



株式会社みずほ銀行 エグゼクティブアドバイザー（2025年3月現在）

大櫃 直人さんに聞く

【聞き手】 外川 智恵さん 大正大学表現学部教授

スタートアップ企業の

支援事業を立ち上げ

日本経済の活性化を目指す

C L O S E U P

おおひつ・なおと

1964年生まれ。1988年、関西学院大学卒業後、富士銀行に入行。2016年イノベーション企業支援部設立に伴い、同部の部長に就任。執行役員、イノベーション企業支援部長などを経て、2024年よりみずほフィナンシャルグループみずほ銀行エグゼクティブアドバイザーを務める。スタートアップの成長支援をライフワークとし、自ら意欲的に企業・経営者の元に足を運び、年間約1,000社と面談を行っている。(2025年3月現在)

若手経営者たちとの 出合いがきっかけに

外川 本日は、みずほ丸の内タワーに来ています。みずほフィナンシャルグループの本社機能が集約されたこのビルでお話をお伺いするのは、みずほ銀行エグゼクティブアドバイザーの大櫃直人さんです。その仕事ぶりから、伝説のバンカーともいわれています。今回は大櫃さんの学生時代や現在のお仕事、そして将来の目標までお話を伺いたく思います。初めに、どのようなお仕事をなさっているのか教えていただけますか。

大櫃 2016年にイノベーション企業支援部が設立されて部長に就任して以来、約10年にわたり、スタートアップ企業支援事業を手掛けています。

外川 担当されるに至るきっかけをお聞かせください。

大櫃 私は大学卒業後、1988年にみずほ銀行の前身である富士銀行に入行しました。2013年に渋谷109のすぐそばにある渋谷中央支店の支店長に就任しましたが、なかなか業績が伸びない状況が続いていました。お付き合いが長い、歴史ある企業のお客さまはすでに成

長・安定の軌道に乗っていたからです。若い行員からは「銀行に入って世の中の役に立ちたいと考えていたけれど、なかなか新たなチャンスがない」といった声もありました。そんな時、知人の紹介で渋谷にオフィスを持つ若手経営者を紹介してもらいました。彼らと話してみると非常に優秀で、「こんな人たちがいるんだ」と驚きました。しかし、彼らと対話を重ねるうちに、事業展開上いろいろと課題を抱えていることも分かってきました。その課題を解決するサポートができれば、銀行の新しい仕事になるのではないかと。そう考えたことが、イノベーション企業支援部を設立したきっかけです。

外川 当時のスタートアップ企業が抱えていた課題とは何だったのでしょうか。

大櫃 これまで日本企業の多くは階段を上るように成長してきました。資金を集め、人を教育し、設備を増強することで踊り場を作り、その上で次のステップに踏み出すというのが従来の成長



外川 智恵さん

の形です。しかし、技術進歩のスピードがどんどん早くなっている中で、このような日本型経営スタイルは徐々に時代に合わなくなってきたのです。現在では海外のIT企業等のように、たとえ赤字が続いていてもとにかく市場を面でおさえるという戦い方が主流となってきました。それに伴い、スタートアップ企業の成長戦略も変化し、赤字からの急成長を目指す「Jカーブ」のビジネスモデルが主流になっていったのです。しかし、業歴の浅いスタートアップ企業の場合、銀行が融資できる額に限度があります。そこで私は、エクイティと呼ばれる株式資本で資金調達することによって成長をサポートする事業に着手しました。

外川 大手銀行という大きな組織において新規事業を立ち上げるのは大変なことだと思いますが、どのように社内理解を得ていったのでしょうか。

大櫃 多くのスタートアップ企業を支援してきましたが、その中から数年の間に急成長し、世の中に名前が知られるようになった企業がいくつも出てきました。そうした企業を実績としてプレゼンテーションしたことで、行内でもこの事業に取り組む意義を理解してもらうことができました。運が良かったという面も大いにあると思います。

上司のアドバイスが 人や企業を見る 判断力の基盤に

外川 大櫃さんにこのスタートアップ企業なら支援したい、成長すると思わせる要素はどこにありますか。

大櫃 これまで支援してきたスタートアップ企業の中で大きく成長した会社に共通するのは、社長が若いながらも人間的な魅力があるということです。例えば、大学の学園祭で屋台を出そうとなったとき、良い仲間が集まるとお店にも活気が生まれてお客さんも引き寄せられる。そうしたことが会社でも起きるのです。魅力的な社長の周りには応援団ができて、それが顧客の獲得につながっていく。経営者の人間性はお会いして1時間ほど話すと伝わってくるものです。企業を支援するときは、ビジネスモデルや技術だけでなく、人を見ることもとても大切です。

外川 人を見る、企業を見る。その観察力や判断力は、ど



大櫃 直人さん

のようにして磨かれたのですか。

大櫃 若い頃、当時の支店長に言われたことが印象に残っています。「この案件について、自分が課長だったら、支店長だったらどう判断するか考えてみるといい。きっと半年後、1年後にその判断の結果が出てくる。支店長の判断が正しかったこともあれば、君の判断が正しかったこともあるだろう。その時に『なぜその結果が出たのか』と考える習慣をつけることが大切だ。そうすることで自分がその立場になった時に正しい判断ができる確率が上がっていくはずだ」。ずっとこの教えを意識し、習慣化して仕事をしてきたことで、判断力が磨かれたと感じています。

外川 企業を支援する熱意、モチベーションはどこから湧いてくるのですか。

大櫃 興味や好奇心に動かされているようなものですね。スタートアップ企業を支援するようになったのも、ラフな服装とは裏腹にしっかりとした考え方を持った若手経営者に興味を持ったことがきっかけでした。実際に彼らから学ぶことは多く、50代の私が20代の経営者たちから毎日のように何かを教えられることに衝撃を受けました。

外川 しかしながら、日本では若手経営者のイノベーター



ブな取り組みに対する支援が行き届いていないという話を聞きます。

大櫃 私は世界各地を回り、各地域のスタートアップ企業の若手経営者たちと話してきましたが、実感として日本も海外も経営者の層は厚く、皆さんとても優秀です。では、なぜ日本ではイノベータータイプな企業が出てこないのかというと、スタートアップ企業を支援する社会の仕組みがまだ確立されていないからです。それに気付いてからは、使命感を持って仕事をするようになりました。日本の産業の新陳代謝を促していくためには、スタートアップ企業が強くなって、社会を築き上げていくような形が必要なのだと。そのためには、社会が協働してスタートアップ・エコシステム[※]を構築することが重要だと考えています。

失敗を糧に前へ進む 今は恩返しの時

外川 スタートアップ・エコシステムを構築するために大櫃さんはどのような活動を行っているのでしょうか。
大櫃 若者たちにビジネスについて考えてもらおうきっか

けを作るための講義をしています。これまで大学でもたくさん講義をしてきましたが、今は高校を回って講義をするようになりました。「このくらいの偏差値ならこの大学」と志望校を決める高校生が多いと思いますが、「自分が描いた目指す世界観や目標を達成するために、この大学、この学部に進学しよう」と自分で考えることが大事なのです。志を持った高校生に一人でも多く成長してほしい。そのために、自ら高校にコンタクトを取って講義をさせてもらっています。

外川 スタートアップ企業を支援するだけでなく、その前の段階から種をまいて育てているのですね。

大櫃 自分にできることは何でもやろうと思っています。各種委員会の委員に選ばれたら引き受けて一生懸命頑張りますし、取材を依頼されたら全力でエコシステムの必要性を伝える。そうして、想いが広がっていけば誰かに伝わって仲間が増えていくと思うのです。

外川 大櫃さんの強い信念を感じます。その原動力はどこから湧いてくるのですか。

大櫃 私は入社当初、運良く良い成績を達成することができたのですが、ある時大きな失敗をして、多くの人に迷惑

をかけることになってしまいました。回避する方策はあったのですが、周囲の評価を気にして失敗の報告ができなかったのです。そんな私を心配したお客さまから、とにかく自分と向き合うことを勧められました。それで、誰とも話さず、一日一食、滝行をする日々を過ごす中で自分自身との対話を続けたのですが、いかに自分が見栄を張り、つまらないことにこだわってきたのかに気付かされました。自分を見直すきっかけとなった気がします。また、この時は会社を辞めるつもりでいたのですが、「ここで辞めたら、一生失敗を背負っていかなければいけない。若い時にはみんな失敗するのだから、きちんとみそぎをしてまた頑張ればいい」と支店長から声を掛けられたことで、もう一度頑張る気力が湧いてきました。苦悩していた時期に仕事や人生の先輩方が、私に懸命にリカバリーショットを打ってくださった。そのおかげで今があります。今はその恩を、若い世代に返す気持ちで頑張っています。

外川 現代社会は失敗を許さない風潮があり、それを恐れて若者が挑戦しづらくなっているように思います。そんな時代を生きる若い方々にはどのような接していますか。

大櫃 子どもの頃に熱いものを触って「アチチ！」と感

じる経験を誰しもしたことがあると思います。その経験があれば、そこで得た感覚を生かすことで大やけどを避けることができます。しかし、その経験を经ずに大人になると、大やけどをして社会的に大きなダメージを負うことになります。ですから、私は若いうちから積極的に挑戦して失敗も経験し、「アチチ！」の感覚を身に付けましょうと伝えていきます。

お客さまからの相談で気付いた 学びのモチベーション

外川 ところで、大学時代の大櫃さんはどんな学生生活を送られたのでしょうか。

大櫃 私は、4年次の段階で卒業のために必要な単位がたぐさん残っている、留年寸前のダメな学生でした。しかし、さすがにこのままではいけないと思い、1年間必死で勉強して単位を取って、卒業論文では賞を受賞することができました。しっかり勉強した感覚は1年間しかありませんが、それが自信につながりました。

外川 社会に出ても勉強する機会はありましたか。



大櫃 「勉強」と言われると、今でも苦手意識があります。若い頃、お客さまから事業に関する相談をされたのですが、知識がなくて困ったことがありました。しかし、お客さまにとっては一大事であることが分かっていたので、本を買い集めて一生懸命に調べ、先輩方にもアドバイスを求めて自分なりに勉強して対応したところ、お客さまにとっても感謝されて大きな案件につながったことがあります。私は勉強が苦手だったはずなのに、お客さまに「困ったから助けてほしい」と言われると、こんなにもスラスラと本の内容が頭に入ってくるんだと、その時に初めて気が付きました。勉強のための読書は苦手でも、お客さまの課題を解決するための読書は苦にならないのです。今では、私の自宅の本棚には大量の本が並んでいます。

外川 学生にとって大きなヒントになるお話だと思います。

大櫃 興味を持って学ぶことが大事ですね。夢が見つからない、自分が何をやりたいのか分からないという人も少なくありませんが、それは当たり前のことだと思っています。私自身、就職した時は銀行のことをほとんど分かっていませんでした。しかし、興味はあったので仕事に打ち込むことができましたし、使命感も芽生えてきました。



外川 学生の皆さんが今のうちに取り組んでおくべきことがあれば、アドバイスをお願いします。

大櫃 二つあります。一つは先ほどお話ししたように、失敗を経験することです。1年間でどんな失敗をしたかを書き出してみてもいい。失敗したということは、何か行動をしたことの証ですから。もう一つは、新しい技術を否定せずに使うことです。生成AIのような技術もまずは使ってみて、どのようなものか把握することが大切です。世の中を変えるような新しい技術は、最初は賛否両論あるものです。しかし、コンピュータやインターネッ

トがそうだったように技術の進歩と普及は止めることができません。今の世の中でスマートフォンを使えないと不便のように、将来、AIを使えないと不便になる世の中が来るかもしれません。ですから、自分を補強するコパイロット（副操縦士）として、早いうちから新しい技術を取り入れてみることをお勧めします。

若者たちが秘めた可能性

外川 これまでに多くの若手起業家を支援してきた大櫃さんですが、今後、どのように事業・活動を広げていきたいかビジョンがあれば教えてください。

大櫃 近年、日本人のパスポート保有率が低下しているそうです。円安が続く、海外旅行に行きづらくなる中で、異文化と触れ合う機会が減っていくことを懸念しています。日本にいれば、海外に出なくてもある程度豊かで幸せな暮らしができます。しかし、それに満足していると、いわゆる「ガラパゴス化」して衰退していくのではないのでしょうか。それを打開するためにも、若い人たちが海外経験を積める機会を増やす取り組みをしていきたいと考えています。

先ほどお話ししたように、日本も海外も同様に、経営者たちは優秀です。ただ、海外の方が大きな目標を持ち、目をギラギラさせた経営者が多いように思います。しかし、日本に帰ってくると、そのギラギラ感があまり感じられない。ギラギラしても仕方ない、という感覚がまん延しているのです。その原因の一つ

が、利益や効率を重視する現代の社会にあるのではないかと思います。本来、もっと面白さを基準に仕事を選んだり、起業したりしてもいいはずです。今後の会社経営には、そんな価値観と持続性のバランスを取っていくことが求められるのではないのでしょうか。

外川 大櫃さんのビジョンを実現するために、大学のような教育機関にできることはありますか。

大櫃 学生時代から起業を目指して活動し、若くして成功した経営者が日本でも次々と出てきています。そうしたロールモデルを学生の皆さんに紹介していくとよいと思います。近い年齢のロールモデルがいた方が、学生に



とっても良い刺激になるのではないのでしょうか。

外川 ぜひ参考にさせていただきたく思います。大櫃さんのお話もぜひ多くの学生に聞いてもらいたいですね。

大櫃 「大櫃さんの考え方はもう古いよ」と若者たちから言われるまでは、自分の思いを伝えていきたいと思います。そうして、若者たちと一緒に新しい仕事をどんどん作っていきたくいですね。若者には大きなチャンスがあると思います。われわれの世代とは違って、インターネットの検索機能が登場し、生成AIを使いこなそうとする時代が来ています。スピード感を持って経験を積んでいくチャンスがある世代とも言えます。近い将来、すごい大人たちが出てくるのではないかと思います。

外川 本日はとても刺激的なお話を伺うことができました。ありがとうございました。

※ 起業家や大企業、投資家、教育・研究機関、政府といった産学官のステークホルダーが相互につながることで、継続的にイノベーションやスタートアップを創出するビジネス環境。