

経営強化計画(ダイジェスト版)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第12条)



平成24年6月

フィデアホールディングス株式会社



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

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

フィデアグループ経営体制

■東北初の広域金融グループ



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。



オープンプラットフォーム



フィデアホールディングス

金融情報サービス業への業態進化

有価証券運用高度化

リスク管理の高度化

業務効率化・コスト削減

地域貢献力向上

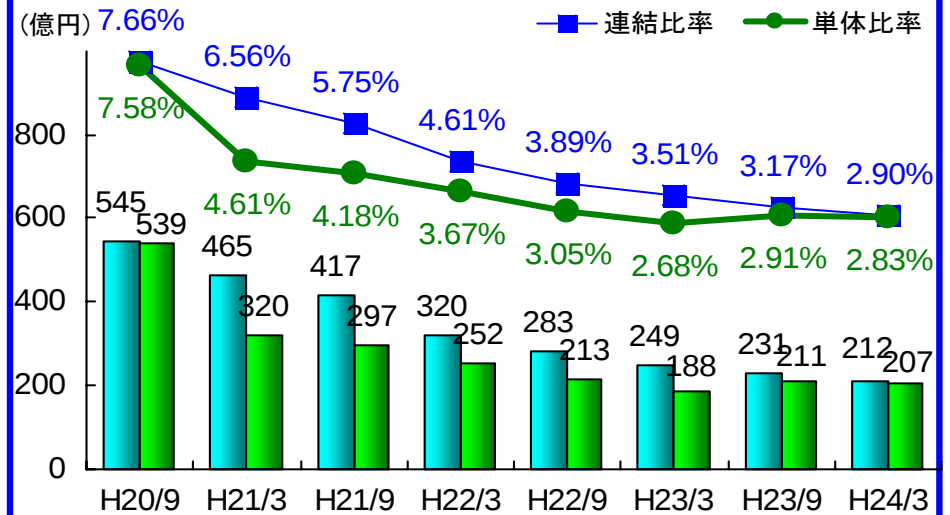
サービス提供力向上

収益力向上

(1) 地域再生による雇用維持への取り組み

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

【当行の開示債権比率の推移】



(2) 地域経済活性化に向けた取り組み

秋田県の 製材業界活性化	■設立をサポートした「秋田製材協同組合」の大型製材工場が平成24年6月より本格操業 ▶秋田県産製材の安定供給に資する生産体制を確立し、需要拡大を促進 ▶41名の新規雇用創出に貢献
秋田市中心街地 再開発	■秋田市中心市街地の再開発について出向者の派遣等のサポートを長期に亘り実施 ▶平成24年7月に商業施設及び新県立美術館等がオープン
地域再生・活性化	■平成23年10月開催の地域活性化イベント「全国まるごとうどんEXPO in 秋田・湯沢」の企画等を全力でサポート ▶経済波及効果7億円(フィデア総研試算)

(3) その他地域活性化に向けた取り組み

お客さまの 利便性向上	■年中無休で午後3時以降も営業を続けるインストアランチ(ISB)の出店を4店舗まで拡大 ▶地域のお客さまからの評価は良好
バンカ シュアランス	■高齢化社会の進展に伴い高まる生活保障ニーズに対応するため、ライフプランアドバイザーによるライフプランコンサルティングサービスを提供 ▶地域のお客さまからの感謝の声多数
経営改革	■地域密着型金融の推進には組織の活性化が不可欠と考え、「経営会議のペーパーレス化」「トップメッセージの定例配信」「女性の登用(女性支店長の増加等)」等の経営改革を実施 ▶従業員満足度調査(モラルサーベイ)の結果は着実に向上

【コア業務純益の改善幅】

(単位:百万円)

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

(注1)コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金－国債等債券関係損益

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

【中小規模事業者等に対する信用供与の実績】

(単位:億円、%)

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

【業務粗利益経費率の改善幅】

(単位:百万円、%)

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

(注1)業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用)/業務粗利益

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

【経営改善支援の取り組み】

(単位:先、%)

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

(1) 経営の効率化

① コア業務純益

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

② 業務粗利益経費率

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

(2) 中小企業金融の円滑化

① 中小規模事業者等に対する信用供与の円滑化

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

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

② 経営改善支援の取り組み

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

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

前計画における課題

- 収益力の強化（貸出強化と利ザヤ拡大、経営の効率化＝OHR向上）
- 組織力の強化及び営業戦略の強化

課題を克服し、
強みを活かし、
地域に応える

地域（秋田）の環境認識

- 人口の減少及び高齢化社会の加速度的進展による地域活力の低下
- 豊富な地域資源（農産物、エネルギーポテンシャル等）

地域（秋田）へのコミットメント強化 ➡ 地域の活性化・持続的成長へ

基本方針

北都維新ビジョン

セールス to
コンサルティング

Speed & Challenge

「お客さまを知る。地域に応える。」

- コンサルティング力を高め、企業価値向上をサポートし、ライフプランニングを強化する

- 変化をチャンスと捉え、機敏に行動し、地域の再生にチャレンジする。

経営戦略

戦略①『組織体制の見直し』

- 3つの会議体（「地域戦略コミティ」「法人推進コミティ」「BPR推進委員会」）

戦略②『新産業・新事業の創出』

- アグリビジネス ■ 風力発電ビジネス ■ 医療・介護ビジネス ■ アジアビジネス

戦略③『戦略エリアの強化』

- 「秋田市」への経営資源投入（「法人推進チーム」の新設）

(1) 収益性を示す指標（コア業務純益）

【コア業務純益の改善幅】 (単位:百万円)

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

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

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

【環境・前提】

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

【取り組み方針】

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

(2) 業務の効率性を示す指標（業務粗利益経費率）

【業務粗利益経費率の改善幅】 (単位:百万円、%)

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

(注1) 業務粗利益経費率=(経費-機械化関連費用)/業務粗利益

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

【経費(機械化関連費用を除く)】

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

【業務粗利益】

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

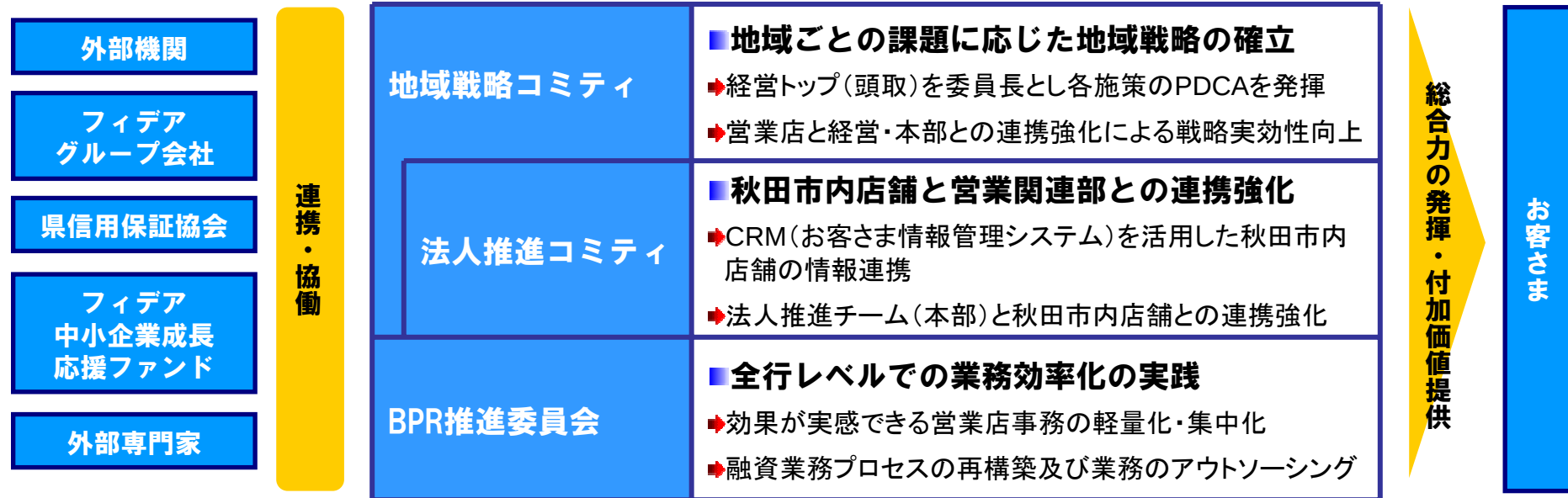
【業務粗利益経費率】

- 計画始期対比0.09ポイント改善

(1) 組織体制の整備

①3つの会議体の新設

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

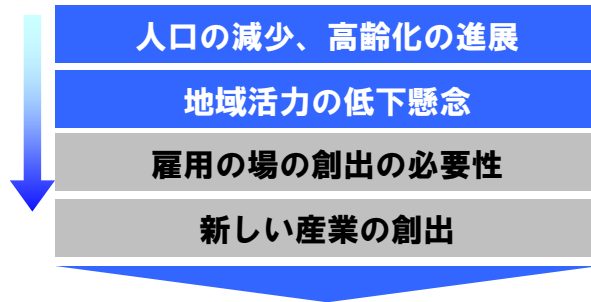


②本部組織(営業関連部)の再編・・・平成24年7月に営業推進関連部を再編し、役割課題を明確化

営業店サポート部	■中小企業における経営上の問題から個人取引先のニーズに至るまで、CRMを駆使し様々な情報を統括 ■法人推進チーム及び法人推進エリアサポートチームを統括するリレーション営業の推進エンジンの役割
地域振興部	■地域(秋田)の課題に真正面から取り組み「地域活性化」に貢献 ➡新しく産業創出を企て、雇用吸収力を高める方策を産学官の総力を結集させ、多様なプロジェクトを企画・実行
営業戦略部	■法人及び個人の区分けなく、営業にかかる商品・サービス等を企画・開発 ■法人保険、事業・資産承継、ベンチャー・M&A提案における専門チーム、バンカシュアランスにかかる専担者(LPA)を統括

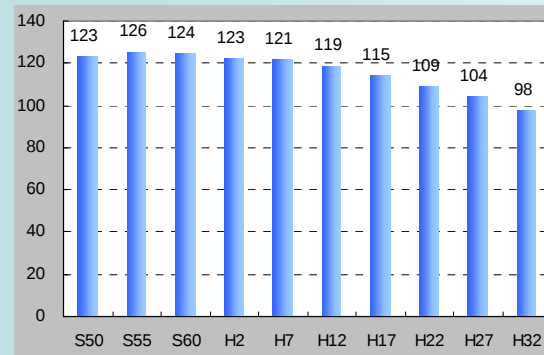
(2) マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略①

①成長分野への取り組み強化



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

【表1】秋田県の人口推移(人)



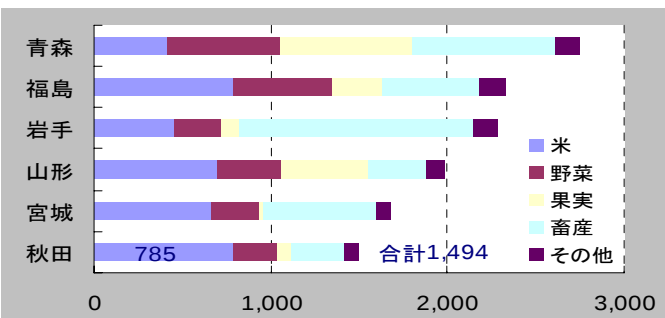
【表2】各都道府県の高齢化率

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

### アグリビジネス

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

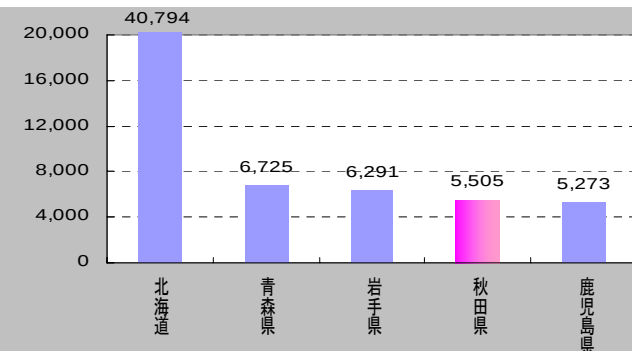
【表3】東北の農業算出額の内訳(億円)



### 新エネルギー(風力発電)ビジネス

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

【表4】秋田県における風力発電の既存量(万kw)



### 医療・介護・福祉ビジネス

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

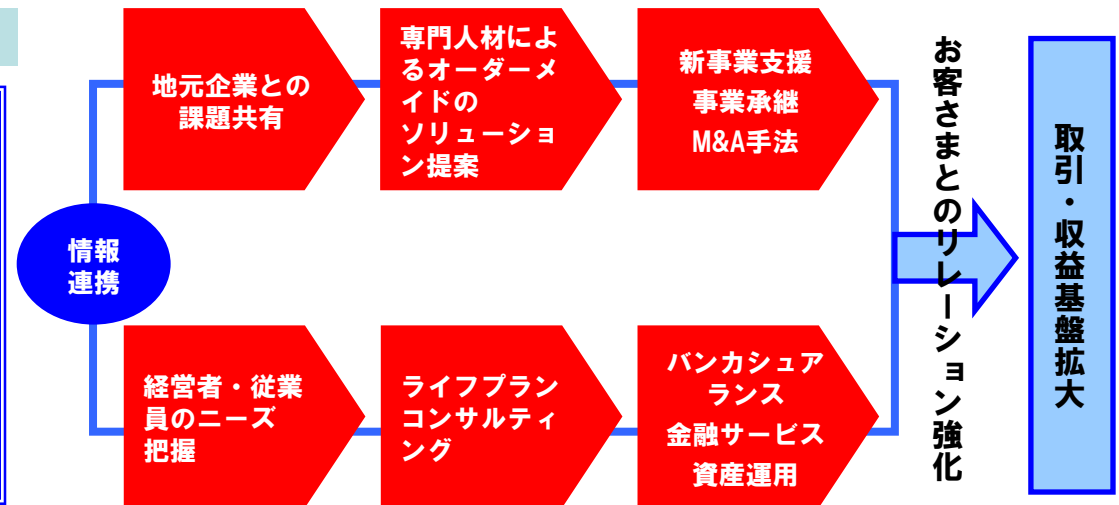
【表5】秋田県の部門別生産額構成比(%)

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

## (2) マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略②

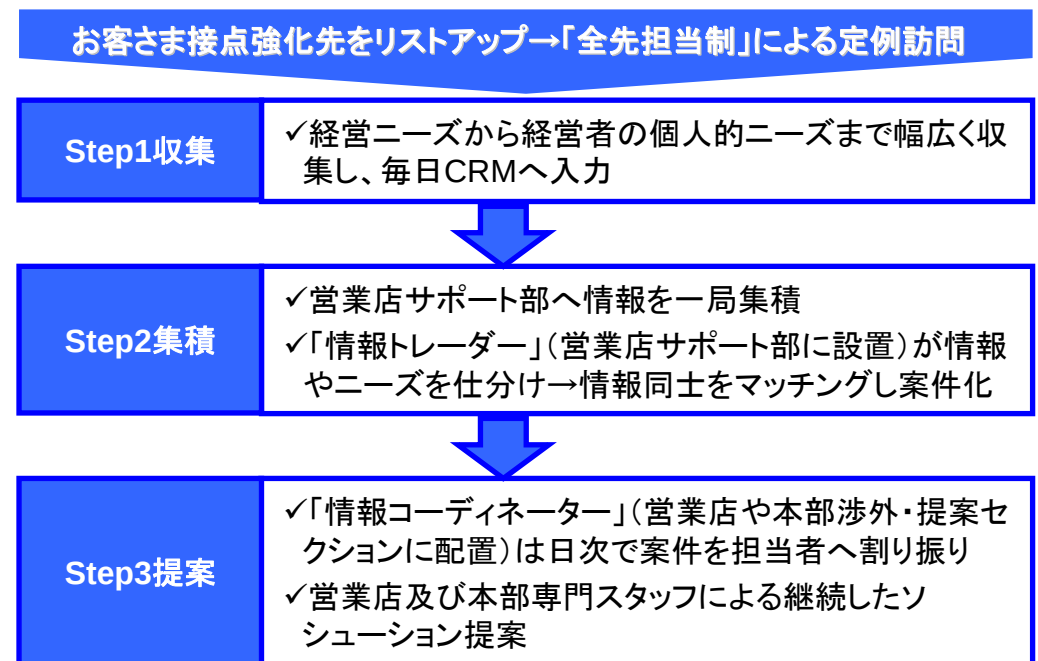
### ②戦略エリアへの取り組み強化

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



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

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



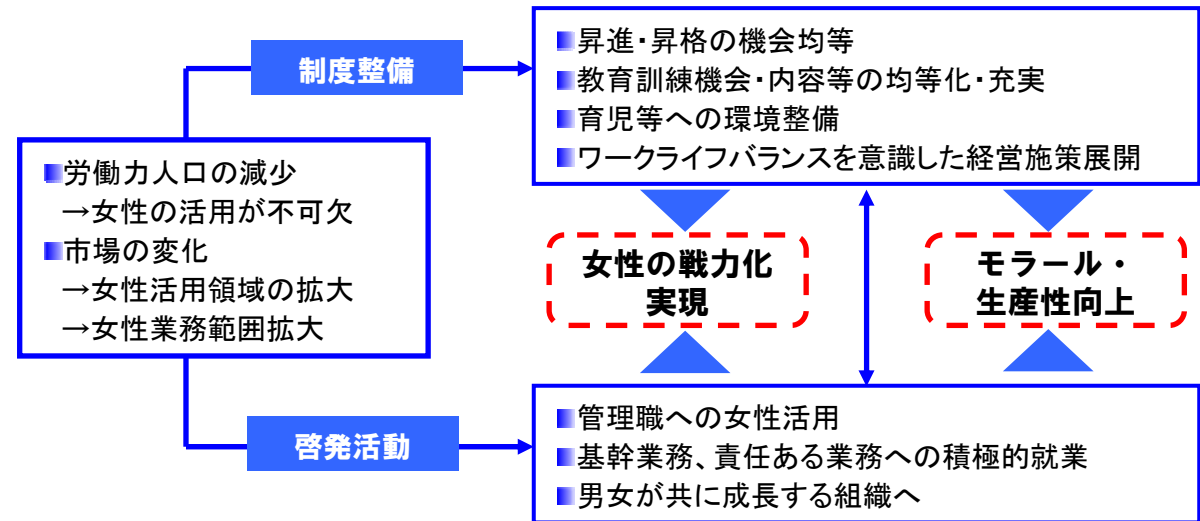
## (3)-② 営業推進態勢の強化～女性の戦力化及び起業支援～

### 【女性の戦力化（右図）】

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

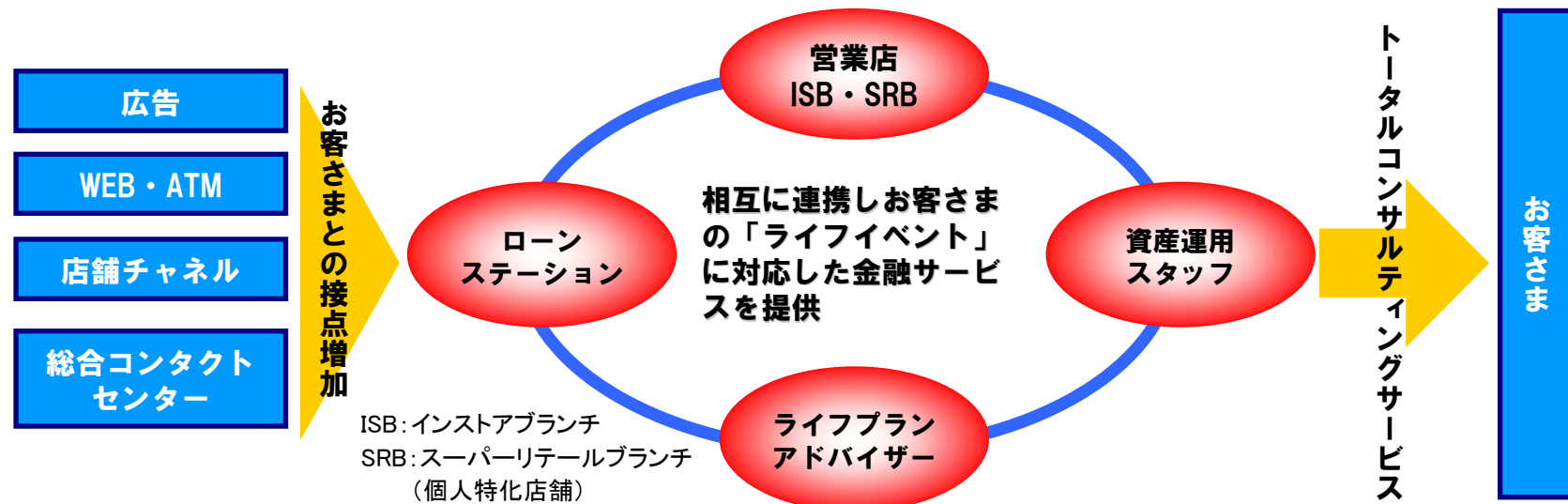
### 【女性の起業支援】

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



## (3)-③ 営業推進態勢の強化～トスアップモデルの構築～

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



## (3) - ④ 営業推進態の強化～預り資産推進態勢の強化～

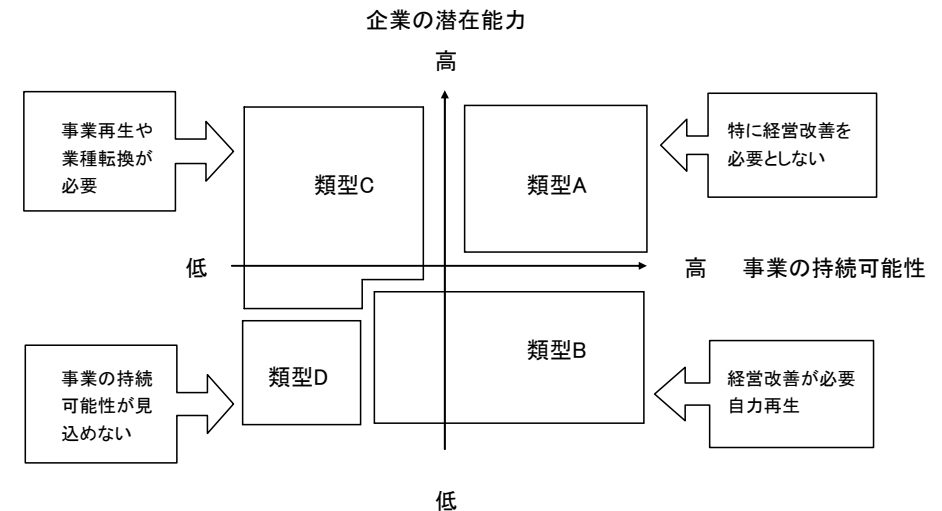
項目	具体的な施策
投資信託	■ 研修態勢の充実した投信会社やメガバンクの販売ツール・研修カリキュラムの導入による行員スキルの標準化     ■ タブレット型端末等お客さまに分かり易い説明ツールの導入とアフターフォローの徹底     ■ 多様化するお客さまニーズに対応できる商品ラインナップの充実
生命保険	■ 商品ラインナップの拡充とお客さまニーズに即した商品提案
法人保険	■ コンサルティングチーム組成による販売態勢強化と資産承継・相続ニーズへの対応強化
バンカ シュアランス	■ ライフプランアドバイザー（LPA）の増員とスキル向上     ■ 広告宣伝及びWEBチャネル等の活用による集客増加と未取引先へのトータルコンサルティングサービス提供     ■ LPAによるライフプランコンサルティングを基点とした他金融商品のクロスセル

## (4) 経営の効率化

項目	具体的な施策
人材の効率的配置及び人件費のコントロール	■ 新人事制度の運用及び女性・契約行員の業務範囲拡大等による人材配置の多様化・効率化     ■ 役職定年を迎えたシニア層向け人事制度の制定によるベテラン行員の職務開発・処遇見直し     ■ 出向先の拡大による地元企業とのリレーション強化
物件費の適正化	■ プロジェクトチームによる経費削減策の策定     ■ 物件費一括管理システムの運用強化     ■ 予算管理・要因分析の徹底     ■ 基幹系システム移行費用の低減

## (5) 信用コストの抑制～金融円滑化出口戦略～

項目	具体的な施策
組織体制の整備	■ 平成24年4月に組織化した「金融円滑化推進室」を中心としたモニタリング及びソリューション提案の強化     ■ 研修の充実等によるコンサルティング機能を発揮できる人材の育成
コンサルティング機能の発揮	■ 外部機関・専門家（中小企業再生支援協議会、企業再生支援機構、税理士等）との連携強化     ■ お取引先企業の経営課題を把握・分析し、特にB「経営改善が必要な先」、C「事業再生・業態転換が必要な先」に対する事業改善、財務改善、販路拡大等のサポート強化



## (6) 有価証券ポートフォリオの再構築

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

## (1) 中小規模事業者等に対する信用供与残高および貸出比率

【中小規模事業者等向け貸出残高及び貸出比率計画】

(単位: 百万円、%)

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

■秋田県の中小企業向け貸出マーケットは縮小見通し

▶リレーション営業及び成長分野への取り組みにより、計画終期で12億円の増加計画

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

アグリビジネスへの  
取り組み強化

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

風力発電ビジネス  
への取り組み強化

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

アジアビジネスへの  
取り組み強化

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

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

【経営改善支援等取組先割合の計画】

(単位: 百万円、%)

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

1 創業又は新事業開拓に対する支援

- 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用
- 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
- 女性専用の創業融資資金及びサービスの提供等による女性の起業支援強化

2 経営相談その他取引先企業に対する支援

- 「中小企業支援ネットワーク事業」等を活用し、中小規模事業者等が直面する経営革新ニーズに、ワンストップできめ細かな支援を展開
- 「経営改善計画書」の策定をサポートするなど、個社別の各経営課題に積極的に関与し、本部と営業店が一体となり、お取引先企業の経営改善等をサポート
- ビジネス商談会等によるビジネスマッチングニーズの掘り起こし

3 早期事業再生支援

- 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 事業承継支援

- 事業・資産承継、M&A提案に係るコンサルティングチームの新設
- 外部専門家(税理士等)との連携によるオーダーメイドのソリューション提供

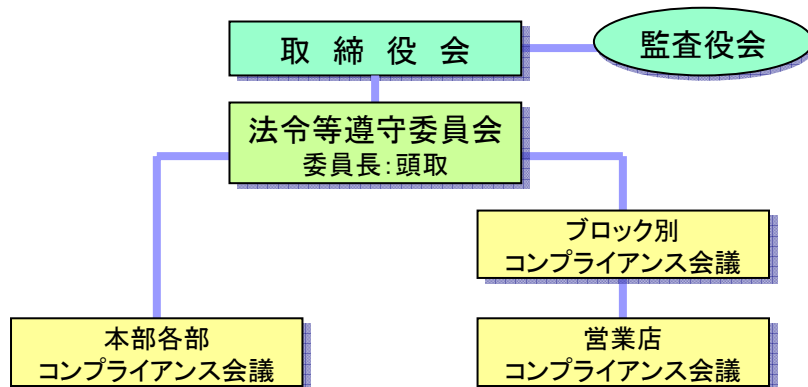
5 担保又は保証に過度に依存しない融資の推進

- 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

## (1) 経営管理体制

フィデアHD	■委員会設置会社とし、透明性の高いガバナンス態勢を構築     ■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
北都銀行	■社外取締役2名を選任し経営の透明性を確保     ■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     ■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

## (2) 法令等遵守態勢



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

## (3) リスク管理体制

リスク管理体制 統合リスク	■リスク管理機能を持株会社へ集約し高度化     ■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     ■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
信用リスク	■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     ■Tier I 基準による大口与信先管理強化     ■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     ■デフォルト率に基づいた信用格付制度による個社別信用リスク管理の強化
市場リスク	■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     ■ストレステストの高度化     ■市場リスク管理システムの高度化
システムリスク	■平成26年中の基幹系システム移行を予定     ■基幹系システムの移行には、フィデアグループを挙げて万全の態勢で臨み、移行時及び移行後のリスクを排除