

# 農外企業による援農ボランティアの 獲得の戦略に関する検討

—「あおもり農業・農村支援CSR活動」の事例に基づく考察—

2025年3月8日

大原大学院大学

会計研究科 M1

村田 拡之

(米国公認会計士)

# もくじ

1. はじめに……………	01	～	07
2. 目的……………	08	～	10
3. 方法……………	11	～	16
4. 結果と考察……………	17	～	23
5. おわりに……………	24	～	26
6. 引用文献……………	27	～	29

※ 本報告は、『地域志向学研究』（Vol.9）（岐阜大学  
地域協学センター発行）に掲載される研究論文に基づく。

# 1. はじめに

(背景と問題意識)

# 1-1. CGコードとサステナビリティ

東京証券取引所が公表するCGコードが2021年6月に改訂されたことは記憶に新しい。

用語	定義
コーポレートガバナンス	会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み
CGコード	実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたもの

CGコードでは次のように示されている。

サステナビリティ〔中略〕が重要な経営課題であるとの意識が高まっている〔中略〕中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要で〔中略〕、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる。

- ∴ 我が国でもサステナビリティを意識した経営が重要視されてきている。  
⇒ そのような経営は、社会・経済全体の利益だけでなく、自社利益にも好影響をもたらす。

# 1-2. サステナビリティとCSR

細田は、「『CSR』の先に、『サステナビリティ』はある」と説く。

用語	定義
CSR	企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方

細田は、「CSRの核心は『社会への対応力』で〔中略〕企業は、CSR（社会対応力）を通じて、現代社会の共通の価値観である『サステナビリティ』を希求し〔中略〕地球環境が保全され、健全な社会があればこそ、企業もまた持続的に成長でき」と述べ、サステナビリティの実現とひいては企業価値の向上につながるCSRの重要性について述べている。

このことから、次のことがいえるだろう。

サステナビリティが重要な経営課題とされている今日の企業活動において、それぞれの企業がCSR活動をとおして、**サステナビリティの実現**と**企業価値の向上**を目指すべきである。

では、サステナビリティとはどういうもので、我が国の課題は何であるのか？

# 1-3. 我が国のサステナビリティ課題と地域循環共生圏①

サステナビリティとは **持続可能性** のことであるが、我が国の持続可能性を考える上で、**地域社会の問題** が重要な論点の一つとして挙げられる。

2008年以降、我が国人口は減少の一途をたどっている。

日本学術会議は、以下のように警鐘を鳴らしている。

人口縮小社会における大きな課題は、生産年齢人口の減少にともなう労働力の減少に直面することで〔中略〕労働力不足は、経済の停滞及び社会保障の不安定化をもたらすという点で、社会経済に大きな影響を及ぼす

このような人口減少の問題は、都市部に先駆けて地方ではより深刻な状況となっている。

この状況を踏まえて、鶴殿は以下のように述べる。

日本の持続可能性を考えるうえで、**人口減少や少子高齢化に直面する地域経済を維持することが重要**であり、SDGsの取り組みが求められる

# 1-3. 我が国のサステナビリティ課題と地域循環共生圏②

同様に、中井も以下の見解を示す。

国全体で持続可能な社会を構築するためには、各々の地域が持続可能である必要がある

これは実際、鵜殿が説明するように、「国は大きな方向性を打ち出すことはできるが、実際にそれを実行し、新しい変化を生み出していくのは地域自身である」のであり、「日本の各地域が、それぞれの地域の経済循環を強く太くしようとする取り組みこそが、我が国の持続可能性を高めるために重要である」からだ。

∴ 地域社会を強化していかないと、我が国の持続可能性が危うい。

このように、地域社会へのある種の「強さ」を求める考え方の一つに「地域循環共生圏」というものがある。

用語	定義
地域循環共生圏	自分たちの足元にある地域資源を活用し、環境・経済・社会を良くしていくビジネスや事業といった形で社会の仕組みに組み込むとともに、例えば都市と農村のように地域の個性を活かして地域同士で支え合うネットワークを形成していくという、「 <b>自立・分散型社会</b> 」を示す考え方

# 1-3. 我が国のサステナビリティ課題と地域循環共生圏③ 06

## 地域循環共生圏の概念図





# 1-3. 我が国のサステナビリティ課題と地域循環共生圏④ <sup>07</sup>

地域循環共生圏という考え方のもとで我が国地域社会の自立・分散型化を進めていくことにより、地域自身が主体的に「地域の課題を解決するために地域の多様な資源を活用し、市民やNPO、企業、行政、金融機関など多様な関係者のパートナーシップにより、経済社会システム、ライフスタイル、技術といったあらゆる観点からイノベーションを創出し、社会変革をしていくことで実現する持続可能な循環共生型の社会」へと変容を遂げることができるのであろう。

政府が発表する「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」でも次のように示されている。

地域レベルの官と民とマルチステークホルダーの連携の枠組みの構築等を通じて、官民連携による地域課題の解決をより一層推進することが期待されている

∴ 地域社会自身による課題解決への活発な取り組みが期待される。

## 2. 目的

## 2-1. 本研究の目的と事例の選定理由

そこで本研究では、青森県が実施する「あおもり農業・農村支援CSR活動」（以下、「CSR支援事業」という。）の事例をとおして、そこで行われている取組みの現状と課題について調査を行い、農外企業のCSR活動による援農ボランティアの獲得の戦略について検討を行うこととした。

用語	定義
CSR 支援事業	農山漁村地域の労働力不足の解消や地域の活性化を図るため、社会貢献活動に関心の高い企業に対して、農山漁村地域の受入先を仲介する事業

### 事例の選定理由 1

この事業活動は、地域循環共生圏の構築のための重要な要素である自立・分散型の地域社会の確立に資するものであると評価できるから。

### 事例の選定理由 2

青森県ではこのような活動が全国に先駆けて行われ、それが長らく継続され、開始初期（平成21年）においても、農業・農村を支える多様な連携軸の構築に寄与している活動事例であるとして紹介されるなど、国からも評価されている先端事例であるから。

用語	定義
先端事例	理論の発展が初期段階にあるような領域で有用である事例。このような段階ではその領域での新理論の開発が重要な研究課題」になるとされている。

## 2-2. STP分析による事例の考察

用語	定義
STP分析	市場を細分化した上でターゲットとする市場を定め、他社との比較から自社が取るべき立ち位置を決定する手法

**Segmentation**

CSRの活動の市場



**Targeting**

社会貢献活動に関心の高い企業



**Positioning**

農業・農村などの第一次産業でのCSR活動の場

# 3. 方法

## 3-0. 方法の概要

方法は、2段階に分けて実施する。

### 方法の第1段階

公開情報である活動参加企業の「CSR活動の感想」を内容分析の手法で分析する。

用語	定義
内容分析	① <b>Berelsonの定義</b> ：コミュニケーションの明示的な内容を客観的、体系的、定量的に記述するための研究手法（筆者翻訳）
	② <b>上野の定義</b> ：調査で得られたデータ（記述的データ）をもとに記録単位で分析し、分類・命名することによってある事象を客観的に明らかにする手法

### 方法の第2段階

第1段階の結果と考察を踏まえ、県担当部門への聞き取り調査を実施し、マーケティングの手法を用いて、現状や課題の再確認および施策の検討を行う。

## 3-1. 方法の第1段階①

CSR活動の参加企業は「CSR活動実施結果」（報告書）を県に提出しており、この情報は青森県のWebサイト上で公開されている。この報告書上の「CSR活動の感想」を分析の対象とする。

### 【対象期間】

R2年度～R6年度

（R6年度は2024年9月時点公開）

### 【方法】

内容分析

### 【分析対象（延べ数）】

「CSR活動の感想」115件（673記録単位）

## 3-1. 方法の第1段階②

内容分析は、舟島の示す以下の手順に従い実施した。

- ① 分析対象とする記述に関し、記録単位を決定する
- ② 分析単位とする記述に関し、文脈単位を決定する
- ③ 分析対象とする記述を意味内容の類似性に従い分類し、その分類を忠実に反映したカテゴリネームをつける
- ④ カテゴリに分類された記録単位数を算出する
- ⑤ 結果の信頼性を確認する

具体的には、次のとおりである。

### 文脈単位の決定 (②)

「CSR活動の感想」ごと（計115文脈単位）とし、文脈単位一覧表を作成。

### 記録単位の決定 (①)

文脈単位一覧表の各文脈から、原則文章ごと（一文章中に複数の記録単位が含まれている場合にはこれを分割したフレーズごと）（計673記録単位）とし、記録単位一覧表を作成。

### カテゴリの分類 (③) と集計 (④)

記録単位一覧表を熟読し、意味内容の類似性に従い分類し、その分類を忠実に反映した名称のカテゴリ名を割り当て、それを集計し、カテゴリ一覧表を作成。

### 信頼性の確認 (⑤)

信頼性の担保にあたり、信頼性を担保する類型の一つである安定性の確保の手続を実施（カテゴリ名の割り当ての作業を、初回実施の一週間後に再度実施し、二回目においても初回と同じ結果が得られたことを確認）。



## 3-2. 方法の第2段階①

第1段階（内容分析）で認識した現状や課題等の論点を踏まえて、県担当部門への聞き取り調査を実施。

### 【対象】

青森県 農林水産部 構造政策課 農村活性化グループ

### 【実施日】

2024年10月9日（Zoomにて実施）

### 【方法】

インタビューガイド（事前送付）に基づく半構造化インタビュー

### 主な質問項目

「取組み開始の経緯」、「参加企業への提供価値や参加企業が費やすもの」、「既存参加企業の継続参加の獲得」、「新規参加企業の獲得」、「受入農家の獲得・維持」など

## 3-2. 方法の第2段階②

インタビュー結果（および第1段階の結果・考察含む）より、以下のマーケティング手法を用いた総括的考察を実施。

用語	定義
マーケティング・ミックス	顧客との関係の創造と維持にあたって、企業が用いる手法や活動の総称、もしくは集合。一般的に、製品、価格、流通、プロモーションの4つのカテゴリーに分けてとらえる
AMTULモデル	消費者の購買決定プロセスを説明するモデルの1つであり、認知（Aware）、記憶（Memory）、試用（Trial）、本格的な使用（Usage）、ブランド固定（Loyalty）をまとめたもの
As-Is/To-be分析	組織やプロジェクトの現状（As is）と望ましい将来の状態（To be）を比較分析する手法
コミュニケーション戦略	製品やサービスの情報を、ターゲット顧客に効率的かつ効果的に伝えるための戦略

# 4. 結果と考察

# 4-1. 第1段階の結果と考察

内容分析の結果と考察は以下のカテゴリー一覧表のとおり。

No.	カテゴリー名	記録単位数
01	実施した作業の概要・詳細	179 (26.6%)
02	農業・農村への理解	91 (13.5%)
03	参加による達成感・充実感	85 (12.6%)
04	参加・受入農家への感謝	76 (11.3%)
05	作業手順等の適切な指導	62 (9.2%)
06	作業の大変さ	58 (8.6%)
07	継続参加への思い	41 (6.1%)
08	継続参加であること	26 (3.9%)
09	作業の慣れ・上達	19 (2.8%)
10	受入先農家に関する説明	11 (1.6%)
11	作業環境・受入体制への称賛	11 (1.6%)
12	本業への好影響の期待・可能性	9 (1.3%)
13	その他	5 (0.7%)
合計		673 (100.0%)

## 【結果・考察1】

考察の除外項目と予想される課題

## 【結果・考察2】

副次的に獲得したと思われるもの

## 4-2. 第2段階の結果①

聞き取り結果1（本事業の実施元に関する論点）結果は次のとおり。

- ◎ 構造政策課は農林水産部の中にあり、農業構造の改善のための政策をしている部署であり、4つのグループで構成されている。
- ◎ 構造政策課には約30名在籍している。
- ◎ 農村活性化グループは構造政策課の中にあり、農業RMOや農作の推進、農業用機械導入のための補助事業の手続、CSR活動等、農業・農村の活性化に広く関わることを担当している。
- ◎ 農村活性化グループには、5名在籍している。
- ◎ CSR支援事業は、青森の農業・農村の課題に対応するため平成21年に開始した。
- ◎ CSR支援事業は、他の団体が実施していた企業・農村の連携により活性化を目指している活動事例を参考に考案されたものである。
- CSR支援事業を、都道府県レベルで全面に押し出した活動をしている事例は多くない。
- ◎ 活動の地域は6つに区分されている。
- ◎ 参加企業と受入農家のマッチングにおいては、両者の希望に沿えるかたちにできるよう最大限配慮している。
- ◎ Webサイトの閲覧のしやすさ等について課題を感じている部分もある。
- ◎ 受入農家の拡大を目指すためにも、CSR支援事業の認知度を向上させたい思いもある。
- ◎ 活動実施後、参加企業から直接口頭で感想や次回参加の希望等を聞く機会がある。
- ◎ 活動実施後、受入農家から直接口頭で感想等を聞く機会は少ない。
- ◎ CSR支援事業の開始当初は、活動の認知度の向上と定着化のため、積極的に参加企業を募っていた。
- 組織上・活動上の制約もあり、現時点では県内の市町村等とは特段連携はしていない。
- 県庁内の他の部や課とのコミュニケーションを取っており、協力・連携は取りやすい状況にある。

## 4-2. 第2段階の結果②

聞き取り結果2（参加企業に関する論点）結果は次のとおり。

- ◎ 新規の参加企業の獲得においては、企業が自主的に申し込んでくるケースが多い。
- ◎ 青森県が間に入って仲介するので、参加企業は安心感を得られている。
- 企業はCSR活動の場・機会を求めている。
- ◎ 参加企業は、農業・農村への理解を得ている。
- ◎ 参加企業は、充実感・達成感を得ている。
- ◎ 建設関連の参加企業においては、公共事業の入札に際して評価される社会貢献活動のポイントを得ている。
- ◎ 建設関連の参加企業においては、社会貢献活動のポイントの獲得が大きな参加動機になっている可能性がある。
- ◎ 社会貢献活動のポイントの獲得要件は、1回につき5人以上で活動を行うことであり、このポイントは2年間有効となる。
- ◎ 社会貢献活動のポイントは、活動した地域のみで有効となる。
- ◎ 県全体・各地の公共事業への入札をする企業は、各地域満遍なく活動を実施している。
- 参加企業によっては、県内外や複数事業所からの混合チームで参加してくるケースもあるため、この活動が社内交流の機会となっている可能性がある。
- 県外から参加する企業では、宿泊費などをかけて来ているケースもある。
- 県が企業の要望に沿って受入農家を選定するため、企業にとっては企業自身で独自に社会貢献の場所を探すよりも活動のしやすさがある。
- ◎ 公共事業の入札等に関係ない参加企業においては、活動すること自体が主目的となっている。
- ◎ 新規参加企業のCSR支援事業の情報源は、主に県のWebサイトである。
- 出前トークが新規参加企業のCSR支援事業の情報源となる機会は少ない。
- 企業間の口コミにより、新規参加企業のCSR支援事業の情報源となっている可能性はある。
- 現状、参加企業から別の企業への口コミ等の願いはしていない。
- ◎ 活動実施後の参加企業の評判・満足度は高い。
- 過去の参加企業に対して、特段県の方からは次回参加の呼びかけ等を行っていない。
- ◎ 継続意思のある参加企業でも、都合により継続参加できないケースもある。
- 新規の企業からの電話での問合せがある場合、ほとんどの企業において実際の活動につながる。

## 4-2. 第2段階の結果③

聞き取り結果3（受入農家に関する論点）結果は次のとおり。

- ◎ 受入農家が自主的に新規で申し込んでくるケースは少ない。
- ◎ 新規の受入農家の獲得のため、県民局のような出先機関から声をかけて参加してもらうこともある。
- ◎ CSR支援事業の認知度に課題を感じている。
- ◎ 農業も行っているNPO法人等の団体が受入農家として登録するケースもある。
- ◎ 受入農家は一定の地域に偏在しているため、各地域満遍なくしてほしい。
- ◎ 青森県が間に入って仲介するので、受入農家も安心感を得られている。
- ◎ 活動実施後の受入農家の評判・満足度は高い。
- ◎ 受入農家は、主に労働力を期待して受け入れを行っている。
- ◎ 観光農園や民泊等を行っている受入農家では、農業体験の機会の提供や交流を求めて受け入れを行っている可能性もある。
- 受入農家が増えてこない要因として、CSR支援事業の認知度によるところが大きい。
- ◎ 受入農家によっては、他者（特に市外や県外の業者）の受け入れを敬遠するところもある。
- ◎ 受入農家が受け入れの継続をしない理由として、高齢化による廃業等の理由が挙げられる。
- 事業を継続する受入農家にとっては受け入れの継続にメリットがあるはずである。

## 4-3. 総括的考察①

マーケティング・ミックスによる考察。





## 4-3. 総括的考察②

AMTULモデルに基づく考察。

【制約1】県の取組みなので資源（人員・予算）がかぎられる。  
【制約2】営利企業のように大きな動きはできない。

段階	顧客(企業)の状態	目標	コミュニケーション戦略	実施状況	期待される効果
<b>Awareness</b> (認知)	CSR支援事業の内容を知らない。	顧客(企業)にCSR支援事業の内容を知ってもらうこと。	A1 出前トークによる説明	To-Be	出前トークの聴衆に対して説明を行うことは、CSR支援事業の認知度向上に寄与し得る。
			A2 口コミ紹介の依頼	To-Be	過去の参加企業に口コミ紹介を依頼することは、CSR支援事業の認知度向上に寄与し得る。
<b>Memory</b> (記憶)	CSR支援事業に興味がなく、記憶に残らない。	顧客(企業)にCSR支援事業の内容に興味を持ってもらい、それを記憶にとどめてもらうこと。	M1 Webサイトでの情報公開	As-Is	Webサイト上での情報開示は、アクセス者にCSR支援事業への興味を持ってもらい、記憶に残してもらうことに寄与している。
<b>Trial</b> (試用)	CSR支援事業への参加のイメージがつかず、参加を躊躇っている。	顧客(企業)への他社活動実績の共有化による理解の促進や疑似体験の機会を持ってもらうこと。	T1 Webサイトでの情報公開	As-Is	Webサイトでの情報開示は、アクセス者へのCSR支援事業に対する理解の促進や、疑似体験に機会の提供に寄与している。
<b>Usage</b> (本格的使用)	CSR支援事業について問合せをし、参加するか検討中である。	顧客(企業)に初回参加をしてもらうこと。	U1 問合せに対する適切な対応	As-Is	問合せ者からの質疑の応答や参加によるメリット等の説明により、参加の意思決定を促すことに寄与している。
<b>Loyalty</b> (ブランド固定)	CSR支援事業に参加したが、継続する意思がない、または継続するかどうか検討中である。	顧客(企業)に継続参加をしてもらうこと。	L1 各主体からの気づき事項の吸い上げによる改善と展開	To-Be	改善活動や成功事案を展開していくことは、継続参加の意欲向上に寄与し得る。
			L2 継続参加意思の確認	To-Be	参加直後や、期首・期中・期末等に次回参加の確認を行うことは、継続参加の定着化に寄与し得る。

# 5. おわりに

(結論と今後の課題)

## 5-0. 結論と今後の課題①

本研究の結論は次のとおり。

企業は「CSR活動の場の享受」を求めて参加しているわけであるが、その参加により「農業・農村への理解」や「参加による達成感・充実感」、「本業への好影響の期待・可能性」といったある種の副産物を副次的に手に入れていることが理解できた。

このような副産物は、参加者の満足度（効用）を引き上げるのに寄与することが予想され、継続参加への思いや行動につながるのだろうと評価した。

なお、建設関連の参加企業で公共事業への入札を行う企業においては「社会貢献のポイント」の獲得も参加の大きな動機となっていることが理解できた（この「社会貢献のポイント」は公共事業への入札を行う際に必要となるものである）。

CSR支援事業の実施部門においても、参加企業が得られるメリット（一部潜在していた副産物も含めて）については認識されているとともに、CSR支援事業の維持・継続のための施策が取られていることが理解できた。

しかし、より強固な自立・分散型の地域社会の構築を目指し、CSR支援事業の発展・拡大を目指すのであれば、AMTULモデルにより示したように各段階において、より適切かつ効果的なコミュニケーション戦略の策定・実施が今以上に期待されるのだろう。

特に、新規参加の最初の入口となるAwareness（認知）の段階や、継続参加に影響を及ぼすLoyalty（ブランド固定）の段階においては、その重要性が増すものと考えられる。

## 5-0. 結論と今後の課題②

今後の課題は次のとおり。

受入農家の確保に関する論点が挙げられる。

受入農家は、参加企業のCSR活動の実施先を提供する主体であるため、CSR支援事業を継続していくことの重要な要素となるが、現状この受入農家を集めることに苦勞をしていることが県担当部門へのインタビュー結果からわかった。

受入農家が増えてこない理由は3つある。

第1に、この事業の認知度が十分でないことである。

第2に、受入農家が他者（特に市外や県外の業者）の受け入れを敬遠する場合があることである。

第3に、受入農家の高齢化による廃業等で受け入れを継続できないことである。

受入農家の確保が難しくなると、この事業の維持や継続、今後の展開等への対応が困難になる。

このような事態を避けるためにも、受入農家の確保を図ることが必要になるため、どのようにしてこれを達成できるのかということを検討することが今後の課題である。

# 6. 引用文献

## 6-0. 引用文献①

- 1) 東京証券取引所 (2021). コーポレートガバナンス・コード：会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために.
- 2) 細田悦弘 (2021). SDGs時代におけるブランディング/企業価値向上：時代に選ばれ、次代にも輝き続ける会社であるために. JMAマネジメント. 9(1), 8-11.
- 3) 鵜殿裕 (2021). 渋沢栄一翁の教え：SDGsと地域経済循環. NEWS SOKEN. 20, 4-7.
- 4) 中井徳太郎 (2021). 地域循環共生圏の概要と政策意図. ランドスケープ研究. 85(2), 96-99.
- 5) 経済産業省 (2022). 価値創造経営、開示・対話、企業会計、CSR（企業の社会的責任）について. <https://www.meti.go.jp/> (2024年9月取得).
- 6) 厚生労働省 (2015). 厚生労働白書（平成27年版）.
- 7) 日本学術会議 (2020). 「人口縮小社会」という未来：持続可能な幸福社会をつくる.
- 8) 国土交通省 (2015). 国土交通白書（平成26年版）.
- 9) 環境省 (2021). 地域循環共生圏創造の手引き.
- 10) 環境省 (2019). 環境白書・循環型社会白書・生物多様性白書（令和年版）.
- 11) 持続可能な開発目標（SDGs）推進本部 (2023). 持続可能な開発目標（SDGs）実施指針改定版.
- 12) 青森県. <https://www.pref.aomori.lg.jp/> (2024年8月取得).
- 13) 田村正紀 (2006). リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術. 白桃書房.
- 14) 農林水産省 (2010). 「農」を支える多様な連携軸.
- 15) 青森県 (2024). 青森県社会経済白書：所得向上と経済成長の実現に向けて（2023年版）.

## 6-0. 引用文献②

- 16) 土屋雅子 (2016). テーマティック・アナリシス法：インタビューデータ分析のためのコーディングの基礎. ナカニシヤ出版.
- 17) 上野栄一 (2008). 内容分析とは何か：内容分析の歴史と方法について. 福井大学医学部研究雑誌. 9(1-2), 1-181.
- 18) Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research. New York:Free Press.
- 19) 舟島なをみ (2007). 質的研究への挑戦 (第2版). 医学書院.
- 20) Krippendor, K. (2004). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology (2nd edition). London: Sage Publications.
- 21) 有馬明恵 (2021). 内容分析の方法 (第2版). ナカニシヤ出版.
- 22) 三菱UFリサーチ&コンサルティング. <https://www.murc.jp/> (2024年9月取得).
- 23) 石井淳蔵, 栗木契, 嶋口充輝, 余田拓郎 (2013). ゼミナール マーケティング入門 (第2版). 日本経済新聞出版社.
- 24) グロービス経営大学院.<https://mba.globis.ac.jp/> (2024年10月取得).
- 25) 村田拓之 (2023). 援農ボランティアと関係人口の関係性についての一考察. 地域経営学研究. 4(2), 3-25.
- 26) Forbes Japan (2004). As is/To beとは？分析の完全ガイド：定義、プロセス、そしてビジネスへの応用まで. <https://forbesjapan.com/> (2024年10月取得).
- 27) 佐藤幹 (2016). 広島県庁の組織パフォーマンス向上に関する研究：幹部職員等のインタビュー調査結果に基づいて. 福山平成大学経営学部紀要. 15, 165-175.
- 28) 青森県 (2003). 「出前トーク」事業実施要領.