

第2章 本調査から見えてきた課題 と今後への提言

第2章 本調査から見えてきた課題と今後への提言

2-1 はじめに

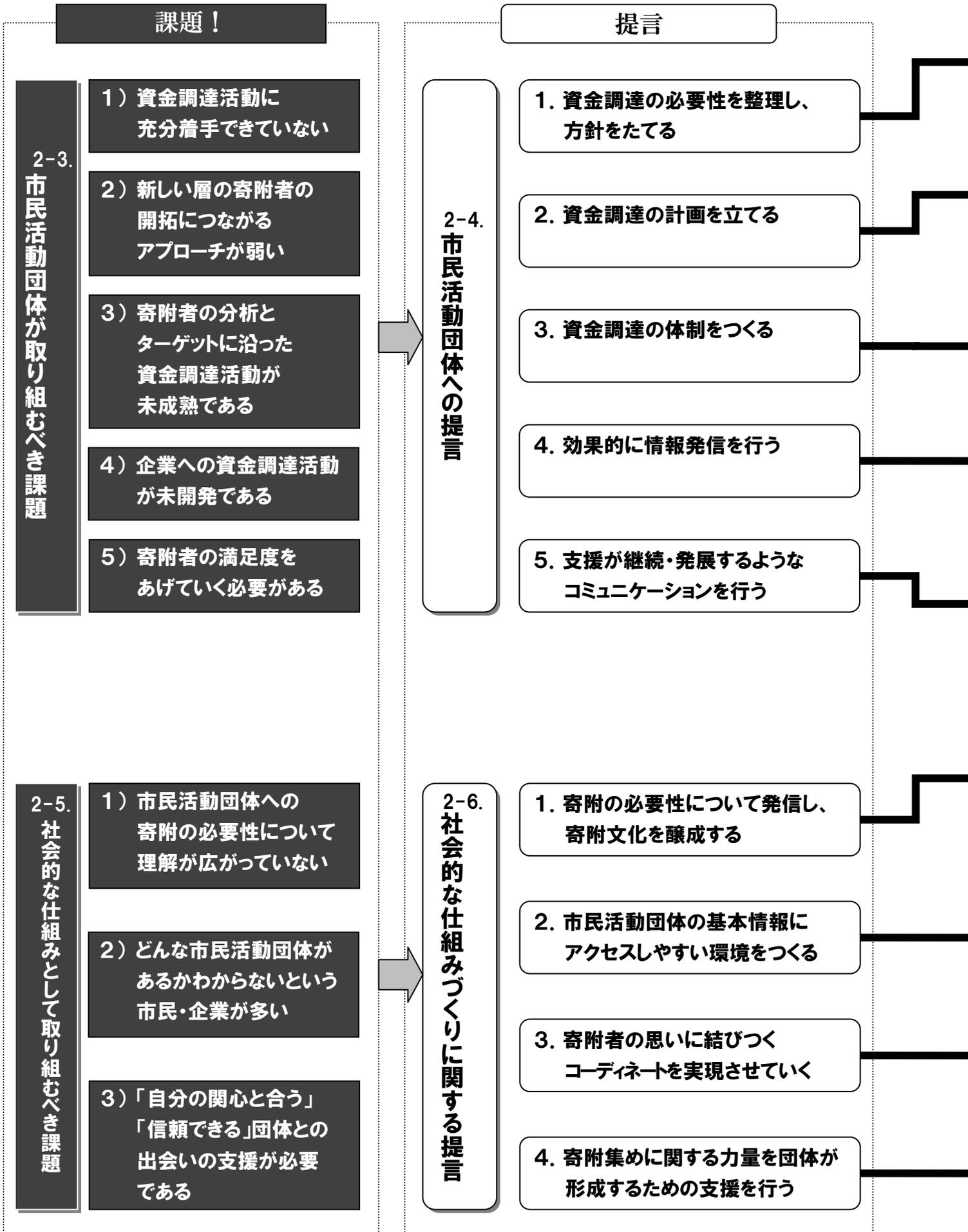
○市民活動団体への寄附をはじめとする資金調達は、認定NPO法人制度改正等の寄附促進政策や東日本大震災の全国的な支援の高まりにもかかわらず、社会から裾野の広い支援を得ているとはいえない状況である。ただし、市民・企業の調査では、さまざまな市民活動に対して寄附をしたい意向は高く、潜在的な可能性はある。しかしながら、寄附に至っていないのは、まず「依頼されていない」「どんな市民活動団体があるかわからない」というスタート地点に立っていない状況が存在する。

○この状況を打破・改善していくには、

- ・第一義的には、市民活動団体の側がより効果的なPR・呼びかけを展開していくための教訓・方策を見出していかなければならない。
- ・同時に、個別の市民活動団体の努力を実りあるものにしていくためには、寄附の意義への社会的な理解を高め、また、寄附したい市民・企業が自分の関心のある活動と出会い、寄附等の形で支援していくことがしやすい環境を整えていく方策が必要である。

○以下では、この2つの側面から、今後、名古屋地域で市民活動団体の資金循環を促進させていくための課題を確認し、それに取り組んでいくためのポイントや方策について提案する。

2-2 提言内容の体系



具体的な取り組み

- (1) 資金調達をする必要がある事業を分析し、資金調達の方法を検討する
- (2) 資金調達の性質により、呼びかけの戦略・コンセプトのイメージを描く

- (1) 資金調達の計画をつくり、発信する
- (2) 寄附者を金額等でカテゴリー分けし、各々の目標を設定する
- (3) 潜在層の開拓については、気軽で自己実現が感じられるよう工夫する
- (4) 世代・性別等の主要ターゲットを設定して、当事者意識に訴える工夫をする
- (5) 寄附者に負担をかけない寄附集めを心がける
- (6) 企業に対して：企業が持つ社会貢献の方針や、本来事業との関連性に訴える
- (7) 共感を生み出すのが比較的難しい活動での、潜在層の開拓は、体験等を盛り込む

- (1) 時限性・イベント性を活かして、楽しく資金調達ができる機会をつくる
- (2) 理事構成を戦略的に考え、役割を担ってもらう
- (3) ボランティアによる資金調達活動は、充分にその自発性が活きる形で行う
- (4) 外部人材とつながり、新しい担い手を開拓する

- (1) 寄附を行うことによる効果を具体的に表記する
- (2) 魅力的で親しみやすさを感じる工夫をする
- (3) 対象者に応じた広報ツールをつくる
- (4) 団体の信用につながる基本情報の公開を行う

- (1) 潜在的寄附者から次のステップへと働きかける
- (2) 「寄附が届いた」「役立った」ことが寄附者に伝わる
- (3) 活動の意義について一歩理解が深まる情報発信を行う
- (4) 現場や支援対象者との接点を持つことで、継続的に支援する気持ちを育てる
- (5) 貢献度を自覚でき、誇りが持てるような仕組みを工夫する
- (6) 寄附者が活動に関われる機会をつくる

- (1) 行政としてのメッセージ発信
- (2) 啓発資料を通してのPR
- (3) 寄附の必要性や方法について学ぶ機会
- (4) 寄附体験の機会の創出・普及
- (5) 寄附付き商品の普及
- (6) メディアを通過した情報発信

- (1) 情報公開している存在であることの認知
- (2) 公共施設での登録、助成金獲得、行政の各部署を通じた情報公開
- (3) 人が集まる場所でのPR
- (4) 地元企業と市民活動団体との出会いの機会

- (1) 信用保証の伴った情報インフラの整備
- (2) (1)を「テーマでまとめて」整備・発信
- (3) すでにある、寄附インフラの対象拡大
- (4) 集合的な窓口があり、寄附のすそ野を広げられるシステム(ファンド機能の普及)

- (1) 寄附をよびかけるノウハウを学ぶ実践型の研修
- (2) 市民活動団体の運営の虎の巻・基本編として提供
- (3) 財政基盤を踏まえた資金調達の戦略について学び合う機会
- (4) 専門性をもつ外部人材とのマッチング

2-3 市民活動団体が取り組むべき課題

1) 資金調達活動に充分着手できていない

今回、寄附金集めに一定程度実績を持つ団体、あるいは助成金を獲得した経験を持ち、今後の継続・発展のために資金調達が必要だと思われる団体を調査対象にしたにもかかわらず、「通年にわたる呼びかけ」や「ホームページやパンフレットで」といった日常的な資金調達が多く、それ以外の方法は実施率が3割に満たない。自身の資金調達方法として寄附に高い期待が寄せられながらも、そこに労力を割けていない状況が浮かび上がってくる。これに対する対策としては、資金調達活動の必要性を団体内で検討し、優先的な取り組みとして位置づけ、経営方針として形にすることが必要である。

2) 新しい層の寄附者の開拓につながるアプローチが弱い

市民調査において「買い物を通す寄附」や「寄附を目的としたイベント」等、まちなかで気軽にできる寄附手段に高い関心が集まっているのに対し、団体側のこれらの実施率は4分の1程度にとどまっている。これは、団体から地域社会に出かけて接点をつくり、新しい寄附者層を開拓するアプローチが比較的弱いことを示している。この必要性・重要性について団体の状況に基づいて分析すると共に、どんな手段で取り組めるか、地域で活用できる機会はあるかといった検討が必要である。

3) 寄附者の分析と各ターゲットに沿った資金調達活動が未成熟である

市民調査では性別や世代によって支援したい活動分野の傾向や、好ましい寄附手段が異なっている点が明らかになっているが、団体側で「世代や属性、相手の関心を意識して資金調達の仕方を工夫する」の回答は7.1%となっている。効果的な寄附活動にしていくためには、寄附者層を分析し、各ターゲットに沿った伝え方や手段の開発を行っていく必要がある。

4) 企業への資金調達活動が未開発である

団体調査において「企業等を個別訪問し、寄附等のお願いをする」が22.2%、「協賛金集めをする」が13.1%と、依頼先として企業へのアプローチが充分できていない。企業側も、寄附をしなかった理由として「依頼がなかった」という回答が最も多い。まずは依頼するという努力が必要だが、企業への依頼については、単にお願い件数を増やすだけでは実際の寄附につながるとは考えにくい。企業側が納得できるような寄附の目的・寄附プログラムを提示する、あるいは対象を適切に選択するといった点を検討する必要がある。

5) 寄附者の満足度をあげていく必要がある

寄附をしてくれた相手に対して、お礼状や会計報告等、基本的な対応は多くの団体で実施できている。が、寄附をしてくれた事業の個別報告は12.1%の実施率であり、当該事業の成果についての報告も7.1%にとどまっている。寄附してくれた人にどう継続してもらうかは資金調達活動の大切なテーマの一つである。寄附者が満足を得られ、今後も貢献したいという気持ちを育てるようなコミュニケーションをより丁寧に行っていくことが重要である。

以上のように、現在の資金調達活動をステップアップしていくためにはさまざまな努力が必要とされるが、その中でも重要なのは、個別の努力・工夫の大元となる「自分の団体にとってどんな資金調達が必要なのか」という点を分析し、その方針を明らかにした上でそれらの努力を結集していくことである。

従って、次項では、以下の5つの手順を追って、どんな視点を持って取り組んでいくとよいかポイントをあげ、またヒアリング調査等を元にした参考事例を示していきたい。

- 
1. 資金調達の必要性を整理し、方針を立てる
 2. 資金調達の計画を立てる
 3. 資金調達の体制をつくる
 4. 効果的な情報発信を行う
 5. 支援が継続・発展するようなコミュニケーションを行う

2-4 市民活動団体への提言

1. 資金調達の必要性を整理し、方針を立てる

- ・「ミッション実現のための（本来）活動に忙しく、資金調達活動に取り組む余裕がない」。これは多くの市民活動団体に共通する状況である。これを改善するのに必要なのは、「自分たちが何をめざすのか」「そのために行う活動にどんな資源が必要か」「必要となる資源をどんな方法で獲得するか」を明確にし、一つの方針としてまとめておくことである。方針を明確にすることで、資金調達に取り組む優先度をあげることができ、また「本来活動の継続・発展」と「資金調達や支援を集める活動」とを融合させて進めていくことにつながる。

(1) 「資金調達をする必要がある事業を分析し、資金調達の方法を検討する

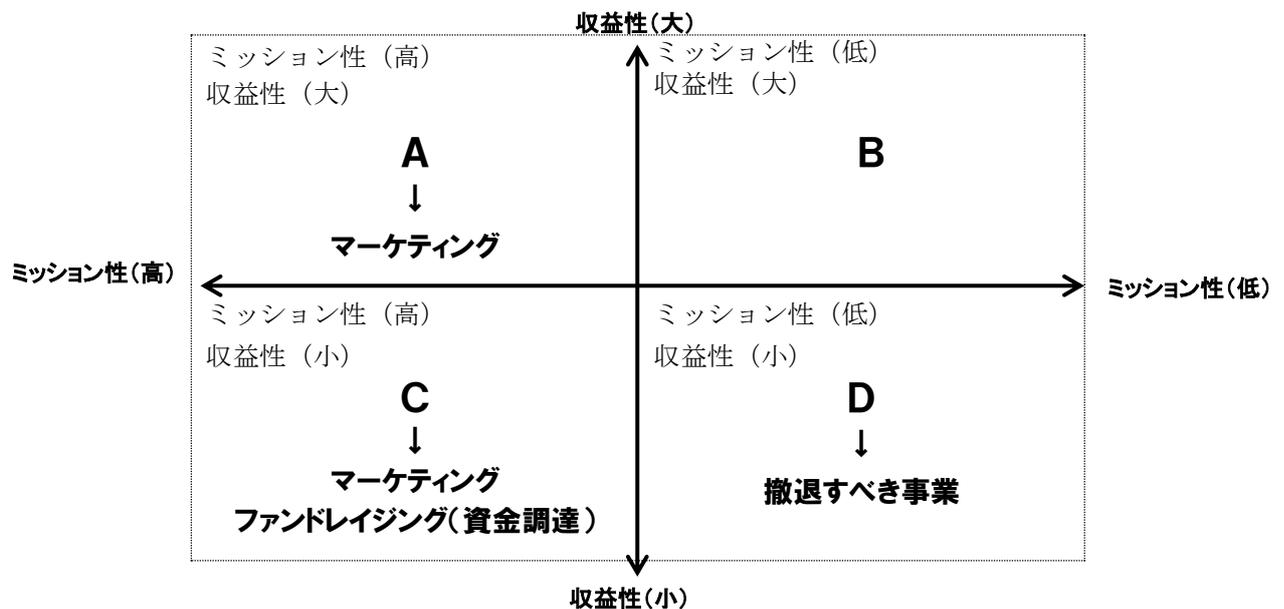
- ・経営分析は難しいと思われがちだが、新しいNPO法人会計基準では、事業別損益が把握できるようになっている。①事業別損益の把握→②主たる事業の展開の見直し→③収支構造の設計といったステップを踏んで、資金調達の必要性を確認する。NPOの活動資金の獲得手法は、「事業収入を得る」「社会的支援を得る」「借り入れる」であり、この3つの可能性を見据えた上で、「社会的支援を得る＝資金調達活動を行う」場合の方針をつくるのが大切である。

※以下の①②のシートは、今田忠氏の講座資料より引用。

①行っている事業について以下の項目を記入し、収支状況を見る。（NPO会計基準の注記の方式）

科目	A事業	B事業	C事業	D事業	事業部門計	管理部門	合計
I 経常収益							
1. 受取会費							
2. 受取寄附金							
3. 受取助成金等							
4. 事業収益							
5. その他収益							
経常収益計							
II 経常費用							
(1) 人件費							
給与手当							
法定福利費							
人件費計							
(2) その他経費							
印刷製本代							
旅費交通費							
通信運搬費							
地代家賃							
施設等評価費用							
減価償却費							
支払寄附金							
消耗品費							
雑費							
その他経費等							
経常費用計							
当期経常増減額							

②①の結果に基づいて、事業を見直す。以下は、PPM (=Product Portfolio Management) と呼ばれる手法を、NPO的に書き替えたものである。



事例ア) は、「C」にあたる事業の重要性を確認した上で、維持・充実させるための寄附促進をテーマに掲げたものである。

事例ア) 採算の合わない生活支援サービスを維持・充実させるため、寄附促進を重要テーマに掲げた▽地域福祉を担う＜NPO法人たすけあい名古屋＞は、収入の大半は介護保険事業(収入の約 53%)、障害者自立支援事業(同 31%)と、サービス提供による対価獲得が成立している、所謂「事業型NPO」である。しかし、「お互いさまの気持ちで、対等な関係で支え合い、安心して暮らすことのできる地域をつくる」というミッションの元、また超高齢化が進む活動地域において介護保険外の生活支援サービスを充実させていく課題認識から、採算の合わない生活支援サービスを支えるために寄附集めを活性化することを目指し、認定NPO法人の申請を行うことを理事会で決定した。(ただし、認定NPO法人化は、みなし寄附金の効果等、総合的なメリットから判断された)
⇒p. 286~289

③広義の視点を持って、資金調達の方法・可能性を検討する。

- ・上記のように、NPOは主に「C」にあたる事業の維持・発展を支えるために資金調達を考えることになる。ただし、収入を確保するための「資金調達」の範囲は、次頁のように色々なレベルが考えられる。事業の性質や組織の状況に応じた選択を行うことが大切である。
- ・本調査のヒアリング事例でも、マーケティングを意識し事業収入の確保を図る方法の他、事業支出の削減も含めたさまざまな角度から持続可能な収支構造の構築に取り組んでいた。

●広義の資金調達方法を見据えながら、事業に応じて絞り込んでいく

事業収入（自主事業）	↑	↑	↑
事業収入（委託事業）			
融資			
民間助成金	↓	↑	↑
公的補助金			
会費収入（正会員）	↓	↓	↑
会費収入（利用会員等）			
会費収入（賛助会費）			
寄附金収入			

広義の資金調達の範囲

一般的な資金調達の範囲 (社会支援的収入)

狭義の資金調達の範囲

事例イ) 中核的事业「アレルギー大学」を、基盤事業として事業収入が見込める事業として再構築

▽<認定NPO法人アレルギー支援ネットワーク>は、アレルギーの知識や調理技術等の専門性を高めるための講座「アレルギー大学」を実施している。この事業は、かつては採算が見込めず、アレルギー関連用品の販売など、他の事業収入で得た利益をアレルギー大学にまわして運営することを考えていた。しかし、企業から来ている理事等がかかわる「経営委員会」から、団体の中で一番立派な事業である「アレルギー大学」できちんと採算を得るように助言をもらい、事業と財政の両面から団体を支える基盤事業であると位置づけ直した。アレルギー大学の事業収入が200万円程度だった時に30~40万円かけてパンフレットを製作する等の取り組みを行った結果、現在は事業収入として800万円を集める事業となった。 ⇒p.280

事例ウ) 助成の終了を機に……「支出を削減する」工夫

▽<NGOア∞ス>は、戦隊ヒーローの衣装を着てゴミ拾いをするユニークな活動で社会的関心を集め、設立初期に名古屋都市センターなど幾つかの助成金を獲得した。これによって活動に必要な衣装をそろえることができたが、以降の活動ではそれほど経費が必要ではないと判断し、スタッフが活動に必要なトラックを実家から融通したり等の工夫を行い、支出を抑えている。特に、事務所経費については、広域からメンバーが集まっており事務連絡もパソコンで行えるという判断から、事務所を置いた建物の取り壊しを機に固定事務所を持たない方針をとり、身軽になった。 ⇒p.317~318

事例エ) 助成の終了を機に……「収支をチェックし、地道に収入を確保」等の工夫

▽民家を借りて高齢者の憩いの場としてサロンを開設している<ふれあいサロン もうやいこ>は、名古屋市社会福祉協議会から「地域福祉リーディングモデル事業」の助成金を受け、初動機に必要な備品等を購入した。2011年度からは助成金がなく資金的に苦しい状況が続いているが、毎日の収支は日々記録し、財政状況を常に把握している。財政状況は月ごとの目標を立てて、財政が困難な場合は施設や地域のバザーやイベントに参加して赤字の埋め合わせに努めている。 ⇒p.315

(2)資金調達の性質により、呼びかけの戦略・コンセプトのイメージを描く

- ・NPO法人向け調査の間3で見たように、資金調達の必要性は、現在行っている事業の安定・継続は元より、新規事業の立ち上げ、事務所家賃等の事務管理費の獲得など、多様である。
- ・いずれの場合でも相手の共感と呼び起こすことが重要である。共感の生み出し方は、PR力等のノウハウ・技術等も関係するが、それは後述することとし、ここでは資金調達方法の戦略・コンセプト（その資金調達活動全体を貫く意味づけ）を明確にした上で、資金調達の方針を整理する必要があることを述べておく。
- ・下記は、例えば、「高齢者の生活支援」のように、身近で広く共感を集めやすいテーマと、「ホームレスの人々への支援」のように、日常生活からは見えにくく段階的に理解を深めることが必要になるテーマとは、資金調達の戦略が異なってくることを示したものである。

	広く共感を集めやすい 活動テーマ・課題	諸要素が組み合わさって共感が 育っていく活動テーマ・課題
テーマの性質	<ul style="list-style-type: none"> ・感情移入がしやすい ・身近に実感できる・見える ・自分の関わる可能性がある 	<ul style="list-style-type: none"> ・経験がないとイメージしにくい ・社会構造上から起こる問題 ・限られた人の問題に思える
戦略・コンセプトのイメージ例	<ul style="list-style-type: none"> ・身近に活動に触れられる機会や交流 ・タイムリーな情報発信 ・寄附方法の利便性・わかりやすさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題を理解するための教育的活動 ・課題や活動対象者を身近に感じられる機会（ボランティア体験等） ・課題解決への有効性の提示

※上記は考え方の道筋を示すために類型化したのが、必ずしも例示のようにならないものもある。

- ・他にも、以下の特性によって、資金調達の戦略は異なってくると考えられる。
 緊急・単発的な資金調達か ⇔ 継続的な資金調達か
 エリア広域的な活動か ⇔ 地域密着型（エリア狭域的）の活動か
 新規事業の立ち上げか ⇔ 事業の継続や事務管理費に関わる資金調達か 等
- ・ヒアリング事例の中で、アレルギー患者への支援は、当人や身近なところでその大変さを経験しなければ課題への理解・共感が生まれにくい性質のものである。こうした点を鑑み、一般市民に広く浅くではなく、下記のような具体的な事業に対して深く支援してもらおうアプローチが用いられている。

事例才) 企業に特定の事業を提案し、寄附を募る方法を試みる

▽<アレルギー支援ネットワーク>では、東日本大震災時を除き、正会員や理事等の関係者以外の一般個人からの寄附は比較的少ない。企業からの寄附集めに取り組んでおり、その中でも特徴があるのは、事業の企画書をつくり、それをもとに企業に説明に出かけ、寄附をお願いする「寄附助成事業」の方法である。この方法を活用した例として「食物アレルギーひやりはっと事例集」がある。こうした具体的な提案によって、100万円単位の寄附を受けることもできているが、寄附する以上はお願いする団体側に社会的な理念と企業の内部監査を通るだけの提案の質が求められる。

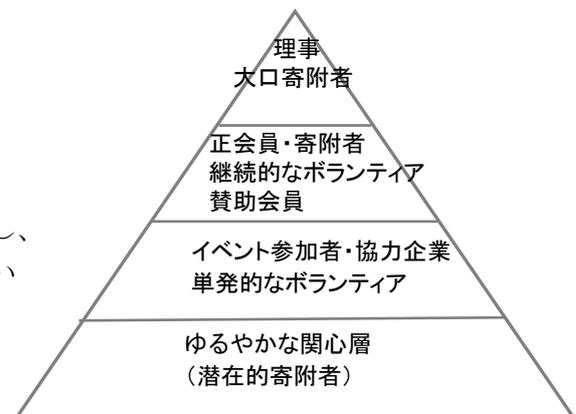
⇒p.278～279

2. 資金調達の計画を立てる

- ・方針が整理されたら、次はそれを具体的にどう実施するか計画を立てることが重要である。NPO法人向け調査では、「計画的に資金調達する」と回答した団体は 5.1%にとどまったが、「たくさん集めたい」というおおざっぱな期待ではなく、目標金額・時期・呼びかける対象を計画の形でより具体的に表すことが必要で、計画があることによって、資金調達活動の担い手の意欲を高め、体制づくりにもつなげていくことができる。
- ・その際、念頭に置きたいのが、寄附者を階層別に考え、各層に応じた寄附集めや対応を心がけることである。具体的には、以下の3点がポイントになる。

- ①潜在的な寄附者を開拓すること
- ②重点的な呼びかけ対象者を具体的に設定し、その層に有効な依頼方法を工夫すること
- ③（後述するが）現在の寄附者の満足度を大切に、寄附やその他の形で応援・参画してもらおう度合いを高めていくこと

■寄附者を階層別に考える捉え方 （「ドナーピラミッド」と呼ばれる）



「もっと！“ファン度”をふやそう」
（特）市民活動フォーラムみのお発行（2012年）
p.15を参考に作成

（1）資金調達の計画をつくり、発信する

- ・具体的な目標設定として表しておくよい項目として、「目標金額」「資金調達活動の内容」「支援者数」「期間」等がある。同時に、それにかかる「コスト（手間・人件費・物件費等）」が目標と見合ったものであるかを考え合わせながら、計画を作成していくことが重要である。
- ・作成した計画は理事会や事務局内部だけでなく、会報やちらし等の形で改めて発信することで、達成意識が高まる。
- ・計画には「役割分担」「責任者」「中間状況の把握の時期」等も決めておく。このことで、計画的に進める意識が生まれ、また計画通りいかなかった時の対応方法についてもタイムリーに検討できるようになる。

事例力）2か月半の短期間に、3,000円以上の寄附が約300人集まった

▽認定NPO法人制度の改正で、認定要件の絶対値基準が加わり、3,000円以上の寄附者が100人以上となった。このように数値が定まっていることが逆に計画的な寄附活動のしやすさにつながることもある。〈たすけあい名古屋〉では、12月に理事会で認定NPO法人の申請を決め、1月15日の会報でその旨を記事に掲載し、発行部数を通常の倍の800部に増部して、みんなで手分けしてお願いに回った。また、寄附者が優遇措置をできるだけタイムリーに実感できるようにと、3月末までに申請条件を整え、同年の確定申告で還付されることを目指した（実際は、その他の条件整備が必要となり、間に合わなかった）。短期で集中的に取り組んだことも功を奏し、1月から3月末までの短期間で約300名の3,000円以上の寄附者を集めることができた。 ⇒p.288～289

(2) 寄附者を金額等の基準でカテゴリー分けし、各々の目標を設定する

- ・計画をより戦略性の高いものにするためには、寄附者を寄附金額別のカテゴリーに分けて、その分布状況を元に、カテゴリー別に目標を設定し、そのための戦略や工夫を考えたり、呼びかける候補者の範囲を検討することが重要である。その把握・目標設定にあたっては下記のような「ドナーレンジチャート」を活用して行われることが多い。

寄附金額帯	実績				目標		
	人数	金額	人数(%)	金額(%)	目標人数 候補者人数	金額計	戦略
10万円以上							
3万円～10万円未満							
1万円～3万円未満							
3千円～1万円未満							
～3千円未満							
計							

(3) 潜在層の開拓については、気軽に自己実現が感じられるよう工夫する

- ・ピラミッドの土台にある潜在的な寄附者を開拓する場合、現時点では当該の活動テーマにあまり関心がない状態であるため、伝え方や手法が今までとは異なる工夫が必要である。PR技術も関係するが、ここでは計画段階で検討すべき手法について記す。
- ・市民向け調査からは、「買い物を通じた寄附」や「寄附イベント」等、街中で気軽にできる手法への希望が高い。買い物という日常生活にある機会を活用することで、普段の活動の中では届かない層に対して団体の存在を知ってもらうチャンスが生まれる。そうした仕組みが近隣にある場合には、参加することを心がけるべきである。
- ・また、古くは神社仏閣の建立・建て替え等で寄進者の名前が表示された方法のように、「形に残る」寄附集めプログラムを考え、寄附者の思い出や人生の記念となり、自己実現が感じられるような形を工夫していくことも重要である。

事例キ) イオンの幸せの黄色いレシートキャンペーン

▽<イオン株式会社>では、毎月11日に黄色いレシートを発行し、買い物客が応援したいと思う団体の投函BOXに入れると、その金額の1%が団体の希望する品物で寄贈される「幸せの黄色いレシートキャンペーン」を行っている。2011年の実績で全国で21,700団体が登録し、贈呈総額が3億252万円であることから、単純平均で一団体約13,900円の寄附金を得ている計算となる。登録できる活動分野が福祉・子供・街づくり・環境・文化芸術と広く、比較的簡易な登録や報告で参加できるシステムになっている。 ⇒p.333

事例ク) 人生の様々な節目に記念樹を贈る「プレゼントツリー」

▽<認定NPO法人環境リレーション研究所>では、森林再生活動の入り口として、誕生祝いや結婚祝いの時に記念樹を贈る「プレゼントツリー」活動を行っている。1口 3,000円～10,000円でインターネット上から申込みができる。一本の木に支援の印がつけられ、相手にメッセージと植林証明書が届く仕組みで、自分の樹に愛着を持ちながら、森林保全を支援できるプロジェクトになっている。環境保全に特別強い関心を持たない普通の市民をどう巻き込むかという発想に立った企画である。 <http://www.presenttree.jp/>

(4)世代・性別等の主要ターゲットを設定して、当事者意識に訴える工夫をする

- ・市民向け調査では、高齢者層は「高齢者福祉」に、30～40代は「子どもの健全育成」に関心が高い等、性別や年齢等で「自分に関係のあるテーマ」に対する寄附意欲が高いことが明らかになっている。従って、資金調達をする際にも「自分ごとの課題」と受けとってくれる主要なターゲットを意識し、どんな手法で働きかけることが効果的かを考えた計画を立てるようにする。
- ・例えば、高齢者では、健康教室や季節行事を接点にした交流事業に参加してもらった上でお願いする方法があり得る。子育て世代であれば、NPOならではの子育て支援活動の特色をPRするパンフレットを作ったり、相談事業等を最初の出会いにする方法等が考えられる。

(5)寄附者に負担をかけない寄附集めを心がける

- ・会社に勤める現役世代は、時間的余裕がないことが多い等の背景もあり、市民向け調査では、「クレジット決済ができるインターネット上の寄附」も関心と呼んでいた。昨今、日本財団による公益事業コミュニティサイト CANPAN によるクレジット決済寄附や、GiveOne 等の中間支援組織を介したインターネットによる寄附プログラムが色々と開発されている。寄附者層によるところもあるが、団体としてはこうしたシステムについても情報収集し、必要に応じて活用することが望ましい。
- ・インターネットを活用しなくても、例えば郵便振替の用紙を青色（寄附者が振込料を負担）ではなく、赤色（団体側が振込料を負担）にするだけでも、寄附に対する負担感は異なってくるものであり、そうした感性を持つよう心がけることが大切である。

(6)企業に対して：企業が持つ社会貢献の方針や、本来事業との関連性に訴える

- ・企業向け調査でも、業種毎に傾向が異なり、本来事業と関連する活動分野への寄附の意向が高かったという結果が出ている。これを考慮に入れてターゲットを設定したり、寄附を依頼する理由を整理することが重要である。
- ・こうした本来事業との関連性に加え、大企業では社会貢献に関する方針や重点テーマを設定していることが多く、それを踏まえて「なぜ貴社からの寄附がほしいのか」を説明することが重要である。また、決済に時間がかかることを勘案し、余裕を持ったスケジューリングをする必要がある。
- ・他方で、中小企業では、「活動を通して人々が成長する」「地域への愛着を育てる」「地域の絆や関係性をつくる」といった価値観を大切にしたいということが本調査の結果からわかった。こうした視点をPRしていく資金調達計画を立てるようにする。

事例ケ) ミシンを製造している企業の特色を活かした被災者支援活動が展開された

▽企業が寄附をする場合、株主や従業員、取引先等のステークホルダーが納得する必要がある。例えば、製造業ならば扱っている製品と関連する活動だとその説得がしやすくなる。東日本大震災支援で<ブラザー工業株式会社>では、ミシンを製造する会社ならではの寄附・支援活動が展開された。きっかけは、<NPO法人レスキューストックヤード (RSY)>が実施する、宮城県七ヶ浜の小中学生に学用品等を詰め合わせた「うるうるパック」の袋詰め作業に同社の体育館を貸したことで、その際に「文房具を布バッグ」に詰めるという発想を得て、後に同社自身による手づくり布バッグを通じた支援活動が展開された。

加えて、同社では、RSY が支援している被災地での交流や仕事づくりを図る工房にミシンを提供。また、RSY が被災地の劇団公演を名古屋で行った際には、公演チケット販売の形で寄附金を集め、その金額と同額を会社から寄附する等、継続的に支援活動が行われている。 ⇒p.310~312

(7)共感を生み出すのが比較的難しい活動での、潜在層の開拓は、体験等を盛り込む

- ・(1-2)で述べたように) 社会的課題の中には、自分が直接経験していなかったり、表出しにくい問題がある。その場合、単純な PR では、寄附者を開拓していくことが難しい。出前式の講座等で課題及びその原因を理解したり、ボランティア活動を通して活動の対象となっている人を身近に感じられる機会をつくることが重要になる。

事例コ) 若年層の出張講演やボランティア活動への対応を通して、つなぎ役を育てていく

▽<NPO法人ささしま共生会>が取り組む野宿生活者の問題は、生活不安が広がる現在でも、多くの市民が切実な社会的課題として支援しようと思う状況にはなっていない。

そうした状況下で設立の経緯もあり、寄附の6割程度はキリスト教関連から集まる。しかし、教会関係者等これまでのネットワークだけでは将来的に続かないと考えており、若者層の理解促進として大学へ出張講演等も年間数十回行っている。寄附につながることは少ないが、継続的なボランティア活動をしてくれるケースも生じている。ボランティア希望に対しては手間がかかるが、活動こそが理解の入り口になるため、一人二人であっても、徹底的に理解してもらえるよう取り組んでいる。こうして活動の輪に入ってくれた人が、その人の周囲の人に声をかけてくれるつなぎ役になっていくことを期待している。 ⇒p.281~284

3. 資金調達の体制をつくる

- ・実際に資金調達活動を行う段階で、一番課題となるのが、担い手の配置・体制づくりであり、実務の中心的な担い手が多忙なので手が回せないというパターンが多い。
- ・しかし、資金調達活動を経営計画の中に位置づけ、計画を立てることで、団体の中の一部の人間だけでなく、役員・スタッフ・会員・ボランティア等が何のためにどんな資金調達活動をするのかを共有できる状況をつくることができる。
- ・上記のように、体制づくりあたっては「なるべくさまざまな立場の人に役割を分担する」ことが基本になる。また、理事やボランティア等の「立場に応じた役割分担とする」も大切であり、加えて、「どんな寄附者とつながりたいかという観点から新しい担い手を開拓する」発想も必要となってくる。

(1) 時限性・イベント性を活かして、楽しく資金調達ができる機会をつくる

- ・団体の経営に必要な資源を調達するのは、NPOの理事の大切な役割である。しかし、実際は理事自身が資金調達を自分の責任と強く感じていないことも多く、またその責任を明示したり実際に資金調達をする際には必要となる研修等も充分行われていない状況もある。
- ・そうした中で、比較的負担感がなく取り組めるものとして寄附集めイベントがある。今年度名古屋市が行った「ぼらチャリ 2012」では、理事・スタッフ・ボランティアが改めて一体感を持って取り組む機会になった点を評価する声があった。日常的・戦略的な資金調達活動の担い手を育てていくために、こうした機会を経験を積み、気づきを得ていく方法も現実的である。

事例サ) 理事も含めて、団体が一体感を持つことができた

▽若者のキャリア教育の支援等を行う＜NPO法人アスクネット＞は「ぼらチャリ 2012」に参加。その際は、理事とスタッフで使ったクーポンの集計をとって、「使っていないところに行ってください」というメールを2・3日に1回発信して投票を呼びかけた。そうした中で、キックオフイベントも、理事の提案でユニークコスプレをする等、楽しんで行う意欲が高まり、当日も比較的多くの理事が参加するに至った。クーポンを活用するため、理事・スタッフ・ボランティアが飲み会に出かける等の機会もあり、組織内の親睦が進んだと振り返っている。 ⇒p.329～330

(2) 理事構成を戦略的に考え、役割を担ってもらう

- ・上記のような試行を踏まえた上で、理事会が資金調達にしっかり関与できるようになるためには、寄附集めや営業等の経験や人的ネットワークを持つ人材を理事に迎えたり、理事会を基点に資金調達の戦略を考えるチームを結成するといった試みも必要になる。
- ・特に、企業からの寄附を新規開拓していく場合には、理事の持つ人脈も重要な応援要素となる。

事例シ) 遠方地在住の理事がチャリティディナーを準備

▽途上国での衛生的な水の供給・地域開発支援等を行う＜NPO法人ホープ・インターナショナル開発機構＞では、企業のスポンサーシップを得て、200～300人規模のチャリティディナーを、東京・大阪・名古屋で年1回開催している。スポンサーシップで約640万円、その際に行う抽選会やオークションで約420万円を集めている。特に、大阪での開催は関西在住の理事がスポンサー集めから会場探しまでを担い、東京では東京在住の理事が動くなど理事が精力的な関わりを持っている。
⇒p.297～298

事例ス) 企業から来ている理事と共に、経営委員会で資金調達を議論

▽＜アレルギー支援ネットワーク＞では、理事会は、アレルギー専門家（医療・栄養）、アレルギー関係企業社員、アレルギーの子を持つ親等から成っている。理事長以下、理事が率先して寄附集めに取り組んでいる。
特に、企業から来ている理事には、経営委員会として経営や寄附についても議論してもらっているが、その経営委員会での検討の結果、中核事業である「アレルギー大学」の資金調達の戦略が位置づけ直された。 ⇒p.280（事例イ）

（3）ボランティアによる資金調達活動は、充分にその自発性が活きる形で行う

- ・限られたコアスタッフが資金調達活動に十分に時間を割くのが難しい中で、期待されるのはボランティアの活躍である。その際、ボランティアが意欲的に取り組めるように、ボランティアの発案が活きるようなコミュニケーションを丁寧に行い、必要なサポートをしていくことが大切である。

事例セ) 「募金箱プロジェクト」にボランティアが取り組む

▽＜NPO法人ボラみみより情報局＞は、ボランティアグループとして立ち上がり、ボランティアが活動できない時間帯に事務局を担うために有給職員を雇ったという経過を持っている。資金調達活動もボランティアの発意を大切にしており、その一つに「募金箱プロジェクト」がある。団体の強みは、800カ所にのぼるボランティア情報誌の配布先を持っていることなので、そこに募金箱の設置をお願いし、その内30～40店舗ほどに募金箱を置かせてもらっている。
過去には、「地域振興券の寄附を呼びかける」「事務所移転の引っ越し費用の寄附の呼びかけ」等がボランティアから声があがり、実行した。こうした声があがるためには、ボランティアや会員にも団体の経営の課題が見え、それに対して発言できるような仕組みをつくることが大切だと考えている。 ⇒p.302

事例ソ) 東日本大震災でボランティアが募金活動を行うチームが活躍

▽＜レスキューストックヤード（RSY）＞では、東日本大震災の支援に向けて街頭募金を行う「チームB（Bは募金を示す）」が結成され、一年以上に及び長期的な募金活動に取り組んだ。コアメンバーは4名だが、都合がつく人がその都度加わり、2012年3月末までで計33日、延べ697名によって約250万円が集められた。RSYのお手伝いの形ではなく、自分たちが主体となって、RSYの信用やネットワークを上手に使うって活動した新しい動きであった。その報告会では、街頭募金活動のノウハウを整理した資料も示された。 ⇒p.307～308

(4)外部人材とつながり、新しい担い手を開拓する

- ・現役世代や若い世代に寄附を呼びかけていくためには、IT 技術を使った情報発信やクリック寄附等の手法が効果的である。そうした IT 技術を持った人材をボランティアとして獲得し、寄附の仕組みを作ってもらい試みが重要になる。プロボノ（「公共善のために」を語源とし、社会的・公共的な目的のために、仕事上の知識やスキルを活かすボランティア活動）が名古屋地域でも社会的な関心を集めているので、技術を持った外部人材の協力も積極的に呼びかける姿勢が重要である（2-6、4-(4)で後述）。
- ・また、昨今、ツイッターやフェイスブック等、情報発信元からのメッセージを仲間意識で共有しながら情報が伝達していく方法が普及している。この点を踏まえると、「新しいボランティア」の活躍の場をつくり、その層から寄附集めに関わる情報を発信していく発想も有効である。

事例タ) IT企業の元社員がボランティアで、クリック寄附ができる仕組みをつくる

▽<レスキューストックヤード (RSY) >では、寄附につながる情報発信の面で、IT 会社の元社員がホームページ改編を担い、同時に CANPAN システムを活用してインターネット上で寄附ができる仕組みにのせた。他にも、新聞記者等の専門性を持ったボランティアの力が加わり、タイムリーな情報発信や報告書作成が行われている。 ⇒p.308

事例チ) 大学生の体験学習を受け入れ、情報発信の効果を期待したい

▽<たすけあい名古屋>の主要な活動である高齢者福祉は、サービスが必要になった高齢者世代や親の介護にあたる中年以降の世代でないと身近に感じないという傾向がある。一方、大学生等若い層にはフィールドワーク学習として、小規模多機能施設の食堂を介護サービス外の時間を使ってカフェを運営する活動を担ってもらっている。

こうした活動体験について、学生の感覚でインターネットを使った情報発信に取り組むような動きが生まれれば、彼らの周辺の若い世代への理解が広がり、またそうした教育活動を応援する企業・病院等も出てくるのではと団体側は期待している。 ⇒p.290

4. 効果的に情報発信を行う

- ・市民向け調査では、寄附先について「寄附の使い道が明確なこと」と「事業報告と会計報告をしていること」を重視する回答が多く、寄附の目的の「わかりやすさ・共感」と、「団体への信用」が重要であることを表している。
- ・寄附をする市民層を広げていくためには、寄附の目的と寄附者との距離感を近づけることがポイントとなるが、その切り口は活動内容によって、様々に工夫することが必要になる。
- ・また、信用については、団体の基本情報が検索しやすい状況をつくることが課題である。(社会的な仕組みの項でも後述するが)、行政等が持つ情報システムに確実に掲載・更新していく日頃からの努力も重要である。

(1) 寄附を行うことによる効果を具体的に表記する

- ・寄附の効果や価値をわかりやすく表現する代表的な例としては、「〇〇円で* *が実現できます」と寄附金額単位での効果を表現する方法がある。為替価値の異なる国際協力分野でよく活用されてきた方法であるが、寄附を伴う事業を分析すれば、国内の活動でもPR表現を作っていくことは可能である。
- ・また、寄附プログラムを多様にメニュー化し、寄附する側の選択肢を多くすることも、寄附者の想いとのマッチングが進み、共感を高めることにつながる。

事例ツ) 「〇〇円で* *が実現できます」といった具体的な寄附の使い道を表現した例

▽<ささしま共生会>では、「1万円の寄附で250名の方がひと月シャワーを浴びることができます」「5千円で使い捨てカイロ1箱(カイロ240枚)が購入でき、厳冬期の命を救います」といった表現も用いて、寄附をする側と対象者に生まれがちな距離感を払しょくし、寄附がどう役立つかイメージがわくような呼びかけを工夫している。 ⇒p.283

▽犬の飼育拒否者の減少に努めている<NPO法人DOG DUCA>では、寄附は、「犬の保護・管理していく上でかかる、フード・治療費・トイレシート代・冷暖房費に使う」とし、1頭あたり3万円のコストを推計し、年間100頭の保護するためには約300万円かかるという見積もりをしている。 ⇒p.325~326

事例テ) 事業指定寄附カタログにて「〇〇円で* *が実現できます」を表現

▽<公益財団法人 京都地域創造基金>では、寄附者が自分で寄附したい事業を選んで、寄附を行い、同基金のホームページや寄附先の団体から報告を受ける仕組みを運営している。この仕組みに登録している団体紹介では、募集総額、及び、「〇〇円で* *できる」というPR文が掲載されている。例えば、「100円で障害者のアートで使う色鉛筆が買えます(物品購入)」「2千円で若年性認知症の人の1回のリハビリプログラムが提供できます(人件費)」「1万5千円で子どもを虐待から守るシェルターの1か月分の光熱費になります(管理費)」といったように、事業の収支構造を把握することで、いろいろな活動分野の団体でこうした表現を工夫していくことは可能だと思われる。

事例ト) 寄附メニューを多様化し、寄附者の関心・都合に合わせて選択できる形に

▽<ホープ・インターナショナル開発機構>では、「定額寄附」の категорияで寄附金額の異なる4つのプログラムを設けている。加えて、特定事業への寄附として、4か国の活動フィールドへの支援が選択できるようになっている。 ⇒p.296

(2)魅力的で親しみやすさを感じる工夫をする

- ・寄附プログラムのネーミングやシンボルデザイン等を工夫して、関心を引き寄せる工夫も必要である。この際、呼びかける対象者の嗜好性を意識した表現を行うと効果的である。

事例ナ) 6つのプログラムを大阪弁でネーミング

▽<社会福祉法人大阪ボランティア協会>では、新しい活動拠点設立に向けて必要となる経費の寄附を募っている。呼びかけられた側の気持ちに訴えかけるために、拠点を構える地名を記した「谷二拠点」と仮名称をつけ、6つの寄附基準額を設け、各々「がんばってや!コース(一口5千円)」「創っていこうや!コース(一口3万円)」「“谷町”したるで!コース(一口50万円)」等と、地元大阪弁での親しみのわくネーミングをしている。

(3)対象者に応じた広報ツールをつくる

- ・多くの団体では、団体を総合的に紹介しているリーフレットに寄附の呼びかけのコーナーを設けている形が多い。そして、そのリーフレットは、どちらかという、「その活動テーマに関心があって入会してもらおう」あるいは、「そのサービスを利用したい」という応援者・利用者としてそのテーマに関心がある人をイメージして作られている傾向がある。
- ・これに対して、寄附層を開拓していく、特に、企業へ寄附を呼びかける場合には、寄附しようと判断・決定するのに役立つ情報を組み込んだ「新たなPRツールをつくる」ことを検討するとよい。作る余力がない場合には、新聞や行政の広報に載った資料を活用することで、社会的評価に関わる情報を補完することが可能である。

事例ニ) 企業からの寄附集めを目指した新たなパンフレットを作成

▽<NPO法人子育て支援のNPOまめっこ>では、赤字財政の課題にどう取り組むかの議論をきっかけに、団体の未来を考える話し合いを1年かけて行った。その中から出て来たのが、財政基盤を強化するために、地元企業の理解・支援の輪を広げていこうというテーマで、企業向けのパンフレットを作成した。企業向けを意識した伝え方として、「活動が必要とされている社会的背景」「地域の各組織との協働関係を図示」「実績や社会的評価(受賞等)を受けた記録」等、意味づけや客観的評価を載せるように工夫している。 ⇒p.322

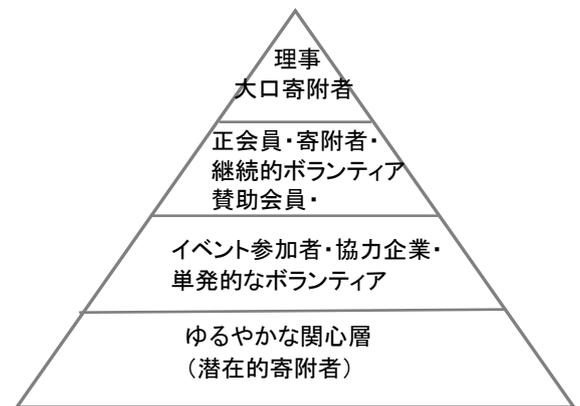
(4)団体の信用につながる基本情報の公開を行う

- ・市民活動団体は未だ認知度が低く、「名古屋市内のNPOに寄附をしたいと思わない」または「わからない」と答えた最大の理由は、「どんなNPOがあるかわからない」であったが、次に多いのは「NPOが寄附金を有効に活用してくれるかどうか不安」という回答であった。特に、市民活動団体との接点がない場合、「信用に結びつく情報発信」が必要であり、一般的には行政が管轄する団体情報サイトがアクセスしやすい。
- ・名古屋市では、「名古屋市民活動推進センター」の登録団体として、基本情報を載せておくことで団体の沿革を見ることができる。また、NPO法人であれば、事業報告や会計書類を提出することで、所轄庁のホームページでそれらの書類が閲覧可能な仕組みが存在する。
- ・団体としては、そうした情報公開を遅延なく行うと共に、基本情報はそうしたサイトで閲覧できる旨を記した上で寄附PRを行うことが、信用担保に効果的である(関連記述 2-6、2-(2))。

5. 支援が継続・発展するようなコミュニケーションを行う

- ・理想的な資金調達活動とは、「ミッション実現のための活動」と「資金調達や支援を集める活動」が融合する形であり、そのためには、寄附を通して活動の意義を深く理解し、継続的に活動に関わろうという人々・組織が増えていくようなコミュニケーションが求められる。
- ・前掲した「ドナーピラミッド」の概念を意識して、団体と関わりがない潜在的な支持者に働きかけながらも、そこから単発的なイベント参加→継続的な会員や寄附者になる・・・と、ステップを踏む様にその関わり方を深めていくことを促進することが重要である。
- ・これによって、市民活動団体は単に資金だけでなく、ミッション実現に向けた力量や社会的関係も発展させていくことができる。

■ドナーピラミッドの概念(再掲)



(1) 潜在的寄附者から次のステップへと働きかける

- ・潜在層に対する働きかけは、2-4、2-(3)で述べたように「気軽さ」「自己実現」の切り口を持つことが有効である。つまり、気軽さやプラスαの魅力を組み込んだ工夫が求められるが、同時に、そうした入口イベントで参加者数を増やすことを目的化するのではなく、そのきっかけから継続的な参加・応援の形を提示し、賛助会員・会員・ボランティア等として関わりを深めていけるように心がける。
- ・特に単発ではなく、継続的な寄附の形である賛助会費を増やす可能性も検討できるとよい。

事例又) ホープ・ナイトを入り口に、賛助会員へ

▽<ホープ・インターナショナル開発機構>では、毎月、栄のスポーツバーを会場に、「ホープ・ナイト」を開催している。これは団体の活動を英語で紹介する催しで、会場も格式ばっていないことから、20~30代の参加者が多く、国際協力に関心がある人は元より、英語を学習したい人にとっても魅力的な場となっている。

同時に、参加してくれた人には、まず、メンバー(賛助会員)になることを勧めている。ホープ・ナイトの参加者がメンバーになるまで平均して一年位がかかるが、きちんと考えてから入会する人が多いので、長続きしている。 ⇒p.298

(2) 「寄附が届いた」「役立った」ことが寄附者に伝わる

- ・寄附によって意義のある活動ができた、社会的課題を改善・解決できたことへの感謝を寄附者に伝える必要がある。その伝え方は活動の種類によるが、企業向け調査でも、「養護施設の子どものたちのお礼状」「インド等の子どもたちから年に1回お礼のはがきが届く」等が寄附をしてよかった事例として挙げられており、活動対象者・受益者からの感謝の言葉が寄附者に届くことは満足感を高める。

- ・同時に、企業向け調査では、寄附した団体から欲しい情報として「どんな成果が生まれたか第三者が検証・分析した資料」「どんな成果が生まれたか等について統計で説明した資料」の回答も高く、共感に訴えるだけでなく、効果を客観的資料にして情報提供することが重要である。

(3)活動の意義について一步理解が深まる情報発信を行う

- ・「〇〇円で**が実現できます」といったキャッチーな表現は、寄附のアウトプットのイメージが具体的になるが、社会的課題の解決は単純に表現できない場合も多い。寄附者が継続的に支援するようになるためには、課題や活動の成果に対する深い理解が必要であり、活動の進捗や成果を伝えるタイムリーで正確な情報発信をする必要がある。

事例ネ) 悲惨だという一面的な訴えではなく、正確な実態を共有できるように

▽<ささしま共生会>では、野宿生活者が悲惨だという一面的な訴えにしたくないと考えている。社会の構造上の問題から野宿者やその予備軍が増えていること、政策や環境の変化から、対象がはっきりした巡回訪問等が増えて来たという点も、正確な実態として伝え、共有するようにしている。ニューズレターには、こうした情報も載せるようにしており、寄附をしてくれた人にニューズレターを送ったところ賛助会員になってくれた人もいる。 ⇒p.283

事例ノ) 最新の情報やニーズの変化をタイムリーに伝える

▽災害支援は、直後は支援が集まるが、多くは単発的支援である。これに対して<レスキューストックヤード>では、継続的・中期的な支援活動を応援してもらえるように、情報発信に力を入れている。災害直後にスタッフは現地に入り、「その日何をしたのか」「何が必要とされているのか」日々ブログで発信し、HPに掲載する。そして、事務局からはメーリングリストにも送り、最新情報やニーズの変化をタイムリーに伝えている。 ⇒p.306~307

(4)現場や支援対象者との接点を持つことで、継続的に支援する気持ちを育てる

- ・寄附する側と、寄附による活動によって支援を受ける側の精神的なつながりを感じることで、「継続的に支援をしたい」「より深い関わりを持ちたい」といった寄附者の気持ちを育てることができる。
- ・現場を訪ねる機会を持つことや支援の対象となる人々との交流を持つことは、応援したいという意欲を継続させることができる。

事例ハ) ボランティアバスやサポーター制度で支援の気持ちを育てる

▽<レスキューストックヤード>では、東日本大震災でボランティアバスを2012年5月末までに49陣・延べ2,624人を派遣しているが、このような形で住民と交流して関係を育んだ人たちは、何度も現地を訪れ支援を続けてくれている。加えて、継続的な支援としていくために、「七ヶ浜復興応援サポータープロジェクト」に取り組んでいる。同プロジェクトでは、メールマガジンを月2回出す。そこでは復興の姿をこまめに伝えるのに加え、七ヶ浜のまちの魅力や地元で頑張っている人の姿、特産品情報なども伝え、会員割引や現地での交流プログラムに参加できるような形を目指している。 ⇒p.307

(5)貢献度を自覚でき、誇りが持てるような仕組みを工夫する

- ・日本では、「ひっそりと匿名で寄附をしたい」という人も少なくないが、他方で、継続的な寄附や高額寄附を増やしていきたい場合には、そうした貢献に対して感謝を伝え、誇りが持てるような対応をシステム化していく工夫も必要である。
- ・例えば、会報で寄附者の名前を紹介して謝意を表したり、賛助会員や寄附者にイベント等に招待するといった方法もしばしば用いられており、団体とのつながりを感じさせる仕組みである。
- ・また、「感謝を伝える」「会員に誘う」「ボランティアの機会を提供する」「役員やスタッフとの関係をつくる」といったように、寄附者とどんな関係を育てていきたいかを寄附者のタイプに合わせて設定し、その目的によって、提供する情報を選択したり、コミュニケーションの方法や担当者を変える（例；高額寄附者であれば、理事長から直々に電話で謝意を伝える）といった工夫をしている例もある。

(6)寄附者が活動に関われる機会をつくる

- ・継続的な寄附をしてくれる人・組織は、「労力」を提供するのは難しいので「資金」を通して応援しようとする気持ちを持っているものと思われる。しかし、チャンスがあれば自分が応援している活動に関わりたい気持ちを持っている可能性も高い。活動の企画や振り返りの段階に参加できたり、活動の一端に関われるような機会を作っていくことも工夫するとよい。

事例ヒ) 交流会を企画するボランティア活動と両輪で寄附活動を行なった

▽東日本大震災に対して、＜ブラザー工業株式会社＞では、被災者家族の交流を支援するボランティアチームが立ち上がった。一方で、＜レスキューストックヤード (RSY)＞では、被災地の劇団を名古屋に招き震災をテーマにしたミュージカル公演を行うこととなった。

そこで、ブラザー社員によるボランティアチームでは、その公演後の交流会を企画することとなった。このチームでは、交流会の企画に加え、公演チケットを販売する形で寄附金も募り、集金額と同額が同社から寄附された。

この際、効果的だったのは、ボランティアチームが運営する公演後の交流会のほかに、「寄附する」「公演を見る」が支援者にとって選べるような形になっていたことである。また、同じブラザー社員によって公演等のPR活動が行われたことで、RSYの支援活動を社員は身近に感じることができた。同社では、ゆくゆく社会貢献意識を持つ社員を中心に、周りの社員を巻き込んでいき、プロジェクトや人材を育ていけるような仕組みを創っていきたいとしている。そうしたチャレンジと連携できるようなNPOの寄附活動を期待したいと語っている。 ⇒p.312～313

2-5 社会的な仕組みとして取り組むべき課題

1) 市民活動団体への寄附の必要性について理解が広がっていない

2011年の一年間で寄附を行った市民の割合は66.3%で、東日本大震災に寄附をした割合は55.8%だった。他方で、東日本大震災に寄附をしたが、他の分野には寄附をしていない人の割合は30.0%に達する。ここから見えてくるのは、ニーズ・必要性が明確に伝わった場合に金銭を提供する層は存在するが、大震災以外のテーマにおいては寄附の必要性が伝わっていないということである。このギャップの克服のために重要なのは、「情報発信」の充実であるが、同時に、そうした情報発信を受けとめる「意識の土台」をつくる必要があるとされており、市民活動の継続を支えるのに寄附が重要であることへの理解を広めていかなければならない。

2) どんな市民活動団体があるかわからないという市民・企業が多い

「名古屋市内の市民活動団体に寄附をしたいと思うか」について、「思う」と答えた市民は18.7%、企業では9.1%にとどまり、「思わない」「わからない」の回答が多い。その最大の理由は、「どんな市民活動団体があるかわからない」というものである。これに対して、認知を図っていく必要があるが、そのためには個々の団体の努力と並行して、「情報にアクセスしやすい環境」をつくっていくことが重要である。インターネットサイトでの掲載を充実させ、また、地域で顔の見える形での出会いの機会を増やしていく必要がある。

3) 「自分の関心と合う」「信頼できる」団体との出会いの支援が必要である

市民も企業も寄附する際には、自分の関心に合っており共感できる活動への寄附をしたいという気持ちがある。しかし、そうした活動・団体と出会うのは容易でない。また、信頼できる団体に寄附をしたくても個別に調べていくのは大変で、寄附を躊躇する要因にもなる。これに対して、寄附の集合的な窓口や、信用保証につながる情報登録、寄附者の希望とマッチングする仕組みがあると、寄附者側の負担が小さくなる。これによって、寄附者層の裾野を広げ、また寄附者の満足度を高めていく効果が期待できる。

以上の考えに基づき、「1. 寄附文化の醸成」「2. 情報にアクセスしやすい環境」「3. 寄附に結びつくコーディネート」に関する仕組みについて、加えて、前項で検討した市民活動団体側の課題を踏まえた「4. 団体側の寄附集めの力量の形成」も含め、名古屋地域で取り組んでいくべき仕組みづくりについて提案する。

2-6 社会的な仕組みづくりに関する提言

1. 寄附の必要性について発信し、寄附文化を醸成する

- ・多くの市民や企業にとって、ボランティアの認知は定着してきているものの、NPO等が継続的な活動をしていくために社会から資金を確保しなければならない必要性は、必ずしも理解が進んでいない。
- ・また、「日本には寄附文化がない」と言われることが多いが、「寄附白書」からの推計では、15歳以上の一人当たりの寄附は6,536円に達している。問題は、その多くが宗教関連や自治体、共同募金会への寄附等に向かい、市民活動団体にいかないという点である。
- ・従って、市民活動団体が寄附を必要とするものの理解、及び、よい地域社会をつくっていくために、市民活動団体が役立っていることを伝えるとともに、そうした寄附は社会的に評価されることをアピールし、潜在的な寄附者層の背中を押すことが重要である。

(1) 行政としてのメッセージの発信

- ・「市民活動団体は対価が成立しにくい社会的課題の解決に取り組んでいること」また、「継続的に活動していくためには寄附金など社会的支援が必要であること」について、明確なメッセージを発信する。
- ・特に、「行政だけでは社会的課題は解決できず、市民活動の力が求められている」「その発展の一方策として、社会が市民活動を寄附の形で支えることを行政も応援する」ことを、行政として明言することが求められる。

(2) 啓発資料を通してのPR

- ・個別団体の要望ということだけでなく、寄附という行為が社会的重要性を持つことPRする上では、そうした啓発ツールをできるだけ公共的な空間で提供していくことが効果的である。本事業で作成した「ファーストキフ」のような冊子を市民活動推進センターのみならず、各種公共施設や教育機関等に配布し、意識啓発を図ることに中期的に取り組む。
- ・特に、潜在的な寄附者層として重要な層である中高年齢層にとって、なじみやすい形式は「冊子」の形であり、生涯学習や老年大学等の機会を活用して普及を図ることは重要である。
- ・また、市内の店舗等にも依頼する等、買い物など市民の日常生活の中でそうした啓発ツールに出会えるような状況をつくることも大切である。

(3) 寄附の必要性や方法について学ぶ機会

- ・「市民活動に参加していく」機会において、「ボランティア参加」については、その心得や情報収集の方法等を学ぶ機会があるが、もう一つの主要な参加の形態である「寄附」について学ぶ機会が少ない。
- ・学校や企業でボランティア教育・ボランティア体験が行われることも多くなったが、そうした機会において、イベントや現場の活動を体験するだけではなく、「市民活動の運営構造を知り、

資金調達も重要な課題であることへの理解」も組み込むような発展プログラムをつくっていくことが重要である。そのための方法論の確立を、各種中間支援との協働で行っていくことが求められる。

(4)寄附体験の機会の創出・普及

- ・「寄附が重要だ」と啓発するだけでなく、寄附を行い、寄附先からフィードバックを得るという一連の経験ができる機会を充実させていくことで、「寄附文化」は根づくものである。
- ・「ぼらチャリ」のように、「行政が一定程度関わり」「市民活動を支えるのに寄附が必要なことを啓発し」「団体からの情報を寄附する側が読み取りながら、自発的に寄附をし」「その結果が何らかの形で公開・フィードバックされる」ような取組みを普及していくことが重要である。
- ・より身近な取組みにしていくために、区レベルの地域開催や区社協によるフェスティバル等との連携を検討していくことが重要である。

(5)寄附付き商品の普及

- ・より多くの市民に寄附についての理解が広まり、参加の機会を提供する上で、民間企業による商品・サービスの代金の一部が市民活動団体の寄附に回るような「寄附付き商品」の開発・普及に努めることは有効である。
- ・これにあたっては、各企業の努力が期待されるところで、調査からは、イオンのレシートキャンペーンや東海労働金庫のNPO寄附システムでは、商品・サービスに社会的な付加価値を加えることで、他社との差別化や売り上げ増にもつながるという考えをとっている。寄附を促進することが企業にとってもメリットがあるという方法が色々試みられることが望ましい。
- ・同時に、地域や市民活動団体の側も、地域の施設での商品の選択（寄附付きの飲料の自動販売機等）時の基準とする等、寄附付き商品が普及するような意識的な消費行動を行っていくことが求められる。

(6)メディアを通じた情報発信

- ・個別の市民活動団体の活動記事に加えて、昨今は団体の資金調達の取り組みや寄附促進の仕組みについても取り上げられるようになってきた。今後も報道される機会が増えるように、行政・NPO双方ともが、また連携して情報発信に努める。

2. 市民活動団体の基本情報にアクセスしやすい環境をつくる

- ・「どんな市民活動団体があるかわからない」という状況を払拭する上で、情報発信の仕組みづくりは不可欠であるが、特に「寄附に結びつく」情報発信の仕組みとして重要なポイントは、「信用」につながる情報発信にすることである。
- ・これに対しては、個々の団体からの情報発信とともに、「公的な情報サイト」を介して団体の客観的な情報にアクセスできるような状況をつくるのが有効である。
- ・また、「顔」が見える形で団体の存在の認知を図っていくことも必要であり、地域イベントをはじめ、多様な市民が集まる場でのPR、地元企業との出会いの場づくりを検討していく必要がある。

(1) 情報公開している存在であることの認知

- ・「NPO法人ならば、内閣府や所轄庁のWebサイトで活動状況が検索できる」といった、NPO自身は情報公開をしており、寄附を出す側はそれをチェックできることを啓発する。例えば、市民活動推進センター等が3月締めの法人の事業報告書がアップされる時期等を捉えて、毎年繰り返し情報公開の仕組みや検索方法等を市民に向けPRしていく。
- ・同時に、団体の側も自分のホームページや寄附募集ちらしにそのことを明示するようにする。

(2) 公共施設での登録、助成金獲得、行政の各部署を通じた情報公開

- ・(1)の反面、法人格を持たない団体は、団体の基本情報が一般市民からはアクセスしにくい状況にある。そこで重要なのは、公共施設等が仲介役となって、法人格を持たない団体を含めた市民活動団体の情報を公開する仕組みをつくることである。
- ・市民活動推進センターでは、登録団体の基本情報をWebサイトで公開している。また、名古屋都市センターでは過去の助成金獲得団体やどんな事業を行ったのかをWebサイトで閲覧できるようになっている。このように、公共施設の登録団体（の中で希望する団体）や助成金を獲得した団体について、一覧や団体情報を閲覧できるようにすると、市民や企業にとって基本情報がアクセスできるルートが広がり、信用に結びつく情報ともなる。
- ・市役所のNPOの担当（市民活動推進センター）以外の課についても、補助金や協働事業等で採用される等、市民活動団体との関わりを持っていることも多い。関連事業の紹介に伴って過去実績のある団体リスト等をウェブサイト掲載、そこからセンターや所轄庁の団体情報や団体ホームページにリンクするような情報流通の仕組みも検討されるとよい。

(3) 人が集まる場所でのPR

- ・多様な市民との接点を充実させていくには、公共施設のみならず、買い物等、人々の日常生活の場で団体と出会い、基本情報に触れる機会を持つことが重要である。イオンの「幸せの黄色いレシートキャンペーン」は事例の一つであるが、複数の団体の基本情報に触れ、寄附活動を促進する機会となっている。このような店舗等での取組みが広がっていくことが期待される。
- ・また、区のイベント、大学祭、企業の地域交流イベント等において、その地域の市民活動団体の基本情報に触れることができるコーナーをつくることも有効であり、行政や市民活動団体のネットワークが連携して、意識的に働きかけていくことが求められる。

(4)地元企業と市民活動団体との出会いの機会

- ・地元企業と寄附支援や協力関係をつくっていくことは、市民活動団体からのニーズが高い課題であるが、各団体が各企業に個々に依頼する方法だけでなく、顔が見える土壌として出会いの機会をつくっていくことも重要である。
- ・しかし、単に団体から「既存の活動への寄附を依頼」という点が目的化してしまうと、企業側の参加は見込めない。必要な切り口としては、例えば「介護の現場でどんな課題があるか」といったテーマを設けて、それについて情報提供できるような市民活動団体と、そうしたニーズを知ることで新たな商品・サービスの開発のヒントを得たいとする企業が集まって情報交換をするような形である。これには、テーマ設定や関係団体・企業への呼びかけ等を担い、対等性・創造性が育まれるようなコーディネートをすることが必要である。名古屋市において、企業側の支援組織、市民活動団体側の支援組織、市民活動推進センター等がどんな役割を担い、どんな仕組みを作ることが有効なのかは、検討すべき課題である。
- ・また、こうした場づくりにあたっては、企業側が参加しやすいように、日時や場所の設定について市民活動団体の都合ではなく、企業のニーズをくみ取って設定していく発想が求められる。

3. 寄附者の想いに結びつくコーディネートを実践させていく

- ・ 寄附者は各々寄附への想いを抱いている。それを実現するように、出し手側・受け手側のニーズをコーディネートすることが、寄附の満足度を上げ、質と共に寄附を拡充することにつながる。
- ・ そのためには、2で述べた基本情報から一歩踏み込んだ情報を提供し、信用を高めていく仕組みが必要となり、客観的な視点から丁寧な情報を提供する中間支援組織の役割が重要になる。
- ・ また、寄附の集合的な窓口・受け皿が存在し、そこから自分の想いを実現する寄附先を選択できるような仕組みを充実させることも重要なテーマで、旧来からある仕組み、新しいタイプの仕組みの両面の取り組みを促進していくことが求められる。

(1)信用保証の伴った情報インフラの整備

- ・ 2で述べたような単純に基本情報を見ることができる（＝認知のレベル）だけでなく、その情報サイトや冊子に紹介されている団体であることが信用保証となり、寄附対象の候補を一定程度絞り込み、また見える化する仕組みが必要になる。
- ・ 全国的に代表的な例の一つに、日本財団による公益事業コミュニティサイト CANPAN がある。CANPAN では、情報開示度によって、「★1つ」～「★5つ」までのレベルを設け、「★5つ」の場合には、寄附や会費集めをインターネット上で行えるサービスを提供している。
- ・ 名古屋市市民活動推進センターの既存の団体基本情報も、上記のような外部サイトの紹介やリンクを通して、信頼性を補完していくことも検討の余地がある。
- ・ CANPAN を発展的に活用している例の一つに、京都の「社会的認証開発推進機構」の取り組みがある。「頑張っている・信頼のおける」NPOへの信頼の輪を広げるために2011年に一般財団法人として設立されたもので、CANPAN の情報開示レベルと連携し、3つのステップ（【①ガイダンス認証】組織的情報開示の推進がねらい：191団体が認証、【②事務局確認による認証】開示情報と組織状況の推進がねらい：103団体が認証、【③第三者評価による認証】第三者の訪問調査に基づく開示と組織状況の評価がねらい：34団体が認証）を持っている。ステップ3では2万円の登録料も設けており、団体側もこうしたシステムを支える費用を分担する仕組みとして設計されている。※団体数は延べ集計、2013年2月現在
※詳細は、<http://withtrust.jp/> を参照
- ・ また、別の方法として、社会的責任を持った行動をしていくことを明文化し、それに賛同する団体が登録するコンパクト方式も存在する。「かわさきコンパクト」は、「国連グローバル・コンパクト」に市が参加したのをきっかけに、企業と市民（市民・団体）が各々に原則・宣言に賛同することで、団体としては、同コンパクトのホームページ上で活動をPRできたり、コンパクトに参画する企業との連携・協働の機会が得られる仕組みになっている。
※詳細は、<http://www.kawasaki-compact.com/about.html> を参照。
- ・ こうした仕組みづくりを名古屋でも検討課題とするとよい。

(2)(1)について「テーマでまとめて」整備・発信

- ・地域の中間支援組織等が仲介して、情報インフラにしていくことも有効である。特に、寄附者のテーマ指向性が高い分野では、テーマ別に情報をコーディネートして届けた方が、寄附者側の利便性を高めることにつながる。
- ・名古屋NGOセンターが運営する「中部NPO応援基金」では、国際協力分野の活動を「教育」「コミュニティ開発」「国際理解教育・多文化共生」等のいくつかのカテゴリーに分けて、事業報告書やその団体が支援する相手組織等の資料を提出する手続きを通して、承認された団体に、クレジットカード決済・郵便振替・銀行振込等で寄附ができるシステムにしている（現在、16団体が登録）。
- ・今後、他分野のネットワーク組織でも同様の仕組みが普及していくことが期待される。しかし、ネットワークや中間支援組織による取組みが難しい分野では、行政と連携しながら、助成金や協働事業への審査・報告の過程を充実させる中で、信用保証の要素を組み込んでいく方策を検討していくとよい。

(3)すでにある、寄附インフラの対象拡大

- ・全国的に、最も市民に認知度の高い募金プログラムである「共同募金」は、昨今、配分先の間口が広がってきたものの、まだ市民活動団体に募金が配分されるケースは少ない。
- ・しかし、広島県共同募金会では、運動期間延長の取組みの一つとして、県内のNPOを募金対象とした「公益テーマ募金（事業名：社会課題解決プロジェクト）」を運営している。この募金では運営を社会福祉協議会ではなく、「社会課題解決プロジェクト実行委員会」とし、2009年度は10団体、2010年度15団体、2011年度21団体と、参加団体も拡大している。
- ・共同募金はシニア層をはじめ、昔から多くの市民が親しんできている寄附システムであり、名古屋市でもその発展的活用法を検討していく意味は大きいと思われる。
- ・そのためには、NPO等市民活動団体の側も、地域にその活動が見えるように意識的に地域に開いた事業を行っていく努力が必要である。そのことによって社会福祉協議会とも情報循環するような関係づくりをしていくことが今後の課題である。

(4)集合的な窓口があり、寄附の裾野を広げられるシステム(ファンド機能の普及)

- ・東海労働金庫の「NPO寄附システム」は、普通預金口座を持っている個人・団体が申し込むシステムで、システムに登録された団体の中から寄附者が寄附先を選ぶことができ、寄附先から年一回以上、報告や会報が届くというシステムである（現在63団体が登録、年間2,000人を超える普通預金口座からトータルで約300万円が寄せられている／「毎月」「毎月と一時金（ボーナス時）」「一時金」の3タイプがあり、100円から始められる）。
- ・また、昨今では、事業助成の要素を高め、資金が必要なNPO事業を審査し、内容や団体情報を公開して寄附を呼びかける「市民コミュニティ財団」が全国各地で広がっている。草分け的存在である京都地域創造基金では、2009年以来1億5千万円以上の寄附が寄せられ、100以上の事業を支援してきた。愛知県でも、「あいちコミュニティ財団」が近々誕生することになっており、事業指定の寄附の他、活動テーマ別寄附も設けて展開する予定になっている。
- ・こうした、寄附の裾野を広げる仕組みについて、団体側や市民・企業の側両方に周知を進めていくことが大切である。

4. 寄附集めに関する力量を団体が形成するための支援を行う

- ・これまで見てきた、市民活動団体による取り組みにおいても、また、社会的な仕組みを効果的に運営するという観点からも、寄附集めにおける団体の力量を形成していくことが基本になる。
- ・この力量形成については、①団体内部の力量を形成する方法（研修等）と、②団体間のネットワークを核にした学び合いの機会をつくる方法（共同的学习）、③専門性を持った外部人材とのマッチングを促進していく方法等を視野に置きながら、各団体や分野の状況に合った機会をつくっていくことが重要である。

(1) 寄附をよびかけるノウハウを学ぶ実践型の研修

- ・「自分たちの活動の何にスポットを当てて寄附集めのPRをするか」等、寄附集めのノウハウを学ぶ機会を充実させる必要がある。ただし、一般的に寄附は「手間がかかる割に収入が望めない」というイメージが強く、助成金申請等のテーマと比較して研修への参加意欲がわきにくいテーマでもある。
- ・しかし、「ぼらチャリ」や「愛フェス※1」のように、イベント参加のプロセスの中にCANPANの登録と連動したセミナーや、一分間CM動画をつくるといった具体的なPRのツールが残り、学んだノウハウが活かせる形であれば、参加意欲に働きかけることができる。
- ・単発的なイベントだけでなく、東海労働金庫やイオンが行っている既存の継続的な寄附促進の仕組みをどう使いこなすかといった実利の伴った研修も参加への関心があがると思われる。その結果として、寄附文化がこの地域に見える形で広がっていく効果も期待できる。
- ・実施形態としては、各プログラムの主催者を中心に、中間支援組織や市民活動推進センターの事業と連携して行う形が考えられる。

※1 愛フェス 2009年にスタートした、「楽しむことが誰かのためになる」をテーマにしたファンドレイジングイベント。参加者が愛フェスの会場内で買い物をするとう投票券がもらえ、その投票券をもってNPO市へ行き、共感したNPOに投票する。するとNPOは投票数に応じて売り上げの一部を寄附金として得ることができる仕組み。チャリティウォークやアーティストのパフォーマンスも行われる。会場は、愛・地球博記念公園等。

(2) 市民活動団体の運営の虎の巻・基本編として提供

- ・これまで述べた提言内容のエッセンスをひろう形で、「寄附集めのごく基礎的なノウハウ」や「名古屋で活用できる仕組み」について記した虎の巻を作成し、「NPO法人の認証時」「各種助成金に採用された時」等の節目で、提供することも有効だと思われる。
- ・市民活動を地域にどう理解・応援してもらい、継続的な活動をしていくかという視点からの基本的な内容でよい。「人材を募る」「資金を調達する」いう2つの編が考えられ、市民活動推進センターの役割が期待される。

(3) 財政基盤を踏まえた資金調達の戦略について学び合う機会

- ・市民活動団体への提言で述べたように、情報発信の技術的なノウハウだけでなく、各団体の財務状況を分析し、資金調達活動の位置づけや対象の設定等「戦略を考える」ことが重要課題であり、その点のサポートを必要とする団体も多いと思われる。

- ・しかし、この種の学習・作業は時間や手間がかかるものであり、経営の課題が似ている団体や、同じ活動分野で共同して環境分析ができるといった条件整備があつて、効果があがるものと考えられる。テーマ毎の中間支援組織やネットワークが核になり、共同的な学習の場をつくっていく形が有効である。加えて、事業別の採算を見る経営分析力も必要になるため、(4)で述べるようなプロボノ人材の協力を得ながら運営する仕組みを検討していく必要がある。

(4)専門性の持つ外部人材とのマッチング

- ・寄附戦略をどのように立てるのか、また、それをどのように伝えるのか。これは第一義的には団体内で十分議論し、メッセージも明確化すべきであるが、その分野のプロフェッショナルのアドバイスや問いかけがほしいという声も調査では聞かれた。
- ・(1)や(3)を通して支援する人材を発掘しつつ、団体とマッチングできるようなシステムが望まれている。2013年4月には、愛知県内の大手企業等、複数の企業の社会貢献担当者が連携してこれらに取り組むNPO法人、「中部プロボノセンター」が設立される予定である。こうした機運を契機に、経営・営業・情報(IT)等の専門ノウハウを持ったプロボノの力を活かして、寄附を促進するようなマッチングを開発していくことが期待される。
- ・この取り組みの土台として、プロボノにNPOの経営状況をよく理解する人材を育成することが重要であり、定年後の人生について関心が高まる高年齢層の社員のボランティア体験等に、こうしたプロボノとしての活躍を視野に入れたプログラムを開発していくことが重要である。
- ・プロボノを推進する組織としては、2005年東京でスタートした「サービスグラント」がある。情報発信支援プログラム(Webサイトの構築等)、業務基盤整備支援プログラム(事業計画立案等)の7つの支援メニューがあり、支援内容ごとに専門技術を持った社会人が4~6名のチームになって、個別のNPOに入り、約6か月支援する活動を行っている。業務基盤整備支援プログラムの中に、「寄附管理サービスプラント」があり、アカウントディレクター、プロジェクトマネージャー、マーケッター、ビジネスアナリスト等の役割を持ったプロボノ人材を派遣する内容となっている。これら先進事例の把握の上で、名古屋地域でもこの種の活動が発展していくことが期待される。
- ・一方で、本調査を通して中小企業では「地域づくり」「人づくり」に関心が高い点も明らかになった。中小企業憲章でも地域貢献について考え方が示されている。今後、上記のような人材協力・人材交流についても市民活動団体と中小企業との連携が図られていくことが期待される。