



平成 25 年 3 月

フィデアグループ第 2 次中期経営計画
平成 25 年度～平成 27 年度
(2013 年度～2015 年度)

フィデアホールディングス株式会社

I. はじめに

平成21年10月、フィデアグループ誕生以来、『地域と向き合う、次代につなぐ。信頼のFIDEA』をグループスローガンに掲げてきた。

この第2次中期経営計画（平成25年度～27年度）は、北都銀行、荘内銀行の主たる営業基盤である秋田県、山形県、宮城県を中心とした東北の地域社会、経済動向、人口動態等を中長期的視点で捉え、“今後、フィデアグループが地域の発展にどのように貢献するか”、そのための経営戦略・施策、業務の進め方を示すものである。

また、これからの3カ年は、東日本大震災からの本格的な復興に向けて、東北全体が忍耐強く、ひとつひとつ着実に前に向かって動き出さなければならない重要な時期に入る。本計画は、短期主義を排し、地域と向き合い、地域とともにある広域の地域金融機関グループとして、進むべき方向を示すものである。

II. 環境認識

- 少子高齢化の進展、人口及び家計所得の減少による地域内需要の縮小
- 本格的な震災復興には、新たな産業創出が必須
- グローバル経済も含めて経営環境はなお大きく変化することを想定しておく
- 新自己資本比率規制（バーゼルⅢ）への適切な対応は、健全なるグループ経営の条件
- 両行基幹系システムの統合とその後のICT^(*注1)戦略展開は重要な成長戦略のひとつ

(*注1) ICT：Information & Communication Technology

III. 基本理念

地域の『舞台づくり』と革新の『土台づくり』

IV. 基本方針

- 上質な「金融情報サービス」の提供を通じて、地域の発展に貢献する
- 地域の志を同じくする仲間たちと産業創出・事業化の「舞台づくり」に貢献する
- グループ経営基盤であるオープンプラットフォームの機能強化・拡充と経営資源の適正配分を通じた革新の「土台づくり」を推進する
- 株主、顧客、地域、従業員にとって夢のある「フィデアグループ」を目指しグループ総合力を発揮する

V. 経営目標（平成 27 年度）

	フィデア HD（連結）	荘内銀行（単体）	北都銀行（単体）
預金等残高 <small>（*注 2）</small>	2 兆 5,400 億円以上	1 兆 2,600 億円以上	1 兆 2,800 億円以上
貸出金残高 <small>（*注 2）</small>	1 兆 7,800 億円以上	9,400 億円以上	8,400 億円以上
コア業務純益	100 億円以上	45 億円以上	45 億円以上
当期純利益	43 億円以上	20 億円以上	20 億円以上
コア資本比率	8%以上	9%以上	9%以上
不良債権比率 <small>（*注 2）</small>	2%未満	2%未満	2%未満
ニューフロンティアへの 貸出実行額（期間中累計額）	1,000 億円以上		

（*注 2） 荘内銀行と北都銀行の単純合算値

VI. グループ業務戦略

1. 金融情報サービス業への進化（Transform）

(1) グループ一体となった個人リテール・法人業務・地公体取引推進戦略

- ▶ 対面チャネルの店舗統廃合、店舗移転を含めた再構築および宮城県を中心とした営業エリアへの的を絞った拡大
- ▶ 質の高いライフプランアドバイザーの育成・増員、顧客ニーズを先取りした商品ラインアップの迅速な整備、保険の保全サービスを含めた体制強化により、コアビジネスとしてのバンカシュアランス（銀行と保険のサービス融合）の充実
- ▶ 相続による財産移転、M&A を含む事業承継、遺産相続手続き等に関して、適切な金融情報サービスを提供する信託関連ビジネスへの本格参入
- ▶ DDS、DES、DIP ファイナンス等の活用も含めて、場合により外部機関・専門家とも連携した企業再生コンサルティング機能の強化
- ▶ 取引先の外注先開拓、販路拡大等のニーズに応える「秋田県・山形県の交流強化策」を展開、また自治体に対して産業交流等の地域活性化に資する有効な提案を行う
- ▶ 両行の主たる営業基盤である秋田県・山形県に留まらず、フィデア本社のある仙台・宮城県への営業展開を図る。特に東北一円を視野に入れた被災地復興支援への積極的な参画により、「地域を元気にするリーダー」としての役割を果たす

(2) 地方自治体、大学等との関係・取引の拡充

少子高齢化を背景に人口減少が進む東北地方では、震災復興、地域活性化、豊かな高齢社会づくり、安全・安心のまちづくり等が動き出している。

従来にも増して産・学・官・金が協働して地域の活性化に取り組まなければならない。フィデアグループは、自らを単なる銀行業から金融情報サービス業に業態進化させて、地域の発展にお役に立てるよう全力で取り組む。

2. 地域のニューフロンティアビジネスへの積極的な参画

(1) 再生可能エネルギー事業

風力発電、太陽光発電、バイオマス発電、小水力発電等の事業は、地域の経済活性化と雇用創出につながる地方ならではの新規開発事業。こうした代替エネルギー関連事業にグループあげて参画し、事業化計画の策定、資本政策、プロジェクトファイナンスを含めた事業金融を通じて地域の新しい「舞台づくり」のプロデューサー役を果たす。

(2) アグリビジネス

農林水産省の「農林漁業6次化成長産業ファンド」の運営に加わるほか、生産から流通、販売に至る6次化成長産業に向けた各地のプロジェクトに積極的に参画、この分野においても地域の新しい「舞台づくり」のプロデューサー役を果たす。

(3) シニアサービス・ケア事業

今後の成長分野である医療・介護を中心とする福祉分野や高齢者向けサービスを展開する各分野における地域プロジェクトへの積極的な参画により、これからの安全・安心で元気な高齢化社会づくりに貢献する。

(4) 観光分野

地方自治体や多様な業態との連携・協働により、地域における交流人口を増加させるため、グループとして主体的に観光振興プロジェクトに参画、地域の観光産業の活性化に貢献する。また東北の魅力を海外に伝え、外国人観光客の誘致にも取り組む。

(5) グローバルビジネス

アジアの需要を地域に取り込む諸施策の展開に加えて、アジアを中心とした地元企業の海外展開ニーズに応えるため、アジア各国の金融機関、日本の専門機関との業務協力関係の構築を進め、顧客に新鮮で上質な金融情報サービスを提供する。

(6) 経済産業省補助金の運営と被災地支援

津波・原子力災害被災地域雇用創出企業立地補助金（経産省）の運営事務局に応募し運営の一翼を担い、太平洋沿岸地域への企業立地支援と雇用創出に向け活動する。

3. オープンプラットフォームの機能強化・拡充とグループ総合力の発揮

(1) グループ一体となった有価証券運用力の強化

リーマンショック前後から繰り返し起きた世界市場の混乱は、ここに来てやや平静を取り戻しつつある。しかし、日米欧の金利は歴史的水準に低下しており、日本の物価上昇率2%、米国の失業率6.5%までの低下、欧州での財政不安の解消といずれも難しい政策目標を抱えている状況にある。また、世界経済の牽引役であった中国、ブラジル等新興諸国の勢いにも陰りが見え始めている。

こうした市場環境下、次の3点を有価証券運用の基本方針とする。

- ✓ 「安定収益の確保」と「金利上昇への対応」のバランスに配慮しつつ、預貸ギャップを収益化する有価証券投資運用に努める
- ✓ 国内債券を運用の核としつつも、収益の源泉の多様化及びリスク分散の観点から投資対象、手段の多様化を図る
- ✓ HD証券投資戦略グループの運用企画機能の更なる強化を図り、市場環境見通し、ポートフォリオへの影響、有効な金利上昇対策をグループの市場部門全体で共有しつつ、不採算資産の売却も含めた適切なポートフォリオ運営に注力する

(2) リスク・リターンマネジメント力の向上

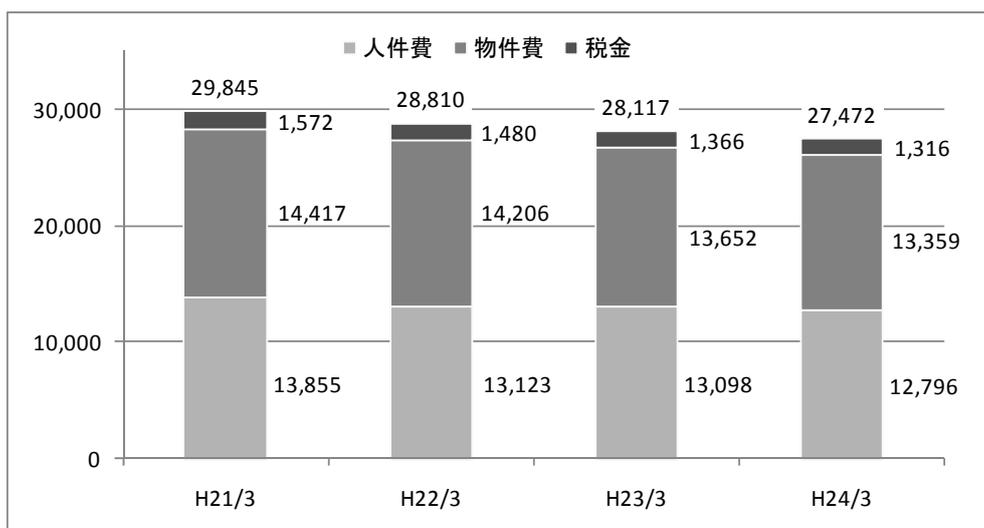
バーゼルⅢの適用開始を控え、バランスシートの資産は「量」から「質」という視点の切り替えが従前にも増して必要。グループ総合力を発揮する一環としてALM機能の高度化とリスク・リターンマネジメント力の向上を図る。

(3) コスト・マネジメントの徹底

経費に限らず全費用項目に対し、費用対効果の観点から綿密なマネジメントを実施、グループ全体の経営資源を適正配分する。

【図表】 荘内・北都合算の経費実績

(単位：百万円)



統合前の平成21年3月期と比較すると経費は2行合算で2,372百万円減少（うち、荘内838百万円、北都1,533百万円）。

(4) 人事戦略

銀行業務が広範囲に拡がり多様化かつ専門化している。自由闊達でいきいきとした組織づくりには、若手からベテラン、雇用形態にかかわらず、役職員全員に対して「仕事を通じた一人ひとりの成長」を促す経営が欠かせない。

本人の能力・適性に合致した職務開発を行う一方、職場でのOJT、集合研修、銀行間の人事交流等人材教育にグループ挙げて注力する。特に、女性の役席登用を進める等、女性の持っている能力を引き出し仕事に活かす人事運営を実践する。

荘内・北都両行共に、すでに職務等級に応じた職務給を中心とした処遇体系を持つ。引き続き、一人ひとりの能力・適性・得意分野に合致した仕事を担わせる「人と仕事のマッチング」施策を展開する。

出来る限り事務処理部門の人員効率を高め、現場力の向上を狙いに顧客から支持されるコンサルティング営業力を高める人材教育・配置を進める。

(5) 関連会社との紐帯強化とグループ総合力の発揮

荘内・北都銀行間に留まらず、フィデア総合研究所、フィデア情報システムズ、フィデアカード、フィデアベンチャーキャピタル等の関連会社の連携強化を図り、地域の発展のためにグループ総合力を発揮する。

(6) 基幹系システムの統合と ICT 戦略

平成 26 年度上期を予定している両行基幹系システムの BeSTAcIoud への統合に向けて本格的な移行作業過程にある。この間一時的に増加するシステム関連コストを吸収すべく、移行後の両行事務・システム一本化、グループにおける CRM スキームの最適化、新技術を活用したサーバ集約等により抜本的なコスト削減に取り組む。

また、ネットワーク通信による情報・業務の共有化をベースとしたインターネット活用による広域金融ビジネスの展開等の実現に向けた取り組みを進める。

4. おわりに

これからの数年間、グローバルな経済・金融環境は、安定局面よりむしろ振幅の大きい変動局面が多く起きることを想定しておくべきであろう。一方で、東北地方は震災からの復興と新しい産業の創出に向かって大きく、かつ着実に動き出すことが期待される。

県境を越えた広域地域金融機関グループとして、環境変化に迅速に対応し、果敢に行動する経営に徹するとともに、日々、業務を遂行する中で、地域の活性化につながる「舞台づくり」に貢献し、われわれのビジネスモデルであるオープンプラットフォーム（土台）をより革新的にする 3 カ年となるよう努力してまいりたい。

＜庄内銀行中期経営計画＞

1. 概要

少子高齢化・人口減少等に伴う地域経済構造の変化が進んでいるほか、グローバル化や情報化の進展で企業間・地域間競争が激しさを増している経営環境下で、地域、お客さまの抱える課題やニーズが多様化・高度化・複雑化しております。

「地域の発展とともにある銀行」であり続けるために、「質」・「量」・「力」を追求し、「お客さまの満足と地域の発展に貢献する金融情報サービスグループ」となることがメインテーマです。

2. 新中期経営計画のスローガン

お客さまの満足と地域の発展に貢献する金融情報サービスグループを目指す

3. 新中期経営計画の基本精神

- ステークホルダーの期待に応える経営
- 「質」・「量」・「力」の追求

4. 基本方針・重点戦略

変化に対応した営業戦略

経営環境の変化を成長の機会と捉え、変化に対応した営業戦略の展開により成長軌道を確立する。

⇒効率的なチャネル戦略により顧客接点の拡大を図ると共に、顧客目線にたった商品・サービスの提供により『リテール力』を強化する。

地域経済発展への貢献

地域経済の発展に寄与するため、地域・顧客とのリレーションを深め、地域マーケットの活性化に向けた取り組みを強化する。

⇒地域、お客さまへの円滑な資金供給に努めると共に、今後成長が期待される分野（アグリビジネス分野、医療・介護分野等）への取組を強化し、地域の発展に寄与する。

戦略的リソースマネジメント

業容拡大・収益極大化に向けた戦略的リソースマネジメントの実践。

⇒持続的成長を支える最適投資を実施することで、より強固な収益体質の確立をめざす。

⇒中長期的視点で、より成長性・収益性の高い分野・マーケットへ戦略的に経営資源の配分を行う。

＜北都銀行中期経営計画＞

1. 概要

地域経済は人口減少・少子高齢化の進展及び家計所得の減少等を背景とした更なる縮小が懸念されます。

こうした中、新中期経営計画は、自らの経営力や現場力の強化に取り組むと同時に、自らが地域（秋田）での新しい産業・事業創出のプロデューサーとなり、地域での新たな雇用の創出や交流人口の増加を通じて、地域経済の発展に貢献することをメインテーマとしております。

2. 新中期経営計画のローガン

『お客さまを知る。地域に応える。』

地域に数多くのイノベーションを創造する、地域密着型金融のフロントランナーとなる。

3. 重点戦略・施策

地域力の創造～地域の未来を切り拓くリーダー～

- これまで取り組んできた様々な地域振興に係る具体策を通じて、更なる地域とのリレーションシップ向上に取り組む。
- 地域のニューフロンティアビジネス（新エネルギービジネス、アグリビジネス、シニアビジネス）のプロデューサー役を果たし同ビジネスへの資金供給を強化するとともに、地方公共団体、大学等との連携を一層強化し、新たな雇用の創出及び地域経済の発展に貢献する。
- お取引先企業の海外（アジア）・県外進出支援を強化し、地域の商流及び地域交流人口の拡大に貢献する。

経営力の強化～地域の成長をバックアップする経営基盤の拡充～

- 女性行員・中高年齢行員層のキャリア形成支援等人材の活性化、経営統合によるシナジー効果の更なる追求、経営資源の適正配分による業務効率向上に取り組む。
- 収益管理態勢の高度化及び戦略的チャネルネットワークの構築を通じて収益基盤の拡大を図り、著しい環境変化に適切に対応できる経営基盤を構築する。

現場力の強化～金融情報サービス業への進化～

- フィデアグループの総合力発揮による情報提供力・提案力の強化を通じて個人・法人取引基盤及び地方公共団体との取引基盤を拡大する。
- バンカシュアランス（銀行と保険の融合）への一層の注力等を通じてコンサルティング力を強化し、自らを単なる銀行業から金融情報サービス業に業態進化させる。

4. ニューフロンティアビジネスへの貸出実行目標

新エネルギービジネス、アグリビジネス、シニアビジネスへの 貸出実行額（計画期間中累計額）	800 億円以上
---	----------

以 上