

# 徳島サテライトオフィス・プロジェクトの 政策形成とその展開

小田 宏信, 遠藤貴美子, 藤田 和史

## I はじめに

わが国において、UIターンと総称される人口還流が政策的に推進されるようになったのは、安倍内閣の「地方創生」以前に、福田内閣の下で2007年11月に発表された「地方再生戦略」に端を発すると言っても良いであろう。「地方再生戦略」は、「地方と都市の『共生』」を基本理念に、①補完性、②自立、③共生、④総合性、⑤透明性の5原則を掲げた。以後、具体的な施策として、2008年度から農水省の「田舎で働き隊」、2009年度から内閣府の地域社会雇用創造事業、総務省の「地域おこし協力隊」、2012年度から農水省の新規就農者確保事業などが講じられてきた。

こうした施策が功を奏したとみるべきか、地方圏の景気回復一般に後押しされたとみるべきか、震災が契機となったと見るべきか、2010年代半ばになると、地方移住者の増加が指摘されるようになった。省庁の報告書でも2014年の国土交通省「国土のグランドデザイン2050」を皮切りに「田園回帰」の語が頻繁に用いられるようになり、2015年を「田園回帰元年」（小田切・筒井編、2016）と呼ぶ向きもある。

人口還流の成功した例として島根県海士町をはじめ複数の市町村があり、「〇〇モデル」と呼びうるサクセスストーリーをいくつか挙げるができる。そのような中であって、筆者らが着目したいのは、大都市圏からのサテライトオフィスの誘致によって過疎地域の集落再生に一定の可能性があることを示し得た徳島県の経験である。徳島県神山町や美波町での取り組みは、わずかながらではあるがサテライトオフィス進出に伴う大都市圏からの「人口移動」を引き起こし、しかも流入人口が「地域づくり」にとって重要な参画者となりつつ、大都市圏との間での関係人口を取り持つことによって新時代の「都市農村関係」を表出させている。小田切らは、「田園回帰」という現象が、①人口移動論的、②地域づくり論的、③都市農村関係論的の3局面を伴っていることを指摘したが、徳島県で2010年代に進められてきたサテライトオフィス誘致は田園回帰の3つの局面を併せ持っているのである。

実は、本稿で示そうとしているように、徳島県でのサテライトオフィス誘致は2010年にさまざまな条件が重なって「偶発的に」（でありながらその土地ゆえの文化・制度的条件に支えられて）民間からわきあがった取り組みである。こうしたボトムアップ型の取り組みが、県の政策に取り入れられて「徳島サテライトオフィス・プロジェクト」が生まれ、やがて国

の政策をも動かすようになった。実際、「国土のグランドデザイン2050」の基本戦略の6番目として、「地方においてもICT環境の整備等により、UIJターンの環境が整いつつあることを踏まえ、IT産業をはじめとした多様な産業の振興等を通じて、若者や子育て世帯を含めたUIJターンを促進していく（国土交通省，2014，p.24）」と示された。グランドデザイン2050が公表されまもなくすると、2014年度の補正予算で総務省の「ふるさとテレワーク推進のための地域実証事業」が開始され、それが2016年度からの「ふるさとテレワーク推進事業」に引き継がれた。また、2016年度から17年度にかけては同じく総務省が「お試しサテライトオフィス」モデル事業を実施し、全国18箇所地域でモニタリングが行われた。

こうしたブームを揺籃した地、徳島県神山町、美波町、ないし県全体のサテライトオフィスの状況に関するレポートとして、地域中小企業論の立場から2013年までの比較的初期の状況を扱った松岡・辻（2016）、県の政策に携わった当事者からのレポートとしての床桜（2018）、地元銀行系のシンクタンクからのレポートの荒木・井上（2018）、産業連関分析に基づいてサテライトオフィス誘致の経済効果を分析した谷垣・加藤（2017）などがある。

本稿がねらいとすることは、ボトムアップ型の政策形成というべき徳島サテライトオフィス・プロジェクトが、まずは、いかに生まれて、共有されるに至ったのか、アクター（社会的行為者）の働きとその相互作用、また地域に内在する諸条件に着目して、なるべく克明に書き記すことである。また、この取り組みは県内の全ての地域で画一的に進められているのではなく、受容する地域に応じてローカライズされていることを示したい。その上で、経済地理学的ないし地域経済論的な地域政策論の立場から、徳島県において生まれたこの取り組みがどのような意義を有するのか、若干の議論を行いたい。

なお、本稿の記述は、2016年度より6次にわたって実施した、関係者へのヒアリング調査を基軸とした現地調査の結果に基づいている。

## II 徳島県の政策としてのサテライトオフィス・プロジェクト

### 1. サテライトオフィス・プロジェクトの概要

「サテライトオフィス」という語はいくつかの場面で用いられているが、今日、地方圏の地域活性化の手段として語られる場合には、「（オフィスの管理主体や活用形態を問わず）都市部の企業等が本拠から離れたところに設置する遠隔勤務のためのオフィスの総称（総務省，2017，p.1）」とするのがまずもっての最大公約数的な理解である。ただし、非大都市圏にオフィスを設ける場合にも、支社、支店、営業所という形で表現できる場合、すなわち当該支所を拠点に一定のテリトリーに対して営業活動や管理業務を行う場合にはサテライトオフィスとは呼ばないのが普通である。

政策の現場では、これを大きく「常駐型」と「循環型」に2分するのが一般的になってい

る<sup>1</sup>。「常駐型」というのは本所からの派遣, もしくは現地で採用した常駐のスタッフを配置している場合, 「循環型」というのは月に一度, 数ヶ月に一度といった頻度で本所のスタッフが訪問して当該オフィスでの業務に従事する場合である。総務省による図1では, これに加えて「専用型」か「共用型」という区分をクロスさせ, そのマトリックスから4つの類型を得ているが, プロジェクト拠点的な性格を持ちながら専用のオフィスを確保している場合や, 社内イベント利用のための循環利用であっても他企業とオフィスをシェアしている場合があるから, この区分が適切なものとは言い切れない。むしろ, この図での横方向の座標軸は, 自社内で閉ざされた業務であるのか, 進出先地域に開かれた業務なのかということに限った評価軸であるべきなのだろう。

さて, 徳島県では2011年度より「徳島サテライトオフィス・プロジェクト」を推進している。その推進母体は, 県, 関係市町村およびNPO法人, 民間企業が連携して2012年3月8日に立ち上げた, 官民協働の「徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム」である。県側の主管部署は, 従来は政策創造部地域振興総局地域創造課集落再生室であったが, 2015年5月以降は改組により, 政策創造部地方創生局地方創生推進課となった。

プロモーションチームが発足してほぼ7年後の2019年2月14日現在で県が公表した値によると, 県内のサテライトオフィス数は64社を数える。サテライトオフィスに関わる従業者の

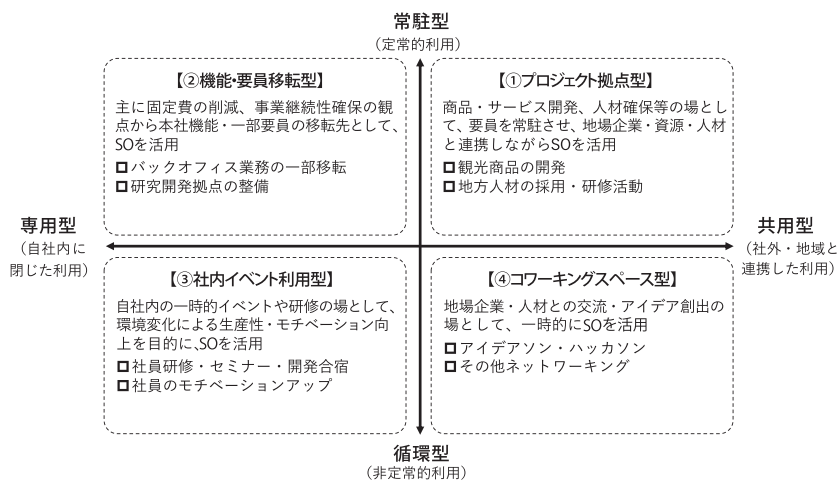


図1 サテライトオフィスの類型

(総務省地域力創造グループ地域自立応援課, 2017)

<sup>1</sup> 徳島県内では, 「滞在型」と「循環型」という表現を用いていたが, 「滞在型」には地元で従業員を雇用する企業も含まれ, また, 「循環型」であっても滞在することには変わりはなく, 表現として適切とは思われない。そのため, 本稿では, 総務省の表現にならって「常駐型」とする。

うち、1年の半分以上の日数を徳島県内で勤務する従業者は150名であり（県の公表値）、正式な公表値ではないが、うち90名ほどが地元に住んでいる従業者、他の60名ほどが行き来している従業者とみられるという。

県内のサテライトオフィス数がしばしば公表されているが、はっきりした定義があるわけではない。基本的には誘致に関わった主体（市町村のみならずNPOの場合もあれば民間企業の場合もある）と県の間で、サテライトオフィスに数えて良いかどうかを協議したうえで、サテライトオフィスの数に計上する。事実上の認定作業に思えるが、県では「認定」という語は用いていない。また、計上にあたっては明文化された基準があるわけではなく、基本的には大都市の事業所との間でテレワークを行いつつ、良好な環境のもとでの就労を実現するとともに、地域との間で何らかのつながりを築こうとしている企業であるとのことである。

サテライトオフィスに位置付けられた企業は、徳島空港と行き来するためのカーシェアリングを利用できるほか、全日本空輸を利用する場合に航空運賃の割引を受けられる。

常駐型のサテライトオフィスを誘致するための県の助成措置としては「過疎地域等におけるSOHO事業者等に対する補助制度」がある。補助対象は県外でクリエイティブ・SOHO事業を営んでいる事業者のうち、法人事業者においては県内過疎市町村において常駐する場合、個人事業者にあつては県内過疎地域に移住する場合であり、いずれの場合にも県内で5年以上事業を行うことが前提となる。申請の上、条件をみたしていると認定された事業者に対しては、事務機器や通信回線の使用料、不動産賃借料、3名以上の地元雇用に対する補助金が支払われる。補助の対象期間は3年であるが、本社機能の移転が行われた場合には最長で5年に延長される。また、同制度は原則としては過疎市町村への進出を対象にしたものであるが、クリエイティブ事業のうち特定分野に従事する事業所については非過疎地域への進出であっても適用される。

本制度を活用して進出した事業所は例外なく、常駐型サテライトオフィスに計上されるが、常駐型に位置付けられていても本制度を活用せずに進出した場合が含まれる。また、情報通信関連事業者への県の支援として「情報通信関連事業立地促進補助金」が講じられているが、この制度の対象になった企業は比較的規模の大きいコールセンターなどであり、サテライトオフィスに数えられている企業はないという。

県の南部地域にあたる「四国の右下」地域<sup>2</sup>に関しては、上記の補助制度に加えて、「四国の右下」若者創生協議会から特に循環型の企業に対して別のサービスが講じられているほか、美馬市ではサテライトオフィスに関して市長名での独自の認定証の交付を行っている。

<sup>2</sup> 徳島県阿南市、那賀町、美波町、牟岐町、海陽町の1市4町。

## 2. サテライトオフィス・プロジェクトの形成

サテライトオフィス・プロジェクトは、2011年度より開始された「とくしま集落再生プロジェクト」のなかで浮上してきた。後述するように、神山町での取り組みが大きなきっかけとなったが、県の施策として動き出すのは、県の地域振興総局長に床桜英二氏（現・徳島文理大学総合政策学部教授）が就任して以降のことである。

床桜氏が同局に着任してから半年ほどの助走期間を経て、2011年8月31日にとくしま集落再生プロジェクト検討委員会の第1回会合が開催された。同委員会は21名の委員よりなっていたが、東京のITベンチャー、株式会社インザから委員に加わった今井社長（徳島県阿南市出身）から「県が紹介する古民家などに通信を使って業務ができるIT企業のオフィスを誘致し、本来の業務に加え、ITツールを使って地域情報を発信することで集落の活性化を図る新たなビジネスモデル創出を期待できる」との発言があったとされる（徳島新聞2011年9月1日付第3面）。当時、床桜氏へのインタビューによれば、委員会の立ち上げ準備の段階で、やはり委員を務めたNPO法人グリーンバレーの大南信也理事長（当時）との間で次のような意見の共有がなされていたという。

第1には、2011年7月の地上波デジタル移行に備えて難視聴対策としてのCATV網の整備が県のほぼ全域で進められてきたことを前提に、高速の通信インフラをテレビの視聴のみに用いるのでは十分な活用がなされているとは言えず、テレワークに活用するという考え方があるのではないか。第2には、2000年代後半より「限界集落」の問題がクローズアップされるようになり、徳島県内ではとくにその問題が深刻化しつつあり、テレワークを行うような人材を誘致することが集落再生に結びつくのではないか。第3には、東日本大震災、就中、福島第一原発事故の直後であることから、BCP（事業継続計画）の観点から東京に代わる拠点探しを考える企業が現れており、サテライトオフィス進出には現実性がある。第4には、IT企業での労働が他業種に比して強いストレス下におかれ、通信環境さえ整っていれば、豊かな自然環境の下でのテレワークがストレスの軽減につながると考えられる。

地域振興総局には、集落再生に関わる課もあれば、通信インフラ整備に関わる課もあり、床桜氏にとっては、サテライトオフィス・プロジェクトは総局内の取り組みをブリッジングするものであった。また、グリーンバレーの大南氏にとっては後述するようにアーティストインレジデンス（KAIR）事業やワークインレジデンス（KWIR）事業という取り組みの延長上に、新たな展開をもたらすものであった。

集落再生プロジェクト検討委員会の初回会合が開かれた直後の9月7日からは、美波町、神山町、上勝町、三好市、美馬市の2市3町で10社が参加して県の後押しの上にサテライトオフィス誘致プロジェクトの実証実験が開始された。これらのうち、神山町では下分地区の古

民家「ヤマニハウス」に東京のIT企業であるダンクソフト株式会社の社員14名<sup>3</sup>、美波町では旧由岐町の伊座利地区の伊座利カフェの2階宿泊室にてアインザほか3社の8名が参加した。この時、徳島新聞社より取材を受けた、アインザの今井社長は「自然豊かな環境でこれほどブロードバンド環境が整っているところはなく、地域との交流から新たなビジネスが生まれる」と答えている（徳島新聞2011年9月8日付）。

NPO法人グリーンバレーの実績があった神山町に加えて美波町が選ばれたのは、伊座利地区で小中学校の分校を守ってきた「伊座利の未来を考える推進協議会」の存在が注目されたからだとも言われる。また、ダンクソフトから参加した社員の中には、のちに、美波町の株式会社あわえに勤務することになった山下拓未氏が含まれていた。

実証実験の途上の9月14日には徳島市内においてサテライトオフィス誘致による過疎集落再生に関わるワークショップが開催された。実験中のアインザおよびダンクソフトの社員は回線を通して「自然の中で働くことで発想が膨らむのを実感した」と述べ、また、ワークショップに参加したIT企業からは「県内にサテライトオフィスが集積し県内企業を含めて連携できれば面白い取り組みができそうである」という旨の発言があった（徳島新聞2011年9月15日付）。

こうした当初の取り組みは成功を収めたのではあるが、東日本大震災後の復興報道や台風被害報道が続かなかで、ただちに全国的な関心をもたらすには及ばなかった。転機になったのは、サテライトオフィス誘致による集落再生に関心を持って追いかけていたNHKのディレクターが全国放送で報道されるように努力し、それが2011年12月9日放送の「ニュースウォッチ9」で実現したことであった。ダンクソフトの山下氏が、神山町の溪流で岩に腰かけて下脚を川につけながら、ノートブックパソコンで作業している風景は視聴者に大きなインパクトを与え、徳島県での取り組みは全国に知れ渡るようになった。

その後、2012年3月8日に「とくしまサテライトオフィス・プロモーションチーム」が、限界集落対策の一環としてサテライトオフィス誘致を強化することを目的に県および市町村、NPO法人の共同で発足した。構成員は進出予定の企業を含む17名で、サテライトオフィス設置や受け入れに関する課題解決、有効な誘致策の検討、首都圏企業への情報発信を取り組みの柱とした。その時までには、神山町6社、美波町1社の進出が決定していた（徳島新聞2012年3月9日付）。また、同チームによる最初のイベントが「サテライトオフィスツアー」であり、3月24日から26日にかけて美波町および神山町で実施された。参加者は15社20人であった（徳島新聞2012年3月25日付）。

<sup>3</sup> 徳島新聞の報道にはダンクソフト社からは5名の参加とあるが、ダンクソフト（2012）に基づき14名と記した。

### 3. サテライトオフィス・プロジェクトの経過

サテライトオフィス・プロモーションチーム等がweb上で公表した情報から、筆者らの整理した企業リストに基づき、2010年より2018年までのサテライトオフィスの進出状況についてまとめておきたい。2010年を期首としたのは、プロジェクトの始動に先行して同年に神山町に進出したSansan神山ラボもサテライトオフィス企業の中に計上されるからである。

2018年12月末現在で62社のサテライトオフィスを数えることができ、うち41社が常駐型、21社は循環型である。進出年次別・市町村別にみると(図2)、まずは神山町が先行する。2013年になると美波町での増加が見られ、三好市がそれに続いたことがわかる。2015年には低調であったが、2016年から17年にかけて再び、進出が活発化し、美馬市での増加が目立つようになった。図中で「その他」とあるが、徳島市、海陽町、那珂町でも複数の立地が認められる。また、本所地・従前地別の構成でみると(表1)、首都圏由来が47社と全体の4分の3を占め、なかでも東京都が42社と圧倒的に多い。徳島県へのアクセスに恵まれた大阪府・兵庫県由来の企業も一定数認められ、全体の18%ほどを占める。

地理的分布を詳細にみたのが図3である。常駐型と循環型の別でみると、美波町では他市町に比べて循環型が多く、三好市では逆に常駐型のみである。神山町、美波町、美馬市、三好市、徳島市のいずれの市町でもそうであるが、各行政域の中に遍く分布しているというよりは、神領、日和佐、脇町、池田等の中心的集落の付近に集中し、「小さな集積」をもたらす

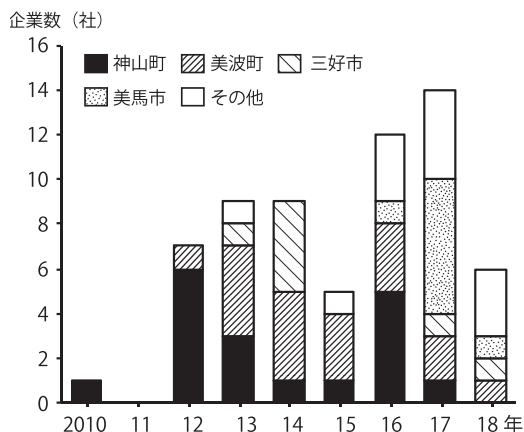


図2 徳島県におけるサテライトオフィスの進出年次別・市町村別企業数

(サテライトオフィス・プロモーションチームの公表資料等より集計の上、作成)

表1 徳島県サテライトオフィスの本所地・従前地別内訳 (2018年12月)

	企業数	構成比%
首都圏	47	75.8
東京都	42	67.7
埼玉県	2	3.2
神奈川県	2	3.2
千葉県	1	1.6
京阪神圏	11	17.7
大阪府	9	14.5
兵庫県	2	3.2
その他	3	4.8
北海道	1	1.6
宮城県	1	1.6
香川県	1	1.6
不明	1	1.6
合計	62	100.0

(サテライトオフィス・プロモーションチームの公表資料等より集計の上、作成)

ていることがわかる。集落再生の一環として始まった取り組みであるが、いわゆる「限界集落」への立地というよりは、中心的集落への立地であり、そうした「小さな集積」が中心的集落の再生に奏功して、それが周辺地域へも好影響を与えることが期待されていると言えよう。

### Ⅲ 県内諸地域におけるサテライトオフィス・プロジェクトの展開

#### 1. 神山町におけるサテライトオフィス誘致の展開

##### (1) 先行した諸事業

神山町は鮎喰川<sup>あぐい</sup>がつくる谷底平野を中心にひろがる町である。昭和の大合併の時期にそれまでの5村による新設合併によって1955（昭和30）年に発足したのが神山町である。神山という名称は、5村のうち、神領村、下分上山村、上分上山村の3村名に由来する合成地名である。したがって、神山町に神山という字名はなく、寄井および上角の2つの中心集落を擁する大字神領が町域の中心である。

神山町ではNPO法人グリーンバレーが先導して地域活性化の取り組みを行っていた。一連のムーブメントの発端は1990年代の初頭にあった。町立小学校の移転の際に「青い目の人形（日米友好親善人形）」が発見され、その里帰りということから国際交流の機運が高まった。これがきっかけとなって設立された神山国際交流協会が県の「国際文化村構想」の下で手が



図3 徳島サテライトオフィス・プロジェクトに基づく進出オフィスの分布 (2018年12月末)

(サテライトオフィス・プロモーションチームの公表資料等の情報を集成の上、作成)



けたのが神山アーティストインレジデンス事業（KAIR）であり、この成功が神山町の名を世間に知らしめることになった。

1999年から開始となったKAIRは外国人を含む芸術家に町内の空き家を活用して住まい兼仕事場として提供し、一定期間、活動してもらうという仕組みであった。KAIRの情報発信のためにwebサイト「イン神山」が開設されたが、ここで好評を博したのが神山での“暮らし”のコンテンツであった。事務局はKAIRの取り組みのなかで、空き家のマッチングなどのノウハウを身につけていた。これらのことが、NPO法人グリーンバレー（2004年12月設立）によるワークインレジデンス（KWIR）という若者移住支援プログラム（2007年開始）につながっていくことになった。移住交流支援センターを県から受託運営することを通じて進められたKWIRとは、神山町内の主要集落等の空き家を活用して、町内での起業を前提に新規の定住者を迎えようというものであった。

## (2) 上角商店街における事業推進

2010年度には、「神山ワークインレジデンス」は「町の地域資源や地域サポーター情報等を発信し、就業希望者とのマッチング等を行い、地域経済の活性化を図る」という事業内容で、総務省「ICTふるさと元気事業」に採択された。また、「ワークインレジデンスを活用した創造的移住推進事業」という事業名で一般財団法人地域活性化センター「移住・交流推進支援事業」にも採択され、移住・起業・商店街再生を同時に実現する仕組みづくりが提起された。

これらを受けてグリーンバレーが着手したのは、プロジェクト「空家町屋」であり、その対象となったのが上角商店街（図4）内の長屋建物の一室で、指物大工の住まいであり仕事



図4 神山町神領地区上角集落におけるサテライトオフィスと移住者による起業事業所の立地（2018年）

（現地調査により作成）

場であったものが空き家となっていた物件である（木造瓦葺2階建てで、1階：32.72㎡、2階：24.79㎡）。このプロジェクトは、この物件に対し、「21.5世紀の商店街づくり」をめざして、新たなアイデアや機能、価値の導入によって、他に類を見ないような商店街をうみだすべく、予め業種を特定せずに起業家を公募し、起業プランに沿って改修し、起業家に貸し出すものとされた（神山日記帳2010年4月21日）。公募は4月21日に開始され5月7日に締め切られ、2件の応募があった。審査の結果選ばれたのはWEBサイト「イン神山」をデザインしたロンドン生まれのデザイナー、トム・ヴィンセント氏によるプラン「ブルーベアオフィス イン神山」であった。同プランは、「都市部（海外を含む）のクリエイティブな人材・企業に対し、『世界の神山』の空家長屋を『ブルーベアオフィス』とし、一定期間（数日間～数か月間）貸し出す」もので、「都市部と自然環境豊かな二地域型オフィスワークという新しいワークスタイル、そして地域コミュニティにフォーカスした新しいCSRのスタイルという新しい価値体系を、神山町から、全国・全世界に発信・提案することができる」（神山日記帳2010年5月31日付掲載の提案書による）ものとされた。アーティストインレジデンスのアーティストをIT系のクリエイターに置き換えたものであるが、関係者がまるで予期していなかったこの発想こそが、その後のサテライトオフィス誘致へと結びついていくものであった。

一方で、「空家町屋」を再生するために、建築家の坂東幸輔氏（当時・東京芸術大学助手）や須磨一清氏、および東京芸術大学等の学生たちから構成されるチーム「バスアーキテクト」が組織され、ゴールデンウィーク中に測定作業、夏休み中に改修作業が進められた。こうして2010年の秋までに竣工したのが、シェアオフィス「ブルーベアオフィス・イン神山」であった。彼らによるプロジェクトは、クリエイターと呼ばれる職種の人々が、大都市と神山を行き来するワークスタイルの雛形の一つであったというべきであろうが、そのなかの1人、須磨氏の友人で、三三株式会社（現・Sansan）の社長の寺田親弘氏が古民家の活用に興味を示し、同町の青井夫集落の古民家「石角邸」を借り受けて10月中旬にSansan神山ラボをスタートさせたのが、神山町へのサテライトオフィス進出の第1号である。

### (3) 実証実験とサテライトオフィス・プロジェクトの始動

2010～2011年は、グリーンバレーおよび神山町にとっては大きな転機になった年で、政府の緊急人材育成支援事業を活用した『地域の担い手育成塾』（のちの「神山塾」）が12月から半年間の期間で開始され（第1回は2010年12月～2011年5月、第2回は2011年7月～2012年1月）、地域にさまざまな人材を引き込み、また、グリーンバレーを通じてつながりのできた人々が神山塾の講師をつとめるといった形で、人材の相互連鎖が顕在化し始めていた。実際、2011年には、町への人口転入が転出を上回り、町史上初の人口増加となった。

サテライトオフィス関係でいえば、前述したように床桜英二氏が2011年5月に徳島県地域

振興総局長に着任すると、全県規模の誘致活動のムーブメントが生じるようになる。その頃、東京のIT企業、ダンクソフト社員の山下拓未氏が神山町をたずねてきた。山下氏は、2005年ごろに極度の体調不調に陥るようになり、会社の理解もあって在宅ワークののち、2008年に伊豆高原（伊東市）の別荘地にサテライトオフィスの「ダンクソフト・デザインセンター」を設け、デザイン業務のかたわら、NPO法人Pine-Creek IZUを立ち上げアウトドアスポーツの普及や自然環境学習推進などの実践をおこなっていた。ところが、リーマンショックに続き、東日本大震災の影響から伊豆高原でのサテライトの継続が困難となり、新たな方向性を模索していたところ、徳島県の集落再生プロジェクトの立ち上げに加わっているIT企業経営者のすすめで、2011年5月に訪れたのが、美波町の伊座利と神山町であった。山下氏は視察の際、県内全域高速ブロードバンド網が印象的で、徳島県の地域課題とIT企業の抱える課題を同時に解決するきっかけとなるのではないかと感じたという。こうした経緯から、同年秋のサテライトオフィス実証実験を主導する立場となり、KAIR用のヤマニハウスにて、9月7～16日（参加者14名）、10月30日～11月5日（13名）の2度の実証実験合宿を行った。

神山町での実証実験終了後に同社より刊行されたレポートは、非常にヴィヴィッドな表現で満ちている。

「川が歌っている。星が踊っている」。初めてサテライトオフィスへ来た夜、ある社員は期せずして神山町の印象をこう表現しました（p.10）。感動は、ヤマニハウスや神山町の素晴らしい環境だけではありませんでした。それは現地で私たちを支えてくれた「ひと」です。…生活の中で人との交流が如何に楽しく大切な事なのかを無言のうちに伝えてくださった感慨は決して忘れることはできません（p.12）。私たちは以前から、「ワークライフバランス」を会社の指針として、働く場所のあり方や時間の使い方について考え、様々な取り組みをしてきました。そして、…私たちが理想としていた「ワークライフバランス」の一つの形が見えてきました。そのスタイルとは、仕事をするにあたって「時間」と「場所」にとらわれることなく、遠く離れている人でもネットワーク上で繋がりながら価値生産が続けられるというものでした（p.24）。私たちはこのプロジェクトを、新しい仕事のスタイルを作り上げ、仕事に対する考え方や意識に変化をもたらし、業務課題を発見し現在の仕事を見直すきっかけとして、また震災後に見えたリスクである一極集中型の会社経営から、職場の分散を可能にするための新たな手段と位置づけました。…今回は、私たち単独でのサテライトオフィス利用でしたが、開放的で交流が自然と生まれる古民家の環境では、複数の企業が一つのサテライトオフィスを利用する事で、企業の壁を越えた発想や新たなビジネスモデルが生まれるのではないかと期待していると共に、今後は、そういった考えに賛同していただける企業様へのノウハウの提供等も視野に入れながら取り組んでいきたいと考

えています (p.26)。

まさにこうした中で、クリエイター的な職種において、サテライトオフィス需要があることが示され、2011年秋の実証実験を経て、先にみたように全県規模の取り組みへと発展していくことになる。神山町内でいえば、2012年2月、3月にダンクソフト社が日本マイクロソフト社等の協力を得て、東京と神山を結んでサテライトオフィスという業務スタイルを提唱するイベントを開催した。そして、5月までに、Sansanのほか6社を迎えた。その立地点は、株式会社ダンクソフトによる実証実験が行われた下分地区「ヤマニハウス」、株式会社テレコメディア（本社：東京都豊島区）および有限会社ベルシオン（本社：東京都渋谷区）の2社が下分地区の「大野邸」、ブリッジデザインが阿野地区広野の「森邸」、株式会社ソノリテが上述したブルーベアオフィスである（大野邸には2社のほか、東京からの移住起業による株式会社ローカルアクションが同居していた）。

### (3) 「えんがわオフィス」と寄井商店街

坂東氏、須磨氏らのバスアーキテクトは、2011年には「空家町家2011」として、寄井商店街(図5)の再生案についてワークショップを開催した。このことが、その後の、劇場寄井座に隣接する地点への「えんがわオフィス」(写真1：2013年7月竣工／伊藤暁＋須磨一清＋坂東幸輔／BUS) やその斜向かいへの「カフェ・オニヴァ」(写真2：2013年12月竣工／関谷昌人建築設計アトリエ) などの立地を促していくことになった。



図5 神山町神領地区寄井集落におけるサテライトオフィスと移住者による起業事業所等の立地 (2018年)

(現地調査により作成)

「えんがわオフィス」の施主は、動画の編集、アーカイブなどを行うベンチャー企業の株式会社プラットイーズである。同社は東日本大震災前よりBCP対策として、サテライトオフィスの設置を検討しており、全国20箇所ほどの候補地を視察した結果、神山町への進出となった。「えんがわオフィス」は東京本社の神山サテライトと次世代動画の実証実験を行う現地法人の株式会社えんがわの共同の事業所となっている。両社合わせて、109名の社員を擁し、神山では24名が従事する（2017年2月現在）。また、その半数以上は神山町を含む徳島県出身者だという。築90年の古民家の改修にあたっては「オープン&シームレス」をコンセプトに、四周に広い縁側を配置し、ガラス張りとする構造とした。2階の和室は従前のままの作りとし、本社社員の宿泊を伴った滞在に供している。

「えんがわオフィス」には、上記のような母屋のほか、広場をはさんで納屋、蔵、アーカイブ棟がある。納屋は、外観をほぼそのまま維持し、サーバールームとして用い、蔵は一方の妻面をガラス張りの構造としたオフィスに改修した。また、アーカイブ棟は新築であるが、1階に作業スペース、2階にはストレージがおかれ、メディアの保管を行っている。

「カフェ・オニヴァ」は、アップル社のアジア統括部門に勤務経験をもつ、齊藤郁子氏が施主となって、元は造り酒屋の蔵造りの商家を改装したもので、地元のオーガニック食材を使ったフランス家庭料理を提供する店となっている。同店では、町内への移住者や地元のサテライトオフィスの従業者が相互親交を深めるための「みんなでばんごはん」を不定期で開催している。

寄井商店街では、他にも移住者によって開設された店舗等を散見することができる。オーダーメイドの製靴業LICHT LICHT KAMIYAMAのオーナーはドイツや愛知県等での修行の後、神山塾での経験を経て2015年1月、商店街の電気工事材料店跡に開業した。その隣の惣



写真1 神山町寄井集落の「えんがわオフィス」  
(2017年2月撮影)



写真2 神山町寄井集落の「カフェ・オニヴァ」  
(2017年2月撮影)

業店「535(ごみさんく)」のオーナーも神山塾の卒業生で同年8月、理容店跡に開業を果たした。

#### (4) 神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス

上述したように神山町におけるサテライトオフィス誘致は、商店街での空き店舗への移住起業を促すKWIRから始まったものであるが、今後さらなる進出が見込まれる一方で空き家の供給にも限りがあることから、2012年1月まで縫製工場として使用されていた町営の貸工場を改修し、サテライトオフィスの集積拠点を設置することとなった。こうして生まれたのが神山バレー・サテライトオフィス・コンプレックス(KVSOC)である。

KVSOCは町がグリーンバレーに運営を委託して、2013年1月に開設したコワーキングスペースである。立地点は寄井商店街から道のりにして1km程度西の地点である。約620㎡の床面積で改修費用約900万円のうち、県・町・グリーンバレーがそれぞれ300万円ずつ負担した。改装にあたっては、ブルーベアオフィスやえんがわオフィスと同様に、バスアーキテクトのメンバーが参画した。什器は町内の古家具を再利用しているほか、間仕切り壁やテーブルは、神山町林業活性化協議会からの提供も受けている。改装は完了したわけではなく、発展途上としての位置付けであり、「成長するオフィス」として入居者のニーズに合わせて充足させていくことができるとしている。

中央の大面積の多目的スペースを取り囲んで、「神山メーカーズスペース」「オフィススペース」「ラウンジ&オフィススペース」、県・企業等の占有スペース、大・小の会議室が配置されている。企業会員(月3万円)や通常のメンバー(月7,500円)、ビジター(都度半日500円)はオフィススペースの自由席を使用し、固定席希望のメンバー(月15,000円)は「ラウンジ&オフィススペース」内の専用机を用いる。KVSOCは個人利用にも開かれ、循環型企業による使用にも適したシステムである。

県のプロモーションチームのリストにはKVSOC内にサテライトオフィスをおく企業は3社のみであるが、他に民間企業12社(県外企業を含む)、徳島県の徳島新未来創造オフィス、徳島大学神山学舎が施設内にネームプレートを掲げている。

#### (5) サテライトオフィス企業が参画する「小さな経済循環」

2015年12月、神山町は神山町創生戦略・人口ビジョン『まちを将来世代につなぐプロジェクト』を策定した。そこでは「地域内経済循環」の仕組みづくりが明瞭に打ち出されている。町に進出したサテライトオフィス企業の中にも、本業に加えて、地域内資源を活用して新たなビジネス展開を図っている企業もある。

その先陣を切ったのは、上角商店街にオフィスをもつキネトスコープ社が参画する『神山しづくプロジェクト』である(写真3)。これは町内の杉の間伐材を用いて、タンブラーやぐ

い呑み, ボウル等を作り市場に供給しようというもので, 2013度に採択された徳島県「デザインで蘇る森の実証実験事業」に基づいて, グリーンバレーと共に活動をスタートさせたのだった。「赤と白」の模様が強く出る町内産の杉の特徴と, webデザイン業ならではのデザイン力, また町内の木工職人の技能を結びつけて, 新たな価値を付加しようという試みである。2015年12月にはオフィスに直販店SHIZQギャラリーを併設し, また, 2017年には木工所のSHIZQラボの操業を開始した。

また, 寄井商店街のプラットイーズ会長の隅田徹氏は, 町内から出資金を集め株式会社神山神領を2014年6月に設立し, 宿泊施設「WEEK 神山」を2015年7月に開業した。立地点は, KVSOCの隣接地で, 築70年の古民家を改造した食堂棟と, 新築の宿泊棟からなる。設計は, えんがわオフィスと同様に, 伊藤暁, 須磨一清, 坂東幸輔の3氏が担当した。

寄井商店街の株式会社モノサスのプロデュース部長を務める真鍋太一氏は, 創生戦略のワーキンググループで「循環のしくみづくり」を議論したことがきっかけとなって, 株式会社モノサス, 神山町役場, 神山つなぐ公社の共同出資で2016年4月に株式会社フードハブ・プロジェクトを立ち上げた。同社の構想は次の通りである。プロジェクトは, 「育てる部門」「食べる部門」「食育部門」の3部門よりなる。うち, 「育てる部門」は, 地元から農産品の仕入れを行うとともに, 農地管理や農業の担い手育成に従事する。「食べる部門」は「育てる部門」から調達した食材をもとに, 食堂の「かま屋」と販売店の「かまパン&ストア」を運営する。一方, 「食育部門」は地元の学校と連携した食育のみならず, 加工品開発からプロモーションまでを手がける。これらによって「地産地食」を進めようという考えかたである。「かま屋」と「かまパン&ストア」は, 2017年3月に, 寄井集落北側の国道438号沿いで開業した。



写真3 神山しづくプロジェクトによる製品群  
(2019年2月撮影)

## 2. 美波町におけるサテライトオフィス誘致の展開

県南地域の太平洋に面した美波町は、旧日和佐町（2015年国調で人口約4,600）と旧由岐町（同2,500）の合併によって2006年に誕生した。日和佐地区は、第23番札所・薬王寺とウミガメが産卵する大浜海岸の存在、また、トリアスロン大会の開催地として知られ、日和佐駅から港湾地区の日和佐浦にかけて、人口規模で1,800人ほどの中心集落を擁している。

本稿の執筆時現在、県内で最大数のサテライトオフィス数を誇っているのが美波町であるが、その第1号は2012年5月に町内、田井の文化交流施設にサテライトを設けたサイファー・テック株式会社（コンテンツ保護ソリューションの開発・販売）であった。つづいて、10月には東京に本社をおくIT企業がサテライトオフィス開設を発表するものの、計画段階で中止となり、事実上の第2号となったのは、サイファー・テックの代表取締役、吉田基晴氏が2013年6月に新規に設立した地域活性化ビジネスの「株式会社あわせ」である。吉田基晴氏は日和佐の出身であるが、大学卒業後、株式会社ジャストシステムに入社、その後ベンチャー企業等を経てサイファー・テック社の設立（2005年）に参画したという経歴をもつ。美波町のサテライトオフィス誘致推進の何よりの特徴は、吉田氏率いる株式会社あわせと町役場職員の鍛治淳也氏の強力なリーダーシップの下での誘致活動と地域プロモーション活動である。また、株式会社あわせは、美波町での地域活性化のノウハウを「パッケージ化」して、他地域への「移出」することにも力をいれている。

こうした形でのローンチが実現した背後にも、また、重要なアクターが存在する。その一名は、先述した徳島県地域振興総局長をつとめた床桜氏である。同氏は、2012年4月1日付で、美波町に庁舎をおく南部総合県民局長へと異動となった。その時、吉田基晴氏との出会いがあった。吉田氏は、美波町へのサテライトオフィス進出を計画しているとのことで、それをきっかけにして、床桜氏は美波町でもサテライトオフィス誘致を本格化させるべきでないか、町長に相談した。町長から得られた回答は、1つには、県立の特別養護老人ホームの閉鎖後、町が文化交流施設としてリノベーション中の建物をサテライトオフィス向けに供するということであった。もう一つには、町職員のなかからサテライトオフィス誘致に特命的に従事する職員を1名配置するというものであった。これは神山町のグリーンバレーのようなNPOが存在しない美波町で、NPOと同様の働きをする職員が必要との判断からであった。そこに配置されたのが総務企画課の鍛治淳也氏であった。なお、文化交流施設は同年夏にサテライトオフィス向けの改修工事が施され、それに際しては、県より「ふるさとクリエイター・テレワーク施設等導入促進整備事業補助金」が町に対して交付された。

また、株式会社あわせを吉田氏とともに立ち上げたのは、神山町での実証実験に従事したダンクソフトの山下拓未氏であった。吉田氏とは、サイファー・テック社からの受注を通じて知りあったという。山下氏にとっては、実証実験のレポートに綴った想いを日和佐の地で



具現化しようとするものであった。

美波町における取り組みについては、別稿で詳報する予定であるが、進出形態の上では循環型の割合が多く、業種的には、当初のIT系業種、建築設計系に加えて、IoT関係の企業が増えてきている。県内では、上勝町や神山町につぐ、高齢化の水準であり、また、入り組んだ海岸線を持ち南海トラフ地震というリスクも高い。このような地域課題をIoT技術で解決に導こうとする企業の参入が目立っている。「通勤時間をサーフィンに代えた」というようなコピーで示される「半X半IT」の新しいワークライフスタイルも大きな訴求力を持ったが、近年になって地域課題探究という新しい方向性が見えてきている。

サテライトオフィス施設としては、文化交流施設に加えて、あわえが開設した初音湯、戎邸などがあるが、2018年には、県立水産試験場の1フロアを町が借り受け、コワーキング施設「美波マリンラボ」を開設した。サテライトオフィス企業相互間での交流を深めようという狙いがある。

### 3. にし阿波地域におけるサテライトオフィス誘致の展開

#### (1) 地域概況

にし阿波地域は三好市（2015年国調人口2.7万）、美馬市（3万）、つるぎ町（0.9万）、東みよし町（1.5万）の2市2町から構成される人口8.1万の圏域である。合併前の市町村名では、旧脇町（1.6万）、旧池田町（1.3万）の2町が地域の中心をなす。脇町は16世紀に脇城が築かれ、城山の麓に城下町が開かれたことを始まりとするが、藍染の生産地として、また吉野川に面した物資の集散地として栄えた。一方、池田町では三好郡の山間部に広がった葉タバコ生産を背景にして、吉野川に面した狭小な河岸段丘上に、タバコの集散地、加工地として産業が発達した。こうした経緯から、旧2町は町場の中心集落として都市的な発展を遂げたという点で、神山町や美波町とは条件が決定的に異なる。ただし、三好市は基幹産業であったタバコ産業の衰退、美馬市は高度経済成長期に誘致した工場群（松下寿電子工業、のちのパナソニック・ヘルスケア、など）の撤退や事業縮小で雇用・人口とも減少の一途にあり、今日では過疎地域自立促進特別措置法に基づく過疎地域に指定されている。

2市2町の範囲を正式には徳島県西部圏域と呼び、美馬市と三好市に庁舎をおく西部総合県民局が統括している。にし阿波地域とは地域ブランディング上の俗称であり、特に、2008年に観光圏整備法の施行を受けて、観光圏整備計画が作成されて以降「にし阿波」の名称が頻繁に用いられるようになった。こうした経緯から、本地域のサテライトオフィス・プロジェクトは観光圏整備とも結びついているのが1つの特徴であり、ワークとバケーションを合成した「ワーケーション」というコピーが用いられている。同様の経緯から、圏域の市町の広域連携が当初から図られているという特徴もある。

また、NPOが牽引役となった神山町や民間企業が中心となって推進する美波町と異なって、県や市といった行政がリーダーシップをとって民間企業（地元企業と進出企業の双方）との協働で推進しているという点も1つの特徴である。水平的なパートナーシップ関係を構築することによって有力なキーパーソンの有無にかかわらず円滑に推進できる体制を目指しているという。

## (2) 三好市と美馬市における取り組み

さて、本地域でサテライトオフィス・プロジェクトが先行したのは三好市であるが、2012年7月に市役所にサテライトオフィス担当が設けられた。市は県全体のサテライトオフィスツアーにも参画し、ツアーの参加者であった株式会社あしたのチームが2013年3月に最初の進出企業となった。業務拡大のための人材確保を課題としていた同社と、事務職での雇用機会を求めている市との間で思惑が一致したと言える。同社が立地したのは、池田地区中心部のかつてタバコ産業でにぎわった、本町通りの旅館撤退後の遊休建物である。「旧政海旅館」と呼ばれる同建物にはその後も3社のサテライトオフィスが入居し、いずれも常駐型のもので地元雇用に力を入れてきた。こうしたまちなかへの立地のほか、三好市の場合には、サテライトオフィス誘致が廃校となった小学校校舎の利活用促進とも結びついている。2012年から廃校利活用が推進されると市内3校の旧小学校校舎に2014年10月までに3社のサテライトオフィスが進出した（うち1社は他県に移転）。

美馬市においては若干の遅れがあったが2018年末現在で8社のサテライトオフィスが進出している。うち4社が常駐型、4社が循環型である。常駐型の2社と循環型の3社は、脇町の伝統的建築群保存地区に位置する森邸を拠点にしている（図6、写真4）。森邸に拠点を置くG&Cコンサルティング社は、同社が主催する地方創生スタディーツアーで神山町や三好市を訪問した際、予定していたサテライトオフィス1社の視察が突然キャンセルとなり、県の担当者が機転をきかせて、脇町に立ち寄ったのが期せずして重要なきっかけとなった。その際に美馬市の担当者とも関係が構築され、その数ヶ月後にサテライトオフィスの候補地として森邸が紹介されることになった。森邸はうだつの町並みの通りに面し木造2階建て約270㎡の商家であり、かつては造り酒屋等として利用されていた1872年築の建物である。

同社は森邸の整備を視野に入れて地元との協議を開始するが、市の担当者が非常に熱心に近隣の住民等に説明して歩いてくれたことが、当時の社長にとって非常に魅力的に映り、進出の決定条件となった。2016年11月に、同社と共通の社長であった株式会社東亜が森邸賃借を開始し、サテライトオフィス拠点として整備・改築を開始した。2016年度の徳島県事業として補助金が交付された。

2017年3月に開設された株式会社東亜は旅行業法に基づく旅行業であり、本地域では観光

資源が豊富でプロモーション次第で大きなインバウンド需要が期待できるという判断から進出したもので、地域資源を活用した旅行企画を運営している。一方、6月の開設となったG&Cコンサルティング株式会社は、地方創生事業に特化するコンサルティング業である。サテライトオフィス誘致に尽力するとともに、地域課題を解決するためのマッチングイベントの開催にも取り組んでいる。ここに常駐するスタッフはそれぞれ3名と2名である。

森邸は現在株式会社東亜が所有し、G&Cコンサルティング株式会社が運営する形態をとっている。森邸は、両社が占有して使用するオフィススペースのほか、コワーキングスペース、ミーティングルーム、カフェ（東亜による運営）よりなっている。他企業がコワーキングスペースを利用する場合、月々10,000円でサテライトオフィスを開設することができる。登記

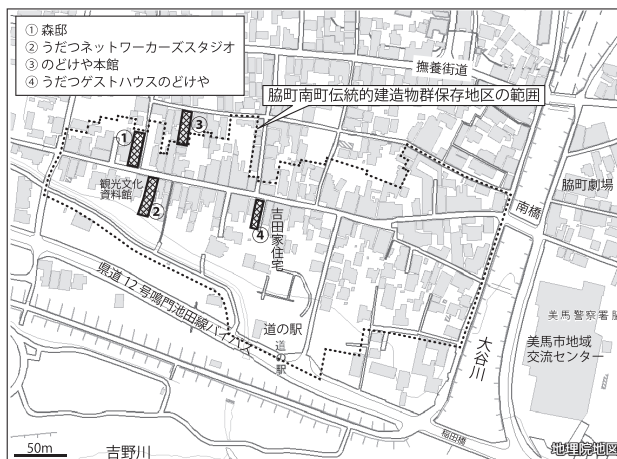


図6 美馬市協町地区南町伝建地区におけるテレワーク関連施設の立地（2019年）

（現地調査により作成）



写真4 美馬市協町の「森邸」（2019年3月撮影）

が必要な場合には、月々 3000円の料金が発生する。その他個人による使用も可能で1年契約の場合月々 4000円、ドロップイン利用も可能で2時間以内500円、2時間以上1000円の料金設定になっている。

森邸を拠点とする循環型サテライトオフィスは3社あり、それぞれ、インバウンド支援の観光映像制作、紅茶などの商品開発、販促関連コンサルティングを業務内容としている。いずれも、地域資源との結びつきを強めていることが特徴で、それぞれ、老舗和菓子メーカーとの連携、地元茶葉の使用、地元産品の東京方面への販路開拓などに取り組んでいる。

美馬市の場合、市独自の認定制度を設けており、市がサテライトオフィスに認定した企業に対しては認定証が交付される。市の担当者によると、サテライトオフィス企業の数を増やすことが目的ではなく、進出企業と地元企業との有意義な結びつきを作り上げて双方がwin-winの関係になり得ることを重視しているという。また、そのためには大都市企業と地元企業事業者の間での信頼関係の構築が極めて重要であるとのことである。

2018年度には、サテライトオフィス企業と市内の事業者が新規の連携事業を立ち上げることを狙いとするビジネスコンテストが開催された（美馬市およびG&Cコンサルティング株式会社主催）。9月21日と12月1日のマッチングイベントを経て1月26日には6組からなる公開プレゼンテーションが開催された。

### (3) 充実した「お試し利用施設」と「お試しサテライトオフィス」モデル事業

にし阿波地域に共通して、サテライトオフィスのお試し利用や個人のリモートワークを可能とする施設が充実して立地していることも大きな特色である（表2）。

美馬市の脇町伝建地区においては、一般社団法人ハンモサーフィン協会及びその代表者が運営する3ヶ所のゲストハウス及びコワーキングスペースがある。ハンモサーフィンとは、ハンモックとサーフィンからなる造語であるが、各地を低コストで転々とするライフスタイルを意味している。主としてインバウンド観光客を顧客とするゲストハウスとして開設したもののだが、近年ではビジネス利用が増えており、リモートワーク用の環境整備も進めてきている。

同じく、美馬市内の例であるが、広告業のナカガワ・アド株式会社が遊休化していた印刷工場を改装し、1階を簡易宿所と飲食等のコミュニティスペース、2階を自社スペースのほか、サテライトオフィスおよびコワーキングスペースとした施設、Adlivをオープンした。また、三好市池田町の本町通りに面した真鍋屋MINDE（写真5）は、商家を改造した複合的な交流拠点施設であるが、3部屋のお試しオフィスと13席のコワーキングスペースを備えている。「みんなのデスク」と命名されたコワーキングスペースは1時間100円ないし1日500円で利用できる。

上記のような充実したワーキング関係のインフラを活用して、2016年度には総務省の「お試しサテライトオフィス」モデル事業に応募し、それが採択された。にし阿波地域では、広域観光圏計画に関連して広域連携に取り組んできた経緯があり、モデル事業に参画した。事業の推進に当たっては①住民、地元事業者、移住者、SO進出企業など多様な主体との交流

表2 にし阿波地域におけるテレワーク関連施設 (2018年)

施設名称	所在地	専用 オフィス	宿泊	飲食 提供	管理者
heso camp	三好市池田町イケミナミ 2091		○		オウライ株式会社
旧政海旅館	三好市池田町マチ 2475	長期			三好市商工政策課
地域交流拠点施設 「真鍋屋MINDE」	三好市池田町マチ 2226-3	月極		○	(一社)三好みらい創 造推進協議会
SanSan.Lab (加茂農村公園管理棟)	東みよし町加茂 6743				東みよし町産業課
和平	東みよし町昼間 1557-11		○		個人
Trip	つるぎ町貞光字皆瀬川向 122				個人
創～ so ～	美馬市穴吹町口山宮内 326-2		○		美馬市
adliv	美馬市脇町大字猪尻字若宮南 131-2	長期	○		ナカガワ・アド株式会社
森邸	美馬市脇町大字脇町 108	運営企業 専用		○	G&Cコンサルティン グ株式会社
うだつネットワーク ズスタジオ	美馬市脇町大字脇町 86	長期	○	○	(一社)ハンモサーフ イン協会
のどけや本館	美馬市脇町大字脇町 117-1		○		個人
うだつゲストハウス のどけや	美馬市脇町大字脇町 58		○		個人

(徳島県西部県民総局企画振興部発行のパンフレット等より作成)



写真5 三好市池田町の地域交流施設「真鍋屋MINDE」(2019年3月撮影)

や連携ができる環境整備, ②都市部企業が自由かつスムーズに地域を行き来でき楽しみながらお試し勤務ができる環境作り, の2点の推進を通じてサテライトオフィスの誘致に取り組み, 地元雇用の創出と地域のビジネス機会の創出を実現することが目的とされた。採択決定後, 2017年9月までの事業期間中に, お試し勤務企業数は65件を数えた。また, 事業期間中に5社が新たにサテライトオフィス企業を開設した。

#### Ⅳ サテライトオフィス・プロジェクトの意義—むすびにかえて—

サテライトオフィスでの就労という発想自体は決して目新しいものではない。例えば, トフラーは『第三の波』において, ICT社会の到来が労働の地点の劇的変化をもたらすことを予期している。大西(1993)は, 大都市の過密により, 日本でもテレコミュティングが注目されはじめたものの企業経営者の対応は必ずしも積極的でないが, 情報通信システムが発達するにつれ, テレコミュティングも普及していく可能性があることを論じた。東京都三鷹市など郊外の自治体ではそうした実践も試みられたが, 大都市圏から離れた地域では, 一部でリゾートオフィスが試みられたもの, 非常に限定的であり続けてきた。政府も本格的な施策を講じて来なかったが, そうした経緯を考えると, 2010年代に徳島県内の一つの基礎自治体で始動し, それが県の政策を動かし, 県内に広がる取り組みとなって成果を挙げ, やがては国の政策にも反映されることになったというプロセスは目を見張るものであったと言わなければならない。中央官庁からの発意ではなく, 地域コミュニティという現場で産み出され, 駆け上がっていった地域政策だからである。

こうした地域活性化モデルは, ある意味ではさまざまな条件が重なることで生み出された。高速通信網の整備という大前提の上に, 第1にはリーマンショック後に襲った企業活動の再編, 第2には震災後の人々の価値観の転換とBCPを求める企業行動, 第3には景気回復の過程での人材不足という小企業ゆえの課題があった。そして, 地方創生の掛け声のなかで地域活性化ということが一つのビジネスチャンスにもなり, CSRを構築する上での手段にもなった。しかしながら一方では, 神山町ゆえの制度的厚みがあったからこそモデルが生み出され, そのモデルが県内に広がるにしても, 徳島県ゆえの通信インフラ, 制度・文化的厚み, 人的資源があったからこそ, 伝播が可能であったと言えよう。

とはいえ, 神山発となったモデルは, 県内の他地域へと広がるなかで, それぞれの地域に応じたローカリゼーションをみせるようになった(表3)。業種特性からして様々であるが, ガバナンス上の形態も多様であり, 神山町のNPO主導, 美波町の官民一体による運営, にし阿波地域における行政主導と違いがある。また目指している方向性も3者3様である。そうした意味では, 「神山モデル」「美波モデル」「にし阿波モデル」もしくは「徳島モデル」というものが, そのまま, 全国の他の地域に「横展開」できるかというところではないのかもしれない。

このようにプロジェクトの進め方は各地域の諸条件に基づいて多様であるが、共通した意義が見出せる。企業経営やそこで働く従業員にとっての意義は、先に紹介したダンクソフトによる実証実験レポートの抜粋に端的に示されていると言えるが、最後に経済地理学的、地域経済論的な観点からの意義を述べておきたい。

1つは、県内に進出したサテライトオフィスの立地を見ると、徳島市内や鳴門市内への立地もあるが、大半は過疎地域への進出であるということである。ホワイトカラーないしクリエイティブ職種での雇用・就労は、大都市もしくは地方中核都市においてということが常識的に考えられてきたが、そうではなく、DID（人口集中地区）を形成しないような、過疎地域の中心的集落においても、実現可能であるということが示されているのである。超越した議論であるかもしれないが、リチャード・フロリダ（2009）が言うような、クリエイティブな労働が、メガリージョンにおいてのみ可能であると言うような論調に対し、強力なアンチテーゼになり得るということである。

第2に、こうして進出したサテライトオフィス群が、県内4カ所に「小さな集積」を作り上げつつあることである。床桜氏へのインタビューでも言説が得られたが、県としても、当初から東部地域、南部地域、西部地域、3カ所への集積ということを見野に入れていたとのことである。こうした小さな集積の中で、社会的ネットワークの形態も、またそれによって具現化するものもさまざまであるが、集積に基づく企業間、人材間の相互作用が実現しているとみなさなければいけない。そして、各企業は立地地域の中での社会的責任を大なり小なり果たそうとしている。

表3 徳島サテライトオフィス・プロジェクトの地域性：仮説的提示

	ガバナンス形態	業種上の特徴	社会的ネットワーク上の特性	目指してきた方向性
神山町	・NPO主導	ソフトウェア、コンテンツ、デザイン、ソーシャルビジネス	・SO従業者および移住者のパーソナルネットワーク	・地域内投資の促進 ・農林業への波及効果
美波町	・官民一体（株式会社あわえ+町役場職員）	ICTおよびIoT、空間デザイン	・株式会社あわえをハブとする企業間・個人間ネットワーク	・循環型SOを含む主体間の相互作用の強化 ・地域振興パッケージの移出
にし阿波地域（三好市および美馬市）	・官主導で民間支援 ・広域連携	ツーリズム含むサービス業多し	・個人間のコワーキング可能 ・進出企業と地元企業のネットワーク	・「お試し段階」からの地元定着 ・地元企業とのマッチングの強化

（筆者作成）

第3に、「小さな集積」ながらも、「より動的な集積の経済」を作り出す予兆がある。それは第1には、進出したサテライトオフィス企業自体がプロモーターとして関係人口を拡大するとともに、新たな企業や人口を当該地域に引き込む仕組みが作られている点である。そして第2には、サテライトオフィス企業やそこでの従事者が域内投資を始めており、そのことも相俟って、地域内での資源結合が生じ、「小さな経済循環」が生じつつあると言う点である。

(小田宏信：成蹊大学経済学部教授)

(遠藤貴美子：敬愛大学経済学部専任講師)

(藤田和史：和歌山大学経済学部准教授)

〔付記〕本稿は、JSPS 科研費基盤研究 (C) 「地域経済社会の自立・安定に資するスモールビジネスの起業・成長を支える地域的基盤」(課題番号:16K03201) に基づく成果の一部である。また、骨子は日本地理学会2019年春季学術大会時のシンポジウム「人口の「田園回帰」と雇用・起業の地域的条件」(2019年3月21日、於：専修大学生田キャンパス) において報告した。現地調査の際に、こころよくインタビューに応じて下さった関連機関の各位に心よりお礼申し上げます。

## 文 献

- 荒木光二郎・井上郷平 (2018)：活況呈する徳島県のサテライトオフィス——課題と可能性——。『徳島経済』 no.100, 49-62.
- 大西 隆 (1993)：テレコミュニケーションと都市の変容。『電子情報通信学会誌』 76 (2), 149-153.
- 小田切徳美・筒井一伸編 (2016)：『田園回帰の過去・現在・未来——移住者と創る新しい農山村——』 農山漁村文化協会。
- 国土交通省 (2014)：『国土のグランドデザイン2050：対流促進型国土の形成』 国土交通省。
- 総務省地域力創造グループ地域自立応援課 (2017)：『「お試しサテライトオフィス」モデル事業 (平成28年度) 調査報告書』 総務省。
- 谷垣雅之・加藤真也 (2016)：サテライトオフィス誘致による地域経済効果に関する考察——徳島県神山町を事例として——。『農村計画学会誌』 36, pp.457-464.
- ダンクソフト (2012)：『SATELLITE OFFICE PROJECT REPORT in Kamiyama: Tokushima』 株式会社ダンクソフト。
- 床桜英二 (2018)：徳島サテライトオフィス・プロジェクトの意義。古賀広志ほか編『地域とヒトを活かすテレワーク』 同友館, pp.31-56.



トフラー, A. 著, 鈴木健次ほか訳 (1980): 『第三の波』 日本放送出版協会.

フロリダ, R. 著, 井口典夫訳 (2009): 『クリエイティブ都市論: 創造性は居心地のよい場所を求める』 ダイヤモンド社.

松岡憲司・辻田素子 (2016): ITを活用した過疎地域再生——徳島県神山町・美波町の取り組み——. 松岡憲司編 『人口減少化における地域経済の再生: 京都・滋賀・徳島に見る取り組み』 新評論, pp.169-190.