

インパクトコンソーシアム 第3回地域・実践分科会



2024年 11月 22日

肥後銀行

経営企画部 部長 坂田寛之

うるおいある未来のために。

肥後銀行

九州フィナンシャルグループ

本店所在地（登記住所） **鹿児島市金生町6番6号**

本社所在地（本社機能） **熊本市中央区練兵町1番地**

総資産 **13.5兆円**

設立日 **2015年10月1日**

<地方銀行総資産ランキング>

順位	銀行名	総資産（兆円）
1	ふくおかフィナンシャルグループ	32.6
2	コンコルディアフィナンシャルグループ	24.3
3	めぶきフィナンシャルグループ	21.7
4	千葉銀行	21.3
5	ほくほくフィナンシャルグループ	16.3
6	静岡銀行	16.1
7	八十二銀行	14.8
8	九州フィナンシャルグループ 肥後銀行・鹿児島銀行	13.5
9	関西みらいフィナンシャルグループ	13.4
10	西日本フィナンシャルホールディングス	13.4

（2023年度地銀協データより）

肥後銀行

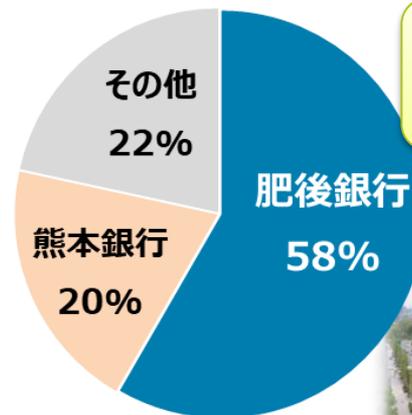
預金 **5.1兆円** 貸出金 **4.4兆円**

拠点数 **125**（本支店118、出張所5、海外事務所2）

従業員数 **2,180人**

自己資本比率 **10.45%**

2023年度メインバンク割合【熊本県】



**2025年
100周年!!**



（出所：帝国データバンク資料）

事例 1

熊本地震からの創造的復興
A 社（畜産・食肉製品製造加工業）

会社概要

事業内容：食肉製品製造加工業
設立：1987年 8月
従業員数：300名超

【特徴】

- 全国トップクラスの馬の生産規模を誇り、生産から加工まで一貫した体制を構築

経緯

- ✓ 従来からの過大設備、在庫管理不足、及び無計画な運転資金借入による返済負担大
- ✓ 2006年に当行による生体馬（在庫）の動産担保設定提案などにより、当行がメイン行となる
- ✓ 但し業績は低迷し、債務超過突入
- ✓ 2016年の熊本地震により工場設備が全壊、事業継続困難



出典：熊本災害デジタルアーカイブ



出典：内閣府 防災情報のページ



出典：西原村震災アーカイブ

意義

- ✓ 地元名産品トップメーカーを、地元資本として残す
- ✓ 震災復興を旗印に過去の清算を図ると共に、今後も持続可能性のある企業へ抜本支援

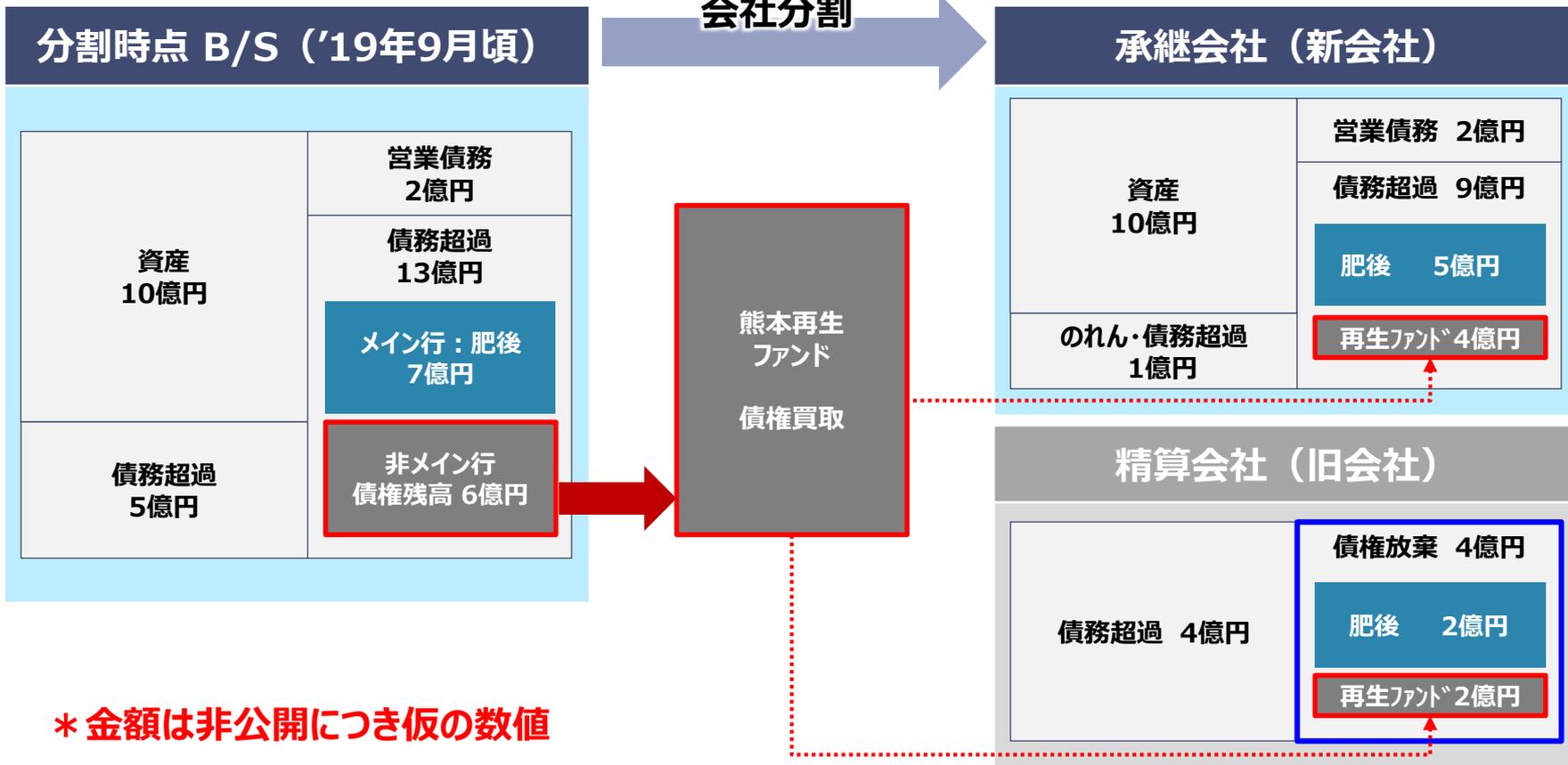
克服すべき問題

- ✓ 再生に必要な過大な債務の整理（既存に熊本県高度化資金あり）
- ✓ 新工場建設資金の捻出
- ✓ 生産中断により途絶えた売上の復活

解決策

①震災ファンドの導入	<ul style="list-style-type: none"> • REVICファンド導入、REVICキャピタル・肥銀キャピタル・与信統括部チームアップ • 過剰債務整理を見据えた債権買取ファンドを利用
②債権放棄	<ul style="list-style-type: none"> • 当時の課題設備（屠畜頭数50頭）による過剰債務、売上不振に伴う債権放棄は必須。熊本県を含む6行の了承が必要
③工場新設補助金	<ul style="list-style-type: none"> • 震災後、国・県が迅速に「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」を立ち上げ • グループ補助金申請を支援。計画の妥当性を明確にし、無事認可下りる • 現業容に見合った、コンパクト且つ生産性アップを図る工場を新築
④経営管理刷新	<ul style="list-style-type: none"> • 債権放棄後の2次ロスを防ぐため、輸入→肥育→屠畜→加工→販売の全工程を見直し • 肥銀キャピタル・REVIC社外取締役就任による、ガバナンス徹底、予実管理徹底

会社分割



ポイント①

大災害に対する金融商品導入

- 当行主導で3本：200億円の震災ファンド設立、肥銀キャピタル(株)をGPとする震災ファンドへLP出資 ①DBJ等共同出資 ②中小機構等共同出資 ③REVICファンド（債権買取）
- 以降、震災で罹災した企業の復興支援を、地元金融機関、各GP、行政を巻き込み、デットに依存しない、エクイティ目線の再生を取り組み

ポイント②

外部知見の取り入れ・連携

- バブル崩壊後、銀行内に再生専門の人員が減少、債権放棄とニューマネー導入させるスキームを構築
- 本件を機に経営を刷新、当社後継者を交えた経営改革を討議し計画策定

ポイント③

各行への債権放棄要請 国・県などの支援体制

- 債権放棄の妥当性、本件の大義を明らかにし、各行（熊本県）の理解を得る
- 震災復興の設備資金として、建設資金の3/4を補助する「グループ補助金」が導入され、1/4は無利息の熊本県高度化資金の新制度導入。自己資金なしで設備再建可能な制度を国・県が一早く導入
- 行政・民間金融機関による共同の創造的復興が可能となる

ポイント④

エクイティファイナンスの定着

- 震災を機に、ファンド運営会社としての肥銀キャピタルへの人員投下により、以降エクイティファイナンスが銀行に定着

事例 2

エクイティを通じた事業承継
B社（菓子製造加工業）

会社概要

事業内容：菓子製造加工業

創業：1948年

従業員数：60名（別途スタッフ60名）

【特徴】

- 主力製品で業容拡大
- 事業承継問題を永年抱えるも、具体的な行動なし

経緯

- ✓ 創業者の会長より営業店へ事業承継の相談あり
- ✓ 当行としては一般事業会社へのM & Aも検討するも、引受企業探索の時間的猶予無し
- ✓ 売上はほぼ横ばい推移、具体的な事業拡大策なし
- ✓ 肥銀キャピタルにて運用中のブリッジファンドだけでは後継社長見当たらず
- ✓ 日本M&Aセンター・DBJ出資による「日本投資ファンド」との協調により共同買収

意義

- ✓ 商品ブランドの確立している、県内有力企業の事業承継に対する課題解決支援、雇用維持
- ✓ 業界商品の優位性は高く、ファンドによるハンズオン支援により販路拡大、コストカット、社内体制確立を通じた企業価値向上は十分に可能
- ✓ 以上、IPO・M&AによるEXITを想定

克服すべき 問題

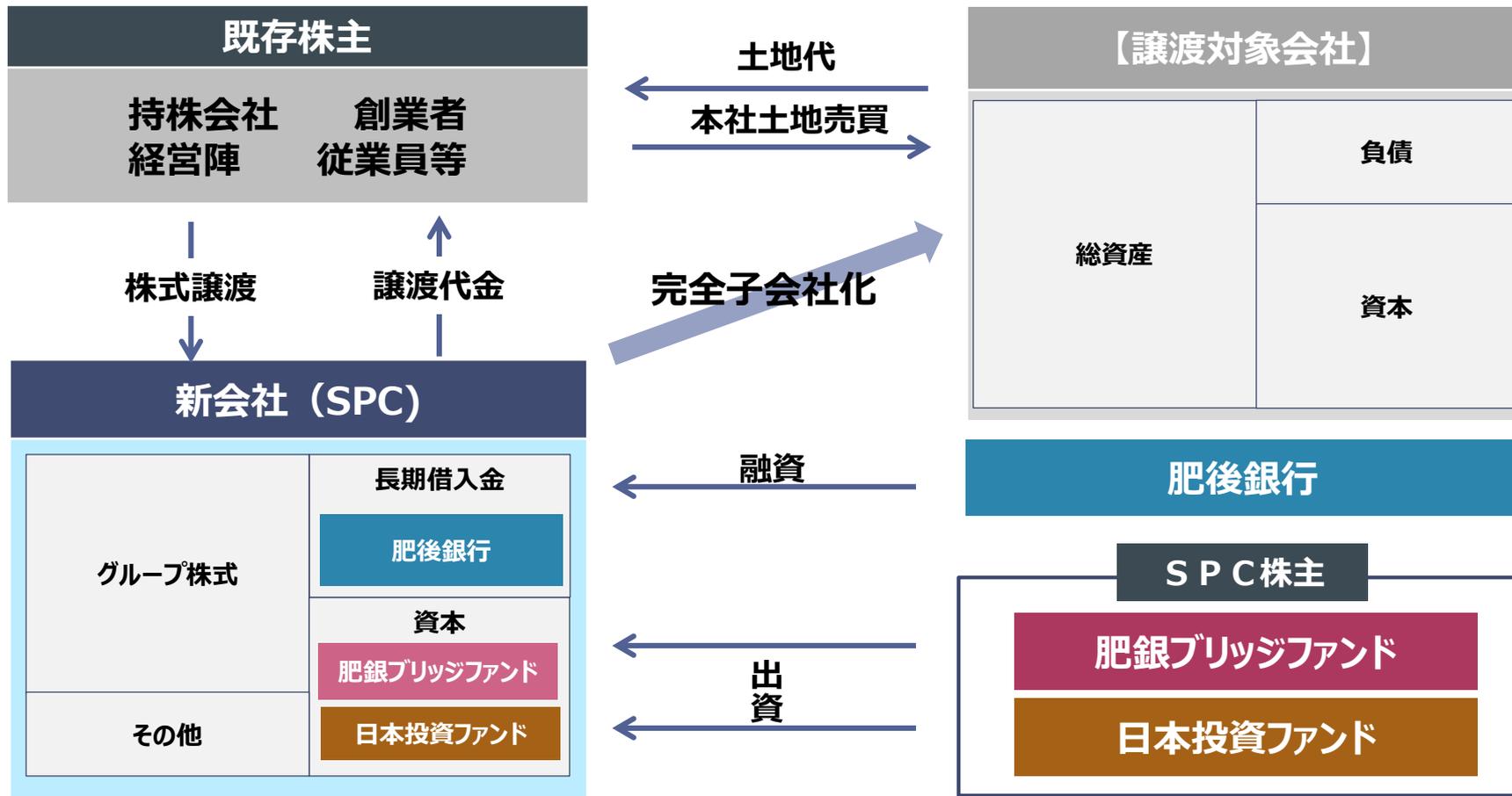
- ✓ 経営陣からのスムーズな承継（創業者株主・現経営陣）
- ✓ 新たな社長の招聘

解決策

①ファンド保有	M&Aではなく、ファンド保有によるバリューアップに創業者が共感
②社長招聘	大手上場菓子メーカーより、敏腕社長を招聘
③ガバナンス体制整備	将来の上場、及び大手メーカーへのM&Aを見据え、社内管理体制を整備
④EXITに向けた業容拡大	社長の手腕により外部とのコラボ、商品バリエーション拡大

ポイント

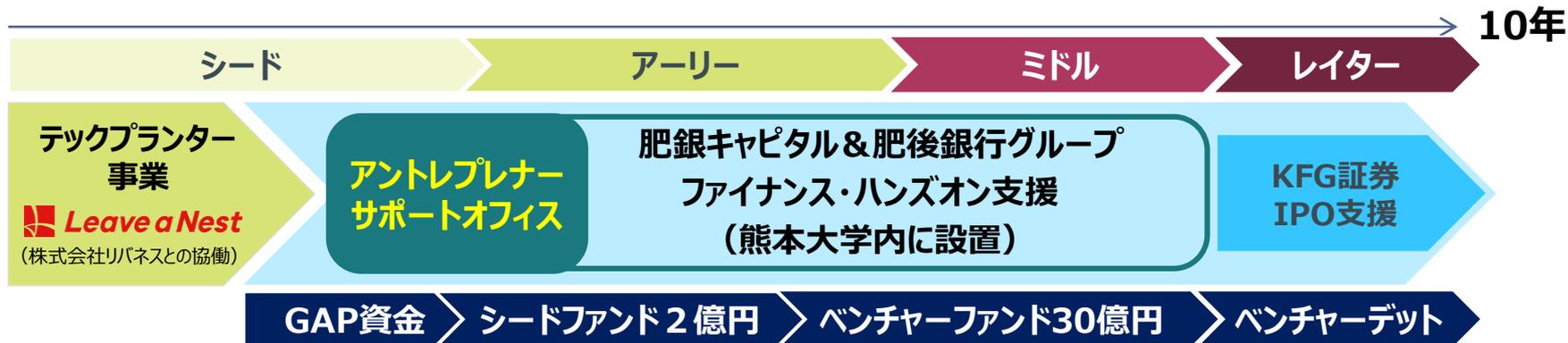
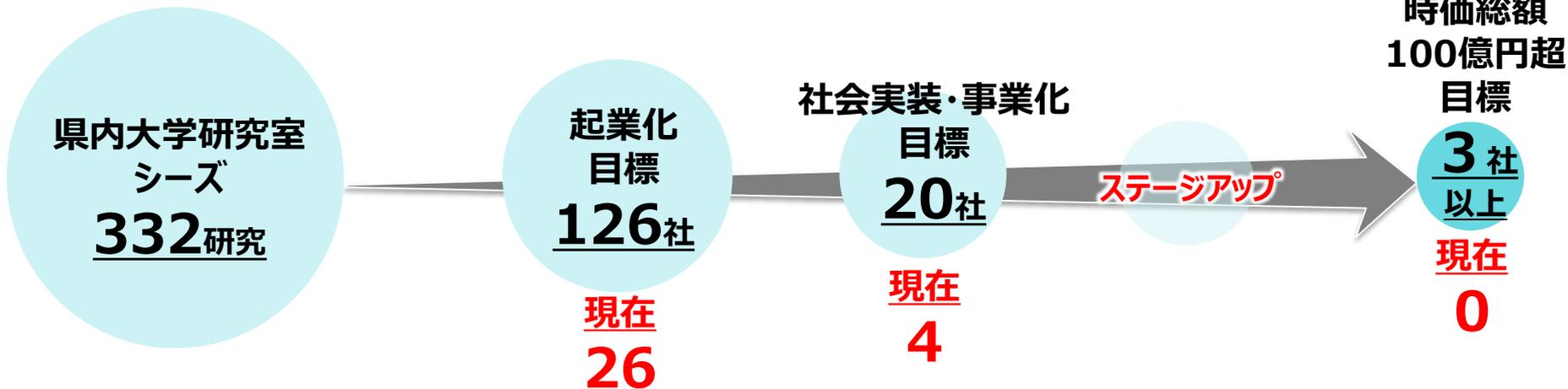
①よくある事業承継	<ul style="list-style-type: none"> • 営業店担当者の創業者への寄り添い、信頼感醸成 • 専門部署への迅速なトスアップ
②ファンド連携者の貢献	<ul style="list-style-type: none"> • 経験豊富なM&Aセンターによる、本来のハンズオンを体現 • 当行が承継すべき事例に多数触れる • M&AによるEXITへの導き
③新社長への支援	<ul style="list-style-type: none"> • ファンドと社長の信頼関係醸成



事例 3

県内大学との連携によるスタートアップ支援

目指す目標：10年で時価総額100億円超の企業を3社以上創出する



まとめ

- デット支援だけの限界、震災を機にファンドの活用活発化
- 銀行外に出向して分かること
- 銀行外との協業による、ノウハウ吸収
- 教授の研究レベルから、起業機運を高めるための役割
- 地方銀行として、何を以って「インパクト」とするのか