



平成 27 年 8 月 21 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 執行役副社長 CFO 宮下 典夫  
(TEL. 022-290-8800)

## 「経営強化計画」の承認について

当社及び当社子会社の北都銀行は、「金融機能の強化のための特別措置に関する法律」に基づき、平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月を計画期間とする「経営強化計画」を金融庁に提出していましたが、本日、金融庁において計画の承認が決定されましたのでお知らせいたします。

### 記

#### 1. 計画期間

平成 27 年 4 月 1 日から平成 30 年 3 月 31 日の 3 年間

#### 2. 計画内容

別添資料のとおり

- (1) 経営強化計画（本編）
- (2) 経営強化計画（ダイジェスト版）

以上

【本件に関するお問い合わせ先】

フィデアホールディングス IRグループ 大石 TEL : 022-290-8800

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)

平成27年6月

フィデアホールディングス株式会社

株式会社北都銀行

# 目次

1	前経営強化計画の実績についての総括	1
(1)	経営環境	1
(2)	前計画期間（平成24年4月～平成27年3月）における地域活性化への取り組み状況	3
(3)	資産負債の状況	11
(4)	損益の状況	11
(5)	経営強化計画の終期において達成されるべき「経営改善目標」に対する実績	12
(6)	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、地域経済の活性化への貢献状況を示す指標に対する実績	14
2	経営強化計画の実施期間	17
3	経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標	18
(1)	コア業務純益（収益性を示す指標）	18
(2)	業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）	19
4	経営の改善の目標を達成するための方策	19
(1)	当行における収益の現状と課題	19
(2)	基本方針	20
(3)	主要施策	20
5	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	40
(1)	業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策	40
(2)	リスク管理体制の強化のための方策	40
(3)	北都銀行における法令等遵守態勢	45
(4)	経営に対する評価の客観性の確保のための方策	46
(5)	情報開示の充実のための方策	47
(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	47
6	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	48
(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	48
(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	49
(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	52
7	剰余金の処分の方針	56
(1)	配当に対する方針	56
(2)	役員に対する報酬および賞与についての方針	56
(3)	財源確保の方策	56

8	財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策.....	58
(1)	経営管理に係る体制.....	58
(2)	北都銀行における各種のリスク管理の状況および今後の方針等.....	58
9	協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項.....	60
(1)	フィデア HD が株式会社整理回収機構に対して発行した株式の発行金額・条件...	60
(2)	北都銀行がフィデア HD 対して発行した株式の発行金額・条件.....	61
10	経営強化のための計画の前提条件.....	62

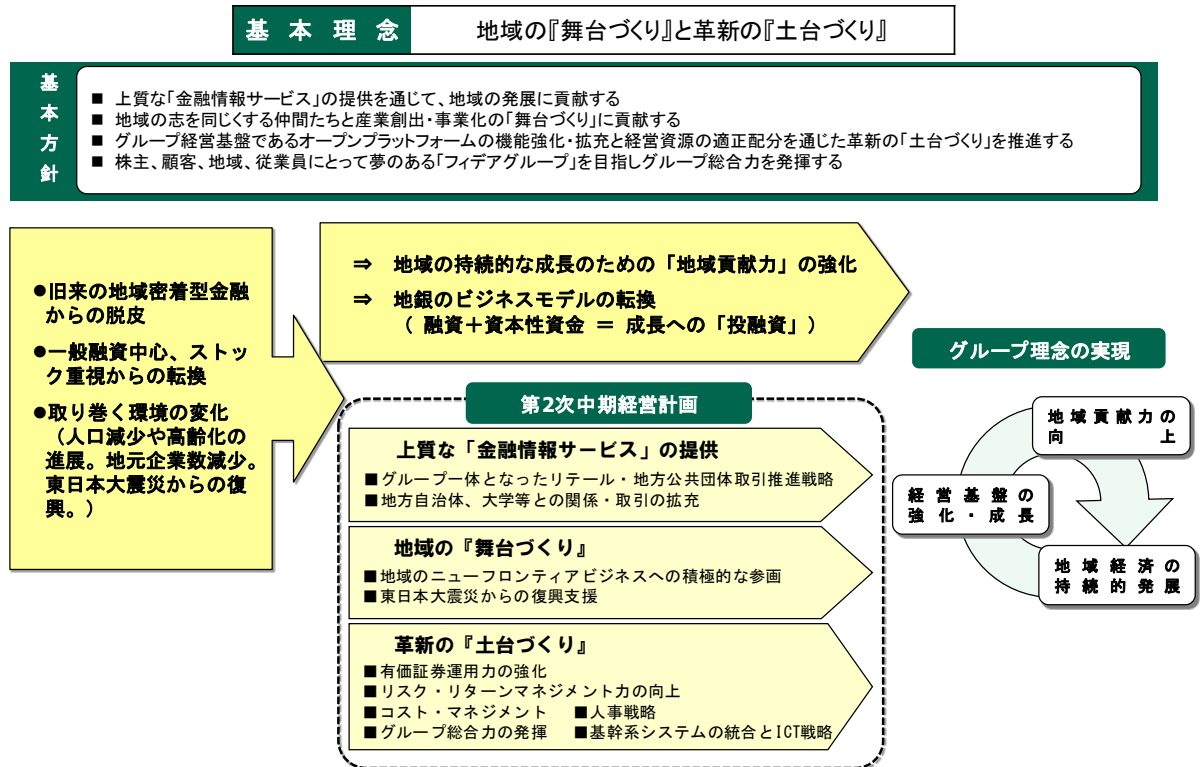
# 1 前経営強化計画の実績についての総括

## (1) 経営環境

株式会社北都銀行（以下、「当行」または「北都銀行」）と株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）は、平成 21 年 10 月に共同持株会社フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデア HD」）を設立して経営統合し、「フィデアグループ」が発足いたしました。以降、『地域と向き合う、次代につなぐ。信頼の FIDEA』をグループスローガンに掲げ、上質な「金融情報サービス」の提供を通じて次代につながる地域の発展に貢献することに、グループ一丸となって取り組んでおります。

前経営強化計画期間（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）においては、平成 25 年 4 月より平成 28 年 3 月までの 3 ヶ年計画として、「地域の『舞台づくり』と革新の『土台づくり』」を基本理念とするフィデアグループ第 2 次中期経営計画【図表 1】を策定し、進めてまいりました。主な業務戦略は、「金融情報サービス業への進化」、「地域のニューフロンティアビジネスへの積極的な参画」、「オープンプラットフォームの機能強化・拡充とグループ総合力の発揮」です。

【図表 1】フィデアグループ第 2 次中期経営計画の概観

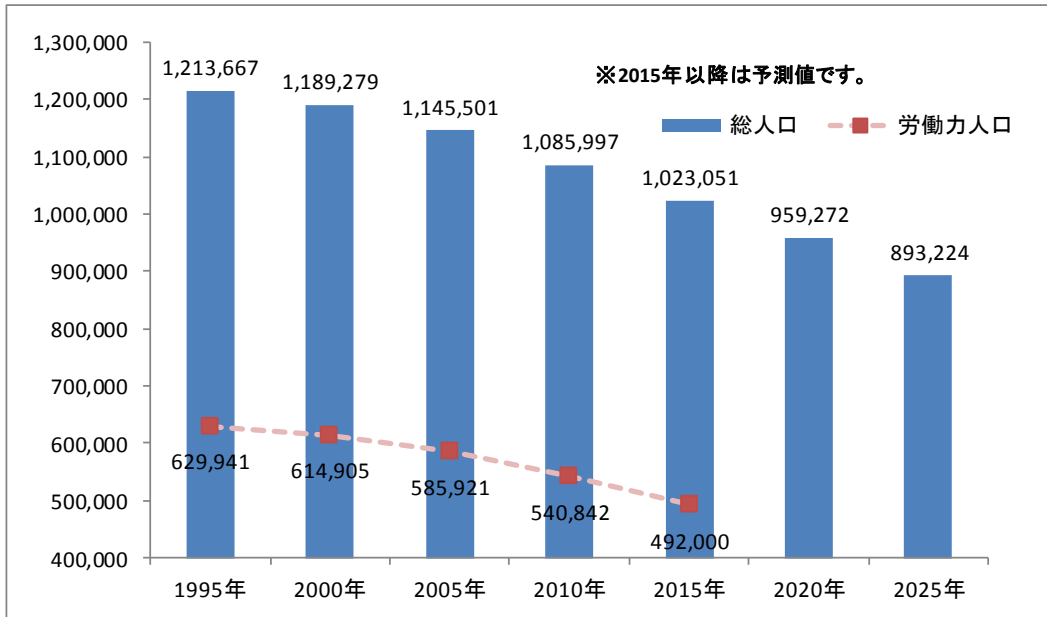


北都銀行の主たる営業基盤である秋田県においては、少子高齢化による人口減少の進展や労働力人口および生産年齢人口の減少に伴う経済の縮小をいかに克服するか、新しい産業や事業を創出する地方創生が大きな課題となっております。

こうした中、フィデア HD を通じて北都銀行に対し国から 100 億円の資本参加をいただいたことにより、北都銀行の財務基盤の強化を図り、地域の課題解決に向けて、再生可能エ

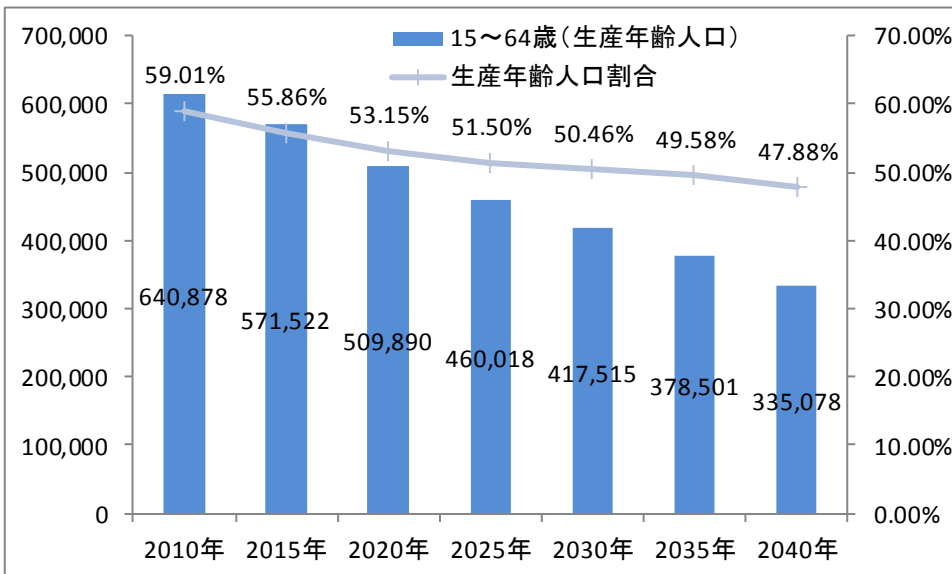
エネルギー事業やアグリビジネス、シニアビジネス（医療・介護分野等）の地域プロジェクトに主体的に参画し、地域の「舞台づくり」のプロデューサー役を担ってまいりました。北都銀行におけるニューフロンティアビジネス<sup>1</sup>向け貸出実行累計額は、平成25年4月のフィデアグループ第2次中期経営計画スタートから平成27年3月までの2年間で398億円となるなど、金融仲介機能を積極的に発揮しております。

【図表2】 総人口・労働力人口の推移 (単位：人)



(出所) 総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来の都道府県人口」

【図表3】 秋田県の生産年齢人口および総数に占める割合の推移・予想 (単位：人)



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「将来の都道府県人口」より当行作成

<sup>1</sup> 北都銀行におけるニューフロンティアビジネスとは、再生可能エネルギー事業、アグリビジネス（農林水産業6次化事業）、シニアビジネス（医療・介護、ケアサービス事業）

北都銀行の主たる営業基盤である秋田県内経済は、アベノミクス効果もあり雇用情勢は改善傾向にありますが、個人消費や住宅投資が低調に推移しております。また、生産活動は、主力の電子部品が回復傾向にありますが、住宅着工の減少を受けて、木材・木製品が調整色を強め、全体的に回復感を欠く動きとなっております。今後は、消費税率引き上げの影響が緩和し、生産活動も上向くものと見られ、加えて、地方創生に向けた各種施策の効果などにより、景気は改善傾向が見られると期待されます。

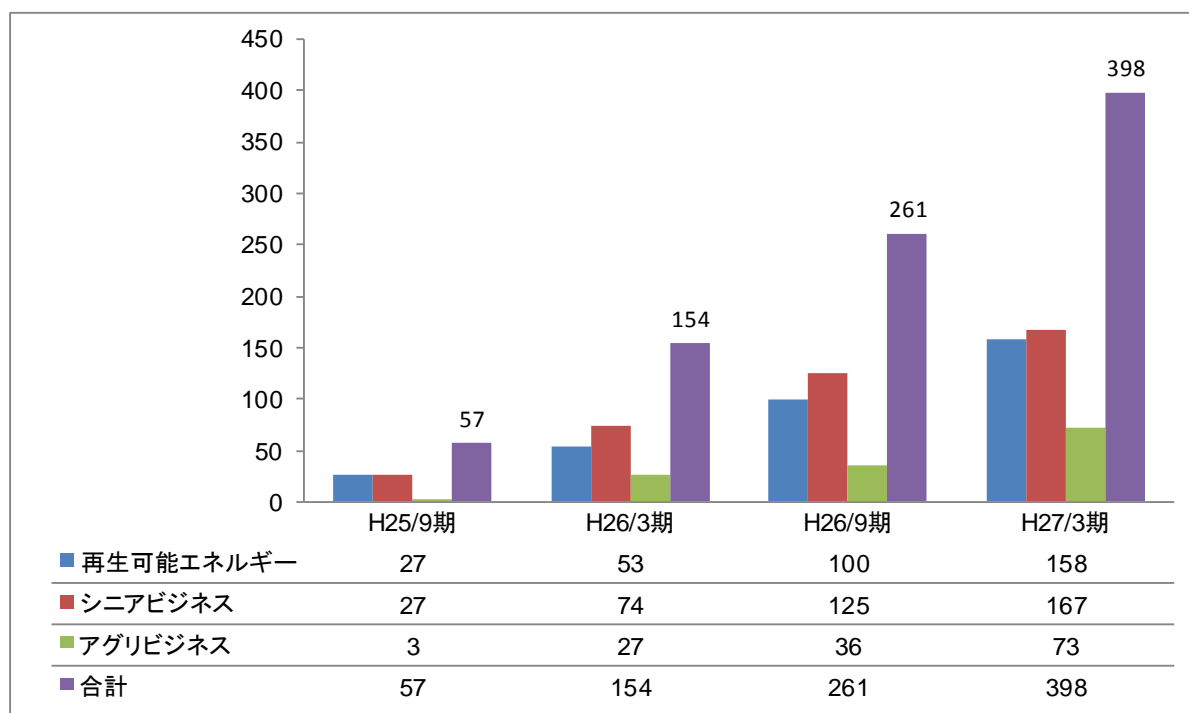
北都銀行は、金融機能強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」）の趣旨を十分に理解し、これからも地域（秋田）の活力創造に向け、地域が抱える課題解決に真正面から取り組んでまいります。なお、前経営強化計画期間中における取り組み状況は以下のとおりとなりました。

## (2) 前計画期間（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）における地域活性化への取り組み状況

### ① 地域の新産業創出に向けた取り組み

#### (イ) 前計画期間におけるニューフロンティアビジネスへの資金供給実績

【図表 4】平成 25 年 4 月～平成 27 年 3 月におけるニューフロンティアビジネス向け貸出累計額  
(単位:億円)



当行は、秋田県が持つ豊富な資源を活用する再生可能エネルギーおよびアグリビジネス（農林水産業の 6 次産業化）の推進、高齢化社会における医療・介護等のシニアビジネスなど、新しい地域の「舞台づくり」に取り組んでまいりました。

フィデアグループ第 2 次中期経営計画スタート以降（平成 25 年 4 月～平成 27 年 3 月）

のニューフロンティアビジネス向け貸出実行累計額は 398 億円となりました。地域の新しい成長分野の資金需要の取り込みにより、中小企業を中心に貸出残高を積み上げており、地域活力の向上に寄与したものと評価しております。

#### (ロ)再生可能エネルギー産業の集積に向けた取り組み

日本海沿岸地域の優れた風資源を活用し、風力発電による再生可能エネルギー産業の集積に向けた取り組みを支援するため、平成 24 年 9 月に風力発電事業会社である株式会社ウエンティ・ジャパン（以下、「ウエンティ・ジャパン」）をフィデアグループが出資し設立しました。ウエンティ・ジャパンでは、秋田県内に 2 基、北海道石狩市に 2 基、合計 4 基の風力発電所を順調に稼働させており、今後も秋田県内を中心に約 40 基程度の風力発電施設を建設する予定です。

ウエンティ・ジャパンは、風力発電事業に加え、風力発電機の製造、運営、保守・管理等、風力発電に関連する付随事業からの産業創出を目指して、平成 25 年 9 月に、秋田県や県内の大学を含む県内外関係業者によるコンソーシアム「秋田風作戦」を立ち上げました。このコンソーシアムには、秋田県内外約 100 社・団体が参加し、将来の産業集積に向け、産官学連携した取り組みを展開しております。

また、秋田県内の未利用間伐材などを活用した木質バイオマス発電事業や地熱発電事業の支援にも取り組んでおります。

平成 27 年 3 月に、当行は株式会社新生銀行と共同で「ユナイテッドリニューアブルエナジー株式会社」による木質バイオマス発電事業について、当行が幹事行となり、建設にかかる費用のうち総額 106 億円の協調融資（シンジケートローン）を組成いたしました。この事業は、木質バイオマス発電所の周辺雇用（本発電所における雇用、燃料となる木質チップ工場における雇用、森林生産雇用等）に加え、木質バイオマス発電所の建設等に携わる多くの業者が 1 年程度秋田県内に常駐することにより、宿泊、飲食等域内消費の増加が見込め、事業総体での周辺地域への経済波及効果が見込まれております。

また、電源開発株式会社（本社：東京都）が秋田県湯沢市で進める大規模地熱発電所の建設について、当行がシンジケートローンに参加いたします。本発電所は、純国産の再生可能エネルギーである地熱資源を利用することにより、最大出力約 42,000Kw（約 8 万世帯の年間電力消費量）の発電（国内 5 番目の規模）を行うもので、平成 31 年 5 月の運転開始を目指しております。本発電所の建設工事についても、周辺地域における相応の経済波及効果が見込まれております。

#### (ハ)シニアビジネスへの取り組み

秋田県は、高齢化が全国に先駆けて進展【図表 5】する先進県であることを優位性と捉えて、秋田県独自のシニアビジネスモデルを確立させるとともに、新たな産業を創出することを主な目的として、平成 25 年 1 月に「シニアマーケット研究会」を設立いたしました。本研究会は、平成 27 年 3 月末現在、会員 163 名で構成されております。

シニアビジネス事業者への当行の主な支援事例として、福祉・医療・交流の拠点整備を



目的としたサービス付き高齢者向け住宅への資金需要（秋田市内において行き場のなかった透析患者を受入れ可能な医療連携を特徴とした施設、秋田杉をふんだんに使用したぬくもりある施設（森林・林業再生基盤づくり交付金を活用））に対する対応実績がありました。

また、終末期ケアにおいて「利用者が望むサービスを、利用者が望む場所で」を理念とした訪問看護・介護事業所の創業を支援いたしました。本事業は、持ち家率が全国一の秋田県における地域包括ケアシステムの実践に必要不可欠と考えており、本事業所が中心となって進める「小規模ホームホスピス（終末期ケアを行う施設）事業」は、在宅が困難な方にとっての（病院や介護施設以外の）新たな選択肢となることが期待されております。

【図表5】秋田県の高齢化率と全国における位置

No		平成25年(2013)			平成52年(2040)	高齢化率の伸び
		総人口(千人)	65歳以上人口(千人)	高齢化率(%)	高齢化率(%)	(ポイント)
1	秋田県	1,050	331	31.6	43.8	12.2
2	高知県	745	232	31.1	40.9	9.8
3	島根県	702	217	30.9	39.1	8.2
~~~~~						
45	愛知県	7,443	1,662	22.3	32.4	10.1
46	東京都	13,300	2,914	21.9	33.5	11.6
47	沖縄県	1,415	260	18.4	30.3	11.9

（出所）内閣府「平成26年版高齢社会白書」

## （二）アグリビジネスへの取り組み

秋田県における農林水産業の6次産業化窓口は県内8箇所の地域振興局農林部であり、担当者との情報交換等により、具体的な案件の掘り起こしに努めております。公益社団法人秋田県農業公社（以下、「農業公社」）が派遣する専門家を交え、農業者が自ら栽培した生産物の加工品開発等に取り組み、商品化した県産品を販売する仕組みづくりを支援しています。

このような農林水産業の6次産業化事業の発展により、県内雇用の受け入れ先が増加するなど、地域活性化につながる取り組みとなります。

平成26年度は、当行が関与した案件2件が、6次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画として認定されました。

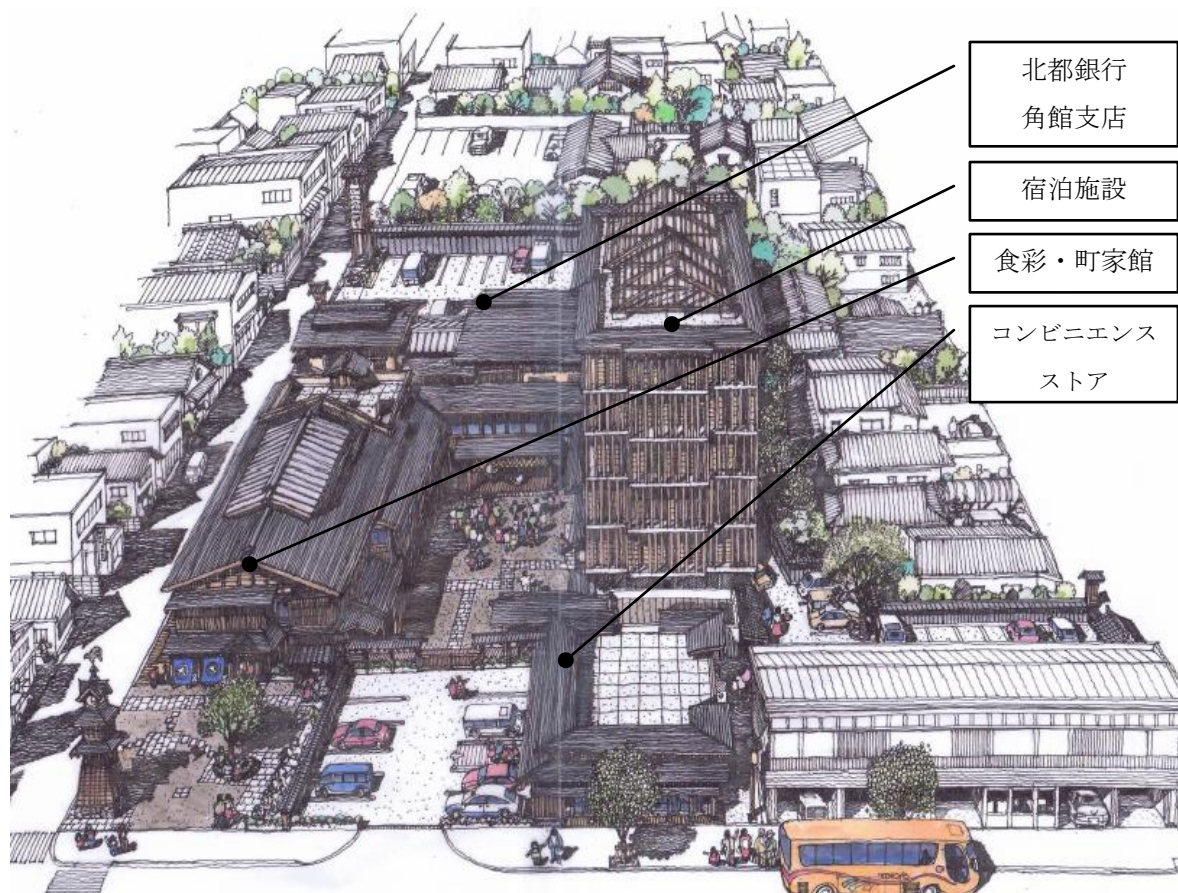
1つが、自社養殖「あわび」を活用した新商品（燻製、蒲鉾、水煮）を製造し、販売することにより、付加価値を取り込み他社との差別化を図る取り組みで、もう1つが、高齢化の進展により消滅寸前の棒アナゴ漁を同地区の漁師が引継ぎ、漁獲、加工、販売の一貫体制を構築し、付加価値を高めた商品を展開する取り組みです。このように、地域資源を活用した、他社との差別化を図る具体的支援事例が出てきております。

また、当行が出資している株式会社あきた食彩プロデュースは、平成27年4月に秋田県仙北市角館地域における6次産業化拠点施設「食彩・町家館」をオープンし、当行も本プロジェクトに参画しました。当該施設は、経済の活性化と雇用創出を目的に、地域内の農業素材を加工等で付加価値を高めて利用促進を図るとともに、地元の人々と旅行者が仙北の「農」と「食」の魅力を堪能し、交流する場を目指しております。

「食彩・町家館」は、中庭を取り囲むよう配置された、角館の景観に調和する宿泊施設、コンビニエンスストアと平成27年7月に新築移転する当行角館支店で構成する、角館の景観に調和する町家風建築の多目的複合施設において核となる施設です（多目的複合施設全体のオープンは平成28年秋を予定しております）。

当行は、この施設内に移転する角館支店を中心に地域の皆さまとの連携を強化し、角館の観光資源の情報発信と、フィデアグループの広域ネットワークを活用し、国内外からの観光客誘致に取り組んでまいります。

【図表6】多目的複合施設のイメージ図



#### (ホ) 地域企業の海外進出への取り組み

お取引先企業の海外展開を支援するため、平成26年7月にバンコク駐在員事務所を開設しました。事務所では秋田県内のお客さまの海外への事業投資案件や販路拡大等の側面的支援を行っているほか、現地情報を発信し、海外展開への関心を喚起する取り組みも行っております。

また、秋田県から「秋田県東南アジア経済・観光交流連絡デスク」の委託を受け、秋田県産品の販路拡大等の支援を行い、金融面に止まらず、地方公共団体の各種ニーズにも積極的に応え、「オール秋田」の体制の構築を目指しております。

## ② 地域企業の再生による雇用の維持への取り組み

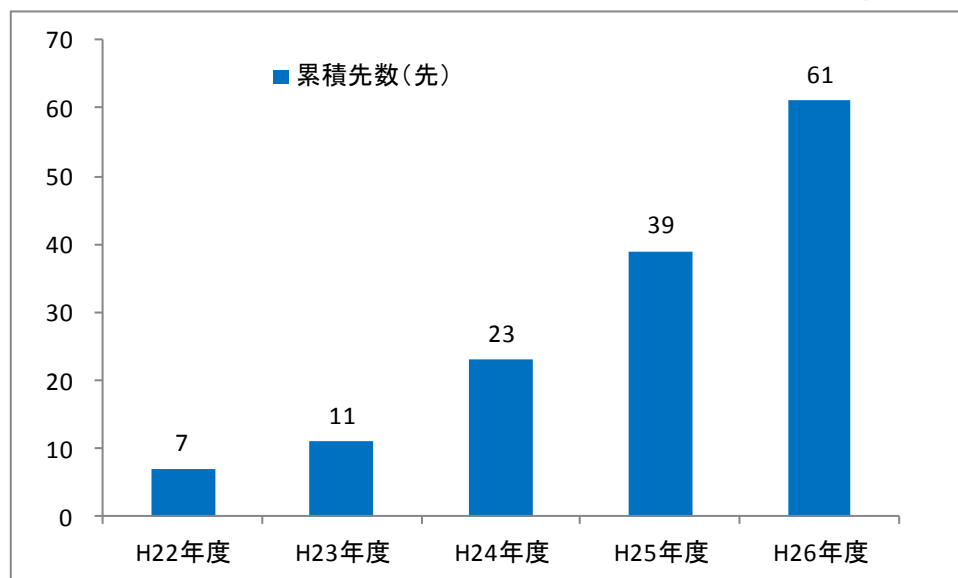
当行は、開示債権の削減を通じたお取引先企業の財務健全化を達成し、お取引先企業の事業再生支援を通じた地域経済の活性化に資するため、平成 21 年 2 月に、当行 100% 子会社である株式会社北都ソリューションズ（以下、「北都ソリューションズ」）に、当行の約 162 億円の貸出債権等に移管し、平成 24 年 3 月末までのプロジェクトとして企業再生に取り組みました。本プロジェクトには、外部のノウハウおよび資金を活用することも重要な要素であると考え、北都ソリューションズが株式会社日本政策投資銀行（以下、「日本政策投資銀行」）から出資やノウハウ等の提供を受ける形のジョイント・ベンチャーとして運営をい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

加えて、プロジェクト終了後も、本プロジェクトに携わった人材を融資部門に配置するなど、このプロジェクトで得た経験および専門知識等を活用して、事業再生等を通じた雇用の維持・拡大等による地域活性化に引き続き取り組んでおります。

平成 22 年 3 月に国から資本参加をいただき、平成 22 年 4 月より平成 27 年 3 月までの間に取り組んだ事業再生支援先数は 61 先となっております。

【図表 7】 国の資本参加以降の事業再生支援先数の推移

(単位：先)



## ③ 地方創生に向けた取り組み

### (イ) 地方創生推進に向けた態勢整備状況

当行では、政府の「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を受けて、地域金融機関として地方創生および地域活性化の役割を担うために『地方創生北都プラン』を平成 27 年 2 月に策定いたしました。また、本部を含めた各営業店に対して、施策方針説明会を実施しております。



【図表 8】 地方創生北都プランの概要

<p><b>① 自然エネルギーを活用した産業・雇用の創出</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・風力発電を秋田の成長産業に育成</li> <li>・バイオマス発電、地熱発電の地域ビジネスモデルを構築</li> </ul>	<p><b>⑤ 女性が活躍する地域づくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営ノウハウを学ぶための女性経営大学の開校</li> <li>・女性研究者、女性起業家を育成</li> </ul>
<p><b>② 強い中小企業の育成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営革新、経営戦略をサポート</li> <li>・医理工連携によってベンチャー企業を発掘・育成</li> </ul>	<p><b>⑥ 県外・海外からの移住促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地活性化による魅力あるまちづくり</li> <li>・介護人材への外国人登用を検討</li> </ul>
<p><b>③ 農林水産業の6次産業化支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域との連携による、付加価値の高い農業を育成</li> <li>・販路開拓などの支援等によって農林水産所得の向上を目指す</li> </ul>	<p><b>⑦ アジアの成長を取り込むグローバル戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外ビジネスにチャレンジする経営者を支援</li> <li>・アジアの輸出貿易拡大を調査</li> </ul>
<p><b>④ 高齢者が生き生きと生活する地域づくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カレッジタウン構想との連携を強化</li> <li>・老人ホームやサ高住等の環境を整備</li> </ul>	<p><b>⑧ 観光・交流人口の促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・北都バンコク駐在員事務所、あきた食彩プロデュース台湾事務所を活用し、秋田を売り込む</li> <li>・地銀連携、東北連携、日本海連携によって推進</li> </ul>

推進態勢については、当行の地方創生への取り組みを明確にすべく、平成 27 年 4 月より「地域開発部」を「地方創生部」へ改称しました。また、地方創生部内に「地方創生企画推進室」を新設して 4 名を配置し、地方創生推進に向けた行内態勢を整備しております。

#### (ロ) 創業支援、起業家育成に向けた取り組み

秋田県の人口減少および労働力人口減少への対策として、女性や若年層、シニア層の活躍が期待されております。そうした中、当行では、特に女性や若年層、シニア層の創業・起業に関する各種支援を展開してまいりました。

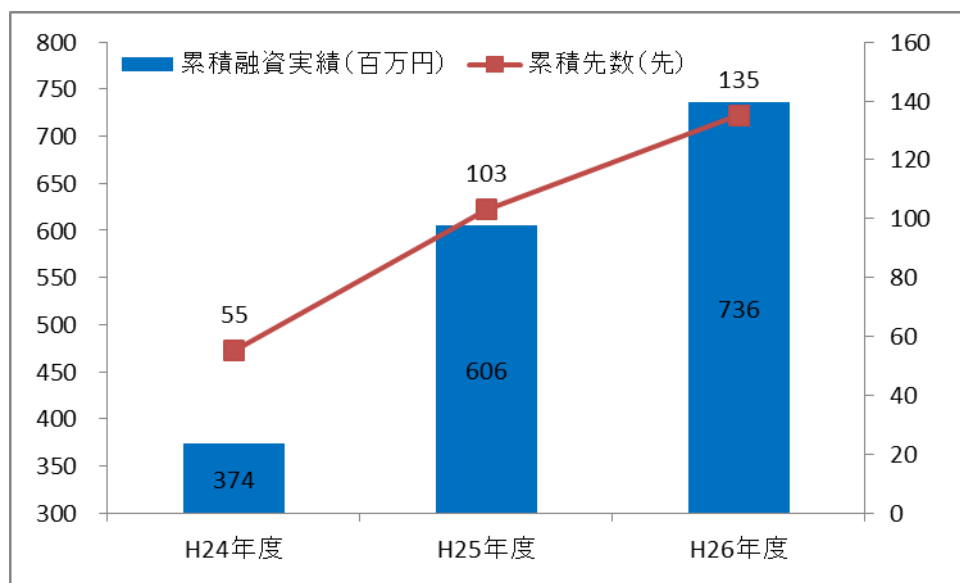
平成 25 年 11 月に、経済産業省 東北経済産業局と連携し「創業支援セミナー～女性の起業を応援します～」において経営革新等支援機関として事業計画策定、創業融資について講演を行っております。加えて、同省と連携して平成 26 年 1 月に創業補助金の説明会を開催するなど、創業を志すお客さまを支援してまいりました。

平成 26 年 5 月には日本政策金融公庫、秋田県信用保証協会と提携し、起業を目指すお客さまに対して、事業計画策定支援や資金供給について積極的な支援しております。

また、平成 27 年 3 月には、秋田県信用保証協会と連携し「ほくと創業サポートローン」を創設し、女性や 30 歳未満の若年層、50 歳以上のシニア層を対象とした融資商品の提供を開始しております。

前計画期間中の創業・新事業展開支援にかかる資金供給実績は 7 億円で、創業等にかかる資金ニーズに適切に対応するとともに、積極的にコンサルティング機能を発揮し、地域経済の活性化に貢献しているものと考えております。

【図表 9】 前計画期間における創業・新事業支援にかかる資金供給実績



#### (ハ) 寄附講座「《起業力》養成講座」の開講

国立大学法人秋田大学（以下、「秋田大学」）と平成 26 年 9 月に締結した「新戦略連携協定」に基づき、北都銀行寄附講座「《起業力》養成講座」が秋田大学に平成 27 年 4 月に設置されました。この講座は、豊富な研究資源や技術を新たな産業創出に活かすとともに、学生への起業家教育と大学発ベンチャー創出等を通じた地域経済の活性化を目的とするものです。

秋田大学と共に相互の経営資源や機能を活用することで、秋田県の起業家育成や地域経済の活性化に貢献する活動に、連携して取り組んでまいります。

#### ④ 女性活躍機会拡大への取り組み

女性のしなやかな感性・視点を経営に反映させることで、更なる企業価値向上を目指そうと、管理職（実際に部下を持ち指導的地位にある行員）への女性の登用を積極的に推進しております。

女性支店長および女性管理職<sup>2</sup>ともに増加しており、平成 27 年 3 月末における女性管理職比率は 27.6%、女性支店長はインターネット専用支店を含む全 83 ヶ店中、個人リテール店舗およびインスタブランチを中心に 17 名となっております。

また、平成 27 年 1 月には、女性が活躍できる職場環境の整備を推進するために、役員・管理職への女性の登用に関する方針、取り組みおよび実績並びにそれらの情報開示に顕著な功績があったとして、「女性が輝く先進企業表彰」で最高賞となる内閣総理大臣賞を受賞しております。

<sup>2</sup> 各営業店において各係を統括する担当役席（営業・渉外・融資）および本部のマネージャー・シニアマネージャー

なお、当行は、地域経済の活性化に向けて女性が活躍する地域社会を創ることが必要と考えており、平成27年7月より1年間（全8回コース）にわたり、秋田県内で経営のプロを目指している女性経営者および次世代経営者を展望する女性リーダー（19名）を対象とした女性ビジネススクールを開校いたします。これは、平成27年2月策定の地方創生北都プランの「強い中小企業の育成」および「女性が活躍する地域づくり」の具体策として展開するものです。本スクールでは、経済界等で経験豊富な講師を招いての講演とケーススタディを中心とした講義の2部構成とし、経営者に必要な知識と視点の醸成を目指してまいります。

### (3) 資産負債の状況

【図表 10】 資産・負債の実績（北都銀行単体、未残）

(単位:百万円)

	H24/3期 実績	H25/3期 実績	H26/3期 実績	H27/3期 実績	H26/3期比		H24/3期比	
					増減	増加率	増減	増加率
					預金等	1,119,350	1,159,645	1,174,201
うち個人預金	818,973	841,741	852,440	878,075	25,635	3.00%	59,102	7.21%
貸出金	720,210	750,732	782,256	801,026	18,770	2.39%	80,816	11.22%
有価証券	437,601	449,459	453,077	495,402	42,325	9.34%	57,801	13.20%

(注) 増減については表上計算にて算出しております。

#### ① 預金等

譲渡性預金を含む預金等の平成 27 年 3 月末の残高は、1 兆 1,922 億円となり、前期末比 180 億円（増加率：1.53%）増加いたしました。

計画始期対比においては、特に個人預金が+591 億円と大きく増加（増加率：7.21%）したことを主因に、総体で 728 億円（増加率：6.50%）増加いたしました。

#### ② 貸出金

貸出金の平成 27 年 3 月末の残高は 8,010 億円となり、前期末比 187 億円（増加率:2.39%）増加いたしました。

計画始期対比においても、808 億円（増加率：11.22%）増加しております。

#### ③ 有価証券

有価証券残高は、平成 27 年 3 月末で 4,954 億円となり、前期末比 423 億円（増加率:9.34%）増加、計画始期対比においては、578 億円（増加率：13.20%）増加いたしました。預金等の効率的な運用を目的として短期金融市場での運用を低位に抑えたことに加え、預金等が増加していることが、有価証券残高増加の主な要因であります。

### (4) 損益の状況

平成 27 年 3 月期は、平成 26 年 5 月の基幹系システムの移行費用の発生等により経費が増加しましたが、有価証券ポートフォリオマネジメントの奏功による有価証券利息配当金の増加等により、コア業務純益は前期比 168 百万円増加の 3,764 百万円（増加率：4.6%）となりました。また、与信関係費用の減少を主因に、経常利益は前期比 178 百万円（増加率：3.7%）増加し 4,939 百万円、当期純利益は前期比 1,150 百万円（増加率：40.0%）増加し、4,027 百万円となりました。

フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより、公的資金 100 億円の早期返済を目指すこととしており、前計画期間中、北都銀行の当期純利益は堅調に増加し、平成 27 年 3 月期は過去最高益を更新しております。また、平成 27 年 3 月期における北都銀行の利

益剰余金は103億円と、前計画を上回り推移しております。

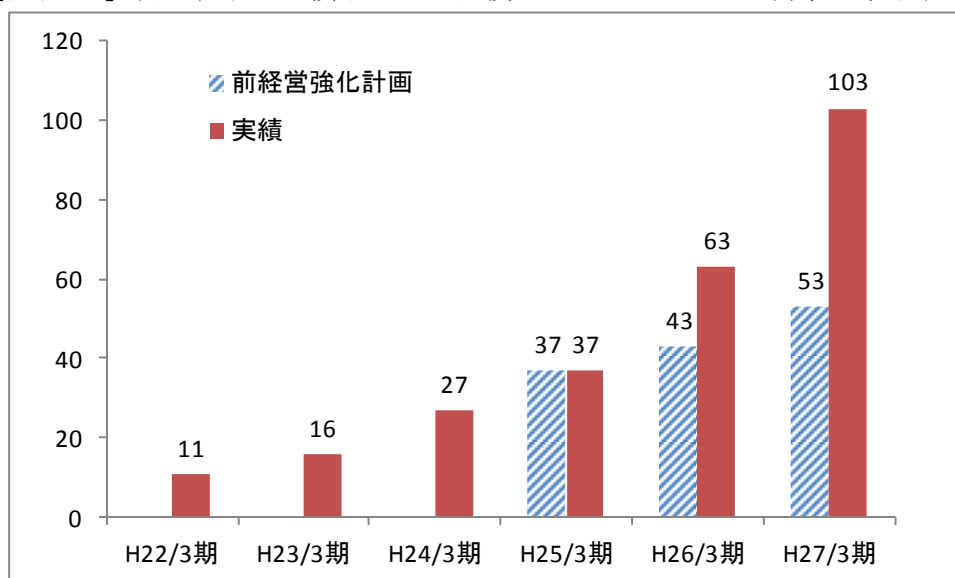
【図表 11】 損益の実績（北都銀行単体）

（単位：百万円）

	平成24年3月期	平成25年3月期	平成26年3月期	平成27年3月期	平成26年3月期比
	実績	実績	実績	実績	
業務粗利益	19,412	16,642	18,916	19,578	662
[コア業務粗利益]	[ 18,060 ]	[ 17,527 ]	[ 17,839 ]	[ 18,620 ]	[ 781 ]
資金利益	15,908	15,092	15,088	15,574	485
役員取引等利益	2,735	2,761	3,120	3,066	△ 53
その他業務利益	768	△ 1,211	707	938	230
(うち国債等債券関係損益)	( 1,351 )	( △ 884 )	( 1,077 )	( 958 )	( △ 118 )
経費	14,458	14,141	14,242	14,855	613
(うち人件費)	( 6,355 )	( 6,170 )	( 6,272 )	( 6,491 )	( 218 )
(うち物件費)	( 7,361 )	( 7,194 )	( 7,204 )	( 7,444 )	( 240 )
一般貸倒引当金繰入額	△ 288	△ 555	180	△ 32	△ 212
業務純益	5,241	3,056	4,493	4,756	262
[コア業務純益]	[ 3,601 ]	[ 3,385 ]	[ 3,596 ]	[ 3,764 ]	[ 168 ]
臨時損益	△ 2,037	△ 1,020	266	182	△ 84
(うち不良債権処理額)	( 1,537 )	( 1,049 )	( 807 )	( 973 )	( 165 )
(うち株式等関係損益)	( 263 )	( △ 304 )	( 945 )	( 723 )	( △ 222 )
経常利益	3,204	2,036	4,760	4,939	178
特別損益	△ 637	△ 65	△ 56	△ 33	23
税引前当期純利益	( 2,567 )	( 1,971 )	( 4,704 )	( 4,905 )	( 201 )
法人税、住民税及び事業税	29	309	206	58	△ 148
法人税等調整額	1,015	455	1,621	820	△ 801
当期純利益	1,522	1,205	2,876	4,027	1,150

【図表 12】 利益剰余金の積み上がり実績

（単位：億円）



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

① コア業務純益（収益性を示す指標）

平成27年3月期の貸出金利息は、貸出金平均残高が計画を上回ったものの、市場金利の



低下等を要因として貸出金利回りは当初想定を下回ったことから、計画を 274 百万円下回る 12,018 百万円となりました。

有価証券利息配当金は、有価証券ポートフォリオマネジメントが奏功し、計画を 1,788 百万円上回る 4,579 百万円となりました。また、役務取引等利益は、役務取引等費用の増加により、計画を 92 百万円下回る 3,066 百万円となりました。

経費は、物件費は計画を下回ったものの、人件費が計画を上回ったことに加え、消費税率の引き上げの影響等により税金が計画を上回ったことから、計画を 362 百万円上回る 14,855 百万円となりました。

これらにより、コア業務純益（経営強化計画ベース）<sup>3</sup>は計画を 734 百万円上回る 4,354 百万円、コア業務純益（決算ベース）は 3,764 百万円と計画始期対比 163 百万円増加いたしました。

【図表 13】 前計画終期における損益の状況

(単位:百万円)

	H27/3期	H27/3期	比較	H24/3月期	比較	
	実績	(強化計画)		(計画始期)		
	①	②	①-②	③	①-③	
利益	コア業務粗利益	18,620	17,399	1,221	18,060	560
	資金利益	15,574	14,129	1,445	15,908	△ 334
	貸出金利息	12,018	12,292	△ 274	13,326	△ 1,308
	有価証券利息配当金	4,580	2,791	1,789	3,665	915
	預金利息等	893	899	△ 6	1,137	△ 244
	役務取引等利益	3,066	3,158	△ 92	2,735	331
	うち預かり資産関係	2,140	2,179	△ 39	1,657	483
	その他業務利益	938	931	7	768	170
	経費	14,855	14,493	362	14,458	397
	人件費	6,491	5,967	524	6,355	136
	物件費	7,444	7,710	△ 266	7,361	83
	与信関係費用	774	1,601	△ 827	1,032	△ 258
	うち一般貸倒引当金繰入額	△ 32	321	△ 353	△ 288	256
	うち個別貸倒引当金繰入額	962	1,300	△ 338	1,407	△ 445
	コア業務純益	3,764	2,906	858	3,601	163
	運用調達平残・利回り	貸出金(平残) (億円)	7,830	7,131	699	6,967
貸出金(利回り)		1.53%	1.72%	△ 0.19%	1.91%	△ 0.38%
有価証券(平残) (億円)		4,706	4,499	207	4,204	502
有価証券(利回り)		0.97%	0.62%	0.35%	0.87%	0.10%
預金等(平残) (億円)		12,281	11,492	789	11,492	789
預金等(利回り)		0.07%	0.07%	0.00%	0.10%	△ 0.03%
金融市況	無担保コール翌日物	0.02%	0.09%	△ 0.08%	0.08%	△ 0.06%
	長期金利(10年新規発行国債)	0.40%	0.83%	△ 0.43%	0.99%	△ 0.59%
	ドル/円レート (円)	120.20	78.00	42.20	82.14	38.06
	日経平均株価 (円)	19,206	8,000	11,206	10,083	9,123

(注) 比較については表上計算で算出しております。

<sup>3</sup> 前計画期間中の平成 26 年 5 月に、当行は基幹系システムを統合しており、経営統合に伴う特殊要因として、コア業務純益の計画策定及び計画達成状況の評価にあたり当該移行費用（当該システム移行に伴い資産計上するソフトウェア等の減価償却費）を除いて算出

【図表 14】 コア業務純益の実績推移

(単位:百万円)

	H24/3期 (始期)	H24/9期	H25/3期	H25/9期	H26/3期	H26/9期	H27/3期	始期対比
計画		1,793	3,008	1,465	2,500	1,810	3,620	19
実績(経営強化計画ベース)	3,601	1,544	3,388	1,799	3,661	1,855	4,354	753
計画比		△ 249	380	334	1,161	45	734	
コア業務純益(決算ベース)	3,601	1,544	3,385	1,769	3,596	1,609	3,764	163

## ② 業務粗利益経費率(業務の効率性を示す指標)

平成 27 年 3 月期において、業務粗利益(分母)は、有価証券利息配当金および債券関係損益の増加を主因として、計画を 1,359 百万円上回る 19,578 百万円となりました。

一方、機械化関連費用を除く経費(分子)は、人件費が従業員の処遇改善および連結子会社である北都銀ビジネスサービス株式会社の吸収合併(平成 26 年 7 月 1 日付)に伴う人員の増加等により計画を上回ったことを主因として、計画を 234 百万円上回る 12,448 百万円となりました。

この結果、業務粗利益経費率は、計画を 3.46 ポイント下回る 63.58%となり、計画始期と比べ、3.55 ポイント改善しました。

【図表 15】 業務粗利益経費率の実績推移

(単位:百万円、%)

	H24/3期 (始期)	H24/9期	H25/3期	H25/9期	H26/3期	H26/9期	H27/3期	始期対比	
経費(機械化関連費用を除く)(a)	計画		6,259	12,553	6,152	12,270	6,247	12,214	△ 818
	実績	13,032	6,137	12,291	6,047	12,119	6,343	12,448	△ 584
	計画比		△ 122	△ 262	△ 105	△ 151	96	234	
業務粗利益(b)	計画		9,114	17,557	8,869	17,174	9,200	18,219	△ 1,193
	実績	19,412	9,076	16,642	9,125	18,916	9,979	19,578	166
	計画比		△ 38	△ 915	256	1,742	779	1,359	
業務粗利益経費率(a)/(b)	計画		68.67	71.50	69.37	71.44	67.90	67.04	△ 0.09
	実績	67.13	67.62	73.85	66.27	64.06	63.56	63.58	△ 3.55
	計画比		△ 1.05	2.35	△ 3.10	△ 7.38	△ 4.34	△ 3.46	

(注1) 業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

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

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

## ① 中小規模の事業者に対する信用供与の残高および総資産に占める割合

平成 27 年 3 月期における中小規模事業者向け貸出残高は 2,896 億円(始期比+38 億円、計画比+26 億円)となりました。

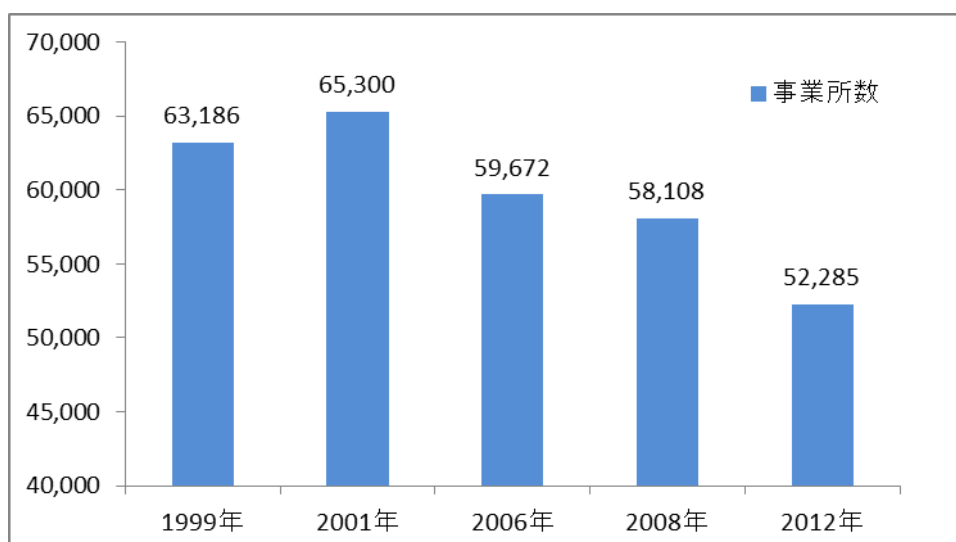
当行の主たる営業基盤である秋田県は、急速に進展する高齢化や人口減少の影響により、事業先の減少が顕著となっております【図表 16】。

このような環境下、当行は地域の特性を活かした事業分野に特に注力していくことを中期経営計画に掲げ、再生可能エネルギー分野(自然環境に恵まれている特性)、アグリビジネス分野(農林水産業県としての特性)、シニアビジネス分野(高齢化先進県の特性)、の3分野をニューフロンティアビジネス(成長分野)と位置付け、当該事業分野に積極的な信用供与を行うほか、地域産業・雇用創出へ向けて主体的に様々な地域プロジェクトに参画しております。

一方、中小規模事業者等向け貸出残高の総資産に対する比率については、法人預金および個人預金を中心に預金等が増加したこと等を主因に総資産が当初計画より増加したことにより、計画比2.01ポイント下回る21.51%となりました。

総資産に対する比率については始期および計画を下回りましたが、中小規模事業者等向け貸出残高については、計画始期対比38億円増加しており、前計画期間中における北都銀行の主たる営業基盤である秋田県の経済環境や貸出マーケットを考慮すると、相応の実績を確保できたものと認識しております。

【図表 16】 秋田県内の事業所数の推移



(出所) 総務省「平成11年、13年、18年 事業所・企業統計調査」および総務省「平成21年、24年 経済センサス基礎調査」

【図表 17】 中小規模事業者等向け信用供与円滑化の状況

(単位: 百万円、%)

		H24/3期 (始期)	H24/9期	H25/3期	H25/9期	H26/3期	H26/9期	H27/3期	始期対比
中小規模事業者等 向け貸出残高(a)	計画		285,830	285,850	285,860	285,880	286,000	287,000	1,173
	実績	285,827	292,004	289,239	288,618	291,165	294,113	289,629	3,802
	計画比		6,174	3,389	2,758	5,285	8,113	2,629	2,629
総資産(b)	計画		1,216,000	1,216,000	1,216,000	1,216,000	1,216,500	1,220,000	3,988
	実績	1,216,012	1,265,141	1,244,761	1,296,246	1,282,776	1,332,285	1,346,436	130,424
	計画比		49,141	28,761	80,246	66,776	115,785	126,436	126,436
中小規模事業者等 向け貸出比率 (a)/(b)	計画		23.50	23.50	23.50	23.50	23.51	23.52	0.02
	実績	23.50	23.08	23.23	22.26	22.69	22.07	21.51	△ 1.99
	計画比		△ 0.42	△ 0.27	△ 1.24	△ 0.81	△ 1.44	△ 2.01	

## ② 経営改善支援等取組先企業の数の取引先企業総数に占める割合

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

創業・新事業開拓支援については、総じて計画を下回る実績となり平成27年3月期では16先(始期比△15先)の推移となりました。人口減少・少子高齢化に伴う事業先数が減少する中で、起業や新産業創出に向けた取り組みへの支援策の充実が急務な状況と認識しております。

経営相談については、主に食マッチングを中心としたビジネス商談会<sup>4</sup>の定期的な開催や業務提携先の拡充により、お取引先企業へのビジネスマッチング支援先数が順調に増加いたしました。加えて、融資部経営改善グループが中心となり推進した経営改善計画策定支援に重点的に取り組んだことにより、経営相談先数は平成27年3月期で685先(始期比+209先)の結果となりました。

担保・保証に過度に依存しない融資促進については、ABL (Asset Based Lending) の活用先の増加に加え、CRD スコアリングモデルを活用した商品「真・戦力」の活用先が大幅に増加したことから平成27年3月期では197先(始期比+181先)の結果となりました。

一方、取引先企業数の総数は、人口減少や少子高齢化の影響から平成27年3月期は10,136先(始期△321先)と減少しました。

この結果、経営改善支援等取組先割合は、始期比で4.03ポイント上回る9.05%となりました。前計画期間中の経営改善支援等取組先割合は、いずれの期においても計画を上回る実績となりました。

<sup>4</sup> 秋田県内の食品関連中小企業者等に対し販路拡大や売上の増加を図るための商談機会の提供等を目的とした商談会。商談会には、国内大手百貨店・大手卸売業、大手ホテルチェーン等バイヤー30社程度を招聘。平成27年度は、会員制組織の北都ビジネスクラブ、株式会社あきた食彩プロデュース、日経BP社・「日経トップリーダー」経営者クラブとの共催により平成27年10月に開催予定

【図表 18】 経営改善支援等取組先割合の実績推移

(単位:先、%)

		H24/3期 (始期)	H24/9期	H25/3期	H25/9期	H26/3期	H26/9期	H27/3期	始期対比
創業・新事業開拓支援	計画		31	31	33	33	33	33	2
	実績	31	26	29	29	26	18	16	△ 15
	計画比		△ 5	△ 2	△ 4	△ 7	△ 15	△ 17	
経営相談	計画		472	472	473	473	473	476	0
	実績	476	533	664	700	679	639	685	209
	計画比		61	192	227	206	166	209	
早期事業再生支援	計画		5	7	8	8	10	12	10
	実績	2	3	9	8	19	8	19	17
	計画比		△ 2	2	0	11	△ 2	7	
事業承継支援	計画		1	1	2	2	3	4	4
	実績	0	1	1	1	1	1	1	1
	計画比		0	0	△ 1	△ 1	△ 2	△ 3	
担保・保証に過度に 依存しない融資促進	計画		18	18	20	20	23	25	9
	実績	16	5	38	13	97	87	197	181
	計画比		△ 13	20	△ 7	77	64	172	
合計 (a)	計画		527	529	536	536	542	550	25
	実績	525	568	741	751	822	753	918	393
	計画比		41	212	215	286	211	368	
取引先企業総数 (b)	計画		10,470	10,485	10,495	10,510	10,515	10,530	73
	実績	10,457	10,515	10,606	10,571	10,479	10,227	10,136	△ 321
	計画比		45	121	76	△ 31	△ 288	△ 394	
割合 (a)/(b)	計画		5.03	5.04	5.10	5.09	5.15	5.22	0.20
	実績	5.02	5.40	6.98	7.10	7.84	7.36	9.05	4.03
	計画比		0.37	1.94	2.00	2.75	2.21	3.83	

## 2 経営強化計画の実施期間

当行は、金融機能強化法第12条第1項の規定に基づき、平成27年4月より平成30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。

### 3 経営強化計画の終期において達成されるべき経営改善の目標

#### (1) コア業務純益（収益性を示す指標）

前計画期間において、当行の貸出金利回りは市場金利の低位推移および他行との競合等の影響から低下基調にあります。

また、本計画期間中においては、景気動向は拡大ペースが緩慢に止まり、債券市場は官制相場の構図が続くものと想定しており、金利・株価が平成27年5月末の水準から横這いで推移することを見込んでおります。

このような前提条件において、ニューフロンティアビジネス向け資金供給の強化および個人ローン推進態勢強化により、貸出金平均残高の増加による貸出金利息収入の増加を見込んでおります。また、有価証券利回りは、「債券」について償還金の一部を他資産に振り向けることによる向上を見込んでおり、資金利益は増加する見通しです。

また、役員取引等利益は、資産運用コンサルティング態勢の充実に引き続き取り組むことと、プロジェクトファイナンス<sup>5</sup>および事業承継等の法人向けコンサルティング手数料の増加等により増加する見通しです。

一方経費は、人件費が、平成27年4月に実施した初任給の引き上げおよびシニア層の活躍機会拡大等の影響から増加する見込みですが、基幹系システム移行費用の減少等に加え、業務効率化等による経費の削減に取り組むことで物件費が減少することから、計画終期において計画始期対比減少する見通しです。

これらにより、計画終期におけるコア業務純益を4,610百万円とし、計画始期対比846百万円増加させる計画としております。

なお、前計画期間においては、コア業務純益の計画策定および計画達成状況の評価にあたり、平成26年5月に実施した基幹系システムの統合によって生じるシステム移行費用（当該システム移行に伴い資産計上するソフトウェア等の減価償却費）について、経営統合に伴う特殊要因として除いておりましたが、本計画では経営統合に伴う特殊要因が発生する見込みがないことから、決算ベースのコア業務純益で計画を策定しております。

【図表 19】 コア業務純益の計画

(単位:百万円)

	H26/3期 実績	H27/3期 実績 (計画始期)	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	3,596	3,764	1,950	3,878	2,012	4,025	2,309	4,610	846

<sup>5</sup> プロジェクトファイナンスとは、ある事業の資金調達において、その事業から生み出されるキャッシュフローのみを返済原資に充てる融資形態



## (2) 業務粗利益経費率（業務の効率性を示す指標）

本計画期間中の経費（機械化関連費用を除く）については、人件費が、平成 27 年 4 月に実施した初任給の引き上げおよびシニア層の活躍機会拡大等の影響から増加することと、消費税率の引き上げによる税金が増加することを主因として、計画終期において計画始期対比 444 百万円増加する見込みです。

業務粗利益は、貸出金利息および有価証券利息配当金の増加による資金利益の増加により、計画終期において計画始期対比 703 百万円増加する見込みです。

これらにより、業務粗利益経費率は、計画始期対比 0.02 ポイントの改善を計画しております。

【図表 20】 業務粗利益経費率の計画

（単位：百万円、％）

	H25/3期 実績	H26/3期 実績	H27/3期 実績(始期)	H27/9期 計画	H28/3期 計画
経費(機械化関連費用を除く)	12,291	12,119	12,448	6,310	12,599
業務粗利益	16,642	18,916	19,578	9,548	19,174
業務粗利益経費率	73.85	64.06	63.58	66.08	65.71

	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画	始期からの 改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	6,283	12,623	6,425	12,892	444
業務粗利益	9,314	18,674	9,727	20,281	703
業務粗利益経費率	67.46	67.59	66.05	63.56	△ 0.02

（注 1）業務粗利益経費率＝（経費－機械化関連費用）/業務粗利益

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

## 4 経営の改善の目標を達成するための方策

### (1) 当行における収益の現状と課題

前計画期間においては、再生可能エネルギー等ニューフロンティアビジネスへの積極的な資金供給に取り組んだことなどにより、貸出金平均残高は計画を上回り一定の成果があったものと認識しておりますが、市場金利の低位推移および他行との競合等の影響から貸出金利回りは低下し、貸出金利息収入が減少しております。

市場環境の良化および有価証券ポートフォリオマネジメントが奏功し、有価証券利息配当金が増加したことを主因として、平成 27 年 3 月期のコア業務純益は計画を上回りましたが、貸出金利息収入の増強は当行の喫緊の課題であります。

貸出金利息収入の増強等による収益力の強化には、経営強化計画に掲げる各種施策を全 83 カ店に十分に浸透させることが必要だと考えております。

加えて、地域企業の持続・成長や事業転換の可能性などを親身になって一緒に考え、高

い付加価値（課題解決力）を組織的かつ継続的に提供する地域密着型金融をビジネスモデル化することが、今後の課題であり、地域活力の創造につながるものと考えております。

## (2)基本方針

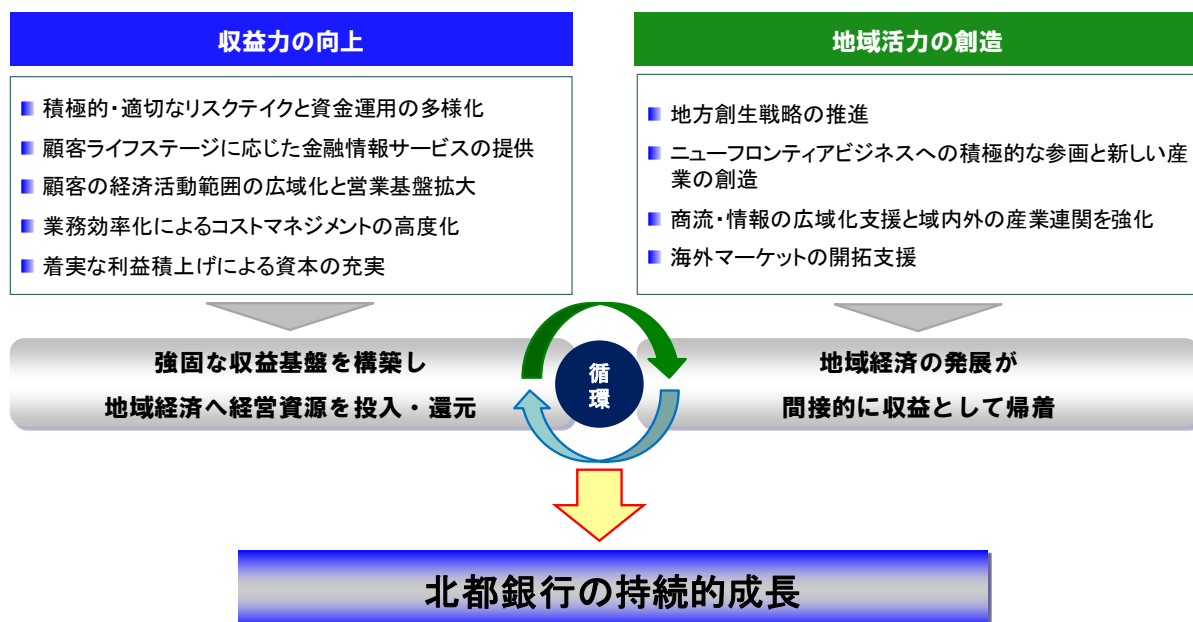
当行の主要な営業基盤である秋田県は、人口減少および少子高齢化の進展による地域内需要の縮小など経済構造の変化によって生じる多くの課題が山積しております。

このような環境下、新しい地域産業や事業を創出する地方創生が大きな課題と認識しております。当行は、存在意義である経営理念（「健全経営をすすめ 地域とともに 豊かな未来を創造します」）に立ち返り、地域に向けて、地域（秋田）の可能性に光を照らし、地域活力創造のために知恵を出し、永続的に地域の皆さまの期待と信頼に応える企業になることを目指しております。

当行は、積極的かつ適切に金融仲介機能を発揮するなど収益力の向上を図り着実に利益を積み上げることで強固な収益基盤を構築し、地域経済へ経営資源を投資・還元してまいります。また、地域活力の向上により地域経済が発展することが、間接的に当行収益に帰着するものと考えております。

このような「収益力の向上」と「地域活力の創造」の循環を実現することで、持続的成長可能なビジネスモデルを構築してまいります。

【図表 21】 経営強化計画における基本方針



## (3)主要施策

### ① 地域活力の創造

#### (イ)地方創生への取り組み強化

当行では、政府が掲げる「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を受けて、地域金融機関



として、地方資源の活用と地方創生の改革を支援していくために、「地方創生北都プラン」を策定いたしました。同プランでは、当行がこれまで取り組んできたニューフロンティアビジネス（再生可能エネルギー、アグリビジネス、シニアビジネス）、お取引先企業の海外進出支援等の8つの戦略を「北都イノベーション戦略」として公表し、当行独自の秋田創生への取り組みを展開してまいります。また、『地方創生北都プラン』を地方公共団体へ個別提案し、「地方版総合戦略」の策定を支援いたします。

これらの推進体制を強化するため、平成27年4月より「地方創生部」、「地方創生企画推進室」を設置いたしました。また、行内横断的な推進体制を整備するために、頭取を委員長とし、地方創生専任担当役員を副委員長、全営業店長を地域創生推進委員とした「地方創生委員会」を設置いたしました。

加えて、地方創生委員会に多角的な意見・アドバイスを行うため、業界トップの企業経営者など有識者を集めた「あきた創生アドバイザリーボード」を平成27年7月に設置いたします。このたび設置する「あきた創生アドバイザリーボード」において、各界有識者の方々から秋田創生について具体的な意見や提案をいただき、その内容については「地方創生北都プラン」に反映させるとともに、各地方公共団体の総合戦略へお役立ていただけるよう還元してまいります。なお、「あきた創生アドバイザリーボード」では、第一回会議を平成27年7月31日に開催予定です。

当行は、これまでの地域活性化に向けた様々なプロジェクトに参画した経験や知見を活用し、秋田県の人口減少の克服や地域経済活性化を目指す地方創生の取り組みに積極的に貢献してまいります。

【図表 22】 あきた創生アドバイザリーボードの概要（敬称略/五十音順）

設置期間	平成27年7月～平成28年6月	
開催頻度	原則3ヵ月に1回（予定）	
メンバー (13名)	明石 康	公益財団法人国際文化会館 理事長
	秋山 正子	暮らしの保健室 室長
	小笠原 直樹	株式会社秋田魁新報社 代表取締役社長
	木川 眞	ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役会長
	小林 いずみ	ANAホールディングス株式会社 取締役
	澤田 賢一	国立大学法人秋田大学 学長
	関根 近子	株式会社資生堂 執行役員常務
	滝 久雄	株式会社ぐるなび 代表取締役会長
	能見 公一	株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション 顧問
	三浦 廣巳	秋田日産自動車株式会社代表取締役会長・秋田商工会議所会頭
	藻谷 浩介	株式会社日本総合研究所 主席研究員
	李 勝彦	國立臺北大学亞洲研究中心 榮譽顧問
	町田 睿	株式会社北都銀行 取締役会長

## (ロ)ニューフロンティアビジネスへの積極的な参画

### [1]再生可能エネルギー

秋田県は、平成 26 年 3 月現在の風力発電機導入量が 120 基と国内第 4 位です【図表 23 左表】。また、平成 24 年 7 月の電力固定買取制度（FIT）施行後、その対象に認定された風力発電事業は 61 件の 410,622kw で全国 1 位となりました【図表 23 右表】。

風力発電の他にも地域資源として地熱や木質バイオマス、水力など秋田県のエネルギーポテンシャルは全国的に見て豊富と考えております。このような豊かな地域資源から創出される再生可能エネルギー分野における事業化のプロデュースに引き続き注力してまいります。

これまでも当行は、ニューフロンティアビジネス推進室を中心に地域の風力、地熱、木質バイオマス事業に対しプロジェクトファイナンス等により資金計画の具体化を適切にサポートしてまいりました。エネルギーの地産地消による新たな地域産業の創出、地域経済の活性化に資する活動に積極的に参画してまいります。

【図表 23】 都道府県別風力発電導入量および FIT の対象に認定された風力発電出力

#### <都道府県別風力発電導入量>

順位	都道府県	基数
1	北海道	289 基
2	青森県	214 基
3	鹿児島県	138 基
4	秋田県	120 基
5	静岡県	85 基

(出所) NEDO (平成 26 年 3 月末現在)

#### <FIT の対象に認定された風力発電出力>

順位	都道府県	出力 (kw)
1	秋田県	410,622
2	青森県	323,410
3	北海道	140,800
4	三重県	130,000
5	和歌山県	56,000

(出所) 経済産業省 (平成 27 年 1 月末現在)

### [2]アグリビジネス

秋田県は、雄物川、米代川、子吉川などの主要河川の流域や、盆地、海岸平野には肥沃な耕地が開け土地利用型農業に恵まれた条件が揃っております。水田面積は約 13 万 ha で全国第 3 位【図表 24 左上表】、水稻の生産量も年間約 52 万トンと新潟、北海道に次ぎ全国第 3 位【図表 24 右上表】となっております。また、米をはじめ豊富な農林水産物により、食料自給率は北海道に次ぐ全国第 2 位【図表 24 左下表】となるなど、伝統ある発酵などの文化と相俟って、豊かな「食」資源に恵まれております。一方、こうしたポテンシャルにもかかわらず、食料品の加工出荷額は東北最下位で、全国でも 44 位【図表 24 右下表】に止まっております。

一方、近年、農家民宿や体験農園、農産物加工、農産物直売など、生産者が直接取り組む、または加工業者等と連携したアグリビジネスが増加し、その内容は多様化してきております。生産者自らが農産物に付加価値をつけて販売することなどによって、手取り収入の向上や新たな顧客層の開拓等が期待でき、農業経営の新たな取り組みとして今後ますます発展することが予想されます。

平成 26 年 2 月、ニューフロンティアビジネス推進室に「アグリビジネスチーム」を設置し、一次産業者（生産者）の状況把握と事業提案を進めております。県内で加工された秋田県産品の販路拡大に向け、当行東京事務所に駐在員を配置し秋田県東京事務所等との連携強化を図るなど、ビジネスマッチングを中心とした取り組みに注力しております。農林水産業を核として、関連する事業・企業を結び付け、県産加工品の販売量を増加させる新たな農林水産業の 6 次産業化モデルを構築し、アグリビジネスの拡大に貢献してまいります。

【図表 24】 秋田県におけるアグリビジネス関連の主要指標

＜平成 26 年作物統計 耕地面積＞

順位	都道府県	面積 (ha)
1	北海道	223,400
2	新潟	152,900
3	秋田	130,500

(出所) 農林水産省

＜平成 26 年作物統計 水稲生産量＞

順位	都道府県	生産量 (t)
1	新潟	648,500
2	北海道	596,100
3	秋田	525,400

(出所) 農林水産省

＜平成 24 年度 都道府県別

食料自給率 (カロリーベース) ＞

順位	都道府県	自給率 (%)
1	北海道	200
2	秋田	177
3	山形	133

(出所) 農林水産省

＜平成 25 年工業統計

都道府県別食料品加工出荷額 ＞

順位	都道府県	(百万円)
1	北海道	1,806,459
2	愛知	1,498,582
44	秋田	86,929

(出所) 経済産業省

[3] シニアビジネス

平成 27 年 3 月に秋田県が公表したデータ【図表 25】によると、将来的に高齢者人口の総数が減少し始めても、75 歳以上人口の割合増加により、介護サービスが必要な要介護(要支援)認定者数は増加が見込まれています。

当行は、平成 26 年 2 月よりニューフロンティアビジネス推進室に「シニアビジネスチーム」を設置し、お取引先企業の課題の掘り起こしによる解決策の提案、新規事業化支援、営業店における医療・介護案件組成のサポート等を展開してまいりました。平成 27 年 4 月には、専門性の高い医療現場の課題解決に対応するため病院運営の実務経験者を中途採用し、コンサルティング態勢の強化を図っております。

要介護者数の増加を背景に、シニアビジネスに対する需要が引き続き拡大すると想定し、同ビジネスへの取り組みを積極的に支援してまいります。

【図表 25】 秋田県内の要介護・要支援認定者の推計

(単位：人)

	平成24年				平成42年		平成52年	
	人口	要支援	要介護	認定者数計	人口	認定者数計	人口	認定者数計
第1号被保険者	325,911	14,438	51,100	65,538	339,211	76,744	306,433	70,978
65歳～74歳	141,934	1,595	4,821	6,416	125,187	5,668	107,337	4,860
75歳以上	183,977	12,843	46,279	59,122	214,024	71,076	199,096	66,118
第2号被保険者	737,232	290	1,429	1,719	488,251	1,176	393,381	947
合計	1,063,143	14,728	52,529	67,257	827,462	77,920	699,814	71,925

(出所) 秋田県人口問題対策プロジェクトチーム

## (ハ)取引先企業の海外進出支援

平成 27 年 3 月末現在において、フィデアグループは海外の金融機関（タイ：カシコン銀行、インドネシア：バンクネガラインドネシア、インド：インドステイト銀行、ベトナム：ベトコム銀行、バオベトホールディングス、フィリピン：BDOユニバンク、マレーシア：マレーシア工業開発銀行、アメリカ：アメリカン・セイビングズ・バンク）と業務協力協定を締結し、現地情報提供や金融情報サービスの提供に努めております。

また、東京海上日動火災保険株式会社や独立行政法人日本貿易保険、株式会社損害保険ジャパン、日本興亜損害保険株式会社と業務協力協定を締結し、海外取引および事業展開に関する海外リスクコンサルティングサービスを提供しております。

日本通運株式会社仙台支店と締結した国際業務に関する提携においては、お客さまの海外ビジネスを金融と物流の両面からサポートする体制を構築しております。

加えて、平成 27 年 4 月に、ディスクロージャー・IR 支援の専門会社である株式会社プロネクサス（以下、「プロネクサス」）とフィデアグループとが、お取引先の海外進出支援を目的とする業務提携を行いました。提携先であるプロネクサスは、台湾に現地法人を置き日系企業を対象とした各種の支援サービスを提供するとともに、アジア各国・地域において有力会計事務所との強固かつ緊密なネットワーク（中国（上海）・タイ・シンガポール・インドネシア・フィリピン）により、現地対応と実務支援が可能な体制を構築しております。

今後は、こうした枠組みを活用しながらお客さまの多様なニーズにお応えする相談体制を整備するため、営業店行員を対象とした各種セミナーや研修会の開催を計画しております。

## (ニ)取引先企業の県外進出支援

平成 9 年に発足した北都ビジネスクラブは、経営に関する情報やサービスの提供により、企業の本業支援と地域活性化を図ることを目的としております。平成 26 年に提供ツールを全面的にリニューアルし、会員企業の販路拡大支援と商談提供機会の創出を同クラブの活動の中心としております。

当行は、当行が主催する「ほくと食マッチングフェア」は毎年約 300 件の商談機会を提供しておりますが、これに加えて、近年は「地方銀行フードセレクション（リッキービジ

ネスソリューション株式会社共催)」、「北海道・東北・北陸ビジネスマッチング in 東京～6次産業化商談会～(北海道・北海道銀行・北陸銀行等主催)」、「県産食材マッチング商談会 in 東京(秋田県主催)」等、県外で開催される商談会への参画を増やしており、北都ビジネスクラブ会員企業の出展も増加しております。

また、駐在員事務所を置くタイ・バンコクおよび台湾・台北において商談会の開催実績があり、企業ニーズを受け駐在員等が個別に商談をサポートする事例が増加しております。

なお、「ほくと食マッチングフェア」には庄内銀行の主たる営業基盤である山形県内企業の参加も推奨しており、これまで延べ40社が出展しております。

今後も北都ビジネスクラブが軸となり、両県に跨るエリア内はもちろん、広く国内・海外での商談機会を創出してまいります。

## (ホ)真の経営改善、事業再生支援に向けた適切なソリューションの提供

平成24年4月に融資部内に「金融円滑化推進室」を置き、同室を中心に本部各部が協働して、条件変更等を実施したお取引先企業を対象に、実態・ニーズ等を把握と適切なソリューション提案に注力してまいりました。

また、融資部経営改善グループ等において、中小企業再生支援協議会の企業再生スキームを積極的に活用しております。

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

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

## ② 営業力の強化

### (イ)個人取引基盤の強化

#### [1]個人預金基盤の拡充

前計画期間においては、流動性預金が計画始期(平成24年3月期)と比べ312億円増加いたしました。また、定期性預金は、退職者向け定期預金や投資信託とのパック商品、夏季・冬季のキャンペーン商品の展開等により278億円増加いたしました。

個人預金は、当行の個人取引基盤の基礎となるものと認識しており、今後も積極的な推進により預金残高増強を図ってまいります。

【図表26】 前計画期間における個人預金の推移（月末残高）

（単位：百万円）

	H24/3期	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H24/3期比
個人預金	818,973	841,741	852,440	878,075	59,102
流動性預金	317,373	324,545	331,985	348,669	31,296
定期性預金	501,599	517,194	520,454	529,405	27,806

(a) 給与振込口座・年金振込口座の指定推進等家計メイン化推進活動の展開

給与振込口座・年金振込口座は、安定した預金基盤の構築につながるものと考えており、今後もお客さまに当行をご指定いただけるよう推進を強化してまいります。

また、個人ローン金利の優遇など、取引拡大に向けた施策を展開し、家計メイン化を推進してまいります。

当行を年金受取口座にご指定いただいた年金受給者の皆さまには、お誕生日プレゼント等の取引優遇サービスを継続して行うなど、受取指定口座の増加を図ってまいります。

(b) 各種キャンペーン施策による新規定期預金の増強

毎年実施している夏季・冬季のキャンペーンのほか、退職金・賞与時期のキャンペーンを継続的に実施し、新規定期預金の増強を進めてまいります。

(c) 相続定期預金

人口減少が進む秋田県を主な営業基盤とする当行において、相続対象預金の県外への流出可能性は比較的高いと認識しております。

安定した個人預金基盤の構築を図るためにも、既存の預金取引の流出防止の必要性を認識しております。

平成26年12月に「相続定期預金」（インターネット専用支店「あきたびじん支店」では平成27年2月より）の取り扱いを開始しました。本商品は、相続でお受け取りになられた大切なご資産を優遇金利で運用いただける定期預金で、幅広い預入期間を設定（6ヵ月、1年、2年、3年）しております。本商品の活用等により、預金の県外流出の抑制に取り組んでまいります。

(d) 「あきたびじん支店」の機能強化

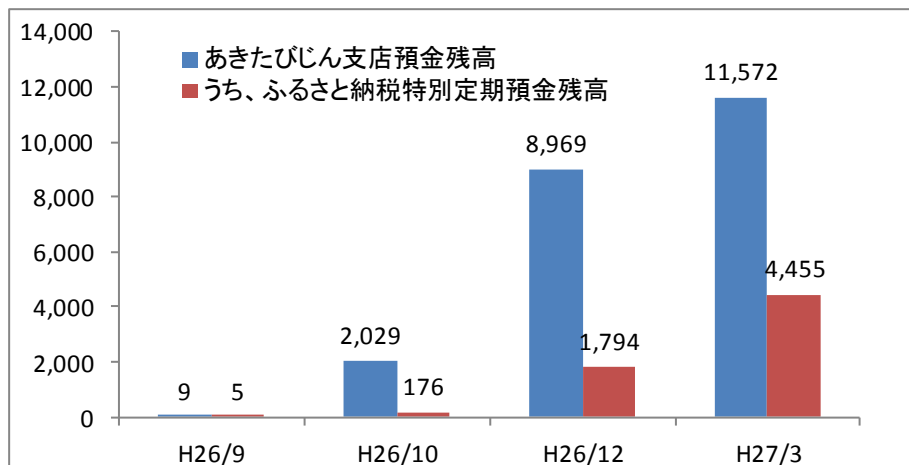
平成26年9月に開設したインターネット専用支店「あきたびじん支店」では、これまでも開設時の「オープン記念定期預金」のほか、「ふるさと納税定期預金」などのキャンペーンの展開により、預金残高は堅調に増加しております。

あきたびじん支店は、平成27年6月末現在支店長を含め女性のみで運営しており、インターネット上で口座開設のお申し込みができるほか、お振込み・残高照会等の様々な商品・サービスを24時間ご利用いただけます。

今後も、お近くに店舗がないお客さま、営業時間内にご来店いただけないお客さまに

ご利用いただけるよう、魅力的な商品・サービスをご提供し、預金残高の増強を図ってまいります。

【図表27】 あきたびじん支店の預金残高推移 (単位：百万円)



## [2]住宅ローンの推進強化

前計画期間における秋田県の持家住宅着工戸数は、消費税率引き上げ前は増加しましたが、平成26年度は消費税率が8%に引き上げられた反動から大きく減少しました。

当行の住宅ローンは、保障範囲の広い団体信用生命保険のラインナップを拡充し、推進してまいりました。しかしながら、市場金利低下に伴う金利引き下げ競争が激化する中、お客さまのニーズも金利条件に傾斜しました。

このような環境下、前計画期間終期（平成27年3月期）の住宅ローン残高は計画始期（平成24年3月期）と比べ36億円増加しております。

【図表 28】 前計画期間中の住宅ローンの月末残高および実行額と住宅着工件数の推移 (単位：百万円)

	H24/3期	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H24/3期比
住宅ローン残高	158,541	159,515	161,360	162,239	3,698
住宅ローン実行額	18,548	16,646	17,209	17,780	△768
持家住宅着工戸数	2,585	2,673	3,193	2,515	△70

※持家住宅着工戸数は、秋田県建設部「新設住宅着工の動向について」より抜粋

本計画では、次に掲げる各種施策の遂行により、更なる住宅ローン残高の増強を図ってまいります。

### (a) 住宅ローン商品の拡充

当行が取り扱う住宅ローン商品のリスク・収益性等の分析を継続的に実施し、お客さまが利用し易い商品への見直しおよび新商品の開発に活用してまいります。

(b) ライフプランニングに応じた提案の実施

住宅ローンをご利用されるお客さまにとって、住宅ローンの借り入れは家計収支の見直しを行う機会になります。当行では、住宅ローンに限らず、ライフイベントに応じた保険の見直し等の提案を行うなど、お客さまの豊かな生活づくりをサポートしてまいります。

(c) 団体信用生命保険の拡充

団体信用生命保険は、お客さまニーズの多様化を踏まえ、従前の死亡・高度障害時の保障に加え、3大疾病（ガン・脳卒中・心筋梗塞）の罹患、またはその他の疾病・障害に起因した就業不能なども補償に含める商品が開発されております。

当行は、「ガン」、「3大疾病（ガン、脳疾患、心筋梗塞）」、「3大疾病+5つの重度慢性疾患（高血圧症、糖尿病、慢性腎不全、肝硬変、慢性膵炎）」を保障対象とする団体信用生命保険を取り扱いしておりますが、保障内容・コスト面等でお客さまのニーズが見込める商品ラインナップの充実を図ってまいります。

(d) 人材育成（実践的な研修の継続実施）

住宅ローンの推進にあたっては、商品知識・事務処理に加えて、お客さまのニーズを理解するための応酬話法等、実践的な能力の養成が必要となります。

当行では、研修担当者を営業店に派遣し、商品知識・事務処理に加えて実践的なロールプレイング研修を実施しております。

今後も継続的な人材育成が必要と認識しており、引き続き研修内容の充実を図ってまいります。

[3]無担保ローンの推進強化

前計画期間中、マイカーローンを中心に消費税率引き上げ前の駆け込み需要を取り込み、無担保ローン残高は30億円増加しました。

目的別ローンは、住宅ローンおよびクレジットカード利用先を対象とした金利優遇キャンペーンを実施するなど、顧客セグメント別のセールスを展開いたしました。

一方、カードローンは、ATMカードローンの残高は増加したものの、その他の既存商品の残高減少を補うまでにはならず、前計画期間中4億円の減少となりました。

貸出金利の低下が続いている中、相対的に高い利回りを確保できる無担保ローンは、当行の収益基盤の強化に不可欠なものと認識しており、本計画では、商品の追加や受付・契約チャネルの拡充による利便性の向上を通じて残高の増強を図ってまいります。

【図表 29】 目的別ローン・カードローンの推移（月末残高）

（単位：百万円）

	H24/3期	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H24/3期比
目的別ローン残高	5,762	6,638	7,714	8,809	3,047



	H24/3期	H25/3期	H26/3期	H27/3期	H24/3期比
カードローン	6,568	6,406	6,220	6,103	△465
うちATMカードローン	1,245	1,604	1,855	2,127	882

本計画では、次に掲げる各種施策の遂行により、更なる無担保ローン残高の増強を図ってまいります。

(a) 受付チャネルの拡充による利便性の向上

当行の無担保ローンの受付チャネルは、営業店・FAX・Webとしておりますが、FAX・Webからは仮審査申込に限定しております。

Web（PC・スマートフォン）からの申し込みについて、受付から契約締結までを行うことができる仕組みを構築し、営業時間内にご来店できないお客さまの借入ニーズを取り込み、残高の増加を図ってまいります。

(b) 商品の拡充

無担保ローンは、大型のリフォームローン・フリーローンへの需要が増加している状況を踏まえ、これらのニーズに対応した新商品の導入を含め、新商品の開発を進めてまいります。

(c) 顧客セグメント別のプロモーションの展開

お客さまの属性・取引状況等からローン借入ニーズが見込まれる先を選定し、ダイレクトメール等を活用したプロモーションを継続してまいります。

[4] 資産運用コンサルティング態勢の充実

(a) 生命保険販売態勢の強化

全国一高齢化が進む秋田県においては、お客さまの資産を子孫へ「遺す」ニーズが強く、加えて、インフレを見越した「殖やす」ニーズも増加傾向にあり、「殖やしながら遺す」ニーズに対応する保険商品のご提案スキルのレベルアップが重要となっております。また、資産運用として年金原資保証のついた保険での資産運用ニーズも根強いものがあります。

これらのニーズにお応えするため、販売担当者の提案スキル別研修や保険会社とタイアップした勉強会、セミナー等を通じて、ご提案内容やコンサルティングスキルの向上に努めてまいります。また、お客さまのニーズに見合った商品をご提案するため、商品ラインナップの機動的な見直しに努めてまいります。

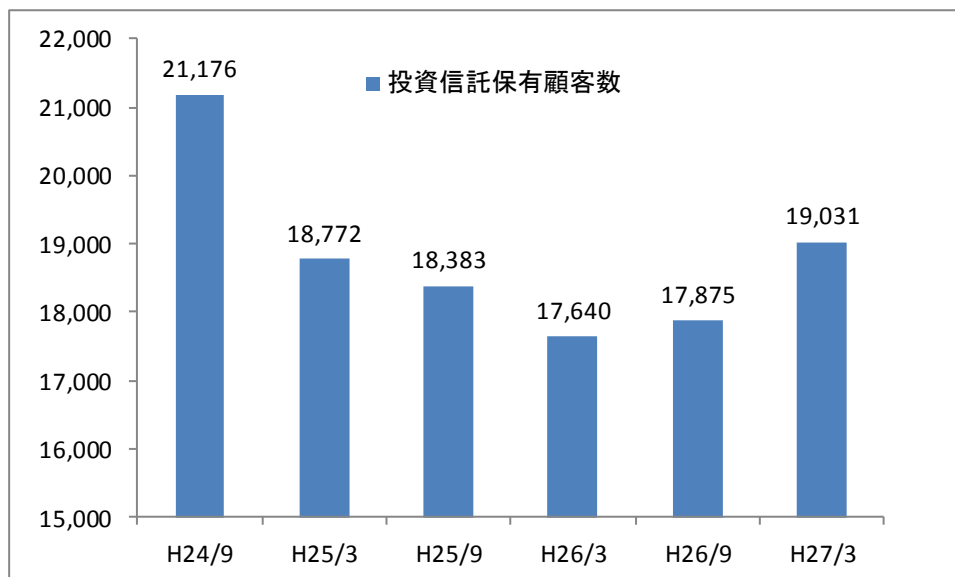
(b) 投資信託保有顧客の裾野拡大

平成26年1月のNISA（少額投資非課税制度）開始以降、積立型投資信託を活用したキャンペーン等の実施により、当行の投資信託保有顧客数は3年ぶりに増加に転じ

ました【図表 30】。投信保有顧客の年齢構成についても資産形成層（30 歳～40 歳代）の割合が増加傾向にあります。

今後は、投資信託関連情報の充実によるインターネット投資信託の利用促進、積立型投資信託の契約限度額の引き下げ、職域での資産形成のご提案等の展開により、資産形成層および若年層（20 歳代）の囲い込みを強化し、投資信託保有顧客の裾野拡大に努めてまいります。

【図表 30】 投資信託保有顧客数の推移 (単位：人)



(c) 投資信託商品ラインナップの充実

NISA を利用して初めて投資信託を購入されるお客さまや資産形成層・若年層に対しては、低頻度分配型ファンドやバランス型ファンド等の商品ラインナップの充実を図り、投資教育を含めたコンサルティングをご提供してまいります。

また、高齢者層においては、毎月分配型ファンドのニーズが強くなっており、お客さまニーズに対応する商品ラインナップの充実を図ってまいります。

(d) 傷害保険・個人型確定拠出年金（401 k）の販売開始

当行は平成 27 年 4 月から傷害保険の取り扱いを開始いたしました。高齢社会への対応のひとつとして、保険加入機会の少ない年金受給者層に対し、既に販売している医療保険等に加え傷害保険による補償充実をご提案してまいります。

また、お客さまが豊かな老後を迎えられるよう、公的年金の補完としてお客さまの資産形成のお役に立つ個人型 401 k のご提案を強化してまいります。

## (ロ) バンカシュアランス<sup>6</sup>の推進強化

人口減少、少子高齢化が進展する秋田県において、資産形成層から資産運用層にいたるお客さまのライフイベントに積極的に関わり、一生涯必要とされる銀行になりたいと考えております。保障性保険を新たな収益の柱とするべく積極的に推進し、ストック収益の増強と、他の各金融商品やサービスのクロスセル拡大を図ってまいります。

保障性保険分野における企画・商品選定・推進態勢を一層強化するとともに、お客さまニーズに応じた総合的なライフプラン提案営業を強化してまいります。

### [1] ライフプランアドバイザー（LPA）のスキルアップ等による顧客価値向上

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

### [2] 提案・クロスセル機会の拡大と総合収益力の強化

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

### [3] アフターフォロー体制の充実

保障性保険はお客さまとの長期にわたるお取引と継続的な手数料収入が見込めますが、一方で、既存契約のお客さまへのアフターフォローを怠ることで解約、失効による継続率の減少、ひいてはお客さまからの評価の低下につながる可能性があります。

既存契約のお客さまからのお問い合わせを一元的に受け付ける「北都ほけん相談カスタマーセンター」の体制整備に努め、お客さま満足度の向上を図ってまいります。

## (ハ) 法人取引基盤の強化

### [1] 営業店と本部・経営一体の推進態勢強化

営業関連 4 部が並列にあった本部体制を見直し、平成 27 年 4 月より「営業本部」を新設いたしました。営業本部は、「営業統括部」、「個人営業部」、「ライフプランアドバイザー部」を統括し、営業店の業績推進のフォローに特化いたします。また、地域開発部は地域創生に係る本部プロジェクトに特化するため「地方創生部」へと改称いたしました。

この組織改正は、従来 4 系統であった営業関連部のレポートラインを 2 系統に集約し、営業店の業績推進力と地方創生推進力を一層強化するもので、営業店向け企画・統括部門のレポートラインは営業本部に集約、地方創生プロジェクト推進部門のレポートライ

---

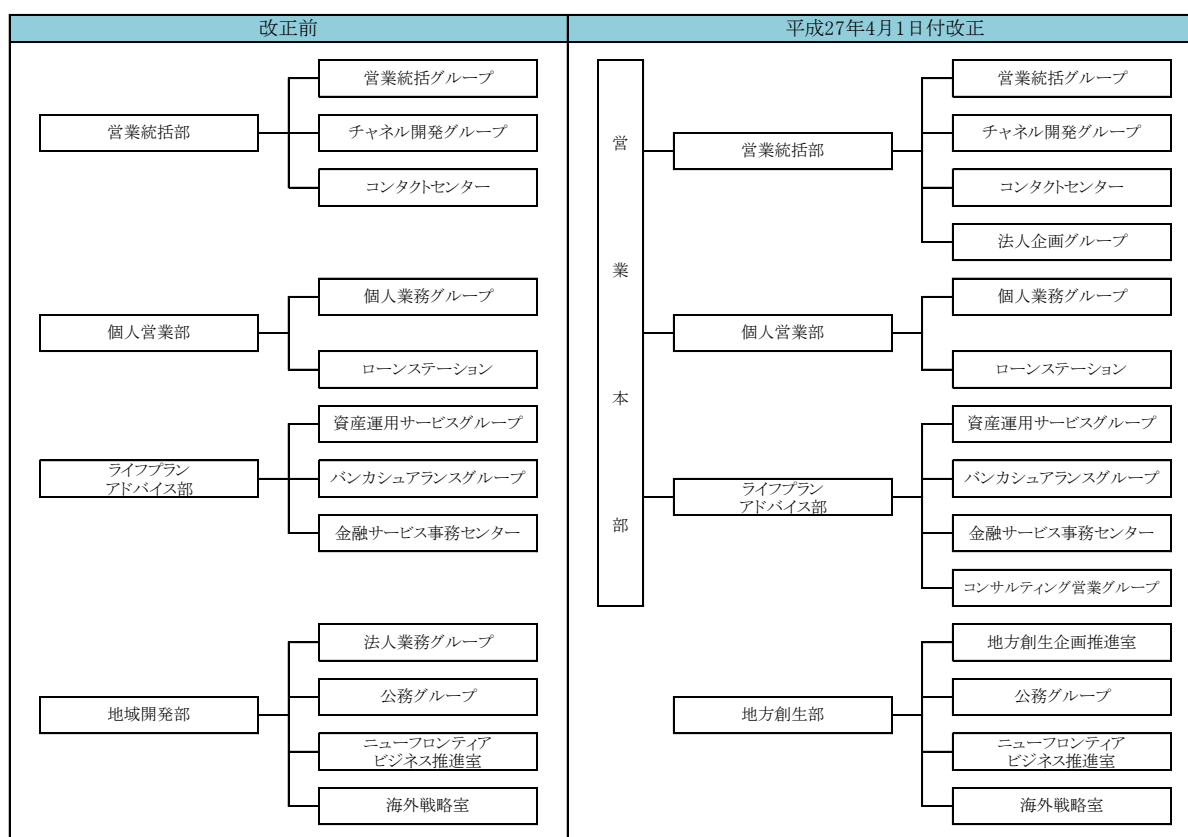
<sup>6</sup> バンカシュアランスはフランス語の造語で『銀行と保険の融合』を意味するものですが、当行ではお客さまにこれまでの銀行業務（預金、資産運用、融資）に加え、新たに保険業務を提供することで、お客さまに総合的なコンサルティングサービスを提供していく業務を推進することをバンカシュアランスとしております

ンを地方創生部で統括してまいります。

また、従来の地域開発部から営業店向け企画・統括に係る機能を分離し、地方創生部としてこれまで以上に地方創生支援活動に特化できる態勢を構築いたしました。旧地域開発部内の法人業務グループについては、法人取引推進機能を営業統括部（法人企画グループ）へ移管、事業承継促進(企画)機能をライフプランアドバイザー部（コンサルティング営業グループ）へ移管し、お客さまへ提供する商品・サービスの質を向上させてまいります。

また、地方創生部内に「地方創生企画推進室」を新設し、平成27年6月末現在専担の役職員4名を配置しております。同室が、部内グループ・室を横断的にカバーすることにより、秋田の「地方創生」に取り組んでまいります。

【図表 31】 本部組織再編（平成27年4月）の概要



[2]秋田県内最大マーケットである秋田市の取引基盤拡大

前計画期間において、秋田県内最大マーケットである秋田市については、専門性を有するニューフロンティアビジネス(再生可能エネルギー、アグリビジネス、シニアビジネス)への推進態勢を強化するため、「法人推進チーム」を発展的に「ニューフロンティアビジネス推進室」へ配置転換し、秋田県内全般にわたる地方創生支援態勢整備を大きく進展させております。

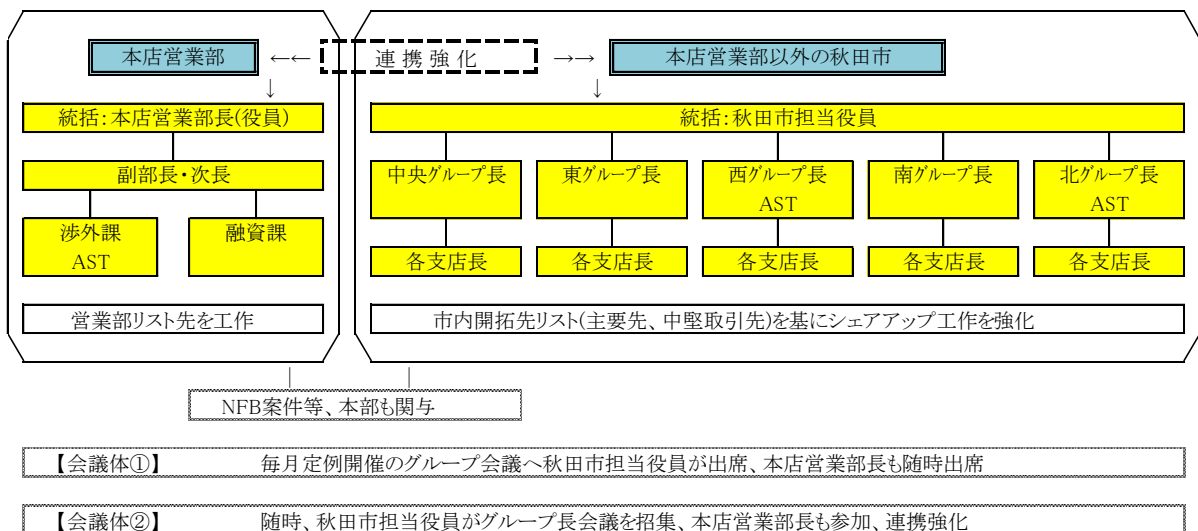
なお、前計画策定時、「法人推進チーム」に移行した法人推進エリアサポートチーム

(AST)の活動を再開し、秋田市内店舗に新たに3名を再配置しております。

また、秋田市の営業推進最高責任者として、新たに秋田市専担の地区担当役員を平成27年4月に配置いたしました。秋田市内店舗の各種情報を秋田市担当役員へ集約することで、店舗間の情報連携を強化するとともに、店舗ごとの営業推進にかかるPDCAを強化いたします。

加えて、従来から、活用していた開拓リスト等を随時更新し、新しい秋田市内開拓先リストを整備するなど、新規開拓に向けた営業活動を強化してまいります。毎月定例開催のグループ会議へ秋田市担当役員が出席する体制としております。また、随時、秋田市担当役員がグループ長会議を招集し、連携を強化してまいります。上記2つの会議体の有効活用により進捗状況を素早く把握し、適時適切に対応策を企画・立案してまいります。

【図表 32】 秋田市内における営業推進態勢図



### [3] プロジェクトファイナンス、ABL 等新しい貸出形態・商品の提供

秋田県内における事業者への支援策として、行員の事業性評価や目利き力向上は喫緊の課題であります。不動産担保に過度に頼らないABLやプロジェクトファイナンスを活用してお客さまの事業成長に必要な資金を供給するため、各種資格取得や行内研修の実施による人材育成に努めてまいります。

秋田県の豊富な資源を活用した再生可能エネルギー案件が各地域で創出していることを踏まえ、不動産や担保価値および企業の信用力に頼らず、特定目的会社(SPC)を通じて大型事業へ取り組む事業者を支援する手法として、プロジェクトファイナンスを引き続き組成してまいります。

## (二) 有価証券運用力の強化

平成21年10月のフィデアHD設立以降、フィデアHD証券投資戦略グループを中心に策定した投資戦略および運営の基本方針に基づき、当行資金証券部が有価証券投資計画を立

案しております。有価証券運用にあたり、投資資産の多様化が求められる中、人員の増強を図りながら、運用力の強化および業務管理態勢の充実に取り組んでまいりました。

有価証券運用の基本スタンスとして「安定した利息収益の確保」を掲げ、「債券」をポートフォリオの基盤としつつ、投資対象の拡大と運用の多様化推進により、「債券」以外の資産クラスの投資強化を進めております。「株式」は海外発の要因などによる価格変動に留意しつつも、中長期的な株価上昇を展望し、残高増加に取り組んでまいりました。「その他証券」は、運用の多様化推進の下、外貨建外国債券などの海外資産を中心に残高積み上げを図る一方で、運用成績の低調な資産については都度圧縮するなど、ポートフォリオの良質化を並行して実施してきました。

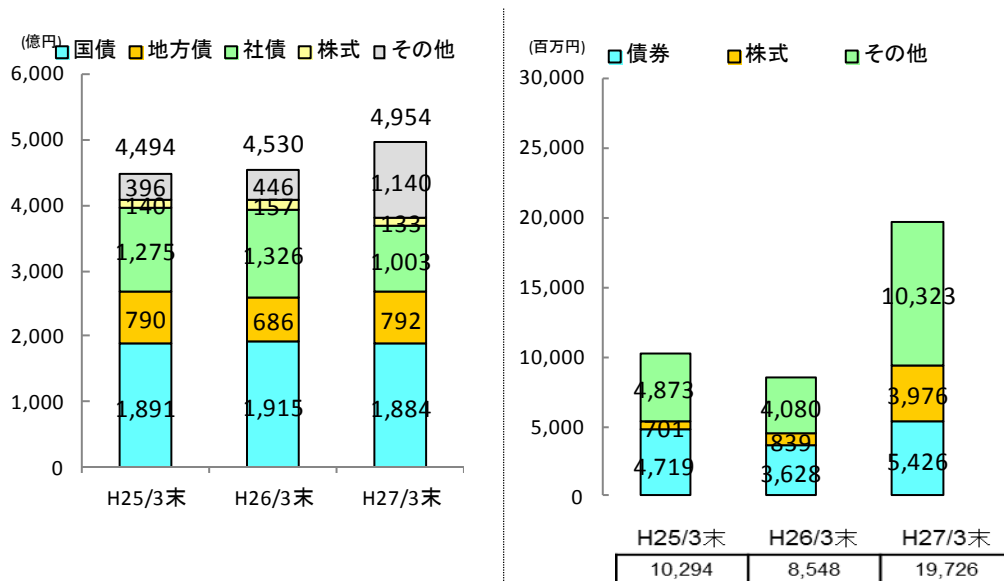
今後の有価証券運用方針としては、引き続き、市場環境の変化に対する感度を高めながら、「安定した利息収益の確保」を基本とした有価証券ポートフォリオ運営に取り組んでまいります。

「債券」については、当面の金利水準の低位推移を基本観としつつも、収益性向上の観点および将来的な国内金利上昇リスクへの配慮から、償還金の一部を他資産へ振り向けていく方針であります。

「株式」、「その他証券」については、中長期的な視点から、投資資産の分散 および 運用の多様化の観点から投資強化に取り組み、アセット・アロケーションバランスに配慮した運営に努めてまいります。

以上を基本スタンスとし、基礎的収益力（利息収入）の充実と運用体制の質的向上を進め、金融市場の急激な変動にも対応できる強固な有価証券ポートフォリオの構築に取り組んでまいります。

【図表 33】 前計画期間中の有価証券資産別残高および有価証券評価損益の推移



### ③ 経営基盤の強化

#### (イ)人材育成の強化

当行は、①自分の強み（高い専門性）を複数持ち、成果を追及求できる「マルチ人材」、②海外と地元をビジネスで組み立て顧客創造に資するチャレンジができる「グローバル人材」、③能力開発、感情等を自己でマネジメントし周囲へ影響力を発揮できる「自己リーダーシップを備えた人材」、④期待、役割を共有し（伝え）、人を動かすことのできる「コミュニケーション能力が高い人材」、この4つの能力を備えた人材を育成していくことが重要と捉えております。

また、前計画期間において、各企業内大学（Leader College、Woman's College、English College）を開講し、自ら学ぶ組織風土の醸成に努めるとともに、次代を担う人材育成に注力しております。

Leader College では1期生20名が平成27年4月に卒業、副支店長を含む管理職を輩出し、各部署においてリーダーとして活躍しております。現在は、2期生21名がリーダーとなるためのスキルアップに励んでおります。

Woman's college では平成26年2月の創設以来、2期49名が卒業し、各職場にて活躍しております。現在は、3期生21名が学んでおります。

English College では新入行員を対象とするクラスと公募クラスを開催しております。これまで57名が卒業、現在も53名がグローバル人材を目指し学んでいます。

加えて、職能別研修では、荘内銀行との合同研修を実施しており、他文化と触れ合うことで生まれる新たな視点や思考、多くの刺激を得られる場として機能しております。

経営戦略を実現し、収益力を強化していくために、前計画における企業内大学、職能別および業務別研修の内容充実を図り、人材の「質的向上」を進めてまいります。

#### (ロ)多様な人材の活躍機会拡大

##### [1]女性活躍機会拡大

「女性の活躍なしには当行の成長はない」という確固たる信念のもと、さらなる女性の能力開発とキャリア形成促進に取り組んでおります。行員一人ひとりの自立的なキャリア形成意識や自己実現意欲を尊重し、多様な専門性を持った、人間力豊かな人材の育成に努めるとともに、女性の積極登用を進め、女性のしなやかな感性や視点を経営に反映させ、更なる企業価値向上に努めてまいります。

また、行員とその家族が充実した生活ができるよう、ワークライフバランスを促進し、特に出産・育児・介護などに際し、男女が協力してこれに参加できる職場環境を整備し、男女問わず意欲と能力のある人材が力を発揮でき、働き甲斐を実感し続けられる職場づくりに取り組んでまいります。

##### [2]シニア行員の活躍機会拡大

平成26年度より役職定年制を廃止して役職任命制とし、シニア層についてもより職務・職責に応じた処遇・評価が可能となるよう「高齢者雇用促進制度」を導入しており

ます。同制度では、キャリアプランやライフプランの振返りと見直しを45歳時と53歳時に集合研修で実施し、対象行員のキャリア自律と専門知識や経験を活かし、かつ意欲を持って取り組める体制を構築してまいります。

また、平成26年10月より、働く意欲のある65歳以降の従業員がその豊富な知識と経験を活かし70歳まで継続雇用が可能となる制度を導入しております。シニア層が持つ豊富な知識、スキル、人脈等を継続的に活用することにより、生産性の向上を図ってまいります。

## (ハ)業務効率化の追求

前計画期間中、本部各部の横断的な関わりを推進していく機関として、平成24年7月に「BPR<sup>7</sup>推進委員会」を設立しました。

その結果、「営業店要望に沿った事務効率化」では、業務プロセスごとに見直し、フルバンキング店において1ヵ月10時間程度の削減の効果がありました。また、各地区センターを利用した「営業店後方業務のセンター集中」では、税公金や手形交換の取りまとめ、ATM精査などを地区センターに集中し、平成24年度には対象19ヵ店において、営業店の内部人員(月)3.6人分、平成25年度(上半期)には対象4ヵ店において、(月)0.4人分の事務時間の削減を図りました。

本計画では、基幹系システム移行の終了を踏まえ、北都銀行および荘内銀行両行の事務の一本化を進める中で、早期に統合効果を具現化するためBPR推進体制をフィデアHDに集約し、主に、「簡素化」、「標準化」、「集中化」、「機械化」の4項目に業務効率化に向けた施策を分類して、グループ内の横断的なBPR推進を継続してまいります。

具体的な営業店事務負担の軽減策として、①為替集中処理の両行一本化による為替事務の効率化推進、②相続事務の本部集中拡大、③イメージ処理を使った書類集中保管促進等を実施してまいります。その結果、お客さまとの接する時間を捻出し、営業力強化につなげることで、営業店事務要員の有効活用を実現してまいります。

また、事務量に応じた営業店適正人員の配置を進めるとともに、本部業務効率化による本部事務のスリム化を目指します。具体的には、本部事務部門の業務手順書見直しと文書化促進によるノウハウの共有および本部資金センター業務のアウトソーシングの促進を検討するなど、一層のコスト削減に努めてまいります。

## (ニ)店舗ネットワークの再構築

当行では、法人および個人取引双方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、インスタブランチ(以下「ISB」)の3種類の店舗機能を編成し、各店舗の役割課題を明確化しております。

---

<sup>7</sup> Business Process Reengineering (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング) の略で、企業内部での仕事の流れを合理化・簡素化するために、事務フローや体制をゼロから見直す(リエンジニアリングする)経営手法



本計画においては、マーケット環境の変化を踏まえ、地域性から事業性融資の取り扱いも実施する必要性がある店舗は、リテール店舗からフルバンキング店舗へ変更してまいります。

また、人口・事業所の集積、生活導線などの変化によって営業エリアに大きな変化が生じた店舗は、顧客接点の維持・拡大を図るため、店舗移転を実施してまいります。また、人的資源を有効に活用するため、地域状況を分析のうえ店舗統廃合を行い、効率的な店舗再配置を実施してまいります。

一方、収益成長が期待できるエリア・領域をターゲットとした「攻め」の店舗戦略も実施してまいります。

平成 27 年 11 月には、高清水支店（住所：秋田市将軍野南三丁目 1 番 35 号）を将軍野支店（住所：秋田市将軍野東一丁目 7 番 20 号）へブランチ・イン・ブランチ<sup>8</sup>方式で移転統合いたします。

【図表 34】店舗機能ごとの役割課題

店舗機能	役割課題
フルバンキング A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・中小規模事業者等向け融資の推進拠点</li> </ul>
フルバンキング B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・法人・個人兼務の渉外担当を配置</li> </ul>
リテール A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人取引推進店舗、預金・預かり資産・ローンを柱に推進</li> <li>・個人取引担当の渉外行員を配置</li> </ul>
リテール B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来店誘致型の個人取引推進店舗。渉外行員は配置しない</li> </ul>
ISB	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大型商業施設内の個人取引推進店舗</li> </ul>

【図表 35】本計画における店舗再編の考え方

実施事項	対象の店舗（エリア）
機能変更	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域性から事業性融資の取扱いも実施する必要性がある店舗（リテール店舗からフルバンキング店舗への変更）</li> </ul>
移転	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生活道路の変化により、現在の生活導線から外れた店舗</li> <li>・市町村の広域合併により、営業環境に変化が生じた営業エリアの店舗</li> </ul>
統廃合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・近隣店舗と営業エリアが重複している店舗</li> <li>・人口集積が著しく低下する予想があり、かつ最寄りの店舗等で顧客サー</li> </ul>

<sup>8</sup> ブランチ・イン・ブランチ方式とは、「1つの店舗内に2つの支店が同居して営業する方式で、移転にかかる支店名・支店番号・口座番号の変更はなく、通帳・キャッシュカードなどはこれまで同様にご利用いただけます

実施事項	対象の店舗（エリア）
	ビスの維持が可能な店舗
新規出店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 秋田県内の当行空白地域</li> <li>・ 集積力が高い商業施設内または商業施設の近隣</li> <li>・ 秋田県外の金融ニーズが高い地域</li> </ul>

## (ホ)ダイレクトチャネルの強化

### [1]あきたびじん支店の活用

平成 26 年 9 月に、インターネット専用支店「あきたびじん支店」を開設いたしました。「あきたびじん支店」では、インターネット上から口座開設の申し込みができるほか、お振込み・残高照会等の様々な商品・サービスについて、24 時間便利にご利用いただけます。「あきたびじん支店」の開設により、お近くに店舗のないお客さまや店舗の営業時間内にご来店が困難なお客さまの利便性が格段に向上いたしました。

また、「あきたびじん支店」では、地元秋田を応援する企画を実施しております。あきたびじん支店の専用商品「ふるさと納税特別定期預金」は、秋田県と秋田県内市町村に対してふるさと納税された方へ金利優遇を実施するふるさと納税促進商品です。

今後も、秋田県を応援する企画等を組み入れながら、新しいお客さまの開拓に取り組んでまいります。

### [2]コンタクトセンターを活用した取引拡大

前計画期間中、営業店支援とお客さまのお問い合わせについて専門性のある対応を行う目的で「コンタクトセンター」を設置しております。本センターの設立によって、各営業店で対応していた商品等のお問い合わせを集約することが可能となりました。また、基幹系システムの移行やそれに係る廃止商品の問い合わせ窓口として中心的な役割を果たしました。

上記の通り、これまでは問い合わせ窓口としての機能充実を図ってまいりましたが、今後は住宅ローン利用者に対して「家計の見直し相談会」の案内など、電話を介した発信によって当行サービスの案内等も強化し、取引拡大に向けた活動を推進してまいります。

### [3]コンビニ ATM との提携強化

全国的にコンビニ ATM の利用件数が増加し、入出金ポイントとしての重要性が増しております。秋田県内においても、近年コンビニエンスストアの店舗数が増加傾向にあり、コンビニ ATM の存在感が高まっております。

このような状況を踏まえ、コンビニ ATM との提携強化を図り、お客さまの入出金取引について利便性の向上を図ってまいります。

#### [4]個人ローン受付チャネルの拡大

全国的に各業態において、Web(PC、スマートフォン)を活用したローンの非対面契約サービスが拡大しています。

このような状況を踏まえ、ご自宅や職場の近くに当行の営業店がないお客さまや、営業時間内に来店できないお客さまの利便性向上のため、非対面契約型ローン商品の導入を進めてまいります。

### (へ)収益管理態勢の高度化

#### [1]人件費マネジメントの強化

本計画においては、シニア層の人事制度改定および平成27年4月に実施した初任給の引き上げ等の影響から人件費は増加する見込みですが、営業店および本部人員の適正配置および契約行員や嘱託行員の活用を図りながら、適正な人件費管理を進めてまいります。

#### [2]物件費マネジメントの強化

物件費の削減については、前計画においても鋭意取り組み、相応の成果を得ております。本計画においても、物件費運用の最適化を図るべく、費用対効果の検証および投資ルールの整備等を進めてまいります。また、業務委託料、保守料等全行的な総物件費の見直しに、継続して取り組んでまいります。

#### [3]収益管理統制の実践

当行は、原則として月次で開催するALM・収益委員会において、月次収益の状況を管理しております。

本計画においては、月次で収益状況を管理するほか、営業店収益管理および収益・コストマネジメントの高度化を図り、適時適切な対応策の企画・実行に努めてまいります。

## 5 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

### (1) 業務執行に対する監査または監督体制の強化のための方策

#### ① フィデア HD の経営管理体制

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

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

取締役会は取締役 10 名（うち社外取締役 5 名）により構成され、法令で定められた事項やグループ経営の基本方針およ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、取締役および執行役の職務の執行状況を監督しております。

指名委員会は取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）により構成され、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定しております。

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

報酬委員会は取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）により構成され、取締役および執行役が受ける個別の報酬等の内容について決議しております。

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

#### ② 北都銀行の経営管理体制

当行は、平成 27 年 5 月 1 日施行の「会社法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 90 号）による改正後の会社法により制度化された「監査等委員会設置会社」へ平成 27 年 6 月に移行いたしました。従来の監査役（社外監査役を含む）が取締役（監査等委員）として取締役会に参加し、監査監督機能の強化や取締役会の活性化など、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ります。

監査等委員会へ移行後の当行の取締役会は取締役 14 名（うち社外取締役 5 名）で構成され、法令およ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、取締役および執行役員の職務の執行を監督してまいります。社外取締役からは、当行の経営戦略等について、客観的な立場で評価および助言をいただき、経営に反映させてまいります。

また、監査等委員会は、取締役 4 名（うち社外取締役 3 名）で構成され、取締役および執行役員の職務執行の監督のほか、監査方針、監査計画、株主総会に提出する会計監査人の選解任議案等の内容について決議しております。

### (2) リスク管理体制の強化のための方策

#### ① フィデア HD におけるリスク管理態勢

フィデア HD のリスク管理態勢については、CRO(最高リスク管理責任者)のもと、ALM・リスク統括グループ、信用リスクグループ、市場リスクグループ、ICT リスクグループを設

置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。

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

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

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

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

## ② 北都銀行におけるリスク管理態勢

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

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

## ③ 北都銀行における統合リスク管理強化のための方策

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

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

通常時の統合リスク量とリスク資本配賦枠の比較によるリスク管理に加え、市場リスクについては前期末評価損益および期中総合損益を加味したモニタリング、信用リスクについてはデフォルトにより減少した信用リスク量（UL）をリスク枠から減算する「実質リスク枠モニタリング」も実施しております。

#### 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

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

当行(フィデアグループ共通)の信用リスク管理の基本方針は以下の通りです。

- 個々の信用リスクの度合いを適正に把握した上で、信用リスクの分散を基本とした信用集中リスク管理を行い、最適な与信ポートフォリオの構築と資産の健全性およ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、同一業種および同一地域等に貸出が集中しないよう信用リスクの分散を行い、大口与信先等についての信用集中リスクを管理する。

##### (ロ) 信用集中リスクの管理

###### [1] 「自己資本の額」による管理

従前は、総与信額(未使用枠を含む)が当行自己資本 Tier I をベースに設定した基準金額(単体与信先：自己資本 Tier I の 10%、グループ与信先：同 12%)を超える与信については、発生の都度および半年毎に、取締役会の承認を要する仕組みとしていましたが、新自己資本比率規制(バーゼルⅢ)適用開始に伴い、平成 26 年 7 月より、上限算定にあたってベースとする金額を「Tier I」から「自己資本の額」に変更するとともに、その掛け目も、単体・グループ与信先とも 10%に統一し、上限管理を強化しております。なお、同基準を超過する先については、フィデア HD に対して発生の都度および半年ごとに報告する態勢をとっております。

また、平成 26 年 12 月に実施された大口信用供与規制の改正に伴い、貸出金と市場性  
与信の合算管理態勢についても整備し、規制上の全ての信用供与資産を合計した信用  
供与総額ベースでの大口先につき、四半期ごとにモニタリングのうえ、半年ごとに取締  
役会に報告する態勢をとっております。

###### [2] クレジットリミットによる管理

一社ごとの与信限度額として信用格付別にクレジットリミットを設定し、一社集中リ  
スクを管理しております。クレジットリミットは個別行基準である Soft Limit とフィデ  
アグループ合算基準である Hard Limit があり、債務者区分が「正常先」に該当する信用  
格付別に 4 段階の上限を設定しております。いずれも単体与信先とグループ与信先の両  
方を対象とし、未使用枠を含めた未保全額で管理しております。

与信対応については、基本的に個別行基準の Soft Limit の範囲内での対応としており  
ますが、已むを得ず本リミットを超過する場合は、当行の経営会議において超過するこ  
との妥当性と今後の見通しについて十分に検討・協議し、対応する場合はその内容をフ  
ィデア HD へ報告する態勢としております。

さらに、フィデアグループ合算基準の Hard Limit を超過する場合は、フィデア HD ク

レジットコミティにおいて超過することの妥当性を十分に検討・協議したうえで対応し、当該与信先に対する今後の取組方針(L 方針)と未保全与信限度額(個別 Limit)を個別に設定することで、管理の徹底を図っております。なお、L 方針と個別 Limit については、年1回、フィデア HD クレジットコミティにて見直しする態勢としております。

また、Soft Limit、Hard Limit とともに超過先については未保全与信額推移を四半期ごとにモニタリングする態勢としております。

#### (ハ) 業種別与信管理

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

また、リスク管理委員会では、四半期ごとに対象業種の合計与信残高、未保全残高をモニタリングし、方針に基づいた運営がなされているかを検証しております。

#### (ニ) 与信ポートフォリオ管理

与信ポートフォリオについては、リスク管理委員会において半年ごとに信用格付別、業種別、貸出主体別によるモニタリングを実施し、適切な与信ポートフォリオの構築を図っております。

#### (ホ) 信用格付の精緻化

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

#### (ヘ) 信用リスク量計測

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

### ⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理のための方策

前計画期間中、新たな不良債権の発生防止および既存の不良債権の圧縮に向け、融資部が積極的に現場(取引先や営業店)に出向き、企業の実態把握強化を行い、本部・営業店が一体となった深度ある協議を中心とした案件組成や問題債権の管理を行ってまいりました。その結果、開示債権比率(金融再生法ベース・単体)は平成27年3月期において1.92%まで低下し、大幅に改善しております。本計画期間中においても、これまでの取り組みを強化し不良債権の圧縮を進めてまいります。

融資部経営改善グループが担当する要管理先以下のお取引先企業について、経営改善支援によるランクアップに注力するとともに、融資部融資グループ担当先についてモニタリ



ング強化先を選定し、経営改善計画の進捗管理を行い、営業店と一体となった改善指導を進めてまいります。

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

【図表 36】 金融再生法ベースの開示債権比率の計画

(単位:百万円)

	H25/3期 実績	H26/3期 実績	H27/3期 実績	H28/3期 計画	H29/3期 計画	H30/3期 計画
開示債権額 (A)	22,584	23,575	15,662	15,670	15,630	15,610
総与信額 (B)	760,642	791,751	811,902	825,185	839,510	855,135
開示債権比率(A)/(B)	2.96%	2.97%	1.92%	1.89%	1.86%	1.82%

## ⑥ 北都銀行における市場リスク管理態勢強化のための方策

### (イ) 基本方針

北都銀行ではフィデアグループ共通の「リスク管理基本方針」に基づき、「市場リスク管理規程」を制定し、リスク管理態勢の強化を図っております。すなわち最適な有価証券ポートフォリオの構築を通じたリスク対比の収益性向上を図るため、当行の経営体力、投資スタイル、取引規模、およびリスク・プロファイルに見合った適切なリスク限度枠等を設定の上、市場取引部門（フロント）、リスク管理部門（ミドル）、事務管理部門（バック）が相互牽制機能を発揮するなど、適切なリスク管理態勢を整備するとともに、リスク管理を重視する企業風土の醸成に努めております。

### (ロ) 市場リスク管理強化のための方策

#### [1] 限度枠の設定と市場リスク管理の手法

市場取引部門が遵守すべき限度枠として、市場リスク枠、10BPV 枠、ポジション枠、および損失限度枠を定め、リスク管理部門では限度枠の遵守状況と使用状況をモニタリングし、定期的にリスク・プロファイルとの整合性を分析・検証の上、担当役員に報告いたします。

また、リスク枠を超過することが想定される状況下では、事前の段階で役員と関連部署を交えた意見交換をする場を設けて、以降の運用方針およびリスク管理方針（リスク量の削減、あるいはリスク枠の追加配賦等）について協議する態勢といたします。さらに、損失限度額管理の枠組みとして「チェックポイント」を設定し、事前に定めた特定の金利・株価水準まで相場が悪化した場合に、フロント部門において投資方針の見直しや検討を行う態勢といたします。

## [2]市場リスク分析手法の高度化

「ヒストリカルシナリオ（第1の 카테고리）」、「想定シナリオ（第2の 카테고리）」発生時の経営体力（自己資本）への影響度分析に加え、ストレス発生時のアクションプランを含めた「ストレステスト（第3の 카테고리）」を継続的に実施してまいります。

また、市場リスク管理システム（平成25年度下半期に更改）等を活用した分析・シミュレーションにより、適切な限度枠の設定や有価証券ポートフォリオの分析力向上など、市場リスク管理の高度化を図ってまいります。

### 【図表 37】 当行のストレステストの概要

第1の 카테고리	： 過去に発生した事例をストレスに設定（ex. サブプライム問題等を想定）
第2の 카테고리	： 一定の市場変動を想定（ex. 株価10%下落等）
第3の 카테고리	： 今後発生する可能性が高い現実的なシナリオを想定し、ストレステスト結果に対応する具体的なアクションプランを提言

## [3]取扱商品多様化への対応

市場取引部門においては、市場金利が低位で推移する中、投資手法の多様化による収益基盤の強化およびリスク分散を課題とし、継続的に取り組んでおります。

とりわけ、外貨建て商品への投資を促進していることに鑑み、外債投資へのリスク管理強化、外国市場のモニタリングの充実には意を用いてまいります。

また、新しい商品を含む個別商品に対するリスク・プロファイル分析を強化し、投資にあたっての提言や適切なモニタリング手法を構築するなど、リスク管理態勢の強化を図ります。

## (3)北都銀行における法令等遵守態勢

### ① フィデア HD における法令等遵守態勢

フィデアグループでは、業務の健全かつ適切な運営を通じて、地域経済の発展に貢献するとともに、法令等遵守を重んじる企業風土醸成のために、平成21年10月に「法令等遵守方針」を定め、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして取り組んでおります。

また、フィデア HD は「フィデアグループ協議・報告等規程」を制定し、当行およ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、頭取を委員長とし取締役会長、専務取締役、常務取締役および本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成 15 年 4 月設置）を、四半期ごとおよび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検討・協議しております。

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

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

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

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

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

#### **(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

##### **① フィデア HD**

フィデアHDは、経営に対する客観性と透明性を保ちつつ、各子銀行（当行および荘内銀行）の経営に対する評価の実施等経営監視機能を強化すべく委員会設置会社とし、社外取締役として、有識者である公認会計士1名と大手金融機関での役員経験者4名、計5名を選任しております。

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

##### **② 北都銀行**

当行は、平成 27 年 5 月 1 日施行の「会社法の一部を改正する法律」（平成 26 年法律第 90 号）による改正後の会社法により制度化された「監査等委員会設置会社」へ平成 27 年 6 月に移行いたしました。従来の監査役（社外監査役を含む）が取締役（監査等委員）として取締役会に参加し、監査監督機能の強化や取締役会の活性化など、コーポレートガバナンス体制の一層の強化を図ります。

また、経営に対する評価の客観性を確保するため、弁護士や経営経験豊富な地元経営者

5名を社外取締役を選任し、経営監視機能の十分な確保に努めており、現行の体制を引き続き堅持してまいります。

### ③ 経営強化計画の運営管理

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

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

## (5) 情報開示の充実のための方策

### ① フィデアHDにおける四半期ごと情報開示の充実

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

今後も、迅速かつ正確で、より広く分かりやすい開示に努めてまいります。

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

取引先への情報開示の充実を図るため、貯金会（北都会）の中で、最近の当行の取り組みについての説明会を開催し、フィデアグループおよび当行の業績やトピックス等について説明をしております。

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

今後も、開示内容および地域貢献活動の充実を図ってまいります。

## (6) 持株会社における責任ある経営管理体制の確立に関する事項

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

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

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

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

#### ① 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に関する方針

当行の営業基盤の中心は中小・零細企業をはじめとする地元事業者であり、健全な事業を展開している地元事業者を幅広く支援し信用供与を円滑に進めることは、地域金融機関である当行の最も重要な役割の一つとして捉えております。また、これらの信用供与の円滑化を基にした地域経済の活性化や発展は、地域金融機関の収益基盤の拡大・強化につながるものと認識しております。

当行では、前計画においても、お客さまのニーズに即したソリューションをスピーディーに提案することによりお客さまからの信頼を獲得し、融資取引の深化へ結び付けていく営業活動を通じた「地域密着型金融」の推進を基本として取り組んでまいりました。

本計画においても、中小規模事業者に対する信用供与の円滑化や地域経済の活性化を実現するために、この地域密着型金融を引続き推進してまいります。

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

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

地元秋田県の状況は人口減少・少子高齢化が進展する中で、経済の縮小・停滞の克服、また、新しい産業や雇用を創出することが大きな課題であると認識しております。本県の個性豊かで優れた「資源」を活用する、新たな価値創造を目指した活動が必要不可欠と考えております。

本県ならではの地域資源や特長のある事業資源を「産・学・官」との連携を密にして地域の活性化に向けた取り組みを行うことで掘り起こし、「強み」にスポットを当て付加価値を創造していくための本業支援を組織的・継続的に行ってまいります。

自然環境に恵まれている特性を活かす再生可能エネルギー産業、農林水産業県としての特性を活かす6次産業化を推進するアグリビジネス、高齢化先進県の特性を活かす医療・介護等シニアビジネス、以上の産業の育成へ向けた資金供給を強化してまいります。

また、資金供給のみならず、大学・地方公共団体や外部機関と連携を密にした民間事業機会の創出、事業承継支援態勢の整備による既存産業の維持・発展、ビジネスマッチングを通じた販路拡大支援等、フィデアグループの総合力を活用した多種多様なメニューを用意して、お客さまへの上質な金融情報サービスの提供を通じて、地域の活性化に貢献してまいります。雇用・資金需要の創出に基づいた地域活力を創造し、人口減少の影響を抑止するよう取り組んでまいります。

## (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 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

#### (イ) 計画策定にあたっての考え方

前計画期間中、中小規模事業者等向け貸出残高については、每期計画を達成し、計画終期における始期からの増加額は 38 億円となるなど、積極的な金融仲介機能の発揮により、地域の中小規模事業者等の金融円滑化に全力で取り組み、お取引企業の手元資金を確保する等のニーズに積極的に対応してまいりました。

本計画においては、ニューフロンティアビジネスへの取り組み強化や秋田県内最大マーケットである秋田市への取り組みを強化していくこと等により、計画期間中において計画始期の水準を確保するとともに、計画終期において約 98 億円の増加計画を策定しております。

#### (ロ) 中小規模事業者等に対する信用供与の額および総資産に占める割合

【図表 38】 中小規模事業者等向け貸出残高および貸出比率計画

(単位:百万円、%)

	H24/9期 実績	H25/3期 実績	H25/9期 実績	H26/3期 実績	H26/9期 実績	H27/3期 実績	
中小規模事業者等向け貸出残高	292,004	289,239	288,618	291,165	294,113	289,629	
総資産	1,265,141	1,244,761	1,296,246	1,282,776	1,332,285	1,346,436	
中小規模事業者等向け貸出比率	23.08	23.23	22.26	22.69	22.07	21.51	

	H27/9期 計画	H28/3期 計画	H28/9期 計画	H29/3期 計画	H29/9期 計画	H30/3期 計画	始期より の増減
中小規模事業者等向け貸出残高	291,249	292,878	294,511	296,155	297,803	299,462	9,833
総資産	1,353,000	1,360,000	1,367,000	1,374,000	1,381,000	1,388,000	41,564
中小規模事業者等向け貸出比率	21.52	21.53	21.54	21.55	21.56	21.57	0.06

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

### ② 中小規模事業者等に対する信用供与円滑化のための方策

#### (イ) ニューフロンティアビジネスの資金需要掘り起こしと資金供給計画

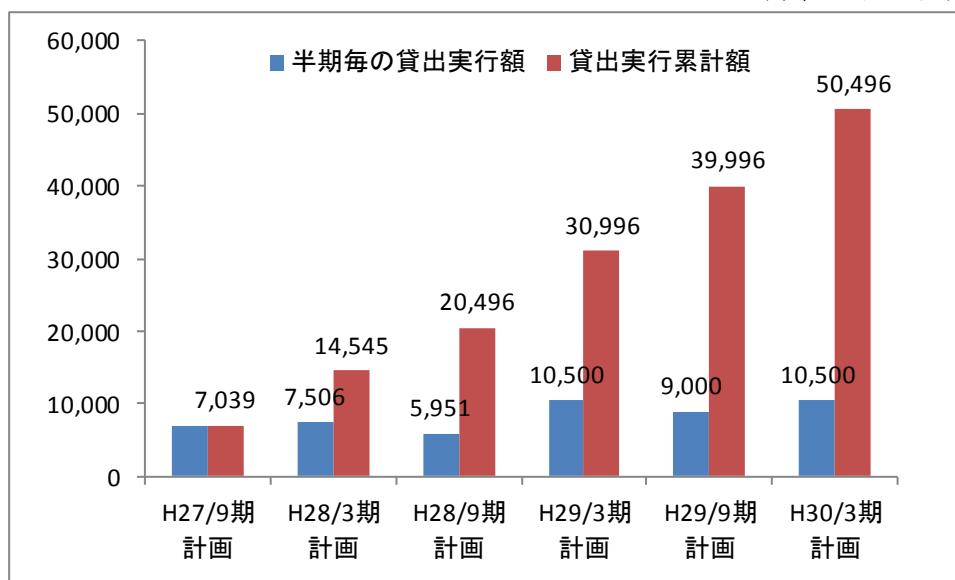
秋田県の強みである豊富なエネルギー資源を利用した関連産業の創出、豊富な農水産物を活かした食品産業の新たな展開、高齢化の進展に伴い需要拡大が見込まれる医療・福祉・介護ビジネスの潜在的な需要の掘り起こしを通じ、秋田県産業経済の再構築に向けた取り組みを重点的に進めてまいります。

平成 26 年 2 月に、秋田の成長ビジネスを全力でサポートするセクションとして、「ニューフロンティアビジネス推進室」を設置し、再生可能エネルギー分野、アグリビジネス分

野、医療・福祉・介護等シニアビジネス分野の専門知識を持った行員を配置し、地域成長産業の発展に特化して取り組んでまいります。

なお、本計画期間中のニューフロンティアビジネス向け資金供給計画は次のとおりです。

【図表 39】 本計画におけるニューフロンティアビジネス向け資金供給計画  
(単位：百万円)



#### (ロ)お客さま接点の拡大および情報連携機能強化による貸出先数の拡大

法人取引先のニーズを一定度合い規格化した目線で把握することで、最適な提携先を含む当行の商品・サービスを提供し、ソリューション営業の全体的なレベルアップを図ること、および営業店とライフプランアドバイス部コンサルティング営業グループをはじめとする営業本部が情報を共有し、継続したフォローによる事業性貸出・法人関連役務手数料の増強を図るべく、経営者ヒアリング用の「営業店サポートシート」を制定いたしました。

本シートは、法人取引先のニーズを一定度合い規格化した目線で把握することを可能な構成としており、担当行員のレベル差がある程度乖離する場合においても、法人取引先のニーズを相応に把握することが可能なツールとしております。

お客さまの情報を収集した営業店がシートを作成し営業本部へ提出、本部側では情報提供やフォロー策を営業店へ連絡し、営業店がお客さまへご提案する仕組みとしております。

また、収集した情報内容によっては、営業本部が提携先を含む同行訪問等を営業店と一体となって実施する場合もあり、本シートの運用・活用によって、情報連携の機能強化を促進してまいります。

本シートは、法人取引先の様々なニーズを把握するツールであり、外部提携先を含めた当行メニューの中から適したものを提供し、それを切り口に融資取引へ結びつけるよう活動していくもので、併せて、取引先との接点を拡大していく中で、資金ニーズに関する情報収集も強化していく方針であり、短期的または中・長期的双方の視野を持ちながら、貸出先数の拡大へつなげていく活動を展開してまいります。

## (ハ)営業店の渉外活動の充実と本部による適切なフォロー（行動管理）の実践

当行では、渉外系の役割と行動基準を明確化し、渉外力（営業力）の発揮により、計画した目標を達成できる態勢整備を目的として「渉外行動基準」を制定しております。「行動基準」には役割と活動ルールを定め、渉外系の主たる役割を「貸出金増強を中心とした複合取引推進」としてしております。営業店の渉外担当は「行動基準」に基づき、半期ベース・月次ベースで目標を設定し、毎週金曜日に当該週の実績チェックと翌週の訪問先を策定することで自己管理を徹底するよう運用しております。「行動基準」に基づく渉外の活動内容として、顧客接点の増加と融資取引を中心とした複合取引推進を展開していくものであります。

営業店では、活動件数や成果基準の実績を「営業店活動実績管理表」により半期ベースで集計し、本部あて報告する仕組みとしております。本表の中には、活動件数を記載する欄がありますが、本部として単純に集計するに止まっており、各種分析への活用が課題となっております。

今後は表面的な集計のみならず、活動件数・内容や面談時間等について把握方法を検討し、本部による適切なフォロー（行動管理）態勢を構築していく予定です。

## (ニ)目標計数等の実効性ある PDCA の発揮

前計画期間中、地区戦略の確立と各施策の PDCA 発揮を図るべく、新たな会議体として「営業戦略会議」を「ALM 収益委員会」から切り出し、設置しました。また、秋田県内最大マーケットである秋田市の強化策として、秋田市内専担の地区担当役員を配置し、秋田市内における取引基盤拡大に向けた情報統制および店舗ごとの営業推進にかかる PDCA を強化いたしました。

本計画においては、「営業戦略会議」は営業店業績の牽引および全体業績管理と営業店個々・全体業績向上のための戦略・プロジェクトの企画推進を主要な役割として開催し、営業店業績の目標との乖離要因を分析し、諸課題に対応する施策について議論し、目標計数等営業店業績達成に向けた実効性ある PDCA を発揮してまいります。

また、地区別・個店別に目標達成のための具体的な活動推進策を討議していくため、新たに「業績検討会」を順次開催してまいります。本会議は、地区担当役員を議長とし、目標と実績との乖離について、その挽回策を地区内支店長や営業本部の各部長他全員で討議し、実効性ある会議体としていくものであります。



### (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 経営改善支援等取組先企業の数取引先企業の総数に占める割合

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

なお、前計画においては、担保・保証に過度に依存しない融資促進にかかる計画策定および計画達成状況の評価にあたり、秋田県信用保証協会と提携した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をカウントしておりましたが、秋田県信用保証協会保証付の制度融資であり、また、商品性から金利設定によって取り扱い先数が大きく変動することから、本来の担保・保証に過度に依存しない融資を更に促進する観点から、計画始期および本計画においてはカウントしないこととしております。

【図表 40】 経営改善支援等取組先割合の計画

(単位:先、%)

	H24/9期 実績	H25/3期 実績	H25/9期 実績	H26/3期 実績	H26/9期 実績	H27/3期 実績	H27/3期 実績(始期)
創業・新事業開拓支援 <sup>注1</sup>	26	29	29	26	18	16	16
経営相談 <sup>注2</sup>	533	664	700	679	639	685	685
早期事業再生支援 <sup>注3</sup>	3	9	8	19	8	19	19
事業承継支援 <sup>注4</sup>	1	1	1	1	1	1	1
担保・保証に過度に依存しない融資促進 <sup>注5</sup>	5	38	13	97	87	197	7
合計 経営支援等取組先数(a)	568	741	751	822	753	918	728
取引先企業の総数(b) <sup>注6</sup>	10,515	10,606	10,571	10,479	10,227	10,136	10,136
割合(a)/(b)	5.40	6.98	7.10	7.84	7.36	9.05	7.18

	H27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	始期より の増減
創業・新事業開拓支援	35	35	36	36	38	38	22
経営相談	678	678	680	681	683	689	4
早期事業再生支援	3	3	3	3	3	3	△ 16
事業承継支援	5	10	10	15	15	15	14
担保・保証に過度に依存しない融資促進	8	10	10	12	12	12	5
合計 経営支援等取組先数(a)	729	736	739	747	751	757	29
取引先企業の総数(b)	10,136	10,138	10,140	10,145	10,150	10,151	15
割合(a)/(b)	7.19	7.25	7.28	7.36	7.39	7.45	0.27

注1 ① 創業・新事業支援に資金用途を限定した融資商品（秋田県信用保証協会保証制度：創業支援資金・事業革新資金）の貸出実績、およびプロパー融資のうち創業・事業革新支援融資を行った先

② 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等による出資先

③ 秋田県内中小企業への助成制度「あきた起業促進事業」、「あきた企業応援ファンド事業」、および経済産業省「創業・第二創業促進補助金」等による各種補助金・助成金の活用支援を行った先

④ 外部機関と連携し起業・創業を支援した先

注2 ① 経営改善計画書（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先

② 各種商談会・相談等を通じて当行の積極的な関与により成約した先数

- ③ 当行のコンサルティング機能・情報提供機能を活用して、課題解決・販路拡大・業務委託・工事の受注等企業間の業務上のビジネスニーズのマッチングを実施した成約先数
- ④ 「ほくと成長戦略ファンド」等の取り組み先数（融資実行先数）
- ⑤ 6次産業化ファンド「とうほくのみらい応援ファンド」、シニアビジネス関連ファンド「地域ヘルスケア産業支援ファンド」、再生可能エネルギー関連ファンド「スパークス・地域連携再生可能エネルギーファンド」を活用して支援した先

注3 ① 人材を派遣し再建計画等を支援した先

② DES、DDS、DIPファイナンス等を活用した先

③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先

④ 株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）を活用した先 等

注4 ① 秋田県信用保証協会保証制度：秋田県事業承継資金の活用支援を行った先

② 融資取り組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数

③ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A支援先 等

注5 ① ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保で融資を行った先

② 財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先

③ 秋田県信用保証協会保証制度「経営者保証ガイドライン対応保証制度」の活用支援を行った先

注6 企業および消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業主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または動産・不動産流動化スキームに係るSPC、および当行の関連会社を含んでおります。

## ② 創業また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

地方創生北都プランに基づき、創業者や第二創業者の創出を支援する取り組みの展開により、企業のライフステージにおける「創業・成長」を積極的に支援してまいります。

各種補助金に対する経営革新等支援機関としての関与や秋田県信用保証協会保証付融資制度の活用、連携先の日本政策金融公庫との協調による支援に加え、「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用やセミナーの開催により、起業家支援をより一層強化してまいります。

平成27年3月に新設した「ほくと創業サポートローン」を活用し、「女性・若者・シニア層」を支援してまいります。

外部機関等との提携・連携による経営支援（ハンズオン）を行い、産業の新陳代謝を促しつつ地域経済を活性化する役割をもつ「起業・創業」を推進し、新たな地域経済の担い手を創出してまいります。

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

### (イ) 経営改善支援活動の充実

企業の経営改善支援専担部署である融資部経営改善グループが所管する専担先49社(平

成 27 年 3 月末現在) を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでまいりましたが、引き続き、出口戦略の推進として事業再生支援に軸足を置いたスピード感ある活動を進めてまいります。

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

#### (ロ) ビジネスマッチング支援活動の充実

ビジネスマッチングの推進・強化にあたり、販路拡大のための様々なチャネルの活用を提案してまいります。毎年開催している「ほくと食マッチングフェア」では併催イベントを企画し、県内企業がインターネットショッピングやカタログ通販に初めて参加・出品する際の留意点、課題、ノウハウなどを伝授するセミナーを開催することで、低コストでのテストマーケティングを実現しつつ、自社商品の評価を得ることで商品の訴求力をアップする取り組みを続けてまいります。

また、商談会出展企業の中で成約に至らなかった商品の中から、連携する株式会社あきた食彩プロデュースが、バイヤー要望等を踏まえ商品の見直し・ブラッシュアップを支援するフォローアップを展開してまいります。

加えて、北都ビジネスクラブ会員向け提供ツールの拡充にも取り組んでまいります。専門的知見を持つ外部提携先を活用した企業の成長支援や、各種補助金・助成金の活用を支援するナビゲーター機能（会員専用サイト）、最新業界情報の常時配信機能（会員専用サイト）など、スピード感ある情報の提供を展開してまいります。

#### (ハ) 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化

秋田県の成長産業と位置付けられております再生可能エネルギー、アグリビジネス、シニアビジネス分野において、企業の事業成長に必要なリスクマネー（出資）の提供に加え、経営支援（ハンズオン）を通じた積極的な支援を行ってまいります。

アグリビジネスに対しては、6 次産業化支援ファンド「とうほくのみらい応援ファンド」、シニアビジネスに対しては、「地域ヘルスケア産業支援ファンド」、再生可能エネルギービジネスに対しては、「スパークス・地域連携再生可能エネルギーファンド」を活用し、ニューフロンティアビジネスの裾野拡大・新産業創出に向けた継続的支援を展開してまいります。

#### ④ 早期の事業再生に資する方策

当行では、これまで融資部経営改善グループを中心に「実現可能性の高い抜本的な再生

計画策定支援およびその再生計画の実行支援」を行ってまいりました。

具体的には、中小企業再生支援協議会、その他外部の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタント等)と連携し、「会社分割」、「DDS<sup>9</sup>」等の手法を活用した抜本的な再生計画を策定するなどして事業再生に取り組んでまいりました。

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

#### ⑤ 事業承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継ニーズへの対応を強化するため、平成27年4月よりライフプランアドバイザー部内に事業承継専担部署「コンサルティング営業グループ」を新設し、承継ニーズのあるお取引先に「株価算定」を中心とした中長期・多面的なコンサルティング提案を展開しております。

事業承継の出口戦略としてのM&A業務においては、提携する株式会社日本M&Aセンターと連携してお客さまニーズに応じてまいります。

また、事業承継相談に対応できる人材育成に本格的に力を入れており、営業店長、副支店長に「事業承継・M&A エキスパート試験」の受験を義務付け、第一線でお客さまと接する行員が事業承継ニーズにお応えできる体制整備を進めております。また本部専門部署においては上級資格である「M&A シニアエキスパート」を5名が取得、更なる資格取得者の増員を進め、事業承継ニーズに積極的にお応えしてまいります。

#### ⑥ 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の推進、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

ABLの活用については、秋田県信用保証協会の制度融資の活用や、外部評価会社のトゥルーバホールディングス株式会社との連携によりお客さまとのリレーションを図ってまいります。

特に、県内で増加傾向にある再生可能エネルギー案件や医療介護案件、基幹産業であります農業案件でのABL活用による資金供給に取り組んでまいります。

また、財務制限特約条項(コベナンツ)を活用した融資商品の提供や、秋田県信用保証協会と連携し「経営者保証ガイドライン保証制度」を活用した資金供給へ取り組んでまいります。

---

<sup>9</sup> DDS(Debt-Debt-Swap)とは、お取引先企業の経営改善や事業再生に向けて、お取引先企業の既存の借入金を、通常の借入金より債務弁済の順位が劣る借入金(劣後ローン)へと切り替える手法

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

#### ② 北都銀行

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

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

### (2) 役員に対する報酬および賞与についての方針

#### ① フィデア HD

フィデア HD は、月額報酬に加え役員賞与を支給できる報酬体系となっております。業績を勘案した報酬等の支給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を支給できる報酬体系となっております。業績を勘案した報酬等の支給を実施してまいります。

### (3) 財源確保の方策

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

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

平成 27 年 3 月期における北都銀行の利益剰余金は 103 億円まで積み上がっており、平成 37 年 3 月末においては、382 億円まで積み上がる見込みです。

【図表 41】北都銀行の当期純利益、利益剰余金の計画

(単位:億円)

	22/3 実績	23/3 実績	24/3 実績	25/3 実績	26/3 実績	27/3 実績	28/3 計画	29/3 計画
当期純利益	10	14	15	12	28	40	40	28
利益剰余金	11	16	27	37	63	103	141	166

	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	39	28	28	28	28	28	28	28
利益剰余金	203	228	254	280	305	331	357	382

## 8 財務内容の健全性およ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 および北都銀行における内部統制基本方針

フィデア HD および当行は、会社法および会社法施行規則に基づき、取締役会において「内部統制システムの基本方針」を決議し、この中で業務の適切性を確保するための体制について定めております。

#### ② フィデア HD における内部監査体制

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

フィデア HD 内部監査グループは、グループ会社の目標達成に寄与するため、フィデア HD やグループ会社の本部等を対象に、独立的・客観的な立場から業務の有効性・効率性や法令等遵守態勢などについて、グループ会社の監査部と連携して監査等を行い、改善に係る提言等を実施しております。また、内部監査の結果は、定期的に取り締役会等へ報告しております。

#### ③ 北都銀行における内部監査体制

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

また、内部監査の結果については、取締役会等へ報告する体制としております。

#### ④ フィデア HD 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 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・運用および評価の基本方針」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および今後の方針等

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

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

#### ① 流動性リスク管理

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

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

## ② オペレーショナル・リスク管理

### (イ) システムリスク

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

フィデアグループのシステム基盤共通化を目的として平成26年5月に移行を終了した基幹系システム「BeSTAccloud (ベスタクラウド)」においては、トリガー日における初回稼働確認の実施やフィデアグループとNTTデータとの運営会議体による確認を通じて、安定稼働に努めております。

今後も引続きシステムの安全性および信頼性を維持するために、適切なシステムリスク管理・運営を行ってまいります。

### (ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針および統合的リスク管理規程に基づいて制定した事務リスク管理規程に則り、所管部が連携してリスク顕在化の未然防止やリスクの極小化に努めております。また、事務事故や事務ミスなどの事務リスク事象の発生状況、管理状況等について定期的または必要に応じて担当役員およびリスク管理委員会に報告する態勢により、適切な事務リスク管理に取り組んでおります。

なお、平成26年5月には基幹系システムの移行が終了し、荘内銀行との事務リスク管理の統一化を進める中で、事務リスク定義と分析手法および報告様式の統一に向けて取り組んでまいります。また、引き続き一層の事務集中による営業店事務リスクの軽減を図るとともに、事務集中部門におけるリスク管理態勢の強化に努めてまいります。

### (ハ) その他オペレーショナル・リスク

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



## 9 協定銀行が現に保有する取得株式等に係る事項

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

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

## (2)北都銀行がフィデア HD 対して発行した株式の発行金額・条件

発行金額・条件については以下の通りです。

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

## 10 経営強化のための計画の前提条件

(金利)

景気動向は、拡大ペースは緩慢に止まり、日本銀行は低金利政策を維持すると予想しております。政策誘導金利は現行の0～0.1%のレンジでの動きとなり、長期金利も概ね低位での推移が続くと予想しております。

(為替)

為替相場は本計画期間内においては横這いの前提といたしました。

(株価)

計画期間においては、平成27年5月末および足下の日経平均株価水準を参考に、横這いの前提といたしました。

指標	H27/3 実績	H27/5 実績	H27/9 前提	H28/3 前提	H28/9 前提	H29/3 前提	H29/9 前提	H30/3 前提
無担保コール翌日物(%)	0.01	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
TIBOR3ヵ月(%)	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17	0.17
新発10年国債利回り(%)	0.40	0.39	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
ドル/円レート(円)	120.20	124.15	124.00	124.00	124.00	124.00	124.00	124.00
日経平均株価(円)	19,206	20,563	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

以上



# 経営強化計画（ダイジェスト版）

（金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条）



平成27年6月

フィデアホールディングス株式会社

お客さまを知る。地域に応える。



1. グループの基本理念・基本方針	.....2
2. 北都銀行の地方推進態勢	.....3
3. 地域活性化への取り組み	.....5
4. 前計画の数値目標の達成状況	.....8
5. 経営強化計画における経営戦略	.....9
6. 経営の改善の目標	.....10
7. 経営改善の目標を達成するための方策	.....11
8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化	.....12
9. 責任ある経営管理体制の確立	.....14

# 1. フィデアグループの基本理念・基本方針

## 基本理念

地域の『舞台づくり』と革新の『土台づくり』

## 基本方針

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

- 旧来の地域密着型金融からの脱皮
- 一般融資中心、ストック重視からの転換
- 取り巻く環境の変化（人口減少や高齢化の進展。地元企業数減少。東日本大震災からの復興。）

- ⇒ 地域の持続的な成長のための「地域貢献力」の強化
- ⇒ 地銀のビジネスモデルの転換（融資＋資本金性資金＝成長への「投融資」）

### 第2次中期経営計画

#### 上質な「金融情報サービス」の提供

- グループ一体となったリテール・地方公共団体取引推進戦略
- 地方自治体、大学等との関係・取引の拡充

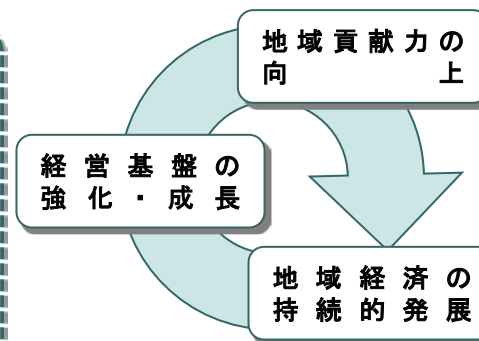
#### 地域の『舞台づくり』

- 地域のニューフロンティアビジネスへの積極的な参画
- 東日本大震災からの復興支援

#### 革新の『土台づくり』

- 有価証券運用力の強化
- リスク・リターンマネジメント力の向上
- コスト・マネジメント
- 人事戦略
- グループ総合力の発揮
- 基幹系システムの統合とICT戦略

### グループ理念の実現



## 2. 北都銀行の地方創生推進態勢①

- 新たな産業の育成や雇用の創出等を通じ、地方創生を主体的にリードしていくとともに、自らの経営基盤を拡大し、地域金融機関としての存在価値を高める。
- 積極的・適切なリスクテイクにより、地域の将来を支える産業や企業等を支援する。

### あきた創生アドバイザーボードの新設(平成27年7月)

設置期間 平成27年7月～平成28年6月

開催頻度 原則3ヵ月に1回(予定)

メンバー (13名)	明石 康	公益財団法人国際文化会館 理事長
	秋山 正子	暮らしの保健室 室長
	小笠原 直樹	株式会社秋田魁新報社 代表取締役社長
	木川 眞	ヤマトホールディングス株式会社 代表取締役会長
	小林 いずみ	ANAホールディングス株式会社 取締役
	澤田 賢一	国立大学法人秋田大学 学長
	関根 近子	株式会社資生堂 執行役員常務
	滝 久雄	株式会社ぐるなび 代表取締役会長
	能見 公一	株式会社ジェイ・ウィル・コーポレーション顧問
	三浦 廣巳	秋田日産自動車株式会社代表取締役会長 ・秋田商工会議所会頭
	藻谷 浩介	株式会社日本総合研究所 主席研究員
	李 勝彦	国立臺北大学亞洲研究中心 荣誉顧問
	町田 睿	株式会社北都銀行 取締役会長

※敬称略/五十音順

意見・助言

### 地方創生委員会の新設(平成27年4月)

委員長: 頭取

副委員長: 地方創生担当役員

委員: 全営業店長

### 本部組織の新設(平成27年4月)

地方創生部(平成27年6月現在: 31名)

地方創生企画推進室(うち4名)

地方創生北都プラン(次頁)の推進

北都銀行が主体となり新たな産業・雇用を創造、地域経済の活性化を図る

## 2. 北都銀行の地方創生推進態勢②(地方創生北都プラン)

■ 以下の8つのイノベーション戦略の展開・相関により、地域活力を創造する。

### ① 自然エネルギーを活用した産業・雇用の創出

- 風力発電事業を秋田県の成長産業に育成
- バイオマス発電事業、地熱発電事業の地域ビジネスモデル構築

### ② 強い中小企業の育成

- 経営革新、経営戦略への関与・支援
- 医理工連携によるベンチャー企業の発掘・育成

### ③ 農林水産業の6次産業化支援

- 地域との連携による付加価値の高い農業の育成
- 販路開拓支援による秋田県内農林水産所得の向上

### ④ 高齢者が生き生きとする地域づくり

- 地域プロジェクト(カレッジタウン構想等)との連携強化
- 老人ホームやサ高住等の環境を整備

### ⑤ 女性が活躍する地域づくり

- 女性ビジネススクールの開校
- 女性研究者、女性起業家の育成

### ⑥ 県外・海外からの移住促進

- 中心市街地活性化による魅力あるまちづくり
- 介護人材への外国人登用の検討・促進

### ⑦ アジアの成長を取り込むグローバル戦略

- 海外ビジネスにチャレンジする経営者の支援
- アジアへの輸出貿易拡大への取り組み強化

### ⑧ 観光・交流人口の促進

- 北都銀行バンコク駐在員事務所、あきた食彩プロデュース台湾事務所を活用し、秋田県の観光資源を売り込む
- 他地域金融機関及び東北・日本海地域間の連携強化

現在

地域活力の創造

人口減少の抑止

北都銀行の  
持続的成長



### 3. 地域活性化への取り組み①～新産業創造と既存産業の再生～

■ ニューフロンティアビジネス向け貸出実行累計額は398億円、事業再生支援先数は61先と地域経済活性化に貢献。

#### 地域の成長産業の育成

組織新設(ニューフロンティアビジネス推進室)

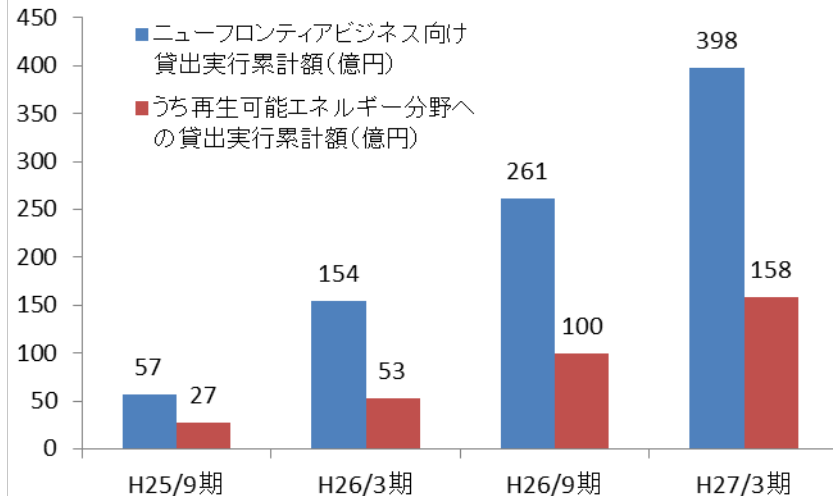
プロジェクトファイナンスのアレンジジャー  
(北都銀行の再生可能エネルギー分野のアレンジ実績は5件)

外部(メガバンク等)からの人材登用

ニューフロンティアビジネス(\*)向けリスクテイク



#### ニューフロンティアビジネス向け貸出



(\*)ニューフロンティアビジネスとは、再生可能エネルギー事業、農業6次化事業、医療・介護事業

#### 地域企業の再生支援

再生子会社(北都ソリューションズ)設立

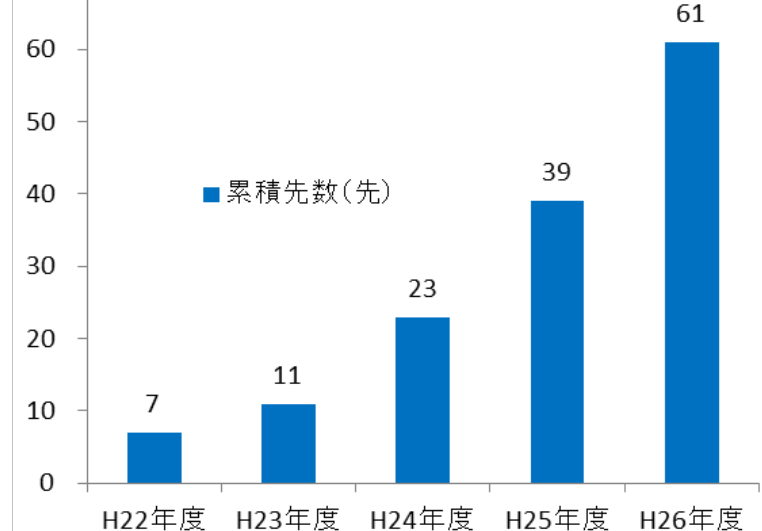
日本政策投資銀行との連携

中小企業再生支援協議会等の活用

支援先のモニタリング強化



#### 事業再生支援先数



### 3. 地域活性化への取り組み②～新しい雇用の創出～

■ 国の資本参加(H22.3)以降、積極的にコンサルティング機能を発揮して地域経済の活性化に貢献。

主要施策	取り組み内容
地域資源 の開発	風力発電事業会社(ウエンティ・ジャパン)の 設立支援と連携
	農業6次産業化支援会社(あきた食彩プロ デュース)設立支援と連携
	医療・介護分野への積極的な資金供給 (H25/4～H27/3の貸出実行額:167億円)
	アジアを中心とした金融機関等との協力関 係構築とお取引先企業の海外進出支援
まちづくり ひとづくり への貢献	女性活躍機会拡大の推進(女性が輝く先進 企業表彰で内閣総理大臣賞受賞)・・・次頁
	女性ビジネススクールの開校
	秋田大学に「起業力養成講座」開校
既存産業 の維持・ 発展	地域企業の事業再生支援(前頁)
	外部専門家を活用した課題解決支援

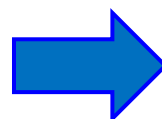
#### (株)ウエンティ・ジャパン

- 『ウエンティ・ジャパン』は、風力発電事業会社として、フィデアグループ、羽後設備様、市民風力発電様等が出資し設立。
- 秋田県の優れた風資源を活用し、風力発電事業を積極的に展開中。
- 発電施設の開発や運営、保守・管理等の関連付随事業も展開している。



#### (株)あきた食彩プロデュース

- あきた食彩プロデュースは、6次産業化の活動に積極的に取り組むため平成24年に設立。秋田県内で生産される様々な農業素材の発掘と、加工プロデュースやチャネル開拓等により製品の付加価値を高めるべく活動。(フィデアグループ出資先。北都銀行から人的支援中)
- 農業を大きな成長産業に転換し、地域経済の活性化と雇用の創出を目指す。



**地域の雇用拡大に貢献**

### 3. 地域活性化への取り組み③～女性が活躍する地域社会へ～

#### 女性が輝く先進企業表彰の受賞

平成27年1月の表彰式  
(於:首相官邸)



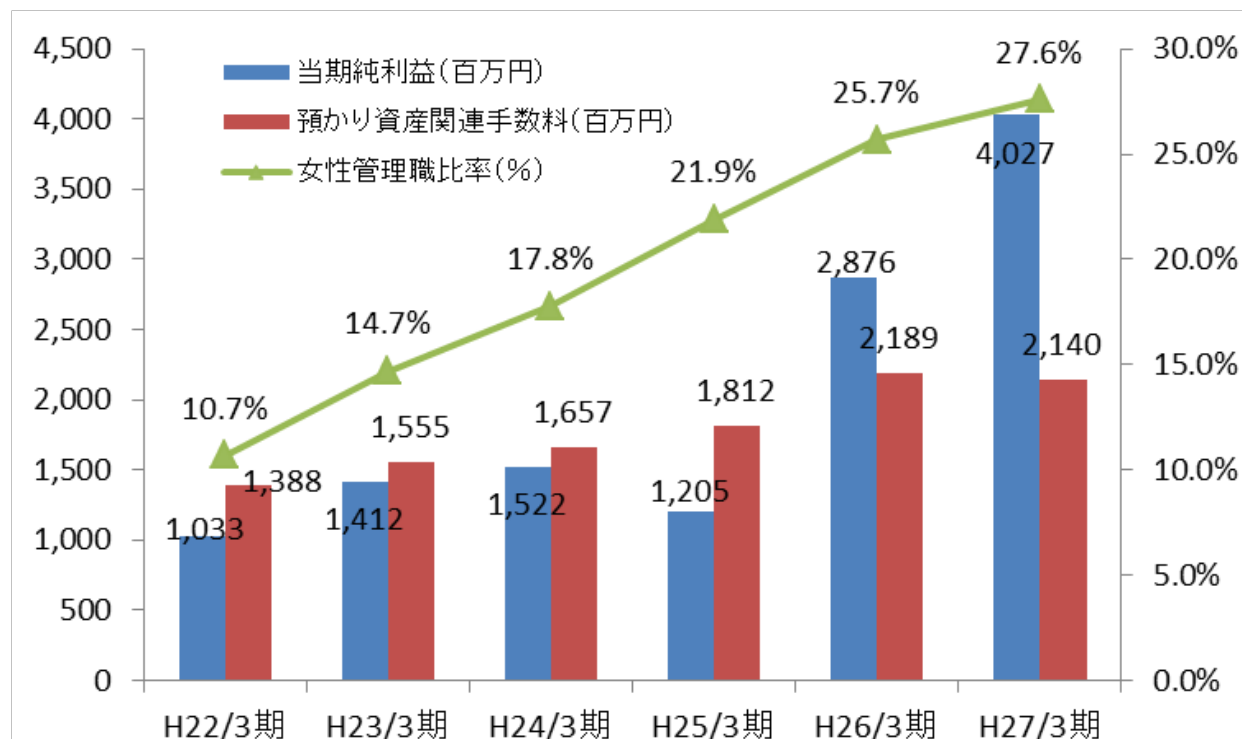
- 内閣府による「女性が輝く先進企業」内閣総理大臣表彰受賞(平成27年1月)。
- 女性の管理職登用、職場環境の整備等が評価された。

- 国の資本参加(平成22年3月)以降、経営戦略の一環として女性の活躍機会拡大に注力。

#### <女性活躍機会拡大に向けた取組み内容>

時期	取組み内容
平成23年4月	企業内託児所の設置
平成24年7月	女性管理職比率を平成30年3月末まで30%まで引き上げることを目標とする「Plan30」策定
平成26年2月	企業内大学「Women's College」開校
平成26年7月	人事部に「女性活躍推進室」を設置

#### 【業績と女性管理職(\*)比率の推移】



(\*)管理職とは部下を持つ職務以上の者および部下を持たなくてもそれと同等の地位(担当役席)にあるもの

# 4. 前計画の数値目標の達成状況

【コア業務純益の改善幅】

(単位:百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H27/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
コア業務純益	3,601	3,620	4,354	734	19	753

(注1)コア業務純益=業務純益+一般貸倒引当金-国債等債券関係損益

(注2)平成26年5月の基幹系システムの統合に係る当該移行費用(減価償却費)590百万円を除いて評価

【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位:%)

	計画始期 (H24/3期)	H27/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
業務粗利益経費率	67.13	67.04	63.58	△ 3.46	△ 0.09	△ 3.55

(注1)業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

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

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】

(単位:百万円、%)

	計画始期 (H24/3期)	H27/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
中小規模事業者等向け貸出残高	285,827	287,000	289,629	2,629	1,173	3,802
総資産	1,216,012	1,220,000	1,346,436	126,436	3,988	130,424
総資産に対する比率	23.50	23.52	21.51	△ 2.01	0.02	△ 1.99

【経営改善支援の取り組み】

(単位:先、%)

	計画始期 (H24/3期)	H27/3期			計画始期からの改善幅	
		計画	実績	計画比	計画	実績
経営改善支援等取組先数(a)	525	550	918	368	25	393
取組先企業の総数(b)	10,457	10,530	10,136	△ 394	73	△ 321
経営改善支援等取組割合(a)/(b)	5.02	5.22	9.05	3.83	0.20	4.03

## (1) 経営の効率化

### ① コア業務純益

有価証券ポートフォリオマネジメントの奏功による有価証券利息配当金の増加により、計画始期対比753百万円増加。

### ② 業務粗利益経費率

有価証券利息配当金および債券関係損益の増加等により業務粗利益が増加し、計画始期対比3.55ポイント改善。

## (2) 中小企業金融の円滑化

### ① 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

ニューフロンティアビジネス推進室を中心に、ニューフロンティアビジネス向け資金供給に積極的に取り組み、中小規模事業者等向け貸出残高は計画対比3,802百万円増加。

なお、総資産に対する比率は、個人預金を中心に預金等が増加したこと等により総資産が増加、計画始期の水準を1.99ポイント下回った。

### ② 経営改善支援の取り組み

平成11年度から毎年継続開催するビジネス商談会の定着等により、ビジネスマッチング支援先数が計画を大幅に上回ったこと等を要因として、経営改善支援等取組先割合は計画始期と比べ4.03ポイント向上。

## 5. 経営強化計画における経営戦略

- 人口減少および少子高齢化の進展など、地域経済は容易に解決し難い様々な課題を抱えている。
- 北都銀行は、地域経済の活性化と雇用創出につながるプロジェクトに主体的に参画し、事業化計画の策定、プロジェクトファイナンスを含めた事業金融を通じて地域の新しい「舞台づくり」のプロデューサー役を果たす。

### 取り巻く環境の構造変化

企業の資金余剰

地域経済の低迷

人口減少

少子高齢化

事業所数の減少

低金利の継続

競争の激化

### 厳しい収益環境の継続

### 地域経済活性化を主導

### 地域活力の創造(市場のパイの拡大)

- 地方創生への積極的な関与
- 地域の成長産業の育成

### 営業力の強化(収益源の拡大)

- 相対的に利回りの高いニューフロンティアビジネス向け貸出の増強
- 有価証券運用の多様化
- プロジェクトファイナンス
- 消費性ローンの増強
- バンカシュアランス
- 事業承継・M&A

### 経営基盤の強化(経営効率の追求)

- 人材育成、ダイバーシティの推進
- 業務効率化の追求
- チャンネル(店舗・Web)差別化

北都銀行の持続的成長

## 6.経営改善の目標

### コア業務純益の改善幅

(単位:百万円)

	H27/3期 実績	H30/3期 計画	改善幅
コア業務純益	3,764	4,610	846

(注)前計画においては、コア業務純益の計画策定および計画達成状況の評価にあたり、平成26年5月に実施した基幹系システムの統合によって生じるシステム移行費用(当該システム移行に伴い資産計上するソフトウェア等の減価償却費)について、経営統合に伴う特殊要因として除いていたが、本計画では経営統合に伴う特殊要因が発生する見込みがないことから、決算ベースのコア業務純益で計画を策定

#### 【前提】

- 貸出金利回りは低下傾向(市場金利の低位推移、他行との競争)
- 金利・株価は平成27年5月末の水準から横這い

#### 【取り組み方針】

- 相対的に利回りの高いニューフロンティアビジネスに対する積極的な資金供給
- 運用資産の多様化推進による有価証券利回りの向上
- 業務効率化等による経費削減への継続的な取り組み

#### 【コア業務純益】

- 計画始期対比846百万円の改善

### 業務粗利益経費率の改善幅

(単位:百万円、%)

	H27/3期 実績	H30/3期 計画	改善幅
経費(機械化関連費用を除く)	12,448	12,892	444
業務粗利益	19,578	20,281	703
業務粗利益経費率	63.58	63.56	△ 0.02

(注1)業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

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

#### 【経費(機械化関連費用を除く)】

- 平成27年4月に実施した初任給の引き上げ、シニア層の有効活用等による人件費の増加および消費税率の引き上げによる税金の増加により、計画始期対比444百万円増加見込み

#### 【業務粗利益】

- 貸出金利息および有価証券利息配当金の増加による資金利益の増加より、計画始期対比703百万円増加見込み

#### 【業務粗利益経費率】

- 計画始期対比0.02ポイントの改善



# 7. 経営改善の目標を達成するための方策

- 相対的に利回りの高いニューフロンティアビジネスへの積極的な資金供給により貸出資産を積み上げ。
- 営業力の強化に向けた態勢整備および人材・店舗等の経営基盤の強化を進め、戦略の実効性を確保。

## 主要施策

### 地域活力の創造

- 地方創生への取り組み強化
- ニューフロンティアビジネスへの主体的参画
- 海外・県外への企業進出支援の推進
- 経営改善・事業再生および事業承継に係るコンサルティング機能発揮

### 営業力の強化

- 個人取引基盤の強化
- 資産運用・バンカシュアランス推進態勢の強化
- 法人取引基盤の強化
- 有価証券運用力の強化

### 経営基盤の強化

- 人材育成の強化
- 多様な人材の活躍機会拡大
- 業務効率化の追求
- チャンネル(店舗・ダイレクト)戦略の強化

## 具体的方策

- 地方創生部の新設、地方創生委員会、あきた創生アドバイザリーボード設置による地方創生推進態勢の強化と大学・地方公共団体との連携
- 起業力養成講座(寄附講座)および女性ビジネススクール展開による起業喚起
- ニューフロンティアビジネス推進室を中心とした同分野におけるコンサルティング機能の発揮と積極的な資金供給
- フィデアグループ間の連携による海外・県外における本業支援強化
- 経営改善・事業再生支援、事業承継支援の展開による既存産業の維持・発展

- チャンネルおよび商品の拡充、プロモーション強化による個人ローンの推進強化
- 継続した人材育成、NISAを活用した裾野拡大、アフターフォロー体制の充実等による資産運用およびバンカシュアランス推進強化
- 秋田県内最大マーケットである秋田市における営業推進力強化およびプロジェクトファイナンス等新たな融資形態の提供による差別化
- 投資資産の多様化による有価証券利回りの向上

- 企業内大学および研修内容の充実による人材基盤の強化
- 女性およびシニア層の活躍機会拡大とキャリア形成の促進
- フィデアグループ横断的なBPR推進および収益・コストマネジメントの高度化
- 店舗ネットワーク再構築およびダイレクトチャンネル(インターネット専用支店、コンビニATM)の強化

## 8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化①

### 中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率

(単位: 百万円、%)

	H27/3期実績	H30/3期計画	始期比
中小規模事業者等向け貸出残高	289,629	299,462	9,833
総資産	1,346,436	1,388,000	41,564
総資産に対する比率	21.51	21.57	0.06

▶ ニューフロンティアビジネスに対する積極的な資金供給等により、計画終期で約98億円の増加計画

項目	具体的方策
ニューフロンティアビジネス	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ニューフロンティアビジネス推進室を中心とした専門性の発揮による他行差別化</li> <li>■ 再生可能エネルギーにおけるシンジケートローンアレンジノウハウの活用</li> </ul>
お客さま接点拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ヒアリングシートを活用した均質なお客さま情報の収集</li> <li>■ 営業店と本部(営業本部)連携による適切な情報、課題解決策の提供</li> </ul>
行動管理の実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 渉外行員の活動件数・面談内容等の分析と本部によるフォローアップ態勢の構築</li> </ul>
実効性あるPDCAの発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業戦略会議、業績検討会等の会議体を活用した、実効性あるPDCAの発揮</li> </ul>

### 経営改善支援等取組先割合

(単位: 百万円、%)

	H27/3期実績	H30/3期計画	始期比
創業・新事業	16	38	22
経営相談	685	689	4
事業再生	19	3	△ 16
事業承継	1	15	14
担保・保証	7	12	5
合計(a)	728	757	29
取引先総数(b)	10,136	10,151	15
割合(a)/(b)	7.18	7.45	0.27

創業又は新事業開拓に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用</li> <li>■ 秋田大学寄附講座「《起業力》養成講座」の設置</li> <li>■ 「ほくと創業サポートローン」の推進</li> </ul>
経営相談その他取引先企業に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ お取引先企業への継続した訪問等によるリレーションの充実</li> <li>■ ビジネス商談会および会員制組織の機能強化</li> <li>■ 各種ファンドを活用したエクイティファイナンスの強化</li> </ul>
早期事業再生支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中小企業再生支援協議会等外部機関の活用</li> <li>■ DDS等を活用した抜本的な再生計画策定支援</li> </ul>
事業承継支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業・資産承継、M&amp;A専門部署(コンサルティング営業グループ)の新設</li> <li>■ 外部提携先との連携と専門的スキルを持つ人材の育成</li> </ul>
担保又は保証に過度に依存しない融資の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コベナンツ活用型融資、ABL等の手法を活用した融資を推進</li> </ul>



## 8. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化②

■ 地域の豊富なエネルギー資源を活用した関連産業の創出、豊富な農林水産物を活かした食品産業の新たな展開、高齢化の進展により需要拡大が見込まれる医療・介護分野への積極的・適切なリスクテイクにより、3年間で約505億円を積み上げる。

### 再生可能エネルギー

- ウェンティ・ジャパンによる秋田県の県有地を利用した大型風力発電所建設プロジェクトへの参画。
- プロジェクトファイナンスなど金融ノウハウの活用。
- シンジケートローン アレンジャーノウハウの活用。
- 産学官金連携による風力発電周辺産業(風車の部品等)集積への取り組み。
- Jパワー等が秋田県湯沢市で進める大規模地熱発電所建設プロジェクトへの参画。

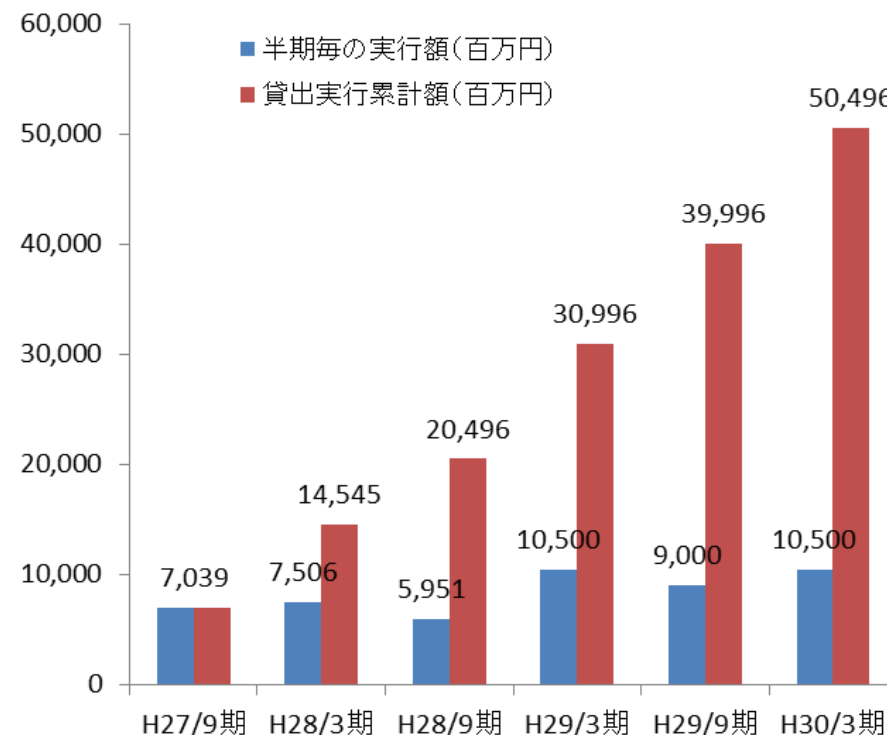
### アグリビジネス

- あきた食彩プロデュースとの連携による農産物の6次化支援の展開。
- 海外拠点およびビジネス商談会を活用した海外・県外への販路拡大支援。
- 「とうほくのみらい応援ファンド」を活用したエクイティファイナンスの展開。
- 観光誘致支援の展開による交流人口の増加。

### 医療・介護(シニアビジネス)

- 福祉・介護施設およびサ高住等の環境整備を支援。
- 「ヘルスケアファンド」を活用したエクイティファイナンスの促進。

### ニューフロンティアビジネス向け資金供給計画



# 9. 責任ある経営管理体制の確立

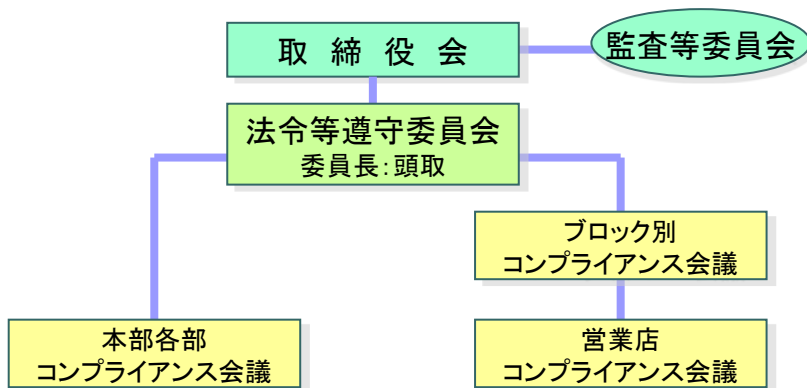
## 経営管理体制

フィデアHD	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 指名委員会等設置会社とし、透明性の高いガバナンス態勢を構築</li> <li>■ 経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul>
北都銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 監査等委員会設置会社へ移行(H27/6)</li> <li>■ 経営強化計画の履行状況は、ALM・戦略委員会において月次管理を徹底</li> <li>■ 経営強化計画の運営管理について、取締役会による四半期毎のレビューを継続実施</li> </ul>

## リスク管理体制

リスク管理体制 統合リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ リスク管理機能を持株会社へ集約し高度化</li> <li>■ リスクカテゴリーごとに管理部署及び基本方針・規程を制定</li> <li>■ リスク管理委員会(委員長:頭取)を設置し、統合リスク量、リスク資本配賦状況等をモニタリング</li> </ul>
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ フィデアグループ統一のクレジットリミットによる信用集中リスク管理強化</li> <li>■ 「自己資本の額」による大口与信先管理強化</li> <li>■ 業種別与信管理によるリスクの高い業種のモニタリング強化</li> <li>■ デフォルト率に基づいた信用格付制度による個別別信用リスク管理の強化</li> </ul>
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場リスク枠、10BPV枠、ポジション枠、損失限度額枠を定め、遵守状況と市場状況のモニタリング強化</li> <li>■ 市場リスク分析手法の高度化</li> <li>■ 取扱商品多様化への対応</li> </ul>
オペレーショナル・リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ フィデアグループとNTTデータとの運営会議体による確認を通じた基幹系システム安定稼働</li> <li>■ 荘内銀行との事務リスク管理の統一化</li> <li>■ 営業店事務集約推進による事務リスク軽減</li> </ul>

## 法令等遵守態勢



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