「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～

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

目次

巻頭コメント 1

はじめに 5

本ガイダンスの活用方法 7

第１章　農山漁村におけるインパクトとは 11

１．農山漁村をめぐる現状 12
２．農山漁村の衰退に伴う、都市部を含む社会全体への影響 13
３．なぜ企業から農山漁村への資金拠出や人材派遣が必要になるのか（企業にとってのリスクと機会） 14
４．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 20
５．農山漁村の課題解決のための官民共創の重要性 29
６．農山漁村の課題解決につながる取組（アクティビティ） 33

第２章　インパクトの創出に貢献する各種手段 42

１．企業からの農山漁村への資金拠出の方法 43
２．企業から農山漁村への人材派遣の方法 55
３．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 58
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 64
５．今後の支援策（モデル選定、取組の創出に対する支援、評価・公表・表彰等） 68

参考資料 69

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 69
２．ロジックモデル作成の詳細手順 115
３．関連リンク集 120

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連関性を示せないか。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も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いることに、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渇望しているもので、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たし、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う点や、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

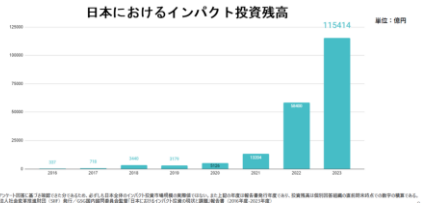
（令和６年度農業・農村の課題に対する社会的インパクトの可視化に係るガイドライン策定に係る調査委託事業　事務局）

「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うるインパクト例

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・長期問わない）を指す。

インパクトにつながる事業活動の例

ひろさき援農プロジェクト（青森県弘前市）

JTB・弘前市・ニッカウヰスキー・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論を記載した上で、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、農業の働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「ゲストハウス麓囚（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

本ガイダンスは、「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　　株式会社ボーダレス・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　ＲＴＤ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。

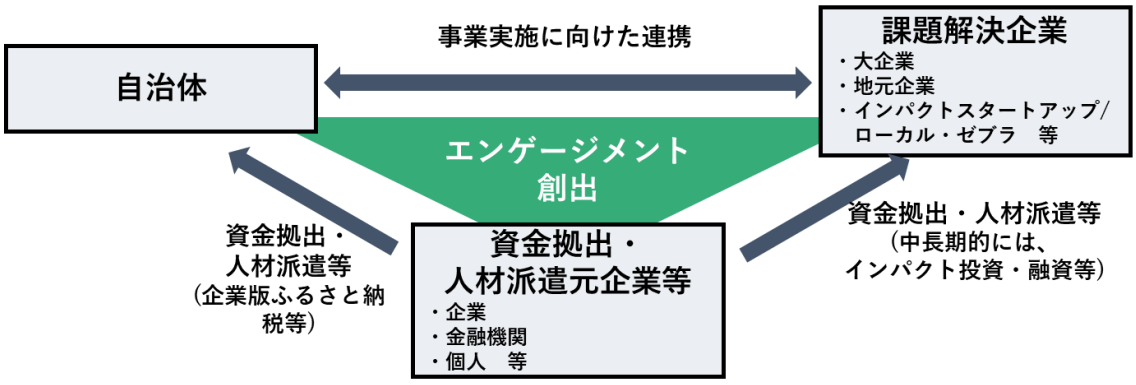
○ これまでも、人口減少下におけるコミュニティ維持等のため、地域の多様な主体による農村型地域運営組織（農村 RMO）形成の支援や地域資源やデジタル技術を活用した取組を支援する「デジ活」中山間地域等を実施してきたが、農山漁村の関係人口の増加とそれを通じた農山漁村の課題解決を目指すためにも、従来農山漁村に関わりのなかった民間企業等とも連携しながら農山漁村の課題解決に取り組む官民共創の取組促進が必要である。

○ 一方で、農山漁村には解決すべき課題があるだけではなく、食料供給基盤であるとともに、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

本ガイダンスにおいては、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。

本ガイダンスの活用方法

本ガイダンスでは、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、その実行に当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。

本ガイダンスは、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

〇視点

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、課題の増加・自治体の人的・財政的制約が大きくなっていく中で、主体的な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、民間事業者と課題解決に向けた協働を行う、官民共創に取り組むことが重要である。

〇参照のポイント

第１章	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。 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、取組を進めるに当たって参考としていただきたい。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.13「２．農山漁村の衰退に伴う、都市部を含む社会全体への影響」 p.20「４．（３） 企業と密接に関わる７つのインパクト」 p.33「６．農山漁村の課題解決につながる取組（アクティビティ）」
第２章	実際に官民共創による取組を行うに当たって、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。 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。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.43「１．企業からの農山漁村への資金拠出の方法」 p.55「２．企業から農山漁村への人材派遣の方法」 p.64「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」
参考資料	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。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.69「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」

２．農山漁村の課題を解決する民間事業者

〇視点

農山漁村は課題が多くあるとともに、上述の通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。

〇参照のポイント

第１章	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。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。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.13「２．農山漁村の衰退に伴う、都市部を含む社会全体への影響」 p.20「４．（３） 企業と密接に関わる７つのインパクト」
第２章	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。 インパクトの観点からみれば、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の課題を解決し、その波及効果が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を行っていく上で重要となる。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（Plan-Do-Check-Act）を促進することも可能となる。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.58「３．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」
参考資料	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。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.69「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」

３．資金拠出・人材派遣元となりうる民間事業者

〇視点

民間事業者の農山漁村への関わりとして、直接事業を行うだけではなく、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実現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。

〇参照のポイント

第１章	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。これによって、資金・人材拠出を検討する企業は、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。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.13「２．農山漁村の衰退に伴う、都市部を含む社会全体への影響」 p.20「４．（３） 企業と密接に関わる７つのインパクト」
第２章	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）の方法を整理しているため、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。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.43「１．企業からの農山漁村への資金拠出の方法」 p.55「２．企業から農山漁村への人材派遣の方法」 p.58「３．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」
参考資料	農山漁村における課題解決・価値創造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。 **（特に参照いただきたい箇所）** p.69「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」

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・人材派遣を意義づけるインパクトの視点や、具体の課題解決の方向性について多角的に示している。

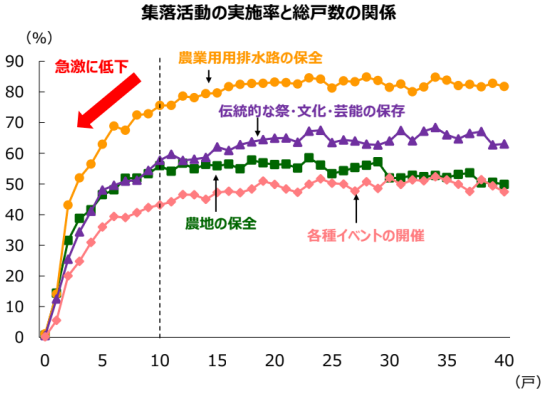
取組主体別の活用の方法

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当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)農山漁村の課題を解決する民間事業者	
(3)資金拠出・人材派遣元となりうる民間事業者	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

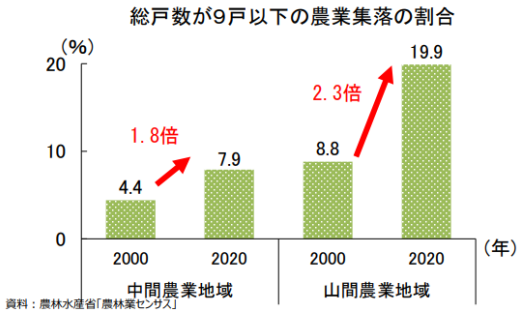
１．農山漁村をめぐる現状

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。



資料：農林水産政策研究所「日本農業・農村構造の展開過程-2015年農林業センサスの総合分析-」（2018年12月）



資料：農林水産省「農林業センサス」

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

２．農山漁村の衰退に伴う、都市部を含む社会全体への影響

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、以下に記載の通り、食料供給の不安定化にもつながりうるとともに、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し、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うる。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）」[2]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

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」（p.16）を持っている。[3]

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」としての活用、また「日本的な原風景」を保全するなど、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。また、日本的な原風景の喪失にもつながりうる。

[2] https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/anpo/risk_2022.html

[3] https://www.maff.go.jp/j/nousin/noukan/nougyo_kinou/index.html

３．なぜ企業から農山漁村への資金拠出や人材派遣が必要になるのか（企業にとってのリスクと機会）

農山漁村の課題は、都市部企業にとっても無関係ではなく、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。

具体的には、農山漁村の衰退は、都市部企業にとって、以下のような事業継続の観点から、影響が大きいと言える。

①企業の消費市場（マーケット）への影響

農山漁村の経済規模の縮小は地域経済の縮小につながる。地域における人口減や産業の衰退は、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も大きいと思われる。さらに、地方での雇用機会が失われれば若年層の都市への流出が加速し、地域社会の維持が一層困難となりうる。

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、事業が都市部のみで完結しているケースは少なく、バリューチェーンをたどると、食品・飲料メーカー、外食産業、小売産業をはじめとして、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。前項で記載の通り、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。地域環境の悪化や、担い手の減少等、農山漁村の課題が深刻化することは、企業の事業活動のリスクが高まることにつながり、企業の経営基盤を危うくする可能性がある。

一方で、農山漁村に都市部企業が関わることは、負の影響の緩和だけでなく、都市部企業にとって以下のような機会創出・価値創造にもなりうる。

③新規事業の創出

課題解決の手段を検討することは、新たな事業創出にも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、下記④で示すインパクトにつながる事業創出や事業拡大につなげ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。

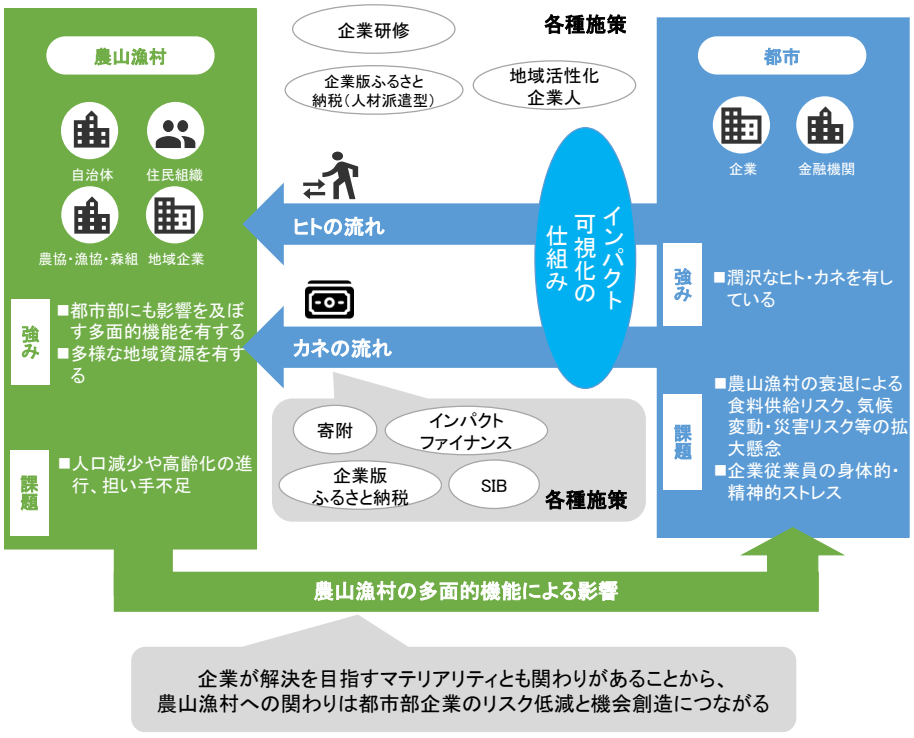
④インパクトを創出する取組の加速化

「４．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. 20）でも後述するが、上記リスクへ対応することは、「地域経済の活性化」、「気候変動の緩和」などといったインパクト（取組により、社会や環境に与える「変化」のこと、詳細は後述）を創出する取組となる。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るようになってきており、インパクトファイナンスの残高が増えていることから、インパクトへの投資家等からの関心が高まっていることが読み取れる。

⑤健康経営の実践

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、結果的に業績向上や株価向上につながることが期待できる。

上記の通り、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、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。）



（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。[4]

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）

[4] 農水省 HP より https://www.maff.go.jp/j/nousin/noukan/nougyo_kinou/index.html

○農業・農村の多面的機能

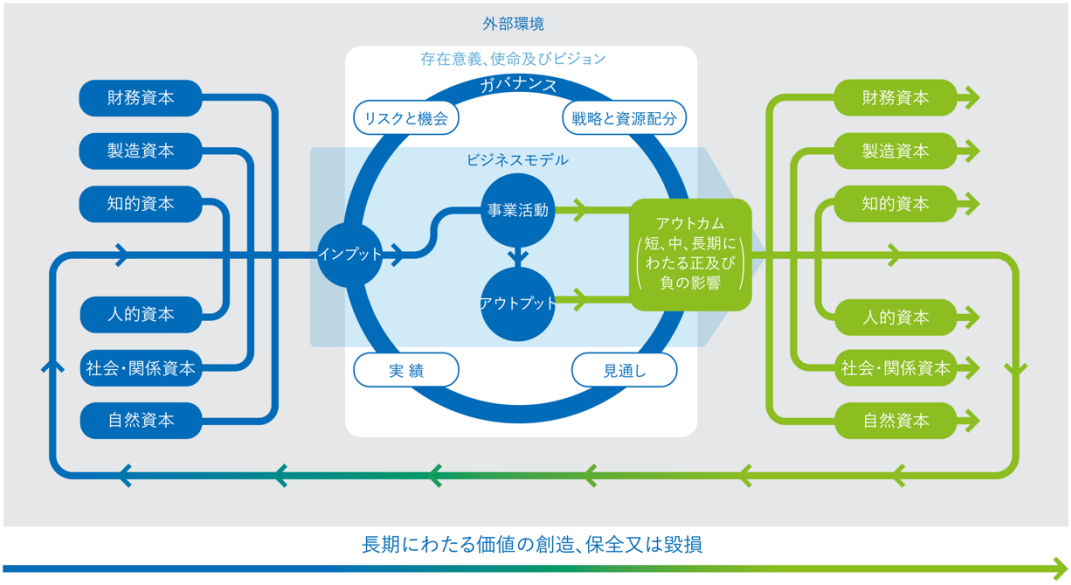
分類	機能	詳細
農業が物質の循環系を形成している	洪水防止機能	洪水を防ぐ働き
	土砂崩壊防止機能	土砂崩れを防ぐ働き
	土壌浸食（流出）防止機能	土砂が流れ出すのを防ぐ働き
	河川流況安定・地下水かん養機能	川の流れを安定させ、地下水となる働き
	水質浄化機能	水をきれいにする働き
	大気調節機能	暑さを和らげ、大気をきれいにする働き
	有機性廃棄物分解機能	有機物を分解する働き
	資源の過剰な集積・収奪防止機能	窒素やリンなどの物質資源が過剰に集まることを防ぐ働き
農業が二次的な自然を形成・維持している	生物多様性を保全する機能	将来にわたり食料を作る働きの持続と生き物を育てる働き
	土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

「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）」 日本学術会議

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。[5]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。

（企業の価値創造プロセス）



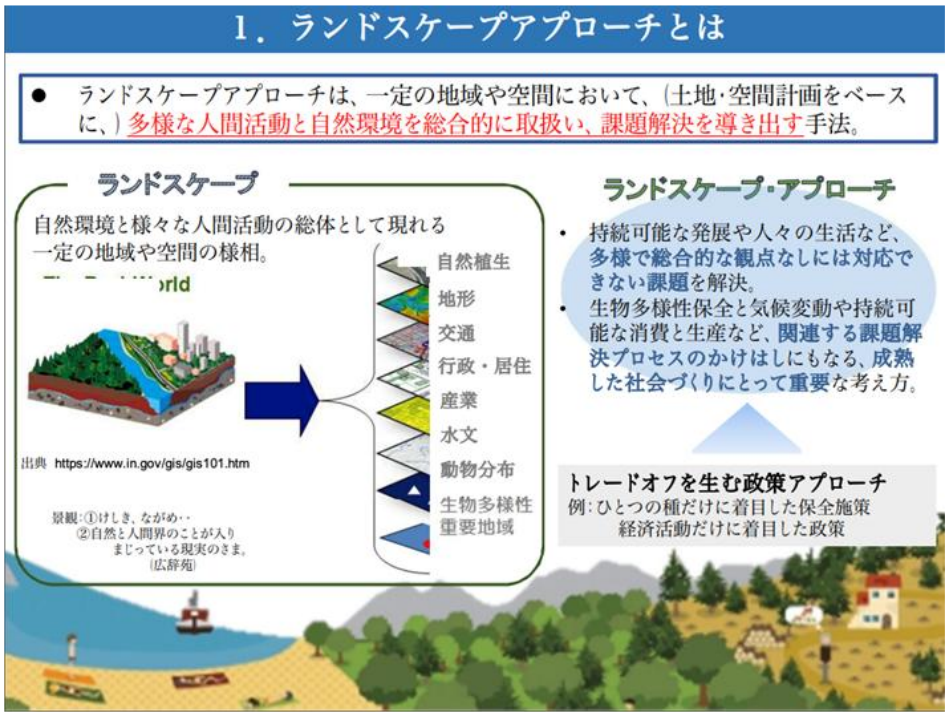
出所：国際統合報告＜IR＞フレームワーク（国際統合報告評議会（IIRC））

[5] https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2021/09/IR-Framework-2021_Japanese-translation.pdf

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。



出典：環境省 自然環境局 生物多様性センター

４．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・長期問わない）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。

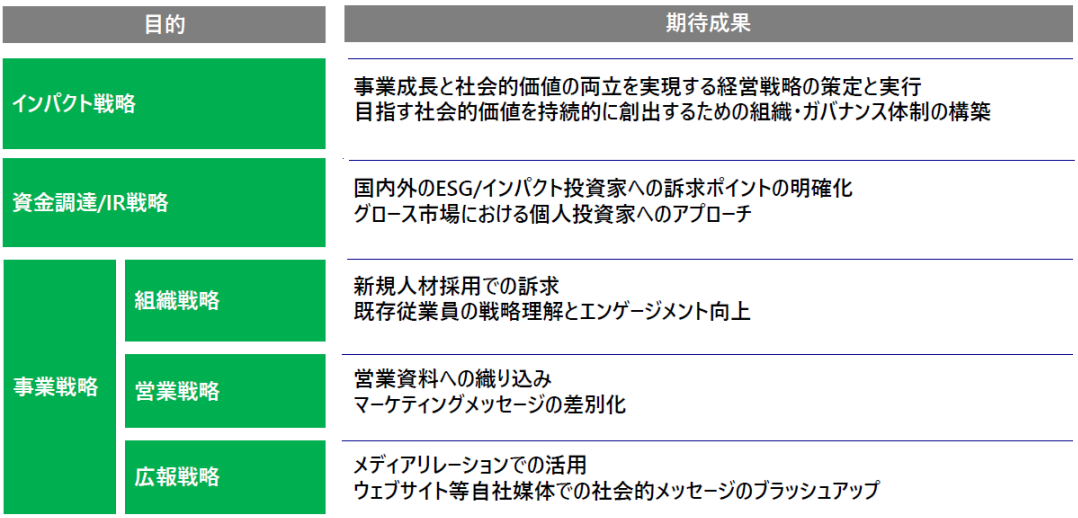
（２） インパクトを可視化する意義

①農山漁村へ資金拠出や人材派遣を行う企業にとって

前項にて記載の通り、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うるため、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、「子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		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		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	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	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	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

出典：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、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、前述の通り、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、前節で述べた、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、都市住民のウェルビーイング向上や、農村への関係人口増加による農村経済の活性化など、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・グループ役職員・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）
アグリ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）

出典：各社 HP・発行資料より抜粋

これらの分析に基づき、①投資家や企業と密接に関わるインパクトであるか、②農山漁村の課題解決とも深く関わるか、といった観点から、本ガイダンスでは、検討会での議論も踏まえ、以下の７つを、インパクトとして設定した。なお、①については、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つのインパクトの一覧と関連する国際的指標

インパクト	SDG s	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)

出典：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。

①地域経済の活性化

地方圏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、地方圏にとって重要なだけではなく、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。

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という点で、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うる。

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、農家をはじめとして、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。

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るとしても、農地の保全や、買い物・子育てなどの集落の維持に必要不可欠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。

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うる。

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、また、遊休農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。

③ウェルビーイング向上

「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」と定義されることが多い。[6] 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。

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うる。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安定している状態であることが、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、社員のウェルビーイングが向上すれば、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）に生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し、結果的に業績向上や株価向上につながることが期待されうる。

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。

[6]『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

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。[7] 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。

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うる

例えば、再生可能エネルギー、EV、蓄電池、水素エネルギー、カーボンリ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。

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」[8]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。

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うるため、重要なインパクトであるといえる。

[7] 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

[8] 「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。
https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/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、豪雨、猛暑、洪水、台風など、既に現実に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。

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、気候変動に耐えう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。

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。[9]

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歩前進させ、損失を止めるだけでは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。

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。

[9] 環境省の定義より https://www.env.go.jp/guide/info/ecojin/eye/20240214.html

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。

⑦農山漁村における災害レジリエンスの向上

災害レジリエンスとは、災害に対する地域全体の強靭性を指し、具体的には「発災そのものを抑制する」「たとえ発災してもその被害を小さくする」「速やかに復旧する」という 3 点を表している。[10]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。

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）

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。

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、遊休農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。

[10] 国土強靭化基本計画より https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/kk-honbun-r057028.pdf

５．農山漁村の課題解決のための官民共創の重要性

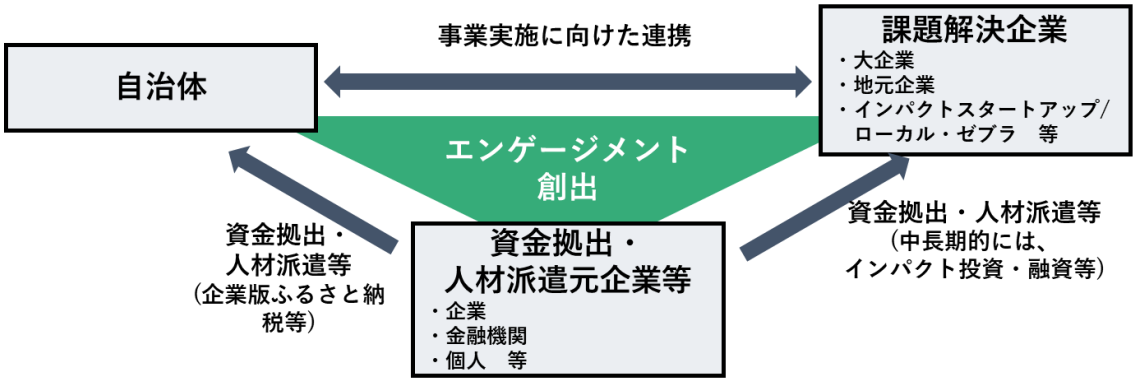
農山漁村における課題を有する自治体にとって、域内の人口が減る中では、地域外を含めた企業との共創が地域課題解決の糸口になる。

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。



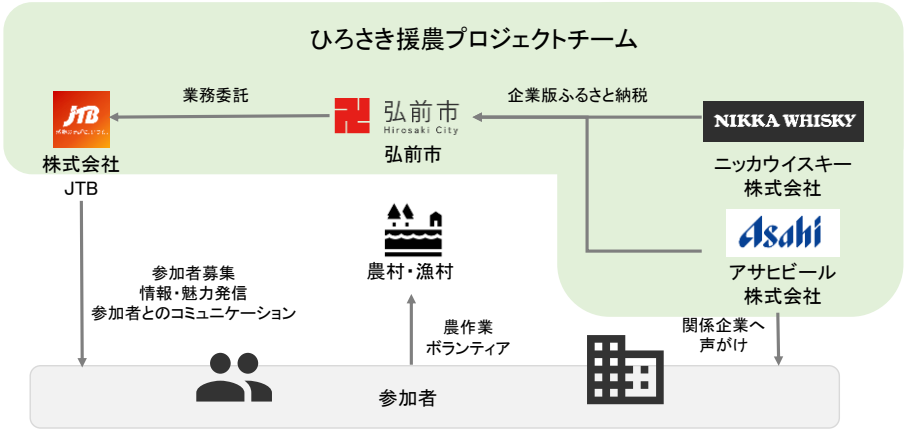
column **【官民共創の事例①：地域のリンゴ農家の人手不足解決と交流人口拡大並びに関係人口創出に資する JTB ひろさき援農プロジェクトの事例】**

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。



	弘前市 Hirosaki City	Asahi	JTB	NIKKA WHISKY
メリット	■ 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	■ 「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	■ 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	■ 企業イメージ強化 ■ 原料リンゴ安定確保 ■ 弘前シードル認知度向上
課題	■ 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	■ 「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	■ 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	■ 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

column

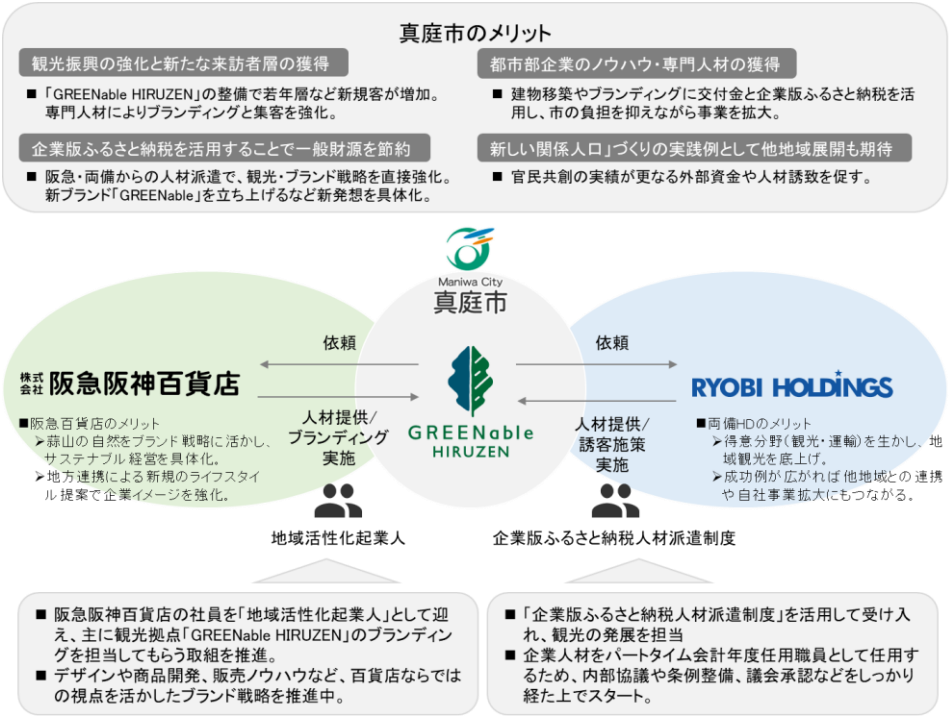
【官民共創の事例②：真庭市の官民共創による人材派遣】

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

column **【官民共創の事例③：真庭市の自然共生サイトへの民間企業による支援の取組】**

生物多様性保全の価値があるとして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」（岡山県真庭市） に対して、大成建設株式会社が湿地の再生活動に係る技術等の支援を行い、草原環境や湿原環境等の保全に寄与している。

こうした取組に対して、環境省では、当該支援が自然共生サイトの価値の維持・向上につながるものであるとして「支援証明書」を発行。民間企業が地域と一体となってネイチャーポジティブなインパクト創出に取り組んでいる事例となっている。

（参考リンク）

https://policies.env.go.jp/nature/biodiversity/30by30alliance/kyousei/certificate/

６．農山漁村の課題解決につながる取組（アクティビティ）

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村において、農村内の農業者・非農業者の大幅な減少の下で地域社会を維持していくためには、農村内部の人口の維持及び農業・農村に継続的に関わる農村外部の多様な人材（農村関係人口）の拡大が重要であり、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。

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、本ガイダンス巻末の「参考資料」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

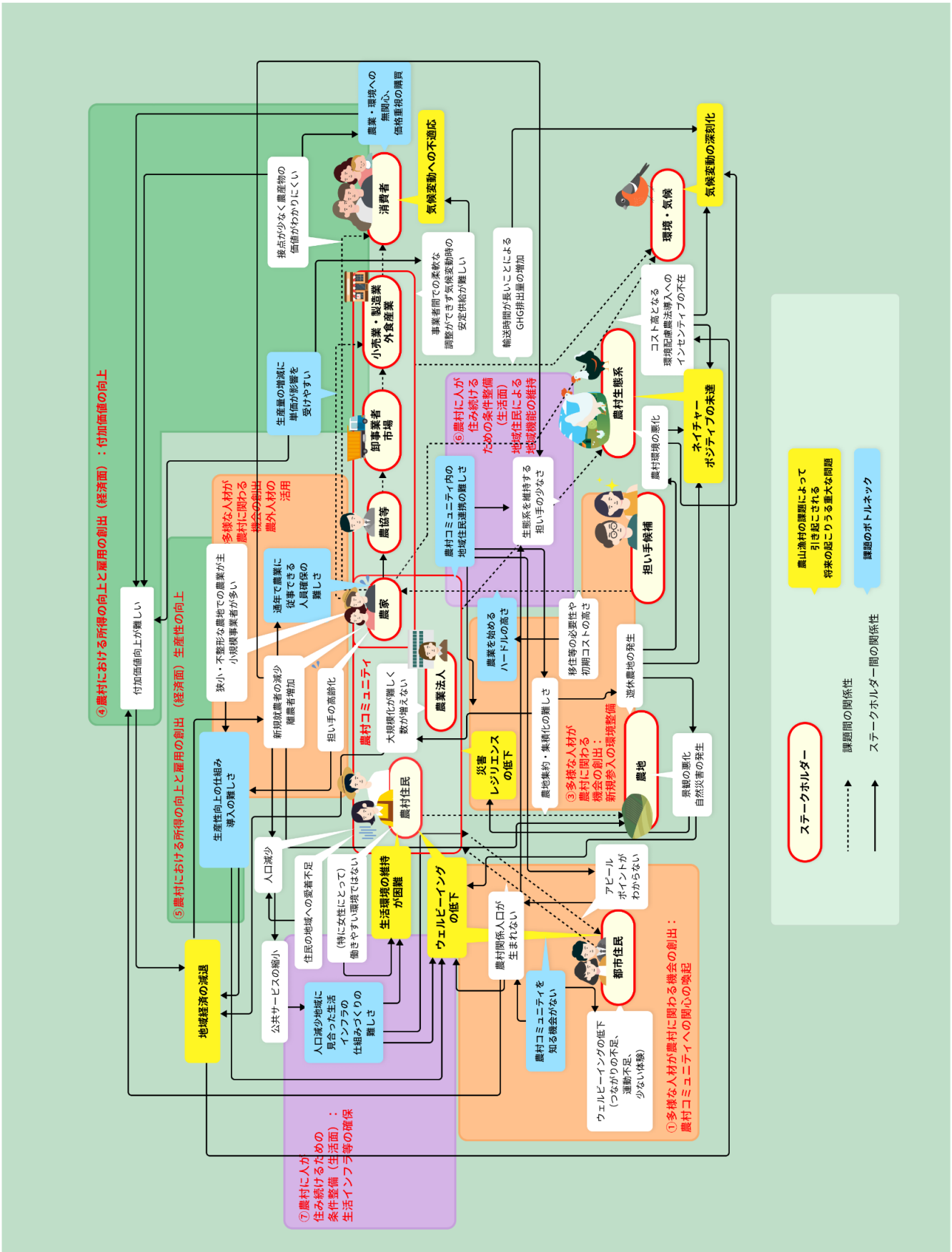
（参考）農山漁村の課題の構造化とボトルネックの抽出

農山漁村の課題は多面的、複合的であることから、各課題についてボトルネックは何か、といったことを整理する「課題の構造化」が重要である。次ページの「構造化マップ」は、農業・農村をとりまくステークホルダーと、７つのインパクトが達成されている社会を理想状態としたときに、それぞれの課題を可視化し、そのボトルネックを特定、ボトルネックを解決する解消策の方向性としてアクティビティの位置づけを整理したものとして、2025 年２月 14 日に行われた第３回「農山漁村における社会的インパクトに関する検討会」の資料として株式会社 Ridilover が作成したものである（発表時より一部箇所に修正あり）。

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ひもづけ、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うるボトルネックのイメージをつけることができる。このことにより、事業と解決するボトルネック、達成するインパクトとの関係性が明らかになる。なお、実際には地域の特性等によって状況が変わることから、あくまで参考として参照されたい。

（農山漁村という用語には、農村のほかにも、山村、漁村も含むため、本来は林業、漁業の課題に関しても構造化が必要になるが、参考資料であるため、検討会では農業・農村に絞った構造化マップを例示している。）

（参考）農業・農村の課題構造化マップ



①【ボトルネック】コミュニティ外の住民と農村コミュニティとの接点が少なく、訪れる機会が少ない
→【解消策】多様な人材が農村に関わる機会の創出：農村コミュニティへの関心の喚起

農村の自立及び維持発展に向けて、地域の課題や需要に応じて、農村地域における様々な取組に、多様な人材が関わることができる仕組みの構築が重要である。例えば、農繁期の手伝いや地域資源の保全等の農村での様々な活動について、農村に興味がある多様な人材が関わることができる仕組みができれば、地域の課題解決につながる可能性がある。

そのような仕組みづくりは全国で広がってはいるものの、一方で課題もある。地域外の人材が農村への関与への関心を高めていくには、最初の段階として「農村を知る」ことが必要になる。しかし、地域外住民の農村への解像度が低く、農村と交流や関係を築く利点を理解しきれていないことから、農村への関心・関与が希薄である。また農村側も、農村の有する価値に気が付いていない、情報発信に長けている担当者が継続的に関与することが難しい等の理由で、多くの人が関心を持つような形でアピールができていないことなどが挙げられる。

これらの観点から、地域外住民が農村に接する機会を増やすような、「農村を知ってもらう」機会を提供し、農村コミュニティを喚起する取組を実施していくことが必要となる。

②【ボトルネック】通年で農業に従事できる担い手の減少
→【解消策】多様な人材が農村に関わる機会の創出：農外人材の活用

農林漁業の有効求人倍率は、2014 年以降は 1.0 倍を超過するなど、人手不足の状況が継続しており、農業の担い手不足の課題が深刻化している。一方で、農作業で人手が必要になるのは、収穫期など限られた時期であることが多く、時期によって収入に差があるため通年で農業に従事できる人員確保が難しい、またそのような人員がいたとしても、マッチングの機会が少ないなどの課題がある。

上記のような課題を解決するには、収穫期などの繁忙期に短期的に人員を確保できるような仕組みづくりや、副業として農業に関われるような仕組みづくりなどの取組が必要となってくる。

これらの取組を行うことで、生産量の増加や農家所得の向上のみならず、各生産者の余暇時間の増加やストレスの減少によるウェルビーイングの向上、ひいては離農者の食い止めや新規就農者の増加にもつながる。また、地域外の担い手が関わる場合、関係人口の増加にも寄与し、地域外住民、地域住民双方のウェルビーイングの向上にも寄与することができる。

③【ボトルネック】農業を始めるハードルの高さ

→【解消策】多様な人材が農村に関わる機会の創出：新規参入の環境整備

農林水産省「令和４年新規就農者調査結果」によると、50 歳未満の新規就農者数は、2022 年に１万 6,870 人となり、比較可能な 2006 年以降、最も少ない人数になっており、新規就農者の減少が続いている。新規就農者の減少は、農家子弟の就農である新規自営農業就農者が減っていることが大きな要因となっている。他方で別の見方として、主に非農家からの就農である新規参入者がほとんど増加していないことも要因の一つにあげることができる。そのボトルネックとしては以下が考えられる。

移住、農村コミュニティ適応の必要性：農地を持たない者が農業を始めようとする場合、移住を伴うことが多く、農業という職業のみならず、新たな土地での生活にも適応する必要がある。新規就農者が農業を断念する理由にあげられるものは、「想像していた農業と現実とのギャップがある」、「農村生活に適応できない」等もあり、前職を離職する等、後戻りができない状態で地域に飛び込むことにはリスクもはらみ、新規就農を尻込みする要因になりうる。

初期コストの高さ：一般社団法人全国農業会議所全国新規就農相談センターによる「新規就農者の就農実態に関する調査結果（令和 3 年度）」によると、就農時に苦労した点として、「農地の確保」、「資金の確保」、「営農技術の習得」、「住宅の確保」の順に苦労したとする割合が高くなっている。経済的コストはもちろんのこと、農地確保の手続きや技術習得等の時間的コストや精神的コストもあると考えられ、それらは新規就農のハードルを高くする一因であると言える。

上記のような課題を解決するには、コミュニティとのマッチングも含めた農山漁村を深く体験できる移住体験の取組や、初期費用がかからず農業を手軽に行える体験農園等の提供など、農業開始のハードルを低くする取組が考えられる。

これらの取組を実施することで、新規就農者が増え、地域経済の活性化につながる。また、耕作される農地が増えて、遊休農地が減り、生物多様性の維持や、気候変動の抑制、災害レジリエンスの向上にもつながる。農山漁村に人口が増えることで、地域コミュニティの生活不便の解決や地域住民のウェルビーイングの向上にも資する。

④【ボトルネック】流通構造や、消費者の無関心による付加価値向上の難しさ

→【解消策】農村における所得の向上と雇用の創出　（経済面）：付加価値の向上

農業のバリューチェーンについては、様々なステークホルダーがおり、一般的には生産者から農協、卸事業者・市場、小売業・製造業・外食産業をいった事業者を介しながら、消費者のもとへ農産物が届く流れとなっている。このプロセスの中で、生産物の付加価値を向上させるにあたっては、以下のような課題がある。

生産量の増減に影響を受ける単価：農産物は、天候による生産量の増減などの供給サイドの要因による価格変動が激しい。また、流通段階での厳しい価格競争といった様々な要因で農業生産資材等のコスト上昇分を適切に取引価格に転嫁することが難しい状況がある。

消費者理解の難しさ：農産物の付加価値を向上させるには、消費者と農業者等との交流を進め、消費者が我が国の食や農を知り、触れる機会の拡大を図ることが重要。また、生産資材や原材料価格の上昇等による農産物、食品の生産コストの上昇等についても、消費者の理解を得られれば、生産コスト等の適切な価格転嫁のための環境整備を進めていくことができる。

上記のような課題を解決するには、農産物のサプライチェーンを効率化する取組や、観光業等生産以外のビジネスへの進出、消費者の関心を高める仕組み、など、付加価値の向上を実現する取組が必要となってくる。

これらの取組を実施することで、生産者の所得向上による地域経済の活性化や、生産者のウェルビーイングの向上、持続可能な生活環境の維持の実現が期待される。また、バリューチェーン内の中間マージンを減少させることで、輸送距離の短縮につながり、GHG排出量の削減による気候変動の緩和にも寄与する。

⑤【ボトルネック】農業や農家の特性に合わせた生産性向上の仕組み導入の難しさ
→【解消策】農村における所得の向上と雇用の創出　（経済面）：生産性の向上

担い手が少なくなる中、スマート農業技術等を活用した生産性向上の仕組みが必要となる一方、以下のような課題があると考えられる。

担い手の高齢化：新規就農者の減少によって、若年層の担い手が減少し、担い手の平均年齢が高くなっており、農林水産省調査によると、基幹的農業従事者数のうち、65 歳以上の割合は、2020 年には 69.6%を占める。高齢化した担い手にとって、DX 機器を活用することは難しい場合もあり、慣れるまでの負担が大きいと考えられ、既存の農業者が最新機器やシステムを使いこなせるようになるためのサポートを行う人材や企業が求められるほか、テクノロジーの活用を担う人材の育成や、テクノロジーに明るい人材を新たに外部から呼び込むことなども必要になる。

狭小・不整形な農地、小規模事業者が多数を占める日本の農業の特殊性：国土の約 7 割を中山間地域が占める日本では、狭小・不整形な農地が多く、大型機械は導入できない。また、国内農業者の大多数を占めるのは小規模事業者であり、高額なスマート農業機器の導入は採算が合わない可能性がある。

上記のような課題を解決するには、スマート農業の導入支援や人材派遣、狭い土地でも使えるようなロボット導入などの地域農家が導入しやすい形での生産性向上の仕組みを作ることが必要である。

これらの取組を行うことで、生産量の増加や農家所得の向上、各生産者の余暇時間の増加やストレスの減少によるウェルビーイングの向上、離農者の食い止めや新規就農者の増加につながる。また、気象データを活用した栽培管理などが行えるスマートデバイスを導入することは、異常気象下であっても安定した栽培環境の実現につながり、気候変動への適応にもつながっていく。

⑥【ボトルネック】農村コミュニティ内の地域住民連携の難しさ
→【解消策】農村に人が住み続けるための条件整備（生活面）：地域住民による地域機能の維持

人口減の中、農村にて多様化・複雑化する地域課題等に適切に対応していくためには、行政中心の取組だけでは限界があり、地域住民等が参画した、共助による地域づくりを推進していくことが必要となる。

近年、共助による地域づくりの取組は各地で拡大しつつあるが、地域課題やその解決策についてオープンに議論する場が十分に提供されていないというような課題も挙がっている。

このような課題を解決するために、住民が集まって地域課題について議論を行いながら共助コミュニティを運営する地域運営組織の取組や、小さな拠点（各種生活サービス機能が一定のエリアに集約され、集落生活圏内外をつなぐ交通ネットワークが確保された拠点）の整備の取組など、地域内で連携を行い、住民により地域機能を維持させていく取組が必要になる。これらの取組を実施することで、地域外住民の関係人口としての巻き込みや、住民サービス向上のための共助の仕組みづくり、地域産品の売上向上、農地の集積・集約化といった地域課題の解決をさらに促進していくことができる。また、結果的に地域に愛着を持つ住民が増え、人口流出を阻止することにもつながる。

⑦【ボトルネック】人口減少地域に見合った生活インフラの仕組みづくりの難しさ
→【解消策】農村に人が住み続けるための条件整備（生活面）：生活インフラ等の確保

前述の通り、農山漁村の高齢化、人口減少により、ハード面のインフラ維持だけでなく、ソフト面のインフラである行政サービスについても、一人あたり行政コストが上がり、インフラ維持は将来困難になると言われている。また、行政サービス以外にも、民間が提供する経済社会活動に必須なインフラサービス（医療・介護・物流等）の提供についても、同様のことは言える。そのような状況は、さらなる人口流出、人口減少といった悪循環も招きうる。これらの問題を解決するには、人口規模を加味した、インフラサービスの省人化・効率化が必要となる。

また、農村地域の女性人口は近年減少しており、特に子育て世代の減少が顕著で、男性より女性の減少が大きいことから、さらなる農村の人口減少につながりうる。この要因としては、農村の環境が女性にとって働きやすく暮らしやすい状態となっていない（子育て中の育児サポートの仕組みがない、施設等が女性向けになっていない等）ことが挙げられる。

このような課題を解決するためには、物流や交通などのインフラの効率化・省人化の仕組みや女性が働きやすい環境整備など、過疎地域でも生活維持ができる生活インフラ等の維持の仕組みを作ることが必要となる。これらの取組を実施することで、農山漁村の持続可能な生活環境の維持や、住民のウェルビーイングの向上に資することができる。

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)農山漁村の課題を解決する民間事業者	
(3)資金拠出・人材派遣元となりうる民間事業者	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。以下では、その分類について説明を行っていく。

	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

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と、自治体を通じて課題解決企業に拠出を行うものがある。寄附や投資などの前者は資金拠出者の意図を反映させやすい一方で、企業版ふるさと納税などの後者は、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という特長がある。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ことから、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、試行的に資金拠出を行うことができる。

これらの特長を兼ね備えているのが、企業版ふるさと納税による資金拠出である。企業版ふるさと納税は、自治体にとって制度開始から５年が経過し、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ものであることから、**まずは本制度を活用することが、課題解決事業への資金拠出への足掛かりとなる。**

①寄附

手法	資金拠出企業との関係	課題解決企業との関係	自治体との関係
寄附 資金リターン無 リスク低	企業がNPO等へ無償資金提供し、財務リターンを求めず、ブランド価値向上や税控除を得る。成果義務がなく自由度が高い。		

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）やブランド向上の手段ともなる。

寄附を活用する際は、資金の使途を明確化し、成果を可視化することが不可欠だが、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。

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

特徴

- 個人寄附と企業寄附の違い

個人寄附	・ 社会貢献や地域支援が主な目的
企業寄附	・ 社会貢献や地域支援が主な目的であり、併せて企業イメージの向上やステークホルダーとの関係強化をも目的とする （企業の宣伝活動と結びつきすぎると、社会貢献の趣旨が薄れてしまうリスクも） ・ 株主や従業員等のステークホルダーへの説明責任が生じるため、使途や成果の可視化が厳密に求められる

どちらの場合でも、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。

- 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

- 活用のメリット

資金拠出元	個人	・ 自己負担額少なく、自分が応援したい社会活動や地域活動の取組に対して、資金を提供できる
	企業	・ 自己負担額少なく、社会活動や地域活動の取組に資金を拠出することができ、自社の IR 戦略や事業戦略に生かすことができる
課題解決企業 （寄附を受ける事業者）		・ 各種用途での資金の獲得

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

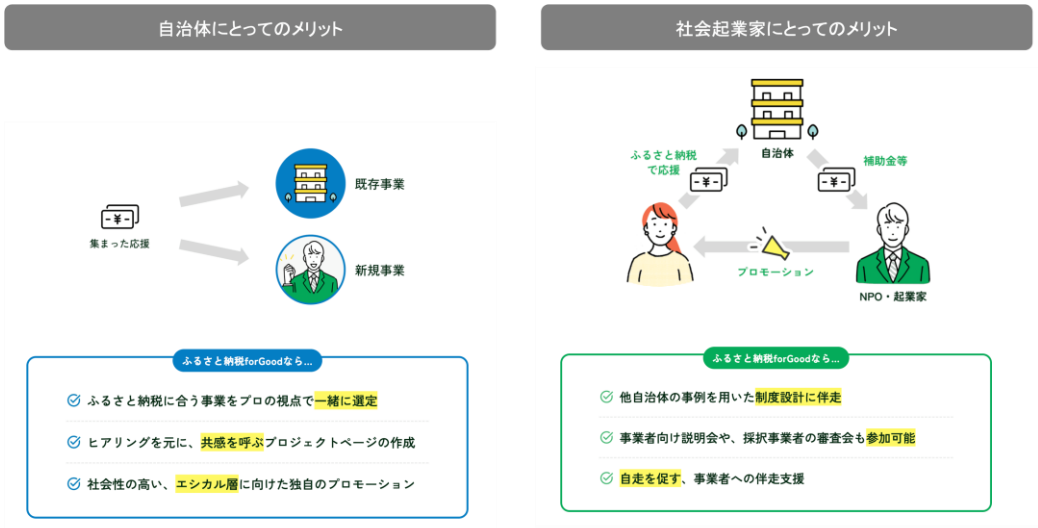
「for Good」はソーシャルグッド分野限定で、
実行者が利用料を負担しない仕組みを構築。

・ 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。

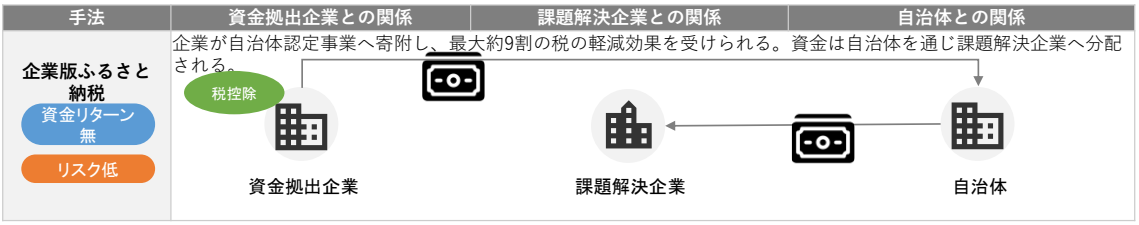
・ 短期決戦と伴走支援の重要性

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。



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。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、❶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、❷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

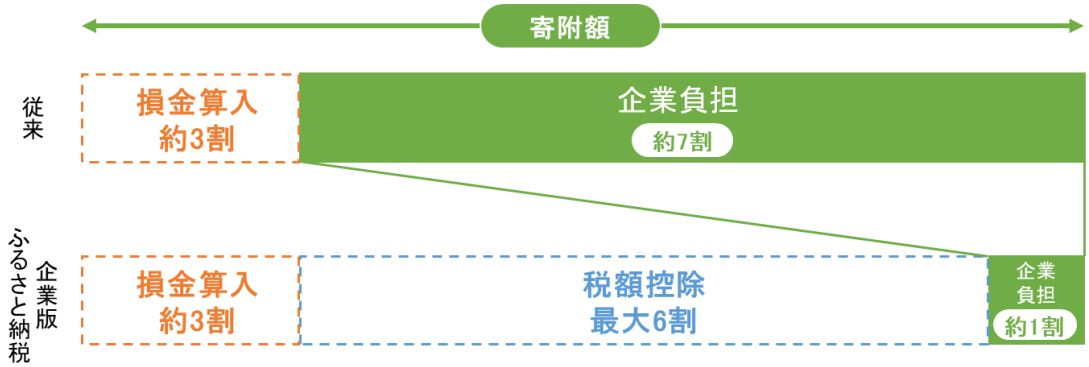
● 税制優遇

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

- 活用のメリット

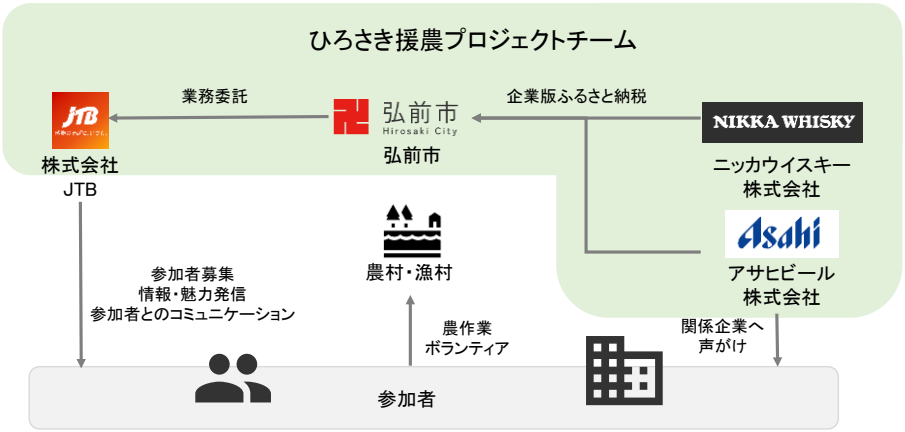
資金拠出を行う企業	・ 寄附より自己負担額少なく、社会活動や地域活動の取組に資金を拠出することができ、試行的なインパクト創出の取組として、自社の IR 戦略や事業戦略に生かすことができる ・ サプライチェーンの強化や、商品のマーケティングなど、寄附やインパクト投融資よりも、さらに事業戦略に寄ったメリット創出も可能 ・ 自治体を介することで、透明性や信頼性の確保がしやすい
自治体	・ 課題解決事業との共創による地域課題解決事業の実現
課題解決企業 （寄附を受けた自治体の資金の行先）	・ 自治体との共創事業に対する事業費の獲得

column **地域のリンゴ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.30 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、原料リンゴ安定確保といった、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 Hirosaki City	Asahi	JTB	NIKKA WHISKY
メリット	■ 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	■ 「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	■ 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	■ 企業イメージ強化 ■ 原料リンゴ安定確保 ■ 弘前シードル認知度向上
課題	■ 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	■ 「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	■ 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	■ 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。

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

特徴

● 財務リターンと社会的リターンを両立させる投資スキーム

インパクトファイナンスとは、一定の「投融資収益」確保を図りつつ、「社会・環境的効果」の実現を企図するファイナンス手法である。一定の「収益」を生み出すことを前提としつつ、個別の投資を通じて実現を図る具体的な社会・環境面での「効果」と、これを実現する戦略・因果関係等を特定する点で特徴がある。

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」

- 活用のメリット

資金拠出を行う企業 （投資家・金融機関）	・ インパクト創出の取組として、自社の IR 戦略や事業戦略に生かすことができる ・ 投融資であるため、社会的リターンに加えて財務的リターンも期待することができる
課題解決企業 （投資を受ける企業）	・ インパクトを創出事業に関する事業費の獲得

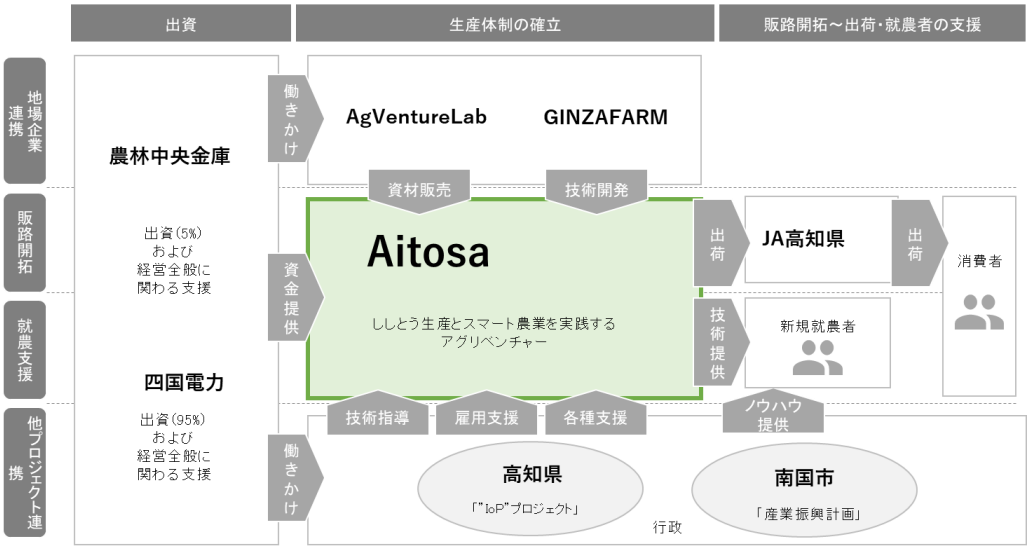
column

【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。

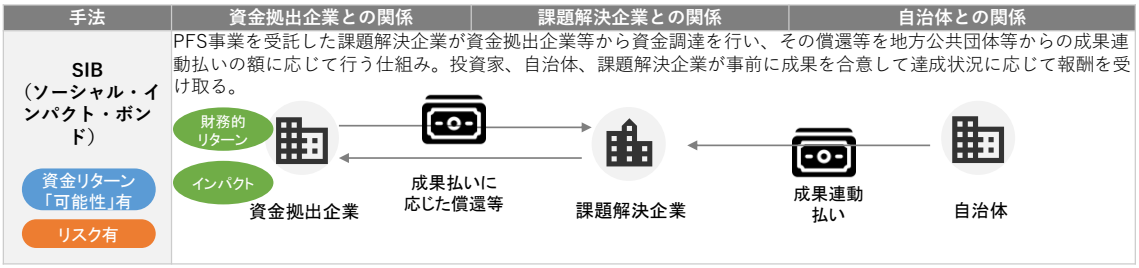
本取組によりスマート農業を活用した生産性の高い農業モデルを確立し、中長期的には本モデルの横展開によりししとう産地の維持・拡大や地域活性化などの社会的インパクト創出を目指している。



産地が抱える課題	本件に係る解決策
■ 農業者の高齢化等による、離農や作替えが進み、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）	■ 農林中央金庫および四国電力の出資とネットワーキング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した、新規就労者への技術支援/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。

- 活用のメリット

SIB を活用することで、関係者それぞれに様々なメリットがある。主な利点を整理すると以下の通りである。

自治体（行政）	・ 成果連動リスクの大きな事業の実施が可能 ・ 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
社会課題解決企業（サービス提供者）	・ 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
資金拠出を行う企業（投資企業）	・ インパクト創出の取組として、自社の IR 戦略や事業戦略に生かすことができる ・ 社会的リターンに加えて財務的リターンも期待することができる

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。

	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	在籍派遣なため、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	自治体負担がゼロ、企業としても負担額が小さい

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。

自治体（行政）	・ 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	・ 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

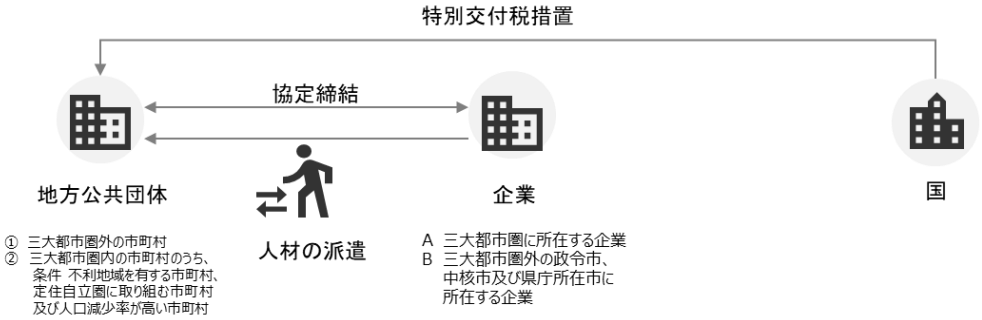
①地域活性化起業人

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

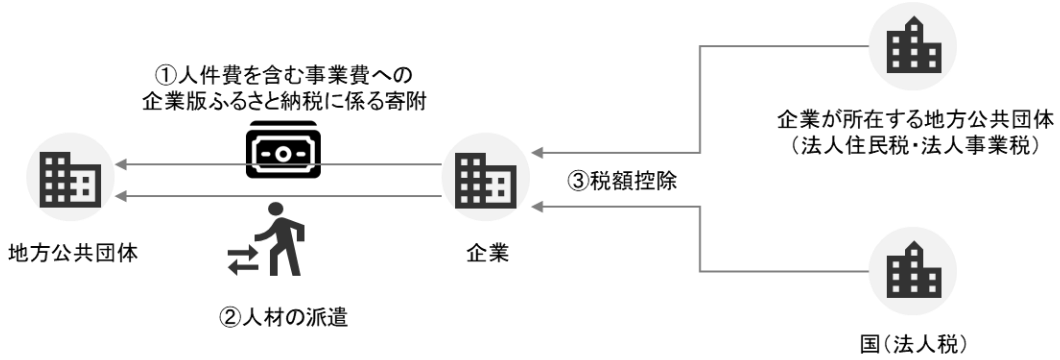
- シニア型（令和 7 年度創設）
  - 地方自治体と三大都市圏に所在する企業または三大都市圏外の政令市、中核市及び県庁所在市に所在する企業を退職した個人が契約を締結
  - 勤務日数・時間 月 4 日以上かつ月 20 時間以上
  - 受入自治体における滞在日数は月 1 日以上

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

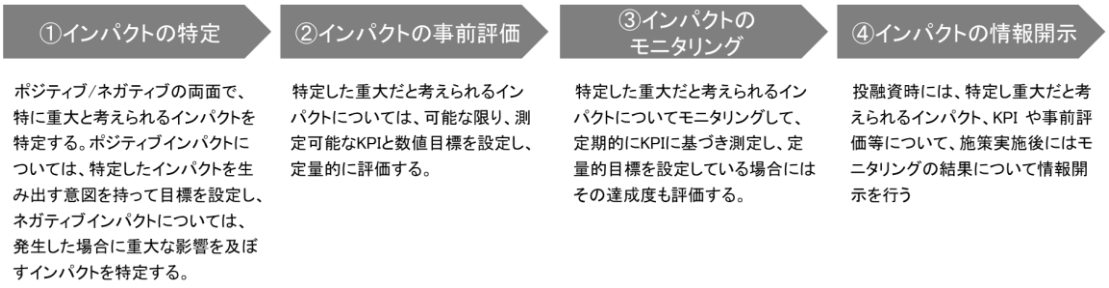
- 通常の企業版ふるさと納税と同様、税額控除が受けられ、企業負担は約 1 割で派遣ができる

3．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

インパクトを生み出す農山漁村における課題解決の取組に対して、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
事業が社会的課題の解決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を目指し、負のインパクトの低減を目指す日々のプロセスを指す。[11]

インパクト測定・マネジメント（IMM）は、以下のプロセスで進めていく。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成功の鍵となる。



[11] https://www.koeki-info.go.jp/content/20231130_11shiryo.pdf

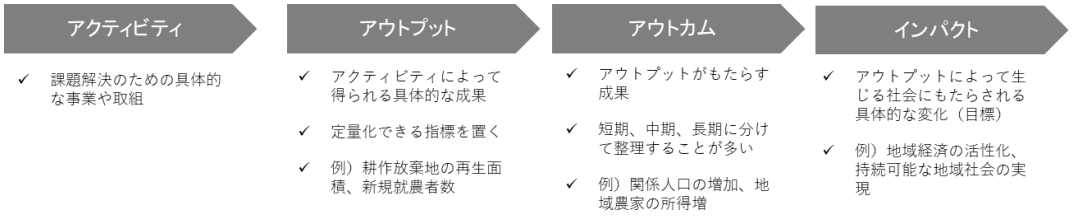
（１）インパクトの特定～インパクトの事前評価

インパクトの特定、事前評価では、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ことが重要となってくる。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。

本項においては、インパクトの特定、事前評価（ロジックモデル作成）の基本的な考え方を示していく。

①ロジックモデルの項目の定義

ロジックモデルは、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 項目で構成され、具体的な定義は以下の通りである。



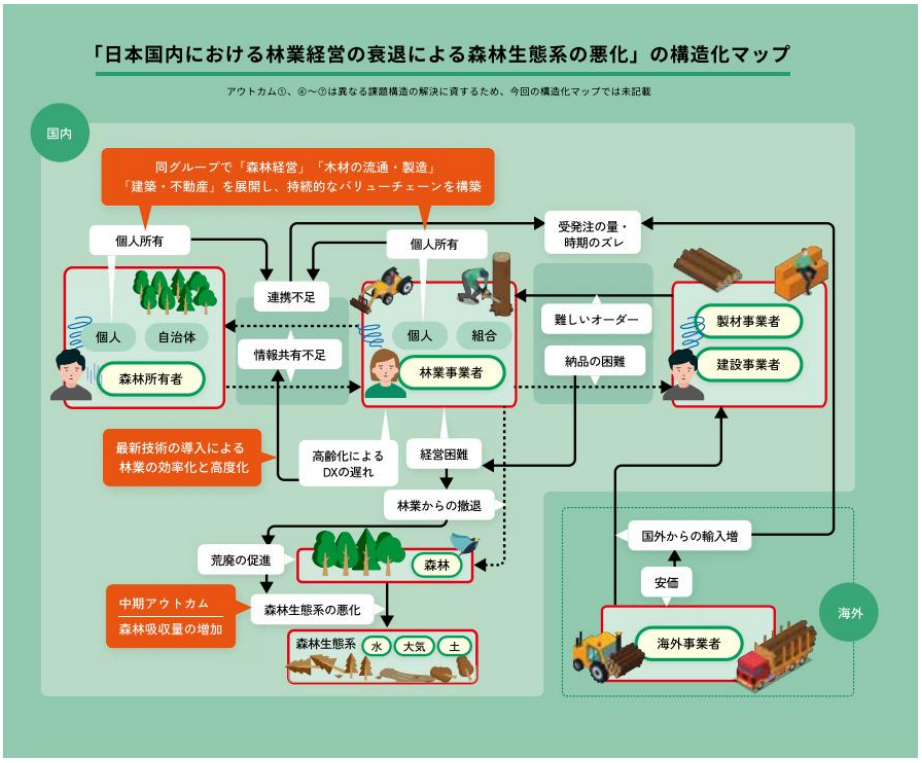
②ロジックモデル作成に当たり必要な手順

ロジックモデルの作成にあたっては、以下の手順が必要になってくる。

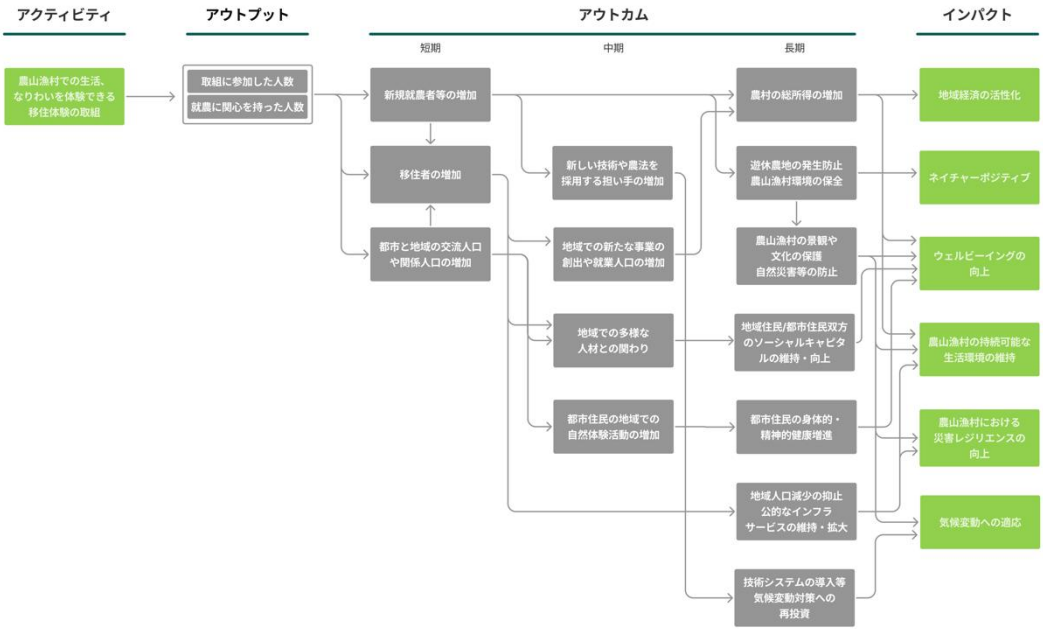
手順	内容
課題の特定・構造化	当該地域にステークホルダーにどのような課題が存在するのか、また、その課題の発生要因を洗い出し可視化（構造化）する。構造化においては、各ステークホルダーから見た課題の見え方、ステークホルダー間で発生する事象や課題、課題を構成する要因、課題全体を包含する文化/法律/歴史的背景等を明らかにし、整理していく。これらはブレインストーミングやステークホルダーへのヒアリングなどを用いることが有効である。
アクティビティの検討	設定した課題を解決する具体的な活動内容を明確にする。どのような施策を実施するのか、誰がどのように関わるのかなどを具体的に検討する。
アウトプットの検討	活動の結果として得られる具体的な成果を明確にする。数値で測定可能なもの（耕作放棄地の再生面積、新規就農者数など）を設定するのが一般的である。
アウトカムの検討	アウトプットがもたらす成果としてのアウトカムを検討する。
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。

各要素の関連性の明確化
アウトプット、アウトカム、インパクトを線で結ぶことで、それぞれの因果関係を明確にする。

（参考）課題の特定・構造化における具体的な可視化のイメージ



（参考）最終的に完成されたロジックモデルのイメージ



③ロジックモデル作成の注意点

❶指標の設定

前述の通り、「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・長期問わない）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。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。

❷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、その対策を検討しながらロジックモデルを作成することが重要となる。

❸事業ありきのロジックモデルの回避

特定の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ことから、ロジックモデルは、地域課題の解決を起点とし、そのため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。

❹インパクトウォッシュの防止

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。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。

（２）インパクトのモニタリング

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することが重要である。

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。

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。実行策の目的、戦略、及びパフォーマンスについて、効果が出ているときのみならず、効果が出ていないとき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ときに、不開示のインセンティブが生まれないよう、資金拠出・人材派遣側は、単発的・短期の資金拠出・人材派遣ではなく、長期的な視点を持ち、共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。

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

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、住民等への開示を行う。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。

地域（自治体・課題解決企業）側の開示方法：

① 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する。

② 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する。

③ 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する。

④ 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する。

②資金拠出・人材派遣元企業側の開示

株主、従業員等への開示を行う。サステナビリティ報告書、インパクト報告書、プレスリリースなどを活用し、社会全体に事業の成果を発信する。

資金拠出・人材派遣元企業側の開示方法：

① 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する。

② インパクトレポート（アニュアルレポート）の作成：インパクトレポート（アニュアルレポート）を作成し、事業の成果を詳細に報告する。

③ 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する。

④ 投資家向け説明会での説明： 投資家向け説明会で、資金拠出・人材派遣を行った取組の詳細や成果を説明し、株価やブランドイメージの向上につなげる。

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・人材派遣元となりう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うるインパクトに関心のある企業

前述の通り、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、本ガイダ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う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/kigyou_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/kigyou_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、ライフイズテック、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 200 社規模、賛同会員（大企業等）が十数社の体制となっている。

（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、その際に注意するべき点が、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。

先述の通り、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。

５．今後の支援策（モデル選定、取組の創出に対する支援、評価・公表・表彰等）

本ガイダンスでは、農山漁村における課題解決・価値創造の取組が創出し得るインパクトを可視化し、自治体、課題解決企業、資金拠出・人材派遣元企業の３者が連携してエンゲージメントを創出していくことの重要性をとりまとめた。

「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、今後継続的に検討すべき事項を「今後の継続検討事項」としてとりまとめを行った。（p.121 参照）

これらを踏まえ、農山漁村の現場で官民共創の取組を実効的に進めていくため、農林水産省として下記の支援策を実施していくこととしている。

（１）ソリューションモデル選定及び実装支援

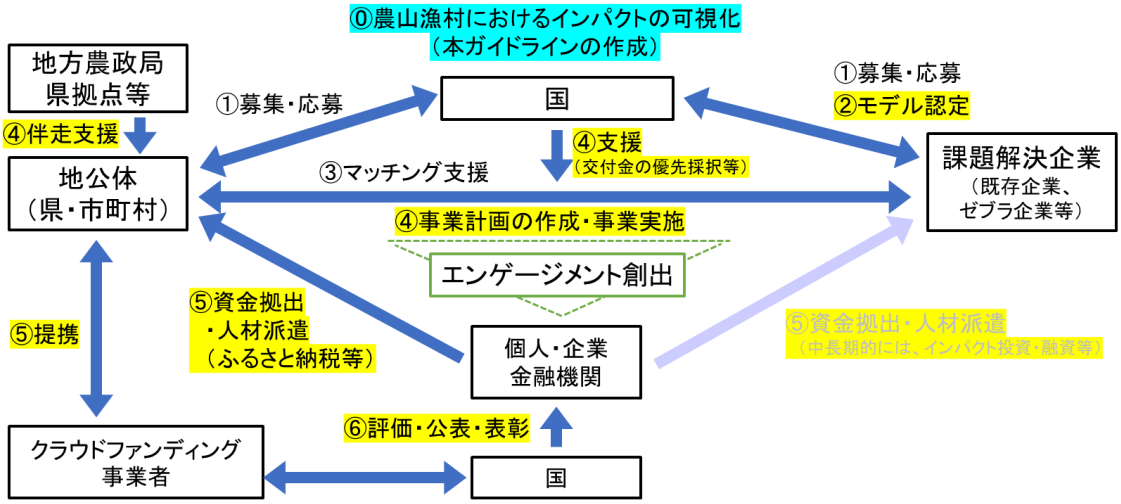
インパクトに資するソリューションをモデルとして選定し、農山漁村の現場へ実装するためのマッチング・伴走支援を行う。

（２）地域レベルの中間支援組織運営

特定の地域単位で中間支援組織を構築し、地域レベルでの地域課題とソリューションのマッチング・伴走支援を行う。

（３）普及啓発活動

上記（１）及び（２）によって創出された課題解決・価値創造の取組の推進に当たって、本ガイダンスを活用して企業の資金拠出・人材派遣等を農山漁村に呼び込むための普及活動を行う。

（４）支援証明書の発行等の検討

企業が農山漁村への資金拠出・人材派遣を行うインセンティブとして、支援証明書の発行等の検討を行う。