

宮崎県日南市における 雇用創出に向けたサテライトオフィス誘致の取り組み ～成功要因とその先～

公益財団法人 九州経済調査協会

事業開発部 研究員

渡辺 隼矢

I. はじめに

地方中小都市や中山間地域の自治体が、大都市の IT 企業を誘致する動きが加速している。若年層の流出が深刻化し、「消滅可能性都市」など基礎自治体の存続すら危ぶまれるなか、IT 企業が本社等の業務を一部分担する「サテライトオフィス」が、若年層（在住者・移住者双方）にとって魅力的な就労先となるからである。地方部へのサテライトオフィス展開は、総務省の「地域 IoT 実装推進事業」「サテライトオフィス・マッチング支援事業」、国土交通省の「社会資本整備総合交付金」など、政府も様々なプログラムから後押ししているが、受入施設整備や助成金交付など、個別の誘致施策を実施する自治体も併せて増加し、さながら綱引き状態となっている。土地総合研究所(2018)によると、その自治体数は2018年時点で20都道府県89市町村までのぼっている。

そのなかで、宮崎県南部に位置する日南市は、サテライトオフィス誘致に成功した事例として有名である。宮崎市中心部から車で約1時間と、交通アクセスに優れた場所とはいえないが、同市には現在まで10社以上のIT企業がサテライトオフィスを設置している。なぜ日南市にて立地が進むのか、地方中小都市がIT企業に提供できる価値は何か。本稿では、日南市役所や進出した各IT企業へのヒアリングをもとに、同市におけるIT企業の誘致から運用までの実態を明らかにするとともに、地方中小都市におけるサテライトオフィスの立地存続要因を考察する。また、サテライトオフィスの進出効果は、冒頭の通り雇用・就労の面から語られることが多いが、本稿ではそれ以外の効果、また今後の持続に向けた方向性も検討する。

II. 日南市における IT 企業進出の現状

1. 進出 IT 企業の概要

日南市内には2019年9月現在、13社のIT企業が14地点のサテライトオフィスを設置している（設置予定も含む）。その進出時期をみると、2016年4月に1社目の企業が進出したのを皮切りに、2017年にかけて進出企業が急増したことが分かる（図1）。その後、2018・19年も継続して企業が進出している。

進出したIT企業について整理したのが、表1である。これをみると、IT企業と一括りにしたが、その業務内容は様々であり、日南オフィスの機能も、WEBシステムの開発から映像

制作、広告配信、コールセンターなど、企業により大きく異なる。傾向としては、東京都に本社を構える企業が多いこと、それらの企業における唯一の地方オフィスを日南市に設けている割合が高いことなどがある。

各サテライトオフィスの立地をみると、現在日南市内に立地する 14 地点のうち、1 地点は日南市役所にも程近い JR 日

南駅周辺、1 地点は歴史的な町並みを残す飢肥地区に立地しているが、それらを除く 12 地点は日南市の商業の中心である油津地区にオフィスを構えている（図 2）。これらのオフィスは油津商店街内の商店跡地、また再開発ビル「Itten ほりかわ」の低層階、スーパー跡地を減築の上再利用した「油津 Yotten」などに立地しており、また多くの企業が「働きやすさ」「自由」「オシャレ」など、それぞれの社風を意識して趣向を凝らしたオフィス設計がなされている。特に最初の進出企業であるポート（株）の日南オフィスは、2016 年度のグッドデザイン賞を受賞している。

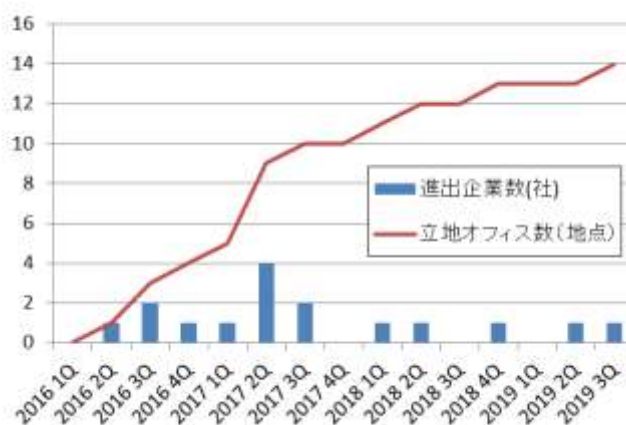


図 1 日南市におけるサテライトオフィス数の推移
資料) 宮崎県ウェブサイト、日南市役所・進出企業への取材より作成

表 1 日南市進出 IT 企業一覧

企業名	企業の業務内容	日南オフィスの機能	立地協定締結日	進出月	本社所在地	地方オフィス数 (本社所在地が東京都の企業のみ)	備考
ポート(株)	インターネットメディア事業、 地方創生事業	メディア・ コンサルティングサポート	2016/1/22	2016/4	東京都新宿区	1	
(株)リトルクラウド	AI事業活用プラットフォーム運営	バックオフィス	2016/3/6	2016/8	東京都新宿区	—	2018年8月に(株)オフィスコンシェルジュへ譲渡
(株)キャリアイノベーション	コンサルティング事業	—	2016/3/18	2016/8	東京都千代田区	—	2017年8月に(株)AVOCADOへ事業譲渡
(株)エスブール	ビジネスソリューション事業	コールセンター	2016/6/15	2017/6	東京都千代田区	4	
サクシード(株)	コンピュータ・ソフトウェアのトータル サービス事業	開発・運営	2016/6/30	2016/10	東京都中央区	1	
(株)オムニバス	インターネット広告配信	広告運用	2016/7/6	2017/3	東京都目黒区	1	
(株)オフィスコンシェルジュ	企業向けソフトウェアの開発・販売	管理・保守・ コールセンター	2016/12/15	2017/4	東京都新宿区	1	
LM TOKYO(株)	照明機器販売、民泊運営	バックオフィス	2016/12/15	2017/4	東京都渋谷区	—	2019年4月に事業再編により撤退
(有)ティーネットプロ	ホームページ制作	メディア・デザイン	2016/12/15	2017/4	宮崎県宮崎市	—	
(株)プラスディー	デジタルコンテンツ・映像制作	メディア・デザイン	2017/1/19	2017/7	東京都渋谷区	1	
(株)AVOCADO	ゲーム制作	開発・運営	—	2017/8	高知県高知市	—	
(株)サックル	プロダクト設計・開発、 デザイン・マーケティング	開発・運営	2017/7/31	2018/5	東京都千代田区	4	
(株)ダンドリワークス	建築業向けソフトウェアサービスの 開発・運営	開発・運営	2018/1/22	2018/3	滋賀県草津市	—	
デジタルゲイト(株)	業務受託型コールセンター業務、 ゲーム攻略サイトの運営	コールセンター	2018/6/20	2018/10	東京都品川区	3	
(株)ナンバーナイン	デジタルコミックサイト運営	開発・運営	2019/3/18	2019/5	東京都渋谷区	1	
(株)スタディスト	電子マニュアル作成支援	カスタマーサポート	2019/5/10	2019/10	東京都千代田区	3	

資料) 宮崎県ウェブサイト、日南市役所・進出企業への取材より作成

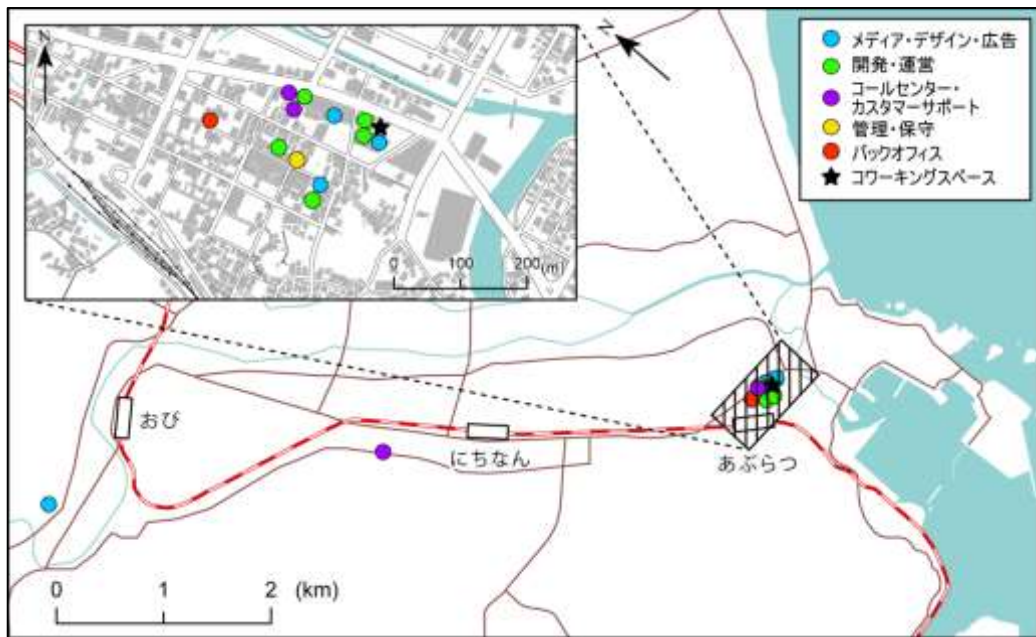


図2 日南市内サテライトオフィス立地

資料) 日南市提供資料より作成

写真1 ポート(株)日南オフィス内装



出所) 筆者撮影

写真2 (株)オムニバス

日南トレーディングセンター内装



出所) (株)オムニバス提供

2.勤務する従業員の特性

各サテライトオフィスの従業員についてみると、2019年2月現在、これらのオフィスに127名が勤務している。うち36名が男性、91名が女性であり、女性比率が高い(図3)。また現在のオフィスに勤務する前から日南市内に居住していた従業員は79名、日南市出身者で勤務を契機に同市外からUターンした従業員は15名であることから、日南市居住者や出身者の割合が高いことが分かる(図4)。日南市外出身者は33名で、宮崎市や都城市といった宮崎県内出身者や、隣接する熊本・鹿児島県出身者が多く、九州外からのIターンや長期派遣はごく僅かである。従業員を年齢別にみると、20歳代以下が71名、30歳代37名と、若年層が中心であり、責任者を含め全従業員が30歳代以下というオフィスも少なくない。

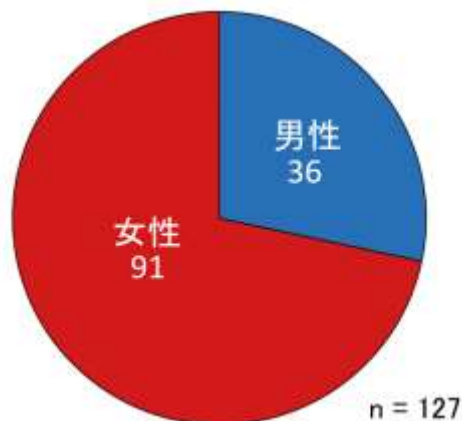


図3 サテライトオフィスに勤務する従業員の属性（性別、2019年2月）

資料）日南市提供資料より作成

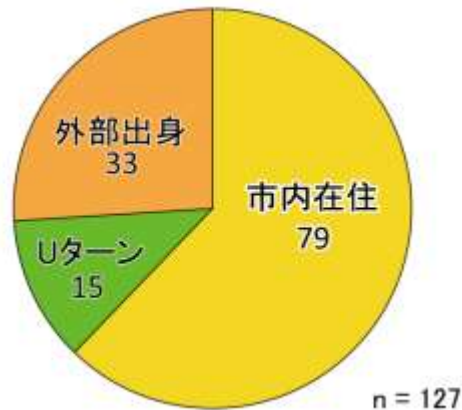


図4 サテライトオフィスに勤務する従業員の属性（居住地・出身地別性別、2019年2月）

資料）日南市提供資料より作成

従業員数を日南オフィスの機能別にみると（2018年4月時点）、総従業員数が最も多い「メ



図5 サテライトオフィスに勤務する従業員の属性（オフィス機能別、2018年4月）

資料）日南市提供資料より作成

ディア・デザイン・広告」は女性比率が高く、居住地・出身地別では市内在住者と外部出身者が多い（図5）。一方で「開発・運営」はオフィス機能別で唯一男性比率が女性比率を上回るのが特徴で、また居住地・出身地別ではUターンの比率が高く、市内在住や外部出身とほぼ同数である。企業数当たりの従業員数が最も多い「コールセンター」は女性・市内出身者が大半を占め、「バックオフィス」でも同様の傾向にあった。

Ⅲ. IT企業誘致までの経緯

1. IT企業の地方進出

大都市に本社を構えるIT企業が地方部に進出する理由は、ひとえに「人材不足」にある。IT企業、特に中小・ベンチャーのIT企業にとって、東京など大都市での人材確保が近年非常に困難となっている。（独）情報処理推進機構がIT企業に対して毎年実施する調査によると、IT人材の「量」に対する過不足感について「大幅に不足している」と感じる企業は、

2018年調査では31.9%となり、調査開始後初めて3割を上回った¹。「やや不足している」も含めると、その割合は92.0%まで至る。加えて、IT人材の「質」に対する不足感も顕著であり、IT人材の質が「大幅に不足している」「やや不足している」と回答した企業は、2018年調査では92.1%までのぼっている。

このように、業界全体で人材不足が蔓延しているが、中小・ベンチャーIT企業においては更に顕著である。事業拡大を図るため人材募集をかけても、IT企業を志望する求職者は企業選定の際に知名度を重視する傾向にあるため、これらの企業に人材が集まらない。また一部のIT企業では、技能は未熟ながらも成長性のある求職者を積極的に採用し、社内でIT人材の育成を推進する企業もあるが、同業他社が集中する大都市においては従業員の転職も多く、これが企業側にとってのリスクとなっていた。

その一方、地方部ではIT企業が少ないため、同業他社への転職リスクが低い。よって原石となる人材確保を行い、教育投資に注力することが可能となっている。加えて、災害リスク分散化の流れ、職住近接による良質な職場環境や地方進出による地域貢献、地方創生を会社の個性とする流れも近年強まっている。テレワーク関連の情報通信技術の発達も重なり、とりわけ2010年以降、大都市に立地するIT企業が地方部にサテライトオフィスを設置する動きが顕在化してきた。

2.日南市の取り組みとその動機

日南市は2013年に崎田恭平氏が市長に就任して以降、持続可能な地域づくりを目標とし、その軸として人口構造の是正、つまり減少が続く若年層の流出阻止やUターンの増加を指針として掲げていた。それに向けて中心商店街の再生、地場産業の振興、地域の魅力づくりなど様々な施策を行っていたが、その一つに「企業誘致」があった。

この際、最も重要視したのが求職と求人の需給バランスであり、求職に寄り添った企業誘致にフォーカスした点がポイントである。日南市を管轄するハローワーク日南の求人情報をみると、建設作業員、生産工程従事者、介護従事者、サービス業従事者などは既に求人数が求職数を上回っていたものの、一方で事務職については求人数が求職数を大きく下回っていた。この取り逃がしを補完すべく、日南市への事務職の誘致を目指した。そして結果的に、地方中小都市への進出に対して反応があったのが前節にある中小・ベンチャーIT企業であったため、これらIT企業のサテライトオフィスを積極的に誘致する施策方針に至った。

サテライトオフィス誘致は近年自治体間の競合も多いが、多くのIT企業が進出先として日南市を選択した理由は、ヒアリングから次の2点が明らかになった。まずは、各IT企業からの質問や要望に対するレスポンスの速さである。日南市は「日本一企業が組みやすい自治体」を掲げ、特にIT企業が自治体に望む「対応の早さ」を徹底的に追求してきた。実際に進出した企業を事例としてみると、日南市が進出希望の連絡を受けてから平均約1か

¹独立行政法人情報処理推進機構 IT人材育成部（2019）より

月で現地視察が実現し、約2か月で進出が確定、立地協定締結に至っている。この速さに加え、進出後のサポートにも力を入れている点がもう一つの理由である。特に各IT企業が人材不足を要因として地方に進出するのを受けて、人材獲得や人材育成に対する資金・ソフト面の支援を充実させている。

これらの取り組みの結果、2016年4月にポート（株）が日南市に進出して以降、行政が誘致営業をせずとも、進出IT企業からの紹介により、新たな進出の打診が続々と届く状況となっている。なお、10社以上のIT企業が進出した2018年頃以降は、新規進出は特色・魅力のある企業に限定し、既に進出した企業の雇用を充実させる方針に転換している。

IV. サテライトオフィスの運用実態

1. 本社との分業体制・仕事創造

進出したIT企業の日南市内のサテライトオフィス運用体制について整理したのが表2である。日南市のサテライトオフィスと本社など他のオフィスとの業務の分業体制について、プロジェクトチームの編成方法を軸にみてゆくと、オフィスを横断する形でチーム編成されるケースと、他オフィスから委託された業務を日南オフィス内で編成されたチームで遂行するケースに二分される（表2）。これらは企業の業務内容や日南オフィスの機能に起因し、前者はメディア・デザイン系や開発・運営系、後者はコールセンターやバックオフィス系に多い。

ただし、インターネット電話やチャットなどを利用して他オフィスと頻繁にコミュニケーションを交わしているのは分業体制のケースを問わず共通しており、またデータのやり取りもクラウド等により瞬時に行われている。つまりインターネットと人、パソコンが整えば場所を問わず業務が可能となる環境になっている。大都市などの需要地に営業拠点など業務を獲得する拠点があれば、そこでの住み分けで地方中小都市にもサテライトオフィスの設置が可能となり、需要地からの遠隔性やインフラ水準の高低は立地の制約条件とはならない。

表2 日南サテライトオフィスの運用体制

	ポート(株)	(株)オムニバス	(株)サックル	(株)AVOCADO
オフィス設置時期	2016/4	2017/4	2018/5	2017/8
日南オフィスの業務内容	就活メディアの運用、 テレフォンアポインター	デジタル広告の 配信・運用	スマホアプリ・WEB サービスの開発	ゲームの開発
日南オフィス責任者	Uターン	外部出身者	外部出身者	Uターン
専門職の所在	×	×	エンジニア	エンジニア、デザイナー
協働体制	他オフィスと混合の チーム制	日南オフィス内での チーム制	他オフィスと混合の プロジェクトチーム制	他オフィス・関連企業と 混合のプロジェクトチーム制
本社と異なる勤務形態	勤務終了時間を 30分繰り上げ	定時制の採用 (本社はフレックス制)	固定残業時間の短縮	×
人材育成	基本は日南オフィス内にて 研修、管理職候補は 本社長期研修	日南オフィス内にて研修	日南オフィス内にて研修	県外オフィスにて研修

資料) 進出企業への取材より作成

一方でIT企業の進出により、今までは市外の企業に業務を発注していた行政や地元企業

が、日南市に進出した IT 企業に仕事を発注し、業務やカネの循環を域内で完結させる機運も高まりつつある。実際に、日南市がポート（株）と共同で遠隔医療システムの実証実験をおこなったほか、(株)オフィスコンシェルジュ・(株)ダンドリワークスは日南商工会議所を通じて、地元建築業者向けに IT ツール導入支援・商談会を実施した。

2.採用活動・人材育成

IT 企業の進出理由として日南市による採用活動や人材育成への支援が大きい点は先述したが、ここでは取り組みを具体的に紹介する。

採用活動について、大都市に本社を構える IT 企業では、求人情報専門サイトや人材紹介サービス等を利用した採用活動を展開する企業が多いが、環境が大きく異なる地方中小都市では、同じ方策を採ってもあまり応募者は集まらない。そこで日南市では、各企業が行政と連携し、人脈ネットワークなどを活用しながら採用活動を進めている。

具体的には、ハローワークやローカル人材会社を積極的に利用するとともに、新聞折込や市の広報誌、口コミを通して求職者の親や親戚、学校の先生などの身近な関係者に対して企業や求人の情報を提供している。これにより、求職者に的確に情報提供できると同時に、地方においては未だ就職先決定に強い影響力を持つ家族への信頼度を高めている。このほか、将来の U ターンになりうる、進学・就職で地元を離れた出身者向けへは、盆・正月といった帰省のタイミングを利用し、同級生を通じた情報提供に努めている。外部出身・外部在住者へは、市が移住希望者向けに開設した WEB サイトにて市職員や企業担当者とのビデオ通話による面談を受け付けている。また、一部に限られるが、地元高校卒業者の新卒採用を開始した企業もみられる。その場合、企業、行政、学校就職課で情報交換を重ねながら採用活動を進めている。

これらの結果、多くの進出企業は今日まで安定的に雇用を獲得し、また 1 人当たりの採用コストも東京の 10 分の 1 程度に押さえられている。

そのようにして採用した人材育成方法は、各企業で異なっている。事務職など専門知識や技術を必要としない職種の研修は日南オフィス内で実施されることが多い。一方で、エンジニアやデザイナーなど技能を必要とする職種、そして事業を統括する管理職については、知識や技術の習得を目的とした本社への長期派遣や、U ターンを含めて技術を有する人材の市内への移住で賄うのが一般的である。ただ新たな動きもあり、(株)サックルなど自社で人材育成プログラムを有する企業は、日南オフィス内で技術職を育成している。また日南市は、このような IT 企業の人材育成に対して 1 人当たり最大 25 万円の補助金を拠出するなど、人材に対して手厚い支援を実施している。

3.労働環境

進出 IT 企業のなかには、日南オフィスの就業時間について「働きやすさをアピールする」「IT 企業イコールブラック企業のイメージを払拭する」等の目的で、本社よりも夕方・夜

間の勤務を短縮するシステムを採用している企業が複数存在する。一方でオフィス間での分業体制のケースにより、業務時間を全オフィスで統一している企業も一部みられた。また賃金については、日南市が「月収 18 万円以上・賞与ありの正社員を雇用すること」を補助金抛出の条件としているため、比較的高水準にある²。また進出企業が増加するにつれて求人数が増加しているため、給与水準も上昇傾向にある。そのほか、多くの企業が私服勤務であり、また短縮勤務や在宅ワークなどを推奨する企業もみられた。

V. サテライトオフィス立地・存続を支えるエコシステム

以上まで日南市における IT サテライトオフィスの誘致活動とオフィス運用実態を明らかにしたが、これを踏まえ立地存続要因を検討すると、「人材」と「相互理解」という 2 つの観点から説明できる。

まず「人材」について、その重要性や取り組み等は前項までに説明したが、最も重要な点は日南市が「日南市での事務職求人数を増やすこと」に加え「進出した各企業がそれぞれ希望する人材の量・質を確保する」ことに重きを置いた点である。このため日南市では、既存進出企業と直接競合する企業や知名度が高い企業など、既存オフィスからの人材移動が発生しうる企業の進出を断る場合もあり、新規の進出も既存オフィスの人材確保や事業拡大の状況を見ながら判断するという。進出企業への継続的なサポートも含め、現在までに実績を上げ、また信頼を獲得してきたことにより、今日の進出希望が絶えない状態になったと考えられる。

次に「相互理解」である。ある地域に新しい企業が進出した際、業務面や人材面での競合、そしてコミュニケーション不足により新規進出企業と既存企業の間での対立が発生するケースは多々見られてきた。とりわけ IT 企業のサテライトオフィスに関しては、業務がオフィス内で完結することが多く、また増加傾向にあるとはいえ地元企業と進出 IT 企業、また進出 IT 企業同士においても業務上の交流は依然少ない。これを放置すると、深刻な相互不信になりかねない。そこで日南市は、IT 企業同士、IT 企業と地元企業間、そして IT 企業と地域住民間の交流促進に積極的に関与してきた。とは言っても、その取り組み一つ一つは、懇親会や交流会の企画、商工会の活動や商店街のお祭りへの参加の呼びかけなどで、大掛かりなものはあまり行っていない。しかしそれらの活動の積み重ねによってお互いの業務や人柄の理解へとつながり、結果として各アクターの満足度を高めるとともに、新たな業務、新たなイノベーションへと続いている。見方を変えると、日南市が心がけている「レスポンスの速さ」も、迅速性を重視する IT 企業を理解しての行動とも言えよう。

日南市は企業誘致にあたり、単なる雇用の増大ではなく、その先の「持続可能な地域をつくる」という大きなビジョンを持ち、その実現に向け時には IT 企業をサポートし、時には IT 企業をコントロールしながら誘致活動を進めてきた。その成果として、サテライトオ

²賃金構造基本統計調査（厚生労働省）によると、宮崎県における初任給平均値（2018 年）は、高校卒で 15.4 万円、高専・短大卒で 16.5 万円、大学卒で 19.1 万円である

フィスを進出させた中小・ベンチャーIT 企業、地元企業、地域住民それぞれが満足するエコシステムを構築できたことが、日南市が IT 企業サテライトオフィス誘致に成功した要因であると言えるだろう。

VI. おわりに～誘致から深化・波及へ～

本稿では日南市における IT 企業サテライトオフィスの誘致・持続について考察した。大都市で顕在する人材不足は、地方中小都市へ知識産業を誘致する絶好の好機である。日南市のように、誘致成功のその先を見据えたビジョン策定、持続可能性を考慮し一貫性のある誘致活動、そして誘致企業、地元企業、そして地域住民の相互理解を図る地道な取り組みの継続により、インフラ等に大規模な投資をせずともサテライトオフィス誘致合戦を勝ち抜くことは、地方中小都市でも不可能ではない。

また、サテライトオフィスが単なる雇用創出機能だけでなく、新たな仕事創造に繋がる可能性も示唆された。現在は IT 企業と行政、IT 企業と地元企業の間で、業務取引による域内経済活性化の動きが徐々に始まりつつある。IT 企業同士に関しても、現在までその事例は皆無だが、各サテライトオフィス間での連帯感は非常に強く、今後企業が多様化する中での仕事・イノベーション創造に期待がかかる。

一方で、高度人材・専門人材の育成には課題が残る。プログラミングなど専門技術を要する職種は、市内在住者では経験者・技能者はおろか希望者も少なく、U ターンや外部人材で賄っているのが現状である。情報技術産業の安定した集積を目指すうえでは、小中学校の IT 教育など、商工分野にとどまらない施策も必要不可欠であろう。

参考文献

佐々木志保「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 (1000)、p. 49-56、2018

独立行政法人情報処理推進機構 IT 人材育成部『IT 人材白書 2018 Society 5.0 の主役たれ ～企業・組織から、個人・チームの時代へ～』、2018

土地問題総合研究所「地方部におけるサテライトオフィス等の誘致策について」、オンライン、2018