

ファンドレイズは 理事・事務局長の 責任です。

NPOのファンドレイジング(資金集め)が目指すのは、単なる「お金集め」ではありません。NPOが目的を達成するために、理解者を広げる必要があります、その参加の窓口を開くのがファンドレイジングです。

① NPO法人のファンドレイズ(資金集め)に責任を持つのは理事(理事長)です。

NPOの立ち上げには資金はかかりませんが、いざ運営を始めると財政問題を感じる団体は少なくありません。全員がボランティアで運営に参加することも可能ですが、それとは別に団体の運営にはコストがかかります。いつも持ち出し、個人の負担が多くては活動が長続きしません。ミッション達成のためにどんな事業展開が必要で、そのためのコストはどれほどなのか。それをどうやって調達するのか。NPO法人のファンドレイズは、経営責任者である理事の責任です。

② 理事長や理事会・事務局長が ファンドレイズに熱心である必要があります。

理事長や理事会・事務局長がファンドレイズに熱心でないと、いくらスタッフに指示をしても効果は上がりません。「なにをするために、いくら必要なのか？」理事はスタッフと共有していますか？目的達成に近づくために、どんなファンドレイズが必要ですか？ファンドレイズの進捗を評価すること、スタッフの働きに対する正当な評価も大切な要素です。

③ ファンドレイジングは組織全体で取り組むことです。

ファンドレイジングは、理解者を広げ、ミッション達成に近づくために行うことであり、市民の参加を呼び掛ける窓口を開く行為です。組織のだれか一人が担えば、済むものではありません。理事会、理事長、事務局長、事業担当、寄付者・支援者担当、経理担当、ボランティアコーディネーター、ボランティアなど、組織の全員が取り組むことです。ミッションを共有することで、役割分担しやすくなります。

NPO法人の 資金の種類と性格を 理解しましょう。

NPOの収入源はさまざまです。資金源の出し手(ステークホルダー)には、それぞれの背景やタイミングがあります。異なる特徴、リスクを理解しないと、団体の運営はできません。

① NPO法人には8つの資金源があります。

それぞれの資金源の特徴やリスクを理解しないと、団体を運営できません。

| 資金源の種類 | 内容 | 主な出し手(ステークホルダー) |
|----------------|-------------------------------|-----------------|
| 会費 | 会員から定期的に支払われるお金 | 個人、法人 |
| 寄付金 | 見返りを求めないで支払われるお金 | 個人、法人 |
| 特定非営利活動に係る事業収入 | 特定非営利活動に係る事業で得られる商品やサービスの対価収益 | 利用者、委託者 |
| その他の事業収入 | その他の事業で得られる商品やサービスの対価収益 | 利用者、委託者 |
| 助成金 | 事業等への比較的高額な資金提供 | 民間助成財団、企業 |
| 補助金 | 税金を原資とする比較的高額な資金提供 | 自治体、政府 |
| 借入金 | 融資や私募債などの借金 | 金融機関、理事・支援者 |
| その他 | 預金金利や投資収入など | 金融機関 |

② 寄付の種類と性格を理解することがファンドレイズに役立ちます。

寄付には、使途等が制約された寄付と制約のない寄付があります。使途とは、寄付の使い道のことです。寄付者は自分の寄付がどう役立つのかに関心がありますから、使途を絞ったほうが集まりやすいという側面もありますが、団体運営には使途が限定されない資金が必要です。また、使途以外に期限・回数などに制約があることもあります。団体は寄付を集める際に、どんな寄付を集めるのか、何に支援をしてほしいのか、寄付者が何を期待するのかを設計する必要があります。

③ ステークホルダーには、それぞれお金を出す理由と期待があります。

助成団体であれば過去の助成先実績、企業であれば企業の支援先やCSRレポート、などを見ることで、お金を出す関心を探ることができます。公募しているかどうか、事業助成や機関助成、助成期間、選考方法も異なります。例年の募集時期を調べておくことで、次年度への申請計画を立てやすくなります。

どのような 資金源が適切かを 検討しましょう。

団体を運営するうえで資金繰りが大事です。ステークホルダーの意図、どの支出に充てられるか、いつ入金されるかは、資金源ごとに異なります。上手に組み合わせることが大切です。

① 助成金・実費精算方式の委託金では、 団体の管理費は賄えません。

助成金や委託金は、ある一定の管理費が認められていることもありますが、実際の管理費はそれ以上にかかっています。その事業に限り直接必要な支出しか認められないことがしばしばで、常勤の人件費等に充てられるかどうかは、団体の運営に大きく影響します。また助成金や委託金が支払われるタイミングには、前払い、概算払い、実費精算がありますから、よく確認して資金繰りを計画しましょう。

② 単独の資金源ではなく、多様な資金源から バランスをとって獲得することが重要です。

助成金や委託金・補助金などの資金は、金額がほかの収入に比べて大きいこともあり、団体の収入規模が一気に拡大することがあります。しかし毎年継続的にある収入とも限りません。一方、会費や寄付を集めるにはコストがかかるもので、また一気に拡大するのは困難ですが、継続的な関係を持つことで毎年支援を得られる潜在性は高いものです。単独の資金源に頼るのではなく、多様な資金源のバランスを取るのが重要です。それは、椅子に4本の脚があると安定するように。

③ 目的達成のためにNPO法人を運営しているのだということを 忘れてはいけません。

助成金ではしばしば新規性が求められるために、その獲得も狙うと、いたずらに事業が拡散することもあります。一方、事業収入に熱心になり、繁忙になると、NPOとして本来何を目的としていたのか？営利法人で経営したほうがいいのか？などの疑問が団体内部でわくこともあります。収入がなければ運営はできませんが、その収入が目的達成のスピードを落としては本末転倒です。それぞれの収入が、団体の目的達成に貢献しているのかを常に確認しましょう。

寄付者・支援者・ 会員管理から 始めましょう。

支援者名簿は、その団体が取り組む社会課題に関心を持つ人々の情報が盛り込まれています。新たな支援をどこに呼びかけるべきか、そのヒントを得られるでしょう。

① 寄付者・支援者・会員管理をする支援者名簿はありますか？

支援者名簿はありますか？どんな情報を書き込んでいますか？寄付者・支援者・会員というあなたの団体に関心を寄せた個人や法人の支援履歴、直近の支援時期、イベントの参加履歴、チャリティグッズの購入者、バザーの物品提供者の履歴、理事の知り合いか、あなたの団体の他にどんな団体に寄付をしているのか、ボランティアをしているのか？お財布を握っているのはだれか？寄付者・支援者・会員が何に関心があるのか、そして、どんなつながりによって支援に結び付いているのかは次の支援依頼をするうえで必要不可欠な情報です。

② 支援者名簿のポイントは組織で共有し、 常に更新を加えることです。

支援者名簿は一度作ったら完成ではありません。住所や電話は引っ越しで変わり、勤務先や氏名なども変わります。さらに、支援履歴やイベント参加などに限らず、個人に関心ごとや家族の状況など常にアップデートする情報があります。理事長、理事、事務局長はそれぞれ外で支援者と個別の関係性を持っているものですが、ファンドレイズにつなげるには、団体の職員と共有することも必要です。支援者名簿は、データカード式でもいいですが、パソコンのほうがより便利です。

③ 寄付者・支援者・会員管理は、 認定NPO法人申請する上でも重要です。

認定NPO法人申請書類には、寄付者の名前、住所、寄付金額、寄付をもらった日付を記載した寄付者リストが必要です。名前が分からなかったり、匿名の寄付は認定NPO法人申請の為の「寄付」としてはカウントできませんから注意が必要です。また、一人から年に数回の寄付をもらったならそれはまとめ、生計を一にする者からの寄付は名寄せすることで、認定NPO法人の絶対値基準である3,000円以上の寄付者の一人のカウントとすることになります。

寄付者・支援者 担当者を 設けましょう。

企業のお客様係のように、NPOにも寄付者・支援者の担当を設けましょう。声をよく聴くことが、次の支援や事業の発展につながります。

① 寄付者・支援者担当者を設けましょう。

会費や寄付などの支援はいきなり得られるものではありません。関係を開拓・構築して十分に温めたのちに、支援に結び付きます。また継続的な支援を得るにも、会員とのコミュニケーションが基本です。すでに支援をいただいている会員・寄付者へは、支援がどれほど役に立っているのかを示したり、大口の支援者であれば個別に会って報告をすることも大切でしょう。支援者の分析をして、次のアクションをするためにも、担当を置くことは必要です。

② 事業担当者との関係プレーが大切です。

事業担当者との連携が、ファンドレイジングを進めます。団体の活動内容を寄付者・支援者に対して、文章や写真、映像などで伝えることも大切ですが、生の声で伝えることも有効です。事業担当者が活動現場を持っているなら、その様子を報告会などを開いて、臨場感もって話したり、支援者を訪問する際に同行してもらうのも有効です。また、受益者の声、つまり寄付によって助けられた、役立ったという「証言」を伝えることも寄付者・支援者には喜ばれることです。

③ 理事長や理事会との関係プレーが大切です。

ファンドレイジングを寄付者・支援者担当者だけに担わせてはいけません。理事長や代表は団体の「顔」であり、理事にはそれぞれのネットワークがあります。ファンドレイジングは、「断りにくい人」からお願いするのが、もっとも成功に導くやり方です。企業などへの依頼で決済までに何度かのミーティングが想定されるなら、その場面に応じ、役割分担します。適した人から、適した人に対し、適した金額を、適したプログラムに、適したタイミングでお願いするのが大事です。

会員組織を 明確にしましょう。

会員はどんな人たちですか？どんな会員を増やしたいですか？一言に会費といっても、性格の異なる会費があり、会員の期待は異なります。会員組織を明確にしましょう。

① 会費の特徴とトレンドをおさえましょう。

会費とは、会員が定期的に支払うお金です。会員が継続してくれれば、毎年かなり安定的な収入が見込まれます。用途の自由も高いです。ただし、潜在的な市場は大きいですが、一度に増加させることは難しいです。

② 会員には種類があります。

みなさんの団体は「会費」を集めていますか？どんな会員を増やしたいですか？会員には次の3種類があります。1つ目は、NPOでは正会員と呼ばれることが多い会員で、団体の社員、つまり総会で議決権を持つ会員です。団体の構成員が会の運営のために支払う一種の負担金です。2つ目は、団体によって会員の名称は自由ですが、賛助会員やサポーター会員など寄付的な会員です。見返りとしてサービスを求めない、会の活動を支えるための会費で、基本的には定期的な寄付です。3つ目は、団体のサービスを利用する受益者、利用的な会員です。購読会員、利用会員などの名目で会員が払う会費です。サービス等の対価として会費が払われているもので、基本的には料金等収入です。このように異なる会員の性格を踏まえ、それぞれの会員の期待を理解しましょう。



③ 会員制度は認定NPO法人の取得に関係します。

認定NPO法人のためのパブリック・サポート・テストの算式に加えられるかどうかは、会費が寄付と同等かどうかのポイントです。相対値基準（寄付の割合が20%以上）の算式には、社員の会費と寄付的な会費が算入できますが、絶対値基準（3000円×100人以上）の算式では寄付的な会費が算入できます。この時、寄付は任意性、つまり自由意思で行えることが必要です。

お願いとお礼が ファンドレイズの 基本です。

ファンドレイジングの基本は、「お願い」と「お礼」で、これが黄金ルールです。「お願い」されたと思わないと寄付はしてもらえませんし、「お礼」がないと次の寄付には決してつながりません。

① なぜ寄付をしたか？の理由の一番が「お願いされたから」です。

「なぜ寄付をしたか？」という問いへのもっとも多い回答が「お願いされたから」です。寄付を求めていることを知らせなければ始まりません。そして、他の誰でもない「あなた」をお願いをしていることを知らせます。これには、届ける情報を相手に合わせてパーソナライズさせたり、理事や職員から手書きで一筆添えたり、個別に電話をしたり、また直接会うなどの工夫ができます。

② 「貢献体験」を与えるのがお礼と報告です。

お礼は非常に重要です。これを適切に行うか行わないかで、次のファンドレイズの成否が決まります。人の5段階の欲求(*)にもあるように、自己実現の次に来るのが、承認の欲求です。お礼と報告でNPOができることは、「あなたの寄付のお蔭で成功できた。あなたは大切な人だ」と、支援者を「承認」(レコグニション)することです。それが寄付者に「貢献体験」を与えます。貢献体験の満足度をまた味わいたいと思ってもらえたら、その寄付者は継続的に寄付をしてくれることにつながります。

*マズローの欲求段階説

③ 次のお願いまでに7回のお礼をしましょう。

米国のファンドレイジング研究者の間で、「寄付から次の寄付までに7回のお礼を言え」と言われています。「寄付してよかった」という満足感、「人の役に立てた」という貢献体験を手を変え品を変えつつ、寄付者に与えるということです。寄付を受け取って領収書を送る際に、寄付に関するお礼を添えましょう。プログラムが動き出したら途中経過を報告する時もお礼をするチャンスです。個別に電話してお礼を伝えるのも一つです。お礼の方法はさまざま、工夫のしどころです。言わずもがなですが、お礼をしないで次の依頼をする、これが最もやってはいけないことです。

決済方法を 工夫しましょう。

寄付したい!と心動かされたときに寄付に適した時。決済方法には、郵便振替以外にクレジットカード決済、電子マネー、コンビニ決済などさまざまです。事務量や手数料も検討し、身の丈に合った決済方法を持ちましょう。

① 郵便振替だけでは、寄付は安定しません。

もっとも使われている決済方法は「郵便振替」です。名前、住所、電話番号を書く欄があり寄付者情報を合わせて得られるのがメリットだと言えます。多くの寄付者にとってなじみがあり、簡単な寄付方法の一つです。とはいえ、郵便振込は万能ではなく、寄付したいときにすぐに寄付できる仕組みではないのがデメリットです。一方、同じような決済方法として銀行振り込みがありますがここで得られる寄付者情報はカタカナ書きの名前だけで、寄付者情報として使えるものではありません。

② インターネット募金も活用して安定化を図りましょう。

安定的な寄付を実現するためにはインターネット募金活用も必要です。クレジットカード、電子マネー、コンビニエンスストア決済を通じた寄付は、昼間忙しく郵便局や銀行に行くことができない人たちを取り込む手段となります。2004年にスマトラ地震が発生した時、日本のNPOも緊急支援アピールを行いました。発生日が12月26日という年の瀬でした。インターネット募金システムを完備した団体は、金融機関が閉まる年末年始も資金を集めることが可能でした。ネット上で資金を集めるクラウド・ファンディング、自らのチャレンジを寄付につなげるような仕組み、また、Facebook や Twitter と連動してゲーム感覚で自分の寄付を楽しむ仕組みなど、ネットを通じた寄付の仕組みは日進月歩です。

③ 身の丈に合う仕組みを検討しましょう。

支援者のニーズに合わせた決済方法を多様化させて増やせば、団体側の事務は増えます。事務量に対応できるだけのマンパワーが自分の団体にあるのか、人を増やすのか、人件費に見合うのか考慮する必要があります。また手数料も問題です。クレジットカードやコンビニエンスストアなどの決済には初期費用や維持費用、手数料などが発生します。「寄付したいときにすぐに寄付できる仕組み」は欠かせませんが、団体の身の丈に合っているのか。その組み合わせを考えていきましょう。

継続支援者を大事に、信頼性を高めましょう。

継続して支援してもらうために、寄付の貢献体験の満足度を高め、信頼性を構築するコミュニケーションを進めていきましょう。

① 寄付は一度きりの行為ではありません。

「この人からはもう寄付をもらったから2度と頼めない」は本当でしょうか？寄付も普段の購買行動と同様に、一度目の寄付で貢献体験に満足してもらえれば次の寄付につながるものです。その際、最初は「お試し」でやや小口の寄付をして、満足した場合に、2度目の寄付は少し大目の金額になることもあります。そして、新規の寄付者を獲得するよりも支援を継続してもらう方が、コストも抑えられます。寄付は一度きりの行為ではありません。もう一度、寄付したい！と思わせましょう。

② 「信頼」なしにファンドレイジングはうまくいきません。

「次のお祝いまでに7回のお礼」、これは、寄付者と深い関係を構築するプロセスです。ただお礼を伝えて、貢献体験の満足度を上げる以上に、信頼を醸成するという視点も欠かせません。信頼がない、浅い関係ではどれだけターゲットイングしようともファンドレイズの効果は上がりません。お金は信頼できる相手だからこそ、託して出してもらえるものです。寄付者と連絡を取る中で、その人の情報が増えますから、それを細かく記録し、寄付者のニーズをとらえましょう。

③ 信頼感を高めるには、「約束」と「答え」を意識しましょう。

「信頼」なしにファンドレイジングはうまくいきませんが、その信頼性向上を達成するためには、寄付をしてもらう段階での適切な「約束」が不可欠です。また、この「約束」に対する「答え」を報告の中で提示することが必要です。「約束」とは何か？それは、寄付の使い道やプログラムの履行期間、見込まれる成果などです。寄付者は寄付が、何に使われるのか、どう役立てられるのかに関心があります。こうした「約束」を寄付を受ける際に明文化し、寄付者に提示しておくことが肝心です。「約束」を尊重し、「約束」に正直であることがNPOの信頼性を高めます。

認定編

認定NPO法人をとりましょう。

認定NPO法人になる要件は大幅に緩和されています。認定NPO法人に寄付した個人、法人、そして、認定NPO法人自身にも税制面でのメリットがあります。

① 寄付した個人は税額控除を利用できます。

認定NPO法人に寄付をした個人には、税金の優遇措置があります。2011年6月、これまでの所得控除に加えて税額控除が選択可能となりました。税額控除は寄付をした額の最大約50%までが還付されるものです。寄付する個人にとって、税制優遇はインセンティブの1つとなります。寄付者へのお礼の意味でも、認定NPO法人になりましょう。

② 法人の寄付は特別損金算入枠を利用できます。

企業などの法人が認定NPO法人に寄付をした場合、一般のNPO法人への寄付と比較して、損金、つまり経費として処理できる限度額が高くなります。2011年の法改正により、認定NPO法人の特別枠が拡充されました。寄付する企業などの法人にとっても、税制優遇はインセンティブの1つとなります。

③ みなし寄付金制度も活用しましょう。

うちは事業収入中心だから認定NPO法人にならない？
ちょっと待ってください。「みなし寄付金制度」が利用できるのを知っていますか？NPO法人であっても、34業種に該当する収益事業を行うと課税対象となりますが、収益事業の利益から、一定程度を本来事業の経費として充てることができる制度があります。それが「みなし寄付金制度」です。事業収入がある団体の場合、特にメリットがあります。詳しくは税務の章(P.64)をお読みください。

認定編

認定NPO法人であることをアピールしましょう。

NPO法人が全国で約4万5千法人であるのに対して、認定NPO法人はまだ250ほどです。運営や会計の適正さが認められた認定NPO法人は、社会的信頼の証でもあります。

① 認定は信頼の証でもあります。

認定NPO法人制度では、その要件を明確に示し、団体の運営や会計の適正性などの一定要件を満たした時に認定NPO法人になることができます。NPO法人の活動を評価することは難しいことです。しかし、認定NPO法人は、申請時においても、またその更新においても、所轄庁による要件のチェックを経た団体となります。信頼性を公に示す証にもなります。

② 相続寄付を受ける際にも「認定」の効果があります。

相続においては、認定NPO法人であるかどうかは大きく違ってきます。個人、法人の寄付以外にも、相続においては格段のメリットがあります。認定NPO法人に相続財産を寄付した際にはその部分に税金はかかりませんが、NPO法人にはかかりません。少し前ですが、国税庁のウェブサイト公表されている認定NPO法人のリストを見て、見知らぬ個人から相続寄付が舞い込んだという話も聞きます。いざ、という時に、認定NPO法人であるかどうかが大きく影響してきます。

③ 認定NPO法人であることをアピールしましょう。

当然のことではありますが、認定NPO法人になっただけでは寄付は集まりません。認定NPO法人であるということを随所でアピールし、支援を呼びかけましょう。認定を取る前と取った後では、寄付の全体額が増えた、また支援者の総数はあまり変わらないが一人あたりの支援者の額が増えたと聞きます。認定NPO法人のメリットを活かしましょう。

✓ 第5章のまとめ チェックリスト

チェック!



すべきこと

| | | | |
|---|---------------------------------|-------|--------------------------|
| 1 | 理事長、理事会がファンドレイズに責任を持つ | | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 組織全体がファンドレイズはミッション達成に必要なことと理解する | | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 「お願い」と「お礼」をする | | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 支援者との信頼関係を築く | | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 認定NPO法人になる | | <input type="checkbox"/> |

した方がよいこと

| | | | |
|---|---------------------------------|-------|--------------------------|
| 1 | 認定NPO法人申請に必要な寄付者名簿が作成できるよう準備をする | | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 支援者名簿を一元化し、支援者の情報を集める | | <input type="checkbox"/> |
| 3 | インターネット募金など身の丈に合った決済方法をとる | | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 会員・支援者を辞める人の声を聴く | | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 認定NPO法人であることをアピールする | | <input type="checkbox"/> |

してはいけないこと

| | | | |
|---|------------------------------|-------|--------------------------|
| 1 | 使途目的の指定がある寄付や助成金を使途目的以外に支出する | | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 寄付をもらったのに、お礼をしない | | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 募金の時に、組織や団体の専門用語だけを乱用する | | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 寄付者との約束を裏切る | | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 日本には寄付文化がないと思いきむ | | <input type="checkbox"/> |

もっと「力」をつけたい理事・監事・事務局長のための

NPO法人組織力アップ研修テキスト

発行日：2012年5月20日

発行：認定NPO法人取得等支援事業推進会議

連絡先：東京ボランティア・市民活動センター
〒162-0823 東京都新宿区神楽河岸 1-1 セントラルプラザ 10階
TEL：03-3235-1171

専用WEBページ：<http://www.tvac.or.jp/newpublic/nintei/>

編集デザイン：佐藤 真喜子