

# 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》

2017年度

2018年11月22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、現在の中期経営計画で「地域とお客さまの明日をサポートし、ともに成長する地域金融グループ」をめざす企業像として据え、これまで培ってきた、お客さまへの「価値ある提案」に更に磨きをかけることで、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、お客さまについての理解を更に深め、お客さまに「価値ある提案」を積極的に行い、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。
- 「価値ある提案」を行うためには、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（スキルアップ）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、当行の取り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「価値ある提案」を行う態勢の自己点検に「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。

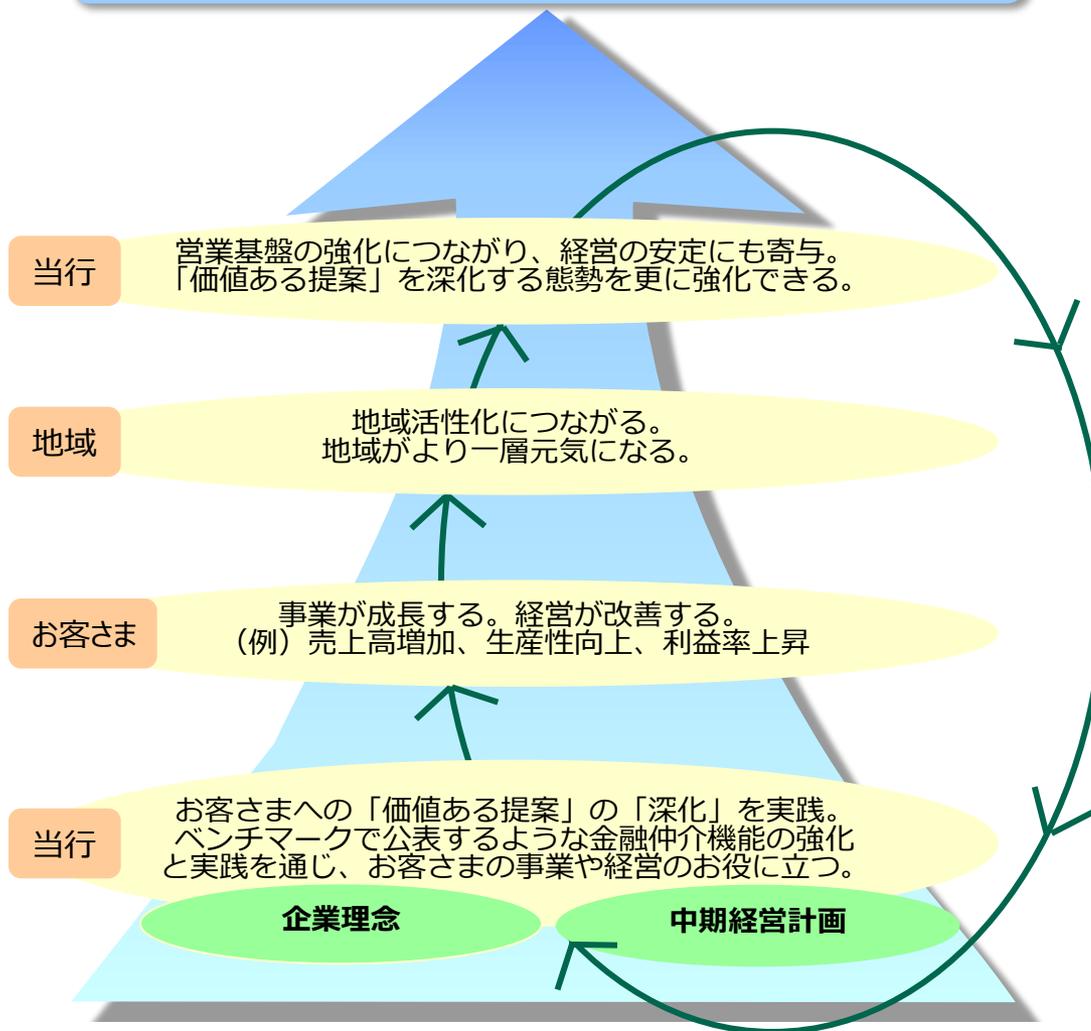
## （ご参考）「金融仲介機能のベンチマーク」について

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）



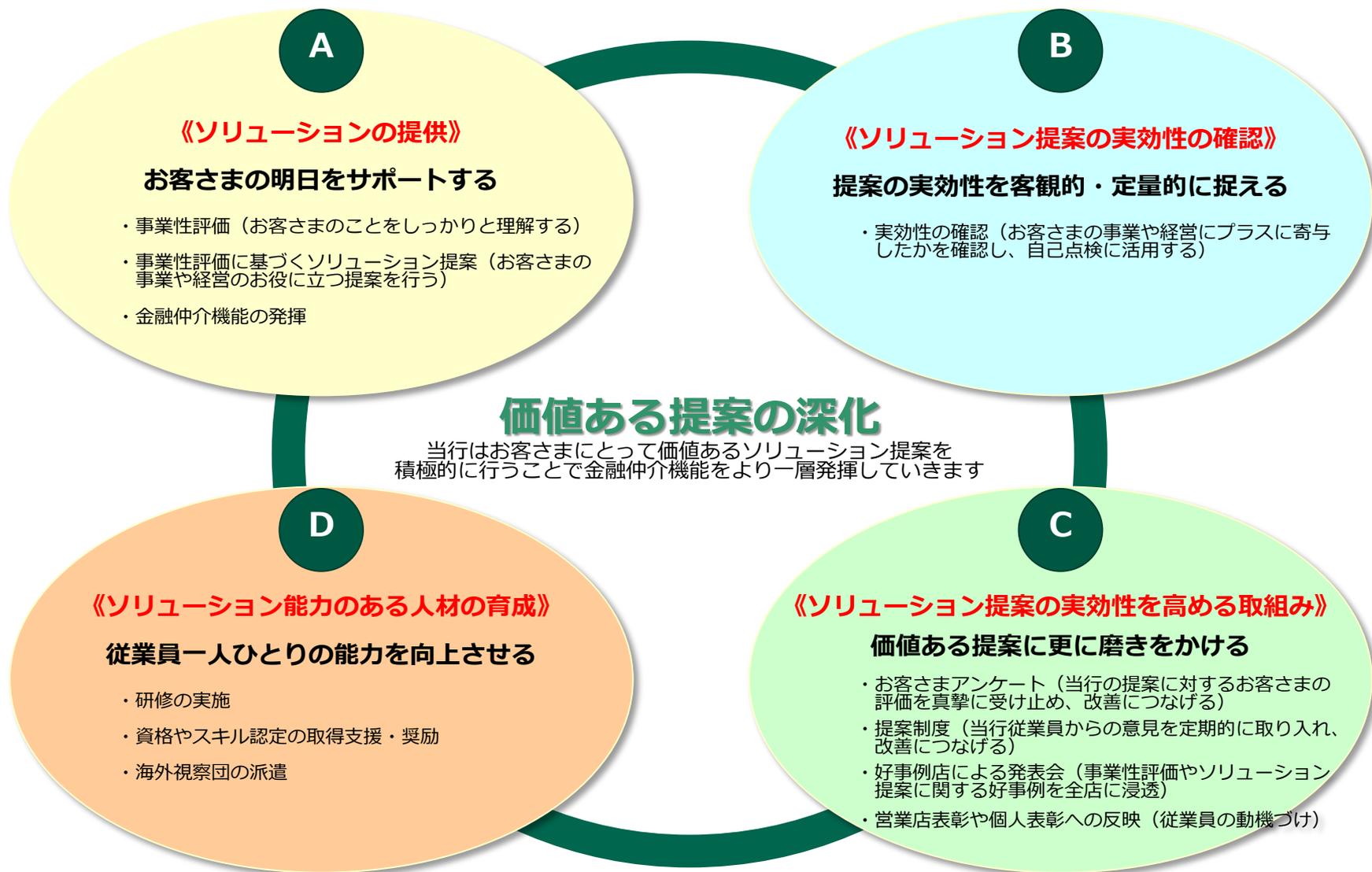
### 企業理念や中期経営計画に基づいた金融仲介の取組み

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「地域とお客さまの明日をサポートし、ともに成長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「価値ある提案」を行う態勢の自己点検にベンチマークを活用し、「更なる深化」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。
- お客さまにとって価値あるソリューション提案を積極的に行うことで、金融仲介機能をより一層発揮し、お客さまの明日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	2015年度 当行計数		2016年度 当行計数		2017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	
(単位：社、億円、%)							
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	3	45	306	1,203	680	2,150	当行は、2015年度に本部専担者による3先の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。2017年度は本部・営業店で累計680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	0.0%	0.2%	1.0%	4.2%	2.2%	7.2%	

- 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年間で1,000件の実施をめざしています。

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	2015年度 当行計数	2016年度 当行計数	2017年度 当行計数	特記事項
	先数	先数	先数	
(単位：社)				
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	0	269	597	「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、%)	2015年度当行計数			2016年度当行計数			2017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	26,389	7,536	28.6%	27,806	8,808	31.7%	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	28,110	10,034	35.7%	28,658	9,876	34.5%	29,902	11,896	39.8%

○ソリューション提案先10,107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8,553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		
	2015年度	2016年度	2017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）	30,010	31,787	32,784
メイン取引（融資残高1位）先数	17,805	18,339	18,488
全取引先数に占める割合	59.3%	57.7%	56.4%

○ 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)	2017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	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

○ 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)	2015年度当行計数			
関与した創業件数	1,628	410	1,209	9
関与した第二創業件数	36	2	32	2
	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

- 2017年度は843社のお客さまに、1,203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)	2015年度 当行計数	2016年度 当行計数	2017年度 当行計数
医療・福祉業	362	342	283
不動産業	234	291	223
(うちアパート等居住用 賃貸業)	(69)	(120)	(110)
サービス業	203	106	108
建設業	105	47	53
小売業	87	34	44
電気・ガス・太陽光事 業	86	68	19
製造業	63	20	27
卸売業	27	19	25
運輸・郵便業	22	11	12
その他	23	31	49
合計	1,212	969	843

### 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)	2015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	3,994	168	389	675	2,762
	2016年度当行計数				
	3,807	103	312	559	2,833
	2017年度当行計数				
	3,689	109	323	520	2,737

- 2017年度は432社 (109社+323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、お客さまにとって価値ある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
		2015年度当行計数	
		7,536	73.3%
		2016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	8,808	6,679	75.8%
		2017年度当行計数	
	10,107	7,614	75.3%

## 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		
	2015年度	2016年度	2017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	17,805	18,339	18,488
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	11,460	10,974	11,061
メイン先の融資残高	11,895	12,922	13,689
経営改善が見られた先数（割合）	9,785 (85.4%)	9,617 (87.6%)	9,750 (88.1%)
	2015年度	2016年度	2017年度
2017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	11,384	12,426	12,733

## 「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、価値ある提案の更なる深化の実現をめざします。

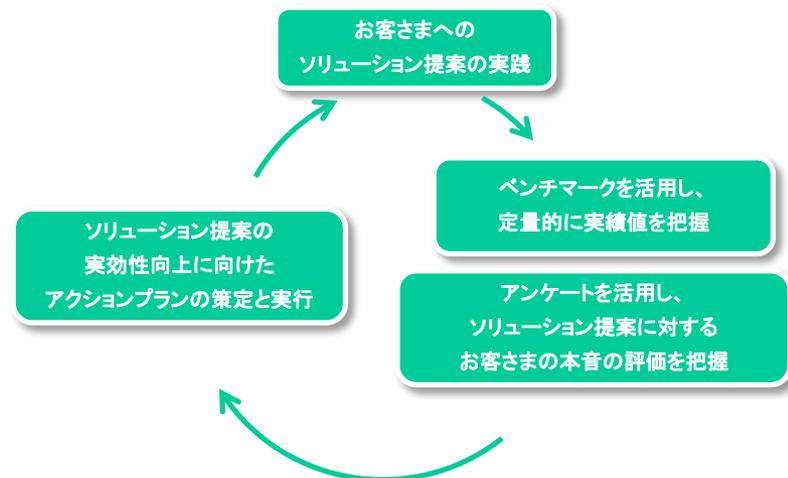
## (1) お客様アンケートを実施し、当行のソリューション提案に対するお客様の評価を真摯に受け止め、改善につなげる

### 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。特に「資金調達」については、お客様の87.7%から「満足」「やや満足」との高い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」を挙げっており、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、7社と業務提携を行っています。
- 今後も、お客様からの「声」「本音」を真摯に受け止め、価値ある提案の深化、そして金融仲介機能のより一層の発揮に努めてまいります。

### 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 (単位：件)	2015年度当行計数		2016年度当行計数		2017年度当行計数	
	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	770	46	805	115	1,165	172

- 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。
- 今後も、この「提案制度」を活用し、お客さまに対する「価値ある提案」の質を更に磨いていく考えです。

### **(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。
- 同様に、2016年度下期の好事例についても、役員・全支店長が出席する場（2017年5月開催）にて2ヶ店の支店長による発表会を行いました。
- 2017年11月に開催した役員・全支店長が出席する場では、2017年度上期の「事業性評価に基づくソリューション提案の好事例」について、3ヶ店の支店長による発表会を行いました。
- 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おり、今後も取組みを継続していく考えです。

### **(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、事業性評価やソリューション提案のような長期的な取組みを評価するため、「グッドジョブ賞」を2017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)		2015年度当行計数		2016年度当行計数		2017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）	28	330	24	294	22	292
	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	23	719	14	590	15	420
	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
	行外研修	18	24	23	34	25	33
	研修等合計	69	1,073	70	1,221	95	1,649
	資格取得者数	264		272		274	

## 資格保有者数の資格別内訳

(単位：人)	2015年度 当行計数	2016年度 当行計数	2017年度 当行計数
中小企業診断士	37	36	37
証券アナリスト	45	50	53
税理士	1	1	1
不動産鑑定士	1	1	0
社会保険労務士	11	11	11
F P 1 級	113	112	111
農業経営アドバイザー	3	3	3
医療経営士 2 級	3	4	4
医療経営士 3 級	50	54	54
合計	264	272	274

## 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。
- また、2016年10月に、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)	2015年度当行計数		2016年度当行計数		2017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	21	164	10	174	2	176	当行は、2006年度から「スキル認定制度」の運用を開始し、現在は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	39	503	43	546	62	608	
初級	60	257	57	314	68	382	
審査 上級	3	92	5	97	4	101	
中級	38	333	38	371	50	421	
初級	59	320	47	367	76	443	
合計	220	1,669	200	1,869	262	2,131	

## 海外研修・海外視察団の派遣

ベンチマーク (単位：人)	2015年度当行計数		2016年度当行計数		2017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	18	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

- 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、2017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、2017年度は、2016年度と同様に中堅行員を応募の中から選考し、「中堅行員海外研修」として、フィリピンおよびタイへ32名（帯同の本部部長を除く）を派遣（6日間）しました。今後も、「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、6年次の行員に対して海外視察（アジア等）を実施していきます。

### （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、現在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	(単位:社、億円)	2015年度	2016年度	2017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	17,805	18,339	18,488									
		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	11,460	10,974	11,061									
		メイン先の融資残高	11,895	12,922	13,689									
		経営改善が見られた先数	9,785	9,617	9,750									
		メイン先数のうち経営改善が見られた先数の割合	85.4%	87.6%	88.1%									
		(単位:億円)	2015年度	2016年度	2017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	11,384	12,426	12,733									
		取引先企業の技術的事業再生等による生産性の向上	2	(単位:社)	条件変更総数	好調先	順調先	不調先	計画無					
				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	2015年度								
3,994	168					389	675	2,762						
2016年度														
3,807	103					312	559	2,833						
2017年度														
3,689	109			323	520	2,737								
3	関与した創業、第二創業の件数			(単位:件)	2015年度	2016年度	2017年度							
				関与した創業件数	1,628	1,234	1,203							
				関与した第二創業件数	36	28	21							
4	創業支援先の業種別内訳(先数単体ベース)	(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	
		2015年度												
		1,212	362	234	203	105	87	86	63	27	22	23		
		2016年度												
		927	342	291	106	47	34	68	20	19	11	31		
		2017年度												
843	283	223	108	53	44	19	27	25	12	49				

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数										
			全与信先	創業期	成長期	安定期	低迷期	再生期	該当無				
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)	2015年度									
			ライフステージ別の与信先数	29,264	587	5,382	9,032	1,478	3,658	9,127			
			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	29,087	227	6,247	13,114	1,344	2,148	6,007			
			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			
			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、%)	2015年度		2016年度		2017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	3	45				306	1,203	680	2,150				
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	0.0%	0.2%		1.0%	4.2%	2.2%	7.2%						
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							
		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							
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)	2013年度		2014年度		2015年度		2016年度		2017年度	
			全取引先数の推移	27,766		28,615		30,010		31,787		32,784	
	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、%)	2013年度		2014年度		2015年度		2016年度		2016年度	
			メイン取引(融資残高1位)先数の推移	16,324		16,804		17,805		18,339		18,488	
			全取引先数に占める割合	58.8%		58.7%		59.3%		57.7%		56.4%	

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数											
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	(単位:社)	2015年度	2016年度	2017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、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	6	309	680									
		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	3	308	680									
	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、%)				地元中小与信先数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	
				2015年度										
				28,423	18,934	17,895	6,011	63.0%	31.7%					
				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%					
	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与信先の割合(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与信先の割合	(単位:社、%)			地元中小与信先数①	根拠当権未設定先数②	割合②/①					
				2015年度										
28,423				22,143	77.9%									
2016年度														
29,841				23,365	78.3%									
2017年度														
30,699	24,693	80.4%												
13	経営者保証に関するガイドラインの活用先数、及び、全与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、全与信先数に占める割合	(単位:社、%)			全与信先数①	ガイドライン活用先数②	割合②/①						
			2015年度											
			29,264	1,933	6.6%									
			2016年度											
			30,525	2,283	7.5%									
2017年度														
31,272	3,299	10.5%												

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数						
			全取引先①	ソリューション提案先②	割合②/①				
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、%)	2015年度					
			ソリューション提案先数、及び、同先的全取引先数に占める割合	26,389	7,536	28.6%			
			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	28,110	10,034	35.7%			
			2016年度						
			ソリューション提案先数、及び、同先的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、同先的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%					
	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	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、%)	2015年度				
				ソリューション提案先①	経営改善先数②	割合②/①			
				7,536	5,524	73.3%			
				2016年度					
8,808	6,679	75.8%							
2017年度									
10,107	7,614	75.3%							
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	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 ※個人事業主等、詳細な決算データが無い先を含む	(単位:社、%)	2015年度					
			メイン先数①	経営改善先数②	割合②/①				
			15,540	4,329	27.9%				
			2016年度						
16,504	4,740	28.7%							
2017年度									
15,998	5,615	35.1%							
18	創業支援先数(支援内容別)	創業支援先数(支援内容別) ①創業計画の策定支援 ②創業期の取引先への融資(プロパーと信用保証付きの区別) ③政府系金融機関や創業支援機関の紹介 ④うち、ベンチャー企業への助成金・融資・投資 ※No.3の1,203件+21件=1,224件と①②③の合計が一致(2017年度)。	(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	
			2015年度						
			412	1,076	165	11	17		
			2016年度						
			257	857	131	17	9		
2017年度									
336	736	107	45	5					

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数					
			2015年度	2016年度	2017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	地元への企業誘致支援件数	(単位:社)	2015年度	2016年度	2017年度		
			地元への企業誘致支援件数	37	21	14		
	20	販路開拓支援を行った先数(地元・地元外・海外別)	(単位:社)	地元	地元外	海外		
			2015年度	52	49	4		
			2016年度	53	89	6		
			2017年度	51	97	1		
			2015年度	20	19	19		
			2016年度	19	19	19		
	21	M&A支援先数	(単位:社)	2015年度	2016年度	2017年度		
			M&A支援先数	20	19	19		
	22	ファンド(創業・事業再生・地域活性化等)の活用件数	(単位:件)	2015年度	2016年度	2017年度		
			ファンドの活用件数	11	4	3		
	23	事業承継支援先数	(単位:社)	2015年度	2016年度	2017年度		
			事業承継支援先数	164	416	625		
	24	転廃業支援先数	(単位:社)	2015年度	2016年度	2017年度		
			転廃業支援先数	2	3	1		
	25	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	(単位:社、%)	実抜計画策定先数①	未達成先数②	割合②/①		
			2015年度	103	40	38.8%		
			2016年度	103	51	49.5%		
			2017年度	96	49	51.0%		
2015年度			2	9	6	11	3	3
2016年度			9	6	11	3	3	
26	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)	(単位:社、億円)	2015年度	2016年度	2017年度			
		先数	実施金額	先数	実施金額	先数	実施金額	
27	事業清算に伴う債権放棄先数、及び、債権放棄額	(単位:社、億円)	2015年度	2016年度	2017年度			
		先数	債権放棄額	先数	債権放棄額	先数	債権放棄額	
			1	1	3	7	1	1

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数						
			2015年度	2016年度	2017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)	2015年度	2016年度	2017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		37	74	62			
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	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		
2015年度									
22,143				7,740	35.0%				
2016年度									
21,687	8,112	37.4%							
2017年度									
22,573	9,109	40.4%							
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							
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)	2015年度		2016年度		2017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)	28	330	24	294	22	292
			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	23	719	14	590	15	420
			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
			行外研修	18	24	23	34	25	33
			研修等合計	69	1,073	70	1,221	95	1,649
			資格保有者数	264		272		274	
	34	資格保有者数の資格別内訳	(単位:人)	2015年度	2016年度	2017年度			
			中小企業診断士	37	36	37			
証券アナリスト			45	50	53				
税理士			1	1	1				
不動産鑑定士			1	1	0				
社会保険労務士			11	11	11				
FP1級			113	112	111				
農業経営アドバイザー			3	3	3				
医療経営士2級			3	4	4				
医療経営士3級			50	54	54				
合計	264	272	274						

金融仲介機能	No.	ベンチマーク	当行計数						
			2015年度		2016年度		2017年度		
人材育成	35	スキル認定(法人営業・審査)の状況	(単位:人)	2015年度		2016年度		2017年度	
			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	21	164	10	174	2	176
			中級	39	503	43	546	62	608
			初級	60	257	57	314	68	382
			審査 上級	3	92	5	97	4	101
			中級	38	333	38	371	50	421
			初級	59	320	47	367	76	443
	合計	220	1,669	200	1,869	262	2,131		
	36	海外研修・海外視察団の派遣	(単位:人)	2015年度		2016年度		2017年度	
			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・本部の部長クラスのアジア視察団派遣	18	タイ、ベトナム	18	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
	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)	2015年度	2016年度	2017年度		
外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数				154	216	196			
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)	2015年度		2016年度		2017年度	
			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	8	1	29	4	34
	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)	2015年度	2016年度	2017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	251	317	200			
	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提携・連携先数	(単位:社)	2015年度		2016年度		2017年度	
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提携・連携した先数	21	2	22	4	25	3	
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	2017年度					
				(コンサルティング営業部) ・事業性評価による経営課題の抽出と本部・営業店・グループ会社一体の課題解決策の提案 ・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 ・「ぐ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 ・資産形成サポート部、ぐんぎん証券株との連携による法個一体での事業承継ニーズへのコンサルティングの実践 ・「ぐんぎん経営倶楽部」会員に対する情報提供の充実と「ぐんぎん経営塾」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 ・「ぐんぎん新現役交流会」開催や公的機関、民間の人材派遣会社による専門人材のマッチング ・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) ・ベトナム政府機関等との連携によるベトナム進出および同国人材活用支援の実施 ・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 ・駐在員事務所の態勢整備によるアジア展開支援の強化 (審査部) ・REVIC・支援協議会等の外部機関との連携やDDS・再生ファンド等の活用 ・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							
			2015年度		2016年度		2017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	193	8	194	6	179	5	
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)		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	770	46	805	115	1,165	172	

以上