

山口省蔵が訊く

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 省蔵 (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」を主宰する山口省蔵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・ファウンダーであり、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、対談を行った。

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を連れて行って、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ったためか、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っているのかもしれない。

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っており、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った頃から私は変わったといわれました。山口 どのように変わったのでしょうか。

横尾 姉が亡くなっ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、その面倒をみるために両親も自宅にいたので、私も自宅にすることが多かったのです。なので、一人で遊ぶことが多かったようです。姉が亡くなった頃から、外に出て友達と遊ぶことが大好きになったので、それが変化ということなの

だろうと思います。

山口 中学生、高校生の頃はどうでしたか。

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。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、野球部に入って、皆と一緒に甲子園を目指しました。

佐賀北高校野球部は、私が通った二十数年後の2007年夏の甲子園で初優勝し、「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自体が難しかったので、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、自分たちで野球サークルをつくって、楽しんでいました。また、高校時代にバイクの免許を取っていたので、仲間とツーリングにも

行ったりしましたね。

今も活きる支店時代の つながり

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、思ったとおりに働きやすかったです。

山口 最初の配属はどちらでしたか。

横尾 県庁支店です。2年目から渉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

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事をしていますが、この頃の仕事でのつながりが役立っています。当時よく話していた職員の方が、ちょうど今、部課長などになって、産業振興や銀行と関係のある部署に異動してきています。最初の支店が県庁支店だったことは幸運でした。私の支店勤務は、県庁支店を含め5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時にプラスになりました。

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ヵ

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人が選抜されて、中小企業大学の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。私の前後の年に中小企業大学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ないね（笑）。あまり意識していたわけではないのですが、その後、ベンチャー支援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。その時の直属の上司が坂井頭取です。いろいろな仕事を経験させてもらい、半年前の私を温かく鍛えていただきました。

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、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



● 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

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、鳳雛塾の母体となった組織です。

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な成果がありましたか。

主になった人たちがたくさんいました。私も株主になりたかったのですが、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寄付させてもらいました。当時投資していたら、10万円程度の出資がその後2〜3000万円になっていったと思います。**山口** オブティムは、起業から14年後の2014年にマザーズに上場し、翌年には東証一部（現プライム市場）に鞍替えしています。現在、本社は浜松町にありますが、「自分たちの起源は佐賀大学にある」として、大学構内の施設を借りて「佐賀本店」としています。現在、鳳雛塾もオブティム本店の一角を借りて、事務所にしています。また、木村情報技術という佐賀ではオブティムと並ぶ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が、今では400人くらいの規模になりました。

ずっと関わっているのですか。**横尾** ずっとです。**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（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** 私は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

山口 鳳雛塾の起業家教育は、小学生向けのプログラムもあるのですか。

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ら」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。



●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った形で、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。総合学習の時間を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。

5年から国が選ぶキャリア教育事業の一つに選ばれました。このときに、「任意団体のままで、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って、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

がありまして。中学2年生に派遣先の会社の仕事を4日間体験してもらい、最終日となる5日目には気づいたことを発表してもらい、全5日間のプログラムです。学校の先生にとっては職場体験先になる企業との

交渉が難しい場合も、銀行の名刺を持つている私が行くと、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 鳳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ということですね(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、何かあっ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。

ベンチャーキャピタルからベンチャー企業へ

山口 ベンチャー育成という意味では、隣接する仕事ですね。

横尾 佐銀キャピタルには5年いました。地域活性化ファンドや農業系の六次化ファンドといった新しい事業の多くについては、私が請け負いました。

山口 この時期に育てた企業もあるのですね。

横尾 そうですね。オプティムや木村情報技術の規模ほど大きくなっているわけではないですが、この期間に30社くらいが起業しています。

山口 起業時点から支援を行っていたのですか。一般的なベンチャーキャピタルであれば、もう少し育ってから関わるのかと思っていました。

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、1千万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
使ってお酒を造って販売する事
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
ンで田に稲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
ただき、事業が育てば、今度は鳳
雛塾の講師になつてもらおうと
いう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っていた
のですが、金融向けのソリュー
ション事業を行う際、「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
ている人を感じすると、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
いこうと考え、2020年には
オプティムと銀行の合併会社で
ある「オプティム・バンクテク
ノロジーズ」を設立し、2年間
取締役として出向しました。

鳳雛塾への復帰

山口 2022年に銀行に戻ら
れ、営業統括本部で地域支援部
副部長や地域デザインコーデ
ィネーターといったポジションに
就かれます。具体的にどのよう
なことをされていたのですか。

横尾 産学官連携での地域活性
化の仕事をしました。大学との
連携では、企業との共同開発や
大学発のベンチャー支援などを
行っていました。また、私自身

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月からは担
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
銀行にとつても必要な組織だ
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
しました。結果、「横尾のネットワ
ークは銀行でも活用するから出向
という形で」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も
席があるのですね。

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
あるのですが、それを鳳雛塾に

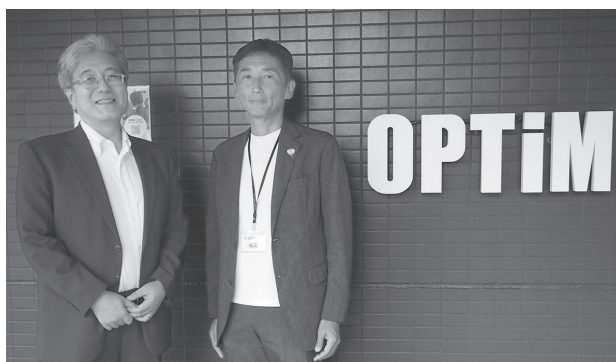
委託してもらい、我々が銀行と
一緒に中小企業の人材育成を
行っています。ほかに県の職員
研修も鳳雛塾で受けています。

山口 私もNPOである金融IT
協会の理事長として、事務局
運営のための収入確保に苦勞し
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
行う際の納税資金の用途にNP
O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、
最近になって類似の制度を行う
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つ



●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

起業家育成に尽力し 楽しみ続けた銀行員人生

ていると思います。返礼品には、鳳雛塾の塾生の会社の商品を取り扱っていただいているので、ふるさと納税には二重の意味で助けてもらっています。

山口 横尾さんは、1995年から約30年間ずっとベンチャー支援に関わる仕事をされてい

て、楽しんでいらつしやいますね。銀行にありがちな話ですが、「横尾だけずるい」と言われませんでしたか。「横尾を普通の銀行員の仕事に戻せ」といった動きがあったらどうと想像しますが、実際はどうだったのでしょうか。

横尾 いろいろと言われることもありましたね(笑)。とはいえ、楽しいこと以上に大変なことも多いのですが……。私の銀行で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り続けられるように応援してくれた人たちが銀行にはいます。とてもありがたいです。とても、県や市、大

学や地域の人たちが評価してくれて、応援してくれています。山口 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。

横尾 県や市の産業振興部署の人たちも、ずっと付き合ってきた昔からの仲間です。今では、主要なポストにいらつしやる方も多く、助かっています。

山口 佐賀では、ベンチャー支援のコミュニティが築かれているのですね。

横尾 それも古くなってきました。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。横尾さんの課題も次世代の育成ですか。

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。若手が育っており、当行グループの次世代のベンチャー支援については、佐銀キャピタルが担ってくれると思っています。

山口 事業者を支援すること、育てることは、銀行の本質的な

機能だと思っていますし、楽しい仕事だと思っています。横尾さんのように、銀行員人生を楽しみつける人が増えれば、日本の金融は変わる、と思いました。

本日、ありがとうございます。

山口 事業者を支援すること、育てることは、銀行の本質的な

機能だと思っていますし、楽しい仕事だと思っています。横尾さんのように、銀行員人生を楽しみつける人が増えれば、日本の金融は変わる、と思いました。

山口 事業者を支援すること、育てることは、銀行の本質的な

機能だと思っていますし、楽しい仕事だと思っています。横尾さんのように、銀行員人生を楽しみつける人が増えれば、日本の金融は変わる、と思いました。

山口 事業者を支援すること、育てることは、銀行の本質的な

プロフィール (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)佐銀キャピタル&コンサルティンクへ出向、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(株)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、金融機関の調査・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。金融を通じて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1丁協会理事長。(一社)ちいきん会理事。