

山口省藏が訊く

# 金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



## 第47回 まちづくりをする銀行員

田代達生 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、十六フィナンシャルグループ（岐阜県）のまちづくり会社であるカンダまちおこし株式会社（岐阜市神田町）に所在代表取締役社長の田代達生氏を訪ねて、これまでの銀行員人生と「まちづくり」の話を中心に対談を行った。

### 柳ヶ瀬が原点だった

**山口** 田代さんのお母さんは、岐阜市の柳ヶ瀬（※）で働いていたそうですね？

※岐阜市街の中心部に位置する。

昭和時代は、全国有数の繁華街であり、美川憲一の「柳ヶ瀬ブルース」のヒットによって有名になった。

**田代** そうです。私は岐阜市で生まれ育ちました。母は、中学

を卒業した後、1950年代から70年代の柳ヶ瀬商店街が最も栄えた頃に服の売り子をしていました。私は、母が36歳の時の子です。両親は私が0歳の時に離婚したので、母1人子1人の家庭でした。母は、当時としては高齢出産、中卒、シングルマザーという貧困一直線の条件を揃えていました。もともと、私が小学生の頃、これは日本がバブル経済に突入した頃ですが、生命保険会社に転職しました。母はトークに長けていたこともあり、生保の法人営業で稼ぐようになりました。これにより、わが家は貧困から脱し、私は私立の中学・高校に通えるようになります。京都大学にも行けました。

**山口** なぜ十六銀行に入られたのですか？

**田代** 私が就職活動をした1998年は就職氷河期で、都会に就職するのではなく、岐阜に戻る選択肢があると考えました。法人営業をしていた母が「十六銀行の支店長にはお世話になっ

た」と話していたので、十六銀行には好印象を持っていました。

私は、いつも母から柳ヶ瀬商店街の全盛期の話を聞かされてきました。しかし、昭和が終わるとともに、柳ヶ瀬商店街は衰退していきました。柳ヶ瀬商店街のような「まち」を元気にする仕事をした、地元の銀行である十六銀行であれば、それができるかもしれない、と思いました。十六銀行に入行すると、柳ヶ瀬支店の配属になりました。

**山口** すぐに柳ヶ瀬を元気にするポジションに就けたわけですね？

**田代** そのつもりでしたが、その順調にはいきませんでした。1999年は、金融が最も厳しい時期で、十六銀行も融資は信用保証協会の保証付きを原則とし、プロパー融資は簡単には行わない当時の状況でした。商店街には、頑張っている商店主が一定数いましたし、私は商店街



●まちづくりの難しさと営業エリアである岐阜・愛知・三重の可能性について語る田代氏

を元気にしたいという想いでした。しかし、現実の「雨が降っているときに傘を貸せない」状況に無力感を感じました。

私の母も勤めていたことがあった近鉄百貨店が、十六銀行柳ヶ瀬支店の目の前にありまして。私が入行した半年後、その近鉄百貨店が閉店しました。さらに商店街の中ではショッピングセンター、小規模店舗の閉店が続きます。元気をなくしていきまを、当時の金融ではどう

しようもできませんでした。

### 活動 まちづくりNPOの

山口 田代さんのまちづくりへの想いは、その後、どうなっていたのですか？

田代 金融だけで、まちが元気にならないのであれば、自分がまちづくり側に入らなければ、と思うようになりました。銀行に入って3年目の2001年に、岐阜県のまちづくりを目的

とした「Ginet（ジーネット）」というNPO法人の立上げに参画しました。これが私へのスタートです。Ginetは、最初は学生団体の延長のようなもので、夏の

ライブイベントや冬のカウンタダウンイベントなど、イベントを中心とするまちづくりを数年行っていました。当時、岐阜にこうしたまちづくり団体は他になく、志ある人たちが続々と集まってきました。現在の岐阜のまちづくりにGinetの卒業生がたくさんいます。プレイヤーを集約する効果はありました。一方で、イベントがいくらにぎわい盛り上がりつつも、翌日になればまちは元どおり。イベントで盛り上げることに限界があることも感じました。

Ginetは2005年から2006年くらいで事実上分裂し、現在のGinetはインターンシップや兼業副業の推進といった人づくりに事業の軸があります。私を含めたまちづくりに取り組むたいグループは、新たに「ORGAN（オルガン）」というNPOを立ち上げました。現在、私はこのORGANの監事で、岐阜や長良川流域の産業観光まちづくりを目指して

います。例えば、岐阜和傘の産業再生に取り組み、経済産業省の伝統工芸品に認定されています。

2016年、十六銀行はORGANと「観光地域づくりに関する協定」を結びました。銀行とまちづくり、いわば二足のわらじを履き続けていた私ですが、そのわらじ同士がくっつく経験をしました。従来はまちづくりに距離を置き気味であった銀行が、まちに近づいていくのを感じました。

### 逆見本市型のビジネス マッチング

山口 NPOに注力する一方、十六銀行ではどのようなことをされていたのですか？

田代 2008年、十六銀行の法人営業部に異動になって、マーケティング戦略を担った時に、リーマンショックがありました。経済の大波がくると、一企業が少し頑張るとか、金融機関が本業支援をするなどはほぼ無



●カンダまちおこしが提供する様々なサービスについて、一つひとつ掘り下げて聞く山口氏

ました。経済産業省に勤める友人にも知恵を貸してもらい、十六銀行独自のビジネスマッチングの仕組みを作りました。これが2013年頃に開発した「逆見本市」というスキームです。

では売り手(サプライヤー企業)が起点になりがちで、「この部品はどうですか? 買ってこれませんか?」という流れで商談会をしようとしています。しかし、技術に不案内な銀行員が間に入ってもうまくつなげられないのです。

みです。これであれば、間に入る銀行員に目利き力がなくとも回すことができます。このスキームによる商談回数はこれまで約4000件に上り、実施した商談の成約率は20%くらいになりました。製造業同士の商談としては、非常に高い成約率です。

### 「二人シンクタンク」として飛騨へ赴任

山口 田代さんは、中部経済産業局の調査員をしていたのですが、いつ頃ですか?

田代 2016年頃です。産業支援に関心を持つようになった結果、中部経済産業局に調査員として1年出向することになりました。その間に、名古屋大学で経済学修士も取得しています。その後、十六総合研究所に出向する流れになり、「岐阜県飛騨地方にシンクタンクの拠点づくりをしてほしい」と言われました。

山口 サテライトオフィスによ

力だと実感しました。金融機関はどうしても個社支援に目がいきがちですが、企業はサプライチェーンでつながっているの

で、サプライチェーンそのものが良くならないと、一社での努力には限界があります。

営業エリアである岐阜県や愛知県は、乗用車、航空機、工作機械という製造業が盛んですので、「製造業に特化したビジネスマッチングを担当したい」と手を挙げて、専門チームを作り

正式な名前は「サプライヤー探索サービス」で、商標も取得しています。

山口 逆見本市のようなビジネスマッチングシステムとは具体的にどのようなものですか?

田代 製造業同士のマッチングでは、目利き力が問題になるのですが、銀行員に技術の目利きは難しいといえます。「目利きはできない」との前提に立ったほうがうまくいく、と考えました。通常のビジネスマッチング

逆見本市型は買い手(バイヤー企業)からスタートします。「こういう技術があったら買います」という情報から出発するわけです。例えば、中部の航空宇宙産業であれば、三菱重工や川崎重工、その下にいるTier1・5くらいの大会社に、「あなたが欲しいがっているサプライヤーのイメージを書いてください」「欲しい部品の素材、加工方法、形、大きさ、個数、精度を教えてください」とお願いして、書いてもらったものを十六銀行の営業店の職員が「発注ニーズの要項に」旋盤加工と書いてあるのですが、御社は旋盤加工ですよね」という流れで、それを顧客に案内していく仕組み

うなものですか？

田代 そうです。私以外誰もいない「一人サテライト」ですが、飛騨地方でローカル経済を研究する、と目標を定めました。その頃、飛騨では、飛騨信用組合が「さるぼぼコイン」のような地域を面で捉えた施策を展開していました。そこで、黒木正人さん（元飛騨信用組合理事長。十六銀行出身）や古里圭史さん（元飛騨信用組合理事。公認会計士）にも出会いました。

飛騨地方は、岐阜県南部や愛知県と異なり、製造業が少ない代わりに観光業があります。製造業も観光業もエリアの外からお金を稼ぐ基盤産業としては同じです。岐阜県の北端には白川郷という県唯一の世界遺産があり、私は観光産業の研究を行いながら、白川郷の「第二次総合戦略」の策定業務を担いました。白川郷での業務は、ローカル経済と人口動態のメカニズムを知る機会になりました。

そうこうしているうちに、十

六銀行内で、銀行法の改正により設立が可能となった銀行業高度化等会社を作ろうという機運が高まってきました。「まちづくり会社をやらないか」と声がかかって準備を始めて1年余り、2022年4月にカンダまちおこし株式会社を設立しました。

### 財源開発から始める カンダまちおこし

山口 カンダまちおこしの具体的な活動について教えてください。

田代 「ローカルにまわる経済をおこす」というのが当社のミッションです。イベントや不動産開発は手がけていません。20数年、まちづくりをみてきたなかで、イベントで盛り上げられなかった時代もありました。が、長続きしませんでした。人のにぎわいや不動産価値の向上は、まちづくりの手段ではなく結果です。起点になるのは、財源開発です。具体的には、クラ

ウドファンディング、企業版ふるさと納税、観光地域の財源開発の3つの事業に取り組みんでいます。

まず、2022年9月からローカル・クラウドファンディングのポータルサイト「OCOS（オコス）」を始めました。24年9月末時点で82のプロジェクトがあります。集まった金額は1億100万円、1件平均100万円強で新しいお金の流れを作っています。

現在、当社OCOSの最高額を集めているプロジェクトは「岐阜特撮短編映画『アユラ』」です。鮎が巨大化した「アユラ」が町を襲い、鶴のロボット「メカウ」が立ち向かう映画です。総額1000万円の目標としていましたが、先日、1400万円の支援を達成しました。

OCOSには、そのほかにも社会課題を解決するプロジェクトが多数掲載されています。当社が注力しているのは達成率の向上です。達成率の高いプロ

ジェクトがOCOSには多く、「OCOSはプロジェクトが成功しやすい」というレピュテーションができてきました。

次に、2023年2月からは、企業版ふるさと納税のマッチングサービス「ColoRs（カラーズ）」の提供を開始しました。9月末で岐阜・愛知の計37の自治体と契約しており、1億3000万円の寄付を仲介しました。1寄付あたり平均100万円くらいです。「地元に戻りたい」とか、「社長の出身地だから」といった理由での寄付が多くなっており、こうした動機に基づく寄付を私たちは縁故型とよんでいます。

さらに、これからの挑戦は、私たちが「産業創出型」とよぶ企業版ふるさと納税です。第1号が、この10月から始める白川村の酒蔵誘致プロジェクトです。総事業額は13億円、うち2億円を企業版ふるさと納税の寄付で賄う計画です。白川村は人口1500人の村で、年間21

5万人の観光客が訪れますが、平均滞在時間は40分といわれています。観光客は来るけれども、地域にお金が循環しない状況を変えたい。そのために酒蔵を誘致して観光客に楽しんでもらおう、という計画です。

そしてもう一つの事業、観光地域の財源開発のアドバイザリー「PRIIDES(プライズ)」です。観光地の支援というところが一般的には誘客やプロモーション支援になると思います。そこはJTBやリクルートといったエージェントの領域です。私たちはそうしたプロモーションや誘客をお願いするための財源を作ることから始めましょうというコンサルティングです。

例えば、私が経済政策アドバイザーを5年間勤めていた高山市では、宿泊税の導入に向けた議論が本格化しています。飛騨高山は、コロナ禍前は年間230万泊の宿泊者数がありました。もし仮に1人1000円の宿泊税を導入したとすれば、それ

だけで2億円を超える税収アップにつながります。観光客に受益者負担をしてもらう制度と一緒に考えることが私たちのサードピスです。「まちづくりは財源開発から」というのが当社の提案です。

**山口** カンダまちおこしの職員は何名ですか？

**田代** 私を含めて6人で、うち1人は育休中です。

**山口** カンダまちおこし株式会社の収益は、どのようになっていきますか？

**田代** クラウドファンディングOCCOSでは、支援が集まった金額に対して15%を当社は成果報酬としていただきます。OCCOSについては、企業版ふるさと納税額の10〜20%の成果報酬をいただいています。事業としてはまだ赤字ですが、3年目となる今年度中の黒字化を目指しています。

**シャッター商店街で柳ヶ瀬廃墟ツアー**



**山口** 柳ヶ瀬の現在と田代さんが取り組まれていることを教えてください。

**田代** 柳ヶ瀬商店街では、今年の7月に岐阜県最後の百貨店である岐阜高島屋が閉店しました。私は柳ヶ瀬を元気にしたいと銀行に入り、20年以上、柳ヶ瀬商店街に関わり続けています。寂しい話ですが、栄えていた昔の元どおりの姿に戻すのは無理です。それは、「柳ヶ瀬はあまりにも大きな商店街として

形成され過ぎた」からです。今が廃れているというよりも、かつてが異常に繁栄していたとはいえ、過去と現在では取り巻く諸条件があまりにも異なります。

例えば、西柳ヶ瀬というエリアのアーケードの天井に長々と作られた全長300mのオーロラネオン（色が次々とオーロラのように変わっていく7色のネオンサイン。今はネオン管の約半分が歯抜け状に切れている）

●廃墟ツアー「レトロピア岐阜」の案内人の皆さんと、柳ヶ瀬最後のキャバレー「ムーランルージュ」前にて撮影（中央左：田代氏、中央右：「TEAM 酷道」主宰よごれん氏）



●柳ヶ瀬商店街の新しい魅力発信を続ける田代氏と、一過性でない持続的なまちづくりについて熱い対談が行われた

は、かつて総工費8億円だったともいわれています。商店街振興組合が出せる常識的な投資額ではありませんが、当時はそれができました。柳ヶ瀬商店街は、特殊な成功要因によって築かれた歴史遺産のようなものです。昨年放映されたテレビ番組『水曜日のダウンタウン』でもシャッター商店街ランキング全国1位（商店街全体の84%が閉店している）と紹介されました。

**山口** 柳ヶ瀬が過去そこまで繁栄したのはなぜなのでしょう？  
**田代** 当時は3つの条件があったと思います。「大都市名古屋との距離的障壁」「選り肢の少ないエンタメ」「繊維産業の社交場としての多毛作経済」です。この3つの条件のとおり、先ほどお話ししたように過去と現在では取り巻く諸条件があまりにも異なり、同じ条件が未来に回復されることはないと思いま

す。だからこそ、別の方向性が必要なのです。

そんな柳ヶ瀬で私は「レトロピア岐阜」という「廃墟ツアー」を催しています。この廃墟ツアーは人気があり、廃パチンコホール、廃スナック、廃キャバレーなどを見に行きます。ほかにも、すでに取り壊された横丁の風景を記録した写真の上映会も開催しています。こうしたツアーでは、私は企画だけでなく現地の案内人も務めます。

先日は「沼る！ 奥柳ヶ瀬夜市」という一夜限りの妖艶なイベントが開催され、その目玉が「廃墟ツアー」でした。これはイベントでにぎやかさというより、この街の次のあり方を提示するひとつの問題提起のような催しでした。

百貨店の撤退によってターニングポイントを迎えた柳ヶ瀬のまちが、次にどこに向かうのか。廃墟ツアーと半分切れたネオンという街のいわば暗部や負の遺産を、逆手にとって打ち出して

いこうとしていることは、非常にユニークだと思っています。

**山口** 田代さんは、まちづくり研究者兼廃墟ツアーガイドも担当う不思議な銀行員ですね。本日は、ありがとうございます。

プロフィール  
(ゲスト)

たしる・たつお ●京都大学文学部を卒業後、1999年十六銀行入行。2016年中部経済産業局企画課REESAS普及活用支援調査員。17年名古屋大学経済学研究所修士課程修了。同年十六総合研究所主任研究員。人口減少下におけるローカル経済を研究する傍ら、高山市経済政策アドバイザーに就任。22年より現職。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の審査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。近著に『頭がいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジャー』（共編著、経済法令研究会）がある。