

企業 フィランソロピー の教科書

“自社らしい”社会貢献を、最適な「カタチ」へ。
寄付だけではない、構想から成果の見える化まで。

5つのカタチ

一気通貫プロセス

客観基準での選定

成果の見える化

FREE | 無料ダウンロード資料

発行：コネクティブ合同会社（Connective-PAS）

監修：代表社員 鎌田 淳（かまた あつし） / 2026年

はじめに ―― なぜ今、“自社らしい”社会貢献なのか

「そろそろ、うちも社会貢献にきちんと取り組みたい」「寄付はしているが、これでいいのか自信がない」「報告書に書ける“成果”が、正直なところ見当たらない」――こうした声を、私たちは中堅企業の経営者・ご担当者から数多くうかがってきました。

いま、企業に対する社会の期待は明確に変わりました。サステナビリティ、人的資本、ガバナンス――取引先・採用候補者・金融機関・従業員のいずれもが、「この会社は社会とどう向き合っているか」を見ています。社会貢献は、もはや「余裕があればやること」ではなく、**企業の信用と人材を左右する経営テーマ**になりました。

一方で、いざ取り組もうとすると、多くの企業が同じ壁にぶつかります。

- 何から手をつければいいのか分からない
- 寄付先をどう選べばいいのか分からない
- やってはいるが、成果が出ているのか分からない
- 取り組みを、社内や取締役会にうまく説明できない

これらはすべて、「やる気がない」から起きるものではありません。**“正しい進め方”を知らないまま、手探りで始めてしまう**から起きます。

本書は、企業フィランソロピー（企業による社会貢献活動の総称）を、思いつきや善意の“賭け”で終わらせず、**構想から成果の見える化まで、筋道立てて進めるための教科書**です。前半（第1章・第2章）で「そもそもフィランソロピーとは何か」「なぜ、いま経営テーマなのか」という土台を整理し、後半（第3章以降）で、御社にとって最適な「カタチ」を見つけ、それを経営の資産に変えるまでの実践をお伝えします。

本書の対象読者

- **CSR・総務・経営企画・サステナビリティご担当者**
- 社会貢献の担当を任されたが、進め方の正解が分からない方
- すでに寄付やボランティアをしているが、「これでいいのか」と感じている方
- 取り組みを**経営層・取締役会に説明する材料**が欲しい方／それを判断する**経営者・オーナーご自身**

専門用語はできるだけ避け、明日から使える考え方の地図としてまとめています。社内での回覧・共有は歓迎します（複製・改変・再配布の条件は巻末をご確認ください）。

AUTHOR

著者紹介



鎌田 淳（かまた あつし）

コネクティブ合同会社 代表社員

企業の社会貢献・社会的インパクト評価の領域で、これまで**300社以上**の企業のCSR・社会貢献ご担当者と連携を進め、**600団体を超える非営利組織**を、審査する立場で見してきました。**企業・NPO・評価という3つの立場を横断できる、数少ないアドバイザー**です。

- **企業側**：民間企業での法人営業・営業企画のキャリア。経営の意思決定や他セクター連携の視点
- **NPO側**：NPOファンドレイザーとして、300社以上の企業のCSR・社会貢献ご担当者と連携
- **中間支援・評価側**：日本評価学会 認定評価士／Impact Management Lab アソシエイト／財団でのプログラムオフィサーとしてNPO選定・評価に従事

「良いことをしている“つもり”」で終わらせない。**客観的な根拠をもって相手を選び、成果を測り、説明できる状態にする**。この姿勢を一貫して大切にしています。本書は、その実務の中で蓄積した「成果の出る進め方」を、はじめて体系的にまとめたものです。

戦略化

STRATEGY

見える化

VISUALIZATION

信頼化

TRUST

CONTENTS

目次

基礎編

第1章 そもそも、フィランソロピーとは何か

第2章 なぜ、いま経営テーマなのか

実践編

第3章 「やっているのに報われない」4つの落とし穴

第4章 フィランソロピーは「寄付」だけではない——5つのカタチ

第5章 成果を生む「一気通貫プロセス」——構想から見える化まで

第6章 相手を「客観基準」で選ぶ——主観の賭けをやめる

基礎編 BASICS

01

WHAT IS PHILANTHROPY

そもそも、 フィランソロピーとは何か

「寄付のこと?」「CSRと何が違うの?」——まずは、この言葉の輪郭を、経営の言葉で捉え直すところから始めましょう。

そもそも、フィランソロピーとは何か

1-1 語源と本質 —— 「人類への愛」から始まった

フィランソロピー（philanthropy）の語源は、ギリシャ語の **philos（愛）** + **anthrōpos（人類）** = 「**人類への愛**」です。古代ギリシャ悲劇に「人類を愛する行為」として現れて以来、2000年以上にわたり、“社会をより良くする自発的な営み”を指してきました。

ここで、よく混同される「チャリティ（慈善）」との違いを押さえておきましょう。

チャリティ（慈善）

主眼：困っている人を“いま”救う

時間軸：短期・対症的な施し

フィランソロピー

主眼：課題が生まれる“構造”そのものを変える

時間軸：長期・戦略的な投資

どちらが良い・悪いではありません。ただ、本書が扱うのは後者——「**構造に働きかける、長期的・戦略的な営み**」です。だからこそ、企業にとって「経営の一部」になり得るのです。

出典：philanthropía の語源は一般的な語義（ギリシャ語 philos+anthrōpos）による。

1-2 「寄付」でも「CSR」でもない —— 概念を整理する

「寄付」「メセナ」「CSR」「CSV」「ESG」——社会貢献の周辺には、似た言葉が並びます。これら是对立する概念ではありません。**フィランソロピーは、これらを内包する“上位概念”**です。

概念	主眼（何を）	時間軸	企業にとっての位置づけ
寄付・チャリティ	困っている人の救済・支援	短期	支出／施し
メセナ	文化・芸術の擁護・支援	中長期	文化貢献
CSR	果たすべき責任（守り）	継続	リスク管理・社会的責任
CSV	本業で社会課題を解決（攻め）	中長期	事業戦略
フィランソロピー	社会との関わり方の設計（戦略）	長期	経営資産（＝上記すべてを束ねる）

- 「**攻めのCSR**」がCSV。守り（CSR）も攻め（CSV）も、フィランソロピーという大きな傘の中にある。
- だから問いは「寄付かCSRか」ではなく、「**自社にとって、守りと攻めの最適な比率はどこか**」になる。

1-3 私たちの定義——“我が社らしさ”を起点に設計する

以上を踏まえ、本書では企業フィランソロピーを次のように定義します。

企業フィランソロピーとは——

「我が社らしさ」を起点に、社会との関わり方そのものを“経営戦略として設計し、実行する”営みである。

寄付・社員ボランティア等は、その数あるカタチの一つにすぎません。

この定義には、本書の主張が凝縮されています。

- 出発点は「**我が社らしさ**」（流行や他社の真似ではない）
- 扱う対象は「**社会との関わり方そのもの**」（寄付という一手段に限らない）
- 性質は「**経営戦略として設計・実行する**」（思いつきや善意の賭けではない）

「どこに寄付するか」を決めることがゴールではありません。「**なぜ・何のために・どう社会に関わるか**」を**経営のレベルで設計すること**。それが、フィランソロピーの本質です。

✓ 第1章のまとめ

- フィランソロピーの語源は「人類への愛」。チャリティ（短期・対症）と違い、**長期・戦略的な営み**。
- 寄付・メセナ・CSR・CSV・ESGを**束ねる上位概念**。守りも攻めも含む。
- 定義＝“**我が社らしさ**”を起点に、**社会との関わり方を経営戦略として設計・実行すること**。

基礎編 BASICS

02

WHY NOW

なぜ、いま 経営テーマなのか

「やるか／やらないか」の議論は、もう終わりました。いま問われているのは、
「なぜ、我が社がやるのか」です。

なぜ、いま経営テーマなのか

本章では、その背景を、歴史・データ・潮流・企業価値の4つの角度から整理します。

2-1 日本の社会貢献は「借り物」ではない——三方よしの系譜

「社会貢献は欧米の流行」と思われがちですが、それは誤解です。日本企業の社会貢献には、長い精神的系譜があります。

1754 三方よしの源流

近江商人・中村治兵衛の家訓に「世間よし」の理念。

明治期 渋沢栄一『論語と算盤』

「道徳経済合一」。約500社の設立と社会事業を両立。

1990 1%クラブ／メセナ協議会

経団連が社会貢献を制度化。企業メセナが本格始動。

1998 NPO法 成立

市民セクターが法人格を獲得。協働の相手が生まれた。

2011 寄付元年

東日本大震災を機に寄付が急増。認定NPO税制も拡充。

2016 休眠預金等活用法

民間公益活動への新たな資金循環。

2020s ESG・人的資本の時代

CGコード改訂・人的資本開示（2023）で“経営化”が加速。

歴史が示すのは、日本企業の社会貢献が、もともと「**本業と道徳の一致**」を志向してきたという事実です。いま必要なのは新しい理念ではありません。**その精神を、“現代の経営の仕組み”に翻訳することです。**

出典：「三方よし」は近江商人の理念を標語化した語／NPO法・休眠預金等活用法（内閣府）／1%クラブ・メセナ協議会（1990）。

2-2 市場の現在地 —— 伸びている。だが、のびしろだらけ

データで「現在地」を確かめましょう。

2.03兆円

2024年の日本の個人寄付総額（過去最高）。市場は着実に拡大

約7倍

米国の個人寄付のGDP比は、日本の約7倍。国際比較では“のびしろ”が大きい

0.89%

日本企業の社会貢献支出／経常利益比（1社平均 約5.9億円）

ここから読み解けることは明快です。市場は伸びている一方で、企業の議論は「いくら出すか」という“額”に偏りがち。本当の伸びしろは、額ではなく――

「いくら出すか」より「どう設計し、どう成果を語るか」

ここにあります。

出典：日本ファンドレイジング協会『寄付白書2021』『寄付白書2025』（2024年 個人寄付2兆261億円）／経団連「2017年度 社会貢献活動実績調査」。

2-3 なぜ「いま」か —— 4つの外部潮流

社会貢献を「経営の言葉」で語れることが、資本市場・人材市場の双方で問われ始めています。背景には4つの潮流があります。

90%

企業価値の主役は「無形資産」へ

大企業の市場価値の約9割は、工場や現金でなくブランド・人・信頼で決まる。フィランソロピーはその無形資産を育てる投資。

2023

人的資本の開示

有価証券報告書で人的資本・多様性の開示が義務化。社会的取組が“説明対象”になった。

75%

Z世代の価値観

若手の約75%が、就職先選びで企業の社会的インパクトを重視。採用に直結する。

ESG

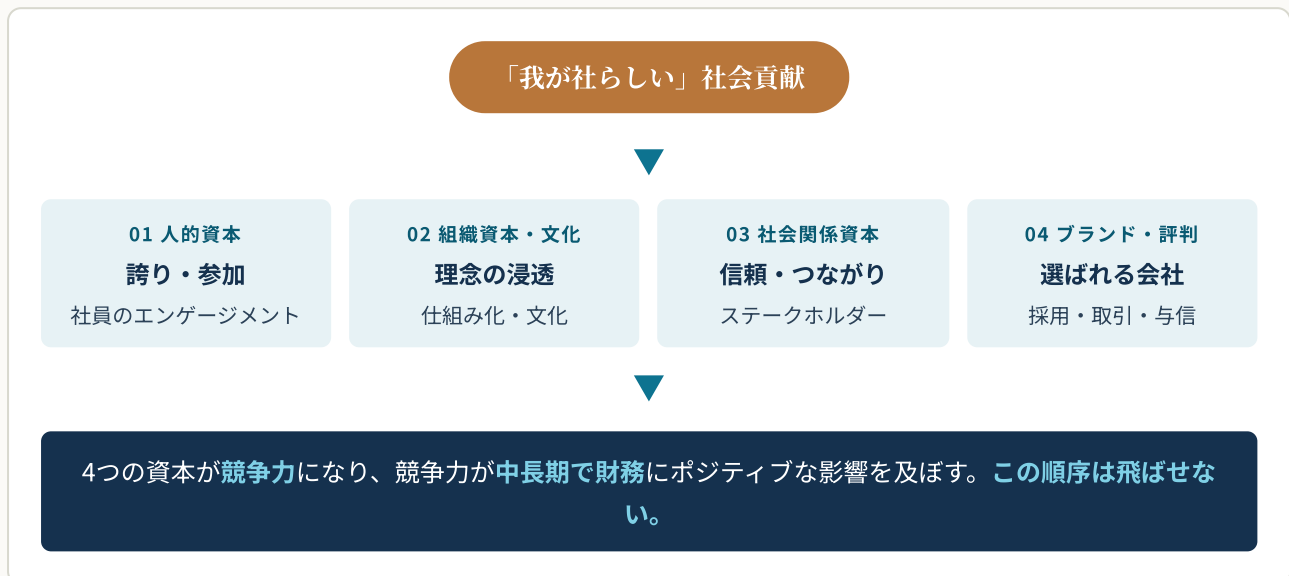
ESG・SXの主流化

投資家・取引先・金融機関が、非財務の取組と開示を評価軸に組み込み始めた。

出典：無形資産比率＝Ocean Tomo, Intangible Asset Market Value Study (2020)／金融庁・企業内容等の開示（人的資本、2023）／Deloitte “2024 Gen Z and Millennial Survey”。

2-4 社会貢献は、どう企業価値につながるのか

「社会に良い」と「経営に良い」は、どうつながるのか。その経路を構造で示します。



ここで、飛ばせない条件が2つあります。

- 「我が社らしく」×「全社で」取り組むこと。借り物の善意や、一部署だけの活動では、4つの資本は積み上がりません。
- 順序は飛ばせない。資本が育つ→競争力になる→財務につながる。この順番を飛ばして「すぐ売上に」とはなりません。

つまり、企業価値は「狙って直接つかむ」ものではなく、“**我が社らしさ×経営接続×全社の仕組み**”を整えた結果として、**中長期についてくるもの**なのです。

出典：無形資産の比率は Ocean Tomo (2020)。社会貢献と競争優位の関係は Porter & Kramer, HBR (2002) を踏まえた当社整理。

✓ 第2章のまとめ

- 日本の社会貢献は「三方よし」以来の系譜。必要なのは新理念でなく、現代の経営への翻訳。
- 市場は拡大（2.03兆円）。だが伸びしろは「額」でなく「設計と成果の語り方」。
- 「いま」やる理由は4潮流（無形資産9割／人的資本開示／Z世代75％／ESG）。
- 企業価値は**4つの資本→競争力→財務**の順でついてくる。順序は飛ばせない。

実践編 PRACTICE

03

4 PITFALLS

「やっているのに 報われない」 4つの落とし穴

なぜ多くの企業が「取り組んでいるのに、報われている実感がない」のか。原因は努力の量ではなく、進め方の“型”を知らないことにあります。

「やっているのに報われない」4つの落とし穴

ここからは実践編です。基礎編で「何を・なぜ」を押さえました。本章では、私たちが現場で繰り返し目にしてきた「4つの落とし穴」を取り上げます。

□ 読み方のお願い

本書を読み進める際は、「他社と比べてどうか」ではなく、「今の自社のやり方と比べてどうか」という視点で読んでみてください。多くの気づきは、その比較から生まれます。

3-1 落とし穴①：相手を“主観の賭け”で選んでいる

ある中堅企業の経営者は、社会貢献として寄付先のNPOを探すことになりました。どう選んだか。

スキマ時間に、スマートフォンでいくつかのNPOのホームページを眺め、自分の価値観で「ここは良さそうだ」と感じた団体に絞り込んだ。

これは、特別にずさんな例ではありません。**むしろ、多くの企業で起きている“ごく普通の選び方”**です。外部の支援サービスを使っても、「候補リストをもらって終わり。選ぶのは自分たち」というケースは珍しくありません。しかし、この選び方には、こんなリスクが潜んでいます。

- **時間の浪費**：本業の合間に、限られた情報で調べる
- **客観的根拠がない**：「なんとなく良さそう」で決めている
- **主観の賭け**：経営者個人の価値観が、そのまま会社の選択になる
- **将来のリスク**：選んだ相手に後で問題が起きたら、誰が責任を負うのか

Q セルフ問い

御社では、支援先を「誰が」「どんな基準で」選んでいますか？

a) 経営者の勘・価値観で / b) 担当者がネットで調べて / c) 外部の客観的な基準で

「a」や「b」に心当たりがあるなら、それは“主観の賭け”かもしれません。この問題には、第6章で正面から向き合います。

3-2 落とし穴②：「やりっぱなし」—— 成果を測っていない

寄付をした。ボランティアに社員を送った。それで、「やった」ことにはなります。では、「成果が出た」と言えるでしょうか。多くの企業で、社会貢献は「実施した時点」がゴールになっています。

- 寄付金が、実際にどう使われ、何を生んだのか把握していない
- 活動が、当初の意図どおりに進んだのか確認していない
- 翌年、「去年は何が良くて、何を改善すべきか」を振り返っていない

これを私たちは「やりっぱなし」と呼んでいます。やりっぱなしの活動は、年を追うごとに惰性化し、「毎年やっているから今年も」という形だけが残ります。本来、社会貢献にも事業と同じようにPDCA（計画→実行→評価→改善）が必要です。とりわけ大切なのは、始める前に「何をもって成功とするか」＝評価の計画を決めておくこと。後づけでは、成果は測れません。

この「改善まで踏み込む」発想は、近年世界で拡大するベンチャー・フィランソロピー（資金提供に留まらず、伴走と改善・成果測定まで踏み込む手法）とも通じます（第5章でくわしく）。

Q セルフ問い

御社の社会貢献活動について、「今年の成果」を一言で説明できますか？

3-3 落とし穴③：フィランソロピー＝寄付、と矮小化している

第1章で見たとおり、フィランソロピーは寄付を含む“上位概念”です。にもかかわらず、「社会貢献＝NPOへの寄付」というイメージは根強く残っています。「寄付」だけに視野を狭めると、こんな機会損失が起きます。

- 自社の**本当の強み（人材・技術・商材）**を活かせない
- 「自社らしさ」のない、どこでもできる活動になる
- 社員が「自分ごと」として関われない

社会貢献を「**自社の強みを社会に活かす経営活動**」として捉え直すと、選択肢は一気に広がります。その全体像を、第4章で5つのカタチとして整理します。

Q セルフ問い

御社の「強み」を、社会貢献に活かしていますか？それとも寄付だけで終わっていますか？

3-4 落とし穴④：「なぜ、この活動なのか」を説明できない

最後の落とし穴は、最も見落とされがちで、最も影響が大きいものです。それは——「なぜ、この活動・この相手なのか」を、第三者に説明できないこと。取締役会で、株主から、あるいは社員から、こう問われたとします。

「なぜ、数あるNPOの中で、この団体に寄付を？」

「この活動に予算を割く根拠は何ですか？」

このとき、「経営者がいいと思ったから」「なんとなく社会に良さそうだから」としか答えられないとしたら、それは説明責任（アカウンタビリティ）を果たせていない状態です。さらに深刻なのは、リスクです。もし、勘で選んだ支援先が、数年後に不祥事を起こしたら——その選択は、経営者個人と会社のレピュテーション（評判）とガバナンスのリスクになります。

「良いことをしているのだから」という善意は、残念ながらリスクを打ち消してはくれません。むしろ、社会貢献だからこそ、選択の根拠が問われます。

Q セルフ問い

「なぜ、この相手・この活動なのか」。取締役会でも、社員にも、はっきり答えられますか？

これは御社だけの問題ではない——データが示す「仕組みの問題」

ここまで読んで「耳が痛い」と感じた方もいるかもしれません。しかし、安心してください。これは御社“だけ”の問題ではありません。経団連会員企業への調査でも、同じ課題が浮かび上がっています。

92%

資金的支援を実施

ほぼ全ての企業が寄付を行っている

69%

ベンチマーク未設定

予算の根拠となる基準を持っていない

61%

定量評価が課題

成果の測定・可視化ができていない

70%

社員参加が課題

活動への社員の広がりが不十分

つまり、ほとんどの企業が「やってはいる」が、「測れていない・説明できない・広がっていない」。これは担当者の努力不足ではなく、「仕組み」の問題です。仕組みの問題であるなら、仕組みで解決できます。次章からが、その解決編です。

✓ 第3章のまとめ

- ① 主観の賭け（勘で選ぶ）→ 第6章で解決 / ② やりっぱなし（測らない）→ 第5・7章で解決
- ③ 寄付への矮小化（強みを活かさない）→ 第4章で解決 / ④ 説明できない（根拠なし・リスク）→ 第6章で解決
- 共通点は「**思いを、筋道立てた仕組みに変えていない**」こと。

実践編 PRACTICE

04

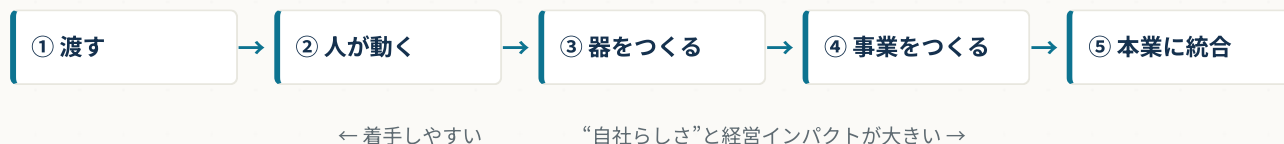
5 FORMS

フィランソロピーは 「寄付」だけでは ない —— 5つのカタチ

どれが上等でどれが格下、という優劣はありません。御社の目的・強み・体力に合った「カタチ」を選ぶ（組み合わせる）ことが、成果への第一歩です。

フィランソロピーは「寄付」だけではない——5つのカタチ

本章では、企業フィランソロピーを**5つのカタチ**に整理します。多くの場合、答えは一つではなく、複数のカタチの組み合わせになります。



以下の〔事例イメージ〕は、理解を助けるための例示です（特定企業の事例ではありません）。

1

渡す

資金・物品・リソースの提供

最も基本的なカタチ。資金寄付（社員寄付に会社が上乗せする「マッチング・ギフト」含む）、物品提供、会議室・施設・商材・ノウハウなどのリソース提供。

向いている場合：まず手早く始めたい／継続的な体制はまだ作れない

注意点：「渡して終わり」になりやすい。誰に渡すかの選定と使われ方の確認が成果を分ける

事例イメージ

食品メーカーが、賞味期限前の自社製品を子ども食堂支援NPOへ継続提供。社員寄付に会社が同額を上乗せするマッチング・ギフトも導入し、提供品が何食分の支援になったかを毎年集計して社内報で共有している。

2

人が動く

ボランティア・プロボノ

お金ではなく、社員の時間とスキルを提供する。清掃・災害支援などの社員ボランティア、IT・経理・デザイン・法務等の専門スキルを活かすプロボノ。

向いている場合：社員のエンゲージメントを高めたい／お金以外で貢献したい

強み：社員が「自分ごと」に。社内浸透・人材育成にもつながる

事例イメージ

IT企業の社員エンジニア数名が、地域福祉NPOの「手作業の顧客管理がパンク」という課題にプロボノで業務システム構築を支援。社員には実践的な学びの場となり定着率が向上、NPOの運営効率も改善した。

3

器をつくる

社内基金・企業財団

継続的・主体的に行うための「器（仕組み）」を自前で持つ。社内に専用原資を設ける社内基金、独立した法人格をもつ企業財団の設立・運営。

向いている場合：腰を据えて長期的に取り組みたい／企業の理念を形にしたい

注意点：設立・運営に設計と専門知識が要る。「作って終わり」では機能しない

事例イメージ

創業100周年を機にメーカーが企業財団を設立。創業地の「次世代育成」を重点テーマに、公募要項・審査フロー・評価基準を整え毎年計画的に助成。節目の周年事業を、一過性のイベントでなく継続する仕組みに変えた。

4

事業をつくる

独自活動・協働事業・メセナ

既存の枠組みに乗るのではなく、自ら活動・事業を企画して立ち上げる。自社オリジナルの独自活動、NPO等と組む協働事業、文化・芸術・学術を支えるメセナ。

向いている場合：自社ならではの存在感を出したい／パートナーと新しい価値を生みたい

注意点：難易度は上がる。パートナー選びと目的の設計が成否を左右する

事例イメージ

建材メーカーが住環境の専門NPOと協働し、被災地の仮設住宅の住み心地を改善するプログラムを共同開発。自社の素材・技術という強みを活かし、他社に真似できない取り組みに。別企業ではメセナとして地域音楽祭を主催し、地域ブランドと従業員の誇りを育てている。

5

本業に統合する

CSV（共通価値の創造）

本業そのものを通じて社会課題の解決と利益を両立させる。自社の製品・サービス・技術の強みを社会課題の解決に直接向け、「社会に良いこと」が「事業の成長」にもつながる構造をつくる。

向いている場合：社会貢献を事業戦略と一体化したい

強み：最も持続可能で、経営インパクトが大きい。本業との相乗効果

事例イメージ

物流企業が、全国の配送網という本業の強みを活かし、食品の余剰と不足をつなぐフードロス削減の事業を立ち上げ。社会課題の解決がそのまま新しい収益源となり、「社会に良い」と「事業の成長」が同じ方向を向いた。CSVは5つのカタチの中で最も持続可能なモデル。

4-6

「自社らしいカタチ」の見つけ方

では、御社はどれを選ぶべきか。判断の軸は、大きく3つです。

目的

何のためにやるのか（社員・信頼・事業……）

強み

活かせる資源は何か（資金・人材・技術・商材・ネットワーク）

体力

どこまで継続できるか（予算・人員・時間の余力）

この3つが交わるところに、「自社らしいカタチ」があります。

 重要

「流行っているから」「他社がやっているから」で選ばないこと。**比べるべきは他社ではなく、“自社の目的・強み・体力”**です。この見極めこそ、構想・設計フェーズの中心テーマになります（第5章）。

実践編 PRACTICE

05

END-TO-END PROCESS

成果を生む 「一気通貫 プロセス」

どのカタチを選んでも共通する進め方の“背骨”を、5つのステップで。肝は「構想から成果の見える化までを、途切れさせない」ことです。

成果を生む「一気通貫プロセス」—— 構想から見える化まで

設計だけして実行を放り出す、実行はするが評価しない——そうした“分断”こそが、第3章の落とし穴を生みます。カタチ別に変わるのは**STEP2「具現化」**だけ。前後のステップは共通です。

0

DIAGNOSE

現状診断 —— まず立ち位置を知る

「いま自社がどの段階にあり、何が足りていないか」を客観的に把握。目的・カタチ・選定の客観性・伴走・見える化・説明責任の観点で点検する。本書 第8章の簡易セルフチェックが、その入り口。

1

DESIGN

構想・設計 —— “自社らしさ”と経営をつなぐ【最重要】

5つのカタチから選定し、理念・事業戦略・人材戦略につなぐ。そしてここで「**評価の計画**」も同時に立てる。やりっぱなしを防ぐ唯一の方法は、始める前に「何をもって成功とするか」を決めること。評価は後づけできない。

2

BUILD

具現化 —— 選んだカタチを形にする（カタチ別）

「渡す」＝支援先の選定（客観的な選び方が重要／第6章）。「器をつくる」＝基金・財団の立ち上げ～運営設計。「事業をつくる」＝協働事業・独自プログラムの設計。「本業に統合」＝CSVの設計。いずれも根拠をもって形にする。

3

SUPPORT

実行伴走 —— 「改善」まで踏み込む

多くの取り組みは「モニタリング」と「レビュー」で止まる。本当に成果を出すには、**問題が見つかったときに改善まで踏み込む**。これがベンチャー・フィランソロピーの本質であり、休眠預金等活用事業のプログラム・オフィサーの役割にも通じる。

4

VISUALIZE

評価・見える化 —— 成果を経営資産に

STEP1の計画に沿って成果を測定し、統合報告書・採用広報・社内浸透などで活用できる形に整える。ここまでやって、社会貢献は「コスト」から「経営資産」へ変わる（第7章）。



よくある失敗

「まず始めてから、成果は後で考えよう」。→ 後で考えると、測る指標も基準もなく、結局「やった実績」しか残りません。**評価計画は、構想と“同時”に。**

✓ 第5章のまとめ

- 成果を生むには、**構想**から見える化までを途切れさせない「一気通貫」が必要
- カタチ別に変わるのは**STEP2「具現化」**だけ。前後は共通
- 最重要は**STEP1**。とりわけ**評価計画を構想と同時に立てること**／伴走は「改善」まで踏み込む

実践編 PRACTICE

06

OBJECTIVE SELECTION

相手を 「客観基準」で 選ぶ

第3章の最大の落とし穴——「主観の賭け」と「説明できない」。本章は、その解決策を扱います。ここに、取り組み全体の信頼性とリスクの大きさがかかっています。

相手を「客観基準」で選ぶ——主観の賭けをやめる

6-1 なぜ「客観的に選ぶ」ことが重要なのか

スキマ時間に、スマホで、勤で選ぶ。この選び方の何が問題か。それは、**選択が「賭け」になっている**ことです。良い相手かを主観でしか判断していない／選んだ根拠を後から説明できない／万一、相手に問題が起きたとき会社のリスクになる。社会貢献は「良いこと」だからこそ、選択の質が問われます。善意は、リスクを打ち消してくれません。

6-2 母集団を広く取る——約4.9万団体という視野

客観的に選ぶための第一歩は、「**見ている範囲（母集団）を広げる**」ことです。多くの企業は、知名度の高い数団体、検索上位の団体の中から選んでいます。しかしそれでは、本当に自社に合う相手や、客観基準を満たす優れた団体を見逃します。

約4.9万団体

私たちが独自に開発したNPOデータベースの団体数規模。ここを母集団に、客観基準で検討する

知名度のある団体に支援が集中する一方で、客観基準を満たす成長期の優れた団体が、十分な支援に届いていない——こうした“需給のミスマッチ”が、現場には存在します。視野を広げることは、より良い相手と出会う機会を増やすことでもあります。

6-3 客観的な5つの評価基準

何をもって「客観的」と言えるのか。私たちは、**個人の主観に依らない、外部の基準**を用います。代表的なものが次の5つです。

- **認定の有無**：認定NPO法人かどうか等、公的な認定の状況
- **第三者評価**：第三者機関による評価・認証（JCNE〈非営利組織評価センター〉の認証など）
- **財務の健全性**：財務状況が健全か、透明に開示されているか
- **ガバナンス**：組織運営・意思決定の体制が整っているか
- **レピュテーション**：社会的な評判・実績

ポイントは、これらが「アドバイザー個人が良いと思ったから」ではなく、外部の客観的なものさしだということ。だからこそ、選んだ結果を取締役会にも社員にも説明できます。

これまで（主観）

スマホで、勘で、価値観で選ぶ

→ 説明できない・リスクになる

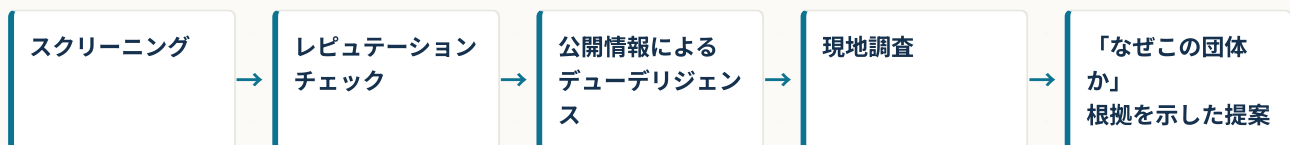
これから（客観）

5つの外部基準でふるいにかける

→ 根拠がある・説明できる

6-4 選定の進め方——スクリーニングからデューデリジェンスまで

客観基準を使って、相手を絞り込んでいく流れは、おおむね次のようになります。



デューデリジェンス（DD）とは、もともと投資の世界で使われる「相手をきちんと調べ、見極める」プロセスです。社会貢献の相手選びにも、同じ厳密さを持ち込む。これが、「賭け」を「根拠ある選択」に変えます。

本書でお伝えするのは「考え方」です

本章では、相手選びの**考え方と基準（＝何を・どんなものさしで見るか）**をお伝えしています。一方で、具体的なデータの作り込みや調査の実務手法といった“中身のレシピ”は、各社の状況に応じた専門的な作業になります。御社個別の相手選びについては、専門家による現状診断・伴走の中で一緒にします。

6-5 客観性とは「リスク回避」と「説明責任」である

客観的に選ぶことは、単に「丁寧で便利」ということではありません。本質は、**経営のリスク回避であり、説明責任そのもの**です。

勘で選んだ支援先が、5年後に不祥事を起こしたら——その選択は、経営者個人と会社のレピュテーション／ガバナンスのリスクになります。

客観的なデューデリジェンスは、その「保険」です。そして、取締役会・株主・社員に対して「**なぜこの相手なのか**」を堂々と答えられる状態をつくります。つまり、相手選びの客観性とは——「**賭け**」をやめ、「**説明できる**」状態に変えること。これこそが、企業フィランソロピーにおける本当の価値です。

✓ 第6章のまとめ

- 主観で選ぶことは「賭け」であり、リスクであり、説明責任を果たせない
- 客観的に選ぶ第一歩は**母集団を広く取る**こと（約4.9万団体）／用いるのは外部の**5基準**
- 進め方は**スクリーニング→DD→現地→根拠つき提案**／本質は「**リスク回避**」と「**説明責任**」

成果を「経営資産」に変える——見える化と社内浸透

ここまでのプロセスで取り組みを進めても、最後の一手を欠くと、成果は社内外に伝わりません。本章では、成果を「やった実績」で終わらせず、**経営の資産に変える**方法をお伝えします。

7-1 測って終わり、にしない

評価（成果を測ること）は、ゴールではなくスタートです。測った成果は、「**使える形**」に整えてはじめて価値を持ちます。

- 数字や事実を、社内外に伝わる**ストーリー**として編集する
- 統合報告書・サステナビリティ報告に、根拠とともに記載できる形にする
- 経営層が、予算や意思決定の**判断材料**として使える形にする

7-2 成果の届け先は4方向

整えた成果は、会社の中で次の4つの方向に波及していきます（第2章の「4つの資本」が、ここで具体的なリターンになります）。

① 社内へ

社員が「自社は社会に貢献している」と実感し、誇りとエンゲージメントが高まる（離職抑制・インナーブランディング）

② 採用へ

採用候補者に「社会と向き合う会社」として伝わる（若手の約75%が社会的インパクトを重視）

③ 取引・金融へ

取引先・金融機関からの信頼につながる（BtoB調達・与信・ESG評価）

④ 発信へ

対外的な発信材料となり、ブランド・評判を高める（メディア・統合報告書）

社会貢献の成果は、慈善の枠を超えて、**人材・信頼・ブランド**という**経営の資産**に変わるのです。

7-3 社内に浸透させる

最後に見落とされがちなのが、**社内浸透**です。どれだけ良い取り組みでも、社員に伝わっていなければ、社内の資産にはなりません。取り組みの意義と成果を社員に分かりやすく共有し、社員が関われる接点（ボランテ

ィア機会など）をつくり、「自社らしい社会貢献」を企業文化として根づかせる。成果の見える化と社内浸透まで行って、企業フィランソロピーの一气通貫は完成します。

はじめの一步——自社の現在地を知る

ここまで、定義（第1章）、なぜ今か（第2章）、4つの落とし穴（第3章）、5つのカタチ（第4章）、一気通貫プロセス（第5章）、客観的な相手選び（第6章）、経営資産化（第7章）をお伝えしてきました。最後に、**御社の「現在地」**を確かめてみましょう。

8-1 6つの視点で自己点検（簡易セルフチェック）

次の6つの問いに、直感で答えてみてください。各問、当てはまるものを選びます。

#	視点	チェック項目	○/△/×
1	目的の明確さ	社会貢献の目的が、経営・事業とつながって言語化できている	○ ・ △ ・ ×
2	カタチの適合	自社の強み・体力に合った「カタチ」を選んでいる（寄付だけになっていない）	○ ・ △ ・ ×
3	相手選びの客観性	支援先・パートナーを、客観的な基準で選んでいる（勘ではない）	○ ・ △ ・ ×
4	実行の伴走	始めた後も伴走し、問題があれば改善している（やりっぱなしでない）	○ ・ △ ・ ×
5	成果の見える化	「今年の成果」を、根拠とともに説明できる	○ ・ △ ・ ×
6	説明責任	「なぜこの活動・この相手か」を、取締役会・社員に説明できる	○ ・ △ ・ ×

8-2 チェックの読み解き方

- ○が5～6個：基礎は整っています。次は、成果の見える化と経営資産化を磨く段階です。
- ○が3～4個：方向性はあるものの、抜けがあります。特に△・×の視点に伸びしろがあります。
- ○が0～2個：これから整える段階です。本書の一気通貫プロセス（第5章）が、そのまま地図になります。

これは、自分で測る「セルフチェック」です

体重計のように、現在地のおおよそを掴むためのもの。一方で、「なぜそうなっているのか（原因）」と「では何をすべきか（処方）」までは、セルフチェックでは分かりません。それは、専門家による**現状診断**の領域です。健康診断の数値を見て、原因の特定と治療方針を医師に相談するのと同じです。

8-3 次の一步

本書を読んで、「自社の課題が少し見えた」「もう少し詳しく知りたい」と感じていただけたなら、次の一步をご用意しています。ご関心の度合いに合わせて、無理なく始められる3つの入口があります。

1

30分 無料ディスカッション

まずは話したい方へ。現状と課題を伺い、論点を整理します。

2

無料セミナー／自己診断（Web版）

学びながら現在地を知りたい方へ。本書の簡易チェックをより詳しくした自己診断と、基礎・打ち手を解説するセミナーをご用意しています。

3

フィランソロピー現状診断（¥150,000・税別／専門家による有料診断）

具体的に検討したい方へ。5軸評価で現状を可視化し、「原因の特定」と「御社専用の打ち手」まで踏み込みます。ヒアリング2回をもとに、現状フェーズ判定・課題優先順位・1／3／6ヶ月の行動提言をA4・8～12ページのレポートにまとめて納品。**本契約に進む場合、診断費用は全額が本契約に充当されます（実質ゼロ・低リスクの入口）。**

まずは①または②から、お気軽にどうぞ。

CONCLUSION

おわりに

企業フィランソロピーは、「余裕があればやる、特別なこと」ではなくなりました。**自社の信頼・人材・ブランドを左右する、れっきとした経営テーマ**です。そして、成果を出すために必要なのは、特別な才能でも、潤沢な予算でもありません。**正しい進め方の“型”**です。

- フィランソロピーは寄付だけではない（5つのカタチ）
- 構想から見える化までを途切れさせない（一気通貫プロセス）
- 相手は、主観の賭けでなく客観基準で選ぶ／成果は測って終わりにせず、経営資産に変える

本書が、御社の「自社らしい社会貢献」への確かな第一歩になれば幸いです。その一步を実際に踏み出すとき——構想から成果の見える化まで、専門家チームが一気通貫で伴走します。いつでもお声がけください。

会社紹介・サービス概要

コネクティブ合同会社 / Connective-PAS（企業フィランソロピー・アドバイザー）

私たちは、企業フィランソロピーの経営戦略化に特化した、**完全独立系のアドバイザー**です。“**自社らしい**”
社会貢献を、最適な「カタチ」へ導きます。寄付・ボランティア・基金・独自事業・本業統合（CSV）まで、
あらゆるカタチに対応し、構想から設計・実行・改善・成果の見える化まで、**一気通貫・ワンストップ**で伴走
します。

独立性宣言

企業の価値向上を最優先に、利益相反のないフラットな視点で最適解を提案します。当社では、NPOからの法人ファンドレイジング業務の新規受託を停止しています。

5つのカタチ

WHAT

一気通貫プロセス

STEP 0-4

専門家チーム

NETWORK

変えない3つの土台＝**戦略化・見える化・信頼化**。入り口は「現状診断（¥150,000・税別）」。低リスクで、自社の課題と打ち手が見えます。

ご提供できること

現状診断	自社の立ち位置と課題の客観的把握
構想・設計	自社らしさ×経営接続、カタチ選定、評価計画
相手選び	客観基準にもとづくスクリーニング～デューデリジェンス～根拠つき提案
実行伴走	改善まで踏み込むモニタリング
評価・見える化	成果を経営資産に

お問い合わせ

コネクティブ合同会社 代表社員 鎌田 淳（かまた あつし）

Email：a-kamata@cnectv.com / Web：www.cnectv.com

著作権表記

© 2026 コネクティブ合同会社 (Connective-PAS) . All rights reserved.

- 本書（『企業フィランソロピーの教科書』）の著作権は、コネクティブ合同会社に帰属します。
- 本書の内容の無断での複製・改変・再配布・販売・商用利用を禁じます。
- 社内での回覧・共有は可能です。
- 内容を引用される場合は、出典（書名・発行元・URL）を明記してください。
- 本書に記載の事例・数値には、理解を助けるための例示が含まれます。出典を明記したデータは、各出典元に著作権が帰属します。
- 「Connective-PAS」は商標登録出願中です（商願2026-028638）。

発行：コネクティブ合同会社 代表社員 鎌田 淳（かまた あつし）

Email：a-kamata@cnectv.com / Web：www.cnectv.com

発行日：2026年6月 版数：v1.0

Connective-PAS

“自社らしい”社会貢献を、最適な“カタチ”へ。