

地方への移転を決断した中小企業*

—事例に学ぶ移転の成果と成功のポイント—

日本政策金融公庫総合研究所グループリーダー
(現・国民生活事業本部南関東創業支援センター所長)

藤 田 一 郎

日本政策金融公庫総合研究所研究員
(現・中小企業事業本部福岡企業サポート室課長代理)

田 中 哲 矢

要 旨

首都圏から地方への本社機能の移転は、移転先の土地や建物に関する情報収集や、移転先での人材の確保など、ヒト・モノ・カネ・情報の経営資源に直結する課題が生じる。しかし、こうした課題を乗り越え、首都圏から地方へ移転している中小企業もある。当研究所は、首都圏から地方へ本社機能に移転した中小企業の事例を調査し、移転の成果と成功のポイントを考察した。

事例企業は国や自治体の支援を活用したり、働きやすい環境づくりに取り組んだりすることで、移転によって生じる課題に対応している。その結果、地代家賃といった固定費の削減、新たな収益機会の獲得などを通じて業績面で多くの成果をあげている。さらに、人手不足に悩む中小企業が多いなか、地方移転により新たな雇用を確保している点は注目される。

移転を成功させるためのポイントは、移転の目的を明確にすること、立地の強みを生かすこと、従業員の活躍の場をつくること、移転先に溶け込むこと、そして地方ならではのチャンスを見逃さないことである。

地方への移転はコスト削減だけではなく、中小企業が成長していくための選択肢の一つとなり得る。地方の衰退がいわれるなか、成長機会を見いだせるのは、地方に移転してきた企業ならではの目線があるからではないか。地元では当たり前と思われている物事が、外から来た人には斬新に映り、新たなアイデアを誘発するのは不思議なことではない。地方創生の観点からも、中小企業の移転は大いに注目すべきテーマといえる。

* 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.2025-2「首都圏から地方への移転で事業を拡大する中小企業」(2025年6月)の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同レポートを参照されたい。

1 地方創生施策と本社移転の動向

（１）政府による地方創生施策の概観

2024年は「まち・ひと・しごと創生法」が施行されてから10年の節目であった。2024年10月4日、石破茂前内閣総理大臣は所信表明演説で「地方こそ成長の主役」と述べ、「地方創生2.0」を開始すると宣言した。2024年11月に「新しい地方経済・生活環境創生本部」を創設し、地方創生2.0の基本構想の5本柱を策定した。

一つ目は「安心して働き、暮らせる地方の生活環境の創生」である。年齢を問わず誰もが安心して暮らせるように日常生活に不可欠なサービスの維持に取り組むとしている。

二つ目は「東京一極集中のリスクに対応した人や企業の地方分散」である。地方への移住や企業の移転などを促進し、過度な東京一極集中の是正に取り組むとしている。

三つ目は「付加価値創出型の新しい地方経済の創生」である。自然や文化、芸術など地域資源を活用した高付加価値型の産業や事業の創出に取り組むとしている。

四つ目は「デジタル・新技術の徹底活用」である。デジタル技術の活用や地方の課題を起点とする規制・制度改革を大胆に進めるとしている。

五つ目は「産官学金労言の連携など、国民的な機運の向上」である。地域で知恵を出し合い、地域自らが考え、行動を起こすための合意形成に努める取り組みを進めるとしている。

本稿で注目するのは5本柱にある「東京一極集中のリスクに対応した人や企業の地方分散」である。とりわけ中小企業の移転について考えていくことにしたい。まず本社機能の移転とは何を指すのか「地方拠点強化税制」をもとに確認する。

本社機能の移転を推進する取り組みの一つとし

て2015年に地方拠点強化税制が創設された。これは本社または本社機能の一部を移転または拡充する企業に対し、建物の取得価額や雇用者増加数に応じて法人税を控除するものである。例えば、東京23区から地方へ移転した場合、企業は建物の取得価額に対して25%の特別償却または取得価額の7%の法人税の控除を受けられる。加えて、移転先での新規雇用者1人につき90万円、東京からの転勤者1人につき80万円の法人税の控除を受けられる。

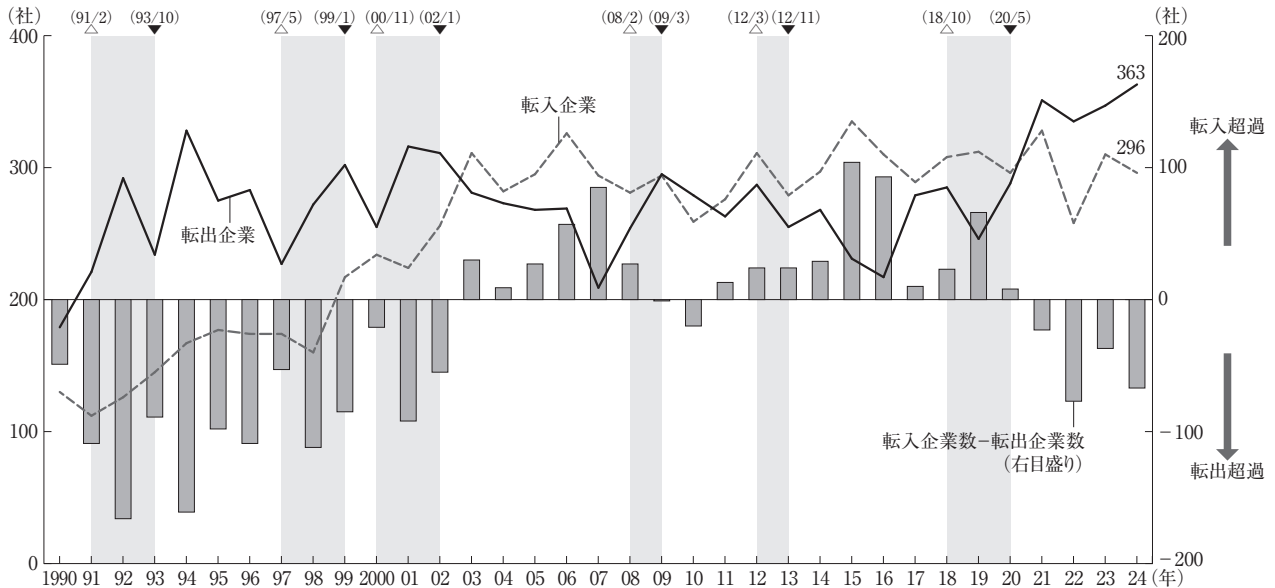
地方拠点強化税制では本社機能を「事務所」「研究所」「研修所」に分けて定義している。事務所とは調査および企画部門、情報処理部門、研究開発部門、国際事業部門、情報サービス事業部門、その他管理業務部門のいずれかのために使用されるものを指す。研究所とは研究開発において重要な役割を担うものを指す。研修所とは人材育成において重要な役割を担うものを指す。そして、本社機能の全部または一部を、東京23区から地方に移転する場合、地方で拡充する場合、地方から別の地方に移転する場合を「移転」と定義している。ここでいう「地方」とは東京都、埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県以外の道府県を指す。本稿ではとりわけ注目度が高いと思われる東京23区から地方へ移転する企業について事例調査を実施した。各事例の詳細は第3節で紹介するが、その前に移転の現状について各種データから確認することにした。

（２）データでみる移転の動向

まず帝国データバンク（2025）で、1990年から2024年までの首都圏と地方をまたぐ転出入の推移を確認する。

首都圏へ転入する企業の数（以下、「転入企業数」という）は、2015年の335社が最も多く、次いで2021年の328社、2006年の326社、2019年の312社、2012年の311社と続いている（図－1）。

図－１ 首都圏の企業転出入推移



資料：帝国データバンク（2025）

- （注） 1 集計対象は首都圏（東京・神奈川・千葉・埼玉）と地方間をまたいだ本社所在地の移転が判明した企業（個人事業主、非営利法人等を含む）のうち、業種や規模が判明している企業。
2 本社とは実質的な本社機能が所在する事業所を指し、商業登記上の本店所在地と異なる。
3 △は景気の山、▼は景気の谷、シャドー部分は景気後退期。

首都圏から転出する企業の数（以下、「転出企業数」という）は、2024年の363社が最も多く、次いで2021年の351社、2023年の347社、2022年の335社、1994年の328社と続く。

また転入企業数から転出企業数を差し引いた転入超過企業数をみると、1990年から2002年までと2009年から2010年、そして2021年から2024年の期間において転出超過となっている。

帝国データバンク（2016）は、1990年代初頭のバブル崩壊、2000年代初頭のITバブル崩壊、そして2008年に起きたリーマン・ショックなど、景況感の悪化と転出企業数の増加がリンクしていると指摘する。確かに景気後退局面で転出超過となる傾向が読みとれる。

もっとも、すべての時期で必ずしも連動しているわけではなさそうだ。2020年以降は景気後退局面ではないにもかかわらず、2024年でも転出超過の状況が続き、転出企業数は4年連続で年間300社を超えている。

これにはさまざまな要因が考えられる。例えば

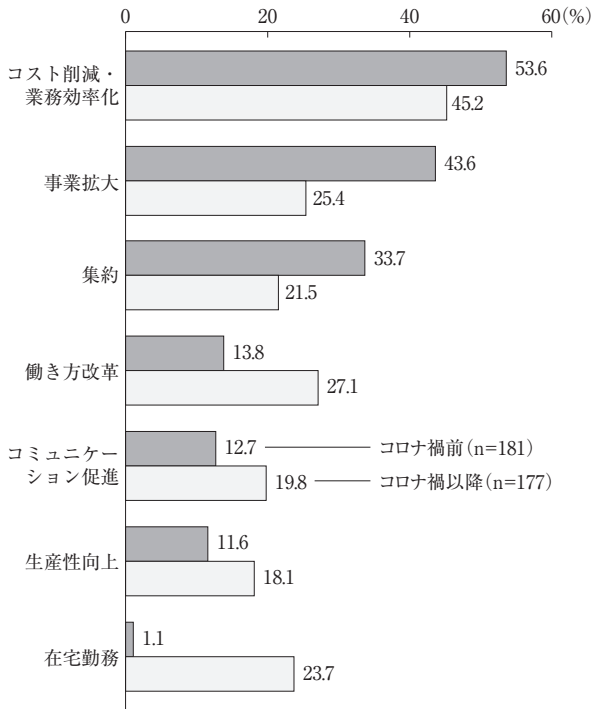
一つは、地方拠点強化税制を活用するケースが出てきていることである。帝国データバンク（2025）の定義とは異なる点に注意する必要があるが、内閣府地方創生推進事務局によると、2025年2月時点で594社が利用している。

もう一つは、2020年に起きた新型コロナウイルス感染症の感染拡大である。コロナ禍で「密閉」「密集」「密接」のいわゆる3密に象徴されるように東京一極集中のリスクが顕在化したことや、テレワークの浸透などで首都圏にオフィスを構える意義が薄れ、地方移転を決断するケースも出てきていると考えられる。帝国データバンク（2025）は、コロナ禍を機に「本社は都心にあるべき」という固定観念が揺らぎ始めたと指摘している。

（３）変わる移転の目的

企業の移転目的はコロナ禍を契機に変化したのだろうか。ニッセイ基礎研究所（2024）は、コロナ禍前の2015年10月から2020年2月の期間と、コロナ禍を含む2020年3月から2023年11月の期間に

図－2 移転目的の変化



資料：ニッセイ基礎研究所（2024）より筆者作成

（注）1 調査対象は2015年10月から2020年2月の期間に本社を移転した上場企業と2020年3月から2023年11月の期間に本社を移転した上場企業。

2 「再開発」「老朽化・陳腐化」「人材採用」「利便性・集積」の項目は記載を省略した。

3 nは企業数。

本社を移転した東京23区に本社を置く上場企業を対象に、移転の目的を調査している。

コロナ禍前は、「コスト削減・業務効率化」とした企業の割合が53.6%と最も高かった（図－2）。次いで「事業拡大」（43.6%）、「集約」（33.7%）などが続く。一方、コロナ禍以降は、「コスト削減・業務効率化」とした企業の割合が45.2%と最も高い。次いで「働き方改革」（27.1%）、「在宅勤務」（23.7%）と続く。そのほか、「コミュニケーション促進」（19.8%）、「生産性向上」（18.1%）とした企業もある。特に「在宅勤務」はコロナ禍前の1.1%から23.7%へと大幅に増加した。また、「働き方改革」もコロナ禍前の13.8%から27.1%へと大幅に増加している。コロナ禍を契機に移転の目的が変化しているとわかる。

帝国データバンク（2025）は移転の目的がコロ

ナ禍を機にコスト削減や助成金など「モノ・カネ」から、従業員のエンゲージメント向上など「ヒト」中心の移転に変化していると指摘する。また、全国各地で相次ぐ自然災害に備え、本社機能を分散したりバックアップ拠点を確保したりといった動きもあり、脱首都圏のトレンドは続くと分析している。

2 移転の効果と想定される課題

（1）移転によって期待される効果

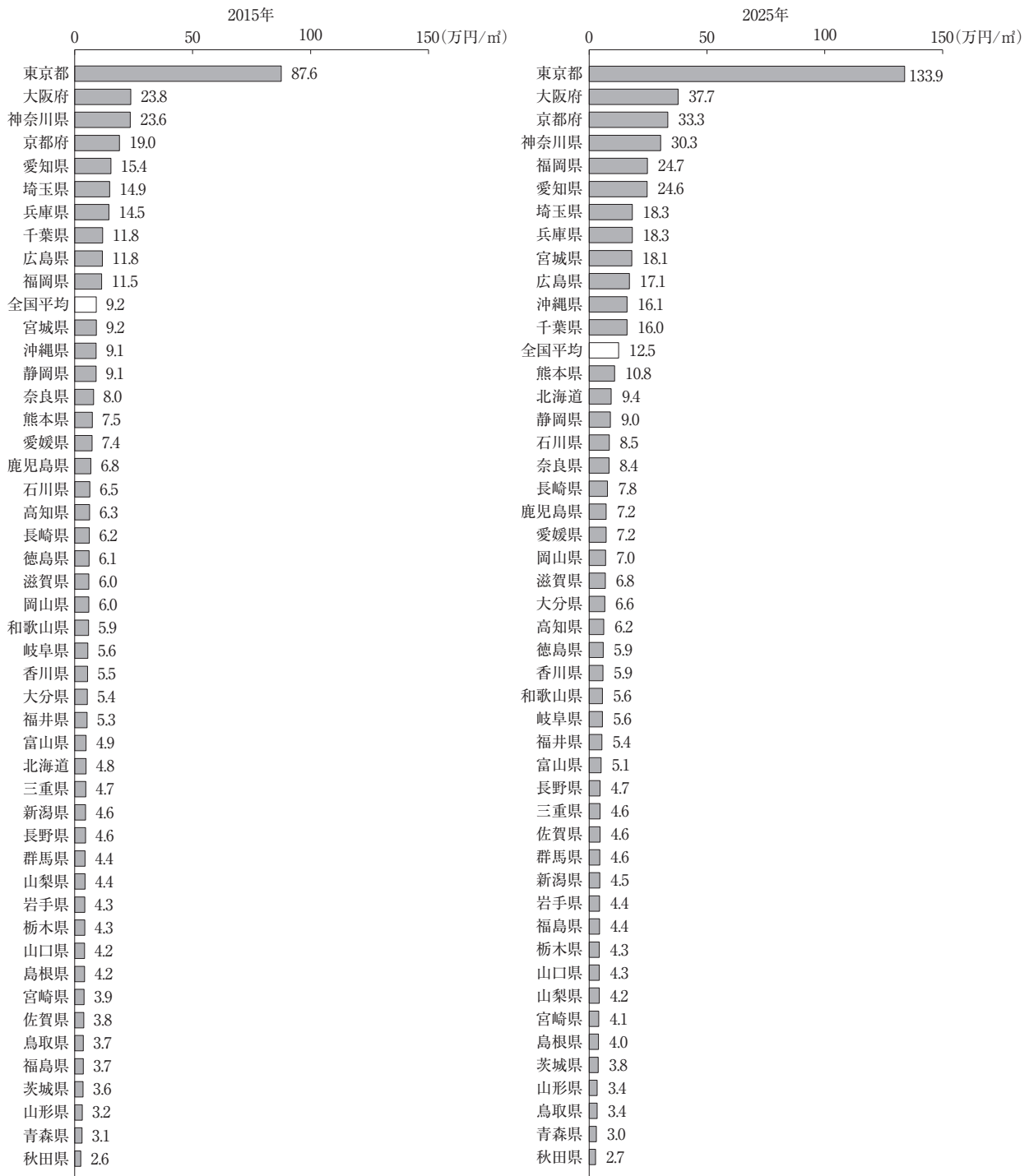
第1節では本社移転の動向と目的の変化について述べた。ここからは地方への本社機能の移転で期待される効果と想定される課題について考える。

まず期待される効果として三つ挙げたい。一つ目はコスト削減である。最もわかりやすいのは地代家賃であろう。各都道府県の2025年の1平方メートル当たりの平均公示地価をみると、東京都が133.9万円で最も高く、次いで大阪府（37.7万円）、京都府（33.3万円）と続く（図－3）。2025年の全国平均は12.5万円である。10年前の2015年と比較してみると、同じく東京都が87.6万円と最も高く、次いで大阪府（23.8万円）、神奈川県（23.6万円）と続く。2015年の全国平均は9.2万円である。なお、東京都の平均公示地価は10年間で約1.5倍になっている。

2025年の公示地価で東京都と最も差が大きいのは秋田県（2.7万円）で、その差額は131.2万円である。また、最も差が小さい大阪府でも96.2万円の差がある。このことから東京都から地方への本社機能の移転によるコスト削減効果は小さくないと考えられる。

二つ目は防災対策である。2023年7月に閣議決定された「国土形成計画」では、首都直下地震や南海トラフ地震といった巨大災害のリスクの軽減のため、地方への本社機能の分散を推進すると明

図－3 都道府県別の平均公示地価

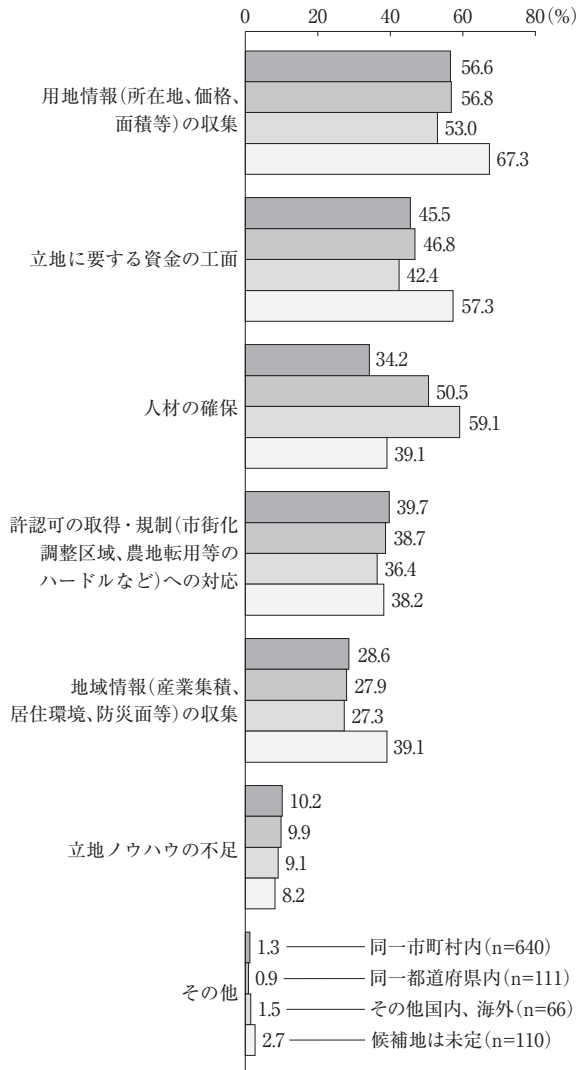


資料：国土交通省「令和7年地価公示」（2025年）

記された。また国土交通省は「令和4年度デジタル技術を活用した国土の課題等への対応に係る検討調査」において、東京都、愛知県、大阪府、さいたま市、千葉市、横浜市、川崎市、相模原市、

京都市、神戸市に本社を置く上場企業を対象に、本社機能の立地状況やリモートワークの導入状況などを調査している。そして、「リモートワークの活用や本社機能の地方移転に向けた企業向けパン

図－4 移転時に想定される課題（複数回答）



出所：中小企業庁編（2023）（図－5も同じ）

資料：野村総合研究所「地域における中小企業のデジタル化及び社会課題解決に向けた取組等に関する調査」（2022年）

- （注）1 ここでの立地とは、工場・生産施設や物流・倉庫施設、研究・開発施設等の新設・増設・移転のことを指す（図－5も同じ）。
 2 今後5年程度において計画している（検討中も含む）新たな立地の候補地について聞いた問いに対し、いずれかの候補地を計画している（検討中も含む）、または計画（検討）はしているが、候補地は未定と回答した者に対して尋ねたもの。
 3 複数回答のため合計は100%を超える（図－5も同じ）。
 4 nは回答数（図－5も同じ）。

フレット」を作成し、企業のリモートワークと地方への本社機能の移転を推奨している。

三つ目は従業員のエンゲージメントの向上である。前掲図－2で示したとおり、本社移転を従業員の働きやすさ向上の手段と位置づける企業が増えている。ニッセイ基礎研究所（2024）は、働き

方改革やコミュニケーション促進を目的とした本社移転の場合、従業員の士気や風通しの良さ、従業員の相互尊重などにプラスの影響があると分析している。

コスト削減も防災対策も従業員のエンゲージメント向上も企業が維持・成長していくうえで重要なポイントである。前掲図－1をもとに考察したように、立地を自社の経営戦略と位置づける企業が出てきていても不思議ではない。

（2）移転によって想定される課題

もちろん、移転は個人の引っ越しと同じか、それ以上に負担のある取り組みである。課題もあるだろう。中小企業庁編（2023）では、今後5年程度において計画（検討中も含む）していると回答した企業に対して、移転の候補地を「同一市町村内」「同一都道府県内」「その他国内、海外」「候補地は未定」に分けて、想定される課題について尋ねている。

まず「同一市町村内」を候補地とする企業では、「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」と回答した割合が56.6%と最も高く、次いで「立地に要する資金の工面」（45.5%）、「許認可の取得・規制（市街化調整区域、農地転用等のハードルなど）への対応」（39.7%）と続く（図－4）。

次に「同一都道府県内」を候補地とする企業では、「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」と回答した割合が56.8%と最も高く、次いで「人材の確保」（50.5%）、「立地に要する資金の工面」（46.8%）と続く。

そして「その他国内、海外」を候補地とする企業では、「人材の確保」と回答した割合が59.1%と最も高く、次いで「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」（53.0%）、「立地に要する資金の工面」（42.4%）と続く。

そのほか「地域情報（産業集積、居住環境、防災面等）の収集」や「立地ノウハウの不足」と回

答した企業もいる。

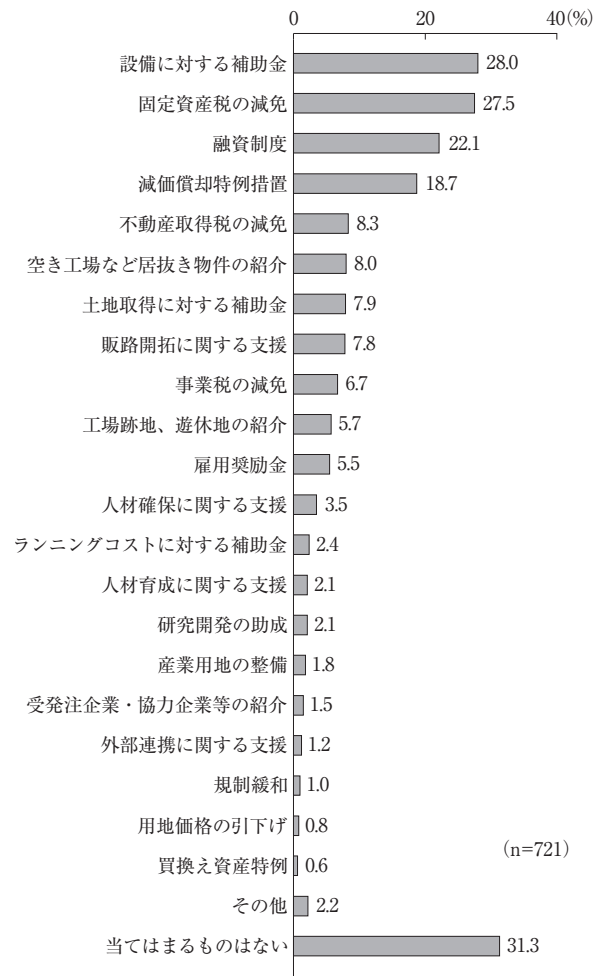
経営資源のヒト・モノ・カネ・情報の観点からみると、「人材の確保」というヒトについての課題は、移転の候補地が現在地から遠ざかるほど課題に感じる企業が多いようだ。また「許認可の取得・規制（市街化調整区域、農地転用等のハードルなど）への対応」や「立地ノウハウの不足」はモノの課題、「立地に要する資金の工面」はカネの課題、「用地情報（所在地、価格、面積等）の収集」や「地域情報（産業集積、居住環境、防災面等）の収集」は情報の課題といえる。

では、こうした課題に対して移転を実施した企業は、国や地方自治体のどのような支援を活用しているのだろうか。同じく中小企業庁編（2023）では過去10年程度で移転した経験があると回答した企業に対し、活用したことのある支援内容を尋ねている。「当てはまるものはない」と回答した企業は31.3%であることから、68.7%の企業が移転の際に何らかの支援策を活用していることがわかる（図－5）。支援内容をみると「設備に対する補助金」（28.0%）が最も多く、次いで「固定資産税の減免」（27.5%）、「融資制度」（22.1%）と続く。そのほか「減価償却特例措置」（18.7%）、「不動産取得税の減免」（8.3%）などもある。

他方、「人材確保に関する支援」（3.5%）、「人材育成に関する支援」（2.1%）などヒトの課題に対応する支援や、「空き工場など居抜き物件の紹介」（8.0%）、「工場跡地、遊休地の紹介」（5.7%）など情報の課題に対応する支援を活用した企業は1割に満たない。ヒト、モノ、情報の課題については支援の余地がありそうである。

第1節と第2節では、まず首都圏から地方への本社機能の移転の動向を概観し、移転の目的がコロナ禍を経て変化してきていることを述べた。そして、地方への本社機能の移転はコスト削減や災害時のリスク分散といった経営上のメリットがある一方で、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資

図－5 活用したことのある支援内容（複数回答）



（注）過去10年程度における立地の有無について「ある」と回答した企業が対象。

源に直結する課題があることもわかった。第3節では、これらの課題に対応し東京23区から地方への本社機能の移転によって成果をあげている中小企業の事例を紹介することにした。

3 地方への移転で事業を拡大する

中小企業の事例

第3節では、地方への移転で事業を拡大する中小企業の事例を5社紹介する。ヒアリングは2024年12月から2025年1月にかけて実施した。各企業の概要は以下のとおりである。

1 社目は、2022年に東京都杉並区から静岡県静

岡市に本社機能に移転し、制作スタジオを新設した(株)シャフト（静岡県静岡市）である。テレビアニメや劇場版アニメなどを手がけるアニメ制作スタジオである。同業他社が集積する東京から離れ、制作費の削減と長期的な人材育成による内製の強化のため、静岡県に本社機能の一部に移転し、制作スタジオを開設した企業である。

2社目は、2016年に東京都豊島区から石川県金沢市に本社機能に移転し、開発拠点を新設した(株)白山（石川県金沢市）である。光通信に欠かさないMTフェルールという部品を製造・販売している。石川県への移転でコスト削減を図り赤字体質から脱却した。移転を契機に優秀な人材を獲得し、さらなる成長につなげている企業である。

3社目は、2018年に東京都文京区から福井県若狭町に本社機能に移転した(株)デキタ（福井県若狭町）である。文化庁から日本遺産に認定されている福井県若狭町熊川宿で、古民家を活用したシェアオフィス施設と、宿泊施設を運営している。限られた経営資源をフル活用するために、自治体や地域住民の協力を得ながら、事業を多角化して成長を続けている企業である。

4社目は、2016年に東京都千代田区から和歌山県白浜町に本社機能に移転したクオリティソフト(株)（和歌山県白浜町）である。パソコンやタブレットなどインターネットに接続する端末を、サイバー攻撃による不正アクセスから保護するクラウド型のソフトウェアを開発、販売している。自社のクラウド技術を生かしてどこにいても働きやすい環境をつくり、従業員や地域との交流から新たなビジネスにつなげている企業である。

5社目は、2022年に東京都荒川区から宮崎県宮崎市に本社機能に移転した(株)サザンクロスシステムズ（宮崎県宮崎市）である。企業の基幹システムや医療機関の電子カルテシステムなどを開発している。東京と福岡と宮崎の3拠点体制で災害時のリスク分散を図るとともに、宮崎本社では新サービ

スの研究開発、IT人材の育成などに取り組んでいる企業である。

紹介する5社はいずれも、東京23区から本社機能に移転することで事業を拡大している企業である。

＜事例1＞(株)シャフト

代 表 者	久保田 光俊 ^{くぼた みつとし}
創 業	1975年
資 本 金	1,000万円
従業員数	100人
事業内容	アニメーションの企画・制作
所 在 地	静岡県静岡市

——演出が特徴的なアニメ制作会社

1975年に東京都杉並区で創業した(株)シャフトはアニメ制作のほか、アクリルスタンドやキーホルダーなどアニメグッズのオンラインショップを運営している。同社が制作するのは主にテレビアニメである。そのほか、劇場版アニメ、ウェブアニメ、ゲーム内アニメなども手がける。主な取引先はテレビ局や映画配給会社、出版社などである。

一般的に、テレビアニメは3カ月を1クールとして全12話で構成される。1話当たり約30分である。同社は1年に2クール分に相当する24話ほどのテレビアニメを中心に、東京都杉並区、JR荻窪駅から徒歩10分のところにある荻窪制作スタジオと、静岡県静岡市、JR静岡駅から徒歩10分のところにある静岡スタジオAOIで、制作している。同社の代表作には、「魔法少女まどか☆マギカ」「〈物語〉シリーズ」などがある。

制作工程はプリプロダクション、プロダクション、ポストプロダクションの三つに分かれる。同社は主にプリプロダクションとプロダクションを担当する。

プリプロダクションは企画工程、シナリオ工程、プロダクションデザインに分かれる。テレビ局や出版社などのスタッフで構成するアニメ製作

委員会のメンバーとともに、企画工程でアニメの方向性やデザイン、ストーリーの骨組みを固め、シナリオ工程で各話のシナリオを作成する。プロダクションデザインでは、完成したシナリオをもとに、キャラクターや背景の設定を決めていく。

プロダクションは演出セクション、作画セクション、仕上げセクション、美術セクション、撮影セクションに分かれる。演出セクションでは、シナリオをもとに登場人物のセリフや動きなどからシーンをカット割りした絵コンテを作成する。作画セクションでは、絵コンテを参考に原画を描き、動きのある絵を完成させていく。並行して、仕上げセクションでは原画に色をつけ、美術セクションでは背景画を描いていく。そして、すべての素材を集めて撮影セクションでつなぎ合わせる。

ちなみに、ポストプロダクションでは映像編集会社や音響会社が、映像のカット作業をしたり、効果音やBGMをつけたりする。こうしてアニメが完成する。

アニメができるまでを細かく分けると全部で20前後の工程を経ることになる。全12話のアニメ作品が出来上がるまでに2～3年、長いものだと4～5年を要するという。製作委員会やポストプロダクションのスタッフも合わせると、1話当たり約200人が携わっている。

同社のアニメは短いカットを細かくつなぐ演出や、表情のアップ、キャラクターのシルエットなどで感情を表現するようなカメラワークが特徴である。アニメ業界では「シャフト演出」と呼ばれているそうだ。

「シャフト演出」の肝は作画のカット数にある。テレビアニメの1話当たりのカット数は平均300カットだが、同社は1話当たり平均400～500カットも作画している。カット数が多いため制作にかかる時間は増えてしまうが、より細かい表情の変化や、動きを表現できる。作画に対する愛情がうかがえる。年間100本以上が公開されるアニメ業



静岡スタジオAOIで働く若手従業員

界において、同社はスタジオ独自の作風を確立している。

——地方への移転でフリーランス依存から脱却

アニメ市場は国内外ともに成長を続けている。特に海外市場の成長は著しく、直近10年間で市場規模は2倍に拡大している。需要に対応していくには、フリーランスのアニメーターに外注するか、自社でアニメーターの卵である若手を採用し育成するかの2択だという。近年は需要拡大に対応するために、フリーランスのベテランに頼らざるを得ないアニメ制作会社が少なくない。

こうしたなか同社は、同業他社が集積している東京の外に目を向け、2022年に静岡県静岡市に静岡スタジオAOIを開設した。そして、静岡スタジオAOIに、総務部や経理部などの本社機能の一部と、作画部、CGアニメーション部、そして最新のデジタル技術を活用したアニメ制作について研究・開発を担当する部署を置いた。

地方に目を向けた理由は二つある。一つ目はコスト削減である。アニメ制作会社の多くが東京に集積しているため、仕事を求めて力のあるフリーランスのアニメーターが東京に集まる。しかし、どの制作スタジオも人手が不足しているため、即戦力のフリーランスの奪い合いになる。条件を引き上げないと、人材を確保しづらくなっていた。その結果、制作費が上昇していた。アニメがどれ

くらいの収入を生み出すかは作品が公開されない
とわからない。つまり、制作費の上昇は同社のよ
うな中小アニメスタジオには大きなリスクとなる。

そこで、代表取締役の久保田光俊さんは地方に
スタジオを構えることで、増える仕事に対応しつ
つ家賃などの固定費を抑えることにしたのであ
る。さらには、地方でアニメ業界を目指す人材を
見つけ、育成できればよいのではないかと考えた。

これが移転の二つ目の理由、内製化である。フ
リーランスは案件ごとの契約が多く、担当の案件
が終われば契約終了となるわけだが、長く働いて
くれる人材を採用、育成できれば、独自の作風を
維持しやすくなる。新型コロナウイルス感染症の
感染拡大をきっかけにテレワークを導入し、制作
環境さえ整っていれば支障なく仕事が進められる
とわかったことも、移転の決断を後押しした。

——自治体の支援がスムーズな移転を後押し

静岡市を移転先にした理由は三つある。一つ目
は、久保田さんの出身地だからである。縁もゆかり
もない土地よりは、自分が知っている土地の方が
よいと考えた。二つ目は、東京からのアクセス
である。JR東京駅からJR静岡駅まで新幹線で約1
時間程度、つまり荻窪制作スタジオから電車を乗
り継いで約2時間で行ける。車でも約3時間であ
る。三つ目は、静岡県が移転に当たり手厚くサ
ポートしてくれたからである。静岡県は若年人口
の流出を抑えるため、アニメ制作などのクリエー
ティブ産業の誘致に力を入れており、企業誘致の
担当者はぜひ静岡県に来てほしいと言ってくれた。

久保田さんは移転に当たって国や地方自治体の
制度を活用した。まずは、国の地方拠点強化税制
である。東京から静岡へ本社機能の一部を移転し
たため、法人税や固定資産税の減税措置を受ける
ことができた。

次に、静岡市の「Move To しずおか」という助
成制度を利用した。これは静岡市に新たに進出す

る法人を対象として、移転から6カ月間、市内で
の宿泊費や、静岡市までの交通費を助成してくれ
る制度である。宿泊費は1日1人当たり7,200円ま
で、交通費は1回1人当たり1万2,000円まで助成
してもらえる。久保田さんによると、これらの支
援制度を活用したことで、静岡スタジオAOI開設
までのコストはかなり抑えられたという。

そして金銭面以外の支援もあった。一つ目は、
移転前のヒアリング調査である。静岡県の担当者
の協力を得て、静岡市内の専門学校などで、アニ
メ制作に興味がある人がどのくらいいるのかを、
ヒアリングした。事前に情報を収集し、人材を確
保できる見込みがあるかを確認するためである。
この結果、アニメ業界に興味がある学生が一定数
いるとわかり、移転に踏み切ることができた。

二つ目は、移転先の物件探しである。静岡県の
担当者が、候補となる物件をいくつか紹介してく
れた。そのなかから、同社はJR静岡駅から徒歩10
分程度のオフィスビルに決めた。静岡県庁や市役
所など、自治体の拠点が集まっている好立地であ
る。晴れた日には、窓から富士山が見える。

そして三つ目は、人脈づくりのサポートであ
る。移転後の採用に向けて、静岡県の職員が県内
の大学や専門学校の担当者を紹介してくれた。そ
のおかげで久保田さんは、静岡スタジオAOI開設
初年度から市内の学生も採用できている。静岡ス
タジオAOI全体では、初年度は2人、2年目は4人、
3年目も4人採用できた。デザイン専門学校など
で絵を描く勉強をしてきた人もいれば、まったく
の未経験者もいる。

「支援がなければ、静岡県内で採用ルートをみ
つけるまで時間がかかっていたと思います。東京
からやって来た小さな企業をまともに相手してく
れる学校はいなかったと思います。各校の採用担
当者を紹介してもらえたことはとても助かりまし
た」と久保田さんは振り返る。

静岡駅周辺にはそもそもアニメ制作会社がな

く、アニメ業界を目指しデザインの専門学校を卒業した人は、県外に就職先を探すしかなかった。同社の移転は地元でやりたい仕事に就けるチャンスを提供しているわけだ。

久保田さんは、2021年6月に移転を決めてから、たった1年で静岡スタジオAOIを開設できた。東京と静岡、合わせて2拠点の制作体制とすることで、災害時でも対応できるようになった。これは取引先への新たなアピールポイントになっている。

——従業員にシャフトのイズムを根づかせる

専門的な知識と技術を習得して一人前のアニメーターになるまでには、少なくとも3年かかるといわれている。他方、アニメ業界では個人の高い専門性が武器になるがゆえ、時間をかけて育成した従業員が同業他社に転職したり、独立したりするケースが多い。

久保田さんは、より長く自社で働いてもらうために人材育成の方法を工夫している。アニメ制作の現場では、キャラクターの絵を描く作画セクションや、色をつける仕上げセクション、背景画を描く美術セクションなど、細かな分業工程の一つで専門性を磨くことが多い。例えば、絵コンテに従ってキャラクターの絵を描く原画工程のスペシャリストや、色の指定に従ってキャラクターに色をつける仕上げ工程のスペシャリストを目指してスキルを磨いていく。

これに対して静岡スタジオAOIでは、新人に短い期間でアニメ制作の川上から川下まで幅広く経験してもらうようにしている。そして、個人の資質を見極めながらジョブローテーションを進めていく。例えば、原画の工程が苦手だったとしても、ほかの工程を経験することで、背景画を描くのが得意だと気づけることもある。すべての工程を経験するからこそ、次はどの工程を習得すべきかを把握できるし、アニメ制作の仕事^{ふかん}を俯瞰できる。こうすることでシャフトの独自性に気づき、



静岡スタジオAOIからは富士山を望める

その一翼を担っているという責任感が生まれる。「シャフトで働いているから成長できていると感じ、アニメはもちろんのこと、シャフトそのものを好きになってくれたら」と久保田さんは言う。

久保田さんは、移転に当たって育成の指導者として荻窪制作スタジオから、中堅の従業員を移住させた。久保田さんは従業員に対して、フリーランス依存から脱却して、時間をかけて人材を育成していく必要性を丁寧に説明した。従業員は久保田さんの考えに共感してくれたそうだ。

久保田さんは静岡スタジオAOIへの移転をきっかけに社内に活気が生まれていると話す。最近では、新しいアプリの導入ができないかと中堅の従業員から提案があった。デジタル環境の変化に対応していくことも業界にとって避けて通れないテーマである。

コロナ禍が落ち着くと、同業者が静岡スタジオAOIの視察に訪れるなど、社外から注目されることが増えた。久保田さんは「アニメ業界はどんどん新しいものを取り込んでいかなければいけません。そのためには物事の進化に敏感でいなければ」と話す。アニメ制作の現場では、手書きからデジタルへの移行など、大きな変化のなかにある。久保田さんは自社の将来を見据えて、地方への移転を選択した。創業50周年を迎える同社は、静岡の地で業界のフロントランナーとして存在感を高めようとしている。

＜事例2＞(株)白山

代 表 者	よねかわ たつや 米川 達也
創 業	1947年
資 本 金	1 億円
従業員数	129人（正社員のみ）
事業内容	光通信のコネクタ部品の開発・ 製造・販売
所 在 地	石川県金沢市

——通信インフラに欠かせない部品を製造

1947年に東京都港区で創業した(株)白山は三つの事業を営んでいる。一つ目は、環境エネルギー事業である。家庭用電話機を落雷被害から守る保安器や、停電時に電源を確保するための無停電電源装置を製造・販売している。通信会社や電力会社などが主な取引先である。

二つ目は、特機事業である。鉄道レールの溶接に使われるレール圧接機や、電線の溶接に使われる加熱圧接機などを製造・販売している。鉄道会社や電線メーカーが主な取引先である。

三つ目は、光事業である。光通信の通信速度を左右する重要な部品である「MTフェルール（Mechanical Transferable Ferrule）」を製造・販売している。直訳すると「機械的切り替え可能な継ぎ手」という意味である。実物は縦2.5ミリメートル、横6ミリメートル、奥行き8ミリメートルの小さな箱の形をしている。パソコンとLANケーブルの接続部分のパーツに似ている。

MTフェルールは光ケーブルの先端につけて、データセンター内で光ケーブル同士を接続するために用いる。データセンターは体育館ほどから、空港ターミナルほどの広さまである。5メートル前後の光ケーブルをMTフェルールでつなぎ合わせて、データセンター内のすべてのサーバーに光ケーブルを配線する。側面にある太さ0.125ミリメートルの穴に光ファイバーを通して、光ケーブルを接続する。一つのデータセンターで数百万個

が使われているという。

短いケーブルを数珠つなぎにせず、1本の長い光ケーブルですべてのサーバーをつなげばよさそうだが、そうしないのには理由がある。一つは、サーバーの増設や移動に対応するためである。1本の光ケーブルだとデータセンターの設計を変更したときに、光ケーブルをまるごと交換する必要がある。短い光ケーブルをつなぎ合わせるようにすれば、軽微な変更で済む。もう一つは、リスク分散のためである。1本の光ケーブルだと、1カ所に不具合が生じただけでデータセンター内のすべてのサーバーに影響が及び、大規模障害につながるリスクがある。短い光ケーブルをつなぎ合わせるようにすれば、メンテナンスが容易になる。

もちろん短いケーブルをつなぎ合わせるより、1本の光ケーブルを直通する方がデータ通信の量と速度は安定する。光ケーブルをつなぎ合わせてもいかにパフォーマンスを維持するかに、MTフェールの付加価値がある。重要なのは光ファイバーを通す穴の位置である。穴の位置が少しでもずれると、光ファイバーから光が漏れてしまいパフォーマンスが落ちてしまう。

MTフェールはプラスチックを原料とする樹脂成形品である。気温や湿度の微妙な変化によってばらつきが生じるため、穴を開ける金型の調整が重要になる。目視で金型を研磨したり、取り替えたりして調整する。同社のMTフェールは精度が高く、他社製品に比べてパフォーマンスが落ちないと好評を得ている。

米国や中国などのIT企業が世界中のデータセンターで使っている。同社のMTフェールは世界シェア2位を占めている。

——赤字脱却のため固定費の削減を進める

代表取締役社長の米川達也さんは、2012年に副社長として入社し、2014年に代表取締役社長となった。米川さんは大手通信会社で通信端末機器

の開発担当や、検索サイトの開発責任者を務めた経歴をもつ。入社時、同社は約30億円の赤字に陥っていた。米川さんは赤字からの脱却を決意し、改革を進めていった。

改革の目玉は、固定費の削減である。売り上げを高めることと違い、自社の努力で変えられるからである。一つ目に取り組んだのが工場の集約である。当時、埼玉県飯能市の飯能工場、そして石川県志賀町の石川工場と、2カ所に工場を構えていた。2014年9月に埼玉県にあった飯能工場を売却した。生産のほとんどを石川工場に集約し、小規模な埼玉工場を生産のバックアップ拠点として新たに設けた。

二つ目は、不採算事業からの撤退である。当時は、環境エネルギー事業、特機事業、光事業のほかに、蓄熱暖房機を製造・販売していた。一定の売り上げを確保していたが、東日本大震災による原発停止で深夜電力を使用する蓄熱暖房機のメリットがなくなり需要が減ったため、縮小傾向にあった。米川さんは蓄熱暖房機事業の成長は見込めないと判断し、2015年に撤退した。また、当時の主力製品であった保安器も、通信回線の光化や携帯電話の普及に伴い、売り上げが大幅に減っていた。そこで、米川さんは、全事業のなかで売り上げは最も少なかったが、利益率と成長性が最も高かった光事業に従業員や設備投資を集中することを決めた。

三つ目は、グループ企業の吸収合併である。米川さんが社長に就任した当初、製造子会社として(株)白山エレクトクスがあった。共通部門が分かれていることで発生している人件費などを削減するため、組織を再編した。

米川さんは一連の改革を進めるために、全従業員を集めた会議や部署ごとの面談の場を設け、「5年で赤字体質から脱却する。絶対に会社の存続と従業員の生活を守り抜く」と、会社の目標と自身の決意を説き続けた。一番つらい時期だった。



MTフェルール

——石川県への移転が人材獲得につながる

2016年には東京都豊島区にあった本社を引き払い、石川県金沢市に本社機能を移転した。事務所の賃料などを削減するためである。当初は本社機能のうち経営企画部と経理部を移転した。現在は営業部門を除いてすべての部署を移転している。東京には小さな事務所を借りて、取引先との商談で活用している。このように本社機能を移転できたのは、2015年に北陸新幹線が開通し東京駅から金沢駅まで約2時間30分で移動できるようになったからである。

移転場所は、石川県内の研究開発機関が集積しているエリアである。同県の志賀町には石川工場がある。金沢市から志賀町までは、のと里山海道を通して車で約1時間である。

東京23区内から石川県金沢市への移転は国の地方拠点強化税制の対象だったが、当時は赤字だったため法人税などの優遇措置はあまり意味がなかった。それ以上に、東京23区から石川県金沢市への本社機能移転の第1号として地元新聞のトップに掲載され、石川県内での知名度が高まったことで思わぬ成果につながった。研究開発に力を入れているメーカーとして認知されたことで、県内の国立大学で研究職を志望する学生から応募が増えたのだ。「大企業が多い東京にいたら目立たないままだったかもしれませんが、石川県ではわれわれのような中小企業も注目してくれます」と米川



金沢本社の外観

さんは言う。

石川県への移転と前後して、世界中でデータセンターの建設が進み海外からの引き合いが増えた。米川さんは、もっと海外に向けてMTフェルールの販売を拡大していきたいと考えた。そのためには、海外の会社と交渉できる人材が必要である。そこで、米川さんは石川県内の人材派遣会社に相談した。人材派遣会社から気になる人材の紹介を受けると、米川さん自ら面接した。

そして、グローバルビジネスの経験が豊かな若手社員を中途採用した。入社後はその人物に大幅に権限を委譲し、海外取引の拡大のため、米国や中国で開催される展示会への出席や、海外の取引先との交渉などを任せている。

これまでと質の違う人材が入社したことで、業績が厳しいときからついてきてくれていた従業員と対立してしまうかもしれないと米川さんは不安を感じたという。しかし、工場で働いている従業員が米国で開催される展示会に同行したいと立候補するなど、移転をきっかけに獲得した人材によって、既存の従業員に向上心が生まれている。「知名度が高まったおかげで高度なスキルをもった人材が目立っています。石川県には、都市部にある有名企業に勤務していたが子育てや親の介護などの事情でUIターンしてきた人もいます。思っていた以上に良い採用ができています」と米川さんは話す。

——地震を乗り越えさらなる成長へ

2024年1月に発生した能登半島地震では、震源地に近い志賀町にある石川工場が被災した。天井が崩落したり、壁にひびが入ったり、窓や排気ダクトなどが損傷したりして、一時的な生産停止に追い込まれた。被害状況や復旧の見込みを知ろうと世界中の取引先から問い合わせが相次いだ。「MTフェルールがどれほど世界で重要な役割を果たしているかを再認識しました」と米川さんは当時を振り返る。

2024年4月には被災前の生産態勢に戻すことができた。約3カ月で復旧できたのには理由がある。一つは地元の建設業者がいち早く復旧工事に動いてくれたからである。工場建設当時から今までお付き合いしている建築業者が発災4日後に工場を見に来てくれて、1月中旬から復旧工事に入ることができたという。もう一つは行政の協力があったからである。被災した企業向けに国が用意した「なりわい再建支援補助金」を申請し認定企業の第1号となり、約5,000万円の補助を受けることができた。そして、3月末にすべての工事が完了した。

「金沢に本社を移転し、まさにこれからというときに被災するとは思いませんでした。しかし石川県内の企業や取引先、行政など日頃からよく顔を合わせている皆さんのおかげで素早く復旧することができました。地域の底力を実感しました」と米川さんは言う。

震災以降、海外のIT企業や通信事業者との取引が増加し、2024年は売り上げ約47億円、営業利益も過去最高益を更新した。米川さんが代表取締役役に就任して約5年で債務超過を解消し、成長し続けている。

米川さんはこの成果を従業員に還元している。2024年には賃金を一律2万円アップし、平均7パーセントの賃上げを決めた。加えて、年間で6カ月分の賞与を支給することにした。従業員から

は「地方の中小企業が賃上げだなんて」と信じてもらえなかった。「地方の中小企業だって頑張れば大企業に負けない業績を上げ得るということを示していきたい」と米川さんは言う。組織のさらなる活性化を目指して昇格や昇給など人事制度を見直した。活躍した従業員を表彰する月間MVP賞を創設するなど、努力した人が評価される機会を増やしている。

人工知能（AI）の研究の進展などにより、データセンターの通信容量の拡大や通信速度の高速化が求められている。今後、MTフェルールの需要はさらに高まっていくと米川さんは予想している。同社は2025年内に第2工場を新設し、生産能力の増強を図る予定である。新工場ではこれまでのMTフェルールに比べ耐熱性が高い製品や、さらに小型の製品などの試作に力を入れる。

また、米川さんは通信技術の進化を見越して、IOWN推進部を立ち上げた。IOWNとは「革新的な光と無線のネットワーク」のことである。光信号と電気信号を融合する光電融合技術で、情報処理を高速化したり、省電力化したりできる。データ通信量は世界中で増えており、省電力化が可能となるIOWNへの期待が高まっているという。米川さんは、IOWNがMTフェルールの次に、主力事業になり得ると考えている。

同社は、日本の大企業や世界のIT企業が名を連ねるプロジェクトである国際団体IOWNグローバルフォーラムに参画し、自社の技術を発表している。「大手企業はコンセプトの設計は得意だが、具体的なものづくりではわれわれの出番になる。新たな産業につながる技術開発を進めていきたい」と米川さんは意気込む。

同社の今後の目標は「石川から世界に発信するグローバル・ニッチ・トップ企業」である。具体的な目標として、2030年に売り上げ目標100億円、MTフェルール世界シェア1位を掲げている。10年前に破綻の危機にあった同社は、石川県への

移転によって赤字体質から脱却し、世界を相手にビジネスを展開する企業に生まれ変わった。

<事例3>(株)デキタ

代 表 者	<small>ときおか そう た</small> 時岡 壮太
創 業	2011年
資 本 金	1万円
従業員数	23人（パート・アルバイトを含む）
事業内容	宿泊施設の運営、 施設開発の企画・運営支援
所 在 地	福井県若狭町

——古民家を活用した宿泊施設

2011年に東京都中央区で創業した(株)デキタは福井県若狭町でシェアオフィスと宿泊施設、食品加工施設を運営している。

熊川宿とは、江戸時代に福井と京都をつなぐ鯖街道の宿場町として栄えた場所である。奉行所や番所の跡など歴史的な町並みが残る風情ある景観が特徴で、1996年に文化庁から重要伝統的建造物群保存地区に選定されている。また、2015年に文化庁から日本遺産「御食国若狭と鯖街道」に認定され、2024年には、日本遺産が目指すべきモデルとして「日本遺産プレミアム」に全国で唯一認定されている。

滋賀県と福井県の県境に位置し、関西圏から車で1時間から1時間半程度、中京圏から車で2時間程度のところである。電車の場合、京都府京都市山科区と滋賀県長浜市を結ぶJR湖西線を使って、京都駅から近江今津駅まで移動し、バスに乗り換えて30分の場所にある。2024年に北陸新幹線が敦賀駅まで延伸したことで、首都圏からもアクセスしやすくなった。

同社はこの熊川宿で「街道シェアオフィス&スペース菱屋」と、宿泊施設の「八百熊川^{ひしや}」を運営している。

街道シェアオフィス&スペース菱屋は、築140年



熊川宿の「街道シェアオフィス&スペース菱屋」

の古民家を改修した施設である。10坪から20坪の部屋が7部屋あり、月額3万7,000円から利用できる。現在は、若狭町の湧き水でコーヒーを提供するカフェやキャンプ用品、登山用品を販売するアウトドアショップなどが入っている。2階は同社の本社事務所になっている。

八百熊川は全3棟4室の宿泊施設である。1棟目は築70年の古民家を改修した「はたる」である。2LDKで最大3人まで宿泊できる。2棟目は、大きな土蔵を改修した「やまね」である。3LDKで最大5人まで宿泊できる。3棟目は、築100年の古民家を改修した「ひばり」と「つぐみ」である。1棟の古民家を二つの部屋に分けている。「ひばり」は3LDKで最大5人まで宿泊でき、「つぐみ」は2LDKで最大3人まで宿泊できる。宿泊料は1人当たり1万9,000円から2万1,000円である。

八百熊川には「熊川宿周辺の環境の八百（すべて）を楽しんでほしい」という意味が込められている。その名のとおり、若狭湾で獲れる^{たい}鯛を使った鯛しゃぶセットや、若狭町でのみ栽培している山内かぶらを使った「熊川のおもてなし膳」など、地元食材を楽しめる食事プランが用意されている。また、若狭町の湧き水で育てた「湧水米」を、部屋のかまどで炊いて食べる「里山かまど体験プラン」もある。各部屋には調理道具が備え付けられているため、宿泊客は自分たちで購入した食材で料理をつくって楽しむこともできる。

年間で約1,800人が宿泊し、約20パーセントが訪日客である。SNSや地図アプリで八百熊川が存在を知って利用する人が多い。中国や韓国などアジア圏のほか、米国やスイスなど欧米からの旅行客が多い。歴史ある宿場町で暮らしているかのように過ごすことができると、日本通の外国人から人気である。

——やりがい求めて移転を決意

代表取締役の時岡壮太さんは福井県おおい町の出身で、東京の大学に進学し大学院で地域のまちづくりについて研究したのち、施設開発コンサルティングを営む会社に入社した。3年間働いた後、2011年に独立し東京都で(株)デキタを設立した。

創業当初は、時岡さんと一級建築士1人と設計担当者の計3人体制で、自治体や第三セクターから施設開発コンサルティングの仕事を受注していた。例えば、築地場外市場商店街振興組合やNPO法人築地食のまちづくり協議会からの依頼で、築地場外市場の再開発の企画や事業計画の策定、補助金の取得支援、広報活動の支援などをしていった。

時岡さんは東京で働いているうちに、委託事業として施設開発に携わるのではなく、自分で何かを運営したいと考えるようになった。かねてより大学院時代の研究を生かして、時間をかけて地域のまちづくりに挑戦したいという思いもあった。

しかし、見知らぬ場所で一から始めるのは難しい。時岡さんは、少しでもかかわりのある場所ではじめたいと考え、大学時代に研究していた旧南信濃村がある長野県飯田市、自分の出身地である福井県おおい町、そしておおい町に近い福井県若狭町の3カ所を候補として検討していた。

ちょうど同じ頃、時岡さんは東京で定期的に開催されていた福井県人会で、若狭町役場の職員と知り合った。若狭町役場の職員に、まちづくりに関する事業を始めたいと考えていることを話したところ、若狭町を盛り上げるためにぜひ来てほし

いと言われた。そして、若狭町の町長を紹介された。「いつの間にか、若狭町で事業を始める準備が進んでいきました」と時岡さんは話してくれた。

若狭町でのビジネスを考えるに当たって、時岡さんは熊川宿に何度か訪れた。熊川宿には状態の良い古民家が多く、歴史的な町並みが残っている。しかし、所有者が特定されないまま放置されていたり、相続人が遠方に住んでいたり、約140戸の古民家のうち40戸が空き家の状態であった。

時岡さんは、空き家になっている古民家を活用できないかと考え、人々が交流し集まる場所としてシェアオフィスをつくろうと考えた。そこで、この計画を若狭町の町長に説明したところ、候補となる物件のオーナーを紹介してもらえた。

古民家の改修には約800万円が必要だったが、総務省が地域資源を活用した事業を支援する「ローカル10,000プロジェクト」の採択を受け、3分の1を補助金、残りを金融機関からの借入れで実行した。そして、2018年4月に街道シェアオフィス&スペース菱屋をオープンした。

その後、同社は2018年7月に東京都から福井県若狭町へ本社を移転した。時岡さんは2019年3月に若狭町に近い福井県敦賀市に移住した。

——地域になじみながら事業を多角化

移転に当たって、東京で働いていた従業員のうち1人は独立し、時岡さんともう1人の従業員の計2人で、熊川宿での事業がスタートした。時岡さんは熊川宿での事業を軌道に乗せるためには、まず新参者である自分が、地域に住む人たちに受け入れられる必要があると考えた。

そこで、時岡さんは東京での施設開発のコンサルティング経験を生かして、若狭町役場の協力を得て熊川地区のまちづくりについて話し合う会議を企画した。熊川宿に住む人たちや地元企業とともに、熊川宿の将来像を考えた。約6カ月の期間を経て「熊川地区グランドデザイン」という名称

で、熊川地区の目標や指針が完成した。話し合いのなかで、時岡さんは自分のまちづくりに対する思いを知ってもらうことで、少しずつ地域に溶け込んでいった。

2020年には八百熊川の「ほたる」をオープンした。オープンに当たって、熊川宿の空き家や留守宅の活用に取り組んでいる若狭熊川宿まちづくり特別委員会の協力を得て、候補となる古民家のオーナーを紹介してもらい、事業計画を説明する場を設けた。丁寧に説明することで、古民家の改修を快諾してくれた。

事業を広げていくにつれて、多方面から人材が集まってきた。現在、同社では8人の正社員が働いている。若狭町出身の従業員はおらず、福井県出身者が2人であり、多くの従業員は入社をきっかけに若狭町へやってきた。近隣の企業から転職して入社した従業員や、時岡さんと同じように大学院でまちづくりについて学んだ後に入社した従業員、東京でデザイナーとして勤務経験がある従業員など、さまざまな経歴をもつ人材が仲間入りした。

また、パート従業員が15人働いているが、そのほとんどは熊川宿の婦人会のメンバーである。主に宿泊客への仕出しを担当している。熊川宿に住む婦人会のメンバーが腕を振った料理は、熊川宿での暮らしを感じられると好評である。

2021年には八百熊川との相乗効果をねらって、ECサイト「八百熊川ストア」を開設した。熊川宿の特産品を使って近隣の水産物加工所と一緒につくった「海のもんお届け便」と、熊川宿の農家や総菜を販売する事業者と一緒につくった「里のもんお届け便」の2種類を販売している。

2022年には自社の食品加工場をつくり、若狭町でのみ栽培している山内かぶらや、熊川宿に自生する熊川葛くまがわくずを使った茶葉など、オリジナル商品の生産を開始した。熊川葛を使った茶葉は、熊川葛の生産を支えている熊川葛振興会と一緒に葛の



アウトドア施設「山座熊川」

葉、新芽、花のブレンドを考えた商品である。また、熊川葛を使った料理体験や、加工場見学、葛湯づくり体験などを、熊川葛振興会の協力を得て宿泊プランに組み合わせている。

東京から移転した2018年当時の売り上げは約3,000万円だったが、現在の売り上げは約1億円と、約4倍に拡大した。「ヒト・モノ・カネが限られている地域では、単一の事業だけを大きく育てるのは難しい」と時岡さんは言う。限られた経営資源をフル活用するために、地域住民の協力を得ながら、事業を多角化している。

——まちづくりとともに事業を拡大

同社の取り組みがきっかけとなり、熊川宿では古民家を活用した新規出店が増加している。例えば、手裏剣などを使った忍者体験ができる忍者道場や、小学校職員を退職した女性が給食メニューを提供する給食カフェなどが新しく生まれた。

これまでは文化庁が認定した歴史保存地区という性質上、熊川宿でのビジネスはハードルが高そうだと考える人が少なかった。しかし、同社の取り組みがメディアなどで取り上げられる機会が増え、域外からでも起業できるという開かれたイメージが生まれている。

時岡さんはさらに熊川宿を盛り上げるために若狭町役場や地元企業などに声をかけ、熊川宿の古民家や山村などを活用したまちづくりの推進を目

的として、2021年に(株)クマツグを設立した。若狭町役場と熊川宿の民間企業4社が出資し、若狭町役場の職員や、若狭町熊川宿まちづくり特別委員会の会長が監査を務めている。クマツグのネーミングには「熊川宿の文化を継いでいく」との思いが込められている。設立当初には、熊川宿の空き家問題を解決するため、空き家調査や、空き家のオーナーと購入希望者をマッチングする仕組みをつくった。

2023年には、アウトドア施設「山座熊川」をオープンした。最大5人まで宿泊可能な1棟貸しのキャビンが6棟、15メートル×8メートル四方のキャンプサイトが12区画ある。宿泊場所から車で5分の場所にある「山座熊川 Outdoors Base」では、専門のガイド付きでカヤックやハイキングなど自然を満喫するアクティビティを体験できる。

今後は平日の稼働率を高めるため、観光庁が実施している「歴史的資源を活用した観光まちづくり推進事業」の採択を受け、地域資源を活用した企業研修プログラムの提供を予定している。関西圏の企業に従業員研修の場として山座熊川を活用してもらい、熊川宿の自然や歴史的資源、文化体験を通じてストレスの軽減などを図る。山座熊川の売り上げはオープンから1年半で約4,000万円と、順調である。「八百熊川と合わせて、山村のまちづくりのお手本にしたい」と時岡さんは意気込む。

時岡さんは、東京で施設開発に携わっていた頃は1人で仕事を進めていくことが多かったが、若狭町熊川宿へ移転後は、従業員だけでなく地域のコミュニティから協力を得て事業を進めることが増えたという。「歴史ある場所、新しい場所で事業を進めていくためには、その地域にあるコミュニティを尊重し、時間をかけながらゆっくりと進めていくことが大切です」と時岡さんはこれまでを振り返ってくれた。

社名であるデキタは“I did it”が由来である。東京から若狭町熊川宿へ移転し周囲を巻き込みな

がら事業を進めてきた時岡さんの取り組みには、
地方の可能性を引き出す実行力が感じられた。

<事例4> クオリティソフト(株)

代 表 者	浦 聖治 ^{うら きよはる}
創 業	1984年
資 本 金	1 億1,203万5,000円
従業員数	174人
事業内容	クラウドサービスと ソフトウェア製品の開発・販売
所 在 地	和歌山県白浜町

——和歌山県白浜町にあるIT企業

クオリティソフト(株)は、1984年に東京都千代田区で創業し、クラウドを利用したIT資産管理用ソフトウェアを開発・販売している企業である。設立当初はクオリティサービス(株)という社名で、海外製ソフトウェアの翻訳の仕事などを請け負っていた。

現在は自社で開発したソフトウェアを、代理店を通じて国内外に販売している。主力製品はクラウド型IT資産管理ソフト「ISM CloudOne」^{アイエスエム クラウドワン}である。

パソコンやタブレットなどインターネットに接続する端末を、サイバー攻撃による不正アクセスから保護するものである。リモートワークの普及で、社外にある端末のセキュリティ対策が重視されるようになったことや、IoT機器に対するサイバー攻撃が多様化していることなどから、需要が増えている。

クラウド型のため導入企業でサーバー管理が不要であることや、どこからでもアクセスできることも強みである。大企業から中小企業まで幅広く利用され、これまでに世界55カ国、約9万社で導入されている。年商は約30億円である。

代表取締役CEOである浦聖治さんは、和歌山県串本町の出身で、高等専門学校を卒業後、音響機

器メーカーにエンジニアとして就職し、1984年に東京都千代田区でクオリティサービス(株)を創業した。その後、2016年に和歌山県白浜町に本社を移転している。

白浜町は和歌山県の南部に位置し、白砂の海岸や温泉などがある観光地として有名である。白浜町には南紀白浜空港があり、羽田空港から1日3便が往復している。所要時間は約1時間である。

同社は、南紀白浜空港から車で10分ほどの小高い丘の上に本社を構えている。約1万8,000坪の敷地全体を「INNOVATION SPRINGS」^{イノベーション スプリングス}(以下、イノベーションスプリングス)と名付けている。南紀白浜の温泉にかけて、イノベーションが湧き出してくる泉という意味を込めている。

敷地内に建つ社屋は本社部分とイノベーションオフィスに分かれている。イノベーションオフィスには約100人が収容可能なセミナールーム、約20人が働けるコワーキングスペース、そして約20人を収容できる宿泊施設がある。

敷地内には野菜や果物を栽培できる畑やビニールハウスもある。何ととっても白浜の海岸がすぐ目の前にあるので、豊かな自然を感じられる。

このほか同社は、東京都に東京本部、大阪府に西日本支社、宮城県に仙台支社、長野県に松本研究開発センターなど、全国7カ所に拠点をもつ。

——決め手は出身地であることとアクセスの良さ

同社が和歌山県に進出したのは、開発拠点を和歌山県田辺市に設立した2001年である。開発拠点を田辺市に開設した理由は二つある。

一つは、テストセンターとして利用できる場所と、働きやすい労働環境を確保するためである。テストセンターでは、ソフトウェアが正しく動作するか、不具合がないかを確認するためにさまざまなテストを実施する。画面遷移やボタンの操作を何度も確認するなど、単調作業の連続である。特にリリース前は作業量が増える。東京にテ

ストセンターを構えていた頃は、家賃の都合から広い場所を確保できず、決して良い作業環境とはいえなかった。浦さんは、地方であれば東京より広い場所を安く借りられるので、作業環境を改善できると考えた。

もう一つは、自治体からの支援である。和歌山県庁や田辺市役所の職員が、移転候補先の物件を紹介してくれたり、候補先の視察に同行してくれたりした。浦さんは和歌山県のほか、候補地として静岡県や栃木県も検討していたが、最終的に浦さんの出身地に近く、積極的に支援してくれた和歌山県田辺市に決めた。最初に借りたのは約40坪の事務所である。その後、10倍以上の床面積がある保養所跡地に移転した。

田辺市への移転後、浦さんは想像以上にエンジニアを雇用できたという。受注も増えていき、東京から田辺市のテストセンターを訪れる取引先が増加した。その結果、新たな課題をみつけた。

一つ目は、駐車場の不足である。地方の主な交通手段は車である。従業員や来客のためのより広い駐車場が必要になった。二つ目は空港からのアクセスである。田辺市は南紀白浜空港から車で約40分のところにある。何度も往復しているうちに、もっと空港から近いところに移転できないかと考えるようになった。

そこで、浦さんは南紀白浜空港のある白浜町に目をつけた。現在も同社の顧問である知人が協力してくれて、白浜町にあるグラウンドゴルフ場跡地を紹介してくれた。この物件が現在のイノベーションスプリングスである。長い間手入れされていなかったため、敷地内には草木が生い茂り、クラブハウスだった建物はお化け屋敷のようになっていた。

しかし浦さんは、目の前に海が広がり自然豊かな土地であること、空港から車で10分であることに魅力を感じて、購入を決意した。そして2016年の移転に合わせて、ここを本社とした。

——社内外にコミュニケーションの輪を広げる

イノベーションスプリングスでは、自社のクラウド技術を生かして、敷地内のどこにいても仕事ができる環境になっている。従業員に指定のデスクはない。いわゆるフリーアドレスを導入している。浦さんはフリーアドレスの先にある「アドレスフリー」な働き方を目指していると話す。アドレスフリーは浦さんの造語である。働く場所や時間に縛られず、好きな場所、好きな時間に働くワークスタイルを意味する。

アドレスフリーとはいえ、オフィスそのものがないわけではない。むしろ浦さんは、「リモートワークでは失われつつある業務外のちょっとした雑談から生まれるアイデアを大切にしたい」と言う。

浦さんは従業員同士のコミュニケーションのため「マジカ ブランカ Magica Blanca」というシステムを開発した。基本的な機能はオンライン会議システムと同じである。特徴は、開始時間や参加メンバーを指定してから会議を始めるのではなく、常に映像と音声

が相手先とつながっている点である。モニターとマイクとカメラをデスクの上に置いておけば、隣のデスクで働いている同僚に話しかけるのと同じ感覚で、他拠点の同僚に話しかけられる。デスクの上だけでなく、各拠点のカフェテリアにも大きなモニターとマイクとカメラを置いている。従業員はMagica Blancaの前にふらっと立ち寄って、コーヒーを飲みながら「ちょっといい？」などと気軽に声をかけて、各拠点の同僚と雑談できる。

従業員はどの所属でも場所に関係なく働ける。例えばブランディングチームは3人体制だが、白浜本社、西日本支社、仙台支社の3カ所でそれぞれ働いているという。チームの仲間が離れた場所にいても仕事に支障はないそうだ。

浦さんは従業員同士のコミュニケーションだけでなく、地域住民とのコミュニケーションも大切

にしている。イノベーションスプリングス内にある飲食店「くおり亭」は、平日は社員食堂として、土日は自然食レストラン「たまな食堂」として営業している。平日も土日も一般の人が利用できる。玄米粉麺の富田うどんや日替わりランチが人気である。ランチタイムには定期的に地元のアーティストを招待したコンサートを開催している。地域住民が80人ほど集まるという。

また、イノベーションスプリングス内には宿泊可能な部屋が10部屋ある。企業の研修合宿や、大学のサークル合宿、取引先の宿泊場所として利用できる。旅行サイトから予約すれば、一般の旅行者も宿泊可能である。こちらも一般開放することで、稼働率を高めることができている。

ほかにも、週末の3日間で起業を体験するイベントや、ひきこもり経験者に参加してもらいデジタル技術を活用して在宅でできるビジネスを考える「ひきこもりハッカソン」などを開催し、社外の人をあの手この手でイノベーションスプリングスに招いている。また、地域活性化の目的で婚活イベントを過去8回開催してきた。

社内外にコミュニケーションの輪が広がっているイノベーションスプリングスには、程なくして多様な人材が集うようになった。白浜の自然に魅了されて移住したカナダ人のエンジニアのほか、IT企業でありながら、敷地内で植物を育てる園芸担当の従業員や、地元で雑貨店を経営していた経験を生かして木製の雑貨を製造・販売する従業員などもいる。

——交流から生まれる新ビジネス

「雑談から生まれるアイデアを大切にしたい」。浦さんの思いは、かたちになり始めている。その一つがドローンソリューション事業である。ドローン操縦には一定の訓練を必要とし、航空法の知識などにも必要になる。同社は広大な土地を生かして一般社団法人日本UAS産業振興協議会の認定



一般開放している社員食堂を利用する地域住民

操縦技能・安全運航管理者コースを提供している。

イノベーションスプリングスの敷地内で飛行訓練をするため、自然のなかで気持ち良く練習できる。宿泊して学ぶコースは、白浜観光もセットで楽しめると特に人気である。

ドローンの訓練から生まれた新製品がある。「アナウンサードローン」である。くおり亭を訪れた白浜町役場の職員から、沿岸部や山間部で暮らす住民に防災放送を届けづらいという課題を聞き、浦さんはドローンを使った解決策を模索していた。ちょうど同じ頃、浦さんは従業員から、家族が開発したスピーカーの完成度をみてほしいと頼まれた。浦さんが昔、音響機器メーカーのエンジニアだったからである。それは圧電スピーカーという電圧をかけて特定の材料を振動させ、空気を揺らして遠くまで音を届けるものだった。

浦さんはこの圧電スピーカーとドローンを組み合わせればよいと考えた。さらに、くおり亭を訪れた地元ラジオ局の社長から、人工知能（AI）で英語や中国語、韓国語など28カ国語に翻訳して放送できるAIアナウンサーシステムの存在を教えてもらった。浦さんは、このシステムも組み合わせれば、白浜を訪れた外国人にも防災放送を届けられると考えた。

こうして上空からスピーカーで多言語の音声を発信するアナウンサードローンが誕生した。圧電スピーカーのおかげで、地上150メートルの地点



地域の課題解決のために開発したアナウンサードローン

から半径300メートル先まで音声を届けられる。

さらに同社は、得意のクラウド技術も組み合わせることで、ドローンで撮影したリアルタイム映像を自治体などと共有し、避難指示を速やかに届けられるようにした。アナウンサードローンをきっかけに、同社は白浜町と防災協定を結んだ。こうした成果はメディアに取り上げられ、アナウンサードローンはすでに東京都品川区や栃木県小山市などで導入されている。2025年1月には、東京消防庁も導入した。イノベーションスプリングスから生まれたアイデアが全国に広がっている。

浦さんは「自社にある技術プラス α で新事業は生まれる。このプラス α の要素が地方にはたくさん眠っている」と言う。2016年からは「Challenge48」という取り組みを始めている。年間の勤務時間のうち48時間を自身の仕事以外の活動に充てられる制度である。例えば、海岸の清掃や地域への貢献活動などである。普段とは違った活動や交流が、新たな気づきを得る機会になっている。

今後は新たな挑戦として、海外から移住した従業員の前勤務先であるカナダのIT企業と共同で、クラウドやAIを学ぶ施設をつくる計画が進んでいる。「地方ならではの豊かな自然と広大な敷地を目の前にして、やりたいことがたくさん出てきます。これからも皆で楽しみながら、ITにとどまらないクオリティソフトを育てていきたいです」と、浦さんは抱負を語ってくれた。

<事例5> (株)サザンクロスシステムズ

代 表 者	^{ながた えいいちろう} 永田 英一郎
創 業	2007年
資 本 金	3,750万円
従業者数	121人
事業内容	業務システム開発
所 在 地	宮崎県宮崎市

——東京に多くの顧客

(株)サザンクロスシステムズは、東京都荒川区で生まれたIT企業である。2007年の創業以来、医療機関や事業会社を顧客としてシステムの開発や運用、保守などを手がけている。

現在は東京都荒川区と宮崎県宮崎市、福岡県福岡市の3カ所に事務所を構えている。宮崎市の事務所は自社所有のビルである。2025年3月期の年商は約13億円、従業者数は121人である。

事業の柱は三つある。一つ目は、医療機関向けシステムの開発である。電子カルテシステムや健診システムなどを提供している。

二つ目は、企業基幹業務基盤「^{イントラ マート}intra-mart」を活用したデジタル化の支援である。intra-martとはNTTデータイントラマート社が開発したシステム共通基盤で、複数の業務システムを同一のプラットフォーム上で運用するものである。同社は東京を中心に全国の企業を取引先として、システムの導入や運用、保守を請け負っている。

三つ目は、オーダーメイドのシステム開発である。最近では、東海地方にある大手地方銀行の顧客管理システムの開発を受注した。20年近くにわたるIT企業としての実績が評価され、オーダーメイドの売り上げが伸びている。

——働きやすいオフィスを求めて増床

創業時から同社を率いるのが、宮崎県小林市出身の永田英一郎さんである。永田さんは1987年に琉球大学工学部機械工学科を卒業後、宮崎県内に

あるシステム開発会社に就職、約15年にわたって、IT業界で働いてきた。出身地の宮崎で、宮崎の仲間と一緒に宮崎のために働けることにやりがいを感じていたという。

2003年、さらなるスキルアップを目指して東京のIT企業に転職した後も、永田さんは前勤務先の仲間と一緒にプロジェクトを進めるなど、宮崎とのかかわりを大切にしてきた。

転職して4年が経った2007年、勤務先が同業他社に買収されることになり、永田さんは独立を決意し、(株)サザンクロスシステムズを創業した。従業員数3人でのスタートだった。その後、JR西日暮里駅から徒歩5分のところにある廃校になった道灌山^{どうかんやま}中学校の教室を利用したインキュベーション施設に入居し、事業の拡大に取り組んだ。

ITの進歩が著しいなか、各業界ではシステム開発のニーズが強く、創業間もない小さな企業でありながら仕事が途切れることはなかった。永田さんは好況に油断することなく、一つ一つの取引先を訪問してじっくりとヒアリングを行うなど、時間をかけて信頼を獲得していった。

このような永田さんの営業活動を可能にしたのは、宮崎にいるかつての同僚たちだ。2008年、宮崎市内にあるアパートの一室を借りてオフィスとし、サザンクロスシステムズの一員として迎えたのである。こうして、東京で案件を受注し、宮崎で開発するといったビジネスモデルが出来上がった。案件が多く寄せられるなか、同社は営業と開発をそれぞれの拠点で分担する態勢で顧客をつかんでいったのである。

2009年になると、高度IT人材の育成を目的に県や自治体、地元企業などが立ち上げた「(株)宮崎県ソフトウェアセンター」内にある約50平方メートルの部屋に宮崎事務所を移転した。従業員が増えてアパートでは手狭になったからである。

同じ理由で、2010年には東京本社をインキュベーション施設からJR日暮里駅前にあるオフィ

スビルに移転した。約96平方メートルの賃貸物件である。

IT企業の従業員の働き方は主にデスクワークである。そのため、オフィス環境の良しあしが生産性に直結する。永田さんは、従業員ができるだけ通勤しやすく一人ひとりがゆとりある作業環境を確保できる物件を選んでいった。人気の物件を借りることになるため賃料の負担は小さくないが、必要経費として出費を惜しまなかった。

2016年には福岡に進出した。その理由は二つある。一つは営業拠点を増やして顧客開拓を進めるためである。

もう一つは、採用活動を強化するためである。当時、同社は東京と宮崎の2拠点でそれぞれ採用活動を行っていた。IT業界は就職先として人気で、求人を出すと新卒採用と中途採用ともに相応の応募があるのだが、従業員の増加ペースを上回るペースで受注が増えていた。また、東京には同業他社も多いため、採用競争が激しくなっていた。そこで、九州の中心都市である福岡に拠点を設けることで、宮崎以外の九州出身者の採用を拡大することにした。

2007年に3人でスタートした同社は、2020年には100人以上の従業員を雇用するまでになった。「順調に採用できたのは九州に目を向けたからでしょう」と永田さんは振り返る。2024年時点の数字になるが、同社の従業員の80パーセントは九州地方の出身者である。しかもその7割以上を宮崎県出身者が占める。最近では九州地方の国公立大学を卒業した後、宮崎県に戻り、新卒で入社する人が増えているそうだ。

従業員の増加に合わせてオフィスの増床も続け、東京本社は2019年に約96平方メートルから192平方メートルに、宮崎事務所は2021年に192平方メートルに、福岡事務所は2020年に約159平方メートルに広がった。各拠点にサーバーを設置し、防災対策も施した。



2023年に完成した新社屋

——宮崎で会社を大きくする覚悟

永田さんはさらなる売り上げの拡大と従業員の増加を見込んで、大きな決断を下す。宮崎県に本社機能を移転することにしたのである。東京や福岡ほど地価が高くないことも決断を後押しした。

宮崎への移転に当たって、永田さんがこだわったことが二つある。一つ目は、賃貸物件に入居するのではなく、自社ビルを新たに建設することである。当時、宮崎県には県外の企業が倉庫やコールセンターなどを設けるケースが少なくなかった。だが、その多くは賃貸物件への入居であった。早く入居先を見つけられる、初期費用を抑えられるといったメリットがあるからだ。しかし、見方を変えれば撤退しやすいということでもある。「わたしは宮崎に育ててもらいましたから」と語る永田さんは、宮崎に根づく不退転の決意を社内外に示すため、自社ビルを建てることにしたのである。

二つ目は、交通アクセスの良さを追求することである。宮崎市周辺から通勤する従業員にとってはもちろんのこと、東京や大阪など大都市圏からもアクセスしやすい場所、つまり空港の近くに的を絞った。

これは顧客との関係強化につなげるねらいもある。宮崎は、海や山といった自然、和牛のオリンピックと称される品評会「全国和牛能力共進会」で内閣総理大臣賞に何度も輝いた宮崎牛をはじめ、地鶏、マンゴーといった食材に恵まれている。

初春を迎えると、プロ野球選手やプロサッカー選手、プロゴルファーなどがチームで合宿を行う、スポーツの聖地でもある。市内から車で30分ほどのところに、20カ所近くもゴルフ場があるそうだ。「宮崎は九州のなかではマイナーな県ですが、見方を変えれば穴場というわけです。当社とご縁をいただいたお客さまをぜひ、宮崎でもてなしたいと考えたのです」と永田さんは言う。

2020年12月、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るっていたさなか、永田さんは宮崎ブーゲンビリア空港と宮崎市内を結ぶ国道220号(宮崎南バイパス)沿いにあったガソリンスタンドの跡地を購入した。空港から車で5分、JR南宮崎駅からも車で5分とかからない。宮崎県庁や市庁が立ち並ぶ宮崎市の中心部にも車で10分、歩いても30分ほどである。

県外各地とのアクセスをみると、宮崎ブーゲンビリア空港から東京の羽田空港まで約1時間40分、大阪の伊丹空港までは約1時間、福岡空港までは約45分である。東京や福岡の拠点で働く従業員にとってもアクセスしやすいし、これなら全国各地の取引先を招待しやすい。

敷地面積は1,958平方メートルある。建物のほか、駐車場も十分に確保できる広さである。永田さんは設計会社と打ち合わせを重ね、3階建ての新社屋を建てることにした。延べ床面積は801.66平方メートルに及ぶ。

2023年に完成した建物には、永田さんの従業員に対する配慮が詰まっている。例えば、1階の部屋にはグランドピアノを置いた。普段は会議や研修で使っているのだが、休憩時間中には自由に弾くことができる。飲み物や軽食を楽しめるようにと、バーカウンターも併設した。ホテルのラウンジのような^{たたず}佇まいで、気分転換に一役買っている。

“Development Base”と名付けた執務室は、従業員一人ひとりが集中できるように、座席配置にゆとりをもたせている。窓を開けると目の前にヤシ

の並木道が広がり、温かい日差しと心地良い風が入ってくる。3方向に開けたテラスからは宮崎市街を望み、天気良ければ霧島連峰まで見渡せる。

従業員を大切にする思いはハード面以外にも表れている。本社の建設に伴い組織体制を見直した。例えば、人事・総務や広報などを担う経営企画本部や、各事業を統括するビジネスイノベーション本部を宮崎に置き、経営幹部は宮崎に在籍するようにした。それまで、経営幹部は東京本社に在籍していることが多かったのだが、宮崎など九州で採用した従業員に対して、東京に転勤しなくてもキャリアの道が拓けることを示した。

給与体系も全国一律にした。宮崎で勤務する人も福岡で勤務する人も、基本給は東京で勤務する人と同じである。東京の同業他社と遜色ない賃金水準なので、県内の同業他社に比べると待遇は良いという。もっとも、東京の方が生活費はかかるので、東京勤務の人には地域手当を支給している。

そして、コロナ禍を機に創設したテレワークを継続している。東京はどうしても通勤時に混雑した公共交通機関を利用せざるを得ないためテレワークがメインになる。他方、宮崎で勤務する従業員は自家用車による通勤が多いため出社がメインであったが、柔軟にテレワークを利用できるようにし、非常に重宝されている。週に2日、テレワークする従業員が多い。仕事が終わると釣りやサーフィンに出かけるそうだ。「仕事もプライベートも全力で楽しんでもらいたい」と永田さんは話す。

——成果は地元、次世代に

宮崎に本社機能を移転してから約2年、同社は着実に成果をあげている。移転後、年商は1.2倍になった。この間、1人当たりの労働時間は減っているので生産性が向上したことになる。

「最大の成果は人材です」と永田さんは胸を張る。まず、地元出身の新卒を毎年採用できるようになった。高校生や大学生を対象にした職場見学



若者の力を成長エンジンに

会は盛況だ。近隣の大学に出講する機会も獲得した。同社のように全国を舞台に事業を展開するIT企業は宮崎県内では少ないようで、学生たちにとって魅力的な就職先の一つになっている。仕事とプライベートを両立しやすい点、就職後も地元から離れずに暮らせる点、逆に東京や福岡での勤務にチャレンジできる点も訴求ポイントだ。

この結果、従業員の平均年齢が30歳代で推移する一方、平均勤続年数は伸びている。永田さんによると、近年入社してくる人材は地元で成長していきこうという志向が強く、知識やスキルの習得に熱心である。そこで、同社では社内研修の充実を図っている。これまで外部講師に頼りきりだった研修体系を改め、中堅の従業員や同社のOBを研修専任者にした独自の研修プログラムをつくったのである。教える人と教わる人が近くにいることで、これまで培ってきた知見やノウハウを伝承しやすくなった。

コロナ禍が落ち着き、取引先を宮崎に招く機会も増えてきている。システム開発の研究会や新システムの発表会など、泊まりがけの企画が目白押しだという。

創業して間もない頃、永田さんは宮崎のアパートで地元テレビ局から取材を受けている。そのときのビデオを見せてもらった。「宮崎と東京のかけ橋になりたい」と熱く語るその姿は、今もまったく変わっていない。

南十字星を社名の由来とするサザンクロスシステムズは、ITの力を駆使して、取引先はもちろん、地元の将来を担う若者たちの道しるべになることを目指して、これからも宮崎の地で輝きを増していく。

4 移転を成功させるために

第1節と第2節では、首都圏から地方への本社機能の移転の動向を概観し、移転の目的がコロナ禍を経て変化してきていることを述べた。地方への本社機能の移転はコスト削減や災害時のリスク分散といった経営上のメリットがある一方で、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源に直結する課題があることもわかった。

第3節では、東京23区から地方への本社機能の移転によって成果をあげている中小企業5社を紹介した。地方への本社機能の移転を機に、事業の拡大につなげるための工夫が随所にみられた。

第4節の前半では、ヒト・モノ・カネ・情報の課題にどのように対応しているのかを整理したうえで、本社機能の移転による成果をみていく。後半では、本社機能の移転で成果をあげるためのポイントについて考察する。

（1）移転によって生じる課題への対応

まず、首都圏から地方への本社機能の移転によって生じる課題について、事例企業がどのように対応しているかみていきたい。

① 国や地方自治体の支援を活用する

一つ目は、国や地方自治体の支援を活用することである。第2節で、補助金や税制優遇などカネに関する支援を利用する企業が多いことを確認したが、事例企業をみるとそれ以外の面でも各種支援策を上手に活用し、移転にかかる課題に対応している。

クオリティソフト(株)（和歌山県白浜町、事例4）が和歌山県に進出したのは、開発拠点を和歌山県田辺市に設立した2001年である。決め手になったのは、和歌山県庁や田辺市役所の職員が、移転候補先の物件を紹介してくれたり、候補先の視察に同行してくれたり、移転先の情報収集を支援してくれたことだ。白浜町への移転のときには、現在も同社の顧問である知人の協力の下、自然に囲まれた広大な敷地を見つけることができた。2018年に福井県若狭町へ移転した(株)デキタ（福井県若狭町、事例3）は、若狭町の町長や若狭熊川宿まちづくり特別委員会の協力を得て古民家のオーナーを紹介してもらい、物件取得の足がかりにしている。このように事例企業は、自治体を通じて地域の情報を取得し、土地や建物といったモノの確保につなげている。

情報発信の面でサポートを受けているケースもある。例えば、2016年に石川県金沢市に移転した(株)白山（石川県金沢市、事例2）は、地方拠点強化税制を利用した石川県金沢市への本社機能移転の第1号だったことから、県や市の職員の視察が相次ぎ、地元新聞の1面にも掲載されるなど大いに注目を浴びた。研究開発メーカーとしての認知度が一気に高まった結果、北陸地方で研究職を志望する学生からの入社志望が増えた。

2022年に静岡県に本社機能の一部を移転し制作スタジオを新設した(株)シャフト（静岡県静岡市、事例1）は、静岡県の担当者の協力を得て、県内にあるデザインの専門学校や大学などに、自社の移転を知らせるとともに、アニメ業界を希望する学生がどのくらいいるかヒアリングしている。大学や専門学校の担当者を紹介してもらえたことで、移転後に新卒人材を確保しやすくなった。自治体の協力を得て情報発信することで、新天地に自然と溶け込んでいき、人材の確保につなげたケースとみることができる。

ヒアリングでは、ある経営者が「移転してすぐ

に知事が視察に来てくれたのでびっくりしました」と話してくれたように、自治体との距離の近さに驚く経営者が多かった。また、(株)白山や(株)サザンクロスシステムズ(宮崎県宮崎市、事例5)のように、日頃の企業活動が地元のマスメディアに紹介される可能性も高まるようである。企業の数が多い東京では埋もれがちだが、地方ではメディアや自治体、地域住民の関心を集めやすい。事例企業はこうした環境を上手に活用して知名度を高めている。

② 働きやすい環境をつくる

二つ目は、働きやすい環境づくりである。本社機能を移転するということは、組織が分散することでもある。チャットやオンライン会議など、さまざまなコミュニケーションツールがあるとはいえ、離れたところにいる人とのやりとりには、ちょっとしたストレスがつきものである。本社機能の移転に当たっては、特にこうした点に注意している事例が多くみられた。

例えば、クオリティソフト(株)の代表取締役CEOである浦聖治さんは、働く場所や時間に縛られない「アドレスフリー」な働き方を目指している。自社のクラウド技術を活用して、従業員はどの所属でも場所に関係なく働ける環境を整えている。例えばブランディングチームは3人体制だが、和歌山県、大阪府、宮城県の3カ所で働いている。チームの仲間が離れた場所にいても、仕事に支障はないそうだ。

(株)サザンクロスシステムズの宮崎本社には従業員に対する配慮が詰まっている。執務室は、従業員一人ひとりが集中できるように座席配置にゆとりをもたせている。窓を開けると目の前には宮崎らしいヤシの並木道が広がり、温かい日差しと心地良い風が入ってくる。テラスからの眺めも良く、気分転換を図りやすい。

ストレスをなくしたり解消したりできるように

する、つまり働きやすい環境を用意すれば人やアイデアが集まってくる。ヒトに関するサポートを充実することは、地方移転を成功させる大切なポイントといえるだろう。

(2) 移転がもたらす成果

ヒト・モノ・カネ・情報の課題を乗り越え、事例企業は地方への本社機能の移転によってどのような成果をあげているのだろうか。もちろん、成果は各社さまざまだが、ここでは業績と人材の確保を切り口に整理したい。

① 業績面の成果

前述のとおり、地方への移転で期待される効果として最もわかりやすいのは、地代家賃の削減である。(株)白山はまさに固定費削減のために工場を売却・集約し、本社を金沢市へ移転した。その後、事業の選択と集中が奏功しV字回復を果たしたわけだが、地方への移転は単なるコスト削減にとどまらず、売り上げの増加や生産性向上につながっているようだ。

(株)デキタは創業当初、自治体や第三セクターから施設開発コンサルティングの仕事を受注していた。福井県若狭町へ移転してからは古民家を活用したシェアオフィス施設や宿泊施設を運営するなど、東京ではできなかった新たなビジネスにチャレンジしている。東京時代の年商は約4,000万円だったが、現在は宿泊施設の運営をはじめとして、小売業や食品製造業などに事業を広げた結果、年商は1億円まで拡大している。

(株)サザンクロスシステムズは宮崎に本社機能を移転してから約2年で、年商を1.2倍に増やした。東京で増える案件に対応するエンジニアを、宮崎県をはじめ九州地方で採用できているからである。同業他社の多い東京ではエンジニアの採用競争が^{しれつ}熾烈である。こうしたなか、移転によって地方にいる人材を獲得することで、機会損失を防いでい

る。同社によると、この間の1人当たりの労働時間は短くなっているそうだ。前述したように、働きやすい環境の整備が生産性向上にも寄与しているようである。

② 人材の獲得

事例企業へのヒアリングでよく聞いたのは、地方には優秀な人材が少なくないということだ。特に若手について、地元での就職を希望していたが、就職先がないために都市部での就職を目指している人が多いという。

こうした動向にいち早く目をつけたのが、(株)サザンクロスシステムズである。九州出身の従業員が全体の8割を占める同社は、ITエンジニアを目指す若手の受け皿となっている。

(株)シャフトで代表取締役を務める久保田光俊さんによると、静岡県静岡市にはアニメスタジオがなかったため、アニメ業界を目指す若者は市外を目指すしかなかったという。そこに同社が進出したことで、次世代を担うアニメーターの卵たちは地元でキャリアを構築できるようになった。移転の初年度に新卒の学生を2人、翌年には4人、その翌年にも4人採用できている。

地方には、地元で働きたいという若者もいれば、やむを得ない事情、例えば家族の介護や子育てのために都市部から戻ってきた人もいる。競争率の厳しい都市部の中小企業では獲得の難しいグローバル人材のような特異なキャリアを積んだ優秀な人材の確保も、むしろ地方へのU・Iターン人材に注目することが時として効果的である。都市部でキャリアを積んだ人材に注目したのが(株)白山だ。海外取引の拡大に向けて、海外事情に詳しい人材を探したところ、東京で貿易ビジネスに長く携わっていた人材を中途採用できた。入社後は米国や中国で開催される展示会への出席や海外の取引先との交渉などを任せている。東京で積み重ねてきたキャリアを生かせるとなれば、地方に戻って

きても、仕事への意欲はむしろ高まるというものである。

クオリティソフト(株)はIT企業でありながら、ITにとどまらない、さまざまなスキルをもつ人材を獲得している。敷地内で植物を育てる園芸に詳しい従業員や、地元で雑貨店経営の経験を生かして木製の雑貨を製造・販売する従業員などである。本業とは一見関係なさそうに感じるが、実は重要な役割を果たしている。同社は多才な人たちが集まることで、革新が生まれることをねらっているからだ。働く側からすれば、ITのスキルがなくても自らのキャリアを生かして仕事を創造できる。まさに同社の目指す「アドレスフリー」な職場には、モチベーションの高い人材が集う。

(株)デキタは熊川宿での事業を広げていくにつれて、多方面から人材が集まってきた。8人の正社員のうち、若狭町出身の従業員はおらず、多くの従業員は入社をきっかけに若狭町へ移住してきた。近隣の企業から転職して入社した従業員、東京でデザイナーとして勤務経験がある従業員、酒蔵で働いていた外国人従業員などである。経歴はさまざまだが、熊川宿で働けることに魅力を感じている点は共通している。

事例企業は移転先でそれまで少なかった、あるいはまったくなかった仕事を生み出している。だから人材を獲得できているのだろう。全国で人手不足がいわれるなか、移転先での人材の獲得は大きな成果といえる。

(3) 地方移転で成果をあげるためのポイント

ここまで本社機能の移転によって得られた成果を整理した。前述したように事例企業はヒト・モノ・カネ・情報に直結する課題を乗り越えて成果をあげている。

ここからは、事例企業の取り組みから本社機能の移転によって成果をあげるためのポイントを考えることにしたい。

① 目的を明確に

ポイントの一つ目は、移転の目的を明確にすることである。曖昧な意思決定で移転を進めると社内が一枚岩となれず、成果を得られない可能性がある。企業が移転するというのは大きな労力を必要とするものである。

(株)シャフトの目的はアニメ制作のコスト削減と内製の強化である。東京では同業他社とのフリーランスの奪い合いで、報酬の条件を引き上げないと人材を確保しづらくなっていた。その結果制作費が上昇していた。そこで久保田さんは地方に目を向けた。地方にスタジオを構えることで、増える仕事に対応しつつ家賃などの固定費を抑えることにしたのである。さらには現地でアニメ業界を目指す人材を見つけ、育てることを考えた。こうした目的が明確だから、静岡スタジオAOIを軌道に乗せることができています。

(株)白山の目的は赤字体質からの脱却である。代表取締役社長の米川達也さんは「5年で赤字体質から脱却する。絶対に会社の存続と従業員の生活を守り抜く」と、従業員に説き続けた。米川さんが「つらい時期だった」と振り返るように、当時は従業員との難しい交渉もあったのだろう。それでも意志を貫いたからこそついてきてくれる従業員とともに金沢で再スタートを切り、グローバルニッチトップメーカーの地位を築くことができた。

(株)デキタで代表取締役を務める時岡壮太さんには、自分の力でまちづくりを推進したいという目的があった。こうした思いがあったからこそ、移転先で地元の住民に受け入れてもらうことができたし、さまざまな経歴をもつメンバーを迎え入れることができた。従業員1人からのスタートだったが、事業を軌道に乗せることができています。

クオリティソフト(株)は従業員同士や地域との交流から新たなビジネスのアイデアを生み出す目的を明確にしている。コミュニケーションを促進するために「MagicaBlanca」というシステムや、起

業を体験するイベント、ひきこもり経験者に参加してもらい新ビジネスを考える「ひきこもりハッカソン」などはその手段として機能している。その結果、飲食事業やドローン事業などITの枠にとどまらない事業が誕生している。

(株)サザンクロスシステムズは、売り上げの拡大と従業員の増加を目的に宮崎県へ本社機能を移転した。移転後、年商は1.2倍になり、地元出身の新卒を毎年採用できるようになった。目的を明確にし、着実に成果をあげている。

② 立地の強みを生かす

ポイントの二つ目は立地の強みを生かすことである。移転先で持続的に成長を続けるためには欠かせない視点である。

クオリティソフト(株)は約1万8,000坪の自然豊かな広大な土地を生かして、新たなビジネスを開始している。一つはドローンソリューション事業である。広大な土地を生かして一般社団法人日本UAS産業振興協議会の認定操縦技能・安全運航管理者コースを提供している。また、外資系IT企業とともに、敷地内にクラウドやAIを学ぶ研修施設をつくる計画を進めている。国内外からたくさんの人を呼び込むつもりだそう。

(株)白山は石川県内の研究開発機関が集積しているエリアに移転し、研究開発態勢の強化を図った。研究職を志望する人材の確保につながっただけでなく、これまでのMTフェルールに比べ耐熱性の高い製品や、さらに小型の製品などの開発にも力を注いでいる。また、日本の大企業や世界のIT企業が名を連ねるプロジェクトである国際団体IOWNグローバルフォーラムに中小企業で唯一参加し自社の技術を発表するなど、石川県の研究開発型のメーカーとして、世界を舞台にビジネスを展開している。

(株)デキタは若狭町熊川宿の婦人会のメンバーをパートタイマーとして雇い、宿泊客への食事の提

供を担当してもらっている。利用者からは、熊川宿での暮らしぶりを体感できると好評を得ている。

③ 従業員の活躍の場をつくる

ポイントの三つ目は従業員の成長機会をつくることである。(株)シャフトの静岡スタジオAOIでは、より長く働いてもらうために人材育成の方法を工夫している。アニメ制作の現場では細かな分業工程の一つで専門性を磨くことが多い。これに対して、静岡スタジオAOIでは、新卒で入社した従業員に短い期間でアニメ制作の川上から川下まで幅広く経験してもらうようにしている。そして、個人の資質を見極めながらジョブローテーションを進めていく。すべての工程を経験するからこそ、次はどの工程を習得すべきかを把握できるし、アニメ業界の仕事を俯瞰できる。その結果、シャフトの独自性に気づき、その一翼を担っているという責任感につながっている。

(株)サザンクロスシステムズは人事・総務や広報などを担う経営企画本部や、各事業を統括するビジネスイノベーション本部を宮崎に置き、経営幹部は宮崎に在籍する。宮崎や九州で採用した従業員に対して、東京に転勤しなくてもキャリアの道が拓けることを示している。

事例企業の取り組みから、従業員に新たな成長機会を提供したり、キャリアプランを示したりすることは、移転を成功に導くうえで重要とわかる。

④ 移転先に溶け込む

ポイントの四つ目は移転先に溶け込むことである。移転先の地域にとって新参者であるため、移転先の自治体や地域住民から受け入れられるための取り組みが大切である。

クオリティソフト(株)は本社であるイノベーションスプリングス内にある社員食堂のくおり亭や、約20人を収容できる宿泊施設などを一般開放している。ランチタイムには定期的に地元のアー

ティストを招待したコンサートを開催している。地域住民が80人ほど集まるという。また、地域活性化の目的で、婚活イベントを過去8回開催してきた。イノベーションスプリングスを中心に新たなコミュニティが生まれている。

(株)デキタの時岡さんは江戸時代から続く熊川宿に暮らす人たちに受け入れられるために、東京での施設開発コンサルティング経験を生かして、若狭町役場の協力を得て熊川地区のまちづくりについて話し合う会議を企画した。熊川宿に住む人たちや地元企業とともに、熊川宿の将来像を考えながら、自分のまちづくりに対する思いを知ってもらうことで少しずつ地域に溶け込んでいった。

(株)サザンクロスシステムズの代表取締役社長の永田英一郎さんは、宮崎に根づく企業として不転の決意を社内外に示すため、賃貸物件への移転ではなく、新社屋の建設にこだわった。地域に溶け込む姿勢が鮮明である。

移転先で事業を軌道に乗せるためには、その地域にあるコミュニティを尊重し、時間をかけながら進めていくことが大切である。その方法は各社さまざまだが、地域とともに成長していきたいという姿勢は共通している。だからこそ各地で溶け込むことができているのだろう。

⑤ 地方ならではのチャンスを見逃さない

ポイントの五つ目は地方ならではのチャンスを見逃さないことである。事例企業は移転したからこそ見いだせたチャンスを生かしている。

典型例を二つ紹介したい。クオリティソフト(株)の浦さんは一般開放している食堂、くおり亭を訪れた白浜町役場の職員から、沿岸部や山間部で暮らす住民に防災放送を届けづらいという課題を聞いた。ちょうど同じ頃、従業員から聞いた圧電スピーカーのアイデアとドローンを組み合わせることで、解決できると考えた。さらに、地元ラジオ局の社長からAIで英語や中国語、韓国語など28カ

国語に翻訳して放送できるAIアナウンスシステムの存在も教えてもらった。こうして、イノベーションスプリングスに集まったアイデアを組み合わせて生まれたのが「アナウンサードローン」である。上空からスピーカーで多言語の音声を発信できる。この製品は和歌山県や東京消防庁などに導入されている。イノベーションスプリングスに集まったアイデアを機に、同社は防災ビジネスに進出したのである。

(株)デキタは宿泊施設をオープンして2年後の2022年に、小さな食品工場を建設した。そこでは若狭町で栽培している山内かぶらや、熊川宿で自生する熊川葛を使った茶葉など、オリジナル商品を生産している。これらは、熊川葛振興会など地域の保存会のメンバーと協力して生まれたものである。地元に残る隠れた経営資源を活用して域外に売り込んでいく。そしてその果実を地元に戻す。この姿勢が明確だから、地域住民は協力を惜しまない。同社は宿泊施設の運営を軸にしつ

つ、事業の多角化を果たしている。

地方の衰退がいわれるなか、事例企業は成長の種を見つけ自社の成長に結びつけている。こうしたチャンスに気づけるのは、地方に移転してきた企業ならではの目線があるからではないだろうか。地元では当たり前と思われている物事が、外から来た人には斬新に映り、新たなアイデアを誘発するのは不思議なことではない。

* * *

本稿では、東京23区から地方へ本社機能を移転し成果をあげている中小企業の取り組みをみてきた。中小企業にとって本社機能の移転は今後数十年を左右する重要な経営判断である。

地方への移転はコスト削減だけではなく、企業が成長していくための選択肢の一つとなり得る。地方創生の観点からも、中小企業の移転は大いに注目すべきテーマといえる。

<参考文献>

中小企業庁編（2023）『中小企業白書 小規模企業白書 2023年版』日経印刷

帝国データバンク（2016）「1都3県・本社移転企業調査（2016年1月～9月）」帝国データバンクホームページ
———（2025）「首都圏『本社移転』動向調査（2024年）」帝国データバンクホームページ

ニッセイ基礎研究所（2024）「本社移転は従業員満足度にプラス効果をもたらすか？」ニッセイ基礎研究所ホームページ