

# 金融仲介の取組みについて

《「金融仲介機能のベンチマーク」の当行計数等の公表》

2018年度

2019年11月26日

群馬銀行

## 目次

1. はじめに	.....	3
2. ベンチマークの活用および公表にあたっての考え方	.....	4
3. ベンチマークで示す「当行の金融仲介の取組み」	.....	5
<b>A</b> ソリューションの提供	.....	6
<b>B</b> ソリューション提案の実効性の確認	.....	12
<b>C</b> ソリューション提案の実効性を高める取組み	.....	13
<b>D</b> ソリューション能力のある人材の育成	.....	16
4. (ご参考) ベンチマーク関連計数一覧	.....	18

# 1. はじめに

- 当行は1992年に制定した企業理念に「地域社会の発展を常に考え行動すること」、「お客さまとの創造的な関係を深めること」を掲げています。そして、2019年 中期経営計画で「金融サービスの革新により、お客さまニーズに応え、価値を実現する地域金融グループ」をめざす企業像として据え、これまで取り組んできた「価値ある提案」を礎として、金融仲介機能をより一層発揮し、地域金融グループとして地域活性化に貢献していきたいと考えています。
- 具体的には、日々の活動のなかで、お客さまとの対話を重ね、お客さまの課題やニーズを的確に把握することで、的確なコンサルティングを行い、「最適なソリューション」を提供し、お客さまの成長をサポートしていきます。
- 「最適なソリューション」を提供するためには、お客さまに当行へ信頼を寄せていただき、お客さまとの関係をより一層強固にすることが何より重要であり、これには当行組織全体の、また従業員各人の能力向上も必要です。これらのための仕組みづくりを、従業員各人への動機づけも含めて進めていくほか、お客さまの当行に対する「声」をしっかりと伺いし、評価を真摯に受け止め、その後の活動に反映していきたいと考えています。
- このような活動を通じて、お客さま、並びに地域経済が成長・発展されていくことをめざしているなか、当行の取組み状況やその実効性等を客観的に示す指標として、以下の「金融仲介機能のベンチマーク」を地域の皆さまにも見守っていただきたいと考え、公表します。
- そして、当行は「最適なソリューション」を提供する態勢の自己点検に「金融仲介機能のベンチマーク」を活用し、より一層お役に立てる地域金融グループとして前進を続けていきます。

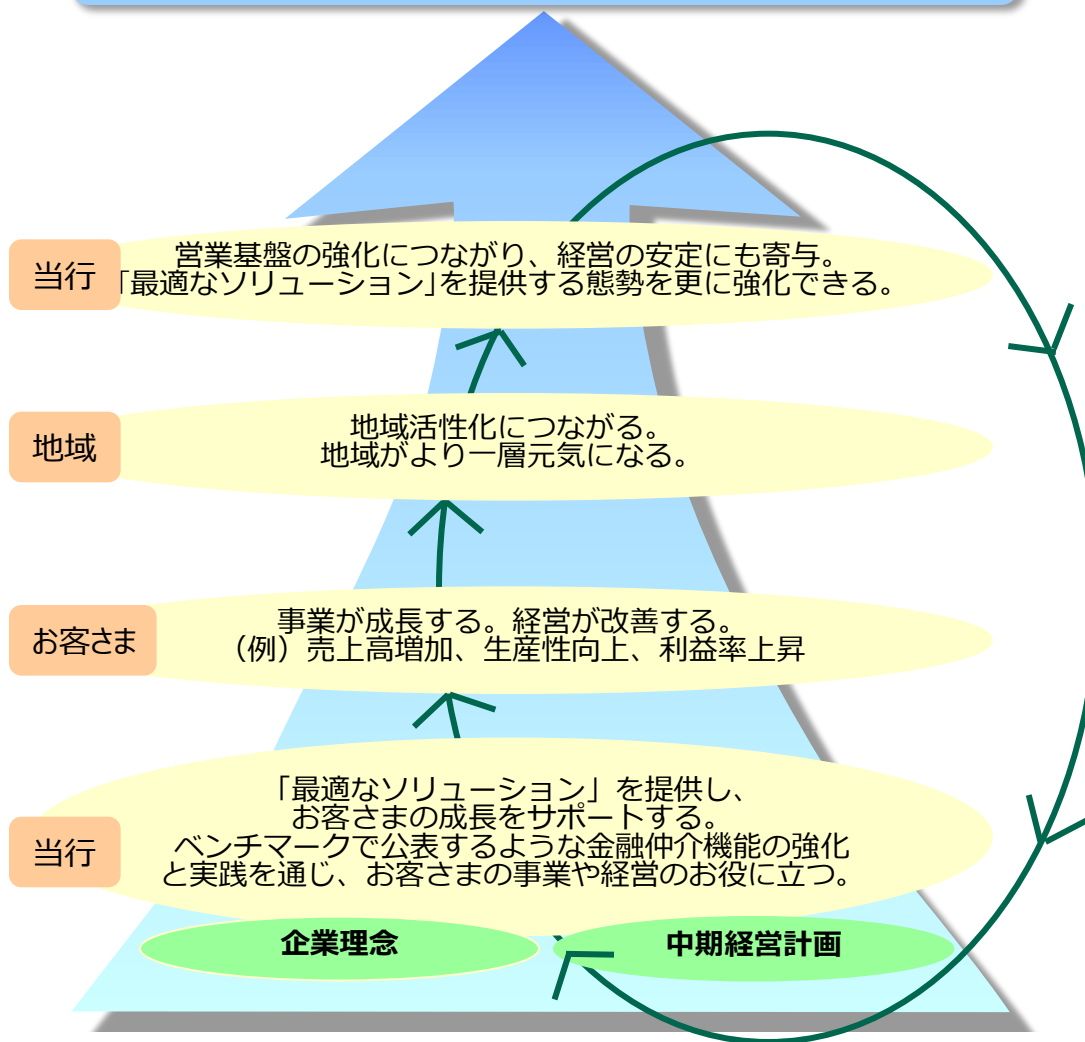
## **(ご参考) 「金融仲介機能のベンチマーク」について**

2016年9月、金融庁が金融機関における金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる指標として策定しました。

全ての金融機関が金融仲介の取組みの進捗状況や課題等を客観的に評価するために活用可能な「共通ベンチマーク」、各金融機関が自身の事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて選択できる「選択ベンチマーク」、そして各金融機関が任意・独自に設定する「独自のベンチマーク」で構成されています。

## 2. ベンチマークの活用および公表にあたっての考え方

お客さま、地域経済、そして当行の持続的な成長・発展（正の循環）



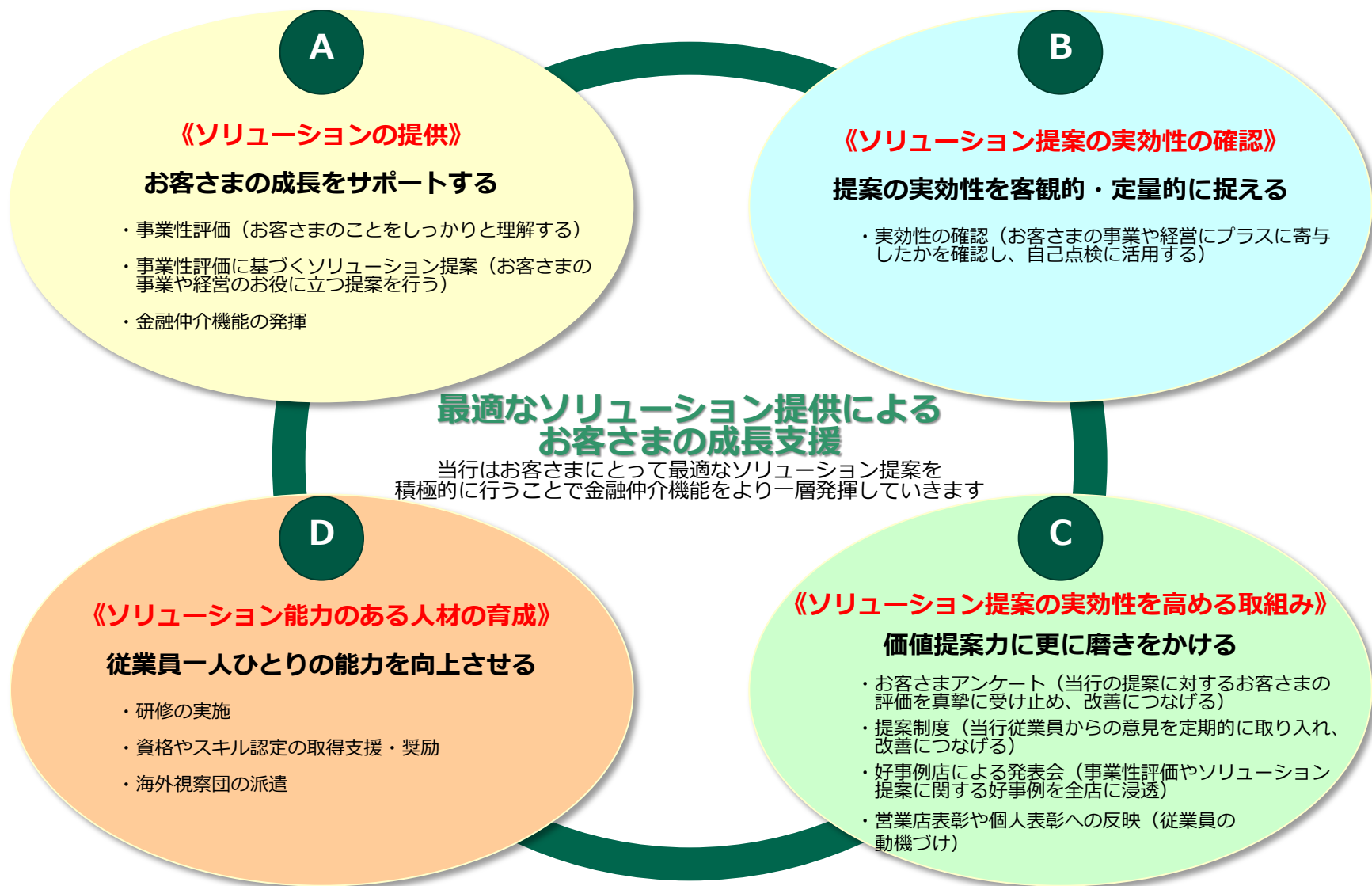
### 企業理念や中期経営計画に基づいた金融仲介の取組み

左図のような「正の循環」をつくるのが、当行の企業理念「地域社会の発展を常に考え行動すること」、「お客さまとの創造的な関係を深めること」に適い、かつ中期経営計画でめざす企業像「金融サービスの革新により、お客さまニーズに応え、価値を実現する地域金融グループ」と合致すると考えています。

### 「金融仲介機能のベンチマーク」の活用および公表

当行は、お客さまに「最適なソリューション」を提供する態勢の自己点検にベンチマークを活用し、当行の価値提案力を高めながらお客さまの成長支援につなげていくとともに、ベンチマークを公表することで、地域の皆さまに当行の取組み状況やその実効性を見守っていただきたいと考えています。

### 3. ベンチマークで示す「当行の金融仲介の取組み」



## 当行がベンチマークの活用および公表を通じてめざすこと

- 当行は、事業性評価の取組みを着実に進め、お客さまについての理解を更に深めながら、最適なソリューションの提供につなげていきます。
- お客さまの真のニーズに応えられる「最適なソリューション」を提供することで、金融仲介機能をより一層発揮し、お客さまの成長をサポートしていきます。

## (ご参考)「事業性評価」について

- 「事業性評価」とは、地域経済や産業動向等の分析結果も活用し、お客さまの事業内容や成長可能性、経営課題等を適切に評価することです。
- 当行は、従来から同旨の取組みを行ってききましたが、「属人的な要素が強く、組織的なノウハウの積上げが弱かった」という反省に立ち、お客さまの事業や経営実態を的確に理解した上で、最適な課題解決提案（ソリューション提案）や融資を行うことを目的として、地域の基幹産業である自動車関連産業について、高い専門性を有した本部専担者による事業性評価を実施する態勢を2015年度に整備しました。
- また、上記と並行し、自動車関連産業に限ることなく、営業店においても、お客さまと経営課題の共有を行い、最適なソリューションの提供を行っていくための態勢を整備し、「営業店による事業性評価」を2016年度から開始しました。
- 各営業店の支店長自らが、評価先経営者に評価結果レポートを交付して説明し、課題解決に向けたソリューション提供について意見交換を行うなど、お客さまとの関係を強化しています。

## (1) 事業性評価の取組み状況

事業性評価に基づく融資を行っている与信先数及び融資額、及び、全与信先数及び融資額に占める割合  
(先数は単体ベース)

ベンチマーク (単位：社、億円、%)	2016年度 当行計数		2017年度 当行計数		2018年度 当行計数		特記事項
	先数	融資残高	先数	融資残高	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及び融資残高	306	1,203	680	2,150	1,058	2,889	当行は、2015年度に本部専担者による事業性評価から取組みを開始し、2016年度に営業店へも取組みを拡大しました。 2018年度は本部・営業店で累計1,058先の事業性評価を実施しました。
上記計数の全与信先数及び当該与信先の融資残高に占める割合	1.0%	4.2%	2.2%	7.2%	3.3%	9.5%	

- 2016年度から開始した「営業店による事業性評価」の取組みは、3年間（2016年度～2018年度）で1,000件の実施をめざしました。

営業店支店長による、当行独自アンケートを活用したお客さまの課題把握（先数は単体ベース）

ベンチマーク (単位：社)	2016年度 当行計数	2017年度 当行計数	2018年度 当行計数	特記事項
	先数	先数	先数	
営業店支店長による、当行独自の「経営環境アンケート」実施件数	269	597	587	「お客さまのことをしっかりと理解する」とともに、お客さまにとってより一層相談しやすい関係となるよう、コミュニケーションを深めることなどを目的に、営業店の支店長自らが、お客さま（経営者）のところへお伺いし、当行独自のアンケートを用いて意見交換を行い、課題を把握していく取組みを2016年度から開始しました。

## (2) ソリューション提案の取組み状況

ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合  
(先数はグループベースで、グループ内に何社あっても1先としています)

ベンチマーク (単位：社、億円、%)	2016年度当行計数			2017年度当行計数			2018年度当行計数		
	全取引先	ソリューション提案先	割合	全取引先	ソリューション提案先	割合	全取引先	ソリューション提案先	割合
ソリューション提案先数、及び、同先の全取引先数に占める割合	27,806	8,808	31.7%	28,476	10,107	35.5%	29,468	12,211	41.4%
ソリューション提案先の融資残高、及び、同先融資残高の全取引先の融資残高に占める割合	28,658	9,876	34.5%	29,902	11,896	39.8%	30,542	13,304	43.6%

○ソリューション提案先12,211先には、当行の法人向け会員組織「ぐんぎん経営倶楽部」の会員9,673先を含めています。同倶楽部は、百社百様の経営上の課題や潜在ニーズ等に対応するための情報提供を行うことや、地域の枠を越えた新たな交流やビジネスチャンスの場を提供することなどを目的としています。後継者育成支援等の観点から、若手経営者向け経営塾も開催しています。

## (3) 当行が取組んでいるソリューション提案の主なメニュー

経営課題	課題例	ソリューション例
【経営計画、組織・人材】		
経営計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自社の中長期的な戦略についての整理</li> <li>○自社の戦略に基づいた予算の策定、実行と管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○中期経営計画・年度計画の策定支援</li> <li>○予算策定、予算管理の仕組みの確立</li> </ul>
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>○正社員と非正規社員の比率の見直し</li> <li>○次世代への技術・ノウハウの伝授</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人員構成・雇用政策の見直し</li> <li>○技術・ノウハウの伝承体制の確立</li> </ul>
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職務・部門における評価基準が不明確</li> <li>○組織活性化、モチベーション向上、社員の定着率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○人事制度の見直し（職務・評価・報酬・年金等）</li> <li>○評価基準の公平性や見える化（規定・マニュアル整備）</li> </ul>
人材確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>○専門職や管理職人材の不足</li> <li>○現場の労働力不足</li> <li>○社員のレベルアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○コア人材の紹介（幹部候補・グローバル人材・専門スキルなど）</li> <li>○現場人材の紹介（営業・製造現場、海外実習生活用など）</li> <li>○教育研修体系・育成プログラムの整備、教育研修の実施</li> </ul>
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> <li>○後継者への具体的な承継方法やスケジュール等未定</li> <li>○後継者不在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○事業承継スキームの検討・策定</li> <li>○M&amp;Aによる譲渡</li> </ul>



経営課題	課題例	ソリューション例
<b>【事業戦略】</b>		
事業設備の増強	○現状の生産能力や販売網が不足 ○効果的な設備導入	○工場・店舗の増設計画の検討 ○リースの活用
海外進出	○海外拠点設立	○海外進出地域に関する情報提供、海外現地視察サポート、海外現地パートナー紹介、現地法人設立手続きサポート
新事業・ビジネス化	○新規事業（新分野）への進出 ○新規事業立ち上げのロードマップを作りたい	○強みの整理、新規事業アイデアの検討 ○新規事業の実現可能性の検証、実行計画の策定
M&Aによる業容拡大	○営業エリアの拡大	○同業他社の買収
不動産の有効活用	○遊休不動産の活用	○不動産情報の提供
<b>【業務改革・改善】</b>		
生産・製造管理	○生産性が低い、改善活動の効果が見られない ○製造原価の低減	○生産性向上ための体制構築 ○生産現場の改善活動の定着、原価管理体制の見直し
業務全般・システム	○業務効率化、コスト削減を図りたい	○情報システムの見直し、ITの活用方法の検討
技術開発	○新製品の開発	○大学・公的機関の紹介（産学官連携）
環境・省エネルギー化	○電力費の削減	○太陽光発電設備・省エネ機器の導入・活用
<b>【財務】</b>		
資金調達多様化・財務体質改善	○大型設備投資の為の資金調達 ○長短借入金のアンバランス是正や返済条件変更からの出口戦略	○シンジケートローンの活用 ○既借入金のリファイナンスによる返済正常化（相対融資、協調融資、シンジケートローン）
為替リスクハッジ	○為替変動リスク排除による財務安定化	○為替予約・デリバティブ商品の導入
海外関連の資金調達の多様化	○海外現地法人の資金調達	○親子ローン、SBLC（スタンドバイエルシー）等の導入
年金制度の見直し	○従業員の福利厚生の充実	○401Kの導入
税金の繰り延べ	-	○オペリースの活用
<b>【取引先開拓】</b>		
販路開拓	○売上の増加	○自社製品の販路拡大
外注先の開拓	○自社の製造能力を超えた受注への対応	○外注先の選定
輸出入取引	○海外販路・海外仕入先の開拓	○貿易外為実務のサポート、海外商談会の視察の案内、外部機関と連携したビジネスマッチング
<b>【その他】</b>		
補助金活用	○老朽化した既存設備の更新、新設備導入による効率化	○各種補助金の活用（設備投資・雇用他）
法規制・リスク体制	○リスク管理意識が不足している	○労務管理、情報セキュリティ、PL法、マイナンバー等の対応

## (4) 金融仲介機能の発揮状況

メイン取引（融資残高1位）先数の推移、及び、全取引先数に占める割合（先数は単体ベース）

ベンチマーク (単位：社、%)	当行計数		
	2016年度	2017年度	2018年度
全取引先数（法人・個人事業主の与信先および各種支援先の合計）	31,787	32,784	34,116
メイン取引（融資残高1位）先数	18,339	18,488	18,944
全取引先数に占める割合	57.7%	56.4%	55.5%

○ 金融仲介の取組みの結果として、取引先数、メイン取引先数ともに増加基調です。

ライフステージ別の与信先数、及び、融資額（先数は単体ベース）

ベンチマーク (単位：社、億円)	2018年度当行計数						
	全与信先	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期	いずれにも該当しない先
ライフステージ別の与信先数	32,026	336	4,776	15,199	1,091	3,566	7,058
ライフステージ別の与信先に係る事業年度末の融資残高	30,542	145	4,886	19,999	942	1,877	2,693

○ 当行は、お客さまのライフステージにあわせ、お客さまのニーズにかなうコンサルティング機能の提供に努めており、商品・サービスのラインアップの拡充にも取り組んでいます。

関与した創業、第二創業の件数				
ベンチマーク	合計件数	創業計画書 策定支援	創業融資	政府系金融機関 等への紹介
(単位：件)	2016年度当行計数			
関与した創業件数	1,234	255	962	17
関与した第二創業件数	28	2	26	0
	2017年度当行計数			
関与した創業件数	1,203	333	825	45
関与した第二創業件数	21	3	18	0
	2018年度当行計数			
関与した創業件数	1,216	278	892	46
関与した第二創業件数	8	0	8	0

- 2018年度は892社のお客さまに、1,216件の創業に関するサポートを行いました。  
\* 第二創業を除いた計数。ケースによって、1社に対し複数のサポートを行っています。
- 産業の新たな芽を育て、地域活性化に欠かせない「創業」に、地域金融グループとして今後も深く関与していきます。

創業支援先の業種別内訳 (単体ベース) ※第二創業を除く			
(単位：社)	2016年度 当行計数	2017年度 当行計数	2018年度 当行計数
医療・福祉業	342	283	263
不動産業	291	223	281
(うちアパート等居住用 賃貸業)	(120)	(110)	(152)
サービス業	106	108	127
建設業	47	53	60
小売業	34	44	35
電気・ガス・太陽光事 業	68	19	13
製造業	20	27	19
卸売業	19	25	22
運輸・郵便業	11	12	15
その他	31	49	57
合計	969	843	892

### 貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況 (先数は単体ベース)

ベンチマーク	条件変更総数	好調先	順調先	不調先	計画無し先
(単位：社)	2016年度当行計数				
中小企業の条件変更先に係る 経営改善計画の進捗状況	3,807	103	312	559	2,833
	2017年度当行計数				
	3,689	109	323	520	2,737
	2018年度当行計数				
	3,556	94	261	528	2,673

- 2018年度は355社 (94社+261社) のお客さまの経営改善計画が好調または順調に推移しました。

## B

## ソリューション提案の実効性の確認

## 当行がベンチマークの活用および公表を通じてめざすこと

- 当行は、お客さまにとって最適なソリューション提案を実践することで、お客さまの事業や経営のお役に立てることをめざしています。
- お客さまの事業や経営に対して、実際にプラスの寄与ができたか、すなわち当行の「ソリューション提案の実効性」を客観的・定量的に捉え、自己点検に活用し、改善につなげていきます。

## ソリューション提案先のうち、経営改善が見られた先数（先数はグループベース）

ベンチマーク	ソリューション提案先	経営改善先数	割合
(単位：社、%)		2016年度当行計数	
	8,808	6,679	75.8%
		2017年度当行計数	
ソリューション提案先のうち、経営改善が見られた先数	10,107	7,614	75.3%
		2018年度当行計数	
	12,211	9,022	73.9%

## メインバンク（融資残高1位）として取引を行っている企業のうち、経営改善が見られた先数、及び、同先に対する融資額の推移（先数はグループベース）

ベンチマーク	当行計数		
(単位：社、億円)	2016年度	2017年度	2018年度
(参考) 単体ベースのメイン先数 ※個人事業主等、詳細な決算データが無い先を含む	18,339	18,488	18,944
メイン先数 ※個人事業主等、詳細な決算データが無い先を除く	10,974	11,061	11,210
メイン先の融資残高	12,922	13,689	13,958
経営改善が見られた先数（割合）	9,617 (87.6%)	9,750 (88.1%)	9,827 (87.7%)
(単位：億円)	2016年度	2017年度	2018年度
2018年度に経営改善が見られた先に係る3年間の事業年度末の融資残高の推移	11,588	12,518	12,848

## 「経営改善」について

当行では、「経営が改善すること」とは、以下のいずれかの数値が上昇することとし、ベンチマークを算出しています。

- ①売上高
- ②営業利益率
- ③従業員一人あたり付加価値
- ④自己資本比率
- ⑤フリーキャッシュフロー（営業キャッシュフロー＋投資キャッシュフロー）

# C ソリューション提案の実効性を高める取組み

## 当行がベンチマークの活用および公表を通じてめざすこと

- 当行は、ベンチマークにて確認した「ソリューション提案の実効性」を高めていく取組みを進めていき、価値提案力に更に磨きをかけていきます。

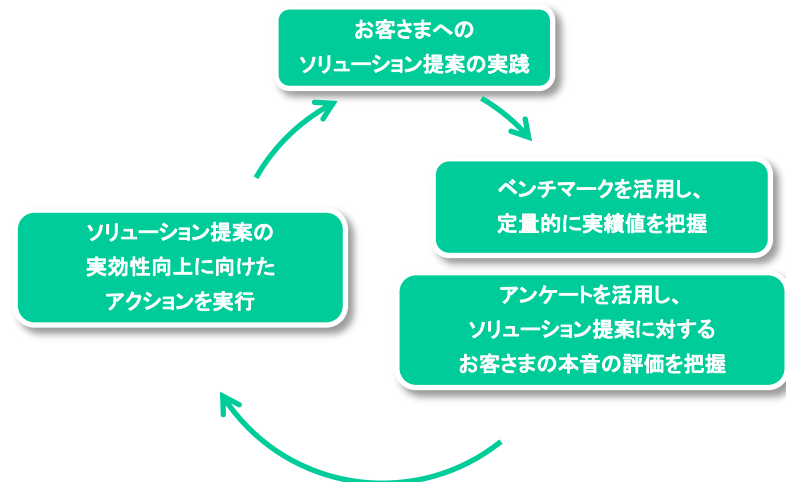
## (1) お客様アンケートを実施し、当行のソリューション提案に対するお客様の評価を真摯に受け止め、改善につなげる

### 本業支援等ソリューション提案の評価に関する顧客へのアンケート実施

ベンチマーク (単位：社、%)	2017年度当行計数			特記事項
	発送数	回答数	回収率	
当行のソリューション提案に関する顧客へのアンケート実施  (実施日：2017年9月28日～2017年10月12日)	1,858	500	26.9%	コンサルティング機能ごとのソリューション提供能力を向上させ、その実効性を高めていくことを目的として、「当行のソリューション提案に対するお客様の評価」の現状を把握するため、お客様アンケートを実施しました。

- 調査対象とした当行からお客様へのソリューション提案全12項目（資金調達、販路拡大支援、事業承継支援等）について、「満足」「やや満足」が「やや不満」「不満」を上回る評価をいただきました。
- 一方で半数以上のお客様が、経営課題に「人材不足」「人材育成」を挙げており、これら課題解決のために実効性のあるソリューション提案を行っていくことが、当行の今後の課題と考えております。
- 当行は2017年12月に「人材不足」の課題解決のためのソリューションとして、人材紹介会社との業務提携を開始しました。現在、8社と業務提携を行っています。
- 2019年10月には、当行での人材紹介業務開始に向けて、群馬労働局へ「有料職業紹介事業」の許可申請を行いました。

### ソリューション提案の実効性向上に向けたPDCAにお客様アンケートを活用



## (2) 「提案制度」を活用し、当行従業員からの意見を定期的に取り入れ、改善につなげる

### 当行従業員からの意見を定期的に取り入れ、改善につなげる取組み

ベンチマーク	2016年度当行計数		2017年度当行計数		2018年度当行計数		
	(単位：件)	提案件数	採用件数	提案件数	採用件数	提案件数	採用件数
提案制度の提案件数、採用件数		805	115	1,165	172	865	128

- 当行では、従業員からの意見を取り入れ、さまざまな改善につなげていくことを目的として「提案制度」を設けています。
- 具体的には、新業務・新商品の開発や、既存商品の内容変更、お客さまに対するサービスの質の改善、営業推進・事務の改善など、多岐に渡る分野の提案を受け付けています。
- 2016年度には、従来の「提案制度」を改定し、募集テーマを設定したキャンペーン制に変更しました。改定後初めての募集テーマを“「価値ある提案の深化」につながる提案”とし、商品・サービスの開発・改善やお客さまの立場に立った事務改善に関する提案を受け付けました。

### **(3) 好事例店の支店長による発表会を実施し、従業員の動機づけにつなげるとともに、事業性評価やソリューション提案に関する好事例・ノウハウを全店に浸透させる**

- 当行では、2016年度に「営業店による事業性評価」を開始しました。
- そこで、2016年度上期に各店が実施したすべての事業性評価のなかから、お客さまとの対話を重ねて的確な事業性評価を行った「好事例」を選定し、役員・全支店長が出席する場（2016年11月開催）にて好事例実施店として2ヶ店を発表し、該当支店長が「実施ケース」を説明する機会をつくりました。
- 2017年度も2016年度と同様に役員・全支店長が出席する場で、2017年5月に2016年度下期の好事例を2ヶ店の支店長が、2017年11月に2017年度上期の好事例を3ヶ店の支店長が発表会を行いました。
- 2018年度は、幅広く行員に発表内容を直接的に伝えるために、2ヶ店の支店長による「事業性評価に基づくソリューション提案の好事例」の発表を映像化し、支店備付けのデジタルサイネージに配信しました。
- これらの取組みは、支店長はじめ従業員の動機づけにつながるとともに、好事例・ノウハウを全店に浸透できるという点において有用と考えています。

### **(4) 事業性評価やソリューション提案に関する優れた取組みを営業店表彰や個人表彰に反映し、従業員の動機づけにつなげる**

- 当行では、営業店表彰のなかで、行員一人ひとりの意識をより「お客さまの成長や発展への貢献」に振り向けるため、お客さまの経営課題やニーズの解決に向けた活動等を評価する「プロセス部門」を、2017年10月に試行的に12ヶ店を対象として導入しました。2018年4月には、全店にその取組みを拡大しました。
- 個人表彰においても、ソリューション提案やお客さまへの貢献に対する動機づけを高めるため、「プロセス部門」を2019年4月に導入しました。
- 事業性評価やソリューション提案に限らず、今後も「優れた取組み」を表彰する仕組みを更に進化させ、お客さまに対する活動状況を適切に評価していくことで、組織全体、および従業員一人ひとりの動機づけにつなげたいと考えています。

# D ソリューション能力のある人材の育成

## 当行がベンチマークの活用および公表を通じてめざすこと

- 当行は、お客さまにとって価値あるソリューション提案を実践する従業員一人ひとりの能力向上（スキルアップ）に向けた取組みを今後も積極的に進めていきます。

## 取引先へのソリューション提案に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格保有者数

ベンチマーク (単位：回、人)		2016年度当行計数		2017年度当行計数		2018年度当行計数	
		研修実施回数	参加者数	研修実施回数	参加者数	研修実施回数	参加者数
取引先へのソリューション提案に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格保有者数	行内研修（業務別研修）	24	294	22	292	24	271
	週末講座 ※人事部「ぐんぎん金融大学校」で企画し、当行研修所で開催する行員向け週末講座	14	590	15	420	12	222
	夜間講座 ※同様に、平日の勤務終了後に、地区別に営業店で開催する講座を2016年度に開始	9	303	33	904	34	1,078
	行外研修	23	34	25	33	30	40
	研修等合計	70	1,221	95	1,649	100	1,611
	資格取得者数	272		274		282	

## 資格保有者数の資格別内訳

(単位：人)	2016年度 当行計数	2017年度 当行計数	2018年度 当行計数
中小企業診断士	36	37	38
証券アナリスト	50	53	53
税理士	1	1	1
不動産鑑定士	1	0	0
社会保険労務士	11	11	10
F P 1 級	112	111	116
農業経営アドバイザー	3	3	3
医療経営士 2 級	4	4	6
医療経営士 3 級	54	54	55
合計	272	274	282

## 自己啓発支援の拡充

- 地区別に営業店を会場として平日の勤務終了後に、自己啓発支援を目的として、ぐんぎん金融大学校が開講する「夜間講座」を2016年4月から実施しています。カリキュラムは主に専門分野の各種資格取得や基礎的なスキル習得を支援する内容としています。
- また、2016年10月より、従業員のコンサルティング能力の向上を企図して、「中小企業診断士」の資格取得支援策を拡充しています。



## スキル認定（法人営業・審査）の状況

ベンチマーク (単位：人)	2016年度当行計数		2017年度当行計数		2018年度当行計数		特記事項
	認定数	累計認定数	認定数	累計認定数	認定数	累計認定数	
法人営業 上級	10	174	2	176	11	187	当行は、2006年度から「スキル認定制度」の運用を開始し、8つの業務分野ごとに上級・中級・初級を設け、従業員のスキル向上への動機づけや自己実現支援、専門分野の人材育成につなげています。
中級	43	546	62	608	44	652	
初級	57	314	68	382	63	445	
審査 上級	5	97	4	101	7	108	
中級	38	371	50	421	52	473	
初級	47	367	76	443	86	529	
合計	200	1,869	262	2,131	263	2,394	

## 海外研修・海外視察団の派遣

ベンチマーク (単位：人)	2016年度当行計数		2017年度当行計数		2018年度当行計数	
	派遣数	派遣先(国名)	派遣数	派遣先(国名)	派遣数	派遣先(国名)
営業店・本部の部店長クラスのアジア視察団派遣	18	タイ、ベトナム	17	タイ、ベトナム	17	タイ、ベトナム
中堅行員海外研修派遣	27	タイ、フィリピン	32	タイ、フィリピン	27	フィリピン、香港、深圳

- 当行は、営業店の支店長や本部の部長クラスを「アジア視察団」として毎年派遣しており、2018年度はタイおよびベトナムへ17名（帯同の役員・事務局を除く）を派遣（7日間）しました。
- また、2018年度は、2017年度と同様に「若手行員を育てていくための体系的なプログラム」にて、国際業務を武器にできる行員の養成を目的として、フィリピン、香港、深圳へ、6年次の行員27名(帯同の本部部長を除く)を派遣（6日間）しました。

### （ご参考）「若手行員を育てていくための体系的なプログラム」について

当行は、若手行員を育てる態勢づくりの一環として若手行員を育成するための体系的なプログラムを実施していくことを2016年5月に公表しました。具体的には、入行1～6年次の若手行員に対し、業務習得のための研修とは別に同期で集まる機会を設定し、地域貢献や顧客満足についての考察、客観的視野の養成など、年次毎にテーマ（目的）をプログラム化し、体系的に実施していきます。

最終年度となる6年次の行員に対しては、本プログラムの集大成として、今後のグローバル化にも対応できる行員の育成等を目的に海外視察を実施していきます。

## 4. (ご参考) ベンチマーク関連計数一覧

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数														
取引先企業の経営改善や成長力の強化	1	メインバンク(融資残高1位)として取引を行っている企業のうち、経営改善が見られた先数、及び、同先に対する融資額の推移 (先数はグループベース。以下断りがなければ同様です。)	(単位:社、億円)			2016年度	2017年度	2018年度									
			(参考)単体ベースのメイン先数 ※個人事業主等、詳細な決算データが無い先を含む	18,339	18,488	18,944											
			メイン先数 ※個人事業主等、詳細な決算データが無い先を除く	10,974	11,061	11,210											
			メイン先の融資残高	12,922	13,689	13,958											
			経営改善が見られた先数	9,617	9,750	9,827											
			メイン先数のうち経営改善が見られた先数の割合	87.6%	88.1%	87.7%											
			(単位:億円)			2016年度	2017年度	2018年度									
			経営改善が見られた先に係る3年間の事業年度末の融資残高の推移	11,588	12,518	12,848											
取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	2	貸付条件の変更を行っている中小企業の経営改善計画の進捗状況  中小企業の条件変更先に係る経営改善計画の進捗状況	(単位:社)			条件変更総数	好調先	順調先	不調先	計画無							
			2016年度					3,807	103	312	559	2,833					
			2017年度					3,689	109	323	520	2,737					
			2018年度					3,556	94	261	528	2,673					
			(単位:件)			2016年度	2017年度	2018年度									
			関与した創業、第二創業の件数	1,234	1,203	1,216											
	関与した第二創業件数	28	21	8													
	4	創業支援先の業種別内訳(先数単体ベース)  創業支援先の業種別内訳 ※第二創業を除く	(単位:社)			合計	医療・福祉業	不動産業	サービス業	建設業	小売業	電気・ガス・太陽光事業	製造業	卸売業	運輸・郵便業	その他	
			2016年度														
			969	342	291	106	47	34	68	20	19	11	31				
			2017年度														
			843	283	223	108	53	44	19	27	25	12	49				
	2018年度																
892	263	281	127	60	35	13	19	22	15	57							

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数							
取引先企業の抜本的事業再生等による生産性の向上	5	ライフステージ別の与信先数(先数単体ベース)、及び、融資額	(単位:社、億円)	全与信先	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期	該当無
			2016年度							
			ライフステージ別の与信先数	30,525	405	2,248	14,145	895	3,451	9,381
			ライフステージ別の与信先に係る事業年度末の融資残高	28,658	173	2,615	18,858	1,008	1,966	4,038
			2017年度							
			ライフステージ別の与信先数	31,272	459	2,253	14,531	1,049	3,248	9,732
			ライフステージ別の与信先に係る事業年度末の融資残高	29,878	256	3,264	19,608	861	1,842	4,047
			2018年度							
			ライフステージ別の与信先数	32,026	336	4,776	15,199	1,091	3,566	7,058
ライフステージ別の与信先に係る事業年度末の融資残高	30,542	145	4,886	19,999	942	1,877	2,693			
担保・保証依存の融資姿勢からの転換	6	事業性評価に基づく融資を行っている 与信先数及び融資額、及び、全与信先 数及び融資額に占める割合(先数単体 ベース)	(単位:社、億円、%)	2016年度		2017年度		2018年度		
			先数	融資残高	先数	融資残高	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 及び融資残高	306	1,203	680	2,150	1,058	2,889	
	上記計数の全与信先数及び当該与信先の融資 残高に占める割合	1.0%	4.2%	2.2%	7.2%	3.3%	9.5%			
	7	営業店支店長による、アンケートを活用 した取引先の経営課題把握	(単位:社、件)	2016年度		2017年度		2018年度		
			実施先数	実施件数	実施先数	実施件数	実施先数	実施件数		
営業店支店長による、当行独自の「経営環境ア ンケート」実施件数	269	269	597	597	587	587				
地域へのコミットメント・地域企業との リレーション	8	全取引先数の推移(先数単体ベース)	(単位:社)	2016年度		2017年度		2018年度		
			全取引先数の推移	31,787		32,784		34,116		
	9	メイン取引(融資残高1位)先数の推 移、及び、全取引先数に占める割合(先 数単体ベース)	(単位:社、%)	2016年度		2017年度		2018年度		
			メイン取引(融資残高1位)先数の推移	18,339		18,488		18,944		
			全取引先数に占める割合	57.7%		56.4%		55.5%		

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数							
			2016年度	2017年度	2018年度					
事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資	10	事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数、及び、そのうち、労働生産性向上のための対話を行っている取引先数	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度				
			事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数	309	680	1,058				
			事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先のうち、労働生産性の向上に資する対話を行っている取引先数	308	680	1,058				
	11	地元の中小企業と信先のうち、無担保と信先数、及び、無担保融資額の割合(先数単体ベース)	地元の中小企業融資における無担保融資先数(先数単体ベース)、及び無担保融資額の割合	(単位:社、億円、%)	地元中小と信先数①	地元中小向け融資残高②	無担保融資先数③	無担保融資残高④	割合③/①	割合④/②
				2016年度	29,841	20,056	17,870	5,698	59.9%	28.4%
				2017年度	30,699	21,492	18,507	6,370	60.3%	29.6%
				2018年度	31,511	22,444	19,053	6,787	60.5%	30.2%
	12	地元の中小企業と信先のうち、根拠当権を設定していないと信先の割合(先数単体ベース)	地元の中小企業と信先のうち、根拠当権を設定していないと信先の割合	(単位:社、%)	地元中小と信先数①	根拠当権未設定先数②	割合②/①			
				2016年度	29,841	23,365	78.3%			
				2017年度	30,699	24,693	80.4%			
				2018年度	31,511	25,671	81.5%			
13	経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全と信先数に占める割合	経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全と信先数に占める割合	(単位:社、%)	全と信先数①	ガイドライン活用先数②	割合②/①				
			2016年度	30,525	2,283	7.5%				
			2017年度	31,272	3,299	10.5%				
			2018年度	32,076	2,623	8.2%				

金融仲介機能		No.	ベンチマーク	当行計数				
本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	14	ソリューション提案先数及び融資額、及び、全取引先数及び融資額に占める割合	(単位:社、億円、%)	全取引先①	ソリューション提案先②	割合②/①		
			2016年度					
			ソリューション提案先数、及び、同先の全取引先数に占める割合	27,806	8,808	31.7%		
			ソリューション提案先の融資残高、及び、同先融資残高の全取引先の融資残高に占める割合	28,658	9,876	34.5%		
			2017年度					
			ソリューション提案先数、及び、同先の全取引先数に占める割合	28,476	10,107	35.5%		
			ソリューション提案先の融資残高、及び、同先融資残高の全取引先の融資残高に占める割合	29,902	11,896	39.8%		
			2018年度					
	ソリューション提案先数、及び、同先の全取引先数に占める割合	29,468	12,211	41.4%				
	ソリューション提案先の融資残高、及び、同先融資残高の全取引先の融資残高に占める割合	30,542	13,304	43.6%				
	15	ソリューション提案の主なメニュー	ソリューション提案の主なメニュー	8ページ目および9ページ目の ④ ソリューションの提供 (3)をご参照ください。				
	16	ソリューション提案先のうち、経営改善が見られた先	(単位:社、%)	ソリューション提案先①	経営改善先数②	割合②/①		
			2016年度					
			8,808	6,679	75.8%			
			2017年度					
	10,107	7,614	75.3%					
	2018年度							
	12,211	9,022	73.9%					
	17	メイン取引先のうち、経営改善提案を行っている先の割合	(単位:社、%)	メイン先数①	経営改善先数②	割合②/①		
			2016年度					
			16,504	4,740	28.7%			
			2017年度					
	15,998	5,615	35.1%					
	2018年度							
	16,865	6,984	41.4%					
	18	創業支援先数(支援内容別)	(単位:件)	支援①	支援②(プロパー)	支援②(信用保証付)	支援③	支援④
			2016年度					
257			857	131	17	9		
2017年度								
336			736	107	45	5		
2018年度								
278	785	115	46	9				

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数				
			2016年度	2017年度	2018年度		
本業(企業価値の向上)支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	19	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度		
		地元への企業誘致支援件数	21	14	20		
	20	(単位:社)	地元	地元外	海外		
		販路開拓支援を行った先数(地元・地元外・海外別)	2016年度				
			53	89	6		
			2017年度				
		51	97	1			
		2018年度					
	51	97	0				
	21	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度		
		M&A支援先数	19	19	35		
	22	(単位:件)	2016年度	2017年度	2018年度		
		ファンド(創業・事業再生・地域活性化等)の活用件数	4	3	1		
	23	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度		
		事業承継支援先数	416	625	2,041		
	24	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度		
		転廃業支援先数	3	1	4		
25	(単位:社、%)	実抜計画策定先数①	未達成先数②	割合②/①			
	事業再生支援先における実抜計画策定先数、及び、同計画策定先のうち未達成先の割合	2016年度					
		103	51	49.5%			
		2017年度					
	96	49	51.0%				
2018年度							
81	37	45.7%					
26	(単位:社、億円)	2016年度		2017年度		2018年度	
	事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額(債権放棄額にはサービサー等への債権譲渡における損失額を含む、以下同じ)	先数	実施金額	先数	実施金額	先数	実施金額
		6	11	3	3	7	8
事業再生支援先におけるDES・DDS・債権放棄を行った先数、及び、実施金額							
27	(単位:社、億円)	2016年度		2017年度		2018年度	
	事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額	先数	債権放棄額	先数	債権放棄額	先数	債権放棄額
		3	7	1	1	3	1
事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額							

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数						
			2016年度	2017年度	2018年度				
経営人材支援	28	中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数(人数ベース)	(単位:人)	2016年度	2017年度	2018年度			
		中小企業に対する経営人材・経営サポート人材・専門人材の紹介数		74	62	74			
迅速なサービスの提供等顧客ニーズに基づいたサービスの提供	29	本業支援等ソリューション提案の評価に関する顧客へのアンケートに対する有効回答数	(単位:件)	2017年度					
				有効回答先数	有効回答件数				
		当行のソリューション提案に関する顧客へのアンケートに対する有効回答数		500	500				
	30	運転資金に占める短期融資の割合	(単位:億円、%)	運転資金額①	短期融資額②	割合②/①			
				2016年度					
			21,687	8,112	37.4%				
			2017年度						
			22,573	9,109	40.4%				
			2018年度						
			22,014	8,782	39.9%				
好事例の全店への浸透、支店の業績評価・個人の業績評価	31	好事例の全店への浸透、支店の業績評価・個人の業績評価	好事例店の支店長による発表会	15ページ目の ◎ソリューション提案の実効性を高める取組み (3)および(4)をご参照ください。					
	32	好事例の全店への浸透、営業店表彰・個人表彰への取組み評価の反映	営業店表彰、個人表彰への取組み評価の反映						
人材育成	33	取引先へのソリューション提案に関連する研修等の実施数、研修等への参加者数、資格保有者数	(単位:回、人)	2016年度		2017年度		2018年度	
				研修実施回数	参加者数	研修実施回数	参加者数	研修実施回数	参加者数
			行内研修(業務別研修)	24	294	22	292	24	271
			週末講座 ※人事部「ぐんぎん金融大学校」で企画し、意欲のある行員向けに週末に、当行研修所で開催する講座	14	590	15	420	12	222
			夜間講座 ※同様に、平日の勤務終了後に、地区別に営業店で開催する講座を平成2016年度に新設	9	303	33	904	34	1,078
			行外研修	23	34	25	33	30	40
			研修等合計	70	1,221	95	1,649	100	1,611
			資格保有者数		272		274		282
	34	資格保有者数の資格別内訳	(単位:人)	2016年度	2017年度	2018年度			
			中小企業診断士	36	37	38			
証券アナリスト			50	53	53				
税理士			1	1	1				
不動産鑑定士			1	0	0				
社会保険労務士			11	11	10				
FP1級			112	111	116				
農業経営アドバイザー			3	3	3				
医療経営士2級			4	4	6				
医療経営士3級			54	54	55				
合計			272	274	282				

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数						
			2016年度		2017年度		2018年度		
人材育成	35	スキル認定(法人営業・審査)の状況	(単位:人)	認定数	累計認定数	認定数	累計認定数	認定数	累計認定数
			法人営業 上級	10	174	2	176	11	187
			中級	43	546	62	608	44	652
			初級	57	314	68	382	63	445
			審査 上級	5	97	4	101	7	108
			中級	38	371	50	421	52	473
			初級	47	367	76	443	86	529
			合計	200	1,869	262	2,131	263	2,394
	36	海外研修・海外視察団の派遣	(単位:人)	派遣数	派遣先(国名)	派遣数	派遣先(国名)	派遣数	派遣先(国名)
			営業店・本部の部店長クラスのアジア視察団派遣	18	タイ、ベトナム	17	タイ、ベトナム	17	タイ、ベトナム
			中堅行員海外研修派遣	27	タイ、フィリピン	32	タイ、フィリピン	27	フィリピン、香港、深圳
	外部専門家の活用	37	外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度		
				外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数	216	196	355		
	他の金融機関及び中小企業支援施策との連携	38	REVIC、中小企業再生支援協議会の利用先数	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度		
REVIC				REVIC	中小企業再生支援協議会	REVIC	中小企業再生支援協議会	REVIC	中小企業再生支援協議会
			REVIC、中小企業再生支援協議会の利用先数	1	29	4	34	0	25
39		取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度			
			取引先の本業支援に関連する中小企業支援策の活用を支援した先数	317	200	178			
40		取引先の本業支援に関連する他の金融機関、政府系金融機関との連携・連携先数	(単位:社)	2016年度	2017年度	2018年度			
	民間金融機関		民間金融機関	政府系金融機関	民間金融機関	政府系金融機関	民間金融機関	政府系金融機関	
		取引先の本業支援のため、他の金融機関や政府系金融機関と連携・連携した先数	22	4	25	3	23	4	
事業戦略における位置づけ	41	事業計画に記載されている取引先の本業支援に関連する施策の内容	事業計画に記載されている取引先の本業支援に関連する施策の内容	2018年度					
				(コンサルティング営業部) ・法人コンサルティング推進班によるワンストップ型支援態勢での効果的・具体的な営業店支援の実施 ・円滑な事業承継に向けた最適なソリューションの提供 ・「くんぎんビジネスサポート大賞」継続実施や外部支援機関との連携等による事業化支援 ・くんぎんコンサルティング㈱と一体での専門性の高いコンサルティングの実施 ・資産形成サポート部、くんぎん証券㈱との連携による法固一体でのコンサルティングの実践 ・「くんぎん経営倶楽部」会員に対する情報提供の充実と「くんぎん経営塾」による次世代経営者育成支援 ・各種商談会等を通じた販路拡大と認知度向上支援 ・補助金・利子補給情報の提供・申請支援および有望事業に対するファンド活用 ・法人コンサルティング人材のソリューション提案力養成 (国際営業部) ・現地情報の提供や海外拠点・提携行の活用による海外展開に向けた具体的ソリューションの提供 ・海外提携行への行員派遣継続等による国際業務に精通した人材の育成 (審査部) ・REVIC・支援協議会等の外部機関との連携強化 ・経営者保証ガイドラインにもとづいた融資の実践 ・融資渉外人材の育成に向けた研修の実施					



金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数						
			2016年度		2017年度		2018年度		
ガバナンスの発揮	42	取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度	(単位:件/年)	取締役会の議案・報告件数/年	うち左記議案・報告件数/年	取締役会の議案・報告件数/年	うち左記議案・報告件数/年	取締役会の議案・報告件数/年	うち左記議案・報告件数/年
			取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度	194	6	179	5	187	4
その他	43	当行従業員からの意見を定期的に取り入れ、改善につなげる	(単位:件)	2016年度		2017年度		2018年度	
			提案件数	採用件数	提案件数	採用件数	提案件数	採用件数	
			提案制度の提案件数、採用件数	805	115	1,165	172	865	128

以上