

「リゾートテレワーク（ワーケーション）普及から見える新しいビジネスモデル
～人生100年時代 豊かなライフスタイルを実現する軽井沢リゾートテレワーク協会の活動から～
事例報告

ビジネスクリエーター研究学会
2021年3月14日(日)

信州大学社会基盤研究所 特任教授
軽井沢リゾートテレワーク協会 理事副会長
一般社団法人軽井沢ソーシャルデザイン研究所 代表理事
一般社団法人日本ワーケーション協会 特別顧問
鈴木幹一

事例報告 概要

ここ数年軽井沢では移住者が増えている。特にコロナ以降急増している。従来の富裕層やリタイアシニアや子育て世代の移住者に加え、新しいライフスタイル、価値観を持った移住者が急増している。

コロナ禍によって「オフィスに出勤しない働き方」が定着しつつある中で、大きな流れとして「東京一極集中」が改善されつつあること。政府のテレワーク移住の交付金制度が2021年度から「テレワークで東京の仕事を続けながら地方に移住する人」を対象とすることにも表れている。今までは「東京の会社を辞めて地方で就職・起業する」しかなかった選択肢が、大きく広がっている。

軽井沢の最近の移住者の特徴は、高学歴、大企業勤務、元大企業で現在は独立、地域貢献意欲が高い、情報発信力が高い、人的ネットワークが幅広い（移住者ネットワーク構築）、毎日がワーケーション（好きな時に・好きな場所で・好きなことをする）、家族との時間を重要視するなど新しいライフスタイル、価値観を持っている。彼らが既存別荘所有者、二拠点居住者、地元住民らと交わることにより化学反応を起こし、様々な新しいコト・モノを生み出し始めている。

歴史的にも、軽井沢は明治時代の万平ホテル、三笠ホテルでの社交であるサロン文化（当時は軽井沢鹿鳴館と呼ばれていた）に端を発し、大正・昭和と別荘文化に引き継がれ、軽井沢で人と交流して、様々な議論をすと言った風土が有る。地元住民も外部の人々と交わり様々なことを学ぶと言ったとても寛容性の高い地だ。

今軽井沢では、「軽井沢AI拠点構想」が進み始めた。将来は知のクラスターになるだろう。また、ホテル、著名レストラン、ウイスキー蒸留所、複合商業施設、BCP的サテライトオフィスなど、さまざまな開発案件が増えている。この流れは軽井沢だけではなく、御代田町、小諸市など周辺自治体にも波及している。

この事例報告では、今軽井沢で起きている様々な新価値創造の事象から、将来の軽井沢のビジネスモデルを論じる。

軽井沢の紹介



旧軽井沢 吉ヶ沢別荘地

- ①人口20,000人（増加傾向）
- ②別荘17,000軒（保養所350軒、増加傾向）
- ③観光客 870万人
（増加傾向、外国人10%、半分が台湾、夏50%）
- ④東京から62分（北陸新幹線）
- ⑤通勤定期 600人（一か月13万円）
- ⑥乗降客一日3800人（年間138万人、増加傾向）
- ⑦夏・冬五輪開催地（世界唯一）
- ⑧標高 1000^{メートル}
- ⑨気温 年間平均8.2度、8月の平均気温20.5度
- ⑩MICE 国内631件、海外4件（増加傾向）
※G7（2016年）、G20（2019年）
- ⑪宿泊施設収容者数 14,000人（増加傾向）
- ⑫軽井沢の面積は小さい。10キロ四方位。
※軽井沢駅周辺の旧軽井沢、南が丘、南原だけに絞ると
3キロ四方と狭い



ウェルネス

- ① 標高1000[㍎]は人間の胎児と同じ気圧。
(人間にとって最も居心地の良い環境)
- ② 五感を刺激する環境。
- ③ 発想力・想像力が豊かになる。
- ④ 高原野菜をはじめとする豊かな食材。
- ⑤ 長寿日本一の長野県
- ⑥ 豊かな森 日本三大野鳥の森がある。
- ⑦ アレルゲンが標高1000[㍎]を超えると激減する。

テレワークに最適な環境

多種多様な人的ネットワーク、別荘コミュニティ、新価値創造

マスコミは軽井沢の
人的ネットワークに注目

①別荘団体

公益財団法人軽井沢会

南原文化会

軽井沢しらかば会

②大学OB会

赤門軽井沢会

軽井沢三田会

セントポール軽井沢会

軽井沢成蹊会等

※県人会でないところが
ポイント

③趣味・勉強・ 地域貢献団体



テレワークに最適な環境

多種多様な人的ネットワーク、別荘コミュニティ、新価値創造

軽井沢は、
イノベーションの種が埋まっているとても肥沃な土壌

①新結合 byシュンペーター

軽井沢町内にあるレストラン・barでのコミュニケーション
別荘で開催されるBBQ/ワイン会
共創の場

②オープンイノベーション

③新価値創造



家庭画報

2019年8月号

軽井沢特集より

長野県のリゾートテレワークの定義 (長野県はワーケーションをリゾートテレワークと定義)

わたしたちは、
休暇をあきらめないビジネスパーソンに
質の高い時間を提供いたします。

Shinshu Resort Telework



長野県は平均標高日本一 (1,033m)
高原リゾート

「リゾートテレワーク」の定義
リゾート地でテレワークする
あくまでもワークベース

第二位	山梨県	(913m)
第三位	群馬県	(740m)
全国平均		(378m)

(1) 公益性

軽井沢の観光まちづくりへの寄与

(2) 新価値創造

① 軽井沢AI拠点構想との連携

(軽井沢町、信州大学、東京大学の包括契約) ➡AIリゾートテレワーク

② 次世代リゾートテレワーク（ワーケーション）のプランニング

③ ビジネスマッチング（自治体、企業）

④ リゾートテレワークに関するコンサルティング

⑤ リゾートテレワークで軽井沢をゲートウェイとした周辺エリアの活性化

軽井沢ワークスペース一覧 (20か所)

1	ルルグラス	コワーキングスペース	45-4619
2	軽井沢書店	ワーキングスペース/ブックス&カフェ	41-1331
3	フォレストコーポレーション	ワーキングスペース/一軒家	46-8646
4	緑友荘	コワーキングスペース/古民家	41-0682
5	軽井沢観光会館	ワーキングスペース(一部コワーキング)/旧軽井沢案内所2F	42-5538
6	AWOTO(アウオート)	コワーキングスペース/カフェ・ダイニング	31-0605
7	風越公園(アイスパーク・体育館)	会議室・2Fフリースペース	48-5555
8	軽井沢プリンスホテル	宿泊施設	42-1111
9	旧軽井沢 ホテル音羽ノ森	宿泊施設	42-7711
10	232 work&hotel	宿泊施設・コワーキングスペース	42-2637
11	くつかけステイ中軽井沢	宿泊施設・コワーキングスペース	46-8906
12	いこいヴィラ・ワークेशन@軽井沢	宿泊施設・コワーキングスペース	45-5254
13	音楽ロッヂゆうげん荘	宿泊施設	45-6074
14	ライジングフィールド軽井沢	宿泊施設・コワーキングスペース	41-6889
15	ラ・メゾン軽井沢	宿泊施設・コワーキングスペース	050-3557-2396
16	ウェルネスリゾートトラボ	貸し切り専用会議室/ハナレ軽井沢2F・202号室	050-3557-2396
17	GREEN SEED 軽井沢	宿泊施設	45-8888
18	TWIN-LINE HOTEL KARUIZAWA	宿泊施設・1Fカフェ&ダイニング・ワーキングスペース	42-2121
19	エンゼルリゾート軽井沢	宿泊施設/エンゼル軽井沢営業所2F	41-6465
20	Au Depart(オーデパール)	ワーキングスペース/カフェ・バー	31-6233



リゾートテレワークの本当の目的

「セレンディピティ」＝「幸運な偶然を手に入れる力」

目的：ビジネスマッチング・新規事業創造・移住の誘発

リゾートテレワークと一緒に参加した人や地域の人との偶然の出会い、偶然訪れた場所でのひらめきなど、「予測していなかった偶然によってもたらされた幸運」あるいは「幸運な偶然を手に入れる力」を意味する。特に科学の世界において、大きな発見が偶然からもたらされることが多いため、ノーベル賞のインタビューで、「予測していなかった偶然の幸運」という意味で用いている。

参考

シンクロニシティ (synchronicity) カール・グスタフ・ユングが提唱した概念

例えば、会いたいと思っていたら偶然会ったとか、意味のある偶然の一致。

計画的偶発性理論 (スタンフォード大学のクランボルツ教授が提唱した概念)

個人のキャリアの8割は、偶然の出来事によって決定される。

好奇心・持続性・柔軟性・楽観性・冒険心などの行動特性を持った人に起こりやすい。

新結合 (シュンペーターが提唱したイノベーション理論)

ものや力を新しい形で結合させること。イノベーションの例えを、

幌馬車から蒸気機関車が生まれた過程を不連続な発展と定義。それがイノベーションだと提唱した。

リゾートテレワークの成果を高めるためには

- ①「セレンディピティ」「計画的偶発性」が生まれやすいように参加者を人選
- ②人的交流、訪れる場所（環境）を工夫してプログラムを作ることが重要

リゾートテレワークの本質

「ホモ・ルーデンス」ヨハン・ホイジンガ著（オランダの歴史家）

文化のもつ遊びの要素についてのある定義づけの試み

「人間とは「ホモ・ルーデンス＝遊ぶ人」の事である。遊びは文化に先行しており、人類が育んだあらゆる文化はすべて遊びの中から」生まれた。つまり、遊びこそが人間活動の本質である。

**遊びの如く価値創造活動をすれば、
最高のパフォーマンスが発揮できる**

①自分の好きな場所でワークする

（好きな時に・好きな場所で・好きなことをする）

②ワークパフォーマンスが上がる（創造力）

軽井沢に集まる人々の属性 (別荘所有者・移住者・二拠点居住者・リゾートテレワーカーなど)

軽井沢のソーシャルキャピタルを歴史的に見ると、明治時代の万平ホテル・三笠ホテルで活発だった政財界の人々の交流(サロン文化)に始まり、同時に文豪・芸術家などの創作活動も活発で、大正・昭和と別荘文化に進化していった経緯がある。1990年代に上信越自動車道、北陸新幹線(当時は長野新幹線)の軽井沢開通を機に、移住者が増えていった。

ここ数年、豊かなライフスタイルをおくるための働き方改革の定着もあり、移住者が増加していたが、コロナ蔓延で一気に加速度化した。これに企業のリスク分散(BCP的側面)・テレワークの定着などで、オフィス移転もふくめ、移住者が急増している。

最近の移住者の属性を、リチャードフロリダのクリエイティブ・クラスと照らし合わせると、見事に一致する。同時に軽井沢経済圏全体で、移住者を受け入れるといった寛容性もある。

3つのTが重要

- ①寛容性 Tolerance
- ②才能 Talent
- ③技術 Technology

イノベーションは、クリエイティブ・クラスの人たちが結びついた地域コミュニティのソーシャルキャピタルから生まれる。

リチャードフロリダ
が提唱している

クリエイティブ・クラス

(スーパー・クリエイティブ・コア)

科学者、技術者、大学教授、詩人、小説家、芸術家、エンターテイナー、俳優、デザイナー、建築家、編集者、作家、シンクタンク研究員、アナリスト、オピニオンリーダーなど

(クリエイティブ・プロフェッショナル)

プログラマー、映画監督、ハイテク、金融、経営者、医者、弁護士など

軽井沢経済圏における新価値創造事例①（企業対企業）

（株）フォレストコーポレーションは本社が伊那市にあり、長野県全域でマンション・アパート・住宅・別荘の建築を手掛けている長野県のハウスメーカーである。

①2019年に軽井沢南が丘の別荘地に延べ床面積450㎡のオフィスと別荘と研修・顧客との懇親機能を持った新しいオフィスであるサードオフィスを建築。**新規ビジネス**を開始。

②背景として、2015年頃よりオフィス改革や働き方改革が言われ始め、これからは新しいオフィス・新しい働き方を実現する場が必要との戦略的判断。

③オフィス機能(BCP対応)・別荘機能・研修機能・顧客との懇親機能・ショールーム機能。

④コロナ蔓延以降問い合わせが急増。現在2棟が決定。

⑤企業・自治体・議員・研究機関などからの見学依頼やコラボレーションの提案が絶えない。





小諸市のまちづくりの戦略に合う企業(ウェルネス系企業) を ハウスメーカーと連携し誘致の取り組みをしている

「軽井沢経済圏では新しいビジネスが創出され始めてきた。それは企業対企業だけではなく、企業対自治体だ。
小諸市は、この変革期を逃さず、企業と連携して新しい形態の企業誘致を活発化させたい考えた。県や市からの補助金の活用

浅間山麓高地トレーニングエリア構想 小諸市構想推進基本方針

～ みんなが美しく元気に歩くまち、アスリートが集
うまちをめざして ～

地域の活性化と住民生活の質の向上が目的。
現在フォレストコーポレーションと連携、ウェルネス企業
のサードオフィス（研修機能・オフィス機能・別荘機能）
を進めている。

長野県



小諸市

Komoro City



軽井沢の将来像(ビジネス視点)

- ①軽井沢には多種多様な人が集まる
- ②軽井沢AI拠点構想が始まり世界的な研究者が集積する。
- ③AI周辺産業が集積する。
- ④資本の流入が多い。
- ⑤外から来た人を受け入れる寛容性が有る
- ⑥軽井沢は知のクラスターになる。
- ⑦イノベーションが誘発されやすい。
- ⑧軽井沢をゲートウェイとして、エリア全体が活性化する。
- ⑨情報発信力がますます高まる。



新価値創造型ビジネスが定着する

資料篇

軽井沢でリゾートテレワークが普及した歴史的背景① （人的交流）

サロン文化から別荘文化へ

①万平ホテル、旧三笠ホテルでは、西洋人・政財界人などの富裕層の交流が盛ん。

②大正・昭和に入ると、別荘でも様々な交流が活発に行われるようになった。

万平ホテル（旧軽井沢）

1894年（明治27年）に開業（亀屋ホテルが前身）。
宣教師や西洋人が主に宿泊

「軽井沢の鹿鳴館」

三笠ホテル（旧軽井沢）

1905年（明治38年）に完成した洋風建築の三笠ホテルでは、渋沢栄一、徳川慶久、徳川義親、近衛文麿といった政財界の名だたる顔ぶれが宿泊、華やかな社交が行われていた

※現在は軽井沢町役場所有、記念館となっている。



万平ホテル



旧三笠ホテル（旧軽井沢に記念館として現存）

軽井沢でリゾートテレワークが普及した歴史的背景②（交通インフラ整備・先駆者の存在）

転機となった1990年代（移住者・別荘所有者・二拠点居住者が増え始め同時にテレワーカーも増加）

（１）交通インフラの整備

①1993年の上信越自動車道の碓井軽井沢IC開通、

②1997年に北陸新幹線（当時長野新幹線）の高崎～軽井沢～長野まで開通。

（２）先駆者の存在（松岡温彦氏）

1990年代からサテライトオフィス、リゾートオフィス、リゾートテレワークの意義を訴えていた軽井沢のキーパーソン。日本のテレワーク普及に極めて大きな功績を残された。

軽井沢は仕事に最適な場所との考えで、住民、別荘所有者・移住者・二拠点居住者を対象にテレワークの勉強会、体験会、啓発活動を長期にわたり積極的に行っていた。軽井沢に集まり会議をしたり、別荘でテレワークをする人が増え始め、同時にホテルでもフォーラム、各種勉強会などが行われるようになってきた。

松岡温彦氏プロフィール

早稲田大学卒、住友信託銀行、調査部次長、業務部門室長を経て、住信基礎研究所常務取締役、住友信託銀行審議役。志木サテライトオフィス研究会会長、湘南リゾートオフィス研究会副会長、軽井沢リゾートオフィス研究会会長を歴任、一般社団法人軽井沢ナショナルトラスト前会長、軽井沢リゾートテレワーク協会顧問。。2019年没。

1991年

「遊職人種宣言、リゾートオフィスのすすめ」

1998年

「人、われを「在宅勤務社員」（テレワーカー）と呼ぶ

本当の自分を取り戻すための52章」

「人、われを「在宅勤務社員」（テレワーカー）と呼ぶ」

本当の自分を取り戻すための52章 1998年発刊

「自立」したワークスタイルが、閉塞社会を変える。10年間も「在宅勤務（テレワーク）」を続けてきた現役会社員が、ビジネスマンの生き方を根底から問い直す 松岡温彦氏著 実業之日本社刊 1998年初版

第一章

テレワークへの道

第二章

テレワークの為のライフスタイル

第三章

テレワーク必携の道具

第四章

自己管理のコツ

第五章

テレワーカーに必要な資質

第六章

テレワークを支える知的インフラ

《個人にとってのメリット》

- ・通勤からの解放。
- ・仕事に集中できて能率が上がる。
- ・自分で考える時間が持てる。
- ・受信型の人間から発信型人間へと変わる。
- ・家族との協力、地域コミュニティとの絆が深まる。
- ・自分の能力と可能性を見極めことができる。
- ・自分の仕事の延長線上にライフワークを見つけることができる。

《企業と社会にとってのメリット》

- ・大きな事務所がいらない。
- ・24時間世界を相手に仕事ができる。
- ・管理部門を大幅削減できる。
- ・通信革命による新たな事業が展開できる。
- ・個人の能力を呼び覚ますことが経済を再び活性化させる。
- ・地方に新たな可能性を拓く。
- ・高齢化社会や環境問題にしっかりと対峙できる。

論文

松岡温彦氏は、1990年から志木サテライトオフィスで実際に実証実験をされ、論文も多く執筆された。

- ①リゾートオフィス研究<リゾートオフィスの今>2016
- ②リゾートオフィス研究部会活動報告(論文部門) 2009
- ③志木サテライトオフィス実験報告 1990
- ④リゾートオフィス研究部会活動経過報告
(支部・研究部会・学会活動だより)
- ⑤サテライトオフィス(新ビジネスゾーンの計画<特集>) 1991
- ⑥通勤にやさしいまちづくり(やさしいまちづくり) 1991
- ⑦リゾートオフィス研究部会活動報告(論文部門) 2010
- ⑧テレワークと企業内インフラの外部化2002
- ⑨特集「リゾートオフィスの今」に寄せて
<特集>リゾートオフィスの今2016



軽井沢でリゾートテレワークが普及した歴史的背景③2018年～2019年

（１）軽井沢リゾートテレワーク協会設立前 2017年～2018年6月

①2017年9月～11月

総務省にテレワークの啓発活動を軽井沢連携して実施いただくべく提案

②2018年1月

総務省「車座ふるさとトーク」軽井沢にて開催。山田総務大臣政務官（当時）

③2018年2月～6月

軽井沢リゾートテレワーク体験会（4回開催 延べ150人のワーカーが参加）

（２）軽井沢リゾートテレワーク協会設立後 2018年7月～2019年

④2018年7月

軽井沢リゾートテレワーク協会設立（軽井沢観光協会・軽井沢町商工会中心）

⑤2018年～19年

東京でテレワークフォーラム開催、

軽井沢でリゾートテレワーク体験会

軽井沢でテレワークの啓発活動

軽井沢にワークスペース20か所以上オープン（民間主導）

軽井沢の現状

①人口急増 コロナ以降、移住者・二拠点居住者が急増

2017年～2019年は毎年100人程度の人口増が、2020年は一気に500人増えた

※住民票を東京に残したままの二拠点居住者・別荘所有者も急増⇒リゾートテレワークの定着

②ライフスタイルの変化 ライフとワークが完全融合⇒毎日がリゾートテレワーク（ワーケーション）

最近の移住者の属性を見ると、大企業・元大企業で現在独立・高学歴・海外留学経験・国際結婚・地域に貢献したい・家族の時間を大切にしたい・積極的で情報発信力が高い・人的コミュニケーション力が高いといった30代40代が多い。特にコロナ以降その傾向が高まって来た。

③多種多様な人材の融合 イノベーションの創発

地元住民・別荘所有者・観光客・リゾートテレワーカーと新規移住者が交わることで化学反応を起こし、イノベーションが起きやすくなる⇒シュンペーターの新結合

④不思議と多いセレンディピティーな出会い⇒活発な人的ネットワーク

軽井沢で偶然出会った人から生まれる新価値創造

○大学OB会 別荘所有者・移住者を中心とした組織（東京大学・慶応大学・立教大学・成蹊大学など）

○別荘団体 別荘所有者を中心とした団体（一般財団法人軽井沢会・南原文化会・軽井沢別荘団体連合会、軽井沢しらかば会など）

○趣味・ボランティア・地域貢献系団体

軽井沢町統計データ

(出典：軽井沢町「令和2年度軽井沢町の統計」)

						国内MICE	国内MICE	国際MICE	国際MICE
項目	人口 (総数)	世帯数	新幹線乗降 客数(一日)	観光客	宿泊収容 人数	会議件数	延べ 参加者数	会議件数	延べ参加 者数
単位	(人)	(世帯)	(人)	(万人)	(人)	(件)	(人)	(件)	(人)
2014年	20, 044	9, 277	3, 355	837	11, 748	593	78, 900	2	1320
2015年	20, 177	9, 503	3, 602	843	11, 468	715	68, 643	2	904
2016年	20, 295	9, 635	3, 670	846	11, 534	664	121, 970	2	1050
2017年	20, 283	9, 715	3, 796	854	11, 992	799	125, 420	0	0
2018年	20, 389	9, 933	4, 013	871	11, 300	715	90, 771	3	270
2019年	20, 420	10, 028	4, 041	841	12, 915	631	142, 004	4	1, 722
2020年	20, 922	10, 292	1, 939		13, 224				

※人口は住民票が軽井沢の人のみ。実際には、二拠点居住・三拠点居住も多く、住民票が軽井沢以外の人の実数は正確には掴めない。
例えばスーパーの駐車場を見ると、例年夏に集中する東京ナンバーの車が年間を通じて多く、明らかに移住・二拠点居住者が増えている。

タイプ	内容	主なアプローチ先	期間	備考
①休暇活用（観光等）型 Vacation	休暇で観光を楽しみつつ 普段の仕事も行う	フリーランサー 個人事業主 外国人(在日・観光客)	2～3日 (外国人は比較的長期間)	原則個人負担（プライベート含む）、日本は休暇も旅行も短いのも課題
②拠点移動型（不動産型） Location	生活or働く拠点を移す、 分散させる	転居→個人 オフィス→企業の総務	一定期間	企業の合理的な範囲の 通勤費負担
③会議型 Communication	普段の職場と異なる場所で 集中討議、プロジェクトの立案	企業の幹部層や その業務部	2～3日	出張扱い プロジェクトの発表まで
④研修型 Education	普段の職場と異なる場所で 集中的に研修を行う、教育の場	企業の人事部門	数日～数ヶ月	研修中は出張扱い 研修課題の検討と発表まで
⑤新価値創造型 Innovation	企業間の交流を通じて 新たなビジネスを生み出す	経営者・企業の研究開発・ 新事業開発部門	一定期間	出張扱い 自社新規事業創出を目指す
⑥地域課題解決型 Solution	地域貢献、地域の課題解決を目指した 事業創出を目指していく	個人（副業含む） 企業のCSR部門	数日～数ヶ月	出張扱い、地域変革と地域課題 解決事業創出を目指す
⑦ウェルビーイング型 （福利厚生型） Motivation	保養所、健康増進、リカレント等の社員 の動機づけのメニュー	企業の人事・総務・健康 組合・福利厚生サービス事業者	数日～数ヶ月	福利厚生費 カフェテリアプランで 社員が選択

この7つのタイプのワーケーションは2つ以上を組み合わせることも多く
それぞれの実施者における現状のワーク＆ライフスタイルによって変化します