

Deloitte.

デロイト トーマツ



共創で拓く社会的インパクト

NPO 等の成長・発展を支える企業の実践

合同会社デロイト トーマツ
CSR ユニット
2026 年 4 月

目次

第1章	NPO等の成長・発展に企業が向き合う意義	3
第1節	企業による社会課題解決への本格参入とNPO等との連携動向.....	4
第2節	NPO等の成長格差と「規模の経済」による壁.....	7
第3節	連携に向けたNPO等の成長・発展への関与の重要性.....	10
第2章	NPO等が必要とする支援と企業の実態	11
第1節	NPO等が抱える課題と支援に対するニーズ.....	12
第2節	企業が直面する「説明責任」のハードル.....	16
第3章	NPO等の成長・発展を支える支援の実践と必要要件	19
第1節	NPO等の組織基盤強化支援の拡充.....	20
第2節	管理型から信頼型へー「トラスト・ベースド・フィランソロピー」の活用.....	25
第3節	ビジネス観点とスキルや経験を活かした伴走支援.....	28
第4節	企業・NPO等の双方に求められるマインドセットの転換.....	29
結び	31

第1章

NPO等の成長・発展に企業が向き合う意義



第1節 企業による社会課題解決への本格参入とNPO等との連携動向

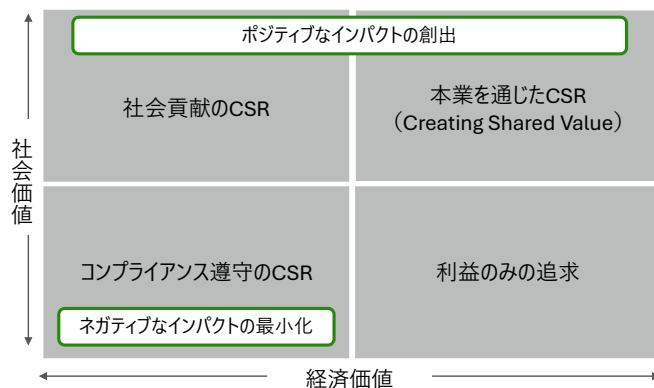
日本において社会課題の解決は、1990年代以前は主に政府やソーシャルセクターが中心となって進められてきました。企業の取り組みは、政策の実行支援や寄付等、本業とは必ずしも直結しない活動として行われることが多かったという特徴があります。

しかし、社会からの要請もあり、1990年代以降は企業自らが社会課題解決に取り組むべきという考えが徐々に浸透し始め、「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals: SDGs) (以下、SDGs)の採択以降に取り組みが加速・定着してきました。この潮流には主に次のような出来事が影響していると考えられます。



- ① 米国の経済戦略論の分野では、1980年代に株主以外に従業員、顧客、取引先企業、行政組織、地域住民等をステークホルダーと定義し、ステークホルダー全体のために価値を創造することが求められるという見解が示され、日本の経済界においても、1990年代以降企業自らが社会課題解決に積極的に取り組むべきという考えが浸透し始めたこと^[1]
- ② コフィー・アナン国連事務総長(当時)が1999年のダボス会議において、グローバル化の「負」の側面が顕著になるなかで、格差を引き起こす側である企業にグローバルな課題解決への参画を求め、行動を促すイニシアチブとして「国連グローバル・コンパクト」の立ち上げを提唱したこと^{[2] [3]}
- ③ 2011年にマイケル・ポーターとマーク・クラマーがHarvard Business Reviewのなかで発表した、社会貢献と企業利益をトレードオフとして捉えるのではなく、両立させることで企業の競争力に資することを目指す「Creating Shared Value: CSV」の概念が日本国内でも急速に浸透してきたこと

図1 CSRとCSVの位置づけ



デロイト トーマツ作成

- ④ 2015年に国連で採択されたSDGsの達成における企業への国際社会からの期待が高まったこと

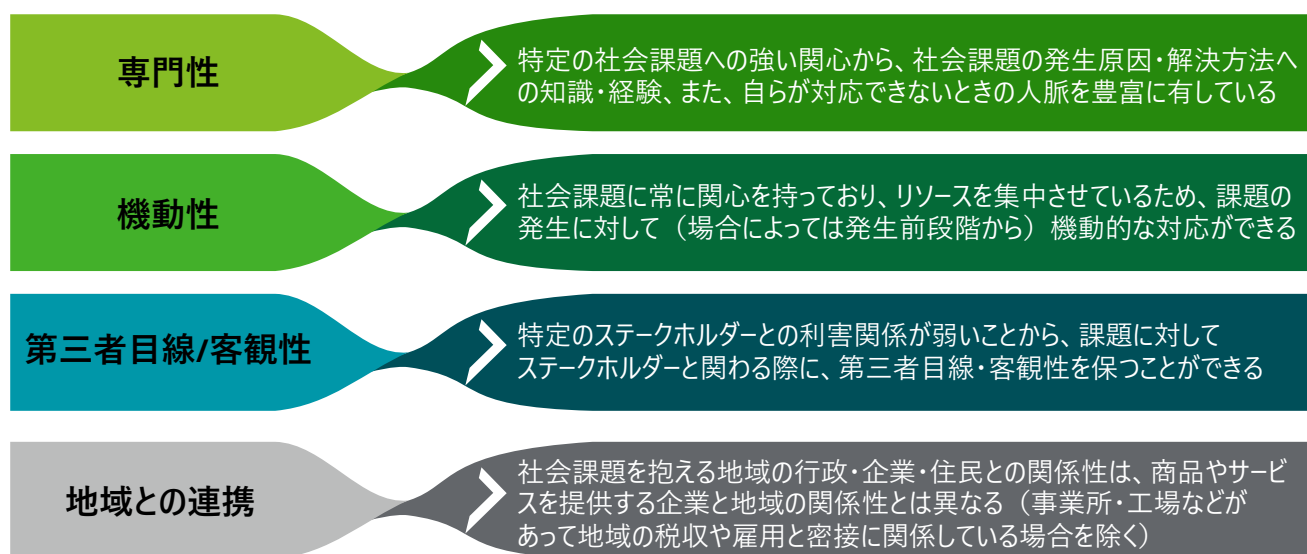
こうした国際的な潮流と並行して、国内の制度面でも企業の取り組みを後押しする整備が着実に進みました。2021年に公表された改訂コーポレート・ガバナンス・コードにおいて、サステナビリティを巡る課題への自社の取り組みの開示が要請され、2023年1月には「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の一部を改正する内閣府令」が交付・施行されるとともに、「企業内容等の開示に関する留意事項について（企業内容等開示ガイドライン）」の改正も公表・適用されました。そして、有価証券報告書への記載欄が新設され、「サステナビリティの取り組み情報の開示」が義務化されました^[4]。その結果、2024年には、統合報告書を発行する上場企業の約9割が社会・環境・経済に与える影響のなかで自社が優先して取り組む重要課題を「マテリアリティ」として特定しており、マテリアリティは標準的な開示要素として定着したと考えられています^[5]。また、先述の「国連グローバル・コンパクト」に賛同する日本企業の署名数も2005

年時点では35社でしたが、2025年時点では600社以上に拡大しています^{[6][7]}。社会課題解決は今や、企業にとって外部からの要請に応えるためだけでなく、自社の存在意義そのものを体現する行為として認識されています。

加えて、企業による課題解決のアプローチそのものも変化しています。SDGsが盛り込まれた「持続可能な開発のための2030アジェンダ」では、前文において「すべての国及びすべてのステークホルダーは、協働的なパートナーシップの下、この計画を実行する^[8]。」と記載されており、従来のように単独で解決に臨むのではなく、様々なステークホルダーが連携して課題を解決することが期待されています。

ステークホルダーのなかでも特にNPO等^{*1}の非営利組織は、企業にとって重要な連携パートナーになり得る図2のような強みがあります。

図2 NPO等の非営利組織が持つ強み



出典：鈴木隆、「CSR論考『いま、見直すステークホルダーとの関係——高まる期待と圧力、求められる対話と協働』」, 東京財団^[9]

他方で、営利を主たる目的としていないことから、組織力・資金力に弱みがあるとされます^[9]。

そのため、連携することにより、企業は社会課題の最前線である現場で活動するNPO等と連携し、その専門性やネットワークを活用し、逆にNPO等は解決策のアイデアを学び、企業の資源も課題解決に活かしています。

たとえば、味の素株式会社（以下、味の素）はガーナで乳幼児の栄養状態の低さから1歳未満の死亡率が高い状況を改善す

るため、2009年「ガーナ栄養改善プロジェクト」を始動させましたが、「味の素にとって従来のビジネスとの大きな違いは、数多くの社会セクターとパートナーとして手を携えること」であったと同社CSR部で専任部長の中尾洋三氏（2012年当時）は説明し、その背景を次のように述べています。「乳幼児の栄養改善という社会的課題に取り組むことにより、援助機関やNGOなど多くの組織団体から、プロジェクトの目的に賛同、理解を得られたのです。一企業だけですべてを解決するのではなく、役割分担しなが

*1 本稿における「NPO等」とは、特定非営利活動法人、公益社団法人・公益財団法人、非営利型の一般社団法人・一般財団法人等、法人格を持つ民間非営利団体を指す。

ら目的を達成する。協力関係を活用してビジネスを成立できないかと考えました。』^[10]

そして、公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン（以下、ケア・インターナショナル ジャパン）、および公益財団法人プラン・インターナショナル・ジャパン（旧称：公益財団法人プラン・ジャパン、以下「プラン・インターナショナル・ジャパン」）といった国際協力 NGO と協働し、貧困層の割合が高い農村部で栄養効果の調査を行うとともに、開発した商品の現地コミュニティの受容性の確認や、販売・流通のネットワークづくりを行いました。当該取り組みの結果、味の素、ケア・インターナショナル ジャパン、プラン・インターナショナル・ジャパンは社会課題をビジネスで解決する先駆

的な事業を表彰する「日経ソーシャルイニシアチブ大賞」の第3回大賞を3者共同で受賞し注目を集めました^{[11][12]}。

企業にとって NPO 等は専門性・機動性・客観性等を備えた重要なパートナーです。他方、NPO にとっても企業と連携することで「活動の量・質の拡大」、「社会的な認知度の向上」といった効果もあります^[13]。

これは企業側の視点から見ると、自社の取り組みの社会的正当性の強化、成果の可視化につながります。すなわち、NPO 等の強みが伸長すること自体が、企業の社会課題解決の実効性を押し上げる効果を持ちます。

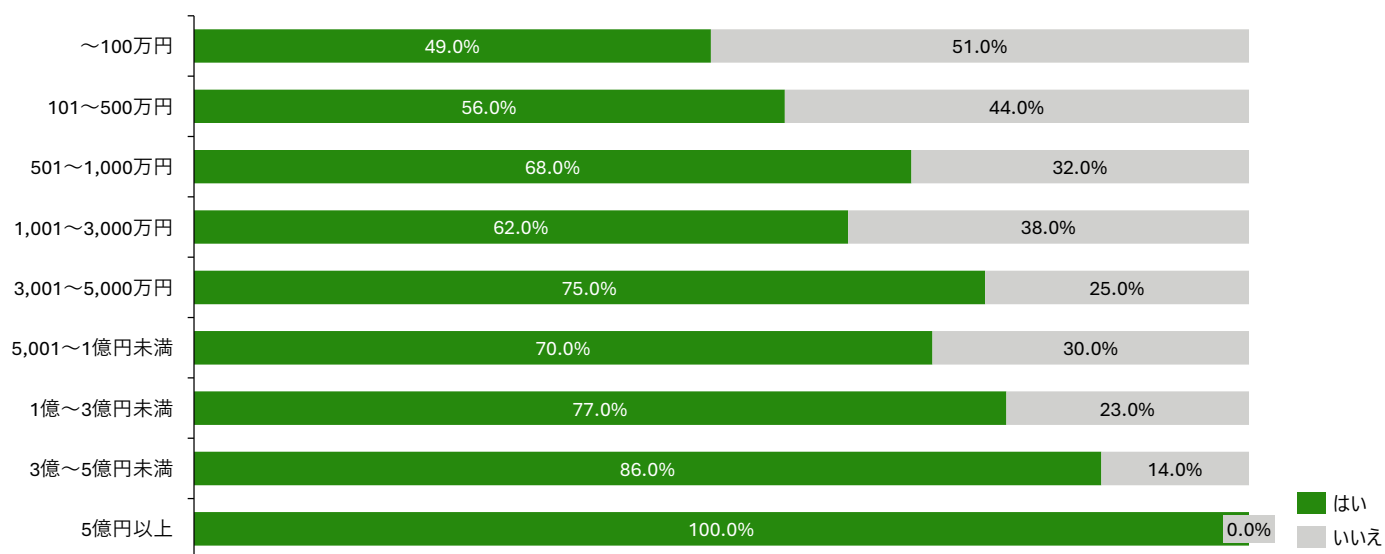


第2節 NPO等の成長格差と「規模の経済」による壁

前述のとおり、企業とNPO等の連携は双方にメリットがあり、多様な効果が期待されます。一般社団法人 日本経済団体連合会が経団連企業行動・SDGs委員会委員企業を対象に実施したアンケート（対象393社、回答153社）では、社外パートナーとの連携有無を尋ねた設問において、社外組織と連携有りと回答した企業（139社）のうち、87%の企業がNPO/NGOと連携していると報告しています^[14]。ただし、ここでの連携の対象は、「社会課題の解決に資する活動のうち、ビジネス（収益を目的とする事業活動）には短期的には直接繋がらない活動」とされており、事業での協働に絞ると連携数は依然限定的であるとの調査結果もあります^[15] ^[16]。とりわけ、年間事業規模が小さい団体では企業との連携経験が少なくなる傾向にあります^[17]。NPO等との連携の際、企業は「信頼できるか」「実績はあるか」「社内での説明責任を果たせるか」といった観点で連携先を検討するため、必然的に実績の作りやすい規模の大きな団体との連携を選択することになるのです。



図3 「事業規模」と「企業と連携して活動したことがある」と回答した社会的事業者^{*2}のクロス集計



データソース：ICHI COMMONS 株式会社（2025）「社会的事業を行う非営利・営利法人の実態調査レポート2025」^[17]

しかし、内閣府（2024）の調査によると、認定・特例認定法人の約3割は収益が1,000万円以下、約6割が5,000万円以下、常勤の有給職員の中央値は2.0人であり、NPO等のほとんどが小・中規模団体で構成されています^[18]。たとえば、「子ども

の教育格差」と一口に言っても当該テーマに取り組む団体は多数存在していますが、限られたリソース（人・資金等）を巡る競争は激化しており、知名度と実績のある一部のNPO等にリソースが集中する傾向にあり、格差は拡大しています。

^{*2} ICHI COMMONS 株式会社は、社会的事業者を「営利・非営利に限らず地域社会の現場で社会課題解決の中心的役割を担う組織」と定義し調査を実施。4,237組織に対して回答を依頼し、452の回答を得ている（回答率11%）。

表 1 認定・特例認定法人の経常収益の中央値と平均値

年	サンプル法人数	中央値（万円）	平均値（万円）
2014	347	1,775	7,081.7
2015	448	2,267	5,608.2
2017	399	2,231	5,523.6
2020	1,110	2,354.8	9,599.9
2023	725	2,674.5	16,227.3

図 4 認定・特例認定法人の経常収益の規模別推移

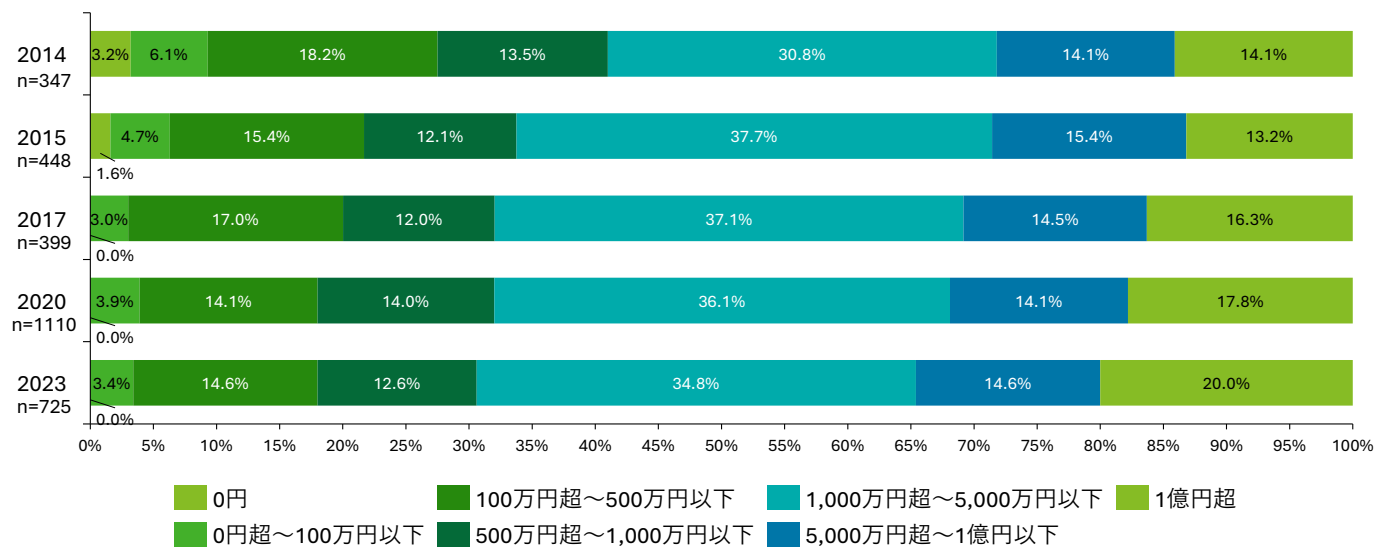


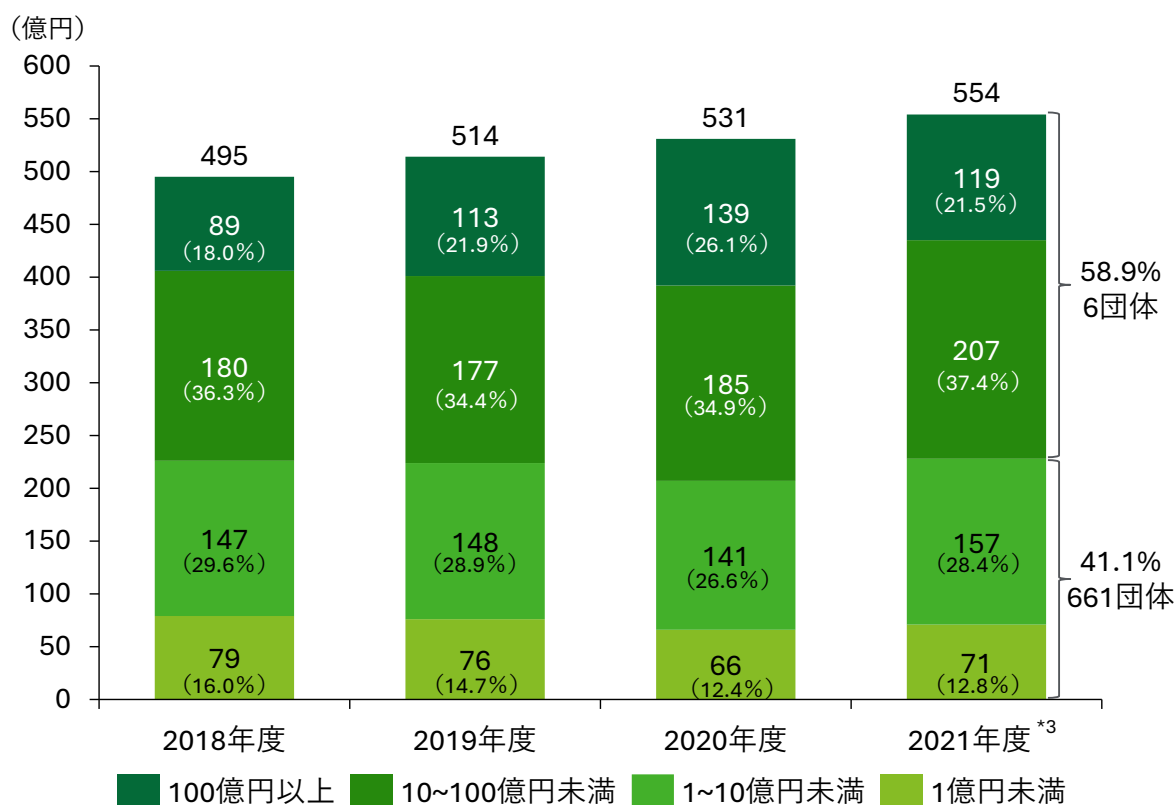
表 1、および図 4：内閣府「特定非営利活動法人に関する実態調査」（2014 年度、2015 年度、2017 年度、2020 年度、2023 年度）^[19] をもとにデロイト トーマツ作成

表 1 からわかるとおり、過去約 10 年間で NPO セクターの経常収益の平均値は約 2.3 倍上昇していますが、中央値は約 1.5 倍にとどまっております。成長は一部の団体に集中していることが示唆されます。また、図 4 のグラフにおいても収益規模 1 億円超の団体は逡増していますが、その他の収益規模の団体割合は大きく変化がありません。

加えて、国際協力 NGO セクター全体（財務諸表を確保できた団体のみが対象）の収益合計を分析した調査では、2018～2021 年度の年平均成長率は約 4%（年間の平均増加額は

約 20 億円）でした。しかし、図 5 で示しているとおり、2020 年度時点における経常収益規模 100 億円以上、10 億円以上 100 億円未満、1 億円以上 10 億円未満、1 億円未満の団体別に分析すると、国際協力 NGO 全体の 0.9%を構成する上位 6 団体が経常収益合計の 6 割を占めており、規模の大きな団体が成長を牽引しているのが実態です。規模が小さい団体ほど成長率は低く、中間層以下の伸びは鈍化しており、「規模の経済」が示唆されます^[20]。

図5 2018-21年度組織規模別経常収益 (2020年度基準)



データソース：関西 NGO 協議会 (2024) 「日本の国際協力 NGO の資金調達リデザイン化と財務内容の強化」^[20]

前提として、規模拡大はすべての NPO 等に一律に求められるものではありません。最終的にどのような形で社会課題全体の解決に貢献していくか、という観点で考えると、アプローチは複数あります^{[21] [22]}。しかし、団体自身が「支援を受ける人の数を増やすこと」や「現状以上に一人ひとりに対する支援の質をあげること」を目指す際には、団体の規模が大きくなるほどより大きな社会的インパクトを生み出すことが期待できるとともに、企業との連携もし

やすくなります。実際、国際協力 NGO を対象にした「最終的にどのような形で社会課題全体の解決に貢献していくのか」に関する調査において、「組織・事業規模の最大化によって、可能な限り活動をスケールすることでミッションを達成」を目指している団体が最も多かったことがわかっています^[20]。

^{*3} 2021年度は調査対象全667団体のうち、調査時点で財務諸表を確認できた557団体が対象で、未公開の110団体は2020年度の金額が用いられた数値。

第3節 連携に向けた NPO 等の成長・発展への関与の重要性

企業と NPO 等との事業での協働は、現時点では一部にとどまっていますが、サステナビリティ経営の浸透を背景に今後連携が拡大することが見込まれるなか、連携先が大規模団体に偏ることは、NPO 等全体の多様性が損なわれ、特定の社会課題領域への対応が手薄になり、企業の需要に十分に答えられなくなるリスクをはらんでいます。そのため、社会課題解決に取り組む上で、小・中規模 NPO 等の成長・発展を支えることへの企業の積極的な関与は急務です。

NPO 等の成長・発展支援のような、顧客・地域社会・従業員等のステークホルダーを含む広義の企業価値（社会的価値）を高める取り組みは、ESG 経営やサステナビリティ経営とも称されますが、結果的に狭義の企業価値（株主・債権者にとっての価値）の向上にも繋がるのが期待されます。

一例として、リコー経済社会研究所の分析では、「東洋経済 CSR 企業白書」の公開データ（ESG 関連：人材活用・環境・企業統治・社会性、財務関連：収益性・安定性・規模）を用い、2017～2023 年に一貫して高い水準で ESG に取り組む企業や、2021～2023 年に取り組みを強化した企業の株価パフォーマンスが、全体平均を上回る傾向が示されています（比較は ESG 関連項目のみの順位に基づく）。

加えて、同記事のなかで、ESG を通じた事業変革が専門の慶應義塾大学総合政策学部の保田隆明教授は ESG の取り組みが進んでいると業績が向上するかという研究について、「開示されている ESG の取り組み情報は業績の先行指標の一つとされている」と述べており、企業の ESG への取り組みが、狭義の企業価値の向上に資する可能性が示唆されています^[23]。

実際に企業が NPO 等の成長・発展支援を行う事例としては、パナソニック ホールディングス株式会社（以下、パナソニック ホールディングス）が実施する「Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs」があります。これは、設立 3 年以上の民間非営利組織（財政規模 1,000 万円以上）を対象に、団体が持続的に成長・発展し、社会課題の解決が促進されるよう、第三者の客観的な視点を取り入れた組織基盤強化の活動に助成を行うものです^[24]。



本プログラムは、NPO 等が自身の組織課題や組織基盤の強化が必要であることにいち早く着目し、資金提供や伴走支援を継続・進化させてきたことが評価され、社会の課題解決のために自社の経営資源を有機的・持続的に活用した社会貢献活動を顕彰する「第 20 回企業ファイナソロピ-大賞」で 2022 年に大賞を受賞しています^[25]。同社は、「社会課題解決の担い手として欠かせない NPO/NGO が、意義ある活動を持続的に、そして本来持ちうる力を存分に発揮できるよう」2001 年から本助成プログラムを開始し、助成累計団体数は 2025 年度時点で 506 にのぼります^[26]。

「企業が長期的に企業価値を最大化させるためには、基盤となる環境や社会の持続性担保が必要不可欠^[27]」であり、こうした助成プログラムもその一例です。

コーポレート・ガバナンス論を専門とする芳澤（2021）は、CSV について、社会貢献活動をビジネスとして自社の利益につなげていこうとする考え方は肯定されるべきとしつつも、CSV の概念が登場する以前から各社が行っていたビジネスのあり方と変わらない場合もあり、CSR の基底にあった「社会的責任を果たす」という視点は忘れてはならない、と指摘しています^[28]。この指摘を踏まえ、NPO 等への資金提供は社会課題を解決する社会インフラへの投資であるとみなし、その成長・発展に貢献することもまた、企業が担う重要な社会的責任であるとの思想的転換が求められます。次章では、企業による NPO 等の成長・発展に資する支援のあり方を検討するにあたり、NPO 等が抱える課題や支援ニーズ、そして企業側が支援する際のハードルを整理します。

第2章

NPO 等が必要とする支援と企業の実態



第1節 NPO 等が抱える課題と支援に対するニーズ

NPO 等が直面する課題は、調査によって繰り返し確認されています。内閣府（2013-2024）の「特定非営利活動法人に関する実態調査」によると、NPO 法人の抱える課題として「人材確保や教育」、「収益源の多様化」が10年にわたって上位3課題として継続的に挙げられています^[29]。NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員（2022）の調査でも、国際協力 NGO 団体が認識している課題として最も多かったのは「脆弱な財政基盤・資金不足」であり、当該課題について内部要因と外部要因に分けて分析されています。表2は、当該調査結果から上位5つの意見を引用したものです^[30]。（ ）内の数字は、調査対象114団体のうち、同様の意見を示した団体数を表しています。



表2 脆弱な財政基盤・資金不足の主な内部・外部要因

内部要因	外部要因
<ul style="list-style-type: none"> ■新規支援者募集方法の知識不足、仕組み、戦略・計画の不在（20） ■助成や受託中心の外部資金への依存体質（15） ※助成金なしに固定費が払えない ■資金調達担当者不在・属人性・時間不足（10） ■社会貢献意欲の高い企業との関係性欠如・営業不足（5） ■活動や既存支援者対応に時間が取られ、財政強化まで対応しきれない（4） 	<ul style="list-style-type: none"> ■経済状況悪化・物価上昇・円安・将来不安増加・COVID-19（33） ■国際協力への関心の低下（戦争、災害、環境、子ども以外）（17） ■民間助成金、公的補助金募集・受託事業の減少（9） ※中間組織対象助成金含む ■少子高齢化による支援者減少（年金生活化等）（8） ※30代から50代の会員不足 ■投資資金を持つ大規模団体による寡占寄付市場、助成金や補助金の独占（8）

出典：NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員（2022）「コラム⑥『国際協力 NGO が抱える経営課題の概要』」^[30]

資金と人材の脆弱性は相互に影響し合い、外部要因への耐性を弱めていると言えます。もっとも、「資金」・「人材」が課題であるということは多くの NPO 等にとって共通であるとしても、具体像は一概ではありません。団体規模、収入構造、設立年数、活動分野、活動地域等といった条件により直面する課題や必要な対応は異なります。

たとえば、山内ほか（2013）は、主な活動分野別に収入構造を分析しており、「保健・医療・福祉やまちづくり」は事業収入が7割以上になる一方、「国際協力」の分野では3割に満たず、補助金・助成金収入が他の分野と比較しても大きいことを説明しています^[31]。関西 NGO 協議会（2024）の調査では、2018年度から2021年度の経常収益1,500万円以上の団体の年平均

成長率を収益モデル別に見たところ、縮小傾向の団体の主な収入源は「助成金」であったことが示されています^[20]。このように、助成金中心の収入構造は安定性の観点で脆弱性をはらんでいます。加えて、助成金に限らず単一の資金源への依存は財政基盤の不安定化につながることは広く指摘されてきました。

また、設立からの年数も団体の成長に影響を与える要素となり得ます。同調査では、経常収益1,500万円を超える、161の国際協力 NGO 団体を対象に設立時期と成長率の関係を分析した結果、1990年以前に設立された団体は、2000年以降に設立された団体と比較して年平均成長率が低く、設立から20年を超える多くの団体で成長が停滞していることが明らかにされました^[20]。設立年数が長くても組織が硬直化し、適応力を失った団

体では成長が停滞しやすく、企業が期待するパートナーとしての機能を果たせない場合があります。

こうしたデータが示すように、NPO 等が抱える課題は、それぞれの団体の収入構造や成長段階によって多様であり、画一的に語ることは困難です。この点に関し、国内外において NPO 等の発展段階や収益構造に基づく類型化の試みが蓄積されており、各ステージで直面する課題のパターンやその背景を可視化しています。これらの類型化は、共通する傾向やつまづきやすい局面を把握する点では有益です。一方で、各団体が置かれた状況の多様性を踏まえると、類型に依拠した固定的な一般化は実態把握を誤るおそれがあります。

そこで本稿は、類型の整理や類型ごとの解決策の提示は行わず、とりわけ小・中規模団体が成長・発展に苦慮する背景にある構造的問題、すなわち「組織基盤強化や活動環境変化への対応に自由に使用できる柔軟な資金の慢性的な不足」に焦点をあてて検討します。

まずは、NPO 等が抱える課題やニーズをより深く理解することを目的として、上述の文献や既存研究の全体的な傾向を踏まえつつ、団体規模や活動テーマ・地域が様々な NPO 等 5 団体に対してインタビューを実施しました⁴。

表 3 インタビューを実施した団体の概要

	主な活動領域	設立年	経常収益（2024年）
団体 A	若者支援	2010年代	1億円超
団体 B	障がい者・若者の就労	2010年代	1億円超
団体 C	途上国の貧困	2000年代	1億円超
団体 D	性的マイノリティ・多様性	2010年代	5,000万円超～1億円以下
団体 E	子ども・若者支援	2010年代	1,000万円超～5,000万円以下

資金と人材の課題に関しては、当社のインタビューでも一貫して確認されましたが、独自で浮き彫りにしたのは「企業との関係における課題」です。以下にインタビューで挙げた主な意見を紹介します。

これらの意見を踏まえ、次に、NPO 等が企業に対して求める支援ニーズを、既存調査と本調査のインタビューの両面から整理します。

寄附企業との対話のなかで感じる課題：

インパクトの時間軸と評価指標をめぐるすれ違い

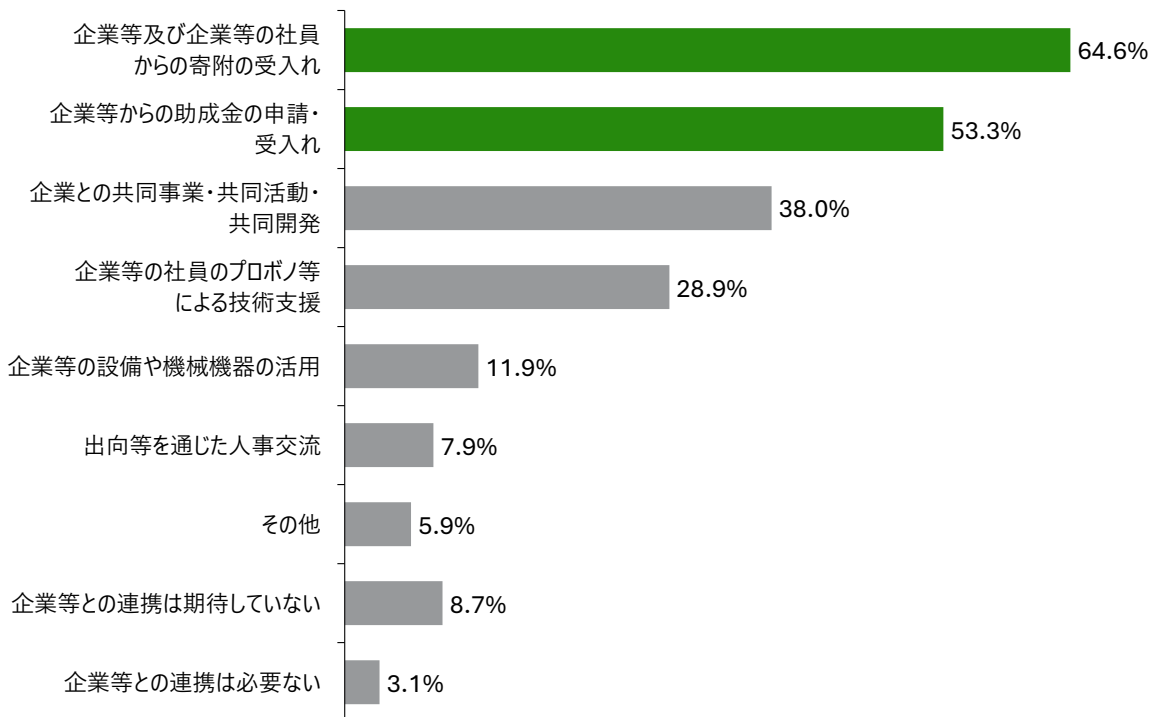
- 成果が表れるまでに時間を要する活動分野においても、企業から寄附の翌年にはインパクトの結果共有を求められるケースがある。社会的インパクト評価は統一の確たるルールがあるわけではないなかで、企業ごとに要求が異なる点も負担となる場合がある
- 「数」で見える短期成果に引っ張られると、本質的な変化が見えなくなってしまうリスクがある
- プログラム参加人数等のアウトプット偏重を避け、事業特性に合った指標を企業と共創できなければ、評価指標に沿った事業を行うことになり、本末転倒な事態を招きかねない

内閣府（2024）の調査によると、NPO 法人が企業等との連携方法として考えていることは、認定・特例認定法人では「企業等及び企業等の社員からの寄附の受け入れ」が一番多く、次いで「企業等からの助成金の申請・受入れ」となっています^[18]。

⁴ 2026年2月～3月の期間に、計5つのNPO等に対して半構造化インタビュー（各団体1時間、オンライン）を実施。団体の選定にあたっては収益規模・活動分野・設立年数・過去に受けた寄附・助成の観点から多様性を確保するよう努めた。主な質問項目は次のとおり。

①組織概要・事業運営の現状と課題、②財務・ファンドレイジングの現状と中長期的に目指す収益構造・実現に向けた課題、③支援ニーズ

図6 企業等との連携方法として考えること（複数回答）



出典：内閣府（2024）「2023年度（令和5年度）特定非営利活動法人に関する実態調査」^[18]

図6のデータが寄付・助成というニーズの量を示すとすれば、インタビューが浮き彫りにしたのはその質に対するニーズです。

- 人件費やバックオフィス等の組織基盤に充当できる資金が不足しており、複数年・用途の柔軟な支援が望まれる
- 指定寄付偏重は運営の柔軟性を損ないやすく、運営費比率の制約も人員配置のボトルネックになるため、柔軟な財源が確保できると良い
- 複数年での資金支援があると良い
- 企業からの基盤強化に使える資金は少額でも有難い。それを活用し、まずは団体の目指す方向性の共通認識を統一できれば、その他の中間支援団体が提供するもう少し規模の大きい基盤助成支援等を活用できる選択肢も広がるからである
- 団体が一定程度成長したタイミングで、1,000万円規模の基盤強化に活用できる資金が得られたことで、ファンドレイジング体制の強化や事務局長の採用につながった。組織の成熟度によって必要な金額は変わる
- 「トラスト・ベースド^{*5}」での資金支援が望まれる

また、資金支援以外に非資金的支援に関しても、実務的な支援にとどまらず、より戦略的・中長期的な関与のニーズが確認さ

れました。

- ウェブマーケティングや原稿作成等、準備段階から実務を伴走する中長期参画が有効
- プロボノマネジメントを行うリソースが足りず受け入れに至っていない。企業には準備も含め、プロジェクトベース等、比較的中長期の関与をお願いしたい
- 過去受けた支援で市場調査や広報サポート、他団体とのネットワーキング機会の提供等は非常に役に立った
- 団体を俯瞰し必要なことをバックキャストできるよう、企業が持つ戦略的な視点を団体にアドバイスし、団体の視座を引き上げてほしい
- 代表に意思決定が集中していたなか、リーダーへ意思決定を委ねる体制へと移行しているが、その際役に立ったのが伴走型の経営支援であった

以上のような意見を踏まえると、指定寄付や短期のアウトプット偏重から、組織基盤強化に活用できる資金提供や、使途自由で複数年にわたる資金支援ニーズに応えられる企業の増加が求められます。実際に関西 NGO 協議会（2024）や秋葉（2022、2024）の研究によっても組織基盤強化の重要性・有効性は論じられてきました^{[20] [32] [33]}。

^{*5} 「トラスト・ベースド」については第3章に詳述。

しかし企業からのこうした支援は依然限定的であり、「日本では、非営利組織の成長において一定の資金をファンドレイジングや基盤強化に活用する必要性について、社会的な合意がとられてい

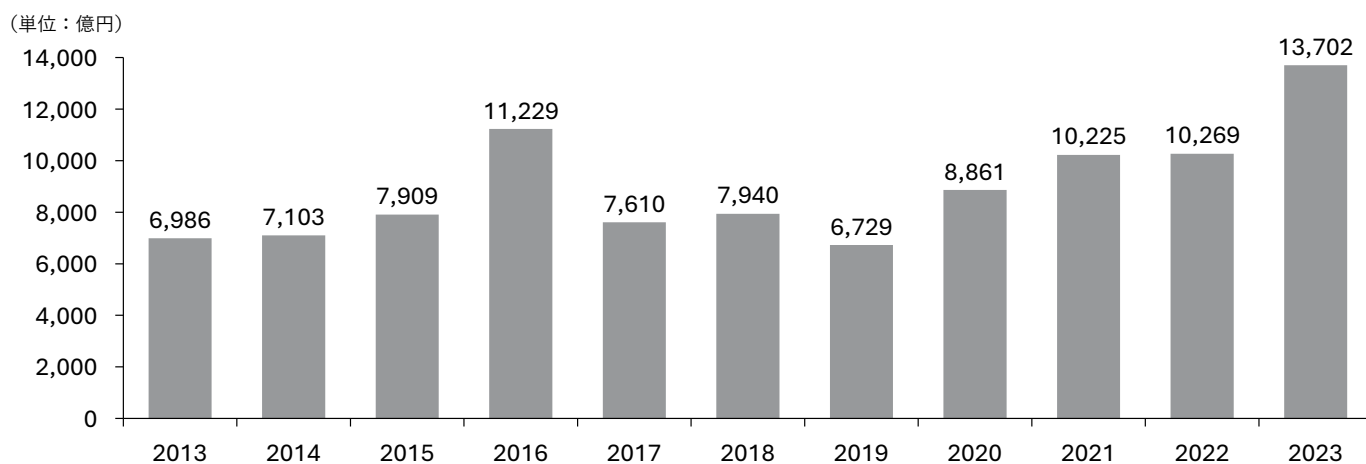
るとは言い難い状況^[20]」です。次節では、それに対する企業の考えやハードルの概観を紹介します。

第2節 企業が直面する「説明責任」のハードル

日本ファンドレイジング協会の「寄付白書 2025」によると、法人寄付（企業を含む様々な法人からの寄付）は2023年度に1兆3,702億円で過去最高を記録しました。しかし、こうした資金提供は「組織を成長・発展させる」支援の実践にはつながっていません。なお、2016年、2023年にそれぞれ寄付金額が増えており、熊本地震、能登半島地震に対する支援が反映されたことが主要因です^[34]。



図7 法人寄付の推移



国税庁ホームページ「会社標本調査」（平成25年度分調査～令和4年度分調査）^[35]をもとにデロイト トーマツ作成

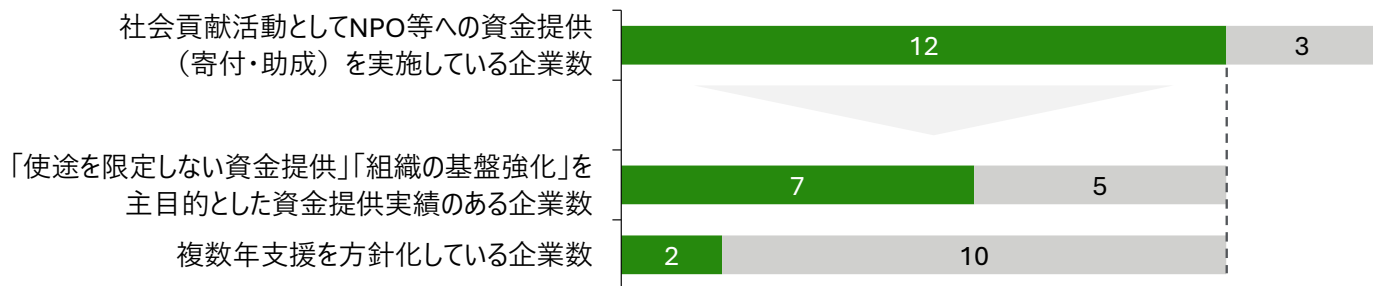
当社が実施した、企業のCSR・サステナビリティ部署の担当者を主対象としたアンケート調査^{*6}でも、NPO等への資金提供（寄付・助成）を実施している企業は15社中12社でしたが、そのうち、「用途を限定しない資金提供」や「組織の基盤強化」を主目的とした支援を実施したことがある企業は12社中7社であり、複数年にわたる支援を「方針として推奨している」企業は2社のみであり、回答した大多数の企業にとって複数年にわたる支援は「必要に応じて実績はあるが、方針ではない」という状態にありました。

また、提供した資金の運営基盤（人件費、家賃、管理費等）への活用に関して「組織の持続性に不可欠な投資として積極的に支援したい」と回答した企業は3社にとどまっています。

担当者からのコメントのなかには「企業としてNPO支援をする際に、組織体制・基盤がしっかりしている団体かどうか等実効性を見ているので、そもそもそこがしっかりしていない団体に寄付することになかなかならないと思う。」という意見もあり、企業の選定目線と本稿が目指す支援対象（組織基盤強化の余地がある小・中規模NPO等）との間にあるミスマッチを示しています。

^{*6} 大手企業のCSR・サステナビリティ担当者を主対象としたオンラインアンケート（全20問）。調査期間：2026年3月13日～3月29日。41社に回答を依頼し、15社から回答を得た（回答率：約37%）。従業員規模1,001～5,000人の企業が3社、5,001人以上の企業が12社。サンプル数が限られているため、結果の一般化は意図せず、定量的トレンドの参考値として取り扱う。

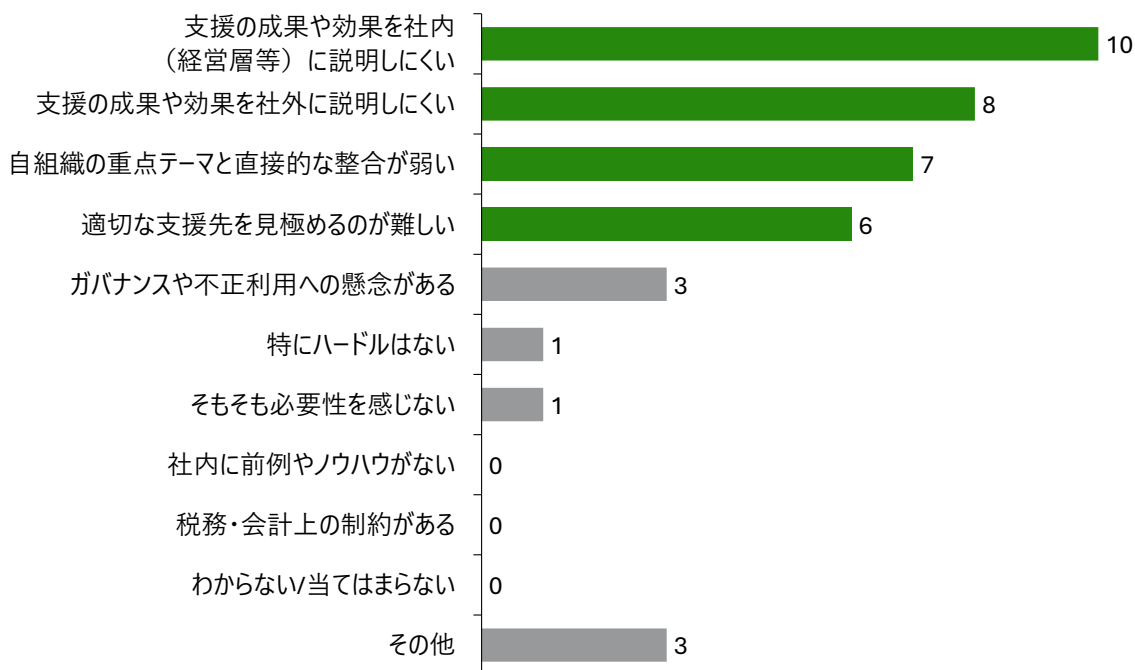
図8 企業によるNPO等への資金提供の実態



同調査では、「用途を限定しない資金提供」や「組織の基盤強化」を行うことへの企業にとってのハードルを聴取した結果、最も多く挙げられたのは「社内（経営層等）への説明が難しい」、次いで「支援の成果や効果を社外に説明しにくい」でした。注目すべきは、実際に「用途限定無し」や「組織の基盤強化」のための資金提供を実施したことのある企業7社においても、3社が「社

内・社外への説明が難しい」と回答しており、「実施してみた」段階から「定着させた」段階への移行が難しいことにも、説明責任にハードルがあることが関係していると推測されます。「特にハードルはない」と答え、複数年支援を方針として推奨している企業は調査対象中わずか1社であり、説明責任を社内で乗り越えた企業だけが方針化に至っていると考えられます。

図9 「用途を限定しない資金提供」や「組織の基盤強化」を行うことへのハードル（複数回答可）



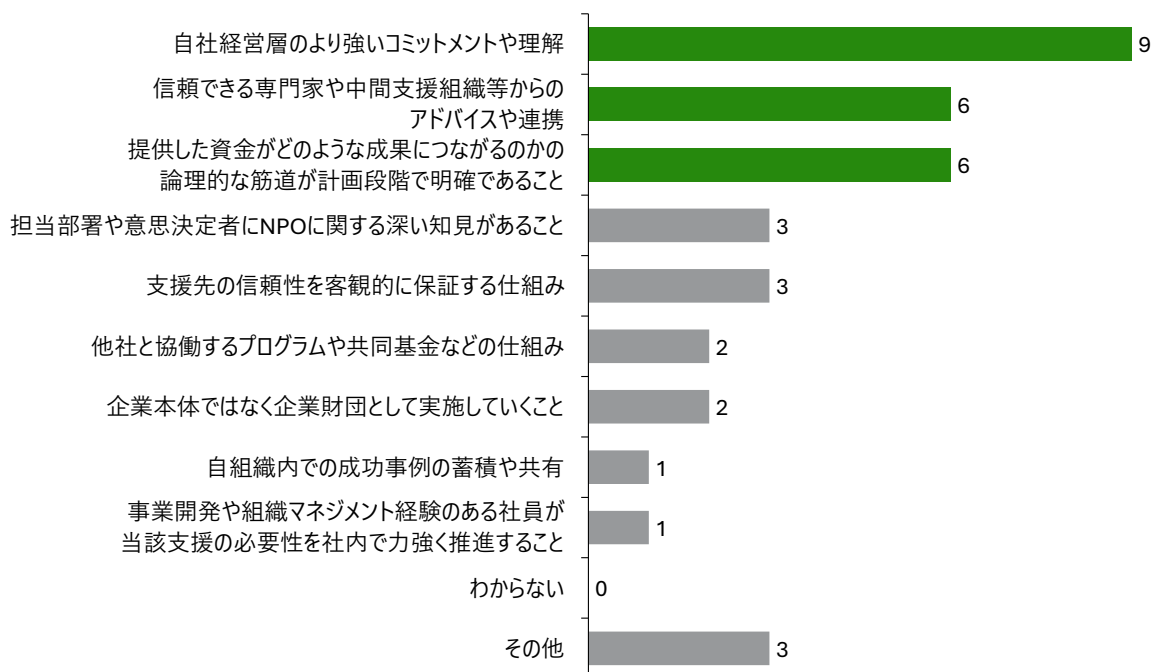
この事実に基づくと、課題は「社内の理解を得られるか」、「社外への説明責任を果たせるか」であり、この壁を崩す策が必要です。また、企業の予算の確保方法と支援スタイルの間にも相関があると考えられます。固定の予算枠を持つ企業は複数年支援や用途自由支援に移行しやすい傾向にありました。固定予算があると、短期の配分問題ではなく、団体やテーマに中長期でどう関与するか、というより戦略的な思考が可能になるためと考えられ

ます。第3章で紹介するサントリーホールディングス株式会社（以下、サントリーホールディングス）によるNPOとの協働・NPOへの助成プログラムである「君は未知数」も、2023年に、今後3年間で、この活動に総額10億円を拠出することを発表しています。以上のような「説明責任」のハードルを念頭に置きつつ、アンケートでは「今後、用途を限定しない資金提供・組織基盤強化支援を実施、または拡大していくために後押しとなるものは何か」を問

いかけました。その結果、最も多く挙げられたのが「自社経営層のより強いコミットメントや理解」であり、次いで「信頼できる専門家や中間支援組織からのアドバイスや連携」、「提供した資金がど

のような成果につながるのかの論理的な道筋が計画段階で明確であること」が並びました。

図 10 NPO 等に対する「使途を限定しない資金提供」や「組織の基盤強化」支援を実施、拡大していくために後押しとなるもの
(各企業上位 3 つ以内を選択)



この結果は、先ほどのハードルに対する質問への回答（図 9）と照らし合わせても一貫したメッセージを伝えています。すなわち、社内理解を得ることや、社外への説明責任といった障壁を乗り越え、経営層のコミットメントを引き出すことが不可欠です。

自由記述でも構造的な難しさが率直に語られました。「せっかく素晴らしい活動をしている NPO を支援したいと思っても、会社としての支援となれば、なぜその団体？となり、稟議を通過するの

が難しい」という声は、CSR・サステナビリティ担当者の志と組織の意思決定機構との乖離を端的に示しています。

担当者の熱意に依存するのではなく、組織として方針化・制度化することの重要性が改めて浮き彫りとなりました。

これらの示唆を踏まえ、第 3 章では企業が NPO 等の組織基盤強化を実効的に支援するための具体的な仕組みと必要要件を検討します。

第3章

NPO 等の成長・発展を支える支援の実践と 必要要件



第1節 NPO等の組織基盤強化支援の拡充

第2章で見てきたように、NPO等が抱える課題の根底には人材・資金面での組織基盤の脆弱さがあります。NPO等が組織として成長・発展し、企業との連携パートナーになり得るためには、組織基盤への投資が不可欠です。こうした資金を積極的に支援対象とする取り組みが一部の企業でも実施されています。

第1章でも言及したパナソニックホールディングスが2001年から継続する「Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs」は、SDGsの大きな目標である「貧困の解消」に向けて、団体設立から3年以上の非営利組織を対象に、組織基盤強化の取り組みに助成金を最大3年間提供するプログラムです。企業財団による運営ではなく、同社の社会貢献を推進する部署（企業市民活動担当室）が実施しています。プログラムは「海外助成」「国内助成」の2区分があり、それぞれ「組織診断から始めるコース（最大150万円/年）」と「組織基盤強化コース（最大200万円/年）」で構成されます。基盤強化の効果を高めるため、応募団体が選定する第三者の伴走支援を原則としており、スタッフの人件費や伴走者への謝金等は助成金から充当可能です。NPOセクターの現場に有効な助成プログラムとするために、同社と協働して特定非営利活動法人 市民社会創造ファンド等が協働事務局として運営に携わっています^[36]。

まだ非営利組織の「組織基盤強化」という言葉が日本において浸透しておらず、組織基盤強化助成といっても「どんな内容を申請すればよいかわからない」という団体が多かった段階から取り組みを始めた先駆的な事例です^[37]。こうした先進事例から示唆を得るべく、同社の企業市民活動担当室に対しインタビューを実施しました。



< パナソニック ホールディングスが非営利組織の組織基盤強化に取り組む理由 >

1990年代から企業市民活動（社会貢献活動）において NPO と協働するなかで、2000年当時の問題意識として、多くの団体が助成金を頼りに活動を推進していること、また当時の助成金が単年度、かつ人件費等の間接経費には使えないものも多く、活動が近視眼的になり中長期の展望が描けず、スタッフの疲弊感も蓄積し、組織の成長を感じられないまま次の助成金に申請するというような負のスパイラルに陥っている団体を目の当たりにした。組織基盤を強化しなければ市民活動の持続的発展が危ういと感じ、2001年に助成プログラムを創設した。本プログラムを立ち上げた社員が NPO との対話を通じて組織運営の課題感や必要とする支援に関する情報を自ら集め、NPO に対する深い理解を持っていたことの影響も大きい。

当社は、組織基盤強化の重要性を「船」に例えている。NPO/NGO の事業活動が船の上の積み荷だとした場合に、NPO/NGO の皆さんは積み荷を増やすことや大きくすることに目が行きがちだが、それを載せるしっかりした組織基盤（船）があって初めて個々のプロジェクト（積荷）も発展していく。組織基盤強化に取り組むことで、すべての事業に成果が表れ、その効果が持続することが助成プログラムのねらいである。

< 企業本体の社会貢献の取り組みとして 25 年継続できた背景 >

現在は年間総額 3,000 万円を助成しているが、開始当初は小さな規模で始め、中長期の視点で効果を見ながら進めてきたので社内の理解を得ることができた。NPO との対話を重ね、内容を改善しながら、5 年毎にプログラムを改定する等、NPO/NGO の実態や成長とともにプログラムを進化させており、25 年継続することができた。多くの企業が組織基盤強化に助成していたり、手ごたえを感じられなかったりすると、継続が難しかったかもしれないが、当社の企業市民活動はこれまで「地味でも粘り強く」実施しており、その企業文化とも合致し、他社がやらないこともあえて続けてきた。加えて、社会において NPO/NGO の果たす役割がますます重要になってくること、社会課題の解決に NPO/NGO とのパートナーシップが欠かせないことを社内に示し、パナソニックらしい尖った支援として社内外で存在意義を保ち、助成プログラムの成果報告会等、折に触れてマネジメントも巻き込んだことで組織基盤強化支援の意義を認識してもらっていた。

< 25 年継続してわかった支援の難しさと条件 >

組織基盤強化は成果が見えづらく、成果創出までに中長期での時間が必要なため、一般的に短期で成果を求めがちな企業文化とはマッチしづらい側面がある。また、事業への支援と異なり、組織基盤強化とは団体の「苦手分野」を支援することになるため、資金提供側にも一定の関与が求められるが、その関与に必要なリソースを割ける体制の有無も重要である。

< 成果 >

毎年、事業評価を行い、プログラム設立 20 年等の節目でアンケート調査も実施しており、助成先の成長による社会的インパクトが創出され、財政規模の拡大、受益者の拡大、スタッフ数の拡大等、約 8 割の団体が組織基盤を強化でき、主要事業のアウトカム・インパクトが拡大していることを確認できている。また、助成先が活動地域や活動テーマで中間支援的な役割を担う等に成長しているほか、SROI（社会的投資収益率）等でも組織基盤強化の有効性を確認している。そして助成先が自分達の組織基盤強化の取り組みを言語化し、それらをもとに、共に組織基盤強化の重要性・有効性を訴求し続けてきたことで、NPO/NGO と組織基盤強化に関する実態や共通理解が形成されたことも成果であったと考える。

パナソニック ホールディングスは「企業は社会の公器である」との考えのもと、社会課題解決の担い手として欠かせない存在となっている NPO/NGO が、その活動を持続的に、かつ持ちうる能力を存分に発揮することをサポートするために助成プログラムを立ち上げています。

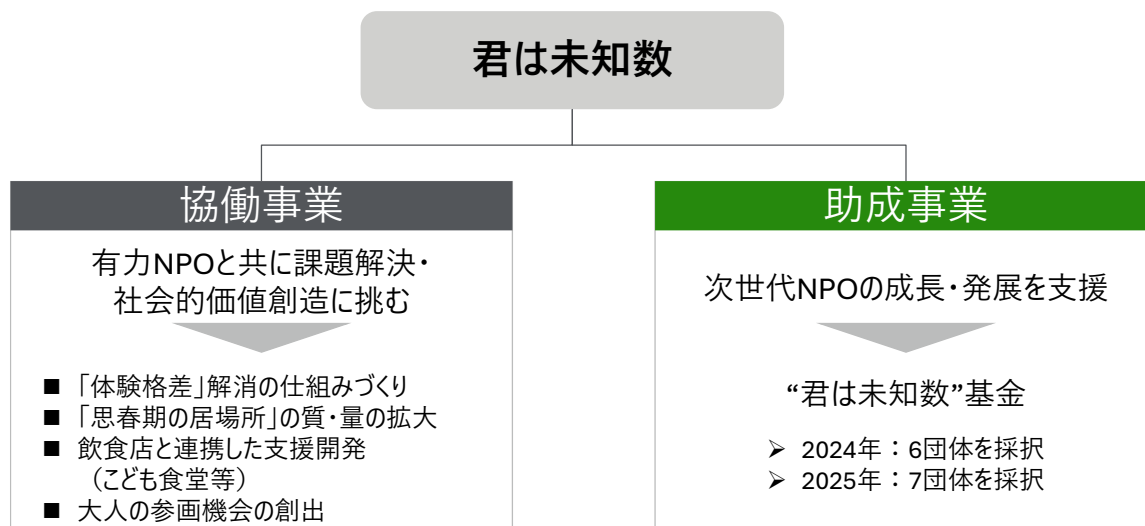
次に紹介するサントリーホールディングスによる助成プログラム「君は未知数」基金は、「スタートアップ投資」的な発想での NPO 支援（ベンチャーフィランソピー）の体現例と言えます。

「君は未知数」は「思春期世代が、自らの生まれ持った固有の可能性に、自然や他者とのつながりの中で気づき、その可能性

や、豊かなつながりを育んでいくための機会や環境を地域や社会に広めていくことを目指し」2024 年にはじまった取り組みであり、NPO との「協働事業」と NPO への「助成事業」の 2 つの柱で活動をしています^[38]。同じ課題意識を持つ NPO 等への資金的支

援や人的支援、または課題解決の仕組みづくりを目指した NPO 等との協働事業や助成事業等に、3 年間で総額 10 億円をサントリーホールディングスが拠出する取り組みです^[39]。

図 11 サントリー次世代エンパワメント活動「君は未知数」の柱



出典：サントリーホールディングス株式会社「サントリー “君は未知数”基金 2026 公募要項」^[38]

助成事業では、日本国内に主たる事務所がある年間予算規模 1,000 万円以上 3 億円以下の法人格を持つ民間非営利団体を対象とし、2 年間で最大 1,000 万円を助成するプログラムであり、特定非営利活動法人エティック（以下、ETIC.）が事務局

をとめています。企業による NPO 等への基盤強化支援へのハードルがあるなかで、近年本取り組みを開始された同社 CSR 推進部に対してもインタビューを実施しました。

「サントリー“君は未知数”基金」

< サントリーホールディングスが非営利組織の組織基盤強化に取り組む理由 >

基金が目指すことは「子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会をつくる」こと、すなわち「次世代エンパワメント」である。目指す未来を実現するために何に取り組むべきかを検討するにあたり、Theory of Change を描き、どこに投資する価値があるかを見極めた^[40]。その結果、困難に直面する子どもたちに対して最も実効的（継続的・本質的）なサポートを実施しているのは NPO 等であり、その NPO 等が活動を持続的に行うための支援が不足しており、その点がレバレッジポイントであるとの発想で NPO 等の組織基盤強化や課題の変化をとらえた新しい挑戦に対し助成することを決めた。社会貢献活動としての NPO 等への助成ではなく、NPO 等とともに社会的なインパクト創出を目指した取り組みである。基金設立前に多くの NPO 等に対してインタビューを実施し、NPO 等が課題解決に向けてチャレンジするには複数年にわたる資金や、管理費・間接費に充当できる資金を必要としていることを把握し、基金の設計に活かした。

< 成果・気づき >

現在助成開始からまもなく 2 年が経過するタイミングであり、どのような成果が創出されたかは今後レポートに取りまとめていく予定である。なお、当社においても「体験格差」解消の仕組みづくりや「思春期の居場所」の質・量の拡大といったアジェンダに係る新規事業の開発を実施しているなかで、難しさやどこが課題になるのかを学ぶ機会になっており、多様な実践知が蓄積されている。加えて、自社で助成した団体が成長・発展し、今後協働事業先になる可能性もあり、そうしたシナジーが創出できると良い。

< 今後 NPO 等の基盤強化支援を行う企業が増加していくにあたり必要だと感じること >

① 経営層が腹落ちできるロジック構築と成功事例の創出

成果が見えづらい組織基盤強化に予算をつけ続けるには、経営層のコミットメントが重要であり、有効な材料としてグローバルルールや政府方針を注視しておくことも重要である。たとえば、2023 年に不平等・社会関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures: TISFD）が発足し、TCFD（気候）、TNFD（自然）に続く社会関連の情報開示枠組みが構築されていく動きがある。こうした社会の動きも踏まえて事業成果・経営戦略結びつけるロジックをつくり、小さく始めたうえで効果を表す事例が示せれば、経営層の理解も得やすくなる。

② NPO 等と企業双方を理解できる担当者のアサイン

NPO 等の課題やニーズを社内で適切に翻訳し施策化するためには、NPO 等と企業双方のマネジメント視点を持つ担当者のアサインも有用であると考え。たとえば、当社の担当者は CSR 推進部へ配属になる前は、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）やベンチャー育成の拠点開発等を担当しており、これらで培った投資感覚を NPO 支援に活かすことができた。

③ 戦略的フィランソロピーへの転換

アウトプット重視の古き良き社会貢献という考え方を脱し、アウトカムの実現やグローバルな動きを捉えた「戦略的フィランソロピー^{*7}」への転換を先進企業から体現していくことが必要である。環境に対する取り組みがグローバルルールの整備を背景に企業として当然取り組むべきアジェンダになってきたように、格差や不平等に関する取り組みも TISFD の発足により、今後統合報告書に盛り込むことが必須化される可能性もある。NPO 等への支援も同様のアジェンダとして昇華させていくことで、先進的企業の実践に他社が追随していくきっかけとなるだろう。

⁷ Stanford Social Innovation Review Japan の記事では、戦略的フィランソロピーを「『成果志向、結果志向、そして効果的なフィランソロピー』であり、これは、資金提供者によって明確に定義された目標が存在し、それに基づくエビデンス・ベースの戦略（成果情報など何らかの「証拠」に基づく戦略 ※SSIR 注）をとおして実行され、ドナーと助成先の双方が成果をモニタリングしながら、適宜戦略を見直すことによって達成される^[42]と定義。

パナソニック ホールディングスとサントリーホールディングスの取り組みに共通していたのは、小さくはじめて実績を蓄積していくこと、経営視点で取り組む意義を整理し、活動継続させるための理論武装や巻き込みを行うこと、そして自社だけで取り組むのではなく、NPO 等が企画・運営に関与していることです。

パナソニック ホールディングスは、企業は社会の公器であり、NPO の基盤強化を社会課題解決のためのインフラへの支援と捉えています。サントリーホールディングスは NPO への投資的資金提供を優先度の高い社会課題の解決手段の一つとして位置付けて

おり、いずれも NPO を社会課題解決のパートナーとして捉え支援をしています。

ただし、「組織基盤強化」と明示したプログラムを社内で立ち上げるには、アンケート調査の結果が示しているとおり、経営層のコミットメントと予算確保が前提となり、容易ではありません。そこで、次節で紹介する「トラスト・ベースド」のアプローチは既存の寄付・助成の「やり方」を見直すことで実践できる、より着手しやすい取り組みの一つと考えます。

第2節 管理型から信頼型へ「トラスト・ベースド・フィランソロピー」の活用

トラスト・ベースド・フィランソロピー（Trust-Based Philanthropy：TBP）とは、直訳すると「信頼に基づくフィランソロピー」であり、資金提供者が支援先を「信じる」ことで、従来の管理型支援とは異なる関係構築のあり方を試みる方法です^[41]。そのルーツはサンフランシスコに拠点を置く財団であった The Whitman Institute の取り組みにあります。当該財団のリーダーは助成先と深い信頼関係を築くとともに、ニーズに耳を傾けて伴走することに注力し、複数年に渡り用途を限定しない資金支援を行い、従来型の資金提供者と資金の受け手のパワーバランスの不均衡に一石を投じました。そしてこのアプローチが周りの資金提供者にも浸透していくことを企図し、「トラスト・ベースド・フィランソロピー」と名付けました。その後、米国を中心にフィランソロピー界で注目を集め、2020年、米国において Trust-Based Philanthropy Project という資金提供者を対象としたアドボカシーと実践支援のイニシアチブが立ち上がりました^[43]。同アプローチは、近年日本においても注目され始めており、TBP に関する勉強会、講演会、コミュニティ形成、ネットワーキングの機会、および開催等を行う「一般社団法人トラスト・ベースド・フィランソロピー・ジャパン」が2025年に設立されています。

Trust-Based Philanthropy Project は、TBP に関する様々なツールや学習機会を提供しており、資金提供者が主体的に「Doing the Homework」、すなわち支援先の活動について自ら情報収集・学習を行うことを推奨しています。従来は支援先に課していた情報提供・報告の負担を資金提供者側も引き受け、支援先パートナーの成功に向けて権限を分かち合い、協働者、学習者、共媒者としての役割を担うことを説いています。具体的な「Doing the Homework」の実践として、非営利団体の時間と専門性を尊重すること、将来の支援先候補を積極的に知ろうとすること、支援先の活動に歩調を合わせることで、自らが資金提供する広範なエコシステムを学ぶことが資金提供者側に求められる行動として含まれています^{[44][45]}。



国内の先行事例として、企業本体の取り組みではありませんが、株式会社 MIXI（以下、MIXI）取締役ファウンダーの笠原 健治氏が個人として2020年に開始した「みてね基金」（2025年より一般財団法人化。以下、みてね基金）があり、これまで約16億円（2026年4月時点）を非営利団体に寄付しています。これは、MIXIの社会貢献活動ではなく、笠原氏個人の「事業で解決できることと、事業じゃないところで解決できること」があり、後者に取り組み、困難な状況にある家族を支援したい、という想いから始まった活動です。「難病・障がい」「教育」「貧困」「出産・子育て」「虐待」の5領域を対象に子どもやその家族を取り巻く社会課題の解決に取り組んでいる非営利団体への資金提供や非資金的支援として伴走支援を実施しています。運営協力には MIXI の他、ETIC が名を連ねています。革新的で優れた成果が期待できる取り組みを支援する「イノベーション助成」と、非営利団体の更なる成長を目指し、組織や事業の基盤強化を支援する「ステップアップ助成」の2部門から成ります。イノベーション助成は、年間の財政規模3,000万円以上で活動実績が3年以上の団体に対して、1件あたりの助成金額は最大1億円です。ステップアップ助成は、1団体あたりの助成金額は最大1,000万円が最長2年間支援しています。いずれの助成プログラムも、助成期間中の計画変更が可能です。みてね基金の理事・事務局にもインタビューでお話を伺いました^{[46][47]}。

みてね基金

<トラスト・ベースドでの資金提供を行う理由>

笠原氏個人の資金を原資とする性質上、用途の自由度が高く、比較的大きな金額を助成することが可能であった。ETICと協働するなかで用途に制限がない資金を NPO 等が必要としているというアドバイスを受け、取り組むことを決めた。企業として事業を起こすにあたって、単年度で資金を投下することはないため、複数年支援することへの違和感はなかった。また、企業でも組織強化や人材育成は短期で成果が出るものではなく、それは NPO も同じであるため、短期成果を追い求めないことは当然であると感じた。基盤助成は「器」をつくる作業であると考え。「器」が無くても食事は届けられるが、食事を届け「続ける」には、丈夫な「器」が必要。食事そのものを提供するための支援は別の人々が実施している。最終的なインパクトを見たときにどの支援者の貢献が最も大きかったかよりも、様々な関与者が絡み合った結果としての最終的な成果を重視するエコシステム的な視点が長期の目線には不可欠である。

<トラスト・ベースドでの支援を実施するに当たって重要な点>

NPO 等が扱うのは、ビジネス課題ではなく、社会課題であるためビジネスセクターのマインドを当てはめすぎないことが重要である。知らないものとしてインプットしながら、NPO 等と対話を重ねることが大切。他方で、ビジネスセクターの経験・スキルは絶対に生きる。その視点で NPO 等を見ると「ここが足りない」「自分のこのスキルが有効だ」といったことが見えてくる。加えて、資金提供者側の失敗を許容する文化の醸成も必要。すべての資金を意味あるものにしなければならぬと感じると、測定可能な短期成果に固執してしまう。失敗を許容するなかで、いかに成功を生み出すかを試行錯誤していく姿勢は、資金提供側と NPO 等に共通して求められる。その意味では、企業側も担当者には、その感覚を持ち合わせやすい事業開発や組織マネジメントの経験者が関与すると効果的である。

<トラスト・ベースドが陥りやすい落とし穴>

日本では、組織の基盤強化支援やトラスト・ベースドでの支援数がまだ限定的なため、本来のトラスト・ベースドの良さが活かしきれないことがある。その結果、助成先団体とのコミュニケーションにおいても、「良いこと」の共有に終始してしまい、本質的な対話に発展しにくい。

また、トラスト・ベースドの考え方を突き詰めていくと応募団体側の作業は減り、むしろ資金提供側の負担は増す。たとえば、これまで助成先団体に求めていた情報提供力は、資金提供側の情報収集力に置き換わり、資金提供側自身の行動量や目利きの力が試される。だからこそ、AI をうまく使って資金提供側の負荷も減らすような工夫も必要だと考えている。

<支援によって基金が得られること・成果>

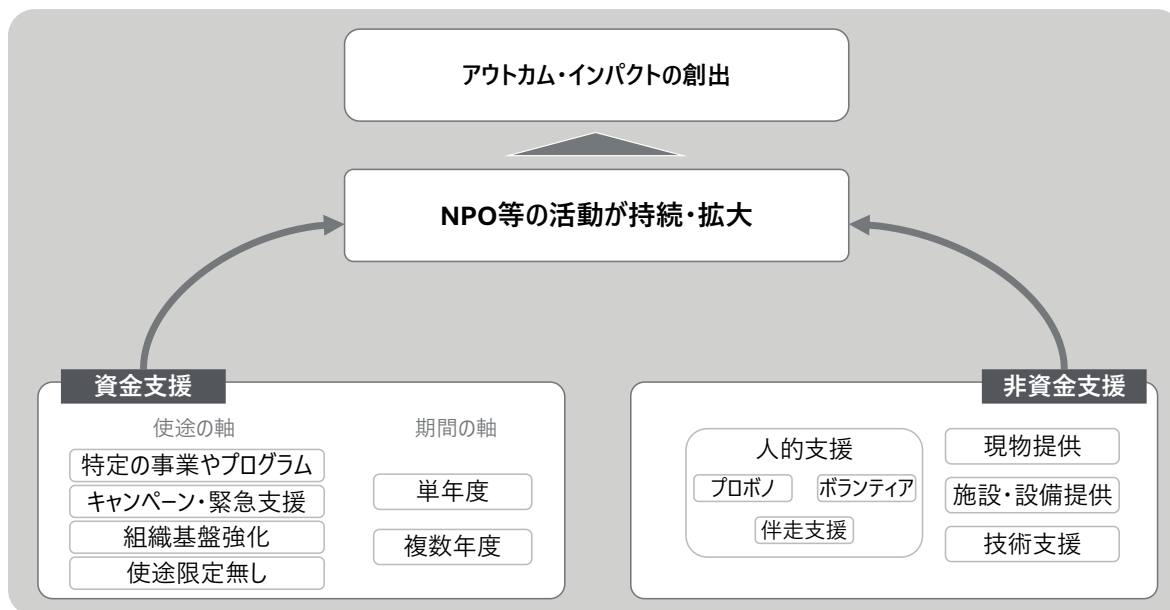
現場の課題については、NPO 等が最も高い解像度を持っており、ビジネスの観点からは見えないことが多い。そうした知見を持つ NPO 等の活動を後押しし、インパクトをともに創出できることが基金にとっての大きな得るものである。営利の世界ではできない領域で NPO 等に活動してもらえ、そしてそのマインドセットや視点を学べることも支援をととして基金が得ているものであると感じる。なお、みてね基金にとってどのような成果があったか、という観点ではなく、助成した団体、およびその周辺がどのように変化したのかという観点で現在成果は調査を進めているところである。

<今後トラスト・ベースドによる資金提供が増加していくために必要なこと>

完全なトラスト・ベースドを一気に実現しようとするのではなく、まずは一つでもトラスト・ベースドの資金提供のあり方に近づけることが重要である。応募要項の削減や、独自の報告書の廃止、資金提供側による積極的な情報収集等、資金提供者同士のネットワークや情報交換を進め、自社にとって取り組みやすいところから着手していくのが現実的である。

加えて、管理型の支援が完全になくなる必要はなく、多様な支援のあり方がエコシステムとして共存していくことが理想である。

図 12 フィランソロピーのエコシステム



インタビュー内容を踏まえてデロイト トーマツ作成^{*8}

パナソニック ホールディングスでも、組織基盤強化を「船」に例えていたように、みてね基金でも「器」に例え、短期では成果が出ないことを認識したうえで支援をしていました。また、ビジネスセクターのマインドを持って NPO を支援していくという点はサントリーホールディングスの考えとも共通しています。

一般社団法人トラスト・ベースド・フィランソロピー・ジャパンの共同設立者・事務局長である井川定一氏は、基盤強化助成やトラスト・ベースドでの支援が限定的である理由を「インパクト志向の助成制度が依然として限られること」と、「資金提供者間で手法やノウハウの共有が限定的であること」にあると指摘します。「欧米では、NPO の元事務局長が資金提供者側や企業の CSR 担当者として入る等、課題と解決策に対する解像度が高い人が多い一方、日本では CSR 担当者として入る、また資金提供者間で責任者が転籍する等のケースは少なく、結果として過去を踏襲した資金提供のプログラムになりがち」であることが背景にあり、だからこそトラスト・ベースド・フィランソロピーを実践する際には、「0 か 100 で完全なトラスト・ベースドを一気に実現しようとするのでは

なく、いかにトラスト度合いを高めていけるか」という漸進的な視点が重要であると当社のインタビューに対して語っています。

こうした資金提供側の課題は、NPO 等で働く人々の負荷にも直結しています。かねてからソーシャルセクターでは、資金不足が原因で働く職員の待遇を劣化させ、使命に共感し懸命に活動してきた職員のバーンアウトを招いていることが指摘されてきました。さらに近年は、NPO 経営者のバーンアウトも深刻な問題として浮上しています。非営利団体のリーダーを対象に、資金提供者が知るべき動向を整理した米国の調査では、約 3 分の 1 のリーダーが自らのバーンアウトを強く懸念しており、事業運営と資金調達を同時に担わなければならない絶え間ないストレスがパフォーマンスの低下にもつながっています^[48]。企業が NPO 等を対等なパートナーとして捉え、こうした構造的な負荷を軽減する支援を志向することが求められます。NPO 等が本来の活動に集中できる環境を整えるという意味で、トラスト・ベースド・フィランソロピーはその有力なアプローチの一つと言えます。

^{*8} なお、NPO 等の資金源としては個人寄付者・行政・民間助成財団も重要なプレーヤーではあるが、本稿ではそのなかでも「企業」が果たし得る役割に焦点を絞っている

第3節 ビジネス観点とスキルや経験を活かした伴走支援

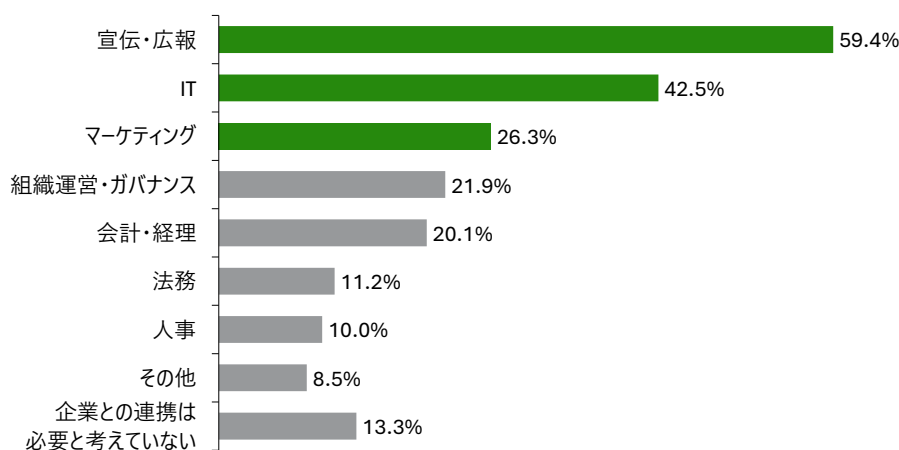
第2章 第1節で紹介したNPO等に対するインタビューのなかでは、伴走支援に対するニーズや重要性も語られました。ここでの伴走支援とは、企業人材が持つ専門知識や業務経験をNPO等の組織運営・事業推進に直接活かす非資金的支援を指します。内閣府（2024）「特定非営利活動法人に関する実態調査」によると、企業等との連携やプロボノ受け入れを強化したいと考えるNPO法人において、受け入れを強化したいと希望する分野として最も多かったのは「宣伝・広報」であり、次いで「IT」、「マーケティング」となっています。これらは企業の担当者が日常的に扱うスキルが十分生かせる余地があることを示しています。

第2章で紹介した、インタビューを実施したNPO等からも、「大手広報関係企業から中長期的にミーティング形式で1時間アドバイスをもらう形式を採用してから非常に効果を実感している」、「ビジネスリーダーと非営利組織の経営陣が6か月間議論・協働



を行うプログラムに参加したが、はっきりと課題を指摘されたことで経営管理を実装し、トップ依存からリーダー陣への権限移譲を下支えするのに非常に有効であった」といった声が聞かれました。

図13 企業等との連携やプロボノの受け入れを強化したいと希望する分野（認定・特例認定法人）



出典：内閣府（2024）「2023年度（令和5年度）特定非営利活動法人に関する実態調査」^[18]

伴走支援は、NPO等にとっての効果にとどまらず、支援する企業・社員側にも有意義な効果をもたらします。NPO等との連携をとおして、社会課題への感度の高まりや視野の広がり、自身のスキル確認、新規事業等、新たな価値創出の可能性を感じる機会にもなるという声も報告されています^{[49] [50]}。企業にとって社員がNPO等との協働をとおして社会課題への解像度を高めることは、人材育成の観点からも意義深い取り組みと言えます。パナソニックホールディングスやみてね基金も、支援の設計のなかに伴走支援を組み込むことを前提としていました。みてね基金の

場合は、NPOとビジネス双方の視点を入れることで伴走の質が上がるとの考えから、ETICとMIXIの社員の双方が伴走者として支援する形式をとっています。こうした伴走支援においては、団体が当初認識していた課題や目指す方向性そのものを伴走者が問い直す対話が生まれることもあります。その結果、当初設定していた目標が双方の合意のもとで見直されていくことも伴走支援が持つ重要な価値の一つです。

第4節 企業・NPO等の双方に求められるマインドセットの転換

ここまで、企業が取り得る NPO の成長・発展に向けた支援策として組織基盤強化支援、トラスト・ベースド・フィランソロピー、伴走支援という3つの形を見てきました。しかし、本稿が主張したいのは、すべての企業がこれらすべてを実践すべきということではありません。第2節のみでね基金のインタビューでも語られていたように、エコシステム全体のなかで多様な支援の形が組み合わさることこそがセクター全体の底上げにつながります。重要なことは、自社の規模、体制、価値観に応じた参画の形を見つけ、エコシステムのなかで意識的に役割を果たすことです。

こうした視点を前提に、以下では企業と NPO 等の双方に求められる姿勢を整理します。



企業に求められること

第一に、NPO 支援を目先の効果を期待する費用ではなく、「戦略的投資」として捉える経営マインドが求められます。たとえば、スタートアップへの投資が短期の損益ではなく長期の成長ポテンシャルを評価するように、NPO への投資が団体の飛躍をもたらし、長期的には自社の目指す社会課題解決につながるという視点を持ち、NPO への支援を社会貢献から社会課題を解決するインフラへの投資という認識へ転換することが必要です。第3章で紹介したサントリーホールディングスの担当者も、「自社で助成した団体が成長・発展し、今後協働事業先になる可能性もある」と語っています。NPO 等への支援は社会的責任の遂行であると同時に、将来の事業機会への先行投資という側面も持ち得るのです。そのためには、企業側の担当者の中に様々な部署での経験や、新規事業開発の経験を有する等、NPO 等と企業の成長・発展を完全に切り離して考えない感覚を有する人材を配置することも重要です。

第二に、担当者が NPO 支援者としての専門性を高めること、あるいは適切な人物を引き入れることも有用です。第3章で紹介した3つの組織に共通していたことは、NPO のニーズを的確に理解し、資金支援の設計から助成先の選定に至るまで、中間支援団体とともに実施している点です。第2章で紹介した企業アンケートにおいて、「用途を限定しない資金提供」や「組織の基盤強化」を行うことへのハードルを問う設問に対して「適切な支援先を見極めるのが難しい」という意見や、上記のような支援を拡大していくために後押しとなるものを問う設問に対して「信頼できる専門家や中間支援組織等からのアドバイスや連携」という意見

が一定数見られたことから、情報の非対称性、信頼の醸成、説明責任のハードルを越えるために、中間支援団体に触媒として機能してもらうことは有効です。

また、企業へのアンケート調査では、「提供した資金がどのような成果につながるかの論理的な道筋が明確であること」を後押しの条件として挙げる企業が一定見られましたが、これは NPO 側への期待であると同時に、企業担当者がそうした提示を「読み解く」能力を持つことへの要求でもあります。社会課題の構造、NPO 業界のエコシステム、今どこに支援することがレバレッジポイントとなるのかについての継続的な学びが必要です。

第三に、長期リターンへの視座の確保と社内理解の確保と社外への説明責任を果たすための言語化です。企業へのアンケート調査でも、「社内外への説明」が「用途を限定しない資金提供」や「組織基盤強化支援」を行うにあたってのハードルとして挙げられていましたが、社内に対しては経営層の理解と合意を得ること、社外に対しては支援の意義と成果を説明する責任を果たすこと、この二つの課題を担当者は同時に抱えています。

組織基盤強化支援の効果は中長期の時間軸でようやく成果が可視化されることが多いです。

経営層への説明においては「今年度の成果」ではなく、「3年後、5年後に支援した NPO がどう変化し、それが社会にどう貢献するか」を語れるナラティブ構築力が求められます。加えて、担当者の熱意だけでは経営方針の変化に左右される脆弱性があります。複数年度の固定予算の確保等、組織として制度化することが長期継続のために不可欠です。

社外に対しては、統合報告書での開示にとどまらず、NPO 等との共同での情報発信や、CSR 担当者コミュニティでの実践共有といった手段も有効であると考えられます。また、一企業が行う社会貢献活動は多岐にわたることを前提に、「短期成果型の社会貢献活動」と「中長期成果型の基盤強化支援」を組み合わせたポートフォリオとして活動を設計していることを説明することで、成果が中長期でしか見えない点を構造的に補った発信が可能となります。

NPO 等に求められること：

対等なパートナーとして対話できる組織へ

対等なパートナーシップの構築や投資的な資金支援を受けるにあたっては、NPO 等もまた、経営視点を磨き、相手である企業がどのような制約・論理（リターン・説明責任・リスク管理等）のなかで動いているかを理解したうえで、企業との対話力を高めていくことが有益です。たとえば「100 万円で 10 人を支援できます」といった共感に基づく資金調達だけでなく、企業目線を理解した事業計画の提示は重要であり、企業が説明責任を負っているという構造を踏まえたうえで「支援によって自分たちの活動・支援対象者や地域がどう変化するか」を中長期の論理で語れることが求められます。そのためには「何が足りないか」、「どこを強化すれば組織として次のステージに進めるか」を自ら診断し、明確に伝えられることが前提となります。

そのための方法の一つとして、資金提供者側・支援者の実践も

手掛かりとなります。みてね基金は、第三期のスタートアップ助成に応募書類の一つとして「団体の現状分析シート」を加えました。その意図として、「自団体の課題を正面から捉えることを求めている」と担当者は語っています。また、パナソニック ホールディングスは NPO 等からの応募書類において課題の分析が十分でないと感じることがあり、助成先候補との対話をとおして応募当初の計画から大きく変わった例もあり、このようなコミュニケーションも助成の効果を高めるプロセスだと捉えていました。

加えて、当社が NPO 等を実施したインタビューでは、基盤強化助成の応募・実行・報告のプロセスをスタッフが主体となって担い切った結果、組織としての自律性が高まり、リーダー層の成長につながったという事例も聞かれました。そのため、一般的に公開されている組織診断ツールの活用や、こうした応募・対話・振り返りのプロセスそのものを組織の成長に活かすことも実践の選択肢となり得ます。こうした取り組みと並行して、たとえば経営・財務に関する外部の研修や学習プログラムに参加することも有効です。当社のインタビューでもそうした場に参加したことで、組織経営や企業視点の解像度が高まったという経験の共有もありました。

企業と NPO 等の関係は、支援する側・される側という非対称な構図から、社会課題の解決に向かう対等なパートナーシップへと進化することが理想であり、その実現には双方の変化が求められます。

結び

本稿では、企業が社会課題の解決に本格参入するなかで、その重要なパートナーである NPO 等の成長・発展をいかに支えるかを軸に、NPO 等が抱える構造的課題、企業側のハードル、そして具体的な支援の形と必要要件を検討してきました。

明らかになったのは、NPO 等の成長・発展を阻む根本には、「組織基盤強化に充当できる柔軟な資金の慢性的な不足」があるということです。その解消には、企業が経営層のコミットメントの取り付け、社外に対する説明責任の壁を乗り越えたうえで、NPO 等への支援を社会課題を解決するインフラへの投資として捉え直す思想的転換が不可欠です。

同時に、支援関係そのもののパラダイムシフトも必要です。資金提供側が寄付・支援先を管理・評価する側に立つという従来の非対称な関係から、NPO 等を対等なパートナーとして、ともに価値を創出する関係へと転換していくことが重要です。この転換に

は、企業、および NPO 等の双方の変化を必要とします。企業側には投資的・長期的な視点での支援の方針化が求められる一方、NPO 等には企業の論理を理解したうえで対話できる経営視点の醸成が問われます。

こうした双方の変化が重なる時、日本の NPO セクター全体の量と質が底上げされ、企業・NPO・社会がともに成長するエコシステムが実現します。既に一部の企業等はその道を歩み始めており、そこから得られる知見と実績が、次の一步を踏み出そうとする企業を後押しすることが期待されます。各企業が自社の規模と体制に応じた形で踏み出すことが今求められています。

最後に、本稿の執筆にあたり、インタビューおよびアンケート調査にご協力いただいた皆様に心より感謝申し上げます。皆様からいただいた率直なご意見と実践知が本稿の核心をなしています。

引用・参考文献

- [1] 伊藤公二, "[「CSR 企業調査アンケート」から読み解く CSR 活動の現在地](#)", 東京財団, [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [2] Global Compact Network Japan, "[国連グローバル・コンパクトについて](#)", [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [3] 朝日新聞, "[企業が国連と目指す持続可能な社会 磯崎功典 GCNJ 代表理事に聞く](#)", [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [4] 清水恭子, "[『企業内容等の開示に関する内閣府令』等の改正の概要（有価証券報告書におけるサステナビリティ情報やコーポレートガバナンスに関する開示の拡充）](#)", 『会計情報』, 2023 年 4 月号, デロイト トーマツ グループ, [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [5] EDGE リサーチ・インスティテュート, "[統合報告書 2024 年版調査 ～マテリアリティ～](#)", [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [6] 国際連合広報センター, "[国連グローバル・コンパクト グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク \(GCJN\) の新たな段階～規約の制定と運営委員会の設立～](#)", [オンライン].[アクセス日: 2026 年 1 月 14 日].
- [7] Global Compact Network Japan, "[国連グローバル・コンパクトが提唱する 10 原則](#)", [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [8] 国際連合, "[我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための 2030 アジェンダ](#)" (外務省仮訳), [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [9] 鈴木隆, "[CSR 論考「いま、見直すステークホルダーとの関係——高まる期待と圧力、求められる対話と協働」](#)", 東京財団, [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [10] 外務省, "[連携が生み出すアフリカの栄養改善～味の素が取り組む新しい離乳食～](#)", 『2012 年版政府開発援助 (ODA) 白書』第 1 部第 1 章第 5 節, 外務省, [オンライン].[アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [11] NIKKEI BizGate, "[「人生最初の 1000 日」の栄養状態改善へ 多様なソーシャルセクターと連携](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [12] 日本経済新聞, "[日経ソーシャルイニシアチブ大賞、味の素など 7 団体](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [13] NPO 法人ブリッジフォースマイル, "[子どもたちの未来のために 企業と NPO の協働が築く持続可能な社会](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [14] 一般社団法人 日本経済団体連合会, "[「社会貢献活動に関するアンケート」結果](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [15] 日本財団, "[企業が NPO とタッグを組むことが、多様な社会課題を解決する鍵に。NPO との連携を助けるサステナ Net に聞いた](#)", 『日本財団ジャーナル』, 2025 年 4 月 11 日, [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [16] 朝日新聞, "[企業×NGO で未来を変える 社会課題の解決へ模索するマッチング](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [17] ICHI COMMONS 株式会社, "[社会的事業を行う非営利・営利法人の実態調査レポート 2025](#)", [オンライン].[アクセス日: 2026 年 1 月 13 日].
- [18] 内閣府, "[2023 年度（令和 5 年度）特定非営利活動法人に関する実態調査](#)", 2024 年 3 月公表, [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [19] 内閣府, "[特定非営利活動法人に関する実態調査](#)" (2014 年度、2015 年度、2017 年度、2020 年度、2023 年度), [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [20] 関西 NGO 協議会, "[NGO の基盤強化（NGO 自らが行う強化策、政府・企業等の強化施策等）の過去の実績と新しい時代に求められる手法と施策](#)", 令和 5 年度外務省 NGO 研究会, 外務省, [オンライン].[アクセス日: 2026 年 1 月 20 日].

- [21] フィランソロピー・アドバイザーズ株式会社, "[非営利団体のスケール 3 つの方向性～NPO を支援する際に大事なこと～](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [22] グゲレフ, アリス・スターン, アンドリュー (遠藤康子訳), "[あなたのエンドゲームは何か? : 「本当に目指したい姿」を見出す](#)", Stanford Social Innovation Review Japan, [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [23] リコー経済社会研究所, "[ESG 経営と企業価値](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [24] パナソニック ホールディングス株式会社, "[Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [25] パナソニック ホールディングス株式会社, "[企業フィランソロピー大賞で「大賞」受賞～長年にわたる NPO/NGO の組織基盤強化支援の取り組みにおいて～](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 1 月 13 日].
- [26] パナソニック ホールディングス株式会社, "[パナソニック サポートファンド for SDGs 2026 年の助成先を決定](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 1 月 13 日].
- [27] 一般社団法人インパクトスタートアップ協会・特定非営利活動法人 新公益連盟・公益社団法人 経済同友会, "[「ソーシャルセクター連携」のすすめ～共助経営のためのガイダンス～](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [28] 芳澤輝泰, (2021), "CSR・CSV の概念再整理と関係性の見直しおよび日本企業における CSV の認識度合いと 実際の取り組み", 『商経学叢』第 67 巻第 3 号, 近畿大学商経学会, 217-230 頁, [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [29] 内閣府, "[特定非営利活動法人に関する実態調査](#)", (2013 年度、2014 年度、2015 年度、2017 年度、2020 年度、2023 年度) 各年度版, [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [30] NGO 外務省連携推進委員会 NGO 側委員, "[コラム⑥「国際協力 NGO が抱える経営課題の概要」](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [31] 山内直人・馬場英朗・石田祐, "NPO 法人の財政実態と会計的課題—「NPO 法人財務データベース」構築への取り組みから—", 『非営利法人研究学会誌』第 10 巻, 非営利法人研究学会, 73-88 頁
- [32] 秋葉武, (2020), "NPO の組織基盤強化", 『日本経営診断学会全国大会予稿集』第 20 巻, 日本経営診断学会, 41-44 頁
- [33] 秋葉武, (2024), "NPO の組織基盤強化—休眠預金活用による経営支援を事例として—", 『立命館産業社会論集』第 59 巻第 4 号, 立命館大学産業社会学会, 111-119 頁
- [34] 日本ファンドレイジング協会, (2025), "寄付白書 2025"
- [35] 国税庁, "[会社標本調査 年分 \(年度分\) 別リンク](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [36] パナソニック ホールディングス株式会社, "[Panasonic NPO/NGO サポートファンド for SDGs](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [37] パナソニック ホールディングス株式会社, "[Panasonic NPO サポートファンドの軌跡 2001-2017](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [38] サントリーホールディングス株式会社, "[サントリー 「君は未知数」基金 2026 公募要項](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [39] サントリーホールディングス株式会社, "[複雑化する子ども・若者を取り巻く課題の解決を。企業だからこそできるサントリーの「次世代エンパワメント活動」【前編】](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [40] サントリーホールディングス株式会社, "[次世代エンパワメント 実現に向けた Theory of Change～子どもたちが自分の人生に希望を持てる社会を目指して～](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [41] フィランソロピー・アドバイザーズ株式会社, "[岨中健太さん トラスト・ベースド・フィランソロピーの実践で、社会インパクト創出に新たな風を](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [42] ファエラ, ステイシー・ロバーソン, ライアン (井川定一訳), "[トラスト・ベースド・フィランソロピーの戦略的価値](#)", Stanford Social Innovation Review Japan, [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].
- [43] Trust-Based Philanthropy Project, "[What We Do](#)", [オンライン]. [アクセス日: 2026 年 3 月 30 日].

- [44] Trust-Based Philanthropy Project, "[Do the Homework](#)", [オンライン]. [アクセス日：2026年3月30日].
- [45] Trust-Based Philanthropy Project, "[Doing the Homework](#)", [オンライン]. [アクセス日：2026年3月30日].
- [46] greenz.jp, "[助成金による支援を、「管理モード」から「信頼モード」へ。Trust-Based Philanthropy に基づく資金提供は、日本の非営利団体の可能性を広げていく](#)", [オンライン]. [アクセス日：2026年3月30日].
- [47] 一般財団法人みてね基金, "[みてね基金](#)" [オンライン]. [アクセス日：2026年3月30日].
- [48] Center for Effective Philanthropy, (2024), "[Nonprofit Leaders Cite Burnout as a Top Concern in a New Study on the State of U.S. Nonprofits](#)", [オンライン]. [アクセス日：2026年3月30日].
- [49] 認定 NPO 法人 サービスグラント, "[社会課題解決型 越境学習プログラム プロボノリーグ](#)", [オンライン]. [アクセス日：2026年3月30日].
- [50] ICHI COMMONS 株式会社, "[プロボノ 10 年、立ち上げの経緯から成果の“見える化”まで | Panasonic【後編】](#)", [オンライン]. [アクセス日：2026年3月30日].

発行

合同会社デロイト トーマツ

CSR ユニット

〒100-8363

東京都千代田区丸の内 3-2-3 丸の内二重橋ビルディング

E-mail : jpdtccsr@tohmatu.co.jp

執筆担当者：玉川 朝恵

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数を含みます。Deloitte Global ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Global およびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Global はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Global のメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また Deloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Global ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>