



平成 22 年 3 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 常務執行役 CFO 原田 儀一郎
(TEL. 022-290-8800)

金融機能強化法に基づく国の資本参加の決定及び経営強化計画の策定について

当社は、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」といいます。）第 3 条第 2 項に基づき、当社の子会社である株式会社北都銀行（以下、「北都銀行」といいます。）の自己資本の充実のために行う株式の引受けに係る申込みを行っていましたが、本日、金融庁において株式の引受けが決定されましたので、お知らせいたします。当社といたしましては、この決定を踏まえ、北都銀行が発行する優先株式を当社が引き受けることを前提に、株式会社整理回収機構を引受先とする当社株式（B 種優先株式）の発行に向けて下記のとおり法令上必要な手続きを進めてまいります。

また、当社及び北都銀行は申込みにあたり別紙のとおり経営強化計画を提出いたしました。本計画の着実な実行により、グループ一丸となって地域金融機関としての使命である中小企業をはじめとしたお取引先への安定的かつ円滑な資金供給を継続・強化すると共に、統合効果を早期に抽出し、お客さまにとって無くてはならない金融グループとなるべく努力してまいります。

なお、株式会社荘内銀行においては、地域で中小企業金融の円滑化を推進するのに十分な自己資本を確保しております。

記

1. 本優先株式の金額及び内容

種 類	フィデアホールディングス株式会社 B 種優先株式
申込期日（払込期日）	平成 22 年 3 月 31 日
発 行 価 額	1 株につき 400 円
発 行 総 額	100 億円
発 行 株 式 数	2,500 万株
優 先 配 当 年 率	12 ヶ月日本円 TIBOR+1.00%

詳細につきましては、別紙 1 「経営強化計画 -ダイジェスト版-」 14 ページ記載の「6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項 (3) 発行金額・条件」の通りです。

2. 今後の日程

本優先株式発行に係る取締役会開催日 平成 22 年 3 月 12 日（金）（予定）
本優先株式の払込期日 平成 22 年 3 月 31 日（水）（予定）

3. 「経営強化計画」について

当社及び北都銀行は、金融機能強化法に基づく国の資本参加の申込みに際して、経営強化計画を策定し、提出しております。その概要につきましては別紙 1 「経営強化計画 -ダイジェスト版-」を、詳細につきましては別紙 2 「経営強化計画」をご参照ください。


以上

【本件に関するお問い合わせ先】 IRグループ 大石 TEL : 018-833-4211

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4条)

平成22年3月

 **FIDEA** フィデアホールディングス株式会社

マイバンクHOKUTO
 **北都銀行**

1. 経営強化計画の策定にあたって(現状認識)2
2. 経営戦略～中期経営計画、今後の基本方針、基本戦略～3
3. 経営の改善の目標とその達成のための方策5
4. 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化9
5. 責任ある経営体制の確立11
6. 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項13

現状認識

地域経済の低迷

- ✓ 少子高齢化、地域人口の減少
- ✓ 雇用情勢の悪化
- ✓ デフレ環境下における消費低迷、公共事業縮減

世界的な金融不況と規制緩和の進展

- ✓ 世界同時不況⇒日本経済の景気後退懸念
- ✓ 証券・保険等を含めた総合金融サービスの展開
- ✓ 他業態からの参入⇒競争激化



オープンプラットフォーム型経営統合
(平成21年10月)



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。

昨今の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、少子高齢化や地域人口の減少、都市化と過疎化、所得格差の拡大と事業承継の困難さなど、容易に解決し難い課題も山積しております。

このような環境下、地域に密着する「広域金融グループ」として地域と向き合っていくためには、一層の資本増強により財務基盤を強化し、地域中小規模事業者等のお客さまの資金ニーズにより柔軟に応える態勢固めの必要があると判断し、この度、国からの資本参加を申請することとし、経営強化計画を策定いたしました。

当行は、新中期経営計画《Dynamic Dash!!》において、「お客さまが『感動』するベスト・リレーション・バンク」を経営ビジョンとして掲げ、重要施策として、《組織・風土の刷新》、《人材(財)の育成》、《業務の改革～営業店事務の軽量化～》に取り組んでおります。

この3つの施策を全て有機的に絡み合わせ、攻める『現場力(=営業力)』を復活させるための基盤となる『現場』のポテンシャルを高めつつ、法人分野とリテール分野の2つの営業戦略を進化、強化させていく必要があると認識しております。

新中期経営計画《Dynamic Dash!!》のフレームワーク

ビジョン ～ お客さまが『感動』する
ベスト・リレーション・バンク

= 営業戦略 = 営業基盤の拡大・トップライン収益の増加・強い財務力構築

=Community-Growth Support=

～課題解決型営業を一層進化させ、企業の本業支援+成長成分野（アグリビジネス・医療等）への関わりを通じて地域の成長をサポート

=Life-Design Support=

～リテール成長分野（ローン、バンカシュアランス等）に経営資源を効果的に配分し、コンサルティングバンキングとしての営業モデルを確立

= 重要施策 = 攻める「現場力」復活のための改革

《人材(財)の育成》
～プロフェッショナルの集合体～

《業務の改革》
～営業店事務の軽量化～

《組織・風土の刷新》
～スピード&チャレンジ～

法令等遵守態勢の強化

統合的リスク管理態勢の強化

CSR経営の実践

不透明な経営環境が続く中、今後、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を維持しつつ収益力の強化を図るため、中期経営計画《Dynamic Dash!!》を着実に実現するとともに、中小規模事業者等に対する信用供与円滑化を図るため、以下の4つの基本方針を掲げ、さらなる経営改善に取り組んでまいります。

基本方針	基本戦略
(1) トップライン収益の増強	<ul style="list-style-type: none"> ① 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) ② 法人戦略 ③ 人材の育成 ④ 個人戦略
(2) 業務効率化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ① 効率的な人件費の配分 ② メリハリの利いた投資・物件費の配分
(3) 不良債権の圧縮と信用コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ① 不良債権の圧縮 ② 信用コストの削減
(4) 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築	<ul style="list-style-type: none"> ① フィデアHDとの連携と有価証券運用体制の整備・強化 ② 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築

- 収益力の増強と安定した財務基盤の構築
- 中小規模事業者等に対する信用供与円滑化

(1) コア業務純益の改善額

(単位:百万円)

	20/3期 実績	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	計画 始期	22/3期 見込	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期より の改善額
コア業務純益	1,955	1,035	2,125	2,089	2,854	2,731	1,615	3,424	2,276	4,640	1,786

※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

※2. 当行が保有する仕組貸出の金利デリバティブ部分について、平成20年3月期(平成19年度)に939百万円の評価損が発生いたしました。その後、金利環境の変化により、平成21年度に入って急速に評価額が改善し、平成21年9月期に戻り益が662百万円発生しております。なお、当該仕組貸出については、引き続き圧縮を進めるなど収益への影響を最小限に止めてまいります。

※3. 計画始期の水準及び計画値の設定、計画の達成状況(実績)の評価に当たっては、本計画に掲げる経営改善を図るための各種施策を確実に履行し、安定的な収益を確保する観点から、当該金利デリバティブに係る評価益を特殊要因として控除しております。

(2) 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:%)

	20/3期 実績	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	計画 始期	22/3期 見込	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期より の改善幅
業務粗利益経費率	74.65	102.64	128.64	69.59	74.63	74.35	72.02	71.04	65.66	65.27	△9.36

※1. 業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)/業務粗利益

※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。

※3. コア業務純益と同様に、計画始期の水準及び計画値の設定、計画の達成状況(実績)の評価に当たっては、本計画に掲げる経営改善を図るための各種施策を確実に履行し、安定的な収益を確保する観点から、当該金利デリバティブに係る評価益を特殊要因として控除しております。

(3) トップライン収益の増強

当行は、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、営業店事務の本部集中化により営業効率を高め、お客さまと接する時間(営業活動の時間)の捻出を図ってまいります。

店舗機能の見直しに伴い法人取引店舗は減少するものの、法人推進AST(=法人取引開拓専門部隊)の増員(22/4:15名→計画期間中30名→24/10までに50名体制)により、法人営業力を強化いたします。

①店舗機能の見直しと専担制の拡大

- 営業店ごとに特化すべき業務を明確化し、店質を5つに区分。
- 法人取引をフルバンキング店舗に集約し、営業店における各業務の役割と体制を明確化し、営業推進体制の再構築を図る。
- フルバンキングの縮小に伴い捻出された人員を、各業務の営業推進スペシャリスト(=専担者、法人推進ASTほか)として配置する。

→80名程度の営業人員の捻出を目指す。

- 法人取引推進については、専担者(法人推進AST)を増員することで法人営業力を強化。
- 加えて、フルバンキング店舗各店には、融資担当の役席者を中心に「事業性融資推進リーダー」を置き、法人向け貸出推進に係るプレイングマネージャーとしてリーダーシップを発揮することで、法人向け貸出を増強。

*法人推進AST:課題解決型営業推進のため、平成17年7月から、本部の専門部署で実務経験を積んだ行員や中小企業診断士等有資格者を「法人推進エリアサポートチーム(AST)」として、秋田県内の大規模店舗に配置している。

②営業店事務のBPR推進

- 平成21年4月に新設したBPR推進室を中心に、営業店事務の軽量化・本部集中化を進め、営業店が営業推進に専念できる体制を構築し、営業力の強化を図る。
- 営業店事務のBPRの推進により、営業店が事務処理に要する時間を大幅に短縮し、事務スタッフを営業スタッフへ転換する。

→実質50名程度の営業人員の捻出につながる。

*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・簡素化するためにゼロから組み直す(リエンジニアリング)経営手法。

【営業店事務のBPRにおける具体的な施策】

- 融資事務センターの機能拡充(融資実行オペレーション、債権書類の一括保管・管理等)。
- 事務集中センターの機能拡充(営業店経費支払事務の本部集中化等)。
- 地区センターの拡充(営業店の後方事務処理の本部集中化)。

店舗機能の見直し計画

81カ店 (22/2)	フルバンキング(64カ店)					個人リテール(17カ店)	79カ店 (25/3)	フルバンキング(33カ店)		個人リテール(46カ店)		
	Iグループ	IIグループ	IIIグループ	IVグループ	Vグループ	インスタブランチ(ISB)		フルバンキングA	フルバンキングB	リテールA	リテールB	インスタブランチ(ISB)
	12カ店	19カ店	22カ店	11カ店	15カ店	2カ店		14カ店	19カ店	30カ店	10カ店	6カ店

※これまでのフルバンキング店舗は、店舗機能が明確となっておらず、結果として、非効率な営業活動となっております。今後は、フルバンキング店舗を事業性融資を軸とした店舗と位置づけ、役割を明確化しつつ法人推進AST等人員を増強することで、営業効率の向上を図り、法人取引を拡大させてまいります。

法人営業力を強化するため、本部の法人営業推進・法人支援部門の人員を増強し、営業店サポート体制を強化いたします。また、法人推進ASTについて、法人取引開拓専門部隊としての役割をより明確にするため、法人推進室を秋田県内営業重点地域における推進拠点店舗9カ店に設置し、法人推進ASTを傾斜配置するとともに、成長が見込める分野（アグリビジネス・医療・福祉等）への取り組みを強化することで、中小規模事業者等向け貸出の増強を図ってまいります。

(4) 法人戦略

①本部組織見直し及び「法人推進室」の新設による法人営業力の強化

- 平成22年2月より、営業推進に向ける力を法人部門、個人部門に峻別して、法人営業力を一層強化するため、営業本部内に新たに「法人サポート部」を設置。
- 法人サポート部内には、「法人戦略室」と「秋田力開発推進室」の2室を置き、営業店による課題解決型営業の推進等のサポート体制を強化。
- 平成22年4月に、秋田県内の下記の営業重点地区における中小規模事業者等貸出の推進拠点店舗9カ店に「法人推進室」を新設し、法人推進ASTを重点的に配置（22/4：15名⇒計画期間中：30名⇒24/10までに50名体制）。
- 法人推進室の人員を段階的に増員し、地域の中小規模事業者等に対する貸出の増強を図る。

	22年2月	22年4月	22年10月	23年4月	23年10月	24年10月
法人サポート部(部長1名を含む)	9名	9名	9名	10名	11名	11名
うち法人戦略室	4名	4名	4名	4名	5名	5名
うち秋田力開発推進室	4名	4名	4名	5名	5名	5名
法人推進室(法人推進AST)	—	15名	20名	25名	30名	50名
法人専担部門合計	9名	24名	29名	35名	41名	61名

②営業重点地区の選定

- 秋田県内の事業所の分布および地域内総生産等および当行の店舗網を考慮し、積極的に推進を図る地域を選定のうえ、当該地区に法人推進ASTを重点配置する。→秋田市、横手市、大館市、由利本荘市、大仙市、湯沢市、能代市の7市（事業所数が多く、経済活動が盛んな地域）

③「秋田力開発推進室」、「地域力連携拠点」の活用とフィデアグループの連携強化

- アグリビジネス、医療・福祉分野等今後成長が見込める分野の推進体制強化。
⇒アグリビジネスは秋田力開発推進室を中心に推進（農業の6次産業化を積極支援）。
⇒医療分野専用ビジネスローンの取扱い（21/8）等により取り組みを強化。
- 「地域力連携拠点事業」を活用し、取引先企業の本業支援を強化。また、荘内銀行との連携を強化。
- 経営相談、事業再生、ビジネスマッチング等のノウハウを荘内銀行と共有し、フィデアグループとして課題解決型営業の取り組みを強化。

(5) 人材の育成

- 企業の目利き・経営支援の内容を組み入れた行内研修や外部研修により、法人取引担当者の育成を図る。
- 個人取引担当者の育成については、ロールプレイング型研修(実践的研修)を不断に継続し、金融商品知識とセールススキルアップを図る。

(6) 個人戦略

① ISB・住宅ローン

- ISBの拡大(22/2:2店舗→24/3:6店舗)。
- ローンステーションの拡充(22/2:5箇所→23/3:9箇所)とローン専担者の増員。

② 個人預金

- 荘内銀行との共同企画商品(懸賞品付定期預金)など、特徴のある商品を主体に推進。
- 年金パートナーを中心とした年金受給のお客さまへのフォローにより、メイン化推進及び個人預金の増強。

③ 預り資産

項目	具体的な施策
投資信託	<ul style="list-style-type: none"> ■ 運用ニーズに即した商品ラインナップの充実。 ■ 預り資産専担者の増員。
生命保険	<ul style="list-style-type: none"> ■ 商品ラインナップの拡充。 ■ セミナー等を組み合わせた販売体制の構築。
新分野保険販売のビジネスモデル化(バンカシュアランスの推進)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 保険専担者(LPA)の増員。 ■ 保険フルラインナップ店舗の拡大(3店舗⇒10店舗)。 ■ ライフプラザホールディングス社との業務提携の継続と販売ノウハウの享受。 ■ カーディフグループとの連携によるダイレクトマーケティングの拡大と精度向上。

(7) 業務効率化の推進

項目	具体的な施策
効率的な人件費の配分	<ul style="list-style-type: none"> ■ 店舗機能・人員配置の見直し、計画的な採用、出向先の拡大等による総人員の抑制と効率的な人件費の抑制。
メリハリの利いた投資・物件費の配分	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織改正(人事総務部を「人事部」と「総務部」に分離)による営業経費の管理強化。 ■ 物件費一括管理システムを導入(平成22年4月)し、物件費の約9割を占める本部物件費を削減。 ■ サブシステムの荘内銀行との共同利用による投資額の抑制と通信料・保守管理費用の削減。 ■ フィデアHDへの物件費削減プロジェクトチーム設置による業務効率化・合理化の促進。

(8) 不良債権の圧縮と信用コストの削減

項目	具体的な施策
不良債権の圧縮	<ul style="list-style-type: none"> ■ 再生子会社北都ソリューションズ(21/2貸出債権162億円を移管)を活用し、企業再生支援を強化(21/12末の同社の開示債権額:111億円、22/3末見込み:110億円)。 ■ 融資部経営改善グループが債務者区分ランクアップを支援。⇒開示債権額圧縮計画【連結】(21/3期実績:465億円→24/3期計画:238億円、21/3期比△227億円)。
信用コストの圧縮	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「クレジットレビュー」により、経営陣が債務者実態の把握と案件協議に深く入り込む態勢を構築し、大口与信管理を強化。

(9) 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築

- フィデアHD(証券投資戦略グループ)との連携により、市場リスクおよび業務管理態勢を強化。
- 国債等債券中心のポートフォリオを構築し、安定収益の確保を図る。

(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

(単位：億円)

	19/3実績	19/9実績	20/3実績	20/9実績	21/3実績	21/9実績 (始期)
中小規模事業者等向け貸出残高	3,190	3,133	3,102	2,962	2,903	2,730
総資産	11,227	11,538	11,000	11,228	10,820	11,489
中小規模事業者等向け貸出比率	28.41%	27.15%	28.20%	26.38%	26.83%	23.76%
	22/3計画	22/9計画	23/3計画	23/9計画	24/3計画	始期より の増減
中小規模事業者等向け貸出残高	2,732	2,742	2,755	2,770	2,790	60
総資産	11,493	11,517	11,554	11,591	11,665	176
中小規模事業者等向け貸出比率	23.77%	23.80%	23.84%	23.89%	23.91%	0.15%

(2) 中小規模事業者等に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

- 24年度までにフルバンキング店の集約(64カ店⇒33カ店)と併せて、法人取引を集約化。
- 22/4に営業重点地区(秋田市ほか)の中小規模事業者等向け貸出の推進拠点店舗9カ店に法人推進室を設置し、法人推進エリアサポートチーム(AST)を重点的に配置。
(当初15名⇒計画期間中30名に増員⇒24/10までに50名体制)
- 本部に法人サポート部(法人戦略室、秋田力開発推進室)を設置(22/2)し、営業店による課題解決型営業の推進等をサポート。
- アプローチ先のリストアップ、お客さま接点運動の展開(有効面談回数の設定等)による融資推進活動の強化。
- 成長が見込める分野(アグリビジネス・医療・福祉等)への取組み強化。

(3) 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

(単位：件、%)

	21/9期 実績(始期)	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期より の増減
創業・新事業開拓支援	34	20	35	35	40	40	6
経営相談	362	410	410	410	415	435	73
早期事業再生支援	4	4	4	2	2	1	△3
事業承継支援	0	2	3	3	2	2	2
担保・保証に過度に依存しない融資促進	46	16	19	22	37	42	△4
合計 経営支援等取組数(a)	446	452	471	472	496	520	74
取引先企業の総数(b)	10,388	10,440	10,490	10,540	10,590	10,640	252
割合(a)/(b)	4.29	4.32	4.48	4.47	4.68	4.88	0.59

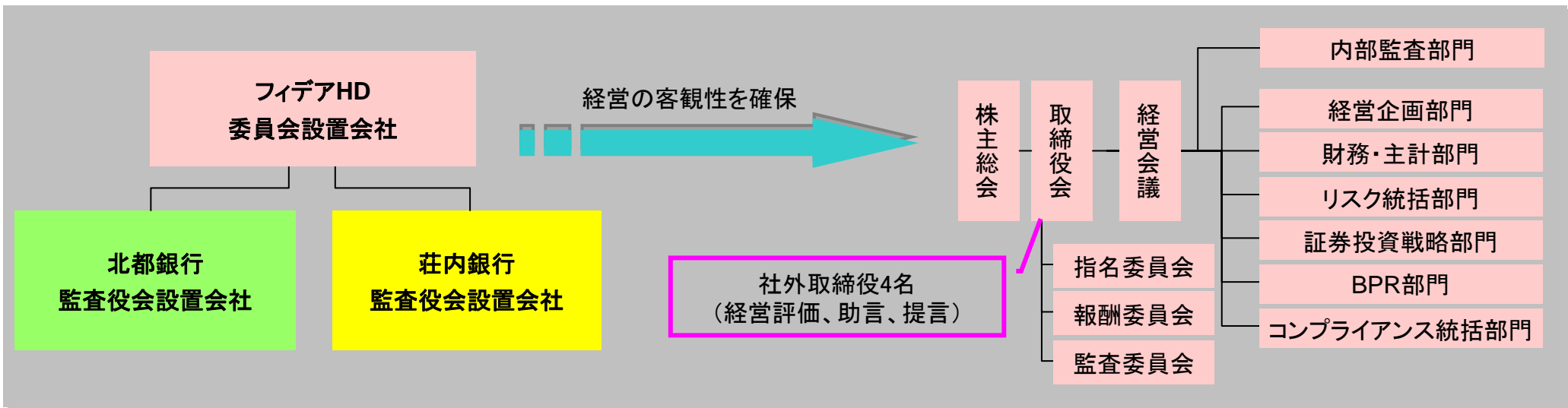
(4) 経営改善支援等の取り組み内容

1	創業又は新事業開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> ■創業支援や経営革新にかかる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)の活用等の支援を継続展開する。 ■「北都チャレンジファンド」等を活用し、取引先企業に出資を行うなど、企業の将来的な成長を資金面から支援する。
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"> ■「地域力連携拠点」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やかな支援を行う。 ■融資部経営改善グループを活用して、「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、取引先企業の経営改善、事業再生等のサポートを行う。
3	早期事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> ■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。
4	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"> ■4行連携SPCを活用し、受取手形を流動化する「一括ファクタリング」など債権流動化業務に積極的に取り組む。 ■スコアリング/コベナント活用型融資、ABL等の手法を活用した融資を推進する。
5	地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ■平成11年度から毎年継続開催している「ビジネス商談会」を継続開催し、地元企業の情報交換や販路拡大等ビジネスチャンスの創出をサポートする。 ■ビジネスマッチングの積極的な推進により、取引先企業の販路拡大を後押しする。
6	中小企業等に対する金融円滑化に向けた取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ■中小企業金融円滑化に関する基本方針の策定、金融円滑化推進委員会の設置を含む体制整備等を実施。 ■各営業店に営業店責任者を配置したほか、全店に相談窓口を設置。返済条件の変更等には真摯に対応する。

(1) 経営に対する客観性の確保

- フィデアHDを委員会設置会社とする一方、子銀行は監査役会設置会社とし、グループ全体の客観性と機動性を確保し、各子銀行による自律的な経営を行っております。
- フィデアHDの取締役は9名で構成され、そのうち4名が社外取締役で、社外取締役が過半数を占める3委員会の設置により、経営の透明性の向上を図っております。
- 経営強化計画の運営管理にかかるフィデアHD取締役会のレビューは四半期毎に実施。社外取締役4名から第三者の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。

フィデアHDのガバナンス体制



北都銀行の経営強化計画の運営管理

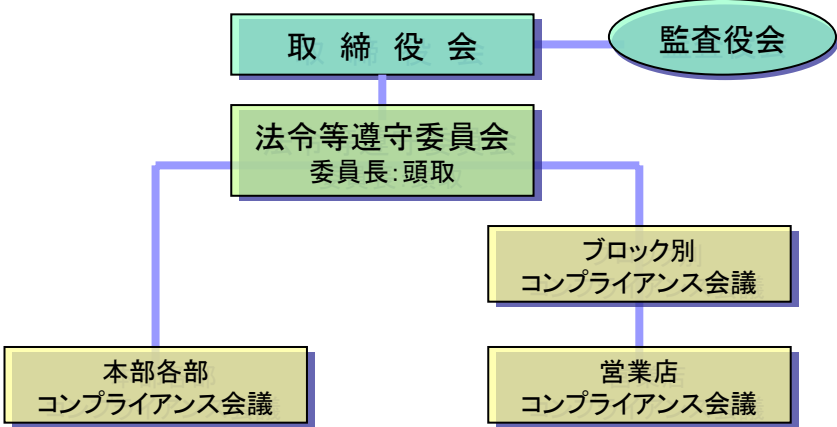
- 経営強化計画の確実な遂行と計画施策の実効性確保に向けて、本部横断的な「経営強化計画推進委員会」(仮称)を新設し、四半期毎または必要に応じて都度開催し、計画数値・施策の達成状況のレビューと対策にかかる協議を実施してまいります。
- 「経営強化計画推進委員会」(仮称)は、レビュー・協議内容について、北都銀行取締役会およびフィデアHD取締役会へ報告することで、本計画の実効性を確保してまいります。

(2) リスク管理体制の強化

統合的リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクカテゴリ毎に管理部署および基本方針・規程を制定。 ■ リスク管理委員会(委員長:頭取)の設置。 ■ リスク統括部署(リスク管理部)の設置。
統合リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスク計量(市場リスク・信用リスク・オペリスク)。 ■ リスク資本配賦と実績のモニタリング。

信用リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ デフォルト率に基づいた信用格付制度及び自己査定基準等について、荘内銀行と統一。 ■ 「クレジットレビュー」による大口与信管理の強化。 ■ 個社別のモニタリングの強化。 ■ クレジットラインの設定と定期的管理等による与信集中リスク管理の強化。
市場リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ フィデアHD、荘内銀行と三位一体の方針・規程の制定、ミドルオフィス部門の東京オフィスへの一本化により、フィデアグループとして一体的な態勢を整備。 ■ モニタリング態勢、ストレステストの充実。 ■ 複雑なリスクを有する金融商品に対して、荘内銀行と共通の運用・管理基準書を制定し管理態勢を整備。

(3) 法令等遵守体制の強化



- 法令等遵守を経営の最重要課題として位置付けており、頭取を委員長とする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について協議することにより、法令等遵守態勢の充実・強化を図っております。
- コンプライアンスプログラムは年度毎に策定し、進捗状況等については四半期毎に取締役会に報告しております。
- 法令等遵守の統括部門であるリスク管理部法務グループは、法令等遵守委員会からの指示事項の徹底を図るため、四半期毎に各本店毎に開催するコンプライアンス会議を開催する他、法令等遵守マインドの向上のため、法務ニュースの発行等を実施しております。

(1) 金額の算定根拠

平成21年9月末のフィデアHDの子会社である北都銀行(単体)の自己資本比率は、健全性の面での懸念はないものと認識いたしております。

しかしながら、地域経済及び中小企業等の状況がさらに厳しさを増す中、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、資本の健全性を確保し、北都銀行が主として営業を行っている地域における中小規模事業者等向け貸出の増強等を行っていくには、予防的に自己資本の増強が必要と判断いたしました。

北都銀行は収益性、健全性に支えられた強固な財務基盤を背景に適切かつ積極的な資金供給を行い、お客さまが期待する金融仲介機能を果たしてまいる所存であります。また、地域経済の活性化を図るため、経営改善支援等の強化等地域密着型金融の推進を含めた今回の経営強化計画に全力で取り組んでまいります。

こうした経営強化計画を着実に実践するうえで、100億円の資本増強により、地元経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤を安定させ、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮できるようにするものです。

北都銀行は、平成21年3月期に有価証券の積極的な減損処理を実施し、有価証券下落リスクを極力排除したことに加え、今回資本参加をいただくことにより、以下のとおり経営強化計画期間を通じ、十分な自己資本水準が確保されます。

また、Tier I 比率は大幅に上昇し本経営強化計画期間を通じて安定的に7%を超える見込みであり、十分な水準が確保される見通しです。

自己資本比率	22/3末計画	23/3末計画	24/3末計画
フィデアHD(連結)	9.4%程度	8.3%程度	8.6%程度
北都銀行(単体)	11.2%程度	8.3%程度	8.3%程度
[参考] 荘内銀行(単体)	8.7%程度	8.9%程度	9.2%程度

(2) 当該自己資本の活用方針

今回受け入れる公的資金につきましては、金融仲介機能発揮による地域の中小規模事業者等に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上に持続的に取り組むことに活用し、地域経済の発展に貢献してまいります。

(3) 発行金額・条件

項目	フィデアHDが整理回収機構による株式の引受けを求める額及び内容
種類	フィデアホールディングス株式会社 B種優先株式
発行総額	10,000百万円
発行株式数	25百万株
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。
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・参加条項	非累積・非参加
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。
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の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	平成25年4月1日～平成37年3月31日

項目	フィデアHDが北都銀行に対して行う株式の引受けを行う額及び内容
種類	株式会社北都銀行 C種優先株式
発行総額	10,000百万円
発行株式数	25百万株
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。
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・参加条項	非累積・非参加
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。
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	平成25年4月1日～平成37年3月31日

*実施時期については、フィデアHDが整理回収機構を割当先として行う第三者割当増資の払込日と同日に払込を行う。

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 4 条)

平成 22 年 3 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	経営強化計画の実施期間	1
2	経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	1
	（1）収益性を示す指標	1
	（2）業務の効率性を示す指標	2
3	経営の改善の目標を達成するための方策	3
	（1）経営の現状認識	3
	（2）経営戦略	7
	（3）今後の経営戦略	9
4	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	30
	（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	30
	（2）リスク管理体制の強化のための方策	34
	（3）法令等遵守の体制の強化のための方策	39
	（4）経営に対する評価の客観性の確保のための方策	41
	（5）情報開示の充実のための方策	43
	（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	43
5	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	44
	（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	44
	（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	47
	（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	55
6	協定銀行による株式等の引受け等に係る事項	63
	（1）金額・条件	63
	（2）金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	65
7	剰余金の処分の方針	66
	（1）配当に対する方針	66
	（2）役員に対する報酬及び賞与についての方針	66
	（3）財源確保の方策	66
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	68
	（1）経営管理に係る体制	68
	（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	69
9	経営強化のための計画の前提条件	72

はじめに

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、平成21年10月1日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を行いました。

フィデアHD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』をグループ理念に据え、実践してまいります。

昨今の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、少子高齢化や地域人口の減少、都市化と過疎化、所得格差の拡大と事業承継の困難さなど、容易に解決し難い課題も山積しております。

このような環境下、地域に密着する「広域金融グループ」として地域と向き合っていくためには、一層の資本増強により財務基盤を強化し、地域中小規模事業者等のお客さまの資金ニーズに、より柔軟に応える態勢固めの必要があると判断し、国の資本参加を申請することといたしました。

この資本増強により、金融仲介機能を安定的かつ持続的に発揮し、地域経済の活性化に一層貢献してまいります。

1 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第4条第1項の規定に基づき、平成21年10月より平成24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、また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。

2 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

(1) 収益性を示す指標

【図表1】 コア業務純益の改善額

(単位：百万円)

	19/3期 実績	19/9期 実績	20/3期 実績	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績	計画始期
コア業務純益	4,829	1,630	1,955	1,035	2,125	2,089	2,854

	22/3期 見込	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期よりの 改善額
コア業務純益	2,731	1,615	3,424	2,276	4,640	1,786

※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益

※2. 当行が保有する仕組貸出の金利デリバティブ部分の時価評価により、平成20年3月期（平成19年度）に939百万円の当該貸出の金利デリバティブ部分の評価損が発生しました。その後、金利環境の変化により、平成21年度に入って急速に評価額が改善し、平成21年9月期に金利デリバティブ部分の評価損減少による戻り益が662百万円発生しております。

当該収益は、金融派生商品収益に計上しておりますが、上記のとおり過去に損失処理を行った仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価性の収益であり、今後も金利環境に変化があった場合には収益（コア業務純益）への影響が生じるため、本経営強化計画に掲げた経営改善のための各種施策の確実な履行により安定的な収益力の確保を図る観点から、計画始期の水準の設定にあたり、特殊要因としてコア業務純益から除いております。

→計画始期の水準は、平成 21 年 9 月期の計数（金融派生商品収益 662 百万円を除外した計数=1,427 百万円）を 2 倍し、通期化しております。

※3. 平成 22 年 3 月期は、金融派生商品収益を除いたコア業務純益が 2,731 百万円と、経営統合に関わる費用の掛かり増し等により始期の水準を下回りますが、平成 22 年 9 月期以降は、営業力強化による収益強化と業務の効率化に努めることにより、始期の水準を上回る見通しとなっております。

※4. 平成 20 年 3 月末（平成 19 年度末）の残高が 400 億円の当該仕組貸出は、平成 22 年 2 月末現在 250 億円まで圧縮しておりますが、今後も、当該仕組貸出の圧縮を進めるなど収益への影響を最小限に止めてまいります。

※5. 本経営強化計画上金利を横這いとしているため、当該仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価損益は生じない〔収益（コア業務純益）への影響は生じない〕見込みとしておりますが、実績（計画の達成状況）については、当該評価性の収益を除外して評価いたします。

(2) 業務の効率性を示す指標

【図表 2】業務粗利益経費率の改善幅

(単位：%)

	19/3 期 実績	19/9 期 実績	20/3 期 実績	20/9 期 実績	21/3 期 実績	21/9 期 実績	計画始期
業務粗利益経費率	70.57	72.98	74.65	102.64	128.64	69.59	74.63
	22/3 期 見込	22/9 期 計画	23/3 期 計画	23/9 期 計画	24/3 期 計画	始期よりの 改善幅	
業務粗利益経費率	74.35	72.02	71.04	65.66	65.27	△9.36	

※1. 業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）/業務粗利益

※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。

※3. コア業務純益と同様に、計画始期の水準の設定にあたり、仕組貸出の金利デリバティブ部分に係る収益を業務粗利益から除外して算出しております。また、平成 22 年 3 月期見込についても同様に当該収益を除外して算出しております。

なお、前述の通り、当該仕組貸出の圧縮を進めるなど収益への影響を最小限に止めてまいります。

※4. 本経営強化計画上金利を横這いとしているため、当該仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価損益は生じない〔収益（業務粗利益）への影響は生じない〕見込みと

しておりますが、実績（計画の達成状況）については、当該評価性の収益を除外して評価いたします。

3 経営の改善の目標を達成するための方策

(1) 経営の現状認識

① 概況

当行は明治 28 年に創業以来、秋田県を経営基盤として地域に根ざした金融サービスの提供に努めてまいりました。

また、地域金融機関として地域のお客さまとのかかわりを深め、健全経営を推し進めながら地域の発展に貢献することに力を注いでまいりました。

しかしながら、近時における金融分野でのお客さまのニーズがより高度化・多様化する中、規制の緩和と強化が同時に進展しており、新たな業務分野への参入や新しいビジネスモデルの構築が可能になるとともに、経営管理の高度化と充実をより重視した企業経営が求められております。加えて、他業態からの銀行参入等、ますます競争が激化していくものと考えております。

このような経営環境の下、当行は平成 20 年 5 月に荘内銀行と持株会社方式による経営統合に関する基本合意を行い、協議を開始いたしました。同年 8 月には「経営統合を視野に入れた資本提携に関する最終協定書」を締結、同年 9 月には、取り巻く経営環境を鑑み、荘内銀行は、新株予約権を即日行使し、優先株式の引受けと併せ合計 9,968 百万円を当行に対して払い込みました。経営統合の時期も当初予定しておりました平成 22 年 4 月から半年前倒しし、平成 21 年 10 月に共同持株会社であるフィデア HD を設立し、オープンプラットフォーム型広域金融グループ「フィデアグループ」として、新たにスタートいたしました。

新しい広域金融グループとしての統合効果の発揮は当行の企業価値の向上につながるものであり、またネットワークの拡大とサービスレベルの向上によるお取引先へのメリット提供も実現されます。これまで以上に付加価値の高い上質な金融サービスの提供を図るとともに、一層強靱な経営体質の構築を目指し、経営の効率化・合理化を図ってまいり所存であります。

② 経営環境

(イ) 秋田県の現状

秋田県は、歴史的に資源が豊かで気候的にも比較的恵まれてきたため、豊富な資源を活かして早くから農林業、鉱業、木材業、酒造業などの素材型産業が発展いたしました。近年は、産業の技術力、競争力の強化に不可欠な試験研究機関の整備及び再編が着実に進み、高度な研究開発基盤を活用して経済のグローバル化や高度情報化、環境重視など、時代の転換にあった新産業、新事業の誕生が促進されることが期待されております。

特に最近では、地域に根ざした農林水産業、鉱業関連技術を活用したリサイクル産業などが環境にやさしい資源循環型産業として注目されているほか、産業構造の転換に向け

て自動車産業や航空機産業の育成・集積に取り組む動きなども見られます。また、平成20年2月の国土交通省による実証試験を皮切りに、秋田港からコンテナ船とシベリア鉄道などを活用してロシアや欧州などとの物流ルート構築を目指す、「環日本海シーアンドレール構想」の実現に向けた官民挙げての取り組みが本格化しております。

(ロ)秋田県の経済環境

当行の主要な営業基盤である秋田県経済は、デフレ環境下で消費者の購買意欲は冷え込んでおり、個人消費が消費刺激策に伴う一部明るさを除いて総じて低調に推移し、住宅投資も低迷が続き極めて低水準にあります。

生産活動は主力の電子部品の減産緩和などを映じて徐々に持ち直しの兆しがうかがえるものの依然低水準で、企業業績が総じて回復感を欠く中、設備投資の減少が鮮明となっております。また、雇用情勢は有効求人倍率が低水準で推移し、今春卒業予定の高校生の求人数も県内求人を中心に大幅に減少するなど、依然悪化傾向にあります。こうした中で、足元の県内経済は底入れ感が強まっており、企業の景況感にも最悪期を脱した感がうかがえるものの、先行き不透明感が依然として強く、厳しい状況が続いております。

【図表 3】 秋田県の主な経済指標

		実 数	全国比	調査年次	出 所
面積	(K m ²)	11,612	3.1%	平成17年	総務省統計局
人口	(千人)	1,145	0.9%		
15歳未満	(千人)	143	0.8%		
15～65歳未満	(千人)	694	0.8%		
65歳以上	(千人)	308	1.2%		
世帯数	(千世帯)	393	0.8%		
県内総生産(名目)	(百億円)	377	0.7%	平成19年度	秋田県
事業所数(総数)	(千事業所)	60	1.0%	平成18年	総務省統計局
従業者数	(千人)	488	0.8%		
農業産出額	(億円)	1,825	2.2%	平成19年	農林水産省
製造業事業所数	(事業所)	2,346	0.9%	平成19年	経済産業省
製造品出荷額	(百億円)	166	0.5%		
卸・小売業事業所数	(事業所)	15,665	1.1%	平成19年	経済産業省
卸・小売販売額	(百億円)	247	0.5%		
銀行実質預金残高	(百億円)	308	0.6%	平成20年	日本銀行
一人当たり県民所得	(千円)	2,483	84.6%	平成19年度	秋田県

【図表 4】 業況判断 D. I. (全規模合計)

		18年3月	18年9月	19年3月	19年9月	20年3月	20年9月	21年3月	21年9月
全 産 業	全 国	5	6	8	4	△ 4	△ 14	△ 46	△ 38
	秋 田 県	△ 21	△ 10	△ 13	△ 17	△ 30	△ 37	△ 62	△ 39
製 造 業	全 国	12	13	15	9	2	△ 11	△ 57	△ 4
	秋 田 県	△ 4	2	9	0	△ 21	△ 16	△ 65	△ 50
非 製 造 業	全 国	0	1	3	△ 1	△ 7	△ 16	△ 38	△ 33
	秋 田 県	△ 30	△ 15	△ 24	△ 26	△ 36	△ 49	△ 61	△ 33

*出所：日本銀行（短観）

【図表 5】 秋田県の企業動向

		平成18年	平成19年	平成20年	平成21年1月 ～6月
① 鉱工業生産指数	全 国	104.5 4.5%	107.4 2.8%	103.8 △3.4%	73.6 △31.3%
	秋 田 県	104.7 4.7%	107.1 2.3%	101.0 △5.7%	72.6 △30.3%
② 公共工事請負額 (億円)	全 国	122,838 △5.2%	117,817 △4.4%	117,951 0.1%	69,018 12.0%
	秋 田 県	1,738 0.1%	1,320 △24.1%	1,318 △0.1%	986 28.4%
③ 有効求人倍率 (倍)	全 国	1.06 0.11	1.04 △ 0.02	0.88 △ 0.16	0.52 △ 0.43
	秋 田 県	0.62 0.06	0.61 0.01	0.51 △ 0.10	0.3 △ 0.27

注1) 各項目の上段は実数。下段は前年比、H21年1～6月は前年同期比。

注2) ① 鉱工業生産指数は各年の平均（平成17年=100）。H21年1～6月は6ヵ月間の平均。

注3) ② 公共工事請負額は各年度(4月～3月)の額。H21年1～6月はH21年4～9月の額。

注4) 出所：①秋田県 ②東日本建設業保証、西日本建設業保証 ③秋田労働局

③ 平成 21 年 9 月期決算の概要

(イ)平成 21 年 9 月期決算の状況 (単体)

A. 預金等

預金残高は、公金及び法人預金が増加したことを主な要因として、平成 21 年 3 月末比 206 億円増加して、1 兆 372 億円となりました。また、譲渡性預金を含む総預金残高は 1 兆 944 億円となりました。

また、投資信託などの預り資産残高は平成 21 年 3 月末比 150 億円増加して、1,520 億円となりました。

B. 貸出金

貸出金残高は、依然不透明な秋田県内の景況を背景に、企業の資金需要が低迷する一方で地方公共団体の需資が好調で、平成 21 年 3 月末比 182 億円増加して、6,982 億円となりました。

【図表 6】 資産・負債の推移 (単体)

(単位：百万円)

	21 年 9 月末			21 年 3 月末 実績	20 年 9 月末 実績
	実績	21 年 3 月末比	20 年 9 月末比		
資産	1,148,967	66,959	26,123	1,082,008	1,122,844
うち貸出金	698,280	18,227	742	680,053	697,538
うち有価証券	353,083	78,103	94,334	274,980	258,749
負債	1,124,496	56,729	25,095	1,067,767	1,099,401
うち預金等	1,094,422	57,285	28,287	1,037,136	1,066,134

C. 損益

コア業務純益は資金利益が減少したものの、仕組貸出の金利デリバティブ部分の評価損の減少による戻り益の発生等その他業務利益の増加等により、前年同期比 10 億円増加して 20 億円となりました。経常利益はコア業務純益の増加と不良債権処理費用が前年比大幅に減少したことから、前年同期比 74 億円増加して 12 億円、中間純利益は 59 億円増加して 7 億 58 百万円となりました。

【図表 7】 損益状況の推移（単体）

（単位：百万円）

	21 年 9 月末		21 年 3 月末	20 年 9 月末
	実績	20 年 9 月末比	実績	実績
業務粗利益	9,806	2,906	11,192	6,900
[コア業務粗利益]	[9,706]	[752]	[18,117]	[8,954]
資金利益	7,867	△366	15,845	8,233
役務等取引利益	1,252	5	2,360	1,247
その他業務利益	685	3,264	△7,013	△2,579
(うち国債等債券損益)	(99)	(2,153)	(△6,925)	(△2,054)
経費	7,617	△302	15,992	7,919
(うち人件費)	(3,286)	(△252)	(7,205)	(3,538)
(うち物件費)	(3,813)	(32)	(7,886)	(3,781)
一般貸倒引当金繰入額	△156	53	△1,281	△209
業務純益	2,345	3,154	△3,519	△809
[コア業務純益]	[2,089]	[1,054]	[2,125]	[1,035]
臨時損益	△1,089	4,321	△15,710	△5,410
(うち不良債権処理額)	(1,075)	(△3,275)	(8,204)	(4,350)
(うち株式関係損益)	(31)	(574)	(△6,182)	(△543)
経常利益(△は経常損失)	1,256	7,485	△19,247	△6,229
特別損益	55	80	40	△25
税引前当期純利益	1,312	7,566	△19,207	△6,254
(△は税引前当期純損失)				
法人税、住民税及び事業税	12	△7	21	19
法人税等調整額	541	1,580	△1,250	△1,039
当期純利益	758	5,992	△17,978	△5,234
(△は当期純損失)				

D. 自己資本比率

自己資本比率は、前年同期比 0.31 ポイント上昇して 8.33%となりました。

E. 不良債権比率

金融再生法ベースの開示債権比率については、取引先企業の経営支援等を目的に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」）を設立し、貸出債権約 162 億円を移管したほか、課題解決型営業の展開により、前年同期比△3.40 ポイントと大幅に改善し、4.18%となりました。

【図表8】金融再生法開示債権比率の状況

(単位:百万円、ポイント)

	21/9 実績			21/3実績	20/9実績
		21/3比	20/9比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	5,107	△871	△966	5,978	6,073
危険債権	16,584	589	△16,265	15,995	32,849
要管理債権	8,100	△1,951	△6,934	10,051	15,034
合計 (A)	29,792	△2,233	△24,166	32,025	53,958
総与信 (B)	712,012	18,715	754	693,297	711,258
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	4.18%	△ 0.43	△ 3.40	4.61%	7.58%

④ 平成22年3月期決算見込み

平成22年3月期のフィデアHD連結決算については、経常利益2,700百万円、当期純利益1,800百万円を見込んでおります。

また、当行単体の平成22年3月期決算については、経常利益1,900百万円、当期純利益1,100百万円を見込んでおります。

【図表9】平成22年3月期の業績予想

(単位:百万円)

	経常収益	経常利益	当期純利益
フィデアHD(連結)	37,000	2,700	1,800
北都銀行(単体)	23,500	1,900	1,100

※フィデアHDは平成22年2月12日、北都銀行は平成21年11月13日に公表しております。

(2) 経営戦略

当行は、平成21年4月に新中期経営計画《Dynamic Dash!!》をスタートさせました。

新中期経営計画《Dynamic Dash!!》では、「お客さまが『感動』するベスト・リレーション・バンク」を経営ビジョンとして掲げ、重要施策として、《組織・風土の刷新》、《人材の育成》、《業務の改革～営業店事務の軽量化～》に取り組んでおります。

この3つの施策が全て有機的に絡み合い、攻める『現場力』を復活させるための基盤となる『現場』のポテンシャルを高めつつ、法人分野とリテール分野の2つの営業戦略を進化・強化させてまいります。

法人分野推進の考え方は、“Community-Growth Support”です。文字通り、地域の成長をサポート、牽引していくために、これまで実践してきた課題解決型営業をより一層進化させ、取引先の本業支援や、アグリビジネス、医療・介護など、地域経済において成長が見込める分野に注力していくことが、地域経済を活性化するという我々地域金融機関の使命であります。また、旧来の産業基盤が疲弊している中、地域の産業構造を変えていくこと、新たな成長分野に入り込んでいくことは、不良債権の圧縮にもつながるものと考えて

おります。

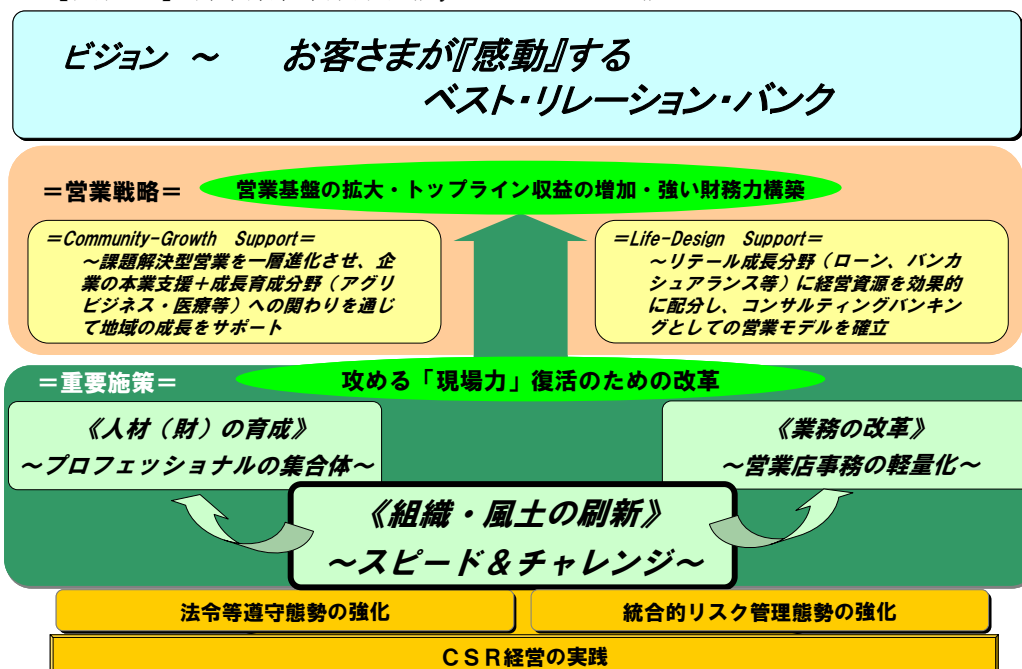
リテール分野推進の考え方は、“Life-Design Support”です。商品性、店舗体制などを見直し、リテール分野を大きな収益源へと再構築してまいります。バンカシュアランス（バンカシュアランスとは、様々な金融ニーズをお持ちのお客さまのために、銀行の商品と相乗効果のある保険商品を合わせてご提案すること→“銀行と保険の新しい関係”を意味しております）やインストアブランチの導入、ローンの販売体制強化などを行いつつ、お客さまのライフサイクル・ライフスタイルにマッチした施策を展開いたします。お客さまの生涯にわたっての生活設計をしっかりとサポートしていくことで、コンサルティングバンクとして、個人の取引シェアをアップさせてまいります。

中期経営計画のネーミングにおいては《Dynamic Dash!!》と記載の通り、“変革に向かって大胆かつポジティブに発想・判断し、全速力で行動しよう”という意味を表現しています。ダッシュには「地域シェアの奪取」「営業推進の妨げとなっている事務の奪取」「前例踏襲意識の払拭」など様々な意味、期待を重ね合わせております。

この新中期経営計画期間中、平成21年10月に当行は荘内銀行と経営統合し、フィデアグループとして新たにスタートしております。

新たな経営ビジョン・経営環境の下、当行行員の一人ひとりが成長ステージへ向けてポジティブな発想を確固たるものとして、新中期経営計画の各施策の確実な実行と成果の実現及び経営統合によるシナジー効果の早期実現にあたってまいります。

【図表10】新中期経営計画《Dynamic Dash!!》のフレームワーク



(3) 今後の経営戦略

不透明な経営環境が続く中、今後、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を維持しつつ収益力の強化を図るため、中期経営計画《Dynamic Dash!!》を着実に実現するとともに、中小規模事業者等に対する信用供与円滑化を図るため、経営戦略上の基本方針として、①トップライン収益の増強、②業務効率化の推進、③不良債権の圧縮と信用コストの削減、④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、さらなる経営改善に取り組んでまいります。

基本方針	基本戦略
① トップライン収益の増強	(イ) 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 (=現場力強化) (ロ) 法人戦略 (ハ) 人材の育成 (ニ) 個人戦略
② 業務効率化の推進	(イ) 効率的な人件費の配分 (ロ) メリハリの利いた投資・物件費の配分
③ 不良債権の圧縮と信用コストの削減	(イ) 不良債権の圧縮 (ロ) 信用コストの削減
④ 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築	(イ) フィデア HD との連携と有価証券運用体制の整備・強化 (ロ) 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築



- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ 収益力の増強と安定した財務基盤の構築 ○ 中小規模事業者等に対する信用供与円滑化 |
|---|

① トップライン収益の増強

これまで当行は、全ての業務を行う従来型のフルバンキング体制の店舗の割合が多く、各店舗の役割が明確ではありませんでした。また、平成 17 年より本部の専門部署で実務経験を積んだ行員や中小企業診断士、FP等有資格者を『法人推進エリアサポートチーム (以下、「法人推進AST*」)』として秋田県内の主要店舗に配置しておりましたが、必ずしも法人取引の開拓を専門に行う専担者として活動しておらず、法人取引と個人取引両方を推進するケースがありました。

加えて、営業店における過大な事務負担により、営業店が営業活動を推進する時間の確保が十分ではありませんでした。

地域経済の低迷が続くなか、このような営業態勢のもとで、平成 21 年 3 月末の当行貸出金の残高・地域シェアは低下しております。

*法人推進 AST：課題解決型営業推進のため、平成 17 年 7 月から、本部の専門部署で実務経験を積んだ行員や中小企業診断士、FP 等有資格者を「法人推進エリアサポートチーム (AST)」として県内母店や地域拠点店舗に配置しております (平成 22 年 2 月現在、県内 9 ヶ店、総勢 13 名)。新規創業、異業種進出など地域のお客さまの課題解決に向け活動を展開しており、外部の専門家や本部専門部署とも連携を図りながら、タイムリーで付加価値の高い金融サービスを提供してまいります。

【図表 11】 秋田県内貸出金の推移 (単位：億円)

	18/3 末	19/3 末	20/3 末	21/3 末	18/3 比
秋田県内貸出金	22,341	22,551	22,370	22,010	△331
当行県内貸出金	6,538	6,401	6,408	6,059	△479
シェア (%)	29.3	28.4	28.6	27.5	△1.8

* 出所：秋田県銀行協会社員銀行月報ほか

当行は、貸出金減少の一因が、前述の通り法人推進 AST の法人取引以外の業務への傾注による法人営業力不足と営業店における過大な事務負担により、営業店が営業活動を推進する時間の確保が十分でなかったことにあると認識しております。今後は、当行が従来から取り組んでいる課題解決型営業を通じて、既存の取引先のシェアアップや新規取引先の開拓に取り組むため、店舗機能を明確化し専担者を増強するとともに、営業店事務の本部集中化により営業効率を高め、お客さまと接する時間 (営業活動の時間) の捻出を図ってまいります。また、本部の法人営業推進・法人支援部門の人員を増強し、中小規模事業者等のニーズに適応する商品等の企画、貸出推進策の立案、他機関との連携強化等により、営業店サポート体制を充実させてまいります。

(イ) 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 (=現場力強化)

A. 店舗機能の見直し

法人・個人のお客さまのニーズに的確にお応えするため、店舗機能 (事業性融資を推進するフルバンキング店舗、個人取引を推進するリテール店舗及びインストアブランチ等) を明確化いたします。

これまでのフルバンキング店舗は、店舗機能が明確となっておらず、結果として、非効率な営業活動となっておりました。今後はフルバンキング店舗を、事業性融資を軸とした店舗と位置づけ、役割を明確化しつつ法人推進 AST 等人員を増強することで営業効率の向上を図ります。

法人取引はフルバンキング店舗に集約し、フルバンキング店舗の縮小に伴い捻出された人員を、法人推進・ローン・預り資産等各業務の営業推進スペシャリストとして配置

し、営業力強化及び中小規模事業者等の支援強化を企図した営業体制を再構築いたします（法人機能の集約化や人員の傾斜配置等経営資源の再配分を行うことで、法人取引についてはこれまで以上に、より効率的かつ効果的な活動・対応が可能となります）。

なお、店舗機能の見直しにより、本計画期間中 80 名程度の営業人員の捻出を目指しており、捻出した人員を店舗機能に応じて再配置することで、営業力を強化いたします。

【図表 12】店舗機能の見直し計画

(平成 22 年 2 月末) 81 カ店	フルバンキング (64 カ店)				個人リテール (17 カ店)	
	I グループ	II グループ	III グループ	IV グループ	V グループ	ISB*
	12 カ店	19 カ店	22 カ店	11 カ店	15 カ店	2 カ店

↓

(平成 25 年 3 月末) 79 カ店	フルバンキング (33 カ店)		個人リテール (46 カ店)		
	フルバンキング A	フルバンキング B	リテール A	リテール B	ISB
	14 カ店	19 カ店	30 カ店	10 カ店	6 カ店

* ISB (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の大型商業施設の中にある銀行の店舗です。当行の ISB は、従来の銀行の店舗と大きく異なり、お客さまの利便性が格段に向上しております【図表 13】。

平成 21 年度は、イオンモール秋田ショッピングセンター1F の御所野支店について、平成 21 年 5 月よりインストアブランチへの店舗機能の転換を実施しております。また、平成 21 年 10 月には、イオン大曲ショッピングセンター1F に 2 店舗目の ISB をオープンいたしました。

【図表 13】ISB の特徴

デリバリー チャンネル	北都銀行の ISB	従来の銀行の店舗
閉店時間	午後 7～8 時	午後 3 時
営業日	年中無休	土日・祝日休
取扱業務	個人向けバンキング	法人・個人のフルバンキング
コスト	低コスト	高コスト

【図表 14】店舗機能毎の位置付け

店舗機能	位置付け
フルバンキング A	<ul style="list-style-type: none"> ・広域な担当エリアを持ち、地域内の各店舗を牽引・統括し、融資渉外、店頭営業両面での総合取引を推進。 ・中小規模事業者等向け融資の推進拠点。

店舗機能	位置付け
	<ul style="list-style-type: none"> ・秋田県内店舗には「法人推進室（後述）」を設置。 ・ローンステーションを設置し、ローン・預り資産・ライフプランアドバイザー（以下、「LPA」）、年金の専担者を配置。
フルバンキング B	<ul style="list-style-type: none"> ・フルバンキング A 店舗と連携しながら、担当エリアの融資渉外、店頭営業両面で総合取引を推進。 ・法人・個人兼務の渉外担当を配置。
リテール A	<ul style="list-style-type: none"> ・個人取引推進店舗、預金・預り資産・ローンを柱に推進。 ・個人取引担当の渉外行員を配置。
リテール B	<ul style="list-style-type: none"> ・来店誘致型の個人取引推進店舗。渉外行員は配置しない。
ISB	<ul style="list-style-type: none"> ・大型商業施設内の個人取引推進店舗。 ・ローンステーション（後述）を併設。

B. 営業店事務のBPR*の推進

(a) BPR 推進室の設置

営業店が営業推進に専念できる体制の構築に向け、営業店事務の軽量化・本部集中化の施策を推進する部署として、平成 21 年 4 月に営業本部直轄の BPR 推進室を設置いたしました。BPR 推進室では、営業店事務の軽量化・本部集中化についてスピードを持って対処するとともに、営業店が抱えている事務の軽量化・集中化に係る要望・提案を吸い上げ、関連する部署と連携し、その具現化を図ってまいります。

当面、次に記載の取り組みにより営業店における事務処理に要する時間を大幅に削減し、お客さまと接する時間（営業活動の時間）の捻出を図ることで営業力を強化してまいります（→実質 50 名程度の営業人員の捻出につながります）。

*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、ゼロから組み直す（リエンジニアリング）経営手法を意味します。

(b) 融資事務センターの機能拡充

営業店事務のうち、とりわけ融資事務の軽量化・本部集中化を最優先課題と位置づけ、「融資事務センター」を平成 21 年 10 月に開設いたしました。融資事務センターの開設により、従前各営業店で対応していた融資実行等に係る事務ならびに端末オペレーション、実行後の債権書類の保管・管理について本部に集中しております。

(c) 事務集中センターの機能拡充

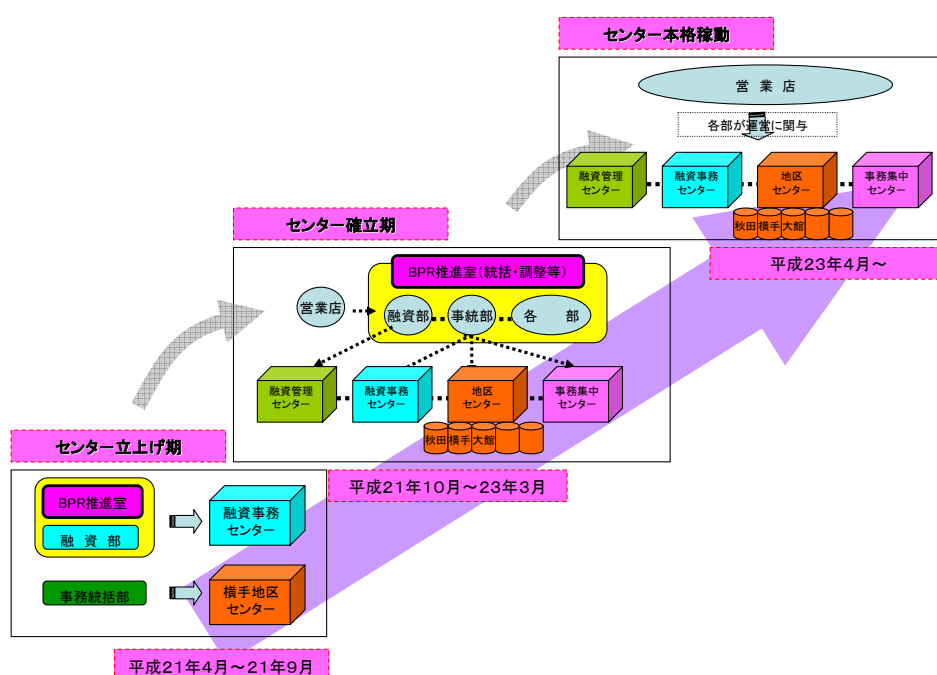
営業店事務の見直しにより、営業店が手作業で入力等を行っている事務の本部集中化を促進するために、事務集中センターの機能拡充を進め営業店事務の軽減を図ってまいります（平成 21 年 11 月から当座預金照合票等送付事務の本部集中化、平成 22

年度中に営業店経費支払事務の本部集中化などを実施いたします)。

(d) 地区センターの拡充

「事務集中センター」、「融資事務センター」に集中できない営業店事務を後方処理する部署として、「地区センター」を秋田県内各地に設置展開し、事務の効率化を促進してまいります。(平成21年10月に「横手地区センター」、平成21年12月に「秋田地区センター」を設置しております。また、平成22年4月に「大館地区センター」の設置を予定しており、順次設置拡大を検討してまいります。)

【図表 15】 BPR の展望～各センター立ち上げから本格稼働まで



C. 専担制の拡大と専担者の増強

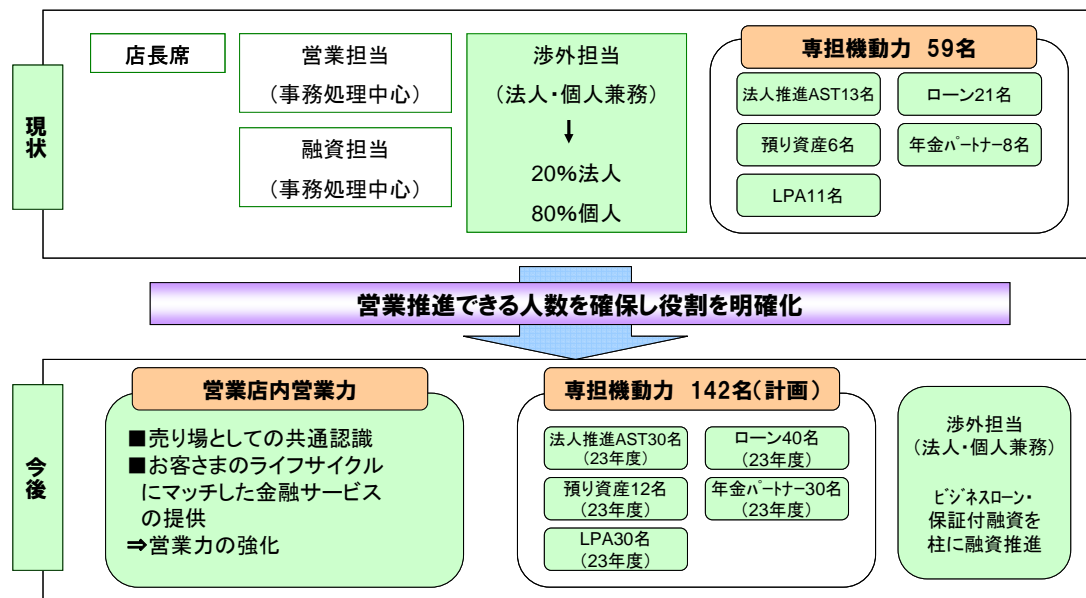
当行の営業力を強化するため、専門分野（法人推進、ローン、保障性保険、預り資産、年金）に特化する専担者を増員することにより、これまで以上に法人・個人のお客さまのニーズに対応できる体制を構築し、質の高い提案等をお客さまへ提供してまいります。具体的には、店舗機能の見直しと営業店事務のBPR推進により捻出した人員を専担者として再配置し、平成22年2月現在59名の専担者を平成24年3月には142名（計画）に増員いたします。

法人取引推進については、従前の渉外担当は、法人取引を推進する時間が20%程度に止まり十分とは言えませんでした。専担者（法人推進AST）を増員することで、法人営業力を強化いたします。

また、フルバンキング店舗各店には、融資担当の役席者を中心に「事業性融資推進リーダー」を任命し、配置しております。「事業性融資推進リーダー」は、法人・個人兼務

の渉外担当との同行訪問及び自店の事業性融資残高目標の進捗管理等を行うほか、自己目標を設定し実践していくことで、法人貸出残高の増強を図ってまいります。

【図表 16】 専担制の拡大による営業力の強化イメージ図



(ロ) 法人戦略

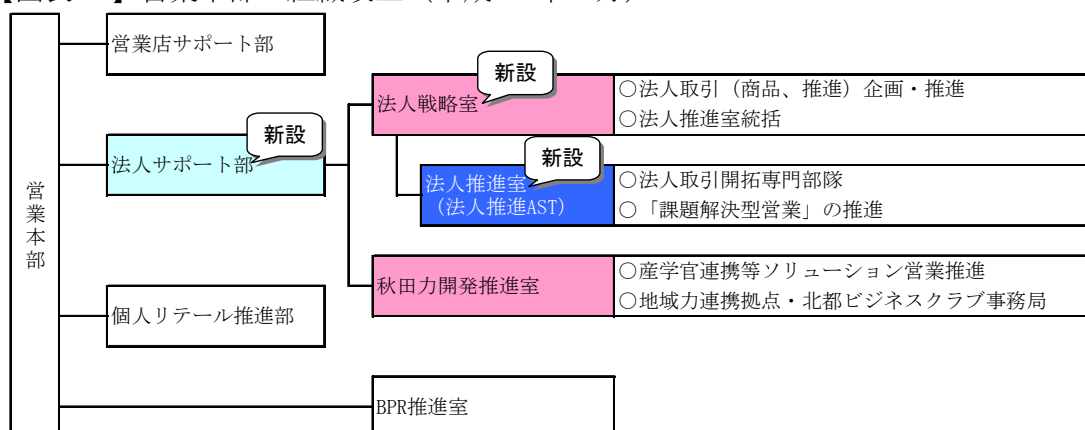
A. 本部組織の見直しによる法人営業力強化

平成 22 年 2 月より、営業推進に向けた力を法人部門、個人部門に峻別して、法人営業力を一層強化するため、営業本部内に新たに「法人サポート部」を設置しております。

法人サポート部内には、「法人戦略室」と「秋田力開発推進室」の 2 室を置き、加えて、平成 22 年 4 月に、秋田県内の母店（I グループ店舗）9 箇所新たに「法人推進室」を設置し、法人推進 AST15 名を配置いたします。

また、法人推進室の人員については、計画期間内である平成 23 年 10 月には 30 名まで段階的に増員【図表 18】し、地域の中小規模事業者等への貸出金の増強を図ってまいります。（平成 24 年 10 月には 50 名とする計画としております。）

【図表 17】 営業本部の組織改正（平成 22 年 2 月）



目標時

【図表 18】 法人専担部門人員計画

	22/2	22/4	22/10	23/4	23/10	24/10
法人サポート部 (部長1名を含む)	9名	9名	9名	10名	11名	11名
うち法人戦略室	4名	4名	4名	4名	5名	5名
うち秋田力開発推進室	4名	4名	4名	5名	5名	5名
法人推進室 (法人推進 AST)	—	15名	20名	25名	30名	50名
合 計	9名	24名	29名	35名	41名	61名

〔法人戦略室（22/2 現在：4名→24/10：5名）〕

法人取引推進専担セクションの「法人戦略室」については、地域のお客さまのニーズに適応し、課題解決に向けた取り組みを一層強化するため、法人推進室と法人サポート部内の「秋田力開発推進室」や「ほくと・荘銀地域力連携拠点（後述B.「ほくと・荘銀地域力連携拠点」を活用したフィデアグループの連携強化参照）」と情報連携・共有し、法人取引にかかる商品開発、推進企画等に反映させてまいります。

〔秋田力開発推進室（22/2 現在：4名→24/10：5名）〕

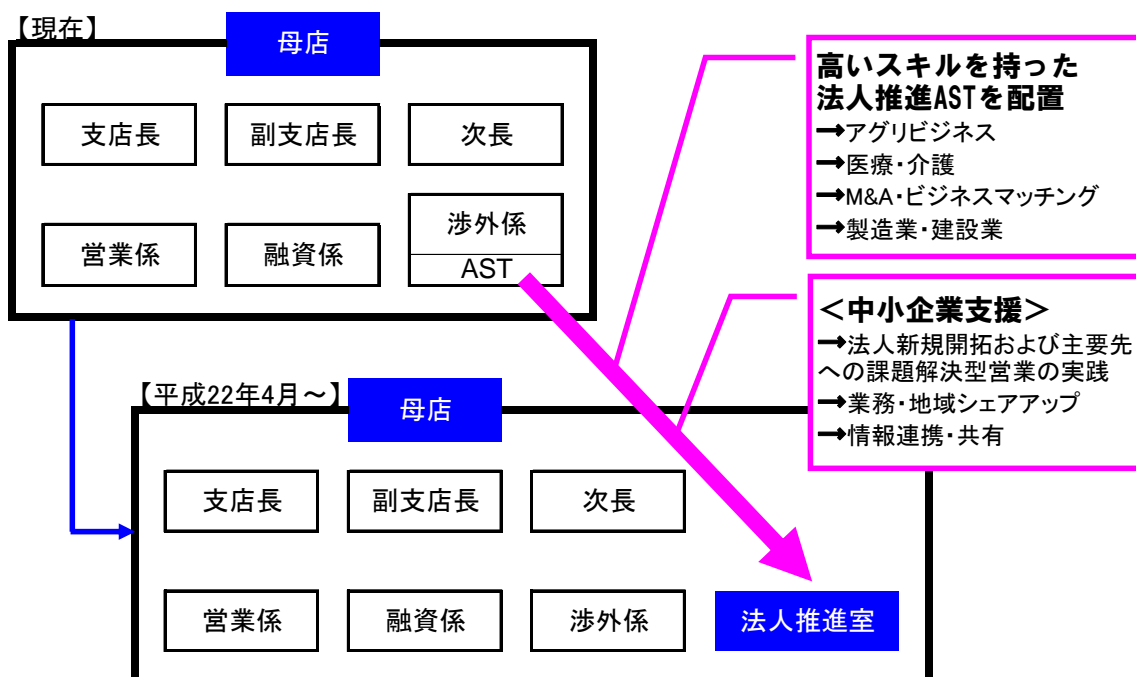
産学官・情報対象先・本部関連部・営業店・法人推進 AST との情報連携や秋田新産業創造支援、及び「ほくと・荘銀地域力連携拠点」、「アグリビジネス」、「ビジネスクラブ」など様々な課題解決型営業により地域のお客さまをサポートしてまいります。

〔法人推進室（22/4：15名→23/10：30名→24/10：50名）〕

法人推進 AST（＝法人取引開拓専門部隊）はこれまで、必ずしも法人取引の開拓を専門に行う専担者として活動しておらず、法人取引と個人取引両方を推進するケースがありましたが、営業力と提案力の強化を図るためには、法人取引開拓専担者としての役割を明確にすることが必要であると判断し、平成 22 年 4 月に、秋田県内の母店 9 箇所に「法人推進室」を設置し、法人推進 AST を 15 名配置いたします。

「法人推進室」の人員（22/4：15名）は段階的（計画期間中：30名→24/10：50名）に増員し、本部・営業店一体となった課題解決型営業を通じ、必要な資金供給を迅速かつ円滑に行うとともに、アグリビジネス、医療・介護など地域において成長が見込める分野への注力や M&A・ビジネスマッチングの推進態勢を強化いたします。お客さまへ付加価値の高い情報や金融サービスを提供することで、確固たる信頼関係を構築し、中小規模事業者等向け貸出の増強を図ってまいります。

【図表 19】 法人推進室の役割



* 母店 = I グループ店舗 (今後のフルバンキング A 店舗) 【図表 12、14 参照】

B. 「ほくと・荘銀地域力連携拠点」を活用したフィデアグループの連携強化

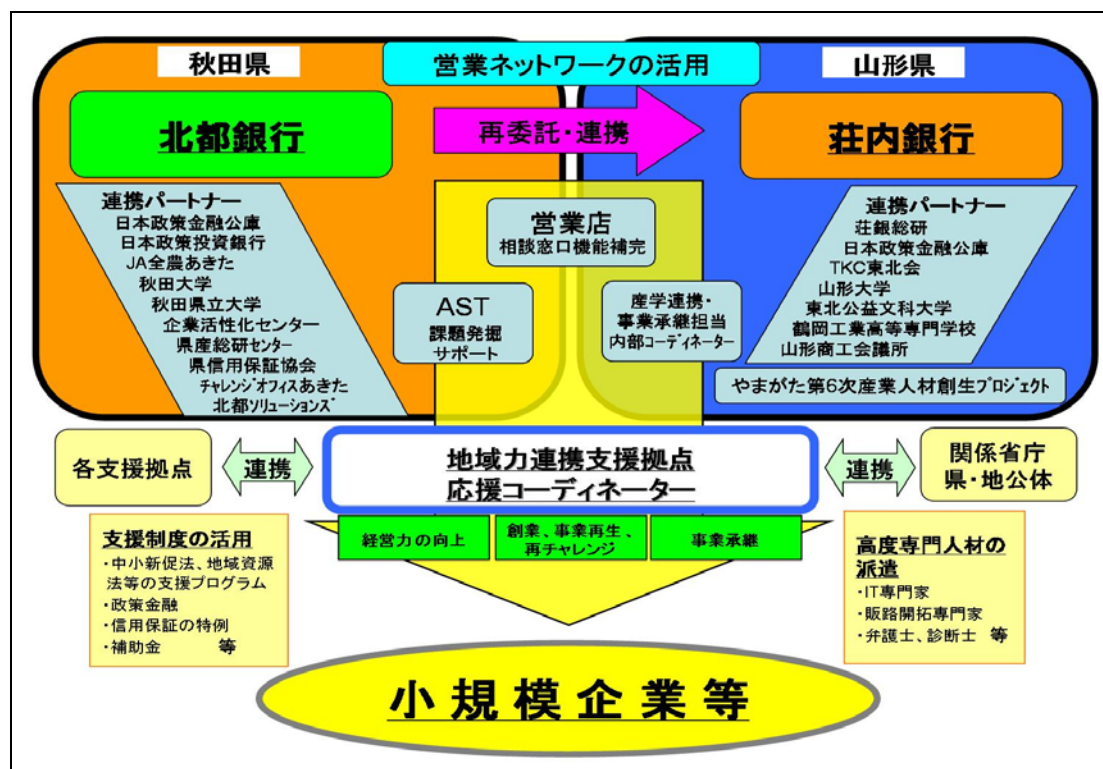
(a) 北都銀行における取り組み

平成 20 年 5 月に、経済産業省より地域力連携拠点事業の委託を受け、「ほくと地域力連携拠点」相談窓口を当行本店別館内に設置し事業を開始しております。外部より招聘した応援コーディネーター 3 名が、財団法人あきた企業活性化センターをはじめとするパートナー機関との連携により、地域の中小企業のお客さまの課題解決に向けた経営戦略の立案等をサポートしております。

また、平成 21 年 4 月より、「ほくと・荘銀地域力連携拠点」として荘内銀行に事業を再委託し、秋田県・山形県を基盤とした幅広い支援を実施しております。秋田県・山形県の県境を越えた地域力連携拠点事業は全国初のケースであります。

両行は同じ日本海側でかつ隣県である一方、地域特性（産業集積、農産物など）は異なります。フィデアグループとしての広域ネットワークを活かし、両銀行の経営資源を持ち寄り、地域連携（ビジネスマッチング、共同受発注等）を通じた中小規模事業者等の支援を実施してまいります。

【図表 20】「ほくと・荘銀地域力連携拠点」イメージ



※図中の小規模企業等については、中小企業・小規模企業を意味しております。

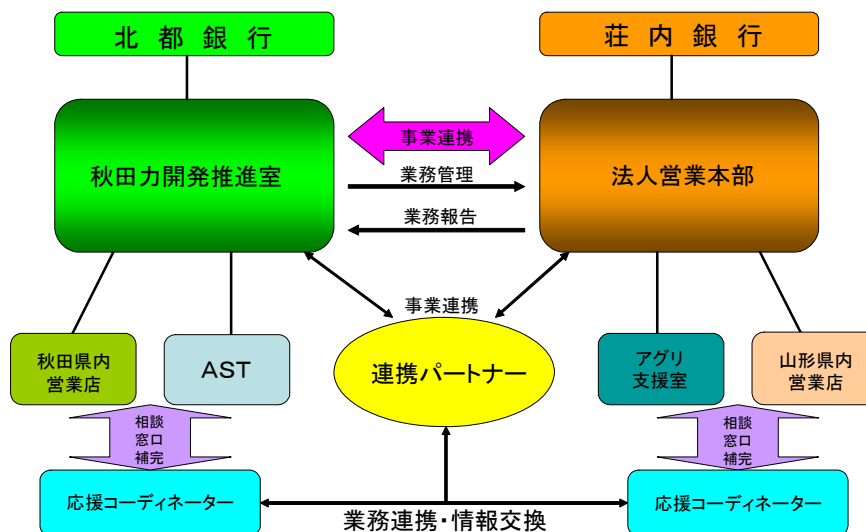
(b) 荘内銀行との連携強化

当行と荘内銀行とのノウハウ共有という観点から、課題解決型営業を行う上で必要となる経営相談、新事業創出、事業再生、事業承継、ビジネスマッチング等の支援ツール、支援チャンネル等を重要な経営資源として両行で共有することで、課題解決型営業の強化を図ってまいります。

具体的には、当行は秋田力開発推進室内に、荘内銀行は法人営業本部内に「ほくと・荘銀地域力連携拠点」の窓口を置き、両行間における情報共有を図っているほか、応援コーディネーター間における業務連携・情報交換を通じ、相談者の方に対して広域の情報等を提供しております。

今後は、広域営業情報をフィデア HD において集約・還元するなど荘内銀行との連携を一層強化し、質の高い情報営業を展開してまいります。

【図表 21】「ほくと・荘銀地域力連携拠点」の体制図



(ハ) 人材の育成

トップライン収益の強化を図るためには、中小規模事業者等のニーズに的確に対応できる法人取引担当者の育成や個人のお客さまの資産運用相談に的確に対応できる個人取引担当者の育成を図ることが不可欠であると認識しております。

A. 法人取引担当者の育成

付加価値の高い課題解決型営業を実践し、お客さまとのリレーションを高め、中小規模事業者等向け貸出を増強させるためには、法人先に対する目利き能力を持った人材を育成する必要があると認識しております。

当行には平成 22 年 2 月現在 5 名の中小企業診断士や、約 540 名の FP 資格保有者が在籍しております。また、企業の目利き・経営支援の内容を組み入れた行内研修を継続して開催しており、平成 21 年度は「法人営業基礎研修（18 名受講）」「法人営業ステップアップ研修（18 名受講）」等、課題解決型営業推進に向けた人材育成に注力しております。

今後も「目利き能力」に長けたスペシャリストを養成し、多様化するお客さまニーズへの対応力や提案力の高度化に努めてまいります。

外部研修派遣については、地方銀行協会の「企業再生実務講座（2 名受講）」「法人向けソリューション営業実践講座（2 名受講）」や、株式会社日本経営の「新任医療担当者養成講座（5 名受講）」への派遣を実施しております。また、「農業経営アドバイザー研修」を平成 21 年度 1 名が受講しております。

平成 22 年度は、中小企業診断士等の有資格者を段階的に増やし、取得した知識・スキルを活かして中小規模事業者等に対する経営支援を強化してまいります。

B. 個人取引担当者の育成

ロールプレイング型研修（実践的研修）を不断に継続し、担当者の金融商品知識とセールススキルアップを図っております。

また、提携保険会社による勉強会の実施や同行訪問による個別指導を継続し、お客さまのニーズに的確に対応できる態勢整備を図ってまいります。

(二) 個人戦略

A. ISBの拡大

当行のISB（御所野支店、大曲プラザ支店の2店舗）の出店に関しては、株式会社ISBコンサルティング（以下、「ISBコンサルティング」、荘内銀行連結子会社）からの人員派遣とノウハウの提供を受け、荘内銀行のISB展開を参考に「北都銀行独自のISB」を目指し、展開を行ってまいりました。

店舗設計、人員の採用・配置、専用商品開発のほか、ショッピングセンター内でのチラシ配りや近隣の住宅地へのポスティング等、支店経営全般にわたりコンサルティングを受け、これまでの当行の一般的な銀行店舗経営とは全く違うスタイルでのISBを実践してまいりました。これまでのISBの1日平均の来店客数は約100名、そのうちローンや資産運用の相談が平均約10件程度あり、個人ローンや預り資産の取引実績においては、当行のフルバンキング店舗に引けをとらない実績を挙げております。

今後も、荘内銀行及びISBコンサルティングと連携を強化し、成長分野である保険やローン等個人のお客さまのお取引拡大のための有効な店舗形態としてISBを位置づけ、平成24年3月までに6店舗に拡大を図ります。

B. 住宅ローン

秋田県経済が低迷する中で個人の所得も減少してきており、住宅着工件数が平成19年は前年比約17%減少、平成20年は約13%減少、平成21年は約23%減少しております。マーケットが縮小している中で、営業体制の整備、借換ニーズへの対応を積極的に行うことで、地域のお客さまのニーズへスピーディーに対応し、個人ローン残高の増強を図ってまいります。

【図表 22】秋田県の新築住宅着工件数推移

(単位：戸)

	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年	20年比
住宅着工件数	7,309	6,058	5,275	4,062	△1,213
うち持ち家	3,550	3,201	2,807	2,404	△403
うち分譲	816	609	308	434	126

(a) 営業体制の整備

i) 「住宅ローンスコアリングシステム」の導入

住宅ローンにかかる審査手続きの効率化及び審査精度の向上を図るため、平成21

年10月に住宅ローンにおける審査手法を変更し、「住宅ローンスコアリングシステム」を導入いたしました。過去の住宅ローンデータを統計的に分析のうえモデル化し、審査に対する客観的な基準を設け、その基準に基づいた審査を行うことにより、従来に比べスピーディーな対応が可能となるなど、これまで以上に利便性を向上させております。今後も継続して、お客さまの利便性向上に努めてまいります。

ii) ローンステーションの拡充

平成21年8月にローンステーションを県内5箇所へ拡充【図表23】し、営業時間の拡大（平日営業時間：午前9時～午後4時30分）、土日営業の開始（すまいるローンステーションのみ、土日営業時間：午前9時～午後4時30分）、専担者の配置等住宅ローンの受付体制の整備を行うことで、お客さまのニーズに的確に対応するとともに、相談体制の充実、迅速性の向上に努めております。

平成22年度はローンステーションを現在の5箇所から9箇所へ拡充し、住宅ローンの推進体制を強化するとともに、住宅関連業者との関係強化を図ってまいります。

【図表23】ローンステーションの設置箇所・時期

項目	平成21年7月まで	平成21年8月～	時期
設置箇所・時期	すまいるローンプラザ	すまいるローンステーション	21年8月増員
		大館ローンステーション	21年8月新設
		横手ローンステーション	21年8月新設
		本荘ローンステーション	21年8月新設
		大曲ローンステーション	21年10月新設

iii) 個人ローン返済相談窓口の設置

当行では、平日にご来店できないお客さまのニーズにお応えするとともに、景気減速の影響による収入減少を要因とする、各種ローンの返済条件変更等のご相談に幅広く対応するために、「すまいるローンプラザ」（平成6年7月設置、平成21年8月にローンステーションに移行）、「個人ローン返済相談窓口」（平成19年9月設置）に加え、平成21年2月より「個人ローン休日相談窓口」を設置しております。休日相談窓口は県内8ヵ店にて月間2回程度開催しており、多くのお客さまにご相談いただけるよう今後も引き続き開催してまいります。

(b) 借換案件への対応

秋田県内経済の低迷が長期化する中で、お客さまの円滑な返済を支援していくための方策の一環として、他の金融機関で金利の高い住宅ローン等をご利用のお客さまの借換ニーズへの対応を図っております。今後も、お客さまニーズの強い「低金利」、「長期固定」のニーズに応えるべく、借換提案の積極的な提供に努めるとともに、併せて給与振込・公共料金の決済サービス等のクロスセルを図ってまいります。

C. 個人預金

個人預金については、現在荘内銀行との共同企画商品（懸賞品付定期預金「夢ざくら*」）など、特徴のある商品を主体に、お客さま基盤の拡大及び預金の増強を図っております。今後も荘内銀行との共同企画商品等多様なお客さまのニーズにお応えできる商品と、年金パートナーを中心とした年金受給のお客さまへのフォローにより、メイン化の推進及び個人預金の増強を図ってまいります。

*懸賞品付定期預金「夢ざくら」

お客さまに平成 22 年春の秋田県（秋田市）の桜開花日を予想していただく、「お客さま参加型商品」で、開花日が的中された方・的中されなかった方が、1 回目の自動継続時にそれぞれの特別金利でご継続いただける商品です。

加えて、秋田県と山形県の桜の名所をご紹介しますとともに、抽選にて両県の桜の名所近辺にあるお食事処お食事券または桜にちなんだギフトを進呈いたします。

D. 預り資産（投資信託・公共債・保険）

(a) 投資信託

お客さまの多様化する資産運用ニーズは昨今のマーケット状況によりやや低調となっておりますが、「貯蓄から投資へ」の基本的流れは依然として続いています。投資信託についてはマーケット状況を勘案したうえで、追加型投資信託や単位型投資信託などお客さまの運用ニーズに即した商品ラインナップの充実を図ってまいります。

(b) 公共債

運用ニーズをお持ちでも元本の安定性を望まれるお客さまについては、国債等公共債をご提案してまいります。

(c) 生命保険

相続ニーズや保険機能を備えた貯蓄ニーズ等をお持ちのお客さまについては、各種保険商品のご提案ができるよう、お客さまのニーズにマッチする品揃えに努めてまいります。

個人年金保険の販売に加え、平成 17 年 12 月より一時払終身保険を、平成 19 年 12 月より第三分野保険商品であるがん保険の販売を開始しております。お客さまのニーズに合わせ、保険の種類を運用ニーズ・相続ニーズ・保障ニーズからご選択いただけるようラインナップの充実を図ってまいります。

また、お客さまへの情報提供として、相続セミナー、投資信託保有者への「運用報告会」、資産運用セミナー、保険の考え方セミナー等を、本年度は 8 回開催しております。今後も「経済・投資環境の見通し」等をテーマとするセミナー、投資信託保有者向けの「運用報告会」、保険契約者向けの「契約者フォローセミナー」等テーマを設け、定

期的に開催いたします。状況に応じて当行の単独開催、荘内銀行との共催、運用会社・保険会社等と提携したセミナーを組み合わせて実施してまいります。

E. 新分野保険*販売のビジネスモデル化（バンカシュアランスの推進）

(a) 新分野保険*販売のビジネスモデル化

平成 21 年 4 月より、お客さまのライフプランに応じた保険商品のコンサルティング提案が出来るように、第一分野保険商品の収入保障保険と平準払終身保険の取り扱いを開始いたしました。保険専担者（ライフプランアドバイザー）のうち、より専門的な研修を積んだ 11 名を秋田県内 7 ヲ店に配置し、バンカシュアランス（銀行で保険）の態勢構築を進めております。今後も、専門研修への派遣による保険専担者の提案力強化と、保険商品ラインナップの更なる充実を図ってまいります。

お客さまの「備える（年金準備）」、「遺す（相続）」、「守る（保障）」の 3 大ニーズへの対応と将来の一段の規制緩和を見据え、業務フロー、システム、保険専担者のスキルアップ、商品等販売態勢の整備を進めてまいります。

*新分野保険:平成 19 年 12 月 22 日の銀行窓販全面解禁以降の第一分野及び第三分野商品を「新分野保険」と称して分類しております。リスク性の特定保険以外の一般保険のうち、死亡保障や医療保障商品等の平準払い商品を新分野保険として位置付けております。

(b) ダイレクトマーケティングの実施

カーディフ生命保険と提携し、医療保険のダイレクトマーケティングを平成 21 年 10 月より実施しております。これは、従来の窓口での対面型販売とは異なり、資料送付と電話によるご説明で契約募集を完結する「非対面型」の新しい販売方法で、新たなお客さまとの接点を築くため今後も継続してまいります。

(c) ライフプラザホールディングスとの提携

来店型保険ショップを全国に約 140 店舗展開しているライフプラザホールディングス株式会社（以下、「LPH」）との業務提携（平成 21 年 8 月）により来店型営業を展開し、保障型保険の販売態勢を構築してまいります。来店型営業のためのノウハウ・スキルの提供を受け、また、当行行員の LPH への長期研修派遣と、LPH からのスタッフ受入による OJT 教育により人材の育成に努めてまいります。

LPH は、業界でいち早く「ほけんの窓口」をはじめとする保険ショップを多店舗展開しており、来店型保険ショップのリーディングカンパニーとして、従来の保険商品ありきの販売方法ではなく、お客さまの多様化するニーズやライフプランに基づいた、特定の保険会社にかたよらないコンサルティングを提供しております。

秋田県内に幅広い店舗ネットワークを持つ当行が、LPH から来店型営業の保険販売等のノウハウの提供を受けることで、お客さまの多様なニーズやライフプランに基づく保険販売サービスの拡大を目指してまいります。

(d) 保険専門ショップの開設

保険相談受付のための専門ショップを開設（平成 21 年 10 月に秋田駅前保険相談プラザがオープン）しました。保険のプロがお客さまのライフイベントに応じた提案・情報提供を行ってまいります。

【図表 24】 保険相談プラザ「北都 ほけんの相談窓口」の営業時間

営業日	営業時間
平日（水曜日定休）	10:00～19:00
土曜日・日曜日・祝日	10:30～18:00

(e) 保険専担者のスキルアップによるフルラインナップ取扱店舗の拡大

LPH 社への定期的な研修派遣と、LPH 社からの受入スタッフによる OJT 研修等実践的研修を継続し、平成 23 年度までに 30 名の保険専担者を育成してまいります。基本的なコンサルティング提案が出来る行員の増加に合わせ、土日営業を行う保険専門ショップ・ISB 店舗・ローンステーション店舗に保険商品をフルラインナップで扱える体制を構築し、平成 23 年度にはフルラインナップ取扱店舗を 10 店舗とし営業を行います。

また、僚店からの顧客紹介体制を構築し、フルラインナップ店舗での保険に関する無料相談会を積極的に開催いたします。

【図表 25】 保険専担者とフルラインナップ店舗の拡大計画

	21 年度	22 年度	23 年度
保険専担者	11 名	20 名	30 名
フルラインナップ店舗	3 カ店	5 カ店	10 カ店

② 業務効率化の推進

(イ) 効率的な人件費の配分

【図表 26】 人件費計画

(単位:億円)

	20 年度 実績	21 年度 計画	22 年度 計画	23 年度 計画	20 年度 比較
人 件 費	72	67	64	59	△13

人員構成の変化に伴う平均定例給与の低下や店舗機能と人員配置の見直し及び計画的な採用等により総人員を抑制することで、効率的な人件費の配分を進めてまいります。

A. これまでの取り組み

平成 20 年度に賞与ファンドを引下げ（平成 19 年度比△10 億円）したほか、早期退職者支援・優遇制度（利用者総数 85 名）の実施等により人件費の抑制を図ってまいりました。

B. 今後の施策

賞与ファンドについては、今後も収益状況に応じて支給率の水準について検討してまいります。

人員については、高所得者層のポスト定年化（専任行員化）が進むことから（平成21年度～23年度累計67名）、店舗機能の見直しと計画的な採用、契約行員、嘱託の活用・出向先の拡大を進め、人員構成の入れ替えと総人員を減少させてまいります。

平成22年3月末時点の期末従業員数（契約行員・嘱託行員含む、出向者を除く）1,447名を、平成24年3月末までに1,313名の人員体制とし、営業力・収益力に応じた効率的な人件費の配分を実施してまいります。

【図表 27】 人員計画

（単位：人）

	21年度 見込	22年度 計画	23年度 計画	21年度 見込比較
期末従業員数	1,547	1,463	1,433	△114
うち行員	928	904	874	△54
うち契約行員・嘱託	619	559	559	△60
出向者（△）	100	115	120	20
期末従業員数（出向者を除く）	1,447	1,348	1,313	△134

(ロ) メリハリの利いた投資・物件費の配分

物件費につきましては、従前から節減を図ってきておりますが、平成22年4月より物件費一括管理システムを導入し、主管部においての経費支出の妥当性・必要性を都度検証しながら本部全体の予算管理を徹底することで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。

【図表 28】 物件費計画（機械化関連費用を除く）

（単位：億円）

	20年度 実績	21年度 計画	22年度 計画	23年度 計画	20年度 比較
物件費	62	62	58	57	△5

※物件費は、機械化関連費用を除いた数値を記載しております。

A. これまでの取り組み

店舗関連費用については、顧客利便性の向上を図るべく、既存店舗の移転ならびに ISB に代表される新型店舗を中心に投資してまいりました。また、既存店舗のメンテナンスについては、劣化前営繕を実施し、計画的な補修を実施することにより、営繕費を圧縮してまいりました。

物件費削減への取り組みとして、業務委託の見直しによる業務委託費用の削減、行用車両の削減等、あらゆる面から見直しを実施しております。

B. 今後の施策

平成 22 年 2 月に、一層の経営効率化、合理化を推し進め、収益体質の改善を図るため、営業経費のコントロール面の強化を目的として、「人事総務部」を「人事部」と「総務部」に分離しております。

「総務部」では、物件費の 90%を使用する本部の経費を一元管理し、その妥当性を検証すべく、平成 22 年 4 月より本部物件費一括管理システムを導入し、本部全体の予算管理を徹底してまいります。

また、営業店事務負担軽減の観点から、営業店経費一括支払システムの導入を検討してまいります。

C. 経営統合効果の早期実現

経営統合効果を早期に実現するため、基幹系システム統合前に、サブシステムの共有化、統合を推進し、投資額の抑制及び通信料・保守管理費用の削減を実施いたします。

サブシステムについては、平成 21 年 12 月に口座振替管理システム、平成 22 年 1 月に投資信託支援システムを統合しております。今後も、他のサブシステムについて、更改時期の到来が近い時期のシステムを優先に、北都銀行または荘内銀行いずれかのシステムを共同利用する方向で、検討・実施してまいります。

なお、基幹系システムの統合については、平成 24 年 10 月を目処として、検討を進めてまいります。

また、平成 21 年 10 月、物件費削減プロジェクトチームをフィデア HD 本社内に設置いたしました。経営統合効果の早期実現のため、両行による共同購入をはじめとした経費全般にわたるコスト削減を進めてまいります。

③ 不良債権の圧縮と信用コストの削減

(イ)不良債権の圧縮

金融再生法ベースの開示債権比率については、平成 23 年度末には単体で 3.30%【図表 29】、連結でも 3.36%【図表 30】とする計画としております。

会社分割の手法活用等により、3 年間の期限を設けて集中的な取り組みをすることで、不良債権の大幅な圧縮に取り組んでまいります。

【図表 29】 金融再生法ベースの開示債権圧縮計画（単体）（単位：百万円）

	20年度実績	21年度計画	22年度計画	23年度計画
金融再生法開示債権計 (A)	32,025	25,500	24,120	23,460
総与信額 (B)	693,297	685,760	703,469	709,796
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	4.61%	3.71%	3.42%	3.30%

【図表 30】 金融再生法ベースの開示債権圧縮計画（連結）（単位：百万円）

	20年度実績	21年度計画	22年度計画	23年度計画
金融再生法開示債権計 (A)	46,549	36,900	25,920	23,860
総与信額 (B)	708,951	698,860	705,969	710,896
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	6.56%	5.28%	3.67%	3.36%

A. 再生子会社を活用した企業再生支援

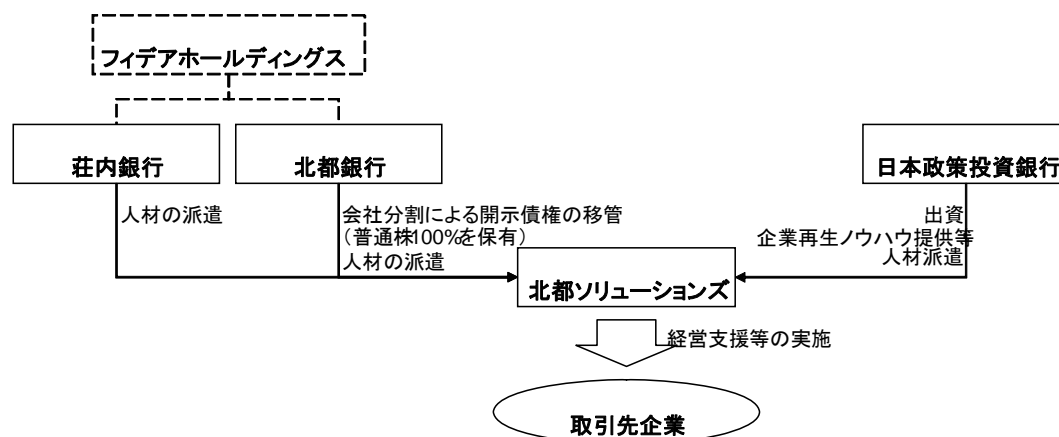
当行取引先への経営支援体制の強化と開示債権の削減を通じた財務健全化を達成するための取り組みの一環として、会社分割の手法により当行 100%子会社である北都ソリューションズに、当行の約 162 億円相当の貸出債権等を平成 21 年 2 月に移管いたしました。移管対象先については、「当行メイン先であること」、「地域における重要度・影響力の高さ」、「経営陣の再生への意欲」などを考慮し選定しております。

北都ソリューションズは、DDS を活用した企業再生、合理的な経営改善計画策定によるランクアップ支援等の取り組みを進めており、平成 21 年 12 月末の同社の開示債権額は 111 億円（平成 21 年 3 月末比△29 億円）となっております。今後の開示債権額の圧縮計画は、平成 22 年 3 月期末 110 億円、平成 22 年 9 月期末 55 億円、平成 23 年 3 月期末 14 億円とし、引き続き企業再生支援を進めてまいります。

北都ソリューションズは、取引先企業の再生支援を通じた地域経済の活性化には、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しております。日本政策投資銀行は企業の再生計画策定支援や新たな手法による投融資の実施、地方における中小企業の再生支援など多くの実績がある金融機関であり、取引先企業の再生支援において理想的なパートナーであります。加えて、荘内銀行からも人員を受け入れ、フィデアグループとしてのノウハウの共有化を図っております。

今後も参加金融機関の支援・協力を受けながら、ノウハウの向上を図り、企業再生支援を強化してまいります。

【図表 31】 北都ソリューションズを活用した取引先企業の経営支援スキーム



B. 融資部経営改善グループによる経営改善支援

北都ソリューションズによる取り組みのほか、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 38 社（平成 21 年 12 月現在）を中心に、積極的に経営改善支援に取り組んでおります。専担先（財務内容、今後の収益改善見通し等を考慮し選定しております。）のランクアップを図ることで開示債権の圧縮を着実に進めてまいります。

具体的には、取引先企業へ当行行員が出向くなどして、経営改善計画書の策定や計画のモニタリング等の支援を行っております。また、必要に応じて外部コンサルタントを活用し、改善策を策定しております。

今後は、専担先のモニタリング等フォローの強化を図るほか、支援先の選定も継続して行い、具体的な経営改善策を策定してまいります。

(ロ)信用コストの削減

秋田県経済は、今後も厳しい状況が続くことが予想されることから、大口与信管理を強化し大口の不良債権の発生を防止する態勢を構築し、信用コストの削減を図ってまいります。

大口与信先に対する融資決裁の場として新たに「クレジットコミティ*」を平成 21 年 2 月に立ち上げ、経営陣が債務者実態の把握と案件協議に深く入り込んだ運営態勢に変更いたしました。また、営業店の融資判断能力の向上のため、新たに営業店長や営業店融資担当役席等にクレジットコミティへの出席を求めるなど、大口融資案件等について十分な協議を行う運営態勢に変更し、経営によるガバナンスの強化に取り組んでおります。

また、個社別融資先の状況や融資部経営改善グループが担当している専担先の進捗状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*」を平成 21 年 2 月に新設いたしました。経営による貸出先の実態把握とガバナンスの強化を図りながら新たな信用コスト発生防止に努めてまいります。

経営改善計画書の策定が必要な要注意先、要管理先及び破綻懸念先について、経営改善計画書策定支援、その後の進捗状況管理等を行い、債務者区分のランクアップ促進とランクダウンの防止につなげる管理体制を強化しております。また、経営改善グループ担当先が実施している業績検討会に同グループ担当者が出席し、受注状況や今後の業況見通し等について把握することで、管理を強化しており、今後も継続してまいります。

*クレジットコミティ

貸出の最終決裁機関として位置付けております。構成員は頭取を含む役付取締役 6 名からなる経営会議（後述）と同様であり、より協議検討を加えるべく営業店長、営業店融資担当役席も参加しております。決裁が必要な貸出案件が発生した都度開催しております。

*クレジットレビュー

大口与信先、経営支援先等の業況把握及び与信方針協議の場として位置付けております。貸出案件発生の有無に関わらず、該当先の財務内容、今後の受注見通し等を報告し、問題点の共有及び今後の与信取引方針等を協議いたします。構成員はクレジットコミティと同様であり、構成員が必要と認める場合に都度開催しております。

④ 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築

(イ) フィデア HD との連携と有価証券運用体制の整備・強化

A. これまでの取り組み

当行の有価証券運用は、一定の経済環境予測のもと、債券運用による期間収益の確保とともに、リスクを削減し保有資産の健全化を促進することを重要課題と認識し、慎重に取り組んでまいりました。

しかしながら、米国発の「サブプライムローン問題」に端を発する世界的かつ大規模な金融・証券市場の混乱、更には平成 20 年 9 月のいわゆる「リーマン・ショック」以降の有価証券相場の暴落の影響を、結果として大きく受けることとなりました。

これに対し、平成 20 年度決算において、将来にリスクを波及させないよう、株式、リート及び投資信託では下落率 30%~50%の銘柄についてすべて前倒しで減損処理を実施した結果、金融市場の急激な変動に対する備えがある程度確保されたものと認識しております。

B. 平成 22 年 3 月期の有価証券関連の収益見込み

平成 21 年度は安定的な利息収入の確保を方針として掲げ、国債を中心に債券残高を積み増しすることで利息収入を積み上げる運用をしてまいりました。平成 22 年 3 月期での有価証券平均残高は前年比 741 億円増の 3,495 億円、有価証券利息配当金は同 7 億円増の 35 億円の見込みであります。また評価損益も大幅に改善し、平成 22 年 3 月末では 25 億円の評価益となる見通しです。

【図表32】平成22年3月期の見通し

(単位：百万円)

	平成21年3月期(A)	平成22年3月期 見込み(B)	差額(B)－(A)
有価証券未残	274,980	382,261	+107,281
有価証券平残	275,330	349,512	+74,182
有価証券利息配当金	2,756	3,529	+773
債券関連損益	△ 6,925	421	+7,346
株式関連損益	△ 6,182	△ 203	+5,979
有価証券利回り	1.00%	1.00%	+0.00%
評価損益	△ 7,536	2,503	+10,039

C. フィデア HD における市場リスク管理態勢

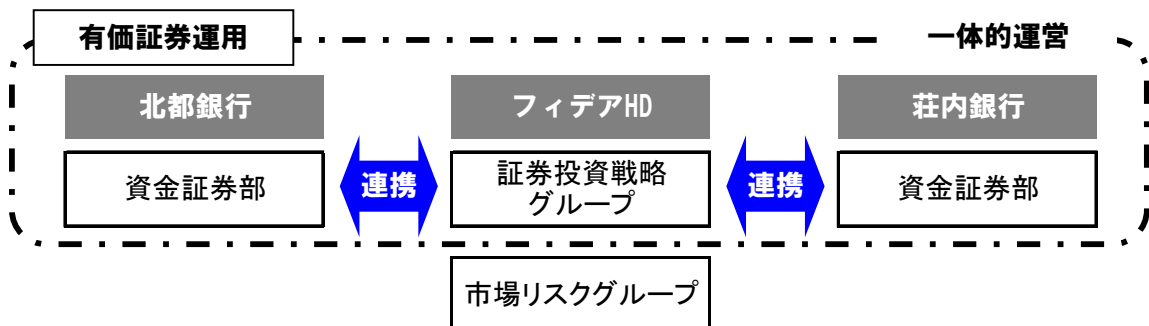
市場リスク管理業務の担当者につきましては全員がフィデアHDと兼務発令されており、当行におけるリスクの変化の状況を、当行及びフィデアHDが同時に把握できます。また、グループ内における協議・報告・連携に関するルールを制定し、グループ全体及び当行を含む子銀行のリスクを管理してまいります。

D. フィデア HD との連携と有価証券運用体制の整備・強化

平成 21 年 10 月のフィデア HD 設立以降、フィデア HD の有価証券投資戦略部門である証券投資戦略グループにおいて投資方針及び投資戦略を半期ごとに策定し、それに基づいて当行資金証券部が有価証券運用を行っております。

運用体制整備の一環として、平成 21 年 10 月に有価証券運用に係る取引業務・目的や業務運営方針等を定めた「資金証券部業務管理基準書」、特殊なスキームを有する仕組商品への投資プロセスの確立・管理手法の充実を通じて良質なポートフォリオを構築することを目的とした「仕組商品運用管理基準書」を制定いたしました。フィデア HD の関与のもとで業務管理及び管理態勢の強化を図っております。

【図表 33】 有価証券運用におけるフィデア HD との連携イメージ



(ロ) 健全で収益力の高い有価証券ポートフォリオの構築

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す。一方で、想定したトータル収益の確保が難しい銘柄や投資信託等評価損を抱えた資産を圧縮し、健全で収益力の高いポートフォリオの構築を目指します。また株式やその他の証券への投資は、リスク管理に十分に留意しつつ行ってまいります。

このような運営方針をとることにより、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定を確保し、従来以上に適切かつ積極的な金融仲介機能が発揮できる財務体質を構築し、地元中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を維持・拡大する体制を構築してまいります。

4 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

(イ) 設立の経緯

平成 20 年秋以降の世界同時不況等により、日本経済全体の景気悪化に対する懸念が発生しつつある中、当行と荘内銀行の営業基盤である東北地方も、景気の後退局面に入り厳しさを増すことが懸念されておりました。

こうした状況下において地域金融機関の一層の地域貢献と経営効率化を目指すためには、各金融機関の営業地域における独自のブランド力を一層強化しつつ、ミドルオフィス機能*及びバックオフィス機能*を共有化する「オープンプラットフォーム型の地域金融機関持株会社」設立が有効であり、また、双方の株主の利益に貢献するものです。

*ミドルオフィス及びバックオフィス機能：金融機関に必要とされる管理業務（＝ミドル：リスク管理、コンプライアンス統括、内部監査機能）やインフラ的な機能など（＝バック：システム、後方事務機能）。

平成 20 年 5 月、当行と荘内銀行は、オープンプラットフォーム型の地域金融機関持株会社（＝フィデア HD）設立を目指し、経営統合を視野に入れた資本提携の検討を開始することに基本合意いたしました。

その後、平成 21 年 8 月には、銀行法上の設立認可を取得し、平成 21 年 10 月 1 日にフィデア HD を設立、業務を開始しております。

フィデアグループとしてのグループスローガンを「地域と向き合う、次代につなぐ。信頼の FIDEA」と掲げております。また、グループ理念<FIDEA5>を掲げ、グループの経営姿勢を明示しております。

<FIDEA5>

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。

1. 常にインキュベーション、イノベーションを創発する「開かれたネットワーク」を目指す。
2. 次代へのナビゲーション、ソリューションを提供する「お客さまのベストパートナー」となる。
3. 過去の慣例にとらわれない発想とチャレンジにより「地域のフロントランナー」であり続ける。
4. 人材を活かし、組織をつなぎ、価値創造へとリードする「金融情報サービスのプロ集団」となる。
5. 顧客と社会の視点に立って、透明・公正・公開に徹する「信頼の金融グループ」であり続ける。

【図表 34】 当行と荘内銀行の経営統合の経緯

期 日	経 緯
平成 20 年 7 月	両行経営陣をメンバーとする共同戦略会議及び下部機関として 11 の部会を設置し、経営統合の様々な事項に関して協議を開始いたしました。
平成 20 年 8 月	荘内銀行を引受先とする当行による A 種優先株式及び甲種新株予約権の発行に関する最終協定書を締結いたしました。
平成 20 年 9 月	グローバルな資本市場の混乱などの取り巻く経営環境を鑑み、荘内銀行は引受けた新株予約権を全て行使し、優先株式の引受と併せて合計 9,968 百万円を当行に対して払込みいたしました。
平成 20 年 11 月	両行間での人事交流を開始。当行資金証券部を東京都に移転し、互いの業務運営の理解と統一化を進めました。
平成 21 年 1 月	お客さまの利便性向上を目的に両行の ATM の無料開放を実施いたしました。
平成 21 年 1 月	日本政策投資銀行、荘内銀行、当行、北都ソリューションズによる「株式会社北都ソリューションズにかかる資本及び業務提携に関する協定書」を締結いたしました。
平成 21 年 2 月	「財務健全化に向けた開示債権の削減」と「取引先企業の経営支援等の強化」を両立させることを目的に、会社分割により貸出債権約 162 億円等を北都ソリューションズに移管いたしました。
平成 21 年 3 月	両行は、経営統合予定日の半年前倒しと共同持株会社の商号を「フィデアホールディングス株式会社」とすることを決定いたしました。
平成 21 年 4 月	フィデア HD の経営体制（案）及び業務運営体制（案）を決定いたしました。
平成 21 年 5 月	経営統合に関する諸条件に関して両行で合意し、「株式移転計画書」を作成し、「経営統合に関する協定書」を締結いたしました。
平成 21 年 6 月	両行株主総会において、株式移転計画書は承認されました。
平成 21 年 8 月	フィデア HD の設立認可を取得いたしました。
平成 21 年 8 月	フィデア HD の東京証券取引所市場第一部への上場承認をいただきました。
平成 21 年 10 月	フィデア HD を設立、ならびに東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。

(ロ) 経営統合の目的

銀行業は、大量の事務を集中処理する勘定系システムをはじめとする IT 投資に多額なコストがかかっている状況であります。また、新しい自己資本比率規制（バーゼルⅡ）対応や、リスク管理、J-SOX や金融商品取引法対応等コンプライアンス態勢の整備など、銀行を経営するために必要なインフラ整備にも、大変なコストを必要とされております。

銀行業は規模の大きさに比例して経営効率が向上していく業種と言われております。

両行がオープンプラットフォーム型の経営統合を実現することによって、規模の拡大や、営業エリアの拡大を果たし、経営効率向上に結び付けていくねらいがあるものです。

オープンプラットフォーム型の経営統合とは、『お客さまと接している営業現場（＝フ

ロント)においては、それぞれ「北都銀行」、「荘内銀行」という古くからのブランドを大切にし、さらに両行の法人戦略、リテール戦略におけるノウハウを共有し顧客対応力を強化する』、「ミドルオフィス及びバックオフィスについて持株会社を通して共有化して、法令等改正への対応及びリスク管理手法の高度化への対応をより効率的に行うことによって人材を有効に活用し、お客さまへのサービス提供力と収益力を向上させる」というものであります。

具体的な成果として、平成20年11月より当行の資金運用セクションを秋田市から、東京都にある荘内銀行資金証券部と同じオフィスに移転し、両行が独自で行っていた資金運用から、両行共通の運用方針下におけるポートフォリオマネジメントに変更しております。また、両行の債務者格付及び自己査定基準を統一(平成21年8月)し、共通の基準に基づいて貸出や引当を実施しております。さらに、市場リスクの計測手法を共通化し、両行のリスク管理委員会(会議)に報告しております。

事業戦略の観点からは、両行の地域的補完性は極めて高く、持株会社傘下で経営統合をすることが双方の株主価値の増大に寄与するものと考えております。事業推進面でも相互の補完性は高く、当行で培ってきたビジネスマッチングを中心とした法人取引拡大戦略、荘内銀行で培ってきたインストアバンキング、金融商品の販売を中心としたフィーバービジネスなどのリテール戦略を両行で共有・融合させ、お客さま満足度の向上や地域の発展のため、上質な金融情報サービスを提供し続ける広域金融グループを目指しております。

具体的な成果として、平成21年1月より両行ATMの無料相互開放をスタートし、お客さまのメリットの拡大を図っております。この他、定期預金の共同企画や投資信託の共同募集を実施、平成21年5月には荘内銀行が培ってきたインストアブランチのノウハウを当行が提供を受け、秋田県内にインストアブランチ1号店を開設、平成21年10月には2号店を出店しております。また、平成20年11月より両行の本部行員同士の人事交流を実施すると共に、グループ経営の一体化の促進及びグループ内の融和促進を目的とし、平成21年1月より役員間の相互人事交流を実施しております。両行経営陣の経営管理ノウハウ等を共有することで、一層経営管理態勢を強化してまいります。さらには、両行の各業務についてのスキルアップと人材交流をねらいとした業務研修を開催しております。

(ハ) 経営管理体制

フィデアHDは「経営監督機能強化」、「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、委員会設置会社といたしました。委員会設置会社では、監督と業務執行が分離されることで、ガバナンス態勢がより一層強化されるとともに、取締役会から執行役に業務執行の決定権限が大幅に移譲されることにより、迅速な業務執行が可能となります。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、経営の透明性が向上いたします。

取締役会は、取締役9名（うち社外取締役4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いたします。取締役会については、原則として毎月1回開催しております。

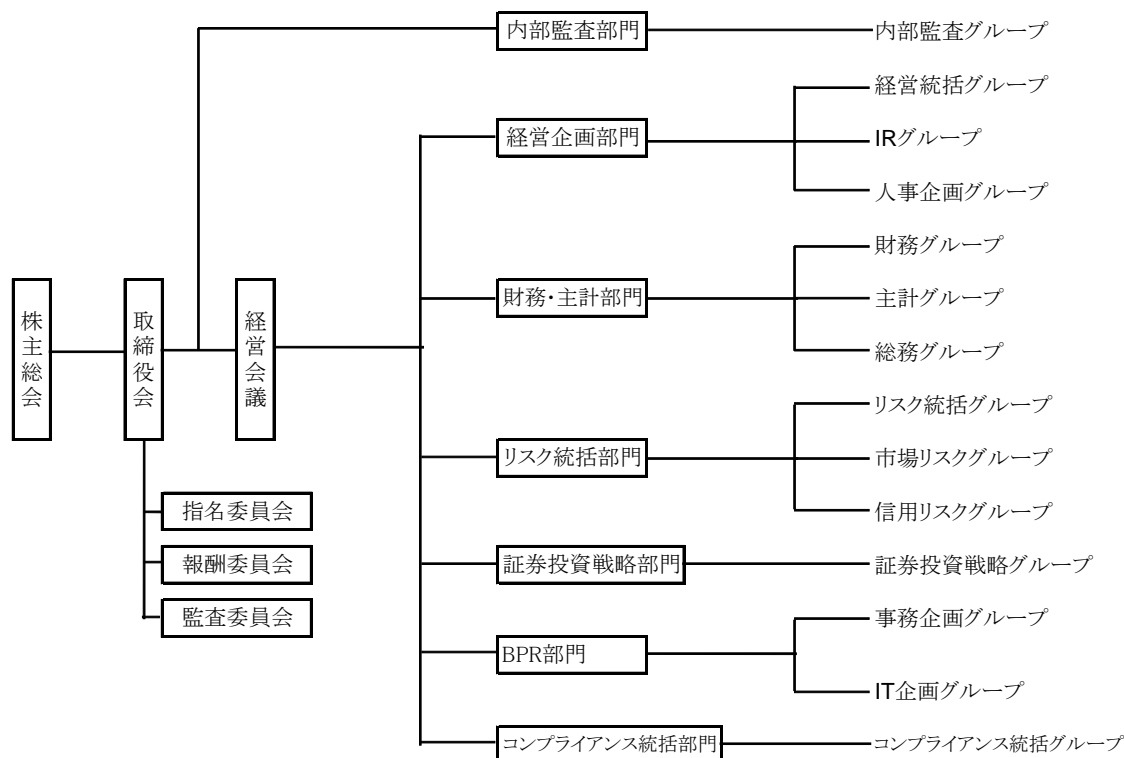
指名委員会は、取締役3名（うち社外取締役2名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定いたします。指名委員会は、1年に1回以上必要に応じて随時開催しております。

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の決議をいたします。監査委員会は、原則として毎月1回開催しております。

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いたします。報酬委員会は、1年に1回以上必要に応じて随時開催しております。

なお、フィデアHDは、平成21年10月にスタートしたところであり、今後経営管理態勢の定着、充実に努めてまいります。

【図表 35】 フィデアホールディングスの業務機構図



② 北都銀行の経営管理体制

当行は、取締役会・監査役会の機能強化、リスク管理態勢・コンプライアンス態勢の充実等、コーポレート・ガバナンスの機能強化を経営上の重要課題と位置付けておりま

す。

当行の取締役会は取締役 8 名（うち社外取締役 1 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おります。また、取締役会の委任を受けた範囲内において、経営に関する重要事項を協議・決定する機関として頭取を含む役付取締役 6 名からなる経営会議を設置しております。

当行は監査役会制度を採用し、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、必要に応じて意見を述べる等、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

平成 21 年 10 月、フィデア HD の取締役会において、下図の通りフィデアグループとして、各リスク・カテゴリー別のリスク管理基本方針・リスク管理規程を制定いたしました。

この体系図は、グループ内企業共通のものとしております。

【図表 36】 フィデア HD リスク管理方針・規程体系図



また、これらの方針・規程の前提となる、フィデア HD のリスク管理に係る基本的な考え方として、以下の方針を確認しております。

- リスクは金融ビジネスの収益の源泉であると位置付ける。一律に極小化するのではなく、グループ全体の経営方針、戦略目標に沿って、収益力や自己資本に見合った適正な水準にコントロールする。
- 保有するリスクプロファイルに応じ、グループ各社が経営体力（自己資本）の範囲内でリスクを許容することによってグループ全体の健全経営を確保する。

○資産全体の収益性や業務全体の効率性を意識した運営を志向し、グループ各社が保有するリスク特性に応じたポートフォリオの質の改善を図り、フィデア HD 全体の収益性を向上させる。

○従来までの定量化する管理手法、或いはストレスを考慮したリスク管理（＝静的リスク管理）と併行して、フォワードルッキングな視座に立った実現性のあるシナリオから生じるリスクへの対応策を講じる（＝動的リスク管理）。

○外部環境や金融行政の変化に係る情報収集に努めるとともに、役員室、経営企画・財務両部門との連携をより強化し、リスク管理が経営陣や関係各部門のリスク実態を反映した各種計画等に寄与するよう注力する。

これと同時に、北都銀行・荘内銀行共通のリスク管理に係る基本的な考え方として、以下の方針を確認しております。

○フィデア HD との連携の下に構築するリスク管理態勢に基づき、グループ各社が保有するリスクをそれぞれの経営体力（自己資本）の範囲内で許容することを基本とする。

○資産全体の収益性や業務全体の効率性を意識した運営を志向し、保有するリスク特性に応じたポートフォリオの質の改善を図り収益性を向上させる。

○従来の静的リスク管理手法と異なる動的リスク管理の実現に向けては、PDCA サイクル（Plan：リスク管理計画を立案する、Do：計画に沿ってリスクをコントロールする、Check：その結果を評価する、Action：更なる改善につなげる）における実践(Do)の段階において、実現性あるリスクシナリオを想定し、アラームを鳴らし、意思決定し、行動することを通じてリスクをコントロールする。また、PDCA サイクルを実践することによって、より実効性有るリスク管理態勢を構築し定着させる。

フィデアホールディングスのリスク管理体制については、CRO(最高リスク管理責任者)のもと、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。

また、子銀行に対する経営管理としては、リスク管理業務を適切かつ迅速に遂行するため、「フィデアグループ協議・報告等規程」を制定し、フィデアホールディングスと子銀行（関連会社を含む）間の指示、報告、協議、協力のルールを明確化しております。

② 北都銀行におけるリスク管理態勢

当行では、フィデアグループ共通のリスク管理基本方針・リスク管理規程におけるリスク管理の基本的な考え方に基づき、各リスク・カテゴリー毎に管理部門の役割・責任を明確にしております。

リスク管理態勢については、当行が内包する各種リスク（信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク）を正しく認識し、各種リスクを適切にコントロールすることによって統合的なリスク管理態勢の充実・強化を図り、経営の健全性、業務の適切性を確保することを目的に「リスク管理委員会」を設置しており、同委員会等での協議を通じてリスク管理態勢の実効性向上を図っております。

また、リスク管理にかかる PDCA 運営を構築するため、当行が直面するリスクの「洗い出し」、「評価・モニタリング」、「分析・報告」に加え、絶えず「改善活動」に結びつけることで、より実態を反映したリスク管理手法への改善を進めてまいります。

③ 北都銀行における統合的リスク管理強化のための方策

当行では、リスクマネジメントを経営の最重要課題として、「統合的リスク管理態勢の強化」を基本方針に、経営の健全性、業務の適切性を確保するため、リスク管理態勢の充実・強化を図っております。

具体的には、リスク・カテゴリー毎に管理部署や基本方針・規程を定め、その統括部署としてリスク管理部を設置し、責任体制の明確化と相互牽制機能を考慮した管理態勢を構築しております。また、各種リスクに係わる諸問題を統括し検討する協議機関として、頭取を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、各種リスク情報に基づく業務運営方針等について協議・決定しております。

統合リスク管理については、当行が直面するリスクに関して、それぞれのリスク・カテゴリー毎にリスク量を統一的な尺度で計り、合算して当行の自己資本と対比することにより、自己資本の充実度並びに健全性を検証しております。

具体的リスク・カテゴリーとして、「信用リスク」、「市場リスク」及び「オペレーショナル・リスク」を統合リスク量計測の対象としております。

また、リスク・リターンを勘案しつつ、適切かつ効率的な経営資源配分を目的として、上記の各リスク別に資本を配賦して、各リスク量が配賦された限度枠を超過しないようモニタリングするとともに、各リスクへの対応策を協議・決定しております。

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 HD 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。
- 個別案件の取り組みにあたっては、「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) 与信集中リスクの管理

与信集中リスクの管理については、一社集中リスクを回避する観点から、平成 21 年 6 月より信用格付別融資限度額管理を実施しております。また、平成 21 年 10 月より金額基準を両行統一した上で、より実効性を上げる観点から、従来から使用している「融資

限度額超過先付表」の項目を変更し、貸出稟議申請時に作成、超過理由・リスクを取れる根拠等超過することの妥当性を十分検証する運用態勢としております。

業種別与信管理については、特定業種に対してクレジットラインを設定し、月次で残高の把握とクレジットライン超過の有無を確認し、与信集中を抑制する態勢を構築しております。

(ハ)与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオ管理については、信用格付別の与信残高及び信用リスク量等を四半期毎にモニタリングし、実態及び変化の状況の分析・検証結果をリスク管理委員会に報告しております。

(ニ)大口与信先管理の強化

平成 21 年 10 月に、単体与信先は自己資本 Tier I の 10%を、グループ与信先は Tier I 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、同基準を超過した先につきましては、フィデア HD に報告する態勢としております。

(ホ)信用格付制度・リスク量計測

個社別の信用リスク管理を一層強化するため、それまでの財務の定量的側面に定性要因を加味した信用格付制度から、外部スコアリングモデル（RDB の中小企業クレジットモデル）による定量評価に移行（平成 21 年 4 月）し、デフォルト率に基づいた信用格付制度といたしました。これにより、より精緻な信用リスク管理が可能となりました。信用格付は、定量評価を起点に定性評価、外部情報、自己査定における収益弁済能力等を勘案して、決定することとしており、与信方針、決裁権限、プライシング等の基準としております。加えて、平成 21 年 8 月には、取引先の実態を把握しその信用度に応じて従前以上に細やかな対応を行うため、信用格付数を 13 格から 14 格へ細分化しております（これにより、当行と荘内銀行の債務者格付、自己査定基準を統一しております）。

この信用格付は融資案件審査時の決裁権限や貸出基準金利の設定に用いるほか、自己査定においては債務者区分の判定に使用し、信用格付区分と整合した自己査定を行っております。

前述の信用格付制度の移行及び信用格付数の細分化により、今後は、この信用格付制度の更なる高度化を図ることで、個社別信用リスク管理の強化を図ってまいります。

与信ポートフォリオのリスク量につきましては、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毎に計測し、その計測結果及び年1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。リスク量の増減については要因を分析し、その抑制に向けて方策を検討してまいります。

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

経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権及び今後問題が顕在化する懸念のある債務者については、「クレジットレビュー」により経営に報告し問題認識の共有化を図るとともに、今後の取引方針等を明確化するなど、劣化防止等の早期対処を実践する態勢を構築してまいります。また、経営改善が必要な債務者に対しても適切な経営改善サポートを行い、事業再生に積極的に取り組んでまいります。また、破綻懸念先以下については、経営改善計画に基づく再生状況の検証、ランクアップの可能性の検討、債権売却等の最終処理も含めた出口戦略の検討を行い、不良債権の適切な管理圧縮を図ってまいります。

⑥ 北都銀行における市場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 HD 共通の「リスク管理基本方針」のもとに「市場リスク管理規程」(平成 12 年 4 月 1 日制定。平成 21 年 10 月 1 日、フィデア HD 設立に伴い改定)を制定しており、この方針・規程に基づき市場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)の市場リスク管理の重点は、以下の通りであります。

A. モニタリング態勢

ポジション、VaR、損失限度額(現状、特定金外信託に設定)に枠を設定し、日次で経営に報告しております。損失限度額はハードリミット*、それ以外はソフトリミット*管理としております。

ハードリミット抵触の際には、速やかにポジションを清算し、損失を確定させるロスカットルールを資金証券部にて策定しており、リスク管理部がルールの遵守状況をチェックしております。

B. 複雑なリスクを有する商品のリスク管理

複雑なリスクを有する「仕組商品」、「投資信託」は、管理規程等に従い、投資時の網羅的なリスク評価、投資後のモニタリングを実施しております。

具体的には、半期毎に各商品の特性に応じて発行体、運用方針、運用実績等をチェックするモニタリングシートを作成のうえ、資金証券部が個別の商品毎にモニタリングを実施し、リスク管理部がモニタリングの妥当性を検証のうえ、両部の意見を付し、役員室に報告しております。

C. ストレステストの実施

「市場リスク量の計測手法等に関する基準書」(平成 21 年 10 月 23 日制定)に基づき、債券・株式は月次、投資信託は四半期次にストレステストを実施し、経営に与える影響を検証のうえ、担当役員に報告している他、半期毎にリスク管理委員会に報告しております。

なお、ストレスシナリオとしては、過去に大幅な損失が発生したイベント（サブプライム問題等）を想定しているほか、仮想のシナリオ（株価 10%下落等）を設定しております。

平成 21 年度は、有価証券評価損の圧縮を経営の最重要課題として認識し、金融危機に起因するマーケットの混乱状況が続くと想定される環境の下、比較的风险の低い債券以外の有価証券の投資は抑制する方針です。平成 22 年度以降につきましても、基本的に国債等の低リスク資産中心のポートフォリオへの転換を進めていく方針であります。

*ハードリミット：リスク枠を超えた時にリスクを強制的に削減することを求めるルール。

*ソフトリミット：リスク枠を超えた時にその対応策を協議・決定することを求めるルールのことで、ハードリミットよりも柔軟な対応が可能となります。

(ロ) 態勢面

当行では、平成 18 年 7 月にリスク管理の統括部署としてリスク管理部を設置いたしました。これにより、市場リスク管理部署（ミドルオフィス・リスク管理部リスク管理グループ）、取引執行部署（フロントオフィス・資金証券部）、事務管理部署（バックオフィス・事務統括部市場事務管理室）が独立して相互牽制を図る態勢となっており、リスクの管理と適切な投資による収益の確保を目的として市場リスク管理の強化に努めております。

平成 21 年 10 月には、複雑なリスクを有する仕組商品や投資信託等の外部委託運用商品について、投資時判断の妥当性検証、投資後のモニタリングを強化するため、荘内銀行と共通の内容の運用・管理基準書を制定し、両行のミドルオフィス部門を東京都に一本化するなど、フィデア HD として一体的な態勢面の整備を行っております。

仕組商品、投資信託等の運用・管理の具体的な内容につきましては、前記「(イ) 基本方針 B」に記載の通りです。

(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」として基本方針、法令等遵守態勢整備の徹底、遵守方法を定め、法令等遵守を経営の最重要課題のひとつとして取り組むこととしております。

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、常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、四半期毎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毎に策定しており、進捗状況や実効性評価を四半期毎に取締役会に報告しております。

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ております。

法令等遵守の統括部門であるリスク管理部法務グループは、コンプライアンス態勢の充実・強化を図るため、各部店毎に全員が参加して法令等遵守委員会からの指示事項（反社会的勢力への厳格な対応等）の徹底を図るためのコンプライアンス会議を四半期毎に開催することや、法務ニュースの発行等を行っております。

また、年 1 回の頻度で開催している全営業店の臨店指導によりコンプライアンス会議の実施状況等の点検と実効性向上のためのサポートを強化するとともに、法令等遵守状況のモニタリングを行っております。

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。

③ フィデア HD における反社会的勢力への対応

フィデアグループでは、上記、フィデア HD の「法令等遵守方針」において、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力は断固として排除することにしており、反社会的勢力に対しては社内外の態勢を整備し、組織として毅然とした態度で臨むことしております。また、反社会的勢力による不当介入は断固として排除するとともに、反社会的勢力との取引を未然に防止することにしております。

④ 北都銀行における反社会的勢力への対応

当行では、上記法令等遵守方針において、反社会的勢力による不当介入は断固として排除するとともに、反社会的勢力との取引を未然に防止することにしており、平成 11 年 7 月に制定した「反社会的勢力対応マニュアル」を必要に応じて見直しするなど、反社会的勢力との取引防止に向けた態勢の構築に努めております。

(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

平成21年10月に設立スタートしたフィデア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）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、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2名、計4名を社外取締役及び委員会メンバーとして招聘しております。

特に、第三者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まいります。

「指名委員会」は各役員の選任権限を有することで実効あるガバナンス態勢の確立を図り、また、「報酬委員会」は業績を勘案した公正な報酬水準の検討を鋭意実施するほか、「監査委員会」は業務執行の的確性・健全性の確保に向け、効率的かつ実効的なチェックを実施してまいります。

以上より、内部統制システムの構築・強化が達成できるものと認識しておりますが、より一層の実効性向上に努めてまいります。

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、金融実務経験者1名を有識者として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ます。

親会社フィデアHDは委員会設置会社とし、子銀行（当行）を監査役会設置会社とすることで、グループ全体の客観性と機動性を確保し、各子銀行による自律的な経営を行っております。

③ 経営強化計画の運営管理

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、また、北都銀行は経営強化計画推進委員会（仮称）を新設し、適切な経営管理を行う体制を整備します。加えて、フィデア HD、北都銀行各々の取締役会に対するレビューを行い、業務執行状況の管理・指導等、十分なガバナンス態勢を発揮いたします。

北都銀行においては、本経営強化計画の確実な遂行と計画施策の実効性確保に向けて、本部横断的な経営強化計画推進委員会（仮称）を組織いたします。

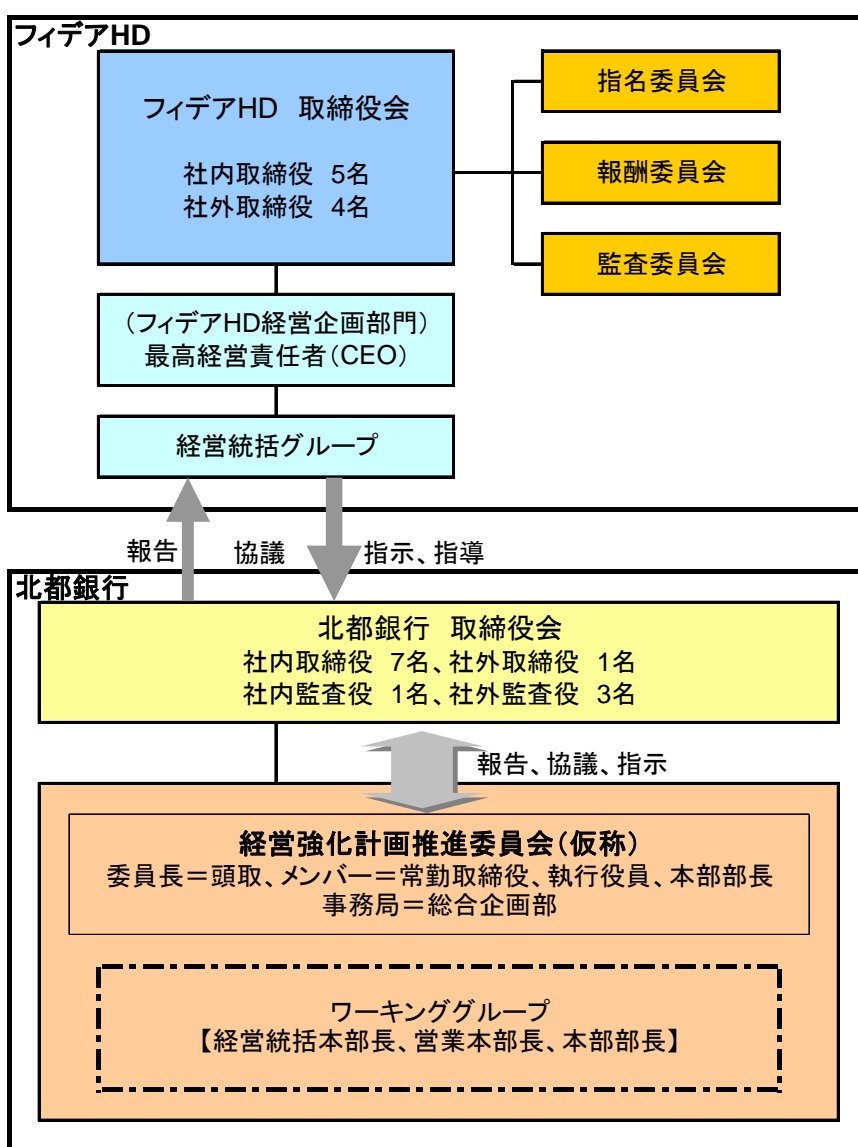
経営強化計画推進委員会（仮称）は、頭取を委員長、常勤取締役、執行役員、本部部長をメンバーとし、事務局を総合企画部に置きます。また経営強化計画推進委員会（仮称）の下に、経営統括本部長、営業本部長、本部部長をメンバーとするワーキンググループ（以下、「WG」）を置きます。

WG は、月次（及び都度）開催とし、計画数値・施策の進捗状況のチェックと未達項目に係る対策を協議し、経営強化計画推進委員会（仮称）へ報告いたします。経営強化計

画推進委員会（仮称）は四半期毎（及び都度）開催とし、計画数値・施策の達成状況のレビューと抜本的な態勢見直しの必要性を含む対策の協議ならびに指示を行います。経営強化計画推進委員会（仮称）のレビュー、取締役会の協議を経たうえで、親会社であるフィデアHD経営企画部門（経営統括グループ）を経由し、フィデアHDの取締役会へ報告いたします。

フィデアHD取締役会におけるレビューは、四半期毎に実施し、社外取締役（社外の有識者）4名から第三者の客観的な立場で評価及び助言をいただき、経営に反映させていただきます。

【図表 37】 フィデアHD 及び北都銀行における運営管理体制



(5) 情報開示の充実のための方策

① フィデア HD における四半期毎情報開示の充実

平成 21 年 10 月 1 日、フィデア HD が東京証券取引所第一部に上場いたしました。東京証券取引所への適時開示、ホームページへの掲載、プレスリリース等を通じ、迅速、正確かつ公平な四半期情報の開示に努め、多様なステークホルダー（地域のお客さま、株主等の投資家、従業員等）の皆さまに対し、フィデア HD グループ全体として、適切な開示をまいります。

② 北都銀行における部門別の損益に関する情報開示の充実

営業店別の管理会計について、市場金利を基準としたスプレッド収益による収益管理態勢を構築しており、今後更なる充実に努めてまいります。

③ 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

当行はこれまで、毎年経営方針説明会を開催しております。今後も継続して開催するとともに、地域密着型金融の推進項目についての情報開示の拡大など、情報開示の一層の充実に努めてまいります。

【図表 38】 これまでの情報開示

方法	頻度
定時株主総会	年 1 回
ホームページへの掲載	適宜
プレスリリース	適宜
経営方針説明会（IR）	年 1 回
地域毎の貯金会（北都会）等での状況説明	適宜
ディスクロージャー誌	年 2 回発行
ミニディスクロージャー誌 （地域への貢献に関する情報開示を含む）	年 2 回発行

(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

平成 21 年 10 月 1 日に当行と荘内銀行は、株式移転方式により共同持株会社としてフィデア HD を設立しております。フィデア HD 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グループ理念としており、当行が本経営強化計画を実施するにあたり、フィデア HD は議決権の適切な保有を継続し、本計画達成のために協働してまいります。

フィデア HD においては、経営統括グループがグループ運営方針の統括とグループ会社の管理全般を担当いたしますが、経営統括グループを CEO（最高経営責任者）の直轄とするとともに、専任の（子銀行業務を兼務しない）経営統括グループ長を配置し、子銀行の経

営管理を適切に行う体制としております。

親会社であるフィデア HD において、フィデアグループ経営管理規程を制定し、主要グループ会社に対する経営管理上の基本的権限を定め、これに基づき親会社と子銀行の間でグループ経営管理契約を締結しております。グループ経営管理契約には、グループ運営上、親会社からの承認を必要とする事項及び報告事項を規定し、持株会社として本計画目標達成に係る監督・管理について主体的に関与する態勢としております。

5 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 基本方針

「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」を経営理念に掲げ実践してきた当行にとって、地域における金融仲介機能の発揮は、地域の中小規模事業者等の成長による地域経済の活性化につながるとともに、自らの収益基盤の強化につながるものです。地域経済の担い手として、全国緊急保証制度等も積極的に活用しながら地域の金融仲介機能を発揮していくことで、地域経済の活性化に貢献していく所存です。

② 北都銀行におけるこれまでの取り組み

(イ) 「リレーションシップバンキングの機能強化計画」(平成 15 年度～16 年度)における取り組み

「リレーションシップバンキングの機能強化計画」では、課題解決型営業を徹底し、地域の中小規模事業者等への情報提供や提案を行い、また産学官、政府系金融機関との連携強化を図るため、営業サポート部内に法人営業サポート課を新設し、秋田県支援事業である「フェニックスプラン 21」等の申込み企業に対する合格へ向けた支援、助成金セミナーの開催、ビジネスマッチング、ベンチャー企業支援等に取り組みました。

また、経営改善、事業再生を担う専担部署として、審査部内に経営支援室を設置し、秋田県内全域を活動エリアに、営業店担当者とともに取引先企業に直接訪問するなどして、経営改善支援等に取り組みました。

(ロ) 「地域密着型金融推進計画」(平成 17 年度～18 年度)における取り組み

「地域密着型金融推進計画」では、本部の専門部署で実務経験を積んだ行員や、中小企業診断士等の有資格者を法人推進 AST として秋田県内の拠点店舗に配置し、新規創業・異業種進出支援、経営改善支援に取り組みました。

また、秋田県内のベンチャー企業や直接金融ニーズがある取引企業に対して出資を行い、資本の充実をサポートし、企業の将来的な成長を支援することを目的に、「北都チャレンジファンド」を創設いたしました。

(ハ)平成 19 年度以降における取り組み

平成 19 年度以降は、これまで培った課題解決型営業の定着と秋田県経済の活性化を図るため、新産業の育成や地域活性化にかかる支援を行う専担セクションである「秋田力開発推進室」を新設のうえ、中小規模事業者等の新事業支援に取り組むとともに、「地域力連携拠点」を活用した中小規模事業者等の経営戦略の立案等のサポート、荘内銀行との連携による広域のビジネスマッチング及び情報提供に取り組んでおります。

また、秋田県内で最大の異業種交流・商談の場として「ビジネス商談会」を平成 11 年より毎年開催しているほか、平成 19 年 12 月から、秋田県の基幹産業である「農業」関連事業の支援強化の一環として、「アグリビジネスフェア*」を毎年開催しております。

加えて、平成 21 年 2 月に再生子会社北都ソリューションズを設立し、取引先企業の早期の事業再生支援に取り組んでおります。

*アグリビジネスフェア

農商工連携に関連したセミナーのほか、食品関連企業の販路拡大に向けた個別商談会、アグリビジネスに取り組んでいる経営者の課題解決に向けた事業・経営相談会を実施しております。

③ 北都銀行における取り組み成果を踏まえた課題と今後の具体的施策

当行の営業基盤である秋田県の経済においては、企業の倒産件数が高水準となったほか、平成 13 年から平成 18 年の 5 ヶ年における事業所数〔平成 18 年度事業所・企業統計調査（総務省統計局）〕の増減は、全国 6.9%の減少に対し、秋田県は 8.6%の減少と、全国を上回る状況となっております。

このような環境下、当行は従前より課題解決型営業を推進し、中小規模事業者等に対する信用供与円滑化に努めてまいりましたが、これまで、新規貸出を上回る返済により、中小規模事業者等向け貸出残高が減少してまいりました【図表 39】。当行は、この減少の一因が、法人推進 AST の法人取引以外の業務への傾注による法人営業力不足と、営業店における過大な事務負担により、営業店が営業活動を推進する時間の確保が十分でなかったことにあると認識しております。これを踏まえ、店舗機能見直し及び営業店事務の BPR 推進により人員を捻出し、法人推進 AST を増強するとともに、本部組織見直しと「法人推進室」の設置により、法人取引推進セクションを明確化することで、地域の中小規模事業者等に対する支援を強化し、信用供与の円滑化を推進してまいります。

また、縮小基調にある秋田県内の貸出マーケットの中で、中小規模事業者向け貸出金の増加を図るためには、経営資源の重点配置が不可欠と考え、積極的に推進を図る地域を重点地区として選定し、法人推進 AST を傾斜配置いたします。

地域経済の低迷が続くなか、平成 21 年 3 月末の当行貸出金の残高〔6,059 億円（18/3 比△479 億円）・地域シェアは大きく低下【10 頁、図表 11】〕しておりますが、以上を踏まえつつ、次のような施策を実施し、年間の返済見込額を上回る年間約 1,000 億円の新規実行を継続して行い、本経営強化計画終期において、目標とする中小規模事業者等向け貸出 60 億円を着実に増加させてまいります。

(イ) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

- A. 店舗機能見直し及び営業店事務の BPR 推進による営業人員捻出並びに「法人推進室」設置による法人営業力の強化
- B. 本部組織の見直し
- C. 営業重点地区の選定
- D. アグリビジネス、医療・福祉分野の推進体制の構築
- E. 中小規模事業者等に対する融資推進活動の強化

(ロ) 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の推進、また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

- A. 債権流動化業務の推進
- B. スコアリング及び財務制限特約条項（コベナント）を活用した融資の推進
- C. ABL 手法の活用等、動産・債権担保融資の推進

(ハ) ライフサイクルに応じた取引先企業支援の一層の強化

- A. 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
- B. 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の強化のための方策
- C. 早期の事業再生に資する方策
- D. 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

(ニ) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

- A. 「北都ビジネスクラブ」及びビジネス商談会等を活用したビジネスマッチング支援

(ホ) 中小企業等に対する金融円滑化に向けた取り組み

【図表 39】 中小規模事業者等向け信用供与額の計画

(単位: 百万円、%)

	19/3期 実績	19/9期 実績	20/3期 実績	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績(始期)
中小規模事業者等向け貸出残高	319,000	313,356	310,298	296,298	290,313	273,027
総資産	1,122,793	1,153,891	1,100,022	1,122,844	1,082,008	1,148,967
中小規模事業者等向け貸出比率	28.41	27.15	28.20	26.38	26.83	23.76

	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期より の増減
中小規模事業者等向け貸出残高	273,200	274,200	275,500	277,000	279,027	6,000
総資産	1,149,340	1,151,740	1,155,460	1,159,170	1,166,595	17,628
中小規模事業者等向け貸出比率	23.77	23.80	23.84	23.89	23.91	0.15

(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

【図表 40】 ご参考：中小企業等向け貸出残高

(単位:百万円、%)

	19/3期 実績	19/9期 実績	20/3期 実績	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績
中小企業等向け貸出残高	503,369	496,863	490,248	471,999	462,261	456,452
総資産	1,122,793	1,153,891	1,100,022	1,122,844	1,082,008	1,148,967
中小企業等向け貸出比率	44.83	43.05	44.56	42.03	42.72	39.72

	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画
中小企業等向け貸出残高	437,814	446,430	449,325	450,603	453,437
総資産	1,149,340	1,151,740	1,155,460	1,159,170	1,166,595
中小企業等向け貸出比率	38.09	38.76	38.88	38.87	38.86

(注)「中小企業等向け貸出」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「中小企業等に対する貸出金」。

(へ) 荘内銀行における取り組み姿勢

フィデアグループの一員として、荘内銀行においても、地域における金融仲介機能を発揮し、地域の中小規模事業者等の貸出増強に努め、地域経済の活性化に貢献してまいります。

荘内銀行は、基本戦略に「Community banks complex (コミュニティバンクの複合体)」を掲げ、営業基盤である山形県(6エリア)・宮城県・福島県を合計8つのエリア(Community)に分け、地域毎の経済や情報の流れをより細やかに把握し、地域毎のお客さまのニーズにより的確にお応えするため、それぞれに最高運営責任者(CB・C00:Community Bank Chief Operating Officer)を置いております。荘内銀行では、各CB・C00が本部と地域に関する情報を共有化し、地域特性に合わせた良質な金融情報サービスを提供し、地域にマッチした中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に努めてまいります。

(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 北都銀行

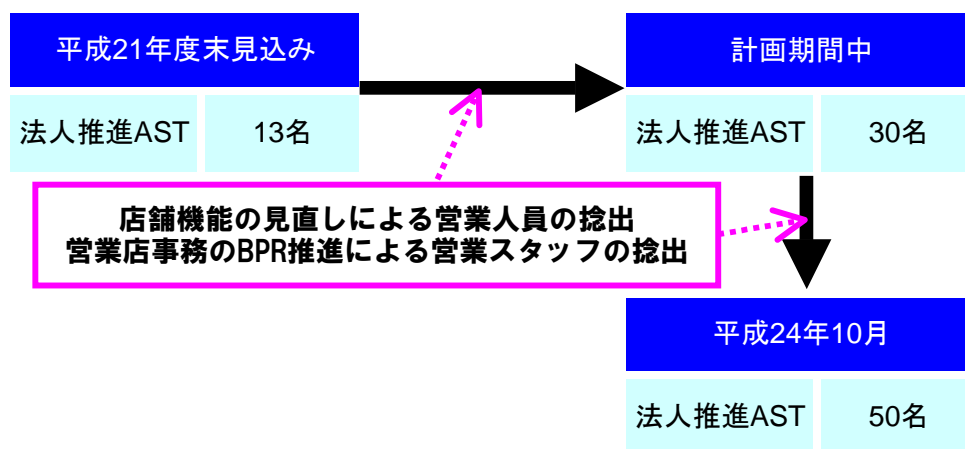
(イ) 店舗機能見直し及び営業店事務の BPR 推進による営業人員捻出並びに「法人推進室」設置による法人営業力の強化

現在、法人及び個人取引の両方を推進しているフルバンキング店舗は 64 ヶ店ありますが、平成 22 年度から店舗機能の見直しを進め、平成 24 年度中に 33 ヶ店とし、法人取引を集約いたします。

また、前述の通り、現在推進している営業店事務の BPR 推進と合わせ営業人員を捻出し、計画期間中に 17 人(13 人→30 人)、平成 24 年 10 月まで 37 人(13 人→50 人)の法人推進 AST の増強を計画しております。

加えて、平成 22 年 4 月より法人推進 AST を配置した「法人推進室」を設置(県内母店 9 箇所から順次拡大、法人推進 AST も 15 名から順次増員)し、「人員の増強」と「役割の明確化」により推進体制を強化することで、中小規模事業者等向け貸出の増強を図ってまいります。

【図表 41】 店舗機能見直し及び営業店事務の BPR 推進による営業人員捻出



(ロ) 本部組織の見直し

平成 22 年 2 月に、営業本部内に法人取引専担セクションとして「法人サポート部」を新設いたしました。従前は営業統括部法人サポートグループとして 6 名を配置していましたが、3 名増員し、9 名を配置して法人取引推進にかかる本部機能を強化しております。

法人サポート部は、中小規模事業者等のニーズに適応する商品等の企画、貸出推進施策の立案、法人推進室との情報連携及び実績管理、産学官、地域力連携拠点との連携や商談会開催等のビジネスマッチングサポート等の施策を実践してまいります。

また、法人サポート部が中小規模事業者等向け貸出に係る計画数値の進捗をチェックし、状況に応じて対応策を検討・実施してまいります。

(ハ) 営業重点地区の選定

【図表 42】及び【図表 43】のとおり、秋田県内は秋田市及び横手市・大館市・由利本荘市・大仙市・湯沢市・能代市の計 7 市に事業所が集中しており、また、秋田県内における 7 市の地域内総生産のシェアも 7 割を超えております。

これらの地域の母店には前述の「法人推進室」を設置し、加えて、事業所の約 30% が集中している秋田市内の店舗には、法人推進 AST を重点的に配置（平成 24 年度まで 20 名程度に順次増員）し、中小規模事業者等向け貸出金の増強を図ってまいります。

これらの地域に、経営資源を集中投下し、課題解決型営業を推進していくことが、秋田県内における中小規模事業者等向け金融の円滑化に資するものと考えております。

【図表 42】 秋田県内事業所数

(単位:箇所)

業 種	秋田県	秋田市	秋田市 シェア	横手市	大館市	由利 本荘市	大仙市	湯沢市	能代市	7市 シェア	7市以外
全産業合計	58,932	16,756	28.4%	5,691	4,266	4,588	4,936	3,302	3,560	73.1%	15,833
農林漁業計	524	44	8.4%	48	39	51	53	22	20	52.9%	247
非農林漁業計	58,408	16,712	28.6%	5,643	4,227	4,537	4,883	3,280	3,540	73.3%	15,586
鉱業	69	10	14.5%	2	3	5	11	5	3	62.3%	30
建設業	6,585	1,562	23.7%	684	418	574	605	331	275	67.6%	2,136
製造業	4,206	631	15.0%	452	301	352	380	433	356	69.1%	1,301
電気・ガス・熱供給・水道業	138	19	13.8%	13	10	18	12	6	8	62.3%	52
情報通信業	305	152	49.8%	30	16	17	17	13	15	85.2%	45
運輸業	1,052	349	33.2%	91	81	56	75	51	54	72.0%	295
卸売・小売業	17,147	4,943	28.8%	1,821	1,252	1,329	1,464	901	1,008	74.2%	4,429
金融・保険業	956	347	36.3%	74	95	73	76	39	75	81.5%	177
不動産業	1,563	695	44.5%	81	142	86	73	128	81	82.3%	277
飲食店、宿泊業	7,133	2,333	32.7%	600	544	541	514	414	526	76.7%	1,661
医療、福祉	3,311	951	28.7%	292	253	238	265	195	215	72.8%	902
教育、学習支援業	2,244	717	32.0%	169	154	203	182	101	123	73.5%	595
複合サービス事業	751	146	19.4%	69	44	69	71	46	38	64.3%	268
サービス業(他に分類されないもの)	12,948	3,857	29.8%	1,265	914	976	1,138	617	763	73.6%	3,418

※出所:総務省 事業所・企業統計調査(平成18年)

【図表 43】 秋田県内市町村総生産

(単位:百万円)

分 類	秋田県	秋田市	秋田市 シェア	横手市	大館市	由利 本荘市	大仙市	湯沢市	能代市	7市 シェア	7市以外
1 産業	3,260,517	1,062,173	32.6%	275,751	217,151	263,198	265,284	142,916	195,388	74.3%	838,656
(1) 農林水産業	116,049	6,111	5.3%	17,698	6,436	8,365	13,512	6,476	5,565	55.3%	51,886
① 農業	108,232	5,741	5.3%	17,060	6,058	7,718	13,203	6,172	5,334	56.6%	46,946
② 林業	4,799	327	6.8%	621	343	588	278	246	190	54.0%	2,206
③ 水産業	3,018	43	1.4%	17	35	59	31	58	41	9.4%	2,734
(2) 鉱業	12,000	714	6.0%	43	268	3,731	1,316	1,400	127	63.3%	4,401
(3) 製造業	637,571	130,896	20.5%	57,188	34,177	69,163	58,513	34,545	22,113	70.2%	230,976
(4) 建設業	288,887	68,990	23.9%	18,786	21,480	39,889	24,749	11,513	17,517	72.0%	85,963
(5) 電気・ガス・水道業	118,958	38,725	32.6%	3,680	5,787	5,557	3,722	3,576	37,506	82.8%	20,405
(6) 卸売・小売業	474,732	236,257	49.8%	43,979	35,414	23,955	30,810	14,500	24,274	86.2%	65,543
(7) 金融・保険業	167,717	79,414	47.4%	10,969	10,482	9,882	10,583	6,054	7,837	80.6%	32,496
(8) 不動産業	494,143	107,852	21.8%	48,856	36,813	43,131	43,672	27,500	29,701	68.3%	156,618
(9) 運輸・通信業	228,126	96,105	42.1%	19,556	17,467	12,523	14,099	9,430	13,570	80.1%	45,376
(10) サービス業	722,334	297,109	41.1%	54,996	48,827	47,002	64,308	27,922	37,178	79.9%	144,992
2 政府サービス生産者	546,064	203,589	37.3%	44,775	29,674	40,147	41,298	23,732	27,841	75.3%	135,008
3 対家計民間非営利サービス生産者	81,406	30,909	38.0%	6,714	4,498	6,822	4,130	3,221	3,103	73.0%	22,009
4 小計	3,887,987	1,296,671	33.4%	327,240	251,323	310,167	310,712	169,896	226,332	74.4%	995,646
5 (控除) 附属利子	111,667	37,242	33.4%	9,399	7,218	8,908	8,924	4,879	6,500	74.4%	28,597
6 市町村内総生産	3,776,320	1,259,429	33.4%	317,841	244,105	301,259	301,788	164,990	219,832	74.4%	967,076

※出所:総務省 秋田県学術国際部調査統計課 秋田県市町村民経済計算(平成18年度)

(二) アグリビジネス、医療・福祉分野の推進体制の構築

A. アグリビジネス

(a) 秋田県の農業の概況

【耕地の豊富な資源】

秋田県の県土面積は116万haで、その約13%にあたる約15万2千haが耕地として利用されており、耕地面積は全国7位となっております。特に、雄物川、米代川、子吉川などの主要河川の流域の盆地や海岸平野には広大で肥沃な耕地がひらけ、土地利用型農業に恵まれた条件となっております。

農業用水は、その大部分を河川やため池に依存していますが、河川の流域では年間降水量が2,000mm前後であり、水量は全体的に豊富で安定しています。

【夏季の恵まれた条件】

秋田県は、冬季間の積雪寒冷気候が農業振興を図るうえで大きな制約条件となっておりますが、夏季は梅雨が短く、比較的冷涼な気候であることから、野菜、花きの高

品質生産を図るうえで好適な条件となっております。

また、水稻の生育期間中は、気温が十分確保されており、気温の日較差も大きく、日照（可照時間に対する日照時間の割合）は40～50%程度（年間日照率は36%：平年）となるなど太平洋側に比べて有利な条件下にあります。

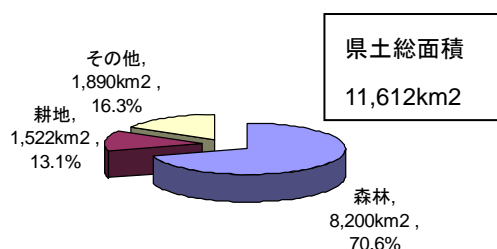
さらに、夏季の北東気流（やませ）の影響を受けることが少なく、冷害の危険性も比較的小さいです。

【秋田県の農業主要指標】

秋田県の農業の主要指標について全国に占める割合（シェア）をみると、農家数2.5%、販売農家数3.1%、農家人口2.7%、耕地面積3.3%とほぼ3.0%となっております。

秋田県農業の主要指標で顕著なものは、水田面積、水稻作付面積、水稻収穫量等で、全国3位以内に入っている一方、農業産出額は米価下落等の影響もあり全国20位となっております。

【図表 44】 県土面積の内訳



【図表 45】 日照率の推移（平均値）

(単位: %)

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	年
秋田	46	41	27	39	57	44	36
宮古	40	39	26	31	45	47	43

(注) 太平洋側ではほぼ同緯度の宮古と比較

* 出所：秋田県「平成20年度 農林水産業及び農山漁業に関する年次報告」

(b) アグリビジネスの支援強化

当行は、「食の安全・安心」に対する消費者ニーズの高まりや食料自給率向上の必要性等から、アグリビジネスの成長性は潜在的に高まっているものと捉えております。

前述の通り、秋田県農業の強みとしては、「恵まれた立地条件」、「耕地・水等の豊富な資源」、「冷害の危険性の少ない恵まれた気象条件」、「冷涼で野菜、花きの高品質生産を図るうえで好適な条件」等があげられます。

また、「水稻への依存度が高い」等が秋田県農業の弱みとしてあげられますが、今後、米加工品の開発や減反耕作地の野菜等への転換による収穫量増加が見込まれます。

これらを踏まえ、当行では、産業としての「アグリビジネス」の発展可能性から、「食」＝「アグリビジネス」と捉え、地域経済活性化へ貢献するために「アグリビジネス」の推進に注力してまいります。

【図表 46】 全国・東北に占める秋田県農業の地位

区分	単 位	実 数			順 位		シェア		備 考	
		秋 田	東 北	全 国	東 北	全 国	東 北	全 国		
農家	農家数	戸	72,000	463,460	2,848,166	4	18	15.5	2.5	2005年農林業センサス
	販売農家数	〃	60,325	370,786	1,963,424	4	9	16.3	3.1	
人口	農家総人口	人	302,820	2,009,987	11,338,790	4	14	15.1	2.7	
	農業就業人口	〃	91,068	620,722	3,352,590	5	17	14.7	2.7	
水稲作業受委託	全作業受託農家	戸	2,377	9,772	25,734	2	2	24.3	9.2	平成16年農業構造動態調査
	全作業受託面積	ha	3,567	11,244	31,909	1	1	31.7	11.2	
耕地	耕地面積	ha	151,100	877,400	4,628,000	4	6	17.2	3.3	平成20年耕地面積
	水田面積	〃	131,100	624,800	2,516,000	1	3	21.0	5.2	
	水田率	%	86.8	71.4	54.4	1	6	—	—	
作物生産	水稲作付面積	ha	89,000	416,000	1,627,000	1	3	21.4	5.5	平成20年水陸稲収穫量調査
	水稲収穫量	トン	535,800	2,374,000	8,815,000	1	3	22.6	6.1	
	10a当たりの収量	kg	602	571	543	3	4	—	—	
	野菜作付面積	ha	9,400	72,400	555,400	4	20	13.0	1.7	平成19年農作物作付(栽培)延べ面積及び耕地利用率
	果樹作付面積	〃	3,130	52,600	258,400	5	27	6.0	1.2	
りんご収穫量	トン	34,400	635,110	840,100	5	6	5.4	4.1	平成19年産りんごの収穫量及び出荷量	

* 出所：秋田県「平成 20 年度 農林水産業及び農山漁業に関する年次報告」

【図表 47】 秋田県の主な地域産品

生産額全国一位	比内地鶏、ジュンサイ、とんぶり、わかさぎ
その他主要産品	米③、すいか④、りんご⑥、葉タバコ⑧、ねぎ⑩ (○は全国順位)
有望農産物【畜産】	養豚(桃豚)、肥育牛(三梨牛・由利牛・秋田錦牛)、比内地鶏
有望農産物【野菜】	○1年通して生産出荷可能な野菜(ホウレンソウ・ネギ・アスパラガス) ○秋田の気候風土にマッチした良品質の野菜(きゅうり・スイカ・トマト・枝豆・キャベツ・メロン)
有望農産物【果樹】	○北限の「梨」、北限の「桃」、りんご、ぶどう、さくらんぼ
秋田オリジナル品種	○秋の枝豆「あきた香り五葉」、スイカ「あきた夏丸」、「菌床しいたけ」

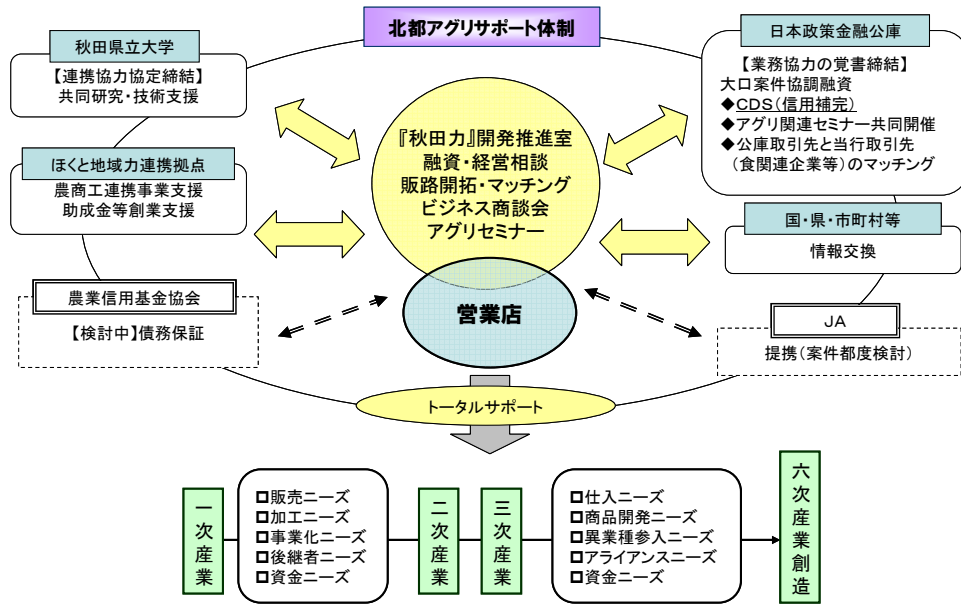
(c) 「秋田力開発推進室」によるアグリビジネスサポートの推進

アグリビジネスのソリューション業務を企画・推進する「秋田力開発推進室」では、「ほくと・荘銀地域力連携拠点」による経営相談や経営戦略の立案、マッチング支援、専門家派遣など様々な課題解決に対応したワンストップサービスを行っております。

また、地方公共団体や各営業店と情報連携をしながら、助成金や融資相談など幅広くサポートできる体制を整備し、「ほくと・荘銀地域力連携拠点」では開所から現在まで農商工連携事業 2 件、経営革新事業 5 件の認定をサポートしております。

さらに、i) 経営統合をした荘内銀行の拠点である山形県内事業者との広域事業マッチング、ii) 当行の『ビジネス商談会』(※一般の商談とは別に「食」に特化したビジネスマッチング商談を前日に設定しております。)の活用、iii) 「農商工連携セミナー」の開催による情報提供と経営相談、iv) 荘内銀行の「アグリ支援室」との情報連携等による加工業、飲食サービス業等との横断的な産業生育(農業の 6 次産業化)についても展開ができるサポート体制の整備を図ってまいります。

【図表 48】 アグリビジネスサポート体制イメージ



B. 医療・福祉

秋田県の出生数・死亡数の割合は死亡数が出生数を逆転しており、差は年々拡大傾向にあることから、人口も比例し減少してきております。年齢別にみると65歳以上の人口は逆に増加してきており、全国でも上位の高齢化県となってきております。

本県の医療施設数で見ると、一般診療所ならびに高齢者福祉関係施設については増加基調にあります。これは在宅医療の拡大を背景とした高齢者対象の施設・サービス等が拡充していることが上げられます。上記の通り、本県の高齢化率は急速に進んできていることから、医療施設の増加は今後も続くことが見込まれます。

当行では、病院施設等の開業・設備等の資金ニーズに応えるため、平成21年8月に、医療分野専用ビジネスローン（「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」）の取扱いを開始しております。今後も継続して、当該分野における資金需要に対する積極的な対応を行ってまいります。

また、前述の商品開発に加え、医療コンサルタント等との業務提携を進めるなど支援ノウハウや業務知識の習得に努め、医療・介護福祉など地域の医業へのサポートを強化してまいります。

【図表 49】 秋田県の医療施設の推移

(単位:箇所)

	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年
病院数	80 (6.9)	79 (6.8)	78 (6.8)	78 (6.9)	78 (7.0)
一般診療所数	805 (69.0)	813 (70.1)	807 (70.4)	808 (71.3)	817 (72.9)

* 出所：秋田県医療保険福祉計画

【図表 50】 秋田県の高齢者福祉関係施設の推移

区 分	平成15年	平成16年	平成17年	平成18年	平成19年
介護老人福祉施設					
施設数(箇所)	85	86	87	92	95
定員(人)	5,067	5,097	5,127	5,357	5,557
介護老人保健施設					
施設数(箇所)	44	48	50	50	51
定員(人)	4,432	4,817	4,977	4,985	5,060
介護療養型医療施設					
施設数(箇所)	18	16	15	13	13
定員(人)	945	618	597	564	564
ショートステイ用居室					
施設数(箇所)	88	91	100	117	136
定員(人)	1,078	1,184	1,430	1,850	2,387
デイサービスセンター					
施設数(箇所)	195	223	264	287	303
訪問看護ステーション					
施設数(箇所)	44	44	49	47	44
認知症高齢者グループホーム					
施設数(箇所)	58	109	131	155	165
定員(人)	643	1,258	1,524	1,849	1,948
ケアハウス					
施設数(箇所)	33	35	35	37	39
定員(人)	731	811	811	876	921

* 出所：秋田県医療保険福祉計画

(ホ) 中小規模事業者等に対する融資推進活動の強化

A. 中小規模事業者等に対する融資推進活動

(a) アプローチ先のリストアップ

中小規模事業者等向け貸出金推進のベースとなる既存取引先及び新規開拓先等をアプローチ対象先としてリストアップし、貸出金増強につなげてまいります。

リストアップ先との接点機会と地区担当役員・本部・営業店の連携を一層強化し、地域における貸出金シェアアップ活動を推進いたします。

(b) お客さま接点増加運動の展開

フルバンキング店舗について、渉外担当の取引先企業との1日当たりの有効面談回数を「5先以上」に設定し、お客さまとの接点機会を増加させ、新規取引先の開拓等間口拡大を図ってまいります。

取引先企業に対して「対話」を重視した渉外活動を行うことにより、ヒト、モノ、カネ、情報の経営4資源に関する実態把握に努め、経営課題を抽出したうえで、課題解決に向けた取り組みを、取引先企業と一緒に実施してまいります。

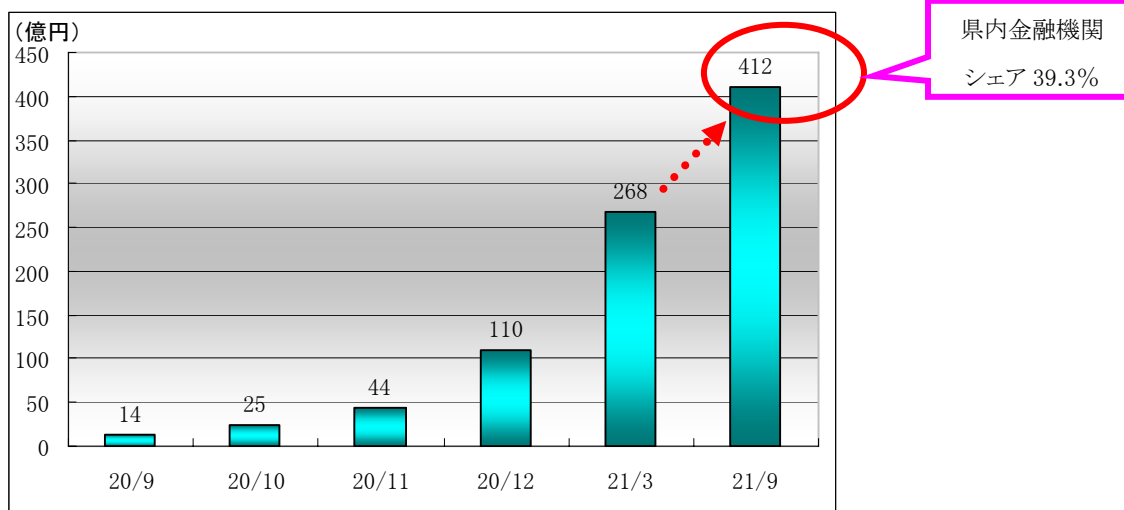
また、営業本部による営業店の活動モニタリングを強化し、本運動の定着と実効性向上を図ってまいります。

B. 全国緊急保証制度等の信用保証協会保証付融資の活用

緊急保証制度等を含めた信用保証協会保証付融資の取り組み(平成21年9月期の経営安定資金保証残高実績412億円、秋田県内金融機関シェア39.3%)により、地域金融の円滑化に注力しております。

今後も、引き続き、緊急保証制度を積極的に活用していくとともに、県内の中小企業の資金繰り安定化に向け、法人推進 AST を中心に本部・営業店が一体となって、信用保証協会保証付融資の取り組みを強化してまいります。

【図表 51】 当行の秋田県経営安定資金（原油対策型・緊急経済対策）保証残高推移



* 出所: 秋田県信用保証協会月報

② 荘内銀行

(イ) 営業力の強化

本部組織をスリム化し、人員を営業店の法人営業部署に振り向け、現場力を強化し、中小規模の事業者に対するソリューション営業を拡充してまいります。

具体的には、融資部と連携して平成21年12月にスタートした「法人工作スキルアップ研修体系」の実施により、若手行員（23歳～26歳）の企業実態把握力の向上と早期融資工作戦力化を図ります。また、中堅行員については企業の課題把握と改善策の提案ができるようにソリューション営業力のスキルアップを図ってまいります。

さらに、企業訪問件数の飛躍的な増加*とソリューション営業の推進を軸とした「中小企業を良く知る運動*」の展開により、企業実態の正確な把握能力を向上させ、本来の使命である地域活性化を目指すことにより、当行が「中小企業のパートナー」としてお客さまとの強い信頼関係を引き続き築いてまいります。

* 「中小企業を良く知る運動」について

「原点回帰」の観点から中小企業の実態把握を中心にヒト、モノ、カネ、情報の4資源を理解し、課題を抽出して解決策を提案して行く運動であります。具体的には平成21年12月スタートの「法人工作スキルアップ研修体系」の中で実践しております。

* 企業訪問件数の飛躍的な増加について

平成21年度下半期は平成21年度上半期の訪問件数に対し倍増にチャレンジする活動

を行っております。業績評価に組み込んで、訪問件数の増加を図っております。具体的には一人当たり平均半期訪問件数200件の増加を見込んでおります。

また、営業店と融資部が一体となって信用供与先に対する訪問頻度を高める事で業況変化の把握に努め、経営改善や資金繰り支援、経営改善計画策定のサポート等、経営の健全化を支援してまいります。

(ロ)本部のサポート体制

中小規模事業者等向け貸出は、荘内銀行の本店所在地である「山形県」における取り組みが中心となります。また、宮城・仙台地区におきましては、山形県内の企業と繋がり深い事業者を中心に継続して取り組んでまいります。

本部のサポート体制として、法人営業本部及び融資部・融資二部が中心となり、グループのネットワーク活用、日本政策金融公庫や山形県企業振興公社、山形大学等の連携先との協議や山形県中小企業再生支援協議会との連携による経営改善計画の策定に積極的な関与などを実施することで、営業店と共にお客さまの課題解決に努めてまいります。

(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 北都銀行

(イ)不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の推進、また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

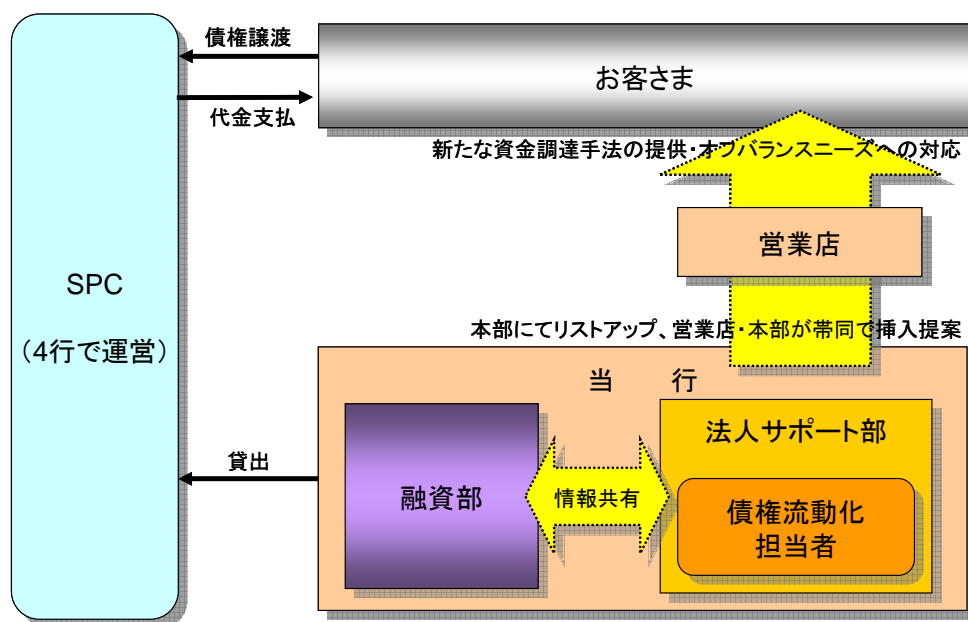
A. 債権流動化業務の推進

東北に本店を置く地方銀行4行（みちのく銀行、東北銀行、荘内銀行、当行）が、共同で設立した特別目的会社（以下、「SPC」）を活用した国内完結型の顧客債権流動化業務を平成18年5月より実施しております。4行が経費負担を按分することにより、ローコストオペレーションが可能となり、大型案件のみならず中小規模の事業者等をはじめ幅広い顧客のニーズに対応が可能となります。

平成20年8月に同スキームを活用し、受取手形を流動化する「一括ファクタリング」を実施し、平成22年2月現在5件の取り扱いを実施しております。

今後も、営業店への勉強会開催による知識向上を図るとともに、本部にてターゲット先を絞り込み、営業店と共同提案を実施することにより、顧客の資金調達手段の多様化、またオフバランス化による資産圧縮ニーズ等にお応えするため、積極的に取り組んでまいります。

【図表 52】 顧客債権流動化業務の推進体制イメージ図



B. スコアリング及び財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資の推進

スコアリングを活用した融資を促進するため、平成 19 年 10 月より、秋田県信用保証協会と提携し、スコアリングモデルを活用したビジネスローン「真・戦力」の取扱いを推進してまいりました。商品の特徴は、原則、担保・第三者保証が不要なこと、スコアリングモデルを活用した貸出審査を行い、その結果を原則 3 営業日以内に回答することです（利用実績：平成 21 年 12 月末現在 1,680 百万円／151 先）。

また、財務制限特約条項付の融資商品としては、平成 18 年 10 月より、「絆」の取扱いを推進してまいりました。商品の特徴は、原則、担保・保証が不要なこと、固定金利、財務制限特約（コベナンツ）が付帯することです（利用実績：平成 21 年 12 月末現在 1,971 百万円／79 先）。

今後は、「真・戦力」については、緊急保証制度の取扱い開始以来、新規実行が低水準で推移しているものの、秋田県信用保証協会との連携を強化し、申込み案件に対しスピーディに対応していくことで、利用の増加を図ってまいります。

また、「絆」についても、取引先企業の固定金利ニーズに対する対応については緊急保証制度の取扱いが中心なことから、「真・戦力」同様新規実行が低水準で推移しているものの、事業性貸出におけるラインナップ商品として今後も継続して推進してまいります。

C. ABL 手法の活用等、動産・債権担保融資の推進

当行では、これまで秋田県信用保証協会の「流動資産担保融資保証制度」を活用し、酒類（在庫）を担保とする融資極度枠の設定等に取り組んでまいりました。

今後は、秋田県信用保証協会との連携をより一層深めるとともに、当該取り組みの好事例を VTR 配信するなどして提案力の醸成に努め、利用先の増加を図ってまいります。

(ロ) ライフサイクルに応じた取引先企業支援の一層の強化

A. 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

創業に係る融資面の支援として、主に創業支援や経営革新にかかる公的制度を利用した支援を行っております。

また、平成 17 年 10 月に創設した「北都チャレンジファンド」を活用し、ベンチャー企業や直接金融のニーズのある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おります(平成 22 年 2 月末の投資実績: 79 百万円/5 先)。

これまで創業・新事業支援は融資面の支援が中心でしたが、今後は「北都チャレンジファンド」の活用に加え、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、法人ライフステージに於ける「創業・成長」を引き続き支援してまいります。

B. 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の強化のための方策

取引先企業の本業支援については、「ほくと・荘銀地域力連携拠点」を活用し、中小規模事業者等が直面する経営革新のニーズに、ワンストップできめ細やかな支援を行ってまいりました。「ほくと・荘銀地域力連携拠点」では、3 名の応援コーディネーターが、経営診断や戦略の立案、具体的な対策のサポートやその後のフォローまで行うなど、経営革新の支援を実施しております【図表 53】。「ほくと・荘銀地域力連携拠点」の相談受付は月間平均 50 件程度で、うち助成金の相談が約 15%、販路拡大の相談が約 13%、農商工連携(アグリビジネス関連)が約 8.5%となっております。

また、取引先企業の経営改善支援については、取引先企業の経営改善に向けたコンサルティング機能強化のため、平成 21 年 2 月、本部融資部内に「経営改善グループ」を設置しており、経営改善グループの専門知識を有するスペシャリスト 3 名が、「経営改善計画書」の策定支援、幅広い経営サポート(助言)等、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、取引先企業の経営改善、事業再生などをサポートしてまいりました。

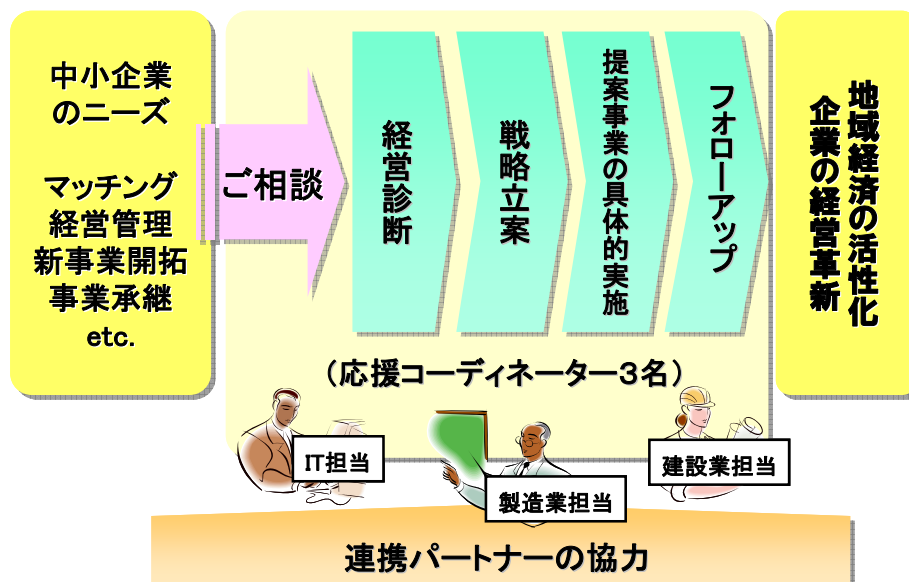
今後は、本業支援については、前述の取り組みに加え、「ほくと・荘銀地域力連携拠点」を通じて連携パートナーと協力し、取引先企業に専門家を派遣するなど、M&A やビジネスマッチング支援の取り組みも強化してまいります。

また、経営改善支援については、経営改善グループを平成 22 年 2 月に増員(4 人→5 人)したほか、北都ソリューションズ経験者を配置しており、事業再生支援ノウハウを共有し、コンサルティング機能を強化しつつ、支援先を増加させてまいります。

加えて、融資部行員による営業店融資担当者等への研修・臨店指導の実施、積極的な融資関連資格取得の促進、外部研修やセミナーの活用により、営業店融資担当者の目利き・提案能力レベルアップを図るとともに、営業店においては、融資取引先への訪問頻度を高め、リレーションの強化と定期的なモニタリング能力向上を図り、景況悪化に向

けた対応策の必要性を強く認識しながら、課題認識と経営改善のサポートを強力に推進いたします。

【図表 53】「地域力連携拠点」を活用した本業支援



C. 早期の事業再生に資する方策

当行では、これまで北都ソリューションズ等を活用した企業再生支援を行ってまいりました。具体的には、整理回収機構（以下、「RCC」）企業再生スキーム、中小企業再生支援協議会、DDS等の手法を活用した再生計画を策定し、平成21年度は3社の事業再生に取り組んでまいりました。

今後は、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、RCC、中小企業支援協議会、企業再生支援機構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、実現可能性の高い抜本的な事業再生に取り組んでまいります。

D. 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

当行では、これまでM&Aを活用した事業承継支援等に取り組んでまいりました。

今後は、同族会社が多くを占める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、本部・営業店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（市場誘導業務提携先：野村証券、シティグループ証券、みずほ証券）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マッチングスキームを構築し、お客さまの要望にスムーズに対応できる体制を整備いたします。

(ハ) 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

北都ビジネスクラブは、企業経営者の多様化・高度化するニーズに迅速・的確に対応し、企業の皆さまのビジネスをバックアップするための会員制組織で、情報誌やビジネス・レポートの提供、インターネットサービスのほか、県内企業の異業種交流とビジネスチャンス創出を目的に「ビジネス商談会」を毎年開催しております。

この商談会は、県内企業が業種を越えて一堂に会する「商談・交流」の場を提供し、それぞれの企業がお互いに情報交換を行い、経営のヒントや新しいビジネスパートナー発掘の契機としていただくことを狙いとして開催しているもので、「ビジネスマッチングフェア」として定着し、大きな注目を集めております。

平成 11 年度から毎年継続開催し今年度で 11 回目となり、平成 21 年 9 月開催の「第 11 回ビジネス商談会」では、出展企業 57 社・9 団体、県内外から約 1,000 名の方が来場され、当日中 32 件の商談が成立いたしました。

第 1 回から第 11 回の累計では、出展企業・団体 1,047 (団体)、来場者数約 32,000 名で、292 件の商談が成立しております。

県内企業の情報交換や販路拡大等ビジネスチャンス創出をサポートするため、今後もこの商談会を継続して開催し、当行と取引先企業とのリレーションの強化と「売上倍増計画」と題し、取引先企業の売上増加のヒントとビジネスマッチングによる販路拡大を後押ししてまいります。

(ニ) 中小企業等に対する金融円滑化に向けた取り組み

A. 中小企業等に対する金融円滑化に向けた基本方針

当行では、金融機関の持つ社会的責任、公共的使命を十分に認識し、地域金融の円滑化を最も重要な役割のひとつであると位置付け、平成 22 年 1 月に「金融円滑化に向けた基本方針」を制定し、公表しております。

今後とも関係法令等に従い、下記の基本方針により、適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に努めるとともに、貸付条件の変更等の実施状況等を適切に開示してまいります。

<基本方針>

1. 中小企業や個人事業主の皆さまへの対応

中小企業や個人事業主の皆さまから新規の融資や返済条件の変更等の相談・申込みを受けた場合は、事業の特性および状況等を勘案した適切な審査を実施するとともに、真摯に対応します。

2. 住宅ローンをご利用の皆さまへの対応

住宅ローンをご利用の皆さまから返済条件の変更等の相談・申込みを受けた場合は、財産や収入の状況等を勘案した適切な審査を実施するとともに、真摯に対応します。

3. 経営改善に向けた支援

お客様の経営状況等をきめ細かく把握し、経営相談・経営指導および経営改善等に向けた適切な支援に努めます。

特に、返済条件の変更等に際して経営改善計画書を策定した場合には、その進捗

<p>状況の把握に努め、必要に応じて助言等を行うなど引続き適切な支援に努めます。</p> <p>4. 事業価値を適切に見極めるための能力の向上 お客さまの経営実態や成長性および将来性等の事業価値を適切に見極めるための能力の向上に努めます。</p> <p>5. 顧客説明の徹底 お客さまとの与信取引（貸付契約およびこれに伴う担保・保証契約等）に関し、お客さまの知識、経験及び財産の状況等を踏まえ、理解と納得を得られるよう適切かつ十分な説明を行います。</p> <p>6. 要望・苦情等への対応 お客さまからの相談、問い合わせ、要望及び苦情等については、信頼を得られるよう真摯に対応するとともに迅速かつ丁寧に対処します。</p> <p>7. 他の金融機関等との連携・協力 お客さまからの返済条件の変更等の申込みについて、他の金融機関や政府系金融機関、事業再生 ADR の解決事業者、企業再生支援機構、信用保証協会、住宅金融支援機構等が関係している場合には、緊密な連携と協力を努めます。</p>
--

B. 中小規模事業者等の資金繰り円滑化への対応

中小規模事業者等の資金繰り円滑化への対応のため、平成 21 年 12 月に各営業店に営業店責任者を配置し、本部内に金融円滑化管理責任者（委員長：融資部担当役員）を配置するとともに金融円滑化推進委員会を設置する等、組織体制を一層強化いたしました。

また、各営業店に「ほくとサポートホットライン（金融支援窓口）」を設置したほか、お客さまからの返済条件の変更等に係るご相談にかかる専用のフリーダイヤルの設置及び住宅ローンの条件変更手数料を無料化する等、お客さまからのご相談に対してこれまで以上に真摯に対応するとともに迅速かつ丁寧に対処してまいります。

【図表 54】 経営改善等支援取組率（地域経済への活性化への貢献の状況を示す指標）

(単位:先、%)

	19/3期 実績	19/9期 実績	20/3期 実績	20/9期 実績	21/3期 実績	21/9期 実績(始期)
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	34	39	41	44	39	34
経営相談 ^{注2}	225	290	313	123	136	362
早期事業再生支援 ^{注3}	1	2	1	2	2	4
事業承継支援 ^{注4}	0	2	1	1	1	0
担保・保証に過度に依存しない融資促進 ^{注5}	311	177	196	119	74	46
合計 経営支援等取組数(a)	571	510	552	289	252	446
取引先企業の総数(b)	9,891	10,032	10,077	10,199	10,193	10,388
割合(a)/(b)	5.77	5.08	5.47	2.83	2.47	4.29

	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画	23/9期 計画	24/3期 計画	始期より の増減
創業・新事業開拓支援	20	35	35	40	40	6
経営相談	410	410	410	415	435	73
早期事業再生支援	4	4	2	2	1	△ 3
事業承継支援	2	3	3	2	2	2
担保・保証に過度に依存しない融資促進	16	19	22	37	42	△ 4
合計 経営支援等取組数(a)	452	471	472	496	520	74
取引先企業の総数(b)	10,440	10,490	10,540	10,590	10,640	252
割合(a)/(b)	4.32	4.48	4.47	4.68	4.88	0.59

(注)「取引先企業の総数」とは、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。

- 注1 ① 創業・新事業支援に資金用途を限定した融資商品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 「北都チャレンジファンド」等による出資先
③ 秋田県内中小企業への助成制度「フェニックスプラン21」による助成金活用支援を行った先
- 注2 ① 当行のコンサルティング機能、情報提供機能を活用して助言を行った取引先として、「地域力連携拠点」相談窓口等を活用した先
② 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
③ 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 子会社北都ソリューションズにて再建計画策定等を行った先
② 人材派遣し再建計画策定等を行った先、DES・DDS・DIP ファイナンス等を活用した先、整理回収機構（RCC）を活用した先、及び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 等
- 注4 ① 秋田県信用保証協会保証制度（経営承継関連保証制度）の活用支援を行った先
② 事業承継策としてM&A活用等の支援を行った先 等
- 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

② 荘内銀行

(イ) 早期の事業再生に資する方策

事業再生に資する方策としては、「実現可能性の高い再生計画策定支援、及びその事業改善計画の実行を支援」に重点を置き活動しております。

これまで、人材派遣による経営改善計画策定支援や中小企業再生支援協議会との連携により再生計画を策定、計画のフォローアップの実施、また、会社分割、DDS、DES等の活用により経営改善を実施する等、早期事業再生の取り組みは浸透しつつありますが、回復の兆しが見えない地域経済のなかにあつて、今後も継続した経営改善支援活動や新たな経営改善が必要となる先の増加が見込まれることから、緊急度や地域に及ぼす影響度合い等を考慮したうえで、中小企業の事業再生支援にむけ総合的な支援活動を行ってまいります。

具体的には、融資二部企業支援グループを主として中小企業再生支援協議会、その他外部の専門家(弁護士、会計士、税理士、コンサルタント等)との連携を強化し、取引先の実

態、定性要因調査や経営資源の強み弱みの整理、事業の方向性の確認等を行い、実態に合った再生スキームを選択することで、より実現可能性の高い事業改善計画の策定を支援してまいります。

[具体的な取り組みの内容]

- A. 山形県中小企業再生支援協議会との連携による経営改善計画の策定や外部専門家（コンサルタント・税理士・弁護士等）との協働による業務再構築・経営改善計画の策定支援。
- B. 当行グループが持つコンサルティング機能・情報提供機能を活用した、経費削減・資産売却・会社分割・M&A等の助言。
- C. 政府系金融機関との連携・協調により、事業再生に向けての様々な制度資金（企業再生資金、劣後資金等）活用や事業再生ノウハウの共有化につとめます。
- D. 山形県企業振興公社と連携した技術指導・経営改善計画に沿った設備貸与等の指導。
- E. 経営計画策定や業務管理を支援する人材を必要に応じ派遣いたします。
- F. 再生スキームの一策として DDS、DES、企業再生ファンドの検討・活用等。

(ロ) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

荘内銀行は、資産運用サービス部に所属するファイナンシャルプランニングの担当者がお客さま向けに各地で「遺言・相続・事業継承セミナー」を半年に一度程度実施しております。また、荘内銀行の関連会社である株式会社荘銀総合研究所や株式会社荘銀ベンチャーキャピタルと連携し、税理士による個別相談やM&Aのアレンジメント業務を実施しております。セミナーの頻度を高め、顧客訪問活動を一層推進することで、グループ全体で事業の承継に対する支援を強化してまいります。さらに、中小企業基盤整備機構、商工会、商工会議所等の公的支援機関などとセミナーの共催、案件の相互紹介、マッチング情報の提供等を通じて連携をすすめながら、グループ全体で事業の承継に対する支援を強化してまいります。

6 協定銀行による株式等の引受け等に係る事項

(1)金額・条件

① フィデアホールディングス株式会社が株式会社整理回収機構による株式の引受けを求める額及び内容

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。
	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
7	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の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
	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
10	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。
	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	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 フィデアホールディングス株式会社が株式会社北都銀行に対して行う株式の引受けを行う額、内容及び実施時期

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 取得価額の下限	無し 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。 （※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 取得価額の下限	無し 50円

実施時期については、フィデア HD が株式会社整理回収機構を割当先として行う第三者割当増資の払込日と同日に払込を行う。

(2)金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

① 金額の算定根拠

平成 21 年 9 月末の北都銀行単体の自己資本比率は、健全性の面での懸念はないものと認識いたしております。

しかしながら、地域経済及び中小企業等の状況がさらに厳しさを増す中、金融市場に急激な変動が生じた場合でも、資本の健全性を確保し、北都銀行が主として営業を行っている地域における中小規模事業者等向け貸出の増強等を行っていくには、予防的に自己資本の増強が必要と判断いたしました。

北都銀行は収益性、健全性に支えられた強固な財務基盤を背景に適切かつ積極的な資金供給を行い、お客さまが期待する金融仲介機能を果たしてまいる所存であります。また、地域経済の活性化を図るため、経営改善支援等の強化等地域密着型金融の推進を含めた今回の経営強化計画に全力で取り組んでまいります。

こうした経営強化計画を着実に実践するうえで、100 億円の資本増強により、地元経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤を安定させ、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮できるようにするものです。

なお、北都銀行は、平成 21 年 3 月期に有価証券の積極的な減損処理を実施し、有価証券下落リスクを極力排除したことに加え、国の資本参加をいただくことにより、以下のとおり経営強化計画期間を通じ、十分な自己資本水準が確保されます。

【図表 55】 フィデア HD 及び当行の自己資本比率の見込み

自己資本比率	22/3 末計画	23/3 末計画	24/3 末計画
フィデア HD(連結)	9.4%程度	8.3%程度	8.6%程度
北都銀行(単体)	11.2%程度	8.3%程度	8.3%程度
[参考] 荘内銀行(単体)	8.7%程度	8.9%程度	9.2%程度

北都銀行単体の自己資本比率については、計画始期（平成 21 年 9 月末）では 8.33% ですが、公的資金受入れ直後の平成 22 年 3 月末には 11.2%程度となる見込みです。また、平成 23 年 3 月末の自己資本比率は劣後債の償還により 8.3%程度となる見込みですが、本計画終期（平成 24 年 3 月末）以降については、上昇していく見通しです。

また、今回国に資本参加いただくことにより、本経営強化計画期間を通じて Tier I 比率は 7%を超える見込みであり、十分な水準が確保される見通しです。

② 当該自己資本の活用方針

今回受け入れる公的資金につきましては、金融仲介機能発揮による地域の中小規模事業者等に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上に持続的に取り組むことに活用し、地域経済の発展に貢献してまいります。

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 22 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共に、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り、安定した業績を確保することにより、内部留保蓄積による公的資金の早期返済を目指すとともに、安定的な配当を継続していくことを基本方針としております。

(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及び賞与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直近期末までの各期末業績を受け、現在支給を行っておりません。

今後につきましても、業績を加味した役員報酬及び賞与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。

今般の国の資本参加を踏まえ、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 37 年 3 月末には利益剰余金の額が 140 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56】 フィデアHD及び北都銀行の当期純利益、利益剰余金の残高推移

(単位:億円)

	22/3 見込	23/3 計画	24/3 計画	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【フィデアHD】	17	25	32	30	41	38	35	35
うち北都銀行	6	8	9	7	17	17	17	17
利益剰余金【フィデアHD】	126	142	165	186	218	247	273	299
うち北都銀行	4	4	5	6	17	28	39	51

	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【フィデアHD】	35	35	35	35	35	35	35	35
うち北都銀行	17	17	17	17	17	17	17	17
利益剰余金【フィデアHD】	325	351	377	403	429	455	481	497
うち北都銀行	62	73	84	95	106	117	129	140

(注) 平成24年10月を目処として、基幹系システム統合の検討を進めていることから、平成26年3月期以降は、システム関連等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27年3月期以降については、平成26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、当行及び関連会社の業務の適正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 及び当行並びに関連会社（以下、「グループ会社」）における内部監査業務の統括を担う部署である「内部監査グループ」を設置し、グループ会社の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、独立的、客観的な立場で、グループ会社の諸活動を評価し、改善に係わる提言及び支援を行っております。

フィデア HD の内部監査グループは、グループ会社の内部監査部門から定期的にかつ必要に応じて内部監査状況の報告を受け、また、グループ会社の内部監査機能のモニタリングなどを通じて、内部管理態勢の適切性・有効性を検証しております。

③ 北都銀行における内部監査体制

各業務執行部門等の本部及び営業店等から独立した内部監査部門である監査部が内部管理態勢（リスク管理態勢を含む）の適切性・有効性についての監査を実施し、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も実施することとしております。

また、内部監査の結果については、取締役会等へ報告する体制により、牽制機能を確保しており、加えて、常勤監査役へ報告しております。

会計監査人による外部監査については、新日本有限責任監査法人と監査契約を締結し、厳正な監査を受け会計処理の適正化等に努めております。

④ フィデア HD における利益相反管理体制

フィデア HD 及びグループ各社は、グループ会社とお客さまとの間の利益相反のおそれのある取引、またはグループ会社のお客さま相互間の利益相反のおそれのある取引に伴って、お客さまの利益を不当に害することのないよう、法令等及びグループ会社の利益相反管理に関する内部規程等に従って、適切な業務管理・遂行に努めております。また、適正な利益相反管理のため、利益相反管理部署を設置し、対象取引の特定及び管理を一元的に行っております。

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体制を整備しております。

⑤ 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4(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

(イ) 方針

流動性リスク管理については、現状の資金繰りの把握・分析と先行きの見通し等も踏まえ、余資予測の精度を高めていくことで資金運用・調達効率化、収益力の向上に資する運営・管理態勢にしていく方針としております。

また、資金繰り管理については、適正な余資管理により運用の効率化を図っていくこととしておりますが、一定水準の流動性確保を踏まえた運用とする方針としております。

今後につきましても、資金繰りリスク及び市場流動性リスクについて適切な相互牽制機能が発揮できるリスク管理態勢の構築のもと、フィデア HD の戦略目標、業務の規模・特性及びリスク・プロファイルに見合った適切な管理・運営を行っていく方針としております。

(ロ) 態勢面

流動性リスク管理部署（リスク管理部リスク管理グループ）、資金繰り管理部署（[円貨]事務統括部[外貨]個人リテール推進部）を明確に分離し、当行の資金調達・運用構造に則した適切かつ安定的な資金繰りを行うことを目的として流動性リスク管理の強化を図っております。

流動性リスクの管理は、流動性準備量として「即日資金化可能額」を設定の上管理するとともに、資金ポジション及び大口定期預金比率を管理する態勢としております。

また、資金繰り逼迫度区分管理としては、流動性リスク管理規程で4区分（「正常時」、「注意時」、「懸念時」、「危機時」）を定めて各区分毎に管理していくこととしております。

特に、風評リスク発生懸念時における「注意時」対応については、資金繰りに影響を及ぼす可能性のある兆候等の把握と、状況に応じた機動的かつ迅速な対応に備えた行内態勢をとることとしております。

② オペレーショナル・リスク管理

(イ)方針

オペレーショナル・リスクについては、業務の過程、役職員の活動若しくはシステムが不適切であること、または外生的な事象により損失を被るリスクと定義し、「システムリスク」、「事務リスク」、「その他オペレーショナル・リスク」の3つに大別し管理することとしております。

リスク毎の管理方針は以下のとおりです。

[システムリスク]

コンピュータシステム障害等の発生を未然に防止するとともに発生時の影響を極小化し、早期の回復を図るための安全対策を講じてまいります。

安全対策は、コンピュータシステムの利用状況、直面するリスクの大きさ、保護すべき情報の重要性等に応じて、それぞれの実態にあった対策を講じております。

[事務リスク]

当行は全ての業務に事務リスクが内在していることを認識し、事務管理態勢と事務検査態勢の一層の構築を進め、リスクの極小化と事故の未然防止策としての事務改善と基本動作の徹底を図ってまいります。

[その他オペレーショナル・リスク]

当行は銀行業務全般にあらゆる形態のリスクが内在していることを認識し、業務の適切な運営基盤を確立するため、オペレーショナル・リスクの特定、評価、モニタリングの高度化に努め、リスクの極小化を図ることを基本方針としております。

いずれのリスク・カテゴリについても、基本的に上記の管理方針のもと、適時・適切にリスクを管理してまいります方針です。

(ロ)態勢面

オペレーショナル・リスクを適切に管理するため、オペレーショナル・リスク管理体制として、リスクカテゴリ毎の各リスク管理部門を次のとおりとしております。

細目	リスク管理部門	リスク管理部署
オペレーショナル・リスク 統括管理部門	リスク管理部	リスク管理グループ
システムリスク	事務統括部	システムグループ
事務リスク	事務統括部	事務企画グループ
その他オペレーショナル・リスク		
法務リスク	リスク管理部	法務グループ

細目		リスク管理部門	リスク管理部署
	人的リスク	人事部	－
	有形資産リスク	総務部	－
	風評リスク	総合企画部	経営企画グループ
	危機管理	総合企画部	経営企画グループ

当行全体のオペレーショナル・リスクを網羅的に管理するため、各種のオペレーショナル・リスク管理部門が連携のうえ、総合的な管理を行う態勢としております。

各々のオペレーショナル・リスク管理部門は、それぞれのリスクの特性に応じて管理の方法を定め、適切なリスク管理・運営を行ってまいります。

9 経営強化のための計画の前提条件

前提となる経済環境、金利、為替、株価

(前提となる経済環境)

足元の国内経済は、世界同時不況の影響により景気後退が深刻化するなか、輸出関連産業を中心とした企業業績の急速な悪化に伴い、雇用所得情勢が一段と厳しさを増すなど、先行き不透明な状況が続いております。

秋田県においては、生産活動が大きく落込み雇用調整の動きが広がるなか、公共投資が引続き低水準にとどまり、個人消費が低調に推移するなど、県内経済の後退が続き厳しさを増しており、景気回復には時間を要する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 0.1% で横這い、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)

米国の景気刺激策拡大による財政赤字増大が懸念される一方で、日本経済は景気回復の実感に乏しい状況が続くことが予想され、ドル/円レートは一進一退での展開を予想し、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)

日本の実態経済は、景気回復の実感が乏しい状況が続くことが予想され、また、政策面における景気刺激策の効果が現れるまで株価の回復にはしばらく時間を要すると見込まれることから、計画期間においては、平成 21 年 12 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	H21/9 実績	H21/12 実績	H22/3 前提	H22/9 前提	H23/3 前提	H23/9 前提	H24/3 前提
無担保コール翌日物(%)	0.103	0.094	0.095	0.095	0.095	0.095	0.095
TIBOR3 ヲ月(%)	0.542	0.463	0.463	0.463	0.463	0.463	0.463
新発 10 年国債利回り(%)	1.295	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285	1.285
ドル/円レート(円)	89.74	92.12	92.12	92.12	92.12	92.12	92.12
日経平均株価(円)	10,133	10,546	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000

以上