

**農山漁村の課題解決に対する社会的インパクトの
可視化に関するガイダンス(素案)**

目次

1. 巻頭コメント	5
2. はじめに	8
1. 農山漁村における課題を有している自治体	9
2. 農山漁村の課題を解決する民間事業者	9
3. 資金拠出・人材派遣元となりうる民間事業者	10
委員	11
事務局	11
3. 農山漁村への資金拠出と人材派遣がもたらす可能性	12
1. 農山漁村をめぐる現状	12
2. なぜ農山漁村への資金拠出や人材派遣が必要になるのか ～都市への影響 (リスクと機会) ～	13
農山漁村の持続可能性を高める手段	14
3. 農山漁村の課題解決の官民共創の成功事例	15
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	17
1 農山漁村への資金拠出・人材派遣の新たな方法	17
2 なぜ今社会的インパクト重視の資金拠出・人材派遣が求められているか	17

5. 企業が関心の高い「社会課題」(インパクト)・農山漁村における課題とその解決につながるアクティビティ	18
3 SDG s 等の指標と関連するインパクト	18
1 農山漁村の課題の構造化とボトルネックの抽出	20
2 農山漁村の課題を解決するアクティビティ	25
4. 課題解決に向けた共創のためのガイド	25
1. 企業からの農山漁村への資金拠出の方法	26
1 企業からの資金拠出の全体像	26
2 企業からの資金拠出のパターン	27
2. 企業から農山漁村への人材派遣の方法	40
1 地域活性化企業人	41
2 企業版ふるさと納税人材派遣制度	42
3. 農山漁村の課題解決に対する社会的インパクト評価の方法	43
1 インパクト評価のプロセス：地域課題解決への道筋	43
2 インパクト設定、事前評価（ロジックモデル作成と指標の設定）	43
3 寄付や投資等の実行:	51
4 事後評価：成果を検証し、改善につなげる	52
5 社会全体へのインパクト開示：透明性を確保し、共感を広げる	53
4. 事例創出のコミュニケーション	54
1 資金や人材の出し手となる企業の探し方	55
2 訴求のポイント	59
3 今後の支援策（モデル選定、案件形成に対する支援、評価・公表・表彰等）	61
5. 参考資料	61
1. アクティビティ・ロジックモデルの具体例	61

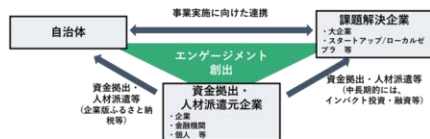
2. 関連リンク集.....	61
----------------	----

1. 巻頭コメント

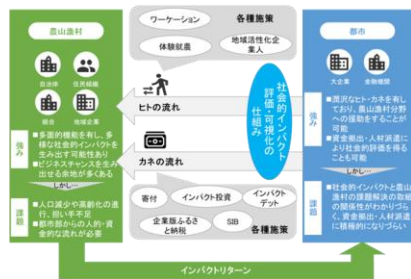
「農山漁村の課題解決に対する社会的インパクトの可視化に関するガイダンス」概要

- 人口減少が進む農山漁村の課題解決のために、今後は自治体・課題解決企業との官民共創事業を作ることが必要。そこへの資金・人材支援も促していくために、自治体・課題解決企業・資金拠出/人材派遣元企業の三位一体となったエンゲージメント創出が期待される。
- 農山漁村の課題解決事業は、収益化まで時間のかかる事業も多く、金銭的リターンの期待という理由だけでは、都市部の大企業等が資金拠出・人材派遣を行うことは難しい。かかる状況下では、「社会的インパクト」の視点が重要になる。

自治体・課題解決企業・資金拠出/人材派遣元企業の三位一体のエンゲージメント創出



都市から農山漁村へカネ・ヒトの流れを作る重要性



「社会的インパクト」の視点

以下のようなメリットを求めて、「社会的インパクト」を重視する資金拠出・人材派遣を行う企業が増加している

目的	資金拠出/人材派遣元企業のメリット
資金拠出/戦略	株主やブランドイメージへの向上 社会的インパクトに貢献している会社であることが評価につながる
成長戦略	長期的な市場の拡大 遠隔地や社会課題解決に貢献する事業への投資は、新たな市場開拓や競争優位性の確立につながる
組織戦略	新規人材採用、既存従業員のエンゲージメント向上 遠隔地や社会課題解決に貢献している企業であることが、新規人材にとっての企業イメージの向上や、既存従業員の事業への理解やエンゲージメント向上につながる
営業戦略	営業資料への盛り込み、マーケティングメッセージの差別化 遠隔地や社会課題解決に貢献している企業の製品、サービスであることが、マーケティングや営業上の効果につながる
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 遠隔地や社会課題解決に貢献している企業であることが顧客やステークホルダーからのエンゲージメント確保につながる

農山漁村は、多面的機能があることから多様な社会的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

○ 本ガイダンスでは、資金拠出・人材派遣元となる企業が関心の高いインパクトと、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ロジックモデル例を提供している。

企業が関心の高い「社会課題」(インパクト)

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	8, 9, 10, 11, 12	経済(投資/地域経済/製品の品質と信頼)、社会(適正な生活)	地域・住民・従業員(生活収入と生活資金/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	13, 14, 15	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/地域社会)
③ ネイチャーポジティブ	13, 14, 15	環境(生物多様性/土壌/動物福祉/大気/水)	環境(排出/気候変動/自然生態系の転換/土壌の健康/農業の使用/水と排水/廃棄物)
④ 気候変動の抑制	13, 14, 15	環境(大気/水/土壌/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/農業の使用/水と排水/廃棄物)
⑤ ウェルビーイング向上	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	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(生活収入と生活資金/労働安全衛生/食糧安全保障/地域社会)
⑥ 農山漁村における災害レジリエンスの向上	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	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)
⑦ 気候変動への適応	13, 14, 15	経済(人間の健康と安全/製品の品質と信頼)	環境(気候変動への適応と回復力/食糧安全保障/食品安全)

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: Standard, Japanese Translation.

農山漁村における課題解決につながるアクティビティとロジックモデル例



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



アサヒビールとニッカウキスキーからの企業版ふるさと納税(各社1000万円)を活用し、地域のリンゴ農家を支援する取組。全国からリンゴ収穫ボランティアを募り両社が開発するシードルのブランディングを含め多面的な関係人口創出に貢献。

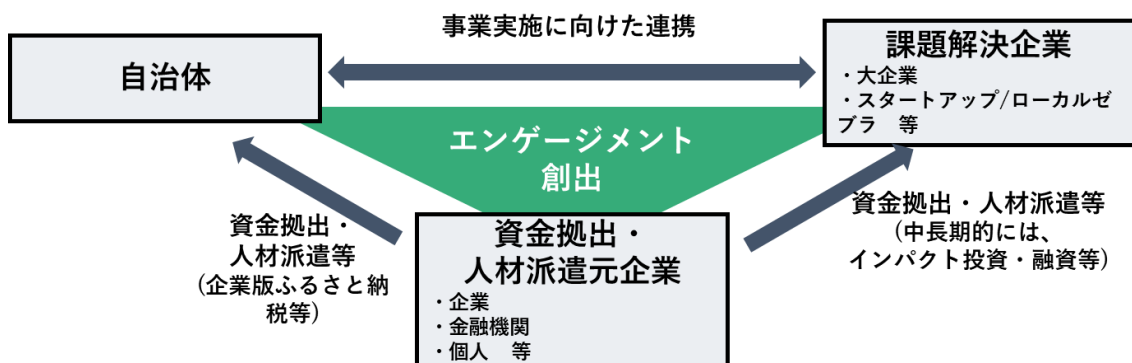
真庭市の官民共創による人材派遣の事例



観光拠点「GREENable HIRUZEN」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。

2. はじめに

我が国の農山漁村では、高度経済成長期に進んだ社会減に加えて2009年以降は自然減が上回り、高齢者の引退等も相まって今後ますます農業者の大幅な減少が見込まれる状況であり、農業者不足による食料供給への影響や、集落内の総戸数減少による地域コミュニティの維持困難が懸念されている。農林水産省ではこれまでも自治体支援や地域運営組織形成を推進してきたが、今後は自治体等だけでなく課題解決に関するソリューションを有する企業（課題解決企業）等を巻き込んだ、官民共創による地方創生の取組が必要である。加えて、特に農山漁村の課題解決に対して民間（個人・企業・金融機関等）からの支援が得られる体制を構築するためには、民間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ったエンゲージメント創出が必要である。本ガイダンスには、前半部分の「農山漁村への資金拠出と人材派遣が企業にもたらす可能性」において、エンゲージメント創出を促進するために、そもそもなぜこのような連携が必要か、を述べながら、それに必要な社会的インパクトの視点、また、社会的インパクト文脈での資金拠出・人材派遣を促すための、企業が関心の高い「社会課題」（インパクト）や農山漁村における課題とその解決につながるアクティビティについて説明していく。また後半部分の「課題解決に向けた共創のためのガイド」においては、具体的な資金拠出の方法、人材派遣の方法、インパクト評価の方法、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。



エンゲージメント創出のステークホルダーとなる3者について、活用方法のイメージは以下の通り。

1. 農山漁村における課題を有している自治体

農山漁村が抱える課題は多様かつ複雑化しており、自治体単独での解決が困難な局面が増加している。その背景には、人口減少や高齢化による担い手不足、気候変動の影響による農林水産業の不安定化、地域コミュニティの縮小などが存在する。こうした課題に対しては、自治体が主体的に取り組む必要がある一方で、従来の公的支援だけでは限界が生じつつある。

本ガイダンスにおいては、前半の「3. 農山漁村への資金拠出と人材派遣が企業にもたらす可能性」において、企業が農山漁村へ資金拠出・人材派遣を行う意義や、意義を感じる課題例を挙げている。このような企業側の目線を踏まえた上で、地域の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。

後半部分の「4. 課題解決に向けた共創のためのガイド」においては、官民共創の視点から、自治体が民間事業者と協働し、さらに資金を拠出する企業等からの支援を受けることで持続的かつ効果的な課題解決につなげるためのヒントとなるアクティビティを列挙している。これらのアクティビティは、自治体の特性——地域資源の状況、住民のニーズ、既存の組織体制など——にあわせて柔軟に適用することが期待される。したがって、本ガイダンスが示す官民共創のアプローチを出発点とし、自治体ならではの優先事項や戦略と組み合わせながら、地域課題を解決するための具体的方策を検討することが重要である。

2. 農山漁村の課題を解決する民間事業者

農山漁村の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にも寄与し得る。その取組は、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、資金拠出元となる民間事業者からのサポートを得ることによって、事業の規模拡大や持続性の確保が期待できる。

本ガイダンスにおいては、前半の「3. 農山漁村への資金拠出と人材派遣が企業にもたらす可能性」において、企業が農山漁村へ資金拠出・人材派遣を行う意義や、意義を感じる課題例を挙げている。このような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生かしていくことが重要である。

後半の「4. 課題解決に向けた共創のためのガイド」においては、こうした民間事業者が、自治体や資金拠出元の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社会的インパクト評価の手法を提示している。

さらに、社会的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緩和し、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。

3. 資金拠出・人材派遣元となりうる民間事業者

資金拠出元として考えられる民間事業者にとって、農山漁村の課題は社会的インパクト投資や寄付活動など、企業としての社会的責任やサステナビリティ戦略の観点からも重要なテーマとなりつつある。農山漁村は国の食料生産を支える基盤であるだけでなく、多面的機能——景観の保全や水源涵養、防災面での効果など——を有しており、その課題解決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が多い。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。そのような意味で、農山漁村は企業にとって、ビジネスチャンスの宝庫ともいえる。

本ガイダンスにおいては、前半の「3. 農山漁村への資金拠出と人材派遣が企業にもたらす可能性」において、企業が農山漁村へ資金拠出・人材派遣を行う意義や、意義を感じる課題例を挙げている。ここで改めて、農山漁村への資金拠出・人材派遣の意義や具体的な取組を理解することが重要である。

後半の「4. 課題解決に向けた共創のためのガイド」においては、ロジックモデルを活用して、農山漁村における課題解決がもたらす社会的インパクトを整理している。これによって、資金拠出を検討する企業は、寄付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、戦略的に判断することが可能となる。インパクト志向の投資・寄付や人材派遣を進めるうえでは、支援先がロジックモデルを適切に活用できているか、社会的インパクトの測定指標を適切に設定しているかといった観点が重要となる。本ガイダンスは、こうした視点からの評価や確認を行う際の一定の基準や参照情報を提供する。

本ガイドスは、以下の委員・オブザーバー等の意見を基に策定されたものである。

委員

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

事務局

株式会社 Ridi lover

3. 農山漁村への資金拠出と人材派遣がもたらす可能性

本章では、農山漁村の課題の都市への影響や、官民共創の重要性、それを実現するための資金拠出・人材派遣に必要な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の必要性やインパクトの視点、具体的な課題解決の取組について、ガイダンスをもとに資金拠出・人材派遣元企業と対話を行い、官民共創による課題解決につなげる
(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	農山漁村の課題解決の重要性を理解した上で、それに必要なインパクトの視点、具体的な解決の方向性を知り、資金拠出・人材派遣の取組につなげる

1. 農山漁村をめぐる現状

東京圏への転入超過の影響により、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。

人口減少に伴い、農業集落内の戸数が減少している。特に、2000年から2015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2015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いる。

2. なぜ農山漁村への資金抛出や人材派遣が必要になるのか ～都市への影響

(リスクと機会) ～

上記のような農山漁村の課題は、解決されずに放置することで、以下のような観点で、都市部へも大きな影響をもたらす可能性があり、都市に住む国民にとっても、他人事ではいられない問題である。

食料供給の不安定化と物価上昇

農村の人口減少に伴う農業従事者の不足は、国内の食料生産力を低下させる要因となる。生産基盤が脆弱化すれば、輸入に依存する度合いが一層高まり、国際情勢や気候変動による影響を受けやすくなる。主要穀物の供給不安は物価の上昇を招き、都市住民の家計を圧迫するだけでなく、国内の食料安全保障を揺るがす要因ともなり得る。農村に十分な人材が定着せず生産力が衰退すれば、その影響は都市住民の食生活や物価動向に直接波及する。

環境および災害リスクの拡大

農山漁村は食料生産のみならず、農地や森林、漁村、その景観が有する多面的機能によって、水資源の涵養や洪水防止、生物多様性の保全、良好な景観の形成、伝統文化の継承など、社会全体に多大な恩恵をもたらしている。農山漁村地域が果たす多面的機能の維持が困難になると、環境保全や防災上のリスクが増大する。農地や森林の適切な管理が行き届かなくなると、水源の涵養や土壌の保全が損なわれるほか、耕作放棄地の拡大は災害発生時の被害拡大を助長しやすい。山間部や中山間地域が持つ洪水・土砂崩れ防止機能が低下すれば、結果として都市部の水資源管理や防災計画にも深刻な影響を及ぼす。農村が担う環境維持の役割は、都市住民の生活を下支えする不可欠な基盤であることを再認識する必要がある。

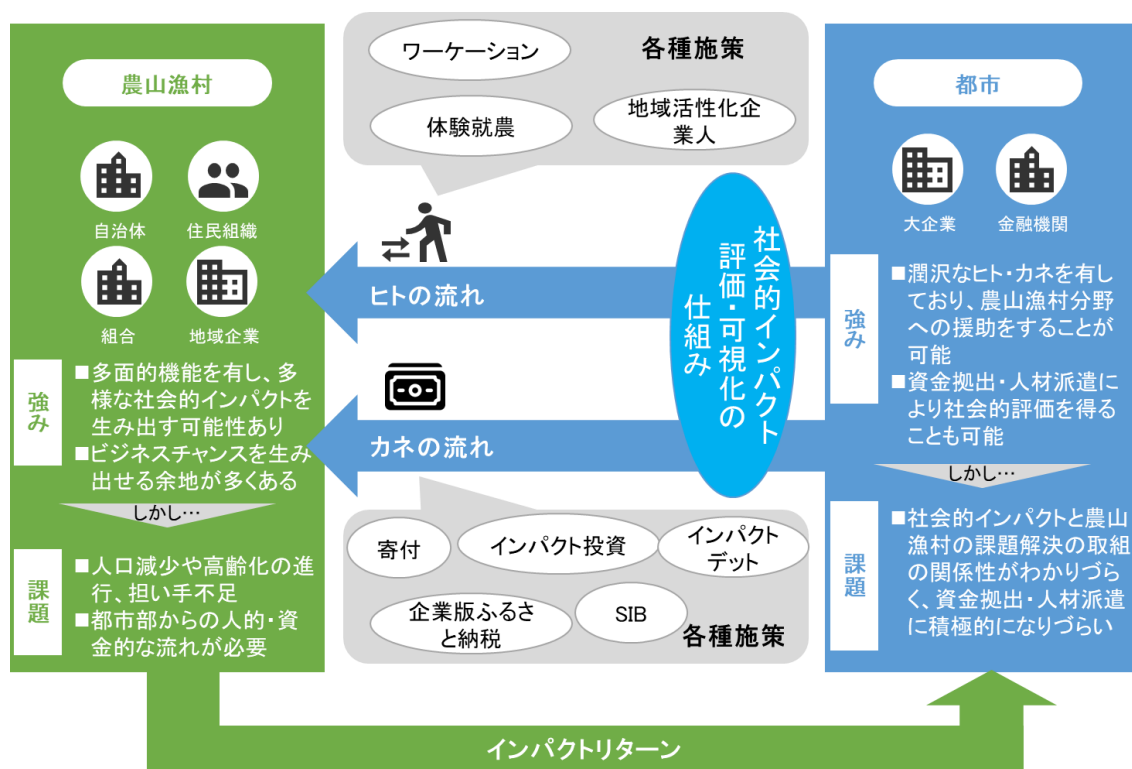
地域経済の縮小による都市経済への波及

農村の経済規模が縮小すれば、日本全体の経済成長が鈍化し、都市の経済にも悪影響を及ぼす可能性が高い。地方における人口減や産業の衰退は、消費や投資の停滞につながり、国内市場全体の縮小を招く。製造業やサービス産業においても、地方からの需要が失われれば、都市部の企業活動にマイナスの影響を及ぼすことになる。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る。このような悪循環を放置すれば、長期的に国全体の活力が削がれることは避けられない。

一方で、課題があるということは裏を返せば、ビジネスチャンスにつながり、上記に挙げたリスクは、しっかりと都市部側で対応することができれば、企業にとって大きな機会にもなりうる。「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」でも後述するが、上記リスクへ対応することは、「環境問題の抑制(ネイチャーポジティブや気候変動)」、「日本経済の活性化」に対して、対応策を打っているという株主や従業員等のステークホルダーへのアピールにもつながる。だからこそ、都市部の企業や金融機関も、農山漁村に資金拠出や人材派遣を行っていく意義は大きい。

農山漁村の持続可能性を高める手段

上記の通り、農山漁村の課題は都市にも多大な影響を与えるため、都市部からの人的・資金的な流れを創出し、地域と都市が相互に協力し合う仕組みづくりが求められる。本ガイダンスの中では、社会的インパクト評価の方法や、具体的なロジックモデルを用いた可視化のイメージを提示している。それらを梃子に、都市部との共創による農山漁村の課題解決が進むことを期待する。

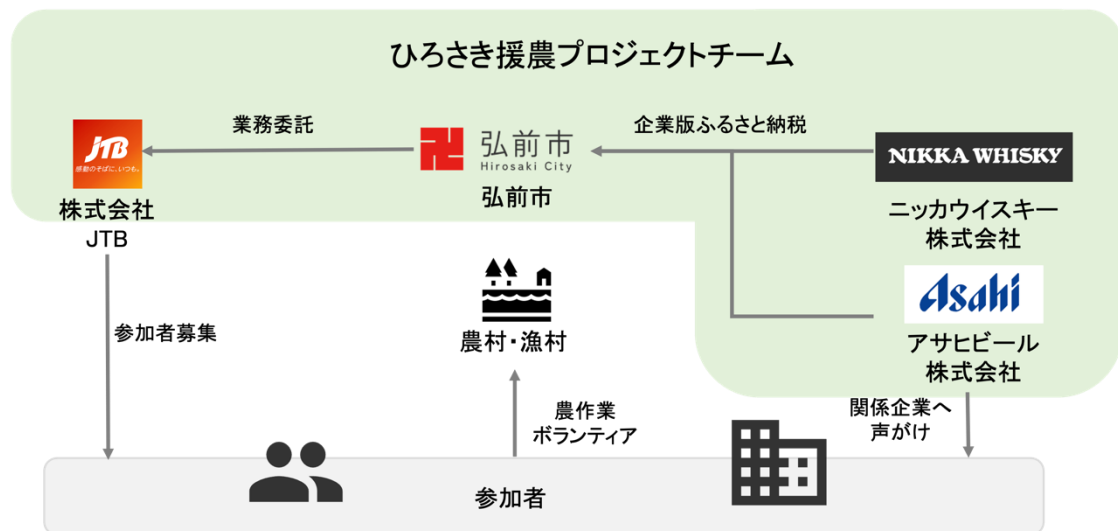


3. 農山漁村の課題解決の官民共創の成功事例

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

プロジェクトの事例

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（弘前エール）」は、アサヒビールとニッカウイスキーが企業版ふるさと納税（各社 1000 万円）を活用し、地域のリンゴ農家を支援する取組である。JTB は市や企業を繋ぎ自社の顧客にプラン提案を行い、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、前後泊を促す宿泊助成やシードルのリブランディングなど、多面的に関係人口創出を図っている。参加者は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。企業側は社員研修や福利厚生として参加し、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。2023 年は約 300 名が参加し、募集開始後すぐに定員に達する人気を博した。さらに「弘前エール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。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。



関係各位のメリット



- 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



- 新規旅行商品開発
- 地域課題連携の実績
- 顧客満足度向上



- 「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
- ニッカシードルのリブランディング



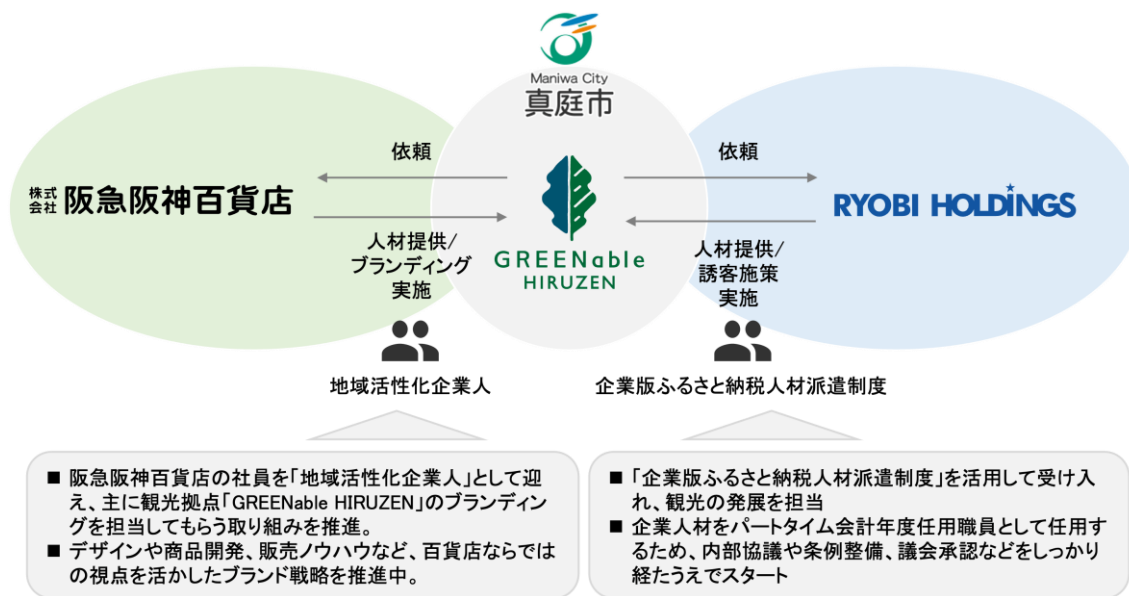
- 企業イメージ強化
- 原料りんご安定確保
- 弘前シードル認知度向上

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「地域活性化企業人」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り組みを進めている。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。

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。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うえでスタート。

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。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。



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 農山漁村への資金拠出・人材派遣の新たな方法

農山漁村の課題解決事業は、収益化まで時間のかかる事業も多く、金銭的リターンを期待して、という理由では、都市部の大企業や金融機関が農山漁村へ資金拠出・人材派遣を行うことは難しい。

一方で、最近では、「社会的インパクト」を重視したいという理由から、資金拠出・人材派遣を行う企業が増えてきている。

社会的インパクトとは

企業等の組織によって引き起こされ、ステークホルダーが経験する Well-being のレベル、あるいは自然環境の状態についてのポジティブあるいはネガティブな「変化」である。

※出所) SIIF

2 なぜ今社会的インパクト重視の資金拠出・人材派遣が求められているか

(1) 資金拠出・人材派遣側にとって

企業が社会的インパクトを重視した資金拠出・人材派遣を行うメリットには以下のようなものがある。

目的		資金拠出・人材派遣元企業のメリット
資金調達/IR戦略		株価やブランドイメージへの向上 社会的インパクトに貢献している会社であることが株主等からの評価につながる
事業戦略	成長戦略	長期的な市場の拡大 環境問題や社会課題解決に貢献する事業への投資は、新たな市場開拓や競争優位性の確立につながる
	組織戦略	新規人材採用、既存従業員のエンゲージメント向上 環境問題や社会課題解決に貢献している企業であることが、新規人材にとっての企業イメージの向上や、既存従業員の事業への理解やエンゲージメント工場につながる
	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 環境問題や社会課題解決に貢献している企業の製品、サービスであることが、マーケティングや営業上の効果につながる
	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 環境問題や社会課題解決に貢献している企業であることが顧客やステークホルダーからのエンゲージメント確保につながる

(1) 課題を抱える地域にとって

従来、農山漁村では、人口減少や財政制約により、課題解決に必要な資金しや人材(知見)が十分に届いていなかった。しかし近年、上記の通り、民間企業が収益性に加えて社会課題の解決による社会的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」することで資金流入を促し得る。

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、多面的な社会的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。そういう意味で、農山漁村の課題解決が社会的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、企業からの資金流入に係るハードルを下げ、農村部への資金流入を促し、結果として農村地域の課題を解決する。現状の農村の課題を解決する糸口は、インパクトの可視化がその一つであると言える。

5. 企業が関心の高い「社会課題」(インパクト)・農山漁村における課題とその解決につながるアクティビティ

3 SDGs等の指標と関連するインパクト

農山漁村の課題解決に資するアクティビティの実施により達成が見込まれる社会的インパクトとして、以下の7類型を整理した。これらのインパクトは、SDGsや他指標とも関係するものが多く、情報開示の観点から寄付や投資を行いたいと考えている大企業にも訴求することができると考えられる。

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/農業の使用/水と排水/廃棄物) 地域・住民・従業員(動物の健康と福祉)
④気候変動の抑制	    	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/農業の使用/水と排水/廃棄物)
⑤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)
⑥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)
⑦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)

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.

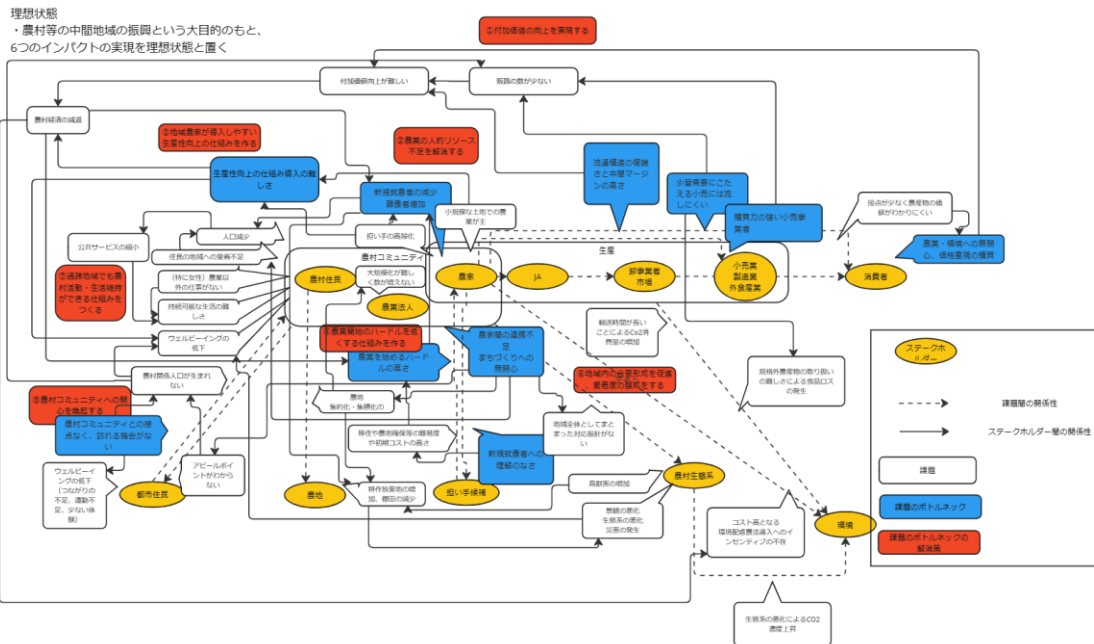
(参考:既存のインパクト投資かやインパクト投資を行う金融機関のインパクトレポートの分析)

挙げた7つのインパクトに関係するものが多い。

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	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）
りそな銀行	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
南都銀行	健康資本（高齢者の身体的不安の最適評価、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）
静岡銀行	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）
農林中金	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	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	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）
南都銀行	健康資本（高齢者の身体的不安の最適評価、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	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）
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）

1 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、第2章で記載の通り、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。そこで、参考資料として「構造化マップ」として、農業・農村をとりまくステークホルダーと、上記インパクト7つ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7つのテーマを設定した。なお、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はなるが、本ガイドンスではまずは農業・農村に絞った構造化マップの作成としている。



（構造化マップをデザイン化して挿入）

①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

農村コミュニティと関わる多様な人を増やすこととは、生産者の所得向上や人手不足解消、農山漁村住民の生活不便の解決など、農山漁村が抱える多様な課題の解決につながる。また、関わる人が若者をはじめとする地域内住民の場合には、地域への愛着度向上や定着にも資する。

農村と関わる人にとっても、運動不足解消や豊かな食や多様な人々との出会いが、ストレス解消につながり、ウェルビーイングを向上させていく機会となりうる。

このように、農村と関わる人を増やしていく取組は、双方にとっての課題解決につながるが、現状そのような取組は十分に存在しているとは言えない。関わる側が、農村をよく知らず、農村と交流や関係を築く利点を理解しきれていない、また関わる農村側も、農村の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、関わる人を増やすために、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が要因である。

そのため両者が接する機会を増やすような、農山漁村コミュニティに関心を喚起するようなフックとなる取組を設計することが必要となる。

②多様な人材が農村に関わる機会の創出：農外人材の活用

④の理由から生産者の所得向上が難しいこと、後述④の理由から農業開始のハードルが高いこと、などが要因となって、年々新規就農者は減少し、農業の担い手不

足が続いている。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担い手確保が難しいといった課題がある。

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作りや、他の職業とのパラレルワークができるような人材採用の仕組み作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、それによる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、地域外の担い手に関わる場合、関係人口の増加にも寄与し、都市住民、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多様な人材が農村に関わる機会の創出：

②記載の通り、新規就農者が少ない理由として、農業開始のハードルが高いことがある。その要因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、農家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。その地域コミュニティに早く適応できれば、近隣農家から農機具を貸してもらえたり、地域性のある農業の手法を教えてもらえたりすることにつながり、結果的に早期の収益化にもつながるが、新規就農者からすると住んでみるまでコミュニティとの相性等がわかりづらく、ハードルを高くする一因となっている。

初期コストの高さ：農地の引き受けや農機具・農薬の取得など、農業を始めるには初期コストが多くかかる。上記の通り、コミュニティへの早期適応により解決する場合もあるが、それが見えない場合も多いため、ハードルを高くする一因となっている。

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、耕作される農地も増えて、耕作放棄地が減り、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に住む人のウェルビーイングの向上にも資する。

④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。

ここには、以下のような課題がある。

購買力の強い小売事業者：生産者に比べて、小売事業者の規模が大きいため、安価かつ大量の仕入れ要求が発生し、生産者は安値で取引を強いられやすい。また規模の小さい小売事業者（直売所等含む）に流通させたくとも、少量の流通ごとに物流コストがかかるため、難しい。

流通構造の複雑さと中間マージンの高さ：消費者に届くまでに、多くの中間事業者が介在するため、生産者が受け取る価格が低くなる。また、バリューチェーン内での情報共有も難しく、気候状況による価格転嫁がすぐにはできない。

消費者の農産物への関心の低さ、価格重視の購買：生産現場との接点が少なく、その価値の理解が難しいため、消費者は価格のみを重視するようになり、生産者側の付加価値向上が難しい。

上記のような課題を解決するには、少量需要に応える小売へ流せる仕組み作りや、小売まで含めて一気通貫に行うビジネスや観光業等、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、有効活用できる規格外農産物の増加やコスト高となる環境配慮農法導入にもつながり、フードロスの解決や、それによる GHG 排出量の削減が、ネイチャーポジティブや気候変動の抑制にも寄与する。

⑤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、ロボット等、DX を活用することで生産性向上の仕組みが必要となるが、それには以下のような課題がある。

担い手の高齢化：②記載の通り、新規就農者の減少によって、農業の担い手は高齢化しており、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、令和 2 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。

小規模な土地での農業が主という日本の農業の特殊性：日本の農業は、棚田をはじめとして、小規模な土地で展開する農業が多く、大型機器の導入などができないため、ロボットや上記のような心理的負担や、導入時の初期コストに見合う効果が得られない。

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、②と同様に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、気象予測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、農村に人が住み続けるためには、公的なサービスのみで維持していくことは難しく、共助コミュニティを活用した地域住民による地域機能の維持が必要となる。

そのような取組は全国的にも増えつつあるが、これらが難しい要因の一つとして地域内の合意形成の難しさがある。地域コミュニティ内で、目指す理想像等についてのすり合わせができていないと、地域の向かう方向性が固まらず、解決策の実装が難しくなる。

このような課題を解決するために、住民が集まって合意形成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、小さな拠点の整備の取組など、地域内の合意形成を促進する取組が必要になる。これらの取組を実施することで、都市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作り、地域製品の売上向上、農地の集約化・集積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

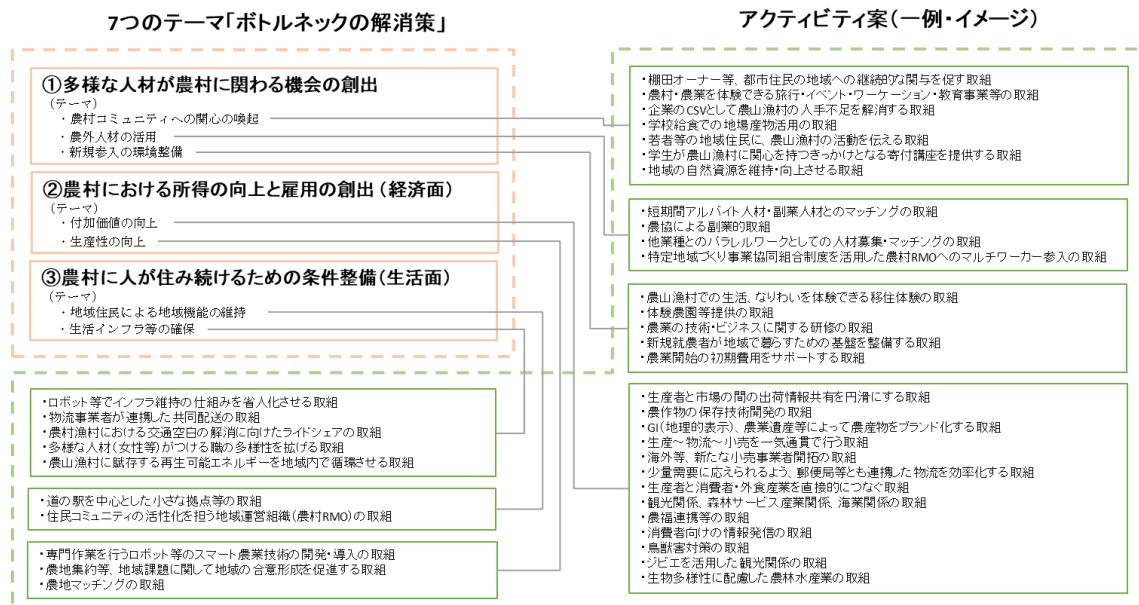
新規就農者の減少によって、担い手の高齢化が進み、農山漁村コミュニティでは、過疎化、人口減少が進んでいる。それにより、公共サービスが縮小、住民にとっての生活不便が増し、それがさらに人口減少を促進させる、という悪循環が進んでいる。

また、特に女性について、農林水産業以外の仕事が少なく、そのために地域を離れなければならない現象もおきている。

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。

2 農山漁村の課題を解決するアクティビティ

上記のボトルネックの解消策をもとに、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)は以下のようなものが考えられる。これらアクティビティのロジックモデルについては、「●●」にて、掲載しているので、それらも参考にしながら、インパクトとのつながりを参考にされたい。



4. 課題解決に向けた共創のためのガイド

本章では、具体的な農山漁村への資金拠出・人材派遣の方法や社会的インパクト評価の方、事例創出のコミュニケーションなど、共創のために必要なより詳細な内容をまとめている。

1. 企業からの農山漁村への資金拠出の方法

1 企業からの資金拠出の全体像

特に都市部の企業が農山漁村の取組に資金拠出を行っていくにあたっては、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
寄付	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付 ■ 自治体が指定した事業に企業が寄付を行い、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。
インパクト投資	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。
インパクトデット	課題解決企業	無	融資形態でインパクトを追求 ■ 融資という形態で社会的インパクトの創出を重視する資金提供手法。貸し手は利息収入と同時に、プロジェクトが生み出す社会的成果を評価し、その達成度に応じて金利条件などを変動させる場合もある。通常の融資に比べてリスクと責任が高い。
SIB (ソーシャルインパクトボンド)	自治体 →課題解決企業	無	成果連動型の行政事業への投融資 ■ 社会課題解決の成果に応じて投資家が報酬を得る成果連動型の仕組み。民間が事業を実施し、目標達成時に行政が投資家へ返済や利息を支払う構造をとる。公共サービスの効率化と民間資金の有効活用を同時に追求できる点が特徴とされる。

資金拠出先としては、課題解決企業に直接拠出を行うケースと、自治体を通じて課題解決企業に拠出を行うケースの2パターンがある。企業版ふるさと納税やSIBなど、自治体を通じて課題解決企業に拠出していく方法は、調整先が多くなる一方で、自治体を介することで、解決する社会課題が明確になり、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、寄付や企業版ふるさと納税など、制度上の税制優遇があり、自己負担少なく、資金拠出をする方法もある。企業にとっての財務的リスクを下げつつ、試行的に資金拠出を行うことができる。

上記2点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、自治体にとって馴染み深い制度であり、資金拠出企業にとって試行的に実施できる制度であることから、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。資金拠出企業にとっては、まずはお試しとして短期で企業版ふるさと納税によるインパクト文脈の寄付を行ったあとに、インパクト投資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。

2 企業からの資金拠出のパターン

(1) 寄付



概要

寄付とは、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。寄付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。

寄付を活用する際は、資金の用途を明確化し、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、オンライン寄付プラットフォームやふるさと納税制度(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、寄付のインパクトを高めるには、寄付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。

○寄付の概要

- 税制優遇があり、個人・企業ともに寄付者の負担が抑えられる
- 寄付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

特徴

個人寄付と企業寄付の違い

個人寄付	● 社会貢献や地域支援が主な目的
企業寄付	● 企業イメージの向上やステークホルダーとの関係強化が主な目的(企業の宣伝活動とむずびつきすぎると、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、用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、寄付を受ける企業(課題解決企業)は、寄付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生まれたのか(=どのような社会的インパクトが実現できたのか)を可視化し、寄付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

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

個人寄付	● 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付を行うと、所得税や住民税が控除される仕組みがある
企業寄付	● 法人税法上「一般寄付金」と「特定寄付金」という区分があり、特定寄付金に該当する相手先へ寄付した場合は、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(寄付を受ける事業者)		各種用途での資金の獲得

活用事例

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特化の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。

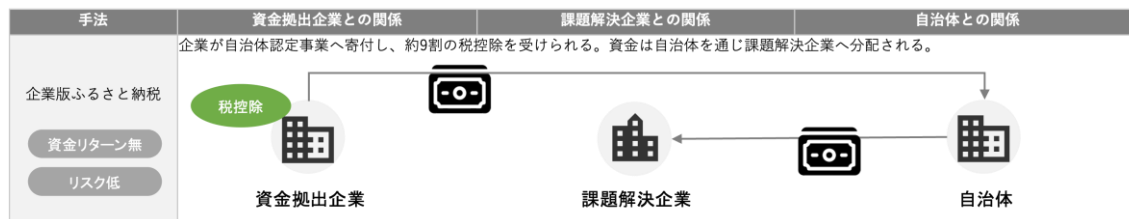
○ポイント

- **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。



(2) 企業版ふるさと納税



概要

企業版ふるさと納税とは、地域活性化に資する事業を行う自治体へ企業が寄付を行うことで、法人税や地方税の大幅な減免を受けられる制度である。地域にとっては財源確保に役立ち、企業にとっては社会的評価を高めるだけでなく、マーケティングやサプライチェーンの人材不足等の事業戦略に生かすこともでき、大きなチャンスとなる。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

- 法人税や地方税が軽減され、企業の負担が抑えられる
- 寄付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直接的・短期的な事業戦略にもつながる
 - 案件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・事業戦略から出し先を発掘、寄付、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付してもらう、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
- 寄付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

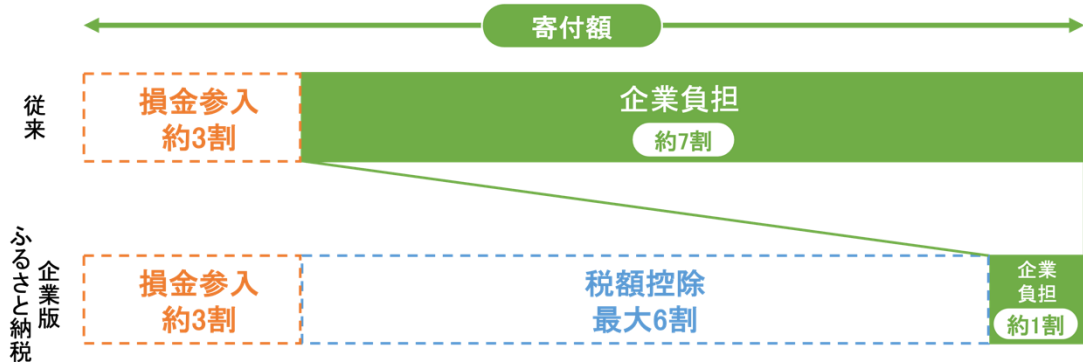
税制優遇

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付を行った場合に、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割が税額控除され、実質的な企業の負担が約1割まで圧縮される。

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付を行った場合に、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割が税額控除され、実質的な企業の負担が約1割まで圧縮される。



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

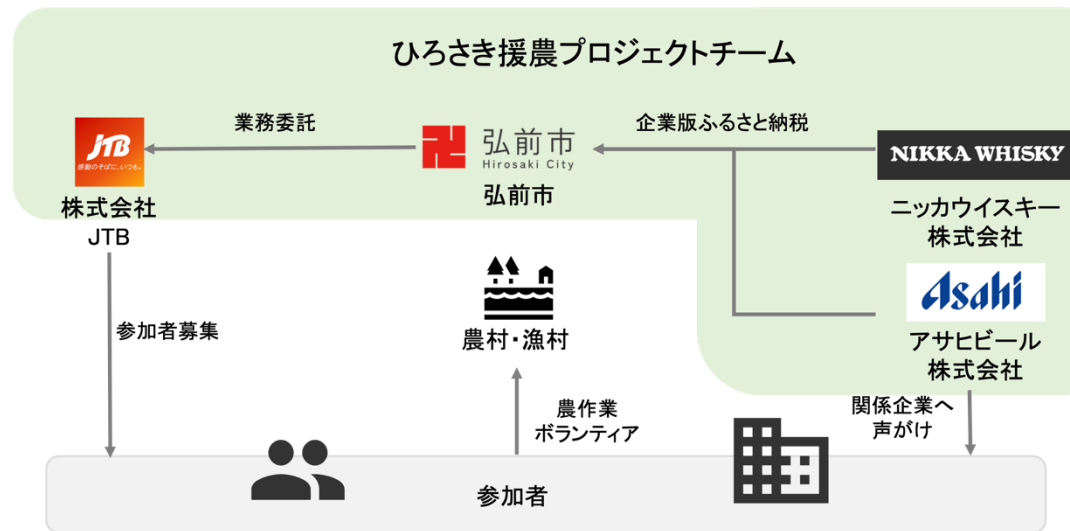
- 1.法人住民税
寄附額の4割を税額控除。(法人住民税割額の20%が上限)
- 2.法人税
法人住民税で4割に満たない場合、その残額を税額控除。ただし、寄附額の1割を限度。(法人税額の5%が上限)
- 3.法人事業税
寄附額の2割を税額控除。(法人事業税額の20%が上限)

(出所) 政府資料を参考に事務局作成

活用のメリット

資金拠出を行う企業	寄付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、寄付やインパクト投融資よりも、さらに直接的な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、解決する社会課題が明確になり、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(寄付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

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.XX)に見る、資金拠出先企業のメリット



関係各位のメリット



- 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



- 新規旅行商品開発
- 地域課題連携の実績
- 顧客満足度向上



- 「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
- ニッカシードルのリブランディング



- 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

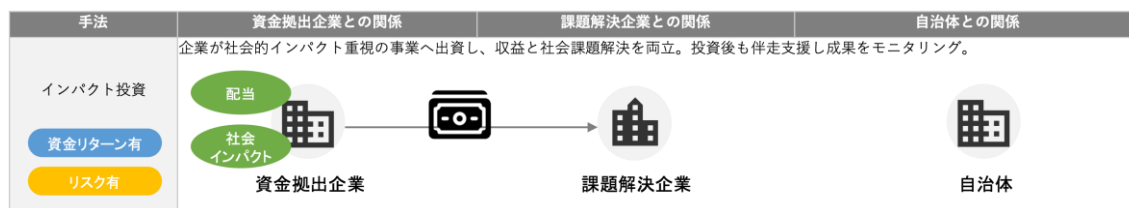
(出所)JTB 資料を参考に事務局作成

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、ニッカウイ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、製品のリブランディングや認知度向上、原料りんご安定確保といった、より事業戦略に寄ったメリットもあった。

通常の寄付やインパクト投融資に比較して、事業戦略に直結する資金拠出につながられることは、企業版ふるさと納税の大きな特徴である。

また、寄付を実施したアサヒビールにおいて、サステナビリティ部門も関わっていたものの、ブランディングにつながる話であることから、マーケティング部門が推進した。結果的にそうすることで、社内的決裁が円滑に進んだ。企業版ふるさと納税の実施によって間接的にでも売上につながる点を説明することは、社内決裁上も非常に重要であることがうかがえる。

(3) インパクト投資



概要

インパクト投資とは、財務リターンの獲得に加え、社会的・環境的課題の解決に寄与する成果(社会的インパクト)の創出を同時に目指す投資手法である。

○インパクト投資の概要

- 社会的インパクトを創出する事業は、長期的には財務的リターンを生み出すことにもつながるという考えからの投資
- インパクト投資家は、運用するファンドおよび LP 投資家が重視するインパクトにあわせてソーシングを行い、投資先を選定、と投資を実行している
- そのため、案件組成のプロセスとしては、①投資家がソーシング、該当企業の発掘、投資、②事業者側が投資家へ、そのファンドおよび LP 投資家が重視するインパクトに合わせた出資依頼を行い投資してもらう、の 2 パターンがある
- いずれの場合でも、投資家は、社会的インパクトに関する指標づくりや目標値について、投資先企業と投資前に十分なコミュニケーションをとり、投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

ファイナンシャルリターンと社会的リターンを両立させる投資スキーム

インパクト投資とは、投資家や金融機関が財務的リターンだけでなく、社会的リターン(社会問題の解決や環境保全など)も同時に追求する投資手法を指し、投資判断は、リスク・リターン・インパクトの三次元評価に基づく。

社会的リターンだけでなく、財務的リターンも求めており、「社会的インパクトを創出する事業は、長期的には財務的リターンを生み出すことにもつながる」という考えから投資が行われている点が、寄付や企業版ふるさと納税とは異なる。

インパクト投資の4要素

1. Intentionality: 社会・環境の解決に貢献する意図があること
2. Financial Returns: 財務的リターンも追求すること
3. Range of asset classes: 多様なアセット・クラスでの実施が可能であること
4. Impact Measurement: インパクト測定を行うこと

詳細な指標設定とモニタリングが不可欠

インパクト投資が寄付や企業版ふるさと納税と異なる点として、より厳密かつ定量的な指標設定やモニタリングが必要なことも挙げられる。

上記記載の通り、インパクト投資は財務的リターンと並列に、社会的インパクトの達成も求める投資手法であり、その結果は、投資家側の長期的な投資判断に直結する。そのため、定量的・定性的な指標(国際的なフレームワークを用いた指標となるケースが多い)を設け、進捗をモニタリングする必要が出てくる。

ESG 投資との違い

インパクト投資と ESG 投資は、どちらも社会的・環境的な課題解決を目的とした投資手法であるが、評価の視点や投資のアプローチに違いがある。

ESG 投資は、企業の環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の観点での内部的な取り組みを評価する。例えば、温室効果ガスの排出削減方針、ジェンダー平等の推進、情報開示の透明性などが評価の対象となる。ESG 要素を考慮することで、リスク低減や長期的な企業価値向上を目指す。

一方、インパクト投資は、事業活動そのものが生み出す社会的・環境的な変化を重視する。例えば、再生可能エネルギーによる温室効果ガス削減、低所得層向け金融サービスの提供による経済的自立支援など、事業の結果として社会・環境にどのような影響を与えたかを測定し、評価する。

また、インパクト投資では、投資前に創出する価値を予見し、その達成度を測ることが求められる。ESG 投資は、投資後に結果的に社会・環境へ良い影響があったと評価されるケースが多いが、インパクト投資では事前に意図した影響を予測し、それを実現することが前提となる。

さらに、投資対象の選定基準にも違いがある。ESG 投資では、環境破壊や非倫理的な事業を排除する「ネガティブスクリーニング」が一般的である。一方、インパクト投資は、事業によって生じる社会的・環境的な変化の量(インパクト)に注目し、積極的に変化を生み出せる企業を選定する「ポジティブスクリーニング」を行う。

項目	ESG 投資	インパクト投資
評価の視点	企業の内部指標(ガバナンス、情報開示、リスク管理など)	事業活動による社会的・環境的な変化

価値の予見	投資後に結果的に価値があったと評価	事前に創出する価値を予見し、達成度を測る
投資アプローチ	ネガティブスクリーニング(非倫理的な企業を排除)	ポジティブスクリーニング(社会的・環境的变化を創出する企業を選定)
具体例	CO2 排出削減方針、職場の多様性推進	再生可能エネルギーの導入、低所得層向け金融サービスの提供

活用のメリット

資金拠出を行う企業(投資家)	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

活用事例: 農林中央金庫のインパクト投資事例

(事例紹介) 四国電力と連携したアグリビジネス支援 — 案件概要

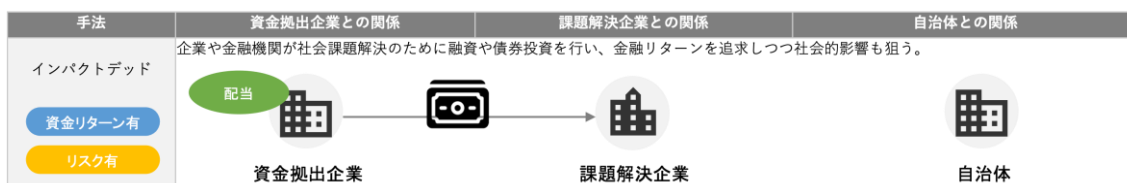
- 四国電力が地域活性化を目指して農業法人を立ち上げる取組を全面サポート。
- 当金庫は資金提供だけでなく、JAや農家・行政との仲介、各種情報提供などを実施。



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。

(4) インパクトデット (Impact Debt)



概要

インパクトデットとは、融資という形で資金を提供しながら、社会的インパクトを生み出すことを目指す金融手法である。融資先は借入金を返済する必要があるものの、社会的インパクトの達成にコミットすれば金利や返済条件が優遇されたり、成果指標の達成度合いによって金利や返済条件が変動する仕組みが設けられる場合がある点が特徴となる。農山漁村のように長期的投資が求められる領域では、担保や信用力の不足から従来の融資が受けにくいケースも多いが、インパクトデットを活用することで社会的課題の解決に取り組む事業に資金が流れやすくなる利点がある。一方で、成果目標の設定やモニタリングにはノウハウが必要であり、金融機関や自治体との連携体制が重要となる。

○インパクトデットの概要(融資形態による社会貢献)

- 融資の形で資金を提供し、社会的・環境的目標を明確に設定
- 成果指標の達成度に応じて金利・返済条件が変動する場合がある
- 農山漁村のインフラ整備や環境保全型農業など、長期的視点が必要なプロジェクトに向く
- 返済リスクや成果評価の難しさがあるため、関係者の連携やモニタリング手法の確立が不可欠

特徴

インパクト達成が見込めるプロジェクトや、企業の活動によって、金利や返済条件が優遇される

インパクトデットでは、プロジェクトや事業が生み出すインパクトによって金利や返済条件に関する優遇を行う。また、期間ごとに KPI を設けて、その達成状況によって、金利や返済条件を変動させる仕組みもある。従来の融資では担保や収益性が最優先されがちで、農山漁村のコミュニティ再生や生態系保護など直接的な収益を見込みにくい事業には資金が集まりにくかった。インパクトデットでは、こうした事業がも

たらず社会的効果を評価指標に含めることで、事業リスクと社会的インパクトを総合的に判断し、融資の可否や金利条件を調整することができる。

インパクト投資と比較すると、インパクト測定の負担が少ない

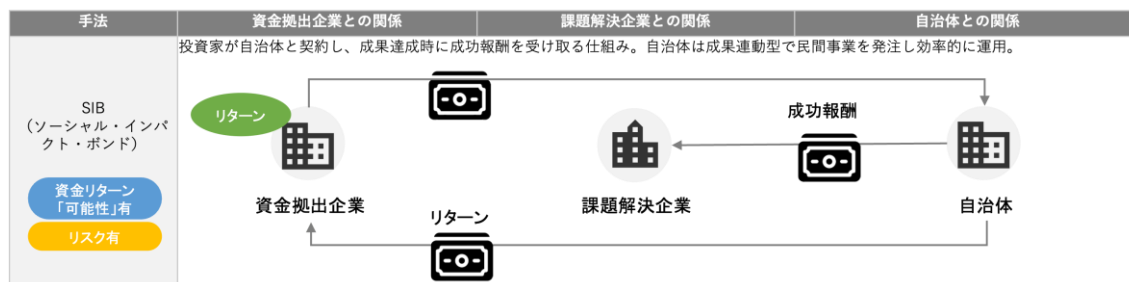
インパクトデットは貸付であるため、インパクトの達成に関係なく、原則として元本と利息の返済義務がある。インパクトを達成しないと、投資継続ができないインパクト投資に比べて、インパクトが未達でも、返済されれば財務的リターンは得られるため、測定の厳密性は相対的に低く設定され、指標の設定や測定の負担が少なくなることが多い。

活用のメリット

資金拠出を行う企業 (融資を行う企業)	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 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 インパクト投資と比較すると、インパクト測定が明確で負担が少ない
課題解決企業(融資を受ける企業)	返済負担の軽減 投資ではなく、融資であるため、支配権の希薄化が避けられる

活用事例

(5) SIB(ソーシャル・インパクト・ボンド)



概要

SIB(ソーシャルインパクトボンド)とは、行政と民間投資家が連携し、特定の社会課題解決を目指す成果連動型の資金調達スキームである。

○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

「ボンド(債券)」という名称が付いているが、実態は伝統的な債券とは異なる。一般的な債券のように元本保証や固定利息があるわけではなく、投資家への返済(元本返還と利回り)は事業で得られた社会的成果に連動して決まる。つまり、目標成果が達成できなければ投資家は利息どころか元本も回収できない可能性があり、そのリスクを引き受ける点が大きな特徴といえる。

成果連動型	成果を数字などで測定し、その達成度合いで報酬が決まる。事業が失敗した場合には行政から支払いがほとんど行われなため、投資家にはリスクがある一方、行政は失敗時の負担を小さく抑えられる。
複数の関係者が参加	行政、投資家、サービスを行う事業者など、複数の立場が協力する。事業の成果を客観的に評価するため、第三者が調査やチェックを担当することも多い。
新たな公共サービスの試み	これまで税金だけでは十分にまかなえなかった課題解決の取組を、民間資金と専門的ノウハウを使って進められる点が大きな特徴である。

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）	成果が出た場合のみ支払えばよく、失敗リスクを低減しながら官民共創の取組を試行できる。
社会課題解決企業（サービス提供者）	あらかじめ十分な資金を確保でき、サービスの質向上に注力できる。行政や投資家への説明責任から透明性も高まる。
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 投資であるため、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 自治体を介することで、リスクが成果に限定され、リターンも予測可能 インパクト測定が明確で負担が少ない

活用事例

2. 企業から農山漁村への人材派遣の方法

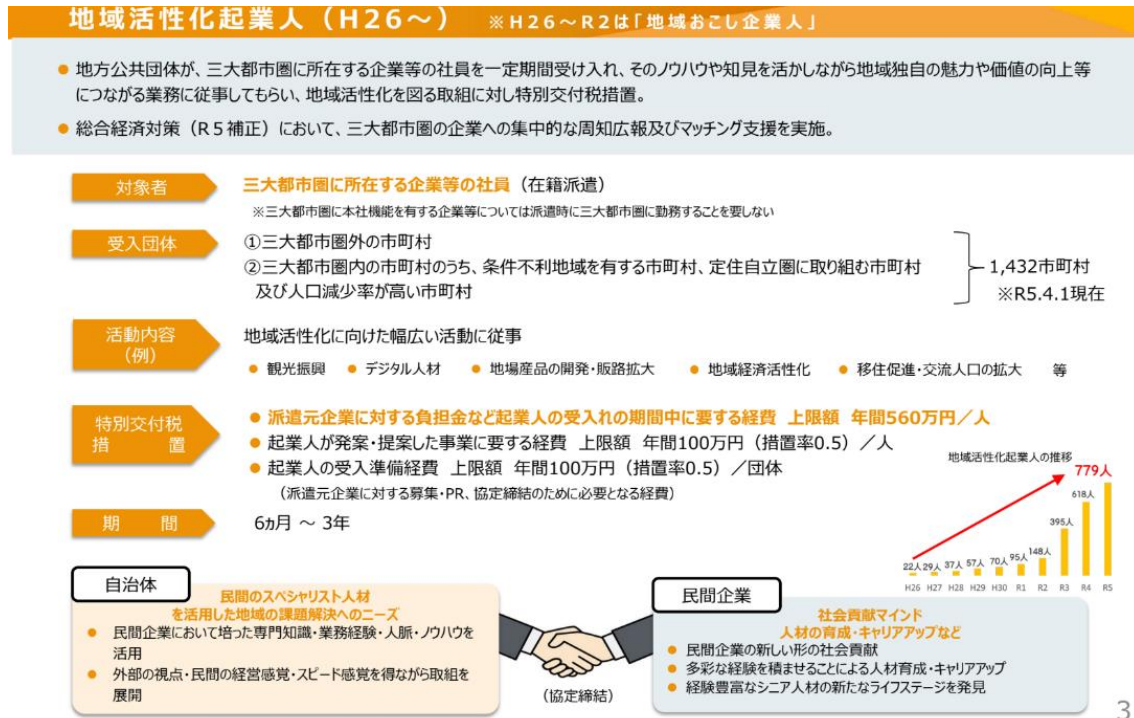
都市部の企業が農山漁村の取組に人材派遣を行っていくにあたっては、以下のような方法が考えられる。

	派遣方法	優遇措置	企業負担	自治体負担	特徴
地域活性化企業人	在籍派遣	特別交付税措置有	年間560万円/人を超えた部分は負担する場合も	年間560万円/人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

どちらの場合であっても、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	・社会的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 地域活性化企業人



3

三大都市圏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。

出向という形で在籍派遣になるため、退職扱いにならず、派遣する企業側が企業内の規約等を変更する必要がない点が特徴である。

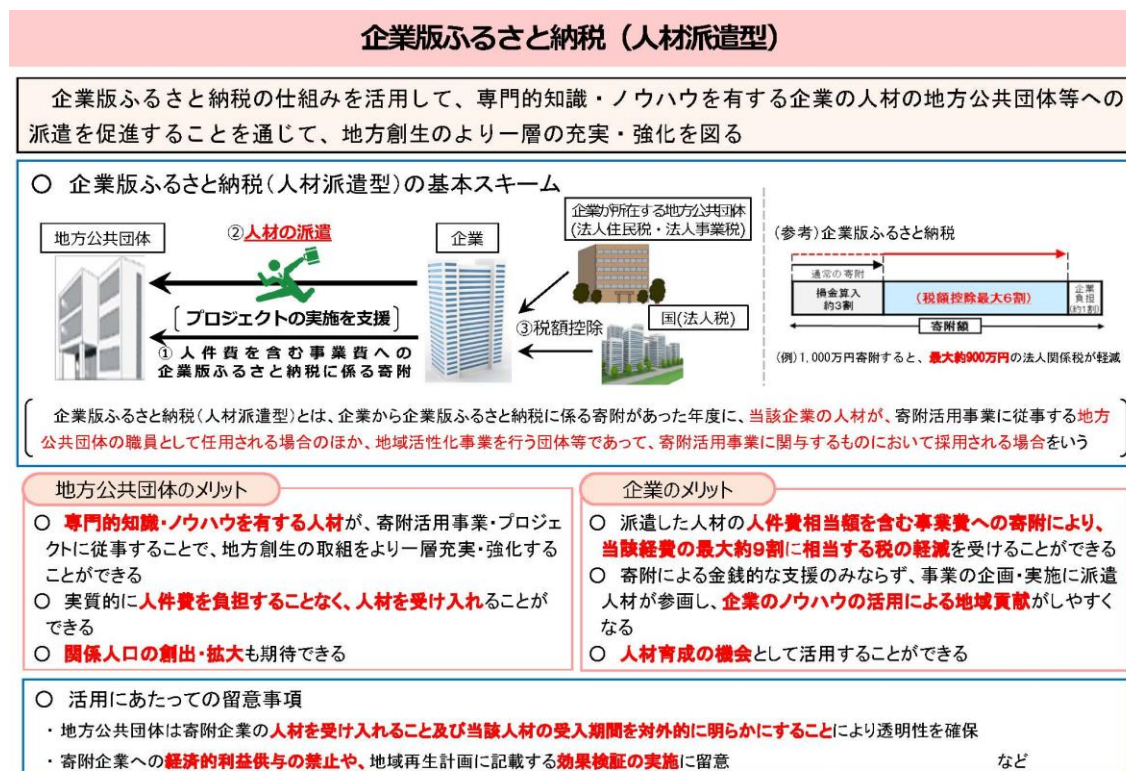
要件

- 対象者が三大都市圏に所在する企業等の社員である
- 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
- 企業と地方自治体が協定を締結する
- 受入自治体区域内での勤務日数が月の半分以上である

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(上限額 年間 560 万円／人等)

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付ができ、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

- 派遣元企業がふるさと納税に係る寄附があった年度の派遣となる
- 会計職員としての採用となる

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社会的インパクト評価の方法

1 インパクト評価のプロセス：地域課題解決への道筋

インパクト評価は、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・民間企業側）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。

①**インパクト設定、事前評価**：事業開始前に、目指すべき社会的な変化（インパクト）を明確にし、それを達成するための計画を立てる。ロジックモデル作成の過程で、その成果を測る指標を設定し、事業がインパクトにつながる道筋を可視化する。本ガイドでは、本章にてそのプロセスを述べるほか、第3章にて企業が関心の高い「社会課題」（インパクト）と農山漁村の課題、その解決につながるアクティビティとロジックモデルを例示しているため、これらも参考にしながら設定していくとよい。

②**寄付や投資等の実行**：事前評価で立てた計画に基づき、事業や資金提供、人材派遣などの支援を実行する。

③**事後評価**：事業実施後、実際にどのような変化が起きたのかを評価する。収集したデータに基づき、当初の計画との差異を分析し、改善点を見つける。

④**インパクト開示**：事業実施側、資金拠出・人材派遣側それぞれが、評価結果をステークホルダーに共有し、透明性を確保する。成功事例や課題を共有することで、さらなるインパクト創出を目指す。

2 インパクト設定、事前評価（ロジックモデル作成と指標の設定）

インパクト設定、事前評価では、資金拠出・人材派遣側、地域（自治体・事業実施者）側で目指すインパクトをすり合わせる重要性となってくる。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。

インパクト設定、ロジックモデルの作成手順について基本的な考え方はある一方、資金や人的資源を拠出する主体者が重視する項目によって、具体的な手順は変わるため、本項においては、まず基本的な手順を示したうえで、①寄付、②企業版ふるさと納税③インパクト投資④インパクトデット⑤SIB⑥人材派遣/知見注入の6パターン毎に想定される手順を記す。

(1) インパクトの設定、ロジックモデル作成の基本的な考え方と手順:

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。

アクティビティ	アウトプット	アウトカム	インパクト
✓ 課題解決のための具体的な事業や取組	✓ アクティビティによって得られる具体的な成果 ✓ 定量化できる指標を置く ✓ 例) 耕作放棄地の再生面積、新規就農者数	✓ アウトプットがもたらす成果 ✓ 短期、中期、長期に分けて整理することが多い ✓ 例) 関係人口の増加、地域農家の所得増	✓ アウトプットによって生じる社会にもたらされる具体的な変化(目標) ✓ 例) 地域経済の活性化、持続可能な地域社会の実現

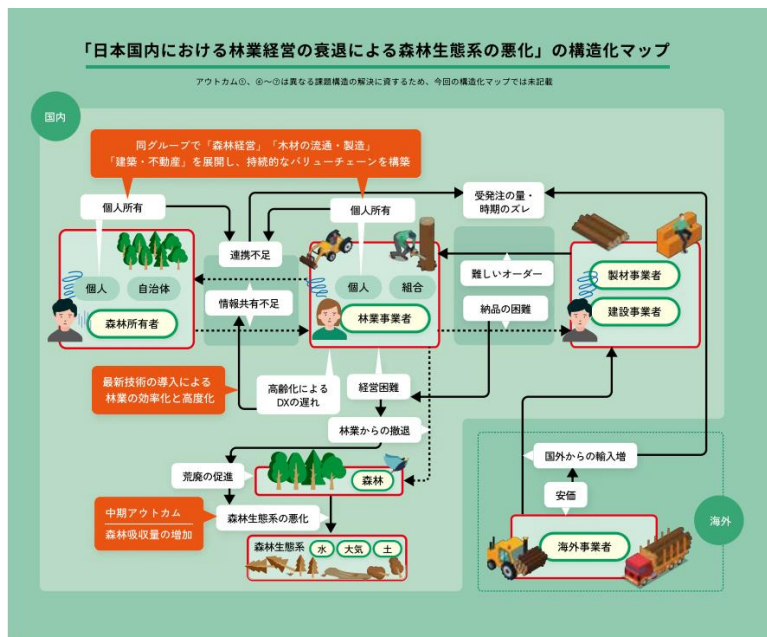
ロジックモデル作成にあたり必要な手順

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。(具体的な可視化のイメージ※)
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。

(※課題の特定・構造化における具体的な可視化のイメージ)



(※最終的に完成されたロジックモデルのイメージ)

ロジックモデルのサンプルを挿入予定

ロジックモデルの作成手順としては、①インパクトの設定から始めるケースと、②課題の特定・構造化から始めるケースがある。

①インパクトの設定から始めるケース



バックキャストの考えにならうと、まず目指すべき社会像や地域像からインパクトの設定を行い、そこから逆算する形で、現状それが達成できていない要因について深掘を行う課題の特定・構造化を行い、そこから具体的なアクティビティを検討し、そのアクティビティとインパクトをつなぐためのアウトプット・アウトカムの設定を行うのが王道の手順である。

②課題の特定・構造化から始めるケース



地域や社会の理想状態から考える手順は王道ではあるものの、一方で、抽象的な概念も多く、イメージすることが難しいケースもある。そのような場合には、「誰がどんな困りごとを持っているのか」という点を整理する課題の特定・構造化から始めて、具体のアクティビティを検討し、そのアクティビティを実現することでどのようなインパクトが達成されるかを考え、そのアクティビティとインパクトをつなぐためのアウトプット・アウトカムの設定を行うという手順で、ロジックモデルを作っていくことも可能である。

ロジックモデル作成の注意点

①指標の設定

特にインパクト評価等、インパクトへの明確なコミットが求められる場合、ロジックモデルに基づいて、各要素を測定するための指標を設定する場合が多い。指標は、定量的（数値で表せるもの）および定性的（記述的なもの）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なか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。

②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するというインパクト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作成する。

③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する。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。

④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。第三者機関による評価や、ステークホルダーからのフィードバックを積極的に取り入れ、透明性を確保する。

(2) 資金拠出・人材派遣の方法別のロジックモデル作成手順

ロジックモデル作成の基本的な手順は上記で述べた通りだが、資金拠出や人材派遣の方法によって、ロジックモデル作成の目的も異なることから、ロジックモデル作成手順は異なるため、以下ではその方法別に手順と、各主体が行うことを記載する。

寄付の場合(課題解決事業者、資金拠出企業の2者が関係する)



主体者	行うこと
課題解決事業者	事業によって創出するインパクトが、寄付を行う企業の目的に合致するかによって寄付の成否が決まる。今の取組がどのような課題を解決しており、どんなインパクトを創出しているかを検討した上で、ロジックモデルを作成し、寄付集めの際の広報に活用する。
資金拠出企業・個人	— (作成されたロジックモデルを見て、共感・達成したいインパクトと合致すれば寄付を行う)

企業版ふるさと納税の場合(自治体、課題解決事業者、資金拠出・人材派遣元企業の3者が関係する)

資金拠出・人材派遣側の企業が、資金拠出や人材派遣を行う目的によって、(1)インパクト創出に関する開示目的(2)事業戦略として位置づける目的の2つと、既に何らかの理由で自治体と課題解決事業者として(3)課題とその解決策(アクティビティ)の決定済と3つのパターンが考えられるため、それぞれを起点とした手順を記す。

(1)インパクト創出に関する開示目的で企業が資金拠出・人材派遣を行う場合



主体者	行うこと
地域側(自治体・課題解決事業者)	資金拠出を行う企業が創出を企図するインパクトと、当該地域の理想状態に合致するものを、当該事業が目指すインパクトとして設定する。事業実施者とも打ち合わせのもとはじめに

	設定したインパクトに帰結するよう、ロジックモデルを作成する。
資金拠出企業・個人	地域側との対話を重ね、地域の課題やニーズを深く理解した上で、自社が創出を企図するインパクトと重なるインパクトを決定する。

(2) 事業戦略を目的として企業が資金拠出・人材派遣を行う場合



主体者	行うこと
地域側（自治体・課題解決事業者）	資金拠出を行う企業の事業戦略と結びつき、かつ当該地域の理想状態と合致するものを、当該事業が目指すインパクトとして設定する。事業実施者とも打ち合わせのもとはじめに設定したインパクトに帰結するよう、ロジックモデルを作成する。
資金拠出企業・個人	地域側との対話を重ね、地域の課題やニーズを深く理解した上で、目指すインパクトを決定する。自社の事業戦略にもつながるインパクトを設定することで、地域貢献と企業価値の向上を両立させる。

(3) 課題とその解決策（アクティビティ）から考える場合のインパクトとロジックモデル作成手順



主体者	行うこと
地域側（自治体・課題解決事業者）	既に事業内容が固まっている場合は、事業実施者とも打ち合わせのもと、その事業内容が誰のどんな課題を解決しているかといった構造化を行った上で、再度アクティビティとして定義しロジックモデルを作成する。その上で、設定したインパクトの創出と開示を目的していないしは、事業戦略として位置づけられる資金拠出先企業を見つけ、すり合わせを行い最終決定する。

資金拠出企業・個人	地域側との対話を重ね、地域の課題やニーズを深く理解した上で、寄付先の事業が目指すインパクトを決定する。自社の重視するインパクトないしは、事業戦略にもつながるインパクトを設定することで、地域貢献と企業価値の向上を両立させる。
-----------	---

インパクト投資の場合(課題解決事業者、資金拠出企業の2者が関係する)

資金拠出する投資家のファンドが重視する(1)インパクトを起点に考える場合と、課題解決事業の提供する(2)アクティビティを起点に考える場合の2パターンで手順を記す。

(1)インパクトを起点に考える場合のロジックモデル作成手順



主体者	行うこと
課題解決事業者 (企業)側:	資金拠出元である投資家のファンドコンセプト(セオリーオブチェンジ)として謳っているインパクトを踏まえて、当該事業によって創出するインパクトを設定し、地域側との対話を重ね、地域の課題やニーズを深く理解し、その解決策としての自社事業と、設定したインパクトを結びつける形でロジックモデルを作成する。
資金拠出側(投資家)	投資候補先企業の行っている事業が、自社ファンドコンセプト(セオリーオブチェンジ)として謳っているインパクトにつながっているか確認し、当該企業と対話をしながら共同でロジックモデルを作成していく。

(2)アクティビティを起点に考える場合のロジックモデル作成手順



主体者	行うこと
-----	------

課題解決事業者 (企業)側:	自社の事業がどのような社会課題テーマにおける誰のどのような課題を解決しているか特定し、資金拠出先である投資家のファンドコンセプト(セオリーオブチェンジ)として謳っているインパクトへのつなぎこみを行いロジックモデルを作成する。
資金拠出側(投資家)	投資候補先の企業の行っている事業が、自社ファンドコンセプト(セオリーオブチェンジ)として謳っているインパクトにつながっているか確認し、当該企業と対話をしながら共同でロジックモデルを作成していく。

インパクトデットの場合(課題解決事業者、資金拠出企業の2者が関係する)



主体者	行うこと
課題解決事業者 (企業)側:	自社の事業によって創出するインパクトが資金拠出する企業(金融機関)の審査基準に達するかでインパクトデット実行の成否が決まる。課題解決事業者は、自社の事業がどのような社会課題テーマにおける誰のどのような課題を解決しているか特定し、資金拠出する企業(金融機関)が創出を目指すインパクトへのつなぎこみを行いロジックモデルを作成する。
資金拠出側(金融機関)	課題解決事業者が作成したロジックモデルについて、特に成果指標やリスク評価の観点から関与し、自社が創出を目指すインパクト達成につながるかについて事業者と対話しながら、ロジックモデルを決定していく。

SIBに取り組む場合((自治体、課題解決事業者、資金拠出・人材派遣元企業の3者が関係する)



主体者	行うこと
-----	------

地域側（自治体・課題解決事業者）	地域の中で誰がどんな課題を持っているか特定し、課題を解決する事業を設計した上で、その事業がもたらすインパクトを設定し、ロジックモデルを作成していく。
資金拠出側（投資家）	地域側の作成したロジックモデルについて、特に成果指標やリスク評価の観点から関与し、地域側と対話しながら、ロジックモデルを決定していく。

人材派遣や知見注入に企業独自で取り組む場合（主体となる1社の取組）



主体者	行うこと
人材派遣・知見注入を行う企業	企業のマテリアリティ等から、注力するインパクトを決定する。それらがなぜ達成されていないかを考え、課題テーマに要因について構造化（可視化）のうえ、ボトルネックと考えられるものを特定し、それらの解決策として自社が出せる人や知見を考えていく。

3 寄付や投資等の実行:

事前評価で立てた計画に基づき、事業や資金提供、人材派遣などの支援を実行する。

4 事後評価:成果を検証し、改善につなげる

設定したロジックモデルに基づいて、モニタリングを実施する。指標の進捗状況を半年～1年単位で確認し、当初の計画との差異を分析する。評価は、インパクト達成のためのコミュニケーションなので、非常に重要であり、効果が出ている時のみならず、効果が出ていないときにも開示を行っていくことが必要になる。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、長期目線とともに達成していくというスタンスを示すことが肝要である。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、長期の目線で課題解決に臨んでいく姿勢が求められる。長期の事業となる場合、評価によっては事業内容の変更を行ったり、当初は想定していなかった新たなアウトカムが創出されたり、社会情勢の変化によってアウトカムが変化する可能性があるため、それら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。

事後評価の手順:

データ収集: 事前に設定した指標に基づき、データを収集する。アンケート調査、統計データ、インタビューなど、適切な方法でデータを収集する。

データ分析: 収集したデータを分析し、目標達成度を評価する。ベースラインと比較し、どの程度変化があったのかを明確にする。

要因分析: 目標を達成できた要因、達成できなかった要因を分析する。成功要因を特定し、今後の活動に活かす。

改善策の検討: 要因分析を踏まえて、改善策や新たなアウトカムの創出がないか検討する。活動内容の見直し、ロジックモデルや指標の再設定など、必要に応じて計画を修正する。

報告書の作成: 評価結果をまとめ、報告書を作成する。ステークホルダーに対し、客観的なデータに基づいて事業の成果を報告する。

5 社会全体へのインパクト開示:透明性を確保し、共感を広げる

(1) 地域側の開示

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て、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:** 地域貢献活動に特化した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. 事例創出のコミュニケーション

本章では、課題解決の共創的な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民間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。

(取組主体別活用の方法)

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	特に企業版ふるさと納税やインパクト投資について資金や人材の出し手となる企業への具体的リストやアプローチ方法を知り、案件組成に生かす
(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	—

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する資金や人材の出し手を探すには、まずそういった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投資に絞り、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

企業版ふるさと納税の場合、取組を始めている企業は多いことから、その中で具体的なリストを作ることは難しい場合もあると考えられる。そこで、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するとよい。

地域内企業の開拓の場合

地域の商工会議所や経済団体に加盟している企業等、地域貢献に関心のある企業

これらの企業は地元との連携が強固で、地域発展への寄与を重視する傾向にあり、ネットワークを活用して迅速な情報共有や連携が可能であるため、アプローチが容易であることも多い。

地域外企業の開拓の場合

地域の課題解決が直接的・間接的に利益へつながるような企業

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、誰のどんな課題を解決しており、それを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考えていくことが重要になる。

地域で課題解決のために行いたい取組(アクティビティ)と関係があるインパクトに関心のありそうな企業

「3. 農山漁村への資金拠出と人材派遣が企業にもたらす可能性」で記載の通り、社会的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考えている企業は増えてきている。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、

地域で行いたい社会課題解決の取組が創出するインパクトについて、取組を行いたいと思っている企業を探してアプローチする方法も有用である。

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のメリットを実感しているため、新たな取組への寄付に対しても、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

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付が決定すること多いため、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傾向があることから、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。

(2) インパクト投資の場合

インパクト投資の場合、取り組んでいる事業者が現状少ないことから、以下のようなりストの中から、すでに取組を進めている事業者にアプローチをとっていくことが有用である。

インパクト投資に取り組んでいる組織の一覧

以下は、Global Steering Group for Impact Investment (GSG) 国内諮問委員会が発行する『日本におけるインパクト投資の現状と課題(2023 年調査)』内にて記載されているインパクト投資に取り組んでいることを公表している組織の一覧であるので参考にされたい。

業種	組織名
運用機関	アセットマネジメント One 株式会社、鎌倉投信株式会社、株式会社 KJR マネジメント、コモンズ投信株式会社、ニッセイアセットマネジメント株式会社、野村アセットマネジメント株式会社、三井住友 DS アセットマネジメント株式会社、三井物産オルタナティブインベストメンツ株式会社

ベンチャーキャピタル	株式会社環境エネルギー投資、株式会社ケイエスピー、新生企業投資株式会社、スパークル株式会社、株式会社 taliki、株式会社ドリームインキュベータ、肥銀キャピタル株式会社、Beyond Next Ventures 株式会社、株式会社ファストトラックイニシアティブ、フューチャーベンチャーキャピタル株式会社、リアルテックホールディングス株式会社、
プライベートエクイティ	株式会社ウィズ・パートナーズ、JP インベストメント株式会社、日本 PMI パートナーズ株式会社
年金基金	肥後銀行 企業年金基金
保険会社	株式会社かんぽ生命保険、住友生命保険相互会社、第一生命保険株式会社、大同生命保険株式会社、日本生命保険相互会社、三井住友海上火災保険株式会社、明治安田生命保険相互会社
政府系開発・金融機関	独立行政法人国際協力機構
系統中央機関	信金中央金庫、農林中央金庫
銀行・信託銀行	株式会社静岡銀行、株式会社 SBI 新生銀行、株式会社肥後銀行、株式会社みずほ銀行、株式会社三井住友銀行、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社、株式会社三菱 UFJ 銀行、三菱 UFJ 信託銀行株式会社、株式会社りそなホールディングス
信用組合・信用金庫	京都信用金庫、但馬信用金庫、第一勧業信用組合
証券会社	株式会社大和証券グループ本社
リース・ノンバンク	株式会社クレディセゾン
第二種金融商品取引業者	クラウドクレジット株式会社、株式会社デジサーチアンドアドバタイジング、プラスソーシャルインベストメント株式会社
財団	一般財団法人 KIBOW、公益財団法人笹川平和財団、一般財団法人社会変革推進財団、公益財団法人三菱商事復興支援財団
学校法人	学校法人上智学院、立命館ソーシャルインパクトファンド投資事業有限責任組合(学校法人立命館)
その他団体	五常・アンド・カンパニー株式会社、特定非営利活動法人 ARUN Seed

各種イニシアティブ・組織

前述の企業群に加えて、各種イニシアティ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社会的インパクトの測定およびマネジメント(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。

○加盟企業一覧(署名金融機関 21 社)

- 三菱 UFJ 銀行、三菱 UFJ 信託銀行、三井住友トラスト・ホールディングス、リそなホールディングス、第一生命保険
- 新生銀行、静岡銀行、第一勧業信用組合、京都信用金庫、但馬信用金庫
- アセットマネジメント One、日本ベンチャーキャピタル株式会社(NVCC)、フューチャーベンチャーキャピタル、グローバル・ブレイン、リアルテックホールディングス
- ANRI、Beyond Next Ventures、キャピタルメディカ・ベンチャーズ、環境エネルギー投資、プラスソーシャルインベストメント、立命館ソーシャルインパクトファンド(RSIF)

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

金融庁が中心となり、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。

○加盟企業一覧(会員例)

- **主要金融機関**: 野村ホールディングス、みずほフィナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループ、三井住友信託銀行、三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券、東海東京証券、第一生命保険、あいおいニッセイ同和損害保険 等

■ **事業会社**:アサヒグループホールディングス、丸井グループ、NTT 東日本(東日本電信電話)、東京建物、アクセンチュア、デロイト トーマツ リスクアドバイザリー 等

■ **その他**:Amazon Web Services Japan(AWS)、PwC コンサルティング、一般財団法人社会変革推進財団(SIIF)、Mistletoe Japan、自治体(愛知県、宇都宮市など)、学術機関(大学)

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、大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。

○加盟企業一覧

■ **正会員(主なインパクトスタートアップ)**: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、アストロスケール、ケアプロ、ミンカブ・ジ・インフォノイド 他(現在 206 社のスタートアップが正会員)

■ **賛同会員(大企業等 15 社)**:【プラチナ】野村ホールディングス、みずほ FG、三井住友 FG、三井住友信託銀行、三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券、東京建物、東海東京証券、デロイト トーマツ、PwC コンサルティング、中央日本土地建物

■ **(賛同会員続き)**:【ゴールド】アマゾンウェブサービスジャパン(AWS)、AGS コンサルティング、社会変革推進財団(SIIF)、丸井グループ、Mistletoe Japan(計 15 社、2025 年 1 月現在)

2 訴求のポイント

企業版ふるさと納税やインパクト投資の実行には、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。どのような課題を特定の地域が持っているか、どの程度の緊迫感か、そして、これらの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、インパクト投資元に訴求をすることができ

る。このインパクトの整理には第2章にて述べた社会的インパクトの評価の方法に基づいて、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、直接的な事業メリットを感じて行う場合など、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、社会的インパクト創出のみの期待だけでなく、さらに直接的な事業メリット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。

資金拠出・人材派遣のタイプ		目的		資金拠出・人材派遣元企業のメリット
寄付・企業版ふるさと納税・インパクト投資・インパクトデット・SIB	社会的インパクト創出を期待した資金拠出・人材派遣	資金調達/IR戦略		株価やブランドイメージへの向上 社会的インパクトに貢献している会社であることが株主等からの評価につながる
		事業戦略	成長戦略	長期的な市場の拡大 環境問題や社会課題解決に貢献する事業への投資は、新たな市場開拓や競争優位性の確立につながる
			組織戦略	新規人材採用、既存従業員のエンゲージメント向上 環境問題や社会課題解決に貢献している企業であることが、新規人材にとっての企業イメージの向上や、既存従業員の事業への理解やエンゲージメント工場につながる
			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 環境問題や社会課題解決に貢献している企業の製品、サービスであることが、マーケティングや営業上の効果につながる
			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 環境問題や社会課題解決に貢献している企業であることが顧客やステークホルダーからのエンゲージメント確保につながる
企業版ふるさと納税	短期的な事業メリットを期待した資金拠出・人材派遣	事業戦略	営業戦略	自治体とのパートナーシップの構築 自治体との新たな関係性構築による実証実験やサービス開発など新たな事業開発につながる
			サプライチェーン戦略	原料供給元の課題解決 原産地の人手不足解決等、直接的に原料供給元の課題解決につながる

(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作りこみすぎないことである。第2章で記載した通り、企業は地域課題の解決につながる社会的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、1.で示したような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、事業で目指す社会的インパクト(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。

3 今後の支援策(モデル選定、案件形成に対する支援、評価・公表・表彰等)

5. 参考資料

1. アクティビティ・ロジックモデルの具体例

2. 関連リンク集

ロジックモデルやインパクト評価の相談を扱う企業リスト
関連省庁担当課