

# 中間取りまとめ

## 手引き・論点集の方向性について



2026年1月

中間取りまとめ

# 中間取りまとめの位置づけ

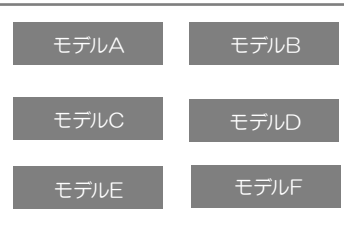
フェーズ	都市企業等が参入する上で必要な要素
企画段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参入の目的（短期～長期視点） （既存事業への貢献、収益基盤強化、新規事業、ESG推進、地域経済活性化）</li> <li>・ 具体的な課題解決方法、支援方法の検討</li> <li>・ 関係者とマッチング</li> </ul>
実施段階	1. 生産現場による受入れに直接的に係るもの 受入側メリットの把握、農作業の工程分離、現場と企業の橋渡し（中間支援組織、自治体）必要な道具整備（自治体、生産者）等
	2. それ以外 全体コーディネート機能（中間支援組織）、マッチングプラットフォームの提供（中間支援組織）、コミュニケーションの場づくり（自治体、中間支援組織）

（事務局）

中間取りまとめ  
の位置づけ  
（事務局）

## インパクトの可視化と測定

ロジックモデルによる可視化



測定方法の検討  
証明書制度との接続

資金拠出・人材派遣企業等のうち、インパクト創出に大きく貢献しうる取組を行った者に対して国が評価・表彰

総論・とりまとめ  
の位置づけ  
（事務局）

※第4回以降については、証明書検討会の進捗状況を鑑みて、検討内容を調整することとする。

### 【第1回】

- ・ 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（企業が享受するメリット）
- ・ 社内合意形成の推進と承認プロセス

### 【第2回】

- ・ 地域との連携について（受入地域が享受するメリット、円滑な企業参入に向けて、受入側・企業側が対応すべきこと）

### 【第3回】

- ・ 大企業が農山漁村で取組を持続する上での課題は何か
- ・ 取組を持続させるためのアプローチ

### 【第4回】

- ・ 証明書取得が生むリターンと活用方法
- ・ 証明書取得・活用における課題と対応策

### 【第5回】

- ・ 総論、とりまとめ
- 全4回の検討内容を踏まえ、総論をとりまとめる。また、成果物の作成に向け、方向性について委員・事務局間で擦り合わせを行う。

# 1. 「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係る検討会」概要

## 【背景】

農山漁村では、自然減が社会減を上回る状況が続き、地域全体で人口減少が続いている。こうした中、食料安全保障の確保には、農山漁村のコミュニティ維持が不可欠である。このような課題を解決するためには、行政だけでなく企業をはじめとする多様なステークホルダーの参画が必要であり、地域と企業が実践的かつ効果的に連携できる仕組みの整備と具体的な案件形成の促進が求められている。

## 【目的】

農山漁村への企業の人材派遣等を通じた関与・貢献を促し、特に社会的影響力の高い大企業による農山漁村の課題解決に向けた取組を普遍化するため、既に農山漁村における取組の実績がある大企業を中心に、中間支援組織等や受入・協働実績のある自治体を交え、「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係る検討会」（以下「本検討会」という。）を令和7年8月に立ち上げた。

【参考】これまでの成果物と本検討会の主な検討内容・成果物



### 「インパクト」可視化ガイダンス

#### 【概要】

・企業の資金・人材の地域参画を促すため、農山漁村の有する多面的価値を「インパクト」として可視化するガイダンスを令和6年度末に公表  
・インパクトに関する検討会を開催し、企業が訴求するインパクトとアクティビティを検討し取りまとめた



### 「農山漁村課題解決実践要点集」

#### 【概要】

農林水産省開催の「農山漁村経済・生活環境創生プラットフォーム」専門部会をもとに、通い・副業・物流の3テーマの成功事例を整理し、企業と地域連携の指針となる「農山漁村課題解決実践要点集」を取りまとめた

### 本検討会の主な検討内容

本検討会では「インパクト」可視化ガイダンス、「農山漁村課題解決実践要点集」では整理しきれなかった下記ポイントを整理

- ・大企業が農山漁村のコミュニティ維持、関係人口創出に参入・関与する理由とそのメリット
- ・大企業が農山漁村に参入する上での課題
- ・受入側（地域・生産現場）が享受するメリット
- ・農山漁村の円滑な参入に向けて、企業側・受入側が対応すべきこと
  - ・継続的な取組としていくための仕組みづくり
- ・農山漁村に参入する企業に対するインセンティブについて（第4回にて予定）

### 手引き・論点集

大企業による農山漁村の課題解決に向けた取組を普遍化し、手引きにまとめる  
（令和7年度末予定）

農山漁村における取組普遍化 手引き・論点集



## 2. 大企業の農山漁村参入によって受入側（地域・生産現場）が享受する利点

大企業による農山漁村参入は、生産現場における人手不足解消や地域経済活性化などの効果を生み出す（短期視点）。また、それらは関係人口の創出や将来の担い手確保等の効果にも波及することが期待できる（中長期視点）。

### 期待される効果・メリット

#### 短期視点

#### 中長期視点

- 繁忙期における人手不足の解消
- 日常的な業務へのモチベーションの向上
- 農作業の効率化
- 都市部人材からの知見・技術の導入

- 将来の担い手確保、副業人材の育成
- 外部からの刺激で新しい視点を獲得
- 販路拡大や付加価値化の推進

- 地域経済波及効果（例：宿泊、飲食、物流、ふるさと納税の獲得等）
- 関係人口増加
- 情報発信・広報強化
- 観光・ブランド価値向上
- 地域の外からの視点による地域資源再発見

- 関係人口・地域ファン増加
- 移住・定住者増による税収増
- 産業・インフラ整備促進

- 交流人口増による地域の活気創出
- 地域価値の再発見

- Uターンの増加
- 企業との連携による暮らし・文化の継承
- 多世代・多文化交流で地域活性化

大企業による  
農山漁村参入



生産者



自治体



住民

### 3. 農山漁村への参入により強化が期待できる企業側面

- 農山漁村のコミュニティ維持や関係人口の創出等につながる取組は、企業の事業存続に直結する
- 更に、企業ブランドの向上に加え、従業員のウェルビーイングや人材育成の推進といった経営上のメリットも見込める

#### ■強化の期待が見込める、主な企業側面

##### 1. 事業存続



- 農山漁村のコミュニティ維持や関係人口創出は、企業の事業の維持・拡大に寄与する
- 農業への関与や地域との交流事業は、原料調達をはじめとする経営リスクの低減につながる

##### 2. 人材育成・エンゲージメント向上



- 地域と連携することで、従業員のウェルビーイング向上といった健康経営や人材育成、多様性のある経験が得られる

##### 3. 社会課題解決・CSR/CSV深化



- 農山漁村地域の多様な社会課題解決に貢献し、企業のCSR（社会的責任）やCSV（共有価値創造）活動の実質的深化につながる

##### 4. 企業ブランドの向上



- 人口減少に伴い国内市場は縮小せざるを得ないことから、地域活性化の取組は企業の事業に対する需要確保やブランド価値向上につながる
- 都市部にはない独自の地域資源・知的資本・文化的価値を発信、企業のブランド力形成に役立つ

##### 5. ネットワーク形成・信頼醸成



- 新規ビジネス創出の基盤となる地域ネットワーク・関係人口を構築し持続可能な事業展開につなげる

# 4. 企業の円滑な参入に向けて企業、中間支援組織、受入側がとるべき対応

企業が農山漁村に円滑に参入するためには、企業・受入側が各々の体制を整えると共に、中間支援組織を加えた三者間で互いに理解を促進し、連携し合うことが重要となる

## 円滑な企業参入に向けた重点領域と対応策

	理解と合意	体制構築	連携	その他
<b>企業</b> 	<b>地域課題の理解と社内合意</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>地域課題と現地のニーズを理解</li> <li>農山漁村参入のメリットの整理、社内での合意形成</li> </ul>	<b>社内体制・風土づくり</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な取組を支える体制構築</li> <li>社員参加を促す制度・社内風土づくり</li> </ul>	<b>中間支援組織との連携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中間支援組織と連携して事業形成を進める</li> </ul>	<b>事業計画・設計</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期的関与・継続性を意識した事業計画策定</li> <li>成果指標を設定し、活動を評価可能にする</li> </ul>
<b>中間支援組織</b> 	<b>企業と受入側の理解を助ける</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業と受入側双方の理解者として、それぞれの思い及び言語を翻訳しながら両者をつなげる</li> </ul>	<b>体制づくりに向けた課題の整理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>受入側の課題と企業が農山漁村に入る際に必要な支援を特定し、整理する</li> </ul>	<b>受入側と企業の連携促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>受入側・企業双方のニーズと強みを理解し、事業と人材をマッチングする</li> </ul>	<b>中間支援組織同士の連携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中間支援組織同士の連携を強化し、各組織の強みを可視化する</li> </ul>
<b>受入側</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>住民</li> <li>自治体</li> <li>生産者</li> </ul>	<b>企業への理解と地域での合意形成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>協働する企業の強み・専門性を理解する</li> <li>地域のキーマンの特定と合意形成</li> </ul>	<b>受入体制の整備</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保</li> <li>交通・宿泊などインフラ整備</li> <li>意識面での障壁の解消</li> </ul>	<b>中間支援組織との連携</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中間支援組織と連携し企業との意見調整、合意形成しながら受け入れ準備を進める</li> </ul>	<b>地域内での情報発信</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業の参入目的や取組内容について地域内で情報発信し、共有する</li> </ul>

# 5. 新規参入時に社内意思決定をスムーズに進める工夫と事例

農山漁村への新規参入時の意思決定を円滑に進めるには、社内外の関係者を積極的に巻き込み、取組の目的とリターン、リスク管理、協働の相乗効果を伝えることが重要なポイントである

マネジメント層に伝える内容	伝え方	体制・組織づくり
 <p>取組概要と参入目的</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員向け説明会では、①大義（参入目的・本業との整合性）②具体的実行手段③リスクコントロールの3点を明確に説明</li> <li>マネジメント層が現地に同行して理解を深めることが理想だが、困難な場合は現地関係者のコメントをできるだけ生に近い形（ストーリー）で伝える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員や部署ごとのメリットを説明材料に含め、定期的な社内勉強会等で取組の有益性を伝える</li> <li>複数部門合同のワークショップや、1on1ミーティングといった対話の場を定期開催し、合意形成を促進</li> </ul>
 <p>短期・中長期リターン</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的には事業リターン（調達リスクの低減、売上収益の向上）になり、中長期的には自社商品・企業のブランド価値向上に繋がることを示す</li> <li>人的資本リターン（離職率低下・組織エンゲージメント向上）健康経営リターン（従業員の心身の健康改善）も併せて数値で示す</li> <li>取組を福利厚生と連動させることで、取組の持続可能性を担保する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期観点を社内全体に発信し、社員個人まで浸透させることで自発的な地域関与の社風醸成を図る</li> </ul>
 <p>リスク管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理方法に社外目線・第三者の視点を入れて説明する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政・自治体・研究機関・地方銀行といった外部組織からの評価・助言を定期的にする</li> </ul>
 <p>協働とその相乗効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部門や営業部門の応援を得やすくするため、本業分野での事業シナジーを明確に伝える</li> <li>共創パートナーとの共同プレスリリースでプロジェクトを発信するなどの広報施策も含めて説明する</li> <li>協働による利点を盛り込んだ中長期のロードマップを設計し提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>あらゆるステークホルダーとの「共創」を事業の中に組み入れ、事業性と社会性双方の観点から積極的に推進しやすい状況をつくる</li> <li>パートナー企業のノウハウ、施設、ネットワーク活用など、協働の利点を最大限活かす体制構築</li> </ul>

\*各企業からのヒアリングより抜粋

# 6. 段階別 社内意思決定プロセスにおける説明対象・訴求のポイント

社内の意思決定は、各フェーズで「誰に・何を・どう伝えるか」を明確にし、段階ごとに重点を変えて合意形成を進めることが重要である。初期段階でキーマンと目的をすり合わせ、中期で意思決定者のリスク認知を調整し、終期で成果を定量・定性の両面で可視化する。

	企画・稟議 前後	社内理解 促進	経営判断前	審議・決済	実施期中	終期段階 (評価次年度計画)	取組評価
会議体/ フェーズ	稟議・企画会議 (部内・部門横断)	関係部門調整会議	経営企画/サステナビリティ中間レビュー	経営会議(中期経営計画フェーズ)	四半期レビュー・月次進捗会議	期末総括・翌年度計画策定	経営層+国・認証機関との協議
主な説明相手先	部長・課長級 (決裁者・実施責任者)	経営企画、サステナ部、人事、広報	経営企画・サステナ担当役員	役員・経営層	事業責任者・現場担当	経営層・関係部門	経営層・サステナ部
訴求内容・論点	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業計画や部門方針との整合を明示</li> <li>目的、評価軸、効果仮説を稟議書等で可視化</li> <li>探索的枠組み(挑戦枠や新事業枠)を伴う提案</li> <li>短期ROI(費用対効果)の見通しを同時提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門ごとの利害・副次効果を可視化し、副次メリットを訴求</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     例：社員のウェルビーイングへの貢献、広報戦略に寄与するなど                 </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営や社内エンゲージメント、ブランド認知との連携を打ち出す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>非財務リターンと中長期経営方針の接続を整理</li> <li>統合報告書KPIとの整合を提示</li> <li>ESGスコアや統合報告書開示貢献を強調し、資本市場リターンとの関連性を説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「会社の未来価値への投資」として中長期的な経営アジェンダを、投資家が評価する視点で説明</li> <li>他社比較やESGリスク提示を中心に訴求する</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     例：「この領域で他社に遅れを取ることは、ESG評価が下がる経営リスクである」                 </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI進捗・学習点を報告し、現場課題抽出</li> <li>取組から得られた成果+改善策をセットで説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPI成果と学習点を事後評価して翌年度計画へ反映</li> <li>統合報告書等への反映</li> <li>取組から得られ知見の整理と共有</li> <li>成功事例の横展開と次期投資提案を明示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国の認証制度を活用し、承認材料として提示。ESG認定の裏付けを利用</li> <li>国の認定制度や認証基準との整合性を提示、外部「お墨付き」により社内決裁促進</li> </ul>

\*上記フロー図は、検討会委員・アドバイザー・自治体への個別ヒアリング内容から抜粋して作成したものであり実際のプロセスが必ずしもこの通りに進むとは限らない

## 7. 大企業が農山漁村で取組を持続する上での課題

大企業が農山漁村で取り組みを持続させる上での課題として「関係人口の確保」「事業性と社会性の両立」「外部ネットワーク形成」があげられる



受入側



中間支援  
組織



企業

	受入側	中間支援 組織	企業	
人材/ 体制			○	・ 地域で継続して活動できる人材の確保と活用
		○		・ 受入側との合意形成や企業側との調整・マッチングを担う人材の確保
		○	○	・ 地域と繋がりを持ち、現場のニーズを理解している人材の育成
	○	○	○	・ 担当者交代後も取組を継続するための知識の体系化と共有
組織の 活動			○	・ 事業性（収益を含む付加価値）と社会性（課題解決）の両立
		○	○	・ 取組の成功事例やナレッジの蓄積と活用
		○	○	・ 取組が創出した付加価値をインパクトとして可視化するとともに そのための指標を整備
ネット ワーク 形成		○	○	・ 事業継続のためのパートナー開拓（例：地方銀行、JAとの連携など）
	○	○	○	・ 連携拡大によるネットワーク構築（例：産官学連携コンソーシアムなど）
			○	・ 関連業界とネットワークを築き、他社との協業機会創出 （例：先行他社のノウハウ共有、他社の取組にアドバイザーとして参画）

## 8. 取組を持続させるためにはどんなアプローチが有効か

- 取組を持続させるために、「地域資源を活かした社会・経済的価値創造」「地域の関係人口を増やす体制づくり」「情報発信・社内外コミュニケーション」が有効なアプローチとなる
- 上記を円滑に進める上で「中間支援組織との連携」、「インパクト可視化」「インパクト創出証明書の活用」が重要となる

地域資源を活かした  
社会・経済的な価値創造



- 地域のキーマンと企業、中間支援組織が連携し、現場課題と企業の強みを相互に理解した上で事業を創出する
- 中間支援組織は多様な主体をつなぎ、双方が利益を得る新事業創出をコーディネートする
- 社内ベンチャーや副業・研修制度で地域人材関与・早期成功事例を作る

地域の関係人口を増やす  
体制づくり



- 受け入れ側・企業・中間支援組織が連携し、長期且つ持続的な人材確保体制を構築する
- 中間支援組織は戦略的パートナーとして長期協定・調整を推進。ブリッジ人材の育成
- 企業は部門横断的連携と社内理解の醸成を行い、地域関係スタッフの育成と社内における援農促進体制を整備する

情報発信  
社内外コミュニケーション



- 企業は、農山漁村での取組によって創出された付加価値の成果を、インパクトとして可視化
- 創出されたインパクトを社内外からの評価向上に繋げ、事業の持続化を図る
- メディアと連携して成果を発信し、地域内外の理解と継続的な関心に繋げる
- 中間支援組織は成功事例やナレッジの蓄積と活用、持続的なネットワーク構築による情報発信力を強化する

中間支援組織との連携

インパクト可視化  
インパクト創出証明書の活用

【参考】

現在行っている取組

- 地方銀行を中間支援とした案件形成
- 中間支援組織の役割や重要性の可視化（企業、自治体向け）

- インパクト創出促進・証明書制度創設検討会

手引き・論点集の方向性について

# 手引き/論点集の構成案

## 都市企業の農山漁村参入・継続に関する手引き — 地域課題の解決と持続的取組をめざして（仮）

1. 本手引き/論点集の目的、背景
2. 本手引き/論点集の構成
3. 企業の農山漁村参入によって受入側（地域・生産現場）が享受する利点
4. 農山漁村への参入により強化が期待できる企業側面
5. 企業の円滑な参入に向けて企業、中間支援組織、受入側がとるべき対応
6. 新規参入時に社内意思決定をスムーズに進める工夫と事例
7. 段階別社内意思決定プロセスにおける説明対象・訴求のポイント
8. 大企業が農山漁村で取組を持続する上での課題
9. 取組を持続する上で有効なアプローチ
10. それぞれのアプローチの実践と課題の整理
  - アプローチ①：地域資源を活かした社会・経済的な価値創造
  - アプローチ②：地域の関係人口を増やす体制づくり
  - アプローチ③：インパクト可視化と情報発信
11. 中間支援組織の役割、分類（仮）
12. 取組の継続に向けたポイントとまとめ

# 手引き・論点集の方向性

手引き・論点集では、全5回の検討会とヒアリングに基づき、大企業の農山漁村参入により得られる効果を踏まえ、参入および取組持続に向けた課題と対応策・アプローチ、実践におけるポイントを整理する

## 大企業の農山漁村に参入により得られる効果

農山漁村のコミュニティ維持や関係人口の創出等につながる取組は、地域基盤の存続や企業の事業の存続に直結する

### 地域・生産現場（受入側）

企業との協働は、受け入れ地域に中長期的な「関係人口」を形成し、持続的な「経済的価値」の創造に貢献する

### 大企業（参入側）

財務的価値（事業の存続）に加え、非財務的価値（ブランド価値や従業員のウェルビーイング向上等）も得ることが可能

## 大企業が農山漁村に参入・取組を継続する上での課題とアプローチ

### 企業が農山漁村に“参入”する上での課題

- ①地域社会への理解に基づく合意形成
- ②人材の確保と育成
- ③事業の収益性・持続性の確保



### 企業が農山漁村で取組を“持続”する上での課題

- ①地域資源を活かした社会・経済的な価値創造
- ②関係人口を増やし、育成する体制づくり
- ③非財務的価値を含む評価基準・手法の整備

## 参入に向けてそれぞれが対応すべきこと



企業



中間支援組織



受入側

## 参入取組を継続する上で有効なアプローチ



地域資源を活かした  
社会・経済的な価値創造



地域の関係人口  
を増やす体制作り



インパクト可視化  
情報発信

企業が農山漁村での取組を継続するための具体的施策