無料レポート

社会貢献の担当者へ

企業フィランソロピーの

ジレンマ

他社は、どう乗り越えようとしているのか

7つのジレンマと、27社の事例。

書き込める用紙3枚つき

発行　コネクティブ合同会社

はじめに

このレポートの読み方

本書は、社会貢献の担当者がぶつかる悩みのうち7つを、「ジレンマ」として取り上げます。上の表で4割以上のもののうち、担当者が自分で手を付けられ、乗り越え方を公開している会社があるものを選び、同じ悩みの言い換え（評価に関する3項目など）は1つの章にまとめました。

7つのジレンマ

01 企業は、なぜ社会貢献をやらねばならないのか

02 経営陣に「これをやると儲かるのか」と問われる

03 社員を巻き込みたいが、参加者が増えない

04 活動で社会の何が変わったのかを知りたいが、わかるのは参加人数や活動回数だけ

05 本業を通じて社会貢献したいが、どうすれば事業になるのかが見えない

06 寄付先・支援先の団体を選びたいが、どこなら信頼して任せられるか分からない

07 自社の社会貢献活動を社員にも社外にも知ってほしいが、何をどこでどう伝えれば届くのかわからない

各章の流れ

1 担当者の一言 → 2 多くの会社の悩みである根拠 → 3 他社の乗り越え方 → 4 解決策の一つ

巻末に、書き込める用紙（用紙A・B・C）があります。

目次

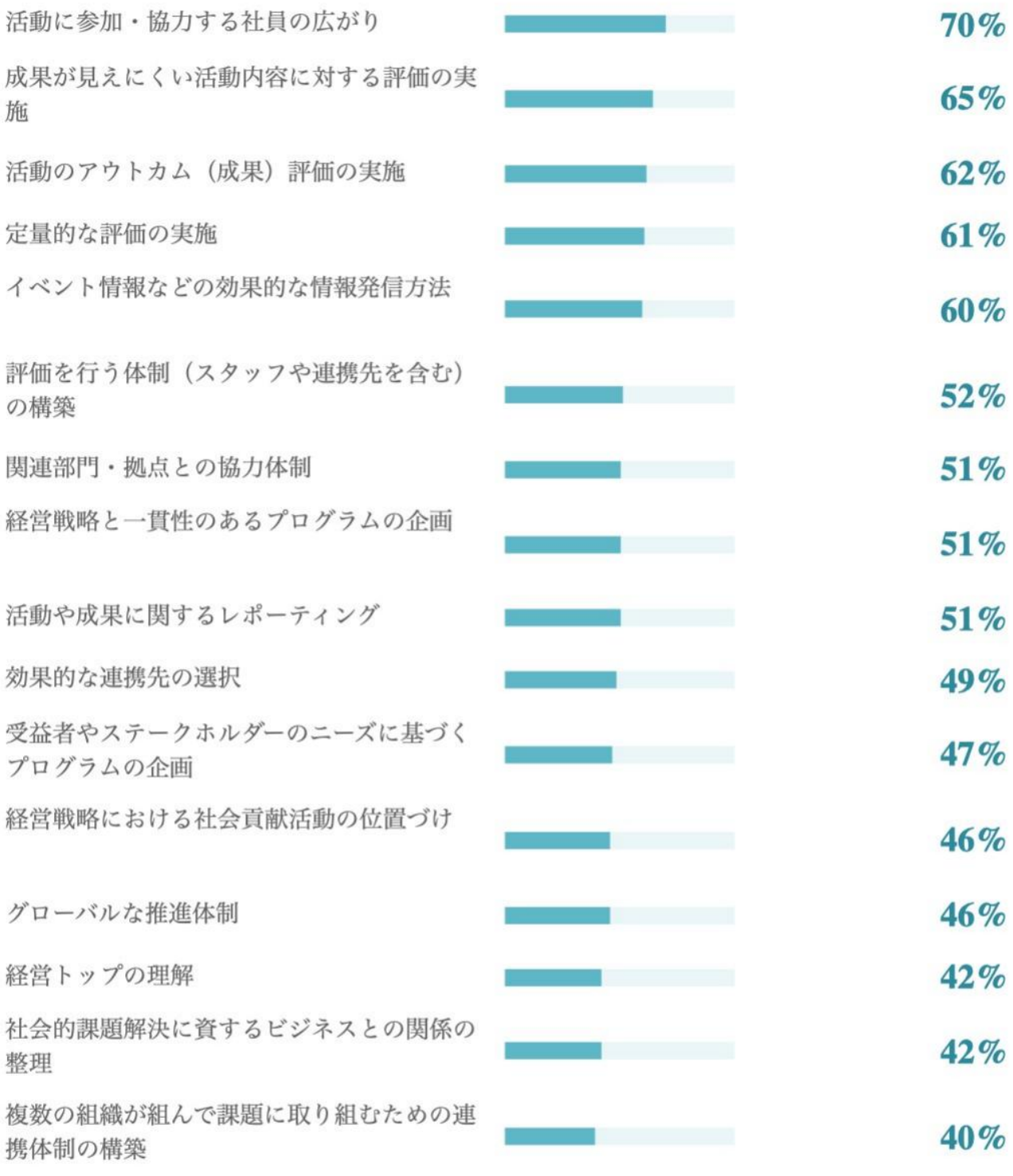
序章	社会貢献の担当者は、何に悩んでいるのか	4
第1章	企業は、なぜ社会貢献をやらねばならないのか	7
第2章	経営陣に「これをやると儲かるのか」と問われる	13
第3章	社員を巻き込みたいが、参加者が増えない	18
第4章	活動で社会の何が変わったのかを知りたいが、わかるのは参加人数や活動回数だけ	24
第5章	本業を通じて社会貢献したいが、どうすれば事業になるのかが見えない	29
第6章	寄付先・支援先の団体を選びたいが、どこなら信頼して任せられるか分からない	35
第7章	自社の社会貢献活動を社員にも社外にも知ってほしいが、何をどこでどう伝えれば届くのかわからない	40
終章	他社も正解のないまま、自社なりの仕組みと説明を組み立てている	49
	Connective-PASと無料相談	50
用紙A	（表）自社が社会貢献をする理由	51
用紙A	（裏）社会貢献活動が、相手と自社にもたらすものを描く1枚	52
用紙B	社会貢献活動への社員の参加の壁チェック	53
用紙C	社会貢献活動の成果シート（投入→出力→成果）	54
注	出典	55

序章

社会貢献の担当者は、何に悩んでいるのか

経団連は2024年の秋、委員企業153社に、社会貢献活動を進めるうえで何が課題かを聞きました［1］。選択肢は16。そのすべてで、「重大な課題」と「やや課題」を合わせた割合が4割以上です。

社会貢献を進めるうえでの課題（経団連、153社、重大＋やや）



1位の「社員の広がり」は、2020年の調査に続いての1位です。2020年から増えたものもあります。「経営トップの理解」は28%から42%に、「効果的な連携先の選択」は40%から49%に上がりました［1］。

担当者の働き方についての調査もあります。サステナビリティ・環境・CSR部門の担当者1,016人に聞いた調査では、89.7%が業務に負担や疲れを感じていました。専任の担当者がいない（兼任で対応）が17.0%、1人が17.9%です［2］。東洋経済の集計では、社会貢献の担当部署が専任の会社は431社、兼任が612社、担当部署が無い会社が203社でした（2023年、回答1,246社）［3］。

米国でも同じ傾向が見られます。企業の社会貢献担当者の団体ACCP（Association of Corporate Citizenship Professionals）が120社の担当者に聞いた2026年の調査では、燃え尽きを感じた人が64%（前年は39%）。社内で事業への効果を説明するよう求められることが増えた、と答えた人が約63%、地域への活動に使う資金が足りないと答えた人が61%でした［4］。

経団連の調査は、規模の大きな会社が中心です。中堅・中小の会社については、静岡県社会福祉協議会が県内の従業員30人以上の企業741社を対象に行った調査（2016年）があります。自由記述には「従業員の参加（人集め）が難しい」「同業他社との交流の場があると参考になる」「経営層の理解と積極的な姿勢が必要」といった声が並びました［5］。10年前の調査ですが、悩みの中身は経団連の表と重なります。

本書は、社会貢献の担当者がぶつかる悩みのうち7つを、「ジレンマ」として取り上げます。上の表で4割以上のもののうち、担当者が自分で手を付けられ、乗り越え方を公開している会社があるものを選び、同じ悩みの言い換え（評価に関する3項目など）は1つの章にまとめました。

各章は、次の順で進みます。

1. 担当者の一言
2. これは多くの会社の悩みです（公開された調査の数字）
3. 他社は、こう乗り越えようとしている（会社名と数字を出します）
4. 解決策の一つ（来週から手を付けられる大きさ）

第1〜4章と第7章で使う、書き込める用紙を3枚付けました（巻末の付録）。

他社の事例は、良し悪しを評価するために並べたものではありません。各社が公開している資料から、何をして、どんな数字を出しているかを書き出しました。数字には、何を何で測ったものか、推計であればその旨を添えています。

第1章

01

企業は、なぜ社会貢献をやらねばならないのか

> 担当者の一言
>
> **「なぜうちの会社が社会貢献やらなくちゃいけないの？」と聞かれて答えられない**

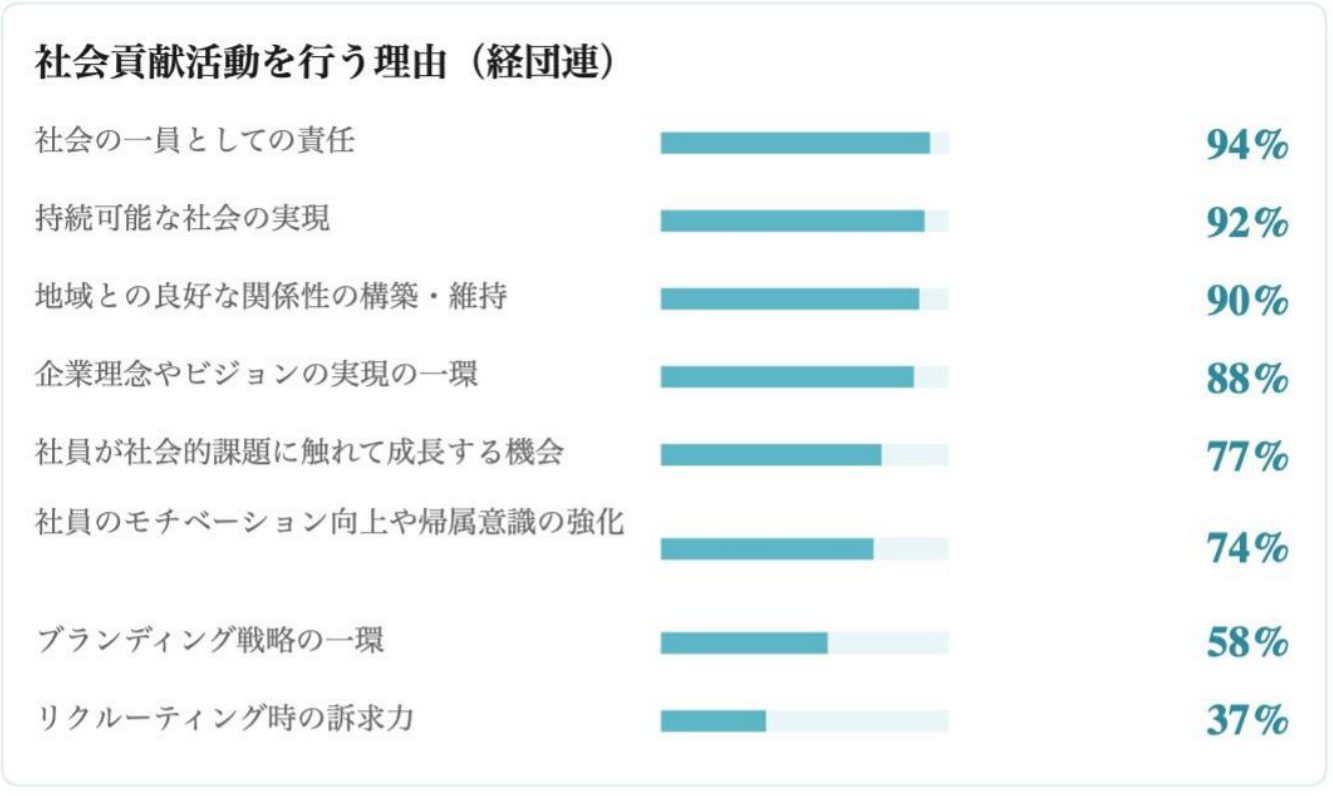
これは多くの会社の悩みです

経団連の153社の調査で、「経営戦略における社会貢献活動の位置づけ」を課題に挙げた会社は46%（69社）でした［1］。

同じ調査で、社会貢献の方針を作っている会社は80%、その方針を経営理念やパーパスと関連付けている会社は89%です［2］。方針を持つ会社が8割を超える一方で、なぜやるのかを経営の中でどう位置づけて説明するかを、次の課題に挙げる会社が46%あります。

理由は、20年でどう変わってきたか

経団連は、社会貢献を行う理由を2005年度・2020年度・2024年度に聞いています［3］。



答え方は年ごとに違います（2005年度は3つ以内、2020年度は5つ以内、2024年度は当てはまるものすべて）。増え方は目安として見てください。それでも、「社会の一員としての責任」が 20年変わらず上位にあり、そこに社員の成長や採用といった理由が後から加わってきたことは読み取れます。

掲げた理由は、実感もされています。社会貢献が自社にもたらした良い影響の実感（5段階の平均、5が最も高い）は、「地域との良好な関係性」4.48、「社員のモチベーション」4.13、「社員の成長の機会」4.10が上位でした［4］。

ただ、選択肢から理由を選ぶことと、「なぜ、うちの会社がやるのか」を自社の言葉で言えることは別のことです。次の3社は、その問いに自分の言葉で答え、社内外に説明しています。

他社は、こう乗り越えようとしている

ヤマトホールディングス ──「宅急便を育ててくださった東北への恩返し」

東日本大震災のあと、ヤマトホールディングスは2011年4月から1年間、宅急便1個につき10円を寄付しました。なぜやるのかを、会社はこう書いています。宅急便を35年間育ててくれた東北の被災地の人々への「恩返し」として取り組んだ。グループとして次に何ができるかを考えたとき、出てきた答えが「個人ではなしえない規模の寄付活動」だった［5］。

決め方もはっきりしています。宅急便の運賃は値上げせず、寄付はすべて収益から出しました。使い道は被災地の水産業・農業・生活基盤の復興に絞り、外部の専門家5人の選考委員会が助成先を選びました［5］。株主には株主総会で説明し、社長は「万雷の拍手をもってご支持いただき」と報告しています。助成の状況は毎月、会社のサイトで報告しました［6］。

寄付の総額は142億3,608万円（宅急便約14.2億個分）。2012年4月末までに31件・142億6,600万円の助成が決まりました（水産業16件・農業5件・生活基盤など10件）［6］。宮城県南三陸町の仮設魚市場は、助成3億6,500万円で2011年10月に完成し、秋サケの初競りに間に合いました［5］。


ACTION 2

宅急便１個につき
10円の寄付

合計142億円余で31件の復興事業を助成

「使い道が見える」
「スピードが速い」
「効果が高い」
支援に徹しました

山内 信幸

13

図：ヤマトホールディングス：宅急便1個10円の寄付の総額と、31件の復興事業への助成（出典：ヤマトホールディングス「CSR報告書2012」p.13）

三菱UFJフィナンシャル・グループ ──「金融サービスでは届きにくい領域があるから、利益の一定割合を回す」

三菱UFJフィナンシャル・グループは2020年6月、前の事業年度のグループ業務純益（銀行の本業のもうけ）の0.5%に当たる額を、寄付などの社会貢献に出す枠組みを作りました。理由は、「金融サービスによる貢献が難しい領域」や社会に本当に必要な領域に、機動的で柔軟な支援をするためです。グループ各社の2019年度の拠出と合わせると、業務純益の1%程度になるとしています［7］。今の方針でも、課題の解決はビジネスの基本としたうえで、ビジネスでは届きにくい社会課題には業務純益の一部を使って社会に還元する、と書いています［8］。

「事業で届くところは事業で、届かないところは利益の一定割合で」という線引きと、0.5%という割合をセットで公表したことが、この会社の答え方です。枠の中から、日本赤十字社への寄付や、学生の進学・生活と芸術活動の継続への支援が行われました［7］。2020年度のグループの社会貢献活動費は91.6億円です［8］。社員が社会の課題を解くアイデアを企画し、会社が活動資金を出す「SOUL MUFG」には、2024年度に国内で約5,700人が参加して約370件を実行し、海外でも35拠点で約4,100人が参加しました［9］。



2020 年 6 月 25 日

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ

新たな社会貢献活動の枠組みの構築について

株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ（代表執行役社長 亀澤 宏規、以下 MUFG）は、今般、前事業年度におけるグループ業務純益*1 の 0.5%相当額を社会貢献活動（寄付等）に拠出する枠組みを新たに構築することを決定いたしました。

MUFG は、新型コロナウイルスの感染が拡大する中、社会の安定の重要性を強く認識し、新型コロナウイルス感染症に対する各種支援を実施してまいりました。今般、新たに社会貢献活動の枠組みを構築することで、金融サービスによる貢献が難しい領域や社会にとって真に必要な領域に対して、より機動的で柔軟な支援をしてまいります。

なお、グループ各社が 2019 年度に実施した社会貢献活動関連拠出と本枠組みを併せると、2019 年度グループ業務純益の 1%程度*2 となります。

MUFG は、持続可能な環境・社会の形成が MUFG の持続的成長にも資するとの考えの下、社会課題の解決と MUFG の経営戦略を一体で推進し、今後も社会課題解決に対する一層の貢献をしてまいります。また、株主還元の充実やお客さまの期待を超えるサービスの提供、社員にとって働きがいのある職場の提供をめざし、すべてのステークホルダーの期待に応えてまいります。

*1 与信関係費用等控除後の業務純益

*2 本年 4 月に実施した日本赤十字社への 5 億円の寄付、および 5 月に決定した学生の進学・生活および芸術活動の継続等に対する最大総額 20 億円の寄付・支援も本枠組みに含まれます。

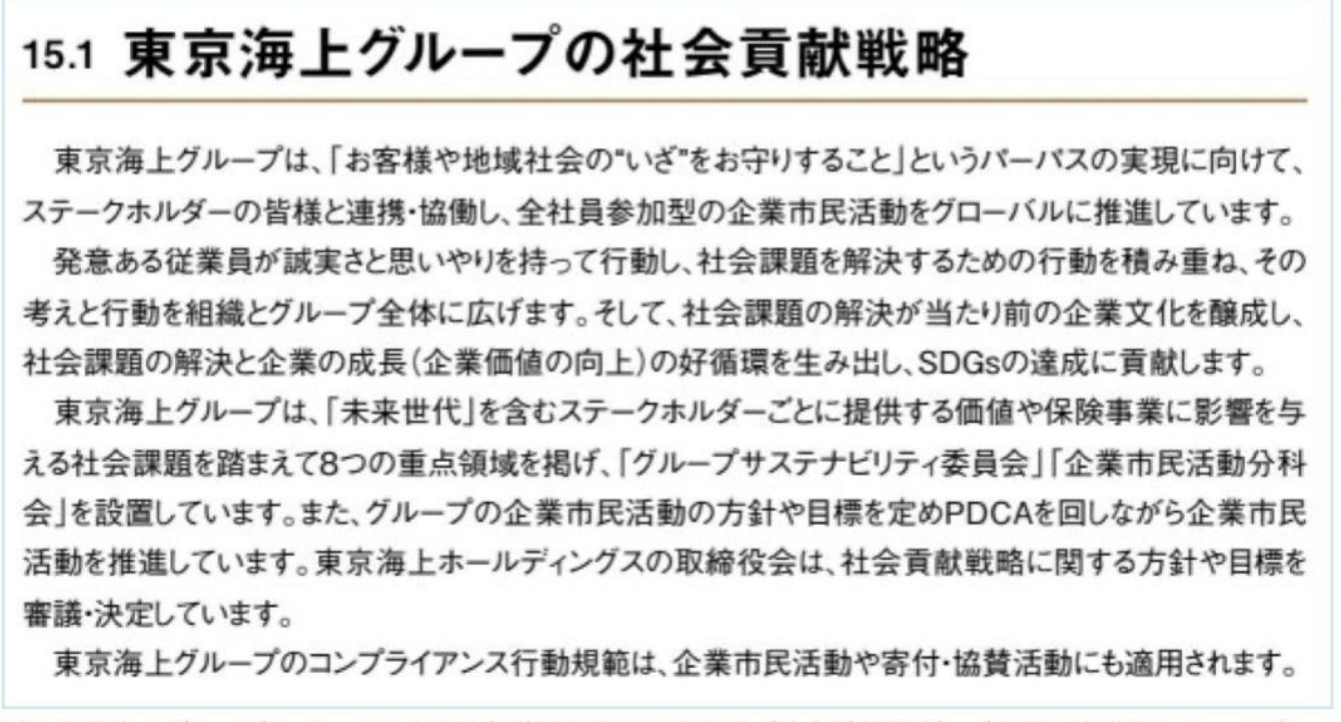
図：三菱UFJフィナンシャル・グループ：業務純益の0.5%を社会貢献に出す枠組みの発表（出典：三菱UFJフィナンシャル・グループ ニュースリリース「新たな社会貢献活動の枠組みの構築について」 2020年6月25日 p.1）

東京海上グループ ──「お客様や地域社会の“いざ”をお守りする」というパーパスから

東京海上グループは、社会貢献の戦略の最初に、なぜやるのかを書いています。「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」というパーパス（会社の存在意義）の実現に向けて、全社員が参加する企業市民活動を進める。そして、社会課題の解決と企業の成長（企業価値の向上）の好循環を生み出す、という説明です［10］。

この理由が、1999年から続けるマングローブの植林につながっています。会社は、長い歴史の中で蓄積した自然災害や防災・減災の知見を活かすと書き、波や高潮から海辺の暮らしを守るマングローブの植林を「地球の未来にかける保険」と位置づけています［10］。始まりは、創立120周年のときの社員の声でした。

植林はアジア太平洋の9か国で累計12,970ha（2025年3月末）。2024〜2028年度に970haを植える5か年計画を立て、半期ごとに確かめています。お客様が保険の約款を冊子ではなくWebで見ることを選ぶと、紙の削減額の一部を植林に回す仕組みもあり、2024年度は約1,500万件の契約でWebが選ばれました［10］。成果は、外部の調査会社（三菱総合研究所）が国際的な方法論に基づいて試算しています。1999年4月〜2023年3月に植林が生んだ自然の恵み（海岸の浸食を防ぐ、水をきれいにする、漁業を支えるなど）の経済価値は累計約2,023億円、植林地とその周辺に住む人は約157万人です［10］［11］。金額は会社も「試算」と書いている推計です。



15.1 東京海上グループの社会貢献戦略

東京海上グループは、「お客様や地域社会の“いざ”をお守りすること」というパーパスの実現に向けて、ステークホルダーの皆様と連携・協働し、全社員参加型の企業市民活動をグローバルに推進しています。

発意ある従業員が誠実さと思いやりを持って行動し、社会課題を解決するための行動を積み重ね、その考えと行動を組織とグループ全体に広げます。そして、社会課題の解決が当たり前の企業文化を醸成し、社会課題の解決と企業の成長（企業価値の向上）の好循環を生み出し、SDGsの達成に貢献します。

東京海上グループは、「未来世代」を含むステークホルダーごとに提供する価値や保険事業に影響を与える社会課題を踏まえて8つの重点領域を掲げ、「グループサステナビリティ委員会」「企業市民活動分科会」を設置しています。また、グループの企業市民活動の方針や目標を定めPDCAを回しながら企業市民活動を推進しています。東京海上ホールディングスの取締役会は、社会貢献戦略に関する方針や目標を審議・決定しています。

東京海上グループのコンプライアンス行動規範は、企業市民活動や寄付・協賛活動にも適用されます。

図：東京海上グループ：パーパスから社会貢献を進める考え方（社会貢献戦略）（出典：東京海上ホールディングス「サステナビリティレポート2025」詳細編 p.147）

3社の答えは、「恩返し」「事業では届かないところがある」「“いざ”を守るというパーパス」と、それぞれ違います。共通しているのは、なぜやるのかを自社の言葉で一文にし、それを株主総会・発表資料・報告書で社外にも示していることです。

解決策の一つ

自社の理由を3つ選び、「当社では何が起きているか」を1行ずつ書く

経団連の調査の13の選択肢（巻末の用紙Aの表に並べました）から、自社に当てはまる理由を3つ選んでください。理由ごとに、「当社では実際に何が起きているか」を1行で書きます。たとえば「地域との良好な関係」なら、どの工場のどの地域で、誰とどんな関係ができているか、です。

3行がそろったら、その上に「当社が社会貢献をするのは、〜だから」という一文を書いてみてください。ヤマトの「恩返し」や東京海上の「“いざ”を守る」のように、自社の歴史や本業の言葉を使うと、社内の誰に話しても通りやすくなります。

書いたら、経営会議に出す前に、人事か経営企画の人に1人だけ読んでもらってください。経団連の調査で、社会貢献の担当部署との連携が「必要だと感じている度合い」と「実際にできている度合い」の差が最も大きかったのが、人事（4.29と3.70、差0.59）と経営企画（4.06と3.52、差0.54）でした（5段階の平均）［12］。

第2章

02

経営陣に「これをやると儲かるのか」と問われる

> 担当者の一言
>
> **経営陣に「これをやると儲かるのか」と聞かれると、売上につながるとは言い切れない**

これは多くの会社の悩みです

経団連の調査で「経営トップの理解」を課題に挙げた会社は42%で、2020年の28%から増えました。「経営戦略における社会貢献活動の位置づけ」を課題とする会社も46%あります［1］。

社会貢献が自社にもたらした良い影響の実感（5段階の平均、5が最も高い）を見ると、「地域との良好な関係性」4.48に対し、「将来事業・新規事業の開拓に向けた試行」は2.93、「既存の製品・サービスの検証・改善の機会」は2.78でした［2］。会社にもたらすものを、売上や事業の言葉では説明しにくいことがうかがえます。

米国でも、120社の担当者の約63%が、社内で事業への効果を説明するよう求められることが増えたと答えています（2026年）［3］。

他社は、こう乗り越えようとしている

良品計画 ── 会社に戻る分と、地域に届く分を、1枚の図に分けて描いた

良品計画は、店舗を「地域のコミュニティセンター」と位置づけています。そのうち2つの活動を、SROI（社会的投資収益率：活動が生んだ便益を金額にし、かけた費用で割ったもの）で評価して、自社のサイトで公開しました（2024年8月期）［4］。

1つは「無印良品 直江津」の移動販売バスです。2020年8月から、中山間地など18か所に約300種類の生活用品を届けています。運行の費用約1,100万円に対し、便益は約2,700万円で、2.5倍でした。会社はこの便益を2つに分けて示しています。会社の利益は、バスでの販売利益約510万円と、バスがきっかけで増えた委託販売の利益約380万円。利用者の便益は約1,800万円で、利用者207人へのアンケートで「いくらまでなら払ってもよいか」を聞いて金額にしたものです（買い物の時間や交通費の削減、楽しみや会話の増加など）［4］。

もう1つは、店内に市立図書館の分館を置いた「無印良品 ヨシヅヤ可児」で、費用約1.4億円に対して便益約2億円（1.4倍）でした。評価には大学の経済学者が意見を出し、別の大学の教授が結果を確かめています。会社自身、「短期間のアンケートによる試験的な評価」で、すべての便益を評価しきれていない可能性がある、と書き添えています［4］。



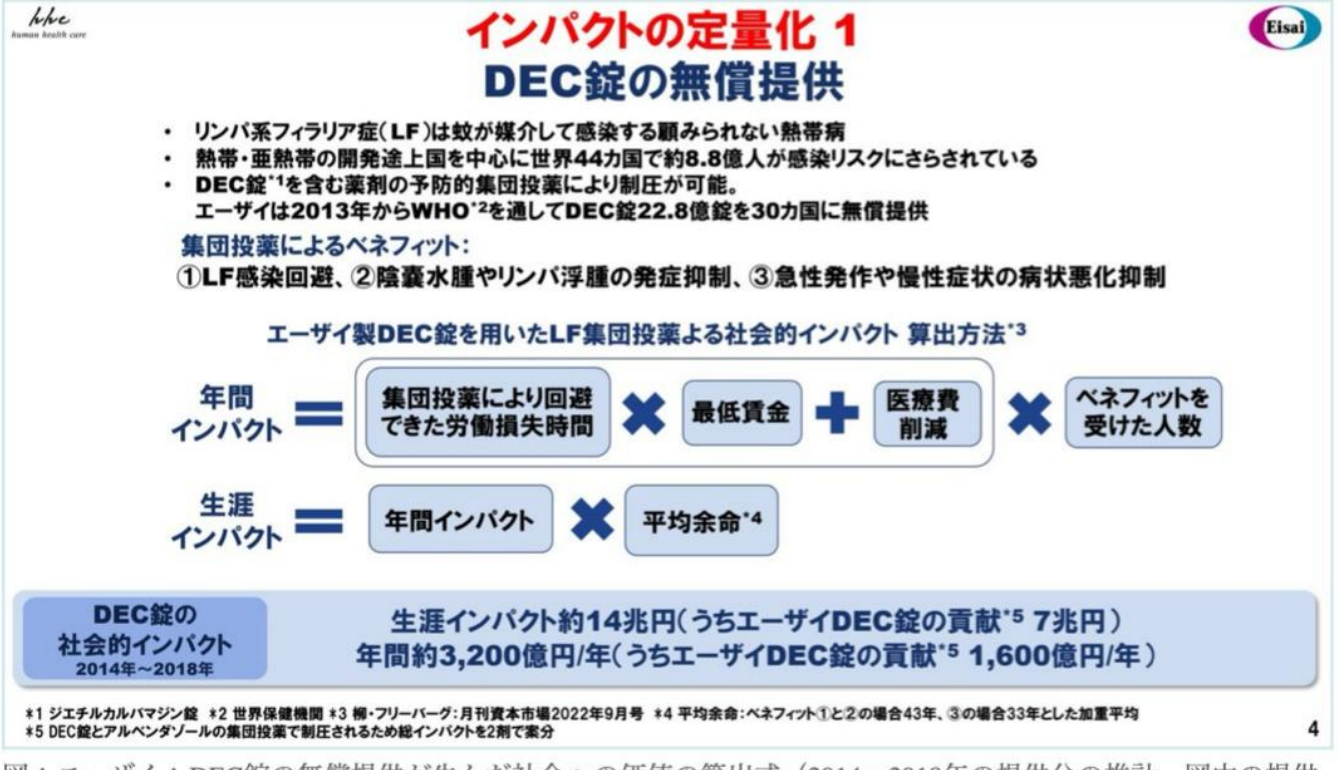
図：良品計画：移動販売バスの、かけた費用・活動・会社の便益と利用者の便益を1枚にした図（出典：良品計画 Webページ 地域活動のSROIの評価「移動販売バスのインパクトマップ」、2024年8月期）

エーザイ ── 売上ゼロの無償提供を「長期的な投資」と位置づけ、経営の指標にした

エーザイは、熱帯の途上国に広がる感染症「リンパ系フィラリア症」の治療薬（DEC錠）をインドの自社工場で作り、世界保健機関（WHO）に無償で提供しています。2026年3月末までに33か国へ28.1億錠を届け、そのうち8か国で制圧が達成されました［5］。

会社は、この活動を株主向けの有価証券報告書で、「我々の責務であるとともに、将来への長期的な投資」と位置づけています。そのうえで、ブランドの向上・市場機会の獲得・工場の稼働率の向上・原価の低減といった効果が今後も期待できる、と会社にもたらすものを並べています。執行役の報酬の業績目標にも、社会への影響を入れています［5］。

さらに、社会への価値を金額で示し、財務の成績と並ぶ重要な指標にしました［6］。避けられた労働の損失と医療費の削減から計算する式を示し、2014〜2018年の提供分について、生涯にわたる社会への価値を約14兆円と推計しています。ただし、恩恵を受けた人数や避けられた労働時間など、計算に使った前提の数値は資料には示されていません［6］。



図：エーザイ：DEC錠の無償提供が生んだ社会への価値の算出式（2014〜2018年の提供分の推計。図中の提供実績は2024年3月時点）（出典：エーザイ 記者懇談会資料 2024年3月7日 p.4）

ブリヂストン ── 社会貢献が、社員を通って企業価値に届く道筋を図にした

ブリヂストンは、2024年に37の国・地域で1,403件の地域の社会貢献活動を行い、社員のボランティアは35,570人でした［7］。会社は、これらの活動が企業価値に届く道筋を、投資家向けの統合報告書に図で示しています。社員が活動に参加する→地域や会社への帰属意識・誇り・スキルが育つ→パートナーとの関係や新しい発想、生産性につながる→企業価値が高まる、という流れです。会社は、社会貢献は「中長期的には」企業価値の向上にも貢献する、と時間の幅を付けて書いています［7］。

道筋の途中にある社員の変化は、B4SI（Business for Societal Impact。社会貢献の投入と成果を測る国際的な枠組み）に沿って測っています。14の国・地域の39件の活動に参加した社員1,510人を対象に聞いたところ、85%以上が帰属意識やスキルなどに前向きな変化があったと答えました［7］。これは参加した本人の回答で、参加しなかった社員との比較はありません。何段階で聞き、どこからを「前向き」と数えたかも、公開資料には書かれていません。全1,403件ではなく39件の活動に絞って測ったことは、会社自身が注に書いています［7］。



図：ブリヂストン：地域の社会貢献活動から社員を通って企業価値に届く道筋と、参加した社員の回答（出典：ブリヂストン「Bridgestone 3.0 Journey Report（統合報告2025）」p.83）

3社とも、「儲かる」とは言い切っていません。良品計画は会社に戻る分と地域に届く分を分けて金額にし、エーザイは経営の言葉（長期的な投資・重要な指標・報酬）に置き、ブリヂストンは会社に届くまでの道筋を図にして、途中の段を測っています。

解決策の一つ

活動を1つ選び、相手と自社にもたらすものを1枚に描く

貴社の活動を1つ選び、次の順に1枚に描いてみてください（巻末の用紙Aの裏）。

1. この活動で、相手や地域に何が起きるか
2. それが、採用・社員の定着・地域や取引先との関係・ブランドのどこに届くか
3. 届いたことを、いま何で数えているか（数えていなければ空欄）

届く先は、上場していない会社でも使える言葉で書きます。

「儲かるのか」と聞かれたら、「売上として会社に戻る分と、採用・地域・ブランドのように別の形で戻る分があります」と、図の2の欄を指して答えてみてください。良品計画のように「会社に戻る分」と「相手に届く分」を分けて書き、3の欄で数えていないところは空欄のまま見せておくと、どこから測ればよいかの話に進めやすくなります。

囲み① コネクティブの見方 ── 「儲かるのか」には、守りと人の言葉で答える

ここからは、研究と各社の事例をもとにした当社の見方です。

説明されない価値は、社内でも社外でも評価されにくいと考えています。社会貢献を行う理由は1つに決めるより、責任・地域・社員の成長などを並べて順番を付けたほうが、社内の誰に話しても通りやすくなります。

経営陣には、売上に加えて、「何か起きたときの守り」と「採用・定着」の言葉でも話せます。参考になる研究があります。社会からの信頼が厚い会社は、2008〜09年の金融危機で株価の落ち込みが小さかった（同じ時期に株価が4〜7ポイント上回った）という研究や、働きがいのある会社の株式が長期で市場を年3.5%上回ったという研究があります。どちらも相関で、社会貢献をしたから株価が上がった、と示したものではありません［8］。

研究では、効くかどうかは条件しだいだとされています。社会全体に向けた活動か、本業の重要な課題に沿っているか、一般の消費者から見えるか、量が多すぎないか、続けているか、経営者の個人的なつながりで決めていないか、の6つです［9］。用紙Aの裏に、この6つのチェック表を付けました。

自社の道筋を描くときに相談相手が要れば、巻末の無料相談をお使いください。

第3章

03

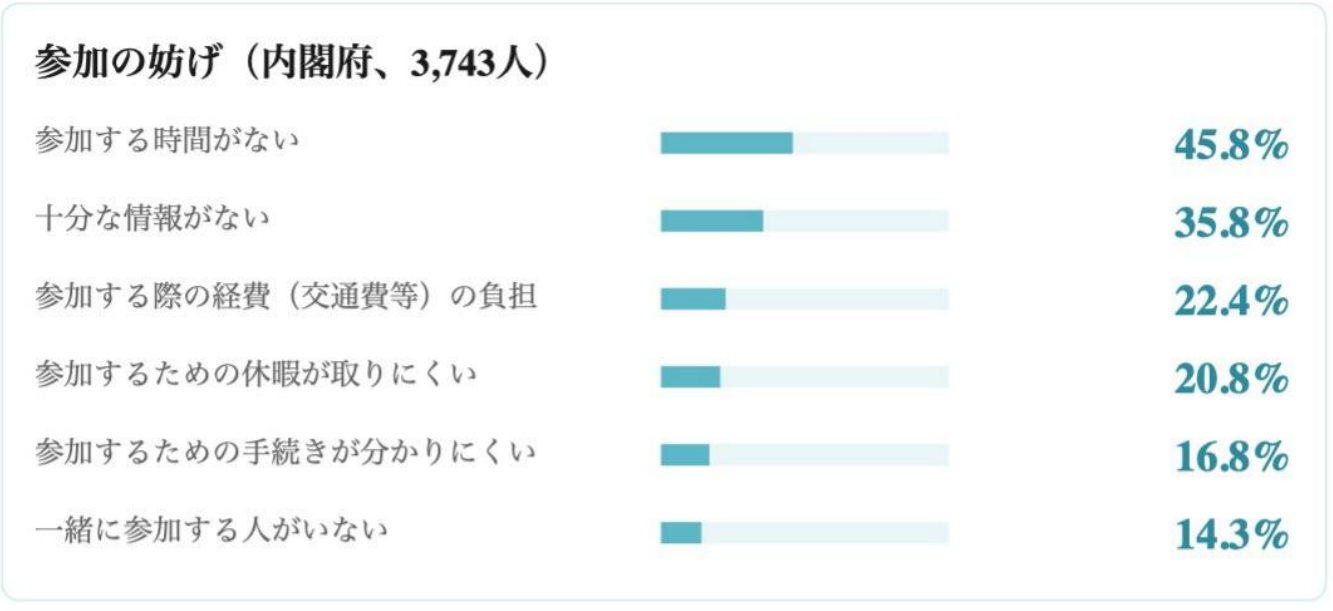
社員を巻き込みたいが、参加者が増えない

> 担当者の一言
>
> **社員ボランティアを募ってもなかなか集まらない。工場や店舗、交代勤務の社員には声をかけても時間が合わない**

これは多くの会社の悩みです

経団連の153社の調査で、社会貢献を進めるうえでの課題の1位は「活動に参加・協力する社員の広がり」で、70%でした。2020年の調査に続く1位です。「関連部門・拠点との協力体制」も51%が課題としています［1］。

働き方によって、ボランティアへの参加のしやすさには差があります。内閣府が20歳以上の3,773人に聞いた調査で、2024年の1年間にボランティア活動をした人は全体で16.3%。職業別では、自営業・家族従業者25.7%、公務員・団体職員23.9%、会社員14.3%、派遣・契約社員・パート・アルバイト11.6%でした［2］。その前の調査（2021年の1年間、3,170人）でも、会社員は13.9%、公務員・団体職員は27.3%でした［3］。



大企業のホワイトカラーの正社員3,831人の調査では、ボランティア経験者の69.1%が、家族・友人・職場などから誘われて始めていました［4］。

米国の大手企業でも、社員のボランティア参加率は平均25%で、参加の方法を増やしてもこの数年ほぼ同じ水準です［5］。勤務時間を自分で決められるようになると、月給制の人はボランティアをする人が増えた一方、時給制の人では減った、という研究もあります［6］。働く時間の決まり方が、参加のしやすさに関わっていることがうかがえます。

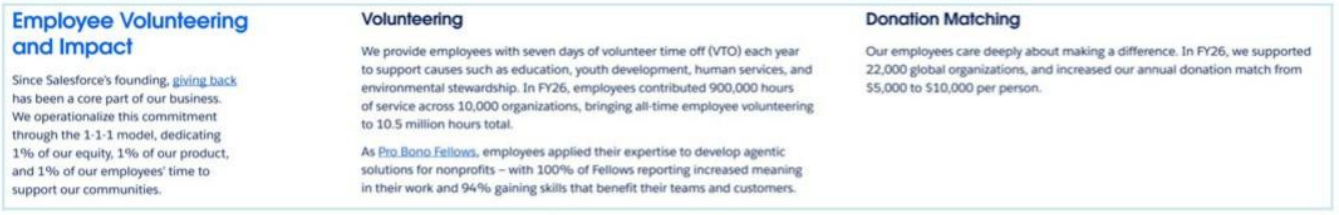
工場・店舗・物流・交代勤務といった職種で分けた日本の公開調査は、見つかりませんでした。

他社は、こう乗り越えようとしている

Salesforce ── 社員の時間の1%を、創業時から会社の決まりにした

米国の業務ソフトウェアの会社Salesforceは、創業時から、株式・製品・社員の時間のそれぞれ1%を社会に回す「1-1-1モデル」を続けています。社員の時間については、年7日の有給ボランティア休暇を用意しています（2015年の時点では年6日）。休日ではなく、給与の出る勤務の日として、会社が先に日数を決めている形です。社員の寄付への会社の上乗せも、2026会計年度に1人年5,000ドルから1万ドルに引き上げました［7］。

社員のボランティアの累計時間は、創業から16年の2015年に100万時間、2025年8月に1,000万時間、最新の報告書では1,050万時間です［7］［8］［9］。年間の時間は、2024〜2026会計年度とも約90万時間で、ここ3年は同じ水準です［7］。参加した社員の77%が「会社の文化とのつながりが強まった」、88%が「仕事の意味や目的を深く感じる」と答えています［9］。年に1回以上参加した社員の割合（参加率）は、公開資料では見つかりませんでした。



Employee Volunteering and Impact

Since Salesforce's founding, giving back has been a core part of our business. We operationalize this commitment through the 1-1-1 model, dedicating 1% of our equity, 1% of our product, and 1% of our employees' time to support our communities.

Volunteering

We provide employees with seven days of volunteer time off (VTO) each year to support causes such as education, youth development, human services, and environmental stewardship. In FY26, employees contributed 900,000 hours of service across 10,000 organizations, bringing all-time employee volunteering to 10.5 million hours total.

As Pro Bono Fellows, employees applied their expertise to develop agentic solutions for nonprofits – with 100% of Fellows reporting increased meaning in their work and 94% gaining skills that benefit their teams and customers.

Donation Matching

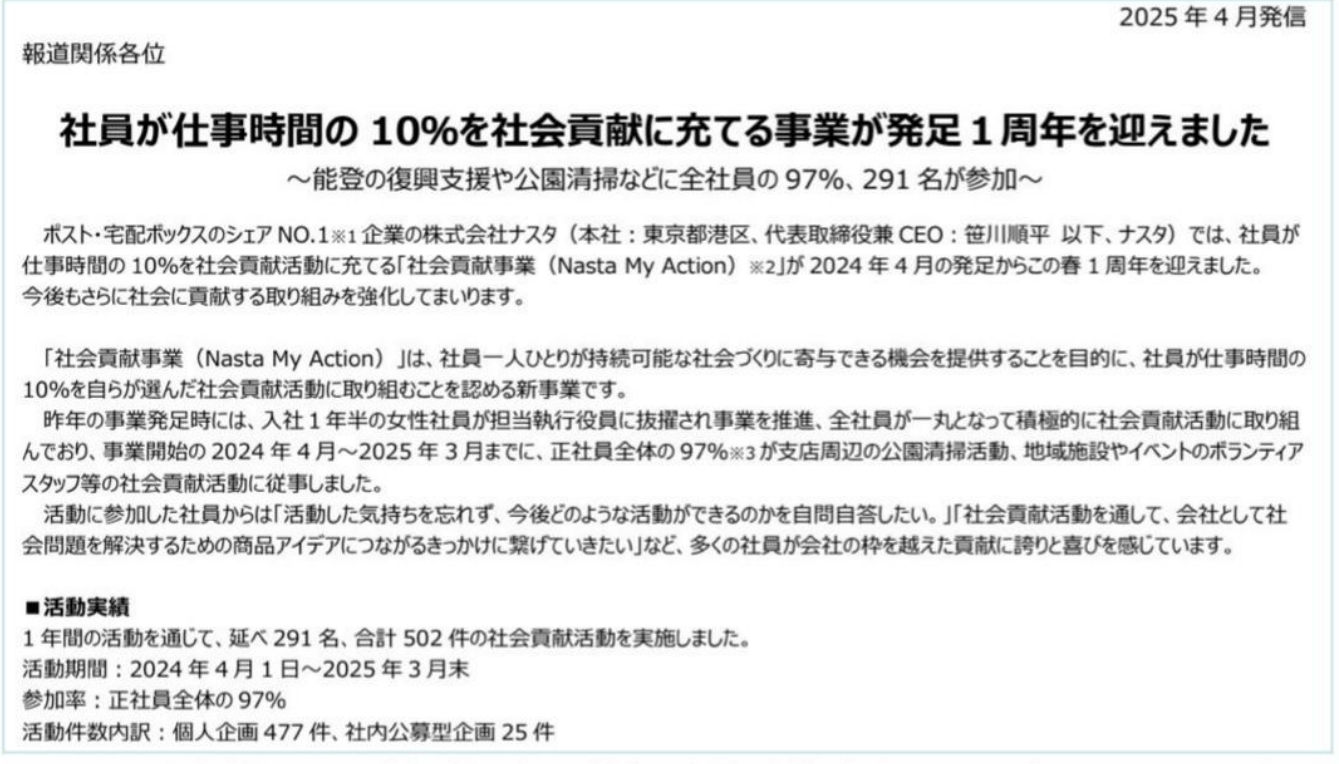
Our employees care deeply about making a difference. In FY26, we supported 22,000 global organizations, and increased our annual donation match from $5,000 to $10,000 per person.

図：Salesforce：年7日の有給ボランティア休暇と、年間・累計のボランティア時間（出典：Salesforce「FY26 Stakeholder Impact Report」p.23）

ナスタ ── 仕事時間の10%を、自分で選んだ社会貢献に使える

郵便受け・宅配ボックスを作るナスタは、2024年4月、社員が仕事時間の10%を自分で選んだ社会貢献活動に使える制度を始めました。担当の執行役員には、入社1年半の社員を抜擢しました［10］。

1年間（2024年4月〜2025年3月）で、正社員の97%が参加し、延べ291名・502件の活動が行われました。502件のうち477件は社員個人の企画で、会社が募集した企画は25件です［10］。勤務時間の中で、社員が自分で活動を選べるようにしたのがこの会社のやり方です。制度の前には同じ仕組みがなかったため、「前」の参加率はありません。



2025 年 4 月発信

報道関係各位

社員が仕事時間の 10%を社会貢献に充てる事業が発足 1 周年を迎えました

〜能登の復興支援や公園清掃などに全社員の 97%、291 名が参加〜

ポスト・宅配ボックスのシェア NO.1※1 企業の株式会社ナスタ（本社：東京都港区、代表取締役兼 CEO：笹川順平 以下、ナスタ）では、社員が仕事時間の 10%を社会貢献活動に充てる「社会貢献事業（Nasta My Action）※2」が 2024 年 4 月の発足からこの春 1 周年を迎えました。今後もさらに社会に貢献する取り組みを強化してまいります。

「社会貢献事業（Nasta My Action）」は、社員一人ひとりが持続可能な社会づくりに寄与できる機会を提供することを目的に、社員が仕事時間の 10%を自らが選んだ社会貢献活動に取り組むことを認める新事業です。

昨年の事業発足時には、入社 1 年半の女性社員が担当執行役員に抜擢され事業を推進、全社員が一丸となって積極的に社会貢献活動に取り組んでおり、事業開始の 2024 年 4 月〜2025 年 3 月までに、正社員全体の 97%※3 が支店周辺の公園清掃活動、地域施設やイベントのボランティアスタッフ等の社会貢献活動に従事しました。

活動に参加した社員からは「活動した気持ちを忘れず、今後どのような活動ができるのかを自問自答したい。」「社会貢献活動を通して、会社として社会問題を解決するための商品アイデアにつながるきっかけに繋げていきたい」など、多くの社員が会社の枠を越えた貢献に誇りと喜びを感じています。

■活動実績

1 年間の活動を通じて、延べ 291 名、合計 502 件の社会貢献活動を実施しました。
活動期間：2024 年 4 月 1 日〜2025 年 3 月末
参加率：正社員全体の 97%
活動件数内訳：個人企画 477 件、社内公募型企画 25 件

図：ナスタ：仕事時間の10%を社会貢献に充てる制度の1年間の実績（出典：ナスタ プレスリリース 2025年4月 p.1）

トヨタ自動車 ── ふだんの行動を「感謝ポイント」にして、会社が寄付する

トヨタ自動車は、販売店や取引先など地域から受ける支えへの感謝を示す「恩返し活動」を行っています。社員はビジネスマナー・交通安全・ボランティア・スポーツの4つの分野での行動を「感謝ポイント」として申告し、会社がポイントに応じて寄付します［11］。ボランティアに出かけることだけを参加の形にせず、ふだんの行動も参加として数える入口の広げ方です。

2018年度の社員の参加率は90.7%超、寄付は約2,500万円でした［11］。公開されているのはこの1時点の数字で、参加率の分母（どの範囲の社員か）は書かれていません。

Activities to Express Gratitude to Local Communities

Toyota is fully aware of the support it receives from local communities, including business partners such as dealers and suppliers. To show gratitude for their support, we are carrying out "repayment of the kindness" activity. Employees participate in four areas—business manner, traffic safety, volunteering, and sports. Employees report their activities as gratitude points and we give donations accordingly (employee participation rate: more than 90.7 percent; donation: about 25 million yen in FY2018).

図：トヨタ自動車：「恩返し活動」の仕組みと2018年度の参加率・寄付額の記載（出典：トヨタ自動車「Sustainability Data Book 2018」英語版 p.72）

日本郵船 ── ボランティアをポイントで登録し、会社が団体に寄付する

日本郵船は2014年6月から、「YUSENボランティア・ポイント」を続けています。グループの社員が社内外で行ったボランティアをポイントで登録すると、1年間の合計を1ポイント2円で金額にし、会社が社会貢献団体に寄付します。寄付先は、登録した社員へのアンケートで決めます。毎年、ポイントが一番多い社員と、参加率が一番高いグループ会社を社長が表彰しています［12］［13］。

登録できる活動は幅広く、会社が用意する短時間の作業（海図を再利用した封筒づくり、絵本の翻訳シール貼り）や、オンラインの講演会への参加も対象です。少年サッカーの指導や町会の役員など、社員が前から地域でしている活動も、そのまま登録できます［13］。港の現場で働くグループ会社が、地元の海岸や公園の清掃で表彰されています。

参加者は、始めた2014年度の346人から、2020年度196人、2021年度193人と減っていました。会社が2021年度にグループの社会貢献の枠組みと社内のポータルサイトを作ると、2022年度406人、2023年度694人と2年で約3.6倍になりました。その後は2024年度540人、2025年度430人です［12］［14］。内航海運のグループ会社、旭海運は「全社員が毎年ボランティア活動に参加する体制」を整え、2023〜2025年の3年続けて参加率100%でした［14］。グループの社員数を分母にした参加率は、公開されていません。



図：日本郵船：YUSENボランティア・ポイントの参加者数（2014〜2024年度）（出典：日本郵船「SUSTAINABILITY REPORT 2025」p.115）

4社の工夫は、勤務の日や仕事時間として先に時間を用意する（Salesforce・ナスタ）、ふだんの行動や前からしている地域活動を参加として数える（トヨタ・日本郵船）、の2つに分けられます。

解決策の一つ

活動を1つ選び、4つの問いで見直す

貴社の活動を1つ選び、次の4つで見直してみてください。

1. 勤務時間の中でできるか（年に何日、仕事時間の何%、と先に決められるか）
2. 工場・店舗・営業所といった職場の単位でできるか
3. 社員が前からしている地域の活動や、ふだんの行動を、参加として数えられるか
4. 家や職場で、短い時間でできる形があるか

見直した活動の次の回では、参加した人に「同じ職場の人を1人誘ってください」と頼みます。経験者の7割は、誘われて始めています。

自社のどこに壁があるかは、巻末の用紙Bで確かめられます。

第4章

04

活動で社会の何が変わったのかを知りたいが、わかるのは参加人数や活動回数だけ

> 担当者の一言
>
> **自分でも社会がどう変わったのか、何が変わったのかがわからない。変化が出るのも何年も先**

これは多くの会社の悩みです

経団連の153社の調査で、評価に関する課題は、どれも6割を超えていました。「成果が見えにくい活動内容に対する評価の実施」が65%、アウトカム（成果）評価の実施が62%、「定量的な評価の実施」が61%です［1］。

活動のあとにアンケートなど何らかの評価をしている会社は77%あります。そのうえで、相手に起きた変化を確かめるアウトカム（成果）評価をしている会社は26%（143社中37社）、検討中が22%でした［2］。人数や回数を数える段階から、相手に起きた変化を確かめる段階へ、検討中を含めると半数近くの会社が進もうとしています。

他社は、こう乗り越えようとしている

ユーグレナ ── 食べている子と食べていない子を、1年に3回測って比べた

ユーグレナは2014年から、バングラデシュの小学校と宗教学校で、自社の素材ユーグレナを入れたクッキーを無償で配り、食育や衛生の教育を行う「GENKIプログラム」を続けています。配ったクッキーは累計2,000万食を超えます［3］。

会社は配った数だけでなく、子どもに何が変わったかを測りました。8〜10歳の子どもを、クッキーを食べている群200人と、食べていない群200人に分け、2024年2月〜2025年3月に3回測っています。先生が記録した欠席率は、3回とも測れた302人で、食べている群3.6%、食べていない群11.8%でした。この差は統計で確かめられ、偶然では説明しにくい大きさです（p<0.001）［3］。

一方で、身長・体重の伸びには2つの群で大きな差がなかったことも、報告書に書いています。食べている群は測り始める前から食べていたため、始める前との比較はできず、原因と結果の解釈には注意が要る、という限界も載せています。評価はユーグレナと現地の協力会社が行いました［3］。



なお、本研究にはいくつかの限界があります。
・GENKI プログラムはクッキーの配布を中心的な活動に据えているものの、それにとどまらないプログラム全体としての影響を考慮する必要があります。
・本調査では、摂取群と非摂取群の間で時点ごとの比較を行いましたが、摂取群の子どもたちは初回測定前からプログラムに参加（試験食品を摂取）していたため、介入前とのベースライン比較ができませんでした。そのため、介入効果についての因果関係の解釈には注意が必要です。
・調査期間中に政変※が発生し、測定時期の変更や一時的なクッキー配布の中断が生じたことによる影響も考慮する必要があります。
・血液検査については、現地の文化的背景や習慣として採血への抵抗感が強く、検体の取り扱い体制も十分に整っていなかったため、実施が困難でした。そのため、血液指標による詳細な栄養評価は実施せず、非侵襲的に採取可能な尿を用いた検査にて栄養評価を行いました。
※JETRO ビジネス短信（2024 年 8 月 6 日）：https://www.jetro.go.jp/biznews/2024/08/e5f126e5dcb9fd2a.html

(2) 学校の出席状況の評価

子どもたちが継続的に学校へ通うことは、身体的健康に加え、社会的・心理的側面も含む総合的な健全性を示す重要な指標であり、GENKI プログラムの目的のひとつです。本調査では、各測定時に 1 か月間の出欠状況を教師に記録していただき、欠席率を算出しました。

1 回目〜3 回目測定すべてに参加した 302 人の子どもについて、1 回目〜3 回目それぞれ 1 か月分ずつの合計 3 か月分の欠席率の平均値±標準偏差を比較したところ、摂取群は 3.6±3.2%、非摂取群は 11.8±6.3%となり、プログラム参加者の欠席率が明らかに低いことが確認されました。この差は、主に次の 2 つの要因によるものと考えられます。

まずは体調不良の減少です。ユーグレナクッキーの摂取や、食育・衛生教育による生活習慣の改善により、子どもたちが体調を崩しにくくなったと推測されます（詳細は後述する定量評価・定性評価の結果を参照）。

次に、登校意欲の向上です。学校に行くことでユーグレナクッキーを食べることができるという利点が、保護者の子供に対する登校促進につながり、体調不良以外の家庭の事情による欠席が減ったと考えられます。

このように、GENKI プログラムによって子どもたちの欠席が減少したことは、学習機会の確保だけでなく、プログラム効果の最大化にもつながり、好循環を生み出すと考えられます。

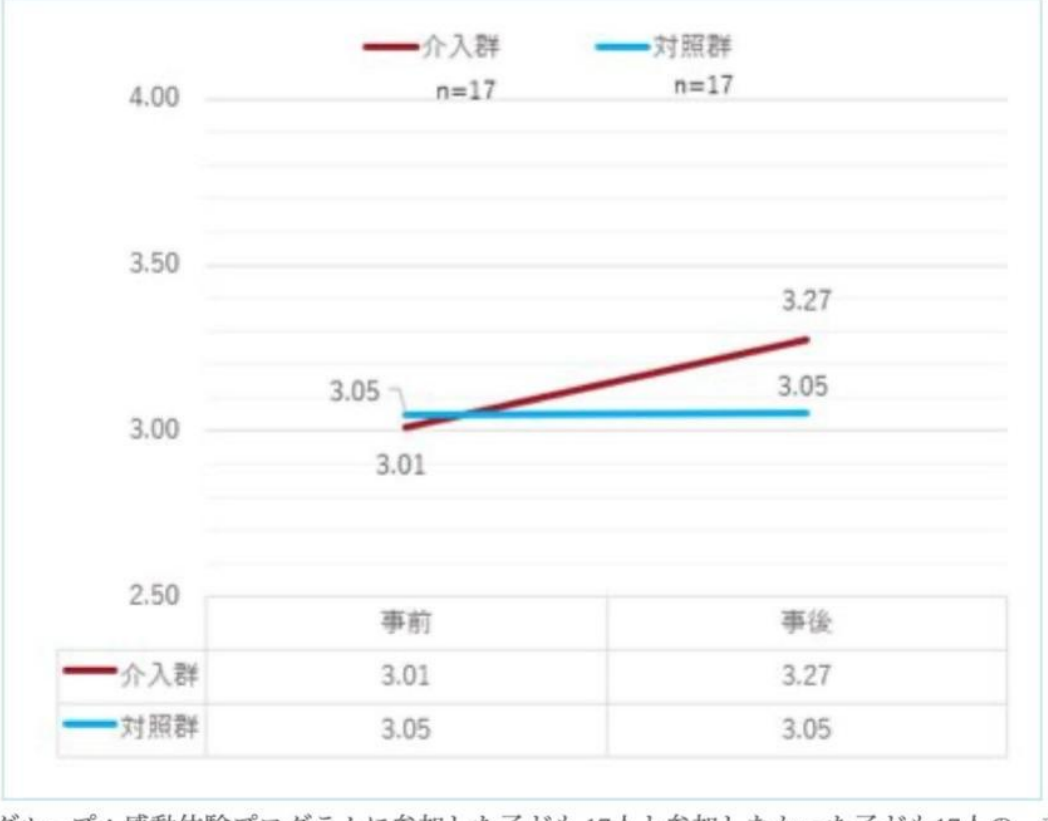
図 5-1. 3 回測定を通じた平均欠席率
***p < 0.001 (Welch の t 検定)

図：ユーグレナ：GENKIプログラムで、食べている群と食べていない群の欠席率を比べたグラフと、評価の限界（出典：ユーグレナ GENKIプログラムの評価報告書 p.13）

ソニーグループ ── 参加した子と参加しなかった子の変化を、第三者に測ってもらう

ソニーグループは2018年から、学童保育・児童館・子ども食堂などで、自社の技術を使ったワークショップ「感動体験プログラム」を開いています。2020年度からほぼ毎年、第三者の評価機関が、子どもの「10のコンピテンシー指標」（挑戦する気持ち、やり抜く力など）を、子ども自身の答えの平均点として、ワークショップの前と後に測っています［4］［5］。

2022年度は、東京都足立区の1つの児童館で、参加した子ども17人と、参加しなかった子ども17人を比べました。参加した子の平均点は前より上がり、参加しなかった子は変わりませんでした［5］。ただ、何点満点の物差しかは公開されていないため、上がった幅が大きいのか小さいのかは判断できません。この会社から持ち帰れるのは点数の大きさではなく、参加しなかった子を比べる相手に置き、第三者に毎年測ってもらう形です。



	事前	事後
介入群	3.01	3.27
対照群	3.05	3.05

図：ソニーグループ：感動体験プログラムに参加した子ども17人と参加しなかった子ども17人の、前後の平均点の比べ方（2022年度）（出典：ソニーグループの感動体験プログラム 2022年度評価結果の発表、2023年9月）

アシックス ── 無作為に分けた比較で、物差しの範囲と「意味のある差」まで示した

アシックスは、歩く・走るを組み合わせた8週間の音声プログラム「ASICS Movement for Mind」（週2回・1回30分）を作り、心の健康に効くかを、外部の研究者に確かめてもらいました。健康な会社員204人が応募し、189人が参加しました。参加者は支援を必要とする人ではなく、一般の働く人です。189人を無作為（くじのような方法）に、プログラムを受ける群150人と、受けない群39人に分けました［6］。

測るのに使ったのは、英国で広く使われる心の健康の尺度（ワーウィック・エジンバラ尺度の短縮版）です。点数は7点から35点の範囲で、1点の差があれば「臨床的に意味がある」とされます。プログラムを受けた群は、受けない群と比べて、4週目で1.95点、8週目の終わりで3.35点高くなりました［6］。2つの群の人数が違う理由は報告書には書かれておらず、結果は学術誌の査読を受ける前のものです。



図：アシックス：ASICS Movement for Mindを受けた群と受けない群の、心の健康の尺度（7〜35点）の推移（出典：アシックス「ASICS Movement for Mind」結果報告書 p.23）

3社に共通するのは、何人に届けたかに加えて、「比べる相手」を置いていることです。ユーグレナは食べていない子、ソニーは参加しなかった子、アシックスは無作為に分けた受けない群と比べました。アシックスは、物差しの範囲と「何点の差なら意味があるか」まで先に示しています。

解決策の一つ

次の活動の終わりに、相手に1問だけ聞く

貴社の活動を1つ選び、「投入→出力→成果」の3つに書き分けてみてください（巻末の用紙C）。

- 投入：かけた金額と時間
- 出力：参加した人数、開いた回数
- 成果：相手に何が起きたか

成果の欄は、分かるところだけで構いません。そのうえで、次の活動の終わりに、相手（参加した子ども、支援先の団体など）に1問だけ聞きます。たとえば「この活動のあと、何か変わったことはありますか」です。

1問を数字で聞くときは、アシックスのように、何点から何点の物差しで聞くのかを先に決めて書いておきます。余裕があれば、同じ問いを活動に参加しなかった人にも聞いてみてください。比べる相手が1つあるだけで、数字の意味が読みやすくなります。

何年も先に出る変化は、過去に支援した3団体に「その後どうなったか」を聞くところから始められます。

どの活動から測るかを決めるときに相談相手が要れば、巻末の無料相談をお使いください。

第5章

05

本業を通じて社会貢献したいが、どうすれば事業になるのかが見えない

> 担当者の一言
>
> **社会課題を解決する事業を立ち上げたいが、社会貢献担当者としてどこから手をつければいいのかわからない**

これは多くの会社の悩みです

本業を通じた社会貢献は、多くの会社が力を入れている分野です。経団連の調査で、社会貢献の取り組みの熱心さ（5段階の平均）は、「本業に関連の深い分野の社会課題への対応」が4.34と、「本業では直接解決が難しい分野の社会課題への対応」の3.89を上回りました［1］。

一方で、事業として形にするところで多くの会社が考えあぐねています。日本総合研究所が上場企業に聞いた調査（127社が回答、課題の設問は121社）では、事業を通じた社会課題の解決を進めるうえでの課題として、「リソース（ヒト、モノ、カネ、ノウハウ等）不足」が62.0%で最も多く、「社会課題の解決を実現する具体的な事業モデルの構築が難しい」が26.5%、「事業継続に必要な利益を生み出せそうにない」が19.0%でした。「利益目的事業と同じ時間軸や基準で評価されてしまっている」（18.2%）、「短期な成果が求められるため、中長期的な視点に立つことが難しい」（16.5%）も挙がっています［2］。

社会貢献の担当部署から見ても、事業との距離は課題です。経団連の調査で「社会的課題解決に資するビジネスとの関係の整理」を課題に挙げた会社は42%でした［3］。社会貢献の担当が「事業」部門との連携を必要だと感じる度合いは5段階で4.13、実際の連携は3.73で、その差が残っています［4］。社会貢献の予算の目安を「特に設定していない」会社も69%あります［5］。

新しい事業は、社会貢献の担当部署だけでは立ち上がりません。事業部門と組み、最初の資金と、事業になるまでの時間をどう持つかが問われます。

他社は、こう乗り越えようとしている

> **ここで紹介する3社は、社会課題に向けて新しい事業や新しい商品をつくり、事業部門がそれを担っています。**

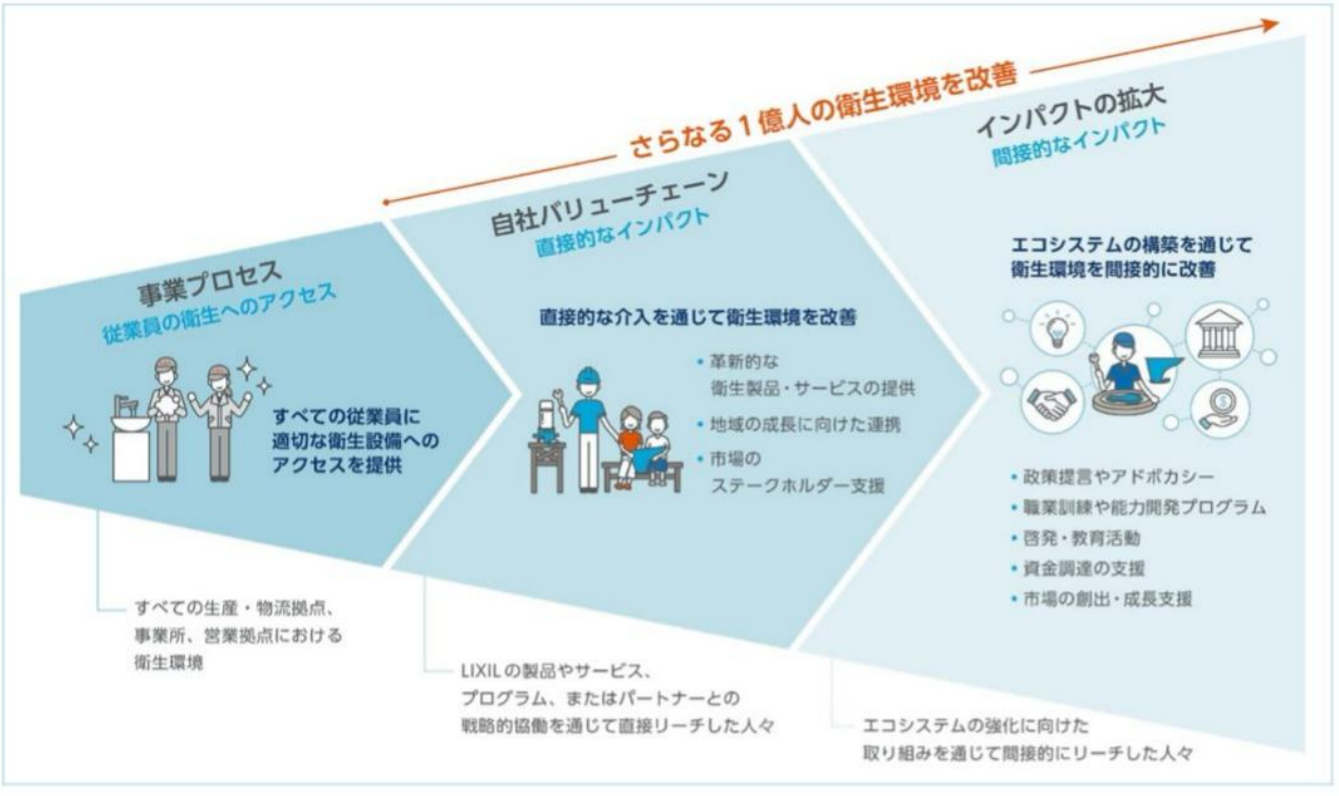
LIXIL

は、水が少なくても流せて、臭いや虫を防ぐ途上国向けの簡易トイレ「SATO」を新しく開発しました。社会貢献の部署ではなく、「SATO事業部」が現地での生産・流通・設置までを担っています［6］。開発の初期には米国のゲイツ財団から148万7,500米ドルの助成（2016年）を受け［7］、2019年にはバングラデシュで損益分岐に達したと発表しています（"the LIXIL business model in Bangladesh is breakeven"）［8］。

出荷は60か国で1,000万台を超え、衛生環境が改善した人は累計1億318万7,792人と推計しています（出荷台数に、使う場所ごとの利用人数を掛け、5%を差し引いた推計。式も公開）［6］。

国内の売上も、この事業につないでいます。国内で対象のトイレや水栓が1台売れるごとに寄付する仕組みで、2025年に実施した分は2,050万円（1台160円）でした［9］。寄付は、保健ボランティアの育成や少額の融資など、途上国で製品が手に届く市場をつくる側に使い、その成果は事業の成果と分けて「間接」として数えています［6］。

SATO事業の売上・利益の金額は、公開資料では見つかりませんでした。



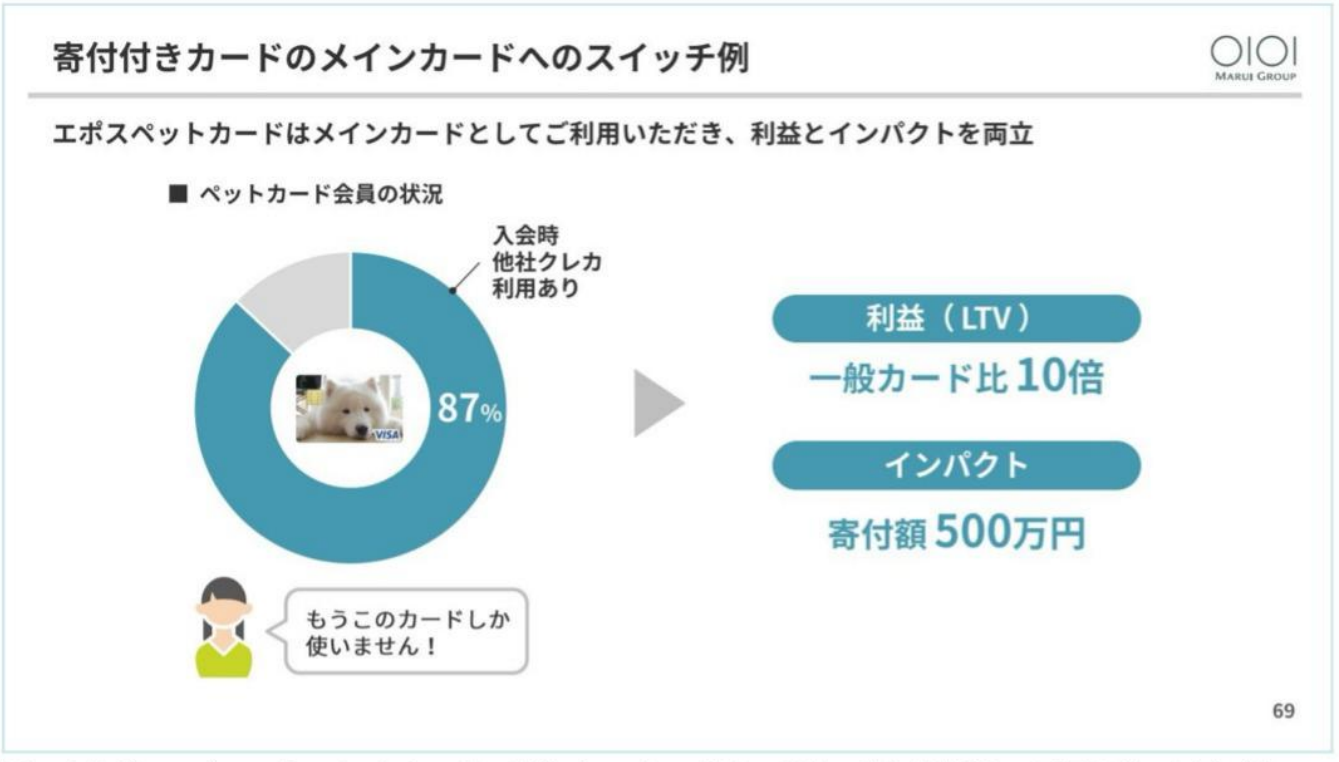
図：LIXIL：自社の従業員の衛生、製品と協働で直接届けた人、市場づくりなどで間接に届けた人の3段で、衛生環境を改善した人を数える図（出典：LIXIL インパクト説明会資料 2026年4月3日 p.25）

丸井グループ

は、カードの事業の中に、新しい商品として寄付機能付きのカードをつくりました。使うたびに利用額の一部が、券面ごとに決まった寄付先に届きます。

その新しい商品は、社員の提案から生まれています。社員が自分の「好き」を事業として提案する社内のコンクール（2025年3月期は35チーム・341名が参加）から、ミュージアムを応援したいという社員の提案が「ミュージアムエポスカード」になりました。新規入会1件につき1,000円と利用額の0.1%を寄付する仕組みで、2025年3月の発行から1年で入会は1万人を超え、累計の支援額は1,000万円を超えています［10］［11］。

寄付機能付きのカードは事業の数字でも測っています。エポスペットカードは、利益（LTV＝お客さまが生涯にもたらす利益）が一般のカードの10倍、寄付額は500万円と公開しています（LTVの期間と計算の方法は公開資料では見つかりませんでした）［10］。



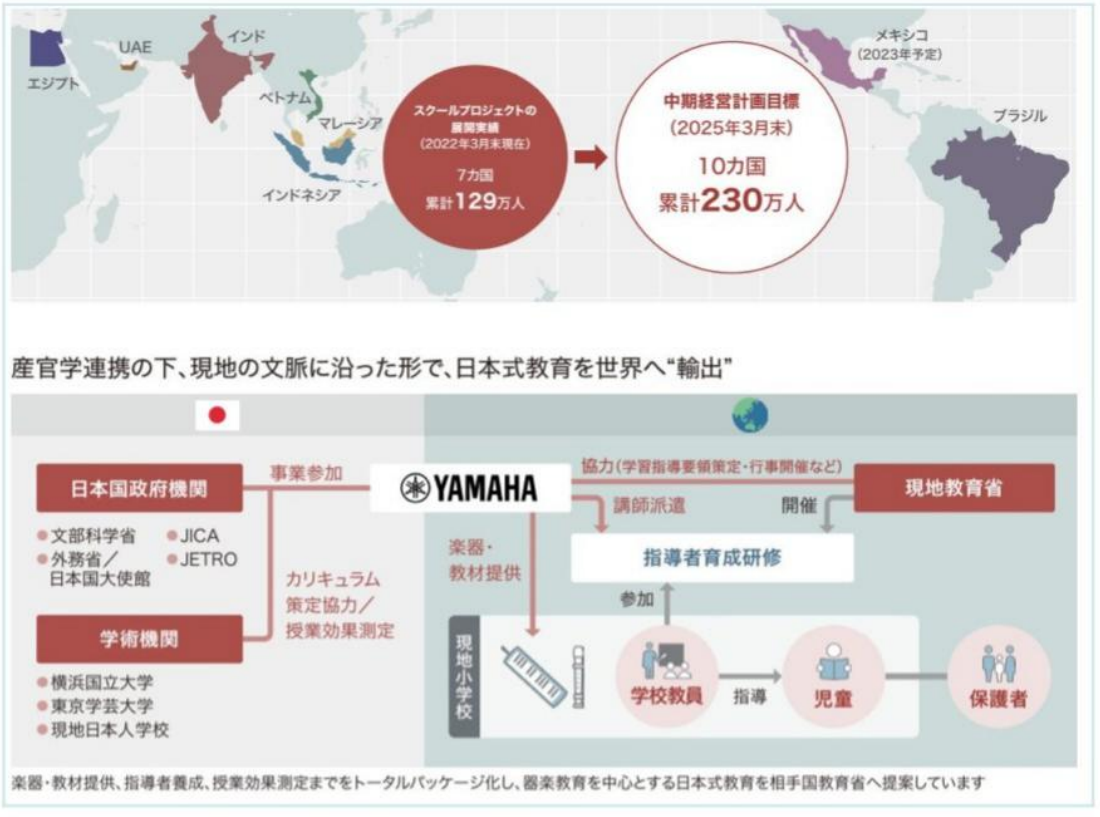
図：丸井グループ：エポスペットカードの利益（LTV）一般カード比10倍と寄付額500万円を並べた図（出典：丸井グループ IMPACT BOOK 2025 p.69）

ヤマハ

は、2015年から、新興国の教育省と組み、公立小学校の正規の授業に器楽（リコーダーなど）の教育を入れる「スクールプロジェクト」を進めています。カリキュラムづくりの支援、先生の研修、教材と楽器の提供・販売、授業の効果の測定をひとまとめにして、相手国の教育省に提案します。日本の省庁や大学とも組み、ベトナムでは2020年度から学習指導要領に器楽教育が入りました［12］。

届いた子どもの数を、会社の中期経営計画の目標（2025年3月期までに累計230万人）に置き［12］、2025年6月末には10か国で累計425万人になりました［13］。2025年8月のエジプトでの展開（公立小学校100校へ広げる覚書）の発表は楽器事業本部が行っていて、事業部門が担っていることが分かります。目的には「音楽の普及活動におけるビジネスモデルの策定」と書いています［13］。

このプロジェクトの売上・利益は公開されていません。



図：ヤマハ：スクールプロジェクトを展開した国と実績、日本の省庁・大学・相手国の教育省とヤマハの役割分担の図（出典：ヤマハ サステナビリティレポート2022 特集2 p.1）

3社に共通するのは、事業部門が持ち手になっていること（LIXILの事業部、丸井の社員の提案から生まれた商品、ヤマハの楽器事業本部）、そして事業の数字（台数・利益・中期経営計画の目標）と社会の数字（人数）を並べて示していることです。立ち上げの進め方も、外部の助成で開発を始める（LIXIL）、国内の売上に連動した寄付で途上国の市場づくりを支える（LIXIL）、社員の提案制度から新しい商品を出す（丸井）、相手国の教育行政と組んで授業に入る（ヤマハ）と、それぞれ違います。

解決策の一つ

事業の種を1枚に書き、事業部門の1人に見せる

来週、次の3行を1枚に書いてみてください。

1. 誰の、どんな課題か（今の社会貢献の活動で出会った人の課題でも構いません）

2. 自社のどの力が使えるか（技術・販路・お客さまとの接点・社員の得意なこと）

3. 最初のお金と時間をどう持つか（社内の提案制度、外部の助成、行政や相手国の機関と組む、売上に連動した寄付で周りの市場づくりを支える）

書いたら、その力を持っている事業部門の人を1人選び、30分だけ見てもらいます。丸井グループの新しいカードも、社員1人の提案から始まっています。まず、社会の課題と自社の力を1枚の上でつなぐところまでを担当者がやり、その先は事業部門と一緒に考えます。

第6章

06

寄付先・支援先の団体を選びたいが、どこなら信頼して任せられるか分からない

“ 担当者の一言

新しく組む団体を選びたいが、どこがふさわしいかわからない

これは多くの会社の悩みです

経団連の調査で、「効果的な連携先の選択」を課題とする会社は49%（重大な課題20%・やや課題29%）でした。2020年の調査の40%から増えています。「受益者やステークホルダーのニーズに基づくプログラムの企画」も47%が課題に挙げています［1］。

組む相手がいない会社は、ほとんどありません。回答企業の88%（139社）が社会貢献活動で社外の組織と連携していて、そのうち87%がNPO／NGOと組んでいます［2］。NPOなどとの連携の形は、金銭や物資、人を無償・安価で出す形が86%、あるプロジェクトを一緒に行う形が69%でした［3］。

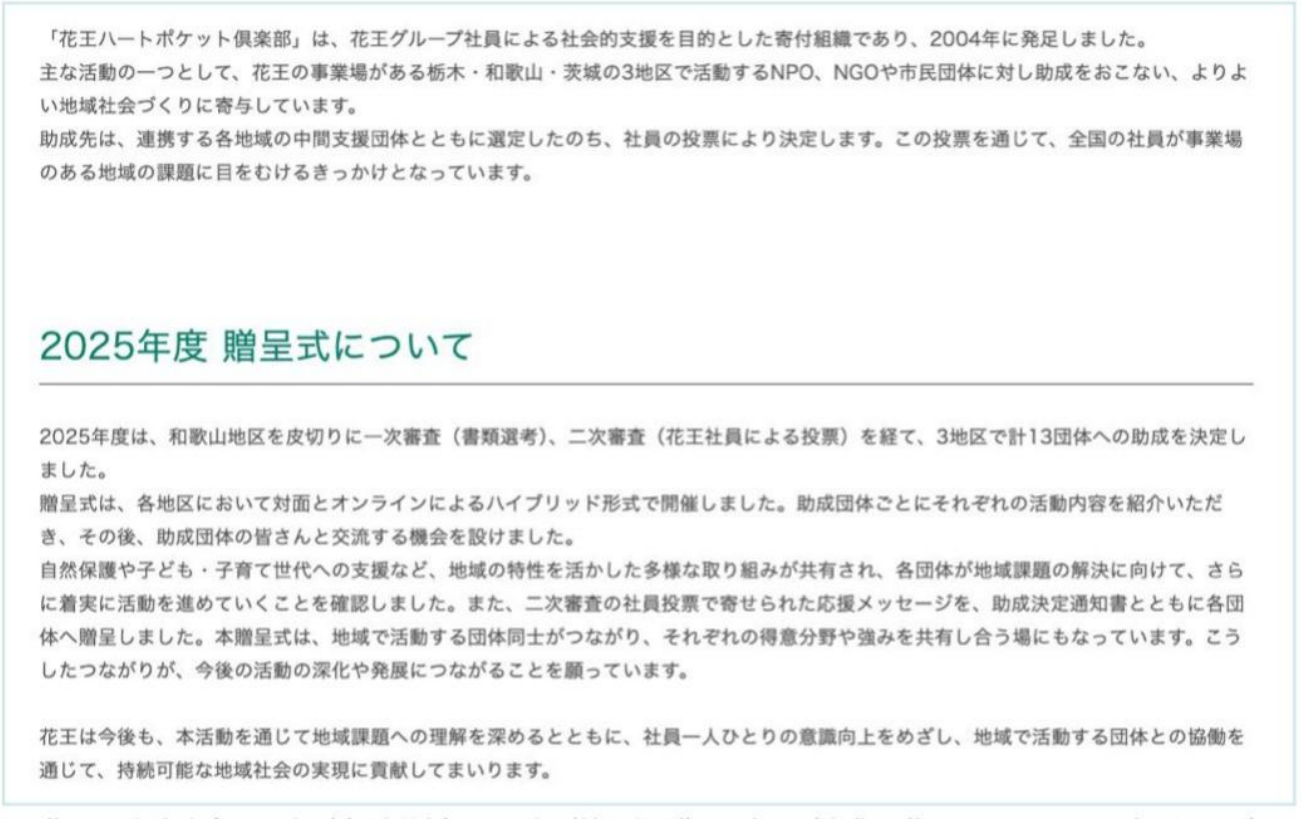
能登半島地震の支援を振り返った教訓にも、同じ悩みが出ています。「企業に支援の意思があってもできることや相談先が分からない場合がある」「迅速な支援のためには、日頃から社会福祉協議会やＮＰＯとの連携が必須である」とあり、提案として「金銭寄付の方法（義援金、支援金）や寄付先に関し、平時から検討を行う」が挙がっています［4］。

他社は、こう乗り越えようとしている

> 4社に共通するのは、「どこが信頼できるか」を担当者一人の目利きに頼らず、選ぶ手順と基準を先に決めて公開していることです。

花王

は、社員の寄付の会「花王ハートポケット倶楽部」（2004年〜。賛同した社員が毎月の給与から1口50円を積み立てる）で寄付先を決めています。寄付先や基金の使い道は、会員の代表である運営委員でつくる運営委員会の審議で決めます［5］。事業場のある地域への助成は、地域の事情に詳しい各地域の中間支援団体とともに書類で選考したのち、社員の投票で決めます。2025年度は、一次（書類選考）と二次（社員投票）を経て、3地区で計13団体に助成しました［6］。



「花王ハートポケット倶楽部」は、花王グループ社員による社会的支援を目的とした寄付組織であり、2004年に発足しました。
主な活動の一つとして、花王の事業場がある栃木・和歌山・茨城の3地区で活動するNPO、NGOや市民団体に対し助成をおこない、よりよい地域社会づくりに寄与しています。
助成先は、連携する各地域の中間支援団体とともに選定したのち、社員の投票により決定します。この投票を通じて、全国の社員が事業場のある地域の課題に目をむけるきっかけとなっています。

2025年度 贈呈式について

2025年度は、和歌山地区を皮切りに一次審査（書類選考）、二次審査（花王社員による投票）を経て、3地区で計13団体への助成を決定しました。
贈呈式は、各地区において対面とオンラインによるハイブリッド形式で開催しました。助成団体ごとにそれぞれの活動内容を紹介いただき、その後、助成団体の皆さんと交流する機会を設けました。
自然保護や子ども・子育て世代への支援など、地域の特性を活かした多様な取り組みが共有され、各団体が地域課題の解決に向けて、さらに着実に活動を進めていくことを確認しました。また、二次審査の社員投票で寄せられた応援メッセージを、助成決定通知書とともに各団体へ贈呈しました。本贈呈式は、地域で活動する団体同士がつながり、それぞれの得意分野や強みを共有し合う場にもなっています。こうしたつながりが、今後の活動の深化や発展につながることを願っています。

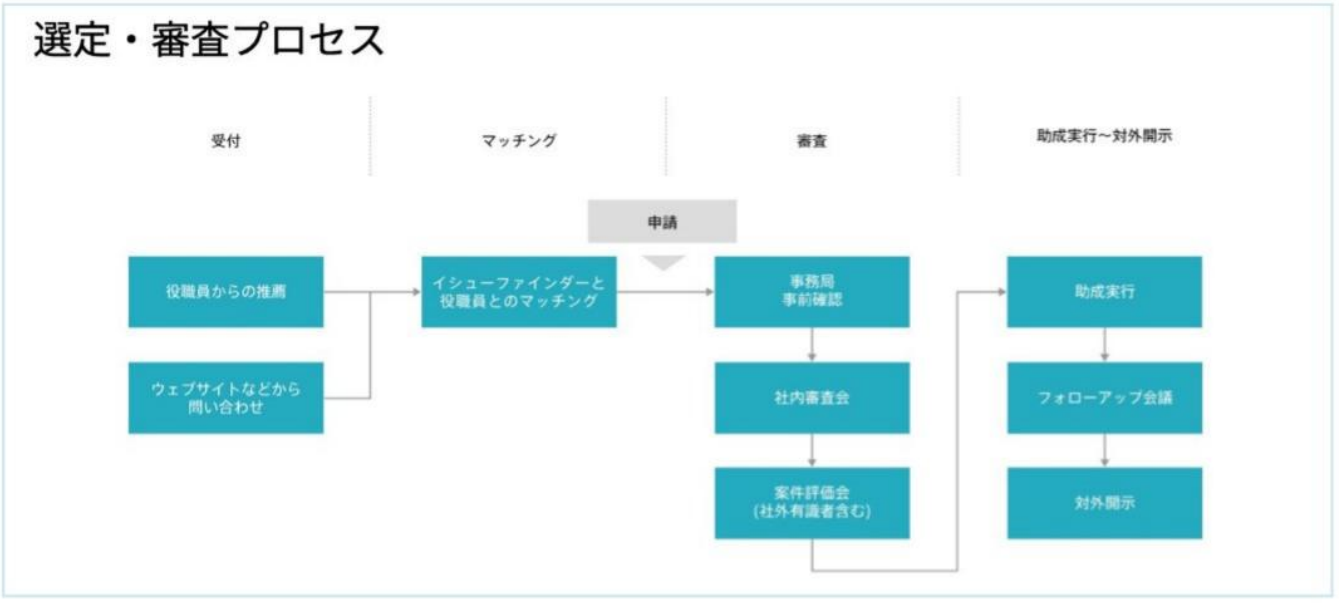
花王は今後も、本活動を通じて地域課題への理解を深めるとともに、社員一人ひとりの意識向上をめざし、地域で活動する団体との協働を通じて、持続可能な地域社会の実現に貢献してまいります。

図：花王：地域助成の一次（書類選考）と二次（社員投票）の流れ（出典：花王 ニュース 2026年4月17日）

三井物産

は、社会課題に取り組むスタートアップ・NPO・研究者と、志を同じくする社員が組む案件に助成する「三井物産共創基金」で、選ぶ手順と審査の項目を公開しています。応募には社員の推薦が要り、事務局の確認、社内審査会、社外の有識者を含む評価会を経て助成が決まります。審査の項目は「共創可能性」「役職員支援体制」「社会的インパクト創出可能性」「案件推進能力」の4つで、対象外となる条件も公開しています［7］。

選んだ後の確かめ方も決めています。助成の期間は3年で、3か月に1回会い、「1年ごとにレビューを行い、継続若しくは中止を判断」します［7］。終わった案件は、はじめに決めた目標と実績を同じ表で公開しています。ケニアの案件では、組んだ相手の数が目標5件に対し26件だった一方、論文は目標10本に対し0本で、その理由も書いています［8］。



図：三井物産：社員の推薦から、事務局の確認、社内審査会、社外の有識者を含む評価会、助成、その後の確認までの流れ（出典：三井物産 共創基金のページ）

イオン

は、毎月11日に、買い物客がレシートを地域の団体ごとの箱に入れる「幸せの黄色いレシートキャンペーン」（2001年〜）で、信頼の確認と配分の判断を分けています。団体は、登録申込書・活動報告書・活動計画書・定款または会則・役員名簿・収支報告書の6点を出し、欲しい品物と使い道も書きます。店舗がそれを見て、登録してよいかを審査します（応募は1団体1店舗）［9］。配分は、団体ごとのレシートの合計額の1%分の品物を贈る形で、買い物客の選択で決まります。2025年は10,069団体が登録し、贈った品物は約2億9,650万円、2001年からの累計は約58億68万円相当です［10］。



図：イオン：レシートを入れる・団体を選ぶ・合計の1%を品物で贈る3つのステップと、年度別の登録団体数・贈呈額の表（出典：イオン 幸せの黄色いレシートキャンペーンのページ）

グッドパッチ

（デザイン会社）は、2020年度から利益の1%を寄付か無償のデザイン支援に充てています。2025年度は初めて社内公募で寄付先の推薦を集め、①会社のビジョン・ミッションと一貫していること、②活動のインパクトや寄付の使い道が明確であること、③継続性のある取り組みであること、④多様なメンバーが共感できるテーマであること、の4つの基準を公開して選び、計11の団体・法人に寄付しました［11］。委員会や財団を持たない規模でも、基準を先に示せば、選んだ理由を社内外に説明できます。

2025年度はより社員一人ひとりの想いを反映する形として、社内公募による寄付先推薦を実施しました。寄付先は以下の基準に基づき選定しています。

・グッドパッチのビジョン・ミッションと一貫性があること

・活動のインパクトや寄付の使い道が明確であること

・継続性のある取り組みであること（※一時的な紛争・災害は除く）

・多様なメンバーが共感できるテーマであること

多様な社会課題や価値観に根ざして集まった全ての推薦先を支援対象とし、代表・土屋の推薦を加えた計11の団体・法人へ寄付を行いました。

図：グッドパッチ：寄付先を選ぶ4つの基準（出典：グッドパッチ ニュース 2025年10月16日）

解決策の一つ

選ぶ基準を3つ、確かめる書類を3つ、先に紙に書く

次に連携先を選ぶ前に、1枚の紙に次の3つを書いてください。

1. 選ぶ基準を3つ（例：自社の重点分野に合うか／使い道がはっきりしているか／続ける力があるか。グッドパッチの4つの基準が手本になります）

2. 確かめる書類を3つ（例：活動報告書・活動計画書・収支報告書。イオンが団体に出してもらう6点から選べます）

3. 最後に決める人（担当者一人ではなく、社員の投票、社内の推薦、社外の人を含む会など）

あわせて、企画を固める前に、連携先に「受益者がいま一番困っていることは何か」を1回聞いてください。受益者のニーズに基づく企画（47%の会社の課題）に近づきます。

囲み② コネクティブの見方 ── 連携先を見るときの3つの観点

ここからは、事例ではなく当社の見方です。

公開されている書類を見る。 NPO法人は、毎年の事業報告書や活動計算書などを所轄庁に出すことになっていて、誰でも見ることができます（特定非営利活動促進法 第28条〜第30条。内閣府のNPO法人ポータルサイトでも多くの法人の書類が見られます［12］）。書類が期限どおりに出ているかどうかは、それだけで団体の運営を知る手がかりになります。

活動の実態を見る。 書類の数字と、実際の活動が合っているかを確かめます。活動の場を一度見に行く、受益者や地域の人の話を聞く、といったことで分かることは多くあります。

お金の流れを見る。 収入が会費・寄付・助成・事業収入・行政からの委託のどれに頼っているか、1つの資金源に偏っていないかを見ます。偏っていること自体は悪いことではありませんが、その資金源が途切れたときに活動がどうなるかは、組む前に聞いておきたい点です。

連携先選びで後から困るのは、団体の良し悪しよりも、「何を期待して組んだのか」が双方で言葉になっていなかった場合だと考えています。上の3つを見たうえで、組む前に期待することを1枚に書いて相手と見せ合うと、終わるときに確かめることも自然に決まります。三井物産が案件ごとに目標を先に決め、終わったときに同じ表で実績を並べているのも、この考え方に近いものです。

相手と見せ合う1枚を書くときに相談相手が要れば、巻末の無料相談をお使いください。

第7章

07

自社の社会貢献活動を社員にも社外にも知ってほしいが、何をどこでどう伝えれば届くのかわからない

> 担当者の一言
>
> **社会貢献活動については、レポートにもホームページにも載せている。でも社員にも取引先にも「知らなかった」と言われる**

これは多くの会社の悩みです

経団連の調査で、「イベント情報などの効果的な情報発信方法」を課題とする会社は60%（重大な課題27%・やや課題33%）でした。2024年の調査で初めて加わった選択肢ですが、16項目の中で上から5番目に入っています。「活動や成果に関するレポーティング」も51%が課題に挙げています［1］。

社内の他の部署で、社会貢献の担当が連携の必要性を最も強く感じているのは広報・ブランディング部門で（5段階の平均4.61）、実際の連携も最も進んでいます（同4.18）［2］。広報と組めていても、届け方には迷っているということです。

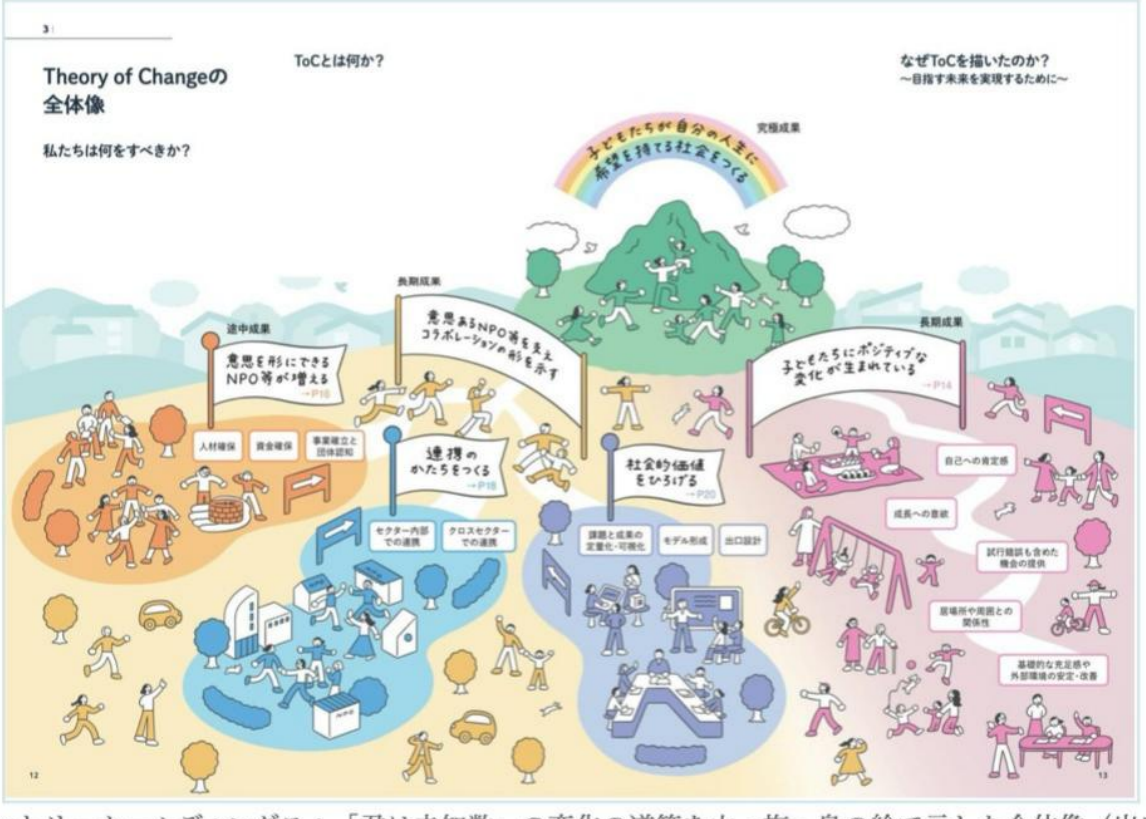
伝える中身にも迷いがあります。何らかの事後評価（アンケートや聞き取りを含む）をしている会社は77%ありますが、受益者に起きた変化まで測るアウトカム（成果）評価をしている会社に絞ると26%です［3］。レポートやホームページに「何をしたか」は書けても、「何が変わったか」を示す材料が手元にない会社が多い、ということです。

この章では、他社の工夫を2つに分けて紹介します。前半は「どこで、どう見せれば届くか」、後半は「レポートに何を載せるか（成果をどんな評価で表すか）」です。

他社は、こう乗り越えようとしている①──伝える場所と見せ方

サントリーホールディングス

は、思春期の子ども・若者を支える「君は未知数」の活動（2023年に3年で総額10億円を出すと発表）で、何を目指して何をしているのかを、文章ではなく1枚の絵にしました。活動の専用サイトに、変化の道筋（変化の理論）の全体像を載せています。最終的に目指す「子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会をつくる」を虹のかかった山に、長期の成果を旗に、途中の成果を島に描き、それぞれに13ページの冊子の詳しい頁を振っています［4］。助成の採択は3年で18団体です。子どもに起きた変化の数字や、サイトがどれだけ読まれたかは、まだ公開されていません。この会社から持ち帰れるのは、目指す姿と途中の成果を、文章より先に1枚の絵で見せる形です。



図：サントリーホールディングス：「君は未知数」の変化の道筋を山・旗・島の絵で示した全体像（出典：サントリーホールディングス「君は未知数」変化の理論の冊子 p.12-13）

SMBCグループ

（三井住友フィナンシャルグループ）は、子どもの学びを支える学習クーポンの紹介で、投入から成果までの流れ（ロジックモデル）の図と、成果を測る1つの指標と、利用者の声を同じ頁に置いています。指標は「進路先の希望一致度」（実際の進路が、希望していた進路と一致したか）で、中学3年生では「強く希望していた」進路に進んだ人が64%、「まあまあ希望していた」が28%でした［5］。同じレポートでは、重点課題ごとに目標と実績を並べ、目標から遠ざかった数字（マイクロファイナンスの提供者数 目標＋80万人に対し実績▲23.4万人）もそのまま載せています［5］。

社員と社外に向けては、特設サイト「シャカカチ」を設け、社員の取り組みを漫画にした冊子も置いています［6］。同じ中身を、読み手に合わせて場所と形を変えて出しています。



5つの重点課題（マテリアリティ）

社会的価値の創造に取り組む上で、SMBCグループが特に解決を目指すべき5つの重点課題（マテリアリティ）を定め、
それぞれにアウトプットベースのKPIを設定し、取組を推進しています。

	SMBCグループのアプローチ	KPI	FY24実績
環境	• 気候変動・自然資本・循環経済に対する統合的なアプローチにより環境保護を推進 • トランジションに資する取組への資金の流れを作り、脱炭素社会の実現に貢献 • ポリシー、ポートフォリオ、個社・案件の観点から適切な気候関連リスク管理を継続	サステナブルファイナンス取組額 50兆円 (FY20-29)	34兆円 (FY20-24)
DE&I・人権	• 多様な従業員が互いに尊重し合い、能力・個性を発揮できる職場を実現 • SMBCグループだけでなく、お客さまの人的資本最大化も支援 • 産業の結節点として、ステークホルダーの人権を尊重する体制を整備	エンゲージメントスコア 70以上維持	74
貧困・格差	• 学習・挑戦の機会提供により、生まれた環境に関わらず活躍できる社会を実現 • 「マルチフランチャイズ戦略」を掲げる企業として、金融を軸に絶対的貧困の解消に貢献	マイクロファイナンス提供者数 +80万人 (FY22比)	▲23.4万人
少子高齢化	• 人生100年時代のさまざまな不安を、多様な商品・サービスの提供を通じて解消 • 年齢・地域を問わず利便性の高い金融サービスにアクセスできるインフラを構築	預かり資産残高 21兆円 (FY25末時点)	19兆円
日本の再成長	• 日本のメガバンクの矜持として、企業の課題解決・成長支援を通じて日本の発展に貢献 • 新産業や次世代の支援など、金融の枠に捉われない挑戦により日本の成長を後押し	スタートアップ向け投融資額 1,350億円 (FY23-25)	1,850億円 (FY23-24)

図：SMBCグループ：重点課題ごとの目標と実績の一覧（目標から遠ざかった数字も同じ表に）（出典：三井住友フィナンシャルグループ インパクトレポート 2025 p.15）

LINEヤフー

は、伝える場所を新しく作らず、毎日使われている本業の画面を入口にしました。3月11日に検索サービスで「3.11」と検索すると、1人につき10円を会社が被災地の支援に寄付する取り組みです（2014年〜。始めた年のテーマは「3.11、検索は応援になる。」、今の特設サイトの名前は「3.11 検索は、チカラになる。」）。初年の2014年は、会社が上限として見込んだ50万人に対し、256万8,325人が検索しました［7］。2026年は1,173万728人が参加し、寄付は上限の5,000万円に達しました（参加人数は検索したブラウザの数）［8］。結果は2日後に発表し、特設サイトのいちばん上に出しています。



図：LINEヤフー：2026年の参加人数と寄付額を最上部に出した特設サイト（出典：LINEヤフー 特設サイト「3.11 検索は、チカラになる。」）

届いた人数まで公開しているのはLINEヤフーで、毎日使われている本業の画面を入口にしたことが効いています。サントリーとSMBCは、目指す姿を絵にし、数字と当事者の声を同じ頁に置くという見せ方の工夫です。

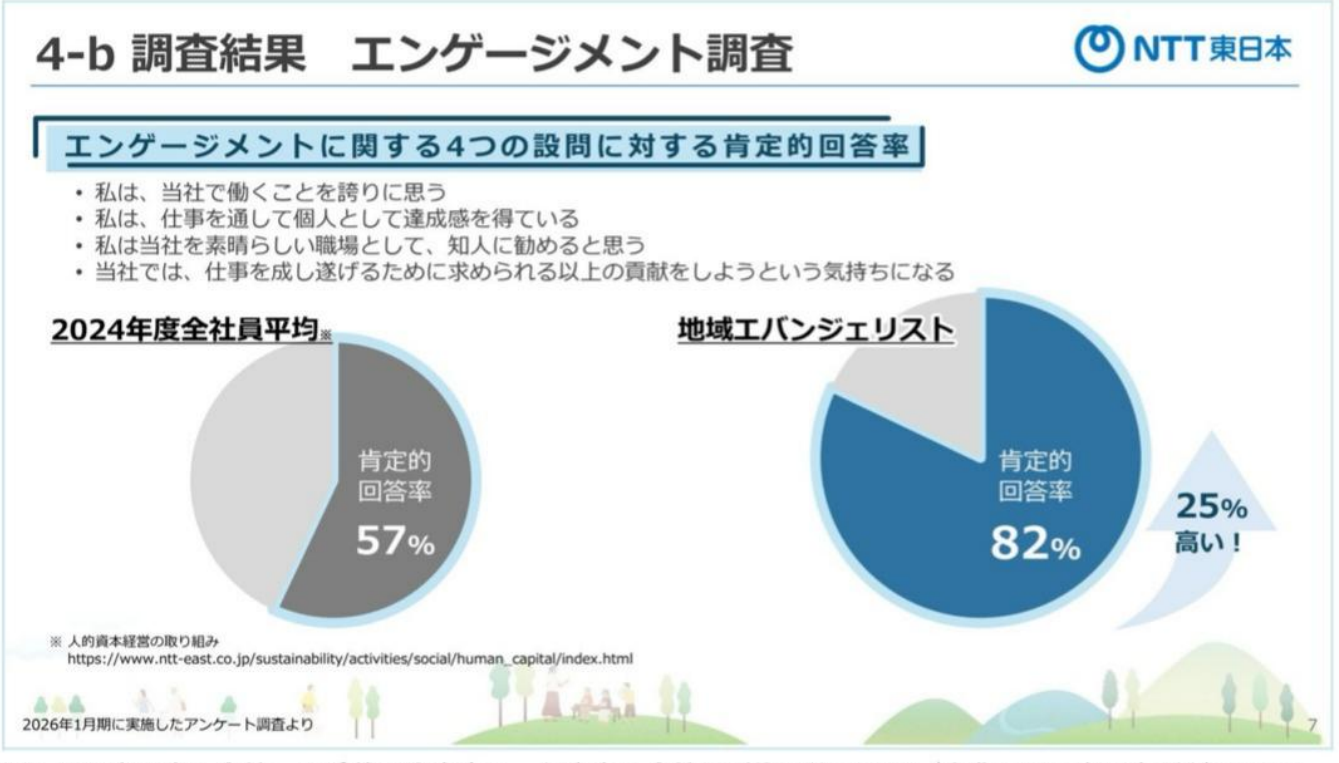
他社は、こう乗り越えようとしている②──レポートに何を載せるか（成果を評価で表す）

> レポートに載せる成果は、人数や金額だけではありません。次の4社は、それぞれ違う評価の方法で成果を表し、そのまま載せています。

NTT東日本

は、業務の外で地域活動に取り組む社員を「地域エバンジェリスト」として認定し（これまでに約300名）、社員に起きた変化を調査で表しています。社内の研究所が約40名に話を聞き、その結果を2回のアンケート（2025年10月・2026年1月、対象232名）で確かめて、報告書にまとめました。会社への愛着を問う設問に肯定的に答えた人は、認定者で82%（2025年10月・2026年1月の調査）、2024年度の全社員平均で57%でした（時点は1年ほどずれています）。地域活動が本業に良い影響を与えていると答えた人は75%です［9］。

比べる相手（全社員の平均）を置いたことで、数字の意味が読み手に伝わります（もともと熱心な社員が認定されているため、活動したから愛着が高まった、という因果を示すものではありません）。取材した社員の話は、会社の公式noteで社外にも発信しています［10］。



図：NTT東日本：会社への愛着の肯定率を、認定者と全社員平均で比べた図（出典：NTT東日本 地域エバンジェリストの調査報告書 2026年1月28日 p.7）

リコーグループ

は、社会貢献にかけたものを、寄付の金額だけでなく、社員の時間まで金額にして表しています。グループ各社の社会貢献を、毎年「寄付金／就業時間外の社員参加時間（金額換算）／就業時間内の社員参加時間（金額換算）／物品寄贈／活動経費」の5つの区分と、リコー・国内グループ会社・米州・欧州・アジア・パシフィック・中国の地域ごとに集計し、ホームページに表と円グラフで出しています［11］。

2026年3月期の総支出額は7億2,117万円で、そのうち社員の時間を金額にした分が5億3,093万円、全体の約74%を占めます（計算：2億7,232万円＋2億5,861万円。いずれも千円単位の表の値を四捨五入）。寄付金は1億1,205万円で約16%です［11］。寄付だけを載せていたら見えなかった、社員が動いた分の大きさが、1つの表で分かります。時間を金額に直す単価は、ページには書かれていません。



支援内容別総支出額内訳	単位：千円
寄付金	112,055
就業時間外社員参加時間（金額換算）	272,318
就業時間内社員参加時間（金額換算）	258,613
物品寄贈	5,075
活動経費	73,115
合計	721,176

地域別総支出額内訳	単位：千円
リコー	113,809
国内グループ会社	131,658
米州	11,841
欧州	95,837
アジア・パシフィック・中国	368,031
合計	721,176

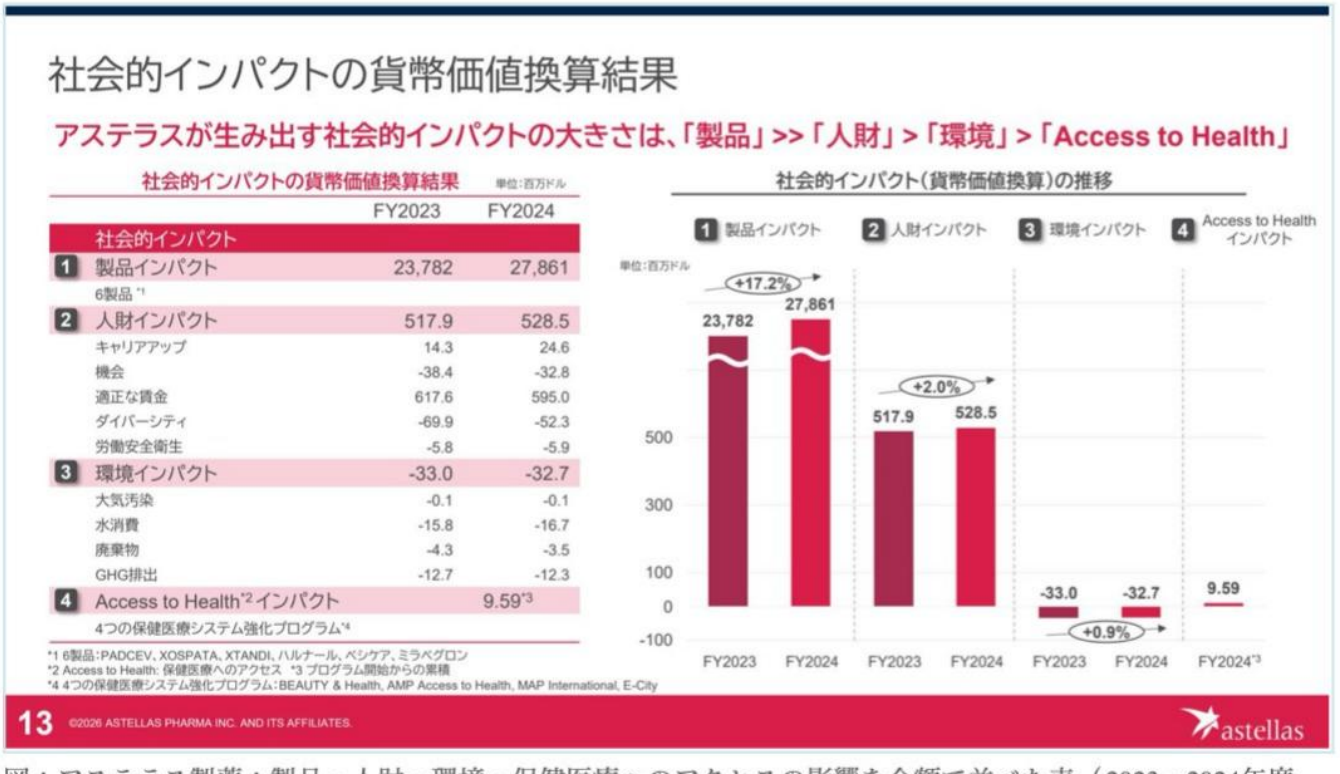
図：リコーグループ：社会貢献の総支出額を区分別・地域別に示した表と円グラフ（出典：リコー Webページ「主な社会貢献活動」。数字は表の値を使用）

アステラス製薬

は、社会貢献のプログラムが生んだ成果を、製品・人財・環境の影響と同じ金額の物差しで並べています。投資家向けのサステナビリティ・ミーティング2025の資料では、重要課題ごとに、製品が患者や家族にもたらす影響、雇用や賃金などが社員にもたらす影響、事業活動による環境への影響、保健医療へのアクセスを良くするプログラムの影響の4つを、国際的な算定の枠組みを使って金額にしています（同社は「社会的インパクト」と呼んでいます）［12］。

2024年度は、製品が278億6,100万ドル、人財が5億2,850万ドル、環境がマイナス3,270万ドル、保健医療へのアクセスを良くする4つのプログラムが、開始からの累計で959万ドルでした。人財の中の「機会」「ダイバーシティ」のように、マイナスの項目も同じ表に載せています［12］。

社会貢献のプログラムの金額は、「住民1人当たりの影響×届いた住民数」の式で出しています。届いた住民数は、プログラムを利用した数と疫学のデータから推計したもので、実際に一人ずつ数えた数ではありません［12］。会社はこの結果から、届く人の数と1人当たりの影響の大きさの両方を見て全体を大きくする、という次の行動を決めています［12］。推計であることと計算の式を添えて載せ、次の手につなげた例です。



図：アステラス製薬：製品・人財・環境・保健医療へのアクセスの影響を金額で並べた表（2023・2024年度、マイナスを含む）（出典：アステラス製薬 サステナビリティ・ミーティング 2025 資料 p.13）

伊藤忠商事

は、「やると言ったこと」と「できたこと」と「次にやること」を1枚の表にしています。サステナビリティレポートの社会貢献の章で、重点分野ごとに「目標」「当年度の行動計画」「当年度の実績」「翌年度の行動計画」の4つの欄を並べています［13］。

数字の目標も、実績と対で載せています。滋賀県・県立琵琶湖博物館と2022年から続ける絶滅危惧種アユモドキの保全では、「飼育数」「累積繁殖稚魚数」「12か月後の平均全長」の3つの指標に、毎年の目標と実績を並べました。累積繁殖稚魚数は、最初の2年は目標100・200に対して実績0、2024年は1,090、2025年は1,398です。実績0の年も表から外さず、飼育数は各年12月31日時点、平均全長は各水槽の全数または10〜20%を抜き出した平均、と測り方も注に書いています［14］。実績0の年も残しているので、2024年からの伸びが読み手にも分かります。



社会貢献活動

環境保全における実績

琵琶湖博物館で管理しているアユモドキのデータ

		2022年	2023年	2024年	2025年
飼育数※1	目標値	200	200	200	200
	実績	95	56	1,016	555※3
累積繁殖稚魚数	目標値	100	200	200	前年度+200
	実績	0	0	1,090	1,398
12か月後の平均全長（mm）※2	目標値	30	30	55	55
	実績	0	0	62.8	73.0

※1 飼育数の数値は、各年の12月31日時点
※2 各水槽の全数もしくは10%・20%（10個体〜30個体）を抽出しての平均
※3 分散飼育を目的に約750個体を他機関に譲渡したため

図：伊藤忠商事：アユモドキの保全の3つの指標について、2022〜2025年の目標と実績を並べた表（実績0の年と測り方の注を含む）（出典：伊藤忠商事 サステナビリティレポート2026 p.212）

4社から持ち帰れるのは、成果を載せるときの4つの型です。比べる相手を置いた社員の調査（NTT東日本）、社員の時間まで金額にする集計（リコーグループ）、計算の式と推計であることを添えた金額の物差し（アステラス製薬）、目標と実績を年ごとに並べる表（伊藤忠商事）。どれも、受益者の変化を測り切る前から始められます。

解決策の一つ

活動を1つ選び、伝える場所を1つ決め、目標と実績の表を1枚作る

来週、社会貢献の活動を1つ選んで、次の2つをやってみてください。

1. **伝える場所を1つ決める。** 参加しなかった社員や取引先が、ふだん目にする場所を1つ選びます（社内報、朝礼、工場の掲示板、社員食堂、店頭、商品、請求書、アプリなど）。そこに、活動の数字を1つと、受け手か参加した社員の声を1つ、並べて置きます。声は、活動の終わりのアンケートの自由記述や、連携先からの一言で足ります。

2. **目標と実績の表を1枚作る。** 「目標」「今年の実績」「来年やること」「測り方」の4つの欄に、この1年の数字を入れます。目標に届かなかった欄も消さずに残し、測り方（いつの時点の数字か、全員か一部か、推計か）を1行添えます。この表が、来年のレポートの1頁の下書きになります。

終章

他社も正解のないまま、自社なりの仕組みと説明を組み立てている

7つのジレンマには、どれも一つの正解はありません。

- なぜ社会貢献をするのか（第1章）には、自社の言葉で理由を書き、活動と成果につなげている会社がありました。
- 「儲かるのか」と問われたとき（第2章）には、社会のためと会社のためを、道筋や数字で分けて示している会社がありました。
- 社員の参加が広がらないとき（第3章）には、勤務の形に合わせて入口を用意した会社がありました。
- 社会の何が変わったかを知りたいとき（第4章）には、比べる相手を置いて受益者の変化を測った会社がありました。
- 本業を通じて事業にしたいとき（第5章）には、事業部門と組み、新しい事業や商品をつくった会社がありました。
- 組む団体を選ぶとき（第6章）には、選ぶ手順と基準を先に決めて公開した会社がありました。
- 伝えても届かないとき（第7章）には、本業の接点を伝える場所にし、目標と実績を並べて載せた会社がありました。

本書で紹介した会社も、迷いがなくなったわけではありません。事業の売上をまだ公開していない会社も、目標に届かなかった年をそのまま載せている会社もあります。そのうえで、自社なりの仕組みを作り、まだ分からない部分も含めて外に示しています。

貴社の答えも、まず1枚から始められます。来週、用紙A・B・Cのうち、いちばん気になっている悩みに近い1枚を埋めてみてください。

Connective-PASと無料相談

用紙を手元に、無料相談をお使いください。

無料相談は、売り込みの場ではなく、お互いに一緒に取り組めるかを確かめる場です。用紙A・B・Cのどれか1枚を埋めたところでお申し込みいただくと、書いた内容を手がかりに話を始められます。オンラインでも対面でも、ご要望に合わせます。合わないと感じたら、そこで終わりにできます。

Connective-PAS（コネクティブ・パス）とは

企業の社会貢献活動（企業フィランソロピー）を、目的づくりから成果の見える化まで、一続きで支えるサービスです。

企業とNPOの両方の立場から、対話に始まり、現状診断、構想・設計、具現化、実行の伴走、成果の見える化までを貴社と進めます。

最初の対話では、なぜ自社が社会貢献をするのか、どんなテーマに関心があるのか、どんな貢献をしたいのか、どんな資源を出せるのかを伺い、貴社の考えに合った形を一緒に考えます。

お申し込み

https://www.cnectv.com/connective-pas

ページの「無料相談」からお申し込みください。3分でできる自己診断と、『企業フィランソロピーの教科書』（無料）も、同じページから使えます。

コネクティブ合同会社

用紙A

（表）自社が社会貢献をする理由

経団連の調査の13の選択肢（下の参考）から、自社に当てはまる理由を3つ選び、「当社では何が起きているか」を1行ずつ書いてください。順番を付けておくと、社内で話すときに使いやすくなります。

欄	書くこと	記入欄
理由1	選んだ理由と、当社で実際に起きていること（どこで・誰と・何が）	
理由2	同上	
理由3	同上	
数字	3つの理由について、すでに数えている数字（人数・回数・金額など）	

経営会議の前に読んでもらう人（人事・経営企画など）：＿＿＿＿＿＿＿＿

参考：経団連の13の選択肢（2024年度に選んだ会社の割合）　社会の一員としての責任94%／持続可能な社会の実現92%／地域との良好な関係性の構築・維持90%／企業理念やビジョンの実現の一環88%／社員が社会的課題に触れて成長する機会77%／社員のモチベーション向上や帰属意識の強化74%／ブランディング戦略の一環58%／レピュテーション（評判）の獲得・向上53%／ビジネス上の顧客との関係強化42%／リクルーティング時の訴求力37%／将来事業・新規事業の開拓に向けた試行26%／既存の製品・サービスの検証・改善の機会13%／「操業のための許可」の獲得10%（経団連、153社、第1章）

書き終えた用紙を手元に、Connective-PASの無料相談をお使いいただけます
https://www.cnectv.com/connective-pas

用紙A

（裏）社会貢献活動が、相手と自社にもたらすものを描く1枚

貴社の活動を1つ選び、上から順に書き込んでください。数字が無い欄は空けたままで構いません。下の6つの条件は、研究で効くとされているものです。当てはまれば○を付けてください。

活動名： _____

欄	書くこと	記入欄
社会に起きること	この活動で、相手や地域に何が起きるか	
採用・社員の定着	参加した社員、これから入る人にどう届くか	
地域・取引先との関係	地域の人や取引先との関係がどう変わるか	
ブランド	顧客や世の中からの見え方がどう変わるか	
まだ測っていないもの	売上・取引など、この活動との関係をまだ測っていないもの	
手元にある数字	すでに数えている数字	
まだ無い数字	上の欄のうち、数字が無いもの	
条件1	特定の取引先ではなく、地域や社会全体に向けているか	
条件2	本業の重要な課題に沿っているか	
条件3	一般の消費者や地域の人から見えるか	
条件4	会社の規模に比べて、量が多すぎないか	
条件5	何年も続けているか	
条件6	経営者の個人的なつながりで決めていないか	

手本：良品計画の移動販売バスの図（会社に戻る分と利用者の便益を分けた1枚）、ブリヂストンの道筋の図（第2章）

書き終えた用紙を手元に、Connective-PASの無料相談をお使いいただけます

用紙B

社会貢献活動への社員の参加の壁チェック

自社の社員の目線で、問いに○か×を付けてください。×の中から、次の活動で変える1つを選びます。勤務の形ごと（日勤・交代勤務・店舗・外回り）に分けて付けると、壁の違いが見えます。

壁	確かめる問い	○×	気づいたこと
時間	勤務時間の中、昼休み、社員食堂など、勤務の都合に合わせて参加できる形があるか		
情報	工場・店舗・営業所の社員にも、活動があることが届いているか		
休暇	休暇や勤務の扱いが、参加しやすい形になっているか		
職場の単位	工場・店舗・営業所ごとに、その場所でできる活動があるか		
家族・家庭	家族と一緒に来られるか、家でできる形があるか		
誘う人	参加した人が、同じ職場の人を誘う場面があるか		
上司の参加	上司や役員も参加しているか		

次の活動で変える1つ： _____

社員調査に足す1問： _____

参考：ボランティア活動をした人は、会社員14.3%、派遣・契約社員・パート・アルバイト11.6%、公務員・団体職員23.9%。参加の妨げは「時間がない」45.8%、「情報がない」35.8%、「休暇が取りにくい」20.8%（内閣府 令和7年度、約3,700人）。大企業の正社員のボランティア経験者の69.1%が誘われて始めた（労働政策研究・研修機構）。勤務の日や仕事時間として先に時間を用意する例（Salesforce・ナスタ）、ふだんの行動や前からしている地域活動を参加として数える例（トヨタ自動車・日本郵船）は第3章。「情報」の壁は、伝える場所を選ぶ第7章もあわせてお読みください

用紙C

社会貢献活動の成果シート（投入→出力→成果）

貴社の活動を1つ選び、3段に書き分けてください。成果の欄は、分かる段だけで構いません。下の表は、そのままレポートに載せる「目標と実績の表」の下書きになります（第7章）。

活動名： _____

段	書くこと	記入欄
投入	かけた金額	
投入	かけた時間（社員の延べ時間など。勤務の内と外に分けると、金額にもしやすくなります）	
出力	参加した人数	
出力	開いた回数・届けた数	
成果	相手に何が起きたか（分かっていること）	
成果	相手に何が起きたか（まだ分からないこと）	

次の活動の終わりに、相手に聞く1問： _____

「その後どうなったか」を聞く過去の支援先3団体： _____

参考：ユーグレナは食べている子と食べていない子、ソニーグループは参加しなかった子、アシックスは無作為に分けた受けない群を、比べる相手に置いた（第4章）。伊藤忠商事は目標と実績を年ごとに並べ、実績0の年と測り方の注も残した。リコーグループは社員の時間を勤務の内と外に分けて金額にした（第7章）

書き終えた用紙を手元に、Connective-PASの無料相談をお使いいただけます

注

出典

本文中の［1］などの番号は、章ごとに振っています。

序章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月21日公表。調査2024年9月30日〜11月1日、企業行動・SDGs委員会の委員企業393社中153社が回答、回答率38.9%）p.16。項目ごとの回答は149〜152社。2020年の数字は同じ頁の前回調査（171〜172社）。表の3行目の選択肢名は、本書の言葉に置き換えた。16行目は「コレクティブインパクト拡大のための連携体制の構築」を言い換えた。
https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf

［2］エスプールブルードットグリーン「『サステナビリティ対応疲れ』に関する実態調査」（調査2025年12月17〜18日、インターネット調査、サステナビリティ・環境経営・CSR関連部門の担当者1,016人。2026年1月27日公表）
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000247.000004500.html

［3］東洋経済新報社「CSR企業総覧」2024年版の集計（説明資料 p.24。2023年の社会貢献担当部署：専任431社・兼任612社・なし203社）
https://biz.toyokeizai.net/-/csr/briefing/2024/2024CSRPresentation2.pdf

［4］ACCP 第7回 CSR Insights（2026年7月）。120社の担当者が回答。数字はESG Diveの記事（2026年7月15日）による。
https://www.esgdive.com/news/corporate-social-responsibility-teams-facing-increased-pressure-accp/825319/

［5］静岡県社会福祉協議会「静岡県内企業における社会貢献活動に関するアンケート報告書」（2016年4月）p.15。https://www.shizuoka-wel.jp/wp-content/uploads/docs/kigyo.pdf

第1章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.16。「重大な課題」22%（33社）と「やや課題」24%（36社）の合計。
https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf

［2］同 p.6（方針を策定122社＝80%、153社中。経営理念との関連付け136社＝89%、152社中）。

［3］同 p.5。2005年度447社（3つ以内）、2020年度178社（5つ以内）、2024年度153社（すべて）。「—」はその年の選択肢に無いもの。

［4］同 p.9（149〜151社）。

［5］ヤマトホールディングス「CSR報告書2012」p.05（恩返し）、p.13（寄付の決め方・選考委員会・南三陸町の仮設魚市場）。https://www.yamato-hd.co.jp/csr/report/pdf/2012.pdf

［6］ヤマトホールディングス「第147期 株主のみなさまへ」印刷頁4（株主総会）、5〜6（寄付総額・助成31件の内訳・毎月の報告。2012年4月末）。
https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/report/pdf/book_147.pdf

［7］三菱UFJフィナンシャル・グループ「新たな社会貢献活動の枠組みの構築について」（2020年6月25日）。業務純益は与信関係費用等控除後。2020年4月の日本赤十字社への5億円の寄付と、5月に決めた学生の進学・生活および芸術活動の継続等への最大20億円の寄付・支援を、この枠組みに含む。
https://www.mufg.jp/dam/pressrelease/2020/pdf/news-20200625-001_ja.pdf

［8］三菱UFJフィナンシャル・グループ Webページ「社会貢献活動」
https://www.mufg.jp/csr/contribution/index.html ／「社会貢献活動」（PDF。2020年度の社会貢献活動費）
https://www.mufg.jp/dam/csr/pdf/socialcontributionactivities.pdf

［9］三菱UFJフィナンシャル・グループ Webページ「社員参加の社会貢献活動」（2024年度）
https://www.mufg.jp/csr/contribution/volunteer/index.html

［10］東京海上ホールディングス「サステナビリティレポート2025」詳細編 p.147（社会貢献戦略・パーパス）、p.102（防災・減災の知見、Web約款の選択と植林）、p.103（9か国・12,970ha・5か年計画・始まり）、p.104（三菱総合研究所の試算・約157万人）。
https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2025.pdf

［11］東京海上ホールディングス Webページ「自然資本・生物多様性」（1999年4月〜2023年3月の累計約2,023億円、第三者評価）
https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/management/nature/

［12］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.8（5段階の平均、152社）。

第2章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.16。経営トップの理解は重大25%＋やや17%。
https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf

［2］同 p.9（149〜151社）。

［3］ACCP 第7回 CSR Insights（2026年7月、120社）。ESG Diveの記事（2026年7月15日）による。
https://www.esgdive.com/news/corporate-social-responsibility-teams-facing-increased-pressure-accp/825319/

［4］良品計画 Webページ 地域活動のSROIの評価（2024年8月期。移動販売バスの運行は214回・利用者のべ約1.08万人）。https://www.ryohin-keikaku.jp/sustainability/local-integration/social-impact

［5］エーザイ 有価証券報告書（2026年6月提出）p.12・p.15（無償提供と実績、責務と長期的な投資）、p.17（効果の表）、p.81（執行役の報酬）。
https://disclosure2dl.edinet-fsa.go.jp/searchdocument/pdf/S100YB05.pdf

［6］エーザイ 記者懇談会資料（2024年3月7日）p.3（財務の成果とともに社会への影響を金額で示して重要な指標にする）、p.4（算出式。年間の価値は約3,200億円。2剤の集団投薬で制圧されるため、総額を2剤で半分に分けてエーザイの分を示している）。
https://www2.jpx.co.jp/disc/45230/140120240307549873.pdf

［7］ブリヂストン「Bridgestone 3.0 Journey Report（統合報告2025）」p.83。本文の「85%以上」は同頁の本文の記述。図では、地域社会への愛着や社会課題への理解の深化85%、仕事に応用できるスキルや行動の前向きな変化92%、地域社会の一員としての会社の役割への認識や愛着の深化89%を示している。
https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/integrated_report/pdf/2025/ir2025_single.pdf

［8］Lins, Servaes & Tamayo（2017）“Social Capital, Trust, and Firm Performance,” Journal of Finance 72(4). https://researchonline.lse.ac.uk/id/eprint/68059 ／Edmans（2011）“Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices,” Journal of Financial Economics 101(3). https://repository.upenn.edu/fnce_papers/373/

［9］社会全体に向けた活動：Godfrey, Merrill & Hansen（2009）Strategic Management Journal 30(4) https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v30y2009i4p425-445.html ／本業の重要な課題：Khan, Serafeim & Yoon（2016）The Accounting Review https://papers.ssrn.com/abstract=2575912 ／一般の消費者：Lev, Petrovits & Radhakrishnan（2010）Strategic Management Journal 31(2) ／量：Wang, Choi & Li（2008）Academy of Management Journal 51(1) ／続けていること：Shiu & Yang（2017）Strategic Management Journal 38(2) ／経営者のつながり：Masulis & Reza（2015）Review of Financial Studies 28(2) https://www.ecgi.global/publications/working-papers/agency-problems-of-corporate-philanthropy 。いずれも海外の会社の研究。

第3章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.16（社員の広がり：重大29%＋やや41%）。
https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf

［2］内閣府「市民の社会貢献に関する実態調査」令和7年度（2026年4月公表）集計表 p.31（職業別の経験の有無。有効回答3,773人、職業の回答は3,742人）、p.6（参加の妨げ、3,743人。上位6つを載せた）。https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/R7_shimin_report2.pdf

［3］内閣府「市民の社会貢献に関する実態調査」令和4年度（2022年11〜12月調査、3,170人）。労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーバー・トレンド』2023年12月号の紹介による。令和7年度の報告書は、調査の対象などが異なるため前回の数字とは接続しないとしている。
https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2023/12/top_01.html

［4］労働政策研究・研修機構 調査シリーズNo.197（2020年3月。従業員1,000人以上の大企業のホワイトカラー正社員3,831人）p.19。
https://www.jil.go.jp/institute/research/2020/documents/0197.pdf

［5］CECP “Giving in Numbers” 2026年の発表（2026年8月、3BL Media）。
https://www.3blmedia.com/news/new-cecp-research-corporate-employee-engagement-programs-hit-participation-ceiling-return

［6］Mantovan, Sauer & Wilson（2022）“The effect of work-schedule control on volunteering among early career employees,” British Journal of Industrial Relations 60(3) pp.536-562（米国の若い働き手の追跡調査）。
https://ideas.repec.org/a/bla/brjirl/v60y2022i3p536-562.html

［7］Salesforce「FY26 Stakeholder Impact Report」p.4（1-1-1モデル・累計1,050万時間）、p.23（年7日の有給ボランティア休暇・上乗せの引き上げ）、p.49（年間の時間）。
https://www.salesforce.com/stakeholder-impact-report/

［8］Salesforce 発表（2015年7月13日。累計100万時間、年6日）。https://www.salesforce.com/news/?p=21341

［9］Salesforce 発表（2025年8月18日。累計1,000万時間、77%・88%）。
https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-celebrates-10-million-volunteer-hours/

［10］ナスタ プレスリリース（2025年4月）p.1。参加率は2025年3月集計。
https://www.nasta.co.jp/news/upload_pdf/news_20250430_01_Pressrelease.pdf

［11］トヨタ自動車「Sustainability Data Book 2018」英語版 p.72（“employee participation rate: more than 90.7 percent; donation: about 25 million yen in FY2018”）。
https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb18_full_en.pdf

［12］日本郵船「SUSTAINABILITY REPORT 2025」p.107（制度の説明・2024年 38社540名）、p.115（参加者数 2014〜2024年度）。
https://www.nyk.com/sustainability/pdf/report_020.pdf

［13］日本郵船 ニュースリリース（2024年4月12日。1ポイント＝2円、36社694名、海図の封筒・絵本のシール貼り）。
https://www.nyk.com/news/2024/20240412_01.html

［14］日本郵船 ニュースリリース（2025年4月24日。旭海運の参加率100%）
https://www.nyk.com/news/2025/20250424_01.html ／（2026年3月25日。37社430名、旭海運は3年連続100%）
https://www.nyk.com/news/2026/20260325_03.html

第4章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.16。アウトカム（成果）評価の実施は、調査票の選択肢名を本書の言葉に置き換えた。
https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf

［2］同 p.12（事後評価77%＝152社中117社、アウトカム（成果）評価26%＝143社中37社、検討中22%）。アウトカム（成果）評価は、調査票の選択肢名を本書の言葉に置き換えた。

［3］ユーグレナ GENKIプログラムの評価報告書（2025年12月公表）p.13（欠席率と研究の限界）、p.21（身長・体重・発育阻害の割合）。
https://www.euglena.jp/genki/pdf/evaluation_report.pdf

［4］ソニーグループ「感動体験プログラム」2023年度の評価結果の発表（PR TIMES）。
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000045.000050603.html ／ソニーの要約資料
https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr/ForTheNextGeneration/kando/pdf/kando2023executivesummary.pdf （本書の作成時には読み込めず、満点・設問の数は確かめられなかった）

［5］ソニーグループ「感動体験プログラム」2022年度の評価結果の発表（2023年9月21日配信。リセマムの転載による）。
https://resemom.jp/release/prtimes/20230921/104422.html

［6］アシックス「ASICS Movement for Mind」結果報告書 p.21（無作為に分けた比較試験）、p.22（参加者は健康な働く人）、p.23（尺度の範囲と結果）、p.34（応募204人・参加189人・150人と39人）。https://cms-static.asics.com/media-libraries/92968/file.pdf

第5章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.7（n=152）。
https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf

［2］日本総合研究所「事業を通じた社会課題解決に関するアンケート調査結果」（2025年3月。上場企業2,000社に配布、127社回答。課題の設問は取り組み中・意向ありの121社、3つまで選択）p.11。
https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/pdf/company/release/2025/0324.pdf

［3］経団連 同上 p.16（「重大な課題である」と「やや課題である」の合計）。

［4］同 p.8（社会貢献活動の実践における他部署との連携、5段階の平均）。

［5］同 p.4（社会貢献活動予算のベンチマーク、n=150）。

［6］LIXIL「インパクト説明会」資料（2026年4月3日）p.18（出荷台数・衛生環境が改善した人数と推計の方法）、p.23・25（市場づくりの協働、直接と間接）。
https://www.lixil.com/jp/investor/ir_event/pdf/20260403_materials.pdf
［7］ゲイツ財団 助成の一覧（INV-007815、2016年8月、58か月）。https://www.gatesfoundation.org/-/media/files/bmgf-grants.csv
［8］LIXILの発表（2019年6月12日）。
https://www.3blmedia.com/news/lixils-sato-achieves-new-milestone-first-profitable-market-bangladesh
［9］LIXILの発表（2026年2月13日。2025年実施分の寄付）。https://digitalpr.jp/r/127992
［10］丸井グループ「IMPACT BOOK 2025」p.19（社内のコンクール）、p.69（エポスペットカード）、p.70・71（ミュージアムエポスカードの誕生と寄付の仕組み）。
https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/impactbook/2025/impactbook2025_all.pdf
［11］丸井グループ 2026年3月期 決算説明資料（2026年5月15日）p.74（ミュージアムエポスカード入会1万人超・累計支援額1,000万円超）。
https://files.0101maruigroup.co.jp/assets/fcb3f6f785e64150a816739a2f2f6d10/2eed7389cea546fc8c38f43420979c7d/conf_2026_4q_0515.pdf
［12］ヤマハ「サステナビリティレポート2022」特集2（スクールプロジェクト、中期経営計画の目標、ベトナムの学習指導要領）。
https://www.yamaha.com/ja/sustainability/download/pdf/sr_2022_ja_feature_02.pdf
［13］ヤマハ ニュースリリース（2025年8月25日。10か国・累計425万人〈2025年6月末〉、エジプトの公立小学校100校、楽器事業本部）。
https://www.yamaha.com/ja/news_release/files/news/25082501/pdf/2508250101.pdf

第6章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.16（「重大な課題である」と「やや課題である」の合計）。
https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf
［2］同 p.10（社外パートナーとの連携、n=139）。
［3］同 p.11（非営利組織との連携の形、複数選択、n=137。「寄付助成・資源提供型」86%、「プロジェクト連携型」69%）。
［4］同 p.22・p.23（今後の災害被災者・被災地支援活動につながる教訓）。
［5］花王 Webページ「花王ハートポケット倶楽部」。
https://www.kao.com/jp/sustainability/society/employee-activities/heart-pocket-club/
［6］花王 ニュース（2026年4月17日。2025年度の地域助成）。
https://www.kao.com/jp/newsroom/news/topics/2026/society-20260417-001/
［7］三井物産 Webページ「三井物産共創基金」（選定・審査の流れ、主要審査項目、助成の期間と継続の判断）。
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/co-creation_fund/index.html
［8］三井物産 共創基金 案件の最終結果の報告（ケニア、2023年9月〜2026年8月）。
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/co-creation_fund/evaluation/report/1251461_15753.html
［9］イオン「幸せの黄色いレシートキャンペーン」2025年度 応募書類の記入マニュアル（提出書類6点、1団体1店舗、店舗での審査）。
https://www.aeon.info/wp-content/uploads/sustainability/images/social/aeonday/yellow/AEON_YR2025_manual.pdf
［10］イオン Webページ「幸せの黄色いレシートキャンペーン」（仕組み、年度別の実績）。
https://www.aeon.info/sustainability/materiality/community/yellow/
［11］グッドパッチ ニュース（2025年10月16日）。
https://goodpatch.com/news/2025-10-donate

［12］特定非営利活動促進法 第28条（事業報告書等の備置き等及び閲覧）、第29条（事業報告書等の提出）、第30条（事業報告書等の公開。所轄庁での閲覧・謄写）。https://laws.e-gov.go.jp/law/410AC1000000007 ／内閣府NPOホームページ「NPO法人ポータルサイト」 https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/

第7章の注

［1］経団連「社会貢献活動に関するアンケート」結果（2025年1月）p.16（「重大な課題である」と「やや課題である」の合計。「イベント情報などの効果的な情報発信方法」は2020年の調査には無い選択肢）。https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/091_kekka.pdf

［2］同 p.8（社会貢献活動の実践における他部署との連携、5段階の平均、n=152）。

［3］経団連 同上 p.12（事後評価の実施 n=152、成果まで測る評価の実施 n=143。後者の選択肢名は本書の言葉に置き換えた）。

［4］サントリーホールディングス Webページ「君は未知数」と、変化の理論の冊子（2024年12月）p.12-13。https://www.suntory.co.jp/company/csr/kimi_wa_michisu/ ／ https://www.suntory.co.jp/company/csr/kimi_wa_michisu/file/toc.pdf

［5］三井住友フィナンシャルグループ「インパクトレポート2025」p.15（重点課題とKPI）、p.24-25（学習クーポンのロジックモデルと進路先の希望一致度）。https://www.smfg.co.jp/sustainability/report/pdf/impact_report_j_2025.pdf

［6］三井住友フィナンシャルグループ Webページ「シャカカチ」。https://www.smfg.co.jp/sustainability/social_value/

［7］ヤフー株式会社（現 LINEヤフー）の発表（2014年3月12日）p.1。https://www.lycorp.co.jp/news/archive/Y/ja/ja20140312_A.pdf

［8］LINEヤフーの発表（2026年3月13日）と特設サイト。https://www.lycorp.co.jp/ja/news/release/020215/ ／ https://bosai.yahoo.co.jp/search311/

［9］NTT東日本 地域エバンジェリストの調査報告書（2026年1月28日）p.4（調査の概要）、p.7（全社員平均との比較。肯定率は「非常にそう思う」「そう思う」の合計）、p.9（本業への影響）。https://www.ntt-east.co.jp/release/detail/pdf/20260128_03_03.pdf

［10］NTT東日本の発表（2026年1月28日）。https://www.ntt-east.co.jp/release/detail/20260128_03.html

［11］リコー Webページ「主な社会貢献活動」（2026年3月期の総支出額、区分別・地域別の内訳）。https://jp.ricoh.com/sustainability/society/social-contribution/initiative

［12］アステラス製薬「サステナビリティ・ミーティング2025」資料（2026年2月26日、同社公式サイトで公開）p.12（算出の流れ）、p.13（金額に換算した結果、2023・2024年度）、p.15（保健医療へのアクセスのプログラムの算出の考え方）、p.16（まとめと次の行動）。金額は推計。https://www.astellas.com/content/dam/astellas-com/global/ja/confidential-documents/investors-meeting/sustainability_meeting_260226_pre_jp.pdf

［13］伊藤忠商事「サステナビリティレポート2026」p.210（目標・行動計画・実績・翌年度の行動計画の表）。https://www.itochu.co.jp/ja/csr/pdf/26fullj-all.pdf

［14］同 p.212（琵琶湖博物館で管理しているアユモドキのデータ）。

企業フィランソロピーのジレンマ

── 他社は、どう乗り越えようとしているのか

発行：コネクティブ合同会社

2026年11月1日

https://www.cnectv.com/connective-pas