

NGOと企業の パートナーシップガイド

- 推進と深化に向けて -

外務省 令和6年度NGO研究会 最終成果物



一般財団法人

CSOネットワーク

目次

はじめに	1
• NGOと企業の連携チェックリスト	
なぜパートナーシップが必要なのか	2
• パートナーシップのこれまでの変遷	
• パートナーシップの全体像	
• パートナーシップ推進・深化のプロセス	
パートナーシップ推進・深化のプロセス	4
① 自団体を知る	
② 連携パートナーを知る	
③ 連携をはじめめる	
④ 連携を深める	
NGOと企業の連携 推進・深化の事例	8
• NTDs Youthの会	
• 四国グローバルネットワーク	
参考資料	10
• アンケート調査から見てきたこと	
• NGOと企業の連携関連情報	

はじめに

近年、SDGsの普及やESG投資の拡大により、企業のサステナビリティへの取組みが一層重視されるようになってきました。同時に、社会課題が複雑化し、単独のアクターでは解決が難しくなっていることから、複数のアクターが連携して取組むことの重要性が高まっています。

こうしたNGOと企業を取り巻く環境の変化と、企業の社会課題への関心の高まりを背景に、NGOの専門性や現場での知見を活かしたパートナーシップによる社会課題の解決が期待されています。

しかし、NGOと企業の間には、目的や文化の違いに加え、「お互いをよく知らない」ことがハードルとなり、未だに多くのNGOと企業が連携を始めること・深めることに苦戦しています。そこで本ガイドでは、連携の始め方や推進・深化のポイントを、外務省令和6年度NGO研究会のアンケート・ヒアリング調査、およびシンポジウムをもとに提案します。

NGOと企業の連携・協働が、NGOのエンパワメントと、企業の公正なビジネスを促進し、社会課題の解決・改善を推し進め、社会の持続可能性の向上につながることを願っています。

NGOと企業の連携チェックリスト

NGOと企業のパートナーシップを推進・深化するためのポイントを、このチェックリストを使って確認してみましょう。現状を踏まえて連携の準備をする過程で、組織基盤が整備されいくことが期待できます。

- ☐ NGOと企業のパートナーシップがどのような歴史を経て形成されたかを知っていますか？
.....
- ☐ 単体では解決できない課題や実現したい姿が明確になっていますか？またそれは団体のミッションに沿っていますか？
.....
- ☐ 自団体に不足している技術や資源は明確ですか？またそれを強みとするパートナーの見当はついていますか？
.....
- ☐ 企業が社会貢献活動や社会課題に取組む背景や目的、その先に描くビジョンを理解していますか？
.....
- ☐ パートナーシップ推進・深化のための情報や相談できる人、組織、ネットワークといった連携を支援するリソースにアクセスできていますか？
.....
- ☐ 既存の連携の枠にとどまらず、多様なアクターとのパートナーシップやプラットフォームなどの新しい仕組みの創出を模索していますか？

なぜパートナーシップが必要なのか

パートナーシップは、関係者が協力することで生み出される相乗効果により、単独では実現できない目的を達成するための協働関係です。現代社会を見渡せば明白に、ひとつの団体やひとつのセクターで解決できない課題は山積しています。そして、パートナーシップは対等です。どちらかが寄りかかるようなものではありません。重要なのは、到達すべき共有ビジョン（shared vision）をもち、それが各協働者のビジョンとも齟齬がなく、相互の実働により、それぞれのビジョンに近づくことです。

パートナーシップのこれまでの変遷

企業観

NGOと企業のパートナーシップを考える際、企業観の変遷を見ることで、その関係の変化が明確になります。まず、フォーディズムからつづく伝統的企業観（低コスト・高経済価値・持続的成長）は、ミルトン・フリードマンの『資本主義と自由』に象徴されるように、企業の主な目的は利益を最大化することでした。しかし、同時期に、レイチェル・カーソンの『沈黙の春』が環境問題に警笛を鳴らし、企業の社会的責任が問われるようになります。これを契機に、企業は社会との関係を重視する社会的企業観が成長します。その流れは更に発展し、経済価値と社会価値を同時に追求しようとする社会経済的企業観へと昇華していきます。

攻撃・協働・認証

近代においてNGOが企業に関わりをもつのは、社会的企業観の芽が出始めた頃で、企業活動が結果として環境を破壊しているなど、企業の利益追求と公益が一致しない部分が表面化したことがNGOを目覚めさせます。

1984年インドのボパール化学工場事故、1989年エクソン・バルディーズ号事件、1995年ロイヤル・ダッチ・シェル：ブレントスパー事件、1997年ナイキの劣悪な労働環境問題が起点となります。これらの問題に対しNGOは、不買運動などを通じて企業を攻撃し、社会的責任を果たすように求めました。

その後、両者の歩み寄りにより、バルディーズ原則（CERES原則）などの行動指針が生み出されます。これが後のCSRレポートの枠組みとして発展していきます。この流れの中で、NGOと企業は次第に、協働へと移行し、その代表例として1990年の環境防衛基金とマクドナルドが手を握って、廃棄物を大きく削減します。日本の例では2002年パナソニックが、グリーンピース社と協働でフロン未使用冷蔵庫の開発をします。こうして緊張感のあるパートナー関係が構築されていきました。

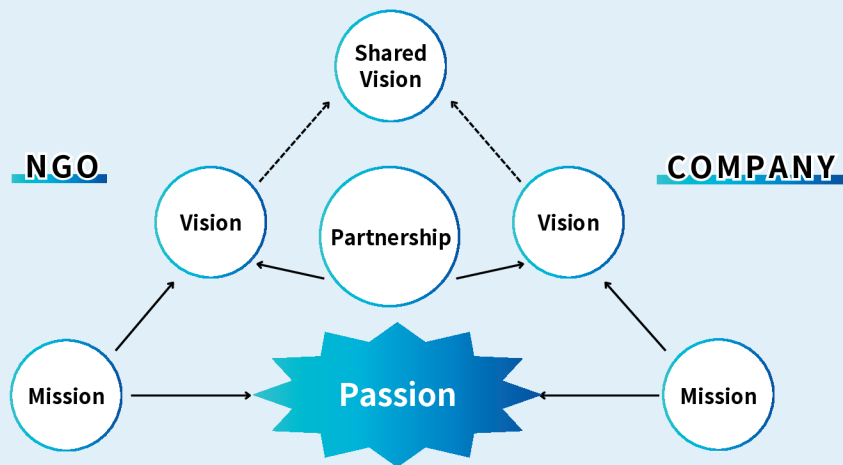
この潮流の到達点が、認証・評価です。企業の活動や製品が、社会的・環境的に適切であることを示すために、フェアトレード認証、森林・木製品認証、漁業資源認証、パーム油認証、大豆認証、ダイヤモンド認証など、数多くの認証制度が確立されました。

かつて企業は、国家からの認証を受け設立し、活動を行っていましたが、今日ではその正当性を市民社会から得ているのです。

パートナーシップの全体像

NGOも企業も、それぞれが実現したいビジョンを持ち、その達成に向けたミッションを背負って日々の活動をしています。その原動力となるのは、そこにある熱いパッションです。この想いが交わり、双方のビジョンに近づく協働関係が築かれとき、そこには優良なパートナーシップが実現します。単に資金援助をしてほしい、何となく社会貢献をしている風味を得るという取組みでは、均整のとれた美しい関係性は築けません。

双方のビジョンに近づく協働内容であり、そしてそれは互いが持つ資源を活かし、双方の課題を解決できる内容であることが重要です。こうしたグッドパートナーシップが築かれれば、そのパートナーシップによって、双方が共有するビジョンも姿を現すでしょう。



もっと知る

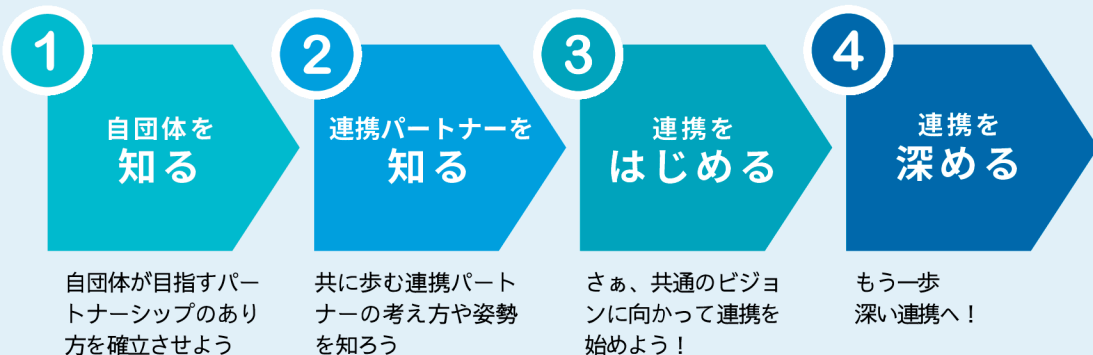


国士館大学 21世紀アジア学部 学部長
中山 雅之 教授



パートナーシップ推進・深化のプロセス

これからパートナーシップを進める団体もすでに取り組んでいる団体も、改めてパートナーシップの全体像やプロセスを理解し、推進・深化のポイントを把握しましょう。p.4~7で「自団体を知る」から始まり「連携を深める」に至る、基本的なパートナーシップの進め方を紹介します。





連携の目的や方向性を整理する

NGOの皆さんは、実現したい社会や解決したい課題、団体の存在意義であるミッションやビジョンを明確に持っていることでしょう。では、「パートナーシップを通してそれをどう目指し実現していくのか？」と問われたとき、どんなパートナーと、どのような価値観を共有し、どのように進めたいか、具体的に答えられるでしょうか？

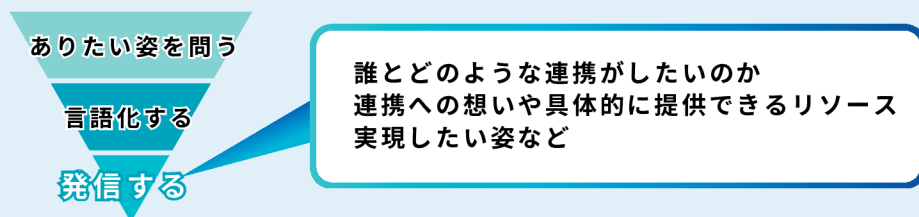
一見明確にしているつもりでも、団体内で十分に共有されていなければ、連携の方向性が定まらず、意図した連携は実現しにくくなります。まずは、団体内で連携の目的や価値観を言語化し、共通認識を持つことが重要です。その上で、企業や他のパートナーに対しても、自団体の強みや共に実現したいビジョンを伝えられるよう整理することで、より具体的な一歩へとつながる可能性が高まります。

まずは一歩目、パートナーシップのあり方を検討

団体のミッションやビジョンに基づいたパートナーシップのあり方について、考える機会を設けてみてはいかがでしょうか。



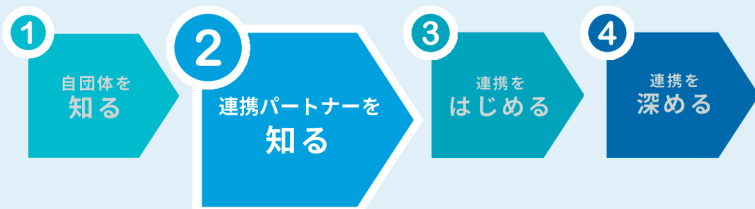
ありたいパートナーシップの姿を言語化し発信する



Point

団体のビジョン・ミッションを踏まえた連携の軸を持つことが必要！

企業へのヒアリングでは、「NGOがどんな連携を目指し、何を大切にしているかが見えにくい」という声がありました。一方、NGO側でも「寄付や助成金以外の連携について考えたことがない」という声が聞かれました。連携のありたい姿や方向性を組織内で明確にすることが、より良いパートナーシップの第一歩となるでしょう。



企業の目的や事業内容を理解する

NGOに対して、企業が寄付や助成金の提供、ボランティアやプロボノ派遣、事業連携や共同開発を行う背景には、p.2で述べた企業観の変遷を背景とした、人材育成やイノベーション創出の必要性、国際展開への関心など、さまざまな理由が考えられます。

企業がNGOとの連携に求めるものは、その企業の目的や価値観、事業内容に基づいているので、まずは、企業の目的や事業内容を理解することが大切になります。

企業を理解するための情報源

企業はたくさんの情報をさまざまな形で発信しています。ホームページをはじめ、CSR/サステナビリティレポート、統合報告書などを読むことで、企業のビジョンや価値観、事業内容などを理解でき、NGOに求めるものを把握する手掛かりになります。また、過去の連携事例を確認することで、企業がパートナーシップにける思いや、求める成果などについても知ることができます。

Check

- ✓ 企業のホームページ
- ✓ サステナビリティ関係のレポート等
- ✓ 過去のNGOとの連携事例
- ✓ 連携部署・担当者の記事

どのようなパートナーシップがあるの？

企業とNGOの連携には多様な形があり、企業が掲げるビジョンを実現するために、目的や関係性に応じたパートナーシップが築かれています。

p.10

参照
他団体はどんな
連携をしている？



1. 支援型 - フィランソロピー型

寄付金(物・場所等)提供
スポンサー、助成



3. 取引関係型 - インテグレーション型

企業からの業務委託、商品・サービスの
共同企画・販売、コズマーケティング



2. 協力型 - トランザクション型

ボランティアやプロボノ派遣、
自社商品の無償提供



4. 新組織開発型 - トランスフォーメーション型

新団体・プラットフォームの設立

Point

企業を一括りにせず、多様な切り口から考えよう

企業の中でも、部署や担当者ごとに立場や考え方、持っているリソース、抱える課題やニーズは異なり、それに応じて連携の形も変わる可能性があります。人事部なら？ 商品企画部なら？ 広報部なら？ と、それぞれのビジネスの在り方を理解しながら、自分達のありたい連携を重ねて考えてみましょう。

2024年11月令和6年度NGO研究会シンポジウム、認定NPO法人ジャパン・プラットフォーム(JPF)木島雅彰氏の報告より



パートナーシップの始まり

パートナーシップの始まりは、連携を意図した場だけでなく、支援者からの声かけや講演会・イベントでの偶然の出会いをきっかけに始まることもあります。日頃から出会いの機会を意識し、パートナーシップにつなげる準備をしておくことも重要です。

きっかけ

- 企業に勤める友人・知人・支援者への声かけ
- 企業の方が自団体の講演会やセミナーなどのイベントに参加したこと
- グローバルフェスタなどのイベントで企業の方との情報交換
- 中間支援組織やプラットフォームからの紹介
- 企業の助成プログラムへの応募

企業からNGOへの期待

企業は、環境や人権リスクの把握や、社会課題解決の取組みを通じたビジネスの創出など、単なる支援関係を越えた多様なNGOとのパートナーシップを模索しています。その期待を踏まえ、自団体の強みを活かした連携を模索することも、効果的なパートナーシップの構築につながります。

期待

- 現場・現地のリアルな情報
- 各分野における専門的な知見
- 課題解決に向けた実行力とネットワーク
- 課題解決の仕組みづくりとストーリーの発信
- 企業への批判的な視点
- 目標期間内での成果創出
- 成果の可視化と情報発信



第三者の協力・支援を活用する

比較的規模の小さいNGOからは、企業との連携に対して以下のような課題が挙げられました。

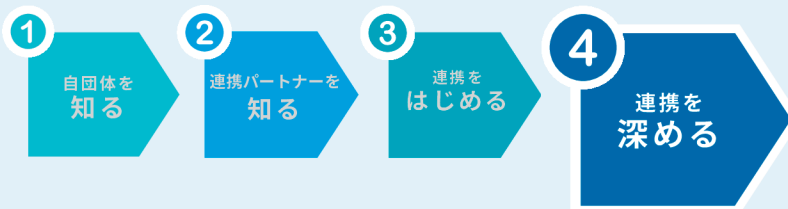
課題

- 普段の事業に追われ、企業との連携に割く時間がない
- メンバーが少なく、企業との連携への希望はあるが体制が整っていない
- 企業にどのようにアプローチすればよいかわからない
- 企業のニーズや期待をくみ取るのが難しい

こうした課題に対しては、地域のネットワークNGOやジャパン・プラットフォーム（JPF）などの中間支援組織がサポートを提供しています。まずはこれらの組織に相談し、つながることから始めてみましょう。また、CSOネットワークとその協力団体・企業でも相談に応じていますので、ぜひお気軽にご連絡ください。



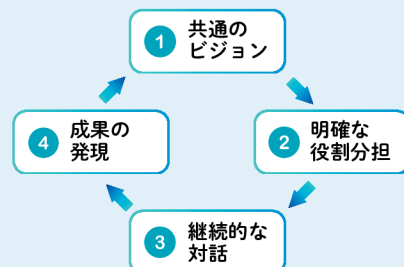
ご相談ください



連携が深まる要因：調査から見た共通ポイント

パートナーシップをすでに進めている組織でも、継続し深化させることは容易ではありません。実際に連携が深化した事例をもとに、共通する4つのポイントを整理しました。

1. 共通のビジョンを持ち同じ活動領域で連携していた
2. それぞれの強みを活かした明確な役割分担ができていた
3. 定期的な対話を重ね相談しやすい関係が築かれていた
4. パートナーシップにより具体的な成果が生まれた

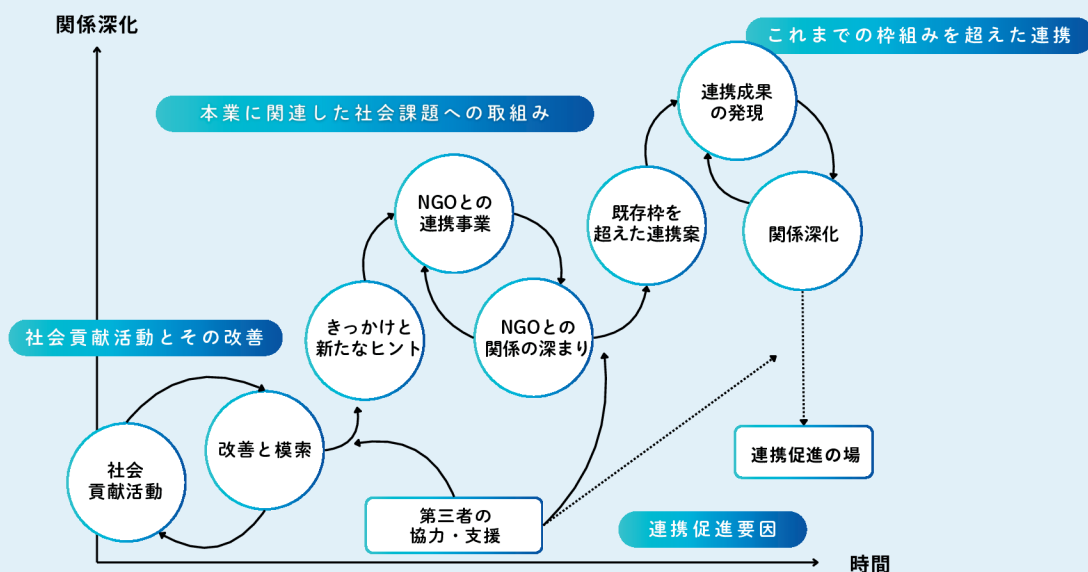


連携の深化プロセス

人と人がその関係性を深めるように、組織同士のパートナーシップにも深化プロセスがあります。必ずしも順調に進むとは限らず、課題や調整が必要になることもあります。

この深化プロセスは3つの段階を経ると考えられ、次のステップに移行する際には、往々にして「第三者の協力・支援」が触媒として働きます。

第1段階は「社会貢献活動とその改善」です。企業はまず、現在取組んでいる社会貢献活動を改善しています。この段階で、第三者からセミナー等の情報を通じてNGOとの連携のきっかけを得ることで、第2段階の「本業に関連した社会課題への取組み」が始まります。連携して社会課題に取り組む中で、NGOと企業双方の事情をより深く理解し合う機会が増え、第3段階となる「これまでの枠組みを超えた連携」が提案され、そのいくつかが実現されます。最終形の一例が、「開発途上国におけるサステナブル・カカオ・プラットフォーム」などに代表される「連携促進の場」です。このような仕組みが新たな連携の基盤となり、さらなる連携を促進する第三者の役割を果たしていきます。



橋見次・中山雅之（2025）「企業と国際協力NGOの事業連携 - 連携深化プロセス -」

NGOと企業の連携 推進・深化の事例

NTDs Youthの会

- 連携による政策づくりと若手の人材育成 -

一般社団法人NTDs Youthの会は、世界で16億人もの人々が影響を受ける顧みられない熱帯病*（Neglected Tropical Diseases, NTDs）のアドボカシー活動に取り組む団体である。



財務副大臣に提言書を提出（右から3人目が筆者）

毎年1月30日の「世界NTDsの日」には、国内の産官民学のパートナーと連携し、「顧みられない熱帯病コンテスト」を開催して、学生がNTDsについて主体的に学ぶ機会を提供している。今年2025年のコンテストでは、外務省と厚生労働省から後援や審査委員派遣の協力を受け、SNS審査での1万回再生、約2,500名にリーチする成果をあげた。

*顧みられない熱帯病（Neglected Tropical Diseases, NTDs）：NTDsとは世界保健機関（WHO）が定義する21の疾患群で、主に熱帯地域の貧困層が感染のリスクにさらされている。具体的には狂犬病やハンセン病、デング熱など。

連携による政策づくりをめざすプロジェクトをきっかけに

NTDs Youthの会は、（株）PoliPoli主催の「Reach Out Project（ROP）」を契機に2023年に発足した。ROPは、グローバルヘルス分野におけるルールメイカーの育成を目的に、アドボカシーや広報の支援、団体の組織運営サポートなどを行うプロジェクトである。

ROPの一環で実施されたインド視察では、メディア関係者と若手リーダーが共に現地を訪問し、グローバルヘルスに取り組む日系企業や現地NGOなどの実態を学んだ。現地で活動する製薬企業や医療機器メーカーの取り組みを目の当たりにし、帰国後はこれら企業との協力関係構築に向けた対話を開始するとともに、一部の企業とは情報共有の枠組みを設け、現在共同でNTDsの認知度向上を推進している。

市民社会からのデータに基づいた政府への提言

日本政府は、国際保健を外交政策の重要課題と位置づけ、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）の達成に向けたリーダーシップを発揮してきた。NTDs Youthの会は、国会議員や関係省庁との定期的な意見交換を通じて、日本の国際保健政策の共創を目指し、特にNTDs対策の費用対効果の高さをデータに基づいて分析し、政策決定者に提言している。同時に、グローバルヘルスへの市民の関心を高めるためにNTDsの認知向上と理解促進を目的とした活動も展開している。



多様な企業との連携の模索

これまで、NTDs Youthの会は、製薬企業やメディアを中心に多くの企業、行政機関と連携してきたが、連携先はNTDsや国際保健に理解の深い企業が中心である。今後、パートナーシップを広げていくためには、より多様な企業との連携を模索する必要があるだろう。

そのためには、グローバルヘルス分野、特にNTDsに取り組む意義や企業側のメリットを、データに基づいて可視化していくことが重要である。NTDs対策への貢献が、企業価値の向上、従業員のエンゲージメント強化、新たなビジネス機会の創出に繋がる可能性などを具体的に示すことが求められる。

今後は、ユースNGOとしての立場から、引き続き国際保健分野におけるルールメイキングに現場の声を反映することを目指すとともに、現場経験を有する若手人材を育成し、彼らが国際保健政策に積極的に参画できる仕組みづくりにも力を注いでいきたいと考えている。

一般社団法人NTDs Youthの会
代表 轟木亮太

四国グローバルネットワーク

- 国際・環境・地域活性化など様々な切り口による連携 -

特定非営利活動法人 四国グローバルネットワーク（SGN）は、1998年に国際協力を志す市民の勉強会から生まれ、国際・環境・教育を柱に、市民主体の持続可能な社会づくりを推進してきました。2005年にNPO法人化し、四国全域のNGOとの連携を強化。2024年には「えひめグローバルネットワーク」から改称し、更に広域での中間支援機能を強化する新たなステージへと進んでいます。

SGNは、企業との連携にも積極的に取り組んでいます。行政、教育機関、金融機関などが連携する「ローカルSDGs四国（LS四国）」というプラットフォームを環境省・四国事務所とともに立ち上げ、環境経営やSDGs推進に関心の高い企業との協働を進めています。連携するには企業を知る必要があると、中小企業家同友会にも加入し、企業とのネットワークを広げ、国際協力から環境保全、地域活性化など、さまざまな分野での連携を模索しながら、地域を担うアクターを繋いでいます。

2025年2月5日
代表理事 竹内よし子氏のインタビューより

参考資料 アンケート調査から見てきたこと

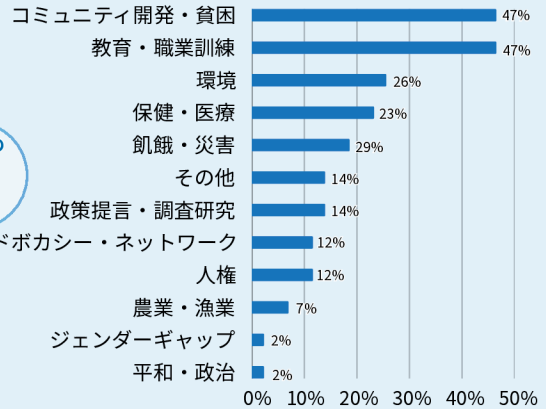
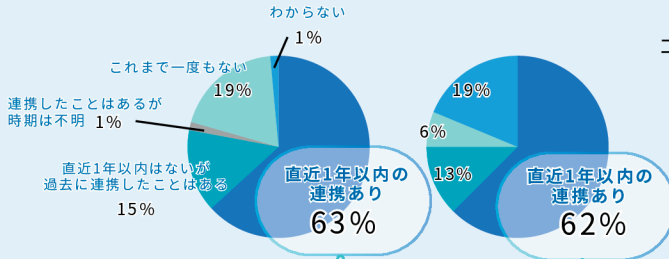
外務省令和6年度NGO研究会で実施したNGOと企業の連携に関するアンケート調査結果の一部を紹介します。

1. 2023年度の連携実績

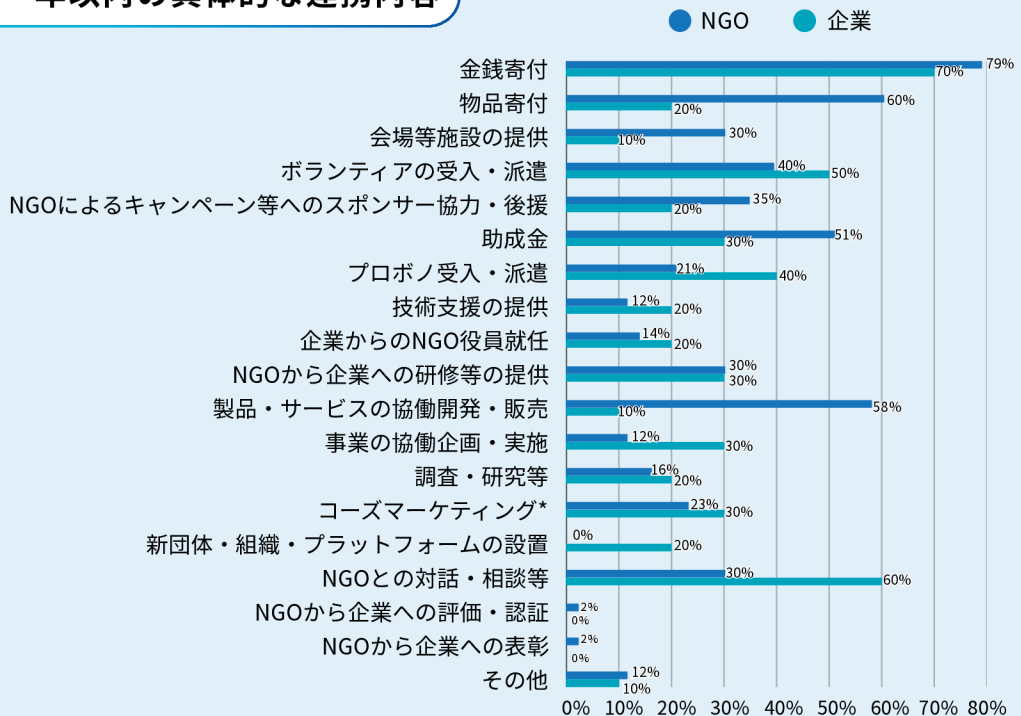
NGO(n=68)

企業(n=16)

連携の活動分野 NGO(n=43)



直近一年以内の具体的な連携内容

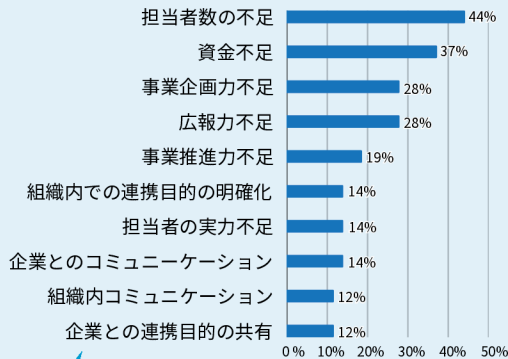


*コーズマーケティングとは、商品・サービスの購入が社会貢献になることを訴える手法

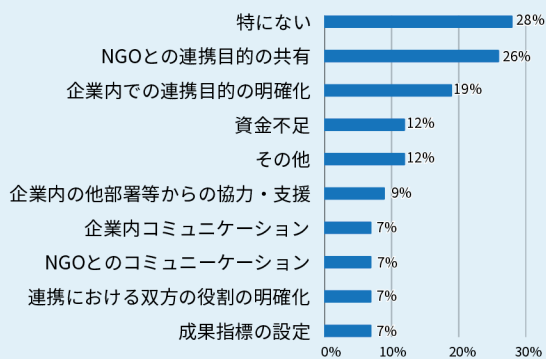
連携内容として、寄付やボランティア・プロボノ派遣・受入が多いのは従来通りでしたが、NGO側から製品・サービスの協働開発・販売が、企業側からNGOとの対話・相談が多く挙げられたことが特徴的でした。

2. これまでの連携で感じた課題 NGO43団体の上位回答を抜粋

NGOが自団体に感じた課題



NGOが企業側に感じた課題

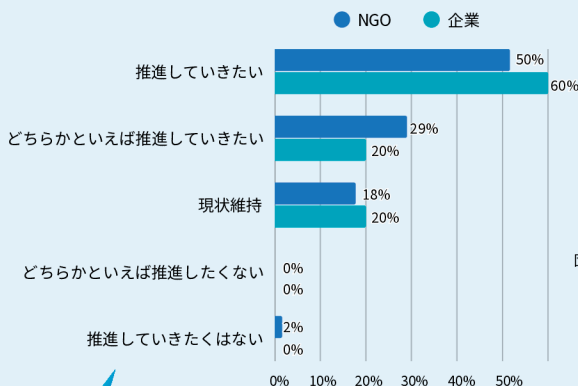


人材・資金不足が主な課題として挙げられたが、自由記述を深掘りすると、「どのような連携をしたいのか」「何のために連携をするのか」といった連携の目的や方向性が不明確であることが大きな課題として浮かび上がってきました。

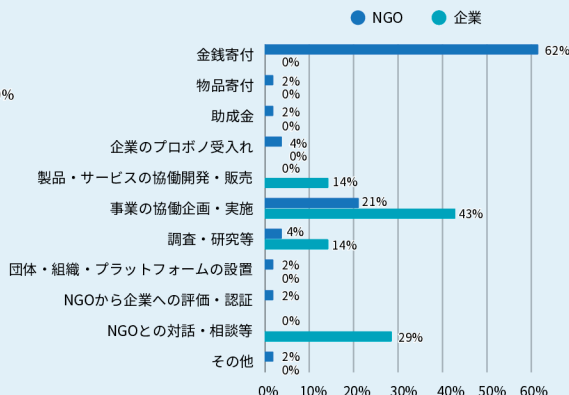
p.4
参照
自団体を
知る

3. これからの連携

今後の連携に対する姿勢



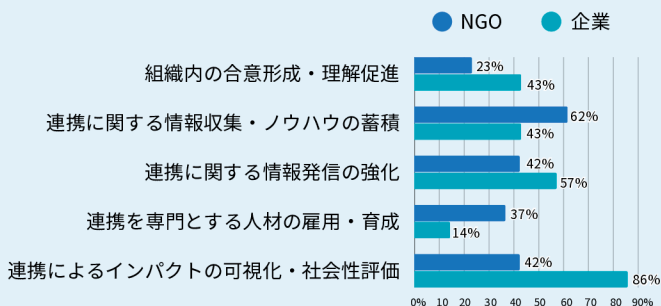
最も推進したい連携内容



推進していきたい連携の内容として、多くのNGOが金銭寄付を挙げたのに対して、企業側からは「事業の協働企画・実施」や「NGOとの対話・相談等」が多く挙げられ、両者の希望する連携にギャップがあることが浮かび上がりました。お互いのニーズやその背景を理解した上で、連携のあり方を検討していく必要がありそうです。

p.5
参照
連携パート
ナーを知る

連携推進に向けた今後の取組み



連携推進に向けた取組みとして、企業側は連携の成果・価値の創出と、その発信を強く意識していることがわかりました。

連携を取り巻く環境が変化の中で、連携のあり方や自らの役割を明確にしていくことが求められています。

p.6
参照
連携を始め
る-NGOへの
期待-

p.7
参照
連携を
深める

参考資料 NGOと企業の連携関連情報

令和6年度NGO研究会 関連ウェブサイト

- **研究会ウェブサイト「NGOと企業のパートナーシップ」**

CSOネットワークによる、本研究会で実施した調査・シンポジウム報告等掲載



- **研究会シンポジウム 開催報告（2024年11月27日）**

「今求められるNGOと企業のパートナーシップを考える」の開催報告



- **研究会シンポジウム 基調講演（YouTube）**

国士舘大学 21世紀アジア学部 学部長 中山 雅之 教授 博士（経営学）

「今求められるNGOと企業のパートナーシップを考える」



- **研究会シンポジウム 調査報告（YouTube）**

CSOネットワーク / EMA 梶 晃次 博士（学術）

「NGOと企業のパートナーシップ-アンケート・ヒアリング調査報告」



プラットフォーム

- **認定NPO法人 ジャパン・プラットフォーム（JPF）**

企業・個人・政府・NGOが連携し、世界各地で起こる危機に迅速かつ効果的な支援を届ける日本の緊急人道支援のプラットフォーム(HPより)



- **開発途上国におけるサステナブル・カカオ・プラットフォーム**

持続可能なカカオ産業の実現に向けた共創・協働するための「場」(HPより)



企業の取り組みや考え方を知る

- **（一社）日本経済団体連合会（2022）「企業行動憲章 実行の手引き（第9版）」**

持続可能な社会の実現が企業の発展の基盤であることを認識し、「サステナブルな資本主義」への転換を加速し、ESG（環境・社会・ガバナンス）を考慮した経営の推進によって、より一層、Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成に向けて行動する。

「企業行動憲章 序文」一部抜粋



- **（一社）インパクトスタートアップ協会・NPO法人 新公益連盟・（公社）経済同友会（2025）「「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～」**

「共助経営」についての考え方と、企業がソーシャルセクターと連携し社会課題解決に取り組む上でのキーポイントをまとめている。

「「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～」一部抜粋



NGOと企業のパートナーシップ相談窓口

CSOネットワークとその協力団体・企業でも相談に応じていますので、ぜひお気軽にご連絡ください。

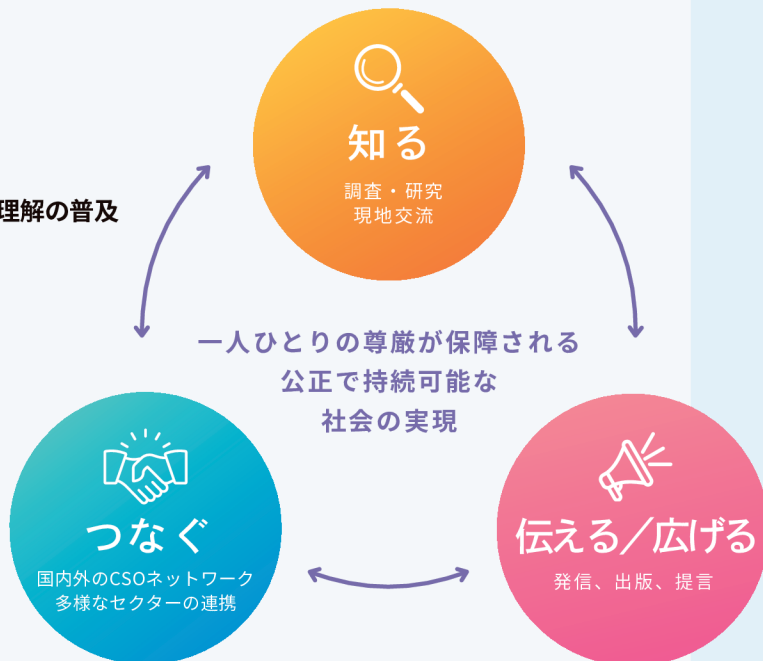


CSOネットワークについて

一般財団法人CSOネットワークは、「公正で持続可能な社会に向けた価値ある取り組みを見出し、マルチステークホルダーの参画と対話による社会課題解決を促す」ことをミッションとする非営利組織です。

主な活動

- 責任あるビジネスの促進
- 持続可能な地域づくり
- プログラム評価
- 市民社会組織との連携
- サステナビリティ・人権理解の普及



2025年3月27日 初版

発行：外務省 国際協力局NGO協力推進室

作成：一般財団法人CSOネットワーク

〒169-0051 東京都新宿区 西早稲田2-3-18 アバコビル5階

E-mail：office@csonj.org

監修：中山 雅之

編著：楯 晃次、長谷川 雅子、中山 雅之

デザイン：下里 夢美



HP



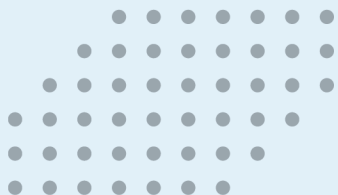
Facebook



YouTube

＊本ガイドは、外務省 令和6年度NGO研究会「NGOと企業のパートナーシップ-成り立ちと現在から新しい開発協力大綱も踏まえた今後の在り方を考える-」の成果物として作成しました。

＊本ガイドの一部または全部を許可なく複写・複製・転載することは著作権の侵害になります。



一般財団法人

CSOネットワーク

