

J-Win 第 14 期 HPN E3 分科会報告書

分科会テーマ

地方のみらいを 『J-Wiin!』 で Think & Action!

2025 年 3 月

E3 分科会

【分科会メンバー】

矢崎・三橋・吉岡・渡邊・福田・原村・久保・廣瀬・
笠井・高橋・佐川・佐藤・加藤・石塚・宮川・山口

はじめに	3
I. E3 の活動方針	3
1. E3 の理念	3
2. テーマ選択の背景と実現したい未来	3
II. 現状認識と課題	5
1. 日本の課題	5
2. 地域の課題	5
(1) 地方の衰退・過疎化	5
(2) 伝統文化の衰退	6
(3) 人材不足の深刻化	6
(4) 外部アクセスによるヒアリング	6
III. 既存制度の特長と問題	7
1. 既存制度の特長	7
(1) 地域活性化起業人制度	7
(2) 企業版ふるさと納税（人材派遣型）	7
(3) 地域おこし協力隊	8
2. 既存制度の問題	8
(1) 主役であるべき地方が置き去りである	8
(2) 企業メリットに欠ける制度設計	8
(3) 企業で働く従業員のニーズ	9
IV. 新しい仕組みの提案	12
1. 『J-Wiin!』の特長	12
2. 『J-Wiin!』のスキーム	12
(1) プロジェクトの立ち上げ	13
(2) コラボレーションの構築と自治体へのアプローチ	13
(3) プロジェクトの実行	13
V. 『J-Wiin!』のコラボレーションプロジェクト実現イメージ	14
1. 防災	15
2. 農業	16
3. 文化	17
4. 実現のためのハードルと解決方向性	18
5. 『J-Wiin!』における収益性	19
VI. 『J-Wiin!』実現によるメリット	20
1. 地方におけるメリット	20
2. 参画企業におけるメリット	20
3. 参加する従業員におけるメリット	20
4. プログラム『J-Wiin!』で実現する未来	21
おわりに	22
出典	22

はじめに

本報告書では 2024 年度第 14 期 J-Win ハイポテンシャルネットワーク E3(経済 3)分科会活動でテーマとして掲げた地方経済活性化の為の提言についてまとめた。活動の初めに、各人が興味のある分野について議論し、チームの方向性を定めるための理念を「私たちは『日本が好き』、日本の魅力にもっと出会い、守りたい、広めたい」という言葉に設定した。

日本の地方経済は人口減少や少子高齢化の影響で衰退を続けている。国や自治体だけでなく、企業も地方創生関連の施策等を通じて地方経済活性化に取り組んでいるが、人材不足という課題まで同じである。この状況を変えるため、現行には無い官民連携の施策を考えていくことを提言とする。

I. E3 の活動方針

1. E3 の理念

私たちは『日本が好き』！日本の魅力にもっと出会い、守りたい、広めたい！

経済という難しい分野で提言の検討を進めるにあたり、初めは『少子高齢化』『円安』『技術の流出』等、日本が置かれている問題に注目していたが、長期間活動する上では、全員が“自分事”として前向きに取り組める提言にしたいと考えるに至った。議論の結果、E3 メンバーの興味・関心は大きく以下の 3 つに分類された。

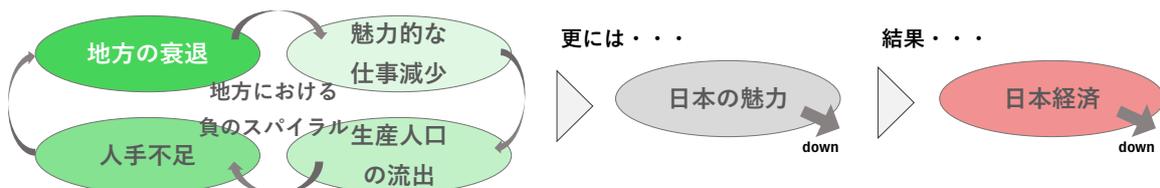
- ・日本の強みを知り、活かす
- ・地方創生（地域社会の活性化）
- ・中小企業を活かす（ジャパンプランドの魅力）

これらを踏まえ、日本には漫画/アニメ、世界遺産など、たくさん優れたものがあり、海外の人も観光に訪れている。我々 E3 メンバー自身が日本の良さを知りたい！興味があるとの総論に至ったため、この理念を掲げることにした。

2. テーマ選択の背景と実現したい未来

メンバーの属性は様々だ。現業で“まちづくり”に関わっているメンバーもいれば、出身地や家族構成も異なる。真に“自分事”として取り組めることを探るのは簡単ではなかったが、議論を重ねる中で、地方の魅力は皆が共通に認識していた。例えば旅行や帰省で地方に足を運ぶことはよくあるし、遠方においても、昨今ではふるさと納税やお取り寄せブームなどで地方の存在は身近である。都市圏に在住しながら、地方の魅力は自身の人生の豊かさに結び付いている。また、インバウンドで多くの観光客が日本を訪れるが、三大都市圏にある世界遺産は多くない。世界有数のメディアであるニューヨーク・タイムズが発表した「2023 年に行くべき 52 カ所」に岩手県盛岡市が選ばれるなど、地方の活性化は、日本の魅力を担っていると言っても過言ではない。自分達が暮らす日本をより魅力的な場所にするためにも、“自分事”として取り組めると考えた。

図表 1: 地方における負のスパイラルと日本の魅力に与えるイメージ



出典: E3 作成

課題の抽出、具体的な提案内容の検討にあたっては、東京ビッグサイトで開催されたツーリズム EXPO(2024年9月28日~29日)へ参加し、ブース出展されている企業、地方自治体の方の話も聞き、提案内容を検討した。その中で、地方の人口減少が大きな課題であり、それが原因で地方における負のスパイラルが発生していることに気が付いた。

異業種、かつ一定規模の16企業・16名が一つのチームとして活動をしており、それぞれが持つアセットを持ち寄り掛け合わせることで、新たな取り組みができるのではないかと考え、「地方の未来を J-Wiin!で Think&Action!」というテーマを設定した。

今回の提案にて、日本各地に住む人が潤いある豊かな生活ができる「まち」の維持、その土地へ関心をもって訪れるまた働く人材「ひと」、多様な「しごと」の確保できる未来を実現したい。

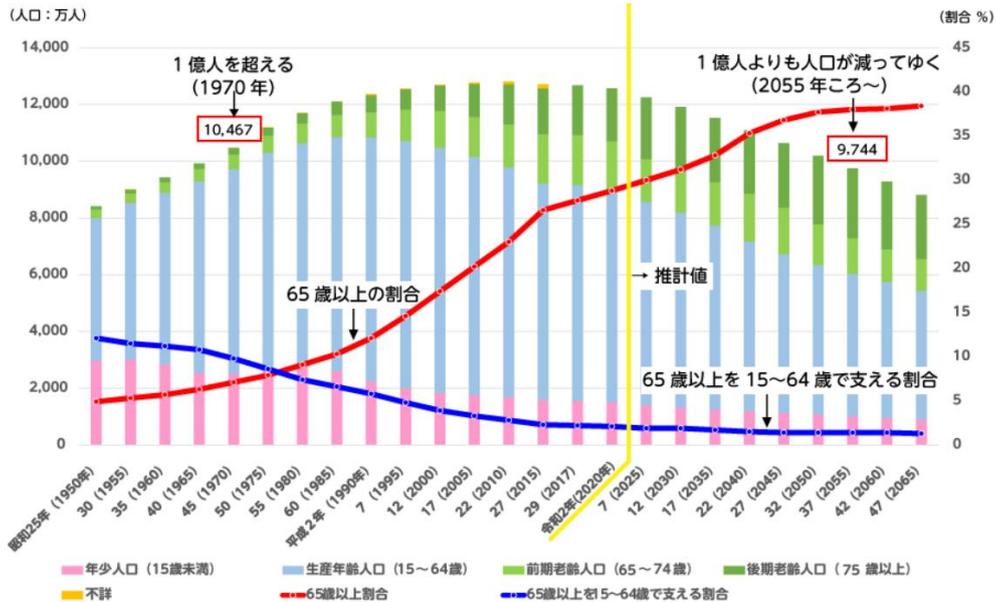
II. 現状認識と課題

具体的な提案の検討および策定に先立ち、日本・地域が直面している課題を、外部アクセスによるヒアリング結果と合わせて整理した。

1. 日本の課題

日本における少子高齢化の進行は続いており、2040年には65歳以上の高齢者が全人口の約35%を占めると予想されている*1。また、2050年の人口が2020年と比較して減少する市区町村は、全体の95.5%に達すると推計されている*2。グローバルに見ても、日本は先進国の中で特に速いスピードで高齢化率が上昇している。

図表 2: 日本における人口と高齢化の推移



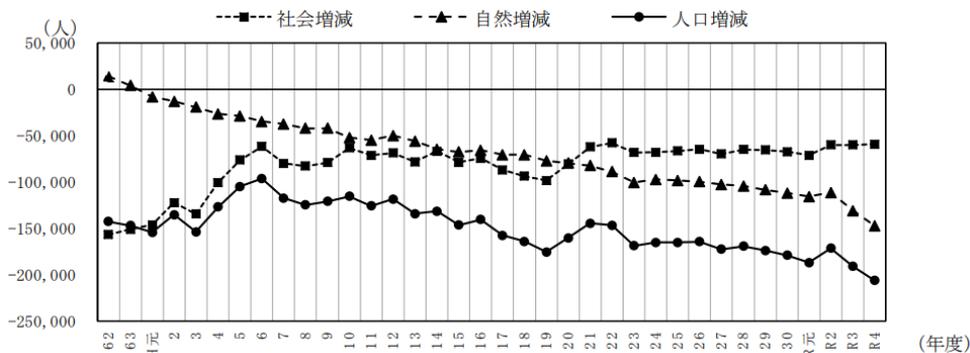
出典: JICE Web サイト「人口減少していく日本」

2. 地域の課題

(1) 地方の衰退・過疎化

日本における過疎地域に該当する市町村は、全市町村数の51.5%を占め、面積では国土の63.2%にあたる*3。図表3に示されている通り、平成元年度以降、過疎地域の人口減少は社会減と自然減の両方が要因となっており、総人口に対する過疎地域の人口の割合は年々減少している。地方の社会減の具体的な要因として、男性に比べて女性の20代前半の人口流出が顕著であることが挙げられる*4。

図表 3: 過疎地域の人口増減の推移



出典: 総務省 地域力創造グループ過疎対策室 令和4年度版 過疎対策の現況.pdf P.2 図表3より引用

(2) 伝統文化の衰退

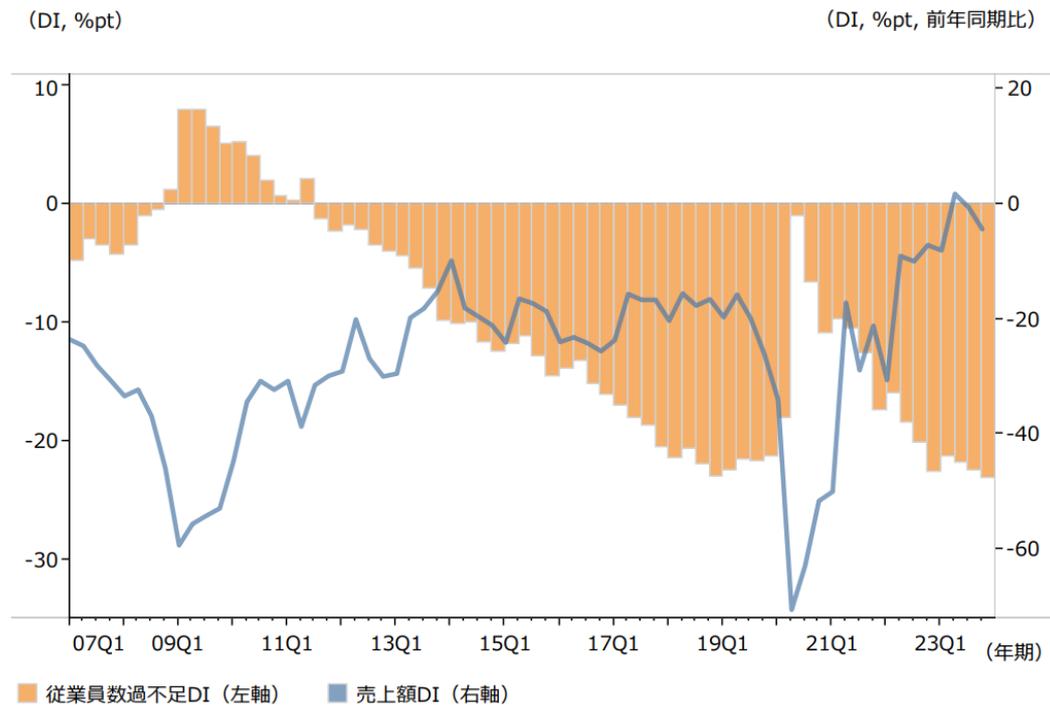
日本の魅力を支える多彩な伝統文化も、人口減少の影響で衰退傾向にある。2050年代には職人などの担い手が現在より40%減少し、さらに伝統工芸品の生産額は1980年代と比べて80%以上減少すると言われている*5。

(3) 人材不足の深刻化

中小企業は国内に336万4,891社存在し*6、これは日本の全企業の99.7%を占める。また、中小企業の99%が地方に拠点を構える*7。需要の回復により、中小企業の売上は新型コロナウイルス感染症による落ち込みから回復しているが、図表4にあるように、従業員過不足DI(※)は一貫してマイナス傾向を示しており人手不足の深刻さが増している。

※従業員過不足DI(Diffusion Index)とは、現在の従業員数が「不足」と感じる企業の割合から「過剰」と感じる企業の割合を差し引いた指標。

図表4: 中小企業の従業員数過不足DIと売上額DIの推移



出典: 中小企業庁 編 2024年版 中小企業白書 小規模企業白書 下.pdf P.I-79 第1-3-9図より引用

(4) 外部アクセスによるヒアリング

a. A県B市役所

○リンゴの農家の後継者不足と労働力確保

- ・ 短期アルバイト導入や、公務員の副業制度を整備
- ・ 新規就農者への支援と移住者への農地紹介も実施中
- ・ 一時的な人手不足を解消するため、短期派遣の仕組みを模索しておりリピーター労働者が求められる。

○地域伝統の祭りの後継者問題

- ・ 町内会を単位にした運営が困難に。行政が支援を継続。
- ・ 地域文化を魅力的に伝え、後継者を育てる仕組み作りを検討

b. B県庁(民間企業からの出向者)

○プロモーションや予算確保のハードルの高さ

- ・ 行政ということもあり、SNS発信等のリアルタイム性・意思決定の自由度・予算のフレキシビリティがない。
- ・ 予算確保に際して県庁内の各種調整および議会の承認を経るプロセスが必要になるため時間を要する。また、移住・就職・第二の人生などテーマや目

的によってホームページが分かれており、利用者が自分で調べなければならないハードルがある。

上述の通り、日本全体では少子高齢化が、地域レベルでは地方の衰退・過疎化および伝統文化の衰退・人口流出による人材不足の悪化が深刻な課題であることを確認した。また、外部アクセス先へのインタビューを通して、地方（地方自治体、地方企業、地元住民）が様々な課題を抱えていることが分かった。中でも、「人材不足、ノウハウ不足」が重要な課題であると考え提言へのアプローチとして「関係人口（※）*8」、すなわち地域と多様に関わる人々、を増やすことを主軸とし、提言を検討した。

※「関係人口」とは、移住した「定住人口」でもなく、観光に来た「交流人口」でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉。

Ⅲ. 既存制度の特長と問題

1. 既存制度の特長

地方の関係人口を増やすための既存の施策としては、政府が様々な制度を展開している。上記以外にも複数の制度があるが、E3 では3つの制度に着目した。

図表 5: 地域経済活性化の為の既存施策

	地域活性化起業人制度	企業版ふるさと納税 (人材派遣型)	地域おこし協力隊
概要	都市圏企業から地方自治体へ人材派遣し協働して地域課題の解決を図る	企業人材を地方公共団体へ派遣する。税率軽減が伴う。	都市～地方へ移住し、地域活性化を支援する
規模	2名以内	—	—
課題	地方側が提示する課題に対して人材を派遣		
契約	企業—自治体(派遣型)or 個人—自治体(副業型)の2ケース	企業—自治体(派遣型)	個人—自治体
勤務	地方勤務必須		

出典: 総務省 地域活性化起業人制度ホームページ、地域おこし協力隊ホームページより E3 作成

(1) 地域活性化起業人制度

都市圏企業から地方自治体へ人材を派遣し、協働して地域課題の解決を図る取り組みを行う。期間は6カ月から3年、契約形態は2パターンあり、企業と自治体間の派遣型の場合、派遣規模は2名となる。個人と自治体間の副業型の契約もある。参加者は、受け入れ自治体区域内での勤務日数が月の半分以上などの条件がある。

(2) 企業版ふるさと納税（人材派遣型）

企業の人材を地方公共団体へ派遣する。税率軽減等のメリットがあるが、当制度も地方での勤務が必須となる。民⇒官に移る形で業務を請け負う。自治体の正職員として採用される。自社は一時的に退職扱いとし、自治体に派遣。そのため給与は自治体にて支払われる。

実際に同制度を活用している生命保険会社 C 社への外部アクセスを行い、a,b.の特徴

をヒアリングした。

a. 企業にとってのメリット

人材力の強化がメリット。各都道府県の支社に属する社員は、他の地域や仕事に携わる機会がなく視野が狭くなりがちである。自治体への派遣を通じて支社では得ることができない経験を積むことができる。

b. 派遣している人材層

ボリュームゾーンは 30-40 代の中堅層。C 社の従業員ボリュームゾーンも 30-40 代が多い。

(3) 地域おこし協力隊

都市から地方へ実際に住民票を移して移住した上で、地域活性化を支援する制度であり、現地に住んで取り組みを行いながら、その地域への定住・定着を図る制度となる。

以上、(1)～(3)の制度に共通する特徴として、取り組む課題は地方側が提示する課題に対して、人材を派遣する仕組みになっており、地方自治体にとってはメリットのある施策となる。一方で、地方での勤務が必須であることなどから、企業・従業員として参加のハードルが高い。

2. 既存制度の問題

(1) 主役であるべき地方が置き去りである

既存制度は国策であり、一部の地域はそれに参画することで助成金が得られるなどのメリットもあり参画していると考えるが、本来は各自治体が、主体的に課題を模索し、地域に合った方法を模索することが求められる。現状は内閣府が主導で方針を策定し、国家戦略特区制度^{*9}において地方自治体との話し合いを進めているが、地方固有のニーズや課題が十分に考慮されておらず、提案・議論の内容について民間事業者や地方自治体と官邸の間で軋轢が発生するなど、画一的な支援策が地方の実情に合わない政策であることが想像できる。

図表 6: 地方創生に関する取り組みの運営主体に関わる記載^{*10}

地方創生に関する取り組み
人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生できるよう、まち・ひと・しごと創生本部を設置しました。
現在、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局と内閣府地方創生推進事務局とが両輪となって、地方創生の推進に向けた施策に取り組んでいます。

出典: 内閣官房 地方創生に関する取り組みホームページより引用

(2) 企業メリットに欠ける制度設計

現在活用されている施策のうち、企業の参画を可とする施策が「地域活性化起業人制度」である。「地域活性化起業人制度」の紹介では、参画企業のメリットを以下3点明記している^{*11}。

- ・ 企業の新しい形の社会貢献
- ・ 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

上記は制度が自治体目線で設計されており、企業にとって重要な視点ではあるものの、事業化や利益に直接繋がらないため、短期的な経済的メリットが感じられにくい。また、社会貢献や人材育成は重要であるものの、それが具体的にどのように企業の成長や利益に結

びつつかが不透明であるため、投資対効果が見えにくい。よって、積極的に参加するほどのメリットを感じさせる制度となっていないことが問題である。

図表 7: 地域活性化起業人制度の紹介

まきょうしん
地域活性化起業人制度とは

三大都市圏^(※1)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です。

【地域活性化起業人（企業派遣型）の要件】

- 企業と地方自治体が協定を締結
- 受入自治体区域内での勤務日数が月の半分以上

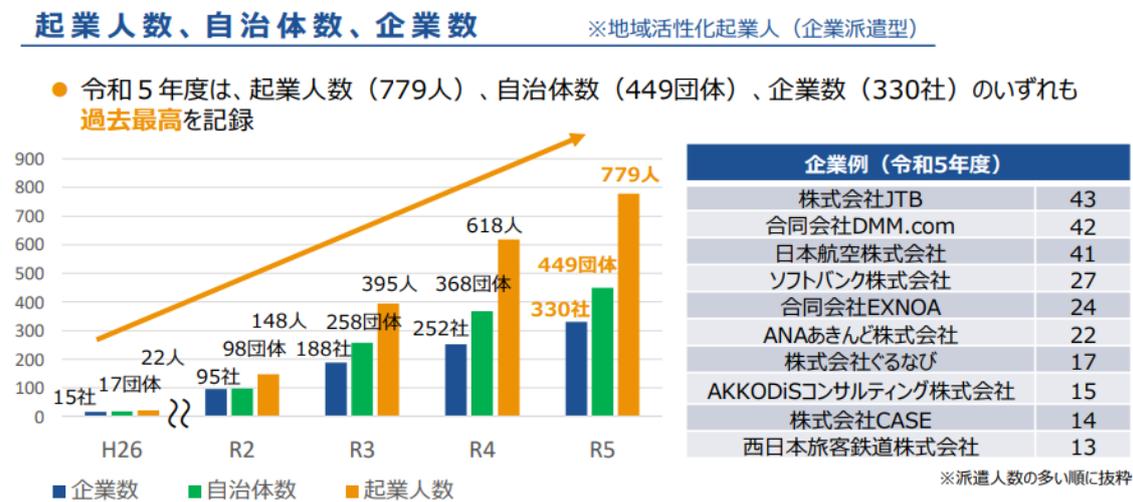
【国による支援】

- 地方自治体が負担する派遣期間中の社員の給与等に係る経費^(※2)
上限額 年間560万円/人等

※1 三大都市圏：埼玉圏、千葉圏、東京都、神奈川圏、岐阜圏、愛知圏、三重圏、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県
※2 派遣期間中の社員の給与等に係る経費については、企業と自治体の協定により決定することとなります。

出典:総務省 地域活性化起業人制度紹介パンフレットより引用

図表 8: 地域活性化起業人制度利用企業・自治体数の推移



出典:総務省地域力創造グループ地域自立応援課 資料より引用

地域活性化企業人制度は施策の開始（2014年）から約10年が経過し、参画企業数は330社となっている（図表8）^{*11}。

これは、資本金1億円以上の企業約3万社に対して、1%にすぎない。国がどれほどの参画企業数を想定していたか定かではないが、企業が積極的に参画している施策であるとは考えにくい。これは、企業にとって参画するメリットが乏しいことが要因と考えられる。本来企業の役割は利益を上げることであり、前述したメリットは、あくまで企業価値を向上させる手段の1つでしかなく、貴重な労働力を提供する価値を見出せないのである。多くの企業はわざわざこの施策を使用するより、効果的な手段を複数持ち合わせている。つまり、地方創生に関する施策に企業が参画するためには、企業が利益を上げることにつながる魅力的な施策が求められている。

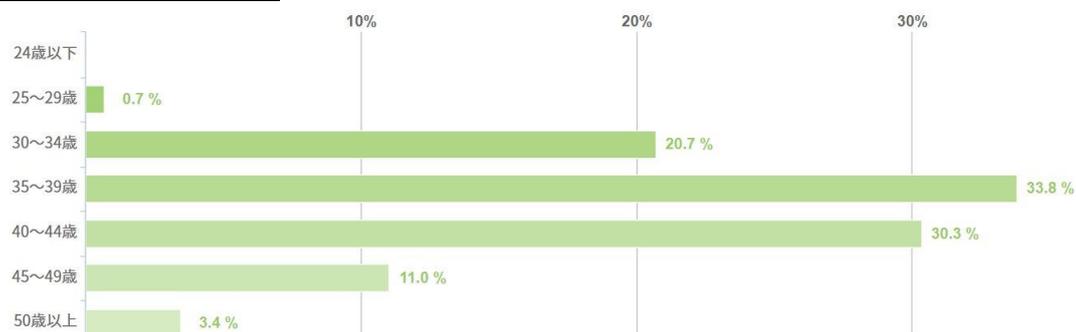
（3）企業で働く従業員のニーズ

今回提言を検討するにあたり、実際に企業で働く従業員の地方創生施策への利用意向を調査するため、HPN(ハイポテンシャルネットワーク)メンバーへアンケートを行った。

- ・対象：J-Win 活動を行う第14期HPN(ハイポテンシャルネットワーク)のメンバー
- ・有効回答数 N=146

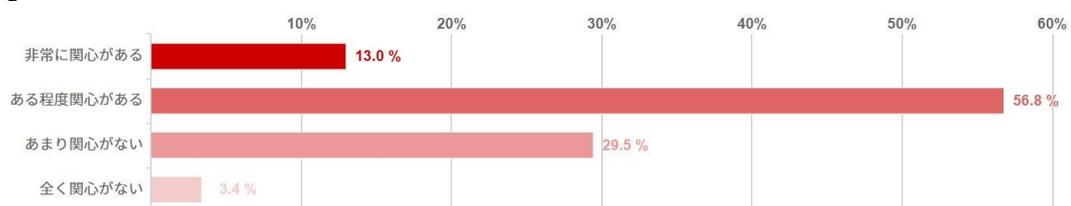
<アンケート結果>

Q1. 対象年齢(図表 9)



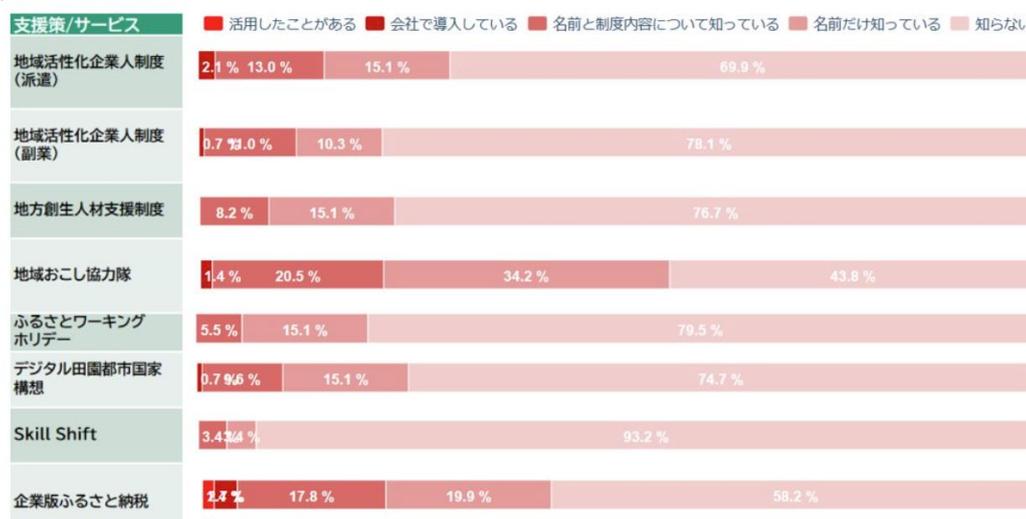
出典: E3 分科会「地方創生に関する意識調査」より作成

Q2. 地方創生に関心がありますか？(図表 10)



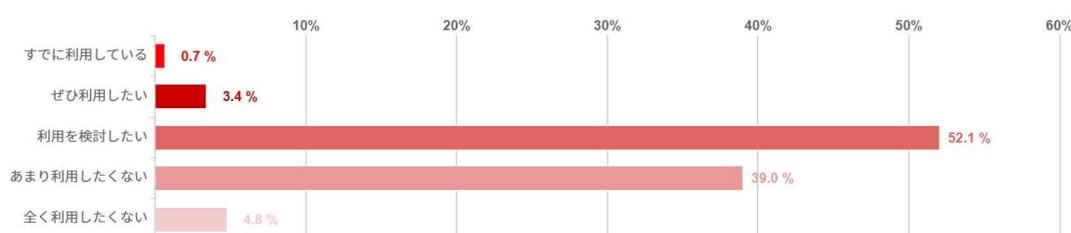
出典: E3 分科会「地方創生に関する意識調査」より作成

Q3. 地方創生に関する現行の各制度について、どの程度知っていますか？(図表 11)



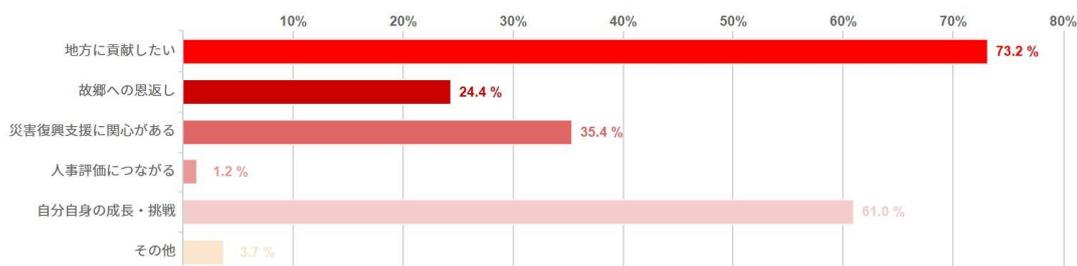
出典: E3 分科会「地方創生に関する意識調査」より作成

Q4. Q3.のような制度を利用したいと思いますか？(図表 12)



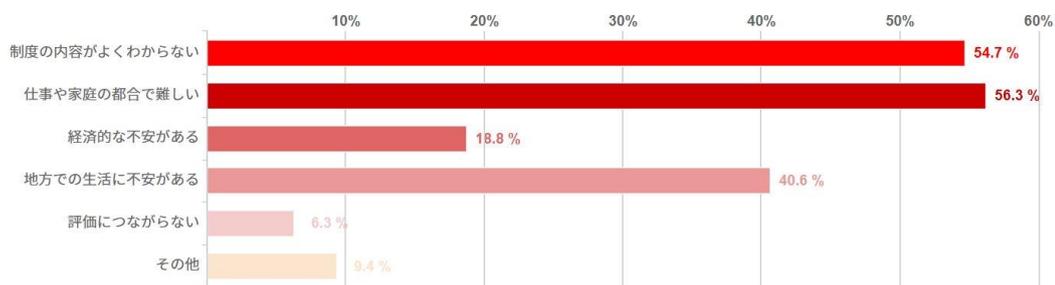
出典: E3 分科会「地方創生に関する意識調査」より作成

Q5. Q4.で回答した制度を利用したい理由は何ですか？(複数回答)(図表 13)



出典: E3 分科会「地方創生に関する意識調査」より作成

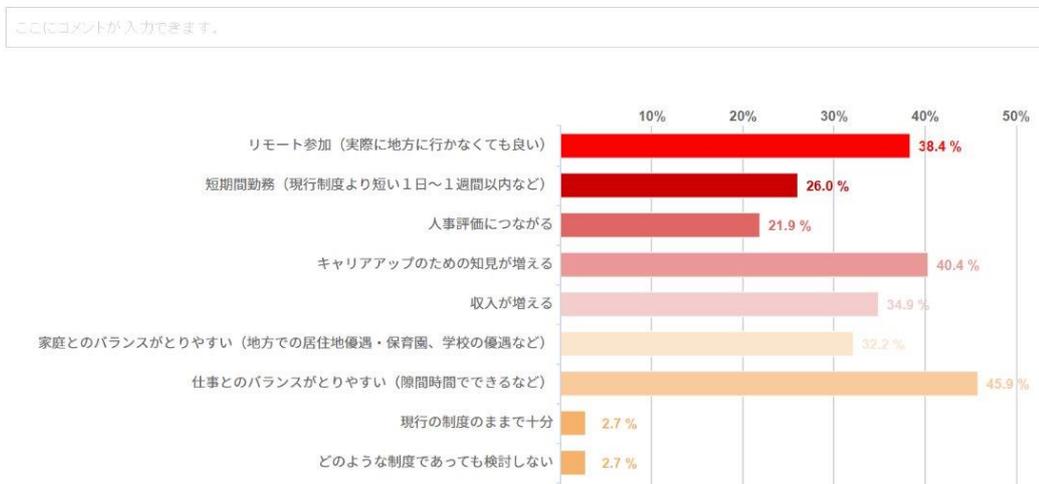
Q6. Q4.で回答した制度を利用したくない理由は何ですか?(複数回答)(図表 14)



出典: E3 分科会「地方創生に関する意識調査」より作成

Q7. 地方創生に関わる仕事をする場合、どのような制度であれば利用を検討しますか？(複数回答)(図表 15)

【全員にお聞きします】地方創生に関わる仕事をする場合、どのような制度であれば利用を検討しますか（※3つまで選択可）
(回答数: 146)



出典: E3 分科会「地方創生に関する意識調査」より作成

<アンケート結果サマリー>

アンケートの結果、地方創生に関心のあるメンバーは約70%おり、その理由として「故郷への恩返しや災害復興に興味がある」、またE3メンバーと同様に、「日本の伝統・文化を守りたい」という意見があった。制度を使う条件としては、本業を離れてまで参加したいという意見はなかった。では、「どのような制度なら参加したいか？」という問いには、「リモート参加可能」、「キャリアアップにつながる」、「仕事や家庭とのバランスがとりやすい」、というような条件がクリアできれば、50%以上が利用を検討する結果が出た。制度が変われば利用率を増やすことができるのではないかと考え、企業と従業員のメリットを強化した仕組みを作りたいという結論に至った。

IV. 新しい仕組みの提案

1. 『J-Wiin!』の特長

前述の既存制度の課題を踏まえ、E3分科会では『J-Wiin!』という新しい仕組みを提案する。

『J-Wiin!』とは、「Japan Whole cross-Industry Innovative Network」の略称であり、地方を起点としたイノベーション推進により、日本経済全体の活性化につなげたいとの想いを込めて名付けたものである。

この制度では、既存制度で課題に挙がっていた企業側・従業員側の課題やニーズを踏まえて仕組みを改善した。この仕組みの概要としては、地方へ人材を派遣し地方課題解決に取り組むプログラムであるが、地域活性化起業人制度とは異なり、地方自治体との契約を1社1名に留まらせず、後述の募集プロセスを経て、複数の企業でパートナーシップ契約を締結し、それぞれのアセットを活用する形で地方課題に対するプロジェクトを検討し、自治体へ人材・ソリューションを提供する。

具体的には、まず地域活性化起業人制度の課題として挙げた①自治体目線・主導での取り組みにより企業側の収益に繋がりにくいという点に対して、自治体目線だけでなく企業側の目線、企業のメリット起点でも地方課題の解決のアプローチが出来るように改善する。例えば、今までは地方自治体が考える地方課題について、求人を出していたものを、企業の事業戦略と地方課題とをリンクさせたソリューション提案を実現し、企業と自治体が共に win-win な状態で地方課題を考え取り組めるようになる。

②既存制度では、従業員の地方での勤務が必須であること、そして地方自治体への派遣型であれば本業のキャリアでブランクが発生し、副業型であれば本業からのアドオンの仕事となり両立が困難、という課題があった。この点に対しては、まずリモート勤務等を導入し、働き方に柔軟性をつける。次に本業とバランスをとりながら兼務出向というかたちをとり、本業を継続することでキャリアのブランクが発生しないようにする。副業ではなく兼務出向であるので、業務時間内の活動に収めることができ従業員側の地方創生への取り組みに参加するハードルもさがる。更には、この取り組みを、副業で実現しなかった人事評価に紐づけることにより、従業員のキャリアアップやモチベーションアップに繋げる事も出来る。

図表 16: 既存制度の課題に対する本取り組みの解決策

	既存制度の課題	新たな仕組みでの改善策
企業	・自治体目線・主導での取り組みで企業が提案出来ない ・収益に繋がらない	・企業と自治体と一緒に地方課題を考えて取り組める ・収益を生む提案を可能にする
従業員	・地方での勤務必須 ・出向型 or 副業型の2択 出向:キャリアのブランク発生 副業:本業との両立が困難	・リモート勤務等働き方の柔軟性あり ・兼務出向で業務時間内の活動とする ・人事評価へ紐づけし、キャリアアップに繋げる

出典: E3 作成

2. 『J-Wiin!』のスキーム

プログラム『J-Wiin!』の概要は以下の通り。併せてスキームについて説明する。

- (1) プロジェクトの立ち上げ
- (2) コラボレーションの構築と自治体へのアプローチ
- (3) プロジェクトの実行

プログラム参画企業を募り、各社が専門知識・アセット・製品を持ち寄り、共同プロジェクトを立ち上げる。地方自治体への提案を行い、採択後、兼務出向契約を結び、地方創生に繋がるプロジェクトを実行する。

(1) プロジェクトの立ち上げ
プログラム参画企業の募集方法は以下の通り。

- ① 企業向け説明会の開催:
プロジェクトの概要や目的を説明するためのオンライン説明会を開催する。
参画企業に対して、協働のメリットや期待される役割について詳細に説明する。
- ② 企業向け情報提供:
プロジェクトに関する情報パンフレットや資料を作成し、参画企業に配布する。
プロジェクトの背景、目標、予定スケジュール、期待される貢献などを明確に伝える。
- ③ オンラインプラットフォームの活用:
ウェブサイトや SNS を活用して、プロジェクト参画企業を募集する告知を行う。
インタラクティブなコンテンツや参加申込フォームを提供し、企業からの応募を促す。
- ④ 個別面談やワークショップの実施:
興味を持った企業との個別面談やワークショップを通じて、詳細な相談や質疑応答を行う。
参画企業のニーズや期待を把握し、協働の具体的なプランを共同で検討する。
- ⑤ パートナーシップ契約の締結:
参画企業との間で協働の条件や役割分担、成果共有に関するパートナーシップ契約を締結する。
契約内容や期間、責任範囲、報酬などを明確に定め、プロジェクトの円滑な推進を確保する。

(2) コラボレーションの構築と自治体へのアプローチ

- ① 地方の現状分析:
人口動態、産業構造、観光資源など地域の特性と課題を把握する。
各自治体の経済状況や地域活性化の取り組みを調査する。
- ② ニーズ調査:
地域住民や企業からのニーズや期待を収集し、地方創生に向けた要望を把握する。
各自治体が抱える課題や取り組みたい分野を明確にする。
- ③ 自治体との連携強化:
地域の自治体と協力関係を構築するため、地域振興部署や経済部門とのコンタクトを取る。
地域の行政関係者とのネットワークを活用し、協働の可能性を探る。
- ④ 提案書の作成:
地方創生プロジェクトの提案書を作成し、自治体に提出する。
プロジェクトの概要、目的、期待される効果、協力のメリットなどを明確に記載し、自治体の関心を引く。
- ⑤ パートナーシップの構築:
地方自治体とのパートナーシップ契約を締結する際に、相手方の要望や条件を十分に考慮する。
共同での目標設定や成果共有、責任分担などを合意し、協力関係を確立する。

(3) プロジェクトの実行
プロジェクトの実行フェーズでは、参画企業からの兼務出向を発令する。

- ① 打診と合意:
 - ・社内承認。
 - ・派遣先の自治体に対して、出向希望の意向を打診し、双方で合意をとる。
- ② 条件調整:
 - ・派遣期間、業務内容、報酬、労働条件などの条件を調整し、派遣契約を検討。
 - ・自社と自治体の合意に基づき、派遣条件を詳細に決定します。
- ③ 契約締結:
 - ・派遣先自治体との間で兼務出向契約を締結

- ・派遣期間、業務内容、報酬、労働条件、秘密保持などの契約内容を明確に定める。
- ④ 業務開始:
 - ・派遣社員が自治体に出向し、業務を開始
 - ・業務内容や目標、報告体制などが明確になるよう、スムーズなスタートを図る。
- ⑤ 業務管理と報告:
 - ・業務遂行中は、自社と自治体での連絡調整や進捗報告を定期的に行う。
 - ・業務の遂行状況や成果を適切に管理し、双方の期待に応えるよう努める。
- ⑥ 業務終了と評価:
 - ・派遣期間終了後、業務成果や社員の活躍を評価し、自治体との間での協力関係を振り返る。
 - ・双方のフィードバックを踏まえて、今後の協力や人材派遣の方針を検討。

V. 『J-Wiin!』のコラボレーションプロジェクト実現イメージ

プログラム『J-Wiin!』におけるコラボレーションプロジェクトの実現イメージを検討した。まずは、E3メンバーが所属する企業16社が保有する主なアセットやノウハウを記載する。

図表 17: E3 分科会メンバー所属企業の業態と主なアセット・ノウハウ

企業	主なアセットやノウハウ
半導体製造装置メーカーA社	・半導体製造装置の開発・製造 ・研究開発・生産拠点（国内外）
車載機器メーカーA社	・車載コックピットシステム、先進運転支援システム等の開発・製造・販売 ・MaaS（Mobility as a Service）プロジェクト
電子機器メーカーB社	・車載電装品・センサー技術 ・製造・物流ネットワーク
電気機器メーカーA社	・電子部品の開発・製造 ・研究開発・生産拠点（国内外）
生命保険会社A社	・全国営業拠点 ・がん啓発活動
生命保険会社B社	・全国1,100を超える拠点と自治体連携ネットワーク ・健康・ヘルスケア・資産形成関連の情報提供
保険事業会社A社	・国内外300社の関連会社ネットワーク
製薬会社A社	・疾患やヘルスケア領域の情報・ノウハウ ・医薬品製造ネットワーク
食品メーカーA社	・地元食材を活用した食品開発 ・こども食堂支援
コンビニエンスストアA社	・全国1万4千店舗の流通ネットワーク ・地域特産品を活用した商品開発・販売
ホテル運営会社A社	・国内外のホテル・ゴルフ場・スキー場運営 ・地産地消メニュー、防災協定
航空会社A社	・国内外の航空貨物ネットワーク・インバウンドデータ活用

クレジットカード会社 A 社	・国内外のキャッシュレス決済ネットワーク ・利用データ活用（利用動向の調査・分析）
金融機関 A 銀行	・全国規模の支店網と顧客基盤 ・地域企業への融資・ビジネスマッチング
通信会社 A 社	・通信サービス(光回線、ローカル 5G 等)、 自治体・法人向け IT ソリューション ・DX 推進(スマート農業等)ノウハウ
監査法人 A 社	・地方創生支援、内部統制構築支援 ・企業・自治体向け経営コンサルティング

出典: E3 作成

以上の企業がコラボレーションすることで、社会に対して提供できる価値の創出を考えた。そこで、E3 の理念である「日本の魅力にもっと出会い、守りたい、広めたい!」という想いと関連が深く、特に地方において顕在化している「防災」「農業」「文化」の3分野の課題に焦点を当て、プロジェクトを検討することとした。

1. 防災

(1) 切り口

日本は自然災害が多い国であり、地域ごとの防災対策が必要不可欠である。そこを E3 所属企業の技術やリソースを活用し、地域社会と連携した新たな防災支援の仕組みを検討することとした。

(2) 具体例

近年の地震や台風による風水害等の災害リスクの高まりに対し、対応していくことは地方にとって重要である。災害発生後、一日でも早く日常生活に近い生活環境を取り戻してもらうための提案「災害発生時の衣(医)・食・住をまるごと地域に提供する体制」を企業間コラボレーションで実現したい。E3 所属企業のアセットを活かした提案の流れは以下の通り(図表 18)。

- ① 災害状況の把握
「車載機器メーカー」の自動運転技術などを活用し、人が立ち入れない箇所での災害状況の把握を行い、インフラ環境の早期回復につなげる。
- ② 衣・医 ～衣類や医療の提供～
「ショッピングモールチェーン」は、衣類などの提供、「製薬会社」は、医療面をサポートすることで、避難者の衛生および健康維持管理体制を構築する。
- ③ 食 ～食べ物や飲み物の提供～
「ショッピングモール」や「食品メーカー」では、生活するうえで重要な食を提供する。
- ④ 住 ～住まいの提供～
「ホテル」や「通信会社」は、被災者が安心して過ごせる住まいやインフラ環境を提供する。

各社の保有するアセットやノウハウを活かし、人間の基本的な生活を支える3つの要素である衣(医)・食・住を提供することは、大きな地域社会の貢献に繋がる。いつ起こるかわからない災害に対し、平時から企業・自治体・住民が連携する仕組みを構築することで、災害発生時に速やかな対応が可能となる。日常生活を一日でも早く取り戻すことは、地方で働いて従業員を守るだけでなく、地方の自然環境や伝統文化などを守ることに繋がる。

図表 18: 『J-Wiin!』 防災分野でのコラボレーション提案事例

『J-Wiin!』の提案事例



出典: E3 にて作成

2. 農業

(1) 切り口

地方は高齢化や人手不足などの課題を抱えており、E3 所属企業が持つ技術やネットワークを活かし、持続可能な農業の発展を支援できないか考えた。

(2) 具体例

農業分野において、地方が抱える一番の課題は人手不足である。この課題を解決するため、参画する企業から各地方へ人材支援を行う。本プロジェクトでは「農作物生産・収穫」を支援するだけでなく、「生産から販売」までの一気通貫した支援を行うという点が大きなポイントである。生産した農作物の商品化・販売チャネル確保まで参画企業が支援することで、地域経済活性化に繋げる。参画する企業が得意とする分野へ関与することにより、販売まで安定したチャネルを獲得することができ、安定した利益獲得に繋がる。E3 所属企業のアセットを活かした提案の流れは以下の通り(図表 19)。

- ① 生産
「電子機器メーカー」の関与より、より効率の良い生産を目指した機器やシステム開発を行う。
- ② 加工
「食品メーカー」の関与により、農作物を加工し、新たな商品を開発する。
- ③ 販売
「農業のデジタル化を開発している次世代園芸会社」の関与により、自販機での販売を進める。
- ④ PR
「ショッピングモール」や「コンビニエンスストア」などの店舗で商品を販売することにより、全国で商品を訴求し、販売拡大に繋げる。

企業にとっては人材派遣というコストがかかる制度ではあるが、社会貢献という企業としての取り組みはもちろん、これまで接点のなかったチャネル開拓に繋がり、新商品や新規原材料の獲得・売上拡大にも繋がる。この制度を活用した社員は社内業務得られない経験を積むこともできるため、社員の成長の場としても活用できる。

図表 19: 『J-Wiin!』 農業分野でのコラボレーション提案事例

『J-Wiin!』の提案事例



出典: E3 にて作成

3. 文化

(1) 切り口

地域の過疎化などにより、伝統文化の継承や衰退が課題となっており、企業の広報力や資源を活用し、地域の文化を国内外へ発信する仕組みを構築できないか検討した。

(2) 具体例

文化分野は、E3 の理念である「日本の魅力にもっと出会い、守りたい、広めたい！」と最も親和性の高い分野である。地域の価値ある文化や芸術は、その地域のアイデンティティを形成する重要な要素であり、守り伝え、次世代へ継承することが地域の未来を支えることに繋がる。加えて、地域文化を観光資源として活用することで地域経済活性化にも繋がる。

一方で、「高齢化と後継者不足」「都市化と過疎化」「観光資源の活用不足」等の課題が顕著なため、E3 所属企業のアセットを活用して、課題解決の一助となる提案を実施したい(図表 20)。

文化分野では、「ICT 技術×PR 支援で地域の魅力発信モデルの構築」を、提案する。

具体的には、ICT 技術により地域の文化芸術をデジタル化し、E3 所属企業の各施設で発信する。プロモーションもあわせて支援することで、更なる地域の魅力を発信していく。

この提案における主なポイントは以下 3 点である。

① ICT 技術による文化芸術のデジタル化

E3 所属企業の一つである通信会社 A 社のグループ会社「文化芸術デジタル会社」との連携を想定。「文化芸術デジタル会社」の主な事業内容は、文化財のデジタル化、デジタル化した文化財を活用したサービス開発・提供、自治体と文化芸術を生かした地域活性化事業である。地域の価値ある文化芸術をデジタルアーカイブ化することで、劣化・損失前の状態で次世代へ文化財を継承することが可能になるとともに、データベース化や公開、マルチメディアでの表現を行うことで、様々な用途での活用の機会を拡大することが可能である。「文化芸術デジタル会社」の ICT 技術により、4K モニターに原画の絵筆のタッチや素材の立体感まで忠実に再現し、高精細デジタル作品データをネットワークに介して配信することができる。また、デジタルデータを活用し、サテライト・バーチャルミュージアムの構築を実施することで、物理空間に縛られずに展示を行うことが可能となる。

② サテライト・バーチャルミュージアム開催場所の提供

E3 所属企業の多様な施設で、バーチャルミュージアムを開催することで、地域の魅

力を積極的に発信する。開催場所としては、世代問わずより多くの人に、地域魅力を発信するために、老若男女問わず幅広い世代が来訪する場所が望ましいと考える。具体的には、E3 所属企業である「金融機関 A 銀行」、「ホテル」、「航空会社」の関連施設である各空港を想定している。遠隔地である各施設で、レプリカ・デジタルデータを使用した展示・PR を行うことで、文化芸術や地域の知名度を向上させるとともに、地域への誘客、地域活性化を目指す。

③ 地域資源の効果的な PR 方法の企画・検討

E3 所属企業には、地域特産品を活用した商品開発・販売ノウハウのある「コンビニエンスストア A 社」や、全国の顧客購買データを保有、活用ノウハウのある「ショッピングモールチェーン」が参画している。そのような企業が、サテライト・バーチャルミュージアム開催に加え、より地域の魅力を PR する企画やイベントの検討についても支援する。

図表 20: 『J-Wiin!』文化分野でのコラボレーション提案事例



出典: E3 にて作成

4. 実現のためのハードルと解決方向性

プロジェクトの実現には多くの課題が存在する。これを運営面、従業員面、企業面の3つの観点から整理する。

まず運営面の課題は、プログラム『J-Wiin!』へ参画した企業同士の協業過程におけるデジタルリスクや独占禁止法違反などのリスクである。これには NDA 締結や情報セキュリティの強化などで、全員に情報の守秘義務を課し無断での開示や使用を防ぐなどのリスク管理を徹底する。

次に、従業員面の課題であるが、第 14 期 HPN メンバーへ実施したアンケート調査(図表 15)では、「地方創生に関わる仕事をする場合、どのような制度であれば利用を検討するか」という問いに対し、「家庭とのバランスがとりやすい」「仕事とのバランスがとりやすい」といった回答が多く挙げられていた。つまり、本業と家庭とのバランスが取りやすい制度か否か、という点が従業員にとってプロジェクトに参加するためのハードルであり、これを解決するために、プログラム『J-Wiin!』では働き方に関するガイドラインを策定し、派遣元・派遣先といった周囲の理解を促進することとする。業務範囲の明確化やリモートワークやフレックス勤務といった多様な働き方の実現により、過剰な労働やタスクの集中といった過大な負担を防止し、安心して参加できる環境を整備することが可能となる。

企業面の課題は収益性である。次項で5年間の収益性試算とともに詳細に説明するが、収益性の改善に向けた戦略の立案により、企業参加の障壁を低減する必要があると考える。

5. 『J-Wiin!』における収益性

『J-Wiin!』検討にあたり、現段階で想定される費用と収入を図表 21 のように想定し、活動開始から 5 年間の収益性試算を行った。

活動初年度においては、E3 所属企業を中心に参画企業・自治体向けガイドラインの策定やホームページ作成等の事務局活動を行う。また、J-Win 参加企業を中心に『J-Wiin!』への参画・コラボレーション事業を募り、自治体への参加呼びかけを行う。並行してプロジェクトの準備を行うため、収入は無くこれら活動にかかる初期設定費用の発生を見込む。

2 年目以降は実際のプロジェクト活動を通じた収益獲得を見込み、得られた収益は参画企業に還元していく。また継続して参画企業・自治体数を増やす活動を行い、収益性のあるプロジェクトを増やしていくことで『J-Wiin!』活動の拡大を目指す。

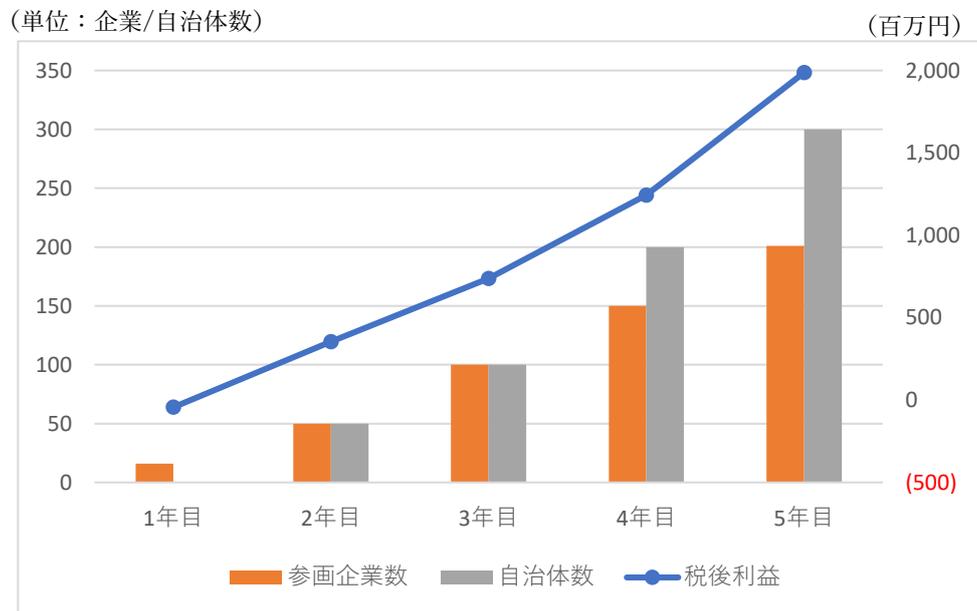
これらの想定をもとに試算を行い、『J-Wiin!』は活動開始から 2 年目以降に黒字化し、5 年目には年間約 20 億円の収益を見込む。

図表 21: 『J-Wiin!』にて想定する主な費用と収益項目

費用	収益
事務局人件費	会員企業からの会費収入
プロジェクトメンバー人件費	各プロジェクトを通じて得た収益
広告宣伝費	
各種経費 (交通費、セキュリティ対策費用等)	

出典: E3 にて作成

図表 22: 『J-Wiin!』収益性試算と参画企業・自治体数の想定推移



出典: E3 にて作成

図表 22 で示した収益性を達成するためには、まずは収益性のあるプロジェクトを企画・実行することが肝要である。そのためには多くの参画企業と自治体を募り、なるべく多くのナレッジやアイデア、活用できる資産を集めてコラボレーションを活性化していくことが重要となる。

次に、参画企業と自治体を増やしていく必要がある。今回の試算では 5 年後に約 200 社、300 自治体の参画を目標に掲げた。企業数については 2024 年度 J-Win の全参加企業を目標とした。自治体数については、活動 10 年で約 750 自治体の参画を目標とした。これは、「現在何の対策も取らなければ 2050 年度には 744 自治体が消滅する」という試算

を参考に、プログラム『J-Wiin!』を通じてできるだけ多くの自治体を存続させたいという意図を込めた*12。

これまで述べたように、プログラム『J-Wiin!』は現時点の仮説をもとに収益性が確保できる見通しであることを確認した。

収益性の確保は『J-Wiin!』実現のためのハードルの一つである為、可能な限り多くの企業と自治体を集め、活動が開始した暁には収益性を継続的にモニタリングし改善に向けて継続的な取り組みを進める必要がある。

VI. 『J-Wiin!』実現によるメリット

『J-Wiin!』は、参画企業、地方、従業員それぞれにメリットのある人材派遣プログラムであり、このプログラムが実現することで地方の各種課題が解消され、三社が持続的に共栄し、地域経済活性化が実現できるものとなる。具体的なメリットは以下の通りである。

1. 地方におけるメリット

地方のメリットは、①関係人口の増加、②人材不足の解消、③民間企業の知識・経験・人脈・ノウハウの活用、④防災・農業・文化などの課題解決の4つである。

まず、企業からの派遣者を受け入れることで、関係人口の増加につながる。定住人口の増加は難しくとも、企業派遣を通じて地域と継続的に関わる人が増えれば、地域活性化の大きな推進力となる。また、人材不足の解消にも貢献する。特に専門的なスキルを持つ人材が不足しがちな地方では、企業派遣によって即戦力となる人材を確保できる。さらに、派遣される企業人材が持つ知識・経験・人脈・ノウハウは、地域経済の発展や行政の業務効率化に寄与する。例えば、経営戦略やデジタル化の知見を活かした地域ビジネスの支援、販路拡大のためのネットワーク活用などが挙げられる。

地方自治体へのヒアリングでも、デジタル化に強い人材や、SNSを活用した戦略的な広報活動ができる人材を求めているという話もあり、経験とノウハウを持った人材が即戦力となることは大きなメリットと考えられる。それらに加えて、防災・農業・文化といった地域特有の課題に対しても、企業のノウハウを活かした解決策を提供できる。

『J-Wiin!』では、企業間コラボにより、様々な業種が強みを掛け合いながら、様々なプロジェクトを検討している。複数企業と自治体が連携することは、地方の持続的発展に寄与する制度として大きな意義を持つ。

2. 参画企業におけるメリット

参画企業のメリットは、①事業への参画による収益獲得の機会、②プロジェクトの業務経験を通じた人材育成・従業員のキャリアアップ、③企業間コラボによる他社との連携強化である。

まず、『J-Wiin!』の各プロジェクトへの参画により新市場の開拓、既存リソースの最適化、全国各地での事業展開が見込まれる。また、自社従業員が『J-Wiin!』内プロジェクトでの業務経験を通じてスキル向上、キャリアの多様性、ライフステージに合わせた成長の機会を獲得することにより、人材育成に繋がる。さらに、プログラム『J-Wiin!』を通じて業種問わず幅広い企業とのコラボレーションが実現することにより、ネットワーク形成はもちろんのこと、イノベーション創出や新たなビジネスチャンスが生まれることも期待される。

上述のように、企業同士がコラボレーションして日本全体で協業する取り組みは各企業におけるビジネス上のメリットも大きいと考える。

3. 参加する従業員におけるメリット

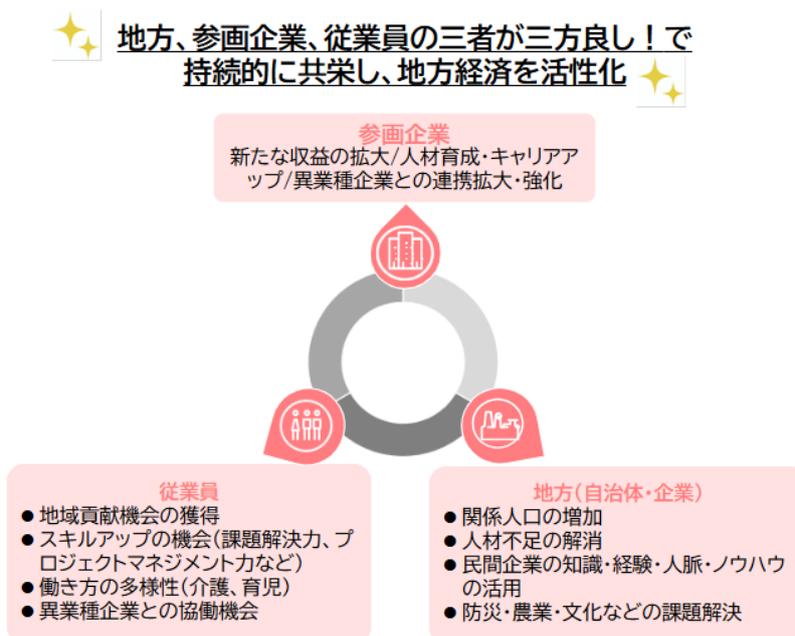
参加する従業員のメリットは、①地域貢献機会の獲得、②スキルアップ機会の創出、③働き方の多様性、④異業種企業との協働機会である。

前述のとおり、第14期J-Winハイポテンシャルネットワークメンバーへのアンケートでも、約70%が地方創生に興味があると答えており、参加すること自体が既にモチベーションアップにつながる可能性を秘めている(図表10)。

『J-Wiin!』を通じ、従業員は企業活動だけでは得られない社会的意義のある地域貢献業務に携わることで、仕事に対する新たな価値観を見出せる。次に、スキルアップの機会が生まれる。地方での業務では、限られたリソースの中で課題解決を求められるため、問題解決能力やマネジメント力が養われる。さらに、働き方の多様性が広がる点も魅力である。都市部のオフィス勤務とは異なる環境での業務は、新たな視点をもたらし、ワークライフバランスの向上にも寄与する。

また、異業種企業との共同機会が得られることも大きな利点だ。地方でのプロジェクトは、行政や地元企業と連携するケースが多く、普段の業務では得られない異業種間のネットワークを構築するきっかけとなる。これらの経験を通じて、個々の成長だけでなく、企業全体の競争力向上にもつながる(図表 23)。

図表 23: 『J-Wiin!』地方、参画企業、従業員それぞれのメリット



出典: E3 にて作成

4. プログラム『J-Wiin!』で実現する未来

本提言の冒頭に私たちが掲げた実現したい未来は「地方のみらいを J-Wiin!で Think & Action!」、「日本各地に住む人々が潤いある豊かな生活ができる「まち」の維持、その土地へ関心をもって働く人材「ひと」、多様な「しごと」の確保」であった。

私たちがプログラム『J-Wiin!』で実現できると考える未来をまち、ひと、しごとに加えて企業、地方、従業員の切り口も併せて整理すると、図表 24 の通りである。

図表 24: プログラム『J-Wiin!』で実現できる未来

	企業	地方	従業員
まち	地域社会への貢献	地域経済活性化	地方への興味・関心 UP
ひと	多様な人材の活躍	関係人口の増加	社外ネットワークの強化
しごと	新たなビジネス チャンスの拡大	人材不足・ノウハウ 不足解消	自分らしい多様な働き方 やスキルアップの実現

出典: E3 にて作成

地方の課題に対し、参画企業が連携して取り組むことで、地方、企業、従業員それぞれにとって大きなメリットが生まれる。地方にとっては、地域経済の活性化や関係人口の増加、人材不足・ノウハウ不足の解消といった課題の解決が期待できるだけでなく、外部との連携を通じて新たな価値創出の機会が生まれる。企業にとっては、地域社会への貢献に加え、多様な人材の活躍促進や新たなビジネスチャンスの拡大が見込まれる。さらに、参加する従業員にとっては、地方への興味・関心が高まるだけでなく、社外ネットワークの拡充や、新たな働き方・スキルの獲得を通じてキャリアの成長やライフスタイルの充実につながる。このように、本提言に基づく取り組みは、地方と企業、そしてそこで働く人々にとって、持続可能でより良い未来をもたらすものである。

おわりに

日本経済の活性化には、日本らしさを支える地方の経済が健全であることが不可欠である。冒頭で述べた通り、日本の魅力の多くは地方に根ざしており、少子高齢化や人口減少による地方衰退の流れに歯止めをかける施策が求められる。

この十カ月にわたる分科会活動を通じて、私たちは日本各地の伝統、文化、自然に改めて触れ、地方経済活性化の意義を深く考えてきた。その中で、地方の持つ多様な魅力を再発見し、より一層の愛着を抱くとともに、「私たち自身が何をすべきか」という意識を強く持つようになった。

本提言で示した『J-Wiin!』の実現により、私たちと同じように一人でも多くの方が、日本の地方の魅力に気づき、それを守り、広めるために行動を起こすことを願う。そして、こうしたアクションの積み重ねが地方経済の活性化につながり、ひいては日本全体の未来を明るくものにすることを確信し、本提言を締めくくる。

出典

- *1：厚生労働省 Web サイト 「我が国の人口について 人口の推移、人口構造の変化」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21481.html
- *2：国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口（令和 5（2023）年推計）
－令和 2（2020）～32（2050）年－ 令和 5 年
<https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/1kouhyo/gaiyo.pdf>
- *3：総務省 地域力創造グループ過疎対策室 令和 4 年度版 過疎対策の現況（概要版）
令和 6 年 3 月
https://www.soumu.go.jp/main_content/000944362.pdf
- *4：株式会社ニッセイ基礎研究所 天野 馨南子 基礎研 REPORT 2024 年 6 月号[vol.327]
P.10 2023 年 20 代人口流出率にみる「都道府県人口減の未来図」
https://www.nli-research.co.jp/files/topics/78721_ext_18_0.pdf?site=nli
- *5：ヴィトンも頼る伝統工芸 迫る消滅の危機、職人が 4 割減（1 億人の未来図）.
日本経済新聞. 2024 年 5 月 5 日
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC201DF0Q4A420C2000000/>
- *6：中小企業庁 都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業員者総数
https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chu_kigyocnt/2023/231213kigyoutai.pdf
- *7：中小企業庁 編 2021 年版 中小企業白書 小規模企業白書 下 小規模事業者の底力
https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2021/PDF/shokibo/00sHakusyo_zentai.pdf
- *8：総務省 地域力創造グループ 地域自立応援課 『関係人口』ポータルサイト「関係人口とは」
https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/kankeijinkou.html

*9：内閣府 国家戦略特区

<https://www.chisou.go.jp/tiiki/kokusentoc/index.html>

*10：地方創生 10 年の取組と今後の方向性

<https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/chisoudecade/index.html>

*11：地域活性化起業人制度概要

https://www.soumu.go.jp/main_content/000950140.pdf

*12：744 自治体「消滅可能性」 人口戦略会議が新たに公表、全国の 4 割。
朝日新聞. (2024 年 4 月 24 日)

<https://www.asahi.com/articles/ASS4S1C5GS4SUTFL00JM.html?iref=population20>

24

企画・制作：NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 14 期 E3 分科会

発行者：NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL：03-6380-8420 FAX：03-6380-8427

発行日：2025 年 3 月 3 日

著作権：© 2025 J-Win. All Rights Reserved.

記載されている内容の無断転用を禁じます。