

# 銀行員が果たすファシリテーターとしての事業支援の役割

～食品メーカー・私立大学・市役所の連携をサポートした事例より～

バンカーとは、おカネにまつわる多様な利害をもつ人や企業をつないで、リスクをとって新しい未来へとつなげる仕事をするプロフェッショナルである。こうしたバンカーが地域を舞台に活躍することが、地域金融機関発の地域活性化に繋がる。本稿では、筆者の知る八千代銀行の事例を紹介する。

江上 広行

タイトルの「銀行員が果たすファシリテーターとしての事業支援の役割」を目にした読者は、「はて？」と感じるかもしれない。

ファシリテーターといえば、会議などでの議事の進行役をする人というイメージがあるかもしれない。ここではもう少しファシリテーターの役割を、より拡張して「多様性からの創発を促す場をつくる人」と定義しよう。

こう表現しても、ますますよく分からないと思うので、この部分の詳しい解説は最後に譲ることとして、まずは銀行員としてのファシリテーターが活躍した事例を紹介する。八千代銀行（東京都新宿区）が手がけた、産学官連携のプロジェクトの事例である。

事例での、産学官それぞれの領域からの登場人物は次のとおりである。

産・食品メーカーA社  
学・私立大学B  
官・市役所C

そして、これら、産学官を繋ぐファシリテーターの役割を務めたのが、東京TYフィナンシャルグループClib TY推進室長の新納英樹氏である。

A社は、外国人労働者などが集まるエスニック料理のレストランなどにソーセイジなどの本格的な食材を提供していたが、リーマンショック後に国内工場での外国人労働者の帰国が相次ぎ売上が減少していた。

大幅な業績改善の兆しが見えないなかで、同社は取引銀行である八千代銀行に打開策について相談していた。大き

な課題はマーケットを拡大するためには必須となるであろう、日本人にも好まれるメニューの開発であった。

支店からこの相談を受けた新納氏は「これだ！」と思いついて紹介したが、八千代銀行が多店舗展開する地域にある私立大学Bである。

この大学は食品開発関連の学部もあり地域との産学連携活動にも積極的に取り組んでいることを知っていたのだ。しかも、A社の本社の隣町と距離も近い。早速、同氏は人脈をたどり、産学連携の担当者との面談を実現し「A社の日本人向けのメニューの開発に力を貸してくれないか」と頼み込んだ。

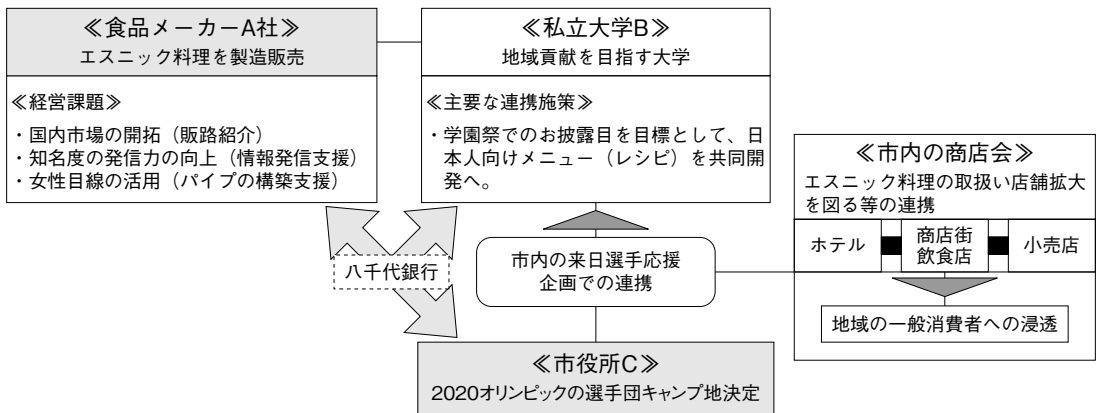
私立大学Bはこれを快諾した。そして、学生たちが参加し「医食同源」をキーワードに、食卓を預かる主婦の視点を取り入れた共同開発のプロジェクトの検討に着手した。

## 1

### 売上減少の打開に向け私立大学と連携

本稿で紹介する産学官連携

図表 東京オリンピック選手誘致のイメージ



2 東京オリンピックの選手団キャンプの誘致を起爆剤に

学生たちを巻き込んだプロジェクトは、メニューの開発だけではなく、パッケージの企画・デザインの立案、「学園祭」でのA社との共同企画での出店等まで、可能性が大きく膨らんだ。

そんななか、B大学が所在しているC市が、2020年の東京オリンピックの選手団のキャンプを誘致することが決定した。しかも、誘致する選手団はA社が手がけるエスニック料理の本場の国からだ。当然、C市にはこれを機に、地域を活性化させる起爆剤にしたいという思惑があるはずだ。

日本にきた選手団が、日本人の「おもてなし」を受けながら本格的な祖国の料理が味わえることに感動している姿が、メディアやSNSで発信される。それを知った地元の人々が地域のレストランに集まる、新納氏は頭のなかにそんな光景を鮮明にイメージしていた。

新納氏は早速C市の担当者にアプローチ、A社の存在や私立大学Bとの取組みを紹介したところ「C市としてもアイデアを模索していた」という。こうして、産学官にまたがる連携が始まった。

このプロジェクトを通じて地域の消費者にもA社が提供するソーセージのブランドが浸透していくことが期待される。そして舞台となる、C市のホテルや商店街の飲食店、小売店には八千代銀行の最寄りの支店の取引先がたくさんある。商店街が活性化すれば、そこに貢献している八千代銀

3 金融とファシリテーターの機能は共通している

行とのリレーションシップも深まっていくことになる。

この産学官連携プロジェクトが本格化するのには、これからである。2020年に向けてイベントを盛り上げていくことも大切であるが、それ以上に地域の連携を持続させていくことはより大切なこととなるであろう（図表参照）。

さて、ここでこの産学官の連携プロジェクトがここまでたどり着いたことの成功要因について、あらためて考えてみたいと思う。

ここに至るプロセスで八千代銀行が果たしたことは、A社、私立大学Bそして市役所Cを繋いだということだけではなく、それぞれの対話の場に新納氏がファシリテーターとしてサポートしていたことがポイントである。

企業、大学、行政の思惑はそれぞれ異なっている。本業の売上を伸ばしたいという企業、人材育成の場で長期的な成果を出したい学校、市民に分け隔てなくサービスを提供したいという行政、それぞれのバランスを調整することは難しい舵取りである。

時間軸も、便益を受ける人も全て異なるなかで、複雑できめ細かい調整が必要となってくる。

新納氏は、このプロジェクト進行のポイントであると同時に最も心を用いたことは、「立場が異なる複雑なステークホルダーに対して、大きな目的をもって客観性と全体最適を意識してアプローチしたこと」だと述べている。

ファシリテーターとは、利害関係が異なる多様なステークホルダーが集うなかで、不確実なリスクをとって「創発」を生み出す役割である。「創

発」とは、「部分の性質の単純な総和にとどまらない特性が、全体として現れること」という意味である。

改めて考えてみてほしい。ここで定義されているファシリテーターの役割は金融のなかで、「決済機能」「信用創造」となる大切な機能とされる「金融仲介機能」そのものであるといえる。

バンカーとは、おカネにまつわる多様な利害をもつ人や企業を繋いで、リスクをとって新しい未来へとつなげる仕事をするプロフェッショナルであるはずだ。こういうファシリテーターの役割を果たすバンカーが、金融機関にたくさん増えてくることを心から願いたい。

(VCFエバンジェリスト／株式会社電通国際情報サービス 金融ソリューション事業部)

## 【定期購読者特典】銀行実務の電子版が無料でご覧いただけます！

最新号・バックナンバーがパソコン・タブレット・スマートフォン等の媒体で、無料閲覧いただけます。

### ＜ご利用方法＞

- ①弊社ホームページの「銀行実務電子版」専用ページ

<http://www.ginken.biz/knowledge/g-net.html>

にアクセスください（QRコードは右のとおりです）。



- ②ID（ログイン名）とパスワードを入力してください。ID（ログイン名）とパスワードは、本誌ご送付時のビニル封筒に貼付されている、お客さま宛てのラベルに印字されている以下の番号となります。



〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5

株式会社 銀行研修社  
URL: <http://www.ginken.jp>

TEL (03) 3949-4101(代)  
FAX (03) 5567-1733