



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。

北都銀行

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

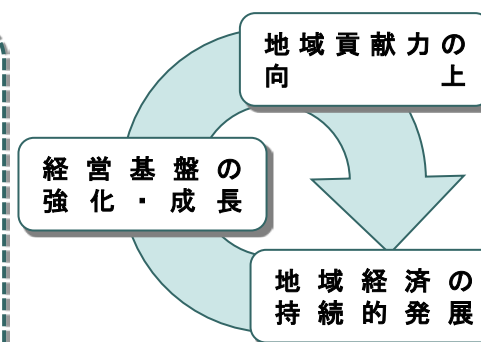
地域の『舞台づくり』

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

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

※敬称略/五十音順

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

地域活力の創造

人口減少の抑止

北都銀行の
持続的成長

現在

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

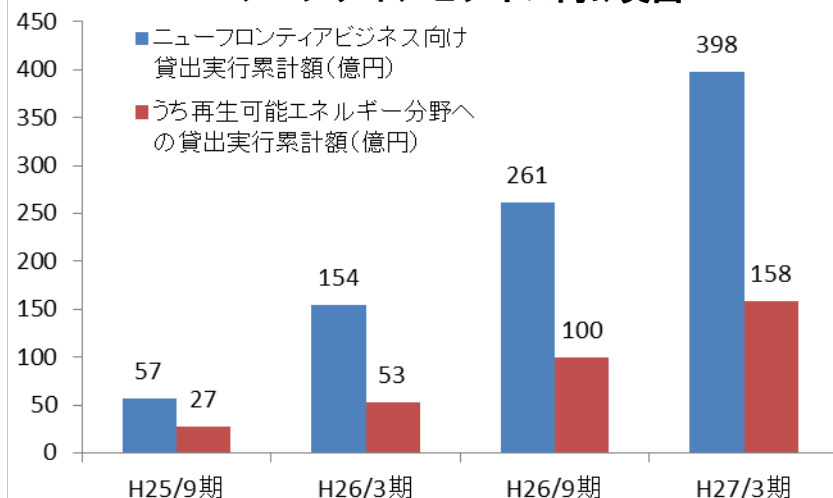
(北都銀行の再生可能エネルギー分野のアレンジ実績は5件)

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

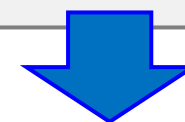
地域企業の再生支援

再生子会社(北都ソリューションズ)設立

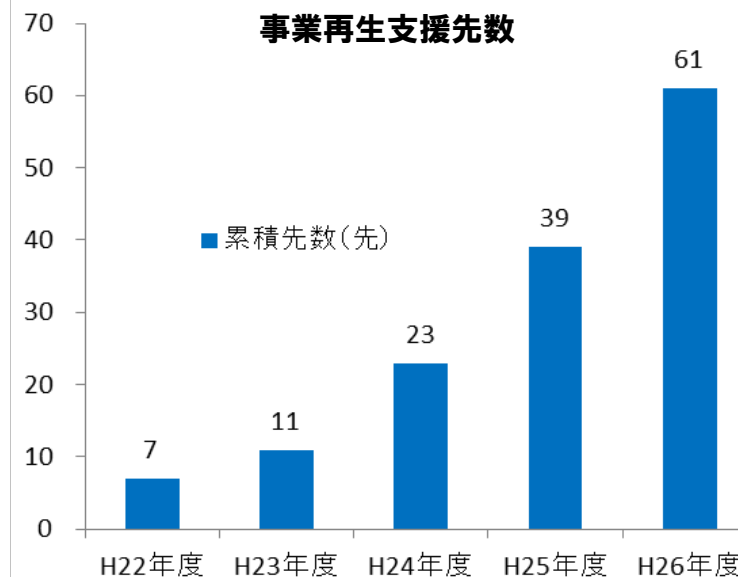
日本政策投資銀行との連携

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(ウェンティ・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

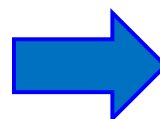
(株)ウェンティ・ジャパン

- 『ウェンティ・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)



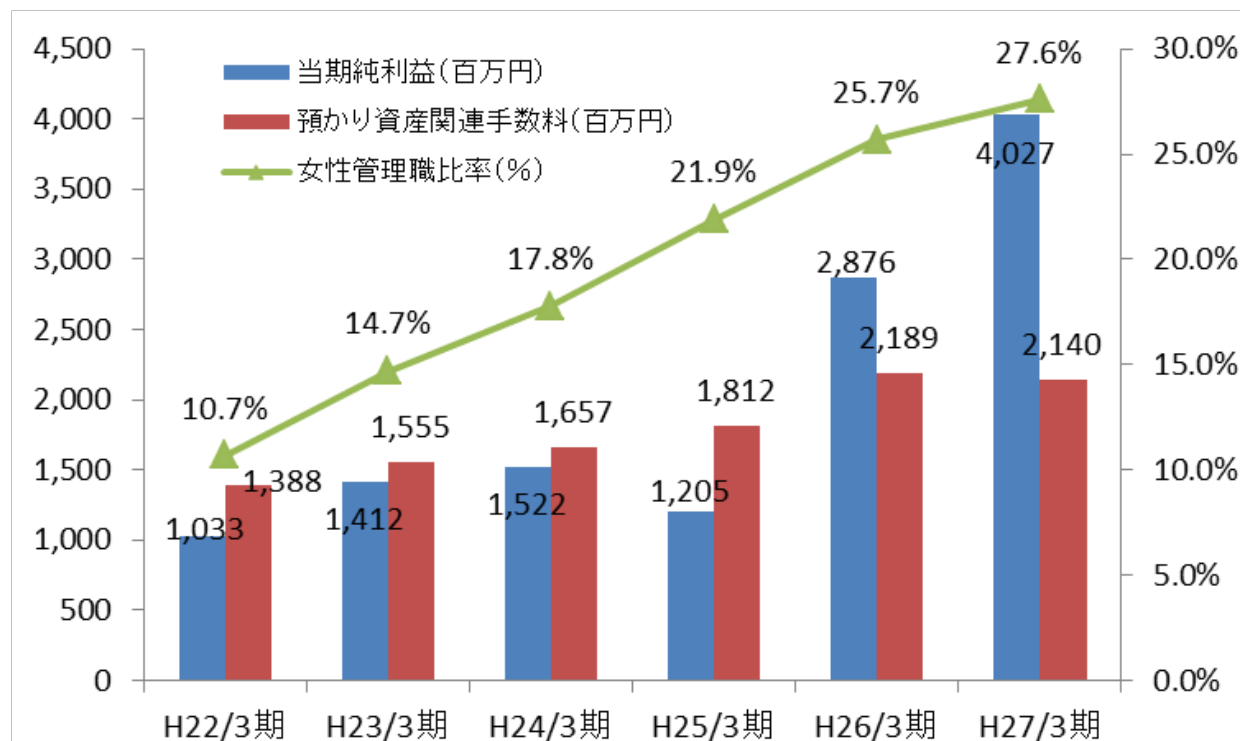
- 内閣府による「女性が輝く先進企業」内閣総理大臣表彰受賞(平成27年1月)。
- 女性の管理職登用、職場環境の整備等が評価された。

- 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り組み内容＞

時期	取り組み内容
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、他行との競合)
- 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	■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 ■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
お客さま接点拡大	■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 ■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
行動管理の実践	■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
実効性あるPDCAの発揮	■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

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

- 「フィデア中小企業成長応援ファンド」等の活用
- 秋田大学寄附講座「《起業力》養成講座」の設置
- 「ほくと創業サポートローン」の推進

経営相談その他
取引先企業に対
する支援

- 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
- ビジネス商談会および会員制組織の機能強化
- 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

早期事業再生支
援

- 中小企業再生支援協議会等外部機関の活用
- DDS等を活用した抜本的な再生計画策定支援

事業承継支援

- 事業・資産承継、M&A専門部署(コンサルティング営業グループ)の新設
- 外部提携先との連携と専門的スキルを持つ人材の育成

担保又は保証に
過度に依存しない
融資の推進

- 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

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。

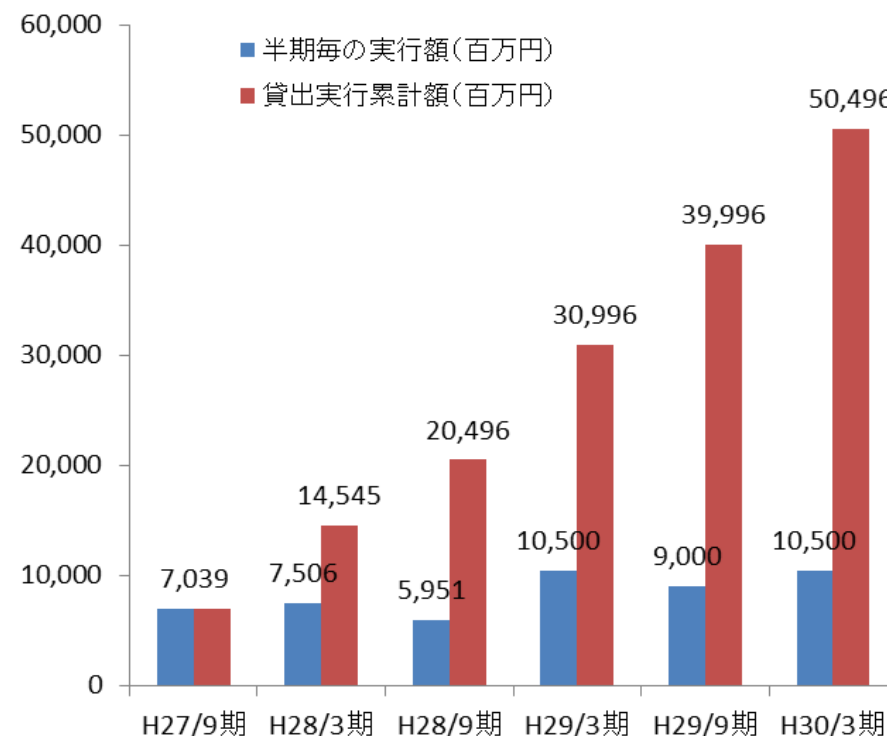
アグリビジネス

- 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

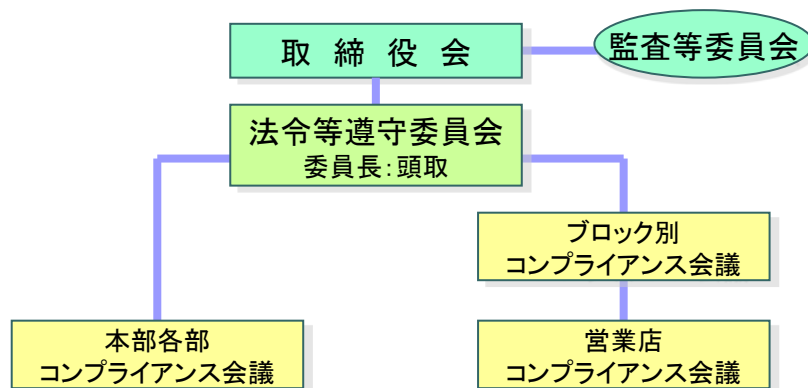


9. 責任ある経営管理体制の確立

経営管理体制

フィデアHD	■ 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 ■ 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	■ 監査等委員会設置会社へ移行(H27/6) ■ 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

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

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 ■ 「自己資本の額」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別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 ■ 市場リスク分析手法の高度化 ■ 取扱商品多様化への対応
オペレーショナル・リスク	■ 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 ■ 荘内銀行との事務リスク管理の統一化 ■ 営業店事務集約推進による事務リスク軽減