

平成20年度NGO専門調査員制度 調査・研究報告書

「ITを活用したファンド・レイズ活動に関する調査」

特定非営利活動法人 ACE

山下みほこ

目次

1. 受入団体概要
2. 調査・研究活動内容
 - 2-1 実施期間
 - 2-2 活動目的及び背景
 - 2-3 調査・研究内容と結果
 - 2-4 分析
 - 2-5 提言
3. 参考文献

添付資料

- I. 平成20年度NGO専門調査員制度 海外調査報告書
- II. 同 別添1調査票（事前実施）
- III. 同 別添2調査票（事後実施）

1. 受入団体概要

ACEは、1997年に設立された「子どもの権利が保障され、すべての子どもが希望を持って安心して暮らせる社会」の実現を目指し活動する国際協力NGOである。

児童労働の撤廃・予防のための取り組みを、下記4事業を通じて行っている。

- 1) 啓発事業：開発教育・ワークショップ講師派遣、教材開発・貸出、セミナー・学習会、チャリティフットサル大会の開催、その他イベント等の開催・参加
- 2) 政策提言事業：CSRを通じた企業への児童労働予防の働きかけ・協働、キャンペーン等を通じた政府への提言活動
- 3) ネットワーク構築事業：児童労働ネットワーク事務局運営、NGO-労働組合国際協働フォーラム（合同企画委員、シンポジウム企画運営）、キャンペーンによる市民参加呼びかけ
- 4) 国際協力事業：インドの農村地域で児童労働を予防し、教育を徹底する「子どもにやさしい村」プロジェクトの実施、ガーナカカオ産業、インドコットン産業における児童労働に関する現地調査（プロジェクト実施は、2009年および2010年開始予定）

団体ウェブサイト：www.acejapan.org

2. 調査・研究活動内容

2-1 実施期間

平成20年6月1日から平成21年3月31日。うち海外調査は、平成20年8月29日から9月6日にインドにて実施した。

2-2 活動目的及び背景

ACEは、平成20年に策定した3ヵ年計画において自主財源を強化し、人件費4人分を助成金に依存せずに拠出することができる財務体制を確立することを目標に掲げている。ACEの主な財源には、1) 会費、2) 寄付、3) 助成金、4) 事業収入がある。このうち助成金は一定の審査を経て助成が決定されるため、必ずしも承認されるとは限らない。そのため、ACEが安定した財政を保つためには、自主財源と呼ばれる自主事業、会費・寄付を強化する必要がある。

調査員が従事する調査・研究は、ITを活用したファンド・レイズ活動に関する情報と実施事例を調査し、それを基にACEの財政基盤強化につながるシステムを整備することを目的とする。

2-3 調査・研究内容と結果

2-3-1 調査・研究方法

調査員は、ACEの資金調達・IT担当として、資金調達に関わる業務に従事しながら、「ITを活用したファンド・レイズ活動に関する調査」をテーマに調査・研究を行った。具体的な調査・研究方法は以下の通り。

- 1) ウェブサイトとデータベースの連動実現
 - ・ インタビュー等による要望調査、課題の整理
 - ・ 他団体へのヒアリング (3件)
 - ・ ウェブサイト調査によるデータベース製品についての情報収集
 - ・ 調査に基づいた、データベース改修案の作成
 - ・ 新規データベースの構築
- 2) ウェブサイトを活用したファンド・レイズ活動の促進
 - ・ 他団体へのヒアリング (5件)、ウェブサイト調査、セミナー参加等による情報収集
 - ・ 国際協力事業の現地調査
 - ・ 調査に基づいた、新規ファンド・レイズ案の作成・検証
 - ・ 新規ファンド・レイズ案の実施
- 3) 組織内でのIT活用推進
 - ・ インタビュー等による要望調査、課題の整理
 - ・ 組織内でのIT活用提案・実施

2-3-2 調査結果

1) ウェブサイトとデータベースの連動実現

ACEでは以前から、担当者のデータ入力作業負荷の軽減と、情報の一元管理を実現が課題となっていた。それぞれの課題の詳細は、以下の通り。

- ・ データ入力関連作業負荷の軽減

既存システムでは、問い合わせ・資料請求、会員申込、マンスリーサポーター申込の際に、ウェブサイト上に設置したフォームに入力された情報は、担当者にメールで通知され、担当者がメールの内容を参照し、手入力にて会員管理データベースに登録していた。このため、担当者に作業負荷がかかり、メールを基に各種情報を管理するため、処理が煩雑になっていた。

また、イベント開催時には主にメールで申込受付を行っていたが、イベントの度に受付対応と名簿作成を行う必要があるため、担当者に作業負荷がかかり、イベント参加者情報のデータベース登録も手入力となることから、データベースへの入力が徹底されていなかった。

- ・ データの一元管理と情報共有

上記のようにデータベース入力は手作業に頼るところが大きいため、既存・潜在的支援者情報がデータベースに集約されずに、紙やExcelファイル、メールなどに散在し、そのままになっているケースも多くあった。また、会費・寄付金管理は別途Excelファイルにて行われるなど、データの一元管理も進んでいないため、結果として支援者管理に時間を要してしまい、スタッフ間での支援者情報の共有も進んでいなかった。

これらの課題を解決するため、ウェブサイトからの申込情報が自動的にデータベースに取り込まれ（ウェブサイトとデータベースの連動）、蓄積された支援者情報をスタッフ間で情報共有することができる仕組みが求められていた。

これに対し、調査員は以下の流れで対応を行った。

① 製品選定

まず、ウェブサイトとデータベースの連動実現方法を検討し、製品選定を行った。製品選定は、ASP（Application Service Provider）と呼ばれる、インターネット経由でASP事業者から提供されるサービスを利用する形態の製品を対象に行った。ASPを対象とした理由としては、団体内で独自にデータベースとウェブサイトを連携するシステムを構築するより、保守性が高く管理負担を軽減することができること、初期費用を抑え導入期間を短縮できることが挙げられる。一方で、ASPのデメリットとして、月額使用料が発生することや、製品カスタマイズが難しいことがあり、これをどのようにクリアするかが問題となった。

この問題を解決する製品として、最終的に候補に残ったのは、株式会社セールスフォース・ドットコムが提供するCRMシステム¹、Salesforce（セールスフォース）である。Salesforceの選定理由として、以下の3点が挙げられる。

- ・ セールスフォース・ドットコムの社会貢献プログラムを活用することで、非営利団体は Salesforce CRM Nonprofit Editionを10ライセンスまで無償で 사용할 ことができる。
- ・ 項目の追加、レイアウト変更などのカスタマイズが容易。
- ・ ウェブサイト上のフォームに入力された内容を自動的にデータベースに取り込む仕組みが提供されている。

② 製品試用

まず、製品理解のため、Salesforceのハンズオントレーニング²を調査員が受講した後、組織情報など基本的な設定を行った。

その上で、ウェブサイトとデータベースの連動機能を確認するため、試験的にイベント申込受付にSalesforceを使用し、連動設定を行った。

フォームに入力された内容をSalesforceに取り込むためには、ウェブサイト上にSalesforceに対応した入力フォームを設置する必要があるが、これは、Salesforce標準のフォーム作成機能を使用することで、HTMLの基本的な知識があれば設定可能となっている。なお、試験導入ということもあり、イベント受付

¹ CRM（Customer Relationship Management）とは、企業が顧客と長期的かつ相互に利益のある関係を築く手法のこと。CRMシステムは顧客データベースをもとに商談の経過、問い合わせへの対応等を一元管理することにより、営業活動を支援することを目的としている。

² Salesforce CRM Nonprofit Edition 提供に合わせ、団体の代表者1名がトレーニングコースに無償で招待される。

担当者の業務を変更せずに対応することができるよう、担当者にはこれまで同様、申込フォームに入力された情報をメールで通知することとした³。

試用の結果、Salesforceを活用することで、ウェブとデータベースの連動だけでなく、参加者名簿等の表やグラフの作成も容易にできることが分かった。

また、入力フォームを使用することのメリットとして、以下を確認できた。

- ・ 入力ミスや入力漏れを防ぐことができるため、申込対応に必要な情報を得ることができる。
- ・ 受付完了メールを自動返信することができる。
- ・ 受付アドレスを公開しないため、SPAMメールの受信を避けられる。
- ・ ウェブサイト上で申込が完了するため、利用者にとっても利便性が高い。

③ 導入範囲検討

製品試用の結果を受け、Salesforceを採用することを決定し、活用事例調査のため、既にSalesforceを使用している2団体を訪問してヒアリングを行った。その結果、2団体とも業務の一部としてSalesforceを活用しており、基幹データベースとして使用しているわけではないことが分かった。この理由としては、Salesforce単体では実現が難しい機能が業務上必要であったり、基幹データベースとして使用するにはライセンス数が足りない、等が挙げられた。

これを受け、団体内で検討した結果、Salesforceを基幹データベースとして採用し、これまで支援者管理に使用していたMicrosoft Accessから完全に移行することを決定した。Salesforceへの完全移行を決定した理由は、以下の4点である。

- ・ 団体が求める要件（ITを活用し資金調達活動を行う）を実現するためには、Salesforceに備わっているCRMとしての機能を生かすことが求められ、そのためには、Salesforceでデータを一元管理することが必要となる。
- ・ 複数のデータベースを管理する必要性が現時点では見当たらず、かえって管理負荷が増えることが懸念される。
- ・ 現行のデータベース（Microsoft Access）で実現している機能は、Salesforceでも実現可能である。
- ・ 使用しているMicrosoft Accessのバージョンが低いため、Accessの使用を継続する場合には、Access自体のバージョンアップが必要となる。

³ Salesforce に情報が取り込まれた段階で、あらかじめ設定しておいた条件に一致する担当者に、通知メールを送信することができる（Salesforce 標準機能）。

④ 現状と今後の対応

現行のデータベース項目の見直しを行った上で、Salesforceのカスタマイズ（項目追加とレイアウトの変更）し、データ移行を行った。

なお、移行に先立って実施したセールスフォース・ドットコムによるコンサルティング⁴で、米国で非営利団体向けにカスタマイズされたSalesforceのテンプレートがあることが明らかになった。ACEでは、米国非営利団体のファンドレイズ手法を学ぶことを狙いとし、このテンプレートの日本語対応に取り組むことを決定、対応を進めている。

今後は、外部コンサルタントのアドバイスを受けた上で、Salesforceのカスタマイズを完了させ、Salesforceを団体の資金調達活動の中心を担うシステムとして活用していく。

2) ウェブサイトを活用したファンド・レイズ活動の促進

現行のACEのウェブサイトは情報発信を目的として作成されたものであり、資金調達を目的としたコンテンツ、ナビゲーション構成にはなっていないことが課題となっていた。それを受け、以下の調査を行った。

① 事例研究

他団体を訪問してのヒアリングやウェブサイトの研究や、セミナー参加を通じて、他団体の支援者獲得方法、ウェブサイトへの誘導方法、ウェブを含む広報ツールの改訂方法についての情報収集を行った。これにより、以下の2点が明らかになった。

- ・ ウェブサイトを改善することが、ファンドレイズ活動の成功につながる。
- ・ ファンドレイズ活動をサイクル化することで、支援者との関係を強化し、継続的な支援を得ることが可能になる。

まず、ウェブサイトとファンドレイズ活動の関連については、他団体へのヒアリングにおいて、クレジットカードによるオンライン決済の対応やウェブサイトのコンテンツやナビゲーションの改善が成果を上げていることを確認した。

また、ファンドレイジングのためには、的確な情報提供（団体のミッションや活動内容、活動報告、会計報告）により信頼を得ることが第一であることや、ファンドレイジングのプロセスを一度で終わらせるのではなく、サイクル化する⁵ことで、支援者との関係を強化し、継続してさらなる支援を得ることが可能になることが分かった。

シーズ・市民活動を支える制度をつくる会によると、ファンドレイジングの

⁴ Salesforce CRM Nonprofit Edition 提供団体のニーズに合ったアプリケーションの作成をサポートすることを目的に、セールスフォース・ドットコムのテクニカル・チームのメンバーによる2時間のカスタマイズセッションを2回まで無償で提供される。

⁵ これを「ファンドレイズ・サイクル」と呼ぶ。

プロセスは、「関係開拓・寄付者のターゲティング」→「プログラムの提案、寄付の依頼」→「寄付を受ける」→「お礼・報告」→「新規関係開拓・関係強化・寄付者のターゲティング」→「プログラムの提案、寄付の依頼」という流れとなり、以下の図で表すことができる⁶。

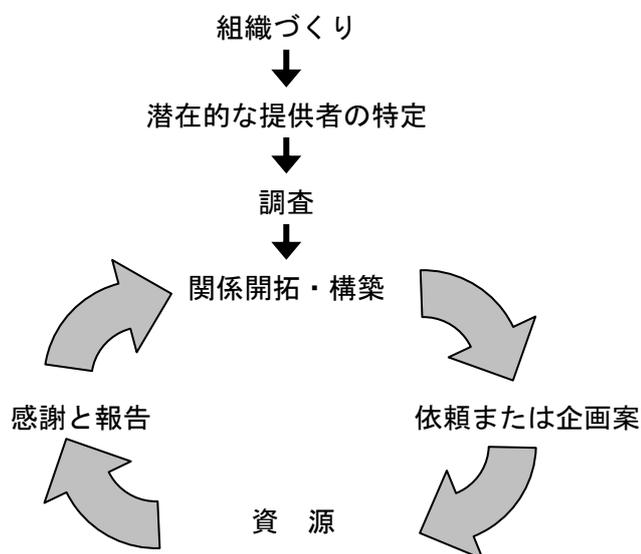


図1 ファンドレイズ・サイクル

このサイクルにおいて、特に重要なのは「感謝と報告」である。支援へのお礼だけでなく、その支援により実施することができた活動を報告することで、団体としてのアカウンタビリティを確保することができるだけでなく、「次に何を必要としているか」を示すことができ、「依頼または企画案」プロセスを省略することができる。これにより、より効果的にファンドレイズ・サイクルを実現することができるだけでなく、他のプロセスに注力することが可能となる。

さらに、団体の訴求点の明確化を目的に、スタディーツアーに同行し海外調査を行った。この結果、団体の支援者となる人々は以下の過程を経験していることが推察された。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> i. 現場を知る ii. 現地の状況・課題、その原因や背景(歴史など)への理解が深まる iii. 現地の人々と交流することにより、その人々が抱える課題解決に、自分も関わる気持ちを抱く iv. 解決のための行動を起こす |
|---|

⁶ 『ファンドレイジング入門』、p. 14。

このことから、支援者獲得のためには、ウェブサイトやイベントを活用し、ACEや既存支援者からの「情報提供」と受け手側での「感想共有」を組み合わせることにより、スタディーツアーに参加しなくても上記 i～iv を追体験することができる機会を提供することが重要であることが分かった。

② 現状と今後の対応

事例研究結果を受け、以下の活動を行った。

まず、ウェブサイトの改善を目的とし、i) クレジットカードによるオンライン決済、ii) ウェブサイトを中心とした広報戦略の策定を団体として行った。i) については中心業務を担い、ii) については、広報戦略を策定するミーティングに参加し、広報・資金調達チームの一員として、戦略策定に携わった。

オンライン決済は、6種類のクレジットカードに対応するシステムを導入し、申込フォームと決済代行会社のシステム、Salesforceの3者を連携する部分については、システム開発を外部委託した。なお、申込フォームの設計にあたっては、以下を考慮した。

- ・ 申込者情報をSalesforceに直接取り込むことができること。
- ・ 支援者のカテゴリ分類（後述）に必要となる項目を取得すること。
- ・ 離脱率⁷を下げるため、容易に入力できる項目（氏名等の個人情報）を先に配置し、入力に検討を要する可能性がある金額の指定欄は後に配置すること。

11月からクレジットカードで一時寄付ができるようになり、マンスリーサポーターの申込も2月からできるようになった。この結果、これまでにクレジットカードによる27件の寄付が実現した。

今後は、ii) において策定した広報戦略を、団体としてウェブサイトの中で実現させていく。その中で、コンテンツやナビゲーションについても改善し、海外調査で得た訴求点を反映させていく。また、団体内に広報・資金調達チームが立ち上がり、資金調達戦略を策定中である。これを受け、ファンドレイズ・サイクル計画を作成し、団体の既存・潜在的支援者を団体との関わりやニーズ毎（会員・サポーター、寄付者、イベント参加者、物品購入者、ボランティア等）に分類・階層化⁸し、それぞれのカテゴリに対し、どのようなアプローチを行うかを定義する。そして、このサイクル実施のための仕組みをSalesforce上に構築することで、効果的にファンドレイズ・サイクルを実施していく。

⁷ ウェブサイトにアクセスした人が、サイトの最終成果（この場合は、申込ボタンを押し、申込を完了すること）に達することなく、そのサイトから離脱（ブラウザを閉じたり、他のサイトに移動してそのサイトを退出すること）してしまう割合のこと。

⁸ これを「ステークホルダー・ピラミッド」と呼ぶ。

3) 組織内でのIT活用推進

課題として挙げたのは、①～④の4点である。

- ① 団体が保有するパソコンの基本情報やメールアドレスの管理体制の欠如。
- ② Microsoft officeのバージョンが統一されていないことによる、作業効率低下（効率化につながる新機能が利用できない、office 2007ファイル形式で作成されたファイルを下位バージョンのofficeシステムでは編集することができない、等）。
- ③ 情報セキュリティ対策（ウイルス対策、個人情報保護）の不備。
- ④ ファイルサーバー使用ガイドラインの欠如。

これについて、以下の対応を行った。

- ① 情報を収集し、リストを作成した。
- ② Microsoft office 2007を標準バージョンとし、不足ライセンスの購入を決定した。
- ③ ウィルス対策ソフトが統一されておらず、一部フリーソフトが使用されていたため、有償ウィルス対策ソフト購入を決定。「個人情報の取り扱い方針（プライバシー・ポリシー）」をウェブサイトに掲載するなど、個人情報管理体制の強化を図った。
- ④ ガイドラインを作成し、ファイルサーバーへの保存の徹底（各パソコンからサーバーへの自動バックアップの仕組みを整備）と、ファイルの命名規則の策定を行った。今後も、既存フォルダ構成の見直しやファイルの整理等を継続して行う必要がある。

これまで、団体として対応の必要性を感じていながらも、資金と人材の不足により実施できていないことが多かったが、この状態では組織としての信頼性に欠ける状態であるということを再認識し、平成21年度の組織の活動の中に位置づけが行われ、予算が配備された。

4) その他

当初の計画に挙げていた項目以外に、業務期間中に資金調達担当として従事した業務として、フェアトレード・オーガニックチョコレートの販売があった。

これは、ACEが平成21年1月に開始した「しあわせへのチョコレート」プロジェクトの一環として、バレンタインに合わせて実施したチョコレート販売で、当初予定の6倍の売り上げがあり、国際協力プロジェクトのための資金を集めることができた。その一方で、多くの注文を受け付けたことにより、販売管理体制の課題が明らかになり、オンラインショップの不備や注文管理・在庫管理の不備への対応が求められることとなった。

この対応としては、フェアトレード・オーガニックチョコレートの販売管理体制の課題を団体内で再度確認した上で、その課題をクリアすることができるオンライ

ンショップへの移行などの改善を進め、次年度も販売を予定しているチョコレートや他の物品販売に反映していくことを予定している。

2-4 分析

今後の団体の広報・資金調達活動を考えるにあたり、特に重要であると考えられる点は、以下の2点である。

1) ITを活用したファンドレイズ活動においては、データベースが重要。

ファンドレイズ活動を行う上では、既存・潜在的支援者情報が蓄積されるデータベースが重要な役割を果たす。特に注意すべきは、データベース製品機能が優れていれば良いということではなく、資金調達に関わるすべての情報がデータベースに蓄積され、最新状態が保たれる必要があるということである。

資金調達に関わるデータを一元管理することにより、団体の支援者を分析し、支援者獲得活動の効果を測定することができ、ファンドレイズ・サイクル計画の策定とサイクル実施・改善も可能となる。また、支援者とのコンタクト履歴を管理することにより、支援者へ提供する情報をパーソナライズし、団体と支援者の1対1のコミュニケーションを成立させることができる。これにより、支援者との関係強化を図ることができる。

なお、このようにデータの質を保つためには、既存・潜在的支援者と関わるすべてのスタッフがデータベースの重要性を認識すると共に、少ない作業負荷でデータの最新状態を維持できるよう、ウェブサイトや他のシステムと連動する仕組みを構築することが求められる。

2) 支援者獲得のカギは「共感」と「具体的な依頼」。

海外調査において、ツアー参加者の意識が大きく変わったのは、児童労働から救出された子どもたちと交流することで、児童労働問題が「他人事」ではないと感じた段階（ツアー参加者の言葉を借りるならば、『それまでは「かわいそう」としか思えず、特に行動するに至っていなかったが、子どもたちと交流し、友達になったことで「心からこの子たちのために何かしたいと思った」』と変化した段階）であった。

また、平成20年1月～2月に実施したフェアトレード・オーガニックチョコレート販売に多くの注文があったのは、バレンタイン用のチョコレート購入を検討していた人々が、団体のウェブサイトや新聞・ラジオ報道により、チョコレートにまつわる児童労働の問題を知り「問題解決のために何かしたい」と考え、団体からの依頼に応える形で、購入に至ったと考えられる。

このように、団体のプロジェクト実施地の人々が抱える課題の解決に、自分も関わる気持ちを抱いてもらい、その上で潜在的支援者のニーズに合い、問題の解決につながる「具体的な方法」を提示することが、支援者獲得の第一歩となる。さらに、支援の結果として、現地のプロジェクトの進捗報告をフィードバックすることで、支援者は自分が関わったことにより、現地の状況が改善したという実感を抱くこと

ができる。このような経験を積むことで、支援者の満足度を向上させ、支援の拡大と継続を実現することが可能となる。

2-5 提言

調査員は本調査・研究を通じ、日本のNGOにとってファンドレイズは最重要課題の一つであることを改めて実感した。また、ファンドレイズ活動を行う上で、IT活用が有効であることも確認できた。その一方で、多くのNGOには、ITシステム構築のために十分な資金と人材が不足している現実にも直面し、各NGOがそれぞれシステムを整備するのではなく、共有可能なプラットフォームとしてのシステム整備が必要であると考えに至った。

本調査・研究で導入したSalesforceは、プラットフォームとして共有することができる可能性を持つシステムである。ACEが非営利団体向けSalesforceテンプレートを日本語化し、ファンドレイズ・サイクル実施のための仕組みをSalesforce上に構築した上で、この仕組みをテンプレートとして他団体に提供することができれば、リソース不足によりIT活用に至っていなかった団体が、より少ないリソースでシステムを導入することが可能となる。また、システム構築後は、ウェブサイトを含む広報・資金調達活動全体の評価・改善を進めることで、個々の団体に合ったシステムへと変化させていくことができる。これにより得られる成果は、ファンドレイズが共通の課題となっている日本のNGO全体の発展に寄与するものであると考えられる。

調査員は、本調査・研究以前、NGOにとってITは「あるに越したことはないが必ず必要ではないもの」であると考えていた。しかし、調査・研究を経て、NGOにとってITは「必ず必要なもの」であると感じるようになった。このように認識するようになった主な要因としては、事業実施におけるIT活用の有効性を確認したことに加え、団体のアカウンタビリティ向上のためにもITの活用が求められていることが挙げられる。前述のシステム共有が現実のものとなれば、中小のNGOにおいてもITを活用することが可能となる。システム共有は、システムの提供者と利用者が揃って初めて実現する。このようなNGO間でのシステム共有を促進する支援が行われることを強く求め、提言としたい。

以上

3. 参考文献

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

<https://nippon.zaidan.info/seikabutsu/2005/01034/mokuji.htm>

H17年度外務省委託調査『我が国における国際協力NGO等によるファンド・レイジング方法に係る調査』報告書、財団法人国際開発センター、2006年

http://www.mofa.go.jp/Mofaj/gaiko/oda/shimin/oda_ngo/shien/fund_raising/index.html

『平成19年度「市民活動団体基本調査報告書」』、内閣府国民生活局、2008年

<http://www.npo-homepage.go.jp/data/report23.html>

松原明『ファンドレイジング入門』、シーズ＝市民活動を支える制度をつくる会、2008年

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 <http://www.npoweb.jp/>

ファンドレイジング道場 <http://dojo.livedoor.biz/>

ファンドレイジングネット <http://frn.npoweb.jp/>