

別添 13.

公益社団法人 日本環境教育フォーラム 外務省主催セミナー
「平成 24 年度 NGO 研究会 国際協力 NGO のファンドレイジング
～資金調達の真髓を探る!～」

1. 日時：2013年2月1日 12時00分～17時00分

2. 場所：ハロー貸会議室新宿会議室
(東京都新宿区西新宿1-5-11 新宿三葉ビル6F)

3. タイムテーブル：

12：30～13：00 受付

13：00～13：15 開催挨拶

13：15～14：15 基調講演

14：15～14：30 調査結果報告

14：30～14：45 休憩

14：45～15：30 事例発表①

事例発表②

事例発表③

15：30～15：45 休憩

15：45～16：45 パネルディスカッション

16：50～17：00 閉会挨拶

4. 本文：

開催挨拶

外務省国際協力民間援助連携室

山口 又宏 室長

ファンドレイジングのセミナーにお集りいただきましてありがとうございます

日本の寄付の状況を他国と比べてどうなっているのかを、鶴尾さんのところ（日本ファンドレイジング協会）で作られた寄付白書から抜粋したものを紹介したいと思います。個人、法人の寄付総額1兆395億円だといわれています。アメリカと比較すると、2653億ドル、20兆9587億円となっています。およそ1/20が日本の寄付の総額であります。また、

別添 13.

日本の寄付総額は名目 GDP から GDP0.22%、アメリカは GDP 比 1.88%。日本に比べて 8.5 倍の大きさであると言えます。

個人の寄付の比較では、日本、5455 億円、アメリカ、2512 億ドル。一昨年 2 月のレート、19 兆 8448 億円。36 倍の寄付金になります。一人当たり、アメリカは 64000 円、日本は 4275 円の寄付をしています。実にアメリカは日本の 12 倍の額を表しています。

東日本大震災では多くの寄付があったというのは承知していますが、日本は寄付文化が無いからという考えがありましたが、大震災によって、寄付が集まりにくいという言い訳は通じなくなっています。今回の NGO ファンドレイジングセミナーは外務省が年間 5 本やっている NGO 研究会の一つです。本件のテーマは、民間援助連携室の方で設定させていただきました。皆様がセミナーを通じて、所属団体の寄付方法に何かヒントをつかめれば大変ありがたいと思っております。

寄付というのは、よく NGO の方々と話す中で出てくるのですが、会社経営して、資金を集めるのと全く同じである言われています。NGO ではまず先にやらなくてはならない土台の部分であると最近よく耳にします。

基調講演

「世界と日本の国際協力 NGO のファンドレイジング これまで、そしてこれから」

発表者：日本ファンドレイジング協会

代表理事 鶴尾 雅隆氏

阪神大震災から 130 万人のボランティアが生まれました。日本社会のボランティアの見方が変わったきっかけとなった気がしました。その後、NPO 法ができ、良い活動する団体が出来てきました。そういう意味では、NPO・NGO の良い課題の解決策を持ってきています。しかし、お金が上手く流れていないというのが課題だと思っています。寄付の白書、震災寄付というのを出しました。日本人の 77%が寄付をしました。6000 億円を超える寄付金が集まりました。

今日は、ファンドレイジングがテーマです。ファンドレイジングという言葉は、まだまだなじみが無いかもしれませんが、認知されてきています。

大きな団体、小さな団体の方が集まってきていると思いますが、これからの日本がどうなっていくのかなどの全体像、ファンドレイジングを取り組むヒントが見つかるの良いなと思っています。

別添 13.

私の夢、私たちの夢は〇〇です。これを1分間で説明出来るようにしてください。私、私達の夢、これからやろう、1分間で話してください。

話してみてどうでしたか。よくこういう感想があります。1分間が短い、まとめると長い。色々な事が有ります。すごく共感しました。など色んな感想がありました。昔から1分間で説明してくださいというワークショップをやりました。1分間大事です。司会の方から見ると、1分間でみなさんに顕著な違いがあります。1分間で聞く人が能動的になります。しゃべる人も楽しそうになります。聞く人も話す人も、ものすごくコミュニケーションが楽しくなります。

以前行政、企業での経済交流会でもやらせていただきました。地方の行政官セミナーでもそうだったのですが、やっていること、やり方が違っても、どこも同じような考え、気持ち等が似ているということが分かったりします。

これはファンドレイジングにもつながるとても大事なキーワードです。行政に比べたら、NPOは力が無いかもしれませんが、NPOにとっては、これが実現したい!!という夢は最大の経営資源だと思います。その気持ちが上手く伝えられるとファンドレイジングに大きな力になると思います。

子供がいて、卒業式がありました。普通の公立学校なのに、名前を呼ばれると、自分の夢を話してから賞状をもらっている。私は、これに驚かされました。子供に夢を持つてと私たちは言いますが、私たちは子供の前で夢を語れるでしょうか。

NPO・NGOで仕事をしている人は、人前で夢を話せるんです。これがNPO・NGOが行政に負けない強みだと思います。なぜ夢を語るのが大事なのか。それは社会の変化が理由にあります。多くの企業は、株主、従業員、お客様がいて、社会の解決に全力を注ぎにくい。一方NPO・NGOは社会を変える力を絶対に持っていると思います。それが、枠を超える力だと思っています。NPOは本質的に枠を持たない。分野も関係なく、枠に意味を持ちません。色んな人を巻き込んでイノベーションを起こす力があります。ただ、課題もあります。世界中で日本のNPOぐらい枠好きな団体はないと思う時があります。社会の解決が第一だと考える上で、解決策は無限大に選択肢があり、それが枠越え力だと思っています。

今、NPOの最大の資源力の夢、枠越え力の2つをお話ししました。

別添 13.

2つめのお題に行きたいと思います。

ファンドレイジングとは何か。

お金を集める事だけでは無いと思っています。

世界中色々な人に話を聞きました。アメリカで、あるカリスマファンドレイジングの女性に会いました。とても沢山の寄付を集めていました。会場から質問がありました。「どうしてそんなに沢山の寄付が集められるのですか」と。彼女は、「私は寄付をお願いしたことはありません」と言っていました。地域の子供達の置かれている状況について、社会の人たちに説明をして共感をしてもらっているのです。その人達に対して解決策を提供しているのです。自分たちの団体がその解決をする解決策、そして、あなたがそれにどう関わっていけるのか。共感と解決策のかけ算です。でも、上手くいかないときもあります。それでも全然かまわないのです。このプロセスは社会を変えているのです。共感×解決策＝社会を変える。解決策を知っている大人がいれば、子供達がいれば、誰かに伝えてくれる。自分なりの解決策を作ってくれるとか、将来その子供達が何かしてくれるかもしれない。子供たちのため半分、地域の人たちの考え、解決策、期待を持たせて半分。それがファンドレイジングで、そこから色々な関係性が作れてくるのです。

日本ではどうでしょうか。

ファンドレイジング日本というイベントをやっています。日本中のファンドレイジングの成功事例を一度に聞けます。大きな組織は除き、普通の規模の組織では、成長している団体、みんな、この軸がしっかりしていると思います。

そこがあって、色々な広がり繋がりが出来てくると思います。

これがファンドレイジングとはという内容です。

ファンドレイジング、もう少し具体的にお話ししたいと思います。

ファンドレイジングを実際に進めていく上で、戦略、課題策を考える上で、2つ抑えておきたいポイントがあります。

NPO モデルの財源政策は何か。

まずは財源の成長を考えるのがファンドレイジングです。

事業の発展や成長、組織の成長(ボランティア、理事長、事務所の効率など)

財源だけの成長を考えるのは普通の団体では結構難しいことです。多くの団体にとって、事業の成長、組織の成長に相乗効果があるということをおさえておいて下さい。

共感と解決策の提供がしっかりしてくると次に何が起こるのか。例えば、理事会などに良い人が入ってくれたり、ボランティアでの充実が起こります。また、相手企業との新

別添 13.

しいビジネスに発展することもあります。つまり、これには相関関係があるということ、上手く共感×解決策の軸が出来る、一体型の解決策をイメージするというのが第1のポイントです。

第2のポイント、寄付、会費、事業収入、助成金というのをプロットした図があります。横軸 資金調達コスト費(高い、低い)、縦軸 使い勝手(良いか悪いか)のグラフとなっています。このグラフから見ると、助成金、寄付や会費に比べてお金が取りやすい。ただ、使い勝手が悪い。そのため本当に使えたいことには使えないのです。他方で、寄付、会費は手間ひまがかかります。しかし、割と自由に使えます。事業収入はその中間くらいです。

ここでのポイントは、この財源間には相乗効果があるということです。いきなり寄付や会費は払わないけれど、物を買って応援するのは良いなど、共感型購入と言いますが、共感して買って、その後会員になる場合もあります。

助成金の場合にはなんとか期限内に使おうとすることが優先されますが、ファンドレイジングに成功している団体は、確実に未来に投資しています。普通ならば助成金をもらったなら、そのお金でやる事業をリストアップして一生懸命やる。それが終わったらまた新しい財源を探すものです。しかし、成長している団体であったら、助成金を先行投資財源として使っています。例えば、助成金、委託金をもらっている間に、フェアトレードなどのコーヒーの生成過程をなんとかしてみようと、それを日本のチャンネルを使って流してみようとしています。このように、先行投資という形で助成金を新しい事業モデルの構築に投資しています。コーヒーの生成過程がなんとかになりました。では、日本のチャンネルはどうするのかというと、今までの他団体、他企業との連携をしっかりと保っていれば、どこかで協力してくれる場合があり、事業の効率が上がってきます。こういう財源間の相関関係を戦略的に設計するということは、全ての団体に当てはまることだと思います。NPO・NGOはスタッフの人数が限られていますから、営業や、新規開拓が厳しい。どこかでできた接点のある所を有効活用していく。そこから他の財源に相関関係が出来て効率が良くなってくると思います。これが、財源を考える上で大事なこと、財源戦略で考えることは、相関関係をしっかりと考えることが重要ということでした。

今までの話を振り返ります。最初、夢について、枠を超える力、ファンドレイジングとは、について話しました。共感と解決策を広げる事を通じて、輪が広がりますので、その時に組織、財源、事業の3要素の相乗効果を考えることが大事だと思っています。

別添 13.

第三のポイント、世界の潮流について見ていきたいと思います。

世界では 30 年前からファンドレイジング大会が行われています。1980 年代、コース・リレーティッド・マーケティングが流行しました。売り上げの一部寄付の可能性を示しました。日本でも実施されましたが、消費者が反応しなく上手く行きませんでした。しかし、最近これが伸びてきています。

1990 年、ダイレクトメール・ファンドレイジングが欧米で進化しました。日本ではユニセフ協会等がやっています。

2000 年代、IT ファンドレイジング、ドナーデータベース(寄付者を管理するデータベース)を管理しようという動きがあります。

日本では、まさに今、コース・リレーティッド・マーケティングに消費者が反応しているということで、どんどん増えていっている状況にあります。また IT ファンドレイジングが今伸びていて、世界からも注目を浴びています。面白そうな事例としては、モバイル・ギビング・ファンデーションがあります。携帯からテキストメッセージを送り、携帯料金から指定した寄付金を落とせる仕組みです。なんとか、これを日本でやってみたいと思って今トライしている企業があります。

また、日本ではクラウドファンディングが注目されています。オンラインで目標金額を設定して、その金額が集まれば成立するという仕組みです。1 円でも目標金額にたどり着かなかったらその事業は中止です。(READY FOR?)。例えば、目標金額を 200 万と設定して、1 万円寄付すると、あなたが推薦する本を一冊載せます。これもまたヒットしました。ちょっとした自分の気持ちを載せる仕掛けがあったということが効果的だったようです。また、責任者が顔を出している事も大きかった。人は組織に寄付を出すのではなく、人にお金を出すからです。担っている人、やっている人が顔を出す。「よし、応援しよう」という信頼感ができたりします。これが日本の形だと思います。

日野原さんとの対談で、ファンドレイジングの一番の秘訣を聞いたら、責任者は顔を出すことだと言われました。顔を出すことで相手の信頼を獲得するというわけです。

3 つ目。コース・リレーティッド・マーケティング。売り上げの一部寄付付き商品です。市場が、日本のマーケットが反応し始めています。1L for 10L (ボルビック) をやった

別添 13.

ら 131%の売り上げ成果が出ました。日本のマーケットが変わってきていると気づいたのです。

最後の事例紹介です。遺贈寄付。これからの日本を語る上では必要不可欠な要素になってくると思います。日本の個人資産の大半は 60 歳以上に集まっています。相続相手がいない例が予想できます。

高知でやっている例なのですが、「ありがとう天国からのきふぎふと」というものがあるのですが、葬儀の申し込みがある時にこれを配り、「地域の NPO に寄付しませんか」というものです。香典返し寄付ですね。周知効果があります。見やすいデザインは、活動に共感した、情熱大陸で取り上げられるようなデザイナーさんが作ってくれたそうです。

最後に、これから日本社会でどんなことが起こるんだろうかということをお話していきたいと思います。

ファンドレイジング力をあげなきゃというのがありました。考え方、ベースを上げる必要があるため、そこで始めたのが、認定ファンドレイジングという資格試験でした。昨年立ち上げまして、600 名近い人がやっています。組織全体として戦略を学んでいく。また、そういう研修を行っています。ファンドレイジング日本というイベントが 3 月 9、10 日に実施されます。成功事例を 2 日間ずっと聞くと発想が変わると思います。寄付白書の発行をやっています。メディアから、寄付の記事が書きやすくなったなどという感想も聞いています。未来の子供たちに、楽しみながら寄付を知る、寄付の教室をモデル事業にして、全ての学校でやって行きたいと思っています。そして、政策を変えていきたいと思っています。それが、休眠口座×CDFI ブランドギビングです。休眠口座は、今は銀行の利益になっています。そのお金を社会の為に役立てようという働きです。イギリスや韓国では実施されました。又、日本でも 2014 年に施行されます。

そして、政策を変えていきたい。税制変わりました。後 3 つあります。休眠口座×CDFI の世界初のハイブリッドモデルの実現で共感型投資が 1 兆円規模になる。去年、閣議決定され、2014 に執行。社会的な投資の減税も考えています。(CDFI) これを法案で決めてお金の流れを作りたいと思っています。

信託の問題。ブランドギビングを作りたいと思っています。

国際協力 NGO には一つの責任があると思っています。日本では国際協力が一番わか

別添 13.

りやすい、寄付しやすい。成功体験を与えられる可能性が高いのが国際協力。成功例が増えないと広がりません。皆さんのためだけでなく、日本の社会のためになると思っています。

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・分析の結果の報告

発表者：公益社団法人日本環境教育フォーラム

田儀 耕司

国際 NGO のファンドレイジング調査報告を行う前に、NGO のファンドレイジングについてお話したいと思います。従来、日本には寄付文化はないと言われていましたが、年間に 1 億円をもらっている団体もある一方、90%の団体は年間 100 万円に満たない状態となっています。企業と NGO 協働については 9 割以上の団体が関心を持っており、収入の約 40%が企業との協働による団体もあり、現状では一部の団体に偏っています。寄付をする人が寄付先を選ぶ理由について、寄付に関するファンドレイジングの向上には、関連性があることが表から読み取れます。

個人からの寄付についての調査対象事例を選んだ理由としては、受け取り手段に工夫が見られる団体、寄付金を集める上で寄付金の使途の見せ方が上手い団体など。その結果、一定の成果を上げている団体は、それぞれ特色のあるファンドレイジング手法を確立していました。

寄付の内訳を明確に把握している団体は、今回の調査対象団体の中では、かものはしプロジェクトのみでした。ここでは、寄付する人の 5-6 割が 20-30 代の若い層が多いことから、これらの層とのコミュニケーションが取りやすい SNS の活用を進めています。

NGO と企業の協働の場合、企業と NGO のそれぞれのニーズがマッチしてこそ、協働が上手く継続されますが、企業側では、NGO との協働を社会貢献活動と捉えているか、ビジネスの機会と捉えているが、NGO のニーズは、資金や物質の継続的な調達が中心であり、使途を限定しない寄付や助成、製品や機械等の提供などであり、相互間のニーズがマッチしているとは必ずしも言えないと思います。

また、企業は協働する NGO に求める物として、専門性や現地でのネットワークだけで

別添 13.

なく、団体の信頼性、透明性、説明責任などが確保されていること、企業の理念・方針を理解していることなどが挙げられています。

企業、NGO への質問内容は、過去の文献で NGO が企画力、提案力、企業への理解について課題意識を持っていることから、企業がどのように協働先をえらんだのか、NGO と協働することにどのような利点を感じ、課題意識を持っているのかを中心に質問を行いました。また NGO に対しては企業側にどのような働きかけを行ったのか、企業と協働する上でどんなことに配慮しているのかなどを中心に質問しました。

インタビュー調査では、依然として NGO から企業に協働を持ちかけた事例は多くないことが伺われました。一方、各事例の NGO の担当者からは、自団体への理解の向上、協働事業に関する理解の向上、企業への報告の仕方などに対する配慮が行われ、相互理解の促進が行われていることが理解できました。また、事前に相互の目的、ビジョンについて意見交換を行うなど、相互の立場を理解し合うような事例が見られた一方、企業の側で成果の見えやすいもの、形の見える物に対する支援を好む傾向があるなど、「目に見える成果」を求める企業への配慮の必要性も伺われました。

しかし、従来のような社会貢献型だけでなく、本業に絡んだ協働事例が今後増えるという話も聞かれました。

企業側から見ると、国際的な社会・環境問題への対応から、協働先探しが行われた事例、既に協働のイメージがあり、積極的に企業からアプローチが行われた例が見られました。

NGO への企業の要望としては、提案団体と協働することでどのようなメリットがもたらせるのか、企業の業務内容を事前に理解した上で説明できるようにしてほしい。という意見が聞かれました。企業が満足できるような企画、提案を十分に行えている NGO が少ないということが考えられます。また本業と無関係な活動はあまり認められにくくなってきているようです。

ファンドレイジングで成果を挙げている団体の共通点

- ・ 寄付の目的
- ・ 支援者の把握
- ・ 支援者へのアプローチ方法が多様
- ・ 寄付のリポート方法

別添 13.

が挙げられました。

寄付にも共通することとして、協働を行う NGO は、資金を出す企業が資金を出す上で魅力に感じることを把握し、提示することが大切だと思います。

企業としては、NGO と連携することで、従来の NGO に託す形の社会貢献ではなく、NGO 活動地を新規事業の開拓先として見ているようですが、これは社内外への説明がしやすく、計測しやすいと感じているためのようです。

企業との協働事業を作るためには、自団体のことをよく知ってもらい、信頼関係を構築することが必要であることが伺えます。

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」

特定非営利活動法人テラ・ルネッサンス

創設者・理事 鬼丸 昌也氏

2011 年度の決算で、1 億少しのお金を扱っています。6 割くらいが寄付と会費、事業収入を足すとだいたい 7 割くらいが自己財源となっております。自己財源をだいたい 7 割から下げないというのをテラ・ルネッサンスでは守って活動をやってきています。

みなさんにとってお金(資金)はどのような意味がありますか。人が意思を込めた時にお金に価値が出ると思います。NPO・NGO にとって資金とは何か、ということを考えることが重要です。

お金というもの、寄付、会費に限っていうなら、私たちは市民に社会参加の入り口を提供すること、解決策を与えることだと意味付けています。

寄付や会費をどのように意味づけているのか。そこを考えて欲しいと思います。そうすると、自信を持ってお金を集めることができるようになります。寄付、会費は市民と、私たちの課題をつなげる手段だと思っています。

お金は好きにならないと集まらない。何にお金を捧げたいのか、相手に関心を持つ、興味がある。恋愛と一緒に。お金を出す人に関心を持って欲しい。誰が出すのか、何に出すのかを知らなければわからない。どうやって、今までお金を稼いでいるのでしょうか。

別添 13.

どんな思いで稼いでいて、寄付してくれているのか。お金を出している人に関心を持って欲しいのです。お金単体で捉えるのではなく、お金を出してくれている人に関心を持って欲しいと思います。

大事なことは関係性の構築・成長だと思っています。関係性を築くこと。作った関係性をどのように使っていくのか。テラ・ルネッサンスはインターン生を多く持っています。でも、インターンだけでは終わらないのです。卒業したインターン達が寄付をしてくれる。相手に自分たちの団体を忘れさせない、飽きさせないなど、関係を持った人たちの関係性を絶やささない。

もう一つ大事なものは、入り口がどこにあるのかです。資金を出してくれる人たちは想像できたとします。では、どうしたら資金を出しやすいのか。それにはベストな方法はないと思います。既存のお客様、支援者に、どうしたらお金を出しやすい環境を提供できるのか、その環境にあった方法を探し、多様な手段を考えていくことが必要だと思います。

例えば、学校へのアプローチをしたかったので、講演の後のフォローアップとして、書き損じはがきを集めて、学校とのつながり、関係性を継続させました。一年に一回、物が送られてきて、それに対して感謝状を送る、電話をする、伺う。このように、関係性を構築する上で必要なことは、様々だと思います。

もう一つ、NPO・NGOの武器があります。それは、それぞれが今やっているそのものが資産になります。事業、事業実施地のこと、体験それが全て資産になります。情報を資産に変えて発信していく。ワークショップ、インターネット、講演などで発信する。あらゆる手段を通じて発信していくことで、人との接点となります。自分たちの体験、事業などを物語風に語って欲しいと思います。ストーリーとして構築して提供することが大事だと思っています。人は物語に共感し、感動すると思っているからです。

最後に、資金調達をする上で、大事な言葉が三つあると思います。

- ① 人々の共感を得る。
- ② 共感を得る為にストーリーをつくる。
- ③ 物語を作るために自団体の棚卸しをする。

共感ができればできるほど信頼が生まれ、応援しようとする団体が生まれ、応援してくれた団体の報告を受けた時に、また共感が深まります。様々な手段があると思います

別添 13.

が、その前に、こういう考え方を自団体の方々に共有して欲しいと思います。

事例発表 2

ビジネスを通じた社会貢献・国際協力-企業の視点から見た NGO の協業-
株式会社 HIS エコツーリズムデスク 所長
鮫島 卓氏

格安航空券の販売から、旅行そのものの経験を売っています。スタディ・ツアーのきっかけは、最初はバングラディッシュ人との出会いからでした。そこで、BRAC(NGO)の紹介をしてくれました。そこでビジネスを通して社会問題に取り組めるのかと衝撃を受けました。その後、現地への視察ツアーがスタディ・ツアーのきっかけとなりました。

継続していくこと、本業とどう関わっていくのか、それが大切だろうという認識で始めました。そこで、専業として、部署を立ち上げることにしました。

通常では、内部補助を使って社会貢献することが一般的な考えと思いますが、本業の中でどうやって社会貢献をしていくのかということを考えていきました。以前は目的地を大々的に出してきましたが、今は目的意識、何をするのか、どんなことをするのか、そういったことをテーマにしてやっています。

H.I.S.がスタディ・ツアーに取り組むきっかけは、世の中の社会問題を色々な人に知って欲しいということでした。また、参加していただいた方にどんなインパクトを与えられるか、ということに価値を見いだそうとしています。参加した方が変化して帰ってきて、ツアーに参加したことでリアルを感じて、その後自分の行動に活かしている、つながっているなと思っています。

観光と社会貢献を融合させたハイブリッド型プロダクト。HIS が取り組んでいるのは、今まで関心が無かった人にリーチする。一歩踏み出す勇気を提供するのが役割かなと考えています。

ツアー事例：

かものはしプロジェクト、JICA、マザーハウス等との事例。

H.I.S.として、企業として、NGO と組むポイント。

別添 13.

協業するとは新しいマーケット、プロダクトを作ること。われわれには出来ないコンテンツを期待しています。流通チャネルの開拓、社員のモチベーションアップ、優秀な人材の確保が上げられると思います。

上手くいく例 5か条

- ・ 本業を上手くやりながら、関係性を上手く構築する
(説得してもらうための材料を見つける)
- ・ 誰に提案するか、相手を知る
- ・ 綿密なコミュニケーション
違う文化が混じり合うことで、色々な障害があると思いますが、めげずに新しいルールを作れるか。これにかかっていると思います。
- ・ 新しいやり方を受け入れる
- ・ 継続的な現場での活動

NGO が一番出来ることが何なのかということ突き詰めていくと、突き詰めた戦略、オリジナリティを磨き上げていく過程で見えてくることだと思っています。

協業の壁

- ・ リスク管理
- ・ 責任分担(基本的には fifty-fifty)
- ・ 最初にルール作りをしていく。
- ・ 法令順守
- ・ 収益分配

事例発表 3

リコーとセーブ・ザ・チルドレンの活動

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

梶 英樹氏

リコーと一緒にやったら何が出来るのかとてもワクワクしたのを覚えています。(大手 NGO の) セーブ・ザ・チルドレンだから出来るという訳ではなく、自分たちもかなり努力

別添 13.

しながらやっています。

協働事業は 2011 年で、リコーから助成金をいただいたという関係から、情報提供などを通じて、2010 年にリコーが本業を生かした自社での CSR をやりたいと、対話形式のディスカッションに参加したことがきっかけです。火が消えない程度の細々とした関係を保ちながら、つながりを保っていました。

最初は、デジタルデバイドの解消を途上国でやりたいというリコーの要求から、セーブ・ザ・チルドレンに意見を聞きたいということになり、社会貢献という形で、インドでのセーブ・ザ・チルドレンをサポートしていく流れになっていき、現場の様子などを先方に報告していきました。教育の状況、こどもの取り巻く環境など。

ここで、ファンドレイザーとして注意したことは、できるだけ次の話が出るように、関係をつないでいくようにしました。今回はこのテーマについて説明させていただきます。みたいな提案をしていきました。次のアポイントメントを取った後、そこで、じゃあ次までにどうするかということ自分たちで考え、次の話し合いまでに用意していきました。例えば、データを取って欲しいということを実地に発信し、インドの子供の取り巻く状況を説明しようというプロセスを踏みました。

その後、デジタル印刷機をインドで広く展開していきたい、商売に持っていきたいという話が入ってきました。教育支援の中で、こどもの声が学校に届くような、こどもクラブを設定していこうということがセーブ・ザ・チルドレンの考えだったのですが、そこを商売につなげられないかという提案がきました。

まず考えたことは、デジタル印刷機が果たして使えるか、もたらす効果は何かということ。知らなかった情報を知られるようになる、この印刷機を使うことで、インドの現地への情報を流せるツールとなると考えました。

これは、BOP ビジネスではなく、寄贈したデジタル印刷機を使って、いわゆるお試し、使ってもらって良ければ買っていただきたい。どのくらいのニーズがあるのかを調べるために導入したということにしました。使い方をしっかり教えることをリコーがやり、セーブ・ザ・チルドレンは試験用紙などを提供することをやっています。

プロジェクトの協働で感じたこと。共感から一体感が生まれました。関係性が出来ました。ビジネスを展開していくことの役割をしっかりとしていくということを最初に決めました。役割分担を最初に決めて、提案するスピード感を重視しました。

別添 13.

パネルディスカッション

テーマ：国際協力 NGO のファンドレイジング

パネラー：鵜尾雅隆氏、鬼丸昌也氏、鮫島卓氏、梶英樹氏

司会：田儀耕司（日本環境教育フォーラム）

Q（鬼丸氏へ）ファンドレイジングを行う最初のとっかかりとして、どのように始めましたか。

鬼丸氏：元々一人で始めた団体で、成功している団体の真似をするしかありませんでした。そのため成功モデルを作って、先行している団体がどのように資金を集めているのかということ調べました。やれそうなことを小さなことから実施していきました。大きな団体であればあるほど、沢山の人とコミュニケーションしていかなければいけないのですが、小さな団体だったので、とにかくやってみて、試してみる。やってみて続けていくうちに成功してくる、その成功に貢献してくれた人たちとのつながりを大事にしていくということをやってきました。

田儀：機動力と持続性がキーワードなのだと実感しました。

Q 企業との関係について、協働事業を実施していく上でどういった働きが必要ですか。

鮫島氏：協働事業というのはイノベーションだと思っています。企業でのイノベーションは技術革新ということですが、これは成長の重要なファクターです。自分たちの今までの領域、概念だけでは突破できない。そういった前提があって、その中で、仕組みなどが違う NGO と協働して、新しい物を世の中に提供していく、社会を作っていく、そういったイノベーションを求めています。

ビジネスとしてやっている身としては、買っていただくイコール投票、世の中に認められたという指標のように思っています。買っていただけないイコール自分たちに責任がある、というように考えるようにしています。全てが上手くいっている訳ではなく、失敗を積み重ねながら成功事例を一つ一つ作っていくということなのだろうと思います。成功するまでやり続ける意思、一回の失敗でやめない、成功するまでやる必要があると思います。

別添 13.

梶氏：セーブ・ザ・チルドレンの協働の成功事例の中にも、成功事例よりも失敗事例がたくさんあります。相手を知ることが大切だと思います。CSR の報告書を読むだけでなく、その企業のビジネスモデル、業種業態も合わせて様々な形で知る必要があります。日常生活の中にもヒントはあると思います。新聞のチラシ、織り込み広告、スーパーのチラシの中の広告に書かれている応援先などを見ると、いろんな業種と連携を取ろうかというアイデアがたくさん湧いてきます。

Q ファンドレイジングでうまくいっている団体とそうでない団体の違いは何ですか。

鵜尾氏：一つ前提があります。寄付金をどう使ったのか、寄付する時にどう使われたのかを知ろうとしないといけないということで、もう少し考えてから寄付をしようという動きが出てきました。寄付者も考えて寄付しなきゃいけない。支援者の段階が一つ上がっています。良い商品が売れば、売れます。しかし、NPO は良い事業をやっても赤字になることがあります。例えば、自身でラーメン屋をやる時は他のラーメン屋を調べに行きますよね。NPO も事業のことについては、他の事例を調べますが、財源確保になるとなぜかそれを見ません。しかし、財源確保も一緒に、他の財源確保方法も探すべきです。参考になるところは必ずあります。

自分たちにあった得意型があると思います。自分の団体の得意型を徹底的に考えることについて、職員のアイデア出しなどで、徹底的に行っていくことが重要だと思います。間違いなくこれから大事になっていくことだと思います。

Q 支援先に対してどうやって魅力ある企画を提案していくのか、スタッフがどうやって企画提案力を身につけていくのか、その方法をお聞かせください

鬼丸氏：これは今も課題。人材が不足している中で、どのような提案が出来るのか、人材育成を図っていくのか、まずは、ファンドレイジングを優先して考えることを全員が共有して持つことです。企画を考える時間を上手く作り、ファンドレイジングの優先順位を業務全体で考えることが大切です。

無駄な時間を省き、時間を作って、既存の経営者が提案してくださったことをやることも重要です。支援者の方にファンドレイザーになってもらうことも戦略だと思います。団体内部だけに頼らないで、外部の人に関わってもらえば、枠を超えた考え方が出来ると思います。そして、常に考えて行こうとする姿勢が大事だと思います。

別添 13.

鮫島氏：熱意と三顧の礼だと思っています。モンゴルで資金集めで、2億円集めるという仕事をやっていました。そうすると、ある企業がすぐにOKしてくれました。その理由としては、足を運んでいる人が面白いと感じたからでした。語り手が魅力的でなければ伝わらないということだと思います。

また、ハウステンボスという再建事業に関わっていました。もともと重い案件だったのですが、かなりリスクを伴う、チャレンジな事業でした。結果的にやることになったのですが、そのハウステンボスも3回お願いに来ていて、断りきれなかった。最終的に再建も順調に進んでいます。

戦略、技術論もあるが、熱意、三顧の礼も重要だと思います。

梶さんへ、Q企画提案力について どのように高めていきましたか。

梶氏：提案力の前に、相手の話を聞く事が、提案力を上げることだと思います。一方的に話すのではなく、相手の話を聞く事で、自分らの接点を引き出すこと。それを引き出すには話を聞かないと出来ない。その後に、目標額を設定したで、100万支援して欲しいが、50万しかだせない。となった場合。残りの50万をどうするか。金額的に50万の価値がある何かをやっていただければ、それは100万円分の寄付になる。相手が出来るといふような事をついでに提案してみることを考えていくといいと思います。

Q ファンドレイジング日本3月9、10について

鵜尾氏：去年ファンドレイジング日本で、READY FOM?の紹介をしました。聞き終わった後、真っ先に来た人がいた。その熱意などが伝わり、一緒にやった。平等にチャンスがあったのに、その人になった。すぐの行動、熱意。また、人と人との関係が重要だと思います。

一つの事例として、フリースクールのファンドレイジングの話。ジャストギビング。飲み会に出席する際などで、幹事の一番大事な人と仲良くなる。そこからネットワークが広がり、応援していく人が生まれます。人のつながりが大事だという例だと思います。ちょっとした発想の転換だと思います。

質疑応答

別添 13.

質問①：支援者とのリレーション、そのためのフィードバック方法について、パートナーが増えれば増えるほど、時間をかける労力が大きくなります。それをどうやって克服しているのか、何に一番気を使っていますか。

鬼丸氏：小規模の団体なので、基本的には、顧客のデータを顧客管理ソフトに入れてあります。最低限お礼状を送っていて、時にはそこに一言加えたりしています。年に4回送付していた機関誌を2回に減らし、2回とも海外からのダイレクトメールを送っています。大事な人には、特に用事のない時に連絡を取っています。相手からすると、忘れられていないということが重要なようです。ただ、小規模だから出来ることだと思っています。今後はどこまで仕組みかしていくかということ、そういう対応をしたいと思わせる、そういうスタッフを揃えることが今後の課題だと思っています。

梶氏：企業との関係なら、出来るだけ顔を会わせる機会を増やす努力をしています。日本に一時帰国してきた場合、必ず支援してくれている企業に直接報告に行くようにしています。成果について伝えること、直接人と会う機会を設けることをしています。

鮫島氏：顧客の戦略は、大きく分けると2つです。新規の顧客の開拓と既存顧客の継続的な利用です。なんのためにマーケティングするかをはっきりさせておきます。企業の場合は、両方(既存、新規)を考えながら、お金の配分など考えています。

業務量の増大の対応については、生産性、効率化を高めることを考えます。内部だと、生産性を高めるという意味では、選択と集中、捨てるべきものがあるのではないかと思います。自分たちのミッション、ビジョンに対しての優先順位が基準になると思います。事業目的が何なのか、それに沿って優先順位を考えていくことです。

同時に、同じ経営資源の中で広げていくのであれば、まさにイノベーションだと思います。供給業者、取引先とのやりとりをいかに効率的にやるのか、それは新しいルールを作ることだと思います。意外と運用でカバー出来ることが多いものです。それがルール作りです。どっちかに会わせるのではなく、一緒にルール、運営方法を作って考えていきましょう、という考え方が大事だと思います。

鵜尾氏：支援者のコミュニケーションをどうやっていくか、何を伝えるのかを考えることです。客観的な情報をしっかりと提供しなきゃいけないと考えますが、支援者はそこまで詳細を知りたいと思っていないのかもしれないかもしれません。むしろ一つの感動的なストーリーが聞

別添 13.

きたいだけなのかもしれません。良いストーリーを考えることが大切です。客観的な情報と、ストーリー。この両方を上手くバランス付けて提供することが大事です。

コミュニティ感を出すこと、支援者との仲間感意識を出そうとすることも重要です。丁寧なコミュニケーションは費用がかかるもので、相手に応じた対応が難しくなります。例えば、100万人を覚えておくのは不可能です。そこで、アメリカで起きたイノベーションがシステム化することです。コミュニケーションのレベルを上げているのに、手間が少なく、ボタン一つで情報が上手く整理出来ている状況を作り出せます。基本的なコミュニケーションをシステム化し、その上で現場感を出すというようにしていくこと。

質問②：新規の企業に営業をかけていますが、誰に会うかが大事だと思います。ただ、新規の場合は会えれば良い方で、「三顧の礼」をいつ作るか、どうやってつないでいくと良いのでしょうか。

鮫島氏：ほめ殺し。次につないでいくこと、そのためには、ボールを相手に投げた状態にすることです。相手に宿題を上げて終わらせるということだと思います。言いつ放しにせず、どのタイミングで終わるかを考え、自分が相手に投げた状態で終わらせること。そうすると相手は考えなければいけないので、自然に予定を決めることになります。話を聞きながら、次につなげることを一つでも、関係ないことでも考えていくようにします。三顧の礼とは、3回で落とすということ。それぐらいの気持ちで良いのかなと思います。

クレーム処理も一緒です。一回ではだいたい上手くいきません。1回目に相手の意見を聞く、2回目に少し企業の話も聞いてもらう、3回目にはファンになってくれる場合や、リピーターになってくれることもあります。

鬼丸氏：テラ・ルネッサンスでは、新規営業したことがほとんどありません。口コミと紹介がほとんど。支援してくれている方は経営的に優れている企業が多いので、そうするとそれらの会社を介して、向こうからやってきてくれます。

初めは、まずは会いたい人に手紙を書きました。相手のことを知らなければなりません。その人の本を全部読んだり、講演に出かけて最初に質問したり、終わった後も御礼の連絡をするなど、地道な努力で相手に関心を惹くことが大事なポイントだと思います。会うことが出来たら、自分のことを話す前に、相手の話を聞く。相手の話の中に絶対接点があると思います。相手の話を聞いていると、相手が逆に自分に興味を持ってくる。それにつけ込んで、後でパンフレットなどを送ってつながりを作っていました。

別添 13.

質問③：震災の後の国際 NGO への影響について、人の意識が内向きになっているように感じます。

梶氏：現状としては、東日本震災の支援が圧倒的に増えています。前向きに考えるようにしており、今までおつきあいが無い企業と関係を構築できる良いきっかけになっており、これをいかに国内、海外の活動につなげていくかだと思います。そのためにも、震災支援をしっかりとやって信頼を得ていく必要だと思います。すぐに支援があっても、話は聞いていただけるのだから、海外の話も吹っかけても良いと思います。

鵜尾氏：NGO にとって逆境になることはあります。逆境になったら、原点に帰るが大切です。既存の支援者を大切にす、この一点だと思います。寄付する人は何団体にもしているようなものです。減らすときは優先順位を決めて寄付を減らしています。減らされないような、残る団体になるということが黄金ルールだと思います。

震災後、人々の働き方、意識が変わりました。社会について考え始めました。色々なベクトルがプラスになってきています。

Q: 最後にファンレイジングの秘訣を一言ずつでお願いします。

鬼丸氏：ファンレイジングに正解はありません。無いからこそ面白い。生の人間を相手にしているからこそ、あらゆるチャレンジが出来ます。

鮫島氏：企業としての立場も話せたと思います。一見企業と NGO、違うように最初は感じていましたが、共通点もありました。走りながら考えることが大切。知識とスキルは違います。実行出来るかどうかはその人のスキルであり、知識ではありません。行動を起こしてこそ、スキルが身に付くものです。

梶氏：最初の一步として何をすべきでしょうか。ターゲットを絞っている傾向がありますが、実際には関係ありません。一人一人の趣味に近い業界を知ってみることも可能です。最初は自分の好きな業界を調べていくのが良いのではないのでしょうか。そうすると、自然と行動が起こせるのでは。

鵜尾氏：ファンレイジングは、「ファン・度・レイジング」です。「楽しいの fun と応援団の fan」。自分たちの商品が、魅力の商品かどうか、自分達の魅力を最大限紹介すること

別添 13.

です。大学の友達、高校の友達に会って、飲み屋で話している時に自分のやっていることを、目をキラキラさせながら、相手をワクワクさせる伝え方が出来るかどうかです。

「これだ」と思った時に動くかどうか。楽しみながら、ファンを増やしていけると良いと思います。