

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60回 ベンチャー支援に尽力する銀行員

横尾敏史（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、「熱い金融マント協会」を主宰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、特定非営利活動法人鳳雛塾理事兼事務局長・ファウンドラーであり、佐賀銀行営業統括本部地域支援部調査役でもある横尾敏史氏を訪ねて、起業家育成やベンチャー支援をライフワークにしてきた熱い銀行員人生について、対談を行つた。

将来の夢は学校の先生

山口 横尾さんは、生まれも育ちも佐賀ですか。

横尾 1967年に佐賀市諸富町という福岡県との県境で生まれました。諸富町には味の素の九州で唯一の工場があり、父がそこに勤めていました。田舎でしたので、田んぼや川で遊んでいましたね。小学5年生のときの先生は、有明海へクラスの皆さんを連れて行つて、一緒に釣りをするなど、普通の授業だけでな

く、遊びを取り入れて教えてくれました。それが強く印象に残つたためか、小学校の卒業文集で、「将来の夢は学校の先生」と書いています。銀行に就職しても、教育に携わる仕事をしているのは、小さい頃の夢とつながつていているのかもしれません。山口 ご兄弟はいらっしゃいますか。
横尾 姉がおりましたが、生まれた時から重い病気を患つておられ、その姉をずっとみて育ちました。姉は10歳で亡くなりました。私が幼稚園生のときです。両親から姉が亡くなつた頃から私は変わつたといわれました。山口 どのように変わつたのでしょうか。
横尾 姉が亡くなつたのは物心ついた頃で、自分では変化したという意識はありません。姉がいる頃は、その面倒を見るために両親も自宅にいたので、私も自宅にいることが多かつたのです。なので、一人で遊ぶことが多かつたようです。姉が亡くなつた頃から、外に出て友達と遊ぶことが大好きになつたので、それが変化ということなの

どううと思ひます。
横尾 中学から野球を始めました。2年生のときに肘を痛めて、レギュラーにはなれませんでしたが、3年生で副キャプテンになりました。陰でリーダーを支えるような役割が楽しかったですね。県大会に優勝して九州大会にも出場しました。その頃から、「甲子園に行きたい」と思っていました。佐賀北高校に進学し、野球部に入つて、皆と一緒に甲子園を目指しました。

佐賀北高校野球部は、私が通つた二十数年後の2007年夏の甲子園で初優勝し、「がばがばい旋風」といわれました。県立の進学校で甲子園に行くことを身体が難しかつたので、優勝は奇跡です。それを後輩たちが叶えてくれました。

山口 野球は大学でも続けられたのですか。

横尾 福岡大学に進み、自分で野球サークルをつくつて、楽しんでいました。また、高校時代にバイクの免許を取つて、たので、仲間とツーリングにもうでしたか。

連載

行つたりしましたね。

今も活きる支店時代の つながり

袋詰めした現金を渡すのです
が、その日中に、職員の人たち
から全額預金してもらうことを
目標にしていました。

私は、現在も産学官連携の仕

山口 佐賀銀行に就職したのは
なぜですか。

横尾 平成元年（1989年）

入行ですので、バブル世代の
真っ只中です。もともと金融機
関を志望していて、「地元の人
たちと仕事をするほうが働きや
すくてやりがいがあるだろう」
と考え、地元の佐賀銀行に就職
しました。実際、入行してみる
と、知り合いがいたり、使う言
葉や話題が一緒という点で、
思つたとおりに働きやすかつた
です。

山口 最初の配属はどちらでし
たか。

横尾 県庁支店です。2年目か
ら涉外担当になるのですが、お
客様は佐賀県庁内の職員さん
で、県庁内の各部署をぐるぐる
回るわけです。クレジットカー
ドや個人ローン、積立預金など
の営業をしていました。当時、
佐賀県庁の給与は現金支給でし
た。給料日に県庁内の各部署に
員から18人が選出されて、5カ

エリートコースに乗りか けた若手時代

山口 中小企業診断士の資格を
お持ちですが、取得することに
なった経緯を教えてください。

横尾 佐賀銀行には、私が入行
する以前から「コンサルティング
研修」がありました。入行3

年間くらいで、他の店も中心
市街地の支店でしたが、その後
の街づくりの仕事に関わるとき
にプラスになりました。

山口 だつたことは幸運でしたね。私
の支店勤務は、県庁支店を含め

月かけて、学びながら取引先の
1社をコンサルするというもの
です。その中から毎年1人が選
抜試験に挑戦できる制度があり
ました。私は入行3年目のとき
に選んでいただきました。私が

選抜された時点で、すでに10年
続いており、10人目の派遣にな

ります。

ちなみに坂井（秀明）

頭取がその第1号です。私の前

後年の年に中小企業大学校に派遣

された行員も、その後役員を経

験しています。

山口 若くしてエリートコース

に乗った感じですね。

横尾 乗りかけていたかもしれませんね（笑）。あまり意識して
いたわけではないのですが、その後、ベンチャーサポートを行
たい気持ちが強くなり、他の行
員とは違うコースをたどるよう
になりました。1995年、28歳の時に福岡本部の渉外部へ配
属になり、大手の学校法人やベ
ンチャー企業を担当しました。

その後、ベンチャーサポートを行
いたい気持ちが強くなり、他の行
員とは違うコースをたどるよう
になりました。1995年、28歳の時に福岡本部の渉外部へ配
属になり、大手の学校法人やベ
ンチャー企業を担当しました。

横尾 佐賀銀行には、私が入行

する以前から「コンサルティング
研修」がありました。入行3

年目から10年目くらいまでの行
員から18人が選出されて、5カ

ベンチャー育成の始まり

山口 ベンチャー支援に関わる
のはいつ頃からですか。

横尾 私が福岡本部渉外部へ異
動した頃、第3次ベンチャー
ブームが始まり、国もベン
チャー支援を始めました。佐賀
銀行でもベンチャー育成の機運
が高まります。また1995年
に佐賀銀行は40周年を迎え、そ
の周年記念事業としてベン
チャー育成が打ち出されまし
た。ただ、銀行員だけでは技術
を見極められないこともあります。
佐賀大学と佐賀県との3者でベ
ンチャー育成の連携体制を構築
します。私は法学部卒業ですが、
中小企業診断士の資格で生産管
理や工程管理といった分野の工
鉱業部門を取得しています。そ
のため、「ベンチャー支援に向
いているだろう」と、福岡本部渉
外部時代から携わっています。

1997年に本部の渉外部
(現営業統括本部地域支援部)
に配属になってからは、さらに
本格的にベンチャー支援に関わ

るようになりました。1997年に本部の渉外部
(現営業統括本部地域支援部)
に配属になってからは、さらに
本格的にベンチャー支援に関わ

るようになります。具体的には、毎月、ベンチャー企業にプレゼンをしてもらい、銀行としては資金面、大学としては技術面で1社ごとに伴走支援を実施しました。これに加えて、佐賀大学に本格的にベンチャー講座を立ち上げる話が持ち上がります。佐賀大学から「講座立上げに1億円必要」といわれ、当時の当行会長が県内企業に働きかけました。最終的に27社で9900万円（うち県および銀行グループから2000万円ずつ寄付）が集まりました。この寄付集めのために作られたのが「SAG Aベンチャービジネス協議会」というもので、鳳雛塾の母体となつた組織です。

横尾 鳳雛塾の2期生には、2000年6月にオプティム（IOT関連の上場企業）を創業した菅谷（俊）社長がいます。当時はまだ佐賀大学の2年生でしたね。鳳雛塾のメンバー皆でオプティムを応援しようと、株

1998年には、寄付した企業の経営者層によるベンチャー経営の勉強会として「平成弘道館」を立ち上げました。弘道館は佐賀藩の藩校の名前です。ここから大隈重信や江藤新平をはじめ、明治初期の国を動かした人材が多数輩出されています。さらに、佐賀の活性化のためにビジネススクールの立上げを検討されていた飯盛義徳さん（鳳雛塾理事長、慶應義塾大学総合政策学部教授）との運命的な出会いがあり、1999年に、若手のためのビジネススクールとして立ち上げたのが鳳雛塾です。

山口 ベンチャー支援はどのように成果がありましたか。

横尾 鳳雛塾の2期生が2000年に創業メンバーとして参加した会社です。3人で起業したのですが、今では400人くらいの規模になりました。

山口 成果が出ているのですね。横尾さんは95年から現在に至るまで、ベンチャー支援に



●鳳雛塾の実践的かつ幅広い世代の起業家育成・支援のプログラムに関心を示す山口氏

1998年には、

主になつた人たちがたくさんいました。私も株主になりましたが、銀行員という立場

上難しく、当時の佐賀市長と一緒に最新スペックのパソコンを

ずつと関わっているのですか。

横尾 ずつとです。

山口 自分が支援した人たちが起業して、会社を成長させて上場するまでをみられるなんて、面白くてやめられないのがよくわかります。

横尾 そうなんですよ（笑）。

山口 鳳雛塾では事務局長ですが講師もされるのですか。

横尾 私も小学校から大学までの講師を担当しています。社会人向けの講師の中心は、慶應義塾大学ビジネス・スクール出身の3人の方です。

子どもから若者までの 起業家教育

賀ではオプティムと並ぶIT企業も、鳳雛塾の2期生が2005年に創業メンバーとして参加した会社です。3人で起業したのですか。

横尾 2000年頃、佐賀市長に鳳雛塾での取組みについて紹介する機会がありました。すると、市長から、「こうした起業家教育を小学校から取り入れたい」との話があり、2002年から佐賀市内の小学校で「キッズマート授業」を始めました。

山口 成果が出ているのですね。横尾さんは95年から現在に至るまで、ベンチャー支援に



●支店で培ったつながりや経験が鳳雛塾の活動に役立っていると話す横尾氏

学校の先生にとって、支店で培ったつながりや経験が鳳雛塾の活動に役立っていると話す横尾氏

小学生が事業計画を作成し、必要なお金を鳳雛塾から借りて商品を仕入れ、自分たちで値付けをして販売します。もし赤字が出たら自分たちのお小遣いで返すことを約束してもらうといつた形で、地元商店街での販売を1日だけ体験することをメイインに、1年間かけて授業を行っていきます。総合学習の時間で70時間ほど使っており、教科書も作りました。慶應義塾大学の先生が監修していますが、中身はほとんど私が書きました。

鳳雛塾の取組みが当時の経産省の目にとまって、200

5年から国が選ぶキャリア教育事業の一つに選ばされました。このときに、「任意団体のままでは、委託事業として補助金が出せない。法人格が必要」といわれ、2005年に「鳳雛塾をNPOにしたい」と銀行の常務会に諮つて、認められました。NPO鳳雛塾の初代理事長は当時の当行会長です。私は、人事企画部付で出向し、事務局長に就任しました。

山口 出向するときに、銀行員の肩書も持つっていたのですね。横尾 そうですね。当時提供していたキャリア教育プログラムの中に、中学生向けの職場体験がありました。中学生2年生に派遣先の会社の仕事を4日間体験してもらいました。最終日となる5日目には気づいたことを発表してもらう、全5日間のプログラムです。

ベンチャーキャピタルからベンチャーキャピタルへ

交渉が難しい場合も、銀行の名刺を持っている私が行くと、企業の皆さんも信頼して話を聞いてくれました。佐賀市内の中学2年生800人くらいを企業に行かせる必要があり、受入れ先を探すのは大変でした。

山口 凤雛塾の事務局長を何年間務められたのですか。

横尾 2005年から2013年までの8年間です。だいたい2年ごとに銀行に戻る話がありましたが、「まだ鳳雛塾の仕事が道半ばで難しいです」と返答していました。

山口 銀行員としては大事なキャリアの時期をほぼ捨てたどいうことですね(笑)。

横尾 そんな感じですかね(笑)。それから2013年に佐銀キャピタル&コンサルティングに異動(出向)になります。鳳雛塾の事務局長は次の人に引き継いで、何かあつたときにはサポートする形で関わることを認めてもらいました。

横尾 佐銀キャピタルの場合は、アーリーやシード段階も扱っています。現在も、1円以下のアーリーやシード先を対象にしたスタートアップファンドを持っています。

山口 スタートアップファンドのパフォーマンスはいかがでしょうか。

横尾 まだ途中ですので、さほどではありませんが、破綻した

会社はありません。六次化ファンドの投資先には、佐賀の米を使つてお酒を造つて販売する事業を立ち上げた会社があります。農業部分の米の育成では、オプティムと連携し、例えば、ドローンとAI技術を使い、ピンポイントで害虫がいるところに農薬を散布するとか、ドローンで田に糞を直播きする実験をしています。また、大学発ベンチャーにも投資しています。山口 鳳雛塾の仕事と地続きですね。

横尾 そうですね。投資先の経営者にも鳳雛塾で勉強していたとき、事業が育てば、今度は鳳雛塾の講師になつてもらうといふサイクルを作っています。

山口 ベンチャーキャピタルの後は、どうされたのですか。

横尾 2018年に総合企画部兼営業統括部という立場で、オプティム駐在となりました。オプティムが佐賀大学に本店を移してからは各業界向けのソリューション開発を行つて、いたのですが、金融向けのソリューション事業を行ふ際、「佐賀銀

行さんも一緒に関わってください」という話があり、私が行くことになりました。ここで、振り込め詐欺感知システムをつくりました。ATMに設置されたAIカメラが、骨格解析を行い、電話をしながらATM操作をしている人を感知すると、警告のアナウンスを流す、といったものです。これを世の中に出していくことを考え、2020年にはオプティムと銀行の合弁会社である「オプティム・バンクテクノロジー」を設立し、2年間取締役として出向しました。

もいくつかの大学で講師を務めています。行政との連携では、佐賀市のインキュベートルームの支援選考委員など地方創生関係の事業に関わりました。

山口 今年の4月に再び鳳雛塾に戻った理由は何ですか。

横尾 実は、一昨年、鳳雛塾を任せていた事務局長が不慮の事故で亡くなりました。当座の事務局長を担っていた人も続けるのが難しくなり、4月からは新しい手がいなくなりそうでした。そこで、銀行に「鳳雛塾は佐賀銀行にとっても必要な組織だと思います。再度、鳳雛塾で仕事をさせてください」と願い出ました。結果、「横尾のネットワークは銀行でも活用するから面向きの立場で」となり、再び銀行員の立場も兼務しています。

山口 佐賀銀行地域支援部に出席があるのでですね。

横尾 はい、地方創生や企業支援に関する案件で、銀行の仕事をしています。また、鳳雛塾と銀行が連携する仕事は様々あります。例えば、中小企業の研修事業を銀行が引き受けることがあります。例のですが、それを鳳雛塾に

委託してもらい、我々が銀行と一緒に一緒に中小企業の人材育成を行っています。ほかに県の職員研修も鳳雛塾で受けています。

山口 私もNPOである金融I.T.協会の理事長として、事務局運営のための収入確保に苦労しています。鳳雛塾では収入をうまく確保できているのですか。

横尾 NPOの運営は、通常の収入だけでは賄えません。佐賀県では、ふるさと納税において、支援したいNPO等に寄付する制度があり、一般的な返礼品も付いています。ふるさと納税を行なう際の納税資金の用途にNPO等を指定することで、寄付になるというものです。鳳雛塾では、このふるさと納税による寄付収入が年間に約1千万円近くあり、その他に県や市からの委託事業の収入もあります。

山口 ふるさと納税をNPO等支援に使っているのは佐賀県独自ですか。

横尾 佐賀県が全国初ですが、最近になつて類似の制度を行なう自治体が出てきているようです。佐賀県のNPOはふるさと納税による支援がかなり助かります。

鳳雛塾への復帰

もいくつかの大学で講師を務めています。行政との連携では、佐賀市のインキュベートルームの支援選考委員など地方創生関係の事業に関わりました。

山口 今年の4月に再び鳳雛塾に戻った理由は何ですか。

横尾 実は、一昨年、鳳雛塾を任せていた事務局長が不慮の事故で亡くなりました。当座の事務局長を担っていた人も続けるのが難しくなり、4月からは新しい手がいなくなりそうでした。そこで、銀行に「鳳雛塾は佐賀銀行にとっても必要な組織だと思います。再度、鳳雛塾で仕事をさせてください」と願い出ました。結果、「横尾のネットワークは銀行でも活用するから面向きの形で」となり、再び銀行員の立場も兼務しています。

山口 佐賀銀行地域支援部に出席があるのでですね。

横尾 はい、地方創生や企業支援に関する案件で、銀行の仕事をしています。また、鳳雛塾と銀行が連携する仕事は様々あります。例えば、中小企業の研修事業を銀行が引き受けることがあります。例のですが、それを鳳雛塾に

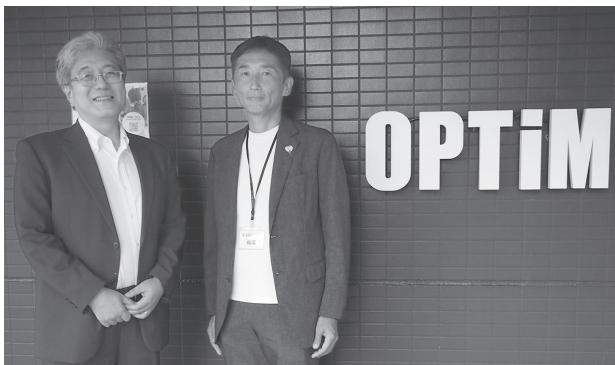
委託してもらい、我々が銀行と一緒に一緒に中小企業の人材育成を行っています。ほかに県の職員研修も鳳雛塾で受けています。

山口 私もNPOである金融I.T.協会の理事長として、事務局運営のための収入確保に苦労しています。鳳雛塾では収入をうまく確保できているのですか。

横尾 NPOの運営は、通常の収入だけでは賄えません。佐賀県では、ふるさと納税において、支援したいNPO等に寄付する制度があり、一般的な返礼品も付いています。ふるさと納税を行なう際の納税資金の用途にNPO等を指定することで、寄付になるというものです。鳳雛塾では、このふるさと納税による寄付収入が年間に約1千万円近くあり、その他に県や市からの委託事業の収入もあります。

山口 ふるさと納税をNPO等支援に使っているのは佐賀県独自ですか。

横尾 佐賀県が全国初ですが、最近になつて類似の制度を行なう自治体が出てきているようです。佐賀県のNPOはふるさと納税による支援がかなり助かります。



起業家育成に尽力し
楽しみ続けた銀行員人生

山口 横尾さんは、1995年から約30年間ずっとベンチャースポーツ支援に関わる仕事をされていました。

て、楽しんでいらっしゃいますね。銀行にありがちな話ですが、「横尾だけずるい」と言われましたか。「横尾を普通のせんでしたか。「横尾の仕事に戻せ」といった銀行員の仕事に戻せ」といった動きがあつただろうと想像しますが、実際はどうだつたのでしょうか。

横尾 いろいろと「言われることもありましたね(笑)」。とはいって、楽しいこと以上に大変なこともありますが……。私の銀行で

- オプティムビルにある鳳雛塾のオフィスで、銀行員のメリットを活かしながら、佐賀の起業家育成やベンチャー企業支援に尽力する横尾氏と熱い対談が行われた

のキャリアを心配して忠告してくれる人もいました。でも、中途半端な状態で仕事を放りだしたくはありませんでした。私は何度か「銀行を離れてでも、今の仕事を続けたい」と伝えたことがあります。そんな私の思いを聞き入れてくれて、何らかの形でこの仕事に関わる続けられるよう応援してくれた人たちが銀行にはいます。とてもありがとうございます。また、鳳籬塾についても、県や市、大

横尾 私は今年の4月から佐銀キャピタルの社外役員になりました。若手が育つており、当行グループの次世代のベンチャーサポートについては、佐銀キャピタルが担ってくれると思っています。

主要なポストにいらっしゃる方が多く、助かつていています。
山口 佐賀では、ベンチャーブランディングが築かれていくのですね。
横尾 それも古くなつてきていて、今はまた次々と新しいコミュニティができています。
山口 時代とともに担い手も変わっていく必要がありますね。
横尾さんのお手本も次世代の育成ですか。

学や地域の人たちが評価してくれています。横尾 県や市の職員の方も異動があると思います。担当が変わると、協力姿勢が変わってしまうようなことはないですか。

機能など思いますし、楽しい仕事だと思います。横尾さんのように、銀行員人生を楽しみつくせる人が増えれば、日本の金融は変わる、と思いました。

(ゲスト) よこお・としふみ ●佐賀市出身。福岡大学卒業後、1989年佐賀銀行に入行。92年中小企業診断士を取得。2005年「NPO鳳雛塾」設立に伴い出向、事務局長就任。13年より(株)佐銀キャタル＆コンサルティングへ出向、投資業務を行う。18年株オプティム駐在を経て、20年オプティム・バンクテクノロジーズ㈱へ出向。22年営業統括本部副部長、23年営業統括本部地域支援部副部長、24年営業統括本部地域支援部地域デザインコーディネーターを経て、25年より現職。

(聞也手)

（聞き手）やまぐち・じょうぞう●1987年曰
本銀行入行後、金融機関の考查・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、2
018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
営利活動法人金融一T協会理事長。（一
社）ちいきん会理事長。