

# 企業との付き合い方 —日本とフィリピンの資金調達の達人から学ぶ—

2010年度 第5回 2010年12月14日(火)

## 【学習目標】

- ・フィリピンにおけるNGOの資金調達の全体像、企業や企業財団とNGOとの連携事例、NGOからのアプローチ方法などを学ぶ。
- ・日本での企業との協力・連携事例、日本企業が期待していること、企業へのアプローチ方法を学ぶ。

## (1) CSR実践における企業との付き合い方

講師: 鶴見 和雄

(財)日本フォスター・プラン協会(プラン・ジャパン)(講義実施当時)  
専務理事

### CSRとNGOとの協働について

プラン・ジャパンの企業と連携して行うプロジェクトは、当団体の事業費区分でいえば主に「特別プロジェクト」に含まれている。総収入約35億円、総プログラム実施費約27億円のうち、「特別プロジェクト」のプログラム実施費は、その11%に当たる3億1千万円(2010年度)である。このうち約7割が企業からの寄付である。

現在、CSR(企業の社会的責任)で実施される国際協力は、企業収益を社会に還元するための寄付や現物支給が中心となっているが、将来は本業(コア・ビジネス)の経営プロセスにNGOとの協働が組み込まれ、NGOとの協働はますます進化すると思われる。企業にとりNGOと協働することのメリットは、「企業経営の正当化の獲得」、「企業価値の向上」、「IR(投資家に対する広報活動)への反映」、「企業競争力の強化」、「市場の安定と拡大」であろう。

例えば、社会環境問題の解決に取り組む企業もあるが、企業単体で行うには限界がある一方、NGOは地元根付いた活動をしているため、NGOと協働することで持続可能な活動に取り組むことができる。また、NGOの持つ知的・人的リソースを最大活用して、効率化することができ、アカウンタビリティをアピールすることができる。一方NGOの財政的な基盤は決して盤石ではなく、相互に補完関係が成り立つこととなる。

企業はNGOをどのように見ているのであろうか。日本経団連が毎年公表している「社会貢献活動実績調査結果」を見ると、次の特徴が分かる。

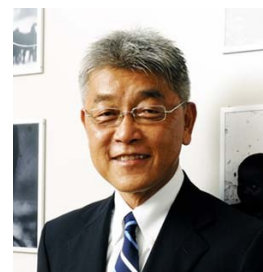
- ①8割近い企業がNGOと何らかの関係を持っている。
- ②CSRに対する関心度は高まっておりNGO/NPOとの関わりを模索している。
- ③50%以上が「運営の透明性」、「事業との関連性」を重要視している。

活動実績、決算報告を公開しているNGOは3割ほどしかいないが、こうした資料をウェブサイトで公開することは、NGOをパートナーとして選択する際に非常に重要な要素となる。企業はウェブサイトでその団体の財政状況を調べ、そこで“ふるい”にかけて、だめだと思ったら連絡もしてこない。安定した資金調達能力や明確なビジョンとミッションがあるかは、選ばれるNGOとなるためのポイントである。

運営基盤の強化と、予算消化型から事業推進型への体質改善も必要である。BOPビジネスに代表されるように、今後、企業は企業の本業に関連することで社会貢献に取り組む方向にある。NGOには現場で提携できる能力がさらに求められるだろう。

同調査では、「企業が社会貢献活動を推進する上で重要と思われる課題」として、「社員の理解・社会貢献活動の参加の促進」と答えた企業が61.8%あった。事業への立案参画や、事業開始の際に現地で社員を活動に組み入れるプログラムを盛り込むなどの積極的なアプローチは、事業を成功へと導く。

### 講師紹介



鶴見 和雄 (つるみ・かずお)  
(財)日本フォスター・プラン協会(プラン・ジャパン)  
(現:(公財)プラン・ジャパン)  
専務理事

## プラン・ジャパンの企業へのアプローチのポイント

- ・プラン・ジャパンの企業との連携事業のうち、6割が企業からのアプローチから始まっている。東京ビッグサイトでのエコプロダクト展示会など、企業が中心に出展する展示会やイベント等に参加し、広告・広報を多面的に実施している。
- ・企業に提案書を出す場合、シンプルに分かりやすくまとめ、どれぐらい資金がかかるかを明示する。企業では取締役会に提案書を提出する場合があります、難しい表現、いわゆるNGO言語では会議に通らない。例えば学校建設事業で、学校ができたことで生まれる効果など、中・長期的なビジョンを盛り込むと説得力が増す。
- ・NGOが持つ専門性から外れることなく、企業と連携事業の詳細を詰める。例えば環境分野の事業を希望される企業もあるが、環境分野はプランの専門ではないので、場合によっては断る場合もある。
- ・ある年度に寄付を受けることができて、次年度からは不明である。企業の担当者と話し合い、できる限り持続可能な活動の必要性を訴えていくことも必要であろう。

- ・プラン・ジャパンではファンドレイジング部に企業担当を置いており、担当者が企業に説明に行くときは、事業を担当するプログラム部も同行する。場合によっては、オペレーションサポート部も同行して経理の説明をする。大きな案件の場合は、このような体制が必要。
- ・団体の強みが発揮できる企業を探す。プランでは子どもの権利と保護に取り組んでおり、これに関連する連携事業を常に模索している。プラン・ジャパンの企業担当が責任を持ってさまざまな企業の理念などとの整合性を感知しながら提案活動を行っている。



日本とフィリピンからの2名の講師による質疑応答の様子

- (公財) プラン・ジャパンの企業との取り組み、具体的な事業についてはウェブサイトを参照  
<http://www.plan-japan.org/company/>

## (2) 資金調達の種類と資金調達計画について

講師: Mr. Norman Joseph Jiao (ノーマン・ジョセフ・ヤオ)  
Executive Director, Association of Foundations

### 安定した資金的基盤を築くために重要な3つのポイント

NGOは安定した資金の基盤を築くために、複数のドナー(寄付者)から支援を得る必要がある。資金を獲得するには、「良いガバナンスで運営されていること」(Good Governance)、「継続的な妥当性があること」(Continuing Relevance)、「安定した資金基盤があること」(Stable Resource Base)の3点を満たしていることが重要である。

#### (1) 良いガバナンスで運営されていること

(Good governance)

理事が管理・運営において自分の役割を明確に理解し、運営、財務、総務システムが整っていること。「透明性」が確保され「説明責任」がなされている組織体制であることが重要である。「透明性」とは、団体の活動に関して、自ら進んで年次活動報告書やホームページなどで情報を公開することである。「説明責任」とは単に会計報告を公表するだけではなく、団体のミッションに基づき、預かった資金がどのプロジェクトにどのように活用されたかを説明することである。

#### (2) 継続的な妥当性があること (Continuing relevance)

団体が明確なビジョン、ミッション、ゴール(最終的な達成目標)を持つこと。変化し続けるニーズを査定・評価し、必要に応

じて調整ができる能力があること。ドナーの意向に従い過ぎて、本来のミッションから逸脱しないように気を付ける必要がある。

\*実際にはコミュニティが必要としていない事業の資金を、NGOが探している場合がある。お金の問題ではなく、パートナーまたは奉仕するコミュニティにとってより適切なサービスとは何かを見極めることが重要である。

\*NGOがドナーに依存しすぎると、ドナーが何をいつやるべきかと言うようになってしまい、それがコミュニティにとって必ずしも適切あるいは必要ではないことが起こりうる。

\*例えば、ビジネス開発の分野に長けているNGOが、単に資金が必要だからという理由で、環境分野に資金提供をするドナーと組んで得意分野ではない環境関係のプログラムをやってしまうことがある。

#### (3) 安定した資金基盤があること (Stable resource base)

明確な財政上の達成目標がある、多様な資金源を持っている、短期的、長期的戦略があること。

## 資金開拓の種類

資金源や開拓先として、「基金(ファンド)の設立」、「事業やサービスの提供による収入」、「個人や海外移住者からの寄付金」、「小額助成金や大使館の助成金」、「助成財団の助成金」、「NGO財政支援金」、「企業財団による助成や企業による資金」などがある。

このなかでも、私は「事業やサービスの提供による収入」を得ることをNGOに奨励している。例えば私の団体(財団協

会)では、セミナーや物産展などのイベント開催を請負い、収入を得ている。NGOは、イベント会社に依頼する代わりにネットワークと経験を持つ私の団体に依頼することで費用を低く抑えることができ、また私たちの収入にもなる。こうして自力で得た収入は自由に使うことができ、開催したイベントを通して知名度が上がる。そのほかに、NGOの多くは調査能力を活用して収入を得ることもできるだろう。

## 企業のCSR活動とNGOとの協働について

企業がCSR活動や社会貢献活動に取り組む理由は、大きく分けて次の4つある。

### <企業がCSRに取り組む理由>

- ①人々の生活の質の向上という道徳的義務を感じている
- ②地域社会から企業活動への信頼を得たい
- ③企業の知名度を向上させたい
- ④経済的な面だけでなく、環境や社会への貢献を評価されたい(トリプルボトムライン)

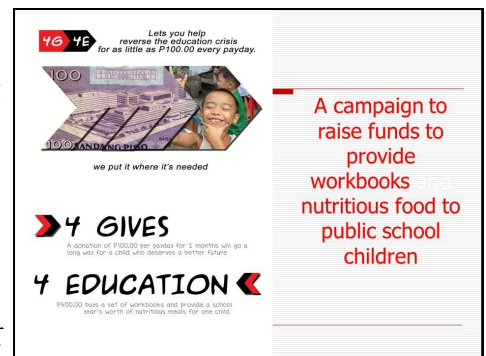
このように、地域社会の活性化を促すと同時に、企業の利益も伸ばすという好循環をつくり、地域住民の理解を得るようなCSR活動が活発になっている。

企業とNGOの協働における課題は2点ある。1点目は、企業とNGOの文化の違いを克服すること。NGOは「プロセス」に価値を置いているために、会合ばかりしていて、企業が重視する「結果」が伴わないことがある。NGOは企業のやり方を見習うべきと

ころもあるが、NGOが行っている地域開発などの活動では、結果が出るまでに時間がかかることを企業に説明する必要がある。

### 2点目は、期限通りに、きちんと報告することである。

企業では1セント単位まで注意を払うが、NGOは大雑把に会計処理することがある。会計報告と活動報告を明確に行い、受け取ったどんな資金に対しても、説明責任を果たす姿勢が必要である。



当日プレゼンテーション資料より。教育キャンペーンの事例

## 5C：資金調達のパワーポイント作成において考慮すべき5つのポイント

### 1. CAUSE (目的)

シンプルで明確なメッセージを入れる。何のための支援を要請しているのか、具体的に焦点を絞り伝える。

### 2. COST (予算)

いくら資金支援を要請するか。ドナーが支援可能な金額で、理解を得られやすい金額であること。

### 3. CLOCK (期間：資金ニーズの緊急性)

調達キャンペーンを行う期間は、資金ニーズの緊急性を感じてもらえるように、短い方がよい。支援要請を募る理由に合う、適切な期間とする。

### 4. CALL (支援の呼びかけ)

独創的で、人の心をとらえ、記憶に残りやすい表現を使って支援をうたえる。目標(調達)金額、キャンペーン期間など、数字を活用してもよい。

### 5. CHANNELS (寄付の方法)

ドナーにとって利用しやすく、多様な寄付の方法を提示する。クレジットカード、銀行振り込み、送金センターとの連携、小切手の郵送、現金での受付など。

最後に、「資金調達」とは、資金を提供するであろう人を特定し、その人との関係を維持、発展させる活動、つまり、「友人づくり」である。

## 講師紹介

Mr. Norman Joseph Jiao (ノーマン・ジョセフ・ヤオ)  
Executive Director, Association of Foundations

