

経営強化計画の履行状況報告書

平成25年12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	平成 25 年 9 月期の実績	1
(1)	経営環境	1
(2)	平成 25 年 9 月期における地域密着型金融への取り組み状況	1
(3)	平成 25 年 9 月期決算の概要	5
2	経営の改善に係る数値目標の実績	8
(1)	コア業務純益	8
(2)	業務粗利益経費率	9
3	経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	10
(1)	「2015 北都維新ビジョン」と新中期経営計画の策定	10
(2)	3 つの会議体の継続的な機能発揮	10
(3)	マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略	11
(4)	営業推進態勢の強化	12
(5)	経営の効率化	19
(6)	信用コストの抑制	19
(7)	健全な有価証券ポートフォリオの構築	21
4	従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	23
(1)	業務執行に対する監査又は監督体制の強化	23
(2)	リスク管理体制の強化	23
(3)	法令等遵守の体制の強化	28
(4)	経営に対する評価の客観性の確保	29
(5)	情報開示の充実	29
(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	30
5	中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	31
(1)	中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合	31
(2)	中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備	32
(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への取り組み状況	35
6	剰余金の処分の方針	39
(1)	配当に対する方針	39
(2)	役員に対する報酬及び賞与についての方針	39
(3)	財源確保の方策	39
7	財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	40
(1)	経営管理に係る体制及び今後の方針等	40
(2)	北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等	40

1 平成 25 年 9 月期の実績

(1) 経営環境

当中間期における我が国経済は、年度当初から政府の金融・財政政策効果で円安、株高が進み、景気回復期待と相俟って個人消費に堅調な動きが見られ、設備投資は伸び悩んだものの、補正予算の執行効果から公共投資が増勢傾向を示し、消費税増税前の駆け込みもあって住宅投資が増加傾向を強めました。加えて、円安を背景とした輸出環境の改善もあり、こうした内外需要の増加を受けて生産が持ち直し、雇用・所得情勢にも改善が見られるなど、景気は回復基調を辿りました。

一方、株式会社北都銀行（以下、「当行」及び「北都銀行」）の主たる営業基盤である秋田県内経済は、足元は公共投資が回復基調で推移しており、住宅投資も増加傾向を持続しています。また、個人消費は大型小売店が依然一進一退の状況ながら、総じて見れば上向き傾向を示しております。この間、雇用情勢の改善には足踏み感が残るものの、生産活動は主力の電子部品に持ち直しの兆しが窺え、全体としても上向き基調にあるなど、県内経済は依然回復感には乏しいものの、持ち直しの動きが続いております。

このような経済環境のもと、フィデアホールディングス株式会社（以下、「フィデア HD」）及び北都銀行は、金融仲介機能を安定的かつ継続的に発揮し、地域経済の活性化に貢献するため、「経営強化計画」に掲げた各種施策に取り組んでおります。

(2) 平成 25 年 9 月期における地域密着型金融への取り組み状況

当行は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」）の趣旨を十分に理解し、地域（秋田）の新しい産業・雇用創出に向け、新エネルギー、アグリビジネス、シニアサービス・ケア事業など地域の潜在ニーズのある分野への取り組みの強化を通じて、地域経済の発展に向けて尽力してまいりました。

地域に密着した金融機関として、平成 25 年 9 月期における取り組みは以下のとおりであります。地域の課題解決に繋がる活動をプロデュースする役割の一端を担いながら、地域の皆さまからの信頼にお応えし、地域の発展を支えてまいりたいと考えております。

① 農業の 6 次産業化（アグリビジネス）への取り組み

食品関連企業のビジネスマッチングを目的とした「ほくと食マッチングフェア 2013」を、当行と株式会社あきた食彩プロデュース（以下、「あきた食彩プロデュース」）との共催（協力：株式会社荘内銀行（以下、「荘内銀行」）、フィデア HD）にて開催いたしました。

「ほくと食マッチングフェア 2013」は、秋田県内の食品関連企業等に対して、販路拡大や売上増加を図るための商談機会、商流拡大や既存商品に更に磨きをかけるための相談の場を提供することを目的に秋田市で開催しました。

当日は、お取引先企業 34 社（うち荘内銀行のお取引先企業 5 社）が参加し、スーパーマーケットや百貨店など国内外 27 社と個別商談を行っております。

② 再生可能エネルギーへの取り組み

当行は、みやぎ生活協同組合（以下、「みやぎ生協」）、いわて生活協同組合（以下、「いわて生協」）、生活協同組合コープあきた（以下、「コープあきた」）、株式会社市民風力発電（以下、「市民風力発電」）、株式会社ウエンティ・ジャパン（以下、「ウエンティ・ジャパン」）と共同で、秋田県内における風力発電共同事業に参画することにいたしました。事業主体となる発電事業会社「コープ東北グリーンエネルギー株式会社（仮称）」（本社：秋田市）に共同出資する形で事業に参画いたします。

東日本大震災により東北地方は甚大な被害を受け、未だ復興の途上といえます。また、我が国のエネルギー政策も大きな転換期を迎えている中で、生協が再生可能エネルギーに取り組む意義として、宮城県の「みやぎ生協」は、東京電力福島第一原子力発電所の事故を踏まえ、組合員・県民の命とくらし、大切な郷土を守り、持続可能な社会を実現するために「原子力発電所はすべて廃止し、国は再生可能エネルギーを中心としたエネルギー政策に転換すべき」とする「原子力発電に対するみやぎ生協の見解」を平成 24 年 4 月に公表しました。この見解の中の今後の取り組みにおいて、これまで進めてきた太陽光発電装置の設置とバイオディーゼル燃料の原料提供と利用などの取り組みを一層発展させ、省電力社会への転換をすすめるとともに、再生可能エネルギーの活用を進めていくこととしました。

「いわて生協」も、平成 23 年 8 月に「原子力発電から撤退し、自然エネルギーを中心とした新たなエネルギー政策に転換すべき」という見解と方針を決め、組合員学習と国や県への要請行動に取り組むとともに、自らも原子力発電に頼らない事業を目指し、省電力化の取り組みを強めるとともに、再生可能エネルギーの活用・導入を推進してきました。この方針の具体化として今回の風力発電所建設へ参画することにしました。

「コープあきた」も同様な主旨から、その具体化として本事業を実施するものです。

今回の事業を実施する「みやぎ生協」、「いわて生協」、「コープあきた」においては、各生協の理念と方針にそった、CO2 削減や再生可能エネルギーの活用を各々取り組んできました。被災した東北の生協だからこそ共同で再生可能エネルギーを活用した電力供給の普及を目指すことにしたものです。

そのような背景と、東北復興の観点から宮城県の「みやぎ生協」、岩手県の「いわて生協」、そして風況の良い秋田県の「コープあきた」が連携、風力発電事業の運営については「ウエンティ・ジャパン」及び「市民風力発電」がサポート、金融面では当行が支援するスキームで本事業を展開することとなりました。

将来的には生協組合員への電力供給のみならず、風車を設置する地域への貢献、秋田風力発電コンソーシアム「秋田風作戦」¹を通じた、風力発電機に関する機械部品やメンテナンス技術等の振興にも資する活動にしたいと考えております。

¹ 秋田県内の風力発電事業と関連産業の拡大発展、需要地のメリットを活かした風力発電機の製造に関わる産業創出を目指して、平成 25 年 7 月に立ち上がったコンソーシアムで、ウエンティ・ジャパンがその事務局を務めております。

③ シニアビジネスへの取り組み

高齢化が進展する秋田県においては、高齢化を強みに変えるビジネスマーケットが幅広く存在し、医療・福祉介護、宅配、信託・保険など様々な事業分野の成長が見込まれるものと考えております。

このような状況を鑑み、当行ではシニアサービス・ケア事業関連業界や行政、NPO 法人等との連携によるシニアビジネスへの主体的な取り組みにより、地域産業の成長と活性化に寄与しながらビジネスモデルを秋田県内へ浸透させ、将来的には今後高齢化が進展するアジア諸国への進出を目指すことを目的に、平成 25 年 2 月に「シニアマーケット研究会」を設立いたしました。平成 25 年 9 月末現在の会員は 27 の企業・団体となっております。

平成 25 年 5 月には、交流のあった中国福建省の研修団が秋田県の医療介護事業者、商店街、町内会等の視察に訪れ同研究会の活動について意見交換を実施しております。

また、平成 25 年 11 月には、秋田市エイジフレンドリープロジェクト（総務省「ICT 超高齢社会づくり推進事業」）の円滑な推進を図ることを目的としたアドバイザー業務にかかる覚書を同プロジェクトコンソーシアム（代表：秋田市）と締結し、プロジェクト事業の「きずなシステム」²への地元企業の紹介等、シニアビジネスへの支援をより積極的に展開してまいります。

④ 地域振興に向けた地方公共団体との連携

(イ)秋田県にかほ市、茨城県大洗町、筑波銀行との連携

平成 25 年 7 月に、にかほ市、大洗町（茨城県）、当行及び株式会社筑波銀行（以下、「筑波銀行」）の 4 者による「地域振興協定」を締結いたしました。大洗町は、東日本大震災の影響で減少した観光客を呼び戻そうと筑波銀行の地域復興プロジェクトの一環で旅行雑誌を発行するなど、精力的な活動を展開しており、この取り組みを知ったにかほ市の依頼により、筑波銀行と交流のある当行の仲介により、今回の協定締結に発展いたしました。

今後は、定期的に連絡協議会を行い、両市町村の観光や産業の振興、教育文化の発展等に取り組んでまいります。

(ロ)秋田県仙北市、あきた食彩プロデュースとの連携

平成 25 年 9 月に、当行、仙北市、あきた食彩プロデュースの 3 者による「仙北市成長戦略協定」を締結いたしました。

この協定は、相互の人的・知的資源の活用と交流を図り、経済成長に必要と認められる事業を行い、市民所得の向上を図ることを目的としており、この目的達成と成果の極大化

² タブレット端末を用いて高齢者間のネットワークを構築し、ワンタッチ操作で生活支援情報、各種行事情報などが閲覧できるほか、生活支援コンシェルジュを通して日用品、クリーニング、タクシー等の注文を受けることができる市民サービスです。平成 25 年 11 月から、秋田市内約 300 世帯にタブレット端末を配布し、実証実験を行っております。

今後当行では、利用者の買い物等の資金決済サービスについて関わってまいります。

に向けたより具体的な事業を「アクションプラン」として掲げ、取り組むこととしております。当行は、仙北市経済の活性化に向けて、フィデアグループ総力を挙げてサポートするほか、あきた食彩プロデュースと協働で「アクションプラン」を進めることにより、仙北市の食・農・観光の発展に向けて、多面的なサポートを実施してまいります。

⑤ お取引先企業への新たな資金調達手法の仲介

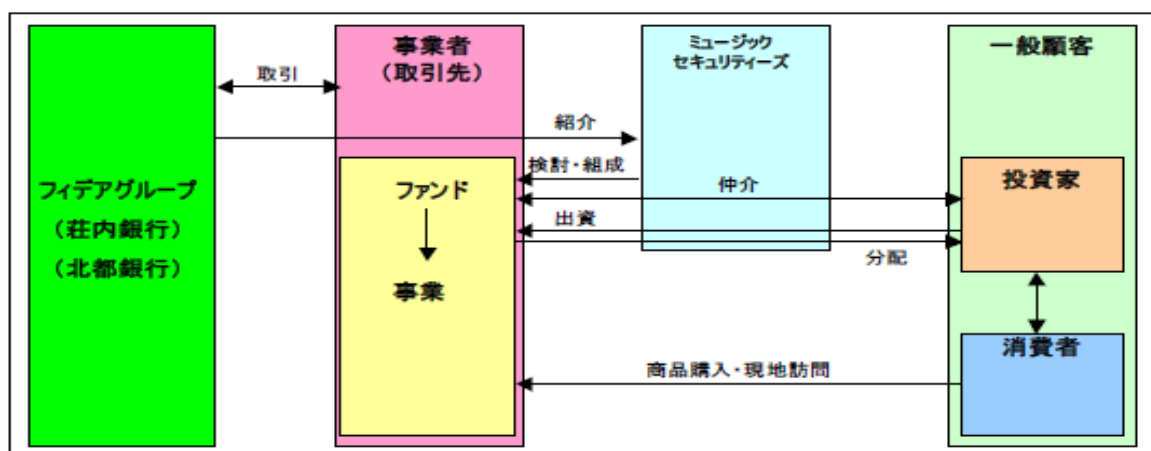
フィデアグループは、ミュージックセキュリティーズ株式会社（本社：東京都、以下「MS社」）と平成25年2月に「地域を活かした取り組みを行い、地域に欠かせない共感性の高い事業者を支援すること」を目的に業務提携しております。

当行は、MS社と連携し、秋田酒造株式会社様及び有限会社伊藤漬物本舗様の2社のマイクロ投資ファンド³を組成いたしました。

同ファンドは、インターネットを介して全国の投資家から小口の資金を集めることができる手法として注目されており、地域金融機関が仲介する同ファンドの組成は、東北地区で当行が初めてであります。

今後も、MS社が提供する、新たな資金調達手法、マイクロ投資プラットフォームのご紹介を通じて、お取引先企業の事業の成長を後押ししてまいります。

【図表1】マイクロ投資ファンドのスキーム図



³個人が非常に小口（マイクロ）で企業や事業に投資できる手法です。投資期間は1年から5年間程度ですが、投資対象の事業計画によっては、3ヵ月程度の短期間のものや、10年間の長期間に及ぶものもあります。投資をうける企業は、事業単位で資金調達ができ、事業資金として原価や販管費、設備等にその資金を使うことができます。

(3)平成 25 年 9 月期決算の概要

① 資産・負債の状況（当行単体）

(イ)預金等

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金、法人預金を中心に増加し、前年同期末比 445 億円（3.7%）増加の 1 兆 2,186 億円となりました。

(ロ)貸出金

貸出金残高は、個人ローンや地方公共団体向け貸出の増加により、前年同期末比 51 億円（0.6%）増加の、7,588 億円となりました。

(ハ)有価証券

有価証券残高は、相場環境の変動に対応しつつ、安定収益確保を目指して債券を中心に資産を積み上げた結果、前年同期末比 142 億円（3.0%）増加の 4,768 億円となりました。

【図表 2】資産・負債の残高推移（当行単体）

（単位：百万円）

	平成25年9月末			平成25年3月末	平成24年9月末
	実績	平成25年3月末比	平成24年9月末比	実績	実績
資産	1,296,246	51,485	31,105	1,244,761	1,265,141
うち貸出金	758,880	8,148	5,126	750,732	753,754
うち有価証券	476,816	27,357	14,291	449,459	462,525
負債	1,253,446	51,590	25,101	1,201,856	1,228,345
うち預金等	1,218,631	58,986	44,593	1,159,645	1,174,038
(預金)	1,130,903	19,475	30,281	1,111,428	1,100,622
(譲渡性預金)	87,728	39,512	14,313	48,216	73,415

（注）増減については表上計算にて算出しております。

② 損益の状況（当行単体）

積極的なコンサルティング営業の展開により預かり資産手数料が増加したことを主因に役務取引等利益が増加したこと、加えて、金融市況の好転を背景に効率的な有価証券運用を実施した結果、株式等関係収益が増加したこと、一方で金利環境の変化から資金利益が減少したこと等により、経常利益は前年同期比 179 百万円増加の 1,825 百万円、中間純利益は同 50 百万円増加の 953 百万円となりました。

【図表 3】 損益の状況（当行単体）

(単位：百万円)

	平成25年9月期		平成24年9月期	平成25年3月期
	実績 (a)	平成24年9月期比 (a)-(b)	実績 (b)	実績 (c)
業務粗利益	9,125	49	9,076	16,642
[コア業務粗利益]	[8,923]	[225]	[8,698]	[17,527]
資金利益	7,391	△ 140	7,532	15,092
役務取引等利益	1,583	239	1,344	2,761
その他業務利益	149	△ 49	199	△ 1,211
(うち国債等債券関係損益)	(202)	(△ 175)	(378)	(△ 884)
経費	7,153	△ 0	7,154	14,141
(うち人件費)	(3,110)	(39)	(3,070)	(6,170)
(うち物件費)	(3,652)	(△ 62)	(3,714)	(7,194)
一般貸倒引当金繰入額	△ 186	204	△ 390	△ 555
業務純益	2,157	△ 155	2,312	3,056
[コア業務純益]	[1,769]	[225]	[1,544]	[3,385]
臨時損益	△ 332	334	△ 666	△ 1,020
(うち不良債権処理額)	(687)	(△ 2)	(690)	(1,049)
(うち株式等関係損益)	(352)	(573)	(△ 220)	(△ 304)
経常利益	1,825	179	1,646	2,036
特別損益	△ 32	△ 4	△ 27	△ 65
税引前当期（中間）純利益	(1,792)	(174)	(1,618)	(1,971)
法人税、住民税及び事業税	16	△ 94	110	309
法人税等調整額	823	218	604	455
当期（中間）純利益	953	50	903	1,205

③ 自己資本比率の状況（当行単体）

業容の拡大等があったものの、内部留保の積み上げにより Tier I 比率は前年同期末比 0.05 ポイント上昇いたしました。

【図表 4】 北都銀行単体の自己資本比率の状況

	H23/9末	H24/9末	H25/9末
自己資本比率	8.60%	9.27%	9.27%
Tier I 比率	7.56%	7.64%	7.69%

④ 不良債権の状況（当行単体）

金融再生法ベースの開示債権額は、お取引先企業の業況の変化等を要因として、前年同期末比 44 億 8 百万円増加の 265 億 6 百万円となりました。また、総与信に占める割合は、前期末比 0.55 ポイント上昇して 3.44%となりました。

⑤ フィデア HD の連結業績

役務取引等収益の積み上げや市況環境の好転を背景に有価証券関係収益を計上したことにより、前年同期比増収増益となりました。

譲渡性預金を含む預金等残高は、個人預金、法人預金、地方公共団体がいずれも増加し、前年同期末比 1,368 億円（6.0%）増加の 2 兆 3,828 億円となりました。また、貸出金残高は、個人ローン、地方公共団体向けを中心に増加し、前年同期末比 525 億円（3.3%）増加の 1 兆 6,155 億円となりました。

連結自己資本比率は、劣後ローン償還やグループ全体の業容の拡大により、前年同期末比 0.28 ポイント低下し 8.61%となりました。また、連結 Tier I 比率は、前年同期末比 0.23 ポイント上昇し 6.77%となりました。

【図表 5】平成 25 年 9 月期におけるフィデア HD の連結業績

		フィデアHD連結			
		前年同期(末)	前期同期(末)比	同増減率	
損益	経常収益	25,429 百万円	23,328 百万円	2,101 百万円	9.0 %
	業務純益	4,857 百万円	4,805 百万円	52 百万円	1.0 %
	コア業務純益*	4,476 百万円	4,391 百万円	85 百万円	1.9 %
	経常利益	5,200 百万円	4,419 百万円	780 百万円	17.6 %
	中間純利益	3,178 百万円	2,865 百万円	313 百万円	10.9 %
自己資本比率	自己資本比率	8.61 %	8.89 %	△ 0.28 %	
	Tier I 比率	6.77 %	6.54 %	0.23 %	
主要勘定残高 (末残)	総資産	25,663 億円	24,357 億円	1,305 億円	5.3 %
	預金等(譲渡性預金を含む)	23,828 億円	22,460 億円	1,368 億円	6.0 %
	貸出金	16,155 億円	15,630 億円	525 億円	3.3 %
	有価証券	8,288 億円	7,523 億円	765 億円	10.1 %

*コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益(5勘定戻)

2 経営の改善に係る数値目標の実績

(1) コア業務純益

貸出金利息は、貸出金平均残高が計画を上回ったものの、貸出金利回りが当初想定を下回ったことから、計画を84百万円下回る6,135百万円となりました。貸出金利回りの低下の要因は、他行との競争環境の変化や市況金利の低下等であります。

有価証券利息配当金は、市況環境の好転を背景に効率的な有価証券運用を実施したことから、計画を261百万円上回る1,741百万円となりました。

役務取引等利益は、預かり資産関係手数料が計画を上回ったものの、為替手数料等の減少により、計画を9百万円下回る1,583百万円となりました。

一方経費は、人件費がプロジェクトファイナンス等の外部専門人材の招聘等により計画を上回ったものの、物件費が減価償却費の減少等を主因に計画を下回ったことから、総体では計画を111百万円下回る7,153百万円となりました。

この結果、コア業務純益（経営強化計画）は、計画を334百万円上回る1,799百万円となりました。

【図表6】平成25年9月期の利益計画及び実績並びに前年同期との比較

(単位：百万円)

	平成25年9月期 実績(a)	平成25年9月期 計画(b)	計画比 (a)-(b)	平成24年9月期 実績(c)	前年同期比 (a)-(c)
業務粗利益	9,125	8,869	256	9,076	49
[コア業務粗利益]	[8,923]	[8,729]	194	[8,698]	[225]
資金利益	7,391	7,194	197	7,532	△ 141
（うち貸出金利息）	(6,135)	(6,219)	(△ 84)	(6,404)	(△ 269)
（うち有価証券利息配当金）	(1,741)	(1,480)	(261)	(1,608)	(133)
（うち預金利息等）	(473)	(477)	(△ 4)	(472)	(1)
役務取引等利益	1,583	1,592	△ 9	1,344	239
（うち預かり資産関係）	(1,092)	(1,024)	(68)	(846)	(246)
その他業務利益	149	82	67	199	△ 50
（うち国債等関係損益）	202	140	62	378	△ 176
経費	7,153	7,264	△ 111	7,154	△ 1
（うち人件費）	(3,110)	(3,069)	(41)	(3,070)	(40)
（うち物件費）	(3,652)	(3,788)	(△ 136)	(3,714)	(△ 62)
（うち機械化関連費用）	(1,105)	(1,111)	(△ 6)	(1,016)	(89)
（うちシステム移行にかかる減価償却費）	(30)	(-)	(30)	(-)	(30)
（うち税金）	(390)	(406)	(△ 16)	(368)	(22)
一般貸倒引当金繰入額	△ 186	102	△ 288	△ 390	204
業務純益	2,157	1,503	654	2,312	△ 155
[コア業務純益（決算ベース）]	[1,769]	[1,465]	304	[1,544]	[225]
[コア業務純益（経営強化計画）]	[1,799]	[1,465]	334	[1,544]	[255]
経常利益	1,825	806	1,019	1,646	179
中間純利益	953	435	518	903	50

(注) 上表の計画比及び前期比については表上計算により算出しております。

【図表 7】 コア業務純益の計画・実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 実績	H25/9期 計画	H25/9期 実績	H25/9期		
					始期比	前年同期比	計画比
コア業務純益(経営強化計画)	3,601	1,544	1,465	1,799	△ 3	255	334
システム移行費用(減価償却費)		-	-	30	60	30	30
コア業務純益(決算ベース)	3,601	1,544	1,465	1,769	△ 63	225	304

- ※1. コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益
- ※2. 始期比については、平成 25 年 9 月期の実績を 2 倍し通期化の上比較しております。
- ※3. 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）を予定しております。本件は経営統合に伴う特殊要因として、コア業務純益の評価にあたり、当該移行費用を除いております。なお、システム移行費用には、当該システム移行に伴い資産計上するソフトウェア等の減価償却費を計上しております。

(2) 業務粗利益経費率

分子の機械化関連費用を除く経費は、減価償却費等物件費の減少を主因として、計画を 105 百万円下回る 6,047 百万円となりました。

分母の業務粗利益は、預かり資産販売手数料の増加や市況環境の好転を背景に有価証券関係収益が増加したこと等から、計画を 255 百万円上回る 9,125 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 3.10 ポイント下回る 66.27%となりました。

【図表 8】 業務粗利益経費率の計画・実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 実績	H25/9期 計画	H25/9期 実績	H25/9期		
					始期比	前年同期比	計画比
経費(機械化関連費用を除く)	13,032	6,137	6,152	6,047	△ 937	△ 90	△ 105
業務粗利益	19,412	9,076	8,869	9,125	△ 1,162	49	255
業務粗利益経費率	67.13%	67.62%	69.37%	66.27%	△ 0.86%	△ 1.35%	△ 3.10%

- ※1. 業務粗利益経費率＝(経費－機械化関連費用) / 業務粗利益
- ※2. 機械化関連費用には、機械賃借料、機械保守料及びアウトソーシング費用(システム関連)等を計上しております。

3 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 「2015 北都維新ビジョン」と新中期経営計画の策定

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

こうした中、当行は平成 25 年度より新中期経営計画（平成 25 年度～平成 27 年度）を策定しスタートいたしました。新中期経営計画では、経営強化計画に掲げた「セールス to コンサルティング」と「Speed & Challenge」を両輪として、自らの経営力や現場力の強化に取り組むと同時に、自らが地域（秋田）での新しい産業・事業創出のプロデューサーとなり、地域での新たな雇用の創出や交流人口の増加を通じて、地域経済の発展に貢献することをメインテーマとしております。

(2) 3つの会議体の継続的な機能発揮

① 地域戦略コミティの活用

秋田県内の地域毎の現状や課題を洗い出し、短期・中期・長期の地域戦略を構築するべく平成 24 年 7 月に「地域戦略コミティ」を立ち上げ、原則月 1 回（計画期間中 12 回）開催しております。

委員長を頭取、地区担当役員と各地区を統括する母店長・グループ長がメンバーとなり地域毎の課題を明確化し、地域の業種特性等を考慮した戦略及び施策を議論・検討しております。

特に当行が重点的に取り組む成長ビジネスへの取り組みに対しての施策等についても「地域戦略コミティ」において議論及び情報共有を図る態勢としております。

② 法人推進コミティの活用

秋田市内営業店と営業推進関連部（営業店サポート部・地域振興部・営業戦略部）及び融資部との連携を強化し、営業店と本部が一体となった取り組みを展開するため「法人推進コミティ」を設置し、秋田市内の地区別営業推進会議に営業関連部（本部）が参加する形態で営業店・本部間の連携を図っております。

また、秋田市内の法人取引推進セクションとして「法人推進チーム」を営業店サポート部に設置し、営業店との連携強化や、お取引先企業の個別ニーズへの組織対応力を強化しております。

秋田県内の事業先数の 30%を占める「秋田市」を戦略エリアと位置付け、当行の取引シェア向上を図るべく、引き続き取り組みを強化してまいります。

③ BPR 推進委員会の活用

平成 24 年 7 月、本部横断的な BPR 推進機関として「BPR 推進委員会」を新設し、抜本的

なBPR施策の抽出と進捗に係るPDCAの実践及び営業力強化並びに事務の効率化を向上させることを目的として、「営業店を事務処理の場から営業の場へ」変革することにより、時間の創出効果目標を月平均20時間（1カ店当り）として活動してまいりました。

営業店の要望に沿った事務の効率化を進めた結果、実施施策に手詰まり感が生じ、平成25年3月末では月平均9.8時間の削減（進捗率48.3%）に止まりました。また、平成25年度上半期の活動計画は、平成26年中に基幹系システムの移行⁴を控える中で、現行の体制（融資事務管理部及び地区センター）で集約可能な融資対象項目と後方事務の集中対象店を限定して取り組む計画に変更しました。

その結果、融資業務4項目の本部集中化と営業店後方事務の地区センターへの集中（1カ店）を実施しております。

平成25年度下半期は、新基幹系システム安定稼働後に向けた抜本的な改革案を実施するため、先進他行の事例なども参考にして「業務プロセスの全体最適化」の視点で、BPR効果の大きい案件の抽出に注力してまいります。また、大規模店舗2カ店の業務実態調査等を活用して、個別店の課題解決に向けた本部サポートを検討・実施してまいります。

(3) マーケット（成長産業及び戦略エリア）戦略

① 成長ビジネスへの取り組み強化

当行収益の根幹を成す貸出増強と地域活性化への貢献の双方を満たす推進施策として、地域の成長ビジネスへの取り組み強化を掲げております。

当行の成長ビジネスへの取り組み内容については、「項目5 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況」に記載しております。

② 戦略エリア（秋田市）への取り組み状況

秋田県内の事業所数の約30%を占める重点地区の「秋田市」については、本部（営業店サポート部）所属の「法人推進チーム（6名）」が、営業店と連携して地域のお取引先企業のサポートを行っております。特に、成長ビジネスへの取り組みを強化しており、法人推進チームが業種別・分野別の専門知識の習得に努め、お取引先企業へのコンサルティング機能の強化を図っております。

なお、秋田市以外の地域については、法人推進エリアサポートチームを配置し、秋田県内マーケットの掘り起こし、既存取引のシェアアップ、成長ビジネスへの取り組み強化などの活動に注力しております。

⁴ 当行は、平成21年10月に荘内銀行と経営統合し、平成26年中に基幹系システムの統合（フィデアグループ用基幹系システム（「BeSTAcoud」への移行）を予定しております。

(4) 営業推進態勢の強化

① 情報リレーション活動の展開とお客さま接点の拡大

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

情報リレーション活動については、「項目 5 (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備」に記載しております。

② 女性行員の活躍機会拡大

男女の区別ない職能開発・登用を進め、人材力の強化を図るとともに、多様な人材活用を行うこと、また、多くの購買決定に影響力の大きい女性視点を経営に取り入れ、組織競争力向上を図ること等を目的とし、女性管理職の割合を平成 29 年度までに 30%まで高めること等を目的とする「Plan30」を策定しております。

(イ) 女性行員登用の状況

当行の女性管理職（女性支店長を含む）は着実に増加しております。特に女性支店長は、全 82 カ店中個人リテール店舗及びインストアブランチ（以下、「ISB」）を中心に 12 カ店に配置しております。今後も経営・営業戦略を見据え、可能性のある女性行員の積極的な登用を進めてまいります。

【図表 9】 女性管理職の推移

	H24. 4. 1	H24. 10. 1	H25. 4. 1	H25. 10. 1
管理職	239	248	246	246
男性管理職	225	231	226	225
女性管理職	14	17	20	21
うち女性支店長	6	9	11	12
女性管理職比率	5. 85%	6. 85%	8. 13%	8. 53%

(ロ) 女性登用に向けた研修等の実施状況

女性活躍機会拡大に向けた、女性のための女性による推進チーム（名称：RiSE）を創設しております。RiSE では、女性の活躍機会拡大に向けた各種アクションプラン等を策定し、自立型の推進を目指しております。

RiSE 活動として次のセミナー等を開催するなど、意識改革や自己リーダーシップ、業務スキル、マネジメント等について理解を深めつつ、自己の課題認識と成長へ向けた取り組みを実施しております。

【図表 10】 RiSE の活動状況

活動の内容	実施時期・参加者等
女性役席者を対象にモチベーション維持・アップに向けた「啓発セミナー」の地区別開催	秋田県内 8 会場にて、述べ 32 回開催（参加者述べ 128 名）
研修参画により女性活躍機会拡大の必要性浸透とロールモデル等を目的に RiSE メンバーによる経験談等交流の実施	平成 25 年 7 月実施 (参加 10 名)
「頭取と RiSE による座談会」の開催	平成 24 年 12 月実施 (RiSE メンバー 8 名参加)

(ハ)新たな職能開発の推進状況

女性行員の職務開発に向けて、女性管理職候補生養成及び自己リーダーシップ・マネジメント力向上を目的に「女性リーダー研修」を実施しております。また、一般女性行員を対象にキャリア意識向上と動機付けを目的とした「女性向けキャリアアップセミナー」を実施しております。加えて、男女の区別ない職能開発・登用を進め、人材力の強化を図るため、男女公正な人事考課を行うための評価者研修や男女役割分担意識解消、意識啓発を兼ね多様な人材を活かす「マネジメント研修」を実施しております。

融資業務の習得に向けて、若手・中堅層の融資基礎力を養成すべく、OJT⁵連動による融資基礎力研修を平成 24 年 10 月より継続実施しております。本研修は 6 ヶ月間、営業店実務を柱としつつ、融資部トレーニー・研修・自己啓発を組み合わせ、定性・定量分析能力の向上を目指しております。現在までに 32 名が終了し、うち 13 名が女性となっております。将来の融資担当者拡充策の一つとして今後も推進してまいります。また、女性融資スペシャリスト育成のため、前述の融資基礎力研修を受講した女性を 3 ヶ月間融資部へトレーニーとして配属しており、これまで 2 名がトレーニー期間を終え、営業店へ再配置しております。研修での基礎知識習得から、本部における専門知識習得を目的としており、本トレーニー制度は今後も期間 3 ヶ月にて継続実施してまいります。

③ 女性の起業支援強化に向けた取り組みにかかる進捗状況

当行の平成 25 年度上半期における秋田県及び市町村の創業制度資金を活用した融資支援は 27 先となっております。うち女性起業家に対するご融資は 6 先に止まっており、女性の起業支援への取り組みは引き続き課題となっております。当行は、意欲ある女性の起業ニーズが顕在化していると同時に、資金計画等事業計画の策定へ不安を抱えているものと認識しております。

そのようなニーズに積極的に応えるため、平成 25 年 11 月に東北経済産業局・独立行政

⁵ OJT (On-the-job-Training) とは企業内で行われる企業内教育・教育訓練手法の一つで、具体的な業務を通じて業務に必要な知識・技術・態度などを意図的・計画的・継続的に指導し、習得させることによって全体的な業務処理能力や力量を育成する活動をいいます。

法人中小企業基盤整備機構が主催する「創業支援セミナー（秋田県横手市）」に参与し、女性起業家への事業計画策定等の支援を実施しております。

④ 個人リテール取引推進態勢の強化

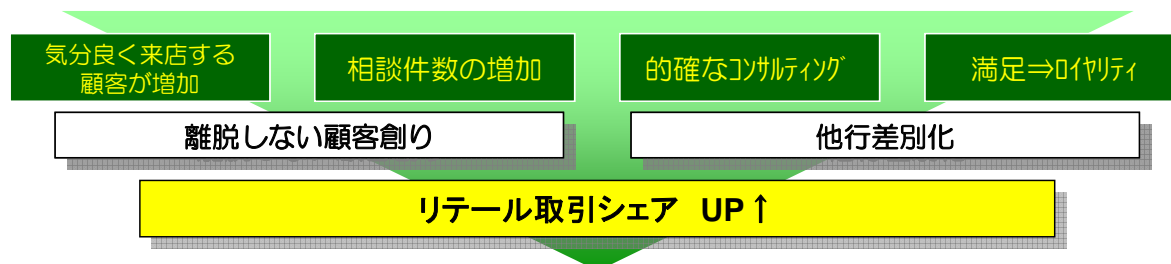
(イ) 総合コンタクトセンターの設置

マルチチャネル戦略の一環として、また、リテール取引のシェアアップのための「セールス to コンサルティング」の実践による「顧客ロイヤリティの創造」を目指して、「北都銀行コンタクトセンター」を平成 25 年 12 月に開設いたしました。

運営テーマを「心温まるコンタクトセンター」として、お客さまからの各種問合せへの対応（インバウンド）や、各種キャンペーンのご案内、「ほけんプラザ」のご紹介（アウトバウンド）により、お客さまのニーズに応え、お客さま満足度を向上させ、営業店等の対面チャネルへお繋ぎする役割を果たしてまいります。

また、北都銀行コンタクトセンターの CSR⁶派遣と運営の業務支援を、コンタクトセンター専門業者のプレステージインターナショナル株式会社から受け、対応のスキルアップ、運営の効率化を図ってまいります。

【図表 11】 北都銀行コンタクトセンターのコンセプト



(ロ) トスアップモデルの構築状況

平成 25 年度上半期は、保障性保険分野の専門スタッフであるライフプランアドバイザー（LPA）に営業店スタッフからのトスアップ⁷が 1,053 件（前年比+250 件）と増加しております。

保障性保険相談分野における総来店客数が 1,400 先であり、その約 75%をトスアップが占めており、最重要な集客ラインとなっているとともに、保障性保険分野の実績増加の主因となっております。

⁶ CSR とは受電業務を行うオペレータの呼称で、Customer Service Representatives/（カスタマー・サービス・リプレゼンタティブ）の略称です。

⁷ お客さまのニーズや情報等を専門人材や専門チャネルへ繋ぐこと。

【図表 12】〔参考〕 保障性保険分野における実績

項目	H25 年度 上半期	H24 年度 上半期	前年 同期比	H23 年度 上半期
総来店客数	1,400	1,150	+250	850
トアップ [®] 先数	1,053	779	+274	680
保険受付件数	2,191	2,190	+1	1,528
保険初年度手数料獲得額(単位:百万円)	152	110	+42	59

また、クロスセルについても行内体制整備中ではありますが、平成 25 年度上半期の保障性保険相談を起点に、銀行取引に繋がった実績は【図表 13】の通りであり、徐々にクロスセル態勢が浸透しております。

【図表 13】〔参考〕平成 25 年度上半期の保険相談から銀行取引にクロスセルになった実績

	保険相談 ⇒住宅ローン	投資信託 販売額	一体型 カード	新規口座開設
H25 年度上半期	19 件/273 百万円	105 百万円	34 件	129 件
H24 年度下半期	23 件/199 百万円	55 百万円	37 件	101 件

(注) 25 年度上期の「保険相談⇒住宅ローン」273 百万円は、上期住宅ローン実行額 86 億円のうち、3.5%に相当します。

⑤ 預かり資産推進態勢の強化

(イ) 投資信託推進態勢の強化

国内株式は、この 5 月下旬から調整局面に入り、2020 年東京五輪の開催決定や米国量的緩和縮小見送り等を要因として再び明るさを取り戻しつつあり、お客さまの投資スタンスも国内需要の高まりへの期待から上向きつつあります。東京五輪開催決定を契機に、インフラ整備や設備投資増加への期待から国内株式へ投資するファンドや、地価動向や不動産市況の改善期待から J リートで運用するファンドへの投資は増加傾向にあり、引き続き高水準で推移するものと思われま。

来年 1 月からスタートする少額投資非課税制度 (NISA) については、中長期にわたる安定的な資産形成に資するファンドとして、バランス型ファンドやリスク低減型ファンド、低頻度分配型ファンドなどの品揃えを更に充実させ、資産形成層の取引拡大に向けて取り組みを強化してまいります。

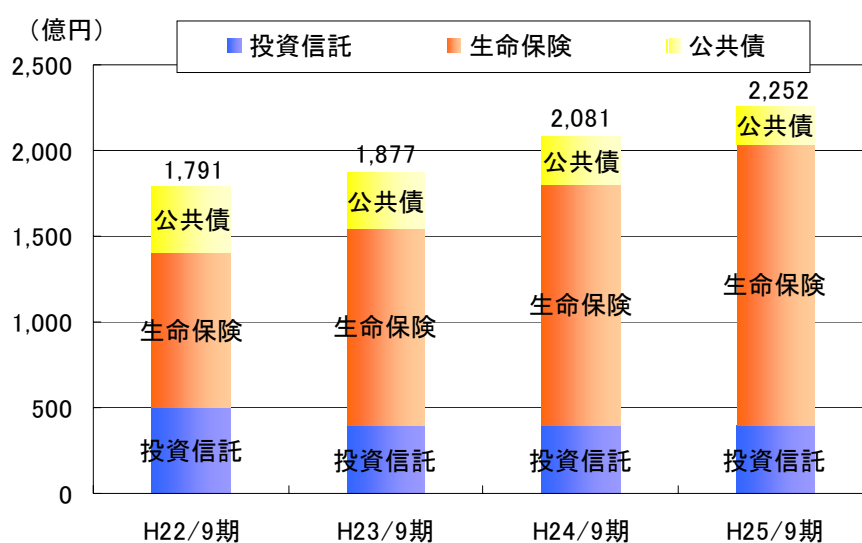
また、販売行員のレベルアップを図り、お客さまが必要とする情報提供に努めるべく、この 8 月から 9 月にかけて支店長が講師をつとめる「資産運用セミナー」を 19 会場 20 カ店で開催いたしました。事前勉強会を通じて行員のレベルアップに繋がったほか、支店長が講師をつとめることでお客さまの関心も高く、多くのお客さまに有益な情報を提供するとともに金融リテラシーの向上にも役立つものと考えており、今後も引き続き「資産運用セミナー」を定期的で開催してまいります。

(ロ)一時払生命保険推進態勢の強化

高齢化率全国第一位の秋田県においては、相続ニーズが根強く、お客さまの「遺す」ニーズに見合った一時払終身保険の販売が底堅く推移しており、この傾向は今後も変化なく推移するものと思われま

す。また、この6月に将来に備えた資産運用商品として変額個人年金保険の新商品1本を導入しましたが、年金ニーズ・運用ニーズの高まりから販売は好調に推移しております。引き続きお客さまのニーズに見合った商品のご提案と商品ラインナップの充実に努めてまいります。

【図表 14】 預り資産残高推移



⑥ 資産承継・法人保険等コンサルティング業務の強化

平成24年8月に営業戦略部コンサルティンググループ内に「法人コンサルティングチーム」を組成し、中小企業の経営諸課題についてのコンサルティング業務を強化しております。連携する保険会社等の協力を得ながら、行内、各支店長を中心に法人コンサルティングに関する勉強会を開催し、行内の知識向上・スキルアップを図っております。また、お客さま向けセミナーを開催し、資産承継等の経営課題発掘・解決に向けた提案も実践しております。引き続き法人開拓・深耕の新たな切り口としてコンサルティング業務を位置づけ、事業先オーナーのパートナーとして、そのニーズに対応してまいります。

⑦ バンカシュアランス⁸推進態勢の強化

(イ) ライフプランアドバイザー (LPA) の増員と育成

平成 25 年度上半期は LPA を 3 名増員し、27 名体制としました。27 名での期中の初年度手数料実績は 140 百万円（1 人当たり 5.2 百万円）と、前年実績 81 百万円（24 名/1 人当たり 3.3 百万円）と比べ、1 人当たり+1.9 百万円と増加し、LPA のスキルアップが図られております。

【図表 15】〔参考〕 LPA 人員と手数料実績、1 人当たりの生産性

項目	平成 25 年度 上半期	平成 24 年度 上半期	前年比
LPA 人員数	27 名	24 名	+3 名
保険初年度手数料獲得額（百万円）	140	81	+59
1 人当たりの生産性（百万円）	5.2	3.3	+1.9

(ロ) チャネル融合による集客増加と当行未取引先との取引拡大施策の進捗状況

営業店トスアップ活動の活性化によるお客さまへのお声掛け機会の増加及び「ほけんの窓口@北都銀行」の広告等の認知度向上により、総来店客数が前年比+250 先増加いたしました。広告等による集客は前年単純比較では減少していますが、これは複合的要素（広告を見て来店するも、従前営業店でお声掛けしていただいた等）の来店はトスアップを第一要素としているためです。

【図表 16】〔参考〕 ほけん相談プラザへの来店客数推移

項目	平成 25 年度 上半期	平成 24 年度 上半期	前年比
総来店客数	1,400	1,150	+250
トスアップ件数	1,053	780	+273
広告等から来店件数	347	370	△23

(ハ) お客さま満足度の向上とコンプライアンス態勢の強化

平成 25 年 8 月に「北都ほけん相談カスタマーセンター」を設立し、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体制を整備するとともに、新規のお客さまの相談受付、お問い合わせ窓口として運用開始し、アフターフォロー体制を強化しております。

⁸ 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。

また、平成 25 年 5 月に金融サービス事務センターを新設し、投資信託及び保険事務におけるフロント部門とミドル・バック部門の各業務の分掌を明確にすることで、内部事務管理・コンプライアンスの強化に向けた体制整備を図っております。

また、この 7 月には金融サービス事務センターの人員を 2 名増員したことで、投資信託・保険の募集状況に対するモニタリング体制を強化しており、適正な募集がなされているかの検証と指導体制を整備しております。

⑧ 人材開発

(イ) 研修メニューの拡充

「OJT 連動による融資基礎力研修」、「キャスト育成プログラム」(キャスト：契約行員)等の研修プログラムを継続実施しております。OJT 連動による融資基礎力研修は、前述のとおり営業店実務を柱としつつ、融資部トレーニー・研修・自己啓発を組み合わせる研修であります。

また、キャスト育成プログラムは、より効果的かつ多様性に配慮した研修であり、採用時の導入研修から一定期間経過後のフォロー研修を基本とし、かつ関連会社の北都銀ビジネスサービス株式会社配属の 2 名のトレーナーを派遣する出張個別型研修としております。

(ロ) スキルバロメーターの活用状況

行員のスキル把握による適材適所配置及び能力開発ツールとしてスキルバロメーターを平成 24 年 7 月に導入いたしました。

自己の現状スキルのレベルを自己判定するとともに、上司からの認定を受けることにより、相互チェックによる能力開発を促すとともに、目標を持った職能開発を目指しております。

平成 25 年 10 月からは、人事考課・業績評定関連につきましてもスキルバロメーターでの作業が可能となり、更なる活用を図っております。

今後も同システムを利用した双方向の能力開発を目指してまいります。

(5) 経営の効率化

① 人件費のコントロール強化

平成 25 年 9 月期における人件費の実績は、計画比+41 百万円の 3,110 百万円となりました。これは、プロジェクトファイアンス等の外部専門人材の招聘及び平成 26 年中を予定する基幹系システム移行への対応等が主因であります。

業務経験者の活用、金融ノウハウ等の地域への還元の見点から出向先の拡大を図り、地元企業とのリレーションを強化しながら、適正な人員・人件費管理を進めてまいります。

【図表 17】 人件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 実績	H25/9期 計画	H25/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
人件費	6,355	3,070	3,069	3,110	△ 135	40	41

(注) 始期比については、H25/9 期の実績を 2 倍し通期化の上比較しております。

② 物件費の適正化

平成 26 年に予定する基幹系システムの移行にかかる費用が発生したものの、固定資産償却費の減少等により、計画比△136 百万円の 3,652 百万円となりました。

引き続き、プロジェクトチームによる経費削減策の抽出やメリハリの利いた予算配分を徹底し、一層の削減に取り組んでまいります。

また、毎月開催の ALM・収益委員会において予算管理を徹底し、都度分析の上対策等を講じていくことで、本計画の遂行を図ってまいります。

【図表 18】 物件費の実績

(単位：百万円)

	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 実績	H25/9期 計画	H25/9期			
				実績	始期比	前年同期比	計画比
物件費	7,361	3,714	3,788	3,652	△ 57	△ 62	△ 136

(注) 始期比については、H25/9 期の実績を 2 倍し通期化の上比較しております。

(6) 信用コストの抑制

① 経営改善・事業再生支援に係るコンサルティング機能発揮態勢の整備状況

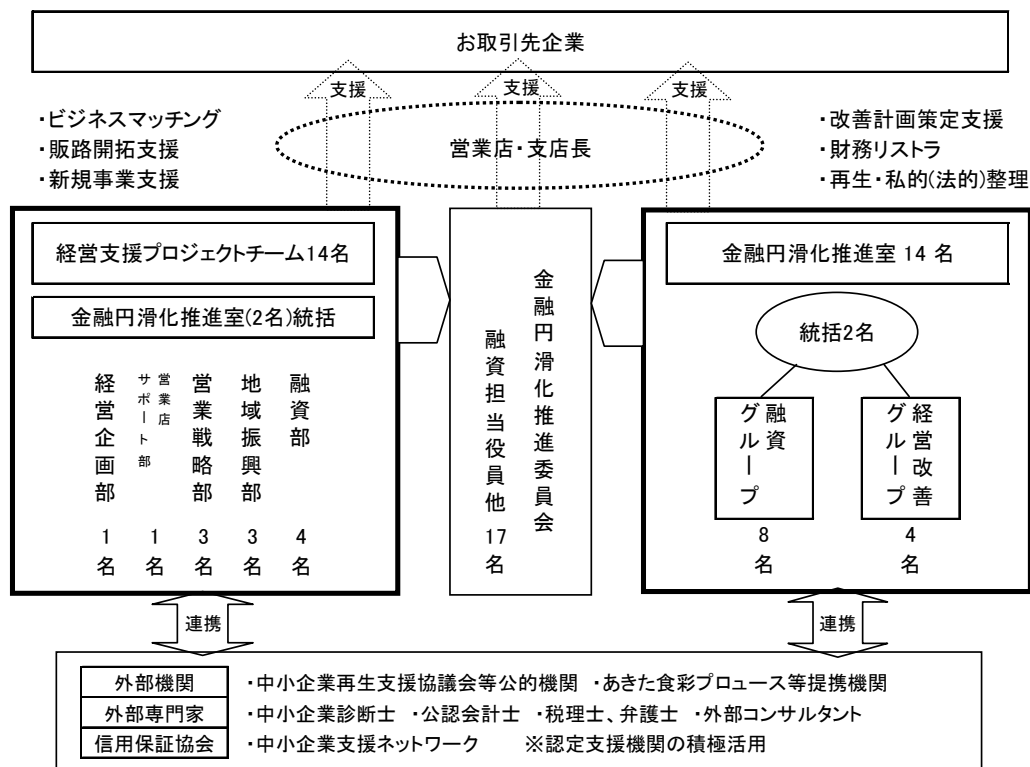
(イ) 組織体制の整備・人員の配置

お取引先企業の経営改善支援については、平成 24 年 4 月に融資部内に組織化した「金融円滑化推進室」を中心に、事業再生支援については融資部内経営改善グループが専担して活動しております。

また、平成 24 年 12 月に、取引先企業の経営支援をより強力に推し進めるため、融資部、地域振興部、営業店サポート部、営業戦略部等各部横断的に協働する「経営支援プロジェ

クトチーム」を新たに設置しております。

【図表 19】 経営改善支援プロジェクトチームの概要図

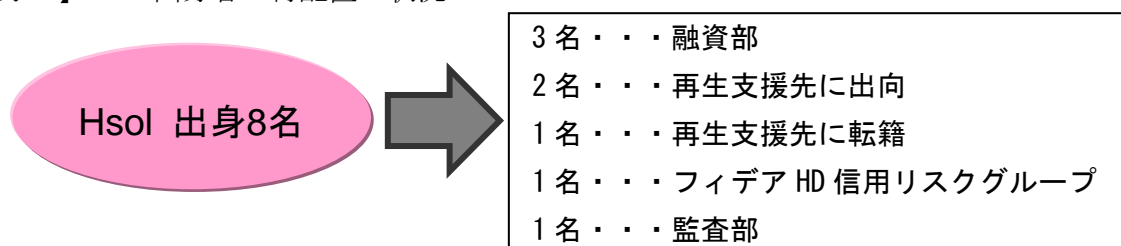


(ロ) 人材の育成

平成 20 年 11 月に、企業再生支援を目的として、企業の再生支援で多くの実績がある株式会社日本政策投資銀行より人材の派遣等を受けて設立した当行子会社株式会社北都ソリューションズ（以下、「Hsol」）において、企業再生のノウハウを取得した人材を北都銀行融資部に配属し、お取引先企業の収益改善、事業面の支援を実践することができる人材を確保するとともに、行内でそのノウハウの共有化を図っております。

また、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に企業再生において高いスキルを備えた人材を集中しており、各々が外部の専門家や機関との人脈を確保しています。

【図表 20】 Hsol 出身者の再配置の状況



② お取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮状況

中小企業の真の意味での経営改善が図られるよう、他の金融機関や外部専門家等と連携・協力しつつ、コンサルティング機能を発揮した経営改善・事業再生の支援にこれまで以上に取り組んでまいります。

(7) 健全な有価証券ポートフォリオの構築

平成 25 年 9 月末の有価証券残高は 4,768 億円となり、平成 25 年 3 月末比 274 億円増加いたしました。資産別残高は「債券」が 4,190 億円（平成 25 年 3 月末比+233 億円）、「株式」は 154 億円（平成 25 年 3 月末比+14 億円）、「その他」は 423 億円（平成 25 年 3 月末比+27 億円）となっております。

「債券」は投資効率の改善を目的に保有資産の入替えを図りながら、残高を増加させました。「株式」は平成 24 年度下半期に減少させた残高を、中長期的な株価上昇を展望し、段階的な残高の復元を行いました。「その他」は投資効率の改善を図るために、評価損を抱えた資産の減少を進めつつ、株式関連資産を中心に残高を積み増し残高は増加いたしました。

資産毎の構成比率は、「債券」が 87.8%（平成 25 年 3 月末比△0.2 ポイント）、「株式」が 3.2%（平成 25 年 3 月末比+0.1 ポイント）、「その他」が 8.8%となっております。

平成 25 年 9 月末の評価損益は 90 億円（平成 25 年 3 月末比△12 億円）となりました。資産別では、「債券」が金利上昇により、「その他」は REIT 市場の下落などによりそれぞれ評価損益は減少いたしました。一方「株式」は株式市場の上昇により評価損益は増加いたしました。

【図表 21】平成 25 年 9 月末有価証券残高及び評価損益

（単位：残高億円、評価損益 百万円）

	平成25年3月末			平成25年9月末			増減		
	残高	構成比率	評価損益	残高	構成比率	評価損益	残高	構成比率	評価損益
有価証券末残	4,494	100.0%	10,294	4,768	100.0%	9,087	+274		△ 1,207
債券	3,957	88.0%	4,719	4,190	87.8%	3,234	+233	△ 0.2pt	△ 1,485
株式	140	3.1%	701	154	3.2%	1,164	+14	+0.1pt	+463
その他	396	8.8%	4,873	423	8.8%	4,688	+27	+0.0pt	△ 185

有価証券運用方針は、引き続き「債券」を有価証券ポートフォリオの中心に据え、「安定した利息収益の確保」に取り組んでまいります。

国内金利は、日銀による「量的・質的金融緩和」などを背景に当面低位安定すると見込まれますが、将来的な金利上昇リスクにも十分に留意する必要があります。「債券」はデュレーションの調整により、金利リスクをコントロールしながら投資を進めてまいります。

また、「株式」、「その他」の株式関連資産と「債券」とのバランスを考慮しつつ、投資資産の分散及び多様化を進め、中長期的な視点から、資産内容の良質化と含み益の蓄積を重

視し、総合損益の安定と強化を目指す運営に努めてまいります。

以上の運用を基本スタンスとし、基礎的収益力（利息収入）の充実と保有有価証券の良質化に取り組み、金融市場の急変に対応しう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。

4 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

(1) 業務執行に対する監査又は監督体制の強化

① フィデア HD の経営管理体制

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

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

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

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

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

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

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

② 北都銀行の経営管理体制

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

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

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

(2) リスク管理体制の強化

① フィデア HD におけるリスク管理態勢

フィデア HD のリスク管理態勢については、CRO(最高リスク管理責任者)のもと、ALM・リスク統括グループ、市場リスクグループ、信用リスクグループを設置し、各種リスクに機動的に対応する体制としております。また、基幹系システム移行も踏まえたシステムリスク管理強化の観点から、システムリスクグループを設置しております。

オープンプラットフォーム型の経営統合を進め、リスク管理機能をフィデア HD に集約し

ております。これにより、リスク管理機能の更なる高度化を図り、当行及び荘内銀行と共同でリスク管理態勢を強化してまいります。

フィデア HD における所管部署	拠点
統合的リスク管理：ALM・リスク統括グループ	宮城県仙台市
信用リスク管理：信用リスクグループ	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：システムリスクグループ	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、オペリスク等、子銀行単位のリスク管理が主となるリスク・カテゴリーについては、各リスク管理部署が適時適切に北都銀行及びフィデア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態勢

統合リスク量の実績値を月次で計測し、リスク資本配賦枠及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。

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

平成25年度下半期より、従来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及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「リスク枠モニタリング」を実施しております。

④ 北都銀行における信用リスク管理態勢

当行とフィデアHD共通の「リスク管理基本方針」及び「信用リスク管理規程」に基づき、

フィデア HD 信用リスクグループと共同で、継続して信用リスク管理態勢の強化を図っております。

(イ)信用集中リスク管理態勢

(a) Tier I 基準による管理

未使用分を含む与信額を基準に、単体与信先は自己資本 Tier I の 10%を、グループ与信先は Tier I の 12%を超える場合、取締役会にてその与信限度額の承認を必要とする態勢とし、大口与信先の管理を行っております。直近では平成 25 年 6 月に取締役会の承認を得ております。また、同基準の超過先については、フィデア HD へ発生 of 都度及び半年ごとに報告する態勢としております。

(b) クレジットリミットによる管理

与信先の信用度に応じ、格付別に未保全額を基準とした融資限度額(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 Soft Limit(個別行における基準/単体与信先、グループ与信先、信用格付に応じ 4 段階)と Hard Limit(フィデア HD 全体における合算基準/単体与信先、グループ与信先、同じく 4 段階)で管理し、いずれも未使用分を含む未保全額を基準としております。なお、管理態勢の強化を図るため、Soft Limit におけるグループ与信先の管理を平成 24 年 10 月に追加しました。

クレジットリミットによる管理態勢の下、基本的に Soft Limit の範囲内での対応としていますが、已むを得ず Soft Limit を超過する場合は、当行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、超過の内容をフィデア HD へ報告する態勢としております。

また、クレジットリミットによる管理の開始時(平成 21 年 12 月)において既に基準未保全額を超過していた先を含む Hard Limit 超過先については、個社別の管理方針として「取引方針(L 方針)」を、個社別の未保全限度額として「個別 Limit」を設定し、管理の徹底を図っております。

なお、Hard Limit 超過先に係る「取引方針(L 方針)」、「個別 Limit」の 1 年毎の見直しや、新たに Hard Limit を超過する場合の対応については、フィデア HD クレジットコミティにおいて「Hard Limit 超過の妥当性と今後の見通し」を十分にチェックしたうえで決裁する態勢としております。

(ロ)業種別与信管理態勢

引き続き、リスクの高い業種を選定し管理を行っております。

四半期毎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チェックしております。

与信管理手法につきましては、未使用分を含む未保全残高に重点を置きながら、与信残高及び未保全残高の対前年比増加額・増加率等でも管理する態勢としております。

⑤ 北都銀行における不良債権の適切な管理

当行では前計画期間中より、新たな不良債権の発生防止及び既存の不良債権の圧縮に向け、再生専門子会社である株式会社北都ソリューションズによる集中的な取り組みのほか、融資部が積極的に現場（取引先及び営業店）に出向き、企業の実態把握強化により本部・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。

平成25年度上半期においても、引続き経営支援先や破綻懸念先以下に対する貸出債権及び今後問題が顕在化する懸念のある債務者について経営に報告し今後の対応方針について協議する目的で、「クレジットレビュー」により延べ16先について経営に報告し問題認識の共有を図るとともに、今後の対処方針を明確化し、劣化防止の早期対処を実践しております。

また、融資部経営改善グループを中心に、経営改善が必要な債務者に対する適切な経営改善指導を行うため、企業に定期的な業績検討会を要請し、平成25年度上半期は延べ50先について同グループが会議に参加し、リレーションを深めながら事業の改善支援等による債務者区分ランクアップに積極的に取り組んでおります。

債務者区分ランクアップの実績としては、平成25年度上半期における要管理先からその他要注意先へランクアップした先が7先、破綻懸念先からその他要注意先へランクアップした先が17先となっております。

平成25年度上半期においては、お取引先企業の業況の変化から、危険債権が2,456百万円、要管理先債権が2,321百万円増加し、開示債権が前半期末比3,922百万円増加したことから、開示債権比率が平成25年3月末比0.48ポイント上昇し、年度末計画とも0.88ポイント乖離いたしました。今後とも上記取り組みと合わせ、要管理先以下の経営改善計画に基づく再生状況や、条件変更先の事業改善状況のモニタリングを従来以上にきめ細かく対応し、引続き債務者企業の劣化防止やランクアップに取り組んでまいります。

【図表22】金融再生法ベースの開示債権の推移（単体）

（単位：百万円、％）

	24年9月 実績	25年3月 実績	26年3月 計画	25年9月 実績	年度末 計画比
金融再生法開示債権額（A）	22,098	22,584	18,850	26,506	7,656
総与信額（B）	763,806	760,642	736,200	769,049	32,849
金融再生法開示債権比率（A） / （B）	2.89	2.96	2.56	3.44	0.88

⑥ 北都銀行における市場リスク管理態勢

（イ）限度枠の設定と管理

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

平成25年度上半期は、相場全体が乱高下する中、安定推移した過去データから算出され

る VaR ではボラティルな相場展開に適合しないとの判断のもと、乗数補正対応により保守的なリスク管理を実践いたしました。なお、そのような状況下でも配賦留保額を確保しつつ、リスク資本運営を行っております。また、平成 25 年度下半期に入り、10BPV 枠を平成 25 年度上半期比で 1 億円引き下げ、将来的な金利上昇リスクに備えた有価証券運用体制としております。

(ロ) 損失限度額管理

平成 25 年度より、有価証券（純投資）全体の損失限度額管理の枠組みとして、内部統制の客観性や透明性を確保した態勢とするために、予期せぬ市場の変動に応じて運用方針を点検し対応策を検討する水準（チェックポイント）を特定しておく管理態勢を開始いたしました。具体的には、経営会議にて承認された予想レンジ（10 年金利、日経平均株価）をブレイクする手前の水準をチェックポイントと定め、市場環境の変化を踏まえ運用方針を見直し、担当役員宛協議する態勢としております。

(ハ) ストレステストの高度化

「ヒストリカルシナリオ（第 1 のカテゴリ）」「想定シナリオ（第 2 のカテゴリ）」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 のカテゴリ）を継続的に実施しております。具体的には、25%のポートフォリオ圧縮とその後の金利上昇過程にて圧縮額の再投資を行うというアクションプランのもと、評価損益や自己資本比率にどのような影響が見られるかという点から、分析・提言を実施いたしました。

平成 25 年 6 月には、5 月末のポートフォリオを 25%圧縮するアクションプラン（リスク削減策）のもとで、その後の金利上昇にあたり「①株価も上昇するケース（良い金利上昇）」「②債券と株式の逆相関関係が崩れ株価が下落するケース（悪い金利上昇）」の各々のケースでのポートフォリオに与える影響を分析し、経営へ報告しております。

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

第 2 のカテゴリ : 一定の市場変動を想定 (ex. 株価 10%下落等)

第 3 のカテゴリ : 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

(ニ) 市場リスク管理システムの更改と活用

平成 25 年度上半期は、新市場リスク管理システム導入のためのテスト・検証及び関連する規程整備等を実施し、平成 25 年度下半期より同システムの稼働を開始いたしました。それに伴い、計測可能な資産の範囲が拡大したほか、従来の複数システム管理から単一システム管理となったことにより、管理業務が効率化されたことに加え、統一的なリスク計測ロジックで管理することが可能となりました。

平成 25 年度下半期は、新市場リスク管理システムによるシミュレーション機能の有効活

用により、期間損益、将来 VaRなどを予測し、リスクシナリオへの対応策検討に役立ててまいります。

(ホ)適切なリスク資本の配賦

リスク資本の配賦については、グループの自己資本、各部門のリスク特性、収益目標、経済動向等の外部環境などを踏まえ、グループのリスクマネジメント会議で半期毎に決定しております。有価証券投資枠についてはその活用状況を丹念にモニタリングするとともに内容分析を進め、効率的な資本運営を図っております。

平成 25 年度上半期は、上述通りの保守的なリスク管理により過度なリスクテイクを抑制する一方で、VaR 枠管理の制約が収益計画の未達につながるリスクも考慮し、リスクリターン分析も加味した効率的な資本運営を行いました。今後も引き続き、リスクリターン分析をすすめ、資本の有効活用を訴求してまいります。

(3)法令等遵守の体制の強化

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、法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして取り組んでおります。

フィデア HD は当行及び荘内銀行から、定期的にコンプライアンスプログラムの進捗状況、訴訟案件、反社会的勢力に関する情報の報告を受けるほか、重要な苦情・トラブル、不祥事件に関する事項、内部通報情報、その他法令等遵守、顧客保護等管理に関する重要事実について随時報告を受け、改善等を図るべく指示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、法令等遵守を経営の最重要課題として位置付け、法令等遵守態勢の充実・強化を図るために、頭取を委員長とし会長、専務取締役及び本部部長を委員とする法令等遵守委員会（平成 15 年 4 月設置）を、四半期毎及び必要に応じて開催し、コンプライアンスに係る事案について協議しております。平成 25 年度は 12 月までに法令等遵守委員会を 3 回開催いたしました。

コンプライアンス実現のための具体的な実践計画であるコンプライアンスプログラムは、法令等遵守委員会の協議、取締役会の承認を受けて年度毎に策定しております。平成 25 年度のプログラムは、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等を実施項目とし、進捗状況を定期的に取り締役に報告しております。

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、法令等遵守委員会からの指示事項等の徹底を図るため、各部店毎に全員が参加するコンプライアンス会議の四半期毎の開催等によりコンプライアンス態勢の充実に努めております。平成 25 年 4 月に投機的利益の追求禁止、7 月に反社会的勢力との関係遮断の徹底、10 月に個人情報漏えい等の防止徹底をテーマにコンプライアンス会議を開催したほか、階層別各種研修会においてコンプラ

イアンスに関する講義や役員講話を行うなど、コンプライアンスマインドの向上を図っております。

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

(4) 経営に対する評価の客観性の確保

① フィデア HD

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

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

② 北都銀行

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

③ 経営強化計画の運営管理

フィデアHDは、経営強化計画の着実な遂行を確保するため、フィデアHDにおける経営強化計画の実施状況を管理する部署を経営統括グループ(経営企画部門)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おります。

また、引き続き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

① フィデアHDにおける四半期毎の情報開示の充実

お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、フィデアグループ及び当行の取り組み・決算内容等について説明をしております。

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

今後も、開示内容及び地域貢献活動の充実を図ってまいります。

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

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。

(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。

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

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の残高及び総資産に占める割合

平成 25 年 9 月期における中小規模事業者等向け貸出残高は 2,886 億円となり、計画と比べ 27 億円増加いたしました。

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により、事業先の減少が顕著となっております。このような環境下、秋田県内最大マーケットである秋田市内の事業性貸出増強に向け、本部内に法人推進チームを平成 24 年 7 月に立ち上げ、秋田市内における法人取引拡充に向けた推進を強化したほか、CRM⁹を活用したお取引先企業への情報営業に取り組んでまいりました。

また当行は、中期経営計画において、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としており、新エネルギー分野（自然環境に恵まれている特性）、シニア・ケア事業分野（高齢化先進県の特長）、アグリビジネス分野（農業県としての特性）の 3 分野をニューフロンティアビジネス（成長分野）と位置づけ、当該事業分野に信用供与することに止まらず、地域産業・雇用創出に向けて主体的・能動的に参画しております。

ニューフロンティアビジネスへの平成 25 年度上半期における貸出実績は、新エネルギー分野：27 億円、シニア・ケア事業分野：27 億円、アグリビジネス分野：0.6 億円、合計 54 億円（中期経営計画 60 億円の目標に対し達成率 90%）となっております。

平成 25 年度の貸出目標を 163 億円としており、平成 25 年度下半期は上半期の未達分をカバーし、年度目標の達成を図るべく、ニューフロンティアビジネスへの取り組みを強化してまいります。

【図表 23】 中小規模事業者等向け信用供与額の残高

（単位：百万円）

	計画始期 (24/3期)	H24/9期 実績	H25/9期 計画	H25/9期 実績			
					始期比	前年同期比	計画比
中小規模事業者 等向け貸出残高	285,827	292,004	285,860	288,618	2,791	△ 3,386	2,758
総資産	1,216,012	1,265,141	1,216,000	1,296,246	80,234	31,105	80,246
中小規模事業者等向け 貸出比率	23.50%	23.08%	23.50%	22.26%	△ 1.24	△ 0.82	△ 1.24

(注)「中小規模事業者等」とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しております。政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する SPC 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

⁹ Customer Relationship Management の略で、情報システムを応用してお客さまとの長期的な関係を築く手法のことです。お客さまとのやり取りを一貫して管理し、お客さまニーズにきめ細かく対応することでお客さまの満足度を高めることを目指しております。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

① 情報リレーション活動の展開と R 営業の徹底

CRM システムを活用した情報営業体制を強化しております。お客さまとの接点を増やすことによって最新の情報（お客さまの属性、商流、交渉の経緯、課題状況等の入力）を共有し、営業店と本部が一体となって「情報」を有機的に結び付けたソリューションを提案する「情報リレーション活動」を実践しております。

(イ) お客さま接点の強化による情報やニーズの徹底した収集

CRM システムに、経営者、事業内容、製品・商品内容、事業基盤などの情報を入力し、蓄積した情報量も充実しております。お客さまとの接点の中で得られる情報については、活動の履歴として都度記録、蓄積がなされ、情報の共有化も図られております。

(ロ) 情報トレーダーによる情報の仕分け及びトレーディング

営業店が収集した顧客ニーズ及び有効情報を活用し、お客さまへの提案活動を強化するため、営業店サポート部に情報トレーダーを配置しております。情報トレーダーは、営業店の活動状況からニューフロンティアビジネス、設備投資、ビジネスマッチング、相続・事業承継などの情報を項目毎に仕分け・管理し、日常的に活用できる態勢としております。

(ハ) ソリューション提案と進捗管理の状況

集積されたお客さまニーズ及び有効情報の中から、専門チームを中心にソリューション提案を展開しております。具体的には、秋田市内を担当する法人推進チーム、一部の営業店に配置する法人取引専門部隊の法人推進エリアサポートチーム、法人コンサルティングチームを中心に専門的なソリューション提案を行っております。また、同チームと営業店との同行訪問等を通じ、全行レベルでのコンサルティング力の強化を図っております。

② 地域経済の成長基盤強化に資する分野への支援体制拡充

(イ) アジア戦略の展開

フィデアグループとしてアジア戦略ネットワークの構築を進めており、海外及び海外情報が提供可能な海外金融機関・金融グループや企業と業務提携し、ネットワークの拡大を図っております。

平成 25 年 7 月に、フィデアグループとしてフィリピン最大の商業銀行 BDO ユニバンク（以下、「BDO」）と提携関係を結びました。本提携関係は、国際協力銀行（以下、「JBIC」）が BDO との間で締結した「日本の地域金融機関を通じた中堅・中小企業のフィリピンへの進出支援体制の整備に係る覚書」に参加する形での提携となっております。これにより、フィデアグループは、新たにフィリピンへの進出を検討されている、或いは輸出等を検討されている地元企業・事業主の皆さまに、フィリピンの経済・投資環境情報やフィリピン投資環境セミナーのご案内、BDO への紹介（口座開設・個別相談への対応）等を通じて、きめ細やかな金融情報サービスを提供することができるようになりました。

また、平成 25 年 11 月に、マレーシア工業開発銀行（本店：マレーシア クアラルンプール、以下、「MIDF」）とフィデア HD の間で、業務協力協定に関する覚書を締結いたしました。MIDF は、マレーシア国際通商産業省（MITI）傘下の政策金融機関として、投資銀行業務や中小企業向け中長期金融を中心とした開発金融業務（通常の金融業務に加えて、イスラム法準拠の金融業務を含む）、アセットマネジメント業務の三分野で業務を行っております。

今回の業務協力協定により、今後マレーシア若しくは世界のイスラム市場進出を検討している地元企業・事業主の皆さまに、当行及び荘内銀行などフィデアグループを介して、きめ細かい金融情報やサービスを提供することが可能となりました。東北地方との経済取引、投資機会を検討する同国企業に対しては、MIDF を介してフィデアグループが全面的にサポートさせていただきます。具体的には、進出企業に対する融資・金融サービスの紹介、同国及びイスラム市場（金融）に関する情報交換やノウハウ提供、ビジネスマッチング、セミナー開催や視察団の派遣などを実施していく予定です。

フィデアグループは、これまで、タイ、ベトナムをはじめアジア各国の金融機関等との提携を積極的に推進しておりますが、この度の提携を契機に、地元企業のイスラム（ハラール）市場参入への支援強化や ASEAN、特にマレーシア、インドネシア等イスラム圏からの外国人観光客誘致（受入環境整備）等、お客さまへの金融情報サービスを更に充実させ、地域の産業、経済振興に対する取り組みを強化してまいります。

(ロ) グローバルな視点での地域への金融情報サービスの充実

平成 25 年 12 月に、アメリカン・セイビングス・バンク（本店：米国ハワイ州ホノルル市、以下、「ASB」）とフィデア HD との間で、業務協力に関する覚書を締結いたしました。

ASB は、米国ハワイ州ホノルル市に本店を置く同州第 3 位の規模を持つ銀行で、邦銀との提携は初めてとなります。

ASB とフィデアグループ共に、それぞれが基盤とする「地域の発展に貢献すること」を経営理念に掲げています。本提携は、お客さまへのサービス機会の拡大につなげるとともに、先般の米国ハワイアン航空の仙台-ホノルル便の就航開始を念頭に、両国観光客の誘致促進を通じたハワイ州と東北地方の経済・文化交流に貢献することを企図しております。

また、ASB は、ハワイ州に根差したコミュニティ銀行として確固たる地位を有しております。住宅ローン関連業務、モバイルバンキング等個人リテール分野を中心に営業を拡大しており、インスタブランチや土日営業店舗の展開を含め、フィデアグループのリテール戦略、ビジネス展開との高い類似性があることから、今回の提携による相互発展への相乗効果が期待されます。

フィデアグループは、この度の提携を契機に、よりグローバルな視点から地域のお客さまへの新しい金融情報サービスを更に充実させてまいります。

(ハ) アグリビジネスへの取り組み状況

フィデアグループとして 1 次産業たる農林水産業は地域経済の主要産業であるとの理解のもと、特に農業を核として、関係する事業・企業を結び付け、新たな農業の 6 次産業化

スキームを構築しております。具体的には、平成 25 年 6 月にフィデアグループの当行、荘内銀行とみちのく銀行、東北銀行、みずほ FG 及び農林漁業成長産業化支援機構を有限責任組合員とし、みずほキャピタルを無限責任組合員とするファンド「とうほくのみらい応援ファンド」（総額 20 億円）を設立しております。

本ファンドは従前の 1 次産業の 6 次化を行うためのものでなく、1 次産業者に対し 2 次、3 次事業者の事業パートナーとの合弁事業を投資対象とすることから、当行が持つ顧客基盤層と 1 次産業者との新たなマッチングを見いだしていく所存です。

(二)風力発電ビジネスへの取り組み状況

北都銀行において、秋田県の太陽光発電案件に横断的なプロジェクトチームを立ち上げて、平成 25 年 6 月には県内金融機関として初のプロジェクトファイナンスを組成いたしました。プロジェクトファイナンスのノウハウを蓄積し、県内関係者に「新エネルギー＝北都銀行」のイメージを強く植えつけられたものと認識しております。

プロジェクトファイナンスは、フィデアグループで新たに取組む融資形態であり、フィデアグループでノウハウを共有し、現在関与している秋田・山形両県の個別案件に対して、今後も地域金融機関が主導で行う地域版プロジェクトファイナンスを通じて、地域経済の活性化に資する活動を展開してまいります。

また、豊富な日本海沿岸の風資源を利活用することをコンセプトとして、秋田市の設備工事会社・札幌市の市民風力発電会社及びフィデアグループ企業の計 6 社の共同出資により、風力発電会社「ウェンティ・ジャパン」の設立（平成 24 年 9 月末）をサポートしております。

同社は、平成 27 年度末までに秋田県を中心に山形・青森の 3 県に出力 2 千 kW 級の風車を 30 基建設する計画で、その半数超を秋田県の県央部沿岸へ予定しております。

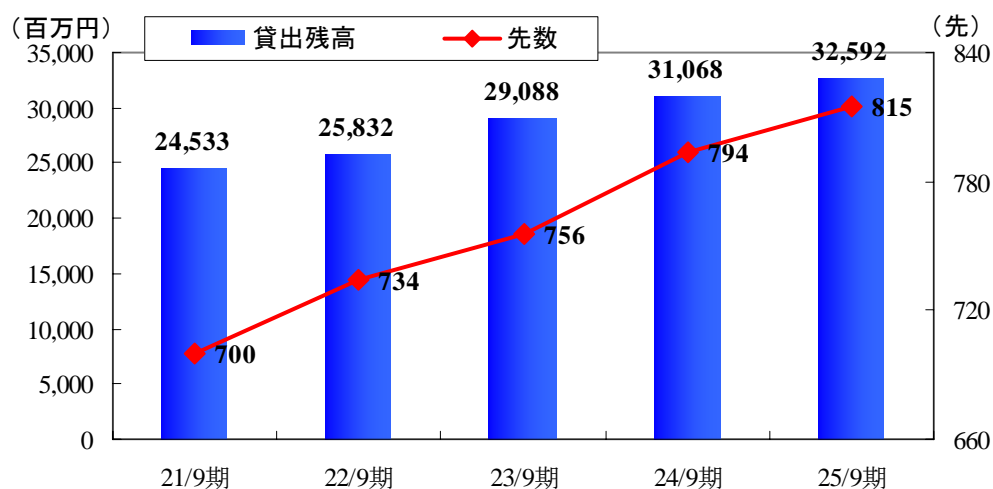
また、ウェンティ・ジャパンを中心とした「秋田風力発電コンソーシアム（秋田風作戦）」を組成しており、将来的に、秋田県への風力発電関連産業の集積（波及効果）を目指してまいります。フィデアグループとして本コンソーシアムに入会し、秋田・山形両県の再生可能エネルギーへの取り組みを支援するとともに、風力発電事業の立ち上げと継続運用に必要な資金提供を実施してまいります。

(ホ)シニアビジネスへの取り組み強化

当行では県内の高齢化の進行を背景に、医療・福祉・介護分野は数少ない秋田県経済の成長産業と捉え、取り組みを一層強化しております。平成 24 年 7 月に組成した法人推進チーム及び法人推進エリアサポートチームによる新規取引先開拓を中心に医療・福祉、介護事業者向けの貸出先数は前年比 21 先増加の 815 先、貸出残高は同 1,524 百万円増加の 32,592 百万円となりました【図表 24】。

また、日本銀行による「成長基盤強化を支援するための資金供給制度」を活用した「ほくと成長戦略ファンド」の取り扱いでは、平成 25 年度上半期の医療・福祉・介護分野への融資実行は 16 件 1,272 百万円となっております。

【図表 24】 当行の秋田県内における医療・福祉、介護分野向け貸出先数・残高推移



(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への取り組み状況

① 経営改善支援等取組先割合の数の取引先企業の総数に占める割合

平成 25 年度上半期における経営改善支援等取組先数は、創業・新事業開拓支援先数、事業承継支援、担保保証に過度に依存しない融資については計画を下回る実績となったものの、経営相談において 227 先上回る結果となりました。

特にお取引先企業の本業支援の一環として、取引先を紹介・斡旋するビジネスマッチング等の成約先数が計画を大きく上回りました。

また、お取引先企業の総数は、平成 24 年 8 月から取り扱いを開始した秋田県信用保証協会保証付小口カードローンの推進により新規取引先数が取扱開始以降順調に増加したことを主因として、計画を 76 先上回る 10,571 先となりました。

この結果、取引先企業の総数に占める経営改善支援等取組先の割合は、計画を 2.00 ポイント上回る 7.10%となりました。

今後も、お取引先企業とのリレーションの強化を図り、販路拡大等ビジネスマッチングサポート及び経営改善計画策定支援活動等に積極的に取り組んでまいります。

【図表 25】 経営改善等支援等取組先割合の実績

(単位:先、%)

項目	計画始期 (H24/3期)	H24/9期 実績	H25/9期 計画	H25/9期 実績			
					始期比	前年同期比	計画比
創業・新事業開拓支援 ^{注1}	31	26	33	29	△ 2	3	△ 4
経営相談 ^{注2}	476	533	473	700	224	167	227
早期事業再生支援 ^{注3}	2	3	8	8	6	5	0
事業承継支援 ^{注4}	0	1	2	1	1	0	△ 1
担保・保証に過度に依存しない 融資促進 ^{注5}	16	5	20	13	△ 3	8	△ 7
合計 経営支援取組数(a)	525	568	536	751	226	183	215
取引先企業の総数(b)	10,457	10,515	10,495	10,571	114	56	76
経営改善支援等取組先割合 (a)/(b)	5.02	5.40	5.10	7.10	2.08	1.70	2.00

(注) 「取引先企業の総数」とは、企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産流動化スキームに係る SPC、及び当行の関連会社を含んでおります。

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

② 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等による出資先

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

注2 ① 「中小企業支援ネットワーク強化事業」を活用した先

② 各種商談会・相談会等を通じて当行の積極的な関与により成約した先数

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

④ あきた企業活性化センターなど外部関係機関との連携による企業支援取組先数

⑤ 「ほくと成長戦略ファンド」の取組先数（融資実行先数）

⑥ 経営改善計画（修正経営改善計画を含む）の策定をサポートした先

注3 ① 人材を派遣し再建計画策定等を支援した先

② DES、DDS、DIPファイナンス等を活用した先

③ 中小企業再生支援協議会と連携し再生計画を策定した先

④ 株式会社整理回収機構（RCC）を活用した先 等

注4 ① 秋田県信用保証協会保証制度：新事業展開資金<事業承継資金>の活用支援を行った先

② 融資取り組みなど当行関与による事業承継・M&A支援先数

⑤ 外部専門機関への取次ぎによる事業承継・M&A支援先数

注5 ① 顧客債権流動化業務の提案を行った先

- ② スコアリングモデルを活用した融資商品で融資を行った先
- ③ 財務制限特約条項（コベナンツ）を活用した融資商品で融資を行った先
- ④ ABL（Asset Based Lending）手法の活用等、動産・債権担保融資を行った先 等

注6 企業及び消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産流動化スキームに係るSPC、及び当行の関連会社を含んでおります

② 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化への取り組み状況

創業及び新事業の開拓に係る融資面の支援として、創業支援や事業革新に係る公的制度を利用した資金支援と、「フィデア中小企業成長応援ファンド」の活用により今後成長が見込まれる新規創業先等への出資に取り組んだものの、平成 25 年度上半期における創業又は新事業の開拓に対する支援実績は計画を 4 先下回りました。

25 年度下半期は、引き続きタイムリーな情報提供等により、低利な公的制度資金の活用や「フィデア中小企業成長応援ファンド」及びアグリビジネス・新エネルギー・シニアビジネスといった成長産業への取り組み強化、並びに経営革新等支援機関として創業や新事業展開を目指す起業家への支援等を通じた企業の育成に取り組むことにより、創業又は新事業の開拓支援に注力してまいります。

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への取り組み状況

(イ)経営改善支援活動への取り組み

お取引先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 48 社を中心に積極的に経営改善支援に取り組んでおります。また、融資条件変更等のご相談に対応させていただいたお取引先企業の状況に応じて 4 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・営業店管理）に担当先を割り振り、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、財務改善支援等を通じて経営改善支援活動の充実を図っております。

地域の事業者の活性化なくして当行の持続と成長はありません。今後も、地域密着型金融のビジネスモデル確立とコンサルティング機能の発揮に努めてまいります。

(ロ)ビジネスマッチング支援への取り組み

平成 25 年 9 月に、あきた食彩プロデュースと共催で「食マッチング（商談会）」を中心としたテーブル商談と併催イベントを開催いたしました。本年度は、従来の展示ブースを構えての商談会形式を見直し、食品事業に特化した「ほくと食マッチングフェア 2013」とし、参加企業の皆様へ商談の場を提供いたしました。参加企業は秋田県と山形県より 34 社、バイヤーは 27 社を招聘し、商談会当日は 45 件の成約がありました。また、当日成約に至らなかった商品についても、あきた食彩プロデュースによるアフターフォローを実施していくこととしております。

④ 早期の事業再生への取り組み状況

平成 24 年 4 月に策定された「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、中小企業再生支援協議会の活用及び連携の強化を図り、平成 25 年度中 20 先の活用を目標に取り組み、平成 25 年 9 月末現在では完了 8 先となっております。

引き続き中小企業再生支援協議会等との連携を強化し、「経営陣の再生への意欲」「地域における重要度、影響力」等を考慮した上で、中小企業の事業再生に向けた総合的な支援活動を行ってまいります。

⑤ 事業の承継に対する支援に係る機能の強化への取り組み状況

事業承継の出口戦略として、「M&A」業務にも積極的に取り組み、日本 M&A センターと提携し、M&A の仲介をしております。後継者不在に悩む秋田県内の中小企業者の課題解決に向けて、平成 26 年 1 月に「事業承継、M&A セミナー」を開催する予定です。

⑥ 不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の促進、又は事業価値を見極める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状況

平成 25 年度上半期は、平成 25 年 3 月で取り扱い終了予定であった秋田県の低利制度資金（緊急経済対策枠）の延長等により同資金に中小企業事業者の資金ニーズが集中したこともあり、スコアリングモデルを活用した秋田県信用保証協会との提携ビジネスローン「真・戦力」の実績は 9 先に止まり、財務制限特約条項（コベナンツ）を活用したビジネスローン「絆」については取り扱いがありませんでした。また、「流動資産担保融資保証制度」（ABL）の取り扱い実績は 4 先となりました。

この結果、不動産担保・個人保証に過度に依存しない融資の取り扱い先数は、13 先と計画を 7 先下回りました。

6 剰余金の処分の方針

(1) 配当に対する方針

① フィデア HD

平成 25 年 3 月期における配当については、優先株式については約定に従った配当、普通株式については前期と同様 1 株当たり 5 円の配当を行いました。

フィデア HD の平成 26 年 3 月期以降の配当計画については、優先株式については約定に従った配当を行うとともに、普通株式については 1 株当たり 5 円の配当を安定的に行っていく方針です。

② 北都銀行

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

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

(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

① フィデア HD

フィデア HD は、業績を加味した役員報酬の支払いを実施してまいります。

② 北都銀行

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

今後についても、業績を加味した役員報酬の支払いを実施してまいります。

(3) 財源確保の方策

フィデア HD は、北都銀行の利益剰余金の積み上げにより公的資金 100 億円の早期返済を目指しており、平成 25 年 9 月期における北都銀行の利益剰余金は計画どおり積み上がっております。

【図表 26】平成 25 年 9 月期における北都銀行の当期純利益、利益剰余金の状況

(単位：億円)

	H25/9期 計画	H25/9期 実績	計画比
当期純利益	4	9	5
利益剰余金	41	44	3

7 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

(1) 経営管理に係る体制及び今後の方針等

① フィデア HD における内部監査体制

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

② 北都銀行における内部監査体制

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

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

③ フィデア HD 及び北都銀行における財務報告に係る内部統制

フィデア HD 及び当行は、平成 21 年度制定の「財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の基本方針」に基づき、平成 25 年度「財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価の基本計画」を制定し、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行うとともに、財務報告の信頼性確保を図っております。

また、平成 25 年度においても財務報告に係る内部統制の整備及び運用状況の有効性評価を実施し、内部統制の有効性について検証を行っております。

(2) 北都銀行における各種のリスク管理の状況及び今後の方針等

当行の各種のリスク管理態勢、信用リスク管理、市場リスク管理については、「項目 4 (2) リスク管理体制の強化」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」の状況等については以下のとおりです。

① 流動性リスク管理

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

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

② オペレーショナル・リスク管理

当行では、オペレーショナル・リスクを「システムリスク」、「事務リスク」、「その他オペレーショナル・リスク」の3つに大別し管理しております。

リスク・カテゴリー別の管理状況等については以下のとおりです。

(イ) システムリスク

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

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

(ロ) 事務リスク

当行のリスク管理基本方針及び統合的リスク管理規程に基づき制定した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るとともに、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用に応じて担当役員及びリスク管理委員会に報告する態勢とし、適切な事務リスク管理に取り組んでおります。

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

(ハ) その他オペレーショナル・リスク

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

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

以 上