

# NPO 法人のファンドレイジングにおける 「共感メカニズム」についての考察

—横浜市の事例研究からみた共感媒介要素と地域性—

瀬上 倫弘

横浜市立大学大学院

都市社会文化研究科

2021年度

審査委員

主査 吉田 栄一 教授

副査 上村 雄彦 教授

影山摩子弥 教授

坪谷美欧子 准教授

三輪 律江 教授

# 目次

序章	研究の目的と方法	6
第1節	研究テーマとリサーチクエスションの位置づけ	6
第1項	研究テーマ	6
第2項	非営利活動と経済的価値、社会的価値、新しい価値	6
第3項	リサーチクエスション	8
第2節	NPOのプレゼンスと寄付の必要性	9
第1項	NPOのプレゼンス	9
第2項	NPOと寄付の必要性	10
第3節	先行研究のまとめ	11
第1項	非営利組織と資金についての先行研究	11
第2項	CSRとファンドレイジングの関係	16
第3項	地域と寄付の仕組みについての先行研究	17
第4項	ファンドレイジングの要素としての地域概念についての先行研究	17
第4節	研究の方法	18
第1項	事例研究の対象	18
第2項	研究手法	20
第1章	ファンドレイジングの意義	22
第1節	ファンドレイジングはなぜ必要なのかーNPOの存在論からの考察ー	22
第1項	ファンドレイジングの定義	22
第2項	NPOの類型と範囲	23
第3項	市場の失敗、政府の失敗、非営利の失敗と比較優位性からの存在意義	26
第2節	財政の自立性	28
第1項	資金源の多様性	28
第2項	行政の下請け化	29
第3項	対等な関係としての協働	33
第4項	社会的企業論	34
第3節	小括	36
第2章	ファンドレイジングの課題	37

第1節	寄付市場 .....	37
第2節	ファンドレイジングの諸相 .....	38
第1項	財源をめぐる考察 .....	38
第2項	ファンドレイジングの現在 .....	39
第3節	ファンドレイジングの課題 .....	44
第4節	小括 .....	45
第3章	個人からのファンドレイジングの成功事例研究.....	47
第1節	ファンドレイジングの成功事例と評価基準.....	47
第2節	個人からのファンドレイジングの成功事例研究.....	47
第1項	【事例 3-1】 LOCAL GOOD YOKOHAMA .....	47
第2項	【事例 3-2】 CASACO（カサコ） .....	50
第3項	【事例 3-3】 「かながわ寄付 to カタログ」プロジェクト .....	53
第4項	【事例 3-4】 こまちふらす .....	56
第5項	【事例 3-5】 フローレンス .....	60
第3節	小括 .....	63
第4章	企業からのファンドレイジングの成功事例研究.....	64
第1節	企業からの寄付と CSR.....	65
第1項	CSR と CSV .....	65
第2項	CSR と 寄付.....	66
第2節	企業を対象にしたファンドレイジングとその工夫.....	67
第1項	【事例 4-1】 日本補助犬情報センター .....	67
第2項	【事例 4-2】 エンパワメントかながわ .....	70
第3項	小括 .....	74
第3節	寄付に応じた企業の視点 ー企業からみてなぜファンドレイジングに協力するのー	74
第1項	【事例 4-3】 SHAKE SHACK（シェイクシャック） .....	74
第2項	【事例 4-4】 協進印刷.....	78
第3項	【事例 4-5】 太陽住建.....	82
第4項	【事例 4-6】 横浜ビール .....	87
第4節	企業からの寄付と企業規模による相違.....	90

第5節	小括	92
第5章	ファンドレイジングと共感メカニズム	94
第1節	ファンドレイジングの本質	94
第1項	ファンドレイジングと共感	94
第2項	共感なき寄付	95
第2節	ファンドレイジングにおける共感の定義、要件、メカニズム	98
第1項	マーク・H. デイヴィスによる組織的モデル	98
第2項	ファンドレイジングにおける共感の定義、要件、メカニズム	104
第3節	共感を引き出す要素 ―共感媒介要素についての考察―	105
第4節	事例からの成功要因の析出	107
第1項	個人からの寄付事例の要素析出	107
第2項	企業からの寄付事例の要素析出	112
第5節	小括	115
第6章	ファンドレイジングと地域性	116
第1節	地域と寄付の仕組みについての先行研究	116
第1項	地域と寄付の仕組みについての石田・奥山論文	116
第2項	「子ども」という要素と共感の関係	117
第2節	地域性についての考察 ―地域をめぐる概念整理―	119
第3節	コミュニティ論についての考察	121
第1項	地域、コミュニティとアソシエーションの関係性	121
第2項	コミュニティ・ビジネス	124
第4節	共感と地域性のメカニズム	124
第5節	公共空間の創設	128
第6節	ファンドレイジングにおける地域性の定義、地域類型と活用方法、及び地域性の強弱	129
第7節	小括	136
終章	研究の成果と今後の課題	138
第1節	研究の成果	138
第2節	今後の課題	141
	謝辞	143

参考・引用文献.....	144
日本語文献.....	144
外国語文献.....	150
図表目次.....	155
APPENDIX.....	157
業績.....	161
講演・口頭発表等.....	161
報告書・論文.....	162
受賞歴.....	162



## 序章 研究の目的と方法

### 第1節 研究テーマとリサーチクエスションの位置づけ

#### 第1項 研究テーマ

非営利活動促進のための、経済、政策、組織に関する考察とその体系化が私の研究テーマである。例えば政策に関する考察とは非営利活動法人の認定制度や寄付税制などであり、組織に関する考察とはガバナンスやマネジメント、バーンアウトといった労働問題などである。そうした中で経済に関する考察としてNPO（Non-Profit Organizations:民間非営利団体）<sup>1</sup>におけるファンドレイジングが挙げられる。ファンドレイジングとは、一般的にはNPOが行う活動のための資金として寄付や会費、助成金などの支援獲得のことを指す。

#### 第2項 非営利活動と経済的価値、社会的価値、新しい価値

ここで、研究テーマの対象である非営利活動の定義について確認しておきたい。特定非営利活動促進法によれば、（特定）非営利活動とは「（別表に掲げる活動に該当する活動であって、）不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とするものをいう」（同法2条）。したがって、法律上は、特定非営利活動とは、不特定かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とする活動、つまり公益目的の活動ということになる。公益とは社会一般のためになることであり、その範囲は非常に広範に及ぶことになる。そこでこの「社会一般のためになること」について、本稿における論考対象を明瞭にするためにその射程を詳らかにしておきたい。

通常、NPOの活動は、社会的課題（問題）を解決することと解されており、この点について異論はない<sup>2</sup>。また、P.F.ドラッカー『非営利組織の経営』によれば、「非営利組織は顧客のニーズに応えているといえるだけでは不十分である。顧客の欲求を生み出さなければならない」<sup>3</sup>とあり、この顧客の欲求を生み出すという点では、社会における課題を解決するという

---

<sup>1</sup> NPO、NPO法人、認定NPO法人

NPOとは民間の非営利組織一般を指す。他方、NPO法人は所轄庁（都道府県又は政令指定都市）により認証を受けた法人格を持つ団体を指す。さらに認定NPO法人はPST（パブリック・サポートテスト）に適合すること、公益的な活動は50%未満であること、その他認定基準を満たす必要があり、基準をクリアすると寄附金控除など税優遇制度が認められる。

<sup>2</sup> 澤村明・田中敬文・黒田かおり・西出優子(2017)『はじめてのNPO論』有斐閣ストゥディア pp.1-2、パブリックリソースセンター編(2012)『NPO実践マネジメント入門(第2版)』東信堂 p.62

<sup>3</sup> Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins Publishers (上田惇生訳 (2007) 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社)

具体的活動に加え、その課題の根本的解決を図るために新しい価値観を提示し、その価値観への是認により欲求を生み出すことが、NPOのミッションと考えられる。

抽象的概念の用語が多いことから、具体例をみたい。『はじめてのNPO論』では、NPOをつくり低学力に悩んでいる小学校や中学校に教育学部生をインターンとして派遣するというアイデアから生まれた「ティーチ・フォー・アメリカ」の事例を紹介し、NPOは社会的問題を解決する組織であり、行政でも営利企業でもない分野があると解説する。ここでは、「低学力に悩んでいる小学校や中学校がある」という社会課題を解決するために、それまでは教育実習での活動が中心であった教育学部生を、インターンとして派遣するという新しいアイデア、つまり新しい価値観を提示し、社会課題の解決を目指している。また、第3章第2節第4項で紹介する「こまちぷらす」の事例では、少子化や核家族化、地縁関係の希薄さから、子育て世代が自分たちの住むまちとつながりが持てず、子育てが孤立化するという社会課題を解決するため、運営する「こまちカフェ」で、特に孤立しやすい出産直後の赤ちゃんから未就園児の子どもをもつ親がリフレッシュできるよう、地域の人による見守りつきのランチを提供している。そして、この子育ての孤立化についての課題を、「子育てをまちでプラスに」をコンセプトに、まちの力で解決し、子育てが「まちの力」で豊かになる社会の実現という新しい価値観を提示している。このように、NPOの非営利活動は社会的課題の解決とそのために新しい価値観を提示する活動と捉えることができる。

ここまで新しい価値観の提示という点は具体例を用いて解説したが、「価値」という点で、NPOの活動について社会的価値や経済的価値という用語を用い、NPOの活動は経済的価値よりは社会的価値に重点が置かれるといった説明がなされることがある。この「価値」という用語は、字義的には様々な意味を持ち、「経済的価値＝富、社会的価値＝名誉」といった文脈でとらえられることもあり（ブリタニカ国際大百科事典）、用いられる文脈や論者によりその意義が異なってくる。そこでNPOにおける社会的価値や経済的価値という点についても、その定義を詳らかにしておきたい。社会的価値とは、社会に対する価値、つまりは公益ということであり、上述の通り、社会的課題の解決と新しい価値観を提示する活動を捉えることができよう。他方、経済的価値とは金銭に換算できる価値という文脈で語られることが多い。そうすると、NPOの活動は経済的価値よりも社会的価値に重点が置かれるということの意味は、NPOの活動は、金銭に換算できる価値のためではなく、公益のために社会的課題の解決とその解決のために新しい価値観を提示することに重点が置かれるということになる。これを主体・客体の視点から読み替えると、特定の個人により、あるいは個人のために、金銭に換算できる価値を生み出すのではなく（私益）、公益のために社会的課題の解決とその解決のために新しい価値観を提示することに重点が置かれるという文脈と解することができる。

以上から、NPOの非営利活動については、法律上の定義では公益目的の活動という広範に及ぶことになるが、本稿では、社会における課題解決のための具体的活動及び課題解決のため



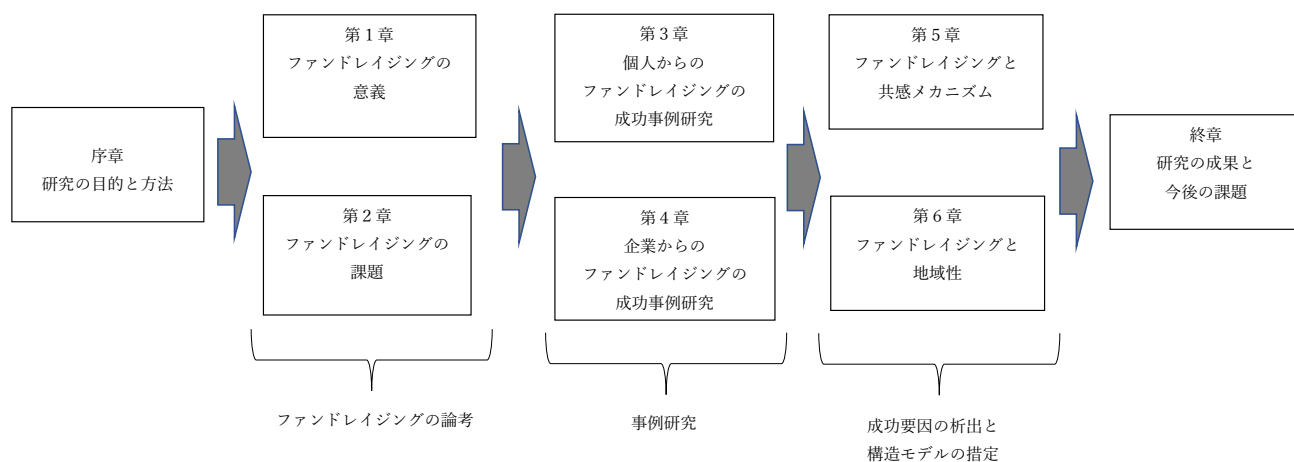
に新しい価値観を提示していくこととより限定して用いたい。そこでは、特定の個人による、あるいは個人のために、金銭に換算できる価値を生み出すのではなく（私益）、公益のために社会的課題の解決とその解決のために新しい価値観を提示することに重点が置かれることになる。

### 第3項 リサーチクエスト

上記研究テーマの中で、非営利活動促進のため、すなわち社会的課題の解決や新たな価値観の提示といった活動が地域社会の中で促進されるよう、その活動を実施するために必要となる資金獲得についての考察として、横浜市における事例研究を中心に、NPO 法人が行うファンドレイジングにおける課題と、それを解決する効果的なファンドレイジングの要素を探索することが本研究の目的（リサーチクエスト）である。さらには、その効果的なファンドレイジングのメカニズムを解明し、構造モデルを措定することまで企図している。そして研究を進めていく中で、地域性がファンドレイジングにとって重要な要素であり、ファンドレイジングにおける地域性の影響という点も重要なテーマとなった。

論文構成は、まず本章にてファンドレイジングについての研究意義と研究方法について論じ、その後にファンドレイジングの意義（第1章）と課題（第2章）について論考する。その上で、ファンドレイジングの成功事例を個人からの寄付を対象とした事例（第3章）、企業からの寄付を対象とした事例（第4章）から分析し、成功要因に関するメカニズムの解明と構造モデルの措定を試みる（第5・6章）。従って本論以降の論文構成としては、一般論としてのファンドレイジングの論考、続いて事例研究として成功事例を分析し、構造モデルを措定するという構成になる。

図 0-1：論文構成



出所：著者作成

## 第2節 NPOのプレゼンスと寄付の必要性

### 第1項 NPOのプレゼンス

では、元来なぜNPOが実施するファンドレイジングについて研究する必要があるのであろうか。そこには現代社会における課題を内包する意義と、学術的な研究の必要性がある。まずは研究の現代社会における意義につき、NPOのプレゼンスと寄付による支援の必要性から紐解いていきたい。

急激な少子高齢化に伴い、世代間の希薄化、断絶と社会的課題の多様化、複雑化が著しい。一方で、社会保障の増大による財政的制約から、行政のみによる社会的課題の解決は困難となっている。こうした状況の中、NPO法人や公益法人など非営利セクターの活躍に期待が寄せられている。様々な課題を抱えた地域において、住民の傍に寄り添い、多様な形態をとって支えることが必要となる。したがって、自立分散型のシステムが必要となり、個々の組織の形をとらざるを得ず、比較的小規模で多様な団体が存することになる。特にNPO法人は全国で51,474法人に上り（2019年8月31日時点）<sup>4</sup>、その存在意義は大きい。また、内閣府の世論調査によれば、NPO法人を「信頼できる」「どちらかといえば信頼できる」と評価した人は計71.5%で、2013年の前回調査に比べ7.2ポイント上昇した。内閣府は「災害時のボランティアなどでNPOが活動する機会が増え、認知度が高まってきた」と分析する<sup>5</sup>。

しかしながら、プレゼンス、認知度の高まっているNPO法人において、その活動における資金不足については頻繁に議論される。この点、認定NPO法人シーズの調査によれば、活動する中での悩み、課題について、4割（37.5%）のNPO法人が「資金不足」に悩み、「事務処理が負担」（32.7%）、「特定の役員や社員に作業が集中」（32.1%）、「新規会員の確保」（30.1%）と続き、以下「税金が高い」、「活動のPR不足」、「役員会員の高齢化、後継者不足」、「補助金、助成金が受けられない」の順となっている。「会計、税務、法務等を行うのに負担がかかる。それらを行う専属スタッフを置きたいが、資金がない。」などの声もあり、NPO法人が活動資金不足に悩む現状が浮き彫りとなっている。また内閣府によるNPOの実態調査<sup>6</sup>によると、NPO法人の抱える課題で高い割合を占めたのは「人材の確保や教育」（66.9%）、「収入源の多様性の必要」（54.2%）である。「人材の確保や教育」については、適材人員の確保と教育という求人・人件費との関係性が高い。また後述するようにNPO法人は多様な収入源の可能性を持つが、その多様性を確保して資金源を安定させることが

<sup>4</sup> 内閣府 NPO ホームページ「特定非営利活動法人の認定数の推移」

(<https://www.npo-homepage.go.jp/about/toukei-info/ninshou-seni>) 2019/9/1

<sup>5</sup> 2018年12月14日 日本経済新聞電子版記事「NPO『信頼できる』7割 内閣府調査」

<sup>6</sup> 内閣府(2018)『平成29年度特定非営利活動法人に関する実態調査』

([https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29\\_houjin\\_houkoku.pdf](https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf)) 2019/8/1

課題と考えられている。NPO 法人内においては、その組織運営において資金不足が最も課題と考えられているのである。

では実際にどの程度、資金において逼迫した状況に NPO 法人はあるのか。同じく内閣府による NPO の実態調査によると、NPO 法人の収益合計は平均 32,376,689 円、費用合計は平均 30,862,070 円、借入額の平均は 6,959,900 円である。また有給職員数は平均 10.4 人で、有給職員総人件費の平均は 16,610,200 円である。この数値をみると、収支はほぼ釣り合い年間の繰越金は 150 万円程度に留まる中で、借入額は 700 万円程度ある。事業や受託業務においては、その活動実績によってすぐにでも赤字となり資金難に陥る可能性がある状況といえる。さらに、NPO 法人はその活動分野の特質からも経営資源はヒューマンリソースが専らであることが多く、人件費は支出の 50% 超と高い割合を占めるが、有給職員給与は非常に低い水準となっている（166.1 万円）。職員の給与額を低く抑えることで、つまり給与面で職員に負担を掛けた状態で、組織運営がなされているといえる。また平均的な給与水準を大きく下回る金額しか提示できないことで、上述のように「人材の確保や教育」を経営者は課題と考えている。この点において、社会的存在価値を高める非営利セクターにおける課題としての資金確保に関するファンドレイジングの研究については、その必要性が見出されるのである。

## 第 2 項 NPO と寄付の必要性

こうした資金不足を補うためにファンドレイジングが必要となるのであるが、NPO にとって特に寄付が必要となるのはなぜであろうか。

日本を含む先進国では経済成長の実現により人々の価値観やニーズが多様化し、またそれに伴い社会に惹起する課題も個別化、多様化され複雑になってきている。人々は物質的な豊かさを享受し、さらに精神的な満足を求め、また社会課題に対してもそれが自身に直接には影響がなくともその解決を求めるようになる。そういった個別多様化した社会において、政府や地方自治体が全てに対応することはできない。学校教育や医療などかつては政府や自治体が担っていた分野についても、多様化し、個別的な対応が必要となった。それらを政府が全て察知し対応すると、標準化されていない分、膨大なコストとなってしまう。そこで市民が自立的で自発的に行動し、社会で対応することになり（社会福祉の概念）、そうした個別対応を NPO 法人などの非営利団体が担うこととなった。もっとも、NPO 法人が活動する分野においては、金銭での反対給付を求めるのが難しいことが多く（例えば貧困層の救済など）、また儲けることができる領域であれば営利を追求する企業が既に活動している。そこで、NPO 法人の活動資金のために寄付を集める必要性が見出され、政府には税金を（公助）、新しい公共領域を担う NPO には寄付を（共助）という考えが導かれ、寄付税制なども整備されることになった。個別多様化し、政府に代わって社会のニーズに対応する NPO 法人には、寄付という対価性のない支援が必要となるのである。

### 第3節 先行研究のまとめ

#### 第1項 非営利組織と資金についての先行研究

##### (1) NPOの類型と範囲

このように、研究の意義を見出し得るファンドレイジングであるが、では研究の対象となるファンドレイジングの、その主体となる団体は、どのように捉えるべきであろうか。すなわち、ファンドレイジングの研究にあたり、その実施主体となる団体の範囲をどのように考えるべきか。

NPOの類型と範囲については、これまで①所有・目的による分類、②収入規模による分類、③収入構造による分類、④非営利性による分類（公的・民間非営利組織）といった切り口で分析、研究がなされてきた。NPOをどの範囲で議論するかによって具体的に念頭に置く組織が異なり、議論の仕方も異なってくる。もっとも、ファンドレイジングの研究という点では、一般的に行政機関と考えられる公的非営利組織を除いた上で、ファンドレイジングを実施することの多い特定非営利活動法人（NPO法人）を中心としたNPOを本稿では研究対象とする。

##### (2) 非営利組織の財務分析

NPO法人を中心としたファンドレイジングを研究の中心に据えるとして、非営利組織が獲得する資金については、これまで一定の研究がなされている。前述の通り現代社会における意義を見出すことができるファンドレイジングについては、日本では2009年に日本ファンドレイジング協会が設立され、寄付から社会的投資まで含む「善意の資金」10兆円時代の実現を目指している。民間非営利組織のファンドレイジングに関わる人々と、寄付など社会貢献に関心のある人々のために、認定ファンドレイザー資格制度や年次大会「ファンドレイジング・日本」、寄付白書<sup>7</sup>の発行などの取り組みがなされている。

では、非営利組織の財務についてはこれまでどのような分析がなされていたのであろうか。非営利組織の財務分析に関する研究について、非営利組織論と評価論を専門とする田中弥生は次のように述べる。

非営利組織の財務分析に関する研究の歴史は浅く、最も蓄積のある米国でも論文が輩出されるようになったのは1990年代からである。こうした研究の中で、最も重視されているのが収入多様性である。収入多様性は財務的なリスクを回避し、安定性や持続性に寄与するといわれている。チャンとタックマンは、非営利組織の収入多様性を測る

<sup>7</sup> 日本ファンドレイジング協会が発行する日本における寄付の実態調査に基づく統計資料。1. 日本の現在の寄付市場全体を概観し、2. 寄付者・市場のニーズの的確に把握し、3. 寄付市場の特徴的な変化を捉える、ことを発行目的としている。2010年に創刊、2013年からは隔年で発行されている。

ための指標、すなわち Herfindal-Hirschman Index (HHI)<sup>8</sup>を開発し、その後多くの研究者や実践者の間で用いられるようになった。以来、米国では収入多様性は1つの前提条件として議論されている。こうした収入多様性を前提に、各種資金源がNPOの使命や活動方法、組織運営のあり方にどのように影響があるのかを説明したのはフローライヒである。個人寄付、企業寄付、財団助成金、政府資金、事業収入のそれぞれの資金源について、揮発性（不安定性）、NPOの使命を脅かす可能性、事業運営及び組織運営への影響を定性的に分析している<sup>9</sup>。

…それぞれの資金源には一長一短があるため、これらの影響を緩和するために資金源の多様性が必要であることを述べている。だが資金源の多様性が招くリスクもあるわけで、例えば資金供給者間の異なる要求を調整するためのコストの問題が発生する可能性があるが、この点は研究としては未知の領域である<sup>10</sup>。

田中は、収入多様性を前提とし、それぞれの資金源についてその組み合わせによる可能性を示しているが、どのような資金源が財務的な持続性に寄与するのであろうか。非営利組織の資金源としては、事業収入と寄付や会費といった社会的支援収入がある。一般的には、事業活動による収入があれば団体の活動継続に役立ち、他方で寄付は不確定で継続性を考える上で考慮すべきではないとされる。これらの関係性はどのように考えるべきであろうか。この点、田中は仮説モデルをもとに共分散構造分析による検証を行い、次のような結論を導いている。

事業収入を増やせば、収入総額は増加するが、収益性を確保しにくいいため、正味財産の蓄積には寄与しない。収入多様性は、事業収入とは負の因果関係があり、社会的支援収入とは正の因果関係があるので、寄付や会費が収入多様性に寄与しているといえる<sup>11</sup>。

…最も重要なのは収入多様性の確保ではないか。元来、収益性の低い分野で活動する組織にとって重要なのは、事業収入と社会的支援収入や補助金などを組み合わせて収入多様性を維持することである。それによって財務的なリスクを軽減し、持続性を担保

<sup>8</sup> 非営利組織の財源多様性を測定する指標として用いられ、財源の集中度・分散度を評価することができる。具体的には以下の式によって計測される。

$$HHI = (r_1/R)^2 + (r_2/R)^2 + \dots + (r_n/R)^2 = \sum (r_i/R)^2, \quad i = 1, 2, \dots, n$$

n は財源の数であり、 $r_i$  は i 番目の財源からの収入額、R は全財源からの収入の合計値である。単独の財源から収入を得ているほど値は1に近づき、逆に分散するほど0に近づく。総収入額の規模にかかわらず、財源が同じ割合で分散していれば、HHI も同じ値をとることとなる。（小田切康彦(2016)「サードセクター組織の自律性—財政的自律性の評価の試み—」『RIETI Discussion Paper Series』16-J-040, p. 4)

<sup>9</sup> 田中弥生(2011)『市民社会政策論—3・11後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』明石書店 pp. 209-210

<sup>10</sup> 同書 p. 211

<sup>11</sup> 同書 p. 223

することをめざすのが望ましい。したがって、「事業収入は持続性があり、寄付は不安定である」と両者を対立させ、寄付を切り捨ててしまうことは財務上危険である<sup>12</sup>。

田中の上記論説は現在も通用するものであり、寄付などの社会的支援性収入は安定性という点では事業収入に劣るが、収入多様性の観点からは団体の継続性には重要な役割を持つのである。

### (3) 非営利組織における資金についての先行研究の流れ

では、この収入多様性の視点を含む非営利組織における資金について、先行研究はどのような遷移を経たのか。1990年代には欧米を中心として、非営利組織の財務基盤をめぐる研究がなされた。収入源の多様性を表す指標として Herfindal-Hirschman Index (HHI) が提唱され<sup>13</sup>、正味財産／収入比率、収入多様性指標、管理費比率、収益率と脆弱性の関係についての検証、また個人寄付、政府助成と事業活動の3つの主要財源の多様性<sup>14</sup>など、非営利組織の脆弱性と財務指標との関連性の分析が行われてきた。そして、資金源の多様性が非営利組織の財源の安定につながるとの一応の結論が出された。

日本国内では1995年の阪神淡路大震災におけるボランティア活動と民間の非営利活動の活発化、その後の法的整備としての1999年の特定非営利活動促進法の制定を受け、同年3月設立の民間非営利活動に関する学会である日本NPO学会をはじめとして、NPOについての研究が進んだ。ボランティア元年とも呼ばれる1995年の阪神淡路大震災の救援に毎日数万人ものボランティアたちが駆けつけたことに、政府や国会が関心を高め、震災翌年の1996年に議員立法として「市民活動促進法」案が国会に提案されている。いわば震災に端を発し、民間の自発的な活動、それに関心を持った政府という流れで、法制化が行われたのである。そこでの非営利組織における資金をめぐる考察としては、主として、団体の自立性、継続性が議論された。グリーンリーとタックマンはNPOの成長段階につき誕生期、安定期、成長期、多様化期、終末期の5つの段階における法人運営のポイントと財務指標について示している<sup>15</sup>。自立性については団体ミッションとその達成という点で自立性の定義も問題となる<sup>17</sup>。持続性につ

<sup>12</sup> 同書 p. 227

<sup>13</sup> Tuckman, Howard P. and Chang, Cyril F. (1991) A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 20, no. 4, pp. 445-460

<sup>14</sup> Chang, Cyril F. and Tuckman, Howard P. (1994) Revenue diversification among non-profits, *Voluntas*, vol. 5, no. 3, pp. 273-290

<sup>15</sup> Froelich, Karen A. (1999) Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no. 3, pp. 246-268

<sup>16</sup> Greenlee, Janet S. and Tuckman, Howard P. (2007) *Financial health*, Dennis R. Young, ed., *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*, Altamira Press

<sup>17</sup> 石田祐(2007)「財源の多様性と団体の自立性—行政委託事業収入が与える影響を中心に—」『労働政策研究報告書』no. 82, pp. 115-156

いては、一定規模の流動資産を維持することの必要性<sup>18</sup>、多様な財源と組織の存続性は重要な関係を持ち、活動年数が財源の多様性に寄与していること<sup>19</sup>、短期持続性のためには事業収入の拡大を、中長期持続性のためには寄付・会費などの多様な財源を幅広く獲得すべきであること<sup>20</sup>、などが主張された。ここでは、非営利団体が収入の多様性を持つことで財政が安定する反面、団体の自立性の維持が困難となることがあること、また団体の短期的継続性と中長期的継続性では獲得すべき財源に相違があることが明晰となった。

その後、2011年の寄付税制改革<sup>21</sup>があり、以降は寄付者の視点からの分析が隆盛を帯びる。寄付者が指向する財務情報の傾向分析について主観的には寄付金収入が重要と考えつつも実際には事業収入が大きい財務データを選択する傾向があること<sup>22</sup>、潜在的寄付者の会計知識やボランティア経験が財務情報をより重視する傾向にあること<sup>23</sup>、さらに社会的属性と寄付行動の関係、純粋な利他性と「暖かな光」と呼ばれる自分自身の満足感を高める嗜好<sup>24</sup>、互惠性や同調性と寄付行為との関係など行動経済学における知見からの分析がなされている<sup>25</sup>。これまでは非営利団体の財務基盤や団体の自立性、持続性といった観点から資金についての議論がなされていたが、自立的財源につながる資金である寄付を行う個人についての分析がなされ、寄付者の団体選好や寄付を行うモチベーションの傾向が明らかにされてきたのである。

#### (4) ファンドレイジングの研究

しかしながら、非営利組織における資金についての研究は行われてきた一方で、その資金を調達するためのファンドレイジングについての研究は日本では限定されている。

ファンドレイジングの研究については、欧米を中心として、次のような研究がなされている。ワイプキングとハンディは、政府支援の影響、宗教の役割、財政的インセンティブ、ま

<sup>18</sup> 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎(2008)「NP0の持続性と課題—財務データベース分析から考える—」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 8, no. 1, pp. 33-48

<sup>19</sup> 石田祐(2008)「NP0法人における財源多様性の要因分析」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 8, no. 2, pp. 49-58

<sup>20</sup> 田中弥生・馬場英朗・洪井進(2010)「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価—持続性の要因を探る—」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 10, no. 2, pp. 111-121

<sup>21</sup> これまでは所得控除(税率を掛ける前に控除)のみであった「認定NP0法人への寄付による控除」が、税額控除か所得控除(税率を掛けた後に控除)のいずれかを寄付者(納税者)が選択できるようになった。

<sup>22</sup> 馬場英朗・石田祐・五百竹宏明(2013)「非営利組織の財務情報に対する寄付者の選好分析」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 13, no. 1, pp. 1-10

<sup>23</sup> 石田祐・馬場英朗(2014)「非営利組織の財務情報と情報利用者の属性に関する実証研究—会計知識とボランティア経験が与える影響—」『非営利法人研究学会誌』vol. 16, pp. 81-89

<sup>24</sup> 純粋に利他的な人は、寄付相手に必要な金額のお金が集まり、その人の満足が高まることで自分自身の満足感を得る。つまり相手の満足感を高めるために寄付する。一方、「暖かな光」を持つ人は、寄付行為そのものから満足感を得る。つまり相手の満足感ではなく自分自身の満足感を高めることを重視して寄付する。

<sup>25</sup> 佐々木周作・石田祐・坂本治也(2017)『人はなぜ寄付をするのか—NP0研究、行動経済学における知見から』日本ファンドレイジング協会編『寄付白書2017』日本ファンドレイジング協会 pp. 55-93

た、慈善活動家や非営利組織のための政府、経済、法的政策における国ごとの主な違いが慈善事業への寄付をどのように形成するかを概説し、国ごとの要因が寄付をどのように促進または阻害するかを示している<sup>26</sup>。この点については、本稿では第1章第1節第3項「市場の失敗、政府の失敗、非営利の失敗と比較優位性からの存在意義」、第2章第1節「寄付市場」で扱った。

マーク・アイザックとダグラス・D・デイヴィスは、チャリティ・オークションや慈善宝くじ、ファンドなど2000年代初頭におけるファンドレイジングについて、実験的手法を用いて資金調達と慈善プログラムの構造を探究している<sup>27</sup>。またアンドリーセンは、ボランティアや募金活動、ソーシャルメディアの活用、基金、財団、アドボカシーグループの立ち上げなど、実践的なファンドレイジング方法を示している<sup>28</sup>。この点、本稿では第2章第2節第2項「ファンドレイジングの現在」にてファンドレイジングの最新手法について比較検証した。

寄付についての心理的要因については、これまでは十分に理解されることなく、ファンドレイザーの直感や相関関係を立証できないデータに基づいていた。これに対し、オープンハイマーとオリボラは、関心のある変数を実験的に操作する実験的手法を用いてファンドレイジングを研究し、寄付の根底にある感情的、社会的、認知的メカニズムの解明を試みている<sup>29</sup>。この点は、本稿では第5章第2節「ファンドレイジングにおける共感の定義、要件、メカニズム」で検証した。

シャーフは、利己的な人までもがなぜ寄付をするのかを、経済学の観点から検証する<sup>30</sup>。この点は、本稿では第5章第1節第2項(2)「義務からの寄付」で検証した。

一方日本国内では、例えば大阪大学NP0研究情報センターがNP0法人財務データベースを作成していたが現在は継続されておらず(2003年度は12,509団体、2007年度は14,069団体のNP0法人の財務データが登録されていた)、また長浜<sup>31</sup>や徳永<sup>32</sup>はファンドレイジング実務経験者として実践的なファンドレイジング指南書を著している。また外務省主催NGO研究会によるNGO(Non-Governmental Organization: 非政府組織)<sup>33</sup>のファンドレイジングについて

<sup>26</sup> P. Wiepking&F. Handy(2015) *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy*

<sup>27</sup> R. Mark Isaac&Douglas D. Davis(2006) *Experiments Investigating Fundraising And Charitable Contributors* (RESEARCH IN EXPERIMENTAL ECONOMICS)

<sup>28</sup> Laura Arrillaga-Andreessen(2011) *Giving 2.0: Transform Your Giving and Our World*

<sup>29</sup> Daniel M. Oppenheimer, Christopher Y. Olivola(2011) *The Science of Giving: Experimental Approaches to the Study of Charity*

<sup>30</sup> Kimberley Scharf, Mirco Tonin, Ted Bergstrom, & 19 more(2018) *The Economics of Philanthropy: Donations and Fundraising*

<sup>31</sup> 長浜洋二(2014)『NP0のためのマーケティング講座』学芸出版社

<sup>32</sup> 徳永洋子(2017)『非営利団体の資金調達ハンドブック』時事通信社

<sup>33</sup> NGOの語源は、1946年に国際連合の経済社会理事会(ECOSOC)で、国連と協力関係にある「非政府の主体」、特に民間の非営利団体をNGOと呼んだことに始まる。しかし当時、国連に登録されたNGOは、宗教団体、政治団体、労働団体、経済・業界団体、民族・地域団体、専門家集団など多様な「非政府の団体群」であ



の報告書は出されているが、NGO という国際協力分野における団体に限られ、またケーススタディの団体も資金規模が億単位で、非営利組織としては一部の高収入の団体に限定される。先に説明した5万団体を超えるNPO法人が参考とするには、規模があまりにも異なるといえよう。

また、海外支援団体におけるファンドレイジングについても、総合的な分析を行い、課題を検証して、ファンドレイジングの一般化を図った研究は見受けられない。個々の団体において、ファンドレイジングについて分析を行い、問題点を発見し、あるいは新たな方法を見出して、計画を策定して実施するというPDCAサイクルの実績はあっても、そこから海外支援団体全般、延いては非営利セクターにおけるファンドレイジングの課題や有効性に昇華させた研究は、先の外務省主催の研究会などに限定されている。

そこで、ファンドレイジングについての課題を抽出し、非営利セクターにおけるファンドレイジングについての成功要因を析出して構造モデルを措定する本稿のリサーチクエスチョンには、先行研究との関係で意義が見出されると考える。

## 第2項 CSR とファンドレイジングの関係

またファンドレイジングを研究する上では、企業からの寄付としてCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)<sup>34</sup>についても考察する必要がある。CSR についてはそれ

---

り、「非政府」以外に共通点が見出されているとは言い難かった。その後、NGO は世界的に合意された定義が定まらないまま、世界各地で様々な形で活動を拡大させた。例えば世界銀行ではNGOを「完全に、または、概ね政府から独立しており、商業的よりは人道的協力目的を持つ主体である。人々の苦しみを緩和し、貧困層の利益を促進し、環境を守り、基本的社会サービスを提供し、共同体の開発を担う民間組織」であると示している。定義をめぐるこうした認識に基づき、JANIC (Japanese NGO Center for International Cooperation, 1987 年設立) では、NGO を「貧困、飢餓、環境など、世界的な問題に対して、政府や国際機関とは違う民間の立場から、国境や民族、宗教の壁を超え、利益を目的とせずこれらの問題に取り組む団体」として定義している。「世界的な問題に取り組む=国際協力」「利益を目的としない=非営利」「民間の立場=市民組織」との主要点から、NGO を「国際協力を行う非営利の市民組織」と定義する。(JANIC (特定非営利活動法人国際協力NGOセンター) (2016) 『NGO データブック 2016 ～数字で見る日本のNGO～』外務省国際協力局民間援助連携室 p. 7) なお、NGO という用語のルーツだった国連も、最近ではNGOの代わりにCSO (Civil Society Organization=市民社会組織)を採用し始めている。(河合明宣・大橋 正明(2017) 『NPOマネジメント(新訂)』放送大学教育振興会 p. 291)

さらに日本のNGOとNPOの境界線は不明確で、グレーゾーンも大きくなっている。結局は、NGOもNPOもNon-Governmental OrganizationとNon-Profit Organizationという非政府・非営利組織という全く同じものを指すことになる。ただし、国連憲章(1950年)の第71条に「経済社会理事会は、その権限内にある事項に関係のある民間の団体(Non-Governmental Organization)と協議するために、適当な取極めを行うことができる」と規定されていることに基づいて、主に国際的な支援や交流の活動を行う団体がNGOと呼ばれるようになり、NPOという言葉よりもNGOという言葉が早く広まったことから、1998年にNPO法が成立した後でも、国際的な活動をするNPOはあえてNGOという言葉を使い続けている。(後房雄・藤岡喜美子編著(2016)『稼ぐNPO 利益をあげて社会的使命へ突き進む』カナリアコミュニケーションズ pp. 22-23)

<sup>34</sup> 社員や顧客などのステークホルダー(利害関係者)の期待やニーズに応えることによって共感や評価を呼び、経営の存続を図ろうとする戦略的手法。

だけで主たる研究テーマとなるため、ファンドレイジングを考える上で、企業が市民社会を取り巻くステークホルダーとしてどのように関係、影響してくるのかを考えるにとどめた。

企業の側から見ると、寄付はCSR活動の一環として行われる場合が多い。そして昨今は「CSRからCSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）へ」という議論が提唱されている。CSVの概念は、企業における寄付や社会貢献活動に対するアンチテーゼから唱えられた面があるが、CSRはCSVの概念を含むもので、「CSR→CSV」ではなく、「CSR>CSV」と考えるべきである。そして、CSRとは社会が望むことをするという普遍的内容であって、何をどこまでするのかはステークホルダー（利害関係者）が決めることである。

### 第3項 地域と寄付の仕組みについての先行研究

このように、先行研究との関係でも意義も見出せるファンドレイジングであるが、第3章で個人からのファンドレイジングの成功事例研究を、第4章で企業からのファンドレイジングの成功事例研究を実施し、その際に成功要因の一つと考えられる要素として「地域性」が析出された。そこでこの「地域性」とファンドレイジングの関係性について、地域と寄付の仕組みについての先行研究である石田・奥山論文<sup>35</sup>を参照した。

同論文によれば、研究成果と今後の課題として、次のような提言がなされている。地域の寄付に影響を与えている要因として、年齢が高いことや活動の理由や経路となる子どもがいること、ボランティア活動に参加していることなどが示された（物理的な関係性）。自治会や町内会などの活動や地域行政への関心のある人が地域への寄付にも関与する可能性が高い（思考的な関係性）。今後の研究課題としては、アンケート調査によって分析を行ったため、個別事例的な要因について考慮することができていない点が挙げられている。特に伝統や地域性といった寄付に対して重大な影響を及ぼすと考えられる要因については、研究としてはフィールド調査の実施が有効であるとする。本研究では、事例研究を実施しており、石田・奥山論文の今後の課題を埋める役割を果たし得ると考える。

### 第4項 ファンドレイジングの要素としての地域概念についての先行研究

さらに、ファンドレイジングの成功要素と考えられる「地域性」についてその概念整理を行い、ファンドレイジングと共感との関係について先行研究を元にロジックモデルを措定した。

#### (1) 地域性についての考察 ―地域をめぐる概念整理―

<sup>35</sup> 石田祐・奥山尚子(2012)「地域福祉を支える寄付の仕組みに関する研究」『全労済協会公募研究シリーズ』no. 21

社会学における地域社会をめぐる概念の考察をみると、地域という用語には、地域性、共同性、コミュニティ、アソシエーションといった用語が関連している。コミュニティは地域社会とほぼ同義で捉えられ、コミュニティ概念の中には「地域性」と「共同性」が含まれる。このコミュニティに対峙する概念がアソシエーションである。アソシエーションは、ある共同の関心または諸関心の追求のために明確に設立された部分的な社会生活の組織体であるのに対し、コミュニティは、統合的な社会的存在の共同生活の焦点であるとされる。

## (2) コミュニティ論についての考察

そしてこのキータームとなるコミュニティについても先行研究を考察すると、コミュニティとは地域性（一定エリアに基づく属地的な地域を単位とする組織）と共同性（「地域性」への共属によって生じる結合関係）の総称であり、さらに広い地域あるいは外の世界との行動関係に基づく脱地縁的で脱領域的な「新たな地域性」も提唱されている。この広い地域や外の世界とのつながりによる関係性とは、共感的な共同や結合と捉えることができる。この点は影山が説く、理性を感性のために用いる対自的感性主義<sup>36</sup>との関係性、相性はよいはずである。影山によれば、現代日本では生活水準が向上したことによって地域ごとのニーズや課題が噴出しており、地域を活性化する新たな仕組みが求められているが、それに対して感性は接触性や個別性を特性とするため、地域という制約と相性が良いとしている<sup>37</sup>。

## (3) 共感と地域性のメカニズム

では、この地域性とファンドレイジングにおける共感との関係をどのように考えるべきか。この点、共感についての研究者であるマーク・H. デイヴィスによる組織的モデル<sup>38</sup>を参照した。デイヴィスは、社会・性格心理学の視点から、現在の共感研究についての集約を行った。すなわち、①共感の定義について先行研究を整理し、②問題点を抽出して、③共感の定義を概念的な枠組みに分類して組織的モデルを導いた。

# 第4節 研究の方法

## 第1項 事例研究の対象

<sup>36</sup> さまざまな社会的課題が存在する現代日本において、自己実現に役立つこと、自分の個性や感性に合っていることが求められ、質の高い製品やサービスを求める欲求や個性の背景をなす感性が重要となってくる。そして近代までの理性が生み出した科学技術の成果を意識的に感性のために利用することになる。こうした時代やニーズを影山は「対自的感性主義」と呼ぶ。

<sup>37</sup> 影山摩子弥(2012)「アソシエーションへの社会システム論的アプローチの意義と課題」『経済理論』vol. 49, no. 3, pp. 27-38

<sup>38</sup> Davis, Mark H. (1996) *Empathy: A Social Psychological Approach*, Social Psychology Series (菊池章夫訳 (1999) 『共感の社会心理学—人間関係の基礎』川島書店)

## (1) 海外支援 NPO、NGO と国内 NPO

前節でファンドレイジングを研究する意義と先行研究との関係について論じた。次に本研究で用いる方法について、その研究対象と分析手法を確認したい。

本研究の対象である非営利活動法人には、日本国内での活動を中心とする NPO 法人の他に海外支援 NPO 法人や NGO がある。日本は例外的に少ないが、DAC (Development Assistance Committee : 開発援助委員会) 諸国の多くの国では、ODA (Official Development Assistance : 政府開発援助) の中から一定比率が NGO へ供与されている<sup>39</sup>。海外支援において多く見られる中間支援団体は「NPO を支援する NPO」と説明されることも多く、非営利活動を資金や人材、情報提供などで支援する団体である<sup>40</sup>。中間支援団体は多くの場合、非営利活動の現場を持たず、間接的にそれを支援する。そこでは資金面での支援が大きく、各種助成などを通じて現場を持つ NPO を支援している。中でも、UNICEF、UNHCR、WFP などの国連系の民間窓口団体や主要 NGO (経常収益 10 億円超の団体) は、資金を各団体本部に送金することが中心活動となり、つまりはファンドレイジングが団体活動の中心となる。そしてこれら団体はファンドレイジングを実施し、少しでも多くの寄付を集めることが何よりも重要となるが、多額の資金を投じてファンドレイジングを実施する総合的・集約的な事業モデルが確立されている。本部からの資金提供などもあり資金的に逼迫した状況にはなく、資金集めの困難さは低いといえる。ファンドレイジングのための資金確保の必要性という点では、国内支援の NPO 法人に比して後退する。そこで本研究では、多額の資金を投資し集約的手法でファンドレイジングすることが困難である国内支援の中小規模団体に研究対象を絞ることとする。

## (2) 横浜市における事例研究

国内支援の中小規模団体にも、多額の資金を投下せずに寄付を集めている NPO 法人が存しており、中小規模の NPO 法人にも効果的寄付集めが可能になるポイントが隠されている可能性がある。

<sup>39</sup> 長坂寿久 (2004) 「ODA (政府開発援助) と NGO」『季刊 国際貿易と投資』Spring2004, no. 55, pp. 90-93

<sup>40</sup> 中間支援団体は、1998 年の特定非営利活動促進法成立以降に、全国各地で多く生まれた。もともと、1965 年設立で NPO や企業市民活動を支援する大阪ボランティア協会や、1981 年設立でボランティア活動を推進する世田谷ボランティア協会など古くからある団体も一部存在している。

何らかの市民活動やボランティア活動を行う機会があると、地域あるいは都道府県の市民活動センター、市民協働推進センター、NPO センターなどと呼ばれる中間支援組織に触れることが多い。自治体を含めた政府が縮小するなかで、それまで行政が担ってきたサービスの提供や、多様化する社会の中で生じる新たな課題への対応を市民セクターが担っていくことが期待されており、そうした活動を行政と小さな NPO、あるいは市民・住民の中間に立って復興させるための重要な役割を持った組織である。全国にこうした中間支援団体がいくつあるのかは、確定した定義や条件が存在しないので正確な実態把握は困難である。日本 NPO センターの「NPO 支援センターの実態調査報告書」での中間支援団体の定義では、①NPO の組織支援を主にしている、②常設の拠点がある、③NPO の組織相談に対応できるスタッフが常駐している、④分野を限定せずに支援をしている、の 4 点が要素とされている。

中小規模団体を検証するにあたっては、横浜市の事例研究を中心とした。横浜市の事例を対象とした理由は、NPO 法人の認証数の多さにある。全国で NPO 法人は 51,469 法人あり（2019 年 7 月 31 日現在）、その内で指定都市での合計は 11,312 法人、横浜市の認証数は 1,544 法人と全国で最も多い（2 番目に多いのは大阪市で 1,452 法人）。都道府県を入れても東京都（10,307 法人）、埼玉県（1,770 法人）、千葉県（1,624 法人）に次ぐ数である（内閣府 NPO ホームページ内 NPO 基礎情報認証申請受理数・認証数(所轄庁別)）。また認定法人数に至っては 56 法人と、都道府県、指定都市を併せても東京都（299 法人）に次ぐ法人数となっている。

さらに、横浜市には「よこはま夢ファンド」<sup>41</sup>という市民活動推進基金があり、およそ 2 億 9300 万円の寄付が寄せられており、その内で寄付の具体的な活用先を横浜市に委ねるものが 76 件、約 1800 万円もあり（令和元年 7 月 4 日時点）、横浜市における寄付の地域的特性もみられると考える。

多くの NPO 法人が活動し、認定・認証法人の数も他の都道府県に比して多く、横浜市による基金も設けられているという特性から、先鋭的な事例を検証できると考え、横浜市における事例を研究対象とする。また、研究にあたっては企業を事例として取り上げることも想定され、横浜市には「横浜型地域貢献企業」制度があり、ここでも企業に対するファンドレイジングの成功事例を多く検証できると考える。

NPO 法人が多いだけでなく、中小規模の団体であっても効果的寄付集めが可能となる事例が多くみられる横浜で調査を行い、そのポイントを導き、さらに寄付に至るメカニズムから構造モデル（組織的モデル）を導くことを企図する。

なお、横浜市の事例を選別するにあたっては、次のような要素を意識した。例えば、団体の経常収益の中で寄付が占める割合が高い団体、事業収益が占める割合が高い団体など、検証する事例における財務構造がバリエーションに富むよう配慮した。また、横浜という地域性を明確に出している団体と、逆に横浜で活動するが地域性を前面には出さない団体など、検証する団体の地域性の押し出し方にも着目した。可能な限り偏りなく全方位の特徴を網羅するように事例を選んだ。

## 第 2 項 研究手法

最後に研究手法については、まず非営利組織と資金についての先行研究について文献調査を行い、NPO の存在論から遡及してファンドレイジングの意義について考察する。次に統計資

---

<sup>41</sup> 市民活動団体の活動を支援するため、横浜市民から募る基金。寄せられた寄付は基金に積み立てられ、あらかじめ登録された NPO 法人の公益的活動への助成など、横浜市内で活動する市民活動団体の支援のために活用される。この基金への寄付は、支援したい団体の活動分野や団体名を希望することができ、また基金へ寄附すると、所得税や法人税について寄附金控除など税の優遇措置が受けられる。

(<https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/kyodo-manabi/shiminkyodo/shien/yumefund/>) 2019/9/10

料や実務データをもとにファンドレイジングの市場と最新手法について調査し、ファンドレイジングにおける課題を検証する。さらに事例研究では、半構造化インタビュー調査を中心に、基礎調査や参加観察などを実施する。インタビューの対象は、各団体がどのような戦略でファンドレイジングを実施したのかについて、団体側にインタビューを実施する。今回は個人の寄付者側にはインタビューを行わないが、団体側の個人に対するファンドレイジング戦略、企業に対するファンドレイジング戦略という視点からインタビュー調査を実施する。事例研究から析出された成功要因について、共感については心理学の領域における先行研究を、「地域性」については社会学、空間学領域の先行研究を参照し、ファンドレイジングの構造モデルを措定する。

# 第1章 ファンドレイジングの意義

## 第1節 ファンドレイジングはなぜ必要なのかーNP0の存在論から

### の考察ー

序章では、ファンドレイジングを研究する意義と先行研究との関係について論考したが、そもそもファンドレイジングはなぜ必要なのであろうか。NP0法人などの非営利団体が本来目的とするところは、社会的課題の解決やビジョンの実現、新たな社会価値の創造などのミッションであり、ファンドレイジングはあくまでそのための手段でしかないはずである。ファンドレイジングは単に資金調達必要性からということに尽きるのであろうか。手段と目的を包括するファンドレイジングをNP0の存在意義から考察したい。

### 第1項 ファンドレイジングの定義

ファンドレイジングとは、一般的には、NP0法人が活動のための資金を個人・法人・政府などから集める行為を総称している。投資家や民間企業に関連する資金集めの場合にはファイナンスの用語が使われることが一般的である。寄付や会費<sup>42</sup>、助成金<sup>43</sup>など支援獲得を指す

---

<sup>42</sup> 会費を支払う会員には、特定非営利活動法人の正社員としての会員がまずあり、その会員・会費は寄付とは全く異なる。会員は株式会社でいうところの株主にあたるが、NP0法上利益分配（配当等）は認められない。他方、寄付に近い会費もある。会費については、寄付との対比で考えると分かりやすい。

寄付は事業や課題解決に直接的に使用されるが、会費はその団体の運営などに使われる。その団体の活動や取り組みを応援するという意図で会員となり、会費が支払われる。また、寄付には対価性がないが、会費の場合には対価性がある場合もある。議決権やニュースレターの送付程度では対価性はない場合がほとんどだが、その場合は寄付との区別は難しい。任意で対価性はないが会費と呼ばれるものであれば、寄付のカテゴリーに入ると考えられるだろう。

寄付と会費では、企業会計上の処理も「寄付金」か「諸会費」と異なってくる。集め方についても、寄付と異なるところもあるが、毎月定額が引き落とされる「マンスリー寄付」とは類似性が高い。会費と寄付いずれも訴求する場合には、どちらを訴求するか難しい面もある。

また継続的な入金を依頼する点では同じだが、マンスリー寄付の場合にはそのまま放置しておけば入金が続くが、会費の場合には通常は更新しなければ入金は継続しない。この点で、会費の場合には期間が切れる際の継続依頼が必要となり、維持のためのケアが必要となる。

<sup>43</sup> 助成金とは、返済の必要がなく支給される資金で、国、都道府県、市区町村などによる公的助成、企業や財団による民間助成など多種多様なものがある。一般的に助成金という場合には、厚生労働省による雇用関係の支援金を指すことが多いが、それ以外には調査・研究や事業プロジェクト、組織運営支援など幅広くある。

助成金を受けることは、返済の必要がない資金を獲得できるというメリットに加え、申請、審査を経て助成を受け取ることから、団体の社会的信用度が増すという副次的メリットもある。

他方、デメリットとして当該資金が何らかの目的・事業に紐づいていることが多く、寄付に比して自由度が低いことが挙げられる。また、事業・会計報告やアウトカムについての詳細な報告書が求められる場合が多く、中間支援団体などは獲得が困難なことが多い。

が、狭義では寄付集めのみを指し、最広義では事業収入や融資など財源獲得全般を指す<sup>44</sup>。本研究では、支援性資金の中心である寄付獲得のファンドレイジング（狭義）に焦点を絞り研究対象とする。

日本語訳では資金調達とされることも多いが、民間企業における通常の資金調達の意味とはやや異なる。民間企業における資金調達では、株式の発行による資本（自己資本）による調達と、社債の発行や金融機関からの借り入れなど負債（他人資本）による調達に解される。一方、NPO 法人が行うファンドレイジングでは、単なる資金集めの手段という意味を超え、社会的課題への理解・共感を通じての財源獲得と解されている。活動資金の調達という結果のみならず、その手段における自団体の活動が解決を目指す社会的課題への理解・共感という要素が特徴的といえる。社会的課題への理解やその解決へのコミットメントなしに、闇雲に活動資金を調達することはファンドレイジングとはいえないのである。NPO 法人におけるファンドレイジングはフィランソロピー的要素をもった経済活動であり、純粋な資金調達とは異なる。

## 第2項 NPO の類型と範囲

では、このフィランソロピー的要素をもったファンドレイジングを行う NPO とは、どのような特性を持つ組織なのであろうか。ファンドレイジングを研究する上で、その実施主体である NPO について考察することは必要である。この点、奥林・稲葉・貫によれば、「NPO の範囲をどこまで拡大し、具体的に何を対象としているかは、その言葉を使っている人によってかなり異なっている。したがって、それぞれの議論においては、具体的に何を念頭に置いているかを確認する必要がある」<sup>45</sup>。そこで、NPO の特性を探るために、NPO の類型と範囲について、所有・目的、収入規模、非営利性、公的認定という指標で分類を行う。

### (1) 所有・目的による分類

<sup>44</sup> 英国のファンドレイジング団体「Institute of Fundraising」はファンドレイジングを次のように定義する。

「Fundraising is the way in which charities ask for donations or other financial support from the public, businesses, Government, foundations and others. Voluntary donations and other fundraising activity provides the funds that enables the nation to have a thriving voluntary sector and provides a wide array of charitable services that benefits people and communities at home and abroad.」

(<https://www.institute-of-fundraising.org.uk/guidance/fundraising-essentials/>) 2020/3/29

また、山内は「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」と説明する。（山内直人(2014)「ファンドレイジングとは何か」『情報の科学と技術』vol. 64, no. 8, pp. 294-299）

<sup>45</sup> 奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫(2002)『NPO と経営学』中央経済社 p. 2



まず NPO を分類的にみると、所有の次元においては「私的（民間部門）」と「公的（公共部門）」に分けることができ、目的の次元においては「営利」と「非営利」にそれぞれ分けることができる。それぞれ私的・営利＝民間企業、公的・営利＝公営企業（上下水道・電気・ガス事業など）、私的・非営利＝非営利組織、公的・非営利＝行政機関に分類することができる<sup>46</sup>。

## （2） 収入規模による分類

所有と目的からは私的・非営利に分類される NPO であるが、後・藤岡は、収入規模に焦点を当てて NPO を 2 つに分類する。ひとつは少額の寄付、会費やボランティアを中心に活動する NPO で、イギリスではコミュニティ・グループと呼ばれ、日本ではボランティア団体がそれに近い。もうひとつは事業収入を中心に 2000 万円以上の年間収入を持ち、複数の有給職員を雇用するような NPO で、イギリスではボランティア・オーガニゼーションと呼ばれ、日本語では事業型 NPO という言葉がそれに近い。日本ではこの 2 つを区別せず、NPO として同じような団体として扱ってきたことが、政府や自治体の NPO 政策の空回りの最大の原因であったと後・藤岡は指摘する<sup>47</sup>。また将来予想として、特定非営利活動法人はボランティア団体が中心に、社団、財団は事業型 NPO が中心に活用する法人格となると予想している<sup>48</sup>。収入面でのこの分類について私見では、さらにファンドレイジングを中心とする NPO が考えられる。本部での活動資金を集めるためのファンドレイジングを中心とした NGO や国連系中間支援団体であり、収入規模は数億円に上る。

## （3） 収入構造による分類

また、同じく後・藤岡は、収入規模だけではなく収入構造によって NPO を寄付・ボランティア型ビジネスモデル、市場型ビジネスモデル、公共サービス型ビジネスモデルと分類する。

<sup>46</sup> 田尾雅夫・吉田忠彦(2009)『非営利組織論』有斐閣アルマ pp. 4-5

<sup>47</sup> 後房雄・藤岡喜美子編著(2016)『稼ぐ NPO 利益をあげて社会的使命へ突き進む』カナリアコミュニケーションズ pp. 4-5

<sup>48</sup> 同書 p. 29

表 1-1：収入構造による NP0 の分類

	稼いだ収入	もらった収入
個人・民間	市場型ビジネスモデル 料金、代金、委託金	寄付・ボランティア型ビジネスモデル 寄付、会費、助成金
政府・行政	公共サービス型ビジネスモデル 委託金、パウチャー収入	N/A

出所：後・藤岡（2016）p. 101図表4-9

この分類は、前述の収入規模による分類との関係でみると、市場型ビジネスモデルは収入規模での分類の事業型 NP0 と同分類といえる。そして、収入構造による分類の寄付・ボランティア型ビジネスモデルの内、収入が多額の団体が収入規模におけるファンドレイジング団体に、収入が少額の団体が収入規模におけるボランティア団体に該当する。このように、収入規模による分類と収入構造による分類は対応関係を持っている。

#### (4) 非営利性による分類

さらに NP0 の非営利性に着目し、奥林・稲葉・貫は次のように 4 類型に分類する<sup>49</sup>。

- 第 1 の範囲：公的非営利組織（例えば行政機関など）と民間非営利組織を含む場合（一般的には、政府・行政組織は公的セクターに含まれ、NP0 の議論には含まれない）
- 第 2 の範囲：民間非営利組織の中に協同組合を含める場合（例えば社会福祉法人、学校法人、宗教法人、医療法人などの組織と、生活協同組合、生産共同組合などの共益非営利組織を含める場合）
- 第 3 の範囲：NP0 から協同組合を除く場合（アメリカで活躍するジョンズ・ホプキンスグループは民間で公益の非営利組織を NP0 の定義にしており、政府機関や協同組合などは研究対象から除外している）
- 第 4 の範囲：市民活動団体・ボランティア団体・特定非営利活動法人（NP0 法により認められた法人）を主として対象とする場合（ボランティア活動などを中心として、狭義に NP0 と言えばこのような分類の下での NP0 を示す場合が多い）

#### (5) 通常の NP0 法人と認定 NP0 法人

また、NP0 法人には認定制度があり、通常の NP0 法人と認定 NP0 法人（認定特定非営利活動法人）とが存在することになる。認定を受けた NP0 法人への寄付は、税制上の優遇措置が受

<sup>49</sup> 奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫(2002) 前掲書 p. 2

けられる。以前は国税庁長官が認定を行う制度だったが、平成 23 年法改正により平成 24 年 4 月 1 日から所轄庁が認定を行う新たな認定制度として創設された。また NPO 法人のスタートアップ支援のため、設立後 5 年以内の NPO 法人を対象とする仮認定 NPO 法人制度も導入された。

認定を受けるためには、パブリック・サポート・テスト (PST)<sup>50</sup>に適合することや、事業活動の共益的な割合が 50%未満であること、情報公開を適切に行っていることなどの基準を満たす必要がある。

以上の分類をみると、NPO をどの範囲で議論するかによって具体的に念頭に置く組織が異なり、議論の仕方も異なってくる<sup>51</sup>。もっとも、NPO の範囲を限定してしまう必要はなく、ファンドレイジングの研究という点では、一般的に行政機関と考えられる公的非営利組織を除いた上で、ファンドレイジングを実施することの多い特定非営利活動法人 (NPO 法人) を中心とした NPO を本稿では研究対象と考える。

### 第 3 項 市場の失敗、政府の失敗、非営利の失敗と比較優位性からの存在意義<sup>52</sup>

上記類型にみたように、NPO は所有形態や収入、とりわけ非営利性という特性により分類されるが、市場メカニズムを原則とする資本主義の社会に、なぜ非営利組織が存在するのかという疑問に答えるのは、経済学では大きな課題だった。経済学では、家計、企業、政府の三者を経済主体として体系を構築してきたため、そこから外れている非営利組織が存在する理由を説明することが難しかったからである。

企業は利益を追求することが行動原理となっている。利益の追求が過度になると、失業者が生まれたり (所得分布の不平等)、環境破壊といった負の外部効果が生じることがある

(市場の失敗)。また、企業が供給する財・サービスについて、企業はその品質を熟知しているが消費者にはよく知られていないという「情報の非対称性」もある。さらにその程度が

<sup>50</sup> 広く市民からの支援を受けているかどうかを判断するための基準であり、「相対値基準」(実績判定期間における経常収入金額のうちに寄附金等収入金額の占める割合が 5 分の 1 以上であることを求める基準)、「絶対値基準」(実績判定期間内の各事業年度中の寄附金の額の総額が 3000 円以上である寄附者の数が、年平均 100 人以上であることを求める基準)、「条例個別指定」(認定 NPO 法人としての認定申請書の提出前日までに、事務所のある都道府県又は市区町村の条例により、個人住民税の寄附金税額控除の対象となる法人として個別に指定を受けていることを求める基準)のうち、いずれかの基準を選択できる。

<sup>51</sup> 奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫(2002) 前掲書 p. 2-3

<sup>52</sup> 澤村明・田中敬文・黒田かおり・西出優子(2017) 前掲書 pp. 42-46 「NPO のさまざまな存在理論」が参考となる。

特に大きい準公共財<sup>53</sup> においては、消費者は品質をチェックするためには多くの時間と労力（監視コスト）がかかることになる。このような「情報の非対称性」がある場合や「監視コスト」がかかる場合、営利を追求する企業では品質向上や価格を下げるというインセンティブは働きにくい。これに対してNPOでは、利益ではなくミッションを追求することから、消費者にとって企業よりも信頼され選考されやすい。特にサービスの受け手とサービスの支払い手とが分離している状態、例えば海外援助活動などが典型例とされる。紛争や自然災害などによって飢餓に苦しむ現地の人たちに対して、緊急援助活動として食糧や衣料品を配布する活動は、そのサービスの受け手（受益者）からはお金を受け取ることはなく、活動に協力しようという国内の人々の寄付や会費によって費用が賄われている。しかし、遠く離れた海外での援助活動の実態を、寄付者が観察したり、チェックすることは難しい。そうすると、サービスの提供者とサービスの支払い手との間に情報の非対称性が生じるため、そこにそれを利用して利益を得ようとする機会が生み出されてしまう。このような状態の中では、営利動機をもつ組織への寄付はためらわれてしまうことになり、必要な資金が集まらず、結果として援助活動は行われなくなる。つまり、市場によってでは海外援助活動というサービスが供給されないという失敗が生じてしまうのである。このような状態の中でも、仕組みとして利益を組織内で分配することが禁じられている非営利組織なら、利益追求をしないという信頼を得ることができるため、人々から寄付を集め援助活動を実現することができるのである。

また、政府は公平、平等、一律と適正手続きを行動原理とするが、それ故に特定の人や地域だけに行政サービスを提供することは難しく、災害時を含め、迅速で的確な行動がとれず、利用者が必要とする公共財やサービスを十分に供給できないことがある（政府の失敗）。これに対してNPOでは、自分たちが選考する特定の人や地域に対して、政府のサービスが不十分である場合に迅速に供給することができる。影山は「ヒエラルキー型の行政は、多様化・高度化するニーズに対応する多様性・柔軟性・迅速さを組み込むことが難しく、それゆえ、NPOは政府の失敗をカバーすることとなる」と解説する<sup>54</sup>。

このように、NPOは市場の失敗、政府の失敗を補完する存在であり、その点にNPOの大きな存在意義があるとも考えられる。一方で、NPOにおいても、市場の失敗や政府の失敗と同様、非営利の失敗と呼ばれるものがある。それは例えば、NPOへの要望がその能力を超える場合や、NPOが持続可能となるように資源を有効利用できない状況などである。また、財やサービスの提供が質・量ともに不十分であったり、専門的な知識に乏しい場合もある。こうした状

<sup>53</sup> 道路、港湾設備、図書館、警察・消防署の防犯・防火サービス、公園・学校など、個人が占有することのできる私的財と公共財との中間的性質をもつ財・サービス。非競争性と非排除性のいずれか一方だけの性質を持つ。

<sup>54</sup> 影山摩子弥(2012)前掲書 p. 33

況を、企業や政府と協働して乗り越えること、つまりパートナーシップのあり方は、今後の NPO にとって課題と考えられている<sup>55</sup>。

このような比較優位性から非営利組織の存在意義を説明する理論については、NPO の存在を積極的な意味で支持していない<sup>56</sup>、非営利組織を立ち上げる人々やそれを支える人々の動機は市場や政府によってカバーされないニーズを満たすということよりも、思い、イデオロギー、使命感、問題意識などに根差しており、市場や政府の失敗を受けて生まれたというよりは、むしろそれらよりも早くから存在している<sup>57</sup>、なぜアソシエーション型の組織でなければならないかを原理的に説明するものでない<sup>58</sup>、といった批判もある。より積極的な意義で、例えば非営利組織の掲げる各自のミッション、自由と多元的価値観の具現化、市民の共働機会の提供などの観点から捉えようとの見解も主張されている。

NPO が市場の失敗や政府の失敗をカバーする機能を果たしていることは確かである。しかし一方で、NPO はそうした失敗を穴埋めするために設立されるのではなく、解決すべき社会的課題に対する解を提供するため、あるいは新たな価値を創造するために団結される。その意味で、特定の社会的課題の解決と新たな価値観の提示をミッションとすることに存在意義は見出されるべきと考える。すなわち、社会的課題解決と新たな価値観提示機関としての「存在」と、政府や市場が有効な手を打ちえない部分をカバーするという「機能」をもった組織、それが非営利組織といえるのではないだろうか。そして、非営利組織が社会的課題を解決し、新たな価値感を提示するために必要な多様な人たちを巻き込み、共感を得て資金を確保するために、ファンドレイジングは実践されていると考えることができる。

## 第2節 財政の自立性

### 第1項 資金源の多様性

このように社会的課題解決機関と新たな価値観提示機関としての存在と、政府や市場が有効な手を打ちえない部分をカバーするという機能を持ち合わせる NPO が、その活動を維持し存続するためには、安定した収入が極めて重要となる。ではその資金を、どこからどのように安定的・継続的に確保すべきか。

NPO の多様な資金源は、自己資金と外部資金、対価性資金と支援に分類することができ、それぞれ特徴を有している。

多くの NPO にとって望ましいのは、自己資金で支援性の強い安定した財源、つまり会員からの会費や支持者からの個人寄付である。これらの資金は、その使途に制約を課されること

<sup>55</sup> 田尾雅夫・吉田忠彦(2009) 前掲書 pp. 13-18

<sup>56</sup> 田中弥生(1999) 『「NPO」 幻想と現実—それは本当に人々を幸福にしているのだろうか?』 同友館 p. 29

<sup>57</sup> 田尾雅夫・吉田忠彦(2009) 前掲書 pp. 15-16

<sup>58</sup> 影山摩子弥(2012) 前掲書 p. 27

がないので、他の資金源からは得にくい組織維持のためにも使える。会員や寄付者が増えると、支持者が多くいることで社会的信用力も増す。しかし一方で会費や寄付は一般に少額なので、安定した組織運営のためには、相当数の会員や寄付者を確保する必要があるが、それも容易ではない。

他方、外部資金であり支援的性質を持つ補助金や助成金は、大口のことが多く、かつ本来の活動に向けたものなので、NPO にとっては有り難い資金となる。補助金や助成金を受けているという事実が、団体の信用力の向上につながるというメリットもある。しかし現場の事情に応じて臨機応変に活動を変化させることが困難だったり、ドナーの意向に従った活動が多くなったり、数年間以上は継続しないとといった制限が存在する。

また、指定管理者制度<sup>59</sup>などを通じた受託収入は、外部資金であり対価的性質を持っており、ある程度の安定性をもたらすが、その活動がNPOの本来の目的と食い違っていたり、それに過度に依存して組織維持が目的化してしまう、という傾向が見られる。

さらに自己資金であり対価性資金でもある事業収入は、NPO にとって本来的でない活動を行うものと、本来的な活動を通じて対価を得るものに大別できる。資金の独立性は高く、また事業活動を通じて団体での被雇用者を増やすこともできる。

いずれにせよ、こうしたさまざまな資金源から、それぞれのNPOが適正と考える割合で資金を確保することが、つまり資金の多様性が、多くの組織にとって安定をもたらすことになる。

## 第2項 行政の下請け化

このように、NPOにおける財源を考える上では会費や寄付、補助金や助成金、受託収入など資金の多様性が重要となってくるが、寄付や会費収入のみで組織運営できるNPOは極少数で、多くの団体は事業収入が資金源のかなりの割合を占める。事業収入の中には、当該団体の本来的目的ではない活動で得るものもある。先に述べた、社会的課題解決機関としての存在と、政府や市場が有効な手を打ちえない部分をカバーするという機能を持ち合わせたところにNPOの存在意義が見出されるが、その存在意義が薄らいでしまうことがある。例えば、事業収入の面で、行政の下請けと化したNPOが増えているのではないかとの指摘がある。下請け化とは、行政の仕事を続けていくうちに、次第に活動の大半を行政からの仕事で占めるようになり、その結果、NPOとしての自発性や自由な発想と創造力を失っていくこととされる。

<sup>59</sup> 多様化する市民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間のノウハウを活用しながら、市民サービスの向上と経費の節減を図ることを目的に、平成15年6月の地方自治法改正により創設されたもの。指定管理者制度の創設により、従来、公共団体、公共的団体、地方自治団体の出資法人等に限定されていた公の施設の管理運営を民間事業者も含めた幅広い団体にも委ねることができるようになった。

下請け化の問題点としては、事業収入は増えるが寄付金が少ないことが挙げられる。田中が2005年に収入規模500万円以上のNP02000団体に対して行ったアンケート調査によれば、寄付金30万円未満が44.5%と5割近くを占めていた。これに対し事業収入の比率は66.8%と高い。その他にも、資金源を過度に委託事業に求める、自主事業よりも委託事業により多くの時間と人材を投入する、委託事業以外に新規事業を開拓しなくなり新たなニーズの発見が減る、寄付を集めなくなる、ボランティアが徐々に疎外される、などの問題点が挙げられる<sup>60</sup>。NP0における財源を考える上では資金の多様性が重要であるにもかかわらず、事業収入の比率が高まる一方で寄付金は減少し、結果として資金の多様性が損なわれることになる。

こうした下請け化の原因としては、NP0が行政の手の届かないサービスの担い手となる、失業率が上昇する中でNP0が雇用の受け皿になる、NP0が新たな公の担い手となるなど、国の政策的背景がある。また、行政とNP0が協働して地域の課題に取り組むことを奨励した市民協働条例<sup>61</sup>といった自治体の政策的背景もある<sup>62</sup>。極端な少子高齢化に伴う国や自治体の人手や財源不足を補うこと、新たな公共の担い手の役割ということが、下請け化の原因に挙げられるのである。

下請け化はそれが原因となり、さらに次の問題を引き起こすという悪循環に陥ることがある。委託事業ばかりを行っていると、自己資金を集めるための時間や労力は減ってゆく。委託金は精算払いなので、余剰を貯めて自己資金にするということも困難である。自己資金がなければ事業計画も立てられなくなり、その結果、自主事業が減ることになる<sup>63</sup>。

また、行政からの委託事業について、そのコスト回収の面で、直接費のみならず間接費も含めて事業を実施するために必要なコストを全て回収するというフルコスト・リカバリーの考え方も提唱されている<sup>64</sup>。

このように、行政の下請け化には、NP0の組織運営のための資金源には資するが、社会的課題解決や政府や市場が有効な手を打ちえない部分をカバーするというNP0の存在意義を損なわせる負の側面も持つ。この正と負の両面を持つ行政からの下請けについては、財政の自立性の観点から上手く運営していく必要がある。そこで、行政の下請け化について、その長い歴史の中で行政との関係を模索し築いてきた横浜市の団体にインタビュー調査を実施した。

<sup>60</sup> 田中弥生(2008)『NP0新時代 市民性創造のために』明石書店 pp. 44-49

<sup>61</sup> 各自治体が独自に作成するものだが、大きく2つの考え方が根底にあるとされる。ひとつは「補完性の原理」と呼ばれるもので、もともと個人でできないものは家族や知人、あるいはコミュニティで解決し、それらでできなければ市区町村などの自治体が解決するというように、政策決定はできるだけ住民に近いところから順番に行うという考え方。もうひとつは「新公共経営」で、民間の経営手法を導入し、行政の仕事の効率化を図ろうとするもの。(田中弥生(2008)前掲書 pp. 52-53)

<sup>62</sup> 同書 pp. 49-53

<sup>63</sup> 同書 pp. 56-57

<sup>64</sup> 馬場英朗(2007)「行政からNP0への委託事業における積算基準—フルコスト・リカバリーの観点から—」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 7, no. 2, pp. 83-95

【事例 1-1】認定 NPO 法人市民セクターよこはま

(1) 団体概要

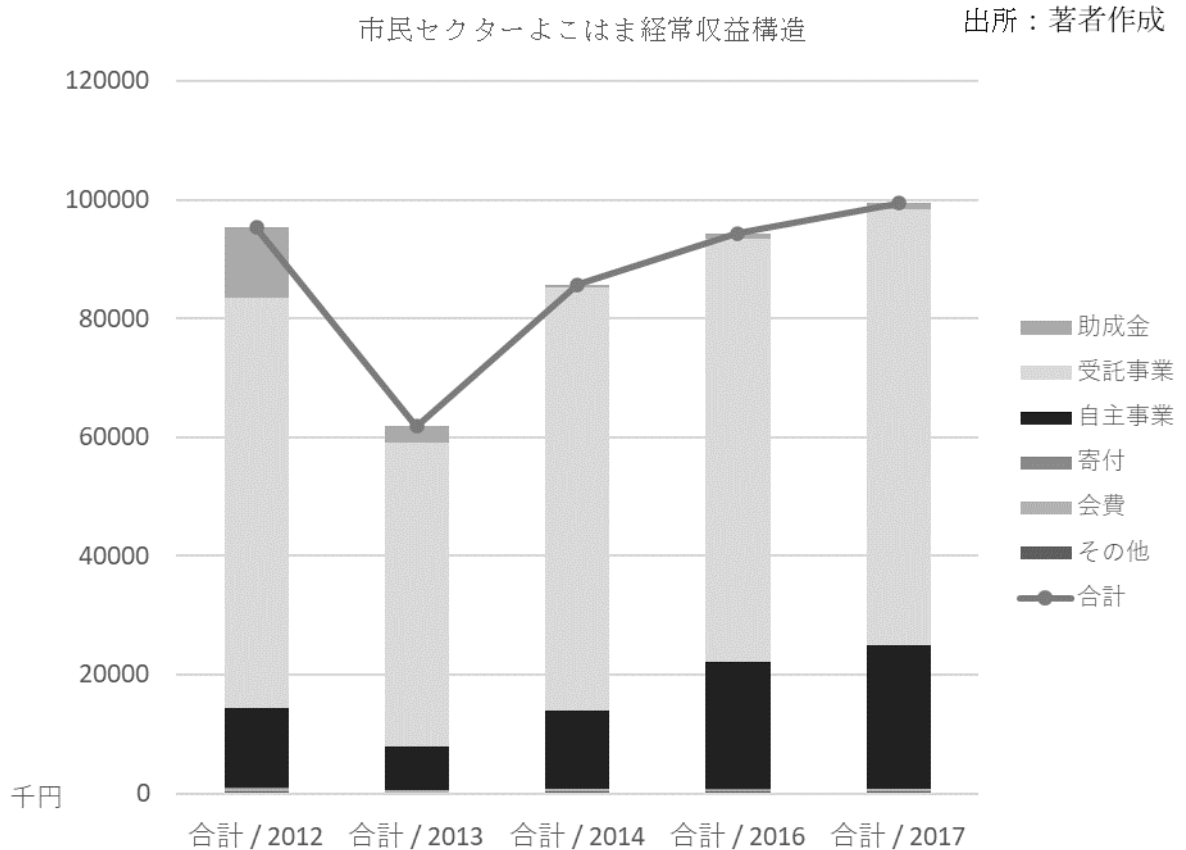
表 1-2：認定 NPO 法人市民セクターよこはま団体概要

正式名称	認定特定非営利活動法人 市民セクターよこはま
主たる事務所の所在地	横浜市中区太田町4丁目49番地NGS横濱馬車道ビル802
代表者氏名	中野しずよ（理事長）
設立年月日（認証年月日）	2003年3月31日
従業員数	職員数：常勤職員9名、非常勤職員13名、ボランティアスタッフ2名
ミッション	『自立した自治意識を持った市民社会の形成』
ビジョン	域や社会の必要を敏感に感じ取り、深く考え、果敢に行動し、責任を 「自立した個人」「支え合う地域」「暮らしやすい社会」
行動原則	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当事者（問題の中心にいる人・現場）を真ん中に</li> <li>・協働すること、さまざまな人の参画プロセスを重視</li> <li>・政策提案の視点をもつ</li> <li>・既成概念にとらわれず最善のやり方を常に模索する</li> <li>・現状を評価し、常に改善する</li> <li>・なければ創り出す</li> </ul>
活動分野	保健・医療・福祉／まちづくり／人権・平和／連絡・助言・援助
活動内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 地域コミュニティの活動支援事業</li> <li>2. NPO法人・市民活動支援</li> <li>3. 市民の目を活かした評価事業</li> <li>4. 調査・研究・政策提言事業</li> <li>5. クロスセクター事業</li> </ol>

出所：著者作成



図 1-1：市民セクターよこはま経常収益構造



## (2) 吉原明香理事・事務局長インタビュー

■日時：2017年6月20日

■場所：横浜市市民協働推進センター

■インタビュー：吉原明香理事・事務局長

■インタビュアー：著者

### ①設立から現在までの事業活動について

医療と介護の現実を目の当たりにし、現場を支援する直接提言ができる場を求めた。1995年より横浜市社会福祉協議会に所属し、横浜市内の在宅福祉活動団体のリーダーの方々と出会い、その考え方・行動である「横浜シチズンシップ」に魅了され、1998年に「市民セクター構築のための研究会」という勉強会を立ち上げた。当事者性、相互学習性、運動性を備えた草の根のネットワーク型中間支援から、インターメディアリー（intermediary：中間支援組織）化して政策提言型となり、1年後に任意団体「市民セクターよこはま」が設立され、2002年より「市民セ

クターよこはま」事務局長に就任した。一人の人から始めることが重要で、個人のネットワークから団体へ拡大した。

## ②行政との取り組みについて

2000 年まで 6 年間、横浜市社会福祉協議会横浜市ボランティアセンターの職員だったので、そのときにあった財源と位置づけがあることによるメリット、および外郭団体として自由な取り組みがしにくいというデメリットの両方を知っていた。

行政との協働事業のメリットを最大限活用し、2002 年から安定的事務局運営を行えている。協働事業だと全般の情報が得られる。補助だとほったらかしになってしまう。提言には委託がやりやすい。行政情報と現場情報で専門性、生活と政策がよりつながる社会を目指している。

行政との協働事業で成果を出しつつ、長年にわたり担うことで、安定的な事務局運営（財源確保）、広報ルートの確保、ネットワーク呼びかけの正当性の獲得、専門性の蓄積が可能となる。

## ③財政の自立性について

中間支援として最大の課題は「財源と位置づけ問題」。地べたの団体を中間支援するという分かりにくい二重構造になっている。行政委託で市民活動支援センターなど公設民営施設を運営することは、財源や位置づけ、提言のしやすさなどのメリットがある反面、行政の一部になり「市民性の真の確保」が難しくなってしまうというデメリットが確かにある。そのデメリットを極少にしていくためには、行政所轄部署と信頼関係を構築しながらも、常に対峙していく気概をもって接していく必要があり、絶妙な距離感が大事になってくる。組織文化の違う相手と、目的や手段を擦り合わせ、役割分担してともに汗をかき、実践者の参画を仕組み、結果を出していったその提言力であり、とても手間がかかる。

いわゆる大口委託の支援センター事業があってもなくても、わたしたちには福祉サービス第三者評価事業がある。このような財政の基盤は、行政などに提言する際や、理不尽な物言いがあったときに、きちんと反論するためにも必要である。また職員が安心して働き続けるためにも必要となるので、評価調査員資格を全職員取得していく。

## 第 3 項 対等な関係としての協働

行政の下請け化においては、行政と NP0 は対等な主体間関係とはならず、垂直関係での委託契約となる。この点、社会課題解決のために現場において、行政と NP0、企業との協働が語られることも多い。前項の市民セクターよこはまの例でも、行政からの委託事業だけでなく自主財源としての評価事業も持ちつつ、行政との協働事業が実践されている。

この点、影山によれば、この協働とは1970年代後半ごろから提起されてきた概念で、複数の主体がある目的のために力を合わせて活動することをいう。類似概念としては、協同や共同があるが、場所や時を同じくすることを意味する共同に対して、協同や協働は、自律的主体の協力関係を意味し、また出資や事業の協力関係といった局面で使われる協同に対して、協働は一緒に汗をかいて活動するという意味合いを持つ。協働においては、主体間の対等な関係が前提となっているのである<sup>65</sup>。この協働を実践するために、行政との対等な関係での委託を締結するために、「協働協定書」を締結する試みもある。

こうしてみると、行政とNPOが「協働協定書」を締結するなどして協働事業を実施することにより、行政の下請け化問題は解消されるようにも思われる。しかし一方で、対等な関係であるがゆえに、行政とNPOが馴れ合っていると市民からみられることもあるだろう。この点は、前項吉原へのインタビューの中にある「市民性の真の確保」と行政との絶妙な距離感の課題は依然として残る。

#### 第4項 社会的企業論

ここまで、NPOの組織運営にとって財政の自立が重要であり、また困難を伴うことをみてきたが、財政の自立という点においては、NPOだけではなく社会的企業論も展開される。社会的企業とは、福祉や環境分野において市場活動を中心にNPO、政府、企業など様々な主体と縦横無尽にネットワークを組み、金銭での反対給付と社会的課題の解決や新しい価値観の提示を同時に求める主体を指す<sup>66</sup>。本研究ではNPOを対象としているが、NPOも含む幅広の概念であるこの社会的企業論から、財政の自立性を確保できないか。財政の自立性という観点の締めくくりとして社会的企業について論じたい。

NPO法施行以来、NPO法人数は大きく増加したものの大半の経営基盤は脆弱なままである。したがって、従来の古いNPO経営では駄目だと考えられるようになり、その古い経営の象徴として、寄付とボランティアに依存した古い「慈善型NPO」が取り上げられ、そこから脱却して収益事業を中心にした経営方法に転換すべきだという考え方が広がり、「新しい公共」にも大きく影響を与えた<sup>67</sup>。

社会的企業については統一された定義があるわけではないが、共通に挙げられるキーワードは、「社会的使命」、「イノベーション」そして「事業収入」である。社会的使命あるいは社会的目的とは、福祉や教育あるいは環境分野に現存する問題を解決することを指す。しかもその成果はアウトカムやインパクト・レベルの大きな成果を求めるものとする。イノベ

<sup>65</sup> 影山摩子弥(2016)「オープンイノベーションとしての協働—神奈川県のある事業に見るコーディネーターの意義と役割—」『横浜市立大学論叢人文科学系列』vol. 67, no. 1, p. 127

<sup>66</sup> 田中弥生(2011)前掲書 p. 199

<sup>67</sup> 同書 pp. 197-198

ーションについては明確な定義がないが、新規性や波及性を示唆する。新規性とは、未解決の課題を解決すること、課題解決方法に新しい視点や技術を導入すること、あるいはその組み合わせの仕方が斬新なものである。波及性とは、事業の方法論や効果が広く伝播することを意味する<sup>68</sup>。

そして、社会的企業論が最も強調するのは事業収入である。事業収入は、財政的な持続性や自立性を担保するための重要な財源であるとされるからで、事業収入こそが組織を持続可能なものにするというのが理由である<sup>69</sup>。

米国で社会的企業が注目されるようになった背景には、「NPOの商業化」がある。これは1980年代のレーガン政権下におけるNPOへの政府助成金削減が引き金となって起きた現象で、財政赤字と貿易収支赤字の双方に悩まされていたところ、財政支出を削減することは当時の米国政府にとって重要な課題であった。そこで、支出削減の標的となったのが福祉予算で、1980年代初頭に25%も削減され、90年代になってからも支出削減政策は続いた。NPOも政府もその穴埋めに寄付金を期待したが伸び率が追いつかず、NPOは収益事業収入を増やすことによって存続を図った。このように、政府の補助金削減を大きな景気としてNPOが収益事業部門を拡大していった現象が「NPOの商業化」と呼ばれる<sup>70</sup>。

これに対し欧州では、「社会的排除」という社会問題を背景にして、社会的企業は生まれたとされる。これは、1990年代に欧州で広がった概念で、障がい者や低所得者層などの弱者が社会参加の機会を得られず社会から疎外されることを指す。この社会的に排除された人々にサービスを提供し、あるいは労働者として雇用することによって、その能力を高め最終的には地域社会の一員になれるように支援することを目指し、社会的企業はこの目的達成の手段として、収益事業などの活動を展開したと考えられている<sup>71</sup>。

社会的企業のルーツは米国と欧州で異なるが、収入での特徴はいずれも事業収入にある。事業収入という資金源にはなるが、寄付を増やすものでない。事業活動に注力することで事業収入は増えるが、逆に寄付金や助成金を獲得するための活動は減る。財源の自立性には資するが、資金源の多様性の点では課題が生じることになるのである。このような観点からは、やはりNPOにとっては、資金源を多様化し、財政において自立性を保ち、社会的課題解決機関として存続するためにファンドレイジングが必要と考えられるのである。

---

<sup>68</sup> 同書 pp. 199-200

<sup>69</sup> 同書 p. 200

<sup>70</sup> 田中弥生(2008) 前掲書 pp. 61-62

<sup>71</sup> 同書 pp. 64-66

### 第3節 小括

本章では、ファンドレイジングの成功要因を探る入口として、ファンドレイジングの必要性につき NPO の存在論に遡って考察をした。

第一に、NPO が行うファンドレイジングは、単なる資金集めの手段という意味を超え、社会的課題への理解・共感を通じての財源獲得と解されている。活動資金の調達という結果のみならず、その手段における自団体の活動が解決を目指す社会的課題への理解・共感という要素が特徴的といえる。

第二に NPO の存在意義については、これまでは市場の失敗、政府の失敗に対する比較優位性が主張されてきたが、非営利の失敗もみられる。そうした中、対自的感性主義が妥当する領域であり、社会的課題解決機関としての「存在」と、政府や市場が有効な手を打ちえない部分をカバーするという「機能」をもった組織、それが NPO と捉えたい。

第三に、社会的課題解決機関であるとともに、政府や市場の機能を補完する NPO が存続するためには、資金源の多様性が必要となる。財源には主として会費・寄付、補助金・助成金、事業収入などがあり、それぞれ特徴を持つ。その中でも事業収入は、行政の下請け化という団体の自立性を脅かす問題を生み出した。

第四に、協働という概念も提唱される一方で、安定した持続可能な経営基盤を築くため社会的企業も登場したが、その資金源は事業収入が中心となる。NPO にとって、資金源を多様化し、財政において自立性を保つことこそが、社会的課題解決機関として存続するために必要な財政政策なのであり、ファンドレイジングはそのために必要とされるのである。

## 第2章 ファンドレイジングの課題

序章では、NPOへの期待やプレゼンスが増す一方で、NPOには資金不足という悩みがあり、寄付を集めることが必要となることを論じた。そして第1章では、NPOの存続のためには資金源を多様化し、財政において自立性を保つことが肝要となることをみた。そこで次に、資金源の多様化や寄付集めのための方策を探るために、ファンドレイジングの市場と呼ばれるものが現在どのような規模や構成となっているのか、そしてファンドレイジングを効率的に実施するための課題は何であるのかにつき検証する。

### 第1節 寄付市場

まずはファンドレイジングの市場である寄付市場について俯瞰する。日本ファンドレイジング協会が発行する『寄付白書2017』によれば、2016年の日本全体の個人寄付総額は7756億円、個人会費総額は2328億円で、総額1兆円が家計から支出されている。個人寄付総額は名目GDPの0.14%に相当する。15歳以上人口の45.4%の人が寄付を行い、寄付実施人数は4571万人と推定され、個人寄付者の年間平均額は27,013円となる。世界的にみると、アメリカが30兆6664億円で突出して多く、イギリスが1兆5035億円、韓国が6736億円（2014年）となる。名目GDPに占める割合は、日本が0.12%、アメリカが1.44%、イギリスが0.54%、韓国が0.50%である（2014年）。アメリカ・イギリスなどと比較して、日本における寄付金総額の水準は低く、名目GDPに占める割合も低い。

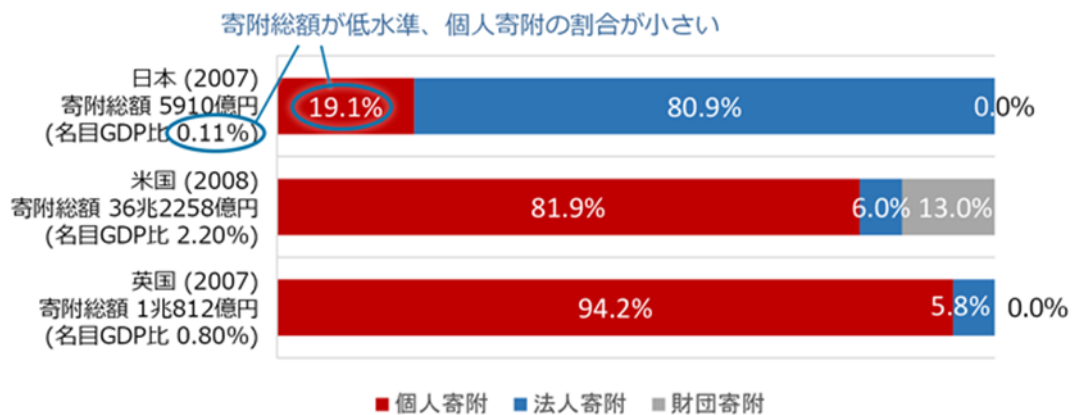
表 2-1：個人寄付比較

	日本	アメリカ	イギリス	韓国
個人寄付総額（2016年）	7,756億円	30兆6,664億円	1兆5,035億円	6,736億円（2014年）
個人寄付年間平均額（2016年）	27,013円	125,664円	74,400円	9,095円（2015年）
個人寄付者率	23%	63%	69%	35%
個人寄付総額の名目GDPに占める割合（2014年）	0.12%	1.44%	0.54%	0.50%

出所：『寄付白書2017』をもとに著者作成

また、法人寄付に比して個人寄付の割合が低いことも特徴である。

図 2-1：寄付金の国際比較



出所：内閣府 NPO ホームページ「寄付金の国際比較」

(<https://www.npo-homepage.go.jp/kifu/kifu-shirou/kifu-hikaku>) 2020/4/18

このように、日本の寄付市場は低水準であり、また寄付総額の割合において個人寄付は低いが、その原因はどこにあるのか。ひとつには、寄付者率が低いということに加え、一人当たりの寄付平均額が低額であることが原因と考えられている<sup>72</sup>。また米・英との比較では、背景にある非営利セクターの歴史的発展の遅れや寄付文化の違いから、寄付金優遇税制対象団体数が人口規模を勘案しても日本は少ないことも原因とされる<sup>73</sup>。

## 第2節 ファンドレイジングの諸相

### 第1項 財源をめぐる考察

では、世界基準からすると低水準である日本の寄付市場において、現在どのような寄付集め、すなわちファンドレイジングが実施されているのであろうか。ファンドレイジングの形態を分析することで、その課題を究明したい。

序章第3節第1項「非営利組織と資金についての先行研究」において論じたように、非営利組織における財務基盤、自立性・存続性、寄付者の視点という流れの中、ファンドレイジングは進化し続けている。現在では、アウトバウンド・コール、クラウドファンディング、インターネット広告、ダイレクトメール、フェイス・トゥ・フェイスなど様々な手法があり、それぞれメリット・デメリットがある(表2-2)。第2項でそれぞれのファンドレイジング手法を解説し、その課題を導き出したい。

<sup>72</sup> 日本ファンドレイジング協会(2017)『寄付白書 2017』p. 98

<sup>73</sup> 山田英二(2008)『諸外国における寄付の状況と税制の役割』三菱総合研究所 pp. 10-15

表 2-2：ファンドレイジングの手法との特徴

手法	特徴	メリット	デメリット
インターネット広告	Webサイトやメールを使ってマーケティングのために行う宣伝のことをいう。	場所や時間に限定されず、広範な人にリーチすることができる。	Web制作、SEO対策などを委託することで多額の費用が掛かる。またクリック課金単価を自由に設定できるため、寄付に結び付けキーワードで入札単価が競合で上がってしまう傾向にあり、ここでも費用が掛かる。
クラウドファンディング	インターネットを利用して不特定多数の人から、小口の資金を寄付や活動費として募る。	ネットを利用することにより不特定多数の個人や団体から幅広く募金を募ることができる。資金の返済の必要がない。	運営会社や寄付金を集めている主体が詐欺的に資金を集めていた場合には寄付金が不正流用されるおそれがある。
ダイレクトメール（DM）	郵便や他の配送方法によって寄付者や会員になってもらえそうな見込みのある人に直接届けられる広告をいう。	寄付者や会員になってもらえそうな見込みのある人に直接アプローチする手段としては有効で広く活用される。既に寄付歴のある人たちに、緊急のアピールやキャンペーンのお知らせなどの冊子を送る方法は、レスポンス率が非常に高く、リスト購入費用もなく、費用対効果は非常に高い。	レスポンス率がカンマの世界であり、かなりの通数（最低万単位）を出さなければ効果は低く、ある程度まとまった資金が必要となる。既に寄付歴のある人たちに、緊急のアピールやキャンペーンのお知らせなど年間何度もアプローチすることは、その効果が通減することになる。
テレマーケティング（アウトバウンド・コール）	見込みドナーに対し電話で連絡を取り寄付のお願いをしたり、既存ドナーに対しては継続寄付、寄付金額の増額をお願いする。	イニシャルコスト、ランニングコストともに低額に抑えられる。	専門業者に依頼すると費用は高い。テレマーケティングはファンドレイジングのためにはその団体につきかなりの知識を備える必要がある。テレマーケティングコールが突然掛かってくることに不信感を抱かれるおそれもある。
フェイス・トゥ・フェイス	駅頭や商業施設などで、マンスリー寄付を呼びかける活動。	委託先のファンドレイザーにより、各所で柔軟に実施し、マンスリー寄付者という継続的支援者を獲得できる。	委託費との関係で、マンスリー寄付が1年以上続けられて初めて費用対効果がプラスに転じる場合が多い。初年度にはかなりの投資額が必要となり、また継続してフェイス・トゥ・フェイスの施策を実施する必要がある。ほとんどの場合が委託に頼るフェイス・トゥ・フェイスであるが、委託先となる企業も国内では数社と限られており、寡占状態である。
募金箱	募金箱を貸し出し、募金活動をしてもらい、そこから集まった寄付を団体へ寄付してもらう。	募金箱自体の費用は廉価ですむ。	募金箱を設置してもらえないイベントや店舗を探すのは容易ではなく、また募金箱からの寄付金額は少額にとどまることが多い。

出所：著者作成

## 第2項 ファンドレイジングの現在

寄付集めにおいては、ダイレクトマーケティング<sup>74</sup>の手法が駆使されている。そこでは、

<sup>74</sup> 寄付金集めでも主流となっているダイレクトマーケティングについて、米国のダイレクトマーケティング協会によれば、「1つまたは複数の広告メディアを使って、測定可能な反応あるいは取引をどんな場所でも達成することのできる双方向のマーケティングシステム」と定義している。1961年にレスター・ワンダーマンが通信販売業界団体の講演でダイレクトマーケティングという言葉を初めて公式に使用した。その後ワンダーマンは、1967年にマサチューセッツ工科大学において「ダイレクトマーケティング—販売の新しい革命」というタイトルで講演し、勘に頼っていたメールオーダーの顧客管理や販売促進をデータに基づいて科学的に行うダイレクトマーケティングという概念が広く普及する機会となった。ダイレクトマーケティングとこれまでの伝統的なマーケティングの違いは、①マーケティングと見込客あるいは顧客との間での「双方向性」あるいはOne to Oneのコミュニケーション、②測定可能、③さまざまなメディアの活用、④いかなる場所でも売買することができる、ことが挙げられる。またその領域は、「顧客獲得（アキュイジション）」プロセスと「顧客活性化（リテンション）」プロセスの2つがある。（電通ダイレクトプロジェクト(2011)『先頭集団のダイレクトマーケティング』朝日新聞出版 pp. 10-15）



【ドナー獲得（アクイジション）→ワンショット（単発）寄付（1回だけの寄付）→マンスリー（継続）寄付（クロスセル）→増額（アップセル）】

といった遷移が王道とされている。さらに最近では、

【ドナー獲得（アクイジション）→マンスリー（継続）寄付→増額（アップセル）】

という継続寄付者の獲得のみを目指す手法が注目されている。

以下では、個人からの寄付獲得を主としたダイレクトマーケティングにおけるファンドレイジング手法を中心に個別にみていく。

### (1) クラウドファンディング

クラウドファンディングとは、crowd＝群衆と funding＝資金調達が組み合わされた造語で、通常はインターネットを利用して、「群衆＝不特定多数の人」から、小口の資金を寄付や活動費として募ることを一般的にいう。このクラウドファンディングについて確定した定義はないが、山本によれば「銀行、投資家など金融の専門家でない『クラウド（Crowd＝人々、大衆）』から『ファンディング（Funding＝資金調達）』する」という点はすべてに共通する重要な要素であるとしている<sup>75</sup>。

NPO や NGO といった非営利団体に限らず、個人が事業を起こす際にも利用される。インターネット上のプラットフォームの利用については無償であることが多く、善意の資金を幅広く調達したいと考える個人・団体が利用する。

大衆から資金調達するという意味でのクラウドファンディングは、日本でも古くからみられ、僧侶が寺院や仏像を造るために人々から寄付を募る「勧進」などがその例として挙げられる。現在でも寺院には寄付した人の名前と金額が書かれている。寄付文化の進んだアメリカ（2014 年度で寄付金約 27 兆 3504 億円）でも、19 世紀にニューヨークの自由の女神像を建てる際に台座分の資金が不足し、「世界の新聞王」として知られるジョーゼフ・ピューリッツァーが自身の新聞『New York World』で市民に対し寄付を呼び掛け、12 万人以上から 10 万ドル以上を集めたとされる<sup>76</sup>。2015 年の世界のクラウドファンディングでの資金調達額は約 4 兆円（\$34.4Billion 1\$＝120 円換算）とされる。

クラウドファンディングには①購入型（支援者が対価として商品やサービスを受け取る）、②株式型（支援者に対し自社の未公開株式を発行して提供する）、③貸付型（支援者

---

<sup>75</sup> 山本純子(2014)『入門クラウドファンディング スタートアップ、新規プロジェクト実現のための資金調達方法』日本実業出版社 pp. 18-19

<sup>76</sup> 同書 pp. 21-22

はプロジェクトへ融資する代わりに利息として金銭のリターンを受け取る）、④寄付型（支援者は金銭のおよび非金銭的なリターンを得ることなく資金を寄付する）、⑤ファンド型（支援者から資金を集めてファンド化して融資し、支援者は製品やサービスの売上の一部などを配当して受け取る）の5つのタイプがある。この点、山本によれば、クラウドファンディングにおいて密な信頼関係にあるわけではない人がお金を支払う心理的仕組みについて、「リワード（プロジェクトの結果としてでき上がったモノ）が欲しい」という心理と、「仲間になりたい」という心理であり、既存の資金調達との違いは「感情的なつながり」であると説明する。「共感」が重要な要素となるファンドレイジングとまさに重なる点である。

日本における2017年度のクラウドファンディング市場は全体で約1700億円あり、各タイプの構成比は①購入型0.5%、②株式型0.5%、③貸付型90.2%、④寄付型0.4%、⑤ファンド型3.0%となっている（石田・大平・恩蔵（2020））<sup>77</sup>。クラウドファンディング市場は急速に拡大し、様々なプラットフォームがオンラインで存在するが、その中で寄付型が占める割合は僅かに0.4%に過ぎず、およそ9割が貸付型である。寄付集めのファンドレイジングの手段として寄付型クラウドファンディングをその手段の一つとしてここでは紹介するが、現状に鑑み寄付の仕組みとしては未だ十分に機能しておらず、中心テーマとしては扱わない。

クラウドファンディングは資金規模、特に初期費用としてファンドレイジングに多くの費用を掛けることが難しいNPO法人にとって、有効な手段として今後ますます活用されることが期待される。一方でプロジェクトの実現性については厳格な審査が行われない点で、詐欺的なプロジェクトとの見極めも必要となってくることから、説明責任やプロセスの透明性が重要となる。

## （2）レスポンス広告

レスポンス広告とは、広告接触者から購買に繋がるレスポンスを得ることを目的とした広告のことで、企業やサービスのブランド向上を目的とする広告であるブランディング広告と対になる。特徴としては、通常の広告が「認知」目的なのに対して「行動」（寄付）目的であること、レスポンスが計測できるので広告の有効性が評価できることなどである。代表的なものは、Yahoo!やGoogleなどの検索エンジンにユーザーが検索したキーワードに連動して広告が表示される、リスティング広告である。一度サイトに訪れたユーザーに対して、別サイトでも広告を配信することの出来るリマーケティング広告などもある。自社の商品やサービス販売のためのマーケティング活動だけでなく、非営利組織においてファンドレイジングのためにも利用されている。

<sup>77</sup> 石田大典・大平進・恩蔵直人（2021）「購入型クラウドファンディングの成功要因— シグナリング理論に基づく実証研究 —」『マーケティングジャーナル』vol. 40, no. 3, pp7-8.

自団体のウェブサイトでは、寄付だけでなく、様々な情報が盛り込まれており、寄付の訴求力は弱い。そこで、ランディングページと呼ばれる、1つの商品やサービスを売るための1枚の長いWebページを作成し、寄付に特化した内容にして、寄付に結び付くリンクを多く貼っている。Webページは、メニューが豊富にあり、時間やエリアにも拘束されないメリットがある。ターゲットの設定も具体的に行いやすく、どのような経路から流入し、どのようにコンバージョン（寄付）したかを的確に補足することが可能なので、費用対効果の管理がしやすい点は大きな長所といえる。

PV数（ページビュー数、ユーザーがページを閲覧した回数）を考えると、場所や時間に限定されず、広範な人にリーチすることができる。一方で、ホームページやランディングページの作成など、自団体で作成できる団体は少なく、Web制作会社などに委託することで、製作費が掛かる。また、インターネット広告の場合、クリックされると課金され、その単価を自由に設定できる。そのため、寄付に結び付くキーワードの入札単価が競合により上がってしまう傾向にあり、ここでも費用が掛かる。さらに、こうしたSEO対策（検索エンジン最適化）についても、自団体の職員で実施することは専門性から難しく、インターネット広告を扱ったマーケティング会社に委託することが多く、ここでも費用が掛かる。ターゲットに対してレスポンス広告で効率的に獲得する「刈り取り」マーケティングとして利用されるが、競合団体も多くなる中でレスポンス率の低下も課題となる。

### (3) ダイレクトメール

ダイレクトメール（Direct Mail、以下DM）とは、郵便や他の配送方法によって直接見込み客に届けられる広告をいう。ファンドレイジングにおいては、寄付者や会員になってもらえそうな見込みのある人に、そのお願いをする広告ということになる。

届ける方法としては、郵便、eメール、カタログや商品への同梱などがある。また、その届け先である見込みのある人のリストは、クレジットカード会社の顧客リスト、同窓会名簿などのリストがある。リスト管理会社からリストを購入して発送するDMは、顧客情報漏洩事件の影響により、現在は活用が消極的になり、法的規制もある。

リスト管理会社を利用して自団体への寄付を呼びかけるチラシを届けるDMは、他の媒体が混在せず自団体についてのみアピールできるが、購入するリストの質によりレスポンス率が左右され、また発送からレスポンス対応までハンドリングする必要があり、実施の難易度は高いといえよう。他方、カードホルダー等のリストを利用したDMは、レスポンス率が高くカードの種類によっては寄付単価も高くなるが、利用料が高額になる。通販カタログへの同梱は、1件あたりの単価は低い、カタログの中に多数挟み込まれるチラシの一つとして目立つことは難しく、レスポンス率は非常に低い（そのためファンドレイジングとしてではなく認知度向上のための広告として利用する場合もある）。eメールによるDMは、単価も安くカタ

ログ同梱のように他に紛れてしまうということはないが、迷惑メールとみなされ、開封されずにそのまま「ごみ箱」へということが多い。

以上DMは、寄付者や会員になってもらえそうな見込みのある人に直接アプローチする手段としては有効で広く活用されるが、レスポンス率が「カンマの世界」（応答率が小数点以下であることを意味する）であり、かなりの通数（最低万単位）を出さなければ効果は低く、ある程度まとまった資金が必要となる。

対して、既存ドナー向けDMと呼ばれる、既に寄付歴のある人たちに、緊急のアピールやキャンペーンのお知らせなどの冊子を送る方法は、レスポンス率が非常に高く、リスト購入費用もなく、費用対効果は非常に高い。ただし、年間何度も既存ドナーに寄付訴求のアプローチをすることは、その効果が逡減することになる。また、そもそもある程度既存ドナーが獲得できていることが前提であり、新規獲得には他の手法を活用しなければならない。そこで、既存ドナーに対しては、寄付額アップを図るアップセルや、単発の寄付から毎月継続して寄付する継続寄付へのクロスセルなどを行う施策の検討が重要となる。

#### (4) テレマーケティング（アウトバウンド・コール）

テレマーケティングとは、電話で顧客と連絡を取り、商品の販売に結びつけるマーケティング手法をいう。特に、アウトバウンド・コール（電話発信）は問い合わせに対してのフォローアップや製品・サービスの販売、注文の確認、クロスセルやアップセル、また顧客情報収集などにも使用される。ファンドレイジングでいえば、見込みドナーに対し電話で連絡を取り寄付を依頼したり、既存ドナーに対しては継続寄付、寄付金額の増額をお願いすることになる。

電話で連絡をする点だけでみると、イニシャルコスト、ランニングコストともに少なくてすむといえる。ただし、電話にてコミュニケーションをとることから、ある程度のトレーニングは必要で、これをコールセンター等の専門業者に依頼すると費用は高い。仮に専門業者に依頼するとしても、テレ marketer はファンドレイジングのためにはその団体についてかなりの知識を備えていなければ、質問などにも容易に答えられず難しい。トークスクリプトやQ&Aの準備など運用面では相当な手間が掛かる。さらに、そういったテレマーケティングコールが突然掛かってくることに消費者は不信感を抱くおそれもあり、団体の信用失墜にもなりかねない。団体の信用性にもかかわり、積極的に取り入れる団体はまだ少ない。

#### (5) フェイス・トゥ・フェイス（face to face）

駅頭・街頭や商業施設などで、マンスリー募金を呼び掛ける活動をフェイス・トゥ・フェイス（face to face）と呼んでいる。これまでに駅頭などで実施されていた募金活動と異な

るのは、その場で寄付金を募るのではなく、マンスリー寄付の申込手続きを依頼する点である。つまり、その場での現金の授受は原則として行わない。

フェイス・トゥ・フェイスの手法は、この数年で多くみられるようになった。マンスリー寄付を呼び掛けるファンドレイザーと呼ばれるスタッフは、多くの場合が委託先のスタッフであり、専従職員を充てる例は少ない。

委託先のファンドレイザーにより、各所で柔軟に実施し、マンスリー寄付者という継続的支援者を獲得できる点で注目されている。一方で、委託費は歩合制が多く、マンスリー寄付が一定期間続けられて初めて費用対効果がプラスに転じる場合が多い。初年度にはかなりの投資額が必要となり、また継続してフェイス・トゥ・フェイスの施策を実施する必要がある。

ほとんどの場合が委託に頼るフェイス・トゥ・フェイスであるが、委託先となる企業も日本国内では限られており、寡占状態である。多額の寄付金を集める NGO など数団体が、同じ委託先に頼んでいるという状態で、市場としては歪みも見られる。

駅頭や所業施設内で、対面で、マンスリー寄付への加入を呼びかけるという点で、街頭でのセールスと手法自体は変わらないが、「社会的課題を知ってもらい、その解決のために共感してもらい、寄付をしてもらい、寄付を継続してもらおう」という継続寄付のための一連の流れを、一度に達成することができる。

## (6) 募金箱

募金箱を貸し出し、募金活動をしてもらい、そこから集まった寄付を団体へ寄付してもらう。イベントなどで短期的に貸し出す場合と、店舗のレジ横に置いてもらうなど恒常的に貸し出す場合がある。短期貸し出し用の募金箱の場合は、簡易な紙製であったりするが、恒常的なものはアクリル製など耐久性があるものが必要となる。

募金箱自体の費用は廉価であるが、募金箱を設置してもらえるイベントや店舗を探すのは容易ではなく、また募金箱からの寄付金額は少額にとどまることが多い。また、昨今のキャッシュレス化の促進に伴い、レジ横などでの釣銭を寄付する行為も遡減することが予想される。

## 第3節 ファンドレイジングの課題

このように、現在のファンドレイジングにおいては、ダイレクトマーケティングを活用したマンスリー（継続）寄付獲得に主眼が置かれている。クラウドファンディングやレスポンス広告、ダイレクトメールやテレマーケティング、フェイス・トゥ・フェイスなど多様な手法があり、それぞれメリット・デメリットがあるが、概して費用は高額となる。高額の費用

を掛けてファンドレイジングを実施できる団体は、資金的に余裕がある団体や、ファンドレイジングが団体の活動の中心で活動資金を専らファンドレイジングのために使用できる団体、例えば国連における人道支援機関（UNICEF、UNHCR、WFP 等）の民間窓口や、国境なき医師団、セーブ・ザ・チルドレン、ワールドビジョン等大規模 NGO に限られてくる。活動資金が不足していること、そのためファンドレイジングによる資金獲得が必要であるが、逆説的にそのファンドレイジングを実施するための資金も高額で用意することが難しいことが、ファンドレイジングの課題といえよう。

この点は統計数値からも裏付けされる。NPO 法人に対する政府の統計調査<sup>78</sup>をみると、「寄付への取り組み」という質問の中で、認定を受けていない法人は「特に取り組んでいることはない」が 65.1%と高い。他方、認定 NPO 法人は「イベント実施等による対面での寄付呼びかけ」（53.3%）、「寄付の受入状況とその活用などに関する資料の作成・公表」

（50.6%）、「寄付呼びかけのための広告掲載」（45.2%）と、積極的に様々な取り組みを行っていることがうかがえる。一般的には認定を受けていない法人に対して認定 NPO 法人の方が財務規模が大きく、寄付への取り組みとしてファンドレイジングへも投資できていることが分かる。さらに、寄付合計額が多くなるほど、「特に取り組んでいることはない」の割合が少なくなっており、寄付への取り組みが寄付合計額に大きく影響していることもうかがえる。また、認定を受けていない法人では、「クラウドファンディングの活用」（2.3%）、「インターネットを活用した寄付の募集」（3.2%）、「寄付集めも含めた資金調達の専門家の育成・活用」（0.7%）と、資金が必要とされるファンドレイジングに関する取り組みの割合が特に低い。さらに、寄付金額合計が「1000 万円超」と「500 万円超 1000 万円以下」とを比べてみても、「寄付の受入状況とその活用などに関する資料の作成・公表」、「イベント実施等による対面での寄付呼びかけ」については大差がないが、「ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）を活用した情報発信」は「1000 万円超」が 66.0%、「500 万円超 1000 万円以下」が 50.8%と「1000 万円超」の方が 15.2 ポイント多くなっている。これは、インターネットを利用した情報発信によるファンドレイジングについては、寄付合計額の高い法人が積極的に行っていることがうかがえる。こうした客観的なデータからも、資金規模が小さい団体は、その活動資金の必要性にもかかわらず、逆説的にファンドレイジングを実施するための高額な資金を用意することできない状況がうかがえる。

## 第4節 小括

第2章ではファンドレイジングの課題として、ファンドレイジングの現状について寄付市場、ファンドレイジングの最新手法を検証した。

<sup>78</sup> 内閣府(2018)前掲書 pp. 49-51

日本の寄付市場は、名目 GDP に占める割合でみると、先進国の中では相対的に低い。最新のファンドレイジング手法では、ダイレクトマーケティングを活用したマンスリー（継続）寄付獲得に主眼が置かれている。クラウドファンディングやレスポンス広告、ダイレクトメールやテレマーケティング、フェイス・トゥ・フェイスなど多様な手法があり、それぞれメリット・デメリットがあるが、概して費用は高額となる。高額の費用を掛けてファンドレイジングを実施できる団体は限られてくる。活動資金が不足していること、そのためファンドレイジングによる資金獲得が必要であるが、逆説的にそのファンドレイジングを実施するための資金も高額で用意することが難しいことが、ファンドレイジングの課題である。そうした中で、あらゆる規模、使命を持つ団体がファンドレイジングで成果を上げるにはどのような点が要因となるのか。そこで次に、比較的小規模で、資金をあまり掛けないファンドレイジングの成功事例を検証する。

## 第3章 個人からのファンドレイジングの成功事例研究

### 第1節 ファンドレイジングの成功事例と評価基準

前章では、NPO法人は活動資金が不足していること、そのためファンドレイジングによる資金獲得が必要であるが、逆説的にそのファンドレイジングを実施するための資金も高額で用意することが難しいという、ファンドレイジングについての課題を見出した。続いて本章では、この課題を解決する端緒を探るため、ファンドレイジングにおいて成果を収めている事例について検証する。

では、成果を上げているファンドレイジングの事例を検証するに当たり、成果を上げているという点はどのような尺度で測るべきか。ファンドレイジングの意義に遡って検討すると、前述の通り、ファンドレイジングとはNPO法人が活動のための資金を集める行為の総称だが、単なる資金集めの手段という意味を超え、社会的課題への理解・共感という要素が特徴である。そうであるならば、成果を上げているファンドレイジングを測る際にも、①資金調達に貢献しているという結果的観点（以下「資金貢献要件」）と、投資家や民間企業の資金調達の場合と異なり②社会的課題や団体の活動への理解・共感があるという原因的観点（以下「理解要件」）、という2つの尺度で測るべきと考える。

さらに、成果を上げているファンドレイジングについて、どのような事例を選ぶべきか。NPO法人のファンドレイジングといっても種々あることから、上記の成果を測る尺度としての①資金貢献要件と、②理解要件を成果の条件とみなし、それらを満たすファンドレイジングのためのプラットフォーム事業あるいは手法についての3つの事例と、認定NPO法人について2つの事例を取り上げる。

### 第2節 個人からのファンドレイジングの成功事例研究

#### 第1項 【事例3-1】LOCAL GOOD YOKOHAMA

##### (1) 概要

最初に取り上げるのは、横浜で地域の課題解決のためにプラットフォーム事業を展開する事例である。人口構造の変化による極端な少子高齢化による税収減や、社会コスト増加に起因する地域の中での孤立する子育てや高齢者ケアなど、地域における課題（以下「地域課題」と言う）が各所で生じている。LOCAL GOOD YOKOHAMAは、そうした地域課題を解決するため、情報提供やクラウドファンディングを実施するプラットフォームである。地域を知るこ



とを目的に地図やデータ、住民のコメントを掲載し、地域に参加することを目的として課題解決プロジェクトへの寄付やスキルマッチングを実施している。

2014年にスタートした横浜コミュニティプラットフォーム構築事業 LOCAL GOOD YOKOHAMA は、ICT を活用して地域課題を収集し、これらを顕在化させ、広く市民、企業にわかりやすく伝えている。そこでは、横浜市政策局の共創推進室は「共創案件」として企業などとの連携を調整し、政策支援センターは企画立案、データ収集・提供、オープンデータやデータビジュアライゼーション関連の仕組みをつくり、それぞれ支援している。そして行政だけでなく、市民、企業、大学といった多様な主体がそれぞれの立場から広く参加できる仕組みを運営し、地域課題の解決に向けた取り組みを行っている。地域にとって良いことを実践するさまざまな主体を応援するため、それぞれの活動に必要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・ソーシャルキャピタルなど）を結びつける、クラウドファンディングやスキルマッチングの機能も備えており、支援のための資金循環によるコミュニティ経済の構築を目指している。

他の類似クラウドファンディングより手数料が5%低いことから（表3-1 参照）、システム運営費として控除される金額も相対的に低くなり、実施者への支払い金額は多くなる。プロジェクト単体の達成金額は30～100万円、合計で1500万円を超える。

表 3-1: クラウドファンディングの事例

名称	LOCAL GOOD	ドリームレイジング	FAAVO
ビジネスモデル	プラットフォーム提供	プラットフォーム提供	プラットフォーム提供
主体	非営利組織 (NPO、社団法人、公益財団法人)	株式会社	株式会社
合計金額	15,681,770円 (27件)	17,925,500円 (29件)	777,810,664円
平均金額	達成金額は30万～100万円程度	618,120円	N/A
寄付者へのリターン	あり	あり	あり
達成率	ほぼ達成 (未達成数件)	N/A	N/A
目標金額未達の場合に全額支給されるか	「最低必要金額」に記載された金額に達した場合のみ成立	目標金額の達成に関係なく支給されるプロジェクトもある	目標金額の達成に関係なく支給されるプロジェクトもある
手数料	15%	20%	20%
事例	<p>【ママによるママのためのマップ「つるみまマップ」発行プロジェクト】</p> <p>【ミニヨコハマシティの高校生市長をドイツへ！こどもの社会参画の原点「ミニ・ミュンヘン」取材プロジェクトこどものまち「ミニヨコ」をもっと良くして「こどもの社会参画」を推進したい】</p>	<p>【徳島県海陽町の魅力を大学生の力で、ポストンに発信！！】事例少ない</p>	<p>【子どもたちへ豊かな自然を残したい。宮崎県日南市、町をあげての大チャレンジ】</p> <p>【徳島の糖尿病ワースト1脱出！特製野菜ソース開発！】</p>
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全国各地の地域を選ぶのではなく、地域限定、地域発</li> <li>・ほとんどのプロジェクトで最低必要金額を達成</li> <li>・スキルと物品の募集もある</li> <li>・公共へのリターンも明記されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域発というよりは、全国各地での地域プロジェクトを選択し支援する</li> <li>・まだプロジェクトのない都道府県がほとんどで、進行中のプロジェクトは数件</li> <li>・地域発だが課題や目的は必ずしも地域に限らず、新しいプロジェクトやアイデアの支援</li> <li>・プロジェクトオーナー、サポーター、パートナーの3つのアクター制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ふるさと納税と似た発想</li> <li>・全国展開ができています</li> <li>・規模（支援金額、支援者数）も大きい</li> <li>・3つのアクター（サポーター、プレイヤー、エリアオーナー）</li> </ul>
プロジェクト実施地域	横浜、福岡、北九州、仙台で展開	全国展開しようとしているが、事例は少数	全国で展開

出所：LOCAL GOOD (<http://localgood.jp/#>) 2019/10/01

ドリームレイジング (<https://www.dreamraising.jp/>) 2019/10/01

FAAVO (<https://faavo.jp/>) 2019/10/01

LOCAL GOOD YOKOHAMA を運営する NPO 法人横浜コミュニティデザイン・ラボは、2003 年 11 月に NPO 法人として認可された。地域の価値ある人・団体・プロジェクト等の地域資源の所在情報についてリサーチし、広く市民が地域資源の所在を知り、つながりをつくり、地域へ参加するきっかけをつくる活動に取り組んでいる。例えば、オンラインでの地域メディア「ヨコハマ経済新聞」を運営し、延べ約 350 人の NPO 法人の正会員・賛助会員・学生会員やシェアオフィスに入居する約 50 の個人・団体との関係など、団体が持つステークホルダーである地域の中での社会関係資本を、横浜市における地域の課題解決に役立てている。

また、2011 年より、コワーキングスペース「さくら WORKS<関内>」、2013 年より市民ものづくり工房「ファブラボ関内」を運営し、地域で活動する人や団体の活動や交流を支援して

いる。そして、2014 年からは、先に紹介したクラウドファンディング・スキルマッチングの機能を備えた Web プラットフォーム LOCAL GOOD YOKOHAMA を運営している。

## (2) 成功要因

プロジェクト実施者は LOCAL GOOD YOKOHAMA を利用することで、他の類似クラウドファンディングを活用する場合よりも手数料を低く抑えることができ、かつ目標とする資金を獲得することができている。この点で、このプラットフォームはプロジェクト実施者にとって①資金貢献要件を満たすといえる。そして、LOCAL GOOD YOKOHAMA は行政、市民、企業、大学といった多様な主体がそれぞれの立場から広く参加できる仕組みを運営し、地域課題の解決に向けた取り組みを行っている。地域にとって良いことを実践するさまざまな主体を応援するため、それぞれの活動に必要な経営資源を結びつけるクラウドファンディングやスキルマッチングの機能も備えている。この仕組み・システムには、地域における多様な主体を巻き込み協業を引き出すプロセスがある。多様な主体による協業のプロセスは、行政、市民、企業、大学といった様々なアクターと共に参加し地域課題を解決することになり、そこでは各アクターが他者の立場や価値観を受け入れ理解することとなり、②理解要件も満たしている。

## 第 2 項 【事例 3-2】CASACO（カサコ）

### (1) 概要

次に取り上げる CASACO（カサコ）は、横浜市西区の住宅街に築 70 年の古民家を改修した多世代多国籍の交流空間である。子ども、地域住民、海外からの旅行者など多世代多国籍の人たちが集う場所として、NPO 法人 Connection of the Children<sup>79</sup>が運営する。2 階部分では海外からの留学生のホームステイを受け入れつつ、1 階部分では留学生らと共に自主イベントを開催したり、イベントスペースとして利用できるシェア空間となっている。毎月発行する東ヶ丘新聞で地域情報の発信も行っている。

CASACO には子どもや地域住民だけでなく、高校生や大学生、世界を旅する旅人、外国人と多種多様な人々が訪れる。子どもと外国人が交流したり、大学生から近所の主婦が建築につ

<sup>79</sup> 2013 年 10 月に設立認証された神奈川県横浜市西区に主たる事務所を置く NPO 法人で、「すべての子どもが広い視野を持ち、誰もがやりたいことをかなえられる社会」の実現を目指し、「旅」などをベースとした挑戦ができる国際教育プログラムや国際交流プログラムを展開している。子供向け出張教育プログラム「タビノバ」は、日本だけでなく、スペイン、ドイツ、オランダ、インドなど計 12 カ国において、延べ 6000 人に 400 回以上開催、CASACO では週 2 回通年のプログラムとして知と挑戦の基地「ミライへのアソビバ」を開催。毎年、小中学生を連れて式根島にサマーキャンプ、大学生を連れてタイに学びの旅なども実施。講演会や大人向けの国際文化イベントも多数開催している。

いて学んだり、旅人が海外で覚えた音楽を披露したりと、訪れた誰もが異なる価値観に出会え、お互いに学びあい、新しい行動が生まれる場所になっている。

毎月様々な企画が行われるが、その中でも人気が高い世界の朝ごはんを食べるイベントは100回を迎える。このイベントでこれまでに作られた朝ごはんのレシピと国についてまとめ、食事から異文化を体験し、誰でも世界中の人と繋がれる朝ごはん会を開催できる、オリジナルの世界の朝ごはんレシピ本を作成する資金調達のために、クラウドファンディング「A-port」（エーポート）<sup>80</sup>が利用された。「A-port」活用の契機となったのは、横浜市の「地域まちづくり活動を対象としたクラウドファンディング活用支援」（図3-1）であった。

もともとCASACOは、ヨコハマ市民まち普請事業<sup>81</sup>の平成27年度の整備事業として採択され、整備がなされた事業である。このヨコハマ市民まち普請事業の整備助成金の対象経費は、設計費、工事費、工事監理費及び整備にともなう活動費であり、ハード（施設）の整備に限られる。その施設を運営していくための経費やイベントなどには使えない。事業を運営していくためのランニングコストについては、自助努力が求められている。ハード（施設）の整備は助成金で賄えても、ソフト（事業）の運営で資金不足に陥ることが予想されるところである。

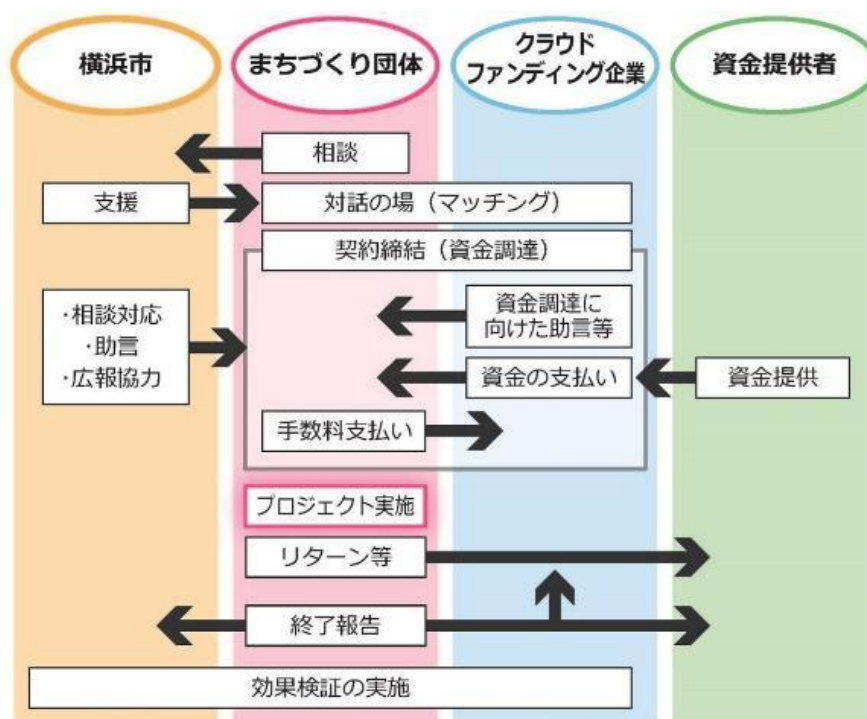
そうした中で、横浜市では、市民による自主的な地域まちづくり活動を支援するため、民間資金の調達手法であるクラウドファンディングを活用した支援事業の試行を開始した。ここでは、平成25年以降のヨコハマ市民まち普請事業による整備団体を対象に、横浜市が協定を締結している6つのクラウドファンディング企業を紹介し、マッチングの機会を提供している。

CASACOは、この横浜市の新しい取り組みの中で最初の事例となった。結果として、2019年5月8日から2019年7月14日の実施期間中に、137人の支援者から目標金額100万円を上回る1,111,000円のファンディングを得ることができ、達成率は111%となった。

<sup>80</sup> 朝日新聞社が運営するクラウドファンディングサイトで、資金を募るプロジェクトの起案文やメディアに取材してもらうためのプレスリリースの作り方など新聞社ならではの情報発信力、編集力、PR戦略のノウハウを活かし、プロジェクトをトータルプロデュースする。プロジェクトの多くは、朝日新聞の紙面や関連メディア「ハフポスト」をはじめ、多数の媒体で紹介されている。

<sup>81</sup> 横浜市都市整備局が、市民の発案とアイデアによる地域課題の解決や魅力向上に資する施設（ハード）を、身近な地域の公共空間や私有地などに整備する提案を募集し、2回の公開コンテストにより選考された提案に対して次年度に最高500万円の整備助成金等を交付する事業。応募書類の準備からコンテスト期間中の提案のブラッシュアップ、関係機関との調整など、多岐にわたって横浜市職員からのサポートがあり、さらにまちづくりの専門家の紹介（コーディネーター派遣）や、通年で企画のブラッシュアップの支援を行う制度なども用意されている。平成18年度から整備が始まり、現在までで47箇所が整備された。

図 3-1：横浜市「地域まちづくり活動を対象としたクラウドファンディング活用支援事業」支援の流れ



出所：令和元年5月8日横浜市記者発表資料「ヨコハマ市民まち普請事業による整備団体をサポートする 新たなまちづくり支援を開始します！～地域まちづくりへのクラウドファンディング活用 第一号！！～」より

## (2) 成功要因

ヨコハマ市民まち普請事業として助成を受けて古民家を改修した交流施設を営み、事業活動を継続していくために横浜市が紹介するクラウドファンディングを利用してレシピ本作成のための資金を獲得し、その金額は目標額を上回る111%の達成率となっている。この点で、①資金貢献要件を満たすといえる。そして、西区の古民家が多世代多国籍の交流空間に生まれ変わったきっかけとなった、地域の公共空間や私有地などを整備するまち普請事業。そこには、上手く活用されていない地域の古民家や空き家を、地域での多世代多国籍の交流空間へと活用していくという社会的課題解決のための理解・共感がある。そこから事業を展開していくクラウドファンディング活用支援という流れを行政が後押しする仕組みは、地域、行政、地域を超えた人たちからの支援の輪がみられる。多世代多国籍間の交流には、互いに異なるバックグラウンドや価値観を持つ人々が、共通の理解や連帯を示すことにより、お互いの考えや感情を共有することになる。また、クラウドファンディングを行政が後押しする仕組みには、クラウドファンディングというシステムを活用することで、自分たちの実現したい活動や目指す世界を示して広く大衆に対して共感を呼びかけることになる。サイトを見た

大衆は、CASACO が目指す多世代多国籍の交流空間による異なる価値観との出会いと新たな行動に対し理解を示し、協力することになる。ここには、他人の立場・世界を積極的に受け入れ想像することで他人を理解することを後押しするシステムがある。まだ始まったばかりではあるが今後のさらなる件数増加が期待され、②理解要件も満たすといえよう。

### 第3項 【事例 3-3】「かながわ寄付 to カタログ」プロジェクト

#### (1) 概要

地域課題解決のためのプラットフォーム、多世代多国籍の交流空間に続いて検証する第三事例は、発達障がいのある青年たちの自立を目指し2週間家庭を離れた暮らしを体験する「ひとり暮らし体験プログラム」など、地域・社会をよりよくするために企画された8つのプロジェクトが掲載された冊子「かながわ寄付 to カタログ」の各プロジェクトに、100 円×10 枚綴りの「ギフト・チケット」を購入して自分の選ぶプロジェクトに使用する、つまり寄付することで参加するという寄付プロジェクトである。企画・運営を実施した「かながわ寄付 to カタログプロジェクト実行委員会」は、神奈川県内の企業とファンドレイザー、NPO、行政のコラボレーションで構成されており、2017 年寄付月間（Giving December）<sup>82</sup> 企画として取り組まれた。

「ギフト・チケット」は実行委員会のメンバーが預かって販売する対面方式をとる。また購入した「ギフト・チケット」は2017 年12 月に実施されたチャリティパーティーで、各プロジェクトのプレゼンテーションを聞いた上で、それぞれの団体用に設置されたチケット投函 BOX に投函する。寄付の呼び掛けから寄付のためのチケット販売と購入、そして実際の寄付まで、全ての過程を通して対面式の寄付活動である。オンライン寄付が主流となっているファンドレイジングの領域で、これほど対面型のファンドレイジングは珍しいといえる。

「ギフト・チケット」の投函 BOX は、チャリティパーティー後には神奈川県民活動サポートセンターに設置され、パーティーでもサポートセンターでも投函されなかった販売分の「ギフト・チケット」については、日本ファンドレイジング協会が提供する「寄付の教室」<sup>83</sup>に寄付されることになる。

この「かながわ寄付 to カタログ」プロジェクトについては、著者が研究対象であるプロジェクトのメンバーとなって、プロジェクト全期間にわたって対象を参加観察<sup>84</sup>した。

<sup>82</sup> 日本ファンドレイジング協会が2015年にスタートさせた寄付について考え実践するキャンペーン。NPO、大学、企業、行政などで寄付に携わる主な関係者が幅広く集い、寄付が人々の幸せを生み出す社会をつくるために、12月1日から31日の間に協働で行う。

<sup>83</sup> 日本ファンドレイジング協会が実施する、寄付に関する体験型の学習プログラム。子どもたちは社会課題を知り、自らの価値観で社会的な活動を応援することの楽しさ、そして様々な価値観や考え方の違いを認識し、互いに助け合い自分たちがベストだと考える応援方法を選択していくことの難しさなどを学ぶ。

<sup>84</sup> 調査者自身が対象に入り込んで、その一員として行動しながら観察する社会調査の方法。

表 3-2：かながわ寄付 to カタログプロジェクト 目標と成果

寄付商品	提案団体	プロジェクト概要	目標金額	達成金額	達成金額順位	達成率	分析コメント
ひとり暮らし体験プログラム	公益財団法人横浜YMCA	発達障がいのある青年たちの自立を目指し、2週間、家庭を離れた暮らしを体験。ひとり暮らしに必要なスキル・知識を身につけ、危険（勧誘・安全管理）を疑似体験して対応する力を養成するプログラム実施費用。	¥100,000	¥81,600	②	81.6%	・達成金額、達成率ともに2番目に高い
つづきジュニアタイムズ発行	NPO法人ミニシティプラス	公募で集まった小学5年生～高校生までのジュニア記者が1年間地域を取材し、記事をブログ配信した。その集大成「ジュニアタイムズ」（タブロイド版新聞8ページ）を発行するデザインレイアウト費用。	¥240,000	¥150,800	①	62.8%	・達成金額は最も高い
補助犬Welcome！In神奈川	NPO法人日本補助犬情報センター	補助犬法施行から15年たった今も同伴拒否が無くならない現状を多くの人に知ってもらい、「補助犬同伴拒否ゼロ！」を目指すための、補助犬Welcome資料送付サポート費用。	¥200,000	¥61,000	⑤	30.5%	
子育て恩送りカード	NPO法人こまちぶらす	こまちカフェに来る子育て中の人に、メッセージつきのドリンクを1杯プレゼントするためのカード購入費。	¥50,000	¥62,000	④	124.0%	・目標金額は最も低い ・達成率120%超
寄付入門ではじまる豊かな未来	株式会社協進印刷	寄付教育推進のため、寄付の大切さや使われ方などをまとめた絵本「寄付入門」を、企業に購入してもらい、学校へ寄付したり、社員教育の教材として活用してもらうための制作費用（100冊分）。	¥100,000	¥39,400	⑦	39.4%	・達成金額は2番目に低い
CAP（子どもへの暴力防止）	NPO法人エンパワメントかながわ	CAP（Child Assault Prevention:子どもへの暴力防止）の1校150人のこどもとおとな向けプログラムを届ける費用1回分。	¥100,000	¥63,400	③	63.4%	・達成金額、達成率ともに3番目に高い
エネルギーオープンカレッジ	かながわ元気エネルギー実行委員会	エネルギーに関わる仕事を福島の中学・高校生に知ってもらうために横浜市の大学生達が自分たちの専攻分野のワークショップを実施するキャンプ参加者40人の支援費用。	¥320,000	¥42,200	⑥	13.2%	・目標金額が最も高い ・達成金額、達成率ともに2番目に低い
世界食料デーキャンペーン2017	NPO法人国連WFP協会	「世界食料デー」に合わせキャンペーンを実施し、途上国の子どもたち50人に1年間栄養たっぷりの学校給食を届ける費用。	¥250,000	¥29,200	⑧	11.7%	・達成金額、達成率ともに最も低い
寄付の教室	日本ファンドレイジング協会	子どもたちが社会課題を知り、自らの価値観で社会的な活動を応援することの楽しさ、そして様々な価値観や考え方の違いを認識し、互いに助け合い自分たちがベストだと考える応援方法を選択していくことの難しさなどを学ぶ機会を提供。	N/A	¥43,400	—	N/A	
	合計		¥1,360,000	¥573,000		42.1%	

出所：「かながわ寄付toカタログ」プロジェクト結果を元に著作作成

プロジェクトの結果は、横浜市都筑区に在住・在学の、小学校4年生から高校2年生までのジュニア記者たちが、子どもの目線を活かして都筑の魅力を取材し記事にするという、プロジェクトに地域名も付された「つづきジュニアタイムズ発行」の達成金額が最も高かった。逆に、解決しようとする課題が時代や地域といった要素を超越し、人の生活にとって通常必要とされる普遍的な課題である「世界食料デーキャンペーン 2017」が達成金額、達成率とも最も低かった。地域的な要素はないが、課題自体は身近なものである「CAP (Child Assault Prevention : 子どもへの暴力防止)」は、達成金額、達成率ともに3番目に高い。目標金額が最も高かった「エネルギーオープンカレッジ」は、達成金額、達成率ともに2番目に低い。達成率が100%を超えたのは、目標金額が最も低かった「子育て恩送りカード」である。

各プログラムに関与した個々のファンドレイザーのスキルが、上記結果に寄与したところもあると思われる。ただし、各プログラムの概要や目標金額、団体が取り組もうとしている社会的課題の内容といった客観的要素から分析すると、課題が身近ではなく、また目標金額が高く設定されている寄付プログラムが、達成金額が相対的に低いということは見出すことができる。

## (2) 成功要因

本カタログを活用したそれぞれのプログラムによって寄付金額や目標達成率は異なるが、身近な取り組みや地域的な課題を掲げたプログラムは目標とする寄付を獲得しており、①資金貢献要件を満たすといえる。また寄付の対象である8つのプロジェクトは、地域・社会をよりよくするためのプロジェクトであり、そのプロジェクトに賛同してもらうよう各企業・団体のファンドレイザーが個別的に寄付を依頼している。人と人々が直接対話でつながって「キフト・チケット」は購入され、それぞれのプロジェクトが扱う課題について理解し共感して選別されて、「キフト・チケット」が特定のプロジェクトへと使われている。「キフト・チケット」の授受を通じて、地域をよくしたいと思う人たちと支援者が、直接接触し繋がりを持ち、②理解要件も満たすといえる。



## 第4項 【事例 3-4】 こまちぷらす

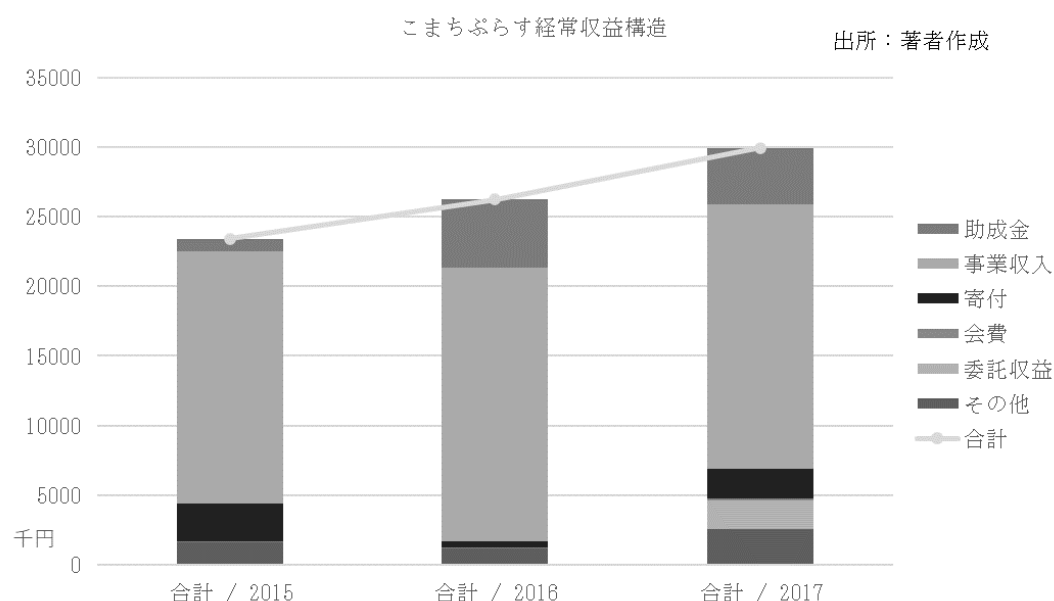
## (1) 概要

表 3-3：認定 NPO 法人こまちぷらす団体概要

正式名称	特定非営利活動法人こまちぷらす
主たる事務所所在地	〒244-0003 横浜市戸塚区戸塚町145-6奈良ビル2F
代表者氏名	理事長 森祐美子
設立年月日	2012年2月1日
事業規模	2900万円
従業員数	約50名 ※ボランティアスタッフを含む (2018年4月現在)
目的	子育てに関わるすべての人に対して、子育てに関する団体及び個人の相互の情報交流を支援し、社会とのつながりを見出し子育てに対する喜びを発見、共有し合える場を地域社会と連携し創出することで、孤立しない子育て環境の形成に寄与する。
事業内容	<p>子育てで孤立することなく、子どもの誕生が歓迎される社会をつくるために、様々な社会的課題解決型事業を提案している。</p> <p>「必要な情報を届ける事業」「親子の居場所である『ひろばカフェ』（こまちカフェ）の運営」「ウェルカムベビープロジェクト」「フューチャーセッション」などを通して、異なる立場からの視野の共有を図り、新たな価値を創造している。</p> <p>「こまちカフェ」では、特に孤立しやすい出産直後の赤ちゃん～未就園児の子どもをもつ親がリフレッシュできるよう地域の方による見守りつきのランチを提供している。また、WEBや子育て支援施設において区内子育て情報を発信しながら、「こまちカフェ」においてコラボ型ワークシェアリング等の新しい働き方の提案、地域の様々な立場の方に子育てへの関心をもってもらい、子育てを支える文化をつくるための提言活動等も実施している。</p>

出所：著者作成

図 3-2：認定 NPO 法人こまちぷらす経常収益構造



続く2つの事例は、いずれも認定NPO法人の活動事例である。認定NPO法人こまちぷらすは「子育てをまちでプラスに」をコンセプトに、子育てが「まちの力」で豊かになる社会を目指している。少子化や核家族化、地縁関係の希薄さから、子育て世代が自分たちの住むまちとつながりが持てず、子育てが孤立化する社会課題が生じている。この子育ての孤立化についての課題を、まちの力で解決しようとする「まち保育」の提案がなされている。「まち保育」とは、三輪・尾木が提唱する概念で、子どもをまちで育てようという試みであり、まちにある様々な資源を保育に活用し、まちでの出会いをつないで関係性を広げ、子どもを囲い込まずに場や機会を開いて身近な地域社会と一緒にまちで子どもが育っていく土壌を作ることとする。そこには、子どもを「まちで育て」、子どもは「まちで育ち」、まちそのものが「子どもを育て」、まち自体が共生の場として「育っていく」という4つのステージがある<sup>85</sup>。まちの資源を有効活用し、社会関係資本と呼ばれる人と人とのつながりを、世代を越えて目指すまち保育の概念は、こまちぷらすのビジョンと通じ、コミュニティ・ビジネスとして注目される。

事業のひとつである「こまちカフェ」では、特に孤立しやすい出産直後の赤ちゃんから未就園児の子どもをもつ親がリフレッシュできるよう、地域の方による見守りつきのランチを提供している。また、Webや子育て支援施設において区内子育て情報を発信しながら、「こまちカフェ」においてコラボ型ワークシェアリング等の新しい働き方を提案している。地域の様々な立場の人に子育てへの関心をもってもらい、子育てを支える文化をつくるための提言活動等も行っている。

さらに、立場の違いを超えて人々が集い、子育て・障がい・介護などの身近な社会的課題をそれぞれの角度から見つめ、対話し、自分のアクションを考えている。当事者、支援者、企業、行政、地域といった異なる立場の人が30人程度参加し、当事者の声を可視化したツールを使用したワークショップ「フューチャーセッション」も実施している。ワークショップでは「3枚の葉っぱ」と呼ばれる色付きの紙製葉っぱに、子育てや介護などについての声がかかれている。著者もワークショップに参加したが、3枚の葉っぱに書かれた内容はつづやきだったり、辛辣な意見だったりと多様である。地域や子育て、シニアの活躍やダイバーシティなど、誰にでも何かしらのフックが掛かる内容で、考えるが悩んでしまうものではなく、自然な感じで参加できた。また書かれた内容を見ると日本における子育ての課題などが書かれていると見間違いが、実はアフリカ・ザンビアでのお母さんたちの声も入っている。代表の森祐美子氏は次のように語る。「介護、障がいなどにおいては相互理解が重要となる。子どもたちには、遠い話と近い話を混ぜ合わせ結び付けることで、遠いと思っていたことを近くに感じてもらえる。大人も、世界と日本の社会的課題は近いことに気付いてくれ

<sup>85</sup> 三輪律江・尾木まり編著(2017)『まち保育のススめーおさんぽ・多世代交流・地域交流・まちづくりー』萌文社 pp. 27-30

る。何かやりたいと思っている人はたくさんいるので、それを活かす場として私たちは活動している。」

こまちぷらすが実施するファンディングに「恩送りカード」がある。これは南イタリア・ナポリのカフェで100年ほど前に始められた「恩送りコーヒー」からヒントを得て始めた仕組みである。送り主が指定した「2人の子どものお母さんへ」などといった条件を満たしているカードを選んで、カフェ来店者が飲み物を送り主の厚意で一杯飲むことができる。手順としては、①1000円で1枚カード購入、②プレゼントしたい相手の条件を指定、③該当する人はその券を使い無料でドリンクを飲める、④送り主へ返事を書く、⑤店内に配架、という流れになる。こまちカフェでの恩送りカードは寄付付きとなっており、寄付の部分はこの仕組みの運用等、孤立した子育てをなくしそれぞれの人の力が活きる機会をつくる活動に使われる。こまちカフェにはこの恩送りカードが利用され、送り主への返事が掲載されたカードが掲示されている。心温まるコメントや返事が書かれたカードがたくさん集められたファイルも見ることができる。同団体のファンレイザー佐藤貴美氏によれば、恩送りカードの利用者が、さらに恩送りカードを贈ることもあるとのことである。恩送りカードを使った利用者が、さらに恩送りカードを購入して次の方に繋いでいくことで（ペイフォワードの発想）、送った人も送られた人も幸せな気持ちになってもらえると同氏は語る。利用者の割合については、地元である戸塚区在住の人と、その他の地域から来て利用する人は概ね半々ということであった。

## (2) 成功要因

1枚1000円の恩送りカードは、無料ドリンク券部分を除く金額は寄付となり、①資金貢献要件を満たすといえる。また、店舗内で展示されている恩送りカードのメッセージは、例えば子育て中の母親に対してであったり、子育てと介護のダブルケアをする人へであったりと、こまちぷらすが目指す子育てが「まちの力」で豊かになる社会に関連する内容が多くを占める。地域、子育て、介護や多様性社会での課題を感じ、その解決を願う人たちが、気軽な思いから恩送りカードを購入し、誰かに繋いでいる。ここには、子育てや介護での苦労や孤立といった課題への共通の理解、その課題をまちの力で解決してくという連帯感がみられる。また、「3枚の葉っぱ」によるフューチャーセッションによって、身近な存在ではなかった人たちの立場・世界を受け入れ想像することになる。さらに、恩送りカードによって本来その場にいない人たちが、カードとその利用によって提供されるコーヒーで繋がり、それがまたカード購入に繋がっていき、他者の立場を積極的に受け入れ想像し、理解しようとする。こまちぷらすのこうした取り組みが、「まちの力」という要素で連結され、繋がりが生まれ、相乗的効果もみられ、②理解要件も満たすといえる。

なお、こまちぷらすは個人からのファンドレイジングの比重が大きいですが、企業からのファンドレイジングでも成功事例があり、その点については企業からのファンドレイジングの成功事例で掲載したい。

## 第5項 【事例 3-5】 フローレンス

## (1) 概要

表 3-4：認定NPO法人フローレンス団体概要

正式名称	認定特定非営利活動法人フローレンス
主たる事務所所在地	〒101-0051東京都千代田区神田神保町1丁目14番地1 KDX神保町ビル 4F
代表者氏名	代表理事 駒崎弘樹
設立年月日	特定非営利活動法人内閣府認証取得 2004年4月1日
	登記完了 法人設立 2004年4月12日
	認定NPO法人の取得 2012年12月7日
	認定NPO法人の更新 2017年12月7日
事業規模	2017年度経常収益 2,615,468,502円
従業員数	合計569名（2018年4月1日現在）
目的	活動地域の働く母親・父親たちに対して、地域社会を核にした新しい子育てモデルに基づく、保育及び子育てに関する事業等を行い、地域の子育て環境及び学習環境の向上、次世代の子育てについての啓発、またこれによる地域社会の活性化及び住みよいまちづくりに寄与すると同時に、これを全国に発信し広めていく。
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・訪問型病児保育事業（フローレンスの病児保育）</li> <li>・小規模保育事業（おうち保育園）</li> <li>・認可保育事業（みんなの未来をつくる保育園）</li> <li>・障害児保育事業（障害児保育園ヘレン）</li> <li>・障害児保育事業（障害児訪問保育アニー）</li> <li>・コミュニティ創出事業（グロースリンクかちどき）</li> <li>・働き方革命事業</li> <li>・みんなで社会変革事業</li> <li>・ひとり親家庭支援（寄付会員制度）事業</li> <li>・赤ちゃん縁組事業</li> </ul>

出所：著者作成

個人からのファンドレイジングで最後に検証する事例は、病児保育という社会課題に取り組む認定NPO法人フローレンスである。代表の駒崎氏がベビーシッターをしていた実母から、子どもが熱を出したため会社を休んで看病したことで会社をクビになってしまったある母親のことを聞き、憤りを感じ、子どもが病気の時に、社会が助ける仕組みを創ったら良いとの思いから、病児保育の同団体が立ち上げられた。地域の力で病児保育問題<sup>86</sup>を解決し、育児と仕事を両立するのが当然の社会をつくりたいとの考えが根底にある。

<sup>86</sup> 保育所は、「保育所における感染症対策ガイドライン（厚生労働省）」に従い、37.5℃以上の熱があると預かりをしないというルールを設定していることが多くあるため、保育所に入所するほぼすべての子どもが病児保育を必要とする。病気の子どもの預け先がない親は、看護のために仕事を中断、あるいは休まなくてはなら

フローレンスは、日本初の「共済型・非施設型」の病児保育サービス（詳細は後述）を、横浜市を含む東京近郊に展開する。また 2010 年から待機児童問題の解決のため、空き住戸を使った「おうち保育園」を展開し、政府の待機児童対策政策にも採用される。代表の駒崎氏は内閣府非常勤国家公務員、内閣官房「社会保障改革に関する集中検討会議」委員、内閣府「子ども・子育て会議」委員、一般財団法人日本病児保育協会理事長、NPO 法人全国小規模保育協議会理事長などを歴任し、NPO のフロントランナーとして活躍している。

フローレンスのホームページの会計報告には、データの前提という項目に次の主旨のコメントがある。NPO はあくまでも「社会課題の解決」を存在意義とし、利益は継続的な活動をしていくための手段である。とはいえ責任を持って持続可能な運営を行うためには、企業と同様に財務健全性を度外視することはできない。フローレンスはそうした財務健全性を保つため、ホームページにおいて NPO 会計基準に従った財務情報の開示を行い、経営の透明性を高めていく。この宣言により、NPO 法人としての存在意義は社会課題の解決にあるが、活動を継続していくためには財務とアカウンタビリティを重視していることを明確にしている。

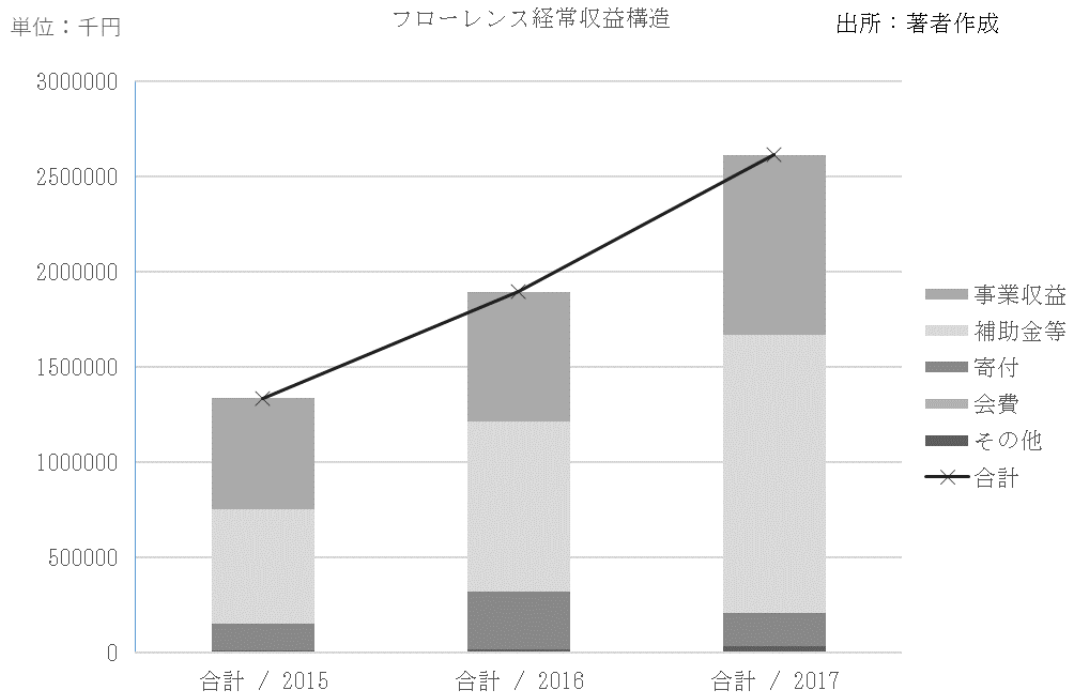
2017 年度は収益が 2,615,469 千円で、前年度比 721,956 千円（38.1%）増加、正味財産増加額（≒利益）は 251,217 千円で、前年度比 163,921 千円（187.7%）増加している。増加する収益構成の特徴として、寄付者からの支援がある。事業収益をメインとしたソーシャルベンチャーでありながら、数多くの支援を受け事業を行っている。特に 2017 年度の寄付金収入は 1.7 億円に上る。寄付金は、主に新規園の開設補助や事業投資などに使用し、社会課題解決に向けた推進の力としている。

寄付方法については、銀行振込の他にクレジットカードや Amazon ペイなど幅広い方法を準備し、また支援したい活動を選ぶこともでき、寄付者にとって自身の嗜好にあった貢献内容を選ぶことができる。その他の支援方法として、ファッションアイテムで支援する、読み終えた本で支援する、「いいね！」で支援する、ソフトバンクの携帯電話で支援する、T ポイントで支援する、アイスクリームで支援するなど、身近なところで支援ができる仕組みを作っており、こうした寄付・支援を身近にする工夫が、支援の増加に繋がっていると思料される。

---

ないことになる。一方で、病児保育の拡大には、人材の不足と、季節により利用頻度が異なるためにほとんどの施設が赤字であるという 2 つの障壁があり、病児保育は圧倒的に不足している現状がある。

図 3-3：認定 NPO 法人フローレンス経常収益構造



寄付の仕組みだけでなく、フローレンスはそのビジネスモデルにも特徴がある。この点については、細内がその構造を次のように分析している。

フローレンスのビジネスモデルは、固定費が掛かる施設での預かり保育ではなく、まず利用者に会員登録をさせ、その会員登録した利用者が、子どもが病気になって保育園で預かってもらえなくなったときに、「こどもレスキュー隊」と呼ばれる保育スタッフが駆け付けて、病院への送り届けや自宅での子守りなどを受け持つというスキームをとっている。こどもレスキュー隊員には、近所の子育て経験のある女性を中心となっており、他に地域の小児科などと連携して「地域密着型」で病児保育のケアを行っている。また、利用者の負担を軽減するために、「見積会員制」というものを導入している。これは、こどもレスキュー隊の出勤の多寡にかかわらず一定の費用を負担してもらうことに加え、既往症に応じて応分の負担をしてもらう一種の保険のような仕組みである。これにより利用者は安心してレスキュー隊のサービスを受けられる一方で、フローレンスも事業基盤の安定性が担保でき、WIN-WINの仕組みを構築している<sup>87</sup>。

この会員登録と定額費用負担、既往症による応分負担は、互いに知った者同士ではない子育て世代の利用者が、互いに助け合う共通フィールドを設定しているとみることができる。

<sup>87</sup> 細内信孝(2010)『新版 コミュニティ・ビジネス』学芸出版社 pp. 51-55

また、近所の子育て経験のある女性の活用も、過去の子育て経験と現役の子育てにおける苦労という共通理解を促す要素になっているといえよう。

## (2) 成功要因

上記で検証したように、フローレンスは病児保育問題という社会課題の解決という存在意義と、活動を持続していくために財務とアカウンタビリティを重視している。事業収益をメインとしたソーシャルベンチャーでありながら、多くの寄付を受けながら事業を行っている。寄付を受けるために、多様で身近な寄付方法や支援したい活動を選ばせることで、寄付者との接触性を増やす試みをしている。結果として、2017 年度収益は 26 億円で前年度比 138.1%、寄付金も 1.7 億円と①資金貢献要件を満たす。

また地域の力で病児保育問題を解決し、育児と仕事を両立するのが当然の社会をつくりたいという考えが根底にあり、そこから近所の子育て経験のある女性を中心となって、地域の小児科などと連携して「地域密着型」で病児保育のケアを行っている。利用者の負担を軽減するために「見積会員制」を導入している点も特異である。この会員登録と定額費用負担は、子育て世代の利用者が互いに助け合う共通の場を設定してる。また、近所の子育て経験のある女性の活用も、過去の子育て経験者が現役の子育て世代への理解が行われることとなる。そしてそれらが「地域の力で病児保育問題を解決」という団体ミッションで繋がっており、②理解要件を満たすといえる。

## 第3節 小括

本章では、①資金貢献要件と②理解要件という基準から、ファンドレイジングの成功事例とその要因を分析してきた。ただし、ここまでは個人を対象としたファンドレイジングの事例研究を中心として実施した。ファンドレイジングの対象は個人だけでなく企業も考えられる。そして、ファンドレイジングの対象としての企業の CSR 活動においては、成功要因も個人の場合とは異なる捉え方をする必要があるのではないだろうか。

そこで次章では、企業を対象にしたファンドレイジングについて、同じく事例を検証して成功要因を析出する。



## 第4章 企業からのファンドレイジングの成功事例研究

前章では、個人からのファンドレイジングが中心の成功事例を検証した。個人を対象にしたファンドレイジングにより、個人から寄付を集めた事例である。【事例 3-1】LOCAL GOOD YOKOHAMA、【事例 3-2】CASACO（カサコ）はクラウドファンディングの事例であり、基本的に個人からの寄付になる。【事例 3-3】「かながわ to カタログ」プロジェクトは直接人と人とのコミュニケーションを介し、「寄付 to チケット」による個人からの寄付である。【事例 3-4】認定 NPO 法人こまちぷらすの恩送りカードは、こまちカフェに来店した個人客からの寄付であり、【事例 3-5】認定 NPO 法人フローレンスは、行政からの助成や企業寄付もみられるが、「見積会員制」など多くの個人からの寄付・会費で支えられていることがうかがえる。

続いて本章では、企業からのファンドレイジング、すなわち企業を対象にしたファンドレイジングにより、企業が CSR 活動として寄付を行った成功事例について検証したい。

企業からのファンドレイジングについては、6つの事例を取り上げる。【事例 4-1】と【事例 4-2】は、NPO 法人が企業に対してファンドレイジングを実施した事例、【事例 4-3】と【事例 4-4】は【事例 4-1】と【事例 4-2】で NPO 法人のファンドレイジングに対して企業が応えたかたちで貢献した事例という関係になる。そして【事例 4-5】と【事例 4-6】は、企業が CSR 活動として独自の取り組みを行い、ファンドレイジングの結果が生まれた事例を取り上げる。

図 4-1: 企業からのファンドレイジングの成功事例研究

【視点】企業へのファンドレイジングの工夫

【視点】企業からの視点

【事例 5-1】日本補助犬情報センター  
【事例 5-2】エンパワメントかながわ

×  
×

【事例 5-3】SHAKE SHACK  
【事例 5-4】協進印刷

【事例 5-5】太陽住建  
【事例 5-6】横浜ビール

【視点】企業独自の取り組み

出所：著者作成

検証にあたっては、「横浜型地域貢献企業」<sup>88</sup>を含む企業の事例を取り上げる。「横浜型地域貢献企業」は、地域に貢献する企業を横浜市が一定の基準の下に認定しており、横浜市における CSR 活動の事例として適しているからである。

## 第1節 企業からの寄付と CSR

### 第1項 CSR と CSV

既に CSR という用語を用いて行論したが、事例検証に入る前に CSR について確認しておきたい。企業からのファンドレイジング、つまりは企業を対象にしたファンドレイジングにより企業が寄付を行った場合、企業の側から見ると、寄付は CSR 活動の一環として行われることが多い。そして昨今は「CSR から CSV へ」という議論が提唱されている。CSV の概念は、企業における寄付や社会貢献活動に対するアンチテーゼから唱えられた面がある。そこで、「CSR から CSV」への議論をまず検証する。

マイケル・E・ポーターの主張する CSV は、これまで企業は「企業活動で社会に与えた影響に対応する」という考え方にに基づき、環境対策やコンプライアンス（法令遵守）の実施といった CSR に取り組んできた。しかし、本質的に利潤の追求を目的とする企業と、寄付や社会貢献活動を通じて社会的な問題の解決を目指す従来型の CSR には大きな隔たりがある。このような現状では、企業による慈善活動的な社会貢献だけでは新たな価値観の提示や社会変革を起こすことはできない。そこで、社会的な課題の解決と企業の競争力向上を同時に実現することが必要で、そのためには

- 製品と市場を見直す
- バリューチェーンの生産性を再定義する
- 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

が必要と説く<sup>89</sup>。

なるほど確かに、企業と非営利団体等が協働することは重要だと思われる。非営利団体は社会的課題の解決や新しい価値観の提示といった公益のための社会的価値を生み出すことに重点が置かれ、経済的価値（私益）を生み出すことの優先度は低い。社会的価値を生み出す

---

<sup>88</sup> 横浜市民を積極的に雇用している、市内企業との取引を重視しているなど、地域を意識した経営を行うとともに、本業及びその他の活動を通じて、環境保全活動、地域ボランティア活動などの社会的事業に取り組んでいる企業等を、一定の基準の下に「横浜型地域貢献企業」として認定し、その成長・発展を支援する制度である。他の市町村に先駆け、先進的な事例となっている。この制度の目的は、本業及びその他の活動を通じて、地域貢献活動に取り組んでいる企業を、一定の基準の下に「横浜型地域貢献企業」と認定し、市内企業の成長・発展を支援することにある。地域と企業が「信頼」と「ネットワーク」で結ばれる豊かな市民生活を実現することを目的としている。

<sup>89</sup> Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) 「経済的価値と社会的価値を同時実現する——共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月号, pp. 14-24

ためには効率的な経済活動も必要であり、その点で経済的価値を生み出すことが活動の中心である企業との協働は、NPOなどの非営利団体にとっては重要である。

しかし、「2002年欧州委員会CSRに関する通達」によれば、CSRとは「責任ある行動がビジネスの持続的な成果をもたらすとの観点から、企業が事業活動やステークホルダーとの交流の中に、自主的に社会や環境への配慮を組み込むこと」とあり、広い戦略的概念である。つまり、CSRとは、企業が市場競争の中で生き残り成果をもたらすためには、ステークホルダーのニーズや期待に対応しなければならないという戦略的概念なのである。一方で、CSVは社会的価値と経済的価値を両立させる競争戦略であり、ひとつの手段であると考えられる。そうすると、より広い戦略概念であるCSRは、ひとつの戦略・手段であるCSVの概念を含むもので、「CSR→CSV」ではなく、「CSR>CSV」と考えるべきである。また企業と非営利団体が創造する「共通価値」という点には曖昧さも残る。

## 第2項 CSRと寄付

この点、影山によれば、現在は質の高い製品やサービスを求める要求や個性の背景をなす「感性」が重要となっており（感性主義）、ニーズの背景にある感性は、感性の力によって把握することができ、それを共感というとする。そして、利害関係者の感性に働きかける伝え方が必要となり、利害関係者を巻き込んでいくことが重要となると説く（対自的感性主義の経営戦略としてのCSR）。個性や感性が重要視される感性主義の社会において、企業が主要なステークホルダー（利害関係者）の先鋭化（個別多様化）されたニーズや期待を積極的につかみ取るための戦略的観点ないし戦略を導くための方法がCSRとされている。<sup>90</sup>

影山の説くように、企業が生き残っていく、サステナブルであるためには、顧客や社員、株主や行政機関、地域住民など企業によって影響を受け、企業に影響を与え返してくれる人や組織のニーズや期待に対応しなければならず、そのためにはニーズや期待の背景にある感性を感性の力によって把握する必要がある。ニーズや期待は社会や時代によって異なるが、現代では感性が重要なファクターとなるのである。

また影山の説くCSRの観点からは、CSRとは社会が望むことをするという普遍的内容であって、寄付をするというような具体的内容を指定する議論ではないことになる。つまり、社会や地域が望むのであれば、企業は例えば寄付をするべきであるし、二酸化炭素の排出目標を定めるべきであって、何をどこまでするかはステークホルダー（利害関係者）が決めることになる。ステークホルダーのニーズを探るためには、つまりニーズの背景にある感性を把握するためには、感性の力が必要であり、これが共感と呼ばれる。

---

<sup>90</sup> 影山摩子弥(2013)『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか?—経営戦略としての障がい者雇用とCSR』中央法規 pp. 186-192

## 第2節 企業を対象にしたファンドレイジングとその工夫

### 第1項 【事例 4-1】日本補助犬情報センター

#### (1) 団体概要と経常収益構造

それではここから、具体的に企業を対象としたファンドレイジングについて事例を検証していく。最初に取り上げる事例は、横浜市港北区に主たる事務所を置き、障害者の自立と社会参加の促進を目的に活動する、日本補助犬情報センターである。視覚障がい者のための盲導犬、聴覚障がい者のための聴導犬、肢体不自由の人のための介助犬、この3つを総称して「補助犬」と呼ばれており、日本補助犬情報センターは補助犬の理解・普及と障がい者の社会参加を目的に活動している（表 4-1 参照）。

日本補助犬情報センターの活動が開始してから4年後の2002年10月1日には、超党派の議連により、身体障がい者補助犬法が成立、施行され、補助犬が社会的に認知された。日本には現在、補助犬は1074頭いるが、障がい者手帳を持っている視覚障がい者が約31万人いる中で絶対的に少ないとされる。補助犬の飼育費用は、ユーザーのところに送られた後は年間24万円程度をユーザーが負担する。対して補助犬の育成は、公的助成では経費を全てカバーすることはできず、多くが寄付で賄われることになる。補助犬への理解が寄付へとつながるが、一足飛びには理解は広まらず、同団体はまずは障がい者への理解を進め、そこから補助犬への理解へとつなげていきたいと考えている。

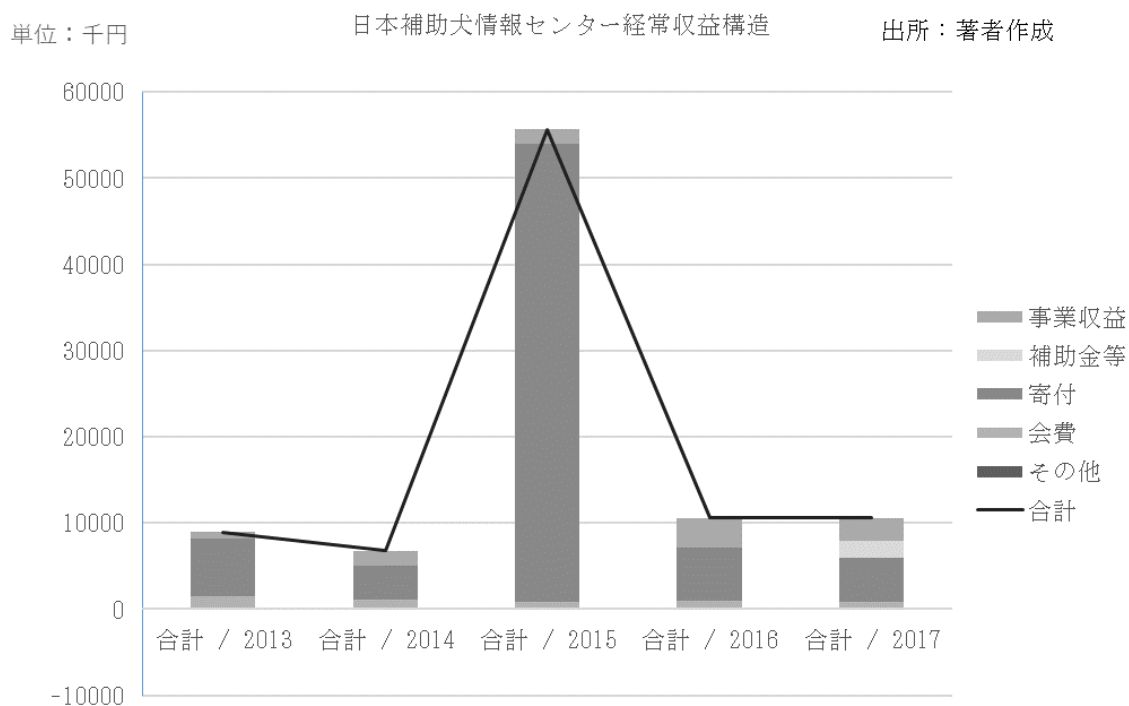
過去5年間の経常収益構造をみると、寄付が400～600万円の幅で増減しているが、2015年度は5000万円を超える寄付となり突出しており、大口の寄付があったであろうことがうかがえる。事業収益は150～300万円程度で推移している。2017年度には新たに200万円の助成金も加わっている。過去2年は1000万円程度の経常収益であり、寄付・事業収益型の収益構造といえる（図 4-1 参照）。

表 4-1：認定 NPO 法人日本補助犬情報センター団体概要

正式名称	特定非営利活動法人日本補助犬情報センター
主たる事務所所在地	〒223-0057 神奈川県横浜市港北区新羽町1688-1 ユームニューウィングB203
代表者氏名	理事長 佐鹿博信
設立年月日	1997年12月1日
事業規模	1000万円
従業員数	11名
目的	障がい者及び社会に対して、介助犬及び身体障がい者補助犬の普及に関する事業を行い、障がい者の自立と社会参加に寄与することを目的とする。
事業内容	第三者機関として中立の立場から相談・情報提供を行っている。 ・第三者機関としての相談・情報提供業務の実施 ・犬の訓練をしていない相談・情報提供専門機関 ・身体障がい者補助犬を推進する議員の会事務局支援 ・当事者の声を集約して発信する情報提供機関

出所：著者作成

図 4-2：認定 NPO 法人日本補助犬情報センター経常収益構造



## (2) ローカルメディアの協力

上記のように、日本補助犬情報センターのミッションは、障がい者の自立と社会参加の促進である。そのミッション実現のために、ローカルメディアの恵比寿新聞が協力し、障がい

者や補助犬への理解を広める活動として、恵比寿で補助犬フレンドリーなお店 100 店を目指そうと店舗に呼びかける自主的な活動を展開している。また『恵比寿は車いすユーザーにとって優しい街なのか?』という検証取材を日本補助犬情報センターと実施し、記事が投稿されている。

### (3) チャリティーパートナー

また普及啓発の広報活動にとどまらず、企業をパートナーとしてファンドレイジングも実施している。ファストカジュアルレストランチェーンの「SHAKE SHACK」では、店舗毎のチャリティーパートナーに売上の一部を寄付する取り組みをしているが、日本補助犬情報センターは、みなとみらい店とテラスモール湘南店とのパートナーシップにより、「コンクリート Bayside Create」（アイスクリーム）の売上 5%の寄付を受けている。

こうしたローカルメディアとの協力や企業とのパートナーシップは、どのようにして実現したのであろうか。代表の橋爪氏に話を聞いた。

### (4) 橋爪智子専務理事兼事務局長インタビュー内容

■日時：2019 年 5 月 16 日

■場所：SHAKE SHACK みなとみらい店

■インタビュー：橋爪智子専務理事兼事務局長

■インタビュアー：著者

#### ①ファンドレイジングにとって重要な要素

ファンドレイジングについては、人とのつながりが大切だと感じている。

地域密着 Web マガジン「恵比寿新聞」編集長の高橋賢次編集長の呼びかけで「恵比寿補助犬フレンドリーなお店 100 店」というプロジェクトが始まり、高橋さんの Facebook などでも補助犬フレンドリーなお店を紹介してくれている。恵比寿は高齢者も多く、バリアフリーを進める必要性も高い。「恵比寿新聞」は恵比寿という地域での影響力は非常に大きい。高橋さんは当会を支援してくださっている堀潤さんが紹介してくださった。その他、関内のライフデザインラボでの夏休みこども向けイベントや、千代田区障がい者よろず相談事業「モフカ」での補助犬よろず相談など、各地での活動を予定している。

#### ②地域とのかかわりについて

こうした活動をモデル化していき、拡散を図りたいと考えている。補助犬の理解・普及と障がい者の社会参加が団体の目的であり、団体の目的自体は地域限定的ではないが、ひとつの地域から他の地域へと飛び火し、拡大していきたい。地域発

信で盛り上げる。どれも人とのつながりから生まれた。時間をかけて段階的に関係性を築いている。

## (5) ファンドレイジングの工夫

補助犬の飼育費用の育成には多くの寄付が必要となるが、日本補助犬情報センターでは、障がい者への理解、そこから補助犬への理解へとつなげていくために、ローカルメディアの協力を得ている。また、地域コミュニティをサポートするグローバル経営の飲食店とのパートナーシップにより、売上からの寄付を受けており、企業による CRM (Cause Related Marketing : コーズリレーテッドマーケティング)<sup>91</sup> の対象団体となっている。団体の目的自体は地域限定的ではないが、人の繋がりによって生まれた各地域での啓蒙活動を、他の地域へと拡散させることを目指している。

また日本補助犬情報センターでは、第2章第2節第2項「ファンドレイジングの現在」で検証したような DM やオンライン広告など、現在主流となっているファンドレイジングは実施していない。財務規模的にそういったファンドレイジングを行うことが厳しい面もあるかと思われるが（その意味でまさにファンドレイジングの課題があてはまる団体でもある）、代表の橋爪氏の話からは、人との繋がりを介した、地域的な発信からの、活動への理解や寄付を集めようとする姿勢がうかがわれる。またそうした小さく活動する戦略が、繋がりや寄付の輪を拡げているとみることもできる。

## 第2項 【事例 4-2】エンパワメントかながわ

### (1) 団体概要と経常収益構造

次に検証するエンパワメントかながわは、横浜市神奈川区に主たる事務所を置く。子どもが自分自身を大切に思い、暴力を受けずに安心して生きていく社会を実現するとのビジョンのもと、暴力のない社会の実現をミッションとして、一人ひとりが、自分自身を大切に思えること（人権意識）で、他者も大切にしたいと考え、お互いの力を引き出しあい（エンパワメント）、つながっていくこと（コミュニティ）で、いじめや虐待、性暴力など身近な暴力からなくしていくことを目指している。CAP (Child Assault Prevention : 子どもへの暴力防止) プログラム 提供事業、デート DV 予防・啓発事業を活動の中心としている（表 4-2 参照）。

本団体は 2004 年に「デート DV」という言葉を初めて知った現理事長の阿部真紀氏ら CAP スペシャリスト 16 名によってスタートされた。2011 年にはデート DV に特化した電話相談「デート DV110 番」も開設された。2018 年には CAP やデート DV 予防活動、エンパワメントかなが

---

<sup>91</sup> 企業が商品やサービスの売上によって得た利益の一部を NPO や NGO など非営利団体に寄付することを通じ、CSR 活動と製品の販売促進を行うマーケティング手法。

わについての阿部氏のエッセイ『暴力を受けていい人はひとりもない』（高分研）が出版され、デートDV防止全国ネットワークの設立など活動は全国へと広がっている。

過去5年間の経常収益構造をみると、おおよそ2000万円強の収益規模で、事業収益と補助金で9割を占める事業型の収益構造をとっている。事業収益と補助金の割合は、2015年度までは事業収益が若干上回っていたが、2016年度から補助金を上回っている。啓発活動を中心に、その事業収益と、それを支える補助金が収益となっている（図4-2参照）。団体を支える会員としては、総会での議決権を持つ正会員（年会費10000円）と、賛助会員（個人1口3000円／団体1口6000円）がある。次に具体的なファンドレイジングの取り組みについてみていく。

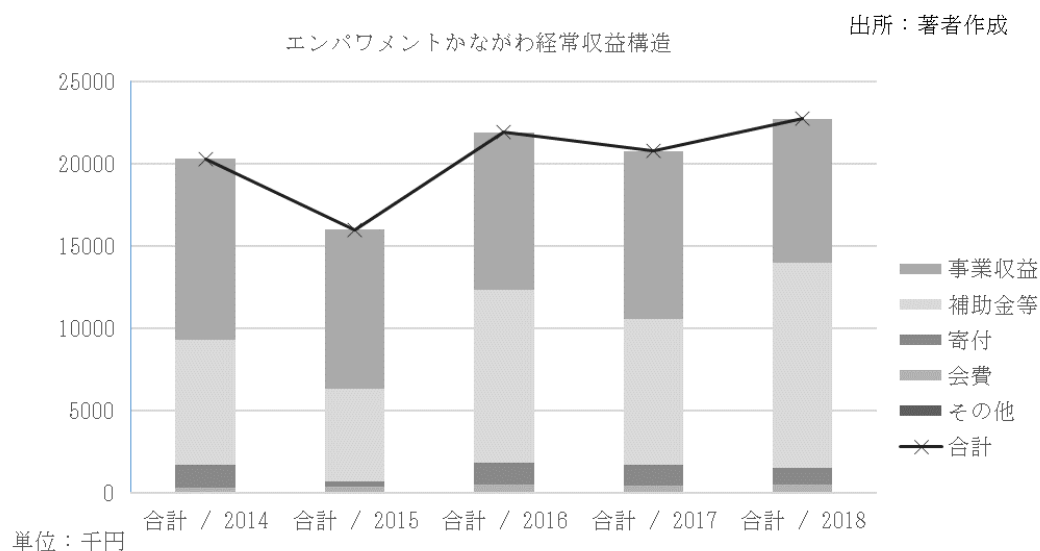


表 4-2：認定 NPO 法人エンパワメントかながわ団体概要

正式名称	特定非営利活動法人エンパワメントかながわ
主たる事務所所在地	〒221-0834 神奈川県横浜市神奈川区台町11-26 ライオンズマンション台町103
代表者氏名	理事長 阿部真紀
設立年月日	2004年3月29日
事業規模	約2000万円
従業員数	24名
目的	すべての子どもとおとなの人権意識を高め、暴力のない社会を実現することを目的とする。
事業内容	<p>小学生向け・中学生向け C A P（子どもへの暴力防止）プログラムの提供。</p> <p>中学生向け・高校生向け・大学生向け・教職員向けデートDV予防プログラムの提供。</p> <p>中学生向け・高校生向け・大学生向け・教職員向けデートDV予防プログラム実施者養成講座の開催。</p> <p>デートDV専門相談員養成講座の開催。</p> <p>電話相談（デートDV110番）の運営。</p> <p>デートDV電話相談員養成講座の開催。</p> <p>デートDVについての調査研究。</p> <p>デートDV防止スプリング・フォーラムの開催。</p> <p>すきっぷ（子どもの護身法）プログラムの提供。</p> <p>障がいのある子どもへの暴力防止（ホット）プログラムの提供。</p> <p>子育てがラクになるワークショップの提供。</p> <p>虐待予防のための保育士研修プログラムの提供。</p> <p>その他、人権研修や講演会の講師の派遣。</p> <p>人権啓発を行うためのホームページやSNSによる情報発信。</p>

出所：著者作成

図 4-3：認定 NPO 法人エンパワメントかながわ経常収益構造



## (2) CAP キャンペーン

設立 10 周年の記念として「1 万人の子どもに CAP を届けるキャンペーン」を立ち上げ、神奈川県内の 1 万人の小学生に「CAP プログラム」を届けることを目指している。1 クラス 40 人までの子どもたちと学校の保護者や教職員に届ける。CAP プログラムを実施するには、通常は 1 クラスにつき 2 万円の経費がかかる。1 万円分はスタッフのボランティア、残り 1 万円を支援により賄っている。支援は、スタッフの交通費と配付資料代に使われる。

一人でも多くの子どもに CAP を受講して欲しいと考え、母校に CAP をプレゼントする「母校に CAP を贈ろうプロジェクト」も展開し、企業からの支援も受けている。

同団体のウェブサイトには、1 万人までの達成状況がアップされている。2019 年 3 月末時点で、CAP を受けた子どもの人数 7239 人（達成率 72%）、学校数 93 校、実施回数 237 回、寄付額は 3,166,323 円にのぼる。

## (3) Donate a Photo

スマホの専用アプリから写真を投稿すると、ジョンソン・エンド・ジョンソン社が投稿者の代わりに 1 枚当たり 1 ドルをエンパワメントかながわに寄付するという仕組みである。2019 年 6 月 30 日までに 10,000 枚の投稿を目標としている。具体的には 3 枚の写真投稿で、小学生にいじめや虐待から自分の身を守るための暴力防止プログラムを届けることができることになる。

アプリをダウンロードすれば誰でも参加することができ、投稿内容は風景、料理、ペットなど何でもよい。インスタグラムや Facebook のように、気軽に写真投稿ができ、その投稿を寄付に繋げることができる。

## (4) ファンドレイジングの工夫

いじめや虐待、性暴力など身近な暴力からなくすという、解決しようとする課題は誰もが是認する普遍的なものである。一方で、課題解決のために、神奈川という地域に根差した啓発活動を行い、地域企業などからも支援を受けている。またグローバル企業による SNS に類似したサービスを活用した寄付キャンペーンも実施している。

エンパワメントかながわも、前項でみた日本補助犬情報センター同様、第 3 章第 2 節第 2 項「ファンドレイジングの現在」で検証したような DM やオンライン広告など、現在主流となっているファンドレイジングは実施していない。広くファンドレイジングを実施していない点で、個人からの寄付は規模的にも地域的にも限定的になる。啓蒙活動が中心となる団体としてサステナブルで全国的な活動を目指す上では、個人からの寄付や会員を増やしていく

ことが今後の課題であろう。一方で、地域企業やグローバル企業からの寄付を上手く受けている。

### 第3項 小括

上記2つの事例はファンドレイジングを実施する非営利団体の一例に過ぎないが、事業規模が1000万円と2000万円の事例であり、非営利団体全体の中で平均的な事業規模の団体といえる。2つの事例とも、個人からの寄付や会費の獲得には課題があるが、企業からの寄付については成果が出ている。このように、非営利団体において企業を対象にしたファンドレイジングの事例は少なくない。多くの非営利団体で、会費や寄付という形で、企業から資金提供を受けている。ではなぜ企業は非営利団体に資金提供をするのであろうか。次に企業の側から事例を分析してみたい。

## 第3節 寄付に応じた企業の視点 ―企業からみてなぜファンドレイジングに協力するのか―

ここまでは非営利団体が、企業に対して実施した、ファンドレイジングの取り組みについて分析した。続いて、【事例4-1】と【事例4-2】において非営利団体を支援した企業、すなわちCSRからのファンドレイジングの事例について、インタビュー調査を踏まえ検証する。併せて、横浜型地域貢献企業を中心とした企業の取り組みについても検証する。

### 第1項 【事例4-3】SHAKE SHACK（シェイクシャック）

#### (1) 会社概要

最初に検証するシェイクシャックは、2001年にニューヨークにあるマディソンスクエアパークの再生を目的としたアートイベントに1台のホットドッグカートを出店した。夏季限定のホットドッグカートは話題を呼び、人々が行列を作るようになった。2004年にニューヨーク市より功績が認められ、公園内の常設店舗としてシェイクシャックが誕生した。クオリティーの高いバーガー、ホットドッグ、フローズンカスタード、シェイク、ビール、ワインが楽しめる「モダンなバーガースタンド」は、人々が気軽に集まれるギャザリングプレイスとして世界中で愛されるようになった。ニューヨーク、ニュージャージー、ワシントンDC、コネチカット、ジョージア、イリノイ、ネバダ、ペンシルベニア、フロリダ、マサチューセッツ、バージニア、そしてロンドン、イスタンブール、ドバイ、モスクワなど現在世界12か国に149店を展開する。

表 4-3 : Shake Shack 会社概要

正式名称	Shake Shack Inc.
本社	アメリカ合衆国ニューヨーク州
創業者	ダニー・メイアー
収益	3.588億米ドル
事業内容	ファストカジュアルレストランチェーン
日本における店舗展開独占契約先	株式会社サザビーリーグ アイビーカンパニー 営業本部：〒151-8575 東京都渋谷区千駄ヶ谷2-11-1 カンパニープレジデント：塚田龍平
日本における店舗	外苑いちょう並木 新宿サザンテラス アトレ恵比寿 東京国際フォーラム 六本木 東京ドーム 二子玉川 みなとみらい テラスモール湘南 御殿場プレミアム・アウトレット 梅田阪神 茶屋町 京都四条烏丸

出所：著者作成

## (2) Stand For Something Good™

Stand For Something Good™は「シェイクシャックに関わるあらゆる方々や企業、地域のために我々ができることを」というシェイクシャックが最も大切にしているブランドミッションである。高品質で安心・安全な食材の調達、地球環境に優しいデザインの採用、そして店舗内だけでなく店舗の壁を越えた周りのコミュニティまでホスピタリティを広げたいという思いから、地域コミュニティのサポートを行うなど、レストランの枠組みに捉われないさまざまな活動を行っている。

自分たちと同じ志を持ったパートナーからの食材調達を心がけ、バーガーのパティはホルモン剤を使わずに、人の手によって飼育され品質保証されたアンガスビーフ100%を使用。カスタードもピュアな砂糖のみを使用し、毎日店舗で手作りしている。ベーコンはホルモン剤フリーで、抗生物質を使っていない。カップやトレイにはリサイクルに適しているソイインクを使用し、またビン・缶・ペットボトルのリサイクルを積極的に行うなど自然保護・環境保護も心がけている。店舗で購入できるペットボトルウォーター「Fiji Water」は、売り上げの1%がフィジーの美しい自然の保護や修復のサポートのための寄付となる。また店舗は、それぞれの環境やコミュニティにうまくフィットするようデザインされ、壁板を再利用したり、生の植物を壁に植えたりと工夫が凝らされている。

そして、地域コミュニティのために、店舗近隣を「ホーム」と呼び、そのコミュニティの中で最良の市民でいつづけるよう常に心掛け、各店限定コンクリート（アイスクリーム）の売り上げの5%をチャリティーパートナーに寄付したり、従業員が地域のボランティア活動へも参加している。みなとみらい店、テラスモール湘南店は日本補助犬情報センターへチャリティーパートナーとして売り上げからの寄付が行われている。こうしたチャリティーパートナーとしての取り組みがどのような意図で、どのようにして実現したか、シェイクシャックの運営企業にインタビューした。

### (3) アイビーカンパニー SHAKE SHACK 事業部 加藤聡見氏・黒澤綾乃氏インタビュー内容

■日時：2019年5月16日

■場所：SHAKE SHACK みなとみらい店

■インタビュー：事業部 加藤聡見氏・黒澤綾乃氏

■インタビュアー：著者

#### ①設立から現在までの事業活動について

バーガーショップとしては少し価格帯は高いが、レストランのようなサービス提供をしている。創業者ダニー・メイヤーはホスピタリティの神様とも言われ、お店の外にもホスピタリティを届けることを目指した。CEOが「店舗の数ではなく、10年経ってもその場所で愛される店舗を目指す」と言ったことが印象に残っている。

コミュニティギャザリングスペースとして、いろんな方に来店してもらえるよう工夫している。店舗の様子やロゴマークは地域によって異なり、また地域によってスタッフの対応も異なる。例えば大阪では店員が「美味しかったですか？」とお客様に直接うかがうこともある。メニューボードや味付けも地域によって異なっている。

#### ②社会貢献活動について

チャリティーは、店舗内にフラグを飾るなど、楽しみながらポジティブなサイクルで行っている。そのためにはスタッフの気持ちのづくり方が重要で、朝のミーティングでは何でも言える雰囲気を作っている。店舗が第一というコンセプトから、本部も「サポートオフィス」と呼ばれている。

Stand For Something Good<sup>TM</sup>に基づき、世界各国のシェイクシャックが年に一度行う「Great Japanese Shake Sale」というチャリティーキャンペーンを現在実施している。店頭で200円の寄付をいただいたお客様に感謝の気持ちを込めて、次回

来店の際にシェイク S サイズと交換できるシェイクチケットをプレゼントしている。集まった寄付金は、東日本大震災の被災地の子どもたちに寄り添い、震災の年に生まれた子どもたちが二十歳になるまで継続的に支援を行う「ハタチ基金」に寄付される。（著者も寄付したが、その際、レジにてバーガー等を注文後、店員が「少しお時間宜しいですか」と断ってから寄付について説明するファンドレイジングに驚かされた。）

### ③地域とのかかわりについて

みなとみらい店で日本補助犬情報センターさんをチャリティーパートナーとして、コンクリートの売り上げから寄付することになったきっかけは、店舗が増え、次にみなとみらい出店となった際、発祥地であるアメリカの店舗でもテラス席は多く、ドッグビスケットも販売していることから、チャリティーパートナーのひとつは「動物」関連の団体がいいということになった。そこで信頼できる方から、日本補助犬情報センターさんをご紹介いただいた。愛犬家の方が、愛犬と一緒に来店されている様子を Instagram に投稿してくれたりしている。

## (4) 企業からの視点

シェイクシャックでは、自分たちが関わる地域や人を大切にしている。安心・安全な食材の調達だけでなく、店舗の周りのコミュニティまでホスピタリティを広げたいという思いから、地域コミュニティのサポートを行うなど、レストランの枠組みに捉われない様々な活動を行っている。

そして、コミュニティギャザリングスペースとなるように地域によって店舗運営を工夫し、チャリティーイベントもポジティブに捉え、それが店員までしっかりと腹落ちして実施されている。飲食店にとっては、地域の人たちは顧客（ステークホルダー）でもあり、地域コミュニティに着目した経営戦略を実施しているといえる。こうした地域により店舗運営の工夫、地域コミュニティのサポート、楽しみながらポジティブな活動と捉えて実施しているチャリティーといったシェイクシャックの Stand For Something Good™の経営理念が、日本補助犬情報センターへの CRM としての寄付につながったという。

## 第2項 【事例 4-4】 協進印刷

### (1) 会社概要

シェイクシャックとは異なり、以下の3つの事例では横浜に所在する中小企業を取り上げる。最初の協進印刷は、代表者の江森克治氏の祖父が昭和34年に江森印刷所から独立して創業され、2年後の昭和36年には有限会社として法人化された。江森氏はもともとボランティアや社会貢献活動に興味はなかったが、今では横浜型地域貢献企業の制度立ち上げや、横浜を代表する地域CSR企業の代表として講演などでも活躍している。まずは江森氏のCSRについてのインタビューを紹介したい。

表 4-4：協進印刷会社概要

正式名称	株式会社協進印刷
主たる事務所の所在地	横浜市神奈川区大口仲町108番地
代表者氏名	代表取締役 江森克治
設立年月日	1959年（昭和34年）3月
資本金	1000万円
従業員数	8人+1人（台湾人）
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オフセット印刷</li> <li>・オンデマンド印刷</li> <li>・グラフィックデザイン、DTP</li> <li>・ホームページデザイン、デジタルコンテンツ制作</li> <li>・各種製本、加工 ・店舗販売促進企画提案</li> <li>・環境配慮印刷の研究、推進</li> <li>・メディア・ユニバーサルデザインの研究、推進</li> <li>・感性価値創造事業の推進</li> </ul>

出所：著者作成

### (2) 江森克治社長インタビュー内容

■日時：2017年7月4日

■場所：協進印刷 会議室

■インタビュー：江森克治社長

■インタビュアー：著者

#### ①設立から現在までの事業活動について

印刷業界では、出荷額（売上）は1970年がピークで、以降は減少している。一方、紙の量は機械的技術革新で増加していたが、リーマンショックや東日本大震災で大きな打撃を受け減少している。2005年に社長に就任し、機械の入れ替えなども実施したが、こうした打撃を受けた。2007年にはグリーンプリンティング<sup>92</sup>を、

<sup>92</sup> グリーンプリンティング認定制度。日本印刷産業連合会が制定する印刷産業界の環境自主基準で、基準を達成した工場・事業所を認定し、環境経営に積極的な印刷関連企業として推奨するとともに、同基準に適合した

本業とは別だが、いいことだしやらないと、という考えで始めた。また東日本大震災では、価値観が変わる程のインパクトを受けた。

そうした経緯で、経営としては量を追うことを止めた。コアコンピタンス（core competence）<sup>93</sup>を、いくつかの技術と信頼関係と捉え、考え方やスタイルを発信する『JO』を2013年に発刊した。『JO』からオピニオンを発信し、信頼関係を醸成したいと考えている。こうした取り組みが功を奏してか、2014年からは黒字化し、現在では5つの中長期ビジョンを掲げている。

量を求めない経営を行うということは、分かりづらい人がお客さんになっていくということ。そこでは、ネットワーク、人間関係、コミュニケーションが重要で、そういうことを活発にしていく。ソリューションプロバイダーとしての印刷会社を目指している。

## ②社会貢献活動について

CSRは経営方針と考えており、CSRは概念であり経営そのもの。何かをやったらCSRという訳ではない。CSR→CSV→SDGs（Sustainable Development Goals）<sup>94</sup>という流れで説明されることが多いが、CSVは手法であり、SDGsは国連が提唱するゴールであり、全体としての包括的な取り組みがCSRだと認識している。

海外支援について、以前に横浜市市政局の方との対談がある。これまでの海外支援は手ばなれが良すぎちゃって実感がないというか、相手が見えない。効率優先の企業だとえてして手ばなれのいいのを好んだりもしますが、私の場合は海外支援よりも足下のことが優先だろうと思っていた。ただし都市間でつながることができれば、相手の顔を見ながら相手の事情に配慮して貢献活動することはできる。こちらから人や技術やサービスが向こうに渡っていけば、当然向こうからも人や文化や情報が渡ってくるわけで、これはお互いにとって大きなメリットになる（『2014 CSR 報告書』）。

自分たちの地域と同じように、海外の特定のヒト・ムラとはつながれると考えている。企業として海外支援するメリットは、情報、信頼関係、ゲートウェイとな

---

印刷製品にグリーンプリンティングマーク（G Pマーク）を表示することにより、環境に配慮した印刷製品が広く普及することを目的としている。

<sup>93</sup> 企業の活動分野において、競合他社を圧倒的に上まわるレベルの能力、競合他社に真似できない核となる能力を指す。

<sup>94</sup> 持続可能な開発目標（SDGs）とは、2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な開発のための17のグローバル目標と169のターゲットからなる、国連の開発目標である。



ること。「ピンポイント海外支援」であれば地域企業でもできるはずだし、またステークホルダーニーズにもかなう。

③地域とのかかわりについて

学校関係のお客が多く、神奈川の中学校などから職業体験を受け入れている。子どもが減って人手不足になる社会的状況の中、量を追わない経営を行い、地域を育ていい人が育つことが、我々のような地元企業にいい人材が入ってくれることにつながると考えている。早い段階から子どもに対して仕事の意味付けを与えたい。

また、近隣の地域ケアプラザとの連携でランチョンマットを作成したり、未就学児向け防災マニュアル「ぼうさいえほん」の配布事業も実施した。毎月10日を「ありがとうの日」として、ステークホルダーへ感謝の気持ちを込めて様々な企画も実施している。

(3) かけはしジャーナル

2020年東京オリンピック開催を控え世界への意識が高まっていることをきっかけに、日本と世界の距離を近づけるといふ、全日本印刷工業組合連合会の「一校一国かけはしプロジェクト」のプレ企画として実施された。日本の学校と印刷会社によるジャーナル作りを通じて世界と日本の地域を繋ぐ「かけはし」になるため、横浜デジタルアーツ専門学校と協進印刷とで協力して進められた。

日本とのかけはしとなった国はベナン共和国。同国のコトヌーという町と横浜市が協定を結んでおり、市議員団が表敬訪問することに伴う交流事業のひとつに企画された。西アフリカにある小さな国で、西にはトーゴ共和国、東にナイジェリア連邦共和国があり、国土は日本の1/3程度、人口は1/14ほどで約920万人の人々が暮らしている。約46もの民族があり、昔フランス領だったことから公用語としてフランス語が使われている。極端な少子高齢化が進む日本とは反対に同国には子供が多く、15歳以下が国民の半分を占める。しかし平均寿命は女性60歳、男性54歳と日本に比べるとかなり低い。

ジャーナルは学生をターゲットにしたコンテンツになっている。学生をターゲットにした理由は、国が違えども多くの人が学生生活という体験を共有していること、そしてそれぞれが自分たちの学校で、特徴的な体験や、特異な体験をしており、それらの違いや共通点を知ることが、お互いをより理解しあえることに繋がるはずと考えたことにある。横浜とベナンの若者たちの生活が、学校生活や恋愛、ファッションや遊びをテーマに語られている。

2015年11月上旬、横浜市議がベナン共和国を訪問し、ジャーナルを現地の小学校等に配布した。ジャーナルは大統領をはじめ、市長や国会議員にも配られ、熱心に読まれた。

3000 キロの距離と 8 時間の時差がある両国で、互いの国を知る人は決して多くない。自分の住んでいる慣れ親しんだ国だけではなく、遠く離れた国や街を知ってもらい、1 つの国や街を多くの人が語れるような世界になってほしいとの思いからジャーナルは作られている。著者もアフリカ南東のマラウイ共和国の学校を訪問したことがあるが、子どもたちは日本を知らず、日本人の著者は西洋人と認識されていた。そのような中でも、子どもたちは遠く離れた未知の国、日本の子どもたちと勉強や将来について情報共有したいと熱心に語っていたことが思い出される。

#### (4) 「母校に CAP を贈ろう！」を応援

江森社長は、【事例 4-2】のエンパワメントかながわ「母校に CAP を贈ろう！」を支援している。支援のきっかけについて同氏は次のように語る（前掲『JO』第 21 号掲載）。

「偶然の出会いから CAP を知り、プログラムを見学する機会を得て、自分を大切にすること、困ったら大人に相談していいんだということなどを、寸劇を通して子どもたちにわかりやすく伝えるプログラムに感動し、『うちの学校でも CAP をやってくれていたら...』そんな後悔はしたくないとの思いから、母校の小学 3 年生に CAP をプレゼントすることを決めた。…まずは地元の子どもたちから CAP が広がることで、ひとりでも多くの子どもが自分の力で暴力から身を守り、安心・自信・自由な子供時代を過ごして欲しいと願っている。…子どもたちがのびのびと成長できる社会になっていくように、このプロジェクトを応援している。」

#### (5) 企業からの視点

協進印刷の代表である江森氏は、CSR を CSV や SDG s を包括する取り組みと捉え、経営方針、経営そのもの考えている。そうした理念のもと、量を追わない経営を行い、信頼関係をコアコンピタンスと捉え、ネットワーク、人間関係、コミュニケーションを重要している。人材育成においても、地域を育ていい人が育つことが、地元企業にいい人材が入ってくれることにつながると考えている。

さらに海外支援についても、都市間でつながることができれば、相手の顔を見ながら相手の事情に配慮して貢献活動をするができるとしている点が、同様に人やコミュニケーション、地域を大切にした発想である。海外支援するメリットとして、情報、信頼関係、ゲートウェイとなることで、自分たちの地域と同じように、海外の特定のヒト・ムラとつながることができ、またステークホルダーニーズにもかなうと考えている（「ピンポイント海外支援」の発想）。

また、身近な地元の子どもたちから、ひとりでも多くの子どもが自分の力で暴力から身を守り、安心・自信・自由な子供時代を過ごして欲しいとの思いから、母校にCAPプログラムを贈っている。

量を追わない経営と言えば聞こえはよいが、事業を継続していくためには異なる視点で経営を考え、従業員やステークホルダーに十分な説明を行い、まずは関係者の方針にコミットすることが必要となる。江森氏にはCSRについて確固とした信念があり、その考えがステークホルダーに十分伝わり信頼を得ている。そうした信頼を得るために、会社の所在地を中心とした地域と結びつくための活動を地道に行い、見込み顧客だけでなく将来の地元企業を担う子どもたちへの成長にも活動は及んでいる。地域とともにCSRを行っているといえる。

### 第3項 【事例4-5】太陽住建

#### (1) 会社概要

次に検証する太陽住建は、本社が横浜市南区井土ヶ谷にあり、太陽光発電システムの設置・販売、リノベーション工事、住宅防音工事等を主たる事業としている。設立は2009年10月で、創業は河原勇輝社長が父親の経営する会社のリフォーム部を独立させたことにはじまる。

表 4-5：太陽住建会社概要

正式名称	株式会社太陽住建
主たる事務所の所在地	〒232-0053 神奈川県横浜市南区井土ヶ谷下町6-1
代表者氏名	河原勇輝
設立年月日	2009年10月
資本金	1000万円
従業員数	9名
事業内容	<p>【エネルギー事業部】</p> <p>太陽光発電システム設置・販売</p> <p>蓄電池設置・販売</p> <p>HEMS設置・販売</p> <p>神奈川県屋根貸しマッチングビジネス</p> <p>太陽光発電システム分譲販売</p> <p>【リフォーム部】</p> <p>リノベーション工事</p> <p>【防衛省住宅防音事業】</p> <p>住宅防音工事</p> <p>空気調和機器機能復旧工事</p> <p>防音建具機能復旧工事</p>

出所：著者作成

## (2) 井土ヶ谷アーバンデザインセンター

本社事務所は「井土ヶ谷アーバンデザインセンター」1階に所在する。同センターは、2017年1月に、横浜市住宅供給公社が所有する共同住宅の1階空き家部分に設立された。地域コミュニティの活性化、再生可能エネルギーの普及、空き家対策など、さまざまなイベントを実施する施設として利用されることを目的としている。もともとは、横浜南法入会が会館として利用していたが、同会の移転により空き家になった部分を利用した形である。

同センターでは、横浜市住宅供給公社が取り組む「暮らし再生プロジェクト」<sup>95</sup>のグランドコンセプトに基づき、太陽住建が様々な機能を担い、地域と住人をベースに公社や企業・団体などが連携して、人と地域を繋いでいる。具体的な機能としては、次のような内容が挙げられる。まちづくり等に関わる人たちが、アーバンデザインセンターを拠点とし、まちづくりやイベント、そして街の未来について語り合える「機会と場（プラットフォーム）」を提供し、各種のまちづくり事業等を推進する（プラットフォーム機能）。まちの活性化に寄与する各種イベントなどを推進し、センター内の展示品を活かした体験型プログラムの提供や地元および広域との連携によるイベントを実施する（イベント機能）。まちづくり等に関連する、過去・現在・未来の情報を発信するインフォメーション機能の整備を行う（インフォメーション機能）。

また、同センターの一部はオフグリッド（独立型電源システム）化されており、停電時においても一部電源供給を可能にしている。こうした取り組みを行うことにより、地産地消型エネルギーシステムを社会普及することを目的としている。

こうした同センターの機能や取組は、行政やNP0、企業といった異なる組織が、お互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチであるコレクティブ・インパクト<sup>96</sup>の機能を担っているといえるだろう。

## (3) Yワイひろば

さらに、井土ヶ谷アーバンデザインセンターに続く地域交流拠点として「Yワイひろば」を太陽住建が運営している。同所は、太陽住建が住宅地にある空き家を借り上げ、1階部分

<sup>95</sup> 横浜市住宅供給公社が提案する、より良い暮らしのため、より明るい未来のためのまち（団地・マンション）再生プロジェクト。高経年マンションが増加している時代において、団地やマンションを再生するだけでなく、そこに住む住民が主体となり、人と人との関わりや、キズナを大切に、地域コミュニティの活性化や発展を考え、「みんなの暮らし」をより良くしていこうという発想に基づくもの。団地やマンションの建物の再生にとらわれず、それぞれの住民の「キモチ」を考え、地域の特性を考え、地域全体の「みんなの暮らし」を見据えて考え、本当の意味での「暮らし再生」を目指している。

(<http://kurashi-saisei.jp/>) 2019/8/1

<sup>96</sup> John Kania & Mark Kramer (2011) Collective Impact, *Stanford SOCIAL INNOVATION REVIEW*, Winter  
コレクティブ・インパクト理論の中では、共通アジェンダ、評価基準の共有、活動の相互補強、継続的コミュニケーション、活動支援組織という5つの要素が重要とされている。

を地域の人たちに開かれた場として利用してもらっているスペースである。さらに2階部分を、地域と関わりを持ちたいと考える事業所に、会員制のコワーキング・スペースとして利用してもらっている。空き家を「ルートハウス/Root House」として活用するプロジェクトである（「ルートハウス・プロジェクト」）。

この「ルートハウス」とは、「家を根付かせる」という意味で用いられており、地域に愛されコミュニティが生まれる場所として存続するには信頼が必要となり、その信頼は長期的活動により得ることができるものであるとの考えが根底にある。ルートハウス・プロジェクトでは、空き家を活用し、ひとつひとつの活動を通して地域に根付いていく場所となるようにとの願いが込められている。今後はアプリを活用して利用者を見える化する展開を考えている。

#### (4) 「おひさまおすそわけプロジェクト」

太陽住建では、本業である太陽光発電設備を通じて、【事例3-4】の認定NPO法人こまちぷらすを支援している。「おひさまおすそわけプロジェクト」と名付けられたプロジェクトにより、こまちぷらすが社会課題と考えているご近所における関係性の希薄化を、「0円ソーラー」<sup>97</sup>のサービスを通じて電気をおすそわけすることで、一緒に解決しようとしている。こまちぷらすは支援を受ける比重としては個人が大きいので、個人からのファンドレイジングの成功事例として掲載し、企業からのファンドレイジングの成功事例研究では掲載していない。もっとも、こまちぷらすも企業からのファンドレイジングで成功を収めている事例もあり、それが太陽住建との取り組みである。そこで、太陽住建の事例紹介である本項で掲載する。

災害時には子どもを連れて避難所へ行くことは困難であることも多く、そういった災害時や緊急時に、自宅に留まっても緊急的に使用できる電気があることは安心につながる。またその電力をご近所と共有することで、平常時にもご近所との関係性をつくるきっかけをつくることができる。地域での助け合いを、平常時と非常時で家の半径数メートル内でできるようにすることを目的としている。

太陽住建のこうした取り組みは、「子育てを『まち』でプラスに」のコンセプトで活動するこまちぷらすにとって大きな支援となるはずである。こまちぷらすの活動の中では、「歩いて数分圏内でSOSを出せたり、助けてもらえる関係性が数人あるだけで解決する」といっ

<sup>97</sup> 自然災害が多発するなかで、大規模停電の際の非常用電源として利用できる太陽光発電が注目されている。この太陽光発電設備を、事業者が初期費用を負担して住宅に設置し、発電した電力を住宅所有者等に販売することで、初期費用を回収する仕組みが「0円ソーラー」と呼ばれる。一定期間経過後（概ね10年後）は、設備が住宅所有者に無償譲渡されることになる。

(<https://www.pref.kanagawa.jp/docs/e3g/cnt/f360844/zeroennsolar.html>) 2020/10/29

た事例も多くある。また「緊急時に兄弟児を5分でいいから預かってくれる人が近くに欲しい」など、物理的な距離がある程度近くないと難しいケースも多い。しかしながら現状では、そういった関係性をつくることは容易ではない。こうした活動の中での困難な部分を、太陽住建の「おひさまおすそわけプロジェクト」は、本業である太陽光発電設備を通じて支援している。実際に利用者の声の中には、あいさつ程度の付き合いだけで気になっている人にもしもの時はどうぞと声をかけるいい機会になる、という内容もみられる。

次に、こうした地域での連携の取り組みについて、太陽住建代表の河原社長にインタビューした。

## (5) 河原勇輝社長インタビュー内容

■日時：2017年6月14日

■場所：太陽住建 会議室

■インタビュー：河原勇輝社長

■インタビュアー：著者

### ①設立から現在までの事業活動について

井土ヶ谷アーバンデザインセンターを手掛けることになったのは、横浜市住宅供給公社の担当者の方が太陽住建の地域への取り組みをみて声を掛けてくださったことによる。センター建設の際には、従業員や家族が床張りや壁塗りなどの作業も行った。センターの利用者からは「あたたかい」「居心地がいい」と評判である。本業を通じてのCSRを実践できる場と考えている。

### ②社会貢献活動について

本業以外でも、ボランティア「グリーンバード」<sup>98</sup>の横浜南チームのリーダーも務めている。幼いころから、町の人たち、近所の人たちにお世話になり、地元と一緒に成長してきたとの思いが強く、生まれ育った地元への恩返しの思いからはじめた。4～66歳と幅広い年齢層が参加する、多世代交流、住民交流の場ともなっている。

また地元地域の貢献だけではなく、熊本震災（2016年4月）の際には本業を通じてのCSRを実践したいとの思いから、メンバー1人と一緒に瓦の補修やシ

---

<sup>98</sup> まちの清掃を皆で行うプログラムを実施して、クリーンできれいな環境実現を目指すNPO。参加したい時に参加するボランティア協力スタイルと、ユニフォーム等を企業の広告宣伝と組み合わせることによって事業収入を得る独自の事業モデルを採用している。当初は東京表参道地区から始まった取り組みであったが、現在は全国各地に支部が展開されている。「ゴミやタバコをポイ捨てしない」と宣言すれば誰もがメンバーであり、主な活動である「街のそうじ」も強制ではない。「街を汚すことはカッコ悪いことだ」という気持ちを持つだけでよく、個人をはじめ企業・団体など、プロモーションの輪は広がっている。

ートを敷く作業を手伝った。ボランティア難民になってはいけないが、自分たちが力になれると思ったので、震災2か月後くらいに支援活動のため現地に行った。現地での被災の様子をみることで、住居や町内会館が強固でなくてはいけないとの思いを強くした。そこから、オフグリッド（自家発電）プロジェクトへとつながっており、つながりから事業が起こることを再認識した。また、高齢者のテント生活を目の当たりにし、空き家を防災拠点にできないかとも考えた。防災拠点は横浜や川崎では足りていないので、行政とも連携できるのではないかと発想を得たが、それも現場を見たからこそ出てきた発想であった。

### ③地域とのかかわりについて

以前に営業職ではない現場の工事部長が防音工事の注文を受けたことがあった。お客様のお宅を工事部長が実際に訪問し、お話を伺わせていただくことで、信頼を得て受注につながった。そこから、「工事が最強の営業」と気付かされた。企業としては、地域のためになっていないと生かされない。工事を通じて感動を届け、毎月お客様会議を開き、感動エピソードをシェアしている。サステナブル、永続的企業として「100年に、挑む」をスローガンに事業を行っている。

繋がりを大切にし、そこから本業へと展開させていくように心がけている。「地域貢献で儲かっていいね」「地域貢献できる時間があっていいね」という声を外から聞くこともあったが、社員のモチベーションは高く、皆で同じ気持ちを共有している。井土ヶ谷アーバンデザインセンターがひとつの形・結果となった。

## (6) 取り組みの要点

「井土ヶ谷アーバンデザインセンター」は、地域コミュニティ活性化のための機会と場（プラットフォーム）の提供の機能を果たしている。これは、行政やNPO、企業といった異なる組織が、お互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すアプローチであるコレクティブ・インパクトの場を提供しているともいえよう。また「Yワイひろば」では、空き家を有効活用し、地域の人たちへの開放スペースと地域の人たちとつながりたい事業所の人たちの出会いの場となっている。

現場と顧客との信頼関係を大切にし、企業としては地域のためになっていないと生かされないとの考えから、地域戦略を展開し、サステナブル（永続的）企業を目指している。また、地元地域への貢献にとどまらず、被災地支援の際にもボランティアとして携わり、災害支援の現場から新たな事業展開の着想を得ることにもなった。

こうした取り組みは、河原社長の本業を通じてのCSRを実践したいとの思いからであるが、地域コミュニティや地域への開放スペース、本業を通じて地域へ貢献するという、地域

での繋がりとそこから本業へ展開させていく発想が、太陽住建と河原社長の経理理念となっている。

#### 第4項 【事例 4-6】 横浜ビール

##### (1) 会社概要

最後に検証する横浜ビールは、横浜でクラフトビールを醸造し、横浜の食材と横浜ビールを提供する直営レストランを運営している。横浜ビールは寄付をすることでNPO法人への支援を行っているわけではないが、中間支援団体に非金銭的な支援を行っている。

この点、ファンドレイジングは本来的には金銭的支援を集めるための活動であるが、ボランティアや現物寄付など金銭的なもの以外を募ることも、あるいは非金銭的なものが副次的に集まるといった側面も有しているかもしれない。非金銭的資源という点では、例えば寄付を募ってその金銭で団体活動のために場所を借りるのと同じ効果を、無償で場所を提供してもらうということで果たす場合もある。金銭だけでなく、事業資源が集まることも重要となる。

NPO法人にとっては、金銭的支援だけに拘ってしまうと、解決しようとする社会的課題や新たな価値観の提示への理解や共感が得られず、必要とする資源が集まらない可能性がある。一方で事業資源を募るものも対象とすると、それはあまりに広範囲になってしまう。また企業が事業資源をNPO法人に出捐する際には広告がついた形も多く、対価性との関連では整理して考える必要もある。そこで今回の研究では、金銭的支援に限定してファンドレイジングの課題と成功要素を検証してきた。ここでは、補足的に、非金銭的な支援での成功事例として横浜ビールの事例を紹介しておきたい。

表 4-6：横浜ビール会社概要

正式名称	株式会社横浜ビール
主たる事務所の所在地	神奈川県横浜市中区住吉町6-68-1 横浜関内地所ビル
代表者氏名	代表取締役社長 太田久士（インタビュー当時）
設立年月日	平成6年12月15日（当初、日本地ビール事業研究所（株）としてスタート） 株式会社登記：平成21年11月13日
資本金	900万円
従業員数	正職員50名＋アルバイト50名＝100名程度（太田社長談）
事業内容	主な事業内容 ビール製造・販売 ビールの外販業務（OEM等） レストラン経営、ケータリング事業 醸造技術者の育成

出所：著者作成



(2) 太田久士社長インタビュー内容

■日時：2017年8月3日

■場所：横浜ビール直営店 驛の食卓

■インタビュー：太田久士社長（肩書はインタビュー当時）

■インタビュアー：著者

①設立から現在までの事業活動について

横浜ビールで醸造所とレストランを始めて19年目となるが、私はもともとビールが好きでもなく、地ビール醸造をやりたかった訳でもなかった。横浜ビールは軌道に乗るまで10年くらい苦戦したが、まずは地元の生産者との繋がりを築いていた。

②社会貢献活動について

地ビールはその地で採れたもので、その地で造り、その街の人たちに愛される、まさにその街のビール。社会貢献、地域貢献を行っていると言えばやっているのかもしれないし、行っていないと言えばやっていない。どちらともいえるが、意識して社会貢献をしている訳ではない。従業員には、知的障がい者、ボクサー、音楽大学の学生などがいるが、それは社会貢献といった特別なことではなく、本人たちから希望や可能性をもらっている。そういう意味では日々の事業が社会貢献、地域貢献かもしれない。

食を通して貢献したいという気持ちはある。食は人間である以上、誰でも共有できるシンプルなことだと思う。それを一つのきっかけにしたい。例えば過疎化が進む道志村<sup>99</sup>での取り組みなど、かかわりがある街は日本中にある。日本中でもっとできるはずで、横浜発のモデルケースとして、ストーリー、想いを世界に発信できるといい。モノやコトでなくストーリーや想いの発信であれば、簡単にできるはずだ。

③地域とのかかわりについて

横浜ビールは地産地消を伝えているわけではない。もともと街はそういうもので、ごく当たり前のことだと思っている。地元でとれたモノというよりも、地元のヒトを大事にしている。生産地に対しては強い思いを持っている。今は希薄になってきたが、自分の街を知る、好きになる、最終的には誇りを持つ、そのきっかけのひとつに地ビールがあると思っている。地元食材は確かに高い。けれども、仕入れ

---

<sup>99</sup> 山梨県南都留郡。世帯数624世帯、人口総数1750人（2017年8月1日時点）。明治30年に横浜市が道志川より水道原水の取水を始めて以来、現在も両市村は友好関係が続いている。2004年（平成16年）には「横浜市と道志村の友好・交流に関する協定書」ならびに「横浜市民ふるさと村に関する覚書」が締結されている。

については絶対に値切らないように言っている。適正売価があるはずで、卸で仕入れるよりも高くなっても、生産者のストーリーを伝え、消費者に理解してもらうよう努めている。

会社は、どう売るかよりもどうあるかだと考えている。これからも地元や社会とのつながりを生み出し、つながりの輪を大きくしていきたい。人と会う、会いに行く。会うとそこに自分が実際にかかわったという責任感が生まれる。仕事に誇りも生まれる。だから従業員を産地の農作業にも連れていっている。

### (3) フードループ

横浜ビールでは、フードループと呼ばれる取り組みを行っている。これは、横浜ビールでのビール製造過程で出たモルト粕を堆肥にし、それを横浜の水源地である道志村の農家グループ「ひやくしょう会」に提供し、その堆肥を使って栽培された野菜をさらに料理として横浜ビール直営レストランや横浜市内飲食店にて提供し、横浜市民に食べてもらうことで、食を循環させることを狙った取り組みである。食品由来のごみである食品残渣問題という飲食業界の抱える社会的課題への取り組みであり、同時に、過疎、高齢化により耕作放棄地が増え続けている道志村における耕作放棄地の活用、村人の仕事、やりがいの創出などにつながっている。この取り組みを通して、横浜市民が水源地道志村を知るきっかけとなり、両地域がより強固な関係となることも企図されている。

### (4) NPO との協業

「Yokohama BeerStand 大人への出発（たびだち）」という企画により、横浜ビールと株式会社大川印刷がNPO法人アクションポート横浜<sup>100</sup>と協働し、横浜で学ぶ学生と横浜の企業経営者が出会い、緩やかに交流できる場を提供している。第1回は2015年に実施され、横浜ビールの直営レストランである「横浜ビール驛の食卓」で、横浜の学生と経営者およそ30名が一同に会し、その後も数年間に及び継続された。

この交流会は、もともと親交のあった社長同士が、自社他社問わずインターンシップ生にアドバイスするようになったことから、より多様に地域の若者を育てようと考えたことがきっかけとなっている。地域の社長たちと地域に暮らす人々が集うレストランバーを参考に、社長と学生が気軽に話し合える場を設けることを企図していたところ、それを聞いた横浜ビールの太田社長が、直営レストランである「横浜ビール驛の食卓」の提供を申し出たのであ

---

<sup>100</sup> 横浜に関わるNPO、企業、大学、行政等の異なる性格の組織が、対等に集い連携できる場を形成し、かつ、多様な人材を育成し地域参加の機会を創出することをもって、地域の様々な課題の解決を促し、環境に配慮した都市づくり、多様な文化・属性をもつ人たちの生活や人権が保障される共生社会づくり、市民が支える地域社会づくりの実現に寄与することを目的とする横浜のNPO法人。

る。地域の大学と、地域の企業が出合う場を、横浜ビールが自社の店舗やスタッフを会場として提供をすることで、NPO 法人と協業しているといえる。

#### (5) 取り組みの要点

横浜ビールの太田社長は、地元の生産者とのつながりをつくり事業を軌道に乗せた。そこには、地元でとれたモノ（地産地消）だけでなく、地元のヒト（ストーリー）を大事にするという発想がある。また同社で働く人達について、従業員の障がい者雇用を社会貢献といった特別なことと捉えず本人たちから希望や可能性をもらっているとする姿勢は、現在の経営者層にはまだ多くはみられない。働く人達の多様性も自然な形で取り入れられているといえよう。さらに仕入先としての生産者についても、適正価格を意識し、卸売で仕入れるより高くなっても、生産者のストーリーを伝え、消費者に理解してもらっている。過疎化が進む道志村での取り組みなど、モノやコトでなくストーリーや想いを発信している。製造・販売業において原材料生産者は重要なステークホルダーであり、生産者の属する地元地域の情報発信を通じて、地元と商品顧客を架橋し信頼関係を醸成している。事業が軌道に乗るまでに10年くらい掛かったとのことであったが、時間を掛けて生産者との関係を築き、ストーリーを伝え、地域とその人たちに根付いたことがうかがわれる。

また、製造過程での廃材を堆肥にして農家グループに提供し、その堆肥を使って栽培された野菜をさらに料理として提供することで、食品残渣問題という社会的課題へ取り組んでいる。この取り組みを通して、横浜市民が水源地道志村を知るきっかけとなり、地域間のつながりにも一役買っている。

さらに、地域の NPO 法人と協働し、場所や実働を提供することで、NPO の活動を支え、かつ地域での交流の場を提供している。

### 第4節 企業からの寄付と企業規模による相違

ここまで、非営利団体を支援した企業、すなわち CSR からのファンドレイジングの事例について、インタビュー調査を踏まえ検証してきた。ただし一言で企業と言っても、全国で展開する上場企業もあれば、一地域の住民のニーズに応える商店もある。いわゆる大企業、中小企業、零細企業の区分である。では企業からの寄付を考える際、この企業規模による区分はどのように考えるべきであろうか。

中小企業とは、中小企業基本法により資本金と従業員数を基準として業種ごとに定められている。製造業、建設業、運輸業であれば資本金3億円以下従業員300人以下、卸売業では資本金1億円以下従業員100人以下、サービス業では資本金5000万円以下従業員100人以下、小売業では資本金5000万円以下従業員50人以下となる（中小企業基本法第2条1項）。また一般的に零細企業と呼ばれる、極めて小規模な「小規模企業者」は、概ね常時使

用する従業員の数が 20 人（商業又はサービス業に属する事業を主たる事業として営む者については 5 人）以下の事業者をいう（同法第 2 条第 5 項）。一方、大企業の定義は法定されてはいないが、上記中小企業の定義にあてはまらない企業となる。すなわち、製造業、建設業、運輸業であれば資本金 3 億円以上従業員 300 人以上、卸売業では資本金 1 億円以上従業員 100 人以上、サービス業では資本金 5000 万円以上従業員 100 人以上、小売業では資本金 5000 万円以上従業員 50 人以上となる。

個人に対する寄付訴求においては、個人の思いと寄付は直接結び付く。一方企業の場合には、上記の企業規模による区分により差異があると考えられる。零細企業や中小企業の場合には、経営者の考えや思いがそのまま企業経営に反映されることが多い。従って経営者が思いを持っていれば、経営者の所謂「鶴の一声」で寄付が決まることも多く、その場合には個人の場合と同様に考えることができる。もちろん、【事例 4-3～6】で扱った企業のように、ステークホルダーの共感を引き出すために CSR 戦略として実施しているケースもある。例えば、【事例 4-4】協進印刷では、CSR を CSV や SDG s を包括する取り組みと捉え、経営方針、経営そのものの考え、信頼関係をコアコンピタンスと捉え、ネットワーク、人間関係、コミュニケーションを重要していた。【事例 4-5】太陽住建では、企業としては地域のためになっていないと生かされないとの考えから、地域戦略を展開し、サステナブル企業を目指して、本業を通じての CSR を実践していた。【事例 4-6】横浜ビールでは、地元のヒト（ストーリー）を大事にし、働く人達の多様性も自然な形で取り入れ、さらに仕入先としての生産者についても、適正価格を意識し、卸売で仕入れるより高くなっても、生産者のストーリーを伝え、消費者に理解してもらっていた。これらは、ステークホルダーの共感を引き出すために CSR 戦略として実施しているケースといえる。一方で、中小企業においては経営者が共感して寄付している事例もある。例えば、株式会社近畿サービス<sup>101</sup>代表取締役社長の坂口由香里氏が認定 NPO 法人 D×P（ディーピー）<sup>102</sup>に対し個人寄付をした事例がある。個人寄付である点で会社からの寄付という事例ではないが、経営者が共感して寄付をした事例であり、D×P のウェブサイトには坂口社長から寄せられた下記コメントが掲載されている。

D×P へ寄付を始めた理由は、まず最初は今井君（D×P 理事長）に興味があったから。面白い人で、日本の子ども・若者のために動いていました。私の周りにはそんな人はいなかった。これまで、ユニセフには寄付したことがありましたが、日本の子どもたちに寄付をしたことはありませんでした。私も何かきっかけがなかったら寄付しませんでした。これから大人になる子どもたちに何かできないかなと思い継続して毎年寄付

<sup>101</sup> 代表者：代表取締役社長 坂口由香里、本社：大阪市西淀川区、従業員数：23 名、廃棄物収集運搬・資源リサイクル業

(<https://kinki-service.co.jp/company.html>) 2021/4/18

<sup>102</sup> 通信・定時制高校の高校生のサポートに特化した NPO 法人。高校生に「人とのつながり」と「働き、生きる場」を提供することを目指している。大阪・京都・兵庫・滋賀・札幌・岡山などで様々な職業・年代の人々との交流を深める授業を提供し、年間約 1,000 名の高校生をサポートしている。

をしています。これからの日本は、少子高齢化を迎えます。その中で若者支援の重要性が高まってきます。企業活動が継続している限りは、今後も若者支援のために寄付を続けたいと思います。できる限り、海外に高校生を送り出したいですし、D×Pの事業への寄付もしたいです。また、個人の方も、小さな企業の方も、1万円でも1,000円でもいいから寄付をしたほうがいいと思います。いつ何時、誰がどうなるかはわかりません。だから、NPOを支援するなかで日本社会を支えたいと思います<sup>103</sup>。

対して、大企業の場合には、寄付に至る流れが零細企業・中小企業の場合と異なることから、個人的要因とは結び付かないケースが多い。すなわち、大企業の場合には、組織としての意思決定スキームが明文化されており、支出を伴うものについては起案や稟議などが必要となる。つまり寄付や会費といった社会貢献の為の支出についても、担当者が起案し稟議して決裁を経ることになる。そこでは、担当者の思いがあっても、個人の場合と同様に決裁が得られる訳ではない。企業のCSRとしての必要性が決裁を得るためには必要となってくるのである。つまり、大企業の場合には、個人的動機からではなく、CSR戦略でその効果を上げるためには共感が有効であり、企業の取組に共感してもらうことが有効であることを説明する必要がある。顧客や社員の共感を呼ぶことができるので、CSRを戦略として用いることが有効なのである。

もっとも、CSR戦略という観点からみると、上述のように最近では中小企業の場合も経営戦略としてCSRを取り入れているところもある。中小企業の社長が、自身が共感したから会社として寄付をするというだけでなく、それを経営戦略として従業員にも納得させるためにその意義を社長自らが従業員に対し説明する場合もある。そういう意味では、中小企業もCSR戦略を考えているところでは、社会の共感を得られるかという点を戦略的に考えている。中小企業は社長の共感、大企業は社会の共感という傾向はあるが、完全に二分されるわけではない。

## 第5節 小活

本章では、企業からのファンドレイジングの成功事例を検証するに当たって、まず企業のCSR活動と寄付の関係性について論じた。CSRは社会が望むことをするという普遍的内容であって、寄付をするというような具体的内容を指定する議論ではないが、社会や地域が望むのであれば企業は寄付をするべきであり、何をどこまでするかはステークホルダー（利害関係者）が決めることになる。また、個人に対する寄付訴求においては、個人の思いと寄付は直接結び付く一方で、企業の場合には、企業規模による区分により差異がある。零細企業や

<sup>103</sup> 認定NPO法人D×P(ディーピー)プレスリリース 2018年11月28日 12時

「中小企業社長が若者支援NPOに200万円の寄付。1億円の経済効果といわれる若者支援で社会に投資を」  
(<https://www.value-press.com/pressrelease/212092>) 2020/5/1

中小企業の場合には、【事例 4-4～6】で扱った中小企業のように、ステークホルダーの共感を引き出すために CSR 戦略として実施しているケースもあるが、経営者の考えや思いがそのまま企業経営に反映されることも多い。その場合は個人の場合と同様、経営者が思いを持っていれば、寄付と結びつくことになる。大企業の場合には、経営者や担当者の思いというよりは、組織としての意思決定スキームが明文化されていることから、CSR 戦略でその効果を上げるためには共感が有効であることを説明する必要がある。零細企業・中小企業と大企業では、意思決定のスキームに相違があるため直接的か間接的かの違いはあるが、いずれもステークホルダーの共感を引き出すことが重要となる。そこで次章では、ファンドレイジングの成功要件である「共感」と、それを引き出すための要素について検討する。

## 第5章 ファンドレイジングと共感メカニズム

第3章と第4章では、ファンドレイジングの成功事例を検証し、その成功要因として共感が共通して見られ、効果的なファンドレイジングという点で共感がカギとなりそうなことは判明した。

成功事例の財源の内訳をみると、寄付は少なく事業収益が多いが組織は上手く回っている団体もある。NPO法人にとって寄付は、たとえ割合は小さくとも活動を継続させるために重要な財源の多様性に資することになり、また共感を得るための手段となっているのである。

では共感とはいったいどのような現象なのであろうか。そこで本章では、ファンドレイジングとその成功要因である共感について、共感が重要な要因であることを示すために先行研究をみていきたい。

### 第1節 ファンドレイジングの本質

#### 第1項 ファンドレイジングと共感

NPOのマネジメント教本においては、ファンドレイジングを効果的に行うため、その本質について次のように論じられている。本論にとって重要な論述であるので、少し長いが引用したい。

個人や企業の寄付や支援を開拓するために「ファンドレイジングをする」ということは、「私たちはよいことをしている」「困っている人がいる」ので「お金を寄付（施し）してください」ということを単にお願いするという行為ではない。

ファンドレイジングは、潜在的寄付者や支援元に対して、

①社会に存在する問題（自分の団体が事業領域としている問題）についてしっかりと説明し、「共感」を得ること。

②そして、その次に自分の団体が提案する「解決策」が、その問題を解決し得ることを納得してもらうこと。

の2つを実現するプロセスである。そのコミュニケーションの結果、寄付に繋がれば良いが、そうでなくとも、このプロセスを通じて、潜在的寄付者がその問題について理解を深めればそれも重要な成果であるという理解が必要である。

真剣にファンドレイジングをする団体には、そのプロセスを通じて、潜在的支援者に特定の社会の問題について「共感」してもらうよう努力するということであるので、その行為自体が社会の意識改革に貢献しているということがいえる。社会の問題

は、社会の多様なステークホルダーを巻き込んで解決していく必要があり、ファンドレイジングはそのためのひとつの手法であるということになる<sup>104</sup>。

本稿第3章と第4章の事例研究で成功要因として共感が重要そうであるということをつかむことができ、それはNPO論の先行研究からも確認されている。では、この共感は寄付を誘引するために必須の要素なのであるだろうか、共感を伴わない寄付は考えられないのであろうか。

## 第2項 共感なき寄付

### (1) ふるさと納税

ここで寄付と共感という点に焦点を当てると、「共感なき寄付」とみえる寄付も考えられる。当該社会的課題を解決することへの共感なく寄付をしているようにみえる場合であり、例えば「ふるさと納税」が考えられる。

ふるさと納税とは、自分の選んだ自治体に寄付（ふるさと納税）を行った場合に、寄付額のうち2000円を越える部分について、所得税と住民税から原則として全額が控除される制度である。また、自分の生まれ故郷だけでなく、お世話になった自治体や応援したい自治体等、どの自治体でもふるさと納税の対象となる。「納税」という言葉がついているが、実際には都道府県、市区町村への寄付である<sup>105</sup>。

このふるさと納税に対する返礼品をめぐる議論がある。寄付をした自治体から高額なお礼品が届くことがあり、それが地域の名産品にとどまらず、アルコール飲料や日用品にまで及んでいる。そうすると、自分の住んでいる以外の自治体を支援するという目的から外れ、中には返礼品目当てでふるさと納税を、すなわち寄付をする人もいるのではないかと考えられる。自分の望む返礼品のためだけに寄付をするのであれば、これは「共感なき寄付」ではないだろうか。

寄付とは対価性のない任意の金銭・物品の提供である。一方で、ふるさと納税は返礼品という対価が事実上認められており、本来の寄付とは言えないと考えるべきであろう。返礼品の金額的割合が低い場合もあるが、やはり政策的な寄付制度なのである。

<sup>104</sup> パブリックリソースセンター編(2012) 前掲書 p. 121

<sup>105</sup> 総務省ふるさと納税ポータルサイト

([http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_zeisei/czaisei/czaisei\\_seido/furusato/mechanism/about.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_zeisei/czaisei/czaisei_seido/furusato/mechanism/about.html)) 2019/8/1



## (2) 義務からの寄付

また、イマヌエル・カント<sup>106</sup>（1724－1804 年）の「道徳的な人間嫌い」<sup>107</sup>の考えからすれば、「義務の動機」からの利他的な行動、すなわち「義務の動機」からなされた寄付こそが道徳的な価値を持つことになる。そうすると、共感なき「義務の動機」からの寄付もあるのではないか。

共感とは、他人の意見や感情などにその通りだと感じるものと字義的には解釈されている。困っている人（あるいは社会的課題）の話の聞き、同情や思いやりといった共感から、その人（社会的課題）を助ける（解決する）ために寄付をする。その場合には、共感が動機となって寄付行為がなされている。しかしカントによれば、ここには道徳的な価値はないことになる。利他的な人間の思いやりは称賛と奨励に値するが、尊敬には値しないとされるのである。

ここでカントが言う道徳的とは、行動がもたらす結果ではなく、その行動を起こす意図に依るのであり、自己が定めた法則に従って、自律的な行動をとることとされる。自律的とは、目的そのものを目的そのもののために選択することである。他者を助けるという善行をなすことで喜びを感じるという傾向性からの動機ではなく、ひとえに義務の動機から（そうすることが正しいから）の行動にのみ道徳的な価値が付与されることになる。可哀そうな人は助けるように教育されたから助けるとか、そうすることによって相手によく思われたいから施すのではなく、そうすることが正しいのでそうすべきという定言命法に従って行動することにのみ、道徳的価値が見いだされるとカントは説くのである<sup>108</sup>。そして道徳的な行為についての義務を、なさなくても別段非難されないが、逆になせば功績となる不完全義務として、完全義務（なせば非難されるが、なさなくても別段称賛されない）と峻別する<sup>109</sup>。

他人を助けることは義務だと考えていれば、そこに喜びや満足感といった傾向性が介在していたとしても、カントのいう道徳的な価値は損なわれないことになる。カント的考察からは、寄付には

### ①共感からの寄付

<sup>106</sup> 18 世紀を代表する近代哲学の祖で、様々な問題を普遍的な原理から考え直すという大事業を行った。「コペルニクスの転回」と呼ばれる認識論上の革命（主観の中の客観）を起こし、また普遍的な道徳の基準を理論立てた。主著は『純粋理性批判』『実践理性批判』『判断力批判』。

<sup>107</sup> 例えば、利他的な人間が人間性への愛を打ち砕かれるような不運に遭遇したとする。彼は人間嫌いになり、同情も思いやりもなくす。ところが、この冷血漢が普段の無関心さを脇に置いて、他人を助けに向かう。助けたいという思いはまったくないが、「ひとえに義務のため」に。このとき初めて、彼の行動は道徳的な価値を持つ。Sandel, Michael J. (2010) Justice: What's the Right Thing to Do? Farrar, Straus and Giroux（鬼澤忍訳（2011）『これからの「正義」の話をしよう いまを生き延びるための哲学』早川書房 p. 185）

<sup>108</sup> 竹田青嗣(2010)『完全解説 カント「実践理性批判」』講談社選書メチエ p. 116

<sup>109</sup> 中島義道(1997)『カントの人間学』講談社現代新書 pp. 62-63

## ②義務からの寄付

## ③共感と義務からの寄付

の3類型が考えられることになる。①は愛着的コミットメント、②は規範的コミットメント、③はその両者を併せ持つことになる。カントによれば②は道徳的価値を持つが、①にはそれがないことになる。そして、共感なき寄付として②義務からの寄付が存することになる。

では具体的にどういった場合が共感なき②義務からの寄付に当てはまるのか。「困っている人は助けるべき」、「社会課題は解決すべき」など、そうすることが正しいという義務感には、多くの場合は思いやりや同情の感情が併存するが、そうではなくても、つまり「可哀想だから助ける」といった傾向性がなくても、「そうすべきだから助ける」との自律的な義務からなす寄付が、共感なき寄付として考えられることになる。極めて限定的な場合のように思われるが、例えば、会費的な要素を持つ寄付（共同募金や町内で集められる義捐金など）が近い性質を持っているかもしれない。当該地域の社会的慣習なので町内会費（あるいは義捐金）は払うが、共感しているというわけではなく義務だからやっている、といったケースである。これらは多分に政策的な要素も持ち合わせる。

また、②義務からの寄付については、規範に沿っていることで行動せざるを得ないという動因にはなるが、自らの思想信条や価値観からの同意はない。しかしながらこれは、次節で論じるファンドレイジングにおける共感の定義からは、共感にはあてはまらないことになる。つまり、ファンドレイジングにおける共感とは、他者の感情状態を共有する感情的な反応であり、能動的な感情移入と考えられる。共感とは、ある一定の価値判断への同意を意味し、価値観（～が美しい、～が正しい、～が美味しくない）であるがゆえに、同意に基づき、感情が伴うことになる。同意できるので、感情も刺激される。規範に沿っていることで行動することは、他者の感情状態を共有することがなく（規範に沿っているからというだけで、他者の感情を共有しているわけではない）、能動的な感情移入とも言えない（規範に沿っているから行動するというだけで能動的に他者へ感情移入しているわけでもない）。ある社会のルールを必要なルールだと思っていたとして、自分の思想信条や価値観から同意していない場合には、その社会のルールに基づいた判断に従っても、そこに共感はないのである。つまり、道徳や倫理は理性の機能であり、共感とは感性の機能であって、互いに相容れない。カントの場合における義務からの寄付は理性の機能であり、共感を動因とするファンドレイジングは感性の機能であって、両者は異なるのである。

共感なき寄付については、カントの哲学的特徴としての理性中心の思想が色濃く反映されており、理性ありきの議論となっている。また、カントは、道徳的であるとは自律的な行動をとることとするが、通常道徳的とは、思いやりや倫理観といった内容を伴うものと一般的には解されている。つまり、カントにおける共感なき寄付の議論は、感性を排除した理性中心の議論であり、道徳的であることも独自の定義がなされている。

共感＝憐憫・同情といった傾向性がないように見えても、そこには心の動きはあるはずである。心の動き、感性が影響を与えてるはずである。カントの言うように理性一辺倒に、自分の定めた規律に従い自律的に行動しているように見えても、そこには感性が影響を与えた心の動きがあるはずである。その点で、カントのいう理性のみの道徳的な寄付は想定が難しい。理性のみの一元的構成には限界が感じられ、感性の、あるいは感性と理性の二元的構成が寄付の動因となっていると考えられるのではないか。先の分類で言えば、②義務からの寄付も、①共感からの寄付や③義務と共感からの寄付のいずれかに還元されることになる。

寄付行為には多くの場合傾向性が介在する。カントが想定する共感なき義務からの寄付は、極めて例外的な場合である。そうであるならば、寄付を集めるファンドレイジングを考える上では、傾向性に働きかける手法を検討すべきだと考える。つまりは、効果的なファンドレイジングを検証する上では、寄付とはどうあるべきかや、美しい寄付とは何かが重要なのではなく、どのようにすれば寄付が集まるのかが検証すべき要素となる。その点では、実際に寄付をした人たちの寄付の理由を参考とすべきであろう。この点、寄付を行った人へその理由を調査した結果<sup>110</sup>によれば、寄付を行ったうちの約6割の人が「社会の役に立ちたいと思ったから」と回答している。では、この「社会の役に立ちたい」という思いは、どう解釈すべきか。人は社会的な存在として社会との交点で自分の行動を正当化している。役に立ちたいという思いは、社会の中での自己正当化であるかもしれない。あるいは、社会の役に立つということが自分のあるべき姿、なすべき行動であるとして自己実現の現れであるかもしれない。本人の内面的な要素としては、マズローの欲求5段階説<sup>111</sup>における承認欲求であるかもしれないし、あるいは自己実現欲求であるかもしれない。一方で、社会の役に立ちたいということの外面的な要素としては、市民社会における種々の社会的課題・問題に対して、寄付という形で間接的に貢献し、解決することに関わるということである。そこには、社会課題に対する理解と共感が大いに関係すると考えられる。この外面的な意味合いから内面的な意味合いを照射すると、「役に立ちたいので」という理由は、役に立つことが正しいことであるからというよりは、共感的な内面の現れであると解することが素直であろう。

## 第2節 ファンドレイジングにおける共感の定義、要件、メカニズム

### 第1項 マーク・H. デイヴィスによる組織的モデル

ファンドレイジングにとって、本質的なものとして共感が重要であることは、先行研究からも示されていた。では、ファンドレイジングにおける共感とはどのような要素と捉えるべ

<sup>110</sup> 内閣府(2018)前掲

<sup>111</sup> アメリカの心理学者アブハム・マズローが提唱した理論で、人間の欲求は5段階のピラミッド（第一階層「生理的欲求」、第二階層「安全欲求」、第三階層「社会的欲求（帰属欲求）」、第四階層「承認欲求」、第五階層「自己実現欲求」）のように構成されていて、低階層の欲求が満たされると、より高次の階層の欲求を欲するとされる。

きか。この点、共感についての研究者であるマーク・H. デイヴィス<sup>112</sup>(1999)による組織的モデルを参照したい。デイヴィスは、社会・性格心理学の視点から、現在の共感研究についての集約を行った。すなわち、①共感の定義について先行研究を整理し、②問題点を抽出して、③共感の定義を概念的な枠組みに分類して組織的モデルを導いた。以下①～③について概要を確認する。

### (1) 共感の定義についての先行研究の整理

デイヴィスは先行研究を次のように整理した。現在では共感は同情と深く結びついたものとされているが、当初は別個の概念として扱われていた。まず同情は、ある強い情動の状態を経験している相手を見たときに「仲間感情」を経験する能力と考えられ、これは想像力によって生まれるとされていた（アダム・スミス<sup>113</sup>）。そして、人間のような社会性を持つ種には、同じ種の相手を仲間にしようとする傾向があり、高い水準の社会的接触が維持され、相手との結びつきが繰り返されることにより、同情心が発達する（スペンサー<sup>114</sup>）。一方で、同情的な反応は経験的に発達するのではなく、生得的に組み込まれた知覚的メカニズムであるとの見解もあった（マクドゥーガル<sup>115</sup>）。

次に共感の概念は、ドイツ美学で使われた感情移入という用語に由来し、観察者が観察している対象に自分自身を投影する傾向を意味していた（リップス<sup>116</sup>、ティチナー<sup>117</sup>）。ここで上述の古い同情の概念と、新しい共感の概念の相違は、同情が受け身的であるのに対し、共感はより積極的・意図的で知的な試みであることである。また同時期に、役割取得<sup>118</sup>や脱中心化<sup>119</sup>という他人について想像する認知過程を強調して共感を捉える見解も主張され（ミード

<sup>112</sup> Davis, Mark H. (1996) *Empathy: A Social Psychological Approach*, Social Psychology Series (菊池章夫訳 (1999) 『共感の社会心理学—人間関係の基礎』川島書店)。

<sup>113</sup> Adam Smith (1723 年– 1790 年) : イギリスの哲学者、倫理学者、経済学者。主著に倫理学書『道徳感情論』と経済学書『国富論』がある。

<sup>114</sup> Herbert Spencer (1820 年– 1903 年) : イギリスの哲学者、社会学者、倫理学者。主著に『社会静学』、『発達仮説』、『心理学原理』、『総合哲学体系』がある。

<sup>115</sup> Duncan MacDougall (1866 年–1920 年) : アメリカ合衆国の医師。人間が死ぬ際の体重の変化を記録することで魂の重量を計測しようと試みた。

<sup>116</sup> Theodor Lipps (1851 年– 1914 年) : ドイツの哲学者、心理学者。精神分析学の創始者フロイトに影響を与え、無意識概念の形成に寄与した。

<sup>117</sup> Edward Bradford Titchener (1867 年–1927 年) : アメリカの心理学者。ブントの構成心理学を継承し、意識の精細な分析を行い厳密な実験心理学を発展させた。

<sup>118</sup> 相手の気持ちや立場を正しく捉えながら相手の身になって考えることができる状態。

<sup>119</sup> 自己中心的な思考から脱する過程。

<sup>120</sup>、ピアジェ<sup>121</sup>）、知覚的・認知的・感情的な役割取得が重視されるようになった<sup>122</sup>。最近では、共感を感情的な反応だけで定義する傾向にあるが（ストットランド<sup>123</sup>）、広い意味で相手の情動的反応と一致するものに限って使おうとしてきている。現在の共感についての理論で最も有力なのは「自分自身の立場よりも他の誰かの立場により適した感情的な反応」だとされる（ホフマン<sup>124</sup>）<sup>125</sup>。

## （2） 共感の定義をめぐる問題点

デイヴィスは、上記の共感の定義についての先行研究には2つの問題点があると指摘する。ひとつは、共感の定義が余分な意味を持ってきたことである。余分な意味とは、共感という用語が、認知的（役割取得）・感情的（反応）両方の、また積極的・受動的のどちらをも含む現象を指すことに使われ続けていることである。つまり、多義的な要素を含む定義がなされているということである。もうひとつは、共感を過程（感情的反応・役割取得）と考えるか、結果として捉えるかについての混乱があることである。共感の作用を過程（プロセス）と考えるか結果と考えるかについての対立である。この2つの問題点は、共感を多面的なものとして定義し、その研究が分割化（バルカン化）されていることに起因しているとデイヴィスは問題提起する<sup>126</sup>。

## （3） 共感の組織的モデル

そこで、これまでの研究による理論的文脈（先行研究の経緯）を組織的文脈（整理・統合）に落とし込み、概念的な枠組みに分離した（モデル化）。すなわち、他人の経験についてある個人が抱く反応を、見る側の内部で起きる過程と、感情的・非感情的な結果からなる4つの構成概念に分類し、その構成概念の間の結びつきを強調して共感の組織的モデルを導いたのである。4つの構成概念とは、「先行条件」、「過程」、「個人内的結果」、「対人的結果」と説明される。この4つの要素は、ファンドレイジングにおける共感のメカニズム

<sup>120</sup> George Herbert Mead (1863 年– 1931 年) : アメリカの社会心理学者、哲学者、思想史家。プラグマティズムの重要な一人。シンボリック相互作用論の父として知られている。

<sup>121</sup> Jean Piaget (1896 年– 1980 年) : スイスの心理学者。発達心理学者として、「質問」と「診断」からの臨床的研究の手法を確立した。

<sup>122</sup> 知覚的とは視覚的に他人の見解を想像することであり、認知的とは他人の考えや動機を想像することであり、感情的とは他人の情動の状態を推測することを言う。

<sup>123</sup> Stotland, E. (1969 年-) : 主著「希望の心理学」。

<sup>124</sup> Martin Hoffman (1950 年-) : アメリカ合衆国の心理学者。

<sup>125</sup> Davis, Mark H. (1996) 前掲書 pp.3-11

<sup>126</sup> 同書 pp. 11-14

を解明するためにそれぞれの要素とその関係が非常に重要となる。そこで、各要素について詳細をみたい。

まず「先行条件」には、2つのカテゴリーがある。ひとつは生物的能力・個人差であり、役割取得ができる知的な能力や、他人の感情を見てそれに反応することで感情を経験するといった能力と、気質や家族関係など、ある特定の共感のエピソードを通して共感に関連する過程にかかわったり、共感に関係した結果を経験したりすることに影響を与える、個人の遺伝的な先有傾向と環境的な影響である。もうひとつは、状況的要素である。例えば、寄付集めのための長時間テレビ番組を通じて障がいを持った子どもを見たこと、亡命者についての新聞記事を読んだことなど、他人についての反応の元となる、ある次元に沿って変化する特定の状況的要素の強弱である。また、例えば、他人と似ていたり、その人と親友であったりすると、その相手の経験についての感受性が高くなり、行為者に似たやり方で相手についての原因帰属（出来事や行動の原因を推測し因果的な解釈を行うこと）をするという、見る側と相手との間にある類似性の程度がある。

次に「過程」であるが、これは共感的な結果が生み出される要素であり、キーとなる概念である。この過程には3つの内容がある。1つ目は非認知的過程であり、相手の情動を見るとその情動が自動的に経験される初期的な循環反応や、自動的でほとんど無意識のうちに相手を模倣してしまう見る側の傾向である。2つ目は、単純な認知的過程であり、見る側の側が単純な手がかりを使って、相手の経験していることについて推測する過程である。3つ目は高度の認知的過程である。これは、役割取得や視点取得と呼ばれるもので、他人の視点を想像することによって、その他人を理解しようと試みることである。自己中心的な考えを押さえて、他人の立場を積極的に受け入れることが含まれる。つまり、他人の立場・世界を積極的に受け入れ、想像することで、他人を理解しようとする試みである。

3つ目の要素である「個人内的な結果」には、感情的結果と非感情的結果がある。感情的結果には、見る側が相手と同じ感情をそのまま再生する並行的な結果と、見る側が相手の持つ感情とは別の、相手の状態についての共感的な感情を持つ応答的な結果がある。他方、非感情的結果には、他人の思考や感情、その特徴についての評定に成功すること（対人的正確さ）や、見る側が相手の行動の原因について下す帰属的判断がある。

そして最後の要素である「対人的な結果」には、利己的・愛他的な理由からの援助行動や、共感における他人の視点をとる能力や意思が他人の立場の理解やそれに対する寛容さを生み出し、その結果として他人に対する敵意と攻撃的反応の抑制、さらに対人的なひずみを避けたりそれを最小化する葛藤回避・葛藤管理、良いコミュニケーション、思いやりある社会的スタイルを反映した行動などがある<sup>127</sup>。

---

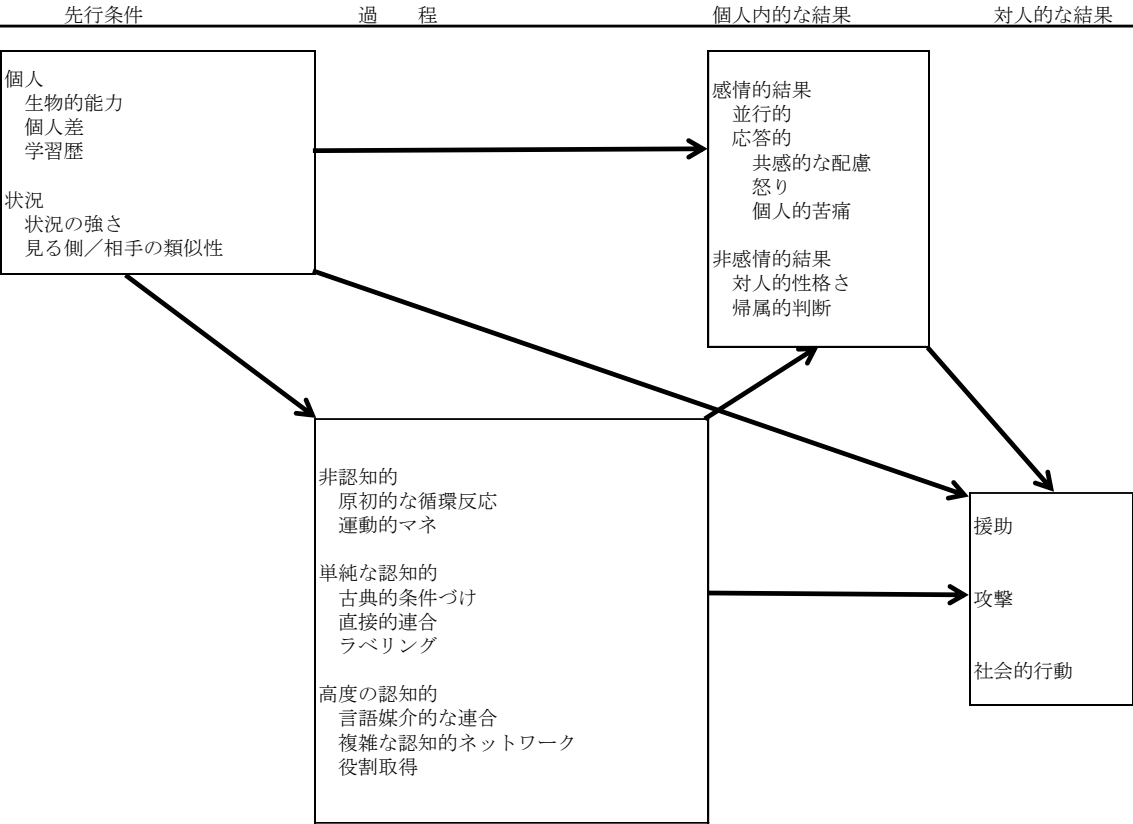
<sup>127</sup> 同書 pp. 15-24

デイヴィスはこの共感の組織的モデルに対し、完全に一方向的な繰り返しであること、見る側と相手の相互作用が欠如していることを限界として内省している<sup>128</sup>。この点は今後の更なる研究課題ではあるが、完全に一方向的な繰り返しという点について言えば、「先行条件」「過程」「個人内的な結果」「対人的な結果」という組織モデルの要素とその遷移自体については有効なモデルなのである。また、見る側と相手の相互作用の欠如という点についても、今後実証研究が進み相互作用という二者関係的な構成概念が現出されても、それをこの組織モデル内に組み込んでいくことはできるはずである。その意味で、組織的モデルの有効性が変わることはない。

---

<sup>128</sup> 同書 pp. 255-258

図 5-1：共感の組織的モデル



出所：Davis, Mark H. (1996) p. 14図1.1組織的モデル



表 5-1：共感の組織モデルにおける要素とその解説

<b>先行条件</b>	
個人	生物的能力：役割取得ができる知的な能力や、他人の感情を見てそれに反応することで感情を経験するといった能力。 個人差：気質や家族関係など、ある特定の共感のエピソードをとおして共感に関連する過程にかかわったり、共感に関係した結果を経験したりすることに影響を与える、個人の遺伝的な先有傾向と環境的な影響。 学習歴：共感に関連する価値や行動の社会化などの個人のこれまでの学習歴。
状況	状況の強さ：例えば、寄付集めのための長時間テレビ番組を通じて障がいを持った子どもを見たこと、亡命者についての新聞記事を読んだことなど、他人についての反応の元となる、ある次元に沿って変化する特定の状況的な文脈。 見る側／相手の類似性：見る側と相手との間にある類似性の程度。例えば、他人と似ていたり、その人と親友であったりすると、その相手の経験についての感受性が高くなり、行為者に似たやり方で相手についての原因帰属（出来事や行動の原因を推測し因果的な解釈を行うこと）をする。
<b>過程</b>	
非認知的	原初的な循環反応：新生児が他の赤ん坊が泣くのを聞いて、それに反応して泣くことなど初期的な循環反応。 運動的マネ：自動的でほとんど無意識のうちに相手を模倣してしまう見る側の傾向。
単純な認知的	古典的条件づけ：自分が直接に同じ感情を経験している際に、他人の感情的な手がかりを知覚したという過去の状況から、他人についての感情的な反応が起きている場合。例えば2人の子どもが同時に不快な刺激に接しているとといった状況のように、どちらの子どもも直接に刺激から苦痛を経験するが、それと同時に相手の子どもが示す苦痛の手がかりを見ることになり、後でこうした手がかりだけに接した場合の感情的な反応を作り出す。この2つの出来事が組み合わされると、その後でこうした手がかりに接した場合に、感情的な状態が引き起こされることが多くなる。 直接的連合：他人がある情動を経験しているのを見ると、ある状況での相手の表情や声、姿勢、その他の手がかりが、この情動と結びついた過去の情動を思い出させ、その情動を引き起こす。古典的条件づけと異なり、情動を他人と一緒に経験していることは必要ではなくて、いま他人の中に見ているのと似た情動を以前に経験したことだけが問題となる。 ラベリング：名前づけを行うこと。
高度の認知的	言語媒介的な連合：「ぼくはこわい」、「最終試験に落ちちゃった」といった自分の情動の状態について言語的なラベルを受け、こうした言葉によって象徴的に表現されている意味が、見る側の記憶の中に意味的に貯えられ、これに応じた感情や経験との連合をひき起こす。見る側が相手の経験について言語的なやり方で意識するようになる。 複雑な認知的ネットワーク：見る側がすでに持っている知識のストックを調べるのにも相手の手がかりを使い、そうして探し出した情報が相手について推測する際に用いられる。 役割取得：相手に影響を与えている環境にもし自分が出会ったとしたら、自分はどうか感じるだろうかと想像する意識的な努力。
<b>個人内的な結果</b>	
感情的結果	並行的：見る側が、相手と同じ感情をそのまま再生すること 応答的：見る側が、相手の持つ感情とは別の、相手の状態についての共感的な感情を持つこと。例えば、誰かが間違った扱いを受けているのを見た際に経験される共感的な怒りなど。
非感情的結果	対人的正確さ：他人の思考や感情、その特徴についての評定に成功すること。 帰属的判断：見る側が相手の行動の原因について下す判断。
<b>対人的な結果</b>	
援助：利己的・愛他的な理由からの援助行動。	
攻撃：共感における他人の視点をとる能力や意思が他人の立場の理解やそれに対する寛容さを生み出し、その結果として他人に対する敵意と攻撃的反応が抑制される。	
社会的行動：対人的なひずみを避けたりそれを最小化する葛藤回避・葛藤管理、良いコミュニケーション、思いやりある社会的スタイルを反映した行動など。	
出所：Davis, Mark H. (1996) を元に著者作成	

## 第2項 ファンドレイジングにおける共感の定義、要件、メカニズム

デイヴィスの研究を敷衍してファンドレイジングにおける共感のメカニズムを整理すると、「先行条件」（見る側の共感能力、見る側に反応を引き起こす状況の強さ、見る側と相手の類似性）→「過程」（共感的な結果が生み出される特定のメカニズム）→「個人内的結果」（個人内的な結果としての共感的な配慮）→「対人的結果」（相手に向けられる行動的反応としての寄付）という経路でファンドレイジングの結果としての寄付が行われると考えることができよう。では、ファンドレイジングにおける共感の定義、そしてその要件はどのように定めるべきか。

上述のように、現在の共感についての理論で最も有力なのは「自分自身の立場よりも他の誰かの立場により適した感情的な反応」だとされている。一方で、国内における研究では、共感を他者の感情状態を共有する精神機能と定義し、共感の2つの機能的要素として認知的

共感と情動的共感が挙げられることがある<sup>129</sup>。また、日本語の「共感」という用語に対応する英語の表現には Sympathy と Empathy があり、前者は感情の「共鳴現象」的な側面を意味し、より受け身的な要素であり、後者は「感情移入」的な側面を意味し、より能動的な要素であると分類する<sup>130</sup>。また、第1章第1節第1項「ファンドレイジングの定義」で論じたように、ファンドレイジングとは単なる資金集めの手段という意味を超え、社会的課題への理解・共感を通じての財源獲得と解されている。活動資金の調達という結果のみならず、その手段における自団体の活動が解決を目指す社会的課題への理解・共感という要素がその特徴である。こうした論考を踏まえて、ファンドレイジングにおける共感について、次のように定義したい。共感とは自分自身の立場よりも他の誰かの立場により適した感情的な反応であり、他者の感情状態を共有する精神機能である（他者志向的感情<sup>131</sup>）。これをファンドレイジングの場合で考えると、ファンドレイジングにおける共感とは、他者の感情状態を共有する感情的な反応であり、能動的な感情移入と考えられる。そして、共感を引き出すためには、その動因として、共感を生み出す要素のようなもの（今後は「共感媒介要素」と呼ぶ）が必要となる。例えば相手との共通点やつながりなどが考えられるが、それについては次節で詳しく論じたい。

### 第3節 共感を引き出す要素 —共感媒介要素についての考察—

これまでみてきたように、「共感なき寄付」とみえる政策的な寄付制度や、義務感からの社会慣習的な寄付も存するが、それらは例外的であり、通常は共感を引き出す動因として、主観者の対象に対する共感を媒介する要素として「共感媒介要素」が必要になると思われる。この「共感媒介要素」については、先行研究などには言及した文献は見られなかった。そこで、類似の論考・考察を参考にして、「共感媒介要素」の整理・分類を試みたい。

「共感媒介要素」としてまず考えられるカテゴリーは「共通性」である。それは例えば「共通理解」や「連帯感」などの感情状態を共有するための主観者と対象の共通の要素である。この点、鵜尾は、共感とは共通フィールドを設定することだと主張する。そのことを説明するため、次のような動画を紹介している。目の不自由なお年寄りが広場で施しをもらおうと座っている、その横に置かれたボードには「I'm Blind, Please Help（私は目が見えません。助けてください）」と書いてあるが、ほとんどの人は関心を示さない。それが、通りかかりの女性がこの文章を「It's a Beautiful Day, and I Can't See it（今日は素晴らしい日ですね。だけど私はそれを見ることができません）」と書き換えると、急に寄付が集

<sup>129</sup> Decety, Jean; Ickes, William (2011) *The Social Neuroscience of Empathy*, MIT Press (岡田顕宏訳 (2016) 『共感の社会神経科学』勁草書房, p. 133)

<sup>130</sup> 同書 p. 134

<sup>131</sup> 他者志向的とは、知覚された他者の幸福度がポジティブであればポジティブな、知覚された幸福度がネガティブであればネガティブな情動反応が生じることを指す。（ジャン デセティ・ウィリアム アイクス（著）岡田顕宏（翻訳）(2016) 『共感の社会神経科学』勁草書房 p. 11)

まり始める。この2つ目のメッセージは、その広場にいる全ての人々が感じている「素晴らしい日だ」という感覚をまず示した上で、「それが私は見えないのだ」ということを示し、これにより広場にいる人と自分との間に「It's a Beautiful Day」という共通フィールドを生み出している。その前のメッセージももちろん間違いではなく事実だが、そこには広場の人の感覚との大きな距離感の違いが生まれているために、共感が起きにくくなってしまっていると説明する<sup>132</sup>。このように、共感を引き出す動因のひとつとして、主観者と対象の間に共感フィールドが存することにより共感が誘因されるカテゴリー、より広範囲で汎用性のある表現を用いれば「共通性」のカテゴリーが考えられる。

次のカテゴリーとして「接触性」が考えられる。これは影山のいう対自的感性主義における要素のひとつである「接触性」と関係する。そこで、影山の提唱する対自的感性主義とファンドレイジングについて考察したい。影山によれば、さまざまな社会的課題が存在する現代日本において、一方では物質的には豊かで、消費財が溢れ、消費者のニーズは水準が高まっており、マズローの欲求5段階説における自己実現のニーズへと至っているといえる。そこでは、自己実現に役立つこと、自分の個性や感性に合っていることが求められ、質の高い製品やサービスを求める欲求や個性の背景をなす感性が重要となってくる。そして近代までの理性が生み出した科学技術の成果を意識的に感性のために利用することになる。こうした時代やニーズを影山は「対自的感性主義」と呼ぶ<sup>133</sup>。この対自的感性主義は、多様化・高度化するニーズに対し柔軟・迅速に対応することが難しいという政府の失敗をカバーするNP0にとって重要な要素となる。NP0は、支援を必要とする人々がもつ多様でデリケートなニーズを汲み取り、充実したサービスを提供するために、サービスを必要とする人々に寄り添い、心の声を聴こうとする。対自的感性主義には、接触性（感性が接触によって認識を行うこと）、錬成性（ある事象に接触する経験を契機として感性の感受能力が高度化すること）、個別性（感受性や共感、感情の発現が個別に異なるということ）といった特性があり、NP0の活動はまさに、対自的感性主義の領域なのである<sup>134</sup>。影山の説くように、対自的感性主義はNP0の活動において重要な要素であるが、さらにそれは、NP0が行うファンドレイジングにおいても成功要因となる概念であると考えられる。対自的感性主義における3つの特性のうちで特に「接触性」は、感性が接触によって認識を行うことであり、主観者と対象を繋ぐ側面を持つことから、ファンドレイジングにおける「共感媒介要素」のひとつのカテゴリーとして機能しうると考えられる。

<sup>132</sup> 鶴尾雅隆(2019)『【共感の本質シリーズ】共感とは共通フィールドの設定』ファンドレイジングジャーナル・オンライン。

(<https://jfra.jp/fundraisingjournal/3361/>) 2020.5.14

<sup>133</sup> 影山摩子弥(2013) 前掲書 pp. 86-190

<sup>134</sup> 影山摩子弥(2012) 前掲書 pp. 33-34

加えて「過程」がカテゴリーとして考えられる。これは、前述のデイヴィスの共感の組織的モデルにおける「過程」の要素であり、共感的な結果が生み出される特定のメカニズムである。この「過程」は、共感媒介要素である「共通性」「接触性」を含んだ、事態が具体的に進行していく状況のような要素である。共通性を満たしたり、接触性を満たしたり、それを確認したりする、展開する一連のシチュエーションのような要素である。共通性や接触性を具現する場とも言い換えることができる。ここで重要なのは、「過程」とは他人の立場・世界を積極的に受け入れ想像することで、他人を理解しようとする試みである点である。他者への想像と理解が中心であり、例えば相手の考え方や理解を受け入れ、協力し分担することで相乗効果を生む協業の過程などが考えられ、またそれは共感の組織的モデルにおける「先行条件」とも関連することが考えられる。

「共通性」「接触性」「過程」の3つのカテゴリーを、「共感媒介要素」の分類として用いたい。この3つのカテゴリーはそれぞれが独立して機能するのではなく、互いに連関・融合し、シナジー効果を生むことが考えられる。

では、第3章、第4章で検証した事例には、上記の共感媒介要素はみられるのであろうか。次に個人からの寄付の事例、企業からの寄付の事例について、成功要因を析出し、検証する。

## 第4節 事例からの成功要因の析出

### 第1項 個人からの寄付事例の要素析出

#### (1) 成功要因としての「地域性」

【事例3-1】LOCAL GOOD YOKOHAMA では、行政、市民、企業、大学といった多様な主体がそれぞれの立場から広く参加できる仕組みと、それぞれの活動に必要な経営資源を結びつけるクラウドファンディングやスキルマッチングの機能も備えている。この仕組み・システムには、地域における多様な主体を巻き込み協業を引き出すプロセスがある。多様な主体による協業のプロセスは、他者の立場や価値観を受け入れ理解することから始まり、そこには「過程」のカテゴリーに属する共感媒介要素がみられる。

【事例3-2】CASACO（カサコ）では、上手く活用されていない地域の古民家や空き家を、地域での多世代多国籍の交流空間へと活用していくという社会的課題解決のための理解・共感がある。多世代多国籍間の交流には、互いに異なるバックグラウンドや価値観を持つ人々が、共通の理解や連帯を示すことにより、お互いの考えや感情を共有することになり、「共通性」のカテゴリーに属する共感媒介要素がみられる。また、クラウドファンディングのサイトを見た大衆は、CASACO が目指す多世代多国籍の交流空間による異なる価値観との出会いと新たな行動に対し理解を示し、協力をするようになる。ここには、他人の立場・世界を積極的に受け入れ想像することで、他人を理解することを後押しするシステムがあり、「過程」のカテゴリーに属する共感媒介要素がみられる。

【事例3-3】「かながわ寄付 to カタログ」プロジェクトでは、人と人とが直接対話でつながって「キフト・チケット」は購入され、それぞれのプロジェクトが扱う課題について理解し共感して選別されて、「キフト・チケット」が特定のプロジェクトへと使われている。

「キフト・チケット」の授受を通じて、地域をよくしたいと思う人たちと支援者が、直接接触し繋がりを持つ点は「接触性」に属する共感媒介要素である。

【事例3-4】こまちぷらすでは、地域、子育て、介護や多様性社会での課題を感じ、その解決を願う人たちが、気軽な思いから恩送りカードを購入し、誰かに繋いでいる。ここには、子育てや介護での苦労や孤立といった課題への共通の理解、その課題をまちの力で解決していくという連帯感といった「共通性」カテゴリーの共感媒介要素がみられる。また、「3枚の葉っぱ」によるフューチャーセッションによって、身近な存在ではなかった人たちの立場・世界を受け入れ想像することになり、役割取得や視点取得という「過程」もみられる。さらに、恩送りカードによって本来その場にはいない人たちが、カードとその利用によって提供されるコーヒーで繋がり、それがまたカード購入に繋がっていくという「接触性」、他者の立場を積極的に受け入れ想像し、理解しようとする「過程」を通じての共感媒介要素もみられる。

【事例3-5】フローレンスでは、会員登録と定額費用負担は、子育て世代の利用者が互いに助け合う共通フィールドを設定しており、「共通性」カテゴリーの共感媒介要素がみられる。また、近所の子育て経験のある女性の活用も、過去の子育て経験者が現役の子育て世代への役割取得が行われることとなり、「過程」を通じての共感媒介要素もみられる。

以上の個人からの寄付事例と共感媒介要素の該当性についての分析を表にしたものが表5-2になる。

表 5-2：個人からの寄付事例と共感媒介要素

事例	共感媒介要素		
	共通性	接触性	過程
【事例3-1】LOCAL GOOD YOKOHAMA			○
【事例3-2】CASACO（カサコ）	○		○
【事例3-3】かながわ寄付toカタログ		○	
【事例3-4】こまちぷらす	○	○	○
【事例3-5】フローレンス	○		○

出所：著者作成

以上の事例における成功要因の分析から、いずれの事例も共感を引き出す動因として、主観者の対象に対する共感を媒介する要素としての「共感媒介要素」が各事例にみられた。多世代多国籍間や子ども・介護の「共通理解」や「連帯感」という「共通性」カテゴリー、直

接対話や子育ての「接触性」カテゴリー、多様な主体を巻き込む協業や子育てといった「過程」カテゴリーと、3つのカテゴリーに属する共感媒介要素がみられた。共感を媒介する要素として「共通性」や「接触性」、「過程」があるが、さらにそれらを高める要因があるのではないかと考えられる。共感の媒介を促進する、それを成立しやすくするような背景（要因）である。そういう要因が各事例から読み取れるように思われる。この5つの事例は成功事例とみなすことができるが、この5つの事例が共感をうまく引き出し、共感効果を高めた背景（要因）は何であろうか。検証した5つの成功事例について、その成功要因を分析してみると、次のような要素が析出できる。

表 5-3：個人からの寄付事例と析出要素

析出された要素	事例番号
地域課題解決	【事例3-1】
行政を含む多様な主体	【事例3-1】
地域活動への参画	【事例3-1】
地域古民家、空き家の活用	【事例3-2】
行政によるクラウドファンディング支援	【事例3-2】
対面方式	【事例3-3】
地域性の強さ	【事例3-3】
まちの力	【事例3-3】
社会関係資本とよばれる人と人とのつながり	【事例3-4】
世代を超えたコミュニティ・ビジネス	【事例3-4】
地域の力で病児保育問題を解決	【事例3-5】
近所の子育て経験のある女性や地域の小児科と連携	【事例3-5】
地域密着型病児保育	【事例3-5】

出所：著者作成

【事例3-1】「LOCAL GOOD YOKOHAMA」では、地域課題解決のためのプラットフォーム事業を横浜市の協力のもと実施し、行政だけでなく、市民、企業、大学といった多様な主体が広く参加できる仕組みをつくっている。また、地域課題解決に取り組む主体による情報の発信や、行政のオープンデータを再発信する仕組みも展開されており、情報の循環により地域課題解決のプレイヤーを支援し、地域活動への参画者を増やしている。過疎化や子どもの居場所、子育てと介護のダブルケアなどの社会課題について、「横浜」や「つるみ」といった地域固有の名詞（地名）を用いたプロジェクトを実施し、地域課題への特化もみられる。その結果、地域の情報や資金を循環させるという成果を生み出すことができている。

【事例3-2】「CASACO」では、行政が市民の発案とアイデアによる地域課題の解決のための施設（ハード）を整備することを支援するだけでなく、その活動のサステナビリティを支えるためにクラウドファンディング会社を紹介するという仕組みは、これまでには見られなかった。クラウドファンディングは団体自らが広く資金を募る仕組みなので、行政として責任

を負うものではない。また特定の団体だけに資金提供するのでもなく、融資の金融機関を紹介するというものでもない。あくまで個人から資金を募るためのファンディング手法としてクラウドファンディング会社を紹介するにとどまっている。クラウドファンディングを活用することで、広く地域住民への活動紹介にも繋がることになる。

【事例 3-3】「かながわ寄付 to カatalogプロジェクト」では、寄付のためのチケットは対面方式で販売され、どのプロジェクトに寄付するかは各プロジェクトのプレゼンテーションを聞いた上で行われる。寄付の呼び掛けから寄付のためのチケット購入、そして実際の寄付まで、全ての過程を通して対面式の寄付活動である。対面とは人と人とが直接コミュニケーションすることであり、そこには出会う場としての地域があり、ここには「地域性」がみられる。身近な課題ではなく、目標金額が高めな寄付プログラムが、相対的に寄付金額が低かった。地域限定的な、事業の規模がミクロな空間領域を対象としているプログラムが、つまりは「地域性」の強いプロジェクトが成果を出したファンドレイジングであるといえよう。

【事例 3-4】「こまちぶらす」では、「子育てが『まちの力』で豊かになる社会へ」というビジョンを持ち、社会関係資本とよばれる人と人とのつながりを、世代を超えて有効活用するコミュニティ・ビジネスを展開する。送った人も送られた人もハッピーになる「恩送りカード」が寄付の連鎖を紡いでいる。フューチャーセッションでは、立場の違いを超えて人々が集い、子育て・障がい・介護などの身近な社会的課題をそれぞれの角度から見つめ、対話し、自分のアクションを考えている。「まちの力」という地域の力と、社会関係資本と呼ばれる地域の人たちとのつながりを活かし、コミュニティ・ビジネスに成果を出しており、寄付者の居住区がミクロな空間範囲であり「地域性」による成果といえる。

【事例 3-5】「フローレンス」では、地域の力で病児保育問題を解決するとの考えから、地域の身近な人たちの力を活用し、地域密着型で病児保育を実施しており、「地域」の力で社会課題を解決し、その事業収益や寄付額は大きく伸びている。

このようにみると、ファンドレイジングの成功要因の可能性として、世代を超えた多様な人と人とのつながりの場としての「地域性」が、大きく影響していると考えられる。

## (2) 確証バイアスと反証

この点、「地域性」を成功要因として析出することについて、確証バイアスがかかっているとの批判が考えられる。すなわち、「地域性」が関連する成功事例のみを検証し、その結果成功要因として「地域性」を析出したとの批判である。

そこで、複数のプロジェクトが含まれる【事例 3-3】「かながわ寄付 to カatalog」プロジェクトを再度検証したい。プロジェクトの結果は、横浜市都筑区に在住・在学の、小学校4年生から高校2年生までのジュニア記者たちが、子どもの目線を活かして都筑の魅力を取材し記事にするという、プロジェクトに地域名も付された「つづきジュニアタイムズ発行」の達

成金額が最も高かった。逆に、解決しようとする課題が時代や地域といった要素を超越し、人の生活にとって通常必要とされる普遍的な課題である「世界食料デーキャンペーン 2017」が達成金額、達成率とも最も低かった。地域的な要素はないが、課題自体は身近なものである「CAP（子どもへの暴力防止）」は、達成金額、達成率ともに3番目に高い。目標金額が最も高かった「エネルギーオープンカレッジ」は、達成金額、達成率ともに2番目に低い。これを地域性の有無と成功・不成功で示すると、次のようになる。

表 5-4：地域性と確証バイアス

	成功事例	失敗事例
地域性あり	つづきジュニアタイムズ発行 【要因】プロジェクトにも地域名	エネルギーオープンカレッジ 【要因】目標金額が高い
地域性なし	CAP 【要因】子どもが対象	世界食料デーキャンペーン 【要因】課題が普遍的

※各事例の詳細は第3章第2節第3項【事例3-3】「かながわ寄付toカタログ」プロジェクトを参照

出所：筆者作成

地域性があってもファンドレイジングに失敗するケースはあるが、それは他の要素（本事例では目標金額が高い）がマイナスに影響しているなど別の要因がある。また、地域性がなくても成功するケースはあるが（本事例では課題が身近であるということ）、子どもといった地域との接点が強い要素が影響している。

この点、子どもは一見すると地域性とはかかわりがないような、例えば守らないといけないとか、弱い存在といった側面もある。一方で、「ご近所の子ども」、「自分の子どもとお友達」など地域の子どもといった場合には、そこにはやはり親近感が生じ、自分たち事になってくる。地域の子どもの方が、より親近性や自分たち事感が強いと言えるのではないだろうか。そういった観点からは、子どもも地域性とかかわる部分を指摘できよう。また子どもは、その行動圏が大人に比して制限されており、行動圏、モビリティによる制限から地域との結びつき、接点が強くなる側面がある。地域性のない成功事例として挙げた「CAP」についても、「母校にCAPを贈ろう！」というキャンペーンでは、自身の地元出身校を支援するという、地域との接点を活用したファンドレイジングも実施している。

したがって、本研究では必ずしも地域性について確証バイアスがかかっているとは言えない。もちろん「地域性」という要素だけではなく、行政を当事者として上手く巻き込んだり、人と人とのつながりを通じてファンドレイジングで成果を出しているという面もある



が、それも「地域」が中心となり媒介者となっているとも考えられる。また、これらの成功要因が相互に関連し合うことも同じく考えられる。

今後こうした地域性を要素に持つファンドレイジングを、「地域ファンドレイジング」と呼びたい。そして、ファンドレイジングの成功要因としての要素を析出するという点では、「地域性」という概念が鍵となることは明らかにできた。活動資金不足を回避するためのファンドレイジングが逆説的に高額な費用が掛かってしまうというファンドレイジングの課題についても、この「地域ファンドレイジング」であれば、多額の資金を掛けずファンドレイジングすることができることで、課題克服の一策とできると考えられよう。

## 第2項 企業からの寄付事例の要素析出

それでは、第4章で検証した企業からの寄付の事例における成功要因、換言すれば共感を生み出し、寄付を促す要因はどのような要素なのであろうか。地域性は共感媒介要素である「共通性」や「接触性」、「過程」を促す重要な要因なのであろうか。中小企業も大企業も共感を戦略にしており、その効果を高めるために「地域性」は必要と言えるのではないであろうか。

企業にとっては、CSR活動として非営利団体に寄付することにより、社会貢献活動の認知度が向上し、企業のブランドイメージが強化され、ロイヤルカスタマーの醸成につながり、延いては利益の増幅という企業の目的を実現するということが容易に考えられる。横浜市内企業のCSRに関する調査においても、CSRに取り組む意義やメリットとして企業からの回答が多かったのは、顧客からの信頼や従業員の意識向上、企業イメージの向上と地域社会への責任である<sup>135</sup>。また第4章第1節で論じたように、企業が生き残っていくためには、利害関係者のニーズや期待に対応しなければならない。では、企業はどういった団体に寄付や会費を出し、本業を通じた支援を行うのであろうか。検証した事例について、その要因を析出してみると、次のような要素が浮かび上がる。

---

<sup>135</sup> 影山摩子弥・吉成亮(2008)「企業における地域社会への貢献—横浜市内企業の社会的責任(CSR)に関する調査—」『横浜国立大学論叢社会科学系列』vol. 59, p. 161

表 5-5 : 企業からの寄付事例と析出要素

自分たちが関わる地域や人を大切にする	【事例4-3】
店舗の周りの「コミュニティ」までホスピタリティを広げたいという思い	【事例4-3】
地域コミュニティのサポートを行うなど本業の枠組に捉われない様々な活動	【事例4-3】
信頼関係、ネットワーク、人間関係	【事例4-4】
地域で人材育成	【事例4-4】
都市間、特定のヒト・ムラとのつながり	【事例4-4】
身近な地元の子どもたち	【事例4-4】
行政や地域と協働	【事例4-5】
地域の力で課題を解決	【事例4-5】
コレクティブ・インパクト	【事例4-5】
地元の生産者、ヒト	【事例4-6】
生産者のストーリーを伝える	【事例4-6】
出所：著者作成	

こうして析出すると、個人の場合と同様に企業の場合にもファンドレイジングの成功要因として、「地域」という要素が影響していると推察できるのではないだろうか。

検証した事例ではいずれも地域戦略を中心に据えている。【事例 4-3】シェイクシャックでは、地域の人たちは顧客であり収益に直接影響を及ぼすステークホルダーであった。【事例 4-4】協進印刷では、経営環境の厳しい印刷業において量を追わない経営を行い、信頼関係をコアコンピタンスと捉え、ネットワーク、人間関係、コミュニケーションを重要とする経営戦略をとることは、地域が中心的な要素となっていた。【事例 4-5】太陽住建では、現場と地域顧客との信頼関係を大切にし、地域のためになることこそ企業が生き残る道と考えられていた。【事例 4-6】横浜ビールでは、原材料生産者は重要なステークホルダーであり、生産者の属する地元地域の情報発信を通じて、地元と商品顧客は架橋され信頼関係が醸成されていた。いずれも、地域での信頼関係やネットワーク、人間関係に重きが置かれ、地域の子どもが大切にされ、地域コミュニティへのホスピタリティやサポートなどが本業の枠組みを超えて行われている。また、地域や行政との協働による課題の解決や、地元生産者とのつながりとそのストーリーを伝えることなど、地域やそこにいる人たちとのつながりが要因として検出できる。

そしてこの地域戦略は大企業の場合にもあてはまる。例えば株式会社伊藤園（本社：東京都渋谷区、資本金：199 億 1,230 万円、従業員数：5,409 名、東証一部上場）の事例を挙げることができる。同社の 2019 年の統合報告書<sup>136</sup>によれば、サステナビリティ経営を追究するた

<sup>136</sup> 企業の知的資産（定性的データ）と財務データ（定量的データ）の両方の観点から、自社の独自の強みや経営ビジョン、今後の事業展開とその見通しについてまとめた報告書。2013 年に国際統合報告評議会（IIRC）が「国際統合報告フレームワーク」を公表し、統合報告書発行の目的を「財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明すること」と位置付けている。

め、本業の中で社会的価値と経済的価値の同時提供を目指す CSV 施策を通じて、より包括的な「価値」の創造を実践していくことが宣言されている。その上で、個別の施策として、

- 茶産地が抱える就農者の高齢化、後継者不足、茶園面積減少などの課題解決に取り組む新産地事業
- 全国 198 ある拠点から約 3500 名の営業員が直接売り場へ向かい、商談・販売促進・売り場づくり・配送までを一貫して行う地域密着型営業
- 地域密着型企业として「伊藤園ティーテイスター社内検定」の有資格者が「お茶のプロ」として、量販店の店頭などで行う「大茶会」でのお茶の振る舞い

といった本業を通じて地域社会とともに新たな価値観を提示しており、本業活用の CSR／CSV 活動を展開し、社会課題に取り組んでいる。また、地域コミュニティでの環境に対する新たな価値観の提示のため、全国の各都道府県自治体への寄付金贈呈のほか、環境活動として社員が実際に環境保全・整備活動に参加し、各活動の認知・理解促進を図っている。まち美化運動（アダプトプログラム）では、地域で行っている住みよい環境づくりのため、清掃活動などで協力している。さらに、社員一人ひとりの CSR への意識を高め、お客との信頼関係の強化や CSR 活動を通じた社員のモチベーション向上、チーム力強化を目的とし、毎年、優良事例を表彰している（CSR 大賞制度）。こうした本業を通じた CSR の推進にあたり、国際規格 ISO26000<sup>137</sup>を羅針盤とし、これに則した中核主題として、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展の 7 つを推進テーマに設定している<sup>138</sup>。

こうした伊藤園の取組に対して、地域 CSR の第一人者である影山は、ステークホルダーダイアログの中で、「CSR の社会貢献活動には、①経営上の意味、②ストーリー、③社会的意義という 3 つのポイントがあり、ストーリーの部分が非常に重要なので、地域での社会貢献活動を進めるときには、なぜその活動を伊藤園が行うのかというイメージができるようにすることが必要となる」とした上で、地域活動促進のための特認制度や CSR 賞、地域の食文化に注目する取組を評価する<sup>139</sup>。

企業は生き残っていくために、利害関係者のニーズや期待に対応しなければならず、それが CSR の本来の意義であった。CSR を展開するためには、企業が尽力するだけでは不十分であり、企業を取り巻く利害関係者が企業を支える必要もあり、地域という限られたエリアで

<sup>137</sup> ISO (International Organization for Standardization 国際標準化機構：本部ジュネーブ) が 2010 年 11 月 1 日に発行した、組織の社会的責任に関する国際規格。

<sup>138</sup> 伊藤園統合レポート 2019

([https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/company/corporatebook/backnumber/2019/itoen\\_report\\_all\\_2019.pdf](https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/company/corporatebook/backnumber/2019/itoen_report_all_2019.pdf)) 2020/2/17

<sup>139</sup> 伊藤園ウェブサイト 2011 年度ステークホルダーダイアログ

([https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/stakeholder/shd\\_006.pdf](https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/stakeholder/shd_006.pdf)) 2020/2/17

の展開が効果があるといえる。相互関係や効果を実感しやすいからである。そこで、地域志向 CSR（地域を視野に入れて取り組んでいる CSR）や地域 CSR（地域で取り組む CSR）が有効であると考えられる<sup>140</sup>。

## 第5節 小括

本章では、ファンドレイジングにおける共感の定義、要件、メカニズムをマーク・H. デイヴィスの組織的モデルを参照して導いた。そして、共感なき寄付ともみえる現象についても考察した。その上で、寄付の動因としての共感を導く共感媒介要素について論考し、「共通性」「接触性」「過程」という3つのカテゴリーを設定した。この共感媒介要素の概念をもとに、第3・4章で検証した個人からの寄付と企業からの寄付の事例について、成功要因を析出し、分析した。その結果、個人の場合も企業の場合にも、ファンドレイジングの成功要因として「地域」という要素が影響していることを見出すことができ、「地域性」がファンドレイジングの成功要因となりうることが示された。

この「地域性」、すなわち「地域」概念については、抽象的で多義的に用いられることから、概念整理が必要である。ファンドレイジングの特徴が、自分たちが解決を目指す社会的課題への理解・共感という要素であることから、「地域」についても、共感的共同ということは示唆できるのではないだろうか。さらに、ファンドレイジングと「地域」という場合には、資金を集める場所としての「地域」と、資金を回す（活用する）場所としての「地域」という概念も考えられるはずである。

そこで次章では、ファンドレイジングの成功要因としての「地域性」について、地域概念の先行研究を参照して共感メカニズムとの関係性を明らかにし、効果的なファンドレイジングの要素をさらに解明したい。まずは本章の検証で、ファンドレイジングの成功要因としての地域性の可能性は強まったと考える。

<sup>140</sup> 影山摩子弥(2009)『地域 CSR が日本を救う』敬文堂 pp. ii-iv

## 第6章 ファンドレイジングと地域性

### 第1節 地域と寄付の仕組みについての先行研究

#### 第1項 地域と寄付の仕組みについての石田・奥山論文

前章までで、「地域性」がファンドレイジングの成功要因のひとつの鍵となること、ファンドレイジングの課題の克服に資することを、事例を検証して論じた。そこで、検出された「地域性」とファンドレイジングの関係性について、地域と寄付の仕組みについての先行研究である石田・奥山論文<sup>141</sup>を参照したい。

これまで寄付についてはいくつかの調査がなされてきたが、調査では寄付の支出先や動機を捉えようとしており、地域という点は対象となっていなかった。また、地域活動に関する寄付についてのアンケート調査は、中央共同募金会や日本ファンドレイジング協会が実施しているが、共同募金や日本赤十字社への寄付に関する現状は把握できるものの、これらの団体は基本的に介護や医療などに特化した地域福祉を支援する団体である。その他の分野でかつ地域性のある団体に対する寄付に絞って現状を把握しようとする、これまでの調査では把握しきれない部分が多かった。つまり、地域に対して行われる寄付に焦点を当てて行われた調査は皆無であった。そこで、石田・奥山は、今後の地域福祉を考える寄付の仕組みについて明らかにすることを研究目的とし、地域団体への寄付についてのアンケート調査を実施し、先行研究から導いた地域活動に関する寄付の要因を、計量モデルを用いて分析している。

アンケートの対象となる地域の団体で最も普遍的なものは、自治会や町内会、連合会や婦人会などであり、通常居住地をもとに範囲が設定される。これらの団体で集めている会費は、半ば強制的な徴収という感覚が大きいことはさまざまところで指摘されており、会費を同様に扱うことは検討する余地があるが、対価性がほとんどないものもあり、それらは寄付の性質を持ちうる。

アンケート調査の結果、地域か地域外かという視点で比べると、地域への寄付の方が多い。地域の団体やその活動に対して寄付を行っている人はおよそ3割でありその影響力は小さいとは言えず、平均金額は1600円程度である。また、寄付者は地域福祉について何かしら課題があると考えている割合が高く、地域への愛着や関心が高い回答者ほど寄付・会費の支出を行ったとする回答比率も高い。

アンケート調査の回答結果について、地域の団体に対する寄付の状況を被説明変数、影響を与えられと考えられる要因を説明変数とし、推定モデルを用いて分析した結果、次のような分析結果が得られている。まず、子どもが同居していることは、寄付の支出に正の関係性を

<sup>141</sup> 石田祐・奥山尚子(2012)前掲書

持つ。これは、子どもが同居していることによって地域でのネットワーク形成がより広くかつ重層的になりやすく、寄付を依頼されることが寄付を必要としていることを知る機会が多くなることが背景にあると考えられる。また、地域への愛着や関心、地域のために社会奉仕活動を行うことへの関心、自治会・町内会への関心、国の政治や行政への関心、市区町村の政治や行政への関心が一段階高まると、5~6%程度寄付する確率が高まる。年齢については、高くなるほど地域の団体やその活動に対する関心が高まるという傾向が、寄付の金額の増加につながっている。一方で、規模の大きな都市に居住する人々が地域の団体に寄付することは少ない。その原因は、都市の規模が大きいところでは、自らの居住地域の境界が不明確になりやすいことにある。また関係性をもたない人々がより多く存在し、地域住民との連帯の形成や地域への帰属意識の醸成がなされにくい。

研究成果と今後の課題として、次のような提言がなされている。地域の寄付に影響を与えている要因として、年齢が高いことや活動の理由や経路となる子どもがいること、ボランティア活動に参加していることなどが示された。自治会や町内会などの活動や地域行政への関心のある人が地域への寄付にも関与する可能性が高い。寄付を促進しうる地域との関係性として、物理的な関係と思想的な関係がある。前者は、ボランティア活動など実際に地域で活動することで、それにより地域の課題がこれまで以上に見えてくる。後者は、地域への愛着や地域の政治や行政への関心であり、地域への愛着は居住年数が寄与するところが大きいとも言える。ただそこに居住すれば自動的に高まるものではなく、地域における情報や地域内での付き合いなどさまざまな要素が絡み合って高まる。地域住民でどのような情報をどのように共有するかについて仕組みを考える必要がある。地域の情報共有の仕組みを成立させることによって、地域住民及び団体のネットワークが形成され、地域への愛着や関心が高まり、寄付をする機会を生むことになる。また、自治会や町内会の透明性を高めることも重要であり、硬直化している組織のガバナンスを変革し、自律的な地域づくりを検討していくことが必要となり、地域のNPOや市民活動団体がネットワークを形成する中に入り、居住者ネットワークとサービス提供ネットワークを重層的に構築することが期待される。今後の研究課題としては、本研究ではアンケート調査によって分析を行ったため、個別事例的な要因について考慮することができていない点が挙げられている。特に伝統や地域性といった寄付に対して重大な影響を及ぼすと考えられる要因については、研究としてはフィールド調査の実施が有効である。

## 第2項 「子ども」という要素と共感の関係

石田・奥山論文の示唆する多くの点が、本論文にて検討した事例に当てはまる。例えば、経路となる子どもがいることが寄付を促進する点は、「子育てをまちでプラスに」をコンセプトに子育てが「まちの力」で豊かになる社会を目指す【事例3-4】こまちぷらす、地域の力で病児保育問題を解決し育児と仕事を両立する社会を目指す【事例3-5】フローレンスがそれ

に当たる。また、地域の情報共有の仕組みという点では、地域課題を解決するため情報提供やクラウドファンディングを実施するプラットフォームである【事例 3-1】LOCAL GOOD YOKOHAMA が当てはまる。さらに、地域の NPO や市民活動団体がネットワークを形成する中に入り、居住者ネットワークとサービス提供ネットワークを重層的に構築するという点は、古民家を改修、多世代多国籍の交流空間として、子ども、地域住民、海外からの旅行者など多世代多国籍の人たちが集う場所を NPO が運営する【事例 3-2】CASACO（カサコ）はその事例である。つまり、寄付への影響については共感が動因（直接の原因）となり、「子ども」や「地域性」は共感を取り巻く環境要因（共感媒介要素）となるのである。

この点、「子ども」は行動圏、モビリティの制限から地域と結びつくが、一方で弱者という側面もある。「子ども」は単に地域性だけと結びつくわけではなく、弱者としての存在、あるいは愛らしさなどから、共感を呼びやすいとも思われる。もっとも、弱者や愛らしさという側面は「子ども」に限った属性ではなく、例えばお年寄りや障がい者、動物なども弱者や愛らしさといった側面を持つが、それらはそれだけで共感を呼ぶということはない。単に弱者や愛らしさといった側面が共感の要因ではないと思われる。例えば、【事例 3-3】「かながわ寄付 to カタログ」プロジェクトでは、「つづきジュニアタイムズ発行」という企画が最も寄付を集めたが、そこでは、単にジュニア記者が取材を記事にするから寄付が集まったのではなく、横浜市都筑区在住の小学校 4 年生から高校 2 年生までの子どもたちという特定の地域の子どもの活動の活動を応援するという点が、共感を呼んでいる。また、【事例 3-4】こまちぷらすの事例でも、「子育てをまちでプラスに」をコンセプトに子育てが「まちの力」で豊かになる社会を目指しているが、その活動は横浜市戸塚区に限られている。地域を限定し、その地域での子育てを支援することで共感を得ている。こまちぷらすの活動の影響は地域を超えて伝播するとしても、活動はあくまで横浜市戸塚区での子育て支援なのである。さらに、先に紹介した、子育ての孤立化という課題をまちの力で解決しようという「まち保育」の概念も、「まち」という地域が重要性をもっており、当該地域で子どもを育てるという地域性に重点が置かれているのである。このように、「子ども」という要素も共感との結びつきを持つが、それだけでは決して共感を呼ぶ強い要素ではない。地域と子どもが結びついた場合に、つまり「地域の子ども」といった場合に、親近感や、接触の可能性が高まり、保護しなければという意識も高まる可能性がある。この点でも、地域性という要素は共感を強める要因なのであり、そこから当然、「地域の子ども」という地域性と結びついた子どもは、共感をより高めることになるのである。つまり子どもという要素は、弱者としての存在、あるいは愛らしさなどもあり、そこから共感を呼ぶこともあるので、地域性とは一見関係ないようにも見えるが、愛らしさだとか弱者という点は、地域性によって補強されるのである。だから「地域の子ども」という際には、例えば地域のどこかで出会ったり、家に遊びに来たという「過程」があり、そこから「接触性」も生まれ、「共通性」も見出され、守らなければいけないといった感情がより高まることになる。共感を高める要因の中ではやはり

地域性という側面がより重要なのである。地域性という要因こそが、「共通性」や「接触性」、「過程」といった共感媒介要素を生み出すのである。

石田・奥山論文では、今後の研究課題として、個別事例的な要因について考慮することができておらず、フィールド調査の実施が必要としている。本研究では、事例研究を実施しており、石田・奥山論文の今後の課題を埋める役割を果たし得ると考える。

## 第2節 地域性についての考察 ―地域をめぐる概念整理―

先行研究のレビューを含むここまでの論考で、共感が要因となり、「地域性」は共感媒介要素となるという示唆を得ることができた。ではこの地域性とは、ファンドレイジングとどのような概念となるのであろうか。地域をめぐる概念をまずは整理する。

森岡によれば、「地域」という言葉は日常的によく使用され、例えば地域社会、地域住民、地域環境、地域防災等、多様に用いられ、多義的である。またその範囲は縮小拡大し、多重性を持つ。そして、居住を契機として人々は誰もが一定の関係と一定の行動範囲を日常的に形成せざるをえず、「地域」には居住地を中心に広がる社会―空間である点に重要性が見いだされる<sup>142</sup>。この居住地を中心に広がる社会―空間について、社会学では「地域社会」と呼ばれてきた。そしてこの地域社会をどのように捉えるかについての研究がなされてきたのである。

日本においては、鈴木栄太郎が農村の生活諸関係の累積の中に、「行政村」に対峙する「自然村」<sup>143</sup>を見出し、近年に至るまで地域社会概念に影響を与えてきた。一方欧米では、共同体社会から近代的地域社会への形成という流れで地域社会は捉えられてきた。テンニースは「『ゲマインシャフト（共同社会）』から『ゲゼルシャフト（利益社会）』への移行という社会発展」と表現した。この人間的結合の変化として捉える考え方に対し、マッキーヴァーは地域社会の形成そのものに注目し「コミュニティ」という概念を提唱した。すなわち、人々が共通の関心を満たすために作る組織である「アソシエーション」と対比し、「コミュニティ」は社会生活関係の結合化、複合化した全体的な包括的概念であり、その構成要素として地域性と地域社会感情が挙げられる。このコミュニティの構成要素をめぐって、ヒラリーは、94種類のコミュニティの定義を検討した上で、「地域（area）」「社会的相互作用（social interaction）」「共通の絆（common ties）」を3つの指標とした。こうした概念は、日本において自然村に類似する地域社会を見出したいという願望や、地域社会への住民の共属感情を要件に含めなければならないといった背後仮説に導かれ、旧来の地域社会概念を補強するために援用されてきた。

<sup>142</sup> 森岡清志編著(2008)『地域の社会学』有斐閣アルマ pp. 4-18

<sup>143</sup> 村落共同体秩序をもとに形成されている村落を「自然村」というのに対し、公権力により創出された行政単位としての町村を「行政村」という。



しかし、近代社会システムの行き詰まりや、グローバル化に対する住民の「共」の空間創出、あるいは行政に拮抗する住民自治の必要という地域社会に新たに求められている事態に対応して新しい地域社会概念が定立されなければならないとされている。それは居住地を起点とし、基礎自治体という行政区画を最大の空間的範域としうる重層的空間構成をとり、その空間内に共同問題を処理するためのシステムないし諸関係を要素として成立する社会であると簡潔に表現される。そして、それぞれの空間における処理システムの現状を分析することが、地域社会論の当面の課題とされている<sup>144</sup>。コミュニティは、望ましい地域社会像を意味する社会学の期待概念とされ、政治的・行政的過程への住民の参画が実現し、住民自治が具現し、それを保障するものとしての最適な問題処理システムが成立しているような望ましい地域社会の状態を意味すると考えられているのである<sup>145</sup>。

表 6-1：「地域社会」概念整理

提唱者	概念	概要
鈴木栄太郎（1894-1966年）	自然村概念	農村の生活諸関係の累積の中に（行政村に対峙する）「自然村」
R. E. パーク（1864-1944年）	自然地区概念	自然な過程の所産としての棲み分けられた居住地
F. テンニース（1855-1936年）	ゲゼルシャフト（利益社会）	「ゲマインシャフト（共同社会）」から「ゲゼルシャフト（利益社会）」への移行
R. M. マッキーヴァー（1882-1970年）	コミュニティ概念	社会生活関係の結合化、複合化した全体的な包括的概念
G. A. ヒラリー	コミュニティの3指標	「地域（area）」「社会的相互作用（social interaction）」「共通の絆（common ties）」
森岡清志	新しい地域社会概念	居住地を起点とし、基礎自治体という行政区画を最大の空間的範域としうる重層的空間構成をとり、その空間内に共同問題を処理するためのシステムないし諸関係を要素として成立する社会

出所：著者作成

社会学における地域社会をめぐる概念の考察をみると、地域という用語には、地域性、共同性、コミュニティ、アソシエーションといった用語が関連してくる。ではそれらはどのような関係性を持つのか。

この点、山崎によれば、コミュニティは地域社会とほぼ同義で捉えられ、コミュニティ概念の中には「地域性」と「共同性」が含まれる。このコミュニティに対峙する概念がアソシエーションである。アソシエーションは、ある共同の関心または諸関心の追求のために明確

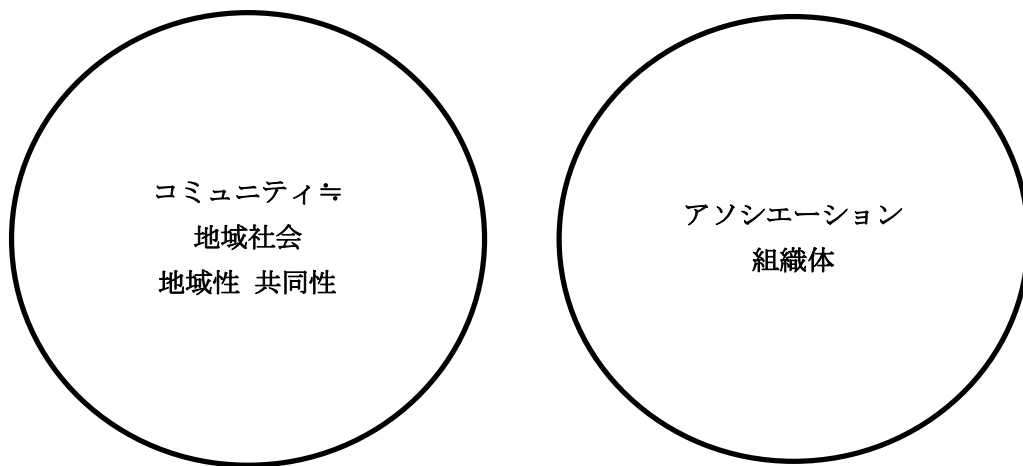
<sup>144</sup> 森岡清志（2008）前掲書 pp. 22-42、山崎丈夫（2006）『地域コミュニティ論 改訂版』自治体研究社 pp. 38-45

<sup>145</sup> 森岡清志（2008）同書 p. 294

に設立された部分的な社会生活の組織体であるのに対し、コミュニティは、統合的な社会的存在の共同生活の焦点であるとされる<sup>146</sup>。

ここまでの議論で、「地域」はこれまで社会学では「地域社会」と呼ばれ、その捉え方にはコミュニティとアソシエーションという二つの概念が用いられてきたということが分かった。では地域社会として捉えられるコミュニティとはどのような概念であろうか、そこで次節でコミュニティについて明らかにしたい。

図 6-1 : コミュニティとアソシエーション



出所：著者作成

### 第3節 コミュニティ論についての考察

#### 第1項 地域、コミュニティとアソシエーションの関係性

地域社会としてのコミュニティとは、どのような意味を持つ概念であろうか。この点、風見・山口によれば、元来「コミュニティ (community)」という概念は、「共同体」を意味するものであり、歴史や文化を共有し、政治、経済などの様々な側面で結びついた「地域社会」を意味し、一般的には地域に根付いた「地域コミュニティ」と理解されることが多い。日本では「町内会」や「自治会」が代表的なコミュニティの基本単位として認識されている。この「地域」という概念は、身近な生活圏を意味する「地域 (Community)」のレベルから、国家間のまとまりを意味する「地域 (Region)」までの幅広いものとなっている。「コミュニティ (Community)」の概念は対象範囲が曖昧で、「地域社会」を意味する比較的小さな領域か

<sup>146</sup> 山崎丈夫(2006) 前掲書 pp. 39-40

ら、「国家間の共同体」といった国際的な領域まで、その認識は多様なものとなっているのである<sup>147</sup>。

ここで、開かれた地域やコミュニティについて深い洞察の研究実績がある吉原の論説をみたい。吉原は、国家や共同体と共にあった制度は崩れ始め、そうしたものと関連して語られてきた市民社会やシチズンシップ（市民権）のあり様がより大きな枠組みや異なった観点から考察されるようになっていくとする。たとえば、NPO やボランティア・アソシエーションなどの非営利団体が市民社会として語られるようになり、また国籍を持つ者に与えられる市民権とともに、国籍の有無を問わず与えられる市民権にも目が向けられるようになっていく。ヒト・モノ・コトの国境を超えた移動と広がりによって、従来見られなかったさまざまなネットワークや集合体が縦横にみられるようになった<sup>148</sup>。そして、NPO と町内会を比較し、地域住民組織としての町内会は、通常、同じ地域に住むすべての人々が同じ組織に加入するといった地縁を原則としている。この点は、NPO の構成者が地域に住む人々に限定されないのとは対照的である。実際、両者はこれまでしばしば正反対の組織原理をなすものと見なされてきた<sup>149</sup>。また、社会学では、町内会の地縁に基づく構成原理を通例「地域性」と「共同体」といった2つのカテゴリーで説明する。コミュニティに関する古典的な著書マッキーヴァー『コミュニティ』によれば、コミュニティは「村とか町、あるいは地方や国とかもっと広い範囲の共同生活のいずれかの領域を指す」とされる。コミュニティを共同生活の一定領域ととらえるマッキーヴァーの概念化の試みは、その後多くの社会学者によって批判的に継承され、コミュニティを「地域性」と「共同体」の二つの柱で結びつけていった。「地域性」とは、一定のエリア（範囲）に基づいていること、すなわち属地的な地域を単位とする組織であることをあらわしている。他方、「共同体」とは、そうした「地域性」への共属によって生じる結合関係のことを表している。こうした「地域性」「共同性」の具体的な形態は、時代とともに大きく変わっている。今日、新たな意味合いを帯びて立ちあらわれている「地域性」は、広い地域あるいは外の世界との行動関係に基づく脱地縁的で脱領域的なものでなければならない。また「共同体」は、個人の自由や権利を制限せず、むしろそうしたものと両立する柔軟なものである。こうした「地域性」「共同体」への着目は、長い間コミュニティを特徴づけてきた「外部」と「内部」のボーダーが曖昧になっているといった認識の上にある<sup>150</sup>。このように吉原によれば、コミュニティを特徴づける「地域性」や「共同体」といった概念は、外部への広がりをもった内容に変容しつつあると考えられているのである。

また「共同体」（共同性）について倉沢は、客観的な事実としての相互作用とそこから生まれる相互依存性という意味での共同性と、心のつながりという意味での共同性という二つ

<sup>147</sup> 風見正三・山口浩平(2009)『コミュニティビジネス入門 地域市民の社会的事業』学芸出版社 p. 13

<sup>148</sup> 吉原直樹(2007)『開いて守る 安全・安心のコミュニティづくりのために』岩波ブックレット p. 4

<sup>149</sup> 同書 p. 50

<sup>150</sup> 同書 pp. 51-52

のレベルの共同性があると指摘する<sup>151</sup>。この共同性という点では、NPO の組織体とも関係する。すなわち、NPO ではカリスマ的なリーダーを軸として、強い思いをもった構成員が、ミッションや課題解決のために集まっていることが多い。この点、影山は、NPO を支えるのは熱意や思いといってもよいが、それが逆に活動の阻害要因となることもあると指摘する。活力のある NPO はカリスマ的リーダーを軸にまとまっていることも多く、立ち上げから活動が安定するまでは、カリスマ的存在は有効である。一方で、燃え尽きたり、後継育成ができなかったり、安定期以降における内部の意見対立があったりで、休眠状態に陥る場合もある。思いの強さが妥協を阻害し、NPO 同士や企業との連携を難しくしている<sup>152</sup>。中央集権型の国家社会主義に対し人間が主体性や自由を取り戻す社会のあり方として提起された、ある特定の関心を追求し一定の目的を達成するためにつくられる社会組織としてのアソシエーションの具体化が NPO とされる。マッキーヴァーによれば、アソシエーションとコミュニティとは社会集団の 2 類型として設定され、コミュニティが一定の地域のうえに展開される共同生活を意味するのに対し、アソシエーションはそれを基盤としてそのうえに個々の人間の共通関心に従って人為的、計画的に形成される結びつきとされる。

これら議論を踏まえ地域、コミュニティ、アソシエーションの現代的意味について整理すると、コミュニティとは地域性（一定エリアに基づく属地的な地域を単位とする組織）と共同性（「地域性」への共属によって生じる結合関係）の総称であり、「新たな地域性」とは広い地域あるいは外の世界との行動関係に基づく脱地縁的で脱領域的なものとなる。前近代までは、モビリティの制約から人は限られた狭いエリアで人間関係を構築し、全て閉じていたが、現代における「新たな地域性」では、移動の制限も緩やかとなり、自分が住んでいる極狭いエリアで生活活動を営なければならないわけではない。そこで、コミュニティではなくアソシエーションの時代となり、共感にとって地域性が重要な要因であるとしても、その地域の在り方は単に共同体における地域ではなく拡がりをもつものである。この広い地域や外の世界とのつながりによる関係性とは、共感的な共同や結合と捉えることができる。この点は、理性を感性のために用いる対自的感性主義との関係性、相性はよいはずである。影山によれば、現代日本では生活水準が向上したことによって地域ごとのニーズや課題が噴出しており、地域を活性化する新たな仕組みが求められているが、それに対して感性は接触性や個別性を特性とするため、地域という制約と相性が良いとしている<sup>153</sup>。

このコミュニティを基点として、それをビジネスとして展開する事業もみられる。コミュニティ・ビジネスである。コミュニティの概念をさらに明確にするため、次にコミュニティ・ビジネスについてみる。

<sup>151</sup> 倉沢進編著(2002)『コミュニティ論』放送大学教育振興会 p. 17

<sup>152</sup> 影山摩子弥(2012) 前掲書 pp. 29-30

<sup>153</sup> 同書 p. 36

## 第2項 コミュニティ・ビジネス

細内によれば、コミュニティ・ビジネスとは地域コミュニティを基点にした住民主体による地域のための事業で、雇用機会を創出し、地域内でヒト、モノ、カネ、情報等を循環させ、地域内に自律的な経済基盤を築く事業と定義する。必ずしも利益追求を第一とせず、住民主導で人間性、社会性、経済性のバランスのもとに、コミュニティを活性化することを目的に行う地域密着の事業とする。その領域については、地域コミュニティを基点にやや経済性が強く、中小・零細企業やNPOの領域が大きく重なる<sup>154</sup>。

コミュニティ・ビジネスは、これまでは行政が担ってきた公共サービスを民間が担う「新たな公共」の担い手としての文脈で捉えられることも多い。風見・山口は、コミュニティ・ビジネスを「新たな公共」の担い手として捉え、これからのまちづくりは地域の様々な構成要素（ステイクホルダー）の協働によって自律的な発展を遂げていくことが求められており、「協働（ともにはたらき）」、「協創（ともにつくり）」、「協栄（ともにさかえる）」といった持続的な仕組みを再構築していくべき時代にきていると指摘する。これからのまちづくりの目標像は、公共主体の地域社会ではなく、市民、企業、行政、大学などの多様な参加による新たな地域社会の実現であり、そのためには、それぞれの立場からの変革が求められている解説する<sup>155</sup>。風見・山口の指摘するように、コミュニティ・ビジネスでは、地域のステークホルダーが協働によって地域社会を構築していく。そして、その持続的な仕組みの再構築において必要となる資金について、山口・風見は「重要なのは、単に事業として孤立して推進することではなく、事業収益を経営基盤としながら、地域の参加者からの負担金（出資や融資や会費など）、行政からの補助金を効果的に組み合わせ、必要とする人たちへのサービス向上に努めることである」<sup>156</sup>と説き、多様な資金の組み合わせが必要であり、それが地域課題に資すると指摘する。

このコミュニティ・ビジネスを横浜市内で展開し、ファンドレイジングに成功しているのが前述の【事例3-4】「こまちぷらす」である。

## 第4節 共感と地域性のメカニズム

それでは、ここまでみてきたこの「地域性」と、ファンドレイジングにおける共感との関係は、どのように捉えるべきであろうか。この点、第5章第1節第2項「ファンドレイジングにおける定義、要件、メカニズム」にて、ファンドレイジングにおける共感の定義と要件、メカニズムについて論考した。そこでは、ファンドレイジングにおける共感とは、他者

<sup>154</sup> 細内信孝(2010)前掲書 pp. 12-46

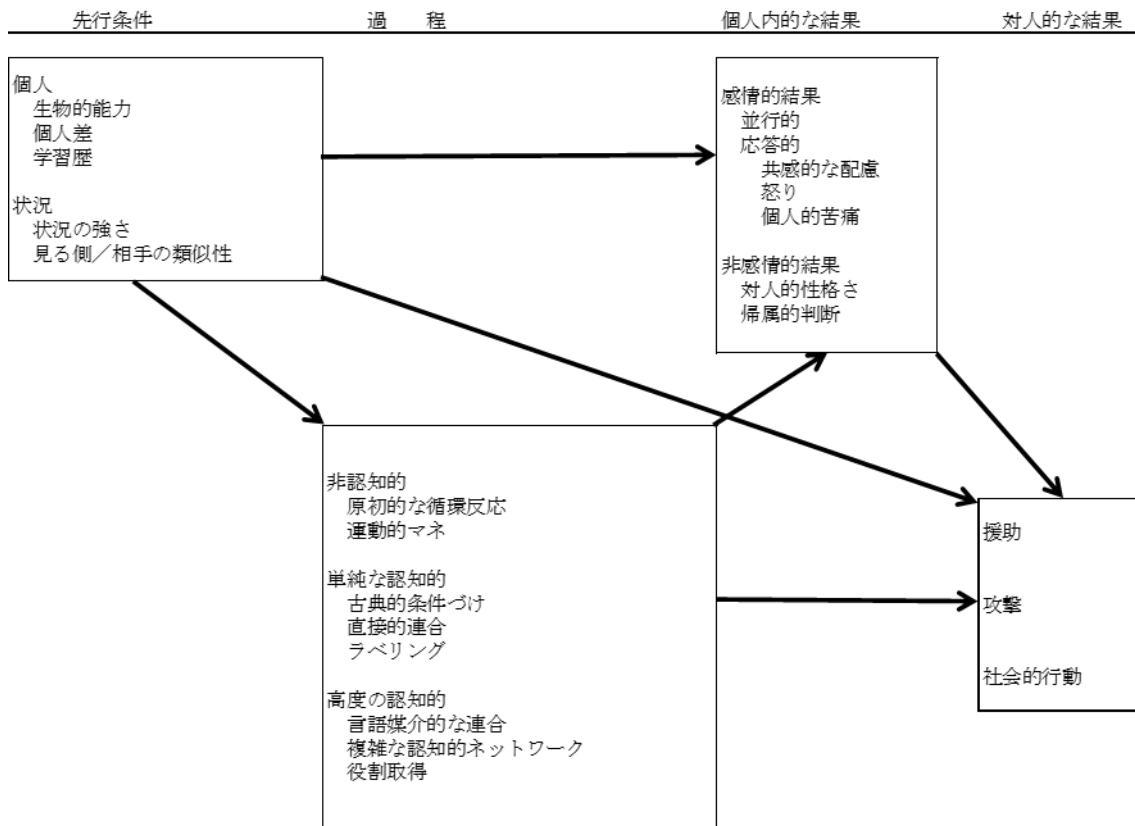
<sup>155</sup> 風見正三・山口浩平(2009) 前掲書 pp. 30-31

<sup>156</sup> 同書 p. 176

の感情状態を共有する感情的な反応であり、能動的な感情移入と定義した。そして、共感を引き出す動因（要素）として、「共通性」や「接触性」、「過程」といった感情状態を共有するための「共感媒介要素」が必要となること、そして、「先行条件」（見る側の共感能力、見る側に反応を引き起こす状況の強さ、見る側と相手の類似性）→「過程」（共感的な結果が生み出される特定のメカニズム）→「個人内的結果」（個人内的な結果としての共感的な配慮）→「対人的結果」（相手に向けられる行動的反応としての寄付）という経路でファンドレイジングの結果としての寄付が行われことを確認した。この「共感媒介要素」について、成功事例を検証し、その要素を析出した。その結果、地域性という要素が析出されたのである。

では、この共感媒介要素としての地域性は、先に検証したデイヴィスの「共感の組織的モデル」（図5-1）の中でどのような位置づけになるのであろうか。

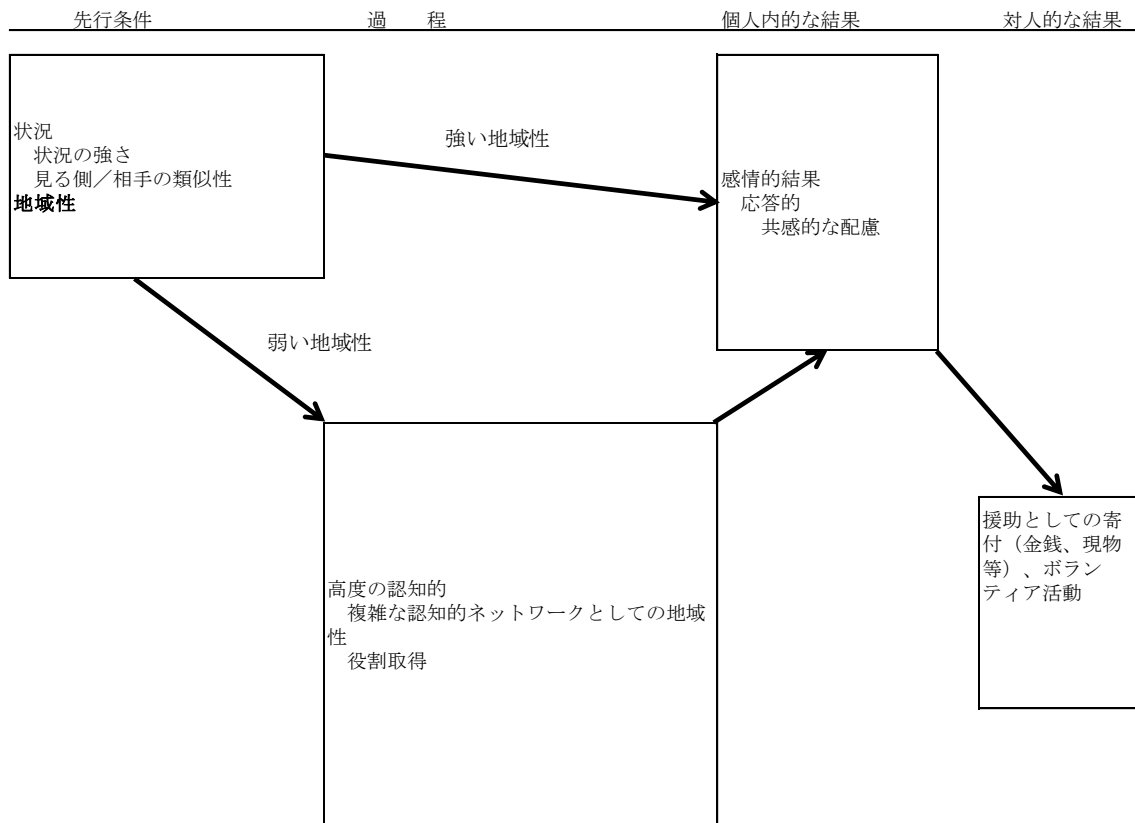
再掲 図 5-1：共感の組織的モデル



出所：Davis, Mark H. (1996) p.14図1.1組織的モデル

この「共感の組織的モデル」と「地域性」の関係性については、次のように考えられるのではないかと。「地域性」は組織モデルにおいては「先行条件」の要素として機能する。例えば、自分が過去もしくは現在住んでいる場所での活動といった側面（強い地域性）がある場合には、それが直接の要素となって、個人内的結果としての共感的配慮を生み、そこから対人的結果としての援助（寄付）につながる。一方、例えば知人が住んでいる場所や好きな観光地などでの活動といった側面（弱い地域性）の場合には、それが直接的には共感的配慮には結びつくことは少ないが、「高度の認知的役割取得」や「複雑な認知的ネットワーク」という「過程」を経ることによって、個人内的な結果としての共感的な配慮が生まれ、そこから援助（寄付）が導かれる。この高度の認知的過程は、役割取得や視点取得と呼ばれるもので、他人の視点を想像することによって、その他人を理解しようと試みることであり、自己中心的な考えを抑えて、他人の立場を積極的に受け入れることが含まれる。つまり、他人の立場・世界を積極的に受け入れ、想像することで、他人を理解しようとする試みである。このように、「地域性」は「先行条件」として機能するが、その強弱により直接的な要素となるか、あるいは「過程」を経ることによって結果を導く間接的要素となるのである。

図 6-2：共感と地域性のメカニズム



出所：Davis, Mark H. (1996) p. 14, 図1.1組織的モデルを参照して著者作成

例えば【事例3-4】こまちふらすにおける子育て世代住民にとっての戸塚区や、【事例4-3】SHAKE SHACKにおける「ホーム」と呼ぶ店舗近隣のみなとみらい地区は、強い地域性として直接共感的に結び付く。また、【事例4-6】横浜ビールにとっての横浜・道志村という地域は、企業名に地域名が冠せられ、また横浜のNPO、経営者、学生の交流の場を提供する点などからは、強い地域性と言えよう。一方で、【事例3-3】寄付 to カタログプロジェクトでの各地域のプロジェクトは、その地域での課題やストーリーを聞いてはじめて、役割取得や複雑な認知的ネットワークを経ることによって共感が生じていると考えられる。

もちろん、上記事例だけで「共感と組織的モデル」と「地域性」の因果関係が完全に立証できたとは考えられないが、今回は仮説として図6-3を掲載した。この因果関係については今後検証が必要となるが、この検証作業にはさらに多くの事例研究やアンケート調査が必要と考えられ、研究内容として分量的にも相当なものとなることが予想されることから、今回の研究ではある程度仮説をつくることに集中し、今後実証データを集めて検証していきたいと考えている。



## 第5節 公共空間の創設

さらに、この共感と地域性のメカニズムから、ファンドレイジングの公共空間への影響力も見出せるのではないだろうか。

公共空間は、私的空間、公共的空間と固定された二分論的に捉えられるものではなく、さまざまな濃度をもったダイナミックで多層的な空間と考えられる。例えば、街路は住民が個人的な動機で利用するにもかかわらず、そのような個人的活動が結果として人びとが賑わう公共的空間を作り上げ、そのような賑わいを求めて人びとはその街路に足を向けるという関係があるように、私的な行動が公共空間を作り出す。人びとの行為や意見、すなわち活動の応答がそれぞれの公共空間を成り立たせるのである<sup>157</sup>。

この多元多様で自律的な公共空間は、地域力<sup>158</sup>形成の場であり、NPO 法人などの多様な担い手により形作られる。個人や企業が、NPO 法人に対して、直接的参加ではなく、寄付や会費を通じて間接的参加をすることにより、公共空間の創出にも参加していることにつながると見ることができよう。

この点について視座を NPO 法人に移すと、こういった新しい公共空間を創設する担い手としての役割を果たすには、多様な主体を巻き込む必要がある。そのためには、NPO の活動への直接的参加だけでなく、寄付などの間接的参加を促すために、本研究でみた動因としての共感と、共感を誘引する共感媒介要素、特にここでは舞台装置としての「過程」の要素が重要となってくる。NPO 法人が共感を通じての寄付によって、個人や企業が間接的に参加することによって、新たな公共空間の創設にもつながるのである。

こうした新たな公共空間の創設を促すことになる側面を持つファンドレイジング、特に地域ファンドレイジングにおいては、公共的空間を担う行政との関係性も問題になる。本研究でも第1章第2節第2項「行政の下請け化」において、NPO 法人と行政との関係性について、財政の自立性という点で論じた。また【事例 3-1】LOCAL GOOD YOKOHAMA では、NPO 法人が行政と協業することにより、ファンドレイジングでも成果を出すことができていた。市民の主体の一員としての NPO 法人は、ファンドレイジングを実施することで財政の自立性を保持するだけでなく、他の市民社会のメンバーを寄付や会費で巻き込むことにより、新たな公共空間の創設を担うという側面を持つ。そのことを、行政との関係性の中で見出し、その存在意義を主張することもできると考える。こういったファンドレイジングの付随的な側面も、例えば地方の小規模な NPO 法人がファンドレイジングを実施する動機付けになるはずである。

<sup>157</sup> 坪郷実編(2003)『新しい公共空間をつくる—市民活動の営みから』日本評論社 pp. 110-111

<sup>158</sup> 地域にあるハードとソフトを有効に活用して地域の課題を解決する総合的な力（坪郷実編(2003) 同書 p. 34)

## 第6節 ファンディングにおける地域性の定義、地域類型と活用

### 方法、及び地域性の強弱

地域ファンディングが成果を上げていることを第3章・第4章の事例研究で検証してきた。そしてその分析結果と、先行研究における地域、コミュニティの概念を整理し、共感と地域性のメカニズムを「先行条件としての強い地域性→共感→寄付」「先行条件としての弱い地域性→役割取得・認知的過程→共感→寄付」と仮説を措定した。そこで最後に、具体的・実践的な分類として、これまで検証した事例をもとに、ファンディングにおける「地域性」という概念を個人と企業の場合でそれぞれ定義し、具体的な「地域」についてこれまでの検証事例を分類し、ファンディングにおける地域の活用方法を分類したい。

まず、個人に対するファンディングにおいて「地域」とは、共感的共同という要素と拡がりを持つ重層的空間と捉える。共感的共同という社会学的要素と、拡がりを持つ重層的空間という空間学的要素を含んだ概念である。地縁や血縁ではなく共感を媒介とした共同関係という要素と、モビリティの制約が緩和された中で居住地を起点としつつその周縁の広い地域あるいは外の世界との行動関係に基づく空間と考えられる。一方、企業に対するファンディングにおける「地域」とは、企業存続のための経営戦略としてのCSRの発現の場と捉える。感性主義が妥当する現在において、企業がその存続のために社会的対応を発現する場と捉える。そして、具体的な「地域」については、④支援を集める場所としての地域、⑤支援を活用する場所としての地域、⑥ファンディングが影響を及ぼす地域の3類型に分類した。④支援を集める場所としての地域とは、文字通り寄付や会費、活動への参加を募る場所としての地域である。⑤支援を活用する場所としての地域とは、集まった寄付や会費、参加者を実際の活動として活用する場所としての地域を指す。例えば、その地域での子育て支援のため、あるいは多世代・多文化交流のため募った資金で、当事者参加のイベントや啓蒙活動を実施する場合などである。この場合は支援を集める場所としての地域と重なることも多いが、例えばクラウドファンディングなどはオンライン上で支援は呼び掛け、集まった支援を活用するのは具体的な地域となる。⑥ファンディングが影響を及ぼす地域は、ファンディング活動を実施することで、その活動が持つ効果が、本来想定する地域を超え波及して影響を及ぼす地域である。例えば、当該地域での貧困層や外国人就労者の問題について解決のためファンディングが実施され、それが拡がりをみせて他の地域でも同様の活動が呼び掛けられ、実施される場合などである。

さらに、地域の活用方法という点では、地域ファンディングには①地域に働きかけるという場合と、②地域をテーマにするという場合、そして③その両者を満たす場合が考えられる。①地域に働きかけるという場合とは、当該地域固有の課題ではないが、活動団体がその地域を拠点とすることなどの理由から、その地域の住民や中小企業に支援を呼び掛ける場合などである。扱う課題は、ひとり親家庭の貧困問題やドメスティック・バイオレンスの問

題など、地域とは関係なく生じている場合が多い。②地域をテーマにするという場合とは、当該地域固有の課題について、それを解決するためにファンドレイジングが実施される場合である。例えば、当該地域の過疎化の進行を防ぐために、町おこしイベントや地域物産の新たな発掘を実施するため当該地域をテーマとして、クラウドファンディングで広く寄付を呼び掛ける場合などが考えられる。③その両者を満たす場合とは、当該地域の課題やニーズをテーマとして、その地域に対して支援を呼びかける場合である。一般的には地域を活用して支援を呼びかける場合には、主観（テーマ）と客観（呼び掛け地域）の一致という点で、この③の場合になることが多いと考えられる。当該地域の課題を当該地域の住民に呼び掛け、支援を募る場合である。

これら分類にこれまで検証した事例を当てはめると、表 6-4 のような分類となる。さらに、「地域」にはその強弱に差があり、つまりアイデンティティとして当該地域が同一性の確立の拠り所となる要素であるかにつき強弱に差があり、それをまとめると表 6-5 のようになる。以下、各事例の表の中での位置づけを解説する。

【事例 3-1】「LOCAL GOOD YOKOHAMA」は、地域課題解決のためのプラットフォームという点で、⑥支援を活用する場所としての地域性の側面が強い（地域類型）。地域の課題を地域の人たちに認知してもらい、市民、企業、大学といった多様な主体が広く参加できる仕組みをつくっている点では、③地域をテーマとし同時に地域に働きかけている（地域の活用方法）。「横浜」や「つるみ」といった地域固有の名詞（地名）を用いたプロジェクトを実施し、具体的な地域課題へ特化している点では、「強い地域性」とみることができる。

【事例 3-2】「CASACO」（カサコ）では、地域課題解決のための施設運営費をクラウドファンディングを活用して充填する点で、⑥支援を活用する場所としての地域性といえる。またそのクラウドファンディングを行政が紹介して活動のサステナビリティを支えているというオリジナリティは、広く地域住民へ活動を紹介し支援に繋げるもので、③地域をテーマとし同時に地域に働きかける地域活用法と分類できる。施設としての「CASACO」は横浜市西区の住宅街にある築 70 年の古民家を改修した多世代多国籍の交流空間であるという点では、「強い地域性」といえる。

【事例 3-3】「かながわ寄付 to カタログプロジェクト」は、カタログに掲載された地域・社会をよりよくするための 8 つのプロジェクトに、「ギフト・チケット」を購入して参加する企画であり、⑥支援を活用する場所としての地域性といえる。そして、それぞれの地域の課題への寄付をカタログを通じて訴求する点で、②地域をテーマとした活用方法と考えることができる。地域限定的な、事業の規模がミクロな空間領域を対象としているプログラムが成果を上げている一方で、地域が特定されていない社会的課題への取り組みもあり、「強い地域性」と「弱い地域性」がプロジェクトの中には混在している。

【事例 3-4】「こまちぷらす」では、「子育てが『まちの力』で豊かになる社会へ」というビジョンのもと、人と人とのつながりを、世代を超えて有効活用するコミュニティ・ビジネス

スを展開しており、⑥支援を活用する場所としての地域といえる。横浜市戸塚区という地域を離れることなく、地域に住む子育て世代の抱える課題の顕在化、解決を目指すという点で③地域をテーマとし同時に地域に働きかけており、寄付者を含む居住区がミクロな空間範囲であり「強い地域性」であるといえる。

【事例 3-5】「フローレンス」では、地域の力で病児保育問題を解決するとの考えから、地域の身近な人たちの力を活用し、地域密着型で病児保育を実施している。一方でそのビジネスモデルは、固定費が掛かる施設での預かり保育ではなく、まず利用者に会員登録をさせ、その会員登録した利用者が、子どもが病気になって保育園で預かってもらえなくなったときに、「こどもレスキュー隊」と呼ばれる保育スタッフが駆け付けて、病院への送り届けや自宅での子守りなどを受け持つというスキームをとっている。このスキームを捉えると、④支援を集める場所としての地域、その①地域に働きかけることによって資金を集めている、とみることもできる。その点では、アイデンティティとして当該地域が同一性の確立の拠り所となる要素としての地域性については、「弱い地域性」といえる。

【事例 4-1】「日本補助犬情報センター」は、障がい者への理解、そこから補助犬への理解へとつなげるため、ローカルメディアの協力を得たり、地域コミュニティをサポートするグローバル経営の飲食店とのパートナーシップにより売上からの寄付を受けている。団体の目的自体は地域限定的ではなく「弱い地域性」であるが、①地域に働きかけることにより、人の繋がりによって生まれた各地域での啓蒙活動を他の地域へと拡散させることを目指しており、⑤ファンドレイジングが影響を及ぼす地域の活用と考えられる。

【事例 4-2】「エンパワメントかながわ」は、いじめや虐待、性暴力など身近な暴力からなくすという、解決しようとする課題は誰もが是認する普遍的なものであり、この点は、アイデンティティとしての地域性は弱い。一方で、課題解決のために、神奈川という地域に根差した啓発活動を行い、地域企業などからも支援を受けている点は、①地域に働きかけることにより、⑤ファンドレイジングが影響を及ぼしているといえる。

【事例 4-3】SHAKE SHACK（シェイクシャック）は、自分たちが関わる地域や人を大切に、安心・安全な食材の調達だけでなく、店舗の周りの「コミュニティ」までホスピタリティを広げたいという思いから、地域コミュニティのサポートを行うなど、レストランの枠組みに捉われない様々な活動を行っている。これは、自分たちの関わる地域を⑥支援を活用する場所としてとらえ、③その地域をテーマとし同時に地域に働き掛けている。また地域との関わりは積極的であり、「強い地域性」といえよう。

【事例 4-4】協進印刷では、CSR を CSV や SDG s を包括する取り組みと捉え、経営方針、経営そのもの考えている。人材育成においても、地域を育ていい人が育つことが、地元企業にいい人材が入ってくれることにつながると考えている。また、身近な地元の子どもたちから、ひとりでも多くの子どもが自分の力で暴力から身を守り、安心・自信・自由な子供時代を過ごして欲しいとの思いから、母校に CAP プログラムを贈っている。こうした活動をみる

と、協進印刷自体は地域に根差した営業を行っているが、ファンドレイジングという視点で見ると、①地域は支援を活用する場所として捉えられ（母校へのCAP プログラム贈呈など）、地域は経営上のひとつのテーマとされている（地域の活用方法②）。地域性の強弱という点でも、アイデンティティとしての要素はファンドレイジングの内容からは弱く、「弱い地域性」といえる。

【事例 4-5】太陽住建では、「井土ヶ谷アーバンデザインセンター」が地域コミュニティの活性化のための「機会と場（プラットフォーム）」の提供機能を果たし、また「Y ワイひろば」では、「空き家」を有効活用し、地域の人たちへの開放スペースと地域の人たちとつながりたい事業所の人たちの出会いの場となっている。この点で、同社は地域を経営戦略上の中心に位置づけ、①支援を活用する場所とし、③地域をテーマとし同時に働きかけている。企業 CSR における「強い地域性」の発露と考えられる。

【事例 4-6】横浜ビールの場合には、2つの地域性がみられる。ひとつは横浜であり、もうひとつは道志村である。地域を①支援を活用する場と捉える点は横浜も道志村もいずれも同じである。また、仕入先のある生産地でのフードループの取り組みや、地域の NPO と協業することで地域の企業や学生の出会いの場を提供するなど、③地域をテーマとし同時に地域に働きかけている点も同じである。地域性の強弱についても、横浜は本店所在地であり、企業名にも冠した地域で、アイデンティティとしての地域性は強い（「強い地域性」）。また、過疎化が進む道志村からの仕入れやフードループの取り組みなどは、モノやコトでなくストーリーや想いを発信している。こうした取り組みは、地元生産者のストーリーや想いを発信することで生産者とお客との距離は縮まり、アイデンティティとしての地域性は強い（「強い地域性」）。

なお、事例研究で扱った企業は中小企業が中心であったが、大企業でも地域性は重要な戦略であった。本文の中では伊藤園の取組について少し触れたが（第5章第4節第2項「企業からの寄付事例の要素析出」）、地域性は中小企業だけではなくて大企業の戦略でもある。ただ、大企業における地域戦略まで対象とすると、例えば SDGs の実現のためにアフリカの貧困を救うといった事例まで全て入ってきてしまう。したがって事例として挙げると際限なく存するので、中小企業の事例を中心としたが、大企業で地域戦略に取り組んでいることはここで断っておきたい。

表 6-2：ファンドレイジングにおける地域性の定義、地域類型、及び地域の活用方法

	個人を対象としたファンドレイジング	企業を対象としたファンドレイジング
地域性の定義	共感的共同という要素と広がりを持つ重層的空間	存続のための経営戦略としてのCSRの発現の場
地域類型	<p>④支援を集める場所としての地域 【事例3-5】：フローレンス（共済型・非施設型病児保育サービス）</p> <p>⑤支援を活用する場所としての地域 【事例3-1】：横浜コミュニティデザイン・ラボ（LOCAL GOOD YOKOHAMA） 【事例3-2】：CASACO（クラウドファンディング「A-port」） 【事例3-3】：寄付toカタログプロジェクト（つづきジュニアタイムズ発行 他） 【事例3-4】：こまちぶらす（恩送りカード、3枚の葉っぱ）</p> <p>⑥ファンドレイジングが影響を及ぼす地域</p>	<p>④支援を集める場所としての地域</p> <p>⑤支援を活用する場所としての地域 【事例4-3】：シェイク シャック（コミュニティギャザリングスペース） 【事例4-5】：太陽住建（井土ヶ谷アーバンデザイン、Yワイひろば） 【事例4-6】：横浜ビール（フードループ）</p> <p>⑥ファンドレイジングが影響を及ぼす地域 【事例4-1】：日本補助犬情報センター（ローカルメディアの協力） 【事例4-2】：エンパワメントかながわ（CAPキャンペーン） 【事例4-4】：協進印刷（かけはしジャーナル）</p>
地域の活用方法	<p>①地域に働きかける 【事例3-5】：フローレンス（共済型・非施設型病児保育サービス）</p> <p>②地域をテーマにする 【事例3-3】：寄付toカタログプロジェクト（つづきジュニアタイムズ発行 他）</p> <p>③地域をテーマとし同時に地域に働きかける 【事例3-1】：横浜コミュニティデザイン・ラボ（LOCAL GOOD YOKOHAMA） 【事例3-2】：CASACO（クラウドファンディング「A-port」） 【事例3-4】：こまちぶらす（恩送りカード、3枚の葉っぱ）</p>	<p>①地域に働きかける 【事例4-1】：日本補助犬情報センター（ローカルメディアの協力） 【事例4-2】：エンパワメントかながわ（協進印刷との協働）</p> <p>②地域をテーマにする 【事例4-4】：協進印刷（かけはしジャーナル）</p> <p>③地域をテーマとし同時に地域に働きかける 【事例4-3】：シェイク シャック（コミュニティギャザリングスペース） 【事例4-5】：太陽住建（井土ヶ谷アーバンデザイン、Yワイひろば） 【事例4-6】：横浜ビール（フードループ）</p>

出所：著者作成

表 6-3：ファンドレイジングと地域との関わりの強弱

	個人	企業
強い関わり	<p>自分の住んでいる地域＝住所 【事例3-1】：LOCAL GOOD YOKOHAMA 【事例3-2】：CASACO 【事例3-3】：かながわ寄付toカタログプロジェクト（つづきジュニアタイムズ発行） 【事例3-4】：こまちぶらす</p>	<p>ステークホルダーとしての地域＝所在地 【事例4-3】：シェイク シャック 【事例4-5】：太陽住建 【事例4-6】：横浜ビール（横浜、道志村）</p>
弱い関わり	<p>知人が住んでいる地域、以前に住んだことがある地域、出身地など 【事例3-3】：かながわ寄付toカタログプロジェクト（世界食料デーキャンペーン） 【事例3-5】：フローレンス</p>	<p>サプライチェーン、取引先、仕入先のある地域など 【事例4-1】：日本補助犬情報センター 【事例4-2】：エンパワメントかながわ 【事例4-4】：協進印刷</p>
関わりがない	<p>全く関わったことのない地域 事例：フェイス・トゥ・フェイス</p>	<p>進出、開発予定地など</p>

出所：著者作成

図6-1と図6-2は、上記解説を概念化した図である。

図6-1では、強い地域性から弱い地域性、そして地域性がない領域へと明瞭な境界はなく拡がりをみせる。中心にはその地域での非営利活動があり、そこからの影響力の強さをオレンジの矢印で示している。活動地域に近いほど影響力は強く、地域性が弱い、あるいは地域性がないところへの影響力は弱まる。一方で黄色の矢印は、支援性資金や共感（非金銭的支援）の流れを表している。強い地域性のある地域での活動には、支援性資金や共感（非金銭的支援）が強く流れてくる。それが弱い地域性、地域性なしと拡がるにつれて、支援性資金や共感（非金銭的支援）の流れも弱まってくる。

図6-2では、地域性と支援内容について各事例の位置関係をマトリックス図にまとめている。上方は金銭的支援の要素が強い事例で、下方は非金銭的な共感的支援の要素が強い事例となる。また左側は地域性が弱い事例で、右側は地域性が強い事例である。例えば【事例3-3】かながわ寄付 to カタログプロジェクトでは、いずれのプロジェクトも寄付を集める点で金銭的支援の要素が強いが、「つづきジュニアタイムズ発行」プロジェクトは特定の地域との結び付きが強いが、「世界食料デーキャンペーン」はグローバルな取組で、地域性は弱い。また、【事例3-4】こまちぷらすは、恩送りカードの事例では団体への寄付となることから金銭的支援の要素が強いが、「3枚の葉っぱ」の事例では身近ではなかった人たちへの気付きや受容といった共感的支援（非金銭的支援）が強いことを示している。

図 6-3 : ファンドレイジングと地域類型、地域活用方法、地域性の強弱の相互関係概念図

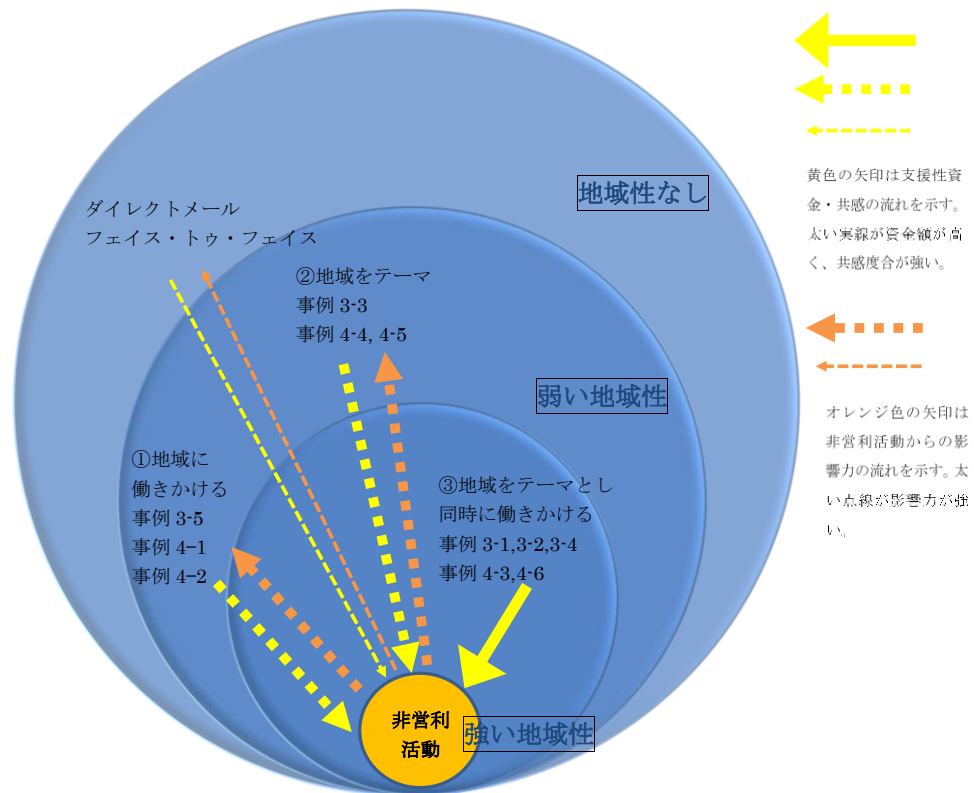
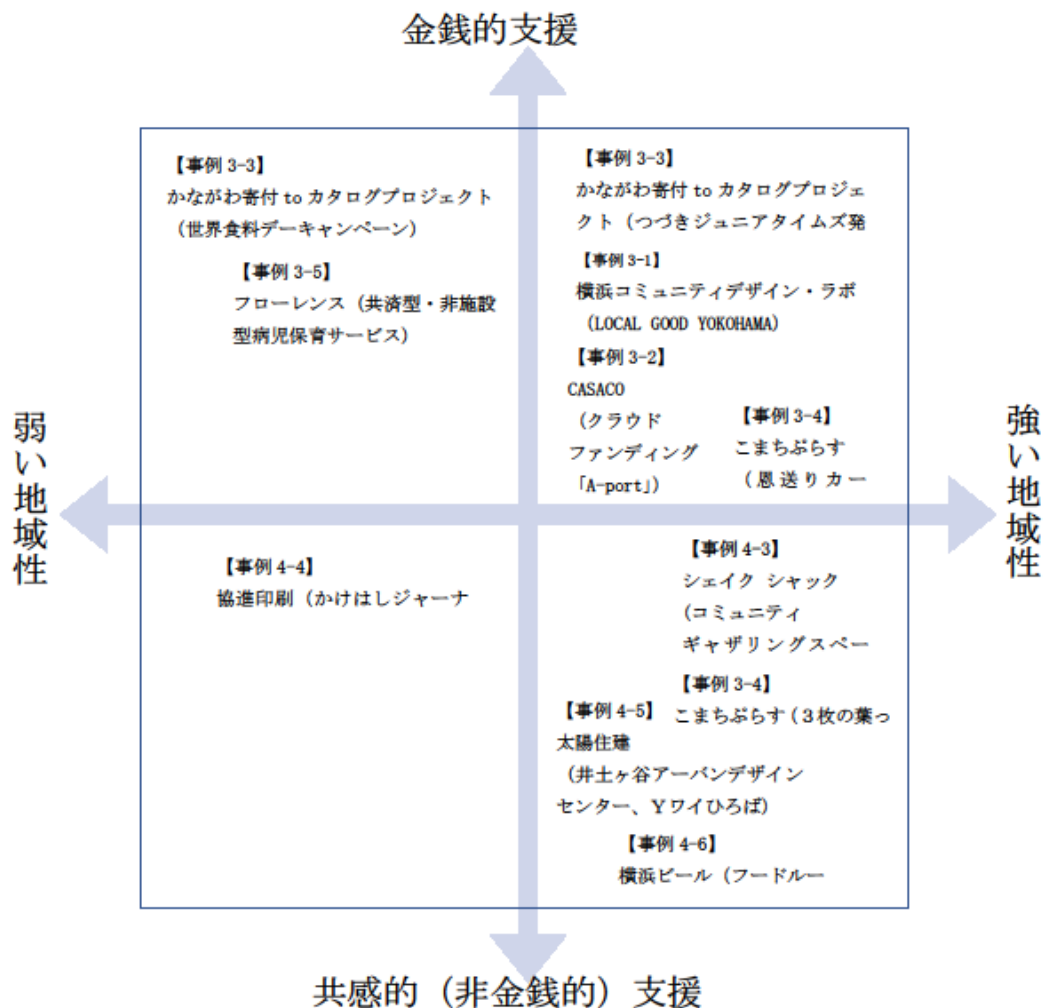




図 6-4：地域性と支援のマトリックス



出所：著者作成

## 第7節 小括

本章では、「地域性」について先行研究を通じて概念整理を行い、個人に対するファンドレイジングにおける「地域」を共感的共同という要素と広がりを持つ重層的空間と定義した。共感的共同という社会学的要素と、広がりを持つ重層的空間という空間学的要素を含んだ概念である。一方、企業に対するファンドレイジングにおける「地域」とは、企業存続のための経営戦略としてのCSRの発現の場と定義した。感性主義が妥当する現在において、企業がその存続のために社会的対応を発露する場と捉えた。また「地域」にはその強弱に差が

あり、つまりアイデンティティとして当該地域が同一性の確立の拠り所となる要素であるかにつき強弱に差がある。そこで、ファンドレイジングにおける共感と地域性のメカニズムについて、先行研究における組織的モデルを元に、「先行条件としての強い地域性→共感→寄付」「先行条件としての弱い地域性→役割取得・認知的過程→共感→寄付」との仮説を措定した。そして、具体的な「地域」については、④支援を集める場所としての地域、⑤支援を活用する場所としての地域、⑥ファンドレイジングが影響を及ぼす地域の3類型に分類した。さらに、地域の活用方法という点では、地域ファンドレイジングには①地域に働きかけるという場合と、②地域をテーマにするという場合、そして③その両者を満たす場合が考えられる。これら分類に、第3章と第4章で検証した事例を当てはめ、図表にまとめて整理した。

## 終章 研究の成果と今後の課題

### 第1節 研究の成果

本研究では、非営利活動促進のため、すなわち社会的課題の解決や新たな価値観の提示といった活動が促進されるよう、その活動を行うために必要となる資金獲得についての考察として、横浜市における事例研究を中心に、ファンレイジングの課題を分析し、それを解決する効果的なファンレイジングの要素を探求することを研究目的とした。研究の意義として、社会課題の複雑化、多様化により政府に代わって社会のニーズに対応するNPOのプレゼンスが高まっている一方で、資金不足の悩みを抱えていることを内閣府の調査資料から示した。新しい公共領域を担うNPOには寄付（共助）という対価性のない支援が必要となる（研究の現代社会における意義）。また、先行研究を非営利組織と資金について、CSRとファンレイジングの関係について、地域と寄付の仕組みについて整理しまとめた。その中で、地域と寄付の仕組みにおける先行研究の課題であったフィールド調査について、本研究はその課題を埋める役割を果たし得るものと考えられ、ここに先行研究との関係での意義も見出される。（以上序章内容）

第1章では、ファンレイジングの成功要因を探る入口として、ファンレイジングの必要性につきNPOの存在論に遡って考察した。NPOの存在意義は、これまでは市場の失敗、政府の失敗に対する比較優位性が主張されてきたが、対自的感性主義が妥当する領域であり、社会的課題解決機関としての「存在」と、政府や市場が有効な手を打ちえない部分をカバーするという「機能」をもった組織、それがNPOであると捉えた。そしてNPOの存続にとって必要となる財政の自立性については、資金源の多様性が重要となり、主として会費・寄付、補助金・助成金、事業収入などがあり、それぞれに特徴を持っている。

第2章では、ファンレイジングの課題を探求するため、ファンレイジングの現状について寄付市場、ファンレイジングの最新手法を検証した。その結果、ファンレイジングには多様な手法があり、それぞれメリット・デメリットがあるが、概して費用が高額となる。高額の費用を掛けてファンレイジングを実施できる団体は、資金的に余裕がある限られた大規模団体や、使命がファンレイジングそのものである団体に限られてくる。活動資金が不足していること、そのためファンレイジングによる資金獲得が必要であるが、逆説的にそのファンレイジングを実施するための資金も高額で用意することが難しいことが、ファンレイジングの課題と捉えた。

第3章では、ファンレイジングの課題の解決の糸口を探るため、①資金貢献要件と②理解要件という基準から、個人を対象としたファンレイジングにおいて成果を収めている5つの事例について検証し、成功要因を分析した。ここで一定の成功要因をつかむことができ

たが、これが個人を対象としたファンドレイジングだけでなく、企業を対象としたファンドレイジングにも妥当するのか、検証を要するところとなった。

そこで第4章では、企業を対象としたファンドレイジングと寄付に応じた企業の事例を検証した。検証に当たっては、まず企業のCSR活動と寄付の関係性について論じた。CSRは社会が望むことをするという普遍的内容であって、寄付をするというような具体的内容を指定する議論ではないが、社会や地域が望むのであれば企業は寄付をするべきであり、何をどこまでするかはステークホルダー（利害関係者）が決めることになる。また、個人に対する寄付訴求においては、共感と寄付は直接結びつく一方で、企業の場合には、企業規模による区分により差異がある。零細企業や中小企業の場合には、ステークホルダーの共感を引き出すためにCSR戦略として実施しているケースもあるが、経営者の考えや思いがそのまま企業経営に反映されることも多い。その場合は個人の場合と同様、経営者が思いを持っていれば寄付と結びつくことになる。大企業の場合には、経営者や担当者の思いというよりは、寄付に至る流れが零細企業・中小企業の場合と異なることが多い。すなわち、大企業の場合には、組織としての意思決定スキームが明文化されていることから、CSR戦略でその効果を上げるためには共感が有効であることを説明する必要がある。零細企業・中小企業と大企業では、意思決定のスキームに相違があるため直接的か間接的かの違いはあるが、いずれもステークホルダーの共感を引き出すという点は共通する。

第5章では、ファンドレイジングにおける共感の定義、要件、メカニズムをマーク・H. デイヴィスの組織的モデルを参照して導いた。そして、ファンドレイジングにおける共感を、他者の感情状態を共有する感情的な反応であり、能動的な感情移入と定義し、共感なき寄付ともみえる現象についても考察した。その上で、寄付の動因としての共感を導く共感媒介要素について論考し、「共通性」「接触性」「過程」という3つのカテゴリーを指定した。この共感媒介要素の概念をもとに、第3・4章で検証した個人からの寄付と企業からの寄付の事例について、成功要因を析出し、分析した。その結果、個人の場合も企業の場合にも、ファンドレイジングの成功要因として「地域」という要素が影響していることを見出すことができ、「地域性」がファンドレイジングの成功要因となりうることが示唆された。

第6章では、ファンドレイジングの成功要因となりうる「地域性」について先行研究を通じて概念整理を行い、個人に対するファンドレイジングにおける「地域」を共感的共同という要素と広がりを持つ重層的空間と定義した。共感的共同という社会学的要素と、広がりを持つ重層的空間という空間学的要素を含んだ概念である。一方、企業に対するファンドレイジングにおける「地域」とは、企業存続のための経営戦略としてのCSRの発現の場と定義した。感性主義が妥当する現在において、企業がその存続のために社会的対応を発露する場と捉えた。また「地域」にはその強弱に差があり、つまりアイデンティティとして当該地域が同一性の確立の拠り所となる要素であるかにつき強弱に差がある。そこで、ファンドレイジングにおける共感と地域性のメカニズムを、先行研究における組織的モデルを元に、「先行

条件としての強い地域性→共感→寄付」「先行条件としての弱い地域性→役割取得・認知的過程→共感→寄付」と指定した。そして、具体的な「地域」については、④支援を集める場所としての地域、⑤支援を活用する場所としての地域、⑥ファンレイジングが影響を及ぼす地域の3類型に分類した。さらに、地域の活用方法という点では、地域ファンレイジングには①地域に働きかけるという場合と、②地域をテーマにするという場合、そして③その両者を満たす場合が考えられる。これら分類に、第3章と第4章で検証した事例を当てはめ、図表にまとめて整理した。

以上から、本研究から以下の結論を導きたい。

NPOは社会的課題解決機関としての「存在」と、政府や市場が有効な手を打ちえない部分をカバーするという「機能」をもち、その活動資金獲得のためには共感を有効に用いファンレイジングを効果的に行う必要がある。

一方で、ファンレイジングには多様な手法があり、それぞれメリット・デメリットがあるが、概して費用が高額となる。活動資金が不足していること、そのためファンレイジングによる資金獲得が必要であるが、逆説的にそのファンレイジングを実施するための資金も高額で用意することが難しいことが、ファンレイジングの現在的課題と考えられる。

そして、効果的なファンレイジングを実施するためには、共感が寄付の動因となり、その共感を導くためには「共通性」「接触性」「過程」という3つのカテゴリーを持つ共感媒介要素が必要となる。

個人からの寄付、企業からの寄付の成功事例を資金調達要件と理解要件（共感が寄付の動因となることが明らかになったことから、今後理解要件は「共感要件」と呼ぶことにする）から分析した結果、「地域性」を要素としたファンレイジング（地域ファンレイジング）が共感媒介要素を満たし、またファンレイジングの課題の解決にも資することがうかがえた。

成功要因としてのファンレイジングにおける地域には、④支援を集める場所としての地域、⑤支援を活用する場所としての地域、⑥ファンレイジングが影響を及ぼす地域の3類型が、地域の活用方法という点では、①地域に働きかけるという場合と、②地域をテーマにするという場合、そして③その両者を満たす場合がある。また「地域性」要素とファンレイジングにおける共感のメカニズムの関係性について、「地域性」は先行条件として機能し、その強弱により「先行条件としての強い地域性→共感→寄付」「先行条件としての弱い地域性→役割取得・認知的過程→共感→寄付」と遷移することを解明した。

以上から、本研究では、共感媒介要素の抽出および分析と、共感メカニズムの修正モデルの提示までは一応の到達をみる事ができたと考える。

## 第2節 今後の課題

本研究の実証的検証と理論的検討の部分を終え、研究のまとめを行っている際に、新型コロナウイルス禍が襲った。コロナ禍では、多くのNPO法人が組織運営の継続について困難な状況に直面した。新型コロナウイルス感染症の拡大による神奈川県内のNPO法人などの市民活動団体への影響の実態を明らかにするために実施されたアンケート（回答件数452件、回答団体数424件）によれば、「新型コロナウイルス感染症の拡大によって、あなたの団体にはどの程度の影響が出ていますか」という質問に対し、ほぼ全ての団体が活動内容に何らかの影響を受けていると回答している。特に収入面に関しては、7割以上の団体が収入に影響を受けていると回答している<sup>159</sup>。新型コロナウイルス禍の中においても活動を継続していくためには、安定した収入が必要となり、ファンドレイジングは必須となる。

そうした中、本研究ではNPO法人が行うファンドレイジングにおける課題と、それを解決する効果的なファンドレイジングの要素を探求した。見出した課題に対しては、地域ファンドレイジングという解決手法を提示した。一方で、「課題が生じるものから生じないものへの移行できないか」という解の出し方も考えられる。例えば費用がほぼ掛からず、かつプラットフォームにサポート機能が整っているクラウドファンディングを有効に活用することで、ファンドレイジングの課題を解消することは考えられる。もっともその場合でも、やはり地域性を活用することで大きな効果を生み出すことができるはずである（【事例3-1】LOCAL GOOD YOKOHAMAはそのことを示している）。

また、効果的なファンドレイジングのためには、共感と、それを引き出す共感媒介要素が必要となり、地域性がその要因となること、そして共感と地域性のメカニズムを分析し、構造モデルを指定した（図6-2）。援用したマーク・H. デイヴィスの組織モデルはこれまでの共感理論を基礎として組み立てられており普遍性は高いことから、本研究から導いた共感と地域性の構造モデルについては一般的適用可能性が高いと考える。その結果、地域ファンドレイジングを実践すれば、中小規模の団体であっても多額の資金を投下せず効果的寄付集めが可能となり、ファンドレイジングの課題を克服することができる。多くのNPO法人が現在は意識できていないと考えられる地域ファンドレイジング（少なくとも今回インタビュー調査したNPO法人は意識できておらず、また石田・奥山は地域住民からの継続的な寄付のための「協働」の言葉は持ち出されているが実質的な段階には至っていないとする<sup>160</sup>）を実践することによって、NPO法人の課題である資金難を解決することにつながり、それはNPO法人が本来の自分たちのミッションである社会課題の解決や新たな価値観の提示へ全力を注ぐことを可能にするのである。

<sup>159</sup> 災害復興くらし応援・みんなのネットワークかながわ（準備会議）（2020）『新型コロナウイルス感染拡大の影響と対応に関する神奈川県内NPO・市民活動団体向け緊急アンケート 報告書』 p. 8

<sup>160</sup> 石田・奥山（2012）前掲書 p. 52

ただし、他の地域でもこの構造モデルが本当に当てはまるかは検証しなければならない。本研究で検証した事例は横浜という地域に限定されており、他の地域への汎用性については他の地域での検証が必要となる。もちろん、本研究で提示した共感メカニズム、構造モデルについては上述の通り一般的適用可能性は高く、また横浜といういち地域での事例検証ではあっても、資金貢献要件、共感要件という基準を満たす事例を多くの事例の中から収集し、その上で要素を析出しており、そこに真実性が見出される可能性は高いと考えている。

また、企業側からの寄付の戦略的動機は企業へのインタビューで検証したが、個人については十分な検証とはなっていない可能性がある。この点は、事例研究やアンケート調査が必要と考えられ、今後実証データを集めて検証していきたい。

なお、本研究では多額の資金を投資できない国内支援の中小規模団体に研究対象を絞り、地域ファンドレイジングがファンドレイジングの課題の解決に資すること論じた。この点、地域に存する中小規模の NPO 法人が地域性を前面に出してファンドレイジングを行えば、その地域からの寄付は獲得しやすいのは当然で、その点は論証するまでもないことではないかという指摘も考えられる。確かに、地域の NPO 法人が地域に訴えかければ寄付は集まりやすいことは想像に難くないが、地域の NPO 法人を考えたとき、通常は当該地域での課題を解決しようとしているような NPO 法人が想定される。当該地域の課題を解決しようとして、その地域に存する NPO 法人が、その地域の人たちに対して寄付など支援を呼びかければ、当然寄付は集まりやすい。しかし一方で、本研究の事例では、例えば【事例 5-1】日本補助犬情報センターや【事例 5-2】エンパワメントかながわの事例では、その地域の課題を扱っているわけではなく、「補助犬の理解・普及と障がい者の社会参加」、「子どもが安心して生きていく社会の実現、暴力のない社会の実現」など、地域に限定されない社会課題の解決と価値実現を目指している。つまり、地域とは関係性が薄い中小規模の NPO 法人でも、何らかの地域性を活用することによって、多額の資金をかけず地域からのファンドレイジングを成功させているのである。この点は、横浜のような NPO 先進地域ではない日本における標準的地域においても、地域ファンドレイジングを積極的に活用することによって成果を収めることができる。

一方で、この「地域ファンドレイジング」は、国内の非営利活動に対するファンドレイジングだけでなく、海外支援の場合においても有効であろうか。すなわち、国内での中小規模団体には有効であるが、国境を越える支援を行う大規模団体の行うファンドレイジングにおいて、地域性はどう影響するのであろうか。また地域性がファンドレイジングに影響を及ぼす場合には、共感がどういう地域性とかかわってくるだろうか。例えば、海外支援 NPO と自分とはかわりはないが、具体的に地域の人の顔が見えているような取組をしていることが共感を呼ぶのか（取組みの地域性）。それとも、例えば出張によく行っていたので思い入れがあるといった点なのか（地域との関係性）。

本研究では、共感媒介要素の抽出および分析と、共感メカニズムの修正モデルは提示できたが、この到達点は共感メカニズムを解き明かすまでは至っておらず、その解明のための今後の検討の土台を構築したにとどまる。共感と地域性のメカニズム、構造モデルについての他地域での通有性、海外支援の場合の地域ファンドレイジングの有効性などを、今後さらに実証データを収集して確証していきたい。

## 謝辞

本論文は、著者が横浜市立大学大学院都市社会文化研究科都市社会文化専攻博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。同専攻教授影山摩子弥先生には、指導教員として本研究の実施、遂行にあたり、研究方法やその意義、論点の指摘や論考の進め方まで、終始、懇切丁寧なご指導をいただいた。ここに深謝の意を表する。また同専攻教授吉田栄一先生、同専攻准教授三輪律江先生には、副指導教員として大変示唆深いご助言をいただき、本論文の細部にわたりご指導いただいた。ここに深謝の意を表する。また、同大学国際教養学部教授上村雄彦先生と同学部准教授坪谷美欧子先生には、論文審査にあたり新しい視点からのご示唆をいただき、論文をブラッシュアップすることができたことに拝謝する。さらに本研究の第3章、第4章では、NPO法人、企業の方々にインタビューし、回答をいただいた。これらインタビューへの回答がなければ、共感媒介要素としての地域性を析出することはできなかった。ここに感謝の意を表する。



## 参考・引用文献

### 日本語文献

- 阿部真紀（2018）『暴力を受けていい人はひとりもない』高文研.
- 荒木昭次郎（2012）『協働型自治行政の理念と実践』敬文堂.
- 馬場英朗（2007）「行政から NPO への委託事業における積算基準—フルコスト・リカバリーの観点から—」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 7, no. 2, pp. 83-95.
- 馬場英朗・青木孝弘・木村真樹（2009）「非営利組織の社会価値会計」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 9, no. 1+2, pp. 1-13.
- 馬場英朗・石田祐・奥山尚子（2010）「非営利組織の収入戦略と財務持続性—事業家か、多様化か—」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 10, no. 2, pp. 101-110.
- 馬場英朗・石田祐・五百竹宏明（2013）「非営利組織の財務情報に対する寄付者の選好分析」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 13, no. 1, pp. 1-10.
- 電通ダイレクトプロジェクト（2011）『先頭集団のダイレクトマーケティング』朝日新聞出版.
- 藤本健太郎編著（2014）『ソーシャルデザインで社会的孤立を防ぐ—政策連動と公私連携—』ミネルヴァ書房.
- 外務省（2007）『外務省 NGO 研究会（ファンド・レイジング）報告書 NGO のファンドレイジングの強化に向けて』.
- 埴淵知哉（2011）『NGO・NPO の地理学』明石書店.
- 速水智子（2011）「ソーシャルビジネスの収入構造における一考察 かものはしプロジェクトを中心として」『中京企業研究』no. 33, pp. 67-74.
- 平野克己（2013）『経済大陸アフリカ 資源、食糧問題から開発政策まで』中公新書.
- 細内信孝（2010）『新版 コミュニティ・ビジネス』学芸出版社.
- 石田大典・大平進・恩蔵直人（2021）「購入型クラウドファンディングの成功要因— シグナリング理論に基づく実証研究 —」『マーケティングジャーナル』vol. 40, no. 3, pp. 6-18.
- 石田祐（2007）「財源の多様性と団体の自立性—行政委託事業収入が与える影響を中心に—」『労働政策研究報告書』no. 82, pp. 115-156.
- 石田祐（2008）「NPO 法人における財源多様性の要因分析」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 8, no. 2, pp. 49-58.

- 石田祐・奥山尚子（2012）『地域福祉を支える寄付の仕組みに関する研究』全国勤労者福祉・共済振興協会.
- 石田祐・馬場英朗（2014）「非営利組織の財務情報と情報利用者の属性に関する実証研究—会計知識とボランティア経験が与える影響—」『非営利法人研究学会誌』vol. 16, pp. 81-89.
- 板橋悟（2010）『ビジネスモデルが見える化する ピクト図解』ダイヤモンド社.
- 伊藤園（2019）『伊藤園統合レポート 2019』.
- JANIC（特定非営利活動法人国際協力 NGO センター）（2016）『NGO データブック 2016 ～数字で見る日本の NGO～』外務省国際協力局民間援助連携室.
- J0 編集委員会（2019）「障害を「知る」の、一歩先にある「かかわり」が創るやさしい社会」『J0』no. 26.
- 影山摩子弥（2004）「生活と福祉のシステム論—NPO 労働と地域社会福祉システム—」『横浜市立大学論叢社会科学系列』vol. 55, no. 2・3, pp. 153-165.
- 影山摩子弥（2005）「中間組織としての NPO のシステム 理論的意味と労働生活政策」『横浜市立大学論叢社会科学系列』Vol. 56, no. 3, pp. 143-163.
- 影山摩子弥・吉成亮（2008）「企業における地域社会への貢献—横浜市内企業の社会的責任（CSR）に関する調査—」『横浜市立大学論叢社会科学系列』vol. 59, pp. 151-183.
- 影山摩子弥（2009）『地域 CSR が日本を救う』敬文堂.
- 影山摩子弥（2010a）「企業と NPO の接点としての CSR—企業と NPO による協働のシステム論的必然性と協働の事例—」『横浜市大論叢人文科学系列』vol. 61, no. 1, pp. 47-67.
- 影山摩子弥（2010b）「NPO と地域コミュニティ—NPO のシステム理念と地域性の必然性—」『横浜市大論叢人文科学系列』vol. 61, no. 1 号, pp. 69-70.
- 影山摩子弥（2012）「アソシエーションへの社会システム論的アプローチの意義と課題」『季刊 経済理論』vol. 49, no. 3, pp. 27-38.
- 影山摩子弥（2013）『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか?—経営戦略としての障がい者雇用と CSR』中央法規.
- 影山摩子弥（2016）「オープンイノベーションとしての協働—神奈川県の実業に見るコーディネーターの意義と役割—」『横浜市立大学論叢人文科学系列』vol. 67, no. 1, pp. 127-150.
- 柏木仁・東出浩教（2005）「スチュワードシップ理論に基づく NPO のマネジメントの検証」『ノンプロフィット・レビュー』vol. 5, no. 1, pp. 29-42.
- 柏木宏（2007）『指定管理者制度と NPO—事例研究と指定獲得へのマネジメント』明石書店.
- 河合明宣・大橋 正明（2017）『NPO マネジメント（新訂）』放送大学教育振興会.

- 河島伸子（2005）「NP0 ガバナンスの日米比較」『ノンプロフィット・レビュー』  
vol. 5, no. 1, pp. 1-11.
- 風見正三・山口浩平（2009）『コミュニティビジネス入門 地域市民の社会的事業』学芸出版社.
- 小島廣光・平本健太（2011）『戦略的協働の本質—NP0、政府、企業の価値創造』有斐閣.
- 駒崎弘樹（2007）『「社会を変える」を仕事にする—社会企業家という生き方』英治出版.
- 倉沢進編著（2002）『コミュニティ論』放送大学教育振興会.
- 協進印刷（2014）『2014CSR 報告書』.
- 松下啓一（1998）『自治体 NP0 政策—協働と支援の基本ルール“NP0 条例”の提案』ぎょうせい.
- 松井富美男（2005）『カント倫理学の研究—義務論体系としての『道徳形而上学』の再解釈』溪水社.
- 三輪律江・尾木まり編著（2017）『まち保育のススメーおさんぽ・多世代交流・地域交流・まちづくりー』萌文社.
- 三浦佳代（2007）『知覚と感性の心理学』岩波書店.
- 宮田穰（2003）「企業と NP0 のパートナーシップにおける “つなぎ手” の役割」『ノンプロフィット・レビュー』 vol. 3, no. 1, pp. 59-68.
- 森岡清志編著（2008）『地域の社会学』有斐閣アルマ.
- 長浜洋二（2014）『NP0 のためのマーケティング講座』学芸出版社.
- 長坂寿久（2004）「ODA（政府開発援助）と NGO」『季刊 国際貿易と投資』 no. 55, pp. 89-110.
- 内閣府（2018）『平成 29 年度特定非営利活動法人に関する実態調査』.
- 中島義道（1997）『カントの人間学』講談社現代新書.
- 中嶋貴子・馬場英朗（2012）「非営利組織の成長性と安定性に関する実証分析—NP0 法人パネル・データを用いた財務分析から—」『非営利法人研究学会誌』 vol. 14, pp. 69-79.
- 名和高司（2015）『CSV 経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』東洋経済新聞社.
- 日本ファンドレイジング協会『認定ファンドレイザー・テキスト』.
- 日本ファンドレイジング協会（2017）『寄付白書 2017』.
- 日本環境教育フォーラム（2013）『平成 24 年度外務省主催 NGO 研究会 国際協力 NGO のファンドレイジング 報告書』

- 西川芳昭・吉田栄一（2009）『地域の振興—制度構築の多様性と課題—（研究双書 No578）』日本貿易振興機構アジア経済研究所.
- 小田切康彦・浅野令子（2009）「財務データからみた NPO 法人の収入構造—滋賀県を例として—」『同志社政策科学研究』 vol. 11, no. 1, pp. 15-23.
- 小田切康彦・新川達郎（2010）「行政と NPO との協働事業における評価導入の条件」『ノンプロフィット・レビュー』 vol. 10, no. 1, pp. 13-26.
- 小田切康彦（2016）「サードセクター組織の自律性—財政的自律性の評価の試み—」『RIETI Discussion Paper Series』 16-J-040.
- 小田切康彦（2017）「サードセクター組織におけるミッション・ドリフトの発生要因」『RIETI Discussion Paper Series』 17-J-068.
- 奥林康司・稲葉元吉・貫隆夫（2002）『NPO と経営学』中央経済社.
- 大室悦賀（2016）『サステイナブル・カンパニー入門 ビジネスと社会的課題をつなぐ企業・地域』学芸出版社.
- パブリックリソースセンター編（2012）『NPO 実践マネジメント入門（第2版）』東信堂.
- 労働政策研究・研修機構（2016）『NPO の就労に関する研究—恒常的成長と震災を機とした変化を捉える—』労働政策研究報告 no. 183.
- 災害復興くらし応援・みんなのネットワークかながわ（準備会議）（2020）『新型コロナウイルス感染拡大の影響と対応に関する神奈川県内 NPO・市民活動団体向け緊急アンケート報告書』
- 坂本治也（2013）『リスクを好む人ほど寄付をする!? —リスク態度と寄付行動の関係—』ファンドレイジングジャーナル オンライン.
- 坂本治也（2017）「政府への財政的依存と市民社会のアドボカシー—政府の自立性と逆 U 字型関係に着目した新しい理論枠組み—」『ノンプロフィット・レビュー』 vol. 17, no. 1, pp. 23-37.
- 佐々木周作（2017）『「原因と結果」の経済学：ファンドレイジング編』ファンドレイジングジャーナル オンライン.
- 佐々木周作・石田祐・坂本治也（2017）「人はなぜ寄付をするのか—NPO 研究、行動経済学における知見から」『寄付白書 2017』 pp. 55-93.
- 澤村明・田中敬文・黒田かおり・西出優子（2017）『はじめての NPO 論』有斐閣ストゥディア.
- 中央共同募金会（2011）『「社会を良くするしくみ」事例集—地域におけるファンドレイジングの取り組み手法の調査研究—』.
- 竹田青嗣（2010）『完全解説 カント「実践理性批判」』講談社選書メチエ.

- 田中弥生（1999）『「NPO」幻想と現実—それは本当に人々を幸福にしているのだろうか?』同友館.
- 田中弥生（2008）『NPO 新時代 市民性創造のために』明石書店.
- 田中弥生・栗田佳代子・粉川一郎（2008）「NPO の持続性と課題—財務データベース分析から考える—」『ノンプロフィット・レビュー』 vol. 8, no. 1, pp. 33-48.
- 田中弥生・馬場英朗・渋谷進（2010）「財務指標から捉えた民間非営利組織の評価—持続性の要因を探る—」『ノンプロフィット・レビュー』 vol. 10, no. 2, pp. 111-121.
- 田中弥生（2011）『市民社会政策論—3・11 後の政府・NPO・ボランティアを考えるために—』明石書店.
- 谷内田絢子・土肥真人（2014）「国際協力活動における日本の企業と NGO のパートナーシップの実態と可能性」『ノンプロフィット・レビュー』 vol. 14, no. 1+2, pp. 15-29.
- 田尾雅夫・吉田忠彦（2009）『非営利組織論』有斐閣アルマ.
- 徳永洋子（2017）『非営利団体の資金調達ハンドブック』時事通信社.
- 富樫康明（2000）『NPO いきいきコミュニティ』市民出版社.
- 坪郷実編（2003）『新しい公共空間をつくる—市民活動の営みから』日本評論社.
- 塚本一郎・関正雄編著（2012）『社会貢献によるビジネス・イノベーション:「CSR」を超えて』丸善出版.
- 梅田聡（2018）「共感の理論と脳内メカニズム」『高次脳機能研究』 vol. 38, no. 2, pp.133-138.
- 鵜尾雅隆（2019）『【共感の本質シリーズ】共感とは共通フィールドの設定』ファンドレイジングジャーナル・オンライン.
- 後房雄・藤岡喜美子編著（2016）『稼ぐ NPO 利益をあげて社会的使命へ突き進む』カナリアコミュニケーションズ.
- 矢吹雄平（2004）「NPO・中間支援組織の参画が拓く地域運営の今後」『ノンプロフィット・レビュー』 vol. 4, no. 1, pp. 25-38.
- 山田英二（2008）『諸外国における寄付の状況と税制の役割』三菱総合研究所.
- 山本純子（2014）『入門クラウドファンディング スタートアップ、新規プロジェクト実現のための資金調達方法』日本実業出版社.
- 山内直人（1997）『ノンプロフィット・エコノミー NPO とフィランソロピーの経済学』日本評論社.
- 山内直人（2014）「ファンドレイジングとは何か」『情報の科学と技術』 vol. 64, no. 8, pp. 294-299.

- 山内悠太（2016）『マンスリーサポーターの獲得に注力すべき NPO、すべきでない NPO』ファン  
ドレイジングジャーナル オンライン.
- 山崎丈夫（2006）『地域コミュニティ論 改訂版』自治体研究社.
- 市民セクターよこはま（2014）『Let' s 協働入門』.
- 横浜市市民局市民活動支援課（2018）『AMPERSAND 協働実践 市民と市職員のための協働契約  
ハンドブック』.
- 横山恵子（2003）「企業と NPO のパートナーシップ」『ノンプロフィット・レビュー』  
vol. 3, no. 1, pp. 47-57.
- 吉田忠彦（2005）『地域と NPO のマネジメント』晃洋書房.
- 吉原直樹（2007）『開いて守る 安全・安心のコミュニティづくりのために』岩波ブックレ  
ット.

## 外国語文献

- Aya Okada, Yu Ishida, Naoto Yamauchi (2017) Effectiveness of Social Media in Disaster Fundraising: Mobilizing the Public towards Voluntary Actions, *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, vol. 4, no. 1, pp. 49-68.
- Callen, Jeffrey L. (1994) Money donations, volunteering and organizational efficiency, *The Journal of Productivity Analysis*, vol. 5, no. 3, pp. 215-228.
- Chang, Cyril F. and Tuckman, Howard P. (1994) Revenue diversification among non-profits, *Voluntas*, vol. 5, no. 3, pp. 273-290.
- Daniel M. Oppenheimer, Christopher Y. Olivola (2011) *The Science of Giving*, Experimental Approaches to the Study of Charity.
- Davis, Mark H. (1996) *Empathy: A Social Psychological Approach*, Social Psychology Series (菊池章夫訳 (1999) 『共感の社会心理学—人間関係の基礎』 川島書店) .
- Decety, Jean; Ickes, William (2011) *The Social Neuroscience of Empathy*, MIT Press (岡田顕宏訳 (2016) 『共感の社会神経科学』 勁草書房) .
- Drucker, Peter F. (1990) *Managing the Non-Profit Organization*, HarperCollins Publishers (上田惇生訳 (2007) 『非営利組織の経営』 ダイヤモンド社) .
- Dyana P. Mason (2016) Recognition and Cross-Cultural Communications as Motivators for Charitable Giving: A Field Experiment, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45, no. 1, pp. 192-204.
- Eleanor Brown, James M. Ferris (2007) Social Capital and Philanthropy: An Analysis of the Impact of Social Capital on Individual Giving and Volunteering, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, pp. 85-99.
- Elizabeth W. Dunn<sup>1</sup>, Lara B. Aknin<sup>1</sup>, Michael I. Norton (2008) Spending Money on Others Promotes Happiness, *Science*, Vol. 319, pp. 1687-1688.
- Erica Harris, Christine Petrovits, Michelle Yetman (2015) The Effect of Nonprofit Governance on Donations: Evidence from the Revised Form 990, *The Accounting Review*, vol. 90, no. 2, pp. 579-610.
- Froelich, Karen A. (1999) Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, no. 3, pp. 246-268.
- Froelich, Karen A. ; Knoepfle, Terry W. and Pollak, Thomas H. (2000) Financial measures in nonprofit organization research: Comparing IRS 990 return and audited

- financial statement data, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, no. 2, pp. 232-254.
- Frumkin, Peter and Kim, Mark T. (2001) Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?, *Public Administration Review*, vol. 61, no. 3, pp. 266-275.
- Gordon, Teresa P. and Khumawala, Saleha B. (1999) The demand for not-for-profit financial statements: A model of individual giving, *Journal of Accounting Literature*, vol. 18, pp. 31-56.
- Greenlee, Janet S. and Brown, Karen L. (1999) The impact of accounting information on contributions to charitable organizations, *Research in Accounting Regulation*, vol. 13, pp. 111-125.
- Greenlee, Janet S. and Trussel John M. (2000) Predicting the financial vulnerability of charitable organizations, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 11, no. 2, pp. 199-210.
- Greenlee, Janet S. and Tuckman, Howard P. (2007) *Financial health*, Dennis R. Young, ed., *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*, Altamira Press.
- Hager, Mark A. (2001) Financial vulnerability among arts organizations: A test of the Tuckman-Chang measures, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 30, no. 2, pp. 376-392.
- Hideaki BABA, Yu ISHIDA, Naoko OKUYAMA (2014) Revenue Strategies and Financial Viability for Emerging Nonprofit Sector in Japan: Commercialization or Diversification?, *Kansai University Review of Business and Commerce*, No. 15, pp. 1-14.
- Hyndman, Noel (1990) Charity accounting: An empirical study of the information needs of contributors to UK fund raising charities, *Financial Accountability & Management*, vol. 6, no. 4, pp. 295-307.
- Hyndman, Noel (1991) Contributors to charities: A comparison of their information needs and the perceptions of such by the providers of information, *Financial Accountability & Management*, vol. 7, no. 2, pp. 69-82.
- Jen Shang Rachel Croson (2009) A Field Experiment in Charitable Contribution: The Impact of Social Information on the Voluntary Provision of Public Goods, *The Economic Journal of Happiness Studies*, Vol. 119, no. 540, pp. 1422-1439.



- John A. List and David Lucking-Reiley (2002) The Effects of Seed Money and Refunds on Charitable Giving: Experimental Evidence from a University Capital Campaign, *Journal of Political Economy*, Vol. 110, No. 1, pp. 215-233.
- John Kania & Mark Kramer (2011) Collective Impact, *Stanford SOCIAL INNOVATION REVIEW*, Winter 2011.
- Kamdar, Ameer, Steven D. Levitt, John A. List, Brian Mullaney, and Chad Syverson (2015) Once and done: Leveraging behavior economics to increase charitable contributions, *Science of Philanthropy Initiative (SPI) Working Paper*, no. 25, pp. 1-34.
- Khumawala, Saleha B. and Gordon, Teresa P. (1997) Bridging the credibility of GAAP: Individual donors and the new accounting standards for nonprofit organizations, *Accounting Horizons*, vol. 11, no. 3, pp. 45-68.
- Kimberley Scharf, Mirco Tonin, Ted Bergstrom, & 19 more (2018) *The Economics of Philanthropy: Donations and Fundraising*, The MIT Press.
- Kingma, Bruce R. (1993) Portfolio theory and nonprofit financial stability, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 22, no. 2, pp. 105-119.
- Laura Arrillaga-Andreessen (2011) *Giving 2.0: Transform Your Giving and Our World*, Jossey-Bass.
- MacIver, Robert M. (1917) *Community: A Sociological Study*, Ayer Co Pub (中久郎・松本通晴訳 (1975) 『コミュニティー社会学的研究: 社会生活の性質と基本法則に関する一試論』 ミネルヴァ書房) .
- Mark Phillips (2015) *The pandraising paradox*
- Marudas, Nicholas P. (2004) Effects of nonprofit organization wealth and efficiency on private donations to large nonprofit organizations, *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, vol. 11, pp. 71-91.
- Mersky, Jaffe & Associates (2013) *The Fundamental Paradox of Nonprofit Fundraising - Building Donor Loyalty*
- Michael, Sanders, and Sarah Smith (2016) Can simple prompts increase bequest giving? Field evidence from a legal call centre, *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 125, pp. 179-191.
- Parsons, Linda M. (2007) The impact of financial information and voluntary disclosures on contributions to not-for-profit organizations, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 19, pp. 179-196.

- Parsons, Linda M. and Trussel, John M. (2009) Fundamental analysis of not-for-profit financial statements: An examination of financial vulnerability measures, *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, vol. 12, pp. 35-56.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) *Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review (January/February) , pp. 62-77.
- Posnett, John and Sandler, Todd (1989) Demand for charity donations in private non-profit markets: The case of the U.K., *Journal of Public Economics*, vol. 40, no. 2, pp. 187-200.
- P. Wiepking&F. Handy (2015) *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy*, Palgrave Macmillan UK.
- R. Mark Isaac&Douglas D. Davis (2006) *Experiments Investigating Fundraising And Charitable Contributors*, Amsterdam ; Oxford : Elsevier JAI.
- Russell N. James, Deanna Sharpe (2007) The Nature and Causes of the U-Shaped Charitable Giving Profile, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, no. 2, pp. 218-238.
- Salamon, Lester M. (1987) Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, no. 1-2, pp. 29-49.
- Sandel, Michael J. (2010) *Justice: What's the Right Thing to Do?* Farrar, Straus and Giroux (鬼澤忍訳 (2011) 『これからの「正義」の話をしよう いまを生き延びるための哲学』 早川書房) .
- Seungahn Nah, Gregory D. Saxton (2013) Modeling the adoption and use of social media by nonprofit organizations, *New Media & Society*, vol. 15, no. 2, pp. 294-313.
- Shusaku Sasaki (2017) Group Size and Conformity in Charitable Giving: Evidence from a Donation-Based Crowdfunding Platform in Japan, *ISER Discussion Paper*, no. 1004, pp. 1-41.
- Stefano DellaVigna John A. List Ulrike Malmendier (2012) Testing for Altruism and Social Pressure in Charitable Giving, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 127, no. 2, pp. 1-56.
- Steinar, Kvale (2010) *Designing Qualitative Research, 5th Ed + Heuristic Research + InterViews, 2nd Ed + Human Rights and Social Justice*, Sage Pubns (能智正博・徳田治子訳 (2016) 『質的研究のための「インター・ビュー」』 新曜社) .

- Sudeep Mohandas (2017) *The fundraising paradox*
- Szper, Rebecca and Prakash, Aseem (2011) Charity watchdogs and the limits of information-based regulation, *Voluntas*, Vol. 22, No. 1, pp. 112-141.
- Tinkelman, Daniel (1998) Differences in sensitivity of financial statement users to joint cost allocations: The case of nonprofit organizations, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, vol. 13, no. 4, pp. 377-393.
- Tinkelman, Daniel (1999) Factors affecting the relation between donations to not-for-profit organizations and an efficiency ratio, *Research in Governmental and Nonprofit Accounting*, vol. 10, pp. 135-161.
- Trussel, John M. (2002) Revisiting the prediction of financial vulnerability, *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 13, no. 1, pp. 17-31.
- Trussel, John M. and Parsons, Linda M. (2008) Financial reporting factors affecting donations to charitable organizations, *Advances in Accounting*, vol. 23, pp. 263-285.
- Tuckman, Howard P. and Chang, Cyril F. (1991) A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 20, no. 4, pp. 445-460.
- Weisbrod, Burton A. (1997) The future of nonprofit sector: Its entwining with private enterprise and government, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 16, no. 4, pp. 541-555.
- Wellens, Lore and Jegers, Mar (2013) Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach, *European Management Journal*, Vol. 32, Iss. 2, pp. 223-243.
- Wolfgang Bielefeld James C. Murdoch (2004) The Locations of Nonprofit Organizations and Their For-Profit Counterparts: An Exploratory Analysis, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Volume*, 33 issue: 2, pp. 221-246.

## 図表一覧

図 0-1 : 論文構成 .....	8
図 1-1 : 市民セクターよこはま経常収益構造 .....	32
図 2-1 : 寄付金の国際比較 .....	38
図 3-1 : 横浜市「地域まちづくり活動を対象としたクラウドファンディング活用支援事業」支援の流れ .....	52
図 3-2 : 認定 NPO 法人こまちぷらす経常収益構造 .....	56
図 3-3 : 認定 NPO 法人フローレンス経常収益構造 .....	62
図 4-1 : 企業からのファンドレイジングの成功事例研究 .....	64
図 4-2 : 認定 NPO 法人日本補助犬情報センター経常収益構造 .....	68
図 4-3 : 認定 NPO 法人エンパワメントかながわ経常収益構造 .....	72
図 5-1 : 共感の組織的モデル .....	103
図 6-1 : コミュニティとアソシエーション .....	121
図 6-2 : 共感と地域性のメカニズム .....	127
図 6-3 : ファンドレイジングと地域類型、地域活用方法、地域性の強弱の相互関係概念図 .....	135
図 6-4 : 地域性と支援のマトリックス .....	136
表 1-1 : 収入構造による NPO の分類 .....	25
表 1-2 : 認定 NPO 法人市民セクターよこはま団体概要 .....	31
表 2-1 : 個人寄付比較 .....	37
表 2-2 : ファンドレイジングの手法とその特徴 .....	39
表 3-1 : クラウドファンディングの事例 .....	49
表 3-2 : かながわ寄付 to カタログプロジェクト 目標と成果 .....	54
表 3-3 : 認定 NPO 法人こまちぷらす団体概要 .....	56
表 3-4 : 認定 NPO 法人フローレンス団体概要 .....	60
表 4-1 : 認定 NPO 法人日本補助犬情報センター団体概要 .....	68
表 4-2 : 認定 NPO 法人エンパワメントかながわ団体概要 .....	72
表 4-3 : Shke Shack 会社概要 .....	75

表 4-4 : 協進印刷会社概要 .....	78
表 4-5 : 太陽住建会社概要 .....	82
表 4-6 : 横浜ビール会社概要 .....	87
表 5-1 : 共感の組織モデルにおける要素とその解説.....	104
表 5-2 : 個人からの寄付事例と共感媒介要素 .....	108
表 5-3 : 個人からの寄付事例と析出要素 .....	109
表 5-4 : 地域性と確証バイアス .....	111
表 5-5 : 企業からの寄付事例と析出要素 .....	113
表 6-1 : 「地域社会」概念整理 .....	120
表 6-2 : ファンドレイジングにおける地域性の定義、地域類型、及び地域の活用方法.....	133
表 6-3 : ファンドレイジングと地域との関わりの強弱.....	133

## APPENDIX

## インタビュー調査票

横浜市立大学大学院 都市社会文化研究科

瀬上倫弘

## 第1章 インタビューの趣旨

ファンドレイジングについての事例分析から判明した課題を踏まえ、地域志向のファンドレイジング・CSR、その評価基準、地域性とグローバル・普遍性の関係性等について、横浜市における事例研究を中心に考察し、地域志向ファンドレイジング・CSRの有効性を立証したいと考えております。

そこで、横浜でご活躍されている企業・団体の皆様から、地域に根差したお取り組みや社会貢献活動についてお話をうかがいし、研究資料とさせていただくことが本インタビューの目的です。

つきましては、日頃の業務でお忙しい中恐縮でございますが、インタビューの趣旨にご理解いただき、是非ともご協力いただきますよう宜しくお願い申し上げます。

## 第2章 インタビューにあたってのお願い

1. 調査後に正確な分析を行うため、インタビュー内容を録音させていただいております。録音内容は私のみが取り扱わせていただき、本研究以外の用途には利用いたしません。
2. 調査した内容は、当方にてまとめさせていただき、データとして博士論文、学術雑誌への投稿に活用させていただきます。
3. 論文へは、団体名とインタビューさせていただいた方のお名を記載させていただきます。

## 第3章 インタビューの時間

1時間程度を予定しております。

## 第4章 インタビューの場所

ご都合のよい場所にお伺い致します。

## 第5章 インタビュー内容

大枠としましては、ミッション・ビジョン、活動内容、ファンドレイジングの状況（NPO法人）、地域とのかかわり、社会貢献活動（地域、国内、グローバル）といった内容につきまして、お話をうかがえそうですと幸いです。下記にインタビュー項目を列記させていただきましたが、あくまで目安です。別途お話いただける内容がございましたら是非お願いいたします。

## 1. 基本項目

※ホームページ等で事前に調査させていただきますが、確認の為、基本的な事項についてもお話をうかがいさせていただきますことがございます。

問1 設立の経緯をお聞かせください

問2 設立から現在まで、どのような活動・事業を展開されてきましたか

問3 現在の収支について、差支えない範囲でお聞かせください

問4 そのような収支構造となった変遷と要因についてお聞かせください

問5 ファンドレイジングはどのように実施されていますか（NPO法人様）

問 6	業務ではどのようなことを大切にされていますか
問 7	営業活動ではどのようなことを大切にされていますか
②	社会貢献活動について（主として企業様）
問 8	社会貢献活動は実施されていますか
問 9	もし実施されている場合、どのような活動をなさっていますか
問 10	なぜそうしたお取組みをされているのでしょうか
問 11	国内や海外の課題についてはどのようにお考えですか
問 12	今後実施したい活動はありますか
③	地域志向の活動について
問 13	地域社会とのかかわりがありますか
問 14	どのようなかかわりをお持ちですか
問 15	なぜそうしたお取組みをされているのでしょうか
問 16	今後実施したい活動はありますか
以上	

寄付事例と共感媒介要素

事例	概要と特徴	析出された要素	該当する共感媒介要素		
			共通性	接触性	過程
【事例3-1】 LOCAL GOOD YOKOHAMA	横浜で地域の課題解決のためにプラットフォーム事業を展開する事例。行政、市民、企業、大学といった多様な主体がそれぞれの立場から広く参加できる仕組みと、それぞれの活動に必要な経営資源を結びつけるクラウドファンディングやスキルマッチングの機能を備えている。この仕組み・システムには、地域における多様な主体を巻き込み協業を引き出すプロセスがある。多様な主体による協業のプロセスは、他者の立場や価値観を受け入れ理解することから始まり、そこには「過程」のカテゴリーに属する共感媒介要素がみられる。	地域課題解決			○
		行政を含む多様な主体			
		地域活動への参画			
【事例3-2】 CASACO（カサコ）	横浜市西区の住宅街に築70年の古民家を改修した多世代多国籍の交流空間。上手く活用されていない地域の古民家や空き家を、地域での多世代多国籍の交流空間へと活用していくという社会的課題解決のための理解・共感がある。多世代多国籍間の交流には、互いに異なるバックグラウンドや価値観を持つ人々が、共通の理解や連帯を示すことにより、お互いの考えや感情を共有することになり、「共通性」のカテゴリーに属する共感媒介要素がみられる。また、クラウドファンディングのサイトを見た大衆は、CASACOが目指す多世代多国籍の交流空間による異なる価値観との出会いと新たな行動に対し理解を示し、協力をするようになる。ここには、他人の立場・世界を積極的に受け入れ想像することで、他人を理解することを後押しするシステムがあり、「過程」のカテゴリーに属する共感媒介要素がみられる。	地域古民家、空き家の活用	○		○
		行政によるクラウドファンディング支援			
【事例3-3】 かながわ寄付toカタログ	地域・社会をよりよくするために企画された8つのプロジェクトが掲載された冊子「かながわ寄付toカタログ」の各プロジェクトに、100円×10枚綴りの「キフト・チケット」を購入して自分の選ぶプロジェクトに寄付することで参加するという寄付プロジェクト。人と人が直接対話でつながって「キフト・チケット」は購入され、それぞれのプロジェクトが扱う課題について理解し共感して選別されて、「キフト・チケット」が特定のプロジェクトへと使われている。「キフト・チケット」の授受を通じて、地域をよくしたいと思う人たちが支援者が、直接接し繋がりを持つ点は「接触性」に属する共感媒介要素である。	対面方式		○	
		地域性の強さ			
		まちの力			
【事例3-4】 こまちぶらす	「子育てをまちでプラスに」をコンセプトに、子育てが「まちの力」で豊かになる社会を目指すNPO法人。地域、子育て、介護や多様性社会での課題を感じ、その解決を願う人たちが、気軽な思いから恩送りカードを購入し、誰かに繋いでいる。ここには、子育てや介護での苦労や孤立といった課題への共通の理解、その課題をまちの力で解決していくという連帯感といった「共通性」カテゴリーの共感媒介要素がみられる。また、「3枚の葉っぱ」によるフューチャーセッションによって、身近な存在ではなかった人たちの立場・世界を受け入れ想像することになり、役割取得や視点取得という「過程」もみられる。さらに、恩送りカードによって本来その場にはいない人たちが、カードとその利用によって提供されるコーヒーで繋がり、それがまたカード購入に繋がっていくという「接触性」、他者の立場を積極的に受け入れ想像し、理解しようとする「過程」を通じての共感媒介要素もみられる。	社会関係資本とよばれる人と人とのつながり	○	○	○
		世代を超えたコミュニティ・ビジネス			
【事例3-5】 フローレンス	病児保育という社会課題に取り組む認定NPO法人。フローレンスでは、会員登録と定額費用負担は、子育て世代の利用者が互いに助け合う共通フィールドを設定しており、「共通性」カテゴリーの共感媒介要素がみられる。また、近所の子育て経験のある女性の活用も、過去の子育て経験者が現役の子育て世代への役割取得が行われることとなり、「過程」を通じての共感媒介要素もみられる。	地域の力で病児保育問題を解決	○		○
		近所の子育て経験のある女性や地域の小児科と連携			
		地域密着型病児保育			



【事例4-3】 SHAKE SHACK (シェイクシャック)	2001年にマディソンスクエアパークの再生を目的としたアートイベントに出店した1台のホットドッグカートからスタートし、2004年にニューヨーク市より功績が認められ、公園内の常設店舗となった。「シェイクシャックに関わるあらゆる方々や企業、地域のために我々ができることを」というStand For Something Good <sup>TM</sup> がブランドミッションである。高品質で安心・安全な食材の調達、地球環境に優しいデザインの採用、そして店舗内だけでなく店舗の壁を越えた周りのコミュニティまでホスピタリティを広げたいという思いから、地域コミュニティのサポートを行うなど、レストランの枠組みに捉われないさまざまな活動を行っている。	自分たちが関わる地域や人を大切にすること	○	○
		店舗の周りの「コミュニティ」までホスピタリティを広げたいという思い		
		地域コミュニティのサポートを行うなど本業の枠組に捉われない様々な活動		
【事例4-4】 協進印刷	代表者の江森氏はもともとはボランティアや社会貢献活動に興味はなかったが、今では横浜型地域貢献企業の制度立ち上げや、横浜を代表する地域CSR企業の代表として講演などでも活躍している。経営環境の厳しい印刷業において量を追わない経営を行い、信頼関係をコアコンピタンスと捉え、ネットワーク、人間関係、コミュニケーションを重要な経営戦略をとることは、地域が中心的な要素となっている。	信頼関係、ネットワーク、人間関係	○	○
		地域で人材育成		
		都市間、特定のヒト・ムラとのつながり		
		身近な地元の子どもたち		
【事例4-5】 太陽住建	太陽光発電システムの設置・販売、リノベーション工事、住宅防音工事等を主たる事業としている。「井土ヶ谷アーバンデザインセンター」は、地域コミュニティ活性化のための「機会と場（プラットフォーム）」提供の機能を果たしているまた「Yワイひろば」では、「空き家」を有効活用し、地域の人たちへの開放スペースと地域の人たちとつながりたい事業所の人たちの出会いの場となっている。現場と顧客との信頼関係を大切にし、企業としては地域のためになっていないと生かされないとの考えから、地域戦略を展開し、サステナブル（永続的）企業を目指している。また、地元地域への貢献にとどまらず、被災地支援の際にもボランティアとして携わり、災害支援の現場から新たな事業展開の着想を得ることもあった。	行政や地域と協働	○	○
		地域の力で課題を解決		
		コレクティブ・インパクト		
【事例4-6】 横浜ビール	最後に検証する横浜ビールは、横浜でクラフトビールを醸造し、横浜の食材と横浜ビールを提供する直営レストランを運営している。横浜ビールは寄付をすることでNPO法人への支援を行っているわけではないが、中間支援団体に非金銭的な支援を行っている。 横浜ビールの太田社長は、地元の生産者とのつながりをつくり事業を軌道に乗せた。そこには、地元でとれたモノ（地産地消）だけでなく、地元のヒト（ストーリー）を大事にするという発想がある。さらに仕入れ先としての生産者についても、適正価格を意識し、卸売で仕入れるより高くなっても、生産者のストーリーを伝え、消費者に理解してもらっている。過疎化が進む道志村での取り組みなど、モノやコトでなくストーリーや想いを発信している。	地元の生産者、ヒト	○	
		生産者のストーリーを伝える		

出所：著者作成

## 業績

### 講演・口頭発表等

セッション講演 小國泰弘・瀬上倫弘『国連 WFP 協会から学ぶ 持続可能な NPO 組織となるための中期計画の具体的策定方法』（日本ファンドレイジング協会主催「ファンドレイジング・日本 2018」／2018 年 3 月 17 日 於駒沢大学駒沢キャンパス）

セッション講演 高橋順一・瀬上倫弘・久津摩和弘『トップランナーから見る寄付つき商品の潮流 企業と社会を変える手法大公開』（日本ファンドレイジング協会主催「ファンドレイジング・日本 2019」／2019 年 9 月 15 日 於駒沢大学駒沢キャンパス）

研究報告 瀬上倫弘『国連機関の中間支援 NPO 法人におけるファンドレイジングの研究』（日本 NPO 学会主催「日本 NPO 学会第 20 回年次大会」／2018 年 6 月 10 日 於立教大学池袋キャンパス）報告概要集 p. 52

研究報告 瀬上倫弘『地域ファンドレイジングの実証研究』（日本 NPO 学会主催「日本 NPO 学会第 21 回年次大会」／2019 年 6 月 2 日 於龍谷大学瀬田学舎）報告概要集 p. 44

研究報告 瀬上倫弘『非営利法人におけるファンドレイジングの課題と地域性との関係性についての考察－横浜市における事例研究と国連 WFP を対象として－』（非営利法人研究学会第 25 回関東部会／2019 年 8 月 10 日 於横浜国立大学みなとみらいキャンパス）

研究報告 瀬上倫弘『ファンドレイジング・パラドックスとその解決のための共感メカニズムと地域性との関係性についての考察－横浜市における事例研究を中心として－』（日本 NPO 学会主催「日本 NPO 学会第 22 回年次大会」／2020 年 11 月 22 日 於駒澤大学オンライン開催）報告概要集 p. 41

研究報告 瀬上倫弘『ファンドレイジング・パラドックスとその解決のための共感メカニズムと地域性との関係性についての考察－横浜市における事例研究を中心として－』（非営利法人研究学会第 30 回関東部会／2021 年 3 月 20 日 於 Zoom）

実践報告 米田佐知子・瀬上倫弘『子育てをまちの力でプラスに－横浜市戸塚区こまちぷらすの取組み－』（日本 NPO 学会主催「日本 NPO 学会第 23 回年次大会」／2021 年 6 月 19 日 於東北大学オンライン開催）報告概要集 p. 12

## 報告書・論文

研究報告書『国連機関の中間支援 NPO 法人におけるファンドレイジングの研究－国連 WFP をケースとして－』（2015 年 11 月日本ファンドレイジング協会提出の「ファンドレイジング戦略レポート」に加筆した報告書）

論文（査読済）「課題としてのファンドレイジング・パラドックスとその解決のための地域ファンドレイジングについての考察－横浜市における事例を研究対象として－」横浜市立大学大学院都市社会文化研究科『国際文化研究紀要』第 26 号 pp. 1-27

実践報告論文「子育てをまちの力でプラスに－横浜市戸塚区こまちぷらすの取組み－」『ノンプロフィット・レビュー』21 巻, 1 号, pp. （校正中）.

## 受賞歴

日本 NPO 学会 研究大会優秀発表賞（第 23 回研究大会）2021 年 6 月 6 月 19 日（土）～20 日（日）

発表者：米田佐知子・瀬上倫弘

発表タイトル：「子育てをまちの力でプラスに－横浜市戸塚区こまちぷらすの取組み－」