

※本資料は、省内有志による20年先の農政を考えるプロジェクト「チーム2050」により結成されたチームによる提言です。  
なお、「農村寄り添い事業体」とは、本提言で提唱する新たな概念です。

# 「農村寄り添い事業体」に関する政策提言

---

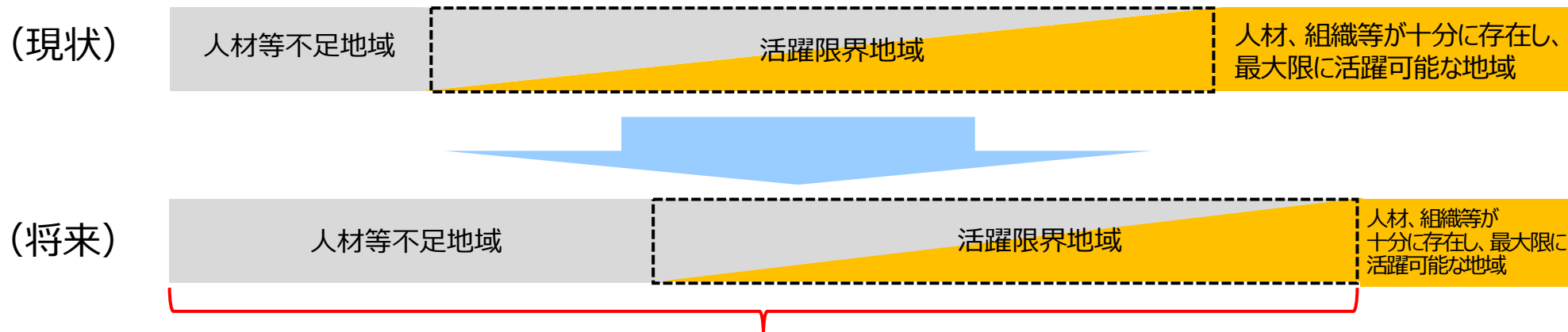
2025年12月

農林水産省

全ての農山漁村に消えない火を灯すプロジェクトチーム

# 1. 地域間格差（いわゆる「むら・むら格差」）の拡大から生じる課題

- 農村振興のための施策は、取組を実践する主体が地域に存在することで、初めて活用されるものであるが、急速な人口減少や高齢化に加え、地方自治体の職員減少による自治体間格差の拡大によって、
  - ① 施策をどれだけ充実させたとしても、それを使いこなすことができる人材や組織等が十分に存在しない地域（以下「人材等不足地域」という。）や、
  - ② 人材や組織等が存在していても、人材の世代交代、周囲の価値観の変容、行政職員の温度、人間関係等の様々な要因によって、十分に活躍できていなかったり、地域内に効果が波及しない等の限界が生じている地域（以下「活躍限界地域」という。）が増加し、いわゆる「むら・むら格差」が拡大していくことで、農村振興施策を講じても、十分に活用できない地域が増加していくことが想定される（※これまで優良とされてきた地域の中にも、同様の状況に追い込まれつつある地域が多数存在）。
- また、地域全体の人口減少や高齢化が進むだけでなく、地域活動に主体的に取り組む人材の数が極めて少数となり、また、業務の十分なスリム化・効率化が伴わずに自治体（特に市町村の農林部局）職員の減少が更に進み、こうした人材一人一人が抱える負担が大きくなることによって、これらの地域において、活動の実施や継続が困難となっていくことが想定される。



⇒ この地域を主な対象とした施策の在り方を検討する必要！

## 2. 農山漁村をめぐる新たな動きと対応の方向性

### 【農村政策の新たな動き】

- 農村政策の新たな動きとして、収益性に加えて、社会課題の解決を重視し、農山漁村で活動する外部の企業等が現れ始める中、農林水産省としては「『農山漁村』経済・生活環境創生プロジェクト」を創設し、**外部の企業等の活用を重視するよう変化**してきており、「人材等不足地域」や「活躍限界地域」にも、こうした施策の効果を波及させていくことが重要。

### 【現場での新たな動き】

- 一方、現場での新たな動きとして、農村地域内の人材のみでは対応できない地域のビジョンの具体化や実現に向けて、**市町村域程度の広域をカバーして地域に根差し**ながら、**外部の企業等や、農村地域の人材、市町村等と連携**しつつ、それぞれの地域の課題や将来像に向き合いながら、**オーダーメイド型で寄り添う企業等**が現れ始めている（下記事例参照）。
- 農林水産省において、農村RMO形成推進事業等の農山漁村振興交付金や、中山間地域等直接支払など、集落の維持や地域課題の解決のための事業を講じているが、執行に当たり、**自治体の人的・財政的な支援が不可欠**であるため、地域住民の意向にかかわらず、**事業を積極的に周知しなかったり、さらには活用を取りやめる自治体（特に市町村）が出てきている**。地域にオーダーメイド型で寄り添う企業等の中には、こうした**体制が脆弱な市町村等に代わり、ボランティアに等しい状態で地域活動に寄り添っている場合も存在**。

⇒ 新しい農村政策の効果を最大限に発揮させ、長期的に継続可能な農山漁村を形成するためには、「人材等不足地域」や「活躍限界地域」が、自治体（特に市町村）だけでなく、このような**地域に根差しオーダーメイド型で寄り添う企業等に頼れる**とともに、**これらの地域に根差した企業等を介して外部の企業等とも繋がれたり、市町村の協力を得やすくなる**状態が形成されることが必要ではないか。

### （現場での新たな動きの事例）株式会社 Rond（秋田県にかほ市）

- ・ 「叶えたい」を実現できる「まち」を作ることコンセプトに、地域の未来となる地域プレイヤーを発掘し、育てるための事業を展開。地域内外の人材や企業、自治体等との繋がりを活かしながら、地域プレイヤーへの伴走を行ったり、自らがプレイヤーとなって事業を展開したりしている。



起業創業支援プログラム



交流、賑わいの創出  
（上浜軽トラ朝市）

#### 【にかほ市横岡地区の事例】

- ・ Rondが呼び込んだ人材が地域おこし協力隊として移住し、地域行事や一次産業が体験できるゲストハウスを創業。
- ・ 移住者と、そば生産組合などの既存の地域活動者とが混ざり合い、農村RMOへと発展。



農地の保全活動

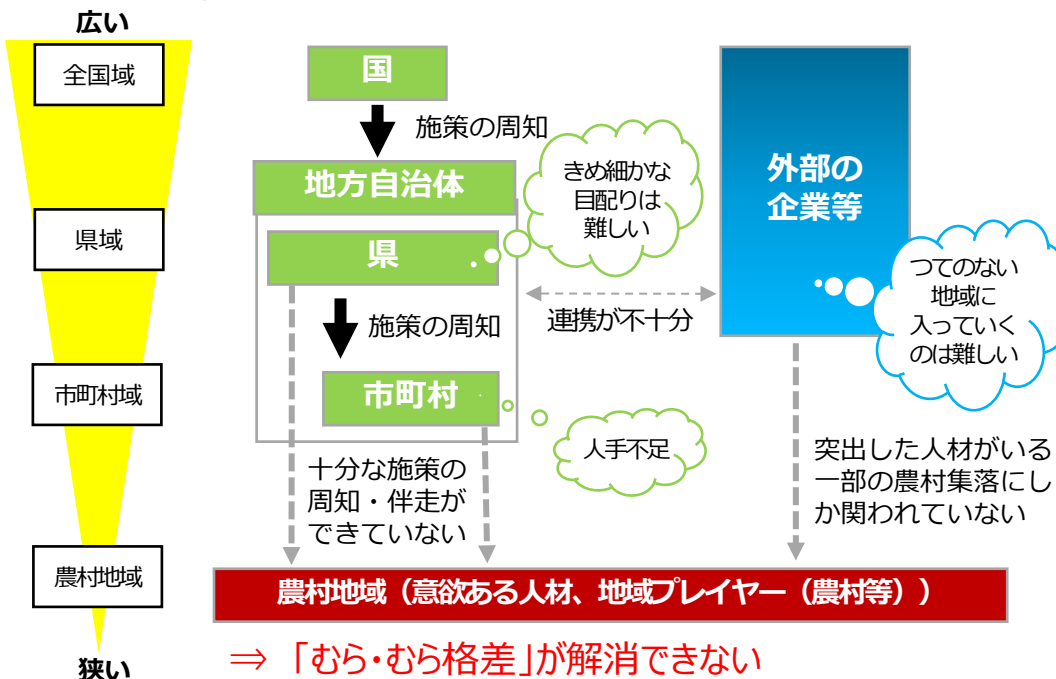


地域交流活動  
年間約500名が宿泊

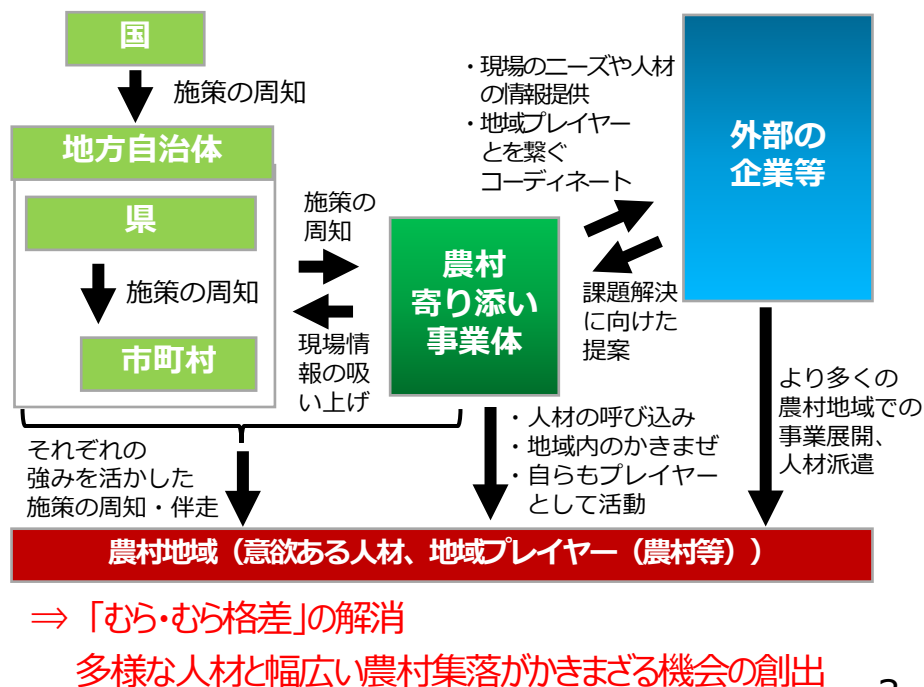
### 3. 農山漁村の課題と新たな動きを踏まえた政策提案 ～「農村寄り添い事業体」の必要性～

- 農山漁村をめぐる課題及び新たな動きを踏まえつつ、意欲ある人材の掘り起こしや、農村等の地域レベルで活動する人材、組織及びコミュニティ（以下「地域プレイヤー」という。）が直面している限界を打破し、体制が脆弱な市町村の役割を補うため、
  - ① 市町村域など広域的に農村地域に根差しながら、
  - ② 根差して活動しているエリアにおいて、意欲ある人材の掘り起こしや地域プレイヤーへの伴走や、自らがプレイヤーとなつての事業活動等を行うことにより、幅広い農村地域のビジョンの具体化から実現までのプロセスにオーダーメイドで寄り添う事業体（以下「農村寄り添い事業体」という。）を形成していくことが必要ではないか。
- 活動地域の裾野を拡大したい外部の企業等や、体制が脆弱で現場に寄り添う余力がない市町村も、農村寄り添い事業体を必要としているのではないか。

（階層のイメージ）



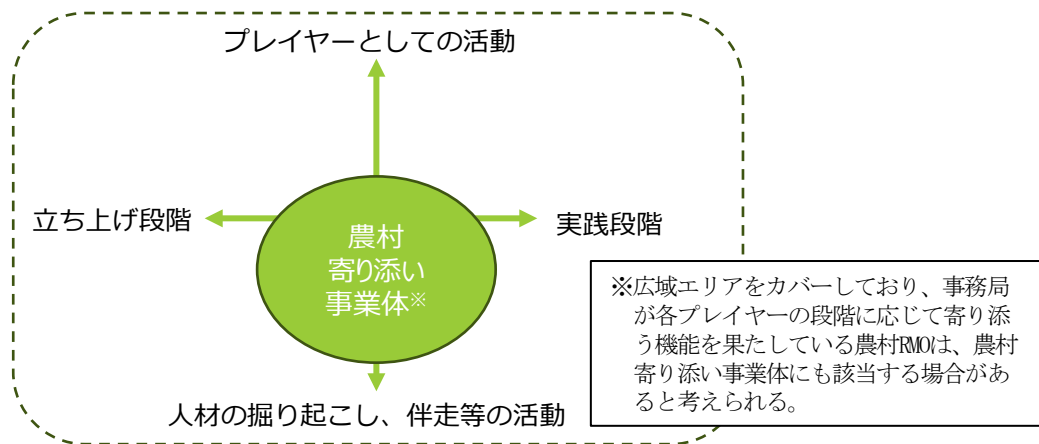
【農村寄り添い事業体がある場合の支援体制】



# (参考) 農村寄り添い事業体の形成プロセスのイメージ

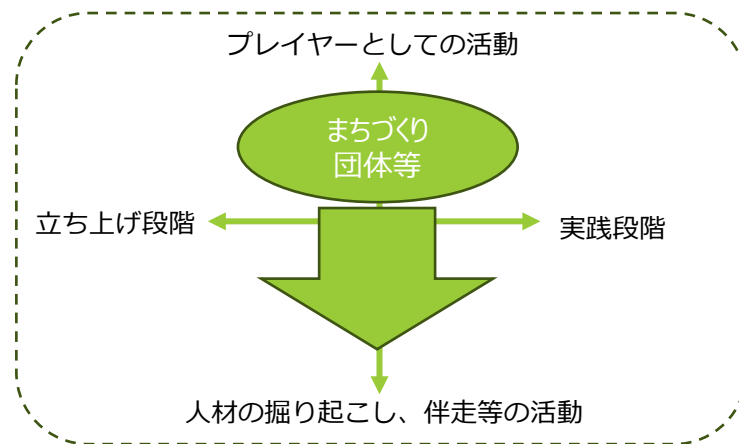
## パターン①：ゼロからの主体形成

(例) 必要に応じて地域おこし協力隊等の外部人材も活用しつつ、市町村による主導等で新たに農村寄り添い事業体を形成



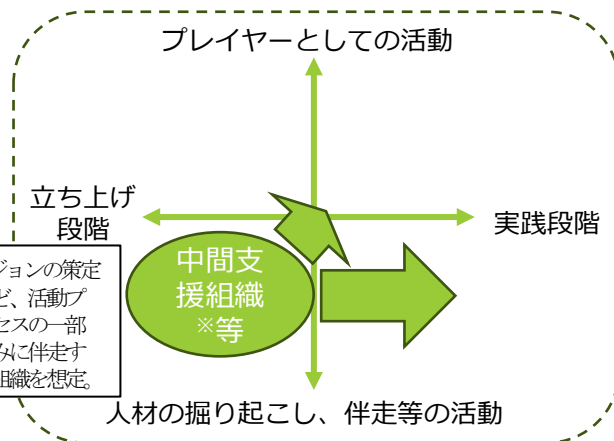
## パターン②：プレイヤーからの発展

(例) プレイヤーとして活動するまちづくり団体等が、活動領域を広げ、農村寄り添い事業体へと発展

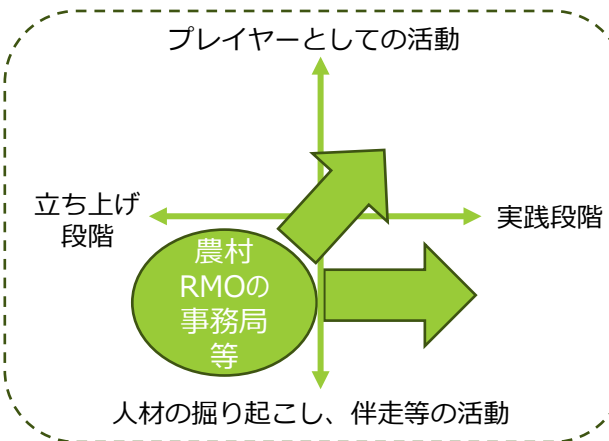


## パターン③：一部のプロセスのみに伴走する組織等からの発展

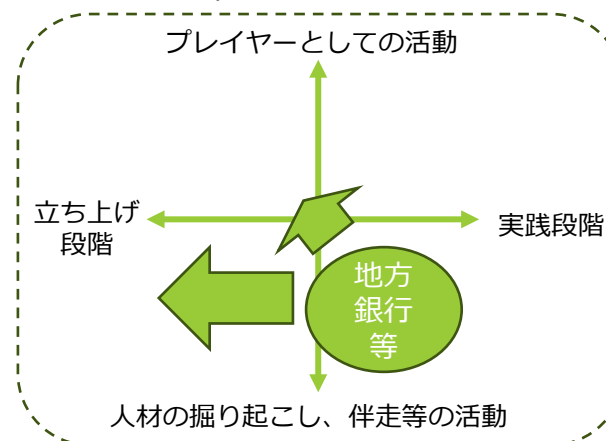
(例1) ビジョンの策定のみに伴走する中間支援組織等が、活動領域を広げ、農村寄り添い事業体へと発展



(例2) 農村RMOの事務局等が、活動領域を広げ、農村寄り添い事業体へと発展



(例3) 融資後の実践段階のみに伴走する地方銀行等が、活動領域を広げ、農村寄り添い事業体へと発展





## 4. 農村寄り添い事業体を対象とした具体的な施策の方向性

農村寄り添い事業体に該当すると考えられる組織、農山漁村で活動する外部の企業の人材へのヒアリングや、学識経験者との議論及びチームでの検討を踏まえ、「**むら・むら格差**」の解消、その主な要因の一つである**自治体（特に市町村の農林部局）の体制の脆弱化**という**重要課題の解決に向けて**、以下の施策を提案。

### 1 周知及び実態把握

- 農村寄り添い事業体の**概念及び必要性について周知**を図るため、**検討結果を公表**するとともに、地方創生伴走支援制度に参画する職員及び対象地域など現場へのヒアリングを継続しつつ、関係団体のシンポジウム等への登壇、農村プロデューサー養成講座での紹介等の取組を行うべきではないか。
- 農村寄り添い事業体の**実態把握を行い、事例集を整理**するべきではないか。

### 2 農村寄り添い事業体の形成支援

- 農村寄り添い事業体の**形成を支援する事業**、形成を目指す者に向けた**研修**を創設するべきではないか。

### 3 地域プレイヤーへの伴走を行いやすくするための事業の拡充

- 要件を満たす農村寄り添い事業体を**認定する仕組み**を構築し（要件案は下記参照）、認定を受けた事業体が**根差している地域で伴走を行う場合、地域づくり施策の採択に当たって優遇したり、事業実施主体になれるようにするなど、農林水産省の事業を見直すとともに、認定の仕組みと他府省や自治体の事業との連携も図られるよう、働きかけ**を行うべきではないか。
- **手続きの一元化・簡素化等**を通じて**市町村の業務負担の軽減**を図ることで、**体制が脆弱な市町村からも予算措置等の協力が得やすくなるように**するとともに、認定を受けた事業体が**市町村の事務の一部を受託できるようにすることにより、事業体の財源の一部**にできるようにすべきではないか。

### 4 外部の企業等とのマッチング

- 「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォームのスキームも活用しつつ、農山漁村で活動する**外部の企業等と農村寄り添い事業体とのマッチング**を進めることを通じ、**幅広い農村地域と外部の企業等とが繋がり、地域内がかきまざる仕組みを創設**すべきではないか。

#### 認定の要件案

農村寄り添い事業体の定義（要件①及び②）に該当し、かつ、外部の企業等とも連携して活動していること（要件③）を要件とする。

- ① 市町村域など広域なエリアに、中長期的に根差して活動している又は活動見込みがある（根差している地域における活動のみを対象とする）
  - ② 根差して活動しているエリアにおいて、意欲ある人材の掘り起こしや地域プレイヤーへの伴走や、自らがプレイヤーとなつての事業活動等を行うことにより、幅広い農村地域のビジョンの具体化から実現までのプロセスにオーダーメイドで寄り添っている
  - ③ 社会課題の解決を重視して農山漁村で活動する外部の企業等とのネットワークを有し、地域内外の人材等を繋ぎながら、地域内をかきまざる役割を果たしている
- ※…特定のプレイヤー同士に新たな関わりが生まれる過程を「繋がる」、活動への関わりや関心を持つ者の裾野が拡大していく過程を「かきまざる」と表現

## 5. 農村寄り添い事業体を施策に位置付けることによる効果

自治体間格差の拡大により、これらの機能を市町村だけで十分果たしているケースは少数

農山漁村振興交付金、日本型直接支払等の事業実施主体（事業実施前の意欲ある人材や、事業期間後の主体を含む）

相談、進捗状況の共有等

人材の掘り起こし、伴走、状況の把握等

農村  
寄り添い  
事業体

連携

市町村

課題解決に向けた提案

事業実施主体等のニーズや課題の情報提供、マッチングに向けたコーディネート

「農山漁村」  
経済・生活環境創生  
プラットフォーム  
に参画する企業

マッチング（農村寄り添い事業体が媒介することにより、マッチングを促進）

### 施策の方向性

- 要件を満たす農村寄り添い事業体を認定し、認定を受けた農村寄り添い事業体が伴走する場合に、各種事業の採択に当たっての優遇等を措置。
- 手続きの一元化・簡素化等を通じて市町村の業務負担の軽減を図るとともに、農村寄り添い事業体が市町村の事務の一部を受託できるようにする。

### 施策の方向性

- 農村寄り添い事業体の媒介により、
  - ・「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォームに参画する企業
  - ・農山漁村振興交付金、日本型直接支払等の事業実施主体（事業実施前の意欲ある人材や、事業期間後の主体を含む）等とのマッチングを積極的に推進。

### 効果

- 認定の仕組みにより、農村寄り添い事業体を把握しやすくなるとともに、事業体の形成が促進。
- 農村寄り添い事業体を通じて、農村地域の意欲ある人材の掘り起こしが可能に。
- 事業期間後も含め、「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォームに参画する企業とも連携しつつ、農村寄り添い事業体が事業実施主体に継続して寄り添うことにより、高い事業効果を発揮することが可能に。
- 事業期間後も農村寄り添い事業体が伴走を継続することにより、国は事業実施主体のより詳細な進捗状況を継続して把握することが可能に。
- 市町村の業務負担の軽減が図られ、体制が脆弱な市町村からも予算措置等の協力が得やすくなるとともに、農村寄り添い事業体による市町村の業務の受託を可能にすることにより、農村寄り添い事業体の財源の安定化に繋がる。

⇒ これらの効果を通じて、「むら・むら」格差が解消

## 6. 引き続きの検討課題

- 農村寄り添い事業体が果たすべき役割の更なる具体化。
- 農村寄り添い事業体が活動するエリアの適正規模の在り方。
- 農村寄り添い事業体の持続性を確保するためのビジネスモデル（財源、人数規模など）の在り方。
- 特に、体制が脆弱な市町村を活動領域とする農村寄り添い事業体をどのように形成し、どのように持続性を確保していくか。
- 市町村の業務負担の軽減や、農村寄り添い事業体による市町村の事務の受託等を通じて、体制が脆弱な市町村からの協力を得やすくなるようにするための課題及びその解決方策。
- 体制が脆弱な市町村が増加することも踏まえた上での、市町村が果たすべき役割の再整理。



# (参考) これまでに実施したヒアリング結果の整理

## 自治体の現状

- ・現場が事業を使おうとしても、市町村が動いてくれず障壁となることがある。
- ・自治体だけでは、地域の実情を把握しきれていない現状もある。
- ・人的・財政的な支援体制が不十分な市町村が多い。徹底的に事務の簡素化を図るなど、こうした市町村でも農村寄り添い事業体が活動しやすくなるための環境が必要。

## 農村寄り添い事業体を施策対象とすることへの期待

(農村寄り添い事業体からの声)

- ・全く同じ問題意識。我々が支援している相手も「活躍限界地域」と「人材等不足地域」の境界あたりにいるような人たち。
- ・農村寄り添い事業体の認知を拡げるだけでなく、事業化できるよう、切り込んでほしい。

(外部の企業等からのコメント)

- ・外部の人間が地域のコミュニティまで入っていくのは難しいので、地域内部に精通した存在がいてほしい。

## 持続性の確保

(予算の活用)

- ・国の交付金や、県、市町村からの委託事業を積極的に活用している。
- ・国の交付金の期間が終わったあと、一般財源に切り替えるのは難しい。特に、首長交代後の財源確保がリスク。
- ・役場を通る方式ではなく、農村寄り添い事業体が直接使える事業があると、様々な動きができると思う。
- ・農村寄り添い事業体が市町村の事務を受託できるようにすれば、事業体の財源の一部にできると思う。

(自主事業)

- ・一般的な中間支援組織やコンサルとの違いは、伴走するだけでなく、プレイヤーとして、現場でビジネスをやっていること
- ・地域の話し合いの結果、事業を考えても、実行に移せる住民がいない場合、自ら自主事業として行っている状況。
- ・営利を求めすぎると、本来のミッションからずれていくし、役場の事業が受けづらくなる課題がある。
- ・事業活動を「広域」に拡大するといったときに、全国的な横展開と、近隣一帯への拡大、という二つの視点があるが、ビジネス的には前者の横展開の方が成り立ちやすいが、後者の視点が大事だと思う。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要①

日時：令和6年11月28日（木）

先方：カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 田野倉 正規 氏、日本航空株式会社 上入佐 慶太 氏

概要：「都市と地域をかきまぜる」をキーコンセプトとして企業・団体・個人が参画するコンソーシアム、「Japan Vitalization Platform (JVP)」の中心メンバーである両氏へのヒアリングを行った。「人材等不足地域」や「活躍限界地域」に対する施策の在り方、特に、外部の企業等の関わりの在り方について意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・外部の人が地域を訪れたいと思う動機が必要。地域の住民が楽しそうにしていることや人との繋がりを実感できることがポイントではないか。
- ・住民との触れ合いや対話、地域の課題や人の悩みといったものも、外部の人が地域に関わる動機となる地域資源だと思う。
- ・地域内部の人だけで変化を起こすのは困難。地域が変わるには、地域の中に、①プレイヤーとなる人、②地域内と、地域の内と外を繋げるコーディネーターがいて、そこに③火を灯す人がセットになることが重要ではないか。
- ・外部の人間が地域のコミュニティまで入っていくのは難しいので、地域内部に精通した②のコーディネーター的な存在がいてほしい。この点で自治体がどこまで役割を果たせるかにも関心。地域のプロデュースまでは難しいとしても、地域内部に精通している、といった自治体職員像も改めて考えていく必要。
- ・ただし、コーディネーター役は時間も労力もかかり、その役割だけでは生計は立てられないので、ここを財政的に支援するのは一つのやり方かもしれない。
- ・JALでは、国内線の需要が飽和状態であり、今後も減少が見通されることから、地域づくりに取り組んでいかなければならないという問題意識がある。能登地域をまわって、コーディネーター的な存在の人がいる地域と、そうでない地域とで差があるということを感じた。後者の地域に入っていくのは難しい。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要②

日時：令和6年12月18日（水）

先方：ココホレジャパン株式会社 浅井 克俊 氏、株式会社雨風太陽 高橋 博之 氏

カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 田野倉 正規 氏、NPO法人ETIC. 山内 幸治 氏、JAL 上入佐 慶太 氏

概要：「Japan Vitalization Platform (JVP)」の中心メンバーへのヒアリング第二弾を行った。「人材等不足地域」や「活躍限界地域」に対する施策の在り方、特に、外部の企業等の関わりの在り方について意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・地域を深堀するにあたって、候補となるモデルケースを複数洗い出していくのがよい。
- ・**ソフト面での活動を行う人材にお金を流すことができる仕組みづくりも必要**。制度はあるが、うまく利用できないケースが散見されるため、リソースを与えつつ、それらを使うノウハウまで合わせて提供するというような人材育成を検討していくべき。  
→ある程度地域の実情把握まではできているが、自分たちで地域課題への解決策を提示できていないような人材に対して支援できれば、地域にさらにアプローチできると考えている。
- ・自治体だけでは、地域の実情を把握しきれていない現状もある。**集落支援員**が集落の灯をともししていく取組事例や、**郵便局**が中心となって営農広域組織の事務作業を担っている事例があるほか、**地域おこし協力隊**を支援側として使いたいニーズもある。
- ・**こうした人材が動きやすい流れを、国が主体で作ってほしい**。  
→地域の中で頑張ろうとしている人たちに対して、地域住民からは冷ややかな視線を送られる場合もある。そのような人たちが活躍できるような環境整備も行っていきたい。
- ・上記のケースに対して、**子ども・教育関連の施策を行った結果地域の協力が大きく進んだ**という事例もある。
- ・このプロジェクトの結末として予感されるのは、農村の定義の転換。**農村の捉え方を変える必要がある**。
- ・**閉じる集落に積極的な意味を見出していく必要**。アンタッチャブルな問題になっているが、そこに目を向けることが必要。
- ・省庁間の関係が縦割りすぎる。関係人口一つとっても、各省バラバラ。部分最適で考えてもだめ。**社会全体でこうあるべき、そこから引き戻した時に各省どうあるべきかを考えるような、全体最適をしっかりと検討すべき**。
- ・企業はなかなか農村に参入しない。民間の人とカネを農村に引っ張るための、**企業の参入動機となるインパクトを形成すべき**。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要③

日時：令和7年2月20日（木）

先方：株式会社ロンド（秋田県にかほ市） 金子 晃輝 代表取締役

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・ 「農村寄り添い事業体」は、まさにロンドが実践していることだと思った。我々が支援している相手も「活躍限界地域」と「人材等不足地域」の境界あたりの地域にいるような人たち。
- ・ ロンドでは、にかほ市外のプレイヤーへの伴走も行っているほか、自分たちがプレイヤーになることもある。自分達だけでは限界があるので、ロンドのような組織の形成にも伴走していきたいと考えている。
- ・ プレイヤーとなる人材を呼び込むために、ビジネスコンテスト、アクセラレータープログラム（ビジネスプランの実現に向けてメンターによるブラッシュアップを行うプログラム）、市長に直接事業提案できるコンテストなどを行っている。
- ・ 2～3万人くらいの自治体が活動するのにちょうどよい。それよりも大きい自治体は、地域づくりへの意識が低いことが多く、現場との距離感もある。現場感のある職員がいれば違うが、一般論として自治体が大きいと進めづらい。
- ・ 地域や自治体の人は、人口減少とか交通状況が悪いとかではなく、もっと解決すべき本質的な課題に気づいていないことが多い。ロンドが認識できた課題を役所等に説明する際に、エビデンスがないのが課題。
- ・ まず、地域が活動プランを立てることが必須。その上で、最初に何をしたいのか、決めさせる。地域の人の思いと行動力が必要。（ロンドの立場では）「間合い」が重要。まずは地域の人の思いをワークショップ等を通じて、知っていく。まずは、発起人に頑張ってもらう必要。ロンドが言っているからではなく、その人が周りを巻き込んで、行動するような形。
- ・ 財源の確保が重要であり、まず市町村や県にお金が出せるかどうか働きかけることが必要。デジ田交付金は、補助率1/2ではハードルが高い自治体もある。財政力に応じて、補助率を上げるなどの仕組みが必要ではないか。
- ・ 市町村などの支援を呼び水として、3年くらいで独り立ちができるような収益モデルを作っていく。まずはソフトの事業を進めて、それからハードに取り組んでいくことがいいと思っている。
- ・ 地域の人が市町村よりも、むしろ県職員とつながっていたりする。県庁の存在は大事。東京とのつながりもあるし、何より、財源がある。市町村よりも、ある程度いろんな事業に使えるお金がある。
- ・ イノベーターがいるとして、アーリーアダプターに動いてもらうことまでは難しくはないが、その後、アーリーマジョリティに動いてもらうことが難しく、大きなギャップがある。計画を立てることまではできるが、そこから先が大変。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要④

日時：令和7年3月11日（火）

先方：有限会社ウィルビー（岩手県花巻市） 志村 尚一 代表取締役、熊谷 哲周氏

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・ 冒頭の説明はまさにその通りだが、市町村より狭い集落単位のデータがあるともっと深い分析ができると思う。
- ・ 地域づくりに関し、省庁ごとに優先順位が違うのは当然のこと。農水省は農地になる。そのうえで、暮らしを横串にして横の連携をとることが大事。さらに言えば、連携というよりも協働の精神。
- ・ 特別なリーダーの存在がなくても、取組を循環させていけるような仕組みが必要。
- ・ いない人材に注目するだけでなく、いる人材を見出すことも必要。新たな組織を作るよりも、もったいないの精神で今ある組織を改善しながら活かす発想が大事。
- ・ 活躍限界地域が活躍するためには交流人口の増加が必要。
- ・ 「このままではいけない」と動き出す住民は1～2割程度で、大きく反対する住民も同様の割合。7割は日和見。できることを皆で力を合わせて行い、お互いに小さな「ありがとう」を重ねる取組を増やしていくと、動いてくれる人が増える。
- ・ 中間支援を行う人々の育成のモデルを作っている。国の制度や交付金は必要だが、中間支援を行う人々は「どうすれば監査を潜り抜けられるか」に注力してしまう傾向があるので、そうではないやり方を定着させる必要。
- ・ 中間支援の形で地域を導いてあげて、その上で自分の手柄にはしないプロデューサーを育てることが必要。中間支援組織に必要なのは質問スキルと傾聴スキルだと思う。
- ・ 暮らしの「安心」を作る取組だけでは、延命治療的でしかない。もう一つの軸として「希望」を作る（お金を生む）取組をすることが必要。例えば、儲かる農業で自主財源を作ること。6次化も含め、オンリーワンのブランディングをしていくべき。
- ・ また、人材育成も必要。若い世代が育つことで、地域に安心感や希望が広がる。
- ・ 指導する立場の人がいなくなったり、自治体の上層部の体制が変わることで、施策も変化・破綻してしまうことが多々あるため、循環できる仕組み、人材育成は欠かせない。実は、「志村さんがいなくなったら元に戻った」という事例をたくさん見てきた。これではまずいと思い、ウィルビーの売り上げが落ちてでも、地域のためになる仕組みを作らないといけないと思った。実際、5年間で売上は1/3になった。講演等を無料で行ったり、交通費も社長の自費で出していることもある。



## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑤

日時：令和7年3月12日（水）

先方：一般社団法人ゆりラボ（愛媛県久万高原町） 板垣 義男代表

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・ 町長発案の役場の中堅若手職員の部局横断プロジェクトが始まり。起業支援の取組を進めていく中で法人ができ、様々な事業に手を広げている。
- ・ コミュニティナースと高校生の探究学習の事業は来年度からゆりラボから切り離そうと思っている<sup>(注)</sup>。起業生業支援への純化に向けて、事業を整理している。

(注)令和7年12月現在、コミュニティナース事業と高校生の探究学習の事業はゆりラボから独立し、別団体が町内で運営している。

- ・ 一般住民からはどのような組織か分からないとされていたが、コミュニティナース事業により拠点ができただけで、広がりができ、認知度が上がった。お年寄りや子育てママが拠点に来るようになり、人が集まる意味では貢献しているが、高齢者が集まる福祉施設のようなイメージが定着してしまった。がやがやするので、コワーキングスペースで仕事がやりづらいというデメリットも出ている。
- ・ 役場から受けている起業支援センター業務の委託が収入の中心。
- ・ 国のデジ田の交付金も入っていて、R8で補助対象期間が終わるため、一般財源への切り替えに向けて検討中。
- ・ 自主事業は飲食売上、レンタルスペースの貸し出し、起業の企画までの伴走等。起業支援の参加者からお金は取っていない。
- ・ 自分に代わってゆりラボの運営をできる人間は今のところいないので、そういった人材育成も課題。
- ・ 自分は愛媛県への移住支援や地域おこし協力隊のフォローを行う「一般社団法人 えひめ暮らしネットワーク」の代表も務めており、そこと県の地域政策課と繋がりがあり、ゆりラボの活動に上手く活用できている。農林系との付き合いはあまりない。
- ・ 町内には中学校単位で地域運営組織があるが、ゆりラボとの繋がりは薄い。自治、暮らし、イベントなど守りの活動が中心であり、創発的な活動はあまり見られない。
- ・ 役場との契約や町議会の見え方等も含めると非営利団体が望ましく、NPOに比べて面倒くさくない一般社団法人を選択した。
- ・ 自主財源を増やしていきたい意向は個人的にはない。営利を求めると、本来のミッションからずれていくし、がんがん稼ごうとすると役場の事業が受けられなくなる。今はほどよいバランスを取っている感じ。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑥

日時：令和7年3月13日（木）

先方：公益財団法人中越防災安全推進機構（にいがたイナカレッジ）（新潟県長岡市） 阿部 巧 氏、金子 知也 氏

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・ 全く同じ問題意識で、中山間直払の次期対策への不安から県内では中間支援組織（運営委託団体）を作ろうという動きもある。
- ・ 我々の活動範囲は市町村よりも広域だが、市町村単位で中間支援組織があれば、我々も動きやすくなると思う。
- ・ 直近数年の課題認識としては、プレイヤーがいないこと。農村で使える地方創生関連の事業が増えたが、使いこなせる人がいない。事業を**使える人を育成する**のも一つの考え方だが、時間がかかるのがネック。
- ・ 自治体を挟まずに現場とやり取りすることがあるが、現場が事業を使おうとしても、市町村が動いてくれず障壁となることがある。市町村によっては、いわゆるトンネル補助で財政負担が生じない場合さえ予算化したくないところもある。
- ・ 市町村職員は日常業務で手一杯で、地域を何とかしようという発想になりにくい。例えば、中山間直払の加算事業などは運営委託団体等がないと活用が難しいとの声もある。
- ・ イナカレッジの活動は、最初は全て不採算から始まる。やってみて**評価されると市町村が予算化**してくれる流れ。
- ・ イナカレッジの業務の領域は、サポート機能と呼び込み機能で、売上の多くは県、市町村からの委託事業。近年は、外部人材の受入のための協力隊のプロジェクト設計や地域の話合いへの参加等の業務が多い。
- ・ 中間支援組織が直接活用できる事業があれば、より地域に根ざした柔軟な展開が可能になると思う。背景として、地域の実情を十分に把握していない外部事業者が参入し、必ずしも地域の本質的な課題解決に繋がらないケースが見受けられるため、強い懸念を抱いている。
- ・ 例えば、地域おこし協力隊の団体委託型などでも、都市部の企業が参入し形骸化した運用が見受けられる。適切な指導・助言が行われないうままコストのみが発生している状況が見られるため、地域にとって意味のある実行体制が求められる。
- ・ 一方県内では、空き家活用においてまずは市役所内部で徹底的な議論と仮説構築を行い、不足するノウハウを特定した上で、必要な知見を持つ企業を自ら探し出し、直接交渉を経て「地域活性化企業人」を受け入れている戦略的な事例もある。自分達で仮説を立て、「こういう人材を確保したい」ということができるのが好ましい形。
- ・ 外部企業の提案をそのまま受け入れるのではなく、地域側が主導権を持つことが重要。
- ・ 資料を見て「まさにこういうことなんだよ」と思った。ぜひ形にしていきたい。また改めて意見交換も行わせてほしい。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑦

日時：令和7年4月4日（金）

先方：一般社団法人BOOT（福島県西会津町） 矢部 佳宏代表、山口 佳織職員

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- **全ての住人・利害関係者がビジョンを持って地域づくりに取り組むことが必要。**ビジョンがないままコンサルが入っても効果はない。**地域経営ができる人材は少ないので、人材づくりから始めなければならない。**一方で、**地域経営はお金が儲からない。**
- 江戸時代の自然循環する社会を現代のテクノロジーを活用してどのように取り戻すかを考えている。現在は農村が物資の最終消費地となっており、循環のため元に戻る動きが作れていない。これでは地域が活性化しても持続性がなくなってしまう。
- **チーム2050の検討内容はとても良いことだ**と思うし、我々の地域では役に立つと思うが、**他の地域では人材づくりから始めなければならない**だろう。
- **町長は、BOOTと地域住民が共に立ち上げた地域協議会の取組を西会津町全体に広げていきたい**考えで、我々もそう思っている。ビジョンを各地域で自力で描くのは難しいので、我々や行政がアドバイスすることが必要。
- BOOTが支援している地域協議会については、**役場の補助はほとんどないが、人的支援はある。**地域協議会では企業研修や教育事業関連による売り上げが500万ほどあるほか、国や県の補助金・モデル事業を活用することもある。BOOTの収入源は、他地域の地域づくり支援、宿泊施設の経営、西会津国際芸術村の指定管理委託運営、デザイン制作やイベント企画運営等地域内外の事業を行って、活動費を稼いでいる。
- **①目指すべき的を見つけ出して共有できる人材、②周りで一緒に取り組んでくれる人材の両方が必要。**
- **農村寄り添い事業体をどう選定するかが大きな論点。**対象者の候補は時間が無い人が多いと思うので、**手続き申請費用込みの予算だとありがたい。**また、**役場を通る方式だと、役場次第となり、役場としても議会を通せずにやる気がなくなることがあるので、直接事業である方がいい。**
- **農村寄り添い事業体の認知を拡げるだけでは何にもならない**と思う。**事業化できるよう、切り込んでほしい。**
- 一般的なコンサルと一番違うポイントは、**地域内のコンサルは、コンサルの役割を担いつつも、自分で現場を持ってプレイヤーをやっている地域から逃げられない地域住民である**こと。単にお金を稼ぐだけでなく、**地域内に経済循環を生み出すことも求められる。**
- **外部コンサルは、国全体や世界の動向を踏まえたマクロな視点での分析やビジョンづくりは得意。**一方で、**内部コンサルは、人間関係や地域独自の事情などミクロな視点からの分析やビジョンづくりが得意、**という役割分担になる。
- そして、内部コンサルは、地域住民が主体性を持って取り組む状況をつくりながら、自らもプレイヤーとして実践する役割まで担う必要がある。**話し合いをまとめるファシリテーション能力、データから解決を導き出す分析力、実施した物事を客観的批判的に分析する力など、高度な経験や知識、スキルが求められる。**

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑧

日時：令和7年4月8日（火）

先方：NPO法人日ノ岬・アメリカ村（和歌山県日高郡美浜町） 岩永 淳志 氏  
（カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 田野倉 正規 氏も参加）

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・ 地方創生交付金を活用し、2018年に設立。現状は、「採算性はなく持続性が疑わしいNPO」そのものかもしれない。
- ・ 大規模イベントを取りまとめて一手に運営するのがNPO法人の中心的ミッションで、地域で新しいことを起こす上での器としても機能している（例：空き家の活用）。採算性確保の必要から、プレイヤーとしての活動を始めたところであるが、事業を立ち上げて、事業を行う人材が不足していることが課題。
- ・ 関係人口や二地域居住者を地域活動に巻き込むこと、採算性の確保、人材不足の克服等が課題。
- ・ 美浜町の中に異なるプレイヤー・団体がいる場合、そこに入っていくのは難しく、町全域をカバーできていないが、最終的に広域にカバーできることが理想。リソースをボランティアベースで動かすのは得意だが、ビジネス的に回すのは不得意な団体が多い。
- ・ 生きがい支援であれば、行政の支援などがないと続かないため、ガス欠している団体もあり、ビジネスの視点は重要。
- ・ 管理費、人件費、事務局費は落とせない中で、採算性のないNPO法人で真っ先に削られるのは広報。
- ・ 今の町長は、地域づくりより住民の福祉サービスを充実させたい意向。過疎地域等集落ネットワーク圏形成支援事業（ラーメン店づくり、鳥獣害対策等）が通ったのも、3000万円全額が国費負担だから。
- ・ 過疎の交付金は県の振興局、町役場の町づくり課・防災課から紹介され、農山漁村振興交付金も県から提案を受けた。ただし、ベテラン職員だからこそ提案できた側面もあり、補助金の存在に気づきやすくするUXの改善が必要。
- ・ 農村寄り添い事業体に登録された事業者に、地域貢献と収益性のお墨付きを与えられるとよい。
- ・ 事業活動を「広域」に拡大するといったときに、全国的な横展開と、近隣一帯への拡大、という二つの視点があると思う。ビジネス的には前者の横展開の方が成り立ちやすいが、後者の視点が大事なのかなと思う。
- ・ 問題意識が共通していて、現場と中央官庁の方々との間で共感し合えたことはシンプルにとっても嬉しかった。ポイントと思ったのは、人材不足や、活躍への足枷（現場で1番痛感している点）を軸にしている点。
- ・ 地域人材の不足を総務省マターにとどめず、農村政策としても取り組む重要性をものすごく感じる。そういう意味でも、集落支援員制度など既存の制度も包含した提案になることを望む。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑨

日時：令和7年4月16日（水）

先方：株式会社 Rond（秋田県にかほ市） 金子 晃輝 代表取締役

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・ Rondの業務割合は、秋田県内が6～7割、岩手県も含めると7～8割、残り2～3割がほかの地域。
- ・ 最近では、秋田県外からRondに依頼する人が増えてきており、まちづくりという産業を日本全国に広げるというビジョンの実現のため、一定の基準を上回るものは断らずに受けている。一方、県や市にはしごを外された場合のことも考え、ストック収入を分散させたいという側面もある。
- ・ 外に稼ぎに行くことについては、市長も「外に活動を広げて、金を稼いでこい」というスタンス。
- ・ にかほ市からは、プロポーザル（インキュベーション）で国費込みで1,400万円ほど、ワーケーションの位置づけで5～600万円ほどを得ている。市の一般財源の支出はさほど多くない。
- ・ 以前は全てに金子代表が関わっており、属人化し過ぎていたため、社員の相性等も見ながら、自分からより相応しい人へと事業の引きはがしを行っている。
- ・ 一般社団法人から株式会社になり、悪かったことはあまりない。補助金はやや取りにくくなったが、利益を追求できたり、資金調達を大規模に行えるようになり、事業に規模が広がったので、メリットの方が大きい。弁護士に入ってもらい、一般社団法人時代の実績を全て引き継いだことも大きい。
- ・ 構想段階だけでなく、事業が軌道に乗るまでは支援している。ただし、Rondがいないと回らなくなることを避けるため、徐々に手を引いていくイメージ。
- ・ 企画づくりに伴走するだけでなく、一地域事業者、プレイヤーとして、一緒にビジネスをやっていることがコンサルとの違い。業務提携していくイメージ。
- ・ にかほ市の外の地域と関わることで、市内でハレーションが生じたということはありません。むしろ外に出た時に、「Rondはにかほ市のための会社だから、にかほ市の仕事しかやらないのだろう」という見方をされることの方が多い。
- ・ 熱い思いを持って旗揚げするタイプの人がいるところに入っていくことが多い。地元の出身の人じゃないと、町づくりの旗揚げは失敗する感覚。



## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑩

日時：令和7年6月13日（金）

先方：明治大学 小田切 徳美教授

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・ 地味な提案だからこそ、20年後にはふさわしい。基礎的な提案と思う。
- ・ 今回の議論は、人口減少などの実態の変化に伴うということと、**農村政策が外とのつながりを重視するようになりつつある**ということとも関連している。**農水省の政策も変わりつつあるからこそ今回の提案が必要**、という説明にしてはどうか。
- ・ 人口減少の中で固有名詞的（＝人口減少で担い手が絞られていくことで相手が特定化され、その人が今まで以上に頑張らないといけない状況）な丁寧な対応が必要という状況にもある。
- ・ **サービス事業体**<sup>(注)</sup>**という名称は、作業受託組織のように直接作業をする事業体に見えてしまい、誤解を生むのではない**か。直接支援と間接支援のバランスが両方あるという要素が伝わらない印象。

(注) 検討の当初は、「農村寄り添い事業体」の名称を「むらづくりサービス事業体」とすることを考えていた

- ・ **この事業体は、自ら動く、支える、つなぐ、かき混ぜるの4つの機能がある**のではないかと思います。**つなぐ（マッチングさせる）だけではなく、かき混ぜることが大事**で、この役割が大きい。
- ・ 都市部のコンサルを排除し、違いを出そうとする意図も納得。根ざすということが大事。
- ・ 市町村や県の行政機能が弱くなっていることを補完する機能と、**新しい価値を作る機能という両面を強調すると良い**。**特に、かき混ぜることは行政は不得意なので、民間でしか難しい**と思う。行政がやればいいという話にならないように。
- ・ この**事業体が事業実施主体になれるようにすべき**ということはもっと遠慮なく強調してよい。市町村に代わる事業主体として主張すべき。**県が認定するとかお墨付きを与えるのも重要**ではないか。
- ・ **中間支援を行っている組織や個人は、市町村が把握しきれていない**。市町村にアンケートをとってうちにはないという話が出てくる。研究者グループとしては個人単位のものまで把握しているので、ずれが発生している。
- ・ 国交省の二地域居住の支援法人、総務省や厚労省でも中間支援関係の議論が高まっているので、**省庁を横に繋げないともったいない**。**各省と連携して農村振興局がやるべき**ではないか。

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑪

日時：令和7年7月11日（金）

先方：島根大学 作野 広和教授

概要：「農村寄り添い事業体」に関する検討状況を説明し、意見交換。主なコメントは以下のとおり。

- ・「むら・むら格差」が社会的地理的状况から来ていたものであったが、市町村や住民のやる気とかが要因によって更なる格差が出ている。地区単位でも同様のことが言えて、大臣賞をもらった地域でも人材の持続性が担保されていない。
- ・ これまでは人口維持、就業先の維持など取り組んできたが、今後は日本全体の人口が減る中で、**どういう状態が必要なのか、農村地域のほとんどの人は答えが分からず、共通の目標が得られなくて困ることが多い**。従来型の活性化を求めようとしても、うまくいかないことが多い。
- ・ **中間支援を視野に入れつつ自身もプレイヤーを担う事業体のニーズはある**と思う。プレイの対象や内容が大事だと思う。
- ・ 事業体自体の持続性が重要という点もその通りであり、地区や企業からお金を得ながら事業として成り立たせるという方向性は妥当。
- ・ 都市地域に集中している企業との絡みが大事だが、**有力地区は自分たちで関わりしろを作っているものの、多くの地区では直接関わるのはかなり難しいので、間に中間組織が必要**。
- ・ **むらづくりサービス事業体<sup>(注)</sup>というネーミングが引っかかる。住民はむらづくりを代行してくれるサービスがあれば喜ぶが、それは良くない。**

(注) 検討の当初は、「農村寄り添い事業体」の名称を「むらづくりサービス事業体」とすることを考えていた

## (参考) これまでに実施したヒアリングの詳細概要⑫

日時：令和7年7月19日（土）

先方：NPO法人スサノオの風 石橋 正伸理事長

概要：主なコメントは以下のとおり。

- ・ スサノオの風は公共施設の指定管理や障害者の就労継続支援施設や障害者の相談支援事業などをメイン業務として行っているが、あわせて活動エリアである佐田地区（旧佐田町）における地域課題解決に向けた中間支援も行っている。
- ・ 地域の話し合いについては地域のみで行うことにも限界があるため、地域の話し合いについてコーディネートや人材育成を行っている。農村RMO形成推進事業の事務局を担うとともに、中山間地域等直接支払のネットワーク化の話し合いについても一部ボランティアでコーディネートを行っている。
- ・ これまで、スサノオの風のサポートにより、佐田地区においては、「佐田みらいビジョン」が策定され、そのビジョンを受けて農村RMOが設立された。
- ・ 地域の話し合いの結果、地域として進めたい事業が決まっても、実行に移せる住民がいない場合は、スサノオの風が自主事業として行っている状況。
- ・ 地域振興の自主事業としては、地域振興マップの作成や、地域資源のブランド化事業、生活支援体制の構築、空き家対策のサポート、地域活性化イベントの運営などを行っている。
- ・ 地域の自主性を向上させつつ、地域の支援を行うことに苦労している。スサノオの風としては業務が手一杯な状況にあるため、中間支援に徹することができればと考えている。