

---

# 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

---

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 株式会社ヤマツブ

## 目次

<b>序章 調査の目的・背景・現状の課題</b> .....	<b>1</b>
<b>第1章 企業による資金拠出の意思決定プロセス</b> .....	<b>2</b>
1. 本章の目的.....	2
2. 企業内意思決定プロセスの全体像.....	3
3. 意思決定において重視される判断基準.....	3
4. 企業が直面する主なボトルネック.....	4
<b>第2章 中間支援組織の役割と成功要因</b> .....	<b>5</b>
1. 本章の目的.....	5
2. 中間支援組織が担う基本的な役割.....	6
3. 実行段階における継続的関与の重要性.....	6
4. 成功要因としての「専門性」と「中立性」.....	7
5. 本章の示唆と次章へのブリッジ.....	7
<b>第3章 企業が連携しやすい地方公共団体の体制</b> .....	<b>8</b>
1. 本章の目的.....	8
2. 企業が地方公共団体に求める体制の要件.....	8
3. 地方公共団体規模と取組の進めやすさに関する示唆.....	9
4. 企業視点から見た地方公共団体側の課題.....	10
5. 本章の示唆と次章へのブリッジ.....	10
<b>第4章 成功モデルの定義と再現性の考察</b> .....	<b>11</b>
1. 本章の目的.....	11
2. 成功している取組に共通する構造.....	11
3. 成功モデルの再現性を阻む要因.....	12
4. 地方公共団体が果たすべき役割と企業連携のための視点.....	12
5. 本章の示唆と次章へのブリッジ.....	13
<b>第5章 制度・指針への接続と政策的示唆</b> .....	<b>13</b>

1. 本章の目的.....	13
2. 既存制度・指針と企業の事業活動の間に存在するギャップ.....	14
3. 制度・指針を「使えるもの」にするための視点.....	14
4. 地方公共団体に求められる政策的対応.....	15
5. 本章の示唆と次章へのブリッジ.....	15

**第6章 全体まとめ・使い方整理..... 16**

1. 本章の目的.....	16
2. 読み手別の活用イメージ（具体化）.....	16
3. 今後の展望.....	17

**謝辞..... 18**



## 序章 調査の目的・背景・現状の課題

本調査は、企業によるネイチャーポジティブ（以下「NP」という。）に関する取組、とりわけ地域における自然資本・生物多様性の保全・回復に向けた資金拠出の実態を把握・整理し、その課題を明らかにするとともに、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ことを目的として実施しました。

調査は、具体的には NP 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月にかけてヒアリングを実施し、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、とりまとめました。

世界経済フォーラムのグローバリスク報告書(2026)では、生物多様性の喪失と生態系の崩壊が異常気象に次ぐリスク事象であると2年連続で報告されました。生物多様性の損失や自然資本の劣化が、経済や地域社会にとって中長期的なリスクとなり得ることが広く認識されるようになりつつあり、NP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の実現」をいう。）に向けて、企業による地域の自然資本・生物多様性の保全・回復に資する取組（以下「NPな取組」という）の実行を加速させていくことが重要です。

一方、多くの企業はNPの重要性について理解を示しているものの、NPな取組の実行フェーズに移せていない状況にあります。特に、NPな取組や考え方をどのように事業に落とし込み、その成果をどのように評価し、社内で説明・位置づけていくのかという点については、多くの企業が課題に感じています<sup>1</sup>。その要因として、NPな取組は、短期的な財務指標に反映できる評価指標の設計が難しく、成果が顕在化するまで時間を要することから社内説明が難しい傾向があること、また、企業ごとの事業構造・リスク認識・組織体制・地域との関わり方は様々であり、また自然資本・生物多様性の性質も地域によってさまざまであることから、一律の対応方法が存在しないことなどが考えられます。実際にヒアリングを進める中でも、企業においてCSV（Creating Shared Value、共通価値の創造。社会的価値と経済的価値（企

---

<sup>1</sup> 今回実施したヒアリングにより把握されたものであるが、一般社団法人日本経済団体連合会経団連自然保護協議会が2025年11月に公表した、「企業の生物多様性への取組に関するアンケート結果<2024年度調査>」<[https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/076\\_kekka.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/076_kekka.pdf)>においても、「本業よりも社会貢献の活動への（生物多様性への取組のための）資金提供/予算確保のある企業の割合がやや大きい」とされていることも、こうした状況を反映しているものと思われる。

業価値)の同時向上)の観点からNPな取組を自社の経営に落とし込むことができず、試行錯誤の段階にとどまっているケースが見られました。

一方、一部の先進的な企業を中心に、NPな取組の実行、とりわけ地方公共団体等の地域に対する資金拠出を模索する動きが見られています。生物多様性の保全活動を進めるにあたって、その活動資金の確保に課題に感じている地域も多く、企業による資金拠出はその活動を支え、また新たな活動を創出するきっかけにもなり得ます。

そこで本調査においては、NPな取組のうち、多くの人々が理解しやすく、かつ顕著な取組とである「資金拠出」に着目し、企業・地方公共団体・中間支援組織それぞれの立場から見た企業による資金拠出に関する構造的な課題を整理しました。これにより、企業によるNPな取組の更なる促進を図ることに加え、地方公共団体から企業に対してもNPな取組において連携を呼びかける機会を生み出し、総じてネイチャーポジティブの実現に向けた施策の発展や取組の裾野を広げていくことを目的としています。

なお、企業や地方公共団体の取組を支える役割として、中間支援組織も欠かせない存在であることから、ヒアリング対象としました。特に中小企業や地域の事業者等、また人材不足等の課題を抱える中山間地域の地方公共団体等はこれから取組を始めるケースも多く、「何から着手すべきか分からない」「組織内での横断的なプロジェクト化が難しい」「評価指標の設定や地域/企業との調整に不安がある」といった課題が障壁となっており、これらを補完する仕組みや伴走的な支援が今後も求められると想定されます。

## 第1章 企業による資金拠出の意思決定プロセス

### 1. 本章の目的

本章では、企業がNPな取組として資金拠出<sup>2</sup>を検討・決定する際の意思決定プロセスにおいて、コーポレートガバナンスに基づいた社内承認手続きを経ていることを深掘りし、全体像を可視化することで、地方公共団体・中間支援組織・環境省が、

---

<sup>2</sup>ここでいう資金拠出は、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費用計上される。)、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出資、買収・合併等をする場合。)、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。)、企業版ふるさと納税等の寄附といったケースが考えられる。

どの段階でどのような情報や支援を提供すべきかを理解するための基礎を提示することを目的にしています。

## 2. 企業内意思決定プロセスの全体像

ヒアリングを通じて確認された企業の意思決定プロセスは、企業規模や業種によって差異はあるものの、概ね共通した構造を持っていることが明らかになりました。多くの企業では、NP への資金拠出は単独の部署で完結するものではなく、コーポレートガバナンスに沿った組織体で検討が進められています。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

- 企業を取り巻く外部環境リスク・機会や社会要請の認識
- NP 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（事業部門、経営企画等）との調整
- 経営層への説明及び最終承認

このプロセスにおいて特徴的なのは、NP に関する取組が、単なる社会貢献活動としてではなく、中長期的な事業リスク・機会や企業価値に関わるテーマとして認識されつつある一方で、その位置づけが社内で必ずしも明確に定まっていない点です。そのため、検討段階においては、事業活動において NP 取組に係る資金拠出（ないしプロジェクト）を事業経費として扱うのか、全社戦略上の投資として位置づけるのかについて議論に時間を要する傾向が見られました。

## 3. 企業の意思決定において重視される判断基準

企業が NP への資金拠出を判断する際に重視している基準については、ヒアリングを通じていくつかの共通点が確認されました。特に重要視されているのは、以下の三つの観点です。

### ① 事業との接続性

NP に関する取組について、企業の事業内容（本業）の利益に短期的に結びつくとの説明が社内でなされれば取組が行われやすくなります。他方、中長期的な事業リスクの低減や、機会創出との関係が説明できるストーリーであっても、取組が行われている例もありました。つまり、本業の事業内容にネイチャーポジティブの取組を組み込むことによる、社会的価値（生物多様性）と企業価値の同時向上のストーリーを構築すれば社内での意思決定の優先度が高まり、中長期的な事業リスクの低

減、機会創出への対応を理由に、NP の取組を実施することを意思決定なされます。この実態は、多くの企業が TNFD アダプターに登録し、初期的開示を進めていることから伺えます。

逆に、事業との接続が明確でない場合、社内で意思決定されにくい傾向が確認されました。

## ② 成果の説明可能性

NP の取組は、数値に基づく客観的な評価指標が設計できれば、社内説得力が増すものの、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傾向が確認されました。

これは、上記①の「事業との接続性」において、企業内において、社会的価値（生物多様性）と企業価値の同時向上のストーリーを構築しにくい<sup>3</sup>という課題を抱えていることを意味しています。

## ③ 社内説明・合意形成のしやすさ

経営層や他部門に対して、なぜ今 NP に取り組む必要があるのか（理由とタイミング）を説明できるかどうか、意思決定の成否を左右しています。この点において、国の政策動向や国際的なサステナビリティ情報開示要請等から、先事例の存在が取組の参考となるケースが多く見られました。

## 4. 企業が直面する主なボトルネック

本調査では、NP に意欲的な企業であっても、共通して直面している構造的なボトルネックがいくつか確認されました。

第一に、評価指標が定まっていないことによる難しさが挙げられます。NP の取組は、その成果が環境や地域社会に現れるまでに時間を要するため、評価指標の策定

---

<sup>3</sup> 難易度は高いが不可能ではないことは強調しておきたい。ストーリーを構築するスキル、人材、機会があれば、あらゆる事業活動についてもストーリーは構築できるはず。自社の事業活動（本業）に関わる社会・環境課題を特定し、それを NP に引き寄せ、事業戦略として取り組むことで、企業価値を創出して高めるために必要（事業活動に関わる社会課題を価値創出に転化できる）であり、同時に社会・環境課題解決による社会価値を生み出す、すなわちダブルマテリアリティを据えることが求められている。

と実証を同時に進める必要があります。この点が、企業にとって取組の難易度を高めていると考えられます<sup>4</sup>。

第二に、コーポレートガバナンスに基づいて実行されている組織横断的な体制(サステナビリティ委員会、推進会議等)において、社内全体を統括・整理し、意思決定プロセスを経て、自社の NP の取組が検討されている企業であっても、その取組のために、一定の人的リソースや時間的コストを要している傾向が伺われました。

## 5. 本章の示唆と次章へのブリッジ

以上の整理から、本調査では、企業が NP への資金拠出に意欲を示しつつも、生物多様性の評価指標の未確立や社内調整の複雑さといった構造的課題に直面していることが確認されました。特に、NP の取組は短期的に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、社内説明が難しい傾向が確認された点は、多くの企業に共通して見られる特徴です。

こうした状況を踏まえると、企業が NP の取組の重要性を認識し、事業活動に NP を取入れた結果、地方公共団体へ直接的に資金拠出を行うこととの間には乖離があり、また、技術面等からも企業単独の努力だけでは成し得ない課題があるため、企業や地方公共団体等とのさまざまなステークホルダーと連携する必要があると考えられます。企業の意思決定構造を理解したうえで、必要な情報整理や調整、伴走支援を行う仕組みが求められていると言え、次章では、この課題に対応する存在として重要性が高まっている中間支援組織の役割に焦点を当て、企業と地域・地方公共団体をつなぐ機能がどのように機能しているのかを整理していきます。

## 第 2 章 中間支援組織の役割と成功要因

### 1. 本章の目的

本章では、企業による NP への資金拠出を実行段階へと移行させる上で重要な役割を果たしている「中間支援組織」に着目し、その機能と成功要因を整理します。一般に、「中間支援組織」とは、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ですが、本

---

<sup>4</sup> 例えば、脱炭素の取組の場合は、少なくとも温室効果ガスの量の増減を指標及び評価基準として設定できるが、ネイチャーポジティブの取組は自然環境や生物多様性の質を指標や評価に組み込む必要があることから、設定の難易度が高い。

調査では、中間支援組織のうち、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（この場合、報酬は地方公共団体から「中間支援組織」に支払われる。）にヒアリングを行い、その結果を示すこととします。第1章で整理したとおり、多くの企業はNPへの関心や問題意識を持ちながらも、評価指標の未確立や社内調整の難しさといった構造的課題に直面しています。本章の目的は、こうした企業側の課題に対し、中間支援組織がどのような役割を果たしているのかを明らかにすることで、今後の企業による地方公共団体への資金拠出拡大に向けた実践的な示唆を提示することにあります。

## 2. 中間支援組織が担う基本的な役割

ヒアリングを通じて、中間支援組織は、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っている組織も一部存在することが確認されました。特に、企画段階から実行段階に至るまで、一貫して関与する点が特徴的です。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

- 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・共通認識醸成のための仲介機能
- プロジェクト全体の進行管理及び関係者間の合意形成支援

これらの役割を通じて、中間支援組織は、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を行っていると考えられます。

## 3. 実行段階における継続的関与の重要性

ヒアリングを通じて、中間支援組織が企画段階のみならず、実行段階においても継続的に関与することが、取組の安定的な推進につながっている事例が複数確認されました。プロジェクト開始後は、地域内調整や進捗管理、関係者間の合意形成など、想定外の課題が生じるケースが少なくありません。このような局面において、中間支援組織が伴走することで、企業側が感じる不確実性が低減されていると考えられます。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

- 地域関係者との調整に要する時間や負担の軽減
- プロジェクト進捗に応じた柔軟な計画修正

## ● 企業・地域双方にとって納得感のある着地点の模索

これらは、企業単独では対応が難しい領域であり、中間支援組織の存在が実行段階の安定性を高めている要因であると考えられます。

## 4. 成功要因としての「専門性」と「中立性」

中間支援組織による支援の成功要因として、ヒアリングを通じて特に重要と考えられたのが、「専門性」と「中立性」の二点です。まず専門性については、NPや生物多様性、地域づくりに関する施策について一定の知見を有していることが、企業からの信頼獲得に寄与している可能性が示唆されました。企業側では、NPの取組を統括又は調整する役割を担うリソースが不足しがちであり、この部分を中間支援組織が補完することで、取組が具体化しやすくなっていると考えられます。

次に中立性については、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<sup>5</sup>が、長期的な関係構築に寄与していることが示唆されました。企業側は、連携先となる地方公共団体を選択した理由や根拠を明確にしたいこと、また、その理由や根拠の公益性が高ければ高いほど良いという希望があり、また、地方公共団体側は、特定企業の利益誘導（商品の売り込みなど）をしていると見られたくないという希望があります。こうした希望に配慮すること、すなわち、中立的な立場を維持することで、短期的な成果だけでなく、中長期的な信頼関係の形成が可能になっていると考えられます。

## 5. 本章の示唆と次章へのブリッジ

以上の整理から、本調査では、中間支援組織が企業的意思決定プロセスや地域側の実情を踏まえつつ、企画から実行までを一貫して支援することで、企業による地域地方公共団体への資金拠出を前進させていることが確認されました。特に、実行段階における継続的関与や、専門性・中立性を備えた調整機能は、企業の行動を後押しする重要な要素であると考えられます。一方で、こうした中間支援組織の役割

---

<sup>5</sup> ここでいう中間支援組織は営利企業である。そのため、ここでいう中立性は（公益法人などと同様に）法人の性質としてそれが備わっているという意味ではない。ここで記載した意味における中立的な観点から企業及び地方公共団体に対して伴走支援を行うことができる能力がある中間支援組織が手掛ける案件は、成立しやすいということ。なお、営利企業であることと関連して、中間支援組織を活用する場合に報酬が必要であることについて、地方公共団体側の受け止めについての論点がある。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。

が十分に発揮されるためには、地方公共団体側の受け入れ体制づくりも不可欠です。次章では、企業が地方公共団体に対してどのような体制づくりを求めているのかに焦点を当て、地方公共団体側の視点から整理を行います。

## 第3章 企業が連携しやすい地方公共団体の体制

### 1. 本章の目的

本章では、企業がネイチャーポジティブ（NP）に関する取組を地域とともに進めるにあたり、地方公共団体がどのような体制であることを求めているのかを整理します。前章で整理したとおり、企業単独でNPの取組を推進することは課題も多く、地方公共団体や地域との連携を重要な前提として捉えています。一方で、ヒアリングを通じて、地方公共団体側の体制や準備状況が企業の意思決定に大きな影響を与えていることが確認されました。本章の目的は、企業の視点から見た「協働しやすい地方公共団体」の要件を明らかにすることで、地方公共団体が自らの体制を見直す際の具体的な示唆を提供することにあります。

### 2. 企業が地方公共団体に求める体制の要件

ヒアリングを通じて、企業が地方公共団体に対して共通して期待している要素には、いくつかの明確な傾向が見られました。企業は地域の自然資源や課題そのもの<sup>6</sup>よりも、「地方公共団体としてどのようにそれを位置づけ、実行しようとしているのか」という姿勢や構造を重視していることが明らかになっています。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

#### ●地方公共団体（地域）としてのネイチャーポジティブに取り組む意思表示の 明確性

生物多様性地域戦略が策定されていること、ネイチャーポジティブ宣言が発出されていること、地方公共団体自身が自然共生サイトに登録し維持管理していることなど、NPに関する方針が客観的に明文化されていることは、企業にとって重要な判断材料となっています。これら戦略や宣言などの中で地方公共団体として

---

<sup>6</sup> 例えば、著名な自然資源がある（国立公園、世界自然遺産など）、社会的にも重要性が高い自然環境保全上重要な課題がある（クマと人とのあつれきなど）ことだけを理由に企業は連携先を選ばないということ。

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ります<sup>7</sup>。

#### ● 受け入れ体制・実行体制の存在

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、企業側の不確実性を低減する要因となっています。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の指摘が複数確認されました。

#### ● 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

企業は、短期的な成果を求めているわけではありませんが、資金の使途や取組の進捗、考え方が整理されていることを重視しています。評価の枠組みが数値による客観的なものでなくとも、「どのように成果を捉えようとしているか」の考え方が示されていることが重要とされています。

### 3. 地方公共団体規模と取組の進めやすさに関する示唆

本調査では、地方公共団体の規模と NP の取組の進めやすさとの関係についても、興味深い示唆が得られました。必ずしも大規模地方公共団体の方が企業連携に適しているとは限らず、むしろ町や村といった比較的小規模な地方公共団体において、取組が円滑に進んでいる事例が確認されています。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

- 部署間や地域関係者との横の連携が取りやすいこと（特に、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）
- その結果として庁内の意思決定が早いこと
- 地域の課題や資源に対する共通認識が形成されやすいこと

これらの条件が整っている場合、企業にとっては意思疎通や調整にかかる不確実性が低く、連携のイメージを描きやすいと考えられます。一方で、大規模地方公共

<sup>7</sup> 第1章3「事業との接続性」と重複するので、本文には記載しないが、地方公共団体側から連携したい企業に対して、事業の接続性に関するストーリーの提案を構想することもありうる。ただし、地域の強みを活かす提案力、構想力は、訓練しなければ身につかない。訓練方法としては、対象企業が扱っている商材と、サステナビリティ開示情報を確認した上で、両者を掛け合わせるストーリー一案を考え付く限り挙げるなどが考えられる。

団体においても、体制や役割分担が整理されていれば<sup>8</sup>、同様の評価を得ているケースが確認されました。

地方公共団体が、企業との連携を実施するために必要な庁内における横断的な連携体制を構築するうえで最も重要なことは、体制そのもの以前に、企業が理想とする職員像である「戦略性」、「調整力」、「説明能力」、「スピード感」を兼ね備えたキーパーソンを育成することであると思われます。上記2. では、体制が曖昧な場合に取組が属人的になり、継続性に疑念が生じることが指摘されていることを記載しましたが、戦略的に人材を育成し、企業が理想とする人材を連携の窓口とし、その人材に庁内における横断的な連携体制を構築させることで、企業が感じる不確実性を大きく低減させることや事業の継続性にも直結し、企業連携の効率化に繋がっていくこととなります。

#### 4. 企業視点から見た地方公共団体側の課題

一方で、企業からは地方公共団体側に対する課題も率直に指摘されています。ヒアリングを通じて確認された主な課題は以下のとおりです。

- 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

これらの課題は、地方公共団体側に欠陥があるというよりも、NP という新しい領域において、地域側の経験や前例が十分に蓄積されていないことに起因していると考えられます。しかし、企業にとっては社内説明や意思決定に直接影響するため、これらの不安を払拭できるかどうか重要な判断要素となっています。

#### 5. 本章の示唆と次章へのブリッジ

本章の整理から、企業が地方公共団体に求めているのは、必ずしも高度に完成された組織ではなく、「戦略・体制・進め方が一定程度整理されていること」であることが確認されました。地方公共団体が自らの役割や方針を明確に示すことが、企業の意味決定を後押しする重要な要素となっています。また、地方公共団体規模にかかわらず、体制整備や関係者調整の工夫によって、企業の資金拠出を受け入れる

---

<sup>8</sup> 例えば、企業から相談があった場合に誰が対応し、その結果をどのように庁内で伝達するか決めておく、さらに言えば、案件の内容に応じて誰が意思決定できるかあらかじめ決めておくことにより、大規模で複数の部署の連携が必要な地方公共団体であっても、早い意思決定をすることは可能。

可能性は大きく高まることが示唆されました。次章では、これまで整理してきた企業の意思決定構造、中間支援組織の役割、地方公共団体の体制の整備要件を踏まえ、企業の地方公共団体への資金拠出を拡大していくための成功モデルと、その再現性について考察していきます。

## 第4章 成功モデルの定義と再現性の考察

### 1. 本章の目的

本章では、これまでのヒアリング調査及び第1章から第3章で整理してきた知見を踏まえ、NPに関する企業の地方公共団体への資金拠出を拡大していくうえでの「成功モデル」を定義し、その再現性について考察します。本調査を通じて、企業による地域に対する資金拠出は一部で着実に進みつつあるものの、その動きは限定的であり、個別の取組としては確認される一方で、企業間に波及したり、自律的又は自立的に継続・拡大していく段階には至っていないことが確認されました。本章の目的は、企業の先進事例を単なる個別事例として終わらせるのではなく、地方公共団体や関係機関が今後活用可能な「構造的な成功パターン」として整理し、次の行動につながる示唆を提示することにあります。

### 2. 成功している取組に共通する構造

ヒアリングを通じて確認された成功事例を整理すると、業種や地域は異なるものの、いくつかの共通した構造が存在することが明らかになりました。重要なのは、企業の熱意や個別担当者の努力だけではなく、関係者の役割分担や意思決定を支える仕組みが一定程度整っている点です。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

#### ● 企業の事業文脈と接続されたテーマ設定

NPの取組が、地方公共団体等の課題整理や提案と、企業側の事業文脈の双方を踏まえながら、CSV経営や中長期的な事業リスク低減、機会創出、価値創造と結びつけて整理されています。その結果として、「なぜこの企業が、この地域において資金拠出を行うのか」という点について、企業・地方公共団体の双方にとって説明可能な状態が形成されています。

### ● 地方公共団体側の明確な意思と受け皿体制

地方公共団体の総意として、生物多様性地域戦略やネイチャーポジティブ宣言により方針を明示し、担当部署や調整役が明確であることで、企業側の検討プロセスが円滑に進んでいます。

### ● 中間支援組織による伴走・調整機能

企業と地方公共団体の間に立ち、計画設計、調整、進捗管理を担う存在が関与することで、実行段階における不確実性が低減されています。

これらの要素が組み合わさることで、企業にとっては社内説明や合意形成が行いやすくなり、地方公共団体にとっては継続的な取組として定着しやすくなる構造が形成されていると考えられます。

## 3. 成功モデルの再現性を阻む要因

上記「2. 成功している取組に共通する構造」で述べた成功モデルが横展開されていない背景には、いくつかの構造的な要因が存在します。本調査では、以下の点が再現性を低下させる要因として確認されました。

- 企業側でNP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の資金拠出を前提とした体制整備が十分でないこと
- 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

NPの取組は、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、社内説明が難しい傾向があることから、その結果、先進的な一部企業を除いて、積極的にNPを事業へ組込む段階に至っていない状況が続いていると考えられます。

## 4. 地方公共団体が果たすべき役割と企業連携のための視点

本調査を通じて明らかになった重要な点は、今後、企業による地方公共団体への資金拠出を拡大していくうえで、企業以上に地方公共団体側に学びと改善の余地が大きいという点です。企業は限られたリソースの中で試行錯誤を続けていますが、地方公共団体側の準備状況によって、具体的な資金拠出に結びつくかどうかは左右されています。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

- 企業の資金拠出を前提とした受け入れ体制・調全体制を整備すること
- 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

これらは必ずしも新たな制度創設を意味するものではなく、例えば、「生物多様性地域戦略」の中にこれらを地方公共団体の取組方針として明記し、同戦略に基づき、着実に取組を実施することで、対応が可能です。

## 5. 本章の示唆と次章へのブリッジ

本章では、企業の地方公共団体への資金拠出を拡大するための成功モデルを、構造的な視点から整理しました。その結果、成功の鍵は個別事例の模倣ではなく、企業・地方公共団体・中間支援組織等がそれぞれの役割を理解し、相互に補完し合う仕組みを構築できるかどうかにあることが示唆されました。次章では、これらの成功モデルを踏まえ、制度や政策との接続可能性について整理し、今後のネイチャーポジティブの取組を持続的に広げていくための政策的示唆を提示していきます。

## 第5章 制度・指針への接続と政策的示唆

### 1. 本章の目的

本章では、第1章から第4章までで整理してきた企業の意思決定プロセス、中間支援組織の役割、成功モデルの要件を踏まえ、これらの知見を今後どのように制度・指針や政策へ接続していくべきかについて整理します。本調査の目的は、単に企業の先進事例を共有することではなく、NP取組に関する地方公共団体や企業・団体等さまざまなステークホルダーと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を期待することにあります。本章では、そのために必要となる政策的視点と方向性を明らかにします。

## 2. 既存制度・指針と企業の事業活動の間に存在するギャップ

ヒアリングを通じて明らかになったのは、行政が整備してきた制度や企業に取組を促す指針<sup>9</sup>と、企業の実際意思決定プロセスとの間に、一定のギャップが存在しているという点です。生物多様性地域戦略や関連施策は、地域としての方向性を示すうえで重要な役割を果たしていますが、企業側から見ると、「自社の事業活動との接点がどこにあり、どのように資金拠出すればよいのか」「どの段階から参画すればよいのか」が必ずしも明確ではないケースが多く確認されました。

また、NPの取組は、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、社内説明が難しい傾向があることから、制度・指針が存在するだけでは地方公共団体への資金拠出につながりにくい状況が生じていると考えられます。この点において、制度・指針と企業行動をつなぐ“翻訳”の役割が不足していることが、取組の広がりや阻害している要因の一つと考えられます。

## 3. 制度・指針を「使えるもの」にするための視点

本調査の知見から、制度・指針を実効性のあるものとして機能させるためには、以下の視点が重要であることが示唆されました。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

- 制度・指針の目的と企業の事業活動の接点を明示すること  
地方公共団体の制度・指針とそれに基づく施策・取組が目指す方向性と、企業が直面している事業リスク・機会の特定等の戦略課題との関係性を整理し、企業にとっての資金拠出意義を分かりやすく示す必要があります。
- 参画の入口を複数用意すること  
すべての企業が同じ成熟度でNPに取り組めるわけではありません。情報提供から実証、資金拠出等、継続的・段階的な関与の選択肢を提示することが重要です。
- 中間支援組織を制度運用の一部として位置づけること  
中間支援組織が担っている調整・伴走・整理の機能は、企業の資金拠出を促すうえで不可欠であることが確認されました。制度・指針をつくるうえでは、こうした役割を前提とした整理が求められます。

<sup>9</sup> 自然環境計画課地域ネイチャーポジティブ推進室の所掌を例とすれば、ここで言う「行政が整備してきた制度」は地域生物多様性増進法に基づく自然共生サイトが該当し、ここで言う「企業に取組を促す指針」はそれ以外の企業に取組を促すものをいう。

#### 4. 地方公共団体に求められる政策的対応

地方公共団体にとっては、制度を「作る側」ではなく、「企業とともに動かす側」としての視点が今後ますます重要になると考えられます。本調査を踏まえると、地方公共団体に求められる政策的対応は以下のように整理できます。

本調査で得られた知見は、以下のとおり整理できます。

- 地域戦略を企業の資金拠出の視点で再整理し、外部に明確に示すこと
- 企業対応を担う窓口や調整機能を明確化すること
- 成果やプロセスを可視化し、次の企業資金拠出につなげる循環を意識すること

特に、町や村といった比較的小規模な地方公共団体においては、関係者間の距離が近いという特性を活かし、柔軟な連携が進みやすいケースも確認されています。こうした特性を踏まえた政策運用が、今後の鍵になると考えられます。

#### 5. 本章の示唆と次章へのブリッジ

本章では、企業のネイチャーポジティブ（NP）への資金拠出を持続的に拡大していくためには、制度そのものの整備に加え、制度と企業の事業活動の間に存在する構造的なギャップを正確に捉える視点が不可欠であることを整理しました。ヒアリングを通じて、企業はNPの重要性を認識し、一定の意欲を持ちながらも、評価指標の未確立や社内調整の難しさといった課題に直面していることが確認されています。

また、NPの取組は、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、社内説明が難しい傾向があることを前提に、今後の制度設計や施策の検討においては、企業の意思決定プロセスに即した関与の入口を整備し、資金拠出が具体化するまでの不確実性を低減する仕組みを組み込むことが重要であると考えられます。加えて、中間支援組織や地方公共団体が企業の検討プロセスを理解したうえで適切に関与することが、制度を実効性のあるものとして機能させる鍵となります。

次章では、第1章から第5章までで整理してきた知見を総合し、本報告書全体の位置づけと活用の方向性を整理します。あわせて、本報告書が今後の政策検討や実務においてどのように活用されることを想定しているのかを明確にし、ネイチャーポジティブの取組を次の段階へとつなげるための視点を提示します。

## 第6章 全体まとめ・使い方整理

### 1. 本章の目的

本章では、第1章から第5章までで整理してきた知見を踏まえ、本報告書が持つ位置づけと活用の方向性を明確にします。本報告書は、NPに関する企業の地方公共団体への資金拠出を一律に促進するための「解決策集」や「成功事例集」ではありません。企業・地方公共団体・中間支援組織・環境省といった関係主体が、それぞれの立場や制約条件を理解した上で、現実的な議論を進めるための共通基盤を提供することを目的としています。本章では、特に本報告書がどのように読まれ、どのように使われることを想定しているのかを整理します。

### 2. 読み手別の活用イメージ

#### (1) 環境省にとっての活用

環境省にとって本報告書は、制度設計、指針作成、施策・取組の実施にあたり、踏まえらるべき前提としての役割を持ちます。本調査結果で得られた知見「企業による地方公共団体への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た上で、必要な対応をとることが重要です。

特に、企業が地方公共団体への資金拠出を検討する際に直面している構造的課題や、中間支援組織が果たしている実務上の役割は、政策側が想定する理想像と現場の実態とのギャップを把握する上で重要な示唆を与えます。また、本報告書は、今後の施策検討において「どこまでを制度で担い、どこから中間支援組織や民間に委ねるのか」といった役割分担を考える際の基礎資料としても活用することが可能です。企業の資金拠出行動を前提とした現実的な政策議論を行うための参照点として位置づけられます。

#### (2) 地方公共団体にとっての活用

地方公共団体にとって本報告書は、企業連携を進める際に、企業がどのような判断基準で地方公共団体への資金拠出を検討しているのか、また、どのような意思決定プロセスがあるのかを理解する「理解補助資料」としての活用が想定されます。

特に、企業に対して地域の魅力を一方的に訴求するのではなく、企業の事業戦略やリスク・機会とどのように接続できるのかを考えるための視点を提供する点に、本報告書の価値があります。加えて、企業の地方公共団体への資金拠出を受け入れ

るためには、企業対応窓口の明確化、庁内外の調全体制の整理、さらに「方針・体制・成果整理（使途・進捗・評価の考え方）」を提示できる資料群の整備が実務上の論点となり得ることが、本報告書の整理から示唆されます。

今後、生物多様性地域戦略を見直し、企業と連携した NP 取組の方針及び具体的な取組内容を記載し、それに基づき、取組を実施していくことが期待されます。

### **(3) 中間支援組織にとっての活用**

中間支援組織にとっては、自らの役割や機能を整理し、企業や地方公共団体に対して説明する際の論拠として活用することが考えられます。本報告書で整理した成功要因や関与の在り方は、単なる経験則ではなく、複数のヒアリングを通じて確認された知見として位置づけられます。これにより、中間支援組織が担うべき役割の範囲や価値を、より客観的に示すための材料となります。さらに、資金拠出を具体化する局面では、地方公共団体・企業の双方に提供すべき成果物の型（テーマ整理、役割分担案、進行計画、合意形成の論点整理、成果の整理枠組み等）を提示し、実行段階の不確実性を低減することが、機能発揮の重要なポイントになり得ると考えられます。

## **3. 今後の展望**

本調査を通じて確認された、「企業の中には NP な取組に対して強い問題意識を持ち、試行錯誤しながら前進している事例が存在する一方で、多くの企業が評価指標の未確立や社内調整の難しさといった構造的課題に直面していること」、また、

「NP の取組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、社内説明が難しい傾向があること」という課題は、短期間で解消できるものではなく、継続的な取組が必要であると考えられます。

今後、環境省としては、本報告書で整理した知見を踏まえつつ、以下のような観点で取組を進めていくことが重要になると考えられます。

- 企業の意思決定プロセスを前提とした制度設計・手引の整理
- 中間支援組織の役割を想定した施策との接続
- 地方公共団体が企業の資金拠出を受け入れやすくなるための基盤整備の支援

本報告書は、こうした今後の検討に向けた出発点として位置づけられるものです。今後は、個別施策や具体的な手引への反映を通じて、現場で活用可能な形へと段階的に展開されていくことが期待されます。

## 謝辞

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）

## 補足：調査実施者について

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ました。また、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ました。

なお、これらの調査実施者及び関係者は、それぞれの観点から、企業による地域の自然資本への関与と取組を一般化する取組を実施しているため、今回調査について連携して取り組むこととなりました。

- ・地域ネイチャーポジティブ推進室：地方公共団体による「生物多様性地域戦略」に基づく企業との連携促進に必要な、提案力向上
- ・生物多様性主流化室：企業によるネイチャーポジティブ経営に向けた取組（活動の負荷低減、消費者ニーズの創出・充足、地域価値の向上への貢献等）への資金を振り向け促進
- ・国立公園課：国立公園における維持管理費用等の確保のための、利用者負担、企業からの資金拠出を含む多様な手法の組み合わせ
- ・国立公園オフィシャルパートナー株式会社ヤママップ：登山者データ×現場実装による「保全と利用の好循環」を創出に向けた、企業資金を自然価値へ継続的に変換する標準スキームと ROI 指標の確立。

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報告書  
(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

〒100-08975 東京都千代田区霞が関1-2-2 中央合同庁舎5号館26階

[https://www.env.go.jp/nature/biodiversity/local\\_gov.html](https://www.env.go.jp/nature/biodiversity/local_gov.html)

国立公園オフィシャルパートナー 株式会社ヤマップ

〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-23-20

<https://corporate.yamap.co.jp/>