

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》

2020年度

2021年11月18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
A ソリューションの提供 6
B ソリューション提案の実効性の確認12
C ソリューション提案の実効性を高める取組み13
D ソリューション能力のある人材の育成15

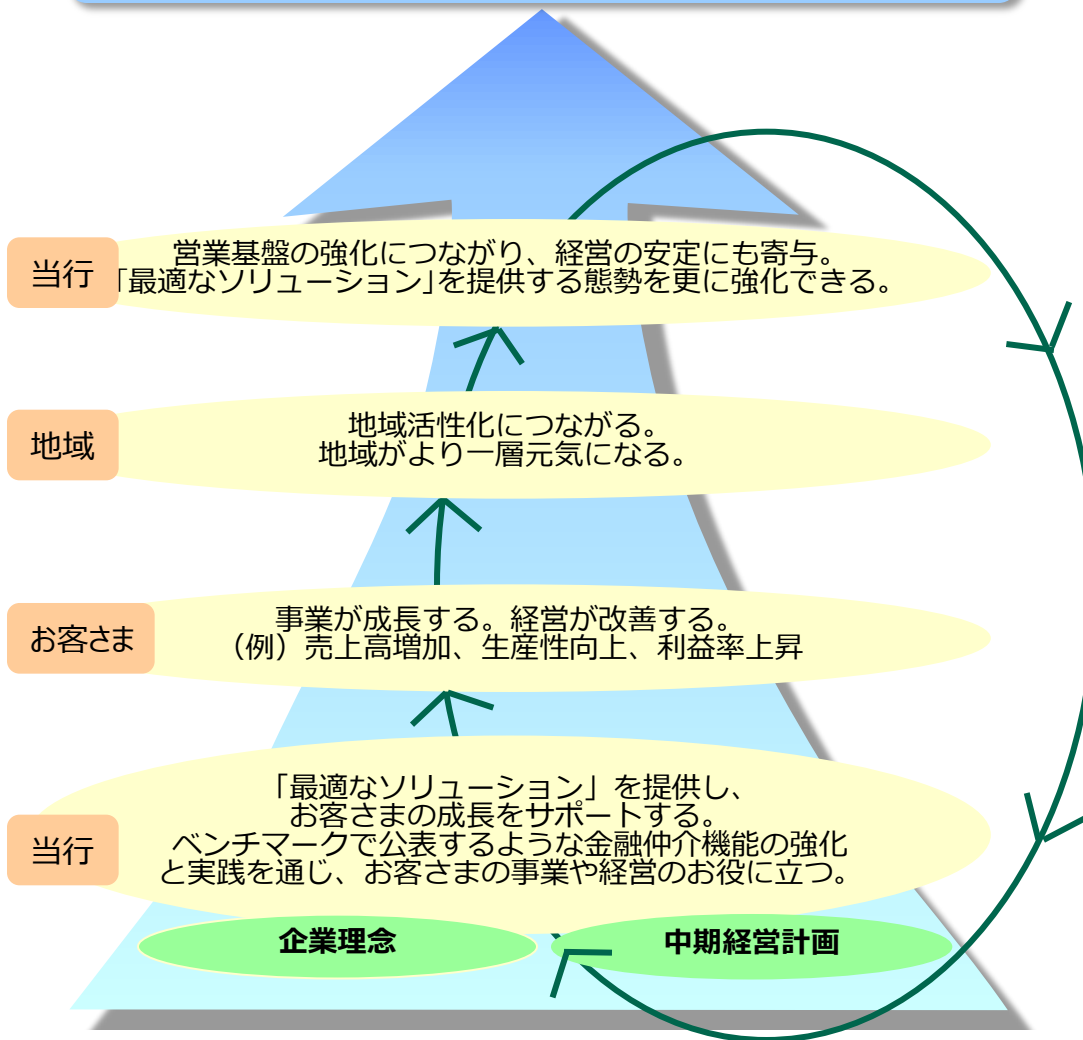
- 当行は1992年に制定した企業理念に「地域社会の発展を常に考え行動すること」、「お客さまとの創造的な関係を深めること」を掲げています。そして、2019年 中期経営計画で「金融サービスの革新により、お客さまニーズに応え、価値を実現する地域金融グループ」をめざす企業像として据え、これまで取り組んできた「価値ある提案」を礎として、金融仲介機能をより一層発揮し、地域金融グループとして地域活性化に貢献していきたいと考えています。
- 具体的には、日々の活動のなかで、お客さまとの対話を重ね、お客さまの課題やニーズを的確に把握することで、的確なコンサルティングを行い、「最適なソリューション」を提供し、お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 群馬銀行

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）



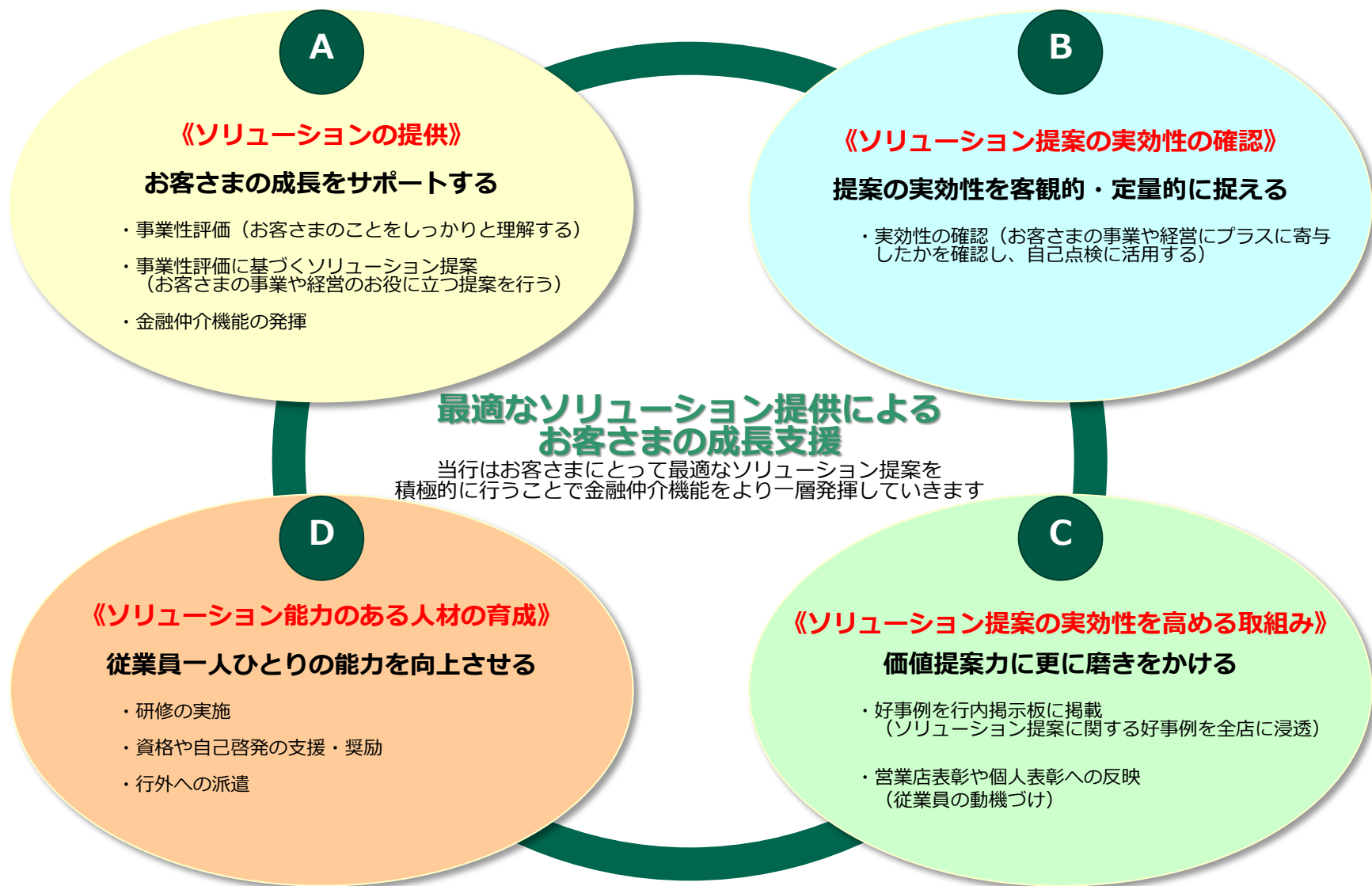
企業理念や中期経営計画に基づいた金融仲介の取組み

左図のような「正の循環」をつくることが、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」に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 (共通ベンチマーク)

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、%)	2018年度		2019年度		2020年度		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	1,058	2,889	1,430	3,621	1,430	3,661	2020年度は、これまでに実施した139先について再度、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	3.3%	9.5%	4.5%	11.7%	4.6%	11.4%	

(2) ソリューション提案の取組み状況 (選択ベンチマーク)

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、%)	2018年度			2019年度			2020年度		
	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	29,468	12,211	41.4%	29,672	12,745	43.0%	29,709	13,879	46.7%
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	30,542	13,304	43.6%	30,829	13,370	43.4%	32,244	14,894	46.2%

(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（独自ベンチマーク）

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"> ○自社の中長期的な戦略についての整理 ○自社の戦略に基づいた予算の策定、実行と管理 	<ul style="list-style-type: none"> ○中期経営計画・年度計画の策定支援 ○予算策定、予算管理の仕組みの確立
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ○正社員と非正規社員の比率の見直し ○次世代への技術・ノウハウの伝授 	<ul style="list-style-type: none"> ○人員構成・雇用政策の見直し ○技術・ノウハウの伝承体制の確立
人事制度	<ul style="list-style-type: none"> ○職務・部門における評価基準が不明確 ○組織活性化、モチベーション向上、社員の定着率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○人事制度の見直し（職務・評価・報酬・年金等） ○評価基準の公平性や見える化（規定・マニュアル整備）
人材確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> ○専門職や管理職人材の不足 ○現場の労働力不足 ○社員のレベルアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ○コア人材の紹介（幹部候補・グローバル人材・専門人材など） ○現場人材の紹介（営業現場、海外実習生活用など） ○教育研修体系・育成プログラムの整備、教育研修の実施
事業承継	<ul style="list-style-type: none"> ○後継者への具体的な承継方法やスケジュール等未定 ○後継者不在 	<ul style="list-style-type: none"> ○事業承継スキームの検討・策定 ○M&Aによる譲渡
【事業戦略】		
事業設備の増強	<ul style="list-style-type: none"> ○現状の生産能力や販売網が不足 ○効果的な設備導入 	<ul style="list-style-type: none"> ○工場・店舗の増設計画の検討 ○リースの活用
海外進出	<ul style="list-style-type: none"> ○海外拠点設立 	<ul style="list-style-type: none"> ○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	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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	<ul style="list-style-type: none"> ○営業エリアの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ○同業他社の買収
不動産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ○遊休不動産の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ○不動産情報の提供
【業務改革・改善】		
生産・製造管理	<ul style="list-style-type: none"> ○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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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	<ul style="list-style-type: none"> ○業務効率化、コスト削減を図りたい 	<ul style="list-style-type: none"> ○情報システムの見直し、ITの活用方法の検討
技術開発	<ul style="list-style-type: none"> ○新製品の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ○大学・公的機関の紹介（産学官連携）
環境・省エネルギー化	<ul style="list-style-type: none"> ○電力費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ○太陽光発電設備・省エネ機器の導入・活用

経営課題	課題例	ソリューション例
【財務】		
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)
為替リスクヘッジ	○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 (スタンドバイエールシー) 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
【取引先開拓】		
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
【その他】		
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、情報セキュリティー、PL法、マイナンバー等 の対応

(4) 金融仲介機能の発揮状況

(選択ベンチマーク)

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、%）	2018年度	2019年度	2020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）		34,116	34,506	34,631
メイン取引（融資残高1位）先数		18,944	19,029	18,874
全取引先数に占める割合		55.5%	55.1%	54.5%

- 金融仲介の取組みの結果として、各種支援先（ソリューション提案先）が増加しており、全取引先数は増加基調です。

(共通ベンチマーク)

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）	2020年度						
	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	31,224	694	3,939	14,914	1,369	3,702	6,606
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	32,244	356	3,674	21,366	1,091	2,562	3,195

- 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。

(共通ベンチマーク)

関与した創業、第二創業の件数				
ベンチマーク (単位：件)	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
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
2019年度				
関与した創業件数	887	166	672	49
関与した第二創業件数	20	6	14	0
2020年度				
関与した創業件数	1,109	201	842	66
関与した第二創業件数	38	3	28	7

(選択、独自ベンチマーク)

創業支援先の業種別内訳 ※第二創業を除く			
(単位：社)	2018年度	2019年度	2020年度
医療・福祉業	263	250	363
不動産業	281	199	139
サービス業	127	68	88
建設業	60	39	80
小売業	35	14	32
電気・ガス・太陽光	13	2	6
製造業	19	14	26
卸売業	22	13	19
運輸・郵便業	15	8	16
その他	57	65	109
合計	892	672	878

- 2020年度は878社のお客さまに、1,109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。

(共通ベンチマーク)

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 (単位：社)	条件変更総数	好調先	順調先	不調先	計画無し先
中小企業の条件変更先に係る 経営改善計画の進捗状況	3,556	94	261	528	2,673
	2019年度				
	3,680	99	241	601	2,739
	2020年度				
	3,775	87	234	601	2,853

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。

(独自ベンチマーク)

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 (単位：社、%)	ソリューション提案先	経営改善先数	割合
	ソリューション提案先のうち、経営改善が見られた先数	2018年度	
12,211		9,022	73.9%
2019年度			
12,745		8,105	63.6%
			2020年度
	13,879	8,654	62.4%

(共通ベンチマーク)

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 (単位：社、億円)	2018年度	2019年度	2020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	18,944	19,029	18,874
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	11,210	11,198	11,115
メイン先の融資残高	13,958	14,398	15,363
経営改善が見られた先数 (割合)	9,827 (87.7%)	9,818 (87.7%)	9,738 (87.6%)
ベンチマーク (単位：億円)	2018年度	2019年度	2020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	12,630	13,188	12,865

「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）



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) 支店長はじめ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 (独自ベンチマーク)

- 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年度には、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。
- 2019年度からは、「営業店におけるソリューション提案の好事例」を、全行員が閲覧可能な掲示板に掲載し、活動の質向上につなげる取組を開始し、2020年度も継続しました。
- 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。

(2) 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 (独自ベンチマーク)

- 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。
- 2020年度は、上記営業店表彰および個人表彰を継続しました。
- 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。

（選択、独自ベンチマーク）

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)	2018年度		2019年度		2020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	271	20	238	8	196
週末講座 ※人事部「ぐんぎん金融大学校」で企画し、当行研修所等で開催する行員向け週末講座	12	222	10	267	11	759
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	34	1,078	35	962	0	0
行外研修	30	40	14	15	10	24
研修等合計	100	1,611	79	1,482	29	979
資格取得者数	282		289		289	

（独自ベンチマーク）

資格保有者数の資格別内訳

(単位：人)	2018年度	2019年度	2020年度
中小企業診断士	38	37	37
証券アナリスト	53	54	53
税理士	1	1	1
社会保険労務士	10	10	10
F P 1 級	116	123	129
農業経営アドバイザー	3	3	3
医療経営士 2 級	6	6	6
医療経営士 3 級	55	55	54
合計	282	289	289

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月に新設しました。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。なお、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響により、実施しておりません。
- また、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」や「F P 1 級」の資格取得支援に取り組んでいます。

(独自ベンチマーク)

スキルチェック（法人営業・審査）の状況

ベンチマーク (単位：人)	2018年度		2019年度		2020年度		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	11	187	19	206	63	—	2006年度から「スキル認定制度」の運用を開始しましたが、2020年度より、一人ひとりの業務スキルを見える化し、適切な人材配置や育成等へ活用するため「スキルチェック制度」へ全面改訂しました。
中級	44	652	49	701	209	—	
初級	63	445	77	522	174	—	
審査 上級	7	108	9	117	55	—	
中級	52	473	33	506	245	—	
初級	86	529	77	606	129	—	
合計	263	2,394	264	2,658	875	—	

(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、当時の中期経営計画に掲げる基本方針「働き方改革と一人ひとりの活躍支援」に基づき、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ます。