

インダストリーインサイト (18)

なぜ今企業は農業に関わろうとするのか

第3回 従業員や地域のための農業との関わり

PwC Japan有限責任監査法人
リスク・アシュアランス部
パートナー 三澤 伴暁

PwC Japan有限責任監査法人
企画管理本部
ディレクター 三橋 敏

はじめに

本シリーズでは、企業の近年の農業との関わり方について、企業はなぜ農業に関わろうとするのか、どのように関わっていくべきなのかを考察しています。第1回、第2回では事業活動の直接的な関わりやサプライチェーン、リスク、ステークホルダーからの期待の観点を中心に、いわば企業自身のための農業の関わりについて考察しました。第3回となる本稿では、企業活動の源泉たる従業員のための視点や、関わりを持つことになる地域の視点から企業と農業の関わりを考察します。

従業員や地域の視点を中心に据えて農業に関わる施策を実施することは、企業の事業活動上の直接的なリターンとなりにくいことも多く、短期的な目線では評価されにくい活動となる可能性もあります。一方で、企業が長きにわたって存続し続けるためには、中長期的な視点に立った経営判断が求められます。本稿では、企業が従業員の農業への関わりを後押しするメリットや、中長期的な視点に立って地域と関わることで地域の課題解決に寄与しながら得られるリターンについても考察します。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC Japan有限責任監査法人および所属部門の正式見解ではないことをお断りしておきます。

1 従業員の農業との関わりの推進に関する社会的背景

(1) 関連する国の施策

企業の農業への参入が増加する傾向にあることは第1回でも触れましたが、直接的に企業の収益に寄与しない形で従業員が農業に関わる機会についてはどうでしょうか。その関わり方の多くは、CSRの観点や従業員満足度の向上、柔軟な働き方の一環として位置づけられることが多くなると考えられます。この視点で見ると、国の施策として観光庁によるワーケーションの推進や国土交通省による二地域居住の推進等が掲げられており、従業員の農業への関わりを推進しやすい状況になってきていると言えます。

国がこうした施策を進める背景として、農業に関連する課題が喫緊のものであり、特に農業従事者の高齢化や人手不足は待ったなしの課題として取り組まなければならないという状況があると言えます。一例として、2025年に閣議決定された「地方創生2.0基本構想」の政策の5本柱の1つである「人や企業の地方分散」において、関係人口の創出がうたわれていることをはじめ、前述の二地域居住の推進における各種施策でも、地方への人の流れを生むこと、「住まい」「なりわい」「コミュニティ」に関するハードルを解決すること等が施策として取り上げられており、都市居住者の地方への流れ、関係人口の増加が推進されていることが分かります。

さらには農林水産省の『『農山漁村』経済・生活環境創生プロジェクト』における企業と農業・農村とのマッチング施策や、『『農山漁村』インパクト可視化ガイドンス』公表等による地方や農山漁村との交流の促進施策もあり、企業の農業・農村における課題解決に対する期待が高まっている状況がうかがえます。

(2) 企業が農業に関する取り組みを推進する背景

企業が従業員の農業との関わりを後押しする主な目的は、

こうした社会課題の解決への企業としての責任に加え、従業員の人材育成、福利厚生、地域社会とのつながりによる社外コミュニティへの関与等によって、ウェルビーイングやエンゲージメントを高めたいという意図もあると推察されます。従業員は企業活動の源泉であり、そのウェルビーイングやエンゲージメントの向上は経営上の最重要課題と言っても過言ではありません。また、採用の観点からも、給与による金銭的なリターンのみではなく、生きがいややりがいの面で価値観の近い企業を選ぶ人材が増える傾向にあります。農業に関わる具体的な活動を通じた社会課題の解決への取り組みは、こうした人材に対して有効な訴求手段となり得ます。農業に関わる活動は個人が直接的に関与できるスケールの取り組みであり、食に関する課題を含む身近なものであるため、自分ごととしやすく、社会課題の解決に寄与できていることを実感しやすい活動であると言えます。さらにその活動や関与の種類も多岐にわたることから、多くの人が自らに合った形で社会課題の解決に取り組める身近なテーマであるとも言えます。

こうした背景から企業は、従業員が農業に関わる機会を増やすことに積極的になり始めていると考えられます。

次節では、従業員の視点から、企業と農業との関わりについて詳しく見ていきます。

2 従業員のための農業との関わり

(1) 従業員の農業との関わり方

従業員が農業に関わる方法は、具体的にどのようなものがあるのでしょうか。代表例を図表1に整理しました。企業が直接収益に寄与する活動として農業に参入するケースと異なり、中長期的な視点に立った活動がその中心となっていることが分かります。

企業としては、これらの関わり方の中で、従業員のウェルビーイングや心身の健康への寄与の度合い、やりがいやモチベーション向上への寄与の度合い、自社の経営との関連度等により、制度の整備や推進を図ることになります。

(2) 従業員が農業に関わることの企業にとってのメリット

では、直接的かつ短期的な利益を生み出すわけではない活動をサポートすることの、企業にとってのインセンティブやメリットはどこにあるのでしょうか。図表1内の「企業の施策例」にそのヒントを見ることができそうです。

例えば、農業体験・ボランティアは、企業のCSR活動の一環として捉えられ、活動の開示は広報活動に寄与するため、企業のブランド価値の向上やステークホルダーの期待値に応えることにつながります。これにより、中長期的なリターンを生む可能性が高まります。

こうした企業のメリットが、農林水産省の『農山漁村』経済・生活環境創生プラットフォーム 農林水産省説明資

図表1：従業員の農業との関わり方

関与時間の目安	関わり方の例	企業の施策例	関連制度・事例
短期・スポット	農業体験、ボランティア	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR活動・広報 ● 社会貢献プログラム ● 貸農園利用費用負担 	<ul style="list-style-type: none"> ● SDGs活動支援 ● 環境教育支援
	研修（チームワーク、リーダーシップ等）	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員研修制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内研修制度
短期～中期	副業・兼業	<ul style="list-style-type: none"> ● 副業・兼業制度等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 副業・兼業人材活用制度
	企業版ふるさと納税（人材派遣型）	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業版ふるさと納税の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方自治体の農業支援事業への寄付
中期～長期	派遣による農作業支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域派遣 ● 留学制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域活性化起業人 ● 地方創生人材支援制度
	農業ベンチャーや地域企業への出向	<ul style="list-style-type: none"> ● 出向制度 ● スタートアップ支援制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 出向起業支援 ● オープンイノベーション関連制度
	二拠点生活	<ul style="list-style-type: none"> ● 二地域居住支援 ● 柔軟な働き方制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国土交通省「二地域居住推進事業」
	テレワーク、ワーケーション	<ul style="list-style-type: none"> ● テレワーク制度 ● ワケーション制度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地方サテライトオフィス活用
長期	農業法人や農業部門での勤務	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業法人設立出資 ● 人事異動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業参入企業

出所：PwC作成

料」に整理されています（図表2）。ここでは、農山漁村の課題解決に企業が関与することのメリットを、「1. 事業リターン」「2. 人的リターン（対従業員）」「3. ブランドリターン（対顧客）」「4. 資本市場リターン（対投資家）」の4つに整理しています。農業への関与は、少なからずその地域（農山漁村）の課題解決に寄与することになるため、ここで整理されているメリットはそのまま企業が農業に関わることのメリットと読み替えられそうです。例えば前述の農業体験・ボランティアの例は、「3. ブランドリターン」や「4. 資本市場リターン」を生み出すものとして整理できます。

本節では、特に従業員に関する企業のメリットを見るために、「2. 人的リターン」を中心に上げます（なお、「2. 人的リターン」以外の観点については次節で上げます）。人的リターンとして考えられるのは次の4つです。

- ① 人材育成：近年では、都市部の企業が地方の自然環境の中で研修する事例が増えてきており、そのプログラムの一環として農作業に携わる例もあります。チームビルディングやリーダーシップ育成、問題解決能力の強化、イノベーションのためのアイデア創出、モチベーション向上等を目的とし、机上では得られない経験を、フィールドにおける活動によって得られる効果が期待されています。
- ② 採用力強化：人口減少に伴い採用における売り手市場傾向が続くことを想定すると、農業に関連する活動を通じた

社会課題の解決への寄与を対外的に公開することは、他の企業との差別化要因となり、採用力強化につながるものが考えられます。

- ③ 従業員満足・エンゲージメント向上：短期的（スポット的）に農業に関わることができる機会の提供はリフレッシュ効果を生み出し、中長期的な関わりは柔軟な働き方による従業員満足度向上につながり、モチベーションや帰属意識の向上に寄与します。
- ④ リタイア人材活用：団塊ジュニア世代が50代を迎え、都市部の大企業を中心に、今後10年程度でリタイアする人材への施策が課題となっています。こうした中で、地方都市や農村地域に関わりながらリタイア後に活かせるスキルを学び、徐々にセカンドキャリアに移行することの重要性が高まると考えられます。この点については、次節で地域との関係性も含めて再度検討します。

なお、筆者らはPwC Japanグループ内のコレクティブインパクトに関する取り組みとして、農業に関心のある人が自由に参加できるコミュニティを運営しており、その中で定期的な知識共有やフィールドワークに加え、東京および大阪で貸農園を利用した活動も行っています。活動を通じて所属法人や部署、職階を超えたつながりが生まれ、試行錯誤をしながら土に触れる経験を通して、多くの学びを共有し合っています。

図表2：農山漁村に企業が関わることのメリット

1. 事業リターン	① 新規参入事業による収益確保	地域における新商品・新サービス開発等による新規市場開拓・新規顧客層へのリーチ拡大
	② サプライチェーン安定化・リスク低減	農林水産物・原材料の安定確保によるサプライチェーンの安定化、地域社会の維持によるユーザー数低下リスクの低減
	③ 事業推進のための環境整備	地域との関係深化を通じた知名度向上・信頼構築、将来的な収益拡大を見据えた地域課題解決事業への投資準備
	④ 他業種・他地域展開	自社リソースを活かした他業種・他地域への進出
2. 人的リターン (対従業員)	① 人材育成	現場課題に直面する体験を通じた、課題発見・解決力の強化（特に若手・中堅層） (例：既定の技術開発を行っていた技術者が現場課題に触れ、必要技術から提案する機会を創出)
	② 採用力強化	社会課題解決に積極的な企業イメージ向上による優秀人材の獲得
	③ 従業員満足・エンゲージメント向上	体験型活動を通じたウェルビーイング向上・帰属意識の強化
	④ リタイア人材活用	退職予定者や早期退職者のセカンドキャリア先として地域プロジェクトの活用（スポーツ、退職自衛官の若年層リタイアを含む）
3. ブランドリターン (対顧客)	① 企業イメージ向上	「社会的責任を果たす企業」としてのポジティブなブランド構築
	② 地域住民・自治体との信頼関係強化	草の根レベルでブランドへの愛着心の向上
4. 資本市場リターン (対投資家)	① 資金調達優遇	サステナブルファイナンス（グリーンボンド、ソーシャルボンド等）の発行条件優遇、ESGスコア等の向上
	② 投資家・株主からの評価向上	社会的価値を生む経営姿勢の可視化による、長期保有投資家層の支持獲得

出所：『「農山漁村」経済・生活環境創生プラットフォーム 農林水産省説明資料』をもとにPwC作成

こうした活動は直接的かつ短期的な業務上のメリットを主たる目的としたものではありません。興味や関心の領域が近い仲間が組織内にいることによる安心感の醸成や、気心の知れた仲間とのつながりからの新しいアイデアの創出、さらには同じテーマに関心を持つ外部とのリレーション形成による中長期的な目線でのインパクト創出を目的としており、組織として活動をサポートしています。

(3) 従業員のウェルビーイング向上

続いて、従業員の視点、特に健康の面から農業との関わりを見ていきます。

従業員の健康には、フィジカル面での健康とメンタル面での健康があり、さらには仕事以外の生活を含む社会的な関係性においても健全であることが理想的です。心身の健康に加えて社会的にも良好な状態を「ウェルビーイング」と呼ぶことも多くなりましたが、企業にとって従業員のウェルビーイング向上は経営上の課題とも言えるでしょう。

本稿では、1つの例として、経済協力開発機構（OECD）のBetter Life Index（以下、BLI）を見ることで、具体的にどういった指標がウェルビーイングの向上に寄与するのかを考察します。

BLIの指標は、住宅、収入、雇用、コミュニティ、教育、環境、市民参画、健康、主観的な生活満足度、安全、ワークライフバランスという11の項目により構成されます。

この中で住宅、収入、雇用は給与や手当等で得られる金銭が直接的に影響を与える指標ですが、その他は金銭面のみで充足することが難しい項目です。

図表3は、11項目のBLI指標に対して、金銭的価値および

非金銭的価値がその指標に影響を及ぼす度合いを整理したものです。また、農業との関わりにおける影響の度合いについても整理しました。

こうして見ると、BLI指標の多くは非金銭的価値によって影響を受けることが分かります。また農業との関わりからは、農業が非金銭的価値を多く提供し、BLIの向上に金銭面以外で寄与することが分かります。

企業が従業員のウェルビーイング向上を推進するためには、金銭以外の価値が得られる活動機会の提供が効果的であり、農業を含む地方における活動を後押しすることが有効であると言えます。

なお、こうした活動は、通常の業務における評価の対象とされないことも多く、業務外の活動を行うことに対して積極的になれない、もしくは不安を覚える従業員がいることも想定されます。企業として従業員のウェルビーイング向上に積極的であることを示すためにも、評価の影響を心配することがない環境や心理的な安全性が保たれた環境を整えることも重要なポイントです。

(4) 脳の健康状態（BHQ）への影響

ウェルビーイングの向上において健康状態が重要な指標であることは、前述のBLIにおいて健康が指標の1つとされていることから分かります。近年ではフィジカルな健康のみならず、メンタル面の健康の維持も重要な課題となってきています。

ここで、メンタルヘルスに影響を与える脳の健康状態を測定する指標を用いて、農作業が脳の健康状態にどのような影響を与えるのかを確認した試みについて紹介します。

図表3：BLI指標と金銭的価値および非金銭的価値の影響、農業との関わり

BLI指標項目	金銭的価値による影響	非金銭的価値による影響	農業との関わり
住宅	○ 社宅・手当	○ 自由な住環境	○ 農村移住・広い住環境
	○ 安定した収入	—	△ 農業による収入
雇用	○ 雇用保障	—	△ 農業法人・起業
	△ 社内コミュニティ	○ 地域・家族・友人等	○ 農村におけるコミュニティ
教育	△ 仕事に関する研修	○ 自主学习・地域講座	○ 農業技術・知識継承
	△ 環境配慮活動	○ 自然との接触	○ 自然との共生
	△ 社会貢献活動	○ 地域活動・政治参加	○ 地域農業活動・自治会
	△ 健診・保険	○ 食・運動・自然	○ 自然・身体活動・食育
主観的な生活満足度	△ 仕事のやりがい	○ 自由・自己実現	○ 自然・手応えある暮らし
安全	△ 職場の安全	○ 地域の安全	○ 地域の見守り・備え
ワークライフバランス	△ 働き方改革	○ 趣味・家庭生活	○ 農的暮らし・季節労働

※ ○：寄与／関わりが強い △：寄与／関わりが弱い

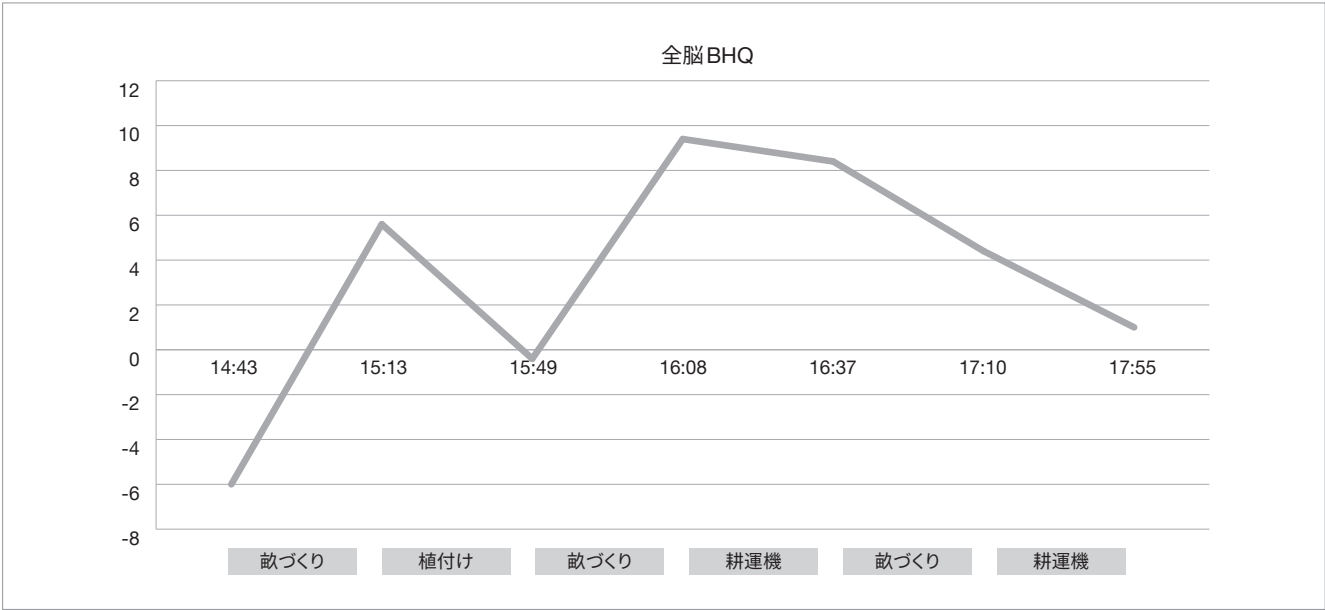
出所：OECD「Better Life Index」をもとにPwC作成

筆者は、かねてより農業従事者は高齢でも心身ともに健康で快活な人が多いと感じていました。そこで脳の健康状態を表す指標であるBHQ（Brain Health Quotient）を用いて、農作業と脳の健康状態との関係性を簡易的に調査した結果が図表4および図表5です。なお、BHQ値の正確な測定はMRIを用いて行いますが、本調査ではスマートフォンアプリ

を使った簡易的な方法（撮影した表情のデータからBHQを推定）で測定しており、図表内のBHQ値は全て推定値です。

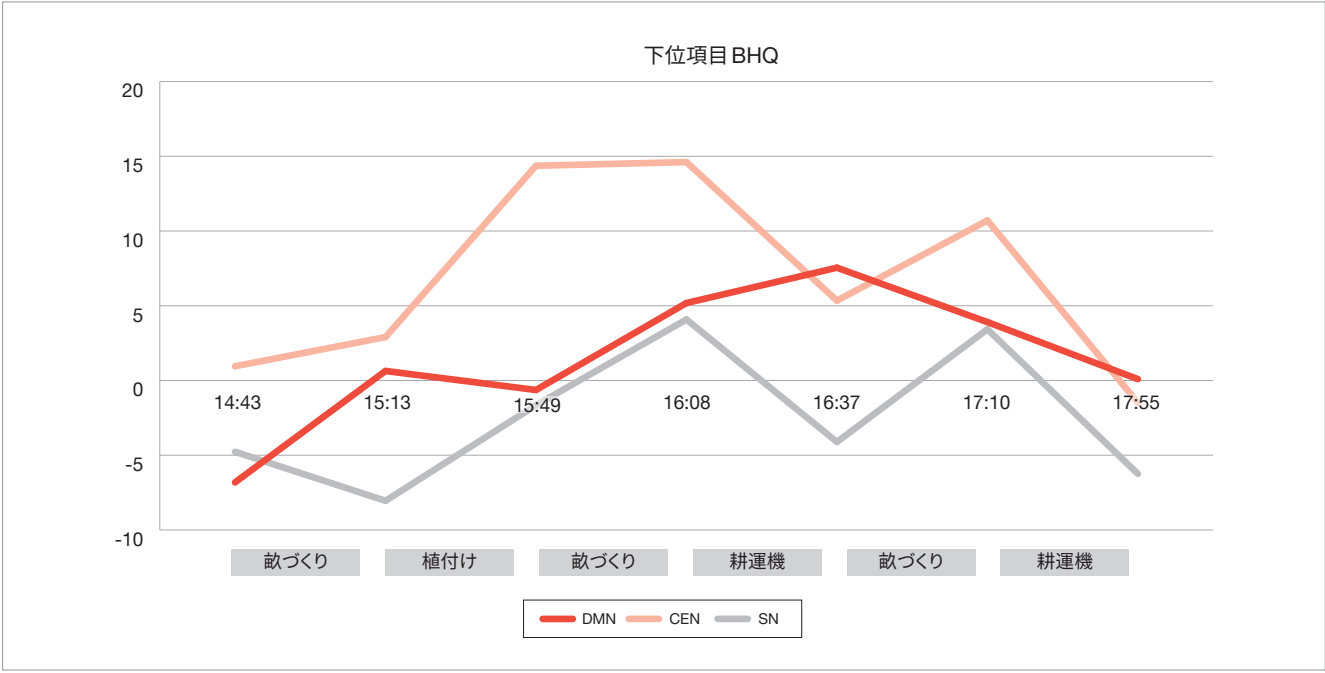
図表は、縦軸が推定BHQ値を表し、横軸が時間の経過を表しています。縦軸の推定BHQ値が0の場合、実年齢と脳年齢の間に差がない状態であり、プラスの値は1ポイントで実年齢と比べて2歳分脳年齢が低くなっていることを、逆に

図表4：推定全脳BHQ値の推移



出所：著者作成

図表5：推定下位項目BHQ値の推移



出所：著者作成

マイナスの値は1ポイントで実年齢と比べて2歳分脳年齢が高くなっていることを示しています。

また、**図表4**の「全脳BHQ」は脳の全体としての健康状態を、**図表5**の「下位項目BHQ」は領域ごとの脳の健康状態を表しています。「下位項目BHQ」の各領域の説明は以下のとおりです。

● **DMN：社会性関連領域（他者理解）**

相手の意図や感情を察することやコミュニケーションに関連する領域

● **CEN：認知制御関連領域（行動選択）**

行動の計画を立て、物事を論理的に判断することに関連する領域

● **SN：モニタリング関連領域（状況察知）**

周囲の些細な変化を敏感に察知する領域

この日はジャガイモの植付けに関する一連の作業を行いながら、上述の簡易的な方法で推定BHQ値を測定しました。データからは、農作業開始時から推定BHQ値の上昇傾向が続き、全般的に通常状態よりも脳の健康状態が良い（脳年齢が若い）状態であることが分かります。筆者の場合、特に畝づくりの際に上昇傾向が強く見られ、下位項目のCENにおいて高い推定BHQ値が維持されています。計画的に段取りを考え、論理的に判断する領域にポジティブな影響が出ていることが推察されます。

また、ここでは示していませんが、別の方法で推定BHQ値を測定した結果でも、畝づくりや草刈りのような作業で軒並み高いスコアを示しました。繰り返しの作業でありながら小さな変化に臨機応変に対応することが求められる作業、自身が行った作業結果がすぐに確認でき達成感が得られるような作業が、特に脳の健康状態にポジティブな影響を与えるのではないかと推察しています。

いずれにしても、全般的には、農作業が脳の健康状態にポジティブな影響を与える可能性があることが示唆される実験結果となりました。従業員が農作業を行うことが、体を動かすことによるフィジカルな健康状態への効果のみならず、脳の健康状態、ひいてはメンタルヘルスにもポジティブな影響を与えうる可能性があることを示していると言えます。

なお、本稿で取り上げた実験結果は筆者自身による測定であり、科学的に精緻に検証され、立証されたものではないことをお断りしておきます。

3 地域のための農業との関わり

(1) 農業を通じて地域と関わることの企業にとってのメリット

本節では、**図表2**に示した企業のメリットのうち「2. 人的リターン」以外の3つを取り上げ、地域に関わることのメリットを確認します。

1. 事業リターン：新規市場の開拓や新規顧客層へのリーチ拡大のほか、地域との関係強化による知名度・信頼度の向上、自社リソースを活かした他業種・他地域への進出等のメリットが挙げられています。

3. ブランドリターン：社会的責任を果たす企業としてのポジティブなブランド構築や、地域との信頼関係強化による企業に対する愛着心の向上のメリットが例示されています。

4. 資本市場リターン：サステナブルファイナンス等の資金調達優遇の機会を得られることや、投資家・株主からの評価の向上が見込めることがメリットとして挙げられています。

企業が農業を通じて地域に関わることで、どのようにこうしたメリットを得られるかを整理したものが**図表6**です。

企業は、従業員が農業に関わることを支援します。

従業員は、前節で見たとおり農業に関わることでさまざまなメリットを享受しながら、労働力の提供と同時に、業務で蓄積されたスキルや経験を提供し、地域の課題解決に貢献します。スキルや経験の提供は、農業従事者や農業関連コミュニティのみならず、自治会などの地域内コミュニティが抱える課題解決の一助となり得ます。

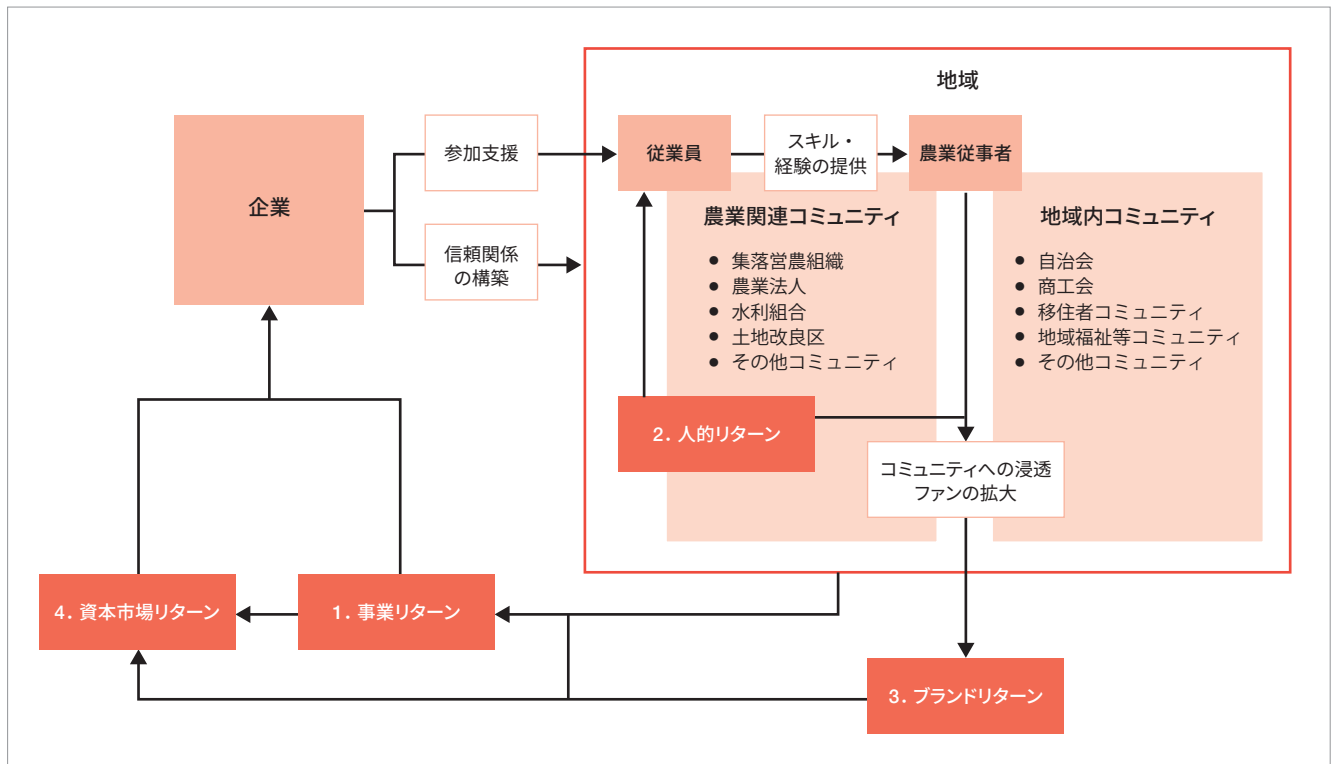
従業員が地域のコミュニティに直接関わり信頼関係が築けると、企業の名前や活動がコミュニティに浸透し、知名度や信頼度が上がります。またコミュニティに企業の姿勢や従業員に対してポジティブな印象を持つ人が増えます。

こうした人たちが企業のファンとなり、企業のブランド価値が高まります（3. ブランドリターン）。

従業員の直接的なコミュニケーションによる商品やサービスの価値訴求は、一般的な広告宣伝によるものに比べて効果が高くなると考えられ、地域の人たちが直接的にその企業の商品やサービスを購入する機会が増えることになります（1. 事業リターン）。

企業はブランド価値の高まりそのものと、直接的な取引による業績向上により、資本市場のステークホルダーからの評

図表6：農業への関与を通じたメリット創出の仕組み



出所：PwC作成

価が向上します（4. 資本市場リターン）。

こうして企業は従業員の農業や地域への関わりを後押しし、地域との信頼関係を構築することにより、中長期的かつ安定したリターンを得ることができるようになります。

（2）企業と地域コミュニティとの信頼関係

農業は一般的に協力しあう方が効率的であり、水田における水管理のように連携が必須となる作業もあります。このため、古くから農業従事者の間ではコミュニティが組成され、維持されてきました。また周囲の環境への影響もあることから、同じ地域内のコミュニティとの良好な関係維持も図られてきました。こうした経緯から、企業が農業を通じて地域と関わる際には、農業従事者のみならず、農業関連コミュニティや地域内コミュニティとの信頼関係が非常に重要であり、企業としてメリットを享受できるかどうかの試金石になるとも言えます。ひとたび良好な信頼関係を築ければ、企業の一過性ではないファンが増え続けることになり、いわゆるソーシャルアセットとして企業のリターンを生むことになります。

農業従事者は耕作地を10年単位で改良し、次世代やその次の世代に残すことを考えながら日々営農しています。筆者らがプロボノ活動の一環として若手農業従事者の話を直接

うかがった際、「農業従事者は土地から恵みを得ており、土地から簡単には離れられない。だから何世代にもわたってその土地を守り続ける責任感と気概をもって取り組んでいる」という趣旨のコメントをもらったことがあります。農業従事者は、その土地にあるものを活かしながら、持続的に地域の環境を守ることにコミットしている人たちであるとも言えます。企業においては、地域の影響をダイレクトに受けない場合等は特に、ともすれば地域から撤退し、関わりが一過性のものになってしまう可能性もあります。その場合、逆に地域のコミュニティからの信頼を失い、ネガティブなイメージを残してしまう可能性もあります。

企業が農業と関わるうえでは、地域との良好な関係を継続的に維持できることがいかに重要であるかを理解し、覚悟を持って臨むことが求められるでしょう。

（3）農業を通じて地域のコミュニティと関わることの意義

地域との良好な関係を築くためには、従業員が地域に赴き、農作業を通じて農業従事者や地域のステークホルダーと協働作業をすることが効果的です。協働作業を通じて個人と個人の関係性が生まれると、自然とその周辺の人たちとも面識関係が生じます。そこから地域のコミュニティに参加する

人も現れるでしょう。従業員が自身の仕事に直接関係しないコミュニティに属することには、以下のようにさまざまな効果があり、企業にとっても地域にとってもポジティブな影響があると言えます。

- ① **スキルの活用と自己肯定感の向上**：業務の中で培ってきた業務知識や専門スキル、例えばITやマーケティング、経営管理などのスキルは、地域のコミュニティにおいて有用であることが多く、いわゆるソフトスキルである調整力やコミュニケーション力なども地域のコミュニティ活動で力を発揮します。従業員はポジティブなフィードバックを得て自己肯定感が高まるとともに、自身の能力に対する新たな視点を得ることができ、社内外での活躍の幅を広げることが期待されます。
- ② **社会課題の解決と寄与の実感**：担い手不足や高齢化といった地域の課題に触れることで、自身のスキルや視点が課題解決に寄与することをダイレクトに感じることができます。個人として社会課題の解決に貢献できる自己効力感や、活動の社会的意義を強く感じることができ、ウェルビーイングの向上につながります。
- ③ **多様な価値観と人間の成長**：地域との関わりが一過性ではなく継続的な場合、異なる価値観や生活様式に触れることができ、自己成長や視野の拡大につながります。自然との共生、持続可能な暮らしなど、新たな人生観や働き方にヒントを与えてくれる可能性もあります。また、地域では顔の見える関係性が重要であり、他者を思いやることによる信頼関係の構築や協働のためのスキル、柔軟な思考力、共感性が養われ、企業内でのチームワークやリーダーシップにもポジティブな影響を与えることが期待されます。
- ④ **セカンドキャリアを見据えた土台作り**：社外のコミュニティに帰属し、自身のスキルの有用性を実感することは、特にリタイアが近い世代にとってセカンドキャリアへの漸近的な移行に有効です。また、食料を生み出す営みである農業の経験を通じて、自らの力で生きていくための自信を得られる可能性もあります。定年後の孤立感や喪失感、急激な環境変化によるストレスの軽減、精神的な充足感や生きがいの獲得等によって、徐々にセカンドキャリアに移行できる可能性が高まります。今後団塊ジュニア世代が一斉に定年を迎える2040年問題を目前に控え、優秀な人材の確保と人材流動性の担保は企業にとって重要な課題です。従業員が社外の地域コミュニティへの帰属や新たな技術の獲得を通じて自信をつけ、スムーズにセカンド

キャリアに移行する仕組みを作ることは、企業にとってのメリットも大きいと言えます。

このように、企業が農業を通じて地域と関わることは、地域のコミュニティとの信頼関係を築きながら、継続的に社会課題の解決に取り組み、企業の社会的責任を果たすことにはかなりません。その過程で、従業員や地域社会が恩恵を受けるだけでなく、中長期的には企業自身にも確かなリターンがもたらされるのです。

4 おわりに

本稿では、企業と農業の関わりを従業員や地域の観点で捉え、農業との関わりによるメリットが企業、従業員、地域のそれぞれにあること、そのためには継続的な信頼関係の構築やコミュニティへの参加が重要であることを見てきました。

農業は食料を生み出す持続的な営みであり、経済的価値の創出にとどまらず、地域の環境の保全や文化の継承、災害リスクの緩和、人々の豊かな暮らしに対して、多面的な機能を継続的に発揮しています。こうした機能は相互に関連しており、人が自然に一方的に働きかけて自然資本を搾取するのではなく、バランスを保ちながら持続的な関係を築く知恵が、世代を超えて受け継がれてきました。人と自然の関係性、経済価値と自然資本の持続的な関係性の観点から地域全体を1つのシステムと捉えた場合に、農業はその中核で人と自然をつなぐ存在であり、社会・経済・環境の相互作用に影響を与える重要な要素です。このため、農業は地域のシステム全体に変化をもたらすレバレッジポイントとなり得ると考えられます。筆者は、農業の課題を解決することが、単一の問題解決にとどまらずこれら多面的機能の維持・回復を通じて、複数の社会課題に波及的な効果をもたらす、超高齢化社会を迎えようとしている日本における地方の課題解決にも重要な示唆を与えてくれると考えています。

社会に対して大きな影響を与えうるステークホルダーである企業が、互惠と信頼による関係性を保って農業に関わることは、農業のみならず地方の多くの課題解決に強力な力を与えることになるのではないのでしょうか。

今回の論考で中心的に取り上げた従業員や地域との関わりにおいては特に、その効果が企業の事業活動上のメリットとして顕在化するまでに時間を要することが想定されます。しかし、種をまかなければ収穫は得られないように、小さな取り組みでも始めなければ何も生み出されることはありません。

待ったなしの課題を抱える農業の課題解決と、企業にとってのメリットとを同時に追い求め、長い目で収穫を期待する企業が数多く現れることを、そして本稿がその取り組みの後押しとなることを切に願い、本稿を締めくくりたいと思います。

なお、3回シリーズとして論考を進めてきましたが、好評につき継続することとなりました。次回以降、スマート化を含む農業経営のトランスフォーメーションや、クラウドファンディング・NFTなど多様化する資金調達手段とデジタルの利用等についても取り上げ、より多角的な視点から農業を含む一次産業の未来を俯瞰していきます。

【参考文献】

- 観光庁「ワーケーション&ブレジャー等の普及・定着」
https://www.mlit.go.jp/kankocho/seisaku_seido/kihonkeikaku/kokunaikoryu/kaitaku/workation.html
- 国土交通省「二地域居住の推進」
https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/kokudoseisaku_chisei_tk_000073.html
- 内閣官房・内閣府「地方創生2.0基本構想」
https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_chihouseusei/pdf/20250613_honbun.pdf
- 農林水産省「『農山漁村』経済・生活環境創生プラットフォーム」
<https://www.maff.go.jp/j/nousin/impact.html>
- 農林水産省「『農山漁村』インパクト可視化ガイダンス」
https://www.maff.go.jp/j/nousin/kanmin_kyousou/pannels/impact.html
- 農林水産省「『農山漁村』経済・生活環境創生プラットフォーム 農林水産省説明資料」
<https://www.maff.go.jp/j/nousin/attach/pdf/impact-129.pdf>
- PwC Japanグループのコレクティブインパクトへの取り組み
<https://www.pwc.com/jp/ja/about-us/corporate-responsibility/policy-proposal.html>
- OECD「OECD Better Life Index」
<https://www.oecd.org/en/data/tools/oecd-better-life-index.html>
- PwC Japanグループ「BHQを活用した健康経営の高度化支援」
<https://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/technology-consulting/technology-laboratory/brain-science/bhq.html>
- 『関係人口 都市と地方を同時並行で生きる』高橋博之著、光文社、2025年
<https://books.kobunsha.com/book/b10133398.html>
- 『ゆたかさをどう測るか ウェルビーイングの経済学』山田鋭夫著、筑摩書房、2025年
<https://www.chikumashobo.co.jp/product/9784480076700/>
- 『面識経済 資本主義社会で人生を愉しむためのコミュニティ論』山崎亮著、光文社、2025年
<https://books.kobunsha.com/book/b10131911.html>

三澤 伴暁(みさわ ともあき)

PwC Japan 有限責任監査法人 リスク・アシユアランス部 パートナー

システム開発、プロジェクトマネジメント、BPR（業務改革）プロジェクト推進、内部統制構築等の経験を経て、2007年に入所。会計監査におけるIT領域の評価、セキュリティガバナンスに関するアドバイザリー業務等に従事。法人内の農業コミュニティを三橋とともにリード。農業や水産業に関する課題の深掘りやナレッジのシェア、農業従事者や関連企業との対話、プロボノ活動等を通じて、地域社会の持続可能性に関する課題解決に向けた活動を行っている。公認システム監査人（CISA）、農学修士。
メールアドレス：tomoaki.misawa@pwc.com



三橋 敏(みつはし さとし)

PwC Japan 有限責任監査法人 企画管理本部 ディレクター

大手監査法人にて会計監査、品質管理、業種別ナレッジの集約等の業務に従事後、2016年に入所。企画管理本部にて、マーケティング、リサーチ業務などに携わる。法人内の農業コミュニティを三澤とともにリードしながら、農業関係者との対話を通じて日本における農業に関する社会課題を理解し、農業者に対する法人化や販路拡大などのワークショップを実施している。公認会計士、農業経理士。
メールアドレス：satoshi.mitsuhashi@pwc.com

