

第2章

東京財団・インディアナ大学による 日本のファンド・レイジングに関する調査結果

第2章 東京財団・インディアナ大学による日本のファンド・レイジングに関する調査結果

東京財団とインディアナ大学は、2004年7月から2005年1月にかけて、「日本のNGO/NPOにおけるファンドレイズ機能育成とその発展ストラテジー」と題する研究で、日本の非営利団体の資金調達活動、すなわちファンド・レイジングの基礎実態調査を行った。

同研究によれば、ファンド・レイジングとは寄付を依頼することだけでなく、マーケティング、広報、評価等さまざまな機能を含んだ活動である。このファンド・レイジングの活動の一連の流れ・周期はファンド・レイジング・サイクルと呼ばれ、このサイクルは毎年継続される。ファンド・レイジングの成果は、一回のサイクルで集まった金額ではなく、その後の継続的支援にかかっている。多くの大口寄付者も最初は小口会員で、長期的に支援する中で増額するのである⁴。

このファンド・レイジング・サイクルは、以下の活動から構成されている。

(1) ケース・ステートメントの考察

ファンド・レイジングにあたっての正当性、ニーズ、具体的手法を明示する企画書の作成

(2) 寄付マーケットの開拓

専門分野別に分ける、多彩な寄付の種類/商品やリターン/対価の設定、及び信頼と長期的関係の構築目的に「寄付者の意思」を守るための努力

(3) ファンド・レイジング手法の選択

手紙・申請書、個別ミーティング、広報資料、電話、インターネット、メディア、キャンペーン、ボランティア等の活用、募金活動・バザー、NPO間のパートナーシップ、企業・財団・行政とのパートナーシップ、事業とのタイアップ等、物品寄付・不要品換金、イベント・活動参加型、オークション等、寄付自動天引き、その他

(4) ファンド・レイジング・チャンネル/広報プラン作成

新規寄付者へのコンタクト、関係作りのために必要なファンド・レイジング・チャンネルをどう拡大するかは、対象となる寄付者、団体の知名度、関係者、活動歴、地域、規模等で大きく変わってくる。

(5) スチュワードシップ

寄付をもらった後に「寄付を受けた団体が倫理的に寄付を使い、寄付者がその社会支援の気持ちをきちんと行使できる」、NGO/NPO が寄付者に対して行う活動。寄付者へ

⁴ 以下の調査結果は、大西たまき氏がまとめた東京財団・インディアナ大学の助成による「日本のNPO/NGOにおけるファンドレイズ機能とその発展ストラテジー」2005年の調査結果（東京財団）報告書に多くを負っている。

の寄付使途の報告と関係強化の活動で、ファンド・レイジング・サイクルで最も大切でかつ寄付の更新に効果を上げるプロセスといっても過言でもない

表 2-1：米国の主なファンド・レイジング手法の例

手法	具体例
手紙・申請書	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相手を特定し、個別に書かれた手紙 ・ ダイレクトメール ・ 助成金・補助金申請書作成
個別ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個別のミーティングや会合 ・ 企業まわり、プレゼンテーション
広報資料	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報パンフレット作成・配布 ・ アニュアル・レポートの作成・配布
電話	<ul style="list-style-type: none"> ・ 寄付、会費、団体の活動への参加等をお願いする電話
インターネット	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページ上での寄付のお願い ・ 電子メールでのメール・ニュース発信と寄付のお願い ・ オンライン募金ポータルサイトの利用 ・ クリック募金(例:各団体のホームページ上のスポンサー企業のロゴを1回クリックすると1円企業から団体に寄付)
メディア	<ul style="list-style-type: none"> ・ テレビ広告活動(有料) ・ ラジオ広告活動(有料) ・ 新聞広告活動(有料) ・ 雑誌広告活動(有料) ・ インターネット広告活動(有料) ・ 各種メディアの広報活動(無料)
キャンペーン	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建物や設備建設への寄付(キャピタル・キャンペーン) ・ 基金設定のための寄付(キャピタル・キャンペーン) ・ 新事業・プロジェクトのシードマネー
ボランティア等の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ ボランティアの資金調達活動への協力 ・ 理事の資金調達活動への協力 ・ 会員他の口コミ
募金活動・バザー	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各所への募金箱の設置 ・ 街頭募金 ・ 訪問勧誘 ・ バザー
NPO間のパートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他のNGO/NPOと共同で行うファンド・レイジング・キャンペーンやプログラム ・ 他のNGO/NPOと共同でファンド・レイジング・イベントをうつ ・ 他のNGO/NPOと寄付者に関する情報を交換する(大口寄付者は除く)
企業・財団・行政とのパートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業のスポンサーシップ ・ クレジットカードを利用した寄付システムとしてのコース・リレイテッド・マーケティング(会社とのタイアップでクレジットカードの使用量のうち何%か寄付として受ける) ・ メーカー企業の商品とのコース・リレイテッド・マーケティング(メーカーの商品販売額の何%かを寄付としてもらう) ・ 財団のチャレンジ・グラント

出所：大西たまき『日本のNPO/NGOにおけるファンドライズ機能育成とその発展ストラテジー：東京財団研究報告書』、東京財団研究推進部、2005年10月、p.53

同調査結果によれば、日本でも想像以上に多彩なファンド・レイジング手法が試みられている。しかし、アカウントビリティに不可欠な、「会費、寄付、助成金の使途を報告している」のは約半数、「領収書以外に感謝の手紙を添えている」のは4割強の団体にとどまる。また、その寄付が社会にどのようなインパクトを与えるかを見極める「ケース・ステートメントの考察」や、「ボランティアの引き込み」も弱かった。このことから、「ファンド・レイジングの手法は試みられているが、サイクルが遂行されていない」と結論付けている。

表 2-2：日本におけるファンド・レイジングの手法で現在使われているもの

手法	(回答%)
企業まわり・プレゼンテーション	24.6
助成金・補助金申請書作成	84.6
個別のミーティングや会合	26.2
相手を特定し個別に書かれた手紙	16.9
ダイレクトメール	12.3
広報パンフレット	41.5
寄付・会費等活動参加の依頼電話	26.2
ホームページ	52.3
電子メール	23.1
オンライン募金ポータルサイト利用	10.8
クリック募金	3.1
テレビ広告活動－有料	1.5
ラジオ広告活動－有料	1.5
新聞広告活動－有料	3.1
雑誌広告活動－有料	1.5
インターネット広告活動－有料	1.5
各種メディアの広報活動－有料	26.2
目的・プロジェクト別での寄付	15.4
ボランティアの資金調達活動協力	10.8
理事の資金調達活動協力	33.8
会員他の口コミ	38.5
募金箱の設置	13.8
街頭募金	6.2
クレジットを利用した寄付システム	7.7
商品とのタイアップ (CRM)	0
ノベルティ商品の販売	3.1
バザー	21.5
書き損じはがき・切手などの寄付	13.8
寄付調達のためのパーティ等の開催	13.8
宝くじ・オークション	0
その他	9.2
無回答	1.5

出所：大西たまき『日本の NPO/NGO におけるファンドライズ機能育成とその発展ストラテジー：東京財団研究報告書』、東京財団研究推進部、2005 年 10 月、p. 63

表 2-3 はスチュワードシップの実施度を示している。

表 2-3：ファンド・レイジングの手法に加え、現在行っている活動

活動	(回答%)
切手添付の返信はがき・封筒の同封	12.3
手紙等に寄付のお願いなどを入れる	35.4
銀行・郵便局振込用紙を同封	41.5
アニュアル・レポートの作成・配布	32.3
パンフレットにミッションを掲載	47.7
パンフレットに特典等を明記	7.7
郵送料を押さえ効果的な手紙を作成	23.1
領収書以外に感謝の手紙等を添える	43.1
会費等にすぐに感謝の手紙等を送付	30.8
会費・寄付・助成の使途を報告	52.3
活動を伝え関係強化のための努力	49.2
継続支援してもらえらるための努力	23.1
会員・寄付者の支援の情報管理	38.5
無回答	9.2

出所：大西たまき『日本の NPO/NGO におけるファンドレイズ機能育成とその発展戦略：東京財団研究報告書』、東京財団研究推進部、2005 年 10 月、p. 64

以上のスチュワードシップの諸活動は、一般的な米国の状況と比べると、日本での活用度は非常に低いことが分かった。アカウントビリティに不可欠な「会費・寄付・助成金の使途を報告」は約半数の団体しか実行していない。「領収書以外に感謝の手紙等を添える」(43.1%)、「会費等にすぐに感謝の手紙等を送付」(30.8%)等の活動は、米国では基本であり、それを考えると極めて低い結果である。「会員・寄付者の支援の情報管理」も、4割弱の団体しか実行していない。

表 2-4 はケース・ステートメント考察やマーケティング活動の実施度を示している。ケース・ステートメント考察やマーケティング、ファンド・レイジングのキャパシティ・ビルディング等の事前準備も含めた具体的な諸活動のプロセスはファンド・レイジングの戦略段階として不可欠である。しかし、日本で実行している率は極めて低い。「計画書・スケジュールを予め作成」(47.7%)や「資金の使途・目標額等を予め決定」(35.4%)等のように、ケース・ステートメントで考察される基本的内容を遂行している団体は、半数にも満たない。その結果、市場調査も含め、ファンド・レイジングをより効果的に説得力を持たせるためのケースの設定が弱い。「担当者の配置」(36.9%)、「資金調達担当者中心のチームの結成」(20%)を実行する団体も少なく、ファンド・レイジングのキャパシティが低いようである。しかし、日本の NGO/NPO の多くは同時に人材・資金不足に苦しんでおり、現実的に個々の団体で担当者を雇用できない場合も多い。

表 2-4：ファンド・レイジングへの事前準備

事前準備	(回答%)
マーケティング市場調査を行う	12.3
計画書・スケジュールを予め作成	47.7
資金の使途・目標額等を予め決定	35.4
パンフレットを作成する	43.1
担当者を配置する	36.9
資金調達の理事会・委員会の開催	26.2
資金調達担当者中心のチームの結成	20.0
その他	3.1
何もしない	7.7
無回答	6.2

出所：大西たまき『日本の NPO/NGO におけるファンドレイズ機能育成とその発展ストラテジー：東京財団研究報告書』、東京財団研究推進部、2005 年 10 月、p. 65

こうした調査結果から、同レポートでは、米国と比べ、なぜ日本ではファンド・レイジングが発展していないかの理由・問題として、次の点を指摘している。

第一に、個々の団体によるファンド・レイジング手法の活用が不十分である。団体個別に見ると「申請書作成」以外の手法は 2,3 割以下の少数が使うに留まっている。また、個々の団体で使う手法が極めて限られ、各種手法が効果的に組み合わせされていない。

第二に、ファンド・レイジング手法が「申請書作成」へ偏っており、個人寄付者開拓活動が消極的である。個人寄付が 8 割を占める米国と比べ、個人寄付調達に効果的な「相手を特定し個別に書かれた手紙」、「個別ミーティング」といった手法の採用は日本ではまだ弱い。個人寄付者新規開拓手法である「ダイレクトメール」も 12.3%と、活用されていない。

第三に、大半の NGO/NPO で「ファンド・レイジング・サイクル」は実行されていない。特に事前準備とスチュワードシップの部分が弱い。この理由として、ファンド・レイジングが「お金を頼む活動」と一面的に捉えられていることが考えられる。ファンド・レイジング・サイクル、特にスチュワードシップを遂行し、寄付者との関係強化に努める必要がある。

第四に、「ケース・ステートメント」の部分が弱い。「ケース・ステートメント」の考察も積極的に実行されておらず、「資金の使途・目標額の設定」に関しては 4 割以下、「担当者の配置」は 2 割のみの団体しか実行していない。

第五に、資金調達担当者/機能が不足している。アンケート調査では、兼任でも担当者を置くと、ファンド・レイジングの諸活動の実行率が一段と上がる結果が見えた。実際プロ

プロジェクト HOPE ジャパンはファンドレイザーを 10 名抱え、かなりの実績を出している。ファンド・レイジングに力を入れている団体の一つ、ハンガー・フリー・ワールドも選任の担当者を雇った。

第六に、ファンド・レイジングにおけるボランティアの活用不足が挙げられる。「ボランティアの資金活動協力」に関しては、日本ではわずか 10.8%の団体が「協力を得ている」と答えたにすぎない。規模の比較的大きい団体(常勤職員 5 人以上)でもわずか 36.4%しか実行していない。

東京財団とインディアナ大学による以上の調査結果は、日本の NGO によるファンド・レイジングの弱さが、単に寄付文化や制度上の問題といった外的要因だけでなく、NGO 側の努力不足やファンド・レイジングに関する認識不足にも起因していることを示唆している。こうした既存の調査結果や NGO や民間企業のインタビューを中心とした今回の調査結果を踏まえて、以下のセクションからは、効果的なファンド・レイジングに関する検討を行う。