

企業による農山漁村への参入・取組の持続に関する

手引き・論点集

－ 地域課題の解決と持続可能な企業参画モデルの構築に向けて －



株式会社 Ridilover

農林水産省 令和7年度農山漁村振興交付金

地域資源活用価値創出推進事業（創出支援型）

目次

本手引き・論点集作成の背景と目的.....	2
本手引き・論点集の構成.....	6
1. 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.....	7
2. 農山漁村への参入により強化が期待できる企業側面.....	9
3. 企業の円滑な参入に向けて企業、中間支援組織、受入側が留意すべき点.....	11
4. 新規参入時に社内意思決定を円滑に進める工夫と事例.....	15
5. 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.....	18
6. 企業が農山漁村で取組を持続する上での課題.....	23
7. 取組を持続する上で有効なアプローチ.....	26
8. 事例で見る：取組を持続する上で有効なアプローチとその展開.....	29
9. インパクト可視化と情報発信.....	41
➤ 農山漁村における企業によるインパクト創出促進・証明書制度の概要の概要.....	41
➤ インパクト証明書の活用.....	43
➤ インパクト証明書の取得・活用の課題と対応策.....	45
10. 中間支援組織の役割と取組フェーズに応じた機能.....	48
11. 持続可能な企業参画モデルの構築に向けて.....	53

本手引き・論点集作成の背景・目的

■ はじめに

農山漁村では、地域全体で人口減少が続いており、食料安全保障の観点からも、農山漁村のコミュニティの維持・再生は喫緊の課題となっている。こうした課題に対応するためには、行政だけでなく、企業をはじめとする多様な主体が農山漁村の現場に参入し、地域と企業が実践的かつ効果的に連携できる仕組みを構築するとともに、具体的な案件形成を着実に進めていくことが重要である。農林水産省は、農山漁村の現場における課題解決を図るために「『農山漁村』経済・生活環境創生プロジェクト」を創設し、同じ問題意識を持つ関係府省庁、地方公共団体、民間企業、金融機関等が集結する「『農山漁村』経済・生活環境創生プラットフォーム」を通じて、農山漁村の課題解決に向けた官民共創の取組を推進している。

この一環として、企業が農山漁村の課題解決に取り組む際の案件形成プロセスや成功事例の要点を整理した「『農山漁村』課題解決実践要点集」が公開されており、通い・副業・物流といったテーマごとに、地域と企業の連携のポイントが示されている。また、農山漁村における企業の事業活動や資金拠出・人材派遣を促すため、事業や活動の結果として生じた社会的・環境的な変化や効果を「インパクト」として可視化するためのガイダンスが公開され、インパクトを生み出すアクティビティの整理が進められている。

さらに、企業の人材派遣等を通じた農山漁村への関与・貢献を一層促進し、特に社会的影響力の高い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ていくことを目的として、農林水産省は「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」を令和7年8月に設置した。本検討会は、既に農山漁村における取組の実績がある企業を中心に、中間支援組織や受入・協働実績のある自治体等で構成され、企業による農山漁村への円滑な参入に向けて受入地域・企業が対応すべきことは何か、また取組を持続する上での課題と対応策等について議論を重ねた。

本手引き・論点集は、この検討会の議論を踏まえ、「『農山漁村』インパクト可視化ガイダンス」及び「『農山漁村』課題解決実践要点集」で明らかにしてきた考え方を実装する上で重要となるポイントやノウハウを整理することを目的として作成したものである。「『農山漁村』インパクト可視化ガイダンス」及び「『農山漁村』課題解決実践要点集」では、インパクトの整理や案件形成プロセス、個別テーマごとの成功要因を明示（可視化）することを主な目的としていたため、企業による農山漁村現場への人材派遣や、取組を持続する際に直面する課題や、企業・地域双方の視点から整理すべき

事項について、細部まで触れられていない。本手引き・論点集では、既存ガイドンス等で言及しきれなかった詳細なポイントを補足し、企業が農山漁村の課題解決と自社の価値向上の両立を図れるよう、持続的な取組のための考え方と実務上の留意点を整理している。本手引き・論点集が、農山漁村の現場で取組を進める企業担当者のみならず、経営層、自治体、中間支援組織等の多様な関係者にとって、持続的な取組を検討・実践する際の一助となることを期待するものである。

■ 本手引き・論点集の活用方法

本手引き・論点集は、企業による農山漁村への参入及び持続的な取組を促進し、地域課題の解決と農山漁村の持続的な発展に資することを目的として取りまとめたものである。既に公表している「『農山漁村』インパクト可視化ガイドンス」及び「『農山漁村』課題解決実践要点集」と併せて活用することで、企業は、自社の目的や強みを踏まえた農山漁村への参入の意義を明確にしつつ、地域との対話を通じて具体的な案件形成を進め、その成果やインパクトを社内外で共有・発信していくことが期待される。

本手引き・論点集の活用にあたっては、第一に、経営層や関連部門において、農山漁村への関与が自社にもたらし得る効果を整理する際の「論点リスト」として参照することを想定している。企業が農山漁村での取組を位置付ける際に検討すべき視点を共有することで、経営戦略・人材戦略・サステナビリティ方針等との整合性を確認し、社内の合意形成を図る一助とすることができる。

第二に、現場で取組を担う担当者が、地域との協議やプロジェクト設計を行う際の「手引き」として活用することを想定している。本手引き・論点集では、企業と地域が対等なパートナーとして連携するための留意点や、取組の各段階において想定される課題と、その整理の仕方を示しており、担当者が地域との対話を進める際の共通理解の醸成に資するよう配慮している。

第三に、自治体や中間支援組織等が、企業との連携を企画・推進する際の参考資料として活用することを想定している。本手引き・論点集で示した協働に向けた留意点を共有することで、企業側と地域側の認識ギャップをあらかじめ把握し、双方にとって持続可能なスキームの設計や、担い手や役割分担の在り方を検討する際の一助とすることが期待される。

なお、本手引き・論点集は、特定のモデルや手法を一律に推奨するものではなく、農山漁村の多様な実情や企業ごとの目的・状況を踏まえ、各主体が自らの判断で活用することを前提としている。検討会と関連性のある事業や各地域の先進的な取組の蓄積を踏まえつつ、内容の充実や見直しを図っていくことを通じて、農山漁村における企業の持続的な取組が一層広がっていく事が期待される。

本手引き・論点集と併用をおすすめする資料



「農山漁村」インパクト可視化ガイドンス

https://www.maff.go.jp/j/nousin/nousangyosnn_sousei_pj/attach/pdf/impact-118.pdf



「農山漁村」課題解決実践要点集

<https://www.maff.go.jp/j/press/nousin/nousei/attach/pdf/250731-2.pdf>

■ 本手引き・論点集の内容の整理にあたり参照した検討会の概要

本手引き・論点集のもととなる検討会の「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。）では、全5回にわたり、企業による農山漁村への参入と取組の持続について、多角的な観点から議論を行った。また議論であがった論点を更に掘り下げる形で個別にヒアリングを実施した。

	検討会議論テーマ
第1回	<ul style="list-style-type: none"> 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 社内合意形成の推進と承認プロセス
第2回	<ul style="list-style-type: none"> 大企業の農山漁村参入による、受入側（地域・生産現場）が享受するメリットは何か 円滑な参入に向けて受入地域が対応すべきこと、企業が対応すべきことは何か
第3回	<ul style="list-style-type: none"> 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にはどんなアプローチが有効か
第4回	<ul style="list-style-type: none"> 企業が証明書を取得することで得られるリターンと、その活用方法 企業が証明書を取得・活用する上での課題と対応策は何か
第5回	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な企業参画モデルの構築に向けてできることは何か

「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」

参画委員・アドバイザー・自治体

<委員>

松橋 祐介	アサヒビール株式会社 マーケティング本部 High-Value & International Brands 部 部長
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 地域循環型ミライ研究所 所長
藤田 建次	NTT 東日本株式会社 経営企画部 地域循環型ミライ研究所 担当部長
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 暮らしづくり・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

<アドバイザー>

高橋 博之	株式会社雨風太陽 代表取締役社長
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 一次産業グループ グループマネージャー
小林 直樹	一般社団法人 Well-being in Nature 代表理事

<自治体>

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

(※敬称略・五十音順 尚、記載の所属・役職名は、いずれも検討会開催当時のもの)

本手引き・論点集の構成

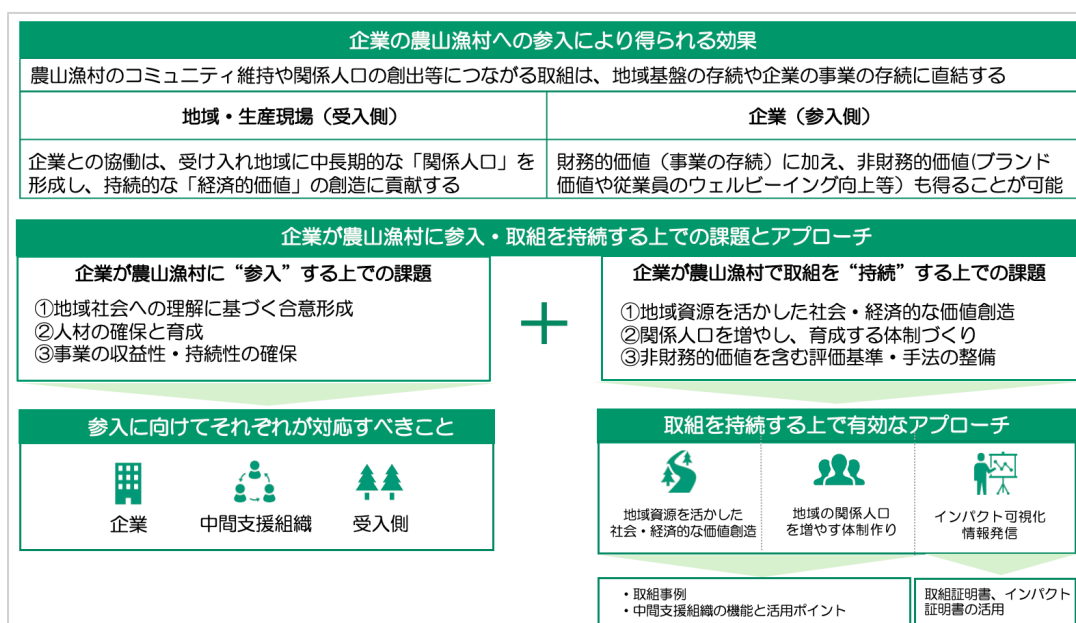
本手引き・論点集は、全5回の検討会における議論及び個別ヒアリングを踏まえ、企業が農山漁村に参入し、取組を持続する際に留意すべき点を、①期待できる・見込まれる効果、②参入・取組持続の課題、③課題への対応策・アプローチ、④取組事例と実践上のポイントという流れで整理したものである。

まず、企業の農山漁村参入によって、地域側では関係人口や中長期的な経済的価値の創出、企業側では財務的価値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、企業の競争力や中長期的な企業価値を支える無形の資産・効果を指す）の獲得が期待されることから、その「効果」を整理し、参入の意義を共有する構成としている。

次に、企業が農山漁村に参入する段階で直面しがちな課題（地域社会の理解に基づく合意形成、人材の確保・育成、事業の収益性・持続性の確保等）と、参入後に取組を中長期で持続する上での課題（地域資源を活かした価値創造、関係人口を拡大し、その関与の質を高める体制づくり、非財務的な価値を含む評価基準・手法の整備等）を、それぞれ明示的に整理している。

さらに、こうした課題に対応するため、企業、中間支援組織、受入側（地域・生産現場）がそれぞれの立場から取り組むべき事項を示すとともに、取組を持続するうえで有効な3つのアプローチと事例を提示している。これにより、読者が自社・自地域の状況を踏まえつつ、どの段階でこういった課題と向き合い、誰がどのような役割を果たし得るのかを俯瞰しながら検討することを想定している。本手引き・論点集は、各章で個別の論点や実践上の留意点を掘り下げること、企業と農山漁村の双方にとって、参入から取組持続に至るプロセスを具体的にイメージしやすい内容とすることを意図して

図1：手引き・論点集の構成



1. 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

企業の農山漁村参入によって受入側である地域・生産現場が享受し得る利点について、「生産者」「自治体」「住民」の三つの視点から整理する。

図2：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



まず、**生産者**にとっては、企業から派遣される人材との協働によって技術や知見がもたらされ、販路開拓や商品開発、業務プロセスの見直し等が進み、生産性や収益性の向上につながる可能性がある。また、企業との中長期的な関係構築により、事業の見通しが立ちやすくなり、後継者や新規就業者の受入れにとってもプラスに働くことが期待される。

次に、**自治体**にとっては、企業との協働が、地域振興や人口減少対策、関係人口の創出といった政策課題解決に向けた新たな手段となる利点がある。企業の企画力・発信力や資金・人材を活用することで、地域経済への波及効果（宿泊・飲食・物流、ふるさと納税の獲得等）を高めつつ、観光・ブランド価値の向上や情報発信の強化が期待される。さらに、地域外の視点による地域資源の再発見を通じて、従来の行政施策だけでは実現が難しかったプロジェクトの具体化や広域的な連携の推進が見込まれる。

また**住民**にとっては、企業人材との交流や新たな取組の展開、交流人口の増加を通じて、地域内での学びや働き方・関わり方の選択肢が広がるとともに、地域の活気創出や地域価値の再発見を通じて、地元への誇りや愛着の醸成につながる利点がある。こうした変化は地域コミュニティの維






持・活性化や、将来世代の定着・Uターン・Iターン等にも波及効果を持ち得ると考えられる。

以上のように、企業の農山漁村参入は、生産者・自治体・住民に対して、短期的には販路開拓やプロジェクト実施、交流機会の創出など目に見えやすい効果をもたらし得る取組である。他方で、中長期的には、関係人口の創出や担い手の確保、地域振興施策の高度化、住民の意識変容やコミュニティの維持・活性化といった、地域にポジティブな変化を促す可能性を有している。

2. 農山漁村への参入により強化が期待できる企業側面

企業による農山漁村への参入は、受入側だけでなく、企業自身にとっても複数の側面で強化が期待できる取組である。本節では、これらの企業側面について、五つの観点に沿って整理する。

図3：農山漁村への参入により強化が期待できる企業側面

強化の期待が見込める、主な企業側面	
1. 事業存続 	<ul style="list-style-type: none"> 農山漁村のコミュニティ維持や関係人口創出は、<u>企業の事業の維持・拡大に寄与する</u> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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<u>健康経営や人材育成</u>、多様性のある経験が得られる
3. 社会課題解決・CSR/CSV深化 	<ul style="list-style-type: none"> <u>農山漁村地域の多様な社会課題解決に貢献</u>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 	<ul style="list-style-type: none"> 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<u>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</u> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネス創出の基盤となる<u>地域ネットワーク・関係人口を構築</u>し持続可能な事業展開につなげる

まず、農山漁村への参入によって強化が期待できる企業側面として、**事業存続**が挙げられる。農山漁村のコミュニティ維持に資する取組、それに伴う関係人口の創出は、地域経済の安定や社会的基盤の強化につながり、企業の事業の維持・拡大に寄与する。また、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へと結びつく可能性がある。

次に、**人材育成・エンゲージメント向上**の効果も期待される。従業員は地域での取組を通じて多様な経験を積み、それがウェルビーイングの向上や健康経営の推進、人材育成にもつながる。また農山漁村での取組を社内外へ発信することで、採用力強化・離職率低下といった企業の人材力の底上げにもつながる。こうした経験は、社員の成長を促すとともに、組織全体のエンゲージメントや活力の向上にも寄与する。

さらに、農山漁村地域が抱える多様な社会課題の解決に寄与する取組は、企業の社会的責任（CSR）の実践につながる。また、自社の事業や強みと結びつけることで、社会価値と企業価値を同時に高める共有価値創造（CSV）の深化にもつながる。

企業による農山漁村への参入は、**企業ブランドの向上**にも寄与する。人口減少に伴い国内市場の縮小が避けられない中で、地域活性化への取組は、企業の事業に対する需要の確保やブランド価値の向上につながる。また、都市部にはない独自の地域資源や知的資本、文化的価値を発信することは、企業ブランドの向上において重要な要素となる。

加えて、農山漁村での取組は、農山漁村での**ネットワーク形成・信頼醸成**を後押しする。農山漁村での持続的な取組は、新規ビジネスの創出を後押しする地域ネットワーク形成や関係人口の創出につながり得る。こうした地域との関係性の深化は、企業の社会的信頼の獲得とともに、長期的な事業展開を支える。

以上のように、農山漁村への参入は、事業存続、人材育成、企業ブランドの向上、ネットワーク構築など様々な効果を企業にもたらす。次節では、これらの側面を踏まえつつ、企業が農山漁村に円滑に参入する上で、企業、中間支援組織、受入側それぞれが留意すべき点について整理する。

3. 企業の円滑な参入に向けて企業、中間支援組織、受入側が留意すべき点

本節では、企業の農山漁村への円滑な参入に向けて、企業・中間支援組織・受入側（地域・生産現場）の三者それぞれが留意すべき点を整理する。

■ 企業が留意すべき点

(1) 理解と合意の形成

企業が農山漁村への参入を円滑に進めるためには、経営層を含む社内関係者が、農山漁村の現状と課題、参入の意義やリスクを正しく理解し、共通認識を持つことが重要である。単発の社会貢献ではなく、本業との関連や人材育成、ブランド価値向上等との関係を整理し、持続的に取り組むものとして社内の合意形成を図ることが鍵となる。また、活動目的、関与の期間や頻度、成果指標等を社内であらかじめ定め、受入側と初期段階から丁寧に情報共有を行うことが求められる。参入を検討している農山漁村の地域特性や繁忙期、生活文化等を尊重しつつ、的確にニーズを把握することも重要となる。

(2) 体制構築

企業の農山漁村への参入が一過性の取組で終わらないようにするためには、社内に明確な担当部署や責任者を配置し、企画・調整・評価を行う体制を構築することが有効である。また、農山漁村における取組が人材評価やキャリア形成に適切に反映されるよう、研修制度含めた各種人事制度との連動を検討することが重要である。併せて、社内公募制度の活用や、参加者による学び・成果を社内でも共有・発信・表彰といった仕組みを整備することで、社内の理解向上と参加意欲を促す風土の醸成につながる。

(3) 連携の進め方

企業が個別に新規の受入先を開拓する場合、その地域の歴史的・文化的背景や、生産者・自治体・住民それぞれの主体のニーズを十分に把握することが難しい場面も想定される。このため、中間支援組織や自治体、金融機関等が有するネットワークやマッチング機能を活用し、地域課題の把握・整理や、適切な受入先の選定に関するサポートを得ることが有効である。活動開始後は、受入側との定期的な振り返りや対話を通じて、活動内容や進捗、期間等を柔軟に見直すことが重要である。また中間支援組織等との意見交換に加えて、地域を実際に訪れて視察や体験を重ねながら、担当者や組織として地域に参入していく姿勢を持つことが重要である。こうした関わりを通じて信頼関係が醸成され、企業が地域の一員として受け止められることで、将来的な事業展開や関係人

口の拡大につながる。

(4) その他の留意点（事業計画・設計）

農山漁村への参入にあたっては、自社の経営戦略やマテリアリティとの関係を踏まえた事業計画・設計を行うことが重要である。農山漁村での取組を通じてどのような社会的・経済的成果を目指すのかを明確化し、目的、対象地域・主体、期間、体制、必要なリソース等を具体的に整理しておくことが求められる。また、活動内容や成果を社内外でどのように共有し、企業の人材育成や採用、投資家・金融機関、地域との関係構築に結び付けていくかを、事業計画・設計の段階からあらかじめ検討しておくことが望ましい。こうした観点を織り込んだ計画とすることで、取組が企業にもたらす利点や意義が社内で理解されやすくなり、農山漁村での取組を中長期的に持続しやすい環境づくりにつながる。

■ 中間支援組織に期待される対応

(1) 理解と合意の促進

中間支援組織は、企業と農山漁村の双方の状況や意思を把握し、両者の「理解と合意」を橋渡しする役割を担う。地域課題や現場ニーズを企業にも理解しやすい言葉に「翻訳」し、企業側の目的・制約条件も整理した上で、双方が納得できる関係構築を支援する。また、活動開始前の段階で、企業と受入側の認識のすり合わせを行い、期待値や役割分担、リスク等について合意形成を促すことが、中長期的なトラブル防止にも寄与する。さらに、多様な主体の価値観やゴールイメージの違いを整理し、共通の目標設定や実行可能な形への落とし込みを図ることで、連携の初期段階における認識のずれを防ぎ、より円滑な協働につなげることが期待される。

(2) 体制構築と伴走支援

中間支援組織は、企業と地域の間立ち、構想段階から実施に至るまで一貫して支援する役割を果たすため、その機能を持続的に発揮できる体制整備が求められる。具体的には、企業の論理と地域の実情の双方を理解し、調整や「翻訳」を担うコーディネーター人材を配置するとともに、案件形成から実施、振り返りまでのプロセスを継続的にフォローする運営体制や情報共有の仕組みを整えることが重要である。取組開始後も単発のマッチングにとどめず、進捗確認や課題整理、振り返りの場を設けるなどの伴走支援を行うことで、企業・地域双方にとって無理のない運営を図りつつ、取組の実効性と持続性を高めることができる。

(3) 連携のハブ機能

中間支援組織は、「地域のプロ」として、企業・自治体・地域住民・農林漁業者・金融機関等の多様な主体を結び付けるハブとして機能し得る。地域側の課題やニーズ、既存のネットワークを把握しつつ、企業の強みや目的を踏まえたマッチングや調整を行うことで、地域側に過度な負担をかけることなく協働の枠組みを構築することが可能となる。また、補助金や地方創生応援税制（企業版ふるさと納税）等、関連する制度・資金手当に関する情報に通じている中間支援組織も多く、こうした外部資源の活用に関する助言や申請支援を通じて、取組の立ち上げや体制強化を後押しする役割も期待される。さらに、企業向け研修やフィールドワーク、交流イベント等のプログラム設計・運営を通じて、関係人口や人的ネットワークの形成を促進し、次の取組や他地域への展開へとつなげていくことが重要である。

■ 受入側（地域・生産現場）に期待される対応

(1) 理解と合意の整理

受入側が企業との協働を円滑に進めるためには、自らの地域や生産現場が抱える課題や将来像を整理し、「企業に何を期待するのか」を明確化することが重要である。とりわけ、農山漁村の現場においては、後継者不足や担い手不足、販路開拓や情報発信の課題など、具体的なニーズを言語化して提示することが、企業側との認識のずれを防ぎつつ、合意形成を進める上でも有効とされている。また、企業側の事情（派遣期間、スキルセット、業務上の制約等）を踏まえつつ、活動内容や成果への期待値、守秘情報の取扱い等について初期段階から率直に意見交換し、双方が納得できる役割分担や進め方について合意形成を図ることが求められる。




(2) 受入体制の整備

企業人材を受け入れるにあたっては、現場での指導役や窓口となる担当者の明確化、安全管理や労働環境の整備等、基本的な受入体制の構築が不可欠である。農林水産業の現場では季節や天候等による作業内容の変動が大きいいため、受入期間や業務内容について、企業側と事前にすり合わせを行い、状況に応じて柔軟に見直せるようにしておくことが望ましい。更に企業人材の経験やスキルを活かす観点から、現場作業に限らず企画や調整、情報発信等の業務も含めた役割を検討し、滞在環境や受入体制の整備を通じて、関係人口として持続的に関わりやすい環境を整えることが、中長期的な関係構築に資すると考えられる。

(3) 連携と情報発信

受入側が単独で企業と向き合うことが難しい場合には、自治体や中間支援組織、地域内の他の事業者等と連携し、「地域全体としての受入体制」を構築することが有効である。地域内の役割分担や、複数の受入先を束ねるコーディネート機能を活用することで、企業にとっても参加しやすく、地域側の負担も過度にならない枠組みを整えやすくなる。また、企業との取組の進捗や成果を、地域内外に向けて分かりやすく発信することにより、地域の魅力や取組の意義が共有され、新たな企業の参入や関係人口の拡大につながることが期待される。

図 4： 企業の円滑な参入に向けて企業、中間支援組織、受入側が留意すべき点

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
 企業	地域課題の理解と社内合意 <ul style="list-style-type: none"> 地域課題と現地のニーズを理解 農山漁村参入のメリットの整理、社内での合意形成 	社内体制・風土づくり <ul style="list-style-type: none"> 持続的な取組を支える体制構築 社員参加を促す制度・社内風土づくり 	中間支援組織との連携 <ul style="list-style-type: none"> 中間支援組織と連携して事業形成を進める 	事業計画・設計 <ul style="list-style-type: none"> 長期的関与・持続性を意識した事業計画策定 成果指標を設定し、活動を評価可能にする
 中間支援組織	企業と受入側の理解を助ける <ul style="list-style-type: none"> 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 	体制づくりに向けた課題の整理 <ul style="list-style-type: none"> 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 	受入側と企業の連携促進 <ul style="list-style-type: none"> 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 	中間支援組織同士の連携 <ul style="list-style-type: none"> 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
 受入側 <ul style="list-style-type: none"> 住民 自治体 生産者 	企業への理解と地域での合意形成 <ul style="list-style-type: none"> 協働する企業の強み・専門性を理解する 地域のキーマンの特定と合意形成 	受入体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> 人材確保 交通・宿泊などインフラ整備 意識面での障壁の解消 	中間支援組織との連携 <ul style="list-style-type: none"> 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入準備を進める 	地域内での情報発信 <ul style="list-style-type: none"> 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

■ 三者（企業・中間支援組織・受入側）協働による取組の深化

企業・中間支援組織・受入側は、それぞれの役割を踏まえつつも、継続的に対話・協働することで、農山漁村の課題解決と価値創造の両立を図ることが期待される。三者が共通のビジョンや目標を意識し、中長期的な関係構築を志向することは、取組の持続性を高める一つの有効な施策となり得る。また、行政の各種制度・施策、地方公共団体の施策等も活用しながら、好事例の横展開や学びの共有を進めることで、農山漁村における企業の参入と取組の持続が期待される。

4. 新規参入時に社内意思決定を円滑に進める工夫と事例

企業が農山漁村への参入を決定し、取組を推進していく上では、社内における意思決定プロセスが重要な鍵となる。特に企業においては、複数の部署や階層が関わるため、マネジメント層から現場担当者まで幅広い関係者の理解と協力を得る必要がある。本章では、企業が農山漁村への新規参入を検討する際に、社内意思決定を円滑に進めるための工夫を、「マネジメント層への伝え方」、「体制・組織づくり」の観点から整理する。

図 5： 新規参入時に社内意思決定を円滑に進める工夫と事例

伝える内容	マネジメント層への伝え方	体制・組織づくり
 取組概要と参入目的	<ul style="list-style-type: none"> 役員向け説明会では、①大義（参入目的・本業との整合性）②具体的な実行手段③リスクコントロールの3点を明確に説明 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
 短期・中長期リターン	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 管理方法に社外目線・第三者の視点を入れて説明する 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 協働とその相乗効果	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 パートナー企業のノウハウ、施設、ネットワーキング活用など、協働の利点を最大限活かす体制構築

* 検討会委員・アドバイザー・自治体への個別ヒアリングより抜粋

■ 取組概要と参入目的

マネジメント層に対しては、①大義（参入目的・本業との整合性）、②具体的な実行手段、③リスクコントロールの三点を簡潔に示すことが重要である。農山漁村への参入が、自社の経営戦略やマテリアリティとどのように結び付くのかを明らかにした上で、現地での活動内容や関与のスキームを具体的に説明することが求められる。マネジメント層が現地を直接肌で体感して理解を深めることが理想であるが、難しい場合には、最前線で携わっている関係者や参加社員ができるだけ現場の実情に即した形で伝えることが有効である。

意思決定を円滑に進める体制・組織づくりとしては、社員や部署ごとのメリットを説明資料に盛り込

み、定期的な社内勉強会等を通じて取組の有益性を共有することが有効である。また、複数部門合同のワークショップや 1on1 ミーティングなど、部門横断で対話できる場を設け、企画部門のみならず人事・サステナビリティ・事業部門等の関係者を早期から当事者化することが、合意形成の促進につながる。

■ 短期・中長期リターン

新規参入に係る社内調整を円滑に進めるためには、農山漁村での取組がもたらすリターンを、短期・中長期に分けて説明することが有効である。短期的には、調達リスクの低減や売上・収益の向上などの事業リターンを示し、中長期的には、自社商品や企業全体のブランド価値向上、地域との信頼関係構築といったブランドリターンを整理して伝えることが望ましい。併せて、人材育成・採用力強化・従業員のウェルビーイング向上等の人的リターンや、投資家・金融機関からの評価向上といった資本市場リターンについても、可能な範囲で指標や事例を用いて説明することが効果的である。

体制・組織づくりの面では、中長期的な観点を社内全体に発信し、社員が地域との関わりを自らのキャリアや働きがいと結び付けて捉えられるようにすることが重要である。その際、全社の経営計画・部署計画との整合を起点に、部長・課長級の決裁者や実施責任者を早期に当事者化し、農山漁村での取組が各部門の KPI や評価軸とどのように関係するかを明示することで、意思決定のハードルを下げるができる。

■ リスク管理

農山漁村への新規参入にあたっては、事業リスクやレピュテーションリスク等、想定されるリスクとその管理方法をあらかじめ整理し、マネジメント層に対してわかりやすく提示することが求められる。その際、社内の自己評価だけでなく、行政・自治体・研究機関・地方銀行等からの第三者評価や助言を踏まえた管理方針を示すことにより、客観性と説得力を高めることができる。

体制面では、リスク管理に関する責任部署や窓口を明確化するとともに、外部組織からの評価・助言を定期的に受ける仕組みを設けることが有効である。また、農山漁村の取組が単年度の収支だけでは評価されにくいことを踏まえ、社内ベンチャー・新事業制度・探索会計枠など、一定期間の試行と検証を可能とする制度的な「挑戦枠」を活用することも、リスクを管理しながら新規参入を進めるうえで有効な手立てとなる。

■ 協働とその相乗効果

新規参入に係る社内説明の際には、農山漁村での取組が自社単独ではなく、地域・自治体・中

間支援組織・他企業等との協働によって進められることを明示し、その相乗効果を具体的に示すことが重要である。とりわけ、事業部門や営業部門に対しては、本業分野での事業シナジー（新たな商品・サービスの開発、販路拡大、自治体との関係強化等）を明確に示すことで、協力を得やすくなる。連携パートナーとの共同プレスリリースや情報発信など、広報施策を含めた中長期のロードマップを提示することも、社内の理解促進に資する。

体制・組織づくりとしては、あらゆるステークホルダーとの「共創」を事業の中に位置付け、事業性と社会性の双方の観点から積極的に推進しやすい状況を整えることが重要である。先行・先進企業のノウハウ・施設・ネットワークを活用する仕組みを構築することで、労働力や各種コストを抑えつつ、迅速性と事業採算性を高めることができる。また、共創の輪を広げ、社会的評価や表彰等の外部評価を得ることは、社内調整の後押しとなり、マネジメント層への訴求力を高めるうえでも有効である。

5. 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

本章では、企業が農山漁村での取組を社内で企画し、意思決定を経て実施・継続していくプロセスを、「企画・稟議前後」「社内整合」「審議・決裁」といった段階ごとに整理する。各段階で想定される会議体・説明相手を明らかにした上で、その場面ごとに有効と考えられる訴求内容のポイントを示す。農山漁村での取組は多様な評価軸を有しており、単年度の採算性のみでは評価されにくい一方で、企業価値全体の向上、サプライチェーンの強靱化、地域との信頼関係の構築など、中長期的な効果が期待される。このため、各段階において「誰に」「何を」「どのように」説明するかをあらかじめ整理し、評価軸や指標を含めて一貫した訴求を行うことが重要である。

図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

	企画・稟議前後	社内理解促進	経営判断前	審議・決裁	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"> 事業計画や部門方針との整合を明示 目的、評価軸、効果仮説を稟議書等で可視化 探索的枠組み(挑戦枠や新事業枠)を伴う提案 短期ROI(費用対効果)の見通しを同時提示 	<ul style="list-style-type: none"> 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 <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 非財務リターンと中長期経営方針の接続を整理 統合報告書KPIとの整合を提示 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 	<ul style="list-style-type: none"> 「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 他社比較やESGリスク提示を中心に訴求する <p>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」</p>	<ul style="list-style-type: none"> KPI進捗・学習点を報告し、現場課題抽出 取組から得られた成果+改善策をセットで説明 	<ul style="list-style-type: none"> KPI成果と学習点を事後評価して翌年度計画へ反映 統合報告書等への反映 取組から得られ知見の整理と共有 成功事例の横展開と次期投資提案を明示 	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
<p>*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</p>							

■ 企画・稟議前後

想定される会議体・説明相手	<ul style="list-style-type: none">➢ 担当部署内の企画会議➢ プロジェクトチーム内ミーティング➢ 部門内のマネジャー層➢ 関連する他部署(営業、人事、広報、サステナビリティ担当等)との打合せ
---------------	---

訴求のポイント

企画・稟議前後の段階では、まず自社における農山漁村での取組の「位置づけ」について、新規事業、サステナビリティ施策、人材育成施策等のいずれとして位置付けるのかを明確にすることが重要である。その上で、事業リターン・人的リターン・ブランドリターンなどの評価軸ごとに、売上・粗利・費用対効果、ウェルビーイング指標や離職率・エンゲージメント、メディア露出や自治体との関係値といった指標の考え方を整理し、企画段階で期待される効果についてあらかじめ言語化しておくことが求められる。また、こうした整理を踏まえ、企画・稟議前の段階から稟議書等に「目的・評価軸・効果仮説(KPI/指標)」を明記できるよう準備しておくとともに、当該取組が既存の経営計画やサステナビリティ戦略、人的資本、経営方針等とどのように整合するのかを整理し、部門内で共有しておくことが社内合意形成を進める上で重要である。

■ 社内理解の促進

想定される会議体・説明相手	<ul style="list-style-type: none">➢ 関係部門横断の調整会議プロジェクトチーム内ミーティング➢ 人事部門(人材育成・副業制度・厚生制度等)との調整➢ 営業部門、マーケティング部門、広報部門等との調整
---------------	--

訴求のポイント

社内調整の初期段階では、関係部署を狭く限定せず、人材育成や社内副業制度、厚生制度等を所管する人事部門に対しても、農山漁村での取組の意義と KPI を丁寧に説明し、当該取組が企業目標にどのように寄与するのかを示すことが重要である。また、営業・マーケティング・広報等の関係部門に対しては、それぞれの業務にとっての短期的・中長期的メリットを具体的に示すことが有効である。例えば営業部門には自治体とのリレーション強化や、他事業への波及効果等を、マーケティング・広報部門には取材ネタや事例創出によるブランド価値向上、統合報告書等での情報発信案などがあげられる。さらに、農山漁村での取組は他事業と比較して、経済的効果が即座に見えにくい側面があるため、企業価値向上につながる別の評価軸を設定し、関係部門と共有しておくことも

有効である。併せて、中間支援組織等とも連携し、アドバイスの活用、商談同席やキーマン発掘、ブランド価値向上など社内関係部署にとっての具体的な有益性を明確にアピールすることが、円滑な社内整合促進を後押しする。

■ 経営判断

想定される会議体・説明相手	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営企画部門、サステナビリティ担当部門、人事部門等による事前審査 ➢ 経営会議(経営企画部門が取りまとめ、経営層が審議する場) ➢ 営層(取締役会等)への説明に向けた事前調整
---------------	---

訴求のポイント

経営判断部門の段階では、全社の経営計画や部署計画との整合を起点としつつ、部長・課長級(決裁者／実施責任者)を早期に当事者化し、自部署がオーナーシップを握る体制を明確にすることが重要である。その上で、経営層に対しては、短期的なコストや売上の議論にとどまらず、一定期間の投資によりサプライチェーンの強靱化やブランド価値向上を図り、結果として企業価値を向上させるといった「会社の未来価値への投資」として説明し得るストーリーを提示することが有効である。また、人的資本、サステナビリティ、地域との共創といった観点を踏まえ、投資家や ESG 評価機関から評価され得る資本市場リターンの視点も含めて説明することが有効である。さらに、農山漁村での取組は効果の顕在化に時間を要し、短期的な収益が小さくなる可能性が高いことを前提に、単年度利益偏重の状況においても実行可能となるよう、社内ベンチャーや新事業制度、探索会計枠等の制度的な「挑戦枠」を活用する方針を明示しておくことが望ましい。併せて、自社の統合報告書やサステナビリティ報告等において関連 KPI や事例を開示していく計画を示し、当該取組が社内の学習と社外への説明の双方に資するものであることを訴求することが重要である。

■ 審議・決裁

想定される会議体・説明相手	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営会議(中期経営計画フェーズ・年度経営方針策定フェーズ等) ➢ 役員会、取締役会等の最終意思決定機関
---------------	--

訴求のポイント

審議・決裁の段階では、まず意思決定の場において「大義（参入目的・本業との整合性）・手段・リスクコントロール」の3点を簡潔かつ具体的に説明することが重要である。大義としては、地域課題の解決、サプライチェーンの強靱化、人的資本の強化、企業価値向上への貢献等が想定され

る。また、手段としては、農山漁村での具体的な活動内容（人材派遣、研修、共同事業等）、関係人口の拡大、地域資源を活かした事業展開等が挙げられ、リスクコントロールとしては、投資額・工数の管理、先行企業との協働によるリスク分散、補助制度の活用等を整理して提示することが求められる。その際、農業従事者、自治体、中間支援組織等の現地関係者からのコメントやストーリーを可能な限り現場の実感が伝わる形で示し、現場との距離があるマネジメント層でも具体的にイメージしやすいよう工夫することが有効である。加えて、事業リターン・人的リターン・ブランドリターン等の評価軸ごとに、短期・中長期の目標と指標をあらかじめ整理し、単発の取組ではなく持続的な取組としてのロードマップを提示することが重要である。さらに、企業、自治体、大学等の共創パートナーとの連携により「あらゆるステークホルダーとの共創」を事業の中に組み込み、事業性と社会性の双方を高める構想を示すことで、リスク分散と事業拡大の可能性を示すことができる。社会的インパクトが認められた場合には、表彰やメディア露出等の社外からの評価が社内の理解醸成を後押ししうること、その後の情報発信や他地域展開等も含めた全体像として説明することも有効である。

■ 実施期中

想定される会議体・説明相手

- プロジェクト終了報告会議
- 関係部門横断の振り返り・評価会議
- 経営会議・役員会等での事後報告
- 必要に応じた社外向け報告・説明のための社内調整会議

訴求のポイント

実施期中の段階では、企画段階で設定した事業リターン・人的リターン・ブランドリターン等の評価軸ごとに、KPIの進捗状況や仮説の検証状況を定期的に共有し、社内の理解と支持を維持・強化していくことが重要である。その際、単に数値の達成度を報告するだけでなく、現地で得られた学びや想定外の効果、課題の兆候等も含めて、次の改善アクションにつなげるストーリーとして整理し、関係部門と共有することが有効である。また、農山漁村側の状況やニーズの変化に応じて、取組内容や目標値の見直しが必要な場合には、その理由と調整方針を明確に説明し、社内合意を得ながら柔軟に対応していくことが望ましい。

■ 終期における取組成果の評価

想定される会議体・説明相手

- 行政機関・自治体との協議・連絡調整会議
- 制度申請・認証取得に係る社内審査会議
- 中間支援組織、金融機関、大学等との連携検討会議
- 表彰・認証等を受ける際の社内報告・対外発信方針の検討会議

訴求のポイント

取組の終期段階では、国や自治体の制度、認証スキーム等を適切に活用することで、企業の農山漁村での取組が資本市場や社会からどのように評価され得るかを整理し、社内にわかりやすく伝えることが重要である。具体的には、認証の取得等が、ESG 評価やブランド価値向上、人材採用・定着といった観点でどのようなメリットをもたらすのかを説明するとともに、外部制度の要件に沿った形で自社の評価軸・指標を整理し直すことが求められる。また、中間支援組織や自治体、大学等との連携により、取組の社会的インパクトを第三者の視点から検証・可視化することで、社内の意思決定や今後の投資判断を後押しする材料となる点を訴求することが有効である。さらに、表彰や認証、メディア露出等を契機として、情報発信や他地域への展開、グループ内他社への横展開につなげていく中長期的なシナリオを示すことが望ましい。

6. 企業が農山漁村で取組を持続する上での課題

企業が農山漁村に参入し、地域資源を活用した事業や人材派遣等の取組を持続するためには、企業内部の体制・人材・採算性の確保だけでなく、中間支援組織や受入側（自治体・生産現場）との信頼関係構築と連携が重要である。本節では図7に沿って、これら様々な課題を「企業」「中間支援組織」「受入側」の三つの視点から整理する。

図7: 企業が農山漁村で取組を持続する上での課題

	 企業	 中間支援組織	 受入側	
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）

■ 企業の視点からみた課題

企業側の課題としては、農山漁村の具体的な課題やニーズの把握が不十分になりがちであり、自治体との案件形成のタイミングが合わないことで参画の機会を逃すケースがある。地域事業者や行政との関係が限定的な企業では、農山漁村の課題理解の「解像度」が低く、結果として取組の方向性や優先順位付けが難しくなる傾向がある。本業の枠組み内で地域参画を位置付けることが難しい企業では、非財務価値を追求するのは難しい側面があるため、従業員が自由に挑戦できる「社内ベンチャーチーム」や「公募制度」等を設け、小さな事業を積み上げながら社内理解と支援を得ていくことも一つの施策である。また、企業と農山漁村の双方を理解し、行政や地域組織との関係構築を担う「ブリッジ人材」の不足も課題である。このような「社会的リターンや資金の流れも理解しつつ、双方の課題や人材を結びつける役割を果たす」人材の育成は急務であり、中間支援組織との

連携はもちろん、企業内の地域人材の把握と育成による相乗効果が期待される。

また、人事異動によって企業や自治体の担当者が入れ替わり、連携協定の継続性が損なわれるリスクがあることも課題の一つである。異動により、関係性や共有していた背景知が途切れ、協定が形骸化したり、具体的な取組が停滞してしまう場合がある。そのため、長期の視点は持ちつつも、あらかじめ3年（例）など一定期間を区切って協定期間を設定し、その間にやるべき取組を明確にして「やり切る」設計とする方法も有効な施策である。

さらに、企業にとっては事業性と社会性の両立も、取組を持続する上での主要な課題である。短期的な事業性を優先するあまり、農山漁村での取組が中断となるリスクがある。農山漁村での取組は、その性質上、短期収益を出すことが難しい場合が多いという前提に立ち、構想段階から企業戦略との接続や中長期計画における位置付けを整理しておくことが重要である。また、取組によって創出されたインパクトを可視化するための指標を整備し、社会的・経済的な効果を具体的に示すことも求められる。

■ 中間支援組織の視点からみた課題

中間支援組織の視点からは、企業と地域の橋渡し役としての期待が高まる一方で、依頼の集中や人員不足により、対応可能な件数や地域が限られてしまうという課題がある。企業との関係を維持することは、地域に根ざした関係構築を促進するメリットがある一方、成果を示しながら理解を得ていく必要があるため、長期的な視点が求められる。地域の人材という観点からは、国際協力や地方創生など複数の分野の経験を持つ外部人材を、どのように地域に位置付け、企業との協働につなげるかも課題である。

また、企業による取組を持続していくためには、パートナー開拓やネットワーク構築が有効であり、その際に人材・資源・事業を的確に把握し、それぞれを結びつける役割を果たす中間支援組織同士の連携も期待される。

■ 受入側（自治体・生産現場）の視点からみた課題

小規模自治体では、人材確保や職員の離職が深刻であり、伴走支援や計画策定支援を担う人材を、県や外部機関が広域的に配置することが求められている。地域で活動できる企業人材の確保も急務であり、そのための仕組みづくりが課題となっている。

こうした人手不足に加え、人口規模の小さい自治体を中心に、職員の疲弊や、利害関係・地縁・血縁などの「しがらみ」によって意思決定が難しくなることも指摘されている。その結果、企業からの提

案に対しても、追加業務への懸念から消極的な姿勢となる場合がある一方で、担当者の課題意識と企業提案が合致すれば事業がスムーズに進む例もあり、課題整理とマッチングの仕組みづくりが求められている。

また、企業と地域の関係が長続きしない背景として、ボランティアベースの活動の限界があることも指摘されている。双方に利益をもたらす新たな事業を生み出すためには、農山漁村側の合意形成や企業との調整を担う人材の確保が不可欠であり、地域おこし協力隊や外部専門人材の活用が有効であるとされる。

加えて、自治体の担当者交代に伴う事業の縮小や停滞を防ぐため、企業との取組成果やノウハウの形式知化・ナレッジの普遍化を進めること、DX やデジタル人材の派遣による業務効率化を図ることなども、取組の持続性を高めるうえでの課題として整理されている。以上のように、企業・中間支援組織・受入側の三者はそれぞれ異なる課題を抱えつつも、相互に連携し合うことで、企業による農山漁村での取組の持続性や社会的価値を高めていく余地が大きいと考えられる。

7. 取組を持続する上で有効なアプローチ

企業が農山漁村での取組を一過性のものにせず、中長期にわたり持続させるためには、地域資源を活かした事業の組み立て方、関係人口を増やす仕組みづくり、そして取組の効果や意義を社内外に伝える情報発信の在り方が重要となる。本章では、こうした観点から「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づくり」「情報発信・社内外コミュニケーション」の三点を有効なアプローチに据え、その具体的な方向性を整理する。なお、本章ではアプローチの全体像と考え方を示し、それぞれの具体的な実践内容や課題の整理については、第10章にて詳述することとする。

図8：取組を持続する上で有効なアプローチ



(1) 地域資源を活かした社会・経済的な価値創造

地域資源を活かした社会・経済的な価値創造のアプローチは、農産物や水産物、森林資源といった一次産品に限らず、地域の自然環境や文化、暮らし方といった無形の資源も含め、それらを企業の知見やネットワークと組み合わせることで、新たな商品・サービスや体験価値を生み出していくことを目指すものである。このようなアプローチをとることで、地域側にとっては生産現場の維持や所得向上、自然環境の保全等につながり、企業側にとっては事業性と社会性を両立しやすくなるため、取組の持続性を高める効果が期待される。

このアプローチに基づき事業を立ち上げる際には、生産者・漁師・森林組合など現地のキーマンや自治体・地域金融機関・中間支援組織と連携し、地域の課題やニーズを的確に把握することが重要である。これら地域のステークホルダーとの交流を通じて信頼関係を構築し、その上で商品開発や市場調査、新たなサービスの実証等を行うことにより、地域資源を活かした事業の再現性と効果を高めていくことができる。

こうしたプロセスを支えるうえで、地域金融機関や NPO 法人、中間支援機能を持つ企業等の「中間支援組織」が、企業と地域の事情・ニーズを理解しつつ、双方をつなぐ役割を果たすことが有効である。長期的な視点に立った連携関係を構築することにより、企業の参入と撤退が繰り返されるのではなく、社会的インパクトを創出する取組が持続的に行われ、普遍化されることが重要である。

（２）地域の関係人口を増やす体制づくり

地域の関係人口を増やす体制づくりのアプローチは、現時点でその地域と関わりがない人達が、何らかの形で持続的に農山漁村と接点を持ち続ける仕組みを整えることで、地域と企業の双方にとって持続的なメリットを生み出すことを目指すものである。企業が地域や農山漁村に関わることを、社会全体のムーブメントとして広げていくことが重視され、とりわけ若手社員の地域貢献や SDGs への関心の高さを活かすことが有効と考えられる。

具体的には、援農支援やボランティア活動、地域をフィールドとした企業研修、副業制度やボランティア休暇、リモートワーク制度の活用などを組み合わせることで、社員が無理のない形で地域と関わる機会を持続的に提供する体制を整えることが有効である。これにより、現場の労働力確保や地域課題の把握が進むとともに、社員自身のウェルビーイング向上、離職率の低下、採用への好影響といった人的リターンが期待され、企業内での予算確保や社内理解の醸成にもつながる。

このような関係人口を増やす取組を推進する上でも、中間支援組織の活用が有効である。地域おこし協力隊や地方出身者ネットワーク、NPO、地方金融機関、中間支援機能を持つ企業等が、受入調整やプログラム設計、現地でのフォローアップ等を担うことにより、企業側の負担を軽減しつつ、地域側のニーズに沿った形で関係人口を増やしていくことが可能となる。これらの中間支援組織の役割や連携の在り方については、第 11 章において改めて整理する。

（３）情報発信・社内外コミュニケーション

情報発信・社内外コミュニケーションのアプローチは、企業が農山漁村における取組によって創出した社会・経済的価値を成果を「インパクト」として可視化し、その内容を社内外の多様なステークホルダーに分かりやすく伝えることで、取組の持続化につなげていくことを目指すものである。具体的には、

事業リターンのみならず、関係人口の拡大、社員のウェルビーイング向上といった人的なリターンも含めて整理し、指標や事例として見える形にすることが重要である。

企業は、可視化されたインパクトを、統合報告書やサステナビリティレポート、自社ウェブサイト、社内報等を通じて継続的に発信し、社会的な評価向上に結び付けることで、農山漁村における取組に対する社内外からの理解が得られ、結果として事業の持続化を図ることができる。併せて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つなげることも有効であり、企業版ふるさと納税や地方派遣制度等を活用した官民連携の「公式プロジェクト」として位置付ける際の後押しにもなり得る。

また、「農山漁村における企業によるインパクト創出促進・証明書制度」（令和 9 年度創設予定）を活用し、第三者の視点からインパクトを証明することで、企業の取組が資本市場や社会から評価されやすくなり、社内の意思決定やプロセスの明確化、新たな企業認知の後押しにもつながることが想定される。以上のアプローチは、単独で機能するものではなく、地域資源を活かした価値創造を進めながら、関係人口を拡大する体制を整え、その過程や成果を社内外に発信していくという循環をつくることで、農山漁村における企業の取組の持続性とインパクトを高めていくものである。

8. 事例で見る：取組を持続する上で有効なアプローチとその展開

本章では、第7章で示したアプローチ①「地域資源を活かした社会・経済的な価値創造」、及びアプローチ②「地域の関係人口を増やす体制づくり」を踏まえ、具体的な取組事例を挙げながら実践上のポイントを整理する。実際の現場では、地域資源を活かした事業に多様な主体が関わることで関係人口が増え、その関わりが新たな価値創造の契機となるなど、両者は相互に影響し合いながら循環的に作用している。そのため本章では、アプローチ①②を考察の軸として位置付けた上で、各取組の特徴と取組から学び得る示唆を取組持続のポイントとして整理する。

■ 事例1：収穫期の人手不足解消とブランド向上を両立する援農ボランティアツアー

概要

「ひろさき援農プロジェクト」は、日本一のりんご産地である弘前市における収穫期の人手不足という課題に対応するため、弘前で援農ボランティアを実施していたアサヒビール株式会社及びニッカウヰスキー株式会社からの企業版ふるさと納税を活用して株式会社JTB及び弘前市の4者の連携により発足し、全国から援農ボランティアを募集し、りんごの収穫作業等に從事してもらうツアーを実施している取組である。ツアー参加者は援農活動とともに、産地の食や観光も体験し、街や弘前りんご・シードル等への理解を深める構成となっている。

取組の特徴

本取組の特徴は、企業版ふるさと納税を活用して企業と自治体が長期的な枠組みを構築しつつ、援農ボランティアツアーという形で収穫期の人手不足に対応し、農家の負担軽減を図っている点にある。併せて、援農活動と産地観光を通じて弘前りんごやシードル等への理解を深め、参加者を弘前ブランドのファンからりんごの消費者へとつなげる設計となっている。受入側である弘前市は、農家との調整や、参加者に担ってもらう作業工程の切り出し、備品の準備などを担い、現場運営の円滑化を支えている。また、産地側の課題解決に資するツアー企画・募集・運営を旅行会社が担うことで、気軽に参加しやすい仕組みとなっている。

取組持続のポイント

企業版ふるさと納税等の制度を活用しつつ、企業・旅行会社・自治体がそれぞれの立場で取組の利点を認識し、役割分担を整理したスキームを構築することで、持続的な援農の仕組みを形成し得ることが示されている。また単なる労働力補完に留まらず、参加者の体験設計において産地のブランドストーリーとの接点を盛り込むことで、アプローチ①（地域資源を活かした価値創造）とアプローチ

②（関係人口拡大）の双方に資する取組となっている。さらに、ツアー企画・募集・運営を旅行会社及び自治体が連携して担うことで、ツアー内容に参加者の声をダイレクトに反映させ、さらにはツアー当日のイレギュラーな事態にも柔軟に対応することが可能となり、参加者の満足度の高さにつながっている点も、取組持続のポイントである。

事例 1

取組/プロジェクト名	ひろさき援農プロジェクト
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-5.pdf
参画・連携組織	アサヒビール株式会社 ニッカウヰスキー株式会社 株式会社 JT B 弘前市
取組概要	日本一のりんご産地である弘前市において、収穫期の人手不足という課題に対応するため、全国から援農ボランティアを募集し、りんごの収穫作業等に從事してもらうツアーを実施する取組
アプローチ	① 地域資源を活かした社会・経済的価値創造：りんご産業の人手不足解消を図るとともに、弘前りんごのブランド価値の向上や、ニッカシールド等のリブランディングに貢献。 ② 関係人口の創出：全国から参加者を募集し、援農活動と産地観光を組み合わせたツアーとして設計することで、弘前市と参加者との継続的な関係形成（関係人口の増加）を図っている。

■ 事例 2：企業研修を通じた棚田保全と人材育成・関係人口づくり

概要

NTT 東日本は、自社の人材育成と地域共創を目的として、新潟県十日町市の棚田地域をフィールドにした企業研修プログラム（十日町棚田研修）を実施している。農作業体験や棚田・集落に関するレクチャーに加え、地域課題を題材としたワークショップを組み合わせることで、参加社員が棚田農業の現状と地域課題を多角的に理解し、自社の事業や業務との接点を考える機会としている。地域側では中間支援組織等が、研修用農地や受入農家の調整、行政との連携などを担い、企業研修として運営しやすい枠組みを整備している。

取組の特徴

本取組の特徴は、棚田での農作業体験を「人材育成×地域課題解決・地域価値創造」の枠組みで設計している点にある。参加者は、現地での作業や住民との対話を踏まえ、地域課題を題材としたワークショップで「自社のビジョン・業務にどう活かすか」を検討し、人的資本経営やミッション・パーパスと結び付いた学びを得ている。また、中間支援組織が地域活動を通じて築いた行政・生産者との関係性を活かして企画・調整を担うことで、企業内の理解・評価を得やすく、都市側・地域側の参加者の間に「顔の見える関係性」を生み出している点も重要である。

取組持続のポイント

本取組は、棚田という地域固有の農業・景観資源を企業研修の場として活用することで、アプローチ①（地域資源を活かした価値創造）の視点からは、棚田農業と景観・多面的機能の維持に資する新たな価値を生み出している。企業側にとっては、人材育成や事業構想に資する場としての意義が明確であるため、継続実施や他部門への展開が検討しやすく、地域側にとっても研修用農地提供者やコーディネーターの育成を通じて受入体制の強化につながる。アプローチ②（関係人口拡大）の視点からは、都市部の企業人が棚田地域を訪れ、農作業や対話を通じて地域と直接関わることで、再訪や別プロジェクトへの参画につながり得る関係人口の候補を生み出している点が、取組を持続させる上でのポイントである。

事例 2

取組/プロジェクト名	NTT 東日本の十日町棚田研修
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-16.pdf
参画・連携組織	NTT 東日本地域循環型ミライ研究所、NTT 東日本グループ各社、里山パブリックリレーションズ、HOME HOME NIIGATA、十日町市、棚田地域の生産者等
取組概要	新潟県十日町市の棚田を舞台に、農作業体験と地域課題を扱うワークショップを組み合わせた企業研修を実施し、人材育成と棚田保全を両立する取組である
アプローチ	① 棚田という地域固有資源を研修フィールドとして活用し、生産基盤・景観・多面的機能の維持に資する価値を創出する取組である。 ② 都市部の企業人が棚田地域を訪れ、農作業や対話を通じて地域と継続的な関わりを持つ関係人口の裾野拡大につながる取組である。

■ 事例 3：大学生向け地方留学プログラム「青空留学」による人材育成と関係人口創出

概要

日本航空株式会社の社内ベンチャーと株式会社雨風太陽が開始した「青空留学」は、大学生が農山漁村の生産現場に長期的に関わる地方留学プログラムであり、企業、大学生、生産者の三者がそれぞれのニーズを持ち寄りながら地域で協働することをコンセプトとしている。大学生は、事前研修、生産者のもとで生活しながら地域との関係性を構築するフィールドワーク、課題と解決策の提案を行うブラッシュアップ、資金調達を含む商品開発や情報発信を行うアウトプットという一連のカリキュラムを通じて、地域課題に向き合いながら学びを深める。秋田県にかほ市の底曳網漁業の現場など、これまでに 8 つの自治体で生産現場での滞在・学びが行われている。

取組の特徴

本取組の特徴は、単なる短期訪問ではなく、事前研修から現地滞在、課題提案、商品開発・発信までを一貫した地域フィールドワークプログラムとして設計し、大学生と生産者が長期的かつ対等な

関係性を築くことを重視している点にある。企業は、航空ネットワークや企画・発信力といったアセットを提供し、学生にとっては「生命実感」を得られるリアルな現場として、生産者にとっては課題に伴走してくれる相手として、それぞれのニーズが交わる場をつくっている。本取組では、雨風太陽が生産者ネットワークを活かした受け入れ先の選定や地域側プログラム運営を担い、日本航空（JAL）が航空ネットワークや学生募集・移動設計・社員メンター派遣を担いつつ、両者がプログラム全体の企画・運営および課題解決・商品化支援において協働している点が特徴である。

取組持続のポイント

大学生等の若い世代が一定期間生産現場に入り込み、「生活」と「学び」を一体で設計することで、単なる体験にとどまらない深い理解と関係性を育む仕組みとなっている。また事前研修からアウトプットまでを通貫して設計することで、参加者の成長と地域の価値創出を相乗的に高めている。地域資源を活かした価値創造の視点では、フィールドワークを基盤とした商品開発や教育・研修事業を通じ、農山漁村との関係を社会的資産として社会性と経済性の両立を図っている。また、青空留学により多様な学生が持続的に地域と関わる機会を生み出し、関係人口の創出・拡大にもつなげている。こうした地域間交流を促進し移動する人口を増やすことは、日本航空にとっても地方路線の利用促進や就航路線維持につながるものであり、取組の持続性を支える要素となっている。

事例 3

取組/プロジェクト名	青空留学
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-8.pdf
参画・連携組織	日本航空株式会社、株式会社雨風太陽 地域の農業者・漁業者・林業者等、宿泊施設事業者ほか
取組概要	子どもと保護者が農山漁村地域に滞在して農業・漁業・林業等の体験を行う「地方留学」型の旅行体験を提供している。生産者との関係構築から課題解決策の提案、実施までを体験できる地域に根ざしたフィールドワークプログラムである。
アプローチ	① 地域資源を活かした社会・経済的価値創造：農山漁村の自然や一次産業の現場を教育旅行・観光コンテンツとして組み立てることで、地域側の課題解決、新たな収入機会と航空・旅行事業の需要創出につなげている。 ② 子どもと保護者の長期滞在を通じて地域とのつながりを深め、再訪や将来的な移住・関係人口化につなげている。

■ 事例 4：企業人による農繁期支援を創出する「daywork for Biz」の活用

概要

「daywork for Biz」は、東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）と Kamakura Industries が連携し、1 日単位で農作業支援ができる 1 日バイトアプリ「daywork」を活用して、企業人を含む多様な人材が農繁期の農業現場を支援する。自治体・JA・地域生産者団体などを地域パートナー、企業・自治体・大学等を法人パートナーとして位置付け、地域農家の求人募集と、個人や法人経

由の働き手をオンラインで結び付けることで、「農家側の外部人材受入拡大」と「1日単位の農作業支援による就農関心層の拡大」の双方を目指している。

取組の特徴

本取組の特徴は、農繁期の農業労働力確保という明確な目的のもと、1日単位で参加できる仕組みを用いることで、企業人を含む多様な人材が無理なく農作業支援に関われるようにしている点にある。農家が「daywork」を活用して求人を出しやすい環境（必要な時に必要な人数を1日単位で募集できる等）を整える一方、地域側では自治体やJA等が利用促進や受入体制整備を担い、企業側には法人用管理サービスを通じて社員の参加を後押ししている。さらに、農作業前後のストレス値測定など健康経営の観点も組み合わせることで、企業にとって地域産業維持への貢献と社員の健康・ウェルビーイング・エンゲージメント向上を同時に図る取組として位置付けられている。

取組持続のポイント

地域パートナーと法人パートナーの役割を明確にし、企業人の参加の場を設計することで、農繁期の人手不足への即効性のある対応と、就農関心層や関係人口の裾野拡大を同時に実現している。さらに、1日単位の両者のマッチングを可能にする「daywork」を活用することで、農家は農繁期の必要なタイミングに柔軟に人材を確保でき、企業側も社員の参加を管理・促進しやすくなっている。また、企業人の農作業参加を健康経営や人材施策とも結び付けることで、アプローチ①（地域資源を活かした価値創造）の視点からは農業の生産基盤維持・発展に、アプローチ②（関係人口拡大）視点からは企業人と地域との継続的な関わりに寄与する取組として社内外の理解を得やすくしている点が重要である。

事例 4

取組/プロジェクト名	daywork for biz を活用した企業人材による農業参画の取組
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-9.pdf
参画・連携組織	Kamakura Industries 株式会社、東日本旅客鉄道株式会社（JR 東日本）、参加企業、受入農業者・農業法人
取組概要	1日単位の農業バイトアプリ「daywork」を企業向けに展開し、企業人材が副業・兼業や研修の一環として農業現場に従事できる仕組みを構築する取組である。JR 東日本は沿線エリアの農業者と企業人材をつなぎ、農業労働力確保と地域交流人口拡大の実証を行っている。
アプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ① 繁忙期の農業人手不足解消を図りつつ、企業人材の参加を通じて農業経営の継続性を高め、沿線地域の活性化や関連サービス（交通・観光等）にも波及効果をもたらす取組である。 ② 企業人が1日単位で農業に関わり、その後も地域や生産者との関係を継続することで、地域にゆるやかに関わる関係人口を増やすことを目的としている。

事例 5：グループ店舗・空港などと連携した地域資源のプレミアム商品化・体験化

概要

エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社地域の多様な資源を活かした体験型プログラムやプレミアム商品の開発・販売を、グループの持つ都市部の販路で展開している。例えば泉州 DMO 事業では「食と歴史、伝統産業」をテーマとした体験型イベントや商品を共同で企画し、関西国際空港やグループ店舗等での販売・プロモーションを行っている。グループ店催事（北海道展、食祭テラス等）では、地域の魅力を発信する場として、百貨店・食品スーパー・ショッピングセンターといった多様な店舗形態を活かした「グループ店催事」を年間を通じて多数開催。地域と協働で企画したコンテンツを、都市側の発信力の高い場で提供することで、産地の販路拡大と認知度向上、自社グループの差別化を同時に目指している。

本取組の特徴

本取組の特徴は、地域資源を単なる原材料として扱うのではなく、「食と歴史、伝統産業」といったテーマのもとで、ストーリー性を備えたプレミアム商品やサービスとして再構成している点にある。百貨店や空港、グループ店催事といった場の特性を活かし、地域の魅力をわかりやすく発信しつつ、購入や現地来訪につながる導線を設計することにより、地域側にとっては新たな収入源とブランド向上の機会となり、企業側にとっては自社グループの販路・顧客接点を活かした事業展開となっている。

取組持続のポイント

地都市部の販路・発信力と地域資源を組み合わせることで、アプローチ①（地域資源を活かした価値創造）において再現性のある価値創造の仕組みを構築すると同時に、イベントや体験を通じて地域との接点人口を増やし、アプローチ②（関係人口拡大）にもつなげている。こうした「収益機会」と「関係づくり」を両輪とする設計が、取組の持続可能性を支えている。

事例 5

取組/プロジェクト名	<p>【イチ・ツー・オー リテイリング株式会社による取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・泉州 DMO 事業 ・グループ店催事（北海道展、食祭テラス等）
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-6.pdf
参画・連携組織	<p>1. 泉州 DMO 事業 泉州地域の DMO、大阪府、イチ・ツー・オーリテイリング株式会社／阪急阪神百貨店</p> <p>2. グループ店催事（北海道展、食祭テラス等） 各地域自治体・事業者、株式会社 JTB ほか連携事業者</p>
取組概要	<p>泉州 DMO 事業 「食と歴史、伝統産業」をテーマとした体験型イベントやプレミアム商品を開発し、関西国際空港や梅田本店などで販売している。</p> <p>グループ店催事（北海道展、食祭テラス等） 地域の魅力を発信する場として、百貨店部門で年間約 50～70 本、食品スーパー・SC で約 50 本の催事を開催。</p>
アプローチ	<p>① 地域資源を活かした社会・経済的価値創造：都市の小売チェーンが、百貨店・SC の販路や顧客接点を活かし、農山漁村を含む地域資源由来の商品やサービスを展開することで、産地の販路拡大と自社グループの差別化・ブランド価値向上を図る取組である。</p> <p>② イベントや体験を通じて地域と接点を持つ人を増やし、アプローチ②（関係人口拡大）にもつなげている</p>

■ 事例 6：親子地方留学による学びと関係人口を生み出す長期滞在プログラム

概要

株式会社雨風太陽による「ポケマルおやこ地方留学」は、子どもと保護者が農家・漁師などの生産者のもとへ親子で滞在し、農業・漁業・酪農等の体験を通じて食や自然について学ぶ地方留学プログラムである。滞在中、保護者はリモートワーク等を行うことも想定されており、働きながら地域で暮らすように滞在することができる構成となっている。

取組の特徴

本取組の特徴は、生産者の営みと自然環境そのものを「学び」のコンテンツとして位置付け、教育・観光・関係人口創出を一体的にデザインしている点にある。1週間程度の滞在期間を設けることで、親子が地域の暮らしや人間関係に深く触れることができ、単発の観光では得がたい関係性が生まれやすい設計となっている。生産者にとっては、体験プログラム・宿泊・食などを通じた新たな収入源を創出するとともに、自らの仕事の価値を参加者に直接伝える機会にもなっている。

取組持続のポイント

観光と教育を組み合わせ「学び」を軸にプログラムを設計することで、子ども・保護者双方に記憶に残る体験を提供し、中長期的な関係につながりやすい関わり方を創出している。アプローチ①（地域資源を活かした価値創造）との関係では、生産者が持つ自然環境や営みを教育・体験コンテンツとしてパッケージ化し、新たな収入源を創出している点で、地域資源を活かした社会・経済的な価値創造に寄与していると言える。アプローチ②（関係人口拡大）の視点では、親子が一定期間地域に滞在し、生産者や地域住民との交流を通じて継続的な関係を築くことを目指しており、都市部住民と農山漁村との間の関係人口を増やす取組となっている。

事例 6

取組/プロジェクト名	ポケマルおやこ地方留学
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-10.pdf
参画・連携組織	株式会社雨風太陽、地域の農家・漁師等の生産者、宿泊施設事業者ほか
取組概要	小学生等の子どもと保護者を対象に、農家・漁師などの生産者のもとへ親子で滞在し、農業・漁業・酪農等の体験を通じて「食べものの裏側」や自然について学ぶ地方留学プログラム。滞在中、保護者はリモートワーク等を行うことも想定されている。
アプローチ	① 地域資源を活かした社会・経済的価値創造：生産者が持つ自然環境や営みそのものを教育・観光コンテンツとしてパッケージ化し、新たな収入源（体験プログラム・宿泊・食）を創出している。 ② 関係人口の創出：親子が1週間程度地方に滞在し、生産者や地域住民との交流を通じて継続的な関係を築くことを目指しており、都市部住民と農山漁村との間の関係人口を増やす取組である。

■ 事例 7：スポットワークを通じた一次産業の人手不足対応と関係人口づくり

概要

株式会社タイミー（Timee）は、「ほしい時間の働き手が、すぐに見つかる」ことをコンセプトに、面接・履歴書なしで今働ける仕事をすぐに見つけるスキマワークアプリを提供している。2023年に農業専門チームを立ち上げて以降、日本全国で農業関連求人が急増し、2024年からは漁業・林業分野にも進出するなど、一次産業全体の人手不足解消に取り組んでいる。

取組の特徴

本取組の特徴は、アプリ上で1日単位・短時間の仕事を掲載することで、「今働ける人」と「今人手がほしい現場」を迅速にマッチングできる点にある。ワーカー側は、簡単なステップで応募し、即日入金仕組みにより参加しやすく、企業側は専用管理画面から短時間で募集開始できるため、繁忙期などに柔軟に人手を確保できる。また、タイミー自身の社員が実際に現場で農作業を体験しながら業務内容を学び、「水やり」「準備」「収穫」「出荷作業」といった形でスポットワークと相性のよい業務を切り出すことで、働き手が集まりやすい求人設計している点も特徴的である。

取組持続のポイント

一次産業の仕事を「一日を通して担う人材」前提ではなく、「切り出し可能な業務単位」に分解し、スポットワークとして提示することで、多様な人材が関わりやすい入口を提供している。また、農業・漁業・林業といった分野でのスポットワーク募集人数が短期間で大きく伸びていることから、デジタルプラットフォームを通じたマッチングは、アプローチ①（地域資源を活かした価値創造）の視点では生産基盤の維持・強化に寄与するとともに、アプローチ②（関係人口拡大）の視点でも、個人が一次産業と接点を持つきっかけを提供する有効な手段であることがうかがえる。

事例 7

取組/プロジェクト名	スキマバイトサービス「タイミー」による農業・林業・漁業スポットワーク
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-12.pdf
参画・連携組織	株式会社タイミー、一次産業の事業者（農業者・林業事業者・漁業者等）、自治体・JA・漁協等の連携先
取組概要	スキマバイトサービス「タイミー」を活用し、農業・林業・漁業分野に特化したスポットワーク案件を掲載・マッチングすることで、繁忙期の人手不足解消と、新たな働き手の確保を図る取組である。個人や副業希望者が短期間で農山漁村の仕事に従事できる仕組みを提供している。
アプローチ	① 地域資源を活かした社会・経済的価値創造：農業・林業・漁業の現場に、必要なタイミングで労働力を供給することで、一次産業の生産維持と収益向上を支えるとともに、新たな就労機会を創出する取組である。 ② 関係人口の創出：短期・反復的なスポットワークを通じて、働き手が特定の地域や生産者とのつながりを持ち、継続的な関わり（関係人口）へと発展することが期待される。

■ 事例 8：農山漁村フィールドを活用した健康経営・人的資本投資プログラムの開発・普及に向けた定量化実証実験

概要

一般社団法人 Well-being in Nature は、「自然と共生し健康で幸福度の高い働き方・生き方」の創造を通じて地方創生に貢献することを目的に設立された団体である。農山漁村の自然や農業の持つ健康効用を活かした心身ともに健康なワーク・ライフ・スタイルの開発・普及や、ストレス計測技術の研究・開発促進とその成果を用いた企業の健康経営支援などに取り組むべく活動している。自然や農業に触れる体験は、ストレス緩和に効果的であることは報告されているが、企業の健康経営・人的資本プログラムとして推進するには効果が定性的であり、企業に訴求しプログラムを普及させていくことが困難な状況である。そのため、会員企業 6 社・1 大学と連携し、自然や農業の持つ健康効用を定量化する「Well-being in Nature 可視化実証実験」を実施している。

取組の特徴

会員企業のストレス計測技術を用いて、会員企業の既存の自然や農業に触れるサービスのストレス緩和効果の定量化を行うところが特徴である。この定量化により、会員企業の既存サービスの拡大だけでなく、新たな企業の健康経営・人的資本投資プログラムの開発・導入の難易度を下ろすことができる。これは、参加者は農作業や自然の中での活動を通じて心身をリフレッシュし、自然と共生した暮らし方・働き方を考える機会を得る一方、企業にとっては研修や福利厚生として継続的に農山漁村に関わるプログラムを構築するための定量化である。また、ストレス計測によりプログラム前後の心身状態の変化を定量化・可視化することで、健康経営のプログラムとしての効果を客観的に示し、企業の経営判断の材料としての活用を目指す。

取組持続のポイント

農山漁村の自然や農業が持つ健康・癒しの効果を、企業の健康経営や人的資本戦略と結び付けることで、アプローチ①（地域資源を活かした価値創造）の視点からは新たなサービス・事業機会の創出を目指しつつ、アプローチ②（関係人口拡大）の視点からは社員が繰り返し地域を訪れる関係を築き得ることが窺える。また、ストレス計測等による効果の定量化・可視化を行うことで、企業側にとって投資対効果を説明しやすくなり、プログラムの持続や他拠点への普及・拡大を後押しする点も、農山漁村フィールドを活用した取組を社内で位置付けるうえで重要となる。

事例 8

取組/プロジェクト名	農山漁村フィールドを活用した健康経営・人的資本投資プログラムの開発・普及に向けた定量化実証実験
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-13.pdf
参画・連携組織	一般社団法人 Well-being in Nature、ヤンマーホールディングス株式会社、株式会社パソナグループ、TOPPAN 株式会社、カゴメ株式会社、自給自足カレッジ株式会社、株式会社イヴェア、国立大学法人滋賀大学
取組概要	ストレス計測技術を用いて、既存の自然や農業に触れるサービスのストレス緩和効果の定量化を行い、企業の社員に農山漁村のフィールドで心身の健康向上やキャリア形成に資する体験プログラムや、地域側の新たな担い手の育成や農業・農山漁村への関係人口の拡大に貢献するプログラムの開発に資するデータを取得する実証実験である。
アプローチ	<p>① 地域資源を活かした社会・経済的価値創造：農山漁村の自然環境や農業現場を「人的資本投資」「健康経営」のフィールドとして活用し、企業の人材戦略と地域側の人手不足・健康課題の双方に応える価値創造プログラムを開発するための実証である。</p> <p>② 関係人口の創出：社員が定期的に地域を訪れ、農作業や自然の中での活動を通じて地域との関係を深めることで、継続的に地域に関わる関係人口の拡大に寄与するプログラムを開発するための実証である。</p>

以上、本章では事例 1～8 を通じて、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」とアプローチ②「地域の関係人口を増やす体制づくり」が、現場の多様な実践の中でどのように連動し、好循環を生み出しているのかを整理した。これらの事例はいずれも、地域資源の捉え直しと、多様な主体の参加を促す設計を通じて、企業と農山漁村の双方にとって持続可能な関係を築こうとする試みであり、今後、他の地域や企業が取組を検討する際の具体的なヒントとなり得るものである。



コラム

企業×自治体連携でネイチャーポジティブ実現へ：尾鷲ネイチャーポジティブコンソーシアム

本コラムでは、複数団体でネイチャーポジティブ実現を目指す長期的連携の枠組みとして、尾鷲ネイチャーポジティブコンソーシアムを紹介する。自治体・自然保護団体・企業等が中長期ビジョンの下で協働する中間支援的プラットフォームの好例であり、尾鷲市が複数企業および日本自然保護協会（NACS-J）と連携して、ネイチャーポジティブ（生物多様性の回復と経済価値創出の両立）を推進するために発足した。参画主体は尾鷲市、日本自然保護協会に加え、株式会社 paramita、一般社団法人 Local Coop 尾鷲、三ツ輪ホールディングス株式会社、株式会社 FOOD & LIFE COMPANIES、ディップ株式会社、株式会社サカイ引越センター、日本エヌ・ユー・エス株式会社、八千代エンジニアリング株式会社など多様な企業で構成されている。コンソーシアムは、尾鷲市ゼロカーボンシティ宣言およびネイチャーポジティブ宣言を踏まえ、「地域と地球の生態系に資するゆたかな自然」「ゆたかな自然と人が共生する地域」「一次産業の担い手と移住者の増加」を軸とした 22 世紀のサステナブルシティを目指している。

本コンソーシアムの特徴は、第一に、「森・里・海」を一体のランドスケープとして捉え、生物多様性と人間活動を総合的に扱うランドスケープアプローチに基づいている点である。今後の活動は、①自然環境整備（森林ゾーニングと生物多様性指標づくり、森林整備や藻場再生等）、②環境負荷低減（再エネ・省エネの推進、人と自然が共生するまちづくりガイドラインの策定等）、③教育（一次産業の担い手向け教育プログラムや、気候変動時代を生き延びるための学びの場の創出）という三つの柱で進められる予定であり、自然資源の保全・再生と地域経済・人材育成を同時に視野に入れた枠組みとなっている。第二に、森林整備体験や企業・自治体・市民によるディスカッションを行う尾鷲ネイチャーポジティブアクション会議でのアクション宣言を背景に成立しており、今後もこうした場づくりを通じて、企業のネイチャーポジティブ経営の実践フィールドとして尾鷲を位置付けていく点が挙げられる。

このように、尾鷲ネイチャーポジティブコンソーシアムは、自治体・自然保護団体・企業等の複数主体が、長期的な環境・社会・経済ビジョンの下で協働するための協働基盤として位置づけられる。農山漁村における多様な取組を持続的に生み出し、相互に関連させていくためには、このような複数主体の連携と、それを支えるプラットフォーム整備も取組継続の有効なアプローチである。

	尾鷲ネイチャーポジティブコンソーシアム
参照 URL	https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-14.pdf
参画・連携組織	尾鷲市、公益財団法人日本自然保護協会（NACS-J）、株式会社 paramita、一般社団法人 Local Coop 尾鷲、三ツ輪ホールディングス株式会社、株式会社 FOOD & LIFE COMPANIES、ディップ株式会社、株式会社サカイ引越センター、日本エヌ・ユー・エス株式会社（JANUS）、八千代エンジニアリング株式会社 ほか
取組概要	尾鷲市の「森・里・海」を対象に、自治体・自然保護団体・企業等が連携して、生物多様性の回復と一次産業・観光・教育等の事業機会創出を同時に進めるネイチャーポジティブ型コンソーシアムである
アプローチ	<p>① 地域資源を活かした社会・経済的価値創造： 森林・河川・沿岸域（森・里・海）を対象に森林ゾーニングや生物多様性指標づくりを進め、森林整備や藻場再生等の自然環境整備を基盤としながら、一次産業や再エネ・省エネ、観光・教育プログラムなどの事業機会につなげることで、生物多様性の回復と経済価値創出の両立を図る取組である。</p> <p>② 関係人口の創出：「尾鷲ネイチャーポジティブアクション会議」等を通じ、協賛企業の社員や関心のある個人が尾鷲を訪れ、森林整備活動の体験やディスカッション、アクション宣言づくりに参加する機会を設けることで、企業人や市民が尾鷲の自然・地域課題に継続的に関わる関係人口となることを意図した取組である</p>

9. インパクトの可視化と情報発信

第7章で示したとおり、「インパクトの可視化と情報発信」は、企業が農山漁村での取組によって生み出した社会・経済的価値を「インパクト」として明確に示し、その成果を社内外のステークホルダーにわかりやすく伝えることで、取組の正当性や優先度を高め、持続を促す有効なアプローチである。インパクトの可視化と発信が十分且つ適切になされた場合、企業等による農山漁村での取組は「事業リターン」「ブランドリターン」「人的リターン」「資本市場リターン」などにつながり得る。そのため、取組がもたらすインパクトを可視化し、その成果を第三者の視点も踏まえて裏付ける仕組みが重要となる。本節ではその有効な施策の一つとして、農林水産省が検討・運営を進めている「農山漁村における企業によるインパクト創出促進・証明書制度」を取り上げ、その概要を整理する。

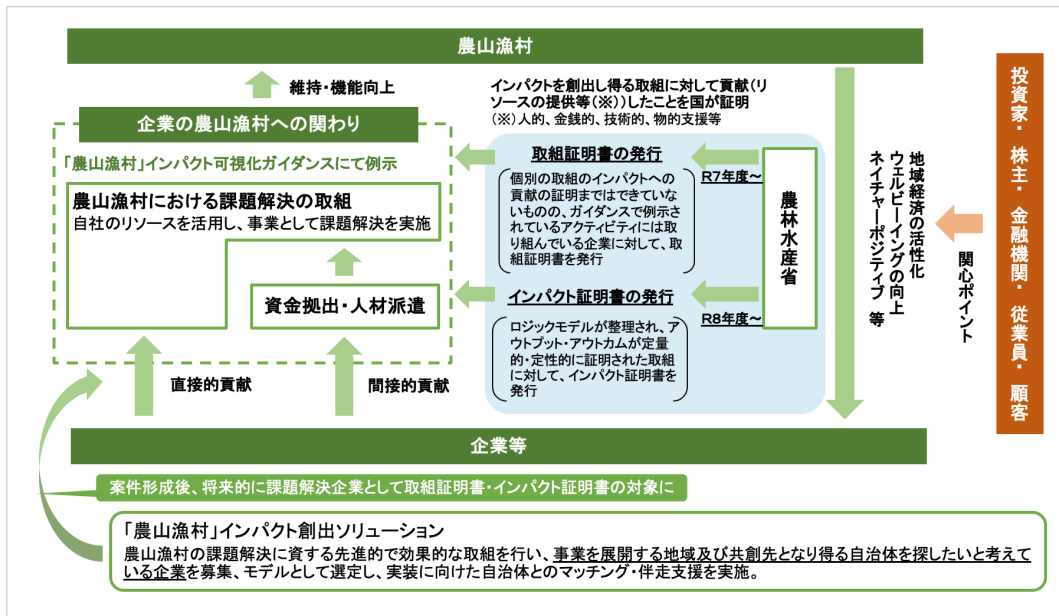
➤ 農山漁村における企業によるインパクト創出促進・証明書制度の概要

農山漁村では人口減少が進行し、地域の持続性が脅かされている。農業生産の基盤維持や食料安全保障の観点からも、地域の生産基盤強化・生活環境整備が不可欠である。一方、農林水産省は地域内における農村 RMO 形成や中山間地域 DX などを進めてきたが、人口の自然減が進む中でこれらに加えて地域外の多様な企業等の参画が必要であり、その一環として「『農山漁村』インパクト可視化ガイド」を策定したものの、依然として実際の取組や成果を外部に示す仕組みは改善の余地があるとされてきた。企業にとっては農山漁村での取組を統一的な観点から評価・証明する制度がないため、取組がステークホルダー（従業員・顧客・金融機関など）から適正に評価されず、資金調達・人材確保につながっていないという課題がある。こうした課題に対応するため、農林水産省は「取組証明書」と「インパクト証明書」の二つの証明書発行を検討・実施している。

取組証明書は、企業等の金銭的・技術的・人的なリソースを農山漁村の課題解決に活用している取組を国が証明するもので、企業等の農山漁村への参画を促進し、地域課題の解決に資する個々の取組を後押しする。（*令和7年10月取組証明書制度の運用開始）

インパクト証明書は、企業等が農山漁村の課題解決に向けて行う取組が、特定の社会的・環境的インパクトの創出につながることを証明するものである。また、インパクト測定・マネジメント（IMM）プロセスの確立状況などをもとに、専門的な観点から個別に評価・証明がなされる。これにより、企業等は本証明書を事業価値やブランド価値の向上や人材確保、資金調達などに活用することが期待されている。（*令和8年度運用開始予定）

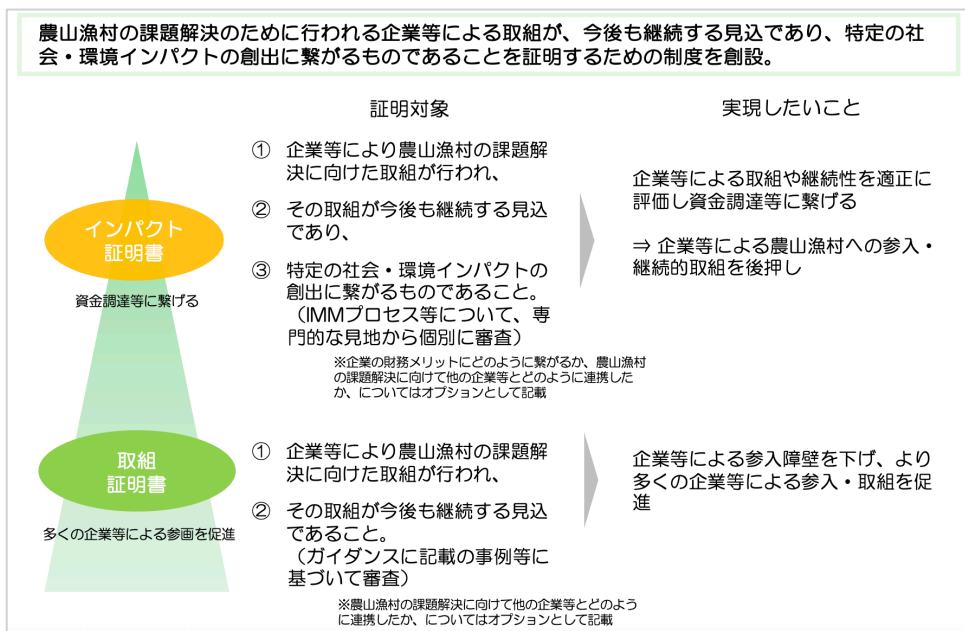
図9：取組証明書・インパクト証明書制度のイメージ



➤ 取組証明書・インパクト証明書の発行目的

取組証明書は、企業等が農山漁村の課題解決に向けた取組を行っており、今後も継続する見込みがあることを証明するものである。人材、ブランド、事業リターンといった観点で、企業等にインセンティブを付与し、個々の取組を後押しすることを主な目的としている。一方、インパクト証明書は、人材、ブランド、事業リターンに加え、取組が特定の社会的・環境的インパクトの創出につながることを証明対象とする。そのため、インセンティブに資本市場リターンを含む点に特徴があり、取組を資金調達等につなげることも視野に入れている。

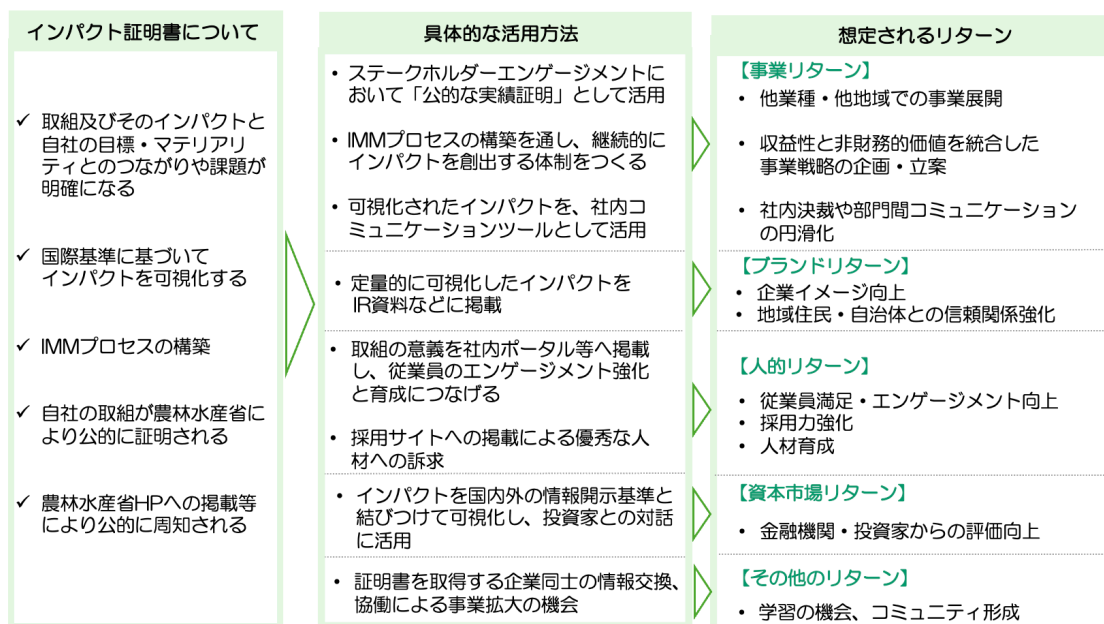
図10：取組証明書・インパクト証明書の証明対象と目的



➤ インパクト証明書の活用

取組証明書・インパクト証明書の取得によって企業が得られると想定されるリターンは、多岐にわたる。とりわけインパクト証明書は、取組が特定の社会的・環境的インパクトの創出につながることを証明し、ブランド力強化や人材獲得、資本市場リターンまでを見据えるなどリターンの範囲が広いため、本節では主としてインパクト証明書の活用により期待されるリターンを整理して提示する。

図 11：インパクト証明書の具体的な活用方法と想定されるリターン



● 事業リターン

事業リターンの観点では、証明書の取得の過程で取組の効果が定量的に整理されることで、社内決裁や部門間コミュニケーションがスムーズになり、投資や事業展開の後押しとなり得る。農山漁村が自社のサプライチェーンに含まれている場合、取組が公的に可視化されることで、仕入先からの評価向上と安定調達につながる可能性がある。また、他業種・他地域での事業展開においては、農山漁村での実績が一定の評価要素となり、新たな地域や領域への参入が円滑になることも期待される。さらに証明書取得は、事業性と社会性を統合した事業戦略の企画・立案を促し、地域課題の解決と企業価値の向上を両立させる取組を後押しする。

● ブランドリターン

証明書の取得により、企業イメージの向上や地域との関係強化が期待される。取組が農林水産省により公的に証明されることで、企業の社会的責任や地域貢献の姿勢が外部から認知されやすくなり、「サステナビリティや地域共創に取り組む会社」というポジティブな企業イメージにもつながる可能性がある。また、

地域住民や自治体との信頼関係が強化され、地域との連携や新たな取組の展開に資することが考えられる。

● 人的リターン

証明書は、企業の人材戦略において複数の効果をもたらす可能性がある。農山漁村での活動を通じて、従業員の満足度やエンゲージメントが向上し、組織全体の活性化や社員のウェルビーイングの向上につながる事が期待される。また、社会課題解決に取り組む企業としての姿勢が明確になることで、採用活動における訴求力が強化され、優秀な人材の獲得にもつながり得る。さらに、地域での実践的な課題解決経験を通じた人材育成の効果も見込まれる。証明書を取得した企業の社員が農山漁村に入り込み、地域の課題に共感しながら活動する姿を発信・表彰する仕組みと組み合わせることで、人材育成や健康経営、人的資本経営といった観点での効果が高まる事が期待される。

● 資本市場リターン

インパクト証明書は、企業の情報開示や投資家との対話において、有効な拠り所となり得る。IMM プロセスで設定した目標や戦略、指標・目標やマネジメントプロセスを自社のガバナンスやマテリアリティの要素の一つとして位置づけ、SSBJ や TNFD などの情報開示基準や GBF（昆明・モンリオール生物多様性枠組）や SDGs のような国際的な目標と紐づけることで、投資家との対話における具体的な説明材料となり、金融機関や投資家からの評価向上にもつながる可能性がある。一方で企業にとっては、インパクト証明書を既存の情報開示の枠組みとどのように接続し、自社の開示戦略の中でどう位置付けるかを整理することが、資本市場リターンへと結び付ける上で重要となる。また、国がこうした証明書制度を開始したことを評価機関等に説明し、「経済安全保障」「地方創生」「食糧自給率向上」といった国の重要テーマと紐づけて整理することで、機関投資家に証明書が対象とする課題や取組の重要性が理解され、資金調達や調達金利等の面でのベネフィットにつながることが期待される。

● その他のリターン

上記以外にも、証明書の活用によって複数の副次的な効果が見込まれる。具体的には、証明書の取得を契機とした企業間での情報交換や学習の機会、新たなコミュニティの形成などである。証明書取得のプロセスを通じて「他社の取組を学び合う」という横の広がりが生まれ、データ共有や指標作りにおける連携が進むことで、農山漁村における企業の取組全体の質的向上につながる可能性がある。さらに、証明書を取得する企業同士の情報交換や協働を通じて事業拡大の機会が生まれ、農山漁村における企業活動の共創的なネットワーク形成にも寄与し得る。

➤ インパクト証明書の取得・活用の課題と対応策

証明書の取得・活用にあたっては、企業側における運用体制の構築など、一定の対応が求められる。本節では、主な課題と対応策を「申請の際の課題」と「申請後の課題」に分けて整理する。

図 12：証明書取得の際の課題と対応

取組証明書	インパクト証明書	証明書申請の際の課題	企業の対応	政府の対応
✓	✓	<p><申請に向けた体制づくり></p> <ul style="list-style-type: none"> 申請準備のための複数社内他部署との調整と連携 現場レベルでの活動内容の把握やデータ整備 証明書の取得意義や目的を社内・外部ステークホルダーと共有・浸透 <p><工数・申請コスト></p> <ul style="list-style-type: none"> 取得に向け相当の工数を要する 	<ul style="list-style-type: none"> 担当部署の明確化 作業手順のマニュアル化 申請推進チームを設置してコミュニケーションを円滑にする 業界横断連携での指標・評価基準づくりや既存認証との連携により、重複作業を減らす仕組みを作る 	<ul style="list-style-type: none"> 証明書取得企業を対象とした「学び・対話の機会」の提供 コミュニティ形成の場の設計
✓	✓	<p><取組内容の整理と定量化></p> <ul style="list-style-type: none"> ロジックモデルの作成 社内外ステークホルダー間の評価軸整理 取組の定量化 	<ul style="list-style-type: none"> ガイダンスの活用 外部パートナーと共に評価項目を明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 証明書取得企業を対象とした「学び・対話の機会」の提供
	✓	<ul style="list-style-type: none"> インパクトの定量化 IMMプロセスの構築 	<p>IMMプロセスの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> 指標の設定と活用 <ul style="list-style-type: none"> 国際的なIMMフレームワークや事例を参考に、自社に合った指標設定を行う 管理体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> インパクト指標の進捗を定期的に管理・共有 定期的な報告・レビューサイクルを設け、毎期ごとに成果と課題を評価し改善策に落とし込む 専門チーム設置・外部専門家との連携 <ul style="list-style-type: none"> IMM推進部門やプロジェクトチームを設置 外部コンサルタントや専門組織と連携 社内教でワークショップや勉強会実施 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティ形成の場の設計 ガイダンスにロジックモデル、IMMプロセスの構築に向けた手法等を掲載

社内の運用体制の整備

証明書の取得にあたっては、社内での関係部署が多岐にわたり、担当部門だけでは対応しきれないなど、運用体制上の負担が課題となり得る。また申請において一定の工数を要するため、企業側が費用対効果を感じづらくなるおそれがある。対応の方向性としては、まず企業側で申請の窓口となる担当部署や体制を明確化するとともに、業界横断の連携により指標・評価基準や既存認証との連携を図り、重複作業を減らす工夫が求められる。証明書制度を運営する農林水産省は、申請における企業・自治体双方の負担軽減を図るため、企業間連携の場づくりや伴走支援体制の構築などを検討中である。

取組内容の整理と定量化

証明書の取得にあたっては、ロジックモデルの作成を通じて取組内容を体系的に整理し、定量的に把握することが求められる。企業側でも、自社のミッションとの関係を意識しつつ、既存の指標との連携を図るなど、過度な工数を避けながら説明可能性を高めていく工夫が必要となる。

図 13：証明書取得後の課題と対応

証明書取得後の課題と、企業・政府の対応		
証明書取得後の課題	企業の対応	政府の対応
<p><情報開示></p> <ul style="list-style-type: none"> 各種ガイドライン・情報開示基準との接続 (例：GRI、ISSB/SSBJ、TNFD等) 	<ul style="list-style-type: none"> 開示基準比較と情報整理の実践 <ul style="list-style-type: none"> ガイダンスを参照し、自社の情報開示体制・既報告内容とIMMプロセス策定過程における検討事項の特徴と共通点を比較する 既存証明内容や既報告項目をマッピングし、未開示分やギャップ部分を特定し、改善サイクルを組み込む 開示事例・公式ガイドラインの活用 <ul style="list-style-type: none"> 先行企業や関連業界団体の統合開示事例、各種ガイドライン公式例示（GRI索引の公開例、ISSB公開レポートなど）を調査・参照し、情報開示プロセスや文書構成の標準化を図る 専門部署・外部有識者のサポート活用 <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ担当部門・法務部門、必要に応じ中間支援組織・第三者評価を活用し、開示内容の信頼性・整合性を担保する 	<ul style="list-style-type: none"> ガイダンスに「各種ガイドライン・情報開示基準との接続」の説明を含める ガイダンスに参考事例を含める 証明書取得企業を対象とした「学び・対話の機会」の提供 コミュニティ形成の場の設計
<p><取組のモニタリング></p> <ul style="list-style-type: none"> 取組をモニタリングする体制づくり (例：誰が、どのように、どんな頻度で実施するのか) 	<ul style="list-style-type: none"> 責任部署の明確化と担当者の選定 モニタリングプロセス・頻度の設計 データ収集・分析・記録の仕組み化 第三者による定期的なレビュー・検証 改善サイクルとの連携 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局のサポート内容を整理

情報開示基準との接続

証明書の取得後は、ISSB/SSBJ、TNFD、GRI といった情報開示基準との関係を整理し、自社の開示内容との接続を図っていくことが求められる。農山漁村での取組が本業やマテリアリティに直接含まれない企業においても、自社のミッションや戦略との関係性を丁寧に整理し、そのストーリーを開示の中で分かりやすく位置付けていくことが重要となる。その際には、先行企業の事例等も参考にしつつ、専門部署や外部有識者の知見も得ながら、開示プロセスと文書構成の標準化を段階的に進めていくことが望まれる。

取組のモニタリング

農山漁村での取組については、その成果や課題を継続的に把握していくための社内体制の検討も求められる。責任部署や担当者の役割分担を整理し、取組状況を定期的に確認するプロセスや、関係するデータの収集・整理の方法をあらかじめ共有しておくことが有効と考えられる。また、各社の体制やニーズに応じて、必要に応じた外部からの評価・助言の機会も活用しつつ、そうした情報を踏まえて取組内容の見直しや改善につなげていくことが望ましい。

資本市場リターンへの道筋

インパクト証明書の取得・活用に当たっては、社内の運用体制の整備や、取組内容の整理、一定の定量把握、情報開示基準との接続、継続的な状況把握といった一連のプロセスを通じて、農山漁村でのインパクトが自社の戦略や価値創造とどのように関わるのかを可視化していくことが重要となる。とりわけ、農山漁村が自社のサプライチェーンに直接含まれていない企業においては、農山漁村での取組が売上やキャ

ツシフロー、リスク低減、人材面などにどのような形で波及し得るのかを整理し、非財務的な価値や中長期的な意義も含めたストーリーとして投資家や社会に伝えていく姿勢が求められる。一方で、証明書制度側においても、評価機関等への周知や行政面でのインセンティブ付与、ガイダンスやマニュアルの充実、ロゴ等を通じた証明書のプレゼンス向上、自治体向け説明資料の整備などを進めることで、証明書の社会的認知を高めつつ、資本市場リターンとのつながり方をより具体的に示していくことが期待される。

< 取組証明書・インパクト証明書に関する情報とお問い合わせ先 >

農村振興局農村政策部農村計画課農村活性化推進室

担当者：企画班

代表：03-3502-8111（内線 5444）

ダイヤルイン：03-6744-2141

< 参考 >

「令和7年度農山漁村振興への貢献活動に係る取組証明書」詳細はこちら

https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/torikumi_certificate.html

「農山漁村における企業によるインパクト創出促進・証明書制度創設検討会」

https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/certificate.html

10. 中間支援組織の役割と取組フェーズに応じた機能

■ 企業と地域をつなぐ中間支援組織

これまでの章で整理してきたとおり、企業による農山漁村での取組は、地域課題の解決と企業の価値向上の双方に資する可能性を有する一方で、参入・持続の各段階において共通する課題が存在している。企業側では、地域との接点や相談先が分からないこと、現地事情を理解しつつ伴走できる人材の不足、社内における合意形成や承認プロセスの難しさ、事業性や中長期的なリターンが見えにくいことによる持続性への不安などが指摘されている。他方、地域・生産現場側では、企業の参入を受け入れて協働を進めるための体制やノウハウが十分でなく、期待する役割や地域内での合意形成・調整の在り方が整理されないまま取組が始動し、結果として双方に過度な負担が生じるケースがみられる。さらに、人口減少や財政制約、職員数の減少等を背景として、受入側（地域・生産現場）が個別の取組に深く関与し、継続的な調整を担うことが難しくなっている状況もある。

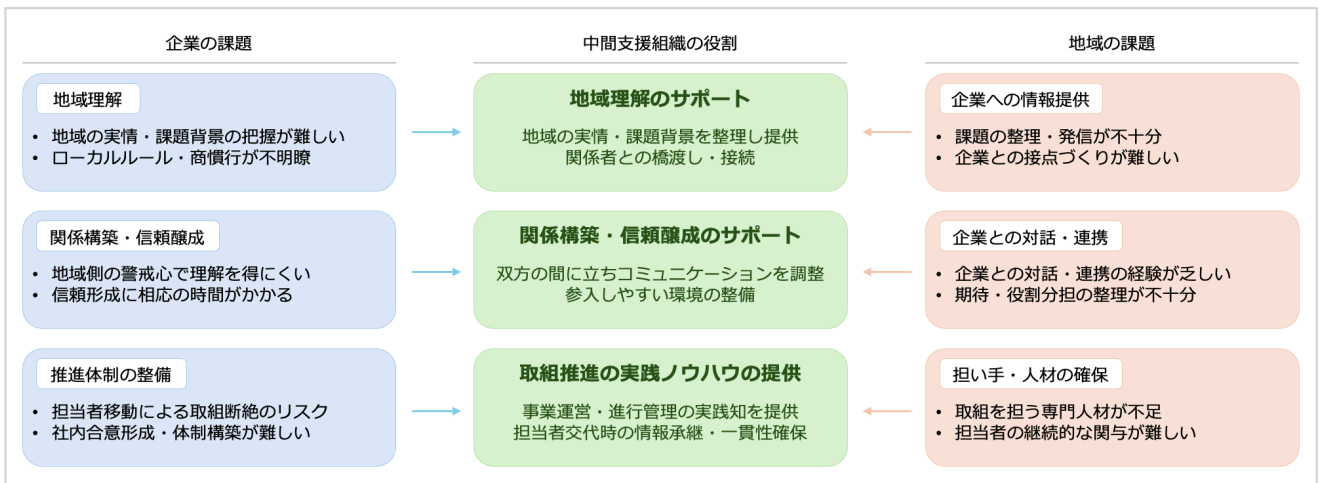
このように、企業の参入意欲や地域・生産現場側の期待が存在していても、双方の意図や制約を的確に「翻訳」しつつ、構想段階から実行、継続、成果の可視化に至る一連のプロセスを支える仕組みが不足していることが、構造的な課題となっている。

こうした課題に対する対応策の一つとして、企業と地域の間立ち、連携を支える中間支援組織の活用が挙げられる。中間支援組織は、地域理解や地域との関係性構築、関係者間の調整や役割分担の明確化をサポートするなど、企業による農山漁村での取組の持続を下支えする存在となり得る。本章では、同組織が担う役割や取組の各フェーズに応じた役割について要点を整理することとする。

中間支援組織の役割

中間支援組織と一言で言っても、その形態や活動領域、得意とする分野、関与の仕方は多様である。地域支援事業を展開する営利企業、地域商社、RMO（地域運営組織：住民が主体となって地域課題に取り組む組織）等の地域に根差した企業や非営利組織など、多様な主体が該当し得る。ここでは、中間支援組織を「企業と地域の間を取り持ち、地域・企業双方の視点から、企業の地域参入から取組の推進までを支援する組織」と定義し、その役割をまとめる。

図 14：中間支援組織の役割：企業・地域の課題への対応



① 地域理解のサポート

中間支援組織は、地域に根差した活動を通じて築かれた信頼関係と深い地域理解に基づき、表面的な課題整理にとどまらない情報を企業に提供する。具体的には、地域固有の資源や風土、課題の背景に関する知見を共有するとともに、地域内に存在する利害関係や過去の経緯、連携を阻む潜在的な障壁などを丁寧に伝える。また、地域の関係者ネットワークを活用し、企業と地域の円滑な接続を支援することで、企業が地域の実情を踏まえた効果的な取組を行えるよう後押ししている。

② 関係構築・信頼醸成のサポート

中間支援組織は、地域の信頼を得た存在として企業と地域の間に立ち、企業に対する地域側の警戒感を和らげ、参入しやすい環境を整える。具体的には、企業が持つ技術・知見を地域に参入しやすい形に調整したり、地域側が抱く不安や懸念を的確に把握し企業へ共有するとともに、地域に過度な負担がかからない役割分担や体制設計を支援する。また、企業が地域に受け入れられやすい基盤を整え、企業が有する技術や知見を地域の実情に即した形へと調整・再設計することで、持続的な協働関係の構築を後押しする。

③ 取組推進の実践・ノウハウの提供

中間支援組織は、官民連携事業に関する知見や、複数の地域プロジェクトを通じて蓄積した運営ノウハウを活かし、企業側の現場対応負担を軽減しながら、地域での取組を持続・発展させる。具体的には、補助金・委託事業等の制度情報や実践的な知見を提供するとともに、進行管理、リスク対応、関係者間の調整を担う。また、企業担当者の異動時にも取組の背景や経緯を持続的に

保持・共有し、取組の属人化を防ぐことで事業の一貫性と持続性を確保する。さらに、現地における取組の実現可能性と持続性を高め、企業が地域とともに安定的な形で事業を推進できるよう支援している。

このように、中間支援組織は、いわば「地域のプロ」として、企業の地域参入を多面的に支える存在である。企業は中間支援組織と連携することで、地域理解の促進、関係構築の円滑化、取組の推進及び持続性確保といった面で、単独では困難な課題を克服することが可能となる。

■ 取組フェーズに応じた中間支援組織の機能

企業が農山漁村へ参入し取組を推進していくプロセスは、地域の調査・検討から始まり、体制の構築・立ち上げを経て、事業の成長・拡大へと段階的に進展する。各フェーズで企業が直面する課題は異なり、それに応じて中間支援組織の役割も変化する。そこで、取組のプロセスを「フェーズ1：検討・調査期」「フェーズ2：準備・立ち上げ期」「フェーズ3：成長・拡大期」の3段階に区分し、それぞれにおいて企業が抱えやすい課題を整理する。

図 15：フェーズに応じた中間支援組織の機能

	フェーズ状態	企業の課題	中間支援組織の機能
フェーズ 1 検討・調査期	<ul style="list-style-type: none"> 地域における事業の可能性を検討している状態 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の課題・ニーズが不明確 自社のノウハウ、強みを活かせるかが不明 地域との接点不足 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の実情を理解した上で企業との合意形成を行う 企業と地域を直接つなぎ相互理解を深める 企業内部の体制・文化を整備する
フェーズ 2 準備・立ち上げ期	<ul style="list-style-type: none"> 地域事業の本格的な検討、準備を行っている状態 活動・事業に着手し始めた状態（実証活動含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の協力者や連携先の不足 地域事業のノウハウの不足 継続事業とするための社内理解が不十分 地域の人や団体の協力が部分的、限定的 予算、人等のリソースの不足 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の主体をまとめチーム化する 企業側の負担を軽減する 持続的な取組基盤を整える
フェーズ 3 成長・成熟拡大期	<ul style="list-style-type: none"> ある程度事業が継続できて、安定してきた状態 今の事業をベースに深化、横展開を考えている状態 	<ul style="list-style-type: none"> 継続性を担保するための収益率の向上 顧客やサービス領域を拡大 拡大に向けた社内の協力体制構築や理解促進不足 新たな地域や課題に取り組むノウハウ不足 予算、人等のリソースの不足 	<ul style="list-style-type: none"> 地域内の人間関係や産業構造への深い理解を基軸にした取組の拡大 標準化された手法を活用した広域展開 補助金・認証取得を通じた地域内信頼の確立 取組の拡張と高度化を主導する戦略的パートナー

フェーズ1（検討・調査期）では、企業が農山漁村への参入可能性を探り、取組の方向性を定める段階である。このフェーズでは、地域との具体的な接点がないまま構想が先行することが多く、地域課題の背景や自社ノウハウの活用可能性を十分に把握できないまま実行可能性や地域側の受容性を見極めきれずに停滞するケースも少なくない。このフェーズにおいては、前節で述べた①地域理解のサポートや②関係構築・信頼醸成のサポートが重要になってくる。

本フェーズにおいて中間支援組織との連携は、企業にとって最初の「地域への入口」である。単に地域課題を紹介するだけでなく、その背景にある産業構造や住民の価値観、これまでの取組の蓄積といった文脈を整理し、企業が地域を正確に理解できる環境を整えることが重要である。さらに、地域の実情を踏まえた合意形成を起点に、実践と検証を繰り返しながら次段階の施策へと接続する流れを作り、企業と地域の関わりを一過性に終わらせない「仕組みづくり」につなげる。加えて、他社・他地域の事例学習や地域実態の理解を促すサポートを提供し、社内での官民連携や地域づくりに関わる部門の立ち上げ、人材育成、文化醸成といった体系的な内部整備を支援することも、中間支援組織が担う重要な役割の一つである。

フェーズ 2（準備・立ち上げ期） は、フェーズ 1 で築いた地域理解と関係構築を基盤とし、取組の体制整備を行い具体的な活動の開始に移行する段階である。構想段階では見えていなかった現実的な課題が顕在化し、取組の内容や進め方に応じた個別の対応が求められるフェーズでもあり、前節で記述した役割の中では特に②関係構築・信頼醸成のサポート③取組推進の実践ノウハウの提供が求められる。自治体や地域組織では、人材・人手の不足から新たな取組に専任の担当者を置くことが難しく、既存業務への対応も重なることで、取組に関与するステークホルダーの連携体制が十分に整っていないケースが多い。中間支援組織は、こうした状況において地域内で企業連携に関心を持つ主体を把握・集約し、役割分担と責任の所在を明確にしながらチームを形成し、安定した連携体制を整える役割を担う。また本フェーズにおいて企業側では、予算の確保・取組の商品化・社内への説明という複数の課題が企業に集中しやすい。農山漁村での取組に関する知見・経験が乏しい企業にとって、取組をどのように事業として成立させるかの見通しが立たない場合が多く、さらに、予算や人材等の経営資源が限られる中で地域での取組を本業や中長期的な経営戦略に位置づけるための社内理解を得ることも大きな課題となる。中間支援組織はこうした課題に対し、企業側の負担を軽減する役割を担う。

フェーズ 3（成長・成熟拡大期） は、フェーズ 2（準備・立ち上げ期）で整えた事業基盤を前提として、取組の深化・他地域や他部署への展開を志向する段階である。フェーズ 2 までの「取組の推進・持続」という目的から、「取組の拡大」「取組の高度化」という目的へと移行する時期と位置づけられるため、中間支援組織はより戦略的なパートナーとして位置づけられる。各取組の独自性が高まる段階ではあるが、特に③取組推進の実践ノウハウの提供の視点で中間支援組織が必要な場面が多くある。この段階において中間支援組織は、地域内の人間関係や産業構造への深い理解を基軸として、取組の拡大を支援する役割を担う。標準化された手法を活用し、他地域への広域展開を促進するとともに、補助金の活用や認証取得を通じて地域社会からの信頼を確立する。また、取組の拡張と高度化を主導する戦略的パートナーとして、企業の成長と地域の持続的発展を両立

させるための戦略設計やマネジメントを支援する。

以上のように、中間支援組織は、検討・調査期から成長・成熟拡大期に至るまで、企業による農山漁村での取組の各フェーズに寄り添いながら、その役割や支援内容を段階的に切り替えていく存在である。企業側においては、自社の取組がいずれのフェーズに位置しているかを確認した上で、各段階で求められる機能を有する中間支援組織との連携を図ることにより、地域と企業の双方にとって持続的な取組へと育てていくことが期待される。

本章では中間支援組織の機能、役割及び活用のポイントについて要点に絞って整理してきたが、さらに理解を深めるツールとして下記の「企業と農山漁村をつなぐ中間支援組織－連携の実践に向けた手引き－」を参照されたい。

<参考>

「企業と農山漁村をつなぐ中間支援組織－連携の実践に向けた手引き－」

https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/panels/attach/pdf/daikigyo-38.pdf

11. 持続可能な企業参画モデルの構築に向けて

本章では、第7章で示した取組を持続させるうえで有効なアプローチを改めて参照しつつ、企業による農山漁村への参画を単発で終わらせず、地域と企業の双方にとって持続可能なモデルとして定着させていくためのポイントを総括する。

第7章では、企業の農山漁村における取組を持続させるうえで有効なアプローチとして、①**地域資源を活かした社会・経済的価値の創造**、②**地域の関係人口を増やすアプローチ**、③**インパクトの可視化と情報発信**の三点を示した。アプローチ①は、地域固有の資源を活用しつつ企業の主要事業とも接続し得る新たな価値や事業機会を見出すことを通じて、地域・企業双方にとってのメリットを創出するものである。アプローチ②は、企業人材の関わり方を多層化・多段階化し、農山漁村との継続的な接点を増やすことで、企業内部における理解者・共感者の裾野を広げるとともに、地域側の受入体制や担い手との関係性を厚くしていくことを目的とする。アプローチ③は、企業が農山漁村での取組によって生み出した社会・経済的価値を「インパクト」として明確に示し、その成果を社内外のステークホルダーにわかりやすく伝えることで、取組の正当性や優先度を高め、持続を促すアプローチである。

以下では、これら三つのアプローチを前提としつつ、持続可能な企業参画モデルを構築するうえで考慮すべき点を提示する。

■ 農山漁村の特性を意識した事業設計

農林水産業は自然条件の影響を強く受ける分野であり、天候等に左右される収量や市場価格の変動などにより、成果や収益に一定のばらつきが生じることは避けがたい。一方、企業の事業活動においては、通常、一定の採算合理性や短期的な収益性が求められる傾向があり、農山漁村での取組の成果が年ごとに変動する場合、その評価や社内での位置付けが難しくなることがある。このような特性を踏まえると、農山漁村での取組を本業と同じ尺度で短期的に評価するのではなく、2年後、3年後といった中長期のリターンを見据えて位置付けることが重要であるとの指摘がなされた。具体的には、農山漁村での取組を本体事業とは区分した別事業体や社内プロジェクトとして運営し、採算評価の期間や指標をあらかじめ調整しておくことが一つの方策となり得る。また検討会では、一次産業分野での取組推進については、短期的な売上や利益の数字を追う「営業部門」ではなく、社会性や中長期的な価値創造を重視する部門が主体となる方が適しているとの意見も示された。こうした農山漁村の特性を意識した社内体制・事業設計を行うことで、自然条件によるばらつきを前提にしつつ、中長期的な企業価値の向上を図ることが可能になる。

■ 「地域とともにある企業」という視点

農山漁村への新規参入や取組持続の判断は、企業としての根本的な視座が問われる場面でもある。地域社会が活性化し持続的に存立するからこそ、自社の事業活動や市場が持続可能となるという前提に立つと、「地域とともにある企業」という視点を育む場として、農山漁村に大きな可能性を見出すことができる。農山漁村での取組を通じて、企業人材が地域の課題や生活文化、自然環境に触れ、地域との相互理解を深めることは、企業理念やサステナビリティ戦略を具体化していくうえでも有意義である。こうした視点が社内に根付き、経営層から現場部門に至るまで共有されることで、農山漁村での取組は一過性のプロジェクトではなく、企業の中長期的な経営戦略の一部として位置付けられ、持続可能な参画モデルへと発展していくことが期待される。

■ 企業の持続的な取組を支える連携と今後の展望

企業による農山漁村への参入を持続可能なものとするためには、企業側と受入側（地域・生産現場）のみならず、中間支援組織や関係行政機関等を含む多様な主体が、それぞれの役割を認識しつつ連携することが重要である。第7章で示したように、企業による農山漁村での取組を持続させるためには、①地域資源を活かした社会・経済的な価値創造、②地域の関係人口を増やす体制づくり、③情報発信・社内外コミュニケーションの三つのアプローチを有効な方向性として位置付けることができる。中間支援組織は、こうしたアプローチを推進する上で重要な役割を担う存在である。企業と地域双方の状況やニーズを把握した上で、関係者間の調整や役割分担の設計、連携の枠組みづくりを支援することにより、取組開始からその後の展開に至るプロセスを下支えする。また、地域に関する知見やネットワークを活かし、企業の地域理解や信頼関係の醸成を促すことで、長期的な協働関係の構築に寄与する。情報発信・社内外コミュニケーションの観点からは、取組によって創出された社会・経済的価値を「インパクト」として可視化・発信する手段の一つとして「インパクト証明書」を取り上げ、その活用方法と期待されるリターン（「事業リターン」「ブランドリターン」「人的リターン」「資本市場リターンなど」）を整理した。今後は、これらのアプローチを踏まえつつ、先行事例や知見を横展開していくことで、企業による農山漁村での取組が、より広範な地域において持続的な形で定着していくことが期待される。

■ おわりに

本手引き・論点集では、企業、受入側（地域・生産現場）、中間支援組織それぞれの立場から、企業が農山漁村で取組を持続する上での課題と対応の方向性を示した。また、三つのアプローチ（地域資源を活かした社会・経済的価値の創出、地域の関係人口を増やす体制づくり、インパクトの可視化と情報発信と）を提示するとともに、取組事例や中間支援組織の機能、「インパクト

証明書」の活用の方角性等を整理し、企業が農山漁村での取組を持続する上で重要なポイントを示した。本手引き・論点集が、企業による農山漁村への円滑な参入の後押しとなり、地域課題の解決に資する持続的な取組を推進していく際の一助となれば幸いである。