

# 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組み

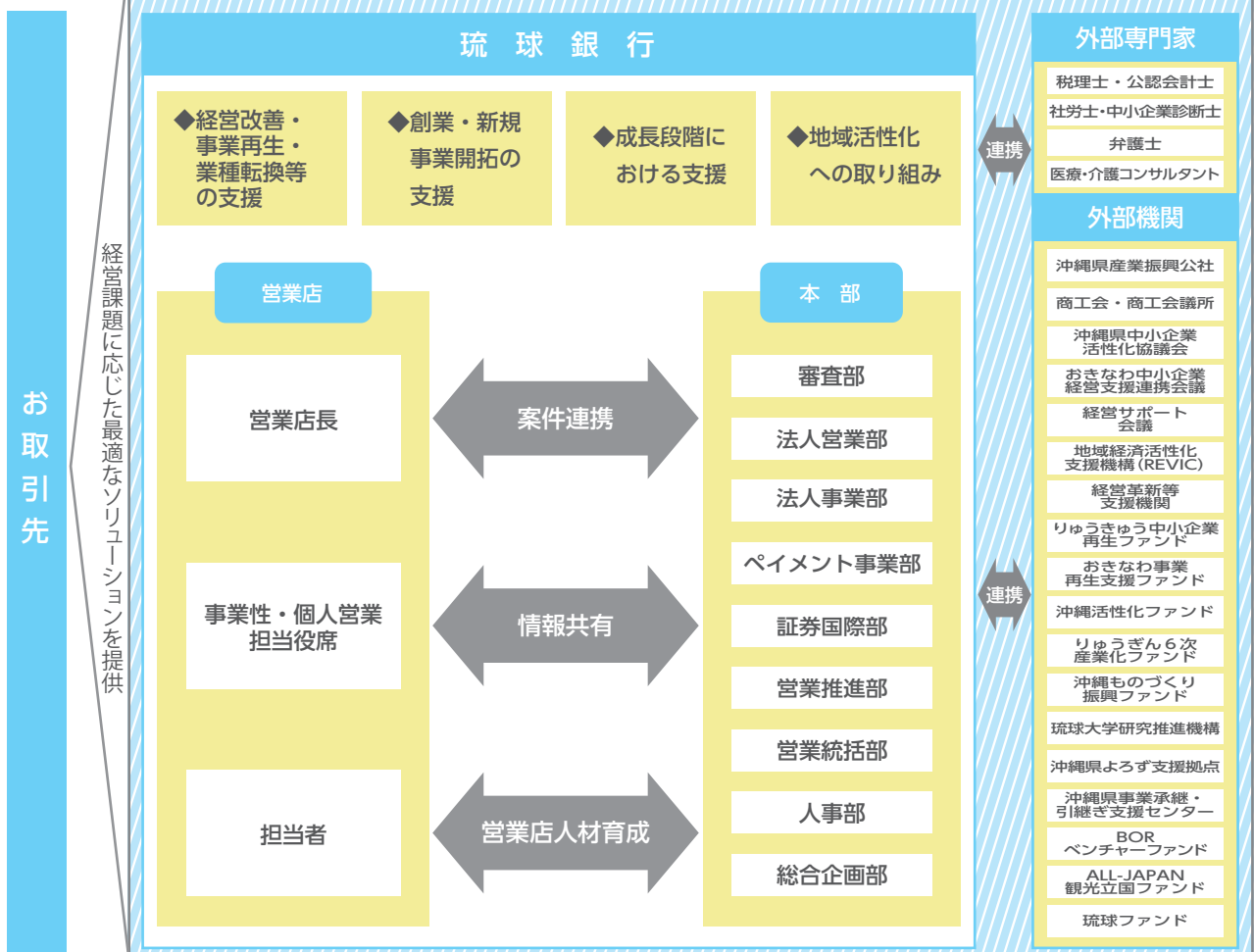
## 経営支援に関する取組方針

琉球銀行では、地域金融機関の使命は、お客さまへの円滑な資金供給など金融仲介機能の発揮と金融サービスの提供を通じて地域経済の発展に貢献していくことにあると考えており、これまで「ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化」、「事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底」、「地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」を3本の柱とする地域密着型金融の推進に取り組んできました。

2009年12月の中小企業金融円滑化法施行後は、地域金融機関としてさらに金融仲介機能を発揮していくために、「金融の円滑化に関する基本方針」を策定するとともに、金融円滑化への取り組みを強化するための体制を整備し、お客さまからのご相談・ご要望に積極的に対応しており、2013年3月末の中小企業金融円滑化法の期限到来後においても上記方針に基づき、貸付条件の変更や円滑な資金供給に努める体制等を継続しています。

琉球銀行では、これからも、「創業・新規事業開拓の支援」、「成長段階における支援」、「経営改善・事業再生・業種転換等の支援」等について、外部専門家や外部機関等と適切に連携し、本部・営業店が一体となってお客さまの経営課題に応じた最適なソリューションを提供するなど、コンサルティング機能を発揮した中小企業の経営支援に積極的に取り組み、地域の活性化・発展に貢献してまいります。

### 中小企業への経営支援態勢



# 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組み

## ライフステージ別の融資先数

創業期 2,661社 (1,661社)	成長期 480社 (321社)	安定期 3,846社 (2,574社)	低迷期 610社 (374社)	再生期 1,560社 (959社)
---------------------------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	-------------------------

※ ( ) 内はメイン融資先数

### 【用語解説】 ライフステージ

創業期：創業・第二創業から5年未満

成長期：売上高の平均で直近2期が過去5期の120%超

安定期：売上高の平均で直近2期が過去5期の120%～80%

低迷期：売上高の平均で直近2期が過去5期の80%未満

再生期：貸出条件の変更等

## 当行メイン融資先<sup>※1</sup>の先数、融資残高

経営指標等の改善・・・データ収集が可能な先は4,589先であり、データ収集可能先に対する改善率は72.7%

(単位：件、億円)

メイン先数			メイン先残高		
	うちデータ収集可能			うちデータ収集可能	
		うち改善 <sup>※2</sup>			うち改善
7,524	4,589	3,335	7,939	7,055	5,396

※1 企業をグループ単位とした当行融資先のうち借入残高に占める当行の割合が1位の先

※2 売上高・営業利益率・労働生産性のうちいずれかの向上、または就業者数が増加した先

## ■ 創業・新事業開拓の支援



### 創業・新事業開拓支援

沖縄県の制度融資「創業者支援資金」などにより創業向けサポートを実施しています。

	2022年度実績
創業者支援資金	674先

また、法人事業部に調書作成支援を行うローンサポートグループ、大口案件組み立て支援を行うソリューション1,2グループ、医療開業支援を行う医療・福祉推進グループを設け、新たに新規事業を営むお客さま向けの支援を実施しております。

その他の支援施策としては、産業競争力強化法における市町村「創業支援事業計画」に積極的に参加しており、当行は県内ではじめて国から「創業支援事業計画」の認定を受けた久米島町をはじめ、那覇市、宜野湾市、石垣市、浦添市、名護市、沖縄市、うるま市、南城市、糸満市、豊見城市、宮古島市、与那原町、南風原町、嘉手納町、読谷村、北中城村、八重瀬町において、認定創業支援機関として参画しております。

また、県内の起業家支援を目的に「OKINAWA Startup Program」を県内他社と共同主催しており、沖縄から革新的で競争力のあるスタートアップ企業の創出・育成に注力しております。

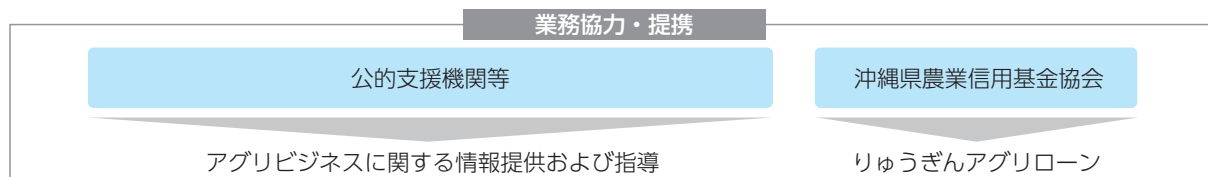
本プログラムの参加企業には、当行および県内外の起業家支援機関によるビジネスプラン熟成のメンタリング等を行い、事業化が見込まれる優れたビジネスプランに関しては、BORベンチャーファンドからの出資やパートナー企業とのマッチング等のサポートを実施しております。



### 6次産業化支援

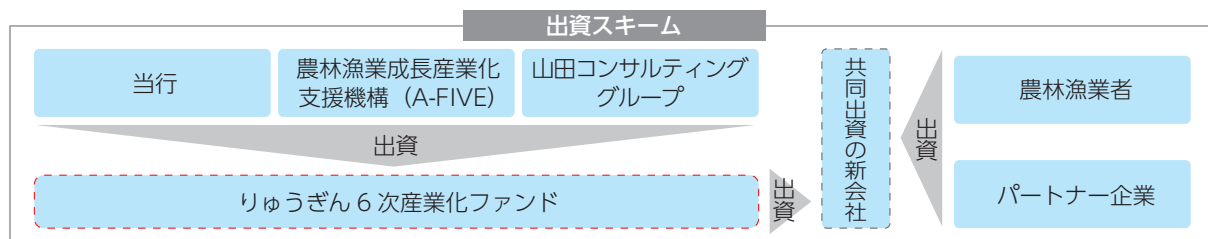
#### ①6次産業化に関する支援

今後の成長が見込まれる農林畜産漁業の6次産業化に向け、県内外機関との業務提携、業務協力を進め、農業ビジネスに関して情報発信を行うとともに、個別相談に対応するなど、県内の6次産業化支援に努めております。また県内銀行初の沖縄県農業信用基金協会提携ローン「りゅうぎんアグリローン」や県内肉用牛繁殖農家向けローン「モーちゃんパワー」を取り扱っています。



#### ②6次産業化ファンドによる支援

農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）、山田コンサルティンググループ株式会社と共同で「りゅうぎん6次産業化ファンド」を設立し、2023年3月31日現在、6次産業に取り組む2社への出資を実行しています。



# 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組み

## ■ 成長段階における支援



### 目利き力向上への取り組み

#### (1) 事業内容を適切に理解する取り組み

財務分析に加えて、経営環境や将来性などお客様の事業内容の適切な理解に努めています。さらなるお客様の企業価値向上に向け、対話を通じた「Business Support Sheet（ビジネスサポートシート）」※の作成等による経営課題の共有に取り組んでいます。

	先数	融資残高
事業性評価に基づく融資を行っている与信先数および融資残高	4,338先	4,963億円

【用語説明】 ※お客さまとの対話を通じて当行が作成する独自の事業性評価の分析資料

#### (2) 経営者保証に関するガイドラインへの取り組み

2014年2月1日に適用開始された「経営者保証ガイドライン」について、2019年12月24日には事業承継に焦点をあてた「経営者保証に関するガイドラインの特則」、2022年3月4日には保証債務整理の手続きに焦点をあてた「廃業時における経営者保証ガイドラインの基本的な考え方」が公表され、それらの促進を目的に、2022年12月23日、「経営者保証改革プログラム」が発出されました。

事業承継等で代表者交代時における経営者保証の取り扱いについては、従来から、原則前経営者からは保証を求めない（個人保証を解除する）対応としております。

また、「経営者保証改革プログラム」の発出を受けて、2023年4月、当行では、事業性融資について「原則、経営者保証をいただかない」方針としております。

例外的に経営者保証をいただく可能性もございますが、その際には①なぜ保証契約が必要になったのか、②どのような対応を行えば保証契約の変更・解除の可能性があるか、を具体的かつ丁寧に説明申し上げます。

	項目	2022年度実績
1	経営者保証に関するガイドラインの活用先数 (新規に無保証で融資した先数等を含む)	1,857先

	項目	2022年度実績	
			うち2022年度下期実績
1	新規に無保証で融資した件数 (経営者保証の代替的な融資手法として、停止条件付保証契約および解除条件付契約、ABLを活用した件数含む)	2,352件	1,044件
2	保証契約を解除した件数	224件	112件
3	新規融資件数	5,555件	2,679件
4	新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合	42.4%	39.0%

#### 事業承継時における保証徴求割合(4類型)

	項目	2022年度下期実績	
		件数	割合
1	代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数と割合	7件	12.5%
2	代表者の交代時において、旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数と割合	2件	3.6%
3	代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結した件数と割合	38件	67.9%
4	代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結しなかった件数と割合	9件	16.1%

#### (3) 無担保融資の取り組み

お客さまとの対話を通じ目利き力向上に努め、担保・保証に依存しない融資慣行を確立させ、円滑な資金供給を行ってまいります。

(2023年3月31日現在)

項目	無担保融資先数
地元の中小企業融資における無担保融資先数	7,519先

#### (4) ABL（動産・債権担保融資）

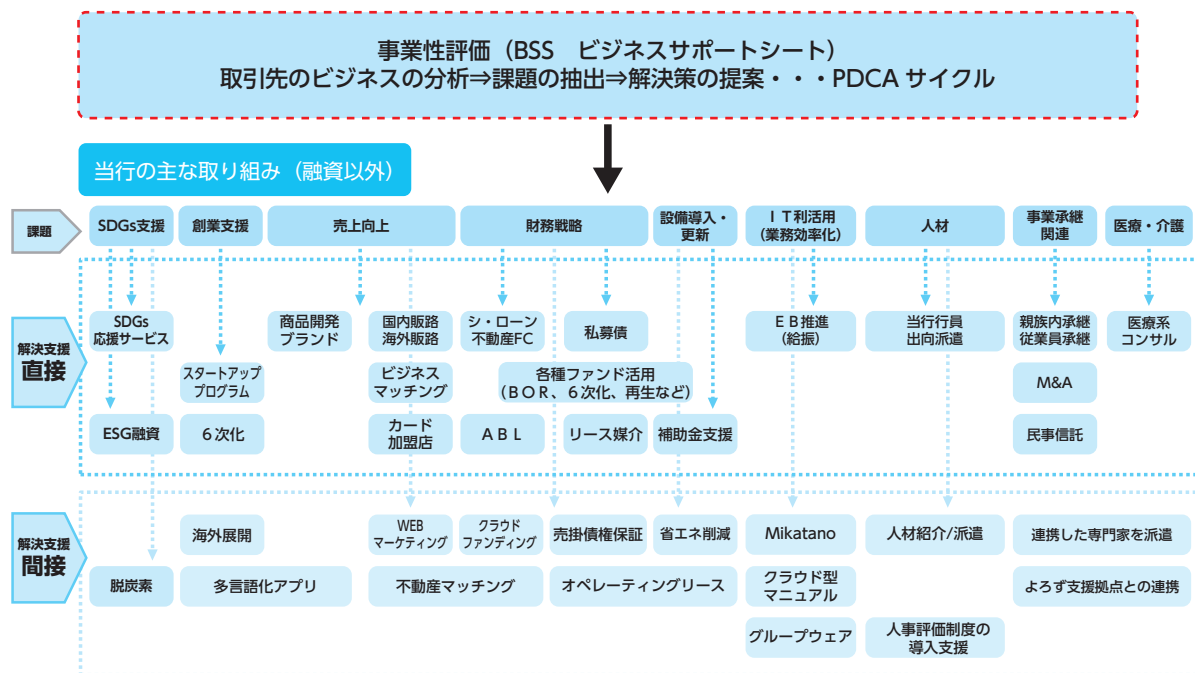
不動産担保や個人保証に必要以上に依存しない融資に積極的に取り組んでおり、動産や債権を担保としたABLを推進していくために、本部・営業店に23名の動産評価アドバイザーを配置しています。

	2022年度実績
ABL（動産・債権担保融資）	3件/1,378百万円
うち動産担保融資	2件/500百万円
うち債権担保融資	1件/878万円



## 地域の課題に対する取り組み

当行では、事業性評価を起点に取引先企業のビジネスの把握および様々な課題を共有し、その課題に対し直接的または間接的（提携先活用）にソリューション提案を行い、取引先の課題解決をサポートしています。



## トップライン支援

	2022年度実績
本業支援先数	604先

### ① 沖縄大交易会への参画

2022年8月から2022年11月にかけて、国内最大規模の「食」の商談会である沖縄大交易会が開催され、当行は企画・運営に携わるとともに、取引店による参加企業のサポートを通して販路開拓支援に取り組んでいます。

### ② 外部機関との連携等

よろず支援拠点との連携および専門家派遣の活用を通して、取引先の売上向上や販路拡大支援に取り組んでいます。

# 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組み

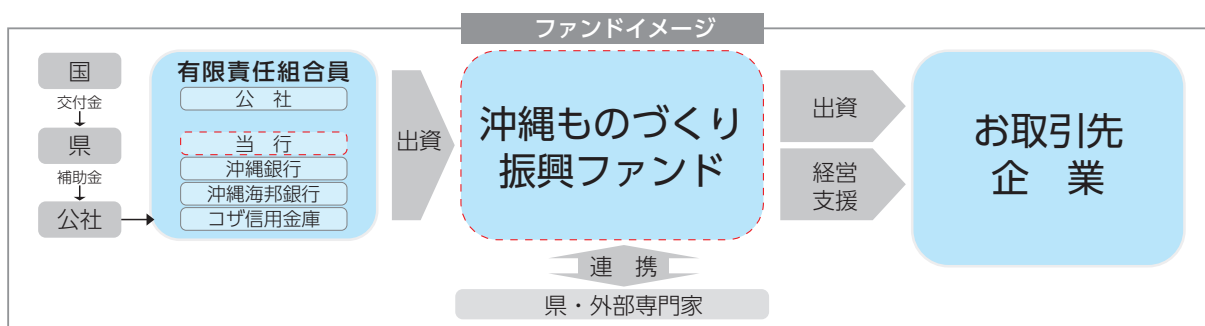


## ファンドによる支援

### ① 沖縄ものづくり振興ファンド

2014年12月、ものづくり産業の活性化・効果的な成長支援を目指し設立された官民ファンド「沖縄ものづくり振興ファンド」に出資・参画いたしました。これまで、同ファンドより当行のお取引先3社への投資を実行いたしました。

実行件数	金額
3件	2.5億円



②BORベンチャーファンド1号

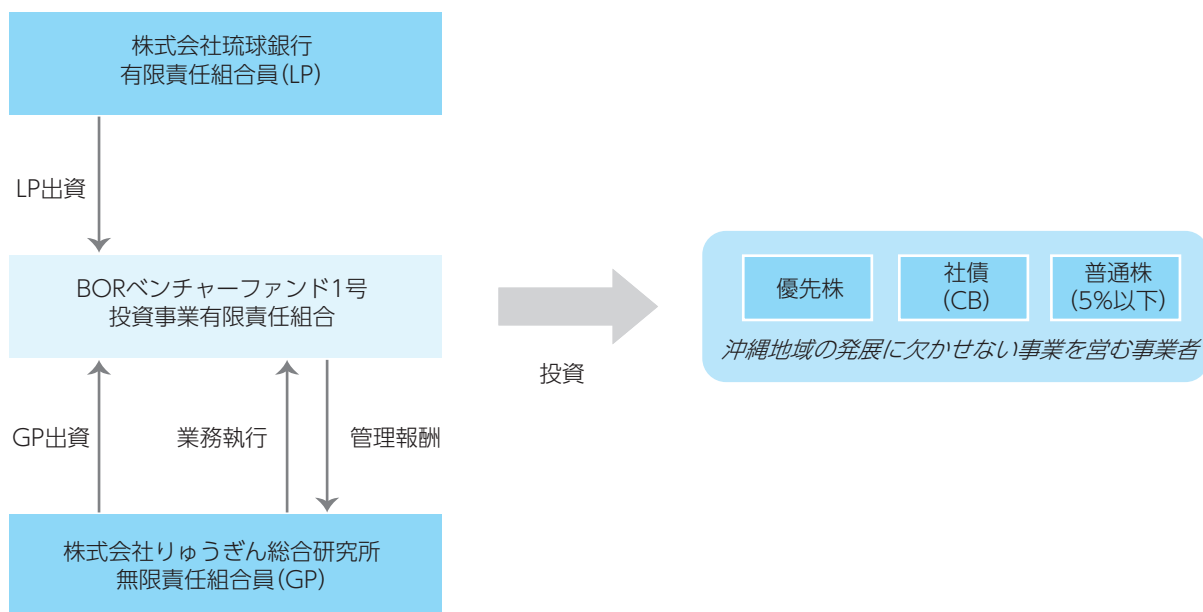
琉球銀行は、沖縄県内のスタートアップエコシステムの構築および地域経済の活性化に向けた取り組みとして、りゅうぎんグループである株式会社りゅうぎん総合研究所を運営会社（無限責任組合員：GP）とする、「BORベンチャーファンド1号投資事業有限責任組合（名称：BORベンチャーファンド1号）」を設立しました。

本ファンドは、成長・拡大が見込める企業に対して株式による出資を行い、地域の発展に貢献していくものです。

実行件数	金額
9件	約1.2億円

名称	BORベンチャーファンド1号投資事業有限責任組合
ファンド総額	2億円
設立日	2018年2月20日
存続期間	2018年3月1日からの10年間
出資者	株式会社琉球銀行 株式会社りゅうぎん総合研究所
ファンド運営会社	株式会社りゅうぎん総合研究所
投資形態	株式による出資（株式・種類株・新株予約権付社債等）
投資対象	当行の営業エリア内で事業を営む未上場企業のうち、将来性のある企業や地域活性化につながる事業に取り組む企業等

子会社である株式会社りゅうぎん総合研究所をGP（無限責任組合員）として、ファンドを設立し、当行はLP（有限責任組合員）として当該ファンドに出資しています。





# 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組み

## ③BORベンチャーファンド2号

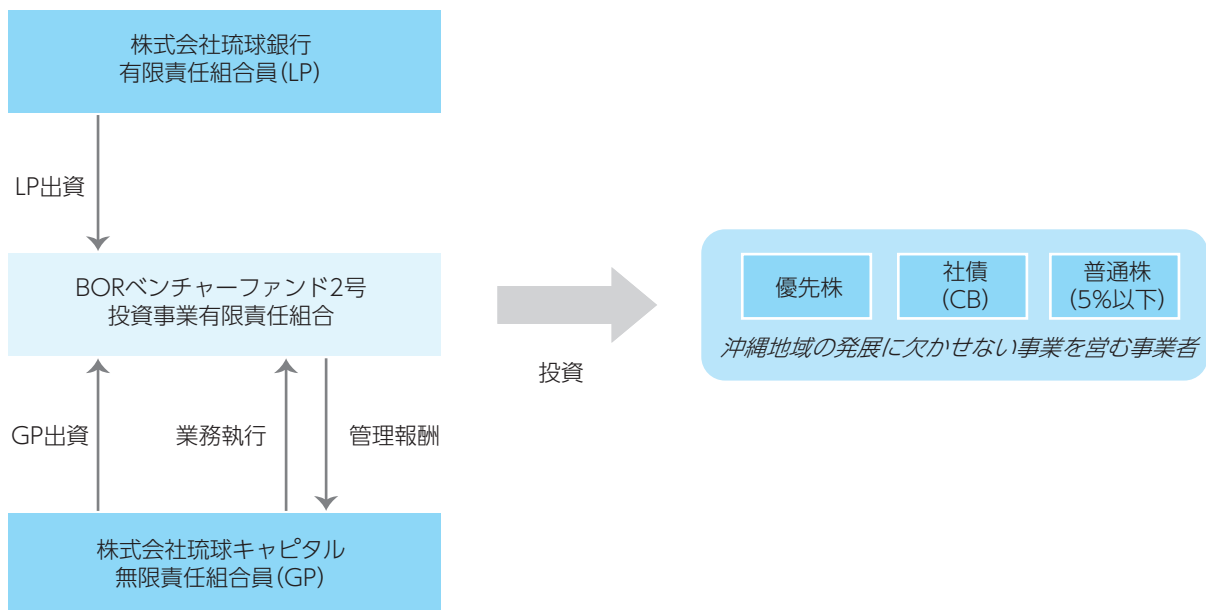
琉球銀行は、沖縄県内のスタートアップエコシステムの構築および地域経済のさらなる活性化に向けた取り組みとして、株式会社琉球キャピタルを運営会社（無限責任組合員:GP）とする、「BORベンチャーファンド2号投資事業有限責任組合（名称：BORベンチャーファンド2号）」を設立しました。

本ファンドは、2018年2月に設立した「BORベンチャーファンド1号（以下、「1号ファンド」）」の後継ファンドとなります。1号ファンドでは、累計9社へ出資を行い、琉球銀行グループのリソースを活用した事業連携の推進や各種サポートを行ってきました。

本ファンドは、革新的なビジネスモデルや新技術により、持続可能な発展につながる新事業や新産業の創出に取り組む企業に対して株式による出資を行い、地域の発展にさらなる貢献をしていくものです。

名 称	BORベンチャーファンド2号投資事業有限責任組合
ファンド総額	2億円
契約締結日	2023年2月17日
存続期間	2023年3月1日からの10年間
出資者	株式会社琉球銀行 株式会社琉球キャピタル
ファンド運営会社	株式会社琉球キャピタル
投資形態	株式による出資（株式・種類株・新株予約権付社債等）
投資対象	当行の営業エリア内で事業を営む未上場企業のうち、将来性のある企業や地域活性化につながる事業に取り組む企業等

株式会社琉球キャピタルをGP（無限責任組合員）として、ファンドを設立し、当行はLP（有限責任組合員）として当該ファンドに出資しています。





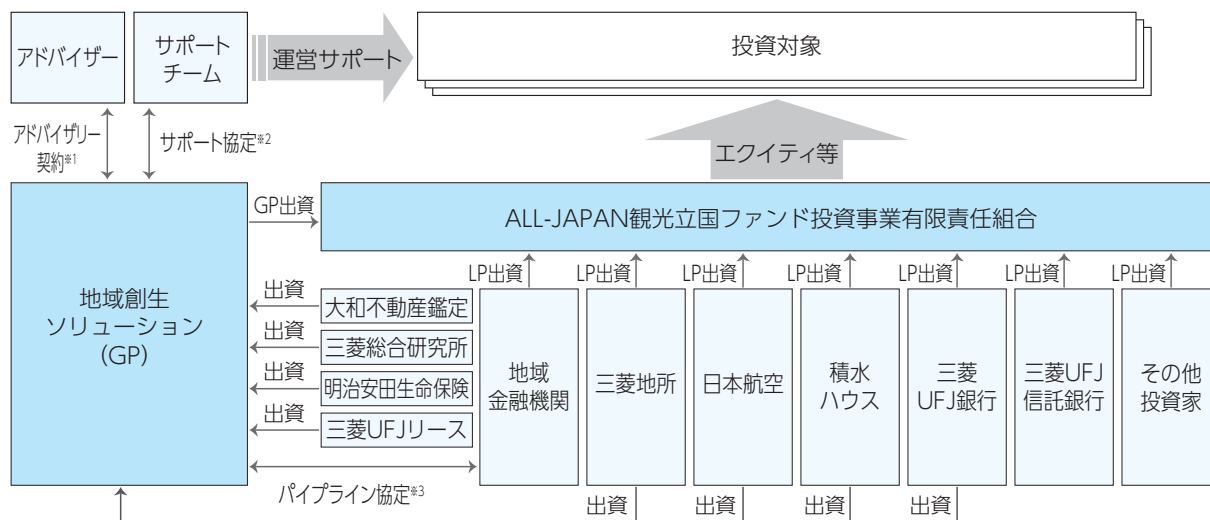
#### ④ALL-JAPAN観光立国ファンド

ALL-JAPAN観光立国ファンドは、三菱UFJ銀行が中心となり、立ち上げたファンドになります。国内の観光産業の成長を後押しすることを目的に、ホテル等の宿泊施設の開発プロジェクトや観光関連産業に携わる企業を中心に投資を行います。

また、観光関連事業のサポートチームも備えており、資金提供だけでなく、企業の観光事業運営の支援も行います。

当行を含めた全国の地方銀行39行が当ファンドに出資しています。(2023年3月31日現在)

名称	ALL-JAPAN観光立国ファンド投資事業有限責任組合
組成年月日	2018年4月27日
無限責任組合員 (GP)	地域創生ソリューション株式会社
有限責任組合員 (LP)	株式会社三菱UFJ銀行、地方銀行31行 他7社 計39社
出資金総額 (2018年4月27日時点)	200.1億円
存続期間	10年間
投資対象	宿泊施設等、宿泊施設運営会社等、観光関連企業等
投資形態	株式、優先出資、貸付債権、社債等



- ※1 アドバイザリー契約…投資判断に関する助言・コンサルティング等
- ※2 サポート協定…投資案件のバリューアップに対してサポートを行う協定
- ※3 パイプライン協定…地域金融機関からの投資案件紹介に関する協定

# 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組み

## ⑤琉球ファンド

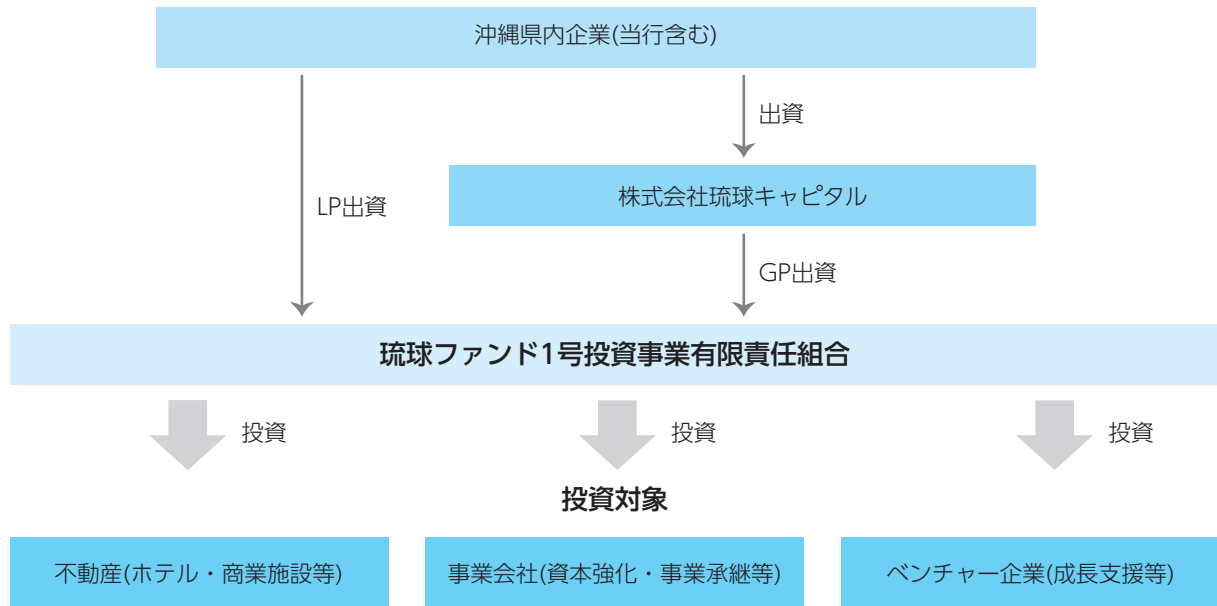
新型コロナウイルスの感染拡大に端を発した経済不安に直面する昨今の状況下において、沖縄県経済の下支えを図ることを目的に沖縄県内企業31社で組成された琉球ファンドへ参画・出資いたしました。本ファンドの投資対象は、県内不動産（ホテル・商業施設・オフィスビル等）から一般事業会社、ベンチャー企業まで幅広く、コロナ禍における資本支援を中心に円滑な事業承継や中長期的な事業拡大に資する県内企業への資金供給を担います。

今後もより一層、同ファンドと連携を図ることで沖縄県経済の安定化および持続的成長に向けて尽力してまいります。

実行件数	金額
5件	約51.6億円

(2023年3月31日現在)

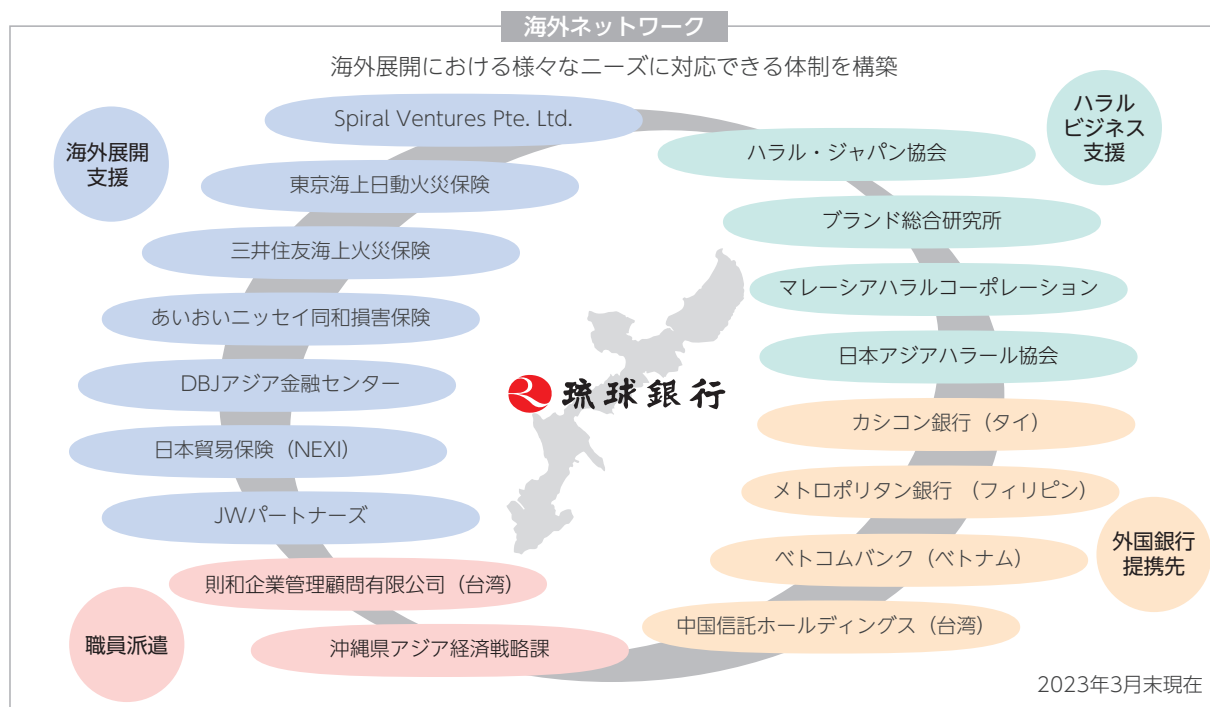
名称	琉球ファンド1号投資事業有限責任組合
組成年月日	2020年8月1日
無限責任組合員（GP）	株式会社琉球キャピタル
有限責任組合員（LP）	株式会社琉球銀行 他沖縄県内企業29社
出資金総額	64.1億円
存続期間	10年間
投資形態	株式・新株予約権・社債・金銭債権・匿名組合契約の出資持分等





## 海外ビジネスサポート

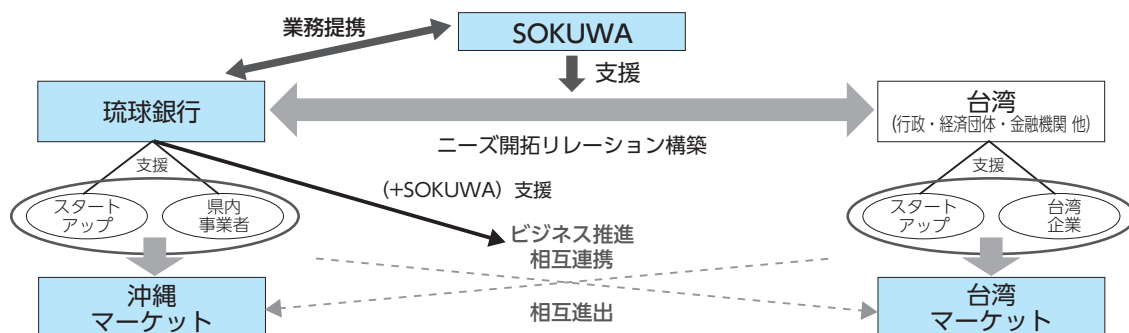
沖縄においては、アジアと近接する好立地条件のもと海外航空キャリアの乗り入れ数、クルーズ船寄港回数の増加や沖縄国際物流ハブ機能の構築等によりアジアへのアクセスが格段と向上しつつあります。足元では新型コロナウイルスの影響が一服し、人的往来が徐々に回復しており、アジアの富裕層・中間層の台頭による海外からのインバウンド観光客は増加基調にあり、「沖縄」の海外における認知度も高まりをみせています。このような環境下において、県内では海外への販路拡大に対する機運が向上していることも踏まえ、当行は外部機関への職員派遣によるアジア地域の情報収集や実務連携などにより、海外ビジネス展開を希望されるお客さまへのサポート体制を構築・強化しています。



当行は2018年1月に台湾の事業推進コンサルタント：則和企業管理顧問有限公司（董事長 畠中則和 / 以下、SOKUWA）と業務提携を行い、県内企業の台湾進出を支援しています。

SOKUWAは台湾において多くの日系企業の台湾進出や日本各地の自治体等を支援した実績があり、その数は累計100社を超えています。台湾マーケットに関する幅広い知見とネットワークを有している同社との業務提携により、沖縄県内企業の台湾展開ニーズに対し、台湾現地側でより実務的なサポートを実施できる体制を構築しました。具体的には、2018年の職員派遣以降、これまでに県内企業4社の台湾事業展開を支援しています。（うち一部は継続支援中）

また、台湾から最も近い日本として認知されている沖縄への進出や県内企業とのビジネス連携を志向する台湾企業およびスタートアップ企業も増えています。そのような環境下において、台湾側のニーズを開拓・把握した上で県内企業との協業をご提案するなど、当行は今後も沖縄と台湾の双方向におけるビジネス推進や相互連携に向けて尽力してまいります。



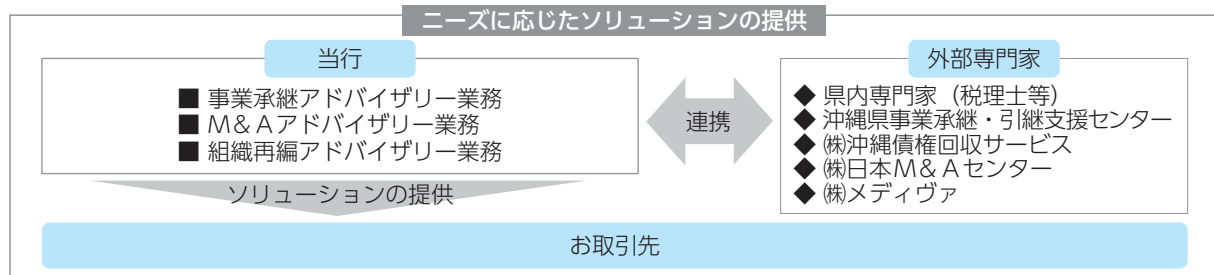
# 中小企業の経営の改善および地域の活性化のための取り組み



## 事業承継・M&A・組織再編支援等

日々の訪問活動などで把握したお取引先の事業承継等に関する経営課題を法人事業部に集約し、外部専門家と連携の上、最適なソリューションを提供しています。

	事業承継支援先数	M&A支援先数
2022年度実績	287先	181先



## ■ 経営改善・事業再生・業種転換等の支援



### 経営改善支援

経営改善の取り組みとして、2022年度は372先のお取引先に対し計画策定支援および経営アドバイス等の支援を行いました。

そのうち23先については債務者区分がランクアップしています。

また、資本性借入金、会社分割、ABL（動産・債権担保融資）等、多様な制度を活用した事業再生支援にも積極的に取り組んでいます。

■ 貸出条件の変更を行っている中小企業の経営計画の進捗状況（2023年3月末）

条件 変更先数	経営改善 計画書	合計	好調先	順調先	不調先	
					①	②
1,482先	作成	101	18	9	41	33
	未作成	1,381	—	—	—	—

好調先・売上高、経常利益、実質CFのすべてが計画比120%超の先  
 順調先・売上高、経常利益、実質CFのすべてが計画比80%以上120%以下の先  
 不調先①・売上高、経常利益、実質CFのすべてが計画比80%未満の先  
 不調先②・計画初年度等につき実績比較検証できない先



### 事業再生支援

中小企業活性化協議会などの外部機関と連携し、個々のお取引先に適した再生手法を検討し、早期の事業再生に取り組んでいます。

外部機関	2022年度実績
中小企業活性化協議会の活用	11件
経営サポート会議の活用	8件
信用保証協会の経営支援強化促進補助事業の活用	2件
その他外部機関・専門家の活用	8件

※1 当行メイン先の2022年度完了件数

※2 2022年4月より中小企業再生支援協議会および経営改善支援センターは組織統合し、中小企業活性化協議会に名称変更しています。

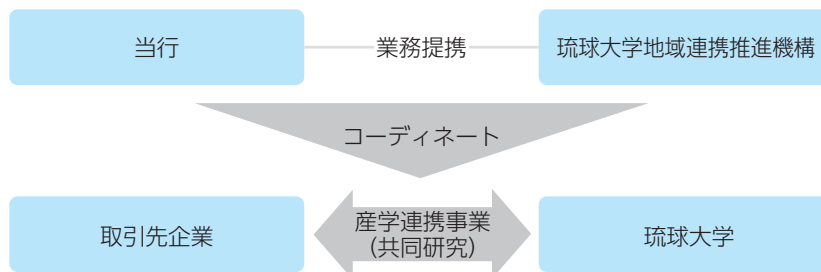
## ■ 地域活性化への取り組み



### 産学官の連携

産学が連携し、それぞれのもつノウハウや情報を有効に活用して、地域経済の活性化へとつなげていくことを目的に琉球大学地域連携推進機構と業務提携を締結しています。2015年5月には当行のコーディネートにより県内初となる共同研究の契約が締結され、2023年3月までに4件の契約締結をサポートしました。また、琉球大学が保有する研究シーズに対して、ビジネス化にかかる検証を支援するギャップ資金を提供し、琉球大学発ベンチャーの創出をサポートしています。

今後も幅広いネットワークを活用し、琉球大学の知的資源とお取引先のニーズをマッチングさせ地域産業の活性化に貢献していきます。



### 地方創生にかかる取り組み

2017年4月、法人事業部内に“地方創生グループ”を設置し、各支店の支店長を地方創生に係る営業店責任者とするなど、本部・営業店が一体となり地方創生の実現に向けて取り組んでいます。

