

「農山漁村」

インパクト可視化ガイダンス

～企業と農山漁村のエンゲージメント創出を通じた価値創造に向けて～

【第2版】



MAFF
Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries
農林水産省



目次

改訂にあたって	2
巻頭コメント	4
はじめに	8
本ガイドンスの活用方法	10
1. 農山漁村における課題を有している自治体	11
2. 農山漁村に関わる民間事業者	12
第1章 農山漁村におけるインパクトとは	14
1. 農山漁村をめぐる現状と社会への影響	15
2. 企業が農山漁村の課題に取り組む意義	20
3. 農山漁村への資金拠出・人材派遣に必要なインパクトの視点	27
4. 農山漁村の課題解決のための官民共創の重要性	37
5. 農山漁村の課題解決につながる取組	40
第2章 インパクトの創出に貢献する各種手段	48
1. 企業からの農山漁村への資金拠出の方法	49
2. 企業から農山漁村への人材派遣の方法	59
3. インパクト測定・マネジメント（IMM）の方法	62
4. 事例創出に向けたステークホルダー間のコミュニケーション方法・プロセス	70
参考資料	74
1. 各アクティビティに関するロジックモデル事例	74
2. インパクト測定・マネジメント（IMM）におけるロジックモデル作成事例	120
3. 関連リンク集	126

改訂にあたって

我が国の農山漁村では、人口減少や高齢化の急速な進行に伴い様々な課題が生じている。農山漁村地域の食料供給基盤としての機能や多面的機能の維持の観点からも、地域外の企業を含めた多様な主体が協働しながら、課題の解決に取り組んでいく必要がある。また、近年、大企業・金融機関を中心に、ESG、SDGs、インパクト等が重視され、多面的機能を有する農山漁村は企業にとっても価値創造の場となることから、農山漁村における事業活動が有する「インパクト」を可視化することで、企業が自社のマテリアリティ（重要課題）に結び付けることが容易になる。

このような観点から、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、農山漁村の有する社会的・環境的価値を「インパクト」として可視化する本ガイダンスを作成し、令和7年3月末に公表したところ。

令和7年度においては、本ガイダンスにおける考え方をもとに、農山漁村の課題解決によるインパクト創出に向けた取組を実際に生み出していくため、

- ・ 地域の課題解決に貢献する企業を「インパクト・ソリューション」企業として選定し、自治体とのマッチングを進める「『農山漁村』インパクト創出ソリューション実装プログラム」の実施
 - ・ 社会的影響力の高い大企業による農山漁村の課題解決のための取組の普遍化に向けた「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」の開催
 - ・ 農山漁村の課題解決に貢献した企業等の取組を証明する「農山漁村振興への貢献活動に係る取組証明書」制度の創設
- 等を行ってきた。

こうした取組を踏まえて見えてきたのは、農山漁村の課題解決によって生まれるインパクトの考え方を、企業をはじめとする皆様にとっていっそう身近なものとするとともに、インパクトの考え方や測定・マネジメント手法について、さらに精緻化していく必要性である。

そのため、上記「取組証明書」制度を検討する「農山漁村における企業によるインパクト創出促進・証明書制度創設検討会」において議論を行い、この度ガイダンスの改訂を行った。本改訂版においては、取組を行う企業等にとって農山漁村との関係性が身近なものとなるよう、「リスクと機会」に係る記載を充実させている。また、こうした「リスクと機会」を踏まえつつ、実際にインパクトを創出していくにあたってのプロセスを明確にしていくため、インパクトの測定やマネジメントを行う手法等についての記載を精緻化している。

農林水産省としては、これから農山漁村への参画を考えている方はもちろんのこと、すでに農山漁村の課題解決に貢献されているような皆様にも本改訂版を手にとりいただくことで、農山漁村のさらなる発展に向けた企業、行政等を含めた多様な皆様との「共創」に取り組んでまいりたいと考えています。

農林水産省

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 委員

(五十音順、敬称略)

今田 克司 一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) 代表理事
大塚 泰造 株式会社雨風太陽 取締役
川越 広志 株式会社日本格付研究所 サステナブル・ファイナンス評価本部 評価部
インパクト分析室長
工藤 七子 一般財団法人社会変革推進財団 常務理事
原口 真 MS&AD インシュアランスグループホールディングス株式会社
サステナビリティ推進部 フェロー
増岡 宏和 Norinchukin Bank Europe N.V. Head of Strategy
宮下 優一 長島・大野・常松法律事務所パートナー 弁護士
百瀬 則子 ワタミ株式会社執行役員 SDG s 推進本部本部長

事務局

株式会社 Ridilover 堤 慎介
Lively 合同会社 種田 毅、稲垣 里帆

巻頭コメント

農山漁村の課題は都市を含む全ての国民にとっての課題である、という認識を共有するところからこの検討会は始まりました。農山漁村が大変だから大企業や金融機関が「支援」をするのではなく、農山漁村の大変さは巡り巡って自らの経営の拠り所である社会基盤を危うくするのだという相互関連性を示せないか。逆に、短期的な経済価値には結びつかないものの、農山漁村が有する深く、多面的な価値を可視化できないか。この検討会は農山漁村の「当事者」や「専門家」ではない委員の方々が多く参加され、だからこそこれまで農山漁村に関わりを持たなかった主体との橋渡しになろうと知恵を絞っていただきました。日本の地方のあちこちで先人たちが培い、守り、受け継いできた自然、文化、関係性の豊かさに想いを馳せると「インパクト」というカタカナ語がなんと表層を撫でるように思えるかもしれませんが、この概念が農山漁村に深く関わってきた方々と、これから新たに関わろうとする方々との共通言語を見出すきっかけになればと心から願っています。

一般財団法人社会変革推進財団 常務理事 工藤 七子
(「農山漁村における社会的インパクトに関する検討会」座長)

日本の耕作面積の4割をカバーする中山間地は、農家の総人口の4割を占め、生産額でも4割を占めています。この国民の命綱でもある中山間地は、水や空気を育む山間部にあるという意味でも私たちの生存基盤そのものであり、また多様な動植物の生息地でもあります。その人間を含む生きものたちの生存基盤を守っている農山漁村は今、過疎という慢性的な災害に苦しんでいます。人手不足で集落の維持存続が危ぶまれる中、日々の生産活動、地域活動に忙殺され、士気は下がり続けています。

何よりも、消費地である都市を支える自分たちの苦境に対して、都市住民がまるで他人事のように無関心であることに、寂しさと諦めを感じている人も少なくありません。もっと自分事として農山漁村に目を向けてほしい、心を寄せてほしい。だけれども、そのための方法も分からず、孤立無援の現状にただじっと耐えています。この途方もない都市と農山漁村の断絶を埋めるにはどうすればいいのか？という問題意識の下、民間の事業者で構成された検討会では、その方法について議論をしました。

この議論を企業も含めた国民的議論に昇華していくことが、農山漁村で孤軍奮闘している人たちへの大きなメッセージになっていくと感じました。検討会では、都市と農山漁村、両方の価値と課題を理解している通訳者の役割を果たす存在に焦点が当たりました。都市が喪失したがゆえに渴望しているもので、農山漁村に豊かに残っているものとは何か。その言語化こそが、断絶を埋める架け橋になるからです。この検討会が端緒となり、都市と農山漁村がつながることで、それぞれの欠乏を満ちし、課題を解決しながら、新たな価値を創造していければと願います。

株式会社雨風太陽 代表取締役 高橋 博之
(「新しい地方経済・生活環境創生会議」委員)

農林水産業や地域の課題は、長く日本の社会問題として存在してきましたが、社会の注目を集めるといふ点や、民間企業が関わりを持つ対象としての認識としては、十分ではありませんでした。

一方で、食料供給や環境保全、地域コミュニティの維持など、農山漁村が生み出す価値は計り知れません。個人的にも全国各地を訪れる中で一次産業の持つ多面的な価値を強く実感しています。

これらの実際的な価値と社会の認識、この乖離をどう埋めていくのか。これこそが本ガイダンスの課題意識です。

インパクトを可視化する取組を行うことは、これまでとは異なる背景の人も含めて、農村漁村を中心とした地域課題への関与を生み出すことを狙いとしています。その結果として、移住や関係人口の増加、さらには新しい資本の動きすらも生んでいく可能性があります。

金融機関や企業を巻き込んだ共創を通し、農林水産業や地域への貢献を果たすための第一歩として、本ガイダンスが機能できるよう、我々も一当事者として、汗をかいていきたいと思っています。

株式会社 Ridilover 代表 安部 敏樹
**(令和6年度農業・農村の課題に対する社会的インパクトの可視化に係る
ガイドライン策定に係る調査委託事業 事務局)**

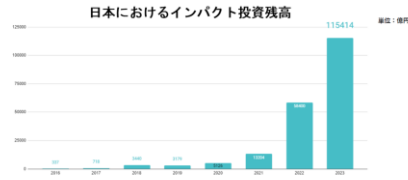


「農山漁村」インパクト可視化ガイダンス

- 食料供給基盤である農山漁村の人口減少による各種課題に対し、都市部の企業と協働して解決に取り組んでいく必要。
- 近年、大企業・金融機関を中心に、ESG、SDGs、インパクト等が重視され、多面的機能を有する農山漁村は企業にとっても価値創造の場となることから、農山漁村における事業活動が有する「インパクト」を企業に訴求する形で可視化することで、企業が自社のマテリアリティ(重要課題)に結び付けることが容易になる。
- このため、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、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作成し、令和6年度末に公表。

「インパクト」に対する資金流入の増加

我が国においても、企業等におけるインパクトに対する意識の高まりから、財務リターンへの獲得に加え、社会・環境的課題の解決に寄与する成果(インパクト)の創出を同時に目指すインパクトファイナンスが急速に拡大。



企業のマテリアリティと農山漁村の多面的機能

多面的機能を有する農山漁村の衰退は、その機能の喪失を招き、災害リスクの増大や環境問題の深刻化など、企業活動の継続性に悪影響をもたらすことから、農山漁村における課題解決は企業のマテリアリティとも深く関わっている。



農業・農村の有する多面的機能
日本学術会議「地球環境・人間生活にかかわる農業及び森林の多面的な機能の評価について(答申)」(平成13年11月)

企業に訴求する農山漁村で創出されるインパクト例

- 地域経済の活性化
 - 農山漁村の持続可能な生活環境の維持
 - ウェルビーイング向上
 - 気候変動の緩和
 - 気候変動への適応
 - ネイチャーポジティブ
 - 農山漁村における災害レジリエンスの向上
- ※「インパクト」とは、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(短期・長期問わず)を指す。

インパクトにつながる事業活動の事例

ひろさき援農プロジェクト(青森県弘前市)

JTB・弘前市・ニッカウキスキー・アサヒビールが連携して、企業版ふるさと納税を活用し、全国から企業参加も含めたボランティアを募りリンゴ収穫作業を支援。農家の人手不足解消と観光を融合した新たな交流の創造により、全国規模での関係人口創出、**地域経済の活性化**、参加者及び受け入れ農家双方の**ウェルビーイング向上**というインパクトを創出している。



GREENable HIRUZEN(岡山県真庭市)

観光拠点のブランディング・観光発展に、阪急阪神百貨店・両備HDから、地域活性化企業人・企業版ふるさと納税を活用して人材受入を実施。多様な専門性の導入により新たな訪問客やリピーターが増加、**地域経済の活性化**というインパクトを創出している。



「蒜山高原鳩ヶ原草原及び周辺湿原」への支援(岡山県真庭市)

自然共生サイト認定を受けている「蒜山高原鳩ヶ原草原及び周辺湿原」に対して、大成建設が湿地の再生活動に係る技術等の支援を行い、その証明として環境省が「支援証明書」を発行。民間企業と地域が一体となって**ネイチャーポジティブ**なインパクトを創出している。



今後の活用方針

企業が情報開示等に積極的に活用できるよう、本ガイダンスに基づき、農山漁村におけるインパクトにつながる事業活動又はこれらへの支援に対する表彰・証明制度を検討。

「農山漁村」インパクト可視化ガイダンスの詳細(参考)

- 本ガイダンスでは、企業に農山漁村への関与を促すため、企業に訴求するインパクトと、農山漁村の課題を解決する取組(アクティビティ)の因果関係を整理した例(計43件)に加え、現在農山漁村で取り組まれている事例についても提供。
- 加えて、「インパクト」に関する初歩的な知見が得られるよう簡易な概念を記載した上で、インパクトを活用した資金拠出方法(企業版ふるさと納税等)の例やインパクト測定・マネジメントの方法(取組に係るロジックモデルの作成・測定・開示等)についても記載。

インパクト創出につながるアクティビティとその事例(抜粋)

① 多様な人材が農村に関わる機会の創出

学生が農山漁村に関心を持つきっかけとなる
寄付講座等を提供する取組

【青空留学】
JALと雨風太陽が共同で推進する、大学生と一次産業従事者をつなぐ地域共創プログラム。漁業や農業の生産現場に大学生が飛び込み、現地の課題を発掘し、解決策を提案・実施することで、地域活性化と都市住民の関係人口創出を目指す。

短期間アルバイト人材・副業人材(民間、公務員、農協職員等)とのマッチング(スポットワーク)の取組

【タイミー】
スキマバイトを活用した農業分野の人手不足解消として、タイミーのアプリを通じて即戦力となる短期労働者を農家とマッチングさせ、ピンポイントでの労働力確保を実現。自治体やJAと連携し、農業の動き手確保と理解促進に貢献している。

② 農村における所得の向上と雇用の創出(経済面)

農作物の保存技術開発の取組

【ZEROCO】
低温保存技術や新たな包装技術を活用し、鮮度を保ちながら農産物を長期間保存できる保存技術を開発。季節や時期を問わない農作物の市場への供給安定につなげ、生産者の販売価格安定に貢献している。

海外等、新たな小売事業者開拓の取組

【日本農業】
耕作放棄地の活用、大規模選果場の運営、独自の輸出ルートの確立を通じ、日本の農業を成長産業へ転換。国内の農業生産性向上と、海外市場での競争力強化を両立させる。流通の効率化とブランディング戦略により、日本産青果物の安定供給と市場拡大を実現。

③ 農村に人が住み続けるための条件整備(生活面)

住民コミュニティの活性化を担う地域運営組織(農村RMO)の取組

【Ventos】
秋田県にかほ市象潟町の横岡集落で、築100年の古民家を改装した「ゲストハウス麓口(Rokumasu)」を拠点に、農用地の保全や生活支援、地域資源活用等、農村RMOの取組を推進。住民コミュニティの活性化に寄与している。

物流事業者が連携した共同配送の取組

【おたがいマーケット】
共助型の買い物支援サービスの提供により、地域住民がネットスーパーの商品を近隣の郵便局や受取拠点で受け取れる仕組みを提供し、買い物弱者の支援と地域拠点の組成、地域内物流の最適化を図り、持続可能な買い物インフラの構築を目指す。

アクティビティとインパクトの関係性をロジックモデルの形で可視化

地域経済の活性化

農村地域の持続可能な生活環境の維持

気候変動の抑制

気候変動への適応

ネイチャーポジティブ

ウェルビーイング向上

農山漁村における災害レジリエンスの向上

本ガイドスは、「農山漁村における社会的インパクトに関する検討会」において以下の委員・参考人等の意見に基づき、「令和6年度農業・農村の課題に対する社会的インパクトの可視化に係るガイドライン策定に係る調査委託事業」により策定されたものである。

委員（敬称略／◎座長）

秋元 里奈 株式会社ビビッドガーデン 代表取締役社長
大塚 泰造 株式会社雨風太陽 取締役
◎工藤 七子 一般財団法人社会変革推進財団 常務理事
竹下友里絵 株式会社ボードレス・ジャパン 公民連携室長
田中 康輔 株式会社パソナ農援隊 代表取締役
平澤 洋輔 真庭市産業観光部産業政策課 回る経済推進係長
増岡 宏和 農林中央金庫コーポレートデザイン部 部長代理
安本 敬介 株式会社しずおかフィナンシャルグループ グループ事業開発部 部長

参考人（敬称略）

安部 敏樹 株式会社 Ridilover 代表
井上 孝矩 株式会社 JTB ビジネスソリューション事業本部 第二事業部
営業開発プロデューサー
国司 言美 株式会社 Ridilover 事業開発チーム サブリーダー
佐藤 猛博 アサヒビール株式会社 R T Dマーケティング部 次長
高橋 博之 株式会社雨風太陽 代表取締役
堤 慎介 株式会社 Ridilover 事業開発チーム リーダー
坪井 俊輔 サグリ株式会社 代表取締役
平塚 右哉 株式会社しずおかフィナンシャルグループ グループ事業開発室 課長

事務局

農林水産省 農村振興局 農村政策部 農村計画課 農村活性化推進室

調査委託事業事務局

株式会社 Ridilover

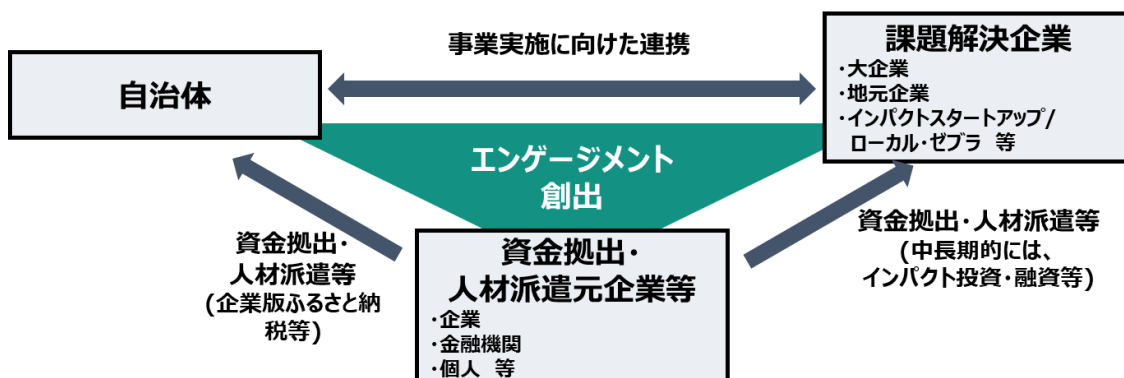


はじめに

- 我が国では、高度経済成長期以降、一時期を除き一貫して地方から三大都市圏に人口が流出してきた。農山漁村においては 2000 年代後半までは、都市部への移転等による社会減が人口減少の主な原因であった。
- 国内人口が 2008 年をピークに減少局面を迎え、農山漁村においても自然減が人口減少の主な原因となり、高齢者の引退等による農業者の大幅な急減にも直面する中、食料安全保障を確保するには、農業の生産性向上や持続可能性の両立に加え、農山漁村のコミュニティの維持が不可欠となっている。
- 農林水産省ではこれらの状況も踏まえて、令和 6 年に農政の基本理念や政策の方向性を示す食料・農業・農村基本法を改正し、食料安全保障の確保のため、生産性の向上や付加価値の向上等の人口減少下における農業生産の方向性を明確化するとともに、農村政策においても、人口減少下における農村の地域コミュニティの維持を明確化し、具体的な施策の 1 つとして農村関係人口の増加を規定した。
- これまでも、人口減少下におけるコミュニティ維持等のため、地域の多様な主体による農村型地域運営組織（農村 RMO）形成の支援や地域資源やデジタル技術を活用した取組を支援する「デジ活」中山間地域等を実施してきたが、農山漁村の関係人口の増加とそれを通じた農山漁村の課題解決を目指すためにも、従来農山漁村に関わりなかった民間企業等とも連携しながら農山漁村の課題解決に取り組む官民共創の取組促進が必要である。
- 一方で、農山漁村には解決すべき課題があるだけでなく、食料供給基盤であるであるとともに、多面的機能等の多様なポテンシャルを有する地域でもある。都市から農山漁村の課題解決のための援助を行うという一方的関係ではなく、都市の生活は農山漁村の存在とそこでの生産に支えられており、農山漁村との関わりを通じて人生を豊かにするという視点も重要である。
- また、近年大企業・金融機関を中心に ESG、SDGs、インパクトなどが重視されており、収益性と公益性の両立を目指すインパクトスタートアップ、ローカル・ゼブラ企業等も出てきていることから、農山漁村の現場と農山漁村が有するポテンシャルは企業等が価

値創造を行っていく上で重要な存在であるとして、官民共創による農山漁村への取組は官民双方から求められている。

- 農山漁村の現場において、官民共創の体制を構築するためには、民間（企業・個人・金融機関等）の参入に係るインセンティブ設計も含め、自治体、課題解決企業、資金拠出・人材派遣元企業が三位一体となり、エンゲージメント創出した上で、継続的に課題解決に関わっていくことが必要である。



(※) 「農山漁村」の定義について

本ガイドンスにおいては、所属する市町村の規模によらず、主に農業を生業とする人々が日常生活を営む「農村」、同じ意味で林業の「山村」、漁業の「漁村」を合わせた地域を広く指すものとする。



本ガイドスの活用方法

本ガイドスでは、第1章の「農山漁村におけるインパクトとは」において、農山漁村の置かれている現状に触れ、都市部を含む社会全体にどのような影響があるか、を述べながら、農山漁村における価値創造の取組を行うことによるインパクトの視点、インパクトを創出する方策としての官民共創による取組について説明し、農山漁村における課題とその解決につながる具体的な取組例（アクティビティ）を整理していく。

また、第2章の「インパクトの創出に貢献する各種手段」においては、具体的な資金拠出の方法、人材派遣の方法、インパクト測定・マネジメントの方法、事例創出のコミュニケーション等、より具体的な手法について説明していく。

まずは第1章をお読みになり、農山漁村のインパクトとはいかなるものかをイメージいただき、その実行にあたって必要な情報を第2章から逆引きしつつ参照していただきたい。

本ガイドスは、読み手の立場によって参照するポイントが異なるため、次ページ以降を参考にしていただきたい。

1. 農山漁村における課題を有している自治体

○視点

人口減少が続く農山漁村において、農林水産業従事者だけでなく、コミュニティの維持の担い手が減少し、農山漁村の機能維持が困難となっている。このような農山漁村を抱える自治体においても、人的・財政的制約が大きくなっていく中で、自治体単独での取組のみによる課題解決が困難となりつつある。このため、農山漁村の課題解決に向けて民間事業者等と協働を行う、官民共創に取り組むことが重要である。

○参照のポイント

第1章	<p>企業が価値創造のために、農山漁村へ資金拠出・人材派遣を行う意義と、企業と密接に関わるインパクト例を挙げている。このような資金拠出・人材派遣元企業側の目線を踏まえた上で、課題解決企業と連携しながら、資金拠出・人材派遣元企業との共創のコミュニケーションに生かしていくことが重要である。</p> <p>また、課題解決・価値創造の具体的な取組例としてのアクティビティを列挙しているため、取組を進めるにあたって参考としていただきたい。</p> <p>(特に参照いただきたい箇所)</p> <p>p.18「1. (2) 農山漁村の衰退に伴う、社会全体への影響」 p.2927「3. (3) 企業と密接に関わる7つのインパクト」 p.40「5. 農山漁村の課題解決につながる取組」</p>
第2章	<p>実際に官民共創による取組を行うにあたって、どのような資金拠出・人材派遣の手段があるかを整理しているため、状況に合わせて参考としていただきたい。</p> <p>また、具体的にどのように資金拠出・人材派遣元企業を探し出すか、どのように訴求していくかのハウツーを記載しているため、是非活用していただきたい。</p> <p>(特に参照いただきたい箇所)</p> <p>p.5049「1. 企業からの農山漁村への資金拠出の方法」 p.6059「2. 企業から農山漁村への人材派遣の方法」 p.71「4. 事例創出に向けたステークホルダー間のコミュニケーション方法・プロセス」</p>
参考資料	<p>資金拠出・人材派遣元企業に対して取組の重要性を訴求していくために、その取組がどのようなインパクトを生み出すことができるのかを整理した「ロジックモデル」の例を掲載している。具体的な事例も併せて掲載しているため、自らがやっている取組に近いものを参照いただき、作成の参考としていただきたい。</p> <p>(特に参照いただきたい箇所)</p> <p>p.76「1. 各アクティビティに関するロジックモデル・事例」</p>

2. 農山漁村に関わる民間事業者

○視点

農山漁村は課題が多くあるとともに、上述のとおりポテンシャルを有する地域でもある。課題解決に取り組む（直接貢献）民間事業者は、自治体が抱える課題を直接的に解決する役割を担うと同時に、地域の産業振興や雇用創出、住民の生活の質向上などを通じた直接的な価値創造にも寄与し得るが、これら取組は、自治体との連携を通じてより大きなインパクトを生み出す可能性がある。また、資金拠出・人材派遣元企業からのサポートを得ることで、事業の規模拡大や持続性の確保が期待できる。

民間事業者にとっては、直接事業を行うだけでなく、その企業のマテリアリティ（企業が優先的に取り組むべき重要な課題）に合わせたテーマに応じて、資金や人材を拠出し、農山漁村での取組を支援（間接貢献）することで、価値創造を行うことができる。農山漁村での事業は多様なインパクトを創出する可能性を持っており、これらに寄与することは企業のミッション・パーパスに適合する場合も多い。また、そうした取組が企業のステークホルダーからの評価やブランド価値の向上につながる。これらの観点から、農山漁村は企業にとって、ビジネスチャンスの宝庫とも言える。

○参照のポイント

第1章	<p>企業が農山漁村へ資金拠出・人材派遣を行う意義や、農山漁村における事業活動を通じた課題解決・価値創造がもたらすインパクトを整理している。直接的な貢献を検討する企業は、このような資金拠出・人材派遣元企業側の目線を踏まえた上で、地域の自治体と連携しながら、資金拠出・人材派遣元企業との共創のコミュニケーションに活用していくことが重要である。</p> <p>資金・人材拠出等の間接的な貢献を検討する企業は、寄附や投資などの支援が具体的にどのようなインパクトにつながるのかを可視化し、自社のマテリアリティに照らして戦略的に判断することが可能となる。</p> <p>（特に参照いただきたい箇所）</p> <p>p.15「1. 農山漁村をめぐる現状と社会への影響」</p> <p>p.27「3. 農山漁村への資金拠出・人材派遣に必要なインパクトの視点」</p>
第2章	<p>自治体や資金拠出・人材派遣元企業等と協働して地域課題を解決する際の具体的な手がかりとして、事業スキームの構築手順やインパクト測定・マネジメント（IMM）の手法を提示している。</p> <p>インパクトの観点では、民間事業者が提供するサービスやプロダクトがどのように地域課題を解決し、住民の生活や地域経済にどれほどプラスの影響をもたらすのかを可視化することが価値創造において重要となる。本ガイダンスで提示されるツールや事例を活用し、プロセスや成果を定量・定性の両面から評価するフレームワークを導入することが望ましい。これにより、自治体との連携強化に加えて、継続的な改善サイクルを促進することも可能となる。</p> <p>さらに、第1章における農山漁村の課題解決の意義を踏まえ、自社で行える資金拠出・人材派遣の方法の検討につなげていただきたい。</p>

	<p>(特に参照いただきたい箇所)</p> <p>p.5049「1. 企業からの農山漁村への資金拠出の方法」</p> <p>p.60「2. 企業から農山漁村への人材派遣の方法」</p> <p>p.63「3. インパクト測定・マネジメント（IMM）の方法」</p>
<p>参考資料</p>	<p>資金拠出・人材派遣元企業に対して取組の重要性を訴求していくために、その取組がどのようなインパクトを生み出すことができるのかを整理した「ロジックモデル」の例を掲載している。具体的な事例も併せて掲載しているため、自らが行っている取組に近いものを参照いただき、作成の参考としていただきたい。</p> <p>さらに、資金・人材提供を検討する際、自社のミッション・パーパスやマテリアリティとの親和性を判断する参考としていただきたい。</p> <p>(特に参照いただきたい箇所)</p> <p>p.7674「1. 各アクティビティに関するロジックモデル事例」</p>



第1章 農山漁村におけるインパクトとは

本章では、農山漁村の課題が都市部を含む社会全体にどのような影響を与えるかを整理したのち、農山漁村における課題解決・価値創造の取組への資金拠出・人材派遣を意義付けるインパクトの視点や、具体的な課題解決の方向性について多角的に示している。

取組主体別の活用方法

取組主体	活用方法
(1) 農山漁村における課題を有している自治体	農山漁村の課題解決・価値創造の取組を進めるにあたって必要となるインパクトの視点や、具体的な課題解決の方向性を認識し、資金拠出・人材派遣元企業と対話を行い、持続的な事業スキームづくりにつなげる
(2) 農山漁村に関わる民間事業者（特に直接貢献に取り組む民間事業者）	
(3) 農山漁村に関わる民間事業者（特に間接貢献に取り組む民間事業者）	農山漁村の現状や関わりを作っていくことの重要性を認識し、インパクトの視点、具体的な解決の方向性から自社の目指す方向性との親和性を確認し、農山漁村への資金拠出・人材派遣につなげる

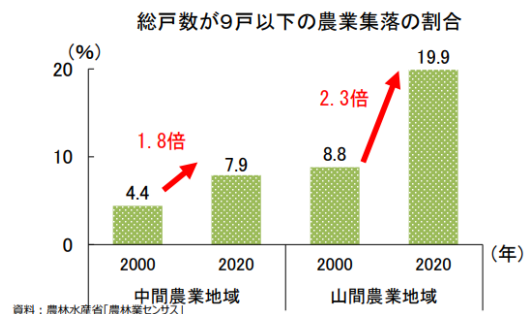
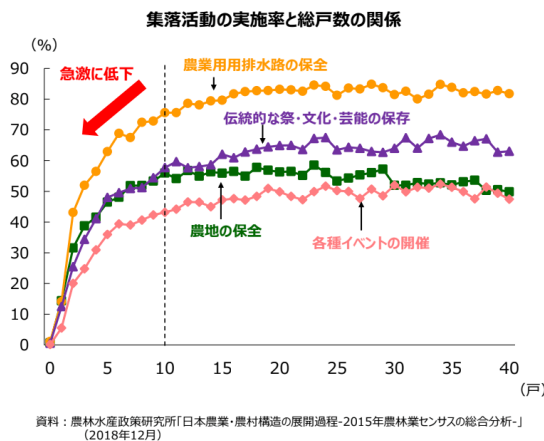
1. 農山漁村をめぐる現状と社会への影響

(1) 農山漁村をめぐる現状

農業・農村は、国民が生きていくのに必要な米や野菜などの生産の場としての役割を果たしているが、その機能はそれだけではない。例えば、水田は雨水を一時的に貯留し、洪水や土砂崩れを防いだり、多様な生きものを育んだり、また、美しい農村の風景は、私たちの心を和ませてくれたりするなど、大きな役割を果たしている。こうした役割は「農業・農村の有する多面的機能」と呼ばれ、そのめぐみは、都市住民を含めて国民全体に及んでいる。

一方、昨今の農村においては、都市地域から山間農業地域まで、様々な地域で人口減少と高齢化が進行している。特に、山間農業地域では、1995年の人口を100%とすると、2015年には74%、2040年には40%と、大幅な減少が見込まれており、人口減少と高齢化が顕著にあらわれることが予測される。過疎地域の人口減少の要因としては、2009年以降は社会減を超えて自然減が大きくなっている。農村への移住等により社会減が一定程度緩和されても、それを圧倒的に上回る規模で自然減が進行することが予想されている。¹

人口減少と高齢化に伴い、農業集落内の戸数が減少している。特に、2000年から2020年にかけて、いずれの地域類型においても、9戸以下の農業集落の割合が増加している。9戸を下回ると、集落活動の実施率が急激に低下する。2000年から2020年にかけて、山間農業地域で9戸以下の農業集落の割合が顕著に増加し、また、1農業集落あたりの農家率も減少しており、これまで集落の共同活動により支えられてきた農業生産活動の継続が懸念される状況となっている。



¹ https://www.maff.go.jp/j/wpaper/w_maff/r5/r5_h/trend/part1/chap0/c0_1_02.html

(参考) 農業・農村の多面的機能

農業・農村は、国民が生きていくのに必要な米や野菜などの生産の場としての役割を果たしているが、その機能はそれだけではない。農村で農業が継続して行われることにより、国民の生活に様々な『めぐみ』をもたらしており、このめぐみは「農業・農村の有する多面的機能」と呼ばれている。²

以下の機能は、農業や森林の有する真の価値について正しい理解と社会的認知を得るため、2000年12月に農林水産大臣から日本学術会議会長に対して、「地球環境・人間生活にかかわる農業及び森林の多面的な機能の評価」について諮問を行い、幅広い見地からの学術的な調査審議を依頼し、決定されたものである。2001年11月に答申されたものである。



出所：日本学術会議「地球環境・人間生活にかかわる農業及び森林の多面的な機能の評価について
(答申)」(2001年11月)

² 農林水産省 HP : https://www.maff.go.jp/j/nousin/noukan/nougyo_kinou/index.html

○農業・農村の多面的機能

分類	機能	詳細
農業が物質の循環系を形成している	洪水防止機能	洪水を防ぐ働き
	土砂崩壊防止機能	土砂崩れを防ぐ働き
	土壌浸食（流出）防止機能	土砂が流れ出すのを防ぐ働き
	河川流況安定・地下水かん養機能	川の流れを安定させ、地下水となる働き
	水質浄化機能	水をきれいにする働き
	大気調節機能	暑さを和らげ、大気をきれいにする働き
	有機性廃棄物分解機能	有機物を分解する働き
	資源の過剰な集積・収奪防止機能	窒素やリンなどの物質資源が過剰に集まることを防ぐ働き
農業が二次的な自然を形成・維持している	生物多様性を保全する機能	将来にわたり食料を作る働きの持続と生き物を育てる働き
	土地空間を保全する機能	農地や空間を守り、活用する働き
農業が地域社会・文化を形成・維持している	地域社会を振興する機能	地域独自の知恵や技術を作り出す働き
	伝統文化を保存する機能	伝統文化を伝える働き
農村の存在が都市的緊張を緩和する	人間性を回復する機能	癒しや安らぎをもたらす働き
	人間を教育する機能	体験学習や教育する働き

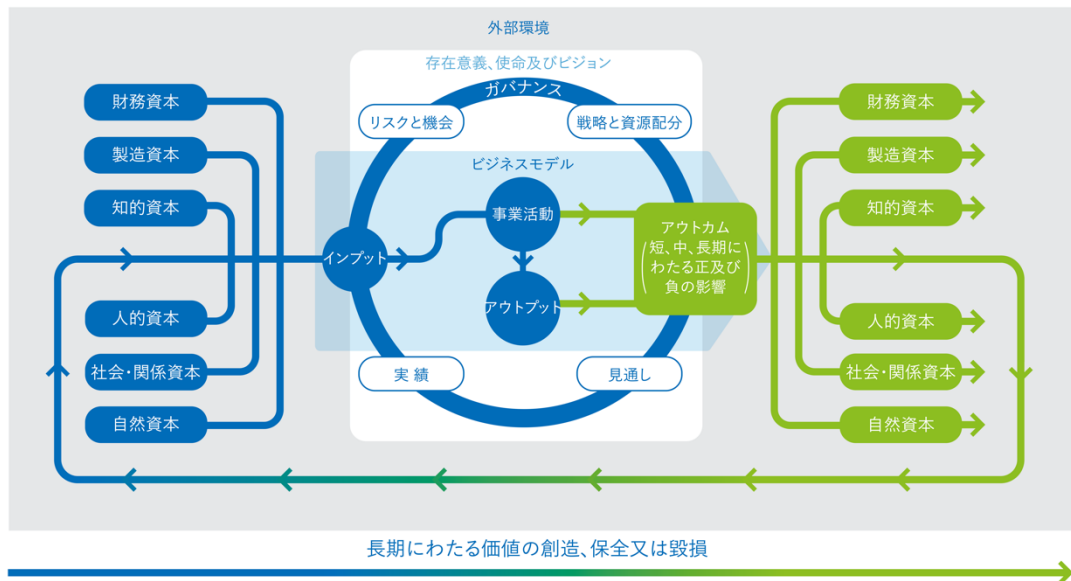
出所：日本学術会議「地球環境・人間生活にかかわる農業及び森林の多面的な機能の評価について(答申)」

(2001年11月)

国際統合報告<IR>フレームワークによると、企業組織の成功は、多様な形態の「資本」に支えられており、その資本は、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本から構成されるものとされている。³上記の多面的機能を鑑みると、それら6つの資本のうち、農山漁村は特に人的資本、社会・関係資本、自然資本を豊富に有していると言える。

³ IFRS : https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2021/09/IR-Framework-2021_Japanese-translation.pdf

○企業の価値創造プロセス



出所：国際統合報告<IR>フレームワーク（国際統合報告評議会（IIRC））

（２）農山漁村の衰退に伴う、社会全体への影響

農山漁村は、国民の食料の生産拠点であり、災害防止等の「多面的機能」を有することから、農山漁村の機能維持ができなくなると、以下に記載のとおり、食料供給の不安定化にもつながり得るとともに、気候変動等リスクの拡大にもつながりかねない。このことから、上記のような農山漁村の人口減少から生じる課題は、都市部へも大きな影響をもたらす、都市部を含む社会全体や企業にとっても共通の課題として危機感を共有して取り組まねばならないと言える。

①食料供給の不安定化

国民の食料の生産拠点である農山漁村で発生する課題は、国民の食料供給の不安定化にもつながり得る。農林水産省で実施された「食料の安定供給に関するリスク検証（2022）」⁴においては、労働力・後継者不足のリスクが、特に労働集約的な品目（果実、野菜、畜産物等）を中心にその起こりやすさが高まっているか、顕在化しており「重要なリスク」と評価された。また、温暖化や高温化のリスクについても、ほとんどの品目で顕在化しつつあり、「注意すべきリスク」等と評価されている。

②気候変動リスク、災害リスク、景観保全機能の喪失リスクの拡大

先に記載したとおり、農山漁村は、生産としての役割だけでなく、国民の生活に色々な「めぐみ」をもたらす「多面的機能」（pp.16-17）を持っている。

例えば、気候変動緩和機能として、田畑の蒸発散作用により暑さを和らげるほか、大気をきれいにする働きも持つ。また、災害防止機能として、田畑は、雨水を一時的に貯めることができ、洪水を防

⁴ 農林水産省 HP : https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/ampo/risk_2022.html

止・軽減する働きがあるほか、日々の手入れによって小さなひび割れなどの損傷も初期段階で発見・補修できるため、土砂崩れを未然に防止することができる。加えて、農地は、「優良な農地」の保全をはじめ、地域社会に「みどりの空間」を提供したり、「防災・避難空間」として活用されたり、また「日本的な原風景」を保全したりするなど、土地空間を保全する機能も有している。

このような役割を持つ農山漁村の機能の低下は、気候変動リスクや災害リスクを高めることにつながり、都市住民がこれまで通りの生活を続けることが難しくなる可能性がある。



2. 企業が農山漁村の課題に取り組む意義

(1) リスクの概要

農山漁村の衰退は、都市部企業にとって無関係な問題ではなく、将来の事業基盤に直結する重要な経営課題である。人口減少や産業縮小が進めば地域経済が弱体化し、消費市場の縮小によって企業の売上機会が失われる（①消費市場への影響）。また、農林水産物、水源、木材、再エネ、人材など、企業が依存する多様な資源が不安定化すれば、調達・生産・物流などバリューチェーン全体に支障が生じる（②バリューチェーンへの影響）。さらに、担い手不足や災害、環境劣化が重なると、影響は一企業の努力では防ぎきれないリスク（③システミックリスク）へと拡大し得る。こうしたリスクを未然に防ぎ、地域の持続性を確保するためには、企業自らが資金拠出や人材派遣を通じて農山漁村の再生に関与し、長期的な事業リスクの低減と価値創造につなげることが求められる。⁵

①企業の消費市場への影響

農山漁村における人口減少や産業の衰退は、消費や投資を停滞させ、地域の消費市場の縮小を招く可能性があり、都市部企業の事業へ与える影響は大きいと考えられる。また、農山漁村の衰退は地域固有の産業・文化・資源の喪失を招き、結果として市場の多様性が低下し、地域ブランドの差別化が難しくなる可能性もある。

②企業のバリューチェーンへの影響

本社が都市部にある企業であったとしても、バリューチェーンをたどると、食に直接的な関わりを持つ食品・飲料メーカー、外食産業、小売産業だけでなく、原料を農山漁村の生産物に依存する化粧品・ヘルスケアメーカーや、再生可能エネルギーを扱う商社、銀行、電力会社など、農山漁村（やそれをとりまく自然）が関わっているケースは多くあると考えられる。先に記載のとおり、農山漁村が持つ「多面的機能」により、その衰退の影響は農地やそこから生まれる農林水産物だけでなく、水資源や森林資源にも及ぶ。

③企業活動の基盤に影響を与えるシステミックリスク

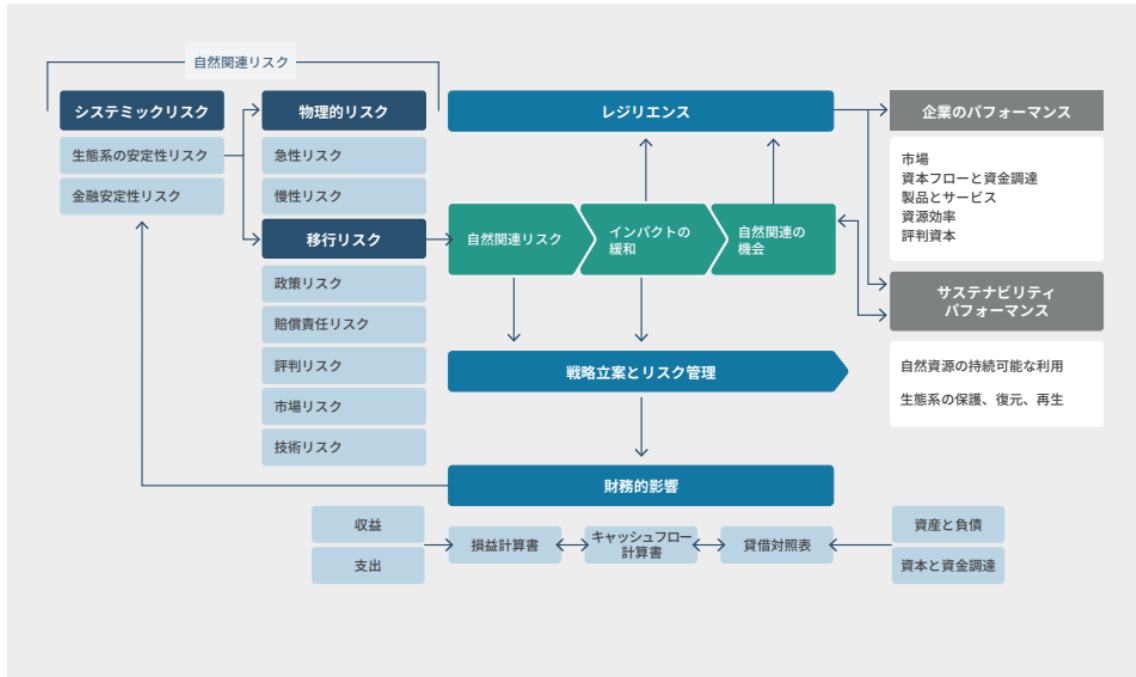
企業は単独で活動しているわけではなく、社会の仕組みや地域の資源、労働力、インフラ、自然環境などに支えられて事業を展開している。特に農山漁村は、原材料やエネルギー、水資源、労働力の供給といった形で企業活動に直接的に関わっており、また地域社会の安定や環境保全といった間接的な支えも提供している。そのため、こうした地域や社会のシステムが脆弱化すると、原材料の供給不安、インフラや環境の劣化、人材不足などを通じて、企業活動自体が持続困難になるリスクが高まる。こうしたリスクは「システミックリスク」と呼ばれている。

つまり、企業が健全に事業を続けるためには、地域社会や農山漁村の健全な機能が前提条件となる。事業存続のためにはシステミックリスクを把握することが肝要である。⁶

⁵ OECD『Shrinking Smartly and Sustainably』、MAFF／農林水産政策研究所（Policy Research Institute, MAFF）による「人口減少社会における農業・農村の構造変動と農業経営の改善及び土地利用の動向に関する研究」

⁶ OECD（2023）『OECD Regional Outlook』World Economic Forum（WEF）－ Global Risks Report

○自然関連のリスクと機会、組織のビジネスパフォーマンス、と財務的影響との関連性



出所：TNFD『自然関連財務情報開示タスクフォースの提言』（2023年9月）

(参考) 業界ごとのシステミックリスク例

業種	想定されるリスク例	業種	想定されるリスク例
A 農業、林業	・森林の保水機能低下による広域災害増加で、農地・林地の維持コストが増大 ・地域インフラの老朽化加速で、集出荷・加工コストが増大	J 金融業・保険業	・農山漁村の自然災害増加で保険金支払いが増加し、保険料体系の持続性が低下 ・地域経済の脆弱化により融資先の信用リスクが上昇し、ポートフォリオ全体の健全性を毀損
B 漁業	・沿岸環境の悪化により稚魚資源が減少し、漁獲量の長期的不安定性が増大 ・地域港湾機能の縮小で、鮮度保持・流通のスピードが確保できず市場競争力が低下	K 不動産業、物品賃貸業	・農村地域の環境劣化で観光・別荘地価値が下落し、投資採算が悪化 ・災害リスク上昇が資産価値評価基準に反映され、収益不動産の評価減が発生
C 鉱業、採石業、砂利採取業	・山間部インフラの維持困難化で、採石場へのアクセスが不安定化し操業停止リスクが増大 ・地域治水力の低下に伴う土砂災害が増え、操業エリアの安全基準が厳格化して固定費が増大	L 学術研究、専門・技術サービス業	・自然観測・環境調査の基盤となる生態系データが欠損し、研究モデルの精度が低下 ・地域資源を使った研究フィールドが消失し、産学連携テーマが縮小
D 建設業	・山間地域の崩壊地増加により法面保全・災害対応工事が増え、人員逼迫が慢性化 ・農村インフラの劣化進行で建設需要が一時的に増大し、都市部との双方で資材不足が発生	M 宿泊業、飲食サービス業	・地域の一次産業衰退により“食・文化体験”の希少性が失われ、観光価値が大幅に低下 ・水質・景観悪化により観光エリアのブランド価値が下がり、訪問者数が長期的に減少
E 製造業	・原材料供給地（農林水産物や水資源）の劣化により生産計画全体が不安定化 ・水源地の荒廃による取水制限で、飲料・食品・化学工業の生産能力が抑制	N 生活関連サービス業、娯楽業	・自然環境の劣化でアウトドア・体験型サービスの安全性が低下し、事業運営が難化 ・地域文化の担い手消失で祭りや伝統芸能が減り、エリア価値が大幅に下落
F 電気・ガス・熱供給・水道業	・水源林機能の低下で水質管理コストが増加し、浄水処理が長期的に不安定化 ・山間地域の送電網の維持困難化で広域停電リスクが高まり、都市の系統安定性にも波及	O 教育、学習支援業	・地域自然環境の喪失により野外教育・環境教育の学習資源が減少 ・地域人口減に伴い教育拠点が統廃合され、学習機会の地域格差が拡大
G 情報通信業	・山間部の災害増加により基幹回線の断絶リスクが増え、都市部の通信にも影響が波及 ・気象・自然データの不安定化によりAI/IoTの精度低下が発生し、サービス品質が低下	P 医療、福祉	・農村の災害増加により医療アクセスが不安定になり、在宅・地域医療の負担が拡大 ・地域高齢化加速で介護需要が急増し、事業所単独では支えきれない構造的負担が発生
H 運輸業、郵便業	・農村道路の荒廃により輸送ルートが途絶し、物流網の多様性が低下 ・災害頻発地域を経由する中継点が不安定となり、配送サービスレベルが低下	Q 複合サービス事業	・地域社会の機能低下で、ネットワーク拠点としての役割が過度に集中し、事業持続性が低下 ・地域コミュニティの縮小でサービス利用者が減り、固定費負担が増加
I 卸売業・小売業	・産地の縮小で調達地域が限定され、在庫・価格変動が大幅増加 ・地域消費市場の連続的縮小により地方店舗の収益性が崩れ、全国展開モデルが不安定化	R サービス業（他に分類されないもの）	・観光・フィットネス・イベント等の基盤となる自然環境の悪化で事業モデルの前提が崩壊 ・地域サービス産業を支える労働人口の減少で、人材供給が全産業横断で不安定化

(2) リターン（機会）の概要

農山漁村の課題は、都市部企業が解決を目指すマテリアリティ（企業が優先的に取り組むべき重要な課題）とも深く関わっている。また、その解決は、昨今企業の関心を集めている CSV 経営（経済的価値と社会的価値の両立である「共有価値の創造」を軸とした経営のこと）にもつながるものであり、事業推進のための環境整備（①事業リターン）、従業員等の活力向上（②人的リターン）、企業イメージの構築（③ブランドリターン）、さらなる資金調達への進展（④資本市場リターン）といったリターン（機会）の創出につながり得る。

①事業リターン

課題解決の手段を検討することは、新たな事業創出による収益確保などの事業リターンにつながる可能性がある。例えば、生産性を向上させるスマート農業技術の開発や、多面的機能を維持するための棚田の保全のための関係人口ツアーの立ち上げなど、上記に挙げたようなリスクへの対応のほか、農地保全や生物多様性などのネイチャーポジティブに関する事業開発など、インパクトにつながる事業創出や事業拡大につながられる可能性がある。農林水産省でも、多様な事業主体が多様な地域資源をフル活用して、付加価値を創出する取組である「地域資源活用価値創出（旧農山漁村発イノベーション）」を推進しているところであり、農山漁村における企業による新規事業の創出も期待されているところである。

その他、地域との関係深化を通じた知名度向上・信頼構築といった事業推進のための環境整備、自社リソースを活かした他業種・他地域への進出などの事業リターンが想定される。⁷

27

②人的リターン

例えば企業の従業員が農山漁村に関わるプログラムを用意することで、従業員の身体的・精神的ストレスを解消し、ウェルビーイングの向上につなげることができるなど、農山漁村への企業の関わりは、「健康経営」（従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること）に生かせる可能性がある。それにより、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上等につながることが期待できる。

さらに、特に若手社員に対して、現場課題に直面する体験を通じた、課題発見・解決力の強化といった人材育成の効果も期待できる。

③ブランドリターン

「社会的責任を果たす企業」としてのポジティブな企業イメージの構築が期待できる。また、地域住民・自治体との信頼関係が強化されることで、草の根レベルでブランドへの愛着心が向上する可能性がある。

④資本市場リターン

サステナブル・ファイナンス（グリーンボンド、サステナビリティ・リンク・ローン、ポジティブ・インパクト・ファイナンス等）の発行条件優遇や、ESG スコアの向上等により、資金調達面で優遇される可能性がある

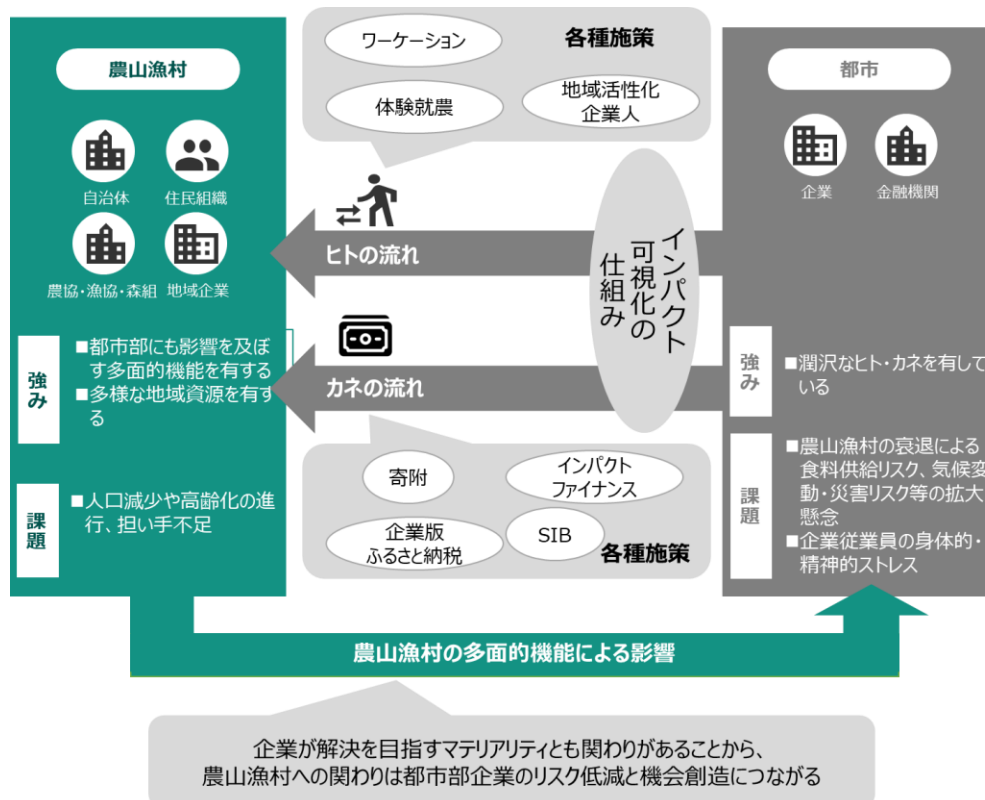
⁷ OECD (2020) “Rural Well-being: Geography of Opportunities”, OECD Regional Outlook 2023、農水省「地域資源を活用した農村ビジネス創出」資料

る。また、社会的価値を生む経営姿勢の可視化による、長期保有投資家層からの支持を獲得できることが期待される。

(参考) 業界ごとのリターン例

業種	期待されるリターン例	業種	期待されるリターン例
A 農業、林業	・契約栽培・調達連携によるサプライチェーン安定化（事業リターン） ・地域共創ブランド構築による企業イメージ向上（ブランドリターン）	J 金融業・保険業	・地域再生ファイナンスで新規顧客・貸出先獲得（事業リターン） ・自然資本開示支援で投資家評価の向上（資本市場リターン）
B 漁業	・漁村資源管理共同事業で持続的供給確保（事業リターン） ・地域海洋保全協働による投資家評価向上（資本市場リターン）	K 不動産業、物品賃貸業	・里山・空き家活用による新規開発・賃貸モデル創出（事業リターン） ・地域再生プロジェクト参画で自治体信頼向上（ブランドリターン）
C 鉱業、採石業、砂利採取業	・地域インフラ共同整備で操業安定化（事業リターン） ・採掘後の復元プロジェクトで企業ブランド向上（ブランドリターン）	L 学術研究、専門・技術サービス業	・地域課題を起点とした共同研究・受託案件獲得（事業リターン） ・産学連携による人材育成で採用力強化（人的リターン）
D 建設業	・森林再生・地域材調達による長期安定供給（事業リターン） ・防災インフラ整備で投資家からの評価向上（資本市場リターン）	M 宿泊業、飲食サービス業	・地域体験プログラムによる観光集客と新収益獲得（事業リターン） ・地産地消連携でブランド価値向上（ブランドリターン）
E 製造業	・地場原料との共同開発で差別化商品創出（事業リターン） ・地域研修・出向で技能継承と採用力強化（人的リターン）	N 生活関連サービス業、娯楽業	・地域イベント/サービスで新規顧客開拓（事業リターン） ・地域拠点運営で従業員の社会貢献機会増（人的リターン）
F 電気・ガス・熱供給・水道業	・地域再エネ事業で新規顧客・収益源確保（事業リターン） ・水源涵養プロジェクトでESG評価向上（資本市場リターン）	O 教育、学習支援業	・地域連携プログラムで新規受講者・研修需要創出（事業リターン） ・地域教育協働で人材採用パイプライン構築（人的リターン）
G 情報通信業	・地方向けDXサービスで新規市場開拓（事業リターン） ・地域インフラ整備協働で従業員満足度向上（人的リターン）	P 医療、福祉	・地域包括ケア連携で新サービス展開（事業リターン） ・地域配置による従業員の職務満足度向上（人的リターン）
H 運輸業、郵便業	・地域物流の共同モデルで物流効率化と新規顧客獲得（事業リターン） ・災害対応共同体制で地域信頼性向上（ブランドリターン）	Q 複合サービス事業	・複合的地域サービス統合で新たな事業モデル創出（事業リターン） ・地域連携プラットフォーム構築で投資家評価改善（資本市場リターン）
I 卸売業・小売業	・地産品の販路開拓で差別化と販路拡大（事業リターン） ・地域共創店舗で顧客ロイヤリティ向上（ブランドリターン）	R サービス業（他に分類されないもの）	・地域特化型サービスでニッチ市場獲得（事業リターン） ・地域貢献活動による企業イメージ向上（ブランドリターン）

上記のとおり、農山漁村との関わりは都市部企業にとってもリスクを低減し、リターン（機会）を創出するものであるため、都市部からの人的・資金的な流れを活発化させるだけでなく、地域と都市が相互に協力し合い、価値創造していく仕組みづくりが求められる（また、このような関係性を都市・農山漁村の双方で培っていく中で、たとえ直接資金拠出・人材派遣元企業のメリットにつながらなかったとしても、新たな共創活動が生まれていく可能性もある。）。



column 【開示事例①JALグループ：自然資本や観光資源の劣化に起因するマーケットリスクとその低減に向けた対応】

事業概要

JALグループは、航空運送事業を中核とし、国内外の就航地を結ぶ人流ネットワークを通じて、観光や地域経済を支える企業グループである。航空需要の一部は、地域の景観や生態系に支えられた観光資源と密接に関係していることから、農山漁村地域における自然資本は、航空運送事業の需要基盤の一部を構成していると考えられる。

自然関連リスク（マーケットリスク）

同グループは、TNFDの枠組みに基づく分析を通じて、生物多様性の損失は、航空運送事業のサステナビリティへの重大なリスクとなる可能性があるとして認識している。具体的には、生物多様性が失われることにより、観光資源の損失や旅客数の減少につながるリスクがあると整理されている。また、国際機関の提供するツールも活用しながら、優先して保全に取り組むべき地域の特定を行った結果、同グループの国内の就航地の多くが生物多様性リスクの高い地域であるとの認識を得ている。

対応・事業活動

同グループは、就航地における自然資本や観光資源の劣化が航空運送事業に影響を及ぼすリスクを踏まえ、地域と連携し、サンゴ礁の再生プロジェクトやマングローブの植樹ツアーの企画、希少な野生生物の密漁・密輸対策といった取組を行っている。これらの取組によるネイチャーポジティブの実現を通じて、同グループは誰もが豊かさや希望を感じることのできる未来をつくり、企業価値の向上につなげていくことを目指している。

以上のことから、同グループは自然資本や観光資源が自らの企業活動に及ぼす影響と、自らの企業活動が自然資本や観光資源に与える影響の両面を捉えた上で、農山漁村地域との関わりを深めることを重要な要素として捉えているといえるだろう。



産学官連携の奄美大島（宇検村）でのマングローブ植樹活動

JALグループ「JAL REPORT2025」[日本トランスオーシャン航空（JTA）HP]をもとに作成

column

【開示事例②キリングroup：生態系の劣化が「食料システム」に波及するシステムリスクを踏まえた事業活動】

事業概要

キリングroupは、酒類・飲料・食品事業を展開する企業groupであり、ワインを含む酒類事業においては、ブドウなどの農産物を重要な原材料としている。ワインの中でも日本ワインについては日本で生産されていることから、日本の農地の健全性やその周辺の生態系の状態は、原材料の品質や安定供給を左右する重要な前提条件となっていると考えられる。

自然関連リスク（システムリスク）

同groupは、日本に立地するブドウ畑における営農のあり方を、原料の生産から加工、流通、消費、廃棄までを一体で捉える「食料システム」全体の安定性に結び付けて捉えている。具体的には、ブドウ畑で作業上の理由から長年に渡り土壌に枯葉剤を撒く場合、畑にあった既存の生態系を破壊する事例が確認されている。このことをブドウ栽培の持続性を損なうリスクとして整理しているほか、農地の土地利用の変化に伴う土壌流出などが流域の水質汚染を引き起こし、そうした悪影響が下流域にまで拡大するリスクがあるとしている。すなわち、同groupは個々の「農地の利用」といった観点ではなく、「食料システム」全体が綻びを見せることが自らの企業活動に悪影響を与え得ると整理し、この観点からシステムリスクを捉えているといえる。

リスクへの対応・事業活動

こうしたリスクに対応するため、同groupは生物多様性の回復・保全と収量の改善を実現する「リジェネラティブ農業」の促進や、生物多様性の保全に向けた草生栽培への転換といった取組を進めている。ネガティブ・インパクトを最小化するだけでなく、社会全体へポジティブな影響を与えることを見据えて行われているこれらの取組を通じて、同groupはこころ豊かな地球を次世代につなげていくことを目指している。

以上のことから、同groupは農山漁村全体を一つのシステムとして統合的に捉えることにより、食料供給や地域社会の安定性を中長期的に支えるための基盤の強化に取り組んでいるといえるだろう。



梶子ヴィンヤード

キリンホールディングス HP 及び「環境報告書 2025」資料をもとに作成

column

【開示事例③MS&AD インシュアランスグループ：農山漁村における自然関連リスクを踏まえた災害レジリエンス強化と事業機会の創出】

事業概要

MS&AD インシュアランス グループは、損害保険・生命保険事業を通じて、自然災害や事故などによる損害リスクを引き受け、社会の安定を支える企業グループである。同グループにとって、自然災害の要因となり得る森林、農地、河川といった自然資本の状態は、事業上の重要な前提条件となっていると考えられる。

自然関連リスク（システムックリスク）

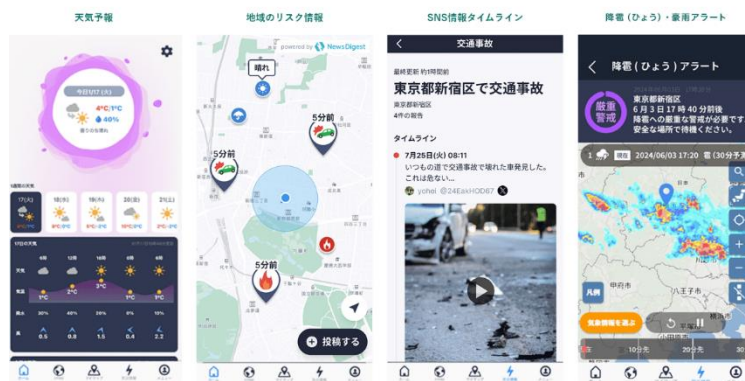
同グループは、自然資本の状態が、災害リスクの大きさに影響を与える重要な要因であると認識している。すなわち、自然災害による被害が増幅していくことは、農林水産業の経営や地域の生活基盤に影響を与えるだけでなく、多くの物財における保険金支払の増加や重要な事業拠点が被災することによる投融資のリターンの悪化を通じて、同グループの事業の安定性にも悪影響を及ぼし得る。このため同グループは、自然資本の状態を、事業活動に関わる重要なリスクの一つとして位置付けている。

対応・事業活動

同グループは、気候変動によるリスクの影響評価や迅速な保険金支払いに向けた取組を行うとともに、自治体や地域の企業、研究者と連携して「水災リスク」の分析を行い、持続可能な地域づくりに取り組んでいる。そして、災害による被害予測を伝える「リアルタイム被害予測アプリ（「cmap」、下図）」の提供により、地域住民や事業者が早期に避難や行動判断を行える環境を整備することで、地域全体の災害レジリエンスの向上を図っている。加えて、熊本県阿蘇地域では、草原景観や生物多様性を維持するために地域で行われている「野焼き」作業中の事故リスクを補償する保険の提供などにより、地域の伝統を維持し、農畜産物を育むとともに、地域の自然資本の向上にも貢献している。これらの取組を通じて、同グループは地球環境と共生しながら、持続可能な社会を築くことを目指している。

以上のことから、同グループは農山漁村における自然資本に係るリスクを可視化し、そうしたリスクの低減に向けた取組を講じつつ、農山漁村における事業機会も同時に創出しているといえるだろう。

アプリ画面イメージ



MS&AD インシュアランスグループホールディングス株式会社 HP 及び「MS&AD 統合レポート 2025」等の資料をもとに作成

3. 農山漁村への資金拠出・人材派遣に必要なインパクトの 視点

(1) 農山漁村におけるインパクト

企業が農山漁村に関わり、価値創造を行っていくに当たり、必要な視点として、「インパクト」の考え方がある。

インパクトとは

「インパクト」とは、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（短期・長期間わかない）を指す。

※出所）一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）

例えば、持続可能でよりよい世界を目指す国際目標である SDGs（持続可能な開発目標）も、社会にポジティブな「インパクト」を与えるための目標と言える。

社会課題が深刻化、多様化している背景から、社会的にインパクトを重視した資金拠出・人材派遣が注目されている。インパクトを可視化していくことによって、企業の農山漁村への関わりの影響や貢献を可視化していくことができる。

(2) インパクトを可視化する意義

①農山漁村へ資金拠出や人材派遣を行う企業にとって

先に記載のとおり、農山漁村への関わりは、都市部の企業にとってリスクの低減・機会の増大につながる。特に、昨今では、インパクトファイナンス（インパクト投資）（詳細は第 2 章 1 節「企業から農山漁村への資金拠出方法」を参照）の残高が 2017 年から 2022 年の 5 年間で約 10 倍となっており、ポジティブなインパクトを生み出す企業に対して投資家等からの関心が高まっていることが示唆される。また、インパクト創出に取り組むことは、投資家だけでなく、従業員や顧客等のエンゲージメントをさらに高めることにもつながり得るため、今後インパクト創出に関する取組を行う企業はさらに増えていくと予想される。

企業の資金拠出や人材派遣といった取組によって、実際に社会や環境に対してどのようなポジティブな「変化」（＝インパクト）があったのか、可視化することで、より円滑に、株主や従業員、顧客とインパクト創出に関するコミュニケーションができるようになる（例えば、「こども食堂を支援した」といった取組について、その社会的な影響や具体的な変化がどのようなものだったのか、という点が可視化されないと、ステークホルダーはその取組を評価できず、意義を理解することができない。）。そのため、インパクト創出のための取組の実施にあたっては、客観的な指標を用いた「可視化」が重要となる。

(参考) インパクト志向の経営の目的

目的		期待成果
インパクト戦略		<ul style="list-style-type: none"> 事業成長と社会的価値の両立を実現する経営戦略の策定と実行 目指す社会的価値を持続的に創出するための組織・ガバナンス体制の構築
資金調達/IR戦略		<ul style="list-style-type: none"> 国内外のESG/インパクト投資家への訴求ポイントの明確化 グロース市場における個人投資家へのアプローチ
事業戦略	組織戦略	<ul style="list-style-type: none"> 新規人材採用での訴求 既存従業員の戦略理解とエンゲージメント向上
	営業戦略	<ul style="list-style-type: none"> 営業資料への織り込み マーケティングメッセージの差別化
	広報戦略	<ul style="list-style-type: none"> メディアリレーションでの活用 ウェブサイト等自社媒体での社会的メッセージのブラッシュアップ

出所：一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）

②課題を抱える地域にとって

現在、農山漁村では、人口減少や財政制約により、行政主導で課題解決に必要な資金や人材（知見）を届けることが難しくなりつつある。また、企業との共創に関しても、市場が小さくアクセスが難しいことも多くあり、共創が進みづらいといった課題もあったと考えられる。しかし、近年、前述のとおり、民間企業が収益性に加えて社会課題の解決によるインパクトにも注目するようになっており、農山漁村の取組が生み出す多様な効果を「見える化」することで資金や人材（知見）の流入を促し得る機会が増えてきている。

これは、先の節で述べた、企業組織成功のための6つの資本のうち、財務資本でない資本（農山漁村が特に豊富に有している人的資本、社会・関係資本、自然資本）を可視化することで、その資本の強化・保全を行うインセンティブが企業に生まれているとも言える。

農山漁村は食料生産のみならず、国土・自然環境の保全や文化的景観の維持をはじめとする多面的機能を発揮し、多様な恩恵をもたらす。例えば棚田の保全活動は、生物多様性の維持や伝統文化継承や、関係人口増加による地域経済の活性化など、多面的なインパクトを生み出す可能性があり、そのような効果を定量的に示すことができれば、企業の資金拠出・人材派遣を促すことができると考えられる。このような観点から、農山漁村の課題解決がインパクトの実現と結びつくことを説明することで、農山漁村の価値が正当に評価されれば、資金の好循環が生まれ、地域課題の解決が加速すると考えられる。

つまり、明確なインパクトの可視化は、企業から農山漁村への資金拠出・人材派遣のハードルを下げ、結果として農山漁村の課題を解決することにつながる。現状の農山漁村の課題を解決する糸口として、インパクトの可視化がその一つであると言える。

(3) 企業と密接に関わる7つのインパクト

農山漁村の課題解決につながるインパクトを定義するために、既存のインパクト投資家やインパクト投資を行う金融機関のインパクトレポートの分析を行った。

発行体	記載されているインパクト、投資先テーマ
野村アセットマネジメント株式会社	環境（気候変動の抑制、自然資本の毀損抑制）、社会（感染症の抑制、生活水準の向上、生活基盤の維持・生産性向上）
りそなアセットマネジメント株式会社	次世代まちづくり、ライフライン機能の維持改善、防災・減災、食糧生産の産業化・信頼性向上、持続可能なエネルギー利用、家事育児の負担軽減、教育の多様化・充実、持続可能な医療・介護、中小企業の経営課題改善、個人のエンパワメント
株式会社しずおかフィナンシャルグループ	全てのステークホルダーがサステナブルかつ幸福度が高まっている状態（主なステークホルダー：地域・未来世代・お客さま・グループ役員・株主）
沖縄振興開発金融公庫	産業開発資金（沖縄の地域特性を生かした産業振興や観光・リゾート産業、情報通信産業への貢献）、中小企業資金（若手企業家の実業開始における利用割合の向上）、生活資金（持続可能な住宅需要に寄与する対象者の支援）、学資融資資金（低収入で暮らす大学・短期大学進学希望者の学費支援の向上）、生活衛生資金（生活衛生関係業種の衛生水準の向上と近代化、合理化）、農林漁業資金（農業や漁業事業の生産向上による地域住民の生活環境改善への寄与）、医療資金（平等かつ安心して生活できる環境づくりの実現）、住宅資金（省エネ住宅の供給への寄与）
農林中央金庫	ネットゼロ、ネイチャーポジティブ、農林水産業者所得向上、持続可能な食料システム、人々のウェルビーイング
コモンズ・インパクトファンド	就労機会の最大化、インクルーシブな社会の構築、健康増進、地域と社会の発展、環境保護への貢献
GLIN Impact Capital	持続可能な生活環境（気候変動の緩和、生物多様性の維持、水・食糧問題の解決、防災・減災・安心安全）、人々のウェルビーイングが高い社会（少子高齢化への対応、心身の健康維持、インクルーシブな社会の推進、女性の社会進出、教育の多様化・個人のエンパワメント）
株式会社南都銀行やまと社会インパクト投資事業有限責任組合	健康資本（高齢者の身体的不安の最適な評価、医療費の増大を防ぐ仕組みの構築、介護従事者の負担軽減とケアサービスの質の向上）、文化資本（地域文化の継承と活性化、地域住民の交流促進と連携強化）、自然資本（環境保全の取り組み強化、生態系の保護と地域の魅力向上）
アグビジネス投資育成株式会社	再エネ・環境問題、生産・流通改善、地域活性化、新食品市場、スマート技術、輸出促進
インパクト・キャピタル株式会社	地域と社会の発展、個々人の多様な在り方、「人」WELL-BEING（多様性と選択肢）
株式会社Zebras and Company	優しく健やかで楽しい社会（社会課題解決の加速化、長期的かつインクルーシブな経営の普及、挑戦機会の拡大）

出所：各社 HP・発行資料から抜粋

これらの分析に基づき、本ガイダンスでは、検討会での議論も踏まえ、農山漁村の課題解決と深く関わること、および企業にとって投資家や事業パートナーと密接に関わることを重視して以下の7つのインパクトを設定した。、である。

なお、企業のマテリアリティ（企業が優先的に取り組むべき重要な課題）や事業領域は、個社によるため、あくまで一般的なインパクト目標として設定されている SDGs や他指標と関係し、インパクト文脈での資金拠出・人材派遣を行いたい企業に訴求することができるか、という観点から設定している。

7つのインパクトと関連する国際的枠組み

インパクト	SDGs	FAO SAFA Guidelines	GRIスタンダード
① 地域経済の活性化		経済（投資／地域経済／製品の品質と情報）、社会（適正な生活）	地域・住民・従業員（生活収入と生活賃金／経済的包摂／雇用慣行／地域社会）
② 農山漁村の持続可能な生活環境の維持		環境（生物多様性／材料とエネルギー／大気／水）、社会（適正な生活）	環境（生物多様性／土壌の健康／水と排水／廃棄物／自然生態系の転換）、地域・住民・従業員（土地と資源の権利／地域社会）
③ ウェルビーイング向上		社会（適正な生活／人間の健康と安全／公平性／労働権）	地域・住民・従業員（生活収入と生活賃金／労働安全衛生／食糧安全保障／地域社会）
④ 気候変動の緩和		環境（大気／水／土地／生物多様性）	環境（排出／生物多様性／自然生態系の転換／土壌の健康／農薬の使用／水と排水／廃棄物）
⑤ 気候変動への適応		経済（人間の健康と安全／製品の品質と情報）	環境（気候変動への適応と回復力／食糧安全保障／食品安全）
⑥ ネイチャーポジティブ		環境（生物多様性／土地／動物福祉／大気／水）	環境（排出／気候変動への適応と回復力／生物多様性／自然生態系の転換／土壌の健康／農薬の使用／水と排水／廃棄物） 地域・住民・従業員（動物の健康と福祉）
⑦ 農山漁村における災害レジリエンスの向上		経済（脆弱性）、社会（人間の健康と安全）	環境（気候変動への適応と回復力）、地域・住民・従業員（労働安全衛生／公共政策／地域社会）

出所：Food and Agriculture Organization of the United Nations. SAFA: Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems Guidelines. Version 3.0, 2013, Global Reporting Initiative. GRI Standards Japanese Translations.

以下に各インパクトの詳細（特に、企業がインパクト創出以外の観点として、事業戦略として取り組むメリット）と、農山漁村と各インパクトの関係性を記す。また、各インパクトに関連した指標の設定にあたっては、インパクトの特性や対象とする領域に応じて、既存の国際的枠組みや政策目標との整合を図ることが有用である。例えば、生物多様性の分野においては、IFC の Biodiversity Finance Metrics for Impact Reporting や GIIN の IRIS+ において整理されている指標例が参考となる。こうした枠組みや指標の例を踏まえ、関連付けられる指標を参考に、各インパクトに対応する指標例を示す。

また参考資料「2. インパクト測定・マネジメント（IMM）におけるロジックモデル作成事例」として、以下におけるいくつかのインパクトについては、取組事例のロジックモデルを添付しているので参考にされたい。

①地域経済の活性化

農山漁村の経済縮小に歯止めをかけ、多様で魅力ある地域づくりを進めていくことは、農山漁村にとって重要なだけでなく、日本全体が中長期的に豊かさを享受していく上で必要不可欠である。そのため、多様で魅力ある地域づくりを、人口減少や高齢化、グローバル経済が進行する中で行っていくことが重要となる。

農山漁村の課題解決との関係性

例えば、農山漁村における生産物やサービスの付加価値向上や新たな販売先の開拓による市場拡大を通じて、農業者をはじめとして、観光事業者や小売事業者等、地域で事業を営む事業者の収益を増やし、本インパクトを創出していくことができる。

（指標例：域内総生産、雇用者数、観光消費額）

企業にとって事業戦略の観点から取り組む重要性

・自社製品・サービスの市場の拡大につながり、成長戦略の1つになる

例えば、地域経済が活性化することで、地域の雇用拡大につながれば、地域住民の可処分所得増加につながり、地域需要の増加につながる。日用品メーカー・自動車メーカーや、金融・保険業界に至るまで、（特に地方部で収益を上げている企業にとっては、）地域需要の増加が自社市場の拡大につながり得る。

②農山漁村の持続可能な生活環境の維持

農山漁村では、中山間地域を中心に、高齢化や人口減少により集落機能が低下し、集落そのものは当面維持されとしても、農地の保全や、買い物・子育てなどの集落の維持に必要な機能が弱体化する地域が増加していくことが懸念される。このような機能を強化していくことは、地域住民の生活の質の向上だけでなく、都市住民の農山漁村での居住や関わりの選択肢を増やすことにもつながる。都市住民の農山漁村への移住や関わりが増えることは、都市から農山漁村に人口分散を図ることにもつながり、我が国全体の人口減少の緩和に加え、農林水産業の持続的な展開を通じて、将来にわたる食料安全保障の確立や、災害に強い持続的な国土保全などの多面的機能の発揮を図る観点から極めて重要である。

農山漁村の課題解決との関係性

例えば、地域コミュニティを維持して農山漁村の人口流出を防ぎ、インフラ（道路、水道、通信等）や生活サービス（医療、介護、教育等）の維持につなげることで、また、耕作放棄地の発生防止や環境保全により土砂災害等の自然災害リスクを減らすことで、本インパクトを創出していくことができる。

（指標例：人口維持率、生活サービスへのアクセス状況、地域コミュニティ活動への参加率）

企業にとって事業戦略の観点から取り組む重要性

・自社製品・サービスの市場の安定化につながる

例えば、地域での生活環境の維持が難しくなると、地域からの人口流出が進み、チェーン店舗・販売店の撤退やそれによる流通コストの増加など、これまでの営業基盤や流通の基盤が揺らぐリスクが生まれ得る。

③ウェルビーイング向上

本ガイドンスにおいて、ウェルビーイングとは、「身体的・精神的・社会的に良好な状態」⁸に加え、生活の質（Quality of Life）に関わる環境、コミュニティ、働きがい、教育、経済的安定、住環境、安全・安心などの側面を含む、個人および地域社会の総合的な豊かさを指す概念とする。⁹本ガイドンスでは、この広義のウェルビーイングを、農山漁村における暮らしの質、生きがい、地域とのつながり、自然・文化との関係性なども含めた包括的な成果として捉える。

日本でも近年ウェルビーイングへの関心が高まっており、政府、地方公共団体、民間企業、学会等において様々な取組が行われている。日本では働き方改革や健康促進といったミクロな取組のキーワードとして用いられることも多いが、海外では、マクロ経済政策の観点からも、例えば、GDP 指標とは別に「ウェルビーイング指標」で政策効果を測るなど、政策に活用しようとする取組も進められており、ウェルビーイング向上のための取組が重要となる。

なお、インパクト会計などの領域では、インパクトを「人々のウェルビーイングの変化」と定義する場合があるが、¹⁰本ガイドンスでは、人々への影響に加え、地域社会や地球環境の変化も同様に重要なインパクトとして扱うため、ウェルビーイングは本ガイドンスにおける7つのインパクトの一要素として位置付けている。

農山漁村の課題解決との関係性

例えば、地域の住民のために景観や文化の保全をすることや、関わる地域外の住民も含めて身体的・精神的満足度を高め、地域における人と人のつながりを維持・向上していくことで、本インパクトを創出していくことができる。

（指標例：主観的幸福度/生活満足度、健康寿命/疾病率、働きがい・生活の質に関する指標）

⁸ 内閣府経済社会総合研究所『Well-being “beyond GDP”を巡る国際的な議論の動向と日本の取組』

https://www.esri.cao.go.jp/jp/esri/archive/e_rnote/e_rnote090/e_rnote082.pdf

⁹ OECD『OECD Better Life Index』<https://www.oecd.org/en/data/tools/well-being-data-monitor.html>

¹⁰ Harvard Business School『IMPACT-WEIGHTED FINANCIAL ACCOUNTS』

企業にとって事業戦略の観点から取り組む重要性

・自社製品・サービスの市場の拡大につながる

例えば、農山漁村の高齢者が健康で、社会参画をしていれば、高齢者向けサービス市場が拡大につながり、また、地域の若者が地域で働き甲斐を得ていれば、地場産業の発展や新たなビジネス創出につながり得る。また、地域外住民が農山漁村に癒しを感じることも、農山漁村での宿泊型体験の市場等の拡大につながる可能性がある。このように、農山漁村の住民・農山漁村に関わる地域外住民それぞれのウェルビーイングが向上することが、企業活動や新たな市場獲得の土台となる。

・健康経営の実践につながる

例えば、企業の従業員が農山漁村に関わるプログラムを用意することで、従業員の身体的・精神的ストレスの解消ができるなど、「健康経営」（従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること）に活かせる可能性がある。このことにより、従業員の活力向上や生産性向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上等につながることを期待される。

④気候変動の緩和

気候変動とは、「地球の大気の組成を変化させる人間活動に直接又は間接に起因する気候の変化であって、比較可能な期間において観測される気候の自然な変動に対して追加的に生ずるもの」と定義される。¹¹ 2024年の世界の年平均気温は、観測史上最高となり、日本においても、2024年は統計開始以降、最高の年平均気温を観測した。世界規模で異常気象が発生し、大規模な自然災害が増加しており、国内でも農産物の品質の低下、熱中症のリスク増加など、気候変動の影響が全国各地で現れていることから、気候変動問題は、人類や全ての生き物にとっての生存基盤を揺るがす「気候危機」とも言われる状況であり、その危機を克服していくことが、全世界的に求められており、重要となる。

農山漁村の課題解決との関係性

例えば、森林の多面的機能の維持・保全や、「みえるらべる」¹²等を活用した環境負荷低減の取組、農山漁村内で循環するエネルギーの仕組みを作るなどを通じて、温室効果ガス（GHG）の削減につながり、本インパクトを創出していくことができる。

（指標例：温室効果ガス排出量、再生可能エネルギー導入量、炭素吸収量）

¹¹ 気候変動枠組条約の定義より

<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/12301726/www.env.go.jp/earth/cop3/kaigi/jouyaku.html>

¹² 「温室効果ガス削減への貢献」や「生物多様性の保全」の取組を分かりやすく表示した等級ラベルの愛称。

農林水産省 HP：https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyoseisaku/being_sustainable/mieruka/mieruka.html

企業にとって事業戦略の観点から取り組む重要性

・サプライチェーン全体の事業継続のリスクの低下につながる

例えば、気候変動による異常気象、災害、水資源の枯渇、農作物不作などは、サプライチェーンの混乱や原材料コストの上昇を引き起こし、都市の企業を含むサプライチェーン全体の事業継続に直接的なリスクをもたらす。

・新たな市場機会になり得る

例えば、再生可能エネルギー、EV、蓄電池、水素エネルギー、カーボンサイクルなどの気候変動対策技術の市場規模は拡大傾向にあり、早期に取り組む企業は、新たな技術や製品開発でリードすることができる。

⑤気候変動への適応

気候変動の影響に対処するため、温室効果ガスの排出の抑制等を行う緩和だけではなく、既に現れている影響や中長期的に避けられない影響を回避・軽減する適応を進めることが求められている。例えば、近年、高温による農産物や水産物などの生育障害や品質低下、豪雨等による大きな災害が、我が国の農林水産業・農山漁村の生活の基盤を揺るがしかねない状況となっている。また、気候変動による気温の上昇は、熱ストレスの生理学的影響により、熱中症を増加させる可能性があり、現在、熱中症による救急搬送人員、医療機関受診者数・熱中症死亡者数の全国的な増加傾向が見られるなど、国民の生活に様々な影響を与え得る。

農山漁村の課題解決との関係性

例えば、気候変動を起因とする災害への適応として、農山漁村で土砂災害等の防止に貢献する役割を一定程度持つとされている農地や森林の維持・保全を行うことで、本インパクトを創出していくことができる。

また、気候変動に耐え得る農林水産物の新たな開発等は、気候変動への適応を実現するための取組と言える。

(指標例：気候リスク対策の実施件数、気候災害による被害額・被害件数の減少、耐候性の高い農業技術の導入率)

企業にとって事業戦略の観点から取り組む重要性

・サプライチェーン全体の事業継続のリスクの低下につながる

例えば、豪雨、猛暑、洪水、台風など、既に現実には起きている気候影響が、原材料の生産地や物流網をはじめとする企業活動に支障を与えており、都市の企業を含むサプライチェーン全体の事業継続に直接的なリスクをもたらす。

⑥ネイチャーポジティブ

ネイチャーポジティブとは、日本語訳で「自然再興」といい、「自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させる」ことを指す。2022年12月に開催された生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）や、G7 2030年自然協約などにおいてもその考え方が掲げられるなど、国際的な認知度も高まっており、我が国においても2023年3月に閣議決定した生物多様

性国家戦略 2023-2030 において 2030 年までにネイチャーポジティブを達成するという目標が掲げられている。¹³

これは、いわゆる自然保護だけを行うものではなく、社会・経済全体を生物多様性の保全に貢献するよう変革させていく考え方であり、これまでの目標が目指してきた生物多様性の損失を止めることから一步前進させ、損失を止めるだけでなく回復に転じさせるための目標である。その実現に向けた各種取組が重要となる。

農山漁村の課題解決との関係性

例えば、生物多様性に配慮した生産物の付加価値向上等による生産者の所得向上、遊休農地の発生の防止や、森林の多面的機能の維持・保全を行うことで、生物多様性の喪失の抑止や回復につながり、本インパクトを創出していくことができる。

また、農山漁村における里地・里山・里海といった人の手が入り、人間の営みがあることにより維持・保全されている自然（2次自然）を守ることにより、生物多様性を中心とした多面的機能を維持することが可能となる。

（指標例：指標種の個体数、多様度指数、保全・再生された自然面積）

企業にとって事業戦略の観点から取り組む重要性

・サプライチェーン全体の事業継続のリスクの低下につながる

例えば、生物多様性の損失は、食品メーカーが原材料（米・野菜・魚介類等）を安定調達できなくなる、観光業が自然・農村景観の劣化によって観光商品の価値が低下するなど、都市部企業を含むサプライチェーン全体の事業継続に直接的なリスクをもたらす。

⑦農山漁村における災害レジリエンスの向上

日本では、これまで様々な大規模自然災害が発生してきたが、その度に甚大な被害を受け、長期間にわたり、復旧・復興を図る「事後対策」を余儀なくされてきた。¹⁴

災害に対する事前の備えとして、人命を最大限に守り、また経済的・社会的機能が致命的な被害を受けず、被害を最小化して迅速に回復する災害レジリエンスの向上が重要となる（なお、本インパクトは、気候変動による災害（豪雨、猛暑、洪水、台風等）の影響を回避、軽減するという観点から「⑤気候変動への適応」と重複するところがある。）。

農山漁村の課題解決との関係性

例えば、公的機関が機能しなくなる災害時であっても、地域内で助け合える環境づくりのために日頃から地域コミュニティ内の連携機能を高めることや、農山漁村の人口流出を防ぎ、避難所等の災害時のインフラ維持や職員確保等の自治体の機能を維持させること、耕作放棄地の発生防止や環境保全により土砂災害等の自然災害リスクを減らすことで、本インパクトを創出していくことができる。

（指標例：防災インフラ整備状況、地域防災計画の策定・訓練実施状況）

¹³ 環境省の定義より <https://www.env.go.jp/guide/info/ecojin/eye/20240214.html>

¹⁴ 国土強靱化基本計画 https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/kk-honbun-r057028.pdf

企業にとって事業戦略の観点から取り組む重要性

・サプライチェーンや事業継続のリスクの低下につながる

例えば、大規模地震災害等が多く発生する中、災害レジリエンスを高めておくことは、企業の事業継続のためのリスク対策の観点から重要である。



4. 農山漁村の課題解決のための官民共創の重要性

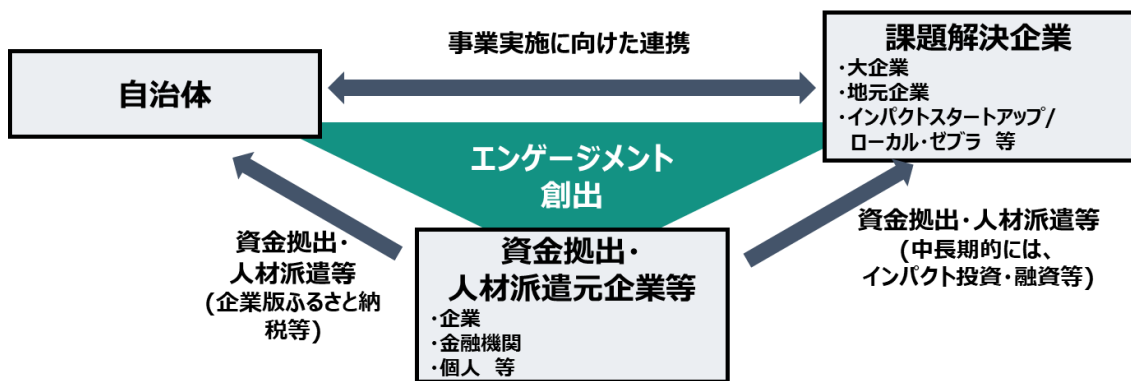
農山漁村における課題を有する自治体にとって、地域内の人口が減る中では、地域外を含めた企業との共創が地域課題解決の糸口になる。

課題解決に関するソリューションを有する企業（社会性を重視する大企業や地元企業、「インパクトスタートアップ」、「ローカル・ゼブラ企業」等の課題解決を自社のミッションとして社会性と経済性の両立を目指す企業等）にとっても、課題の主体者である自治体と連携して事業を作り、資金拠出・人材派遣を行える企業と連携しながら具体的な事業化を進めるといった共創が課題解決の推進に効果的である。

資金提供や人材派遣を行う企業は、自治体や課題解決企業による課題解決の取組が、前項で挙げたようなインパクト創出にどのようにつながるかを理解し、資金や人材の拠出先を検討していくことが重要である。

自治体、課題解決企業、資金拠出・人材派遣元企業の3者がそれぞれの観点から相互に連携し合い、エンゲージメントを創出していくことが、農山漁村における課題解決とこれを通じた価値創造・インパクト創出の鍵である。

特に、3者の連携には、自治体を始めとする地域の理解や柔軟性が重要であるが、それだけでは資金拠出・人材派遣元企業への訴求力や持続性も弱いため、地域課題や地域の有する価値を資金拠出・人材派遣元企業等に伝える伝道師的な存在となる課題解決企業が大きな役割を果たす。



column

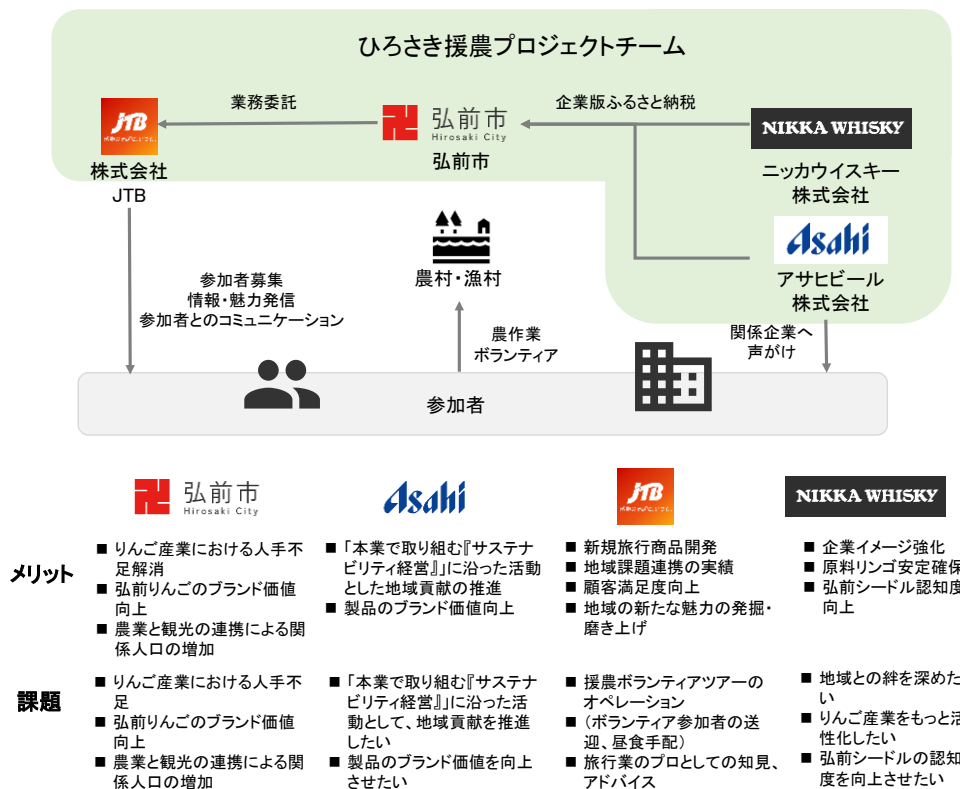
【官民共創の事例①：地域のリンゴ農家の人手不足解決と交流人口拡大並びに関係人口創出に資する JTB ひろさき援農プロジェクトの事例】

青森県弘前市、ニッカウヰスキー株式会社、アサヒビール株式会社、株式会社 JTB が青森県弘前市で展開する「ひろさき援農プロジェクト」は、アサヒビールとニッカウヰスキーによる企業版ふるさと納税（各 500 万、計 1000 万円×2 年）を活用し、地域のリンゴ農家を支援する取組である。

JTB は事務局運営や情報発信を担い、全国からリンゴ収穫ボランティアを募るほか、滞在延伸・周遊促進につながる前後泊を促す宿泊助成など、新たな交流人口の拡大だけでなく多面的に関係人口創出を図っている。

参加者は本格的な農作業を通じて地域に深く関わり、農家側は深刻化する労働力不足を補うことができる。また、企業としても社員研修や事業視察、福利厚生として参加することで、ブランド浸透や社員のロイヤリティ向上といったメリットを得る。2024 年は約 300 名からの申し込みがあり、募集開始後すぐに定員に達する人気を博した。さらに「ひろさき援農サポーター認定制度」により、企業が継続的に地元と連携しやすい仕組みを構築した。今後は参画企業が拡大し、企業版ふるさと納税の財源も増加傾向にあるなど、地域課題の解決と企業の社会的価値向上を両立する好循環が生まれている。

本事例は、農業体験で身体を動かすことや地域生産農家との交流により、地域に関わった参加者の身体的・精神的健康につながることから、特に「ウェルビーイング向上」というインパクトを創出していると言える。



出所：JTB 資料を参考に調査委託事業事務局作成

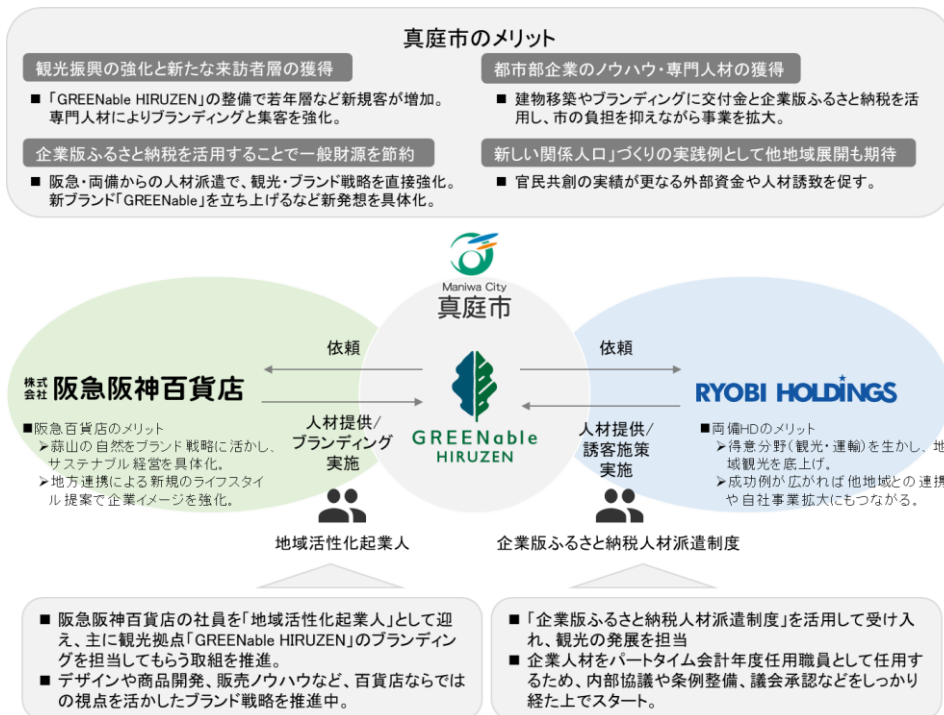
column

【官民共創の事例②：真庭市の官民共創による人材派遣】

岡山県真庭市では、官民連携による地域活性化の一環として、阪急阪神百貨店の社員を「地域活性化起業人」として迎え、主に観光拠点「GREENable HIRUZEN」のブランディングを担当してもらう取組を進めている。これは市長と阪急側トップの直接対談を経て決定され、デザインや商品開発、販売ノウハウなど、百貨店ならではの視点を活かしたブランド戦略を推進中である。

一方、両備ホールディングス株式会社（両備 HD）の人材は「企業版ふるさと納税人材派遣制度」を活用して受け入れ、観光の発展を担当し、ツアー企画や交通手段の確保など幅広い誘客施策に貢献している。関連事業費には地方創生推進交付金を活用し、法的・制度的には企業人材をパートタイム会計年度任用職員として任用するため、内部協議や条例整備、議会承認などをしっかり経た上でスタートした。

こうした多様な専門性の導入により、真庭市には若い女性を含む新たな訪問客やリピーターが増加し、行政・企業双方が互いの強みを学び合い、魅力ある地域づくりを進める好事例となっている。本事例は、観光振興の強化と新たな来訪者層の獲得につながっており、特に「地域経済の活性化」というインパクトを創出していると言える。



出所：真庭市資料を参考に調査委託事業事務局作成

5. 農山漁村の課題解決につながる取組

前項で示した官民共創による価値創造によって、農山漁村の課題を解決する具体的な取組（アクティビティ）がそれぞれの地域で進められることが、インパクトの実現につながる。

農林水産省としては、都市に先駆けて人口減少・高齢化が進行している農山漁村において、地域コミュニティを維持していくためには、農山漁村内部の人口の維持及び農山漁村に継続的に関わる地域外の多様な人材（関係人口）を呼び込むことが重要であり、所得の向上と雇用の創出を図る「経済面」の取組、生活の利便性の確保を図る「生活面」の取組を、民間企業、農山漁村を含めた地域振興に係る関係省庁と連携して推進する必要がある。

（1）アクティビティ例

こういった観点のもと、必要と考えられるアクティビティの一例について、次ページのとおり整理している。

これら 25 つのアクティビティがどのようにインパクトにつながるかを可視化した「ロジックモデル」については、本ガイドス巻末の参考資料「1. 各アクティビティに関するロジックモデルの具体例・事例紹介」にて掲載しているので、参考にされたい。



アクティビティ例一覧

1. 多様な人材が農村に関わる機会の創出	①農村コミュニティへの関心の喚起	1. 通いによる農林水産業への参画・コミュニティ維持の取組 2. 地域の自然資源を維持・向上させる取組 3. 若者等の地域住民に農山漁村の活動を伝える取組 4. 学校給食での地場産物活用の取組
	②農外人材の活用	5. 農山漁村を支える官民の副業促進の取組 6. 特定地域づくり事業協同組合制度を活用した農村 RMO へのマルチワーカー参入の取組
	③新規参入の環境整備	7. 農山漁村での生活、なりわいを体験できる移住体験の取組 8. 体験農園提供の取組 9. 就農者等のスタートを支える取組
2. 農村における所得の向上と雇用の創出（経済面）	④付加価値の向上	10. 農福連携等の取組 11. 農林水産物の保存技術開発の取組 12. 農林水産物のブランド化や付加価値向上を図る取組 13. 農林水産物のサプライチェーンを効率化する取組 14. 海外等、新たな小売事業者開拓の取組 15. フードテックを活用した地方の農林水産・食品企業の取組 16. 農山漁村の魅力を活用した国内外の観光客の呼び込みを行う取組 17. 農山漁村に賦存する再生可能エネルギー・バイオマスを地域内で循環させる取組 18. 消費者向けの情報発信の取組
	⑤生産性の向上	19. 専門作業を行うロボット等のスマート農業技術の開発・導入の取組 20. 農地マッチングの取組
3. 農村に人が住み続けるための条件整備（生活面）	⑥地域住民による地域機能の維持	21. 道の駅を中心とした小さな拠点を整備する取組 22. 住民コミュニティの活性化を担う地域運営組織（農村 RMO）の取組 23. 農地集積・集約化等、地域課題に関して地域の合意形成を促進する取組
	⑦生活インフラ等の確保	24. 市街地と農山漁村間における物流網の維持・確保等の取組 25. 農山漁村で女性が働きやすい環境整備の取組

(2) 農山漁村における課題の構造化

農山漁村の課題は多面的、複合的であることから、取組を検討する際には、当該地域のステークホルダーが抱える課題やその発生要因、各課題についてのボトルネックを整理することが重要であり、その手法の一例に「構造化マップ」の作成がある。「構造化マップ」は、ブレインストーミングやステークホルダーへのヒアリングなどを用いて、当該地域でステークホルダーが抱える課題、課題の発生要因を可視化（構造化）するものである。具体的には以下の要素を明らかにする。

- ・各ステークホルダー目線での課題
- ・ステークホルダー間で発生する事象や課題
- ・課題を構成する要因
- ・課題全体を包含する文化/法律/歴史的背景 等

また、第2章3節「農山漁村の課題解決に対するインパクト測定・マネジメント（IMM）の方法」で示している IMM の事前準備の最初のプロセスにもなり得るため、併せて参考にされたい。

次頁に掲載している構造化マップは、能登地域の復興過程における構造的課題を、ステークホルダー間の関係性と資源制約の観点から整理したものである。本構造化マップは、単なる課題の列挙ではなく、地域内外の主体、各主体が直面する構造的課題、民間企業の取組による介入ポイントを一体的に可視化することで、課題の構造そのものを明らかにすることを目的としている。なお、本構造化マップは一例であり、事業状況や地域特性によって課題構造は異なることから地域ごとの整理が必要であるが、構造的に課題を捉える際の視点や整理手法の土台として参照されたい。

本項目を読むことで、読み手である自治体は、自身の地域との課題と紐付け、解決方策の方向性のイメージをつけ、また課題解決企業や資金拠出・人材派遣元企業は、自社の取り組む事業や、資金拠出・人材派遣を行う事業が解決し得る課題のイメージをつけることができるとともに、事業と解決する課題、達成するインパクトとの関係性が明らかになる。

なお、課題構造化マップの作成に必要な考え方や手順については、本ガイダンス第2章3節「農山漁村の課題解決に対するインパクト測定・マネジメント（IMM）の方法」に記載している。

①構造化マップ作成の基本ステップ

構造化マップの作成は、以下の流れで整理することが有効である。

<ステップ1：解決すべき課題の明確化>

地域において解決すべき中心課題を具体的に定義する。

<ステップ2：課題の構造的要因の特定>

表層的な現象にとどまらず、その背後にある制度的・経済的・心理的・社会的要因を抽出する。

<ステップ3：因果関係の整理と可視化>

要因間の関係性を整理し、どの要素がボトルネックとなっているかを明確化する。

<ステップ4：ステークホルダーの特定>

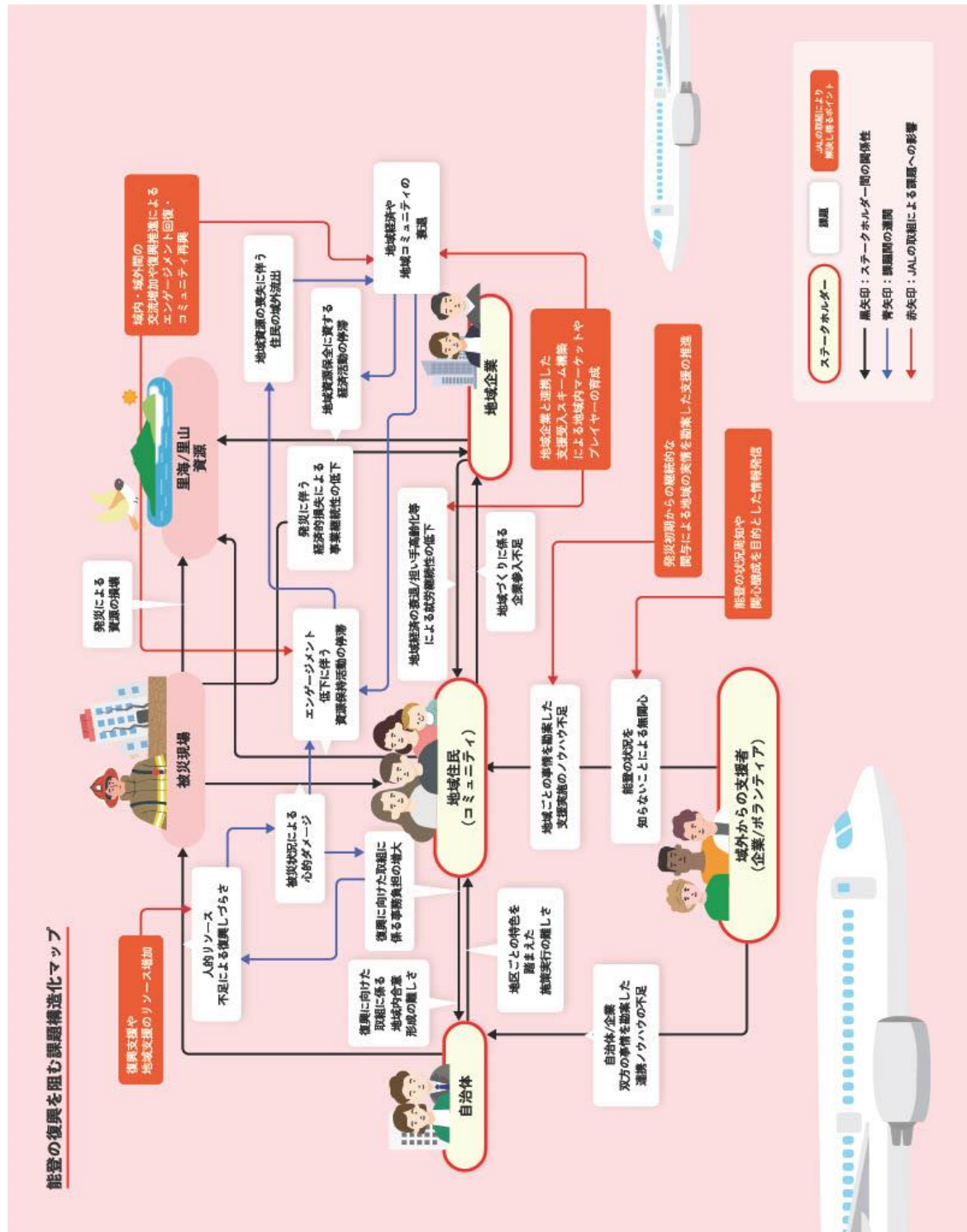
課題に関与する主体を洗い出し、それぞれの役割・制約・影響範囲を整理する。

<ステップ5：目標及びインパクトの設定>

目指すべき最終目標を設定し、それが社会的・環境的にどのような変化（インパクト）をもたらすかを定義する。

②構造化マップ事例

「JALによる能登復興事業：能登の復興を阻む課題の構造化」



本構造化マップでは、能登地域の復興を阻む課題を、自治体、地域住民（コミュニティ）、地域企業、支援者といったステークホルダー間の関係の中で整理し、企業による取組との関係を示している。また、課題に関わる主な周辺環境として、被災現場及び里海/里山資源との関係性も明らかにしている。

なお、掲載の「構造化マップ」は令和7年度に行われた「農山漁村における企業によるインパクト創出促進・証明書制度創設検討会」の取組として、株式会社 Ridilover が作成したものである。

①自治体

課題は、「人的リソース不足による復興しづらさ」、「復興に向けた取組に係る地域内合意形成の難しさ」、「復興に向けた取組に係る事務負担の増大」、「地区ごとの特色を踏まえた施策実行の難しさ」、「自治体／企業双方の事情を勘案した連携ノウハウの不足」である。これらは、発災後に復旧・復興に関する業務が自治体に集中する一方で、人的・時間的リソースが不足し十分に対応できない状況を示している。

これに対し、JAL の取組としては、「復興支援や地域支援のリソース増加」が位置付けられている。企業が人的・ネットワークリソースを投入することにより、自治体機能を補完し、地域の復興活動を支えることが期待される。

②地域住民（コミュニティ）

課題は、「被災状況による心的ダメージ」、「地域経済や地域コミュニティの衰退」、「地域づくりに係る企業参入不足」といった課題が示されている。被災による生活上・心理上の負担が地域住民に重くのしかかり、将来に向けた話合いや地域内の意思決定が進みにくくなること、さらにそのことがコミュニティ機能の低下につながることを表している。

これに対し、JAL の取組としては、「域内・域外間の交流増加や復興推進によるエンゲージメント回復・コミュニティ再興」が位置付けられている。地域内外の人の関わりを増やすことで、地域とのつながりや関心を回復させ、コミュニティの再生につながる可能性がある。

③地域企業

課題は、「発災に伴う経済的損失による事業継続性の低下」、「地域経済の衰退／担い手高齢化等による就労継続性の低下」、「地域資源保全に資する経済活動の停滞」、「地域経済や地域コミュニティの衰退」である。図中では、発災による被害により「発災に伴う経済的損失による事業継続性の低下」が生じ、それに加えて「地域経済の衰退／担い手高齢化等による就労継続性の低下」が重なることで、地域企業の活動が停滞する関係が示されている。さらに、「地域経済や地域コミュニティの衰退」が、結果として「地域資源保全に資する経済活動の停滞」につながる可能性が示されている。

これに対して JAL は、「地域企業と連携した支援受入スキーム構築による地域内マーケットやプレイヤーの創出」に取り組んでおり、地域企業との連携を通じて地域内外の市場や新たなプレイヤーを創出することにより、地域企業の事業機会の拡大や地域経済の回復につながることを期待される。

④支援者（企業・ボランティア）

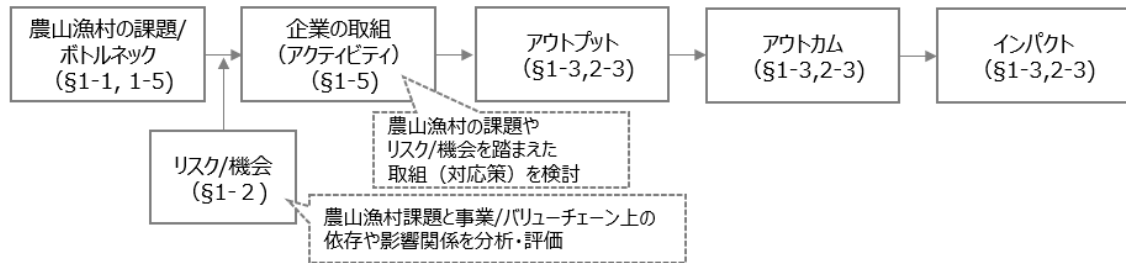
課題は、「地域ごとの事情を勘案した支援実施のノウハウ不足」である。図中では、地域住民と支援者との関係において、地域ごとの事情を踏まえた支援調整のノウハウが十分でない場合、地域のニーズに合った支援の実施が難しくなる可能性が示されている。

これに対して JAL は、「発災初期からの継続的な関与による地域の実情を勘案した支援の推進」に取り組んでいる。発災初期から継続的に地域に関与することで地域の実情を把握し、地域の状況に応じた支援の調整や関係構築につながることを期待される。さらに「能登の状況を知らないことによる無関心」という課題もあり、これに対して JAL は、「能登の状況周知や関心醸成を目的とした情報発信」に取り組んでいる。

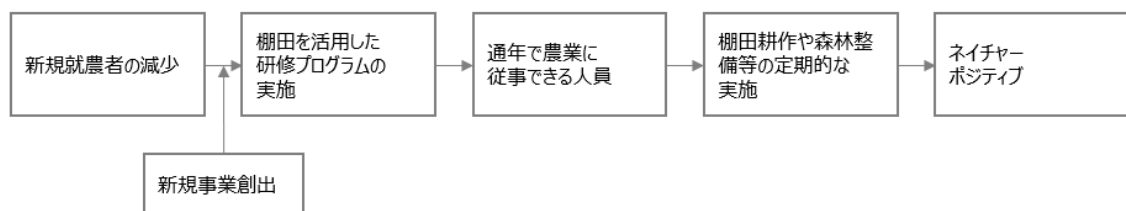


(参考) 第1章を通じた各概念の俯瞰図

インパクト創出に関する概念について、以下の図にまとめた。農山漁村の課題解決に資する取組を実施することで、最終的にインパクト創出につながる流れが確認できる。



例



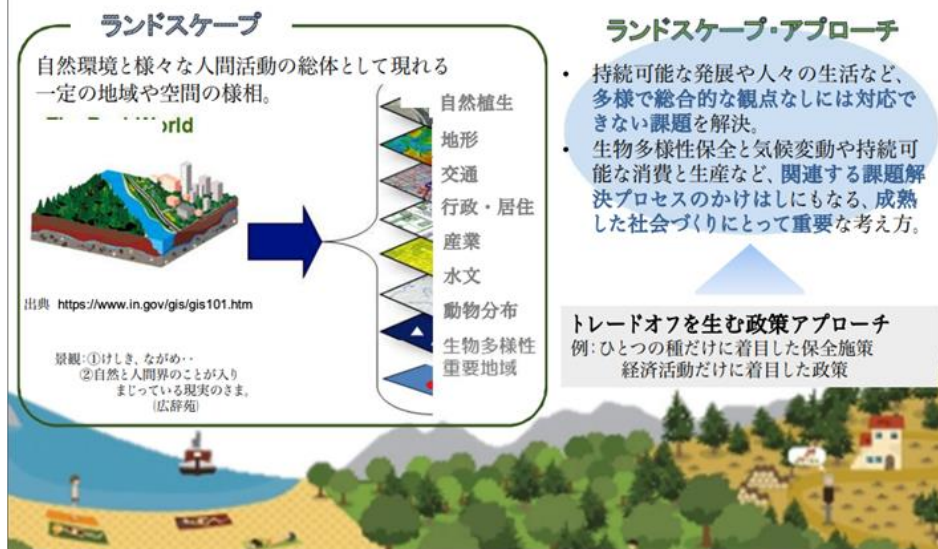
column

【ランドスケープアプローチ】

農業・農村の多面的機能に類似の考え方としてランドスケープアプローチがある。ランドスケープアプローチは、一定の地域や空間において、（土地・空間計画をベースに、）多様な人間活動と自然環境を総合的に取扱い、課題解決を導き出す手法のことを指す。持続可能な発展や人々の生活など、多様で総合的な観点なしには対応できない課題を解決し、生物多様性保全と気候変動や持続可能な消費と生産など、関連する課題解決プロセスの架け橋にもなる、成熟した社会づくりにとって重要な考え方になる。よって、ランドスケープアプローチは本ガイダンスが対象とする、農山漁村の各主体（自治体、企業、住民組織、協同組織など）が単独では解決できない課題に対して、都市の主体を含む多様なステークホルダーが協同して総合的な観点で課題に取り組んでいく上でも参考となるアプローチであると考えられる。

1. ランドスケープアプローチとは

- ランドスケープアプローチは、一定の地域や空間において、（土地・空間計画をベースに、）**多様な人間活動と自然環境を総合的に取扱い、課題解決を導き出す手法。**



出所：環境省 自然環境局 生物多様性センター

第2章 インパクトの創出に貢献する各種手段

本章では、具体的な農山漁村への資金拠出・人材派遣の方法やインパクト測定・マネジメント（IMM）の方法、事例創出に向けたステークホルダー間のコミュニケーション方法・プロセスなど、共創のために必要なより詳細な内容をまとめている。

取組主体別の活用方法

取組主体	活用方法
(1) 農山漁村における課題を有している自治体	インパクト文脈での人材派遣・資金拠出の具体的な方法やインパクト測定・マネジメント（IMM）の方法、事例創出に向けたステークホルダー間のコミュニケーション方法・プロセスを理解することで、資金拠出・人材派遣元企業との共創のためのアクションにつなげる
(2) 農山漁村に関わる民間事業者（特に直接貢献に取り組む民間事業者）	インパクト文脈での人材派遣・資金拠出の具体的な方法やインパクト測定・マネジメント（IMM）の方法を理解し、自社で行える資金拠出・人材派遣の方法の検討につなげる

1. 企業からの農山漁村への資金拠出の方法

企業が農山漁村の取組に資金拠出を行うにあたっては、様々な方法（スキーム）が考えられる。これらを活用することで企業にとっての実質的な負担を下げつつ資金拠出を行うことができる。以下では、各方法の違いや概要について説明を行っていく。

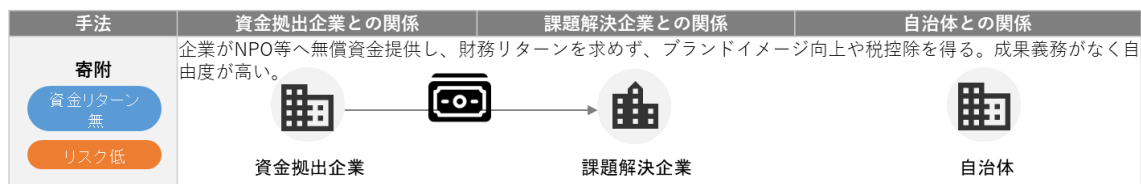
資金拠出の方法としては、主に課題解決企業に直接拠出を行うもの（寄附、インパクトファイナンス、SIB など）と、自治体を通じて課題解決企業に拠出を行うもの（企業版ふるさと納税など）がある。前者は資金拠出者の意図を反映させやすく、後者は調整先が多くなるものの自治体を介することで、透明性や信頼性の確保がしやすくなる特長がある。また、寄附や企業版ふるさと納税などには、制度上の税制優遇がある。

特に、企業版ふるさと納税の活用が、課題解決事業への資金拠出への足掛かりとなり得る。本制度は自治体にとって制度開始から年数が経過し、各地で事例も積み重なっているものであり、資金拠出企業にとっても、試行的に短期で企業版ふるさと納税によるインパクト文脈の寄附を行ったあとに、インパクトファイナンス等の長期的な資金提供にチャレンジしていくプロセスも考えられる。

	資金拠出先	税制優遇	詳細
寄附	課題解決企業	有	個人・企業からの直接的支援 ■ 社会課題や慈善活動への資金を個人や企業が無償で拠出する仕組み。返礼や利得を目的としないため、支援者の社会的使命感に基づく行為が特徴。公共サービスの補完としての役割も担うほか、地域コミュニティの活性化にも寄与する。
企業版ふるさと納税	自治体 →課題解決企業	有	税制優遇を伴う、自治体経由の企業寄附 ■ 自治体の認定地域再生計画に記載された事業に企業が寄附を行い、その金額の一部が法人住民税や法人事業税などから控除される制度。地元貢献へのインセンティブが高まる一方、自治体側も財源を確保しやすくなる。地域のPRや企業イメージ向上にも寄与する。
インパクトファイナンス	課題解決企業	無	投資リターンと社会的インパクトの両立 ■ 財務的リターンのみならず、貧困削減や環境保護など社会的・環境的課題の解決を重視する投資手法。投資家は投資先の成果を測定しつつ、長期的な経済価値とポジティブな社会影響を両立させることを目指す。近年、国内外で活発化している。
SIB (ソーシャルインパクトボンド)	課題解決企業	無	成果連動型の行政事業への投融資 ■ PFS契約（※）による最終的な支払いを前提に、当該事業に係る資金調達を受託者が金融機関等の資金提供者から行い、その償還等が地方公共団体等の成果連動払い等の額に応じて行われる手法。

（※）地方公共団体等が民間事業者に委託等して実施する事業のうち、その事業により解決を目指す社会課題に対応したアウトカムから成果指標を設定し、地方公共団体等が支払う額等が、当該成果指標値の改善状況に連動する事業方式

① 寄附



寄附とは、個人や企業が社会課題や地域の取組に対し財産を無償提供する行為を指す。寄附先が国や地方公共団体、認定 NPO 法人等、税制優遇の対象先の場合、寄附者には税制優遇があり、企業の場合は CSR（企業の社会的責任）やブランドイメージ向上の手段ともなる。

寄附を受ける企業（課題解決企業）は、寄附した資金がどのように使われ、結果どのような社会課題の解決につながったのか（=どのようなインパクトが実現できたのか）を可視化し、寄附者に対して説明することが必要となる。ただし、農山漁村では情報発信や募金活動が難しい場合もある。そのため、オンライン寄附プラットフォームやふるさと納税制度（事例として後述）などの活用を通じて広く周知することが望ましい。また、寄附のインパクトを高めるには、寄附者と地域が双方向のコミュニケーションを行い、達成目標や進捗を共有する仕組みづくりも重要である。

海外では、社会課題解決の重要な手段として寄附が広く位置づけられている。CAF（Charities Aid Foundation）の World Giving Report 2025 によれば、世界の成人の約 60%が直近 12 か月に金銭的寄附を行っている。背景には、寄附を社会課題解決の正当な手段と捉える考え方や、個人寄附と財団による持続的な資金基盤の存在がある。一方、World Giving Index 2024 では、日本は 142 か国中 141 位とされ、国際的に見て低位に位置し、国際動向とのギャップが示されている。

寄附の概要

- ・ 税制優遇があり、個人・企業ともに寄附者の負担が抑えられる（寄附先が国や地方公共団体、認定 NPO 法人等、税制優遇の対象先に限る）
- ・ 寄附の用途や成果を公開することで、信頼関係を築きやすく、継続的な連携が期待できる

● 税制優遇（法人税控除、個人住民税控除など）の仕組み

寄附には税制優遇が適用される場合が多く、個人寄附でも企業寄附でも、一定の条件を満たすことで税負担を軽減できる。

個人寄附	1. 指定された公益法人や NPO 法人、ふるさと納税の対象となる自治体などに寄附を行うと、所得税や住民税が控除される仕組みがある
企業寄附	2. 法人税法上「一般寄附金」と「特定寄附金」という区分があり、特定寄附金に該当する相手先へ寄附した場合は、損金算入限度額が通常より高く設定されるなど、より有利な扱いを受けられる

column

【活用事例】ボーダレス・ジャパンによるクラウドファンディング及びクラウドファンディング型ふるさと納税の取組事例

株式会社ボーダレス・ジャパンは世界 13 カ国で社会課題解決型ビジネスを展開し、その一環として「ソーシャルグッド」に特化したクラウドファンディング「for Good」と、クラウドファンディング型ふるさと納税「ふるさと納税 for Good」を運営。どちらも誰でも立ち上げやすく、特に「ふるさと納税 for Good」では自治体を通じて地域の民間事業者も資金を調達できる仕組みを構築している。予算化など行政側の準備は必要だが、返礼品設計や SNS 発信と組み合わせることで、農山漁村の新事業や課題解決に寄与する手法として注目を集めている。

● ポイント

・ 手数料ゼロのクラウドファンディング

「for Good」はソーシャルグッド分野限定で、実行者が利用料を負担しない仕組みを構築。

・ 自治体×民間事業者への支援

「ふるさと納税 for Good」を使えば、行政事業だけでなく公益性の高い地域の民間事業者も補助金スキームで活用可能。

・ 短期決戦と伴走支援の重要性

45 日程度の集中的な広報や魅力的な返礼品の設計が鍵。SNS などが苦手でも伴走サポートにより資金調達の成功率を高めている。



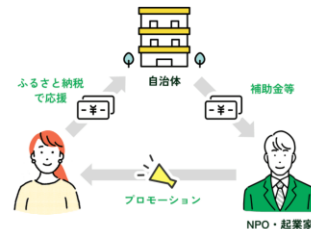
自治体にとってのメリット



ふるさと納税forGoodなら...

- ✓ ふるさと納税に合う事業をプロの視点で**一括に選定**
- ✓ ヒアリングを元に、**共感を呼ぶ**プロジェクトページの作成
- ✓ 社会性の高い、**エシカル層**に向けた独自のプロモーション

社会起業家にとってのメリット

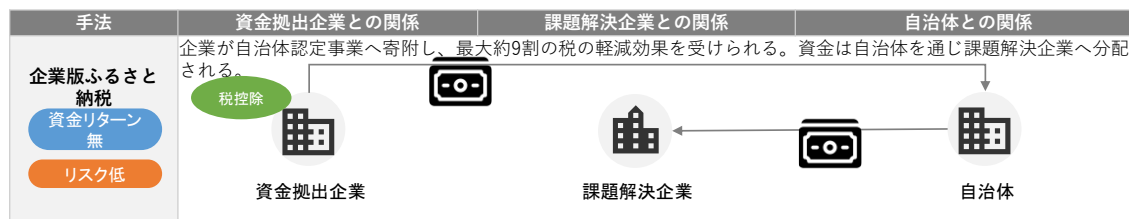


ふるさと納税forGoodなら...

- ✓ 他自治体の事例を用いた**制度設計に伴走**
- ✓ 事業者向け説明会や、採択事業者の審査会も**参加可能**
- ✓ **自走を促す**、事業者への伴走支援

出所：株式会社ボーダレス・ジャパン資料

② 企業版ふるさと納税



企業版ふるさと納税は、国が認定した地域再生計画に掲げる地方創生事業に対して企業が寄附をした場合に、税額控除等の特例措置がある制度である。地域にとっては、財源確保に役立ち、寄附を行う企業にとっては社会的評価を高めるだけでなく、寄附事業の取組を通じてマーケティングやサプライチェーンの強化等の事業戦略にも生かすことができる。さらに、自治体を介することで透明性や信頼性の確保がしやすい。また、特に農山漁村の支援では、担い手不足の解消や特産品ブランドの強化など、成果が見えやすいプロジェクトが多い点が魅力である。

企業版ふるさと納税の概要

- ・ 法人関係税の控除を受けられることで、企業の実質的な負担が抑えられる
- ・ 最終的には自治体の判断によって支出先が決定されるが、寄附者である企業の資金使途の希望を斟酌可能
- ・ 寄附を行う企業の社会的評価向上だけでなく、マーケティングやサプライチェーン強化等、短期的な事業戦略にもつながる
- ・ 案件組成のプロセスとしては、①資金拠出・人材派遣元の企業側が、インパクト・事業戦略から寄附先を発掘、寄附、②地域（自治体・課題解決事業者）側が、取組が生み出すインパクト・事業戦略に合う資金拠出・人材派遣元企業を探して寄附してもらう、の2つの方法がある
- ・ どちらの場合でも、自治体が事業内容や効果を明確化し、企業と連携する体制を整えることが成功の鍵
- ・ 寄附の使途や成果を公開することで、信頼関係を築きやすく、継続的な連携が期待できる
- ・ 寄附企業への経済的な見返りは禁止されている

特徴

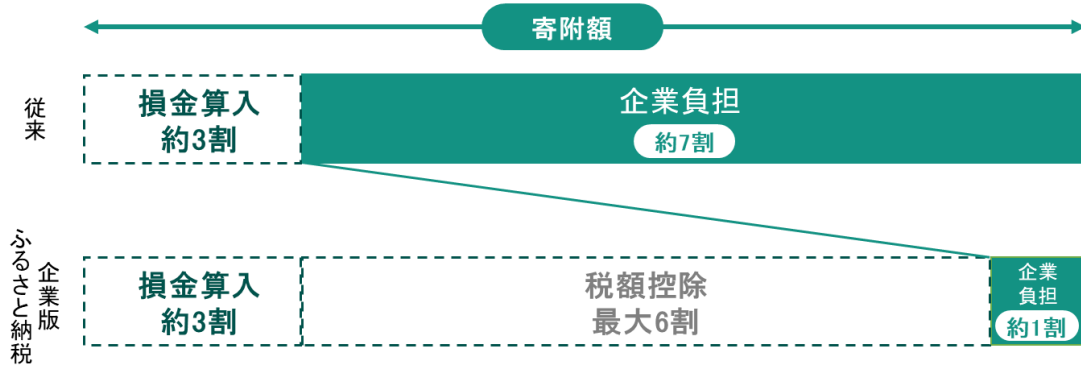
● 税制優遇

企業版ふるさと納税においては、国が認定した地域再生計画に基づいて実施される地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行った場合に、法人関係税が税額控除される。

損金算入（寄附額の約3割）と合わせて、令和2年度税制改正において拡充された税額控除（寄附額の最大6割）により、最大で寄附額の約9割の軽減効果が受けられ、実質的な企業の負担が約1割まで軽減される。

企業版ふるさと納税とは

- 国が認定した地域再生計画に基づいて実施される地方公共団体の地方創生プロジェクトに対して企業が寄附を行った場合に、法人関係税が税額控除される仕組み。
- 損金算入(寄附額の約3割)と合わせて、令和2年度税制改正において拡充された税額控除(寄附額の最大6割)により、最大で寄附額の約9割の軽減効果が受けられ、実質的な企業の負担が約1割まで軽減される。



例) 1,000万円寄附すると、最大約900万円の法人関係税が軽減

- 1.法人住民税**
寄附額の4割を税額控除。(法人住民税割額の20%が上限)
- 2.法人税**
法人住民税で4割に満たない場合、その残額を税額控除。ただし、寄附額の1割を限度。(法人税額の5%が上限)
- 3.法人事業税**
寄附額の2割を税額控除。(法人事業税額の20%が上限)

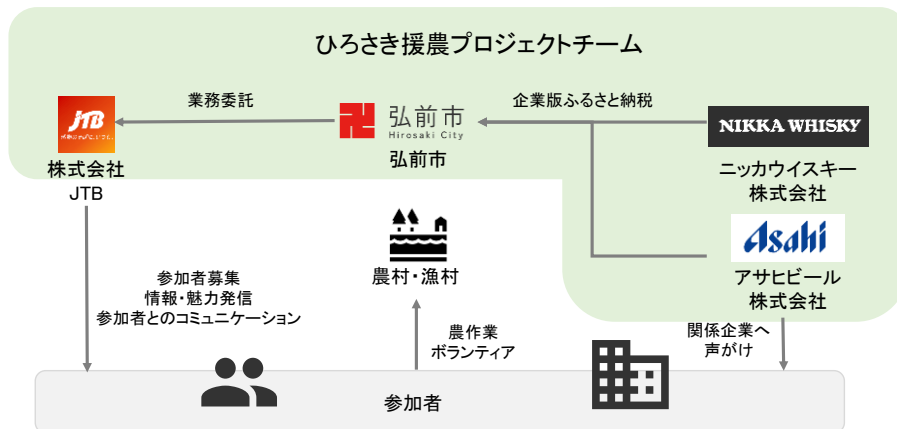
出所：政府資料を参考に調査委託事業事務局作成

column 地域のりんご農家の人手不足解決と関係人口化に資する JTB ひろさき援農プロジェクトの事例（概要は p.38 に記載）に見る、資金拠出元企業のメリット

企業版ふるさと納税により資金を拠出した、アサヒビール株式会社、ニッカウヰスキー株式会社のメリットには、地域貢献の推進や企業イメージ強化といった、ブランディング・IR 戦略に加え、製品のブランド価値向上や認知度向上、原料りんご安定確保といった、間接的な、より事業戦略に寄ったメリットもあった。

通常の寄附やインパクトファイナンスに比較して、事業戦略にもつながる資金拠出につなげられることは、企業版ふるさと納税の大きな特徴である。

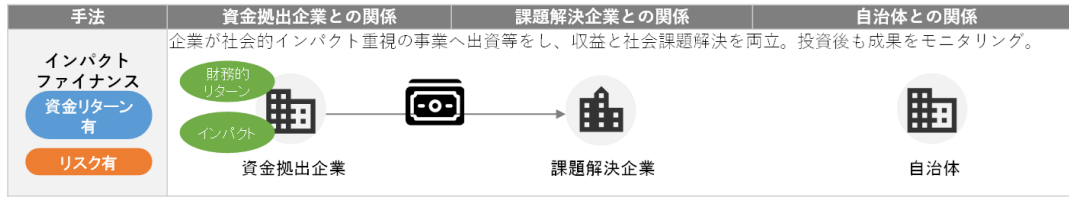
寄附を実施したアサヒビールは、本取組をサステナビリティの一環だけでなく、ブランド価値向上の活動としても意義のあるものと捉えている。事業戦略の一環としてマーケティング部門が主導したことで、関係部門間の調整がスムーズに進み、社内的決裁も円滑に進んだ。企業版ふるさと納税を実施するに当たり、この取組が事業活動や売上拡大にどのように寄与するのかを整理することは、社内の合意形成を進める上でも非常に重要であることがうかがえる。



	弘前市 Hiroaki City	Asahi	JTB	NIKKA WHISKY
メリット	<ul style="list-style-type: none"> りんご産業における人手不足解消 弘前りんごのブランド価値向上 農業と観光の連携による関係人口の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 「本業で取り組む『サステナビリティ経営』」に沿った活動とした地域貢献の推進 製品のブランド価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> 新規旅行商品開発 地域課題連携の実績 顧客満足度向上 地域の新たな魅力の発掘・磨き上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 企業イメージ強化 原料りんご安定確保 弘前シードル認知度向上
課題	<ul style="list-style-type: none"> りんご産業における人手不足 弘前りんごのブランド価値向上 農業と観光の連携による関係人口の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 「本業で取り組む『サステナビリティ経営』」に沿った活動として、地域貢献を推進したい 製品のブランド価値を向上させたい 	<ul style="list-style-type: none"> 援農ボランティアツアーのオペレーション (ボランティア参加者の送迎、昼食手配) 旅行業のプロとしての知見、アドバイス 	<ul style="list-style-type: none"> 地域との絆を深めたい りんご産業をもっと活性化したい 弘前シードルの認知度を向上させたい

出所：JTB 資料を参考に調査委託事業事務局作成

③ インパクトファイナンス（インパクト投資）



インパクトファイナンスとは、財務リターンの獲得に加え、社会・環境的課題の解決に寄与する成果（インパクト）の創出を同時に目指す金融手法である。具体的には、資金用途を特定するグリーンボンド／グリーンローン、成果指標（KPI）に連動するサステナビリティ・リンク・ローン、包括的にインパクト評価を行うポジティブ・インパクト・ファイナンスなどがある。企業の事業活動とインパクト創出を結び付けながら資金調達を行うことが可能であり、事業戦略と一体的に推進し得る。また、海外におけるインパクト投資では、経済性と社会性を同時に追求する考え方が主流である一方、その重心はファンドの戦略により異なる。Global Impact Investing Network（GIIN）の調査によれば、経済性を重視するファイナンシャルファースト型が約7割を占めるが、残り約3割は市場リターンを下回る水準も許容し、社会的インパクトをより重視するインパクトファースト型で構成されている。特に小口投資家を中心に、リターンよりも社会的価値を重視する動きも確認されている。

インパクトファイナンスの概要

- ・ 一定の「投融資収益」確保を図りつつ、「社会・環境的効果」の実現を企図する投融資
- ・ 資金拠出側は、インパクトに関する指標づくりや目標値について、投融資先企業と投融資前に十分なコミュニケーションをとり、投融資先企業のエンゲージメントを高めていくことが必要

以下に、インパクトファイナンスの基本的要素について詳しく述べる。

インパクト投資（インパクトファイナンス）の基本的要素

1. 実現を「意図」する「社会・環境的効果」が明確であること(intention)

- 一定の「投資収益」確保を図りつつ、「社会・環境的効果」の実現を企図する投融資として、投資を通じて実現しようとする社会・環境的効果が明確であること
- 実現に向けた投資の戦略や方針が示され、またこれに基づく対話を通じ、投資先の事業が如何にして市場を拡大・開拓・創造し、又はその支持を得て、社会・環境的効果と収益の双方を実現するか、長期的に実現する場合を含め具体化されていること
- 社会・環境的効果の創出を目的とするファンドを設定する場合は、ファンド単位でこうした効果と市場創造に関する基本的な戦略・方針等を明確化すること

- 意図する目標が、投資家・金融機関の経営戦略・投資方針等との関係で明確であること
- 投資先企業の事業上の意図が、投資家・金融機関の意図と基本的に整合していることを確認し、投資後の投資先との対話の方針が検討されていること
- 「意図」と異なる他の社会・環境的効果への重大な負の副次的効果等も考慮し投資が実行されていること

2. 投資の実施により、効果の実現に貢献すること (contribution)

- 投資の実施により、当該投資がなかった場合と比べて、投資先の企業・事業が社会・環境的効果と事業性を創出することが、長期的に実現する場合を含め具体的に見込まれること
- 資金支援に止まらず、エンゲージメント等による非資金的な支援も含めて適切な貢献の手法を検討し、実施するとしていること

3. 効果の「特定・測定・管理」を行うこと (identification/measurement/management)

- 投資により実現する「効果」が、定量的又は定性的に「特定・測定・管理」されること
- 具体的には、投資家・金融機関において、「社会・環境的効果」について、市場特性・規模・広がり、潜在力等を特定した上で、投資の実行後も含めて継続的に、測定・管理が行われること
- 特定・測定・管理で参照する指標等の手法については、国際的に整備された枠組みを参考とし又は活用するなど、客観性を確保するための適切な検討を行うこと
- 投資・事業の推進に係る関係者間の対話に資するよう、参照する指標等や、投資効果の特定・測定・管理の方法と実績等が、関係者間で適切に共有されること

4. 市場や顧客に変革をもたらし又は加速し得るよう支援すること (innovation/transformation/acceleration)

- 投資先の企業・事業が具体的な「社会・環境的効果」と事業性を創出するよう、投資先の企業・事業について、市場や顧客に変革をもたらし、又は加速し得る特性・優位性を見出し支援していくこと
- 投資先企業等との対話等についても、企業等の有する潜在性を引き出し、市場の拡大・開拓・創造・市場からの支持の実現につながるよう実施していくこと

出所：金融庁「インパクト投資（インパクトファイナンス）に関する基本的指針」

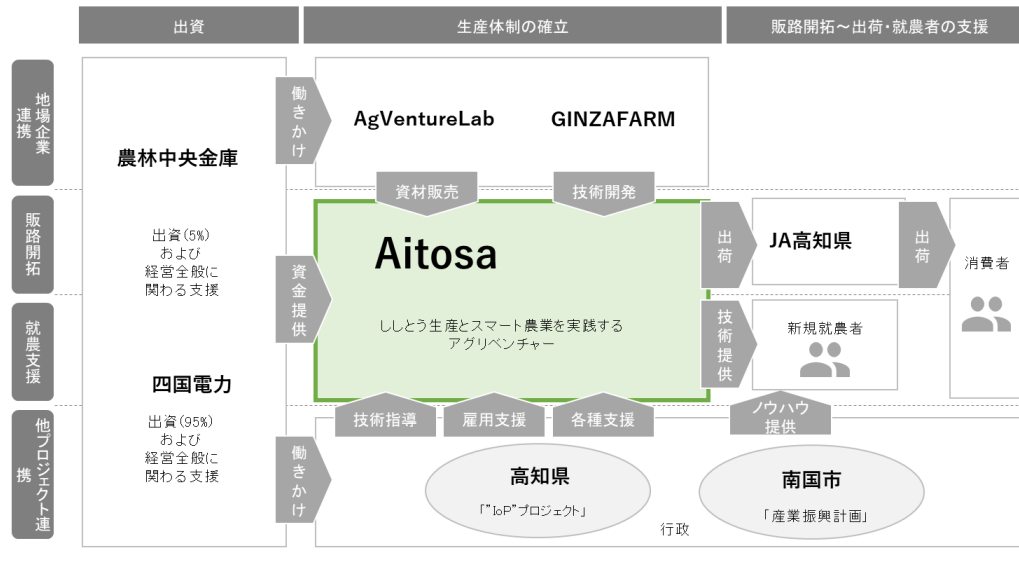
column

【活用事例：農林中央金庫のインパクトを意図した取組事例】

農林中央金庫は、JA（農協）、JF（漁協）、JForest（森組）など会員からの出資や、JAバンク、JFマリンバンクの安定的な資金調達基盤を持つ金融機関である。投融資先のみならず、調達先に関しても、気候や自然資本・生物多様性との強いつながりがあることから、投融資先・ステークホルダーに対する金融・非金融を通じた貢献により、ポジティブ・インパクトの創出とネガティブ・インパクトの低減に取り組んでいる。

例えば、四国電力と連携したアグリビジネス支援では、四国電力が地域活性化を目指して農業法人を立ち上げる取組を全面サポート。資金提供のみならず、JAや農家・行政との仲介、各種情報提供などを実施した。

本取組によりスマート農業を活用した生産性の高い農業モデルを確立し、中長期的には本モデルの横展開によりしとう産地の維持・拡大や地域活性化などの社会的インパクト創出を目指している。



産地が抱える課題

- 農業者の高齢化等による、離農や作替が進み、生産量・作付面積が減少（産地減衰）
- 労働集約制の高い品目であるものの、機械化が進んでおらず新規参入ハードルが高い（効率性・労働力不足）

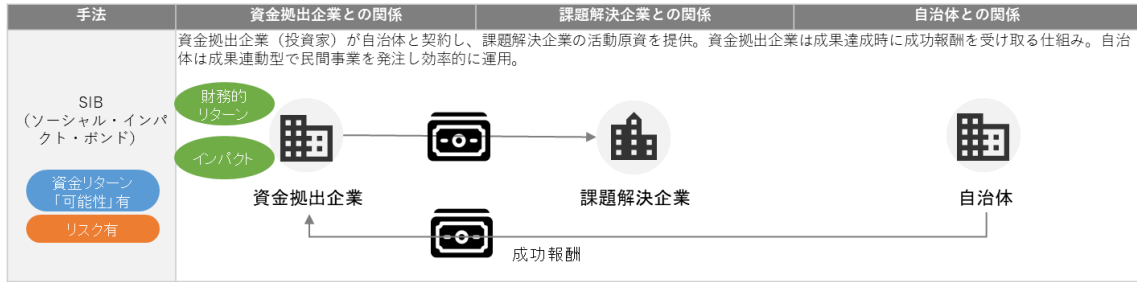


本件に係る解決策

- 農林中央金庫および四国電力の出資とネットワークによるスマート農業ベンチャーの垂直立ち上げ・販路開拓等の支援
- 上記ベンチャーを通じた、新規就農者への技術支援/行政連動によるノウハウ提供など

出所：農林中央金庫のホームページやプレスリリースを参考に作成を参考に調査委託事業事務局作成

④SIB (ソーシャル・インパクト・ボンド)



SIB (ソーシャル・インパクト・ボンド) とは、PFS (ペイフォーサクセス) 契約 (成果連動型民間委託契約: 社会課題の解決に対応した成果指標を設定し、成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払う契約) による最終的な支払いを前提に、当該事業に係る資金調達を受託者が金融機関等の資金提供者から行い、その償還等が地方公共団体等の成果連動払い等の額に応じて行われる手法である。

SIB (ソーシャル・インパクト・ボンド) の概要

- ・ 資金拠出企業 (投資家) が、行政に対して事業を行う社会課題解決企業の活動原資を提供。
- ・ 行政は成果指標の達成度合いに応じて投資家に報酬を支払うため、事業が失敗した場合は支出を抑制できる。
- ・ 資金拠出企業 (投資家) は事前に事業へ資金を提供し、成果が認められれば元本の返済と一定の利回りを得る。

特徴

SIBによるPFS事業においては、提供した資金の償還等が成果指標値の改善状況に連動することで、資金提供者も成果指標値のリスクを負担することにより、

- ・ 規模が大きいPFS事業や成果指標値の改善状況をより大きな割合で連動して支払うPFS事業のように、成果連動リスクの大きな事業の実施が可能となること
- ・ 財務基盤が弱い中小企業やNPO等、複数年にまたがる長期化しやすい事業実施期間中の運転資金の確保や成果連動リスクを追うことが難しい民間事業者も事業に参画することが可能となること
- ・ 資金提供者が入ることで、事業の採算性や計画性の検証に委託者・受託者以外の第三者の目が入ることとなり、事業に規律が生まれ、実効性が高まる

などのメリットがある。

2. 企業から農山漁村への人材派遣の方法

企業が農山漁村の取組に人材派遣を行うにあたっては、様々な方法（スキーム）が考えられる。以下では、代表的な手法を例示した上で、各手法について説明を行う。

上記のいずれであっても、自治体、派遣元企業には以下のようなメリットがある。

	派遣方法	優遇措置	企業負担	自治体負担	特徴
地域活性化 起業人	在籍派遣	特別交付税措置有	国からの特別交付税措置を超えた部分は負担する場合も	国からの特別交付税措置を超えた部分は負担する場合も	在籍派遣のため、企業側が派遣しやすい
企業版ふるさと納税 (人材派遣制度)	自治体職員としての任用	税制優遇有	実質負担は1割程度	無し	自治体負担無し 企業負担額も小さい

自治体（行政）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間企業の専門知識・業務経験・人脈・ノウハウの活用 ・ 外部の視点・民間の経営感覚・スピード感を得ながら取組を展開
人材派遣を行う 企業	<ul style="list-style-type: none"> ・ インパクト創出に貢献する活動の実現 ・ 多彩な経験を積ませることによる人材育成・キャリアアップ ・ 経験豊富なシニア人材の新たなライフステージを発見

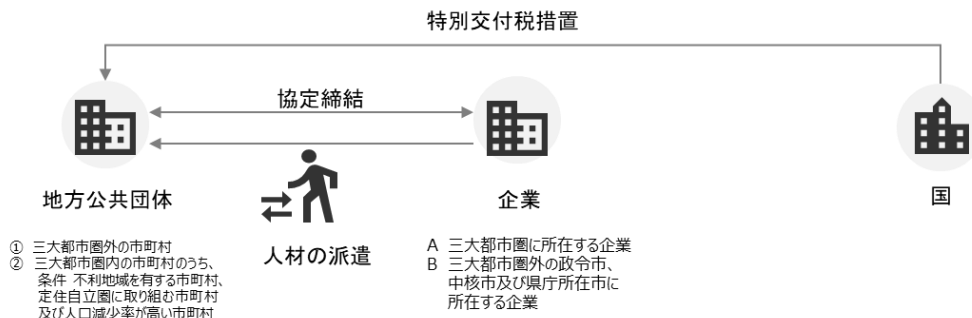
①地域活性化起業人

三大都市圏等に所在する企業と地方圏の地方自治体が、協定書に基づき、社員を地方自治体に一定期間（6 か月から 3 年）派遣し、地方自治体が取り組む地域課題に対し、社員の専門的なノウハウや知見を活かしながら即戦力人材として業務に従事することで、地域活性化を図る取組。

地方自治体と企業において協定を締結し社員を派遣する「企業派遣型」と、地方自治体と企業の社員または退職した個人の契約に基づく「副業型」・「シニア型」がある。

要件

● 企業派遣型



- ・ 対象者は、三大都市圏に所在する企業等の社員に加え、三大都市圏外の政令市、中核市及び県庁所在市に所在する企業等の社員（受入自治体と派遣元企業が同一道県内に所在しない場合に限る）も対象に拡大（令和 7 年度）
- ・ 受入自治体は、①三大都市圏外の市町村、②三大都市圏内の市町村のうち、条件不利地域を有する市町村、定住自立圏に取り組む市町村及び人口減少率が高い市町村であり、拡大部分の三大都市圏外の政令市、中核市及び県庁所在市に所在する企業の社員等は、上記①②のうち、政令市、中核市及び県庁所在市以外の市町村が活用可能
- ・ 企業と地方自治体が協定を締結
- ・ 受入自治体区域内での勤務日数が月の半分以上

● 副業型

- ・ 地方自治体と企業に所属する個人が契約を締結
- ・ 勤務日数・時間 月 4 日以上かつ月 20 時間以上
- ・ 受入自治体における滞在日数は月 1 日以上

● シニア型（令和 7 年度創設）

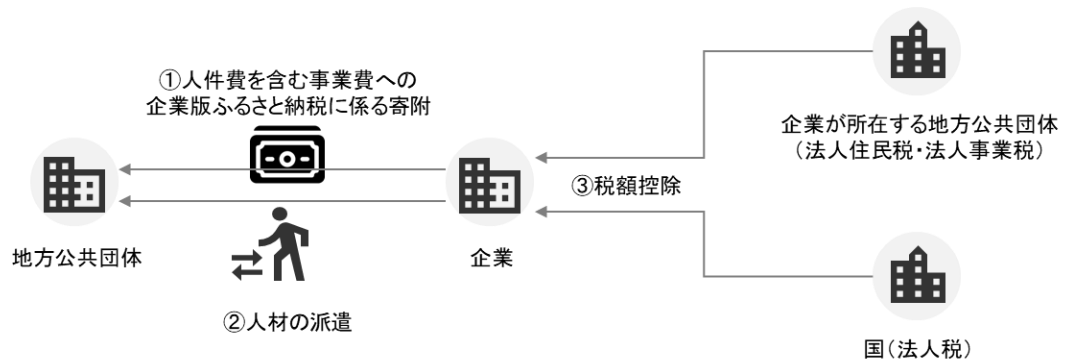
- ・ 地方自治体と三大都市圏に所在する企業または三大都市圏外の政令市、中核市及び県庁所在市に所在する企業を退職した個人が契約を締結
- ・ 勤務日数・時間 月 4 日以上かつ月 20 時間以上
- ・ 受入自治体における滞在日数は月 1 日以上

優遇措置等

派遣期間中の社員の給与等に係る経費については、原則、地方自治体が負担するものの、その一部を国が支援

- ・ 企業派遣型 上限額（年間 590 万円/人等） ※R7年度から引き上げ
- ・ 副業型・シニア型 上限額（報償費等 上限 100 万円/人+旅費 上限 100 万円/人（合計の上限 200 万円/人）

②企業版ふるさと納税人材派遣制度



企業が人件費を含む事業について寄附を行い、寄附と同年度に、寄附活用事業に従事する人材を地方公共団体等へ派遣する制度。

企業側は企業版ふるさと納税としての拠出となるため税額控除が受けられ、1割程度の自己負担で寄附ができ、自治体側は自己負担なく人材を受け入れられ、双方にとって金銭的負担が少ない点が特徴。

要件

- ・ 派遣元企業が企業版ふるさと納税に係る寄附を行った年度に人材を派遣する寄附先の自治体職員等として任用されること

優遇措置等

- ・ 通常の企業版ふるさと納税と同様、税額控除が受けられ、企業負担は約1割で派遣ができる

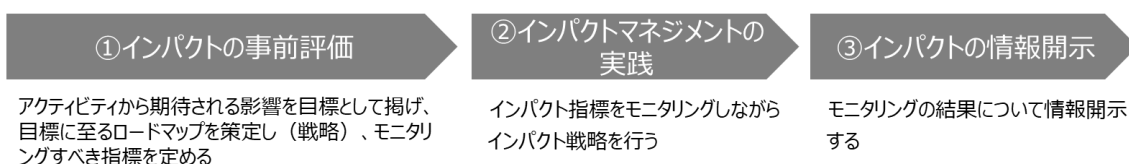
3. インパクト測定・マネジメント（IMM）の方法

インパクトを生み出すような、農山漁村における課題解決に向けた取組に対して、資金拠出・人材派遣を行っていくには、関係者間で創出を意図するインパクトについて認識をそろえることが重要であることから、以下の「インパクト測定・マネジメント（IMM）」のプロセスが必要である。

インパクト測定・マネジメント（IMM）とは

事業が社会に及ぼす正負のインパクトを定量・定性的に測定し、測定結果に基づいて事業改善や意思決定を行うことを通じて、正のインパクトの向上及び負のインパクトの低減を目指す日々のプロセス。¹⁵

インパクト測定・マネジメント（IMM）は、以下のプロセスを進めていく。各段階において、事業実施側（自治体・課題解決企業側）と、資金拠出・人材派遣側が対話を重ね、共通認識を持つことが鍵となる。本章では、各プロセスについて、プロセスの順に従って説明する。



¹⁵ GIIN : <https://iris.thegiin.org/introduction/>

(1) インパクトの事前評価

インパクトの事前評価では、課題の特定、目標の設定、戦略の策定、指標の設定というプロセスを実施する。このうち、戦略策定の際に、ロジックモデルを作成し、資金拠出・人材派遣側、地域（自治体・課題解決企業）側で目指すインパクトをすり合わせる事が重要である。なお、ここで示すインパクトは、抽象的な単なる活動目標ではなく、地域社会にもたらされる具体的な変化を指す。課題の特定については、第1章6節「農山漁村における課題の構造化事例」にて説明をしているため、併せて参考にされたい。

①目標・戦略の設定

目標設定は、その後続く計画の策定、指標の設定、モニタリングや改善といった一連のインパクト・マネジメント・プロセス全体の起点となる活動である。

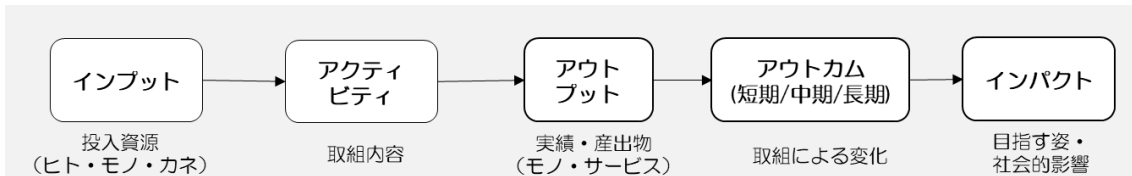
インパクト目標とは、企業の投融資や事業活動を通じて、人々や地球に対してどのような社会的・環境的な変化を生み出すことを意図（「インテンション」）しているのかを明確にしたものである。インパクトは偶発的に生じるものではなく、あらかじめ意図され、戦略的にマネジメントされるものとされている。このため、インパクト目標は、単なる活動内容や取組方針を示すものではなく、どのような変化を実現したいのかという「状態の変化」として設定される必要がある。

また、インパクト目標は、社会や環境全体に対する最終的な影響を一企業が直接生み出すことを意味するものではなく、自社の投融資や事業活動が、どのような変化にどのように貢献（「コントリビューション」）しようとしているのかを明確にするものとして位置付けられる。さらに、目標設定の際には、単に実現したい状態を示すだけでなく、当該目標にどのように到達するかという戦略の方向性についても併せて検討することも重要である。つまり、どのようなアプローチや経路によりインパクトを創出するのかについて、経営レベルでの大枠の考え方を整理することが求められる。この際、当該取組がなければ生じ得なかった変化（「アディショナルリティ」）の観点を踏まえることも重要である。すなわち、自社の関与によってどのような付加的な価値が生み出されるのか、また既存の取組では実現されていない変化にどのように貢献するのかを、戦略の段階で整理しておくことが求められる。

②計画の策定（ロジックモデル作成）

上記で設定した目標及び戦略の方向性を踏まえ、具体的な実行計画として、アクティビティからインパクトまでの因果関係を整理したロジックモデルを作成する。投融資や事業がどのように目標とする社会的・環境的な変化に貢献すると考えているのかを可視化することで、後続プロセスであるインパクトのモニタリングに活用することができる。

ロジックモデルは、主にアクティビティ、アウトプット、アウトカム、インパクトの4要素のつながりを可視化したものだが、アクティビティを実施する際に投入する資源（インプット）を含めることもある。



なお、各要素の検討方法については、以下の表にポイントを示したので参考とされたい。

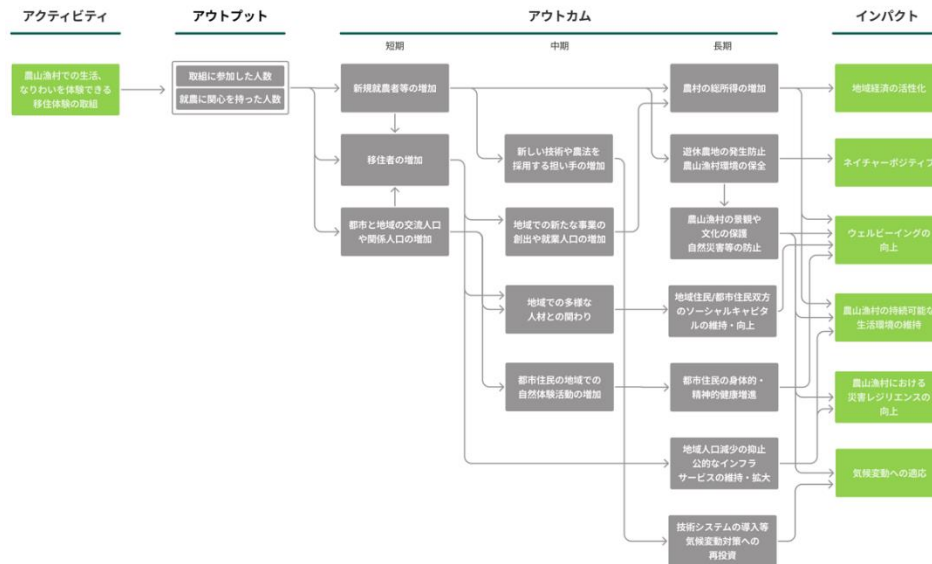
ロジックモデルの各要素を検討する際のポイント

ロジックモデルの作成にあたっては、課題の特定を起点としつつ、最終的に目指すインパクトから逆算（バックキャスト）して検討を行うことが有効である。すなわち、課題が解決された状態としてのインパクトを明確にした上で、その実現に必要なアウトカム、アウトプット、アクティビティを順に整理することで、因果関係をより明確に構造化することができる。

手順	内容
課題の特定・構造化	ロジックモデル作成前の準備として、課題の特定・構造化を実施する。その手法の一つである「構造化マップ」作成方法については、第1章6節に概要や事例を掲載しているので、参考にされたい。
インパクトの検討	長期的な変化、社会的な影響として、理想の地域や社会として目指したいインパクト（目標）を明確にする。地域経済の活性化、持続可能な地域社会の実現などが考えられる。
アウトカムの検討	設定したインパクトを実現するために必要となる中間的な変化（アウトカム）を特定する。アウトカムは、行動変容や状態変化など、インパクトに至るプロセスにおける成果として整理する。
アウトプットの検討	アウトカムの達成に直接的に寄与する成果（アウトプット）を設定する。一般的には活動の結果として創出される具体的かつ測定可能であり、後続のアウトカムとの因果関係を意識して整理する。
アクティビティの検討	アウトプットを創出するために実施する具体的な活動（アクティビティ）を検討する。どのような施策を、誰がどのように実行するかを明確化し、上位のアウトカム・インパクトとの整合性を確保する。 最終的に、アクティビティ～インパクトの因果関係を明確化するため、各要素を線で結ぶ。

(参考) ロジックモデル例

ロジックモデルの具体的な事例は、参考資料「1. 各アクティビティに関するロジックモデルの具体例・事例紹介」に掲載しているので、参考にされたい。なお、ここで掲載しているロジックモデルは「アクティビティ～インパクト」に限ったロジックモデルであること、定量的なものではなく定性的に概略を示したものであることには留意されたい。



ロジックモデル作成におけるポイント

①ネガティブ・インパクトの考慮

ポジティブなインパクトだけでなく、予期せぬネガティブなインパクトが発生してインパクト同士がトレードオフとなる可能性も考慮し、課題の特定・構造化からインパクトの検討までの全ての手順を通じて、ネガティブ・インパクトが増加していないかを確認することが重要である。ネガティブ・インパクトの発生可能性や対応策を意識することで、施策の実行前にリスクを把握し、持続可能性の高い施策設計につなげることができる。なお、ネガティブ・インパクトへの対応にあたっては、回避 (Avoid) ・最小化 (Minimize) ・回復/復元 (Restore) ・補償/代替 (Offset) の順で検討する「ミティゲーション・ヒエラルキー」の考え方を踏まえることが重要である。可能な限り上位の対応 (回避・最小化) を優先し、やむを得ない場合に限り下位の対応を検討する姿勢を、ロジックモデル上でも明示することが望ましい。¹⁶

¹⁶ IFC : Performance Standard 6: Biodiversity Conservation and Sustainable Management of Living Natural Resources、環境省 : <https://www.env.go.jp/content/900509023.pdf>

②事業ありきのロジックモデルの回避

企業のリスク低減や付加価値創出のためにも、事業を実施することが目的化し、地域課題の解決という本質を見失わないように注意が必要である。そのためには、ロジックモデルの手順で構造化した課題をもとに地域課題の解決に最適な事業を選択するという視点で作成することが重要である。作成途中や実施後も、ステークホルダーと課題解決とのつながりを確認しながら活動内容や優先順位を調整することで、課題起点の視点を維持しつつ、企業にとって有益な成果を最大化できると考えられる。

③アディショナリティ（追加性）の検討

ロジックモデル作成にあたっては、当該取組がなければ生じ得なかった変化（アディショナリティ）を意識することが重要である。そのため、企業等が有する技術、ノウハウ、人材、ネットワークなどの独自性や強みが、どのように課題解決やインパクト創出に寄与しているかを明示的に整理することが有効である。これにより、他の取組との差別化が図られ、資金拠出や人材派遣が果たす役割や意義をより明確に示すことができる。アディショナリティの視点を組み込むことで、インパクトの説得力と透明性の向上にもつながる。

なお、アディショナリティを適切に説明するためには、取組対象となる地域（ロケーション）の特性や課題と整合した指標を設定し、当該指標の変化が本取組によってもたらされたものであることを一体的に示すことが重要である。特に、ロジックモデルにおいてアウトカムからインパクトに至る過程では、アディショナリティの説明が曖昧になりやすいため留意が必要である。

③指標の設定

前述のとおり、「インパクト」とは、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（短期・長期間わかない）を指すことから、その測定のための指標の設定が重要になる。アウトプットの検討時に設定する指標は、定量的なもの（数値で表せるもの）と定性的なもの（記述的なもの）を組み合わせることが望ましい。特に、中期アウトカム以降の指標は、短期アウトカム達成状況や社会情勢の変化等によっては、後述の事後評価の中で見直す可能性があるため、当初から厳密に定量的な指標を設定することに固執せずに、定性的な指標を設定し、事業を開始していくことも肝要である。

定量的な指標を設定する場合には、指標の定義、計算方法、ベースライン（現状値）、目標値、計測頻度、データの取得方法（ソース）等を明確にすることが望ましい。また、指標の設定にあたっては、単に測定項目を定めるだけでなく、当該指標がどの水準に達した場合にインパクトが創出されたと評価するのかという目標（達成基準）を併せて設定することが重要である。なお、①で設定する目標が企業全体の経営レベルにおける中長期的な方向性を示すものであるのに対し、③の指標は個別の取組・プロジェクト単位で設定されるものであり、両者は粒度や対象範囲が異なる点に留意が必要である。

これらの指標及び目標は、①で設定した経営レベルの目標と整合する形で、②のロジックモデルを通じて接続されるものであり、個別の取組・プロジェクト単位での進捗管理に活用される。さらに、指標は設定して終わりではなく、その達成状況を継続的に把握・評価し、必要に応じて取組内容や

指標自体の見直しを行うことで、インパクト創出に向けた改善（PDCA）につなげていくことが求められる。

（２）インパクト・マネジメントの実践

設定したロジックモデルに基づき、活動の実施状況、アウトプットの創出状況、アウトカム の達成状況などをモニタリングしながら戦略を実行するプロセスである。

モニタリングは、定期的に（例えば、四半期ごと、年次など）実施することが望ましく、指標の進捗状況を定期的に確認し、当初の計画との差異を分析する。また、見かけだけのインパクトを誇張する「インパクトウォッシュ」に陥らないように、客観的なデータに基づいた評価を行うことが必要である。評価は、インパクト達成に向けた関係者間のコミュニケーションを促進するものとして捉え、その結果を共有することが重要となる。

また、資金提供・人材派遣を受ける自治体や課題解決企業側も、短期間で事業を終了することなく、長期的な視点で課題解決に臨む姿勢が求められる。長期の事業となる場合、事業環境や社会情勢の変化、ステークホルダーからのフィードバックなどを考慮し、必要に応じて、インパクト測定・マネジメント（IMM）の手法や指標を見直すことが重要である。インパクト測定・マネジメント（IMM）は、一度実施したら終わりではなく、継続的に改善していくことが重要で、そのため、これらの変化に合わせて適宜ロジックモデルや指標を修正していくことも必要になる。

(3) インパクトの情報開示

第三者機関による評価や、資金拠出・人材派遣のインパクトに関する情報を定期的に開示することで、ステークホルダーからの信頼を得ることができ、ひいてはインパクト文脈での資金拠出・人材派遣の方法自体への信頼性の向上と健全な発展につながる。

また、実行策の目的、戦略及びパフォーマンスについて、効果が出ている時のみならず、効果が出ていない時にも透明性の高い情報開示を行うことが、関係者からの信頼を得る上で不可欠となる。設定した指標を踏まえて期待した効果が出ていない時に、不開示のインセンティブが生まれないう、資金拠出・人材派遣側は、単発的・短期的資金拠出・人材派遣ではなく、長期的な視点を持ち、ともにインパクト達成を目指す姿勢を示すことが肝要となる。

透明性を確保し、共感を広げるための社会全体へのインパクト開示例を以下に示す。

①地域（自治体・課題解決企業）側の開示

議会、住民等に対し、以下の方法での開示が考えられる。地域住民に対し、事業の成果を分かりやすく説明することで、地域活性化への理解を深めることが可能である。

- 成果報告会の開催：地域住民を対象とした成果報告会を開催し、事業の概要や成果を説明
- 広報誌への掲載：地域の広報誌に、事業の成果や地域住民の声などを掲載
- ウェブサイトでの公開：自治体のウェブサイトに、事業の概要や成果を掲載
- SNSでの発信：SNSを活用し、事業の進捗状況や成果をタイムリーに発信

②資金拠出・人材派遣元企業側の開示

株主、従業員等に対し、以下の方法での開示が考えられる。

- サステナビリティ報告書、統合報告書への記載：サステナビリティ報告書や統合報告書に、地域社会との共生に向けた取組や、具体的な成果を記載
- インパクトレポート（アニュアルレポート）の作成：事業の成果を詳細に報告
- プレスリリースの配信：事例の詳細やその成果などをプレスリリースで配信

インパクトの情報開示は、事業の成果を社会に周知するだけでなく、投資家や金融機関に対し、企業の中長期的な価値創造の方向性や経営姿勢を伝えるための重要な手段である。近年、投資家は財務情報に加え、企業がどのような社会・環境課題をマテリアリティとして捉え、どのような戦略やプロセスで対応しているかを重視する傾向を強めている。また、サステナビリティ情報開示に関する制度・基準の整備が進む中で、非財務情報を財務情報と整合的に説明することが求められている。このため、農山漁村における取組を含むインパクト創出の内容を適切に開示することは、投資家との対話を円滑にし、企業の戦略やリスク・機会認識を補足的に説明する効果を持つ。

投資家目線での開示のポイント

投資家向けの開示においては、インパクトを短期的な財務成果と直接結び付けることよりも、インパクト創出が経営や事業とどのように接続しているかを説明することが重要である。具体的には、当該取

組が自社のマテリアリティや経営戦略の中でどのように位置付けられているのか、また中長期的なリスク低減や機会創出につながると考えているのかを、ロジックやストーリーとして示すことが有効である。加えて、成果だけでなく、目標設定や進捗管理、改善の考え方など、IMM プロセスを継続的に運用していることを開示することが、投資家からの理解や信頼につながる。

情報開示規制に対応したインパクト開示のポイント

インパクトの可視化は、独立した取組として完結させるのではなく、既存の情報開示基準や開示規制の枠組みと接続することを前提に整理することが重要である。情報開示基準では、マテリアリティを起点に、ガバナンス、戦略、リスク・機会管理、指標・目標といった観点から、企業の取組や経営判断を体系的に説明することが求められている。インパクト可視化において整理される目標、戦略、マネジメント、指標は、これらの開示項目と構造的に親和性が高い。

農山漁村における取組についても、インパクト創出の目的をマテリアリティと結び付け、事業戦略やリスク・機会との関係性、進捗や成果を示す指標、ガバナンス体制への組込み状況として整理することで、情報開示基準や開示規制に無理なく接続することが可能となる。

(4) 実務上の留意点（体制整備）

IMM プロセスを適切に実行するためには、組織としてこれを推進・管理するための体制を整備することが重要である。具体的には、当該プロセスを統括する責任者（担当役員等）の設置、指標の設定やモニタリングを担う担当部署の明確化、実行部門との役割分担や連携体制の整理等が求められる。

特に、モニタリングやデータ収集に関しては、責任の所在が不明確な場合、組織内での対応が不十分となるおそれがあるため、あらかじめ役割と責任を明確化しておくことが重要である。また、組織全体として IMM プロセスへのオーナーシップを持つための仕組みを整備することも重要である。

4. 事例創出に向けたステークホルダー間のコミュニケーション方法・プロセス

本項では、官民共創による課題解決の取組を進める自治体や課題解決企業が、資金拠出・人材派遣元となり得る企業をどのように選定し、どのようなコミュニケーションを通じて、具体的な案件を組成していくのか、説明していく。

(1) 資金や人材の出し手となる企業の探し方

自治体や地域課題解決企業が課題解決のための事業に対して資金や人材の出し手となる可能性のある企業を具体的にリスト化していくことが重要である。本項では、企業版ふるさと納税とインパクトファイナンスに絞り、その一般的な方法を解説する。

① 企業版ふるさと納税の場合

各自の取組や地域性に合わせて以下のような点を参考にされたい。

・地域の課題解決が間接的に自社の利益へつながる企業

地域の課題解決の取組が、自社の営業やマーケティング、サプライチェーンの強化といった事業戦略上のメリットに間接的につながる場合、社内決裁上も説明が容易であるため、資金拠出や人材派遣につながりやすくなる場合が多い。行いたい取組が、誰のどのような課題を解決しており、解決することによって利益を得る企業はどのようなところかという視点から検討することが重要である。

・地域の課題解決によって生じ得るインパクトに関心のある企業

前述のとおり、インパクトの創出が、資金調達・IR 戦略や事業戦略に資すると認識している企業は増加していることから、本ガイドンスで記載しているロジックモデルも参考にしながら、行いたい課題解決の取組が創出し得るインパクトを検討し、そのインパクトの創出に関心を有する企業を探してアプローチする方法も有用である。

・自治体の既存取引先企業

過去に自治体内の他事業で関係のある企業や、地域の森林保全や海洋保全等、環境保全において関係のある企業等、過去に関係があった企業から探すことは、アプローチと合意形成のしやすさからも有用である。

・地域出身の経営者がいる企業

企業版ふるさと納税はトップダウンで寄附が決定することも多いため、経営者に焦点をあてて、営業していくことも一案として考えられる。特に経営者がその地域出身の場合には、地域に対する愛着や帰属意識を持っており、地域貢献を積極的に推進する可能性があることから、地域出身の経営者がいる会社という観点からリスト出ししていくことも重要である。

・すでに企業版ふるさと納税を活用している企業

すでに企業版ふるさと納税制度を活用している企業は、そのメリットを実感しているため、新たな取組への寄附に対しても、柔軟に対応する傾向がある。既存の成功事例を活かし、より効率的な地域支援が期待できる。企業版ふるさと納税については、内閣府が HP 上での情報提供や、企業と地方公共団体とのマッチング会も企画しており、このような仕組みを使っていくことも、効果が期待できる。

(参考) 内閣府 企業版ふるさと納税ポータルサイト

https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/kigyous_furusato.html

・企業版ふるさと納税に関するマッチング会に参加している企業

内閣府によって開催されている企業版ふるさと納税に関するマッチング会などに参加している企業は、企業版ふるさと納税への関心が高い場合が多い。このようなマッチング会に積極的に参加することも開拓の際には重要である。

(参考) 内閣府企業版ふるさと納税 ポータルサイト

https://www.chisou.go.jp/tiiki/tiikisaisei/kigyous_furusato.html

②インパクトファイナンスの場合

以下のようなリストの中から、すでに取組を進めている企業・金融機関等にアプローチをとっていくことが有用である。

・インパクトファイナンスに取り組んでいる組織の一覧が掲載されているレポート

GSG 国内諮問委員会 (現 : GSG Impact JAPAN National Partner) が発行する『日本におけるインパクト投資の現状と課題 (2023 年調査)』(一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF) 発行 / GSG 国内諮問委員会 監督) 内ではインパクト投資 (インパクトファイナンス) に取り組んでいることを公表している組織の一覧がある。こちらも参考にしながら、具体的な企業・金融機関等にアプローチしていくことが望ましい。

(参考 URL) <https://impactinvestment.jp/user/media/resources-pdf/gsg-2023.pdf#page=17>

・各種イニシアチブ・組織

前述の企業群に加えて、各種イニシアチブや組織に所属している企業もインパクト投資元となり得る企業群であると言える。

インパクト志向金融宣言 (<https://www.impact-driven-finance-initiative.com/>)

2021 年 11 月に国内金融機関 21 社のトップが共同で署名し発足したイニシアチブ。銀行、保険、運用会社、VC などの民間金融機関が、自社の存在目的を環境や社会課題の解決に置くと同時に、投融資先が生み出すインパクトの測定及びマネジメント (IMM) を実施した上で投融資判断を行う「インパクト志向金融」の実践を宣言するものである。事務局は一般財団法人社会変

革推進財団（SIIF）が担当し、国際協力機構（JICA）や GIIN、GSG 国内諮問委員会など国内外の関係機関も賛同するものである。発足時は 21 社であった署名金融機関は、その後拡大し、2024 年 10 月時点で 82 機関に達している。

インパクトコンソーシアム (<https://impact-consortium.fsa.go.jp/>)

2023 年 11 月 28 日に設立された官民連携プラットフォーム。気候変動や少子高齢化など、重要度を増す社会・環境課題の解決と経済成長の両立を図る「好循環」の実現を目指して、投資家、金融機関、事業会社、自治体、学術関係者など幅広い関係者がフラットに議論・協働する場として発足した。金融庁、内閣官房、経済産業省、環境省が連携し、経団連や全国銀行協会など経済界からも発起人が参画する官民一体のコンソーシアムである。

インパクトスタートアップ協会（Impact Startup Association, ISA） (<https://impact-startup.or.jp/>)

社会課題の解決と経済的成長の両立を目指す「インパクトスタートアップ」企業のエコシステム形成を目的に設立された業界団体。2022 年 10 月 14 日に、ユニファ、READYFOR、ライフズテック、ヘラルボニー、五常・アンド・カンパニーなど 23 社のスタートアップを発起人として発足した。以降、新興企業の正会員数は急増し、政府、投資家、企業との橋渡し役としてコミュニティを拡大している。設立から 2 年で会員は飛躍的に増加し、現在では正会員（スタートアップ）が約 32000 社規模、賛同会員（大企業等）が十数社の体制となっている。¹⁷

¹⁷ インパクトスタートアップ協会 : https://impact-startup.or.jp/news/press20251218?utm_source=chatgpt.com

(2) 訴求のポイント

企業版ふるさと納税やインパクトファイナンスの実行には、前述の企業に対して、そのメリット、つまり、アピールポイントを明確に伝える必要がある。どのような課題を持っているか、どの程度の緊迫感か、そして、地域の強みを加味した上で、インパクトの整理を実施することで、インパクトファイナンスを行う投資家・金融機関に訴求をすることができる。このインパクトの整理には先述したインパクト測定・マネジメント（IMM）の方法に基づいて、設計・評価を実行することが肝要となる。

① 企業が資金拠出・人材派遣を行うメリットを意識する

インパクト創出を目指して行う場合もあれば、事業戦略につながることを期待して行う場合など、企業が資金拠出・人材派遣を行う理由は様々である。その理由（メリット）を意識しながら、コミュニケーションの方法を変えて訴求していくことが重要になる。

特に企業版ふるさと納税の場合は、他の資金拠出方法と異なり、インパクト創出のみの期待だけでなく、事業戦略につながることを期待して拠出するケースが多い。そのあたりの特徴も鑑みながら、企業と交渉を行っていくことが重要である。

② （企業版ふるさと納税の場合）固まった事業案や取組案を詳細に作りこみすぎない

企業版ふるさと納税の場合、自治体や課題解決企業側から、資金拠出・人材派遣元の候補となる企業に対して、取組案を見せながらコミュニケーションをとることになるが、その際に注意すべき点が、固まった事業案や取組案を詳細に作りこみすぎないことである。

先述のとおり、企業は地域課題の解決につながるインパクトを創出する取組に対して資金拠出・人材派遣を行いたいと考える一方で、社内決裁のためには、短期的な事業メリットを意識したロジックも必要なケースが多い。それらを加味して、事業で目指すインパクト（最終的なゴール・目標）を決定したいと考えているため、ゴールや目的が固まっているような、単一の事業案を提示し、感触を伺うだけでは、交渉が途中で頓挫する可能性が出てきてしまう。

そこで、自治体や課題解決企業側は、「資金拠出・人材派遣元の企業のニーズに合わせて、目的やインパクトの微修正は可能」というスタンスを示しつつ、固まりすぎない事業案を複数用意し、その感触を踏まえて、具体的な取組を徐々に固めていく、といったプロセスを経ていく必要がある。