特集：ファンドレイジング活動

ファンドレイジングとは何か

山内　直人*

日本の寄付市場は米英には比較してまだ小さいが，今後拡大することが期待される。NPO が寄付収入を増加させるためには，目標設定，潜在的寄付者のリストアップ，寄付の依頼，スチュワードシップといったファンドレイジング・プロセスに従って，効果的に行う必要がある。マッチングギフト，コーズ・リレーテッド・マーケティング，クラウドファンディングなど新しい手法もファンドレイジングに取り入れていく必要がある。ファンドレイジングの効率性，費用対効果にも留意する必要がある。専門的知識を持ったファンドレイザーの養成も必要で，大学など高等教育機関の役割も大きい。

キーワード：ファンドレイジング，ファンドレイザー，ファンドレイジング・プロセス，クラウドファンディング，スチュワードシップ，コーズ・リレーテッド・マーケティング，マッチングギフト

1. はじめに

ファンドレイジングということばは，数年前までは一般にはほとんど知られていなかったが，最近日本でも急速に市民権を得るようになった。また，クラウドファンディングなど，新しい手法の広がりによって，ファンドレイジングの方法自体が大きく変わろうとしている。

ファンドレイジングとは，本来資金の獲得という意味であるから，広義には，営利企業，行政，非営利組織，個人などあらゆる主体による資金獲得，資金開拓を含む。獲得する資金も，出資金，会費，売上金，寄付金，助成金，補助金，受託金などあらゆる資金が含まれる。

しかし，本稿では，主として，NPO が直接的な対価を伴わない寄付や会費を獲得するために行う様々な活動を中心に解説することとしたい。NPO とは，ここでは NPO 法人（特定非営利活動法人）に限らず，公益法人，一般法人（社団・財団），社会福祉法人，学校法人など，広義の非営利組織を意味する。

以下では，ファンドレイジングとはどのような活動か，NPO にとってどのような意義があるか，ファンドレイジングの対象となる寄付市場はどのくらいの規模か，ファンドレイザーはどのような役割を果たすか，新しいファンドレイジング手法の特徴は何か，といった点を議論し，あわせてファンドレイジングの課題について議論したい。

2. NPO と寄付市場

2.1　NPO にとってのファンドレイジングの意義

営利企業は，基本的に生産物の販売収入により生産コストをまかない，投資のための資金は株式発行や銀行融資で調達できるので，ファンドレイジングの必要性は乏しい。政府も，中央政府であれ，地方自治体であれ，基本的には税金を使って業務を遂行するので，ファンドレイジングの必要はほとんどない。もし政府機関が積極的にファンドレイジングを行ったら，民間の活動と競合するため，批判を受ける可能性さえある[1)]。

これに対して，NPO にとって，ファンドレイジングはとりわけ重要な活動である。NPO も，活動の一部を販売収入や会費，あるいは補助金で賄うことはあるが，それだけでは費用のすべてをカバーできない場合が多く，補助金や助成金のほか，個人や企業から寄付を獲得する必要が出てくる。

2.2　NPO の収入構造と寄付

内閣府が実施した『NPO 法人実態調査平成 25 年度版』によると，2012 年度における NPO 法人の総収入のうち，寄付は 5.3%，会費は 3.4%，両方を合わせても，収入全体の 1 割に満たない。また，3 分の 1 以上の NPO 法人が，寄付収入がゼロと回答している。

このように，日本では，まだまだ NPO の寄付収入が小さく，まさにファンドレイジングにより経営基盤を強化する余地が大きいと考えられる。

2.3　米英の寄付市場

それでは，ファンドレイジングの対象となる寄付の市場規模はどのくらいだろうか。

世界最大といわれるアメリカの寄付市場からみてみたい。『Giving USA Report 2014』によると，アメリカの 2013 年の年間寄付総額は，3,351 億ドルに上る。日本円に換算すると，33 兆円を上回る。これは，アメリカの GDP の約 2%に相当する。

アメリカの場合，寄付総額の 72%は個人によるものであり，次いで財団によるものが 15%，遺贈によるものが 8%となっており，企業によるものは 5%に過ぎない。

＊やまうち　なおと　大阪大学大学院国際公共政策研究科
〒560-0043　豊中市待兼山町 1-31　大阪大学国際公共政策研究科
Tel. 06-6850-5621
（原稿受領　2014.6.23）

一方，イギリスでは，2012/2013 年において，104 億ポンドが個人によりチャリティに寄付されている。これを日本円に換算すると，1 兆 6 千億円に上る。これはイギリスの GDP の 0.6%に相当する。

2.4　日本の寄付市場

日本の個人寄付の総額については，『寄付白書 2013』が 2012 年の推計値を公表していて，それによれば，寄付が 6,931 億円，会費が 3,227 億円と推計されている。会費には，会員サービスの対価という側面もあるが，会員サービスの価値を上回る賛助会費などは寄付の側面もある。そこで，会費と寄付を合計してみると，1 兆円強の規模になる。東日本大震災のあった 2011 年よりは減少したが，震災前の 2010 年と比較すると増加している（図 1）。

また，個人寄付の分野別内訳をみると，宗教関連が全体の 3 分の 1 を占め，次いで緊急災害支援，国際協力，教育・研究が続き，これら 4 分野で全体の 6 割超となる（表 1）。

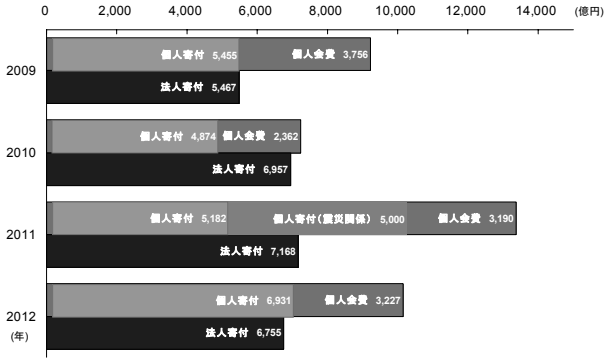

図 1　日本の寄付市場の規模
データ出所：日本ファンドレイジング協会（2013）ほか

表 1　個人寄付の分野別内訳（2012 年）

	億円	%
国・都道府県・市町村	416	6.0
政治献金	264	3.8
宗教関連	2,287	33.0
共同募金会	177	2.6
日本赤十字社	146	2.1
自治会・町内会等	387	5.6
まちづくり・まちおこし	42	0.6
緊急災害支援	665	9.6
国際協力	665	9.6
芸術文化・スポーツ	150	2.2
教育・研究	587	8.5
雇用促進・雇用支援	6	0.1
保健・医療・福祉	132	1.9
子ども・青少年育成	213	3.1
自然・環境保全	98	1.4
権利擁護・権利支援	56	0.8
業界団体・商業団体・労働組合	38	0.5
社会貢献活動の中間支援	270	3.9
その他	332	4.8
合計	6,931	100.0

出所：日本ファンドレイジング協会（2013）

一方，法人も 2012 年に 6,755 億円の寄付を行っている。これは税務統計によるもので，政治献金などを含むが，法人所得の約 2%に相当し，日本の場合は，法人企業も個人寄付に匹敵するくらいの寄付を支出しているのが特徴である。

以上をまとめると，個人寄付と個人会費，それに法人寄付を合わせて，2012 年に 1 兆 7 千億円の寄付が行われたと推計される。これは日本の GDP の 0.36%に相当する。寄付額を GDP に対する比率で国際比較すると，日本の寄付市場は，現時点でアメリカの 6 分の 1 程度，イギリスの 2 分の 1 程度ということになるだろう。

これをみると，日本の寄付市場が米英に比べて相対的に小さいということは言えそうであるが，逆に成長余地が大きいとみることもできる。もし，イギリスの市場規模を目標にするなら，3～5 兆円（GDP の 0.6%～1%）規模，アメリカを目標にするなら，10 兆円（GDP の 2%）規模ということになるだろう。

3. ファンドレイジングのプロセス

寄付市場を成長させるためには，NPO 側のファンドレイジング活動が重要であることはいうまでもない。ここで，NPO がファンドレイジングを行う場合の実際のプロセス（しばしば「ファンドレイジング・サイクル」と呼ばれる）について説明し，あわせて専門家としてのファンドレイザーの役割について考えたい。

3.1　ファンドレイジング・サイクル

最初に，ファンドレイジングの目的と目標額，目標達成時期を設定する必要がある。たとえば，NPO の若手人材を育成するための研修コースやテキストを開発するために 2 年以内に 1 千万円集める必要があるといった例が考えられる。

第二に，資金力があり目的にも賛同してくれそうな潜在的な寄付者を探して寄付の依頼・勧誘の対象を絞り込むことである。このプロセスが重要なのは，寄付してくれる可能性のある個人や企業をできるだけ絞り込むことにより，ファンドレイジングのコストを抑え，効率性を高めることができるからである。

第三に，絞り込まれた潜在的寄付者に対して，実際に寄付を依頼することである。この時に，寄付がどのような目的に使われるか，それによってどのような効果が期待できるか，いつまでにどのくらいの寄付が必要かといった点を，潜在的寄付者に理解してもらうための努力や工夫が重要である。寄付の依頼は，個別訪問や電話，電子メール，ソーシャル・ネットワーキング・サービスなどを使うこともあるが，寄付集めのためのパーティ，バザー，オークション，コンサートなどのイベントを企画する，寄付付き商品を販売するといった手法もしばしば使われる。

第四に，寄付をしていただいた個人や企業に対して，お礼をするとともに，受け入れた寄付がどのように使われ，

ミッション（活動目的）の達成にどのように役立ったか，評価し，報告することが重要である。寄付者とのコミュニケーションを適切なタイミングで行うことは，支援者との関係を強化し，寄付を継続してもらうためにも重要である。こうした活動は，スチュワードシップ（Stewardship）と呼ばれ，ファンドレイジングに関する一連の活動のなかでも特に重要な要素とされている。

3.2　寄付者のクラス分けと差別化

寄付者と一口に言っても，特定の NPO の収入の相当部分を定期的に寄付してくれるような少数の大口寄付者から，小口の単発の寄付をしてくれる多数の寄付者まで，極めて幅広い。

寄付の目標額が比較的大きい寄付キャンペーンを行う場合などには，ファンドレイジングの対象となる寄付者や寄付額の単位をクラス分けすることも有効である。たとえば，目標額 1 億円のファンドレイジングをしたいなら，3 千万円を 1 口，1 千万円を 3 口，100 万円を 20 口，10 万円を 100 口，2 万円を 500 口集めるといった表を作成し，寄付のロット別に目標管理することが有効である。

また，寄付額に応じて特別のお礼や対価を用意して，寄付者の志に報いるとともに，寄付額を増やそうという誘因を与えることも有効である。たとえば，パトロン制度を設けたオーケストラの場合，少額寄付の場合は，サンクスカードの送付だけだが，寄付額が増えるにつれて，リハーサルの見学招待，演奏会への無料招待，プログラムへの寄付者名の記載，指揮者との食事会への招待などの特典を提供するといった例がある[2)]。

3.3　ファンドレイザーと人材育成

ファンドレイザーは，以下のリストのように，ファンドレイジング・プロセスを企画し，個人，企業，財団などに働きかけて，寄付や助成金などの資金開拓を行う専門家である。アメリカなどでは，専門職として確立しており，大手 NPO や大学では，多数のファンドレイザーを雇用し，資金開拓につとめている。

・資金集めの基本戦略の策定
・潜在的な寄付者のサーチ，リストアップ
・寄付の依頼，獲得，フォローアップ
・寄付者のクラス分けとお礼・対価の検討
・キャンペーンの企画・実施
・ネットを通じた資金の獲得
・財団や行政への助成金・補助金の申請

アメリカでは，1980 年代にファンドレイザーの人材育成の必要性が論じられ，大学教育機関に専門学科を設立するための基金として全米ファンドレイジング・カウンシル協会フィランソロピー基金（The American Association of Fundraising Counsel Trust for Philanthropy，現 Giving Institute）が設立された。その後，全米大学協会（Association of American College）の協力を得て，全米で数十の高等教育プログラムが創設された（詳しくは，中嶋（2012）を参照）。

なかでもインディアナ大学ファンドレイジング・スクール（TFRS，The Fundraising School at Indiana University）やコロンビア大学非営利経営ファンドレイジング・マネジメント学科（Columbia University, Fundraising Management for Nonprofit Administration）は，多様なコース，科目を提供しており，ファンドレイジングに関する研究・教育のメッカになっている。表 2 は，TFRS が提供している具体的コースの例である。

表 2　インディアナ大学・ファンドレイジング・スクールの開講科目例

Principles & Techniques of Fundraising
Developing Annual Sustainability
Developing Major Gifts
Managing the Capital Campaign
Planned Giving: Getting the Proper Start
Faith and Fundraising
Fundraising for Small Nonprofits
Preparing Successful Grant Proposals
The Dynamics of Women's Giving
Using Social Media in Fundraising

日本の非営利組織や大学では，資金調達専門のスタッフを置くことはまだまれであるが，ファンドレイジングの重要性が認識されるとともに，特定のスタッフにファンドレイジングを担当させたり，専門のファンドレイザーを配置する団体も増えてくることが予想される。

4. ファンドレイジングの新しい潮流

最近，インターネットの普及，スマートフォンやソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）の利用者の急増などに対応して，寄付の手段や形態は多様化している。ファンドレイジングの重点もこうした動向を反映して，大口寄付者の開拓よりも多数の小口寄付者に効率的にアプローチし，寄付金額を増やそうという方向に変化してきている。

以下では，新しい寄付やファンドレイジングの手法をいくつか紹介し，それらが NPO のファンドレイジングにとってどのような意味を持つか考えてみたい。

4.1　マッチングギフト

マッチングギフトは，社員の寄付に呼応して，会社も一定比率（多くは 1 対 1）で上乗せして寄付をする制度である。マッチングギフトの先進国米国では，毎年数千社が実施しているという。GE（ゼネラル･エレクトリック）が自社の従業員に対し，自らが学んだ教育機関に対する寄付を奨励したことに始まるとされる。日本企業では，まだ大手を中心に一部の企業がこの制度を取り入れているにすぎない。

この応用で，助成財団などがNPOに助成金を出す時に，助成先の団体が調達した資金に対し，あらかじめ決めた一定比率で助成金を提供するマッチング・グラント（matching grant）やチャレンジ・グラント（challenge grant）という制度もあり，NPO自身の資金調達能力を向上させることができるなど，様々な利点を持つとされている。

寄付の獲得を目指すNPOとしては，マッチングギフトを導入している企業やこれから導入する可能性のある企業にアプローチして，寄付先として指定してもらうよう働きかけるなど，ファンドレイジング活動を行う必要がある。

4.2 コーズ・リレーテッド・マーケティング（CRM）

コーズ・リレーテッド・マーケティング（Cause-related Marketing, CRM）は，支援対象（コーズ）に関連づけた企業のマーケティング活動である。コーズには，被災地復興，貧困削減，文化財の修復，難病研究など様々なものがある。古くは，1980年代にアメリカンエキスプレスが自由の女神修復のため，クレジットカードの利用に応じて寄付をするキャンペーンを行った例があり，最近では，1リットルのミネラルウォーターを買うと途上国に10リットルのきれいな水を届けるという，ボルヴィックの「1リットルフォー10リットル」が有名である[3]。1960年に始まったとされるベルマーク運動は，日本の古典的CRMといえるかもしれない。

NPOが企業に働きかけて，CRMで得た資金の供与を受けることができれば，NPOのファンドレイジングの事例とみることができる。

4.3 特定寄付信託（ブランド・ギビング）

高齢化・少子化の進展とともに，高齢者が自らの資産をどのように使うかということを考える機会が増えている。日本では，団塊の世代の引退が始まっており，金融資産や不動産の大規模な世代間移転がまさに始まっている。

特定寄付信託は，こうした背景から，アメリカのブランド・ギビングに着想を得て，2011年度税制改正で生まれた制度である。具体的には，信託銀行に信託された金銭を運用収益とともに信託銀行等と契約した公益法人や認定NPO法人のうち，委託者である寄付者が指定した団体に寄付できる仕組みである。

委託者である寄付者個人が寄付先を指定することができ，寄付先からの定期的な活動報告により活動状況を知ることができるほか，寄付金控除の対象となる，運用収益が非課税になるといった税制上の優遇措置がある（詳細は，信託協会や国税庁のHPを参照されたい）。

この制度は，寄付者にとっては，社会のために役立ちたいという思いと老後の生活保障が両立するうえ，節税効果も得られる点で魅力的な制度である。一方，NPOにとっては，信託銀行の寄付先リストに入れてもらうこと，さらには寄付者に選んでもらうこと，そのために団体の活動目的や活動実績を開示し，アピールすることが，ファンドレイジング活動になり，寄付を増やすことにつながると考えられる。

4.3 クラウドファンディング

クラウドファンディング（Crowd funding）とは，インターネットのポータルサイトを活用し，事業目的等を提示して不特定多数（crowd）から資金を集める（funding）仕組みであり，大別すると，寄付型（資金提供者に直接的対価のないもの），購入型（金銭以外の対価のあるもの），投融資型（金銭的な対価のあるもの）がある。NPOや社会起業家のファンドレイジングには，寄付型や購入型のクラウドファンディングがよく使われるようになっている。

寄付型クラウドファンディングの例として，イギリス発祥のJustGivingというものがある。これは，チャレンジャーと呼ばれる人が，何らかのチャレンジ（たとえば，大阪マラソン完走など）を行うことをサイト上で表明して，支援したい団体への寄付を呼びかけるという仕組みである。最近では，NPO自身もサイト上で寄付を集めることができるようになった。

2001年にイギリスで創業したJustGivingはその後数年間で急成長を遂げた。日本のジャスト・ギビングは2010年にライセンスを得てスタートしたが，翌年起こった東日本大震災の被災者支援や復興支援の募金のために急拡大し，現在では累計寄付総額が11億円超に達している[4]。

5. ファンドレイジングの評価

ファンドレイジング活動には，人件費，物件費，広告宣伝費などのコストがかかる。ファンドレイジングのためにどこまでコストをかけることが許されるだろうか。1円のファンドを集めるのにいくらかかったかという形で，ファンドレイジングの費用対効果を評価することができる。たとえば，1,000万円の募金を達成するために100万円のコストをかけると，ファンドレイジングコストは10%となる。

アメリカのNPO評価サイト「Charity Navigator」には，表3のような興味深い評価基準が出ている。NPOの種類にもよるが，これによれば一般的なNPOの場合，1ドル

表3 ファンドレイジングの効率性評価

評価点	10	7.5	5	2.5	0
一般的	$0.00 - $0.10	$0.10 - $0.20	$0.20 - $0.35	$0.35 - $1.00	> $1.00
フードバンク、給食、配給など	$0.00 - $0.03	$0.03 - $0.10	$0.10 - $0.15	$0.15 - $0.20	> $0.20
コミュニティ財団	$0.00 - $0.03	$0.03 - $0.10	$0.10 - $0.15	$0.15 - $0.20	> $0.20
公共放送とメディア	$0.00 - $0.20	$0.20 - $0.30	$0.30 - $0.45	$0.45 - $1.00	> $1.00

出所）Charity NavigatorのHP

の資金を獲得するためにかける費用が 10 セントまでなら 10 点，10～20 セントなら 7.5 点，20～35 セントなら 5 点としている。

アメリカでは，ファンドレイジングに必要な様々な情報やデータが蓄積されている。たとえば，全米の NPO に関する統計が National Center for Charitable Statistics に集積され，オンラインで閲覧することができる。これらの定量データを活用した学術的研究も数多く，ファンドレイザーの調達計画の企画・立案に寄与していると考えられる（中嶋，2012）。

ファンドレイジングの成果として寄付が増えても，そのためにコストがかかり過ぎていれば，寄付者の理解は得られないだろう。したがって，ファンドレイジングにどのくらいのコストをかけ，その結果どのくらいの成果があったか，定量的な評価ができるように記録を残しておく必要がある。

また，同じサイトに，表 4 のような不効率なファンドレイジングのワースト団体がリストアップされている。これによると，オフィスディポ財団は，1 ドルの資金を獲得するために，1.19 ドルの費用をかけていることになる。

表 4　アメリカのファンドレイジングが非効率性な NPO ワースト 10

順位	団体名	効率性
1	Office Depot Foundation	$1.19
2	American Lung Association of the Mt. Pacific	$0.98
3	Faith's Hope Foundation	$0.94
4	Scottsdale League for the Arts	$0.90
5	Walker Cancer Research Institute	$0.90
6	Cancer Survivors' Fund	$0.90
7	Autism Spectrum Disorder Foundation	$0.89
8	Firefighters Charitable Foundation	$0.88
9	The Committee for Missing Children	$0.87
10	United States Deputy Sheriff's Association	$0.87

注）効率性の数値は，1 ドル獲得するのにどのくらいの費用をかけているかを示す
出所）Charity Navigator の HP

6. 今後の課題

ファンドレイジングは，NPO のマネジメントにおいて，最も重要な活動の一つであるが，ファンドレイジングを組織的，専門的に行っている NPO は，日本ではまだ非常に少ない。これに対し，アメリカやイギリスでは，ファンドレイジングに関する研究や実践が長年にわたり蓄積されている。

人材面では，専門性を継続し，高めるための教育やファンドレイザー間のネットワークを構築するなどの支援活動を提供する 1960 年創立の全米ファンドレイザー協会（Association of Fundraising Professionals）をはじめとした専門組織が多数存在している。また，大学院をはじめとする専門教育機関による人材育成体制も日本とは異なる。

日本のファンドレイジングでは，個人や企業などの個別寄付を確保するためのより積極的な行動と資金調達計画が必要とされる。さらに，どのように定常的な寄付を確保するのか，ファンドレイジングに関する情報やネットワークの構築も必要であろう（中嶋，2012）。

日本の小規模な NPO が，ファンドレイジング専門のスタッフを持つことは現実的ではない。しかし，数人のスタッフの中でも，ファンドレイジングの担当者を決めて，ノウハウを学び，蓄積・継承していくことは重要であろう。特に，クラウドファンディングなど，新しいファンドレイジングの技術は，小規模 NPO にこそ有効な手法と考えられ，その積極的な活用のため，ファンドレイジング担当スタッフを中心にキャッチアップしておく必要がある。

ファンドレイザーやファンドレイジング担当スタッフの育成を支援するために，中間支援組織などが支援体制を構築することも期待される。また，ファンドレイジングの指導者を育成するための「トレーナーズ・トレーニング」のシステムを確立することも必要である。そのためには，インディアナ大学のファンドレイジング・スクールのように，大学などの高等教育機関がファンドレイジングの専門プログラムを開発するなど，積極的な役割を果たすことが期待される。

註・参考文献

世良耕一『コーズ・リレーテッド・マーケティング』北樹出版，2014 年.

日本ファンドレイジング協会編『寄付白書 2013』日本ファンドレイジング協会，2013 年.

中嶋貴子 NPO の資金調達」山内直人・田中敬文・奥山尚子編『NPONGO 事典』大阪大学大学院国際公共政策研究科 NPO 研究情報センター，2012 年 3 月.

内閣府 NPO 法人実態調査平成 25 年度版』2014 年 6 月.

Giving USA Foundation ed, *Giving USA 2014*, Giving USA Foundation, 2014.

1) 実際，政府の援助機関である国際協力機構（JICA）が寄付を募集したところ，民間の国際協力 NGO から批判されたことがある。
2) 大阪センチュリー・オーケストラでは，大阪市からの補助金が削減されたのを機に，ファンドレイジングに力を入れており，その一環として，寄付者のクラス分けと特典の差別化を行っている。
3) 世良（2014）は，ボルヴィックの例は，マーケティングを目的としていないため，寄付付き商品ではあっても CRM とはいえないとしている。
4) 詳細は，ジャスト・ギビング・ジャパンのホームページを参照されたい。

Special feature: Fundraising Activity. An Introduction to Fundraising. Naoto YAMAUCHI (Osaka School of International Public Policy, Osaka University)

Abstract: While giving market is much smaller in Japan than the US and the UK, the market size is expected to expand in the future. It is important for nonprofits to implement fundraising processes, from the target setting, list up of potential donors, solicitation to listed clients, and stewardship after receiving contributions. It is also necessary to use new fundraising methods, such as matching gift, cause related marketing and crowd funding. Nonprofit managers need to monitor the efficiency or the cost benefit of fundraising activities. Universities should take positive roles in providing courses for training fundraisers with professional skills.
Keywords: Fundraising / Fundraiser / Fundraising process / Crowd funding / Stewardship / Cause-related marketing / Matching gift