などを協働先に対して緊密に行うことが重要であると分かった。

また、インタビュー、セミナーを通じて、企業との協働、寄付に協働して言えたことは、相手（寄付者、協働先企業）を十分に調べて理解した上で相手の目線に立ち、相手が協働したい、寄付をしたいと思ってもらうことが大切で、そのために自団体の夢や目的を支援者たちに伝え、共感をもたらし、相手が行動を起こすように導くことが必要であるということである。セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンやWWF ジャパンなどは、企業側のメリットを事前に提示することにより、企業との協働に至っている。レスリー・R・クラッチフィールドは意義のある体験をしてもらうことによって、熱烈な支持者を育てることの重要性を説いているが、支援者のことを意識して初めて実現できることと言える。

さらに、セミナー時に強調されたこととしては、まずは行動を起こしてみることで、行動の中で学びがあり、それを糧にして成功につながれるということである。NGOでは、日々の業務が忙しく、ファンドレイジングについても直接行動に結びついていないことが少なくない。しかし、実際に行動を起こさないかぎり、ファンドレイジングには結びつかない。テラ・ルネッサンスの鬼丸氏は、先行する団体の事例を模倣する中で、自団体のファンドレイジング強化につなげている。

調査結果から、既に実施されていること以上に新たに提起できるようなことは明らかにできなかったものの、調査を通じたまとめとして、当団体からの提起を下記したい。

1) ファンドレイジングを学ぶ機会の継続的な提供

最後に、セミナーの参加者のアンケート結果からも伺える通り、ファンドレイジングの成功事例、先進事例などを学ぶ機会は依然 NGO/NPO の間であまり知られていない一方、NGO/NPO にとって自団体のファンドレイジング手法確立の上で有効な手段の一つである。今回のような研究会が引き続き行われることを希望する団体が多かったことは付記したい。

2) 具体的なファンドレイジング手法に対する調査の実施

本調査報告書をまとめるにあたり、調査実施団体として、やや具体性に欠けた報告書になったことを反省したい。これは NGO/NPO のファンドレイジングの大きな柱である寄付と企業と NGO との協働の2つを調査対象としたためであるが、調査を通じて、具体的なファンドレイジングの成功事例、先進事例については、NGO/NPO の組織としての規模の大小、ファンドレイジングの手法

などによって具体的なアプローチの内容などは異なることを痛感した。たとえば、企業との協働を例にとってみても、今回の調査を通じて、大手企業と中小企業では異なること、大手企業の中でも十分な CSR 活動を行っている企業と最近取り組み始めたばかりの企業では、NGO との協働に対する考え方も異なる点があるように見られた。今後の NGO 研究会でファンドレイジングをテーマに取り上げられることがあるのであれば、たとえば、会員増加、あるいは個人寄付などテーマを絞った調査研究が行われれば、ファンドレイジング強化を考える NGO にとって、より具体的なアクションの起こしやすい調査報告書が作成されると思われる。

3) ファンドレイジングを学ぶ機会の情報の普及

既に日本ファンドレイジング協会が実施している「ファンドレイジング日本」等あるものの、ファンドレイジングの事例を学べる機会があることについて、依然知らない NGO/NPO が少なくないことがセミナーのアンケート結果から推測された。NGO/NPO の側の情報収集不足も考えられるが、今回の NGO 研究会のセミナーなどを通じた学ぶ機会の情報提供は、特に情報収集チャンネルの限られた新興の NGO/NPO や、国際協力分野以外の NGO/NPO にとっては良い機会であると考えられる。

参考文献

- a. 鵜尾雅隆 (2009年) ファンドレイジングが社会を変える – 非営利の資金調達を成功させるための原則 三一書房
- b. 外務省国際協力局民間援助連携室 (2007年) 2006年度 NGO 研究会:「NGO のファンドレイジングの強化に向けて」 シーズ=市民活動を支える制度をつくる会
- c. 外務省国際協力局民間援助連携室 (2009年) 2008年度 NGO 研究会:「ネットワーク NGO のあり方」 - MDGs の達成につながる NGO と企業の連携にむけて JANIC
- d. 外務省国際協力局民間援助連携室 (2009年) 2008年度外務省委託調査「開発途上国における日本の NGO と日系企業の連携事例及び連携推進ハンドブック作成のための調査」 株式会社アンジェロセック
- e. 外務省国際協力局民間援助連携室 (2012年) 2011年度 NGO 研究会:「地球規模の課題解決に向けた NGO と企業の連携にむけて」 - CSR 推進 NGO ネットワークの活動を軸に - JANIC
- f. 外務省・特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (2012年) NGO データブック 2011 数字で見る日本の NGO
- g. 環境省地球環境局環境保全対策課 (2008年) 企業と NGO/NPO のパートナーシップによる世界の森林保全に向けて (財)地球・人間環境フォーラム
- h. 環境省地球環境局国際連携課国際協力室 (2010年) 平成 22 年度アジア環境協力に係る CSR (企業の社会的責任) 推進事業【業務報告書】 (公社)日本環境教育フォーラム
- i. 環境省地球環境局国際連携課国際協力室 (2011年) 平成 23 年度環境国際協力に係る CSR (企業の社会的責任) 推進業務【業務報告書】 (公社)日本環境教育フォーラム
- j. 岸田眞代 (2007年) CSR に効く! 企業&NPO 協働のコツ
レスリー・R・クラッチフィールド、ヘザー・マクラウド・グラント (2012年) 世界を変える偉大な NPO の条件 風媒社

別添 1 インタビュー調査の結果

1. 有識者

日時	8月10日（金曜日）11：00 ～ 12：00
インタビュー先	大黒栄二氏（日本環境教育フォーラム前事務局長）
場所	日本環境教育フォーラム事務所内
記載者氏名	田儀耕司

1. 企業と NGO の協働が進まない理由について、ご見解をお聞かせ下さい。

日本の NGO は寄付を受けるのが下手。企業と協働する場合、「自分たちはこういうことをしたいから、支援をしてください」と言う。企業の立場からするとそうではない。寄付をもらう場合でも、「寄付をしていただくには、うちの団体には諸手続きや資格審査がある」というようなことを言うので、企業からすると、「そこまで言われて」と思ってしまう。企業からすると、ありがたく受け取ってもらえる方が良い。

日本の NGO は活動範囲が狭い、独善的。日本環境教育フォーラム（以下、JEEF）に勤務していた時には、企業のやりたいことを手伝うというスタンスで対応し、その中で企画などを立てていた。環境教育を多くの企業がやれば裾野が広がるという考え。支援をもらって、団体のミッションも広がれば良いと考えていた。間口の広い NGO であるほうが良い。NGO イコールお金がない。そのため、自主的な活動ができない。よそに資金を頼らざるを得ない、結果として独善的になる。JEEF で勤務していた時に、企業からの申し出を断ったことのある事業もある。新潟県柏崎市の自然公園の例。原発を支援することにもつながると考える会員と自然環境教育を広げられると考える会員もあつたため、実施を決める前に会員にアンケート調査を行い、結果実施を見送った。もうひとつはゲームの野外版イベント。森へ行って、クワガタムシ、カブトムシを戦わせるという企画だった。当時、海外からの虫の輸入の問題などがあつたため、賛同できなかった。

NGO と企業の協働事例の場合、支援を受ける NGO だけでなく、支援してくれる企業も、現場も win-win になることを考えなくては長続きしない。多くの NGO の活動は、支援してくれる企業を幸せにしない。企業の評判を高めることをあまり考えていない。支援先企業と話し合わない、相手の意見を取り入れない NGO が多い。企業と NGO の協働は、企業のニーズに応えながら、普遍的に NGO の自己実現を行うもの。

企業と NGO の活動が続くのは、企業側がメリットを得ていると感じているから。企業が望んでいること、メリットを実現することが大切。話し合わなければならない。企画力ではなく、交渉力が必要。企業から、企業側が望んでいることをいかに引き出すか。交渉力

のある人材は NGO の中だけでは育ちにくい。外部から人を登用することも必要。NGO では強気の交渉をする人が多く、「引いては押し、押しては引く」というのができない。言い分をいつもはっきり言うのが良いとは限らない。

ビール会社の事例：ビール会社がペットボトル入りのビールの発売を計画したが、ある NGO がビール会社側に相談せず一方的に「ペットボトルが増えることになる、おかしい」と待ったをかけて発表した。新幹線の車内等、限定的に発売するとビール会社側では、NGO に伝えたのに、聞く耳を持ってくれなかった、と言う。このような事例が、NGO のイメージを作り上げていることがある。

正論は相手にとっても正論とは限らない。何が正しいのか話し合いが必要。

企業目線と NGO 目線、お互いに気が付かない点をすり合わせる必要がある。

企業のニーズを探る工夫が足りないと思われる。企業が必要なところから話し合いは生まれてくる。企業の目を引くツール、企画ををまずは策定できるような人材が望まれている。

2. 特定の NGO に企業との協働が集まる傾向があることについて、ご見解をお聞かせ下さい

一言でいえば実績。企業の中には、協働する前にリサーチ会社に調べさせる会社がある。「A 社、B 社と協働している団体だから、大丈夫」というような判断をしている。

3. NGO が企業と協働する、あるいは財政的な支援を受けるにあたって、NGO はどうやって企業にアプローチすべきか、アプローチする際に留意することは何かご見解をお聞かせ下さい

大切なのは、コミュニケーション能力の高い人材を獲得すること。ただし、職員の給与が低ければ、良い人材は集まらない。

企業を納得させるには、出口戦略が必要。NGO のプレゼンテーションには最終形、ゴールがない。企業のプレゼンテーションにはある。最終形を提示することができれば、企業は協働に対して納得できるだろう。協働事業を行うことによる効果がどれだけあるのか、企業側にいかに夢を見させるかが大事。

実現可能であれば NGO から企業の現場部門に出向させるぐらいの人材育成策があっても良いのではないかと。実際に企業内で体験することができる。

4. 最後に、NGO と企業の協働事例として、特筆すべき事例があれば、お聞かせ下さい

他の団体の事例は知らないのですが、JEEF の事例のみ

事例：コスモ石油エコカード基金活用 環境教育実施

NGO 名：JEEF (-2011 年)

<p>企業名：コスモ石油</p> <p>理由：一般のひとたちに負担を求めた基金活用する。ガソリン消費者に環境に対して意識を持ってもらえると同時に石油会社も負担をする。石油産業というマイナス面をカバーしようとする会社の考えが共感できた。</p>
<p>事例：トヨタ白川郷自然学校</p> <p>NGO名：JEEF（-2005年）</p> <p>企業名：トヨタ自動車</p> <p>理由：国内の自然学校の趣旨を取り入れた企業型の自然学校。NGOとトヨタと白川村の三者で知恵を出し合ってやっていくという仕組みはうまく機能した。</p>

日時	8月15日（水曜日） 10：00～11：00
インタビュー先	渉外グループ 井端梓氏
場所	JANIC 事務所
記載者氏名	田儀耕司

<p>1. 企業と NGO の協働が進まない理由について、ご見解をお聞かせ下さい。</p>
<p>調査概要：</p> <p>NGO側：</p> <ul style="list-style-type: none"> 2011年度に実施した「国際協力 NGO と企業の連携実態調査」について、回答があった NGO は 83 のみ（約 320 中）。これらは、企業連携に積極的、もしくは関心がある団体ではないか。 規模の大きな団体で、東京に拠点を置く団体ほど企業連携や Web などの準備が進んでいる傾向がある。 スタッフ数の多い NGO では、企業連携部門等があり、積極的に営業をかけているが、小さな NGO では、スタッフが兼任したり、事務局長自らが実施している状況がある。上記調査では、企業連携を推進していくために必要なスキルとして、「提案力」、「企画力」、「企業活動の理解」が挙げられている。 <p>企業側：</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業がグローバルイシューに取り組む意義を感じていなかったり、国際協力分野に取り組むことに企業の上層部が積極的でなかったりする。途上国に事業地がない場合、NGO からアプローチがあっても、「なぜ、貧困問題か？」ということになる。 NGO の信頼性、認知度が低いため、社内を説得しづらい場合がある 「ひとつの NGO を選びづらい、公平性を説明しづらい」という声もある。 震災によって企業と NGO の協働が増えたので、少しずつ、小規模な NGO との協働も増えている。今途上ではないか。

<ul style="list-style-type: none"> ・ 大企業だと、NGO から毎日のように、支援依頼がある。企業の方針、業種にどう NGO 側の提案を合致させていくか。提案力、企業活動の理解が大切。 ・ 一方で、企業側から企画、提案してきた方が成約率は高い。 ・ 企業の年度スケジュールを見極めた上で提案していくことも重要。 ・ NGO が企業の提案を断る場合もある。例えば BOP ビジネスでの、企業からの商品企画等。自社製品に関して NGO に現地普及の協力を頼む場合。すでに商品が出来上がっているが、商品が本当に途上国にとって良いかどうか、見極めがつかなくなったり、NGO の活動計画とは大きくずれているなどの理由でお断りする場合が見られる。商品開発のときから意見を聞いたり、協働していくことが大切。 ・ 信頼関係が構築できていれば、スムーズに進む場合も多い。例えば、企業の製品であるソーラーパネルを NGO が支援する学校にとりつけた例があった。もともとその NGO が企業は長く連携していた。
<p>2. 特定の NGO に企業との協働が集まる傾向があることについて、ご見解をお聞かせ下さい</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業同士のネットワークで確認されると、大きな団体が出てきやすい。JANIC に問い合わせもらえれば、JANIC の正会員（信頼性のおける団体）を中心に、規模の大小にかかわらず紹介するようにしている。 ・ 企業連携の実績がある場合、それば新しい連携を生むことが多い。「あの企業が連携しているのであれば、信頼できる」。 ・ 国際 NGO の場合、取り扱うプロジェクトの数が多いので、企業へ提示できるメニューが多い。
<p>3. NGO が企業と協働する、あるいは財政的な支援を受けるにあたって、NGO はどうやって企業にアプローチすべきか、アプローチする際に留意することは何かご見解をお聞かせ下さい</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 出合いの場に参加してもらおう。NGO と企業の連携推進ネットワーク（企業と NGO 計 53 団体）⇒2 か月に 1 回顔を合わす場ができる。参加してもらおうと、JANIC から企業からの相談を紹介できる。 2. 提案：実際に動く際、目標管理、PDCA のサイクルをしっかりと回していく。具体的数値を立て、目標が達成できたかどうかを管理することが大切。企業連携が多いところは、戦略的にやっているという印象がある。
<p>4. 最後に、NGO と企業の協働事例として、特筆すべき事例があれば、お聞かせ下さい</p>
<p>事例: NGO の経営課題解決に取り組む</p> <p>NGO 名：(公財) ケア・インターナショナル・ジャパン</p> <p>企業名：デロイト・トーマツコンサルティング株式会社</p> <p>理由：NGO にとって長期的な視野に立った活動は非常に重要であり、その計画策定にプロのスキルを提供している。</p>

<p>事例: インドの教育改善と事業マーケットの拡大に挑む NGO 名: 公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 企業名: 株式会社リコー 理由: 事業の強みを生かした社会貢献である。</p>
<p>事例: オーガニック・コットン・ジーンズの生産から水と児童労働問題に関わる NGO 名: (特活) ハンガー・フリー・ワールド 企業名: リー・ジャパン株式会社 理由: オーガニックコットンの認証機関による認証のみならず、実際に現地の生産現場を踏査することによって、より信憑性の高い製品化を目指している。</p>
<p>事例: アジア新興国における保健医療アクセス・プログラム NGO 名: 公益財団法人プラン・ジャパン 企業名: 武田薬品工業株式会社 理由: 資金支援として好事例。お互いに長期コミットすること(5年)を決めてから、取り組んでいる。NGO からの報告等、取り決められている。</p>

●その他

- ・NGO 内部での人材育成: 若い人のスキルアップが重要。
 JANIC では、NGO への研修プログラムを提供している。組織内でも人材育成の計画を立てているかを、信頼できる NGO の一つのポイントと見ている。
- ・今後は JANIC として、企業と NGO の人事交流が活発化するような仕組みを考えたい。

日時	8月17日(金曜日) 14:00 ~ 15:00
インタビュー先	代表取締役 荒木光彌氏 取締役 出版編集部長 眞田陽一郎氏
場所等	国際開発ジャーナル社 会議室
記載者氏名	佐藤秀樹

0. 企業と NGO の協働とは?

企業と NGO の協働分野の分類は、下記の参考文献からも行われているが、あえて企業側を主語にして類型化すると、以下の通りに分類できる。

タイプ		内容	性格	負担者
A	寄付・助成	ヒト・モノ・カネの提供	チャリティ	企業/組合
B	タイアップ企画	商品・サービスの販促	ビジネス	消費者/企業

※ NGO と企業の連携ハンドブック(09年・外務省)

→ 「支援型連携」、「協働型連携」

※ 地球規模の課題解決に向けた企業と NGO の連携ガイドライン(11 年・CSR 推進 NGO ネットワーク

→「フィランソロピー型」、「トランザクション型」、「インテグレーション型」。

1. 企業と NGO の協働が進まない理由

タイプ別により、企業と NGO サイドから整理。

	企業サイドの理由	NGO サイドの理由	社会的背景からくる理由
寄付・助成	業績の悪化 株主圧力	スキル不足	やってもほめられない あまり注目されない
タイアップ企画	経験・アイデア不足 人材・資金不足 NGO とのネットワーク不足	経験・アイデア不足 人材・資金不足 企業とのネットワーク不足	消費行動に結びつかない

2. 特定の NGO に企業との協働が集まる理由

タイプ別により、企業サイドから整理。

	企業サイドの理由	NGO サイドの理由	社会的背景からくる理由
寄付・助成	信頼性重視(大規模 NGO) 株主への説明のしやすさ	—	大型・国際 NGO に対する認知・信頼度が高い
タイアップ企画	開発課題に関心がある 企画力がある NGO とのネットワークがある	—	大型・国際 NGO に対する認知・信頼度が高い

3. NGO が企業と協働する、あるいは財政的な支援を受けるにあたって、NGO はどうやって企業にアプローチすべきか、アプローチする際に留意する点

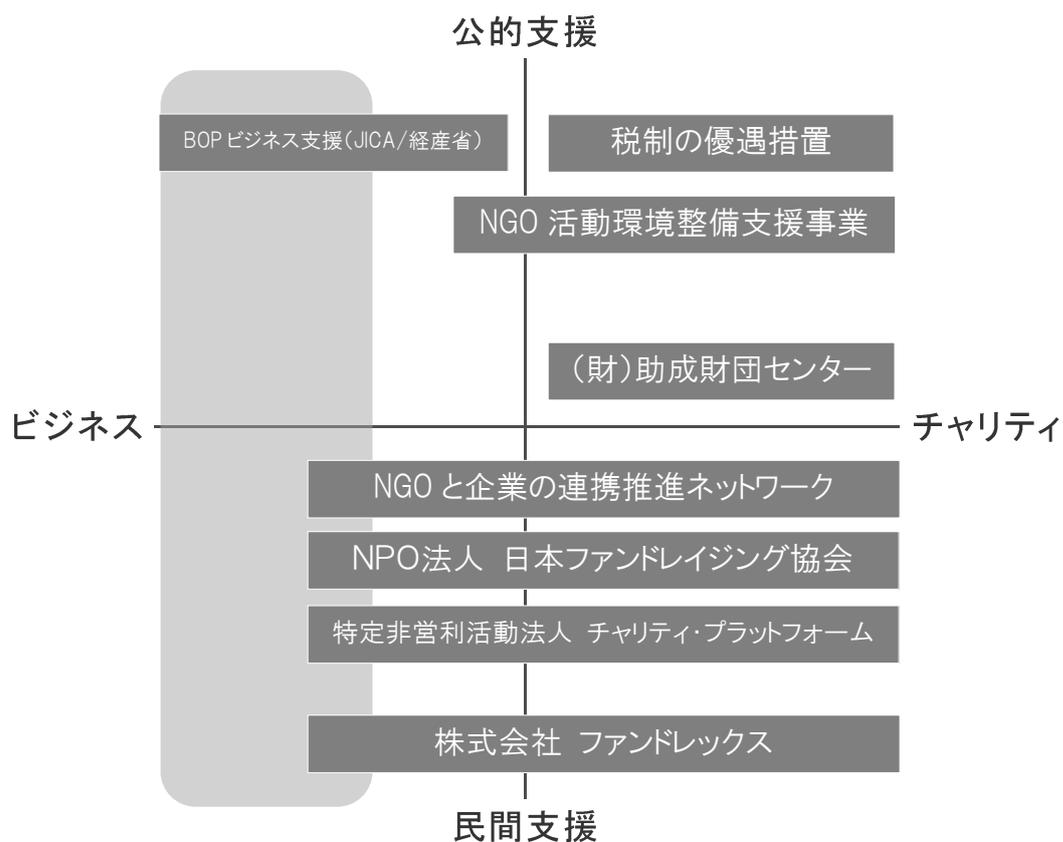
- ・ ソーシャルビジネスや BOP ビジネスなど、企業活動そのものが社会貢献に直結している例が増えてきている。
- ・ つまり、企業は利益追求をしながら、社会にどのように貢献(還元)していくのかという視点を同時に達成することが可能であり、また株主に対する責任として長期的短期的、有形無形の利益を追求することが求められるため、CSR や社会貢献と言ってもそこか

ら完全に逃れることはできない。

- 企業側からの視点、すなわちビジネスを通じた社会貢献の先進的事例の収集・分析はまだ十分ではないが、NGO が企業と協働できる領域として高いポテンシャルがある。
- 国際協力という分野について言うのであれば、NGO 側も企業側も、日本の援助というものをどのように考えるのかという視点を基軸として、その中から共通項を見いだし一体となって取り組む姿勢を打ち出すことが必要。

4. NGO と企業の協働事例

- 事例は Web(各種報告書等)に情報多数掲載されている。
- BOP ビジネスの先進事例は、経済産業省(BOP ビジネス支援センター、<http://www.bop.go.jp/>)の web サイトが参考となる。荒木氏は、BOP ビジネス支援センターの委員を務めている。
- 企業と NGO の協働に関する情報は、web 上にたくさんある。BOP ビジネス等は、「ティアアップ企画」の領域において十分な事例調査が少ないことから、先進のケーススタディについて調査を進め、企業と NGO の協働の how to の部分を作っていくことで、これまでの報告書との差をつけることができる。
- 下図は、企業と NGO との協働事業について、「公的支援」、「民間支援」、「ビジネス」、「チャリティ」の 4 軸から整理したものである。BOP ビジネスを中心としたビジネス領域のところ(緑塗りつぶし)が、先進的な事例でまだこれから調査が必要な部分である。



「CSR 推進 NGO ネットワーク」活動における 「企業と NGO の連携事例調査」 2009 年 (JANIC)

2010 年度外務省主催 NGO 研究会「地球規模の課題解決に向けた NGO と企業の連携にむけて」事業報告書 2011 年 (CSR 推進 NGO ネットワーク)

「グローバル企業にみる BOP ビジネスモデルの先行事例調査結果」 2010 年 3 月 (ジェトロ)

2. 寄付

日時	10月23日(火曜日) 16:00 ~ 17:00
インタビュー先	団体・部署名：テラ・ルネッサンス 担当者名：創設者・理事 鬼丸昌也氏
記載者氏名	田儀耕司

1. 貴団体における寄付金の受け取り手段にはどのようなものがありますか

- 1)銀行振り込み: 郵貯
- 2) カード決済 (VISA/MASTER) : 対価のないものはカード会社の審査が通りにくいと言われたが、担当者に趣旨を理解してもらえよう説得した。
- 3) コンビニの払込 : 決済代行会社のメニューで、カードのみだけでなく、コンビニも対応してくれている
- 4)現金
- 5) 書き損じハガキ
- 6) 使用済みインクカートリッジ
- 7) 使用済みの携帯電話
- 8) 古本、古DVD

5)-8) : 先輩団体の資金獲得手段を徹底的に真似た。書き損じハガキはハンガー・フリー・ワールドが資源を徹底的にそこに集中して行っている。結果、書き損じハガキで1億円以上半年で集めた実績を持っている。

使用済みインクカートリッジは福井県にあるエネックス株式会社と行っている。同社はトナーカートリッジのOEM生産を実施しているが、カートリッジの回収にPTAや地縁組織、NGO/NPOの力を借りている。

携帯電話の回収は国際青年環境 NGO A SEED JAPAN (ア・シード・ジャパン) が最初に始めた。レアメタルの産地が途上国(例えばコンゴ民主共和国)であることから、単に資金調達だけではなく、課題への啓発の意味も込めて、(ケータイで! みんなでコンゴを救おうプロジェクト)を、京都にあるリサイクル業者と組んで、一台につき30円で回収を行っている。

古本、古DVD : 株式会社バリューブックスがNGO、NPOと共同している。

カード決済については見切り発車をした。会員から「毎月引き落としの会員制度を作れないか」と声が上がった(2004年)。毎月入ってくる金額が見える。財政面が安定化した。見込みはなくても実施した。寄付や会費を払ってくれることが国際協力、社会変化の一步であると考えており、寄付や会費をしやすくする、決済手段を多様化する、敷居を下げることが大切。7割は自己財源でと決めてくる。

NGO/NPO が本気で自己財源率を高めたいと思っているかどうか。CMC カンボジア撤去地雷キャンペーンのトップページには銀行口座が書かれてある(<http://cmc-net.jp/html/shien1.html>)。パッと見て、すぐに寄付できる。工夫は本気で集めたいという NGO/NPO の思いが伝わるか。

2. 寄付金の内訳はどのようになっていますか

泥縄式に集めている。金額面では、トータルでいうと企業、団体の方が多いが、件数は個人のほうが多い。継続してくると大きな金額になる。身内が亡くなったときの遺産の寄贈であったり、結婚記念日にふっと思い出したりして寄付をすることがある。

まず、飽きさせない、忘れさせない、卒業させない仕組みを作っていくこと。通販の会社が教えてくれた。単純接触回数を増やすことが大切だが、現在のところ、当団体の課題である。セールスフォース(顧客管理ソフト)を最近導入した。データベース管理をして、だれがどんな接触をしたか管理をしていく。

機関誌の発行回数を変えてみる。機関誌の発行に代わって、海外事務所からエアメールを送ったところ、開封率が上がった(アンケートの回答率、変換率で調査)。封筒で送るよりも、はがきで送る方が良い=あける手間がないという意見もある。

既存の顧客を大切にす。どんどん拡大することに目が向きがち。既存の寄付者をきちんとフォローしていれば、寄付金の金額も上がっていく。関係性を強化していく。NGO のミッションにかかっている。市民が社会変革をする。市民を巻き込まなければ、NGO ではない。一定割合の寄付を募ることは NGO にとって重要な行為である。

3. 寄付金を多く集めるコツは?

他団体と違う点としては、年間 120 回講演をしていること。他の職員も合わせると 150-160 回行っている。集めた寄付を地雷除去に使っている。回数の内訳は、3分の1は教育機関、3分の1は経済団体(ライオンズ、青年会議所など)、残り3分の1は企業、自治体の研修。話している内容は基本的に同じで、性別、年齢などのバックグラウンドごとには変えていない。聞く人の受け取り方が違うが、どこかで必ず引っかかるように講演内容を作っている。

なぜ人が寄付するのか? 課題そのものに対する高い意識を持つ人は少数。団体の姿勢や

理念に共感する人が多い。日本人の支援者の場合、実際に現場に行くのではなく、委託のようなもの。

ひとりひとりの職員がキャラクターを確立して、寄付者との関係で前面に出そうとしている。テラ・ルネッサンスそのものの認知を高めようとしている。

講演の最初のきっかけは？

- ひとつは自分で主催した。友達を呼んだりして、定期的にやった。
- もう一つは既存のネットワークを使った。市民団体や PTA など、すでに存在したつながりを利用し、各地で講演した。

最初は中学校が多かった。感動的な話をしてくれるとなると、口コミで広がる。中学校で講演するときにプレスリリースをした。講演料は最初自身の給与としていた。最初から有料で行っていた。無料にすると真剣に聞いてくれない。

NGO・NPO の取り組みそのものが資産である。それをどう NGO/NPO の資金に換えるか。成果、ノウハウ、取組、課題の知見を資産とし、現金に換える。どうやって支援者の共感に結び付けるか。感動する話を持ってくる。心が動くような話。対象者が支援を得て、どう変わったのかを伝えることで、支援者は自分と重ね合わせる。レポート、口コミで広がっていく。ストーリーにする。かものはしプロジェクトは効果的に行っている。Web の見せ方が効果的である。

4. 寄付金を集める上でどのような点に留意されていますか（寄付金の使途の説明等）

テラ・ルネッサンスの最大の課題と思っている。支援対象者がどのように変化したかは機関誌を使って掲載はしているが、すべての人が認知しているわけではない。どうやって会員や支援者にアプローチするか。現在は講演、機関誌、Web, facebook=social media などを通じて。できるだけ細かく活動報告をしたい。どこまで会員が欲しているか。会報を無駄という人（「会報を作るくらいなら、活動費に回して」）もいる。団体自体がポリシーとして決めても良い。

使途は明示表記している。実際にどのくらい使ったか、国別に事業会計を出している。日本の NGO の支援者は観客型で、NGO/NPO を応援しているというスタイル。どう使われているかについてあまり問わない現在は投資型は少ないが、今後増えていくだろう。欧米では課題に注目している例もある。

現状は共感が多い。かものはしプロジェクトの例でも、共感を持っている人、若い人が頑張っているということに共感していることが多い。

企業の場合、大企業は投資型であり、協働した成果で何が生まれるのか。株主や社員に対する説明がある。中小企業の場合、共感が大事。経営品質＝従業員満足を向上させている企業など、「あそこが支援しているから」という理由で支援される方もいる。だから、キーマンからの寄付は大切。(キーマンを把握するためには) 勉強が必要。

資金調達は恋愛と同じ。

中小企業だと、社長が共感したからということもあるが、社員教育として使われることが多い。何年後かに寄付してもらうことも多い。

小口こそ命！1000万円集める上で、1000円を1000人から集めることが大事。

海外出張の際に50人にはがきを書くようにしている。結果的に活動資金に繋がれば。

1. 寄付や会費を集める思想をしっかり持つこと
2. 多様で適切な入り口を提供すること。地方を支援対象とするNGOであれば、カード決済よりも現金を回収するほうが適切。誰が支援者かをはっきりさせる
3. 継続性を重視すること。継続した環境を重視すること。寄付者も成長するという考え方を持つこと

NGO/NPOはもっと謙虚にならないと。

6. 興味深いファンドレイジングの事例は？

かものはしプロジェクト

エース

ハンガー・フリー・ワールド

国際ボランティアセンター山形：キャッシュフォーバンクを気仙沼でやった際、おおきなお金を集めた

カンボジア地雷撤去キャンペーン

PLUS

日時	11月5日(月曜日) 14:00 ~ 15:00
インタビュー先	団体・部署名：ジャパン・プラットフォーム 担当者名：平野尚也氏
記載者氏名	田儀耕司

1. 貴団体における寄付金の受け取り手段にはどのようなものがありますか

銀行振り込み及び郵便局、クレジットカードと、主なものは取り扱っている。運営費、災害別に別々の口座を持って各資金を管理している（郵便局での事業用寄付の場合は通信欄に災害名を記載してもらっている）。例えば東日本大震災の時には震災用の口座を開いた。

寄付の際、郵便局を利用する NGO も多いのではないと思うが、当団体の場合は、銀行によるご支援のおかげで、銀行口座に振り込んでいただくことにもメリットを感じている。具体的には三菱東京 UFJ 銀行が社会貢献の一環で、同行本支店・ATM からの振込み手数料を無料にしてくれることがある。東日本大震災の際は全国銀行協会が支援金・義援金寄付口座への振込について自行・他行に関わらず振込手数料を無料扱いとする措置をとったので、JPF だけが振込手数料無料の便宜を得たわけではないが、三菱東京 UFJ 銀行が同行の寄付受付口座リストのトップに当団体の名前を挙げてくれたため、そこで当団体を知って下さった方も多い。

また、寄付金だけでなく企業から支援物資の寄贈をいただくことがある。さらに現物寄付だけではなくサービスによるご支援を受けることもあり、例えば海外での災害支援用として寄贈を受けた物資を日本郵船が無償で海上輸送して下さったという協力実績がある。また、全日本空輸や日本航空が NGO スタッフの支援地への渡航に協力して下さることもある。こうした支援を受ける場合、当団体は中間支援組織であるので現場での支援活動においてニーズを把握している団体とマッチングをして活用させていただいている。

東日本大震災の時には支援物資のマッチングを大規模に行った。企業に物資情報の提供を呼びかけ、リストアップをした。そのリストを現場で活動をしている NGO と共有し、物資を必要とする団体と物資提供企業とをマッチングした。

2. 寄付金の内訳はどのようになっていますか

東日本大震災の際は総額 69 億円ほど寄付を寄せていただいた。企業が約 3,000 件弱。個人は約 41,000 件。金額では企業が約 59 億円、個人は約 10 億円。総額的には企業の方がかなり多い。

東日本大震災以外の海外の支援でも同様の傾向が見られる。過去 10 年で企業が約 2,000 件、個人が約 6,000 件、企業が約 20 億円、個人が 7,500 万円。

ジャパン・プラットフォームは NGO、経済界、政府が対等なパートナーシップの下、難民発生時・自然災害時の緊急援助を迅速におこなうためのシステム。経団連もその趣旨に賛同し、大きな災害が発生した際に 1%クラブへの呼びかけという協力をしてくれる。こ

れに応じた企業寄付の比率は大きい。

個人寄付の男女、年齢の比率はあいにくデータとして取れていない。これから把握に努めたい。しかし、東日本大震災の時はそれまで JPF のことを知らなかった多くの個人の方も寄付してくれたことが見て取れた。

また Softbank や NTT ドコモの携帯電話を通じた募金、テレビ朝日のドラえもん募金等の法人経由の個人寄付の比率も相当高く、それらを通じて多くの方に知っていただくこともできたと思う。これまで個人へのアプローチは弱かったが、外部とのご縁で多額の寄付を集めることができた。

3. 寄付金を多く集めるコツは？

企業向けに限って言えば、寄付担当者が会社や社員に説明責任を果たせるような、寄付の使途に関する報告（会計報告等を含む）をきちんとすることが重要だと思う。報告がきちんとできないのは致命的であり、JPF はきちんと報告があると評価して下さる企業もあるが、本当に十分かどうか、日々自戒している。

（個別の事業毎の報告書等を作成することはあるが、それに比べて年次報告がまだ貧弱だと認識している。また、web サイトもいまや重要な報告手段だと思うが、報告ツールとしての整備は今後さらに強化していかなくてはならない。）

当団体の場合、中間支援組織として個々の参加団体に助成を行うことを前提として寄付がいったん集まるという優位性を持っていることに加え、特に外務省や経団連とのパートナーシップがあること、組織運営に名だたる企業、NGO のトップ級の方々が加わって下さっていることから、組織としての信用力、安心感を提供できていることも寄付金を多く集められている一因と考えている。

賛助会員制度があり、そうそうたる企業が名を連ねて下さっていることも、他の企業に安心していただくことにつながっていると思う。

また認定 NPO 法人として寄付金控除のメリットを示せることも、寄付先として選んでいただける理由の一つだろう。

ただ、それだけで安住できている時代は過ぎたと考えている。当団体が皆様からの寄付を有効に支援活動につなげられることを理解いただくための説明や透明性の確保に努めること、また寄付担当の方だけでなく企業寄付の原資を生み出している個々の社員の方々にも理解を得るアプローチ等も必要と考えている。

また、当団体は緊急人道支援に強みを持っていることから、災害発生時にいち早く支援に出動する旨を表明することにも努めている。緊急で寄付をしたい方の気持ちを有効に活用できる組織であると感じていただければ、寄付をしていただけたと思う。

4. 寄付金を集める上でどのような点に留意されていますか（寄付金の使途の説明等）
<p>使途の説明の重要性等は上述の通り。</p> <p>緊急人道支援を行っていることもあり、災害の起こった直後に企業の CSR の担当者から「JPF は支援するのか？」と問い合わせが来ることもある。それにより我々も企業の方から、「関心があるのだな」と実感し、支援計画の一つの参考にしている。災害が起こる以前の平時から、企業担当者とながらぎを持っておくことがスピーディーに寄付を寄せてもらうことにつながると思う。</p> <p>緊急災害に対しては、企業もその事象に対する支援をするかどうか、すぐに判断できないこともあると思う。そうした時に JPF としての的確な情報を提供することに努めたい。支援方針が明確なところに寄付は集まると思う。スピード感と共に、参加 NGO との横の連携を活かした支援方針の質の良さなどもなども打ち出していきたい。</p>
6. 興味深いファンドレイジングの事例は？
JPF 参加 NGO のファンドレイジング手法はそれぞれ勉強になる。

日時	11月14日（水曜日） 14:30 ~ 15:30
インタビュー先	団体・部署名：ハンガー・フリー・ワールド 担当者名：石川 圭氏
記載者氏名	田儀耕司

1. 貴団体における寄付金の受け取り手段にはどのようなものがありますか
<p>書き損じハガキキャンペーン：リサイクルみみたいな観点からインスピレーションを受けた。収入の大部分を占めている。2011年度の1.8億のうち、1.2億強が葉書回収によるもの。70%ほど。毎年1月1日から5月31日まで。集めているものは以下のようなもの。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 書き損じハガキ 2. 商品券全般 3. 図書カード 4. プリペイドカード全般：パスネット、オレンジカード、QUOカード 5. ブルーチップ 6. CD, DVD 7. 貴金属 <p>使わずに置いておかれてあるものに目を向けた。現金の寄付は厳しくなっている。どうしたら皆さんに寄付していただけるか。如何にハードルを下げるか。もともと使っていな</p>

いもの、いらぬものが寄付とかりサイクルしやすいと考えた。

50 円はがきは 1 枚 37 円。換算すると一日あたり 6,100 枚のはがきが送られてくる。どうするか？分類、カウントはボランティアがやっている。1 年間に延べ 2,200 名のボランティアの方がやってきた。このマネジメントをちゃんとやることが大切。ボランティアの方に企業にお勤めの方もいるので、社会貢献の場にもしている。

基本的には組織力のあるところにアプローチしている。一般個人にはアプローチしていないが、実際に（書き損じハガキなどを）送ってくれるのは個人（送ってくれる人の 95% は個人）。企業、労働組合の担当者の方にお話をすると、各担当者が内部でお話して下さる。

飢餓をテーマにしているので、食関係の産業にアプローチしている。説得していく中では、より本業にリンクするところに絞り込んでいる。

はがきを切手に交換し、その後現金化。大量に交換するので、より大きなお金が生まれる。買取率が上がる。一般だと 80% のものがたとえば、90% にできる。如何に換金額を上げるか？複数の業者に見積もりを取り、交渉をする。より高く見積もってくれる業者。

着払いにしている。寄付している人の負担にならない。重いものだと赤字になってしまうので、重量のかさむ本、古着は扱っていない。費用対効果の問題。なるべく小さくてお金になるものが良い。

最初立ち上げ時は大変だった。最初は口だけの対応という印象だった。一件でも入ってくると全く違ってくる。最後は人。一言声を掛けてみたら、そこから広がった。日頃から色々と外に出て、人に会うことは大事。

2. 寄付金の内訳はどのようになっていますか

マンスリー募金：右肩で上がってきている。毎月 1000 円から。（全収入の 1 割くらい）一般の方が多い。

助成金、補助金は少ない。（意図的ではない）

3. 寄付金を多く集めるコツは？

効率良く行うこと

- 組織力のあるところにアプローチする。
- ターゲットを絞る。狭ければ狭いほど良い。共通点がよりたくさんある。相手に対して具体的なアピールができる。なぜ、ハンガー・フリー・ワールドかということに答えら

れる。
4. 寄付金を集める上でどのような点に留意されていますか（寄付金の使途の説明等）
<p>報告書：夏にいくらになった、こう使いますという報告書を寄付をして下さった方に渡す。その時に必ず訪問し（約 60 件：寄付者全部ではないが）、一年に一回はお会いするようにする。お礼と「来年もよろしくお願いします」。メール、電話だけでなく、面と面で行うことが大切。</p> <p>1 回で効率良く。地域ごとに回る。訪問される方もついで感を持ってくれるので、気軽に受け止めてくれる。（重くなりすぎない）。</p> <p>年末に「こんな形で使います、使いました」という報告をする。1 月からのキャンペーンの前に良いリマインドになる。</p> <p>On-Off をしっかり作っていく。</p>
5. 興味深いファンレイジングの事例は？
<p>TABLE FOR TWO：事業所食堂やレストランで TABLE FOR TWO のロゴマークのついたメニューを購入してもらくと、1 食につき 20 円が TABLE FOR TWO を通じて、開発途上国の子どもの学校給食になる。社食のメニューにあるものを入れていただくと、途上国への寄付につながっている。企業に評判が良い。無理がないため。</p>

日時	11 月 16 日（金曜日） 11：00 ～ 12：00
インタビュー先	団体・部署名：かものはしプロジェクト日本事業統括 担当者名：山元圭太氏
記載者氏名	田儀耕司

1. 貴団体における寄付金の受け取り手段にはどのようなものがありますか
<p>財源構造。1 億円強。47%が会費。寄付 25%、事業収入 20%。約 2,750 名会員がおり、会費での収入が 4,000-5,000 万円。会費はクレジットカード決済がほとんど。仲介会社（GMO）が一括して扱い、ほぼすべてのクレジットカードが使えるようにしている。</p> <p>会員増加に一番注力している。震災の影響は受けておらず、また震災をネタにしてファンレイジングはしていない。個人の支援者が震災で寄付を集めるのが大変だろうからと、いつもよりも多めに寄付して下さった。</p> <p>講演会、自社イベントを通じ、その場で申し込んでいただくのが一番簡単。パソコンや ipad などをイベント会場に持ち込み、その場で申し込んでもらうようにしている。紙で集めるのは抵抗感がある。</p>

Webでの申込フォームもいろいろ試して、今の形になっている。書く欄の大きさ、文字の大きさも試して今のサイズになっている。寄付金額をデフォルトで5,000円にしている。データを取って、どれがベストなのか試している。

2. 寄付金の内訳はどのようになっていますか

性別では男性が45%が55%で、若干女性が多い程度。

年齢では30代、次が40代、次が20代と続く。20-30代が5-6割を占める。SNSをよく使う年齢が多い。SNSを使って支援者とのコミュニケーションを取っている。首都圏が6-7割を占める。

企業は毎年100社くらい。なんらかの形で支援している企業。少額多数のドナーで支えられている。

大口からの寄付集めが課題。

3. 寄付金（会費）を多く集めるコツは？

会員を確保するために、獲得系施策と育成系施策を分けて行っている。

獲得系施策では、対面系施策：後援会、自社イベント、ウェブマーケティング、メディアの活用など。すぐに会員になるわけでない。ドナーピラミッドを下から上に上がって戴くための取組をしている。

ドナーデータベースが大切。会費：一人2万円。実際は一口1,000円からにしている。平均口数は1.8から2になってきている。

会員を増やすためには、電話を活用している。リピーター向けのイベントを作って、集客をしている。

ファンドレイジング戦略は毎4半期に立てる。有給職員数は10名で、プロボノ、インターンの巻き込みを積極的に行っている。職員より多い。

4. 寄付金を集める上でどのような点に留意されていますか（寄付金の使途の説明等）

会員事業は、ある一定の規模を超えてしまうと、手間暇よりも得られる利益の方が大きくなる。1,000人から3,000人に増えてもやることは変わらない。発送作業、資料の郵送作業はボランティアに手伝っていただいている。

会員のためには、特別なことはしていないが、定着率が高い。一番の要因はクレジットカードを支払方法に選んでいることと考えている。

年次報告書は力を入れているが、特別なことはしていない。

会員に向けてなにかサービスをやろうとすると、「そこまでやらなくて良いから、現地での活動に力を入れてほしい」と会員にと言われる

特別なことをしていなくても会員が定着するのは、うちの団体はミッションがしっかりしているからではないかと考えている。他の団体は子どもを助けることで、団体の目的ははっきりしていない。児童買春、人身売買問題を解決しようとしているというメッセージがうまく伝わっている。

6. 興味深いファンドレイジングの事例は？

Room to Read (<http://japan.roomtoread.org/>) : 一晩で1億円集められるパーティをしている。セレブ層をうまく活用している。パーティに参加することが格好良い、ステータスになっている。エリート層を囲い込んでいるので、プロボノ、ボランティアがたくさん参加している。

TABLE FOR TWO (<http://www.tablefor2.org/>) : 入り込みがうまい。

3. 企業と NGO の協働

日時	9月5日(水曜日) 11:00 ~ 12:00
インタビュー先	企業・部署名: 株式会社エイチ・アイ・エス トラベルワンダーランド新宿本社エコツーリズムデスク 担当者名: 鮫島卓氏(所長 ソーシャルビジネス推進リーダー)
記載者氏名	小暮遼

1. 現在協働されているらっしゃる NGO はどちらでしょうか。

通年で協働している NGO とそうではない NGO がある。の目的に応じて(ツアーの目的と目的地など)により連携先が変わる。

名称①: 民際センター(ラオス、タイ、ベトナム)

ツアーについて;

個人のドナー向けのツアーを企画したのが始まり。

→個人の寄付者が自分の寄付が現地でどのように使われているのか見に行くツアー

→一般向けに拡大 ドナー拡大、事業拡大が目的

(3分の1が元々のドナー、3分の2が一般)

名称②：かものはしプロジェクト

2. NGO と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

NGO 側に企業と協働する動機があった。

→NGO の収益基盤の強化（活動を広く知ってもらうためのチャンネルの拡大）

企業側からのメリット

→スタディ・ツアーというコンテンツを提供してもらえる

自分たちで企画するよりも NGO に任せる方がいいのか？

→H.I.S.としてできることは、航空券、宿泊施設、現地交通手段などの手配、参加者への安心感と信頼の提供（H.I.S.ブランド）、リスク管理（現地組織があるため若年の参加者がいた場合などに親からの信頼も得られるという効果も）などだが、NGOの方が現地の知見があるので、協働により相互補完的に事業を実施することで、お互いにメリットを享受することができると思った。

3. 協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

協働先が当該地で継続的に活動にかかわっていること。現地に常駐していること。ツアーを作るプロセスでは、現地での対応が必要な要望が様々出るが、そういった要望への対応力が問題になる。

すべての参加者が必ずしも明確な目的意識をもってツアーに参加しているわけではない。「自分も何か世の中のために立ちたいが、何をしたらいいのかわからない」というモヤッとした意識、何かつかみたい、自分さがし、という参加動機もあり得る。ツアーに参加することがスタートであり、H.I.S.としてはそのきっかけを提供しているのである。このような背景のもと、今まではスタディ・ツアーの参加者は大学生が中心だったが、社会人参加者や家族連れ（小学生がいる家族など）での参加がでてきた。「子供たちのために、何かを考えるキッカケになれば」という思いである。そういった参加者の孤児院や女性自立支援施設を見学したいという要望にこたえることも必要。

キーワードは「信頼性」、「継続して活動している現場」、「現地での迅速な対応力」など。

いままでの参加者は、多少の危険をいとわないで参加する意志があったが、参加者の幅が広がるにつれ、よい安全なツアーを企画する必要がでてきている。

また、「人が立っている」ことも大切なポイント。創始者の人間性、人物、ひととなりなどその人自身に魅力があること。創始者の本などを読み、情報収集している。

<p>4. 事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい</p> <p>H.I.S. : 航空券、宿泊施設、現地交通手段などの手配。</p> <p>NGO : 現地に精通していることによる、情報提供や現地マネジメント</p>
<p>5. NGO と協働することによる貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。</p> <p>スタディ・ツアーでのオペレーションでは、普段の現地のルーチンとは違うことが要求されることがあることから、現地の人や組織とつながりを持ち、現地での迅速なコーディネートしてくれる NGO の存在に意味が見いだせる。一時的なツアーであっても、事前の準備が重要であることから、現地に常駐している人がいることで、調整がスピード感を持って行うことができる。</p> <p>そのことにより、参加者にスタディ・ツアーへの共感を生むことができる。参加者がその地で長年活動している人と出会い、話しを聞くことで、思いを深める機会となる。</p>
<p>6. NGO と協働を実施する中で貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。</p> <p>地理的に遠いなどの理由で、企業の人間が目的地に行くのが難しいために現地視察がやりづらい。パートナーとなる NGO を信頼せざるをえず、NGO と企業や参加者の間にツアーの魅力や安全上の感覚についての違いあったとき、その差を埋めるのが困難。</p> <p>○ H.I.S.は現地に行っていない、NGO は現地に行っている。</p> <p>現地に住んでいる、なじんでいる人の感覚と、旅行者の感覚の違い、情報格差をどのようにして埋めるのかを考えないといけない。これから参加しようとする人の意向も理解しないといけない。H.I.S.はその間に立つ立場。ツアーを企画する側の思いと、参加する側の思いをつながなくては、ツアー参加者自体も集まらない。</p> <p>企画側の描いているイメージが旅行者に伝わらない。</p> <p>→参加する人の思いのレベルが様々である。若い学生の中でさえ（同一カテゴリーでも）持っている知識などに差がある。バリエーションに富んだ参加者向けに一般的なプランにするのか、コアなニーズにこたえるため専門的な企画にするのかも課題。一般的にするとツアーの目的がぼやけてしまう一方で、専門的にすると参加者数が集まらない。</p>
<p>7. NGO と協働する上で企業にとって重要なことについてお聞かせ下さい。</p> <p>いわゆる“ボランティア団体”と組むのは難しい。なぜなら、収益に対する理解に違いがあるからである。ツアー参加者から得る売上と費用、その差から企業が得る利益とはどんなものか、どの程度とるのか、必ずしもすべての NGO で認識が同じではない。</p> <p>企業としては利益配分について合意した上で連携をしたいのだが、利益を取ること自体に</p>

理解を示さない団体がある。そのような団体と企業の連携は難しい。おそらく、もともと自分たちで事業運営をしている団体であれば事業運営上必要な会計上の必要は知っているはずだが、単なる“ボランティア団体”のような組織のなかには利益を取るといふ企業側の立場を理解しない人がいる。ソーシャルビジネス、という概念も広がってきてはいるが、まだまだ「企業は利益追求」といふ誤解をしている人がいる。

社会貢献活動して、企業から助成金などでお金だけもらっている NGO もある中、協働していくためには？

→サービスの対価として利益を得る、その事業を通じて社会的課題を解決する、という考え方を広く合意することが必要だろう。事業自体の社会性の高さを理解してもらう努力を企業側もしかないといけない。そして、その実例を創造していくことが必要である。

8. 現在の協働事業について、今後の見通しをお聞かせ下さい。

社会問題の数が多いほど、需要がある。社会的課題があるから NGO が存在しているのであって、企業としてはそういった NGO の支援をしている。

旅行業におけるソーシャルビジネスとして、活動の拡大を検討している。そうした見地から、社会的課題に対し専門的に対応するためのチームを作りたい。

ビジネスという手段を通じて、社会的課題の解決に貢献したい。それが企業としても求められる、という認識である。

日時	9月5日(水曜日) 17:20 ~ 17:50
インタビュー先	団体・部署名：(公社)日本環境教育フォーラム企画部 担当者名： 塚原一恵
記載者氏名	田儀耕司

※注：1~4は H.I.S.との協働に関わる回答、5.6は企業協働全般に対する回答

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

企業との協働の具体的なイメージを先に検討した上で、インターネット等で可能性のありそうな企業を調べ電話で連絡を取った。率直に協働したい旨を伝え、担当者につないでもらった。

2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。

企業側に自団体を信頼してもらえるよう心がけた。

最初は自団体の紹介、過去の事例紹介を含めた実績、団体としてできること、先方のニーズのヒアリングなどを行った。

<p>3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。</p> <p>実施当初は H.I.S.側のマーケティング力（先方の潜在顧客層、宣伝力、ブランド力）を活用し、自団体のみでは到達できない顧客に対して環境教育の入口を広げられること。また、副次的な効果として、タイアップによる自団体の認知度向上を期待していた。</p> <p>協働開始後：</p> <p>1) 自前でやるよりも開発コストや内部人件費が大幅に抑えられる。インターンプログラムをインドネシアで自主企画として実施したが、これと比較すると申込受付、旅程管理、顧客対応の部分で、先方にて担当していただけるため、人件費が抑えられる。</p> <p>2) 旅行会社の持つノウハウ（例：リスクマネジメントなど）、先方の専門性に協働のメリットを感じる。</p> <p>3) H.I.S.と組むこと自体が JEEF 内部及びステークホルダーにとって刺激になること。</p>
<p>4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。</p> <p>1) 期待していたほど容易に集客が進むものではないため今後も検討・改善が必要。</p> <p>2) 団体内に協働先に対して異を唱える人もいるため、内部関係者に対する説明が大切。</p> <p>3) 協働しているツアーの中身と H.I.S.が持つ顧客層に少しずれがあるため、プログラム内容をどう調整するかが課題。→1) 参照。</p>
<p>5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 企業の中には必ずしも NGO に対して良い印象があるわけではないため、企業との信頼関係を築く上で、基本的なことをしっかりする。（ビジネスマナー、文書の書き方など） - Win-win 型の協働と企業からスポンサー的に費用を頂いてプログラムを実施する場合は、アプローチ方法が若干異なる。協働の場合は、最初にニーズのすり合わせをしっかりと行い、自団体で提供できること・できないこと、相手先企業に求めるニーズを率直に伝え、また先方の期待すべき点や利益についても把握しパートナーとして対等に話し合いをしていくことが大切。 - 企業の資金提供により環境教育プログラムを実施する場合は、民間企業と比較されることが多いため、NGO としての専門性・独自性を生かしながらも、民間に対抗できるサービスや付加価値を提供できるよう留意している。
<p>6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。</p> <ul style="list-style-type: none"> - スポンサーとして環境教育に資金提供を得ることは難しくなってきたように感じる。本業と関連付けた協働ができるかどうか。 - NGO としてのネットワークを生かした商品開発・サービス開発をやれると良いのではないか。本当の win-win モデルができれば良い。 - 中小企業や海外企業も含めた国際企業(海外での展開を含む)については、潜在的なニーズはあるのではないか。課題としては、中小企業では、まだ NGO との連携実績等が大手企業に比べて少ないので、NGO 全体に対する認知が浅いのではないかと考えられる。

日時	9月5日（水曜日） 13:30 ~ 14:30
インタビュー先	企業・部署名：公益財団法人損保ジャパン環境財団 担当者名：更井徳子氏（事務局長）、芦沢壮一氏（課長）
記載者氏名	小暮遼

1. 現在協働されているNGOはどちらでしょうか。

協働しているNGO数：40（今年は39）。多少変動あれど恒常的には約40団体と連携。
参照：損保ジャパンCSOラーニング制度 2011年度活動報告書

2. NGOと協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

92年リオサミットが損保ジャパングループにとって、関連する活動を開始するきっかけとなった。元社長後藤氏が経団連の一員として会議に出席し帰国した後の会議でJEEF岡島氏と同席。そこで、協働で何かできないかという話になったという背景がある。



損保ジャパンが複数のNGOと協働して実施しているCSOラーニング制度 ©損保ジャパン環境財団

その後、93年に市民講座がスタート。年に10数回開催している。その事業において講師として招いている人（大学教授など）とのつながりができた（信頼できる紹介者の人脈が形成された）。

3. 協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

多くは既存の人脈からの紹介である。なぜなら、そうすることにより、相手組織に対して信頼がおけるからである。

CSOラーニング制度の受け入れ団体

先方に大学生を入れて組織を活性化させたいという要望があることが前提である。しかし、これは新規に飛び込みで来るケースは少なく、ほとんどのケースで紹介者（仲介者）がいる。要件としては、働き場がある（専用事務所がある）、専従スタッフが一人以上いる（週末ボランティア型ではない組織）こと。環境人材の育成に関するビジョンの共有ができる団体であること（マンパワーとして学生が利用されることを避けるため）。

活動分野が合わないときは協働を断ることもある。特に震災後、復興関連など様々な分野でのNGO/NPOが増加し、環境分野が手薄になっている印象を受ける。決してそれらを批判するものではないが、損保ジャパンのCSOラーニング制度としては環境分野に焦点を当てている。

4. 事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい

市民講座に関しては明確な役割分担がある。そうすることにより、作業の漏れがなくなる。

5. NGO と協働することによる貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。

株式会社として事業を行っている以上、短期的な成果を求められることがある（決算がある、株主に対する責任など）。また、一企業としての視点だけでは社会的課題に対する認識における視野が狭くなってしまふ。そういった企業としての弱みを NGO が補完してくれる。

企業というイメージだが、NGO と協働することで社会責任を果たすための体制を強化でき、永続的に取組む後押しとなる。

6. NGO と協働を実施する中で貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。

資金に対する意識差が NGO との間にあること。パートナーシップとしては対等だが、資金は企業側が負担するケースがほとんどである。NGO 側にも、資金の出し手への相談や各種報告など、負うべき責任があるはずだが、企業からみてそれが十分でない場合が稀にある（NGO の組織判断ではなく、個人が意思決定してしまう場合等）。

これは組織としての問題というより、課題は人材育成だと思われる（個人としての資質の問題。社会人としてのキャリアを十分に積んでいないままに小規模 NGO に入り業務の主体になってしまったために社会人として未成熟でビジネススキルが不十分である場合など）。NGO などでは、人材育成にかかる資金、ノウハウ、人的資源がないことが原因と考えられる。知識は勉強させることだけではなく、コミュニケーション能力、対人能力などを向上させることが、企業と NGO/NPO セクターが協働するうえでも大切だろう。ただし、企業側にも対人能力等に問題がある人間はいるので、NGO だけではなく広い意味で、業務を滞りなく遂行するに足る人材の育成が急務である。

○NGO との協働事業の継続について

損保ジャパンとしては、最初から年限を決めて事業を行うという前提ではない。そのこともあり、事業の見直しで仕分けられることはあまりない。マンネリが生まれるケースもあるが、制度の手直しを NGO と企業がフラットに関わり合い手直し等を実施することで、改善活動を行っている。初期の頃の NGO との協働には、打ち上げ花火型で短期的な取り組みしかしないというイメージはあるかもしれないが、損保ジャパンでは事業の運営や見直しも含めて長期的に継続する取り組みを行っている。

7. NGO と協働する上で企業にとって重要なことについてお聞かせ下さい。

業務開始時にプロジェクトの理念や目指しているところ、お互いの立場、価値観などを、共有すること。上手くいかないことが起きた場合に、そこを共有していないと問題解決が図れない。例えば、資金の出し手、業務のマネジメント、現場、など階層になっている場合、それぞれの思惑がずれるとカラ回りしてしまう。それができない場合は連携を断ることもある。

社内としても、損保ジャパンは金融機関のため、社会貢献活動や環境関連事業に取り組む大義名分を明確にしておく必要がある。「気候変動で自然災害が多くなると、保険金の支払額が増えるので、保険業界にも影響がある」などの論理により、以前に比べて社内での納得感は向上してきている。

8. 現在の協働事業について、今後の見通しをお聞かせ下さい。

現状の協働体制を維持・継続していく。自然災害増加と保険の関係など、環境分野との本業の関わりは大きく、NGOの力を必要とする場面もある。

協力団体を見つける段階で、地理的範囲が広がると苦労が多いことがある（一都道府県一団体を探す、など）。

日時	9月13日(木曜日) 10:00 ~ 11:00
インタビュー先	団体・部署名：(公社)日本環境教育フォーラム 担当者名：杉山拓次
記載者氏名	田儀耕司

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

岡島（日本環境教育フォーラム理事長）が、経団連の講演会で「ビジネスマン向けの環境に関する講座を一緒にやってくれる所はないか」と協働先を募ったところ、損保ジャパン（旧安田火災）側から声がかかり「市民のための環境公開講座」が始まったことがきっかけ。当時は環境財団もなかったが、1999年に環境財団が設立後、2000年から学生インターンをNGOへ派遣する「CSOラーニング制度」が開始され、講座のつながりもあり、インターンの受入を行っている。

2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。

特になし。CSOラーニング制度：財団で企画している。

市民のための環境公開講座：損保ジャパンは会場の提供、運営、参加者の受付業務など。損保ジャパン環境財団とJEEFが講師の調整等、事務局業務をこなす。企画会議では日本環境教育フォーラムの元理事、理事が参加している。

数年前までは企画内容がマンネリ化したこともあった。今は工夫しながら、お互いに知恵を出し合っている。今年はRio+20、原発、江戸の自然をテーマにした。一つ一般の方が楽しめる内容を入れ、後は昨今のトピック。

運営委員会が固定化してきていて、同じ委員に依頼していることもある。これから人を入れ替えるなど対策が必要。

3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。	
<p>損保ジャパンの場合、長年の付き合いがあるため、言いにくいとも言える関係にある。多少お願いベースで話をしても耳を貸してくれる印象がある。先方も NGO、NPO のことを良く知っているので、NGO の状況を良く理解しようとしてくれている。</p> <p>名前も知られていない団体だったのが、安田火災（当時）と協働できたのは、他の大企業と仕事をするきっかけとなった。市民のための公開講座を知っている一般の企業の方も多い。JEEF の名前を少なからず知ってもらう機会になった。20 年来協働しているということも、他の企業と協働する際に一つの売りになる。</p> <p>企業との付き合いの仕方を学ぶ機会になった。組織として、企業とちゃんと仕事をしていくことの基本を学んだ。若いスタッフの育成の場にもなっている。</p>	
4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。	
<p>CSO ラーニング制度：受け入れ体制の整備。しっかりとこういうことをしてもらおう、インターンの受け入れマニュアルがない。これまで気を遣いすぎている。他の企業の仕事をインターンにさせていなかった。</p> <p>市民のための環境公開講座：講座の題材を探すのが難しい。参加対象者をもうちょっと絞り込んでも良いのではないかと＝「市民」というタイトルがついているので、一般化している。情報が色々なところで得られるようになってきているため、参加者数で苦戦している。以前は 100 名を超えていることが普通だったが、最近は超えないことが多い。</p>	
5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。	
<p>しっかり連絡を取りあうこと トラブルがあった時には、必ず連絡を取ること 仕事に対して、自分が熱意、意欲を持ってやっていることを、先方に感じ取ってもらえること＝自分の思いを積極的に表現する</p>	
6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。	
<p>マンネリ化しないで続けていくことが課題。安心しきらずに、付き合いに足る団体であることを先方に意識していただけるようにする。提案力がもう少し必要。市民公開講座はやや理事頼みになっているところがある。</p>	

日時	9月28日（金曜日） 16:00 ～ 17:00
インタビュー先	企業・部署名：ソニー株式会社 CSR 部 担当者名：富田秀実氏（統括部長）
記載者氏名	田儀耕司

1. 現在協働されているNGOはどちらでしょうか。

名称①: Conservation International

名称②: WWF ジャパン

名称③: セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン

その他、Care International, プラン・ジャパン, ジョイセフ, そらべあ基金, Sapesi (南アフリカ), ACE (教育系), ジャパン・プラットフォームなど。



ソニーとWWFの協働事例(カメラトラップ) ©WWF ジャパン

分野としては、教育、サステナビリティ、ミレニアム開発目標、災害支援を対象としている。協働するNGOは実施する分野によってその都度決める。

2. NGOと協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

コミュニティ活動の軸として、単に寄付金を出すのではなく、ソニーの技術や製品といったビジネスリソースをあわせて生かすことを考えている。社員の参画も大事な要素で、活動の中に色々な知見やノウハウを活かせることをプログラムでは意識している。加えて、企業は社会貢献の現場のノウハウを持っているわけではないので、NGOや国際機関とのパートナーシップを組むに至った。

3. 協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

(自社からの持ちかけか、NGOからの提案か) どちらから始まるかは、ケース・バイ・ケースである。NGOの提案事例の1つとして、WWFのスマトラのプロジェクトがある。WWFとは、WWFが実施するClimate Savers Programを通じてGHG削減の取り組みで協働関係にあった。そのうち、WWFがインドネシア・スマトラ島で森林保全のプロジェクトがはじめ、内容を聞いたところ、自社技術を使っただけで寄与ができそうだといいところから話が進展した。

注意して見ているのは、①パートナーとしている組織がいわゆる現場のノウハウを持っているのかどうか、信頼に足り得るガバナンスを持った団体なのかどうか、担当者に最後までやり通す熱意があるのかどうか、などである。組織としての信頼性とは、具体的には組織がしっかりしているか、ある程度の団体規模があり公益資格を持っているのか、経理管理ができていないか、コミュニケーションスキルがあるのか、などを指す。仮に、パートナー団体側で問題が起きれば、企業にも影響があるため、パートナー組織の信頼性は重要である。

② 専門分野としての信頼性は、本当に社会貢献を行う分野に精通しているのかどうかということである。災害支援の事例：2008年ミャンマーでサイクロン被害があり、支援を

決定したが、その後パートナーがなかなかみつからなかった。当時ミャンマーは特殊な状況下であり、支援団体があまり無かったが、ヒアリングの結果、ケアインターナショナルが地元根付いた貢献活動をしていることがわかった。パートナー団体を探す上で困る場合には、業界団体、JANIC や日本 NPO センターなどの中間支援団体、専門的な知見のある方に聞くこともある。

4. 事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい

企業からは技術や製品といったその企業ならではのビジネスリソースを生かした活動が心にかけている。活動にあたり、社員の参画を促すこともある。協働先（NGO）には、現場のノウハウや化学的知見の提供、プログラムの効果的な実行力、NGO という中立的な立場での広報活動などを期待している。こういったことはお互いのやり取りの中から NGO の側からも提案してもらえるので、そこから具体的なプログラムに発展していくこともある。

5. NGO と協働することによる貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。

- 社会的、環境的貢献をしていくこと。専門的な知見を補完してくれる。
- 国際的な NGO の場合、協働によって自社のブランドイメージアップなど、社会貢献に加えてさまざまな効果につながっていく。例えば、スマトラ島における WWF のプロジェクトの場合、弊社のテレビ CM で広く森林保全活動のメッセージを発している。こういうことは単独でやるのではなく、協働で行うことで、活動との信頼性を向上できる。企業における社会貢献活動は、社内外に訴えかける必然性のある理由が提示できないと、不景気になった際には活動全般を取りやめるという決断になりやすい。自社の製品を使った社会貢献活動は、継続的に活動を行っていくにあたり、社内にも社外にも理由が明確に提示でき、活動に共感を得やすいというメリットがある。

6. NGO と協働を実施する中で貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。

- NGO スタッフの経験不足のケース、など。特に活動場所が海外にある場合、当初の予定通りに現地での物事が進まないなど、スケジュールに関する課題が発生する。コミュニケーションにおいても、企業のネットワークと比べて、脆弱なことがある。
- 国際的な NGO の場合、ブランドのルール管理を国ごとや地域で厳しく行うケースがあり、意外にフレキシビリティがない。

7. 現在の協働事業について、今後の見通しをお聞かせ下さい。

- 現在の路線で効果を見ていきたい。ソニーの技術が社会貢献活動にどう生きてきたのか、例えば、お客様からのファンディングについて、どういう手法が本当に適切なのか、など。
- 社会的インパクトを大きくしていきたい。より多くのお客様が参画できれば、結果的に大きな貢献・インパクトを残せる。
- 今後、無理に新しい分野に手を出そうとは思っていない。比較的今はこれまで掲げてきた方針を満たせるようになってきた。これからはこれらの活動をどう発展させていくか、と考える

8. 今後、NGO との協働、NGO への支援を行うに際し、NGO に対してどんなことを期待されていらっしゃるでしょうか。NGO はどうあるべきでしょうか（NGO の業務に対する姿勢など）

企業訪問に来る際、相手の企業の事業内容や社会貢献活動などについて調べておいて欲しい。自分たちの活動のことは話す、相手のことを調べていないことがある。営業活動をするのであれば、相手のことを知るべき。「ソニーのこういう技術を活用するために来た」ということであれば、聞く方の姿勢も違ってくる。

企業の側では、自社の製品や技術を使うような本業との関係で NGO との協働を望んでいる。モノ（自社の製品等）をうまく活用するプログラムなら、企業は支援しやすくなる。

9. NGO への寄付、協働について、どのような分野、事業で関心を持っていらっしゃるでしょうか。

企業も複数でプラットフォームのようなものがやれると良いセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンとの協働事例では、ソニーは同団体とともに、被災地域の子どもの復興支援を行うファンドを作った。その活動プログラムの一つとして、自社の製品を使った映像技術支援などを行っているが、アディダスなど複数の会社が賛同して協働してくれている。このように業界が異なる複数の会社の強みを生かして実施できるプログラムがやれると活動に広がりが出てきて、より大きな効果をもたらすことが可能になる。

日時	10月19日（金曜日） 16：00 ～ 17：00
インタビュー先	団体・部署名：そらべあ基金 担当者名：市瀬慎太郎氏（代表理事） 三澤拓矢氏（プロジェクトマネージャー）
記載者氏名	田儀耕司

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

そらべあ基金の立ち上げには、ソーラーシティ・ジャパン、東京都、エコロジーオンラインという3つの団体関わっている。お台場の潮風公園に再生可能エネルギーの象徴を作ろうという計画があり、NPO、民間企業、一般の人の三者で太陽光発電設備の設置を行うことになった。10KWの太陽光パネルの設置をするにあたり、太陽光パネルの購入・設置の上で協賛を募るため様々な企業とコンタクトを取り、計画の打ち合わせを行った際、シンボルキャラクターを作って協賛を求めると良いのではないかというアイデアが挙げられ、「そらべあ」というキャラクターが誕生したのである。

そして、プロジェクトが達成した後、単なるシンボルキャラクターとしてではなく、再生可能エネルギーを普及啓発するためのキャラクターとして、「そらべあ」が活躍できる方法が無いかを考え、そらべあを主人公にした絵本を作った。その後、そらべあを NPO として独立させ、様々な企業から寄附を集めて、全国に向けて再生可能エネルギーを普及啓発するための団体とするために「そらべ

あ基金」が誕生した。

活動を行うにあたり注目したのが太陽光発電である。当時、太陽光パネルの認知度がまだ低かったので、それを普及啓発すると同時に太陽光発電の使った環境教育を実施することが計画された。そして、企業の寄附を利用して太陽光発電設備を全国の幼稚園・保育園に寄贈する「そらべあスマイルプロジェクト」が2008年にスタートしたのである。

現在はソニー、ソニー損保、ソニー生命、ソニーマーケティング、シチズン、等との協働により、2013年1月15日現在、全国で累計35の幼稚園・保育園にそらべあ発電所が寄贈されている。

2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。

初めは、前進団体の活動である太陽光発電設備を民間の力で設置したという実績によって、企業から声をかけていただいた。その後の活動では、こちらから企画を持ち込んだこともある。

3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。

1. 企業の方から連絡がくる:最初に信頼感が高い有名企業と協働できたことにより、信頼のおけるNPOであると認識され、他の企業からも連絡をいただけるようになった。

2. 企業が団体の広報に協力をしてくれる:太陽光発電設備を寄付する上で式典を行っているが、その際にはメディアへの呼び掛けに協力をしていただける。広報活動の協力により、活動が一般の方々の目に留まるようになり、賛同者が増えることも多い。

4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。

報告・連絡・相談などが密になることで職員の中に「活動を支えてもらっている人達がいる」という意識が根付いてくる。

社会に対して、企業と協働のプレスリリースなどで情報の出し手となることにより、情報の信頼性や出し方のタイミングなどを重要視するようになった。

財務の状態や会計報告の状況を評価している企業も多くあるので、会計報告や寄附の使途報告など明確に行い、信頼性を高める必要性を感じた。

5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。

企業にとってもメリットがあること、社員の教育やブランディングにも繋がるよう配慮している。

例)環境教育授業などの機会では、協賛をしていただいた企業の社員の方にも一緒に参加してもらったりしている。

寄付の使途についてはその都度、報告を行っている。

小口の寄附の場合は、そういった寄附をまとめ、複数社の寄附活動として、一つの活動に充当し、報告を行っている。

6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。

再生可能エネルギーの普及啓発は、東日本大震災の影響や固定買取制度が始まったことにより、認知度の向上や導入のハードルが下がったことで、団体の役割としては終盤を迎えている。だが、環境教育の分野は実際の教育の現場でもまだ定着しておらず、課題は多い。今後は地域の活性化につながることや、持続可能な社会の担い手を育てることに注力をしていきたいと考えている。具体的には、ESD やミレニアム開発目標などを主軸とした子どもから大人まで含めた教育活動を手掛けていきたい。

日時	10月23日(火曜日) 15:30 ~ 17:00
インタビュー先	団体・部署名：WWF ジャパン 担当者名：南洋子氏 (サポーター事業室長)
記載者氏名	田儀耕司

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

もともと WWF ジャパンは企業からの支援金は他の国の WWF に比べて多い。収入の 40% が企業から。しかし、近年特に企業とのパートナーシップの在り方が変わりつつある。

1. 地球の生産力・吸収力が下がってきている一方で、人類の負荷が増ってきている(WWF はこれを Living Planet Index と Footprint という指数で数値的に示している)。人類が地球 1 個分で暮らせるようにしたいというのが WWF の究極のミッション。
2. 負荷を下げる活動として、Market Transformation Initiative: 市場の改革に取り組んでいる。この活動を推進するにあたって、企業の役割が大きいことが改めてわかった。企業が変わることが市場に大きなインパクトを与える。

以前は企業に対して、主にファンドレイジングというアプローチのみを行っていたが、それだけでは成り立たない。本業の部分を変えていくようなパートナーシップをしてかなければならない。

Transformative Partnership: 本業に

課題がある場合、一緒に改善するための話し合いを始めていく。

今までは受け身なアプローチだったのが、ある意味積極的に企業に情報も提供しているし、より戦略的なパートナーシップを組んでいく。支援をいただけるという話になっても、WWF からみてかなり問題があるとわかった場合、支援を辞退する場合もありうる。企業へのアプローチとしては、一般的なケースとしては、face to face での個別訪問とセミナー。Market Transformation Initiative を行う上でターゲット企業をリストアップしている。セミナーとしては、2012 年 5 月に Rio+ 21 に先駆けて企業の役割に関するものを実施した。国連大学の会場を借りて自主企画として実施した結果、企業関係者を中心に約 300 人の集客ができた。

ソニーとの場合、1989年に盛田会長がWWFの理事に就任されたため、もともと付き合いがあった。その後色々な形で支援をいただいている。2006年にClimate Saversに参加していただいた。現在、スマトラの森林保全プロジェクトに支援をいただいているが、寄付金+現地で使用する電子双眼鏡、GPS機能のついたカメラ、パソコン等の現物寄付を戴いている他、さまざま広報機会の提供をいただいている。

- 1) 寄付金: 植林、ゾウパトロールなど
- 2) 現物寄付: 最先端技術の支援
- 3) Cause Related Marketing: マーケティング活動に連動した寄付: 電子書籍、アプリをダウンロードした際、ソニー銀行の口座開設、ソニーポイントの使用、facebookの「いいね」をクリックで寄付。

ソニーとは、同社から出向されている方がいることもあり、日頃から密に意見交換をしている。

ソニーに対して支援の提案をする際、ソニーだからできることをアピールした

- 世界遺産の森を守ること
- CSRを通じて森林保全の大切さを共感してもらうこと
- ソニーの最新技術を現地の活動に活かせること
- CRM(Cause Related Marketing)による、お客様参加型支援の提案
- インドネシアというソニーにとって重要なマーケットへのコミュニケーション機会の可能性

提案にあたってはソニーから出向されていらっしゃる方のアドバイスはたいへん貴重だった。

2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。

先方のニーズをあらかじめ調べるのが大切。CSR、CRMなどコミュニケーションのニーズ、販売のマーケットとの関連性、マーケットを拡大しようとする地域への広報機会、実際に社員さんが行ってボランティアに参加できるというニーズもある(例:石垣島のプロジェクト)。CSRの方の悩みとして、自分たちだけでなく、いかに社員を巻き込むかということがあるときいている。

企業にとって、どこでネガティブな評判が立ってしまうかわからないというリスク管理の面でも、環境NGOとのパートナーシップへの関心は高まっている。

資源が枯渇すると企業が成り立たなくなる。永続的に企業活動を続ける上でも、環境保全へ関心は高まっている。

企業から問い合わせは近年確実に増えた。5月のシンポジウムも心配したが約300人の集客が

でき、関心の高さを実感した。
3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。
<p>1. 資金的支援</p> <p>2. ソニーの例では、彼らの媒体を使った広報的な効果がある。テレビコマーシャルで取り組みを紹介していただいたり、社内外のイベントで広報を行ってもらっている。</p> <p>3. 本業での環境負荷軽減:より積極的な紙の調達基準を作成して発表いただいた。他の企業へのアピールにもなる。</p> <p>4. 活動報告やその他のさまざまな対話を継続することで、企業との信頼関係を構築し、もう一步先へつながる関係が作れる。</p>
4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。
<p>1. 一貫性が必要になってくる。ロゴマークの使える範囲や、企業のコミュニケーション活動へのスタッフの関与など。</p> <p>2. 本業で改善が必要とおもわれる企業から支援の申し出をいただいた場合、本業での改善を前提に話を進めなければならない。</p> <p>3. 海外プロジェクトを支援いただく場合、日本のスタッフの人件費をカバーしてもらえよう、理解を促している。</p>
5.企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。
<p>1. 企業と癒着していると思われると困るので、取組の透明性と一貫性を確保することに注意している。どういう支援をいただいているのかをクリアにし、企業にとってのベネフィットも一貫性がなければならない。</p> <p>2. 広報ができる範囲を支援をいただく前に明確にする。例えば商品のページには告知しないようお願いしていることや、コミュニケーションできる国の範囲など。</p> <p>3. 報告する内容とタイミングを事前に明確にしている。</p> <p>4. WWFとして、今後企業にとって魅力のある団体であるためには、WWFの認知度、信頼度を維持、向上していかなければならない。</p>
6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。
<p>企業が本業する部分で環境 NGO と協働するニーズは今後も高まるだろう。しかし、それがイコール資金調達に結び付くかどうかは、あまり楽観的には考えていない。リスク管理が目的では、必ずしも支援には結びつかない。企業から資金的な支援を獲得するには、その支援が企業にとってどんな意味があるかを示し、企業にメリットを感じてもらわなければならない。</p>

5 箇年計画を立てているが、個人の方の伸びを期待している。海外の先進国の WWF では、個人からの支援が 7-8 割を占めている。人口に対するサポーターの数はまだまだ日本は少ない。今後、企業との対話や本業面でのパートナーシップは増えるだろうが、お金が入ってくるかどうかは別問題。アドバイスをして fee をいただくというのは新しい考えとしてあるが、それは寄付というよりコストのカバーという考え方になってしまう。

企業に対しては、一方的に批判するのではなく、いっしょにより良い方向に変わっていくというのが方針。企業にとっても WWF にとっても win-win の関係を築くことが大事。そのような信頼関係の構築が、すぐには無理でも、長いスパンで資金的な支援へつながることを期待したい。

日本での大手人道支援系 NGO は、近年、海外の fund raising の手法を導入して非常によく伸びている。寄付という文化がないという言い訳はできなくなっている。阪神淡路大震災以降、日本人の寄付に関する感覚が少しずつ変わりつつある。

WWF では(「10 万人プロジェクト(個人サポーター拡大プロジェクト)」)を始めている。今は約 40,000 人。数年前より個人会員を増やすことに投資をし始め、着実に増えている。企業と比べると個人の方が安定している。昨年の震災で企業からの支援は 3-4 割減ったが、個人からはほとんど変わらなかった。Regular Payment による個人会員を増やすことが、安定した収入基盤を築くポイント。また、企業からの支援が特定の活動を指定することが多いのに対して、個人からの支援(とくに会費)は使途の定めがないので、団体にとってはより安定した収入基盤となる。

サポーターが多くなればなるほど、政府や企業への発言力(=社会的な発言力)も増す。30,000 人の会員がいる団体が言うことと、100,000 人とでは発言の重みが違ってくる。資金調達という意味では、目下のところ、企業よりも個人によりポテンシャルを見ている。

日時	10月9日(火曜日) 13:30 ~ 15:30
インタビュー先	企業・部署名: 武田薬品工業株式会社 コーポレート・コミュニケーション部 担当者名: 金田晃一氏、城戸浩史氏、市川はるひ氏
記載者氏名	田儀耕司

1. 現在協働されていらっしゃる NGO はどちらでしょうか。

- ① プラン・ジャパン: 事業を展開しているアジア 4 カ国でプログラムを実施している NGO。当社からお声がけをして、プログラムを構築している。(約 1 千万円 × 5 年間)
- ② 世界基金(世界エイズ・結核・マラリア対策基金): アフリカの三大感染症対策「タケダ・イニシアティブ」を実施。(約 1 億円 × 10 年間)

③ 市民社会創造ファンド：日本における長期療養の子どもたちとご家族を支援するプログラム。(約 1 千万円×5 年間)

これらが、当社の旗艦プログラムとなっている。



武田薬品工業とプラン・ジャパンの協働事例（中国）

©プラン・ジャパン

2. NGO と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

社会課題が発生している現場のことを、企業側よりも NGO 側の方がより熟知している、という基本認識がある。特に、途上国における保健医療の課題解決における企業市民としてのアプローチにおいては、現場での経験が豊富なパートナーが不可欠であると考えている。

当社では途上国を含む新興国でのビジネス展開が本格化させている。途上国での医薬品事業においては、現場における保健医療に関する社会的な課題の解決に取り組むことが不可欠であると認識しており、2009 年にグローバルコンパクトに加盟した。MDGs へのコミットを社内的にも明確するものであり、MDGs において製薬企業に求められている役割を果たすべく、プラン・ジャパンとの寄付プログラムをスタートさせた。

3. 協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

社内的な理解を得るためにも、最初にスタートさせるプログラムにおいては、事業を展開している地域で実施することを考えた。当社がアジアで事業を行っている 4 カ国で活動しているグローバル NGO について検討を進め、豊富な実績と優れたプログラムを展開している団体としてプラン・ジャパンを選定させていただいた。

なお、アフリカにおける三大感染症対策の寄付プログラム「タケダ・イニシアティブ」のパートナーである世界基金にもこちらから打診をしている。いずれのケースも、最初から当社の関心を開示したうえで、コミュニケーションを密にして、早期合意に臨んでいる。お互いに胸襟を開いて、双方の関心ごとと期待するベネフィットについて話をすることが大切だと考えている。

4. 事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい

プラン・ジャパンには、当社が関心のある課題領域と予算希望について、初回の打ち合わせから提示した。その中で、プラン・ジャパンが、現地と様々な検討を重ね、当社ならびに現地のニーズにマッチした各国ごとのプログラムスキームを構築、提案いただいた。

各国共通の提案書のフォーマットとともに、4カ国のプログラム全体のマトリックスも作成いただいたことで、社内稟議もスムーズにクリアすることができた。
5. NGO と協働することによる貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。
協働を通じて、グローバルレベルにおいてもローカルレベルにおいても、それぞれの社会的課題の現状をしっかりと把握することができ、一企業では対応することが難しい課題に対して、より効果的に取り組むことが出来ると認識している。また、社会性の高い活動は、従業員のモチベーション向上にもつながっていると感じている。
6. NGO と協働を実施する中で貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。
途上国においては、運営にかかる環境が大きく変化することもあり、当初計画していた目標を達成できないということもあれば、予想外のハイパフォーマンスに恵まれることもある。原因分析と対応策の立案は勿論必要ではあるが、特に途上国のプログラムにおいては、“なかなか計画どおりにいくものでもない”という認識を持つておくことも必要である。但し、長期的視野に立って共通ゴールを共有することは大切。また、担当者は現場に行って現状を把握することが望ましい。課題を肌身で感じることで、NGO や現地スタッフの方々のプログラム改善に向けた建設的な議論が出来るようになる。
7. 現在の協働事業について、今後の見通しをお聞かせ下さい。
プラン・ジャパンとのプログラムは、2013 年度に終了する予定であり、現在、今後の展開についての検討を進めている。
8. 今後、NGO との協働、NGO への支援を行うに際し、NGO に対してどんなことを期待されていらっしゃるでしょうか。NGO はどうあるべきでしょうか（NGO の業務に対する姿勢など）
大きくは以下の2点を考えている。 1. 専門性：我々の持っていないものを持っていること。対等のパートナーとして、社会的な課題の状況についてよく知っていること。 2. ガバナンス：資金管理や現地での運営体制に加え、ドナーである企業側への報告体制も重要である。

日時	11月6日（火曜日） 14：30 ～ 15：30
インタビュー先	団体・部署名：プラン・ジャパン ファンドレイジング部 担当者名：武市尚子氏
記載者氏名	田儀耕司

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。
武田薬品工業のご担当者から、アジアの途上国の医療支援に関心があり、武田薬品工業

の海外拠点がある 5 カ国で支援できないか、というご連絡をいただいた。5 カ国のうちプランの活動国である、フィリピン、タイ、インドネシア、中国の 4 カ国でご提案しましょうという話になった。

武田薬品工業としては、医療支援に関すること、医療へのアクセスに関するプロジェクトが良いというご要望があったので、4 カ国でそのようなプロジェクトのニーズがあるか現地に問い合わせた。

その結果、4 カ国とも内容の違うプロジェクトのニーズがあることがわかった。タイは HIV が問題になっていて、政府が解決しようと対策を実施しており、プランも同様だった。フィリピンでは離島が多く、地域のクリニックに備品が整っておらず、診療を受けられない子どもがいる。中国では、政府が学校を統廃合し、地域の中心校に遠くから子どもが通うような制度になったため、寮の設備が整っていない、食堂の設備が整っていない、成長期に必要な栄養素が十分に取れないといった問題があった。インドネシアは、屋外でトイレを済ませる人が多く、水を介した病気や下痢などが蔓延してしまう。

このように、4 カ国で社会状況が異なっているため、異なるニーズがある。それぞれの国のニーズに見合ったプロジェクト形成ができた。

プランは活動国ごとに拠点があるので、このような地域の情報を入手することができる。

2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。

プランの活動をよく知っていただくこと。武田薬品工業のご担当者には、プランのことをもともとよくご存じだったので、大きなアドバンテージであった。

1. 4つのプロジェクトとも、MDGs（ミレニアム開発目標）のどの項目に合致するかを説明できること。グローバルで認知されている社会課題に対応していること。

2. 活動内容が、企業の事業内容、社会貢献活動に沿っていて、最終的な目標と合致していることを文章化したこと。

3. 4つのプロジェクトの内容が地域の異なる現状に沿って、それぞれ異なったレベル、ステージにあった保健医療分野のプロジェクトになっていること。

担当者が熱心でも、社内をなかなか説得できない。その企業の方針や事業内容に沿う提案をして担当者が社内を説得できるようサポートすることが大切。支援する理由が明確にわかるようなものでないと話が進まなくなってしまう。

3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。

1. 武田薬品工業の場合、最初から 5 箇年の支援をコミットしていただいた。毎年精査して

戴いているが、現地での活動への安定した資金供給となり大変ありがたい。

2. 複数年の支援の場合は、前年の活動を踏まえてプロジェクトに改善を加えることができる。

3. 武田薬品工業の場合、担当者が毎年現地視察をしてくださる。現状を知っていただき、企業としての立場からアドバイスいただいたことをプロジェクトに反映し、活動に盛り込むことができる。企業とのやりとりの中でより良いプロジェクトになっていく。

4. ソフトに重きを置いたプロジェクトなので、長期の支援により、直接の裨益者だけでなく周囲の人々や国・自治体にまでプロジェクトの波及効果が広がっている。例えばフィリピンでは、診察を受けられない人に対して、地域で助け合う動きが生まれるなど。

4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。

現地と日本の企業の時間の流れが異なる。例えば、社報などを出すときに現地の写真が欲しい等の要望があった。支援している側としては当然のことだが、祝日が続いていて現地に連絡が取れない、インフラが整っていないで連絡しづらいということもある。ビジネスと同じ時間軸でとらえられると、なかなか難しいところがある。

武田薬品工業のように、ソフト中心の支援活動は珍しい。また HIV に関連する活動などは支援への理解が得にくい場合も多い。学校建設のような、目に見える活動を支援したいという企業が多い。

学校建設など、ハードのプロジェクトに関心をもつ企業が圧倒的に多い。

長期で支援いただくと、ワークショップに何人出席した、意識啓発教材を何人が受け取った、だけではなく、この後これらの人々がどのように変化していくのか、などを追うことができる。報告書にそういった内容を含めるとプロジェクトのインパクトレベルまで説明できる。

報告書の作り方を工夫して、明確に成果を伝え、納得いただけるようなものを作るよう、努力している。

5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。

企業との協働の上で重要なことは信頼関係。まめに連絡をとることなどで、小さな信頼を少しずつ重ねていく。

信頼関係を築く上で、寄付金の透明性は大切。頂いた寄付金をどう使ったのか、毎年

次報告書に記載している。細かいところまで現地から数字を入手して、報告している。

プロジェクトの透明性も大切。課題や改善策なども含めて報告と相談をさせていただいている。武田薬品工業のように長期で支援していただいているからこそできることだと思う。

6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。

個人寄付が収入の7割、8割を占めており、企業から戴いている寄付の全体に占める割合は少ない。プラン・スポンサーシップという寄付方法で月々3,000-5,000円、長期で個人の方々から支援を戴いていることが安定した収入源になっている。企業からの支援が増えて、まだ比較的日子が浅い。

日時	10月10日（水曜日） 10:00 ~ 11:00
インタビュー先	株式会社リコーCSR室 吾妻まり子氏（室長） 赤堀久美子氏（スペシャリスト）
記載者氏名	田儀耕司

1. 現在協働されていらっしゃる NGO はどちらでしょうか。

社会貢献に関しては社長直轄の組織を維持している。社会貢献積立金というユニークな仕組みがある。1998年から、利益の一定の率を必ず社会貢献に使うということを承認してもらっている。社会貢献積立金の活用は、毎年株主総会の決議事項になっている。それを原資としたプログラムと、個別のプログラムがある。社会貢献積立金から大きな資金を投入しているものの一つに市村自然塾関東がある。

市村自然塾関東は自社で作っているNPO。農作業を通じて、子供が学ぶプログラムで、種まきから収穫までの8か月のプログラム。自然の偉大さ、恵みへの感謝。創意工夫をしながら、植物を育てていくことに大きな学びがあると考えている。創業者の生誕100年の記念事業として、2002年から開設実施。市村自然塾にはCSR室員2名を派遣している他、子どもの対応をする世話人は別途採用している。



リコーと Save the Children Japan の協働事例 © 株式会社リコー

社員の自主的な活動を応援するプログラムとして社会貢献クラブ（FreeWill）がある。社員から推薦のあった草の根組織に対し、運営委員会で抛出するという仕組み。グループ会社を含め7社の社員の希望者が入会する。毎月の給与振込額の100円未満（端数）を積立金としている。1999年から実施し、支援団体数は延べで400団体（2012年12月末）。企業としての社会貢献のテーマとしては3つの重点分野があり、次世代育成、地球環境保全、コミュニティ発展。一方、FreeWillではあえて重点分野は設けていない。

個別のプロジェクトとしては、Save the Children Japan との協働以外に以下のようなものがある。

BOP プロジェクト：Dristhtee（インドの社会開発系企業）＝現地社会起業家の育成と新規事業の創出を目指す取り組み

復興支援：J E N＝新入社員研修での南三陸漁業支援

リユースのプリンターの支援：e-parts（NPO）

森林生態系保全プロジェクト：アフアンの森、Conservation International 他＝社会環境本部が社会貢献積立金を活用して実施

その他、会費として支援している団体：ジャパン・プラットフォーム、JANIC、日本 NPO センター等

個別のプロジェクトは企画が先にありき。これまでの組織としての評価、事業の評価から、どこをやるか決めている。基本的には大手の実績のあるところから選んでいる。実施したいプロジェクトについて個別の NGO にヒアリングをして打診をする。

2. NGO と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

1. 専門性が高いこと。協働することで、目的が効果的、効率的に達成でき、リスク回避につながることで、そこに協働の意義があると考えている。業務委託的な感覚である。最終的なプロジェクトのゴール＝リコーの思いを共有し、現地のことをよく知り、現地でのネットワークがあり、活動実績・専門性のある団体と協働することが我々のプロジェクトの成功につながると考えている。ただし、丸投げにならないように、彼らの専門性を信頼しつつも、マイルストーンでは各担当が現地へ赴き、一緒に検証を行っている。

3. 協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

1. 透明性、自立性、安定性があるかどうか
結果的に、長期的に成果を出している大きな団体となる。

Freewill クラブでは、スポットで小規模な団体も支援している。

4. 事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい

質問せず

5. NGO と協働することによる貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。

企業側が意図する社会の課題解決が社会側から見て、ポジティブなインパクトが出せるかどうか NGO の視点で検証できる。

インドの教育支援の事例の場合、リコーにとって教育セクターは大きな市場であり、NGO と協働してプロジェクトを実施することで、政府とのネットワーク構築ができることも大きなメリット。通常だと面会しづらい政府の方に対して、Save the Children Japan を通じて面会できる。

政府の基盤が弱い新興国・途上国では、施策づくりを NGO が一緒にやっている場合がある。こうしたプロジェクトを通し、施策づくりにも一緒に参加できる。

6. NGO と協働を実施する中で貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。

NGO 側と事前にお互いにやりたいことを整理し、きちんと合意することが重要。

インドの事例＝マーケティングをやりたいということ进行全面に出し、Save the Children Japan は興味を持ってくれたことが、今回の協働につながっている。

7. 現在の協働事業について、今後の見通しをお聞かせ下さい。

上記回答事項と重複するため質問せず。

8. 今後、NGO との協働、NGO への支援を行うに際し、NGO に対してどんなことを期待されていらっしゃるでしょうか。NGO はどうあるべきでしょうか (NGO の業務に対する姿勢など)

企業側は本業を通じ、リソースを生かして、社会に貢献しようとする会社が増えている。ポジティブにうまくお互いを活かし合うという姿勢を持って、チャンスをつかんでいけば良い。

企業にとってのメリットも提案する視点を持って欲しい。Save the Children Japan は以前から、いろいろな提案を持ってきていた。提案、企画が大切。企業が考えていることに対し、「こんなことも実施できる」と、団体から見た企業の価値を提案して欲しい。

数年前と比べると、企業と NGO の会う機会は増えている。提案の場で人間関係を作って入り込んでいくこともできるはず。

9. NGO への寄付、協働について、どのような分野、事業で関心を持っていらっしゃるでしょうか。

上記回答事項と重複するため質問せず。

日時	11月6日(火曜日) 17:00 ~ 18:00
インタビュー先	団体・部署名：(公社) セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン 担当者名：梶英樹氏 (法人連携部法人担当兼東日本大震災復興支援事業部プログラムマネージャー)
記載者氏名	田儀耕司

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

支援していただくのは個人だけではなく、民間の企業も含め、ひとつのステークホルダーとして、活動当初から意識をして働きかけていた。

リコーの場合、もともと法人のファンドレイジングを担当していて、社会貢献から CSR、より本業に近い形で、お互いのメリットでできる事業は増えてきている。セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン n の中でも CSR の環境が変わってきている中で、お互いに win-win の関係でできる活動をできないか検討していた。

リコーから、戦略的な CSR をやっていきたい、海外支援が手薄だったことがあり、色々な団体、国際機関を含め、リコーの社会貢献についてディスカッションするダイアログの場に声を掛けて戴いた。いくつかのテーマが上がってきた。リコーから教育支援をやりたいという意見が出てきた。リコーからセーブ・ザ・チルドレン・ジャパン とやれないかと相談があった。NGO が集まって事業企画を行うような場で CSR の企画が行われたことが印象的だった。

本業を生かした活動ができないかということで、教育支援ができないか。教員のネットワーク構築。国は決まっていなかったが、リコーがマーケットとして注目している南アジア（インドを含め）、提案段階では複数の国を提案させていただいた。

リコーの担当者と何度も話し合いながら決めていった。提案の段階でどれだけの情報を出せるかを重要と考えている。数字の部分は重要。規模感、インドの場合 18 歳未満の子供は何人いて、未就学児は何人いるかというデータをストックしている。スピード感ももってやらないといけない。準備をあらかじめしておく。

思いを語ることも大事だが、このパートナーとやっていけると思わせることが大切。

お声掛けがあったときには、我々のポテンシャルを伝えるようにしている。どんなところに子供たちのニーズがあるか、示すようにしている。お声掛け戴いた時にすぐに決めてもらえるかどうか。

2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。

新規開拓はやったり、やらなかったりだが、こちらから働きかけることをやっていた。新規の企業となるとハードルも高い。少しずつ関係を築くことが大切。最初のお話の中で、直接寄付という形で支援いただかなくても、イベントでチラシを置いていただくだけでも、関係作りの第一歩になる。やりやすいところ、できるところから始める。少しずつセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの情報も相手企業に入っていく。最初のきっかけを寄付だけにはこだわらない。

セーブ・ザ・チルドレンといっても日本では認知度はまだまだ低いので、なんらかのきっかけで関係ができれば、少しずつ積み重ねていけば、次の展開が期待できる。

リコーの場合、最初は社員有志の募金の仕組みで一度寄付を戴いたことから始まった。10団体くらいの一つだったのがきっかけ。タイミングがあれば、Save the Children の活動を紹介したりした。

3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。

1. ノウハウ、技術を組み合わせすることもできる。
2. セーブ・ザ・チルドレンの名前やロゴを出してもらうことで、認知が広がる。新しい支援につながる。名前を出してもらうと、企業の先には個人のお客さんがいらっしゃる。その方たちに知ってもらえる。

4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。

1. 寄付だけにこだわらず、寄付+認知度向上のための取り組み（たとえば商品へのDM同梱など）を組み合わせる提案を行う。
2. 本業と重なる場合、現地にネガティブなインパクトを与えないように配慮をすることが大事。物品の寄贈をするときに、現地にあわないようなものを送ってくれる場合。物資を送ってくれと言われた場合、困ることがある。海外にもものを送るということはお断りしている。善意をお断りするのは大変。

5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。

下記と重複していたため、質問せず。

6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。

個人はできるだけ、サポーターを増やしていくための施策をさまざまにうっていく。震災の支援で新たに企業とお付き合いができてきた。震災の支援へ切り替えていく。海外の減ったものを新たにお付き合いのできた企業から海外の支援に結び付けていきたい。

本業との連携の協働事例を増やしていきたい。リコーの事例はセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンでも初めて。相手の直接ビジネスにつながるものもうまくセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンの活動に組み入れて両立を図っていきたい。

今までのリコーのターゲットは富裕層だったが、中の下の層をターゲットにするということによって一致させた。すぐにビジネスにつながらなくても、そこに寄贈したものが将来売れるかのテストケース。分野が本業に近いところの社会貢献だったものが、ビジネスにつながるマーケティングを追加できないかというニーズが追加された。

デジタル印刷機の効能＝誰かのひ益になる。情報が大量に普及する。子どもに情報を届ける手段を提供することが解決策につながる。10台今回寄贈した。インドの地方部の学校がテストを受けさせるときに、紙がないので、問題を全部黒板に書く、子どもは問題を書き写すところから始まる。先生は便利だと思う。→売れる。学校の校長の判断では買えないの県にも働きかけていく。学校内で **income generating activity** をやっている。

BoP ビジネスは B to B か、B to C なのか？リコーの事例は B to B。

企業にとっては商品開発のヒントも得られる。デジタル印刷機を学校におき、使えるようにトレーニングをした。デジタル印刷機がネズミにかまれた。

本業に近付いているというのは、今後も傾向として強まるだろう。提案力が問われている。どういうビジネスモデルなのか。いろいろなビジネスモデルを知っていると、発想が豊かになっている。民間企業の業種、業態、ビジネスモデルの知識などを増やすことに努力をしている。

日時	10月25日（木曜日） 14:00 ～ 15:00
インタビュー先	ダイキン工業株式会社 中川智子氏
記載者氏名	田儀耕司

1. 現在協働されていらっしゃる NGO はどちらでしょうか。

1) コンサベーション・インターナショナル (CI)

インドネシアの国立公園で森林再生を行うグリーン・ウォール・プロジェクトで協働している。ルームエアコンの省エネ運転と連動させ、消費者の省エネ行動がインドネシアの森林の再生を支援するしかけとしている。



ダイキン工業とCIの協働事例 (CIと現地コミュニティの活動) © CI

2) 知床財団：知床の森の再生と、野生のヒグマと人の共存。寄付だけにとどまらず、年に2回従業員10名で知床の森づくりボランティア活動を実施している。

2. NGOと協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

コンサベーション・インターナショナルとは2008年から協働している。それまでも、主力商品であるエアコンの省エネ性を高めるなど本業で環境に貢献している自負はあったが、このころ、もっと環境に貢献できるエアコンはできないかと考える機運が高まっていた。新商品のアイデアを募る社内コンテストに、お客様の声をきくコンタクトセンターからチームが出場していた。そのチームのアイデアが、「快適エコボタン」での省エネ運転をしたらリモコンに木が育っていくという、「楽しみながら手軽に省エネできるエアコン」だった。快適エコボタン：設定温度が28度でも、湿度と気流を自動調整することで涼しく感じることができる。それをボタンひとつで実現してくれる機能。

このアイデアが採用され、「リモコンに木が育つエアコン」の商品化が決まった。課題は、木が育ったらどうするか。リモコンで木が育っているんだから、地球のどこかで木が育てば良いのではないかと。そう考え、植樹で協働するNGOを探した。

まず、ネットなどで植樹に関連する団体を調べ、コンタクトをとってみた。どこも誠実な活動を行っている印象だったが、決定力に欠けた。ルームエアコンの広告をお願いしている電通に相談し、コンサベーション・インターナショナルを紹介いただいた。

広告代理店：さまざまなアイデアを持っているので、頼りになり、相談しやすい。

3. 協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

1. 組織がしっかり機能しているかどうか。協働の途中でプロジェクトが頓挫してしまうようなNGO、あるいは個人の才覚に頼りすぎている個人経営的なNGOではないこと。財務的にもきちんとしていて、コスト、時間などビジネス的な感覚を持っていること。

2. 専門性を有しており、当社のやりたいことの中でその専門性が生かせること。めざす

<p>ところを共有できること。</p>
<p>4. 事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい</p>
<p>現地での活動は CI インドネシアにお願いしている。現地にエアコンユーターの「支援者」の名前を記した看板を置くことで、日本の消費者と現地住民をつないでいるが、年に1回は当社社員が現地を訪問して、交流している。現地の国立公園長や、村長とお会いし、森林再生に注力してくれた地域コミュニティを表彰したり、村に電気や水が届いた記念式典でお祝いのメッセージを述べるなど。</p> <p>プロジェクトの内容について、CI が用意した選択肢の中から当方が優先するものを選んで CI に伝えた。</p>
<p>5. NGO と協働することによる貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。</p>
<p>1. 企業単独ではできないことをやっていたいでいる。当社単独でインドネシアで国立公園に対し有効な支援を実施することは難しい。専門性を有する CI にお願いすることによって実現できる。</p> <p>CI の現地事務所の担当の方が現地に溶け込んでいる。現地の方に理解してもらって、森林再生活動に参加してもらうことが重要と考えているが、現地事務所の担当者がうまく住民との win-win の関係を築いていることで、プロジェクトがうまく進んでいることを実感する。</p> <p>2. CI についていえば、政府、大学、有識者との結び付きが大きく、それを今後ビジネスに生かすことも可能では、と考えている。</p>
<p>6. NGO と協働を実施する中で貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。</p>
<p>よい NGO と協働できるとプロジェクトはうまく進むので、特にありません。</p>
<p>7. 現在の協働事業について、今後の見通しをお聞かせ下さい。</p>
<p>まだ思案中である。何が成果として出たのかを見るのが難しい。森林を再生させるべき土地はまだまだあるが、ずっと植え続けていくのが正しいのか、アグロフォレストリーも収穫が得られるようになって住民たちの生活も良くなってきたことを一定の成果とみるべきなのか。初めての経験なので、迷うところである。CI と相談しながら、決めていく。</p>
<p>8. 今後、NGO との協働、NGO への支援を行うに際し、NGO に対してどんなことを期待されていらっしゃるでしょうか。NGO はどうあるべきでしょうか (NGO の業務に対する姿勢など)</p>
<p>お金を支援するだけでなく、何がしかかえってくるような関係があると良い。</p> <p>知床：ボランティア作業の間は合宿所で自炊生活をするのだが、そこに知床財団の職員の方が来てくれる。知床の自然の現状に関するさまざまな話を聞きながら、社員一人一人が、</p>

自分の会社が知床を支援することの意味を知り、気付きを得る。
9. NGO への寄付、協働について、どのような分野、事業で関心を持っていらっしゃいますか。
当社の主力商品エアコンは、温暖化に最も影響を与える。そのため、温暖化防止は本業の中で一生懸命やる。加えて、本業の中だけではなく地球の一員として、自然を大切にすることを社員の中に育てながら、自然環境保全にも尽力していきたい。

日時	9月18日(木曜日) 11:00 ~ 12:00
インタビュー先	団体・部署名：コンサベーションインターナショナルジャパン 担当者名： 山下加夏氏 (CI ジャパン副代表兼気候変動プログラムディレクター) 浦口あや氏 磯部麻子氏
記載者氏名	田儀 耕司

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。
<p>インドネシアで大規模なドネーションで行うプロジェクトとして、グリーン・ウォール・プロジェクトを実施している。現在は日本の企業ではダイキン工業のみが参加している。他に、インドネシア国内の企業が支援するアダプタートリープログラムという、小さな植林事業も組み合わせて事業展開を行っている。</p> <p>協働先のダイキン工業では、事業の第1期開始時点に合わせ、「うるるとさらら」のより省エネ率をアップした商品を導入する予定だった。先方の技術部門から出てきたアイデア。リモコンに省エネモードを設定している。体感温度をうまく設定することで、湿気をコントロールする。28度を温度よりも涼しく感じるエコモード。一年くらい使うと、どこかで木が育つというもので、木が育った時に NGO と企業の協力を結べないか。先方に NGO とのつながりがなかった。大手広告代理店を通じての紹介。</p> <p>当初先方は「木を何本植える」という発想だった。住民に理解してもらえる方法でやらないとうまくいかないということを伝え、自分たちのやり方を提案させて欲しいと伝えた。包括的に移動環境教育、アグロフォレストリー、小規模水力発電等を交えた植林プログラムに賛同頂き、成功を治めることができた。</p>
2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。
CSR 担当の方に毎年1回ずつ足を運んでいただいた。現場に節目節目に訪問してもらっ

ている。例えば、水が村に届いた段階で直接村に来てもらい、村人が喜んでいる状況を目にしてもらっている。

ダイキンとしても CSR 部として世の中にどれだけ貢献しているのか、PR には力を入れたい。企業が持っている PR 力、資金力に協力させていただく。途上国と日本のつながりについて、CI としてもなるべく記事を書くようにした。

CSR 部がずっと取り組んできた内容として、大阪府内で環境教育をしてきている。従来はダイキン工業の商品に関するプログラムを行っていたが、プロジェクトを通じたものになるよう、ソフトの部分を提供した。例えば、日本企業がインドネシアの森林保全になぜ貢献しなくてはならないのかなどについて、ロールプレイングゲームを学校で実施してもらった。

植林を成功するために周辺地域への配慮が必要ということを理解してもらえたことが大きい。愛知ターゲットとのつながりを説明した。植林が多様性や地域コミュニティへ貢献していることを説明した。

事業について、ある程度裁量を任せてくださっている。社内的な説明の度合、他の要素が入り込める余地が増えている。

3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。

企画していた活動が現実化する。お互いの思惑が一致した場合、活動資金として、企業が支援して下さる。

ダイキン工業との事例の場合、事業の広報について、自発的に PR の案を持ってきて下さる。NGO の我々ではなかなかできない。

ソニーとの事例でも、ブラビアのテレビのコンテンツに CI とのコラボを見られるようにしている。

4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。

(注：以下は全て様々な企業との協働の結果に基づくコメントであり、ダイキン工業に関するコメントではない)

企業の業績によって CSR にねん出する予算が左右される。急に難しくなることがある。

進める時のプロセス、裁量権、実施する側が持っている部分がどこまであるのか、認識にずれがある。日本と途上国という文化の違いを理解したうえで進めないと、本当はプロジェクトの成功にとって一番良い進め方がいつでもできるわけではない。

<p>時間に対する認識の差がある。途上国では最低 3 年でみているが、企業は 1 年で結果が出ることを期待しているので、うまく説明することが必要。</p>
<p>5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。</p>
<p>上と重複のため、割愛</p>
<p>6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。</p>
<p>継続を検討しているが、事業を継続する理由について、先方の社内で説明することは重要。CI として、準備して対話していく所存である。</p> <p>グリーンウォールは最終的に 1 万 ha まで拡大することを目指している。空間的なスケールでみると 1 社で実現することは難しい。活動を継続し、拡大していくためにいろいろな企業に対し、支援を募っていくことを検討している。ひとつのプロジェクトを立ち上げられない企業も多くあるのではないかと考えている。</p> <p>ある土台の上で出来ること。効率を最大化するという意味では、新しいところも重要だが、継続することの効果の大きさも伝えていくことも大切。</p>

日時	12 月 10 日(月曜日) 14 : 00 ~ 15 : 00
インタビュー先	<p>企業・部署名 : 太陽油脂株式会社 家庭品販促・開発部</p> <p>担当者名 : 武藤浩明氏 (部長) 佐藤健一郎氏 (主任)</p>
記載者氏名	佐藤 秀樹

<p>1. 現在協働されていらっしゃる NGO はどちらでしょうか。</p>
<p>団体名: 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 事業名: バングラデシュ、ネパール産のナチュラルソープ開発・改良・輸入事業プロジェクト</p>

※本プロジェクトは2010年度及び2011年度
 ジェトロ開発輸入企画実証事業で採択され、
 日本貿易振興機構(ジェトロ)の支援を受けて
 実施され、現在もシャプラニールを中心に取
 り組まれている。



太陽油脂とシャプラニールの協働事例 ©太陽油
 脂株式会社

2. NGO と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

- ・ シャプラニールからバングラデシュ、ネパールでの生産者の生活向上を目指したプロジェクトを実施したいとの依頼を受けた。本事業は、太陽油脂の強みである石鹼製造に特化した支援ができると判断したことから、実施するに至った。
- ・ また、ジェトロに支援のための企画書をシャプラニールが提出して採択されたことから、協働で実施する運びとなった。

3. 協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

- ・ 海外での支援事業実施は初めてのこともあり、現地の治安や衛生状態等について、まずは、現地の様々なリスクを把握するための情報収集を重視した。
- ・ また、太陽油脂の技術が現地で十分に活かすことができ生産者の生活向上に直結するかどうかについて、十分な検討を行った。

4. 事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい

- ・ 石鹼の製造現場で交流を図りながら、石鹼の品質向上のための改善指導を行う。
- ・ 製造現場の安全性や衛生状態の改善を図る。
- ・ 現地の生産者が自分の力で向上していけるように、未来を見据えた形での支援を念頭に置いて実施する。

5. NGO と協働することによる貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。

- ・ シャプラニールは誕生してから 40 年と老舗の NGO であり、このような歴史のある NGO と協働で実施することの意義は社会的に大きい。
- ・ 単独で取り組む場合と比較して、協働事業においては役割が分担できる、例えば今回のケースでは、石鹼の製造技術や品質向上といった太陽油脂の得意とするパートに特化して海外支援ができる点も大きなメリット。
- ・ 石鹼のマーケティングやデザイン、広報に関しては、シャプラニールやセルザチャレンジの専門家が担当する。そのため、太陽油脂としては石鹼製造技術の向上及び品質の向上に集中的に力を注ぐことができ、限られた時間を効率的に使うことができる。

6. NGO と協働を実施する中で貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地の生産者とコミュニケーションをとることが難しい。英語通訳を通じてベンガル語に訳してもらおうが、細かい製造技法のところは言葉ではうまく生産者に通じていなかった等、自分たちの考えや思いを伝達することに苦労した。 ・ 現地の生産者の多くが英語を読むことができないことから、写真、絵等を利用して、生産者のイメージがわくように説明することが必要なことを学んだ。
7. 現在の協働事業について、今後の見通しをお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地の生産者が主体性を持ちながら、品質の良いものを持続的に生産して、それが定着できるようにしていくこと。 ・ 石鹼の製造過程で直面するテクニカルな問題に対し、太陽油脂が的確にアドバイスをやっていくこと。 ・ シャンプーや化粧品等の液体製品の販売を行いたいという現地のニーズはあるが、初期の設備投資がかかる等、克服しなければならない課題も多い。
8. 今後、NGO との協働、NGO への支援を行うに際し、NGO に対してどんなことを期待されていらっしゃるでしょうか。NGO はどうあるべきでしょうか（NGO の業務に対する姿勢など）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 太陽油脂等の中小企業は企画や CSR 部門の組織がないことが多く、例えば、環境分野の CSR 活動を NGO と協働で実施しようと思ってもどこに相談して良いのか等、情報の入手手段がわからないまま、時間を多く費やしてしまう。 ・ そのため、自分たちのやりたいことがマッチングできるような情報を、NGO/NPO が地域のコーディネーター役となって提供してくれると大変有難く思う。 ・ NGO が今後、社会の重要なアクターとして飛躍していくためには、寄付等で頂いたお金の使い道等、透明性を十分に確保していくことが求められるのではないかと。
9. NGO への寄付、協働について、どのような分野、事業で関心を持っていらっしゃいますか。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地における石鹼作りのメンバーには、貧困ゆえに不法労働や性的労働を余儀なくされた女性たちもいるため、今後も引き続き人道的立場からの援助も含めて取組んでいきたい。 ・ 太陽油脂は「油」を売りとする会社であることから、油をとれる作物等に注目して、新しい支援事業を展開していきたいと考えている。

日時	10月3日（水曜日）16：00～17：00
インタビュー先	団体・部署名：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 担当者名：植田貴子氏（フェアトレード担当）

記載者氏名	佐藤秀樹
-------	------

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ シャプラニール側としては、一般のマーケットへのアクセスや顧客のニーズを上げる等、現地の女性に職を提供したいという思いがあった。 ・ バングラデシュの生産パートナー団体の一つから、売春婦として働く女性が石鹼を作って生計を向上させるための取り組みを応援して欲しいと、シャプラニールへオファーがあった。 ・ シャプラニールとしても石鹼作りは、はじめての取り組みであり、日本市場で受け入れられる品質、販売方法などプロジェクトの進める上で当会の力だけでは難しいと考えた。当初の石鹼の品質やパッケージは日本で使用できる基準を十分に満たしているとは言えなかった。
2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 石鹼作りのプロと石鹼を含むナチュラル化粧品の販売のプロの力が必要と考えた。 ・ 太陽油脂は自社の技術力を十分に発揮して途上国の生活支援に貢献できることから、企業と NGO のニーズが一致したため、本事業を開始することとなった。 ・ バングラデシュやネパールの女性たちの現状、その現状を変えるために力を貸して欲しいという点、またどのように女性たちの未来を変化させていきたいのかをお伝えした。
3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 太陽油脂が専門とする環境に配慮した石鹼製造のための技術支援を受けることができた。 ・ また製造技術のみならず、石鹼製造に携わる生産者の安全管理や品質管理についても指導を受けることができた。 ・ セルザチャレンジ（ブランディング、販売、広報サポート）の力を借りたことで、シャプラニールだけでは成し得ない様々なことー高いデザイン性、雑誌掲載を含む広報、いままでリーチできていなかった百貨店等での販売等ーが達成できたと思う。
4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地へ行き現場で石鹼製造の指導を実施してもらうことで、本事業へのモチベーションが高まり、事業の持続性を維持することができる。
5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ お互いに共通の目標を定め、共有することが重要。今回の場合で言えば、現地の生産者が収入を多く得ることができるようになることが共通の目標となっている。 ・ 相手の立場に配慮して事業を進めることが大切。
6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 石鹼の広報を幅広く行い、販路の拡大を図ること。

- ・ 石鹼だけでなく、関連商品の製造と販売も実施したいと考えているが、実施に当たっては克服しなければならない課題もある。

日時	12月17日(月曜日)9:00~10:00
インタビュー先	企業・部署名：東京海上日動火災保険株式会社 経営企画部 CSR 室 担当者名：三觜英子氏（課長代理）
記載者氏名	佐藤秀樹

1. 現在協働されていらっしゃる主な NGO はどちらでしょうか

団体名:社会福祉法人全国盲ろう者協会

社会福祉法人の全国盲ろう者協会は、全国の盲ろう者を支援するため、通訳・介助者の派遣、通訳者の養成、盲ろう者向け機関紙の発行などの活動を行っている。東京海上日動火災保険株式会社(以下、東京海上日動)は 2008 年から同会の団体賛助会員となり、年 1 回開催される全国大会には、開催地域の部・支店の社員等が大会運営ボランティアとして参加している。



東京海上日動火災保険とオイスカの協働事例 ©オイスカ

団体名: 国際 NGO Room to Read

2010 年度に、国際 NGO 「Room to Read」が行う途上国の教育支援プログラムに参加。2012 年度までの 3 年間、年間約 10 万ドルを寄付し、インド・バングラデシュで、少女たちが将来自立できるよう就学を支援したり、図書室を開設して子どもたちの学習環境を整えるというプログラム。

団体名:公益財団法人スペシャルオリンピックス日本

スペシャルオリンピックスは、知的障害のある人たちに年間を通じて、オリンピック競技種目に準じたさまざまなスポーツトレーニングと競技の場を提供している。参加したアスリートが健康を増進し、勇気をふるい、喜びを感じ、家族や他のアスリートそして地域の人々と、才能や技能そして友情を分かち合う機会を継続的に提供することを目指している。東京海上日動は、2005 年度より支援を開始し、全国大会などで開催地域の部・支店の社員等が大会運営ボランティアとして参加している。

※その他 Web に幾つかの事例有。

http://www.tokiomarinehd.com/social_respon/index.html

以上、マングローブ植林事業以外を紹介。

2. マングローブ植林事業について NGO と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。

- ・ 1999 年に創立 120 周年記念事業について、社員からアイデアを募るアンケートを実施した結果、「地球環境に良い取り組み」「継続した取り組み」をしたいという声が多く寄せられた。また、東南アジア地域をビジネスのフィールドとして広く事業を展開していたこともあり、これらの地域に貢献できることをしたいという観点もあった。
- ・ 公益財団法人オイスカのマングローブ植林に対する豊富な知見や経験を受け、記念事業をマングローブ植林事業と決定し、オイスカを協働先として選定した。
- ・ 本植林活動は、現在はオイスカに加えて、マングローブ植林行動計画 (ACTMANG) (1999 年～)、国際マングローブ生態系協会 (ISME) (2009 年～)とも協働で実施している。

3. マングローブ植林事業について、協働先を探す上で参考にされたこと、重要視されたことをお聞かせ下さい。

- ・ マングローブ植林や生態系保全に関する高い専門性と現場での豊富な経験。
- ・ 地元住民と現地政府との関係を良好に保ち、地域を巻き込んだ活動が展開できること。植林が一過性の活動で終わるのではなく、植樹後も地元住民が主体的に維持管理を行い、マングローブとそれを取り巻く生態系から持続的な恩恵 (生活の糧など) を得ることが可能な取り組み (教育、意識改革) が展開できることを重視した。

4. マングローブ植林事業の協働内容について、貴社及び協働先の役割をお聞かせ下さい

- ・ NGO は、5 ヶ年の植林計画案を策定し、東京海上日動は寄付により、その計画を支援する。
- ・ NGO は、植林のマネジメント・現地関係者との連携、東京海上日動への定期報告を行う。
- ・ 東京海上日動では、年に 1 回程度、社員・代理店 40 名程度が参加する植林ツアーを実施しており、本活動の社員理解を深めると共に、現地の地域住民等との国際交流を図る機会となっている。

5. NGO との協働全般において貴社にとってのメリットをお聞かせ下さい。

- ・ 高い専門性・現場力・フットワークの軽さなど、NGO は民間企業では成しえないことが可能であり、協働には大きなメリットがある。

6. NGO と協働全般において貴社が得た教訓についてお聞かせ下さい。

- ・ 株主への説明責任の観点からも、社会貢献事業の社会へのインパクト、貢献度等をきちんと報告することが求められるが、小規模の NGO は、組織体制・人員が必ずしも磐石とはいえず、書類整備やスケジュール管理などの点において、企業のスピード感と合わ

ない場合がある。
7. マングローブ植林事業の今後についてお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ マングローブ植林について「100年」続けることをコミットしており、今後も植林を持続的に実施していく。 ・ 植林開始から13年が経過したため、植林による様々な効果の検証を行いたい。
8. 今後、NGOとの協働、NGOへの支援を行うに際し、NGOに対してどんなことを期待されていますか。NGOはどうあるべきでしょうか（NGOの業務に対する姿勢など）
<ul style="list-style-type: none"> ・ 高い専門性と知見・多様なネットワーク。 ・ プロジェクトにおける、数値など客観的事実を踏まえた報告。
9. NGOへの寄付、協働について、どのような分野、事業で関心を持っていますか。
グローバルに活動している団体。

日時	9月27日（木曜日） 10:00 ～ 11:00
インタビュー先	団体・部署名：公益財団法人オイスカ 啓発普及部 担当者名： 大木雅俊氏（主任）
記載者氏名	佐藤秀樹

※プロジェクトの概要

東京海上日動火災保険株式会社（以下、東京海上日動）は、創業120周年記念事業の一環として「長く続けられること」、「地球のためになること」という社員の希望から1999年よりマングローブの植林を開始し、オイスカ等のNGOと協働でこれまでに東南アジア5カ国（インドネシア、タイ、フィリピン、フィジーの計7カ国で累計6,824ヘクタール（2011年3月末現在）の植林を実施。2011年から新たにマレーシアとバングラデシュでの植林もスタート。プロジェクトは5年を1期として実施し、既に第一期、第二期が終了し、第三期に入っている。

1. 企業と協働されるに至った背景についてお聞かせ下さい。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 東京海上日動火災保険株式会社は、1987年からオイスカの法人会員となっていたことから、東京海上はオイスカについて良く知っており、お互いの信頼関係が既に築かれていたことは、本事業を開始する上で大きかった。 ・ オイスカは植林事業を国内外において幅広く展開して知名度も高く、植林の実績数も多かったこともあり、東京海上日動が実施したいと考えていた植林事業のニーズにう

<p>まくマッチングすることができた。</p>
<p>2. 企業との協働にあたり、企業側に積極的に働きかけたことがあればお聞かせ下さい。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 植林事業を開始するにあたり、お互いの目的やビジョンについて十分に議論を行い、お互いの主張をぶつけあったこと。 ・ 最初の1年はトライアルの意味も含め、どのように進めていくのかについて十分な現地調査や協議を重ね、お互いの目指すべき方向性やイメージのすり合わせを行ったこと。 ・ オイスカは人材育成について力を入れており、持続可能な森林を維持していくために「森を育てるためには、現地の人を育てる必要がある」と企業側に働きかけた。植林の本数や面積といった数量的な視点に加え、「森も人もコミュニティも育てる」ことを一つのパッケージとして企業側に理解して頂いたことが、14年間という長期間に渡り本事業が継続できていることにもつながっている。 ・ また、植林だけでなく現地の住民が主体となって森の維持管理に力を入れていくことは、地域住民に豊かな漁場の提供や生計向上につながり、貧困削減にもなることを企業側に十分に理解してもらうように努めたこと。 ・ 企業の担当者の方には、できるだけ現場に足を運んでもらい、現状を理解して頂けるように促している。そうすることで、本事業への理解も深まり、お互いのコミュニケーションも円滑に進めることができる。
<p>3. 企業と協働することのメリットをお聞かせ下さい。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 本プロジェクトは5年を一つの区切りとして実施できるため、安定的な資金を確保しながら比較的長期に渡って事業を展開できる。 ・ 東京海上日動では、植林に関わる社員ボランティアを毎年募集し、社員を巻き込んだ植林活動を実施している。植林活動に参加した社員は、2年後再びマングローブの成長を観察するために現地を訪れる場合が多い。これが、適切な森林の維持管理に努めなければならないというオイスカ側のモチベーションを高揚させ、やる気の源となっている。
<p>4. 企業と協働する中で得た教訓について、お聞かせ下さい。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ NGO側の視点だけでなく、企業のニーズや考え方を十分に把握するためには、コミュニケーションを密に図ることが重要である。 ・ 企業はPDCAサイクルで事業を展開しているため、企業側のシステムについて学ぶことができたことで、企業と継続的に協働事業を進めるためのノウハウを学ぶことができた。
<p>5. 企業との協働上、重要視していることについてお聞かせ下さい。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業に関する広報活動(web、CM、セミナー等)を行う際は、両社が十分に内容を確認しあった上でPR活動を行っている。そうすることで、企業のブランドやイメージを損なわないように注意を払っている。

6. 企業との協働、助成などについて、今後の展望をお聞かせ下さい。

- ・ 本事業で長期間に渡り積み上げてきたノウハウや経験を国際会議の場等、国際的に発信していくことで、日本の企業と NGO との協働事業について理解を深めてもらいたいと思っている。今年度は、IMF 世銀年次総会のサイドイベントで本事業を発表する機会を頂いている。
- ・ これまで植林してきた森が育ってきたこともあり、例えば、インドネシアのプロジェクトサイトでは、植林した地域のエビ漁獲量が年々向上するなどの成果が出ている。そのため、東京海上日動と協働で植林した地域の森を活用しながら、地域開発の分野から事業を考案していきたいと両社では話を進めている。

i 本報告書では、社団法人（公益法人）、財団法人（公益法人を含む）、特定非営利活動法人（NPO 法人）、任意団体を便宜上 NGO として扱う

ii 外務省国際協力局民間援助連携室（2012 年） 2011 年度 NGO 研究会：「地球規模の課題解決に向けた NGO と企業の連携にむけて」 - CSR 推進 NGO ネットワークの活動を軸に - JANIC

iii 被災者を復興事業に雇って賃金を支払い、被災地の経済復興と被災者の自立支援につなげる手法。自ら復興にかかわることで、尊厳と将来への希望を取り戻し、地域の絆を強められるとされる。2004 年のスマトラ沖大地震でも日本の NGO などが実践した。（kotobank から引用）

iv 調査結果のまとめは「ECOCSR-JAPAN 環境 CSR 推進のための国際情報サイト」として、取りまとめられている。web アドレスは次の通り。<http://www.eco-csrjapan.go.jp/>

v 社会人が自らの専門知識や技能を生かして参加する社会貢献活動（「知恵蔵 2013」から引用）

vi NGO と企業の連携推進ネットワーク（http://www.janic.org/ngo_network/）

vii BOP とは「Base of the Pyramid」の略。世界の所得別人口構成の中で、最も収入が低い所得層を指す言葉で、約 40 億人がここに該当すると言われる。BOP ビジネスは、市場規模が約 5 兆ドルにも上ると言われるこの層をターゲットとしたビジネスのこと。（ビジネス用語辞典から引用）

viii Cause Related Marketing: 製品の売上によって得た利益の一部を社会に貢献する事業を行っている NGO などの組織に寄付する活動を通して、売上の増加を目指すというマーケティング手法。

（<http://m-words.jp/w/E382B3E383BCE382BAE383AAE383ACE383BCE38386E38383E38389E3839EE383BCE382B1E38386E382A3E383B3E382B0.html> 引用）