



平成 24 年 8 月 10 日

各 位

会 社 名 フィデアホールディングス株式会社  
代表者名 代表執行役社長 CEO 里村 正治  
コード番号 8713 東証第一部  
問合せ先 専務執行役 CFO 原田 儀一郎  
(TEL. 022-290-8800)

## 「経営強化計画」の承認について

当社及び当社子会社の北都銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 24 年 4 月から平成 27 年 3 月を計画期間とする「経営強化計画」を金融庁に提出しておりましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されましたのでお知らせいたします。

新計画においては、「セールス to コンサルティング」及び「Speed & Challenge」を土台に、これまで以上に「お客さまとの接点拡大及び取引深化」に努めるとともに、「新産業・新事業の創出」を全面サポートし、北都銀行の主たる営業基盤である秋田県経済の活性化に貢献してまいります。

### 記

1. 計画期間  
平成 24 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日の 3 年間
2. 計画内容  
別添資料のとおり
  - (1) 経営強化計画（本編）
  - (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

【本件に関するお問い合わせ先】  
フィデアホールディングス IRグループ 大石 TEL : 018-833-4211

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成24年6月

フィデアホールディングス株式会社

株式会社北都銀行

## 目 次

1	前経営強化計画の実績についての総括.....	1
(1)	経営環境 .....	1
(2)	前計画期間における地域密着型金融への取り組み状況 .....	2
(3)	資産負債の状況.....	9
(4)	損益の状況.....	10
(5)	経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績 .....	11
(6)	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績 .....	13
2	経営強化計画の実施期間 .....	15
3	経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標.....	16
(1)	コア業務純益（収益性を示す指標） .....	16
(2)	業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標） .....	17
4	経営の改善の目標を達成するための方策 .....	18
(1)	当行における収益の現状と課題 .....	18
(2)	経営強化計画における基本方針 .....	18
(3)	経営戦略及び主要施策.....	21
5	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項.....	38
(1)	業務執行に対する監査又は監督体制の強化のための方策.....	38
(2)	リスク管理体制の強化のための方策 .....	38
(3)	法令等遵守の体制の強化のための方策.....	42
(4)	経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	43
(5)	情報開示の充実のための方策 .....	44
(6)	持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項.....	44
6	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策.....	45
(1)	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針 .....	45
(2)	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策 .....	45
(3)	その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策 .....	57
7	剰余金の処分の方針 .....	62
(1)	配当に対する方針.....	62
(2)	役員に対する報酬及び賞与についての方針 .....	62
(3)	財源確保の方策.....	62

8	財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策 .....	64
(1)	経営管理に係る体制 .....	64
(2)	北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等.....	64
9	協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項 .....	66
(1)	フィデア HD が株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件 ..	66
(2)	北都銀行がフィデア HD 対して発行した株式の発行金額・条件.....	67
10	経営強化のための計画の前提条件.....	68

## 1 前経営強化計画の実績についての総括

### (1) 経営環境

株式会社北都銀行（以下、「当行」又は「北都銀行」）と株式会社荘内銀行（本店、鶴岡市、頭取：國井英夫、以下、「荘内銀行」）は、広域の金融機関グループとして「地方の未来」「地方の飛躍」に真剣に取り組む—このような目標を掲げて、平成21年10月に共同持株会社フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデアHD」）を設立して経営統合し、「フィデアグループ」が発足いたしました。

前経営強化計画の計画期間（平成21年10月～平成24年3月）においては、悲惨な爪痕を残した昨年3月の東日本大震災、直近では欧州債務問題に起因した円高問題など、日本経済はいくつもの危機に直面してまいりました。

また、特に地方経済においては、人口減少に伴う少子高齢化や農村部の過疎化、新興国マーケットの拡大需要を狙った地方からのアジア進出の加速化など、様々な形での劇的な構造変化が起きております。

こうした中、フィデアHDを通じて当行に対し国から100億円の資本参加をいただいたことにより、当行の財務基盤の強化を図り、中小規模事業者等向けの積極的な信用供与に取り組むなど、金融仲介機能の積極的な発揮により、預金及び貸出金ともに大幅に増加しており、中小規模事業者等向け信用供与や経営改善支援先等の取り組みについて、計画を達成しました。業容の拡大による収益基盤の強化に一定の成果があったものと考えております。

これに加え、東日本大震災を契機に、この構造変化から生じている難しい課題を克服すべく新しい「地域のカタチ創り」に向けた挑戦に取り組んでおります。

例えば、風力を活用した再生可能エネルギーの導入・拡充計画、効率的で競争力ある大規模農業開発、地元農産物の拡販サポート、積極的に海外から観光客を呼び込む企画など、新しい地域開発プロジェクトが動き出しております。高齢化が進む中、医療・介護・福祉分野においても、先進医療、福祉・介護体制の確立を目指し、ソフト・ハード両面で様々な取り組みを進めていかなければならないものと認識しております。

日本経済は、危機を乗り越えるたびに強く成長してきました。フィデアグループは、東北初の広域金融グループとして「地域を元気にする、リーダーを目指す」を合言葉に、これからも地域の皆さまからの信頼にお応えしてまいります。なお、前経営強化計画中における取り組み状況や実績は以下のとおりとなりました。

## (2)前計画期間における地域密着型金融への取り組み状況

平成22年3月に、フィデアHDを通じて当行に対し国から100億円の資本参加をいただいたことにより当行の財務基盤の強化を図り、適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に加え地域密着型金融の推進等に全力で取り組み、地域経済の発展に貢献してまいりました。

地域経済は長引く低迷の只中にあり、持続性のある景気回復には程遠い状況にあります。加えて、人口の減少、高齢化の進展等容易に解決し難い課題も山積しております。

特に、当行の主たる営業基盤である秋田県の人口は、昭和31年に135万人のピークを迎えた後に減少に転じ、平成22年の国勢調査時には108万人と、ピーク時と比較し約2割減少しております【図表1】。また、人口増減率は全国最下位【図表2】で、平成17年の国勢調査時も最下位となっております。加えて、高齢化の進展と相俟って生産年齢人口は急速に減少しており、地域活力の減速が危惧されております。

人口規模の縮小、人口構造の変化は秋田県の産業経済の規模を縮小させ、県民所得の減少に伴う生活水準の低下や地域の活力の減退、福祉、教育、暮らしといった様々な行政サービス経費の増加などをもたらし、さらに地域社会においては、コミュニティの維持が難しくなることも予想されます。

このような時にこそ、厳しい経済情勢の克服、秋田の可能性を見据えた産業構造の成長分野へのシフトや新産業の育成、新たな農業の展開、少子化対策、地域医療提供体制の充実など、将来の秋田の発展にとって不可欠な施策を、タイミングを逃さず打ち出し、戦略的に取り組んでいくことが重要だと考えております。

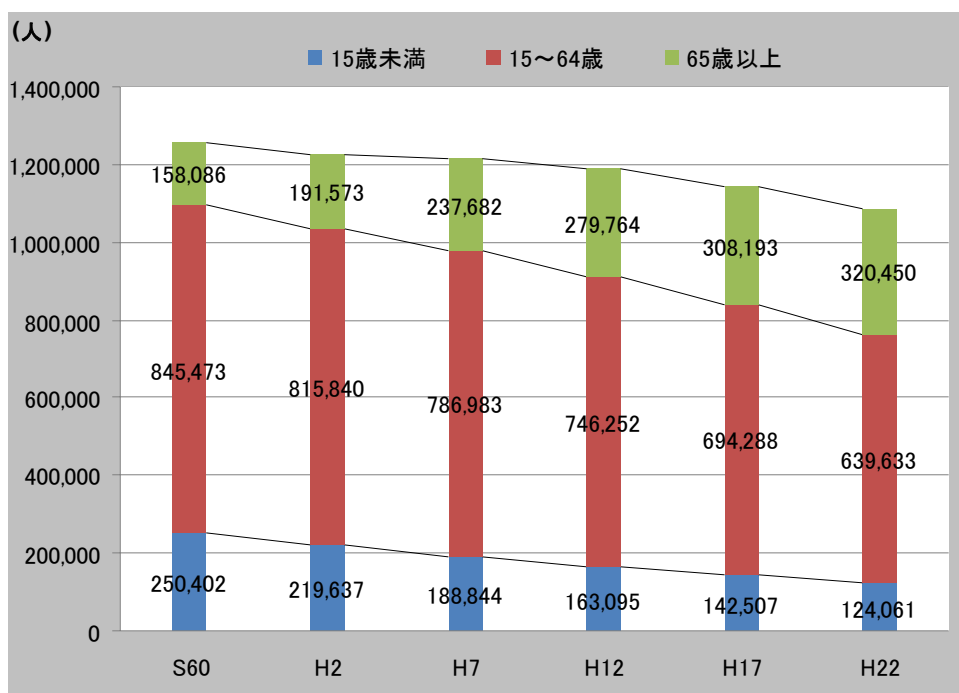
前経営強化計画においては、当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」）の趣旨を十分に理解し、地域（秋田）の活力創造に向け、お客さまの売上増加や仕入先拡大等の本業支援、事業先の経営者と真正面から向き合い取り組んだ事業再生支援等を通じて、地域雇用の維持・拡大等地域経済の発展に向けて尽力してまいりました。

また、昨年3月の東日本大震災における秋田県の直接被害は軽微だったものの、県内企業の間接被害として、震災後の資材不足や受注減及び交通網の寸断並びに消費の自粛等により、建設業、製造業、旅館・ホテル、外食等観光・レジャー関連産業等への影響が顕著に表れました。そうした中、当行は東北地方太平洋沖地震復旧支援資金（以下、「震災復旧支援資金」）180億円の取り扱いなど、地域のお取引先企業の金融円滑化に積極的に取り組んでまいりました。

フィデアグループのグループ理念は、『私たちは、地域に密着した「広域金融グループ」として、お客さまの高い満足と地域の発展のために、上質な「金融情報サービス」を提供し続ける。』であり、北都銀行のコーポレートスローガンは、「お客さまを知る。地域に応える。」であります。

地域に密着した金融機関として、前計画期間中における具体的な取り組みは以下のとおりであります。本計画においても、地域のお客さまとの関わりを深め、これまで以上に付加価値の高い金融情報サービスの提供を図ってまいり所存です。

【図表 1】 秋田県の人口の推移



出典：秋田県企画振興部調査統計課「秋田県の概要」（平成 22 年国勢調査）

【図表 2】 都道府県別の人口、人口増減数、人口増減率

順位 (増減率)	都道府県	人口増減		人口(千人)	
		実数 (千人)	率 (%)	平成17年	平成22年
	全国	289	0.2	127,768	128,057
1	東京都	583	4.6	12,577	13,159
2	神奈川県	257	2.9	8,792	9,048
3	千葉県	160	2.6	6,056	6,216
~~~~~					
45	高知県	-32	-4.0	796	764
46	青森県	-64	-4.5	1,437	1,373
47	秋田県	-60	-5.2	1,146	1,086

出典：総務省「平成 22 年度国勢調査」

### ① 地域企業の再生による雇用の維持への取り組み

開示債権の削減を通じたお取引先企業の財務健全化を達成し、お取引先企業の事業再生支援を通じた地域経済の活性化に資するため、平成 21 年 2 月に、当行 100%子会社である株式会社北都ソリューションズ（以下、「北都ソリューションズ」）に、当行の約 162 億円の貸出債権等に移管し、平成 24 年 3 月末までのプロジェクトとして企業再生に取り組みました。本プロジェクトには、外部のノウハウ及び資金を活用することも重要な要素であると考え、北都ソリューションズが株式会社日本政策投資銀行（以下、「日本政策投資銀行」）から出資やノウハウ等の提供を受ける形のジョイント・ベンチャーとして運営をいたしま

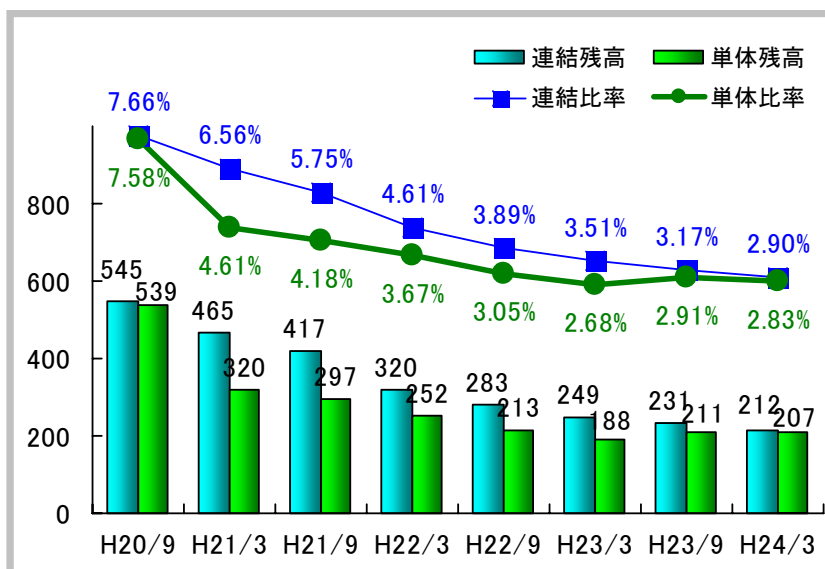
した。また、荘内銀行からも人材を受け入れ、フィデアグループとしてノウハウを共有いたしました。

このように、相当の経営資源を投入し、「企業再生」の看板を掲げ真摯に本プロジェクトに取り組んだ結果、平成24年3月末まで約7割のお取引先企業の事業再生が実現し、約8百人の雇用維持に資することができました。

当行の連結開示債権比率は、本プロジェクト開始前の平成21年9月末には5.75%でしたが、平成24年3月末においては2.90%まで低下しております。

加えて、本プロジェクトに携わった人材を適切かつ有効に活用することにより、開示債権の更なる削減や新たな開示債権発生の未然防止に繋がるものと考えております。このプロジェクトで得た経験及び専門知識等を活用して、今後の適切なソリューション提案に役立て、事業再生等を通じた雇用の維持・拡大等による地域活性化に引き続き取り組んでまいります。

【図表3】 当行の開示債権比率の推移



## ② 地域経済再生に向けた取り組み

### (イ) 秋田県製材業界活性化に向けた取り組み

秋田県産製材の安定供給と製材コストの低減に資することを目的に「秋田製材協同組合（通称:アスクウッド）」が進めてきた秋田市河辺・七曲臨空港工業団地への大型製材工場建設を計画段階から全面的にサポートしてまいりました。平成24年3月に工場が完成し、平成24年6月から本格操業しております。また、今春新規採用41名の大量雇用を実現し、県内製材業界の底上げと地域活性化に貢献しております。

秋田県のスギ人工林面積及びスギの生産量は全国トップクラスで、課題であった製材工場の大規模化により、国産材製材需要の高まりに応える供給力を発揮できます。本事業を継続してサポートすることで、県産材の県外出荷を進め、県内製材業界の活性化に貢献してまいります。



## (ロ)秋田市中心街区再開発への取り組み

秋田市の中心地に位置する秋田赤十字病院・秋田県婦人会館跡地の再開発計画について、平成9年に発足した中通一丁目市街地再開発組合に人材を派遣いたしました。以降、再開発計画に対するアドバイス、情報提供等のサポートを継続しております。

平成24年7月5日、中通再開発地区（以下、「エリアなかいち」）に商業施設と駐車場がオープンいたします。7月21日には、秋田市にぎわい広場が開館し、新秋田県立美術館も暫定オープンする予定です。エリアなかいちは、平成10年の秋田赤十字病院の移転から15年近くも空き地のままとなっていた秋田市中心地を再生する切り札としての期待を担っております。

また、再開発地区向かいに位置する秋田キャッスルホテルの省エネ型エコホテルへの全館リニューアルに際しては、環境負荷の軽減に積極的な企業に対し必要な資金を供給し、エコ環境向上への取り組みを促進するとともに、地域経済の発展に寄与することを目的に平成23年1月に取り扱いを開始した、環境配慮型融資「ほくとエコファンド～利子補給活用プラン」をご利用いただいております。

## (ハ)地域再生・活性化に向けた取り組み

当行の湯沢支店が主導した「湯沢市・北都いきいきまちづくり懇話会」が提案した地域イベント「全国まるごとうどん EXPO in 秋田・湯沢」が、平成23年9月30日～10月2日に開催されました。開催期間中は、天候にも恵まれ県外客を含む7万人の来訪者で賑わい、約5万食のうどんが販売されました。フィデアグループ系列のシンクタンクである株式会社フィデア総合研究所（以下、フィデア総研）では、このイベントによる経済波及効果を約7億円と試算しております。

地域の豊富な資源を上手に活用し、地域に人を呼び込む活性化に向けた施策の具現化により、地域の人々との連携が深まり、地域発の成功事例を創出することができました。

## ③ 地域の新産業創出に向けた取り組み

### (イ)アグリビジネスへの取り組み

「雇用創出による地域貢献」を喫緊のミッションとし、平成24年2月アグリ専任担当者を本部内に配置し、「農業」を核とした秋田県の新しい産業の創出に向けた仕組みづくりに着手しております。平成24年5月には、当行専務取締役を責任者とする「アグリ事業法人設立準備室」を立ち上げ、当室へは秋田県からも人材を派遣いただいております。平成24年度中を目処とした農業関連の事業法人設立に向けサポートを強化し、秋田県内の農家と県外の小売・流通業者のニーズのマッチングを図り、県産農産物の首都圏向けなどの新たな販路を拡大していくことで雇用の拡大に繋げ、秋田県の活性化に貢献してまいります。

### (ロ)地域企業の海外進出への取り組み

お取引先企業のアジアでの事業展開を支援するため、アジアの商業銀行等との提携を拡大いたしました。平成24年3月末現在において、フィデアグループは3つのアジアの金融

機関（タイ：カシコン銀行、インドネシア：バンクネガラインドネシア、香港：香港上海銀行）と業務協力協定を締結したほか、平成24年3月には、主にベトナムにおけるお取引先企業への金融情報サービスを充実させるため、東京海上日動火災保険株式会社と業務協力協定を締結しております。

また当行は、平成24年2月に日本通運株式会社仙台支店と国際業務に関する提携を結び、お客さまの海外ビジネスを金融と物流の両面からサポートする体制の構築を目指しております。

今後地域銀行においても、海外進出を視野に入れる地元企業の需要をはじめ海外関連ビジネスへのニーズが着実に増加していくものと考えております。地域密着型金融の一環としてお取引先企業の海外進出支援を活発化させることで、地域経済の活性化に貢献したいと考えております。

#### ④ その他地域活性化に向けた取り組み

##### (イ) お客さまの利便性向上に向けた取り組み

ショッピングセンターなどの大型商業施設の中に、年中無休で午後3時以降も営業を続けるインストアブランチ（以下、「ISB」）<sup>1</sup>の出店を4店舗まで拡大しております。

また、ISBのノウハウを活用し、店内に図書スペースやゆったりとしたロビー、地域の皆さまへの解放的なセミナールームなどお客さまのくつろぎを提供する個人特化型店舗（スーパーリテールブランチ、以下、「SRB」）を2ヵ店展開いたしました。

各店ともオープン以来、「便利で気軽に利用できる店舗」と大変ご好評をいただくなど、地域のお客さまの利便性向上に積極的に取り組んでおります。

##### (ロ) バンカシュアランスへの取り組み

高齢化社会が進展し、「老いへの備え」などお客さまの生活保障ニーズは高まっております。お客さまの「備える（年金準備）」、「遺す（相続）」、「守る（保障）」の3大ニーズへ対応するため、当行は、専門のライフプランアドバイザー（以下、「LPA」）を常駐させた「北都ほけんの相談窓口」を秋田県内9拠点に設置するなど、バンカシュアランス<sup>2</sup>への取り組みを強化してまいりました。

「北都ほけんの相談窓口」では、LPAが数多くの商品からお客さまのライフプランに応じたオーダーメイドの保険商品コンサルティング提案を実施しております。また、お客さま

---

<sup>1</sup> インストアブランチ（ISB）とは、ショッピングセンターやスーパーマーケットなど大型商業施設の中にある銀行の店舗です。年中無休で午後3時以降も営業する新たな銀行店舗スタイルで、お客さまの利便性が格段に向上しております。

<sup>2</sup> バンカシュアランスはフランス語の造語で『銀行と保険の融合』を意味するものですが、当行ではお客さまにこれまでの銀行業務（預金、資産運用、融資）に加え、新たに保険業務を提供することで、お客さまに総合的なコンサルティングサービスを提供していく業務を推進することをバンカシュアランスとしております。

の利便性向上を図るべく、休日営業、平日の営業時間延長のほか、個別ブースでのご相談、ご要望に沿ったご相談時間の設定、お子さま連れでも安心のキッズスペースの併設等を実施しており、お客さまから多数の感謝の声をいただいております。

以下は、平成23年度に「北都ほけんの窓口」にご来店されたお客さまの感謝の声を一部紹介いたします。

**◎子どもの成長に合わせた私たちの保険を十分に納得して決めることができました。**

出産を機に学資保険の加入を検討していた際に、偶然、北都銀行の保険相談を知りました。初めは気軽な気持ちで、「一回で終わるんだろうな・・・」と思っていたのですが、保険の基礎知識から始まり、現在加入している保険内容の確認、毎月の家計の収支やライフプラン設計など、相談内容はとても濃いもので、毎回とても楽しく相談できました。

子どもに学資保険をと考えていたのですが、学資保険以外にも資金の準備方法はあることを知りました。

また、子どもの成長に合わせた私たちの保険を十分に納得して決めることができ、本当に満足しています。ありがとうございました。(2012.3/大曲プラザ支店)

**◎保険の仕組みから、何が必要かという目的までとても丁寧に説明していただきました。**

今回、「ほけんの窓口@北都銀行」に保険相談をして本当に良かったと思いました。

今まで漠然と保険のことを考えており、自分たちの家族の将来を具体的にイメージしていなかったことが良くわかりました。

保険の知識もなく、何もわからないまま相談しましたが、保険の仕組みから、何が必要かという目的までとても丁寧に説明していただき、加入すべき保険が何なのか明確になりました。

たくさんの保険会社の商品から選べるのも魅力だと思います。

本当にありがとうございました。(2012.2/大曲プラザ支店)

**◎毎回、懇切丁寧にこちらの要望に応じてくださり、本当に感謝しております。**

北都銀行の保険相談会は、まさに驚きと新たな発見の連続でした。今までいかに受身の姿勢で、少ない選択肢から保険契約を選んでいたかを痛感しました。ライフプランアドバイザーの方に相談したことで、保険の基本から学ぶことができ、広い選択肢の中から主体的に今の自分たちに最適な保険を選ぶことができました。毎回の相談では「本当ですか?」「知らなかった!」という言葉が思わず出るほど多くのことを学ぶことができました。ライフプランアドバイザーの方は毎回、懇切丁寧にこちらの要望に応じてくださり、本当に感謝しております。ありがとうございました。(2011.09/御所野支店)

**◎公平な立場で親切に、私の身になって提案してくださったので、安心して決断できました。**

保険の基本的なところからとても丁寧に教えてくださり、今まで分からなくて不安だった

自分の保険の内容についても、しっかりと理解することができました。

その上で、今の自分にどういう保障がどれだけ必要なのか、そぎ落としていいものはどういふものかを親身になって考えてくださり、本当の意味で自分にあった保険に出会うことができました。公平な立場で親切に、私の身になって提案してくださったので、安心して決断できました。相談に来て本当に良かったと思っています。

ありがとうございました。(2011.08/秋田駅前保険相談プラザ)

(注)「相談体験記(感謝の声)」をいただいたお客さまからは予め、利用の同意をいただいております。

## (ハ)経営改革に向けた取り組み

上述の地域密着型金融の推進には、組織の活性化が不可欠だと考え、前計画期間中様々な経営改革に取り組んでまいりました。経営会議のペーパーレス化(タブレット型端末の活用)、「頭取かわら版」と名付けたトップメッセージの行内イントラを活用した全行配信、女性の活用等であります。

特に、労働力人口の減少に歯止めをかけるには女性の労働市場への参入促進が不可欠と考え、女性の登用を積極的に進めております。平成23年4月には、企業内託児所をオープンするなど、女性が働きやすい職場環境の整備に努めており、平成24年7月において、全82カ店中8カ店の支店長を女性が務めます。

このような取り組みの成果として、平成20年度より毎年実施している従業員満足度調査(モラルサーベイ)の結果は年々向上しており、経営改革による組織の活性化は着実に進んでいるものと認識しております。

### (3) 資産負債の状況

【図表 4】 資産・負債の実績（北都銀行単体、末残）

(単位:百万円)

	H21/9期 実績	H22/3期 実績	H23/3期 実績	H24/3期 実績	H23/3期比		H21/9期比	
					増減	増加率	増減	増加率
					預金等	1,094,422	1,066,071	1,093,373
うち個人預金	796,203	806,524	816,790	818,973	2,183	0.26%	22,770	2.85%
貸出金	698,280	673,836	692,432	720,210	27,778	4.01%	21,930	3.14%
有価証券	353,083	364,153	383,769	437,601	53,832	14.02%	84,518	23.93%

(注)増減については表上計算にて算出しております。

#### ① 預金等

譲渡性預金を含む預金等の平成 24 年 3 月末の残高は、1 兆 1,193 億円となり、前期末比 259 億円（増加率：2.37%）増加いたしました。

計画始期対比においては、特に個人預金が+227 億円と大きく増加（増加率：2.85%）したことを主因に、総体で 249 億円（増加率：2.27%）増加いたしました。

#### ② 貸出金

貸出金の平成 24 年 3 月末の残高は 7,202 億円となり、前期末比 277 億円（増加率:4.01%）増加いたしました。

計画始期対比においても、219 億円（増加率：3.14%）増加しております。

#### ③ 有価証券

有価証券残高は、平成 24 年 3 月末で 4,376 億円となり、前期末比 538 億円（増加率：14.02%）増加、計画始期対比においては、845 億円（増加率：23.93%）増加いたしました。預金等の増加に対応して債券投資を増やしたこと、資金の効率的な運用を目的として、短期金融市場での運用を低位に抑えたことが、有価証券残高増加の主な要因であります。

前計画の基本方針の一つに「健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築」を掲げており、国債等債券中心のポートフォリオを構築し、債券利息をベースとした安定収益の確保を図ってまいりました。

一方、不稼動資産及び評価損を抱えた資産を計画的に圧縮するなど資産の良化に取り組み、健全なポートフォリオの構築を目指しております。債券中心のポートフォリオを構築する中で、債券デュレーションの調整等により、金利リスクのコントロールにも留意しております。

#### (4) 損益の状況

平成24年3月期は、金利環境の変化から資金利益が減少する一方で、業務効率化の追求等により経費の削減に努め、また、与信関係費用の減少や有価証券関連損益の増加により、経常利益は前期比12億3百万円（増加率：60.1%）増加し32億4百万円、当期純利益は前期比1億10百万円（増加率：7.7%）増加し、15億22百万円となりました。

フィデアHDは、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより、公的資金100億円の早期返済を目指すこととしており、前計画期間中、北都銀行の当期純利益は堅調に増加しております。

【図表5】 損益の実績（北都銀行単体）

（単位：百万円）

	平成21年9月期	平成22年3月期	平成23年3月期	平成24年3月期	平成23年3月期比
	実績	実績	実績	実績	
業務粗利益	9,806	19,810	19,847	19,412	△ 434
[コア業務粗利益]	[ 9,706 ]	[ 19,484 ]	[ 18,875 ]	[ 18,060 ]	[ △ 814 ]
資金利益	7,867	15,768	16,026	15,908	△ 118
役務取引等利益	1,252	2,671	2,766	2,735	△ 31
その他業務利益	685	1,370	1,053	768	△ 284
(うち国債等債券関係損益)	( 99 )	( 325 )	( 971 )	( 1,351 )	( 380 )
(うち仕組貸出のデリバティブ部分の評価損益)	( 662 )	( 1,208 )	( 229 )	( △ 441 )	( △ 670 )
経費	7,617	15,398	14,913	14,458	△ 454
(うち人件費)	( 3,286 )	( 6,701 )	( 6,697 )	( 6,355 )	( △ 342 )
(うち物件費)	( 3,813 )	( 7,838 )	( 7,420 )	( 7,361 )	( △ 58 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 156	290	△ 202	△ 288	△ 86
業務純益	2,345	4,121	5,135	5,241	106
[コア業務純益]	[ 2,089 ]	[ 4,086 ]	[ 3,961 ]	[ 3,601 ]	[ △ 360 ]
臨時損益	△ 1,089	△ 2,492	△ 3,135	△ 2,037	1,097
(うち不良債権処理額)	( 1,075 )	( 2,793 )	( 2,815 )	( 1,537 )	( △ 1,278 )
(うち株式等関係損益)	( 31 )	( 55 )	( △ 4 )	( 263 )	( 268 )
経常利益	1,256	1,628	2,000	3,204	1,203
特別損益	55	159	114	△ 637	△ 751
税引前当期（中間）純利益	( 1,312 )	( 1,788 )	( 2,114 )	( 2,567 )	( 452 )
法人税、住民税及び事業税	12	28	27	29	1
法人税等調整額	541	726	675	1,015	340
当期（中間）純利益	758	1,033	1,412	1,522	110

## (5) 経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績

### ① コア業務純益（収益性を示す指標）

平成 24 年 3 月期においては、市場金利の低下等による貸出金利回りの低下（計画比△0.14%、利息額△974 百万円に相当）及び前計画において掲げた現場力の強化が十分でなかったこと等により事業性貸出の安定的な伸張ができなかったこと等を要因として、貸出金利息が計画を 959 百万円下回りました。有価証券利息配当金はボリュームの伸張により計画比+277 百万円、預金等利息は利回りの低下により計画を 161 百万円下回り、資金利益全体では計画比△533 百万円となりました。

また、仕組貸出 80 億円の期限前償還を受けたこと等から、仕組貸出のデリバティブ費用 441 百万円が発生し、コア業務純益を押し下げました。

一方、貸出金利回りの低下等による貸出金利息収入の減少をカバーするため、人材の効率的配置等による人件費の削減及びプロジェクトチームを主体とした物件費の削減に取り組み、経費全体では計画比△20 百万円、計画始期対比では 776 百万円減少しました。

この結果、平成 24 年 3 月期のコア業務純益は計画を 1,039 百万円下回りましたが、計画始期対比では 747 百万円改善いたしました。

【図表 6】 コア業務純益の実績推移

(単位:百万円)

	H21/9期 (始期)	計画	H22/3期	H22/9期	H23/3期	H23/9期	H24/3期	始期対比
計画			2,731	1,615	3,424	2,276	4,640	1,786
実績	2,089	2,854	2,878	2,013	3,731	1,420	3,601	747
計画比			147	398	307	△ 856	△ 1,039	
仕組貸出のデリバティブ 収益又は費用(参考)	662	—	1,208	248	229	△ 319	△ 441	

(注) 仕組貸出のデリバティブ損益の評価については、収益が発生した場合は実績より除外し、費用が発生した場合は実績に含め、保守的に評価しております。

【図表 7】 計画終期における損益の状況

(単位:百万円)

	H24/3期	H24/3期	比較	H21/9月期	比較	
	実績	(強化計画)		(計画始期)		
	①	②	①-②	③	①-③	
利益	コア業務粗利益	18,060	19,118	△ 1,058	9,706	△ 1,352
	資金利益	15,908	16,441	△ 533	7,867	174
	貸出金利息	13,326	14,285	△ 959	7,319	△ 1,312
	有価証券利息配当金	3,665	3,388	277	1,814	37
	預金利息等	△ 1,137	△ 1,298	161	△ 1,161	1,185
	役務取引等利益	2,735	2,824	△ 89	1,252	231
	うち預り資産関係	1,657	1,664	△ 7	619	419
	その他業務利益	768	△ 107	875	685	△ 602
	うち仕組貸出デリバティブ損益	△ 441	—	△ 441	662	△ 1,765
	経費	14,458	14,478	△ 20	7,617	△ 776
	人件費	6,355	5,971	384	3,286	△ 217
	物件費	7,361	7,682	△ 321	3,813	△ 265
	与信関係費用	1,032	2,354	△ 1,322	752	△ 472
	うち一般貸倒引当金繰入額	△ 288	△ 241	△ 47	△ 156	24
	うち個別貸倒引当金繰入額	1,407	2,554	△ 1,147	1,048	△ 689
	コア業務純益	3,601	4,640	△ 1,039	1,427	747
	債券5勘定戻(債券関係損益)	1,351	40	1,311	99	1,153
	株式3勘定戻(株式関係損益)	263	40	223	31	201
	経常利益	3,204	2,407	797	1,256	692
	当期純利益	1,522	907	615	758	6
運用調達平残・利回り	貸出金(平残) (億円)	6,967	6,960	7	6,834	133
	貸出金(利回り)	1.91%	2.05%	△ 0.14%	2.13%	△ 0.22%
	有価証券(平残) (億円)	4,204	3,800	404	3,320	884
	有価証券(利回り)	0.87%	0.89%	△ 0.02%	1.08%	△ 0.21%
	預金等(平残) (億円)	11,492	11,200	292	10,964	528
	預金等(利回り)	0.10%	0.11%	△ 0.01%	0.21%	△ 0.11%
金融市況	無担保コール翌日物	0.076%	0.095%	△ 0.02%	0.103%	△ 0.03%
	長期金利(10年新規発行国債)	0.985%	1.285%	△ 0.30%	1.295%	△ 0.31%
	ドル/円レート (円)	82.16	92.12	△ 9.96	89.74	△ 7.58
	日経平均株価 (円)	10,083	9,000	1,083	10,133	△ 50

(注) 計画始期との比較(利益項目)については、平成21年9月期の計数を2倍し、通期化しております。



## ② 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

平成 24 年 3 月期において、業務粗利益（分母）は、市場金利の低下等により貸出金利息収入が減少したことを主因に、資金利益は計画を 533 百万円下回ったものの、債券関係損益の増加によりその他業務利益が計画を 875 百万円上回ったこと等から、計画を 254 百万円上回る 19,412 百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費（分子）は、前計画に掲げた店舗機能の変更がお客様の利便性等を考慮し 12 カ店に止まった（計画 31 カ店）こと、及び当初想定より退職者が少なかったこと、並びに店舗営業時間延長の強化等により行員及び嘱託行員が増加したこと等から人件費が計画を上回ったことを主因に、計画を 526 百万円上回る 13,032 百万円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を 1.86 ポイント上回る 67.13%となったものの、計画始期と比べ、7.50 ポイント改善いたしました。

【図表 8】 業務粗利益経費率の実績推移

（単位：百万円、%）

		H21/9期 (始期)	H22/3期	H22/9期	H23/3期	H23/9期	H24/3期	始期対比
経費(機械化関連費用を除く) (a)	計画		13,866	6,617	13,163	6,268	12,506	△ 1,142
	実績	6,824	13,845	6,648	13,420	6,571	13,032	△ 616
	計画比		△ 21	31	257	303	526	
業務粗利益 (b)	計画		18,648	9,188	18,527	9,546	19,158	870
	実績	9,144	18,601	9,693	19,617	9,689	19,412	1,124
	計画比		△ 47	505	1,090	143	254	
業務粗利益経費率 (a)/(b)	計画		74.35	72.02	71.04	65.66	65.27	△ 9.36
	実績	74.63	74.43	68.58	68.41	67.81	67.13	△ 7.50
	計画比		0.08	△ 3.44	△ 2.63	2.15	1.86	

(注1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

(注2) 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料及びアウトソーシング費用(システム関連)等を計上しております。

(注3) コア業務純益と同様に、仕組貸出のデリバティブ損益の評価については、収益が発生した場合は実績より除外し、費用が発生した場合は実績に含め、保守的に評価しております。

## (6) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績

### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

平成 24 年 3 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は、2,858 億円となり、計画始期と比べ 128 億円増加いたしました。

保証協会保証付融資を積極的に活用し、特に東日本大震災からの復興に向けて、平成 23 年 3 月～9 月に取り扱いした震災復旧支援資金をお取引先企業の直接・間接被害状況等を把握して積極的に提供したこと及び法人推進エリアサポートチーム（以下、「法人推進 AST」）

<sup>3</sup>を中心に積極的に事業性融資基盤の拡充に取り組んだことが主因であります。

一方、中小規模事業者等向け貸出残高の総資産に対する比率については、法人預金及び個人預金を中心に預金等が増加したこと及び日本銀行の成長基盤強化を支援するための資金供給制度の積極活用等を主因に総資産が当初想定より増加したことにより、計画と比べ0.41ポイント下回る23.50%となりました。

総資産に対する比率については計画を下回りましたが、中小規模事業者等向け貸出残高については、計画始期対比128億円増加しており、前計画期間中における北都銀行の主たる営業基盤である秋田県の経済環境や貸出マーケットを考慮すると、相応の実績を確保できたものと認識しております。

【図表9】 中小規模事業者等向け信用供与円滑化の状況

(単位:百万円、%)

		H21/9期 (始期)	H22/3期	H22/9期	H23/3期	H23/9期	H24/3期	始期対比
中小規模事業者等 向け貸出残高(a)	計画		273,200	274,200	275,500	277,000	279,027	6,000
	実績	273,027	278,015	277,160	281,268	286,627	285,827	12,800
	計画比		4,815	2,960	5,768	9,627	6,800	6,800
総資産(b)	計画		1,149,340	1,151,740	1,155,460	1,159,170	1,166,595	17,628
	実績	1,148,967	1,133,285	1,172,896	1,167,725	1,220,128	1,216,012	67,045
	計画比		△ 16,055	21,156	12,265	60,958	49,417	49,417
中小規模事業者等 向け貸出比率 (a)/(b)	計画		23.77	23.80	23.84	23.89	23.91	0.15
	実績	23.76	24.53	23.63	24.08	23.49	23.50	△ 0.26
	計画比		0.76	△ 0.17	0.24	△ 0.40	△ 0.41	

## ② 経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業総数に占める割合

当行では経営改善支援等取組先として、①創業・新事業開拓支援先、②経営相談先、③早期事業再生支援先、④事業承継支援先、⑤担保・保証に過度に依存しない融資促進先の5項目を対象とし、取り組みを行ってまいりました。

特に、中小企業支援ネットワーク強化学業を活用して高度・専門的な経営課題解決に取り組んだほか、ビジネス商談会の継続開催等により、お取引先企業へのビジネスマッチング支援に向けた取り組みが定着しました。加えて、融資部経営改善グループが中心となり推進した経営改善計画策定支援に重点的に取り組んだことにより、経営相談先数が計画を大幅に上回って推移しました。

この結果、前計画期間における経営改善支援等取組先割合は、いずれの期においても計画を上回る実績となりました。

平成24年3月期においては、ビジネスマッチング先数の増加により経営相談先数が計画

<sup>3</sup>本部の専門部署で経験を積んだ行員や中小企業診断士、FP資格者等を「法人推進エリアサポートチーム (AST)」として秋田県内の一部フルバンキング店舗に配置しております。新規創業や異業種進出支援など地域のお客さまのニーズに対して、タイムリーで付加価値の高い金融サービスを提供できる態勢を整備しております。

を大幅に上回ったことから、経営改善支援等取組先数は、計画始期対比 79 先増加いたしました。また、取引先企業の総数は、計画始期と比べ 69 先増加し、経営改善支援等取組先割合は、計画を 0.14 ポイント上回る 5.02%となりました。

平成 23 年度のビジネスマッチングにおいて、お客さまの売上高の増加に寄与した件数は 796 件で、寄与額は 4,707 百万円と試算しております。1 件当たりでは、平均約 6 百万円の売上機会の創出を実現しております。平成 24 年度以降についても、年間 50 億円規模の売上機会の創出を維持・向上させるべく、これまで以上にお客さまとのリレーションの深化に努めてまいります。

【図表 10】 経営改善支援等取組先割合の実績推移

(単位:百万円、%)

		H21/9期 (始期)	H22/3期	H22/9期	H23/3期	H23/9期	H24/3期	始期対比
創業・新事業開拓 支援	計画		20	35	35	40	40	6
	実績	34	30	24	38	16	31	△ 3
	計画比		10	△ 11	3	△ 24	△ 9	
経営相談	計画		410	410	410	415	435	73
	実績	362	478	432	467	490	476	114
	計画比		68	22	57	75	41	
早期事業再生支援	計画		4	4	2	2	1	△ 3
	実績	4	6	5	2	2	2	△ 2
	計画比		2	1	0	0	1	
事業承継支援	計画		2	3	3	2	2	2
	実績	0	0	0	0	0	0	0
	計画比		△ 2	△ 3	△ 3	△ 2	△ 2	
担保・保証に過度 に依存しない融資 促進	計画		16	19	22	37	42	△ 4
	実績	46	26	12	36	4	16	△ 30
	計画比		10	△ 7	14	△ 33	△ 26	
合計 (a)	計画		452	471	472	496	520	74
	実績	446	540	473	543	512	525	79
	計画比		88	2	71	16	5	
取引先企業総数 (b)	計画		10,440	10,490	10,540	10,590	10,640	252
	実績	10,388	10,426	10,523	10,553	10,491	10,457	69
	計画比		△ 14	33	13	△ 99	△ 183	
割合 (a)/(b)	計画		4.32	4.48	4.47	4.68	4.88	0.59
	実績	4.29	5.17	4.49	5.14	4.88	5.02	0.73
	計画比		0.85	0.01	0.67	0.20	0.14	

## 2 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能強化法第 12 条第 1 項の規定に基づき、平成 24 年 4 月より平成 27 年 3 月までの経営強化計画を策定、実施いたします。

なお、今後計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、又は生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

### 3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標

#### (1) コア業務純益（収益性を示す指標）

前計画期間において、当行の貸出金利回りは市場金利や他行との競合等の影響から低下基調にあるほか、有価証券利回りについても市場金利動向により低下してきております。

また、本計画期間中においては、欧州債務問題等により世界経済を巡る不確実性が引き続き大きく、金利・株価は平成 24 年 5 月末の低い水準にて横這いで推移することを見込んでおります。

このような前提条件において、貸出金平均残高は増加するも、貸出金利回り及び有価証券利回りの低下等により資金利益は伸び悩むことが見込まれ、加えて、平成 24 年度以降、自行システム構築等に係る経費負担が一時的に増加することから、平成 26 年 3 月期までコア業務純益が計画始期を下回る水準に止まる見通しとなっております。

しかし、計画期間中に貸出金等安定収益資産の着実な積み上げを図ることに加え、役務取引等利益の増強や業務効率化等による経費の削減に引き続き取り組むことにより、計画終期におけるコア業務純益を 3,620 百万円とし、計画始期対比 19 百万円増加させる計画としております。

【図表 11】 コア業務純益の計画

(単位:百万円)

	H22/3期 実績	H23/3期 実績	H24/3期 実績 (計画始期)	H24/9期 計画	H25/3期 計画	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画	H27/3期 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益(本計画)	2,878	3,731	3,601	1,793	3,008	1,465	2,500	1,810	3,620	19
システム移行費用				0	0	0	0	357	714	
コア業務純益(決算ベース)			3,601	1,793	3,008	1,465	2,500	1,453	2,906	△ 695

(注) 当行は、平成 21 年 10 月に荘内銀行と経営統合し、平成 26 年中に基幹系システムの統合（フィデアグループ用基幹系システム（「BeSTAcIoud」）への移行）を予定しております。本件は経営統合によって生じるシステム移行であり、経営統合に伴う特殊要因として、コア業務純益の計画策定及び計画達成状況の評価にあたり、当該移行費用を除いております。なお、システム移行費用には、当該システム移行に伴い資産計上するソフトウェア等の減価償却費を計上しております。

## (2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

本計画期間中の経費については、適正な人員コントロールを含めた人材の効率的配置及び業務効率化等による物件費（機械化関連費用を除く）の削減を図り、計画終期では計画始期対比 818 百万円の削減を計画しております。

業務粗利益は、貸出金及び有価証券利回りの低下による収入の減少等により、計画終期では計画始期対比 1,193 百万円減少する計画ですが、業務粗利益経費率は計画始期対比 0.09 ポイントの改善を計画しております。

【図表 12】 業務粗利益経費率の計画

（単位：百万円、％）

	H22/3期 実績	H23/3期 実績	H24/3期 実績(始期)	H24/9期 計画	H25/3期 計画
経費(機械化関連費用を除く)	13,845	13,420	13,032	6,259	12,553
業務粗利益	18,601	19,617	19,412	9,114	17,557
業務粗利益経費率	74.43	68.41	67.13	68.67	71.50

	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画	H27/3期 計画	始期からの 改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	6,152	12,270	6,247	12,214	△ 818
業務粗利益	8,869	17,174	9,200	18,219	△ 1,193
業務粗利益経費率	69.37	71.44	67.90	67.04	△ 0.09

(注 1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

(注 2) 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料、アウトソーシング費用（システム関連）等を計上しております。

## 4 経営の改善の目標を達成するための方策

### (1) 当行における収益の現状と課題

前計画期間においては、トップライン収益の増強を図るため店舗機能の見直しと営業店事務のBPR推進による営業人員の捻出（＝現場力の強化）に取り組み、一定の成果があったと認識しておりますが、現場力強化の観点から効果は十分とは言えませんでした。

この結果、平成24年3月期のコア業務純益（仕組貸出のデリバティブ損益を除く）は、計画始期より747百万円改善しましたが、計画を1,039百万円下回りました。貸出金の平均残高は計画を上回りましたが、市場金利の低下等を背景とした貸出金利回りの低下等により、貸出金利息収入は減少基調にあり計画を959百万円下回るなど、貸出金利息収入の増強は当行の喫緊の課題であります。

貸出金利息収入の増強等による収益力の強化には、経営強化計画に掲げる各種施策を全82カ店に十分に浸透させることが必要だと考えております。

加えて、地域企業の持続・成長や事業転換の可能性などを親身になって一緒に考え、高い付加価値（課題解決力）を組織的かつ継続的に提供する地域密着型金融をビジネスモデル化することが、今後の課題であり、ひいては、地域経済の活性化に繋がるものと考えております。

### (2) 経営強化計画における基本方針

北都銀行が創業120周年を迎える2015年における「ありたい姿」とその実現に向けた「新しいベクトル」として、「2015 北都維新ビジョン」を平成23年4月に策定しスタートいたしました。また、このビジョンを実現するために、新しく制定したスローガン「お客さまを知る。地域に応える。」を全役職員が共有し、地域・秋田へのコミットメント強化とコーポレートブランド価値の向上に取り組んでおります。

前計画期間中、当行はISB・個人リテール専門店舗の拡大等新しいチャネル戦略の展開、時間延長営業の拡大、お客さまニーズにお応えするコンサルティング営業の展開などにより、法人・個人のお客さまの預金のほか、法人向け貸出、地方公共団体向け貸出等を中心に貸出金が伸長するなど、お客さまから多大なるご支持を頂戴いたしました。

一方、地域経済は、少子高齢化と地域人口の減少や経済・雇用情勢の低迷等様々な課題を抱え、依然として厳しい状況が続いております。

また、昨年3月に発生した東日本大震災による影響は多岐に亘り、真の復興を目指す上で、地域金融機関として当行の果たすべき役割は、ますます大きくなっていくものと認識しております。

震災に強い街づくり、東北の農林水産業復活と6次産業への進化、電力供給の維持と環境にやさしい持続可能な電源開発など、復旧の枠にとどまらない未来志向型の復興に官民一体となって取り組む重要性を痛感しております。

こうした現状認識と様々な環境の変化を踏まえて、当行の存在意義である経営理念<sup>4</sup>に立

---

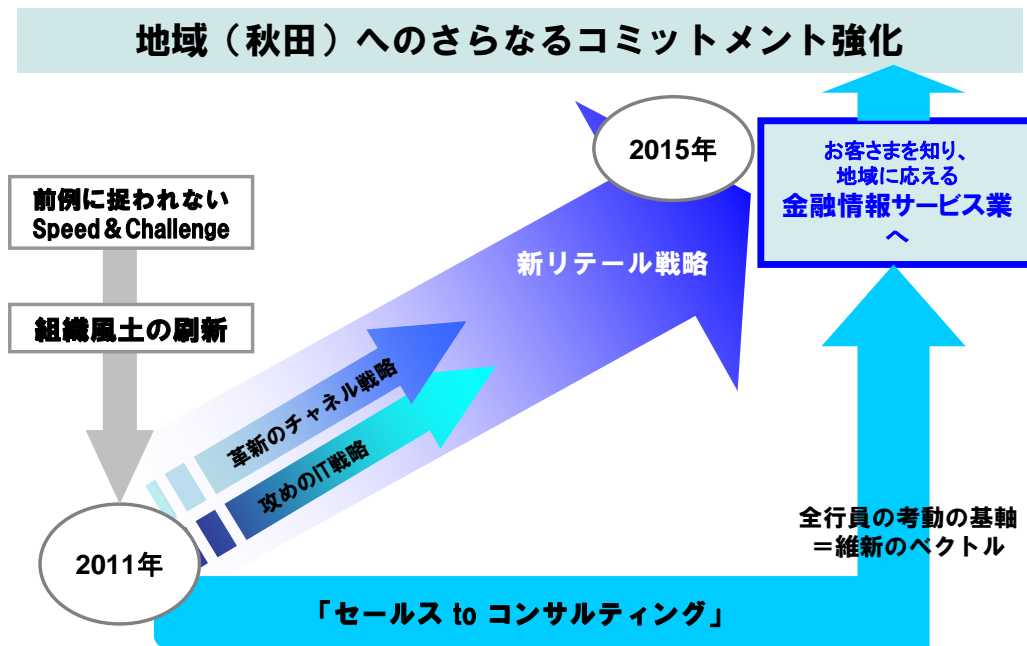
<sup>4</sup> 北都銀行経営理念：健全経営をすすめ 地域とともに 豊かな未来を創造します



ち返った新たなビジョンの策定と、その実現に向けて、地域・秋田の可能性に光を照らし、地域の発展のため知恵を出し、汗をかくことで、永続的に地域の皆さまの期待と信頼に応える企業になることを目指しております。

「セールス to コンサルティング」と「Speed & Challenge」を両輪として、新リテール戦略<sup>5</sup>を推し進め、これまで以上に「お客さまとの接点拡大及び取引深化」に努めるとともに、「新産業・新事業の創出」を全面サポートし、地域（秋田）とのさらなるコミットメント強化に全行を挙げて取り組んでまいります。

【図表 13】「2015 北都維新ビジョン」の機軸となる戦略・考動



### ① 「セールス to コンサルティング」の実践

コンサルティングのスタートは「お客さまを知る」ことから始まります。北都維新ビジョンの横串である「セールス to コンサルティング」の考え方は、「お客さまを知り、お客さまのニーズに合致した商品やサービスを選択して提供する」ということであります。単に「売らんかな」のセールスはお客さまも望んでおりません。お客さまと向き合い、要望を聴き取り、それに相応しい商品やサービスを選択し、お客さま視点での情報提供を行うことで、結果として、地域の再生・発展に繋がるグッドサイクルを回してまいります。

また、個人から法人まで（新リテール分野）のすべてのお客さまと接する機会を増やし、お客さまを知るということを大切に、「金融情報サービス業」としてお客さまのニーズを捉え、その先の展望を組み込んだお客さま視点での情報提供を展開してまいります。

<sup>5</sup> 個人に加え、中小企業等を「新リテール分野」と捉えております。例えば会社オーナーであれば「事業者」としての顔と「資産保有者」としての顔を持ってありますが、このうちひとつの顔だけを取り出して捉えるのではなく、個人及び中小企業等を一体として有機的に結び付ける金融情報サービスの提供を展開する戦略です。

平成 23 年 10 月より、フルバンキング店舗等 58 カ店にカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（以下、「CRM」）システムを導入いたしました。

この CRM システムを最大限活用し、お客さまとの接点の量と質を深め、お客さまニーズに即したソリューションをスピーディに提案することでお客さまからの信頼を獲得し、融資取引の深化へ結び付けていく営業活動が「地域密着型金融」の本質であると理解しております。このリレーション営業（以下、「R 営業」）を徹底していくことで、中長期的スパンでの収益力向上へ結び付けてまいります。

また、前計画期間中当行が取り組んできたバンカシュアランスで培ってきたコンサルティング力を、数多くのお客さまに提供していきたいと考えております。例えば「北都ほけんの窓口」へご来店されたお客さまのライフプランに応じて住宅ローンの専門部署を紹介するなど、多様なチャネル及び取引間のコラボレーションを強化し、お客さまにご満足いただける上質な金融情報サービスの提供を徹底してまいります。

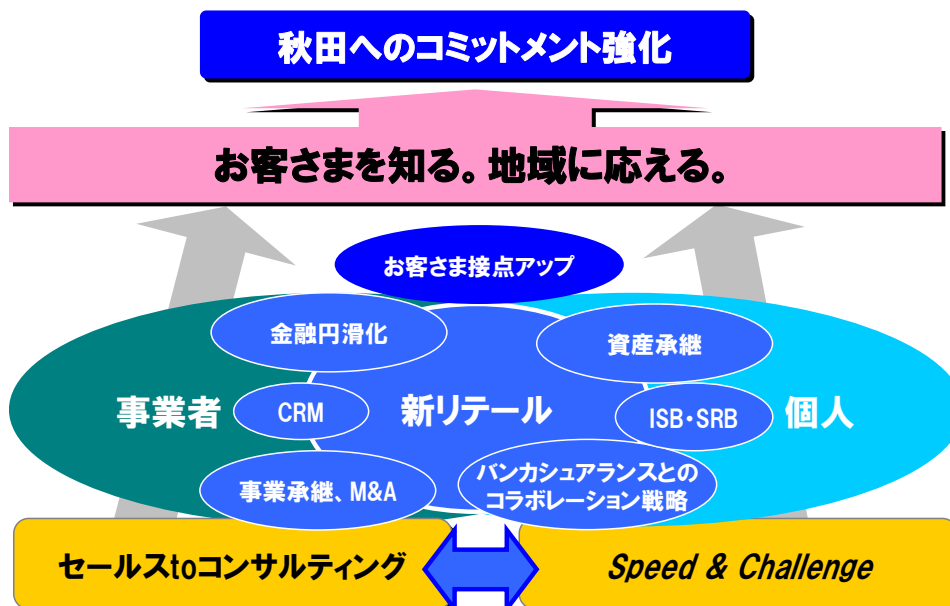
## ② 「Speed & Challenge」の実践

スピードは最大の武器となります。常に時代の流れを見つめ、変化を迅速・適確に捉える感性を磨き、新しい課題に積極果敢に挑戦し、機敏に行動し続けることで、お客さまに喜んでいただきたいと考えております。

また、日頃から「考える習慣」を大切にし、目的に向かって自ら考え、創意と工夫を生み出し、それをお客さまへ提供する活動を展開してまいります。

変化の激しい時代の中で素早い対応は必要不可欠であり、失敗を恐れず失敗を活かす「挑戦する精神（チャレンジングマインド）」を大事にすることで、モラル（士気）の高い組織風土を創り上げ、地域（秋田）から日本を変える気概を持って地域再生に取り組んでまいります。

【図表 14】 経営強化計画における基本方針





### (3) 経営戦略及び主要施策

#### ① 組織体制の整備

##### (イ) 3つの委員会 (Committee) の新設

前計画期間中は、①店舗機能を明確化（フルバンキング店の集約（64カ店⇒33カ店）と併せ、法人取引を集約化）し専担者を増強するとともに、②営業店事務の本部集中化により営業効率を高め、③お客さまと接する時間（営業活動の時間）の捻出による顧客接点機会の増加と④法人取引開拓専門部隊の増員により法人営業力を図ってまいりました。店舗機能の変更（フルバンキング店舗からリテール店舗への変更）は、お客さまの利便性等を十分に考慮し12カ店に止まりましたが、店舗ごとの役割課題の定着に一定の成果があったと認識しております。

今後は、地域ごとの役割課題を明確化し、地域別戦略の確立による収益力の強化と取引基盤の拡充を図ってまいります。また、秋田県内の事業所のうち約30%が所在する「秋田市」での取引基盤拡大を図ってまいります。

加えて、R 営業の推進には人員と時間が必要となるため、前計画で取り組んできた営業店事務のBPR<sup>6</sup>を更に推し進めるとともに、融資業務プロセスの見直しによる与信業務のスピード向上等抜本的なBPR 施策の抽出・実行を図ってまいります。

【図表 15】 秋田県内の事業所数

(単位：先、人)

	事業所数	割合	従業者数	割合
秋 田 県	55,433	100.0%	445,988	100.0%
秋 田 市	16,154	29.1%	153,289	34.4%
能 代 市	3,433	6.2%	25,229	5.7%
横 手 市	5,370	9.7%	40,730	9.1%
大 館 市	4,087	7.4%	33,563	7.5%
男 鹿 市	1,471	2.7%	9,830	2.2%
湯 沢 市	3,017	5.4%	21,448	4.8%
鹿 角 市	1,746	3.1%	13,195	3.0%
由 利 本 荘 市	4,241	7.7%	33,671	7.5%
潟 上 市	1,259	2.3%	8,522	1.9%
大 仙 市	4,820	8.7%	35,557	8.0%
北 秋 田 市	1,986	3.6%	13,454	3.0%
に か ほ 市	1,361	2.5%	12,455	2.8%
仙 北 市	1,741	3.1%	11,317	2.5%
そ の 他	4,747	8.6%	33,728	7.6%

出典：平成21年経済センサス調査

<sup>6</sup> BPR：Business Process Reengineering（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）の略で、企業内部での仕事の流れを合理化・簡素化するために、事務フローや体制をゼロから見直す（リエンジニアリングする）経営手法を意味します。

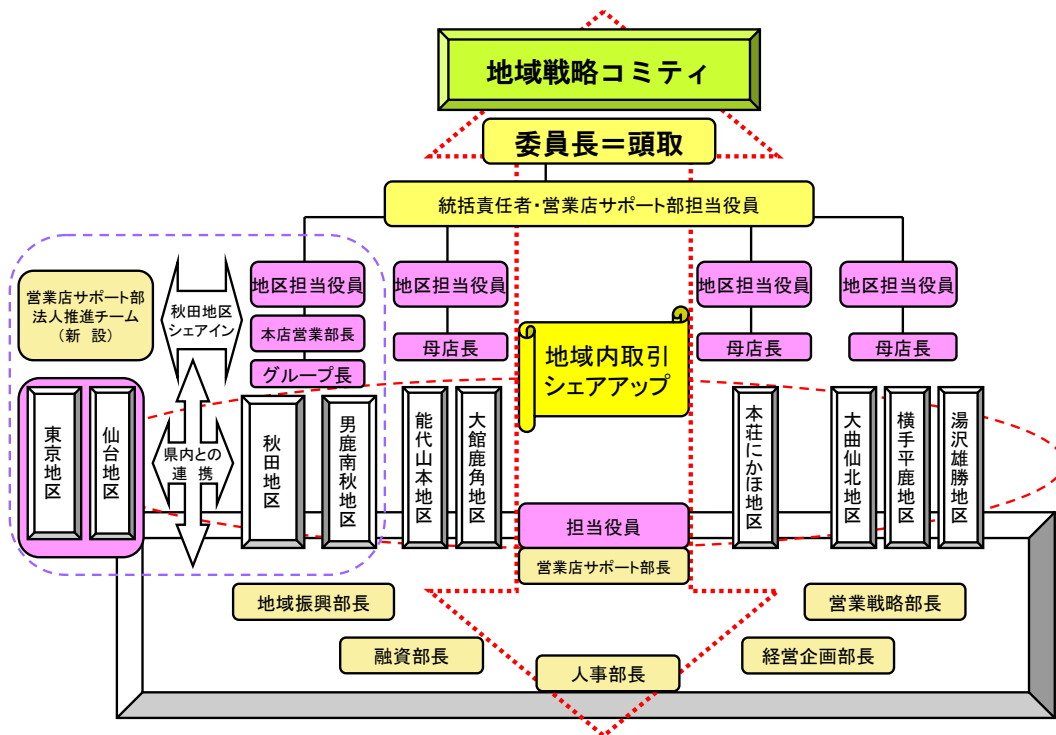
(a) 地域戦略コミティの新設

秋田県内の地域ごとの現状や課題を浮き彫りにし、短期・中期・長期の地域戦略を構築するため、平成 24 年 7 月より「地域戦略コミティ」を立ち上げ、当行地区担当役員と各地区を統括する母店長・グループ長それぞれの地域ごとの課題を明確化し、地域の業種特性等を考慮した戦略・施策を審議・検討し、実践してまいります。

また、地域別戦略の確立により、経営資源の戦略的な配分と地域ごとの適確な対策を講じ、地域を支え・雇用等に影響力のある企業のサポート強化、地域の次代を担う企業群の育成を図ってまいります。

営業店と本部間の横断的な会議体を設けることで、営業店及び経営陣並びに本部間の連携を一層強化し、地域戦略や施策の実効性を高めてまいります。

【図表 16】 地域戦略コミティの展開イメージ



【図表 17】 地域戦略コミティの概要

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各地域における課題や情報等の共有及び将来の展望を踏まえた地域戦略の確立並びに戦略実効性の確保</li> <li>■ 地域ごとの営業推進進捗状況、要因分析、対策等の PDCA 発揮</li> </ul>
位置づけ	地域戦略の方針や地域の課題・情報に対応した施策等を検討・審議する機関
構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 委員長を頭取とし、副委員長は営業店サポート部担当役員が務める</li> <li>■ 地域戦略 com には、役員のほか母店・グループ長、本部部長のほか、検討・審議事項に関係する者が参加</li> </ul>
開催	原則として月 1 回開催。必要に応じて随時開催

## (b) 法人推進コミティの新設

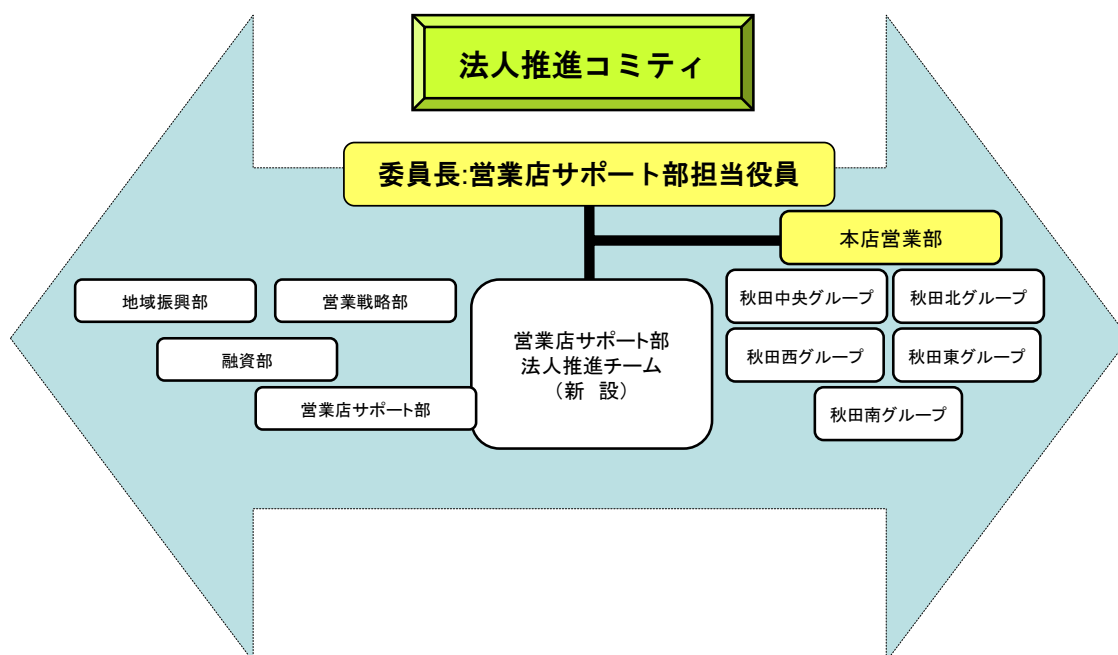
平成24年7月に、法人取引推進専担セクションとして「法人推進チーム」を営業店サポート部に新設いたします。従前は、秋田市内のフルバンキング店舗に設置した法人推進室（6室）に法人推進AST9名を配置しておりましたが、新たに本部組織として7名を配置（秋田市内の「法人推進室」は廃止）し、特に秋田県内の事業先数の約30%を占める「秋田市」における取引シェアの向上を図ってまいります。

また、営業店サポート部が、全82カ店からの情報を一元的に集約・管理し流通させるとともに、営業店サポート部内の法人推進チームを活用し、事業先に加え、事業先オーナー及び従業員の取引深耕を推進してまいります。

加えて、秋田市内営業店と営業推進関連部（営業店サポート部、地域振興部、営業戦略部）及び融資部との連携を強化し、営業店と本部が一体となった取り組みを展開するとともに、秋田市内におけるお取引先企業の動向や地域情報等の共有化を図るため、「法人推進コミティ」を新設いたします。

法人推進コミティを活用し、情報リレーション活動（後述）のフロントランナーとして秋田市内店舗を位置づけ、その定着と実効性向上を図ってまいります。

【図表 18】 法人推進コミティの展開イメージ



## (c) BPR 推進委員会の新設

営業店が営業推進に専念できる体制を構築するため、営業店事務の軽量化・本部集中化に向けた施策を推進する部署として平成21年4月にBPR推進室を立上げ、加えて平成21年10月には融資事務の軽量化・本部集中化を図るため融資事務センター（現融資事務管理部）を開設いたしました。さらに平成21年10月から平成22年4月にかけて営業店事務を後方処理する部署として3カ所（横手・秋田・大館）に地区センターを設置し、

事務の効率化及び本部集中化を図ってまいりました。その結果、営業店の内部事務人員を79名削減し、その中から本部渉外人員(本部所属となるが各営業店へ配属され営業推進に特化する役割を持つ行員)を57名捻出しております。

【図表 19】 前計画における営業店人員の推移 (単位：人)

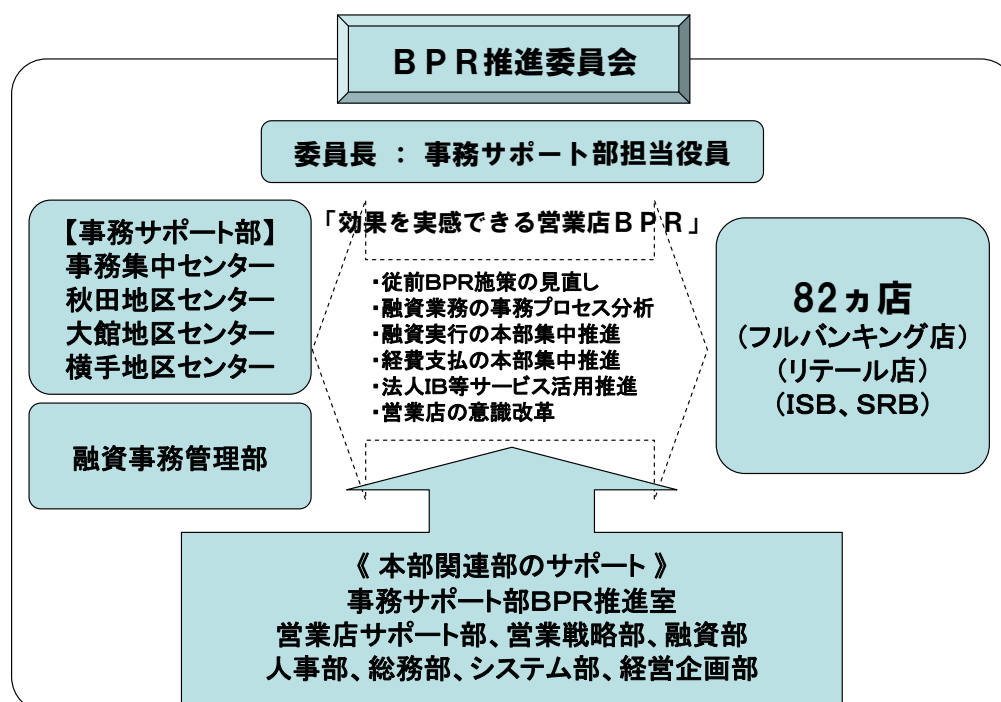
配置	人員	平成 21 年 4 月	平成 24 年 3 月	増減
営業店	内部事務	475	396	△79
	営業推進	485	576	91
	(うち本部渉外)	(0)	(57)	(57)
営業店人員合計(本部渉外含む)		960	972	12

(注) 算出方法: 当行行内資料の営業店組織図に基づき算出

本部渉外の人員捻出効果はあったものの、営業店事務の軽量化・本部集中化は道半ばであり一層の推進を図り「営業店におけるお客さまとの接する時間（営業推進に充てる時間）」を捻出するため、事務サポート部 BPR 推進室が展開する各種 BPR 関連施策について、本部各部からの目線を含めた検証を機動的に行い、全行レベルでの BPR 施策の抽出を図り営業力の強化に資するため、本部横断的な BPR 推進機関として、平成 24 年度上半期中に「BPR 推進委員会」を新設いたします。

営業店事務の BPR に加え、融資業務プロセスの再構築や業務のアウトソーシング等抜本的な BPR 施策を抽出・実行し、営業力の強化に加え、業務効率の向上による経費削減にこれまで以上に取り組んでまいります。

【図表 20】 BPR 推進委員会の展開イメージ



## (ロ)本部組織（営業関連部）の再編

個人から法人までの新リテール分野への取り組みを強化するため、これまで個人営業と法人営業に区分けしていた営業関連本部体制を見直し、「営業戦略部」として個人及び法人営業の企画・統括部門を平成24年7月より統一いたします。

個人及び法人営業企画・統括部門の融合を図ることにより、業務の互換性・効率性を高め、お客さまへ提供する商品・サービスの質を向上させてまいります。

また、営業推進部門（営業店サポート部）と営業企画・統括部門（営業戦略部）の役割と責任を明確化（推進部門と企画・統括部門の区分けを明確化）し、現場（営業店）のサポート態勢の充実及び商品・サービスの企画・推進力を強化いたします。

加えて、地域の課題に真正面に向き合い、地域経済の活性化に資するセクションとして、「地域振興部」を新設いたします。秋田県は、少子高齢化と人口減少の最先進県として、その対策は大きな課題であります。雇用の場が増えれば人口も増え、子供を生き育てる意欲も湧きます。新しく産業創出を企て、雇用吸収力を高める方策を産学官の力を合わせ、知恵を出し、多様なプロジェクトを企画・実行していくことで、全力を挙げて「秋田の活性化」に取り組んでまいります。

【図表 21】本部組織再編（平成24年7月）の概要

改正前	平成24年7月1日付改正
<p>営業店サポート部</p> <p>法人企画部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法人開発グループ</li> <li>公務グループ</li> <li>アジア戦略支援室</li> </ul> <p>個人リテール企画部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個人開発グループ</li> <li>ライフプランサポートグループ</li> <li>金融サービス事務センター</li> </ul>	<p>営業店サポート部</p> <p>地域振興部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>成長ビジネスサポートグループ</li> <li>アジア戦略グループ</li> </ul> <p>営業戦略部</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業企画グループ</li> <li>コンサルティンググループ</li> <li>バンカシュアランスグループ</li> <li>ローンステーション</li> </ul>

## ② マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略

### (イ)成長分野への取り組み強化

当行収益の根幹を成す貸出増強と地域活性化への貢献の双方を満たす推進施策として、地域の成長ビジネスへの取り組み強化を掲げており、平成24年7月に地域振興部成長ビジネスサポートグループ及びアジア戦略グループを新設し、アグリビジネス、新エネルギー（風力）・環境ビジネス、医療・介護・福祉ビジネス、アジアビジネスのビジネスモデル化に注力してまいります。

成長ビジネスへの取り組みについては、「項目6(2)中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策」に記載いたします。

## (ロ)戦略エリア（秋田市）への取り組み強化

前計画において秋田県内のフルバンキング店舗に設置した法人推進室については、当行の法人推進セクションとしての役割が明確になりましたが、より専門性の高い分野の情報提供等について、取り組みが地域ごとにバラツキが見られるなど組織体としては形式的になっていた部分が見られました。

こうした実態を踏まえ、本計画においては、母店長及びグループ長が「法人推進責任者」として地域の法人推進を統括する体制とし、前述の「地域戦略コミティ」の立ち上げにより、地域ごとの課題等を浮き彫りにするとともに、タイムリーかつ有効な方針・対策により本部施策等の浸透を図ることで、地域内取引のシェアアップを図ってまいります。

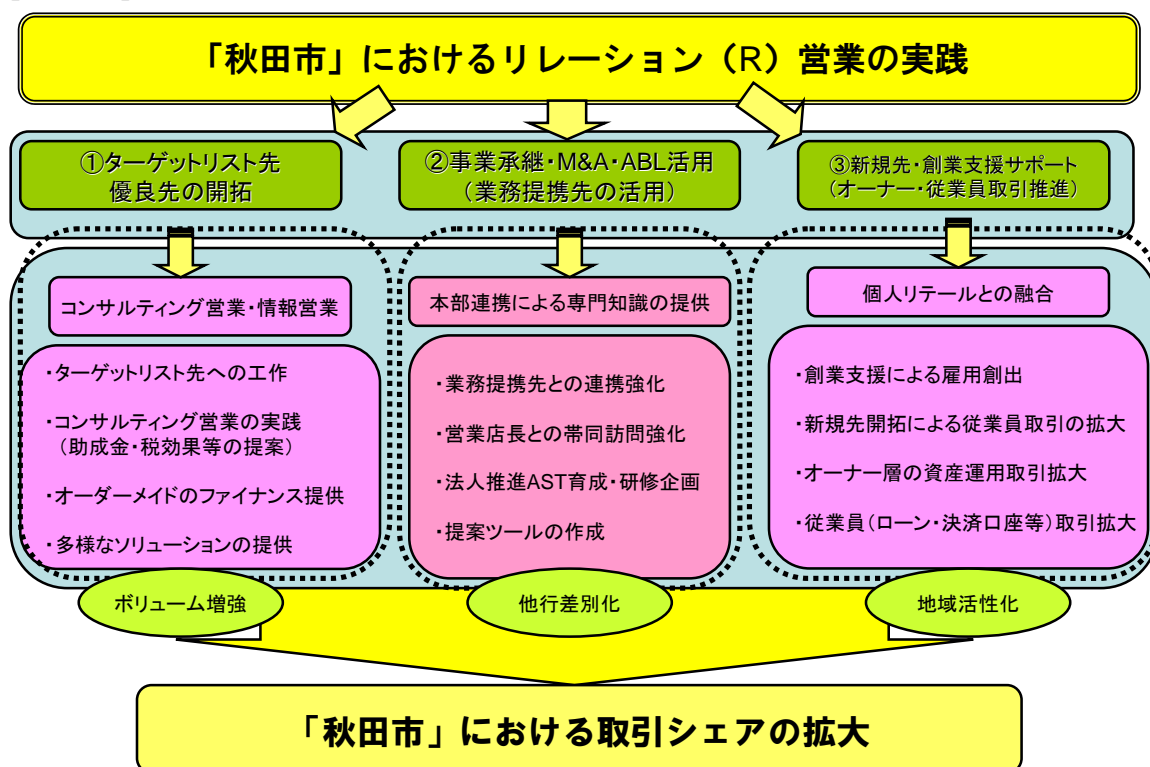
また、法人推進 AST の配置については、前計画を見直し、「地域戦略コミティ」において十分に検討・審議していくことで、効果的かつ機動的な人材配置を実現してまいります。

加えて、秋田県内の重点地区である秋田市については法人推進 AST を廃止し、新たに「法人推進チーム」が営業店と連携して地域のお客さまをサポートする体制といたします。

なお、秋田市以外の地域については、前計画に引き続き法人推進 AST を配置し、秋田県内マーケットの掘り起こし、既存取引先のシェアアップ、成長分野への取り組み強化などの活動に注力してまいります。

特に、地域経済の活性化に資する成長分野として、「アグリビジネス」、「新エネルギー（風力発電）ビジネス」、「医療福祉介護ビジネス」、「アジアビジネス」を挙げ、積極的にお客さまニーズを取り込んでまいります。

【図表 22】 営業店サポート部法人推進チームの活動イメージ





### ③ 営業推進態勢の強化

#### (イ)情報リレーション活動の展開とお客さま接点の拡大

中小企業における経営上の問題から事業先オーナーの様々な悩みや個人取引先の個人的なニーズに至るまで様々なニーズを収集し、地域の情報集積拠点として、企業や個人のライフサイクルに応じた情報提供や提案活動を繰り返し行っていく活動を、営業店と営業店サポート部等本部が連携して展開してまいります。

情報リレーション活動については、「項目 6 (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策」に記載いたします。

なお、法人取引の拡大に向け、行内における業績表彰制度について、「法人取引間口の拡大」及び「優良貸出先の新規開拓」並びに「法人推進担当者の育成」といった観点から、平成 24 年度下半期より評価方法を変更することで、法人取引基盤・法人取引推進に係る人材基盤の充実を図ってまいります。

#### (ロ)女性行員の戦力化及び女性の起業支援の強化

昨今における経済の低迷、少子高齢化に伴う人口の減少といった様々な課題解決のために、女性の活用に期待が高まっております。

こうした環境下、女性行員を活用してきめ細かな商品やサービスを企画・推進することによって、お客さまニーズを着実につかみ、当行の成長に繋がるものと認識しております。

加えて、女性が新しい視点でビジネスを志しその成長を目指すことは、地域社会や経済に変革をもたらす地域活性化への原動力となることから、意欲ある女性の起業活動に対し、資金・ネットワーク・企業ノウハウ等の総合的なサポートを実施してまいります。

##### (a) 当行における女性行員の戦力化促進

当行の行員全体に占める女性行員の割合は年々高まっており、これに比例して、女性の管理職登用率（管理職全体に占める女性行員の割合）も高まっております（平成 19 年 4 月の管理職登用率は 1.2%でしたが、平成 24 年 4 月では 5.4%となっております）。また、今後行員全体に占める女性行員の割合は益々高まっていくものと想定しており、女性行員の活躍機会拡大を図り、男女公平感のある管理職登用を進めることが、今後の当行の成長に不可欠なものと認識しております。

こうした中、当行では以下の施策を進め、女性の戦力化を実現し、モラル・生産性の向上を図ってまいります。

なお、当行では、女性行員の戦力化促進に向け、【図表 23】のとおり諸制度を整備しており、女性が働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでおります。

#### ○ マネジメントリーダー（管理職ポスト）、専門分野リーダーなどを期待できる人材を選抜し、女性リーダー研修を実施

将来の管理職候補者を中心に、意識改革と業務マネジメントについて、インターバル研修（間隔を置いて複数回開催する研修）を実施していくことで、マネジメント力の高い人材の育成を図ってまいります。

## ○ 新たな職能開発に向けた養成プログラムの推進

法人推進担当者の養成に向け、OJT<sup>7</sup>、研修、自己啓発を組み合わせた養成プログラムを構築・展開してまいります。

## ○ 能力の高い契約行員を行員登用

契約行員への人事面談の継続及び後述のスキルチェックシートを活用した能力・特性の把握を進め、フォローアップ研修の実施による業務スキル及びモラルの向上を図ってまいります。

【図表 23】 女性行員の戦力化に向けた諸制度の整備状況

■ 育児休業・時短勤務
● 育児休暇は最長で子供が満1歳6ヵ月に達するまで取得可能。 ● 1時間を限度として、始業時刻の繰り下げ又は終業時刻の繰り上げ勤務が可能。
■ 企業内保育所
● 子育て中の行員が安心して働くことができるよう、企業内保育所を設置。
■ フレックスタイム制度
● 就業時間の弾力化が可能。
■ コース転換
● 勤務地域を限定しない総合職と転居を伴う転勤のないエリア総合職のコース選択が可能で、1年に1回コース転換の申し出が可能。

### (b) 女性の起業支援の強化

Café・美容院・エステ・雑貨販売など女性が起業しようと考えている事業の中には、店舗改装費・仕入資金など予想以上に資金が必要となってくる場合があります。

当行では、そうした女性の起業ニーズに対応するため、女性専用の創業融資商品（制度）を、平成24年度中を目処に開発し提供してまいります。

また、起業にあたってのビジネスプランの策定に向けたサポートなど、意欲ある女性の起業活動に対し、資金・ネットワーク・起業ノウハウ等の総合的なサポート態勢を構築することにより、女性起業支援を強化し、地域の活性化に貢献してまいります。

### (ハ) 個人リテール取引推進態勢の強化

#### (a) 個人リテール戦略における基本方針

お客さまの重要なライフイベント等への適確な「ライフプランニング」の提案を軸とし、利便性の高いチャネル構築と、相談・提案スキルの高い人材育成を並行して推進し、

<sup>7</sup> OJT (On-the-job-Training) とは企業内で行われる企業内教育・教育訓練手法の一つで、具体的な業務を通じて業務に必要な知識・技術・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、習得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成する活動をいいます。



「セールス to コンサルティング」をベクトルに、お客さまを「満足」から「感動」へ導くことにより、ロイヤリティの向上を実現し、生涯取引に繋がるお客さま基盤の充実を進めてまいります。

また、「お客さまの声」を積極的に施策に織り込み、リアルチャネル（ISB、個人リテール店舗、保険の窓口等）とリモートチャネル（総合コンタクトセンター、ATM、WEB等）の融合により、既存のお客さまの利便性向上によるお取引拡大に加え、お取引をいただいていないお客さまとの接点拡大を積極的に推進し、秋田県内における取引シェアアップを図ってまいります。

### (b) 総合コンタクトセンターの設置

「真の営業店支援」<sup>8</sup>を基本とした「総合コンタクトセンター」を設置し、個人預金基盤拡充（年金層開拓、キャンペーンのご案内等）に向けた取り組み、住宅ローンをご利用いただいているお客さま、投信及び保険をご購入いただいたお客さまのアフターフォロー、バンカシュアランスの推進（保険相談窓口への集客、トスアップフォロー等）を充実させることで、様々な個人リテール業務のクロスセル態勢を構築してまいります。

【図表 24】 総合コンタクトセンターの設置スケジュール（予定）

スケジュール		平成 24 年度中（予定）
主要業務	コールセンター業務	[インバウンド] 商品・サービス問合せ（IB 照会含む） ほか
		[アウトバウンド] キャンペーン商品のご案内、保険をご契約いただいた方へのアフターフォロー、ローン等のサンクスコール ほか
	コンタクト業務	各種事務集約（クレジット、保険、IB 等）、各種 DM 発送業務 ほか

### (c) トスアップモデルの構築

お客さまとの接点を持つ「営業店スタッフ」によるニーズキャッチと各専門業務に精

<sup>8</sup>通常営業時間内での来店客への接点は限定的であり、特に非来店客層（主に就業層）との接点は、リモートチャネル（総合コンタクトセンター、ATM、WEB チャネル）への誘導が効果的であります。

ライフプランニング提案を軸とした営業態勢を強化する中で、リモートチャネルの中でも、「商品、サービスの問合せを均一かつ高い品質」で「サービス対応時間を充実」させて行うインバウンドや「より良いサービス、お得な情報」を顧客セグメントにより提供するアウトバウンドを行う「総合コンタクトセンター」は、当行が目指す「セール to コンサルティング」の入口という位置づけであります。

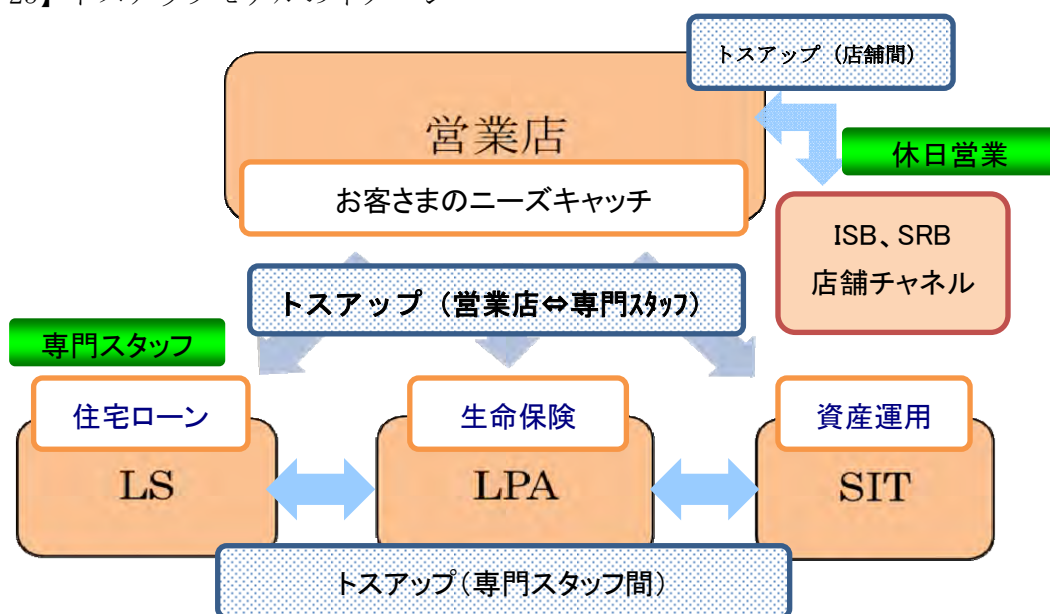
また、平日営業時間延長、土日祝日営業を行う ISB、個人特化型店舗の SRB 等、渉外行員を置かないリテール店舗の営業を総合コンタクトセンターが支援し、バンカシュアランスへの誘導をより効率的に行う効果も期待できるものと考えております。

通したスタッフ（LPA、ローンステーション（以下、「LS」）、スペシャルインストラクターチーム（以下、「SIT」）との連携により、より多くのお客さまへの接点の拡大と、専門スタッフによる質の高いサービスの提供を目指してまいります。

また、専門スタッフ間の業務連携により、資金調達（ローン）、資産形成（保険、預金）、資産運用（投資信託）、備え（保険）等、あらゆる世代のお客さまのライフイベントに対応した金融サービスをワンストップで提供してまいります。

営業店に平日ご来店いただけない就労層のお客さまの ISB、SRB へのトスアップ（お客さまのニーズや情報等を専門人材やチャネル等へ繋ぐこと）により、お客さまの利便性を高めてまいります。

【図表 25】 トスアップモデルのイメージ



スタッフ/チャネル	トスアップ例	スタッフ/チャネル
営業店	<u>住宅新築等</u> のお客さまの相互連携	LS
営業店	<u>ライフプランニング、保障見直し</u> ニーズのお客さまの相互連携	LPA
営業店	<u>相続、資産承継等</u> のお客さまへの連携	SIT
LS	<u>保障（保険）＋住宅ローン</u> のお客さまへの連携	LPA
LS	<u>ローン＋相続対策</u> のお客さまへの連携	SIT
LPA	<u>保障設計＋相続対策等</u> のお客さまへの連携	SIT
営業店	<u>休日のご相談希望</u> のお客さまへの連携	ISB/SRB

## (二) 預り資産推進態勢の強化

### (a) 投信販売態勢の再構築（全天候型営業体制の構築）

研修態勢の充実した投信会社やメガバンクの販売ツール・研修カリキュラムの導入により、販売員が証券会社レベルの情報提供・コンサルティングができるようレベルアップさせ、各販売員スキルの標準化を図ってまいります。

また、タブレット型端末等お客さまに分かり易いご説明ツールを導入し、徹底したアフターフォローの実施を通じてお客さまが必要とする金融情報等を提供し、安心してお取引いただけるよう販売態勢を整備してまいります。

#### **(b) 投資信託商品ラインナップの充実**

リスク量を抑えつつ安定した収益の確保と信託財産の成長を目指すタイプのファンド等を導入し、元本確保嗜好の強いお客さまへご案内することにより、投信取引の基盤拡大に取り組んでまいります。また、魅力あるミドルリスク商品等を導入し、多様化するお客さまニーズに対応できる商品ラインナップの充実に努めてまいります。

なお、リスク性商品のご提供にあたっては、お客さまの知識、経験、財産の状況、投資目的等に応じた商品・サービスをご提供するとともに、ご提供にあたってリスクやコストを含めた十分な説明に引き続き努めてまいります。

#### **(c) 生命保険商品ラインナップの充実**

お客さまニーズを適確に把握し、高齢者を含めお客さまが分かり易い比較的风险の小さい保険商品の導入により、商品ラインナップの充実に努めるとともに、引き続きお客さまのニーズに見合った保険商品の提案に努めてまいります。

#### **(ホ) 資産承継・法人保険等コンサルティング業務の強化**

事業先オーナーの資産・事業承継ニーズ等への対応を強化するため、平成24年7月に営業戦略部コンサルティンググループを新設いたします。

営業戦略部コンサルティンググループ内に、新たにコンサルティングチームを組成し、生命保険会社等とタイアップの上、資産承継相談案件の発掘と各種分析（自社株評価・事業者退職金・相続税等）及び分析結果に基づいたコンサルティング・提案を行い資産承継・相続ニーズへ対応してまいります。また、法人保険分野の販売態勢を強化し、事業承継ニーズにも対応してまいります。

富裕層の相続ニーズへの対応については、相続に関するセミナーの開催等によりニーズを発掘し、オーダーメイドのコンサルティング提案を提供してまいります。

#### **(ヘ) バンカシュアランス推進態勢の強化**

人口減少、高齢化が進展する秋田県において、資産形成層から資産運用層にいたるお客さまのライフイベントに積極的に関わり、一生涯必要とされる銀行になるとともに、保障性保険提案を新たな収益機会の切り口とするべく積極的に推進し、保障性保険におけるストック収益の増強と、各金融商品、サービス、チャネルと融合した複合的収益（クロスセル）増強を図ってまいります。

営業戦略部バンカシュアランスグループでは、保障性保険分野における企画・商品選定・推進態勢を一層強化するとともに、お客さまニーズに応じた総合的なライフプラン提案営業を強化してまいります。

## ○ ライフプランアドバイザー（LPA）の増員と育成

お客さまに総合的かつ専門的にコンサルティングができる LPA 人材の育成を強化してまいります。保障性保険の提案のみならず、お客さまのライフイベントに応じた商品・サービスの提案ができるフィナンシャルプランナー化を進めてまいります。

## ○ チャンネル融合による集客増加と当行未取引先との取引開拓

これまで実施している「(営業店) トスアップ」による集客のほか、商品・サービス、広告、ISB 等の店舗機能、WEB を融合した集客増加を図ってまいります。

特に、当行とお取引いただいていないお客さまとの取引開拓を強化し、保障性保険とのトータルコンサルティングサービスの提供に努めてまいります。

## ○ クロスセル体制の構築による新たな収益機会の創出

LPA によるライフプランコンサルティングを基点とした銀行取引（特に住宅ローン等の資金調達や決済サービス）の拡大を図り、複合的収益増強を図ってまいります。

## ○ お客さま満足度の向上とコンプライアンス態勢の強化

CRM を活用したお客さま情報の一元管理、コールセンター等の活用により、アフターフォロー体制を構築し、お客さま満足度の向上を図ってまいります。

また、コンプライアンスの第一義を「お客さま保護」と捉え、当行をご利用いただいたお客さまからの声（要望を含む）を今後施策に織り込みながら、サービス水準の向上を図ってまいります。

## (ト)人材開発

経営戦略を実現し、収益力を強化していくためには、自ら考え行動する「自己リーダーシップ」を備えた人材、コンサルティング力を兼ね備えた人材を増やしていくことが重要と捉えております。「お客さまを知り、地域に応える『金融情報サービス業』」を実践していくために、人材の「質的向上」を進めてまいります。

### (a) 研修メニューの拡充

お客さま視点での活動のベースとなる人間力（誠実さ、勤勉さ、謙虚さ、勇気、忍耐、正義等）を向上させ、コンサルティング力及びマネジメント力を強化するため、行内研修及び外部講師等による外部機関との連携を拡充・強化してまいります。

- |                    |   |                                                                                    |
|--------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------|
| 人間力を高める            | … | 超階層リーダーシップ研修、フィデアリーダーシップ研修<br>～外部講師活用、当行及び荘内銀行合同開催による「刺激」<br>「気づき」の場の拡充            |
| 中小企業金融・<br>経営改善力向上 | … | R 営業研修～企業訪問を取り入れた実践・提案型研修<br>中小企業診断士セミナー～コンサルティング力アップ<br>融資基礎休日セミナー～事例活用による財務分析入門編 |

- 個人資産運用 … 資産運用スキルアップ研修～相続ニーズへの提案  
ブラッシュアップ研修～コンサルティング・提案力アップ
- 契約行員向け … キャスト育成プログラム～早期戦力化、スキル別フォローの徹底

#### (b) トレーニー・研修派遣

アジアビジネスやアグリビジネス、事業・資産承継等、経営戦略実現に資する人材を育成するため、積極的に外部機関や海外へのトレーニー派遣を進めてまいります。また、全国地方銀行協会などの外部研修や保険の窓口グループ株式会社（本社：東京都）開催のLPA育成研修についても、幅広く公募のうえ派遣してまいります。

【図表 26】（ご参考）平成 24 年度外部トレーニー等派遣状況（予定を含む）

派遣先	人数	派遣先	人数
日本政策投資銀行	1 名	信託銀行	1 名
カシコン銀行（タイ）	1 名	J E T R O	1 名
あきた企業活性化センター	1 名	秋田県貿易促進協会	1 名
日本 G E	2 名	東京海上日動火災保険	3 名
		合計	11 名

#### (c) スキルアップ体制の整備

従業員の自発的な知識・スキル向上と人材在庫の可視化を図るため、「スキルチェックシート」<sup>9</sup>を制定し、平成 24 年度より運用を開始してまいります。

### ④ 経営の効率化

#### (イ) 人材の効率的配置及び人件費のコントロール

有為かつ有限な人材が効率的に活躍することが、組織の活性化と収益の極大化に繋がるものと認識しております。

##### (a) 新人事制度の運用

平成 24 年度より新人事制度を導入し、より職務・職責に応じた処遇・評価が可能となるような仕組みを構築しております。資格要件を従前より明確にするとともに効果ツールも一新し、「自ら学び続け、育てる組織風土」を確立してまいります。

また、高年齢者雇用の拡大に向けた社会的要請も踏まえ、役職定年を迎えたシニア層に対する制度を制定し、ベテラン経験者の職務開発や処遇の見直しを進めてまいります。

<sup>9</sup>業務ごとに必要になる知識・スキルを一覧で示したもので、半年に 1 回、行員自身の習得度合いの確認をしてまいります。また、上司から習得度合いの認定を受けるツールとしても活用してまいります。自ら学び、業務能力を高めるために新設した仕組み・ツールです。

加えて、女性行員活躍の機会拡大や契約行員（呼称：キャスト）の業務範囲拡大、若手登用を促進し、多様性かつ柔軟性のある人材配置を実現してまいります。

#### (b) 人員計画

採用については、今後の退職見込みを勘案し、年 30～40 名程度の水準で安定的に人材確保を進めてまいります。新規採用にあたっては分野別（職務別）や地域別要因を考慮するとともに、業務経験者については通年採用による対応を実施してまいります。

また、業務経験者の活用、金融ノウハウ等の地域への還元の観点から出向先の拡大を図り、地元企業とのリレーションを強化してまいります。

【図表 27】 人員計画

(単位：人)

	H24/3 期 実績	H25/3 期 計画	H26/3 期 計画	H27/3 期 計画
期末従業員数	1,468	1,488	1,496	1,502
うち行員	909	902	892	865
うち契約・嘱託	559	586	604	637
出向者・トレーニー	109	140	171	184
出向等除き従業員数	1,359	1,348	1,325	1,318

(注) 上位資格者層が役職定年を迎えることで嘱託雇用者の増加を見込んでおりますが、新卒採用の維持と出向先拡大を図ることで、出向等除きの従業員数は微減を計画しております。

#### (c) 人件費

平成 24 年 2 月に確定拠出型企業年金を導入し、退職給付会計に係るリスク軽減を図っております。高年齢者の役職定年・退職と新規採用に伴う年代構成の見直しや、新人事制度に基づく職務・職責に応じた処遇、契約行員や嘱託行員の活用を図りながら、適正な人件費管理を進めてまいります。

【図表 28】 人件費計画

(単位：百万円)

	H24/3 期 実績	H25/3 期 計画	H26/3 期 計画	H27/3 期 計画
人件費	6,355	6,222	6,076	5,967

#### (ロ) 物件費の適正化

前計画期間中においてプロジェクトチームによる経費削減策の抽出や物件費一括管理システムの活用など、全行レベルで経費削減に取り組んでまいりました。今後も同様の活動を継続し、引き続き業務の効率化を図り、メリハリの利いた予算配分を行い、一層の削減に取り組んでまいります。また、毎月開催の ALM・戦略委員会で予算管理を徹底し、都度分析の上対策を講じていくことで、計画を達成してまいります。

平成 26 年中に基幹系システムの移行を予定しております。平成 24 年度以降システム移行費用の増加を見込んでおり、毎月開催の「基幹系システム移行推進会議」において、移行費用の進捗管理と削減策の抽出を行ってまいります。

【図表 29】 物件費計画

(単位：百万円)

	H24/3 期 実績	H25/3 期 計画	H26/3 期 計画	H27/3 期 計画
物件費	7,361	7,390	7,619	7,710
うち機械化関連費用	1,426	1,845	2,222	2,278

⑤ 信用コストの抑制（中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律（以下、「中小企業金融円滑化法」）の期限（平成 25 年 3 月末）を見据えた地域密着型金融の推進）

平成 21 年 12 月の中小企業金融円滑化法施行以来、当行は、お客さまからの条件変更等のご相談に対し、真摯に対応してまいりました。平成 24 年 3 月末現在、3,910 件の条件変更等のお申込みに対し、約 9 割の 3,593 件に対応しております。

平成 25 年 3 月末で中小企業金融円滑化法は期限を迎えますが、中小企業金融円滑化法期限到来後も、引き続きお客さまからのご相談等に対し、真摯に対応してまいる所存です。

地域の事業者の活性化なくして当行の持続と成長はありません。中小企業金融円滑化法の期限を見据え、地域密着型金融のビジネスモデルの確立とコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

(イ) 経営改善・事業再生支援に係るコンサルティング機能発揮態勢の整備

(a) 組織体制の整備・人員の配置

平成 24 年 4 月、融資部内に「金融円滑化推進室」を組織化いたしました。金融円滑化推進室を中心に融資部、営業店サポート部、地域振興部、営業戦略部、融資事務管理部等関係部が協働して、特に条件変更等を実施したお客さまの実態やニーズ等を把握し、適切なソリューション提案を強化してまいります。

(b) 人員の育成

2 ヶ月に 1 回程度の頻度で、人材を選抜して「融資特訓研修会」を開催するとともに、月 1 回程度の頻度で企業実態分析セミナーを開催してまいります。また、各種外部研修やセミナー派遣等によりコンサルティング機能を発揮できる人員を育成してまいります。

また、再生子会社北都ソリューションズの出身者を融資部経営改善グループに配置しており、事業再生ノウハウの共有に努めてまいります。

(c) 外部機関や外部専門家との連携

再生子会社北都ソリューションズ及び融資部経営改善グループ等において、中小企業

再生支援協議会、整理回収機構（以下、「RCC」）企業再生スキームを積極的に活用しております。平成20年4月より、中小企業再生支援協議会へ人材を派遣しており、これまでに以上に連携してまいり所存です。

当行は、日常的・継続的な関係を通じて中小企業の経営課題を把握・分析した上で、適切な助言等によりお取引先企業の課題認識を深めつつ主体的な取り組みを促しながら、当該企業にとって最適で実効性のあるソリューションを提案しております。こうしたコンサルティング機能を発揮するにあたっては、外部専門家や外部機関、他の金融機関、信用保証協会、中小企業関係団体等と積極的かつ効果的に連携していくことが重要であると考えております。

特に、お取引先企業の財務内容の毀損度合いが大きく、事業再生、業種転換、事業承継、廃業等の支援を必要とする状況にある場合や、支援にあたり債権者間の調整を必要とする場合には、判断を先送りせず、できるだけ早い段階で、積極的に企業再生支援機構や中小企業再生支援協議会を通じて、事業再生を支援してまいります。

また、中央と比べて事業改善・再生に係る専門家の数等が劣る地方において、常に中小企業の経営相談に携わっている税理士は、ソリューションを行う上で重要なファクターであり、東北税理士会等との関わりを一層強化してまいります。

#### **(ロ)お取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮**

お取引先企業の経営課題を把握・分析し、事業の持続可能性等を見極め、A「特に経営改善を必要としない先」、B「経営改善が必要な先」、C「事業再生・業態転換が必要な先」、D「事業の持続可能性が見込まれない先」の4類型<sup>10</sup>に区分し、中小企業金融円滑化法期限到来後の出口の観点からB「経営改善が必要な先」及びC「事業再生・業態転換が必要な先」に区分されるお取引先企業について、あらためて深掘りし事業再建等抜本策の提案・実施等を支援していく方針です。

---

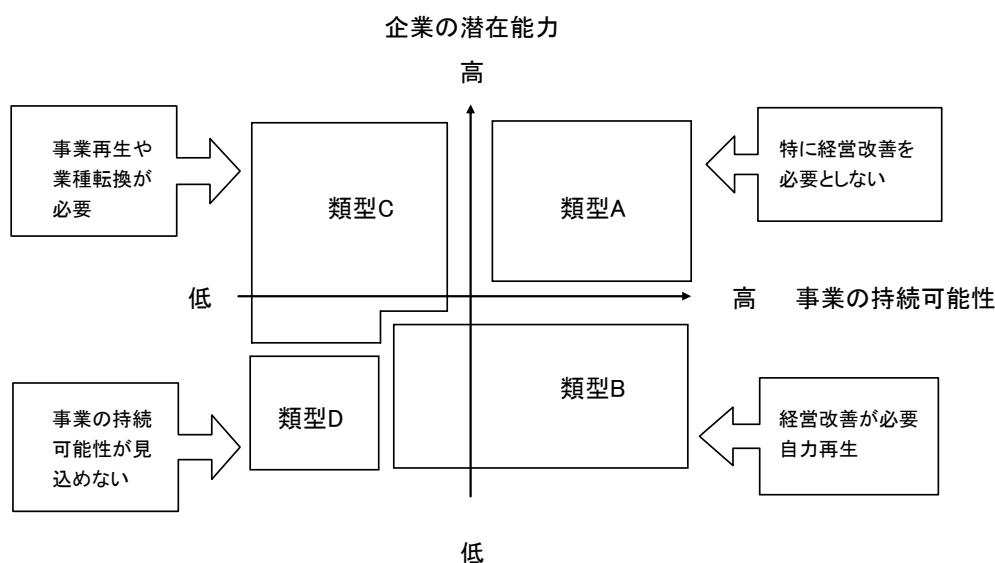
<sup>10</sup> A「特に経営改善を必要としない先」＝「事業について抜本的な施策を打たなくても、財務面での返済条件緩和等を行えばある程度の努力で改善ないし再生できる先」B「経営改善が必要な先」については、平成24年4月に融資部内に組織化した金融円滑化推進室を中心に、営業店及び営業関連部と協働で、お取引先企業の経営改善計画策定、資金繰り改善、財務改善、販路拡大ニーズ等のサポート態勢を強化してまいります。

また、C「事業再生や業種転換が必要な先」については、企業再生専門部署の融資部経営改善グループが専担し、適切なソリューション提案を図ってまいります。

中小企業金融円滑化法期限到来を見据え、当行の経営改善及び企業再生等に係る経営資源を「類型B」と「類型C」に集中することで、組織的かつ継続的にコンサルティング機能を発揮し、地域経済の活性化に資する活動を行ってまいります。



【図表 30】 企業類型区分のイメージ



### ⑥ 有価証券ポートフォリオの再構築

平成 21 年 10 月のフィデア HD 設立以降、フィデア HD の証券投資戦略グループを中心に策定した投資戦略及び運営の基本方針に基づき、当行資金証券部が有価証券投資計画を立案し運用を行い、業務管理及び管理態勢の充実を目指して運用に係る基準書の制定、整備に取り組んでおります。

「安定した利息収益の確保」を有価証券運用の基本スタンスとし、「債券」をポートフォリオの中心に据え、段階的に残高を積み増してまいりました。「株式」は市場環境悪化による価格変動に留意しつつも、「債券」と逆相関関係にある資産と位置付け、金利上昇による評価損益悪化の軽減を念頭に、ある程度の残高を維持してまいりました。「その他の証券」は、主に信用リスク及び不稼働資産の圧縮を進めてまいりました。

今後の有価証券運用方針としては、引き続き国債等「債券」中心のポートフォリオを構築し、債券利息をベースとした安定収益の充実に取り組んでまいります。

市場金利が低位で推移している環境下ではありますが、一方では、金利上昇リスクが高まりつつあることから、「債券」投資は、流動性を重視し金利上昇リスクに留意しつつ慎重に進めてまいります。また、不稼働資産（運用成績の芳しくない資産又は収益性が著しく低い資産）及び評価損を抱えた資産については、計画的な圧縮による評価損益のコントロールに努めてまいります。

以上の運用を基本スタンスとし、基礎的収益力（利息収入）の充実度合いとのバランスを取りながら有価証券ポートフォリオの質向上を図り、有価証券総合損益の安定と強化を目指すとともに、金融市場の急激な変動にも対応できる磐石なポートフォリオの構築を図ってまいります。

## 5 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

### (1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化のための方策

#### ① フィデア HD の経営管理体制

フィデア HD は「経営監督機能の強化」「迅速な意思決定」を可能とし、「透明性の高いガバナンス態勢」を構築するため、委員会設置会社としております。

また、社外取締役が過半数を占める「指名委員会」「監査委員会」「報酬委員会」の各委員会が取締役人事・役員報酬の決定ならびに監査を実施し、経営の透明性の向上を図っております。

取締役会は取締役 11 名（うち社外取締役 5 名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針及びグループ経営上の重要事項に係る意思決定をするとともに、取締役及び執行役の職務の執行状況を監督しております。

指名委員会は取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定しております。

監査委員会は取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）により構成され、取締役及び執行役の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

報酬委員会は取締役 3 名（うち社外取締役 2 名）により構成され、取締役及び執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議しております。

今後も経営管理態勢の定着、充実を図るべく、現行体制を引き続き堅持してまいります。

#### ② 北都銀行の経営管理体制

地元経営者を社外取締役として 2 名選任し、経営の透明性向上を図っております。

当行の取締役会は取締役 9 名（うち社外取締役 2 名）で構成され、法令及び定款に定める事項のほか、当行の重要な業務執行を決定し、取締役及び執行役員の職務の執行を監督してまいります。社外取締役からは、当行の経営戦略等について、客観的な立場で評価及び助言をいただき、経営に反映させてまいります。

また、当行は監査役会制度を採用しております。監査役会は、監査役 4 名（うち社外監査役 3 名）で構成され、適正な監査を実施しております。また、取締役会には監査役全員、経営会議には常勤監査役が出席し、銀行の業務執行状況の経営監視を行っております。

### (2) リスク管理体制の強化のための方策

#### ① フィデア HD におけるリスク管理態勢

フィデア HD のリスク管理態勢については、CRO（最高リスク管理責任者）のもと、ALM・リスク統括グループ、市場リスクグループ、信用リスクグループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

オープンプラットフォーム型の経営統合を進め、リスク管理機能をフィデア HD に集約しております。これにより、リスク管理機能の更なる高度化を図り、当行及び荘内銀行と共同でリスク管理態勢を強化してまいります。

フィデア HD における所管部署	拠点
統合的リスク管理：ALM・リスク統括グループ	宮城県仙台市
信用リスク管理：信用リスクグループ	山形県鶴岡市
市場リスク管理：市場リスクグループ	東京都中央区

リスク管理関連の各グループ間では、必要に応じて CRO も同席しグループ長の打合せを実施しているほか、随時 TV 会議を開催するなどフィデアグループ内のリスク情報の共有化、リスクコミュニケーションの充実を図っております。具体的には、リスク管理に関する経営会議案件の協議、資本配賦計画の設定等、グループ横断的な討議を行っております。

また、リスク管理に関する経営会議をフィデアグループ合同で開催し、グループベースで付議・検討可能な態勢を整備している他、定期的ないし必要に応じて随時グループ 3 社（フィデア HD、北都銀行、荘内銀行）へリスクレポートを発信するなど、フィデアグループにおけるリスク管理態勢の強化を図っております。

## ② 北都銀行におけるリスク管理態勢

リスク管理部門より、経営陣へ定期的にリスクレポート（「リスク管理委員会資料」「市場関連部門実績把握表」「ストレステスト結果」「バックテスト結果」等）を報告しております。

信用リスク・市場リスクはフィデア HD にリスク管理機能の集約を図る一方、流動性リスク、オペリスク等、子銀行単位のリスク管理が主となるリスク・カテゴリーについては、各リスク管理部署が適時適切に北都銀行並びにフィデア HD の経営陣へリスク管理の状況を報告しております。

## ③ 北都銀行における統合リスク管理強化のための方策

統合リスク量の実績値を月次で計測し、リスク資本配賦枠並びに自己資本との比較を付してリスク管理委員会へ報告しております。また、与信集中リスク、銀行勘定の金利リスク、事務・システムリスク等についても経営陣へ適時報告しております。

カテゴリーごとのリスク資本配賦額は、ストレス事象発生時に増加が予想されるリスクも加味して設定しており、平常時のリスクに対しては十分な水準を確保しております。

平成 24 年度上半期資本配賦計画においても一定の配賦留保額を確保しておりますが、ストレス事象の発生に備え、従前以上にきめ細かなリスク管理運営を行ってまいります。

## ④ 北都銀行における信用リスク管理強化のための方策

### (イ) 基本方針

当行ではフィデアグループ共通の「リスク管理基本方針」のもとに「信用リスク管理規程」を制定しており、この方針・規程に基づき信用リスク管理の強化を図ってまいります。

当行(フィデアグループ共通)の信用リスク管理の基本方針は以下の通りです。

- 個々の信用リスクの度合いを適正に把握した上で、信用リスクの分散を基本とした信用集中リスク管理を行い、最適な与信ポートフォリオの構築と資産の健全性及び

収益性の向上を図る。

- 個別案件の取組みにあたっては、「クレジットポリシー」に基づき適切な対応を行い、また、同一グループ先、同一業種及び同一地域等に貸出が集中しないよう信用リスクの分散を行い、大口与信先等についての信用集中リスクを管理する。

## (ロ)信用集中リスクの管理

### (a) クレジットリミットによる管理

格付別一社限度額によるクレジットリミットを設定し、一社集中リスクを管理しております。クレジットリミットは個別行基準(SOFT LIMIT/単体与信先、信用格付に応じ4段階)、フィデアグループ合算基準(HARD LIMIT/単体与信先、グループ与信先、信用格付に応じ4段階)があり、いずれも未保全額ベースで運用しております。

クレジットリミットによる管理は、基本的に個別行基準のSOFT LIMITの範囲内での対応としていますが、止むを得ず本リミットを超過する場合は、経営会議において超過することの妥当性について十分に検討・協議し、対応する場合はその内容をフィデアHDへ報告する態勢としております。

また、本制度導入時点で既にフィデアグループ合算基準(HARD LIMIT)を超過している先については、個社別に管理方針を策定し管理の徹底を図っております。

### (b) Tier1 基準による管理

大口与信先に対する審査体制として、単体与信先は自己資本Tier1の10%を、グループ与信先はTier1の12%を超える場合、取締役会の承認を必要とする態勢とし大口与信管理を強化しております。また、同基準の超過先については、フィデアHDへ発生都度及び半年ごとに報告する態勢としております。

## (ハ)業種別与信管理

リスクの高い業種を特定業種として選定し、業種ごとに対応方針を定めております。

また、リスク管理委員会では、対象業種の合計与信残高、未保全残高をモニタリングし、方針に基づいた運営がなされているかを検証しております。

## (ニ)与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオについては、リスク管理委員会において信用格付別、業種別、地区別によりモニタリングし、適切な与信ポートフォリオの構築を図っております。

## (ホ)信用格付の精緻化

個社別の信用リスク管理を一層強化するため、外部スコアリングモデル(RDBの中小企業モデル)による定量評価に、定性評価、外部情報、自己査定による調整を勘案して信用格付を決定するデフォルト率に基づいた信用格付制度としております。引き続き、個社別信用リスク管理の強化を図ってまいります。

## (へ)信用リスク量計測

信用リスク量については、与信の質に応じて一般事業性与信、消費性与信の大きく2つに区分けして四半期ごとに計測し、その計測結果及び年2回実施するストレステストの結果等についてリスク管理委員会に報告しております。また、リスク量の増減についてはその要因を分析し、リスク管理委員会に報告しております。

## ⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理のための方策

前計画期間中、新たな不良債権の発生防止及び既存の不良債権の圧縮に向け、融資部が積極的に現場（取引先や営業店）に出向き、企業の実態把握強化を行い、本部・営業店が一体となった深度ある協議を中心とした案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。その結果、開示債権比率（金融再生法ベース・単体）は平成21年3月期4.61%から、24年3月期2.83%まで低下し、大幅に改善しております。本計画期間中においても、これまでの取り組みを強化し不良債権の圧縮を進めてまいります。

融資部経営改善グループが担当する要管理先以下のお取引先企業について、経営改善支援によるランクアップに注力するとともに、融資部融資グループ担当先についてモニタリング強化先を選定し、経営改善計画の進捗管理を行い、営業店と一体となった改善指導を進めてまいります。

また、中小企業金融円滑化法の期限到来を見据え、早急に支援が必要な先を抽出し、出口戦略の構築・実践に向かってまいります。

加えて、引き続き、個社別融資先の状況や融資部経営改善グループ担当先の業況等を、タイムリーに経営会議に報告するクレジット・レビューを計画的に実施し、経営によるお取引先企業の実態把握とガバナンス強化を図りながら、新たな不良債権の発生防止に努めてまいります。

【図表 31】 金融再生法ベースの開示債権比率の計画

(単位:百万円)

	H24/3期 実績	H25/3期 計画	H26/3期 計画	H27/3期 計画
開示債権額 (A)	20,703	19,650	18,850	18,250
総与信額 (B)	730,226	732,200	736,200	739,200
開示債権比率(A)/(B)	2.83%	2.68%	2.56%	2.46%

## ⑥ 北都銀行における市場リスク管理態勢強化のための方策

### (イ)基本方針

北都銀行ではフィデアグループ共通の「リスク管理基本方針」に基づき、「市場リスク管理規程」を制定し、リスク管理態勢の強化を図っております。すなわち最適な有価証券ポートフォリオの構築を通じたリスク対比の収益性向上を図るため、当行の経営体力、投資スタイル、取引規模、及びリスクプロファイルに見合った適切なリスク限度枠等を設定の上、市場取引部門（フロント）、リスク管理部門（ミドル）、事務管理部門（バック）が相

互牽制機能を発揮するなど、適切なリスク管理態勢を整備するとともに、リスク管理を重視する企業風土の醸成に努めております。

## (ロ)市場リスク管理強化のための方策

### (a) 限度枠の設定と管理

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク枠、10BPV 枠、ポジション枠、及び損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的にリスクプロファイルとの整合性を検証の上、担当役員に報告します。リスク枠を超過した場合は速やかにリスク管理部門から担当役員に報告し、リスク量の削減、あるいはリスク枠の追加配賦等の対応策を協議します。

### (b) ストレステストの高度化

ストレステストの第3の 카테고리への高度化を図ってまいります。

第1の 카테고리:過去に発生した事例をストレスに設定(ex. ブラックマンデー等を想定)

第2の 카테고리:一定の市場変動を想定(ex. 株価10%下落)

第3の 카테고리:今後発生する可能性が高い現実的なシナリオを想定し、ストレステスト結果に対応するアクションプランを立案

これにより潜在化する将来の金利上昇リスク等を念頭に置いた対応策の議論を深めてまいります。

### (c) 市場リスク管理システムの更改

グループ内における複数システムの併用から脱し、単一のシステムによる統一的なロジックでの市場リスク管理に移行します。これによりリスク管理業務の「効率化」が大きく進展するとともに、シミュレーション機能の有効活用により、期間損益、将来 VaRなどを予測し、リスクシナリオへの対応策検討に役立ててまいります。

## (3)法令等遵守の体制の強化のための方策

### ① フィデアHDにおける法令等遵守態勢

フィデアグループでは、業務の健全かつ適切な運営を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、法令等遵守を重んじる企業風土醸成のために、平成21年10月に「法令等遵守方針」を定め、法令等遵守を経営の最重要課題のひとつとして取り組んでおります。

また、フィデアHDは「フィデアグループ協議・報告等規程」を制定し、当行及び荘内銀行から定期的にコンプライアンスプログラムの進捗状況、訴訟案件、反社会的勢力に関する情報の報告を受けるほか、重要な苦情・トラブル、不祥事件に関する事項、内部通報情報、その他法令等遵守、顧客保護等管理に関する重要事実については随時報告を受け、改善等を図るべく検討を行う態勢を整備しております。

## ② 北都銀行における法令等遵守態勢

当行では、業務の健全性や適切性を確保するため、平成20年4月に法令等遵守方針を制定しております。同方針に基づいて制定した法令等遵守規程では、業務の内容に応じて遵守すべき法令等遵守に関する取決めを明確に規定し、法令等遵守態勢の充実・強化を図っております。

また、法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、法令等遵守態勢の充実・強化を図るために、頭取を委員長とし会長、専務取締役及び本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成15年4月設置）を、四半期ごと及び必要に応じて開催し、コンプライアンスに係る事案について検討・協議しております。

コンプライアンス実現のための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムは、法令等遵守委員会の協議、取締役会の承認を受けて年度ごとに策定しております。インサイダー取引の未然防止、優越的地位の濫用防止や顧客保護等への対応強化、反社会的勢力との関係を遮断するための態勢強化などに取り組み、プログラムの進捗状況や実効性評価を定期的に取り締役に報告し、法令等遵守態勢の強化を図ってまいります。

法令等違反発生時の対応として「法令等違反発見時の対処方法」を定めており、この対処方法に、法令等違反行為の未然防止及び早期発見を図るべく、内部通報制度について規定し周知に努めております。

法令等遵守の統括部門である経営企画部法務グループは、コンプライアンス態勢の充実・強化を図るため、各部店ごとに開催するコンプライアンス会議を主催し、法令等遵守の周知徹底に継続的に取り組んでおります。

監査部は、法令等遵守方針や法令等遵守規程、その他関連諸規程等の遵守状況や運営状況を監査し、その適切性と実効性を検証しております。

今後も引き続き、内部監査部門及び監査役との連携によるモニタリングを実施して課題の改善に努め、より強固な法令等遵守態勢の確立に取り組んでまいります。

## (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### ① フィデアHD

フィデアHDは、経営に対する客観性と透明性を保ちつつ、各子銀行（当行及び荘内銀行）の経営に対する評価の実施等経営監視機能を強化すべく委員会設置会社とし、社外取締役として、有識者である公認会計士2名と大手金融機関での役員経験者3名、計5名を選任しております。

特に、社外取締役が過半数を占める各委員会は、業務運営の適切性について外部の視点から検証を行っており、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

### ② 北都銀行

当行は、経営に対する評価の客観性を確保するため、地元経営者2名を社外取締役に選任しているほか、弁護士や経営経験豊富な地元経営者の3名を社外監査役に選任し、経営監視機能の十分な確保に努めており、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

### ③ 経営強化計画の運営管理

フィデア HD は、経営強化計画の着実な遂行を確保するため、フィデア HD における経営強化計画の実施状況を管理する部署を経営統括グループ（経営企画部門・CEO 管掌）としております。北都銀行は、ALM・戦略委員会において、月次で計画数値・施策の進捗状況をチェックするとともに、進捗状況が芳しくない項目については、その対策について協議してまいります。

また、経営強化計画の履行状況について、北都銀行、フィデア HD 各々の取締役会において四半期ごとにレビューを実施してまいります。

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ① フィデア HD における四半期ごと情報開示の充実

東京証券取引所への適時開示、プレスリリース、ホームページへの掲載等を通じ、迅速かつ正確な四半期情報の開示を行っております。

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

### ② 北都銀行における主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実

取引先への情報開示の充実を図るため、平成 23 年度は秋田県内各地で延べ 17 回開催された貯金会（北都会）の中で、最近の当行の取り組みについての説明会を開催し、当行の業績やトピックス等について説明をしております。

また、地域密着型金融の推進等を通じた地域の活性化へ向けた当行の取り組みや地域貢献活動等について、ディスクロージャー誌、ホームページ等で開示しております。

今後も、開示内容及び地域貢献活動の充実を図ってまいります。

## (6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

子銀行の経営管理を強化するため、フィデアグループ運営方針の統括とグループ会社管理全般を担当するフィデア HD 経営統括グループを CEO（最高経営責任者）の直轄としております。

また、経営統括グループには、グループ長を含め専任者（子銀行業務を兼務しない者）を 7 名配置し、子銀行の経営管理を適切に行う体制としております。



## 6 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針

#### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に関する方針

当行のR営業は、様々なお客さまの異なる個々の課題をお客さまと一緒に真摯に解決していく「質」に力点を置いたビジネスモデルであります。

秋田県は人口減少、少子高齢化の流れの中で、経済が縮小・停滞しており、秋田県が持つ資源の有効活用が不可欠と考えております。秋田県ならではの地域資源や特長のある事業資源を地域企業や行政と一緒に掘り起こし、「強み」にスポットを当て付加価値を創造していくための本業支援を組織的、継続的に行ってまいります。

また、情報の迅速な共有化のツールであるCRMシステムを活用しながら、R営業を実践し、お客さまとの強固なリレーションを構築することで融資取引の深化に結び付けていくことで、信用供与の円滑化に努めてまいります。

#### ② その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方針

当行は、地域金融機関として、主たる営業基盤である秋田県経済を支えていく責務を強く認識し、秋田県経済の活性化、産業の育成に努めてまいります。

当行は、秋田県内に79カ店の店舗網を整備しており、地域のお客さまの利便性の向上、地域の特性に応じた取り組みの強化による地域活性化に取り組んでまいります。

また、資金供給のみならず、産学官や外部機関と連携したソリューションの提供、ビジネスマッチングを通じた販路拡大支援、フィデアグループの総合力を活用した様々なメニューをご用意して、お客さまへの上質な金融情報サービスの提供を通じて、地域の活性化に貢献してまいります。

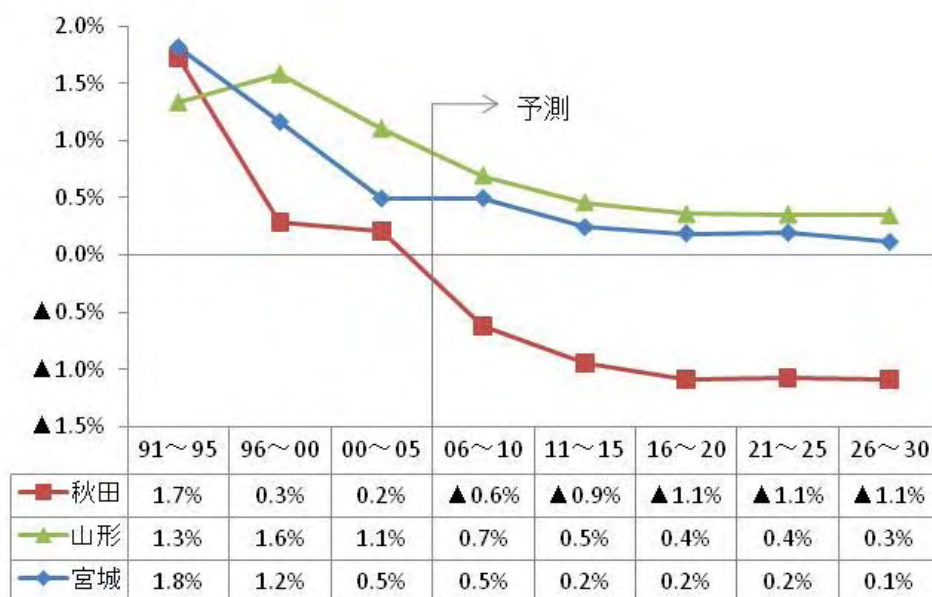
### (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

#### ① 秋田県の経済成長、貸出マーケットの状況

秋田県経済の経済成長率は平成17年（2005年）よりマイナス成長となっており、フィデア総研によれば、今後もマイナス成長で推移する見込みであります。

また、秋田県の中小企業マーケット（秋田県における地方銀行の中小企業向け貸出残高（資金需要）予測推移）は、楽観的に推計（高位推計）しても平成27年度（2015年度）には平成21年度（2009年度）と比べ中小企業貸出残高は666億円減少（最も手堅い予測（中位推計）では1,334億円減少）する見込みであり、マーケットの縮小は避けられない見通し【図表34】であります。

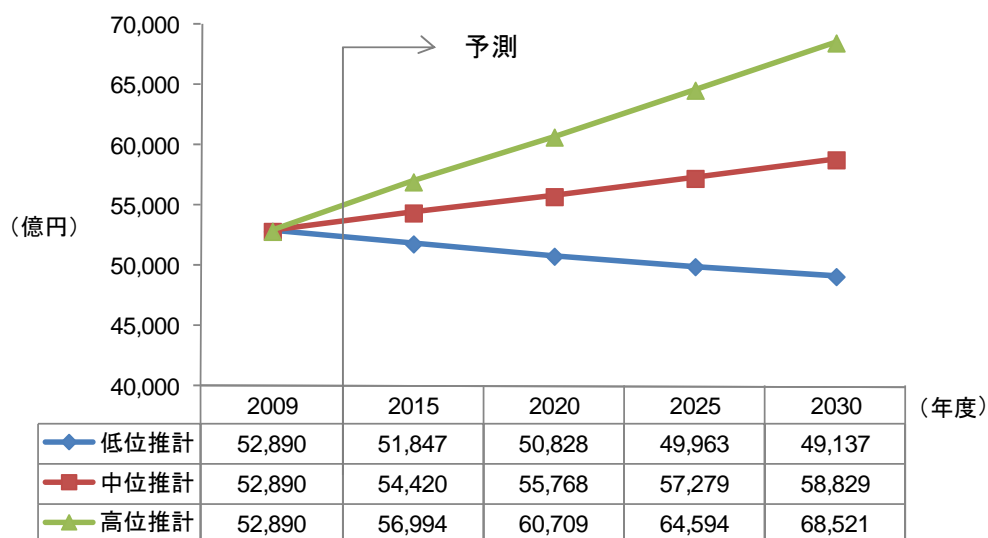
【図表 32】 秋田・山形・宮城の県別 GDP 成長率の予測（フィデア総研）



(注 1) 経済予測は成長会計の手法に基づいて実施。

(注 2) 成長会計とは、経済成長を労働、資本、前二者で把握されない要素（全要素生産性）に区分して計算する手法。

【図表 33】 秋田・山形・宮城における地方銀行の中小企業向け貸出残高（資金需要）の予測推移（フィデア総研）



(注 1) 予測にあたり以下の式を利用しております。中小企業貸出残高  $t = \text{GDP}_t \times \text{中小企業貸出残高} / \text{GDP}$  ※ $t$  は時間

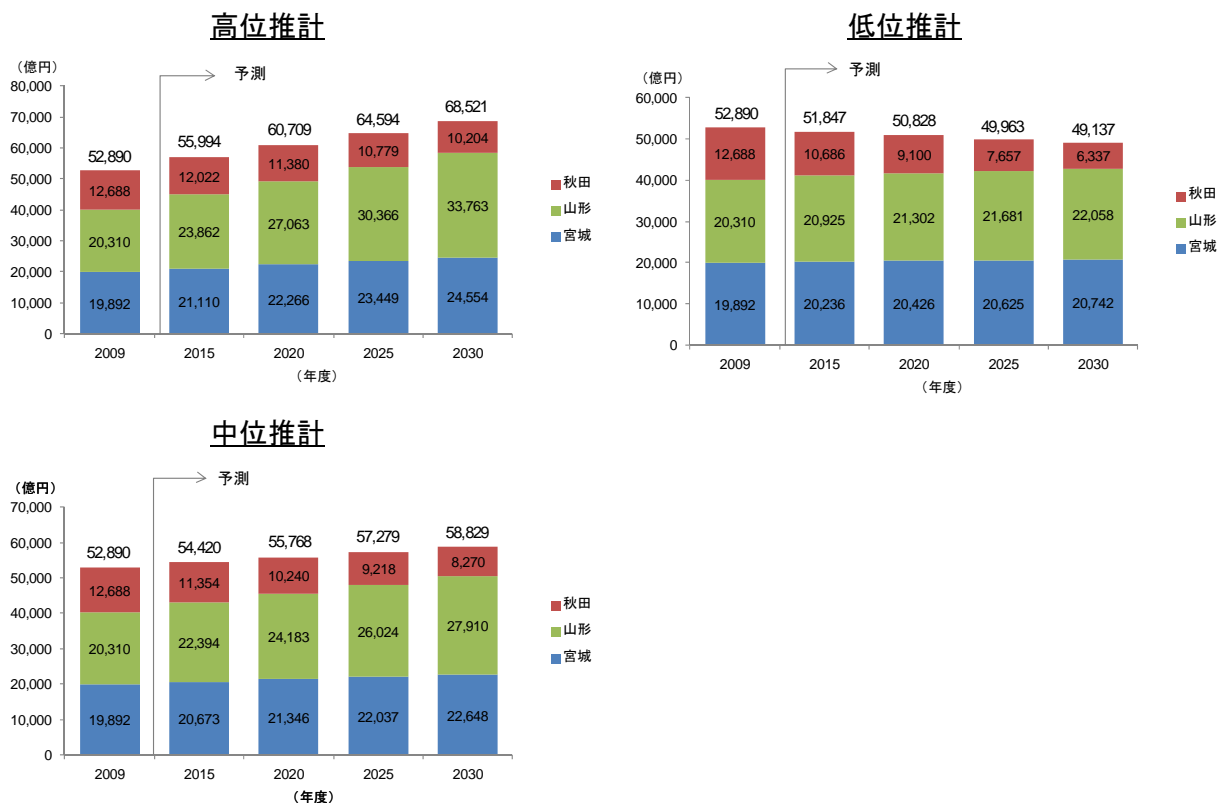
(注 2) 低位推計とは、中小企業貸出残高/GDP が 09 年度期末値のまま今後も一定で推移すると仮定したケース

中位推計とは、中小企業貸出残高/GDP が高位推計と低位推計の中間値で推移する仮定したケース

高位推計とは、中小企業貸出残高/GDP が 06～09 年度のトレンド（線形近似）で推移すると仮定したケース

（注 3）なお、秋田だけは、トレンド線で推計する高位推計の値が最も貸出額の減少が大きかったため、これを低位推計としております

【図表 34】 県別の中小企業金融市場（中小企業向け貸出残高）の予測（フィデア総研）



## ② 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

### (イ) 計画策定にあたっての考え方

前回計画期間中、中小規模事業者等向け貸出残高については、每期計画を達成し、計画終期における始期からの増加額は 128 億円となるなど、積極的な金融仲介機能の発揮により、地域の中小規模事業者等の金融円滑化に全力で取り組みました。また、震災復旧支援資金 180 億円を対応（平成 23 年 3 月～9 月）するなど、東日本大震災後の間接的な影響懸念等を背景としたお取引先企業の手元資金を確保する等のニーズに積極的に対応してまいりました。

しかし、前述のとおり当行の主たる営業基盤である秋田県を取り巻く経済環境は厳しい状況が続く、本計画期間中の中小企業貸出マーケットは縮小するものと予想しております。

こうした中、本計画期間中におけるお取引先企業の資金需要は少ないものと想定しておりますが、R 営業の推進及び成長分野への取り組みを強化することにより、計画期間中において計画始期の水準を確保するとともに、計画終期において約 12 億円の増加計画としております。また、R 営業の推進及び成長分野への取り組みは、貸出残高として結果が現れるまで相応の時間を要することから、計画期間後半での増加計画としております。

なお、秋田県の地域活性化に向けた取り組みへの積極的な参画及びお取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮を通じて、計画以上の中小規模事業者等への信用供与額の増加を目指してまいります。

## (ロ) 中小規模事業者等に対する信用供与の額及び総資産に占める割合

【図表 35】 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率計画

(単位:百万円、%)

	H21/9期 実績	H22/3期 実績	H22/9期 実績	H23/3期 実績	H23/9期 実績	H24/3期 実績	
中小規模事業者等向け貸出残高	273,027	278,015	277,160	281,268	286,627	285,827	
総資産	1,148,967	1,133,285	1,172,896	1,167,725	1,220,128	1,216,012	
中小規模事業者等向け貸出比率	23.76	24.53	23.63	24.08	23.49	23.50	

	H24/9期 計画	H25/3期 計画	H25/9期 計画	H26/3期 計画	H26/9期 計画	H27/3期 計画	始期より の増減
中小規模事業者等向け貸出残高	285,830	285,850	285,860	285,880	286,000	287,000	1,173
総資産	1,216,000	1,216,000	1,216,000	1,216,000	1,216,500	1,220,000	3,988
中小規模事業者等向け貸出比率	23.50	23.50	23.50	23.50	23.51	23.52	0.02

(注)「中小規模事業者等」とは、銀行法施行規則第19条の2第1項第3号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有するSPC向け貸出、当行関連会社(当行子会社及び銀行持株会社等(その子会社も含む))向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

## ③ 中小規模事業者等に対する信用供与円滑化のための方策

### (イ) 成長ビジネスへの取り組み強化

秋田県では、平成22年の国勢調査において高齢化率が29.6%と、全国で最も高齢化の進んだ県となっております。今後も更に人口減少と少子高齢化が進行し、平成32年には、秋田県の生産年齢人口は現状の65万人から約2割減少して53万人となるものと見られております(国立社会保障・人口問題研究所平成19年5月推計値)。

経済のグローバル化が進む中で、平成20年9月の世界を瞬時に駆け巡ったリーマン・ショック、平成23年3月の悲惨な爪痕を残した東日本大震災は、秋田県にも大きな影響をもたらし、経済雇用情勢をかつてないほど悪化させているほか、国内で最も速いスピードで進む人口減少や少子高齢化の流れは、地域活力を衰退させており、先行き不安や不透明感を増大させています。

このような厳しい状況の中で、将来に向けて希望が持てる秋田を実現するために、県民のパワーや、秋田県が持てる有形無形のあらゆる力を結集して、困難に立ち向かっていかなければなりません。

現下の厳しい経済・雇用情勢に適確に対応するため、地域金融機関として、地域雇用の強化に取り組むとともに、経済危機による混乱の後に出現する新しい社会を展望し、秋田の持

てる強みを活かす産業経済の成長戦略を全力でサポートしてまいり所存です。具体的には、秋田県の強みである豊富な農産物を活かした食品産業の新たな展開、風力などの新エネルギー関連産業の創出、高齢化の進展に伴い需要拡大が見込まれる医療・福祉・介護ビジネスの潜在的な需要の掘り起こし、そして東アジア地域との貿易の拡大など、秋田県産業経済の再構築に向けた取り組みを重点的に進めてまいります。

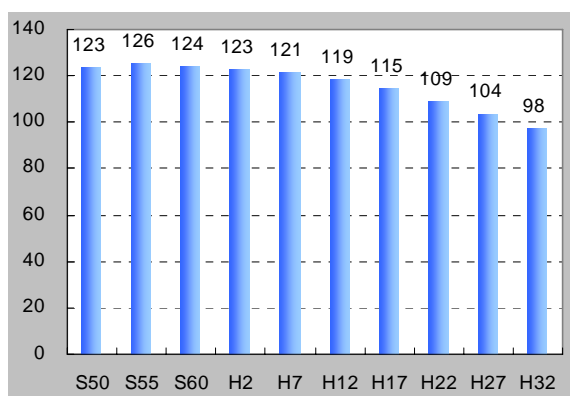
平成24年7月に、秋田の成長ビジネスを全力でサポートするセクションとして、地域振興部を新設いたします。地域振興部には、「成長ビジネスサポートグループ」と「アジア戦略グループ」を設置し、アグリビジネス、風力等新エネルギー分野、医療・福祉・介護ビジネス等地域成長産業の発展及び地域企業のアジアビジネス拡大等に特化して取り組んでまいります。

人口が減少する中で、秋田県経済の活性化と雇用の場を創出するためには、県外から「外貨」を獲得するとともに、県内での消費を促進する必要があります。そのためには、今後高い成長が見込まれる分野に、地域金融機関として全力でサポートする必要があるものと認識しており、秋田県内各地で動き出した新しい構想に積極的に参画してまいり所存です。

【図表 36】 秋田県の人口推移（左）及び各都道府県の高齢化率（右）

（単位：百万人）

（単位：人）



順位	都道府県	総人口	高齢者人口 (65歳以上)	高齢化率
1	秋田県	1,085,997	320,450	29.6%
2	島根県	717,397	207,398	29.1%
3	高知県	764,456	218,148	28.8%
4	山口県	1,451,338	404,694	28.0%
5	山形県	1,168,924	321,722	27.6%
~~~~~				
45	愛知県	7,410,719	1,492,085	20.3%
46	神奈川県	9,048,331	1,819,503	20.2%
47	沖縄県	1,392,818	240,507	17.4%

出典：秋田県「統計から見た秋田県の人口」（平成22年）

出典：総務省統計「平成22年度国勢調査結果」

(a) アグリビジネスへの取り組み

秋田県は、雄物川、米代川、子吉川などの主要河川の流域や盆地や海岸平野には肥沃な耕地が開け土地利用型農業に恵まれた条件となっており、水田面積は約13万ha（耕地の85%）で全国3位となっており、水稻の生産量も年間約50万トンと全国3位となっております。また、米をはじめ豊富な農林水産物により、食料自給率は全国第2位となるなど、伝統ある発酵などの文化と相俟って、豊かな「食」資源に恵まれております。

こうしたポテンシャルにもかかわらず、農業算出額は東北最下位、全国20位に止まっております。

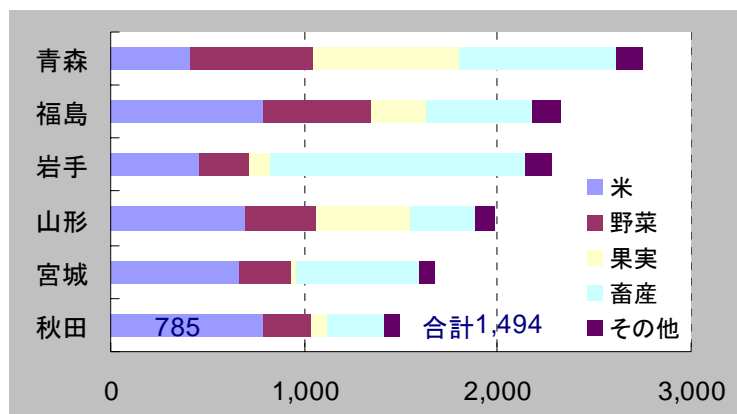
一方、近年、農家民宿や体験農園、農産物加工、農産物直売など、生産者が直接取り組む、又は加工業者等と連携したアグリビジネスが増加し、その内容は多様化してきており

ます。生産者自らが農産物に付加価値をつけて販売することなどによって、手取り収入の向上や新たな顧客層の開拓等が期待でき、農業経営の新たな取り組みとして今後ますます発展することが予想されます。

こうした中、改めて地域（秋田）に根ざした農業を若者に魅力ある新しい産業として大きく発展させることが、地域経済の活性化に資するものと捉え、農業を生産分野としての1次産業に止めず、研究開発やマーケティング、プロモーション、そして加工・流通、IT技術などを加えた農業の6次産業化を目指すことが重要だと考えております。

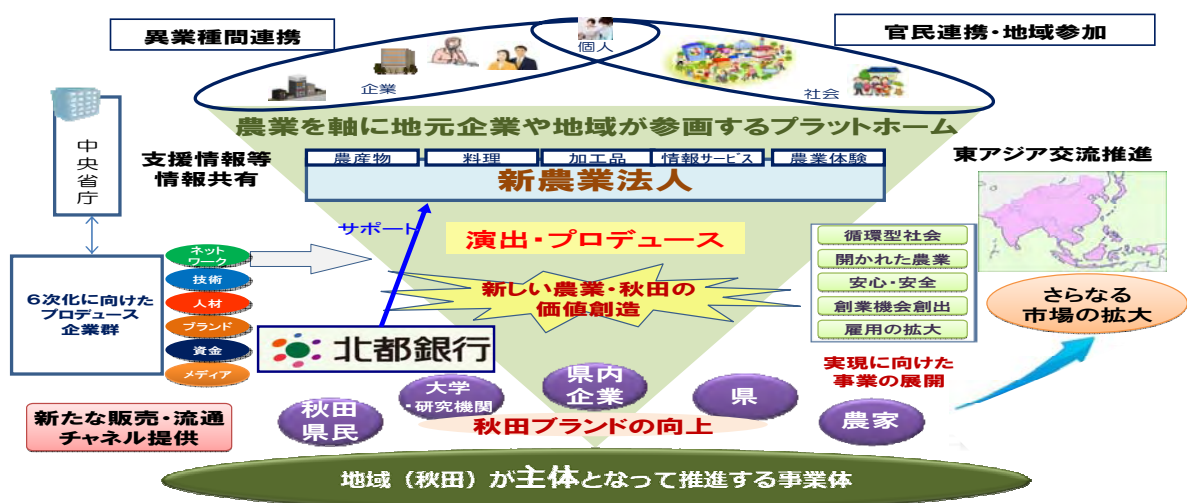
平成24年5月に、本部内に「アグリ事業法人設立準備室」を新設しております。当行専務取締役を責任者とし、専担スタッフを配置し、秋田県からも人材の派遣をいただいております。平成24年度中を目処にスタートする農業関連の新事業法人の設立を全力でサポートし、農業を核として、関係する事業・企業を結び付け、新たな農業の6次産業スキームを構築することで、地域経済の活性化に貢献してまいります。

【図表37】 東北の農業算出額の内訳（単位：億円）



出典：秋田県「生産農業所得統計」

【図表 38】 新しい農業法人設立サポートイメージ





## (b) 新エネルギー（風力）・環境ビジネスへの取り組み

### ○ 風力発電ビジネスへの取り組み

秋田県では風力発電（12万kW、国内7位）の導入が進んでおります【図表39（左）】。また、秋田県内における風力発電の既存量（土地用途や法令、経済性などの制約要因とエネルギーの採取・利用効率は考慮せず、理論的に算出できるエネルギー資源量に対応した発電設備を設置した場合の設備容量）は5,505万kWと全国4位【図表39（右）】で、秋田県の風力発電エネルギーポテンシャルは全国的に見て豊富と言えます。

新エネルギー関連産業の世界的な成長が予想される中で、秋田県においても、エネルギーの安全保障や地球温暖化対策としてのエネルギー源という視点だけでなく、産業や雇用の面からも風力発電施設に高い導入目標値が掲げられ、これを達成するための支援制度等の整備も進みつつあります。

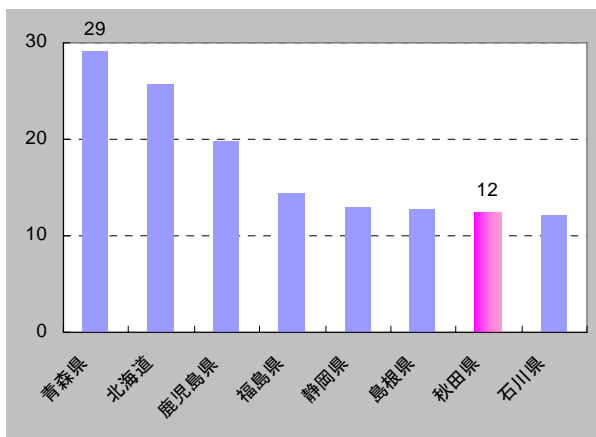
これらのことから、秋田県が抱える経済の低迷や少子高齢化・人口減少、農山村地域の課題を解決し、安心して暮らせる豊かな社会を築くために、風力発電ビジネスを課題の根源にある産業の低迷と雇用の受け皿不足を解決に導く新たなリーディング産業とするべく、全力でサポートしていく所存です。

秋田県では、平成28年までに72～85基の風力発電施設の建設を目指すこととしております。このとき、総事業費は500～600億円（1基当たり：建設費約6億円、関連工事費約1億円、計7億円）を想定しており、平成24年7月に新設した地域振興部成長ビジネスサポートグループを中心に、資金計画等を適切にサポートしてまいります。

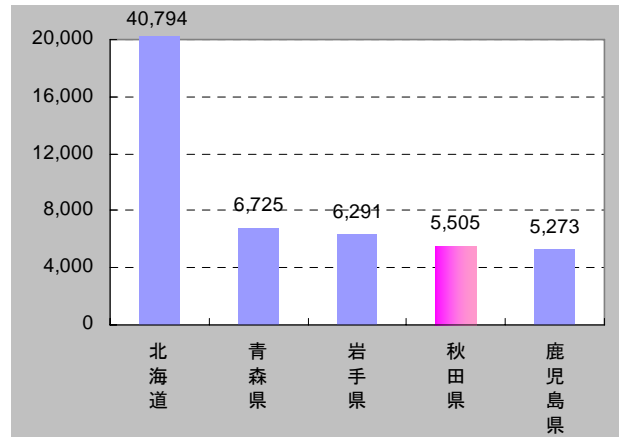
【図表39】 秋田県における風力発電のポテンシャル

（単位：万kW）

（単位：万kW）



出典：NECD「都道府県別風力発電導入量」



出典：環境省「平成21年度再生可能エネルギー導入ポテンシャル調査」

### ○ 環境ビジネスへの取り組み

環境負荷の軽減に積極的な企業に対し必要な資金を供給し、エコ環境向上への取り組みを促進するとともに、地域経済の発展に寄与することを目的に、環境配慮型融資「ほくとエコファンド」の取り扱いを平成23年1月に開始しており、平成24年3月

末現在で 26 億円の資金供給を行っております。

「ほくとエコファンド」については、これまで大型案件の対応が中心となっておりましたが、中小規模事業者等が利用し易い商品内容（資金用途を LED 化による省電力に向けた設備資金等に拡大）に改定することで、利用件数の増加を図ってまいります。

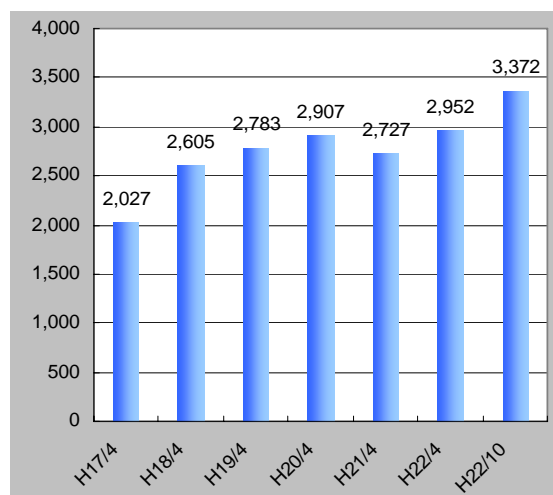
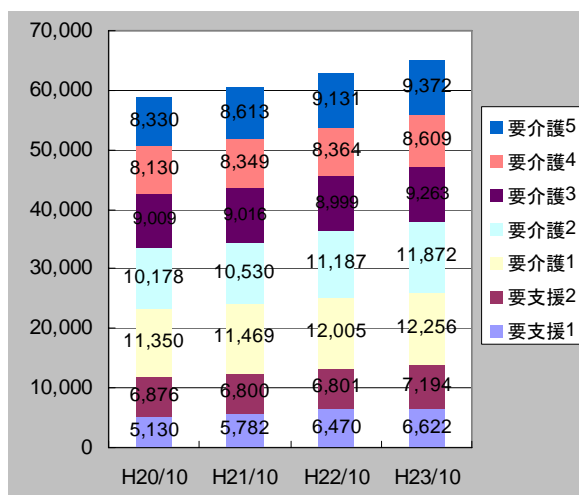
### (c) 医療・介護・福祉分野への取り組み

平成 24 年 5 月の日本銀行秋田支店の公表によると、秋田県における高齢化の進行につれて、何らかの介護サービスが必要とされる要支援・要介護者数は増加を続けており、また、秋田県内の「特別養護老人ホーム」（以下、「特養」）の施設数が大きく増えない中で、特養の入所待機者数は増加傾向にあります【図表 40】。

【図表 40】 秋田県内の要支援・要介護者数（左）及び特養入所待機者数（右）の推移

(単位:人)

(単位:人)



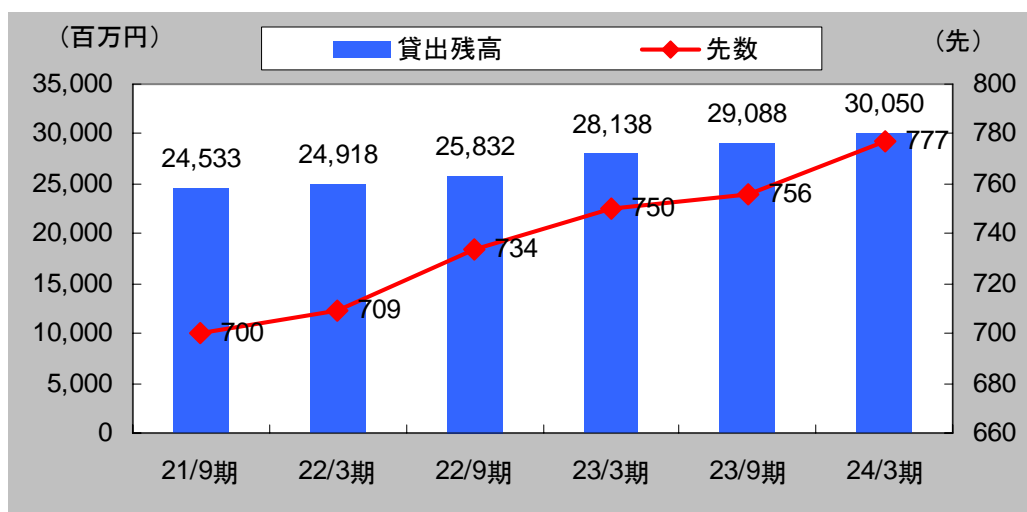
出典：厚生労働省「介護保険事業状況報告」

出典：秋田県健康福祉部長寿社会課「介護保険施設入居申込者数調べ」

秋田県内では、「ショートステイ」（短期入所生活介護）や「デイサービス」（通所介護）といった、比較的容易に開所できる介護福祉施設が増加しており、当行においても医療・福祉・介護事業者向け貸出残高は増加基調にあります【図表 41】。また、秋田県の部門別生産額の構成比をみると、製造業や建設業等の構成比が低下傾向にある中、医療・保健・社会保障・介護の構成比が上昇しており【図表 42】、同産業部門が秋田県内においてウェイトを高めている姿が窺えます。



【図表 41】 当行の医療・介護・福祉分野向け貸出先数・残高推移



【図表 42】 秋田県の部門別生産額構成比

(単位: %)

	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年
全産業	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業	28.3	28.4	26.1	22.7
商業	9.7	9.3	10.4	10.7
建設業	13.9	14.0	11.6	9.9
サービス業	18.9	19.5	21.1	22.6
医療・保健・社会保障・介護	4.9	5.2	6.2	7.5

出典:秋田県「秋田県産業連関表」

こうした中、当行は、医療・福祉・介護ビジネスが秋田県の成長産業として一段と発展することを想定しており、引き続き、同ビジネスへの取り組みを強化してまいります。

具体的には、平成21年に取扱いを開始した医療分野専門ローン（ほくと・メディカルローン、ほくと・ドクターズサポートローン）を中心に資金需要に対応するとともに、お客さまのニーズにあった商品設計に随時改定（当座貸越の追加、医療従業者向けカードローン新設等）を行い、より利便性の高いサービスの提供を行ってまいります。

また、専門性の高い医療現場の課題解決に対応するため、医療コンサルティング業者である株式会社日本経営と業務提携し、各種セミナーの開催や病院等への同行訪問による課題の掘り起こしと解決策の提案等を進める体制を整えており、平成24年7月に新設する営業店サポート部法人推進チーム等による、病院等の経営改善やM&Aの提案、介護福祉施設の運営ノウハウ提供等を強化してまいります。

#### (d) アジアビジネスへの取り組み

前計画期間中、他行との差別化推進のため、海外ビジネス支援を目的とした海外ネットワークの構築を行ってまいりました。海外商業銀行や保険会社等との提携、銀聯オン

ラインモールへの出店斡旋等、フィデアグループでの海外戦略に対する取組みは、秋田県内のみならず東北地方でも際立ったものとなっております。

進出企業支援や海外投資情報の提供を行うことを目的として、東アジア・アセアン地域を主軸とし、平成24年3月末現在海外商業銀行等5先（タイ：カシコン銀行、インドネシア：バンクネガラインドネシア、香港：香港上海銀行、東京海上日動火災保険株式会社、日本通運株式会社）と業務協力協定を締結しております。今後は東アジア各国に拠点を持つ金融機関との業務協力協定締結を推進し、東アジアネットワーク拡充による更なる金融サービス向上に努めてまいります。

また、海外業務を担う人材育成を目的として、行員の海外派遣を継続して行うほか、国別、投資・貿易等の目的別に海外セミナーを継続開催し、海外業務に関わるサポート体制の拡充や情報の提供を行ってまいります。

構築した海外ネットワークや海外取引のサポート体制を活用することにより、海外進出を実施もしくは検討している企業への現地情報の提供や、取引拡大を目的としたサポートを行うことができ、海外進出に係る必要資金の与信対応や進出企業との関係強化による取引シェアアップを他金融機関に先駆けて推進してまいります。

#### **(ロ)情報リレーション活動の展開とR営業の徹底**

CRMシステムの導入により、情報管理をデジタル化することが可能となりました。このCRMシステムを活用し、お客さまとの接点を増やすことによって最新の情報（お客さまの属性、商流、交渉経緯、課題状況等の入力）を共有し、営業店と本部が一体となって「情報」を有機的に結び付けて、ソリューション提案を実践してまいります。

当行には、フィデアグループとして広域の情報網を共有する一方で、秋田に特化した地域密着の金融機関として多くのお客さまとの接点があります。その特性を活かして、お客さまの持つ潜在的なニーズに対して、フィデアグループのネットワークや様々な問題解決機能を活用することでグループ総合力を発揮し、お客さまに役立つ情報やソリューションを提案していくことを当行の「強み」にしてまいります。

また、このような活動の展開には、お客さまとの接点の量と質を高め、お客さまのことを「深く知る」必要があります。当行は、以下の「情報リレーション活動」を展開し、R営業を確立してまいります。

#### **(a) お客さまとの接点の強化による情報やニーズの徹底した収集**

融資のお取引のない新規先や事業先オーナーを含め、接点強化先をリストアップし、全先について営業担当者を割り振る「全先担当制」を導入いたします。

営業担当者は、定められた訪問行動基準に基づき、担当先へ定例的に訪問を繰り返します。訪問活動を終えて帰店した後、面談した先から聴取した情報やニーズなどをCRMへ入力します。事業者の観点からは、足元の業績、今後の事業の見通しや課題、オーナー経営者が抱えている悩みなど、資産保有者の観点からは、金融資産の運用に対する考え方や家族を含む属性情報などをCRMへ入力し、ソリューション提案の前提となる情報

やニーズの集積を図ってまいります。

(b) 情報トレーダーによる情報の仕分け及びトレーディング

営業店サポート部に「情報トレーダー」を配置し、CRM に入力された訪問記録を毎日全件閲覧し、その中から、経営上のニーズや経営者の個人的ニーズなど、重要又は緊急性のあるニーズを抽出します。

抽出したニーズは、「ビジネスマッチング」「事業承継」「資産承継」「相続」「M&A」などのカテゴリーに分けてデータベース化します。データベースに集積したニーズを情報トレーダーがマッチングしてまいります。

営業店に各1名、また、本部渉外セクション及び本部企画・推進セクションに【図表43】のとおり「情報コーディネーター」を配置いたします。情報トレーダーがデータベースでマッチングした情報を、日次で営業店及び本部の情報コーディネーターに連絡し、お客さまへの様々な提案活動に結び付けてまいります。

【図表 43】 情報リレーション活動の陣容

本部サポートセクション	主な業務内容	配置人員	
営業店サポート部			情報トレーダー
専担チーム (情報トレーダー)	CRM に入力されている情報・ニーズの抽出分類 集積したデータを活用したニーズとニーズのマッチング (トレーディング)	2	
法人推進チーム (営業店サポート部)	集積したデータの活用と取引先訪問によるビジネスマッチング	7	情報コーディネーター
コンサルティング G (営業戦略部)			
事業承継・資産運用提案チーム 創業・新事業支援チーム	事業承継・相続・資産承継・資産運用・法人保険等に係る提案 M&A、ベンチャー支援	2	
融資部	経営改善支援等のサポート	1	
営業企画 G (営業戦略部)	情報を活用した企画・R 営業の統括	2	
地域振興部			
成長ビジネスサポート G	医療・介護ビジネス、アグリビジネス等に係る提案	2	
アジア戦略 G	アジアビジネスに関する情報提供・サポート	2	
中小企業応援センター	公的機関との連携・調整	2	
	中小企業の課題解決に向けたサポート		
営業店		82 (各 1)	

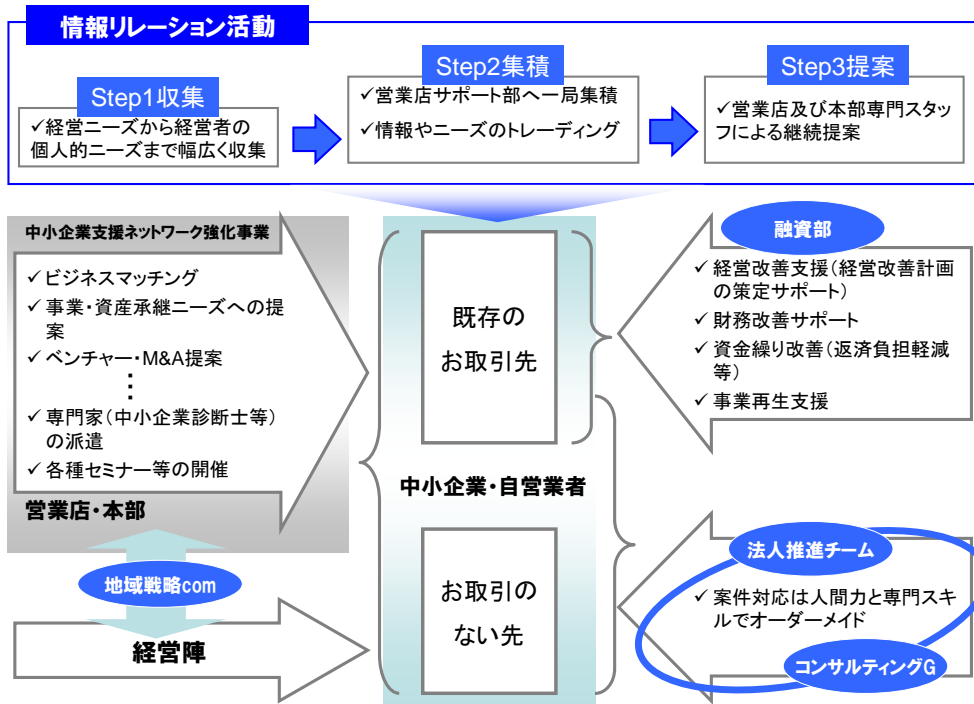
(c) ソリューション提案と進捗管理の徹底

情報コーディネーターは、情報トレーダーからの情報を担当者へ割り振るとともに、「情報管理シート」に入力します。また、担当者はスピーディーに提案活動に入ります。

営業店については、情報の内容に応じて、本部渉外セクションである「営業店サポート部法人推進チーム」及び「営業戦略部コンサルティンググループ」並びに融資部と情報を共有し連携を図ります。本部渉外セクション等は、必要に応じて外部提携機関・専門家及び中小企業応援センター、経営陣等と連携し、専門知識、経営改善支援、ベンチャー・M&A、財務改善等付加価値の高いソリューション提案を展開してまいります。

提案活動に係る進捗管理は、情報コーディネーターが「情報管理シート」にて行うとともに、営業店サポート部が定期的に進捗管理する仕組みを構築してまいります。

【図表 44】 情報リレーション活動の展開イメージ



### (3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

#### ① 経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業の総数に占める割合

各カテゴリー別の目標を以下のとおりとし、取引先企業総数に占める経営改善支援等取組先割合を増加させてまいります。

【図表 45】 経営改善支援等取組先割合の計画

(単位:先、%)

	H21/9期 実績	H22/3期 実績	H22/9期 実績	H23/3期 実績	H23/9期 実績	H24/3期 実績(始期)	
創業・新事業開拓支援 <sup>注1</sup>	34	30	24	38	16	31	
経営相談 <sup>注2</sup>	362	478	432	467	490	476	
早期事業再生支援 <sup>注3</sup>	4	6	5	2	2	2	
事業承継支援 <sup>注4</sup>	0	0	0	0	0	0	
担保・保証に過度に依存しない融資促進 <sup>注5</sup>	46	26	12	36	4	16	
合計 経営支援等取組先数(a)	446	540	473	543	512	525	
取引先企業の総数(b) <sup>注6</sup>	10,388	10,426	10,523	10,553	10,491	10,457	
割合(a)/(b)	4.29	5.17	4.49	5.14	4.88	5.02	

	H24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画	26/9期 計画	27/3期 計画	始期比 増減
創業・新事業開拓支援	31	31	33	33	33	33	2
経営相談	472	472	473	473	473	476	0
早期事業再生支援	5	7	8	8	10	12	10
事業承継支援	1	1	2	2	3	4	4
担保・保証に過度に依存しない融資促進	18	18	20	20	23	25	9
合計 経営支援等取組先数(a)	527	529	536	536	542	550	25
取引先企業の総数(b)	10,470	10,485	10,495	10,510	10,515	10,530	73
割合(a)/(b)	5.03	5.04	5.10	5.09	5.15	5.22	0.20

注1 ① 創業・新事業支援に資金用途を限定した融資商品（秋田県信用保証協会保証制度：新事業展開資金<事業確信資金、創業支援資金>）の貸出実績、及びプロパー融資等のうち創業・新事業支援融資を行った先

② 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等による出資先

③ 秋田県内中小企業への助成制度「あきた起業促進事業（起業支援補助金）」「あきた企業応援ファンド」等による各種補助金・助成金の活用支援を行った先

注2 ① 「中小企業支援ネットワーク強化事業」を活用した先

② 各種商談会・相談会等を通じて当行の積極的な関与により成約した先数

③ 当行のコンサルティング機能・情報提供機能を活用して、課題解決・販路拡大・業務委託・工事の受注等の企業間の業務上のビジネスニーズのマッチングをさせた成約先数

④ あきた企業活性化センターなど外部関係機関との連携による企業支援取組先数

⑤ 「ほくと成長戦略ファンド」の取組先数（融資実行先数）

⑥ 経営改善計画（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先

注3 ① 人材を派遣し再建計画策定等を支援した先

② DES、DDS、DIPファイナンス等を活用した先

③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先

④ 株式会社整理回収機構（RCC）を活用した先 等

- 注4 ① 秋田県信用保証協会保証制度：新事業展開資金<事業承継資金>の活用支援を行った先  
 ② 融資取り組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数  
 ⑤ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A支援先数
- 注5 ① 顧客債権流動化業務の提案を行った先  
 ② スコアリングモデルを活用した融資商品で融資を行った先  
 ③ 財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先  
 ④ ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先 等
- 注6 企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産流動化スキームに係るSPC、及び当行の関連会社を含んでおります

## ② 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用により、ベンチャー企業や直接金融のニーズのあるお取引先企業に対して出資を行い、資本の充実を図るとともに、企業の将来的な成長を資金面から支援してまいります。

また、包括提携している政府系金融機関との協調投融资や秋田県の補助金制度である経営改革総合支援事業（フェニックスプラン21）の活用などより、企業のライフステージにおける「創業・成長」を支援してまいります。

加えて、前述のとおり、女性専用の創業融資商品（制度）の開発・提供等により、女性の起業支援を強化してまいります。

## ③ 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化のための方策

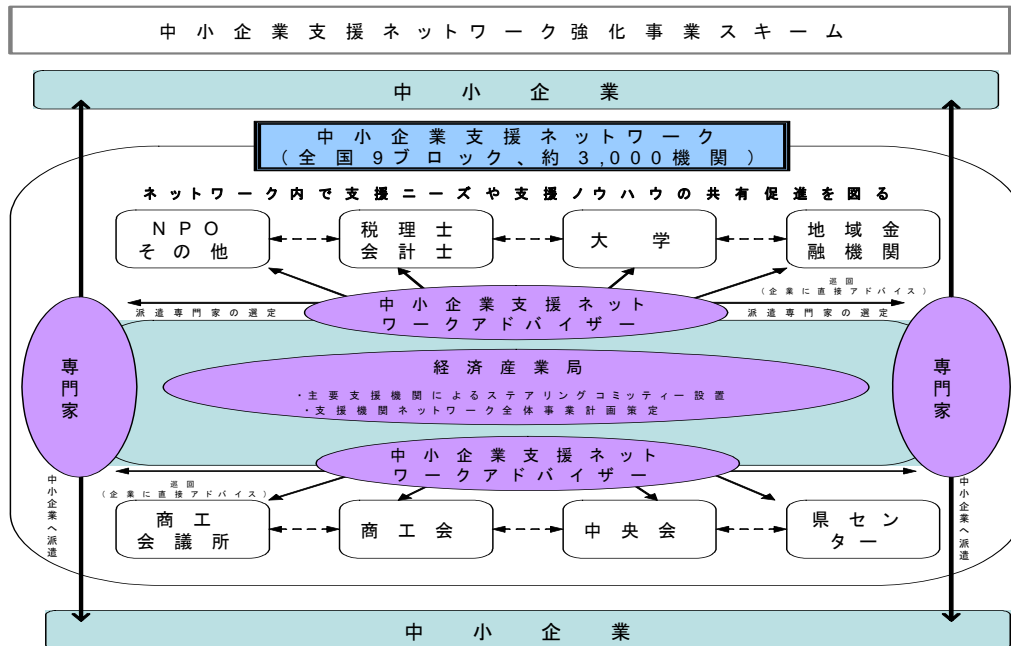
### （イ）中小企業支援ネットワーク強化事業の再構築

中小企業支援ネットワーク強化事業とは、経済産業省が中小企業支援の専門知識や豊富な実績を有する相談員（以下、ネットワークアドバイザー）を選定、ネットワークアドバイザーがネットワークを構成する支援機関を巡回し、そのお取引先企業の高度・専門的な課題に直接対応する制度です。また、専門家派遣による企業の課題解決の実施や、営業店担当者への課題解決に係るノウハウの蓄積を推進することを目的としております。

当行には2名のネットワークアドバイザーが在籍しており、いずれも迅速な対応と適確な判断力を活かし中小企業支援の実績を積み重ねております。本部・営業店・アドバイザーの連携により引き続き中小企業の課題解決のための支援体制拡充を図り、他行差別化を推進してまいります。

当事業については、全営業店への周知・活用が徹底されていなかったため、当事業の活用を促進させる方策として、営業店に対する周知を徹底してまいります。支援活動により、経営改善、与信取引の開始等が発生した等の好事例を制度概要とともに行内イントラネットで配信するほか、CRM システムを活用し営業店、本部で情報を双方向で共有し、支援のスピードアップを推進してまいります。

【図表 46】 中小企業支援ネットワーク事業イメージ



(ロ) 経営改善支援活動の充実

企業の経営改善支援専担部署である融資部経営改善グループが所管する専担先 47 社(平成 24 年 6 月末現在)を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでまいりましたが、中小企業金融円滑化法の最終期限を見据え、出口戦略の推進として事業再生支援に軸足を置いたスピード感ある活動を進めてまいります。

具体的には、再生支援を含めた経営改善支援活動について事業の持続可能性等に応じて提案するソリューションをベースに、お取引先企業のライフサイクルや程度に応じて A「特に経営改善を必要としない先」、B「経営改善が必要な先」、C「事業再生や業種転換が必要な先」、D「事業の持続可能性が見込まれない先」の 4 類型区分に分類し、お取引先企業のレベルに応じて 3 グループ (経営改善グループ・融資グループ・金融円滑化推進室) に担当を振分け、継続的な訪問等を通じたお取引先企業とのリレーション、きめ細かな経営相談、経営指導等を通じて経営改善支援活動の充実を図ってまいります。

(ハ) ビジネスマッチング支援の充実

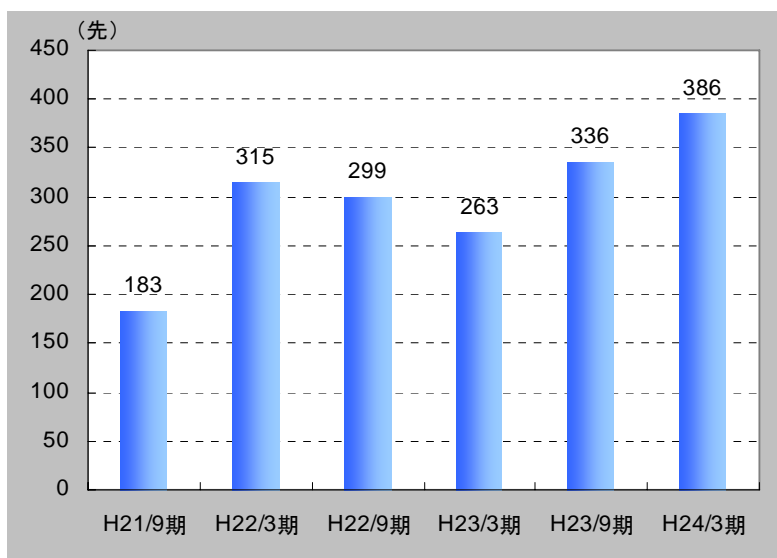
前計画期間中、ビジネスマッチング成約先数の実績は増加基調にあります【図表 47】。これは、営業担当者のノウハウ向上及びお客さまのニーズ・課題に対する個々人の感度が上がってきたことによるものと考えております。

平成 11 年度から毎年開催し、今年で 14 回目を迎えるビジネス商談会は、「ビジネスマッチングフェア」として県内企業に定着しております。今後はその内容について継続して見直し、お客さまの販路拡大支援に向けた取り組みを強化してまいります。具体的には、業種を絞りこんだ商談会の開催等により、長期的な取引拡大に繋がるビジネスマッチングニー



ズの掘り起こしを図ってまいります。

【図表 47】 前計画期間中における当行のビジネスマッチング成約先数



#### ④ 早期の事業再生に資する方策

当行では、これまで再生子会社である北都ソリューションズ、融資部経営改善グループを中心に「実現可能性の高い抜本的な再生計画策定支援及びその再生計画の実行支援」を行ってまいりました。

具体的には、中小企業再生支援協議会、RCC、その他外部の専門家(会計士、税理士、コンサルタント等)と連携し、「会社分割」「DDS」等の手法を活用した抜本的な再生計画を策定し、平成 23 年度は 4 社の事業再生に取り組んでまいりました。

特に中小企業再生支援協議会の活用につきましては、平成 24 年 4 月に策定されました「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」を踏まえ積極的な協議会の機能の活用及び連携の強化を図ってまいります。平成 24 年度は 12 先を目標に取り組んでまいります。

また、北都ソリューションズにおいて事業再生を経験した 3 名を融資部経営改善グループに配置しており、培った事業再生ノウハウを活かしつつ、「経営陣の再生への意欲」「地域における重要度、影響力」等を考慮した上で、中小企業の事業再生に向けた総合的な支援活動を行ってまいります。

#### ⑤ 事業承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

これまで取組んできたM&Aを活用した事業承継支援等に加え、同族会社が多くを占める秋田県内中小企業の円滑な事業承継(資産承継)を支援するため、営業戦略部コンサルティンググループを主体に営業店と本部の連携を強化してまいります。

具体的には、公的制度(経営承継関連保証制度)の活用、税理士との連携による株価試算・資産承継を含めた支援、M&A活用による株式売却支援、株式公開の支援等を実施してまいり



ます。

加えて、外部専門機関との連携により、事業承継やM&A マッチングにおけるお客さまの要望に対応してまいります。

**⑥ 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の推進、又は事業価値を見極める融資手法をはじめ中小規模事業者等に適した資金供給手法の活用**

CRD スコアリングを活用した秋田県信用保証協会との提携商品「真・戦力」の積極活用や商品性の見直しによるお客さまの利便性向上、財務制限特約条項（コベナント）を活用した融資商品の提供を積極的に推進してまいります

また、売掛債権流動化への取り組み支援に加え、お客さまの抱える個々の債権保有事情を勘案した債権流動化商品の提案を行い、ABL 手法の活用等独自性の高い商品の開発や提案に努めてまいります。

## 7 剰余金の処分の方針

### (1) 配当に対する方針

#### ① フィデア HD

フィデア HD の配当は、子銀行である当行と 荘内銀行から受け取る配当額を配当原資としております

フィデア HD の平成 25 年 3 月期以降の配当計画については、優先株式については約定に従った配当を行うとともに、普通株式については 1 株当たり 5 円の配当を安定的に行っていく方針です。

#### ② 北都銀行

当行は、持株会社であるフィデア HD の 100% 子会社となっており、当行の配当は 100% フィデア HD への配当となっております。

当行は、経営強化計画の着実な遂行による収益力の強化と業務の効率化を図ることで安定した業績を確保することにより、公的資金返済財源である内部留保の蓄積に努めていくとともに、安定的な配当を継続してまいります。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

#### ① フィデア HD

フィデア HD は、業績を加味した役員報酬の支払いを実施してまいります。

#### ② 北都銀行

当行は、月額報酬に加え役員賞与支給という報酬体系となっておりますが、役員賞与については従前より支給を行っておりません。

今後についても、業績を加味した役員報酬の支払いを実施してまいります。

### (3) 財源確保の方策

フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより、公的資金 100 億円の早期返済を目指してまいります。

北都銀行は、経営強化計画を着実に履行し、収益力の強化と資産の健全化を進め、安定した収益を確保してまいります。

北都銀行は、経営強化計画の着実な履行により、安定的な収益を確保することによって、平成 32 年 3 月末には利益剰余金の額が 109 億円まで積み上がり、公的資金 100 億円の返済財源が確保できる見込みです。

【図表 49】北都銀行の当期純利益、利益剰余金の計画

(単位:億円)

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 計画	26/3 計画	27/3 計画	28/3 計画	29/3 計画
当期純利益	10	14	15	11	8	13	12	12
利益剰余金	11	16	27	37	43	53	63	74

	30/3 計画	31/3 計画	32/3 計画	33/3 計画	34/3 計画	35/3 計画	36/3 計画	37/3 計画
当期純利益	13	13	16	16	16	16	16	16
利益剰余金	84	95	109	123	137	151	165	177

(注) 平成 26 年中を目処として、基幹系システムの移行を進めており、平成 32 年 3 月期以降は、システム統合関連費用の支出が極小化し、安定した利益水準が確保できる見通しです。よって、平成 33 年 3 月期以降については、平成 32 年 3 月期の当期純利益を採用する計画としております。

## 8 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営管理に係る体制

#### ① フィデア HD 及び北都銀行における内部統制基本方針

フィデア HD は、会社法及び会社法施行規則に基づき、取締役会の決議により「内部統制システム基本方針」を定めており、当行も「内部統制システムの基本方針」に、当行及び関連会社業務の適切性を確保するための体制について定めております。

#### ② フィデア HD における内部監査体制

フィデア HD は、グループ会社の内部監査業務を統括する「内部監査グループ」を設置しております。

フィデア HD の内部監査グループは、グループ会社の目標達成に係る支援を目的として、グループ会社の監査部と連携・協働により、フィデア HD 及びグループ会社の本部等監査、営業店監査、資産監査、財務報告に係る内部統制の監査等を独立的・客観的な立場で行い、グループ会社の諸活動等を評価するとともに、改善提言・提案等を実践しており、その内容は取締役会等に報告しております。

#### ③ 北都銀行における内部監査体制

各業務執行部門等から独立した内部監査部門である監査部は、フィデア HD 内部監査グループとともに、本部等監査、営業店監査、資産監査、財務報告に係る内部統制の監査等を行い、事務処理等の問題点の発見、指摘に止まらず、内部管理態勢等の評価及び改善に向けた提言等を実施しております。

また、内部監査の結果については、取締役会等へ報告しているほか、常勤監査役へ報告する体制としております。

#### ④ フィデア HD 及び北都銀行における財務報告に係る内部統制の基本方針

フィデア HD 及び当行は、金融商品取引法に基づく「内部統制報告書制度」への対応として、グループ会社において、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための内部管理態勢の整備を図り、財務報告の信頼性を確保することを目的として、取締役会決議により「財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の基本方針」を制定しております。

### (2) 北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

当行の各種のリスク管理態勢、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目5-(2) リスク管理体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

その他のリスクとして、「流動性リスク管理」と「オペレーショナル・リスク管理」の方針等については以下のとおりです。

## ① 流動性リスク管理

リスク管理基本方針及び流動性リスク管理規程に基づき、資金繰りリスク及び市場流動性リスクから成る流動性リスクを適切に把握しております。

流動性リスク管理指標として、流動性リスク管理規程にて「流動性準備量」「資金ポジション」「大口預金比率」を定めており、各管理指標について関連部門からの報告に基づきリスク管理部門が日次ベースで管理しているほか、定例的にリスク管理委員会に報告しております。

## ② オペレーショナル・リスク管理

### (イ) システムリスク

システム障害の発生を未然に防止するとともに、発生した障害の影響を極小化することを基本方針としております。

また、基幹系システムについては、フィデアグループのシステム基盤共通化を目的として、富士通の「PROBANK（プロバンク）」から荘内銀行の現行基幹系システム（NTTデータ「地銀共同センター」）をベースとしたNTTデータ「BeSTAcCloud（ベスタクラウド）」への移行を予定しております。平成26年中の移行に向け、移行時及び移行後のリスクを排除すべくフィデアグループ及び当行として万全の態勢でシステム移行プロジェクトに臨んでおります。

### (ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針及び統合的リスク管理規程に基づき制定したリスク管理規程に則り、所管部が連携してリスクの顕在化の未然防止やリスクの極小化に努めております。具体的には事務リスクを特定・把握するために事務事故や事務ミス並びに苦情トラブルを収集・分析し、定性的又は定量的にリスクを評価しております。事務リスクをコントロールするためには所管部と協力して事務処理及び事務処理の改善に必要な手続き等の制定・見直し、指導を行っております。事務リスクの発生状況、管理状況等については定期的又は必要に応じて担当役員及びリスク管理委員会に報告する態勢とし、適切な事務リスク管理に取り組んでおります。

今後は、一層の本部への事務集中による営業店事務リスクの軽減を図るとともに、事務集中部門におけるリスク管理態勢の強化に努めてまいります。

### (ハ) その他オペレーショナル・リスク

リスク管理基本方針及びオペレーショナル・リスク管理規程に則り、リスクの顕在化の未然防止及び顕在化後の影響を極小化するとともに、リスクの発生状況、管理状況等について定期的又は必要に応じて経営陣に報告する態勢とし、適切なオペレーショナル・リスク管理に取り組んでおります。

## 9 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

### (1) フィデア HD が株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件 発行金額・条件については以下の通りです。

	項目	内容
1	種類	フィデアホールディングス株式会社 B種優先株式
2	申込期日（払込日）	平成22年3月31日
3	発行価額	1株につき 400円
	非資本組入れ額	1株につき 200円
4	発行総額	10,000百万円
5	発行株式数	25百万株
6	議決権	本優先株主は、株主総会において、全ての事項について議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、ある事業年度終了後、(i) (a) 当該事業年度にかかる定時株主総会の招集のための取締役会決議までに開催される全ての取締役会において、本優先株主に対して当該事業年度の末日を基準日とするB種優先配当金の額全部（当該事業年度において本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）にかかる剰余金（以下「当年度本優先配当金」という。）の配当を行う旨の決議がなされず、かつ、当該事業年度にかかる定時株主総会に当年度本優先配当金を支払う旨の議案が提出されない場合は、当該定時株主総会より、(b) 当該定時株主総会において当該議案が否決された場合は、当該定時株主総会の終結の時より、(ii) 本優先株主に対してその翌事業年度以降の各事業年度の末日を基準日とする本優先配当金の額全部（当該事業年度において本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）にかかる剰余金の配当を行う旨の取締役会決議または株主総会決議が最初になされる時まで、上記の期間中に開催される全ての株主総会において全ての事項について議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% （平成22年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成22年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 （転換予約権）	本優先株主は、取得請求期間中、当社が本優先株式を取得すると引換えに当社の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成25年4月1日
	取得請求期間の終了日	平成37年3月31日
	当初取得価額 （当初転換価額）	取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額とする。 （※5連続取引日は、取得請求期間の初日を含まず、東京証券取引所における当社の普通株式の終値が算出されない日を除く）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月第3金曜日の翌日以降、取得価額は、決定日まで（当日を含む。）の直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
10	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額
	金銭を対価とする取得条項	当社は、平成32年4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において終値が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限り）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。
11	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
	普通株式を対価とする取得条項	当社は、取得請求期間の終了日までに当社に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当社は、かかる本優先株式を取得すると引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	発行決議日から（当該日含まない）の5連続取引日における終値の平均値の50%に相当する金額

## (2)北都銀行がフィデア HD に対して発行した株式の発行金額・条件

発行金額・条件については以下の通りです。

	項目	内容
1	種類	株式会社北都銀行 C種優先株式
2	申込期日 (払込日)	平成22年3月31日
3	発行価額	1株につき 400円
	非資本組入れ額	1株につき 200円
4	発行総額	10,000百万円
5	発行株式数	25百万株
6	議決権	本優先株主は、株主総会において、全ての事項について議決権を行使することができない。ただし、本優先株主は、定時株主総会に本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が提出されないときはその定時株主総会より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の議案が定時株主総会において否決されたときはその定時株主総会の終結の時より、本優先配当金の額全部（本優先中間配当金を支払ったときは、その額を控除した額）の支払を受ける旨の決議がなされる時までの間は、上記の期間中に開催される全ての株主総会において全ての事項について議決権を行使することができる。
7	優先配当年率	12ヶ月日本円TIBOR+1.00% （平成22年3月31日を基準日とする期末の剰余金の配当の場合は、払込期日から平成22年3月31日までの間の日数で日割計算により算出される割合とする） ただし、8%を上限とする
	優先中間配当	本優先配当金の2分の1を上限
	累積条項	非累積
	参加条項	非参加
8	残余財産の分配	普通株主に先立ち本優先株主が有する本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた額を支払う。このほかの残余財産の分配は行わない。
9	取得請求権 (転換予約権)	本優先株主は、取得請求期間中、当銀行が本優先株式を取得するのと引換えに当銀行の普通株式を交付することを請求することができる。
	取得請求期間の開始日	平成25年4月1日
	取得請求期間の終了日	平成37年3月31日
	当初取得価額 (当初転換価額)	取得請求期間の初日における連結BPSに相当する金額 （※連結BPS：直近の有価証券報告書、半期報告書又は四半期報告書における普通株式1株当たり純資産額。以下同様） 但し、取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日までの期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、取得請求期間の初日に先立つ5連続取引日の毎日の終値の平均値に相当する金額 （※5連続取引日：取得請求期間の初日を含まない） （※終値：当銀行の普通株式の終値。気配表示を含む。以下同様）
	取得請求期間中の取得価額修正	取得請求期間において、毎月1日（以下、それぞれ「決定日」という。）の翌日以降、決定日における連結BPSに相当する金額に修正 但し、決定日を最終日とする5連続取引日（同日を含む。）の期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、当該決定日（当日を含む。）までの直近の5連続取引日の終値の平均値に相当する金額に修正
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	50円
10	金銭を対価とする取得条項	当銀行は、平成32年4月1日以降、取締役会が別に定める日（当該取締役会開催日までの30連続取引日（当該日含む）の全ての日において普通株式時価が取得価額の下限を下回っており、かつ金融庁の事前承認を得ている場合に限る）が到来したときに、法令上可能な範囲で、本優先株式の全部または一部を金銭を対価として取得することができる。 （※普通株式時価：連結BPS。但し、取得日を決定する取締役の開催日を最終日とする30営業日の期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、終値）
	対価となる金額	本優先株式1株につき、本優先株式1株当たりの払込金額相当額に経過優先配当金相当額を加えた金額
11	普通株式を対価とする取得条項	当銀行は、取得請求期間の終了日までに当銀行に取得されていない本優先株式の全てを取得請求期間の終了日の翌日（以下、「一斉取得日」という）をもって取得する。当銀行は、かかる本優先株式を取得するのと引換えに、本優先株主が有する本優先株式数に本優先株式1株当たりの払込金額相当額を乗じた額を一斉取得価額で除した数の普通株式を交付する。
	一斉取得価額	連結BPSに相当する金額（但し、一斉取得日からこれに先立つ45連続取引日までの期間において、当銀行の普通株式が上場等をしている場合、一斉取得日に先立つ45取引日目に始まる30連続取引日の毎日の終値の平均値（終値が算出されない日を除く。）に相当する金額）
	取得価額の上限	無し
	取得価額の下限	50円

## 10 経営強化のための計画の前提条件

### (前提となる経済環境)

足元の国内経済は、東日本大震災の影響から生産面を中心に大幅な調整を余儀なくされたものの、比較的早い時期にサプライチェーンの復旧が進み、自粛ムードが緩和に向かったことから、昨年夏頃から生産や輸出が持ち直しの動きを示し、個人消費も底堅く推移しております。

しかしながら、昨年秋以降は欧州債務危機による海外経済の減速や歴史的な円高の進行に加え、タイの洪水被害の影響もあり、生産や輸出が減速するなど、景気の持ち直しには足踏み感が色濃く残っております。

秋田県においては、個人消費が底堅く推移したものの、公共投資や住宅投資が低水準にとどまり、外需の減少などを映じて主力の電子部品が鈍化傾向を強めるなど、足踏み感の強い状況が続くものと予想しております。

### (金利)

本格的な景気回復が想定し難い状況下であることから、日本銀行は低金利政策を維持すると予想しております。政策誘導金利は現行の 0～0.1%のレンジでの動きとなり、長期金利も概ね低位での推移が続くと予想しております。

### (為替)

欧州債務問題の今後の展開、米国経済の回復力、新興国・資源国の物価安定と成長の両立の可能性など、世界経済を巡る不確実性が引き続き大きく、為替相場は本計画期間内においては横這いの前提といたしました。

### (株価)

欧州債務問題の長期化等を背景に先行きに対し不透明感が強く、計画期間においては、平成 24 年 5 月末及び足下の日経平均株価水準を参考に、保守的に横這いの前提といたしました。

指標	H24/3 実績	H24/5 実績	H24/9 前提	H25/3 前提	H25/9 前提	H26/3 前提	H26/9 前提	H27/3 前提
無担保コール翌日物(%)	0.07	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
TIBOR3 ヲ月(%)	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
新発 10 年国債利回り(%)	0.98	0.82	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83
ドル/円レート(円)	82.14	78.93	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00	78.00
日経平均株価(円)	10,083	8,542	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000

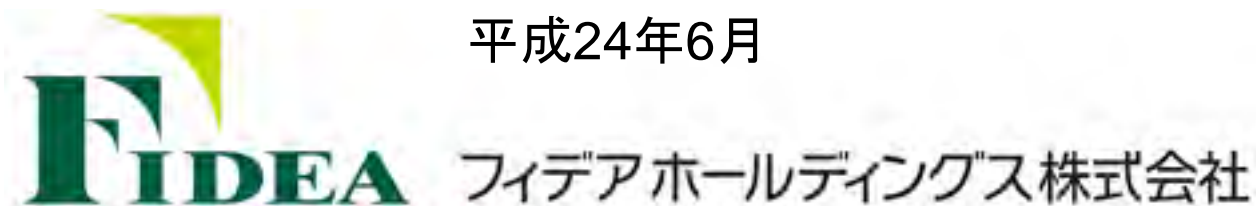
以上



# 経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

---



平成24年6月

フィデアホールディングス株式会社

お客さまを知る。地域に応える。



北都銀行

1. グループ経営体制と経営理念	.....2
2. 前計画期間における地域密着型金融への取り組み状況	.....3
3. 前計画の数値目標の達成状況	.....4
4. 経営強化計画における基本方針・経営戦略	.....5
5. 経営の改善の目標	.....6
6. 経営改善の目標を達成するための方策	.....7
7. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	.....12
8. 責任ある経営管理体制の確立	.....13

- フィデアグループは、北都銀行及び荘内銀行の東北エリアを基盤にする2つの銀行を傘下に持つ「広域金融グループ」で、「地域に密着した『広域金融グループ』として、お客さまの高い満足と地域の発展のために、上質な『金融情報サービス』を提供し続ける」ことを理念として、全力を尽くすことが使命です。
- 持株会社へ企画・管理機能(ミドル部門)の集約や事務・システムなどのバック部門を共通化し、お客さまと接している2つの銀行(2つのブランド)の営業力を強化することによって、地域貢献力、お客さまへのサービス提供力、収益力を向上させてまいります。

## フィデアグループ経営体制

### ■ 東北初の広域金融グループ

- ミドル・バック部門の共通化・専門化
- 営業ノウハウの共有
- 共同施策の実施
- 切磋琢磨によるシナジー

■ 関連会社との連携強化

グループ総合力を高めて  
被災地を含めた東北エリアの発展に貢献

## グループ理念

私たちは、地域に密着した「広域金融グループ」として、お客さまの高い満足と地域の発展のために、上質な「金融情報サービス」を提供し続ける。

北都銀行 オープンプラットフォーム 荘内銀行

### フィデアホールディングス

#### 金融情報サービス業への業態進化

有価証券運用高度化

リスク管理の高度化

業務効率化・コスト削減

地域貢献力向上

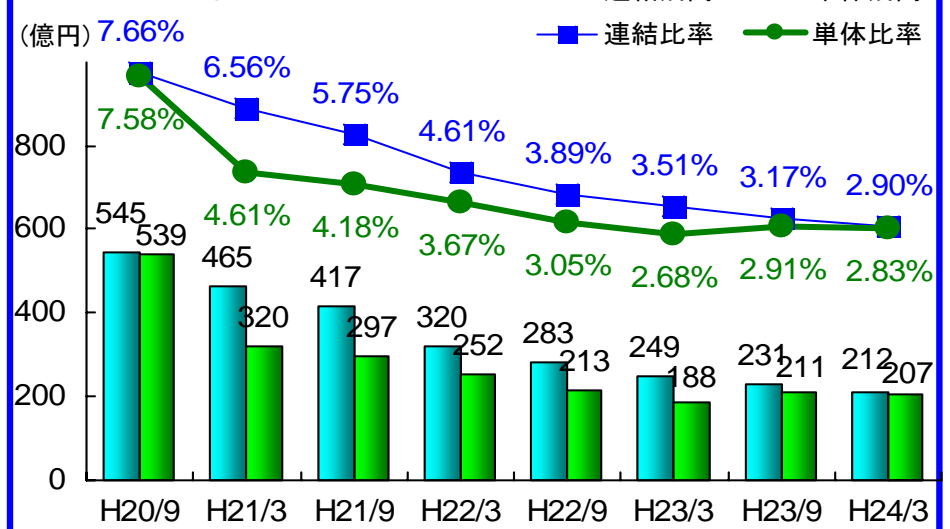
サービス提供力向上

収益力向上

## (1) 地域再生による雇用維持への取り組み

- 平成21年2月に、事業再生子会社の北都ソリューションズに対し当行の貸出債権約162億円を移管し、日本政策投資銀行及び荘内銀行とのジョイントベンチャーとして集中的に事業再生に取り組み。
- 中小企業再生支援協議会、RCC等の外部機関及びDDS手法等を活用し、事業再生により地域活性化に寄与
- ▶当行開示債権比率(連結)は、平成21年9月末5.75%から平成24年3月末2.90%へ(右表)
- ▶本プロジェクトに携わった人材の有効活用により、事業再生等を通じた雇用維持・拡大等に引き続き取り組む

【当行の開示債権比率の推移】



## (2) 地域経済活性化に向けた取り組み

秋田県の 製材業界活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■設立をサポートした「秋田製材協同組合」の大型製材工場が平成24年6月より本格操業</li> <li>▶秋田県産製材の安定供給に資する生産体制を確立し、需要拡大を促進</li> <li>▶41名の新規雇用創出に貢献</li> </ul>
秋田市中心街地 再開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>■秋田市中心市街地の再開発について出向者の派遣等のサポートを長期に亘り実施</li> <li>▶平成24年7月に商業施設及び新県立美術館等がオープン</li> </ul>
地域再生・活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■平成23年10月開催の地域活性化イベント「全国まるごとうどんEXPO in 秋田・湯沢」の企画等を全力でサポート</li> <li>▶経済波及効果7億円(フィデア総研試算)</li> </ul>

## (3) その他地域活性化に向けた取り組み

お客さまの 利便性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■年中無休で午後3時以降も営業を続けるインスタブランチ(ISB)の出店を4店舗まで拡大</li> <li>▶地域のお客さまからの評価は良好</li> </ul>
バンカ シュアランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■高齢化社会の進展に伴い高まる生活保障ニーズに対応するため、ライフプランアドバイザーによるライフプランコンサルティングサービスを提供</li> <li>▶地域のお客さまからの感謝の声多数</li> </ul>
経営改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地域密着型金融の推進には組織の活性化が不可欠と考え、「経営会議のペーパーレス化」「トップメッセージの定例配信」「女性の登用(女性支店長の増加等)」等の経営改革を実施</li> <li>▶従業員満足度調査(モラルサーベイ)の結果は着実に向上</li> </ul>

## 【コア業務純益の改善幅】

(単位:百万円)

	計画始期 (21/9期)	H24/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	2,854	4,640	3,601	△ 1,039	1,786	747

(注1)コア業務純益=業務純益+一般貸倒引当金-国債等債券関係損益

(注2)計画始期からの改善幅は、平成21年9月期の計数を2倍し通期化して比較

## 【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】

(単位:億円、%)

	計画始期 (21/9期)	H24/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	2,730	2,790	2,858	68	60	128
総資産	11,489	11,665	12,160	494	176	671
総資産に対する比率	23.76	23.91	23.50	△ 0.41	0.15	△ 0.26

## 【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位:百万円、%)

	計画始期 (21/9期)	H24/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	74.63	65.27	67.13	1.86	△ 9.36	△ 7.50

(注1)業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

(注2)機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料、アウトソーシング費用(システム関連)等を計上

## 【経営改善支援の取り組み】

(単位:先、%)

	計画始期 (21/9期)	H24/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
経営改善支援等取組先数(a)	446	520	525	5	74	79
取組先企業の総数(b)	10,388	10,640	10,457	△ 183	252	69
経営改善支援等取組割合(a)/(b)	4.29	4.88	5.02	0.14	0.59	0.73

### (1) 経営の効率化

#### ① コア業務純益

市場金利の低下等の影響による貸出金利息の減少等を要因として計画を下回ったが、前計画期間中物件費を主体に経費は堅調に減少し、計画始期対比では747百万円向上。

#### ② 業務粗利益経費率

店舗営業時間延長の強化等による人件費計画の未達等を要因として計画を上回ったが、計画始期対比では7.50ポイント改善。

### (2) 中小企業金融の円滑化

#### ① 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

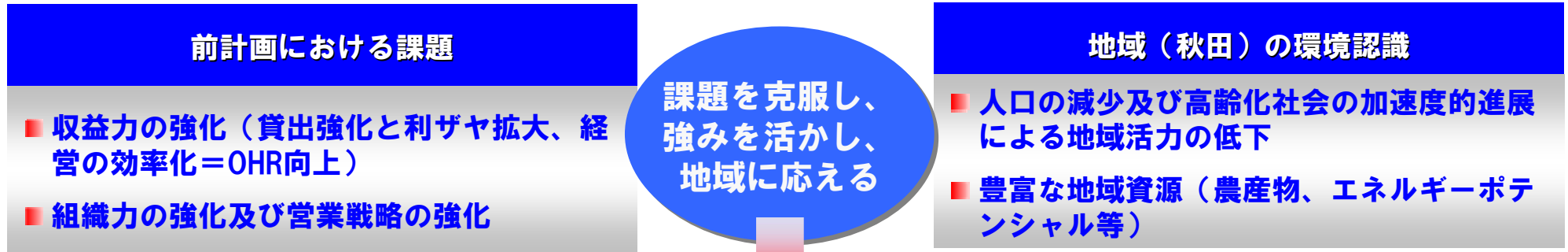
法人推進エリアサポートチームを中心に事業性融資基盤の拡充に取り組み、中小規模事業者等向け貸出残高は計画始期と比べ128億円増加。特に、平成23年3月～9月に取り扱いした「震災復旧支援資金」の対応実績は180億円となるなど、お取引先企業の金融円滑化に積極的に取り組み。

なお、総資産に対する比率は、法人預金及び個人預金を中心に預金等が増加したこと等により総資産が増加し計画を下回った。

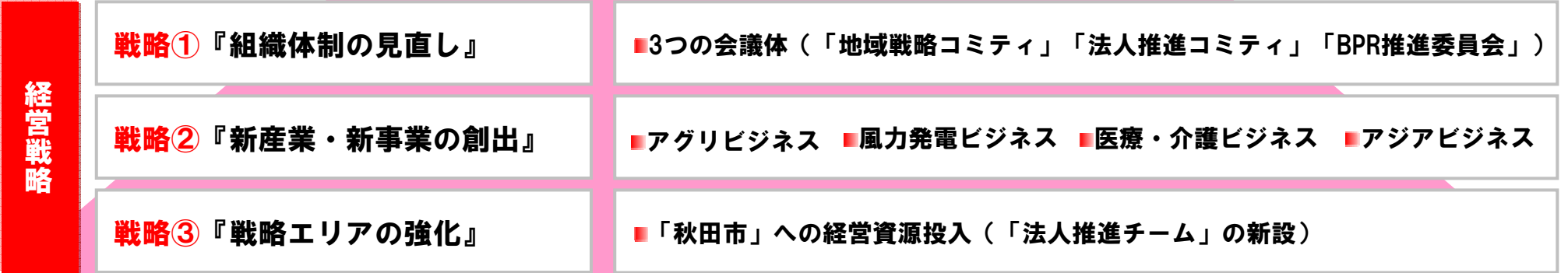
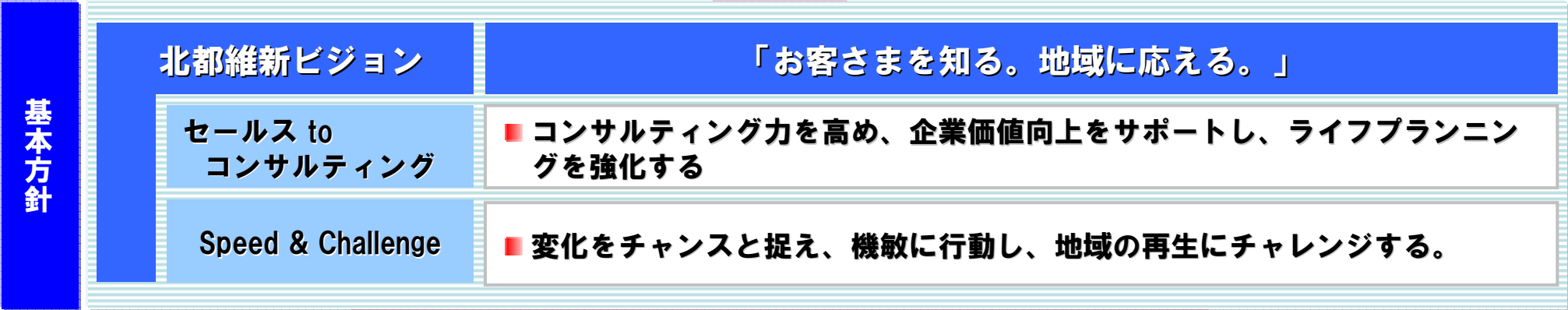
#### ② 経営改善支援の取り組み

平成11年度から毎年継続開催し平成24年度で14回目となるビジネス商談会の定着等により、ビジネスマッチング支援先数が計画を大幅に上回ったこと等を要因として、経営改善支援等取組先割合は計画始期と比べ0.73ポイント向上。

平成23年度のビジネスマッチング活動において、お客さまの売上高増加に寄与した件数は796件で、その寄与額は47億円(試算)。



地域（秋田）へのコミットメント強化 ➡ 地域の活性化・持続的成長へ





## (1) 収益性を示す指標 (コア業務純益)

【コア業務純益の改善幅】 (単位:百万円)

	H24/3期実績	H27/3期計画	改善幅
コア業務純益(本計画)	3,601	3,620	19
うちシステム移行費用		714	
コア業務純益(決算ベース)	3,601	2,906	△ 695

(注) 当行は、平成21年10月に荘内銀行と経営統合し、平成26年中に基幹系システムの統合(フィデアグループ用基幹系システム「BeSTAcoud」)への移行を予定。

本件は経営統合によって生じるシステム移行であり、経営統合に伴う特殊要因として、コア業務純益の計画策定及び計画達成状況の評価にあたり、当該移行費用を除外。なお、システム移行費用には、当該システム移行に伴い資産計上するソフトウェア等の減価償却費を計上。

### 【環境・前提】

- 貸出金利回りは低下傾向(市場金利の低下、他行との競合等)
- 有価証券利回りは低下傾向(市場金利の変動)
- 主たる営業基盤である秋田県は厳しい経済環境、事業者の資金需要の一層の低下を見込む
- 金利・株価は、横這いを予想

### 【取り組み方針】

- お客さまとのリレーションを強化し、安定収益資産を積み上げ
- バンカシュアランスへの取り組み等により役務取引等利益を増強
- 業務効率化推進等による経費削減へ引き続き取り組み
- ➡ 計画終期において計画始期対比19百万円の改善

## (2) 業務の効率性を示す指標 (業務粗利益経費率)

【業務粗利益経費率の改善幅】 (単位:百万円、%)

	H24/3期実績	H27/3期計画	改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	13,032	12,214	△ 818
業務粗利益	19,412	18,219	△ 1,193
業務粗利益経費率	67.13	67.04	△ 0.09

(注1) 業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

(注2) 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料、アウトソーシング費用(システム関連)等を計上

### 【経費(機械化関連費用を除く)】

- 適正な人員コントロール及び人材の効率的配置による人件費低減
- 全行レベルでの経費削減とメリハリの利いた予算配分の実施

### 【業務粗利益】

- 貸出金及び有価証券利回り低下による収入減少及び国債等債券関係損益の減少により、計画始期対比減少見込み

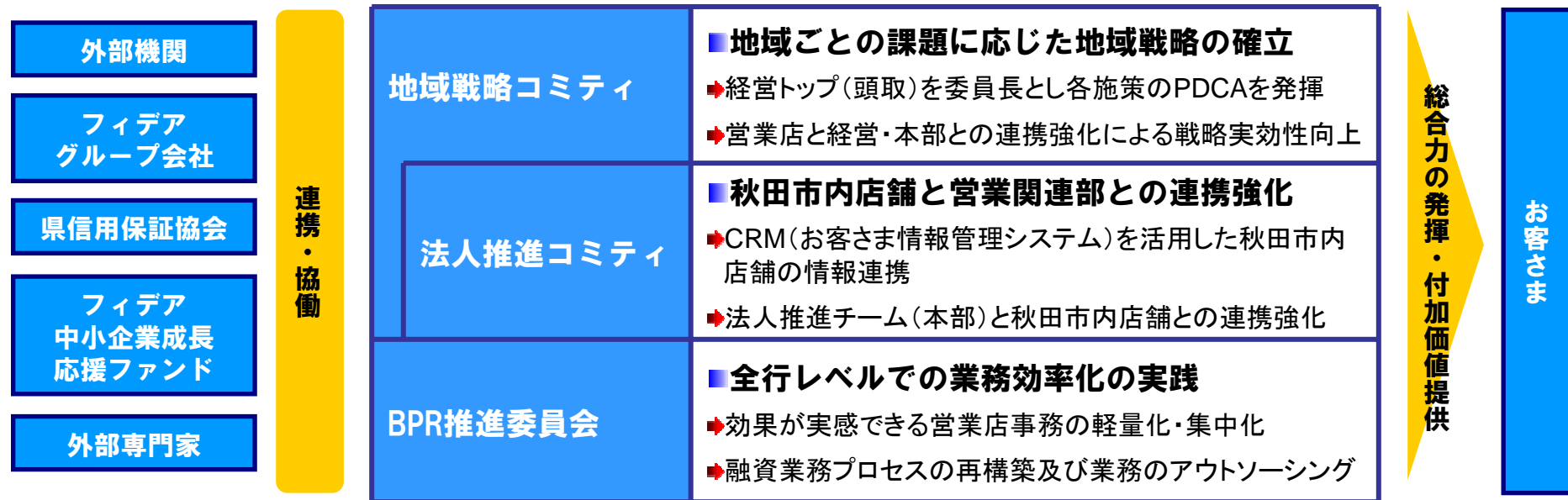
### 【業務粗利益経費率】

- 計画始期対比0.09ポイント改善

## (1) 組織体制の整備

### ①3つの会議体の新設

■本業支援を徹底することでお客さまからの信頼を獲得し、融資取引の深化に結び付けていくリレーション営業を組織的・継続的に取り組むため、3つの会議体を新設し、タテ・ヨコの連携を強化することで役割課題及び情報を共有化・明確化し、戦略の実効性を確保



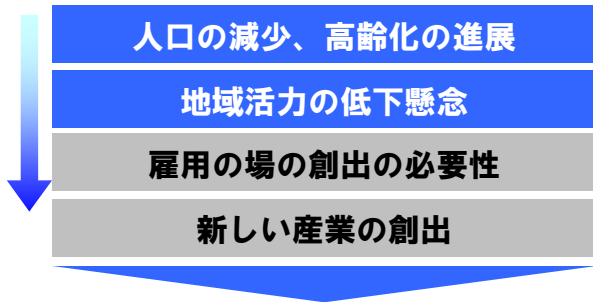
### ②本部組織(営業関連部)の再編・・・平成24年7月に営業推進関連部を再編し、役割課題を明確化

営業店サポート部	<ul style="list-style-type: none"> <li>■中小企業における経営上の問題から個人取引先のニーズに至るまで、CRMを駆使し様々な情報を統括</li> <li>■法人推進チーム及び法人推進エリアサポートチームを統括するリレーション営業の推進エンジンの役割</li> </ul>
地域振興部	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地域(秋田)の課題に真正面から取り組み「地域活性化」に貢献</li> <li>▶新しく産業創出を企て、雇用吸収力を高める方策を産学官の総力を結集させ、多様なプロジェクトを企画・実行</li> </ul>
営業戦略部	<ul style="list-style-type: none"> <li>■法人及び個人の区分けなく、営業にかかる商品・サービス等を企画・開発</li> <li>■法人保険、事業・資産承継、ベンチャー・M&amp;A提案における専門チーム、バンカシュアランスにかかる専担者(LPA)を統括</li> </ul>



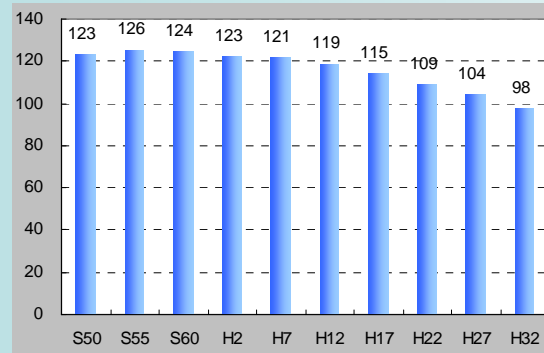
## (2) マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略①

### ①成長分野への取り組み強化



- 農業を若者に魅力ある産業として発展
- 風力発電の基幹産業化
- 医療介護ビジネスの一段の発展

【表1】秋田県の人口推移(人)



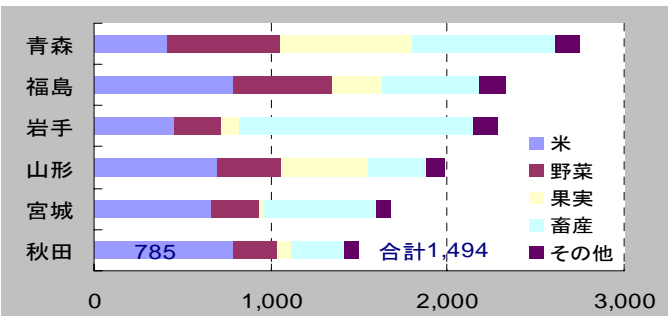
【表2】各都道府県の高齢化率

順位	都道府県	総人口	高齢者人口(65歳以上)	高齢化率
1	秋田県	1,085,997	320,450	29.6%
2	島根県	717,397	207,398	29.1%
3	高知県	764,456	218,148	28.8%
4	山口県	1,451,338	404,694	28.0%
5	山形県	1,168,924	321,722	27.6%
~~~~~				
45	愛知県	7,410,719	1,492,085	20.3%
46	神奈川県	9,048,331	1,819,503	20.2%
47	沖縄県	1,392,818	240,507	17.4%

### アグリビジネス

- 地域(秋田)の豊かな「食」資源(水田面積全国3位、食料自給率全国2位)
- 一方、農業算出額は東北最下位【表3】
- ◆ 「アグリ事業法人設立準備室」立上げ(平成24年5月)。農業を核として、関連する事業・企業を結び付ける新スキームを構築

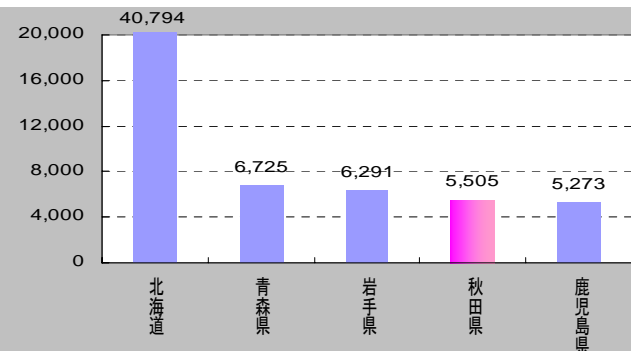
【表3】東北の農業算出額の内訳(億円)



### 新エネルギー（風力発電）ビジネス

- 秋田県内における風力発電の既存量は全国第4位(日本海側で最も風況に優れている)【表4】
- 平成28年までに72~85基の風力発電施設が秋田県内に設置される見込み(総事業費500~600億円)
- ◆ 地域振興部成長ビジネスサポートグループを中心に事業・資金計画をオーダーメイドでサポート

【表4】秋田県における風力発電の既存量(万kw)



### 医療・介護・福祉ビジネス

- 高齢化の進展につれて、介護福祉施設数は増加傾向
- 秋田県の部門別生産額の構成比をみると、医療・保健・社会保障・介護の構成比は上昇【表5】
- 医療・福祉・介護ビジネスが秋田県の成長産業として一段の成長を想定
- ◆ 医療コンサルティング業者との連携強化による経営改善・M&A提案、介護福祉施設運営ノウハウの提供

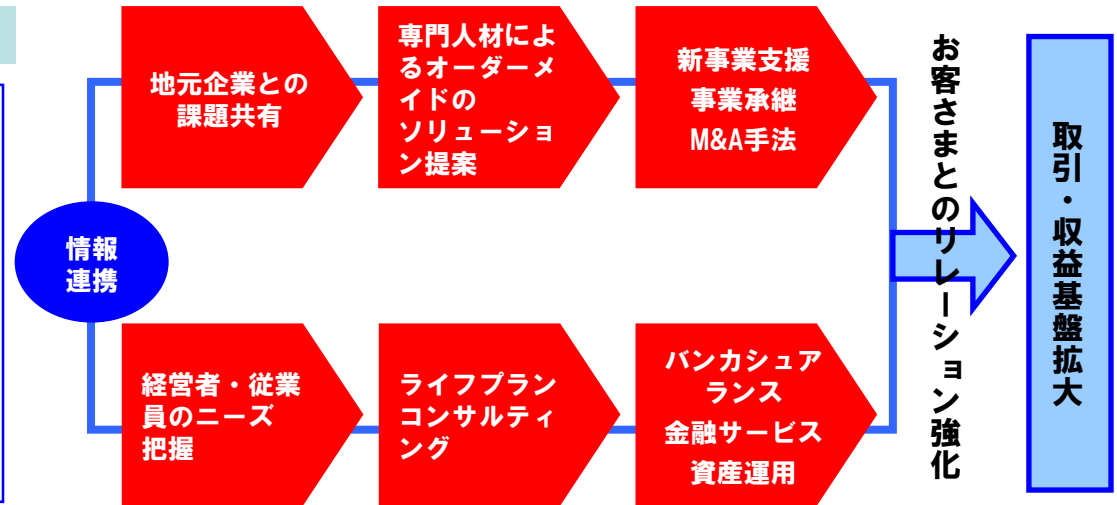
【表5】秋田県の部門別生産額構成比(%)

	平成2年	平成7年	平成12年	平成17年
全産業	100.0	100.0	100.0	100.0
製造業	28.3	28.4	26.1	22.7
商業	9.7	9.3	10.4	10.7
建設業	13.9	14.0	11.6	9.9
サービス業	18.9	19.5	21.1	22.6
医療・保健・社会保障・介護	4.9	5.2	6.2	7.5

## (2) マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略②

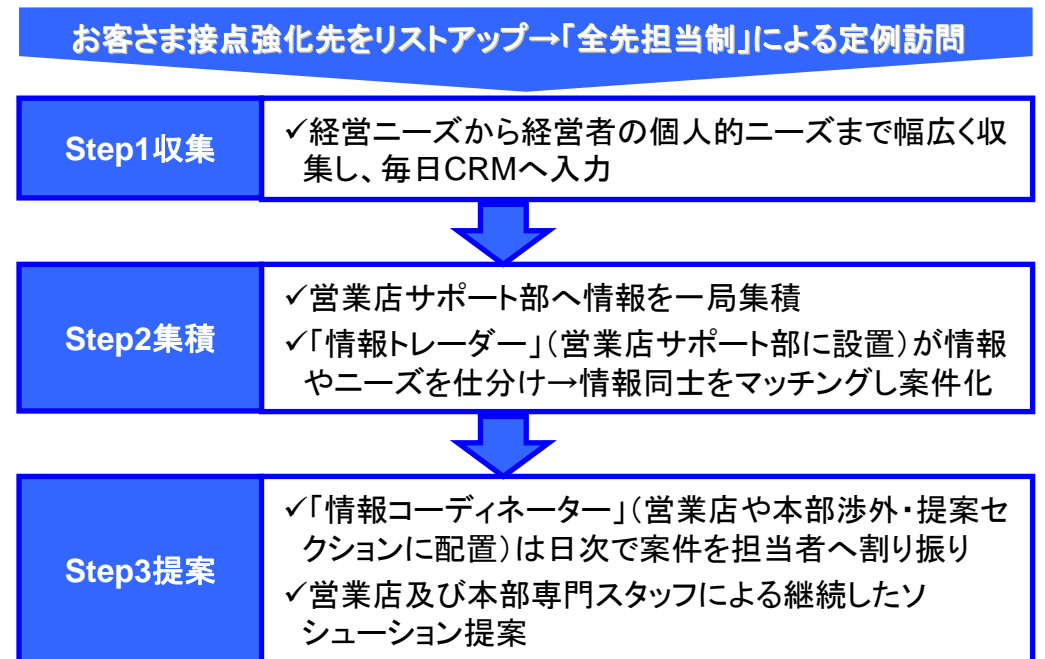
### ②戦略エリアへの取り組み強化

- 秋田県内の事業所のうち約30%が秋田市（県都）に所在
- ◆ 本部（営業店サポート部）内に「法人推進チーム」7名を配置し、秋田市内でのリレーション営業を強化
- ◆ 「法人推進コミティ」を活用し、秋田市内店舗との連携を強化
- 「情報リレーション活動」（後述）の展開により、営業店サポート部へあらゆる情報を集約
- ◆ 蓄積した情報を駆使し、付加価値の高いオーダーメイドのソリューションを提供（右図）



## (3) -① 営業推進態勢の強化～情報リレーション活動の展開とお客さま接点の拡大～

- CRMを最大限活用し、お客さまとの接点の質と量を深め、お客さまニーズの核心を把握
- ニーズに即したソリューションをスピーディに提案することでお客さまからの信頼を獲得し、融資取引の深化に結び付けるリレーション営業を組織的かつ継続的に実践することで、長期スパンでの収益力向上を実現
- ◆ 中小企業における経営上の問題から個人的ニーズに至るまで、様々なニーズを収集し、地域の情報集積拠点として、企業や個人のライフサイクルに応じた情報提供や提案活動を繰り返し行う活動を実践（右図）
- ◆ 「法人取引間口拡大」「優良貸出先の新規開拓」「法人推進担当者育成」といった観点から業績表彰制度を変更



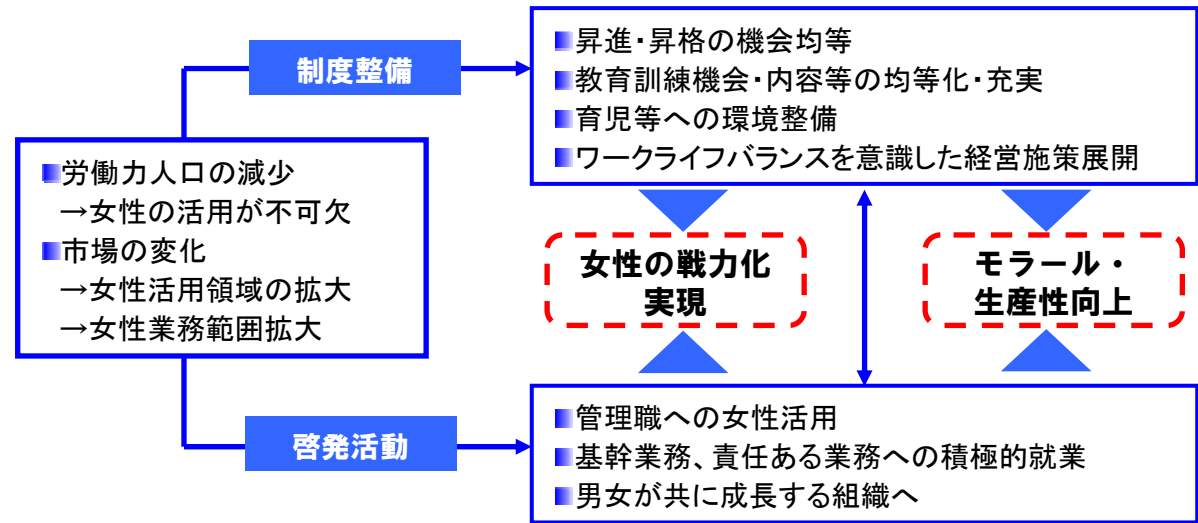
## (3)-② 営業推進態勢の強化～女性の戦力化及び起業支援～

### 【女性の戦力化（右図）】

- 女性の活躍機会拡大を図り、男女公平感のある管理職登用を進めることが、当行の成長に不可欠
- ➡ 将来の管理職候補者へのマネジメント研修
- ➡ 法人推進担当者養成等新たな職務開発促進
- ➡ 能力の高い契約行員の行員登用

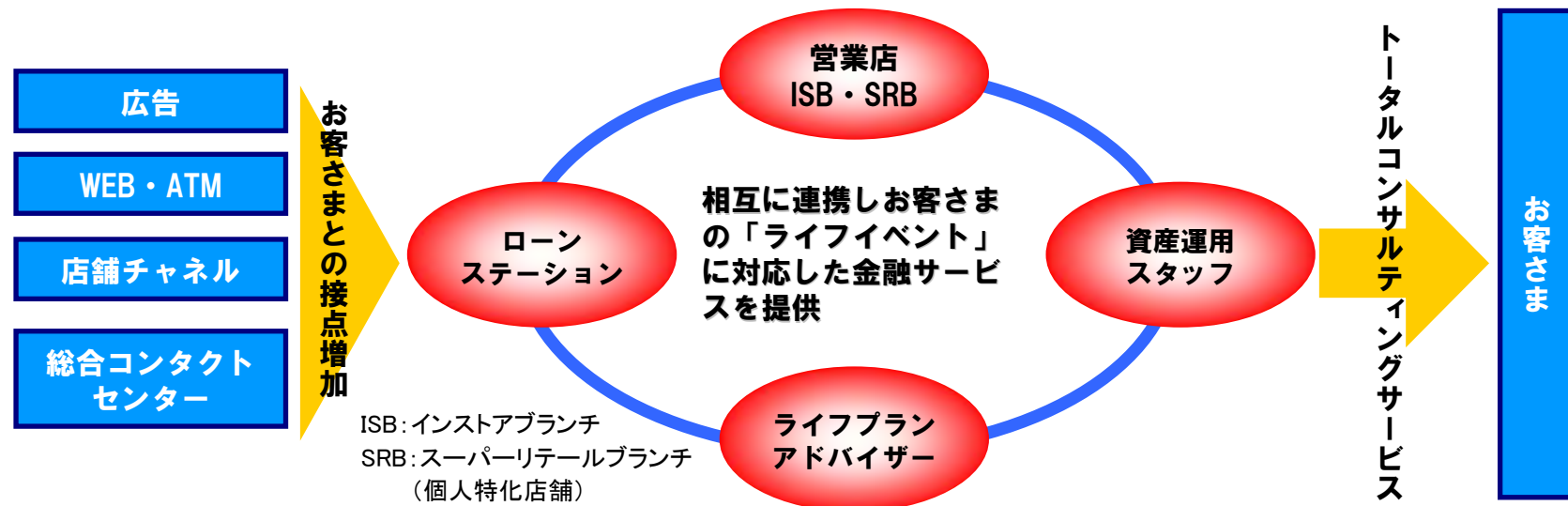
### 【女性の起業支援】

- 女性専用の創業融資商品(制度)の開発・提供
- 意欲ある女性起業家向けの資金・ネットワーク・起業ノウハウ等の総合的サポート態勢構築



## (3)-③ 営業推進態勢の強化～トスアップモデルの構築～

- 営業店及び専門スタッフ間の業務連携(トスアップ)により、あらゆる世代のお客さまのライフイベントに対応した金融サービスをワンストップで提供(下図)



## (3)-④ 営業業推進態の強化～預り資産推進態勢の強化～

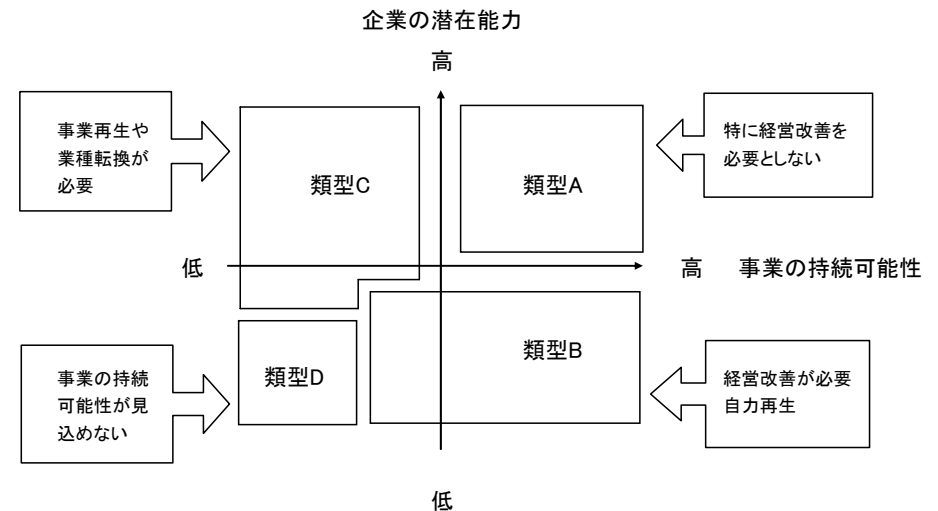
項目	具体的な施策
投資信託	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 研修態勢の充実した投信会社やメガバンクの販売ツール・研修カリキュラムの導入による行員スキルの標準化</li> <li>■ タブレット型端末等お客さまに分かり易い説明ツールの導入とアフターフォローの徹底</li> <li>■ 多様化するお客さまニーズに対応できる商品ラインナップの充実</li> </ul>
生命保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 商品ラインナップの拡充とお客さまニーズに即した商品提案</li> </ul>
法人保険	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンサルティングチーム組成による販売態勢強化と資産承継・相続ニーズへの対応強化</li> </ul>
バンカ シュアランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ライフプランアドバイザー(LPA)の増員とスキル向上</li> <li>■ 広告宣伝及びWEBチャネル等の活用による集客増加と未取引先へのトータルコンサルティングサービス提供</li> <li>■ LPAによるライフプランコンサルティングを基点とした他金融商品のクロスセル</li> </ul>

## (4) 経営の効率化

項目	具体的な施策
人材の効率的配置及び人件費のコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 新人事制度の運用及び女性・契約行員の業務範囲拡大等による人材配置の多様化・効率化</li> <li>■ 役職定年を迎えたシニア層向け人事制度の制定によるベテラン行員の職務開発・処遇見直し</li> <li>■ 出向先の拡大による地元企業とのリレーション強化</li> </ul>
物件費の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロジェクトチームによる経費削減策の策定</li> <li>■ 物件費一括管理システムの運用強化</li> <li>■ 予算管理・要因分析の徹底</li> <li>■ 基幹系システム移行費用の低減</li> </ul>

## (5) 信用コストの抑制～金融円滑化出口戦略～

項目	具体的な施策
組織体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 平成24年4月に組織化した「金融円滑化推進室」を中心としたモニタリング及びソリューション提案の強化</li> <li>■ 研修の充実等によるコンサルティング機能を発揮できる人材の育成</li> </ul>
コンサルティング機能の発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 外部機関・専門家(中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構、税理士等)との連携強化</li> <li>■ お取引先企業の経営課題を把握・分析し、特にB「経営改善が必要な先」、C「事業再生・業態転換が必要な先」に対する事業改善、財務改善、販路拡大等のサポート強化</li> </ul>



## (6) 有価証券ポートフォリオの再構築

- 国債等「債券」中心の有価証券ポートフォリオの構築による債券利息をベースとした安定収益の充実
- 有価証券総合損益の安定・強化と金融市場の変動に対する対応力の高い有価証券ポートフォリオの構築



## (1) 中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率

【中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率計画】

(単位: 百万円、%)

	H24/3期実績	H27/3期計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	285,827	287,000	1,173
総資産	1,216,012	1,220,000	3,988
総資産に対する比率	23.50	23.52	0.02

- 秋田県の中小企業向け貸出マーケットは縮小見通し
- ▶リレーション営業及び成長分野への取り組みにより、計画終期で12億円の増加計画

### ▶リレーション営業の継続的かつ組織的な取り組みと地域活性化に向けた様々なプロジェクトへの取り組み

#### アグリビジネスへの取り組み強化

- 平成24年10月を目処にスタートする農業関連法人の設立を全面サポート
- 県内農家と県外小売・流通業者とのマッチングを図り、秋田県産農産物の首都圏向けなどの新たな販路を開拓

#### 風力発電ビジネスへの取り組み強化

- 秋田県に新しい風力発電事業を創造するスキームを構築
- ▶風力発電事業コンソーシアム組成をサポート

#### アジアビジネスへの取り組み強化

- 中国、韓国、台湾等の海外金融機関との提携拡大
- 国別、投資・貿易等目的別の海外セミナーの継続開催等による現地情報の提供
- 海外への販路拡大支援並びに海外進出資金の提供
- 行員の海外トレーニー派遣等による海外業務を担う人材の育成

## (2) 経営改善支援等取り組み先企業数の取引先の企業の総数に占める割合

【経営改善支援等取組先割合の計画】

(単位: 百万円、%)

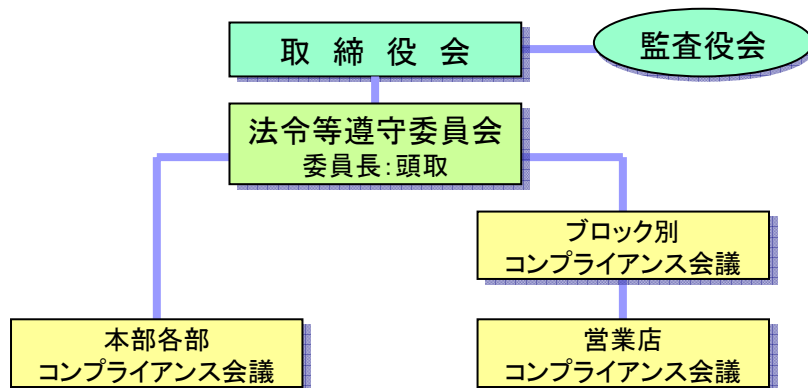
	H24/3期実績	H27/3期計画	始期比
創業・新事業	31	33	2
経営相談	476	476	0
事業再生	2	12	10
事業承継	0	4	4
担保・保証	16	25	9
合計(a)	525	550	25
取引先総数(b)	10,457	10,530	73
割合(a)/(b)	5.02	5.22	0.20

1	創業又は新事業開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用</li> <li>■公的制度を利用した支援のほか、秋田県の補助金制度である経営改革総合支援事業(フェニックスプラン21)の活用</li> <li>■女性専用の創業融資資金及びサービスの提供等による女性の起業支援強化</li> </ul>
2	経営相談その他取引先企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■「中小企業支援ネットワーク事業」等を活用し、中小規模事業者等が直面する経営革新ニーズに、ワンストップできめ細かな支援を展開</li> <li>■「経営改善計画書」の策定をサポートするなど、個社別の各経営課題に積極的に関与し、本部と営業店が一体となり、お取引先企業の経営改善等をサポート</li> <li>■ビジネス商談会等によるビジネスマッチングニーズの掘り起こし</li> </ul>
3	早期事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■再生子会社(北都ソリューションズ)の事業再生ノウハウを共有しつつ、外部の再生支援機関等を最大限活用するとともに、DDSに加え、DES、DIPファイナンス等の活用により、実現性の高い抜本的な事業再生に取り組む</li> </ul>
4	事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■事業・資産承継、M&amp;A提案に係るコンサルティングチームの新設</li> <li>■外部専門家(税理士等)との連携によるオーダーメイドのソリューション提供</li> </ul>
5	担保又は保証に過度に依存しない融資の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■スコアリング/コベナンツ活用型融資、ABL等の手法を活用した融資を推進</li> </ul>

## (1) 経営管理体制

フィデアHD	<ul style="list-style-type: none"> <li>■委員会設置会社とし、透明性の高いガバナンス態勢を構築</li> <li>■経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul>
北都銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>■社外取締役2名を選任し経営の透明性を確保</li> <li>■経営強化計画の履行状況は、ALM・戦略委員会において月次管理を徹底</li> <li>■経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul>

## (2) 法令等遵守態勢



- 法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、法令等遵守委員会を、四半期毎または必要に応じて随時開催し、コンプライアンスに係る事案を協議
- コンプライアンスプログラムを年度毎に策定し、進捗状況等については四半期毎に取締役会へ報告
- 法令等遵守の統括部門である経営企画部法務グループは、各部店ごとに開催するコンプライアンス会議を主催し、法令等遵守を周知徹底

## (3) リスク管理体制

リスク管理体制 統合リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■リスク管理機能を持株会社へ集約し高度化</li> <li>■リスクカテゴリーごとに管理部署及び基本方針・規程を制定</li> <li>■リスク管理委員会(委員長: 頭取)を設置し、統合リスク量、リスク資本配賦状況等をモニタリング</li> </ul>
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■フィデアグループ統一のクレジットリミットによる信用集中リスク管理強化</li> <li>■Tier I 基準による大口与信先管理強化</li> <li>■業種別与信管理によるリスクの高い業種のモニタリング強化</li> <li>■デフォルト率に基づいた信用格付制度による個社別信用リスク管理の強化</li> </ul>
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■市場リスク枠、10BPV枠、ポジション枠、損失限度額枠を定め、遵守状況と市場状況のモニタリング強化</li> <li>■ストレステストの高度化</li> <li>■市場リスク管理システムの高度化</li> </ul>
システムリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■平成26年中の基幹系システム移行を予定</li> <li>■基幹系システムの移行には、フィデアグループを挙げて万全の態勢で臨み、移行時及び移行後のリスクを排除</li> </ul>