



ネイチャーポジティブの実現に向けた 企業による地方公共団体等に対する資金拠出要因調査報告書 【概要版】

2026年3月

環境省 自然環境局

自然環境計画課 地域ネイチャーポジティブ推進室、生物多様性主流化室
国立公園課 国立公園利用推進室

国立公園オフィシャルパートナー 株式会社ヤマップ

1. 調査の背景

- **ネイチャーポジティブの実現**（「生物多様性国家戦略2023-2030」（令和5年3月、閣議決定）に掲げられた目標「2030年ネイチャーポジティブ」をいう）に向けて、**地域の実情や社会状況を踏まえた地方公共団体の取組が重要**。人口減少などによって地域の活力が少しずつ低下してきている地域もあり、取組を進めるうえで、地方公共団体の公的資金も不足。**地域が持続的な取組を進めるためには、民間企業など外部の力も不可欠**。
- 一方、**企業による地域の自然資本への関与と取組**については、必ずしも一般化はしていないものの、**先進的企業の理解と取組事例はある**。
- こうした状況の中、**地方公共団体と、ネイチャーポジティブ領域における事業機会を積極的に探索している企業との連携を促進**することが重要。

2. 調査の目的

- **企業による地域のネイチャーポジティブに関する取組に対する資金拠出の実態を把握・整理し、その課題も明らかにする**。
- これらを活用し、**地方公共団体が企業に対してネイチャーポジティブについて連携を提案する力を向上させる**ことを含め、ネイチャーポジティブの実現に向けた施策や取組に活かす。

3. 調査の内容

- ネイチャーポジティブに取り組む企業（中間支援組織を含む）9社に対して、2025年10～12月にヒアリングを行い、その結果をもとに、地方公共団体が企業との連携を開始又は強化する上で留意すべき事項を抽出し、とりまとめ。

企業によるネイチャーポジティブに対する資金拠出要因調査 結果

地方公共団体が企業に対して、ネイチャーポジティブに関する取組連携を、効果的に提案するために必要なこと (p7: 成功モデルの定義と再現性)

- 地方公共団体の総意として、**ネイチャーポジティブの取組を行う明確な意思**を示す
- **企業の事業文脈と接続される形で設定される取組テーマ**をつくる
- **取組の実施体制**を明確にする (取組担当部署、関係部署、調整役等)

↑「**生物多様性地域戦略**」の中にこれらを明記するとより効果的！

これらの取組をするために、地方公共団体の職員がまずすべきことは？

① 企業を理解する (企業による資金拠出の意思決定プロセス: p4)

- 取組内容と事業 (本業) の接続性
 - ・ネイチャーポジティブに関する取組連携を、企業の本業の利益に短期的に結びつくような形で、提案できることが望ましい。
 - ・ただし、中長期的に企業にメリット (リスク低減、機会創出) があるという提案でも、企業と連携することは可能。
- 成果の説明可能性
 - ・取組の評価指標 (数値に基づく客観的なもの) があれば望ましい。ただし、現時点でその設計は困難ということも企業は理解。
- 社内説明・合意形成
 - ・担当部門は、経営層及び他の部門に対してネイチャーポジティブへの取組の必要性の説明が求められる。

② 地方公共団体内の体制を見つめ直す

(企業と連携しやすい地方公共団体の体制: p5)

- ネイチャーポジティブに取り組む意思表示
 - ・生物多様性地域戦略、ネイチャーポジティブ宣言など
- 部署間や地域関係者との横の連携
 - その結果としての庁内意思決定の早さ
- 取組成果の適切なフィードバック
 - ・企業に対する取組の成果の説明。進捗の評価が数値による客観的なものでなくても、どのように成果を捉えるかの考え方が示されることが重要

③ 必要な場合は、中間支援組織を頼る (中間支援組織の役割と成功要因: p6)

- 中間支援組織ができることは、
 - ・企業の関心や課題意識を踏まえた資金拠出テーマの整理
 - ・両者の期待値をすり合わせるための調整・翻訳機能
- 地域側 (地方公共団体・地域団体等) の実情や制約条件の把握
- プロジェクト全体の進行管理および関係者間の合意形成支援
- 専門性と中立性がある中間支援組織と連携することが重要

① 企業を理解する（企業による資金拠出の意思決定プロセス）

■ 企業の意思決定プロセス（※注）において重視される判断基準

➤ ネイチャーポジティブに関する取組内容と事業の接続性

- ・ネイチャーポジティブに関する取組連携が、企業の本業の利益に短期的に結びつくことが望ましい。ただし、中長期的に企業にメリット（リスク低減、機会創出）があるという場合でも、地方公共団体と連携することは可能。

➤ 成果の説明可能性

- ・取組の評価指標（数値に基づく客観的なもの）があれば望ましい。ただし、現実には短期的な財務指標へ反映できる評価指標の設計が難しく、成果の顕在化まで時間を要するため、社内説明が難しい点が課題となっている。

➤ 社内説明・合意形成

- ・担当部門は、経営層及び他の部門に対してネイチャーポジティブへの取組の必要性の説明が求められる。
- ・国の政策動向や先行事例の存在が、説明の後押しとなるケースが多く見られる。

■ 企業の意思決定におけるボトルネックにも留意

- ・その企業が取組の評価指標の設計が困難だと感じた場合に、取組の難易度が高まり、ボトルネックになる。
なお、一部企業では自分自身で評価指標の策定や実証に取り組んでいる。
- ・その企業において、ネイチャーポジティブへの取組を社内横断的なプロジェクトとして形成していくハードルが高ければ高いほど（例：サステナビリティに関する組織横断的な体制がないので新たにつくる。組織横断的体制があったとしても一定の人的リソースや時間的コストが発生すると感じてしまうと）、ボトルネックになる。

（※注）…企業がネイチャーポジティブに関する取組に対して資金拠出を検討・意思決定するプロセス

- ・企業はおおよそ、次のようなプロセスを経て資金拠出を検討・意思決定するので、特にこれまでに企業とのつながりが少なかった地方公共団体の職員は参考にしてほしい。
 - 企業を取り巻く外部環境に潜むリスク・機会や社会的要請の認識
 - ネイチャーポジティブ領域と自社事業・戦略との接続可能性の検討
 - 社内関係部門（他の事業部門、経営企画、財務部門等）との調整
 - 経営層への説明及び最終的な承認

② 地方公共団体内の体制を見つめ直す (企業が連携しやすい地方公共団体の体制)

- 企業が連携しやすい地方公共団体の体制づくりは、企業が地方公共団体に抱えている不安を解決する形で構築することがポイント

■ 企業が地方公共団体に対して抱えている不安

- 地方公共団体の取組の目的や優先順位が企業側に伝わりにくい
- 担当者の異動により、話が振り出しに戻ることに懸念
- 企業との役割分担や期待値が十分に整理されていない

■ 企業が連携しやすい地方公共団体の体制

- ネイチャーポジティブに取り組む意思表示がなされている
 - ・ 生物多様性地域戦略、ネイチャーポジティブ宣言の発出などがなされている（明文化されている）ことは、企業にとって重要な判断材料。
 - ・ これら戦略や宣言などの中で、地方公共団体として何を目指し、どの領域に企業の資金拠出を求めたいのかが示されていることで、企業側は自社との接続可能性を検討しやすくなる。
- 部署間や地域関係者との横の連携、その結果として庁内意思決定が早い
 - ・ 担当部署や責任者が明確であること、庁内外の調整を担う役割が設定されていることが、企業の不確実性を低減する要因となる。
 - ・ 逆に、体制が曖昧な場合、取組が属人的になり、継続性に懸念が生じると思われてしまう。
 - ・ 自然環境担当部署（小規模な地方公共団体では観光担当や農林担当部署が兼務する場合もある）と、企画担当部署、財政担当部署を含めた横断的な連携体制が必要。
- 取組成果や取組プロセスの見える化と企業に対する適切なフィードバックがある
 - ・ 企業に対する取組の成果の説明。進捗の評価が数値による客観的なものでなくても、どのように成果を捉えるかの考え方が示されることが重要。

③必要な場合は、中間支援組織を頼る（中間支援組織の役割と成功要因）

■ 中間支援組織について

- ・ 中間支援組織は、一般的に、地域の多様な主体をつなぎ、資源連結・伴走支援・機運醸成・課題整理・合意形成・事業化支援を総合的に担う組織のこと。本調査では、企業版ふるさと納税による、企業から地方公共団体に対する寄付の仲介を企画・立案し、両者間の調整をする事業者にヒアリングを行った。

※事業として行うので報酬が必要。中間支援組織が、利用者（地方公共団体・企業）に比較してほしいのは、「報酬額」と「連携成立により得られたメリット」ではなく、「中間支援を利用しなかった場合（メリットゼロ、現状と変わらず）」と「報酬を支払ってでも連携成立により得られたメリット」である。

■ 中間支援組織が担う基本的な役割

- 企業の関心や課題意識を踏まえた資金拠出テーマの整理
- 地域側（地方公共団体・地域団体等）の実情や制約条件の把握
- 両者の期待値をすり合わせるための調整・翻訳機能
- プロジェクト全体の進行管理および関係者間の合意形成支援

※企業と地域・地方公共団体の間に立ち、単なる調整役にとどまらない多面的な機能を担う。特に、企画段階から実行段階に至るまで、一貫して関与する中間支援組織もある。

※企業にとって不確実性が高くなりがちな地域側の状況を整理し、取組の具体像を描く支援。

■ 専門性と中立性を持つ中間支援組織が成功する

- **専門性**：ネイチャーポジティブや生物多様性、地域づくり施策について一定の知見を有していることにより、企業からの信頼獲得に寄与している可能性が示唆。企業側では、ネイチャーポジティブの取組を統括・伴走する役割が不在の場合、専門性の部分を中間支援組織が補完することで、取組が具体化。
- **中立性**：特定の企業や地方公共団体の立場に偏らず、双方の視点を踏まえて調整を行う姿勢が、長期的な関係構築に寄与していることが示唆。

※企業側の希望：連携先の地方公共団体を選択した理由や根拠を明確にしたい。公益性が高い根拠や理由がよりよい。

※地方公共団体側の希望：特定企業の利益誘導（例：商品の売り込みなど）をしていると見られたくない。

成功している事例に共通した取組を地方公共団体が企画立案すること！

- 企業の事業文脈と接続される形で設定される取組テーマをつくる
 - 地方公共団体の総意として、ネイチャーポジティブの取組を行う明確な意思を示す
 - 取組の実施（企業との連携の受け皿）体制を明確にする
（取組担当部署、関係部署（企画部署の参加、財政部署の理解は必須）、調整役になるキーパーソン等）
- ※「生物多様性地域戦略」の中にこれらを明記するとより効果的！
※中間支援組織を頼り、これらについての伴走支援を受けることも効果的！

共通点の再現性を阻害する要因

- 企業側でネイチャーポジティブを主導する人材や組織が限定的であること
- 地方公共団体側で企業からの資金拠出を受ける体制づくりが十分でないこと
- 成果の評価や整理に関する共通のフレームが存在しないこと
- 地域性を重視するゆえ、一律な水平展開が難しいこと

阻害要因を回避・低減させ、 企業連携を一層促進

- 地方公共団体としてのネイチャーポジティブに関する優先領域を明確に示すこと
- 資金拠出を受ける体制づくりを企業に説明し、企業の不安を解消すること
- 成果やプロセスを整理し、企業が社内で説明しやすい材料を提供すること

ネイチャーポジティブの取組に関する地方公共団体～企業の連携事例が増えることにより、企業による地域の自然資本への関与と取組の一般化の進展が期待される。

■ 企業による地域の自然資本への関与と取組の一般化に向けた方策

～企業の資金拠出が持続的に生まれる環境を整えるために～

- 行政が企業に対して、ネイチャーポジティブの取組を促しても、企業側から見ると「どのように資金拠出すればよいのか」「どの段階から参画できるのか」などが必ずしも明確ではない。
- 取組が短期的に財務指標へ反映されにくく、成果の顕在化まで時間を要するため、評価指標の設計や社内説明が難しい。



行政と企業との連携を含む施策・取組については、

- 施策・取組の目的と企業行動の接点を明示すること
- 企業が参画する入口を複数用意（熟度に応じた段階的な関与の選択肢を用意）すること
- 中間支援組織を、施策・取組の実施又は運用の一部として位置づけること
- 上記のほか、本調査結果で得られた知見「企業による資金拠出の意思決定プロセス」「中間支援組織の役割と成功要因」「企業と連携しやすい地方公共団体の体制」が踏まえられているか点検し、必要な対応をとること

■ 行政と企業との連携を含む施策・取組の例

（環境省）生物多様性地域戦略の手引きの運用、策定支援

自然共生サイト支援証明書・支援マッチング

ネイチャーポジティブ経済移行戦略及び同ロードマップ

国立公園における利用者負担その他保護と利用の好循環に関する取組

（地方公共団体）生物多様性地域戦略に基づく取組、ネイチャーポジティブ宣言に基づく取組、自然共生サイトの維持管理など

はしがき

○本調査の報告書は、次の事業者に対するネイチャーポジティブに関する取組のヒアリング（2025年10～12月実施）結果により得られた知見をもとにとりまとめました。お忙しい中、ご協力いただきましてありがとうございました。

・エア・ウォーター北海道株式会社・MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社・コープデリ生活協同組合連合会

・大成建設株式会社・株式会社JTB・株式会社阪急阪神百貨店（博多阪急）・株式会社paramita・株式会社river・三菱地所株式会社

（五十音順）

○株式会社YAMAPは、国立公園オフィシャルパートナーシッププログラム実施規約及び国立公園オフィシャルパートナーシップ締結書第2条に基づく取組として、環境省と共同で本取組を実施した。

○本調査の実施及び結果のとりまとめにあたり、国立公園課本課及び野生生物課希少種保全推進室の有志職員も議論に参加した。

【参考資料1】ネイチャーポジティブに関する取組内容と事業の接続性

- 企業がネイチャーポジティブに関する取組に対して資金捻出する場合、その考え方を掘り下げると、次のケースのいずれかに該当すると思われる。

■費用計上

- ・重要マテリアリティとして経営・事業戦略にネイチャーポジティブの取組が位置づけられ、地域でのネイチャーポジティブ活動に対して、予算が計上される。

■投資

- ・リターンを目的として、地域でネイチャーポジティブ活動しているようなスタートアップ事業者等に資金等を供与する場合。

■自社の地盤強化

- ・支社・支店の設置と、それらが地域で経済活動を行うこと。
(※他社に直接資金拠出する形ではないが、経済活動を行うことを通じて資金を供与しているという意識がある場合)

■寄附

- ・慈善活動との考え方で実施されている。

- 既にネイチャーポジティブに関する取組に対して資金捻出をしている企業を対象として、地方公共団体が連携を検討する場合は、当該企業の資金捻出の裏にあるストーリーや戦略がどのようなもので、企業価値向上へどのように結びつけているか、理解することが重要。
- 未だネイチャーポジティブに関する取組に対して資金捻出をしていない企業を対象として、地方公共団体が連携を検討する場合は、その連携が、上記のケースのいずれに資するものか提案（翻訳）すると企業の理解がスムーズに進むと考えられる。
- なお、「直接資金を供与はしないが、人的リソース供給等している」場合があるが、（CSV＝企業による共通価値の創造の取組ではなく、）企業が社会的責任（CSR）として実施していることが多い。

【参考資料2】「協働が進む地方公共団体」の共通点

～成功地方公共団体に必ずいる理想の職員～



「協働が進む地方公共団体」の共通点 「地方公共団体価値」と「企業価値」を繋げる職員の存在

地方公共団体と企業との連携は、費用計上・投資・自社の地盤強化・寄附などのケースがあるが、いずれのケースにおいても、地方公共団体としての価値を最大限発信することができ、かつ、企業の理念や価値を最大限理解できる職員であって、互いの価値を繋いだストーリーを創出できるキーパーソンとなる職員の存在がある。

「協働が進む地方公共団体」の共通点 「地方公共団体内の風通しを良くする」職員の存在

部署間や地域関係者との横の連携を構築できる職員の存在は、役場や市役所内部の意思決定や地域内における合意形成、企業の不確実性を低減させる要因となる。内外の多様な関係者に明確な意思表示ができる職員がいることで、庁内の連携体制が構築され地方公共団体と企業との連携が成功している事例が多い。

地域を牽引し企業との信頼関係も築ける職員

企業が期待する理想の職員像は
戦略性・調整力・説明能力・スピード感を兼ね備えた
「チャレンジングでプロアクティブなパートナー」

地方公共団体におけるタレントマネジメントや ポートフォリオは企業との連携の効率化に繋がる

地方公共団体が、企業が理想とする「チャレンジングでプロアクティブなパートナー」となれる職員を連携窓口配置できれば「協働が進む地方公共団体」となる可能性が大きくなる。

■ 地方公共団体と企業との連携事例

知床2地方公共団体（斜里町・羅臼町）とアウトドアブランド（株）ゴールドウィン・（株）スノーピーク）による企業連携の取組

[About - Shiretoko 60th 20th](#) | [知床国立公園60周年・世界自然遺産20周年](#)



所沢市・（株）NTTドコモ・日本自然保護協会による企業連携の取組

[所沢市、ドコモ、日本自然保護協会が地方公共団体規模のネイチャーポジティブを推進](#)

熊本県における流域単位での企業連携の取組

[ホーム](#) | [共創の流域治水研究機構](#)