

行政視察報告書

所属委員会	産業建設委員会	委員氏名	藤森 弘
行政視察の名称	令和8年度【産業建設委員会】行政視察		
日程	令和8年7月29日(水)～7月31日(金) (3日間)		
視察都市名等	(1) 岐阜県多治見市：創業者支援・空き家の活用・DMOなど (2) 岐阜県美濃市：美濃和紙を活かした観光産業×デザイン (3) 岐阜県郡上市：HUB GUJOによる関係人口創出の取り組み (4) 岐阜県下呂市：ワーキングホリデーによる若者や女性の獲得		

産業建設委員会では、多治見市、美濃市、郡上市、下呂市において、人口減少や若年層の流出という共通課題に対する先駆的な取り組みを視察しました。

「地域資源の再評価」「関係人口の拡大」「新たな働き方の提案」といった視点を軸に各自治体の事例を考察しました。下記の報告内容が今後の本市の施策形成の参考となれば幸いです。

本委員会では、視察の知見を活かし、若者や女性から選ばれる「自分らしく活躍できる街」の構築に向けた具体的な「政策提言書」をまとめる予定です。



多治見市

1. 視察の目的

多治見市の先進的な取り組みである「多治見 DMO の設立・運営手法」、「逆さま不動産による空き店舗対策」および「行政の手厚い保証に頼らない起業家への信用創造の仕組み」を調査研究する。

2. 視察内容の概況

(1) 多治見 DMO の設立と自立した運営スキーム

多治見市では 2022 年 4 月に、市内の 3 組織(観光協会、まちづくり株式会社、株式会社華柳)を統合し、「多治見 DMO(一般社団法人多治見市観光協会)」を設立した。これにより、人材や財源を束ね、観光と中心市街地活性化の方向性を一致させることに成功している。

特筆すべきは、DMO の独立性である。市からの出向職員はおらず、約 50 名(フルタイム約 13 名)のスタッフを自前で雇用している。財源面では、駅北立体駐車場の指定管理を DMO が担い、その収益をまちづくり事業に還元する仕組みを構築している。市としては実質的な持ち出し(管理費)がゼロでありながら、DMO は安定した収益源を確保し、持続可能な自立運営を実現している。

(2) 空き家・空き店舗対策「逆さま不動産」の展開

空き家や空き店舗の所有者が「見ず知らずの人には貸したくない」と市場に物件を出さない課題に対し、「逆さま不動産」という独自の取り組みを展開している。これは、店舗を開きたい借主側の「やりたいこと(熱意・計画)」の情報を DMO が集約し、貸主(大家)へ直接提案する仕組みである。通常の不動産流通に乗らない物件を、顔の見える関係性と丁寧なヒアリングによって掘り起こし、当事者間の信頼関係をベースにマッチングを図っている。

(3) 若手・女性創業者への「信用創造」の仕組み

多治見市の起業支援は、単なる資金のバラマキや行政の債務保証によるものではない。市が提供する企業支援センター(安価なオフィス貸出)に入居する際、金融機関や支援団体が審査員となる厳格なビジネスプランの審査を設けている。この過程で、応募者は DMO や商工会議所、金融機関から「伴走型」の厳しい指導を受け、計画を磨き上げる。この審査を通過すること自体が社会的な「信用」となり、担保のない若者や女性であっても、金融機関が自らの判断で融資を行いやすい環境(信用創造)が作られている。

「タジコン(多治見ビジネスプランコンテスト)」等を通じたこれらのプロセスが、意欲ある起業家を惹きつける大きな要因となっている。

3. 視察先での特記事項(当日の質疑応答事項等)

質疑応答では、DMO の自立性と起業支援のあり方について活発な意見交換が行われた。DMO への市からの出資・出向に関する質問に対し、多治見市側は「行政が入り込むとお任せきりになる」とし、民間主導の重要性を強調した。

また、起業時の資金調達に関し、行政が債務保証をする仕組みの方が手取り早いのではないかとの質問に対しては、「行政が責任を負うと条件が厳しくなるばかりで負の連鎖になる。起業家自らがプランを練り、金融機関から直接信用を勝ち取るプロセスこそが本人の覚悟と成功に繋がる」との回答があり、非常に印象的であった。

4. 評価・感想

多治見市の取り組みは、行政が「プレイヤー」になるのではなく、民間が活躍するための「舞台(プラットフォーム)」を周到に準備する「黒衣」に徹している点が高く評価できる。特に、駐車場の収益スキームによる DMO の財政的自立支援策や、「信用創造」という無

行政視察報告書

形の価値を起業家に付与するエコシステムの構築は、表層的な補助金行政とは一線を画すものである。

借主の顔を見せて貸主の心を動かす「逆さま不動産」も、地方都市特有の閉鎖性を逆手に取った見事な施策であり、本市の課題解決に向けた多くの気づきを得ることができた。

5. 岡谷市政に反映すべき点

本市で立ち上げたばかりのまちづくり会社「オープンオカヤ」の自立運営に向け、多治見市の駐車場管理スキームのような「安定収益を生む事業」の付与を早急に検討すべきである。

また、中央通り商店街等のシャッター通り対策として、潜在的な起業家のニーズを可視化して所有者に直接ぶつける「逆さま不動産」の手法を導入したい。さらに、ばらまき型の補助から脱却し、地元金融機関や商工会議所と連携した「伴走型のビジネスプラン策定支援」を強化し、起業家自らが信用を獲得できる仕組みを構築する必要がある。

6. 岡谷市政として取り組んだ場合の課題・問題点

「信用創造の仕組み」を導入するには、行政の債務保証に頼らない形での融資について、市内金融機関の理解と協力体制を根付かせることが最大のハードルとなる。

また、「逆さま不動産」の展開には、地域のキーマンと泥臭く信頼関係を築ける熱意ある専門人材(コーディネーター)が不可欠であり、オープンオカヤ内でそのような人材をどう確保・育成するかが課題である。

さらに、これらを成功させるためには、市役所の各部局間の縦割りを排し、産業振興とまちづくりを一体的に推進する横断的な体制整備が急務となる。



美濃市

1. 視察の目的

「美濃和紙」という地域資源を活かした地域ブランド構築と、デザインを掛け合わせた観光産業の成功事例を学ぶ。若手事業者や外部人材(移住者やクリエイター)をどのように惹きつけ、地域の伝統産業に参画させているかの仕組みを把握する。

2. 視察内容の概況

美濃市は、1300年の歴史を持つ「美濃和紙」と「うだつの上がる町並み」を核とした観光・産業振興を展開している。本視察では大きく3点の取り組みを確認した。

(1) 美濃和紙を活かした地域ブランドづくり

平成27年に県・市・関係団体からなる「美濃和紙ブランド価値向上研究会」を設立し、官民一体でブランド価値の向上に努めている。ユネスコ無形文化遺産への登録や、東京五輪の表彰状に美濃手すき和紙が採用された実績を強力なプロモーション材料とし、唯一無二(オンリーワン)の価値を国内外に発信している。

(2) 美濃和紙を活かした「観光産業×デザイン」の展開

「観光産業×デザイン」の展開の象徴が今年で33年目を迎える「美濃和紙あかりアート展」である。全国から美濃和紙を使ったあかりのオブジェ(約300点)を募集し、歴史ある町並みに展示するこのイベントは、伝統素材に現代のクリエイターの感性(デザイン)を掛け合わせた画期的な取り組みである。

コロナ禍を機に1ヶ月半の長期開催へ移行したことで、秋の紅葉シーズンとの相乗効果を生み、旅行会社によるツアー商品化や商店街の経済波及効果を飛躍的に拡大させている。

(3) 若手事業者・外部人材の参画

和紙職人の後継者不足という深刻な課題に対し、美濃市は全国から広く門戸を開く「美濃手すき和紙基礎スクール」を開講している。1ヶ月の研修を通じて適性を見極める仕組みにより、現在残る16軒の工房のうち12~13軒が市外からの移住者によって担われている。さらに、東京から移住した30~40代の若手クリエイターやデザイナーが、和紙業界のプロデュースやイベント企画、情報発信などを担っており、外部人材のスキルが伝統産業のアップデートに直結している状況が確認できた。

3. 視察先での特記事項(当日の質疑応答事項等)

質疑応答では、移住クリエイターの属性や誘致のきっかけについて質問した。東京から移住した30~40代の若手クリエイターらは、市の移住キャンペーンや基礎スクールへの参加を機に移住し、現在は事業のプロデュース等を担っている。

また、職人の育成に関し、親子代々の継承は激減しており、基礎スクールを通じた県外からの人材受け入れが現在の産業基盤を支えている実態が浮き彫りとなった。血縁にこだわらず広く外部人材を招き入れるオープンな姿勢が不可欠であることが確認された。

4. 評価・感想

伝統産業を単なる「過去の遺産」として保存するだけでなく、現代のデザインやアートと融合させることで、新たな観光価値と若者の仕事(クリエイター、職人)を創出している点で非常に優れている。

特に「あかりアート展」のように、素材(和紙)を提供し全国のクリエイターに表現を委ねる手法は、毎年新鮮な魅力を生み出す巧妙な仕掛けである。また、後継者育成を全国から公募する制度は、地方都市が外部の若者や女性を呼び込むための極めて実践的かつ効果的なモデルであると評価できる。

行政視察報告書

5. 岡谷市政に反映すべき点

岡谷市が誇るシルクや精密機械工業においても、美濃市の事例に倣い、デザインやアートを掛け合わせたイベント(例えば、シルクを用いたあかりアート等)を企画し、新たな観光の目玉とすべきである。

また、ものづくりの技術継承において、血縁や地元出身者に限定せず、岡谷市版の「基礎スクール」制度を創設し、全国から広く技術を学びたい若手や女性を受け入れる仕組みを構築したい。併せて、首都圏からの移住クリエイターを誘致し、地域ブランドのプロデュースを任せる体制が必要である。

6. 岡谷市政として取り組んだ場合の課題・問題点

岡谷市で同様の取り組みを進める場合、観光客の受け入れと職人・地域住民の日常生活(本業)とのバランス調整が課題となる。美濃市でも職人の本業との両立が悩みであると語られており、観光客を受け入れる事業者への十分な配慮と支援策が必要である。

また、新素材のアートイベントの展開には継続的な予算確保と、牽引する仕掛人(プロデューサー)が不可欠である。

さらに、文化財保護を担う教育委員会と産業振興を担う首長部局が、縦割りを排して一体的に事業を推進する庁内協力体制の構築が求められる。



郡上市

1. 視察の目的

廃工場をリノベーションして中山間地域の先駆けとなるコワーキングスペース「HubGujo」を立ち上げた経緯と、民間の人材ネットワーク拠点としての運営ノウハウを学び、リモートワーク等を活用した新しい仕事の形や関係人口(交流人口)を創出する方策を研究する。

2. 視察内容の概況

郡上市も岡谷市と同様に人口減少(現在約 3 万 5 千人)や基幹産業の不在に悩む中山間地域である。NPO 法人 HubGujo の赤塚理事長より、2013 年の構想から現在に至るまでの取り組みと課題について詳細な説明を受けた。

(1) 民間の交流・仕事・人材ネットワークの拠点づくり

HubGujo は 2017 年、総務省の「ふるさとテレワーク推進事業」を活用し、雨漏りする廃工場を改修してコワーキングスペースを開設した(総事業費 4700 万円)。初期段階から東京などのベンチャー企業、エンジニア等を誘致し、最大 24 事業者・約 50 名の移住者コミュニティを形成。IT 開発や地域資源(水資源、郡上おどり等)を活かした多様な事業がこの場所から生まれた。

(2) 関係人口や地域プロジェクトの創出

単なるオフィス貸しにとどまらず、都市部の若者と地域の事業者を結びつける「ハッカソン(合宿型ビジネス創出イベント)」や「ミートアップ」を頻繁に開催。また、小中学生向けのプログラミング教室や、N 高校等と連携したオンライン学習支援を通じ、次世代の人材育成にも大きく貢献している。

(3) 民間コワーキングスペースの課題

順調に見えた活動も、コロナ禍による移動制限や行政方針の転換(委託事業の打ち切り)により大きな打撃を受けた。現在、行政からの委託はゼロとなり、利用料収入のみでの自立運営を余儀なくされている。収益性の低い人材育成やコミュニティ形成事業を民間単独で維持することの限界および代表者の高齢化に伴う後継者不足が深刻な課題となっていることが語られた。

3. 視察先での特記事項(当日の質疑応答事項等)

質疑応答では、「利用者は本質的に何を求めて集まったのか」との問いに対し、「自分のスキルを活かせる『つながり(ハブ)』や新しいチャレンジの可能性」との回答があった。

また、当市委員より「この広い空間を活用し、不登校児童生徒向けのフリースクールや、AI 教材を活用した自立学習スペースとして事業展開し、収益化を図ってはどうか」との提案を行った。先方も「まさにその通りであり、そうした教育・地域共生モデルの可能性は民間事業者の参入を含めて模索したい」と強い関心を示していたが、運営責任者の雇用経費など財政面での課題が大きいという。

4. 評価・感想

箱物(ハード)を作るだけでなく、コミュニティを形成し熱量を生み出す「ソフトウェア」を重視した HubGujo の取り組みは、地域創生のモデルケースとして高く評価できる。

移住者が孤立せず、地域住民と協業できる仕組みを伴走型で支援した点が、10 年以上活動が継続している最大の理由である。

一方で、行政の支援(委託事業等)が打ち切られた途端に活動が縮小してしまう現実、中山間地域における「稼ぐ力」の育成と、公民連携のあり方の難しさを如実に表しており、非常に重い教訓となった。

行政視察報告書

5. 岡谷市政に反映すべき点

本市が整備したコワーキングスペース等をより有効に活用するためには、単なる「場所貸し」から脱却し、HubGujoのように都市部の企業や移住希望者と市内事業者をつなぐ「コミュニティマネージャー(ハブ人材)」の配置が不可欠である。

また、若者や女性が「ここでチャレンジしたい」と思えるような、地域課題解決型のビジネスコンテスト(ミートアップ等)を定期開催すべきである。さらに、視察で提案したような、フリースクールや自立学習スペースとしての公共施設の民間開放・複合利用も検討の余地がある。

6. 岡谷市政として取り組んだ場合の課題・問題点

最大の課題は、HubGujoが直面している「活動の持続性(収益化)」である。コミュニティ形成や人材育成は即効性のある利益を生まないため、民間単独の事業としては成立しにくい。

市として、どこまでを公共サービス(補助や委託)として支え、どこからを民間ビジネスとして自立させるかの明確な線引きと、市長交代等に左右されない長期的な支援スキームの構築が必要である。また、移住者と地元住民との間で生じがちな軋轢(温度差)を調整し、地域全体の合意形成を図りながら事業を進める丁寧なプロセスも求められる。



下呂市

1. 視察の目的

下呂市が実施している「ふるさとワーキングホリデー」の仕組みや、都市部の若者(特に大学生)や女性を惹きつける受け入れノウハウを調査する。

2. 視察内容の概況

下呂市は、日本三名泉の一つ「下呂温泉」を有する人口約2万6千人の観光都市である。近年は外国人労働者が急増し、全人口の4%(温泉街の一部では約20%)を占めるなど、多文化共生が進んでいる。本視察では、都市部の若者と地域をつなぐ「ふるさとワーキングホリデー」の取り組みについて説明を受けた。

(1) ワーキングホリデー制度の仕組み

下呂市は平成29年度から総務省の制度を活用し、都市部の若者が一定期間(約2週間)滞在して働きながら地域交流を深める事業を展開している。この事業は単なる移住施策ではなく、「関係人口の創出」を主眼に置いている。

参加者の7~8割は都市部の高学歴な大学生であり、「将来の進路選択や地方移住を考える際、第一候補に下呂市を挙げてもらうこと」を長期的な目標として設定している。

(2) 制度運営に必要な支援策とコーディネート機能

下呂市はこの事業の全プロセス(受入企業の調整、広報・SNS発信、参加者の面談・マッチング、滞在サポート等)を、地域おこし協力隊OBが設立した地域づくり団体(一般社団法人)に一括委託している。年間約270万円という低コストでありながら、受託者の高い熱量とデザイン力、そして参加者の適性を見極める的確なマッチングにより、参加者の満足度は100%を達成している。

(3) 外部人材の受け入れと関係人口の創出

受入事業者は温泉街の中心部ではなく、中山間地域の宿泊業、キャンプ場、農業(トマト農家等)が中心である。参加者は単なる労働力としてではなく、地域の子どもたちとのワークショップや交流イベントを通じて地域課題に触れ、「下呂市のファン」として帰っていく。

現在、過去の参加者(OB)100名以上と公式LINEでつながりを維持しており、今後はOB主体の交流会や事業企画等、さらなる関係の深化を目指している。

3. 視察先での特記事項(当日の質疑応答事項等)

質疑応答では、「外部人材の受け入れに伴う地域住民とのトラブル」について質問した。下呂市側からは「大きなトラブルは皆無である」との回答があった。その背景として、下呂市は古くから温泉旅館への住み込み従業員を受け入れてきた歴史があり、外部の人材(外国人を含む)に対する心理的ハードルが低く、多様性を受け入れる地域風土が根付いていることが挙げられた。岡谷市のような製造業中心で「村意識」が残る地域とは異なる文化的背景が確認できた。

4. 評価・感想

下呂市の取り組みは、ワーキングホリデーを単なる「労働力不足の解消」や「即効性のある移住施策」とせず、長期的な視点で「関係人口(地域のファン)」を育てる投資と位置づけている点が高く評価できる。特に、地域の魅力をSNS等で効果的に発信し、参加者の不安を払拭する的確なマッチングを行う「地域おこし協力隊OB(民間団体)」のコーディネート能力が成功の最大の要因であると感じた。外部からの人材を温かく迎え入れる地域風土の醸成も大いに見習うべき点である。

行政視察報告書

5. 岡谷市政に反映すべき点

岡谷市においても、若者や女性をターゲットとした「ふるさとワーキングホリデー」の導入を積極的に検討すべきである。実施にあたっては、行政が直接運営するのではなく、地域の魅力や実情を熟知し、SNS等での発信力を持つ民間団体(地域おこし協力隊OBやNPO等)にコーディネート業務を委託する体制を構築することが望ましい。

受入先としては、農業だけでなく、伝統産業(シルク等)や地域課題解決に取り組むNPOなどを選定し、「働くこと+α」の価値を提供できるプログラムを設計する必要がある。

6. 岡谷市政として取り組んだ場合の課題・問題点

岡谷市でワーキングホリデーを導入する場合、最大の課題は「受入体制の構築」と「地域住民の意識改革」である。参加者を単なる「安い労働力」として扱う事業者が出ないように、受入側のマインドセット(若者に学びの場を提供するという意識)を徹底する必要がある。

また、古くからの「村意識」や自治会活動と、都市部からの若者との間で生じる摩擦をどう防ぐか、地域と若者の間に入って調整する優れたコミュニティマネージャー(コーディネーター)の確保・育成が急務となる。

