

東京企業の地方展開イノベーション

岩手県遠野市をサテライトオフィスで出版創造の地に

地方の印刷会社が東京に進出する例は多いが、その逆は少ない。萩原印刷は、地方に働く拠点を設けることで人手不足を克服、働き方改革を進め、地域活性化にも寄与した。なぜ地方進出を考え、遠野市を選んだのか。サテライトオフィスのメリットと課題は何か。同社の取り組みを通して考える。



萩原印刷の遠野事業所は、民話伝承の市民ギャラリー「語り部の館」だった旧物産館。後ろには「とおの昔話村遠野物産館」と「遠野城下町資料館」が見える

人口減少に直面する「日本の原風景」遠野

遠野市は東京から電車で約4時間、岩手県中央部のやや南にある。平均標高は海拔399m、冬はマイナス20度まで冷え込むこともあり、豪雪地帯にも指定されるなど四季の明確な気候だ。人口は1950年代半ばに4万5000人強を数えたが、減少し続けて2万7000人。江戸期は遠野南部氏の城下町であり、盛岡城と沿海部の釜石・大槌を結ぶ交易の要として栄えた。「遠野の城下は即ち煙花の街なり」と『遠野物語』に記録されるほど、人馬の往来が多く賑わったという。徒歩の時代は、どこへ行くにも一泊するのに適した中継点だったが、鉄道と自動車が普及して状況は変わった。

遠野は「民話のふるさと」として知られる。地理的に各方面からの旅人が集まるため、各地の物語もおおくと集まりやすかったようだ。河童や座敷ワラシなど多くの民話が語り継がれ、「日本の原風景」ともいわれるどこか懐かしい土地柄を形成した。遠野に伝わる伝承を収集したのが「日本のグリム」と呼ばれる佐々木喜善（1986-1933）。佐々木から聞いた伝承を元に『遠野物語』を筆記・編纂したのが柳田國男。当初は350

部の自費出版だったが、後にベストセラーとなって日本民俗学の基礎をなす1冊と評価された。宮沢賢治も佐々木に会いに遠野に足を運んだ。宮沢の訃報を聞いた佐々木はショックで数日後に急逝したほどの交友があった。人口3万人足らずの地方都市が高い知名度を誇るの、民俗学の起源であり、文学的な土壌にも満ちた文化的に豊かな地域だからである。

人材不足に悩んだ萩原印刷（東京都文京区）

大正14年設立の萩原印刷は、書籍生産を主力事業として90余年。組版・印刷の品質に定評があり、事業領域を広く「出版ビジネス支援」と定義、売れる仕組みづくりのノウハウまで有する点に強みがある。1990年代半ばからインターネットに注目して専門会社を設立（現在は統合）、早くからネット技術を駆使して出版社の販売促進サポートに取り組んだ蓄積が生きている。

従業員数70人ながら、受賞作やベストセラーなど、話題作を多く手掛けることで知られる。本社は飯田橋駅から徒歩10分、かつて近所は印刷関連の産業集積だったが、移転・廃業が相次ぎ、残ったのは萩原印刷



遠野事業所はこの「蔵の道」に面して立地。今は人通りも少ないが明治までは市が開催されると「人1000人、馬1000頭」で賑わった

など数社になった。すっかり住宅地・オフィス街に変貌しつつあるが、交通至便の飯田橋にあることは、出版ビジネス支援業としての同社のもう一つの強みとなっている。

現在の萩原印刷が出版不況下にあっても安定しているのは、長年にわたって悩んだ人材不足・技術継承の問題を地方進出によるイノベーションで解決したことによる。印刷工程はオペレーターの定年退職と新規採用による新陳代謝、継続的な設備投資によって近代化していたが、悩みは組版工程だった。非正規社員が多くコストは安くても定着率が低い。生え抜きの正社員が技術や社風のDNAを次代に伝えるサイクルが望ましいとは分かっていたても、採算面と採用難からそれは理想のままだった。

東京から地方へ、組版工程の移管を決意

東日本大震災がこの悩みを増幅した。拠点が東京近郊だけであることの不安、採用難の深刻化、復興に役立ちたいとの思いが交錯した。このような時、同業者が地方に拠点を置くDTP工程のサテライトオフィスを視察、環境は違っても生き生きと働く現場を見て、組版工程の地方移管を決意する。

問題は場所だった。いくつかの視察から距離と移動



「飛行船」シングルレコード『遠野物語』のジャケット (1976年8月発売)。
左からあんべ、小島、小野寺、萩原

【インタビュー】

萩原印刷株式会社	
代表取締役社長	萩原 誠氏
取締役製造部長	佐久間 隆司氏
遠野事業所 所長	酒井 秀明氏
遠野事業所 係長	小沼 亮太氏
制作部第一課 課長	田中 友幸氏
制作部第二課 課長	藤田 哲也氏

時間はあまり関係ないことが分かっていた。東京と比べて人件費と家賃が安く、仕事に困っている地域ならいくらでもある。萩原印刷に最適な場所はどこなのか。伝手や縁をたどって探すうちに紹介されたのが遠野市だった。萩原社長は在学中にバンド「飛行船」を結成していた経歴を持つ。3年間のプロ活動における唯一のヒット曲が『遠野物語』だったのである。

2012年11月、遠野市役所を訪れると、通された部屋には飛行船時代の曲が流されるほどの歓待ぶりだった。カラオケでは必ず『遠野物語』を歌うという本田敏秋市長自ら誘致に動いていた。どの候補地も大きな差がないなら、縁と思い入れのある場所にしよう。さっそく翌週も遠野を訪れることにした。

学生時代の縁で遠野市を選ぶ

候補物件をいくつか見るうち、興味を持ったのが市営の旧物産館。民話伝承の市民ギャラリー「語り部の館」として利用されていた古民家風の建物で1フロアの床面積も充分だった。幹線道路と「蔵の道」が交差する一角にあり、文化施設も至近距離に立ち並ぶ。今はすっかり静かで面影もないが、明治時代は市が開催されると「人1000人、馬1000頭」で賑わった立地だという。周囲を歩くと、良書を作るための環境がこれほど整った場所は他にないのでは、と思わされる。

翌春の開所に向け、時間は限られていた。通信では済まない打合せや確認事項は多く、萩原社長と佐久間氏は早朝6時4分の東京発で何度も遠野へ足を運んだ。調印式、面接、施設の改修工事、赴任者住居の手当、萩原社長のコンサートもあった。難航した局面を開閉するため、市長が東京の萩原印刷に足を運んだこともあった。現地での採用は専門学校などとのパイプ



新規採用のため、盛岡の専門学校に足を運んで生徒たちに語りかける



事業所の開設記念コンサート「遠野物語 新たな物語の始まり」。「飛行船」メンバーと応援奏者の新田光志氏



開所式・入所式。左から佐久間氏、山崎浩幸氏（びーぶる）、萩原氏、本田敏秋氏（遠野市長）、新田勝見氏（遠野市議会議長）、工藤勝子氏（岩手県議会議員）、あんべ氏



掲げられた遠野事業所の看板を手に。左から萩原氏と本田氏

づくりから始める必要があった。学校側は「岩手に書籍に携わる仕事が生まれた」と喜んでくれた。

6年で倍に拡大した遠野事業所

2013年4月の開所式・入社式は、市長をはじめ誘致や採用に尽力してくれた人々、「飛行船」のメンバーも駆けつけて華やかに行われた。佐久間氏が新人5人に研修をする6人体制でスタート。職場環境の整備、通信環境の構築、組版の指導を1人でこなす苦労は想像に難くないが、若者に技術を継承していく日々が実は新鮮で楽しかったと述懐する。

夜、事業所の向かいの店が閉まれば辺りは真っ暗で、買い物は便利ではなく、列車は1日に11本しかない。それでも駐在員は皆が健康になって、半数の人は帰りたいなくなるという。買い物は店が開いている時間にすれば良いし、車の生活にも慣れる。お昼休みは自宅に戻って食事できるほど通勤事情も良い。東京とは異なる空気と時間が心地よくなる。

佐久間氏の帰京後は、ローテーションで順番に駐在員を派遣する方式にした。こうした遠野勤務の共通体験は、気分転換の機会、異文化の経験による人間的成長、企業文化の醸成を萩原印刷にもたらした。経営者の思い入れある土地を社員が訪れることは、一つの企業風土を醸成するうえでとても有効な手段であろう。

毎年の現地採用を続けた結果、遠野事業所は9人に

なり、2019年2月時点で駐在3人を含めて12人体制と6年で倍増した。この春には遠野採用の一期生から初の業務リーダーが誕生の予定で、いよいよ当地出身者のリーダーが当地出身者によるチームをマネジメントする現地化サイクルが確立する。しかし駐在の全員が引き揚げるわけではない。駐在員の一人は地元出身者との出会いから結婚が決まり、永住を決意して引き続き遠野事業所で働き続けることになった。

地方展開、その現実と多面的な効果

本社には遠野事業所の作業風景が画面に常に映し出されている。従って、あたかも隣の部屋で作業されているかのような感覚になるほど距離感がない。東京で声を出せば遠野に届くし、確認したいものは同時に見ることができる。遠隔地であってもなんら支障なく作業は進む。

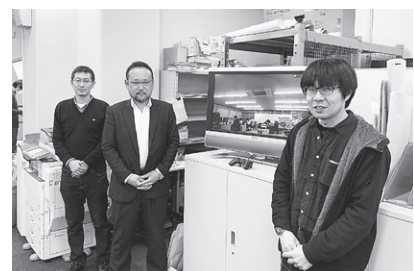
一方、課題はどういったものか。例えば前後工程との接続など、二次元のモニターではどうしても伝わりきらないものがあるという。雑談や営業事情などの対人的な、インフォーマルなコミュニケーションから得られる情報量が少なく、細かい配慮を張り巡らせる仕事にはまだ課題が残る。急ぎの場合、東京なら営業担当者が持ち帰った原稿を広げれば即時に皆で共有できるが、スキャンして送信、プリント後に確認というタイムラグがもどかしい時もある。



1階、組版フロアでの作業光景。肅々と組版作業が進んでいく



酒井氏と小沼氏。右のモニターには常に東京本社の様子が映し出されている



萩原印刷東京本社にて、遠野駐在経験者の3人。左から田中氏、佐久間氏、藤田氏。遠野事業所の様子を常時映すことで一体感が作られるという



青森の八戸ブックセンター「紙から本ができるまで展」で展示された小説『幸福な水夫（著：木村友祐、装丁：佐藤亜沙美）』の色校正など。作者と萩原印刷のやり取りなど仕事の様子が実物展示されていた（筆者が2018年1月に撮影）

萩原印刷株式会社

- 本社：
東京都文京区後楽2-21-12
- 戸田工場：
埼玉県戸田市大字美女木1156
- 遠野事業所：
岩手県遠野市中央通り4-6
- 創業：大正14年
- 従業員数：70人

参考資料

萩原印刷（2015）、「萩原印刷の『遠野物語』」，自費出版の森橋本久義（1993）、「分散型オフィスに関する研究」，日本都市情報学会学会誌（5）
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」，徳島経済vol.100，徳島経済研究所
谷垣雅之・加藤真也（2017）、「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」，農村計画学会誌36（3）
「遠野市」ウェブサイト
「いわての街道」ウェブサイト，遠野街道
「ウィキペディア」ウェブサイト，佐々木喜善の項・遠野物語
「Weather Spark」ウェブサイト，遠野市における平均的な気候
「志木サテライトオフィス」ウェブサイト，志木サテライトオフィスとは？
「一般社団法人日本テレワーク協会」ウェブサイト，テレワークとは

関係者は、サテライトオフィスに直接的なコストダウン効果はあまりない、と口をそろえる。物価の地域差はあっても、ヒューマンなコミュニケーションのコストが不可欠なことは変わらないし、事業拡大すれば円滑な調整のための新たな工務担当者も必要になる。

それでもメリットは大きいと言う。人材育成・技術継承は萩原印刷に新たな成長性と安定性をもたらした。万一の大規模災害に備えたBCP（Business continuity planning、事業継続計画）視点の持続可能性も高まった。社員には遠野事業所での異文化体験がさまざまな好影響を与える。東北復興に役立ちたい、との思いも実現した。遠野市にとっては、若者の雇用が生まれたことによる経済効果も大きい。空き物件が埋まればま

ちも活気づく。企業誘致を進めるための成功事例にもなった。待望と言っていい定住希望者も生まれた。

サテライトオフィスは、通信技術が急速に発達した2000年前後にコストダウン期待から中国も含めた国内外に普及したが、その後は物価差の縮小もあって撤退も多かった。現在は萩原印刷に見られるように、人材確保、技術継承、BCP、福利厚生、地方創生といった、これまで見逃されてきた副次的な複数の効果を包括的に評価する企業が増えている。地域と企業の双方に新たな成長をもたらす手法として、そして働き方改革と地方創生の面からも、再び展開の価値は高まっている。

あとがき

その背景と思考法、そして実現の手法

サテライトオフィスは「勤務先以外のオフィススペースでパソコンなどを利用した働き方」である。「ICTを活用した場所にとらわれない柔軟な働き方」であるテレワークは、働くシーンによって①「在宅勤務（自宅）」②「モバイルワーク（顧客先や移動中）」③「サテライトオフィス勤務」に3分類される。1991年設立の「日本サテライトオフィス協会」は、2000年に現在の「日本テレワーク協会」に社名変更された経緯もあって混同しがちだ。

日本初のサテライトオフィスは1988年5月開始の志木サテライトオフィス研究会による実験によって認知された。しかし当時はインターネットの活用による効率化ではなく、都心に本社を持つ大手6社共同による職住近接の働き方の試みであった。91年に実験が終了、93年以降は地元起業家（SOHO）向けコミュニティオフィスとなり、02年からは“まちおこし・まちづくり”を掲げるNPOの活動拠点ともなっている。

現在、最も有名なのは徳島県神山町の例であろう。農林業に頼るしかない中山間部にありながら、場所を

選ばない働き方を提唱して農林業以外の多様な移住者を呼び込んだ。2010年から17年にかけて16のサテライトオフィスが設置され、一時は1950年代から続いてきた人口減少を止めたことで話題になった。ここまで見えてきたように、サテライトオフィスのあり方は時代とともに変化している。

萩原印刷の場合は、技術継承の難航が取り組みの発端となった。採算的なメリットはほとんどない、と誰もが認めるところが面白い。それよりも「転勤」という概念のなかった同社に、新たな土地との行き来の生まれた効果を皆が面白がっている。数式・法律書・多言語のような複雑な組版はまだ本社だが、遠野の若者たちに組版技術を伝えることは、赴任する社員たちのやりがいとなった。そして遠野の若者たちは素直で教えがいてもあるのだという。都心に深刻な人手不足が訪れる前、というタイミングも良かった。地方にサテライトオフィスを展開する際は、物価差よりも人と縁、そして働き方改革と何より暖かく迎えてくれる地域性を重視して進めることが大切である。