

平成 20（2008）年度「NGO 長期スタディ・プログラム」最終報告書

提出日：2009 年 3 月 19 日

氏名：中川 絢子

所属団体：財団法人 国際開発救援財団

受入先機関名(所在国)：American Friends Service Committee (AFSC) , Pacific Mountain Region,
San Francisco Office (United States of America)¹

研修期間(全体)：2008 年 10 月 25 日 ～ 2009 年 3 月 2 日

研修テーマ：ファンドレイジング戦略とアプローチ

1. 全体研修目標：

1. 米国におけるファンドレイジングの基礎と、社会環境を含む現状を理解する
2. 研修先団体のファンドレイジング戦略、体制、仕組みについて知る
3. 研修先団体のファンドレイジングや、支援者に関わる情報のマネジメント方法を学ぶ
4. 新規支援者を開拓するための戦略と方法を学ぶ
5. 個別の案件・経験事例の情報を得る（AFSC 内、外での事例を含め）
6. 企業や大口寄付者への対応等、ファンドレイジングのための各種業務に携わる
7. 自団体・活動への還元方法の検討

2. 具体的な研修内容：

主な研修内容は、AFSC のファンドレイジング戦略とアプローチを、資料精読・インタビューにより理解すること、及び、AFSC のファンドレイジングに関わる業務に従事することであった。

全研修期間にわたり、AFSC Pacific Mountain Region のサンフランシスコ・オフィスにて、主に AFSC の Emergency and Material Assistance Program (EMAP) のファンドレイジング関連業務に従事した。また、2009 年 1 月 12 日～16 日及び 2 月 9 日～13 日の計 2 週間、ペンシルヴァニア州フィラデルフィアにある AFSC 本部において、AFSC 全体のファンドレイジングを主導する Development Department に所属し実務に携わった。

他方、予算規模の小さい団体のファンドレイジングへの理解を得るために、AFSC の受入担当者が理事を勤める NPO・VIA (Volunteer in Asia) ² のファンドレイジングにも一部関わった。

このほか、AFSC 内で関わることの出来なかった活動、及び、AFSC の取り組みが限られる企業とのパートナーシップについては、2009 年 1 月 30 日～2 月 6 日にワシントン DC に赴き、AFSC の受入担当者

¹ AFSC の詳細は、添付資料 4 を参照のこと

² VIA は、サービスと教育を通して米国とアジアの相互理解を促進するために活動する、米国の非営利団体である。サンフランシスコに本部を設け、米国に住む青年がアジアの国々で長期ボランティアを行うプログラムや、米国・アジア諸国の青年の交流と相互理解をめざす短期のプログラムを実施している。URL：<http://www.viaprograms.org/index.php>

が Development Committee の議長を務める NPO・Friends Committee on National Legislation (FCNL)³や、その他の国際協力 NPO⁴へのインタビューから学ぶこととした。

なお、2008 年 10 月～2009 年 1 月の間、NPO のファンドレイジングを支援する NPO が主催するセミナー・イベントに参加（8 件）し、米国におけるファンドレイジングの基礎知識を得た。

表 1：研修内容一覧（詳細は、添付資料 2 を参照のこと）

研修・訪問先	期間	研修内容	研修場所
AFSC サンフランシスコ (EMAP)	11 月 12 月 12-2 月 2 月	- 企業との協働イベントの準備・参加 - ファンドレイジング・イベント“Give outside the Box”出展（5 日） - EMAP 支援及びガザ緊急支援の DM 送付関連作業 - EMAP へのフィードバック	カリフォルニア州 サンフランシスコ
AFSC 本部	1 月、2 月	- ファンドレイジング関連の実務への従事 - AFSC のファンドレイジング業務について、オリエンテーション及びインタビュー	ペンシルヴァニア 州フィラデルフィア
VIA	11-1 月	- VIA の資金調達先（助成財団）の調査と結果のまとめ - 寄付者を訪問した。	カリフォルニア州 サンフランシスコ
FCNL	1 月 2 月	- FCNL の Development Committee Retreat に参加 - ファンドレイジング関連業務についてインタビュー	ワシントン DC
NPO 訪問	2 月	NPO 訪問及び関係者へのインタビュー - International Relief and Development - ADRA International - InterAction - CARE USA	ヴァージニア州アーリントン、ワシントン DC、カリフォルニア州サンフランシスコ
セミナー・イベント参加	10-1 月	- Major Gift、企業とのパートナーシップ、マーケティング、不況時のファンドレイジングをテーマとしたセミナーへ参加 - NPO のファンドレイジング・イベントに参加	カリフォルニア州 サンフランシスコ

3. 研修の成果：

全体研修目標の項目に沿って、主に、スタディ員が従事した業務の成果と、研修内容の中から学んだ事柄のうち自団体へのフィードバックしたいことを記載する。

1. 米国におけるファンドレイジングの基礎と、社会環境を含む現状の理解

米国 NPO のファンドレイザー向けに提供される各種セミナーや、ファンドレイジング・イベントに参加し、以下の項目でファンドレイジングを行う上での基礎を学ぶことができた。

- ・ ファンドレイジング支援のためのサービスやリソース
- ・ Major Donor（大口寄付者）対策を行うことによる、効率的な寄付獲得
- ・ Special Event（特別イベント）の事例

³ FCNL は、1943 年にクエーカー教の人々によって設立された、ワシントン DC で最大の平和を求めるロビー団体である。現在では、様々な宗教や人種のスタッフやボランティアが、社会的経済的な公正、平和、より良い政府についてのアドボカシー活動を進めている。

⁴ 本報告書では、国際協力団体を含む米国内の非営利団体を NPO と表記する。

・ NPO セクターにおけるマーケティング

2008 年夏以降経済状況が悪化する中、米国では、NPO への寄付額減少という深刻な影響が出始めた。各 NPO がファンドレイジングの不況対策を模索・実施していたが、過去の不況時の経験から NPO がとるべき対応として強調されていたのは、「不況の中でも寄付の依頼をし続けること」、「Cultivation（育てる）と Stewardship（お礼・感謝）に一層力を入れてドナーをつなぎとめること」であった。

自団体にフィードバックしたい点

- ① 限られた人数・時間で効率的に資金を獲得するには、Major Donor ヘリソースを集中させていくことが有効である。
- ② 自団体のファンドレイジングを強化するためには、「ファンドレイジングにおけるマーケティング」だけでなく、中・長期的な団体の活動方針に基づく「団体全体のマーケティング」が重要になる。
- ③ 厳しい経済状況の中で既存ドナーを維持するために、対象者別に Cultivation と Stewardship の方策を整理する必要がある。

2. 研修先団体のファンドレイジング戦略、体制、仕組みについて知る

2-1 AFSC のファンドレイジング戦略、体制、仕組み

(1) 戦略

- ・ 個人ドナーが主たるターゲット：1917 年以降歴史的に主なドナーは個人である。年間収入の 58% は個人寄付、31% は個人からの遺贈による（2007 年度）。
- ・ キャンペーンの実施：ドナーの寄付レベルを上げ、団体にとって必要な資金を得るために適宜実施している。現状分析と中・長期的な展望の中でキャンペーン内容を決める。
- ・ 広報、他団体との差別化：「平和で公正な社会の構築」という団体の Value を強調している。

(2) 体制

Development Department が団体のファンドレイジングを主導するほか、米国内の各地方支部においても小規模なファンドレイジングを行っている。

(3) 仕組み

過去 10 年間、定期的にコンサルタントによるファンドレイジング及び広報の現状分析を行い、団体の現状、目標、ドナーのニーズを反映させた戦略を策定している。その結果、過去 10 年で団体予算が約 1.8 倍に拡大した。

2-2 FCNL のファンドレイジング戦略策定の仕組みと、ファンドレイジング実施体制

ファンドレイジング戦略策定は、Development 担当スタッフ及び Development Committee メンバーによって行われる。寄付者へのコンタクト等の業務についても、スタッフ以外に同 Committee メンバーや Partner Friends と呼ばれるボランティア（約 15 名）が協力している。これにより、戦略に多様なアイデアや専門的な経験が注入され、ファンドレイジング協力者のネットワークが拡大されている。また、限られた人数のスタッフではまかないきれない業務量を分担することができる。

自団体にフィードバックしたい点

- ① 平和構築や経済開発等、短期間で目に見える成果の明示が難しい場合、戦略として団体の持つ Value を強調し、それへの賛同を得ることがドナー獲得の一手段となる。
- ② 定期的な現状分析により、団体の現況を客観的に把握する。
- ③ 団体職員及びドナーからのヒアリングは、現実に応じたファンドレイジング戦略の策定に有効である（特に、団体のファンドレイジングの実績や特色、ドナーの希望・傾向）
- ④ 理事等役員のファンドレイジングへの参加（最重要）、事務局内の人員・体制の整備、スタッフ以外のリソースの活用が、ファンドレイジング強化につながる。
- ⑤ 外部専門家（コンサルタントに限らない）は、専門的な知識・視点の注入、作業の効率化、より客観的な現状分析に活用できるリソースである。

3. 研修先団体のファンドレイジングや、支援者に関わる情報のマネージメント方法を学ぶ

3-1 AFSC のファンドレイジングの強みとその方法（対個人ドナー）

(1) Gift Planning

多様な Gift Planning のプラン⁵を備え、ドナーは自らの資産規模や将来プランに即した方法で、税制等の優遇を受けつつ AFSC を支援することができる。AFSC はこれらの支援を資産として管理し、運用益を得られるほか、将来的な財源の保障としている⁶。ドナー規模は 20,000 人（2008 年 8 月現在）。

(2) Major Gift

年間一定額以上を寄付する人を Major donor（4,800 人／2008 年 8 月現在）と位置づけ、9 名のスタッフが直接訪問、電話等、一般ドナーとは差別化した対応をとる。

3-2 AFSC 内での支援者に関わる情報のマネージメント

ファンドレイジングにおいて、データベースは最重要ツールである。AFSC は NPO 向けに開発されたデータベース「Raiser's Edge」を活用し、個人情報、支援の履歴、送付・受信履歴、コンタクト履歴、ドナーの希望等を一括管理している。個人情報には、連絡先や家族の情報に加え、公的な情報をもとにした資産や政党への寄付額なども含まれる。

このデータベースを活用することで、将来の Major Donor 候補の発掘、ドナーのニーズの管理、ドナーが希望する形態・頻度でのコンタクト等を実現している。

また、データベースのセキュリティーにも配慮がなされ、担当業務により入力できる項目に限られる等、不正流用等を防ぐ仕組みを備えている。

自団体にフィードバックしたい点

- ① 管理ドナー数が一定量を超えた場合、支援の形態や頻度が異なるドナーを一括管理できるデータベースの導入・活用により、ドナー管理とドナー対応業務を効率化できる。
- ② ドナーのニーズをデータベース化することで、ドナーが求める頻度でのコンタクトや、情報提供が可能になる。また、団体の通信費を効率的に使うことができる。

⁵ Bequests（遺贈）、Gift Annuity（一定額以上の寄付をすることで、ドナーの生存中、AFSC からドナーへ一定率の金額を支払い続けることを保障する）、Trust（基金）、Fund, Life Estate（固定資産）等

⁶ Gift Planning の実施には、金融専門家の協力が不可欠である

- ③ 家族や資産等の個人情報、特に Major Donor へのきめこまやかな対応に活用できる。
- ④ Major Donor への対応を差別化し、大口の継続寄付につなげる。

4. 新規支援者を開拓するための戦略と方法を学ぶ

4-1 新規個人ドナーを開拓するための戦略と方法

研修期間内で関わりを持った NPO は近年、個人寄付の拡大⁷と、オンライン寄付の強化・拡大⁸に力を入れている。この傾向のもと、具体的な戦略や方法として学んだ内容は、以下の通りである。

- ・ Direct Mail (DM)の工夫：異なる問題・地域を取り上げるなど、マンネリ化に陥らない DM 作成の工夫がなされている。DM のレター作成、DM の印刷・発送、レスポンスのデータ管理が外部委託され、スタッフの作業効率化が図られている。
- ・ WEB サイトの充実化：動画配信、オンライン・ギフトカタログの設置、閲覧者の参加促進
- ・ 寄付方法の整備：銀行口座引落とし、クレジットカード決済導入による継続寄付の獲得
- ・ 長期的・将来的なドナーの育成：継続的なコンタクトにより、将来的なドナーとして育てる。
- ・ 広報媒体の向上：魅力的でわかりやすいパンフレット、対象者別の広報物を作成する。
- ・ 企業との繋がりを縁に、個人ドナーを獲得：企業や企業財団とのつながりを、その企業の社員、企業財団理事や設立者等の個人ドナーとのつながりに発展させる。

4-2 企業ドナーを維持、開拓するための戦略と方法

AFSC では企業ドナー獲得のプライオリティーが低かったため、他 NPO (InterAction、CARE USA) へのインタビューにより、企業と NPO が Win-Win 関係を築いていくための重要点を学んだ。

- ・ 企業について調査し、NPO のミッションとその企業の価値観が合うかをよく検討する。
- ・ 企業が協力しやすい支援内容を提案する。(例) パソコン等の IT 機器、トレーニングの講師、WEB サイトやソフトウェアの構築、特定事業の支援
- ・ データを交えた客観的な説明等、「企業フレンドリー」な活動報告を行う。
- ・ 担当者とのパーソナルコネクションを維持し、その企業とのつながりを切らさない。
- ・ スタッフや理事がもつ個人的な企業人との関係を、企業と NPO との関係づくりのもととする。

自団体にフィードバックしたい点

(1) 新規個人ドナーの開拓について

新規ドナーを開拓し支援を得るまでのステップは、「出会う・引き寄せる」→「育てる」→「支援を得る」の3つに分けられる。

- ① 出会う・引き寄せる：新規ドナー候補から適切な方法で個人情報を獲得し、「育てる」対象者を増やす。WEB サイトは、このための重要ツールとなる。また、企業とのつながりを個人とのつながりに発展させる。
- ② 育てる：定期的なコンタクトにより、個人の興味関心を育てていく。コンタクトの際には、相手の読みやすい形態・頻度・情報に気をを使う。

⁷ AFSC、IRD、ADRA International、FCNL での聞き取りの結果による。共通する理由は、①個人は強力な継続ドナーに育てやすい、②団体がフレキシブルに使える資金の獲得、③不況時の助成金・企業からの支援急減へのリスク対策など。

⁸ オンライン寄付額は DM 等と比べ小額に留まるが、不況の中でも寄付額は横ばいを維持、若しくは増加しているため。

- ③ 支援を得る：オンライン寄付（直ぐに支援ができる）、銀行やクレジットカードの自動引落し（自動的に継続支援ができる）等、ドナーにとって支援をしやすい環境を整える。
- (2) 企業ドナーの維持、開拓について
- ① フレキシブルに使える資金を求める NPO と特定の事業または分野の支援を望む企業のニーズとには差があるため、NPO がミッションを実現できる範囲で企業との妥協点を探る。
 - ② 企業が持つリソース（技術や人材）の提供等、寄付以外の協力方法の提案により、企業の取り組みを促せる可能性がある。
 - ③ 社員の社会貢献（社員ボランティア、マッチングギフト等）を促進する。
 - ④ 個々人のつながりが、企業と NPO のパートナーシップの基になる。企業人と出会う場に出て行ったり、担当者以外もファンドレイジングの視点を意識して企業人に接する。

5. 個別の案件・経験事例の情報を得る（AFSC 内、外での事例を含め）

本研修の成果を日本で活かしていくためには、米国と日本の異なる「寄付文化」や「寄付への意識」に注意を払う必要がある。日本でのファンドレイジング経験のある、Harker School⁹のファンドレイザー・Mr. Joe Rosenthal 氏から、その参考となる、米国人の目からみた日本人の特徴と日本でのファンドレイジングをする上での留意点を学んだ。

自団体にフィードバックしたい点

- ・ 日本人には Cultivation と Stewardship が特に重要である。
- ・ 日本人には、寄付の効果を、パーソナルストーリーを用いて語ることが有効である。

6. 企業や大口寄付者への対応等、ファンドレイジングのための各種業務に携わる

AFSC サンフランシスコ・オフィス及び本部においてファンドレイジングに関わる業務に従事したほか、VIA の資金調達先（助成財団）の調査に携わった。主な業務内容と成果は下記の通りである。

表 2：AFSC/EMAP の業務

業務	内容	成果
ファンドレイジング・イベント“Give outside the Box”出展	・ 展示物や設置資料の準備 ・ 当日の出展ブースにおける AFSC 及び寄付対象活動の説明 ・ 終了後のフォローアップ	・ 20 名から \$645 の寄付を獲得した。 ・ 「来場者」の視点に立ち、展示物や設置資料の改善を提案した。
企業に対する EMAP 支援及びガザ緊急支援依頼レター（DM）送付	・ 支援依頼先企業の調査とリスト作成 ・ 依頼レターの作成、発送 ・ フォローアップ	・ サンフランシスコ市内の企業（51 社）宛、同市以外のカリフォルニア州内企業（245 社）宛に、2 種類の DM を発送した。 ・ 企業コンタクト・リスト（データベース）を整備した。
EMAP へのフィードバック	・ 企業と NPO とのパートナーシップについて、他 NPO（InterAction、CARE USA）から得た情報を共有	

⁹ カリフォルニア州サンノゼにある私立学校（小学校～高校）URL:<http://www.harker.org/>

	EMAPの今後の企業との関係づくりについて提案	企業のニーズとAFSCの現状（必要性、緊急性、労力、ビジョン等）を整理し今後の活動方針を提案した。本案をもとにスタディ員を含む関係者3名で議論を進め、近未来のターゲット（数、種類）、広報方針、内部体制の整備について道筋を立てることができた。
--	---	--

表3：AFSC/Development Departmentの業務

業務	内容	成果
Stewardshipの業務	- 長期ドナーへの寄付お礼の電話かけ - Thank you cardの執筆 - 寄付申込封筒の開封と仕分け - 寄付額の確認作業	5～10件×3日間 20枚 4日間 4日間 - 寄付後のお礼に注意を払い、手書きカード・電話・適切な人物からのお礼等の手段で、感謝を最大限に表すことの重要性を学んだ。
助成金関連資料のデータ化補助	AFSCが援助機関に申請した助成金に関する各種資料のデータ化作業	3案件分
ドナー主催の、AFSC活動報告会実施補助	- 機材の準備・片付け - 写真撮影	- AFSCのMajor Donor担当スタッフによるCultivationを学んだ。 - AFSC Major Donor担当スタッフとスピーカー（AFSCスタッフ）との事前調整内容を把握し、スピーカーへ事前に提供しておくべきドナー情報について学んだ。

表4：VIAの業務

業務	内容	成果
近年寄付実績のないドナーへの働きかけ	- 寄付者訪問（VIA理事でもある、AFSCの受入担当者と共に） - フォローアップ	寄付者訪問の際のポイントを学んだ（事前調査、話題の用意、フォローアップの余地を作る等）
助成金の調査	Foundation Center¹⁰のデータベース「Foundation Directory Online」を活用し、助成金を申請できる可能性のある財団について調査	調査結果を一覧表に取りまとめた

7. 自団体・活動への還元方法の検討

上述の成果内容と、自団体の特性を鑑み、自団体において実践していくべき／したいことを、以下の視点で検討した。

- ① 長期的で成果を建造物等で現せないプロジェクトへの支援獲得
- ② 団体全体の活動資金を支援してくれるドナー（自団体では、賛助会員や寄付者）の増加
- ③ 特定プロジェクトへの支援を好むドナーの「特定」度を弱めていくための働きかけ

¹⁰ NPOのファンドレイジングを支援するNPO。URL：<http://foundationcenter.org/>

④ 企業とのパートナーシップについての戦略（規模、形態）

4. 本研修成果の自団体の組織強化や活動の発展への活用方針、方法：

研修で得た成果は、ファンドレイジングの技術など日常業務に適用できるもの、ファンドレイジングの方向性や戦略、実施体制など組織全体で時間をかけて検討する必要があるものに大別される。前者・後者で、研修成果の活用時期や活用方法は異なるが、今後の以下のことを想定している。

- (1) 研修成果の共有：研修で得た知見や経験を団体内で共有し、理解を促進する（2009年4月～5月）。
- (2) 日本での適用可能性の検討：米国で学んだファンドレイジングを、日本の状況や自団体の特徴と照らし合わせ、どのように活用できるか検討し、試していく。
- (3) 日常のファンドレイジング業務への活用：個人・法人ドナー対応、ドナーの情報管理、企業との協働等の日常的な業務の中で、研修で得たアイデア等を反映させていく。なお、これは研修期間中から実施しており、2008年12月までの研修内容で得た知識やアイデアを、自団体の2009年度（平成21年度）の予算・事業計画に反映させた。
- (4) ファンドレイジング戦略の検討：①団体全体の活動資金を支援してくれるドナーの増加、②Major Donor への対応強化、③企業・グループとのパートナーシップについての戦略（規模、形態）策定、④ドナー管理データベースの改善 について、戦略を検討していく。
- (5) 団体全体での議論を促進：ファンドレイジングの方向性、戦略、実施体制は、団体全体の運営方針や予算とも深く関わるため、長期的な視野を持って団体全体で議論を重ねていく。
- (6) 海外事業地におけるネットワークづくり：情報交換や協働の可能性を探るため、必要に応じて、AFSC及びその他NPOと自団体との、海外事業地におけるネットワーキングを行う。