

大企業による農山漁村現場への人材派遣等の取組促進に関する検討会

令和 7 年度農山漁村振興交付金(地域資源活用価値創出対策)

地域資源活用価値創出推進事業(創出支援型)

地域資源活用・地域連携サポート事業

(議事要旨)

○ 日時：令和 7 年 8 月 1 日 15:00～17:30

○ 場所：農林水産省 特別第一会議室

○ 出席委員・アドバイザー：別紙のとおり

○ 議題：

検討テーマ①「農山漁村のコミュニティ維持、関係人口創出に参入する理由と課題」

検討テーマ②「社内合意形成の推進と承認プロセス」

- 農林水産省から「資料 1 農林水産省説明資料（本検討会の背景と目的について）」に基づき説明
- 各社から事例・取組について紹介
- 事務局から「資料 2 事務局説明資料（その 1）（昨年度の議論整理と本検討会の進め方について）」に基づき説明
- 農林水産省から「資料 3 事務局説明資料（その 2）（議論テーマについて）」に基づき説明
- 委員からの主な意見は以下の通り

<全体について>

- 農山漁村への取組は、大企業であっても一社単独で完結する事業ではなく、得意分野を有する企業同士が連携し、従業員の福利厚生やエンゲージメント等も含めて、全体としてメリットを創出する仕組みが必要となる。本会議において異なる立場からの目的や課題意識を共有し、横のつながりを構築することが、取組推進に資する。

【検討テーマ①「農山漁村のコミュニティ維持、関係人口創出に参入する理由と課題】

<農山漁村のコミュニティ維持・関係人口創出の重要性とその参入理由・課題>

- 地域の持続可能性は、様々な事業の基盤維持に直結しており、地域コミュニティの維持や関係人口の創出は企業にとって重要な経営課題となっている。そのため、「交流創造」を事業ドメインとして位置づけ、各県に専任社員を配置するなど、現場主導での取組を推進している。一方で、担当者のスキル・知見の差異や任期といった問題など、ノウハウやネットワークの蓄積が進まない等（“ヒト”に依存している事業から脱却できていない）の構造的課題を抱えている。また、成功事例の再現性の低さ（点で終わる取組）、短期的なキャッシュフローの脆弱性、専門人材の不足といった共通課題も存在する。
- 国内市場の成熟化と人口減少を踏まえ、地域活性化を事業拠点としての需要維持の観点からも不可欠と捉えている。一方で、地域をよく知る人材の不足や社内における地域とのネットワーク不足、地域にかかわる新規営業先の開拓の難航、さらに多くの地域での活動が CSR 活動として人材育成や広報にとどまっており、事業化に至っていないといった課題に直面している。これらに対しては、本社主導での戦略的支援体制の整備、社

会的価値の定量化、2～3年先の事業貢献効果の明確化などに取組、推進しているものの、まだ途上段階である。また、短期的なキャッシュフローの面でも工夫が必要であり、社内では「これは社会的意義のある取組か」「2年後、3年後にどのようなメリットをもたらすか」といった点を説明しながら進めている。農山漁村における取組自体の収益のみならず、基幹事業の発展にもつながるストーリーを示すことも重要である。

- 地域が活性化しなければ人の移動は促進されず、会社としての取組を継続する中、CSR的な要素で終わったり、人材教育やプロモーションで完結したりするケースが多いのではないかと考える。例えば、一定のキャッシュフローを確保した上で、あくまでも地域貢献として自治体と協働でコンテンツを制作し、それをEC上のチャネルに乗せて販売機会を創出したとしても、一定の売上が見込まれるようになると、地方創生の文脈から次第に収益基盤という位置付けに移行し、当初の地域貢献要素が希薄化するケースがあげられる。その結果、地域業者の販路拡大には寄与しているものの、社内における位置づけが地方創生よりも事業的側面が強くなってしまう。また、事業化に移行しなくともCSV(Creating Shared Value)の観点では一定の困難が存在し、自社事業として取り組むべきか否かという規模感の判断も難しいため、方向性が定まらず、揺れ動くことがある。加えて、CSRの要素については役職者の交代により関心領域が変わりやすく、一貫性が保ちにくい課題も存在する。
- 企業が農業に参入する動きは広がっているが、収益化の壁は高い。プロの農業者は高度なノウハウを持つ一方で、企業はそのハードルの高さが分からぬ状態で参入することもあり、現実とのギャップに直面することが多い。農業は一社単独で完結できる事業ではなく、得意分野を持つ企業同士が連携し、従業員の福利厚生やエンゲージメント等も含めて、全体としてメリットを創出する仕組みを作ることが求められる。言い換えれば、企業同士が協力し合うことで初めて、持続可能な仕組みが構築できると同時に、成功のハードルを下げることができる意を意味する。併せて、出口戦略をどう構築するかが重要であり、生産だけではなく、販売・流通経路においても、どのような付加価値を創出するかまでを設計しないと成果は出ない。但し、これにおいても一社単独で始めるには相応の投資コストが必要となるため、各社協力のもと、プラットフォーム等を作り上げることが有効ではないかと考える。
- 出口戦略という意味では、基幹事業に乗せることで、自然とそこにつながれるビジネスモデルもあるが、一方で、売上向上に注力しすぎて、地域や生産者が抱える本質的な課題に対するアンテナが低くなるというという課題もあげられる。人口減少や地域衰退は事業存続にも直結することを強く認識したうえで、これまで以上に川上に踏み込み、生産者や事業者が抱える課題感を理解することが必要だと考える。
- 収益化につなげるためには、社内組織上、CSRやサステナビリティ部門に加え、マーケティング部門も巻き込み、地域支援と顧客価値向上の同時実現を目指したリブランディングに努めている。
例えば、メーカー等であれば、原料の調達を特定の産物に限定している場合が多々あげられる。ただし、高齢化や就農人口の減少等を背景に、その産物を生産している産地の維持が難しくなると、自ずと基幹事業にその影響が及んでくるため、そうした企業はブランド価値向上と地域貢献の二つの観点を軸に、どのように事業を継続させるかを常に考えている。
- 企業が農山漁村に参入し、人と人を新たな観点マッチングさせることで、社会的なインパクトを創出するという取組もある。実際、中山間を含む多様な地域で、地域が持つ魅力を活用した価値を顧客に提供することで、事業の成長に加え、「地域のバリューアップ」という観点で地域貢献している実例もある。
地域の活性化は自社事業の持続及び成長に不可欠との認識を持っている。また、地方創生の取組が人材育成やPRにとどまる懸念に対しては、経営層の明確なコミットメントのもと、長期的な視点で経営判断を行うこと

で回避できると考える。多くの企業において、経営層のコミットメントや意思決定が農山漁村参入を行う上で重要な意味を成すのではないか。

また、投資家という観点からも企業を取り巻く環境は大きく変化しており、ESG 投資等の注目が高まっている中で、企業によるサステナビリティ経営は、もはや社会や地球のサステナビリティにもつながるという動きが世界的に広がっていることも、経営層のコミットメントにつながっていると考える。

- さらに、人のウェルビーイングを考えるにあたっては、消費者や従業員といった生活者を中心に据えることが重要であり、経営者の意思として企業のサステナビリティを維持するためには、環境や社会のサステナビリティを支える取組が不可欠だと考えている。そのような志を持つ企業でなければ、投資家や従業員、更には将来の就職先として学生に選ばれる企業にはなれず、他社との差別化を図ることも難しい。

<健康経営との接続・農業の効用>

- 健康経営の観点から、従業員が農業に関与する意義は大きい。農業従事者の健康寿命に関するデータなどを活用し、農作業によるストレス軽減効果を科学的に裏付けられれば、地域連携型事業の価値説明に資する可能性がある。
- 心身で苦しんでいた従業員が農業に従事したことで回復した事例があり、これを受けて企業の中に農業を取り入れ、健康経営を実現したいという思いから参入している企業もある。一方で、この取組を継続するためには持続可能性が不可欠であり、健康効果を数値として可視化し、ステークホルダーに説明できることが重要である。経営者が変わっても長期で続く取組となるように、「農業に取り組むことによる健康効果」という非財務価値と「最低限の収益性確保」を示していく必要がある。

<非金銭的価値評価の必要性>

- 金銭的な収益だけでなく、体験価値や関係性の構築、企業プレゼンスの向上といった非金銭的な成果も、広義の「収益」として評価する視点が求められる。また、農業活動についても、従来の勘や経験に依存した手法から脱却し、科学的なアプローチにより生産性向上を支援することが期待されている。

<総論>

- 大企業は、社員やステークホルダーの数が多く、関係人口の創出という面では信用力やブランド発信力、ネットワークなどを活用できる幅が広いという強みがある。だからこそ、中間支援組織や自治体とともにアウトプットや目標を位置づけたうえで、手を付けられるところから順次対応し、目標達成に向け長期的な視点で取り組んでいく必要がある。

【検討テーマ②「社内合意形成の推進と承認プロセス】

<社内承認獲得に向けた工夫と評価軸の多様化>

- 企業が農山漁村に参画する際、トップや役職の変更によりエンゲージメントを再構築する必要が生じる場合があり、さらに収益が確保できなければ事業の持続は困難である。また地域とのつながりが薄い場合には、中間支援の役割が特に重要となる。これらの課題が、社内合意形成や推進承認プロセスの難しさにつながっている。

- 事業化にあたっては、売上や利益といった財務的収益性のみならず、情報発信による収益や地域との関係性強化も重要である。実際、地方自治体とのつながりをメリットと捉え、総合的に判断することで決裁を得られたという事例もある。その際、CSR部門ではなくマーケティング部門が主導し、ブランド価値を向上させながら、顧客価値に直結させたことも社内決裁を得るうえで大きなポイントとしてあげられる。さらに、企業が目指すビジョンや目標の達成と、サステナビリティに目を向けた経営の必然性を経営層が結び付けて考え、実行に移せるかもポイントになってくる。
- 商品のリブランディングという明確な経営課題を起点に、マーケティング部門と製造部門が連携し、関係者間の議論を通じて農山漁村を活用した商品価値の高さが再認識され、社内承認を得られた事例がある。その際、現場の提案が本社における経営方針（ex.サステナビリティ経営）と共通点を見出せるか否かがポイントとなる。
- 一社単独で取組を行うのではなく、複数の企業を巻き込みながら推進する（＝共創する）ことで取組による効果を増大させるとともに、ステークホルダーのエンゲージメントを向上させたケースもある。その際、小規模な成功事例を早期に多く積み上げていくことが有効であり、そのためにはトップの意思決定と現場による成功事例の蓄積が重要となる。
- 大企業の中には社員の半数以上が首都圏以外の地域に居住している企業もあり、居住する地域の様々な活動に社員が積極的に参加することも多い。こうしたケースにおいて、もともと地域に貢献したいという思いが強い社員が多く存在するという可能性もあるが、企業として、例えば地域活動に取り組む社員を認定する制度を立ち上げ、社としてこの推進をコミットすることで、更に推し進めることができるを考える。
- 社内合意形成を図る上で重要なポイントは二つ。一つは経営層がどのような思いを持っているか。経営層の思いが強ければ、社内構造レベルで案件化が進み、多様なリソースを活用できる体制を整えることも可能。これによりスピード感を持って進めることが可能となり、協業先との合意形成もしやすくなる。もう一つは、具体的なメリットが提示できるか。収益のみならず、収益以外のメリットや意味についても、社員を含むステークホルダーに理解してもらい、関係者に一緒に動いてもらうことが重要。一方で、小売業では従来の売上主義の構造から、そのメリットを提示するのは難しく、また組織構成上も「どこが設定や構想を担うか」という課題が大きい。その点を国策や公的な支援で大体的・定量的にフォローいただけが大きな助けになるとを考えている。
- 自社の事業や商品に繋がる地域課題は、実際に体感しなければ理解が困難である。社内で合意形成を図るために、まずは社員が積極的に体験できる機会を社内で発信し、社員の動機付けを行うことがポイントとしてあげられる。
- 自社の事業や商品の理解促進はブランド認知の拡大につながる。経営部門や開発部門のみならず、マーケティング部門や販売部門等、社内全体を巻き込み、体験を通じて社内ブランディングを確立していくことで、ファンの増加にもつなげることができる。
- 社内承認獲得には、「大義」「達成手段」「リスク管理」の三要素を明確にし、全体的なストーリーを作ることが非常に重要であり、継続に向けた鍵となる。また、これがきちんとできていれば、新たな地域において同様の事業モデルを展開する際の理解も得られやすくなり、普遍化に向けた近道になると考える。
- 本業と関連性の高い事業は推進しやすいが、そうでない事業においては、メリットを定量的に証明することが難しいものの、社員の健康、モチベーション向上、研修機会の享受、チームビルディング等につなげることが重要とな

る。医療費増大に伴う健康保険組合の財政悪化や傷病による従業員離脱による生産性悪化は深刻な課題であり、その解決は企業の大きな利潤動機になり得る。社内承認プロセスでは経営者のトップダウンがあればスマートに進むが、反対意見の役員等が現れた際の説得方法が課題になる。例えばストレスチェックの結果に対して、ストレス値が具体的にどれだけ落ちたのかなど、数値で示すことで反論されにくくなる。

<地方自治体との連携における注意点・課題>

- 企業が地域に参入する際は、事業目的を前面に出すと警戒を招く可能性があるため、清掃活動や地域行事への参加など、信頼関係の構築から着手することが有効である。どのようなパターンであれ、コミュニケーションを如何に深められるか、エンゲージメントを高められるかが有効と考える。
- 参入候補・投資対象とする地域の選定は難易度が高く、社内の意思決定プロセスを外部化できる仕組みの構築が必要である。
- 寄附案件は取締役会決裁となる場合が多く、公平性の観点から特定地域のみを対象とする支援は難しい。一方、TNFD 対応を契機に経営層の関心が高まる中、企業トップとの連携や環境価値との結び付けにより、社員参画型の体制を整備する事例もある。また、企業版ふるさと納税は継続的な実施が重要であり、継続性がない場合は自治体側の予算編成や事業立ち上げが困難となる。
- 企業側の本業目的のみならず、自治体や地域側においても課題の明確化が必要である。双方が課題意識を共有し、歩み寄ることで、合意形成および長期的な関与が促進される。
- 企業が特定地域と関わる理由の説明は困難な場合がある。創業地や調達地であれば説明は容易だが、それ以外の場合には新たな価値軸（例：カーボンクレジット）の設定が有効である。また、寄附に際しては、自治体の人員不足により資金が域外に流出する懸念があるため、地元人材の優先活用モデルの併用が望ましい。

<その他意見・新たな視点>

- 農山漁村では労働力不足が顕著である一方、企業内には農業に関心を持つ人材も存在する。このため、マッチングの仕組みが必要である。農業は本業との利益相反となりにくく、副業としての展開やリスクリギングの機会としての活用も期待できる。

<総論>

- 企業が農山漁村へ参画する主目的については、本業による収益増加といった財務的価値に加え、他企業とのネットワーキングやエンゲージメント、健康やウェルビーイングといった非財務的価値も重要である。こうした要素をストーリーとして組み立て、ミッションに紐づけて説明することで、社内における推進が円滑となる。

(別紙)

大企業による農山漁村現場への人材派遣等の取組促進に関する検討会 出席者名簿

(敬称略)

氏名	所属・役職
桐山 修一	アサヒビール株式会社 マーケティング本部 High-Value & International Brands 部
松下 直昭	エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社 経営企画グループ 関西おいしい総研プロジェクト部長
猪狩 典子	NTT 東日本株式会社 経営企画部 地域循環型マイ研究所 所長
井上 孝矩	株式会社 JTB ビジネスソリューション事業本部 営業開発プロデューサー
上入佐 慶太	日本航空株式会社 W-PIT 能登復興事業ユニット 統括
益子 洋平	東日本旅客鉄道株式会社 マーケティング本部 くらしづくり・地方創生部門 観光・地域活性化ユニット マネージャー
森元 健太郎	ニッカウヰスキー株式会社 総務法務部 部長
瀧瀬 生	ニッカウヰスキー株式会社 弘前工場 工場長
大塚 泰造	株式会社雨風太陽 取締役コーポレート部門長
原 雄二	Kamakura Industries 代表取締役社長
千葉 連理	株式会社タイミー 地方創生グループ 一次産業チーム チームリーダー
小林 直樹	一般社団法人 Well-being in Nature 代表理事
芝山 有朋	三重県尾鷲市 水産農林課 課長
澁谷 明伸	青森県弘前市 農林部 部長